

# ミスと上手に付き合う

## 失敗も成功も両方見て、適切な解を見つめる

日々の生活にミスは付きものだ。もちろんうっかりミスは避けたいが、些細なミスも許さないという風土では現場の柔軟性が失われ、働く人のやる気も削いでしまう。ミスを防ぐには、なぜミスが起きたのかを知ることが第一歩である。

『失敗の心理学——ミスをしない人間はいない』の著者である芳賀繁氏に、なぜミスが起きるのか、上手なミスとの付き合い方について、人間工学の観点からお話しいただいた。

## 芳賀繁

立教大学現代心理学部教授

(はがしげる)

1953年生まれ、京都大学大学院修士課程修了。国鉄鉄道労働科学研究所研究員、JR鉄道総合技術研究所主任研究員、東和大学工学部助教授、立教大学文学部助教授などを経て立教大学現代心理学部教授(現職)。運輸安全委員会業務改善有識者会議委員、JR西日本「安全研究推進委員会委員、日本航空「安全アドバイザリーグループ」メンバーなどを兼任。専門は産業心理学、交通心理学、人間工学。著書に「総てみる失敗のしくみ」(日本能率協会マネジメントセンター)、「失敗のメカニズム」(角川ソフィア文庫)、「失敗の心理学」(日経ヒジネス人文庫)他多数。

## 早合点、思い込みを防ぐ 確認会話

なぜミスは起きるのでしょいか。人間工学の観点からお話すると、ミスには大きく分けて二つの種類があります。

一つは、やろうとしたことは正しかったが動作がうまくいかずにやり損なってしまいう「アクションスリップ」。例えば、Aボタン・Bボタンがあり、Aボタンを押すのが正しいとします。Aボタンを押そうと思っていたのに手が滑ってBボタンを押してしまった。これがアクション

スリップです。電子メールに添付ファイルを忘れて送信ボタンを押してしまったとか、書きかけのメールを送信してしまったという経験があると思いますが、これらもアクションスリップと言えます。

もう一つは、思い込みや勘違いで誤った行動を取ってしまう「ミステイク」。Bボタンが正しいと思いつつ、自分の意志でBボタンを押した。これがミステイクです。

ミステイクには見間違いや聞き間違い、勘違いなども含まれます。これらがなぜ起こるのかというと、一つ見たり聞いたりしただけで、次はこうだろうという思い込みが働いてしまうか

ら。それにちよつと手間を掛けて確認するだけで、このようなミスを起こしにくくなります。見間違いの防止には、指さし確認や声出し確認が有効です。

聞き違い、勘違いの防止には、確認会話がお勧め。普通オフィスなどでは、口頭で指示を受けたら、電話でやりとりすることが多いと思います。一般的に「必ず復唱しなさい」と教わっていると思いますが、オウム返しに復唱するだけでは、次のような間違いがよく起こってしまいます。例えば電話での聞き間違い。

Aさん「14時半にお越しください」

Bさん「10時半ですね」



このような場合、Bさんが明らかに間違った時間を言っているとしても、Aさんはそれに気付きにくい。なぜかという点、自分が言い終わった瞬間に次に話すことを考えている場合が多いからです。「14時」と「10時」など、発音が似ている場合は間違いに気付きにくいので注意が必要です。

このようなミスは、同じ言葉で返すのではなく、言い換えた言葉で返す「確認会話」で防ぐことができます(図1)。

「14時半」であれば「午後2時30分ですね」と聞き返す。これなら間違いようがありませんね。また、相手が時間しか言わず、場所を指定してくれないこともあります。互いに同じ場所を思

い浮かべているとは限らず、行ってみたら待ち合わせ場所が違っていたということが起こり得ます。このようなときは、時間の確認と一緒に「御社に伺います」「御社の受付に参ります」と、情報を付け加えて確認します。

私も最近、このようなことがありました。妻が「薬屋に行ってくるね」と言っていたので、私はいつも利用している駅前のドラッグストアだと思っていました。そうしたら妻は、駅とは反対方向側にある調剤薬局に行っていたのです。妻はその数時間前に、私に病院で処方箋をもらってきたことを伝えていたので、あえて調剤薬局に行くとは言わなかったのでしょう。普段の生活の中でもこうした行き違いは必ず起きます。ましてビジネスの場面では気を付けなければなりません。

もう一つは、相手の言葉の中に省略されている情報がある場合。相手が「来週火曜日」とだけ指定してきたときは、「○月×日の火曜日ですね」と返します。すると「え？ 火曜日って×日でしたっけ？」と曜日と日付の勘違いに気がつくケースもあります。

これに対してアクションスリップはうっかり動作ですから、簡単に直すことは難しい。身体が勝手に動いてしまうので、注意しなさいと言われてもなかなか止めることはできません。確

### 確認会話

- 情報に間違いがないか確認する  
Aさん 「14時半にお越しく下さい」  
Bさん 「午後2時30分ですね」
- 付随している情報を確認する  
Aさん 「14時半にお越しく下さい」  
Bさん 「午後2時30分、御社の受付に参ります」
- 省略されている情報を確認する  
Aさん 「来週火曜日に伺います」  
Bさん 「○月×日の火曜日、お待ちしております」

図1 確認会話

実に防ぐには工業製品などに広く応用されているフルプルーフ (Fool Proof) という方法があります。押しではいけないボタンにカバーを付けるなどモノの設計を変えるのです。

フルプルーフをオフィスで取り入れるのは難しいですが、メールの宛て先のミスなどには、先ほどお話しした、指さし確認がよいと思います。

メールを書いてすぐ送信ボタンを押してしまいがち、宛て先が違っていた、添付ファイルを忘れてしまったなどの失敗がなぜ起きるかという

と、「メールを書き終わった↓送信ボタンを押す」という一連の動作が自動的に行われてしまうからです。これを防ぐには、一連の動作の中に「指さし確認」も入れ込んでしまえばよいわけです。「メールを書き終わった↓宛て先を指さし確認する」↓送信ボタンを押す」を慣れるまで意識して繰り返します。

もう一つよくある失敗としては、コピー機に元原稿の最後の一枚を忘れて帰ってしまうこと。これも指さし確認をするのがよいと思います。コピー機自体に「取り忘れ注意」と貼ってあることは多いですが、結局見慣れてしまい忘れてしまいます。コピーを取り終わったら指をさして、最後の一枚を忘れていないかどうかを見る。癖になってしまえば比較的忘れにくくなります。

添付ファイルの忘れ防止には、本文を書く前に添付しておくのがよいでしょう。メールを書き終わったらすぐ送信ボタンを押してしまうことが多いので、その癖を逆手に取り、添付する順番を変えることで防ぐことができます。

## 自分の頭の中だけでなく 外側にも記憶しておく

ところで飛行機のパイロットは、チェックリ

### 出張持ち物チェックリスト

チケット  
相手の連絡先と行き先の地図  
洗面道具  
下着・ソックス・パジャマ  
携帯、iPad、充電器、USB  
本  
名刺入れ  
(はんこ)  
(パスポート)

図2 出張持ち物チェックリスト

ストで小まめに安全確認をしていることをご存じですか。A4用紙ほどに収まる程度のチェック項目を副操縦士が読み上げ、機長が確認を行っています。離着陸時だけでなく、出発前や上空での確認、着陸後、飛行機から離れるときにも必ず確認しています。10年も20年も経験のあるベテランのパイロットであれば絶対に忘れるはずはありません。それでもチェックを怠らないのは、車輪を降ろし忘れて胴体着陸し大破してしまうなど、一度のミスが人命に関わることを認識しているからです。

日常生活においても、分かっていているし慣れきっていることでも、何かバタバタしていたり、いつもと違う業務が突然割り込んできたり、出掛ける直前に電話がかかってきたりすると、いつもしていることを忘れてしまうことがあります。

### 語呂合わせ(例)

け=携帯電話  
さ=財布  
き=キー(鍵)  
め=眼鏡  
て=定期券  
  
さ=財布  
が=学生証  
し=下敷き  
て=定期券  
は=ハンカチ  
と=時計

図3 語呂合わせ

ます。チェックリストはそのようなときに役立ちます。

私も出張の際は、「出張持ち物チェックリスト」(図2)を活用しています。A4用紙に出張で必要なものを書き出して家の本棚に保管しています。私は普段は名刺を持ち歩かないので、いつもと違うことをすると名刺を忘れてしまいます。講演会などで「名刺交換をお願いします」と言われたときに「あーごめんなさい。ちよつと……」となることが多い。はんこやパスポートも普段は持ち歩かないので、持ってきてくださいと言われても忘れがちになります。見なくても大抵忘れることはありませんが、忙しかったり急いでいるときほど、チェックリストは役立つのです。

もっと簡単なのが、語呂合わせで覚えておく

方法。それほど重要ではないけれど、毎日必要なものや事柄にはこの方法がよいと思います。

私は出掛けるときに必ず「けさきめて」と唱えています。け〓携帯電話、さ〓財布、き〓キー、め〓眼鏡、て〓定期券。それぞれの頭文字を取って、一つの言葉にしています。中学生向けの雑誌の取材のときにこの話をしたら、編集者が中学生向けに「さがしては」という語呂合わせを作ってくれました。さ〓財布、が〓学生証、し〓下敷き、て〓定期、は〓ハンカチ、と〓時計です(図3)。

オフィスでは報告・連絡・相談の「ホウレンソウ」が有名ですね。三つなり五つなり、毎日の心掛けや注意点については語呂合わせで覚えておくのがお勧めです。

他には、ドアの前に「パソコンシャツトダウン」「エアコンオフ」など目に止まる場所にメモを貼っておくことで防ぐことができます。要するに、自分の頭の中だけでなく、外側にも記憶を保管しておくのです。コンピュータで言えば、本体記憶から外付けハードディスクやUSBメモリにバックアップを取っておくというイメージです。

## 誇りを持って働いている人は 自発的にマニュアルを守る

しかしながら、ミスの防止にあまりに力を入れ過ぎると、かえって大事なことが抜けてしまったり、作業効率が悪くなってしまったりがあります。また、新しいことにもチャレンジできなくなったりもします。

私は、薬に副作用があるのと同じように、「安全対策には必ず副作用がある」と思っています。例えば、ダブルチェックでミスが起きたからトリプルチェックになったとします。すると一つの作業をクリアするために、それぞれの人が時間を取られてしまう。これが幾つも重なれば、忙しくなり過ぎて、余計にミスが増えてしまうことも起こり得るのです。

元々現場の人は柔軟性を持っていて、さまざまなことに臨機応変に対応しながら働いています。特に輸送関係、医療の現場では、事故を起こさなければよいかと言えはそうではありませんが、医師は患者を治すのが仕事ですし、パイロットは多少天気が悪くとも、目的地まで飛ぶのが大事な仕事です。一切の事故、ミスをしてはならないとなると、どうしても危険な手段は避けざるを得なくなります。安全を全てに優先する

のであれば、治療や輸送は後回しでよいということになってしまふ。すると現場の人たちは、自分の仕事に誇りを持って働くことができなくなるのです。

今までは事故をなくすことばかりに注視し、何でもマニュアル通りにやるという安全マネジメントが横行していました。これはオフィスでも同じだと思います。その結果、想定外、体験したことのないことが起きたときに自分で考えることができないうため、何をしてもいか分からぬ、失敗を恐れるあまり何でもかんでも上司にお伺いを立てなければ行動できない人が増えてしまいました。コンビニやファミレスのように話す言葉も決まっています、電話ではこう答えなさいというところまで決まっていると、やはり、やりがいのない仕事になってしまいます。仕事に誇りを持つことで、自分で考えて行動できるようになり、想定外のことが起きたときにも臨機応変な対応ができるようになるのです。仮にうまくいかなかった、結果的に失敗だったというときに、結果責任で失敗を強く叱ったり、処罰したりするのではなく、優しくそれを認める、あるいはミスが起きても大丈夫なようにしておくことが望ましいと思います。

つまり働いている人にとつては、患者が元氣になり退院した、お客さんが喜んで旅行に行っ

てくれたことが喜びであり、それが「誇り」なのです。

誇りややりがいを見軽視した安全マネジメントはよくないのではないか。そう思い調べてみると、自分の仕事に誇りを持って働いている人は、安全態度が高く、マニュアルも自発的に守っていることが分かりました。誇りを持って自分の仕事を安全に、そしてきちんとするためにマニュアルを守っているのです。

近年、とりわけ東日本大震災後は、今までの安全マネジメントを見直し、あらたに「レジリエンス・エンジニアリング」という考え方が注目を集めています。レジリエンスとは弾力、弾性を意味し、「しなやかな、柔軟性のある」と言い換えています。つまり柔軟に対処できるようになること。特に航空や鉄道、化学、原発などのプラント産業、医療現場では、こうした活動を一生懸命に勉強されていて、新しい安全マネジメントの在り方として捉えられています。具体的にはこれからですが、賛同者は多く、取り入れようという機運は高まっています。

## 失敗事例だけ見ての 対策には限界がある

レジリエンス・エンジニアリングをもっと簡単に言うと、ミスをおかさない減らすのではなく、成功をいかに増やすか。そういう視点でものを考えようという発想です。

例えば、100回やってミスが1回だったものを、いろいろな対策でゼロにした結果、全体で50回しかできなくなってしまうとします。もちろん人が死んだり、一億円の損害が出る場合は、成功が50回になっても失敗をゼロにしなければなりません。しかし失敗事例だけを見て対策を取るのでは、生産性が落ちるだけでなく、働く人のやる気も削いでしまいます。会社にとって、いろいろな意味でよくありません。

大切なのは、失敗も成功も両方見て、適切な解を見つけることではないでしょうか。よく「生産性と安全をはかりに掛けてはいけません」と言

われます。事故を起こした会社は「生産性を優先して安全をないがしろにした」と批判されるケースが多い。しかし私は、生産性と安全、効率と安全ははかりに掛けなければならないと思います。

リスク・アセスメント、リスク・マネジメントという考え方には、皆さんなじみがあるかと思いますが。要するに人は失敗します。そのリスクがあることを前提に仕事をしましょうということです。そのためには、どこにどのくらいのリスクがあるのか判断しなければなりません。リスクをいかにマネージしていくかが大切。リスクをきちんと把握すれば、極端な話、ペンを忘れるというリスクよりも、重役の会議や重要なクライアントとの約束を忘れてしまうことの方がリスクが大きいことが分かります。

何にどれくらいのリスクがあるか。そのことを冷静にアセスメント（評価）すれば、それぞれの失敗に対して、どのような対策を取りどれくらい力を入れるかも変わってくるのです。

(まとめ編集部)