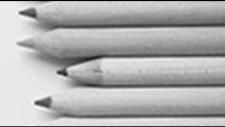


吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

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

味な話の素



## マニュアル問題(20) (08/05/25 日-1905)

[マニュアルは見なくていいから放っておく]は論外である。問題になるのは、「どうだったかな」「これでよかったかな」と少しでも疑問に思うときである。そこで、「まあ、いいや」「大丈夫だろう」とマニュアルを確認しないことで問題が起きる可能性が高まる。その場で問題が発声しなくても、こうしたマニュアルの考え方、対応のパターンが一般化する危険性がある。

この場合、「手抜き」ではなく、「時間不足」のときもある。前者は意図的だが、後者は状況要因も働いている。ここで、時間が迫ってきたのは本来の仕事の状況が問題なのか、個人的な要因によるものかにわけられるだろう。今日では[成果主義]「人員削減」がスローガン化し、あるいは目的化してしまった。文字通りの意味で「成果」は重要である。また、「無駄な仕事」は整理し、その結果として人数を減らすのもそれなりの対応である。

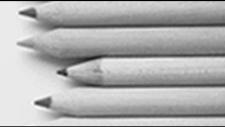
しかし一口に[成果]といっても、そのすべてが目に見えるわけではない。わたしは[真の成果=見える成果×見えない成果]という式を提案している。ともすれば、見える[成果]だけが強調され、評価される。その裏でごまかしが起きたり、働く人の意欲を低下させる事態が生じている。そんなことが少なくないのである。[ごまかし]や[意欲の減退]はすぐには目に付かないが、時間をかけてゆっくり効いてくる。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

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

味な話の素



## マニュアル問題(21) (08/05/30 金-1910)

[一人ぐらいマニュアルどおりにしなくても大丈夫だろうと考える] これはきわめて危険な発想である。こうした認識は「一人」のことで終わらずに、職場全体に拡散していく。そして、お互いにマニュアルを無視したり軽視しているうちに大きなミスや事故が起きる。そうなってから、「一人」ではなく「全員」がマニュアルをないがしろにしていたことが判明する。単独で仕事をすることが多い職場では、こうした事態が起きる可能性が高くなる。仲間にマニュアルを守っていないことが気づかれないからである。

「自分一人くらいなら大丈夫だろう」「問題があっても誰かが対応してくれるだろう」。事故や災害が起きてからよく聞くセリフである。

[マニュアルどおりだと時間がない] 実情を訴えるものもある。時間が厳しいのであれば、それを前提にマニュアルの調整が必要になる。そこで、マニュアル作成に関わった者にその事実を伝え、マニュアルを改善してもらうこともあり得る。しかし、現実にはそうした連絡そのものが面倒になって、重要な情報がたち消えてしまう。マニュアルを守らなくても仕事がはかどつていれば、問題にもならない。そして、[時間がないから]という理由づけがこころの免罪符になる。それがマニュアルからの逸脱を促進し、事態は悪い方向へ進むしかなくなる。

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(22) (08/06/06 金-1917)

[マニュアルどおりにしている時間がない]のであれば、その事実を明らかにする必要がある。その際は、マニュアルから外れた行為をしていることをオープンにしなければならない。それを共有化した上で改善策を考えていくのである。そうでなければ、[マニュアルを守らない]ことが既成事実になる。[おかしいのではないか] [まずいのではないか]といった問題が指摘しにくくなっていく。それが常識化すると、その発想が他の領域に拡大する。

理由はあるにしても、時間の制約でマニュアルが守れないのであれば、マニュアルを検討せざるを得ない。守られない現状を黙認したり放置しているよりも、問題点を明確にし、その解決策を考えしていくことが対応策を生み出す。また、職場の問題がメンバー全員に共有される。

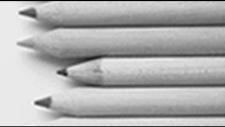
ここで留意すべきは、「時間がない」ことが「マニュアル」に従いたくないという本音を隠す言い訳に使われる場合である。それが現実であれば、その事実を知っているのは職場のメンバーたちである。この点は、自らの力で対応していくしかない。その際に重要な鍵を握るのは職場のリーダーである。

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(23) (08/06/25 水-1936)

[夜勤などで睡眠や休息の時間がなくなる]からマニュアルが守れないという声もある。これも「時間がない」ことが理由である。病院や工場など夜勤を求められる職場は少なくない。こうしたところでは睡眠や休息時間の調整がむずかしい。日勤のみの仕事と比較すれば心身の疲れが蓄積しやすい。体調管理が必要なことはわかっていても、仕事によってはそれも十分に実現できない。そんな中でマニュアルを守ることに困難を感じる。

これは安全にとって深刻な問題である。小さなマニュアル無視が積み重なって大きな事故を起こすことは、われわれが繰り返し経験している。アメリカの旅行保険会社に勤務していたハインリッヒ(Heinrich, H. W)の分析によると、1件の深刻な事故の前には29件の中程度のトラブルが起きている。さらに、それ以前に300件ほどの報告されない事象(unreported occurrences)が発生していることがわかったという。

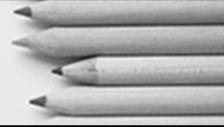
[報告されない事象]は今日ではヒヤリハットにあたるだろう。いまわ多くの組織で、これを共有化することの重要性が強調されている。問題が表に出されればハインリッヒのいう[unreported occurrences]には当たらない。しかし、現実には[ヒヤリハット]が[出やすい職場]もあれば、[出にくい職場]もある。

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(23) (08/07/05 土-1946)

[ヒヤリハット]が報告されやすいかどうかは職場の規範や文化に影響される。人々の行動の基準、常識が規範や文化である。職場に[なんでも言う][なんでも言える]規範や文化ができあがっているかどうかがポイントになる。その形成には職場における対人関係やリーダーシップが大きく関わっている。

ところで、[ヒヤリハット]でおもしろい体験をしたことがある。関西は東京に対する対抗心が強い。東京のJRには「特別快速」があり、九州でも同じ呼称を使っている。これが関西に行くと「新快速」になる。エスカレータの立ち位置も東京と大阪で違っている。東京は左側、関西は右側である。これについては、関西の方が国際的な基準に合致しているらしい。大阪で、1970年に万博が開催されたとき、諸外国の方法を参考にしたという。

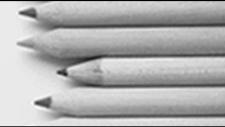
これと類似したことを、安全に関しても発見した。それは関西電力の発電所に出かけたときのことである。多くの工場などと同じように、安全に関わるポスターがいろいろなところに貼ってあった。ところが、ここでは他とは異なる表現が使われていることに気づいた。どこでも[ヒヤリハット]が一般的だ。ところが、関電では[ハットヒヤリ]が踊っていたのである。これを見たときは笑ってしまった。しかし、すぐに首をかしげた。[ヒヤリハット]と[ハットヒヤリ]、実際にはどちらが先に来るのだろうか。まずは[ヒヤリ]とする。すぐに、それが避けられなかつたときの結果を考える。その恐ろしさ怖さに[ハッ]とする。

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(24) (08/07/30 水-1971)

一般には[ヒヤリハット]だが、関西電力では[ハットヒヤリ]となる。そこで。どっちが先なのだろうかと考えた。何か危ういことをしたときは、当然[ヒヤリ]とする。そして、それを頭で考えると[ハッ]とする。[こういうことをしていたらとんでもないことになる]と気づくのである。

しかし、何かをしたとき、まずは[ハッ]とすることもあるに違いない。それから大事に至らなかつたと思い[ヒヤリ]とする。こんな順番もあり得る。ミスは、[ヒヤリ]と[ハッ]の順番を問わないところが特徴ではないか。

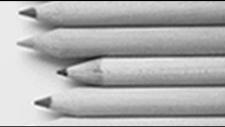
いずれにしても、組織のメンバーたちが自由にものが言えることが重要である。しかし、[なんでも言える]状況作りは容易ではない。それは、人の自尊心や評価に関わるからである。[私、失敗しました]というのは抵抗感がある。われわれは[失敗はしない方がいい]という価値観のもとで生きている。それが外的な要因によるものであれば仕方がないが、原因が個人に帰される場合は、失敗を他人から責められる可能性が強い。それで自尊心が傷つく。また、内容次第では、地位や収入に影響があるかもしれない。神様、仏様であれば、そんな世俗的なことに拘ることなく正義を全うするだろう。しかし、一般の人間は、そこまでの心境には達することができない。かくして、[失敗を責める]べきかどうかが大きな課題になる。このごろは [no blame culture]=[ (個人を) 責めない文化] を醸成する必要性が強調されている。

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(25) (08/08/15 金-1987)

[失敗]を責めない文化は組織の安全に欠かせない。とくに小さな失敗が[隠されない]ことで、大きな問題の発生を防ぐことができる。そこには[失敗は誰でもするもの]という前提がある。しかし、現実にはほとんど失敗をしない人がいる一方で、同じ失敗を繰り返す人もいる。まずは原則をきちんとしておいた上で個別に対応することが必要だ。[失敗]を責めないと言っても、[同じ失敗を繰り返す人]を[責めないまま]で放っておくのは問題である。仕事の適性もある。そうは言ひながら、現実的な対応は容易ではない。客観的に[適性]を見極める秤があればいいが、そんなものは存在しない。[失敗を繰り返す]事実そのものが適性を測る物差しになっているというべきだろう。

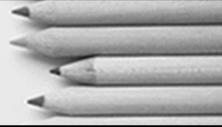
こうした状況では、[納得]が問題になる。[その仕事をしたくても、同じエラーを繰り返しているのでは適性がないと諦めるしかない]と本人に納得してもらう。そのためには、職場の仲間、とりわけ監督者との関係が重要になる。[この人]や[この人たち]の言うことだから、[ここはしっかり受け止めざるを得ない]。そんな気持ちになる関係があれば、本人も納得した状態で、少なくとも一時的にエラーを繰り返した仕事から離れるができるのではないか。そこからは程度の問題になるが、再教育で復帰できるかもしれない。こうしたシステムが確立していれば、当事者の納得も得やすくなる。

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 (26) (08/09/17 Wed-2020)

失敗やミスを隠してしまうケースでは、周りがそれに気づくことが必要になる。もちろん100%効果のある解決策はあり得ない。しかし、[100%の対策がないから仕方がない]と諦めるわけにはいかない。とにかく、知恵を絞って効果的なシステムやノウハウを開発していくことだ。

まずは、複数で仕事をし、お互いにチェックする体制をとることが考えられる。そうなると、相互監視といった性悪説的な感じになる。その点は[人間には弱いところもある]という捉え方で対応する。つまりは信用しないのではなく、互いに弱いところを補うのである。

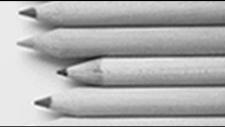
犯罪についていろいろな議論が行われている。犯罪が起きると法律の不備が指摘され、罰則強化が提案される。これに対して法律的な対応だけで犯罪は防止できないという反論も出る。たしかに、[法律をいじるだけ]で問題が解決しないことは確かである。そうかといって、罰則規定を変更しない方がいいという理屈も成り立たない。そもそも理想的には法律はない方がいい。だれもが他人のことを考え、自分を律していけば何の問題もない。ところが、現実には法で律しなければならない人もいる。そこで、われわれの社会には[やむを得ず]法律が生まれた。

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（27）(08/09/27 Sat-2030)

マニュアルが「現場の動きに即していない」という声もある。マニュアルは実態に合っていることが大前提だが、こうした状況はめずらしいことではない。受注生産の場合は使用者の要求に対応するから問題は少ない。しかし、一般的にはハードの製造者と使用者にはギャップがある。その点は、マニュアルの提供側に対応を求める必要だが、使用者側が実情に即したマニュアルを作成するのも問題解決の一方法である。

もちろん、その際には製造側と十分なコミュニケーションを図ることが欠かせない。そうでなければ、自分たちに都合のいい「改善や修正」が行われる危険性が生まれる。その最悪のケースとして「裏マニュアル」を作成して大事故が引き起こされたこともある。もっとも、この場合は競争が激しくコストや納期の問題なども絡んでいたから、「現場の動きに合わない」といった理由は副次的だったかもしれない。しかし、そうした内的・外的な事情が「裏マニュアル」作成の免罪符と受け止められることが問題なのである。

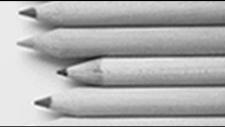
また、時間の問題も大きい。「時間に追われていたり、人手がなかったり、どうしてもマニュアル通りにできないことがある」といった声が聞こえてくるからである。人々が時間に追われはじめて久しい。競争社会の激化、成果主義の導入によって、「コストダウン」が徹底して追求される。もちろん、ものごとを効率よく処理することは大事なことである。仕事の能率が悪くては組織の存続も危うくなる。

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(28) (08/10/16 Thu-2049)

「コストダウンを徹底し、効率化を図らなければ、諸外国との競争にも勝てない」という。それは事実だろうが、[成果主義]が多くの問題を生み出していることも否めない。欧米で行わされている方法の一部だけを取り入れた、[和製] [成果主義]になってはいないか。

そもそも日本人が[成果主義]と無縁だったわけではない。たとえば、1970年代に[常識]だった[小集団活動]は、[全員参画]によって質の高い成果を挙げていた。日本は[集団主義]というイメージが重なって、諸外国からは[個人主義]の抹殺などと見られたこと也有った。アメリカのNBCが[If Japan can … Why can't we?]というドキュメンタリーを作ったのは1980年である。そこでは日本の小集団活動も取り上げられている。

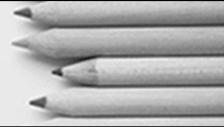
その中で、デミング氏が日本人に教えた統計手法を基礎にした生産管理が成功したと強調している。デミング氏はアメリカ人だが、国内では十分な評価を受けていなかつたらしい。もともとはアメリカ人の発想なのに、日本人がそれをうまく[利用]して、製造業が自分たちを振り回している。そう考えると、イライラが募ったのではないか。アメリカの自動車労働者たちが日本車をハンマーでたたき壊している映像がニュースで流されたのもこの時代である。その一方で、わが国ではデミング賞なるものが設けられて、品質管理や生産性で会社同士が切磋琢磨していた。こうした時代は誰もが、[モノをつくる]集団の大しさを認識していた。

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(29) (10/02/02 Tue-2539)

マニュアル問題(29) (2010年02月02日 Tue 2539) 08/10/16 の続き

[マニュアル問題]を再開しようと思っていたときに、TOYOTAがアクセルまわりの不具合で、昨年の販売台数を上回るリコールをするという。アメリカだけでなく、ヨーロッパにも拡大している。すでに07年には問題を指摘されていたというニュースも流されている。

かつてわが国が世界のトップリーダーだったエレクトロニクスだが、気がつくと勢いを失っていた。そんな中で[信頼できるものづくり]の代表がTOYOTAである。今後の展開は、経済だけでなく政治的にも困難な時期を迎えており、わが国にとって、個人的にも心配している。

ところで、戦後の荒廃から立ち直っていく中で、わが国ではまず製鉄や造船などが復興し、その後はエレクトロニクス分野を先頭に世界をリードした。その花が開いたのは1970年代である。そこで力を発揮したのが[小集団活動]であった。これを[集団主義]と呼ぶとすれば、その通りである。いずれにしても、日本では[小集団]を重視する働きかけが、[ボトムアップ]の具体的な形として機能した。その当時、わたしは久留米にあるブリヂストン・タイヤや三菱重工業の長崎造船所におけるアクション・リサーチなどに参加していた。まだ20代前半で、駆け出しのひよこだったが、この体験が自分のライフワークを決めることになる。とにかく「現場はおもしろい」の一言に尽きた。もちろん、それは第三者的に関わるだけで表面的なものに過ぎなかつたけれど。

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(30) (2010年03月05日 金 2570)

わたしが久留米のブリヂストンタイヤや三菱重工業の長崎造船所で行われたアクション・リサーチに参加していたころ、日本は[モーレツ]の時代だった。とにかく[モーレツ]に働くことが美德とされた。日本人の大多数が心底そう思っていたかどうかはわからないが、それは時代の空気だった。

猛烈なスピードで走り去る車の勢いで、小川ローザ扮するコンパニオンガールのスカートがあおられる。そこで一言、[Oh、モオレツ!]とくるのが丸善石油のCMだった。

当時、恩師の三隅先生を筆頭に、リーダーシップの改善を目的にしたトレーニングや小集団活動の導入が進められていた。これによって、生産性や品質の向上、事故の減少といった成果が得られた。

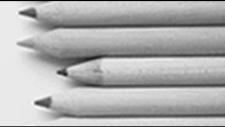
長崎造船所では、事故を防止し、安全の確立を目指した組織ぐるみの壮大な運動が展開された。それは[事故の減少]という目に見える成果として実現する。しかも、当初は予期していなかつた様々な効果を生み出した。そのひとつは、自分たちの仕事に対する[誇り]が生まれたことである。それは職場に対する誇りでもあり、今日の[マイプラント]、つまりは[職場は自分たちのものだ]という気持ちである。これを組織や職場に対する[忠誠心]と呼んでいた。

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(31) (2010年03月22日 月 2587)

三菱重工業長崎造船所の[全員参画による安全運動]では、事故数の減少だけでなく、予期しなかった効果が生まれた。その1つが、自分たちが関わった部分に班名を入れたワッペンを貼ることだ。これは今日で言う[マイプラント意識]である。それは会社からの指示や提案ではなく、作業員が自発的に出したアイデアだった。そこには、[自分たちの作ったもの]に対する[誇り]と[責任]、そして[愛着]が感じられる。いま、様々な職場で問題とされる[やらされ感]とは正反対の極にある。

また、[コスト意識]も高まった。溶接棒はアセチレンガスで溶かしながら鉄板を繋いでいく接着剤である。これは溶接が進めば短くなっていくが、一作業が終わると廃棄されていた。それを使い切ろうという提案が生まれたのである。そのために様々な工夫を凝らして廃棄する棒の長さは以前とは比較にならないほど短くなった。これがコスト低減に寄与したことは言うまでもない。[溶接棒を使い切る]目標も会社側が[安全運動]で期待したものではなかった。

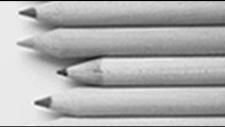
さらに、遅刻や欠勤率が改善されたことも報告されている。これに加えて、[家族に職場を見せる]運動もはじまった。自分の仕事場に妻や子どもたちを呼ぶのである。[夫の職場] [お父さんが働いているところ]を直に見る。それが夫や父に対する誇りや信頼感を高めることは容易に想像できる。若者であれば、招待者は自分の父や母になる。親たちは[息子の仕事ぶり]に感動し、安心したに違いない。

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(32) (2010年03月30日 火 2595)

仕事は成果を出さなければならぬのは当然である。その意味で[成果主義]は重要な考え方である。その上で、[成果=見える成果×見えない成果]であることを忘れてはならない。ここで[見える成果]とは典型的には数値で表現できるものだ。組織にとって、目標が見える形になっているほど評価もしやすい。だから、それはそれでいい。ただし、[それだけ]ではまづいのである。

[見える成果]の裏側で[見えない成果]がマイナスになっていることは大いにあり得る。人々の働く意欲や満足度、仕事に対する誇りなどはその代表である。上司に対する満足度、職場のコミュニケーション、いわゆる風通しの良さに対する満足度もこれに含まれる。これらはいずれも数値に表すのはむずかしいが、アンケートなどで何とか[見よう]とする。もちろん、人の態度や意見を物理的な長さや重さのように厳密に測ることはできない。しかし、[見えないこころ]の状態や変化の傾向について、ある程度の把握はできると考えるのである。

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（33）（2010 April 06 Tue No. 2602）

松下幸之助氏の[PHP]に対抗して、[PHS]で張り合う気などさらさらない。しかし、[P]が[Peace]で、[H]が[Happiness]と言えば、「なあんだ松下さんのパクリじゃないか」と嗤われそうだ。しかしちょっと待っていただきたい。その後がユニークなつもりなのである。

[H]はこれに、[Health]を追加する。[健康]でなければ仕事もできない。最後は[S]だから、松下さんの[P]とは違うのである。これも[H]と同じようにダブルで、[Safety]と[Smile]である。[Safety]は事故などに対する[安全]もあるが、生活全体が[安全だと感じられていること]を含む。[安全・安心]という言い回しが使われるが、それとほとんど同義だ。

最後の[Smile]も欠かせない。職場に笑顔がなければ、意欲は高まらない。経済のインフレは困るが、[Smile]のインフレならドンドン起こそうではないか。

職場でも家庭でも[PHS]強化運動を展開してはどうかと思う。それこそが組織内の[品質保証]なのだ。世の中の製品やサービスの品質保証は耳にたこができるほど聞かされる。しかし、こうした物やサービスを提供する組織内の人々が[PHS]を実現していなくて、品質の高いものができるはずがない。品質といえば[モノ]に焦点が当てられがちだ。それは重要な一部だが、働く人々の品質を無視しては、いい物はできないのである。[QMS]には[Human Quality Management System]が含まれていないとまずい。

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 (34) (2010 April 13 Tue No. 2609)

「おぼしき事言わぬは、腹ふくるるわざ」は徒然草第19段に出ているが、「思っている」ことを言わないと腹が張る。もっとも、「おぼしき事」は「これこれこうあるらしいと思われる」とか、「心が鬱屈している」ことだという解釈もある(松本聰氏)。わたしは「言いたきこと言わぬは」と聴いたような気がする。

人間は生きていく上でことばが欠かせない。われわれが考えるとき、人と話すとき「ことば」を使う。人は1日にどのくらい「ことば」を使っているのだろう。頭の中で考えるだけでなく、夢の中でもことばを使う。人間は「ことばの海」の中で生きている。

ことばでこころの安定を得ることもあれば、ことばで自分を責めることもある。タイトルの「マニュアル問題」から脱線しているが、「言いたいことが言える」環境を作っていないと、「マニュアル破り」も起きる。

これは成果主義の問題にも繋がる。「目に見える」成果のみを追求することで潜在的な欲求不満を高め、手抜きを助長するのでは、「マニュアル」も守られない。[restructuring]は[組織の再構築]を目指すものであって、「首切り」の代名詞ではないはずだ。「リストラ」で「言いたきこと」を言わせないのでいつかまずいことになる。

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（35）（2010 April 20 Tue No. 2616）

マニュアルが守られない理由として、[複雑でわかりにくい]という回答があった。こうした意見が出る背景には、マニュアルがユーザーの立場から書かれていない可能性がある。作成した側は「あれだけ懇切ていねいにわかりやすく書いたのに、これ以上どうしろというのだろう」といった気持ちになるかもしれない。

あるいは、「これほど順序立てて説明しているのに、どこが複雑というんだろう」「あれだけのものを説明するのだから、少しくらい複雑になったからといって文句を言わないでほしい」という思いがあるかもしれない。

それはそれで理解はできるが、そこはプロである。ユーザーの声に耳を傾けるほかはない。そのためには、マニュアルの作成者とそれを読む側との間でコミュニケーションが必要なのである。製品を販売する前にユーザー側とのコミュニケーションは取りにくいだろうが、そこで一工夫がほしくなる。

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（36） 2012/02/19（日） 3304

わたしは「人間の行動には普遍的法則などない」などと、心理学を糧にしている人間が「言ってはいけない」と言っている。組織で絶えることなく起きる問題の根底には「基本をおろそかにする」点で普遍性がある。「基本を守る」重要性は変わることはない。「マニュアル」を守ることは「基本中の基本」だが、これがなかなか守られない。

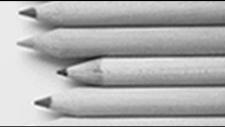
われわれは何をするにしても、その根拠がしっかりしていないとまずい。たしかに、「規則やマニュアル」は守られなければならない。ただし、そこには「規則やマニュアルが正しい」という前提がある。そもそも不必要な規則や意味のないマニュアルは存在する意味がない。また、その内容が誤っているなどは論外である。こう言ってしまうと、誰もが同意されると思うが、ことはそれほど単純ではない。現実の職場や集団では、それが「不必要であるかどうか」、「意味がないのかどうか」について意見が割れたりもする。そもそも制度や規則などの多くが、あるいは法律も、それらが決められたときにはしっかりと意味をもっていたはずなのである。このごろ何かというと話題になる「官僚制」にしても、日本が西洋文明に接して、それに追いつこうとしたときには必要不可欠なシステムだったのである。

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(37) 2012/04/19 (木) 3378

前回は「現状に即していない規則やマニュアル」をどうするかというところまで行った。どんなものでも最初は必要から生まれるもので、官僚制を話題にした。ずいぶん前から官僚制が批判されているが、これも最初は必要だったからできたのである。明治になって一刻も早く文明国になろう。そうしないと列強の餌食になる。そんな危機意識の上でエリート官僚が生み出され、とにかく国民を引っ張っていった。それがうまくいったからこそ今日の日本があるといえるだろう。

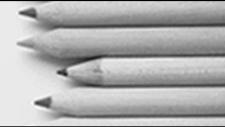
わたしは過去の軍が国家の中でどのような位置を占めていたのかはよく知らない。しかし、軍もピラミッド組織による意思決定を行い、戦争遂行に突き進んでいったわけで、軍官僚たちが重要な役割を果たしたのだろう。軍については、その決定過程の匿名性や無責任性などがしばしば問題になる。しかし、戦争に敗れたあとの混乱の中で経済の再生に脇目もふらず挑戦する際には、やはり官僚組織がそれなりに重要な役割を果たしたに違いない。もっとも、経済に関しては、「高度成長期の現実はいつも経済企画庁の予想を上回った」という分析をずいぶんと昔に見たことがある。その資料が博文館の日記帳に付録的についている情報欄に掲載されていた記憶がある。わたしが中学生のころだったと思う。つまりは昔から経済の専門家は先の見通しを誤ってきたのである。そういえば、新設する空港の需要予測なども化なりの怪しさがある。

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(38) 2012/04/26 (木) 3388

組織人として「規則やマニュアルを守ることは基本的義務に違いない。ただし、その「必要性」や「有効性」については普段にチェックする体制を整えておかねばならない。そうしないと、組織は「規則やマニュアルだらけ」になってしまう。ただし、現にある「規則やマニュアル」は原則として「頑固に守ること」を大事にしたい。それと同時に、積極的に「修正や変更」を加えていく柔軟性も合わせてもっておく必要がある。もちろん、状況によっては「修正や変更」ではなく、「廃棄」もあり得る。職場全員が話し合って「いらない」と決まつたら、思い切ってそのための手続きを取るべきである。

さて、わたしが企業や医療組織で働く方々から収集した「マニュアルはどうして守られないのか」という質問に対する回答を検討することにしよう。その第一は、「一人ぐらいマニュアル通りでなくても大丈夫だろうと考える」であった。これは「よくある」ことだ。しかし、それがきわめて危うい発想であることは言うまでもない。「自分だけ」という認識が「一人」のことでは終わらず。職場全体に拡散していくのである。こうした状況で、お互いに「自分だけ」マニュアルを無視や軽視をしているうちに大きなミスや事故が起きることになる。

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(39) 2012/05/03 (木) 3398

全員が「一人ぐらいマニュアル通りでなくても大丈夫だろう」と考えている、すぐに障害が起きるとは限らない。しかし、そのうちに限界がきてトラブルや事故が起きる。そのときになつてはじめて、「1人」ではなく「全員」がマニュアルをないがしろにしていたことが判明する。ただし、「お互いにうすうす気づいていた」ということは大いにあり得る。

そんなとき、原理原則を主張すれば、「オマエは堅い」と笑われ、「そんなこといちいち気にしていたら仕事にならない」と言われるかもしれない。さらに、「それならオマエだけやつたらどうか」と放り出されでは仕事に差し障る。あるいは、「具体的な対処法を提案しろ」と言われるのも困る。いはば、「言い出しちゃ」にすべてが丸投げされるのである。こうした状況では、「うすうす気づいて」いても実際の声は上がらない。

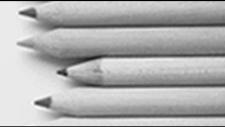
また一人で仕事をする職場では、仕事仲間同士で「うすうす気づく」可能性もなくなる。そうなると、「一人ぐらいマニュアル通りでなくても大丈夫だろう」という誘惑が強まりやすい。他人には自分がマニュアルを守っていないことを気づかれないからだ。事故や災害が起きてからあれやこれやと弁解がなされる。「自分一人くらいなら違反しても大丈夫だろうと考えた」「私のところで問題があつても、誰かが対応してくれるだろうと思った」等々…。

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 (40) 2012/05/11 (金) 3410

規則やマニュアルが守られない理由として、[マニュアル通りにしている時間がない]といった訴えがある。それが職場の全員に共有化されているのであれば、その事実を明らかにして規則やマニュアルを調整することが必要になる。また、規則やマニュアルの遵守に責任を持っている者たちにその事実を伝えて改善を依頼することもあり得る。ただ、現実にはそうした働きかけそのものが面倒だと思えてくる。その結果、検討すべき情報が埋もれてしまう。とくに、マニュアルを守らなくても仕事がうまくいっている場合は、[あえて問題にすることはない]といった雰囲気が生まれやすい。

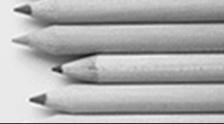
こうして[時間がないから]という理由づけが[こころの免罪符]として共有化される。それがマニュアルからの逸脱をさらに促進する。職場全体で[規則やマニュアルを守らない]ことが既成事実化し、常識になる。その結果、[これはまずいのではないか] [ちゃんと守らないといけないのではないか]といった指摘もしにくくなっていく。さらに、それが常識化すると、その発想は他の領域にまで拡大する。[時間]の制約がなくとも[面倒だから守らない]ことに抵抗を感じなくなってしまうのである。

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（41） 2012/05/30 (水) 3432

[時間がない]というのは魅力的な理由である。そして、[規則やマニュアルを守りたい]のは山々だがそれができないのだ]と自分を納得させ、その勢いで他人も巻き込む。

そもそも、規則やマニュアルを守られないことがはっきりしているのであれば、それを検討するのは当然である。違反が続く現状を黙認したり放置したままでいるより、問題点を明確にしてその解決策を考えていく方がいい。職場の仲間たちが知恵を出し合えば新しい対応策も発見できるだろう。こうした過程を通して職場の問題が全員に共有化される。

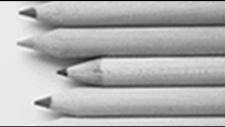
もちろん、[時間がない]ことを規則やマニュアルに[従いたくない]という本音を隠す言い訳にしてはならない。そのような実態があれば、そのことを最もよく知っているのは職場のメンバーたちである。現実には短期的に規則やマニュアルを守らなくても支障なく仕事を進めることができる。そのほうが[楽]であり、仕事も[スムーズ]に捗る。そんなことで、[時間がない]が[言い訳]になっていると思っていても、それをお互いに言わないかもしれない。そこで大きな役割を果たすのが職場のリーダーである。

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 (42) 2012/07/16 (月)

病院の調査で「夜勤入りなどで睡眠や休息の時間がなくなる」という記述があった。多くの組織で「時間的な制約」で「規則やマニュアルが守られない」との声が聞こえてくる。とりわけ病院の場合には夜勤が通常の業務であり、日勤のみの仕事よりも厳しい環境に置かれている。そうしたなかでの体調管理は個々人の責任ではあるだろう。しかし職場によってはそれが実現できないことも多いと思われる。それにも拘わらず規則やマニュアルを守れと耳にたこができるほど言われるわけだ。

こうしたことから、「わかってはいるのだが、つい手を抜いてしまう」という本音が聞こえてきそうだ。しかし状況が厳しいからといって、「規則やマニュアルを無視することは正当化されない。もちろん個別の状況は多様だから、「全員が規則やマニュアルを守ること」に唯一の解答はない。そこで、職場の全員でアイディアを出し合うことが求められる。

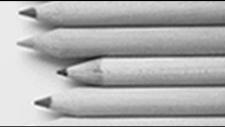
トップダウンで「何とか工夫しなさい」と言っても効果など期待できない。「そんな時間が取れないから行き詰まっているんだ」「いいアイディアがあるなら言ってくれ」と反発されるのが落ちである。いまや政治も経済も行き詰まって、先の見えない停滞状態が続いている。そんななかで国民に[多忙感]が蓄積している。「人手が足りない」が「人を受け入れる予算もない」。こうしたジレンマを乗り越えて知恵を出していくにはどうしたらいいのか。ここでもリーダーシップが大いに期待されるのである。

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(43) 2012/08/07 (火) 3502

[とにかく時間がない]という時間の制約を訴える声はあらゆる組織に共通している。これに[人手が足りない]も頻繁に挙がる。これらに対して[こうすれば完璧]といった魔法の解決策はない。組織のトップはもちろん、すべての構成員がこうした課題の存在をいつも頭に入れて、改善し続けていくしかない。そこで、[状況が厳しいから仕方がない]とあきらめてしまえばそれでおしまいだ。そう考えた時点で[思考停止]に陥る。

[いいアイディア]が浮かんだら、気軽に提案できる雰囲気が職場に求められる。さらに、それをとにかく実践してみようという前向きの対応が期待される。[言いたいことが言えない] [言っても聞いてくれない]。みんながこうした気分でいる限り、前向きのアイディアが出るはずもない。ここでも管理職をはじめとした責任者たちのリーダーシップが大事な役割を果たす。

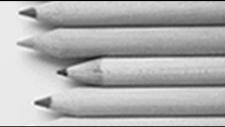
[すべてのアイディアや意見]を活かすことはできないが、リーダーがそれらを受け入れて[試して]みる。はじめから[それは無理だ]と否定的な反応をしていては、せっかくのチャンスを失う。もちろん、その際は、リーダーに決断の責任を取る覚悟が求められる。その上で、[いいと思った]ことは[とにかくやってみる]チャレンジ精神がまずは必要なのである。

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(44) 2012/08/08 (水) 3503

それにしても〔時間と人員〕の不足は深刻さを増している。それが、「時間に追われていたり、人手がなかつたりでマニュアル通りにできないことがある」という声として出てくる。この両者は互いに関連しているが状況は厳しくなるばかりだ。これまでも競争社会ではあったのだが、経済のグローバル化がそれに拍車をかけている。それにしても、未だに〔成長〕というキーワードが強調されている。地球上のすべての国が「成長し続ける」とどうなるのか。あるいはそんなことが可能なのか、その展望がもてないままに時間だけが経過しているような気がする。

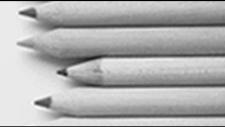
ともあれ、個別的には、「夜勤などで睡眠や休息の時間がなくなる」から「マニュアルが守られない」という切実な訴えも出てくる現実がある。「時間がない」ことが大きな理由になっているのである。工場や病院など夜勤を求められる職場は少なくない。こうしたケースでは、睡眠や休息時間をうまく取ることが容易ではない。体内時計にも支障が生まれるから、日勤のみの仕事と比較すれば心身ともに疲労が蓄積していく。自分の体調管理に配慮することは個々人の責任ではあるだろうが、仕事によってはそれが十分にできないのである。そんな状況でマニュアルを守れと言われても「ついつい手を抜いてしまう」というのが本音なのだろう。そして「自分でもこれでよく事故を起こさないものだと思います」といった背筋が寒くなる声が聞こえてくるのである。

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(45) 2012/08/15 (水) 3510

「いいと思ったら、とにかくやってみよう」。リーダーだけでなく職場のみんながこうした態度と行動力をもっていれば、様々な問題に対応できる。[朝令暮改]は[朝に出された命令が夕暮れには変えられる]という、[ぶれる]ことを批判する四文字熟語である。しかし、職場の問題を解決する際に[朝令暮改]も捨てたものではないと思う。[慎重に考えないといけない]と言って問題の解決を先送りする。それよりも、[とにかくやってみる]の精神を大事にしたい。[まずいとわかったら元に戻す]でいけばいい。

「一度言い出したからには間違ったなんて口が裂けても認めるわけにはいかない」と突っ張るからややこしくなる。軽率な判断は論外として、それなりに考えたものであれば、とにかくやってみることだ。

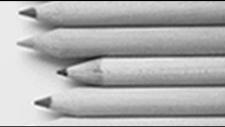
自分でも判断や行動が誤っていたことを承知しているながら、それを認めようとしない。人間やっかいな本性を背負っている。これも生存競争の中で生き延びてきた人類の遺伝子に刻み込まれているのだろうか。それほど防衛的になるのは、そうした失敗を責めまくる者たちがいるからだ。意見の不一致があることは当然で、人々の考え方が一方に偏っている方が危ない。チャレンジして失敗したときには、周囲も[元に引き返しましょう]とバックアップしたいものである。

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(46) 2012/08/16 (木) 3511

人類は科学的な活動を通しておびただしい知識と技術を蓄積してきた。それにもかかわらず、われわれの周りにはわからないことに満ちあふれている。地震はプレートの動きなどで、その発生や規模を予測することが期待されてきた。しかし現時点では、あらかじめ避難を呼びかけることができるほどの精度には到達していない。地震が発生した後に様々な分析が行われ、それが将来の予測に役立つのだろう。ただ、素人は「まだその程度なのか」と思ってしまう。

ところで地震は動く大地の「小さなずれ」が積み重なって、そこから生まれたひずみが一定の限度を超えると発生するという。「小さなこと」の蓄積が一気に爆発的な反動を起こすのである。

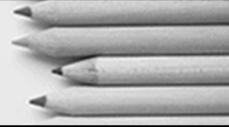
こうした事態は物理的な現象だけでなく、人の態度や行動にも当てはまる。とりわけ組織における安全は、「小さな問題」を放置しているうちに、それが耐えられないレベルに達してしまうことで起きる。それが取り返しがつかない深刻な事態になる。これに関しては「ハインリッヒの法則」が知られている。アメリカの旅行保険会社に勤務していたハインリッヒ(Heinrich, H. W)の分析によると、1件の深刻な事故の前に29件の中程度のトラブル(incidents)が起きていた。そして、そうした言わば「軽微な事故」の前に300件ほどの報告されない事象(unreported occurrences)が発生していることが明らかになったという。この「報告されない事象」は、今日われわれが一般的に使っていることばだと「ヒヤリハット」に当たるだろう。

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(47) 2012/08/17 (金) 3512

[ハイインリッヒの法則]の[報告されない出来事]は、今日[ヒヤリハット]と呼ぶものに当てはめることができる。わが国の多くの組織で、それをお互いに共有化することの重要性が強調されている。その意味では、「表に出てくる」のだから[unreported occurrences]には当たらない。しかし、この点が微妙で、現実には[ヒヤリハット]が[出やすい職場]もあれば、[出にくい職場]もある。[ヒヤリハット]が報告されやすいかどうかは職場の規範や組織文化に大きく影響される。

人々が行動する際の常識や基準が規範であり、それを範囲を拡大すると文化になる。その点で、[常識]は[文化]に近い。組織の文化の上に個々の職場の行動基準ができあがっていると考えるのである。ともあれ、職場で[なんでも言う][なんでも言える]ことが行動の基準になっていれば[ヒヤリハット]事例もドンドン出てくる。こうした基準ができあがるために職場の対人関係やリーダーシップが大きく関わってくる。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

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

味な話の素



## マニュアル問題(48) 2012/08/21 (火) 3516

全国的には、エスカレータの追い越しは[右側]が多いだろう。これが大阪では[左側]になる。わたしも大阪駅などで「あっ、そうそう右側に立つんだ」と自分に言い聞かせる。もっとも、エスカレータの「追い越し」は国際常識ではないだろう。そのスピードに身をゆだねてゆっくり昇ったり降りたりすればいいのである。ただ、これは日本人だけの特性ではないような気もする。中国や韓国でもせわしなさそうである。米づくりの社会は人手がいるので、人口密集型になる。狭いところに人がわんさか住んでいる。香港の映像を見ているとそんな感じがする。

さて、国際常識という視点では、エスカレータは関西方式が国際的のようだ。懐かしい思い出だが、1970年に大阪で万博が開催された。そのとき、はじめて[動く歩道]がつくられた。そこで外国ではどうなっているか調べたところ、追い越しは[左側]が多かったらしい。

それほど[こだわり]のある大阪なのに、伊丹空港の動く歩道は大いに問題である。東京や福岡など主要都市向けの搭乗口は手荷物検査場から近いところにある。これに対して地方便は遠い。そこで動く歩道を使うが、天井に看板があって、驚嘆のメッセージが書かれている。[お急ぎの方のために左側に立ってお譲り下さい]。メモはとっていないので丸写しの文面ではないが、とにかく[左側に立ちなさい]というわけだ。何ということだ。大阪の空の玄関口だというのに真逆の表現とは！

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(49) 2012/08/22 (水) 3517

東京との差別化を図る大阪だが、その精神は安全の領域でも見いだすことができる。あるとき、関西電力の原子力発電所に出かけた。あらゆる組織で[安全]は最優先だから、に工場などには安全を目標にしたポスターが掲示されている。これに関連して、関西電力では他では見たことのない言い回しが使われていることを発見した。安全に関わっている者であれば「ヒヤリハット」はだれもが知っている。ところが、関西電力では[ハットヒヤリ]なのである。

発電所でこれを見たとき、わたしは大いに喜んだ。さすが関西、東京とはひと味違うのだ。そのうえで、[ヒヤリハット]と[ハットヒヤリ]はどちらが正しいのかと考えた。危ういことをすれば、その瞬間[ヒヤリ]とする。そして、[これはまずいぞ。こんなことをしていたらとんでもないことになるぞ]と気づいて[ハッ]とする。しかし、何かをしたときに、まずは[ハッ]とすることもあるに違いない。それから冷静になって[ヒヤリ]とする。こんな順でもおかしくない。

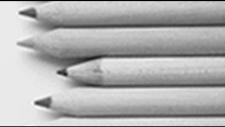
組織で現実に起きるミスや事故などは[ヒヤリ]と[ハット]の順番など問題にしても仕方ない。組織のメンバーたちが小さなことを含めて自由にものが言える雰囲気づくりをしていくことが重要なのである。

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 (50) 2012/08/28 (火) 3523

ハインリッヒの法則を今日のわが国に当てはめれば、[1件の重大事故の前に29件の軽微な事故があり、そのまた前には300件のヒヤリハットが起きていた]ということになる。大きな事故には潜在的な小さな問題が関わっている。そうかといって時間の流れを逆転すればいいものでもない。つまり[ヒヤリハット]を根絶すれば、[すべての重大事故がこの世の中から消滅する]と断言はできない。それに[小さな問題]だとしても、[ヒヤリハット]を根絶するなど考えられない。それを保証するには[仕事をしない]ことである。それなら[仕事にまつわるヒヤリハット]は起こりようがない。しかし、それは冗談にもならない。

ともあれ、[重大事故の絶滅]に繋がる保証はなくとも、[小さな問題]を見逃さず、同じようなことが起きないよう対応していくことが必要だ。それで[大きな問題]が発生する確率を低減させることは疑いない。

わが国では、[ヒヤリハット]を互いに報告し、その対応策を考えていく運動が展開されている。わたしはハインリッヒの言う[unreported occurrences]、つまりは[報告されなかった出来事]を[ヒヤリハット]に対応させた。しかしづわが国では、[ヒヤリハット]を[報告して]、それが起きた原因と具体的な対策を職場で[共有化する]ことを積極的に進めているところが多いのである。

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 (51) 2012/08/29 (水) 3524

あるデータで、[ヒヤリハット]の認知件数と職場のリーダーシップに相関が見られなかった。リーダーシップと関係なく、[ヒヤリハット]が多いと報告する職場もあれば、少ないところもあった。[望ましいリーダー]のもとで[ヒヤリハット]が多くったり、[改善が必要なリーダー]に率いられている職場でも[ヒヤリハット]が少なかつたりしたのである。それは事前の予想とは違っていた。しかしその原因は少し分析しただけで明らかになった。

[望ましいリーダー]がいる職場では、安全に関してしっかり仕事をしている。そうなると、[ヒヤリハット]の報告件数も少なくなる。一方で、[望ましいリーダー]は職場の安全についてリーダーシップを発揮しており、部下たちはちょっとした問題行動についても感受性が豊かになる。その結果、[ヒヤリハット]に気づくから、その件数はそれなりに多くなる。

これに対して[改善が必要なリーダー]のもとでは、部下たちの仕事を成し遂げようとする意欲が低く、安全に対する意識も不十分なことが多い。それでは、[ヒヤリハット]が頻発するのも当然である。さらに、問題に対する感受性が低ければ、[ヒヤリハット]件数は少なくなる。

こうして、リーダーシップの善し悪しと職場で認知された[ヒヤリハット]の件数にしっかりと関係が見いだされなかったのである。これはその後の記憶に残る発見だった。



## マニュアル問題（52） 2012/12/14（金）3631

前回は、[リーダーシップとヒヤリハットの認知件数]の相関が低い点について分析した。その内容は、リーダーシップが発揮されていると、①みんながしっかりした仕事をしているのヒヤリハットが少ないケースがある一方で、②リスクに対する感受性が高いのでヒヤリハットに気づく職場も多い。これに対してリーダーシップに問題があると、①仕事ぶりが危ういのでヒヤリハットが多いが、②リスクへの感受性が低く、ヒヤリハットがあってもそれに気づかない事例が少くないということである。そのため、リーダーシップの善し悪しとは関係なく[ヒヤリハット認知]が多かったり、少なかったりするわけだ。したがって、実際にはリーダーシップはヒヤリハット認知に影響を及ぼしているのである。

こうした事情を踏まえた上で、ヒヤリハット体験が報告されないケースについて考えてみよう。自分の仕事ぶりのまずさでヒヤリハットした場合、それが表に出てこない。まさに[隠されたミス]である。その中には、組織を危機に陥れる問題を含んでいることもある。少なくとも、世間を騒がす事件のすべてが、小さなミスあるいは違反行為が隠されたことからはじまっていると言っても過言ではない。こうした事態の発生を避けるためには、リーダーシップが重要な役割を果たすのである。

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 (53) 2012/12/15 (土) 3524

どうして小さなミスや違反行為が隠されるのか。それが「[ミスった]」者にマイナスになるからである。自分にプラスになる、有利になる、得をするのであれば、それを隠す力は働かない。もちろん、そのことを積極的に表明するかどうかは人による。世の中には、自分が有利になると思えば小さなことも自慢する人がいる。

一方で、誰もが「言った方がいい」と思うことでも控えてしまう人がいる。そのなかには、「黙っていても理解してもらえる」と考える者もいるだろう。たしかに、周囲が評価すべきことを評価する力を備えていることが大事だ。こうした環境では、お互いが、その力を認め、評価することが常識になっている。そこでは自慢しなくとも、本人は十分に満足できる。

この対極にあるのが「自分にマイナス」になることだ。「黙っておけばすむ」ことをわざわざ言うことはない。それが、隠したくなる気持ちを刺激する。その力はきわめて強力である。何といっても、自分の評価に直結するからだ。それは処罰されたり降格になるといった外形的なものから、自尊心が傷つくなどの内面的なものまで含まれる。