

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 (4)

－病院における課題の分析－

吉田道雄*¹

Factors that Obstruct Observance of Rules and Manuals in the Workplace (4)

－ An Analysis of the Responses by Staff in Hospitals －

Michio YOSHIDA

(Received October 1, 2014)

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, 2012, 2013)の続稿である。

そもそも人間が「行動」をする限り、それに伴う「エラー」や「ミス」が起きるのは当然だと考えるべきである。むしろ職場で生起する可能性のあるミスや事故をリストアップしたとき、それが多ければ多いほど、「自分たちは重要な仕事をしている」と自信を持っていい。何もしていないところではトラブルの起こりようがないのだ。

また「想定外」ということばも頻繁に聞かれる。しかし、これも事故やトラブルを防止できなかった免罪符として使われるべきではない。むしろ「想定できなかった」こと自身を深刻に受け止めて、その原因を明確にすることが欠かせない。もちろん、人知を越えた絶対的な意味で、「すべて」を「もれなく」カバーすることはできない。それは人間の限界である。しかし、これまで起きた事故を分析すれば、「想定すべき」だったと思われるケースは少なくない。そうした分析を進めていけば、それが必ずしも「想定できなかった」わけではないことが明らかになる。そこでは個々人の思い込みや特性ではなく、所属する組織・集団が及ぼす影響を無視できない。そして多くの場合、リーダーシップはとりわけ重要な役割を果たしていることがわかる。もっとも、リーダーシップの影響は様々な形をとって現れるから、手元に得られたデータを一面的に観るだけでは、この本質を見逃すことになる。

すでに吉田(2012)でも触れているが、職場で報告される「ヒヤリハット認知件数」と監督者の「リーダーシップ」との間に、得られたデータだけでは評価できる相関が見いだされない事態が起きたことがある。このケースでは、数値データ以外にインタビューによる情報などを追加したことで、興味深い事実が明らか

になった。

まずは、「職場で望ましいリーダーシップが発揮されている」と、①部下たちが安全の面から期待される仕事をしているために「ヒヤリハット」が少なくなる。しかし、また別のリーダーのもとでは、②リスクに対する感受性が高いことから、「ヒヤリハット」に気づく職場も多くなる。そうしたリーダーの部下たちは「何でも言える」と感じているため、小さな「ヒヤリハット」体験も明らかにされるのである。つまりは、「望ましいリーダーシップ」が発揮されている職場では、その状況次第で、「ヒヤリハット」件数が多いこともあれば、少ないことも起こり得るのである。

これに対して「リーダーシップに問題がある」と、①部下たちの仕事ぶりが危ういので「ヒヤリハットが多い」が、その一方で、②リスクへの感受性が低い場合は、「ヒヤリハット事象」があってもそれに気づかない。その結果として認知件数が少なくなる。こうしたことから、「リーダーシップの善し悪し」とは関係なく「ヒヤリハット認知」が「多かったり、少なかったりする」ことになるのである。したがって、本質的には「リーダーシップ」は「ヒヤリハット認知」に影響を及ぼしているのである。

さて、こうした事情も踏まえた上で、「ヒヤリハット体験」が報告されないケースについて考えてみよう。たとえば、自分の仕事ぶりのまずさのために「ヒヤリハット」を体験した場合、それが報告されずに「隠されたミス」になる可能性が高まる。しかし、それが組織を危機に陥れる致命的な問題を含んでいることもあり得る。世間を騒がせる「事件」のすべてが「小さなミス、あるいは違反」行為が「隠された」ことから始まっていることが多い。そして、すでに見たように、リーダーシップは「ヒヤリハット」が報告される可能性に大きく関わっているのである。

*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

そもそも「小さな」ミスや違反行為が隠されるのはどうしてなのか。きわめて単純だが、「ミスをした者」にとって、それが表面化することがマイナスになるからである。これとは対照的に、「自分にプラスになる、有利になる」「自分が得をする」ことであれば、それを「隠す」力は働かない。もちろん、そうだからといって、そのことを「積極的に表明する」かどうかには個人差がある。自分が有利になると思えば小さなことでも「表明する」タイプの人間がいる。その一方で、誰もが「言った方がいい」と思っていることでも、控えてしまう者たちもいる。そうした人々は、「黙っていてもちゃんと理解してもらえろ」という信念や態度をもっていたりする。たしかに、周囲の者たちが評価すべきことを適切に評価する力を備えていることは重要である。そうした環境にある組織では、お互いが、その力を「認め」「評価する」ことが常識になっているから、メンバーたちは十分に満足できるのである。

この対極にあるのが「自分にマイナス」になることである。それを「黙っておけばすむ」にもかかわらず、「わざわざ言う」動機付けは生まれにくい。つまりは、「隠したく」になってしまうのである。この力はきわめて強い。なぜなら、このことが、自分の評価に直結する可能性が高いからである。それは処罰されたり降格になるといった外形的なものから、自尊心が傷つくなどの内面的なものまで含まれている。

こうした状況を踏まえれば、いわゆる「ヒヤリハット事例の報告」の件数といった個別の数値だけでなく、職場における規則やマニュアルが遵守されない原因も、個人の特性だけでなく、組織に関わる要因が大きな影響力を与えることは明らかである。

そこで、すでに報告した一連の分析に続けて、本稿でも組織的な視点から、「規則やマニュアルが守られない理由」として挙げられた自由記述を分析する。これまでもリーダーシップの影響を前面に出して議論を進めては来なかった。その立場は今回も踏襲するが、「規則やマニュアル遵守」を実現するために、リーダーシップの影響に関わる分析が欠かせないことを強調しておきたい。なお、分析・検討するデータはこれまでの報告と同じだが、ここで改めて記しておく。また本稿には、すでに取り上げた要因についても、別の視点から改めて分析したものも含まれる。

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。

規則やマニュアルが遵守されない理由

1) 働きはじめる前に読まされてもわからない

これは採用時や、新しい仕事を担当するようになった際の体験から出たものと思われる。基本的な規則やマニュアルの概要を事前に伝えておくことは当然である。しかし、実際に仕事を始めてみると、規則やマニュアルには明確に決められていることでも、それに気づかなかつたりすることはあり得る。そこで、いわゆる OJT が重要になってくるのである。その一方で、多忙さが高じると、そうした教育をする時間と気持ちのゆとりがなくなってしまう。この意見が採用時に関わるものだとすれば、新人教育のあり方についても問題を提起していることになる。とくに、教える側の経験者にとって「当然」のことでも、これから働こうとする者には理解できないことばかりであることを忘れてはならない。その意味で、「規則やマニュアルをうまく教えるための『マニュアル』が必要だ」と言うこともできるだろう。また、未経験者たちが、自分たちが体験した「教育」を元にして、さらに実用に役立つ「マニュアル」を作成することも考えられる。

2) マニュアルを作成しても説明する機会がない

これには、「個人に任される」という但し書きが付いていた。マニュアルを作ったのはいいが、その説明は「自分たちでしてください」というわけだ。つまりは責任者に「丸投げ」されるのである。しかも、それを伝える機会も与えられないのであれば、「マニュアルを守る、守らない」以前の問題である。こうした事態になるのは例外的なケースだとは思う。これでは、「マニュアル」を作ることでよしとする組織に過ぎないからである。いずれにしても「教育する機会」がなければ、規則もマニュアルも存在しないのと同じことだ。

3) マニュアルにしたがっているうちに、その行動が当然だと思い込み、マニュアルからはずれても気づかない

基本的には、「マニュアルにしたがって」仕事をし

ていれば、それで問題は起こらない。そして、それが「当然だと思ひ込む」のも、それが求められる行動が身につけている結果であれば、やはり問題はない。しかし、それにも拘わらず、こうした指摘が出されているのである。つまりは「したがっているつもり」でありながら、求められている本来の行動からはずれることがあるというのだ。こうした状況が起きる可能性は十分にある。そのときどきの状況で、少しばかり「マニュアルからはずれそうになる」ことは頻繁に起きるものである。しかし、そのとき、そうしたズレに気づいて、それを本来のものに戻す力が働く必要がある。ところが、職場にはこれがスムーズに機能しない状況が起きやすいのである。「時間や経費がかかる」「たまたまその時点で人員が足りなかった」など、とにかくいろいろな理由で、少しだけ「はずれる」といったことが起きる。そして、それに対して、「非常事態」「緊急避難」といった理由を付けてしまうのである。つまりは「やむを得なかった」という心理的な「免罪符」を手にするわけだ。しかも、「マニュアル」から「はずれた」、あるいは「逸脱した」その行為が直ちに問題を起こす確率はきわめて低いことが多いのである。そうすると、「こちらの方が効率的で楽ではないか」という、自分たちに都合のいい「解釈」が生み出される。ここまで来ると、「気づかない」という域を超えることになるが、職場全体がそれを許容する雰囲気になってくるのである。こうなると、そうした行為が規則やマニュアルから「はずれている」と認識し、さらに「まずいのではないか」と思っているにも、そのことを表だって言いにくくなる。「せっかくなまくいっているのに、余計なことは言うな」。誰もがそんな圧力を感じるのである。しかも問題を提起すれば、内容によっては、「それならお前が対応しろ」などと言われてしまう。「ただでさえ忙しいのに、そんな負担まで増やされてはかなわない」。多くの者がそうした思いになって、逸脱は容認され、それが「常識」にすらなるのだ。

こうなると、問題はさらに深刻化していく。小さなウソをつく、それをカバーするために、さらにウソをつかなければならなくなる。われわれの周りには、こうした負のスパイラルが積み重なって、ついには致命的な事態を引き起こすケースが少なくない。規則やマニュアルを守らないことと、一般のウソとを同列に扱うのは問題だと思われるかもしれない。しかし、規則やマニュアルは、「守っている」ことが前提になっているのである。それを「守っていない」にも拘わらず、そのことを「隠す」のだから、広義には「ウソ」をついていることになる。それも組織内だけの問題だと考えるのは大きな誤りである。あらゆる製品やサービスは世の中に出ていくのであり、そこには顧客がい

る。これは民間だけではなく、公的な組織についても同様である。それをつくる過程において、「守るべきことが守られていない」のは大きな問題なのだ。もちろん、顧客は「規則やマニュアル」の内容まで知りようがない。しかし、それらが「ルール違反」の結果として自分たちの前に出されていることはないと考えるのは当然なのである。

4) 慣れてくると、マニュアルの一部を省略してしまう

この場合は、「ついはずれてしまう」のではなく、ある意味では「意識的に省略する」ということである。おそらく最初は「はずれる」程度は小さく、現実の問題が起きることはほとんどないと思われる。しかし、そうした事実がある故に、その逸脱が次第にエスカレートしがちなのである。それが人間がもっている特性なのだ。運転免許を取得してはじめて高速道路を走るときは、多くの者が時速 100km の制限速度を守るだろう。あるいは、「経済的なスピードは時速 80km だ」といった教育もあって、制限速度に達しないところで走ることもあるだろう。しかし、運転に少しでも慣れると、気持ちが変わってくる。「追い越すときは少しばかりスピードをオーバーしても仕方がない」などと理屈をつけて 110km を出したりする。そして、そうした逸脱はすぐに慣れて、いわば習慣化する。その範囲がさらに拡大するのは、時間の問題になるのだ。原子燃料をつくる過程で、不安定な原材料を 100% フェイルセーフが保証された装置ではなく、バケツを使って混合したために臨界に達する事故が起きたことがある。その際は「裏マニュアル」といった用語までマスコミを賑わせた。このケースでも、はじめてバケツを使用したときに問題が発生したのではない。事故が起きる数年前から、バケツを使っても臨界は起きないとの認識で手順書をつくり、それをもとにマニュアル化していたのである。その根拠に問題があったことは置くとして、しばらくの間は事故が起きなかった。しかし、現実にはトラブルが起きない状況が続いていくうちに、その逸脱範囲が拡大していった。それはまさに「慣れ」が引き起こす「負のスパイラル事象」というべきものである。とりわけ安全に関わる者は、こうした人間の「弱点」を十分に認識しておくことが強く求められる。

5) 読むのが面倒だから

まさに単刀直入「率直」な意見ではある。規則やマニュアルを守ることは仕事そのものなのだが、その基本になるものが読まれていないということである。こうした姿勢に対して、「それは間違っている」と強調

ただけでは問題の解決は期待できない。こうした声が出される職場では、「規則やマニュアル」は「そのようなものだ」と認識されていることが多い。それは、すべての国民がほとんど法律を知らないのと同じである。それでいて、それなりに生活ができているのである。そもそも、法律の内容を細かに確認するような時間をもった者はいない。しかし、職場の安全の観点からは、規則やマニュアルを「読むのが面倒」という態度が問題であることは言うまでもない。それが許されることになれば、規則やマニュアルはないのも同然になってしまう。

もっとも、多くの組織で、規則やマニュアルが膨大になりすぎていることも事実である。そこには、そうならざるを得ない事情はある。そんな状況のもとで規則やマニュアルを作成する側としては、どんなに小さなことでも「落ち」があることは許されない。そのことが原因で問題が起きれば、当然のように責任が追及される。このような事態を踏まえれば、関係者としてはさらに慎重にならざるを得なくなる。そして、その結果として、膨大な分量の規則やマニュアルができあがってしまうのである。一般に、機器のマニュアルなどには、本体以外に簡易版がつくられている。それが、当座の使用には十分に対応できるレベルの内容になっているのである。いずれにしても、こうした問題に対応できる完全に有効な解決策はない。ただ、仕事や専門性のレベルにあわせて、それぞれが読むべきものを作成するといった対策が必要になる。これには、それなりに時間と経費はかかるが、組織全体の安全を実現するためには、そうしたコストも覚悟せざるを得ないのである。いずれにしても、職場のなかで、「読むのが面倒だから」という声が飛び交うようでは問題なのである。

6) マニュアルがペーパーベースになっており、読む機会がない

これには、「マニュアルは紙面になっており、その部分はアナログ的感がある。どうしてもなかなか読む機会がない」と付記されている。まさに、電子時代ならではの声だという感がする。つまりは、コンピュータのディスプレイで提示される方が読む可能性が高いというわけだ。文書だと「読む機会がない」と言っているのだが、マニュアルを設置する場所を決めるなどしていれば、「読める機会」をつくることはできるはずではある。この意見は、「文書を読む習慣」がなくなってきた現状を反映しているのではないか。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また電子的手段が使われる。これが現在の常識である。しかし、一般的にはディスプレイ上で確認したつもりで

いても、文書になった文字で見て初めて気づくエラーもある。また、メモや書き込みも手書きとキーボードによる入力とは違いがあるのではないか。こうした点について、両者のメリットとデメリットを明らかにすることも必要だろう。それにしても、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。

7) 内容が古くて現状に即していない

現状にあっていない規則やマニュアルは変えていくことが必要だ。しかし、一度決まったものは、それが問題だと思っても、新たに作り替えるために時間と労力が必要になる。そこで、既存のものには手をつけず、ただ「規則やマニュアルどおりにしない」という行動が選択される。しかも、そのことにあえて異議を唱える者もいない。ここでそうした態度を取れば、仕事仲間から「うるさい人間だ」と敬遠される。また、「それなら、あなたが責任をもってしなさい」と、仕事を丸投げされる。こうした負の圧力が働いて、「規則違反、マニュアル違反」が公然の秘密として、あるいは必要悪として定着してしまうことになる。ここで、「規則やマニュアルはとにかく守る」というだけでは実効は期待できない。そうした頑固さ、頑なさの一方で、「現実にそぐわない不必要な規則やマニュアルはいつでも削除し、変更する」という柔軟さが求められる。もちろん、「改善や変更」には、それなりの負担がかかるから、心理的な抵抗が大きい。しかし、「安全」に関わることであれば、そうしたマイナスを乗り越える職場規範をつくりあげていかざるを得ない。「われわれこそが変革のリーダーシップをとるのだ」といった意識の向上が期待されるのである。そのスムーズな実現に、職場のリーダーが大きな役割を果たすことは言うまでもない。

8) マニュアルを守らなくても事故がおきるとは限らない

フェールセーフによって、機器の安全性、信頼性は時代とともに高まってきた。そうしたなかで、「少しくらい無理をしても、まずいときはハードが対応してくれる」といった「解釈」が生まれる。そして、現実には、ハードの方が安全に余裕をもって設計されているために、「マニュアルを守らなくても事故が起きない」ことが多いのである。しかしながら、こうした経験が積み重ねられていくことで、「規則やマニュアルは遵守すべきものだ」という「当然の常識」が危うくなっていく。そうなると、個別の規則やマニュアルではなく、職場に「決められたこと」を軽視する雰囲気ができあがることになる。その結果、重大なトラブルや事

故が起きる可能性が高まるのである。

9) 自分だけはミスをおかさないという安易な発想がひそんでいる

これが「規則やマニュアルを守らない」理由だと考えているのであれば、きわめて危険な「発想」である。とくに永年に亘ってこうした経験をしてくると、「今さら真面目に規則やマニュアルを守る気にはならない」というのが本音だろう。しかし、それは単に運が良かったに過ぎないのである。少なくともそうした捉え方をして、自ら「行動を変える」ことに力を注ぐことが期待される。とくに、経験者であればこそ、規則やマニュアルを守らない姿を若年者たちに見せることは、それだけで組織の安全を脅かすのである。安全に関わる行動は、「確率」の高低で選択されるべきではなく、「確実」なものでなければならない。その「確実」の基準が規則であり、マニュアルなのである。

10) 日々変化する仕事に対するマニュアルの更新が追いつかない

これは現実には仕事をする立場の者にとって悩ましい問題だろう。仕事そのものが状況に応じて変化するのには当然である。そうすると、予め設定していた条件などが変化して、マニュアルの変更や更新が必要になる。ところが、働く者たちが「多忙さ」を重圧と感じている職場では、「そんなことをしている時間がない」といった雰囲気生まれるのである。こうなると、いわば「緊急避難的」に規則やマニュアルを無視して仕事を進めてしまうの。そして、そうした「緊急事態」が解消されたとしても、当事者たちが「変更や更新」に取りかかる可能性が高いとは限らない。「これで乗り切ったのだから、このままでいいのではないか」。そうした「暗黙の合意」が組織全体に広がっていく。こ

うして、規則やマニュアルを改善するエネルギーは失われる。

11) 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

マニュアルをつくる意味が理解されていなければ、まずはできあがるマニュアル自身が不十分なものになる。そして、それを使う側も、その意味を理解していないとなれば、さらに問題は大きくなる。こうした状況が常識になれば、「規則やマニュアルを守ろう」という気持ちにはなれないはずだ。これに関連して、「マニュアルの内容、意味が理解できていないため、作業も習慣化となり、マニュアルが徹底しないことがある」といった声もあった。安全は組織にとって欠かせない要件である。しかし、それ以上に、一人ひとりの働く者たちが、規則やマニュアルを守るのは「自分自身のためだ」という意識をもつことが必要である。そうした点での理解を深めるためには、職場のリーダーが重要な役割を果たすのである。

引用文献

- 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, 51-56.
- 吉田道雄 (2012). 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 -. 熊本大学教育学部紀要, 人文科学, 61, 225-229.
- 吉田道雄 (2013). 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 (3) - 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, 62, 283-288.