

## 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 (2)

— 病院における課題の分析 —

吉田道雄\*<sup>1</sup>

### Factor to Obstruct Observance of Rule and Manuals in Workplaces (2)

— Analysis of the Responses by Staff in Hospitals —

Michio YOSHIDA

(Received October 1, 2012)

本論文は、職場における規則やマニュアルが遵守されない要因を分析した吉田 (2009) の続稿である。

あらゆることで「基本が大事だ」と言われる。これに反論する者はいない。そして、「基本」という場合、「小さいこと、であることが多い。それが「基本的なこと」に含まれる意味の一つである。そうであれば「基本」を守ることも容易に思える。しかし現実には「基本を無視した、ために起きたとしか考えられないトラブルや事故が絶えない。「石川や濱の真砂は尽きるとも、世に盗人の種は尽きまじ、これは盗賊石川五右衛門の辞世の句だとされているが、まさに無数の砂粒がなくなってもこの世に盗人がいなくなることはない」という人間の本性を痛烈に皮肉った主張である。次元はまったく異なるが、今日の状況は「組織の不祥事、も人間がこの世にいる限りなくならない。そうした暗澹たる気持ちになるほど組織の問題は絶えることなく発生し続けている。

個々の問題の原因は様々だが、その筆頭として挙げられるのが「基本が守られていない、ことである。あるいは「想定外、ということばが使われたりするが、それらの中には、「基本さえ押さえておけば防止することができた、と思われるものが少なくない。むしろ、ほとんどの問題が「基本をないがしろにした、ことから発生している」と考えた方が現実的なのではないか。

筆者は「人間の行動には普遍的法則などない、と、心理学を仕事にしているものとしては自己否定的な発言をしているのだが、組織で起き続ける問題の根底には「基本をおろそかにする、点において、人間行動には普遍性がある」と言うべきだろうか。

いずれにしても、「基本を守る、ことの重要性は時

間や空間を超えて変わるはずがない。そして、健全な組織を維持していくためには「規則やマニュアル、を守ることは「基本、そのものなのである。それにもかかわらずそれらが守られない、そこでその原因を探り、具体的な対応策を探求するのが本稿の目的である。

ところで、「規則やマニュアル、は守られなければならないと言っても、そこには大きな前提が必要だ。それは「規則やマニュアル、が正しいということである。そもそも不必要な規則や意味のないマニュアルは存在する意味がない。またその内容に誤りが含まれていたり不適切であったりすれば「遵守する、意味が失われる。字義通りに解釈すればこれに対する反論はあり得ないだろう。しかし、問題はそれほど単純ではない。現実の組織や職場では、その「必要性、や「意味、について共有化されとは限らない。地位や立場が違うことで論争すら起こりうるのである。そもそも現に存在している制度や規則などの多くが、あるいはさらに重い意味をもつ法律も含めて、それらが導入される際にも議論を呼ぶことが少なくない。またとくに問題もなく導入されたものは、その時点では明確な存在意義が認められていたのである。しかし、それも時間の経過や環境の変化に伴って必要性が失われる可能性があることはきわめて当然のことでもある。近年ではその弊害が話題になる「官僚制、にしても、わが国が西洋文明に接してそれに追いつこうとしたときには必要不可欠なシステムだったのである。

ところで、組織人として「規則やマニュアルを守る、ことは基本的な義務のほうである。ただし、その「必要性、や「有効性、については不断にチェックする体制を整えておかなければならない。そうでなければ組

\*1 熊本大学教育学部附属教育実践総合センター：860-0081 熊本市中央区京町本丁5番12号

織の「規則やマニュアル」は時間の経過とともに増加する一方になる。その上で、現にある「規則やマニュアル」は「頑固に守る」ことが強く求められる。ただし、それと併せて積極的に「修正や変更」を加えていく柔軟性をもっておく必要がある。さらに状況によっては「修正や変更」ではなく、「廃棄」する選択肢も準備しておくべきである。職場全員で検討して「不必要だ」と判断したら、そのための手続きを取るのである。

さて、これから本論に入るが、改めてデータ収集の手続きを確認しておこう。なお、マニュアルが抱える問題についてはすでに理論的な検討を行っている（吉田 2000a, 2000b, 2004, 2006）。

### 自由記述の収集

総合病院における安全に関する講演会の際に、出席者に対して次のような質問を行った。

職場には規則やマニュアルがありますが、それらが守られなかったために事故や不祥事が起きることも少なくありません。どうして「規則やマニュアルが遵守されない、あるいは遵守しにくい」のでしょうか。その理由について、皆さまに思い当たることがあれば自由にお聞かせいただきたいと思います。

講演会の出席者 67 名から回答が得られた。回答者は医師・看護師・事務職員から構成されていたが、記述は匿名であることから職種別の人数は確定できない。なお、調査は 2005 年 11 月に行った。

本稿では、自由に記述された内容を単なる項目リストとして取り上げるだけでなく、そうした事態が引き起こされる原因や対応策について検討を進める。そこで、当該の記述に関わる過去の事例なども含めて多方面にわたって言及することになる。

### 規則やマニュアルが遵守されない理由

#### 1) 一人くらいマニュアル通りでなくても大丈夫だと考える

こうした発想から規則やマニュアルを無視あるいは軽視する例は枚挙に暇がない。しかし、それが大きな危険性を伴っていることは言うまでもない。「自分だけ」という認識が「一人」のことで終わらず、職場全体に拡散していくのである。それでもすぐに不都合なことが起きるとは限らない。しかし、そのうちに限界がやってきてトラブルや事故を引き起こすのである。そのときになってはじめて、「1人」ではなく「全員」がマニュアルをないがしろにしていたことが判明するわけだ。

こうした中でも「お互いにうすうす気づく」ことも

ある。そんなときに原理原則を言えば「あなたは堅い」と笑われたり、「そんなこといちいち気にしていたら仕事にならない」と責められたりもする。あるいは「それならあなただけ思うとおりにしたらどうか」と突き放されては仕事に差し障ることになる。さらに、「そんなことを言うのなら、あなたが具体的な対処法を提案しなさい」と言われても困惑する。いわゆる「言い出しっぺ」にすべてが丸投げされるのである。こうした状況では「うすうすおかしいと気づいて、も現実の声としては上がってこない」。

また個々人が単独で仕事をするのが多い職場では、仕事仲間同士で「うすうす気づく」可能性そのものがない。そうすると、「自分一人が規則やマニュアル通りにしなくても大丈夫だろう」という気持ちが生まれやすくなる。他人には自分がマニュアルを守っていないことを気づかれないからである。

その結果としての事故が起きると様々な弁解がなされる。「自分一人くらいなら違反しても大丈夫だろう」と考えた。「私のところで問題があっても、誰かが対応してくれるだろうと思った」等々である。こうした実態はトラブルや事故を取り上げたマスコミの報道でも繰り返し明らかにされている。

#### 2) マニュアル通りにしている時間がない

この場合は、「時間の制約」が重くのしかかっている。それが職場の全員に共有化されているのであれば、その事実を明らかにして規則やマニュアルを調整することが必要になる。そしてそれが組織内で対応できるのであれば、規則やマニュアルの遵守に責任をもっている立場の人々にその事実を伝えて改善を依頼することも選択肢の一つである。

しかしながら、現実にはそうした働きかけそのものが面倒だからといった理由で抑制されたりする。その結果として検討すべき情報がそのまま埋もれてしまうのである。とくに、規則やマニュアルを守らなくても仕事がうまくいっている場合は、「あえて問題にすることはない」といった気持ちが職場を支配しがちになる。こうして「時間がないから」という理由づけが「このころの免罪符」として共有化されていく。そうした心理的なメカニズムがマニュアルからの逸脱をさらに促進するマイナス効果をもっているのである。そうなる問題はますます深刻化していく。その結果、職場全体で「規則やマニュアルを守らない」ことが既成事実化して、それに従わないことの方が常識になる。そこまでいけば、「これはまずいのではないか」、「ちゃんと守らないといけなのではないか」といった指摘もしくくなる。こうした対応が繰り返されると、その発想は他の領域にまで拡大することは容易に推測でき

る。そして「時間、の制約がなくても「面倒だから守らない、ことに抵抗を感じなくなってしまうことになる。

いずれにしても、「時間がない、というのは魅力的な理由、つまりは口実である。だから「規則やマニュアルを守りたいのは山々だけれどそれができないのだ、と自分を納得させ、その勢いで他人も巻き込んだりするのである。

ところで、法律に違反するのは論外だが、現実に対応できていないことを指摘されるものも少なくない。しかし、法律を改正するのは国会のみに認められている権限であり、容易に変えることができるものではない。それもその時々政局や権力闘争という国民を無視した状況でせつかくの修正機会を失ってしまう法律も多々ある。

これに対して「絶対的な時間の制約、から規則やマニュアルを守られないことが明確になっているのであれば、それを検討していくことはできる。「守られない、現状を黙認したり放置したままであるよりも、その問題点を明確にして、具体的な解決策を探求していくことの方が生産的である。職場の仕事仲間たちが議論し知恵を出し合って新しい対応策を見だしていくのだ。そうした過程を通して職場が抱える問題がメンバー全員に共有化されることになる。

ここで留意しなければならないのは、「時間がない、ことが規則やマニュアルに「従いたくない、という本音を隠す言い訳に使われる場合である。こうした現実の存在を明らかにするデータを手元にもっているわけではない。しかし仮にそのような実態があれば、そのことを最もよく認識しているのは職場のメンバーたち自身である。実際問題としては、少なくとも短期的には規則やマニュアルを守らなくても支障なく仕事を進めることができるものだ。そしてその方が「楽、であり、仕事も「スムーズ、に捗る。それがマイナスに効いて、「時間がない、が「言い訳、になっていると思っても、そのことをメンバーたちははっきり言わないかもしれない。こうしたときに大きな役割を果たすのが職場のリーダーである。リーダーがそうした問題を指摘すれば、そのときは否定的な評価を受ける可能性もある。しかし、そうした状況をも踏み越える力がリーダーには期待されているのである。

### 3) 夜勤入りなどで睡眠や休息の時間がなくなる

これも実質的には「時間がない、ことに含まれるが、病院など「夜勤、が「通常の業務、である職場に共通する声だと思われる。工場や病院など夜勤を求められる職場は少なくない。そうした職場では睡眠や休息時間をうまく取ることがむずかしい。いわゆる体内時計

にも狂いが生じてくる。そのような状況下では、「日勤、だけの職場に比べると、きわめて厳しい環境に置かれていることになる。そうしたなかで体調を管理することは、基本的には個々人に任されているのだろう。しかし職場の条件によってはそれが十分に実現できないことも多いと思われる。それにも拘わらず規則やマニュアルを守れと繰り返し言われるのである。これには「わかってはいるのですが、つつい手を抜いてしまうんですよ、という本音も聞こえてくる。しかし状況が厳しいからといって、それを理由にして「規則やマニュアルを無視する、ことは正当化されない。もちろん個別の状況は多様だから、「こうすれば全員が規則やマニュアルを守れる、といった唯一の正解はあるはずがない。このような問題については、すでに述べたように職場で全員がアイデアを出し合うことが求められる。トップダウンで「何とか工夫しなさい、などと言っても効果は期待できないのである。「そんな時間が取れないから行き詰まっているんだ、いいアイデアがあるのなら言ってほしい、と反発されるに違いない。いまや政治も経済も行き詰まって、先の見えない停滞状態が続いている。そんななかで、「夜勤、の有無にかかわらず国民に「多忙感、が蓄積している。「人手が足りない、けれども「人を受け入れる予算もない、。こうしたジレンマを乗り越えて知恵を出していくことが強く求められている。

### 4) 人手が足りない

これも「時間がない、ことと並んでしばしば取り上げられる「規則やマニュアルが守られない、理由である。これに対しても「人員を増やす、という答えが出ないのがわが国の現状である。もちろん「これで絶対、といった正解はない。組織のトップはもちろん、すべての構成員がこうした課題があることをいつも頭に入れて、少しでも改善する手立てをとり続けていくしかない。ここで「状況が厳しいから仕方がない、とあきらめてしまえば改善の可能性そのものが失われてしまう。そう考えた時点で「思考停止、状態にあるのだ。いつも「いいアイデア、が浮かんだらそれを気軽に出せる。職場にはそうした許容的な雰囲気醸成が求められる。さらに、些細なことでもアイデアをとにかく実践してみようとする前向きの姿勢が大いに期待されるのである。「言いたいことが言えない、言っても聞いてくれない、。こんな認識が職場のメンバーたちを支配している限り限り、アイデアそのものが出てくるはずがない。

そして、ここでも管理職をはじめとした責任者たちのリーダーシップが重要な役割を果たすことになる。「すべてのアイデアや意見、を活かすことはできな

い。しかし、それが実現不可能なものでない限り、リーダーが率先して「試して、みる」という積極的な姿勢が期待される。はじめから「それは無理だ、などと否定的な反応をしていては改善のチャンスを失うことになる。もちろんその際にはリーダーに決断の責任を取る覚悟が求められる。その上で、「いいと思った。ことはとにかくやってみる、というチャレンジ精神こそがリーダーシップそのものなのである。

その結果、職場全体に「いいと思ったら、とにかくやってみよう、という雰囲気」が醸成されれば、身の回りの様々な問題にも対応できるはずだ。「朝令暮改、ということばがある。「朝に出された命令が夕暮れには変えられる、というわけで、いわば「おれる、ことを批判する際に使われる。しかし、職場の問題を解決する際には「朝令暮改、の視点を評価し直してもいいのではないか。「慎重に考えないといけない、などと言いながら問題の解決を先送りする。そんな態度よりも、「とにかくやってみる、という積極性を優先すべきではないか。そして、「うまくいかないとわかったらすぐに元に戻す、ことを厭わないという姿勢である。それを「一度言い出したからには間違ったとは口が裂けても認めるわけにはいかない、などと自己防衛的な態度をとるから身動きができなくなってしまう。それが軽率な判断でなければ、「とにかくやってみよう、という前向きの姿勢が状況を変えていく原動力になるのである。それにしても、自分でも判断や行動が誤っていたことを十分に承知しながら、それを認めようとしなさい。こうした性行は人類がここまで生き延びてくるために欠かせないものだったのだろうか。

それにしても当事者が執拗と思えるほど防衛的になるのは、そうした失敗に対して責める者たちがいるからである。様々な問題を解決するに当たっては当事者たちに意見の不一致があることは当然である。むしろ人々の考え方が一方に偏っている方が危険なのである。しかしそれはそうだとし、あえてチャレンジをして失敗したときには、責任者を一方的に責めるのではなく、周りのメンバーたちも「また元に引き返しましょう、といったバックアップができる組織風土であってほしいものである。ましてや揚げ足取りやパワーゲームの手段として使われるようでは、組織そのものの健全性が疑われる。

ところで、人類は科学的な活動を通しておびただしい知識と技術を蓄積してきた。しかしそれにもかかわらず、今日のレベルでは説明できないことで満ちている。たとえば地震についてもプレートの動きなどで、その発生や規模を予測することが期待されてきた。しかし少なくとも現時点では、あらかじめ発生地点や時

刻を予測できる精度には到達していない。もちろん地震が発生した後では様々な分析が行われる。その結果が将来の予測に役立つことは疑いない。しかし実践に役立つ情報が得られることに対する期待が大きいだけに「まだその程度なのか、という印象もある。

ところで地震は動く大地の「小さなずれ、が積み重なって、そこで生じたひずみが一定の限度を超えると発生するとされている。つまりは「小さなこと、の蓄積が一気に爆発的な反動を起こしてしまうのである。こうした事象は物理的な現象だけでなく、人の態度や行動にも適用できる。とりわけ組織における安全は、「小さな問題、を放置することによって脅かされる。時間の経過とともに問題が深刻化し、取り返しのつかない深刻な事態に直面することになるのである。

これに関しては「ハインリッヒの法則、が知られている。アメリカの旅行保険会社に勤務していたハインリッヒ (Heinrich, H. W, 1931) の分析によると、1件の深刻な事故の前には29件の中程度のトラブル (incidents) が起きていた。さらに、そうした言わば「軽微の事故、の前に300件ほどの報告されない事象 (unreported occurrences) が発生していることが明らかになったという。この「報告されない事象、は、今日われわれが一般的に使っていることばでは「ヒヤリハット、に当たると考えていいだろう。

そしてわが国の多くの組織では、それをお互いに共有化することの重要性が強調されている。したがってそれは「unreported occurrences、には当たらない。しかし現実にはこの点が微妙で「ヒヤリハット、が「出やすい職場、もあれば、「出にくい職場、もある。「ヒヤリハット、が報告されやすいかどうかは職場の規範や組織文化に大きく影響される。著者は人々が具体的な行動をする際の常識や基準が規範であり、その範囲が広がれば文化になると考えている。その意味では「常識、は「文化、に近い。そして組織の文化の上に個々の職場における行動基準ができあがっているという見方をするのである。いずれにしても、職場で「なんでも言う、「なんでも言える、という行動の基準ができあがっていれば、「ヒヤリハット、事例も抵抗なく報告される。そうした基準がつけられるためには職場の対人関係やリーダーシップが大きく関わってくるのである。

ところでわれわれは「ヒヤリハット、の認知件数と職場のリーダーシップとの間に相関を見いだせなかったことがある。その数値だけを見ればリーダーシップとは関係なく「ヒヤリハット、事例が多いと報告する職場もあれば、それが少ないと言うところもあったのだ。つまりは「望ましいリーダー、のもとでも「ヒ

ヤリハット、が多かったり、改善が必要なリーダー、に率いられている職場でもヒヤリハット、が少なかつたりしたのである。これはわれわれが予想した結果とは違っていた。しかしその原因を分析することで興味深いメカニズムが見いだされた。

まず望ましいリーダー、がいる職場では、安全に関しても評価できる仕事をしているわけだ。そうになるとヒヤリハット、を報告する件数も少なくなる。その一方で、望ましいリーダー、は職場の安全についても十分にリーダーシップを発揮している。そこで部下たちは問題行動に対する感受性が豊かになっていく。そしてその結果として小さなヒヤリハット、にも気づくのである。したがってこのような状況下ではヒヤリハット、の件数はそれなりに多くなる。

これに対して改善が必要なリーダー、さらにストレートに表現すれば望ましくないリーダー、のもとでは、部下たちの仕事を成し遂げようとする意欲が低く安全に対する意識も不十分なことが多い。その結果としてヒヤリハット、事例が頻発する。それで止まらずにヒヤリハット、を超えたミスや事故が起きてしまうのである。また望ましくないリーダー、が指導する職場では、部下たちの意欲の低さなどを原因にしてヒヤリハット、が頻繁に起きていることが多い。しかし、メンバーたちはその実態に気づかない可能性も高くなる。リーダー自身が安全に関して有効な教育や指導を怠るからだ。こうなると、報告されるヒヤリハット、の件数も実態を大きく下回ることになる。

こうした関係からリーダーシップの善し悪しと職場で認知されたヒヤリハット、の件数の間には表面上の関係が見いだされなくなってしまったのである。しかしいま見たように、両者に強い関係があることは疑いない。

## 引用文献

- Heinrich H. W. (1931). Industrial accident prevention : a scientific approach. McGraw-Hill.
- 吉田道雄 (2000a). 組織と人間の安全「組織安全学」を求めて. 電気評論, 85 巻 8 号, 電気評論社, 7-10.
- 吉田道雄 (2000b). 組織の安全と人間 - 「組織安全」と「悪魔の法則」. 産業訓練, VOL.46 No.542, 日本産業訓練協会, 26-31.
- 吉田道雄 (2004). 事故防止のグループダイナミックス 事故を誘発する悪魔の法則, 安全衛生管理のグループ・ダイナミックス第4回. 働く人の安全と健康, Vol.5 No.4, 中央労働災害防止協会, 58-60.
- 吉田道雄 (2006). 組織の安全と人間理解. 長谷川敏彦(編) 医療安全管理事典, 朝倉書店.
- 吉田道雄 (2009). 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 (1) - 病院における課題の分析 -. 熊本大学教育学部紀要, 人文科学, 58,