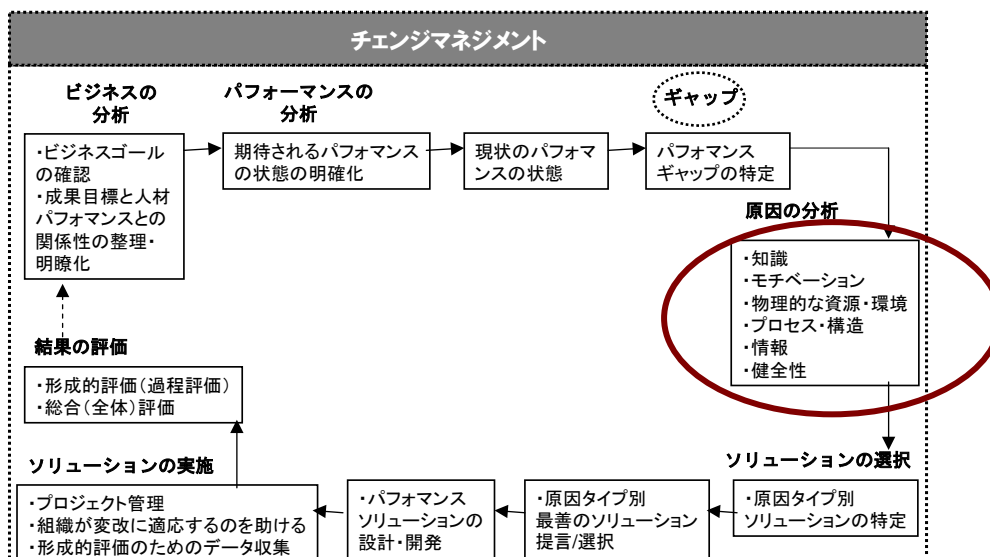


第9回 真因を特定する

さて、前回は、原因を特定することなく、想定でソリューションの処方をするのが、パフォーマンス課題の解決にはならないことが多くなるため、現在起きている現象の「真因」を探ることがソリューション提供のための第一歩であることを述べた。また、課題は複合的な原因で起きているかもしれないことに対して、個々の事象に対してバラバラな施策を行っても、組織全体としての効果がなくなってしまうこと、そのため、HPI(ヒューマン・パフォーマンス・インプルーブメント)では、以下の6つの視点から根本原因を探ることが特徴であることを解説した。

- ・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)

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



原因分析のプロセスの具体的例

さて、今回は、原因分析のプロセスを第7回で紹介したコールセンターの例を使って考えてみたいと思う。

【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もらえ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。

第7回でのタスク分析とプロセスの図も思い出しながら、タスク分析をする際の質問例から、原因を考えてみよう。

<http://bizplus.nikkei.co.jp/genre/jinji/reasai/nakahara.cfm?i=20090507jg001jg&p=2>

【質問に「課題」と「原因」を探る】

質問は以下のようなものであった：

質問1:「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？」

担当者の答え1:「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2:「急な連絡でも人数が揃いますか？」

担当者の答え2:「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3:「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？」

担当者の答え3:「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。」

読者の皆さんがパフォーマンスコンサルタントだとして、ここから考えられる「課題」と「原因を探るために検討・調査すべき情報」は何だろう？

ここでパフォーマンスコンサルタントがすることは、考えられる「課題」と「原因」を検証するための質問・疑問を挙げること。この例で言えば、以下のようなことである

【もっと検証したいこと】

質問1とその回答に対して:

- ✓ 基本シフト組みは通常2週間(期待される状態)しかし現状は数日らしい?
- ✓ ギリギリになって連絡が入る?「ぎりぎり」とはどれくらい?
- ✓ なぜ「ぎりぎり」になるの?
- ✓ アルバイトに連絡して前日に応援に入ってもらおう?このケースだけがこのような対応なのか?他の案件でも同様な対応は頻繁に発生している?それともこの案件だけ?

質問2とその回答に対して:

- ✓ 他案件対応の人をヘルプとして導入することが可能...すると他案件はこの顧客の案件ほど多くの対応が必要ない? 案件ごとの割り当て人数は妥当なのか?
- ✓ このような「応援」は他の案件でもよく発生しているのか?

質問3とその回答に対して:

- ✓ とりあえず注文だけをとってもらおう、紙処理...案件担当外の人を割り当てるので、PC ログインのためのIDの準備ができないから?
- ✓ 紙処理でのフォームに書き入れる情報は、統一?フォームが案件ごとに違っていることはない?
- ✓ 紙処理を入力しなおす作業に要する時間は?それは誰がやっている?
- ✓ IDを準備するのと再入力、どちらの効率が良いのだろうか?
- ✓ IDを準備するとして問題になることは何?
- ✓ 電話の掛けなおし...それはどれくらいの割合で生じている?誰がしている?
- ✓ 受注のときの確認事項として統一のマニュアルは?
- ✓ 製品カタログは使いやすいものになっているのだろうか?

というように、本当の課題がどこになるのかを特定するための質問・疑問を考え、それを検証するところから「真因」を特定していく。パフォーマンスコンサルタントには、クライアントの答えからいくつもの可能性を考える「質問力」と「問題を多方面から検証できる視点」が求められるということだ。もし、パフォーマンスコンサルタントが、すでに自分の持っているソリューションの視点から原因を探ろうとすると、自分の想定している観点からしか検証を行うことができなくなってし

もう可能性もあり、真因ではないところに「原因」を理由付けしてしまう、ということが起りかねない。よって、パフォーマンスコンサルタントは、特定のソリューションを想定しながら質問をしないように気をつけなければならない。

【疑問の答えを探す】

上記の質問1とその回答に対して検証したいこととして挙げられたことを第8回の検証チェックリストに当てはめて考えてみる。

例えば疑問の「なぜ「ぎりぎり」になるの？」を考えてみよう。

→連絡が入ってくるのは、案件の担当者アカウントマネージャーからである。

では、

＜仕事・パフォーマンスレベル＞ 連絡が遅くなるのは、本人の仕事処理能力のため？担当先企業とのコミュニケーションが悪い？

（本人のタイムマネジメントが悪いから？コールセンターへの連絡はぎりぎりになっても問題ないと思っているから？・・・など）

＜プロセス・機能レベル＞ 営業とコールセンターのコミュニケーションのプロセスはどうなっているの？頻繁にこのようなことが他案件でも起っているのか？一人の営業担当者が担当できる案件の数は平均的にどれくらいが妥当と考えられているのか 情報共有システムがない？

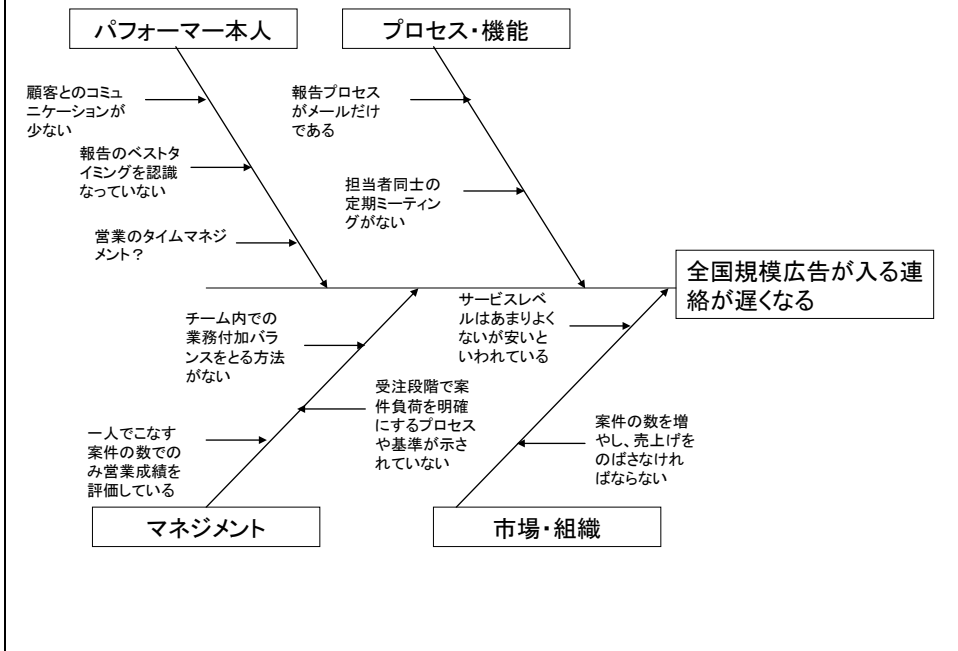
＜マネジメントレベル＞ 顧客の苦情に対して、敏感か？ 経営目標に対して、営業部門だけでなく、組織全体として理解が得られているか？コールセンターと営業などインセンティブの仕組みに大きなギャップはないか

＜市場・組織のレベル＞ コールセンター市場におけるクライアント企業の位置づけはどうか？（伸びているのか、追い上げられて市場での位置づけが下がっているのか？）競合と比べてサービスレベルに対する評判はどうか

このような原因分析はフィッシュボーンダイアグラムなどを使って精査していくことができる。

（図参照）

コールセンター課題の原因分析のためのフィッシュボーンダイアグラムの例



以上のような観点から「原因」を特定するための情報を集め、原因となっていることが、「プロセスや仕組みなどの問題か、構造的な問題なのか、知識やスキルの問題なのか」といったHPIの6つの要因に振り分けて考え、複合的な要素をカバーできるようにソリューションの組み合わせを考えることになる。

次回は、ソリューション選択の考え方について解説したい。