



# 平時の心掛けが有事に活きる

代表取締役社長  
安永 暁俊

いよいよ新年度が始まりました。今年は11名の新入社員を仲間として迎え入れ、心より嬉しく思っています。新しい仲間とともに、今年度の目標達成に向けて一歩ずつ進みましょう。

## コスト削減・活人化プロジェクト

さて、朝礼等の場で皆さんへお話しした通り、2022年度は日本安永の営業利益の黒字化を目指し、コスト削減・活人化プロジェクトを立ち上げました。

コロナ禍が3年目となり、半導体不足も1年を超えました。最近では、ロシアへの経済制裁の影響で一層のエネルギー価格高騰となり、会社を取り巻く外部環境は厳しい状況が続きます。その中で、我々で原価の低減、経費の削減、活人化に取り組むことで、より筋肉質な組織となり、年度目標を達成してまいります。

小集団活動への講評として、私から次のことを述べました。専門的な分析がされており、心理面を予測しておくことで、再発防止に大きな効果が期待できる。ただし、異常頻度が少ない環境で、その場で正常⇄異常の意識(スイッチ)を切り替えるのは結構難しいと感じる。参考までに、別の視点での考え方を共有したい。

## 静止しているが、動いているか

正常から異常へ一気に変化したと感じると、正常化の偏見(正常性バイアス)が働きがちです。もし、正常から異常へ継ぎ目なく(シームレス)に変化したと感じられれば、その偏見を抑制できます。その例として、一本指の上にエンピツを乗せてみます。



皆さんは、これを静止していると見ますか? 動いていると見ますか? 当たり前ですが、指とエンピツがくっついて固定されているわけではなく、指の上でバランスをとってエンピツを乗せています。でも、ほとんど動かない状態なら静止して見えます。

今年度は、社内の様々な業務の見直しをする良い機会と考えています。昔から続けてきた仕事について、ナクス・ヘラス・カエルことを上司へ提案し、物事を変えていきましょう!

## 物事を変える

この「物事を変える」ということは、意外と難しいものです。ほとんどの人は、不変に見えるものを変化させることに抵抗を感じます。しかしながら、そもそも世の中に絶対的に不変な物事はあるのでしょうか?

鎌倉時代に書かれた方丈記の文章があります。「ゆく河の流れは絶えずして、しかも、もとの水にあらず」800年前から「河」というものは不変ですが、そこに流れる「水」は常に新しく、同じではないという意味です。

## 製造現場での異常処置

物事を変えることを考える上で紹介したいことがあります。昨年、部品の工場巡視の中で素晴らしい発表がありました。小集団活動として、「異常処置ミスに対して、人間の心理状況から問題点を洗い出す」取り組みでした。

異常作業時にミスが起きやすいことから、当事者の心理面を具体的に振り返り、どうやって再発防止をするか、真摯に検討されました。例えば、正常な作業環境の中で稀に異常が出たときに、「正常化の偏見」(防災学)が出てしまうという発表がありました。

正常化の偏見(正常性バイアス)とは、異常な事態に直面しながら、「大したことにはならないに違いない」「自分は大丈夫だろう」と思い込み、危険や脅威を軽視してしまうこと。災害発生時に、避難や初動対応などの遅れの原因となる場合がある。

実は、ワークを削ることも同じではないかと考えています。製造現場では、一見、安定して量産加工できていると感じますが、実際は、様々な条件が幸運にも噛み合っ成り立っています。刃先の小さな欠けが出る、機械の静的精度が少し悪くなる、治具のクランプが少し甘くなる、慢性的な不具合が悪化する等の可能性が常にあります。

これを上の写真で説明します。良品条件が確保されていて、狙い通りの加工精度が出ているなら、エンピツはほぼ静止して見えます。悪条件が1つ2つ重なり公差内で少し変動するようなら、エンピツは落ちない範囲で少し左右に揺れています。悪条件がいくつも重なって公差外になるようなら、エンピツは大きく左右に揺れて時折ズレたり落ちたりします。NG品発生の異常時なら、エンピツが地面に落ちて壊れています。

こうして見てみると、正常(良品)から異常(NG品)へ一気に切り替わったわけでは無く、徐々に段階的に変化したのが分かります。

## 固定と見るか、平衡と見るか

この「指とエンピツの関係」をどう見るかで、異常時の反応や対応が変わります。良品を安定生産しているとき、指とエンピツが固定されていると見てしまうと、唐突にエンピツが落ちたと感じた時に動揺してしまいます(正常性バイアス)。

先ほど、物事を変えるのは難しい、不変に見えるものを変化させることに抵抗を感じると思いましたが、しかしながら、指とエンピツの関係(固定か平衡か)を考えると、世の中に絶対的に不変の物事はあり得ないことも分かります。

不変のように見えて変化していること、これを生物学的には「動的平衡」と言います。人間の身

発表の中で、正常化の偏見が働きやすいことを各自が認識し、正常⇄異常の切り替えを上手くできるように取り組みたいとのことでした。(スライド参照)

<p><b>統一と一貫性</b> <span style="float:right">本能的性質</span></p> <p>例(環境変化、新しい事に慣れない、落ち着かない) (一度始めると、なかなかやめられない) (自分と反対の意見を言う人を嫌う)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>正常反応(役割) 心のバランスを図る。周りの意見や行動に揃える、整ったものをつくる、微妙な差を分ける。</li> <li>過剰反応 いつもと違う、異なる状況を認識出来なくなる、過去にとらわれる、変化に対応できなくなる、問題を過少評価する</li> </ul> <p>正常化の偏見(防災学) 予期せぬ事態に遭遇したら人は、心の安定を保つ為、目の前の出来事を正常の範囲内だと認識しようとして問題を過少評価し、回避の為の行動をとらない。 ... 正常⇄異常 切り替えできない</p> <p><b>対処法</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本能的性質を知る</li> <li>過剰反応しているシーンを見分ける</li> <li>現場で直面した問題に対しては、SQ&gt;C&gt;Dの順序立てて冷静な判断</li> <li>正常⇄異常への心のスイッチ切り替え</li> </ul> <p>関係の質 指差呼称 QKYT 気づき活動 仕組み コミュニケーション 声かけ やりやすさ 最適作業標準 最適作業環境</p>
---

<p><b>①異常処置</b></p> <p>異常処置ミスやエラーが起こる(P10 26項)人間の心理状況から問題点を洗い出し 現場の判断が命取り(誰も不具合品を流出させたくない) <span style="float:right">思いと実際</span></p> <p>異常処置ミス・エラー</p> <p>①後面カム穴径大(思い込み、慣れ、疲労、コミュニケーション) 是正済: カム穴径測定/ノギス測定⇒シリンダーへ、レバークランプ見直し。</p> <p>当日の流れ (作業員A 作業員B リーダー 3名) ⇄通常4名</p> <p>作業員A はカム穴刃具交換後初物測定(ノギス)で径大と判断、測定に自信がない為、作業員B に相談、再測定を依頼、径大と認識、その後、第3工程作業中のリーダーに報告 リーダーは段替え前の払い出し流動確認作業を中断 <span style="float:right">統一貫性...崩れる</span></p> <p>発生工程に向かう途中 実際、リーダーの頭に過ぎった事(聞き取り) <span style="float:right">過剰反応</span> (チップ交換だけで径大になるのか?) 過去にそんなことなかった~ノギス測定誤差に違いない~発生するはずがない。)</p> <p>リーダーが再測定し、思い込みからOK公差内と判断、作業員A に測定してもらった。 <span style="float:right">(両側) 相互依存</span></p> <p>Q 作業員A はもう一度リーダーに再測定を依頼したが、 CD リーダーは段替え前の払い出しで忙しくそのまま流動となった。 <span style="float:right">(経費の壁) (経験の壁) (年齢の壁)</span></p> <p>~結果、径大の多量発生となった。</p>
--

## 平時の心掛けが有事に活きる

私たちは知らず知らず、正常と異常の間に境界線を作りがちですが、実際は正常から異常へは継ぎ目なく変化しています。日頃からそれを意識できれば、小さな変化点の集まりとして上手く対処できるはずですよ。

つまり、平時から心掛けることは、エンピツが落ちそうになっっている、平衡が崩れようとしている、という「小さな変化、きざし、気配、知らせ、暗示」を察知すること、気づこうと努めることです。また、正常から異常への変化を一連の流れとして予め理解できていれば、有事になった際にも正常性バイアスを抑えて行動できます。

加工品質の話をしたが、同じことは、安全にも通じます。様々な条件が幸運にも重なり合っ、私たちの安全が成り立っています。当たり前に思っている日常が、当たり前ではないのです。そう考えると、ケガのない毎日が有り難く感じます。

## 変化に強くなろう!

皆さんご存じの通り、会社を取り巻く社会情勢は有事といえる水準です。危機的状況ではありませんが、今まで述べてきた平時の心掛けが活きる機会でもありません。是非とも、皆さん一人ひとりが変化に強くなることを心より期待します。

参考文献 動的平衡 生命はなぜそこに宿るのか 福岡伸一著 遺言。養老孟司著