

以心草紙

● マニュアル（ルール）について②

古跡 幹人
(2022年6月)

前回に続きマニュアルについて記す。前回の文末に「マニュアルは定着させることが大切である」と述べた。マニュアルを制定してからが、管理・監督者の本当の仕事である。それぞれ担当の職場、そして関連する職場、できれば全員に教育し定着させなければならない。その教育の時に重要なことは、『理解してもらおう』ということである。言い換えれば、そのマニュアルを守らないことでどのような事態に陥るのか。そのことが、会社の信用を無くし、さらには従事者個人にも影響を及ぼすことになる。会社の信用を失墜させるだけではなく、刑事的な責任、民事的な責任を負うことになるかもしれない。という点を含めて教え、十分理解していただく必要がある。マニュアル（ルール等）は、遵守してもらわなければならない。

しかしながら現実には残念であるが「マニュアルが遵守されていない」という事実には度々遭遇する。



(山口市 : 芍薬)

なぜ、マニュアルが遵守されないという状態が度々発生するのか。

原因は次の4つ。

① 管理・監督者に問題がある。

その職場の責任者にこそ問題、原因がある。

- ・マニュアルを教育していない。
マニュアルの重要性、必要性、内容、そのマニュアルを守らなければどのような悪い結果をもたらすのか、等々を教えていない。
十分に理解させていない。
- ・守らない人がいても注意、指導しない。
- ・守らない、あるいは守れない原因を追究せず、改善しない。
- ・マニュアルが実行されていないことすら気が付かない。
- ・総じて無関心。

② マニュアルそのものに問題がある。

- ・現状に適合していないので実施できない。
- ・理想が高すぎて（現場の事情を考慮していない）ので、実施が困難。あるいは不可能。
⇒ 実行不可なマニュアルは作成しない。
- ・クレームやトラブルの真因を追求しないで、マニュアルが実行されていなかったことを正さず、対策を「マニュアルの見直し、変更」という小手先の対応を実施したために、更に実施困難なマニュアルとなってしまった。

③ 従事者（作業）自身に問題がある。

このようなことは滅多にないが、数件ほど経験がある。

- ・モラルが低い。躰ができていない。理解しようとしな。手のほどこしようがない。
- ・会社（組織）に対して、強い敵対心、悪意がある。
- ・理解する能力、実施の意思は十分あるのに実行できない。
- ・理解する能力がない。

（上記 2 項は、従事者の個人的な能力の問題）

④ さらには、① ② ③ に記述した内容に気が付かない。

上記、① ② ③ ④ に気付くこと、そして「マニュアルを遵守することを習慣とする」ために必要かつ重要なものは、やはり、「コミュニケーション」である。ISO では「内部コミュニケーション」「外部コミュニケーション」の実施が求められているが、ここでいう「コミュニケーション」は、日常レベルのものである。作業の現場で、あるいは、職場巡回の時に状況を見て、「あれっ？」と思う、感じるがあればその場で確かめる。注意を促す。情報を聞き出す。要望を聞き、即できることは即答する。即答が出来ない内容である時は、その理由を告げ検討を約束する。そういった、日常の相互コミュニケーションのことである。

マニュアル（ルール、作業手順等）は、品質の安定の他、インシデントやアクシデント、クレームやトラブルの発生の防止、あるいは発生を極端に減少させる、生産の効率を上げて収益に貢献するための「ツール」である。「ツール」は、状況によって「同じツール」では適応できないことがある。「ツール」そのものが壊れた、あるいはもっと

使いやすい、あるいは効率の良い「ツール」が必要になる（なっている）ことが日常的に発生しているはずである。こうした日常を見逃すことなく、より良い結果につなげていくことは管理・監督者に課せられた使命である。

前回にも触れたが、上述した ②：クレームやトラブルの真因を追求しないで「マニュアルの改訂を改善策とする」という問題について、もう少し詳しい説明を加える。

「悪くはないかも知れないマニュアル」を改訂することでクレームやトラブルを終結させることは、原因の追究は甘いが、顧客への報告、あるいは、社内の報告で納得を得られやすくするが、おおかたの事情である。何か問題があったら「マニュアルを見直して変更する」という安易な解決策は、「自分の首を真綿で絞める」ことになり、マニュアルを改訂してもその内容では実行できなくて、また同じ問題が発生し、更に出来もしないことを防止策として追加、あるいは、利益を生まない投資をせざるを得ない状態になってしまうのである。マニュアルや手順書が無い状態で発生したクレームやトラブルであれば、それらが再発しないように是正し、その対策を文書化（マニュアルや手順書の作成）し、教育、実施確認、効果の確認をすればよい。



（山口市 : ダッチアイリス）

マニュアルや手順書が有ってクレームやトラブル等が発生した場合、なぜか「マニュアル」が悪者になってしまっていることがある。本当にマニュアルに問題が有って発生したクレームやトラブルであるのかは怪しい。本当に、マニュアルに忠実に作業した結果なのか、教育を受けていたのか、作業者の力量レベルはどうであったか、作業員自身に問題はないのかなどマニュアルと人だけではなく、方法、機械、材料、測定 (Measurement)、環境 (Environment) の5M+1Eについて分析して、本当の原因 (真因) を追求しなければならない。

その結果、マニュアルに原因があったとなると更に次の内容を調査する。

- ① 習熟した作業員が、マニュアルを遵守した結果であるか
- ② マニュアルを実行する上で問題や不都合なことを感じていなかったか
- ③ その問題や不都合なことが、今回のクレームやトラブルに係わっているか
- ④ そのマニュアルは、今回のクレームやトラブルを防止することが不可能であった

調査の結果、① ② ③ ④ のいずれかに当てはまれば、マニュアルや手順に問題があり、「現状に合っていない。実行してもハザードを除去、ある



(山口市 : 紫陽花)

いは、ハザードを発生させないということが出来ない状態」と言えるので、不具合の部分を修正しなければならない。

私の経験では、クレームやトラブルの原因がマニュアルや手順の不備によるものであったモノは数えるくらいしかなく、ほとんどがマニュアルや手順が守られていない、実行されていなかった。

その守られていなかった、あるいは実行されていなかったことの原因は、管理・監督者にあった。

前ページに記述した ❶ の通りである。

- ・マニュアルを教育していない
- ・守らない人がいても注意、指導しない。
- ・守らない、あるいは守れない原因を追究せず、改善しない。
- ・マニュアルが実行されていないことにすら気付かない。
- ・総じて無関心。

このような、管理・監督者は要らない。

他人に原因を押し付けるだけの品質管理担当者も要らない。

品質管理担当者は、工程に寄り添い、工程で起きていることを三現主義で確認しなければならない。製造の現場に足を運び、「現場・現物・現実」を直視し、問題点を拾い集める。

そして、問題点 (矛盾点) の解析で、「マニュアルや手順」について目を向ける事象に当たることがある。その時、品質管理担当者のおとるべき行動は、以下のとおりである。

- ・作業員に、その場で注意して修正する。
- ・マニュアルや手順の問題点に着眼し、自ら修正に取り掛かる。
- ・作業員の方の意見に耳を傾け、作業の手順の問題点を把握、早急に解決に取り掛かる。