

# ① 事務ミスはなぜ起こる？

## ミスの原因と対策



事務ミスは、処理のための内部負担が増えるだけでなく、外部の信頼も失うため、常に発生を防止する取組みが欠かせない。事務ミスが起こる仕組みへの理解を深め、未然に防ぐための方法を考えよう。

### 1 事務ミスが 一番手ごわい

#### (1) 莫大な損害額を出す

人間のミスによって、爆発や火災、衝突といった大きな事故が起こっています。人が怪我や死亡する事故は、もちろん恐ろしいものです。

それに引き換え、事務ミスの事故は、流血の事態にはなりにくいので穏当に見えます。しかし、事務ミスは恐ろ

しい一面をもっています。

二〇〇五年に、ある証券会社で株の大量誤発注事故がありました。これはコンピュー

タに「単価六一万円で、一株売れ」と入力すべきところ、

「単価一円で、六一万株売れ」と誤入力してしまったというものでした。六一万円の値打ちがあるものをタダ同然で売

ることを、六一万回も繰り返しすることになります。この誤発

注がそのまますんなり通れば、約三六〇〇億円を投げ捨

てるどころでした。実際の損害は約四〇〇億円に縮められたとはいえ、それでも巨額です。

爆発などの産業事故で、一

〇〇億円、一〇〇〇億円の損害に達することは物理的に難しいものです。そもそも一〇

〇〇億円の資産が、たった一回の爆発ですべて吹き飛ばすような一カ所に集められているわけがありません。

かたや事務は、扱う金額と作業労力の間に比例関係があ

りません。一〇〇〇億円であろうが、ボタン一つで動かすことができます。

#### (2) 処理方法に悩まされる

事務ミスの恐ろしさは金額だけではありません。

ある銀行で、振込手数料を誤って少なく顧客から徴収したというミスがありました。

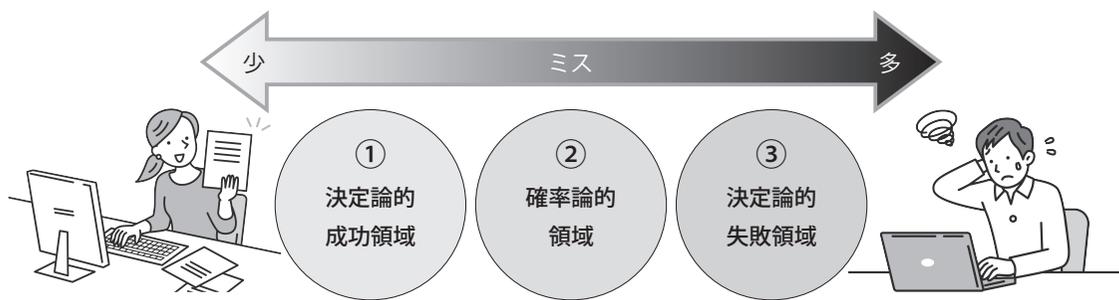
わずかな額ですが、修正は必要です。顧客の自宅へ出向こうとしたところで「待った」がかかりました。ドアベルを



国立研究開発法人  
産業技術総合研究所  
副連携研究室長  
中田 亨

ヒューマンエラー（人間の間違い）と産業の安全を研究。内閣府消費者安全調査委員会専門委員、中央大学客員教授を兼任。神奈川県職員等不祥事防止対策協議会委員、滋賀県内部統制アドバイザー等を歴任。著書に『「事務ミス」をナメるな!』『「マニュアル」をナメるな!』など。

【図表1】人間がミスをする原因



押して「〇〇銀行の者ですが」と名乗ってよいのかという問題が指摘されたのです。その顧客は、自分がその銀行に口座を持っていることを同居する家族に知られたくないのかもしれない。もしも家族が応対に出た場合、何と名乗ればよいのか困ってしまつたそうです。

こうした、金額は小さいものの、処理方法に困る案件を抱えることも大きな負担となります。

事務ミスは大きな脅威です。本腰を入れて予防策を取らなければなりません。

**2 ミスの原因とは**

人間がミスをする原因は多様であり、すべてを枚挙できません。

そこで安全工学では、次の三つの領域に分けて考える流儀をとっています（図表1）。

① 決定論的成功領域

誰もがほとんど間違えないので、ミスを心配しなくてよい領域

② 確率論的領域

偶発的にミスが起こり得る領域

③ 決定論的失敗領域

誰もがほとんど間違える絶望的な領域

「あなたの誕生日はいつですか？」という質問なら、誰でも間違えずに答えられるでしょう。このように、ミスがまず起こらない作業は、「① 決定論的成功領域」にあるといえます。

「② 確率論的領域」の例としては、「三日前の晩御飯は何を食べましたか？」と問われたような場合です。間違ふこともあるかもしれないし、ないかもしれません。

「③ 決定論的失敗領域」は、ひっかけ問題の世界です。「群馬県の県庁所在地は、タ

令和元年改正会社法に対応——「農協法」実務を網羅する一冊

# 農業協同組合法

●明田 作 [著] ●A5判・上製本・712頁 ●定価:4,950円(税込) [第三版]

平成28年4月施行の農協法大改正による各種事業の規制、組合の機関、会計、組織変更や合併・分割、解散や清算等の法理論と実務ほか、以降の令和元年の会社法改正までを反映。

～初版刊行時「平成23年度 J A 研究賞」受賞～



※お申込みは、巻末の申込書をご利用下さい

## ② コミュニケーションから

# 考える職場環境の改善法

不祥事発生の防止には、風通しのよい職場環境をつくることも有効である。本稿では、上司・部下間のコミュニケーションの観点から、事務ミスの減少につながるアプローチ方法を解説する。



事務ミスが生じる背景には、職員個人の能力や仕事への取組姿勢に起因するだけではなく、システムやミスが生じやすい職場環境（＝組織風土）にも原因があるといえます。

本稿では、事務ミスを出さない職場環境づくりの方法の一つとして、「職場におけるコミュニケーションの重要性」に焦点を当てて解説します。

ミスを出す職場の特徴や、管理職の関わり方など、コミュニケーションからのアプローチ

ーチをヒントに、事務ミス防止につなげましょう。

① 「コンプライアンス違反者が多い」「離職率が高い」「事務ミスが多い」企業の三つの共通点

共通点①・上司による部下へのコミュニケーションが極めて不十分

コミュニケーションの主体は、渉外担当と顧客、上司と部下、部門間など様々です。筆者も日々、様々な業界や

企業に出入りしていますが、極めてよいコミュニケーションを取れている職場と、まったく取れていない職場の二極化傾向を感じます。

「コンプライアンス違反者が多い」「離職率が高い」「事務ミスが多い」企業の共通点として、「コミュニケーションが機能していないこと」も大きな要因になっていると捉えています。

特に、上司による部下へのコミュニケーション、関与の

度合が明暗を分ける強い要因となっているケースが多く見られます。

共通点②・職場全体の活気に乏しい

朝一番から不機嫌な上司、部下からの挨拶を返さない上司の存在は、職場全体の空気を悪くします。部下の立場に立脚すれば「今日は、報告・連絡・相談をしづらいから控えよう」と思うでしょう。また、沈滞ムードから波及し、職員同士の挨拶、対話も少な



ビジネスディベロップ  
サポート 代表  
大軽 俊史

農林中金アカデミー登録講師。マーケティング企画会社での営業・企画を経て、日本総合研究所にて経営コンサルティング活動に従事する。事業戦略・人事戦略構築支援コンサルティングで大きな成果を出す。平成20年にビジネスディベロップサポートを設立。経営の最大課題は、人材のモチベーションマネジメントであると考え、「人を惹きつける情熱を持った人材を養成する」ことを指導モットーとしている。

くなること、対話があっても  
小声で話すなどが職場全体に  
蔓延してしまいます。

もちろん、職場ですから、  
緊張感が必要ですし、大声で  
の仕事中の雑談も問題です。  
しかし、萎縮につながる緊張  
感は芳しくありません。業務  
の推進に行き詰まった時や迷  
った時も、上司には相談しづ  
らく、独自の判断で事を進め  
てしまうことにより生じる事  
務ミスもあります。

また、息の詰まる職場に嫌  
気が差し、それが若年層を主  
とした離職率の増加やメンタ  
ル疾患にまでつながることも  
あります。

**共通点③：対症療法の繰り返し**

例えば、顧客に提出する契  
約書の記載内容にミスが生じ  
た場合には、ミスが生じた原  
因分析をします。その原因  
が、「スピード優先で、十分  
な確認を怠っていた（拙速）」  
とします。そこで、上司が、

その職員に「集中して、確認  
を徹底するように」と厳しい  
指導をします。すると、しば  
らくはミスが生じなくなりま  
すが、また同様のミスが再発  
します。そしてまた、上司は  
その職員に厳しい指導をする  
……。こうした対症療法の策  
を繰り返す職場は、事務ミス  
が生じやすい環境にあるとい  
えます。

真に大事なことは、「その  
事務ミスが生じた本質的な原  
因」を特定し、それに対する  
解決策も講じることです。表  
面的な原因（例：拙速な取組  
みが問題）と、本質的な原因  
（例：拙速な取組みとなる根  
本的原因は何か）に分けて、  
対策を講じることが求められ  
ます。

ただし、対症療法も一時対  
応としてはもちろん必要です  
し、部下側の問題も多分にあ  
ります。

**2 ミスが生じる  
デビルサイクル**

(1) ミスが恒常化する人材  
のデビルサイクル

ミスが恒常化してしまう人  
の「デビルサイクル」と、ミ  
スを最小限に留める人の「グ  
ッドサイクル」の両者には、  
仕事のリズムの相違が明らか  
に見られます（次頁図表1）。  
ミスが恒常化してしまう人  
材は、デビルサイクルを断ち  
切らない限り、状況は変わり  
ません。そこで重要になるの  
が、「上司の関与」です。

(2) デビルサイクルを断ち  
切るために最も有効な上  
司のサポート

ミスが恒常化してしまう人  
は、ミスが生じて、反省・  
改善をしようとしても、また、  
そもそも余裕がないからでき  
ない、という特徴があります。

そこで、上司が救世主とな  
り、一度じっくり時間を確保  
して、次のようなサポートを  
行うことが大切です。

- ① 仕事の現状を確認する
- ② 状況に応じて仕事の負荷を  
軽減させる
- ③ なぜミスが生じるのかを一  
緒に考え（面談の場で、部  
下にも考えさせることが重  
要）、原因を特定する
- ④ 特定された原因に対して解  
決策を講じる
- ⑤ 優先度の高い解決策から行  
動に移す
- ⑥ 適宜、取組状況をモニタリ  
ングし、必要性に応じて行  
動を変える
- ⑦ 小さな成功体験を積ませる
- ⑧ 成功例を組織全体に共有す  
る
- ⑨ 人事考課で公正に評価をす  
る

地道なアプローチですが、  
事務ミスを防止するための極  
めて有効な方法です。

### ③ 実務のための事務規程

## 見直しのポイント

現在の事務規程は、事務ミス防止に有効なものとして機能しているだろうか。本稿では、人的リスクに起因するミスを念頭に、事務手続の手順を追いながら、見直しのポイントを紹介する。



#### 1 事務ミス防止のための事務規程の位置づけ

##### (1) 金融機関による不祥事発生の実情

組合員・利用者にとって、金融財産は「命の次」に大事なものに他なりません。そんな大事なものをJA等他者に預ける理由は、「JA（などの金融機関）であれば、誤ってなくされたり減らされたりすることは（絶対）な

いだろう」という信頼感を抱いているからです。

しかしながら残念なことに、JAを含む金融機関の行員による事件・事故や不正行為などが、全国的かつ断続的に報じられる実情が認められます（図表1）。

そうした実情を背景に、お客様の金融機関を見る目は順次厳しくなっており、事務ミスが絶対的に許されない状況にあることを役職員各自が認識する必要があります。

それらの一方で、「気を引き締めて仕事に向き合う」などの精神論だけで、すべての事務ミスを防止できるほど、金融実務は簡単なものではありません。金融機関の事務作業は製造業の生産工程に近く、それゆえに要因に沿った生産管理が求められるのです。

本稿では、主にオペレーショナル・リスクの顕在化（リスクが実際に発生してしまつた）事象のうち、人的リスク

（いわゆるヒューマンエラー）に起因する事務ミスを念頭に置いて解説しますが、程度や頻度の差こそあれ、人は誰でも間違える生き物です。

その理由は、黙っていても精神・身体にバイオリズムがもたらされて体調を一定に保つことができず、疲労すれば集中力を切らすことも、感染症が流行すれば罹患することもあるからです。また別の切り口では、慣れに伴って慢心をもたらず一面もあるでしょ



オペレーショナルデザイン株式会社  
取締役 デザイナー  
佐々木 城彦

1967年東京生まれ。1990年慶應義塾大学法学部法律学科卒。信金中央金庫を経て独立。2023年6月より現職。リスク管理策強化、再発防止策策定を含む不祥事件等の事後対応、生産性向上のための規程・ルール化対応のほか、データに基づく需給予測、金融機関決算分析などに対応。著書・ダイヤモンド・オンラインほかweb・雑誌連載多数。

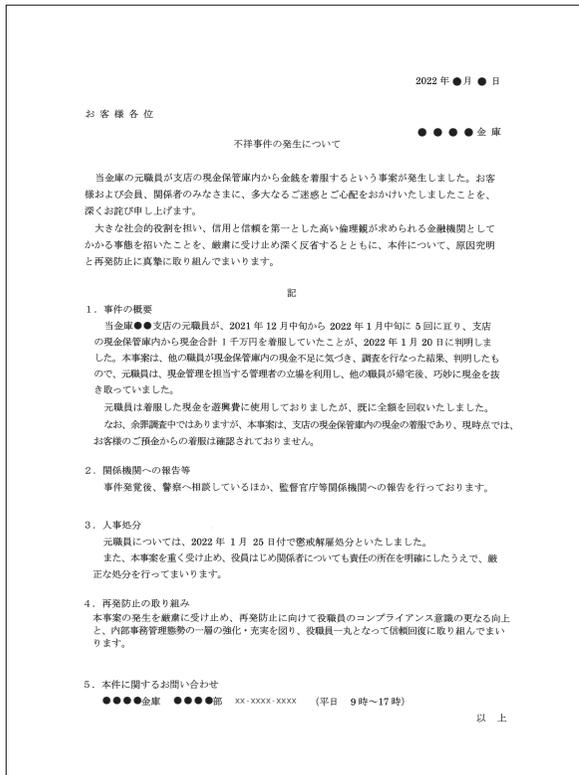
う。

(2) 事務ミスを起こさない  
ために有効な対策

事務ミス防止のためには「黙っていても」ミスは発生するもの」という前提に沿って対策を講じる必要があります。対策は、事務（量）と経営資源（量）を対比したうえで行うことが重要です（図表2）。

事務ミスは、こなすべき事務量に向き合わせる経営資源量が不十分な場合に発生します。市民の生活や法人・団体の活動などを裏側で支える金融機関には、各々の実需に沿った正確な事務作業が求められます。他

【図表1】金融機関によるお詫びの例



方、作業内容は広域・多様で、法制変遷・システム更替などに変更もされ続けます。そのようななかで、職員が物理的にこなし切れなければ、間違いを見逃してしまうのです。したがって、防止のためには、次の二つの対策が有効です。

め、事務ミス防止のためには減らす（縮小させる）施策を講じることを意識・実践する必要があります。

**対策1 事務量(自己)を減らす**  
黙っていても事務量が増える（拡大する）ことがあるため、増加（拡大）させる必要

**対策2 経営資源を増やす**  
経営資源も減少（縮小）すること

【図表2】事務（量）と経営資源（量）

