

社長の悩みに答えます

荘銀総合研究所

経営コンサルタントが、さまざまな経営の課題に悩む社長にアドバイスします。
第6回は自動車整備工場を経営する社長からの相談です。

この2年で経験豊富な整備士が3人辞め、代わりに経験の少ない若手整備士が入社した自動車整備工場。最近しばしば点検した車に不具合が発生し、顧客の評判を落としていた。顧客の中には別の整備工場に切り替える者も出てきた。

第6回

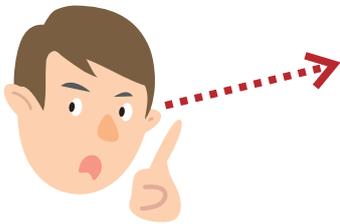
～点検・修理のミスをなくせない自動車整備工場編～

社長の対応

お客さまから苦情が寄せられるたびに、社長はミスを起こした整備士を注意し、他の整備士向けに注意文書を工場内に掲示、かつ朝礼での注意喚起も行ってきました。それでもミスはなくなりませんでした。

コンサルタントの視点

コンサルタントは、これまでのいくつかのミスについて、その原因と対応策を社長に聞きました。すると、原因のとらえ方があいまいで、対策も精神論に偏りがちであることがわかりました。



例1

6ヵ月点検後1週間して、顧客から「エンジン音がうるさくなった」との苦情が寄せられ、再点検したらマフラーが外れかけていた。顧客から「6ヵ月点検で何を見ていたのか!」とお叱りを受けた。

社長は、外れかけたマフラーを見逃した原因を「整備士の注意不足による点検漏れ」ととらえ、改善策として、①当整備士に「注意深く点検する」よう指導、さらに点検精度を上げるため、②今後は作業者とチェック者の2人体制で整備にあたる、としました。しかし、これでは人手が2倍かかってしまいます。

一方、コンサルタントのとらえたチェック漏れの原因は「全点検を目視でやってきたこれまでの仕事のさせ方に問題がある」でした。ミス防止策として「特定部位に限り、実際に触って点検する」ことを提案しました。これで、この種のミスはすべて防げることになりました。

整備工場側から「触る」対策が出てこなかった背景には、国の定める車検はすべて「目視で行う」であったため、目視以外の点検が発想できなかったのでしょう。本対策は、車整備の素人であるコンサルタントだから、見えた対策かもしれません。

例2

定期点検を終えた後、バス後部のエンジンフード（ふた）を開け忘れたまま移動させたため、開いたエンジンフードが柱にぶつかり、柱を破損させた。

これこそ注意すれば防げるミスと社長は考えました。出した対策は「朝礼で事例を示し注意する」でした。



一方、コンサルタントの提案は「すべての修理を終えた後、バスのまわりを一周する」でした。この対策を打ってから、エンジンフードの閉め忘れはなくなりました。点検で1周するのにかかる時間は1分、これなら効率を落とさず整備は遂行できます。

社長へのアドバイス

上記の通り、これまで発生したミスはいずれも、作業手順を改善しない限り再発する恐れのあるものばかりでした。コンサルタントはそれを見て、以下を提案しました。①ミス発生の都度、「作業改善プロジェクト」を立ち上げてミスの原因を探り、改善策を定めて周知させる、②そのプロジェクトメンバーには社長のほか、ミスを起こした整備士及びその上司を加えること。

ミスをした整備士をメンバーに加えた理由は、ミスの起きた状況を最も良く知る者が参加することで、いち早くミスの原因にたどりつき、適切な対策が立てられるからです。さらに、当整備士には、ミス防止策を周知し守らせる役割を与えました。これにより彼の名誉回復が図れることになり、その後、彼自身前向きに仕事に取り組めるようになりました。

上記プロジェクトの立ち上げに先立って、コンサルタントは、リーダーとなる社長に的確なミスの原因分析力と対策立案力を養ってもらおうと考えました。コンサルタントは、週1回社長と過去に起きたミスの原因と対策を話し合いました。こうして、ミスの一つ一つの防止策をまとめていくうち、次第に社長は、ミスの原因が的確につかめるようになりました。



その後…

ミス発生時、作業改善プロジェクトを立ち上げ作業手順を見直すようになって、再発はなくなりました。もう1つ良かったことは、これまで「ミスをしたら、どうしよう」と緊張で硬かった若手整備士の表情に明るさが戻り、職場に活気が出たことでした。

格言

“ミス防止策は「気をつけろ」でなく、「すべき行為」で策定する”



ミス防止のため、マニュアルづくりは欠かせない、とよく言われます。しかし、全作業をマニュアル化すると、人手と時間がかかり過ぎ、とても小規模企業ではやれません。コンサルタントはそれにかえて、「起きたミスに絞ってマニュアル化すること」を提案します。一度起きたミスは高い頻度で再発します。起きたミスに絞って作業方式を改善し、(特に入社時に) 徹底的に教えこめば、間違いなくミスは減らせます。