

平成19年度

海上安全文化の醸成のための専門委員会
報告書

－ 内航海運の取組みに向けて －



財団法人 海技振興センター

一 内航海運の取組みに向けて 一

まえがき

一 複雑社会のリスク 一

海上交通は、時代の推移とともに国際化し、多様化し、複雑化し、また科学技術の伸展を導入しつつ自動化、広域化、システム化が進んできた。そして、国際的運航、国内的運航、漁業、レジャーなど多岐にわたって複雑に入り組んでいる。このような多層化され、複雑で、輻輳する海運業務の中において多くの重大な海難事故が発生し、多数の犠牲者が発生している。

一 全体を支える安全文化 一

このような状態に対して世界的安全の流れである品質管理向上や安全マネジメント・システムの発想を導入した Safety Management System（以下、SMS）の実践的体制の確立を期している。このシステムの実施には、現在の風潮の根底に存在する企業の安全文化、さらに企業を構成している人間学への正しい理解と認識が必要となる。

一 海上安全文化とは 一

海運業は長い歴史を持ち、シーマンシップが安全の基本と目され、現場の力量に負うところが大きく、「安全文化」の言い方はないに等しかった。そこで平成18年度から海上の安全を支える文化を「海上安全文化」と称し、その醸成に向けた委員会を開始した。平成18年度は、その領域の専門家と海運業の安全担当者からなる委員会で「海上安全文化」を定義し、それを醸成する目標と課題を示した。

一 海上安全文化を醸成する 一

平成19年度は内航海運の安全文化の醸成を如何に実践するかについて検討することとした。内航海運業界は、国内産業の高度経済成長を支えた船員は退職期を迎え、景気の低迷で後継船員が不足している。一方で安全や環境保護対策への要求は高まっている。問題を克服しながら要求に応えようと頑張っている船主のヒアリングを行い、委員の意見交換をもとに本報告書をまとめた。安全文化の醸成と事業発展の一助になれば幸甚である。

この報告書は、財団法人海技振興センターが財団法人日本海事センターの補助を受けて行った平成19年度「海上労働科学に関する調査研究事業」の結果をとりまとめたものである。検討にあたってご協力いただいた委員をはじめ関係各位には深く感謝の意を表する。

平成20年 3月

財団法人 海技振興センター

「海上安全文化の醸成のための専門委員会」

(委員)

- 委員長 青木 修次 東京国際大学 人間社会学部 教授
- 飯田 裕康 財団法人 労働科学研究所 研究主幹
- 北嶋 守 財団法人 機械振興協会経済研究所 部長代理
- 西村 充弘 日本タンカー株式会社 安全管理室 室長
- 藤岡 宗一 上野トランステック株式会社 執行役員
- 松田 洋和 社団法人 日本船長協会 常務理事
- (平成19年9月まで 江本 博一)
- 宮寺 重男 社団法人日本船舶機関士協会 専務理事
- 山本 栄次郎 新和内航海運株式会社 代表取締役
- 山本 廣 社団法人 日本内航海運組合総連合会 第一事業部 部長
- 吉本 誠義 独立行政法人 航海訓練所 安全推進室長
- 渡利 邦宏 有限会社日本ヒューマンファクター研究所 品質保証研究室長

(敬称略)

(事務局)

- 大久保 尚 財団法人 海技振興センター 技術・研究部 部長
- 村山 義夫 同 研究員 (研究・執筆担当)

海上安全文化の醸成のための検討会報告書概要

一 海上安全文化醸成の目標 一

国土交通省は各交通機関共通の安全管理規程を施行した。その基本は組織の安全文化であり、それをリードするトップの姿勢と行動である。平成18年度に海運事業者と関係者の海上安全マネジメントに関する検討を開始し、安全文化を醸成する以下の8項目の目標と課題を掲げた(①～⑧)。平成19年度は内航海運の事情を加味した2項目(⑨、⑩)を加え、それらを如何に実践するかについて検討することとした。

- | | |
|-------------------|------------------|
| ① 誠意ある方針と計画、 | ② 共通認識の拡大と強化 |
| ③ おおらかな柔軟性、 | ④ シーマンシップのリニューアル |
| ⑤ 公共性の発揮、 | ⑥ リスク認識の共有 |
| ④ クライシスマネジメントの強化、 | ⑧ 安全情報ネットワーク |
| ⑨ 信頼される経営、 | ⑩ 業界の発展 |

一 海上安全文化醸成のパターン 一

内航海運の船主に人材育成と安全管理の状況と課題について面談でヒアリングを行い、安全文化の醸成のために認識すべき事項や今後の課題を分類し、相互の関係や対策と成果の見通しの関係を分析した。その結果、長年の経験を重視する慣習的なものと計画性を重視するシステム的なもの、自発性や自己点検を重視する自律的な取り組みと外部からの督励や規制に依存する他律的取り組みの組み合わせからなる次の4類型の特徴がある。

- ① 慣習的で他律的な場合：熟練者からの伝承や指示を重視し、安定しているが変化に弱い。
- ② 慣習的で自律的な場合：熟練者からの伝承や指示を重視し、学びとって応用する。
- ③ システム的で他律的な場合：計画を重視し、周到だが現場とずれが生じる場合がある。
- ④ システム的で自律的な場合：計画を重視し、自前の取り組みに消化する。

一 海上安全文化醸成のこつ 一

最近、高度な安全とそのためのシステム的な施策が求められており、一般にシステム的な方針が支持されており、最近の安全管理規程はその推進力になっている。しかし一方で、建前主義、形式主義、無自覚化、他律化などの問題点も指摘されている。

経営者、安全管理者、船長・機関長などの的確なリーダーシップと陸上スタッフと船員の動機が安全を最優先することを目指すとき、このような負の側面を減らし、システムを有効に運用することになる。それは安全文化であり、醸成するための方策を示した。

その基本は古い伝統を排除するのでもなく固執するのでもなく、個性を生かしながら環境変化の対応に工夫し、組織的な取り組みで多重の安全策を維持し強化するといったことである。

目次

海上安全文化の醸成のための検討報告書概要

A	安全の最優先に向けて	
1	なぜ最優先か	1
2	なにが求められているのか	2
3	安全文化とは	3
4	安全文化をマネジメントする	4
5	ヒューマンエラー事故防止は総合力	5
B	海運界の安全マネジメント	
1	海運界全体の現状	7
2	内航海運をとりまく環境変化	8
C	内航海運の安全マネジメント	
1	内航海運の現状と課題	10
2	内航船主の努力	14
3	委員会の検討	15
4	目標に向けた方策	19
	あとがき	24

資料編

参考資料	I-1	内航海運の会社の努力（ヒアリングの事例）	25
参考資料	I-2	内航海運会社のヒアリングメモ	38
参考資料	II-1	専門委員会の検討（主な意見）	79
参考資料	II-2	専門委員会の検討（議事メモ）	88

A 安全の最優先に向けて

1 なぜ最優先か

(1) 一瞬の事故で多くの不幸を招く

JR西日本の近年未曾有の大惨事は、多くの被害者の命を奪い体と心を傷つけ、関係者に与える悲しみは長く癒えることがない。これは直接的には一人の運転士の失敗によって引き起こされたが、それには多くの背景があった。その後、JR西日本は組織的に安全対策に取り組んでいる。なぜ事故の前にできなかったのか。

内航海運では、濃霧中に2隻のタンカーが衝突し、1隻が炎上した。船に取り残された乗組員の家族を傍らにして救出できずつらかったことを防災担当者は語っていた。この事故は、運航管理規程が安全管理規程に改正されて間もない事故であり、船主と運航会社の責任がどうなるか、関係者の関心が強く、海難審判廷を沢山の関係者が傍聴したという。

人や企業が便益を提供し報酬を得るには、安全を担保するという前提と責務がある。これが安全最優先の第一の理由である。

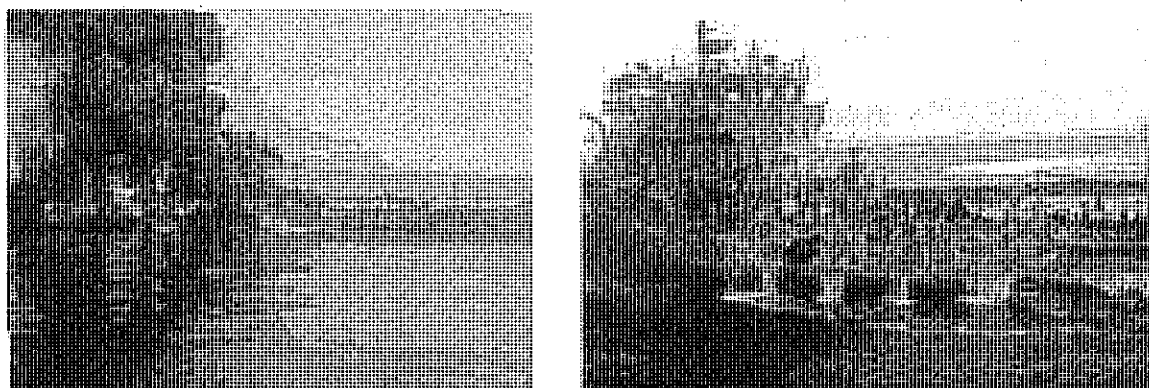


図1 霧中における衝突海難事故

(www.kaiho.mlit.go.jp/04kanku/jiken/2005/documents/kumanonada_000.pdf より)

(2) 信頼社会は社会コストを軽減する

わが国は世界でもっとも安全な国と言われたが、大規模な事故や偽装などが紙面をにぎわしている。日本社会の様々なところで安全に対する考え方、価値観、感受性、厳しさは急速に変化するとともに、安心を望む心が強まって来ている。

長い間の冷戦体制の崩壊、急速な経済のグローバル化、企業の生き残りのための経済性、効率化の重視、人件費削減のための厳しいリストラ、旧来の日本の雇用体制の大きな変化などが、長く続いてきた年功序列、終身雇用などを主体とする日本の企業の安全文化に大きな変革と混乱を与え、数々の悲惨な出来事が起こったことが背景にある。(黒田 勲)

完成間近なビルは取り壊され、薬害補償に莫大な税金がつき込まれ、ほとんど出入りのない岸壁に警備スタッフが配される。社会が不安定になると、防衛のために社会が費やすコストは大きくなる。最近、安全・安心社会が望まれるもう一つの理由である。

2 なにが求められているのか

(1) 方針と仕組み

人や組織は何らかの目標をもち、その目標を達成するように行動する。安全管理でも目標が必要である。漠然とした目標では従業員は困ってしまう。経営者は目標とそれに向かうための方針を掲げ、方針を実現する就業規則、職務設計、役割分担、連携、作業方法、作業環境と設備、文書などを明確にする必要がある。

内航海運では、国内制度は整備されてきたが、それ以前に培った伝統的運営の自負心は強く、当たり前なことをことさら示すことがないととらえる向きもある。しかし、社会環境の変化や将来の人材育成を考えれば、新たな仕組みの取り込みは避けてとおれない。仕組みは動いてはじめて意味がある。それには経営者のリーダーシップと従業員の動機が大切である。

(2) やる気と有効性

安全管理規程は、安全を確保する自律的な活動を促すことが目的であり、顧客や社会の信頼を得て企業活動を発展させるとともに、顧客を満足させるための仕組みである。安全は、何事もなく通常通りであることが成果で、それを維持するには工夫が必要である。

その一つは動機づけである。事故がない日常でも強い動機をもつには人間性を重視する風土や意識的なリーダーシップが必要であり、高い理念がなければそれを維持できない。老舗の大企業の多くの創業者に高い理念が見られる。そうであるからこそ長いあいだ大企業を維持できたのであろう。

二つ目は有効性である。一般に安全を高めようとする、手続きや説明資料などが増えるが、増えた結果が手落ちをもたらすようでは本末転倒である。いかに重要なことを押さえ、無用なことを省くかが大切である。

(3) 説明すること

事故の際にまず問われるのは、どのようなことが起こったか、そのときにどうしたか、状況はどうであったか等である。最近では、単に事故現場の問題だけではなく、安全標準や運用など幅広く問われることになる。問題を拡大しない緊急対応とともに、説明責任を果たすことが求められる。

説明しないと「説明できないようなことをしていた」との疑念をもたれ一層事態を悪化する。同じような失敗の説明でも「そこまでやっていたのか」と「そんなこともやっていなかったのか」では全く違うことになるであろう。いかに有効な方策を、どれほどやる気をもって行ったか、その如何によって社会的反響は異なる。

3 安全文化とは

(1) 安全文化の定義

個々の不具合への安全策だけではモグラたたきの徒労に終始する。不具合をおこす根本的で多面的な安全策が必要であり、組織の安全文化がそれを可能にする。

「安全文化とは、組織の安全の問題が、何ものにも勝る優先度を持ち、その重要度を組織および個人がしっかりと認識し、それを起点とした思考、行動を組織と個人が恒常的に、しかも自然にとることができる行動様式の体系である。」（黒田 勲）

安全は、人や社会や自然環境に危害がない状態で、安心して生活できるための必須条件である。文化は、行動や思考や感情のありように影響する習慣や仕組みなどである。例えば、工場の床が多少汚れていて平気なことも、気持ち悪く感じて直ぐふき取ることも、その工場という組織の文化である。

したがって安全文化は、技術や情報を提供する組織とそれを構成する人々が、安全を担保する責任をもつという価値観にもとづくあらゆる行為であり、それを促すことがらである。

(2) 安全文化を構成する主な要素

安全文化にはいくつかの要素がある。不具合や失敗を知り、改善を行うという常に学習する文化が重要である。それには、失敗を報告する文化、それが正當に扱われるという正義の文化が不可欠である。J. リーズンは多くの組織事故や高信頼組織の分析などから、これら3つの主な構成要素の重要性を示し、下図の歯車のように、互いに噛み合っただ動くことを強調した。

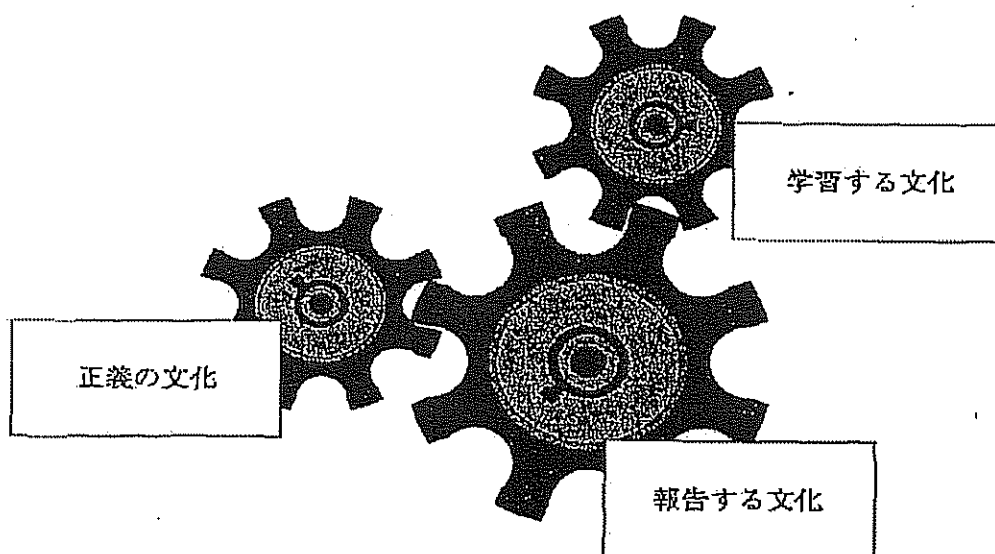


図2 安全文化における主な構成要素（J. リーズン「組織事故」）

4 安全文化をマネジメントする

この安全文化の主な3要素の歯車を動かすには、そのための態勢がなければならない。黒田 勲は日本の現状に合わせて分かりやすく、次の8要素を掲げ解説している。

(黒田 勲「安全文化の創造へ」)

(1) 責任所在の明確化 (正義の文化)

安全に関する各階層、特に管理層の責任所在はあらかじめ明確にされなければならない。特に総務、営業などの直接現場作業に関連の少ない業種の社員の安全に関わる役割と責任を明確にするとともに、その自覚を高める必要がある。

(2) エラーを率直に報告できる雰囲気作り (報告の文化)

エラーなどのヒヤリ・ハットを率直に報告できる職場雰囲気は安全文化の基本要件である。

(3) 的確な手順の作成と厳守 (学習の文化)

手順の作成には、ポリシー (Policies)、手順 (Procedures)、実施 (Practices) の3P、「いかに実施するのか (Know how)」とともに「何故実施するのか (Know why)」と「何を目標とするのか (What purpose)」の一貫性と厳密な区分がなければならない。

(4) 組織全体の安全に関するポリシーを確立すること (リーダーシップ)

単なる美辞麗句のスローガンではなく、トップマネージャーが社会に対する倫理を踏まえ、企業の確固たる安全哲学を明示し、行動に繋がる熱意を率先垂範して示すことである。

(5) その目的に向かって、役職員が一致協力し得る環境を創り出すこと (組織のやる気)

積極的改善提案や自立性の高い創意工夫が凝らされているものでなければならない。作業者が生き生きと働くことのできる作業環境、人間環境も重要な要素である。

(6) 安全活動に関する厳格な内部監査 (自律の文化)

安全は企業内における社員の生命尊重、施設・装置の保全等、狭義の安全とともに、社会に対する企業倫理の観点からの広義の安全について厳格な審査がなされなければならない。

(7) 相互の確実、密接なコミュニケーション (情報の文化)

日本人は、縦割り構造となり、相互の情報管理や周知が難しくなる。現場においては報告・連絡・相談 (報・連・相) の確実な習慣づけが大切である。

(8) 報告を受け入れ、予防安全に活かす、開かれた組織の姿勢 (柔軟性の文化)

企業がエラーを不安全行為や不安全状態の初期症状として、真剣に再発防止に取り組む姿勢が必要である。

5 ヒューマンエラー事故防止は総合力

見張り不十分など船橋当直者のヒューマンエラー事故防止対策は、当直者の資格取得、教育訓練、SMSの作業標準などを課すことで強化している。操船シミュレータによる訓練も導入されている。これらは当直者の安全水準を高める努力であり、ゆるめれば安全水準は低下する。

(1) 失敗を防ぐ多重の防護

いくら訓練しても教育しても、一人の能力が数倍に上がることはあり得えず、失敗は起こってしまう。より安全にしようとするならば、関係者の総合力でカバーすることである。例えば当直員の仕事は船長・機関長によって管理され、作業標準等は陸上の担当部署が作成し、その方針は社長などが示すという組織的な仕事であるから、それぞれの失敗を減らすと共に多段階のチェックで他の失敗をカバーすることである。このことをリーズンが多重防護モデル(図3)として世に広めている。

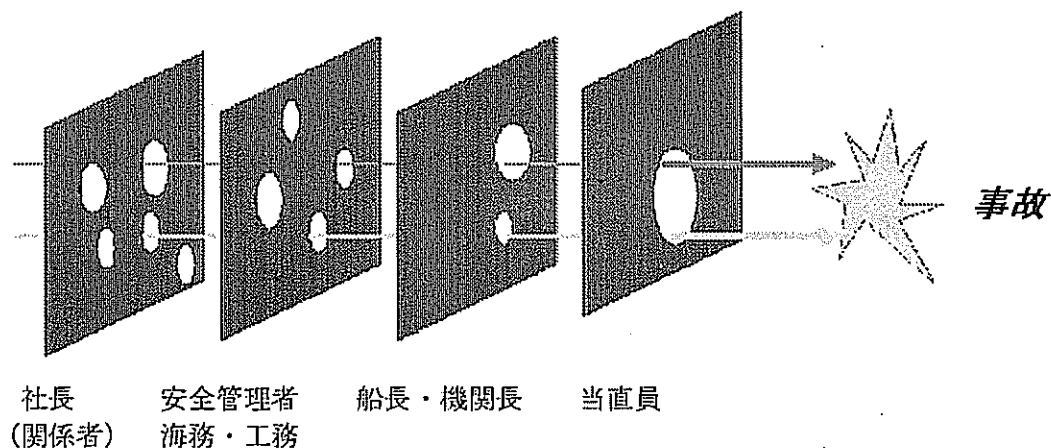


図3 多重防護 (J. リーズン「組織事故」)

ここで、壁は仕事の役割であり、それにあいた穴は、それぞれに潜む失敗の抜け穴であり、もし同じようなところに誰も気付かなければ、事故になってしまう。逆に、穴が少なければ、そして小さければ事故は起きにくい。またもし穴が重ならなければ、すなわち誰かが気付いて不具合を報告して対処していれば、事故は起こらないであろう。

(2) 関係する事柄全体からの安全対策

人の失敗には多くのことが関係する。直接仕事に携わった人がどうであるかということはもちろんであるが、関係者、環境、設備、作業方法などが、その人の作業に影響する。ホーキンスは、これをSHELモデルと称し(図4)、当事者に関係する要因を管理することを強調している。

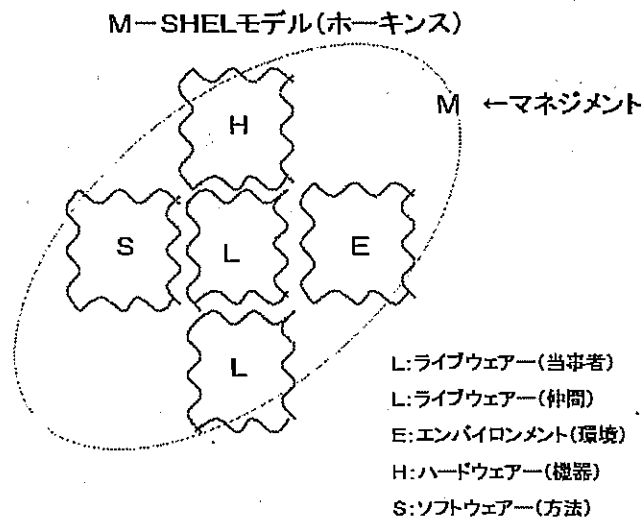


図4 SHELモデル(ホーキンス「フューマンファクター」一部、小松原)

例えば、環境(E)は霧中で船が混雑し、衝突予防装置の設備(H)がなく、航法(S)は皆が霧中航行の原則を適用せず、船長(外のL)が当直員に霧中の報告を指示しなければ、当直員(真ん中のL)はエラーを起こしやすい。これらは、全体をコントロールするマネジメントによって変えられるものが多い。

同時に外部の関係者もこれに影響している。例えば、入港時間の遅れが気になれば減速をしにくいだろうし、周囲の船舶がみなそうならなおさらであろう。また過密なスケジュールで船長が疲れ果てていたら、当直員は霧中の当直支援を頼みにくいであろう。

B 海運界の安全マネジメント

1 海運全体の現状と課題

平成18年度の本委員会関係者及び外航海運会社、内航海運会社の安全担当者に対して行ったヒアリング調査のメモを内容別に分類し、下図に示す10グループが相互に関係していることを示した。ここでは外航海運だけに關する第9項は除外した。

第一の群は①国際的安全管理であり、ISO9000シリーズやIMOが定めたISMコードによって国際的に統一した安全管理体制が求められ、それをどのように導入したかである。次に②それが国内の任意ISM制度の取り組みに波及し、③円滑に取り組むための関係者の協力であり、④零細企業には配慮した運営を求めている。これらが⑤安全文化の取り組みになっており、徐々に浸透しつつあって⑥不具合報告を促している。

安全を担保する人材確保・育成の関心も高く、⑦管理者のリーダーシップ、⑧乗組員全体の基礎的スキルのシーマンシップである。そして、もしもの時に必要な損害を極小化する⑩防災の技能を身につけることである。

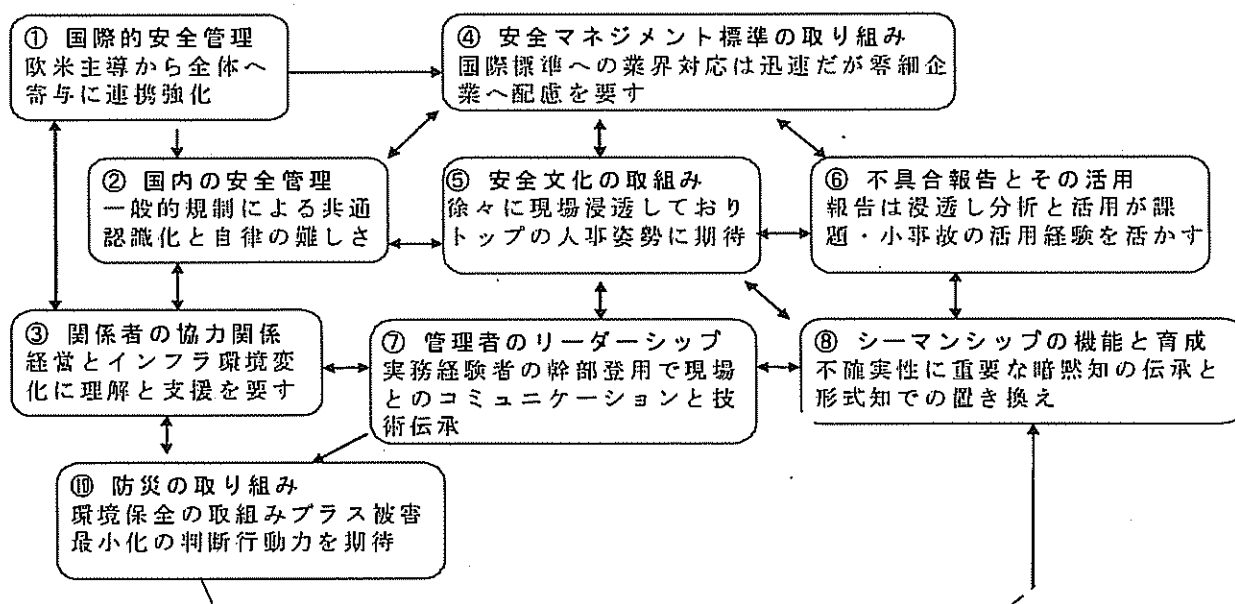


図 5 海運分野の安全マネジメントの取組みと安全文化

最近の海上安全マネジメントは、国際的な標準を源に制度が先行して周辺の取り組みに波及して定着してきており、一方で海技従事者の量的、質的ニーズが強まり、両者が相乗的に関係し合いダイナミックに動いている。これからは環境保護をめぐり、この動きはさらに大きなうねりになるであろう。

2 内航海運をとりまく環境変化

(1) 強まる安全と環境対策の要求

最近の大きな変化は、第一に企業の社会的責任が国内外で強い関心が持たれるようになり、安全と環境保護が強調されてきたことである。次々と国際的標準が定められ、施行されており、それに沿った企業活動をしなければ、市場からはじかれる状況になった。

一方で、これらは企業活動で社会的責任を全うする仕組みではあるが、それに人的・資金的資源を必要とし、それにもかかわらず実質的効果がないという懸念も耳にするところである。そしてSMSは荷主との契約の建前で、本音は多少無理してもこらえてということでは問題がある。有効性を確認しつつ適正に運用を行うことが求められている。

(2) 緊急に必要な人材確保・育成

第二の変化は、予期されたことではあるが、少子化が進むなか団塊世代の大量退職を迎えたことであり、深刻な船員不足が始まったことである。

内航海運も長期の不況で運賃が低迷するなか、船舶と船員を減らし何とかしのいできたが、最近はその限度に達してきた。そのため職業イメージはますます現代の若者がよしとするものから遠ざかり、よほどの対応策がなければ若者が眼を向けない状況になってしまった。

現在、約3万人の内航船員のうち毎年3千人が退職する状況で、このまま推移すれば数年後には2千隻ほどの船員が確保できなくなる。ここ数年は、定年退職後の船員が「船員需給調査」に現れない派遣船員などで留まるであろうが、次代を担う船員をいかに育成するかが第二の課題である。このような状況を打破し、将来を担う人材を確保し、育成していかなければならない。

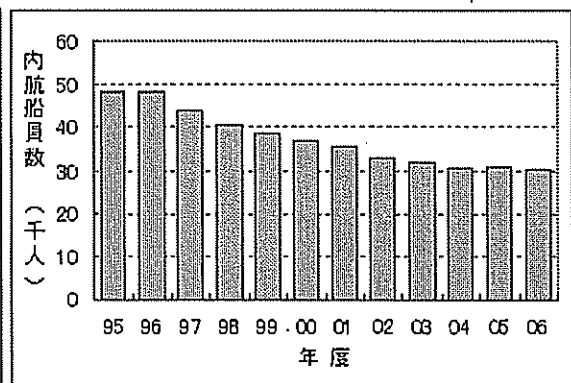
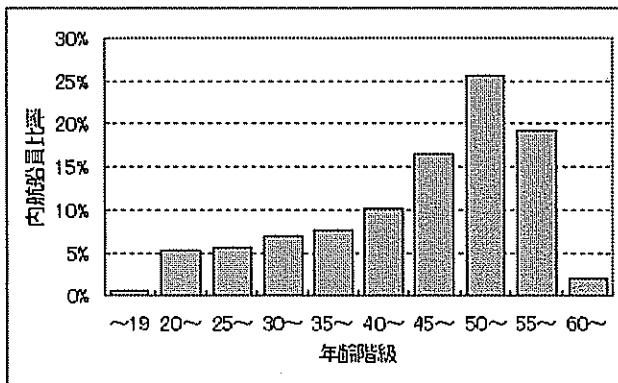


図6 内航船員の年齢分布図表
(国土交通省「平成17年 船員需給調査」)

図7 内航船員数の推移
(国土交通省「海運レポート」)

(3) 分業による責任の分散

第三の変化は規制緩和である。企業の提携、分社化、アウトソーシングが増え、関係企業の経営資源の効率化などで合理化が進んだ。生き残りの苛烈な競争が起こり、無理な経営にもなった。

一方で、安全や品質を保証する態勢は関連企業にも求められるようになってきた。海運でも、安全を脅かすような乗組員の構成を排除する最小安全定員の定めや、船主や乗組員だけの安全マネジメントだけではなく運航上のマネジメントも含めて管理することを求める安全管理規程が制度化された。

もはや失敗の責任を当事者に押しつけて済む時代ではない。関係者が相応の責任を覚悟して取り組まなければならない。

(4) ヒューマンエラーは変わらない

今から約30年前の内航船（貨物船と油送船）は9,000件以上の衝突・乗揚げ海難事故を起こしていた。昨年は船腹が半減したこともあるが2,000件ほどであった。かつての発生率は驚くほどであるが、その後の努力で確実に低下している。この間にほぼすべての船が新替され、設備も計器も格段によくなったことや、関係者が安全確保に努めた結果といえる。

しかし、衝突・乗揚げ海難事故の原因の内容はほとんど変わらず、航海計器の発達にもかかわらず見張り不十分が依然として安全対策の重要課題である。ここで昭和54年の「動向不確認」は「見張り不十分」に、「過大速力」と「臨機の動作」は「航法」に含めた。

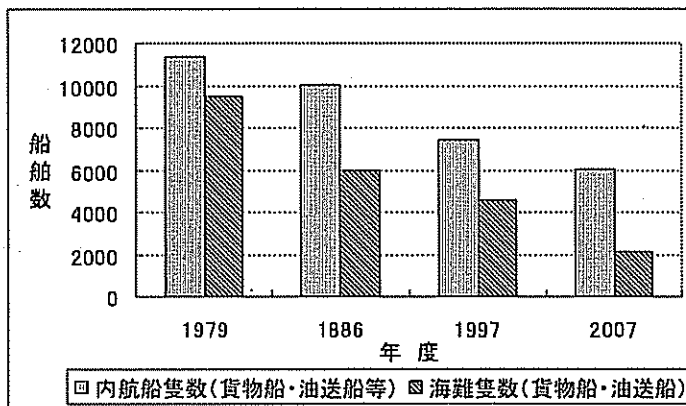


図8 内航船の船舶数と海難事故実績(海難審判庁:「海難審判の現況」、「海難レポート」)

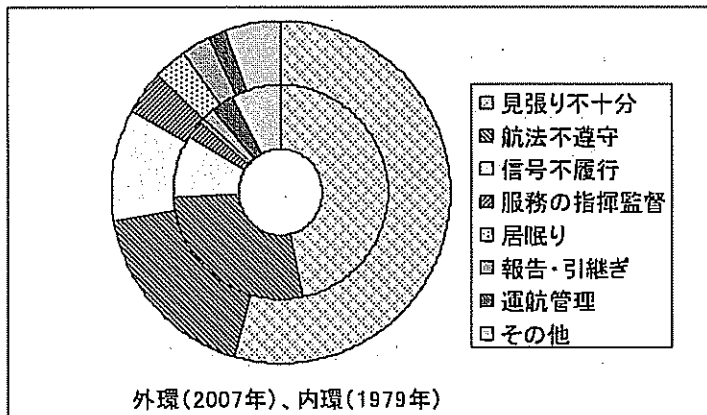


図9 貨物船・油送船の海難事故原因
(海難審判庁:昭和54年「海難審判の現況」、平成19年「海難レポート」)

C 内航海運の安全マネジメント

1 内航海運の現状と課題

(1) 内航船主の関心事

四国、中国、大分の7地区、28船主に対し、安全を取り巻く環境についてヒアリングを行い、そのメモを内容別に分割したデータ約500件を分類して整理した。厳しい経営環境で省力化したために後継船員がおらず、船員の確保と育成、そのための条件整備が最大関心事である。安全管理については、ISMの体制を整える過渡期であり業種によって対応に開きがある。過負荷にならない注意や従来のよい点を活かすことなど段階的対応を望んでいる。そしてこれら全般に関係する組織の理解と協力である。

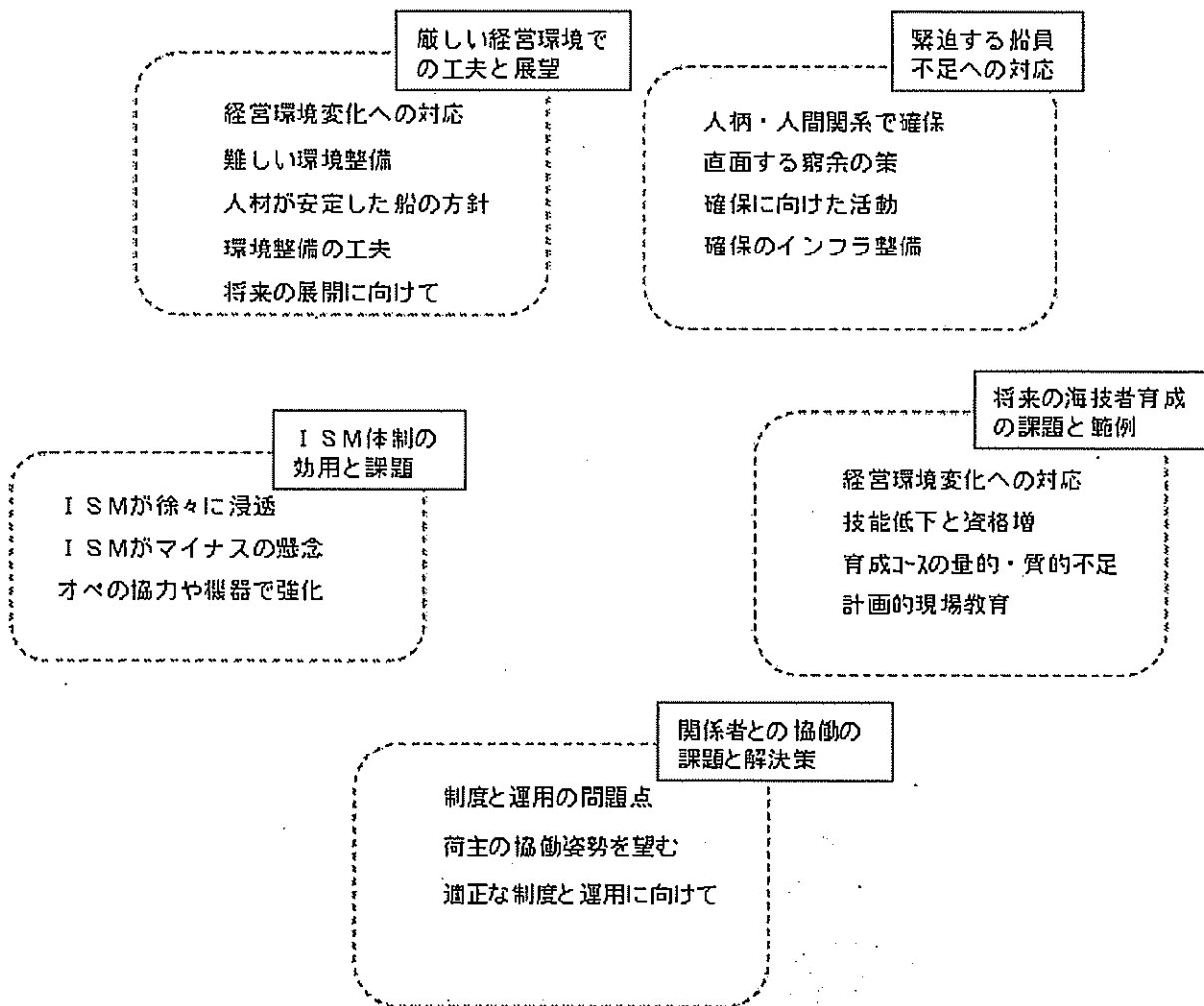


図10 ヒアリングで指摘された内航海運の安全に係る背景

(2) 内航船主の現状と課題と取り組み

この分類作業で安全文化の醸成に関して多くの問題も指摘された。主な点は、内航海運の船主が荷主に系列化された輸送の末端に位置し、日本のバブル経済後の不況のしわ寄せを最も強く受け、人的資源をぎりぎりまで絞って下がり続けた運賃に対処したことである。そのために、船主業と船員職業の魅力がなくし、後継の見込みがたっていない状況にある。

それぞれの内容を更に細分してみると以下の5つの図に示す大分類に、それぞれ3～5群に分けられる側面が指摘されている。

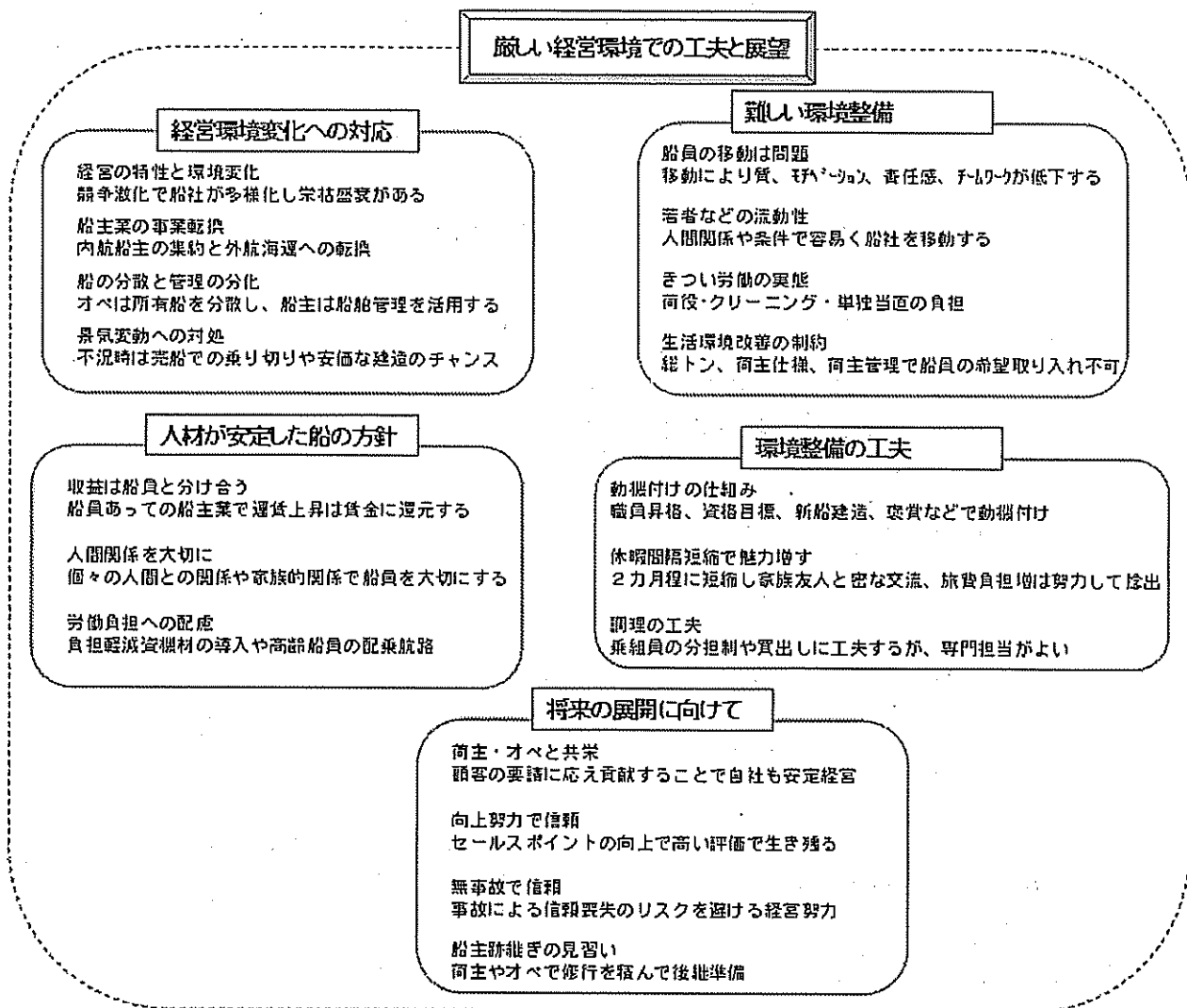


図 11 厳しい経営環境での工夫と展望

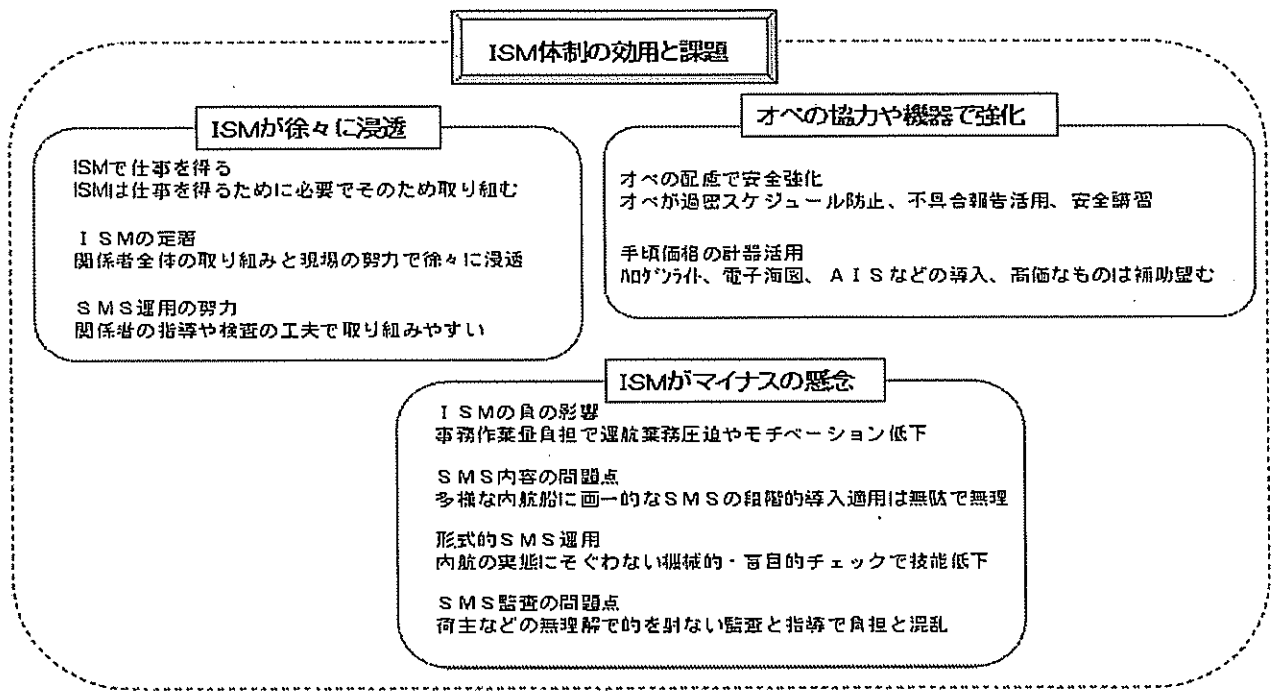


図 12 ISM体制の効用と課題

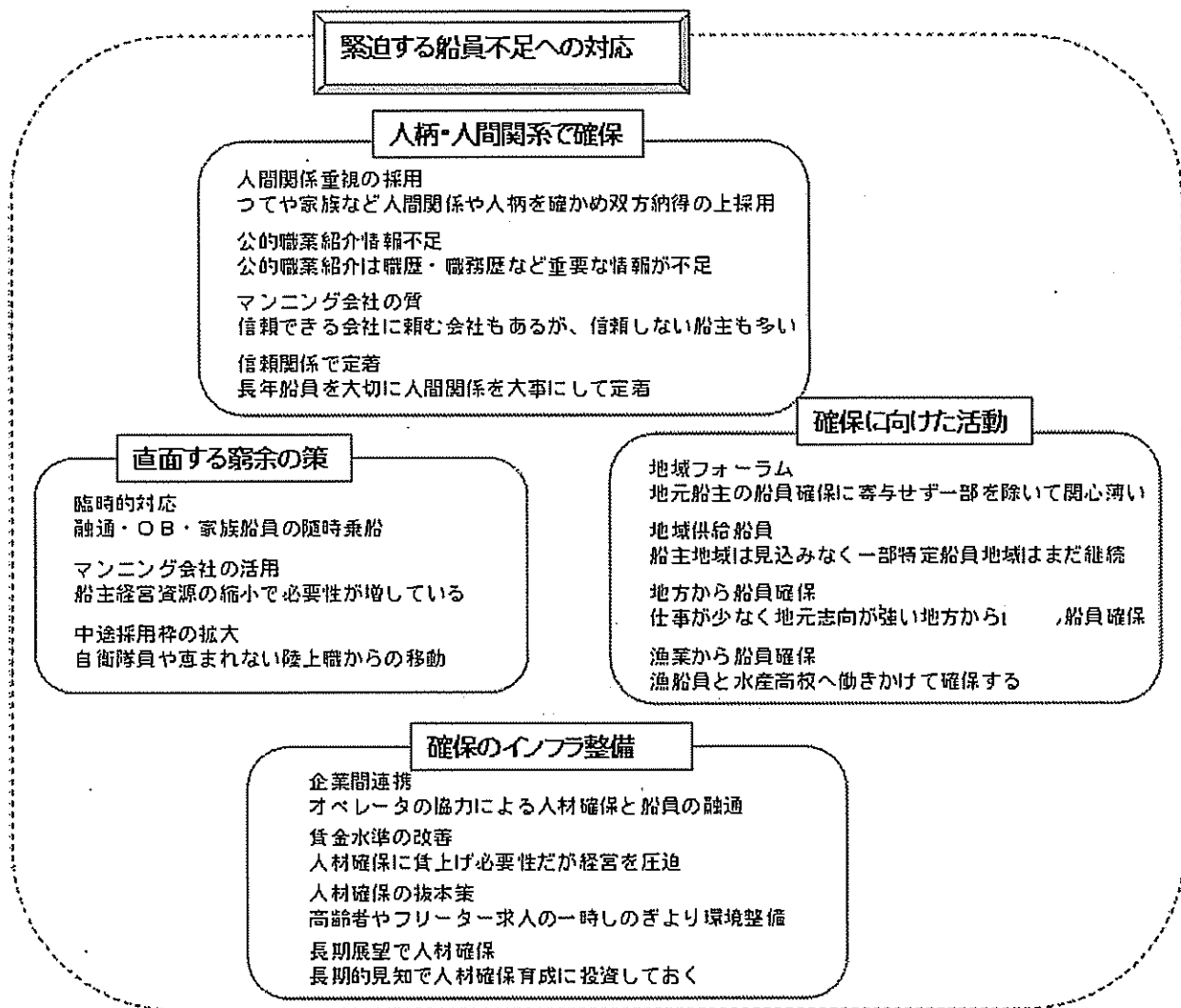


図 13 緊迫する船員不足への対応

将来の海技者育成の課題と範例

技能低下と資格増

有資格者が必要
有資格者が必要だが育成できず有資格者が即戦力の最低条件

熟練技能の衰退
乗組員共同作業機会の減少で熟練技能が伝わらない

経営環境変化への対応

員数外でOJT
新卒や陸上職の中途採用者は履歴が必要で員数外でOJT

育成の経営負担
荷主やオペが員数外乗船の費用や人をケアする

育成コースの量的・質的不足

免状取得は海員学校
海技免状取得のため海員学校卒や短期講習

海員学校以外育成必要
海員学校の次に水産高校を期待するが他の育成コースも必要

海員学校等の改善点
新技術での教育法、効果的実習、就職指導の偏りなどの改善

計画的現場教育

計画的育成OJT
段階的目標と評価法を育成側と新人に示し、育成する

意識的な船員の啓発
挨拶、PC利用、安全情報提供などで船員の資質向上

船長の管理能力育成
集団管理、文書管理の役割明確化と面談で指導

リーダーシップ能力重視
人望と統率力を長年かけ見極めて意識的に幹部に育成

チームワーク
薄れた人間関係をとりもどすリーダーシップの指導と実践

図 14 将来の海技謝意区政の課題と範例

関係者との協働の課題と解決策

制度と運用の問題点

実情に即した安全管理
無駄な形式主義、的外れな検査は負担増と形骸化

新日級制度の負担
員数外乗船履歴の負担で新人船員採用不可能

制度変更の問題点
入港経験悪書き、小型船免許の抜け穴、船舶無線士の無視

危険物資格の負担
貨物種で異なる危険物船履歴が複雑になり重視した訓練

適正な制度と運用に向けて

制度の適正な運用
定員や労働時間の監督で抜肥排除、支援や福利制度で条件向上

国の適正な関与
実社会の動きを配慮した国の制度設計や運用

関係者間の協調
経営者の乗船や訪船、陸上との緊密な情報交換で意思疎通

関係者の理解
支援や規制の運用を的確にして安全の底上げを図る

荷主の協働姿勢を望む

荷主の独善
荷主の事情を押し付ける一方的態度でリーダーシップに悪影響

機橋要員の態度
船型などに差が生じる高圧的態度に我慢と反発

荷主の規定
船の事情に無理な管理で船員が萎縮し自発性阻害

下支えする零細企業保護
荷主と力差の無理強いでは後継育成不可能な状態を改善

内航業界イメージアップ

低運賃で業界が疲弊
育成困難、イメージ低下、整備費不足、安全など多様な影響

内航のイメージアップ
古いイメージなく若者に受けるイメージをマスコミなどで作り出す

重点地域で広報活動
地域おこしなどで船社や船員をアピールし関心を向けさせる

国民理解で業界を変化
国民理解で荷主など関係者の行動変化を促す

図 15 関係者の協働の課題と解決策

2 内航船主の努力（ヒアリングの事例）

ヒアリングは各地区の船主組合が選んだ各地域数社であり、おそらく将来の見通しがよい船主が選ばれていると予想されるが、そのような会社でさえ窮状を訴える声が多かった。

しかしそのような中であって、社会が求める安全・安心を掲げ、生き残りをかけて奮闘している姿もみられた。その一端を参考資料 I-1 及び I-2 に示した。自前の工夫をして、関係者と協調して苦境を乗り切ろうとする真摯な態度であり、将来を明るくするかすかな種火といえよう。ここにその内容を示す短いタイトルを列挙する。

- | | |
|---|----------------------------------|
| A社：・関係会社の理解と協力でISMが定着 | ・現場教育と海技教育機関の活用 |
| B社：・SMSの段階的導入で定着 | ・若年者に船員職業の理解促進 |
| C社：・船員を大切にす経営
・関係者との協力関係 | ・船員のケアと幹部船員の指導 |
| D社：・安全と人材重視の経営方針
・動機（モチベーション）を強める | ・船員育成に会社が積極的に関与 |
| E社：・業界の人材増加に貢 | ・現場に馴染む安全管理 |
| F社：・バランスのとれた安全管理 | ・育成できる規模に拡大 |
| G社：・人間関係のネジメント
・関係者の理解促進 | ・熟練の技能と態度で安全管理 |
| H社：・荷主・オペレータと三位一体の協働 | ・フットワークのよさで資金力をカバー |
| I A社、I B社、I C社、I D社、I E社、I F社 | |
| ・荷主の要求に沿って生き残り | ・広域に説明して船員確保 |
| ・設備改善で技能サポート | ・パソコン活用と事務能力向上 |
| ・基本重視で事務作業軽減 | |
| J社：・荷主とともに安全の基本から
・単調な見張りに特に注意 | ・業界とともに秩序を乱さない |
| K社：・現場の頑張りで計画的OJT
・分かりやすい安全マネジメント | ・若年者に配慮した求人活動と配乗 |
| L社：・顔のみえる人事管理
・安全当直に工夫 | ・主体的に安全管理の支援 |
| M社：・正当な労務管理で船主も船員も頑張る | ・将来の機関士不足を予想し長期育成計画 |
| N社：・人づてに確かな船員を確保する
・全体をよくする運営能力を高める | ・人間関係をよくする話し合い
・新人育成に熟練者の張り合い |
| O社：・船主と船員が十分納得して採用 | ・船員と懇意な造船所で丁寧な整備 |
| P社：・共同で安全管理を充実する
・危険物資格の相互活用 | ・マニュアルとチェックを次第に浸透 |
| Q社：・家族ぐるみのマネジメント | ・オペレータや業界の指導でSMSを定着 |
| R社：・オーナーが率先して資質向上 | ・安全マネジメントの基本でウェイト付け |
| S社：・派遣船員にきめ細かなマネジメント
・オペレータの適度な関与と協力 | ・待遇をよくして若年者育成し定着する |
| T社：・信頼できるオペレータとよい関係維持 | ・よい船員をセールスポイントにする |
| U社：・ベテランを大切にす長年継続 | ・乗組員の船内生活に工夫 |
| V社：・ベテランに配慮して安全管理の浸透 | ・制度によるガラス張りの仕事で意識改革 |
| W社：・荷主の特別な要望にも対応 | ・地域域興しと連動し海運振興に積極的に参画 |

3 委員会の検討

(1) 委員会が重視する現状と課題

委員会は昨年度に掲げた目標に向けた実践について、他業界を含む安全に係る実態や船主のヒアリングなどを踏まえて意見交換を行った。主な点を整理すると、①多様で階層構造をなす業界では組織的かつシステムティックで柔軟な安全マネジメントを、②経営者や船長・機関長が方針を掲げて率先垂範し、③確かな人材を育成し、④関係者が協力し合いながら、⑤現場の負担に配慮しつつ、⑥世間に支持される新たなビジネスモデルを展開してコストをカバーすることである。

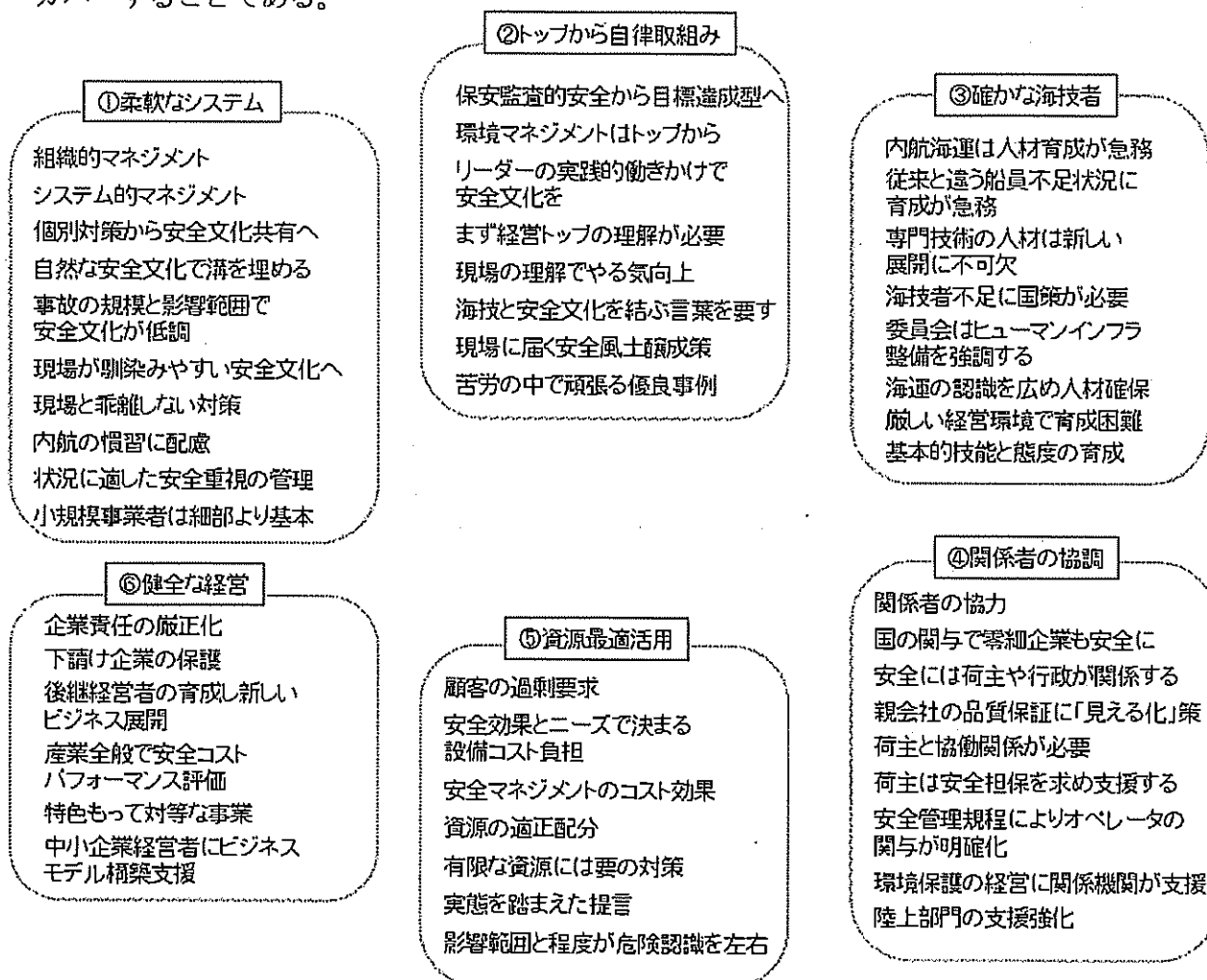


図 16 内航船主の現状と課題

①柔軟なシステム

小規模な設備や一人でやる仕事は、その人の経験ですべて行うことができた。しかし、今ではほとんどが大設備を組織的に稼働させている。そのため、組織的にシステムティックな安全策が必要になった。そして、設備やその操作などの個別対策は次第に洗練され、今では個々の関係が円滑に行われるよう、皆が安全を最優先する文化の共有が求められている。

内航海運の事業者は規模も運営も多様で、長年の熟練に負うところが大きく、大規模事業

者のようなシステムの取り組みが難しい場合が多い。そのまま運用しようとするれば現場に過大な負担を強いることになりかねない。

大手のタンカーなどのオペレータは、荷主が要求する安全マネジメントシステムを運用して、現場の努力で徐々に定着してきた。しかし、船員の負担や運航業務への影響が懸念されており、また危険物輸送でない貨物船に同様のマネジメントが必要かどうか共通認識があるとは言えない。このような現状を踏まえ、実際に、荷主の基本的取り決めの徹底、段階的な実践、細部より基本を重視した安全対策を始めている。

安全を組織的・システムのマネジメントすることは現代社会で不可欠であるが、設備や組織のありように最もふさわしい方法を段階的に取り組む必要がある。その場合の原動力は強固な安全文化である。

② トップが率先する自律的取り組み

組織は目標をともにして行動する。目標の中心にリーダーが存在し、それをリードする。組織構成員はそれに力を合わせて行動し共有した目標を達成する。したがってリーダーすなわち経営者、船の現場では船長・機関長は、最も強く目標に向かう意欲をもたなければならない。そして、いかにそれを達成するか、方針と計画、実践方法を組織構成員に示し率先垂範しなければならない。

実際に、人間重視、家族ケア、船内融和、切磋琢磨、段階的实践、リーダーシップ強化など、それぞれのポリシーをもって取り組んでいる。それは船の現場がどうなのかよく理解した上で最善と考えた自律的取組である。このような取組が安全を最優先する価値観をもとにしたものであるとき、安全文化のリーダーシップが発揮される。

③ 確かな海技者

熟練船員の大量退職が始まり、船員不足と技能不足が始まりつつあり、船員の確保・育成が急務である。海技者の育成は海上物流確保や技術の将来性に不可欠であり、国策としての取組も望まれ実践されつつある。

現在は熟練海技者の職場維持で急場をしのいでいるが、経営者が育成計画を示し、熟練者のがんばりによって若手を育成している会社もある。しかし多くは、員数外で乗船させて育成する必要があり、それができない経営状態にある。船主は将来の人事計画と育成プランを作成し、荷主等の理解によって育成資金を得て、毎年1社平均1名ほどの船員を育成することを期待する。

④ 関係者との協働

内航海運の構造はもともと複雑であったが、船舶管理を本社から独立させる動き、派遣業が認められ派遣船員の配乗の動きなどが、いっそう複雑にしてきた。多くの関係者が多様な関係をもって船舶を運航している。中でもオペレータは従前から自社船と用船の配船とスケジュールを管理する重要な役割を担ってきた。このたび制定された安全管理規程は用船の安

全にも配慮することを求めており、関係者が応分の責任を負う体制となった。

これにともなって、オペレータは過密スケジュールの回避などを行い、船主は以前とは違う安全配慮がなされていることを歓迎している。しかし、荷主側の対応は、さすがに高慢な姿勢が是正される傾向があるとはいえ、一方的な安全標準や検船などがあり、改善を求めている。また、安全管理規程の自律的安全マネジメントの支援といった精神が必ずしも行き渡らず、保安監査に力が傾けられている。

ISM 体制を長年経験した船では、その基本と要点を把握して、安全管理事務作業を軽減するなど、実務的に効果的な方法を実施し始めている。このような自律的取り組みは、関係者の理解がなければ進められない。各船がどのようにしようとしているのか、あるいは要求するようなことがなぜできないのか、人的資源やコストなどを含めて理解し、適切な協調関係の維持を期待したい。

⑤資源最適活用

内航海運の省力化は限界に近づき、国は安全を脅かす配乗定員を避けるため安全最小定員を定めた。同様なことがIMOでも議論されている。一方で、安全マネジメントシステムで必要な事務作業が運航業務を圧迫する懸念が指摘されている。当直中に安全マネジメントの事務作業をせざるを得ないような状況は本末転倒している。

限りある現場のマンパワーを的確に把握し、省略できるものや情報技術などで簡素化できる作業などを勘案して、作業の割り振りを考えた上で新たな作業を導入する必要がある。実際に、あるオペレータが導入した荷役集中コントロールのタンカーで2名の荷役当番体制とした。従来必要とされたこの他の3名は休息や事務作業を行うことができる。

⑥健全な経営

企業の中には社会的責任の自覚が弱く、最近の規制緩和はそのような企業の活動を助長するような状況も見られ、表示の偽装など多くの問題が表面化した。幹部の責任追及や優越的地位の乱用防止など、国は経営の面から、このような問題の防止を図り始めた。

コスト競争が激しい中でコスト削減だけの競争力は、経営の体力を削ぎ、このような問題をはらむことになる。大手の顧客と対等な取引は、オンリーワンのような売りになる技術を持つ必要がある。経営の後継者を育て、新たなビジネスモデルを掲げて事業展開をして成功している例がある。

内航海運は、荷主やオペレータとの信頼関係を重視している船主が多く、これまでは低運賃で安全な輸送を実現することが信頼されるとみてきた。今後も低運賃の要求は続くであろうが、一層、安全、安心、環境に優しいビジネスが求められており、その要求を満たすことが信頼につながるであろう。これをいかに実現するかということで差別化され、競争力に結びつく可能性がある。荷主も自社の製品が「安かろう」、「悪かろう」や「危なかろう」では結局大損につながることを多くの企業の欠陥商品に見ている。運送部門にもそのことが浸透し、適正な輸送コスト負担と的確な運送業者の選択を期待したい。

(2) 安全マネジメントには個性がある

海運の安全マネジメントは、長年かけて築いてきた船員の経験を中心とした慣習的な進め方と、制度が敷かれて整備されるISMのようなシステム的な進め方がある。これらの取り組みには、自社なりの進め方を工夫する取り組みと、行政や業界の指導に従う他律的取り組みがある。どのような性格を持つかは下図のような領域で表すことができる。

最近では、経験や個々に課す規制による安全確保の限界から、ISM体制などのように組織がシステムとして、そしてPDCA¹サイクルを機能させる自律的取り組みを勧めている。しかし、長年の経験が重視される現場や、小規模の組織などはシステムの構築や運用を自律的に取り組むことが難しい実情にある。一方で、長い間ほとんどの時間を船で過ごし熟練者のOJTを受けたような海技者は減り、設備や社会的環境も変化した。

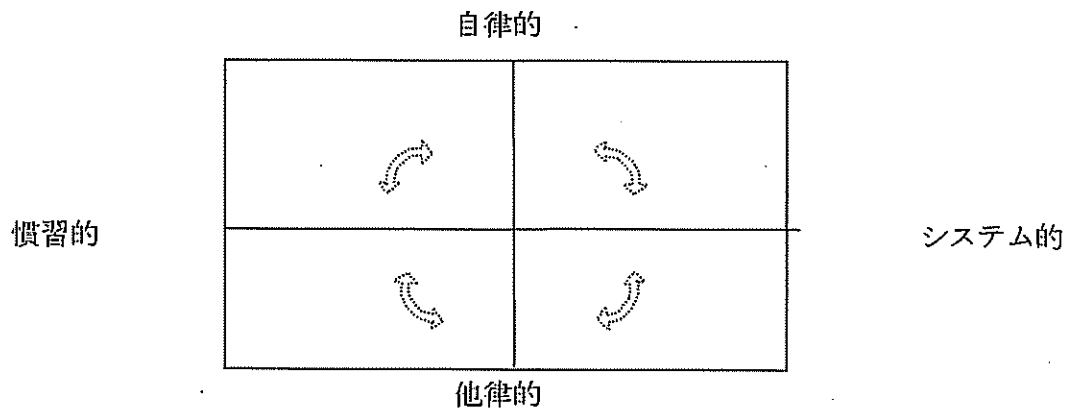


図15 安全マネジメントの取り組み姿勢

(3) 安全マネジメントは安全文化を醸成する

安全文化は、自然に安全を最優先する思考と行動をもたらす。逆にこのように思考し行動することが自然になった状態が安全文化である。それが自律的であろうと他律的であろうと、あるいは慣習的であろうとシステムのであろうと、である。

したがって、この領域のどこで進めるかに絶対的な適否はない。最近では安全管理規程の定めに従う形で、図の右下の領域に属する他律的にシステム的方法の導入の取り組みが多いであろうが、内航海運の多様さに適用するには、自社なりの自律的取り組みが必要になる。この度の安全管理規程は、安全評価によってこの自律的取り組みを促すものである。

いろいろな進め方を広く参考にして、最も有効で効率的に取り組むことが、その組織にとってふさわしい道と考える。ただし、独善や思いこみは避けなければならない。他者の評価や監査はそのための有効な手段である。

¹ PDCA: 安全マネジメントを、計画(プラン)、実行(ドゥ)、点検(チェック)、改善(アクション)のサイクルを繰り返すによる運営。

4 目標に向けた方策

(1) 信頼される経営のために

あるオペレータは、安全の専門部署を設け、長期間にわたって担当する幹部とスタッフを配し、自社の扱い船を管理するとともに、業界団体等の専門委員に派遣して内航海運全体の安全管理にも貢献している。そしてこのような先進的取り組みによって、業界内においても、荷主業界との関係においても強い信頼関係を培っている。

あるオーナーは、限られたスタッフでの情報収集には限度があるので、荷主会社やオペレータ会社との交流を密にして、それらの安全管理などに関する取り組みをよく勉強して乗組員に伝え、会社の陸上スタッフも現場の乗組員もその内容をよく実行することになっている。そして信頼されることによって、自分たちがより実行しやすく効果的な安全管理が行えるよう努めている。

委員会は、最低限必要なことは法令順守であり、粛々とそれを実行することを勧める。すでに任意ISMの認証を受けた船は、その実践をいかに効果的にするか、受けていない場合には、現状の安全管理をチェックして、改善の余地はどこか明確にして改善する努力を期待したい。

(2) 誠意ある方針と計画のために

あるオペレータは、多くの扱い船が安全に運航することを期待して、荷主の要請はなかったが自社船で任意ISMの認証を受けることを計画した。外航船の経験をもった担当者がその準備にかかり、膨大な作業標準等の文書を整備し、所定のチェックリストや報告書の作成を現場に指導したが、毎航海行うチェックの煩雑さなどから、当初は年間の航海数が少ない船に限って実施して、定着してきたら扱い船への指導を考えた。そしてさらに、航海数が多い船でも可能な安全管理システムを検討することにした。

あるオーナーは、中古船の買い替えでつないでいた当時は、船の保守や安全管理のモチベーションが低かったので、新造計画を立てて自分たちの船という意識をもってもらうことにした。それを機に、保守作業計画書や報告書を整備し、しばしば工務監督も社長も現場を訪ね、指導とコミュニケーションを図った。この取り組みがオペレータに評価され、長期用船の新造船が可能になり、現在はその建造を計画中である。

委員会は、真のチェックではなく形式を整えることに終始すること、あるいは膨大なチェックをすれば、それで大丈夫と思い、微妙な兆候などを感知したり、チェック以外の現象に注意を払ったりしなくなるようなことは避けるように注意を促す。文書で表現される安全管理のシステムを乗組員が行える仕事の範囲、乗組員が発揮できる能力を見極めた範囲に効率化を図り、技能を活用するような方法を勧める。

(3) 共通認識の拡大と強化のために

あるオペレータは、従来から陸上の専任の安全管理者が頻繁に訪船して現場の船員と話合いをしてきたが、社長の交代を機にヒヤリハット調査などを通じた情報交換と意見交換を開始した。始める前は社長との話し合いが成り立たない懸念を持ち、幹部だけとしたが、現場から参考になる意見が活発であったために、範囲を拡げて開催するようになった。その結果、参画意識の深化や仕事への前向きな姿勢が強まる効果をもたらした。

あるオーナーは、社長が訪船して乗組員と直に話し合い船内の様子を知ると同時に、船長が交代下船のときには必ず会社を尋ねるようにして、労をねぎらうと共に最近状況や今後について話し合うようにしている。その結果、会社と乗組員の意思疎通が密になり、船長が乗組員と船主の双方の立場を理解して齟齬が生じないように配慮するようになった。

委員会は、共通認識にはコミュニケーションが最も大切であると考えている。メンバーが置かれた環境や状況が理解でき、適切な計画と行動をもたらす。

そのためには、不具合情報とその対策を速やかに共有する必要がある。それを可能にするのは、叱責よりおおらかな態度、報告された不具合に対し既定事実こだわらない分析と改善である。収集は次第に進められてきており、分析と対応が課題である。発生した不具合がなぜ起こったのか、次々と深めていく「なぜなぜ分析」を勧める。

(4) おおらかな柔軟性のために

あるオペレータは、ヒヤリハット調査を扱い船全体で行い、経験時の様子や環境やその他の背景の問題点、対策の重点目標と具対策を全船員に示した。その内容は、調査協力への慰労から始め、問題克服への海陸協調体制、良い点の活用など前向きな姿勢である。その結果、海難事故はほとんどなくなってきた。

あるオーナーは、創業時から顧客満足のためには、よい船員を維持できるよう大切にしてきた。船員の生活が第一であり、船主の生活はその次として節約に努めている。親身になり、本人と家族の状況なども話せる雰囲気できており、できるだけ希望が満たされるように配慮している。その姿勢のためか、無理を言う人はいない。船型が大きくなり離着岸が難しい港の大変な操船が多くなったが、安全な操船に努力してくれていることに感謝していた。

委員会は、人や組織は失敗したり、知らなかったり、気づかなかったりするものであり、そのメカニズムの重要な問題に対策を講じなければ、再び同じことがおこることに注意を促す。

組織の和を重視するあまり、問題の指摘を避けてしまうようでは、さらに大きな問題に発展する。このようなことをなくするには、まず上司の側が違いに対しておおらかなことである。部下は、問題の指摘や健全な批判あるいは別の発想は、非難や欠点の中傷とは違うことを認識し、建設的な議論であるべきことを理解する必要がある。

(5) シーマンシップのリニューアルのために

あるオペレータは、荷主が求める船員に対する操船シミュレータ訓練を行うために、研究所で使用された中古シミュレータを購入して、ドックなどに出張して訓練を行った。教育担当者は兼務であるが、他の機関のシミュレータ訓練などをマスターして、他社の船員の訓練も引き受けようとしている。

あるオーナーは、新人船員を他の若者と合わせて3人同乗させ、ベテラン船員1名を教育担当者として、段階的に技能レベルを上げる計画にそって実施した。とかく若者を雑用に使ってしまいがちなので、勤務の半分ほどを教育のための時間とし、1カ月毎と3カ月毎に教育担当者と自己チェックによって評価した。

委員会は、安全にとってシーマンシップといわれる人間的資質と技能が重要であると考え、シーマンシップの人間的な資質は社会的な環境によって変化する。現代は自由と平等、自然保護の意識が広がり、人権と自然を大切にす資質が求められている。人間の技能は扱うものが変われば大幅に変わる。現代の船に相応しい基本技能を明示し、その教育・訓練、OJTを含めて行う仕組みが求められる。このようにシーマンシップは状況の変化に柔軟に対応するもので、常にリニューアルする革新性を期待したい。

(6) 公共性を発揮するために

あるオペレータは、我が国のCO₂削減目標の達成に大きな影響を及ぼすエネルギー消費の多い荷主が環境保護対策を推し進めていることもあって、CSR²の一環にEMS³を導入している。内容は海洋汚染物質の不使用、廃棄物の海洋投棄の厳禁、輸送効率の向上によるエネルギー消費の削減などである。

委員会は、企業が社会的責任を果たし、社会の発展や安全・安心に寄与する公共性を期待する。公共性は「公共事業」のようなことではなく、広く開かれ、互いに協調する関係を指す。例えば環境保護は一部の篤志家によって達成されるものではなく、皆が協調してこそ達成できるものとする。そうできない企業は市場に参入できない時代が来るであろうし、エネルギーなどの資源節約は経済効率性を高め、結果的に収益に反映する場合もある。事故による環境被害の防止、廃棄物を少なくする方策、エネルギー効率やNOX対策などに先駆けて取組み、将来のセールスポイントを持つことを推奨する。

(7) リスク認識を共有するために

ある派遣会社は、派遣先の全船に安全ニュースをFAXで毎日配信している。内容は僚船とその船員の動静と成果、安全のトピック、安全目標などである。内容はできるだけ一

² CSR：企業の社会的責任

³ EMS：環境マネジメントシステム

方向にならず、互いの意思疎通を尊重して、派遣船員の帰属意識を高める配慮している。

委員会は、自然環境や顧客の事情の違いなどに不確定要素が多い海上安全では、危険認識を共通にして互いにカバーし合う協力関係が重要と考える。これまで船は、船長などの経験で自己完結的に対処してきた。最近は情報技術が発達して船舶管理会社などが支援している。突発的でタイムラグが生ずる場合には現場の対応を尊重することが求められる場合もある。両者の関係が協調的であるためには、危険認識を共有し、役割と責任を明確にする仕組みが求められる。

(8) クライシスマネジメントのために

あるオーナーは、石油会社が毎年行う災害防止訓練に船員を派遣している。これによって荷主との協調関係も培われ、信頼される会社になることを目指している。

委員会は、事故はどこでも起こりえるが、そのときの被害を極小化するにはクライシスマネジメントの充実が必要と考える。これは危険予防のための安全対策とは全く違う、被害を減らす行動である。事故が起こった場合でもこのような行動ができる構えと仕組みが求められる。

油タンカーの流出油による海洋環境の破壊は深刻であり、流出油防除訓練が行われている。その効果は事前の知識、事故の把握、戦略目標の設定が重要であり、その実践的訓練が取り組まれている。

ただし、危険物の種類によって別々に重複する訓練が求められる問題点の指摘がある。緊急対応では迅速かつ柔軟な対応が必要であり、それには単純で基本がしっかりしていることが重要である。したがって、重複して錯綜するような訓練は避け、応用力が必要な点は補足するといったように、全体が系統立った訓練が望まれる。

(9) 関係者が支援するために

あるオペレータは主要基地に安全担当者を配し、オーナーの船を含む扱い船全体の安全指導を現場で行っている。

あるオーナーは3社が協同で安全管理事業部を立ち上げ、ISM導入を共同で行い、導入後もその運営やヒヤリハットの勉強会を定期的に行っている。

委員会は、中小、零細企業が主な勢力になっている内航業界では、一社ができる情報収集などには限度があり、互いの協力や関係機関の支援が重要と考える。例えば安全情報ネットワークなどが望まれる。

(10) 業界の発展のために

あるオペレータは、船舶管理のレベル向上のためにNPO法人船舶管理者協会を支援し、

関係機関や船会社の情報を提供し合っている。

あるオーナーは若手の後継者が地域のオーナーと共同で、地域青年に海運業の説明会や船員職業を広報する活動を行っている。また他のオーナーは国と自治体が地域興しと連動した海運業振興活動に積極的に参画し、企画を展開している。

委員会は、長年の景気低迷で多大なしわ寄せを被り、疲弊している内航業界を活性化しなければ安全は危うくなると懸念する。国も船員の確保育成が必須と考え、海洋基本法のヒューマンインフラ部会で種々の政策を検討している。

産業は、製造、供給、輸送が三位一体で発展する。それに環境保護が不可欠になっており、内航海運の果たす役割は大きい。このような環境保護を含む社会全体のコストパフォーマンスを見据えた新たなビジネスモデルの構築が求められる。

また、このような有益性が国民全体に理解され、適正なコストで高信頼性の海上輸送が達成できる環境作りが求められる。それには、業界体質の向上、社会との交流、広報活動が必要である。

あとがき

—安全文化が基本—

「安全最優先」は事故がなければ忘れがちである。それが文化となっていれば自然と安全最優先の行動をすることになる。長い目で見れば損失のリスクを避けることになるのだが、最近のめまぐるしく変わる経済至上主義的社会のなかでそのような文化を持つことはそう簡単なことではない。海上安全のために船主がいかに努力しているか、そして将来にどのようなことが必要か検討した。それを動かす原動力は安全文化である。

—内航海運の課題—

内航船は、ここ 30 年で海難事故発生率は半減した。船主と 1960 年代から 1970 年代に大量に入職した船員が経験を重ね努力してきた結果である。この間、低迷する内航船の運賃で、後継船員の育成がほとんどできず、ベテラン船員の大量退職期を迎え、いかに安全を保つか大きな課題である。

内航海運の現状にマッチした安全マネジメントを組織的・システムの的に運営するリーダーシップが求められており、関係者の理解を得ながら将来のビジョンを持って海技者を育成し、適切なマネジメントを実行することである。

それは当面、信頼される経営の確立、誠意ある方針と計画、共通認識の拡大と強化、おらかな柔軟性、シーマンシップのリニューアル、公共性の発揮、リスク認識の共有、クライシスマネジメント強化、関係者の支援及び業界発展の施策を強化することである。

— 海運の理解を広め期待に応える —

厳しい経営環境に歯を食いしばって頑張る船主と船員の姿がみられたが、その姿は一般に見えず報いられることが少ない。このような現状を打破することを期待したい。それには、多くの関係者にこの現状を紹介して理解を促すことが必要である。一方で社会はどんどん先に進む。そのなかで、いかなる知恵と態度で臨むか、オペレータ・船主・船員が周囲に、なるほどといわれるように資質を向上する必要もある。

全交通機関モードに採用された安全管理規程は海運の I S M がモデルである。他にも海運は多くの安全策を發してきた。このような伝統を、現代社会でも、全産業をリードするほどの安全文化が醸成できるよう我々も努力したい。

資料編

参考資料 I - 1 内航海運会社の努力（ヒアリングの事例）

A社（タンカー8隻所有、船員約70名、オーナー業）

関係会社の理解と協力でISMが定着

オイルメジャーのISMの要求に応じて取り組んだが当初は大変だった。タンカーは荷役と運航を担うので、精一杯の状況であり、文書の管理や報告が休息を圧迫し、当直中にそのような作業をせざるを得ないとか、船長の負担が多くなり、狭水道や視界不良など大事なときに船長の助力をためらいかねないといった懸念があった。

以前は、荷主系の元請けオペは厳しすぎる要求をし、わずかなトラブルに懲罰があり、安全上大切なこと以外に気を遣うことがあった。最近ではオペレータがオーナーや船の事情に配慮してくれるので、大切なことに集中できる。タンカー船員に厳しかった棧橋の陸側担当者の態度も、最近随分変わった。

次第に、船員も、荷役作業手順の提示や確認などが自然に行えるようになってきている。ISMのミーティングやヒヤリハットの報告が義務づけられ、話す機会が増えたことが作用して、乗組員のコミュニケーションもよくなった。

現場教育と海技教育機関の活用

いまは先輩と仕事をしながら育った信頼できる機関長がいるが、海員学校卒業者を甲板部で乗せざるを得ないので、機関部で育てる機会がなくなった。オーナー会議で清浄機などの機関整備の短期講習を、児島の海技大学校分校に頼んで、初級、上級に分けて行ってもらうことを決めて実施してもらった。機械の分解整備、操船シミュレーター教育などは乗組員にも好評で、特に見知らぬ3名がグループで航海計画や実践が共同してやれるチームワークなどの訓練がよかったといっている。計器は安価で便利なものも出ており、十分に活用し、かつてのような機器や経験にたよる時代ではないことを関係者も理解してほしい。

B社（2隻所有、船員10名、オーナー業）

SMSの段階的導入で定着

高齢化した船員が、SMSを身に付けていくことは大変で抵抗感もあるので基本的なことから段階的に進めた。例えば、荷役舷を通らないとか、荷役中に倉内に入らないなど、荷主との約束事で原則的なことがらから徹底して、徐々にではあるが安全を強化する方向に向かい始めている。SMSが進んでおり、時代の要請に添うことと評価している。

しかし、乗組員ができる書類や報告には限度があり、他の重要な仕事がおろそかになるようなことは避けるように配慮している。規制などを急に施行すると、対応できない船は運航できないことになるし、従来慣れた方法から慣れない方法に変えて混乱したり、窮屈さを感じたりしてしまうことがある。すべてすぐに行うというのではなく、最低これだけはしてから、というように段階的に進めるようにしている。

若年者に船員職業の理解促進

海運不況のイメージが強く不安定な職業と思われているようだが、内航は船員職業をまっ

とうする者が多く、安定している。やくざな仕事といった間違っただイメージをもつ人もあるが、内航船員はまじめで協調性がある職業人である。不安定や3Kなどのイメージを改めるために広報活動が必要であり、それには映像化や学校の先生や地方の人との交流などをもっとしなければならない。業界内や荷主との堅苦しいはなしだけでなく、船員職業の特徴を他産業と比べて示せば良さを理解する人がでる。海員学校の同級生は家業と船好きの子が船員になったが、子供の頃の印象は重要で、何らかの活動をしなければならないと感じる。

C社（大型タンカー2隻所有、船員約20名、オーナー業）

船員を大切に経営

経営者は、本来の意味で従業員を守り、客に利益を与えるのが役目であり、これを管理会社にゆだねるようなことはできないし、管理会社ができるとは思わない。船員は厳しい現場でよくがんばっていると思っており、彼らの生活が保てるようオーナーが我慢強くがんばるほかない。

組織船で労働条件もよく、人間関係もよく、経営者がそれを保てるよう努力していることが理解されているようで、安定しており、無理な自己主張をするような船員は、仲間から拒否される。限定近海資格で11名を配乗し、3等航海士において職員への昇格機会を増やして動機付けしている。船は乗って、船内で仕事と生活を一緒にしてみないとわからない面があり、そして長年安定できることが大切である。目先の良さで来た船員はいずれは散っていく。

船員のケアと幹部船員の指導

核になる船員は重要だが、誰でもなれるというものではない。見込みのあるものを育てていくようにしている。いまの若者は、幹部になって苦労するより、そこそこでよいと考える船員がおおく、昇格してがんばる意気込みをもつ人を見い出して育てるようにしている。長年勤めた信頼できる船長が、そのことを理解してくれているので任せており、実際に8年ほど乗船して職員になった人を育てつつある。

指導ができる幹部がいれば、皆が力を出し合う流れができる。一人だけのがんばりだけではだめである。そのような幹部を育てるには、7、8年乗船しているうちに仲間の中で指導力がありそうな人を見出し、さらに7、8年、前の幹部が引き継ぐようにしている。

船長が技量も責任感もある乗組員を育てることを、意識的にできるようにしている。引き抜きもあるが、それで移る船員は、それだけの意識であり、結果的にその人は技量も中途半端に留まる。会社名に惹かれるような船員には期待できない。一緒に乗ってどうか問題である。

関係者との協力関係

船員はトラブルの報告書を作成し、提出しなければならなくなり、大変だができるように努力してきている。同時に会社も、それほどでないトラブルがオペや荷主の關係に不利益な影響が及ばないように、しっかりした対応をして報告する工夫を身に付けなければならない。安全にしっかりとくむには長い目でみる必要あり、コストをかけている。

タンカーは特に確かな荷役作業が求められ、棧橋担当者が監督する風潮だったが、最近

改善され、交代で休憩もできるようになった。最近はおペも運航スケジュールに配慮してくれるようになり、忙しい航海が続けば、長い航路に配船したりしてくれる。安全管理規程でおペの管理も重視されてきたためであり、おペとオーナーの勉強会なども行われるようになった

D社（大型タンカー2隻所有、船員24名、オーナー業）

安全と人材重視の経営方針

経営者の基本姿勢は、事故は絶対にだめだということであり、事故を起こさないように、質を向上させていくことが経営者の使命である。任意ISMを推進する努力に対して、給与と別枠の報償を与え、もし事故を起こせばそれがなくなるというような動機付け策も講じた。

所有船舶数に対し船員数は他より多く、労務費は5割以上に達し、人件費の負担は大きい。将来への投資と考え続けようと思う。地方の船主の船員になる人は少ないが、人が大切であり、引き抜くようなことはしない。自前で努力しなければならない。船主は、厳しい市場の中で、いかに船内の雰囲気をよくするか、町に出ても格好がよい制服を支給など工夫している。

船員育成に会社が積極的に関与

会社から各人に個人宛の手紙を送り、安全テーマの各人の努力目標などを示した。入渠時に、自分の経験や集めた資料で乗組員に2時間ほど話している。若者を育てる意欲がある幹部もいるが、それだけではなく船員教育機関の力も必要であり、教育は段階を踏んで、成果を評価しながら育てなければならない。昔風のしかって教えるより、人は認められたいという気持ちや、ほめられると積極的になるということが分かってほしい。しかった後はフォローを心がけ、本人が悪かったと気づいていることが、素直に修正できるようにし向けることなどが必要である。幹部船員と個別に、訪船したり、飲んだりしながら、このような話をしている。

動機（モチベーション）を強める

以前は移動が多く、船内の雰囲気がよくなく、船内が仮の住まいといった感じだったが、新造計画をし始めて、次第に船員の意識に変化がみられた。新船で安全第一とする経営姿勢が理解されたのではないかと思う。船員を気遣っており、また船員の様子を感じ取るため、交代乗船の連絡や、乗船中の連絡は自分がするようにしている。声の様子などに応じて、仕事以外の話もしている。

育成とチーム構成員のモチベーションを高めることが幹部の仕事であることを理解してもらっている。船長がリーダーシップを発揮できるようにするには、船長の指揮や指導する権限を明確にし、その権限を無視して乗組員に接することは慎まなければならない。社訓に掲げた船内融和を強調しており、交流の仕方、対話、文章表現などに工夫を促している。

E社（貨物船2隻所有、船員約12名、オーナー業）

業界の人材増加に貢献

内航経営の中長期的な課題は、いかに船員を確保して育成していくかであり、人数が多け

れば、自ずと資質も向上する。船員や船員教育機関卒でない者を中途採用し、員数外で乗船させて育成するつもりでいる。もし、彼らが他社に移ったとしても、船員として残るのであれば、業界の人的資源が増えることになる。若年者は大手に行きたがるので、大手オペが採用して船員を増やせば、関係会社にくる船員もでてくるので、オーナーとオペが連携した人材確保・育成を進めることがよい。業界団体は個々の対応に任すのではなく、個々の取組を支援する仕組みを国や荷主に働きかける必要がある。

現場に馴染む安全管理

最近、文書に関する事務仕事が増えて、従来の仕事を圧迫している。幹部は書類にするまでもなく自己管理し、ノートなどにつけてきたが、その方法が通用せず、彼らにとってかなりの負担になっている。世の中の動きが早く、実際の現場と遊離してきており、もっと実質的に行えるような方針や施策が必要である。みながやりやすい方法に沿った取組を尊重している。

F社（貨物船2隻所有、船員約13名、オーナー業）

バランスのとれた安全管理

安全については船主が一番責任を感じて乗組員と一緒に努力し、皆が納得するルールができ、それぞれの役割があって行動している。時代が変化し、計器や設備の機能が向上している一方で、扱う船員は不足して質の低下が懸念されている。その防止には熟練船員から技能を伝承しなければならない。このように多側面がリンクするのが安全であり、バランスが大切である。

安全管理規定はオペの責任を明確にしたために、運航に安全配慮する傾向が見られるプラス作用もあるが、急に行政的施策が変化したり加えられた場合に、現場で無意味だったり、無駄な負担を増やすことさえある。

育成できる規模に拡大

今後は新6級資格が乗船時に要求されるので、仕事を手伝いながら育てるといった訳にはいかない。それを進めるには、予備船員を抱え、教育に必要な船員をフォローする必要があり、オペレータと協力しながら、規模を拡大しておきたいので、コアになる船員を身近におき、その体制を整えている。

G社（タンカー1隻所有、船員約10名、オーナー業）

人間関係のネジメント

よい人間関係にするためによく訪船して意思疎通を図り、乗船の指示や動静の連絡は社長が行い、直に船員の声を聞いて声の様子などで気持ちや状況を察し、何か不安があるようなら訪船などして話を聞く。意識的に福利厚生に力を入れ、家族の呼び寄せ費用の負担、手当としては限度あるが優良船員への報償などを与え、家族的なつきあいを維持してきた。

熟練の技能と態度で安全管理

安全管理のこつは、人の和と神頼みでも何でもするといった姿勢である。異常が発生している前に前兆を感じ取る本当のチェックといった日本の産業文化レベルにはISMはそぐわ

ない。そのような技量では船員として通用しないし、人には熟練で身に付ける第6感があり、計器の指示などだけに頼らない技量の維持が大切である。

関係者の理解促進

荷主は自社の棧橋周りの安全しか意識がなく、棧橋の要員が船員を見下しているような高姿勢な態度や言葉遣いがある。それでも、ニコッとしていなさいと言わざるを得ないほど気を遣っている。船員はなにも言えず向上意欲もなくなる。一方的な低運賃で船員養成ができない状況にあり、優越的地位の乱用防止といった法的措置が必要な状況にある。

業界の主従関係での限界を打破するためには、内航業界内や荷主業界との間の話ではなく、一般に訴えて、新規の船員雇用に反映するような広報活動が必要である。以前から懸念されていた船員不足対策のためにも、業界で「日本の海が危ない」と題した意見広告を日経新聞に出した。船員生活を紹介してイメージの違いにびっくりされたことがあるが、それほど国民に船員職業や海運が理解されていない。

H社 (2隻所有、2隻管理、自社船員人数不明、オーナー業、管理業)

荷主・オペレータと三位一体の協働

オペは運航と安全の両面について責任を共有するので、果たすべき役割は大きい。鉄鋼荷主が配船にパソコンネットワークを用いたが、安全管理にパソコンの活用ができればと思う。たとえばいつでも船の様子を把握できるシステムがあればよい船体強度や、バランス、安定性などは各船違うので、積みつけが他人任せでは安全運航は無理である。オペも船主によって船舶や船員を管理する店舗経費を節約できることになるので、互いに関係を密にして、荷主と三位一体で生き残りを図る。

フットワークのよさで資金力をカバー

資金力が豊富でないので、知識や能力を發揮し、フットワークをよくして信頼を得て、任せられるような経営を心がけたい。安全管理などのグローバル時代には、日本的なこれまでの経営のまめにやることと、さらにコストとリスクの意識を強くもって仕事に取り組む必要がある。

I A社 (2隻所有、船員約12名、オーナー業)

I B社 (3隻所有、船員約25名、オーナー業)

I C社 (5隻所有、船員約92名、オーナー業)

I D社 (5隻所有、船員約54名、オーナー業)

I E社 (2隻所有、船員約20名、オーナー業)

I F社 (8隻所有、船員約78名、オーナー業)

荷主の要求に沿って生き残り

仕事にも船内生活にもゆとりをもたせたいので、大型船には船内の造作などに工夫できるが、小型船には無理がある。舶検査などの設計基準以外に荷主仕様というのがあっていろいろ注文がつけられる。例えばブリッジにはソファや椅子を置くなどといったこともある。

自分たちが生活しやすくする工夫をしたりしないのは、荷主の規制やオペの要求など権力関係に船主も船員も萎縮しているからであろう。荷主に向かってこのような問題を言うことが出来ないのも、船が不足して態度もよくなるだろうと思って、生き残りをかけて我慢くらしに堪えている。

広域に説明して船員確保

いまの若者は昔と違って移動しやすく、これからは山間部や過疎地などの出身で地元に住みたい人の発掘が効果的である。そのような学校で説明会をして希望者を海員学校に送り、雇用したことがある。他業種や船員が少ない地域の人には船員職業を知らなければ希望者も出てくる。このケースでも船員職業をほとんど知らなかった。一昨年から水産高校へ説明に行き理解され2名の希望者を得た。職業紹介の本をみてきた希望者は、荷役もするし8時間以上の労働もあることにびっくりして辞めていった。実態をよく説明して理解させた上で採用する必要がある。

設備改善で技能サポート

航海計器や機関設備が開発され、搭載しているが、いまでは灯台の灯種をみて航海する船はいないので、使われない計器や設備の勉強もしなければならない。2人当直の船も少なくなっており、ベテランが海員学校のような教習所か船に乗って教える必要がある。やる気がある会社と船員がやる気のある船員を育てる制度が必要である。シミュレーター訓練などを取り入れて免状を取りやすい制度にして格差がない運用を図る。

パソコン活用と事務能力向上

タンカーの自己評価なども加わり、船長が安全運航に専念するには事務長が必要な状況になっている。無理がかかれば居眠り防止装置を止めるし、2人当直でも、立ってでも寝てしまうことになる。説明できない船長はだめで、腕は悪くても営業マン並の話が出来る船長の方が荷主の評価が高い。

基本重視で事務作業軽減

国際条約に沿って安全管理制度が厳しくなる一方だが、国内では業界が自助努力をしておき、危険な船は仕事が得られない状況などに配慮し、国情にあった制度とその運用を求めたい。サブスタンダード船排除のマニュアル、船の大小を無視したマニュアルには無用な内容が沢山取り込まれている。何でもマニュアル化すると応用が利かなくなり、変調が起こるまえに対処しておこうといった気が利かなくなる。それぞれの都合に応じて文書や報告書がバラバラに存在することになるが、本当の安全にはベースが一つあればよいと思う。運輸局などの権威あるものがベースを用意すれば、荷主が納得してくれると思うので、これに荷主の特殊な事情だけを加えるなら的確な対応がしやすい。

J社（台船他2隻所有、扱い船4隻、船員数不明、運送業）

荷主とともに安全の基本から

造船所や工事現場ではヘルメットや救命胴衣着用、岸壁への飛び降り禁止などを荷主のほうで定めているので、決まりを徹底しておく。下請けの、下請けのような立場であるので、社のモットーは、客に好かれることであり、客の現場で作業をすることも多いので、掃除く

らい手伝うなどということをはかっている。現在の船員は気立てもよく、仕事の流れをよく知っており、みんなで先々を読んで作業を進めている。そうしないと危険である。多少気が利いていなくとも、時間をかければそうなるので、そのほうが仕事を実直にする。

業界秩序を乱さない

運賃は上がり燃料代は上がるので、この業界で申し入れをしようかという話もしているが、まとまらない。先導すると、抜け駆けがいて、足元を救われる恐れがあるからである。だからといって安ければよいと言うものでもない。いいかげんな仕事をしていると皆が相手にしなくなる。長い目で見れば、抜け駆けのような姿勢は仕事をなくしてしまう。

単調な見張りに特に注意

曳船で危険なケースはバージの間を通ろうとする船があることである。夜間は危険と思ったら後方を照明して他船に警告している。曳船は位置や景色の変化が小さいので居眠りしやすい。航海中当直者は手動操舵を義務付けている。

K社（大型専用船等4隻所有、船員約10名、オーナー業）

現場の頑張りで計画的OJT

海員学校の卒業生を、就職難だったH13年から継続的に1、2名を採用し、育成することとしたが、最初は先輩がどう教えるかわからなかった。最初は工具もわからないと現場から不満が出たが、歯を食いしばろうと訴えて辛抱強く取り組んでもらった。最初は、若者を雑務に使う傾向があったので、それを防ぐため、また職員との接触を増やすために、教育担当を決めて、1日4時間を現場教育時間に当てた。1ヶ月、3ヶ月ごとの段階的に教育する目標をたてて結果を新人船員本人と育成担当がチェックリストで評価するラインを敷いた。最近では順調に進められるようになって、年配者よりよい船員が育つ見込みが出た。

若年者に配慮した求人活動と配乗

広島地区で若手船主経営者の勉強会をもって、ジョブまつりイベントなどで、若者を確保する活動をしている。帆船教育は船員の育成に結びついておらず、海員学校も瀬戸内の船主も、社船や小型の実習船で、瀬戸内を何回もピストン航海するような教育を求めている。

同世代の話し相手などに配慮して、一隻に20歳代を3人乗り組ませたが、学校の先輩後輩の関係なども良い効果をもたらしてきた。7年目で一人当直ができるようになった。

分かりやすい安全マネジメント

1週間ごとにSMSの文書を整備するが、海難事故例なども送付してもらっており、その都度ハットして危険認識を高めている。SMSの細かな文書までは読もうとしないので、ポスターなどを使用しているが、絵やDVDなどの画像や、語呂あわせなどで印象に残るものを心がける。監査は細かな指摘はせずに、支援する姿勢でよく見回ると、注目してもらっているという印象をもち、心が通い、モチベーションが強くなる。逆に、むずかしいことを細々とチェックさせるようにすると、つじつま合わせの嘘の文書を報告してくる。

L社 (0隻所有、船員約140名、派遣業)

顔のみえる人事管理

派遣船員は、即戦力として、58歳の定年から65歳までが中心で、日本全国に広がっており、扱う船は順番待ちの状況である。管理者は労務、工務担当者、安全管理者、課長、主任、経理がおり、数隻ずつのチームとして、その管理責任者になっている。船のチームは船種、船型、岸壁などを勘案して5隻程度にグループ化し、船員は原則として各船に固定している。扱い船が多くなると船員の名前も覚えられないようになってしまい、管理がいい加減になると無駄も発生してしまうので、現在の規模が限界である。

主体的に安全管理の支援

安全管理規定の官の評価は、オペレータで実施されており、この内容を遵守する形でわが社の扱い船もSMSが適用されているが、管理の主役はわが社である。安全通信として扱い船すべての動静、一日の評価、安全に関するニュースや安全重点事項の記事を、毎朝FAXで送信して8年に至る。船主が違っても管理船全体が同じものを見るようにして、帰属意識の醸成を図っている。

安全当直に工夫

音響信号や機関減速は皆をびっくりさせるので容易に使えるものではないので、扱い船にはハロゲンライトの探照灯の設置を義務付けており、つけた船での衝突事故はない。深夜には、ブリッジに2人目の乗組員がいるよう義務付けており、これを全国的に普及して常識化するようになってほしい。

M社 (2隻所有、船員約30名、オーナー業)

正当な労務管理で船主も船員も頑張る

船の安全を図るのが船員の仕事で、台風や着氷の対応など、危険な場面をこなしていることを理解して欲しい。船員は海難を起こせば職を失うことになるし、かなり緊張した毎日を過ごして、船を走らせることが精一杯の状態であり、これ以上プレッシャーをかけるわけにはいかない。労働時間を守らないような船を、労務官は改善命令できる権限をもっているはずで、それを行使して停船命令でも出せばよいと思う。まじめな経営者が馬鹿を見る状況は避けて欲しい。

将来の機関士不足を予想し長期育成計画

機関士の不足が起きており、3人の機関士の内1人は素人を入れて育成を図っている。半年ごとに段階的な慣熟訓練を行って、2~3年かかると思う。2人の仕事について仕事を身につけていくときには、性格が大きく作用するが、若者は半年ぐらいの短期で評価してはだめであり、3年ぐらいすると船員としての姿勢が出来てくる。一人前にするには辛抱して取り組まなければならない。機関士の育成を進めてきた結果、二等機関士が増えて、新たに二十歳代を機関職員への登用の仕方を考えている。

N社（曳船他 27 隻所有、船員約 120 名、兼業）

人づてに確かな船員を確保する

以前から船員を大事にして家族的なつながりを保ち、そのつてをたどって紹介を受けられるようにしている。少なくなった船員を取り合うようなことをしたくないので、東北や九州、さらには北海道にまで足を運んで募集する。つてをたどると、紹介する人が信頼できる人を世話してくれるので、間違いがない。人材派遣や船舶管理会社の推進は、マンニング会社の乱立を生み、船主が安易にそれにたよるだろうが、そのような姿勢にならないようにしている。

人間関係をよくする話し合い

疲労は休めば直るが、人間関係のストレスはそういうわけにはいかないもので、船長が休暇に入る前に会社によってもらって、一杯やりながら船の様子を聞いたりしている。船長・機関長は船に固定し、船員も船に固定が原則として、乗組員のチームワークを大切にしている。よく船長と話し合って、まとまりよい船にするようし向けている。

全体をよくする運営能力を高める

船員の登用は、人徳など、よい船長像にあてはまるか否かであり、よい船長の下では船内は明るいし、きっちりしており、船内がきれいである。船長の受け応えはよいが、船の手入れが悪い船もあるが、文書の作成や受け答え、積付けのチェックやダメージ報告などがよいことは最近の船長に必要な素養である。

新人育成に熟練者の張り合い

新人船員は戦力外の枠で乗船させているが、先輩乗組員にとっては負担はあるが、教えながらする仕事に張り合いがでている。陸上スタッフの育成も必要であり、造船関係者の採用や、機関長を陸上の勤務に就けて工務監督にした。

O社（4 隻所有、船員数不明、オーナー業）

船主と船員が十分納得して採用

人間関係が大切で、ある船長は乗組員の飲酒習慣を尋ねてきて、あまり飲まないと言うことで入社することにした。船員を雇うときには、面談で人柄などを確認した上で、臨時的に短期間乗船してもらい、気に入ったら入ってもらうようにした。オペレータ会社の部長は、鑑査に来て、よく小回りがきくと言っていた。

信頼できる船員と懇意な造船所で丁寧な保守整備

船を任せられる船員は自分が造った船を自分のものと思って整備してくれれば、いつまでも綺麗だが、そうでなくなると直ぐにスクラップ状態になってしまう。造船所とのつきあいも大事で、懇意にした会社はよくしてくれるが、そうでないと過大な追加工事費などの問題が発生する。

P社（2隻所有、船員約16名、オーナー業）

共同で安全管理を充実する

瀬戸内の一杯船主にとって任意ISMの認証を個々に受けることが困難なので、船舶安全管理の共同事業部を3社で運営することとしてそのうちの1社の事務所に設け運営することとなった。この管理会社は文書を各船に配布して、議事録やチェックリストなどの報告書を受けとって、定期的な勉強会などで見直し、改善した内容を周知徹底させる。報告には石油グループが求める各種の報告やヒヤリハット報告がある。

マニュアルとチェックを次第に浸透

安全管理の内容はマニュアルに示してあり、状況をチェックしていただくだけである。任意ISMに取り組んで7年目になるが、船員の姿勢に徐々に浸透してきた。同じ用船のSMSと共通で、廃油運搬船に洗浄油を移送するなどの作業標準が行われるようになった。

危険物資格の相互活用

タンカー会社3社が共同事業部を設け、船員のローテーションをしやすくした。しかし、LPGとケミカルと白油であり、安全担当者等の資格が異なっているために船員の転船ができない。国が勧める協業の阻害要因になっている。危険物取扱いに必要な資格や訓練が錯綜しており、乗船できない状況が起こってしまう。たとえば、各貨物種毎に同様な消防訓練が必要とされたり、似た貨物の乗船歴があっても1年間の履歴に認められなかったりしているためである。各種の免状を整理して、統一的な資格にして欲しい。

Q社（1隻所有、船員約12名、オーナー業）

家族ぐるみのマネジメント

若者を採用したら、親御さんから預かる気持ちで接する。24歳のフリーター経験者を海が好きだというので採用してみたがいまのところ4ヶ月間続いている。

若者に早急に新6級資格をとってもらい、実務は免状を持たないベテラン甲板部員に教育している。息子はまだ船長になるには経験不足で、3級免状をとらせて船長の見習いをさせている。一等航海士も4級を持つようにして、双方が船長を担えるようにする。

オペレータや業界の指導でSMSを定着

オペのSMSを導入して、荷主の鑑査を受けている。内航は総連で任意ISMの導入をタンカー安全技術研究会で取組みを広め、徐々に感化されてあたりまえになってきた。

R社（1隻所有、船員約10名、オーナー業）

仕事の質的向上で動機付け

船員は優秀でないとならぬので、なるべく社長（自分）が現場に行き息子と乗組員を育てるつもりである。自分はオペの社船に乗っているいろいろな学んだが、こなすべき書類の多さなどにびっくりしたものである。ISMでハイレベルな仕事をしているとの実感があり、モチベーションの強化につながる。

オーナーが率先して資質向上

優秀な証拠を示して差別化の中で生き残る必要がある。事故はあり得るが、それまでどうしたか証拠として教育訓練の記録、保守整備記録などとして書類にして残すことである。船員に高い水準の仕事望むなら、経営者も勉強して高い水準を維持しなければならない。そうすれば言わなくとも船主と船員の姿を見て、その努力が評価され地位の向上につながる。

人を大切にして資質向上

父親の代から、松下幸之助が述べていたように企業は人なりという方針で船員を大事にしてきた。そのためか、船員の移動が多い中、固定して20年以上勤続の船員が多い。船員の質が落ちたという人がいるが、人を大事にして、人が集まるようにしておけば、質が落ちることはない。休暇の間隔を短くすると帰宅旅費はかさむが、最近では運賃が少し回復してきており、その程度の費用は捻出できる。苦しいときも船員の給料を下げたことはない。自分たちの給料をさげて済んできた。

安全マネジメントの基本でウェイト付け

ISMの最も重視しているのは教育訓練、保守整備で、あとは形式を整えていかなければならないといったものであり、会社の判断でウェイトづけして対応している。内部監査も検査官の監査でも、それでよしとしている。荷主毎に違った要求をするが、それに十分応えるよう、会社も乗組員も適応していくことによって生きていくのがこの業界である。

S社（4隻所有、船員数不明、オーナー業）

派遣船員にきめ細かなマネジメント

マンニングの船長も、オペレータから優良船長と表彰された。マンニング会社によって船員の質はさまざまであり、任せっぱなしでなく、チェックしてよく管理する必要がある。2カ月毎に訪船して常に指導する専門の担当者をつけておく。放っておくと、使える部品でも捨ててしまったり、故障して部品を取り寄せる不稼働時間を出してしまったりするので、リタイアしたエンジニアに無理を言って工務監督してもらって、前広の整備をしている。

待遇をよくして若年者育成し定着する

若者を確保できる環境づくりに、旅費や海技免状などを経営の体力がある分をあてがう必要がある。わが社は船員の待遇としては他社の1.5倍の費用をあてている。最近採用した30歳のものには以前と比べて高給で感謝されている。業界団体として、質のよい、総連のマークなどを入れた制服を、大量入荷で安価に購入して配布することなどで、世間の認知を高めたものである。

オペレータの適度な関与と協力

わが社のオペレータは船主を大事にし、若い船齢でリプレースができるようにしている。オペレータは、安全管理月報や安全表彰などがあって、事故の報告、評価システムなどを行っている。運航スケジュールの厳守、ロープなどの整頓などが評価されるが、時化のときは連絡してスケジュールの変更に躊躇しない。

T社（1隻所有、船員約8名、オーナー業）

信頼できるオペレータとよい関係を維持する

船主が二次オペを経ないで仕事をできるようにするには、信頼されること、体力があること、船腹数が多いこと、つきあいが長いことである。船長が1回でも事故を起こせば信用を失い、社長が乗るからといって回復するようなものではない。任意ISMが10年近くになり、文書のポイントをみることができるようになり、安全管理規程で意識が常に向上するようすがタンカーでみられるようになった。

よい船員をセールスポイントにする

消防訓練の資格を持った人が下船してしまうと、他の乗組員も仕事が出来ず、派遣船員のたらい回しのような船もある。昔は大手が下請けに荷物をまわしていたが、いまは、よい船員がいる船主に仕事をまわすので、セールスポイントが大切になっている。

U社（4隻所有、船員数不明、オーナー業）

ベテランを大切にして長年継続

セメントに変えたときは溶接などの修理が大変で、クリーニングなどもあって労働条件は厳しい。しかし船員は人間関係でつながり、荷主も懇意にしてくれた。病人がでたような場合、正式には雇えないので、他社の船員を一時借りるとか、高齢船員でも出来るだけ長く仕事を続けてもらうようにしている。運航は全国規模になってきており、北海道が増えているので、北方はできるだけ若い人たちが担うように高齢者に配慮している。

乗組員の船内生活に工夫

朝はパン食、他の2食は1日交代で調理している。昔は機関部のみだったが甲板部も行うよう提案したところ、船長がやると言い出して、全休が分担することになった。5日に2食の分担で、変化も出て美味しくなった。買い出しは5日毎に行っている。店は特定していないが、港毎に決めていて、慣れて手際よくやっている。

2カ月内に1回2週間の休暇にしてから船員が定着するようになり、船内のいざこざがなくなってきた。基本的には乗組員の順番を決めておくが、船長の裁量で乗組員の希望を汲んで休暇を与えており、船長を中心によく働いてくれるようになった。

船員は生活も考慮して採用

求人を出して応募者があれば、四国でも自宅まで出向いて、奥さんまで会って話して、そのときは結論を出さず、後で判断して採用する。このようにしてから定着の歩留まりがよくなった。運基地周辺の船員気質の人柄で長年貢献してもらっているので、徐々に昇進させて、後身のつてを繋いでいる。このことを言葉に出さなくとも自覚しており、交代の船長に継いでいる。30人程度なので各人の顔が見える人事管理ができる。

V社（2隻所有、船員約15名、オーナー業）

ベテランに配慮して安全管理の浸透

安全の検査は危険物船ほどではないが行っている。当初はヘルメットをかぶるようにする

のさえ大変だった。船長らがかぶるようになって皆がかぶるようになった。分かっていることでも言われるとカチンとくるようで、行動で示すと良い。

制度によるガラス張りの仕事で意識改革

安全最小定員や安全管理規程の報告などによって、勤務などがガラス張りになり、安全意識に変化が生じてきた。

W社（4隻所有、船員約30名、オーナー業）

荷主の特別な要望にも対応

荷主の要請に応じるため近海資格を得て時折発生する韓国などへの輸送にも対応できるようにした。ただし、GMDSS操作資格や1級資格など無線資格が必要となり、日本籍船のため、日本の無線資格を取得しなければならない。日本の無線資格は総務省のプロの無線士資格に準じており、外国の講習で得られるようなものではなく、容易に取得できず船の近海資格を行使することが難しい。外国並みの船舶無線資格へするよう関係省庁が協調して取り組んで欲しい。

地域域興しと連動した海運振興に積極的に参画

地元で海運に関心をもってもらおうといろいろな企画を考えているが、教育関係者にも世間から関心をもたれるような、たとえばイージス艦事故で海洋大の先生がテレビに出るようなふうになってほしい。今治で始まった海事普及活動に同調して、国は愛媛、広島、大分と共同の活動を計画したことは歓迎している。業界は具体的な内容を準備していくつもりである。教育機関との交流は、2海員学校と臼杵水産高校を考えているが、それでも対象は少ない。海員学校卒業生は甲板・機関両用であり、機関部に就職するものが少ない。水産高校は甲板と機関は別で機関部としてとれるが、船員コースの定員を減らしてしまっている。

参考資料 I - 2 内航海運会社のヒアリングメモ

厳しい経営環境での工夫と展望 (経営環境の変化へ対応 1 / 2)

経営の特性と環境変化	競争激化で船社が多様し栄枯盛衰がある	地域が海運を必要とし関連産業と共に発展した	・瓦土を運ぶスパイ船や塩田の砂運搬船などををもって運航し、造船も、相まって発展してきた。他にタオル製造業も興ったが、衰退しつつある。
		オペは海上物流を握り強大なので将来設計に期待する	・オペは海上物流の全体を掌握しており、持ち船を少なくしているが増やしたい欲求もあるだろうし、将来を形成するスーパーマンもいると思っている。
		オペの船舶所有義務緩和でオペは所有船を減らした	・オペレータは所有船舶枠の基準がほとんどなくなり、船を持たなくなってきた。
		操縦性が優れた船で需要が多く船齢が若い	・海洋土木のためにZプロペラを装備してきたために、操縦性がよく、重宝され、バブル期に増やしてきた。H8にはじめて新造船を建造し、2、3年に1隻ずつ建造してきたので、船齢はひと桁が多い。
		低運賃で船主の経営マインドが冷えてきた	・499総トン級も、荷主は生かさず殺さずの運賃しか出していないので、今後、船主の経営マインドが萎えないか危惧している。
		好況時には二次オペで不特定多数の船を使う	・オペレータが苦しいのは好況のときに利用できる船腹が少ないことで、バブルのときには元請け運賃はそれほど上がらず、2次オペレータが儲かるという状況だった。元請けは船の見込みもなく荷を引き受けざるを得ず、不特定多数に航海数を示して二次オペレータを使うことになる。
		広域の事業展開を要する地域性が会社を大きくした	・倉橋などは瀬戸内の運航の中心に位置するというロケーションがよく、船を1隻所有して高い収益の事業が展開できたようであるが、佐伯は広く事業展開する必要があった。そのため前者は一杯船主、後者は複数隻の船主に分かれた。
		3人当直が必要になった家族乗組み一杯船主の運営は困難	・家族乗組みの一杯船主は、16時間以上航海に3人当直要員が必要とされてきたために雇用船員が必要になり、これまでのようにはいかないであろう。
船主業の事業転換	内航船主の集約と外航海運への転換	早期に内航から外航への転換者はゆとりある	・暫定措置事業でH10から船腹が24パーセント減少し、499GT、1700、1800積みが増えた。小規模オペが荷主が運営する元請けオペに吸収され、内航船主の一部は、特に今治の船主は外航に転換していった。内航から早いうちに撤退を決めた船主は、ゆとりをもって撤退できる状況にある。
		内航船は海上物流の限界で生き残りをかけている	・内航は縮小し、最近では、内航海運物流として必要最小限の生き残りのレベルに近づきつつある。船員資源の問題などにはいかに対処できるか、選別の時代に入っている。
		荷主間の輸送提携などで内航船員採用困難になった	・バブル以降、荷主は輸送の一元管理など効率化を進め、内航海運が船員を採用できる状況でなかった。
		会社、隻数は減っているが、外航への転換である	・当地の事業者数も隻数も少し減っているが、それは一部の船主が外航業界に転じたことと、船型を大型化してきたためであり、廃業はあまりみられない。
		船型の大型化で一杯船主の統合が進む	・船型が大きくなると個人船主が1隻を所有することが難しくなり、投機ではなく資産運用として、荷主とオペレータと船主がグループで所有する船が出ている。小型船は瀬戸内のオーナーだけで、他は大型船をもつケースが多い。
		倒産会社などの船を買い集めている	・S33にセメント原料としての石灰石を運搬する機帆船を払い下げてもらい、船主船長で海運業を始めた。S44に会社化して中古鋼船に買い換えて日本セメントのオペレータ村木興産の運航で近辺の原料運搬に携わった。オペレータのプッシャーも引き受け、増井海運のプッシャーも買い取った。現在は貨物船2隻とプッシャー2隻である。

厳しい経営環境での工夫と展望 (経営環境変化への対応 2 / 2)

船の分散と管理の分化	オペは所有船を分散し、船主は船舶管理を活用する	顧客の事情は多様で船主業と管理業が分離する傾向	・船を任せる理由はさまざまで、投機的な船主から新造から引き受けることもある。オーナーと管理の分離していく趨勢にある。
		船舶管理会社はオーナーの集合とオペのタイプが異なる	・船舶管理会社のタイプは2種類ある。オーナーが集合して運営するタイプと、船をもたないオペレータが船舶管理を引き受けるわが社のタイプである。
		船主の経費節減要求で船舶管理会社の需要が増した	・船主は経費を節約できる船舶管理会社をつかおうとするので、管理会社はしだいに強くなってきた。
		オペの分社化で船をまかされた	・オペレータが貨物分野とケミカル分野を分離した機会に、ケミカル船・溶融硫黄タンカーを6年間運航することにしたが、 が新造の溶融硫黄タンカーを建造し、荷物がなくなり、船令も12年で検査が出来ないほど痛んでいたため廃船にして、L タンカーに乗船した。
		本社の信用がマンニング会社の経営に貢献	・50年以上の実績で知名度があり、一杯船主の高齢化や、船員確保の困難さなどから、船の管理の希望があって扱い船が増え続け、双葉海運のほか17社に140人の船員を派遣し、その船舶管理も引き受けている。国が派遣業を認めたことが、この大きな流れをもたらした。
		トン数確保より信頼性に投資して荷主に評価	・LPG船の価値はトン数ではなく、荷主とオペレーターの信頼による長期の用船保証であり、それを可能にさせる経営と船員と考えたために、トン数に対する投資をせずに信頼を得ることに投資した、そのためか無事故できたし、荷主に怒られるようなことはなかった。
		ローロー船はダンピング競争が激しく小規模経営者に不利	・ローロー船は競争力がないと小口の荷主しか得られず、ダンピング競争の中で大手の荷主がバックにいない船主は太刀打ちできない。
景気変動への対処	不況時は売船での乗切りや安価の建造のチャンスなど多様	後発急速に隻数増やしバブルで手放し生き延びた	・後発の船主であり、規模拡大を急ぎ、オイルショック後に新造を含め4隻まで増やしたが、タイミング悪く、バブル後に生き残り策として2隻を手放した。
		船舶数を多くしていたために隻数減らして不況を乗り切れた	・結果的に、拡大していたおかげで、この資産によって継続することができ、現在は499t、1600積みの、貨物船2隻を所有し、1隻は鋼材、他はバラ積みで定期用船に出している。
		大手オペは2次オペを吸収してつぶれない	・オペの経営は安定しており、廃業は経営収支の悪化ではなく、オペの合理化で系列からはずされた場合のみである。2次、3次オペが上のオペに吸収された格好である。
		造船好況で建造タイミングが難しい	・景気変動して、いま海運は好況で造船ラッシュがおきて、船員の需要が急増しているが、いつ建造し、採用するか判断が難しい。
		不況時には無理な競争せず建造や採用ができる	・逆に不況時は、建造や船員確保の競争がないので判断しやすい。不況時に建造したために現在の激しい競争の中で代替船建造をいなくともよかった。無理な競争をすると船員にしわ寄せが来る。

厳しい経営環境での工夫と展望 (難しい環境整備 1 / 3)

船員の移動は問題	移動により質、モチベーション、責任感、チームワークが低下する	優良船員は安定しているが移動船員は質低下をきたす	・移動が多くなると、質の悪い船員が市場に横行することになる。適正な船員は価値があり、安定してほしい。
		移動船員賃金の高騰はもともといた船員のやる気をなくす	・流れた船員の市場が高騰すると、それを入れたら、能力がない船員がそれほどかといったことで、元々いた船員に不満が生じ、まじめに働かなくなる。悪貨が良貨を駆逐することになる。
		移動船員は仮住まい的で第三者的仕事ぶりが見られる	・育てた船員がおらず、移動が多く、船内が仮の住まいといった感じであり、このような第三者的な仕事ぶりはよくないと思った。
		派遣船員で仕事に身が入ってないケースがある	・船員が不足し、そのオーナーの世話で派遣船員を一部乗船させているが、自社船員よりメンテナンスに力が入っていないし、技量も低く、タンカーやLPG船は無理と感じている。
		派遣船員は他の船員の負担を増しチームワークを乱す	・そのような船員をつかうと他の船員は苦勞するし、本人もなじめないし、チームワークを乱すことになる。
		船内の共同生活が継続に必要	・船は乗って、船内で仕事と生活を一緒にしてみないとわからない面があり、しかも長年安定できるどうかが大切である。目先の良さで動くといずれは散っていく。
		員数外の船員が配乗できれば移動しても補充すればよい	・我が社は10名にプラス2名にして育てなければならないが、他社に行ってしまうは無駄になる。10名のうちの操舵手として働いてもらえるなら、もし移っても、またそこに補充すればよい。

厳しい経営環境での工夫と展望 (難しい環境整備 2/3)

若者などの流動性	人間関係や条件で容易く船社を移動する	海運は不安定と思われるが内航船員は全うしている	・海運不況のイメージが強く不安定な職業とされているようだが、内航は船員職業をまっとうする者が多く、安定している。
		会社の移動はあるが内航船員としては定着している	・これまでの多くの内航船員は、漁船などから移動してきた者も、長年、内航船員を努めて現状を築いて、船員を全うしていった。それなりの生活ができたと思う。
		海員学校に頼んで採用した5人はいつかなかった	・補充のために海員学校に頼んでおり、数年前に5人ほど雇ったが居着かなかった。
		新人船員は約束にルーズですぐに辞める	・新人船員を入れようとはしているが、すぐにやめる。一般に、定着率が悪く、約束にルーズで、突然いなくなるケースも見られる。
		若い職員の特定な職で移動が多い	・船員は幹部の移動はほとんどないが、若い三等航海士など特定の職でしばしば欠員が生じるために、欠員の都度に採用してきた。
		今の若者は移動しやすいので就職氷河期の苦労人を採用	・いまの若者は昔と違って移動しやすく、条件が良ければ、バブル後に苦労している若者を中途
		船員相互の情報交換がしやすくなり条件違いで移動する	採用できる可能性もある。船員間の情報交換も盛んになり、移動が増えてきており、条件の違いが影響する。
		海員学校は1/3が船員就職でその半分は船員を止めると聞く	・海員学校卒は1/3が船員となり、その半分は船員を離れ、定着は1/6どまりである。
		海上自衛隊出身者は長続きせずフェリーに移動した	・30才台の海上自衛隊員をいれてみたが、長続きせず、フェリーに移動した。
		貨物船の勧誘が多く人間関係で引き留められなくなった	・船主は人間関係で引き留めようとするが、貨物船が勧誘しており、技術的な原因より他の船に移る。最近では15人中3人が会社を辞めた。
		ついでで採用した船員はまとめて辞めることがある	・ついでで雇った船員は、後輩を部下扱いしたり、まとめて辞めることがあるので、運輸局に求人を出して採用している。
		新しく採用した船員の定着が悪い	・船員は予備船員を含めて13名雇用している。古くからいる船員は固定しているが、新しい人は移動が激しい。
		職安で紹介された人は瀬戸内航路を嫌い長続きしない	・職安で紹介された人は瀬戸内の島を縫う航海などを嫌って長続きせず、あてにならないので、船員のつてをたどって紹介してもらってきた。
		厳しい労働環境だが船員も荷主も人間関係で続けてくれた	・セメントに変えたときは溶接などの修理が大変で、クリーニングなどもあって労働条件は厳しい。しかし船員は人間関係でつながり、荷主も悪意にしてくれなかった。
保護観察の更正を固った採用が船員になった	・船員を増やす試みとして、ちょっとした悪さで保護観察中の若者を、更正のため仲間と離すといったねらいもあり、船で仕事をさせてみたら、船員として定着している。		
退職願いを事前に申し出ず、欠員補充に困る	・欠員がでたら人を探す状況なので、事前に申し出てくれたらよいと思うが、求人に応じた人との巡り合わせに託すほかがなく、計画性が難しい。		
東北、九州の船員は来るが方言がネック	・北海道に求人してもこないが、東北からはくる。大分と宮崎の船員が多く、東北や鹿児島島の年配者の言葉は分からない。		

厳しい経営環境での工夫と展望 (難しい環境整備 3/3)

きつい労働の実態	荷役・クリーニング・単独当直の負担	棧橋設備によって夜間荷役当直が加わる	・荷役時間が長い棧橋もあり、夜荷役で出港になると寝ずに航海当直になるので大変だろうと思う。
		曳船は居眠りしやすいので常時手動操舵	・曳船は早くとも7ノット、1、2ノットのときもあるので、位置や景色の変化が小さいので居眠りしやすい。座礁して後からバージが追突した例がある。航海中当直者は手動操舵を義務付けている。
		深夜は居眠りしやすいので2人ブリッジ	・深夜には、ブリッジに2人目の乗組員がいるよう義務付けており、これを全国的に普及して常識化するようになってほしい。
		精一杯の安全通航にさらにプレッシャーが加えられる	・船員は海難を起こせば職を失うことになるし、かなり緊張した毎日を過ごして、船を走らせることが精一杯の状態であり、これ以上プレッシャーをかけるわけにはいかない。
		タンカー業務の事務作業が通航業務への影響を懸念	・タンカーは荷役と通航を担うので、精一杯の状況であり、文書の管理や報告が休息を圧迫したり、当直中にそのような作業をせざるを得ない懸念がある。簡素化しないと、船長の負担が多くなり、狭水道や視界不良など大事なときに船長の助力を得るのをためらってしまいかねない。
		ケミカル船は他船種の作業にタンククリーニング	・我が社はガスフリーだけで済むのでまだ良いが、ケミカルタンカーはタンククリーニングもあり大変である。
		ケミカル船の重労働に荷主は理解するがオペは難色	・ケミカル船などの仕事をきついと思う船員は貨物船に移動する。ケミカル船の備船料は悪かったので、改善を求めると、荷主は理解を示したがオペレータは困っている。
生活環境改善の制約	総トン、荷主仕様、荷主管理で船員の希望取り入れ不可	居住区の造作をよくしたいが小型船には難しい	・仕事にも船内生活にもゆとりをもたせたいので、大型船には船内の造作などに工夫できるが、小型船には無理がある。
		居住区は総トン数から除外し居住設備を充実させたい	・船員の居住区を総トン数からはずして、住みやすい環境にできるようにしてほしい。799でやれることがなぜできないか疑問がある。人を粗末にする政策と言わざるを得ない。
		居室数を多く取れないので乗組員の年代さなど配慮できない	・長続きする船員を探しているが、うまくいかない。乗組員の年代差や部屋数が少なくて次席で乗せるわけにはいかないなどのためである。
		居室が総トン数に含まれるので余分な部屋を用意できない	・居住区を総トンの枠外にするための九州海運組合でワーキンググループを設け、8室と綺麗なものがおけるような倉庫を設置できる案を検討した。
		火気使用や飲酒などの制限や許可などストレスが多い	・火気使用や飲酒など生活上の規制が多く、強制する言われかたや、許可を願わなければならないことなどが強いストレスになる。
		荷主仕様拘束されてブリッジにソファなど無理である	・船舶検査などの設計基準以外に荷主仕様というのがあっていろいろ注文がつけられる。例えばブリッジにはソファや椅子を置くなといったこともある。

厳しい経営環境での工夫と展望 (人材が安定した船の方針)

収益は船員と分け合う	船員あつての船主業で運賃上昇は賃金に還元する	船主の責務は従業員と顧客のために管理会社に任さない	・経営者は、本来の意味で従業員を守り、客に利益を与えるのが役目であり、これを管理会社にゆだねるようなことはできないし、管理会社ができるとは思わない。
		厳しい経営だが船員が町で見栄えがよい制服など支給	・船主は、厳しい市場の中で、いかに船内の雰囲気をよくするか、町に出て格好がよい制服を支給したり工夫している。
		一杯船主のお山の大将のおごりが体力を失った	・一杯船主は一城の主としてお山の大将でいたため、体力もなく、育成も出来ない状況になってしまっている。我が社はそのような業界にそまっていなかったために、体力を蓄えることが出来た。
		運賃を船員に還元しない船主が多いので意識改革必要	・船員問題が喧伝されているが、船主が本当に問題と思っているか疑問がある。運賃が上がっても船員の給料になっていない。船主の意識が変わらなければならないと、あたりまえのことをいっているが、異端と言われる状況である。
		運賃上昇を船員に還元しない会社が多い中、賃金上げた	・バブル時の499総トン級の運航委託船の運賃が非常によかったため、運賃が低迷している感があつて、少し回復してきた現在も船員に還元しようとせず、貨物船はタンカーの半額に近い給料である。
		賃金引下げを自慢するような船主になってはいけない	・船主の中には、合理化を進めて給料を抑え、いかに節約したかを自慢げに語り、自分は豪邸に住む経営者もいるが、我が社は苦しいときも船員の給料を下げたことはない。自分の給料をさげて済んできた。
人間関係を大切に	個々の人間との関係や家族的关系で船員を大切に	組織船で条件も人間関係もよく互いに大切にしている	・組織船で、労働条件もよく、人間関係もよく、経営者がそれを保てるよう努力していることが理解されているようで、無理な自己主張をするような船員は、仲間から拒否される。
		交代連絡など船員と直接話し、ようす感じてケアする	・船員を気遣っており、また船員の様子を感じ取るため、交代乗船の連絡や、乗船中の連絡は自分がするようにしており、声の様子などに応じて、仕事以外の話もしている。
		船種と船員は家族的付き合いで船長を中心にまとまる	・船主と船員は家族のようなつきあいを続けており、船長を中心にまとまり、現場の積み重ねがある。みながやりやすい方法に沿った取組を尊重してほしい。
		家族を知り訪船を多くして食堂などでよく話す	・できるだけ定着してもらえよう、家族の状況なども知るように、訪船を多くして食堂などで話し合うようにしている。
		年齢構成のバランスに配慮して配乗する	・40歳代が多く、最近、30歳代を採用した。同世代が3人同乗すると一人が外れるので、バランスに気遣う。
		若者確保のために他者の1.5倍の船員費をかけている	・若者を確保できる環境づくりに、旅費や海技免状などを経営の体力がある分をあてがう必要がある。わが社は船員の待遇としては他社の1.5倍の費用をあてている。最近採用した30歳のものは以前と比べて高給で感謝されている。
労働負担への配慮	負担軽減資材の導入や高齢船員の配乗航路	途中一泊させ安全最少定員の規定をまもっている	・安全最少定員の決まりがあるので、1日に8時間以上の航海やその他の作業をさせず、超える場合には一泊するようにさせている。1隻は丸亀を基地として、その周辺の航海のため、毎日自宅から通う。
		高齢者活用のため荷役や悪天候には無理をさせない	・高齢者にも引き続き仕事をしてもらいたいため、荷役や悪天候の作業などで、年齢を考えて無理をしないよう話している。
		安全最少定員が守られる航路と日程を組んでいる	・14時間航海で、1400HPであり16時間未満なので3名配乗で4時間当直を2回で運航できる。
		楽な航路なので定年後も働いてもらっている	・閑散月と繁忙月が交互にあり、雨で荷役出来ない日などがあつて、比較的楽なスケジュールなので、60歳くらいならタンカーでは無理だが、停年退職者でも仕事が出る。
		船員の負担軽減のためダンネージ片付けフオークリフト導入	・船主はできるだけ乗組員の負担を減らそうと、ダンネージ片付けのフオークリフトを積んだりしている。
		高齢者の多い船は北方航路を避ける	・運航は全国規模になってきており、北海道が増えているので、北方はできるだけ若い人たちが担うように高齢者に配慮している。

厳しい経営環境での工夫と展望 (環境整備の工夫)

動機付けの仕組み	職員昇格、資格目標、新船建造、褒賞などで動機付け	職員のポストを増やし昇格機会を増して動機付け	・組織船で、限定近海資格であり、11名を配乗し、3等航海士を置いて、職員への昇格機会を増やして動機付けしている。
		勉強の習慣をつけて資格取得の動機付けをする	・彼らに資格を取るよう勤めているが、勉強嫌いや、できないと決め込んで、いまのところ取得しようとしませんが、徐々に動機づけていこうと思っている。
		隋いで雇っても将来の機幹部職員を目標に見習いさせる	・機関部は最近、隋いで乗船させ、見習いながら上級職を目指させている。
		中古から新造計画に変え安全第一を掲げたらやる気が増した	・しかし、新造計画をし始めて、次第に船員の意識に変化がみられた。新船で安全第一とする経営姿勢が理解されたのではないかと思う。
		ISM推進に給与と別枠の報酬与え事故にはなくする	・任意ISMを推進する努力に対して、社長が給与と別枠の報酬を与え、もし事故を起こせばそれがなくなるというような動機付け策も講じた。これには、事故を隠すというマイナス面があるので、運用には十分注意してきた。
休暇間隔短縮で魅力増す	2カ月程に短縮し家族友人と密な交流、旅費負担増は努力して捻出	休暇間隔を2カ月以内とし船内で自主的運営をしている	・我が社では、2カ月以内に休暇をとる順番を定めており、具体的な時期は乗組員と船長が、冠婚葬祭の都合などに配慮しながら自主的に決めている。休暇を採った日数を記録して加算し、所定の年間休日を取るよう管理している。
		休暇間隔を短くしたらいざこざがなくなった	・2カ月内に1回2週間の休暇にしてから船員が定着するようになり、船内のいざこざがなくなってきた。最近入社した船員もこの休暇制度のためである。津久見を基地にしていたために休暇回数を多くできたが、年間6回の旅費の負担は大きい。
		休暇間隔を短く取り方を明確にし船長を中心に緻密な管理	・休暇は長すぎたら帰船するのがおっくうになるので適当な長さがある。基本的には乗組員の順番を決めておくが、船長の裁量で乗組員の希望を汲んで休暇を与えており、船長を中心によく働いてくれるようになった。ただし、1年間の収支が維持できるように一覧表にしており、電話で指示することもある。余れば買い上げし、退職時には日割り計算で精算する。
		若者同士の付き合いに配慮し休暇間隔を3ヶ月以内にした	・これからは人材が勝負になる。3年前に採用した若者は一人前になっているが、友達は陸上で仕事をしているので3カ月に1カ月の休みや、できるだけ仮バースに着岸するなどの配慮をしている。
		休暇間隔を短くした旅費負担増は最近の運賃上昇を当てた	・休暇の間隔を短くすると帰宅旅費はかさむが、最近では運賃が少し回復してきており、その程度の費用は捻出できる。
調理の工夫	乗組員の分担制や買出しに工夫するが、専門担当がよい	給食係がない船に若者はよべないし問題も起きやすい	・船員育成は安全な海運の大切な土壌であるが、食事係りがない499船には若者を呼ぶことはできない。食事は大事で、船内のトラブルの多くがこの問題である。
		調理は短期の講習では無理で徐々に慣れていく	・船内給食は船に任せているが、海員学校で数字時間習ったようでは無理である。現場に任せてはいるが、経験によって買い出しや調理をうまく行っている。
		機関部の調理担当を船長が率先して全員が分担しよくなった	・食事は朝はパン食、他の2食は1日交代で調理しているが、昔は機関部のみだったが甲板部も行うよう提案したところ、船長がやると言い出して、全体が分担することになった。5日に2食の分担で、変化も出て美味しくなった。
		買出しもなれて手際よくなった	・買い出しは5日毎に行っている。店は特定していないが、港毎に決めていて、慣れて手際よくやっている。

厳しい経営環境での工夫と展望 (将来の展開に向けて 1 / 2)

荷主・オペと共栄	顧客の要請に応え貢献することで自社も安定経営	船主はオペの事務所費軽減で三位一体の連携で安定経営	・船主は自分の力だけでは仕事が得られないが、オペも船主によって船舶や船員を管理する店舗経費を節約できることになるので、互いに関係を密にして、荷主と三位一体で生き残りを図る。
		船主はオペの売込みに協力し共に発展	・乗組員にはオペレータへの売り込みはオペレータによく協力することが基本で第一であることを強調している。
向上努力で信頼	セールスポイントを向上で高い評価で生き残る	弱い資金力をフットワークよく信頼でカバーする	・資金力が豊富でないので、知識や能力を発揮し、フットワークをよくして信頼を得て、任せられるような経営を心がけたい。
		説明ができる船長を育て荷主の評価を高める	・説明できない船長はだめで、腕は悪くても営業マン並の話が出来る船長の方が荷主の評価が高い。
		荷主の印象を悪くしないよう荷主の決まりを徹底する	・造船所や工事現場ではヘルメットや救命胴衣着用、岸壁への飛び降り禁止などを荷主のほうで定めているので、荷主に印象を悪くするので、乗組員には荷主の場での決まりを徹底しておく。
		社のモットーは客に好かれること	・下請けの、下請けのような立場であるので、社のモットーは、客に好かれることであり、客の現場で作業をすることも多いので、掃除くらい手伝うなどということを心がけている。
		説明を求める社会の変化に適応して生き残る	・仕事の意味や環境の変化に適応しなければ生き残れない。優秀な証拠を示して差別化の中で生き残る必要がある。事故はあり得るが、それまでどうしたか証拠として教育訓練の記録、保守整備記録などとして書類にして残すことである。
		荷主のさまざまな要請に応えることが売りになる	・荷主毎に違った要求をするが、それに十分応えるよう、会社も乗組員も適応していくことによって生きていくのがこの業界である。今度の船長が7年ほどまえから、着桟前日のミーティング、荷主担当者等との挨拶、指差呼称などを行った。派遣の二等航海士が大声で指差呼称するようになり、船内に広まった。
		オペの評価システムを活用しパフォーマンス向上する	・オペレータが月間調査で通航業務や安全管理などの評価をして、最高5点のランク付けをしており、1、2点の船主は呼び出されて指導されるが、我が社は5点の評価を受けている。
		信頼と体力が二次オペを避けるコツ	・船主が二次オペを経ないで仕事をできるようにするには、信頼できること、体力があること、船腹数が多いこと、つきあいが長いことである。
		よい船員がセールスポイントになり仕事が回る	・昔は大手が下請けに荷物をまわしていたが、いまは、よい船員がいる船主に仕事をまわすので、セールスポイントが大切になっている。

厳しい経営環境での工夫と展望 (将来の展開に向けて 2 / 2)

無事故で信頼	事故による信頼喪失のリスクを避ける経営努力	トラブル報告の工夫で影響を最小化する	・同時に会社も、それほどでないトラブルがオペや荷主の關係に不利益な影響が及ばないように、しっかりした対応をして報告する工夫を身に付けなければならない。
		事故を起こせば船主の努力は無になる	・経営者の姿勢としての基本は、事故は絶対にだめだということであり、事故を起こすようなことがあれば、社長のがんばりも通用しない。
		事故を起こさないため小手先でなく基本を重視	・事故を起こさないように、質を向上させていくことが経営者の使命であり、基本的なことをしっかりしないで、小手先のことをいくらしても無意味である。
		事故を起こせば簡単には信頼回復できない	・船長が1回でも事故を起こせば信用を失い、社長が乗るからといって回復するようなものではない。
船主跡継ぎの見習い	荷主やオペで修行を積んで後継準備	後継者の見通しが無い1/3の船主が再編のクッション	・将来後継者の見込みが無い船主が30%おり、後継者を育てるか廃業するかは景気変動のクッションとして機能する。
		後継の息子を荷主業界で修行し船員幹部を固めておく	・自分の息子は、化学会社で働いているが、将来は後継者になるだろうと思っており、機を見て規模を拡大しておきたいので、コアになる船員を身近におき、その体制を整えている。
		船主後継者は後継を当然視しないで本人の意思を尊重	・船主の後継者をどうするかも考えなければならない。自分の世代は家業を継ぐのが当然と考えて続けてきたが、いまは本人が、仕事の意味や、船主業の将来設計などを十分に考えたうえで決めたほうがよい。
		船主後継者を荷主業界で修行させている	・継いで欲しいし、そのことを考えていると思うが、いまのところ石油業界で仕事をしている。船だけ知ればよいという時代ではないので、勉強になると思っている。
		船主は高齢化し後継者難と資金不足で廃業が増える	・船主は高齢化し、80歳でまだ船に乗っているという話もあるし、積立金不足や後継者がいないことで廃業する船主が増えている。

ISM 体制の効用と課題 (ISM が徐々に浸透 1/3)

ISMで仕事を 得る	ISMは仕事を 得るために必 要でそのため 取り組む	SMSのトラブル報告 大変だが何とかできる ようになってもらう	・船員はSMSで、トラブルの報告書を作成し対処し、結果を報告 しなければならない。大変だができるように努力してきている。
		グローバル化時代の 経営には安全とコスト 意識が必要	・安全管理などのグローバル時代には、日本的なこれまでの経営 のまめにやることと、さらにコストとリスクの意識を強くもって仕事 に取り組む必要がある。
		ISMは任意といわれ ても仕事を 得るには認 証必要	・頻繁な航海でISMは無理といっても、官は任意と言 い、荷主は必要と言 い、制度があると結局実行せざるを得ない。
		ISMに加えてHNSも 運用しないと仕事 ができない	・HNSは取扱い責任者資格を乗せなければならないし、ISMも任 意としているが認 証受けなければ仕事 が得られない。
		貨物船とタンカーの安 全管理は雲泥で違 うものと思 っている	・貨物船でISMってなんだという ような姿勢があると聞くと、貨物 船とタンカーの船員は別ものと思 われる。
		荷主ごとに違うSMS に基本で対応	・ISMには荷主毎に異な った書類があるが、基本をきちん と把握できてい れば、応用によ って対処できる。
		過剰な監査項目もあ るが制度として実 施したことにし ている	・ルールはルールなので、毎航海の チェックはした ことになってい るし、薬物検査 証明書なども揃 えている。た だし、船長は医 療機関の尿検査 証明を持つこと や、パソコンの 精度管理など過 剰な要求もある。

ISM 体制の効用と課題 (ISM が徐々に浸透 2/3)

ISMの定着	関係者全体の取り組みと現場の努力で徐々に浸透	ISMミーティングのヒヤリハット義務づけで会話が増えた	ISMのミーティングやヒヤリハットの報告が義務づけられ、話す機会が増えたことが作用している。
		支援する姿勢で監査で見回ると注目された思いで動機付け	・監査は細かな指摘はせずに、支援する姿勢でよく見回ると、注目してもらっているという印象をもち心が通い、モチベーションが強くなる。
		文書・議事録などを用い定期的な勉強会で周知徹底できる	・この管理会社は文書を各船に配布して、議事録やチェックリストなどの報告書を受けとって、定期的な勉強会などで見直し、改善した内容を周知徹底させる。
		ISMは楽をしてきた船員にはきついが自覚の問題である	・安全管理について最近になって特段厳しくしているようなことはないが、気楽に過ごしてきた船員にとってはきついかも知れない。そう感じるかどうかは自覚の差である。
		ISMはマニュアルの状況をチェックするだけ	・内容はマニュアルに示してあり、状況をチェックしていただくだけである。
		ISMは船員の姿勢に徐々に浸透してきた	・任意ISMに取り組んで7年目になるが、船員の姿勢に徐々に浸透してきた。同じ用船のSMSと共通で、廃油運搬船に洗浄油を移送するなどの作業標準が行われるようになった。
		ISMで高度な仕事の自覚がモチベーションを強化する	・ISMでハイレベルな仕事をしているとの実感があり、モチベーションの強化につながると感じられ、これまでのように船員にパチンコはつきものといったイメージより良い。
		棧橋担当者の態度改善でISM浸透に好影響	・以前は、棧橋の陸側担当者の態度がタンカー船員に厳しかったが、最近随分変わった。船員も、荷役作業手順の提示や確認などが自然に行えるようになってきている。オイルメジャーのISMの要求に応じて取り組んで、当初は大変だったが、こなせるようになってきた。
		ガラス張りの安全管理で安全意識に変化が見られる	・安全最小定員や安全管理規程の報告などによって、勤務などがガラス張りになり、安全意識に変化が生じてきた。セメント船の離島航海では、以前は免状所有者3人でできたが、16時間航海を超えるので免状所有者が4人必要になったので、履歴がついていない人を排除せざるを得なくなった。
		高齢化した船員に普及は大変だがゆっくり進んでいる	・高齢化した船員が、SMSを身に付けていくことは大変で抵抗感もあるが、流れが安全を強化する方向に向かい始めている。徐々にではあるが、SMSが進んでおり、時代の要請に添うことと評価している。
		ISMの業界ぐるみの対応に感化されてきた	・外航ではそのままOCIMF2005を導入し、内航は総連で任意ISMの導入をタンカー安全技術研究会で取り組みを広め、徐々に感化されてあたりまえになってきた。
習慣の変化には時間がかかることを理解して欲しい	・荷役舷を通らないとか、荷役中に倉内に入らないなどの原則的なことがらは、荷主との約束事で、徹底しているが、船の生活習慣は急には変わらないので、とっさにスリッパででてしまったようなことは、次第に変わるとあってほしい。		

ISM 体制の効用と課題 (ISM が徐々に浸透 3/3)

SMS運用の努力	関係者の指導や検査の工夫で取り組みやすい	オペとオーナーの勉強会が行われるようになった	・安全管理規定でオペの管理も重視されてきたためであり、オペとオーナーの勉強会なども行われるようになった。
		オペの責任関与が見られ船主への配慮している	・安全管理規定はオペの責任を明確にしたために、運営に安全配慮する傾向が見られるプラス作用がある。
		安全管理規定の官のチェックに沿って管理会社も行う	・安全管理規定の官の評価は、オペレータで実施されており、双葉海運で2日ばかりで行われた。この内容を遵守する形でわが社の扱い船もSMSが適用されているが、管理の主役はわが社である。
		安全管理重点事項を毎日配信する	・安全通信として扱い船すべての動静、一日の評価、安全に関するニュースや安全重点事項の記事を、毎朝FAXで送信して8年に至る。扱い船は会社が違っても同じものを見るようにして、帰属意識の醸成を図っている。
		ISM対応で広い事務所にした	・一昨年、将来は後を継ぐ予定だった長男が就職先から戻り、波方の事務所を引き払い今治の少し広い造成地を購入して事務所を開いた。他の会社で大きいと思った事務所をみても、SMS対応などの事務が増え手狭になっているので、いまは大きすぎと思われるような事務所にした。
		ISMを共同で運用	・瀬戸内の一杯船主にとって任意ISMの認証を個々に受けることが困難なので、4社で船舶安全管理の共同事業部を、そのうちの1社の事務所に設ける準備をしたが、結局3社で運営することになった。
		ISM制度に慣れれば当初ほどの費用はかからない	・内航船主は何でもやれることが求められるので、外航海運のように船主と船舶管理を分業するものとは立地条件が違う。内航でもISMの出始めは船舶管理会社に任せる過渡的状态はあるが、分かってきたら船主が取り組む。当初は段ボール1箱の文書に800万円ほど投資したが、いまでは船主がただでとりこめる。
		オペの監査は船長・機関長が1日ばかりで質問などを受ける	・SMSを導入して、船長の監査を受けている。船・機関長が1日呼ばれて質問などを受ける。
		ISMの公的監査も内航船を意識した配慮がなされている	・監査はNKと、大型船の標準を基本としたオイルメジャーの検船である。任意ISMでは内航船に配慮しており、安全管理の手続きは一人で全てやれるようにしてくれている。
		安全の姿勢が定着などには時間がかかる理解が欲しい	・安全の姿勢などは、社長が変わって1、2年で何ができるというものではなく、時間がかかるものと思って続けている。
		オペが関与し船位記入まで専門的チェックがあるが配慮もある	・オペレータの指導は詳細で、海図の位置記入までチェックされるが、オーナーへの配慮もされており、出来ないことまで強要したりはしない。
		ヘルメット着用さえ難しかったが次第に定着	・安全の検査は危険物船ほどではないが行っている。当初はヘルメットをかぶるようにするのが大変だった。船長らがかぶるようになって皆がかぶるようになった。分かっていることでも言われるとカチンとくるようで、行動で示すと良い。
		SMSの細かな文書は読まないで絵や図表がよい	・SMSの細かな文書までは読もうとしないので、ポスターなどを使用しているが、絵やDVDなどの画像や、語呂あわせなどで印象に残るものがよい。
	オイルメジャーの監査は当初きつく感じたが今は普通	・タンカーはオイルメジャーの検査、各荷主の書類があるが、商売のためには、その管理が欠かせない。当初はきつく感じたが、今では普通のことをしているという感じになってきた。	
	ISM文書は過剰と思ったがいまは文書としては完備している	・任意ISMが始まり、最初は船長がそこまで必要かといった内容の文書で、書類処理で事故が起こるといった意見もあったが、いまは書面としては完備されてきた。	

ISM 体制の効用と課題 (オペの協力や機器で強化)

オペの配慮で安全強化	オペが過密スケジュール防止、不具合報告活用、安全講習	かつてはオペの厳しすぎる懲罰に安全以外の面に気遣った	・かつて荷主系の元請けオペは厳しすぎる要求をし、わずかなトラブルに懲罰があり、安全上大切なこと以外に気を遣うことがあった。
		オペが船主の事情を理解し大切なことに集中できる	・オーナーオペはオーナーや船の事情に配慮してくれるので、大切なことに集中できる。
		荷主要請で危機対応訓練	・年1回、危機対応訓練が荷主から求められており、実施している。危機においては船長の超越的権限を認め、それが実際出来るように訓練で行っている。
		オペが運航計画に配慮し、過酷なら休みを挟む	・最近ではオペも運航スケジュールに配慮してくれるようになり、忙しい航海が続けば、長い航路に配船したりしてくれる。
		オペにヒヤリハット報告しオペの講習会に参加される	・ヒヤリハット報告はまとめてオペに提出し、秋と春のオペの講習会に参加しており、昨年1月は、これとは別に、新しい安全管理規定の説明会に参加した。
		オペの安全配慮が問われるようになりオペの役割増した	・オペは運航と安全の両面について責任を共有するので、...果たすべき役割は大きい。
		オペがスケジュールに配慮するようになり労働時間規定遵守	・機関部船員が不足しており、昼間に機関部作業に従事してもらっているため、運航スケジュールがきつくなると労働時間規程の遵守が困難になるが、最近ではスケジュールが配慮されるようになって緩和されてきている。
		オペが船主を大切にし若い船齢でリプレースオペ評価はスケジュール変更も可能であり、表彰もある	・わが社のオペレータは船主を大事にし、若い船齢でリプレースができるようにしている。 ・オペレータ...は、安全管理月報や安全表彰などがあり、事故の報告、評価システムなどを行っている。運航スケジュールの厳守、ロープなどの整頓が評価されるが、時化のときは連絡して変更スケジュールを変更に躊躇しない。
手頃価格の計器活用	ハロゲンライト、電子海図、AISなどの導入、高価なものは補助望む	計器は安価になり経験に頼る時代ではない	・計器は安価で便利なものも出ており、十分に活用し、かつてのような機器や経験にたよる時代ではないことを関係者が理解してほしい。
		音響信号は使用を遠慮するのでハロゲンライト搭載で無事故	・音響信号や機関減速は皆をびくりにさせるので容易に使えるものではないので、扱い船にはハロゲンライトの探照灯の設置を義務付けており、つけた船での衝突事故はない。
		確かな船員と電子海図搭載で事故防止	・船員と安全は一体で、確かな船員が乗組めば、おのずと安全になるし、その上、電子海図などの安全設備を装備するようにして安全を確保する。
		音響信号は使用を遠慮するのでハロゲンライト搭載で無事故	・安全管理では、注意喚起の音響信号やエンジン変速は、休んでいる乗組員に気遣ってにくいので、ハロゲンライトの強力な探照灯を設置して、気づいていない漁船などに注意を喚起するよう勧めた。以来、危険な事態を聞いていない。
		AISなどにはコストがかかることを荷主に理解望む	・安全対策は全体を考えて行う必要があり、たとえばAISを備える方針をとるなら、そのコストをどうするのかなど、オペ、荷主などと一緒に考える必要がある。
		兼務にはもっと技術革新が必要	・技術革新は、電気推進でも高速エンジンなので技術がそう変わるものでもない。

ISM 体制の効用と課題 (ISM がマイナスの懸念 1/3)

ISMの負の影響	事務作業量負担で運航業務圧迫やモチベーション低下	乗組員が可能な業務に限度があり重要業務が手薄しないこと	・乗組員ができる書類や報告には限度があり、他の重要な仕事がおろそかになるようなことは避けなければならない。
		急に事務作業が増えて直ぐには対処できず従来業務を圧迫	・最近、文書に関する仕事が増えて、内容的に、また量的に船員の処理能力が必要になっているが、急にできるものではないし、従来の仕事を圧迫している。
		今まで各自ノートに記入していたのに通用せず書類は増える	・書類が増えて、それらの管理に一人増やすことなど無理である。幹部は書類にするまでもなく自己管理し、ノートなどにつけているが、さらに何種類もの提出用書類を作成しなければならない。
		SMSはチェックと文書管理に終始し、大切な仕事を軽視する	・ISMは熟練技能活用を壊している。チェックリストにこだわり、チェックして報告すれば終わりといった風潮を蔓延させている。文書管理や作成に労力を費やし、大切な仕事をおろそかにしている。
		貨物船にもISMで無駄作業が増える	・貨物船にも波及しようとしているが、形式的な無駄作業が増え、本当の意味でのチェックはしなくなってしまう。
		報告文書の処理で運航業務のモチベーションが下がる	・ISMは船に書棚を新設するほど文書があり、その管理や報告書などの業務を増やしており、業務に対するモチベーションを下げる。
		自己評価システムも加わり船長の負担は居眠りを起こさせる	・TMSAというタンカーの自己評価なども加わり、船長が安全運航に専念するには事務長が必要な状況になっている。無理がかかれば居眠り防止装置を止めるし、2人当直でも、立ってでも寝てしまうことになる。
		書く荷主が文書を求め文書主義になるが基本は一つでよい	・文書主義は安全担当の逃げの材料であり、それぞれの都合に応じて文書や報告書がバラバラに存在することになるが、本当の安全にはベースが一つあればよいと思う。
		ISMのポイントで対応できてきたが貨物船に乗りたがる	・任意ISMが10年近くになり、文書のポイントをみることができるようになり、安全管理規程で意識が常に向上するようすがタンカーでみられるようになったが、乗組員は貨物船に乗りたがる。

ISM 体制の効用と課題 (ISM がマイナスの懸念 2/3)

SMS内容の問題点	多様な内航船に画一的なSMSの段階的導入適用は無駄で無理	オペと長年の付き合いで任せられたが最近厳しい管理になった	・前のオペとは長年のつきあいで、船主に管理内容が任されていたが、最近ではSMSで厳しい管理になってきた。
		内航船では一斉に統率は難しい	・統制がとれた組織は一斉に何かを変えるということが可能だが、内航業界は多様でそういう訳にはいかない。
		曳船の作業は多様でマニュアル化できない	・しかし、わが社はトン数も馬力もそれでは仕事にならないので、内航船である。ISMやISOの要求はない。曳船の作業はマニュアルなどの机上の計画に表せるようなものではない。法規制や安全管理規程は現場とかけ離れている。
		更にHNSなど戸惑いが多い	・環境有害貨物の管理としてのHNSへの対応が求められることになったが、油で必要とされたものが緩和されるとの情報もあるが、施行内容を知りたい。
		外航船の多様な船員と違い内航船はレベルそろっている	・外航船は様々なレベルの船員がいるために有効なかもしれないが、日本の産業文化レベルにはすぐわない。そのような技量では船員として通用しないし、そのようなレベルに落としてしまうマイナス効果がある。
		外航船のスタンダードを内航を無理解で押し付け	・タンカーは外資系荷主のスタンダードを踏襲するために、それを鵜呑みにした検船を受けるので、それに従わざるを得ない。ある荷主は、船長の入直まで否定しており、休息できずに出港から狭水道操船をつづける船長の就労実態を知らない。
		サブスタンダード排除のマニュアルは余計なことが多い	・サブスタンダード船排除のマニュアル、船の大小を無視したマニュアルには無用な内容が沢山取り込まれている。国際条約に沿って厳しくなる一方だが、国内では業界が自助努力をしており、危険な船は仕事が得られない状況であることなどに配慮し、国情にあった制度とその運用を求めたい。
SMS監査の問題点	荷主などの無理解で的を射ない監査と指導で負担と混乱	荷主の監査要員が変わるごとに内容が変わり増える	・ISM導入当初は基本的なことだったので、安全管理を明確にする意味で意義があったが、荷主の管理者が変わる度にチェックなどが上乘せされて煩雑になり、各荷主がそうするので書類で図書館のようになってしまう。
		オペの一方向的な押し付けは船主の従来の使命感を弱める	・安全管理規程の書類等は用意しているが、実際に有効に機能しているかはわからない。オペレータが突出して型式を求めているが、船主や乗組員は常に安全のプレッシャーを感じており、使命感をもって仕事に就いている。
		船を知らない陸の監督者が船の常識を問題視する	・船内には船員なら常識的な表現で表示しているが、船のことを知らない監督者などが、そのことを問題視して場違いな指摘をすることがある。
		荷主によって検査が違いちぐはぐが生じる	・荷主によって検査が違うし、担当者によっても変わる。半年前にクリアーした検査に、別の検査項目を加えてくるので、嫌気がさしてその船を売船した。

ISM 体制の効用と課題 (ISM がマイナスの懸念 3/3)

形式的SMS運用	内航の実態にそぐわない機械的・盲目的チェックで技能低下	貨物船に導入すれば形式的にチェックに○記入で形骸化する	・貨物船はISMの認証がもとめられていないが、もしオペが求めたとしたら、たとえば形式的にチェックリストに○を記入しておくことなどが起こりかねない。
		SMSでは金比羅参りなどが無視される	・荷主に安全管理のこつを発表してほしいと言われたときに、人の和と神頼みとって、不評をかったが、実際に金比羅参り、その他さまざまな神頼みをしている。できることは何でもするといった姿勢である。これらを欠かすと不安である。
		異常発生前に感じることをチェックは疎外する	・本当のチェックは、異常が発生している前に前兆を感じ取るものであり、チェックすればよいといったものではない。
		熟練者の危険認識を機械的チェックが阻害	・熟練者はミスの経験や身内の犠牲者の経験を知っており、危険を強く認識しており、それに中途半端なチェック義務が入ると、タンカーの船長職を嫌い、担おうとする人がいなくなる。
		高齢者はパソコンを使えないんで若手に頼らざるを得ない	・タンカー船員はISMの文書管理など事務能力を要するために、パソコンを使わない高齢者にはなじめないで、若者に頼らざるを得ない。
		タンカー船員の評価はパソコン使用可否になり本末転倒	・タンカー船員に対する船主の評価がパソコンが出来るかどうかなどの事務能力に変わり、事務作業に追われて本来の運航業務が手薄になってしまい、本末転倒してきた。
		マニュアル化で応用利かず変調発覚まで気付かない	・何でもマニュアル化すると応用が利かなくなり、変調が起こるまゝに対処しておこうといった気が利かなくなる。
		仕事ほしさのパフォーマンスで実効がない	・このようなことを述べたら荷主サイドから、このような馬鹿なことを言う船主がいると非難されたが、2流のオペがパフォーマンスで自社の生き残り仕事ほしさがISM導入の動機という面が見えるから言ったのである。
		離島の港湾事情などはマニュアルどおりできない	・セメント船は荷主の関係で決まった安全管理がおこなわれ、棧橋の破損などでの対応マニュアルなどあるが、離島では決まりがなく、網が邪魔で錨がつかえないといった状況で漁船と同じような注意が必要になる。たこ漁の網を弁償したときには費用の他に荷主への報告が大変であった。
安全マニュアルが受身的で荷崩れ危険に物言えない	・現在はステベがマニュアルを握り、船は荷役プランなどがすべて受け身的で、決められた条件で安全運航せよと言われている状況であり、その結果荷崩れを起こすこともある。		

緊迫する船員不足への対応 (人柄・人間関係で確保 1/2)

人間関係重視の採用	つてや家族など人間関係や人柄を確かめ双方納得の上採用	引き抜きに応じる船員は技量も半端で見限る	・引き抜きもあるが、それで移る船員は、それだけの意識であり、結果的にその人は技量も中途半端に留まる。
		つてをたどった採用は間違いなく皆も世話をする	・つてをたどると、紹介する人が信頼できる人を世話してくれるので、間違いがない。
		面談で家族とも話して採用する	・求人を出して応募者があれば、四国でも自宅まで出向いて、奥さんまで会って話して、そのときは結論を出さず、後で判断して採用する。このようにしてから定着の歩留まりがよくなった。
公的職業紹介情報は職歴・職務歴など重要な情報が不足	公的職業紹介は職歴・職務歴など重要な情報が不足	運輸局の求人履歴がなく乗ってはじめて分かる	・求人は運輸局などを通じた書類で選考しているが、特に、若い人は経歴がつかめないうえに、乗ってみて初めて分かる。
		公的な求人は技能の細部まで知り得ない	・運輸局に行くと遠方から求職者があるが、淀川製鋼の岸壁が悪いので、そこに離着岸できる船員が欲しい。
		会社名に惹かれるのではなく実際に乗ってどうなるかである	・会社名に惹かれるような船員には期待できない。一緒に乗ってどうか問題である。
		運輸局の求職票に職歴がないのでよく吟味する	・運輸局の求職票では履歴が分からず、一般に転社が多い船員には問題があるので3、4年間ほど1社にいて転社しようとしている人にはその理由を聞いて判断する。
マンニング会社の質	信頼できる会社に頼む会社もあるが、信頼しない船主も多い	マンニングも船舶管理もケア不足で結局割高になる	・マンニング会社は、配乗すればそれまでで、このように話し合うことはなく、移動も多くなると思うし、船舶管理も所定どおりのケアしかないだろうし、長い目で見れば結局コスト高につながる。
		マンニング会社を好まないので使用しない	・人材確保に苦労するが、マンニング会社を好まないの使ったことがない。補充できないと予備員不足というし寄せが出てくる。
		船舶管理会社は船員の管理能力をよく吟味する必要がある	・いま船舶管理会社が売り手市場になっており、管理会社が増えてきているが、その質は様々であり、中にはよい会社もある。オペレータは自社船員の質が問われており、船員の管理能力をたかめることが期待されている。
		マンニング推進策は一杯船主が安易に頼り育てなくなる	・人材派遣や船舶管理会社を推進することを国が進めようとしていることに疑問を感じる。マンニング会社の乱立を生み、ホールディング会社や一杯船主が安易にそれにとより、自社の船員で船を動かすという我が社のような姿勢がなくなってくる。

緊迫する船員不足への対応 (人柄・人間関係で確保 2/2)

信頼関係 で定着	長年船員を大切にし人間関係を大事にして定着	オペの船員を引き継ぎ比較的船員は若い	・マツダの貨物トレーラーも運搬するローロー船が2隻であり、雇用船員30人船員は前のオペレータの船員を引き継いだ。比較的若く40歳代後半が主体で20歳代もいる。
		2隻中1隻はオペの船員を引き継ぎ比較的船員は若い	・オペレータは溶融硫黄タンカー2隻を採用船で運航しているが、1隻の999総トンを引き受け、12名雇用し、9名配乗している。60歳代2名、50歳代2名で平均年齢令は43歳である。
		組織船で派遣資格もあるがせずに定着	・組織船であり、派遣の資格も持っているが、それを利益に結びつける営業をするわけにはいかない。
		長年勤続で高齢者が多く平均年齢が54歳	・船員は自社船員で、配乗されている10名の船員と予備員を雇用している。長年続いている船員で高齢者が多く、平均年齢は54歳を超えた。
		福利を重視し家族ケアで定着	・また、意図的に福利厚生に力を入れ、家族の呼び寄せ費用の負担、手当としては限度あるが優良船員への報償などを与え、家族的なつきあいを維持してきた。
		家族的つきあいで安定し、そのついで船員を確保する	・これまで同様に船員を大事にして家族的なつながりを保ち、そのついでをたどって紹介を受けられるようにしている。30歳代のもと船員に再び乗るように勧めたがまかないにはできなかった。
		船員を商品と大切にしたいため船員が安定	・船員が長期に続けてくれたのは、船員でなかったために、船員を商品と思い大事にして、船員のケアをよくしたためであろう。もらった松茸などを自分たちが食べずに船に持って行ったこともある。
		新造で自分の船と思いたい丁寧な保守	・船を任せられる船員は自分が造った船を自分のものと思って整備してくれれば、いつまでも綺麗だが、そうでなくなると直ぐにスクラップ状態になってしまう。
		若手を大切に育てたいので、それに応える人が欲しい	・若者を採用したら、親御さんから預かる気持ちで接するので、物見遊山ではこまる。24歳のフリーター経験者を海が好きだというので採用してみたがいまのところ4ヶ月間続いている。一時期は工事作業船に引き抜かれたこともある。
		企業は人なりという父の意志を継いで船員は安定	・父親の代から、松下幸之助が述べていたように企業は人なりという方針で船員を大事にしてきた。そのためか、船員の移動が多い中、固定して20年以上勤続の船員が多い。
		会社が生き残る可能性で船員は定着	・退職する船員が多く、わずかな船員が生き残る可能性が高い会社に移動しており、大半の船主は船員不足を来すことになる。
	面談と短期乗船で双方納得の上採用	・高松の船員を雇ったときには、面談で人柄などを確認した上で、臨時的に短期間乗船してもらい、気に入ったら入ってもらおうようにした。オペレータ会社の部長は、鑑査に来て、よく小回りがきくと言っていた。	
	停年を定めず長年勤続を求めている	・8年前に減船したときに高齢者が退職したことはあるが、停年をさだめないで、長年勤めてもらっており、40歳台後半の人で勤続25年くらいである。	

緊迫する船員不足への対応 (直面する状況に窮余の策)

臨時的対応	融通・OB・家族船員の随時乗船	質のよい長期勤続船員が年金生活になる	・要求するような新しい船員はいないが、いまはよいひとがそろってなんとなかっている。しかしそれらが近いうちに年金生活に入る。
		若者はフェリーなどを望むので退職者や社長兄弟が乗船	・求人を出してはいるが、若者はタグやフェリーなどを望み、採用できる見込みはほとんどない。企業努力で何とかなる状況ではなく、退職者を短期間ずつ乗船してもらって予備員をまかなったり、船員教育機関(海員学校と商船高等)を卒業し、20年近く乗船した社長兄弟がいつでも現場に行けるようにしている。
		長年勤めたOBの働きでしのいでいる	・船員は全内航の組織船で安定しており、4隻に各10名を配乗し、合計60名を雇用している。高齢化しており、9人は交代したが、運賃が低迷していることもあって、11名はOBなどの雇用でしのいでいる。OBがサポートしてくれて助かっている。
		突然の休業には船員を融通しあう	・病人がでたりした場合、正式には雇えないので、他社の船員を一時借りるとか、高齢船員でも出来るだけ長く仕事を続けてもらうようにしている。
マンニング会社の活用	船主経営資源の縮小で必要性が増している	人繰りが大変で一部マンニングで最近安定	・船員は70名ほどだが、人繰りが大変になり、休暇のためなどに、1隻はマンニング会社からの船員を配乗している。以前、船員が不安定な時期もあったが、現在、従来の船員は安定している。
		安定しているが欠員やオペの船員不足に派遣船員を使用	・船員は安定しており、欠員が生じたり、オペなどの船員が不足したりした場合の融通に派遣船員として雇うことはある。
		マンニングする船員は即戦力の高齢船員	・派遣船員は、即戦力として、58歳の定年から65歳までが中心で、日本全国に広がっており、扱う船は順番待ちの状況である。
		知り合いのマンニング会社は信頼するが商売的には信用しない	・九州のマンニング会社には1名程度の世話では割に合わないと言われたが、既に経験し、人づきあいもあったので、世話してもらった。商売として行っているようなマンニング会社は信用しないし、船内の人間関係にも影響する。
		マンニングの船を引き受けそのままでは自社船員	・499総トン2隻はマンニングの船員が配乗された船を5、6年前に買船したために、頼んでそのまま船員を引き継いだ。他の2隻は自社船員である。
		マンニングの船長は優秀だがよくチェックして管理している	・マンニングの船長も、オペレータから優良船長と表彰された。マンニング会社によって船員の質はさまざまであり、任せっぱなしでなく、チェックしてよく管理する必要がある。2カ月毎に訪船して常に指導する専門の担当者をつけておく。
		分社してマンニング会社を創設した	・戦後に「鋼船の船主業とオペレータ業をして最多で4隻を運航し、現在はローロー船2隻で、船員20人を雇用している。H15年に分社して、H18からマンニング会社として認可された。
		減船して船員をマンニングで他社船に配乗した	・船員は8人雇用しているが、ローロー船とLPG船にマンニングで船員7、8名を出している。
中途採用枠の拡大	自衛隊員や恵まれない陸上職からの移動	新卒だけでない中途採用の育成も必要	・人材確保が急務であり、新卒だけでなく、若年者の中途採用、場合によっては中年者の採用も考える必要があり、それを育てる仕組みが必要である。
		生活意欲、苦勞の職歴で強い就業志向が必要	・育成対象者は、新卒で免状を取ろうとしているだけではだめであり、生活をなりたいさせる必要があったり、他の職で苦勞したりして、職業に就こうとする意識が強いものがよい。
		陸上の就職苦勞人を試験採用で海技講習受講させた	・陸で苦勞した者がこないか、いまテストと思って、都内で働いたことがある希望者を乗せ、児島の講習を受けさせている。
		短期雇用契約の自衛隊員を採用対象に含める	・また海上自衛隊が3年の短期契約を2回で転職する制度で年間500人程度いると聞いているので、それも対象にしたい。海運と2年の履歴が共有でき、6級の海技免状をすぐに取りれる。
		短期雇用契約の自衛隊員を採用対象に含める	・自衛隊の要請があり50才の自衛官を採用したがいまひとつうまくいかなかったが、期限付き自衛官の受け入れには関心を持っている。

緊迫する船員不足への対応 (確保に向けた活動 1/2)

地域フォーラム	地元船主の船員確保に寄与せず一部を除いて関心薄い	船員フォーラムに期待したが中小に船員がこなかった	・将来の船員確保が難しくなりつつあり、船員フォーラムに期待を寄せたが、都会の大手が参加して、若者はそちらを向いてしまい、地方の中小船主のためにはならなかった。
		内航業界は地域おこしに不参加で存在感がない	・地域の業界で町おこしの取り組みなどみられるが、内航業界は加わっていない。物流業界がよくなっているが内航業界の状況は変わらない。そのため存在感がなく、地方の仕事の収入としては格段によいと思うが、人気がない。
		地方零細船種は就業フェアにブース出せない	・就業フェアを催しても、小規模船主がブースを出す力がないので、フェアにきた希望者に説明できる機会がない。
		大手に人は集まり零細船主が育てても移ってしまう	・内航には限られた船員しかいないので、大手にはよい船員が集まるし、もし零細船主が育てたとしたら、大手に移ってしまう。保安庁さえ船員をもっていこうとしている。
地域供給船員	船主地域は見込みなく一部特定船員地域はまだ継続	地元には多業種が興り休暇が少ない船員は疎まれた	・今治などの地元で就職先があり、造船でも営業職などもあって、休暇が少ない船員生活の実態を知っているために陸上の仕事に就いた。
		造船は地元の後継者あるが船員の今後は難しい	・丸亀の造船所の仕事は、通いでできるので、地元の人を採用してきたが、造船所は地元から後継者がいるが、わが社の船員の後継者は難しい。
		いままでは基地周辺からの採用がこまらなかつた	・呉を基地にした呉と神戸の往復航路なので、3台の自動車を港においていつでも帰宅できるようにしてきた。瀬戸内の船員家族を雇用し、長期間続けてきてくれたので、今までは船員に困らなかつた。
		継続的に採用した地域の船員は後継者を世話する	・基地の津久見周辺の船員気質の人柄で長年貢献してもらっているので、徐々に昇進させて、後身のつてを繋いでいる。このことを言葉に出さなくとも自覚しており、交代の船長に継いでいる。30人程度なので各人の顔が見れる人事管理ができる。

緊迫する船員不足への対応 (確保に向けた活動 2 / 2)

地方から 船員確保	仕事が少なく 地元志向が強い 地方から山 出し船員確保	運輸局に求人を出し九州・東北から採用	・以前はこの地区からも船員が出たが、次第にいなくなり、九州や東北出身の漁船員などが増えてきた。それらの地の運輸局に求人を出して、電話で交渉して採用してきた。お互いが電話では良さそうと思っても、乗船してみると、当たりはずれがある。乗ってみないと分からない。
		仕事が少ない地域から採用するが受け入れ側の準備不足	・地元で船員になる人が少なくなり、東北の仕事の少ない地域から採用してきた。これからもそのようにしたいが、受け入れ側が準備できていない状況である。
		地元で職が少ない地域から地元で家族をおいて出稼ぎ	・いま雇用している船員は東北や九州の地元で仕事が少くない地域出身で、地元で家族をおいて出稼ぎに来るといった様子である。
		過疎地で地元居住を望む若者を海員学校に送り採用した	・これからは山間部や過疎地などの出身で地元に住みたい人の発掘が効果的である。そのような学校で説明会をして希望者を海員学校に送り、雇用したことがある。
		船員が少ない地域は職業理解少なく説明で希望者で	・他業種や船員が少ない地域の人には船員職業を知れば希望者も出てくる。このケースでも船員職業をほとんど知らなかった。一昨年から沖縄水産へ説明に行き始めたが、内航船員は「怖い世界」と思っていたが、理解され2名の希望者を得た。
		職業紹介本の情報と現場の違いに驚くので実情理解が必要	・職業紹介の本をみてきた希望者は、荷役もするし8時間以上の労働もあることにびっくりして辞めていった。実態をよく説明して理解させた上で採用する必要がある。
		船員の取り合いをしたくないので広域に探す	・少なくなった船員を取り合うようなことをしたくないので、東北や九州、さらには北海道にまで足を運んで募集すれば、船員になる人はいらぬと思う。採用すれば地域の区別をしない。
漁業から 船員確保	漁船員と水産 高校へ働きか けて確保する	漁船員が多い東北や九州に求人	・船員は地域性が出るようで、都市部から船員になるひとはなく、漁船員が多い地域が有力だった。我が社は九州と東北が多く、まじめでよい船員である。
		漁船は曳船の作業に似ており漁船員活用できる	・山陰の漁船員を採用したのはよかった。漁船は漁具を引いたり、操作したりするので、曳船の作業に似たところがあるためである。逆に航海だけした商船の船員は不向きである。曳船には海員学校の教育は必要ない。
		水産高校にも個別に いって求人説明でア ピールする	・これからは、水産高校などにアピールしたいが、水産と競合するために組織的にはできないので、会社で各水産高校に説明している。その他にも素人の若者も試験しているが、1年間経ており、見通しがある。
		若年漁船員を採用し1 年で一等航海士になっ た	・漁船から採用した30歳代の船員は1年で一等航海士になって一人前になった。
		内航船員の引き抜きを したくないので漁船員 を採用した	・船員16人を雇用している。平均年齢は51.2歳だが40歳代後半が4人、30歳代と20歳代が各1名である。内航船員の引き抜きはしたくないので、人づてに当直経験がある漁船員を確保した。
		漁船員の確保で維持 してきたが今後は難し い	・雇用船員は15名で、60歳代4名、50歳代8名、40歳代1名、30歳代2名である。プッシャーと貨物船1隻は元々の船員で、3人は鮪漁船からインドネシア船員と替った水産高校出身の海技免状をもった船員である。これからは、このような船員を確保できない。

緊迫する船員不足への対応 (確保のインフラ整備 1/2)

企業間連携	オペレータの協力による人材確保と船員の融通	応募者がいないのでグループで対処する必要がある	・最近も頼んでいるが、来る人もいなくなり、一社の努力では無理があり、グループで対応するなどの工夫の必要性を感じている。
		大手に就職しても自社船とは限らず移動が多い	・大手にいったからといって自社船に乗れるとも限らず、船員の移動も多いという中で居着くかどうか疑問がある。
		受け入れ会社がない求職者に待機支援が欲しい	・希望者の受け入れ会社がない場合に待機支援をする制度を全日海も考えている。
		オペと連携して確保し関係会社で融通する	・若年者は大手に行きたがるので、大手オペが採用して船員を増やせば、関係会社にくる船員もでてくるので、オーナーとオペが連携した人材確保・育成を進めることがよい。
		船種ごとに技能が違うのでオペとよく相談して進めたい	・船種毎に必要な船員の技能や人数が違うので、船主の事情をオペが聞いて、オペと荷主が船員確保について話し合ってもらいたい。
		船種・船型の仕事の違いに配慮した配乗	・船種と線型によって仕事内容が違うので、必要な船員数は違う。全日海も理解し、実態を把握して配慮すると表明している。
		保安庁や自衛隊出身者は型どおりの仕事でコスト意識も弱い	・逆に保安庁や自衛隊の隊員が採用できるかといえば、内航でつとまる可能性は低い。彼らは若年時からコスト意識がない世界で育っており、節約を考えないし型どおりの仕事しかしようしないためである。
陳情が効果なかったが人材確保に関係者協調が不可欠	・これまでも関係者に説明や陳情をたくさんしてきたが、効果があつたことはほとんどないので、今回の話し合いにも期待しないが、思いを語れたことはよかった。世の動向の中で船員職業に若者を惹きつける条件を整備するため関係者の努力を期待したい。		
賃金水準の改善	人材確保に賃上げ必要性だが経営を圧迫	かつては漁船員・外航船員・減船の対応したが今は策がない	・かつての内航船員不足のときには70年代は漁船員からの移動、80年代は緊急雇用対策で離職した外航船員の移動、90年代は内航船の減船と大型化で対応できたが、いまはカバーする方法がない。
		船員の賃金は当初よいが年齢で上がらず割に合わない	・船員になれば当初の収入は陸上を上回るが、陸上で皆が昇進するとは限らないとはいえ、追い越されることになるし、乗船中は24時間仕事といった環境であり、割に合わない。
		ケミカル船はきついで高賃金可能だが貨物船は無理	・ケミカル船は有害と言うことで高賃金で雇うが、貨物船ではそのようにすることは出来ない。
		船員不足で貨物船の賃金がタンカーに近づいた	・船員の求人を運輸局に出しているが、貨物船が次第に給料を上げてきており、タンカーとの差がなくなって来つつある。求人相場が高いときは、それに連動する。

緊迫する船員不足への対応 (確保のインフラ整備 2/2)

人材確保の抜本策	高齢者やフリーター求人の一時的のぎより環境整備	待遇をよくしても経験者がおらず育とうとする者もない	・30、40代を採用するために待遇をよくしても、十分経験したものがおらず、船員教育機関出身者も船員になる者が少ない。教えようとしても、無理だといって、早々に辞めていく。
		高齢退職者活用の小手先の対処はすぐ破綻する	・自社はそうならなかったが、以前から指摘してきたとおり他は高齢化しており、退職者の活用などでしのごうとしているが、破綻がくる。行き着くところまで行かないと分からない。
		職種で需給バランスが違い機関部人材不足	・特に、職種によって求人の難しさが違う。いまは機関部が育ちにくい状況で、機関部の技量が問題になってきているようだ。
		船員不足で技能不確かでも使わざるを得ない	・現在はもともと船にいた船員やそれに近い船員が信頼できる仕事をしてくまういている。問題が起こる原因は、船員が不足して、会社が船員を選べなくなることである。技能が不確かな船員も使わざるを得なくなる。
		フリーター活用など小手先より国策で船員確保	・フリーターのリクルートなどを考えているようであるが、そのような小手先の運用ではない国の施策を求めたい。
		広報で船員を増やし資質向上	・内航経営の中長期的な課題は、いかに船員を確保して育成していくかであり、船員教育機関はもちろん、一般にもPRして、とにかく人数を多くして行かなければならない。人数が多ければ、自ずと資質も向上する。
		船員の質が落ちたというが待遇よければよい人が集まる	・船員の質が落ちたという人がいるが、人を大事にして、人が集まるようにしておけば、質が落ちることはない。
		若手船員はほとんどいない	・現在は、499総トンが5名乗組みで予備員が2人、699総トンが名乗組みで予備員が2人で、船員総数は30人に達し、50歳代と60歳代が約半々で、他は20歳代が1人と40歳代が2人である。
長期展望で人材確保	長期的見知で人材確保育成に投資しておく	余裕ある船員の確保で船員の姿勢を適正に管理する	・この船員数は他より多いが、余分な船員を抱えておかなければ、適正に船員を配乗できないと思っている。いっぱいいっぱい配乗していると、「乗っていてやるんだ」といった姿勢が出て、わがままを言うようになる。
		人が大切に、引く抜きでなく自前で育成する	・地方の船主の船員になる人は少ないが、人が大切に、引き抜くようなことはしない。そのようなことをすれば、いずれ引き抜かれるし、よいことはない。自前で努力しなければならない。
		休暇サイクル改善など船員職業実態が周知されない	・休暇サイクルも短くなり環境が改善されていることなど、当地でも理解されていないので、船員職業生活の現状をよく理解してもらう努力をする必要がある。
		年齢構成がつながるようになることが大切	・船員の平均年齢より年齢分布が大事で、5才間隔で、できるだけばらつくようにしており、50歳以上は8人である。
		管理業務の即戦力にならない人は幹部に採用できない	・貨物船に船長が休暇時に代役が出来る55歳の一等航海士を雇ったが、船員管理や文書管理をきらい船長にならな。求人して応募した2人は電話で話し合い断り、3人目は面談で断った。理由は即戦力になれないことであった。中年の船員が人づてに見つかり採用できた。

将来の海技者育成の課題と範例 (技能低下と資格増)

有資格者が必要	有資格者が必要だが育成できず有資格者が即戦力の最低条件	いつでも仕事ができる海員学校卒が必要	・いつでも仕事ができる配員を満たす必要があり、それには、海員学校卒業者を甲板部で乗せざるをえないからである。
		750総トン未満は1人当直で育てる機会がない	・1年の船員歴がなければ定員の部員にできないので、700トン以上の2人当直と一緒に仕事をしながら育てたいが、そういう訳にはいかない。
		兼務雇い入れは手続き困難で有資格者が必要	・有資格者が必要である。兼務雇い入れは労働時間の管理の審査手続きなどが煩雑で、また、甲板部と機関部間に仕事の分担や内容に壁があって、実際にはできないといってよい。やろうとするなら、少なくとも、機関システムに大きな変革が必要である。
		ベテラン機関部員は航海当直を教えられるが資格が必要	・戦力としては機関部船員も甲板部当直の経験も知識も豊富で、海技免状をもった若者を甲板部当直員として彼らが育てることになる。3カ月半のOJTで養成するなど育成のあり方を検討する必要がある。
		我慢して育てても引き抜かれたら育てがいががない	・我慢して育てたとしても、それがタンカー以外に引き抜かれる可能性が高ければ、苦勞して育てようとしなくてよい。
		1年かけて育てたがケミカルタンカーに高級で引き抜かれた	・清水出身者を採用して1年間600万円かけて育てたが、ケミカルタンカーに10万円上乗せした信じられない給与で引き抜かれた。ほかに新6級3人の新人も1名しか残っていない。5年間定着してくれたら投資もよいと思うが、投資した会社がまる損で育成する気がなくなった。
		熟練技能の衰退	乗組員共同作業機会の減少で熟練技能が伝わらない
		故障したらすぐメーカーを呼び修理を学ぼうともしない	・かつては一緒に働いて覚えたが、教える時間もなく、教えられる人も少ないので、故障したらメーカーに頼み、その作業を学ぶようなことをしていない。
		スラストなければ操船できない一航士に教える機会がない	・スラストがなければ離着棧操船出来ない一等航海士がでてきたが、かつてのように1カ月ほどブリッジで見せて覚えさせる余裕がない。
		熟練者が長年かけて教えたマニュアルがない	・技能を身に付けたり、安全の施策を浸透させる教育をする必要があるが、現状は長い時間をかけて、熟練者が経験を伝えるものであり、具体的な資料やマニュアルがない。
		人は熟練で第6感が育ち計器以外の働きがある	・人には熟練で身に付ける第6感があり、計器の指示などだけに頼ってはこれが働かない。
		先々を読んで作業を進めるには実直さで身に付く	・現在の船員は気立てもよく、仕事の流れをよく知っており、みんな先々を読んで作業を進めている。そうしないと危険である。多少ぼんくらくらいでも、時間をかければそうなるので、そのほうが仕事を実直にするし、使いやすい。
		曳船は作業条件が多様で熟練に長年要する	・曳船の作業は、索のとり方、台船やバージの状態、潮流などによって操縦性などが、いろいろと変化するので、熟練を要するため一人前になるには長年かかる。

将来の海技者育成の課題と範例 (経営環境変化への対応 1/2)

員数外でOJT	新卒や陸上職の中途採用者は履歴が必要で員数外でOJT	MOIにしてOJTの時間を作り出す	・乗船すれば、少人数なので、仲間は教えている余裕がないし、役割を分担することが求められるので、MO仕様にするとかの工夫をしている。
		半年ほどの評価でなく数年かけて辛抱強く育てる	・2人の仕事について仕事を身につけていくときには、性格が大きく作用するが、若者は半年ぐらいの短期で評価してはだめであり、3年ぐらいすると船員としての姿勢が出来てくる。一人前にするには辛抱して取り組まなければならない。
		責任当直を分担させながら育てる	・営業でも他でも、先輩について実務をこなしながら育成されているように、職員の当直を責任もって一緒にするなかで技能を身につけられる。
		新卒で回りに負担あるががんばるよう督励している	・海員学校の卒業生を、就職難だったH13年から継続的に1、2名を採用し、育成することとしたが、最初は先輩がどう教えるかわからなかった。最初は工具もわからないと現場から不満が出たが、歯を食いしばろうと訴えて辛抱強く取り組んでもらった。
		新人船員で先輩は負担もあるが教える張り合いがある	・新人船員は戦力外の枠で乗船させているが、先輩乗組員にとっては負担はあるが、教えながらする仕事に張り合いがでている。
		長年ベテラン航海士と二人当直させ育成する	・当直者がしっかりすることが肝要で、部員と二人で当直を組み、部員を育てていくことができる。こうして10年で一等航海士の職を身につけさせた。
		二人当直でなければ瀬戸内を走れる実力がつかない	・船型が大きければ2人当直になり、2番手で当直について育てられるが、1人当直では出来ない。一人では重なりのお代がなく履歴を付けることが出来ない。それでは瀬戸内を走れる実力が付かない。
		船社へ補助しやる気ある船員育成すればよい	・やる気がある会社と船員がやる気のある船員を育てる制度が必要である。ただし、中には教育は見かけで補助を懐にするものには注意が必要である。
		若者に配慮した配乗	・船内では高齢者が多いので、話が合わないだろうから、2ヶ月半で休暇にしているのを、1ヶ月に10日の休暇にして、若者同士の話ができる配慮が必要である。
		員数外で配乗して育成する	・船員は24人雇用し、各船9名乗り組みで、員数外で新人1名が乗船している。
		労務費はかさむが余分な定員を決めて育成する	・余分な人間を抱えて育てる方針は3年前から始め、労務費は5割以上に達し、人件費の負担は大きい。将来への投資と考え続けようと思う。
		船員教育機関以外の中途採用を員数外で育てる	・船員や船員教育機関卒でない者を中途採用し、員数外で乗船させて育成するつもりでいる。もし、彼が他社に移ったとしても、しょうがない。船員として残るのであれば、業界の人的資源がふえることになるのだから。
		手伝いながら育成無理で船員数多くして機会得る	・今後は新6級資格が乗船時に要求されるので、仕事を手伝いながら育てるといふ訳にはいかない。人的資源を増やし、スケールメリットを生かして育成機会を設ける必要がある。
		オベが予備船員を抱えて育成し必要な船員を面倒見て欲しい	・それには、オベが予備船員を抱え、教育に必要な船員をフォローする方法が考えられる。
育成期間の人材プールはオベに願いたい	・新卒の人材を教育する期間、彼らをプールできればよいが、それには資金力が必要であり、大手オベくらいしかできない。		
漁船員は機関部はすぐできるが甲板部は5年かける負担大	・機関は漁船出身者でも任せられるが、他の船員との関係が気になるし、甲板は簡単に責任をもたされない。5年はかかり、それまで育てて辞められたらどうしようもない。		
プラス1名の乗船で部員から職員に育てた	・仕事はみて覚えろという時代に育った人は教育を担うのが難しい面もあるが、7名で乗せて甲板部の船員を最初から育てた実績がある。		

将来の海技者育成の課題と範例 (経営環境変化への対応 2/2)

育成の経費負担	荷主やオペが員数外乗船の費用や人をケアする	船員は優秀でないといけないので社長が現場で教育する	・船員は優秀でないといつとまらないので、なるべく社長(自分)が現場に行って息子と乗組員を育てるつもりである。
		船主がオペの船で勉強し自社船員に伝える	・自分は「〇〇」社船に乗っている学んだが、こなすべき書類の多さなどにびっくりしたものである。貨物船の船員がこなしている仕事とは比べものにならない。
		機関部が不足気味だが育成に長年かけられる状況にない	・機関部は不足気味で、長年見て後進を育てられる状況にない。
		機関士育成は半年ごとにステップアップし3年かかる	・機関士の不足が起きており、3人の機関士の内1人は素人を入れて育成を図っている。半年ごとに段階的な慣熟訓練を行って、2~3年かかると思う。

将来の海技者育成の課題と範例 (育成コースの量的・質的不足 1/3)

免状取得は海員学校	海技免状取得のため海員学校卒や短期講習	船主がまとめて海大分校に短期講習を依頼し研修させた	・これまでは船と一緒に仕事をして教えたが、船で余裕がなく、教わる方もその姿勢が弱い。オーナー会議で決めて、清浄機などの機関整備の短期講習を、児島の海員学校に頼んで、初級、上級に分けてしてもらった。
		機関士育成が急務で海大専攻科に通わせた	・これからエンジニアを育てる必要性を感じており、30歳の船員を海技大学校の専攻科に入れており、他に海員学校から毎年1人採用して、1人余分に配乗して育成している。
		教育機関卒が船員にならない無駄を船社の補助に回す	・船員教育機関の学生を採用したいが、船員にならないケースが多く、問題である。船員を育てる投資であり、できなければ補助金を回収するくらいでないといけない。その分を会社が養成する資金に回した方がよい。
		国費の船員教育で育たない船主の育成補助にむけて欲しい	・船員教育機関にたくさん国費をつぎ込んでいるが、船員が育っていないので、その分を船主が船員を育成する補助金にあてて欲しい。
		海員学校卒の免状に変なプライドもたせず実務を習わせる	・海員学校で免状を取得してきたものには、免状の変なプライドをもたせないように、会社の方針として、雇入れの職名と実務は違い、高い技能の甲板長などに学ぶよう指導している。
		6級免状必要になり乗船履歴あるものに短期講習受講	・16時間以上の航海をする船の当直員には6級海技免状を要するので、1年9カ月の乗船歴と6カ月の専攻科で6級を採らせている。
		海員学校で6級取れるが実務は無理即戦力になっていない	・海員学校を卒業するとすぐ6級海技免状を採れるが、当直員としての実務は無理である。だが海員学校は即戦力の教育に乗り気でなく、4級海技免状を目指す教育をしている。

将来の海技者育成の課題と範例 (育成コースの量的・質的不足 2 / 3)

海員学校以外育成必要	海員学校の次に水産高校を期待するが他の育成コースも必要	短期大学校として定員に達するようになった	・最近、海上技術短期大学校として、中卒者の進路とした時期の不振から脱し、今年度に入学者が定員に達した。
		外航船員の採用がなくなつて学校の人気落ちた	・以前は商船学校にあこがれたものだが、船員は減ってほとんどいなくなり、新たな船員志望者もほとんどいない。以前から船員の地位は高いとは言えなかったが、商船高専などの卒業者が外航海運に就職できなくなったところからこの傾向が現われた。
		最近海員学校卒が採れずに中途採用を進めてきた	・船員は海員学校から採用できなかったため、中途採用を進め、120名ほどになった。最近3年前に1名採用して以来、採っていない。口之津海員学校の卒業生30人は引く手あまた採用できなかった。
		長年採用を続けたが最近の求人難で途絶え育成ラインが切れた	・しかし、最近になって海員学校が生徒を世話してこないので、せっかく継続的に採用し育てたラインがぐちゃぐちゃにされてしまった。
		船員不足が見えていても採用できなかったため枠を減らした	・育成の枠を拡げなければいけなかったのに、海員学校などは数年前に受け皿がなかったために縮小した。当時はオペレータ会社にいたので、問題意識を持ち得たが、オーナーの実情をみると、そうもいかなかったことが理解できる。
		海員学校卒のOJT依頼あったが流出懸念し断る	・海員学校から卒業生を養成して欲しいという話がしばらくの間あったが、養成後に他社に行ってしまうのはどうしようもないので断り続けてきた。
		海員学校では間に合わず別の育成方法が必要	・船員教育機関の卒業生だけではまにあわない状況なので、船員教育機関に情報科などいらぬ。船員教育機関以外の給源を考えざるを得ない。
		海員学校卒の就職はよいが全国で不足する僅かの部分	・海員学校卒が内定するだろうが、全国で不足している船員の僅かしかカバーできない。
		今の船員教育の経路では間に合わず多様な経路が必要	・現在の船員教育機関の卒業生だけではどういまにあわず、様々な経路の育成方法を考える必要がある。
		水産高校にも働きかけがそれでも少ない	・教育機関との交流は、2海員学校と臼杵水産高校を考えているが、それでも対象は少ない。
海員学校は両用教育で機関部就職少ないが水産高校を期待	・海員学校卒業生は甲板・機関両用であり、機関部に就職するものが少ない。水産高校は甲板と機関は別で機関部としてとれるが、船員コースの定員を減らしてしまっている。		
水産高校も海技免状とれるが専攻科だけ	・水産高校は遠洋航海で夜間当直や機関整備など実務をこなしており、履歴も3級海技免状に相当しているため期待できるが、それは専攻科にいったもののみである。		

将来の海技者育成の課題と範例 (育成コースの量的・質的不足 3/3)

海員学校等の改善点	新技術での教育法、効果的実習、就職指導の偏りなどの改善	船種によって必要な能力が違うのでシミュレータ活用がよい	・経験した船種が違えば必要な能力が違うので、シミュレーター教育などができればよい。
		計器が発達し灯台の灯火で航行する技術の勉強は無駄	・航海計器や機関設備が開発され、搭載しているが、いまでは灯台の灯種をみて航海する船はいないように、使われない計器や設備の勉強もしなければならない。
		ベテランが海員学校のような教習所で教えるとうい	・2人当直の船も少なくなっており、ベテランが海員学校のような教習所か船に乗って教える必要がある。それには国の船員教育費用を充てればよいと思う。
		帆船教育より社船や小型実習船での教育を望む	・帆船教育は船員の育成に結びついておらず、海員学校も瀬戸内の船主も、社船や小型の実習船で、瀬戸内を何回もピストン航海するような教育を求めている。
		帆船より小型船実習で実務能力養成必要	・甲板部当直員の育成に、帆船を使ってかっこよさを重視しているようにみえるが、小型船で何航海もする技能訓練の方が必要である。
		船員政策は帆船教育の問題より広い視野が必要	・船員政策でも、帆船などは国のシンボルとしてはたいした出費ではなく、教育については帆船をどうするかというような問題ではない、もっと広い視野で行う必要がある。
		帆船より小型船の実務教育のほうが有効である	・例えば大きな動かない練習船に乗っているよりも、小型船で頻繁に航海実習をした方が実務教育効果は高い。
		海員学校の船員は家業が船主の人が多い	・同級生が40だったが、外航の採用はなく、20人が船員になり、そのうち15人は家業であり、5人は船好きだった。学校も船好きを集める努力が必要である。
		海員学校は大手優先で小規模船主には来ない	海員学校にも求人を出しているが、求人倍率が上がり、大手などを優先して小規模船主に紹介してくれない。
海員学校の先生は夜間荷役や着岸制限あるタンカーを勧めない	・海員学校の先生はタンカーを勧めていない。夜間荷役があることや、棧橋から直ぐ出ることを求められ、上陸する機会もないなどのためであろう。		

将来の海技者育成の課題と範例 (計画的現場教育 1 / 4)

計画的育成OJT	段階的目標と評価法を育成側と新人に示し、育成する	整備やシミュレータ訓練は他社船員との交流に好評	・機械の分解整備、操船シミュレータ教育などは、た...グループで取り組んでいる。これらの教育は、乗組員にも好評で、特に見知らぬ3名がグループで航海計画や実践が共同してやれるチームワークなどの訓練がよかったといっている。
		教育担当幹部を決め教育内容と時間を与えて教育する	・最初は、若者を雑務に使う傾向があったので、それを防ぐため、また職員との接触を増やすために、教育担当を決めて、1日4時間を現場教育時間に当てた。
		定員の部員職につく履歴をつけさせる余裕がない	・定員の部員職に就くには、組織船は半年間、それ以外は1年間、員数外で乗船させる必要があるが、それな困難である。さらに機関士は3年間の実歴を要するがほとんど無理である。
		免状所有者を確保するには制度を戻して履歴をつける	・免状をもった船員の求人は運輸局に出して休職者があれば採用できるが、一般の人を求人するには、法律をもとに戻して履歴が付けられるようにする必要がある。そうでなければ、シミュレーター訓練などを履歴とみなして学科で免状を与え、ベテランの機関長などに実務訓練を受ければ育つであろう。
		集めることも大事だが、育てることを考える必要あり	・集めることも大切だが、育てることを考える必要もある。
		特殊バースの操船訓練を交代前に繰り返す	・岸壁は傾斜した掘り割り操船が難しく、船長の交代時にはよく見習ってからするようにしている。そうしないと岸壁や全天候バースの天井にぶつけてしまう。
		現場教育の成果を段階的に評価して意欲を増す	・このような若者を育てる意欲がある幹部が何人かいるので、彼らに任せているが、それだけではなく船員教育機関の力も必要である。教育は段階を踏んで、成果を評価しながら育てなければならない。
		現場に教育担当を決め目標と成果をチェックする	・1ヶ月、3ヶ月ごとの段階的に教育する目標をたてて結果を新人船員本人と育成担当がチェックリストで評価するラインを敷いた。最近では順調に進められるようになって、年配者よりよい船員が育つ見込みが出た。
		長期的視野で機関部船員を育てたい	・50歳代後半の実力ある機関部船員は鮪漁船から確保したが、つぎは36歳の機関部員を4級まで育てたい。さらに数年後を考えると20歳代の機関部員も採用したい。
		採用船員を一定期間において段階的に評価する	・他の乗組員は入社した船員を3日、3カ月、3年といった継続期間に応じて判断しているが、技量は比較的短期に判断できるが、人間性はわかりにくい。昔の船員と違って、共同生活している内に船長までも一緒にサボるのもでてくることもある。
	自分の経験や資料でドック時に船員教育	・入渠時に、自分のケミカルプラントの経験や、「ヒューマンエラーを防ぐ技術」の本や、浅水影響など、いろいろと資料を集めて、乗組員に2時間ほど話している。いろいろ取りくみ続けて7年ほどになるが、成果があったかどうかは分からないが、何かしなければならぬ	
	船長の教育職務を明確にし部下によく話すようにする	・現場の船長を教育担当にして、大きなフェンダーの岸壁にもつけられるような技能訓練をさせたり、現場のことをよく話して聞かせて教えることが大切である。	

将来の海技者育成の課題と範例 (計画的現場教育 2 / 4)

意識的な船員の啓発	挨拶、PC利用、安全情報提供などで船員の資質向上	個人宛に手紙を送り、安全をテーマとした努力目標を伝える	・会社から各人に個人宛の手紙を送り、安全テーマの各人の努力目標などを示した。
		対人交流の苦手が多く挨拶・指差故障など基本を教育	・対人交流が苦手な若者が多く、挨拶もしない場合が多いので、挨拶や指差呼称などきっかけを与えてやる必要がある。そうすれば対外的にアピールすることにもなり、評価が高まる。
		IT技術をこなしして荷役やコンディションのプランつくる	・鉄鋼荷主が配船にパソコンネットワークを用いたが、安全管理にパソコンの活用ができればと思う。たとえばいつでも船の様子を把握できるシステムがあればよい。荷役プランやコンディション計算などが確認できる。
		若年者同士の配乗で切磋琢磨の効果	・同世代の話し相手などに配慮して、一隻に20歳代を3人乗り組ませたが、学校の先輩後輩の関係なども良い効果をもたらしてきた。H13年の採用者が一人当直ができるようになった。
		レベルの高い仕事は地位を向上させる	・船員が高い水準の仕事をし、経営者もそれを望むなら勉強して高い水準を維持しなければならない。そうすれば言わなくとも船員の姿を見て、その努力が評価され地位の向上につながる。
		海難事故例などを送付し危険認識を高めている	・1週間ごとにSMSの文書を整備するが、海難事故例なども送付してもらっており、その都度ハットして危険認識を高めている。
船長の管理能力育成	集団管理、文書管理の役割明確化と面談で指導	船長の人材育成能力を発揮できるようにさせる	・船長が技量も責任感もある乗組員を育てることを、意識的にできるようにしている。
		船長は集団を馴れ合いでなく会社の対場も理解してまとめる	・航路を熟知し、乗組員がまとまるような船長に育ててほしいと思っているが、我が強いとか、でしゃばるとかは禁物であるが、な—な—でもだめである。「長」という名がつく職だから、会社の立場も心得ていなければならない。
		船長がチームワークよくするため様子を聞いて支援する	・疲労は休めば直るが、人間関係のストレスはそういうわけにはいかないので、船長が休暇に入る前に会社によってもらって、いっぱいやりながら船の様子を聞いたりしている。船長・機関長は船に固定し、船員も船に固定が原則として、乗組員のチームワークを大切にしている。
		最近の船長には事務能力や外部との対応能力が必要	・船長の受け答えはよいが、船の手入れが悪い船もあるが、文書の作成や受け答え、積付けのチェックやダメージ報告などがよいことは最近の船長に必要な素養である。
		船長は文書管理能力必要だが時間を要すことに理解欲しい	・時間が経てばできるようになるであろうが、船長は社外との対応や文書管理などができなければならない。1隻は荷主からパソコンと書類が提供され、ほぼ全員が使用できるが、他の1隻は全て手書きである。
		高齢船員のワープロ習熟は負担である	・熟練者が蓄積したメモ方法などが通用せず、ワープロで書類を作成せざるを得ない状況は、彼らにとってかなりの負担になっている。

将来の海技者育成の課題と範例 (計画的現場教育 3 / 4)

リーダーシップ能力重視	人望と統率力を長年かけ見極めて意識的に幹部に育成	誰でも幹部になれるわけでない見込みを見極めて育てる	・核になる船員は重要だが、誰でもなれるというものではない。見込みのあるものを育てていくようにしている。
		若者には程ほどでよい姿勢があり意気込みを見出し育てる	・いまの若者は、幹部になって苦労するより、そこそこでよいと考える船員がおおく、昇格してがんばる意気込みをもつ人を見いだして育てるようにしている。
		乗船後8年ほど見て仲間の指導力評価で幹部候補に育てる	・そのような幹部を育てるには、7、8年乗船しているうちに仲間の中で指導力がありそうな人を見出し、さらに7、8年、前の幹部が引き継ぐようにしている。
		乗組員を育成できる船長に育成する	・長年勤めた信頼できる船長が、そのことを理解してくれているので任せており、実際に8年ほど乗船して職員になった人を育てつつある。
		幹部一人のがんばりではなく総力であたる幹部を養成	・しっかりした指導ができる幹部がいれば、皆が力を出し合う流れができる。一人だけのがんばりだけではだめである。
		訪船や食事を共にして幹部船員と話をする	・幹部船員と個別に、訪船したり、飲んだりしながら、このような話をしている。これも6年ほどつづけているが、どれほど理解しているか分からないが、やらないよりよいと思っている。
		コーチングの参考書などで幹部船員を教育	・最近では、コーチングの本がたくさん出ており、幹部船員の指導力強化を目指している。昔風のしかって教えるより、人は認められたいという気持ちや、ほめられると積極的になるということが分かってほしい。
		しかった場合にはフォローを心がけさせる	・しかった後はフォローを心がけ、本人が悪かったと気づいていることが、素直に修正できるようにし向けることなどが必要である。
		船長に乗組員のモチベーション効果で能力向上を職務と自覚	・かつては意欲のある者は伸びる、といった認識であり、そのような認識の船長はとまどうかもしれないが、SMSIにもあるように、チーム構成員のモチベーションを高めることが職務である。
		船長への登用は人徳や人を明るくきっちりしていること	・船員の登用は、人徳など、よい船長像にあてはまるか否かであり、よい船長の下では船内は明るいし、きっちりしており、船内がきれいである。
		不明確だったチーム管理や指導を明確に役割とした	・かつてはチームの管理や指導が不明確であったが、それらは幹部の仕事であることを理解してもらっている。
機関士の育成を進めたが人員構成で登用が難しい	・最近、機関士の育成を進めてきた結果、二等機関士が増えて、新たに二十歳代を機関職員に登用しにくくなった。		
幹部との共同作業が減り幹部機関士がいなくなる	・いまは先輩と仕事をしながら育った信頼できる機関長がいるが、機関部員として乗船し育てる機会がなくなって、将来いなくなるおそれがある。		

将来の海技者育成の課題と範例 (計画的現場教育 4 / 4)

チームワーク	薄れた人間関係をとりもどすリーダーシップの指導と実践	船内の人間関係は話しやすく変わってきた	・船内の人間関係は随分変わってきており、部下や若年者が発言しにくい雰囲気はない。
		船長により多少雰囲気が変わる時代的傾向がでる	・船長が替わると、多少は雰囲気が変わる。その時代に必要な転換が起こるのである。
		船長のリーダーのため権限を明確にした	・船長がリーダーシップを発揮できるようにするには、船長の指揮や指導する権限を明確にし、その権限を無視して乗組員に接することは慎まなければならない。
		船内融和のために部下との対話を義務化	・社訓に掲げた船内融和を強調しており、交流の仕方、対話、文章表現などに工夫することを促している。たとえば、9名なら2日に1度は対話できるはずであり、直近の部下とはさらに多く話ができるし、彼らを通じてさらに多くその部下に意志が伝わるので、そのようにして浸透していくことができる。
		危険認識の共有は人間関係で伝わるが最近薄れた	・技能の危険認識は、生活を共にして伝わっていく。しかし最近では、一般に一人であることを好み、人との交流がすくなくなっている。船でもかつてはけんかになつたりするほど濃密な人間関係があったが、最近は聞かなくなった。
		乗員はチームワークの技術者集団と尊重して欲しい	・船員が不足ならほかの船から連れてこればよいという荷主もいるが、チームワークが必要な船内作業がそう簡単なものではない。船員を技術者集団と認識してもらいたい。
		船を管理する担当を固定してきめ細かに行う	・管理者は、元の会社の労務を担ってきた自分と、機関長経験者の工務担当者がおり、ほかに、安全管理者、課長、主任、経理がおり、数隻ずつのチームとして、その管理責任者になっている。ただし、安全管理者は現在病氣療養で欠員である。
		馴れ合いも困るが交代も難しい固定と交代の優劣困難	・乗組員が馴れ合いになつても困るので、3年ほどで交替することも考えたが、固定と交替のどちらがよいかは答えが出ていない。
		船長中心に話し合いでまとまりよくするため船長と話す	・船によって雰囲気が違い、船長が気に入ったもので固まってしまったり、不人気の船長がでてしまったりもするので、よく船長と話し合つて、まとまりよい船にするようし向けている。
	船長は採用時に乗組員の飲酒習慣や人間関係を大切にしたい	・人間関係が大切で、ある船長は乗組員の飲酒習慣を尋ねてきて、あまり飲まないと言うことで入社することにした。	

関係者との協働の課題と解決策 (制度と運用の問題点 1/2)

実情に即した安全管理	無駄な形式主義、的外れな検査は負担増と形骸化	各船特有の強度やバランスを無視した他人任せ荷約は危険	・船体強度や、バランス、安定性などは各船違うので、積みつけが他人任せでは安全通航は無理である。
		些細な事故を取り上げ、大げさに扱う	・事故はなくなる。荷主は些細な事故もとりあげゼロを求めているので、事故率は変わらないし、事故の内容も変わっていない。最近はやっとした油流出にもヘリが飛び大騒ぎになる。
		抜け駆けがいて業界がまとまらない	・曳船組合にも加入しており、運賃は上がらず燃料代は上がるので、この業界で申し入れをしようかという話もしているが、まとまらない。先導すると、抜け駆けがいて、足元を救われる恐れがあるからである。
		抜け駆けは結局みんなが相手にしなくなる	・だからといって安ければよいと言うものでもない。いいかげんな仕事をしていると皆が相手にしなくなる。長い目で見れば、抜け駆けのような姿勢は仕事をなくしてしまう。
		細かな指摘に辻褃あわせや釈明文書の負担がかかる	・逆に、むずかしいことを細々とチェックさせるようにすると、つじつま合わせの嘘の文書を報告してくる。荷主の海を知らない担当者がそのようなことをしがちで、「11時になぜ着かなかったのか」など釈明文書を求められたりする。
		荷主とオペは自身の問題を省みず船の安全監査で細々指摘	・船に対しては細かな指摘をするが、岸壁を整頓していないとか、労働時間の規程を守れない運航スケジュールなど、荷主やオペレータ側の問題は改善しようとしない。
		免状取得まで補助をする仕組みが欲しい	・今年の年始に12万円の補助をマスコミが報じたが、1、2年間で免状を取得するまで面倒をみなければ、補充はなりたない。
		造船所との悪意なつきあいで手厚いケアしてもらおう	・造船所とのつきあいも大事で、悪意にした会社はよくしてくれるが、そうでないと過大な追加工事費などの問題が発生する。
新6級制度の負担	員数外乗船履歴の負担で新人船員採用不可能	員数外の1年履歴で部員、さらに数ヶ月6級は負担大	・大きな障害は、新人は1年間の乗船歴ができるまで配乗定員の中に入れることができず、員数外で乗船させなければならない船員制度である。当直員となれる6級資格は、このあとさらに数ヶ月要する。
		小型船舶免状と格段の差をシミュレータ訓練などで緩和する	・その一方で、引き船は一級小型船舶の免状でもよいという、制度の隙間をねらう業者もあり、シミュレーター訓練などを取り入れて免状を取りやすい制度にして格差がない運用を図るべきである。
		資格制度が新人船員を採用しにくしている	・入職者が少ないので高齢化しているが、資格制度が新人を採用できなくしていることがひとつの原因である。
		新6級制度で若手の免状もちを採用しベテラン船員に習う	・若者に早急に新6級資格をとってもらい、実務は免状を持たないベテラン甲板部員に教育してもらおう。
		機関部は高齢化しているので若い6級機関士が欲しい	・甲板部は6級海技士をもてば育成できるが、機関部は高齢者が多く、6級の若者を採用したい。
		6級は3カ月の実歴でとれるが裏書きはもっと必要	・6級コースを出ると3カ月の実歴で免状が取得できるが、当直員の裏書きにはさらに時間を要す。

関係者との協働の課題と解決策 (制度と運用の問題点 2/2)

制度変更の問題点	入港経験裏書き、小型船免許の抜け穴、船舶無線士の無視	両用は無理だし、兼務の手続きも厳しい	・船主なら兼務で両用免状の実力をもつよう頑張るかもしれないが、雇用船員にそこまで求めることはできない。兼務は、労務官に膨大な資料を求められることになるため、手続きが大変である。
		遊漁船は小型船の簡単な試験ですぐに業務可能である	・遊漁船は、僅かな実技と学科試験で一級小型船舶の免状を取得し、すぐに乗客を乗せている。乱造気味と思える免状がある一方で、700t以上の履歴限定など厳しい規制がある。
		曳船は小型船免状で済むものがありそれに転換する	・曳船の中には、20総トン未満にして実務経験なしに免状が取れる小型船舶資格に変える動きが、中国や九州地方にみられるようになった。実際には100総トン級の船舶と言ってよい。免状のほかに、検査費用も数万円ですむなど、魅力がある。
		日本の無線資格は難しすぎ近海船に配乗できない	・日本の無線資格は総務省のプロの無線士資格に準じており、外国の講習で得られるようなものではなく、容易に取得できない、そのため、船の近海資格を行使することができない。
危険物資格の負担	貨物種で異なる危険物船履歴が複雑になり重複した訓練	水先人が不要な裏書き条件が煩雑化し規制強化になった	・水先制度の変更は規制緩和といわれているが、不要だった裏書きをもった船長が、資格を維持するための経験回数が増えたり、横浜港と川崎港の経験を分けたりしたので水先人が必要になっている。
		危険物港則法の裏書き資格が煩雑になり資格を失う	・黒油タンカーの履歴は白油タンカーでは危険物であるため通用しないとか、裏書きの更新も煩雑で費用もかかり、水先人の方が危なく感じるが、内航船長の資格が失われていく。
		レーダーや防災資格の期間などが不統一	・レーダー資格は一生だが防災は5年間といったように資格制度が不統一であり、研修が頻繁になっている。
		危険物訓練資格が錯綜し履歴を持ちにくい	・危険物取扱いに必要な資格や訓練が錯綜しており、乗船できない状況が起こってしまう。たとえば、各貨物種毎に同様な消防訓練が必要とされたり、似た貨物の乗船歴があっても1年間の履歴に認められなかったりしているためである。各種の免状を整理して、統一的な資格にして欲しい。
		危険物資格が輻輳し国が勧める協業を阻害している	・国は零細船主の経営合理化策として協業を勧めており、タンカー会社3社が共同事業部を進めた。船員のローテーションに有利のはずだが、LPGとケミカルと白油であり、安全担当者等の資格が異なっているために船員の転船ができない。協業の阻害要因になっている。
		危険物訓練資格要件が難しく貨物船に流出する	・船員は、別種のタンカーに乗ろうとすると、また消防訓練に行かなければならず、年配の船員は、いまだ講習に行きたくないという。貨物が異なっても消防の基本は同じであり、消防訓練は共通でよいと思う。
		必要な資格が多様だと資格所有者のたらい回しが起きる	・消防訓練の資格を持った人が下船してしまうと、他の乗組員も仕事が出来ない状況になるので、派遣船員のたらい回しのような現象が起きる。

関係者との協働の課題と解決策 (適正な制度と運用に向けて 1 / 3)

制度の厳正な運用	定員や労働時間の監督で抜駆排除、支援や福利制度で条件向上	船主の努力だけでは限界あり研修や育成支援制度が必要	・オーナーは努力するが、それだけでは限界があり、業界や行政など皆が協力し合い、員数内での研修制度や育成支援などに取り組むことを期待したい。
		制度が整備され施行されないといいい加減な船が横行する	・定員などの制度がきちんと整備されて、施行されないと、いい加減な船が横行して安全が脅かされてくる。
		船内給食をきちんとするよう国は制度整備必要	・船内生活は単身赴任と違い、食料の貯蔵、調理など、国の制度ではこれを無視している。定員を超える船員を乗せる訳がないので、国はあるべき姿をきちんと示すべきである。
		労務官は改善命令などの職責を果たしていない	・労務官は改善命令できる権限をもっているはずで、それを行使して停船命令でも出せば荷主も緊張すると思うが、していないので、まじめにやっているものが馬鹿を見る状況である。
		定員や社会保険の抜けがけを把握していない	・安全最小定員の規程が遵守されているかは、航海日誌をみれば分かるが、嘘の申告をしても分からない状況である。船員保険の納入状況も、船員手帳にコピーを貼ればすむのでしっかり把握できているか。
国の適正な関与	実社会の動きに対応するバランスと柔軟な対応	国など権威ある機関がSMSのベースを示し荷主の理解得る	・運輸局などの権威あるものがベースを用意すれば、荷主が納得してくれると思うので、これに荷主の特殊な事情だけを加えるなら的確な対応がしやすい。
		機器向上・船員質低下・技能伝承などにバランスよい対策	・時代が変化し、計器や設備の機能が向上している一方で、扱う船員は不足して質の低下が懸念されている。その防止には熟練船員から技能を伝承しなければならない。このように多側面がリンクするのが安全であり、バランスが大切である。
		世の動きが早く実際の現場と遊離する	・世の中の動きが早く、実際の現場と遊離してきており、もっと実質的に行えるよう、バランスがとれた方針や施策が必要である。
		無線資格の問題は総務省と国交省が縦割りで機能しない	・無線資格のあり方は、総務省さえよければ国交省はどうにでもすると言って、自ら動くとはしないので、縦割りでない取組を望みたい。
		経産省は企業育成、国交省は運輸規制の縦割りに苦勞	・経産省は産業振興の施策をするが、国交省は規制を課せれば、業界は何とかするといった、対応できない会社は撤退せざるを得ない施策が多く、一杯船主の今後は厳しいであろう。
		荷主と船社の関係官庁の縦割りで話がつじない	・荷主は経産省で、運輸は国交省であり、国交省に申し入れても、荷主には伝わらない。
		定員規制と育成担当課の分離で現場に齟齬が出る	・内航船では、定員数の総数と船員総数に齟齬が出始めているが、官では定員の管理と船員の育成を担当する部署が縦割りで、解決の見通しをもっていない。近海の航行区域や交通法の航路幅などで輻輳状態を余儀なくしているなど多くの問題がある。
		形式でよしとする検査は実効性なく意欲を削ぐ	・ISMの最も重視しているのは教育訓練、保守整備で、あとは形式を整えていかなければならないといったものであり、会社の判断でウェイトづけして対応している。内部監査も検査官の監査でも、それでよしとしている。
		船の安全管理は陸と大きく違う	・安全管理規程の施行で鑑査などが厳しくなって、細かな指摘を受けることがあるが、船の安全を図るのが船員の仕事で、台風や着氷の対応など、危険な場面をこなしていることを理解して欲しい。

関係者との協働の課題と解決策 (適正な制度と運用に向けて 2 / 3)

実務に適する制度設計と運用	実社会の動きを配慮した国の制度設計や運用	急な規制の変更は慣れから混乱や窮屈さがでる	・規制などを急に施行すると、対応できない船は運航できないことになるし、従来慣れた方法から慣れない方法に変えて混乱を生じたり、窮屈さを感じてしまう。すべてすぐに行うというのではなく、最低これだけはしてから、というように段階的に進めてほしい。
		船主の責任感と努力を無視して施策を急変すると危険と負担	・安全については船主が一番責任を感じて乗組員と一緒に努力し、対策を実行している。急に行政的施策が変化したり、加えられたりしても、現場で意味あるか疑問だし、無駄な負担を増やすことさえある。
		実際運用中の海のルールを無視した規制は企業を疲弊する	・海上は皆のルールで運用されており、その安全にはそれぞれの役割があって行動している。規制がこれを阻害すれば、業界が疲弊してしまう可能性がある。
		指導のパフォーマンスのための無駄な規制や不統一な規制	・現状は安全管理を運輸局に持って行くと審査されて、例えば、保管場所の明記を指示された後に、逆にテロリストに都合がよいため表示するなといわれたりする。指導しているというパフォーマンスは混乱を招く。
		船員の高齢化に配慮しない制度に対応できない会社がでる	・船員が高齢化しているが、熟練が必要で若ければよいというものではない。定員制度などが、このような実態に先んじて定められると、それに至るまでのハードルが越せない会社がでてしまう。
		古い規制で無意味なことを強要する検査官がいる	・搭載する機器などが大幅に変化しているにもかかわらず、検査官が古い規則で細かなチェックをしている。例えば、ブリキごみ箱に変更指示、台やネットの取付けの禁止などがあった。
		近海船の無線資格を取りやすくする必要がある	・近海資格を得ており、荷主から時折韓国などへの輸送を達成されることがあるが、GMDSS操作資格や1級資格など無線資格が必要となるが、日本籍船のため、日本の無線資格を取得しなければならない。
関係者間の協調	経営者の乗船や訪船、陸上との緊密な情報交換で意思疎通	調理担当者がいると生活と労働にゆとりがでる	・調理担当者がいることによって、あらゆるものが緩和され、余裕が出て、ひいては安全に寄与するので、この費用が出るように荷主に努力を願いたい。
		社長と部長が交互に合計7回訪船しきめ細かな指導	・現場との接触を心がけ、4、5ヶ月に1回くらい近くに入港したときは訪船し、船舶部長は必ず3か月に一度は各種の打ち合わせと、指導を行っている。
		訪船活動で現場を理解し相談や指導で人間関係を支援	・よい運営のこつは、人間関係をよくすることであり、よく訪船して意思疎通を図った。たとえば、乗船の指示や動静の連絡は社長が行い、直に船員の声を聞きいて声の様子などで気持ちや状況を察し、何か不安があるようなら訪船などして話を聞く。
		船をグループ化して船内をまとめ管理する	・船のチームは船種、船型、岸壁などを勘案して5隻程度にグループ化し、船員は原則として各船に固定で、人間関係などの理由で、休暇などの機会にお転船する場合もある。
		船を適正規模にグループ化し緊密な管理をする	・扱い船が多くなると船員の名前も覚えられないようになってしまいうし、管理がいい加減になると無駄も発生してしまうので、現在の規模が限界である。
		息子2人に交代し現場で船内管理	・S47に199総トン級中古船を購入して、オペレータに用船出して自分が乗組んで船主業を始めた。約3年後に1隻増やし、最多で4隻を所有した。30年ほど乗船したが脳梗塞を患って下船した。現在は3人ずつ乗組ませ、1隻は息子が船長している。
		船に長男が乗って現場で船内を管理する	・船員は人のつながりで採用してきたが、昨年度から自分に代って長男が乗船し、高齢で退職船員に替わる若い船員の育成に取り組もうとしており、海上履歴がない大卒者や漁船員を運輸局の世話で採用している。
		息子を現場で育てて船内を管理する	・息子はまだ船長になるには経験不足で、3級免状をとらせて船長の見習いをさせている。一等航海士も4級を持つようにして、双方が船長を担えるようにする。
現場を放っておくと手抜きが起きるので工務監督が点検	・放っておくと、使える部品でも捨ててしまったり、故障して部品を取り寄せる不稼働時間を出してしまったりするので、リタイアしたエンジニアに無理を言って工務監督してもらって、前広の整備をしている。		

関係者との協働の課題と解決策 (適正な制度と運用に向けて 3 / 3)

関係者の理解	支援や規制の運用を的確にして安全の底上げを図る	業界団体に船主の取り組み支援を国と荷主に働きかけ望む	・業界団体は個々の対応に任すのではなく、個々の取組を支援する仕組みを国や荷主に働きかけてほしい。
		関係者が協調して船員確保の条件を整備する	・現在の若者の将来にとって、どのような条件が合理的か判断しかねるが、関係者が協調して、船員が確保できる条件を探らなければならない。
		内航船員に課す安全努力だけでなく漁船など他の協力必要	・このような内航船員の厳しい状況を関係者が理解していない。漁船との衝突では、被害を受けた方の問題は触れられないが、漁船側も衝突を回避する行動をしていればもっと事故は減る。
		岸壁での整備作業規制は業務効率を低下する	・岸壁で塗装作業が禁じられているが、舷外でなければ海洋汚染の危険がないので認めて欲しい。自社の岸壁に迷惑なものがあるような風潮はなくして欲しい。

関係者との協働の課題と解決策 (荷主の協働姿勢を望む 1 / 2)

荷主の改善	荷主の事情を押し付ける一方的態度でリーダーシップに悪影響	荷主は自社の棧橋だけ考え船社の都合を聞かない	・船員の大切さを、一部の石油会社は認めて、配慮してくれるが、大半は自社の棧橋周りの安全しか意識がなく、改善を申し出ても実現しない。荷主の運輸部門の発言力が小さいのではないだろうか。
		棧橋要因の高慢さに耐えなければならない	・棧橋の荷主側要員が船員を見下しているような高姿勢な態度や言葉遣いであっても、ニコツとしていなさいと言わざるを得ないほど気を遣っている。
		棧橋要員が船長に命令し船長のリーダーシップに悪影響	・棧橋要員が船長に命令するような態度は、船長がリーダーとしての権限をもつてうまく行く船内の仕事に悪影響を与え、責任を果たせといっても無理である。
		いずれ壊れるフェンダー損傷で嚴重注意される	・着岸時にフェンダーを落とした船長が厳しくとがめられた。フェンダーは緩衝材として機能したために落ちたのであり、いずれ誰かが同じ立場になるものであるのに。
		棧橋の規制や要員の高慢な姿勢に我慢している	・ケミカルタンカーでは着岸中に料理が禁止されたり、ボイラーをストップさせられて出港後に再点火と調整の手間がかかるなど、船の事情を知らない荷主の安全担当者、「おい船長」といった横柄な態度にも我慢している。
棧橋要員の態度	船型などに差が生じる高圧的態度に我慢と反発	船主は荷主・オペの下にあり我慢するほかない	・内航は荷主やオペの系列で、そのようにはなっていないので、オーナーが我慢強くなればなる状況である。
		棧橋要員が監督する様子が最近改善され交代休憩もできる	・タンカーは特に確かな荷役作業が求められ、棧橋担当者が監督する風潮だったが、最近改善され、交代で休憩もできるようになった。
		船員は関係業界での最下層とみなされ向上意欲を失う	・船員の地位向上を願っているが、業界の重層構造の意識が強く、船員を最下層とみなしており、船員はなにも言えず向上意欲もなくなる。
		船主が荷主に対応の改善を求めても高圧的対応	・船主は、荷主に対してこのような環境を改善することを求めている。船主の地区がまとまって要求し、受け入れられなければ停船する運動を試みたこともある。
		棧橋要員の態度は船の大きさで違い外航船には低姿勢	・棧橋要員の態度は、船の大きさによって変わり、外航船長には低姿勢だが、内航船は「おい船長」といわれても「ハイ」と言わなければならない。
		業界のたて秩序で荷主の傲慢な態度に反発心	・内航業界は、荷主、オペ、船主と船員、といった序列が厳しく、「船のくせに・・・」と言われては「同じ人間なのに」という思いが湧いてくる。
		外航船員は棧橋要員と対等以上だが内航船員は見下される	・このような規制は外航船と違っており、外航船長が「そういう指示をされる筋合いはない」と言った話を聞いたが、内航船長や船主はそのようなことは絶対に言えない。
荷主に物言えない、船が不足したら変わるだろうと我慢	・荷主に向かってこのような問題を言うことが出来ないため、船が不足して態度もよくなるだろうと思って、生き残りをかけて我慢くらべに堪えている。		

関係者との協働の課題と解決策 (荷主の協働姿勢を望む 2/2)

荷主の規定	船の事情に無理解な管理で船員が萎縮し自発性阻害	荷主に将来性の提案しても無視される	・荷主の将来を考えた前向きな提案をしても、荷主は、「明日は困らない、船を停めるやってみな」といった態度で受け入れられない。
		船主・船員は荷主の規制などで萎縮し工夫などできない	・自分たちが生活しやすくする工夫をしたりしないのは、荷主の規制やオペの要求など権力関係に船主も船員も萎縮しているからであろう。
		船にふさわしくない陸の大企業の安全管理法を押しつける	・大企業の大きなシステムの事故などで管理方法が緻密になるのと同じように、船にも細かな報告や対応が求められても対応しきれない。たとえば、あらゆるところに手すりをつけろといわれても、狭い船で身動きがとれなくなる。船の環境に合った方法を尊重してほしい。
		鋼材積みつけの問題を指摘できず倉庫にみられている	・問題があっても荷主物流部門の範疇ではないと無視し、倉庫代わりと思えるように相変わらず積み込んでいる。
		オペの安全講習は船を知った上で話をしたい	・オペレータの安全講習会などで、船員の経験がない人や船をよく知らない人が的はずれの話をしていることがあるので、現場をよくみて知っておいてもらいたい。
下支えする零細企業保護	荷主と力差の無理強いの後継育成不可能な状態を改善	欧米のように船員を維持する国策が必要	・外国人の導入などの話を聞くが、外航でさえ人不足なのに内航船員になるか。日本人船員対策への危機感をもたなければならぬ。欧米は国策として船員を確保している。
		外国人参入は利益の偏りや棧橋で不都合がでる	・経済活動を活性化する規制緩和ならよいが、外国人船員の導入や国際船舶の内航海運参入(カボタージュ)などは、一部の利益にしかならないし、棧橋要員の英語力やセキュリティー管理など対応するための負担が膨大になる。
		内航業界にも取引の優越的地位の乱用防止の救済必要	・最近、製造業の下請けに対し、優越的地位の乱用からの救済措置が進められているが、内航業界にも必要な状況である。
		国は鮪漁船減船支援のように船員育成に補助する	・ただでも少ない船員を保安庁がもっていこうとするのはひどいことで、逆に国はJAの立て直しや鮪漁船の減船に補助しており、同じように船員育成に補助をするべきである。

関係者との協働の課題と解決策 (業界イメージの改善 1/2)

低運賃で業界が疲弊	育成困難、イメージ低下、整備費不足、安全など多様な影響	船主は船員育成の体力を失っているため荷主の理解が必要	・松山でも就職説明をしてきたが、受け入れた会社があったかどうか分からない。多くの船主は育成する体力がなく、育成について荷主の理解を得る必要がある。
		交代船員の育成不能な運賃に優越的地位の乱用防止必要	・辞めていく船員に代わる船員を育てられない運賃であり、船員養成ができない状況にあり、優越的地位の乱用防止といった法的措置が必要な状況にある。
		6人乗り組みで育てられる運賃ではない大型船で育成願う	・5人乗組みの1人当直で、現在の運賃では6人乗組みできないので、749総トンの2人当直船で育ててもらえない。
		安全には長い目で見る必要がありコストに理解が欲しい	・安全にしっかりとくむには長い目でみる必要あり、コストをかけていることを理解してほしい。
		国民が理解し荷主がコスト負担できるようになればよい	・国民が海運を活用してコストを負担し、荷主が海運に還元すればよい。4年間ほど鉄鋼を中心とした好況で運賃相場が回復しているが、6割低下した運賃の半分ほどに留まる。
		業界イメージは活気がなければ高まらないので利益向上要す	・業界イメージは活気がないと高まらない。利益が向上して原資があれば、かつて船員が陸上より高収入だった時代のように競争して船員になる状況に変えることができる。
		定期用船は燃料代でなくなり整備費は持ち出しである	・燃料費は定期用船でまかなわれるが、運賃はたたかれて修理代がまかなわれない状況が続いた。
		自衛隊員からの船員のコスト意識低さは若ければ変わる	・自衛隊員にコスト意識がないといった指摘に対しては、25才前後ならば、それからの教育で変化することができるかとみている。
		陸上スタッフの充実が必要で機関長を工務監督に育成	・陸上スタッフの育成も必要であり、造船関係者の採用や、機関長を陸上の勤務に就けて工務監督にした。
内航のイメージアップ	古いイメージなくし若者に受けるイメージをマスコミなどで作り出す	古いイメージを払拭して真面目な内航船員を訴える	・船員といえば漁船員ややくざな仕事といったイメージもあるが、内航船員はまじめで協調性がある職業人である。
		不安定や3Kイメージを改める必要ある	・不安定や3Kなどのイメージを改める必要がある。
		船員職業を説明すれば他産業よりよいと思う人も出てくる	・業界内や荷主との堅苦しいはなしだけでなく、船員職業の特徴を他産業と比べて示せば良さを理解する人がでる。
		造船の好況で「技術者募集」を謳うように募集すればよい	・造船の好況がマスコミで取り上げられ、技術者募集の商業的も出しているようなことを内航海運でもしたらよいと思う。
重点地域で広報活動	地域おこしなどで船社や船員をアピールし関心を向けさせる	内航船員を知らせるには学校の先生や地域の交流が必要	・知らせるには広報活動が必要であり、そこには学校の先生や地方の人との交流などをもっとしなければならぬ。
		船員は社会との交流を億劫がるので社会的交流を促す	・船員はとかく他人はもとより、親戚でも接触をおっくうるので理解されにくかったが、社会的に認められるような行動を促す必要がある。
		船主は地域振興事業に参加していない	・今治は地域産業の振興事業を展開しているが、一緒に行っているわけではなく、海運が参加している状況ではない。当地の船主組合の大きな活動は、海員学校の誘致活動で、淡島から移転した
		船主の地域おこし活動参加が不振なので改善必要	・地域の活動に船主団体も参加者を出してはいるが、あまり発言もしないし活動もしていないので、地域活動には積極的に参加し、船主の地位向上に努めるべきである。
		地域の若手船主が若者にジョブまつりでアピール	・いま、広島地区で若手船主経営者の勉強会をもって、ジョブまつりイベントなどで、若者を確保する活動をしている。
		船に関心引く地元の催しや海事関係者のマスコミ活動を期待	・地元で海運に関心をもってもらおうといろいろな企画を考えているが、教育関係者にも世間から関心をもたれるようになってほしい。
		国と自治体と共に重点地区の海事普及事業を推進する	・今治で始まった海事普及活動に同調して、国は愛媛、広島、大分と共同の活動を計画したことは歓迎している。業界は具体的な内容を準備していくつもりである。

関係者との協働の課題と解決策 (業界イメージの改善 2/2)

国民理解で業界を変化	国民理解で荷主など関係者の行動変化を促す	人気俳優を船員姿にするなどで若者の目を向ける	・イメージを改めるためにキムタクの船員姿ではどうかと思うが、よさを映像化するのには難しい。
		船員生活説明し、イメージの違いにびっくりされた	・船員生活を紹介してイメージの違いにびっくりされたことがあるが、それほど国民に船員職業や海運が理解されていない。
		子供の印象は強いので子供にも知ってもらう活動が必要	・中学時代の先生の話は印象深かったので、最近行っている小学生の造船所見学などはよいことと思う。子供の頃の印象は重要で、保安庁の海猿などが影響したように、内航業界にあるものとして、何らかの活動をしなければならないと感じる。
		荷主の理解だけでは変わらないので国民的理解が必要	・荷主等の理解を得るため、船員や船主は努力しているが、それだけでは不可能な状況であり、国民的な理解が必要である。
		日経新聞に「日本の海が危ない」と意見広告を出した	・10年前に、以前から懸念されていた船員不足対策のために、業界の主従関係での限界を打破するために、内タン組合の船員部会で個人的に「日本の海が危ない」と題した意見広告を発案し、紙面半分の海難事故の写真入りの記事を日経新聞に出した。
		新人船員雇用に向け新聞に論文を載せたが変わらなかった	・内航タンカー新聞にも論文を書いた。内容は、新人船員雇用のための方策であったが、多くの費用を要すので実現しなかった。いろいろ手を尽くしてきたが、効果は現状のとおりである。
		保安庁で「海猿」効果があったように広報活動が必要	・内航業界内や荷主業界との間の話ではなく、海上保安庁に「海猿」効果があったように、一般に訴えて、新規の船員雇用に反映するような広報活動が必要である。
		内航物流は長期展望で国民生活に寄与する理解を促す	・海運は長期的な展望で安定させないと船の資産の行き場がなくなり、その結果、内航海運物流が混乱し、生活に影響が出ることを国民に理解して欲しい。
		内航海運の国民的理解のため人材を集め知恵を出し合う	・国民生活の安定と安全には健全な海運経営が必要であるとの理解を広めるため、人材を集めて知恵を出し合って活動することが必要である。
		船員職業のイメージアップ法は難しいが妙案を期待する	・船員職業のイメージはS40代から下がり続けており、「海猿」のようなイメージアップが必要かと思うが、ドラマになりにくいし、一過性だとも聞いているので、妙案を考えて状況を改善することが必要
	業界全体でのイメージアップが必要	・業界団体として、質のよい、総連のマークなどを入れた制服を、大量入荷で安価に購入して配布することなどで、世間の認知を高めたいものである。	
	実際とかげ離れない広報で海に来てもらい歩留まりよくする	・まずは船員職業に就いてもらうことが大事である。しかし、あまり現実と離れた広報をすれば、残らないことにもなるので、歩留まりも大切である。	

参考資料Ⅱ—1 専門委員会の検討（主な意見）

委員会の意見交換の内容を、発言者毎（それぞれ◎で示す）に集約して要約に整理し、タイトルを示した。

（1）第1回 海上安全文化の醸成に関する専門委員会

◎システムのマネジメント

- ・ 安全は絶えず努力し続ける他ないが、精神論でなくシステムティックな取り組みが必要であり、現場にそのことが浸透するよう、わかりやすく伝わるような成果を期待する。また国際的な提案にも活きるよう期待する。

◎組織的マネジメント

- ・ 長年航空管制や原子力など大きなシステムの安全に携わったが、安全の考え方は、個人の資質からチーム、組織のマネジメントに広がってきた。個人仕事から協業へ移り、個人と協業を合わせた安全文化マネジメントが必要とされてきた。

有限な資源には要の対策

- ・ 現場に押しつけても、容量に限界がある。現場は仕事と安全は一体であって、現場で手に負える仕事の組み込みが必要である。あれもこれもでは全て中途半端になるので、ボトルネックを見出して、適正に組み込む必要がある。

◎内航の慣習に配慮

- ・ 外航から内航業界に移って安全管理を担っているが、外航に比べて経験重視、船の自己完結性が弱く、乗船間隔短い、担当職務感覚が弱く、用船の管理が難しいなどが特徴である。情報は、陸上担当者が理解して現場に伝える必要あり、現場がなじみやすいものがよい。

小規模事業者は細部より基本

- ・ 任意ISMは、すべてには困難で、安全風土が大切と考え、細かいことより事故0の方針を柱としてルールへの順守を強調し、方針の徹底からハードや体制に手を加えていく。用船の船主と船員は自社船とかなり違う。鉄鋼と油など貨物によってコンプライアンスのレベルが違う。

◎多様な経営体に対応

- ・ 海運界は基本的には60年代に海運会社の機能分化の仕組みができ、現在の複雑な形に至った。用船や雇用や管理は法の仕組みに沿った形で運営される。コンプライアンスの確保は必然であり、法に沿う形は整えているが、形式的な場合もあるようだ。オペレータも、オーナーも様々な経営形態があり複雑で、それら全体に行き渡る幅広い指針が必要である。

◎現場と乖離しない対策

- ・ 長年、安全を担当しているが、事故があまり減らない。荷主の強い意向があつてISMを進めたが、よかれと思ったことが過重労働をまねき逆効果、管理の行き過ぎで安全への配慮が阻害されるなどの指摘もあつた。当初は安全など問題にされなかったが、管理規程は定着しつつある。高齢船員が多くなり、指導を受け入れられにくいし、新しい機器を導入

しても使いこなせない。若年船員確保には3K、4K職場を何とかできないかと思うが、用船までは口出しできない。関係会社を含めた全社的取組みを望んでいるが、偏りができてしまう。

◎基本的技能と態度の育成

- ・ 事故を契機に発足した安全推進室で事故予防策を計画・実行しており、錨地の危険情報共有などを進めている。練習船では船員の資質に力を入れ、部屋を丸く掃くとスカッパーが詰る等の理解促す。レーダーの調整など。与えられた仕事をきちんとすることを教え込む。どのようにしてそれを育むかが課題である。

◎現場の理解でやる気向上

- ・ 安全の切り口はたくさんあるが、人の面では乗組員のやる気が重要と考えている。管理の行き過ぎは、やる気を削ぎ、忠誠心をなくさせる。やる気を如何に高めるかが大事で、訪船で面談し合うことが効果ある。船員に会社、特にトップの姿勢をみてもらい、懇親を深めることも効果がある。ここ数年、これらを具体的に進めた結果、実績を上げている。厳しい管理で奴隷の身に感じる人もあり、出港後に息を抜いて事故になる。

◎陸上部門の支援強化

- ・ 外航は内航より分業を早く進めており、現場の船員のシーマンシップで安全確保が図られる面がある。内航は短距離航海でトラック輸送に似て効率が求められ、陸上管理のウェイト大。船に頼る安全では視野が狭く、全体として捉える必要がある。

◎陸上部門の支援強化

◎環境保護方針でマネジメント推進

- ・ 船主協会情報によるトラブル報告の周知などをISO9001から始め、環境保護のISO14001が重要になってきている。これらの標準の徹底にはコミュニケーションや期限など訪船の内部監査が重要。監査や文書は改善のツールとして利用できる。保守のチェックは安全の支えであり、環境意識のチェックにもなる。

◎個別対策から安全文化共有へ

- ・ 航空機はパイロットの技術、ハード、ヒューマンファクターとウェイトが移るとともに、保安規則から安全管理システム重視に移りで安全文化が強調されてきた。安全文化の形成は個人の資質によるが、船の安全としては乗組員総体の共有が必要である。チーム、会社、業界が共有する文化で、抽象的なことではなく、例えばヒヤリハットで他の人に貢献するなど、形式より自然にそれをなし得る風土が求められる。

(2) 第2回 海上安全文化の醸成に関する専門委員会

◎自然な安全文化で溝を埋める

- ・ 内航海運の人手不足は20、30年前とほとんど同じである。岸壁や棧橋要員の対応も良くなってはいるが、まだ改善余地はありそうだ。安全管理の運営は船種によって違うことが理解できた。乗組員制度の問題も大きいようである。規程は必要条件であり、決まり事だけですべてうまくいくものではない。目指すところが自然に行える文化になる必要がある。

◎荷主と協働関係が必要

- ・ 積揚地において船側と陸上側との関係では、外航に比較して荷主に属する陸上側の力がかなり強い。航海の安全、カーゴ事故防止のためカーゴの保定についてステベに正当な要求をしても、受入れられない。危険な積み付けを拒否できるといった念書をとりとうとしてもサインしない。少しずつ改善されつつあるが、荷主側の力は依然として強い。

◎企業責任の厳正化

- ・ 運輸全体が、荷主から仕事が始まり、その仕事を求めて激しく競争している。この経済原理が、人間性を無視した仕事ぶりをもたらしており、規制緩和にチェックが必要になってきている。自分の組織の外の責任まで負わないという日本の企業風土のためであり、分社化や下請けに分散して責任を回避する。

資源の適正配分

- ・ 普段行っていることはそのままにして、コストもかけずに新しいことを増やすケースが往々にしてあり、現場はどこかで手を抜かざるを得ない。管理者は現場の労力、エネルギー無限の原則と勘違いしている。

◎状況に適した安全重視の管理

- ・ 船上の危険な場所への安全対策、居住区の大きさ、設備を見て、欧米は人間を大切に、日本は経済性を優先すると感じる。安全管理規程により、オペレータは船主並びに船長の義務遂行状況をチェックすることや、無理な運航や配船をしないことが求められている。SMSのチェックを内航船の年間300航海もする船では不可能に近い。そのような船では増員するか、極めて簡易なシステムにすることが必要である。

関係者の協力

- ・ 海運業では、オペが船を長期預かって運航しているので、契約した船の実績が残り、その実績が引続き契約できるかの検討材料になる。最近、船舶管理者協会が発足し、関係者が協力し合って、船舶管理業のレベル向上を目指している

◎顧客の過剰要求

- ・ トラック運送業も圧力があって、トヨタ方式のジャストインタイムの陰にはきれい事ではない、部品名シートを貼らせたりする無償のサービスが課せられるケースも出ている。協力会社へのしわよせが通ってしまう文化が問題ではないか。

◎下請け企業の保護

- ・ 中小企業を防衛するため下請法と公取法があり、特に、下請法（下請代金支払遅延等防止

法)は優越的地位の濫用を禁じる法律である。しかし、訴えれば取引できないので、泣き寝入りが多いのが現実である。そこで1999年に自立化支援の一環として、これまで以上に下請企業が申し立てることを督励する施策を開始した。それ以来、優越的地位の濫用防止への機運がより高まったと言える。

特徴もって対等な事業

- ・ものづくりにはQCDが基本にあり、高品質やオンリーワンなら対等な取引が出来る。しかしこれは少なく中小の8割は弱い立場にあり、内航海運の構造に似ている。コストや納期で頑張ってきた中小企業の仕事は、中国などの企業が肩代わりし、淘汰されてきた。最近、安全安心が強調され、ものづくりではQCDE(E:環境)が求められており、対応できないと親会社も困ることになるので、中小にも働きかけてリスク認識を共有している。一部が良いことと全体がよいことが一致しない、全体的には大損につながる可能性がある。新しい競争の仕組みをかんがえなければならない。

安全マネジメントのコスト効果

- ・中国企業ではモラルの問題があるが、精神的なことではなく、実利的な視点からビジネスモデルを提示して態度を変える必要がある。内航船主は家族で行っている町工場の状況に似ている。父はたたき上げで息子は大学を出ており、新しいビジネスに取り組んでいる。安全は環境問題と似ており、中小企業の取引拡大に繋げる(親企業が評価してくれる)エコアクション21といった認証資格を取得する動きもある。

産業全般で安全コストパフォーマンス評価

- ・なにをコストとみるかでコストは異なる。中小企業は協力会社という下請けで、部品を収めて親会社の商品に組み込まれ、親会社の商品の品質に直結するので、保証するコストを渋ることはできない。海運は荷主がメーカーの立場にあるが、内航は運輸部門を支える立場として閉じたループになっているようである。欧米の認証を勉強したりして、荷主のグローバルな市場戦略に参加することによってコストをまかなうことも考えられる。

中小企業経営者にビジネスモデル構築支援

- ・船主は経営者であり、他社との競争で優位に立てるビジネスモデルをもつ必要がある。中小企業庁は、新しい時代の中小企業に向けた支援策として、「自立化塾」などで経営者の育成を行っている。中小企業庁では、専門家の協力を得て取材し、優秀な中小企業300社を全国から選出して評価し、中小企業の奨励を行っている。

後継経営者の育成し新しいビジネス展開

- ・後継者は必ずしも後を継ぐとは考えておらず、従業員から抜擢するか迷うところである。いずれにしても経営センスが重視される。親会社に相当する企業に一旦息子を就職させ鍛えた上で、後継者として自社に戻ってきて貰う場合は、比較的うまく行くケースが少ない。中小企業はM&Aを活用して事業継承(会社は別になっても技術やノウハウ、雇用の場は継承される)を図るケースも出始めている。

◎事故の規模と影響範囲で安全文化が低調

- ・航空業界から大型船の危険経験と内航問題をみて、船のタイプによって安全の姿勢に大差があることを感じてきた。業界の階層構造による違いであろう。航空は高度の安全をもと

められる。一般利用者との距離が近く、直接利用に結びつくためであり、船舶は業界に限られ、一般とは間接的にしかかかわらないことの違いであろう。このことが安全文化のとりえかたなどに違いができるのであろう。

安全効果とニーズで決まる設備コスト負担

- ・ 安全設備のコスト負担に荷主の理解を求めているが、航空機で事故を減らした高度検知システム導入は、航空機は法規制が厳重で、安全設備も規定されている。ATCは当初は大手が導入し、間もなく小型機にも導入され、今では法定設備となった。航空機は命が係っており安全に効果があれば素早く導入される。AISやVHFを設置しない船や、設置しても用いない船があると聞くので、安全意識が大きく異なる実感をもっている。

影響範囲と程度が危険認識を左右

- ・ 安全の関係者が中心の話になっているが、航空の安全は利用しない世間の評価にまで影響が及ぶので関係会社全体の関心事になる。利用者が荷主の場合は、安全は依頼先の話でその危険を認識したくないであろうから、理解を得られる活動が必要である。

◎安全管理規程によりオペレータの関与が明確化

- ・ 外航は企業規模の集約が進み組織的な管理が行われるようになったが、内航は集約を意図した施策にもかかわらず、規模の拡大は進まず、組織化が遅れている違いがある。オペに課せられた安全管理規程はリスクを船舶の運航に関与するグループとして受け止め、安全を担保していくきっかけになり、社会全体の認識を高める作用が期待される。

安全には荷主や行政が関係する

- ・ 安全に対する認識を変えることは海運企業のみならず、荷主、行政、及び海運を取り巻く一般社会にも必要である。外国は要求も厳しいが、陸側のなすべきこともしっかり提示しているのに対し、日本では陸側の対応すべき基準をはっきりさせずに、船側にだけ要求していることが多い。

従来と違う船員不足状況に育成が急務

- ・ 80年代から船員問題は同じようなことが指摘されてきたが、多少は改善されているものの若年船員層は増えておらず、数年前までは船員不足が大きく問題にされる事はなかった。現時点ではまだ年金受給世代の高年齢船員を活用することにより、運航要員の確保が何とか出来ているが、船員は簡単に育たないので、若年船員の育成を進めていくことが急務である。

グループによるチェック機構が望まれる

- ・ 運輸サービスは提供して終わりというものであり、商品のような品質に関するチェック機構が働かない。一部の会社と官の理解も得て船舶管理会社を活用したグループ化などの活動が展開されているが、個々の事業者の考えも様々であり、必ずしもあまり活動は広がっているとは云えない。今後の取り組みが必要。

◎現場が馴染みやすい安全文化へ

- ・ 船内では所謂文化という言葉に馴染みは薄い。海上安全文化を言う場合、我々のこのような背景・歴史へも留意したい。LNG輸送では輸送者、積揚基地など関係者の安全輸送への関心が非常に高く、また、安全に対する評判を非常に重要視する。

◎保安監査的安全から目標達成型へ

- ・ SMSには安全管理目標、EMSには必達目標（コミットメント）を掲げて実践することになる。またEMSには顧客満足度、協力会社の評価などがあり、啓蒙的な性格をもっている。事務作業は増えるが、これを切り口にして内航船の海上安全文化へと纏めたらどうか。

海運の認識を広め人材確保

- ・ 最近、国交省において「海事産業の次世代人材育成推進会議」が立ち上がり、これからポータルサイト「海の仕事.com」などで海技者の必要性を唱えて行く事になるが、これらの情報をも参考に纏めていったらどうか。最近各船社の採用も増えてきて、一般への活動を盛んにしている。

第3回 海上安全文化の醸成に関する専門委員会

◎内航海運は人材育成が急務

- ・ ヒアリングの内容から人材育成が大きな課題であることがわかる。事故には人材不足や高齢化や技能の継承などが関係するであろう。イントロダクションにそのような課題を示して、以降の内容に関心が向くようにした方がよい。医療事故でも看護師不足などが関係しているといわれている。

専門技術の人材は新しい展開に不可欠

- ・ 機械産業での外人活用には慎重で、専門技術者の採用が課題である。単なる労働力としての活用は、既存の技術は消化できるが、技能を継承して今後の新しい技術に発展させられなくなる懸念がある。人材不足を女性がカバーする試みもでている。育児後の女性が設計やプログラムなどの事業にテレワークなどで続けるなどである。

インフラの根幹は日本の基準で確保

- ・ グローバルなサプライチェーンができているので、厳しいコスト評価の環境にあるが、日本のインフラの根幹には日本の基準が必要である。いずれにしろ、それなりの給料が得られない職場には人は就職しない。

荷主は安全担保を求め支援する

- ・ 安全管理規程でその責任関係が明確になってオペレータの関与が強くなったというが、荷主は安全を担保できない可能性があっても安い運賃の船社に運送を頼むようなことはないか。そのようなことがあれば安全コストを削減することになってしまう。

国の関与で零細企業も安全に

- ・ 顧客の意向がどうであるかも安全管理に影響するかもしれないが、行政の関わりも大きい。例えば人材育成などは公的機関の支援がないと難しい。機械産業に対しては中小企業支援策として情報ツールと人材確保の2本立ての支援策を提案している。

環境保護の経営に関係機関が支援

- ・ 現在地球環境問題から環境経営が大事になっており、中小企業がいかに取り組めばよいか検討して今春にテキストを発行する。我々の協会も中小企業経営のためこのようなテキストや研修などを行っている。

◎リーダーの実践的働きかけで安全文化を

- ・ 安全文化は価値観に関わるものであり、トップダウンの側面が強く、トップが経営の厳しい現実の中で、従業員と一緒にいかに工夫して努力をし続けるかが大事である。リーダーシップは文章で書かれたものだけでははかれない。実際に努力している状況、厳しい中でもがき続けているような状況を表現する必要がある。

◎実態を踏まえた提言

- ・ 報告書の提言は昨年度示した課題なので、そのように表現した方がよい。提言としては、問題認識とそれへの対応策を示し、実態を課題と対応させるように表し、そのような実態をふまえた提言を報告書の最後においた方がよい。

◎現場に届く安全風土醸成策

- ・ 安全風土の醸成が本事業の中心であるので除かずに、締めくくりになるような内容を簡単

で明瞭な結論的にした方がよい。安全文化は、直接携わる現場船員まで行き渡らなければならないが、それまでいろいろな立場に人がいる。それぞれの立場の人がそれぞれ何をすればよいか理解できればよい。

◎まず経営トップの理解が必要

- ・ 安全は現場が担うものというのが従来の理解だったが、現場はトップの方針に従って仕事をするのであり、安全もトップの方針によって左右されるという理解に変わってきている。したがって困難な経営環境でトップが努力することが重要ということである。

◎環境マネジメントはトップから

- ・ I S Mコードは規定上会社のSMS管理責任者を明確にしており、会社は海務担当役員または工務担当役員にそれを担わせている。またEMS（環境マネジメントシステム）は会社経営者を中心に会社全体が行うよう規定されているシステムであり、EMS管理責任者には会社のNO. 2にそれを担わせている。安全管理であれ、環境管理であれいずれもトップが中心の体制になっており、現場任せとはなっていない。

◎オペレータは運航責任をもつ

- ・ 船長は自船に対して、船主は所有船舶に対して、オペレータは運航している全船舶の安全確保に努めている。船社は多くの船を運航しておりその安全管理責任をもつことになる。オペレータは、船主とどのような契約を締結して当該船舶を運航するにしろ、荷主に対しては船主としての立場になる。その立場に基づく安全管理は全船舶に対して同様に行っている。ただし、全運航船舶には、自社の安全管理規程を適用して輸送の安全を確保している大部分の船舶の中に、少数ではあるが、他社の安全管理規程を適用している船舶が含まれている。

◎海技者不足に国策が必要

- ・ 内航業界では人材確保が急務で、今治で業界あげて就業フェアなどを行っている。外航海運はスケールが大きく、コストに見合う種々の給源を探することができるが、内航は供給不足を生まないような運賃収入や、看護師不足対策のような国策が必要である。外航海運でも技術者は不足しており、自前で育てないと確保することは容易でなくなっている。

◎苦労の中で頑張る優良事例

- ・ 優良事例は簡単にできるのではないかとわかれては困る。実際にはよい話の何倍もの苦労話を聞いている。厳しい状況を理解して支援することが基本的姿勢で、そのような状況でもがんばっている様子として紹介しなければならない。

親会社の品質保証に「見える化」策

- ・ 中小企業がISO14001の認証を受け、実施することが困難な点が多いが、取引先からの要請もあり、環境経営に取り組まないと受注も難しくなっているのが現状である。トヨタでは、経営、生産の現場での「見える化」を推進しており、組織間に跨る「問題点」を顕在化させている。

委員会はヒューマンインフラ整備を強調する

- ・ 海技者は国内外で必要であり、海技者の技術を継承して発展し、そこに安全文化を醸成するため、物流や造船業などで日本のインフラを支える日本の海技者と関係者にその策を

すことが本委員会の趣旨である。

◎海技と安全文化を結ぶ言葉を要す

- ・ 海上安全にとって海技は重要であり、安全文化はそのありようを左右する。文化には言葉が必要で、言葉によって主張し続けていくことが安全文化を醸成することにつながる。本報告書がその役に立つことを願う。

◎厳しい経営環境で育成困難

- ・ ヒアリングのような前向きな取り組みはまれであり、大半はヒューマンインフラ部会でも問題になっている定員外で新人教育を行うことが困難で、公的教育機関や大手オペレータで即戦力になるまでの育成に協力して欲しいという現状である

参考資料Ⅱ—2 専門委員会の検討（議事メモ）

各委員会の主な発言を、発言順に発言者を○で示しながら、内容を要約して記す。

第1回 海上安全文化の醸成に関する専門委員会

日時：平成19年8月1日（水）14：00～16：00

場所：海事センタービル701会議室

議事概要（メモ）

○

- ・ 運輸省・国交省で海運や海保の諸部署で、安全確保の難しさを経験した。
- ・ 安全は絶えず努力し続ける他ないが、精神論でなくシステムティックな取り組みが必要。
- ・ 本事業の成果が現場にも浸透するよう、わかりやすく伝わるものを期待する。
- ・ また国際的な提案にも活かせるよう、皆様の経験と知識の支援を御願います。

（1）事業計画について

○

- ・ 今年度の事業の計画を事務局に説明をお願いする。

○

- ・ 資料I-1に昨年度の目標提案の（1）（2）（4）（6）が中心になる。
- ・ 主に海技者の技能と態度、職場風土、支援体制について検討したい。
- ・ 委員と話し合ってヒアリング内容を決めて、様々な船主船員にヒアリングする。
- ・ ヒアリングと資料をまとめた報告書と、現場の安全文化を培うための別冊を作る。
- ・ 委員に面談と3回の委員会を御願したい。
- ・ 資料I-2は以上の計画の背景を示す内航船員の雇用状況である。
- ・ 70年代の中卒の大量雇用から海員学校卒の持続的雇用に移り、高齢化している。
- ・ 資料I-3は生育環境が作用した消極的入職動機から多様になっている。
- ・ 給源は家族、船所、学校へ移り、たたき上げから船員基礎教育と経験による育成へ。
- ・ 委員の話聞いてからまた検討したい。まず業界の方から伺いたい。

○

- ・ 任意ISMから取組み、現在はISOに切り替え、対象船舶は80航海以下に限定。
- ・ 安全風土が大切と考え、細かいことより事故0の方針を柱としてルールの順守を強調。
- ・ 安全管理規程に基づく安全方針の徹底からハードや体制に手を加えていく。
- ・ 関係する船主でもこの共有を図っているので、それに役立つ理解しやすい説明が必要。

○

- ・ 安全の切り口はたくさんあるが、人の面では乗組員のやる気が重要と考えている。
- ・ 管理の行き過ぎは、やる気を削ぎ、忠誠心をなくさせる。
- ・ やる気を如何に高めるかが大事で、訪船で面談し合うことが効果ある。
- ・ 船員に会社、特にトップの姿勢をみてもらい、懇親を深めることも効果がある。
- ・ ここ数年、これらを具体的に進めた結果、実績を上げている。

- - ・ 毎年何十件か事故があり、荷主の強い意向と某社の入札条件から I S Mを進めた。
 - ・ 199では無理だし、499でも過重労働をまねき、よかれと思ったことが逆効果。
 - ・ ケミカルは嫌われ高齢船員になり、年寄りの集まりで、言っても聞いてくれない。
 - ・ 新しい機器を導入しても使いこなせない。
 - ・ 3K、4K職場を何とかできないかと思うが、用船までは口出しできない。
 - ・ 関係会社を含めた全社的取組みを望んでいるが、偏りができてしまう。
 - ・ 長年経験したが、当初は安全など問題にされなかったが、管理規程は定着しつつある。
- - ・ オペも1, 2, 3次、オーナーも裸用船から定期用船など様々な形態があり複雑。
 - ・ それら全体に行き渡る幅広い指針が必要である。
 - ・ 船員も最近是一般大学卒など様々な経路がみられるようになった。
 - ・ 基本的には60年代に海運会社の機能分化の仕組みができ、現在の複雑な形に至った。
 - ・ 用船や雇用や管理は法の仕組みに沿わせた形だが、法が後追いで整えられた例もある
- - ・ 外航はさらに分業を進めており、シーマンシップで安全確保が図られる面がある。
 - ・ 内航は短距離航海でトラック輸送に似て効率が求められ、陸上管理のウエイト大。
 - ・ 船に頼る安全では視野が狭く、全体として捉える必要がある。
- - ・ 錨地の危険情報共有などを進めている。
 - ・ 練習船では船員の資質に力を入れ、部屋を丸く掃くとスカッパーが詰る等の理解促す。
 - ・ レーダーの調整など。与えられた仕事をきちんとすることを教え込む。
 - ・ どのようにしてそれを育むかが課題である。
- - ・ 船主協会情報によるトラブル報告の周知などを I S O 9 0 0 0 から始めている。
 - ・ 環境保護の I S O 1 4 0 0 0 が重要になってきている。
 - ・ これらの標準の徹底にはコミュニケーションや期限など訪船の内部監査が重要。
 - ・ 監査や文書は改善のツールとして利用。
 - ・ 保守のチェックは安全の支えであり、環境意識のチェックにもなる。
 - ・ ヒヤリハットの報告は少なく、外国人の報告は評価を懸念して差し障りないのが多い。
 - ・ コミュニケーションのため活用し得る。
- - ・ 安全文化の形成は個人の資質によるが、船の安全としては乗組員総体の共有が必要。
 - ・ チーム。会社、業界が共有する文化である必要がある。
 - ・ 抽象的なことではなく、例えばヒヤリハットで他の人に貢献するなどである。
 - ・ 形式より自然にそれをなし得る風土が求められる。
- - ・ 安全の考え方は、個人の資質からチーム、組織のマネジメントに広がってきた。

- ・ 個人仕事から協業へ移り、個人と協業を合わせた安全文化マネジメントが必要。
- ・ 現場に集中した押しつけではこなしきれない、容量に限界がある。
- ・ 仕事と安全は一体であって、現場で手に負える仕事の組み込みが必要である。
- ・ 多様な安全策があり、整理は難しいが、あれもこれもでは全て中途半端になる。
- ・ ボトルネックを見出して、適正に組み込む必要がある。
-
- ・ 重点策を提案することになるが、報告書で提案したネットワークが重点になる。
-
- ・ ケミカルは難点が多いということか、どうすれば安全になるかが難しいということか。
-
- ・ 管理の行き過ぎの傾向があり、そのため安全への配慮が阻害されるきらいがある。
-
- ・ 用船の船主と船員は自社船とかなり違う。
-
- ・ 法が実態に追いつかないと、どうしているのか。
-
- ・ コンプライアンスの確保は必然であり、法に沿う形は整えているが、形式的面もある。
-
- ・ 規則順守の積極的運用をローベンス報告が提案したが、日本もそうなってきた。

第2回 海上安全文化の醸成に関する専門委員会

日時：平成20年2月8日（金）10:00～12:00

議事次第

1. 開 会
2. 議 事
 - (1) ヒアリング調査報告
 - (2) 報告書のとりまとめについて
3. その他

議事概要（メモ）

- - ・ 内航海運の人手不足は20年、30年前とほとんど同じである。
 - ・ 岸壁や棧橋要員の対応も良くなっているが、まだ改善余地はありそうだ。
 - ・ 安全管理の運営は船種によって違うことが理解できた。
 - ・ 乗組員制度の問題も大きいようである。
 - ・ 質疑・意見交換をしたい。
- - ・ 中小組織は大組織との違いは大きいのか。
- - ・ 積揚地において船側と陸上側との関係では、外航に比較して荷主に属する陸上側の力がかなり強い。
 - ・ 航海の安全、カーゴ事故防止のためカーゴの積み付けについてステベに正当な要求をしても、受入れられなかったり、うるさい船長、あるいは一航士と疎まれることがある。
 - ・ 船長が、貨物の保定に不安があるため補強を要請し、拒否された場合に、その事実を記した書面に署名を求めても拒否される。改善されつつあるが、陸上側の力は依然として強い。
- - ・ 運輸全体にその風潮があるが、荷主から仕事が始まり、その仕事を求めて激しく競争しているからであろう。
 - ・ この経済原理が、人間性を無視した仕事ぶりをもたらしており、規制緩和にチェックが必要になってきている。
- - ・ オペ業と船主業を分離していた内航海運業法が改正され、垣根はなくなったが、船主業者のオペ業への参入は容易でなく、実際にはまだ分離している。
- - ・ 競争が激しすぎるのではないか。
- - ・ トラック運送業も圧力があって、トヨタ方式のジャストインタイムの陰にはきれいな事では

ない、部品名シートを貼らせたりする無償のサービスが課せられるケースも出ている。協力会社へのしわよせが通ってしまう文化が問題ではないか。

- - ・ 道路に置いた倉庫の役目を担わされている。それは、自分の組織の外の責任まで負わないという日本の企業風土のためであり、分社化や下請けに分散して責任を回避する。
- - ・ 優越的地位の濫用防止で中小企業を防衛する動きを説明して欲しい。
- - ・ 下請法と公取法があり、特に、下請法（下請代金支払遅延等防止法）は優越的地位の濫用を禁じる法律である。しかし、訴えれば取引できないので、泣き寝入りが多いのが現実である。
 - ・ そこで1999年に自立化支援の一環として、これまで以上に下請企業が申し立てることを督促する施策を開始した。それ以来、優越的地位の濫用防止への機運がより高まったと言える。
 - ・ ものづくりにはQCDが基本にあり、高品質やオンリーワンなら対等な取引が出来る。しかしこれは少なく中小の8割は弱い立場にあり、内航海運の構造に似ている。
 - ・ コストや納期で頑張ってきた中小企業の仕事は、中国などの企業が肩代わりし、淘汰されてきた。
 - ・ 最近、安全安心が強調され、ものづくりではQCDE（E：環境）が求められており、対応できないと親会社も困ることになるので、中小にも働きかけてリスク認識を共有している。
 - ・ 一部が良いことと全体がよいことが一致しない、全体的には大損につながることもある。
 - ・ これまでのような無理を承知で頑張るといった意味での日本的な経営の時代ではない。新しい競争の仕組みをかんがえなければならない。現代の若者の意識は、体育会系のファイトだけで、家庭生活を犠牲にしても仕事を優先するようなやり方をカッコイイとは思われないものに変化している。ハングリーさはないが、興味あるものには真剣に取り組むことを上手く活用した経営が必要である。
- - ・ 大型船の危険経験から内航問題をみてきて、船のタイプによって安全の姿勢に大差があることを感じてきた。業界の階層構造による違いであろう。
 - ・ 航空は高度の安全をもとめられる。一般利用者との距離が近く、直接利用に結びつくためであり、船舶は業界に限られ、一般とは間接的にしかかかわらないことの違いであろう。このことが安全文化のとらえかたなどに違いができるのであろう。
- - ・ 安全管理ということについて外航と内航とでは基本的に違いはないが、外航は企業規模の集約が進み組織的な管理が行われるようになったが、内航は集約を意図した施策にもかかわらず、規模の拡大は進まず、組織化が遅れている違いがある。
 - ・ 組織化の遅れはオペレータと船主双方の思惑の違いによる。オペレータ業界は経営リスク

を分散するのに都合がよいし、船主は自己の事業形態を維持したいためである。オペに課せられた安全管理規程はリスクを船舶の運航に関与するグループとして受け止め、安全を担保していくきっかけになり、社会全体の認識を高める作用が期待される。

- ・ 安全に対する認識を変えることは海運企業のみならず、荷主、行政、及び海運を取り巻く一般社会にも必要である。例えばターミナルと本船との関係では日本と外国で大きく異なる。外国は要求も厳しいが、陸側のなすべきこともしっかり提示しているのに対し、日本では陸側の対応をすべき基準をはっきりさせずに、船側にだけ要求していることが多い。
- ・ 80年代から船員問題は度々俎上に上がり、様々な対策も実施されてきた。ほとんど同じようなことが指摘されてきたが、多少は改善されているものの若年船員層は増えておらず、外航船員や漁船員からの移動で船員不足をカバーしてきた為、最近でも数年前までは船員不足が大きく問題にされる事はなかった。

○

- ・ 2007年問題は5年後にこれまでになかった問題を生じる。

○

- ・ 船員対策を充実するチャンスではないか。

○

- ・ 現時点ではまだ年金受給世代の高年齢船員を活用することにより、運航要員の確保が何とか出来ているが、船員は簡単に育たないので、若年船員の育成を進めていくことが急務である。

○

- ・ いずれにしろ必要となるので、育てることが問題視されており、教育に対する意見が多いのでどう思うか。

○

- ・ 1人当直のような状況で現場で育成する難しさが指摘されており、安全な作業をする者の教育を如何にするかが問われているが、時間をかけて安全の認識を高めることに努力している。
- ・ ヒアリングで船員教育機関に対する注文が出ているので、参考にして、如何に要求に応えられるか検討したい。

○

- ・ 船内では所謂文化という言葉に馴染みは薄い。船用語から派生した言葉で、陸上でも使われるものは「まとも=真艦」しか思い浮かばない。海上安全文化を言う場合、我々のこのような背景・歴史へも留意したい。
- ・ フィリピン人船員の場合、危険が自分にふりかかることがありそうなどの自己防衛意識は、日本人以上であることが多い。

○

- ・ 中国企業ではモラルの問題があるが、安全のモラル向上を精神的に説得しても効果なく、安全が儲かるといえば関心を強くして問題解決につながる。精神的なことではなく、実利的な視点からビジネスモデルを提示して態度を変える必要がある。

- ・ 内航船主は家族で行っている町工場の状況に似ている。父はたたき上げで息子は大学を出ており、これまでのような形で家業を継ぐ時代ではない。やる気がある息子は大田区を出て地方に工場を移転して、新しいビジネスに取り組んでいる。
- ・ 安全は環境問題と似ており、それで儲かる仕組みが考えられる。例えばISO14001より簡便で、国際基準ではないが、中小企業の取引拡大に繋げる（親企業が評価してくれる）エコアクション21といった認証資格を取得する動きもある。
-
- ・ 外国の内航海運も同様なのであろうか。
-
- ・ 船上の危険な場所への安全対策、居住区の大きさ、設備を見て、欧米には人間を大事にする精神があるように思われたが、日本は経済性を優先する国だと感じていた。
- ・ 安全管理規程により、オペには、関係法規上の船舶所有者並びに船長の義務遂行状況をチェックすることと、自身は、無理な運航や配船をしないことが求められている。安全への取り組みは、生き残りの要件になってきている。安全管理の法的な枠組みができ、生き残りのための必要性とが相俟って方向性が見えていると考えている。
-
- ・ 規程は必要条件であり、決まり事だけですべてうまくいくものではない。目指すところが自然に行える文化になる必要がある。
-
- ・ SMSには安全管理目標、EMSには必達目標（コミットメント）を掲げて実践することになる。またEMSには顧客満足度、協力会社の評価などがあり、啓蒙的な性格をもっている。どのようなことをするか、どのようなかといった書類が必要となり、書類が増えるが馴れてくれば書類管理や処理も自然に行えるようになる。これを切り口にして内航船の海上安全文化へと纏めたらどうか。
-
- ・ 外航船は長距離航海で入出港が少なく、それに関する書類の処理は少ないが、内航船で年間300航海もする船では不可能に近い。そのような船では増員するか、極めて簡易なシステムにすることが必要である。
-
- ・ 普段行っていることはそのままにして、コストもかけずに新しいことを増やすケースが往々にしてあり、現場はどこかで手を抜かざるを得ない。管理者は現場の労力、エネルギー無限の原則と勘違いしている。
-
- ・ なにをコストとみるかでコストは異なる。もし流通がストップしたら生産ラインの損失にもなるし、販売や消費者にも損失がでる。これらは社会的コストとなり莫大なものとなる。企業の関係で必要な全体のコストに運賃を関連づけたコスト意識を持つ必要がある。
-
- ・ 最近、国交省において「海事産業の次世代人材育成推進会議」が立ち上がり、これからポ

ータルサイト「海の仕事.com」などで海技者の必要性を唱えて行く事になるが、これらの情報をも参考に纏めていったらどうか。最近各船社の採用も増えてきて、機関士協会の会員も増えてきている。

○

・ 海洋基本法制定などもあって、海技者をアピールするのにタイミングがよい時期である。

○

・ 当協会、船長協会もインターネットTV「超人大陸」の海の王国などに出演し、一般への活動を盛んにしている。参考までに一度覗いて見て下さい。

○

・ 安全の関係者が中心の話になっているが、航空の安全は利用しない世間の評価にまで影響が及ぶので関係会社全体の関心事になる。利用者が荷主の場合は、安全は依頼先の話でその危険を認識したくないであろうから、理解を得られる活動が必要である。

○

・ 安全文化は、業界内の一部の努力だけでは育たず、関係する業界も一緒にとりくむことである。

○

・ 安全設備のコスト負担に荷主の理解を求めているが、航空機で事故を減らした高度検知システム導入はどのように進められたか。

○

・ 航空機は法規制が厳重で、安全設備も規定されている。ATCは当初は大手が導入し、間もなく小型機にも導入され、今では法定設備となった。航空機は命が係っており安全に効果があれば素早く導入される。

・ AISやVHFを設置しない船や、設置しても用いない船があると聞くので、安全意識が大きく異なる実感をもっている。

○

・ 安全コストを理解する仕組みが必要である。製造業はどのようなようであるか。

○

・ 製造業は、大手メーカー、大手中堅サプライヤー、中小企業といった階層構造にある。中小企業は協力会社という下請けで、部品を収めて親会社の商品に組み込まれ、親会社の商品の品質に直結するので、保証するコストを渋ることはできない。

・ 親会社は2002年以降、エコプランを立ち上げ、中小企業も各社版のプランに従わせている。

・ 海運は荷主がメーカーの立場にあるが、内航は運輸部門を支える立場として閉じたループになっているようである。欧米の認証を勉強したりして、荷主のグローバルな市場戦略に参加することによってコストをまかなうことも考えられる。

○

・ 運輸サービスは提供して終わりというものであり、商品のような品質に関するチェック機構が働かない。

- - ・ LNG 輸送では輸送者、積揚基地など関係者の安全輸送への関心が非常に高く、また、安全に対する評判を非常に重要視する。
- - ・ 環境に被害が及ぶことにも敏感になっている。
- - ・ サービス業は、製造業と違って、提供した後に残るものがない。
- - ・ 海運業では、オペが船を長期預かって運航しているので、契約した船の実績が残り、その実績が引続き契約できるかの検討材料になる。
- - ・ 事故実績を知り、安全な船を優遇する方策も考えられるが、社内や業界内でバランスするようなものではなく、社会的な広がりで考えなければ問題が移動するだけである。
- - ・ 最近、船舶管理者協会が発足し、関係者が協力し合って、船舶管理業のレベル向上を目指している。
- - ・ 一部の会社と官の理解も得て船舶管理会社を活用したグループ化などの活動が展開されているが、個々の事業者の考えも様々であり、必ずしもあまり活動は広がっているとは云えない。今後の取り組みが必要。
- - ・ 製造の中小企業で連携が見られるが。
- - ・ 東大阪の町工場は、海外移転などの影響で、工場数はピーク時の2/3になった。商工会議所が減少に歯止めを掛けるために、経営者はハイテクの技術力をアピールすることとし、人工衛星プロジェクトを立ち上げ、大学の協力も得ている。
 - ・ 船主は経営者であり、他社との競争で優位に立てるビジネスモデルをもつ必要がある。
 - ・ 中小企業庁は、新しい時代の中小企業に向けた支援策として、「自立化塾」などで経営者の育成を行っている。
 - ・ 中小企業庁では、専門家の協力を得て取材し、優秀な中小企業300社を全国から選出して評価し、中小企業の奨励を行っている。
- - ・ 後継者の育成はどうか。
- - ・ 後継者には確かに出来、不出来がある。大学を出て親と発想が違い、必ずしも後を継ぐとは考えておらず、従業員から抜擢するか迷うところである。いずれにしても経営センスが重視される。
 - ・ 親会社に相当する企業に一旦息子を就職させ鍛えた上で、後継者として自社に戻ってきて

貰う場合は、比較的うまく行くケースが少ない。

- ・ 中小企業はM&Aを活用して事業継承（会社は別になっても技術やノウハウ、雇用の場は継承される）を図るケースも出始めている。

○

- ・ 時間なので、委員会を終了したい。
- ・ 次回は3月中旬に最終回を開催する。
- ・ それまでの間に、ヒアリングメモの整理に内航業界の委員に協力を御願いたい。
- ・ 今日の意見とヒアリングを参考に報告書案を作成するので、引き続き協力して欲しい。
- ・ 第2回委員会を終了する。今日はいろいろ意見いただき有難うございました。

第3回 海上安全文化の醸成に関する専門委員会

日 時：平成20年3月18日（火）10：00～12：00

議事概要（メモ）

○

・前もって送付された報告書案に目を通した印象では、これを誰が読むかによって内容や表現を考える必要があると感じられた。このことを意識して検討を進めてもらいた。

○

・大きく分けて、関心を持ってもらう問題提起、実際の取り組み、今後に向けた啓蒙の3段階である。

○

・文化や安全などというあまりはっきりしないことをまとめるのは難しいことで、内航海運からはじめてよかった。外航海運はもっと大変であろう。だが、まだ若干時間があるので、内容的にも検討したい。

事務局（桑原常務）

・タイトルで全体がわかるようなものにした方がよい。例えばC章の1節は経過であり、2節は現状であり今後であり、このような内容であることがわかるようにしたい。

○

・ヒアリングの内容から人材育成が大きな課題であることがわかる。事故には人材不足や高齢化や技能の継承などが関係するであろうからイントロダクションに、そのような課題を示して、以降の内容に関心が向くようにした方がよい。

・医療事故でも看護し不足などが関係しているといわれている。このような課題を説明するには、事故の実績など、関係する既存の資料や図表がたくさんあると思うので、活用して、ビジュアルにわかりやすくするとよい。

○

・読み手が誰かによって内容や表現が大きく異なると思うが、だれを想定しているのか。

○

・昨年度は、海運界で安全文化の話題はこれまでなかったもので、安全管理者のような専門に携わる人が理解するためのものとした。今年度は、安全文化には方針が大切であることから、経営トップを中心に考えたい。

○

・安全文化は、直接携わる現場船員まで行き渡らなければならないが、それまでいろいろな立場に人がいる。それぞれの立場の人がそれぞれ何をすればよいか理解できればよい。

○

・すべてに対応することは難しいと思うので、読んでもらった人を通じて語られることによって伝わるということを前提にしてまとめるとよい。

・委員会の中でも有意義な多くのことが語られており、伝えるのに参考になると思われる。

○

・C章にはサクセスストーリーが示してあるが、課題に対してうまくいかない例と対照的に

すると、そのことの説得力がでる。

- ・何が問題で課題なのかという現状と提案を明確にすることが重要である。

○

- ・それぞれの会社に何らかの工夫がみられ、それを参考にして取り組んでほしいという意図を持って記したが、このようなオーナーの優良な取り組みをオペレータはどのようにみるか。

○

- ・このような取り組みはまれであり、大半はヒューマンインフラ部会でも問題になっている。定員外で新人教育を行うことが困難なので、公的教育機関や大手オペレータで即戦力になるまでの育成に協力して欲しいという現状である。

- ・第三者がみて、このような取り組みが可能なら、ほかもできるのではないかと思われては困る。

○

- ・安全文化は価値観に関わるものであり、トップダウンの側面が強く、トップが経営の厳しい現実の中で、従業員と一緒にいかに工夫して努力をし続けるかが大事である。

○

- ・安全管理規定でもISO、ISMでもトップのリーダーシップが強調されており、実際に安全についての関心を強くしている。

○

- ・リーダーシップは文章で書かれたものだけでははかれない。実際に努力している状況、厳しい中でもがき続けているような状況を表現する必要がある。

○

- ・簡単にできるのではないかと思われては、苦勞話に共感しながら聞いたヒアリングに裏切ることになる。よい話の何倍もの苦勞話を聞いている。

- ・厳しい状況を理解して支援することが基本的姿勢で、そのような状況でもがんばっている様子として紹介するようにしたい。

○

- ・醸成するということは、長年の努力によって可能なわけです。

○

- ・安全は現場が担うものというのが従来の理解だったが、現場はトップの方針に従って仕事をするのであり、安全もトップの方針によって左右されるという理解に変わってきている。したがって困難な経営環境でトップが努力することが重要ということである。

○

- ・船は遠隔地で孤立しているため、船長が最高責任をもって管理するという状況にあったが、いまは変化しているのだろうか。

○

- ・ISMコードは規定上会社のSMS管理責任者を明確にしており、会社は海務担当役員または工務担当役員にそれを担わせている。またEMS（環境マネジメントシステム）は会社経営者を中心に会社全体が行うよう規定されているシステムであり、EMS管理責任者には

会社のNO. 2にそれを担わせている。安全管理であれ、環境管理であれいずれもトップが中心の体制になっており、現場任せとはなっていない。

○

・船長は自船に対して、船主は所有船舶に対して、オペレータは運航している全船舶の安全確保に努めている。

船社は多くの船を運航しておりその安全管理責任をもつことになる。

○

・安全管理規程でその責任関係が明確になってオペレータの関与が強くなったというが、荷主は安全を担保できない可能性があっても安い運賃の船社に運送を頼むようなことはないか。そのようなことがあれば安全コストを削減することになってしまう。

○

・顧客の意向がどうであるかも安全管理に影響するかもしれないが、行政の関わりも大きい。例えば人材育成などは公的機関の支援がないと難しい。機械産業に対しては中小企業支援策として情報ツールと人材確保の2本立ての支援策を提案している。

・現在地球環境問題から環境経営が大事になっており、中小企業がいかに取り組めばよいか検討して今春にテキストを発行する。我々の協会も中小企業経営のためこのようなテキストや研修などを行っている。

○

・本報告書は船主、オペレータの経営陣に向けたとしても、それが行政や荷主業界がみても役立つようなもので、そのような方々が目を向けるようなものを目指したい。

○

・中小企業がISO14001の認証を受け、実施することが困難な点が多いが、取引先からの要請もあり、環境経営に取り組まないと受注も難しくなっているのが現状である。

・トヨタでは、経営、生産の現場での「見える化」を推進しており、組織間に跨る「問題点」を顕在化させている。

○

・内航海運は、称二次オペといわれるオペレータ会社やトリップといわれる運送契約などがあり、複雑でよくわからない部分がある。

○

・オペレータは、船主とどのような契約を締結して当該船舶を運航するにしろ、荷主に対しては船主としての立場になる。その立場に基づく安全管理は全船舶に対して同様に行っている。ただし、全運航船舶には、自社の安全管理規程を適用して輸送の安全を確保している大部分の船舶の中に、少数ではあるが、他社の安全管理規程を適用している船舶が含まれている。

○

・人材不足などの一般的事項も取り上げるのか。その問題はこれまでいわれ続けたが本当にそうなのか。外航ではかなり以前からいわれて実際に研修所の拡充などに着手しているがそのようなことを示すのか。

○

・内航業界では人材確保が急務で、今治で業界あげて就業フェアなどを行っている。

・外航海運はスケールが大きく、コストに見合う種々の給源を探ることができるが、内航は供給不足を生まないような運賃収入や、看護師不足対策のような国策が必要である。

・外航海運でも技術者は不足しており、自前で育てないと確保することは容易でなくなっている。

○

・機械産業での外人活用には慎重で、専門技術者の採用が課題である。単なる労働力としての活用は、既存の技術は消化できるが、技能を継承して今後の新しい技術に発展させられなくなる懸念がある。

・人材不足を女性がカバーする試みもでている。育児後の女性が設計やプログラムなどの事業にテレワークなどで続けるなどである。

・グローバルなサプライチェーンができているので、厳しいコスト評価の環境にあるが、日本のインフラの根幹には日本の基準が必要である。いずれにしろ、そこそこの給料が得られない職場に人は就職しない。

○

・海技者は国内外で必要であり、海技者の技術を継承して発展し、そこに安全文化を醸成するため、物流や造船業などで日本のインフラを支える日本の海技者と関係者にその策を示すことが本委員会の趣旨である。

○

・海上安全にとって海技は重要であり、安全文化はそのありようを左右する。文化には言葉が必要で、言葉によって主張し続けていくことが安全文化を醸成することにつながる。本報告書がその役に立つことを願う。

・青木委員長及び経産省の業界に関わる北嶋委員をはじめ各委員には示唆に富む貴重な意見をいただいた。御礼を申し上げますとともに、今後のご協力をお願いしたい。

○

・安全を文化から考えることは重要だが難しい。各委員の協力によって若干作業はあるが報告書完成のめどが立った。これが内航海運で活用されることを願う。協力いただいた委員に御礼を述べるとともに、来年度の外航海運で引き続き協力をお願いする。

正誤表

*

- iii ページ下4行 (誤) それは安全文化であり、→ (正) そのような安全文化を
- 1 ページ上5行 (誤) 与える悲しみ→ (正) 与えた悲しみ
- 1 ページ下6行 (誤) 効率化→ (正) 効率性
- 9 ページ上2行 (誤) 最小安全定員→ (正) 安全最少定員
- 13 ページ上 (誤) 図 14 将来の海技謝意区政の→ (正) 図 14 将来の海技者育成の
- 14 ページ上14行 (誤) 業界の人材増加に貢→ (正) 業界の人材増加に貢献
- 16 ページ下7行 (誤) 毎年1社平均1名→ (正) 毎年1隻平均0.5名
- 18 ページ脚注2行 (誤) サイクルを繰り返し→ (正) サイクルの繰り返し
- 24 ページ下1行 (誤) 安全文化が醸成できるよう
→ (正) 安全文化を醸成して伝えるよう
- 27 ページ13行 (誤) よい制服を支給など→ (正) よい制服の支給など
- 30 ページ16-17行 (誤) やる気がある会社と船員が→ (正) やる気がある会社が
- 31 ページ6行 (誤) 足元を救われる→ (正) 足元をすくわれる
- 31 ページ12-13行 (誤) 居眠りしやすい。→ (正) 居眠りしやすいので、
- 35 ページ4行 (誤) 仕事望む→ (正) 仕事を望む
- 36 ページ下6行 (誤) 運基地周辺→ (正) 基地周辺
- 80 ページ下12行 (誤) ◎陸上部門の支援強化→ (正) 「削除」