

# 事故対策に「マニュアルの徹底」はダメ---畑村洋太郎氏

日経コンピュータ 2009.09.04

[\[SS&ERM\] 事故対策に「マニュアルの徹底」はダメ---畑村洋太郎氏 | 日経クロステック \(xTECH\)](#)



写真●畑村創造工学研究所 代表の畑村洋太郎氏

「マニュアルは大切。だがマニュアルは失敗が発生する原因にもなる。マニュアルに載っていない事態が発生した時に対処できなくなるからだ。マニュアルに頼るような人物が社長になるような企業はダメだ」。2009年9月4日、失敗学や危険学を提唱する畑村創造工学研究所 代表の畑村洋太郎氏が講演。

## 「危険地図」の作成が有効

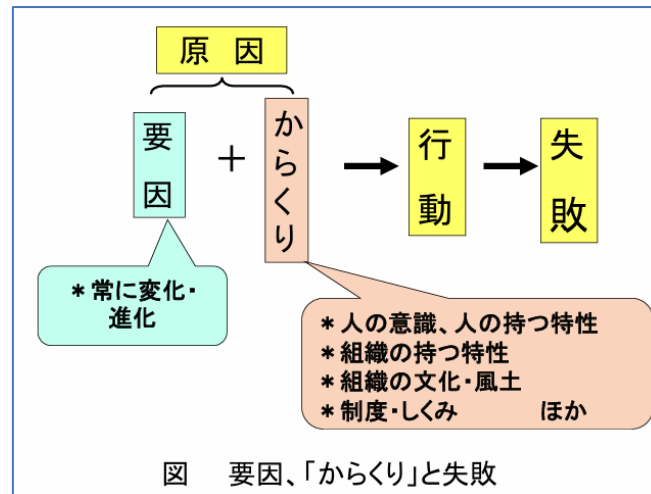
- ①「事故が発生すると、マニュアルの徹底や訓練の強化を挙げる経営者がいる。だが、それでは全然、問題の解決にならない」。畑村氏はこう言い切る。
- ②「表層に出てきた問題に対する解決策だけではなく、**失敗や事故の裏には必ず人間の心理に基づいた行動や組織文化がある**。そこまで踏み込んで打開策を打ち出さなければ、根本の解決にはならない。

事故が起こった時に、ヒューマンエラーだといってしたり顔で片付けるケースが多いが、その**裏には必ず組織の問題が潜んでいる**」（畑村氏）からだ。

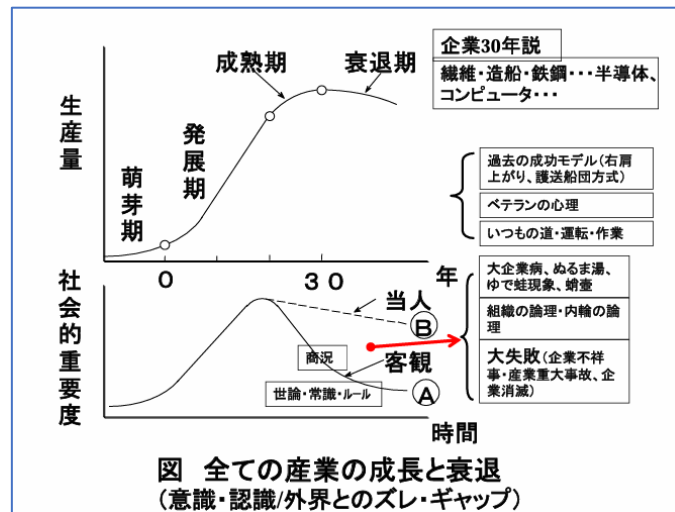
- ③失敗や危険の発現を防ぐために、危険がどこに潜んでいるかを示す「危険地図」を作成することを畑村氏は勧める。「**危険地図はどのような危険が、どこにあるかを示すだけ**。それを避けるには、**どのような方法を採用すればいいかは個人が考えるべきもの**」と畑村氏は話す。
- ④「マニュアルは、どのような道を通ればいいかを示しているだけ。危険地図を見て個人が考えた結果、全員が同じ道を通ることになるかもしれない。それでも、マニュアルを見て全員が同じ道を通るのとはまったく異なる」と畑村氏はいう。

【参考1】 2014年3月 畑村洋太郎氏勉強会資料 抜粋

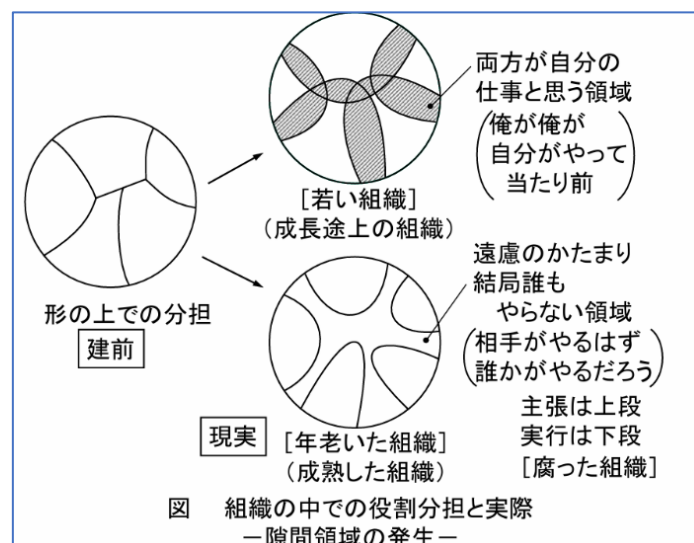
## ①原因には「直接的要因」のほかに「からくり要因」がある



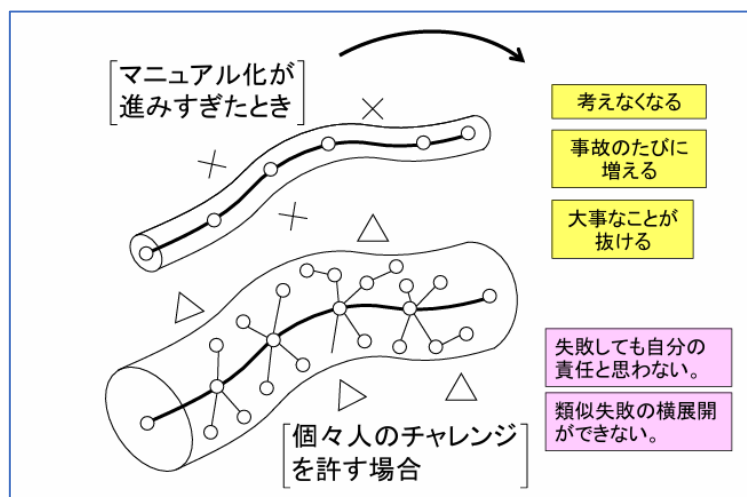
## ②からくり要因とは、例えば「組織論理の優先」や「ぬるま湯」など



## ③成熟した組織には「隙間」が生まれやすい



#### ④マニュアルは分厚い体験を排除して効率を優先したもの



#### ⑤できあがったものを伝えようとしても簡単には伝わらない

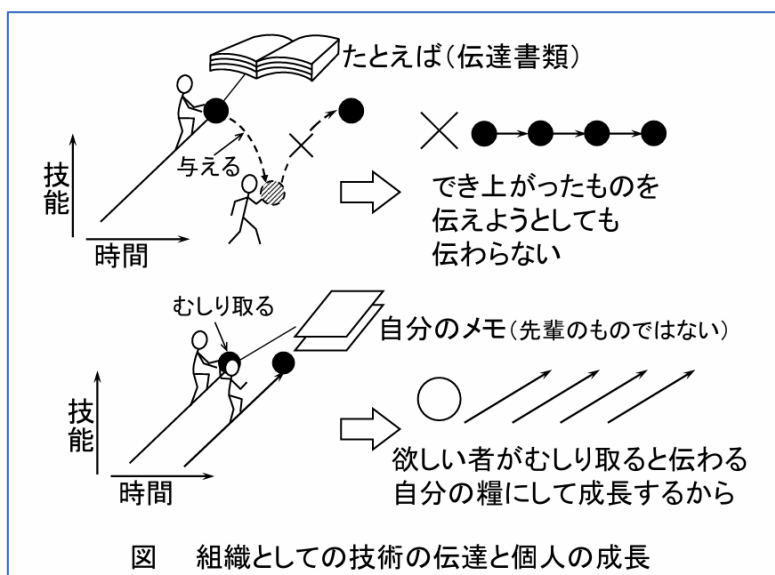
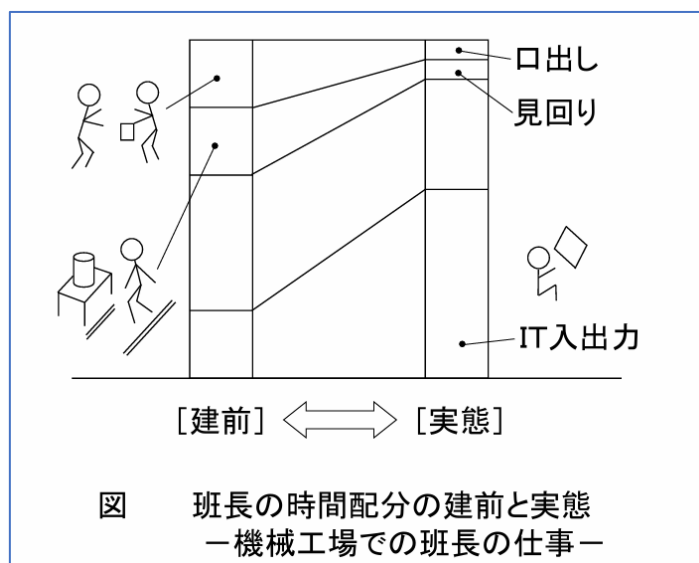
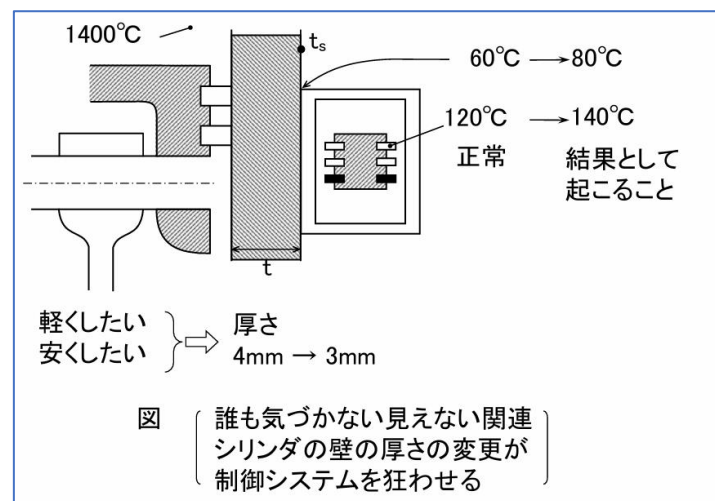
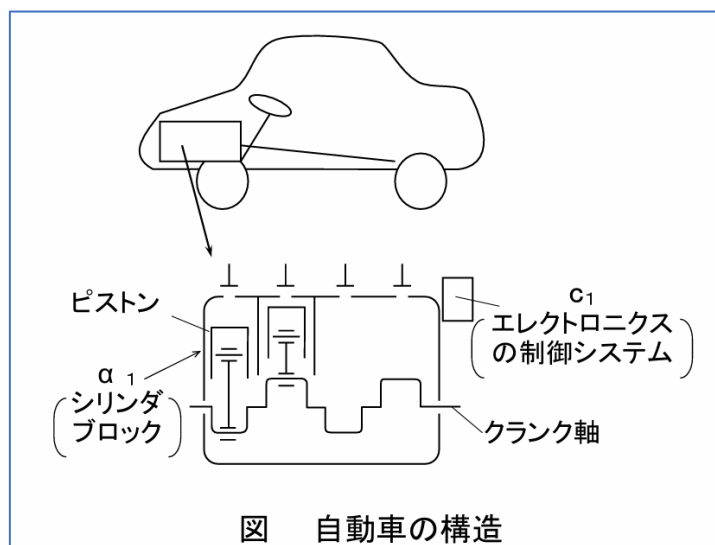


図 組織としての技術の伝達と個人の成長

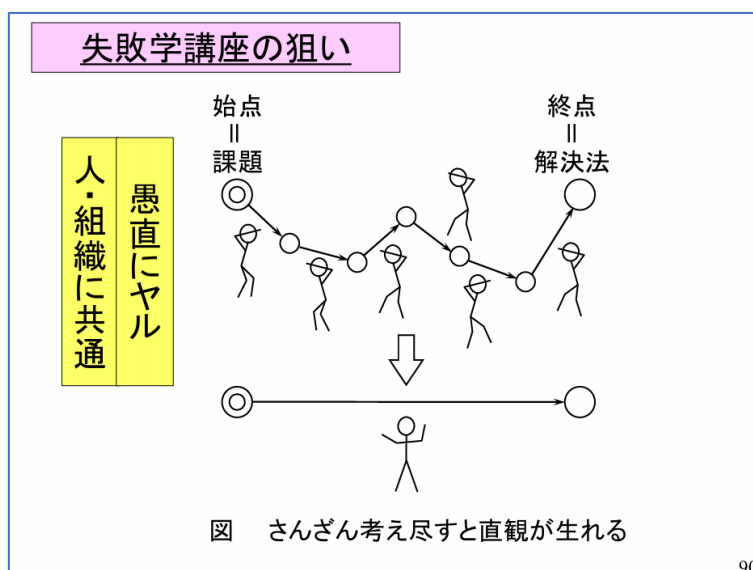
#### ⑥建前と実態には違いがある。その違いに気づけるか？



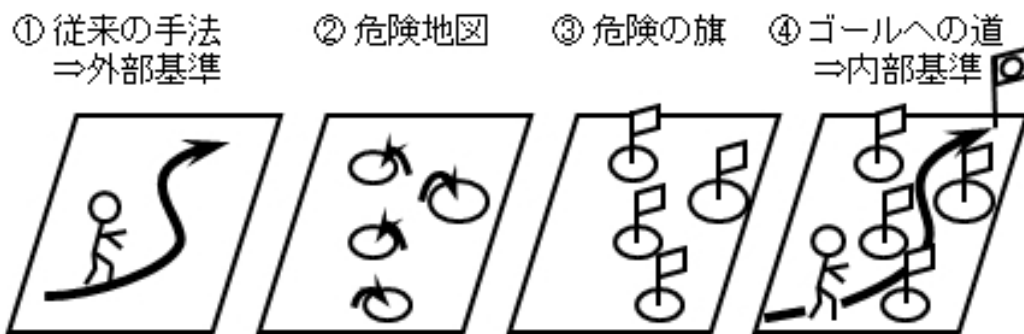
⑦問題対処によって他の個所に「思わぬ問題」を起こすこともある



⑧「愚直」を忘れていないか？



## 【参考 2】危険地図の例



★危険地図はサッカーで危険を避ける動きに似ている！



「一度、自分で考えると思考回路ができる。すると次に新たな事象にぶつかっても、瞬時に以前作り上げた思考回路が動き出して、理解度が上がる」。

## 【参考 3】「マニュアルのないことが事故の原因」は大いなる勘違い

### 失敗学 実践編（平山貴之氏）



トラブルの原因を分析する際、多くの企業においては「結果論」からスタートした分析に終始している。

例えば、マニュアルがなかったこと、チェックリストがなかったこと、ルール化していなかったことが原因であり、その対策は「マニュアルを整備する」「チェックリストを作成する」「ルール化する」といった具合である。

しかし、「マニュアルがないこと」が失敗行動をした動機だったのだろうか？

#### 【参考 4】ハインリッヒの法則

