

第6回 プロセスの見える化と現状分析

- 同じ成果を生むために違うプロセスがあるのはなぜ？

プロセスの違いは何に起因するのを見極める

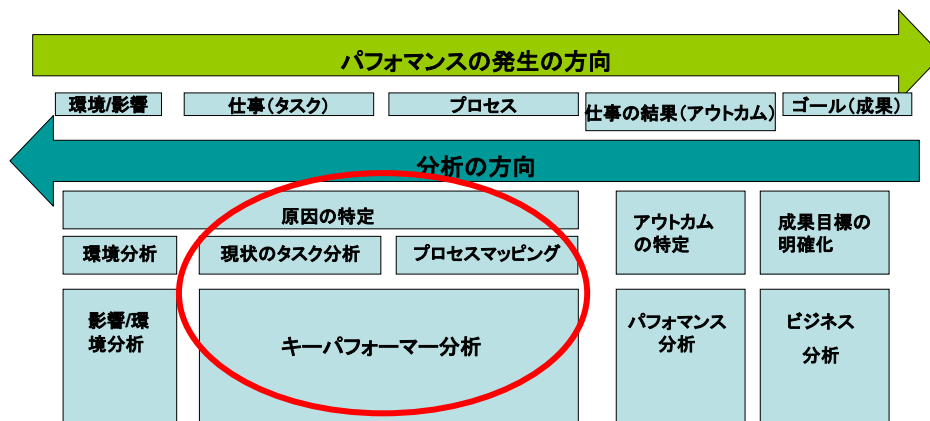
今回は、HPIにおけるパフォーマンス分析の視点としてとても重視する目指すべき「結果」の特定と、その結果を導くために行われる「行動(タスク)の明確化の方法について述べた。行動の羅列ではなく、行動の結果を特定することでパフォーマンスを「見える化」する第一ステップとして紹介した。

期待されるパフォーマンスが特定されたら、次のステップが現状の分析するステップとなる。

「パフォーマンスの発生と分析の関係」(図1) パフォーマンス分析の「プロセスマッピング」、
「現状のタスクの分析」である。(前回にも紹介)

<http://bizplus.nikkei.co.jp/genre/jinji/rensai/nakahara.cfm>

パフォーマンスの発生と分析の関係



* ASTD HPI Certification Program "Analysis" Course Participant Guide, "Module 1: Concepts and Principles of HPU Analysis" を参照

HPIにおける「プロセス分析」とは

HPIでは、仕事と仕事(タスク+タスク)が組み合わさったものを「プロセス(工程)」と定義している。プロセスの改善によってパフォーマンスの向上を目指そうとする手法は、KAIZENやシックスシグ

マなどを思い浮かべられる読者の方も多いのではないだろうか。工場などの生産現場においては工程管理やその「見える化」は日本企業の最も得意とするところであり、プロセスの見える化による品質の向上や工程の効率化は定着している手法でもある。何がHPIにおけるプロセスの分析とKAIZENやシックスシグマなどの業務改善手法との違いなのだろうか。

もっとも大きな違いは、部分ごとの最適化のための業務改善ではなく、組織全体をシステムとして考え、全体視点からの再構築プロセス(PDCAプロセス)が組み込まれていること、プロセスの視点から課題を見るのではなく、「人」のパフォーマンスの視点からプロセスを再構築し、問題の解決をプロセスの改善のみに求めるのではなく、「知識・スキル」、「モチベーション」、「情報(伝達やフィードバック)」、「物理的な資源や環境」、「プロセスや組織構造」、そして「健康や安全」といった6つの視点から問題の根本原因を探るというところに大きな違いがある。

製造現場などにおけるこれらのプロセスマネジメントも、間接業務やホワイトカラーの仕事になると、日本ではほとんど実践されていない企業が多いと言われている。「コンピテンシ」と呼ばれる能力要件モデルはあるものの、実際の仕事のプロセスやナレッジの明文化(見える化)は、「そんなに簡単には明文化などはできない(複雑である)」、「やっている仕事のバリエーションが多く、技術要素は、現場OJTで指導する以外方法はない(属人的である)」として手付かず状態になっていたり、明文化しながら自律的に改善するための共通ツールをもっていなかったりという企業は少なくないのではないだろうか。業務改善のためにITが導入されても、単なる「箱物」になってしまい、業務効率へのリターンがほとんどないと感じられるケースも多いと聞く。自律的に可視化をし、業務改善をするための指標としての明文化の手法や、プロセスが共有・理解され、どのようなタイミングでそれらを見直す必要があるのか、見直さなければならないタイミングはどういった状態のときであるのかが組織全体で理解されていなければ、組織としてのプロセス改善のためのITの活用はできない。

HPIのパフォーマンス分析におけるプロセス分析は、本来目的に対しての個人と組織の関係性を明確化し、プロセス要素の背景にある課題を上記6つの視点から検討できるといったことなどから、営業やソフトウェアエンジニアといったホワイトカラーの業務の改善にも多いに活用ができる手法として注目されている。

プロセスマッピング

プロセスの明確化と課題の抽出がこのステップで行うことだ。クロスファンクショナルプロセスマッピング(図2)などを使って、仕事と仕事、役割別でのつながりや、部署とのつながりを見ることができる。組織間や役割間の仕事の繋がりがやそれぞれの工程で生み出される結果とタスク、役割の関係を見ながら課題を抽出するためのツール例が図3である。

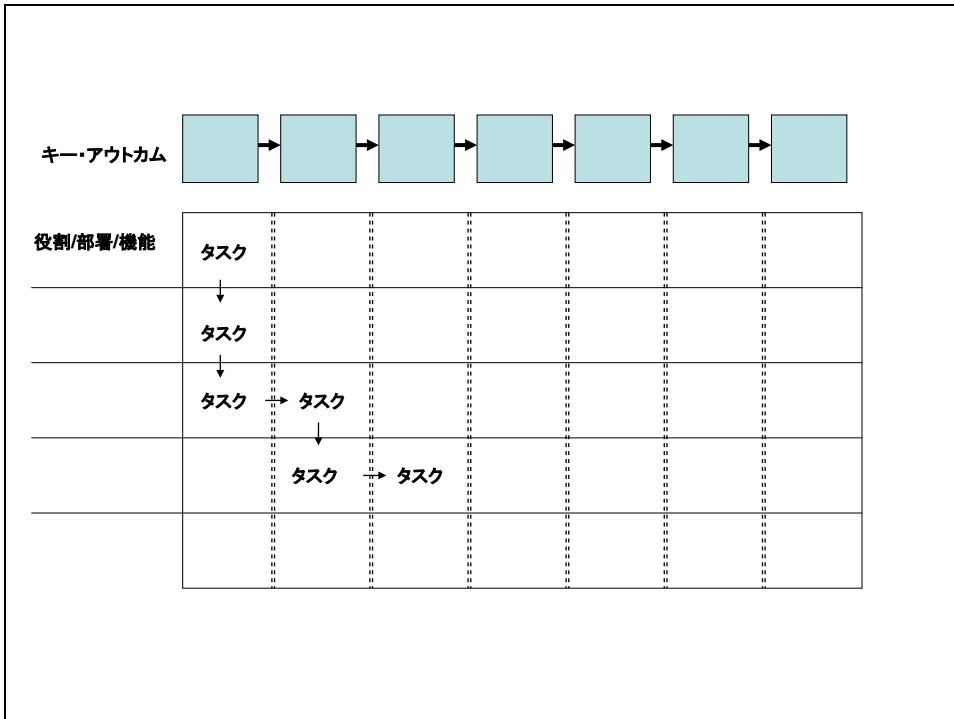


図2 クロスファンクショナルプロセスマップツール例

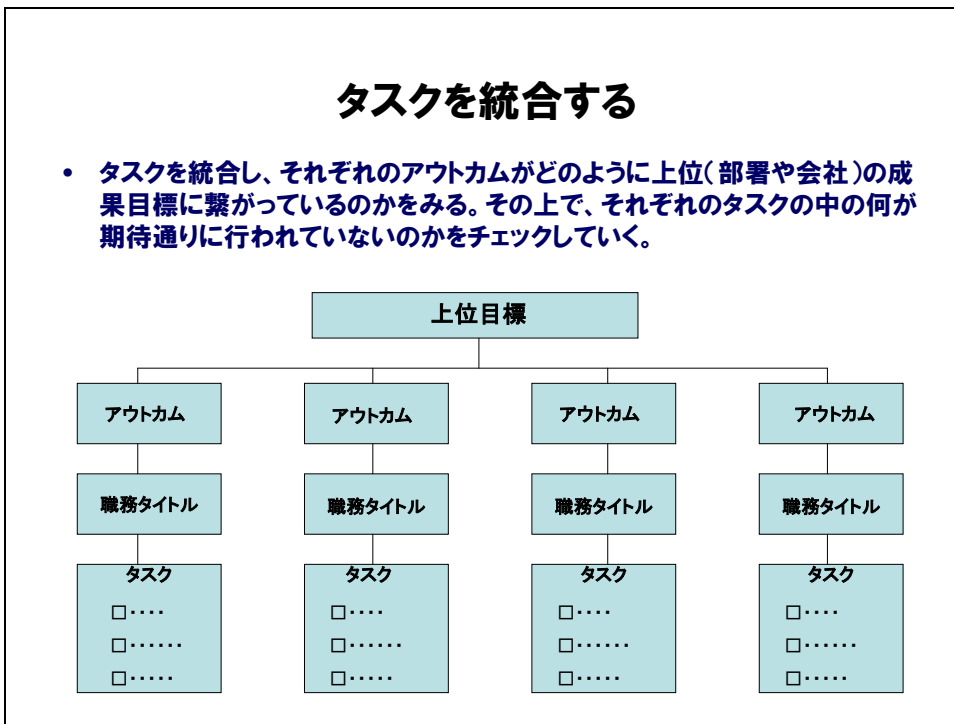


図 3 タスク分析と組織間の関係进行分析するためのツール例

図3の一番上のボックスの中には、ビジネス分析のステップで特定された成果目標、部署や会

社など、対象となる組織の目指している成果目標を書き込む。それに続いて、その成果目標に関連している役割・役職または部署を書き入れる(「職務タイトル」の欄)。それぞれの役職や個人(パフォーマー)が行っている仕事「タスク」を下方に書き出し、その一連のタスクの結果として望まれるアウトカムを書き入れる。この作業を行うことによって、各部署の繋がりが明確になったり、アウトカムが不明確であることがわかったり、アウトカムに繋がらないと思われるタスクがあったり、部署間、またはパフォーマーの仕事に重複があったり、各部署の連携の不備がわかったりする。これが、パフォーマンス分析の次のステップであるギャップ分析につながる。

一番上の目標に書かれる内容は、分析対象となる組織課題のレベルに応じて違ってくる。小さなワーキンググループの達成目標が一番上の上位目標の欄に入るとすれば、「職務タイトル」の欄には、チームメンバー一人ひとりの名前や役割が入ってくるかもしれない。また、上位目標が会社としての達成目標である場合は、「職務タイトル」には部署名などが入る、というように、扱うパフォーマンス課題のレベルに応じて分析を段階的に行う必要がある。

では、プロセス分析をコールセンター受注およびサービス業務の例で考えてみよう。

【ケース】

コールセンターの営業が、製品販売会社との契約を年間の一括契約で獲得した。クライアント企業では、年間の契約なので、広告の本数などに関係なく年間で受注業務をしてくれることになっていると理解している。年間常時3名がその受注業務に従事する契約であった。その年の新製品の数は当初契約時よりも多くなっていたので、新聞広告の数も多かった。年間一括契約で受注した業務なため、コールセンターとしては、その繁忙に関わらず、割くことができる人員は限られている。全国紙に新聞広告がでると、一気に電話が集中し、通常受注業務でもぎりぎりの状態がパンク寸前になり、お客からの待たされることへの苦情が多くなっていた。また、人気商品は度重なる新聞広告効果で在庫も途切れる状態となった。発送されるまでの時間もかかることとなり、それへの対応もしなければならなくなり、ますます受注業務に支障を来すこととなった。また、新聞広告がでることの連絡が一日前にしか連絡が来ないため、シフト調整をして対応することもできない。さらに新製品や類似製品が多すぎ、十分な製品知識教育もできない状態である。

この場合、上位目標は、「依頼された受注業務を滞りなく行い、クライアント顧客への対応により顧客満足度を挙げる」などになるであろう。役割には、クライアント企業、営業担当、コールセンタースーパーバイザー業務、コールセンター受注係、カスタマーサービス係などを書き込み、それぞれの役割業務におけるタスクを洗い出すことになる。現状のプロセスの課題を、部署としてのつながりだけでみるのではなく、クライアント企業も含めた関係で見なければ、最終顧客に届けるべきサービス・製品に繋がらないため、図3のツールによって部署・役割間のプロセスやパフォーマンス上の課題を特定した後、最終顧客も含めたクロスファンクショナルマッピングを行う。それによって、コールセンター業務の改善ではなく、本来目的である顧客サービスの向上を实

現するためだ。クライアントの要望に対して対処療法的に対応することによって、クライアント企業とコールセンターの真のお客様の課題を見失ってしまうことがないようにするためである。

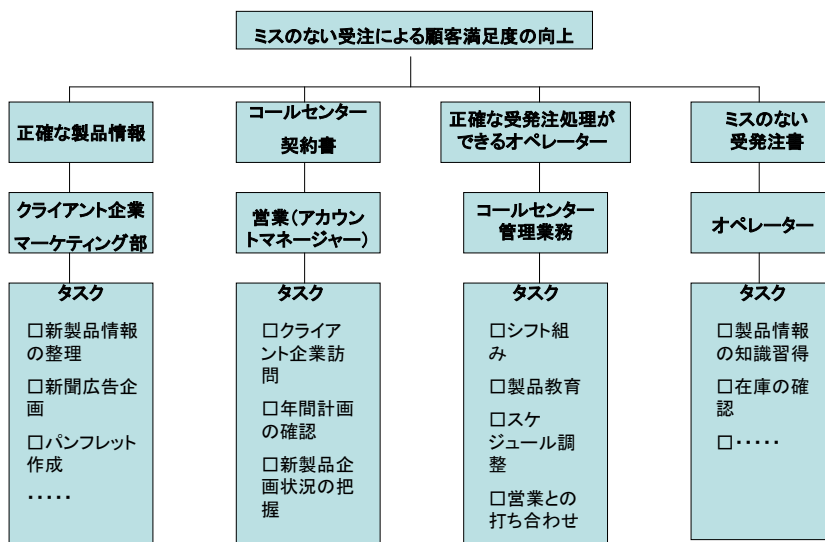
パフォーマンス(プロセス)分析のポイント

1. マーケットや顧客視点の文脈で組織を見ることを心がけ、プロセスの詳細に重点を置きがちになることをさけること。
2. プロセスを、行動や単なる要素の連続として捉えるのではなく、アウトカムの連続性として明確にすること。
3. あらゆるパフォーマンス要件を組織が期待している達成目標に関連付け、各パフォーマンスナーがその成果達成のために必要とされる適切な支援は何かを特定すること。

この分析過程で「？」なタスクや、不明確なアウトカムの箇所が「ギャップ」となる。ギャップが特定された後、「その原因はなぜ？」を考えるのが次ぎのステップになる。

今回は、ギャップ分析のキーポイント、質問例なども交えながら、どのようにパフォーマンス課題を特定すればよいのかについて解説したい。

コールセンター業務のプロセス分析例



プロセス：＜新聞広告製品受注・サービス業務＞

