

# 海上安全文化の醸成に向けて

外航海運の取り組みのために

2008



財団法人 海技振興センター

## はじめに

### －全体を支える安全文化－

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、外航海運、内航海運、漁業、レジャーなど多様な船舶が複雑に入り組んでいる。このような状況で多くの重大な海難事故が起き、多数の犠牲や環境被害が生じている。

安全確保のため、世界的な流れである品質管理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。

### －海上安全文化の醸成に向けて－

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され、現場の経験的技能の力量に負うところが大きく、組織文化や安全文化についてはあまり関心が向けられなかった。しかしJR西日本の脱線事故に伴う輸送機関の安全管理規程や、IMOの人的要因に関する議題などで安全文化に強い関心が寄せられている。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による検討を開始した。平成18年度は、安全分野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、平成19年度は内航海運の安全マネジメントを調査して安全文化のマネジメントを提案した。平成20年度は外航海運について同様の検討を行うこととした。

### －海上安全文化をマネジメントする－

外航海運業界は、アジアの経済成長による海運需要の増大によって、船員の育成が求められている。一方で安全や環境保護対策への要求はさらに強まっている。この状況下で、海運会社をはじめ関係会社や船員教育機関などは、安全確保のため様々な取り組みを進めている。これらの会社や機関を対象に安全マネジメントの現状についてヒアリング調査を行い、委員会の意見交換をもとに、参考になる取り組みを紹介するとともに、いくつか課題を示した。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20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21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
松田 洋和	社団法人 日本船長協会	常務理事
宮寺 重男	社団法人 日本船舶機関士協会	専務理事
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
中村 史也	川崎汽船 株式会社 安全運航グループ	安全運航チーム
小林 正則	株式会社 商船三井 海上部安全部	安全グループ
嶋村 照夫	イイノマリンサービス 株式会社 海務部	部長
渡邊 賢吾	日本郵船 株式会社 安全環境グループ	安全統轄チーム
佐藤 晃	社団法人 日本船主協会 海務部	副部長
新谷 猛	株式会社 キーマックスマリタイム	船員訓練品質管理部 統轄責任者執行役員

### (アドバイザー)

山崎 祐介	富山商船高等専門学校	名誉教授
シルバノ D. マヒオ	フィリピン大学 アジア研究センター	教授

(敬称略)

### (事務局)

桑原 薫	財団法人 海技振興センター	常務理事
吉本 誠義	同	技術・研究部長
村山 義夫	同	研究員(研究・執筆担当)

## 目次

調査研究の概要	1
第1部 海上安全文化醸成のための目標	
Ⅰ 安全の最優先に向けて	
1 なぜ最優先か	2
2 なにが求められているのか	3
3 ヒューマンエラー事故防止は総合力	4
4 安全文化は全てを動かす	6
5 安全文化をマネジメントする	7
6 安全文化の評価	8
Ⅱ 海運界の安全マネジメント	
1 外航海運をとりまく環境変化	10
2 海運全体の安全マネジメントの現状	12
3 海上安全文化の醸成に向けた目標	13
4 安全文化のマネジメントから見た海上安全文化の目標	16
第2部 海上安全文化の現状と課題	
Ⅰ 委員会の検討	
1 外航海運の現状について	17
2 安全マネジメントについて	18
3 安全文化について	19
4 調査について	21
Ⅱ 外航海運の安全マネジメントに関するヒアリング	
1 安全文化に係るヒアリングの進め方	22
2 調査結果1 ー外航海運の現状ー	23
3 調査結果2 ー安全文化のマネジメントからみた注目される取り組みー	24
Ⅲ 外航海運の安全マネジメントの実態と課題	
1 総合的な安全教育	27
2 安全文化マネジメントの複眼的視点	28
3 関係者の協調	29
あとがき	30
資料編	
参考資料 Ⅰ 海上安全文化の醸成に関する専門委員会の検討（議事メモ）	33
参考資料 Ⅱ 各社の安全マネジメントの特徴	41
参考資料 Ⅲ フィリピン人船員の背景	55
参考資料 Ⅳ ヒアリング調査メモデータ	65

## 調査研究の概要

### － 海上安全文化醸成のための目標 －

船社のヒアリング調査（平成18年度）で指摘された安全マネジメントで重要な側面は、①安全管理の国際動向、②安全管理の国内動向、③安全標準の取り組み、④関係者の協力、⑤安全文化の取り組み、⑥不具合報告の活用、⑦リーダーシップ、⑧基礎的技能のシーマンシップ、⑨外国人船員の育成と確保、⑩防災であった。

そして、安全文化の醸成に向けた目標を掲げた。それは①信頼される経営、②誠意ある方針と計画、③共通認識の拡大と強化、④おおらかな柔軟性、⑤シーマンシップのリニューアル、⑥公共性の発揮、⑦リスク認識の共有、⑧クライシスマネジメント、⑨関係者の支援の強化である。

### － 安全マネジメントの現状 －

海上安全のマネジメントについてヒアリング調査した結果、掲げた目標に対して次のような参考になる取り組みがみられた。

目標とした信頼される経営や方針については、経営理念の浸透や労働環境改善や家族ケアなどを地道に実践している。共通認識や柔軟性についてはコミュニケーションや不具合報告の活性化に取り組み、シーマンシップについてはコンピュータ教育などの新しい能力開発や環境教育に取り組んでいる。リスク認識については潜在危険の発見やヒヤリ・ハットと事故例を分析し活用している。

### － 安全文化を強化するために －

より強固な安全文化を醸成するために次の課題を示した。

安全マネジメントの具体的行動を身につける教育や研修は盛んであるが、安全マネジメントがなぜ必要か、どのような行動がなぜ必要なのか、理由やメカニズムについての理解を促す機会は必ずしも多くはない。安全意識の深化や多様な場面に対する応用力の向上を図るため、安全の基本と全容を把握できる総合的な安全教育の充実が望まれる。

安全文化は組織文化であるが、そのマネジメントスタイルは多様である。多くの組織がパートナーとして分業しており、パフォーマンス向上にはパートナー間のパワー資源の管理や信頼が重要である。そのためには、互いに他者の立場でみたり、自らの組織風土にとらわれない複眼的な視点が必要である。

安全マネジメントへの期待は大きいですが、組織にやる気がなければ動かない。やる気を培う情報交流について、現場への働きかけは多く聞かれたが、現場からはそう多くはない。双方向の情報交流を、陸上スタッフと現場の間、陸上スタッフ同士や組織間で行う必要がある。

# 第1部 海上安全文化醸成のための目標

## I 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、関係者に与えた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誤り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。

外航海運では、ローローフェリーの大惨事や自動車専用船及びバルカーの座礁事故などが発生し、さまざまな安全対策が必要とされ、IMOでは最近、人的要因の重要性が指摘され、組織の安全文化が強調されている。

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 ケミカルタンカーの爆発・火災事故

<http://www.keelson.jp/photoaccident/maasgusar/mar1413005.jpg>

## (2) 信頼社会はコストを軽減する

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、安心を望む声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)<sup>1</sup>

完成間近なビルが取り壊され、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。社会の信頼が弱まると、それをカバーするための社会的費用が大きくなる<sup>2</sup>。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

外航海運では、国際安全管理コード(以下、ISMコード)に基づく安全管理を開始して10年以上が過ぎて現場に浸透してきた。ISMコードは、安全を確保する方針を示し、それを実行する仕組みを整えることが目的であり、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。

仕組みは動いてはじめて意味がある。それには、それを動かす経営者のリーダーシップと実効性に配慮した仕組み、それが十分に機能しているかどうかの点検と改善を繰り返すPDCA<sup>3</sup>の動的プロセスの運営が重要である。

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。

### (2) やる気と有効性

さらに、環境保護の要求も高まり、それへの取り組みも必要とされている。一方で、ISM体制が文書等の管理の負担の割に実効性がないのではないかという懸念も聞かれる。安全を維持する行為は、何事もなく通常通りであることが成果という目立たない行為であり、そのようなことを継続するには工夫が必要である。

その一つは動機づけである。平穩に繰り返される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

<sup>1</sup> 黒田勲：海上安全文化のための検討会報告書、日本海技協会、2007、pp.1、

<sup>2</sup> 例えば、山岸俊夫：安心社会から信頼社会へ、中公新書、1999、pp.3-6

<sup>3</sup> PDCA：計画Plan、実行Do、点検Check、改善Actionを順に行い繰り返すサイクル

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、それが安全に寄与しないなら、ましてや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、実効性が小さいことを省き効果的にするかが大切である。このことは動機を強める上でも重要である。

### (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の安心感は異なる。

## 3 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による事故の防止対策は、当直者の資格取得、教育訓練、安全マネジメントシステム（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。そして毎日、様々な状況に安全の配慮をしている。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。そのためにどのようなことをすればよいか、長い間検討され続けている。

### (1) 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2）、当事者に関係する要因を管理することを強調している<sup>4</sup>。

例えば、霧中で船が混雑した環境（E）では、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

<sup>4</sup> F. H. ホーキンス（著）黒田勲（監訳）：ヒューマンファクター、成山堂書店、1992、pp. 7-12



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。

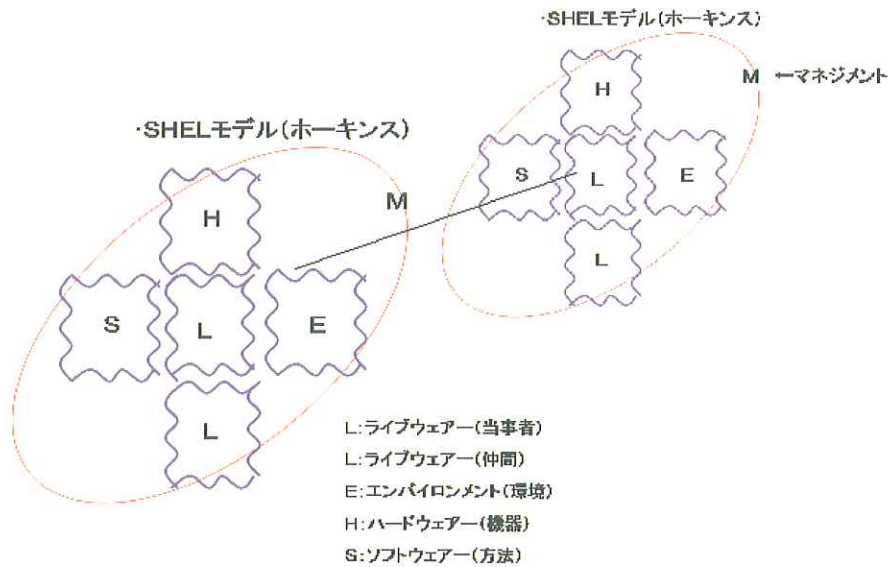


図2 SHELLモデル(ホーキンス「ヒューマンファクター」、Mは小松原による加筆)

## (2) 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<sup>5</sup>。

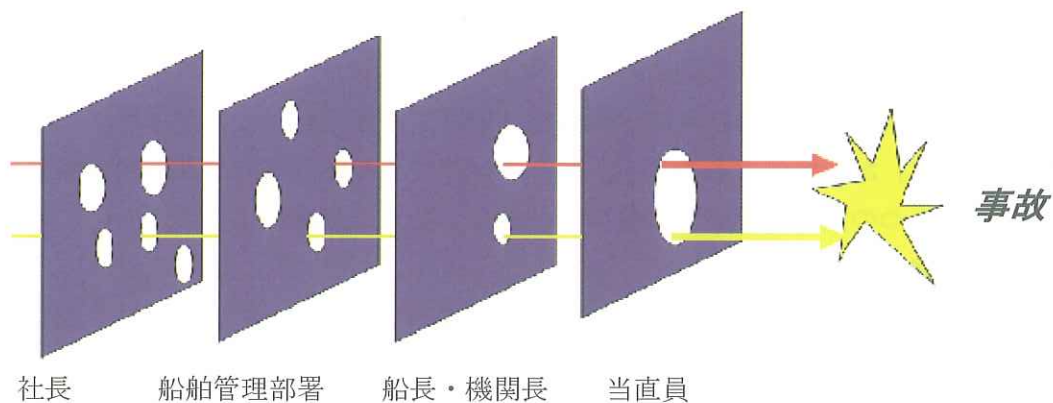


図3 多重防護(J. リーズン「組織事故」、層の名称を改変)

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、もし問題の抜け穴に誰も気付かなければ、問題は防護の壁を全て貫通して事故を引き起こす。

<sup>5</sup> J. リーズン(著)、塩見弘(監訳): 組織事故、日科技連出版社、1999、pp. 15

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。

IMOは、海難事故及びインシデントの調査にあたっては、当事者のSHELと関係者のSHELとその関連、組織の重層構造の多重防護という両面を総合した安全マネジメントをハイブリッドモデルと称し、そのあり方について詳細に調べて安全対策を立てることを求めている<sup>6</sup>。

## 4 安全文化はすべてを動かす

### (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。不具合を起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)<sup>7</sup>

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基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」、それが正当に扱われるという「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、図4の歯車のように、互いに噛み合っただけで動くことを強調した<sup>8</sup>。

そして、これらの歯車を動かす動力となる「組織のやる気」が必要であり、加えて歯車を動きや易くする潤滑油の役目をする文化、すなわち報告し易くし学習の結果を改善に活かす「柔軟性の文化」が必要である。これらを点線で囲んだ部分に加筆した。

<sup>6</sup> IMO (海難審判協会訳) : IMO決議A. 884 (21)海難及び海上インシデントの調査のためのコードの改正、2001、pp. 25

<sup>7</sup> 黒田勲 : 安全文化の創造へ : 中央労働災害防止協会、1998、pp.22

<sup>8</sup> J. リーズン (著)、高野研一 (監訳) : 保守事故、日科技連出版社、2005、pp. 205

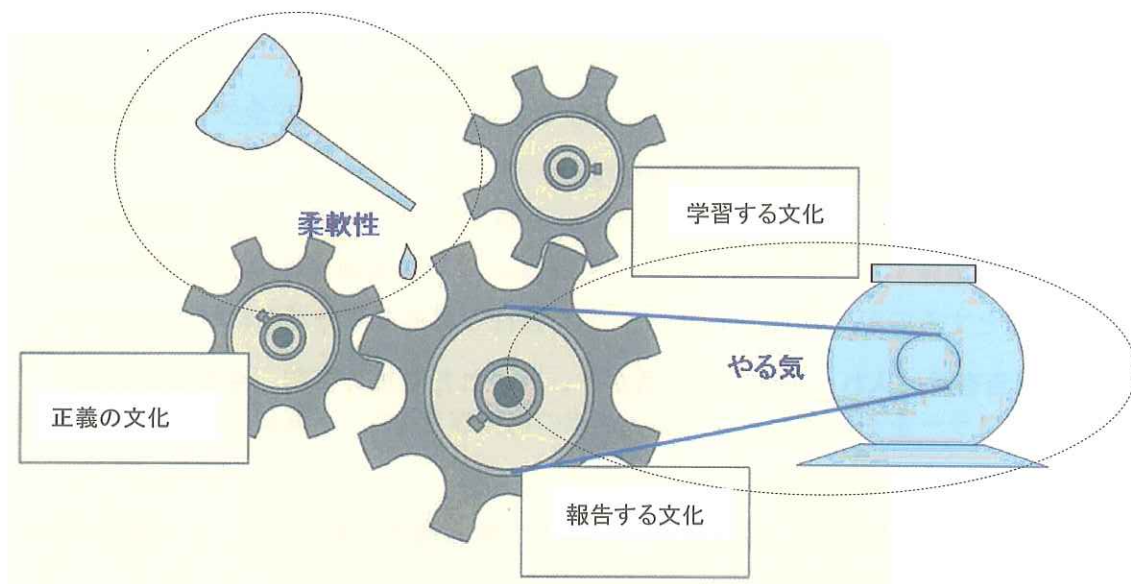


図4 安全文化の主な構成要素（J. リーズン「組織事故」点線内は加筆）

## 5 安全文化をマネジメントする

黒田勲は表1に示すこれら8つの文化を、安全文化を構成する文化として、特に日本で強調されるべき内容を以下のように説明している（黒田 勲「安全文化の創造へ」より、ただし順序を変更）<sup>9</sup>。

表1 安全文化を構成する文化

安全文化	内容
01.正義の文化	責任所在の明確化
02.報告の文化	エラーを率直に報告できる雰囲気作り
03.学習の文化	的確な手順の作成と厳守
04.柔軟性の文化	報告を受け入れ、予防安全に活かす、開かれた組織の姿勢
05.組織のやる気	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
06.自律の文化	安全活動に関する厳格な内部監査
07.リーダーシップ	組織全体の安全に関するポリシーを確立すること
08.情報の文化	相互の確実、密接なコミュニケーション

### （1）責任所在の明確化（正義の文化）<sup>10\*</sup>

安全に関する各階層、特に管理層の責任所在は予め明確にされなければならない。特に総

<sup>9</sup> 黒田勲：安全文化の創造へ、中央労働災害防止協会、1998、pp. 222-225

<sup>10</sup> 土屋学・守山和夫（編）：正義の論理、勁草書房、2006、pp. 3 など、（\*印は関連する情報を含む参考資料、以下同様）

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）<sup>11\*</sup>

エラーなどヒヤリ・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）<sup>12\*</sup>

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) 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）<sup>13\*</sup>

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) 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）<sup>14\*</sup>

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）<sup>15\*</sup>

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) 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）<sup>16\*</sup>

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。

(8) 相互の確実、密接なコミュニケーション（情報の文化）<sup>17\*</sup>

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。

## 6 安全文化の評価

労働科学研究所の井上枝一郎らは、国際原子力安全委員会専門家会議（ASCOT）の安全文化ガイドラインの翻訳作業を行った後、その活用に取り組み、このガイドラインで指摘された安全文化のマネジメントに必要なことの実態を評価することによって、マネジメントの改善を促す方法を示した。このガイドラインは膨大な内容を網羅していることから、

<sup>11</sup> J. リーズン（著）、高野研一（監訳）：保守事故、日科技連出版社、2005、pp. 212-214

<sup>12</sup> 同上、pp. 214-217 など

<sup>13</sup> カールE. ワイク・キャスリーンM. サトクリフ（著）、西村行功（訳）：不確実性のマネジメント、ダイヤモンド社、2002、pp. 179-180 など

<sup>14</sup> 野田稔：組織論再入門、ダイヤモンド社、2005、pp. 898-99 など

<sup>15</sup> 高 巖：よくわかるコンプライアンス、日本経済新聞社、2001、pp. 102-111 など

<sup>16</sup> 上記<sup>14\*</sup>の pp. 22-61 など

<sup>17</sup> 上記<sup>13\*</sup>の pp. 106-113 など

この中から安全文化のマネジメントに重要な事項をピックアップして、取り組みを評価する質問紙調査票を作成した<sup>18</sup>。

その基本的な考えは、組織の体制的要因と風土的要因が組織の安全文化を規定する。風土的要因を変えることは容易でないが、制度的要因は変えることができ、それを行うことで風土的要因も変わることになるというものである（図5）<sup>19\*</sup>。

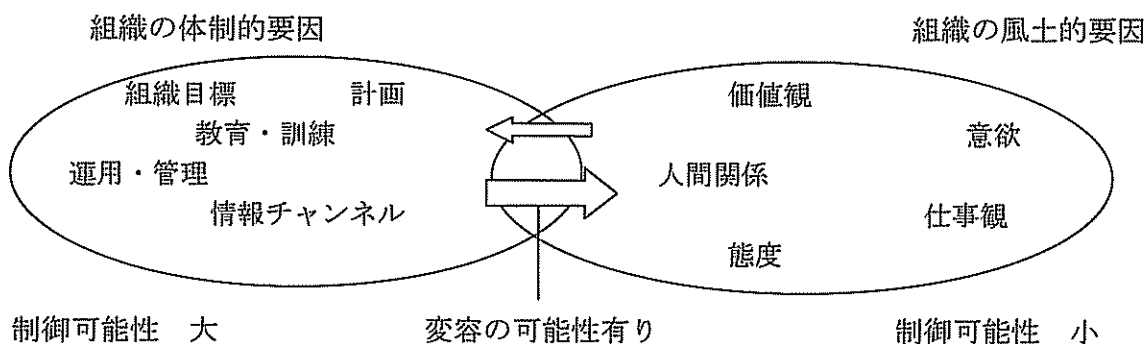


図5 安全文化の基本的考え方（井上）

組織の体制的要因は組織目標を明確にして計画をたて、教育訓練して運用・管理するといったことである。組織の風土的要因は、組織やその構成員がもつ価値観や仕事観、それに影響される態度や人間関係などである。評価内容は制度的要因の運用を評価するもので、大きく分けて表2に示す10群である。調査票は、各群に3～5項目の合計36項目の質問に3件法で評価する。

表2 安全文化の評価項目

評価分野	内容
01.安全声明	組織において安全ポリシーが誰の目にも明らかに示されているか
02.安全と生産性	安全とコスト費用、生産性のバランスがどの様に図られているか
03.規則、文書化	手続きや規則が文書化され適切に運用されるシステムであるか
04.静任、権限、役割	各層の各々の役割において素任と共に権限が仲冬されているか
05.不具合処理	トラブルへの対処や関与の仕方が明確な手続きとなっているか
06.教育、訓練	どの層においても教育、訓練が行われ、また見直すシステムがあるか
07.情報経路、コミュニケーション	トップ/ボトムからの情報伝達経路が確保されているか
08.作業条件	作業環境条件が的確に把握され改善が現場にフィードバックされるか
09.制度活動	安全に関する体制や活動がどの様に定着し、機能しているか
10.外部との協力	研究機関、協力会社、規制当局など対外組織と適切な関係が築かれている

この調査票によって、組織の現場から経営層まで、作業員、責任者、管理者の各レベルで実態を評価する。評価得点は、各層の層の間にあるギャップをなくして安全文化を共有するための指標となる。

<sup>18</sup> 労働科学研究所：安全文化評価ツール、労働科学研究所  
（関連資料）奥村隆志、他：一専門病院における安全文化レベル評価に関する調査研究、労働科学、83(2)、2008、pp. 43-61

<sup>19</sup> 佐藤郁哉・山田真茂留：制度と文化、日本経済新聞社、2004、pp. 283-316

## Ⅱ 海運界の安全マネジメント

### 1 外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。

#### (2) 緊急に必要な人材確保・育成

第二の変化は、経済の国際化が進むなか、中国などに産業がシフトして経済活動が膨張し、海運の需要も増して、我が国の海運が運航する船舶数は毎年150隻ほど増え続け(図6)<sup>20</sup>、2008年には2,500隻ほどになった<sup>21</sup>。



図6 日本商船隊(外航船)の推移<sup>20</sup>

日本商船隊に乗船している船員は図7のとおり、2006年には2,223隻に40,495人)であり<sup>22</sup>、その後年約150隻増加したので現在は50,000人ほどと考えられる。船員の自然減を5%とするとその補充に約2,500人、船舶の増加に3,000人、合計で年間約5,500人の新規船員を必要としてきた。そのうち約3割の1,500人は職員になる必要がある。

<sup>20</sup> 海運統計要覧2008, ([http://www.jsanet.or.jp/data/excel\\_data/data4-2.xls](http://www.jsanet.or.jp/data/excel_data/data4-2.xls))

<sup>21</sup> 上記統計の回帰直線(→)から2008年の隻数を推定、なお飯野海運・川崎汽船・商船三井・日本郵船のホームページに掲載された2009年の船舶数は合計2,147隻(商船三井は内航・旅客船を除く)

<sup>22</sup> 全日本海員組合資料(国土交通省:船員教育のあり方に関する検討会報告,2007,pp.6,より)  
([www.mlit.go.jp/maritime/seafarer/kenntoukaihoukoku19.3.pdf#search=日本商船隊外国人](http://www.mlit.go.jp/maritime/seafarer/kenntoukaihoukoku19.3.pdf#search=日本商船隊外国人))

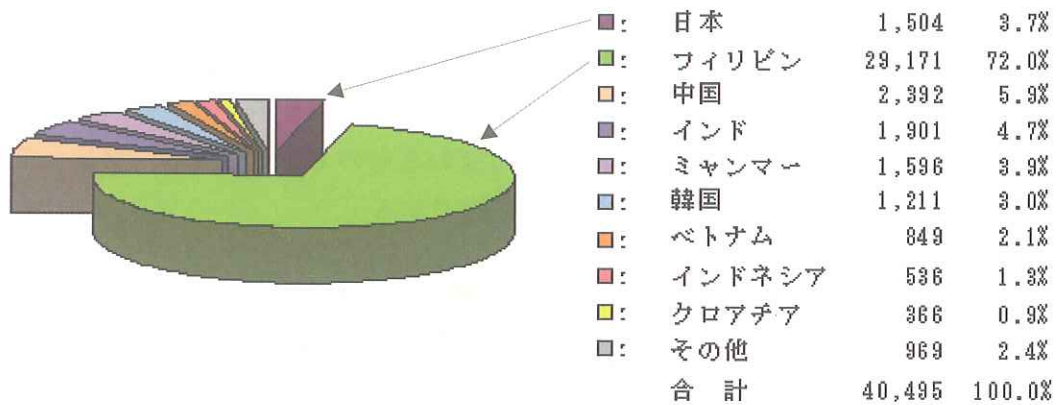


図7 日本商船隊の船員数（全日本海員組合資料<sup>12</sup>）

### （3）分業による海運の機能と責任の分散

第三の変化は、専門分化であり、船主、運航、船舶管理、人材などの業務の一部を委託して分担し合う関係になった。それらは図8のように、大手の海運会社（以下、船社）は点線で囲んだ範囲にインハウスと呼ばれる会社を抱え（B、D、F、H）、中小船主は点線の枠外にあって独立している（C、E、G）。前者はインハウスで足りない船隊を、後者からの備船でカバーするため、両者は部分的にオーバーラップしている。

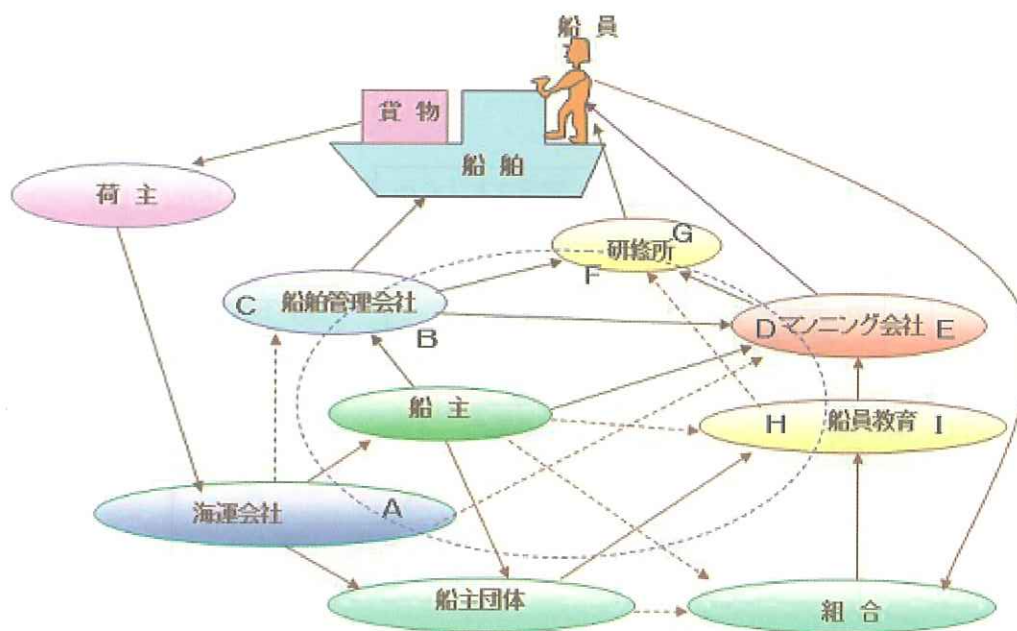


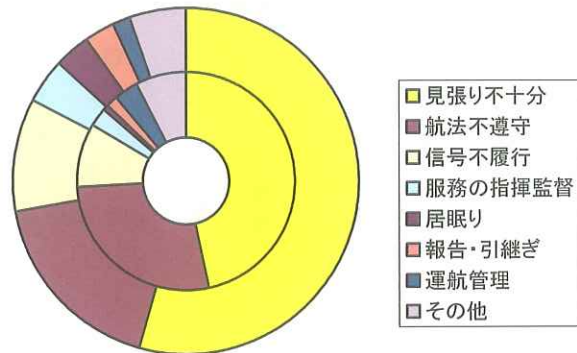
図8 調査対象を含む外航海運のステークホルダーの関係

（ ← : 直接、 ←--- : 間接）

それぞれの関係は、業務を委託する側と、委託を受けてサービスを提供する側となり、委託する側は最少負担で最大要求、委託を受ける側は最少負担で要求に応えることを目指すので、要求の読み違えが起こりかねない。

#### (4) ヒューマンエラーは変わらない

最近も船員の判断や操作ミスによる事故は後を絶たない。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（図9）。人間の本质はそう変わるものでなく、ヒューマンエラーの問題は場面に依って永遠に取り組みざるを得ない問題である。



内環（昭和 54 年）、外環（平成 19 年）

図9 貨物船・油送船の海難事故原因 <sup>23, 24</sup>

## 2 海運全体の安全マネジメントの現状

平成18年度の本委員会関係者及び外航船社、内航船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て、図10に示す10群が強調されていること、相互に関連していることを示した<sup>25</sup>。

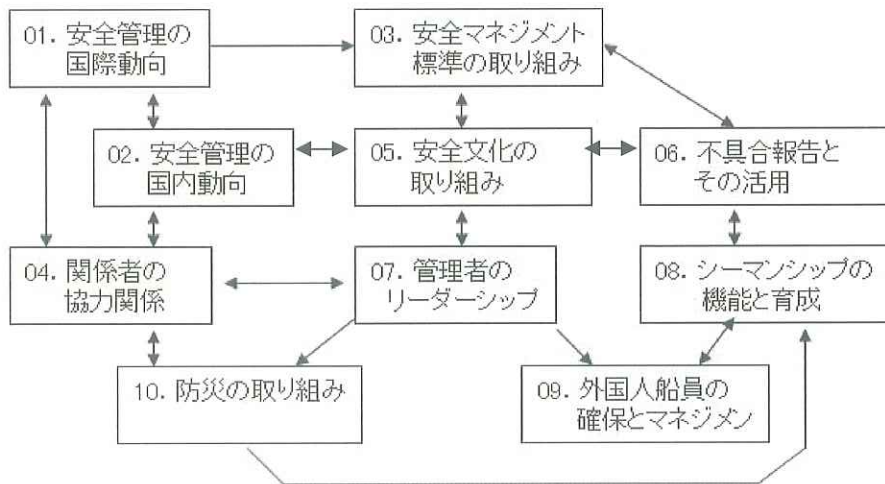


図10 海運の安全文化に係る現状と課題 <sup>25</sup>

<sup>23</sup> 海難審判庁:昭和54年「海難審判の現況」、

(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。)

<sup>24</sup> 海難審判庁:平成19年「海難レポート」

<sup>25</sup> 村山義夫:海上安全文化の醸成に向けて、安全工学、46(4)、2007、pp.225-231



第1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。これが(2)国内の任意ISM制度の取り組みに波及し、(3)標準に取り組むための関係者の協力がああり、(4)関係者の理解によって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り、(9)そのような技能を持つ外国人船員の育成と確保が急務である。そして、もしもの時に損害を極小化する(10)防災の技能を身につけることである。

表3 海運の安全文化に係る現状と課題の内容

項目	内容
01. 安全管理の国際動向	欧米主導の安全標準への取り組みを強化
02. 安全管理の国内動向	国際標準から国内標準への波及
03. 安全マネジメント標準の取り組み	国内標準から自前の標準への取り込み
04. 関係者の協力関係	経営とインフラ環境の変化に対応する関係者の理解
05. 安全文化の取り組み	経営トップの安全への関与の増大
06. 不具合やヒヤリ・ハット報告とその活用	報告制度の理解と実態のギャップ
07. 管理者のリーダーシップ	現場とのコミュニケーションの強化
08. シーマンシップの機能と育成	従来型の経験主義的な技能伝承の困難
09. 外国人船員の確保とマネジメント	外国人船員需要の増大と異文化経営の重視
10. 防災の取り組み	危機対応による被害極小化

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。

### 3 海上安全文化醸成に向けた目標

海上安全マネジメントで強調している点、工夫している現状や、さらに強化することが望ましいことなどを考慮して、海上安全文化を醸成するために以下の目標を掲げた。

#### (1) 信頼される経営のために

外航海運は、船社、船主、船舶管理会社及びマンニング会社が分業して協働しており、安全にはそれらが信頼しあえる業務の遂行が重要である。最低限必要なことは法令遵守であり、粛々とそれを実行することである。そして、それを上回る安全標準の要求をいかに効果的に実践するか、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である。

## (2) 誠意ある方針と計画のために

如何に立派な方針であろうと、実際にそのように行動しない場合は、むしろ信頼を失うような誠意のない方針といえる。誠意は具体的な実践によって示されるべきものである。安全管理システムの文書やチェックがいくら立派でも、形式的なチェックなどを行ってれば誠意ある方針と計画とはいえない。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、それに見合う範囲に効率化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

外航海運は、多くの会社の協働であり、それらが共通認識をもつことは、安全の方針や計画、その実践に齟齬を生じさせないために不可欠である。現場からの情報を、下船時のデブリーフィングや不具合情報を共有する必要がある。そのときには確かな情報を得ること、既定事実にこだわらない分析を行い改善に活かすことである。

## (4) おおらかな柔軟性のために

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、再び同じことが繰り返される。このような問題が起こった場合、真相を知るにはまず上司の側が問題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

船乗りの安全確保に不可欠な素養である伝統なシーマンシップは、緊急時や日常業務で発揮されてきた。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が期待される。

## (6) 公共性を発揮するために

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。事故による環境破壊の防止、廃棄物を少なくする方策、エネルギー効率やNO<sub>x</sub>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期待する。

## (7) リスク認識を共有するために

ある状態や事態をどの程度危険か、なにが危険かという認識は、安全を確保する行動に

大きく影響する。自然環境や港湾事情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。最近で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が、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

残念ながら事故は起こる。その被害を極小化するため、クライシスマネジメントは重要である。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。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。

(9) 関係者による支援のために

海運は、船員教育、資格制度、安全設備、防災など、海運と関係する会社以外の組織が関与する側面が多い。世界各地の荷物を提供する荷主会社、造船会社、船主、船社、船舶管理会社、マンニング会社が協働を推進するためには、それぞれの資源を有効活用する情報支援などの体制が重要と考える。

以上を整理すると表4のとおりである。

表4 安全文化醸成のための目標

目 標	内 容
01.信頼される経営	現状の安全管理をチェックして改善
02.誠意ある方針と計画	具体的な実践によって示す
03.共通認識の拡大と強化	コミュニケーションが最も大切で不具合情報の共有
04.おおらかな柔軟性	上司はおおらか、部下は問題の指摘や建設的な議論
05.シーマンシップのリニューアル	現代の船に相応しい基本知識と技能に革新
06.公共性を発揮する	社会的責任を果たし、社会の発展や安全・安心に寄与
07.リスク認識の共有	不確定要素の危険認識を共通にして互いにカバーする
08.クライシスマネジメント	被害を減らす迅速かつ柔軟な基本的知識と行動
09.関係者の支援	安全を総合的に支援する基盤整備

#### 4 安全文化のマネジメントから見た海上安全の目標

安全マネジメントの現状と安全文化の醸成に向けた行動目標を抽出したが、これらが安全文化とどのようにかかわるか、黒田の安全文化のマネジメント項目と井上の安全文化の評価との対応を、比較的關係がある内容ごとに整理すると表5のようにまとめられる。ただし、内容が一致しているとか、一対一の対応で他とかかわりがないというものではない。

表5 安全文化のマネジメントと海上安全の課題と目標

安全文化(黒田)	評価(井上)	課題	目標
01. 責任所在の明確化 (正義の文化)	04. 責任・権限・役割	01. 安全管理の国際動向 02. 安全管理の国内動向	06. 公共性の発揮
02. エラーを率直に報告 できる雰囲気作り (報告の文化)	05. 不具合処理	06. 不具合やヒヤリ・ハット 報告とその活用	04. おおらかな柔軟性
03. 的確な手順の作成と 厳守(学習の文化)	03. 規則・文書類 06. 教育・訓練	08. シーマンシップの 機能と育成	05. シーマンシップの リニューアル
04. 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)	01. 安全声明 02. 安全と生産性	05. 安全文化の取り組み	01. 信頼される経営の ために
05. 目的に役職員が一致 協力し得る環境を創り 出すこと (組織のやる気)	08. 作業条件	09. 外国人船員の確保と マネジメント	09. 関係者の支援
06. 安全活動に関する 厳格な内部監査 (自律の文化)	09. 制度・活動	03. 安全マネジメント標準 の取り組み	02. 誠意ある方針と計画
07. 確実、密接なコミュニ ケーション (情報の文化)	07. 情報経路・ コミュニケーション 10. 外部との協力	07. 管理者の リーダーシップ	07. リスク認識の共有
08. 報告を受け活かす、 開かれた組織の姿勢 (柔軟性の文化)	08. 作業条件	04. 関係者の協力関係	03. 共通認識の拡大と 強化
		10. 防災の取り組み	08. クライシスマネジメン トの強化

## 第2部 海上安全文化の現状と課題

### I 委員会の検討

委員会は、外航海運での安全マネジメントの現状と背景を把握し、いかにして安全文化をマネジメントするかについて意見交換した。その内容を海上安全文化醸成の参考となるよう、議論の内容毎にメモを整理して紹介する。ただしこれは、資料 I に示した各委員の私見を要約したもので、委員会としての合意や総意とは限らない。

#### 1 外航海運の現状について (資料 I-1)

##### (1) 船社の分業

外航海運の日本商船隊のおおむね2,000隻は大手の船社のグループが、約2,000隻は国際船員労務協会の関係する会社などが管理する船舶である。ただし前者は後者の船舶を傭船するケースもあり、日本の船社の商船隊の総数は、おおよそ3,000隻とみられる。

船員は多国籍になり、船主もそのほかの関係会社も分業して多重構造になり、船社と船の間に船舶管理会社が入る間接的な関係になった。現場で運航に携わるのは船舶に乗船する船員であり、船主の委託によって船舶管理会社とマンニング会社がそれを支援し、船社は船主から船を傭船し、荷主は船社に貨物輸送を依頼するといった関係である。

船舶管理会社は、安全確保を最優先に、単にISM標準の維持だけでない船社、船主の会社ポリシーを実施するため、船を直接チェックし、安全意識の向上も含めオイルメジャーのインスペクション対応など様々な安全対策に取り組んでいる。

##### (2) 航空機との比較

航空機の場合は、オーナーはリース会社で、金融機関の融資を得て航空機を所有し、運航会社にリースする。運航会社は、航空機を運航できるようにする義務があり、リース会社には責任がなく、全責任を負っている。運航会社が外国籍の航空機を借りた場合には、オーナーの国と日本の基準に2重に適合する必要があるため、外国籍の航空機を借りるメリットがないので借り受けることはほとんどない。外国人を乗員とするチャーターは営業上の契約であり、安全担保の責任には関係しない。

航空機には船舶管理のような管理会社はなく、整備を外国で委託会社が行う場合もあるが、運航のための整備であって、それを委託した運航会社が整備の結果についても責任を負っており、それを管理する義務がある。大きな修理は修理会社に委託することはあるが、これも結果については運航会社が責任をもつ。

##### (3) 関係会社との責任関係

大手の船会社は本社の元に系列の船舶管理会社とマンニング会社がグループになっており

会社の関係が分かりやすく、インハウスといわれるグループ会社には本社の会社の方針を貫きやすい。企業の社会的責任（以下、CSR）は外国の企業を含むグループ会社で共有している。ただし、インハウスの船舶管理会社が他の管理会社に委託する場合もあり、船舶管理は船主の意向次第でいろいろな取り組みがある。また、中小船主は船舶管理会社に寄り集まった状態で、各船主の方針がどのように行き渡らせるのか分かりにくい。

船主が船舶管理を委託すると責任が分散することになり、航空機のように船舶を借りたものが全責任を負うなら別であろうが、責任が希薄になる可能性がある。そのため、船ではサブスタンダード船もあり、責任を重くしISMコードを定めた。ISMコードの要件に適合し「適合証書」を取得しなければ運航できず、船社は船舶管理会社を明らかにし、船舶管理会社は船主に代わってSMSを運用しなければならない。

責任主体は基本的には船主であるが、船舶管理の委託を受ける船舶管理会社のウェイトが大きくなり、特に乗組員を管理することが重要になっている。これらの関係会社との関連は多様で複雑で、外国の会社が多い船舶管理会社から不具合などの実情を把握できるのかという問題がある。

#### （４）船員のマネジメント

マンニング会社は、資格をもった船員を船主に斡旋する役割だったが、安全マネジメントシステム（以下、SMS）の厳しさなどから資格だけでない会社が求める能力をもったものが要求されてきた。マンニング会社は自社の全船員を一つの船舶管理会社に配乗する場合はその会社の方針で確保育成できるが、複数会社の船に配乗する場合はそれぞれの会社の方針をどこまで行き渡らせられるか難しい問題がある。

教育は、マンニング会社が行う入社時の教育と、その後に船舶管理会社が行うOJTが基本であるが、日本以外の船員は自分の技能を人に伝えたがらない傾向がある。ただし長年マンニングを続けてきた会社は、長年継続して雇用して育てた実績があり、先輩は後輩を育てている。

コンピタンスアセスメントがあり、マンニング会社はその結果を受けて再教育して送り出すというように、ランクにあわせた教育をしている。荷主のオイルメジャーのスタンダードに関わる教育には、船舶管理会社の他にマンニング会社や運航会社も関わる場合がある。

## ２ 安全マネジメントについて（資料Ⅰ－２）

### （１）マネジメントスタイル

欧米はシステムで決めて作業手順をマニュアル化することを重視するが、日本は経験的な抽象的なことでカバーする傾向がある。日本は技能を個人レベルで考えてOJTを重視してきた。中小会社のような密接な関係では人から人に伝えられたが、次第にできなくなってきた。そのため、有効な作業標準や作って系統的にマネジメントする流れになった。

訓練や教育のシステムでカバーしようとして欧米式が入ってきた。そのシステムを運用す

るのに手間がかかって実績が上がらないという評価もあるが、仕組みを工夫する必要がある。海運は仕組み作りをかなり進め、コード化しているが、役割がコードになっても初歩的な考えられないミスがおこっており、コードによって若い人が育っていくかという問題がある。

システムが安全に貢献する面とシステムの運用に手間がかかるという面があり、手間と安全への貢献というトレードオフのポイントをいかに安全側にシフトするかが大切である。文書処理などの手間が本来の仕事を圧迫するようなことが起きないようにする必要があり、欧米式でなく東南アジアのスタンダードとして、形式的でない方法でカバーすることも考える必要がある。

## (2) 関係者間の協働

産業は分業を進めてきた結果、スキルのウェイトを軽くしたが、設備や分業を担う作業者を管理する者の重要性が増した。船も分業化して、マンニング会社は乗船前の教育、船舶管理会社はOJTの教育などに関わるが、接点になる船で、それぞれ誰が何をするのかを明確にし、実際にどのように管理しているか把握し、必要なら改善しなければならない。

現状は、大手船社がそれぞれに立派な教育施設を運営しており、中小船主は組合と官が協力して大規模な船員教育機関を運営している。各企業は人材で競争しており、人材の確保育成を各社の方針で進めている。船員の教育や研修を、船社、マンニング会社、船員教育機関が関連なく取り組んでいるようだが、フィリピン側からすればまとまっていた方がありがたいであろう。組合との共同の教育機関に対して、第2校舎を建て、大手船社を含む日本船向けの船員に研修をすることになっている。各種の資格などについてもフィリピンと相互協力をするようになっており、大手船社と全く無関係という訳ではない。

各社がいろいろなマンニング会社の船員を雇用するので、自社のSMSを十分に理解するよう、マンニング会社と船舶管理会社と連携して、研修やOJTなどでカバーしている。基本的な技能はSMSにしたがうが、船主が求める優秀な船員をいかに確保するかが課題で、それには費用がかかる。船と船関係の3者の安全担当部門だけで安全文化をどうするか考えるのは片手落ちで、確保や教育に必要なコストを荷主が受け入れて欲しいし、会社の営業分野や経営層も安全第一で教育費の負担を理解することが大切である。本社のトップが安全マネジメントを理解する仕組みがないと温度差が埋まらない。

## 3 安全文化について (資料I-3)

### (1) 海上安全と安全文化

海運では安全文化に関心が薄かったが、最近にIMOでも指摘されるようになった。これはもともと、チェルノブイリ原発事故によって強調され始めたもので、上層部が危険を知っていながらそれを隠したために、現場の作業員が危険を知らずに作業したという組織の共通認識がなかったことが基本的な問題だった。

安全文化は企業単位の組織の文化という色彩が濃く、実際に組織単位で取り組んできたが、最近の企業の複雑な関係は、組織をどの範囲までとするのか難しい面がある。船ではインハウスといわれるグループの会社全体とするのか、船と船舶管理会社の範囲と考えるのか、など範囲を区分することが難しい。

安全文化を強調すると、経験的で抽象的な昔の日本の姿勢を懐古することになりかねない。安全文化は安全マネジメントシステムに変わるような斬新なものになる訳ではない。具体的なマネジメントの文化であり、日常のマネジメントから次第に価値観も共有できるようになるという文化であることを念頭に置く必要がある。

## (2) 海上安全文化の動き

I M Oのホームページの安全文化の解説では、ルールを軽視しない文化を強調している。ルール通りするかしないかは、ルールを定めて実行してきた社会の文化によって、無自覚的に決まってしまう。国際的なルールがあっても守らない文化もあるし、ルールだけで安全が担保できるわけでもない。ルールの遵守や、安全に必要なことが自然に出来るようにするには、安全文化が育っている必要がある。会社の方針である安全第一ということも、スローガンだけでなく実際にできるようにするには、それが文化の価値観として根づいていることが必要である。

大手船社のグループ会社は、本社のC S Rを共有して分業している。船員はマンニング会社、船舶は管理会社であり、本社の系列下にある会社が本社のC S Rや中小会社のマネジメントをどうするか考える必要がある。業務のスタートは船社であり、そのもとに多くの関連が動いているので、その中で何をすることが大事である。業務の系列をたどってトップまでつながるような組織の体系を明確にするとともに、トップだけの問題ではなく、現場まで徹底した安全文化がどうして育つか明らかにしなければならない。

## (3) 海上安全文化のマネジメント

S M S体制は、船社とともに船舶管理会社も同じように取り組んでいる。船社が求める内容をいかに浸透し深めるかということで、そのためにシステムを管理し、船員が取り組んでいる。安全文化は、船員の最低レベルの引き上げを目指すというより、安全水準を向上させるために組織としてなにをするか範囲を大きくとらえた方がよい。安全文化を規則違反の責任逃れの問題まで考えるか、高い信頼性を目指す文化について考えるか、どのレベルを目指すのかという判断は実態に即して決める必要がある。

我々は若いときから違反などは問題外といった安全風土で育ったために、問題が起こると教育の問題や育ってきた環境の問題というように、ともすると個人の資質についての議論になりがちである。安全文化の面では、それは建設的でなく、個人の資質をこえた議論が大切である。リーズンが求める価値観までは課題にしないとしても、何を褒め、何を罰するか、日常の運用をどのようにするかといったことが大切である。



#### 4 調査について（資料 I - 4）

##### （1）組織マネジメントと安全マネジメントの視点

外航船社の進めている安全マネジメントを明らかにして、他社の参考になる事例を紹介すると共に、安全文化の視点からの課題を探ることとした。安全文化は組織文化の一部であり、組織マネジメントで組織文化が形成されるように、安全文化も組織マネジメントで形成される（図 1 1 上）。そこで、各会社で積極的に推進している安全文化に係るマネジメントを、組織マネジメントの4つの特徴（図 1 1 下）に関連づけながらヒアリングする。

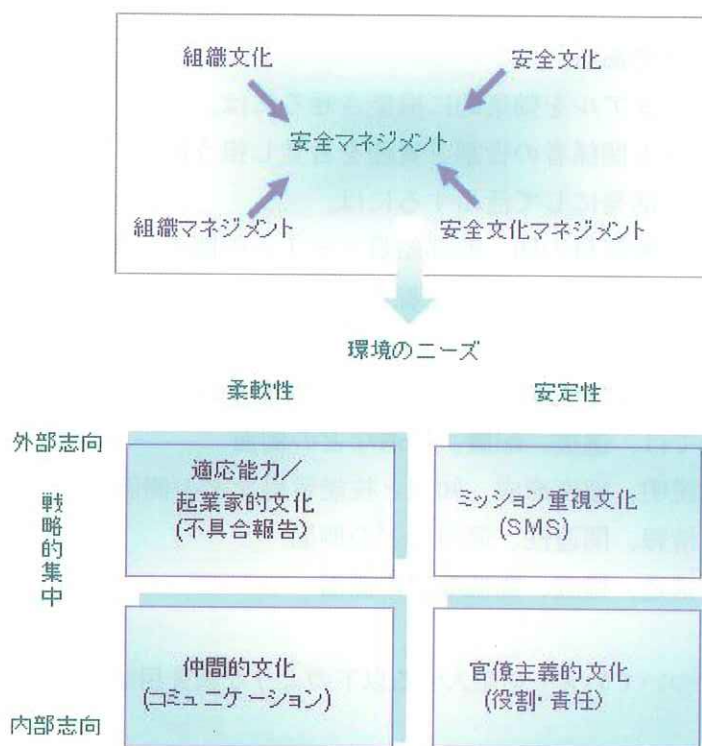


図 1 1 安全マネジメントの取り組みについてのヒアリング内容の領域

下図はリチャード L. タフト<sup>26</sup>より（ただし（ ）加筆・色彩調整）

ヒアリングの内容は、組織マネジメントの一つの特徴であるパフォーマンスに関することで、高い水準の目標を掲げそれを実践するという側面に注目した作業標準に関する姿勢と運用についてである。二つめは、官僚的運用で組織の秩序重視で、役割と責任に関する姿勢と運用についてである。三つめは、組織維持で組織の人間関係の重視で、その重要な役割をもつコミュニケーションについてである。四つめは、起業姿勢であり新たな分野や方法にチャレンジすることで、不具合報告などの活用も一つのチャレンジと見なしその方法や運用についてである。そして、実際におこなっている安全活動を加える。

<sup>26</sup> リチャード L. タフト（著）、高木晴夫（訳）：組織の経営学、ダイヤモンド社、2002、pp. 197-202

## II 外航海運の安全マネジメントに関するヒアリング

### 1 安全文化に係るヒアリングの進め方

調査は、調査対象の会社、関係する会社や船員が、安全マネジメントで重要と思っている事柄、そのための具体的な方策、これから取り組もうとしていることについてヒアリングし、内容を分類して安全マネジメントの現状を分析し、組織の文化をよくマネジメントするための方策の参考とする。

質問項目は以下のとおりである。

- ①標準：安全標準やマニュアルを効果的に機能させるには。
- ②役割：船で大切な船員と関係者の役割と責任を自覚し担うには。
- ③報告：不具合の報告を活発にして活用するには。
- ④コミュニケーション：乗組員の間、幹部船員とS I との間の意思疎通を円滑にするには。
- ⑤活動：危険予知訓練など、安全活動を定着させ活発にするには。

質問には、マンニングと教育の分野、制度と組織の以下の分野に分けて考えることを求めた。

マンニングについては、選抜、配置、昇進などの側面

教育については、説明、態度形成、知識と技能習得などの側面

制度については、情報、関連性、運用などの側面

組織については、構造、権威、動機などの側面

あらかじめ、これらについてのメモを記入する以下のような調査用紙を送り用意してもらった。

表5 ヒアリング調査の事前準備用の調査用紙

Answers (Please write down the short sentences or the key phrases)

Situations Items	Manning / education	system / organization
1 Standard.		
2 Role.		
3 Report		
4 Communication		
5 Activity.		

employment, position,  
promotion, etc

information, standard,  
relevance, etc

explanation, attitude formation,  
knowledge, skill, etc

structure, authority,  
motivation, etc

調査対象は、日本の外航船社3社と船舶管理会社2社の安全に係る担当者、フィリピンのマンニング会社3社と船員の研修または船員教育機関5組織である。そのタイプは図8に示したインハウスのA、B、D、F及びそれと共同して運営する教育機関のHであり、独立した中小船主をグループとした会社C、E、Gと主にそれらの船員を教育する機関Iである。

加えて、船員教育の背景として教育一般の現状と、特に課題が多いといわれる理数科目のとりくみなどを知るためフィリピンの中高等教育機関と大学3組織の見学を行った

## 2 調査結果1 ー外航海運の現状ー

外航海運の安全マネジメントの現状と背景の特徴は図12のように整理できる。ISMコードの発効によって安全マネジメントの国際的な標準化が進行し①システムのマネジメントが進められ、マニュアル化による負担の増加や実効性についての②標準の見直しを進め、③不具合報告や事故分析などによる改善をしている。外航海運業は、運航と船主と船舶管理と船員派遣などの分業が進みアジア経済の発展と共に海運需要が増大しているという④経営環境にある。それにともない⑤船員の確保育成に取り組んでおり、船員教育人数の規模が大きいフィリピンの船員市場が重視されているが、質を向上しなければならず、⑥社会環境への対応が必要である。

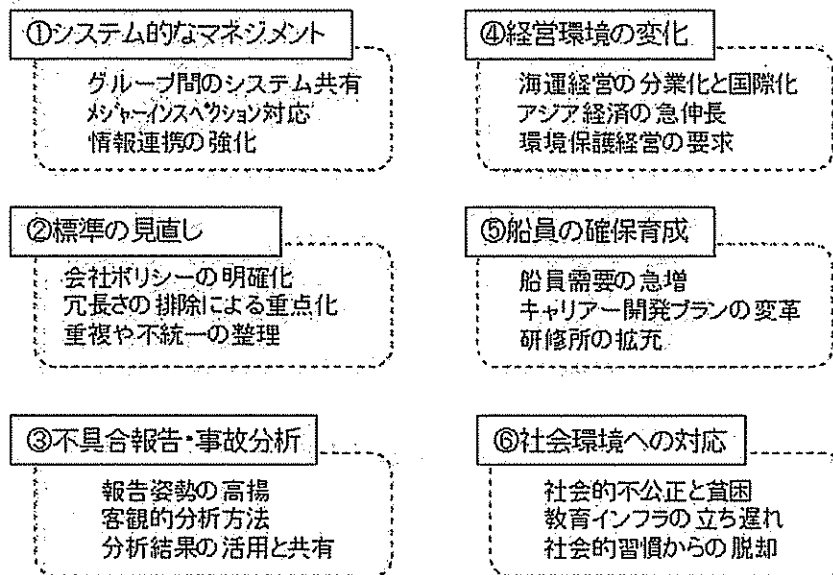


図12 安全マネジメントの現状と背景の特徴

船員需要の増大は予想を上回る勢いで、育成が最大の課題である。ISM体制は浸透しているが有効性を高めること、グループ会社の範囲が膨張するなかでの協働、失敗を活かす改善のため内容のある報告、それを活用するという課題に取り組んでいる。

### 3 調査結果 2 -安全文化のマネジメントからみた注目される取り組み-

ヒアリング調査と意見交換の内容について、黒田が提唱する8つの安全文化のマネジメントと、平成18年度に掲げた行動目標の視点から注目点をまとめると図13に示すとおりである。ここに太線で囲んだ項目は、後述する安全マネジメントの課題が含まれるものである。

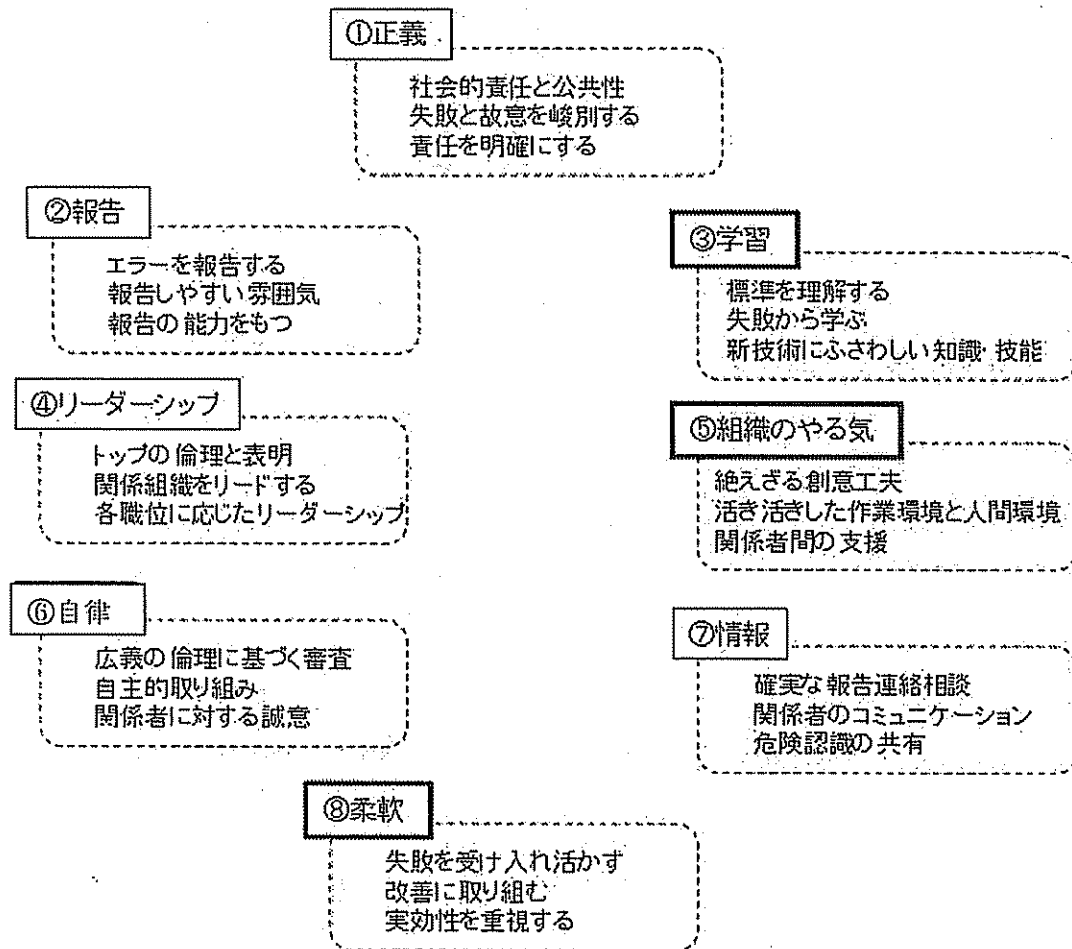


図13 注目する安全マネジメント

職位に応じた役割と責任感の醸成と社会貢献の体験（①正義と公共性）、現場のニアミスや事故経験の収集と分析（②報告とおおらかさ）、乗船前の安全標準の教育とグレードアップ教育（③学習とシーマンシップのリニューアル）、多様で階層構造をなす業界ではグループ会社の中心が方針を掲げて率先垂範し（④リーダーシップと信頼される経営）、家族を交えたパーティーや研修会でのKYT（⑤組織のやる気と関係者の支援）、グループ会社との連携を強化する監査やミーティング（⑥自律と誠意ある方針と計画）、陸上担当者の訪船指導やホットライン（⑦情報の文化とリスク認識）、ニアミス分析結果を活用した教育（⑧柔軟性と共通認識）である。

それぞれの内容ごとに、注目されるいくつかの取り組みを紹介すると以下のとおりである。

#### (1) 正義（公共性の育成と信賞必罰）

企業の社会的責任は、法令の遵守はもとより社会的に貢献する事でもある。このことを社員が理解し、実践するため、研修時間の厳格な運営でルーズな習慣の矯正、学生の清掃活動や海事思想普及の説明会などの活動、会社が家族を招いて行うパーティーでの発表会などを行っている。[資料Ⅱ(11)(10)(12)]

規則違反や手抜きなど故意の誤った行為は厳重に対処しなければならないが、そうでない失敗には寛容で、その経験から学ばなければならない。このことを安全標準マニュアルに明記して、ニアミス報告を促している。[資料Ⅱ(10)(5)]

#### (2) 報告（現場のニアミスや事故経験を活かす）

ニアミスや事故などの失敗事例は、その原因や背景を知って的確なマネジメントに活かせば、再発を防ぐことができる貴重な情報である。それにはまず、的確に報告されること、それを有効な安全対策を見出すまで分析しつくすことである。

報告数や内容は、幹部船員の姿勢や報告の運用に問題があって乏しい船と、逆に盛んな船がある。セーフティーオーディターに交代で任命し、発見などの活躍の場を与えて活発になった。ウィンチ操作に集中できないという不具合報告による改善、シリーズ船で共通な問題はこれによって一斉に改善策に取り組んだ例がある。[資料Ⅱ(3)(1)(2)]

#### (3) 学習（海技者育成の基礎教育とサンドイッチの研修でスパイラルアップ）

船員の技能と態度は船の安全を左右する。最初から優秀な人はいないわけで、その人の仕事能力は教育と実務と研修の経過で決定する。

教育環境によってバラツキのある学力をそろえる基礎教育を行った上で実務教育をすることや、乗船前教育と採用後のアセスメント結果にしたがって不足を補う教育など、ランクに合わせたスキルアップ研修などで向上心を培っている。先輩の昇進のプロセスを見習って教わり、先輩も教える。[資料Ⅱ(12)(8)(7)]

#### (4) 組織のやる気（地道な安全活動）

安全はいつでもどこでも失われる可能性がある。安全な行動は安全を重視する価値観によって強化されるが、言葉などの説明で理解できて身につくようなものではなく、その価値にそった行動の繰り返しで自然に育まれる。

そのため、教育では寄宿舎の共同生活での役割分担、事故やニアミス防止のディスカッション、研修とミーティングでKYTの実践的指導などを行っている。キャリアプランを示してロイヤリティーを育てている。[資料Ⅱ(12)(4)(7)]

#### (5) リーダーシップ（グループ会社の中心が方針を掲げて率先垂範）

海運は集荷して配船する運航会社を中心となって、船主、船舶管理会社、マンニング会社がグループで協働している。それぞれがサービスを提供する側と受ける側の関係にあるが、

船社はその中心にあるため、率先垂範するようであれば、グループ全体の安全水準は下がってしまう。

本社の理念をグループ会社全体が掲げ研修や報告のミーティングなどで浸透を図っている。また、人を大切に作る社風を維持するために就労環境改善など具体的行動を続けている。船員にもリーダーシップはそれぞれの役割にあることを教育する。

[資料Ⅱ(6)(4)(11)(9)]

#### (6) 自律（グループ会社の中心が方針を掲げて率先垂範）

安全マネジメントは方針を宣言して、それに沿った行動をするが、その状況を的確に把握していなければ口だけの宣言になる。

ISMコードの要件を満たす安全標準を最低限として、それを上回る会社ポリシーの標準を定め、乗船前研修で身につけ、現場で実際に行動した評価を行い、技能不足のカバーとグレードアップの研修を下船後に行っている。[資料Ⅱ(6)(8)]

オイルメジャーが要求する安全標準の理解と実践力の向上のために、陸上の安全担当者が乗船や訪船で指導している。船舶管理会社が直接行うほかに、本社の担当者が傭船も現場で監査し、その結果を受けて安全マネジメントを向上させている。[資料Ⅱ(5)(3)]

#### (7) コミュニケーション（グループ会社との連携を強化）

協働の作業は構成メンバーすべてが協和してはじめて達成される。それにはコミュニケーションによって意思疎通を図り、業務の連携を円滑にする必要がある。

営業を含む部門間のコミュニケーションを密にしたり、事故とニアミス分析と対策に全ての部署のスタッフが共同で行ったりしている。現場指導、本社とSIと船員の日常的にコンタクトしてフェース対フェースのつながりを維持している。職員と部員を一緒にした研修で役割とチームワークを育てている。[資料Ⅱ(2)(5)(11)]

#### (8) 柔軟性（不具合からシステム全体を見直す）

人のすることに不具合は避けられない。それをいかに少なく、また影響を小さくするかが人の知恵である。それにはまず、直視する冷静さと寛大さが必要で、その経験から現実を見直し改善する頭の柔軟さが求められる。それを個人的な資質にだけ求めても無理である。

実際に事故を契機に経営陣の姿勢が変化し、現場重視になった。全部署合同で事故分析し原因と背景のマトリックス表を作成してシステム全体とのかかわりを示し、各部署の重点課題に取り組んでいる。[資料Ⅱ(1)(4)]

#### (9) クライシスマネジメント（緊急時の対応）

事故はいつか起こる。そのとき、進展させない、収束させる、後処理をすることによって被害を局限化する必要がある。事故を契機に安全部門を強化して、安全情報や事故情報を迅速に交換し、的確な判断を支援する24時間体制のチームを運営している。[資料Ⅱ(1)]

### Ⅲ 外航海運の安全マネジメントの課題

#### 1 総合的な安全教育（学習）

船員需要の増大に対し船員教育の拡充を図っているが、教育内容とスタッフは、これまで先進海運国の船員と乗船して身につけた技能の伝承が中心である。しかし、外航海運は国際的分業が進み、これまでの経験や資格重視からシステム重視に移ってきた。原子力や航空機など新しい分野で発達した事故の可能性を何重にも制御するという思想である。

船にもこの思想は有意義だが、原子力発電の閉じたシステムや定められた航路を飛行する航空システムと違い、環境に不確実性が多くそれに対処しなければならない。それには、総合的な判断力が必要である。

総合的な判断は、個別の知識や技能の優先順や効果などの評価によって行われる。そのためには、それらのウェイトづけや関連づけなどが必要である。そこで、安全の意義と仕組みを理解する総合的な安全教育を提唱する。

第一に、安全の意義については、図14のように船舶運航の社会とどのような関わりか（社会・倫理性）<sup>27</sup>、どれほどそれを期待どおり行うか（教育・信頼性）、いかに効率的に行うか（運用・機能性）、もし期待はずれが起きたときにどうするか（緊急・臨機性）といった一貫した教育である。

第二に、仕組みの理解については、これまでの教育や訓練による個別の知識や技能を場面や事象との関わりで関連付ける図15に示すメタ認知やメタ記憶といわれる知恵を得ることである<sup>28</sup>。これによって、行動する上で関連する知識技能を総合し、不確実な状況や緊急事態でのリスクコントロールをするかといった判断力が身につく。

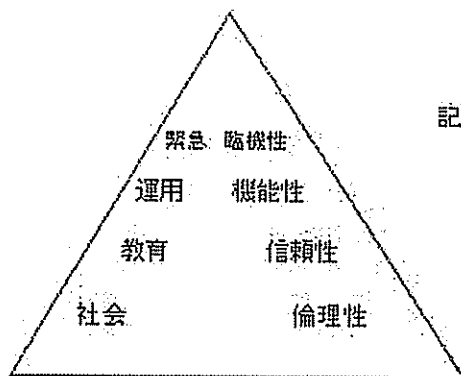


図14 総合的な安全教育の構成

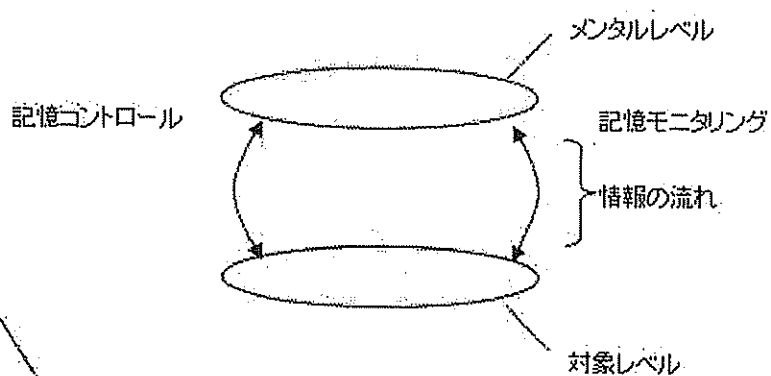


図15 安全知識の連合  
(ネッツ・ハルス1990、清水より<sup>28</sup>)

総合的な安全教育は、図14の各分野の知見を、安全をキーワードに整理統合して科学的な体系とした、例えば安全総論などの教材を用意し、机上と実践で行うことを期待する。

<sup>27</sup> 高 峯：誠実さを貫く経営、日本経済新聞社、2006、pp. 26-51

<sup>28</sup> 清水寛之：メタ記憶、北大路書房、2009、pp. 69-70

## 2 安全文化マネジメントの複眼的視点（柔軟）

安全マネジメントを組織マネジメントのパフォーマンス重視、官僚的、コミュニケーション重視、起業精神といった側面での取り組みを調査したところ、各組織にはかなりの違いがみられた。主な点は理念を強調して全体をリードするタイプ、関係者の信頼関係を築いて人から人への伝承を重視するタイプ、そして多くのステークホルダーと連携して柔軟に適応するタイプである。それぞれに長所もあるが、陥り易い欠点もある。このようなことが組織風土になるとその状態に気づきにくくなる。

外航船社は、船舶管理会社、マンニング会社、船員教育機関が分業し協働している。互いの要求と提供に齟齬が生じれば危険の芽が育つ。これらの間に適正なパートナーシップの形成が望まれる。パートナーシップはパワー（表6）と信頼（図16）によって協働意欲の動機は強くなる（図17）<sup>29</sup>。

表6 パワー資源とその定義（石井1983より<sup>29</sup>）

パワー資源	定義（石井の定義の要旨）
①報酬	相手の報酬仲介能力に対する信念
②制裁	相手への不服従に対する相手からのペナルティーの予測
③専門性 or 情報	相手が特殊な知識を持っているという知覚
④正当性	相手が影響力をもつべきでそれを受け入れるべきと感じさせる価値感
⑤一体化	相手との一体感やその欲求

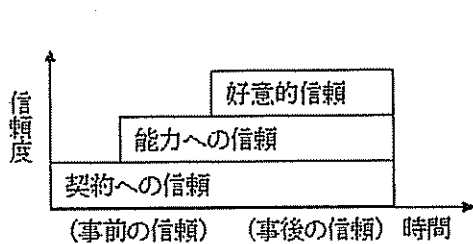


図16 信頼性と継続性

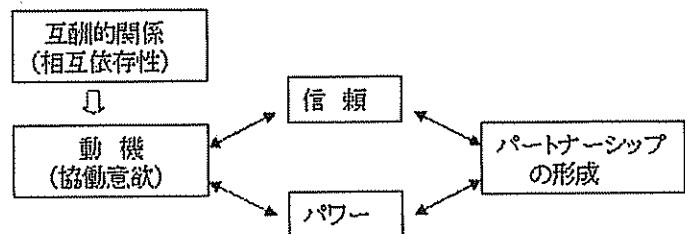


図17 パートナーシップの形成

パワーは要求する側の報酬、要求を受ける側の専門性や情報というような資源で均衡を図り、信頼性は事前の契約の範囲から好意的信頼へと進展する。パワーのみで押し切ると信頼の醸成は進まず、さらにパワーを必要とする。逆に好意的信頼に甘え、提供する専門性などが弱くなれば、いずれパートナー関係は解消しなければならなくなる。

以上のように、組織とその状況が変われば組織のマネジメントスタイルもパートナーシップも変化する。的確なマネジメントのためには状況をいろいろな角度から見る必要がある。

安全文化のマネジメントにおいても、先に紹介した第三者的な安全文化の評価などによって、組織内の各層の間や組織間に生じる評価ギャップを知ることが、安全マネジメントを見直す材料になる。

<sup>29</sup> 張淑梅：企業間パートナーシップの経営、中央経済社、2004、pp. 39-54



### 3 心理的エネルギーの湧出（組織のやる気）

I SM体制を導入し、さらに荷主をはじめ関係者の要求などに応えるため、現場への期待は大きく、船員教育や研修に力を入れている。このような取り組みが効を奏するのは、それを受け入れ取り組むマネージャーや船員などの組織メンバーのやる気にかかっている。

そのため、採用やプロモーション、乗船前や下船時でのコンピタンスアセスメントとグレードアップ研修、関係者や船員のミーティングやワークショップでの意見交換が行われている。このような姿勢は、日本的な協力関係を重視する組織運営の特徴であり、場の設定と情報が共振して心理的エネルギーが生ずるという場の論理<sup>30</sup>が働く合理的な運営といえる。

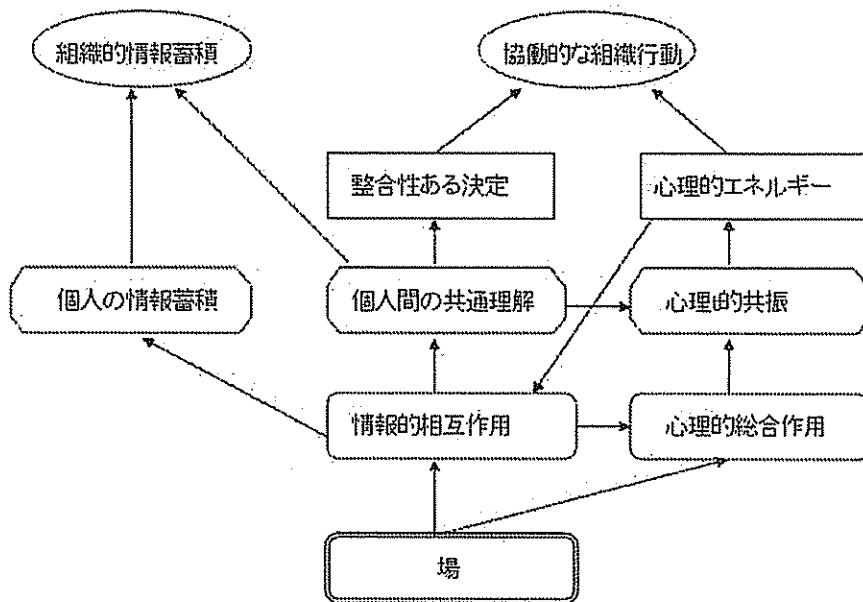


図10 組織のやる気のための場のマネジメント<sup>30</sup>

ただし、ヒアリングで多く聞かれたことは船員に対しての働きかけであるが、船員からの情報はそれほど多くはなく、双方向の情報交換の必要性が指摘された。乗組員同士でも幹部が技能を伝えないケースもあるという。このようなことになれば「安全は耳にタコ」、「やる気が失せる」といったことになりかねない。

船は長期に寝食を共にして仕事をする場であり、場の運営は重要である。情報の交流を盛んにすれば心理的エネルギーが湧き上がり、組織のやる気は高まる。若手をセーフティーオーデイターにするなどは情報交流をしやすくする効果的な具体的取り組みである。このような仕組みを作る場の創造がもっと広がることを期待したい。

<sup>30</sup> 伊丹敬之：場の論理とマネジメント、東洋経済新聞社、2005、pp.41-54

「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである。」

## 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が、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。海上安全のために関係者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。

### —外航海運の課題—

外航海運でも、ときおり大事故が発生しており、IMOは安全マネジメントを重視し、特に最近は事故の人的要因に注目している。一方、海運の需要が増大し、船員の育成が急がれている。

このような状況で安全を担保するには、確かな技能の船員を育て、安全を優先する行動を身につける必要がある。それには、現状にマッチした安全マネジメントを系統的に運営するリーダーシップによって、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。

### —海運関係者の理解を広め期待に応える—

外航海運は国際的な分業体制による協働であり、関係者が安全について共通の認識を持ち、安全を最優先する経営が必要である。多くの関係者が密接なコミュニケーションによる意思疎通と、安全を最優先する仕組みの共有によって可能である。これが安全文化であり、そのマネジメントを評価しながら推し進めることである。

特に、安全に対する姿勢と安全マネジメント全般にわたる総合的な教育、関係会社や教育機関との信頼を強める安全マネジメント、そして各組織がやる気を高めるコミュニケーションを期待する。これまでも海運は多くの安全策を発してきた。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。

この海上安全文化の醸成に関する検討専門委員会は、黒田 勲 先生のご指導で平成18年度に始まり、海上安全文化を定義し、実践の現場を観察し、さらなる醸成に向けた検討をおこなってきたところであるが、海上安全文化の醸成の種を蒔いて頂いた黒田 勲 先生が、去る2月にご逝去された。ここに、海上安全文化の芽を育てることを誓い、ご冥福をお祈りする。

## 資 料 編

資料Ⅰ 海上安全文化の醸成に関する専門委員会の検討

資料Ⅱ 各社の安全マネジメントの特徴

資料Ⅲ フィリピン人船員の背景

資料Ⅳ ヒアリング調査メモデータ

## 資料 I 海上安全文化の醸成に関する専門委員会の検討

委員会で意見交換したメモを、内容別を集めて紹介する。ここで①～⑤は委員、オブザーバー、事務局担当者の個々に特定の番号をランダムに付したものである。

(ただし ( ) 内は補足)

### 資料 I - 1 外航海運の現状について

#### (1) 海運会社の分業

- ① 日本商船隊全体では、おおむね 2,000 隻が海運大手 3 社、約 2,000 隻が国際船員労務協会が関係する船員が配乗される船舶で (ただし両者は重複し、全体で約 3,000 千隻)、日本人配乗は約 200 隻、日本籍船は 100 隻弱くらいと推定される。
- ② 船主もそのほかの関係会社も多重構造になった。混乗船はまだ対象がはっきりしてわかりやすかったが、間に船舶管理会社が係わると分かりにくい。
  - ・ 船舶管理会社が直接チェックすると、本社は間接的なチェックになるのが、このような実態で、安全文化の範囲をどう考えるか示す必要がある。
- ③ 管理会社は、安全意識の向上も含めメジャーのインスペクション対応など事故削減のために様々なことを実行している。
  - ・ 安全確保を最優先に、単に ISM 標準の維持だけでない努力をするのが船舶管理会社の使命として安全対策に取り組んでいる。
- ④ 関連会社の関係は、用船の形態や船主の規模などが多様で単純ではないと思うので正確にはこれから吟味したいが、おそらく何種類かに類型化されると思う。

#### (2) 航空機との比較

- ③ 航空機の場合、リース会社は金融機関の融資をえて航空機を所有し、運航会社はリース会社から借り受けて運航する。本来の出資者は金融会社だがリース会社の陰で見えにくい。
  - ・ 借り受けた航空機を運航できるようにする義務は運航会社にあり、リース会社は責任を負わないので、全責任が運航会社にある。
  - ・ 外国製の航空機を借りても、運航会社の国の基準が適用され、籍をおいた外国と日本の二重の基準への適合が必要になり、外国籍の航空機を借りるメリットがないので、外国籍の借り受けはまれである。
  - ・ 外国人を乗員とするチャーターは営業上の契約であり、安全担保の責任には関係しない。
  - ・ 整備を外国で委託会社が行う場合もあるが、運航のための整備であって、それを委託した運航会社が整備の結果についても責任を負う。それを管理する義務がある。
  - ・ 航空機には船舶管理のような管理会社はない。大きな修理は修理会社に委託することはあるが、結果については運航会社が責任をもつ。

#### (3) 関係会社との責任関係

- ⑤ 日本の海運会社の基本はインハウスの船舶管理会社をもち、それが管理している。
- ① (独立した中小船主は船舶管理貨車に) 寄り集まった状態で、大手船社も (このような)

インハウス以外（傭船）もある。

- ④ 組織の範囲が、大手船社のグループ会社の範囲は分かりやすいが、（独立した中小船主は）どのようなものかはっきりしない。自分の会社の方針をつらぬけるのはグループ内になるだろう。
- ⑤ 船ではどうしてもサブスタンダード船がでてしまうので、そのような船には責任を重くしてきた。特に厳しい米国にはタンカーを配船しない会社もでてきた。
- ⑥ I S Mの認証を受けないと運航できないし、それには船舶管理会社を明らかにしなければならぬが、日本以外の会社が多い。外国の会社から、不具合報告などがえられるか、実情を把握できるのかという問題がある。
- ⑦ インハウスの船舶管理会社がすべてを管理しているわけではなく、他の管理会社に委託する場合もあり、運航は海運会社が行うが、船舶管理はオーナーの意向次第でいろいろな取り組みがある。責任主体は基本的には船主である。
  - ・ マンニング会社を重視する場合、単一フリート対象、多フリート対象など多様であり、（会社のポリシーを）どの範囲までにするか難しい。
- ⑧ C S Rは外国の企業を含むグループ会社をその範囲としているので、C S Rの共有には取り組んでいる。
- ⑨ 基本的にはO J Tで進めているが、小さな会社はスタッフが少ないので、船員O Bを短期乗船させて現場で指導している。O J Tをフィリピン人がする場合もあるが、欧米的な船員は自分の技能を出しながらない、中小船社は一本釣りの船員が多くその傾向が強い。
- ⑩ 我が社は（中規模船社だが）長年フィリピン船員を雇用しており、安心して後輩を育てるため、継承がなされている。マンニングは本社が100%出資の会社でおこなっており、本社の船員を抱えて専属に育てるので外に出ない。そのため引き継がれていく。
- ⑪ 継続的な雇用を維持するために、パートナー校との関係などを密接にしている。安全管理マネジメントの主体、マンニング会社が雇い始めに基礎ができあがると聞いている。
- ⑫ 教育は二つあって、乗船前の教育はマンニング会社がやるが、O J Tはマンニング会社入り込めない船舶管理会社の教育になる。それに運航会社が荷主のオイルメジャーのスタンダードに関わる教育もしている。二つの関連性は薄いですが、M A A Pの研修はそれを連携している。
- ⑬ コンピタンスアセスメントがあるので、マンニングがその結果を受けて再教育して送り出すことになり、ランクにあわせて教育していると聞いている。
- ⑭ 昔のマンニングは資格をもった人を買って売る役割だったが、標準の厳しさなどから資格だけでない能力をもったものが要求されてきた。インハウスでトレーニングする必要があるが、中小の管理会社は自分たちのスタッフを創り上げることが難しい。
  - ・ フィリピンの商船学校は欧米をみていて、役割を果たせばそれでよいという文化にあって、安全のアロアンスが日本と違う。
  - ・ それを日本サイドに向けようとして、日本向けの校舎もつくろうとしている。大手の取り組みに似ていると思う。

## 資料 I - 2 安全マネジメントについて

### (1) マネジメントスタイル

- ① 欧米は文書での証拠を重視するが本当にそれが安全に寄与するか分からない、他の方法でカバーする文化があり得るであろう。
- ⑨ 抽象的なことでカバーするのは、中小の会社のような密接な関係ではできるが、大きいとシステムで決めて確保する必要がある。
  - ・ 日本はそういうものによらない傾向があるので、安全と効率のトレードオフのポイントをいかに安全側にシフトするかである。
  - ・ 日本は個人レベルで考えるため OJT を重視してきたが、いまは人から人に伝えられる状況でなくなってきた。そのためシステムにシフトし、効果的な証拠を集めて仕組みを作ってマネジメントする。
- ⑧ かつて日本船では以心伝心で出来たので、システムは不要だったが、安価な労働力を使うようになって必要になった。
- ⑨ 日本では人の伝達だったが、それができなくなったので、何でカバーするか探っている。欧米式が入ってきて、手間がかかって実績がでないという評価があるが、仕組みを工夫すればできるであろう。仕組みを作らないでそういるなら建設的でない。
- ① 海運は仕組み作りをかなりやってきて、やり方が分かってきてコード化した。それで若い人が育っていくかという段階にある。役割がコードになっていても初歩的な考えられないミスがおこる。
- ⑨ 初歩的な問題が起こるとしたらコードが初歩的なことに対応していないという問題であり、コードを直すことによって対応できる。

### (2) 関係者間の協働

- ② マニング会社は乗船前研修、船舶管理会社は OJT をしており、船はその接点になるが安全はそれぞれの方式をどこで誰が管理するかが重要である。
- ⑩ コード等は実践されているが、接点の背景は会社の一貫性を必要とする。ロイヤリティが育ちにくい状況の組織でいかに安全を担保するかである。
- ⑨ チームワークは役割分担だけでは動かないので、例えば軍隊のチームワークは、上には上の役割があり、下を経験して上になるので理解し合うことでチームワークが保たれる。
  - ・ 組織は新陳代謝する必要があるが、違う人間で置き換えることは新陳代謝でなく、人の育て方に工夫が必要である。
- ① (コードは個々の職と役割で仲間が関与しないという問題があるので例えば) ディスカッションで、あなたはそれを任せきっていたのではないかという話題を提供する。
- ⑧ B T M などで役割分担のあり方を教育しており、上には下がすることを信用するなどといって確認を強調している。
- ⑨ 分業はスキルのウェイトを軽くするが、例えばベルトコンベアを管理する人など、管理者の重要性が増す。
- ② 船会社が船員教育をバラバラにしているようだが、フィリピン側からすればまとまってくれたらありがたいし効率もよいであろう。
- ① M A A P は船主と組合と官が関わり中心と理解され、大手はそれぞれに立派な施設を民間

として運営している、MAAPは大手の教育機関の10倍以上の規模なので現地はMAAPが柱になるだろう。

- ⑪ 人は各企業の財産でそれを育てるということで競っている。
  - ・ MAAPは第2校舎を建て、日本船向けの研修生を受け入れるが、大手船社の船員も世話もすることになるので、大手船社と全く無関係というわけではない。
  - ・ フィリピンの相互協力をするようになっており、各種の資格などは協力しあっている。設備の有効利用も、欧州系はそれなりの設備をしており、日本もそれなりに協力している。
- ⑦ 各社がいろいろなマンニング会社を使うが、各社のSMSを十分に理解しているか、OJTなどでカバーする。マンニングとSMとの連携で行っている。
- ⑧ 具体的な対応はSMSで行っているが、教育費用に跳ね返るコスト負担を荷主が応じてくれたらよい。優秀な船員が課題で、そのような船員確保には費用がかかる。
- ⑫ 船と船関係3社で安全文化をどうするか考えるのは片手落ちで、各社の船員のレベルアップを図っていくためのコーディネーションをするが、会社の営業分野や経営層も安全第一で教育費を理解してくれることが大切。
- ⑩ 他の安全活動なども他社と同じようで、特にKYTに力を入れている。教育を重視しているが、取り組みには関係会社の間には温度差があって、要求するカリキュラムをこなしている程度が違う。社内でも進め方に考えの違いが生じる場合がある。
- ⑨ 本社のトップがみている仕組みがないと温度差が埋まらない。
- ⑬ 知識があっても実践に結びつかないので不安全行動と不安全状態の発見活動を本社からの指導で展開している。
- ① 本社が(3I、3C、HSEなどの)方針を掲げてリードしてグループ会社に行き渡らせる例は、他社も同様だろうが、キャッチフレーズまで作ってキャンペーンしている好例である。

## 資料 I - 3 安全文化について

### (1) 海上安全と安全文化

- ① 安全文化という言い方は海運にはなかった。最近に I M O でも指摘されるようになった。
  - ・ もとは、チェルノブイリの原発事故が数々の実験的運転を多少のトラブルを怪く見て強行した管理者と運転員のミスで起きたことから強調されたものである。
- ② チェルノブイリ原発事故の原因はいろいろな見方がある。上層部が危険を知っていながらそれを隠したために、現場の作業員が危険を知らずに作業したことが問題であり、組織の共通認識がなかったことが基本的な問題だった。
  - ・ 安全文化は企業単位の組織の文化という色彩が濃く、実際に組織単位で取り組んできた。最近の企業の複雑な関係は、どの範囲を組織にくくるのか難しい。そして安全を全体にかぶせるのか。船舶管理会社から下を範囲と考えるのかはっきりした方がよい。
  - ・ 契約の内容は知らないが、事故の責任範囲が分散すれば、責任の重さが薄くなるであろう、船舶を借りたものが全責任を負うならそうならないであろう。
- ③ 海運に日本が参入してまもなくはそれなりの安全文化があったが、外国籍船や外国人が加わることによって複雑化し、その文化は薄れてきた。
- ④ 安全を教育システムでカバーしようとしているが、この安全文化はそれに変わるような斬新なものができるのかと思ってしまう。
- ⑤ 安全文化は抽象的で、昔の日本を懐かしむのか、システムを強化するのか、そのバランスが問題になっている。日本はシステムでどうなるかという実績がない。
- ⑥ 文書処理が本来の仕事を圧迫するようではだめで、そうしない工夫が安全文化の醸成によってできないかという発想もある。
- ⑦ 現場のマネジメントをこえて文化を考えるとどこにおくか分からない。価値観をコントロールしようとしてもできず、日常のマネジメントから育ってくる。

### (2) 海上安全文化の動き

- ① I M O のホームページで安全文化を解説しているが、ルール重視を強調している。
- ② ルールは古くなるが、ルールを育てた文化（建前やルーズさ）によって、ルール通りするかしないかは無自覚的に決められる。
  - ・ 国際的にはいろいろなルールがあるにもかかわらず、実行されなかったりするし、ルールだけで安全が担保できるわけではない。それをカバーするには安全文化が必要である。
- ③ 組織全体が安全第一を唱えているが、それが文化の価値観として醸成していることが必要である。
- ④ 大手は C S R に取り組んでグループ企業が共有しているので、現場レベルの文化に係わる範囲を重視する必要がある。船員なら雇用はマンニング会社、船舶なら管理会社である。
- ⑤ 組織を規定しにくい。上の船会社が下のマネジメントをどうするか考える必要がある。
- ⑥ 誰が主体かといえば責任者であり、スタートはおおもとのリーダーであることは間違いない。そのもとに多くの関連があり、その一体の中で何をするかが大事になってくる。
- ⑦ トップまでたどりつけるよう組織の体系を明確に道筋立てなければならない。
- ⑧ トップだけの問題ではなく、現場まで徹底した安全文化がどうして育つか、この問題がヒアリングで明らかにしなければならない。



- ④ CSRが各船に行き渡るため、全船にCSR憲章などを提示し、各船とも掲げている。

### (3) 海上安全文化のマネジメント

- ⑦ 安全管理規程は海運会社が体制を整えるため、船舶管理会社も同じ取り組みをしており、これが意図することをいかに浸透するか、深度化するか、そのためのシステムがあるかといったことで、流動的な船員にも取り組んでもらう。
- ⑧ 組織文化として、陸と海の接点について、管理会社、外国人船長の最低を問題として引き上げることを目指すより、安全向上のために適用範囲を大きくとらえた方がよい。
- ⑨ 一昨年は高い信頼性を目指す文化についても考えたが、責任逃れの問題まで考えるか、どのレベルを目指すか難しい。
- ⑩ 我々は、若いときから育ったことが安全文化となって身につけているといえる。
- ⑪ 教育の問題か、場の問題か、ともすると個人の資質の議論になりがちだが、安全文化から考えると逆行することになる。それをこえたことが大切である。
- ・ リーズンが求める価値観までは課題にしないとしても、現場のルールとして、何を褒め、何を罰するか、日常の運用をどのようにするかといったことが大切である。

## 資料 I - 4 ヒアリング調査について

- ① 日本・フィリピンの海運関係者の文化等の差異と共通性、安全文化の施策を示すために、ヒアリングと意見交換する計画で、9月から3月まで順次進める。
  - ・ 外航海運の特徴と安全に関する課題と対策を4つの側面について記し今後の検討の材料とする。
- ⑨ グッドプラクティスは様々な組織に波及するので、それぞれ何らかの施策を持っていることを広げることがよい。末端までは時間がかかるが、今の状態で会社からどのように伝えていくか、船長がどのように伝えるか、段階的な取り組みが大切である。
- ⑩ 昨年度の内航海運では経営が困難な状況がよくわかったが、そのなかでも安全に力を入れている具体的な取り組みがあった。それを紹介して波及していくことを目指した。
  - ・ 今年度も問題を探るより、グッドプラクティスを見い出して紹介し、世界の海運の安全性向上に勢いをつけたい。
- ⑪ 運航がインターナショナルな世界でCSRが末端まで伝わる安全文化を目指したい。
  - ・ 労研の安全文化評価ツールが最も簡便で現場向きと思うので利用したい。対象には無理強いないせず、積極的なボランティアな参加を呼びかける。
- ⑫ 先週のSTW会議で人的要因の安全文化やリーダーシップ等が強調されている。この委員会の成果も国際的に反映するようにしたい。
- ⑬ ヒアリングの内容は組織文化であり組織マネジメントの4側面からパフォーマンスで高い標準の実施、官僚的は役割と責任の分業、組織維持はコミュニケーション、起業的は不具合報告の活用について聞く。
  - ・ 重点を聞き出し、安全文化の視点から参考になることを紹介し、あまり触れられなかったことや大切と感じたことを課題として指摘する。
- ⑭ 安全文化の定義と、組織マネジメントの切り口で、現場の実態の似たもの集めグループ化して必要な事項を提案する。
  - ・ 安全文化のマネジメントからみた良好事例を示し、最初の目標に対しての事例と提案、実例から安全文化の理解を促す。
- ⑮ 安全マネジメントの良好事例から安全文化をみることには賛成できる。
- ⑯ 安全文化の柱を示したので、実践はどうか良好事例を紹介している点が他の報告と違う報告で、指摘された安全教育の課題なども加え、さらに、徹底するにはどういう課題があるかを示す。
- ⑰ 安全文化が理解し難かった、これを読んで分かりやすいので関係会社に勧めたいと思う。
- ⑱ 抽象的で分かりにくい課題に情報提供と指導で進めたが、関係者の参考になるよう整理して、人的要因のガイドラインのように、現場に活かすようなものにしたい。
  - ・ 安全文化は一区切りになったが、テーマはIMOの動きを念頭に組みたいのでよろしくをお願いします。

## 資料Ⅱ 各社の安全マネジメントの特徴

各調査対象にはそれぞれの安全マネジメントと安全文化がある。関係者の参考に供するために、その中から安全確保に効果的と考えられる特徴的な内容を抽出して紹介する。ただし、表題は委員会がその内容を凝縮して表現したものである。内容は他社にはないその会社特有な特徴とは限らず、同様な取り組みが他社にある場合もある。

### (1) 失敗を活かしシステムを見直して行動する（海運会社1、タイプA）

#### －失敗を契機に現場重視と安全情報支援－

本社が立ち上げたSMSをもとに、船種に相応しい、現場に即したSMSにしたが、マンシングソースが同じでも管理会社によってマニュアルが違うこと、現場の仕事に即しておらず統一性を欠いた面があったことなどを、ある失敗を契機に、現場重視で進めることや安全文化の形成もテーマにして見直した。同時に安全組織を改変して情報室を設け、船長を一人にするなどということで、現場で不安なことがあれば何でもいつでも相談にのるという体制をしいた。運用してから問い合わせは数多く、事故の第一報もそこに通報することになっているために迅速な双方向の連絡基地になっている。

#### －情報を活かすコミュニケーション－

情報が多くなると大事な情報や緊急な情報が見えにくくなるというジレンマもある。風情報などを本社から出しているが、管理会社のフィルターにかかって、本社が重視している情報が伝わらないことがあるので、管理会社と風通しをよくしなければならず、そのためにはスーパーインテント（SI）とフェース対フェースのやりとりを日頃から心がけている。

ニアミス報告を推奨することを訪船の機会などに強調し、これがプラスになることを説明し、マンスリーレポートでも取り上げている。例えば、巡検中に火気を発見して火災を未然に防いだことについて、船長が是非マンスリーレポートにとりあげてその部員を褒めるよう報告してきたことをマンスリーレポートに掲載した。

#### －不具合報告から具体的アクション－

起きた事故や問題のフィードバックでは再発防止にはなっても予防にはならない。そのため、最近では予防に力を入れるリスクアセスメントで、あらかじめ危険を考え、危険を予知する能力を高めようとしている。昔からあったKYTの発想ではあるが、絵だけでなく、ツールを立ち上げて指導する方法を開始した。例えば、自動車船のランプウエーを開閉するためのウィンチ操作をするとき、海への転落を防ぐハンドレール高さが腰の位置で低く、転落の気遣いでウィンチ操作に集中できないという不具合報告に、管理会社がハンドレールを高くする案を示して、材料など乗組員と相談しながら現場で工夫して高いハンドレールを造り上げた。この事例を他船にも紹介して、同様な問題があるものは改善された。

## (2) 多角的で協調的なマネジメントで不具合情報の活用（海運会社2、タイプA）

### －部門間の情報交換できめ細かな対応－

組織マネジメントの「ミッション」、「秩序」、「コミュニケーション」、「起業精神」という特徴は、関連し合っており、このように多面的な強化を目指して行動している。立派な船長に育つことだけ求めては船長が孤独になってしまうので、そうならないよう周りが支援している。S Iが台風や荷主の情報を提供するし、S Iに対しては営業が荷主のカーゴに関する情報などを提供する。それには船種ごとに技術部門と営業部門が近い場所にいるため情報交換しやすいことも効いている。マイナス面の相談もあるが、それをしやすくするノー・ブレイム・カルチャーがある。マイナス面を直視するような幹部は下にもうまくやっており、よい雰囲気を作っている。そのような船では、上から下のオーダーに対して、下が分かりにくければ上に尋ねるし、上は下が分かるまでコミュニケーションをとっている。

### －不具合報告で費用節減－

事故報告は船が止まるなどによって傭船でも隠しようがないものは報告されるが、それほどでない問題の報告は多いとはいえない。グループではこのような報告についての体系的な取り組みとして事故でないニアミスレポートを始めた。事故報告についても周知が必要と思われるものをピックアップして周知し、例えばシリーズ船で共通な問題はこれによって一斉に改善策に取り組めるし、部品調達が必要ならまとめ買いで費用節約できる。記録を残し、周知することが有用な情報は傭船にも流して共有している。

### －トラブル事例はランク付けで対応－

集めたトラブル事例は繰り返されるものが多いので、分類して重大さと頻度からランク付けして、高いランクの問題は優先的に再発しないための具体策を考え出して行っている。例えば一つのタイプのタービンでターボチャージャー破損が頻発したために、そのタイプのメンテナンス間隔をメーカー標準より短くする作業計画を立てた。現場からのアイデアも寄せられている。特に新造の場合にはギャランティーがあって改善が容易なので、現場からの問題提起や改善アイデアなどを寄せるよう勧めている。小さなことでも報告すれば、報告をみてくれたことや、それが実現すればなおさら、改善へのモチベーションを高めると思う。

### (3) グループ全体の協働と危険認識の深化（海運会社3、タイプA）

#### ー本社の安全チームがグループ会社の船舶全体を把握ー

グループ会社全体が運航する船は最近増え続け、グループ内の船舶管理会社が管理する船と各船主がいろいろな形で管理している船の備船が約1対2である。安全標準はグループの管理船で運用した標準を備船にも求めているが、実施方法などにバラツキがあり、実際にどのように運用されているか分からないので、本社の安全チームのスタッフと船員経験者の嘱託監査員が全船を監査している。本社はその経過を内部監査で確認することになる。

このような仕組みの他に、日頃から管理会社のS Iは船長と機関長を支援し、S Iに対してもフリートマネージャーなどが支援し、フリートマネージャーは本社と情報交換して、それぞれの意思決定をしやすいとする。S Iがあまり忙しくなると十分な対応ができないので、適正な船舶数を担当するようにしている。S Iの負担についても管理会社の評価として掲げられている。本社はこれらスタッフの負担を緩和するために間接的な支援をしている。

#### ーフリート全体のミーティングで意思疎通ー

本社と管理会社が集まってフリート安全推進会議を行っている。海外と国内の管理会社の会議を開き、前年度のレビュー、事故事例への対応、トラブルの傾向と対策、安全方針の確認と安全対策の進め方などについて情報交換する。マンニング会社とのコミュニケーションのため、グローバルマンニングミーティングを開催し、世界中の社長・重役・グループ長などがあつまり、人材確保育成などについての情勢分析やそれへの対応、教育方法や体制などについて意見交換する。

#### ーニアミス以前の潜在危険報告活動で危険認識を強化ー

トラブルやニアミスなど問題にはならないが不安全状態を報告する危険予知やその改善事例の報告活動を展開している。当初は報告が少なく、強制的に報告させたが、次第に自発的なものとした。最近、ニアミスがマイナスイメージをもつので、DEVIL (Dangerous Event and Irregular Locks の略) Hunting と命名して活動している。不安全状態と不安全行動を見つけて改善することを表し、これを率先して推進した現場船員をリーダーに認定して活動を推進している。

ニアミスキャンペーン期間中に報告が多い船を表彰し、賞品を与え、次第に浸透してきた。自発性が大切で、上位職の人が見つけるとミスを犯したというイメージになるので、毎月の安全衛生会議の都度に下位職のOSやABをセーフティーオーディターに交代で任命し、発見などの活躍の場を与えて活発になった。会議で発見した問題とその改善などを発表する。これまでの事故例の場面や事故予防の方法をイラストによって一目で分かるようにしたシーマンシップカレンダーを作成し、備船を含むグループ全体の運航船に配布した。

#### (4) 船員に親身なマネジメントで頑固にKYT（船舶管理会社1、タイプB）

##### ー船員を大切に会社の方針が行き渡るー

船員の心身や生活を大切にする会社の方針が、長年続いており、その間に船員に浸透して、他社と比べて給料がトップというわけでもないが、定着率が非常によい。定着をよくしているもう一つの理由には、船のリプレースを早くしており、新しい船が多いということもある。このように、会社が人の扱いにおいても、設備においてもギスギスした環境でない。また仕事以外でも、フレンドシップデーを設けて船員やその家族と陸上スタッフなどが人的交流を盛んに行っている。会社の規模が小さく、船員も多くなく定着しているために、きめ細かなマネジメントをしやすい。ほとんどは他社と多少条件が違うことを知っていても安定している。欧米に対しては日本と違って、ビジネスライクさを指摘しており、欧米の船で働く船員と日本船で働く船員に分かれているようである。

##### ーきちんとしたKYT教育訓練で実践力アップー

会社が個々人の身の安全を強調することをはじめ、安全全般について強い意識を示し、HSE活動というHealth, Safety, Environmentを大切にする意識を高め、そのための行動を強化することを求めている。自分の身の安全を10年以上前から強調してSMSにも取り入れ、KYTなどを活発にしている。3日間の研修の1日は、KYTセミナーを行っている。KYTセミナーは、もともと日本で古くから取り組み続けているもので、日本でKYTインストラクターの資格を持った者が4ラウンドKYTを指導してきたものである。KYTの目的は危険予知であるが、グループで話し合うコミュニケーションの場ともなり、職場の雰囲気をよくする効果がある。

##### ー安全活動のマンネリ化を許さない絶えざる努力ー

KYTはマンネリ化するので、研修でリフレッシュしたり、工夫を加えたりして続けている。KYTが不活発になると事故が続いたり問題が頻発したりする。危険は船種や人の性格にも関係しているようで、不活発な様子が感じられたら専門家が外向いて指導する機会をもたなければならない。

会社で長年変わらずつづけているゼロアクシデント活動、タッチアンドコールの行動などを愚直にねばり強く続けるというのが会社のポリシーであり、これを実行し続けるほかない。それを続けているうちに意思が統一され、安全確認などが確かなものになっていく。タッチアンドコールは互いに声をかけやすくするし、作業に取り組み始める前にヨーイドンといった身構えになり、行動にメリハリがつく。それが緩んだら引き締めるというように常にモグラたたきを続けることである。改善も時間がたてば、その意味が薄れるので、絶えず新しいものを出し続けることである。

## (5) ISMの本質重視し全社で事故分析して活かす（船舶管理会社2、タイプC）

### —安全の本質を重視する組織的で柔軟な取り組み—

日本の船主の船を日本人が管理するというポリシーで経営しており、船主の多い地域に出張所をもって船主と密接に連絡をとっている。日本人の管理は、SMSマニュアルよりは実務を重視しておりSMSのエッセンスは重視しなければならないが、文書類はかなり絞っている。SMSがあればどの会社でもよいというものではなく、SMS自体は単なる紙であって、その本質をどう管理するかが重要である。むしろマニュアルは簡単なほどよく、基本を乗船前によく身につけ、それをOJTでチェックして補充して、実践力を高めるのである。

SMSの内部監査は、チェックだけでなく、教育訓練をバックアップすることでもあり、教育訓練の一環である。検証の結果、何が足りないのか、何が弱いのか明文化して、その後の教育に活かすというサーキュレーションを続けるのである。常に身軽に改善していくのであるが、我が社の歴史の若さ、マンニングと船舶管理がグループ内にあるということが、管理による検証の結果を教育に活かしやすくしているという特徴がある。

### —事故報告を全部署参加で分析して組織的に対策に活かす—

ニアミス報告より発生した事故の報告をよく分析する方が事故予防に有意義な情報が得られる。そのため本人はたいしたことがないと思う小さなトラブルでも、発生した場合には迅速に報告することを求めており、報告した失敗をもって罰したりクビにしたり、不利になるようなことはしないとOJTマニュアルに宣言しているし、十分に説明しておく。OJTマニュアルには安全声明から、このような管理姿勢、現場での具体的行動など示しており、研修時期から始め、乗船中も指導している。

事故情報の共有を最も重視し、毎週水曜日に海務、工務、教育など全ての担当部署から20人が集まり事故を分析してデータベースにして対策をたてている。原因と背景の分析には、現場の経験者の力が大きく効いており、そのスタッフが船の管理システムとしていかにするかを考える。それには船員の能力をいかにして向上させるかが大切な課題であり、どのように援助するかが考えられる。

### —問題の根源を探って対策する—

これまで集めたデータを内容別に大きく分け、それぞれに中分類をする。原因をたどっていくDNVの方法で各直接原因にはそれをもたらす間接原因があって、さらにその背景があることを分析して、システムエラーを明らかにしている。例えば事故の直接原因が監視不足の場合、なぜ見ていないのか、ということになるが、なぜ見ていないようにする状況が起こるかも問題である。不注意や怠慢など共通の問題はすぐ気づくが、対策のためにはなぜそうなるかを考えなければならない。そうすると教育の重要性が浮かび上がる。そうならない教育をどうするかという問題であり、さらに、そのような教育が出来ていない者の配乗の問題でもある。この解決には船主の理解が必要であり、十分な教育をする経済的負担を受け入れる文化が必要である。

## (6) 計画的に会社理念の共有やキャリア開発（マンニング会社1、タイプD）

### －会社理念を教育と行動で定着する－

本社スタンダードが基本にあつて、その中心が価値観で、キャラクター研修をマンニングと手を組んで進めている。キャラクター研修は本社の理念である3I（誠意・熱意・創意）の教育を取り入れている。事務スタッフも家族も全て集めて教える機会を持つ。性格を変えることは出来ないが行動によって3Iの意味を理解することはできる。例えば、社長の前で発表したり、テーマを与えてグループディスカッションでまとめるなどの行動で意識が変わる。意見交換では、実際に起こった事故の分析から対策まで行う場合もある。そのためにオフィサーズ・ダイアログという課題を休暇中の船員に準備させ、集まったときにグループ分けして問題解決を議論して発表や、IMOの事故分析の解決についての意見交換で安全意識や対策を共有する。そのようなことを世界的な規模で行う。

### －キャリア発達を促すアセスメントとポリシー－

プロモーションは経験やスキルなどのアセスメントにしたがつて、シンガポールで管理会社と関連会社とのミーティングで検討される。コンピュータシステムによって決められた内容がフィリピンのトレーニングセンターに送られる。コンピタンス評価によってモチベートして、トレーニングの必要性を感じさせて乗船させ、その結果をみてプロモートする。

若手は向上心をもって育てているが、若年世代の少し上がそうでない。それは能力、文化的背景にも関係するだろうが、船主のポリシー、レイティングでよいとしてきた背景もある。部員養成を主にしていたがそれを変えて職員養成に力を入れ、部員から職員になる道が必要である。フィリピンはコックから乗り部員になるが、本社は部員からだが職員になるのを前提にして育て、育成状況を見て職員へ登用する道もある。



(7) 船員を大切にし、育てる長年の姿勢で社風が定着（マンニング会社2、タイプD）

－提携校の卒業生を長年育て仕事と生活の社風が身につく－

混乗を一番早くはじめ、20年前に100%出資する実質子会社のマンニング会社とした。軌道に乗るまでには喧嘩があったりして大変だったが、回数が増えて気心が知れて仲良くやるようになった。日比より韓比混乗が8割になり韓比の夫婦もおり問題はない。

全フィリピン人を増やしてきており、タンカーの一等航海士もでており、これから更に増え、昇進する先輩の姿が見えてくる。部員で満足するなとっている。昇進を頭打ちにすると外に流出する。学校で仕分けして、各校の成績がよい学生に奨学金を支給して、当社の技術と船内生活のしきたりのような生活態度や仕事を研修でも教えるが、船で教えて身につけてくる。定着率が90%以上で上司が長年勤めているのでうまく伝わっている。給料は他とほとんど同じだが家族のケアが大切に、兄弟の学資などのキャッシュアドバンスをみている。親の後について就職してくる人もいる。

－KYTのよさを実感して伝える－

年1回、予備員に対する3日間の研修の最終日にKYTトレーニングを、本社で作ったものやこちらで用意したもので高所作業などの図版をもちいて行う。陸上産業のインストラクター講習を受けた経験で、自分のためであるとか、コミュニケーションをよくするためであることを理解でき良かったと思ったことを伝えている。事故例も示して原因分析を発表するが船内ではボースンやエンジニアがやっており、日本人は照れがあったようだが、フィリピン人は楽しんでいる様子だ。

## (8) 会社方針と技能標準に応えるコンピタンスー（マンニング会社3、タイプE）

### －ISM標準を超える各社標準の研修プログラム－

欧米の会社を含め多くの会社とベンチャーでマンニング部門を運営しており、安全標準の一般レベルは統一的な当社の標準で、その他に海域や船種に必要なことや船主が求めることを上乗せした標準を定める。古いやり方の上に新しいものが加わって、惑わされるようでは困るので、ダブるようなことは避けるようにしている。日本では内容を絞る傾向があるが、欧米式では多い。標準にはポジションごとにコンピタンスースタンダードがあって、弱点はどこかチェックして再教育する研修プログラムがある。そしてより高いレベルに強化してA社ピープルというようにISM標準を上回る各社の標準の技能を育成する。日本の指差し呼称も最初は分からずなじめなかったが、できるようになった。大声を出すと怒られていると感じるのだが、安全のためや、危機の場合ということで分かってきた。

### －長期のキャリアー形成プログラムで高い意欲－

それぞれの役割をお互いに見えるようにして、役割と責任が示されるコンピタンスマトリックスに即して研修が行われる。この経過をキャデットから船長までの全てのプロセスに準備している。このプロセスに他から引き抜いて加えるようなことはしない。そのようなことをすると人は育たない。実習生は部員から職員へ、二等は一等へ、一等は船長や機関長へとすべてを経験して順に上に行くことで、実力も昇進意欲も強くなる。船長などに見習いながらついて行くことで学べるし、それで昇進できるということが定着して幹部船員になるインセンティブになっている。

### －全ポジションにそれぞれのリーダーシップを育成する－

トレーニングコースは船長・機関長だけでなく、それぞれのポジションでリーダーシップが必要で、すべてに人間関係がかかわっており、異文化理解の教育にも取り組んでいる。異文化の集団運営も、経験をつんで理解しあえれば問題ない。互いに尊敬しあう関係が必要である、それは①権威、②知識と能力（コンピテンツ）、③よい人間関係、④指導や援助（先生として教えること）、最も大切なのは⑤人柄であり話や笑顔など、それを身につけるよう指導している。

## (9) 会社方針の定着と忠誠心で社会に応える (研修所1、タイプF)

### ー研修でグループ会社のポリシーが行き渡るー

最も大切な安全の基本をグループ会社と同じくするというポリシーで教育している。パートナーは元々マンニング会社でなく、海際の代理店などの事業をしてきた小さな会社で社内にマンニングを立ち上げたもので、本社の意識が伝わりやすかった。船種で分けた2つの船舶管理会社の下にマンニング会社があって、マンニング会社のカラーは船舶管理会社のカラーになる。

定着率は90%を超えているが、こつは、まずウェルフェアで、家族特に奥さんのケアであることは、他の国もみな同様である。教育者の教育は、LNGコースや本社ポリシーの教育があるので東京でトレーニングしている。所定のテーマ毎に1週間のプログラムを受講する10名弱のグループが実習を行っていた。実技実習の場には安全手順のイラストのポスターを掲示して労災防止の教育も並行している。安全を望む社会に対しては、基本的なこととして①コミュニケーションで常によく聞き伝えること、②関係の調整能力を高めること、③モニターしてコントロールすることという3C (Communication, Cooperation, Control) で応える。

### ーキャリアパスを示してロイヤリティーを育むー

商船学校5校を提携校にして当社のコースを設け、それで教育する全てを支援している。家庭事情で大学に行けない子はハングリー精神があるし、支援でロイヤリティーも育つ。ロイヤリティーは人によって違い、日本人ほど多くはないだろうがある人はいる。ロイヤリティーを持ってもらうことが大切である、押しつけはしないが社のために頑張ってもらいたいといっている。

ロイヤリティーを育むため、大学でよい教育を受け、当社のキャリアーを目指すという「我が社というバス」に乗る気があるか、どこに行きたいか確認して将来への約束をする将来へのビジョンを示す。我が社の仕事を長期に担うとどうなるか説明し、トレーニングを通じてロイヤリティーが育ち定着する。そうするとフィリピン人の家族・親族もその会社を優先的に考えるようになる。

## (10) 国際的な船員の技能とリーダーシップ（研修所2、タイプF/G）

### ーフィリピン人の国際的価値観によってリーダーシップ能力を高めるー

パートナー会社はいろいろな海運ビジネスを手広く行っており、マンニングも研修も行っていましたが、15年前年から船会社が負担する公益財団の支援で船員の再教育にとりくみ職員も育ってきた。研修生の半分は欧米に行くようにフィリピン人は国際的価値観になっており、日本船社の社風を押しつけても根付かないと考え、船社は細かいことに口出しせずに現地のパートナーが担ってきた。構内は樹木の多い広い公園に瀟洒な白い洋館風ホテルのような校舎が適度に配置され、遊歩道がある。建物内は高級感のあるシックな大判のタイル張りで広々とし、階上には教会堂があるといった洋館風の雰囲気である。

欧米のリーダーシップが強固な組織文化ではよいリーダーであることが最重要で企業に対するロイヤリティより、個人に対する評価を重視している。職員になるには知識としてのリーダーシップから態度にしなければならないが、商船学校の一般レベルではリーダーの資質としては不十分であり、高校からリクルートした優秀な学生を9つのパートナー商船学校に奨学金で通わせて教育していく。適性があるものを選別してリーダーシップを身につけたリーダーに育てる。

### ーキャリア開発プランで達成動機を強化するー

校舎外を移動する発乗船前の研修生は隊列を組み、校舎内では行進風で我々にきっちりとは挨拶する軍隊風だが、フィリピン人が自発的に行っているという。課外活動ではパーティーや植樹や清掃などの活動を通じて社会行動の教育機会としている。皆がいつも会社を変わりたいと思っているわけではなく、船長になりたいというようにキャリア達成意欲が高ければそれを実現できる会社であれば留まって昇進を目指す。フィリピンではファミリー企業が多く昇進にアンフェアな場合が多いので、フェアな会社で働きたいと思う人が多く、平等に機会を与える会社で働きたいと思う。きちんと処遇することで定着率は上がるので、労働条件や留守家族対策などのファミリーケアも重視しており、去年の台風被害地には救援物資をもって家族を訪ねた。

## (11) 船の社会人としての意識と態度を育成する（研修所3、タイプG）

### — ルーズな社会習慣から脱して船内社会に送る —

SMSの実施には態度など人間的なことも大切で、もしハウツーをよくしても態度が出来ていなければどんな手続きでも十分な対処はできない。フィリピン人は、基本的スキルは容易に身につけるが、態度と行動をいかに改善するかが大切である。赤信号の無視や8時の始業が9時になるようなフィリピン人の暮らしを改善したい。当社では研修始業時間に遅れたら教室には入れないとし、一般の慣習を断ち切る姿勢をとった。当初は幹部が厳しすぎると抵抗したが貫き通して2年後には幹部も認めるようになり、仕事もやり易くなった。目標はフィリピン人を船員として教育することで、船員を売るのはない。売ると考えるといろいろと飾りたてて売りやすくしようとする。

### — 各ポジションの役割を担うチームワークの姿勢を強化する —

役割や責任の自覚の面では、多くの部員は船長を頼りにしているが、全ての部員が責任を負うことを教育している。なぜ部員と職員を一緒に研修しているかという点、研修は教育と違ってそれぞれが役割を持って協働することを身につけることだからである。

部員と職員を一緒に研修しても、役割がしっかりすれば指示は曖昧にならない、各人に責任があるという自覚によって役割の混同がおこらない。研修は一緒でも、クラスメートではない、船内で一緒にいてトレーニングすることで、ポジションの意識があればはっきり言うことが出来る。

いかにコミュニケーションやレポートをできるかは各自の課題であるが、部下に知識を教えて育て上げれば自分にとってもよいことであり、上が下を育成するコミュニケーションが必要である。恐れて上司と話をしない者や、遠慮がちにコンコンとノックする者もいるが、オープンな態度で歓迎すれば部員は言うてくる。それは船長も機関長とS1との間でも同じで、自分の管理能力評価を気遣って機関故障などを報告しようとしぬ船長もいるがそれは間違いである。

チームワークを強調しており、（タンカー以外の）カーゴでも、どこのコースでもリーダーシップもコミュニケーションも全てがチームワークにつながることを教えている。例えばタンククリーニングなどは全員が2日間かけて行うきつい仕事で、士官は指揮をする、司厨部は皆がよく働くためにいつどのような夜食を提供するかなど全員のチームプレーである。そのようなときには睡眠を妨げないようにカラオケを自粛したり、反対に音楽で元気づけたり生活面もチームプレーであることを教育している。

## (12) 学生生活でリーダーシップとチームワーク育成（船員教育機関1、タイプF）

### －専門スタッフの教育と実践で態度や姿勢の育成－

リーダーシップや態度については心理学専門の教官が、人間関係、上下関係や客への態度、最初から見て落ちこぼれや私生活の問題などを指導している。最初に把握しておいて指導して、二年で良くなったという実績がある。校長やカウンセラーを父母とってくれとってやり、そういうケースでも自信を持っていく。乗船前にはストロークとって自ら話しかける習慣をつけ、クラスの態度でも笑顔や意見発表させること、注意を向けさせることなどを授業の中で指導する。

不具合報告は、技術面と態度面があり、前者は機会が関係するので、寮の当直で起こった問題は必ず話させ、どのようなことがあったかを的確に表現する訓練をしている。資質的な面は正直に説明しようとしたかということである。船の現場に行ったとき、従来の風土が新しい資質の若者を押しつぶしてしまうといった懸念は持っていない、若者にはギャップを越える力がある。

### －学生による自治組織や寄宿舎運営で船内社会生活の態度を身につける－

学校生活では組織化とコミュニケーションが柱で、船隊全体のマネジメントにいきわたるシミュレーションをしている。それは学生組織の学生委員会の運営である、その役割を船内組織のような責任と役割をもった自治組織として、船長と士官のような関係にしている。

午前6時から午後10時まで2人組で2時間交代の防火当直を組んでいる。級長はクラスをまとめて家族的集団運営を行う。最初はこれらの意味が理解されず文句もあったが、全員の安全で、船の安全、家族の安全のためだと説明して理解された。安全は理論面と実践面があり、ワークショップ、ブリーフィング、デ・ブリーフィングを事故、失敗のポイント、火災可能性など、各学科の過程で議論して理解を促す。

リーダーグループは食堂の中心にテーブルも立派にして格付けしている、そのほかに各学年とも当番制のリーダーを担い、巡検や授業をリードする訓練をする。このような役割のほかにほぼ毎月催しごとがあり、海事思想の普及などの奉仕で外部との交流も加え、異なる人々との対人関係の持ち方などを育成している。態度はこのようなことを実行することで形成される。宿舎は1、2年2人ずつ一緒に後輩は先輩を見習う。今後3学年各1名になる予定で、大家族になる

### (13) 関係者と共同で安全教育を充実する（船員教育機関 2、タイプ G）

#### －関係者が協働で事故予防の教育を盛り上げる－

サバイバルや応急処置などの I M O のモデルコースにある訓練の要件を満たす訓練をしている。しかしそれは道具や技術の訓練にすぎないもので、事故予防の安全教育が必要である。そのような事後対策でない予防を如何にするかという態度、行動、危険認識などを身につけさせる必要があり、17歳に入ってくる学生に教えたほうがよい。I M O の訓練要件の見直しをアジアで標準になるものを作り出す必要がある

社会的信頼は船主が負うということで現場の経験などで安全対策に取り組んでいるが、安全意識によるというより、I M O から義務とされていることが大きい。安全文化も大切なのだがフィリピンの社会でその意識が高いとはいえない。システムが大切ということを皆が共通に認識しており、安全設備、講習などについてのセミナーでそれを共有化している。安全標準が基本であり、他の機関と頻繁に会議しながら I M O の標準にも共同で取り組んでいるが、安全教育についてもさらに研究しあう必要がある。

#### －船主の養成に応えるために教育体制を充実する－

船主から学生増の要請があり、特にエンジニアの要請が多いのだが応募者の3%しか受け入れられない。アカデミックな試験と面接で絞り込み、フィリピンのバラツキある教育からレベルがあうようにしている。実習とサンドイッチシステムで実務も身につけている。それには教員の資質を維持するため約半数がマスター資格をもち約半数が P M M A 卒である。教育施設は、船のブリッジと機関室がつながったシミュレータ設備、機関室にはエンジンコントロールルームと発電機が連動する実際の状況を経験できる施設、世界最高という63種の液体ケミカルを扱えるタンカー・カーゴシミュレーターが最近据え付けられた。それと日本沿岸についての操船シミュレータは、日本商船隊に乗る学生専用で、日本向け学生の教育に力を入れている。

## 資料Ⅲ フィリピン人船員の背景

富山商船高等学校名誉教授 山崎祐介

### 資料Ⅲ-1 フィリピンにおける社会の現状と一般教育環境について

#### (1) 社会の現状

- ・国内工業生産力は低く農業も未熟で、メインとなる産業がない。経済力は低く貧富の格差も大きい。スラム街が目立つ。
- ・外地で働き家庭に送金するケースが多いことからマンニング業が多い。国内ではサービス業、タクシー運転手等が多いという。望まれる職業は男子なら船員、女子なら看護師という。ちなみに船長職は医師の収入を上回るという。(写真1参照)
- ・敬虔なクリスチャンが多い。インフラの整備状況は悪く、政治家の汚職が横行しているという。



写真1 職業人のレリーフ (左上にセーラー)

#### (2) 教育環境

公立の一つの大学と二つの高校を見たが、質の高い学校を見た気がする。私立の学校の外観はおおむね貧相であった。フィリピンは6・4・(4)年制で、家庭の経済力不足で大学を卒業する者は多くはなく一般的に教育水準はまだまだ低いと聞いた。しかし、ハングリ精神からか、学生や生徒の目は日本に比べ輝いていた。

#### (3) UP (University of Philippines, フィリピン国立大学)

日本の東京大学に相当する大学で、キャンパスは広く学生はのびのびとよく勉強していた。貧乏な家庭で育つ若者は、優秀でない限り入学出来ないだろう。(写真2参照)





写真2 UPにて



写真3 UP 附属高校にて

#### (4) UP 附属高校

日本の中ニレベルの幾何学の図形の部分の授業を見学した。ほぼ日本と同じ内容で行われていた。この高校も優秀でない限り入学できないだろう。

(写真3 参照)

#### (5) Congressional National High School (公立高校)

今の日本では考えられないが1クラス60~80名で授業が行われていた。多くの生徒が教科書を開いてはおらず、教師の言うことを熱心にノートにとっていた。教室が不足しているという。船員志願者の多い田舎の高校での理数教育レベルは低いと聞いた。(写真4 参照)



写真4 公立高校にて

## 資料Ⅲ－２ 調査対象の会社，訓練施設ヒヤリングについて

(ヒヤリング対象名は資料Ⅱと対応)

### (1) マンニング会社1 タイプD

- ・マンニング対象者に対して，技能についてはミニマムスタンダードとしてのSTCW(1978年の船員の訓練及び資格証明並びに当直の基準に関する国際条約)を最低要件として習得させ，価値観やキャラクター(性向)を本社の方針で3i(創意，熱意，誠意)を教えている。
- ・安全文化の重要課題として，インシデント報告を，報告者の評価を落とすものではなく安全に寄与するものとして教えている。
- ・各個人の知識・技能保有状況について職能データベースソフトでチェックして弱点を見つけて不足を補っている。
- ・数学，理科の学力の低さを例えば，日本のクモン式数学を導入して補っている。
- ・教える方法は，言うだけではなく，身に付くようにツールを利用したり，討論をしながら行っている。

以上が筆者の印象に残った。しかし，例えば「安全とは，如何にしたら安全に近づけるのか・・・」という安全学の基礎に関する教育はなかった。他社でも同種の質問をしたが明確に「ある」という回答は得られなかった。

### (2) マンニング会社2 タイプD

日本の近代化船構想時代に混乗に目をつけ，マンニング会社出来て20年目となった。

現地の商船大新卒をリクルートし，主として船内で補足訓練をしている。20年経過しているので船機長もいる。新人は「自分もこの会社の船に乗っておれば船機長になれる」ということを体感する。

このことが船内でのチームワーク，企業意識，安全面の訓練を円滑にしている。

- ・会社のポリシーを「本社のやり方」として船内で教えている。
- ・現地での安全意識は低い。時間をかけて船内で教える以外にはない。
- ・安全教育は，KYT，事故分析に力点を置いて船内で行い，陸上においても予備員を対象として年2回



写真 10 家族

行っているという。

- ・ オールフィリピン配乗体制が最もうまくいく。混乗では①日比がよく、つぎに②韓比だという。
- ・ フィリピンの船員志願者数の減少はあまり考えていない。現地での船員のステータスは依然として高く、男子だったら船員、女子だったら看護師というのが一般的だという。
- ・ 理数の補習は行っていない。
- ・ フィリピン船員の定着率は90%以上で、その要因は、まず給料、そしてフィリピン人は家族を大切にするので家族に対するケアが大切だという。(写真 10 参照)

以上が筆者の印象に残った。独自のやりかたを感じた。ここでは、船員志願者数の減少は深刻に考えられていないようだ。

### (3) マンニング会社3 タイプE

- ・ リクルートの段階から人物面のチェックを重要視しているという。
- ・ 安全文化の重要側面であるコミュニケーションについて、日本人とフィリピン人とは「馬があう」という。
- ・ Respect (尊敬) の要因は次のとおりという。

- ① ライン上の権力がある
- ② 知識・技能がある
- ③ 人間関係がうまくいっている
- ④ 良い教師であること
- ⑤ 人間性がある

- ・ 事務所のビルの向かいには写真5に示すように、船員マンニングブースがあり、事務所ビルの1階はマンニング応募者対応業務がなされ応募者は列をなしていた。(写真5参照)

以上が筆者の印象に残った。



写真5 船員マンニングブース

### (4) 研修所1 タイプF

- ・ マンニングを20年、訓練センターを15年実施している。
- ・ フィリピンの商船大学卒業者をリクルートし補足講習をしている。
- ・ 将来的にはフィリピンの船員志願者数は減少傾向もあり得る。フィリピン人に限らず、出来れば安定した収入を得て家族と一緒に暮らしたいことが人間の本音だろうという。
- ・ 目下のところ、理数系科目の補修はしていない。そのコースを作りたいと考えていると

いう。大学 1 年生の数学の教科書を一例として見せてもらったが、日本の高 2 レベルのものでシンプルにまとめられていた。

- ・講習は理解度によるグループ分けをして教えている。
- ・会社に対するロイヤリティの話をしている。「我が社というバスに本当に乗りたいのか」という質問から始め、話し合いながら教えている。ロイヤリティが根付く学生もあるという。
- ・マンニング定着率上昇のコツは、家族のケアが第一だという。
- ・「分からないところを聞く、それを教える」コミュニケーションについて、オールフィリピンの船 (15 隻) はうまくいっているという。
- ・安全面の訓練について、ISM は油・ガスタンカーで有用だと思うが、書類作成が負担になっているという。KYT を陸上の講習でも船内でもやらせているという。
- ・今後新しい技術に対応できる補足講習をしていきたいという。

以上が筆者の印象に残った。他社の中間の内容と姿勢を感じた。ここでも、船員志願者数の減少はあり得るという。

#### (5) 研修所 2 タイプ F/G

- ・フィリピンの商船大学卒業者をリクルートし、補足教育(現地の教官による専門科目,英語,数学)を実施している。すべてが船主負担で、対象者からは一切お金をとらない。その後 1 年間の乗船実習 (社船研修) に送り出している。
- ・船員志願者が減少傾向にあるのではないかという。

職業の高級化傾向 (医師, 看護師,

弁護士, 技術者等) が見られ, 大学に行ける家庭の子供は船員にはなりたがらない。公立や私立の商船大学の質が良くない現状のイメージがその理由の一つになっているという。

- ・フィリピンの高卒が約 120 万人, そのうちの約 50 万人が一般大学へ行き, その約 6 割が卒業するという。一般大学へ行けない残りの 70 万人が船員志願の源だという。
- ・教育面で重視していることについて, 日本人の価値観よりはフィリピン人の価値観の方が国際的だろう。だから, 日本人の価値観を押しつけない。
- ・リーダーシップについて, 元々, 「船内で, 命令一下なんでも出来る」ということはなく



写真 9 訓練センターにて

部下から尊敬される存在でなければ仕事は出来ない。フィリピン人の企業に対する忠誠心は期待できないが個人に対する尊敬はあり得る。また、リーダーシップに関連して、職務として部下をどれだけ育てたかが評価されるべきだという。

- ・マンニングの定着率向上の要因は、①自分のキャリアがその会社で実現できること、②フェア（平等、オープン）な会社 ③家族の面倒見が良いことだという。
- ・安全教育手法について  
独自の安全科目があるといい、KYT が主流だという。イラストを使用することが分かりやすい。現場で真に役立つ手法が国際的になるだろうという。
- ・子育ての志願者に優秀な船長・機関長候補が多い。優秀さに求める側面は、まずは高い専門科目と英数の能力、次に良い態度と行動、そして良い価値観だという。
- ・コミュニケーションについて  
船内で「教える、知らないところを聞く」というコミュニケーション不足は難しい問題だ。オールフィリピンのように船内同一国籍人の場合はまだ。これを増やすつもりだ。それでも 100%は期待できないという。
- ・インシデントレポートについて  
レポートだけは出ても形式的になっている場合がある。その証拠に事故は減っていない。ISM コードは負担になっているだけではないだろうか。現場は ISM コードの本質に近づいているだろうか。現場における ISM コード運用の評価がなされるべきだという。
- ・本社の安全への決意は、旧海務部を安全運航本部、海上安全部にしたことだという。

以上が筆者の印象に残った。他社とは異なる方向性があった。最も印象深かったのは日本にとって船員供給源として最も信頼性があるのはフィリピンで、その国で船員志願者が減る傾向が増大すれば日本海運は大変な局面を迎えることになるかもしれないということであった。

### 研修所3 タイプG

- ・「フィリピンの船員を売ることではなく、教育することが役目という。
- ・教育上重視している点は、知識の他にまず、「行動と態度」だと明言し、フィリピン人のルーズな態度と行動を改善することが必要だという。例えば、次のよう注意書きが入り口に置かれていた。（写真7参照）
- ・当社グループの特色として、職員と部員を切り離れた研修はしていない。その理由は、全ての仕事の責任は船長にあるのではなく、仕事の各役割には

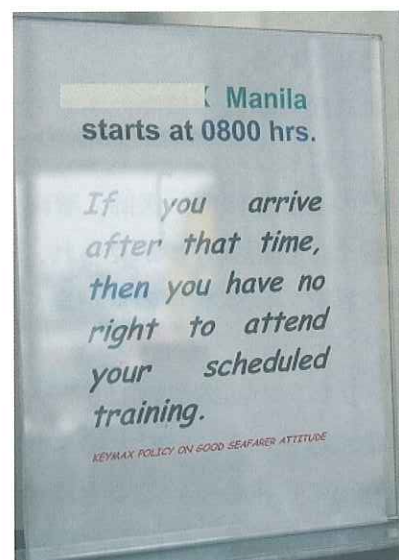


写真7 態度と行動

それぞれの直接責任が存在する。それらがラインでつながっている。

しかし、同席する職員・部員は互いをクラスメートと勘違いしてはいけないと教える。

このような集合形態の研修で上下左右のコミュニケーションが向上するという。

この形態の研修現場を見た。

(写真 8 参照)

また、この延長として

「会社が良いサラリーを作るのではなく、船員各人が良いサラリーを作る」と教えているという。

- ・ KYT を実施している。適切なスライドを使用した現場を見た。
- ・ 再教育として、乗船前に 5 日間の研修をするという。

以上が筆者の印象に残った。安全研修として、独自性がありユニークで効果的なものだった。

#### (6) 船員教育機関 1 タイプ F

- ・ ISM(International Safety Management Code),SMS(Safety Management System)を上命題とし、本社の方針で 3i (創意, 熱意, 誠意) を教育の核として独自の新人教育 (航海科 60 名, 機関科 60 名, Academy で 3 年, 社船の乗船実習で 1 年間) を行っている。(写真 6 参照)
- ・ 日本におけるかつての商船学校の全寮制の価値に着目して実施している。寮生活で縦のライン意識 (例えば, 先輩・後輩の観念) 等船内生活に準じたシミュレーション効果を期待しているという。
- ・ 教育・訓練施設は充実している。
- ・ 事故分析を科目として実施している。



写真 8 職階を分けない研修風景



写真 6 三つの球の頂点から出ている噴水が 3i

- ・ニアミス報告について、日本船では多いが欧州の船では少ないという。ニアミス報告の意義、方法を、討論を交えた場で教えているという。

以上が筆者の印象に残ったが、学校の周囲は野原で、生活は軍隊式、勉強は図書館、寮は眠るためだけの4人部屋でCadetたちが気を緩める時間はあるだろうかという気がした。フィリピンの制度によるカウンセラー的な存在として心理学の教授が居た。ホームシック等もあるという。彼女の活躍が期待される。

## (7) 船員教育機関2 タイプG

学校を訪れる前に学長に面談する機会があり、根本的なことを聞いていた。

- ・フィリピンの船員訓練・研修に安全学の理論的な科目があるかという質問に対して、訓練や講習はあっても安全教育は存在しない。安全のための訓練がさらに能率的に効果的になるためにIMOに提案すべき大きな課題だという。



写真 11 学生

学校を訪問し施設を見学した。

- ・本学の方針は、「顧客の要件を満たして、絶え間ないシステム改良で、より大きい効率を実現する船員教育と訓練環境を管理する」ことを方針として、主として新人教育を行い、広大な土地に約200億円を投じて訓練・教育施設 (Training Center, Maritime Education, Academic Support) 等を配備している。
- ・アカデミックな提携
  - WARSASH の MARITIME ACADEMY(Southampton , UK) : インストラクターの開発プログラム, 統合船橋エンジンシミュレータトレーニング, 査定
  - 海技大学校(Ashiya city Japan) : Cadet の交換
  - KOREAN Institute For Marine For Marine And Fishery Technology (Busan, South Korea) : 客員教授 Program
- ・練習船訓練プログラム
 

3M/4E に必要であるすべての科目をこなす1年間の乗船実習 (フィリピンの4年のコースの中で1年間の乗船トレーニングを保証する唯一の学校)
- ・施設
  - Center Navigation Simulator

360° 視野船橋 3 次元可動操船シミュレータ, 対航船約 20 隻と操船する操船シミュレータブース, Desktop Navigation Simulator, GMDSS シミュレータ等

- The Wharf and Berthing facilities for T/S
- Full Mission Engine Simulator
- A Vessel Training Center (実機を配備し陸上に建設された船)

①VTC Integrated Bridge System

②Operational Engine  
Control Room

③Seamanship Laboratory

④Operational Engines

- Chemical Tanker simulator

①LNG シミュレータ

②Proposed LPG, LNG and  
VLCC (日本製で世界に一つ  
しかないという。写真 12 参照)

- Cargo handling simulator

- DAVIT Launch Enclosed Life boat

- Fire Fighting Building



写真 12 タンカーカーゴ  
シミュレータ

この他にキャンパスに人口池を作り Warsash Maritime Academy にある実船ミニ模型船による操船訓練施設を建設計画中という。また, Cadet のための 13 個のスポーツクラブがあった。

・青雲丸にフィリピンの Cadet と日本の商船大の学生が同乗したのを学長が見たというので, それらの違いを聞いたところ, 「フィリピンでは大学入学まで 10 年, 日本では 12 年間教育を受けている違いもあるが, 日本人の学生は理論的に十分な教育を受けている。しかし, 彼らは船に乗らず陸のオフィスで働く。」という。

バスで広いキャンパス内を学長の案内で見学させて頂いた。世界最新・最大規模の訓練施設を見学して大変興味深かった。

以上が筆者の印象に残った。



### 資料Ⅲ－3 まとめ

- ① 日本に比べ、フィリピンでは工業生産力が弱く経済力も低い。家庭の貧困から一般に教育水準は低く理数系に弱い。海外で働き送金することが多いことからマンニング業が多い。一般に望まれる職業は男子なら船員，女子なら看護師だという。
- ② フィリピンには約 90 校の船員教育機関がある。その卒業生には，能力に大きな幅があり，基本的なことを知らなかったり，理数系の能力が不足している。彼らをリクルートする会社毎に，独自の方法でその能力や安全意識をチェックし補充・補正して安全運航に寄与している。
- ③ 安全に関する直接的な研修内容は KYT や簡易事故分析が多くなされている。ヒヤリハット報告については，総じて不活発なようだ。事故の原因者への非難文化があり，まず非難しない文化，例えば，良い報告に対して賞を与える等をして教えている。
- ④ 安全の基礎理論は教えられていない。例えば，「人間は元々ミスを犯す動物」ということを理解させると，その後の事故防止対策は分かりやすく教えることが出来る。ちなみに，Guidelines for Safe Navigation (The Maritime Human Resource Institute, Japan) は，今までにない新しい内容となっている。
- ⑤ 日本の船員教育における安全の基礎理論にもバラツキがある。外航海運では多様な国々，その人，その組織によって営まれているため，安全文化がそれらに行き渡り，共有する必要がある。パートナーである日・比間において，安全と異文化をテーマにした日本とフィリピンの船員訓練インストラクターのための研究・研修機関が望まれる。
- ⑥ 混乗船の体験がある日本船員に聞くとフィリピン船員は優秀であるという。フィリピン船員は，日本海運にとっても重要な船員供給の対象で，パートナーとなっている。我が身を振り返って，日本の船員教育による船員の能力や安全意識をも「このままでよいか」と考えなければならない。
- ⑦ 日本の新人船員は，コミュニケーションの重要な要素である英語や船上実務に弱い。これらを補足するとともに，実務の訓練方法を考えなければならない。その一案は現在の航海訓練所の訓練センター化である。

これらのことが外航海運における「安全文化の共有」のために今後改善されなければならない。



写真 13 安全文化の国際共有

## 資料Ⅳ ヒアリング調査メモデータ

### 資料Ⅳ—1 正義（文化）・責任（評価）・公共性（目標）

#### 正義 会社の理念と方針の浸透

対象	海運は安全重視できたが、さらに理念をシンボル化して定着を図る会社、人間重視の企業風土が長年に培われている会社、組織のマネジメントスタイルを状況に応じてバランスよく運営する会社がある。
教育	船は安全を至上命題としてきた、環境破壊は死活になるので、船は安全がすべてであった
研修	安全を求める社会に、基本的なことは①コミュニケーションで常によく聞き伝えること、②関係の調整能力を高めること、③モニターしてコントロールすることという3Cで応える
船員	キャラクター研修は社の理念3Iを事務スタッフも家族も全て行動で意味を理解するためグループディスカッションの発表会や、実際に起こった事故の分析の報告会などを行う
管理	船員の心身や生活を大切にすることの方針が長年続き、設備においてもギスギスした環境でないことが船員に浸透して、給料がよいわけではないが定着率が非常によい
船社	船員を大切にすることの社風があり長く勤めるほど、そのままの方がよいと感じてくれるようである。パーティーもおこない、居心地がよいのであろう
船社	組織マネジメントの4側面は、それぞれの取り組みを進める中で関連し合っており多面的な強化を目指して行動している

#### 正義 社会性の育成

対象	社会性を一般社会でのパーティーや社会活動、日頃の礼儀などの実践で身につける。
研修	課外活動ではパーティーや植樹や清掃などの活動を通じて社会行動の教育機会としている
教育	いつもオープンな姿勢、気安い感じなどが求められるが、学生も職員も感情を感じ取る、ヒサヤ訛りなどを超えるようにする
教育	各学年4組でリーダーを決めて、高校の見学会の際に説明したり、クリアップ奉仕、海事思想普及などでリーダーシップ教育
教育	送った学生は帰国すると礼儀が正しくなり、台風など自然環境が悪くても訓練することや安全意識など、ハンドリングテクニックだけでなく日本の仕方が身についてくる

#### 正義 安全マネジメントに対する姿勢

対象	リスク管理より事故ゼロの意識が強く、3Cなどで社会に応えるようとしており、船への情報提供や船の特性に応じた危険認識などを強調しているが、現場の理解が不十分な場合もある。
管理	日本ではリスクの程度というより、事故は絶対起こさないという気持ちが組織全体にあり、組織的に取り組んでいる
研修	基本は同じで、日本では5SやKYTなどというが、欧米ではスタイルや表現が違う、アプローチも欧米はPDCAとチェックリストを強調している
研修	ISMは欧米からの発想で安全チェックリストを強調しているが、危険予知力を高めるためのクオリティーシステムを重視している
管理	本船の特性の認識不足を解消することにも取り組み危険性の気づきで安全性を高める
船員	安全の基本を知らないで、失敗して見直して知るほかないが、その前提については触れてない、スタンダードだけでないなぜ安全第一か、何が大事か、自分のためということが理解しにくい
船社	出港レポートを書いているうちに漁船群に突っ込んだ責任当直という基本がおろそかな例がある

資料Ⅳ—2 (1/2) 報告 (文化) ・不具合 (評価) ・おおらか (目標)

報告 ニアミス報告の促進

対象	ニアミス報告の活発さには幹部の姿勢が影響するので、全社的なキャンペーンや報償制度や若手がニアミス収集や分析のリーダーになる仕組みで潜在危険予知能力向上を目指すものなどがある。
船社	ニアミス報告は船長と機関長の姿勢が強く影響し、報告数のバラツキは大きいので、ニアミスキャンペーン期間中に報告が多い船を表彰し、賞品を与え、次第に浸透してきた
船社	備船でも隠しようがない事故は報告されるが、それほどでない問題の報告は多いとはいえない。グループではこのような報告についての系統的なニアミスレポートを始めた
船社	ニアミス報告は中身が乏しくとも、まず提出することを勧め、その意欲にたいして管理会社と共にアワードというセーフティタグを付したりしている
船社	ニアミス報告を推奨することを訪船の機会などに強調し、マンスリーレポートでも取り上げている
船社	報告への対応にお金必要になると出しにくいのが、報告をみてくれたことや、それが実現すればなおさら、改善へのモチベーションを高めると思う
船社	開始したときは報告が少なく、強制的にしたが、次第に自発的なものとした。2年前からから、ニアミスがマイナスイメージをもつので、DEVILと命名して活動している
船社	ニアミス報告は自発性が大切で、上位職が見つけるとミスを犯したという感じになるので、下位職のOSやABを交代で担当にし、発見などの活躍の場を与えて活発になった
船社	トラブルやニアミスなど問題にはならないが不安全状態を報告する危険予知やその改善事例を報告するニアミス3000活動を展開している

報告 ニアミス内容の充実

対象	ニアミス報告の内容が乏しく記述が不十分で日本人のように提案するものも少ないので、報告は各人に責任があつてその能力をもつことであり、トレーニングが必要。
管理	ニアミス報告の制度があり、報告するように指示しているが、活発とは言えず、内容もKYTで話し合うようなものが少ない
船社	ニアミスを報告で内容を100%理解することは難しい、例えば索の事故報告で交換記録がないままチェックしたことまで分からなかった
船社	現場からの問題提起や改善アイデアなどを寄せるよう勧めて次の建造などに活かすことができるが、日本人船員が減ってこのようなことが少なくなった
研修	コミュニケーションやレポートは各人に責任がある、例えば食糧の米500kg積み込みを50kgに間違えた問題のように自分で計算が出来ていないという問題がおこる
研修	不具合報告などのレポートを書く能力はフィリピンの公立高校の水準では育っていないがマネージャーには必要で、ランクにしたがって必要な能力を確認している
教育	報告の技術面は機会が関係するので、寮の当直で起こったことは必ず話させる、どのようなことがあったかを的確に表現することである
教育	報告の資質的な面は正直に説明しようとしたかということである、若者には船の従来風土とのギャップを乗り越える力があり若者を押しつぶしてしまう懸念はない

資料IV—2 (2/2) 報告(文化)・不具合(評価)・おおらか(目標)

報告 ニアミス報告マイナス要因の排除

対象	事故を経験して経営や企画が安全担当の意見を重視するようになり、失敗報告を非難しない表明などで不具合報告を促しているが、部下のヒアリングで発覚する場合もあり、複数ルートの実効性の指摘もある。
研修	決意を表明して企画部も一緒に取り組み、乗組員まで浸透し、レポートが活かされてはじめて報告する気になる
船社	失敗して学ぶということを理解させ、正直に言えば教えることを説明し、報告したことに対しては決して罰しない
船員	マネージャーは現場に行き確認し、レポートが出るように非難的態度を改めさせ鼓舞し、何をし、何が起り、どのようにすればよいかを報告する
管理	報告した失敗をもって罰したりクビにしたり、不利になるようなことはしないとOJTマニュアルに宣言している
船社	マイナス面の相談もあるが、それをしやすいノー・ブレイム・カルチャーがある。マイナス面を直視するような幹部は下にもうまくやっており、よい雰囲気を作っている
研修	オープンな態度で歓迎すれば部員は言うてくる。それは船長も機関長とSIの間でも同じで、自分の管理能力評価を気遣って機関故障などを報告しないことは間違いである
船員	部下の下船時のデ・ブリーフィングで、基準濃度を超える油分の排水が明かされたとき、この部下のレポートによって改善が行われて会社に利益をもたらしたとして表彰した
船員	ニアミス報告は、日本人船員と乗った経験者はするが、ヨーロッパの船を経験したインド人などは評価にマイナスと報告せず、部下のデ・ブリーフィングで発覚することがある
教育	現場とSIのコミュニケーションで、船長は報告でマイナス評価を恐れて報告を止めてしまうことがあるので、別のチャンネルをもつ必要がある、同窓のWebサイトも利用できる

資料Ⅳ—3 (1/3) 学習(文化)・規則/教育(評価)・シーマンシップ(目標)

学習 ISMの基本を理解

対象	ISMはハウツーに関心が高いが本質を重視してその理解の元に経営陣も含めて価値や方針を示して標準をつくり実行するものである。
研修	IMOスタンダードは、保険の保証的側面もあるが、船員の身と環境を守り、船主の財産を守ることになり、それでわれわれも収入を得られる。
教育	安全についてはIMOから義務とされて取り組んでいるが、組織間で研究しあって全般にわたって共通に認識するため安全設備、講習などについてのセミナーでそれを共有化している
研修	ISMは契約社会の方式で文書などを多くしてきたが、経営陣が安全優先の姿勢をもち、投資を惜しまないなどISMコードの本質の方をよく理解する必要がある
教育	ISMを実施しているが、社会的信頼を得るための意識的なものではない、フィリピンの会社でその意識が高いとはいえない
研修	SMSの実施には態度など人間的なことを大切で、もしハウツーをよくしても態度が出来ていなければどんな手続きでも十分な対処はできない
船員	本社のスタンダードが基本にあつて、その中心の価値観、キャラクター研修をマンニングと手を組んで進めている、
研修	ISMの基準はそれなりに完全なスタンダードで統一された意味で大きな役割を果たしているが、いかに実施するかということが問題である

学習 ISMを超える会社標準

対象	ISM基準より高い安全基準の契約条件で、船種や荷主の要請によってSMSは変更され追加される事項が多く統一を図っているが、タンカーでは環境保護も加わってきた。原則は自由競争で、高い標準には船主が負担を受け入れる姿勢が望まれる。
船社	安全標準仕様に法規以外の各種設備や計器、安全装置や警報などを定め、それが装備されていなければ契約できない。
船社	NAV9000導入の動機は船と会社のバラツキがない品質保証で、まずグループ内の各管理会社に適用し、各社が制度などの変更に対応して変更してきた
船社	グループ会社全体を統一まではしていないが、タンカーとそれ以外で2分され、もともと一つであったために共通部分おおくタンカー特有の部分が追加された
船員	ISMの基本は同じだが安全の実務は特殊なタイプ、例えばケミカルタンカーなどでは陸上が関係して定めたマニュアルが追加され、職階によっても標準は違ってくる
船社	STWが基本で、それにISMコードのSMSが一般船員の最低条件で、他に各社がもとめる条件が付加されたマニュアルと、最近に環境保護などが加えられた
船社	最近毎年100隻弱増え続けてグループ内の船舶管理会社が管理する船が約300隻、備船が約500隻で、LNGは特定の会社が管理し、他は特定の船種に絞ってはいない
管理	教育の重要性が浮かび上がる教育に係る文化の問題でもある解決には船主の理解が必要で経済的負担を受け入れる文化が必要である

資料Ⅳ—3 (2/3) 学習 (文化) ・規則/教育 (評価) ・シーマンシップ (目標)

学習 マニュアルの凝縮と統一

対象	SMSは自明な事項が多く処理が多く重要事項に集中できなくなるので、本質を重点化して分量を減らし重複をなくすことやIT技術の利用で負担軽減
船社	本社が当初に用意したSMSは多めで、分かり切ったことまで含まれていたため、重要事項のチェックに集中できない
研修	ISMは、事故を起こさない行動が書かれているので、教える方は明らかでよいが、電話のやりとりで済んだことが文書処理が増えて現場は大変になっている
研修	ISMコードで報告書類が多くなり、安全への効果が実感されておらず、負担感だけになっている実態もある。運航会社は実態に寄与する機能的な方法をすべきである
船社	状態の記録まですると膨大になり統一性もなくなるので必要不可欠な記録にして分量を2/3まで減らし、必要事項はリピーターならすぐに開くことが出来るようにした
船員	マニュアルは最近ではIT技術を利用したりしている、日本では内容を絞る傾向があるが、欧米式では多い
船員	マニュアルは、新しい会社は少ないが、古い会社は改定が重なって多くなる傾向がある、古いものに新しいものが加わって、惑わされないようダブることは避けて、コンパクトにする
管理	SMSの本質をどう管理するかが重要でマニュアルは簡単なほどよく、その基本をよく身につける、それをOJTでチェックして補充して、実践力を高める
船社	マニュアルを多めにしておく、それまで気にしていなかったことに気づくことがあり、特に若い人には有効なこともある
境域	本社のSMSに方針が示され1年から基本のバイブルとして教えている、普通の授業の他に会社の乗船実習前に1週間徹底的にまずマニュアルが読めることを教える
研修	各コースの受け入れ人数は船主の要求に応じて増減し、ISMコードの発効にもなって1999年には現在の2倍ほどであった

学習 SMSの普及

対象	SMSは若年者の気づきに有効で、マニュアルを読めるようにして、現場の実践で身につけ、OJTチェックで評価して再教育するがベテランが上乗りで指導することもある。船検からマネジメント、チームワーク、リスクのアセスメントが重視されるようになった。
船員	SMSは本になっており、全てを説明より、SMSの読み方を理解させ、必要性を知り、知りたいことを的確に探すことができれば、説明ができるば理解できていることになる
船員	LNG、コンテナ・バルカーの船種、各社でSMSに違いがあるが、乗船前に読むこととリフレッシュコースで重要事項の意味を説明して理解させる
教育	SMSの実践は現場で身につけていくもので、乗船中にどのように行われたか議論して1年ごとに必要な訓練を決めて与えている
船員	必要なコンピタンスを明らかにするためスタンダードがあって、それぞれに研修プログラムがあって、弱点部分を強化してより高いレベルの社員を育てる
船員	乗船前・下船時、休暇中の研修などでアセスメントをする機会を設けている、環境保護の標準の導入では1カ月ほど乗船して指導する
管理	SMSの内部監査で実際にどうなっているか検証しているこの監査はOJTの一つでもあり、10名のエクセレント船長が3週間乗船して、指導している
管理	専属のマニング会社の船員は会社のスタンダードを専門に教育されており、身につけている
船員	ケミカルは皆の協力関係が必要で、メジャーインスペクションはこのような態度や人間関係までみるので、SIが定期的や問題があるようなときに上乗りで指導している
研修	SMSは一つのスタンダードで一般的な説明ですむはずだが、教育では各社がアプローチはいろいろあっていくつかの手順があることは教える
船社	最近ではマニュアルの内容の意図やそれに対する認識や意識やガス検知の実演が求められるので、そのような研修が必要になった

資料Ⅳ—3 (2/3) 学習(文化)・規則/教育(評価)・シーマンシップ(目標)

学習 SMSの拡充

対象	研修所は部員教育からISMや職員養成の要求から次第に充実し、ISM中心から技能を分割して下船毎にアップグレードする研修やオイルメジャーなどの要求によるSMS研修などに強化してきた。
研修	内容は以前もよかったが主にISMであり、4、5年前から全員の役割を強調し始め、①安全、②保安、③健康、④環境、⑤船主サービス、⑥整備、⑦ダメージコントロール⑧商業を追加した
船員	一般のマネージャープラス要請に応じたプラスアルファのアップグレードコースとして、例えばプロダクトキャリアーなどの研修で、実際の技能をアセスメントする研修がある
研修	アップグレードプログラムは各部に基本的な、例えば機関では15機関技術からなる一般コースと、甲板と機関共通のSMSやLNGなどの船種に応じた9つの特別コースがある
船員	アップグレード研修コースは船主に近い本社とシンガポールが意向をとらえて取り組んでいる、トレーニングセンターではそれを取り入れては発達させる、養成プログラムがある
研修	タンカーはオイルメジャーの管理が厳しく、その対応にはISMを土台として荷主の要求をとりこむ、それをベースにトレーニングの内容を決める
船員	オイルメジャーのインスペクションでスタンダードの意味についてインタビューを受けることがあり、ジュニアオフィサーにそれを説明して教育する再教育もした
船社	最近の安全標準の変更は、オイルメジャーの要求から発したものだが、本船に潜在するリスクを発見して評価するリスクアセスメントが必要である
船社	情報は管理する側にとっては、それしかないのが有力な手段であって、マニュアルとそれに関連する報告などが管理に有効である

学習 OJTによる技能向上

対象	外国人幹部船員にOJTは期待できず、陸上の研修やSIの上乗りで指導するが、実船では管理が厳しくて失敗して覚えることができず練習船教育が必要。マニュアルや機材の変更、入港、関係者との協働などについての研修やBRM訓練などを行っている。
管理	日本人は船の実践で育てる環境だったが、いまのフィリピン人の場合は上が外国人のケースが大半で責任と義務が与えられていないので、陸上の研修コースが必要になる
船社	航路に応じて2～3週間SIが乗船して、実践的に指導し、外国人船員は船種を固定した配乗を前提にしており、そのSMSが次第に身についてきた
船員	実務教育はOJTが大切で、何を求めているか目標といつどこで行うか明確にすることである日本人は理解しやすいが、韓国人とは少し理解しにくい面があった
研修	手助けになるには知識を教えて育て上げれば自分にとってもよいことであり、上が下を育成するコミュニケーションが必要である
研修	昔は小さなトラブルでも見過ごされたが、いまはトラブルに厳しく失敗して覚えることができない
船員	マニュアルの変更、新しい機器の導入についても再教育しており、常にギャップをモニターしてトレーニングで埋めていく
船社	BRM講習で、外国人に叱責したり圧力をかけたりしないで、アドバイスをする姿勢などがよく理解でき、話しやすくすることが身につく有意義である

資料Ⅳ—4 リーダーシップ（文化）・声明／安全と生産（評価）・信頼（目標）

リーダーシップ 会社方針の推進

対象	会社理念を掲げ会社のポリシーが行き渡る会社と、フィリピンの価値観を尊重した運営の会社がある。混乗船の運営を洗練して、現地主導で本社の方針や運営を取り込んでいる。態度教育は統制や自治活動でリーダーシップなどの訓練をする。
教育	正門入口前に社長が目標に掲げる3I（誠意(integrity)・創意(innovation)・熱意(intensity))のシンボル石像がある
研修	最も大切な安全についての会社ポリシーは他国のマンニング会社など関連会社も共有するよう教育している
研修	研修所の運営には、当初から本社は細かいことに口出しせずに現地のパートナーが担ってきた
船員	社風の生活態度やしきたりなどは船で教えて身につけてくる、現場に即して現場が指導するのだが、定着率が90%以上で上司が長年勤めているのでうまく伝わっている
教育	態度は実行することで形成され、このような役割のほかにはほぼ毎月催しごとがあり、奉仕などで外部との交流も加え、異なる人々との関係で育成する
研修	研修所の半分は欧米に行くようにフィリピン人は国際的価値観になっており、日本の社風を押しつけても根付かない
研修	混乗船で日本人が感じてきた国際的な価値観の方が理解されやすく、人が根本的に理解されないと欧州の船会社に行ってしまう
研修	校舎外を移動する乗船前の研修生は隊列を組み、校舎内では行進風で教官や訪問者にきっちり挨拶する
船員	軍隊式の教育で、日本ではみられないほどきちんとしていて感心していた日本ではしつけができていない、だめなことはだめと教えなければならない
船員	ややこしいことをしたくないという状況風潮あるが、トップに組織を引っ張る人がいて、20年前に3社が合同でマンニング会社を始めて成功だったと思う

リーダーシップ 資質の育成

対象	リーダーシップは各職位に応じたものが段階的にあって、専門担当者がそれぞれの段階でそれを評価してプロモーションが決められる。相互の評価に齟齬がでる場合もある。人間関係や責任と役割、多国籍の混乗での協調などには、それぞれの職位と経験に応じたトレーニングを行いリーダーシップの育成が必要。
教育	プールでは1クラスがリーダーの指揮で準備運動し、体育館ではバスケットボールを活発におこなっていた
教育	2年になるときリーダーシップトレーニングがあり、寮生活の運営や催し、他のカレッジレベルでの交流、スポーツ際やイベントなどで、バランスよい人間形成、交流できる環境作りをする
教育	リーダーシップや態度については心理学専門の女性教官がいて、人間関係、上下や客への態度や、最初から見て落ちこぼれや問題を指導している
研修	コミュニケーションでは多国籍の課題があり、船は多国籍の乗組員の協調が必要だが、親密でもパフォーマンスを低くしないリーダーシップトレーニングがある
船社	ジュニア時代から役割に応じた能力が形成され、コミュニケーションやリーダーシップ能力が洗練される選別のシステムがしっかりしなければならない
研修	欧米のリーダーシップが強固な組織文化ではよいリーダーであることが最重要で企業に対するロイヤリティなど期待できず、個人に対する評価を重視している
船員	リーダーシップは若くても職長などから認められて尊敬しあう関係が必要であり、権威、知識と能力、よい人間関係、指導や援助、最も大切なのは人柄である
管理	船長は日頃からワンマンで周りの者がなにも言えない状況だったためである。韓国人の船長はこのような人が多く、フィリピン人乗組員は何も言えない。
教育	組織のリーダーシップは人の世話から安全まで含まれ、学校教育の大切なミッションとしているが、安全面のリーダーシップはあまりない
船員	リーダーシップのトレーニングコースは船長・機関長だけでなく、各ポジションに必要で、すべてに人間関係がかかわり、文化の差異にも取り組み、経験をつんで理解しあえれば問題ない



資料Ⅳ—5 (1/3) やる気 (文化) ・作業条件 (評価) ・支援 (目標)

やる気 集団運営の向上

対象	学生生活や寮生活によって自治や先輩と後輩の人間関係を学び、カウンセラーによって適応を深める。
教育	寮の部屋は二段ベッドの4人部屋で、いす4脚で机がない部屋に、1, 2年2人ずつ一緒に後輩は先輩を見習う、今後3学年各1名になる予定で、大家族になる
教育	正門奥は寮地区で、一階に広い食堂と自習室と図書館とがあり、中央に自治会幹部の木製の丸テーブルあり、自習室では講義の合間で自習をしていた
教育	役割と責任は、組織化とコミュニケーションが柱で、学生組織の運営でシミュレーションする、リーダーグループは食堂の中心にテーブルも立派にしたり、当番制のリーダーで訓練をする
教育	地方から来てホームシックなどがあり、それを感じたら職員は父母のように接して話し合う
教育	最初に把握しておいて指導していく、二年で良くなったという実績がある。校長やカウンセラーを父母と想ってくれとやってやり、そういうケースでも自信を持っていく
研修	チームワークを強調しており、カーゴでも、どこのコースでもリーダーシップもコミュニケーションも全てがチームワークにつながることを教えている
研修	研修生は年齢がばらついており、40歳以上もいた。
研修	研修では部員と職員は分けていないので、なぜ部員と職員を一緒にしているか問われたが、教育と研修は違うと答えた
教育	役割や責任は船長を頂点とした階層構造だが、各層にはそれぞれのリーダーシップが必要で、特に安全は個々人、部下のあり方が大切

やる気 会社と船内集団の帰属

対象	フィリピン人船員の船内集団への参加を積極的に受け入れるが、個人の資質を見極めて排斥したり悪いインフォーマルグループもあり得るが、日本的集団に馴染む船員が多い。
船社	船内社会は縦社会と、フィリピン人社会というつながりが重なって、新乗船者を食事の輪の中に入れてたりしてその社会に受け入れる努力をする
船社	次第に仕事の姿勢や能力を見て、仕事上の問題を抱えた船員は、フィリピン人社会の中でも孤立してしまい、周りが相手にしなくなる
管理	乗組員同士、不真面目な船員を排除する自浄作用があるが、入って間もないときは正直に言わず、日本人が能力不足指摘すると話題になってくる
管理	グローバルな発想を身につけ、マナーも良くなってきたが、まれに、問題ある者がいて、それに感化された者がグループとなって問題を起こすことがある
研修	日本では階級が全てで会社の終身雇用の中で部下は先輩にしたがわざるを得なかったが、フィリピン人船員との混乗で尊敬や信頼が大切という多国籍で混乗の文化を学んだ
船員	配乗は船種で固定して、特にケミカルはそれに専門で採用する。ケミカルは収入も船の造りもよくして差をつけている
船社	リピーター率は95%前後の高い水準を維持している。船種別にも固定し、船種間の横移動もほとんどない
船員	全フィリピン、日比、韓比の順で船内集団のまとまりがよい。これから当分韓国職員でつづく、欧州の人を日本が管理できるかという問題があるからである
管理	欧米の船で働いた船員は、欧米は日本と違って、ビジネスライクさを指摘し、欧米の船で働く船員と日本船で働く船員に分かれているようである
管理	ロイヤリティーを求めても、周辺の条件が整わなければ、それは期待できないが、船員の収入については魅力がある
研修	ロイヤリティーは人によって違うだろうが日本人ほど多くはないだろうがある人はいる、ロイヤリティーを持ってもらうことが大切である

資料IV—5 (2/3) やる気 (文化) ・作業条件 (評価) ・支援 (目標)

やる気 就学支援による会社帰属

対象	高校に提携校の奨学生として勧誘し、ハングリー精神とロイヤリティを期待しており、奨学制度はそれに有効に機能している。
研修	奨学金は2制度があって二つはパートナー校との提携で高校を訪問してそこに入ることを勧める
船員	基本的に以前から新卒を採用することにして育てることを長年続けてきた。学校で仕分けして、各校の成績がよい甲機2名の合計6名に奨学金を2年生から支給している
研修	家庭事情で大学に行けない子はハングリー精神があるし、支援でロイヤリティも育つ
研修	最初の5年の部員経験後に職員になり、職員になるにはリーダーシップの知識だけでなく、態度をとれる素養が必要で、優秀な学生をパートナー学校に奨学金教育していく
研修	IT産業、エンターテインメントが人気ある。優秀な生徒は、ビジネスとしている私学のミッションスクールに通えなければ、UPやPMMAなどに奨学金で通うほかない
研修	奨学制度は91年から始め、一般大学から広めてよかったので300人を超え、2年前からはブリッジプログラムにも80名近くいる

やる気 流動性の問題点

対象	船員の定着率は高いが、好景気とエンジニア不足で移動がみられが、移動した船員は会社に馴染まず、仕事態度もその場限りで安定しない。
船社	移動する5%は他社に移るものと思われるが、欧米の船にいくとかの特定の傾向は聞いていない 最近では次第にエンジニアが不足傾向にある
研修	流出先は給与がよいところだが船長が戻ってきた例もある。小さい会社で他の船員がトレーニングされていないという理由だが、欧州も大きな会社はそのようなことはない
研修	昇進の早さは会社の規模によって違うので昇進しやすい企業に移る者もいる。小さい規模の会社は資格を重視して昇進させるが免状にしたがうのが国際的である
船員	ニューカマーを採用せざるを得ない状況にあり採用してみるが中にはよい人もいるが一般的にはだめである
船員	中途採用者は飯野の技術と船内生活のしきたりのようなもののやり方に慣れてこない傾向がある
船社	外国人船員は期間雇用で、船を動かすことが役目と思っているので、次の建造に生きるような報告を望めない
管理	プロモーションの基準などにはマンニング会社毎に大きな違いがあり、最近では職員不足で、背伸びして、簡単にプロモートする傾向がみられる

資料Ⅳ—5 (3/3) やる気 (文化) ・作業条件 (評価) ・支援 (目標)

やる気 キャリアプランへの動機づけ—その背景—

対象	フィリピン人船員にキャリアプランを示して昇進意欲を高め職員への登用と定着を図る、先んじて行った会社は順調に現場教育で育つが、そうでない会社の年長者は昇進意欲が弱い場合もある
船員	コンピテンシー評価によってモチベートして、トレーニングの必要性を感じさせて乗船させ、その結果をみてプロモートする
船社	プロモーションのための評価は、専門の担当者が多くの人を比較した経験者が、仲間の中での振る舞いや研修内容活かし方かなどで評価する
船員	プロモーションのため経験やスキルなどをシンガポールのコンピュータシステムに送り、アセスメントで決められたトレーニングをフィリピンに送られる、
船員	採用のスクリーニングを通過したものは個別に技術的な知識やハウツー、態度などの質が確かめられ、ふさわしいポジションに配置し、実際の状態を常にフォローする
船員	期限でのミッションで、例えば人間関係はよかったか、などインスペクションで士官と自分の評価にいくつかのギャップがでることがある
船員	キャリアのプロセスに他から引き抜いて加えると人は育たない、実習生から船長や機関長まですべてを経験させており、実力も昇進意欲も続く
研修	キャリア発達を示して宣伝してもなかなか集まらないし、45歳から陸に上がって仕事をする人は多い
船員	部員から職員になるのを前提としているが、アプレントイスの道もある。商船学校とのコンタクトを密にして学校から成績順に推薦された学生を採用して、いわば子飼いで育て1千人を配乗している
研修	皆がいつも会社を変わりたいと思っているわけではなく、船長になりたいというようにキャリア達成意欲が高ければそれを実現できる会社であれば留まって昇進を目指す
研修	1年乗船を含む4年間で学士を授与して資格を得る、優秀なものは士官コースに就いて、3コースに分かれキャリアアップコースをたどり、そこではマネジメント能力開発も行う
船員	昇進には技能に加えて態度にも関係する、技能の条件を満たしても責任を持ちたくないといって昇進を断るものもいる、この問題にプロフェッショナル委員会が取り組んでいる

やる気 会社に定着して昇進動機付け

対象	役割と責任の自覚は永年勤めてOJTなどで形成され、各ポジションでの行使や昇進意欲生み、昇進の判断基準になるが、中にはこれまで部員でよしとした環境で昇進を望まないものもいる。
	責任ある行動や適正な権限の行使は、永年その会社に勤め次第に形成されるので、よい人には永年勤めて欲しいと思っている
船員	コンピテンシーのベースは資格で、その次に配置に応じた資質をもとめており、幹部は指揮官としての役割が大きくなる、各ポジションの責任感・役割を自覚するよう見習わせる
研修	ロイヤリティは大切に、大学でよい教育を受け、我が社というバスというよい乗り物に乗る気があるか、どこに行きたいか確認して将来への約束をする将来へのビジョンを示す
船員	船内では3カ月毎に段階を設けてOJTを進め、船長などについて見習って行くことで学べるし、それで昇進できることが、定着して幹部船員になるインセンティブになっている
船員	二等航海士と一等航海士では給料がかなり違うので、昇格を拒む人はない。しかし教育面では安全や環境の意識が育たずメジャーインスペクションへの対応は難しい
研修	高い給与を求めるが、それを実現するのは自分で、どの資格で昇格することを説明している。それを実現するには努力が必要で、それによって得られると説明している
研修	全フィリピンクルー船を増やしてきており、タンカーの一等航海士もでている、部員で満足するなどいっている、昇進を頭打ちにすると外に流出する
船員	若年世代の少し上が昇進意欲が弱いのは、船主が部員でよしとして主に部員養成をしたきた背景もあるので、職員養成に力を入れ、部員から職員になる道が必要である

資料Ⅳ—6 (1/2) 自律 (文化) ・標準 (評価) ・誠意 (目標)

自律 マネジメント評価と監査

対象	荷主、傭船社の要求するSMSに対応するため安全活動や記録報告などに取り組んでいるが船員の資質の管理までは難しい、同じマンニングソースにはできるだけ統一を図る。
船社	本社は品質保証基準を定めて契約条件として安全を保証する仕組みで、本社や統轄会社のSMSではないが、船主の責任や自由競争まで立ち入ることは出来ない
船員	国の基準は厳格に行われるべき最低限で、その一般レベルは統一的でマンニング会社のスタンダードを決め、その他に海域や船種に必要なことや船主が求めることが上乘せされる
管理	荷主、傭船者の要求に応じて毎年改訂されるが、それによってまごつくことのないように心がけているリスクアセスメントの導入である
管理	最も強調している点は、船舶検査への対応、個々人の身の安全、安全全般について強い意識を示すHSE活動を進めている
船員	各社のスタンダードの基本は、中心の船舶管理会社による原則から違いを統一してSMSトレーニングを説明しているが、子会社には多少違いがあって、それも教えておく
船社	グループの管理船で運用した標準を傭船にも求めたが、いわゆる仕組み船標準のためにNAV9000の要求は満たしていても、実施方法などにバラツキがある
船社	責任と権限もSMSマニュアルに明記され、実施状況を各部の長が評価して記録し、結果は管理会社に報告され、問題あれば改善し、本社はその経過を内部監査で確認する
管理	オーバールール気味で対応に金がかかるし、船員不足の状況で船員の資質まで求められるので対応は大変である
船社	本社が立ち上げたSMSをもとに、船種に相応しく引き直したが、マンニングソースが同じなのに管理会社で違うのを大事故を契機に見直し現場重視で統一性高めた

自律 安全活動の実践

対象	陸上産業のトレーニングを導入して定着したKYT活動を1日かけた研修によって実船で行うことを愚直に継続する会社では、職長を中心に活発に行われている。安全活動で遅延時間も減らしたが、傭船での効果が薄いため安全チームが訪船でチェックしている。
船員	陸上産業のインストラクター講習を受けた経験があるが受けて良かったと思う経験あり、自分のためであるとか、コミュニケーションをよくすることがよかった
船員	年1回、予備員に対する3日間の研修の最終日にKYTトレーニングを、本社で作ったものやこちらで用意したもので高所作業などの図版をもちいて行う
管理	KYTなどを活発にしている。3日間の研修の1日はKYTインストラクターの資格を持った者が4ラウンドKYTを指導してきたもの
管理	KYTが不活発になると事故が続いたり問題が頻発したりするので、KYTやタッチアンドコールの行動などを愚直にねばり強く続けるのが会社のポリシーである
管理	目的は危険予知であるが、コミュニケーションの場ともなりグループで話し合うことで、職場の雰囲気をよくする効果がある
管理	KYTや指差し呼称は日本の幹部に育てられた船ではそういうものだとすることが理解されて自然になったが、インド人などの幹部では上下が一緒になってするようなことはない
船員	事故例も示して原因分析を発表するが船内ではボースンやエンジニアがやっており、日本人は照れがあったようだが、フィリピン人は楽しんでいようすだ
船社	NAV9000の開始後、遅延時間は短縮し続けたが、運航船隻数を増やし始めて横ばいから延長になってきた、それは傭船のエンジントラブルなどのためである
研修	研修で基本的な態度を育て、実地訓練教育で実践的な態度が形成され、さらに実際にどうなっているかモニターされかに関心ある
船社	NAV9000の標準だけでは実際にどのように運用されているか分からないので、本社の安全チームのスタッフが全船を訪船して監査するシステムがある

資料Ⅳ—6 (2/2) 自律 (文化) ・標準 (評価) ・誠意 (目標)

自律 ステークホルダーのマネジメントスタイル

対象	船舶管理は日本的な方式を重視する姿勢の会社が多く、国際的に実利のある方式を重視する会社もあり、本社の関与の程度に違いがある。世界の関係会社の管理者が集まる会議や船員が参加するワークショップで意見交換と意思疎通を図る
管理	日本の船主が日本人に管理して欲しいというニーズを受け止め、船主の多い地域に出張所をもって船主と密接に連絡をとってきめ細かく管理し、対応が鈍いというようなことはない
研修	文化の面からみてアジアウエーという形式を根付かせようとしても無理である、船では実効性のあるKYTなど根付いたものもある
船社	船舶管理で現場の負担が緩和したかというそうではなく、陸上との関わりが多くなった分、SIの仕事が発生しているといえる
船社	グループ会社が全体で500隻運航し、約300隻は備船で各船主に船舶管理会社があって本社やインハウスの船舶管理会社が介入できない
船社	本社と管理会社が集まって前年度のレビュー、事故事例への対応、トラブルの傾向と対策、安全方針の確認と安全対策などの情報交換するフリート安全推進会議している
船社	本社と世界中のマンニング会社の社長・重役・グループ長がグローバルマンニングミーティングで人材確保育成の状況分析と対応、教育方法や体制など双方向の意見交換をする
船社	自己満足に陥らないように2006年に以降に第3者を入れたワークショップを開始し、安全対策の評価に船員の意見も反映する態勢を整えた
船社	本社の監査の結果、費用負担が生じる改善があった場合でもその改善を求めるが、費用かけずに放置していたら次の監査では改善を強く求める
船社	これまでの船検が船に関する検証であったのを、会社のマネジメントの実際の取り組みが評価され、選別されるので、船中心からのシフトといえる
船社	マネジメントにはアセスメントが求められるようになってきているが、それがマネジメントを補完できるものではない
船社	荷主によるきめ細かいSMSの要求は、規則で決められた構造要件でなくとも、船主に負担を求めやすくなった
研修	20年の経過で日本の会社の理解がかなり進んだ。マンニング会社を89年に始め、当社の65~70隻に配乗し、他の1社に50隻、他の1社に20隻に配乗した
研修	船舶管理会社は本社から分かれてできたもので、研修所は日本の別の船社からできたもので、それぞれにカラーがある
研修	我々はフィリピン人であり、目標はフィリピン人を船員として教育することで、船員を売るのではない、売ると考えるといろいろな飾りをつけて売りやすくしようとする
研修	会社規模による影響が分からないが、グループには2つの船舶管理会社がありそれぞれの下にマンニング会社があって、マンニング会社のカラーは船舶管理会社のカラーになる
研修	当社のグループも船員教育事業の一つであり、同様な内容なので先日のヒアリングは一緒に応じた、ただ会社の方針で違う部分はそれぞれに応じて教育に反映している

自律 パートナーへの支援

対象	研修所の設立はパートナーの事情によって公益財団、子会社、部署の新設などいろいろな経緯があり、いずれも船社のニーズに応え高い定着率につながっている。
研修	公益の教育財団に登録してパートナーが必要で既にマンニングをおこなっていた現地の会社と行うことになりトレーニングセンターを立ち上げた
研修	現地会社を15年前に創立して、1年前にビルを建造して以前の研修所をアカデミーの名称とし、他の2カ国でも同じく商船学校と提携して研修を行っている
研修	営利行為はせず、各船会社が運営費を負担しており欧州の会社は学生時代の座学3年と実習の1年も負担している。
研修	パートナーは66年から船員教育に係わり、98年に共同でこの研修所に発展した、会社の営業活動の範囲は広く、その1つの活動に位置づけられる
管理	教育はマンニング会社任せにしないで、船舶管理会社が方針を伝え、研修所がないのでホテルを借りて研修会と交流会で教え続けてきた
船員	グループの高い技能水準を目指し、船主のレベル差があれば発達させるそのプログラムを実行している、ファミリーとしての親和的感情があり97%は定着している
研修	代表をはじめ幹部は現地の人でなければならないので、年二回日本などの関係者が集まって方針を策定し年間計画を決めている、ジョイントの運営は特に金の面で難しい
研修	パートナーは元々マンニング会社でなく、海際の代理店などの事業をしてきた小さな会社で社内にマンニングを立ち上げたもので、当社の意識が伝わりやすかった

資料Ⅳ—7 (1/4) 情報(文化)・コミュニケーション(評価)・リスク認識(目標)

情報 船員基礎教育の充実

対象	組合と船主の支援で船員教育施設を充実し、船主の要請に耳を傾けて教育内容を充実しようとしている。日本式の教育、コンピュータ教育で日本向けの船員教育を目指し、教員の向上も図っている。
船員	AMOSUPと共同しておりトレーニングセンターでは教育訓練のほかに楽しみも与えているが、資金提供で各種のシミュレータなど教育資機材が充実しているメリットは大きい
教育	ノルウェーは船主が集まってUCに資金も人も派遣している。AMOSUPが係わってMAAPに資金を供給しており、PMMAより資金が潤沢で選ぶ学生も増えてくるだろう
教育	MAAPを援助する船会社45社の要望を聞くために3ヶ月ごとに船会社とミーティングし文書にまとめており、それらの要求、その解決策を具体的に教育に反映する
教育	船主から学生増の要請あり、特にエンジニアの要請が多い、英国とも日本とも教育の交流を図りGLOVAL METの資格を得る、合格率は平均で92%である
教育	安全コースもあるが船主の要請のプログラムに組み込んでいる、安全態度なども教育しているが基本ではなく4年生のプログラムである
教育	船主の要請により基礎の他に日本が求めるケミカルタンカーや、陸上の要請のオイルリグ、パイロット、ダイバーなどの個別の要求も中に入れている
教育	正門の左は教室棟で、60名の階段教室で立派な内装、コンピュータールームは30台、一般教室は日本の高校のようだが30名教室
教育	日本のメーカーによるタンカー・カーゴシミュレーター操船シミュレータは日本船隊に乗る学生専用であり、機関士研修やケミカルタンカー研修をしている
教育	事務棟とロビーの左が東京、シンガポールとつながる画面を備えた大きなカンファランスホール、正面が全スタッフの事務机、その左に広い立派なカウンセリング室、右に簡素な応接室がある
研修	専門科目は元船員と電気技師が行い一般科目は数学と英語の先生がおこなっている、教員は21名がマスター資格をもち一般大学での24名とPMMAの17名の教官がこなう

情報 船員教育機関との連携

対象	提携校を決めて教育の充実を求めるが理数教育までは要求できないが、現場を知る教員の養成や元船員の活用する教育、機関職員への変更システムの推進を図っている。幹部船員の後の陸上職キャリアを示して勧誘するが期待するほど集まらない。
研修	パートナー商船学校には理数教育の充実を求めている、船員教育は3年であるが要求を満たすには不十分で、現場を経験した教員が行うよう政府にも求めている
研修	5校を提携校にしている。他にブリッジプログラムで一般のエンジニアから機関士になるため1クラス24名をクリスタリー学校の当社教育コースで教育する全てを支援している
研修	安全研修は休暇中船員に対してISMについておこなう一般コースで安全を1週間とISMを3日間おこなっている。元船長などが手続きと実践について他大学とリンクして向上させる
研修	航海と機関の志望が2対1なのでブリッジプログラムで技師を機関士に転換を図っているが、5年間の学校生活が必要になるためにこのプログラムの利用は少ない
船員	学校の先生はタンカー荷役などを知らないもので、人的に余裕があればそのような学校に船長や機関長などを先生として派遣したいが、人繰りも資金も厳しい
研修	理数科目の教科書ではそれなりの内容だが、どの程度教育されているが、ここは社内教育なのでそこまで再教育してはいない
研修	商船学校は約90校で約2万人の生徒がおり、かなりの数がいるはずだが、優秀なものを探すことが問題である
研修	優秀な生徒は公立高校のトップクラスで数学と英語と態度がよいもので、良い態度で学習意欲、価値観を求める
船員	船員の供給源は以前にはいろいろな学校に求めていたが、自分が来てからはマリタイムアカデミーの2校と、MAAPから、あわせて30~40名の新卒を採用している
研修	島より山岳や農村部出身の船員の方が良質のように感じており奨学金を与える。船員は優先的な選択針路ではないので、幹部船員後の40歳以上の陸上キャリアーも宣伝材料にしている
研修	キャリア一発達を示して宣伝してもなかなか集まらないし、45歳から陸に上がって仕事をする人は多い

資料Ⅳ—7 (2/4) 情報(文化)・コミュニケーション(評価)・リスク認識(目標)

情報 実務者間のコミュニケーション

対象	本社のフリートマネージャーや安全スタッフと管理会社のSIと船員の支援関係を密接にしてSMS対応や困難状況での現場負担の緩和を図り、情報提供の判断や情報過剰への対応。
船社	日頃からSIは船長と機関長を支援し、SIに対してもフリートマネージャーなどが支援し、フリートマネージャーは本社と情報交換して、それぞれの意思決定をしやすくする
船社	船長が判断に迷うときに社内からサポートするスタッフとして、別組織にはしていないが、安全チームが対応する体制を敷いている
船社	情報室は船長を一人にするなどということで、不安なことがあれば何でもいつでも相談にのる、問い合わせは数多くある
船社	立派な船長に育つことだけ求めては船長が孤独になってしまうので、そうならないよう周りが支援している
船社	不安のまま行動するのが一番怖いので管理会社と風通しをよくする、そのためにフェース対フェースのやりとり行っておく
船員	日本のSIとの間で起こる問題はいろいろあるが、最も大きいのは文化的なことで、飯野では韓国人が船員からアグレッシブ、荒々しい、衝動、言葉がきついと敬遠される
船社	直接関係ない情報の発信は控える傾向にあるので、SIの判断が重要である
船社	SIがあまり忙しくなると十分な対応ができないので、SIの負担を管理会社の評価として掲げ、同時に本社はSIの負担を緩和するために間接的な支援をしている
船社	現場の情報過多の問題を解決しようとする、今度はSIの負担が増すという問題が起こる。その解決は担当隻数を減らすことである
管理	管理会社は船主からそれを引き受けて陸上からのバックアップする役目である、しかし人材不足はSIにもおこっており、船主経済を圧迫している

情報 混乗の定着—その経過—

対象	外国人は船種に固定の配乗を乗組員間のトラブルなどを克服して安定した。マンニング会社はグローバルな場合と日本の船社専属の場合があるが、いずれも日本向けの姿勢を持つ。
船社	日本人は様々な能力を育成するために船種を固定しない原則で来たが、一時期は船員が不足して配乗が難しくそれが出来ないこともあった
船員	韓比が軌道に乗るまでには喧嘩があったりして大変だったが、回数が増えて気心が知れて仲良くやるようになった
船員	初期は日本人と香港中国とインドネシアで次いで韓国人、フィリピン人にミャンマーも加わり、韓比へと移ったが韓国は不足してきており、近い将来はタンカーも全フィリピンにならざるを得ない
船社	世界的なマンニング会社とベンチャー企業のマンニングを行っており6割ほどの船員をそこから供給している
研修	マンニングの一つはマニラでバルカーや自動車船に、もう一つはシンガポールでコンテナ、タンカーに配乗をしている
管理	乗船歴の前の船種をマンニング会社が把握し、マンニング会社に多い出身学校の流れがある
管理	30年ほどいろいろな経験を積んで、問題を起こすような船員は排除してきた。今は船員需給が厳しく、簡単には排除できないので、我慢して使って育てている

資料IV—7 (3/4) 情報(文化)・コミュニケーション(評価)・リスク認識(目標)

情報 混乗の定着—その集団運営—

対象	混乗の問題を克服し国籍の組み合わせを減らし、全フィリピン乗組の船では部下の育成や昇進意欲の向上になり、船内集団の運営もよいが、インフォーマルグループや権威的な幹部の問題がある。
研修	従来の混乗船のように日本人船員が多くないために、職制の上下や職種の分断が薄まって現場のコミュニケーションは良くなってきている
船員	現在は幹部が韓国のトップ2または4人とフィリピンの組み合わせが多い。それはタンカーが多いためである。バルカーやチップは全フィリピンを増やしている
船員	日比より韓比混乗が8割になり小さなトラブルはあるが昔よりよくなった。韓国人よりフィリピン人が多くなり、顔見知りが多くなり、韓比の交流が増えて3人ほどがフィリピン人妻である
船社	コミュニケーションや人間関係をよくするには、基本的に組み合わせ数がすくないほどよく、4カ国以下になるように配慮している
研修	全フィリピン船員は35隻ほどで、そのような船は船内で部下を育てようとしており、昇進機会が増えて定着するだろう
研修	インドやブルガリアのシニアと乗る形態が多く、全フィリピンクルーはバルカー、自動車、木材などで問題あったという話はなく、意外にフィリピン人船長が厳しいと聞いている
管理	出身島のグループができ、互いに聞かれたくないことは方言で話し合ったり、大きなグループが幅をきかせたりすることがある
船社	パイロット、インドの船長などが権威的でチームになりにくいケースもあるが、全員フィリピン人の船も多く、それなりにチームを運営している

情報 役割と責任のコミュニケーション

対象	乗組員の協調のためBRM訓練を取り入れ、全ての役割と責任を協調し、家族的な協働を図っているが、友達関係でなく立場をわきまえ、日頃の会話や交流する積極的姿勢を育てる。
管理	乗組員同士の協力も強調しており、BRM訓練に力を入れている
研修	多くの部員は船長を頼りにしているが、全ての部員が責任を負うことを教育している。ディスローディングでバラストを張りすぎケースは、ABの責任でもあると教えている
教育	2人組で交代の防火当直、級長はクラスをまとめて家族的集団運営をおこなう、最初はこれらの意味が理解されなかったが、全員の安全のためだと説明して理解された
研修	研修は一緒でも、クラスメートではない、船内で一緒にいてトレーニングすることで、ポジションの意識があればはっきり言うことが出来る
研修	部員と職員を一緒に研修しても、役割がしっかりすれば指示は曖昧にならない、各人に責任があるという自覚によって役割の混同がおこらない
船社	コミュニケーションの間違いを少なくするため、日頃から生活面などでも数多く話し普通に話し合える関係を作ったり、褒めたりしていろいろな面の意思疎通をしておく
教育	乗船前には自ら話しかけ、クラスの態度でも笑顔や意見発表、ダイアログで注意を向けることなどストローク教育を授業の中で指導する



資料Ⅳ—7 (4/4) 情報(文化)・コミュニケーション(評価)・リスク認識(目標)

情報 確かなコミュニケーション

対象	コミュニケーションはまず英語力で中国人は問題でフィリピン人の間でも差があるので、水準をそろえ、ジェスチャーなどを加え、特に知識に差があるときなどにはチェックが必要である。異文化や双方向のコミュニケーションに気を配る必要がある。
教育	コミュニケーションは大切だが、上から下への流れが主で下から上が弱く、下からあるいは現場から会社へのコミュニケーションがなければ問題解決できない
船員	コミュニケーショントレーニングは英語学習を行ってOJTで実践力を高めるが、言葉を越えた人間関係や、多国籍乗組員の異文化コミュニケーション研修もしている
管理	フィリピン船員の英語は通常の会話ができる。一方、中国人は英語のレベルが低く会話が難しい
教育	コミュニケーションはシナリオを英語で伝える力が第一で、地方から来る学生が多く、英語力のバラツキが大きいので英語力を統一する
船社	コミュニケーションは英語力の問題が大きいので、ミーティングでは紙に書いたり、ジェスチャーを交えたりして、言ったことを補って確認するよう心がけている
研修	異文化についてはカルチャーダイバーションで、知らないことが分かったとこの研修は評判がよく、インドでも3年前にここで行っていたことを始めた
船社	何をするかの確認と指示通り行われているか途中でチェックすることが必要である
船社	作業計画はある程度任せる自主性も必要だが、安全帯を使わないなどルーズになっていく場合もあるので、特に安全対策はきちんと指示しなければならない
船社	乗組員間の能力差が大きいためにおこるコミュニケーションの問題、例えば一等航海士とボースンのすれ違いなどがおこらない選別が必要
研修	異文化セミナーをしているが、一つの問題はフィリピン人だけが理解するのではなく、フィリピン人を理解する双方向の理解が必要である

情報 密接な情報伝達

対象	インターネットによる情報提供が進み、便利になった反面、情報過多に重要情報が埋もれたり途中の選別で届かないケースもあるが、船内集会での周知などに活用されている。
船社	本社では詳細な気象情報をもつのでタイムリーに提供できるし、沖き出しに本社のアドバイスがあればその費用がかかる判断への負担が軽くなる
船員	士官はIDをもって統計資料などにインターネットでアクセスでき、Eメールで船上でもどこでも連絡が取れる
研修	報告システムを変更して中断時間の連絡がとどいておらず、Eメールやインマルサットを利用すべきだったという、コミュニケーションエラーのためである
船社	報告されたニアミスや事故情報を送っても、管理会社は船種が違うとかの判断をして、現場まで届かない場合もある
船社	本社から出している風情報などが、管理会社が必要性が低いと考えれば伝わらない、情報過多になってしまえば、重要情報が埋もれてしまう情報に重み付けが必要
研修	毎月曜日の朝に行う家族のため安全のためといった各宗教の祈りのときに説明する資料をみられるようにしており、会社の目標、皆の将来への情報源となっている

資料Ⅳ—8 (1/4) 柔軟(文化)・作業条件(評価)・共通認識(目標)

柔軟 ニアミス報告の活用—教育へ—

対象	事故の原因を深く追求して根源のシステムエラーまで分析してデータベースにして現場とSIや教育にも活かす。大事故による安全組織の強化や、不具合報告は不具合の重み付けで対応の優先順に応じ、安全手順の再確認、シリーズ船の対処研修や教育の見直し、危険設備の改善などに活用。
管理	分類は原因をたどってシステムエラーを明らかにして、対策のためにはなぜそうなるかを考えなければならない
管理	事故情報の共有を最も重視し、全ての担当部署から20人が集まり事故を分析してデータベースにして対策をたてている
管理	原因と背景の分析には、現場の経験者の力が大きく効いており、そのスタッフが船の管理システムとしていかにするか検討する
教育	会社は無事故実績を重視するが、事故は結果だけでなく、SIとの関係、教育との関係などがあり、SIによるトレーニングなども大切で、現場に行って教えなければならない
研修	事故を経験して経営陣もショックを受けて、海務部を安全海上部にして安全を担う我々が意見を言いやすくなってきたことは、事故が組織的取り組みを動かし始めたといえる
船社	会社が期待する基準を満たすようフィードバックシステムを40名ほどのインストラクターが現場視察での確認作業と研修内容の見直しを進めている
船社	集めたトラブル事例は繰り返されるものが多いので、分類して重大さと頻度からランク付けして、高いランクを重点に具体策を考え行っている
管理	ニアミスレポートの報告数が船によってバラツキが大きいのが、乗組員の話の聞こえとしないパイロットへの対応が役立った例がある
船社	ニアミスの傾向から対策を示すことは難しいが、トラブルや他社の事故を活かすことはよくあり、トラブルを同じシリーズ船で予防策に活かした例がある
船社	事故報告で必要と思われるものをピックアップして周知し、例えばシリーズ船で共通な問題に一斉に改善策ができ、部品調達ならまとめ買いで費用節約できる
教育	事故報告をガイドラインどおり評価し、ダイアログの分析手法を現場船員がしたケースを収集して論文を書かせ、これを調べて参考に現場にBRMやCRMを通じて反映させる
管理	失敗の可能性を減らすための手順を考え出すなど、管理側からの工夫もしておく、トラブルは数多くおこるので、教育面からいかにしてそれを防ぐか
船社	不具合報告で管理会社がハンドルールを高くする案を示して、材料など乗組員と相談しながら現場で工夫して造り上げた

柔軟 ニアミス報告活用—実践へ—

対象	安全水準を高めるため声かけ合図、プログラムメンテナンスや潜在危険発見活動を進め、潜在危険のカレンダー配布などを行っている。
船社	ネットが絡んだという双方が声を掛け合わなかった問題の事故報告で声だけでなく、手合図、笛など、以前からの統一した方法を再確認して実行することとした
管理	管理会社のシステム的取り組みプログラム・メンテナンス
船社	事故や問題の再発防止から最近ではリスクアセスメントであらかじめ危険を考え、危険を予知する能力を高めようとしている
船社	危険認識を現場に浸透するため、来年のカレンダーにイラストの安全ポスターを配したシーマンシップカレンダーを作成し、備船を含むグループ全体の運航船に配布する
船社	機関部のシーマンシップカレンダーは、いい加減な摩耗測定、ビルジの船外排出、交換費用節約の誘惑、溶接火気、バンカーオイルのオーバーフローなどの注意である
船社	甲板部のシーマンシップカレンダーは、船橋のブリーフィング、岸壁衝突、居眠りの船への衝突事故、海遊びしている浅瀬の危険性、座礁事故、船位確認という基本である
船社	シーマンシップカレンダーは事故例の場面や事故予防の方法を、文字はキーポイントにとどめ、説明はイラストの内容に含めて一目で分かるようにした

資料Ⅳ—8 (2/4) 柔軟(文化)・作業条件(評価)・共通認識(目標)

柔軟 事例による危険予知

対象	事例研究でリスクアセスメント能力を高め危険予知訓練に活かしたり、実習の中で安全手順教育に活かし、実船のツールボックスミーティングで実行する。
研修	ケーススタディでリスクアセスメントをして活用する研修を、KYTとあわせて以前からおこなっている
船社	潜在リスクの評価がきる能力は乗組員の経験が大きく左右し、作業に精通していないと潜在危険は見えてこない
船員	アセスメントでは、まずどのようにアセスメントするかを考えるために、ケーススタディをニアミスの報告書類や実際の事故例を分析してみる
管理	基本的な態度として、デッキを歩くときには周りをよく観察するなど日頃の習慣の指導もしている
研修	スクリーンにKYTの図があり意見発表中であり壁には図版が20種ほどあった。他の教室では様々な事故例のスライドが示されその分析が説明されていた
研修	所定のテーマ毎に1週間のプログラムを受講する10名弱のグループが実習を行っていた。実技実習の場には安全手順のイラスト入り掲示物で労災防止の教育も並行している
研修	コースの一つであるKYTトレーニングは、現場の実践に使えるものを用意して、船について実践していることを実習の前にもツールボックスミーティングを行って教育している

柔軟 研修による危険予知

対象	研修は総合的なもので、日常生活態度、理数教育、各社のSMS研修、ファンクションに分割した技能研修など各社・各様の取り組みがある。教育の質向上のため日本での研修で教官の質と資機材の充実。
研修	2日間の慣れる研修であったが2003年から日数が足りないと思って5日間にしたコーヒータイトには自分の食器は自分で洗うなど全てが訓練に取り込まれている
船員	理数の弱さは皆が一致した認識であり、それを理由に学校設立にいたった、公文学習を週4時間行っている、数学の学習の弱点をカバーすることにした
船員	マニュアルで担当役割は決まっても能力にばらつきがあり、無理ならカバーすることも必要で、下船後のアセスメントにしたがって3日または1週間の再研修する
研修	SMS研修は基本トレーニングに加えて、これらより上回る会社の要求である日本的な日本向けの安全基準があり、欧米にはまたそれなりの基準に対する研修も行う
船員	役割や姿勢の育成は、標準のトレーニングを上回るトレーニングとしてアセスメントをするために聞き取りをして、理解をさせる
研修	商船学校のエンジニアコース以外1週間コースがある。甲板部、機関部、司厨部の全部で50コースの研修を用意し、段階的にスキルアップを図っている
船社	教員の質を上げるため、日本での研修を含めた教育を2007年から開始して10年間行うこととした、LNGコースや会社ポリシーの教育があるので東京でトレーニングしている。
管理	5名の船員を指導・教育にあたらせ、オイルメジャーのインスペクション対応、安全意識に関するチェックへの対応まで指導している
管理	ステベの監視を厳しくして注意を喚起、パイロットへの疑問に対処する
船社	多様な業務が発生する入港前にはBTMやETMなどで訓練したブリーフィングを入念に行う必要があり、新人訓練に取り入れ、日頃から説明とチェックを密にしている

資料Ⅳ—8 (3/4) 柔軟(文化)・作業条件(評価)・共通認識(目標)

柔軟 コンピタンス評価の活用

対象	態度や技能をリクルート段階で評価してスクリーニングし、乗船後の現場での振る舞いを職務評価フォームに沿って再評価して弱点を強化する。
船員	役割の自覚や責任感は、かなり高い基準を要求しており、リクルート段階で受け取った教育、職務に関するインタビューでスクリーニングし、基準に満たないものは拒否する
管理	評価は、日本人船員のように履歴ですることが難しいので、採用前のレベルチェックを慎重に行うスクリーニングのフォームで選別し、OJTや検船によって検証する
管理	マンニング会社が乗船前によくチェックし、教育することと、下船して戻ったときに、しっかり評価して指導してくれるよう頼んでいる
船員	最終の試験はシンガポールから来てSETTで、コンピュータ処理されて、多くの問題に4択で答える、これは落とすためではなく、弱点を強化するための試験である
研修	順調に育っているかアセスメントする必要がある。本人の経験、背景など技術のインタビューや試験を行い、研修後にデ・ブリーフィングで確認する
船員	乗船時にはそれぞれ態度は違うが、士官が評価する基準があって、乗船前にそれを示しインスペクションで確認する
船員	小論文を含む評価様式で乗船中の幹部職員による評価もある、それには必要な資質向上課題なども含まれており、能力の弱点を強化し、その研修記録がシンガポールに送られ
船員	それぞれの役割をお互いに見えるようにして、役割と責任のコンピタンスマトリックスに即した研修が、キャデットから船長まで全プロセスに準備されている
船員	モニタリングや訓練資料は、船長や機関長が船主も代わって行った指導・訓練をトレーニングブックに記録し、チェックされ、毎年契約延長時に評価される

柔軟 船員教育の実態

対象	フィリピン人船員教育機関が選別と職員養成ニーズで向上してきたが理論不足や機械依存で日本的技術のセンスは理解しにくい。船員教育機関は練習船教育が出来ないので奨学生を社船で実習して履歴をつけて資格を取得させる。
船員	船員教育機関の選別、フィリピン人を部員から職員を増やす方向があり、それで質の向上がみられた
研修	設立時に職員教育を期待し、特定の商船学校と密につきあつて、補充する研修所として部員教育はしなくなった。内訳は欧州と日本がそれぞれ200人ずつだがマグサイサイ全体の大半は欧州である
教育	日本の学生の印象は、日本人学生はフィリピンより教育期間が長く理論学習を十分に行われているが船の現場に進もうとしない、
管理	日本では、機械に頼り切ることを問題視するが、フィリピンの大半は欧米の影響が強く、機械化を重視し、機械に依存する傾向にあり、機械によっておこった事故は自分の責任ではないと割り切ってしまう
管理	我々は自動化した訓練より、頭と体で感じる訓練の方がよく理解でき、応用が効いて、トラブルにも対処できると思ったが、それが理解されなかった
研修	奨学金は2制度があって一つは奨学金でシニアオフィサーになる資質のある者は乗船実習も社船でおこなう
研修	実船で試すと小さな問題を起こしても運航問題になってしまのでトライができないので、練習船のオンボードトレーニングをしている
研修	指定の商船学校の80人ほどを奨学生とし、社船実習で履歴を付けて卒業させ海技免状をとらせて、乗船前研修をして配乗会社の方針でJ1職か部員職で就職する
教育	入学希望者は多く応募者の3%しか受け入れられない、試験は英語、数学物理学などアカデミックなもので、バラツキある教育からレベルがあうようにしている
教育	3年生のときにニアミス事故例を調査して研究を進めるが現実の問題を分析する、色々な切り口で事例をみて、正常を保つのに必要なことを把握する
教育	安全は理論面と実践面があり、ワークショップ、ブリーフィング、デ・ブリーフィングを事故、失敗のポイント、火災可能性など、各学科の過程で議論して理解
教育	安全は応急処置などの訓練をしているが、安全の教育ではない、予防する態度、行動、危険認識など身につけるには17歳の入学生から教えたほうがよい
教育	安全の基礎教育が広がらない理由は、SMSなどをマンニング会社などに任せきっているため、IMOの訓練要件の見直しを日本を含むアジアが図りたい

## 柔軟 フィリピン人の態度形成

対象	フィリピン人は大学卒のプライドが高く部員見習いを嫌い、スキルは身につけるが安全意識や態度は弱く、実社会と分けた船内社会習慣が必要。
研修	PMMA卒で社船実習を済んだものはJrで半年乗船させて三等で乗船するが、基本的には現場の経験が大切なので1コトラクトは部員職で乗せる方向を考えている
船員	技能を身につけるのが早い遅いはあるが、部員は職員のバックボーンで80%職員になるとしたら部員がいなくなってしまうので両方が大事である
船員	フィリピン人が日本人を評価することになるが、具体的にすることは危険、士官が自分を評価すると共に自己評価もする
管理	なぜ注意されたのか分からなかったが、次は強制下船で自費帰国を宣言されて初めて重大さを感じた
研修	この調査について興味をもち期待した。フィリピン人船員にとって必要なことだと思ったからである。態度が徐々に変わりつつあり70年代には電話でパスポートの管理まで指示していたが自分でするようになった
研修	フィリピン人は基本的スキルは容易に身につけるが、態度と行動をいかに改善するかである。トレーニングセンターの入り口には始業時間の遅刻は受講不可の銘板や昇格を促すポスターが掲示されていた
研修	研修所に中途入社した当時、慣習を断ち切る姿勢をとったとき幹部は厳しすぎると抵抗したが貫き通して2年後には幹部も認めるようになった、仕事もやり易くなった
研修	フィリピンでは、長い間多くの法律が出来てきたが実際にフォローしているかという問題がある、外国では法を守るが国に帰るとフィリピンの態度になってしまう
研修	赤信号の無視や8時の始業が9時になるようなフィリピン人の暮らしを改善したい、我が社では遅れたら教室には入れないということで一般の慣習を断ち切る
船社	しっかりした船員は生活の中で、勉強、欲談、運動などを順繰りバランスよくとり組み、周りに教わったり作業に率先して確実な仕事を行おうとする
船社	嘘をつかず、しっかり船員の面倒をみるというこれまでの実績を彼らはみている
船員	育った習慣を変えるには時間をかけて船の文化を身につくようにしているが、長年乗った人が郷里ではよいだろうが船の習慣を新しい人に教えている
研修	最近の若い人やPMMAとMAAP出身者は部員になるために船に乗るのではないとってイヤだといひ、部員の経験が大切なことを理解しない
管理	技能の向上が人事に有利で、技能向上の強いモチベーションになるというメリットがあったが、いまはそのようなモチベーションは弱くなった

資料IV—9 (1/3) 背景

背景 船員の求職

対象	船員の求人は組合の支援のブースで情報提供で比較し、宿泊のサービス提供を受けたり、予備校の受験支援を受ける。組合が支援する求人のマーケットプレイスで情報を得て、ファミリー企業のような不公平な昇進機会が船会社に就職し、日本の会社は定着率が高いが、好景気で若干流動する。
他	マグサイサイのビル前の公園には求人ブース林立、ビルには求職者多数。船員求人マーケットプレイス近くの公的なビルには組合が運営している宿泊施設があつて60ベッドを提供している
管理	国毎に船員同士の情報網があつて、他社の状況をよく知っており、管理会社に対する評価も厳しい他社と多少条件が違うことを知っているが安定している
研修	3年前から15隻増えて今年は横ばいになるだろうが、まだ不足して供給難であつたが今年はどうでもないだろう
船員	名称がセンタービルというマンニング会社事務所があるビルに海技試験予備校があり、合格者顔写真がたくさん掲示され、船員の出入りが多い
他	5時を過ぎて船員求人ブースの多くは無人がなつていたが一人の女性に尋ねたら少し表情をかげらせて船主はギリシャということであつた
船員	就職する会社はマーケットプレイスで見出せる、そこには日本も含むすべての会社が出店していて、20年前から組合が提供してくれて開き始め110箇所110社がある
船員	船員求人ブースはほぼすべてのマンニング会社が出しており、会社の窓口に行く前に比較してよさそうなどころを選ぶ、亭主への情報収集とおもわれる女性もみている
研修	パートナー会社はいろいろな海運ビジネスを手広く行い、マンニングも研修も行い部員の1年間研修や新人の1~2週間研修で能力向上を図ってきた
研修	フィリピンではファミリー企業が多くアンフェアな場合が多いので、フェアな会社で働きたいと思う人が多く、平等に機会を与える会社で働きたいと思う
船社	グループ船300隻で全乗組員をインハウスのマンニング会社が配乗しているのは半数以上あり、そのリピーター率は高い。特にリキッドは経験者の配乗で移動が少ない。
研修	97%の船員が定着しているが好景気で流出の心配はある

背景 船員家族のケア

対象	会社が家族ケアを手厚く行い、ロイヤリティーや定着率を高めるが、中規模会社や最近の好景気の対応に一層手厚くしている。
研修	我が社の仕事を長期に担うとどうなるか説明し、トレーニングを通じてロイヤリティーが育ち定着する、そうするとフィリピン人の家族・親族もその会社を優先的に考えるようになる
研修	きちんと処遇することで定着率は上げるもので労働条件や留守家族対策などのファミリーケアも重要であり、昨年の台風被害地には救援物資をもって家族を訪ねた
船社	下船中の船員や家族を招待するクリスマスパーティーを催し、会社のポリシーをよく理解している。会社の規模が小さいために、きめ細かなマネジメントをしやすい
船員	給料は他とほとんど同じだが家族のケアが大切で、兄弟の学資などのキャッシュアドバンスもみている。親の後について就職してくる人もいる
船社	外国人の定着のためにファミリーケアに力を入れたり、セーフティーレポートでよいものに対してはグッドパフォーマンス賞として表彰し、紹介している
管理	最近船員の賃金が上昇しており、人の移動が多くなるので、定着させるためには細かい工夫が必要であり、子息の学資援助、家族ケア、パーティーなどを行っている

資料Ⅳ— 9 (2/3) 背景

背景 フィリピンの船員職業の背景

対象	フィリピンを支える専門職のイメージは女医と弁護士が中心で船員はセーラーが端にある状態であるが、船員の高収入には魅力があつて海技試験予備校に若者が多く、元船員の商店もみられる。
他	記念塔のモニュメントに市民に訴える職業像として15体ほどの集合像があり女医を中心に左上2番目にセーラー帽の像がある
他	収入がよく人気がある職業は医者と弁護士で、医者は外国で働くことが出来、米国の持ち込んだ契約書に弁護士の署名が必要という仕組みのために高収入になる
他	外国に行かれる仕事やITは人気がある客船は人気があつてホテルクルーの希望者が多い厳しい仕事でも高収入が魅力で来ているので、陸に高収入職があれば船より陸を選ぶだろう
他	名称がセンタービルという事務所があるビルに海技試験予備校があり、合格者顔写真がたくさん掲示され、船員の出入りが多い
他	マニラ郊外の農村道を進むと「アッパーデッキ」という店名の自動車部品店がある
他	優秀でなくともファミリー企業では地位が限られるが船はそういうことがない

背景 フィリピンの海外就労の背景

対象	海外就労が1割ほどで内地の生活は貧しい市場での買い物や建売が買えない状況で、学校の校舎建設に海外援助を得ている。
他	教会にはいると3割ほどの席が祈る人などで埋まり、燭台への点火やマリア像へ祈るものがいた。海外で就労する人々へのミサの催しであるポスターが掲示してある
他	米や肉などの専門店や総菜や雑貨店などのテーブルが天幕に覆われた路地にある。運転手が一週間分の1千7百ペソの買い物をするという
他	50～200坪の土地と30～100坪の多様な二階家で、小さい方が1.5百万ペソというが、現地の人には高い方だといひ、実際に入居者は少ない
他	フィリピン大学は広場と林の周回道路に面して、学部ごとの校舎がある、いずれも予算が乏しくこじんまりとした数階のビルで、経営学部は日本の援助で立てられた

資料Ⅳ—9 (3/3) 背景

背景 フィリピンの教育の背景

対象	子たくさんと慢性的な教員不足で6年の初等教育からの進学は半分以下で富裕層は私学、貧しい優秀な学生は商船大など公立大学の奨学生を望む。
船員	義務教育は、6年は大半が受けるが後半の4年に進めるのは4割ほどで、各種学校で高校卒業資格とみなされる方法もあり、義務教育の制度と実態はずれている
他	UP附属校は最も優れた例で、公教育の先生は不足している、公務員で収入がもともと低い警察官と同様で、たいいていの大学に教育学部があって学資がかからずになれる
船員	1夫婦あたりの子供が5.5人で公教育の先生不足が慢性で、特に理数の先生不足があり理数レベルの低さは皆が認識している
船員	平屋と二階建ての鉄筋校舎、理数科の教員室は5名ほどのスタッフで、他の科目の先生とはかなり離れた部屋で、科目間の連携は校長を通じないとできないという
船員	授業料がフィリピン大学で最近1単位当たり300ペソから1000ペソで私立がその3倍ほどになったが、かなり高いので次第に家計の経済層が狭まってきた
船員	UPは総勢5万人で、毎年3千人が100倍の難関を越えて入る、学生が若いので学部卒だけでは十分な知識でないために、大学院大学で上の教育が必要である
他	UP卒業生は東大と同じようにエリート意識があるが、日本のように昇進のルールが敷いてあるとは限らない、人脈で昇進できる割合が最近増えてきているからである
船員	進学はあまり多くなく、専門学校などへの進学である。将来の希望を尋ねたら、はきはきと看護師になりたいが、学校はまだ決めていないという

背景 フィリピンの中高等教育の現状

対象	公立学校のレベルが低く私学の教育を望むが、公立高校はすし詰め教室で教材も乏しく、慢性的な教員不足が原因で、日本人があたりまえと思うことも知らないの、提携校に強化を求めている。
他	学校教育などの統計的な事実で基礎教育の弱さが指摘されるが、解決する方法はインハウストレーニングで、ミッションスクールの私学はレベルが上げそれで対処
他	校舎は粗末な鉄筋建てで、校庭はテニスコート一面程度で狭く、教室も狭く60～80名が後ろは壁に背をつけ前は教師や黒板と手が届くほどのすし詰めである
他	理科実験室は棚に玩具のような顕微鏡や望遠鏡があり、ストローを並べてひもで結んだ手作りの波動実験器がある程度で化学実験などは全く出来ないようである
他	教科書はあるというが中間試験後ということもあって開いているものはおらず、ノートをとっているものもない
他	若い女性教師の理科教室では、黒板に、抵抗、コンデンサの回路を示し、プロジェクターでその部品を写し、実際の部品を入れた籠から探し出す競争で目を輝かせていた
他	初等数学の低さは慢性的な先生不足が原因で、教育を受ける機会がなかったというだけで教えればできる
他	理数科目の水準は標準以下であるので、改善策として、3年のパートナー船学校の教育でマグサイサイが求める教育に取り組むことを求めている