

職場におけるヒューマンエラー対策——③

小林 宏之

リスクマネジメント・危機管理講師・
航空評論家

コミュニケーションエラーを防ぐ



航空会社で機長として乗務しながら飛行技術室長、運航安全推進部部長、運航本部副本部長等の組織運営を担当。特別任務として首相特別使機長、湾岸危機時のイラクからの邦人救出機長を務める。社外歴としてJAXA(宇宙航空研究開発機構)日本人宇宙飛行士安全検討チームの一員として参加。退職後は国土交通省の交通政策審議会委員及び国土交通省航空局の各委員会の委員、原子力安全推進協会原子力発電所運転責任者講師、慶応義塾大学大学院非常勤講師、広島大学招聘教授を歴任。リスクマネジメント・危機管理講師、航空評論家としてテレビ等のメディアで活動中。

なぜ円滑かつ確実な
コミュニケーションが
大切なのか

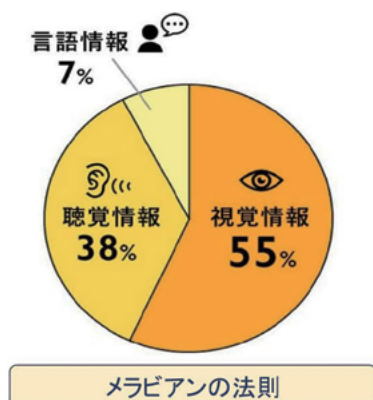
業種・職種にかかわらず、トラブルや事故、インシデントの要因のほとんどにコミュニケーションの不具合が関与しています。

人体組織と役所や企業・団体の組織のあり方はまったく同じであるといえます。人体組織の心臓、肺、胃、腸などの器官が正常に働いていても、血液の流れがスムーズでなくなる、あるいは止まってしまつと、病気になる、最悪の場合は命を失ってしまいます。同様に、組織を構成する一人ひとりが、その役割の機能を果たしていたとしても、コミュニケーションに不具合が生じると、トラブルや事故、インシデントなどの原因になります。

組織における円滑かつ確実なコミュニケーションは、人体組織における血液の流れに相当する大切なものです。

コミュニケーションで
伝えることができる
情報量(メラビアンの法則)

心理学者アルバート・メラビアンが提唱した心理学的な法則(メラビアンの法則)では、コミュニケーションで伝えることができる情報量は、以下の



ようになっています。

- ① 視覚情報 55%
(表情、態度、見た目)
- ② 聴覚情報 38%
(声のトーン、話す速さ、大きさ)
- ③ 言語情報 7%
(言葉そのものの意味)

メラビアンの法則からも、Face to Face、と言われている対面でのコミュニケーションが基本であることがわかります。

トラブルへの対応には、必ず感情が入りこみます。メール(文字)で処理した場合、うまくいく場合もありますが、かえって深刻化するケースもあります。そのため、可能な限り対面での対応を心掛ける必要があります。文字だけでは真意や感情が伝わりにくく、場合によっては誤解を生む恐れがあるからです。

もし対面での対応が物理的、時間的に難しいのであれば、電話で行うなどの配慮が大切です。

「伝えた」と
「伝わった」とは別問題

最近のコミュニケーションの手段は、パソコンやスマホのメールやLINEが主流となっています。これらは大変便利な手段である半面、情報を送って「伝わった」と思っている、実は正しく意図が伝わっておらず、不都合が生じることがあります。いわゆる「伝えた」つもりなのに「伝わっていない」ケースです。意図が伝わらない主な要因には、「受け手」と「送り手」双方の認識の相違があります。

認識に相違が生じる背景には、主に情報量の差、経験の差、興味の違い、価値観の違い、期待値の相違などがあり

ます。

「コミュニケーションの不具合を防止するために」

コミュニケーションの不具合を防止するためには、次のような点を心掛けましょう。

- ① 双方の認識のズレを防ぐために、相手をよく理解するよう努める。
- ② 慣れた者同士であっても、確認の会話を徹底する。
- ③ 情報だけでなく、お互いの意図も確認し合う。
- ④ 指示は具体的な言葉を使用する。
- ⑤ 名詞だけでなく、動詞もつけて伝える。

「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」は組織を強くする

「ポパイはほうれん草を食べて強くなった」という物語があります。



ほうれんそうで強くなる

かつて「ほうれんそうが会社を強くする」（こま書房新社）という本がベストセラーになりました。それ以来、メールによるコミュニケーションが主流となっている現在の社会においても、「ほうれんそう」の定着は、組織における重要なコミュニケーションの課題となっています。

庁舎内勤務の公務員にとつての「コミュニケーション不具合の防止策」

庁舎内で勤務する地方公務員におけるコミュニケーションの不具合は、単なる「伝達ミス」にとどまらず、目的の共有不足、前提のズレ、優先順位の不一致、縦割り構造、忙しさによる確認行為の省略などにより、意図が共有されないまま発生することがあります。こうした事態を防ぐためには、次のような対策があります。

①「目的」を最初に明確化する（なぜ、何の目的かの共有）

役所業務は「前例踏襲」になりやすいものですが、「なぜこの業務を行うのか」「何の目的で行うのか」を言語化します。

②「結論→理由→依頼」の順番で話す 報告フォーマットを統一します。

（例：①結論 ②理由 ③必要な対応）

③「確認の文化」を定着化させる 重要事項は必ず復唱し、メールには

「認識は合っていますか？」といった一文を添えます。

④曖昧な言葉を使わないようにする

行政文書や口頭指示においてよく使用される曖昧な言葉を使わないようにします。（例：「できるだけ」「適切に」「早め」「可能な範囲で」などの使用を避けます）

⑤職場の心理的安全性を醸成する

近年、民間企業でも取り組まれている心理的安全性を職場内で醸成します。

上司は部下の発言を途中で否定しないようにします。報告に対して「ありがとう」と伝えることで、部下が発言しやすい空気をつくります。職場の心理的安全性が醸成されると、コミュニケーションの不具合によるトラブルも少なくなります。

屋外勤務の公務員にとつての「コミュニケーション不具合の防止策」

屋外で勤務する地方公務員は、庁舎内勤務とは異なり、天候、騒音、リスクの多い環境、無線や携帯電話を中心とした連絡手段、緊急性、現場の分断といった「環境要因」の影響を大きく受けます。そのため、庁舎内勤務に比べて「伝達不全」が事故や公務災害に直結します。こうした不具合を防止するためには、次のような点を習慣化するとよいでしょう。

①「短く・具体的・簡潔に」を習慣化する

現場では長い説明は通用しません。「メッセージ、一指示」を基本とし、数値や固有名詞を用いて伝えます。このように簡潔かつ具体的に伝えることを習慣化します。

②復唱を徹底する

忙しいといふ復唱を省略しがちになりますが、忙しい時こそ復唱を徹底します。

③指揮命令系統を一本化する

現場責任者を明確にし、指示は必ず責任者を経由します。責任者が不在の場合や、即時に指示できない状況等に備え、あらかじめ代行順位を決定しておきます。これにより、現場の混乱や非常事態における対応の遅れを防ぐことができます。

屋外勤務では、操作や行動がそのまま作業結果に直結します。意図とは「何かを実現しよう」「何を最優先にするか」という具体的な行動を伴う目的意識ですから、操作や行動に直結します。したがって、確実な情報伝達に加え、意図の共有がより重要になります。意図を確実に共有するためには、「〽をしてください」→「〽をします」→「〽をしました」という一連のやり取りを徹底することが有効です。