

# ヒューマンエラーを防ぐには

## どこでも起こるヒューマンエラー

ヒューマンエラーとは人為的ミスのこと、人に責任がある問題である。世界で発生する重大事故の60～80%は人為ミスが原因といわれている。航空機事故では、管制官と機長、副操縦士の意思疎通、無線交信のタイミング、たぶん大丈夫だろうという思い込みが事故を招く。ベテランパイロットほど、過去の経験が仇となることもあるという。医療の現場においても、医師が書いた汚い文字のメモを看護師が読み違えるという事態が起こっている。指示内容を再確認しづらい環境のなかで、投与する薬剤を誤る、患者を間違える等、考えられない初步的ミスが発生している。台風や地震などの自然災害もまた、普段からの防災や耐震設備の不備に加え、初動時における判断ミスが被害の拡大を招くことが多い。製造現場においても、開発途上国における旧式設備による慢性的な機械故障、安全装置の欠陥を放置したことに起因する人為的ミスで事故が起きている。

「事故は複数の要因から起こる」というのが、リスク管理の基本的な考え方である。スリーマイル島やチェルノブイリの原発事故は、操作員の訓練不足、識別しにくい配電盤による判断ミス。設備老朽化、規則違反の日常化といった複合的な原因が重なって発生している。

ヒューマンエラーの怖さは、いつでもどこでも起こり得る微細なミスが微妙なタイミングに同調してしまったことで重大な事故が発生してしまうことである。安全管理の基本的な考え方としてよく知られている「ハイリッピの法則」によれば、1件の重大な事件の背後には、29件の軽傷な事故発生と300件のヒヤリハットの発生があるという。この法則を裏返せば、日々の小さなミスの防止が、重大なリスク発生の確率を大幅に低減することにつながるということである。

## ヒューマンエラー対策の必要性

重大な事故には直結しなくとも、ヒューマンエラーはムダ作業を増加させ、生産性の低下を招く。また、顧客からの信用失墜や機会損失など経営に影響を与える要因ともなる。ヒューマンエラー対策は、事故発生を防止するのみならず、業務効率化によるコストダウンやビジネスチャンスを活かす経営戦略の一環としても有効なものだ。

ヒューマンエラーは、個人が他者との関わりのなかで生じることが多い。指示・命令、報告・連絡といったコミュニケーションの不備が原因であることが多い。また、製造業では、「人対人」の関係だけでなく、「人対機械」という関係があり、機械設備の操作ミスも事故発生の要因として大きなウエイトを占める。こ

うしたヒューマンエラーを防止するため、工場設計の段階においても、認知心理学や人間工学を考慮したレイアウトプランや機械設計が進められている。

ヒューマンエラーは、複数の人が同じ現象をばらばらの観点で見ている状況で起きやすい。同一の問題でも、人によって受止め方や感じ方は各々異なる。例えば「リンゴ」をイメージするにしても、人によって真っ赤なリンゴを思い浮かべる人もいれば、黄色いリンゴを想像する人もいる。また、リンゴの樹に実った青いリンゴを連想する人もいるだろう。そこで「問題の共有化」が重要とされるわけである。ところが「問題の共有化」がはなはだ難問であって、文字や記号だけでは思いは伝わらない。そこで、図解やイラストで表示することが考えられる。「現場の見える化」「業務の可視化」といった改善手法もエラー防止に役立つ考え方である。身の回りに潜んでいるリスクポイントを可視化することにより、危険作業に対する注意喚起を行うことができる。

## 全員が進めるヒューマンエラー対策

ヒューマンエラー対策は、個人の責任追求よりも職場ルールや業務プロセス改善に重点的に考えることが大切だ。個人ミスだけに対応することは、一時的な応急処置としての効果はあっても、根本的な問題解決にはならない。日常的なエラー発生は仕事の進め方に問題がある場合が多く、まず、自社の経営体質や職場環境の現状把握を行うことが必要である。現状把握ができればエラー原因の分析も進めやすくなるからだ。

ヒューマンエラー防止に関するもう一つの項目は、

各メンバーに対する動機付けである。いくら優れた業務マニュアルや規程を作成しても、社員によってルールが遵守されなければ、「仏を作って魂入れず」という結果に相成る。完璧なマニュアルや厳格なルールを作り上げるよりも、そのルールが制定された理由をメンバー全員に理解してもらうことの方が重要なのだ。「どうしてミスが発生するのか」「どうすれば防げるのか」その仕組みが理解できて始めてエラー防止の体制が整備される。

最後にもう一つ、部下に対する動機付けの秘訣をご紹介したい。それは、ルール遵守の必要性を、集団の問題から私の問題に認識転換させることである。人は自分に関係することには非常に敏感だ。例えば、成果主義や自己責任の考え方などは、やや消極的・強制的な側面から、集団の問題を私の問題に置き換えた例といえるだろう。いずれも自分自身に直接関係する問題に対するアクションが求められる。集団の問題が私の問題として認識されたとき、人は動き出す。成果主義などは数々の問題や軋轢を生み出す諸刃の剣といえるが、人の動機づけを、ポジティブで積極的な角度から考えれば、職場の問題を共有することが、それにあたる。職場の問題共有とは全員参加の改善活動にほかならない。私たちの問題＝私の問題として共有化されることが最高の動機づけといえるだろう。

