ケーススタディ１

事例：

予算が確定している状況で、限られた資金で売り上げを伸ばすためのコスト見直しと対策打ち出しが求められている。

エージェントをさらに雇うことやトレーニング施設を拡張するために予算を使うことはできない。代理店には現在709人のエージェントが在籍しており、３年目末までにパフォーマンスを1000人分相当にまで成長させることが目標とされている。AxeとEvansとしてはこの目標をなんとしてでも達成したいがSmithの進捗は計画から遅れている。Smithは1000人相当のパフォーマンスを今年末までに達成することを自身のチームに対して宣言している。

現状、代理店のフロアは450人を収容することができて、ITC専用のトレーニング施設は125人を収容することができる。新たに導入するMATSコースはレベル１〜３のマネジメントトレーニングと、エージェントスキル開発またはマネジメントスキル開発セッションから構成されており、トレーニング施設はMATSも実施できるようアレンジする必要がある。エージェントスキル開発またはマネジメントスキル開発のセッションはそれぞれ週一回予定されており、エージェント向けが午前中、マネジメント向けが午後に実施されることになる。加えてMATSコースではフォローアップの時間も確保する必要がある。トレーニング実施に関わる手配はPatriciaとLi、また社内ファシリテータが全て処理してくれることとなっている。

Smithのマネジメントチームによる提案：

Smithは彼が率いるマネジメントチームとのミーティングの末、次の結論に達した。

エージェントの数とトレーニング設備の問題に対して

709人のエージェントを約250人づつの3グループに分け、グループごとに各エージェントのトレーニング実施日時を、グループ１は月曜午前と木曜午後、グループ２は火曜午前と金曜午後、グループ３は火曜午後と金曜午前、と定めた。トレーニングへの参加頻度を少なくするこの制度変更は職場に受け入れられ、そのとおり実行に移された。このやり方によってマネージメントチームはエージェント達と良好に仕事ができるようになったと確信しており、これまでの従業員からの苦情は途絶え職場のモラルも向上した。この改善事例は全社に紹介され、当代理店は名実ともに「モデル支店」と言われるようになった。エージェント達にとってもトレーニング参加頻度を減らす案は予想以上に好評であった。ただしトレーニング頻度が減ることがビジネスの縮小につながることのないように、マネジメントチームは従来の形式的な人事評価基準を削ぎ落としパフォーマンスに基づく評価基準を職場に根付かせる努力を継続した。これらはエージェントとマネジメントチーム両者にとって好ましい状況を生み出す結果となった。

SmithはPatriciaを自身のマネジメントチームに引き入れ、オフィスとトレーニング施設をどう改善させ変化させていくべきか彼女自身が気付きを得られるような環境を与えた。SmithはLiとの打ち合わせの末、マネジメントチームに次の提起をすることとした。

・今年度の残りの期間、月に２回ITCコースを実施する。

・水曜はITCが開催されずトレーニング施設が空いているため、水曜午前をエージェントスキル開発プログラムのために使用する。

・マネジメントスキル開発プログラムを水曜午後に実施する。

・MATSコースのフォローアップは各々、水曜午前エージェントスキル開発プログラムの前、および同日午後のマネジメントスキル開発プログラムの後に実施する。

マネジメントチームは、これまで成績が振るわないエージェントに対するケアが追加で必要であるという結論を導き、また新規のトレーニングを水曜日に実施するというSmithの案に賛成を示した。マネジメントチームは率先して計画の詳細化に取り組み、Smith案の審議は非常に円滑に進んだ。

計画は実行に移され、期待通り良好な成果を上げている。