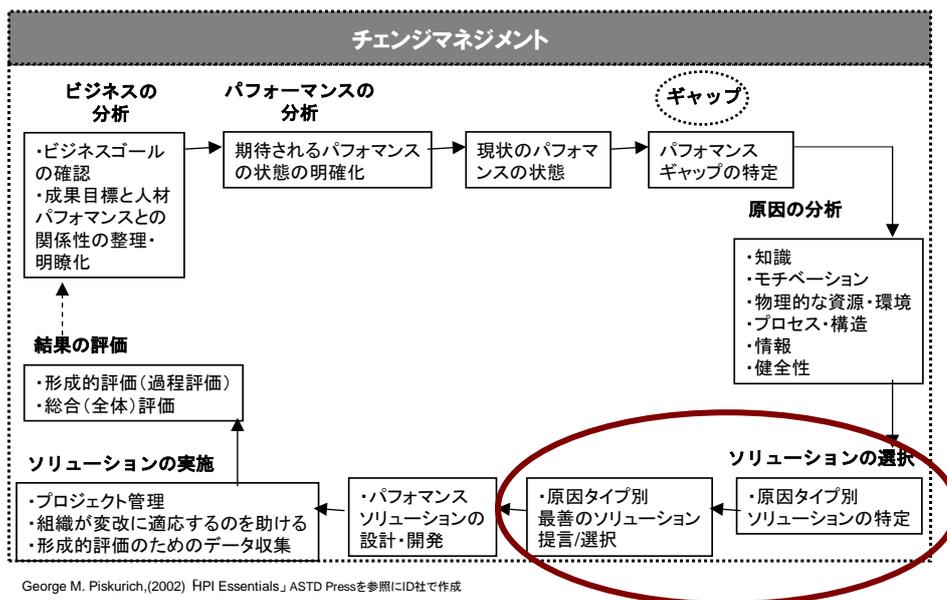


## 第10回 原因に対応したソリューションの選択

さて、今回は、問題となっていることや課題と考えられていることの真因を探るプロセスと、真因の整理をするツールの一例としてフィッシュボーンダイアグラムを紹介した。「市場や組織」、「マネジメント」、「プロセス・機能や制度」、「仕事・従業員（パフォーマー）」という4階層の側面から原因を整理するプロセスを紹介した。

今回は、原因分析のプロセスを経て真因を特定した後、それらをどのようなソリューションに結び付けていけば良いのかについて解説する。

### パフォーマンス改善モデル Human Performance Improvementより



George M. Piskurich, (2002) HPI Essentials」ASTD Pressを参照にID社で作成

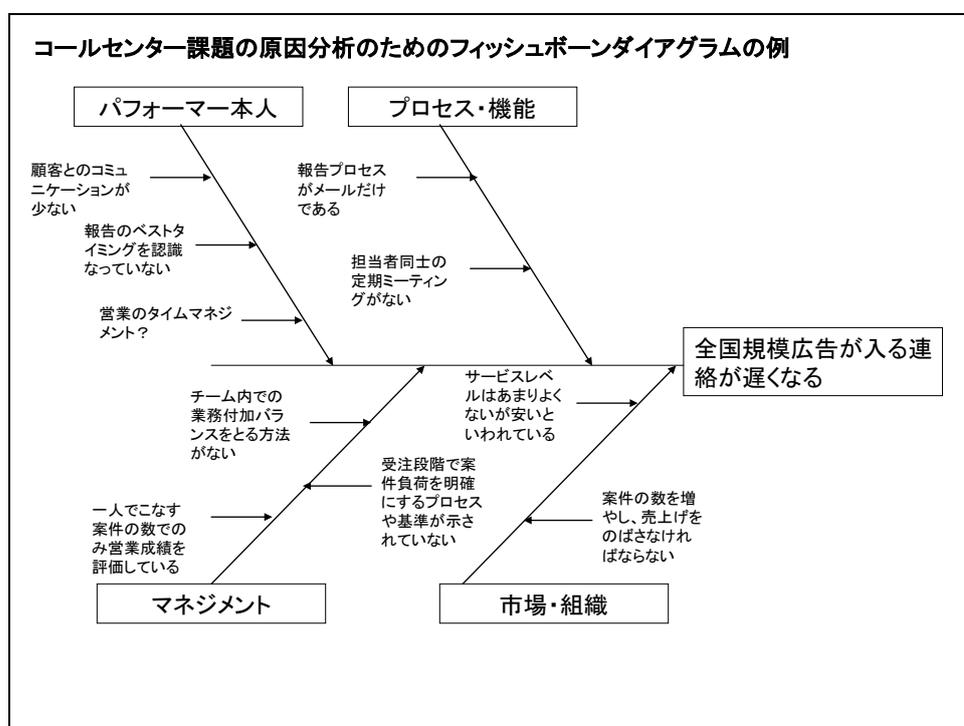
HPIでは、ギャップが生じている根本原因として洗い出された事柄や行動を、上記の図にもある6つに分類して考えることは、前回にも述べた。特定された原因をこれら6つの視点から再検討し、ソリューションを考察することが、このHPIモデルの特徴とも言える。これによって、「木を見て、森を見ず」的な原因分析や、特定のソリューションを想定して課題の解決を図ることによって結果的に一部の課題の解決にしかならず、また同じ問題にぶつかってしまうことを減らそうとするものである。

## 原因タイプの分類とソリューション例

原因分析のプロセスで特定されたそれぞれの階層での原因を 6 つのカテゴリーに当てはめ、そのソリューションとして妥当なものはいくつを考えるのがこのステップである。

前回のコールセンターの例を使って考えてみよう。アカウントマネージャーからコールセンターに入る連絡のタイミングの遅さがコールセンターの顧客対応に大きな影響を及ぼしていると考えられることに関してその原因を 4 つの階層に分けて課題特定を行ったのが下記の図であった。

(前回のフィッシュボーンダイアグラムの図)



例えば、上記「市場・組織」レベルでの課題として挙げられた「案件の数を増やさなければならない」というところで、それが個人や業務プロセスに対してどのような影響を及ぼしているのか、それがなぜ、コールセンターへの連絡が遅れることに繋がっているのかを調べると、

- 1) 案件の数を増やす必要
- 2) マネージャーは、売上げ総数で評価されるので、営業スタッフ(アカウントマネージャー)に対してとにかく顧客数を取るよう指導している
- 3) 一担当者が担当している顧客の数は、平均xx件、その他に新規顧客営業もあり、すでに契約が成立している顧客とは、月一度の定期ミーティングを行う予定になっているが、契約が長い顧客とは、電話とメールのやり取りが中心になっており、3ヶ月に一度しか訪問できていない。コールセンター担当者との定期ミーティングもない。

などが解った。これは、どう見ても単にアカウントマネージャーに対して「タイムマネジメント」の

研修や顧客との関係性を維持するための研修などを行っても、解決できそうな問題とは考えられない。

全ての担当者において同じような問題が起きているとすれば、「これは、単にスキルの問題ではなく、プロセスの見直しが必要ではないか」、と考えられる。そこで、まずは社内プロセス(顧客担当者からコールセンター担当者への連絡プロセス)の改善のためのソリューションを考える。また、評価制度に対しての不満や無理、営業部門全体のモチベーションレベルはどうかを深堀することによって、場合によってはインセンティブタイプの制度や、組織体制そのもの(営業と顧客担当者を別にするなど)を考えなければならないかもしれない。以上のように複数の原因に対して効果を発揮するソリューションの組み合わせを検討することが必要となる。しかし、同時にいくつかの施策を行うことができない場合は、もっとも影響の大きいところを中心に提案をまとめていくことになる。

以下は、6つの原因カテゴリー毎に代表的な「問題」と思われる事柄や行動の例とソリューションの例をまとめたものである。当然ことながら、原因は個々の組織や個人によっても様々であるので、必ずしも下記がすべてではない。代表的と思われる行動や事象のごく一部を例として取り上げた。また、ソリューション例も、単純に個々の原因に対して一つというわけではないので、下記の例はソリューションを考える際の指標と考えてもらいたい。

## 1. 知識やスキルの向上が必要な課題

<行動・事象例>

- 仕事を完了するのに必要な基本的な行動ができていない
- 仕事を完了するのに何をすれば良いのかが特定できていない
- 仕事で間違った、または不適切なアクションをとっている
- 新しいシステムや工程、ツールの導入があり、まだ慣れていない
- 仕事に要求されるスキルや知識に精通していない

<ソリューション例>

知識やスキルの不足が原因で生じていると思われるパフォーマンス課題に対しての解決策として最も選択されるのが研修である。また、個人の知識やスキル習得のための**学習促進策**やコーチングなどもこれらの課題のソリューションとして考えられる。

- アクションラーニング
- コーチング
- 業務支援システム(EPSS)
- OJT、研修、自己学習教材
- ジョブ・エイド(マニュアル、手順チェックリストなど)

## 2. モチベーションの向上が必要な課題

#### <行動・事象例>

- 上司からの仕事に対してのフィードバックがない
- 仕事上に相反する優先順位が存在する(会社とマネージャーの基準が違う)
- 従業員(パフォーマー)個人の価値観と仕事で要求されることに葛藤がある
- 正しくはないと思われる行動に対して、褒章がある
- 適切な行動が罰せられることがある
- 達成したことに対しての謝意がない(報酬や功労に対する認知の不足)
- 供与、福利厚生など金銭的なインセンティブが適切なレベルではない
- 自分の仕事を達成するのに十分な情報が提供されていないと感じている

#### <ソリューション例>

モチベーション課題のフォーカスは、従業員(パフォーマー)の興味や熱意、コミットメントのレベルである。モチベーションを誘引するための奨励制度であったり、従業員(パフォーマー)個々人の仕事に要求される様々な活動に内的価値を見出すような働きかけであったりするため、その原因は複合的であり、いくつかのソリューションの組み合わせとなる場合が多い。下記に上げている例は**その一部である**。

- マネージャーの評価基準の見直し+部下育成とフィードバックの重要性の意識浸透のための研修
- スキルスタンダードや行動基準書の設置と評価基準の開示
- 報酬・インセンティブ制度の見直し
- 対話促進策(組織開発(OD)の導入)による企業バリュー・価値観の統一を図る
- チームビルディング
- 達成感を促す仕事のアサイン
- 情報開示レベルの見直し

### 3. 物理的な資源(人、金、物)の不足が起因している課題

#### <行動・事象例>

- 供給資材が劣っている
- 仕事に必要なと思われる適切な道具や設備が整っていない
- 機会設備や道具などが壊れている、または整備不良である
- お仕着せの道具や設備仕様で、従業員(パフォーマー)に合わせた調整ができていない。そのことが心理的にネガティブな影響を与えている
- 仕事場が、不適切、非健康的な労働環境となっている(寒すぎる、換気が悪い、暗いなど)

#### <ソリューション例>

ここでのソリューションは、道具や、施設設備、ハードウェアやソフトウェアといった物理的なものに関する問題や、働く場所の気温や光彩、空調などといった労働環境などに問題が

ある場合なども含まれている。ちょっとした工夫で解決できる問題もあれば、プロセスの見直しとの組み合わせによって解決を図らなければならない場合もある。基本的には、設備・労働物理的環境の課題なので、場合によっては大きな資金導入が必要な場合もある。モチベーションの問題も考慮し、その問題がどれほど大きな影響を与えているのかを十分に調べた上で、物理資源管理・環境の見直しをする必要がある。

- 資源調達工程の見直し
- 職場設備、施設の見直し
- オートメーションの導入 など

#### 4. 業務プロセスや組織構造の課題

<行動・事象例>

- 管理範囲をめぐっての管理職の係争がある
- 不明確な職責や説明責任の欠如
- 労働配分が不均等である、不適切な人材配置
- 過剰、冗長的、不完全な業務プロセスが見受けられる
- 非効率な業務工程や仕事の手順
- 従業員（パフォーマー）の特性と適合していないと思われる業務要件（例：高いところに重いものを移動するなどの作業に、小柄な女性が従事しているなど）
- 非論理的なレポートライン関係（実際の仕事は開発なのに、営業部長にレポートし、評価されるなど）
- 使用されていないシステムやポリシー、プロセスがある
- 従業員（パフォーマー）間に係争がある

<ソリューション例>

このカテゴリには、業務工程での課題のみならず組織構造や風土の問題も入ってくるので、現場での業務改善なども含み、組織的な取り組みが必要となってくる。ここでのソリューションもモチベーションに絡むことが多く、知識レベルのソリューションと同時に長期的な視点、対象となっている組織全体のレベルでの推進が重要となる。

- 企業風土の再構築（OD手法）
- あらゆるレベルでのリーダーシップの促進
- 職務権限、責任の明確化
- 人員再配置、組織体制の改善
- 業務プロセスの見直し
- パフォーマンス指標の整備 など

#### 5. 情報の伝達や共有の課題

<行動・事象例>

- 情報の氾濫（例：必ずしも必要とは思われない情報が多く届いている、複雑すぎて理解が困難、不完全な情報、期限切れの情報、係争、不正確な情報など）
- 仕事上必要な情報へのアクセスが制限されている
- 電子化すべき情報などの基準値、電子情報取り扱いの基準値が曖昧である
- 頻繁なシステム変更で情報の移管がうまく行われていない
- 適切なフィードバックが行われていない

#### <ソリューション例>

この分野は、効果的な情報の共有や伝達、その管理ができているかどうか、従業員個人、チーム、部署に対して、その仕事の達成に必要な情報が適切なタイミングで届いているか、が課題となっている部分である。ナレッジマネジメントや、ニュースレター、マネジメントのコミュニケーションの改善などといったソリューションを必要とするカテゴリーである。

- 情報開示プロセスと権限の見直し
- ナレッジマネジメントツールやシステムの導入
- バランススコアカードの導入
- 対話の促進
- 説明報告会の実施
- 広報の活用 など

## 6. 健康管理上の課題

#### <行動・事象例>

- うつ病になる従業員多発
- 管理者や従業員（パフォーマー）自身のエネルギー管理能力の不足（身体的、情緒的、知的エネルギーレベルのバランスを感知、マネジメントすることができていない）
- 身体的病気によって欠勤が頻繁にある
- パワーハラスメント、職場の“いじめ”などがある
- 仕事の達成に必要な身体的能力に欠ける、身体的障害がある
- 業務上に必要な聴覚的、視覚的な能力に課題がある
- 高離職率が見られる

#### <ソリューション例>

この分野は、従業員（パフォーマー）の身体的、精神的な要素がパフォーマンスに影響を与えている場合を取り扱う分野である。例えばワークライフバランス、メンタルヘルス、今で言えばメタボ対策、といったようなソリューションが想定されるカテゴリーである。

- ワークライフバランス策の導入
- 対話の促進
- カウンセリングの導入
- ハラスメント対策

- モチベーション策と組み合わせた仕事以外のコミュニケーション機会の設置(昼食会、旅行、ボランティア活動の導入など) など

上記では、ソリューションを考えるためにパフォーマンス課題を引き起こしている根本原因となる行動や事象を6つのカテゴリーに分けたが、根本原因として分類されるカテゴリーは別でも、ソリューションとしては同じことをする場合もあり、また、その連携や組み合わせが必要な場合も多くある。

例えば、「フィードバックの不足」という事象を考えてみよう。「フィードバックの不足」は従業員(パフォーマー)のスキル向上へも影響を与えるし、モチベーションへの影響も大きい。例としてあげた分類では、「健康・安全管理」のカテゴリーであるメンタルヘルスの問題、また、「情報」のカテゴリーに分類されている。

メンタルヘルスの課題が業務へ与えている影響が大きいと判断され、そのソリューションとして、従業員(パフォーマー)の上司に対する「コーチング研修」という「知識・スキル」の分野の解決策に相当することをまず実施する。しかし、「研修」だけでは、各上司に対する依存度が高くなってしまふ。結果として、上司であるマネージャー個々人の実践に解決が委ねられてしまい、それだけでは組織の仕組みとしてメンタルヘルスの問題の解決とフィードバックの改善を定着することはできない。そのため、上司のコーチングをサポートするためのメンタルヘルスマネジメントに関する定期的な情報提供、その上司が部下の異変に気付いたときに相談できる窓口も設置。また、定例面談の回数を増やしたり、面談の際に使う面談シートのようなツールに大切な質問ポイントを準備したり、記録することなども同時に導入する、といった複合的な解決策の組み合わせを考える。

また、HPI では、本来目的から外れて一つの施策の実施が目的化してしまうことがないように、実施されたソリューションの経過観察をする。個別の「原因」の変化を見るとともに、それらの結果を統合して、本来目指していたパフォーマンス改善指標との関連性を明確にするといった、「個別」と「全体」のバランスを見るためのプロセスがいたるところに入っている。

今回は、個々のソリューションについて気をつけたい点について解説したい。