



リーンシックスシグマ チャンピオン研修

株式会社カレントカラー



目的とゴール

- **目的**
 - **チャンピオンのスキルを身に着ける**
- **今回のゴール**
 - **チャンピオンの役割を知る**
 - **改革テーマ設定の手順を理解する**

目次

- 1. チャンピオンの役割
- 2. 改革テーマ設定
- 3. トールゲートレビュー

1. チャンピオンの役割

チャンピオンの役割

成功している企業のマネジメントの在り方を形式化

役割名	責任
チャンピオン	結果責任
リーダー (GB)	説明責任
メンバー (YB)	遂行責任

- チャンピオンは、プロジェクトを円滑に進める「擁護者」
- チャンピオンは、重要な課題を定義し、課題解決に必要なリソースをグリーンベルトに提供する
- 課題設定やリソース確保の責任をグリーンベルトに丸投げしてはいけない
- グリーンベルトの調整能力を超える課題が発生した場合には、チャンピオンが事業部間調整などを行う
- 改革プロジェクトの結果責任は、チャンピオンが負う

(注) GB = グリーンベルト、 YB = イエローベルト

チャンピオンの役割

役割	実行内容
改革テーマを設定する	<ul style="list-style-type: none">● 経営課題をブレイクダウンし、改革テーマ候補を洗い出す● 候補を評価し、取り組む改革テーマを選定する
GBを選任する	<ul style="list-style-type: none">● リーダー（GB、GB候補）を選任する● リーダーを支えるメンバーを選定し、工数を確保する（GBを孤立させない）● リーダー、メンバーに、改革テーマの内容を説明し、意義・期待を伝え、改革への意欲を喚起する
GBにチャーターの作成を指示する	<ul style="list-style-type: none">● 経営課題、達成目標、スケジュール等を説明する● 改革TFチャーターの作成を指示する
GBを支援する	<ul style="list-style-type: none">● プロジェクトが進めやすくなるよう環境を整える● 事業部間のハイレベルな調整を行う● 結果が出ないリスクが生じたら、結果責任者として必要な対策を講じる
トールゲートレビューを実施する	<ul style="list-style-type: none">● 定期的にプロジェクトの進捗を確認する● 要求に合っていない場合はゲートを通さない

2. 改革テーマ設定

改革テーマ設定の手順

問題を
抽出する

目標を
定義する

課題を
ブレイクダウン
する

課題の
優先度を
評価する

改革
プロジェクトを
組成する

- 関係者の声を収集
- 課題を抽出

- 達成基準
- 期限

- MECE
- フレーワーク




- 世代展開
- 評価基準作成
- 改革テーマ選定
- 課題提案書作成

- GB選任
- キックオフ

問題を抽出する

VoC = Voice of Customer
VoE = Voice of Employees
VoB = Voice of Business

関係者の生の声を出発点として、取り組むべき問題を抽出する

対象		理想	現状	問題
顧客  VoC				
経営者  VoB		どう ありたい ですか	現状を どう評価 していますか	理想と現状の ギャップは 何ですか
従業員  VoE				

事業をとりまく
関係者の
“生の声”

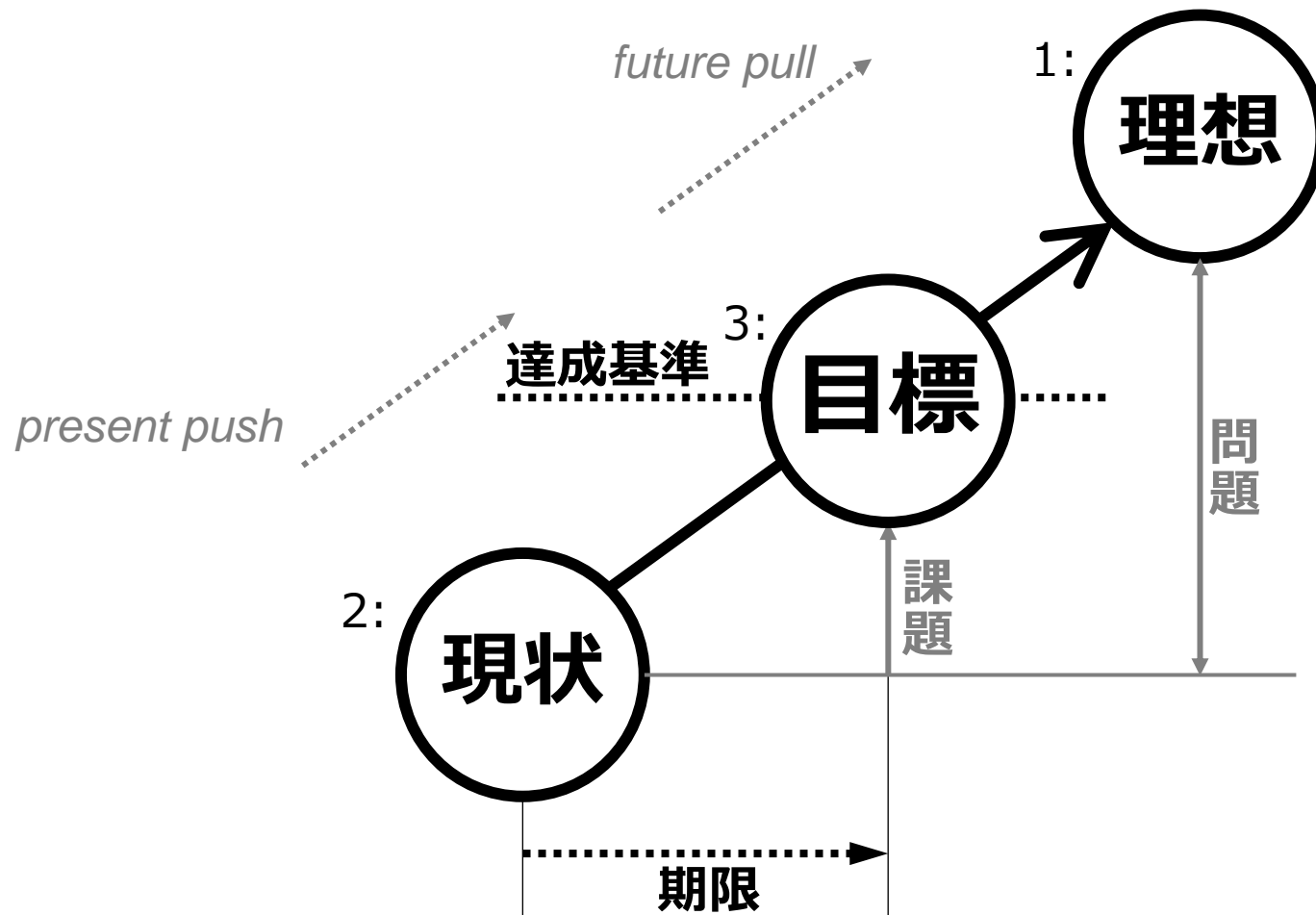
“生の声”から
導かれる
理想の姿

理想の姿に
照らした
現状の姿

解消
すべき
問題

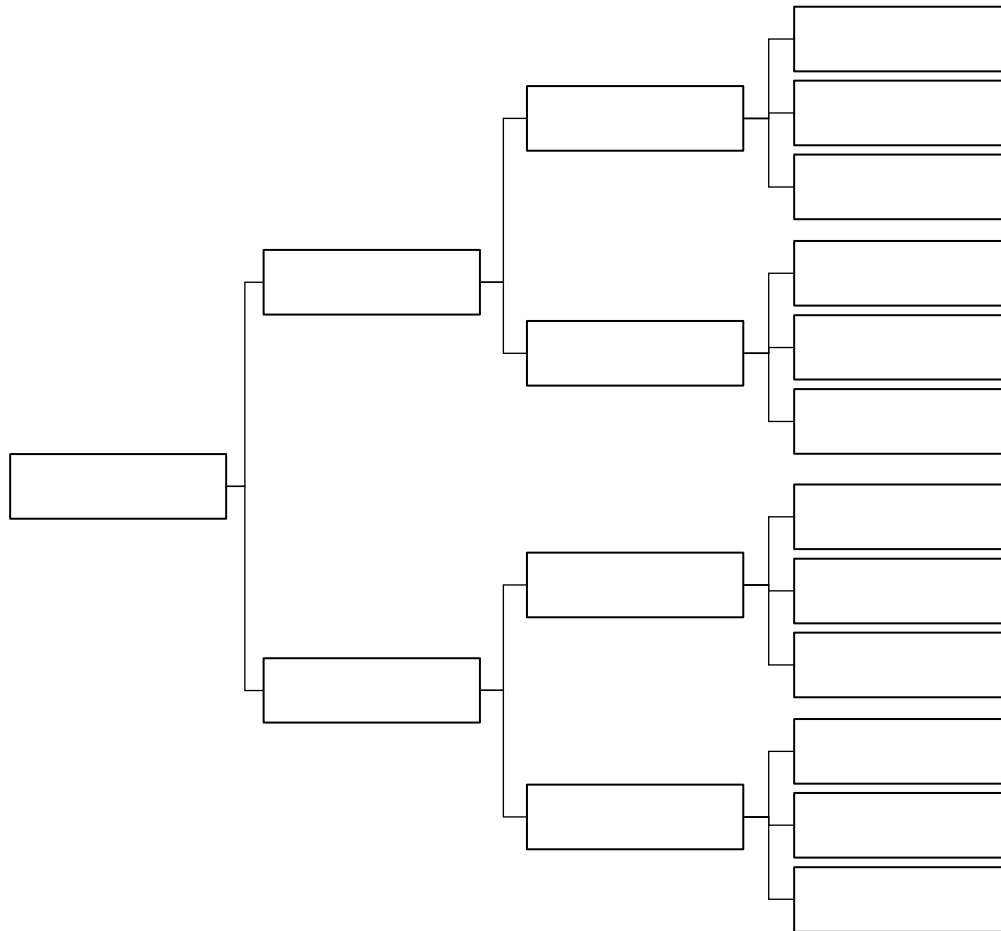
目標を定義する

現状と理想から問題を認識し、期限から具体的な目標を定める



課題をブレイクダウンする

課題を具体的に取り組む要素に分解する



フレームワークを用いて
MECEに分解

- (例) 経営要素
戦略・組織・制度・プロセス・
人材・システム・データ
- (例) 5フォース
同業他社・売り手・買い手・
新規参入・代替品
- (例) SWOT
強み・弱み・機会・脅威
- (例) 品質要因
人・機械・材料・測定精度・
プロセス・環境
- (例) 4C
顧客価値・価格・利便性・
コミュニケーション
- (例) 5W2H
なぜ・何を・誰が
いつ・どこで
どのように・どれくらい

課題の優先度を評価する

評価基準を決めてから優先順位付けする

評価基準の 選択

	基準 a	基準 b	基準 c	

(例)

- 財務効果
- 戦略寄与度
- 顧客要求
- 緊急度
- 実現時期
- 投資金額

評価基準の 決定

	財務 効果 a	実現 時期 b	投資 金額 c	総合 評価 a*b*c

(例) 財務効果 (万円/月)

- 1点 … ~100
- 3点 … 100~300
- 5点 … 300~500
- 7点 … 500~1000
- 10点 … 1000~

課題の評価と 優先順位付け

	財務 効果 a	実現 時期 b	投資 金額 c	総合 評価 a*b*c
課題1	1	3	5	15
課題2	6	3	10	180
課題3	10	7	2	140
:	↓	↓	↓	

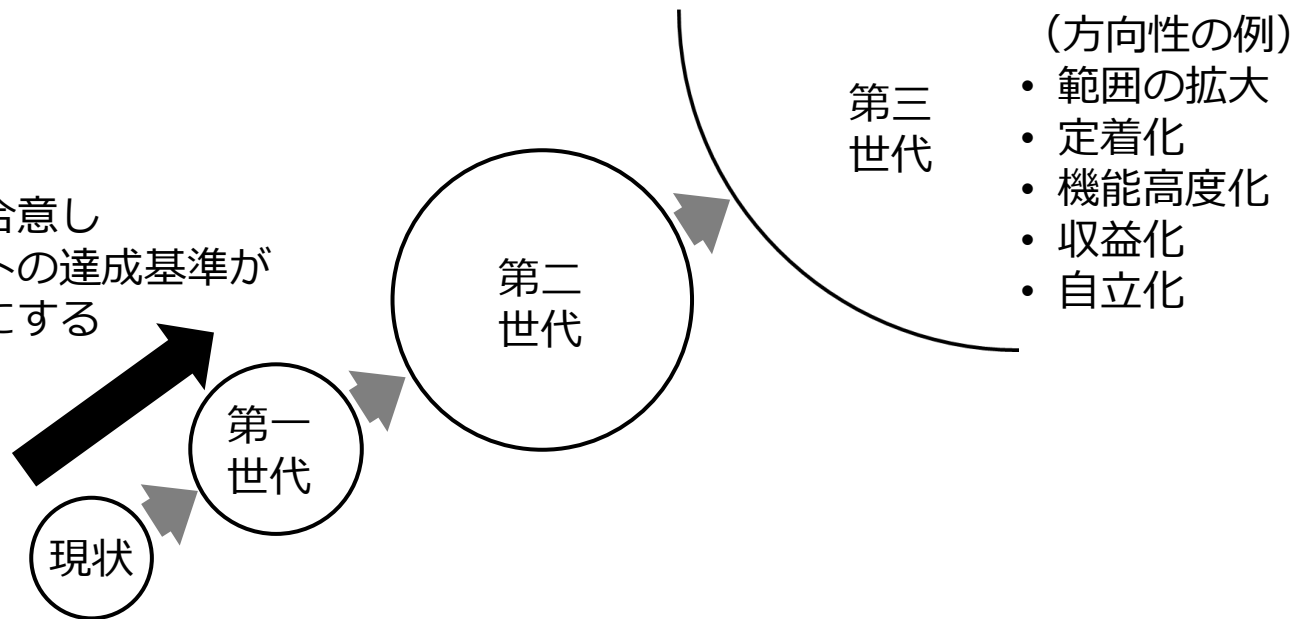
- 評価軸ごとに各課題を評価する
- 最後に総合評価を算出する
- 総合評価順に課題を優先順位付けする

課題の優先度を評価する

課題を世代計画に展開する

課題の観点	第一世代 (FY24)	第二世代 (FY25)	第三世代 (FY26)
標準化	社内	国内	グローバル
品質強化		特定領域	全領域
新サービス	効率化	高度化	事業化

関係者で方向性を合意し
直近のプロジェクトの達成基準が
適切に定まるようにする



課題提案書を作成する

(※チャンピオンが作成し
GBに手渡す文書)

GBに解いて欲しい課題を定義する

解決すべき 課題	(※ネガティブワード)
背景	(※今回の世代で課題を解かねばならない理由、 課題の必然性)
理想	(※完全に課題が解決された時の 目に浮かぶようなわくわくする具体的な姿)
期待する目標 (今回の世代)	(※理想に至らないとしても、今回の世代で ここまで達成して欲しいという水準)
改善策の仮説	(※改善策を決めつけてはいけない。検討経緯に よっては棄却され得る施策。参考程度に。)

チャンピオン _____

作成日 _____ 年 月 日

改革プロジェクトを組成する

GBを任命し、プロジェクトチャーター作成を指示する



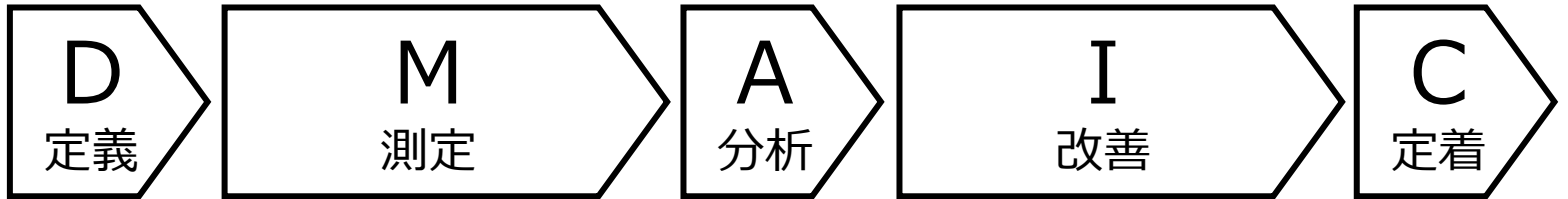
GBの資質		GBに求められる行動
能力的資質	分析力	<ul style="list-style-type: none">• ツールを使ってデータを分析する• 論理的に物事を考える
	傾聴力	<ul style="list-style-type: none">• メンバーのやる気を引き出す• メンバーから意見を引き出す
	伝達力	<ul style="list-style-type: none">• 関係者からプロジェクトへの協力を得る• DMAICでの進め方、改革手法を具体的にメンバーに伝える
人格的資質		<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトの成功にコミットする• 意志を持ってプロアクティブに行動する• 明るくポジティブ

3. トールゲートレビュー

DMAIC



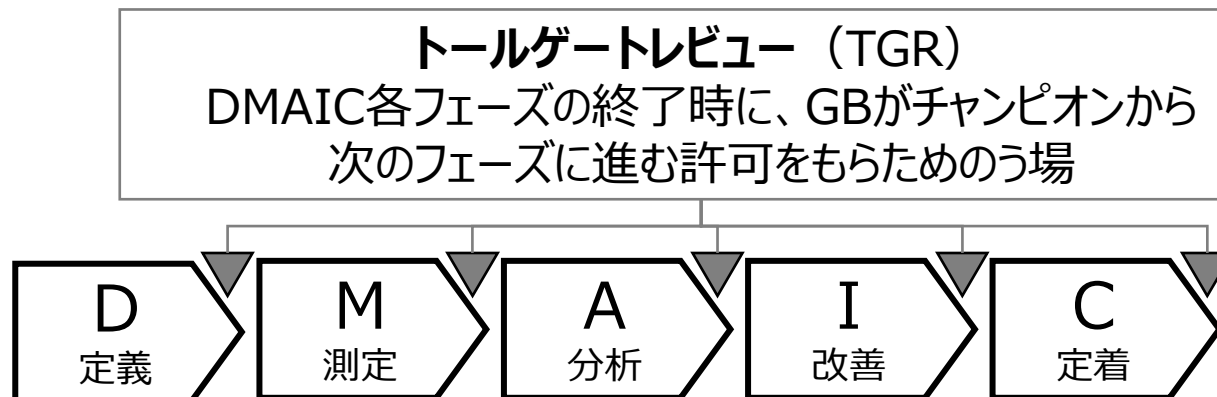
DMAIC順でプロジェクトを進めることで失敗しづらくする



改善 7ステップ	1. 目標定義	2. 可視化	3. 測定	4. 分析	5. 改善	6. 再測定	7. 定着
観点							
顧客志向	◎			○			
プロセス 思考		◎		○	○		○
データ 重視			◎	○		◎	○

トールゲートレビュー (TGR)

次のフェーズに移るには、チャンピオンの許可が必要



■ アジェンダ (例)

#	議事	内容
1	GBからの状況報告	当該フェーズの進捗状況と成果物の説明
2	質疑応答	チャンピオンからGBに細部を確認する ・次のフェーズに進むための材料が揃っているか ・LSSの方法論に則った進め方をしているか ・課題に対して必要な対策が取られているか ・チャーターに照らして主旨がズれていないか
3	今後の進め方の 協議・合意	・必要なリソースや協力の手当ての確認 ・スコープや目標を変更する場合の協議・合意
4	チャンピオンによる判定	次のフェーズに進むか、同一フェーズで追加のタスクを実施するか、プロジェクトを中断するかを判定する

トールゲートレビューのポイント

フェーズ	チェックポイント
D (定義)	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 課題の定義は適切か<input type="checkbox"/> 達成目標は妥当か<input type="checkbox"/> 顧客の要求(CTQ)の定義は適切か
M (測定)	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 現状のプロセスを「見える化」したか<input type="checkbox"/> 現状のデータが十分収集されているか
A (分析)	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 要因の抽出は妥当か、真因に届いているか<input type="checkbox"/> 対策ありきで進めていないか
I (改善)	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 幅広い対策を比較検討しているか<input type="checkbox"/> パイロットテストは適切に実行されたか
C (定着)	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 成果の評価は妥当か<input type="checkbox"/> 定着策は公式化・文書化されているか

トールゲートレビューの注意事項

プロジェクトに関係ない観点は持ち込まない

グリーンベルト候補生のお名前が、山田さんの場合

山田Aさん：グリーンベルト候補生

山田Bさん：上記以外の業務を担当

トールゲートレビュー中は、山田Aさんの指導に集中する

グリーンベルト候補生は、任命した改革プロジェクト以外にも、多くの仕事を任されていることが殆どです（100%専任ということは、あまりない）。そのため、トールゲートレビューの際に、レビュー対象でない業務やプロジェクトとの会話が、チャンピオンとグリーンベルト候補生の間で長時間交わされることが、しばしば起きます。

折角のミーティングなので、山田Bさんにも色々確認したくなるお気持ちは分かりますが、トールゲートレビュー中は、山田Aさんへの指導に専念願います。

參考資料

業革年間計画

人材育成計画を、年間計画に具体化する

年度		+ 1 年後	+ 2 年後	+ 3 年後
改革イベント			▼	
定例会議		▼	▼ ▼ ▼ ▼	▼
改革活動	プロセス改革 (GB育成)	PJ	▼ 認定 PJ	▼ 認定
	現場改善 (YB育成)	PJ	▼ 表彰 PJ	▼ 表彰
改革基盤整備			研修 改革基盤強化	▼ ▼ ▼
改革人材 (GB育成目標)		5人	10人	15人
業革成熟度アセスメント		2.1	2.3	2.4

すべてはお客様の
「わかった」
「なるほど」
「やってみよう」
のために



本資料の内容の正確性には万全を期しておりますが、その完全性を保証するものではありません。
本資料のご利用により、ご利用者様に不利益があった場合、または、ご利用者様と第三者との間に
トラブルが生じた場合、当社は一切責任を負いかねますので、予めご了承ください。