



1st.

# GMKの極意

これが「き・ほ・ん」です。

小澤 勇夫 株式会社日本能率協会コンサルティング (JMARC) コンサルタント

# GMK48

選抜事例集

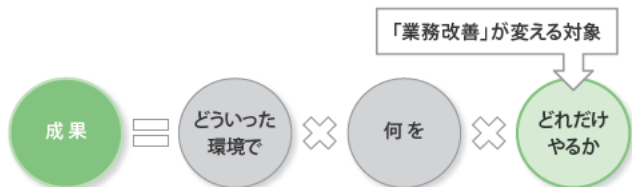
目指せ！  
業務改善の  
センター



## 業務が弱いと成果も弱い

病院と一口に言っても、時代や地域といった「環境」によって業績が大きく左右されます。また、同じ時代、同じ地域、同じ規模の病院でも、その病院が「何をやるか？」目指す方向によって業績に差が出ます。さらに、業績の良い隣の病院を真似しようとしても、それを「どれだけやるか？」という実行能力によって、やはり成果に差が出ます。一つのシンプルな見方として下図のような方程式が成り立ちます。

図1 成果の方程式



実は、企業や病院を問わず、最近「どれだけやるか？」で差が出るケースが増えています。GMK（業務改善）はこの「どれだけやるか？」の重みを変えて成果を上げようとする取組みです。

## 業務改善3つの狙い

では、業務改善は具体的に何を狙った活動なのでしょう？大きく「効率化」「品質向上」「リスク低減」で説明できます。

例えば、同じラーメン店のマニュアルを作る場合でも、次のように狙いにはバリエーションがあります。

極太麺で有名なあるラーメン店では、「オーダー5人分まとめて麺を茹でる」ことにしています。「効率化」のための業務マニュアルです。これによって、鍋の数やキッチン的人数を抑え、回転率を上げようとしていると考えられます。

別のお店では、麺の硬さを安定させるため、茹で時間を定めています。顧客のさまざまな要求に応え、「固め」「柔らかめ」などのバリエーションを持たせ「品質向上」を狙います。

そして、ほとんどのラーメン店で手洗いや掃除を励行し、食中毒などの「リスク低減」を行っています。

業務改善は、一人ではなくチームで行うものです。何を狙うのか、あらかじめ明確にしていくことがGMK基本の「き」です。そして、お気づきのように「効率化」「品質向上」「リスク低減」の3つは、場合によって、同時に追及されるものです。

## 業務改善3つのアプローチ

では狙いを達成するために、どのようなアプローチがあるのでしょうか？

1つ目は、業務に注目して、プロセスを変えることです。例え

ば、手順を変えて先に説明をしっかりとすることで手戻りを防ぐ、ムダな業務をやめるなどのアプローチです。

2つ目は、ワークスタイルを変えることです。これは、業務そのものに注目するのではなく、業務の根底にある組織・個人の働き方を変えることです。例えば、素敵なオフィスで働くと、生産性が上がるものです。あるいは、電話・私語禁止の「集中タイム」が効果的かもしれません。これらは、一つひとつの業務そのものを凝視してもなかなか出てこない改善ですから、業務に着目したプロセス改革とは一応別のアプローチとします。

3つ目が、ITの活用です。これは単体で行われるというより、プロセスやワークスタイルを改革するための手段として、さまざまな形で実施されます。

狙いに合った手段を選択する。GMK基本の「ほ」です。

## 前提となる見える化

業務改善の3つの狙いと3つのアプローチ、この2つをつなげる上でポイントになるのが、「見える化」です。

例えば、ラーメン店では曜日・時間帯によるピークオフに合わせた人員配置や仕込みが大切ですが、その前提として、顧客のピークオフの「見える化」が必要です。あるいは、スタッフの動線が悪く、ぶつかってスープをこぼすお店では、現状の動線とあるべき動線の見える化が必要です。プロセスを変える場合でも、ワークスタイルを変える場合でも、まずは「見える化」に取り組むこと、GMK基本の「ん」です。

## 次回以降は、「き・ほ・ん」をより詳しく

以上、業務改善の狙い、アプローチ、両者をつなげる見える化について触れてきました。この3つをしっかりと意識することが、業務改善の「き・ほ・ん」です。

次回以降は、下図のような形で、それぞれの領域について、もう少し詳しく事例をご紹介していきたいと思います。

図2 GMK基本3要素

