



2nd.

見える化の極意

ファーストステージだから、「全部お見せします」。

しらほま まさひろ
白濱 匡晋

株式会社日本能率協会コンサルティング (JMAG)
経営コンサルティング事業本部 チーフ・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



見える化とは何か

国民的アイドルグループAKB48は「総選挙」という形で人気度と好感度の見える化をしています。もちろん、話題を呼び込むためのプロモーションという側面もありますが、メンバーにとっては客観的評価でグループ内における自身の位置を確かめることができるので、明日に踏み出す反省材料になったり、目標設定の参考材料になったりしているものと考えられます。

GMK (業務改善) でも、普段見える状態になっていない業務を見えるようにすること (= 見える化) で問題点が浮き上がってきます。業務の「見える化」は、業務改善のファーストステージなのです。

目的に応じて対象を設定

GMKでは、「なぜ改善するのか (改善目的)」「どこを目指すのか (目標)」を設定し、それに応じて適切な見える化の対象を設定します。

見える化の対象としては、業務体系、業務量、業務プロセス、顧客要求とのギャップ、業務リスクなどが主なものになります。

目的別見える化対象のアウトプット

対象	① 業務体系	② 業務量	③ 業務プロセス	④ 顧客要求と現実とのギャップ	⑤ 業務リスク
コストダウン 効率化	業務体系表	業務量 集計表	業務フロー		
品質 (サービス) 向上	業務体系表		業務フロー	顧客満足度 調査	
リスク低減	業務体系表		業務フロー		リスク評価表

①業務体系

医療現場にどのような業務があるか、把握されているでしょうか。全ての業務を体系的に押さえることが見える化の第一歩です。体系化のポイントは、業務を大きい粒度で捉え、それを決まった考え方でブレイクダウンすることです。例えば、事業別 (臨床研究、診療、教育研修など) に業務を大きく捉え、それを機能別 (受付、診察、看護など) に展開していき、全体的な業務体系に発展させればよいでしょう。

また、季節や時間帯による繁閑のばらつきや専門的な業務の構成比率など各現場の特性を見えるようにします。職場に応じた効果的な改善を実施するためには、この特性の捉え方が最も難しいところであり、最も重要なところなのです。

②業務量

各業務にどれだけ時間をかけているかを定量化します。特に業務量に応じて改善すべき対象業務の重点化を行い、効率

化を進めたい場合には必須となります。担当者別に調査を行えば、業務分担の偏りなどもチェックできます。

③業務プロセス

業務の流れや部門間の業務分担・やりとりの状況を見える化します。業務改善の場合、作業手順といった細かいレベルで見える化しますが、組織の見直しの場合、組織間のやりとりが分かる程度の粗いレベルで見える化します。

④要求と現実のギャップ

患者満足度調査などで患者が求めている水準を見える化し、自院のサービスとのギャップを把握するものです。顧客には不満だけを聞くのではなく、その不満に対する重要度を調査することで、サービスレベルとプライスレベルのバランスを取っていくことが大切です。

⑤業務リスク

医療現場における業務ミスは、人命に影響に及ぼします。自院におけるリスク事象 (医薬品やその量の間違いなど) を定義し、そのリスクの発生可能性や発生した場合の患者や自院への影響の大きさを想定しながら、リスク対策を検討していくことが必要です。

学校での見える化事例

ある大規模施設でコピー用紙が大量に使われていたので、節減の指示を出したのですが、減る気配がありません。そこで日々の累積コピー枚数を掲示し、月の目標を定めました。10月29日現在3,800枚 (目標4,000枚) と見える化することで、各自が意識し、コピー代を節減することができました。見える化し、そこに目標をセットすることで、各人が目標達成に向け、意識して業務を遂行するようになるのです。

見える化が進んでいない組織の行く末……

見える化が進んでいない組織には、次のような弊害をもたらします。

- ・管理者が部下の仕事内容をつかめないので管理できない。
- ・特定個人に業務が張り付いてしまい、その人がいないと仕事が進まない。
- ・非効率な業務が継続する。
- ・業務リスクが潜在的に積み上がっていく。
- ・業務品質に大きなばらつきが出る。

業務の見える化は手段ですが、見えることで初めて気づくことが多くあります。GMKの第一歩「見える化」で、定めた狙いに向かって、スターロードを歩んでください。

お知らせ 第1週・第3週は「医療経営バラエティ特番—MC仲野の甘辛トーク—」を、第2週・第4週は「GMK48選抜事例集 目指せ! 業務改善のセンター」をお届けします。