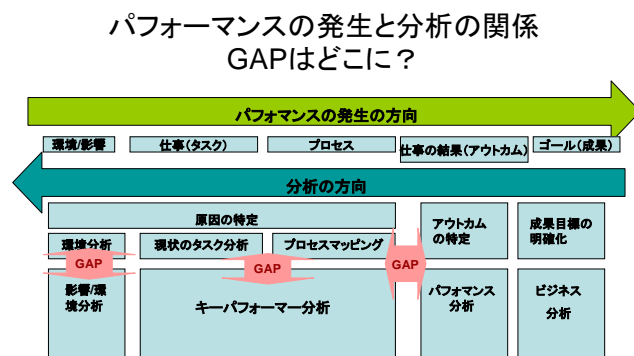


第7回 ギャップ？

- 同じ成果を生み出すのに、違うプロセスがあるのはなぜ？ (2)

前回は、HPI のパフォーマンス分析の考え方、特に、行動とその行動が生み出す結果との関連性で「プロセス」を分析するHPIのプロセス分析のポイントについて述べた。HPIは最終的な目標との関連でプロセス分析することを重視する。それは、個々人の行動に問題があると考えパフォーマンス課題を「行動」のみに注目して解決をしようとすることや、「行動する個人」に左右されることのない環境・プロセスを作ることにのみ注目することを避けるためでもある。

今回は、前回と前々回に特定したあるべきパフォーマンス状態と現状のパフォーマンスとのギャップを特定するための質問や目的について解説したい。



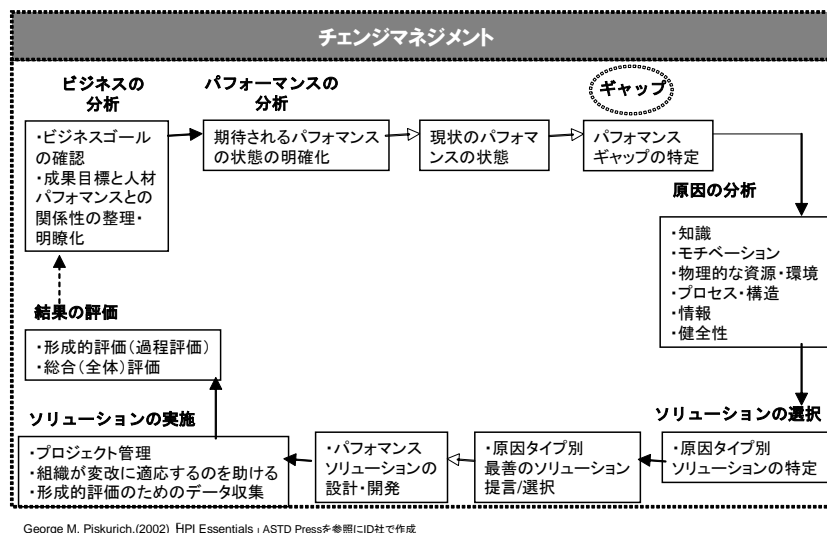
* ASTD HPI Certification Program "Analysis" Course Participant Guide, "Module 1: Concepts and Principles of HPU Analysis" を参照

パフォーマンスギャップの分析

HPIは、本来、その分析から施策実行、経過観察と測定といった一連の活動を通じてのチェンジマネジメントを目指している。短期的成果を出すための現状の最適化ではなく、組織の構造なども含め、組織開発・組織改革をも視野に入れたパフォーマンス改善の手法だ。近年、旧来の人事教育や研修部門的組織が、「オーガニゼーショナル・デベロップメント部」、「組織・人材開発部」などという名前が変わっている企業も多い。つまり、これは、企業の「人」の育成に関わる部署の課題が単に「研修」や「教育」といったある特定のソリューションのみを提供することだけでは解決できないことの現れでもあろう。そのような部署においては、従来からの「研修」メニューを提供する、

という機能だけでなく、人を取り巻く組織の課題を見極めた施策の実行支援とチェンジマネジメントを促す機能が期待される。そのような役割を求められている人材開発・組織開発部門にとっても、どのような組織課題があるのか、また、目指しているものは何であるのかを論理的に明確にするための手法としても役立つのが、HPIのモデルと言えるのではないだろうか。

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



つまり、HPIにおけるギャップ分析の役割は、単に期待されることと実際の溝を見つけるためのものではない。HPIに限らず、ギャップ分析はいろいろなところで用いられるものであるが、HPIでは、「ギャップ分析」の過程で組織として「期待していること」「ありたい像」をより明確にすることも目的になっている。また、どこにギャップがあると思われるのか、思っているのかによって、組織としての意識の課題も見えてくる。そして、このプロセスによって見えてくること、つまり、特定されたギャップや意識のレベルは、分析結果遂行される施策の経過観察のポイントや施策の測定基準ともなる。

ギャップ分析の方法

ギャップとは、現状と理想とするとところの「差」であるが、それはどのようにわかるのだろうか。一般的には、仕事の状況を観察やインタビューを行うなどによって、基準となるパフォーマンスの状態に対して何が違っているのかを特定する。

前回例として示したコールセンターの場合を考えてみよう。

本来行われるべきプロセスが、「プロセス図」とする。

まずはコールセンターの現場スーパーバイザーに受注業務の現状を聞く。例えば、「人数の割り」の段階での仕事はどのように行われているのかの詳細と課題を出すでしょう。

読者は、自分がパフォーマンスコンサルタントであると想定してもらいたい。さて、何から質問したらよいだろうか？ 因みに前回(6回)でしめたコールセンターのケースは以下である。

【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のため、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。

前回洗い出したプロセスを基本として、何が課題となっているかを探るためには、まずは各タスクの現状を聞いてみよう。

質問:「営業担当者から〇〇社の製品広告が出るとの連絡が入ってからシフト組みをするようですが、広告出しの連絡があってから、人数割り出しとシフト組みまではどれくらい時間がかかっていますか？」

コールセンター担当者:「基本的に、シフト組みは〇〇社も含め全体業務とアルバイト社員のスケジュールとの調整で行うので、2週間ごとに基本シフトを組みます。でも〇〇社の新聞広告が出る場合には、ぎりぎりになって連絡が入ってくる場合が多いので、急遽アルバイトの人に連絡などして、応援に入ることができる人を前日に電話をかけて調整するなどしています。」

質問:「急な連絡でも人数が揃いますか？」

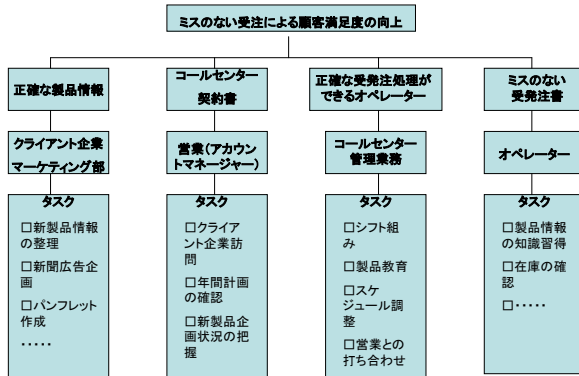
コールセンター担当者:「いいえ、揃わない場合もあります。でもその場合は、他社製品担当の人をヘルプとして数時間ずつ、とりあえず注文だけをとってもらおうという体制を敷いています。」

質問:「ヘルプの人の対応で、受注はこなすことができている、ということですか？」

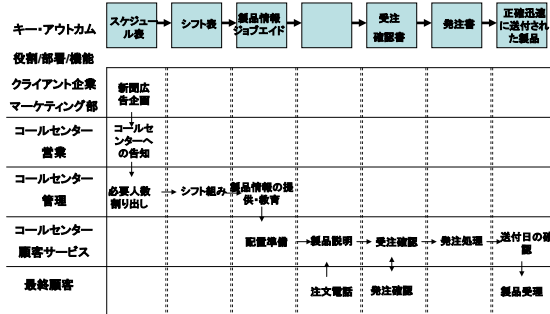
コールセンター担当者:「いいえ、完全にはこなすことはできていません。とりあえず、お客様の名前と製品の名前、製品注文番号を聞いて紙に書き出してもらっていますが、PC上画面でお客様情報を確認するなどできないので、電話の掛け直しが生じたり、似たような製品が沢山あるので、製品の名前が間違っていたりする場合があります。」……

…というように、一つの事象に対して、何が課題になっているのか、課題として意識されていることはあるのかを探るために質問をしながら、「問題」や「ギャップ」の箇所を見つけていく。

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>



プロセス図

この分析の段階でも気をつけたいことは、HPI が、システム(全体機能)的なアプローチであるということ。決してある特定の「問題」のみを取り上げようとするのではなく、パフォーマンス上機能不全となっていることは何かを見つけ出すことである。分析に必要なことを質問に置き換えて言うならば、以下の4点を明らかにすること、以下の情報を集めることがここで必要なこととなる。

ギャップ分析で収集する情報

- 本当に問題となる「ギャップ」はあるのか(クライアントが「問題がある」と思っていることが実は「問題」ではないかもしれない)
- 何が「問題」の兆候なのか、
- 「問題」となることとして何が実際に行われているのか、何が問題なのか
- その問題はどれほど重要なことなのか

これらの情報を集めるために実際に現場スタッフや、マネージャー、または熟練者などに聞く質

問例を挙げよう。

まずは、「ギャップ」の特定。その項目と質問例は：

- 顧客の特定：
 - 「この問題によって誰が影響を受けますか」
- パフォーマンス問題箇所の特定：
 - 「誰の(どの部署の、どのプロセスの)パフォーマンスが問題だと思えますか」(責任の追及ではなく、「どこに問題があるか」が焦点)
- 本当に問題であるのかどうかの見極め：
 - 「それが、なぜそれが問題なのだと思いますか、なぜその人たち(その部署、その仕事の過程)が問題だと思うのですか」
 - 「それが問題であることはどのように知ることができますか」
- 期待されるパフォーマンスレベルの特定：
 - 「本来であれば、どのように仕事がされていなければならないと思えますか」
 - 「理想的に仕事が遂行された場合の状態は何だと思いますか」、期待されるパフォーマンスレベルを常に達成している人に対して
 - 「あなたは、どのようにこの仕事をしていますか」
 - 「あなたが常にしていることは何ですか」
 - 「その仕事が正しく遂行されたことはどのように知ることができますか」
 - 「その仕事で期待されるアウトプットは何ですか」
- 現状のパフォーマンスレベルの特定：
 - 「期待通りのパフォーマンスに達していないと思われることは何ですか」
 - 「その仕事が正しく行われなかったこと、間違っって遂行されたことはどのように知ることができますか」
 - または期待値に照らし合わせて観察をする

もう一つは、そのギャップへの優先順位を特定。そのための項目と質問例は：

- 特定されたギャップの重要性：
 - 「その問題(ギャップ)が起こると、どうなりますか」
 - 「その仕事が正しく遂行されないと、何が問題となりますか」
 - 「その問題が起こることは、仕事結果にどれほどの影響を及ぼしますか」
- 特定されたギャップの出現頻度：
 - 「その問題は、どれくらいの頻度で起こりますか」
 - 「その問題は、どのようなタイミングで出現しますか」
- 特定されたギャップのコスト
 - 「その問題によるロスは何ですか」

- 「その問題による無駄(時間、人、修正コスト、廃棄コスト)は何ですか」
または、そのギャップによって生じていると思われるロスを示すデータの収集(サイクルタイム、修正時間のデータ、正しく遂行された場合とそうではない場合のサイクルタイムの差など)

ギャップ分析でのDos and Don'ts

Dos:

- ✓ 本質の明確化のための「なぜ」の質問をする
- ✓ 明確で具体的な質問(「誰が」、「何を」、「どのように」)をする
- ✓ 何がなされていないか(いなかったか)について話されたことをよく聴く
- ✓ 誰がその仕事の「お客様」であるかを明確にし、その「お客様」が結果として望んでいることは何なのかを聞く

Don'ts

- ✓ 答えとして期待しているような事柄から質問を始めないこと;また、何が課題・問題であるのかが、わかっていない段階であることを肝に銘じること
- ✓ 顧客側は問題を知っているはずと思いこまないこと
- ✓ 責任の所在を追及するような方向に話がずれてしまわないようにすること

【ギャップ分析のポイント】

- 観察可能な仕事の現場での「行動」を分析する
- 現状の行動の観点から問題を再構成する
- 問題を期待されるアウトカム(結果)に組み替える
- それによって生じる矛盾や食い違いは重要なものであるかどうかを見極めるための質問をする

以上の情報収集から、どこに本当のパフォーマンスギャップがあり、その問題の重要度と優先順位の目処が付いた後、その問題の「根本原因」の特定に入る。