

## 第8回 成果が達成されない本当の原因は何？

前回までは、期待される成果が出ていない、課題となっていることは何か、どこが問題となっているのか、期待との差は何にあるのかを特定するパフォーマンスのギャップ分析の過程と、その分析過程での質問ポイントなどについて述べた。

今回は、そのギャップはなぜ生じているのか、何がギャップの原因となっているのかを探るプロセスについて解説したい。

### 「これは効果があるはず」:「想定」でソリューションを選択していないか

生産現場の工場などにおける改善の場などでは、何か問題が生じたときに、その「根本原因」を探るということは当然のこととして行われているのではないと思われるが、往々にして、人材育成や組織風土などの問題に対しては、その根本原因を探った上で解決策を検討するという分析のステップはほとんど取られていないのが現状ではないだろうか。何か事故や問題が起きたとき、その現象から想定できることから解決策を選択したり、自分たちの感覚知で「なんとなくこれだ」という研修を選んでいたり、世間のトレンドでソリューションの選択を行ったり、ということがとても多く見受けられる。（例えば、厚生労働省が「女性管理職の途用」を唱えれば、「ダイバーシティ研修」という名もとの「女性管理職研修」であったり、「ワークライフバランス」が注目されれば、メンタルケアをする担当者を設置したり、なんでも「コーチング」になってしまったり・・・）

いつの間にか「何のために」？が見失われて、そのソリューションの実行のみにフォーカスしてしまい、経過観察もされないため、結局は同じような問題が何度も何度も起る状態が続いたりする。

また、ソリューションの選択という段では、とりあえず世間一般と同じことをしていれば間違いはないだろうという、一種責任逃れの選択による場合も結構あるのではないだろうか。

根本原因を探ったり、そもそも「何のために」を明確にしたりすることなしにソリューション提供することを薬の処方に置き換えてみるならば、表面的な症状を見ただけで処方を判断し、その症状を引き起こしている原因を取り除くことなく、一時的に症状を取り除くための薬を処方するのと同じことにと考えられないだろうか。「体が痛い」という症状に対して「痛み止め」を処方すれば、一時的に痛みは取れるが、その痛みの根本原因となっていることが、取り除かれないう限り、同じような症状がすぐに現れてくることになる。

風邪用の症状が出ていることと若手人材の育成課題で考えてみよう。

「くしゃみ・鼻づまり」という症状が出ている。

(若手が育成されていないという現象)。

↓

「風邪だ」と過去の経験や感覚で自己判断し、風邪薬を薬局に買いに行く。

(マネージャーの育成意識やコミュニケーションスキルに問題があるのだろう。「マネージャーに部下育成とコミュニケーションスキルを付けたいのですが、何か良い研修はありませんか?」)

↓

風邪薬を服用する。

(研修を実施する)

↓

一時症状は納まったように見えたが、また同じような症状が出てきた。

(研修前と同じような課題が聞かれる。一部では活かしている。

研修そのものは良かったが、現実には役に立たなかった、と言われる、など。)

↓

病院に行き、検査をした結果、ハウスダストアレルギーであることがわかった。

(実施した研修が機能しない根本原因はなにかを調査した結果、マネージャーのコミュニケーションスキルや意識の問題よりも、会社として若手育成の長期的戦略やキャリアパスを明確に示していないことが、マネージャーとともに若手の育成の方向性に不安があることがわかった。)

↓

こまめなハウスクリーニングとともに、アレルギー症状を減らすための食事や運動を行う。

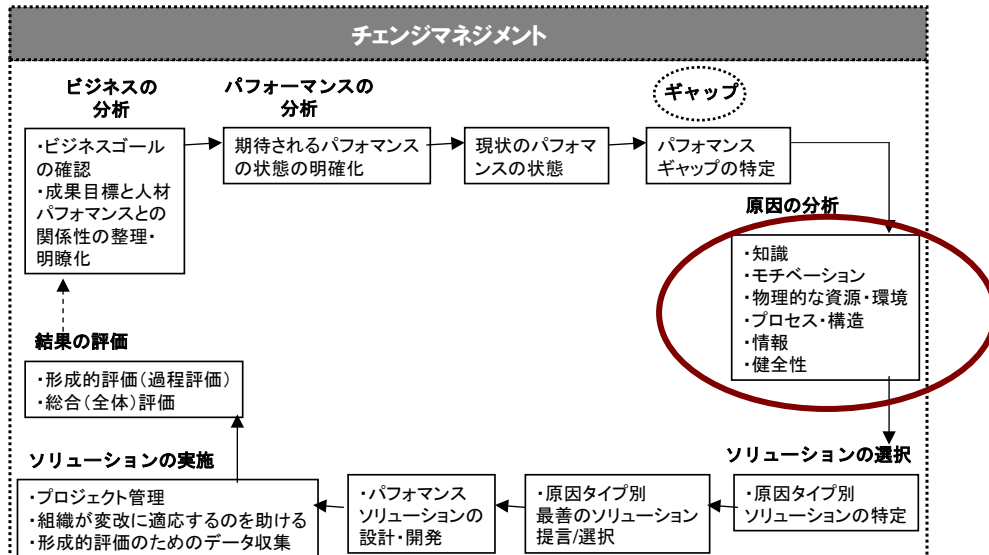
(キャリアマップ、長期育成計画、能力要件定義を策定し、各人の育成・教育履歴がわかるようなシステムも作る。そのシステム導入の意味を浸透させるための研修やフォローアップを行う。)

つまり、根本原因を探ることなくソリューションを実施した場合、何の改善ももたらさないことになりうるということだ。

HPIでは、「想定」や「思い込み」でソリューションを導入することはもとより、ばらばらと単体で研修やシステム構築や制度の導入などを行っても、根本原因に対して統合的な働きかけを行ってなければ、全体機能の結果としての最終パフォーマンス向上にはつながらないとする。また、個々に実施されているソリューションを統合的に経過観察しなければ、結果として「実施をしている」だけに終わってしまうので、「経過観察と測定」を重視する。実際に多くの企業で、さまざまな施策が導入・実践されている。しかし、それぞれの施策がバラバラであったり、根本原因に関係のないことが実施されていたり、「人事制度」と「人材・組織開発」との垣根があったりということが、結果としてパフォーマンス課題の解決に結びついていないということがあるのではないだろうか。

## HPIの根本原因の分類

## 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、上記の図にあるように、以下の6つに根本原因を分類する

- ・知識・スキル
- ・モチベーション
- ・物理的な資源・環境
- ・プロセス・構造
- ・情報（上司からの仕事に対するフィードバックなどもこのカテゴリーに含まれる）
- ・健全性（心身の健康、職場の安全管理など）

### 根本原因の特定に必要な情報

パフォーマンスをシステムとして捉えるHPIやパフォーマンスコンサルティングでは、その根本原因を、「市場や組織のレベル」、「マネジメントのレベル」、「プロセス・機能のレベル」、「仕事・パフォーマンスのレベル」という4つレベルの視点から原因を複合的に特定していく。

「市場や組織のレベル」というのは、パフォーマンス個人を取り巻く「外部環境」的要素、「マネジメントレベル」というのは、経営陣のリーダーシップや、インセンティブの仕組み、また直属上司の人材管理・育成の課題などといったパフォーマンスのモチベーションに大きく関わる部分。「プロセス・機能レベル」というのは、実際の仕事を行う上でのパフォーマンス個人だけでは解決しえない業務上の改善点。そして実際に仕事を行う「個人」レベルでの原因を探るのが「仕事・パフォーマンスレベル」と位置づけている。

それぞれのレベルで根本原因を特定するために探る情報の例を以下に示した。

### 【市場・組織のレベル】

- 最近起こった会社での大きな変化・組織変更などはなかったか
- 会社の利益趨勢(上方・下方)
- 「ギャップの存在」は、ある一つのグループに限られたことか、それとも組織全体に共通のことか
- 現在のビジネス環境(競合、製品年齢など・・・)
- 組織再編や整理・統合などはなかったか
- 経営者が替わったなどによる会社のミッションやビジョン・理念の変更はなかったか
- 組織または従業員の間での文化的価値観や規範が変わってきてはいないか
- 従業員や組織のパフォーマンスを制限するような政策・法令などはないか
- パフォーマンスの阻害要因となっている組織風土はないか
- 組織全体の経営目標と個々のパフォーマンスとの目標とは整合性がとれているのか

### 【マネジメントレベル】

- マネージャーは従業員の能力に対して、信頼・自身を持っているか
- マネージャーと従業員との間での仕事に対する価値観の不一致がないか
- 責任よりも権威に重きを置かれていること、部署などはないか
- 従業員のニーズや苦情に対する経営陣の応答・対応は迅速か
- 適材適所の採用・雇用が行われているか
- 仕事にたいするフィードバックは適度に相当なタイミングで行われているか
- 経営目標は組織の全レベルにわたってコミュニケーションされているか
- インセンティブの仕組みはどうなっているのか
- 業界水準と比較して成果に対しての給与額は適正か
- ・ .....

### 【プロセス・機能レベル】

- 最近施行された新しいプロセスはないか
- 新しい導入されたばかりの道具・機械やシステムなどはないか
- 仕事のプロセスは組織的に最適化されているか
- 物理的な環境は高い成果を上げることができるように配慮されているか
- 各業務部またはワークグループの優先順位とその成果基準との間の矛盾はないか
- コミュニケーション(上・下両方向から)の状態はどうか
- 仕事上互いに接点のあるタスクは何か
- 退屈と思われるまたは社会的にネガティブな印象を持たれるタスクはないか
- パフォーマンスに影響を及ぼすような安全上の問題はないか
- 研修はどのようにパフォーマンスにマッチしているか
- 研修プログラムでは何がカバーされているのか

- 業務指導は適切に行われているか
- 仕事が完了した状態は、明確になっているか
- ・ .....

【仕事・パフォーマンスレベル】

- 仕事の質のトレンド(上方・下方)
- 同じ仕事をしている従業員との違いは、何か。同じタスクをこなしているとすれば同じような問題があるのか
- 仕事の「機能」そのものに変化がなかったか
- 従業員、またはあるグループでの行動面での変化はなかったか
- 一部の従業員の仕事を達成するための能力への自信の欠如
- 確かな仕事をするための十分なデータや情報は提供されているか
- 課せられている仕事(質・内容)への葛藤はないか
- 仕事を達成するのに必要十分な時間はあるか
- パフォーマンス達成のための障害や資源的障壁はないか
- 仕事の基準とそれらが基準となっている理由の正当性は理解されているか
- 従業員は期待される結果を達成したいと思っているか
- 従業員は、提示されている仕事のやり方に賛成しているか
- 離職とプロモーションの履歴
- 研修や人材開発部プログラムに対する、学習者側の理解、視点はどうか
- ・ .....

などといったことを中心に原因を探る。

これらの原因は、インタビューで明らかになったり、すでにある既存データの分析をしたりすることから伺い知ることできるであろうし、またメールのやり取りなどといった記録から分かることもある。

次回は、前回のコールセンターの事例をもとに、簡単な原因分析のプロセスを紹介してみたい。