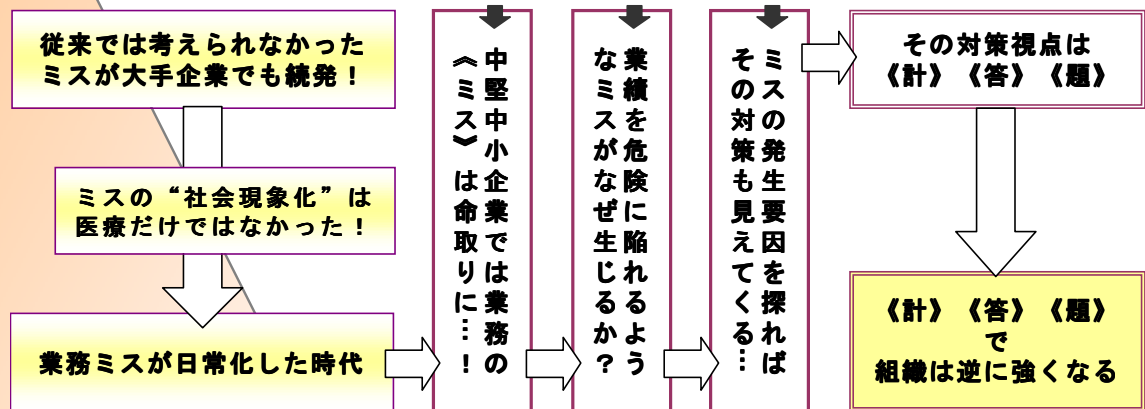


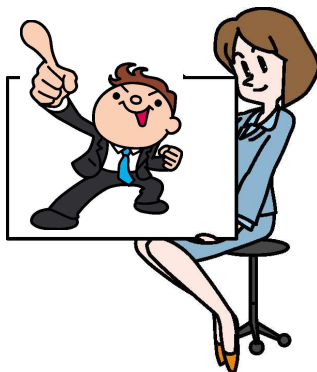
## 重大業務ミス多発社会 ミスの要因分析から組織力強化の芽を探す

◇◆◇ まず “できること” から取り組む視点 ◇◆◇



### ◆本レポートの内容◆

- 【1】いつの間にか“ミス”続出社会になった…？ …………… 1頁
- 【2】“親切”な指摘をしてくれた得意先まで怒らせた …………… 2頁
- 【3】重大ミスは“業績主義”の負の側面から出る？ …………… 3頁
- 【4】組織力低下時代を切り抜けるための“三原則” …………… 4頁
- 【5】ポイントは《計》《答》《題》 …………… 5頁



経営・労務の情報発信基地

### 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106  
新潟市西区ときめき西 1 丁目 10-7

ジョイフルときめき 1F  
TEL : 025-370-7604  
FAX : 025-370-7605

Mail : [info@sr-tokimeki.jp](mailto:info@sr-tokimeki.jp)

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会

## 【1】いつの間にか“ミス”続出社会になった…？

### 1) 大きなミスが続く…

2005年は建築の耐震構造の偽造計算を見抜けなかった検査体制の問題や株式証券の誤発注、あるいは保険会社の保険金未払いなど、

**単純な“ミス”では片付けられない**

業務トラブル多発で幕を閉じました。

ところが2006年に入っても、この傾向は改善される様子もなく、大手証券会社でまた“株式証券の誤発注”が生じています。患者の生命にかかわる医療ミスも、食品安全管理の不備も、簡単にはなくなりそうにありません。

しかし、なぜこんなに“大きなミス”が日常的に起きるようになったのでしょうか。

### 2) ミスの原因が“多忙さにある”というのは本当か？

大きなミス多発の原因に、

**“不況⇒リストラ”に伴い一人当たりの業務量が拡大した**ことをあげる人もいます。実際に厚生労働省が2005年11月に発表したデータでは、2004年時点ですでに、

**年次有給休暇の消化率が46.6%に低下**

**(年間18日の有給休暇に対し取得平均は8.4日)**

しているそうです。

まだ人材不足が深刻で忙しかったはずの1992年や93年でも、有給休暇の取得率は56.1%でしたから、最近の多忙な“現場”の状況は、確かにうかがい知ることができるのです。

ただ、多忙さがミスの原因だと割切るのは、やや問題がありそうな気がします。たとえば**中堅企業のA社**で起きた深刻なミスの原因は、以下の通り“多忙”だけでは片付かないからです。

### 3) そこまで“意識”が低い？現場担当者

通信販売を展開するA社では、リピートの多い得意先に、メールで新商品を案内するサービスを始めるため、まず

**その趣旨を書き込んだ挨拶メールを一斉送信する**

ことにしました。ところがそれが、個人情報取り扱いにからみ、ややこしい問題に進展して行ったのです。もちろん、問題を起こした従業員には、まったく悪気はありません。



## 【2】“親切”な指摘をしてくれた得意先まで怒らせた

### 1》送信者全員が“宛先”に…

非常に初歩的なミスですが、挨拶メールの“宛先”には、送信者全員の“メール・アドレス”が書き込まれていたのです。担当者は友人全員にメールを送る時と同じ感覚で、一斉送信をしたのでしょう。しかし、これでは当然、

**得意先のメール・アドレス全部が、送信者全員に知られて**しまいました。個人情報の“漏洩”です。

そこで、顧客のB社担当者は親切心で、A社の担当者に電話をしました。優しいクレームです。ところが、A社から届いた“お詫びメール”に、B社担当者は“切れ”してしまうのです。

### 2》自分が何を失敗したかを分かっていない！

B社担当者が受け取った“お詫びメール”には、

**不適切な内容のメールを送信し、申し訳ありません**

と“内容の謝罪”しかありません。個人のメール・アドレスを第三者に公開してしまったことへの反省はなかったわけです。

優しいクレームを発する人にありがちなことですが、

**B社担当者は、何も言わず、その日から購入先を変えた**

そうです。同時に、個人情報保護を徹底するように、**配達証明郵便**がA社に届きました。その後のA社からの謝罪には、B社担当者は一切を拒否したそうです。

A社で、**担当者の不手際に経営者が気付いた**のは、もちろんその郵便を受け取った時です。もし得意先が郵便を出してくれなければ、A社では“取引先が急に買わなくなった”理由さえ、分からずじまいだったでしょう。

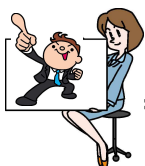
### 3》会社の顔が“従業員の見識”で決まる！

現在では、メールや電話などの“通信”で、得意先や顧客と接するケースが増大しています。そのため、以前ならオフィスやお店で、上司や経営者が“注意”できた不手際が、

**従業員の“個人的”思い込みで処理される**

危険が非常に高まっているのです。

個人情報保護について指摘を受けたA社担当者も、以前にあった“お友達感覚のメール内容”を指摘されたのだと思い込み、その鈍感さで大切な得意先を怒らせてしまったわけです。



## 【3】重大ミスは“業績主義”の負の側面から出る？

### 1) ミスの背景にある“負の遺産”

経済の高度成長下でも私たちは多忙で、有給休暇などとれませんでした。それでも、現在のようなミスは少なかったでしょう。ミスの原因は“多忙”よりも、もっと深いところにあるのです。その深いところにある要因は、時代の変化、特に“**業績主義や成果主義の負の側面**”ではないでしょうか。

私たちは、重要な側面を見落としているのかも知れません。

### 2) 業績主義の負の側面

人材や事業部門を評価する際に、業績や能力を重んじることは当然、間違いではありません。むしろ今、以前のような年功序列型の評価制度を維持するのは不可能です。

しかし、個人の業績や能力を重視すると、その弊害として、

**個々人が自分の仕事だけに懸命になり、情報交換をしない**悪癖を生みがちなのです。A社のケースも、得意先への増販は“担当者個人の業績”に直結しているため、メールの内容はもちろん、その基本的な作業についても、むしろ“**自分だけの秘密**”にしたがる傾向の中で生じた“初歩的ミス”でした。

社内は全員ライバルとまでは考えなくとも、自分の仕事は自分（だけ）でしなければならないという風潮が広がり、管理者も結果を管理するだけでよいと考えてしまいがちなため、

**それぞれの仕事が小さく“縦割り”になってしまっている**のです。

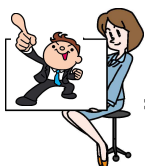
### 3) その負の側面が更に2つの弊害を生む

この傾向は、更にA社担当者のように

**顧客のクレームを自分だけで処理してしまう**

という危険をもたらします。本来業務にとって最も重要な“顧客の声”が、担当者の見識レベルで留まってしまうということです。顧客や取引先はその結果、“**担当者の個人的行為を会社の姿勢とみなす**”のです。これが一つ目の弊害です。

こうして会社も顧客も“勝手な思い込み”をするため、事実関係の把握が非常に難しくなり、企業活動は“**ますます管理しにくいものになっている**”のが現状なのです。これが二つ目の弊害だと言えるでしょう。



## 【4】組織力低下時代を切り抜けるための“三原則”

### 1) 時代にあった“組織感覚”を持つ

何より現代は、個人主義が当然視され、業績評価主義が避けられない状況にあるため、組織内でも

#### 個々人が孤立して働いている危険がある

ことを、まず認識する必要があると思います。以前の当然は今の当然ではないのです。むしろ、互いにミスをチェックし合ったり、管理者が担当者に適宜、不適切な行為を指摘し、その修正を指示したりするのは“至難の業”になりつつあります。

それは、一つ一つの仕事に関し、従業員が孤立してしまわないよう、また自分の見識で大切な仕事を害してしまわないよう、

#### 特別な配慮が必要な時代になった

ということを意味するものかも知れません。

### 2) 特別な配慮の“三原則”

その特別な配慮とは、当然、

#### 業績主義の負の側面と二つの弊害

に対応するものでなければなりません。すなわち、

- ①行過ぎた“縦割り”業務体制の見直し
- ②個人の姿勢と会社の姿勢との混同排除
- ③担当者管理の効果的促進

が、その配慮の“三原則”に当たるのです。

負の側面や弊害があるからと言って、業績主義や能力主義自体を否定する傾向もありますが、

#### 新しい手法や考え方を積極的に取り入れながらも その弊害防止にも具体的に気を配る

ことを考えるのが合理的な判断であるはずですが、そして、上記①②③の三原則を一つ一つとり上げて行くなれば、負の側面や弊害は、かなりの部分解消可能だと思われるのです。

### 3) A社の取り組みは…

B社からの内容証明郵便で事情を知ったA社では、上記の三原則を次のような形で導入実施したそうです。

ただし、配達証明郵便を“担当者の独断で送った”B社にもA社同様の問題があり、B社も“目に見えるミス”がないからと言って、三原則導入を逃れられるものではないようです。



## 【5】ポイントは《計》《答》《題》

### 1) スケジュールによる“縦割り”緩和⇒計画の《計》

A社がとった三原則の第一は、個々人に業務スケジュールを提出させ、**そこで提出された業務以外は業績評価の対象にしない**という強硬策でした。従来なかなかできなかったスケジュール管理に強制力を持たせたのです。

その業務スケジュールは、直属の管理者が認証する必要があり、その際、**業務の遂行に際して具体的な指示を得る**ことになっています。つまり『これはCさんに教われ。それはDさんと協力してやれ』などと、事前に管理者が“縦割り”意識に“横の視点を持たせる”ための指示を出すということです。

### 2) “会社の方針”が答えられなければ答えない⇒《答》

第二の原則は、経営者自身が『顧客のクレームを顧客の声として大切にすること』を徹底して伝えた上で、**それに対し“会社の方針”が十分に分かっていないと少しでも感じたことは必ず管理者に相談**することを義務付けました。

方針だけでは心配なので、今後顧客の声を聞くメール・アドレスやフリーダイヤル電話を導入し、担当者以外の人から顧客の声を聞いて、その内容を全社で共有する仕組みを作るそうです。

### 3) “報告”の簡素化⇒表題だけの報告の《題》

更に報告書や日報を書かない従業員にも報告を徹底させるために**“一行報告”**を始めています。第三原則です。たとえば『A社担当者からのメールへのクレーム』などという一行を書き込むだけで、その内容を報告しなくてもよいことにしました。

一方で**管理者には『一行報告』の内容に踏み込むように指導**しました。報告文を書かせると時間がかかる上に要領を得ない人材にも、管理者からの指導を行いやすくしたわけです。

### 4) 制度の効果は“運用”で決まる

制度は作りっぱなしでは効果を発揮せず、逆に弊害をもたらすこともあります。しかし**効果的な運用策は、意外に“身近な”形で存在しており、気付いてしまえば簡単なことだった**というケースも少なくありません。今後も、こうした“身近な”マネジメントについて、ご報告をして行きたいと考えます。 以上

