



開演

第2世代の業務改善

「7つの極意」招待チケットはいかがでしょう。

石田 恵 株式会社日本能率協会コンサルティング (JMAC)
マーケティング本部 コンサルティングプランナー



はじめに

アキバのアイドルグループに過ぎなかった「AKB48」が今では国民的アイドルグループです。でも、初期メンバーの相次ぐ卒業で、組織力が問われています。AKB48にも組織力を強化する「GMK（業務改善）」が必要なのでしょう。“経営学の父”と呼ばれるピーター・F・ドラッカーの言葉を借りれば、「本物の変化とは人が行うことであり、流行とは人が言うことである。組織はすべてについて耐えざる改善を行なわなければならない」からです。

業務改善＝経費削減と受け止められがちですが、そうではありません。「生き残る業務改善」から「生き抜く業務改善」へ進化しています。業務改善で「守り」を固めれば、イノベーションで「攻め」に転じることができます。財政的な問題に直面している医療界では生き残ることに重点が置かれています。これでは一時的に生き残ることができても、将来的に生き抜けるかどうか疑問です。

弊社には第2世代の業務改善をフルサポートする「GMK48」とも言うべき、コンサルタント集団がいます。この連載は第2世代の業務改善にお招きするチケットです。AKB48の“神7”に当たるコンサルタントが「7つの極意」をパフォーマンスします。「改善の極意」が「成功の極意」になることを願って、しっかり連載を務めさせていただきますので、最後までお付き合いください。

「不加価値」から「付加価値」へ

一般的な「業務改善」とは、業務のやり方を工夫し、変えていくことを指しています。業務の「ムリ」「ムダ」「ムラ」をなくし、速く、正しく、楽しく、そして、安全に行うことを目的としています。改善によって“不加”価値なぜい肉がそぎ落とされ、“付加”価値なスリム化した業務体型に生まれ変わることができます。

最近、“見える化”というキーワードが多用されるようになりましたが、文字通り、業務実態を明らかにし、方向性を検討する基礎データを収集することが業務改善の第一歩です。

業務を体系的に整理し、見えなかった業務の全体像が見えるようにすることで、それまで気付かないさまざまな問題点が浮かび上がってきます。経営陣やスタッフの間で問題点を共有し、話し合いの場を持つことで、その原因が何だったのかを特定しやすくなります。また、改善の目的を共有することで、問題を発見する気付きや解決に取り組む意識の質的向上が図られ、組織が病気にかかりにくい健康体を取り戻していきます。

ストレスな気持ちを活かす

会社によって、業務改善の姿はまちまちです。例えば、サービス産業では、「効率化」という言葉がサービス品質と相容れないものと捉えられがちです。以前、医療・福祉系の改善活動を推進されている経営者の方にお話しをおうかがいしたことがあります。現場のヒアリングで、ある看護師の方に「私は効率のために働いているわけではありません」と言われたそうです。患者さんに対する献身的な気持ちや、助けたいという熱い思いは、効率化できない、金銭にも置き換えられない価値あるものだ。その気持ちを大切にしなければ、改善の成功などあり得ないと改めて肝に銘じたそうです。

「患者さんをもう一人増やせそうだ」という気持ちを抑え、業務に携わる方々の気持ちと業務量のバランスを重視した施策を展開されました。パイロット的に1施設で行なわれた縦展開の改善活動は現在、他施設で横展開されています。4年を経た今、飛躍的に効率が上がっているそうです。このように、組織風土に適した業務改善を選び、時間と労力を惜しまなければ、組織にしっかり根ざし、立派な果実を実らせてくれます。サービス産業においても、業務改善がもたらす余力を付加価値の高い、開拓されていない領域や需要が満たされていない分野に投じ、事業的なホワイトスペース（空白、余白）を埋めることが可能はずです。

始まりは3要素に潜むロスの発見

最後に、業務の問題点を発見する代表的な3つの視点に触れておきます。それは「目的」「方法」「人」です。業務の問題点はロスとなって現れます。投入した時間に対して、「目的のロス」「方法のロス」「人のロス」が発生していないかどうかを見極め、解決策を検討していくことになります。(図参照)



例えば、皆さんの業務で見ると、勤務時間の中に「目的のロス」が10%、「方法のロス」が10%、「人のロス」が10%あったとします。単純に言うと、これだけで全体の30%がロスになります。そして、多くの場合、この3つのロスが複雑に絡み合っています。

次号から、さまざまな業種・業態の具体的な事例を挙げ、ロスの見つけ方、紐解き方などをご紹介します。