

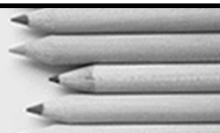


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



## マニュアル問題 (89) 2019/05/03 Fri 6311

電気機器などのマニュアルはけっこう厚い本冊とは別に簡易版がつくられている。それを読めば当座の使用には対応できる。組織が遵守すべき規則やマニュアルにもそうしたものがありそうだが、いずれにしても、「読んでおきなさい」で終わってはまずい。安全を破壊する悪魔は「忘れたころ」を狙っている。

これに対抗するには、基本に戻って、教育・研修、日常的な指導を繰り返すしかない。本コラムで規則やマニュアルは、「基本だからこそ守られない」ことを指摘した(2017/10/18)。世の中では、問題が起きるたびに、「基本なのにどうして守らないのか」と責め立てる。しかし、そもそも、そうした発想が正しくないのである。われわれは何事に付け「基本だからこそ守られないのが当然だ」と考えた方が、世界中で起きている問題の原因を理解することができる。いまでは日常語になった「基本的生活習慣」も「基本」が守られないことを実証している。

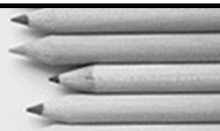


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



## マニュアル問題 (90) 2019/09/08 Sun 6446

「マニュアルや規則が守られない理由」として、「なぜマニュアルをつくるのか、その意味を理解していない」という声がある。ここで「マニュアル」を「規則」と入れ替えることもできる。

この問題は二つの視点から見ることができる。まずは「作成者」側のものである。一般的に製品を販売する際には「マニュアル」をつくるのは当然だ。使用者に「使い方」を伝えなければならないからである。しかも、今日では製品に起因する様々なトラブルが起きたとき、その責任を追及される可能性が高い。そこでマニュアルは詳細になっていく。トラブル発生 of 「あらゆる可能性」を考慮すれば、マニュアルに盛り込む内容は際限なく増えていく。その結果としてマニュアルが厚くなって、読む気持ちを殺いでしまう。

さらに、これを個々の組織や職場で「マニュアル化」することもある。このとき、作成する関係者たちが「マニュアルをつくる意味」を理解しておくことが大前提になる。そうでなければ、「マニュアル作成」そのものが、貴重な時間を取られる無駄な作業になってしまう。

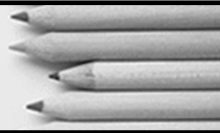


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



## マニュアル問題 (91) 2019/05/10 Fri 6325

「規則やマニュアル」がもっている、「読まなくてもすむ」「分量が多い」といった問題を完璧に克服する解決策はない。それらは問題と言うよりも、基本的特性と考えるべきだろう。

しかも現実の問題が発生すると、監督官庁などが指導を強化することになる。その結果、さらに詳細な規定を盛り込む必要に迫られる。これが規則やマニュアルの厚さを増してしまう状況を生む。「書類づくりで手一杯、現場に行けなくなった」。しばらく前から、こうした嘆きを管理者たちから聴くことが多くなった。じつに悩ましい状況である。

ともあれ、仕事や専門性のレベルに合わせて、それぞれが読むべきものを作成することがこれまで以上に求められるだろう。そのためには時間と経費がかかるが、今の時代、それも避けられない。

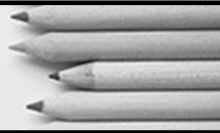
ともあれ、職場で「基礎やマニュアルは読むのが面倒だから」という声が飛び交うようではまずいのである。

吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



## マニュアル問題 (92) 2019/05/21 Tue 6341

安全は、「危害または損傷・損害を受けるおそれのないこと。危険がなく安心なさま」である(スーパー大辞林)。この語義には「誰が」という「主語」が省略されている。それが「個人」だけでなく「集団」や「組織」が含まれることは当然である。

また、この語義には「外部から」加えられる「危害」や「損傷」に重点が置かれている。おそらく、執筆者は「内部から発生するものも含まれているのは当然だ」と言うだろう。ともあれ、個人の場合でも体内から自らを危機に陥れる状況は生まれる。組織においては「内部」から「危機」に瀕することはいくらかでもある。

そもそも頻発する「不祥事」によって、組織は内から「危害または損傷・損害」を受けているのである。その中でも「規則やマニュアル」を守らない行為は、程度次第では組織の存続を脅かす。そして、その原因を現場で働く当事者の意欲やモラルの低さに求めるようではトップの見識が疑われる。



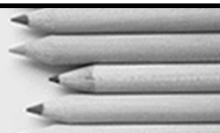


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



## マニュアル問題 (93)

2019/06/18 Tue 6378

マニュアルが守られない理由として、「マニュアルがペーパーベースになっておりアナログ感がある。なかなか読む機会がない」とう声があった。いまやペーパーレスが当然の時代である。コンピュータで提示される情報を読むことが日常的になった。そして、文書だと「読む機会がない」という。

ただし、マニュアルの置き場所を決めておけば読むことはできる。電子的情報でも「読む機会」は意識的につくらなければならない。こうした声の背景には「文書をじっくり読む機会や習慣」の減少があるかもしれない。あらゆる情報が電子ベースで伝えられ、それに対する回答も電子ベースで行う。しかもラインなどでは「簡潔。一言」で時間を惜しむように情報が飛び交う。これが多くの現代人に日常的な事象になっている。

しかしディスプレイで確認したつもりでいても、印字した文書で気づくエラーもある。また私の場合はメモや書き込みも手書きとキーボード入力とに違いがある。こうした両者のメリットとデメリットを整理することが必要だ。ともあれ、電子ベースでないと「読む機会がない」といった回答がごく自然に生まれる状況になっているということだろうか。

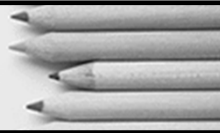


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



## マニュアル問題 (94) 2019/09/25 Wed 6526

「マニュアルの内容や意味が理解できていないため作業も習慣的になってしまい、遵守が徹底しないことがある」という声は、規則についても当てはまる。そもそも規則やマニュアルが必要な理由が理解されていなければ、効力はないも同然である。そして「規則やマニュアルはそんなものだ」という「常識」が漂えば、職場内でマニュアルを創る側もいい加減になる。それを使う側も自分のあずかり知らない人間が知らないところで創った作文となれば、目を通す気にもならないのは当然である。

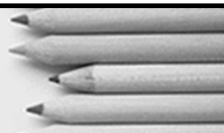
本コラムで、「基本」はそもそも「守られないもの」だと断言したことがある(2017年10月18日)。その点、「規則」や「マニュアル」も「基本」と言えるから、やはり「守られないもの」と考えた方がいい。とにかく「基本」をないがしろにするのは「人間行動の法則」と言えるのではないか。働く者たち一人ひとりが、規則やマニュアルを守るのは「自分が安全に仕事をするためなのだ」という意識をもつことが必要である。そうした理解を深めるに当たって、職場のリーダーが重要な役割を果たす。

## 吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



職業への期待度 10/05/18 火 2647

どの世界でも[やれやれ]とため息をつくことが起きる。とくに[正義]を実現することが期待されている人たちには、世間の目も厳しい。[ややこしい]ことをすれば、実名入りで報道される。たとえば、警察官の不祥事、裁判官のトラブル、そして公務員が起こした問題…。

一般的には給料の原資が税金である職業は注目されやすい。それにはそれなりの理由がある。公務員はその地位が保証されていて、簡単には首にならない。それに、裁判官などは[大事な仕事]をしている人として一目置かれている。ご本人がそう感じるかどうかは別にして、[わあすごい]と評価されるのである。それだけでも気持ちがいいではないか。だから、その反動で妙なことをすれば叩かれるのは仕方がないのである。

[有名税]ということばがある。タレントなどは名が知れていることで職業が成り立っているから、一般人よりもプライバシーに立ち入られても仕方がないというわけだ。それも程度問題だが、職業でプラス面があれば、それなりに覚悟もいる。

そうした職の中に教師も入るだろう。私が子どものころのように、[先生、先生]と持ち上げられはしなくなった。それどころか、モンスターペアレントなるものも出現し、その対応に苦勞する教師も増えているようだ。そんなこんなで、ストレスも蓄積されると思う。しかし、そうだからといって[ややこしい]ことをしてはいけない。それは当然の話なのだが、現実には全国のどこかで教師の不祥事が起き続けている。学校教育の身近なところで仕事をしている私も、[やれやれ]とってしまう。そんな中で、大分県の教育委員会が新しいマニュアルを作成した。

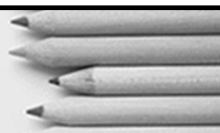


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



懲戒免職の経済学 10/05/19 水 2648

大分県教育委員会が作成した教員の不祥事対策マニュアルは、正式には「服務研修テキスト」という。新聞の見出しは「県教委が詳細『教科書』」だ[朝日新聞大分版]。Yahooで[大分県教育委員会][服務研修]で検索すると全文37ページの pdf ファイルがでてきた。圧巻は「懲戒処分の影響について」である。

勤続25年になる47歳の教員が飲酒運転事故で懲戒免職になった。定年までの給与と退職金を合わせるとおよそ1億2,000万円になるという。転職して収入は得るだろうが、元の職と同等の賃金を獲得するのは不可能だろう。

元校長が、刑事罰を科されると履歴書にそれを記さないと私文書偽造になるという。それは厳しいと思って一ネットで確認すると、処罰の対象にはならないとのこと。ただし、名前を偽って書いてはいけないという。そりゃあそうだろう。それでは、履歴書の意味がなくなる。

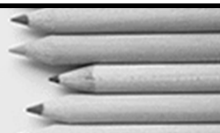
いずれにしても、[私文書偽造になる]というのは、現実に校長だった人の情報だが、それが必ずしも正しくなかったわけだ。世の中の情報とはそんなものなのだ。それでも、そうした[事実]はドンドン広がっていく。

## 吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



教師用教科書 10/05/20 木 2649

大分県教育委員会が作成した教員の「服務研修テキスト」には、[わいせつ行為]で逮捕された事例も取り上げられている。その影響は法的な処分に止まらない。[実名報道で世間の見方が変わり、いたたまれずに転居した][加害教諭の高校生になる実子が学校内の中傷に耐えながら通学している][親族から縁を切られた]。テキストにはこうした悲惨な結果も挙げられている。配偶者や子どもの辛さは想像を絶するものに違いない。

イラストと事例が付いたテキストはじつにわかりやすい。冊子の[終わりに]では、[目の前にいる児童や生徒から、下記のように尋ねられたら皆さんは何と答えますか…]と問いかける。イラストに描かれた4人の子どもが[何で『きまり』や『ルール』を守らないといけないの?]。それにしても、現職の教師に対してこうしたものが必要だとは嘆かわしい。しかし、わたしは大分県の教育委員会を嗤う気持ちにはなれない。もちろん、不届き者は例外的な存在のはずである。教諭の数は、高専を含めて小中高校まででほぼ100万人に達する。これを分母にして問題になる犯罪の人数当たりの発生率で見れば、教員の割合は低いと思いたい。それはそうなのだが、こうしたマニュアル作成に追い込まれる現実があることも否定できない。

これは推測だが、他県の教育委員会でもこのテキストを参考にするところが出てくるのではないか。教師の多忙さや保護者対応の困難さなど取り巻く環境はストレスに満ちあふれている。しかし、それが犯罪を犯す理由にならないことはいうまでもない。

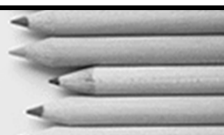


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



ベテランの負力 2011/08/27 Sat-3120

「規則やマニュアルは」とにかく守る。これが基本である。ただし、不都合なものがあれば、いつでも手を加えたり、破棄するという条件をつけておくことだ。問題があればそれに気づき、率先して改善策を提起するのは職場のリーダーである。そして、「自分の考えがすべて正しいとは限らないから、人の意見も尊重する」ことは、素朴だが、倫理的行動の実践に欠かせない視点だ。職場で影響力のある人間が、規則やマニュアルにいろいろと理由をつけて「守らない」ことの正当性を主張すると収拾が付かなくなる。「自分の判断が正しい」と思い込んでいるから、いわば確信犯だと言える。いわゆるベテランが陥りやすい落とし穴である。

ルール違反でもそれを指摘できる人間がいない。その人物が組織のトップにいるのでない限り、問題をただすべき上役はいるはずだが、それができない。あるいは上役の指摘を受け入れないといったこともある。そうこうしているうちに重大なトラブルや事故が起きてしまう。

一定規模以上の組織であれば報道もされる。ベテランであればあるほど、その道のプロとして、あるいは次世代のモデルとして、「守るべきはかたくなに守る」「変えるべきは率先して変える」姿勢で行動したいものである。「人の意見を尊重する」のは、「他人に屈する」ことではない。それが自分たちの仕事をさらに安全で良質なものにするための力になる。そんな発想で人の意見を取り入れていく力が、職場のリーダーに求められている。



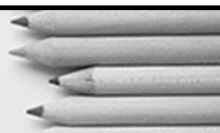


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



規則やマニュアル、そして法律 2011/08/20 Sat-3113

「決められたことを守る」。それは人間としての「倫理的基盤」である。しかし、それが守られない現実がある。新聞の社会面は「倫理違反」の事件に充ち満ちている。

規則やマニュアル、あるいは法律も実態に即していないものがあるに違いない。それらを一つひとつ地道に改善していくことが何よりも優先されるべきである。法律の制定、改正は国会が独占的にもっている権限だ。国民生活に直接関わる法律や話題性のあるものは報道されやすい。しかし、現実にはおびただしい量の法律が作られ、改正されている。ただし、国家レベルの法律は、その対応に柔軟性を欠くことが多い。とくに「政局」などという永田町的な用語があって、権力争いが優先する。「政局：①政治の動向、政情 ②首相の進退をめぐる、政治の主導権をめぐる争いが表面化すること」である。とくに「政権交代の可能性や当確の兆しなどをいう」とされる（以上、電子版スーパー大辞林）。

そんなわけで、国会では「何をするか」はそっちのけで「誰になるか」で大騒ぎしている。もちろん、委員会などで審議はしているのだが、マスコミ的に情報の価値が低いとほとんど報道されない。その点、常識人が集まった民間には、規則やマニュアルに対して柔軟な対応を期待したい。それにしても、規則やマニュアルはなかなか変わらない。

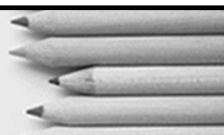


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



独自性の光と影 2013/08/25 Sun 3901

規則やマニュアルが[現状に合わない部分もあり、細かい部分は各部署で作成していることがある]という声があった。これはマニュアルが守られない[マイナス要因]ではない。仕事の実情に合わないことを積極的に工夫する気持ちの表れだとも考えられる。それが機器に関することであればメーカーとのやりとりも行われるだろう。そうでなければ、設計側の意図や工夫を無視することによる危険性が高まる。

ときにはメーカーがユーザーを無視してマニュアルを作って安全な操作ができないトラブルが起きるケースもある。ともあれ、[独自]のマニュアルが他のグループでも活用されれば、安全性向上に貢献する。メーカー側と綿密な情報交換をすれば改善点も発見できる。

一方で、これが[危険な解釈]になる側面もある。[現状に合わない部分]を[勝手に]変えてしまう場合だ。過去に[裏マニュアル]が深刻な事態を引き起こしたことがあった。このときは、[組織ぐるみ]だったことで衝撃を受けたが、そうした大規模なものではなくても、[各部署]で[独自]の修正や変更が行われ得る。たとえそれが[現状に合う]ものであっても、それを他の部署が知らないために予想もしない手違いやトラブルが引き起こされる可能性は高まる。さらにこうした[各部署による対応]が[常識]になると、[細部を自分たちの都合や解釈に合わせて]手を加えることに抵抗感がなくなる。それは組織にとって危険な兆候である。



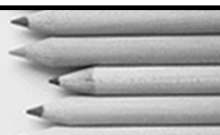


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



引用感謝 2013/10/20 Sun 3957

わたしの専門は[グループ・ダイナミックス]だが、その中でも「リーダーシップの改善・向上を目指すトレーニング」の開発と実践を主要テーマとしている。これによって、組織が活性化することを目指すのである。また、[活性化]と並んで重要なものが[安全]だ。これにはあらゆる組織で起こる不祥事も含まれる。さらに事故や不祥事を防止する方策を考えていく。その一環として、[規則やマニュアル遵守]に関わる問題の分析を進めてきた。そして、「職場における規則およびマニュアル遵守を阻害する要因」というタイトルで3本の論文にまとめた。

つい最近、IT系ニュースサイトの[Business Media 誠]に取りあげられていることを知った。それは、[なぜJR北海道でトラブルが続くのか]というタイトルのもので、「なぜマニュアルは勝手に無視されるのか。参考になる論文がある」として、わたしが書いたものが引用されている。「この論文は病院の事例を挙げているが、人命を預かるという緊張感は鉄道にも参考になる」というのだ。他の領域の人に活用してもらえるのは筆者としては最高に嬉しい。その連載のアクセス先をご紹介します。

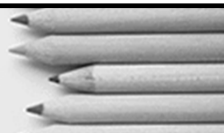
[http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1307/26/news016\\_5.html](http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1307/26/news016_5.html)

## 吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



“ヤマト”さん “お宅”さんも？ 2013/11/09 Sat 3977

業界の勇[ヤマト]のクール便で常温のまま放置していた問題が明らかになった。全国にある4,000ほどの営業所のうち、ルール違反が200ヶ所にもなるという。ヤマトは、かつて郵便や鉄道などにほぼ独占されていた宅配便に革命を起こした。いまでは信じられないが、郵便小包や国鉄の荷物輸送はお世辞にもサービスといえるものではなかった。たとえば、受付時間の終了が5時だったと思うが、それを1分でも送れると即アウトだった。また紐のかけ方にもルールがあって、その通りにしていないとダメ出しとなった。何分にも「送ってやる」という態度で、わたしも不愉快な思いをしたことがある。その郵便局と窓口の光景まではっきり覚えてえているから対応が相当にひどかったことは間違いない。

そうした状況に、1976年に殴り込みのように登場したのがヤマトだった。私は鹿児島に住んでいた1970年代終盤には福岡の親たちに物を送ったりしたが、このときヤマトを使った記憶がない。いずれにしても「あっとおどろく」鮮烈デビューだった。その衝撃で、郵便や鉄道も旧態依然としていられなくなった。いまや配達的时间指定など常識である。それは引越し業界にも影響を与えた。それまで貨物列車やトラックで、エッチラオッチラと引越していた。父が転勤族だったから、わたしは同じことを何度となく体験した。

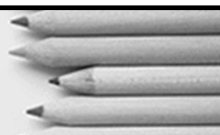


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



“宅急便”の挑戦 2013/11/10 Sun 3978

「親方日の丸」で「送ってやる」体質に果敢に挑戦したのが「黒猫ヤマトの宅配便」だった。いまでは「宅急便」が普通名詞だと思っている人も多いだろう。父の仕事の関係で、けっこう引っ越ししたが、その際は運送屋さんに頼んでいた。それがいつのころか「引っ越し専門」の業者が生まれた。こうした背景にはヤマトの成功があったと思う。そして時は流れて、いまでは郵便も国鉄も民間会社になった。

一方、ヤマトは「日本のわがまま運びます」というコピーで他社に先駆けたサービスを「創造」しながら一歩も二歩も前を走り続けた。「スキー宅急便」が1983年、さらに「ゴルフ宅急便」が1984年の開発である。いずれもテレビのCMで評判になった。

「ゴルフ宅急便」は、ゴルフと無縁のわたしもけっこう利用した。ゴルフ道具に限らず、出張の前に重い荷物をホテルに送り、帰る際にはホテル出だせば自宅に届いた。これが数年間続いたが、あるときキャスター付きのスーツケースを購入して「宅急便」と縁が切れた。ところで「ヤマト、お前もか」という状況が「クール宅急便」で発生した。スタートは1987年らしいからけっこう昔からあるのだ。利用者にとってこの上ないサービスだと思う。ところが、その「命」である温度管理がマニュアル通りになされていなかったという。これが事実だとすれば、それだけで信じがたい背信行為だ。

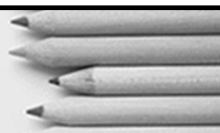


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



【個人の資質】 or 【組織の体質】 ? 2013/11/11 Mon 3979

【クール宅急便】の問題は、【ヤマト】に対するこれまでの評価が一気に落ちてしまうほどの衝撃がある。年末を控え、【クール便でなければ】という品物が動きはじめる。たしかに、今回の問題で【けしからん】と憤るのはやむを得ない。そうかと言って、それを第一線で働く人たちへの不信感に変えるだけではまずい。その原因を追求していけば、個々人の怠慢や不真面目さだけの問題ではない可能性もある。これまでも、配達すべき品物や郵便物を捨てるなど信じられないことが報道されてきた。配達がいやになって年賀状を廃棄した【事件】が報道されたこともある。これらも組織自身や教育の問題に起因するものもあるのではないか。

今回は、4000ほどの営業所のうち200ヶ所で同じマニュアル違反が見つかった。これはどう考えても【個人の資質の問題】ではない。つまりは、組織的な問題なのだ。それも過重な労働が関係しているかもしれない。宅配便は【配達時間指定】というサービスも提供している。生活時間のゆとりに価値を置くように見えるヨーロッパなどでは、こんなサービスはあり得ないのではないか。わが家でも不在票が入っていることがある。そんなときは、その日のうちに夜遅い時間を指定して改めて配達してもらうことがほとんどである。もちろん、宅配や郵便はこうした依頼にも気持ちよく対応してくれる。その一方でストレスも多いに違いない。

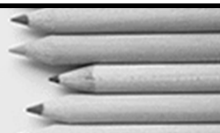


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



ベスト・サービスの人間的側面 2013/11/12 Tue 3980

夜遅くでもなっても、宅配の配達員には笑顔も付いている。その中には、[ヤマト]から委託を受けたと思われる人もいる。本当に大変だと思う。これが[配達時間指定]なのである。これほど素晴らしいサービスはない。まさに[日本のわがまま運びます]の面目躍如である。

これは「ヤマト」だけでなく、いまでは常識になった。郵便物は不在だったとき、早く手にしたければ、地域の中核局に取りに行っていた。再配達を頼んでもその日のうちに来ないこともあった。それが郵便物も夜間を含めて再配達されるようになった。わたしがこのサービスを聞いたとき、耳を疑った。郵便が[親方日の丸]と言われていた時代を思い出したからである。

しかし、[時間指定配達]にしても、運用にはノウハウが必要で、大がかりなシステムができあがっていると思う。ベルトコンベアが縦横に走っている映像を見たこともある。かくして、品物を分類・整理し、スピーディに移動させる物理的な部分は問題ないに違いない。

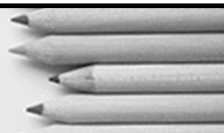
ただし、これらに対応する人間の方がどうなっているのだろう。詳細は知りようがないが、そこに問題はないか。今回の[クール宅急便]問題の原因が個別の営業所や個人ではなく、組織にある可能性を考えていく必要がある。

吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



少しばかり [曖昧] ですが… 2014/01/08 Wed 4038

すべての事象は長期的には、[確率]的にしか考えられない。ただし、短い時間に限定すれば、[確実]と見なせる事象はある。たとえば、ビールをコップ2、3杯飲んで運転しても、酒に強ければ事故を起こす[確率]はきわめて低いに違いない。しかし、そうした確率に依存している人間のうち何人かが事故を起こし、人命を奪うことにもなる。それでも飲酒による事故はなくなる。ここで、飲酒する量は問わず、酒を飲んだら[12時間はハンドルを握らない]と決めれば、[確実にアルコールが抜ける]のである。個人差があるから、アルコールが[絶対0]になると100%断定はできないが…。

こんな話をすると、技術系の厳密な目で評価される人たちは、[それでは『0』とは言えないぞ]と言うだろう。しかし、そこは少しばかり曖昧さを許容していただきたい。わたしとしては、[おそらく大丈夫]といった発想ではなく、[決まった通りにやろう]という姿勢の重要性を訴えたいのである。

現実には、マニュアルや手順が仕事の状況と乖離している場合もあるだろう。そうしたときは、[確実]を求める一方で、その修正が容易にできることも欠かせない。それでも[この世に『確実』はあり得ない]ということであれば、[そのときどきで考えられる、最も『確率の低い』選択肢を選ぶ]ではどうだろうか。



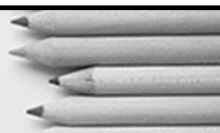


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



YMさんへの手紙(1) 2014/11/26 Wed 4385

いまから5年ほど前、ある方から安全文化にかかわる会議への参加を誘われたが、都合がつかなかった。そこで、送られてきた報告書に目を通して、自分の意見をお伝えした。最近、その文書が出てきた。これを読むと、わたしなりに組織安全を確立するためのヒントになることを書いていた。その後、先方は退職され、連絡を取り合うことはなくなった。

その内容は以下のようなものである。

本日の会議は失礼いたします。報告書を拝見して、思いつくことを順不同で挙げてみます。ご採用いただけるものがあれば幸いです。実り多い会議になりますようお祈りいたします。

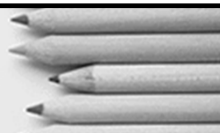
1) 協力会社を含む従業員が、仕事に関する疑問や提案を出せるホームページを開設する。そうした疑問に可能な限り回答する。また、提案については具体的な対策を提示する。ここで、ボトムアップ重視の姿勢を明確に示すことが望まれる。これらが、組織構成員から好意的に受け止められることで、組織の「風通し」がよくなる。また、すべての構成員が疑問や提案とそれに対する解決策や対応策についての情報を共有することができる。

吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



YMさんへの手紙(2) 2014/11/27 Thu 4386

2) 上記に加えて、マニュアルや社内規準に、担当者が不具合を感じたときは、それを速やかに修正できるシステムを構築する。社内の「マニュアル電子掲示板」などの開設も考えられる。これで、マニュアルは継続的に修正されることを当然のこととする。もちろん、勝手に修正されては混乱が起きるだけでなく危険である。そこで、たとえば担当者がホームページの中でマニュアルを仮想的に書き換えることができるようにする。それが職場の構成員から評価されれば、そのまま新しいバージョンにするといった方策を考える。

3) 「社外」にも従業員の「悩み相談窓口」といったものを設置する。それは大がかりなシステムでなくていい。たとえば、会社と契約した第三者（機関）に「メール」を活用して相談するなどが考えられる。その際は、当該機関との間に守秘義務等の規定を盛り込んでおく。ここでキーになるのは「第三者」という点である。

4) 管理職のみならず一般構成員にも、定期的に「安全教育・研修」を実施する。これに、「対人関係」「コミュニケーション・スキル」「集団づくり」にかかわる内容を含める。それは、新入社員や入社後数年のメンバーたちのモラルを維持し、向上するために重要な役割を果たす。

もちろん、組織のトップにも、その地位と責任に応じた研修等が欠かせない。「トップ自らが『変わる』意欲と姿」を見せることが、最大の影響源である。

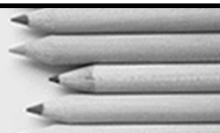


## 吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



コメンテーターの視力 2014/12/18 Thu 4410

大韓航空「ナッツ事件」で副社長が告訴された。民間人が、動き始めた航空機を勝手に戻し、乗務員を降ろしてしまったことが航空法に触れたのである。わが国でも飛行機のトイレでたばこを吸えば、50万円以下の罰金である。状況次第では、近くの空港に緊急着陸する可能性もある。

機長には絶対的な権限が与えられている。酒を飲んで暴れ回る客がいれば、拘束する権限をもっているのである。また、事情によっては搭乗を拒否したり、乗ったあとでも、問題の客を降ろすことができる。しかし、それを民間人がやっては犯罪になる。そんなことは素人でもわかるから、航空会社の副社長が知らないはずはない。問題の発端になった「ナッツを袋から出さなかった」といったマニュアル違反とはレベルが違う。

この「事件」を取り上げたテレビで、コメンテーターが、副社長の行動を批判したものの、「それにしても告訴の話まで出るなんて、たかが『ナッツ』のことでしょう」といった発言をしていた。いかにも「大げさ」で、お国の文化がまるで違うと言っている感じだった。大物のコメンテーターなら航空法も頭に入れて解説してほしいものだ。ここで、「庶民レベル」で発言するのがコメンテーターだと言われれば、「ああそうですか」でおしまいたが、「問題の本質」を見通せていないのではないか。周りもにこやかに笑って、次の話題に移っていった。やれやれ。



# 吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



行動先行型教育 2014/12/27 Sat 4420

多くの組織で「接遇」の教育や研修が行われている。わたしが「接遇研修」ということばをはじめて聞いたのはおそらく20年以上前だろう。研修ではお茶を出すときの所作や頭の下げ方について、「角度が〇度」といった内容も含んでいたようだ。大学でしか生活したことのない非社会的な人間としては、「そんな教育より気持ちが一番大事だ」と苦笑いしていた。

こうした教育は、わたしの定義では、「わざわざ運動」に含まれる。「昔は日常生活の中で身につけていた」態度や行動が、いまでは「わざわざ」教育しないといけなくなった。本来は「こころ」が先にきて、「行動」はそれについてくると思うが、「接遇」も含めて「わざわざ運動」は「行動」先行型である。同じことを繰り返しているうちに「こころ」に変化が生まれることもある。たとえば、小中学校の「挨拶運動」では、「おはようございます」と叫ぶだけでは意味がなさそうだが、それに「応えてくれる人」がいれば気持ちいい。その結果、挨拶を自然にする習慣が身について、社会全体のコミュニケーションがスムーズになればけっこうなことである。

「わざわざ」を「頑固」に読み替えるのもおもしろい。職場の規則やマニュアルなど、他の職場が軽視していても、自分たちは「頑固」に守る。遠回りに思えることも「わざわざ」するわけだ。みんながそんな意識をもっている職場ではミスや事故も少なくなる。わたしはこれを「やせ我慢運動」と呼んでいる。

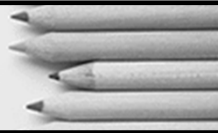
それはそうと、「このごろの若い者たちは我慢する力がなくなった」と思ったときは、自分が年寄りになったと思った方がいい。われわれも車を使い回し、夏はクーラーになじんでしまい、「昔よりも我慢できなくなった」のは疑いない。

吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



朝令暮改のころ 2015/09/10 Thu 4687

「倫理的行動」に関して、補足的に「ルールが適さないのなら改める」という意見があった。自分たちはルールをしっかり守っている。ところが、周りを見るといい加減な職場がある。それでも問題は起きず、何のこともなく動いている。そうすると、自分たちだけ真面目に仕事をしているのが馬鹿らしくなる。そんなとき、「悪魔」が「正直ころ」に忍び寄ってくる。ここが「組織の安全」「リスクマネジメント」の正念場なのである。周囲が「いい加減」でも、自分たちは「頑固」に守るべきものは守り、従うべきことに従う。そんな気持ちで「悪魔」を追い払う。

ただし、「頑固さ」を大事にする一方で、現状では意味のない、さらには不適切で障害になりかねない規則やルールもある。時代遅れのマニュアルもあるだろう。それらを日ごろから点検し、変えるべきものは変え、廃棄すべきものがあれば直ちに廃棄する。そんな臨機応変の対応がリスクマネジメントに欠かせない。

つまりは、「真面目に守る」とことと「しっかり変える、廃棄する」ことを「両立」させるのである。「守る」ときにも職場全員で「上手な守り方」を考えれば、智恵が出てくるはずだ。また、「変える」ときは「朝令暮改のころ」をお勧めしたい。みんなで議論して「変えた」のはよかったが、まずいことが起きた。そんなときは「すぐ元に戻す」ことが肝心である。そこで「一度決めたことはコロコロ変えない」などと言って躊躇していると、また「別の悪魔」が肩を叩いてくる。

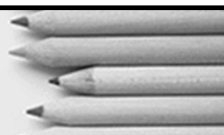


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



性弱説 2016/04/11 Mon 4924

そもそも、「考え方や行動」が「全員が同じ」を期待することには無理がある。それどころか、「全員が同じ」を要求することが差別やいじめに繋がる。組織でも「言いたいことが言えない」雰囲気生まれ、それが深刻な事故や不祥事を引き起こす。しかし、「みんなが同じ」でないことは、「規則やマニュアルを守らない」事態を引き起こす要因にもなる。まじめにルールを守る者がいる一方で、平気で違反する者もいる。それはそれで大いに困るが、「人間とはこうしたものだ」という現実を受け止めることからはじめざるをえない。ただし、「それが宿命」と考えると、「だから仕方がない」という結論になってしまう。

そこで、わたしは「宿命」を「弱点・弱み」と読み替えることを提案している。われわれが「規則やマニュアルを守らない」という「弱点」を抱えていることを認める。だから、「いつも気をつけていないと、『違反や無視』をする」と考えながら、生きていくのである。これを「性悪説」と言ってしまうばシラける。わたしは「人間性弱説」と呼びたい。

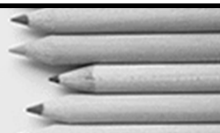
じつは、2014年に書いた「メモ」が残っていて、「ルール違反」「人間の特性、宿命?」「弱みを知る強さ」「性弱説」というキーワードが並んでいる。そこで、今日のコラムにつながったのだが、「性弱説」はいろんな人が言っているようだ。そこで、わたしとしては「自分も独自に考えていた」ことを明記しておきたいと思ったわけだ。

## 吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



ベビーカー巻き込み 2016/04/15 Fri 4928

東京メトロのベビーカー巻き込みは人的被害がなかったことだけが幸いだった。それにしても、これは「マニュアル通りに仕事をする」という基本にしたがっていけば、「ありえない」ことだった。

まずは、ほぼ直線のホームで「見落とし」があった。わたし東京で地下鉄を利用することが多いが、駅のホームは大体が直線になっている。わたしは先頭車が好きで、その停止位置で待っていることが多い。その際、電車がホームに入ってくる前からライトが壁に当たりはじめる。つまりはホームが直線になっているのである。さらに、ホームにはモニターカメラが設置されているからほとんどの駅で客の乗降が確認できるのではないか。こうして、発車時には車掌が目視あるいはモニターによる確認をすることになっているはずだ。このときは、これを形だけで済ませたのではないか。

全国の電車の発車回数は天文学的数値になる。そして、事故の確率は「ほとんどゼロ」である。つまりは慎重に「確認」しなくても事故が起きることはないに等しい。こうした状況では、つい「いつもと同じ」といった気持ちになる。これに何かストレスや心配事などがあれば、「網膜」にはドア付近にモノや人影が写っていても、「異常なし」となる。視差呼称すら、「無意識の習慣、行動パターン、あるいは動作」になってしまう。

今回の問題はそれだけではなかった。異常に気づいた車内の客が非常ボタンを押したという。こうなると、「何があっても、『とにかく停止』」以外に選択肢はない。ところが、車掌はその対応もしなかったようだ。本人は「気が動転していた」といったニュアンスのことを言っているという。マスコミ情報だけで推測するしかないが、東京メトロはこの間の事情をしっかりと確認してほしい。

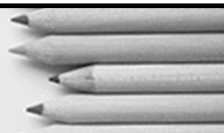


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



「基本」の絶叫！ 2018/07/28 Sat 5905

日立製作所グループの日立化成が産業用鉛蓄電池約6万台の検査成績書に不適切な数値を記載する捏造行為があったと発表した(熊本日日新聞6月30日)。工場などの非常用電源に使う蓄電池が対象で、納入先は国内の複数の原発を含め約500社に及ぶという。問題の製品は三重県名張事業所のもので、昨年末には所長に報告されていたが公表していなかった。

いつものパターンである。不正は2011年から今年6月まで確認されているが、さらに拡大する可能性がある。世の中でデータ改ざんなどが問題になっても、その事実はすぐには表にでない。社長の「安全性に問題は確認されていない」という説明も、いつものことである。その原因を「この試験方法で能力があるからいいんじゃないかという安易な判断をする現場の空気があった」としている。そうした空気が出来上がった原因はどこにあるのか。それは「現場」だけの問題なのか。これは「問題が起きなければ規則やマニュアルなど守らなくてもいい」という発想である。

ここまで来ると、「規則やマニュアルは、そもそも守られないものなのか」と嘆きの声が聞こえてくる。私としては、「基本は守られないもの」との前提で、あきらめることなく「基本」について叫び続けることをお勧めするしかない。

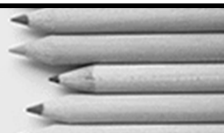


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



「やせ我慢」の自慢 2018/08/10 Fri 5921

ルールやマニュアルは「破るため」にあるのではない。みんなが「守る」から人は安心して暮らせるし、仕事ができる。とりわけ「安全」に関わる仕事をしている者に、「ルールやマニュアル遵守」は基本の基本である。しかし、世の中では「基本」が守られないことによる組織の不祥事が頻発している。

この問題を乗り越えるには、「がんこさ」「かたくなさ」が必要であり、「妥協しない」「やせ我慢」の精神が欠かせない。とくに「やせ我慢スピリット」は重要だ。マニュアルや規則を少しくらい無視しても「何も起きない」ことが絶対的に多い。それがわかっているから気持ちが揺れまくる。仕事が切羽詰まっていればその誘惑は極限に達する。それに加えて、周りから「そんなのやせ我慢だろ」などと笑われればさらに心が壊れそうになる。

しかし、そこが正念場である。笑顔で「おっしゃるとおり、やせ我慢してるんですわ」と答えよう。ただし、孤独なやせ我慢はむずかしい。職場や集団で「私たちって『やせ我慢』してるんだよね」と自慢する。そんな環境づくりをしていきたい。

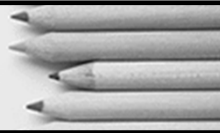


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



「休火山型」コラム 2018/08/13 Mon 5925

このごろ、規則やマニュアルが守られないのは、「基本なのに」ではなく「基本だから」と考えるべきだと絶叫している。「初心」にしても、そもそも忘れるものだからこそ、「忘るべからず」とわざわざ強調しなければならないのである。健康の領域では「基本的生活習慣」の重要性が指摘され続けている。これまた「基本」の実践が困難であるからこそその現実である。そもそも「誰もが当たり前ができる」ことであれば、わざわざ「基本的」などと冠付きで提唱する必要もない。

ところで、かつて(?) 本コラムで「規則やマニュアルが守られない理由」について連載していた。それも相当の期間に亘っていた記憶がある。いつものように「いつの間にか消滅」していたのだが、わたしのコラムはこうした「休火山型」がほとんどである。ところで、「休火山」は「われわれ世代用語」であって、現在は「休火山・死火山」の分類はない。もともと「歴史時代」の記録を基準にしたものだったが、火山にとって「人間の歴史」など一瞬にも当たらない。そんなもので「死んだ」「休んでいる」と唱えること自身、人間として不遜さを恥ずべきなのである。



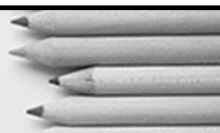


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



シリーズの蘇り 2018/08/20 Mon 5935

「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。そこを抑えれば、少しでも「基本」を守りやすくする可能性が高まる。

そこで私は組織のメンバーに「マニュアルが守られない理由」を挙げてもらった。その結果は想定外というより、「やっぱりそうか」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。これは深刻な事態である。予想される理由であれば、あらかじめ対策が取られるべきなのにそれができないということなのだ。

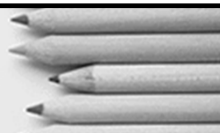
ともあれ、調査から得られた回答の分析をこのコラムでシリーズ化して連載していた。それも、2016年3月18日の「77回目」で「休止状態」になっている。翌月には「熊本地震」が襲ってきた。それから2年以上の時間が過ぎたが、検討していない回答も残っている。そこで連載を再開する気になった。

吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



大容量の思い出 2019/06/06 Thu 6364

手元に、「EPSON 大容量ターミナルフロッピー TF-50」に添付されていた「取扱説明書」、つまりはマニュアルがある。これに5.25インチのフロッピーディスクが2枚挿入できる。記憶容量は1台あたり3.2メガバイト(アンフォーマット時)で1ドライブで1.6メガバイトとされている。実際に使用する際はこれをフォーマットするため容量は1.97メガとなり、1ドライブでは1メガを下回る。これが「大容量」なのである。

マニュアルに印字された番号から推察すると1984年製だと思われる。その概要として「非常にコンパクトで使い易い形になっております」と記されている。そこで外形寸法を見ると、「幅120mm 奥行き350mm 高さ165mm」だから、奥行きはかなりのものである。さらに重量が7.5kgとなれば、ピラピラのフロッピーディスク2枚を使用する装置としては相当に重い。フロッピーディスクについては「両面高記録密度・倍トラックのフォーマット済みのディスクをご使用ください」とあり、その下にはフロッピーディスクの構造図まである。

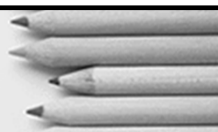
私は、この最先端の装置をNECのPC-9801に接続し、「大容量」の余裕を噛みしめながら嬉々としてデータ処理をしていた。

## 吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



多重ミス 2020/01/10 Fri 6692

京大病院に入院していた男性患者が「多重ミス」で死亡した（読売新聞 2019年11月20日）。男性がCT検査のため点滴を受けた際に、医師が看護師に適正濃度の6倍を超える指示を出した。その結果、患者が痛みやしびれを訴えて医師を呼ぶよう看護師に依頼した。これに対して担当医は投与速度を落とす指示をしたが、診察はしなかった。その後、患者はトイレで倒れて心停止状態になった。

別の医師が駆けつけて心臓マッサージをしたが、血液が固まりにくくなる薬を服用していたことを把握していなかった。そして患者は出血性ショックで亡くなった。腎機能障がい者にCTをする際のマニュアルはあったが、担当した医師はその経験がなく、マニュアルの内容も十分に把握していなかったようだ。

高度の技術が要求される手術ではなく、薬剤の濃度に関するミスである。その点を確認さえすれば防げたはずである。医師がCTを経験していなかったのであれば、「薬剤の『量』」について确实さを最優先すべきだった。

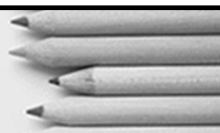
患者が心停止になった後での対応も問題とされ、「多重」となった。しかし、目の前に心肺停止している患者が倒れているときマッサージと併せて別の情報を求める余裕があったのだろうか。周りの関係者が「血液が固まりにくい薬を服用しています」と伝えなければならない状況だったのだろうか。記事だけでは、このあたりのことはわからない。

吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



コンピューター教育への懸念 2020/01/18 Sat 6704

「コンピューター教育推進 山梨の主婦らが異議 文部省に要望書提出」(熊本日日新聞 1993年10月24日見出)。スクラップブックを開いてみると時代の変化を感じる。すでにコンピューターが世の中に定着し、学校でも情報教育の推進が課題になっていたときの記事である。この年から、コンピューター学習「情報基礎」が中学校の技術家庭科に導入されていた。

こうした流れに対して、主婦らがつくった市民ネットワーク団体が、文部省に義務教育学校の子どもたちにコンピューター教育を押し付けないよう要望書を提出したのである。その理由は、①コンピューターが放射する電磁波はさまざまな健康障害を起こす、②機械を媒介にする教育は人間関係を希薄にする、③教育で重要なプロセスが抜け落ちマニュアル化が加速する、などとされている。代表者は「成長過程の子供には危険だとされる電磁波の影響を特に心配している」と語っている。

今から見れば、第一の心配はほとんど問題になっていない。それよりも、②と③の問題が時間とともに深刻さを増している。さりとてコンピューターの存在を無視できないから、②③の解決に挑戦し続けるしかない。

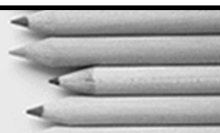


吉田道雄のホームページ

YOSHID, Michio

HP : [http// : ymichio@chu.jp/](http://ymichio@chu.jp/)

味な話の素



【想定外】の印籠 2021/10/22 Fri 8213

【想定外】の印籠「規則やマニュアルを守っていれば問題は起きるはずがない」。この言は正しいのだろうか。そうであれば、人間の世の中でトラブルは発生しないことになる。しかしそうは問屋が卸さない。それが人間世界の宿命なのである。そもそも規則にしてもマニュアルにしても作成する際は【完璧】を目指すことは当然として、いわゆる【想定外】なるものがある。

この【専門用語(?)】は「都合よく」使用される傾向があるから注意が必要だ。何かまずいことが起きたとき、【想定外】が黄門さまの印籠にされる。それは【免責】の打ち出の小槌となる。

こうした空気があれば、新たに「想定すべき」ことが出現しても、重大なものでなければ、直ちに対応する状況は生まれにくい。それが規則やマニュアルの検討となれば、経済的にも心理的にもコストがかかる。かくして、【想定内】の事象は【想定外】の倉庫にしまわれる。