



3rd.

コスト低減化・効率化の極意

理想の業務体形を目指して「シェイプアップ」

関口 大介 株式会社日本能率協会コンサルティング (JMCA) 経営コンサルティング事業本部 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



庶民の味方のたゆまぬ努力

「じゃんけん」ということもあります。AKB48でセンターの座を勝ち取るためには、やはり、人並み以上の努力が必要なのです。大好きなケーキをがまんして、シェイプアップに励むこともあるでしょう。GMK（業務改善）も同じです。もちろん、ダイエットはお勧めできません。組織の業務体形を整える、業務体形を鍛えるシェイプアップをお勧めします。

さて、外食チェーン店ではどうでしょうか。回転寿司、牛丼、ラーメンなど低価格を訴求するチェーン店ではムダを徹底的に排除し、最安値で食を提供する経営努力が続けられています。

例えば、回転寿司店であれば、機械がシャリを握り、アルバイトがネタを乗せるなど人件費を抑える“人”のコスト、ネタの仕入れ原価を抑える“モノ”のコスト、郊外出店で投資コストを抑える“カネ”のコストをダイエットすることで、ローコストオペレーションを実現しています。

つまり、品質維持とコスト低減の両立を基本に、競争力や顧客満足と直結しない部分を徹底的に低減化・効率化しているわけです。今回は、サービス提供企業や医療・介護の現場で特に重要な「人的コストの改善」を中心にご紹介いたします。

「人的コスト」2つの要素

人のコストダウンの場合、業務のやり方を見直すことで労働時間を減らす、人件費単価を見直すことで単位労働コストの最適化を図る、この2つが大きな改善ターゲットになります。

表1 人のコスト関係式



“労働時間を減らす”改善8原則

労働時間を減らす改善の基本的な考え方には、右上表のようなものがあります。日常的に行われている業務を、この改善原則に照らし合わせてチェックし、マーキングした効率化ポイントごとに、業務量を減らす改善に取り組みます。(表2参照)

“労働時間を減らす”人のマネジメント

人のマネジメントで重要なことは、パフォーマンスの差によるロスと人員配置のロスをなくすことです。

パフォーマンス差ロスの原因が、人によって作業手順が異なることである場合、マニュアル化などを通じて標準化できます。しかし、時間に余裕があるときと忙しいときで、同じ人、同じ業務でも処理時間が変わってしまう場合、暇な時間帯、空き時間で

表2 労働時間改善8原則

ロス種別	改善原則	チェックポイント
目的のロス	1 廃止	・目的や効果が不明確な業務をやめられないか。
	2 削減	・經由部署や処理頻度を減らせられないか。
	3 容易化	・より単純に処理できるようにできないか。 ・移動距離を減らせられないか。
	4 標準化	・一番良いやり方が職場で共有・実行できているか。 ・例外処理を減らせられないか。
方法のロス	5 計画化	・もっと計画的に仕事ができないか ・事前の段取りを増やせないか。
	6 分業分担	・仕事量は担当間でバランスが取れているか。 ・分担を変えたほうがよいか(スキル・経験は適正か)
	7 同期化	・手待ちが発生していないか。 ・必要な情報が必要な時に届いているか
	8 システム化	・手作業を減らせられないか。 ・情報をうまく引き出ししたり、共有できないか。

う業務をあらかじめ用意するなどして、切迫感を保ち、業務スピードを維持する工夫が必要になります。

人員配置ロスは、業務量以上の配置をすることで起こるロスです。忙しいときに必要な人数でシフトを組み、それが定常化すると仕事が少ないときには配置ロスが大きくなります。病院の場合、看護師のみなさんは待機や声掛けなどの時間が当然必要と思うかもしれませんが、効率化の観点からはロスとみなされます。

“人件費単価”の最適化

労働時間の短縮と同時に人のコストダウンでは、人件費単価の低いスタッフへ仕事を移管していくことも方法の1つです。外食チェーン店では店長以外のスタッフがアルバイトということもめずらしくありません。

ある病院が病棟部門で7対1体制を確立するため、外来部門の看護師55人のうち10人を病棟へ配置転換する方針を固めました。まず、診療科ごと、時間帯ごとに他職種活用可能業務を整理し、業務移管後にムダが生じない他職種配置の姿を計画段階で確認しました。その後、医療クラーク/事務/清掃スタッフの人件費単価と難易度を考慮して、業務移管(診療科共通の一般業務は集中化)しました。分析上、過剰配置見直しと他職種活用で計16人の配置転換余地を見つけましたが、ゆとりを持たせ、10人の配置転換で計画クリアとしました。

ムダを削って高い価値を生む!

今回はコストダウンにつながる業務改善のポイントについてご紹介しましたが、その最終形が単純な仕事を人件費の安い海外へ移転することです。情報システムへの仕事の置き換えも進んでいますが、治療や投薬だけではなく、人の温もりが患者さんを癒す医療の場合はそういうわけにはいきません。ただ、財政的な問題から、診療報酬(=医業収益増)に期待することはできません。ですから、日常業務を徹底的に見直し、高付加価値を生む業務に改善できるかどうか、重要な経営課題になるでしょう。

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。