

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## 年賀状の遅配 (04/01/25-282)

年賀状の大幅な遅配が問題になったとき、「元日に着かない」と文句を言うだけでなく、「自分たちも早めに出そうよ」と書いた。こうして、せっかく郵政公社をサポートしたのに雲行きが怪しくなってきた。

熊本日日新聞(23日)によると、「作業ミスや人員配置のミスが混乱の原因となった可能性が強い」という。アルバイトは前年度より42人増員して366人となり、業務時間は延べ1100時間も増やしていた。

いま、原因を調査中だが、「自局と他局分の機械への振り分けがうまくいかなかった」「手作業に当たる部分に人を十分に配置しなかった」「『先着分から順に処理する』という原則を守らなかった」といったことが挙がっている。

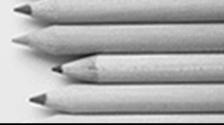
最後の「原則破り」はとくに気になる。職場で「マニュアル」が守られないことは少なくない。それでも大抵は問題が起きないが、ときおり悪魔が牙をむくのである。その背景には組織の風土やリーダーシップ、そして危機管理の問題がある。ともあれ、原因をはっきりさせ、それを来年に生かすことが求められる。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## サービスいろいろ物語 (04/06/26-437)

家内とだれもが知っている外食チェーン店に行った。ウェイトレスが「お二人様ですか」と聞いてきた。そこで「はい」と答えると、「こちらへどうぞ」と案内された。それから彼女はお水を持ってきて、「こちらでよろしかったですか」と言うのである。「ええっ、『よろしかったか』って、あなたがここに座れと言ったよね」。わたしは心の中で苦笑した。家内の目も笑っていた。この「セリフ」は、マニュアルに書いてあるのだろう。

食事を終えてデパートの立体駐車場に入る。空きがなくドンドン上って最上階まで行くと「空車」のマークが点灯していた。そこで前に進むと、なんと空きがなく、バックせざるを得なくなってしまった。これはかなりますい。

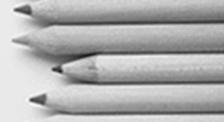
買い物をしたあとで駐車場のエレベータに行くと、客がけっこう待っていた。エレベータのドアが開くと、店員とおぼしき人物が商品を乗せたカートとともに真っ先に乗っちゃった。「お客様が先に降りられるように」との配慮かもしれないが、一言もないのは、そういうにますい。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアルの極致 (04/07/20-461)

家電販売店に行った。「いらっしゃいませ、こんにちは」。いまや、定番になった「お迎えことば」である。しかし、この日は少しばかり違和感があった。われわれが店に入ったとき、店員はレジ機にじっと目を向けたまま、「いらっしゃいませ、こんにちは」と発したのである。その口元には微笑みの動きは微塵もない。店内も同じ印象を受けたようだった。それにしても、顔はもちろん目すらこちらに向かないで、「いらっしゃいませ、こんにちは」だけは言う。マニュアルには、「お客様に顔を向けて」との条件は付いていないのだろうか。

ハンバーグ店の笑い話がある。仕事仲間でハンバーグを食べることになり、代表者がファーストフード店に出かけた。満面の笑顔で「ご注文は」とたずねる店員に、「ハンバーグ10個」と答えた。その瞬間、「お持ち帰りになりますか、こちらでお食べになりますか」と訊かれたという話である。それは、「状況」を踏まえない、「セリフのみ」のマニュアルシステムを皮肉っているのである。そこに、[こころ] [気持ち]が加わらなければ、本当の[サービス]とは言えない。そして、機械的な反応を繰り返しているうちに、本人の[こころ]は退化していくに違いない。「とにかく言えばいいんでしょ」ではまずいのである。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアルを超えて (04/07/21-462)

マニュアルと聞いて頭に浮かぶのは[東京ディズニーランド]である。そのスタート時から徹底した[マニュアル化]が喧伝されていた。おなじころ、わたしは研修などで「マニュアルだけでは心は通じない」と言い続けていた。そんな中で、[ディズニーランド]が[マニュアル]の徹底で大成功していたから、こちらの旗色はきわめて悪かったわけだ。ところが、成功の仕掛け人として引っ張りだこだった北村和久氏の講演録を読む機会があり、わたしは大いに自信をつけたのである。

それは、女性従業員がリピーターを獲得に成果を挙げたケースを取り上げたときだった。そこで北村氏は、[マニュアル]は基本を記したものであり、その上で、従業員の個性を生かす重要性を強調していた。その発想は、わたしが信じてきたことを否定するものではなかったのである。

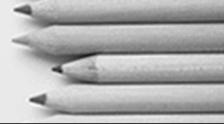
[マニュアル]だけで「人間の味」は生まれない。それに[こころ]をプラスすることで、本物の[サービス]になる。対人関係においては[こころ]が[マニュアル]に[価値]を付加するのである。[気持ち]が伴っていなければ、人に[感動]を引き起こすことはできない。そして、自分自身の[感動]も得られない。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル反応の思い出 (04/07/22-463)

まだ子どもが小さいころ、ファミリーレストランに出かけた。いつものように、わたしだけ早く食べ終わった。そこで、食事にプラスで割引というコーヒーを頼んだが、それを飲み終わっても、子どもたちは食事をつづけている。わたしは手持ちぶさたに、ちらりと伝票を見た。その瞬間、私は目をむいてしまった。コーヒーが定価のまま請求されていたのである。そこで、さっそく店員さんに声をかけた。

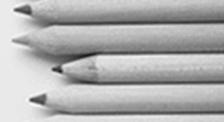
「コーヒーは割引と書いてあるんだけど、伝票はまともになってますね」。これに対して彼女はまことに落ち着いて答えた。「大変失礼いたしました。すぐに訂正いたします。しばらくお待ちください」。それは、それは驚くべき冷静さであった。「あーっ、申し訳ありません」と狼狽した様子は微塵もない。それだけ教育が徹底していたと評価すべきだったのかもしれない。しかし、そのときわたしは、客の文句に対する回答マニュアルがあるに違いないと推測した。彼女は決められた台本通りに反応したのではないか。こんなとき、「ちょっとは熊本なまりなど交えて謝ってよ」などと期待する方が間違っているのかもしれない。しかし、マニュアルに「こころの付加価値」がほしいとは思う。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## 風邪は万病の元 (05/03/19-704)

先月の中旬ころから2週間ばかり、けっこう咳き込むことがあった。仕事に支障はなかったが、軽い咳だからと軽んじてはいけない。そもそも「風邪は万病のもと」なのだ。その点で、このところ咳き込んでいる JAL のことを心配している。

1月22日には、新千歳空港で管制官の許このところ JAL のことを心配している。1月22日に、新千歳空港で管制官の許可なしで日航機が離陸のための滑走を開始したらしい。その2km先には全日空機がいた。管制官が気づいて難を逃れたが、そのことを公式に報告していなかったという。また、今月11日には、ソウルの仁川国際空港で、成田に向かう日航機が管制官の指示を聞き違えて、無許可で滑走路に進入している。

さらに、羽田発札幌行きの日航機で、客室乗務員が非常用脱出装置を作動しない状態のまま飛んでいた。乗務員のだれも気づかなかったという。その他にも、貨物機の整備ミスを1か月ほど放置していたことが明らかになっている。

いずれも事故には結びついていない。しかし、これは組織が咳をしているのだと思う。軽く見ていると大風邪になる。様態としては、この4件に共通するものはない。そこで、「不都合なことがたまたま重なっただけだ」と思いたくなる。しかし、それは組織という体そのものが疲労しているのかもしれない。自分たちに都合のいい解釈は禁物だ。まさに、"Feel-Unsafe = ちょっとおかしいのではないかと疑うところ" が必要なのである。咳を軽く見てはいけない。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



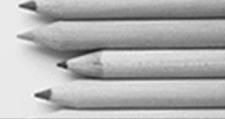
## 1人じゃないのに… (05/03/20-705)

JALのトラブルを表に現れた事象だけを見ると、すべて違っているように見える。それは、「管制官の許可を得ない離陸」「管制官の指示の取り違え」「脱出装置の操作忘れ」「整備ミスの放置」である。しかし、この4件には共通点がある。それは、その場にいたのが1人ではなかったことである。

機長に責任があると思われる2件では、横に副操縦士がいたはずだ。だれもが、この2人は一心同体で動いていると信じている。離陸などに関わる指示や情報を「1人だけ」が聴いているとは思えない。そうだとすると、2人とも「許可なし」で離陸に踏み切ったことになる。仁川空港でも2人が聴き違いをしたということなのか。

非常用脱出装置の場合はさらにすごい。機体の大きさで乗務員の数は決まるようだが、少なくとも4、5人はいたはずだ。そのうちの1人もセットし忘れに気づかないというのは信じがたい。それともダブルチェックはしないことになっているのだろうか。さらに、操縦席にはこうした装置の作動に関するお知らせ灯はないのかと思う。

最後の整備ミスについては、仕事が複数の人間によるものかどうか知らない。しかし、個々の整備は1人でするにしても、全体のチェックを行う者がいないとは考えられない。このように、今回のトラブルは「1人じゃなかった」のに起きてしまったのではないか。



### 「これまでなかった」症候 (05/04/22-738)

WEB E

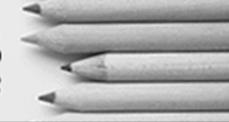
東京のアトラクション施設で、車いすの男性が転落死した。事故の詳細は捜査中だが、マスコミ情報によれば、間違いなさそうな事実がいくつかある。

①これまで同じことをしていたが、事故は起きなかったから大丈夫だと思った。厳密には、「大丈夫」と確信していたかどうかはわからないが、「事故にはならない」程度の気持ちはあった。

②マニュアルに「障がい者」は利用できないとされていたが、強い要請があった場合は、その場の判断に委ねる「現場マニュアル」があった。それはどこで作成されたかわからないが、「裏」だった可能性はないのだろうか。いわゆる「裏マニュアル」は、1999年9月に起きた臨界事故で問題になった。

③介助者は足が不自由であることを伝えたが、アルバイトが「大丈夫だ」と答えた。しかし、体型からシートベルトが締められなかった。前後関係は不明だが、アルバイトはそのことを現場責任者に伝え、確認を求めた。その際に足が不自由であることを伝えなかつたようだが、責任者はOKを出した。

この種の事故が起きると、関係者が「これまでなかったから」と弁解することが多い。すべての行為に「『絶対』事故が起きない」保証はない。つまり確率はゼロでないのだから、「これまでなかった=これからもない」という式は成立しない。むしろ問題発生の確率は高まっている可能性がある。「これまでなかった」のは単なる「偶然」か「強運」だったと考えるべきなのだ。「これまでガンにならなかった」から「これからもガンにならない」などと考える者はいない。



### マニュアルの要件 (05/04/27-743)

E

憲法が基本にあって、それをもとに法律ができる。さらに条例を作ることで、より具体的な事例に対応する。「公共の福祉に反する行為をしてはいけない」というのは憲法レベルだろう。「犯罪行為をしてはいけない」は法律の範囲か。さらに、「たばこをポイ捨てすると2000円」は条例となる。

これに対応すれば、マニュアルは条例レベルに当たるだろう。日常の仕事を安全かつスマートに進めるためにマニュアルがある。それは現場の状況に対応して具体的で詳細になる。manual は、[manu+al] で、[manu] には「手の」という意味がある。[al]は、ことばを名詞的用法にする際に付けられる。ともあれ、「手による操作」について具体的に記されたものがマニュアルである。

社長室に掲げられている「安全第一」といった社是は憲法レベルに当たるだろう。しかし、それだけでは機械の操作をどうしたらいいか分からぬ。現場では個別的で具体的な指針が必要になる。憲法に当たる「安全第一」という社是を、「マニュアル化」するのである。法律は憲法に反するものであってはならない。条例も法律と整合性がなければ受け入れられない。そして、「安全」を最重視する社会にあっては、安全を無視したマニュアルがあつてはならないのである。



### マニュアルの閉鎖性 (05/04/29-745)

E

マニュアルは仕事を進めるために必要な手続きを記したものである。だから、個々の状況に応じて、より具体的で詳細になる。また、マニュアルは閉鎖された特定の集団で使われる。職場の「誰でも知っている」が、外部の人間は「誰も知らない」状況が生まれやすい。そこに「取り決め」が生まれる余地が出てくる。

自分たちに都合のいいように解釈が行われ、抵抗もないままに、「変更・修正」が加えられる。それは、「裏マニュアル」にまで変身することさえある。こうした「新版マニュアル」は、あつという間に職場の「常識」になる。その方が仕事が「しやすい」から、元に戻すことは極めてむずかしい。そして、本来のマニュアルは隠される。表面的にはマニュアルを守っている姿勢を見せながら、実態はマニュアル無視や軽視が当たり前になる。

そうなると、外部の人間にはその実態がわからない。そんな状況で超まじめな者が出てくるかもしれない。「マニュアルはきちんと守らなければならないのではないか」。それは素朴でまともな意見である。しかし、その声はみんなにかき消される。「原則ばかり言っても仕事は捲らない」「子どもみたいなこと言うんじゃないよ。マニュアルを守っていたら、コストダウンなどできるわけがない」…。

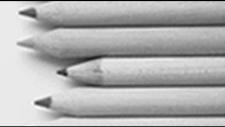
今や世の中は「コストダウン」のスローガンに溢れている。これに対してまともな反論がしづらくなる。こうして、「マニュアル」からさらに逸脱した規範が形成されていく。職場外の人間には知られないように…。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアルを守る意識 (05/04/30-747)

マニュアルは個々の職場で閉鎖的なものになる。そして、自分たちの都合のいいように[改善]されていく。何と言っても、「仕事がやりやすい」方向に[改善]されるのだから、誰も文句は言わない。それが閉鎖的であるが故に、当該集団以外の人間は、[改善]に気づかない。こうしてマニュアルはさらに[成長]していく。

また、外部の人間が知っていても、見て見ぬふりをすることがある。それでうまくいっていて、不都合も起きていない。そんなとき、わざわざ波風をたてることはない。こうした気持ちが働くのである…。

ともあれ、マニュアルの改ざんや無視といった事態を起こさない絶対的、決定的な方策はない。何とも常識的だが、組織メンバーの倫理観を高めることはその一つである。「自分たちは、変なことはしない」「マニュアルはきちんと守る」「よその集団がどうであろうと…」。全員がこうした意識をもつことが求められるのである。

かつて、JRの禁煙車は皆無だった。そのうち、少しずつ禁煙の車両数が増えていった。しかし、当初は禁煙サインがあってもたばこを吸う人がいた。彼等が禁煙車であることを知らないはずはなかった。そして、「おまえら、文句があるか」といった雰囲気を漂わせる者がいた。しかし、いまでは禁煙車両でたばこを吸う者は一人もいない。世の中は確実に変わるのである。とにかくあきらめてはいけない。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアルの共有化 (05/05/01-748)

マニュアルが個々の集団で都合のいいように[変容]する。部外者はそのことを知らないか、知っていても知らないふりをする。初めのうちは、何事も起きない。そのため、マニュアル[改善]の正当性がさらに高まったように思えてくる。そして、いつの日か蓄積した金属疲労が致命的な破壊となって顕れる。

先日の鉄道事故がなければ、「オーバーラン」を過小申告した事実も表に出てこなかった。こうした「過小申告」が、あの二人のあのときだけの出来事だとは考えにくい。

いまや、情報公開の時代である。マニュアルをほかの集団と共有化することが必要だろう。仕事の専門性が高い場合、外部の人間は素人同然になるだろう。しかし、専門的でない目で見ることで、マニュアルの問題に気づくこともある。自分たちの[常識]が、別の立場からは[非常識]であることはめずらしくない。

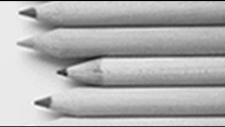
ともあれ、組織の[閉鎖性]は悪性腫瘍の源だ。自分たちで気づかないうちに、取り返しの付かない状況にまで肥大化していく。しかも、[閉鎖性]から生まれたガンは、組織全体に転移する。「うちはずうち。お互いに干渉しないでいこうよ。それがみんなの平和のため…」。こんな発想が幅を利かせている組織はかなり危ない。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアルと対人関係 (05/05/02-749)

マニュアルが暴走して都合のいいように[改善]されないためにどうするか。そのポイントは職場のリーダーにある。リーダーが「マニュアルはきちんと守っていこう」「勝手に変更などしないでおこう」という姿勢を持ち続けている職場では、都合のいい[改善]の確率は減少するに違いない。

ここで、リーダーの対人関係力が重要になる。高圧的に「マニュアルから逸脱するな」「変更は御法度」などと、江戸時代の悪代官もどきではまずい。自分の[保身]のためにマニュアル厳守を指示していると見られれば、その言に迫力はない。「あの上司が、先輩が言うのだから…」。こうした受け止め方をされる信頼関係が何にもまして重要なのである。

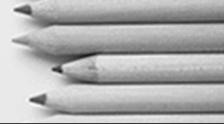
同じようなマニュアルやルールであっても、遵守される職場もあれば、いい加減なところも出てくる。その違いの要因として、管理者のリーダーシップを無視することができない。個々の集団は重層的に重なり合いながら組織ができあがっている。第一線のリーダーが、その上のリーダーを信頼している。そして、そのリーダーが、そのまた上のリーダーをどう見ているか…。これが組織のトップにまでたどり着く。トップに対する信頼感は、すべてのリーダーシップの基礎である。トップ層が、組織の構成員たちからから、「現場を大事にしている」と認知されているかどうかが組織の安全レベルを決める。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## [きまり] [マニュアル] の体質 (05/05/24-772)

ミスや事故の多くが、「当たり前のことと当たり前にしていなかった」ために起きている。[きまり]や[マニュアル]が守られていないのだ。

わたしは、その解決策のひとつとして、[マニュアルの共有化]を提案した。立場の違う者同士と共に用するのである。個々のきまりやマニュアルは当事者しか知らないことが多い。それらが自分たちには当然だと思えても、他の立場から見ればおかしいことがある。また、状況によっては、[うしろめたい]独自の[きまり]や[マニュアル]を創りたくなる。もちろん、[ちゃんと仕事をするために必要なのだ]という理屈がつけられる。

こうした[職場思いの]気持ちに表立って反論するのはむずかしい。そして、それらは「あつという間」に職場の[常識]として定着する。そうなると、今度は職場ぐるみで隠したくなる。あとでばれるとまずいから、文書化もしない。まさに、「あうん」の呼吸で運用される。集団の[行動規範]は、こうした危うさを背負いやすい。

もちろん、これを完璧に解決する方策はない。日頃から自分たちの集団のあり方を振り返り続けるしかない。「これでいいのだろうか」と問い合わせる習慣を身につけておくことである。とくに管理者には、部下たちの本音を聞き出すリーダーシップ力が求められる。また、適度の異動も有効である。人が変われば、[おかしい]ことも見えてくる。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## 組織の暴走 (05/05/31-779)

乗務前12時間以内の飲酒を禁じた[規定]を守って、機長と副操縦士は交代を依頼した。これは客室乗務員にも適用されるようだが、同じ酒席にいた5人は予定の便で仕事をしている。「乗務に支障をきたすほどの酒量ではない」と判断したという。飲酒事故を起こした多くの人間が、「おそらく大丈夫」といった気持ちで運転している。自分たちで、「仕事に支障をきたすかどうか」を決められてはかなわない。

飲酒はともかく、酒気帯びは自分で気づかないこともある。操縦に関係ない仕事だから甘い判断をしたのではないか。しかし、それは[規定違反]である。規定が不合理なら変えればいい。それをしないで、[思い思い]に[柔軟に]対応していると、[きまり]や[マニュアル]は死文化していく。「決められたことは[愚直に守る]」ことがプロなのである。一方で、不適切なものは[どんどん変える]ことも必要だ。事故を防ぎ、安全を確保するために、[頑なさ]と[柔軟さ]の相反する態度を両立させることが求められている。

この件について会社は謝罪しているが、5月4日に起きた事態への対応が27日に公表されたのはいかにも遅い。このとき交代要員がマイカーで550Km走った点は、「好ましいことではないが、問題はない」との見解である。規定には違反していないという判断だろうか。しかし、交代時の移動手段を明確にしていなかったこと自体が問題である。組織本体までが[暴走]しないでほしい。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## [わかっていても] トラブル (07/01/10-W 1370)

青島幸男が作詞し、クレージーキャッツの植木等が唄ったスターダラ節は一世を風靡した。その名文句[わかっちゃいるけどやめられない]は私生活に関わる問題だった。まずは、体に悪いと[わかっていても]、つい飲み過ぎてしまう。そして、二日酔いになってから後悔する。つぎはギャンブルだ。歌詞では競馬だが、賭け事なんて[勝つわきやない]と[わかっている]のだが、財布が空になるまでやめられない。さらに最後は女性問題に行き着く。甘い言葉に誘われて、ついつい女性に貢いだものの、挙げ句の果てに逃げられる。自分が[女性にもてるわきやない]と[わかっている]けれど、騙されたと気づくまで金を出してしまうのである。

こうした[習性]が仕事に関わると組織を巻き込む重大なミスや事故、そして災害にまで結びつく。[規則やマニュアルは遵守すべし]。そんなことは誰もが知っている。しかし、それができずに起きた事故は数え切れない。世の中で起きる事故や不祥事の原因のほとんどがこの手ものなのだ。[あんなことが起きるなんて夢にも思いませんでした] [どう考えても信じられません。悪魔がいたとしか言いようがありません]。深刻な事態が起きてしまった後で、関係者からこんな言葉を聞くことは少ない。むしろ、[まずいとわかってはいたのですが、ついつい惰性で] [おかしいとは気づいていましたが、みんなもやっているので]といった弁解の方が多いのである。

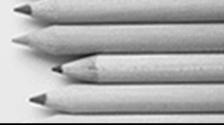
[わかっていた]のに、[やってしまった]り[やらなかつたり]していたということなのだ。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素

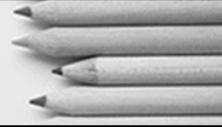


## マニュアル問題 (1) (07/12/22 Sat-1729)

[組織の安全]は、わたしの重要な仕事である。一口に[安全]と言っても、その範囲は広い。火災や爆発のように目に見える事故だけが安全を損なうものではない。組織の存続を脅かす問題はすべて[組織の安全]に関わるものと考える。

今年も組織の問題が頻発している。社会保険庁の年金問題は、その最たるものだ。また賞味期限の問題で食品関連の組織が批判されるなど、慨嘆する事態が続いた。老舗と呼ばれるところが、どんどんチョンボするのだからニュースになるはずである。

[吉兆]などは、いっそのこと[吉凶]に名前替えしたらどうか。[吉]か[凶]かはそのとき次第なのだから。もっとも、真面目にやっているところが大部分で、今回はその中の一つだけが暴走したということだろうか。ともあれ、若大将がパートに責任をなすりつけたのが致命的にならずかった。



## マニュアル問題 (2) (07/12/23 Sun 1731)

清水寺の[今年の世相を表す漢字]は[偽]だった。あの大きな紙は縦1.5メートル、横1.3メートルあるらしい。漢字は清水寺が考えて書いているのかと思っていたら、[日本漢字能力検定協会]の公募の結果だとのこと。今年は応募総数9万816件のうち1万6550件が[偽]で、18%の[支持(?)]を得た。森貫主は[こういう字が選ばれるのは、まことに恥ずかしく悲憤に堪えない]と嘆いたらしい。[神仏が見ているのだと自分の心を律してほしい]とも語ったようだ。

わたしは、[神仏]に[お天道さん]も加えておきたい。[漢字源]によれば、[偽]は[手(にんべん)]と[象の形]からできている。そもそもは、[人間が象をあしらって手なずけるさま]を表したものだという。それが、[人間の作為により姿をかえる、正体を隠してうわべをつくろう]となった。[にんべん]が付いているところがポイントで、[偽]は[人間]にしかできない困った行為なのである。

もちろん、動物も[目くらまし]はする。しかし、それは生きるためのレベルで抑えられているはずで、その[行為]に意図的なごまかしはない。ましてや、[人がやったから]と責任を他人になすりつけることは断じてない。こんなとき、[わたしは知らなかった]という弁解もよく聞く。どこかのトップも当初はそんな発言をしていた。だから[責任がない]と言いたいのだろうが、組織のトップはそうはいかない

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題 (3) (07/12/24 Mon 1732)

問題が起きたとき、組織のトップは[知らなかった]ではすまされない。それが[責任者]と呼ばれる所以でもある。どんな人間も自分の所属する組織で起こっているすべてのことを把握することはできない。家族にしても、親、とくに父親は自分の子どもがしていることのどのくらいを知っているだろうか。乳幼児の母親なら、自分の子どもについてかなりのことを把握している。しかし、それでさえも[ちょっと目を離したすき]にとんでもないことが起きたりする。未成年の子どもが問題を起したとき、[わたしは知りませんでした。だから何の責任もありません]などと言う親がいるだろうか。

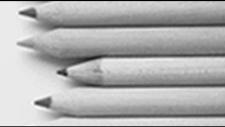
さて、仮に[パートが勝手にインチキをしたのであって、自分は知らなかった]のが事実だとしよう。それでも、こうした行為を阻止できる体制をつくっていなかった責任はトップにある。また、こうしたシステムを乗り越えてインチキをしていたとすれば、それを可能な限り早く察知する方策を組み込んでいなかった責任があるわけだ。組織は生き物だから、いつも自分の健康状態をチェックしておくことが求められる。その責任者がトップであることは言うまでもない。その代わり、トップは給料もトップなのである。社会的にもトップは一目も二目も置かれる。うまいものも食べられるし、名刺にしても格好いい。その分だけ、何かが起きたときは、責任を一身に負う覚悟ができていないとまずいのである。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題 (4) (07/12/25 Tue 1734)

まったく知らないことであっても責任を取るのが組織のトップである。ところが、ある老舗のトップは[パートが勝手にしたことで知らなかつた]と責任をなすりつけた。それが本当ならまだしも、発言は嘘だった。あまりのひどさにパートの方が怒って抗議したのである。ご本人は、[なれない記者会見で頭が真っ白になつてしまつた]と弁解した。しかし、頭が真っ白になつたからといって、真っ赤な嘘を言われたのではシャレにもならない。

今年も不祥事が頻発したが、その中でも、食品関係の問題が次から次へと明らかになった。そして、その多くが、[年来]のインチキがまとめて白日の下に晒されたものだった。製造者の倫理観が問われる。

しかし、消費者も考えるべきことがある。賞味期限を少し外れても、直ちに健康に被害をおよぼすことはないだろう。日本人は潔癖過ぎると言われる。また、キュウリが曲がっていると敬遠する。トマトも形がおかしいと嫌がる。そんな気質が製品に対する基準を上げていった。

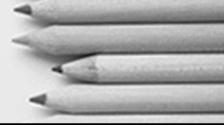
もちろん、健康維持に必要な面でレベルが上がるのはけっこうなことである。しかし、少しくらいキュウリが曲がっていたってかまわないではないか。そもそも消費者は野菜のかっこうが悪いから買わない人たちばかりなのだろうか。売る側は、[消費者が敬遠するから]と言うが、本当にそうなのか。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題 (5) (07/12/29 Sat 1739)

野菜や果物を形や色が整ったものを選別して、規格外は破棄する。そんな状況をテレビで見たのはかなり昔のことである。それもこれも消費者が形や色の悪いものを敬遠するからだという。つまりは消費者が悪いのである。しかし、理由はそれだけか。同じ形と大きさであれば、流れ作業で包装しやすいし、値段を付けるのも簡単だ。規格外だとややこしくなる。そうした売る側の都合に消費者が乗せられてはいないのか。

いずれにしても、われわれが少しだけ賢くなれば、規格外で捨てられている野菜や果物の命が救われる。色形で健康が損なわれるはずがない。食品の安全は第一だが、消費者が[賞味期限]を気にし過ぎるのかもしれない。

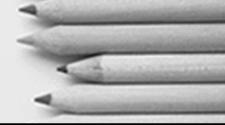
そんなことで、老舗までもがインチキをしたのである。雪印乳業の食中毒事件のように、現実の健康被害は起きなかつたが、それで責任が軽減されるわけではない。[老舗]であることを誇り、[選ばれた原料を使い] [きちんと製造管理をしている]ことを[売り]にしていたのである。それが[虚偽]だったのなら、まさに客を欺く行為であり、謝れば済むことではない。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題 (6) (07/12/30 Sun 1741)

法律違反は論外だが、自分たちが設定している[賞味期限]が厳しすぎるのであれば、そのことを宣言してから期間を変更すべきだろう。それを、[自分たちは、どこよりも厳しい基準を設定して仕事をしている]などと弁解するから大問題になる。[先代]や[先祖]に[申し訳ない]と詫びるのはいいが、その前に[お客様]にお詫びしてくれないと困る。それに、先祖に詫びるのは自分がなすべきことをしたのに期待に応えられなかつたときである。インチキをしたのでは、お詫び以前である。

それにしても、問題が露呈するのは、[内部告発]によることが多い。それも、組織のトップが関与し、あるいは先導し、結果として[組織ぐるみ]と指摘される構造的な問題である。その昔、金融機関の不祥事などは、一般職員の使い込みといったケースが多かった気がする。組織の責任者たるもののは、仕事の能力だけでなく、人格も高潔であることが期待されていたのではないか。もっとも、[実態]はそうでもなかつたかもしれない。昔から[越後屋、おまえも悪じゃのう]などと言い合う連中はいただらうから…。

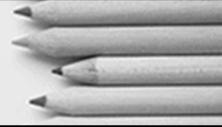
ともあれ、一連の食品に関する不祥事も結局は組織のあり方の問題である。そして、いい加減なことをしていると、組織の存続そのものが危うくなる。人命が失われる[事故]は起きなくても、それは立派な[組織安全]の問題である。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題 (7) (07/12/31 Mon 1743)

組織が自分の存続を危うくする行動を取ってしまう。低次元の不祥事は論外として、この世の中から事故や災害はなくならない。その原因はさまざまだが、その1つに、[マニュアル]や[規則]の不履行がある。[マニュアル]を守らないだけでなく、[裏マニュアル]までつくって最悪の事態を招いた事故が起きたことがある。一時は、[裏マニュアル]が[流行語]の感を呈した。

マニュアルや規則が守られない状況は、程度の差はあれ、あらゆる組織に潜在している。仕事の基本であるマニュアルや規則の遵守が実践されないのである。

こうした現実を前にして、インタビューや自由記述をもとにはじめた[マニュアル問題シリーズ]だが、ここではじめて具体的な[マニュアル]の問題が登場する。

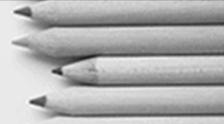
まずは、マニュアルが守れないのは、[現場を知らない人々が作成している]からだという。これは、仕事をしている人々と、マニュアルをつくる人間が異なっていることから発生する。日常的な仕事の段取りなどのマニュアルは当事者たちがつくるだろう。しかし、職場に導入される装置や機器といったハードについては、メーカーがマニュアルを作成する。つまりは、マニュアル作成に関わるものと、その使用者が違っているのだ。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題 (8) (08/01/06 日1753)

マニュアルを作成する者がハード面で専門知識や技術を持っていても、それが使用される職場について知らないことが多い。その結果、マニュアルの内容が実際の使用状況に合致せず、使い勝手の悪いものになる。この問題は職場だけでなく、一般消費者を対象にした家電の使用説明書などでも起こる。ユーザー・フレンドリーになっていないのである。

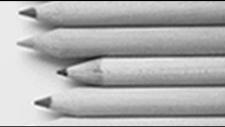
現在のパーソナルコンピュータが登場したときのマニュアルも相当なものだった。それはユーザーの視点が全くなかった。わたしの手元に、NECのPC-8001 USER'S MANUAL がある。1979年11月のもので、PC-8001はこの年に颯爽と登場した。マニュアルは、その First Version で、91ページだが、はじめて[マイコン]を手にしたわたしには思い出深い。もう30年にもなろうとしているのに捨てがたい魅力を持っている。ただし、これは皮肉を込めた表現である。わたしのような[素人]の「ユーザー」のことなど頭から考えていない[ユーザー・マニュアル]だった。目次に続いて[§1 解説:はじめに 本書には…基本的な使い方と… 説明がなされています]といった4行の文章が冒頭に来る。そして7行目は[その利用分野は、スタンドアロンのコンピュータとして…]。とくる。まだ6行しか読んでいないのに、「[スタンドアロン]って何なの」と引っかかってしまう。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題 (9) (08/01/13 日1760)

NECのPC8001が世に出たのは1979年である。当時は卓上計算機を除けば、コンピュータといえば、大がかりなものが常識の時代だ。いまから考えれば、わたしが理解できなかった[スタンドアロン]も[独り立ちした][独立した]といった意味だった。大型電子計算機とは違った新しい発想のコンピュータであることを強調していたわけだ。

そもそも個人がコンピュータを手にする時代ではなかった。マニュアルの執筆者は設計者たちが中心になっていたのだろう。当時としてはやむを得ない状況だった。それにしても、この時期にPCを頭文字にしたのはすごいと思う。これらは[マイコン]と呼ばれていた。[マイコン]は[マイクロコンピュータ]の省略形である。コンピュータの頭脳にあたる部分を[マイクロプロセッサー]あるいは[マイクロコンピュータ]といっていた。そこでコンパクトなコンピュータは[パーソナル・コンピュータ]、つまりはPCと呼ぶ方が正確だったのである。何といっても、個人的(personal)に活用できるからである。

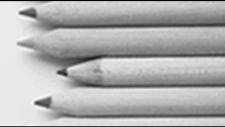
ともあれ、PC8001のマニュアルは、初心者には理解不能の用語や解説のオンパレードだった。たとえば、[NULLキャラクターコード][キャラクタジェネレータ]などは、いまでもすぐに思い出す。専門家から見れば、マニュアルのすべてが常識であり、むしろ懇切丁寧に書いたつもりだったに違いない。しかし、素人には、[ちんぶんかんぶん]だった。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題 (10) (08/01/16 水-1764)

PC8001のマニュアルが初心者に[ちんぶんかんぶん]だったことに対して[何とかしろよ]という声が上がってきたのだろう。その後、マニュアルはわかりやすくなってきた。これと同じことがソフトウェアの解説書やマニュアルでも見られるようになる。

その一方、丁寧に解説すればするほどページ数が増加する。その結果、今度は[こんな分厚いものなんか読めるわけがない]といったクレームを付ける人が出てくる。

このごろはマニュアルがCD化されて、厚手のマニュアルがなくなった。しかし、これも使いにくい。スクリーンでは、前後の関係が見渡しにくいから紙にプリントアウトする。それも、一時的に読むだけのことが多く、裏紙を使って目的が達成されれば廃棄する。こんなことで、いつまで経っても紙はなくなる。

かくして、紙の使用量は増えているのではないか。コンピュータ化とともに、[ペーパレス社会]のが来ると言っていた。しかし、その予測は完全に外れている。

いずれにしても、マニュアルに関わる問題の解決には、作る側と使う立場の人々との情報交換が欠かせない。とくに、安全に直結しているものは、[厚いの、厚くないの]などと言っている状況ではない。



## マニュアル問題 (11) (08/02/02 土-1782)

マニュアルがどのくらい守られているのか、正確な実態を知ることは不可能である。それは、仕事の内容やレベルによって千差万別である。ただし、かつて問題になった〔裏マニュアル〕などは、その存在自身が論外である。

ともあれ、完成したことになっているマニュアルも、〔現場の声〕を聞きながら、修正や改善を続ける体制づくりが求められる。マニュアルを作る方も使う方も神様ではないのである。

わたしが実施した〔マニュアルの問題点〕に関する調査では、〔現場を知らない人々が作成している〕ことに言及して、〔自分達で作成したマニュアルであれば、重要なところとそうでない部分をわかっているので守りやすく、また、不適当な部分はすぐに書き換えられる〕という記述があった。これは「現場を知っている」ことの重要さを伝えている。ただし、ユーザーがマニュアルすべてを作成することは、時間的、経済的な面から現実的でない。またハードの場合は、専門的知識・技術が求められる。こうした声は、メーカーとユーザー側が使用後も十分な情報交換を行い続けることの必要性を指摘している。

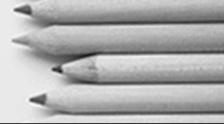
文末の「不適当な部分はすぐに書き換えられる」点も重要である。マニュアルは守るのが原則であり、それが職場の規範になることが求められる。同時に、変更すべきものは臨機応变かつ柔軟に変えることができる状況がなくてはならない。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題 (12) (08/02/12 火-1794)

一度決めたら変えることなど夢にも考えない。こうした状況では、マニュアルは容易に形骸化し、遵守する気持ちも失われる。それを避けるには、[マニュアルは頑なに守る]と同時に[マニュアルは柔軟に変更する]ことの両立が求められる。

一般的にマニュアルはフェールセーフを前提としている。安全を確実にすることに重点が置かれるのである。まさに、[石橋を叩いて渡る]わけだ。もちろん、[石橋を叩きすぎて]橋を壊したり、[叩いても渡らない]では仕事にならない。しかし、どんなに面倒でも、大丈夫だと確信していても、まずはマニュアルを守る精神が必要である。[そこまで徹底しているのですか]と事情を知らない者から驚かれる。そのことに[プロフェッショナル]の誇りを感じてほしい。

一方で、[変えるべきものを変える]心意気もなくてはならない。現状にあわないマニュアルや規則を頑なに守れと強要しても、それは無視され有效地に機能しない。そこは、[柔軟に変更する]ことが必要である。状況次第では[破棄する]ことがあってもいい。こうした決断には、職場のリーダーが重要な役割を果たす。リーダーが曖昧な態度でいると、気づかぬうちに[違反]や[無視]が日常化する。それが特定のマニュアルや規則だけでなく、他のものにも波及していく。集団はこうした性向を持っている。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題 (13) (08/02/25 月 1808)

マニュアルが守られない理由として、[マニュアルが従来のやり方と異なっていて、慣れたやり方をしてしまう] [マニュアル通りは面倒くさい]といった意見も聞かれる。両者は同じではないが、一人の回答者のものである。新しい方法に変えるのが[面倒]なのかもしれない。たしかに、[慣れた]方法は手際よくできるから[ミス]が少なくなる可能性はある。

こうした問題は、機器の導入や更新の際に発生する。それまでと内容が異なるのは理由がある。これを軽視したり無視すれば、問題が起きる可能性が高まる。

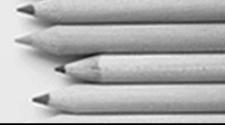
新規のものを導入するときは、使う側もマニュアルを読む気持ちになるし、読まなければならぬ。これが更新では、それまで使っていたものと類似していれば、同じ対応をしたくなる気持ちはわかる。[可能な限り効率的に対処する]。それが経済的だけでなく、地球上で[生存していく]可能性を高めるための普遍的な原則である。こうした状況で、マニュアルを読まない[心の力]にどう対応していくか。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素

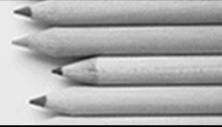


## マニュアル問題 (14) (08/03/20 木-1833)

マニュアルに違いがあっても、それまでどおりに対処してしまう方が[心身の負担]は少ない。これに対する有効な方法はあるだろうか。

その一つは、あえて使い方が大きく異なるものを導入することである。同じ仕事をするために徹底して効率のいい機器やシステムを入れる。その代わり、使い方も根本的に違うわけだ。そうなると、新しいマニュアルに従わないと動かない。[これまでのやり方]ではうまくいかないから、マニュアルを勉強しなおすことが必要になる。これではコストがかかりすぎるが、それを上回るパフォーマンスが得られれば受容可能ではある。

たとえば、ものを運搬するのにリヤカーを使っていたのをバイクでリヤカーを引っ張るようにする。そうなるとバイクの勉強が必要になる。その負担は大きいが、人力と比べれば比較にならない膨大な量を運べるようになる。パフォーマンスがコストをはるかに上回るのである。



## マニュアル問題 (15) (08/04/17 木-1861)

[従来のやり方とマニュアルが異なっており、慣れたやり方をしてしまう] 人間は慣れたやり方であれば効率がいい。だから、これに逆らうことはむずかしい。それでも、従来の方法を変えるべきときは、[変更点]を強調するしかない。

問題はその強調の仕方である。家電製品のマニュアルは冒頭に重要な点だけをまとめている。これは[最低必須条件]を目立たせる方略である。マニュアルを必須度や重要度によって分けることで、読もうという意欲を高めることができる。まずは[欠かせない]ことを押さえるのである。

さらに、マニュアルを守るべき[理由]を明記する。[しなさい] [してはいけない]ではなく、[どうして] そうしないとまずいのかを伝えることで、読む側の納得が得られやすくなる。

また、グループでマニュアルを学習することも効果が期待できる。仕事仲間とマニュアルを検討すれば、機器を使う際の問題や注意点も共有できる。

マニュアルを[読んでおきなさい]だけで済ませているところは少ないだろう。しかし、類似の機械が導入されたときやマイナーチェンジした設備が据え付けられた場合、人々の間に[これまでと同じようなものだろう]といった気持ちが働きやすくなる。そんなとき、[マニュアルを各自で読んでおきなさい]といった指示だけで終わったりする。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題 (16) (08/04/18 金-1862)

職場の監督者が「マニュアルを各自で読んでおきなさい」と指示しただけで終わってはまざい。当事者に任せっきりでマニュアルがしっかり読まれるのであれば問題ない。しかし、仕事に追われている状況では、「言っただけ」「聞いただけ」で終わってしまう。その結果、マニュアル作成者が「それはちゃんと書いているでしょう」「そもそも、そんなことは常識ではないですか」と嘆く問題が引き起こされる。

また、「マニュアルは面倒くさい」という気持ちも無視できない。これには、「読むのが面倒」と、「マニュアル通りにすることが面倒」の2つが考えられる。前者は、マニュアルがFail-Safeを基本に作られていることも影響している。そこには、あらゆる情報が微に入り細に亘って書かれる。情報に欠落があれば、トラブルが起きた際に問題になるから当然の対応である。

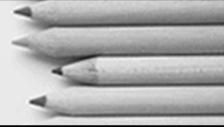
仕事をする側も日常的に時間やコスト削減を迫られている。そこで、つい「面倒くさい」という気持ちになってしまう。こうした場合、集団でマニュアルをチェックすることが効果をもたらす。それは「面倒くさく」「いやいや」であっても、みんなで「しなければならないこと」として認知される。また集団になれば、しっかり読み込もうという「忍耐強い」メンバーも出てくる。こうした人に仲間が引っ張られて、個人では期待できない効果も生まれる。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題(17) (08/05/02 金-1876)

グループでマニュアルの確認や勉強会をするのは、[各自で読んでおくように]といった指示よりも効果が期待できる。その動機づけに個人差があって、最初のうちは仕方なくついていく感じの者もいるだろう。しかし、マニュアルを読み込み理解する行為が集団の活動になれば、職場に一体感が生まれる。その結果、マニュアルを守る行動に繋がればいいのである。人間関係のあり方は時代とともに変遷する。しかし、いつの時代にも、人と人との関わりが重要な意味を持っている。個々人の独立性が高まり、同じ部屋にいてもメールで済ませる時代だからこそ、あえて人との関係を重視することが、これまで以上に求められている。

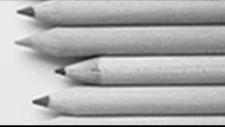
[人との関係づくり]が[効率化]に反するというのであれば、われわれは何に向かって生きていこうとしているのか。人と人との関わりを最小限に抑えながらモノや情報を生産し、それを個別に消費して満足する。それが人間のあるべき姿だとは思えない。辛く苦しい作業を少しでも軽減するために、昔は動物の手を借りたし、道具も開発してきた。そうした歴史の流れの中で道具が機械へ変わり、今日ではコンピュータになってきた。しかし、そのどれもが人間をより自由にすることを目標にしてきたのである。自由とは、人間らしく生きることをお互いに保証する鍵である。他人を押しのけて[自分だけの自由]を独占することではない。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

HP : <http://ymichio@chu.jp/>

味な話の素



## マニュアル問題(18) (08/05/07 水-1881)

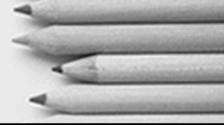
[遵守が面倒だ]はマニュアルが守られない理由の上位に来る。目的を達成するために負担が少ないのが望ましい。そもそも、効率化に成功した生き物だけが地球上に残ったとも言える。

ところが、成功をもたらした効率化の追求がマニュアル遵守にも遺伝子に組み込まれたかのように影響をおよぼす。これを理屈だけで乗り越えることはきわめてむずかしい。

そこで職場ぐるみの運動として集団の力を活用する方法が考えられる。職場に[マニュアルを守ることがスマートで格好いい]といった雰囲気をつくり出すのである。[他の職場はどうであれ、自分たちはきちんとマニュアルを守っている]という意識が高まれば、それが現実の行動に結びつく。集団との関わりを通して[マニュアル遵守の動機づけ]を喚起するのである。

時代とともに、個人の自主性が強調され、集団主義が疎まれる傾向が強まってきた。しかし、個性や自主性も集団の中で実現されるものだ。自分たちが生きる基盤として集団を大事にしながら、その上で自律的に生きていくことが必要なのである。

集団の力を活用する具体的な方法として、グループ・ダイナミックスに[集団決定法]がある。それは創始者のクルト・レビンたちが提案した集団技法である。最初の研究は60年以上前に行われたが、問題解決に[集団の力を利用する]原理の重要性は時代の変化とは無縁である。



## マニュアル問題(19) (08/05/19 月-1899)

[マニュアルを憶えていないが、それを引き出すこともない]という声があった。これには[手抜きの場合と時間不足の場合がある]という注釈付である。前者の[手抜き]は[確信犯]だ。[憶えていない]ことがわかつていながら、その内容を確かめようとしないのである。

ただ、それは、[マニュアルを見なくてもできる]ということである。基本的で確認する必要がないのだから[見なくてもいいじゃないか]という思いになる。現実に[確認しないですむ]のなら、その部分を削除することを考えてもいい。そのときどきの状況で外せないのであれば、その理由を明確にして、[マニュアルを確認し続ける]しかない。

職場のミーティングなどで、[マニュアルのこの部分は確認しない者が多い]事実を繰り返し明らかにする。管理者はその役割を果たす必要がある。しかし、[マニュアルを無視している]事実を知っているのは一人ひとりのメンバーである。こうした[マイナスの事実]を自発的に発言できる雰囲気が欠かせない。それがないと、多くは隠されて、実態は事故やトラブルが起きてから明らかになる。そこに至れば取り返しがつかない。そして管理者は、[部下たちは気づいていたようだが、私には知らせなかった]と嘆く。