

失敗から成功を導くために 失敗から学べる組織風土づくり

挑戦できる組織風土の基礎

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

あと一步先の経営を考えるシリーズ
失敗から学べる組織風土づくり

- 【1】会社からミスはなくなるのか？
- 【2】居心地が悪くなっていったK社
- 【3】退職社員が突きつけた失敗の本質
- 【4】失敗を最大限活用する工夫
- 【5】失敗から学べる企業風土を



【今月のハイライト】

仕事に失敗はつきものです。このことは多くの方が経験していることであり、誰も否定はできないのではないのでしょうか。しかし、様々なミスは、時間やコストの無駄を発生させるばかりでなく、一步間違えれば会社の信用にまで関わる事態に発展する恐ろしさを秘めています。どうすれば、同じミスを繰り返すことなく、失敗を“成長の糧”とすることが出来るのでしょうか。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL:03-3556-3317

e-mail:itoh@cpa-itoh.com

(株)創コンサルティング

【会計工場】〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL:059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

会計事務所がお届けする～経営トレジャー～

本レポートは経営者の皆さんと経営について一緒に考える目的で作成されています！

【1】会社からミスはなくなるのか？

1》ミスは多大なロスを生む

社内で発生するさまざまなミスは、時間やコストの無駄を発生させるばかりでなく、一步間違えれば

会社の信用にまで関わる事態に発展する恐ろしさ

を秘めています。そのことを最もよく理解しているのが経営者であるのは間違いありません。

だからこそ経営者は、そうしたリスクを避けようと「業務マニュアル」を作成してミスの発生防止に躍起になったり、朝礼や定例会議の議題として発生したミスを取り上げて、反省を促したりもするのでしょう。

しかしながら、人のすることに失敗はつき物です。どうしても避けられないものであるならば、どうにか有効活用できないものでしょうか。

2》社長を悩ます減らないミス

地方都市で業務機器のレンタル業を営むK社長も、そうした悩みを抱える経営者の一人です。

K社は地域密着型での業務展開を行っている、社員数約50名、3つの営業所を抱える会社です。特に建設現場やイベントに強い会社として知られており、野外イベントでよく見かける簡易トイレや、工事で使われる重機や照明などのレンタルが売上の大部分を占めています。

受注したレンタル機器の現場への配送・設置から撤収までがK社の主な業務ということですが、近年このすべての段階で何らかのミスが発生するケースが目立ち始めたといえます。

3》社長が感じていた「表面的な」原因

取引先から入るクレーム対応に追われる社員の姿を、毎日のように見せつけられれば、K社長も気が気ではありません。

こうした事態に至った「表面的な」理由は、K社長も認識していたつもりです。ベテラン社員の大量定年と社員の偏った年齢構成とが重なり、今では

入社5年前後の若手社員が、業務の中核を担うようになったことに起因する

と、少なくともK社長の目には映っていたようです。



【2】居心地が悪くなっていったK社

1》得意先へのしくじり

そうした状況下で起きたのが、得意先の一つであるB社に対して犯した失敗であったそうです。B社との付き合いは古く、その取引内容は、B社が世話役を務めている地元の祭りに必要なレンタル機器一切をK社が請け負うというものです。

年に一度のこととはいえ、かなり大きな売上が見込めます。ですから、K社の大事なお得意先として、B社には

特別価格での契約が通例であった

そうです。ところが、ベテランの退社に伴い新たにB社を担当した若手社員は、大事な取引先であることは認識していても、そうした事情までは知りません。例年の金額を大きく上回る額面で見積書をB社に送ってしまったそうです。

2》膨らんでいったK社長の猜疑心

最終的にこの件は、不審に思ったB社担当者からの問い合わせで事の経緯が明らかになり、例年の金額で契約を済ませることができたといえます。しかし、突然大きな金額の見積書を送り付けられれば、B社がK社に不信感を抱いたとしてもおかしくないでしょう。K社長は担当社員を「去年の見積書くらい確かめろ！」と怒鳴りつけ、返す刀でその場に居合わせた社員たちに対しても、同僚のミスフォローできていない怠慢をなじったそうです。この事件以来、

K社長は業務を人任せにするのが怖くなり

小さな仕事でも自分の決裁を仰ぐよう指示し、社内を歩き回っては、以前に教えた手順で仕事を進めていない社員を見つけるや、叱責の雷を落とすのがいつしか日課となっていたといえます。

3》社員たちは戦々恐々

しかし、社内から失敗を一掃しようと、K社長がいくら懸命に働きかけても、ミスが一向に減らないばかりか、むしろ社内の活気が失われていったそうです。社員が

K社長の目を気にしながら仕事をしているのは、傍目にも明らかで、K社長もそのことは気づいていたようです。

K社長は自分の努力をむなしく感じながら、かつてのベテラン社員が在職していた時代を思い出し、「あの頃は事業拡大に集中できたのに」と、つい溜め息を漏らしたといえます。



【3】退職社員が突きつけた失敗の本質

1》かつての優秀社員と再会

鬱々した日々を過ごしていたある日、K社長は、数年前にK社を定年退職したNさんと、自宅近くの居酒屋でばったり再会したそうです。

酒の勢いも手伝ってか、K社長はNさん世代のことを懐かしく思いながら、B社とのトラブルの経緯や会社の現状などについて、嘆くでもなく相談するでもなく、ただ自分に言い聞かせるようにして話し出したといいます。

2》失敗ノートの存在

ひとしきりの話を聞き終えたNさんは、おもむろに、「今でも居酒屋会議はやっているんですか？ ワイワイやりながら、癖のある取引先との上手な付き合い方や、失敗談の暴露大会なんか、やっていたじゃないですか。あれって結構役に立ってたんですよ」と切り出したそうです。

さらに、「私なんかは居酒屋会議での話をもとに、個人的に失敗ノートなるものを作っていたんですが、仕事を離れた今になって思うのは、

失敗ノートを共有できれば良かったんじゃないか

ということです。でも、あれはあくまでも自身のメモ程度でしかなかったんですよね」と語ったといいます。

3》優秀社員の告白

Nさんは失敗ノートがミスの再発防止に役立つことを認めつつも、あくまで個人的なメモでしかなかったため、ノートを全社で共有するのは難しいだろうと見解を述べたそうです。

つまりNさんによると、他人の失敗を生かそうとするなら、誰に責任があったかは問題ではなく、

失敗をした当人がそのとき何を考え、どんな気持ちであったかを、その人自身の言葉で語った生々しい証言を聞く

ことが重要だ、というのです。

そして、「でも、こういう話ができるのも、きっと私が会社を離れた立場にいるからだと思うんですよ。自分の失敗を公表することは、自らの不明を明かすようなものですから、在職中はなかなか難しかったかも知れませんね」と続けたそうです。



【4】失敗を最大限活用する工夫

1》社内報発行を決意

したたかに酔っての帰路、K社長の頭には「責任の所在よりも生々しい証言」「在職中の証言の難しさ」の二つの言葉がグルグルと回っていたといいます。

よほど思うところがあったのか、恒例となっていたK社長の社内巡回はその日以来ピタリと止みました。そして、何やら机で考え込んでいる姿を社員がいぶかしむ日が続いた末に、総務の責任者がK社長のもとへ呼ばれたそうです。

そして一言、「社内報を作ろうと思う」と告げたといいます。

2》社内報の目的は？

社員が真意を測りかねていると、社内報の目的をこう語ったようです。すなわち、この社内報は社員が経験した失敗を発表・周知する場として機能させたいこと、構成は客観記述ではなく、失敗した本人へのインタビュー形式とし、本人のそのときの思考・気持ちがどのようなものであったかを、できるだけ本人の言葉で再現するようにしたい。というのがK社長の意図するところ

です。「そしてこれが大事なことなんだが……」と前置きした上で、

社内報の本義は失敗を社内で共有し、それを教訓とすること

にあるのだから、決して社内報を材料に叱責したり、評価を下げたりすることはしない、とその場で約束したそうです。

続けて、誰も喜んで自らの失敗を告白する者などいないだろうから、最初の発表者をK社長自身とすることを告げたといいます。

3》K社長の赤裸々な告白

総務担当者の予想を超えて、K社長の失敗の告白は赤裸々でした。それはK社長が駆け出しの頃、夜間工事の現場に納品した照明が点かず、大クレームになった話でした。そこには仕事に慣れ始めて慢心していたところへ

現場監督からの罵声でパニックになってしまった当時の心境がストレートに書き込まれていた

といいます。

さらには、その相手が今ではK社の大得意先になっているX社であったという事実、社員たちは少なからず驚いたといいます。



【5】失敗から学べる企業風土を

1》社内報からミスコンへ

K社長の思い切った告白とその後の総務担当者の入念な説得の甲斐もあって、当初は不定期だった社内報も、今では月刊となっていると聞きます。それには

「失敗した社員を決して責めない」というルールを貫徹したのが大きかったようです。

現在、この社内報は「ミス(失敗)コンテスト」という社内イベントにまで発展しています。社内報に掲載した失敗談を候補とし、その後その失敗をどこまで生かしたかを判断基準として、最優秀失敗者(その後の成功者)に金一封を贈っているといえます。

2》取り組みの成果と感想

K社長によると、社内報が定着していった時期と相前後して、社内の雰囲気は前向きになっていったと感じたようです。それは

会社にチャレンジ精神が復活してきたことの表れであったと、今になってみれば断言できるそうです。

また、社内報によって失敗体験が他部署間で共有されたことで、業務の全体像を把握していなかったために起きていた失敗も、かなりの割合で抑止できるようになったのは、K社長にとっても思わぬ副産物であったといえます。

3》大切なのは企業風土をつくること

「社内報」も「ミスコン」も、失敗をありのままに表面化させる一手段に過ぎません。むしろ重要なのは、次につながる失敗と単なるケアレスミスを峻別し、失敗に寛容になれる企業風土を醸成していくことではないでしょうか。

その際に忘れてはならないのが、
失敗は進んで発表されるものではないという特性であり、そこを克服するために、手段なり仕組みなりは講じられるべき
ということです。

そして、その失敗から学べる組織風土をつくれるか否かが、チャレンジ精神に溢れた組織となるか、閉塞感に鬱屈した組織となるかの分かれ道なのだと思います。社長自身の過去の失敗談を思い起こしながら、社内での失敗経験の扱いについて、一度考え直してみてもいいかがでしょうか。 以上

