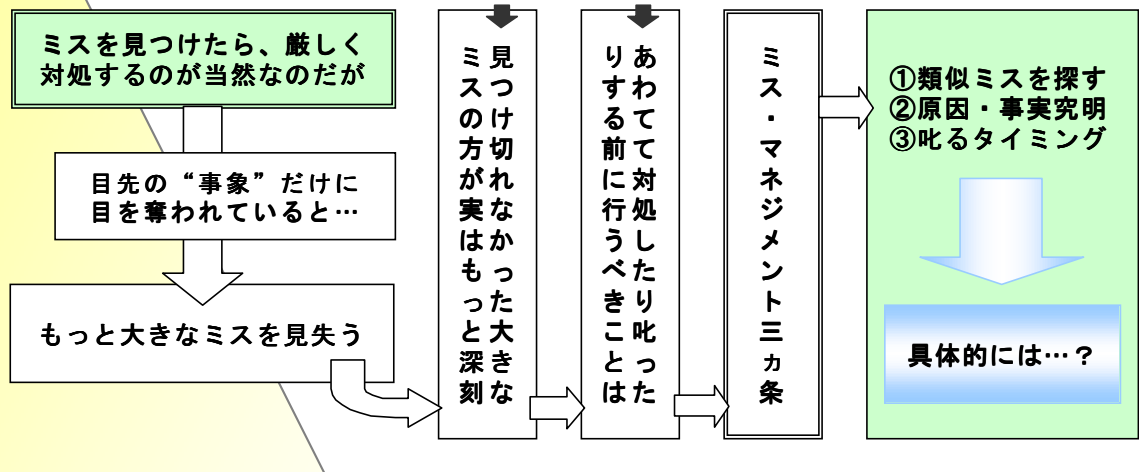


実際に社内のミスを見つけた時の 正しいマネジメント姿勢とは…？

◆◆◆ “できること” から確実に取り組む経営視点 ◆◆◆



◆本レポートの内容◆

- 【1】ミス防止ではなく“起きたミス”への対処がテーマ …… 1頁
- 【2】家具販売修理業A社の“見積書”誤送事件 …… 2頁
- 【3】対応を間違えるとミスの“全容”を見失う！ …… 3頁
- 【4】見落とした“ミス”の方が深刻な場合が多い！ …… 4頁
- 【5】ミス発見に際して大切なマネジメント姿勢は？ …… 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

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会

【1】ミス防止ではなく“起きたミス”への対処がテーマ

1》前回 (Vol.053) のレポート

前回のHMレポート Vol.053 では、

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

というタイトルで、最近の組織内の“ミス誘発”原因の一つである“業績主義”を見直しました。そして経営に重大な影響を与える人材のミスは、

《計》…行動計画（スケジュール）共有の徹底（誰が何をしているかを複数の人が知る相互管理体制）

《答》…自分の思い込みを組織全体の方針だと勘違いしていないかどうか、人材に常に問いかける経営姿勢

《題》…内容の詳細な報告を受けるより、その表題だけ聞いた上で《必要なものだけ詳細を質問する》という報告形式

で、かなりの部分解消できるとも申し上げました。

本号 (Vol.054) では更に一步踏み込み、ミス防止の視点ではなく、実際に人材がミスをした時に、マネジメントとして何に注意すべきかを、ご一緒に考えたいと思います。

2》正しい防止法は“予防”にもつながる

それは、ミスを発見した時に、適切に対処すれば、

その適切な対処自体が次回以降のミス防止につながる

一方で、ミスの発生源を根絶していないがために、何度もミスが繰り返され、それが徐々に深刻化するというケースを少なくできるからです。

ただ、今回は重要課題に的を絞ることを目的に、**コスト削減と売上拡大という2大経営テーマにミスがどのようにマイナス影響を与えるか**について2つの事例を見るところから始めます。

3》2つの事例

第1の事例は、家具の販売・修理業を営むA社の事例で、第2の事例は建設会社のマンション販売事例です。いずれのケースも、なかなか表には出ないものですし、深刻にならない限り、現場責任者や経営トップの耳にも入らないという、ちょっとやっかいなテーマでもあります。



【2】家具販売修理業A社の“見積書”誤送事件

1》事件の発端

家具の販売修繕を営むA社では、**購入者のアフター・ケア（フォロー）**を大切にしていました。特に天然木製のテーブルなどでは、天板の薬剤塗り直しを、定期的に引き受けていたのです。1回数万円の仕事です。

ところが、ある日G担当者が顧客とトラブルを起こしてしまいました。店に顧客から電話が入りました。事の詳細は、当初は大したことでもなく、『Gさんが訪問して、最低3万円で修理できるが詳細見積もりは工場に持って帰ってからになる。テーブル引き取り後、速やかに見積書を出すと言いながら、**一向に見積書が出ない。どうしたことか…**』というものでした。

2》Gさんを厳しく追及した部長

顧客のクレームを受けて、部長がG担当者を厳しく追及しました。怒鳴ったわけです。気が弱いGさんは、今にも泣き出しそうになりながら、必死で謝罪したそうです。『**見積もりを出し忘れていた**』と言うのです。

本人がそう告白したというより、部長が『**忘れたんだろう**』と叱ったために、しぶしぶそう認めたという感じだったそうです。部長は、なかなか“自分の非を認めない”Gさんの態度にも激しく立腹していました。

もちろん叱るだけではなく、クレームを發した顧客には、見積書を再提出しました。本来5万円と言いたかったところを、3万円に落として、顧客の機嫌までとったのです。ところが、後日、**意外な事実**が見つかります。

3》これ誰宛の見積書？

事件の2日後、今度は別の顧客から電話がかかってきました。その内容は『**変な見積書が来ているけど、これ間違いじゃないの？**』というものです。

Gさんは実は、見積書を出し忘れたのではなく、**別の顧客に誤送**してしまったのです。しかも誤送先は『**個人情報の管理が甘いんじゃないの？個人情報漏洩で訴えることができる時代なんだよ**』などと、やや“脅迫”めいた口ぶりでした。

結局大事には至らなかったのですが、大きな問題が残ります。



【3】対応を間違えるとミスの“全容”を見失う！

1》ただ叱るだけでは事実が隠れる？

Gさんのケースのように、事実をすべて確認する前に厳しく叱りつけてしまうと、

それ以上叱られないよう別の“事実”を隠してしまう

人材も、最近は少ないとはいえません。

特に、叱られ慣れていない世代には、叱られた時の対処法が身についておらず『全部言っておかなければ、後でもっと叱られる』をいうイメージを実感できないまま、結果として“その場逃れ”のようなことをしてしまいがちなのです。

2》この事件は、この程度で済んだが…

ミスを見つけた時、A社の部長のように、

事実のすべてを確認する前に叱りつけてしまう

と、更なるミスが結果として隠され、大きなトラブルへの事前対処機会を失うケースが出ます。それでもA社の例では、それほど深刻な問題には発展しませんでした。建設業のB社では、想像以上に大きな問題に発展してしまいました。

3》もっと考えて“指定”しろ！

B社は中規模マンションを建設して販売する事業に従事し、自社内に設計技師を擁して、差別化された独特のマンションを提供していました。

しかし眺望を“売り”にしたマンションの完成直前に、

窓ガラスが、針金を埋め込まれて強化されたタイプになっており、入居者は網の目越しに景色を見ることになる

という“クレーム”が営業から入ったのです。消防法上、住宅街のマンションには防火ガラスが要求されています。もちろん完全に透明な防火ガラスもあるのですが、針金で内部を補強したガラスの方が大幅に安価なため、設計者のHさんは、

特に深く考えず、経済的なガラスを選んでしまった

わけです。よく考えていれば…、とHさんも悔やんでいました。

眺望を売り物にしている営業部門は、こうした“安易な設計”姿勢にカンカンに怒りました。そこでA社と同じように、部門長が設計者のHさん呼びつけ、厳しく指摘したのです。Hさんが、実はもっと深刻なミスをしているのにも気付かず…。



【4】見落とした“ミス”の方が深刻な場合が多い！

1》中規模地震で外壁が崩れる？

通常マンションは、地震に対して強い構造を持つため、重量を支える基礎部分は強く固定する一方で、その他の柱や壁は、

地震の揺れとともに“柳のように揺れる”構造

になっているようです。最近話題にされている耐震構造です。

B社のマンションは、耐震構造上の問題はなかったのですが、外壁に“タイルを貼っている”ところに難点がありました。その難点とは、内部の構造部分は“柳のように揺れる”形が実現しているのに**外部に張った“化粧タイル”は全面固定されており、中規模地震で容易に剥がれ落ちる危険**でした。

2》何気なく選んだ外壁

地震の際にも外壁が剥がれないよう、タイルの部分にも、適切に“切れ目”を入れ、内部の構造部分と同じように“柳のように”揺れる形をとるのが普通なのですが、建築中に、

『ご指定のタイルが、今品薄で…』

という業者から報告があった際、設計士は『じゃあ、これでいい』と別のタイルを、深く考えずに指定してしまったのです。

窓ガラスのケースと同じです。その別のタイルは“切れ目”を入れやすい仕様ではありませんでした。しかし、現場の施工者は設計者の指定を『切れ目を入れる必要がない』という指示だと誤解して、そのまま建築作業を続けたのです。

ミスに気付いたHさんが、それを告白する直前に、窓ガラス事件が置き、Hさんは“告白”の機会を失ってしまいます。

3》マンション販売後2年で事件発生

マンション販売後、案の定、震度5弱の地震で、問題のマンションの外壁には“小さな亀裂”が入ってしまいました。そしてそこから雨水が入り、外壁に水ぶくれができて、**誰の目にも欠陥が浮き彫りになってしまった**のです。マンションの住人が作る管理組合は騒然となってしまいました。

丁度それは、マンションの耐震強度偽造事件で世間が騒がしくなった、まさにそのタイミングだったからです。

入居前なら、費用はかかったとしても“ミス”で済みますが、今や住人は単なる**補修以上の欲求**を突きつけています。



【5】ミス発見に際して大切なマネジメント姿勢は？

1》“対処”より“事実”把握

B社の例でも、営業がマンションを内覧した際に、窓ガラスの小さなミスの叱責に終わらず、**類似のミス発見**に気が行けば、比較的軽微なコストで、信用を落とすこともなく修繕しておくことができたかも知れません。

深刻な問題には至らなかったA社でも、

事実確認をしないままのミスの責任追及

が、より大きな問題を隠す結果につながったのです。様々な会社で、後になって“なぜこんな初歩的な状況に気付かなかったのか”と感じるミスが多発しているのは、

小さなミスを見つけた時に、そのミスばかりに集中して 広く“事実”や“状況”を検証する姿勢を見失う

からかも知れません。

2》“ミス”こそが事実把握の“先生”

他方、ミスの少ない組織を作っている企業の経営者の皆様は、

①一つのミスが起きたら、その十倍のミスが潜むと考える

ことを基本にし、徹底して“①類似ミスを探す”ことに努めるそうです。そのため、ミスをした人材を直ちに叱るのではなく、ミスを発生させた原因を徹底的に考えさせて報告させるという

“②原因となった事実の究明”機会を作る

と言います。その究明作業が類似ミス発見を促進します。更に、

③本人にミス再発防止策を考えさせて、その防止策がいい加減であったり、間違っていたりすると、初めてそこで 厳しく叱る

という“③叱るタイミング”を持っているようなのです。

この“①類似ミスを探す”“②事実究明”“③叱るタイミング”は、確かに目先のミスに対処するのみならず、ミス発生の原因に近づいて、必要以上の信用低下による販売不振やコスト増大を防止する効果を生み出します。そればかりか、その過程は、様々な気づきを誘発して人材に成長を促し、組織を強くする重要なマネジメントにもつながっているのです。

以上前回の“ミス予防”に続き、今回は“ミス対処”への重要視点を整理させていただきました。 以上

