

# 「ミス」や「エラー」は、突然起こると考えることは正しいのでしょうか？

今月から、「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、いろいろ考えていきたいと思います。この文章をお読みのみなさんのなかで、部下のミス、雇用している社員のミスにより日々頭を悩ませている方、とんでもない思いをされた方、たくさんいらっしゃるのではないかと思います。仕事上のミスを全て無くすることはできないと思いますが、10個のミスを5個に、5個のミスを2個に2個のミスを1個に減らすことは可能だと思います。では、どのようにしていけばよいのかを私を含めて読者の方々に関連性のあるISOの着眼点を含めて考えていきましょう。

## そもそも「ミス」とは何か？

辞書で「ミス」を引いてみると“誤ること、間違えること、失敗”とあります。「ミス」と類似の文言で「エラー」を引いてみますと、“やりそこない、失策”“理論的に正しい数値と、計算・測定された値とのずれ。(大辞泉)”とあります。この、“理論的に正しい数値と、計算・測定された値とのずれ。(大辞泉)”をもうひと捻りして、「期待した結果と実際の結果のズレ」とするとわかりやすいかもしれませんね。

今回、「ミス」「エラー」の概念を「期待した結果と実際の結果のズレ」とした場合、間違っていないが、気が利かない行動の結果についても「ミス」「エラー」ととらえることになりますね。例えば、「そのテレビの上のタバコを取って！」と依頼した場合、気が利く人は当然、灰皿、ライターも一緒に取ってくれますが、気が利かない人は、タバコだけ「ハイ」って、取ってくれるだけですね。また、最近の若い人の「KY」(危険予知ではないですよ。「空気読めない」のことです。要するに、その場の微妙な空気を感じることができずに不躰な発言や振る舞いをする)もエラーの一つに数えることになるでしょう。

このように考えていきますと、「ミス」「エラー」の解釈は非常に広がりますが、仕事をしていくうえで「期待した結果と実際の結果のズレ」は、大き

な問題に発展することが考えられますので、今回は、この定義を採用します。

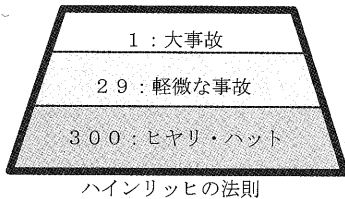
ミス、エラー＝期待した結果と実際の結果のズレ(まあ“ズレ”で済めば大きな問題にはならないのでしょうか…)

## 「ミス」はなぜ、起こるのか？

「ミス」や「エラー」は、突然起こると考えることは正しいのでしょうか？私は、「ミス」や「エラー」が起こる場合、何らかの予兆があるのではないかと思います。

皆さんの中には、「『ミス』発生後にはどのような意見でもこじつけができる」と思われる方も多いでしょうし、実際、大惨事が起こった場合、テレビで評論家の意見に耳を傾けていると、「これは、後からのこじつけだな」と思えることもありますが、このような意見を単なる“こじつけ”にとらえ、その後の対策を行わないのではなく、こじつけ的な意見であっても対策を検討し、また、他に応用できないかを検討すべきでしょう。

「ミス」が起こる際の予兆に話を戻しますが、インリッヒの法則をご存知ですか？これは、大事故は何の前触れもなしに発生するのではなく、1つの大事故の裏には、29の軽微な事故、300のヒヤリ・ハット



が発生しているというもの。

1つの大事故を防ぐには300のヒヤリ・ハットの段階で適切な対処を行うことが必要なのです。

このハインリッヒの法則を根拠にするまでもなく「ミス」や「エラー」にはやはり予兆があると理解すべきでしょう。問題は、その予兆に気がつくことができるかということです。

余談ですが、私の顧問先企業の全社員に対して適性検査を実施した場合、必ずチェックする3項目があります。この3項目に反応している社員は3か月以内に退職を申し出るというデータがあるからです。これも一つの予兆かもしれませんね。

ミス、エラーには、発生前の予兆がある（問題は、その予兆に気がつくことができるか）

## 「ミス」「エラー」の影響度

「ミス」や「エラー」の発生は、即、問題になると言うのもそうでもありません。例えば、トラックドライバーが前方不注意で電柱に激突してもシートベルトの着用でケガがないとか。もちろん、ドライバーにケガがなくてもトラックが破損しているので事故であることには変わりはありません。

また、作業の難易度や「ミス」の大小は影響にはあまり関連性はないことが多いようです。大きな「ミス」を犯しても、その影響がほとんどない場合や、小さな「ミス」でも、影響が大きい場合があります。例えば、伝票に数字を打ち込む際、一桁間違えた場合、作業自体の難易度は優しいのですがその影響を考えると恐ろしいことになります。

このように、「ミス」「エラー」は、それぞれ発生した場合の負の影響度が異なりますので、発生が予測できるのであれば、負の影響度が高い「ミス」「エラー」からその芽を摘み取らなくてはなりません。ISO22000、ISO27001、OHSAS18001でのリスク評価の際、リスク（ハザード）の重大性を考慮して対策を立てていくのと同じ考えです。

「ミス」「エラー」の影響度を考慮し、対策を立て

ることと同様に重要なのが、「ミス」「エラー」が発生した場合の影響度を考慮したうえで、その業務を誰に担当させるのかを決定することが必要です。「JISQ9001:2008」の“6.2.1”には、“製品要求事項への適合に影響がある仕事に従事する要員は、適切な教育、訓練、技能及び経験を判断の根拠として力量がなければならない。”と規定されており、その仕事に従事するための根拠として、適切な教育、訓練、技能及び経験を求められています。これらの中に“「ミス」「エラー」が発生した場合の影響度”を含めることによりリスクヘッジができますね。

ISO9001は“顧客満足”を向上していくための規格とした場合、前述の“6.2.1”の要求事項になりますが、私は「ISO9001＝自社を守るための規格」であると認識しております。その観点に立った場合、“6.2.1”の要求事項の中に“「ミス」「エラー」が発生した場合の影響度”を含めて運用する組織が増えるべきだと思います。

ミス、エラーが発生した場合の影響度を考慮する

## 「ミス」「エラー」についての教育を実施していますか？

あなたの会社では、「仕事を適切に処理するための指導」は当然実施していますよね。どのような工具を使い、どのような手順で処理すればよいのか等…。

では、「仕事を間違えないための指導」は実施していますか？

「仕事を適切に処理するための指導」と「仕事を間違えないための指導」はどのように違うのでしょうか。この違いは…

「仕事を適切に処理するための指導」とは、

- ① 決められた手順通りに処理しなさい
- ② マニュアル通りに処理しなさい

ということですね。これは日々の業務習得（一般的なOJT）を基に行えますね。

「仕事を間違えないための指導」とは

- ① どのようなことをすれば、期待していた結果通りにならないのか？
- ② “間違えた”結果、どうなるのか？

を教え込むこととなります。要するに、どのような振る舞いをするか失敗につながるのか、また、失敗した結果、どのような影響が起り得るのかということです。

この、失敗した場合の影響を教える教育は、「仕

事を適切に処理するための指導」の際、その仕事の「目的」を教えたうえで教育を実施するのとよく似ています。

教育を実施する際、「目的」を教える教育・・・“どのように”だけでなく、“何のために”を教える教育でなければ意味のない教育になる可能性が高いですね。そのことから、一般的なOJTには限界があります。一般的なOJTではほとんどが“どのように”を教えるためのものですから。

確かに、「仕事を適切に処理するための指導」は一般的なOJT中心で行うことができますが、OJTですと前述のように「目的」(何のために)を教える機会が乏しくなります。また、教える方も、高度な技術が要らないという極めて安直な教育方法でしょう。過去の教育方法や職人の世界では「見て覚えろ、盗め」ということが横行しており、一部納得できなくもないのですが、教える方は何の努力もしていないのです。時間や人員に余裕のある場合でしたら、これも一つの方法でしょうが現状でこのような教育方法ではすぐ業界から取り残されるでしょう。やはり、通常5年で一人前になる人材を2年で一人前に育てるためには、教育する側もそれなりにスキルや工夫が必要になります。以前、ISOの審査先で、全ての教育訓練が「日々の業務処理の中から習得」という企業がありました。非常に不安ですね。そのためにも、「目的」を理解させようとして、「仕事を適切に処理するための指導」を行い、かつ、「仕事を間違えないための指導」を行うことが人材育成の近道でしょう。

また、「仕事を間違えないための指導」には、スキーマ学習の手法が効果的であることを付け加えておきます。

#### 教育は「目的」を理解させる

#### 「仕事を間違えないための指導」も重要

### 「ミス」「エラー」をよくやらかす人とは？

あなたの会社で「ミス」「エラー」をよくやらかす人はどのような人でしょうか？

皆さんよくご存じのパレートの法則によると、約20%の人が、約80%の「ミス」や「エラー」を起こしているということになりますね。

よく「ミス」や「エラー」を起こす人は何らかの共通点があるのです。例えば、

- ① プライベートでも失敗の多い人

- ② 気配りができない人
- ③ 物事の類似性に気がつかない人
- ④ 気が小さい人 (クヨクヨしやすい人)

この①②③④の人がやらかすのは「うっかり」から生じる「ミス」や「エラー」ですね。

#### → 意図しない不適切行動

- ⑤ カッカしやすい人
- ⑥ 落ち着きのない人

⑤⑥の人がやらかすのは、「わかつちやいるけど」つい、やってしまう「ミス」や「エラー」ですね。

#### → 意図した不適切行動

今回は、上記のような①～⑥の人々の詳細な説明は省きますが、皆さんも思い当たるフシがありますよね。ただ、誤解して頂きたいのは、現在、①～⑥に当てはまらない人でも、何らかの原因により、①～⑥に当てはまる状況になり得るということです。そうしますと、当然、「ミス」や「エラー」を引き起こしやすい状態になるということですね。

また、「② 気配りができない人」については、仕事ができなく、最も出世と縁遠い人のようですが、確かに仕事ができない人は「ミス」や「エラー」も多いのは確かでしょう。ひどい場合だと、自分がミスをしたことすら認識できない人もいますが。しかし、だからといってあきらめる必要はありません。冒頭で書きましたように、仕事上のミスを全て無くすることはできないと思いますが、10個のミスを5個に、5個のミスを2個に2個のミスを1個に減らすことは可能なのです。

気配りができない人より問題なのは、「③ 物事の類似性に気がつかない人」です。ただ、これさえ克服できれば、「仕事を間違えないための指導」を受けることにより、さまざまな水平展開が可能となり、「ミス」や「エラー」の発生を予防することができます。正に「適用と採用」ですね。この「適用と採用」は、「ミスをしない社員の育成」を行ううえでの重要なキーワードですから、皆さんよく認識しておいてください。

### 「ミス」「エラー」をやらかす人は共通している

次回からは、「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。

(山本昌幸：あおいコンサルタント 取締役)