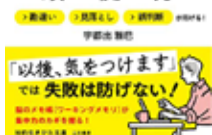




dolgachov/iStock/Thinkstock

仕事のミスが絶対なくなる頭の使い方

仕事の
ミスが
絶対なくなる
頭の使い方



著者：宇都出雅巳

定価：760 円

文庫：261 ページ

出版社：三笠書房

(2022/03/15)

評点 (5 点満点)

総合	革新性	明瞭性	応用性
3.3	3.0	3.5	3.5

■ 要約者レビュー

上司に頼まれていた仕事をすっかり忘れていた、重要な資料に誤りがあるのを見落としていた、指示されたとおり資料を作ったはずなのに、全く違うと叱られた、など仕事において大なり小なりミスはつきものだ。そのようなミスの発生原因と対策について、「脳」という視点から解き明かすのが本書である。

本書では、ミスには記憶に関するメモリーミス、注意力に関するアテンションミス、「伝えたつもり」「わかったつもり」になってしまうことで生じるコミュニケーションミス、そして誤った判断を下すジャッジメントミスの四種類に分類している。そして興味深いのは、それらのミスを「起きてはならない」ではなく、脳の特性上「起こってしまうもの」と想定しているという点だ。人の記憶力には限界がある。誤った情報を記憶してしまったり、思い込みによって記憶が上書きされたりすることもある。また「早めに頼む」と指示しても、相手によって「早め」が指すのが一時間以内なのか今日中なのかは異なる。そうした前提を踏まえずに自分の思うままに仕事を進めようとしたり一方的に意見を伝えたりするのでは、同じようなミスを何度も繰り返してしまうだろう、というわけだ。

仕事の精度を高め、円滑に進めるためにはどのような考えが必要かを学ぶのもよし。部下が陥りやすいミスのパターンを知り、どう指導すればいいのかに思い

を巡らすのもよし。

ミスが起こる脳の仕組みについて、役立つ知識が満載の一冊である。(下良果林)

■ 本書の要点

- 脳の一時記憶保管庫「ワーキングメモリ」の容量は小さく、直ぐに新しい情報に上書きされてしまう。記憶のミスは、脳の限界が原因で「忘れる」前提で対策を講じる必要がある。
- 視野が狭くなり、視野の範囲外のことを見落とすミスを防ぐには、注意すべき項目を事前に決めておく「フレームワーク」の手法が有効である。
- 脳には「速い思考」「遅い思考」の二つの思考回路が存在する。「速い思考」は優秀な自動プログラムのように直感的に判断を下すが、誤っている可能性があるため、意識的かつ論理的な「遅い思考」で検証するプロセスが必要である。

要約本文

「メモリーミス」の原因と対策

✖ **メモリーミスが起こる原因**

メモリーミスとは「上司の指示を忘れる」「書類の置き場所を忘れる」といった記憶そのものが原因で起こるミスのこと

ある。このようなメモリーミスは、記憶に対する過信、つまり「しつかり覚えた」「忘れなだらう」という思い込みに対し、あっさり忘れてしまうという「現実」とのギャップから発生するものである。

記憶に関する研究の草分けともいえる「エビングハウス」の忘却曲線」によれば、「覚えた」

と思ってから20分後には覚えたことの42%を忘れてしまい、1日後には74%を忘れてしまうのである。この研究結果から、自分の記憶力を過信してはならないことを、強く認識しなければならない。

また最近では、研究が進み「覚えた直後に急速に忘れてしまう」ことの原因も判明してきている。記憶のひとつである「ワーキングメモリ」は脳のメモ帳と例えられ、一時



nengredeye/iStock/Thinkstock

的に記憶が貯蔵される領域となっている。例えば本を読むとき、直前の文章の内容を記憶しておかないと読んだそばから忘れてしまい、読み進めることはできない。会話の際も、相手が発した言葉を一時的に覚えておくからこそ、言葉をつなぎながら話の内容を理解することが可能。そのような場合にワーキングメモリは活躍している。

しかしこの一時的な記憶の保管場所である「ワーキングメモリ」の容量はとても小さく、貯蔵できる物事は、せいぜい7つ前後(7±2)と言われている。「しつかり覚えた」と思い込んでいたことも、新しいことを記憶するために次々に追いついてしまう。しかも職場には常に新しい刺激や情報が飛び交っているため、この傾向は強くなる。

✖ **メモリーミスを防ぐには**

こうした記憶のミスは脳の限界によるものであり、

したがって「忘れない」ではなく「忘れるものだ」という前提に立つて対策を講じるべきである。どうしたら忘れる自分をフォローできるか、という視点の切り替えが重要となる。

そもそもビジネスシーンでは、受験や試験と異なり、ほとんどの場合で「カンニング」が許されている。ノートやメモは使い放題、スケジューラーに予定を入れておけば自動で通知されるし、人前で話すプレゼンはパワーポイントを見ながら行える。「覚えておかなければ」と思い込むのではなく、このような外部の補助ツールを効率的に活用し、ワーキングメモリから記憶が抜け落ちてもフォローができる状態にしなければならぬ。

ワーキングメモリは短期的に記憶を保存する役割だけでなく、保存された情報を処理する「作業台」の役割も持っている。覚えておかなければならないことが多ければ多いほど、作業ス

ペースが狭くなってしまう、注意力が散漫になって情報処理ができなくなってしまう。外部の補助ツールを用いてワーキングメモリの情報を削減すると、その分仕事の精度やスピードが向上するのである。

上司が新人に対し「メモを常備しろ」と口うるさく言うのは、新人時代は覚えるべきことが沢山あり、頭に入れても忘れてしまいがちだからである。そして、新人のころからメモすることを



習慣付けていれば、今後より高度な業務を並行して進めるときでも、ワーキングメモリをオーバーフローさせることなく対応できる。上司はこれまでの経験からこの重要性を認識しているので、繰り返し指摘するのだ。

【必読ポイント!】「アテンションミス」の原因と対策

アテンションミスの原因

アテンションミスとは、うっかりミス、見落としといった「注意」に関するミスのことである。うっかりミスや見落としなら「もっと注意しろ」で解決できると考えがちだが、実際にはアテンションミスを完全に撲滅することはできない。この原因はワーキングメモリと同様に人の「注意」には限りがあるためだ。

世界を見ているのは「眼」ではなく「脳」

実は人は、世界をそのまま見ているようで、見ていない。このことは、ここ数十年における認知科学の研究によって明

らかになっている。ハーバード大学の研究室が作成した動画では、視聴者は「白いユニフォームを着たチームが何回バスケットボールのパスをするか」を数えるようにと問いかけられる。

実はこの質問は注意を誘導するためのもので、この動画の趣旨は、バスケットボールとは関係ないゴリラの着ぐるみが画面に登場していることに気づいたかどうかをテストするものだ。ゴリラの着ぐるみは画面中央まで堂々と歩き、目立つ仕草をするのだが、ほとんどの視聴者はバスケットボールのパスを数えることに気を取られ、その存在に気づかない。つまり、人が注意を払える対象には限度があり、あるものに注意を払うと他のものが見えなくなってしまうということがある。

あなたがどんなに努力して記憶し、見落とさないようにしても、ワーキングメモリや注意が限られているという制約からは逃れることはできない。むしろ、

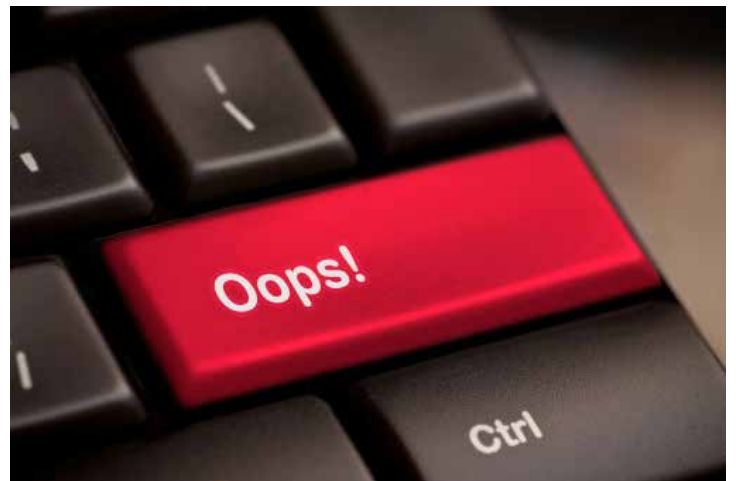
頑張ることで、余計にワーキングメモリや注意を浪費してしまい、ミスが増えるという結果に繋がりがねない。

ア テンションミスの基本 対策

「しっかり確認しよう」と、どんなに自分に言い聞かせても実際にアテンションミスは起こってしまう。ならば「しっかり見ようと、がんばりすぎない」という一見矛盾している方法が、アテンションミスを減らすためのひとつの対策となる。

「がんばりすぎない」とは極端に視野を狭くしないで、広い視野で物事を俯瞰することである。特に真面目な性格の人や、なまじ知識がある人ほど、先入観や思い込みにとらわれやすく、視野の外のものに注意が向かずミスを犯す傾向が強くなる。

視野が狭まることを防止するのに役立つのが「フレームワーク（枠組み）」と呼ばれるツールだ。どこに注意を向けるかを



scyther5/iStock/Thinkstock

事前に決めるルール、と言い換えることもできる。例えば「3C」と呼ばれる企業戦略を考える際に使うフレームワークがあるが、この3CとはCompany（自社）、Customer（顧客）、Competitor（競合）のことを指し示す。これにより、自社のことばかりに気を取られず、顧客や競合にも強制的に目を向けることができる。つまり、顧客についてあるいは競合の手ごわい点など

を見落としてしまう、というアテンションミスを回避できる手法である。

ゾーンに入る方法

人の精神状態には「ゾーン」と呼ばれるものがあり、ひとたびゾーンに入ると一切の雑念が消え、自分の潜在能力を引き出しやすくなる。このとき、実は「注意」というリソースはほとんど使われていない。意図的に対象に意識を向けようというのではなく、自然と対象に注意が向いている、さらに言えば対象と一体化しているような状態を指す。この状態では頭の情報処理の精度が高く、仕事もはかどる。

このゾーン状態に入る方法のひとつに「ルーチンを決める」というものがある。ルーチンは「この動作をすれば集中する」と脳に思い込ませる事前動作だ。2015年、ラグビーワールドカップ日本代表の五郎丸選手がキック前に行うルーチンが注目を集め、その重要性は

よく知られるところとなった。勝負の行方を決める大事な場面では、頭の中はストレスでいっぱいになり、不要な妄想が駆け巡ってしまう。そこでルーチンをする、不安や心配という「内」に向けた意識が、決められた動作という「外」へと向き、頭がクリアな状態になる。

コミュニケーションミスの原因と対策

コミュニケーションのズレと、それを正す質問術

ある人が「昨日、渋谷で友人と酒を飲んだ」と話したとする。その際、聞き手は話し手の記憶内容に関係なく、自らの記憶の中から店のイメージや飲み会の様子などを頭の中で補完し「話し手が渋谷で友人と酒を飲んでる光景」を思い描く。この脳内補完された光景が、話し手が意図するものと異なると、コミュニケーションのズレが生じることになる。

島国で、農耕民族であった日

本では共有する情報量が多かったため、細かな指示をされなくても融通を利かせて対応したり、言葉に出さなくてもある程度意思疎通したりできる「ハイコンテキスト文化」を形成してきた。しかし価値観や育った環境が多様化し共有情報が減少していく中、ハイコンテキスト文化の名残を引きずり「これ、よろしく」程度の依頼で済ませてしまうと、コミュニケーションミスは増える一方となる。

このようなズレを防ぐには、まず話し手が「相手が勘違いしよのないレベル」まで具体的に伝えることが重要である。「早めに頼む」という依頼ひとつとっても、「早め」が示しているのが1時間以内か、今日中か、1週間以内なのか、明確にして伝えることが欠かせない。また聞き手の側も「相手の話を分かったつもり」になっていないか、注意しなければならない。コミュニケーションミスを防ぐには「自分」ではなく「相手」

に意識を向けることが重要なのだ。

「ジャッジメントミス」の要因と対策

ジャッジメントミスの原因

ビジネスではさまざまな局面で意思決定を迫られるが、中には「なぜ、あんな判断をしたのだろう」と後悔するようなミスがある。このようなジャッジメントミスを減らすには、脳が判断を下す仕組みを理解する必要

がある。

脳には二つの思考回路が存在する。「速い思考」は直感や感情のように自動的に発動するもので、日常生活の大半の判断を下している。一方、「遅い思考」は熟慮と呼ぶべきもので、意識的に努力しないと起動しない。

そして「なぜ、あんな判断をしたのだろう」と後悔する時はたいてい「速い思考」が原因である。「速い思考」は経験値や知識などの記憶を元に直感的に答えを導き出す、優秀な自動プログラムである。しかし記憶に誤りがある場合や、情報不足だと誤った答えを導き出す。一方で「遅い思考」は意識的かつ論理的に判断を下すときに使われるものである。ジャッジメントミスを減らすには「速い思考」が下す判断を逐一、意識的に「遅い思考」で検証するプロセスが必要となる。

「評価基準」のズレを見る

ビジネスの現場で最も頻繁に

起こる、ジャッジメントミスは「評価基準」のズレである。

上司が描く仕事の評価基準と自分の評価基準にズレが生じているのに気づかないまま判断を下し、仕事を進めてしまうことでミスが生じるパターンである。

人によって何が大事で何を優先すべきなのかは異なる。チームプレーで動く組織において「ホウレンソウ（連絡・報告・相談）」の重要性は口酸っぱく言われていることである。例えば上司のために時間をかけて資料を作っていたとしても、もしかしたら上司は「6割の精度でいいから早く資料が欲しい」と思っているかもしれない。「ホウレンソウ」を情報伝達で終わらせずにお互いの評価基準にまで深掘りすることで「すり合わせ」が完了し、大きなジャッジメントミスを回避できるのである。



triloks/istock/Thinkstock

一読の薦め…本書ではミスの

発生原因とその対応法を「脳の

観点から解き明かすものだ

が、ミスを回避するやり方とし

て挙げられているのは「メモを

取る」「報告・連絡・相談をき

ちんとする」といった当たり前

のように思えることが多い。し

かしこれらの対策は仕事のミス

と正しく向き合い、ミスに対す

るあなた自身の理解が深まれ

ば、ミスをなくすための的確な

手法と納得できることだろう。

ミスは恥ずかしく、つい隠した

くなるものだが、本書を通読す

ることが、自分を知る貴重な

チャンスになると捉えて、自分

自身を成長させるきっかけとし

ていただきたい。

著者情報…

宇都出雅巳（うつでまさ
み）

1967年、京都府生ま

れ。東京大学経済学部卒。出

版社、コンサルティング会社

勤務後、ニューヨーク大学留

学（MBA）。外資系銀行を経

て、2002年に独立し、トレ

スペクト経営教育研究所（現・

トレスペクト教育研究所）設立。

30年にわたり、心理学や記憶

術、速読を実践研究し、脳科学、

認知科学の知見も積極的に取り

入れた独自のコミュニケーション

ン法・学習法を確立。企業研修

やビジネスマン向けの講座・個

別指導を行う。2021年に公

認会計士試験合格、現在は都内

の監査法人に勤務。専門家サイ

ト・オールアバウト「コーチン

グ・マネジメント」ガイド。著

書は『1分スピード記憶』勉

強法』（三笠書房）『知的生きか

た文庫』、『どんな本でも大量

に読める「速読」の本』（大和

書房）、『ミスしない大百科』（共

SBクリエイティブ）ほか多数。

ブログ「だれでもできる速

読勉強術」：[https://ameblo.jp/](https://ameblo.jp/kosoku-tairyokaiten-ho/)

[kosoku-tairyokaiten-ho/](https://ameblo.jp/kosoku-tairyokaiten-ho/)

Copyright © 2022 Flier Inc. All Rights Reserved.

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権は株式会社フライヤーに帰属し、事前に株式会社フライヤーへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。