

「ミス」や「エラー」を起こさないための対策を交えながら、具体的な内容に触れていきましょう

前回から、「ミスをしたくない社員の育成は可能なのか？」というテーマで考えてみました。その中で、「ミス、エラー＝期待した結果と実際の結果のズレ」と定義しました。そして、ミスをしたくない（少なくする）社員育成のためには、「仕事を適切に処理するための指導」だけでは不十分であり、「なぜこの仕事が必要なのかの“目的”を理解させ、また、仕事を間違えないための指導」が必要であると説明しました。今回から、「ミス」や「エラー」を起こさないための対策を交えながら、具体的な内容に触れていきましょう。

実際にあった馬鹿げた話

その前に、私の組織で10年以上前に実際に起こった、馬鹿げたミスの話をしましょう。

ある営業拠点には、通常、責任者（A）と職員2名（B、C）が居りました。たまたま、ABCの3名が午後から全員外出のため、本社からその営業拠点にDを派遣しました。BCは直帰し、責任者であるAは帰社予定が午後8時過ぎだったので、Aの帰りを待っていたDに、Aは電話で「8時過ぎには戻れるが、Dさんは定時の6時で帰ってください。事務所は、そのままにしておいて構いません」と伝えました。因みに、Aの言った“そのまま”とは、「パソコンの電源や電気をつけたままで帰ってください」ということです。

そして、午後8時過ぎに帰ったAはビックリ。

事務所の鍵まで開けっ放しなのです。“そのまま”の意味が違うのですが…。

この事例の問題の可能性を簡単に列挙しますと

- Dは、“そのまま”をすべてそのままと思い込んでいた（思い込み）。
- 早く帰りたくて鍵を閉めるのを忘れた（失念）。
- Dは、鍵を持っていなかったのが悪いと知りながら鍵をかけずに帰宅した（違反）。
- “そのまま”の真の意味や、常識的な意味がわ

からない人材であった（能力不足）。

いきなり、このような馬鹿げた実話を出して申し訳ないのですが、どうか、この実話を頭の隅において、以下の文章をお読みください。

「ミス」が起こるプロセスは？

これから、読者の方になじみが深い“プロセス”を活用して、ミスはどのように起こってしまうのかを考えてみましょう。

まず、“プロセス”ですが、ISOで一般的に理解されている「インプットをアウトプットに変えること」と定義しましょう。

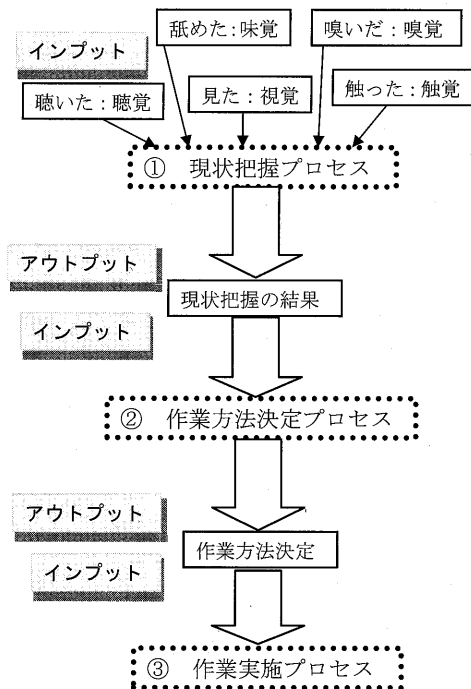
通常、作業を決定する順序として、

- ① 五感を使い現状把握する
- ② 作業方法を決定する
- ③ 作業を行う

ですね。

“五感”とは、ヒトが持つ感覚機能である「視覚」「聴覚」「触覚」「味覚」「嗅覚」の五種類を指しますが、現在の学問的には、9種類または20種類とも言われていますが今回は“五感”を使いましょう

まず、「①現状把握プロセス」では、五感をフル活用し現状がどうなっているのか把握します。一般的な作業では、五感の中でも「視覚」が一番重要で



あり、インプットされる情報も多いですね。他の「聴覚」「触覚」「味覚」「嗅覚」についても重要ですが、作業の種類により重要度が変わってくるでしょう。自動車の運転作業においては「視覚」による現状把握が100%近いですが、工場内作業では他の「聴覚」「触覚」「味覚」「嗅覚」を活用することになり、特に手作業の場合は「触覚」も重要ですね。

次に五感を使い現状把握した結果、どのように作業するのかを決定する「②作業方法決定プロセス」を経て、実際に作業を行う「③作業実施プロセス」となり、どのプロセスでもミスは発生するのです。因みに、作業に慣れたベテランほど「②作業方法決定プロセス」を飛ばして、「①現状把握プロセス」→「③作業実施プロセス」と“パプロフの犬”のように条件反射で作業をしてしまう傾向があり、結果、ベテランがミスを犯す要因になっているようです。

どのような「ミス」が起こるのか？

では、これらの一連のプロセスでどのようなミスが発生するのかを読者の方すべてが理解できるように自動車の運転を例に他の事例も交えながら考えてみます。

設定：天候の悪い日の午後8時に4tトラックが時速60キロで走行中、信号機のある交差点を通過しようとしたところ信号が黄色から赤に変わった。

発生しうるミスとは……

- ① この場所に信号は無いと思い込んでいたため信号を見落とした（思い込み）。
 - ② 信号を見るのを忘れた（失念）。
 - ③ 運転中禁止されている携帯電話を使用していたため信号に気を配れなかった（違反）。
 - ④ 夜間の土砂降りの雨により信号が見え難いまたは、前方走行のトラックのテールランプと見間違え、赤信号であることの現状把握ができなかった（視力低下による能力不足）。
 - ⑤ 信号が黄色から赤に変わるときに停止すると後続車に迷惑なので直進と判断（思い込み）。
 - ⑥ 通常の経路ではなく、当該信号を右折したところにある物流センターに寄ることを忘れて直進と判断（失念）。
 - ⑦ 信号が黄色から赤に変わったが、急いでいたので直進すると決定した（違反）。
 - ⑧ 悪天候のため既存の通行経路が通行止めになり新しい経路を模索したが、適切な運行経路が立案できなかった（能力不足）。
 - ⑨ 制限速度が60キロと思い込み、50キロ制限のところ60キロで走行した（思い込み）。
 - ⑩ 突然の降雪時に車がノーマルタイヤであることを失念しており、スリップ事故を起こした（失念）。
 - ⑪ 制限速度が50キロであることは認識していたが、70キロで走行した（違反）。
 - ⑫ この10年間4トン車を運転したことがなかったが、他のドライバーの代役で運転し、物損事故を起こした（能力不足）。
- ①～④は、現状把握でのミスです。
⑤～⑧は、作業方法決定でのミスです。
⑨～⑫は、作業実施でのミスです。

これらを大まかに分類しますと「思い込み」「失念」「違反」「能力（知識、技能）不足」に分けられます。他にもミスの種類はありますが、わかりやすくするために4つの分類にしてみました。

前述の“実際にあった馬鹿げた話”も、この4分類に当てはめてあります。

「思い込み」のミスを防ぐには？

思い込みからくるミスとは、「当然〇〇だろう」「△△だから〇〇だろう」という思い込みからくるミスですね。これらの思い込みはほとんどが合っている

のですが、たまに違っている場合にミスとなります。

思い込みのミスの事例1

私の同業者（A氏とします）が遭遇したミスとして、ホテルのドアが開かなかった事例があります。そのドアは鍵を入れても開かないのです。A氏も標準化や改善の仕事をしている関係上鍵を右に回したり、左に回したり、鍵を入れたままドアを引いたり、鍵を抜いてドアを引いたりして、様々な方法を試したのですが、どうしても開きません。A氏は遂に頭に来て、同じフロアのエレベーターホールまで行き館内電話で「部屋のドアがどうしても開かないのです。渡された鍵が違うみたいです」と大そう不機嫌にフロントに電話したのですが、フロントの対応は「お客様、ドアを押してみてくださいはいかがですか」。

この事例では、A氏がドアは引くものだと思い込んでいたのです。この事例の問題点として、

- I A氏の「この私が間違えるわけがない」との驕りがあった。
- II フロントの対応から推察すると同様のミスが頻発しているが対策が施されずに放置されている。

そして、対策は

- 建築基準法や旅館業法等を改正し、ホテルのすべてのドアを引いて開く構造に標準化する（可能であればですが）
- ドアに「引く」や“Pull”と表示する
- A氏が「私が小学生だったらどうするか」と客観的な見方や別人になって考えなおす

「思い込み」のミスは、ベテランほど「自分の経験から言えば〇〇だ」と主張し、思い込みの呪縛から逃れられないようですね。

思い込みのミスの事例2

数年前、ある行政機関に許可の申請書を提出したのですが、その担当のB氏は、以前、その行政機関の課長をしており申請書の内容確認には慣れている自負があったようです。B氏が担当していたのは5年くらい前でその後、法令の変更があり、その変更にあつた書類を提出したのですが、B氏は内容確認に非常に時間がかかり、かつ、何かと難癖をつけてくるのです。

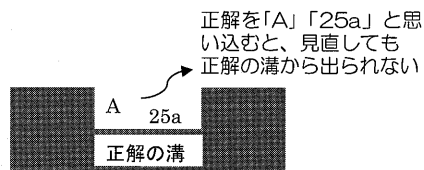
見かねた他の職員が、「それは問題ないですよ」と

か「法令改正後はそれでいいですよ」とB氏に声をかけても、元上司という立場上B氏も引きさがりません。また、他の職員も元上司ということもあり、きつく言えないようでした。これも思い込みのミスですね。

思い込みのミスの事例3

読者のみなさんも遭遇したであろう思い込みのミスとして、「正解の溝」をご存知ですか。

「正解の溝」とは、例えば、ある試験を受験し、時間が余ったので、回答の見直しをする場合です（ISO9001の検証ですね）。見直しですから、真っ白な状態で回答の真偽を検証できればよいのですが、自分が考えた末に出した回答ですから、その回答が正しいものと思い込んだうえでの検証になってしまうのです。ISO9001でしたら、検証以外にレビューや妥当性確認で思い込みを修正できるのですが、試験は一人で受けますので結局、最初の回答が優先され、意義のある検証にならないのです。



「思い込み」の厄介な点

思い込みによる「ミス」事例を3つ挙げましたが、「事例1」は、「この私が間違えるわけがない」という驕りがあり、「事例2」は、過去の経験や役職から、「私が正しい」と譲らないという、「頑固な思い込み」があります。

この「頑固な思い込み人間」に対する教育方法はなかなかないのが現状です。しかも、この「頑固な思い込み人間」は、それなりの役職者や専門性を持っている人材なので教育が難しいのですが、方法としては、本人のプライドを傷つけないためにあくまで一般的な事例として「こうすると〇〇になる」「〇〇になるとこのような悪い影響がでる」というスキーマ教育が効果的と思われます。

そして、可能であれば、「この頑固な思い込み人間」を講師に仕立て上げ、スキーマ教育を実施していくと良いでしょう。

今回は引き続き、「失念」「違反」「能力（知識、技能）不足」の説明と教育方法（仕事を間違えないための教育）に触れていきましょう。 ■

（山本昌幸：あおいコンサルタント 取締役）