

新規事業提供組織における学習課題の現状分析

Analysis of the current status of learning issues in new business delivery organizations

猪田 京子* 久保田真一郎** 江川良裕**
Kyoko INODA* Shinichiro KUBOTA** Yoshihiro EKAWA**

*熊本大学大学院社会文化科学教育部教授システム学専攻

**熊本大学 半導体・デジタル研究教育機構

*Graduate School of Instructional Systems, Kumamoto University

**Research and Education Institute for Semiconductors and Informatics, Kumamoto University

<あらまし> 企業はコロナや戦争など様々な外的要因であるリスクに対応し、安定した経営を行うべく、新たな領域への事業拡大を試みている。筆頭筆者が所属する企業では、顧客の接遇サービスの評価・分析をおこなうコンサルティング・サービスの提供を開始したが、商品競争力に課題が生じたため、サービス内容や業務の現状分析を行った。その結果、担当者個人の経験や知見のみに依存した業務遂行体制になっているうえ、個人・組織ともに学習機会がなく、業務の標準化、サービスのレベルアップや拡充、といった、学習上の課題が明らかになった。

<キーワード> 学習する組織 知的創造 プロジェクトマネジメント

1. はじめに

筆頭筆者が所属する企業において、新規事業を立ち上げて「サービス・モニタリング商品 (Service Monitoring Consulting : 以下『SMC』と略)」を新商品として提供している。SMC とはサービス産業におけるクライアント従業員の接遇サービスを評価し、フィードバック、サービス改善のための研修提案を行う商品である。SMC 商品の販売、提供を開始したものの、継続受注並びに、新規受注の件数が伸び悩み、商品の市場競争力に課題があることが示唆され、その原因を調査、分析した。

2. 目的

現状の課題を改善すべく、本新規事業の業務フローや人員、組織に対する調査を行い、組織における学習上の課題の抽出、分析を行うことを目的とした。

3. 方法

SMC のサービス内容、業務の現状について WBS(Work Breakdown Structure:以下『WBS』と略)による業務遂行の分析、SMC 担当者に対し半構造化インタビューを行うことで、業務遂行上の課題や組織における学習課題を調査分析した。

3.1 SMC 業務の現状分析

現在の SMC が順調ではない状況に対してまず、WBS を作成することで、現在の業務遂行状況をチェックした (表 1)。業務の進め方が個人に依存する体制になっており、①SMC 担当者個人のこれまでの業務で獲得した知識やノウハウのみでしかサービスを提供していない、②SMC 業務で得られた知識やノウハウを共有する機会がないため、個人の知識やスキルが改善しない③ SMC 業務遂行にあたり、マニュアルやテンプレートなどの支援ツールがないため、サービスの品質が均一化されていないという現状課題が明らかになった。

3.2 SMC 担当者の能力分析

より具体的な状況を把握するため SMC 担当者 7名に半構造化インタビューを行い商品サービスの現状についての分析を行った結果、業務遂行上の課題 (3.1) と関連した個人および組織の学習上の課題が明らかになった。

S.-1.対面コミュニケーションの業務評価は知識スキルとも有しているものの、対面評価のみに留まっている。業種依存の接遇や非対面コミュニケーションに関しては知識・スキルが不足しており、対応不可である。

S.-2.クライアントの業界・業種・業務の特性を踏まえてサービス評価基準を含む「サービスマネジメント戦略」を策定できる担当者はごく

一部しかおらず、組織のノウハウとしては未蓄積である。

S.-3.クライアントに対するサービス評価のレポート作成は知識・スキルとも不足している。一方で、教育研修については、対面コミュニケーションの接遇に関して、提供実績もあり、知識・スキルも標準化・共有されている。

を1人で進めなければいけない為、個人の知識の共有化や情報の共有化をする学習の機会がなく業務の標準化や SMC のサービスのレベルアップや拡充ができていないことが明らかになった。

センゲ(2014)によると、変化の激しい環境下で変化に適応し学習し続ける組織づくりが目的を達成するための能力を効果的に伸ばし続けている

表1 SMC 業務の WBS による現状分析

	1	2	3	4	5
プロセス	商品提案	コンサルティング範囲と目標の確認	サービス評価のポイント、基準の確定	評価、分析、報告書作成	講評、オプションサービスの提案
業務内容	商品提案書、見積書を作成する。	クライアントとコンサルティング範囲の確認と目指すサービスのレベルを明確にする。	クライアントの業種、業務内容に応じた評価のポイントをクライアントと共同で検討し、サービス評価項目シートを作成する。	サービス評価を実施し、結果を分析して報告書を作成する。	講評を実施し、課題を解決、改善するための研修やオプションサービス（従業員行動指針などのサービスマネジメント戦略の策定）の提案を行う。
課題	・書類作成マニュアルがない。 ・書類の見本がない。	・担当者1名で実施している。 ・課題の聞き取りのみ実施しており、コンサルティング範囲、目指すサービスのレベルは明確にできていない。 ・聞き取りシートがないため目的に応じた聞き取りができない。	・評価ポイントは担当者内で決定している。 ・対面コミュニケーションのみの評価を実施している。 ・業種の特徴を踏まえた評価ポイントをリサーチできていない。	・担当者1名で実施している。 ・評価実施の支援ツールがなく、担当者の知見に依存した評価である。 ・評価の分析、報告書作成マニュアルや見本がない。	・担当者1名で実施している。 ・現在ある研修ラインアップから提案しており、オプションサービスは提案していない。 ・提案書作成マニュアルや見本がない。

3.3 SMC 担当者が感じる課題とニーズ

更に、SMC 担当者7名のインタビューから、務遂行上の課題(3.1)と共通したニーズが以下の通り確認できた。

- D.-1.報告書のテンプレートがなく、経験もないため作成に時間を要する(7名)
- D.-2.原則1名で SMC 業務を進める為、不安がある。(5名)
- D.-3.SMC 業務を遂行するための教育や研修がなく、戸惑いを感じる。(5名)
- D.-4.サービス評価時、自身の評価レベルにブレを感じる。(4名)
- D.-5.サービス評価のチェックポイントがクライアントの業務の特定に合致していない。(3名)
- D.-6.クライアントにインタビューを行うための確認シートがなく業務を進めにくい。(3名)

4. 結果と考察

現状の業務状況分析や担当者へのインタビュー調査から、SMC の推進体制が現在個人の知識やスキルのみ依存している状況であること、業務

としており、筆頭筆者が所属する組織においても、学習する組織の取り組みが必要であると考えた。

5. 今後の計画

組織における学習課題を改善するために、今後業務体制、業務標準化、組織的な学習の3点において改善を図る予定である。①業務の担当をチーム制に移行する、②業務を標準化しマニュアルや支援ツールを整備する。それを定着させるために、③チーム単位で協調的な学習の設計・開発を行う。担当者がチーム・マネジメントの知識とスキルを習得するために、プロジェクト・マネジメント分野で行われる架空のシナリオを使ったを仮想プロジェクトによる学習をおこない、知識やノウハウを蓄積、共有、改善していける組織の確立を目指す。

参考文献

- 田中聡, 中原淳(2017)新規事業創出経験を通じた中間管理職の学習に関する実証的研究. 経営行動科学第30巻第1号, 2017,13-29
- ピーター・M・センゲ(2014)学習する組織、英知出版 315-361