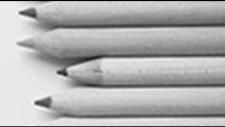


吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

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

味な話の素



## マニュアル問題（54） 2013/08/11（日）3887

これまで折に触れて、「マニュアルや規則の問題」を取りあげたシリーズを書いてきた。

そもそもは、「マニュアルや規則が守られない理由」を医師や看護師、さらに技師たちを含めた病院関係者にアンケートを実施し、その結果を取り上げたことからはじまった。その情報は自由記述によって得られた。すでに53回に達したが、「マニュアルや規則」にかかわる課題や問題は尽きることがない。

さて、看護師の声として、「時間がなくなると夜勤入りなどで、睡眠や休息の時間がなくなる」という回答があった。これは、自由記述をそのまま入力したもので、一文のなかで「時間がなくなる」が繰り返されている。これは直接、マニュアルや規則に言及していないが、業務の多忙さが時間を圧迫し、それが睡眠や休息の時間まで影響をおよぼす。その結果として、「マニュアルや規則の遵守」にもマイナスの力がはたらくことになるというのである。

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（55） 2013/08/12（月）3888

業務が忙しくて仕事が処理できず時間が経過し、十分な睡眠や休息を取らないうちに夜勤に入ってしまう。そこで「規則やマニュアルで決められていること」が守られない状況が生まる。

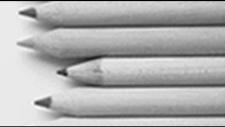
その結果が問題を引き起こす。まずは、「決まりを守らない、あるいは軽視する」ためにミスや事故が発生する可能性が高まる。これに加えて「睡眠や休息】を取らなければ、それが事故に繋がる危険性を無視できなくなる。今日では、ミスや事故を含めて問題が起きないように様々な手続きを踏むことが求められるようになった。その結果、多くの書類を作成することなどが必要になってきた。そうした処置をしておくことは、ミスや事故、さらには無用なトラブルの発生を避けるために欠かせない。しかし、それが仕事の負担になって与えられた時間内で処理できなくなり、睡眠や休息時間を圧迫する。これでは問題の発生を防止するための手段が、ミスや事故を引き起こす原因になるわけだ。まことに皮肉な話である

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 (56) 2013/08/14 Wed 3890

時代とともに組織のシステムが巨大化し複雑化してきた。それは物理的に大きくなつたとは限らない。前世紀末に[集積回路]という用語を毎日のように聴いた。われわれ[旧い世代]には懐かしい思い出である。同じ大きさのチップに回路をドンドン詰め込んでいくことから、[集積]と呼ばれた。これも、視点を変えれば[巨大化]に含めることができる。

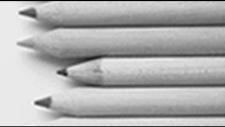
こうしたシステムの[進化]に伴って[マニュアル]は[増加]していく。それに併せた[規則]がつくられることもある。しかしながら、そのすべてを個人で記憶しておくことはできない。それが単に容量を超えているのなら、必要に応じて確認すればいい。しかし、それも時間の制約などから困難になる。問題に直面したとき、[これについてマニュアルや規則があったかなあ]と思えばいいが、そうした基本的な事実ですら頭に浮かばないこともある。それどころか、[たしかにあった]と記憶していても、[時間がない] [手続きが面倒だ]といった理由で確認しないまま問題行動をとってしまうことも少なくない。それでも、フェールセーフに助けられて、目に見えるミスや重大な事故が起きない確率が高い。それが繰り返されていくうちに、規則やマニュアルの軽視、さらには無視が起きはじめる。そして、それが[職場の常識]になっていくと、問題を指摘することがむずかしくなる。

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 (57) 2013/08/17 Sat 3893

[マニュアルが多い]とすべてに目を通す時間がなくなる。そこで自分たちの都合に合わせた[心で決める]マニュアルが生まれる。そして、だれもが[オリジナル・マニュアル]で仕事をするようになる。これがミスや事故に繋がったケースは枚挙にいとまがない。その中でも、安全を無視した[裏マニュアル]と呼ばれるものが[基準]になって、人命が失われたこともある。

[マニュアルが増え続ける]現実は、社会が複雑化し、法律が幾何級数的に増加している状況と似ている。システムが複雑化すればマニュアルが増えていくのはやむを得ないことのように思える。ここに至って、システムを単純に簡素化することはむずかしいだろう。こうして、絶え間なく増殖する情報を前に、どこから手を付けていいのかわからなくなる。しかし、それでまともな行動が取れないのでは、事態は悪化するしかない。

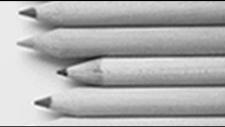
いまでは様々な製品に[クイックマニュアル]がついている。装置や機器を安全確実に使うための優先順位があるのだ。これを押さえれば、まずは安全が確保できる。ただし、それを誰がどのような基準で決めるかは大きな課題だ。それに、とりあえず[優先順位]を付けたことで、ランクの低い部分の軽視に繋がれば、そのうちしっぺ返しを受ける。また複雑な仕事を[分担]し、その部分だけ[マニュアル]を守るのも、コミュニケーション不足の危険性が漂う。

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（58） 2013/08/24 Sat 3900

規則やマニュアルが守られない理由として「インシデントが起こるたびに複雑なマニュアルになっている」という声があった。その結果として、「仕事が増える」と追記されていた。これに対して、「そもそも守るべきことを守っていればインシデントも起こらない」と指摘することはできる。しかし、エラーやミスを完璧に追放することは不可能である。業務が複雑化すればするほど、「想定外」の問題が発生する可能性も高まる。

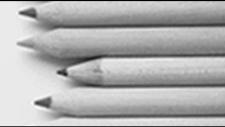
不都合なことが起きると、それに対応して手続きやマニュアルが修正される。それが深刻であれば、規則の変更に至ることもある。また、「新たな規則やマニュアル」が追加されたりもある。そして規則やマニュアルが複雑化し、チェックすべき項目が付加されるなど、仕事は増える。それがインシデント発生の可能性をさらに高めてしまう。まさに悪循環の罠に嵌まるのだから、皮肉な話である。そうは言っても、この手の問題を解消できる万能薬はない。問題が起きた際に既存の規則やマニュアルを見直し、可能な限り簡素化する方向で議論することくらいしか思いつかない。その過程で、修正や削除すべきものが明らかになれば、仕事が増える事態を回避できる。「屋上屋を架す」と言うが、現状を見直さずに対症療法的に「新しい手続きや項目」を追加するのは避けたい。それでは、ミスや事故の可能性は高まってしまう。

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（59） 2013/09/01 Sun 3908

[マニュアルの量が多くて、確認作業が多い]という声がある。これには[時間的に余裕がない]という注意書きが付いていた。[分量と時間]との勝負なのである。取り扱う機器が複雑になればなるほどマニュアルの量も増える。また製品やサービスの品質に関する要求事項が増えれば、チェックすべき項目も多くなる。もちろん[品質]には安全性が含まれる。それらすべてをチェックしていると時間がかかる。

今日ではマニュアルの複雑化に加えて、様々な職種で作成すべき書類が増える現象も起きている。その結果、安全に関わる責任者が書類作成に時間を取られて現場に出かけることができないという声も頻繁に聞く。これでは安全が危うくなるが、決められたことはしなければならない。もちろん今の時代、人員を増やすことはむずかしい。じつに悩ましいが、これを放置しておくことはできない。

こうした状況に対応するには、[優先順位]を設定するしかない。その際は[仕事のしやすさ]よりも[安全性]を先に考える必要がある。またマニュアルや手続きを複数のパートに分けられる場合は、職場のメンバーが分担してマスターすることもあり得る。その上で、自分たちが身につけたことをお互いに伝え合っていくという流れである。

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(60) 2013/09/04 Wed 3911

[マニュアルが現場の動きに即していない]という声がある。困ったことだが、この種の問題が指摘されることはめずらしくない。受注生産の機器は、注文者が使用者だから、その要求に基づいて製造される。その点で、[現場の動き]に対応していると考えていい。しかし、一般的にはハードをつくる側と使う側にはギャップがあるから、製造者に期待するだけでなく、利用者側が自分たちの状況にあったマニュアルを作成することもあっていい。

その際は製造する側と十分なコミュニケーションを図ることが前提になる。そうでないと、安全に対する細かい工夫や配慮が伝わらず、安全を脅かす修正が行われることもあるだろう。また利用者に都合のいい解釈で修正されてしまう危険性も出てくる。その極端なケースが[裏マニュアル]である。公式マニュアルでは仕事の段取りが悪いといった理由から、自分たちの都合に合わせたマニュアルを作つて大きな事故を引き起こしてしまった。このケースでは厳しい競争でコストや納期の問題も絡んでいたようだから、[現場の動きに合わない]といった理由とは言えないかもしれない。しかし、そうした内的・外的な事情を理由にして、[裏マニュアル]の作成が許されないことは当然である。

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(61) 2013/10/03 Thu 3940

規則やマニュアルは[時間に追われていたり、人手がなかつたりしてそのとおりにできないことがある]との回答があった。[時間に追われて][人員不足]という訴えもある。いまや国中が[競争社会]、いわゆる[成果主義]が叫ばれ、[コストダウン]は日常語とした。もちろん、ものごとを効率よく処理することは必要である。国や自治体の仕事を、[お役所仕事]とか[縦割り]と呼び、[親方日の丸]もよく聴いた。これらは、こうした仕事の[非効率]性や[権威主義]を批判するものだった。

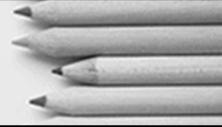
わたしもかつて驚いたことがある。今世紀のはじめ、ある自治体で90分の講演を引き受けた。そのとき、正式名称は忘れたが、[債権者登録]といった手続きが必要だと言われた。文面から推測すると、数億円の土木工事を請け負う企業などが作成するものと同じ書類だった。しかも振り込むわたしの通帳の一部をコピーして提出することまで求められていた。これには驚き呆れて、[そこまでしないといけないのでしたらお支払いはしていただかなくてけっこうです]と回答した。もちろん直接の担当者に責任はないので、困惑されたと思う。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

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

味な話の素



## マニュアル問題(62) : ランクづけ 2013/10/04 Fri 3941

講演で90分間の話すだけなのに[債権者登録]をしないといけない。さらに[通帳のコピー]まで提出を求められる…。これには驚いて、[そんなことまでしないといけないのなら、謝礼はいりません]と回答した。その結果、[通帳のコピーはいらない]ということだった。しばらくして、[債権者登録書]が送られてきた。そこに数年後の期限まで書かれていたので苦笑してしまった。負け負ったのは90分の講演だから。

こんなこともあった。交通費の計算に必要だというので給与のランクを聽かれた。もともと公共交通機関を利用することになっているようだから、市内の移動では計算のしようがないと思っていた。たとえばバスなら130円だと200円などと運賃は決まっている。ところが、これが大間違いで、[日当]があって、その額がランクによって違うというのである。[なるほど]と、その権威的合理性には感心した。そこで具体的な金額を尋ねると、バス代と合わせて600円くらいだという。ここで笑っては失礼だとは思ったが、それ以外の反応を選択できなかつた。わたしの等級号俸を聽いて、先方の給与表と対照してランクを確定し、具体的な金額が出るという。いやはや、「当方の給与額まで調べるといった手続きを取る時間だけでもコストがかかるでしょうに」と再び苦笑いした。

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(63)：公共交通機関限定 2013/10/05 Sat 3942

[公共交通であるバス代を支払う]と言われて、[自分の車でいきます]と回答した。これに對して、[当方では省エネもあって車の使用ができるだけお断りしています。また万一にも事故があるといけませんので…]との反応である。たしかにそうした[規則]というか[基準]があるのだろう。その趣旨も[理解できないこと]ではない。しかし、そこへ行くにはバスの本数が限定されているだけでなく、乗り換えまで必要なのである。もちろんバス停までもソコソコの距離がある。降車してからもけっこう歩く。とりわけ夏などは汗ダク間違いなしなのだ。

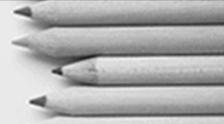
そこでわたしはこれまで一度として自分から言い出した記憶がない申し出をした。[いやあ参りましたね。それならタクシーを使っていいですか]。これに対する回答は即座に[ノー]だった。そして可能性としては、ご自分たちが運転して送迎することはあり得るという。わたしは再び[うーん]と唸ってしまった。そのためにお一人の大変な仕事時間が取られるではないか。当然のことながら、そのコストを計算しないといけないはずである。そうなると事故を起こしたら大変だろう。一般的に組織体に出かけるときは、公用車やタクシーで送迎される。ともあれ[杓子定規]とはこのことだと感動した。

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(64)：お上のご指示 2013/10/06 Sun 3943

ある公的機関で、謝金を振込む先の登録を求められた。ここまででは官民を問わず常識になっている。ただ、このときは、「振り込みをした情報が必要であれば、その旨を下記のアドレスを使って申請するように」と書かれていたのには、かなり驚けた。[わが方が決めた時期に謝金をお主の口座に振り込むぞ。もちろん当方から、それを知らせなんぞはしない。ただし、どうしても知りたいなら、メールで『是非ともお知らせ下さい』と申請しろ]。さすがに、こんなひどい表現ではないが、生来のひねくれで、人間ができていないわたしは、そんな受け止め方をしてしまった。そこで、ひれ伏して(?)メールでお願いすると共に、[このたびのご指示にはビックリたまげてしまいました(もちろん、原文のママではありません)]と書いておいた。

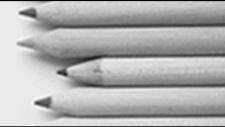
仕事の効率化を図り、コスト削減に最大限の努力をする。いまや、わが国の組織で期待されていることで、こうした対応もその一環に違いない。それにしても、このところ取り上げたケースでは、いずれも相手のことを配慮していない。ついでに言えば、[そのこと自身]に気づいていないのかもしれない。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

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

味な話の素



## マニュアル問題(65) 2014/04/15 Tue 4140

[規則やマニュアルを守らない]のは[自分のやり方が効率的だと思うから]で、結果として[他の人に言わずに実施してしまう]という声を聴いた。ここには[効率]と[安全]の葛藤が見られる。[規則やマニュアル]が仕事を効率的に進める際の障害になっていると感じているのである。たしかに仕事の経験や個人的な器用さなどによって、同じ仕事をする者たちの間に技術的な差が生まれる。人間はロボットではないから、これは自然なことである。しかし、それでも[規則やマニュアル]の原点に返って、どうしてそうなっているのかを考えてみる必要がある。その結果、[効率的な方法]が様々な視点から容認されるなら、[規則やマニュアル]の方を変えることになる。

ところで、こうしたケースには2つの問題が含まれている。一つは、自分のやり方を優先してマニュアルを無視あるいは軽視することである。もう一つは、それを他人に伝えないことである。

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 (66) 2014/08/26 Tue 4287

人間が何らかの「行動」をするときは、いつでも、それに伴う「エラー」や「ミス」が起きる可能性がある。職場で考えられるミスや事故をリストアップすれば、「あれもある、これもある、いやこんなことだって可能性はゼロじゃない…」となるだろう。こうしたもののが多ければ多いほど、「自分たちはこの上なく重要な仕事をしているんだ」と自信をもっていい。何もしていないところではトラブルの起こりようがないのである。現実に問題が起きると、「想定外」ということばが飛び交う。しかし、それが事故やトラブルを未然に防止できなかつた免罪符として使われてはならない。それが本当に「想定できなかつた」のかを真剣に分析すべきである。

仮に「想定外」だったとしても、それを深刻に受け止めて原因を明らかにしなければならない。もちろん、「すべて」を「もれなく」カバーすることはできない。人間の知識や、それを活用する能力には限界がある。そうは言ながら、目の前で起きた事故を分析していけば、実際は「想定すべき」だったと思われるケースも多いのではないか。

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（67） 2014/08/27 Wed 4288

事故やミスが起きたときは混乱していて、「想定外」だったと思ったものが、分析を進めると、「想定できた」ことが明らかになるケースもある。その要因に組織や集団の影響が含まれる。その中でも、リーダーシップは重要な役割を果たしていることが多い。リーダーシップの影響は様々な形をとって現れることから、データを一面的に観るだけでは本質を見逃してしまう。

職場で報告される「ヒヤリハット認知件数」と監督者の「リーダーシップ」との間に、関係が見いだされなかったことがある。わたしはこの両者に関係があると考えていたから、「想定外」だった。しかし分析を進めると、興味深い事実が明らかになった。

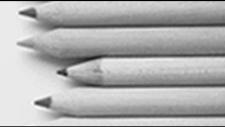
まずは、「職場で望ましいリーダーシップが発揮されている」とどうなるか。そうしたリーダーのものとでは、部下たちが安全に関して期待される仕事をしている。その結果、「ヒヤリハット」の件数は少なくなる。ところが、別の望ましいリーダーのもとでは、リスクに対する部下たちの感受性が高い。そこで、多くの部下たちが小さな「ヒヤリハット」にも気づくのである。かくして、望ましいリーダーシップが発揮されている場合でも、「ヒヤリハット」の報告件数が「多い場合」もあれば、「少ない場合」もあるのだ。とくに、部下たちが「何でも言える」と感じている職場では、ちょっとした「ヒヤリハット」体験でも報告しようという気持ちになるのである。

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 (68) 2014/08/31 Sun 4292

職場で望ましいリーダーシップが発揮されても「ヒヤリハット」は多い場合も少ない場合もある。一方で、リーダーシップがまずいと、部下たちの仕事ぶりも危ういものになる。そこで、「ヒヤリハット」件数は多くなる。そもそも仕事に対する意欲も低い可能性が高い。また、こうした職場で働く人々はリスクに対する感受性が低いことも考えられる。安全について加減な指導をしていることもあり得る。そうなると、「ヒヤリハット事象」に気づかない。その結果、「ヒヤリハット」の認知件数が少なくなる。

こうしたことから、「リーダーシップの善し悪し」とは関係なく、「ヒヤリハット認知件数」は、「多かったり、少なかつたり」する。その点で、リーダーシップは「ヒヤリハット」の「認知件数」に大きな影響を及ぼしているのである。

これは仕事で感じる「プレッシャー」にも適用できるだろう。「ヒヤリハット」と同じように、リーダーシップと、安全に仕事をしないといけないという「プレッシャー」の間に関係が見いだせなかったことがある。この場合も、リーダーシップに問題があると、「プレッシャー」を感じて萎縮してしまう。これに対して、望ましいリーダーシップが発揮されていると、「安全をしっかりと守らなければならない」という前向きの緊張感で「プレッシャー」を感じる。そんなことがあるのだ。

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(69) 2014/09/08 Mon 4300

多くの職場で、小さな「ヒヤリハット」も報告することが奨励されている。しかし、安全の責任者からは、「口で言うほどはうまくいっていない」との嘆きが聞こえてくる。こうした状況を放置すれば大事故につながりかねない。どうして「ヒヤリハット」が報告されないのでしょうか。

自分の仕事ぶりのまずさのために「ヒヤリハット」を体験した場合はどうか。それが報告されずに「隠されたミス」になる可能性は高くなると思われる。その結果、組織を危機に陥れる可能性もある。世間を騒がせる「事件」のほとんどが「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。そして、リーダーシップが「ヒヤリハット」の報告に影響を与えている。

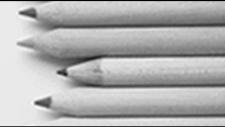
「小さなミス」でも「責められる」「不利な扱いを受ける」のであれば、「真実は伝えないといけない」という正義の味方は姿を現しにくい。メンバー全員が「まずいことになる」と認識していれば、同じ力が働く。一方、「自分にプラスになる、有利になる」「自分が得をする」となれば、それを「隠す」気持ちにならない。もちろん、それを「積極的に表明する」かどうかは個人差があるが、有利になると思えば小さなことでも「表明する」タイプの者がいる。

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(70) 2014/09/11 Thu 4304

小さなことでも「表明する」人がいる一方で、「言った方がいい」と思っていることでも控えてしまう人たちもいる。また、「黙っていてもちゃんと理解してもらえる」という信念や態度の者もいる。人が意見を言うと、「自分だけ目立っている」とか「得をしている」などとケチをつけてはいけない。お互いの力を「認め」「評価する」。職場のリーダーにはそんな雰囲気をつくり出すことが求められている。それでメンバーたちは安心し、満足して仕事ができる。そして、問題に気づいたら正直に表明するのである。

ところで、「自分にプラス」になるのであれば、言ってみようという動機づけも高まる。それでは、「自分にマイナス」になるときはどうか。そのとき、「黙っておけばすむ」という状況だと思えば、「わざわざ言う」気持ちにはなりにくい。「隠そう」とする力は相當に強いのである。なぜなら、それが自分の評価に直結する可能性が高いからである。ケースによっては、処罰や降格に繋がるかもしれない。そこまでいかなくても叱られることは楽しいものではない。こうした目に見える処分だけでなく、自尊心が傷つくといった内面的なマイナスも含まれる。規則やマニュアルが遵守されないのは、組織要因の影響が大きいのである。

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(71) 2014/09/12 Fri 4305

「規則やマニュアルが守られない」理由として、「働きはじめる前に読まされてもわからない」というものがあった。これは採用されたときや、異動を含めて新しい仕事を担当する際に起きることだろう。基本的な規則やマニュアルの概要を事前に伝えておくことは当然である。しかし、仕事をはじめてみると、規則やマニュアルに決められていても、それに気づかないことがあったりする。こうしたとき、OJTが重要な役割を果たす。ところが、忙しさに追われて教育する時間と気持ちのゆとりがなくなってしまう。

これが採用時だけのものなら、新人教育について重要な問題を提起している。教える側には「当然」のこと、これから働くとする者にはチンパンカンパンなのである。それこそ、「規則やマニュアルをうまく教えるための『マニュアル』」が必要になるわけだ。

教えられる者たちが体験した「教育」について、「こんな説明があればもっと理解できた」「この部分は十分に理解できた」といった整理をすることも欠かせない。そうした情報を生かすことで、より役立つ「マニュアル」ができる。さらに、彼等が「マニュアル」を作成すると、わかりやすいものができるのではないか。

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(72) 2014/09/17 Wed 4310

「マニュアルを作成しても説明する機会がない」という声がある。それには、「個人に任せられる」という添え書きが付いている。マニュアルをつくったのはいいが、その説明は「あなたがしてちょうだい」というわけだ。ここでは、マニュアルの作成者は言及されていない。いずれにしても、職場の責任者に説明が「丸投げ」されているのである。しかも、その機会がないとなると、「マニュアル」をつくることだけが目的になった感がある。

これは、「マニュアルを守る、守らない」以前の問題である。しかし、管理職が「規則やマニュアルが幾何級数的に増えて説明する時間がない」と危機感を訴える職場はある。「説明や教育する機会」がなければ、規則もマニュアルも存在しないも同然である。

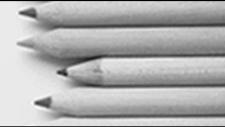
また、「マニュアルにしたがっていると、その行動が当然だと思い込んで、マニュアルからはずれても気づかない」との声もある。これは真意がわかりにくい。「マニュアル通り」にしていれば、それで問題はないわけだ。そして、それが「当然だと思い込む」のも、必要な行動が身についているのだから、まったく問題がない。それにも拘わらず、「本来の行動からはずれる」ことがあるというのだ。その意図を推測すると、少しばかりであれば、「マニュアルからはずれそうになる」ことが起きるというのだろうか。

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(73) 2014/09/18 Thu 4311

仕事をしていれば、「マニュアルからはずれそうになる」ことは起きる。それは「楽をしたい」「面倒くさい」といったマイナス要因が働くだけではない。ときには、「この方が効率がいい」「むしろ安全だ」といった、当事者としてはプラスと考えて「はずれてしまう」こともあるだろう。そうした場合でも、自分の判断だけでなく、職場で議論することが必要なのである。

その際は、その「ズレ」に気づいて、決められた行動を取るよう元に戻す力が働かなければならない。しかし、これが相當にむずかしい。規則やマニュアルにしていると「時間や経費がかかる」「たまたま人員が足りない」などなど、少しだけ「はずれる」ことについて理由が付けられる。そのなかでも、「非常事態」「緊急避難」などは「説得力」がある。それが「やむを得ない」ことになってしまう。しかも、「マニュアル」から「逸脱した」行為が直ちに問題を起こす確率は低いことが多い。

そうなると、「こちらの方が効率的で楽ではないか」という「解釈」が生み出される。みんなが内心はまずいと思っていても、職場全体にそれを肯定する空気が漂ってくる。それが、さらに「言い出せない」雰囲気を創りあげる。

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(74) 2014/09/19 Fri 4312

規則やマニュアルを守っていなくとも、何事もなかったかのように仕事がはかどる。少なくとも表向きにはそうなっている。そんなとき、個人が「これはまずいのではないですか」と指摘するのはむずかしい。とくに自分が責任者でなければ、言い出せないだろう。そんな状況で思い切って発言したらどうなるか。「せっかくうまくいっているのに、余計なことは言うな」と冷たい目で見られる。あるいは叱責されるかもしれない。誰もがそんな圧を感じる。また、とにかく忙しい状況で自分だけ新たな負担を増やされてはかなわないと思うのは当然である。

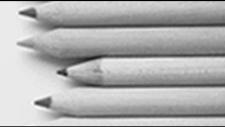
こうなると、問題はさらに深刻化していく。小さなウソをつくと、つじつまを合わせるために、さらにウソをつかなければならなくなる。こうした負のスパイラルが積み重なって、取り返しがつかないことになる。規則やマニュアルを守らないことと、ウソと同列に扱うのはどうかという声も聞こえる。しかし、「守っている」ことが前提になっている規則やマニュアルを「守っていない」にも拘わらず、そのことを「隠す」のは、「ウソ」をついていることになる。それも組織内の問題だと考えるのは誤っている。さまざまなもののは、製品やサービスとして世の中に出ていく。つまりは顧客がいるのである。これは民間だけではなく、公的な組織についても同様である。如何なる場合でも、「守るべきことが守られていない」のは大きな問題なのだ。

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(75) 2014/10/06 Mon 4330

「守るべき規則やマニュアルが守られていない…」。これが組織の問題であることは疑いないが、問題はそれだけには止まらない。その製品を使用し、サービスを受ける顧客は「規則やマニュアル」の内容まで知りようがない。それらが「ルール違反」の結果として自分たちの前に出されていることはないと考えてい。そうでなければ、世の中が「不信」で充ち満ちたものになる。お互いが信用できない、信頼できない社会は進歩も成長も期待できない。その究極の形が戦争だが、これがいつまで経ってもなくなる。

組織についても似たようなもので、「規則やマニュアル違反」も含めて、組織の問題や不祥事も「なくなる」ことがない。何のことではない。これこそが人類の「永遠の弱点」だと考えるべきなのだ。すべての人間が自分たちの「弱いところ」をいつも自覚して生きていくほかはない。

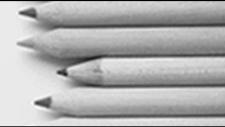
さて、「マニュアルや規則が守られない」理由として、「慣れてくると、その一部を省略してしまう」という意見がある。これは、「知らず知らずのうちに」ではなく、「意識的に省略する」という意味を含んでいる。最初は「小さな」ことを「省略」しても、現実に問題が起きることはほとんどない。いわゆる「フェイルセーフ」が働いてくれるからである。しかし、そんな気持ちの緩みが、次第にエスカレートしていくのが人間というものなのである。

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 (76) 2014/10/15 Wed 4340

「コンプライアンス」は法令を守るだけでなく、「人の常識」に従って行動することも含めて考える必要がある。さらに、「ことの大小」にも気をつけたい。昔は、「嘘は泥棒のはじまり」と言っていた。「小さなこと」が、「泥棒」という犯罪に繋がるぞという教訓である。「小さいから」と放置していると、それが大きなほころびのもとになる。最初は「小さな」ことを「無視」しても、問題が起きることはほとんどない。「フェイルセーフ」が働くからである。しかし、そうした気持ちの緩みが、次第にエスカレートしていくのが人間なのである。

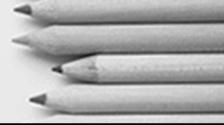
高速道路をはじめて走ったときは、多くの人が時速100kmの制限速度を守るだろう。しかし、そのうち「追い越すときは少しばかりスピードをオーバーしても仕方がない」などと理屈をつけて、瞬間的に110kmを出したりする。人間はこうした逸脱にすぐに慣れてしまう。「慣れ」は「よりよく生きる」ために「不可欠の条件」である。しかし、それは「マイナスの行為」についても当てはまる。最初は「ちょっとだけ逸脱」だったものも、範囲がドンドン拡大していく。それで、「仕事の手順が簡単になる」「仕事が早く片付く」など、目先の「効果」が得られる。そうなると、職場に「こちらの方がいい」との評価が定着していく。

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（77） 基本のおさらい 2016/03/18 Fri 4897

このシリーズに終わりはない。そもそも人間というものは「決められたことを守る」のがきわめて苦手である。それどころか、「規則やマニュアルを守らない」ことに快感を覚える者すらいる。これもまた、すべての人間が違っていることによっている。それは、われわれが激変する環境のなかで生き残っていくための「DNA的宿命」であることは、本欄でも繰り返して指摘してきた。寒さに強い人間ばかりいたのでは熱暑が襲来すれば全滅する。その逆もまた真なりである。そうかといって、「すべての個人」が「全天候型」の体質を備えるわけにはいかない。そこで、「得意分野」に別れて「リスク」の分担を図ることが効率のいい対応法となる。つまりは、あらゆる温度変化に耐えられるように「みんなが違っている」わけだ。

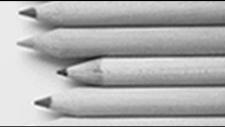
これも専門的な立場からは、「目的論的」解釈だと笑われるに違いない。進化の過程では、「適応」の結果として説明される。たしかに、「DNA」に意思はないにしても、「みんなが違っている」のは「種として少しでも生き残りの可能性を高めることだ」と考えたい。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

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

味な話の素



## 復活「マニュアル物語」(78) 2018/11/13 Tue 6036

「規則」や「マニュアル」には「基本的なこと」が書かれている。わたしの世界では、「基本だから守られない」が「基本」を考える際の「基本的スタンス」になっている。もちろん、「基本が守られない」のには、それなりの理由がある。そこを押さえれば、少しでも「基本」を守りやすくする可能性が高まる。

そうしたことから、組織のメンバーに「マニュアルが守られない理由」について調査した。その結果は想定外というよりも、「やっぱりそうだろうなあ」と思われるものに満ちあふれていた。つまりは、「みんなわかっている」理由で規則やマニュアルが守られていないのである。だからこそ事態は深刻だと言える。予想されるような理由なのだから、あらかじめ対策ができるのに、それができないということなのだ。

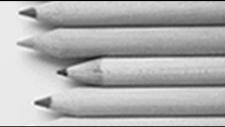
ともあれ、調査から得られた回答の分析をこのコラムでシリーズ化して連載していた。それも、いつものことながら「休止状態」になったままである。その最後は2016年3月18日の「77回目」である。それから1ヶ月後に「熊本地震」が襲ってきた。そして2年以上の時間が過ぎたが検討していない回答も残っている。そこで、引き続いて連載する気になった。

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(79) 2019/01/12 Sat 6123

組織における不祥事やトラブルが「想定外」と言うよりも「規則やマニュアルが守られない」ことから発生している。少なくとも、わたしにはそう見える。本コラムではこうした問題の原因を探索するシリーズを連載してきた。ただし、それがいつの間にか「休止」状態に陥ることを繰り返している。そのことを昨年の11月13日に久しぶりに思い出した。

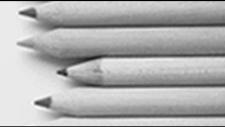
そのときは「引き続き連載する気になった」と意気込んだが、その先は一歩も進まないままである。ここに来て、「また忘れていること」を「思い出した」わけだ。そこで、本シリーズの最後のパートというつもりで力を入れてみたい。もっとも、老化も手伝って「過去にも似たようなことを言っていたよ」と言わされることを「繰り返す」可能性は大いにある。それにお気づきになつたらパスしていただきたい。わたしのコラムで人生の大事な時間を無駄にされては申し訳ない。

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(80) 2019/01/19 Sat 6136

前世紀の終わり、正確には1999年9月に、原子燃料をつくる工場において臨界に達する事故が発生した。きわめて不安定で危険な原材料を扱うことから、そこには100%フェイルセーフの装置が設置されていたにも拘わらず「臨界」が起きたのである。

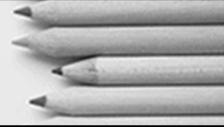
その原因はまことに単純なもので、安全が保証された装置を使わずに、バケツで原材料を混合していたのである。それが許されないのは当然で、作業工程の「マニュアル」が存在していたはずである。しかし、現実には「正当なマニュアル」ではなく、別のマニュアルが作られて使用されていた。事故当時、それが「裏マニュアル」と呼ばれ、連日のようにマスコミを賑わせた。そのころはコンピュータゲームが話題になり、攻略本には説明書に記載のない「裏技」が紹介されていた。そういえば「裏ビデオ」などという専門用語(?)もああった。この「裏」は、「知られていない秘密」といった意味と「後ろめたさ」を含んだ接頭語(?)であった。

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(81) 2019/01/26 Sat 6150

東海村で1999年9月に発生した臨界事故は100%フェイルセーフが保証されていた装置ではなくバケツを使用していたことが原因だった。このときも、バケツを使い始めた途端に事故が起きたのではない。数年前からバケツでも臨界は起きないとの認識で手順書をつくり、それをマニュアル化していた。これがマスコミで「裏マニュアル」として報道され、流行語にすらなった。

ともあれ、「バケツでも大丈夫」と考えた問題は措くとして、しばらくは事故が起きなかった。しかし、こうした逸脱は時間の経過とともにその範囲が拡大していく。それはまさに「慣れ」が引き起こす「負のスパイラル事象」というべきものである。「もう少しは大丈夫じゃないの」。そんな気持ちと雰囲気が職場全体を包み込んでいく。

こうなると、「おかしい」「危ないのではないか」と思っても、それを口に出せない無言の圧力が支配しはじめる。また、全員が「言った方が良い」と思いながら、「今さら言えない」といった気持ちになってしまう。その結果として「問題に触れること自身」が避けられるようになるのである。

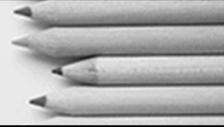
安全に関わる者は、こうした「人間とそれが構成する集団」の「弱点」を十分に認識しておかなければならぬ。

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 (82) 2019/02/02 Sat 6166

このところ、国が出る統計に対する信頼が揺らいでいる。賃金に関する統計のうち、東京都は全数調査だったのに、実際は1/3ほどのサンプルにしていた。これはマニュアル違反ではなく決まりを守らないのだから大いに問題だ。そこに悪意や故意はなかったかのような説明がなされている、悪意はともかく故意でなかったとすれば、別の問題が生じる。そもそも問題であること自身に気づかなかったというのだろうか。

それなら、これまた大問題である。統計を扱っている担当者たちの能力が疑われる。素人ではあるまいし、長期に亘って問題に気づかなかったのであれば、冗談でしょうと言いたくなる。

ここでいつもの「邪推」をしてみよう。このごろはどこもここも人員削減が進められた結果、仕事の負担が増大している。そんな中で、統計に関わっている人たちの間で、「こんなの全数を調べなくってもサンプリングですむんだよなあ。そのためにこそ推計学だってあるんだから…」といった主旨の会話が交わされた可能性はゼ大いにあり得る。それが雑談程度であればとくに否定されるべきものではない。実際、そのとおりなのだから。

吉田道雄のホームページ

*YOSHID, Michio*

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

味な話の素



## マニュアル物語(83) 2019/02/16 Sat 6194

連載「マニュアル問題」は本コラムで最も古いシリーズだが、連載していることを「忘れ」、それを「思い出し」、「また忘れる」を繰り返している。わたしとしては「日本列島劣化物語」の「大河シリーズ」と考えているから、これからも同じことになるに違いない。

そもそも「カムチャツカ半島のひょうたん島物語」を書いたのは、今世紀になってすぐのことである。これは「日本列島劣化論」である。この物語は附属中学校の校長時代に生徒たちにも話した。それは2003年のことだが、幸い(?)にも、その後もこのタイトルでネタ切れの心配はまったくない。それどころか、毎日のように取り上げられるあらゆる組織の「不祥事」は詰まるところ「規則・マニュアル違反」あるいは「基本無視」に集約される。

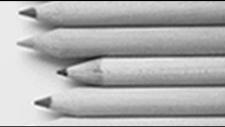
こうした状況だから、一人が騒ぎまくっても、分析できるケースは1000億分の1にも達しない。

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（84） 2019/03/21 Thu 6246

マニュアルを読まないのは、「読むのが面倒だから」という声があった。規則やマニュアルを守るのは仕事の大前提だが、それを「読むのが面倒」でスルーする。

マニュアルではないが、つい先だっての国会では、ある大臣が自分の所管する一大イベントの「憲章」を読んでいないことが話題、いや問題になっていた。この場合も、「読むのが面倒だった」からだろうか。

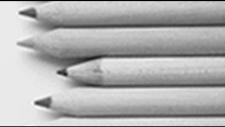
こうした声を聴いて、「そうした考え方そのものが大間違いだ」と絶叫したくなるのも理解できる。そうかと言って、「大間違い」を強調しただけでは問題は解消しない。「規則やマニュアル」は「読むのが面倒」だけでなく、「読まなくてもすむもの」と認識されていることが多いのではないか。組織全体に、こうした「常識」が定着していれば、「面倒でない」ものも読まれないだろう。

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 (85) 2019/03/28 Thu 6256

そもそも「マニュアル」は冗長性が高く、「読まなくてもいい」ものまで含まれている。もちろん「いらないもの」ではないとしても、類似のマニュアルと「重複している」ことや「ほとんど常識」であることが圧倒的に多い。たとえば、電気製品の取り扱い説明書は私たちが使う「マニュアル」の典型例である。そのすべてに「安全上のご注意」なるものが記されている。これをしっかり読み込む人がどのくらいいるだろう。

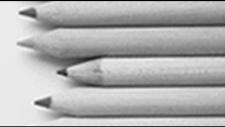
マニュアルには危険性の程度によって3段階の説明がついている。まず、「危険」は、「死亡や重症を負うおそれが大きい」ものである。つぎは「警告」だが、こちらは「死亡や重症を負うおそれがある」とされ、「注意」となると「軽症を負うことや、財産の損害が発生するおそれがある」になる。この文言だけ見れば、「絶対に読まなければとんでもないことになる」ものばかりである。何せ自分や他人の命を失うかもしれないのである。素人としては、重症と軽症の区別はよくわからないが、どちらにしても避けるべきことである。また財産の損害が生じては困るに決まっている。ただし、文末はすべて「おそれがある」で終わっている。

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（86） 2019/04/05 Fri 6266

すべての日本人にとって憲法は「生き方」「考え方」「行動の仕方」を示した基本マニュアルと言える。ここで、「憲法をマニュアルと同列に並べるなど言語道断だ」と本気で怒らないでいただきたい。

憲法を基礎にして法律や条令がつくられる。それらを元にして、企業や組織で規則が作成される。それが人の考え方や行動に影響を与え、あるいは規制する。また、「家族が守る10箇条」といった個別の指針もある。

これらはマニュアルではないが、所属しているメンバーが守るべき約束事が示されている点で共通している。ところで、「家族の約束事」はその適用範囲が家族の構成員に限られるから、全員が内容まで知っている。ただし、「知っていること」と「実践すること」が一致することは限らない。この問題はまた別の機会に考えよう。

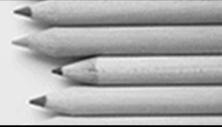
ともあれ、構成員数が少し増えて組織の規則になるとどうだろう。ほとんどの会社には「社是」なるものがある。その多くは理念やスローガンが数行で表現されている。この程度であれば、構成員の全員がそれを知っているに違いない。もっとも、その実現度合いは、家族の場合よりもさらに怪しくなる。

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（87） 2019/04/18 Thu 6286

マニュアルと法律を同列に論ずることはできないが、共通点がある。たとえば、すべての国民が法律のほんの一部しか知らないことだ。もっと正確に言えば、法律の条文を実際に読んだことがある人はきわめて少数だろう。ましてや条文そのものまで知っている人は、これを職業にしている人を除いて皆無に近いと思う。それでも、ほとんどの国民が生活をしている。世の中には犯罪を犯す者がいる。彼等は条文は知らなくても、「自分が法律に反する行為をしている」ことは認識しているはずである。

また、「自分はそんな法律があるとは知らなかった」とは言えない。それは国民から法律をつくることを委託された議員が国会で可決しているからである。マニュアルや規則は法律ほどではないとしても、組織の人間であれば「知らなかった」では済まされない。もちろん、教育や研修も含めて、組織として「知らせる」ことをしていなければ、組織自身の責任が問われる。

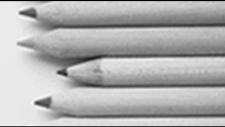
その上で、規則やマニュアルも「すべて」を読まなければ、仕事に手が着けられないことはない。それなりに仕事はできるのだから、法律と規則やマニュアルには類似点がある。

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（88） 2019/04/25 Thu

法律は問題が起きなければ意識しない今まで生きていく。そこで、われわれは法律の内容をいちいち確認しない。しかし、職場の安全に関する規則やマニュアルは、「読むのが面倒」という態度ではまずい。

現実には「常識でわかっているから大丈夫」であることが圧倒的に多いだろう。そこで、「マニュアルは読むのが面倒」という理由で放置される。これでは規則やマニュアルはないも同然である。

その一方で、規則やマニュアルが膨大になっている事実もある。とくに、作成する側は、小さなことでも「落ち」は許されない。問題が起きると「マニュアルに書かれていなかった」と責任を追及される。そう考えると「石橋を100回は叩いて渡る」ほど慎重にならざるを得ない。

その結果、気が遠くなる分量の規則やマニュアルができあがる。それで新たに必須の手続きや文書作成などの仕事が増える。こうしたことから、現場に行けなくなつたと嘆く管理職が増えている。