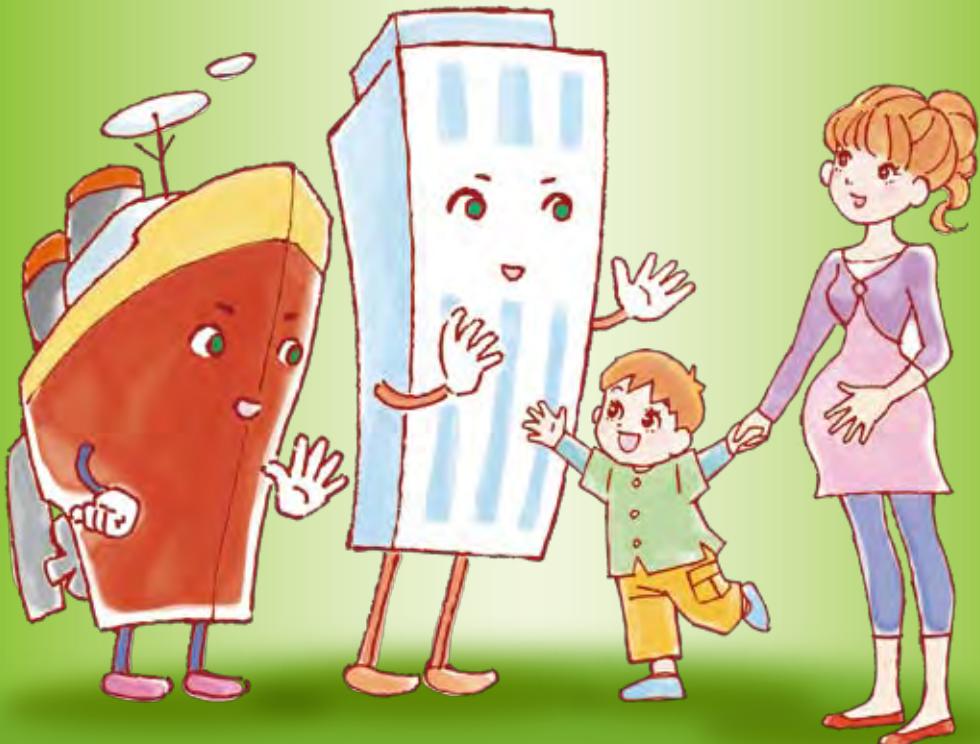


安全に強い 組織づくり

のための 点検ガイド

－海上安全の向上に向けて－



本ガイドブックについて

安全は持続的経営に欠かせません。それには十分な安全配慮が必要です。安全配慮は具体的な行動に結びついてはじめて安全をもたらします。具体的な行動は仕組みとやる気にかかっています。会社は出資者と経営者と社員が協働する組織で、組織運営がこれらを左右します。

本ガイドブックは、組織運営を絶えず見直し、状況に最適な運営を図るための手引きです。安全管理担当者はもとより、組織全体が安全管理の認識を深め、実践するために、広く活用され、安全向上に役立つことを期待します。

目次

| | |
|-----------------------|----|
| はじめに | 01 |
| 第1章 安全の組織的取組みに向けて | 02 |
| 1. 1 発展する会社とは | 03 |
| 1. 2 安全に強い会社 | 04 |
| 1. 3 安全をマネジメントする | 05 |
| まとめ | 07 |
| 第2章 安全マネジメントを評価する | 08 |
| 問題のケースから考える評価と対策のポイント | |
| 2. 1 方針 – 組織の方向 – | 09 |
| 2. 2 仕組み – 役割と責任 – | 11 |
| 2. 3 資源 – 人材と資材 – | 13 |
| 2. 4 組織 – 対話と文化 – | 15 |
| 2. 5 不具合 – 評価と分析 – | 17 |
| 2. 6 改善 – 立案と実行 – | 19 |
| まとめ | 21 |
| 第3章 会社の活性度を評価する | 22 |
| 3. 1 トップの価値観と行動 | 23 |
| 3. 2 マネジメントサイクル | 24 |
| 3. 3 教育訓練 | 25 |
| 3. 4 現場管理 | 26 |
| 3. 5 職場メンバーの積極心 | 27 |
| まとめ | 29 |
| 第4章 安全見直しの進め方 | 30 |
| 4. 1 望ましい取組み | 31 |
| 4. 2 皆で取り組む安全調査 | 32 |
| 4. 3 評価結果の活用 | 33 |
| まとめ | 34 |
| 付録 | 35 |
| おわりに | 39 |

安全の組織的取組みに向けて

はじめに

会社は、顧客にサービスを提供し、社会の発展に寄与しています。しかし、会社の大小を問わず、ときおり事故や不祥事が起きています。公共交通機関でも大惨事が起こってしまいました。国は、そうならないためにどうすればよいか検討し、運輸安全マネジメント制度を定めました。安全について、リーダーが牽引し、構成員が協働し、的確な状況把握によって、絶えず改善するというマネジメントを定着するためのものです。



この制度にもとづいて、運輸業者の安全マネジメントを評価し、マネジメントの取組を支援しています。評価の結果、組織運営を見直すチェックが機能しない組織が多いことが分かりました。チェックが効かない組織は、次第に惰性と見逃しが横行していざれ問題を引き起こすことになります。このガイドブックは、安全向上のために効果的なチェックを行うことの意義と方法を解説します。



本ガイドラインの作成にあたって、海運実務者、有識者、教育者及び行政担当者の協力を得ました。これら協力者及び調査に協力頂いた海運関係者には深く感謝いたします。



収益と信頼を

◎ 安全・安心を提供する会社

会社は、経営者と社員が目標を共にして顧客と社会に貢献して報酬を受け、発展します。ともに働く会社には、姿勢や行動を共通にする組織文化が育まれます。安全に強い組織文化の会社は、安全・安心を提供して持続的発展をすることでしょう。会社と安全の意義と運営について考えてみましょう。

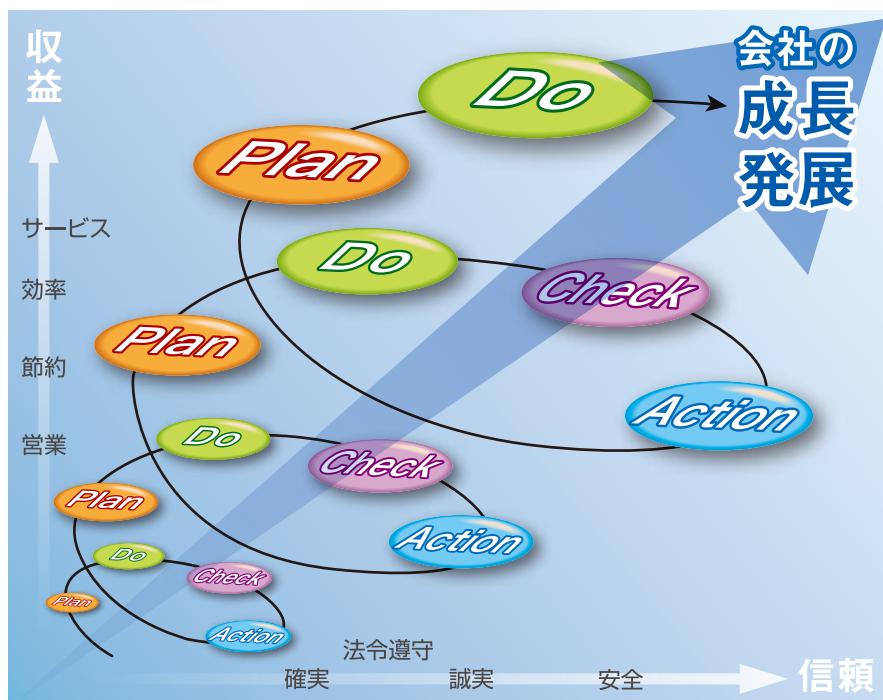
1.1 発展する会社とは

会社の原則

会社は、顧客の求めに応える見返りに報酬を得て、出資者と経営者と社員の目的を実現します。出資者は、経営者に資金を与え事業の運営を託します。経営者は、社員を雇用し、効果的な経営をします。社員は、仕事に従事して、健康で文化的な生活のための報酬を得ます。これら全ての利害関係者や社会との約束ごとに規範にそって行動することが会社の原則です。

成長し発展する会社

会社は、事業を拡大したり、顧客のニーズや環境変化に適応したりして収益を上げようとします。しかし、長年のうちに惰性による無気力や手抜きなどの問題がおきたり、一時的な収益に目がくらみ信頼を失ったりすることがあります。そのような会社は長続きしません。したがって、会社の将来性は信頼×収益の大きさに左右されるといえます。



1.2 安全に強い会社

活力ある会社

会社は、社員が組織的に働くことによって、個人ではなしえない大きな仕事を可能にします。組織の体質、組織の行動、組織の協調などは、経営者の価値観や姿勢が大きく左右します。経営者が会社の理念を明確にして率先垂範し、価値を共有するコミュニケーションが、持続的に発展する原動力となります。

信頼される会社

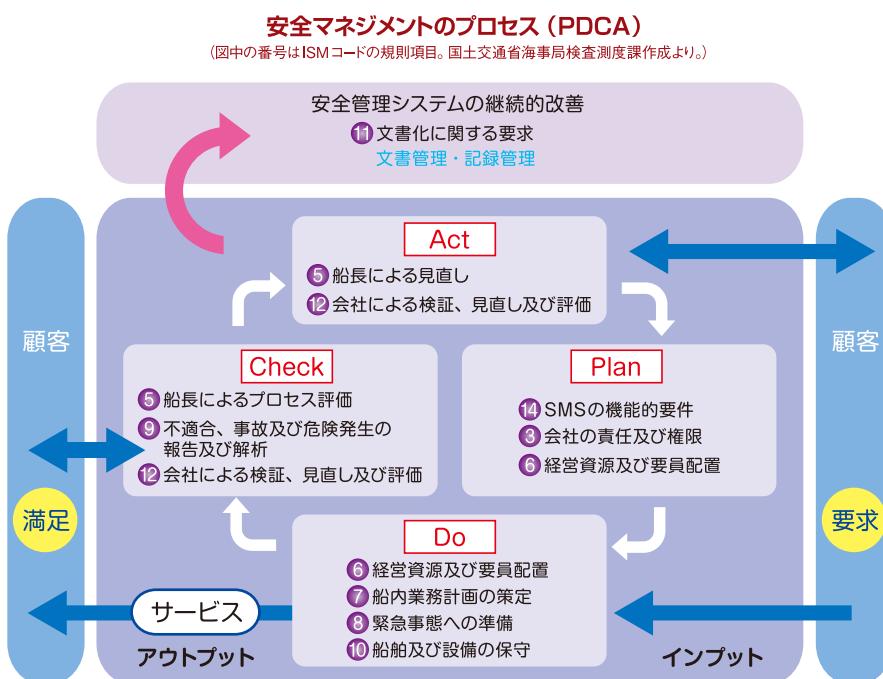
会社には、社員が目標を共有して役割を持ち、協働する中で、共通の価値観や行動様式など組織文化が生まれます。組織文化は会社経営と社員の働きを特徴づける基盤です。例えば、作業場の床にこぼした油に平気な職場も、すぐにふき取る職場も、それぞれの組織文化です。もし信頼や安全に関心が薄い組織文化であれば、危険の芽が育ちやすくなります。このような会社はいずれ破綻することでしょう。



1.3 安全をマネジメントする

安全の条件

会社は、目標実現に向けて意識的に計画(Plan)して実行し(Do)、その状態を見直して(Check)改善する(Act)という循環(PDCAサイクル)を繰り返すマネジメントによって運営します。このうち計画と実行は、目標に向かって進む準備と行動で、目標達成の必要条件といえます。そして、環境変化や計画の達成状況を見直し、改善策をたてることは目標達成を確実にする十分条件といえます。



持続的経営の条件

十分条件としての見直し(Check)は、安全上の問題がある箇所や文書、機能が不十分な作業方法やその標準などを明らかにします。改善は(Act)、見直し結果で明らかなった問題に対して、有効な対策を効果的に行います。単に決まり事の確認といった型どおりの見直しや、実効性のない改善ではなく、傾向や兆候の背景まで見直し、具体的な方法や資源を提供するような対策が持続的経営を可能にします。

安全文化の見直し

見直しで明らかになる問題は組織全体の氷山の一角で、それだけに対策を施しても同じような問題が繰り返しあることがよくあります。それは、根底に問題を起こすような組織文化があって、意識や行動をもたらしているからです。

組織文化がそのままである限り、「モグラたたき」を続けることになります。安全に関する仕組み、社員の行動などは安全文化の反映です。これらを意識的に変えることによって、安全文化を強化することができます。



会社全体の活性化

会社を取り巻く環境はめまぐるしく変化し、激しい盛衰がみられます。環境に不適応で元気を失った会社は衰退します。経営の悪化は安全態勢の弱体化をもたらします。このような状態に陥っていることを自覚することは難しいものです。そのため企業診断や社内で職場調査などが行われます。社内調査では、自らの意識や行動を振り返ることによって当事者意識を高め、各層、各部門の様々な立場からみることによって清新で幅広い取組みを促します。



安全マネジメントを評価する

問題のケースから考える評価と対策のポイント

安全の組織的取組み のまとめ



発展する会社とは

- 会社の原則は、約束ごとと社会規範にそって行動することです。
- 成長する会社は、信頼されながら収益を上げる会社です。
- 信頼される会社は、危険の芽を育まない組織文化をもちます。
- 活力ある会社は、経営者が率先垂範し、社員が意識を共有します。

安全に強い会社づくり

- 安全の条件は、目標に向かう必要条件、見直すという十分条件です。
- 持続的経営の条件は、見直しがしっかりしていることです。
- 安全文化は、安全に関する具体的な取組みによって強化します。
- 会社の活性化は、全社員が参加する見直し調査が効果的です。



真摯な態度で問題発見を

◎ 安全のチェックを活性化する

安全は、目で見ることも手で触ることもできません。それを維持する取組みもまた見えにくいものです。最適な具体的な取組みを進めるには、それを調べる必要があります。安全マネジメントに必要な6つの側面について、問題のあった例から、何が必要か考えてみましょう。

21 方針 — 組織の方向 —

組織は目標をもち、それに向かう方針と、実行するための計画をたてるこことによって、全体が機能的に行動します。目標と方針は組織行動のスタート台です。

建前の方針（ケース1）

社長が目標と方針を一生懸命話しても、社員は上の空で、関心を持ちません。



背景

現場では、配管の漏れをシール剤とテープでしのいでいました。現場からは、「パイプの交換を渋る経営は方針とは違っている」という話があがりました。

よい点

社長が方針と目標を社員に一生懸命話していることです。

問題点

経営方針は、顧客に受けのよい建前を掲げても、実態とかけ離れていれば、社員はしらけてそっぽを向いてしまいます。

対策

- ・方針と実態の違いを、現場の巡回やヒアリング、内部監査によって現状を直視する必要があります。
- ・なぜ社長の話に無関心なのか、どうしたら伝わるのか考える必要があります。言葉だけでなく、率先垂範など態度や行動も必要です。



まとめ

▶チェックのポイント

方針:代表者の関与、従業員の関与、実務への反映 [20 13 14]*

目標:具体的策定、リーダーシップ、理解促進と実施 [1 21 15]*

- ・方針が建前になつたり、現実離れしたりしていませんか？
- ・経営者と社員に目標の希薄さやすれば違いはありませんか？
- ・方針や目標は、象徴や実践例などでわかりやすくしていますか？
- ・目標達成の計画に現場が参加する仕組みが活きてていますか？

▶対策のポイント

- ・熱意が出る目標を掲げましょう。
- ・目標と方針が活きているか現実を直視しましょう。
- ・目標と方針を具体化しましょう。
- ・目標や方針を共有する工夫をしましょう。

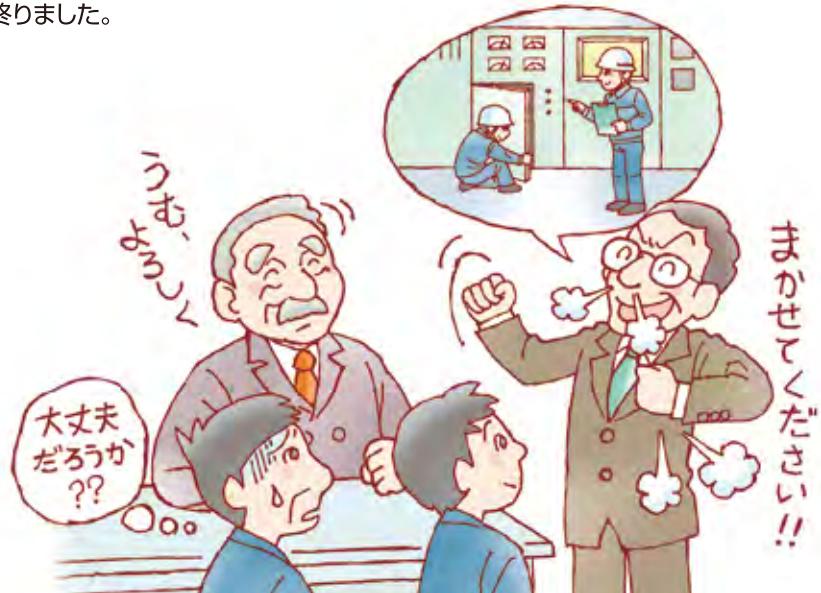
*〔 〕内数字は質問番号
巻末付録を参照▶▶35P

2.2 仕組み — 役割と責任 —

組織は構成員の役割分担を責任もって実施するため、職位や部門や権限、規則や作業標準などによって、仕事の仕方、文書や記録などの仕組みを整えます。

管理者だけの安全マネジメント（ケース2）

社長は、安全の優良事業者の講演を聞きました。我が社の取り組みが気になり、取締役会議で安全担当部長に尋ねたところ、自信ありげな応答に満足し、その話題は終りました。



背景

社長は厳しい経営環境で周囲の動向に遅れをとらないよう、企業の倫理や安全についての研修などにも参加しています。安全担当部長も強い責任感をもっていました。

よい点

社長は、安全の講演会に出席し、優良事業者に見習おうとしました。部長は、自信をもって応えられるように、日頃から、しっかり取り組んでいます。

問題点

社長は、安全は安全担当部門に任せればよいと思い、安全担当部長も同様で、即座に問題ないといって済ましています。自分の責任に対する懸念と受け止めてしまっている問題点もあります。

対策

- ・安全は、全社的な課題であり、社長は各部門に問い合わせる必要があります。
- ・安全担当部長は、自分の責任範囲に取り組むのは当然ですが、他の部門との関係も視野に入れる必要があります。



まとめ

▶チェックのポイント

責任: 管理者の選任、義務の表明、違反防止 [22 23 4]*
文書: 標準の文書化、文書の管理、実施の記録 [3 16 4]*

- ・管理者が一方的だったり、遠慮したりしていませんか？
- ・安全管理者の役割が全ての部門でよく理解されていますか？
- ・決まりを外れることを、見ようとしない風潮はないですか？
- ・標準や文書は簡素でわかりやすくなっていますか？

▶対策のポイント

- ・安全管理者が中心に全部門が話し合う機会を設けましょう。
- ・各部門の安全上の役割と実行状況を確認してみましょう。
- ・日頃、習慣的に行っていることも、手順書や作業標準とくらべてみましょう。
- ・文書や記録は要領のよい内容で使い勝手のよい状態を保ちましょう。

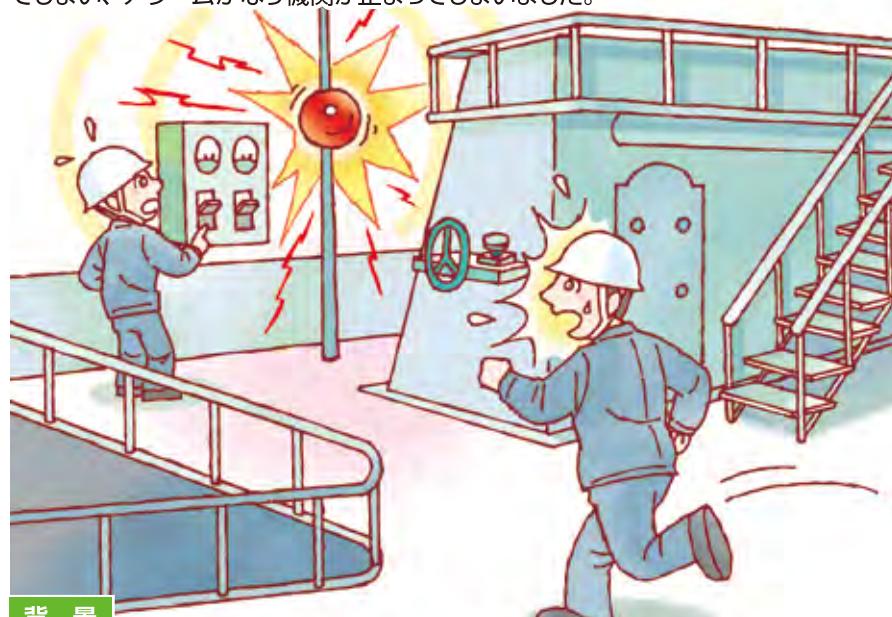
*〔 〕内数字は質問番号
巻末付録を参照▶▶35P

2.3 資 源 — 人材と資材 —

会社が顧客にサービスを提供するためには、社員、設備や資材や情報、それらを確保する資金といった経営資源が必要です。良質な資源が豊富にあれば顧客の満足を大きくすることができます。

教えたはずの失敗（ケース3）

新人船員が潤滑油清浄機を停止するつもりが、間違えて主機潤滑油ポンプを止めてしまい、アラームがなり機関が止まってしまいました。



背景

一等機関士は、前に新人船員と一緒に潤滑油清浄機の整備作業をしましたが、新人船員は清浄機の停止スイッチをよく把握していませんでした。

よい点

新人船員は、一等機関士と経験した作業に意欲的に取り組みました。

問題点

一等機関士は、新人船員が潤滑油系統の仕組みを知り、いまの運転状況がわかっているとおもって作業させました。新人は潤滑油の系統を理解せずに見た作業だけまねようとしました。

対 策

- ・新人の知識を確認して、必要であれば補足説明した上で実際の作業を身につけさせることです。
- ・新人船員はその局面の作業に関連して起こることを理解することです。それには、人材育成のステップや方法を明らかにしておくことです。



— 前広な資材供給 —

まとめ

▶ チェックのポイント

教育: 技能教育、安全教育、教育資源 [24 5 25]
資材: 環境、作業条件、職業生活 [26 28 27]*

*〔 〕内数字は質問番号
 卷末付録を参照➡ 35P

- ・新人が先輩の指導を受けることにためらうことはありませんか？
- ・お決まりの安全教育や義務感だけの研修などになっていませんか？
- ・ベテランが指導できる環境にしていませんか？
- ・資材や資金の提供を渋る雰囲気はないですか？

▶ 対策のポイント

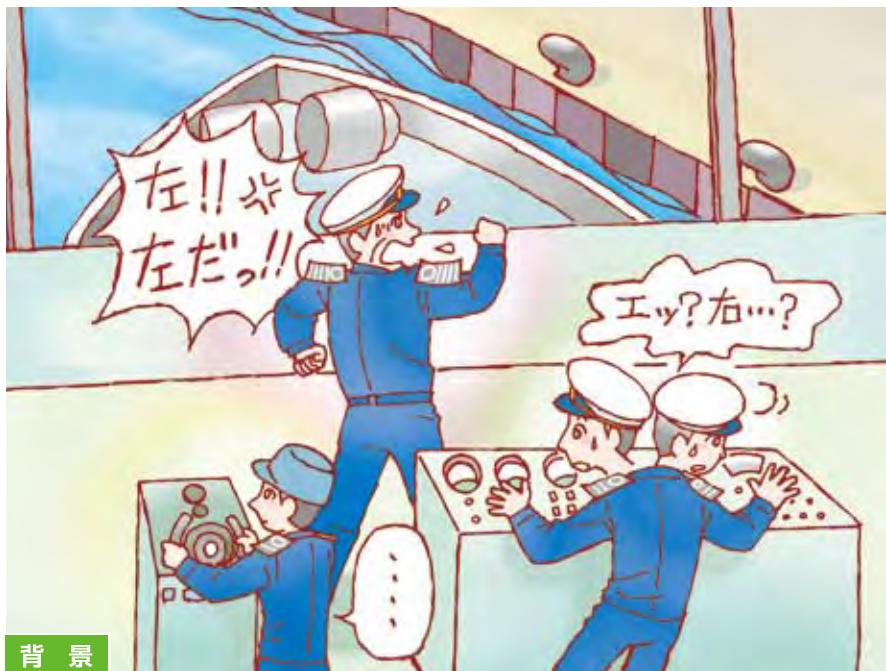
- ・人材育成を計画的に行う具体的な方法をもちましょう。
- ・ベテランは経験に固執せず教え、後輩は経験を総合的な知識にしましょう。
- ・現場の巡回や点検で重要な予備品などを前広に用意しましょう。
- ・人材や資材などにかかる陸上の担当者は状況をよく理解するよう努めましょう。

2.4 組織 — 対話と文化 —

仕組みと資源を効果的に運用することによってパフォーマンスは一層高まります。その源になるのがリーダーシップ、コミュニケーション、チームワークによる組織運営です。

状況認識の乖離（ケース4）

岸壁に近づくときに、船長が「舵効をしらせ」と指示したが操舵手が応答せず、航海士もスラスタ操作の指示を聞き間違え、船長は怒ってしまいました。



背景

入港時の気象は、港外で追い風8m、船尾からのつれ潮（順流）が3ノット位でした。航海士は夜間の入港スタンバイで起きて間もない時でした。

よい点

船長があらかじめ、舵効の報告をするよう指示していました。

問題点

船長はいつも入出港を繰り返す港なので、厳しい気象条件ですが特に話をしませんでした。操舵手も航海士も追い風、船尾からのつれ潮の入港で緊張する状況の認識を共有していません。

対策

- ・船長は入港スタンバイの前に航海士などに状況を説明するブリーフィングの習慣を身につけることです。
- ・操舵手も航海士も気象・海象など船がおられた環境をよく理解する必要があります。そして、船長には適宜情報を報告して支援する気持ちが大切です。



— 話やすい雰囲気 —

まとめ

▶ チェックのポイント

- コミュニケーション：**能力、情報提供、情報経路 [17 18 29]
チームワーク：人員配置、協力、人間関係 [30 6 7]*

- ・必要性が感じられないような情報などが過剰になっていませんか？
- ・話をきちんと聞く姿勢や、わかりやすく話す姿勢がありますか？
- ・現場が言っても上に伝わらないだろうと思われていませんか？
- ・配置や昇進についての考えは理解されていますか？

▶ 対策のポイント

- ・怒る前に教えておきましょう。
- ・職階や部門の立場を超えて部下が話しやすい環境づくりを心がけましょう。
- ・お互いが理解しあっている信頼感をもてるようにしましょう。
- ・安全を優先する意識が高まる協働を意識しましょう。

*〔 〕内数字は質問番号
巻末付録を参照▶▶35P

2.5 不具合 — 評価と分析 —

仕事はいつもうまくいくとは限りません。危険の兆候や欠陥の発見によって失敗を未然に防ぎ、もし不具合が生じても適切な対処によって損害を少なくすることができます。不具合報告やヒヤリハット報告、内部監査はそのための重要な情報となります。

真実を隠す（ケース5）

会社の安全取組みについての調査票に「皆で少し良い評価で答えておこうじゃないか」ということになり、書き終えて担当者に渡しました。



背景

最近いろいろな会社で不祥事があることから、人事担当は会社の見直しを計画しました。乗組員は、上司や人事部の評価になることを大変気にしていました。

よい点

人事担当が社員の調査をしたことは、従業員に自覚と当事者意識を促す良い機会でした。乗組員は、相談は好ましくないですが、調査票の内容をよく理解して答えようとしていました。

問題点

この調査が従業員にどのように受け止められるか配慮していました。乗組員は、皆と話したりして、自分なりの態度をはっきり表す姿勢が弱いようです。

対策

- 管理者は調査の意義をよく理解し、社員や乗組員によく説明する必要があります。
- 事実を伝えないことや、虚飾などは、病的組織の症状でさらに病を悪くすることを組織の皆が理解することです。



— 真実を知る —

まとめ

▶チェックのポイント

緊急対応: 対応計画、準備、訓練 [31 8 9]*

不具合対応: 報告、分析、活用 [19 32 10]*

- ヒヤリハットや不適合報告が形式的になつていませんか？
- 報告を集めることが主眼になつていませんか？
- だれかどのように報告から対策を考えるかはつきりしていますか？
- 緊急対応の現場がイメージできないということはないですか？

▶対策のポイント

- 不具合やニアミスの発見は事故を防ぐ貴重な情報ということを理解しましょう。
- 非難や攻撃ではない建設的な話し合いや議論を心がけましょう。
- 危険を感じる訓練や話し合い、ヒヤリハット報告をみましょう。
- 本当のことを、正しく言える環境を作りましょう。

*〔 〕内数字は質問番号
巻末付録を参照▶▶35P

2.6 改 善 — 立案と実行 —

計画と実践の違いや不具合をそのままにしておけば、いずれ大きな損失につながります。評価や不具合の情報から改善策を見いだして実践すれば、損失を防ぎパフォーマンスを高めることになります。

大事にしまっておいた保護具（ケース6）

ケミカルタンカーの乗組員が、タンククリーニング作業をすることになり、防毒マスクをつけたら息ができず苦しみはじめました。



背景

管理者に大事にしておくように言われて使わずにしまっておいた立派な防毒マスクを、作業視察者がいたので、このときとばかりに使ったのですが、吸気口のキャップを外す手順を知りませんでした。

よい点

高価で立派なマスクを備えていました。

問題点

安全保護具を一つでも、すぐに、正しく使えるように、あらかじめ準備していませんでした。
「大事にする」指示が「使わないでしまっておく」という暗示になってしまったようです。

対 策

- ・作業標準によって実際にしている作業法を再確認して保護具の使用条件を吟味し、提供された安全装具や設備の使用法を熟知しなれておかなければなりません。
- ・指示や要求が保護具の不使用や手抜きにつながるようなことがないよう注意する必要があります。



まとめ

▶チェックのポイント

評価：リスク評価、内部監査、分析 [11 33 34]*

改善：見直しの活用、実施態勢、実効把握 [35 12 26]*

- ・いつもどおりになっていれば安全と思いませんか？
- ・職場の点検や内部監査は担当に任せればすむと思っていませんか？
- ・内部監査は、結果を報告して記録すれば終わりと思っていませんか？
- ・監査の結果について検討する人がいないということはないですか？

*〔 〕内数字は質問番号
巻末付録を参照▶▶35P

▶対策のポイント

- ・習慣的にしている作業法をもう一度再確認してみましょう。
- ・監査ではものの有無ばかりでなく使用状況など作業の実態も見直しましょう。
- ・見つかった課題をどのように改善すればよいか話し合ってみましょう。
- ・改善策がどのように進められ、効果を上げているか確認しましょう。

会社の活性度を評価する

安全マネジメントを評価するのまとめ

Plan



- 方針は、**社員をまとめ目標に向かって事業を進めるよりどころ**です。
- マネジメントの仕組みによって、**社員は力を合わせて働く**ことができます。

Do

- 経営資源、**人と物を大事にする会社**は伸び続けます。
- 組織は、**社員みんなのよいコミュニケーション**が元気のもとです。

Check

- 不具合は、**しっかり報告して直視すれば宝の山**となります。
- まさかの危機の対応は、**日頃の準備**が致命的な被害と混乱を防ぎます。

Act

- 改善対策は、**関係者の熱い議論と知恵の結集**で効果的な方法がつくられます。
- 改善は、日常業務の中で**着実におこなった結果の実績**です。

本章の評価は、付録のアンケート用紙で行うことができます。ぜひ調査をしてみてください。



皆で良いコミュニケーションを

○ 会社の将来は会社の活性度に左右される

多くの成長した会社、低迷や衰退した会社をみると、トップの価値観、目標と計画、人材育成、現場管理、職場の意識の高揚に差がみられます。日常の業務のなかでこれらがどうなっているか感じることは難しく、知らず知らずのうちに成長や衰退といった道を歩んで行くことになります。ここでは、これらをいかにとらえ、どうしたらよくなるかについて示します。

3.1 トップの価値観と行動

社員は、経営者の価値観がもし自分の考えと違うなら自分を押さえ、一致するなら生き生き働き、全体として会社は経営者の価値にしたがって進みます。経営者の価値観が顧客と社会に満足されるものであれば、そして社員が共感していれば、その会社は発展し続けます。

▶チェックのポイント

経営目的: 姿勢の共感、法令遵守、経営の監視

現場重視: 率先垂範、問題解決、理念、交流

マネジメントシステム: 改善、管理者育成、現場情報

- ・経営者と社員に目標の希薄さやすれ違いはありませんか?
- ・法令や規則を守りにくくしている仕事方法や成果を求めていませんか?
- ・他社の問題や顧客の問題指摘に無関心になっていませんか?
- ・リーダーが率先垂範するような行動をとりにくい状況はないですか?
- ・各部門の問題を専門担当者任せっきりになっていますか?
- ・現場の情報を幹部が経営者につたえることにためらっていますか?

▶対策のポイント

- ・会社は経営トップ理念や価値観を明確にし、社員の理解を深めましょう。
- ・トップは人材の確保・育成、現場の仕事について関わり、社員とともに考えましょう。
- ・リーダーシップの育成でマネジメントを強化しましょう。



3.2 マネジメントサイクル

仕事はいつも同じように続き、飽きたり楽をしたくなったりすることがあります。そのようになった会社は衰退してしまいます。仕事の目標を掲げて仕組みを整え取り組むマネジメントのPDCAを繰り返すサイクルによって会社の衰退を防ぎ、持続的経営が可能になります。このマネジメントサイクルにエネルギーを与えて活発化することが必要です。

▶チェックのポイント

PDCAの実践: 方針、目標、計画、実践、改善志向、見直し、文書

コミュニケーション: 意思疎通、リーダーシップ、理解、連携、発言、報告、理解、健康、精神

- ・形式や建前としての方針や目標になっていませんか?
- ・目標や計画は現場の仕事とあまり関係ないと感じていませんか?
- ・仕事がしにくくとも我慢や遠慮をしていませんか?
- ・文書や記録が煩雑で手間のわりに役立っていないということはないですか?
- ・一部の話し好きや主張が強い人だけが話す傾向がないですか?
- ・経過や確認の報告が手薄になっていますか?
- ・社員に仕事の指示に従うことだけを求めていませんか?

▶対策のポイント

- ・PDCAのプロセスが相互に関連していることを意識して日常業務に取り組みましょう。
- ・仕事の良い面も悪い面も直視して、建設的な話し合いを心掛けましょう。
- ・互いに尊重し、仕事以外の生活や人間関係にも配慮しましょう。



3.3 教育訓練

会社では、ピカピカの新入社員や中途採用の社員が入り、バリバリの社員となって、やがて花束を抱いて去っていきます。それがつぎつぎと続くことによって新陳代謝して会社は生き続けることができます。栄養を与え育てなければ新陳代謝の勢いは止まり、会社は衰退から破綻に至ります。勢いのある会社は、幹部が音頭をとって先輩が後輩を育てる雰囲気と仕組みを作り維持して、社員がそれぞれの位置で知識や腕を磨き続けるものです。

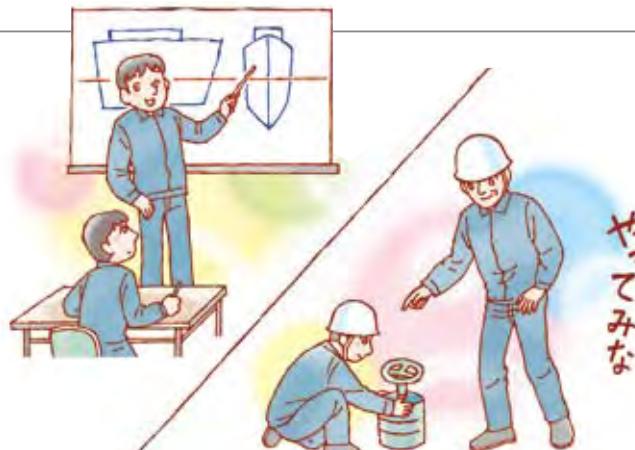
▶チェックのポイント

- 採用・教育:**人材確保、採用、新人教育
- リーダー教育:**教育、リーダー育成、指導
- 安全教育:**事故分析、危険予知、災害対応

- ・欠員補充の採用になってしまいませんか?
- ・社員が育たないとい嘆いている幹部はいませんか?
- ・作業標準などの型どおりの新人教育になってしまいませんか?
- ・教育せずに経験や年齢だけでリーダーにしていませんか?
- ・ベテランは若い社員の指導に遠慮していませんか?
- ・事故を個人の資質や責任の問題としていませんか?

▶対策のポイント

- ・社員を発掘し育てるのも仕事としての役割と自覚を強めましょう。
- ・仕事と仲間を束ね牽引するリーダーを意識的、計画的に育てましょう。
- ・ヒヤリハットの間接原因や背景まで調べ、具体的な対策に取り組みましょう。



3.4 現場管理

旅客や貨物の輸送サービスがあつての船会社です。サービスに直接携わる現場のパフォーマンスが劣っていては何をやっても無駄です。現場の社員が十分な働きができるようにマネジメントする現場管理は経営の基本ともいえましょう。日本の製造業の強みは「現場主義」だといわれ、「経営を管理するものは現場を知れ」といわれてきました。

▶チェックのポイント

- 現場コミュニケーション:**指導、声かけ、活性化
- 日常管理:**基本行動、日常点検、生活管理
- 現場管理施策:**賞罰、班活動、現場巡視、立ち会い

- ・態度への指示や指導はよけいなお世話はないですか?
- ・形式的なミーティングになってしまいませんか?
- ・マナーが悪い一部の社員に影響されることはないですか?
- ・社員の健康や生活まで会社が面倒見る必要はないと思っていませんか?
- ・賞罰はアメとムチと思われていませんか?
- ・現場巡視が少なかつたり形式的になつたりしていませんか?

▶対策のポイント

- ・意識や感情も伝わるコミュニケーションに配慮しましょう。
- ・職場仲間の気になる態度や行動には我が身を振り返ってみましょう。
- ・経営者と管理者は現場の活動によく立ち会って理解を深めましょう。



3.5 職場メンバーの積極心

会社の成長や存続は、社員の仕事に対するやる気、目標や意識の共有が左右します。これまで述べた会社に大切な4つのマネジメントは主に管理者に求められるものですが、職場の意識はすべての社員共通のテーマです。社員が仕事についてよく話し合い、教え合い、相談し合い、助け合う会社は、職場が生き生きとして社員が満足し、会社の業績も安全も向上します。



▶チェックのポイント

- 基本行動**: 健康、挨拶、約束、実行力、報告態度
- 職務**: 仕事志向、仕事欲求、資材態度、参加意識、仕事意欲
- 人間関係**: 上役、先輩、仲間、部下

- ・健康に不安をもっている社員はいませんか?
- ・挨拶やマナーなどの指導はよけいなことと思われていませんか?
- ・だらだらした仕事をしていませんか?
- ・備品や資材を無駄に使ったり、粗末にしたりしている人はいませんか?
- ・参加意識が希薄な会議をしていませんか?
- ・仲間意識が薄い職場がないですか?

▶対策のポイント

- ・職場仲間の気になる態度や行動には気遣い、我が身も振り返ってみましょう。
- ・仕事に目標をもって達成したときの賞賛や、仲間と喜ぶ経験の機会を増やしましょう。
- ・上役や部下の親近感と適度な距離に配慮した、積極的な対人行動を心がけましょう。

会社の活性度を評価するのまとめ



トップの価値観

- トップは、会社の理念や価値観を社員に発信してリードする。
- 社員が、価値観と目標を共有したとき強い会社となる。

マネジメント

- 安全は、マネジメントシステムの実践によって確かなものとなる。
- マネジメントシステムは、活力をもった機能の連携によって効果ができる。

教育訓練

- 会社のエネルギーは、活き活きした社員の元気さである。
- 元気さは、人ととの交流からわき出てくる。

現場管理

- 会社の顔は、顧客に接する現場の働きぶりです。
- 現場は、社員やトップが関わり理解が深まる自信とやる気がおきる。

メンバー積極心

- 人は、姿勢がよければ気持ちもシャキッとする。
- 社員は、人間関係でやる気も起こるし仕事もうまくいく。

本章の評価には、国土交通省交通政策研究所が開発し平成23年度内にウェブサイトで公開するアンケート用紙で行なうことができます。ぜひ調査をしてみてください。

安全見直しの進め方



部門をこえた話し合いを

◎ 全員参加で安全を見直すには

安全マネジメント評価や安全監査は、慣習や先入観にとらわれることなく実態を直視する必要があります。専門に任せておけばよいという認識は、社員の当事者意識を希薄にしてしまいます。また、専門の担当者は過去の経験にとらわれがちです。このような問題を克服する方法を考えてみましょう。

4.1 望ましい取組み

全社で取組む

会社の安全管理には、それぞれの部門が果たす役割があり、安全文化を左右しています。全社員が安全調査に参加すると、実情の共通理解に加えて、安全管理の取組みを改善する意欲も増します。

協力して取組む

全社的取組みには、まず、各部署、各階層から評価の実施を世話する作業メンバーを選定し、メンバーが最適な実施法や評価分析法を話し合うことです。その結果、評価の意義が理解でき、適切に実施することができます。同時に、これまであまり交流がなかった他の部署の理解も深まり、組織全体の親近感が増します。

深く実態を把握する

調査結果で会社全体、各階層や各部門などの傾向を明らかにします。問題のあることは、内部監査で詳しく調べます。そのために、関係部署と内部監査担当者がよく相談して監査をいかに実施するか検討します、その上で監査に臨み、どの部分で何が何故問題なのかを特定して、改善策のための情報とします。

改善の具体的取組み

明らかになった問題について改善策を検討します。対策は資機材や文書、さらには方針にまでかかわるので、広く問題に関する部署から対策立案チームメンバーを選びます。相談し合って実際に取り組める対策を立てます。立案の間に、実施の要領なども形作られ、実施する動機も強まるので、このチームメンバーが改善策の実施のリーダーになると、対策の実効性が高まります。

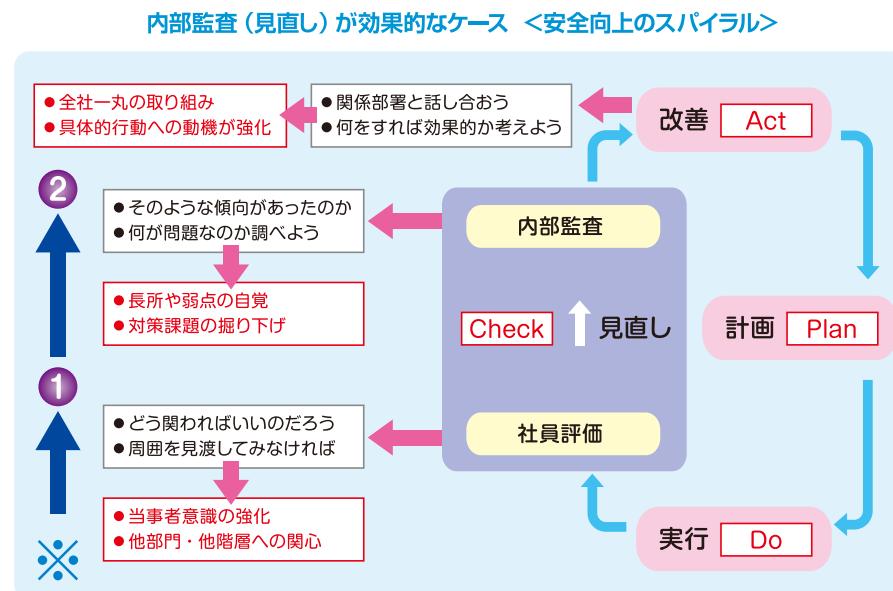
効果的な評価を行うために

- ・全社的取組みにするために、全社員が評価する態勢をつくりましょう。
- ・階層や部門間の協働のために、それぞれの担当者が参加して行いましょう。
- ・評価結果を具体的行動に結びつけるために、内部監査に活かしましょう。
- ・対策の実効性を増すために、対策立案チームが具体策をリードしましょう。

4.2 皆で取り組む安全調査

安全の当事者意識が増す調査

全社員のアンケート（付録P35）調査は、社員自らと会社全体を振り返るよい機会になります。同時に、安全管理の内部監査にも活かすことができます。そのため下図のように、安全管理のPDCAサイクルのチェックの前に行います。調査時点の※でおこる効果は、次の段階の効果をもたらし、全員に波及します。



実施方法と分析

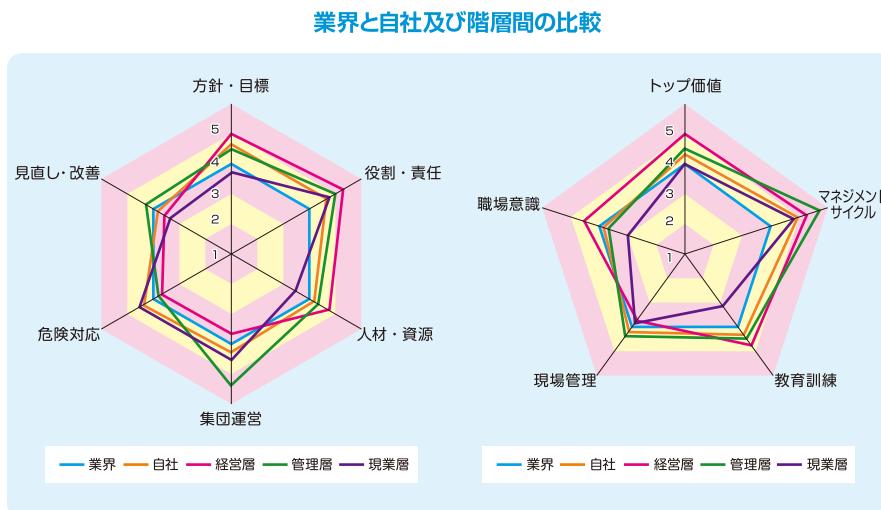
アンケート調査担当者は、調査の趣旨をよく説明して調査票を全社員に配布し、個人が特定できないように、例えば封筒などに入れ、封をして回収します。

質問はいくつかの内容に分類される評価軸になっています。質問ごとに回答の番号に「調査票分析の手引き」などに示された重みをかけて、内容の質問群の平均を求めて各人の評価軸値とします。2章の各々の「まとめ」に示した質問番号（付録1）は、回答ランク番号どおりで、質問2、16、35だけは逆の重み（5→1）とします。

各人の評価軸値から、全体平均、および職務階層、部門、年代、職歴別などの群別の平均を求めます。

4.3 評価結果の活用

調査による評価の軸には、第2章に説明した安全マネジメントの6つの側面と、第3章に説明した会社の活性度の5つの側面についての質問に対する評価値を下図のようにプロットし、全体と比べた高低から、第2章と第3章の説明を参考に利点や欠点を検討し、改善に活かしてください。



業界全体と自社の比較

会社全体の評価軸ごとの平均を数多くの会社による業界平均値と比較すると、社内では気づかなかつた特徴や、優良面や弱点が分かります。

階層間の比較

会社組織を経営層、管理層、現場で働く現業層に分けて評価して比べると、立場や役割による違いが分かります。

部門間の比較

会社の顧客を獲得する営業、サービスを提供する船舶、及び両者の円滑な運営を支える管理の3部門と海上部門に分けて比較すると、取組みの意識や実施状況の特徴が分かります。

安全見直しの進め方 のまとめ



望ましい取組みとは

- 全社で取組む見直しは、改善意欲を強くします。
- 見直し調査と安全監査の協働は、問題を明確にして内部監査の効率を高めます。
- 深く実態を把握するためには、調査結果の問題点を重点的に調べます。
- 改善の具体的な取組みは、対策立案チームと実施チームが有効です。

調査の進め方とは

- PDCAサイクルのチェックの前に全社員による調査をします。
- 調査結果の評価を業界平均と比較すると、自社の特徴が分かります。
- 調査結果の評価を階層間で比較すると、方針の共有と実施の関係が分かります。
- 調査結果の評価を部門間で比較すると、役割に応じた取組み程度が分かります。

安全マネジメントへの活用とは

- 方針は、組織の目標と計画の根拠となり、社員の共通認識と動機に影響します。
- 役割と責任は、リーダーシップを發揮させ、社員の遵法行動を促します。
- 人材と資源は、組織活動の質と量を高めます。
- 集団運営は、人的資源の効率と職業充実感を高めます。
- 危険対応は、準備と訓練で損失を極小化します。
- 見直しと改善は、組織の環境適合性を増し、機能を向上します。

職場活性化への活用とは

- トップの価値観は、組織の活動の価値を高め、社員の価値共有を促します。
- マネジメントサイクルは、活動の進捗を確実にします。
- 教育訓練は、組織の持続的継続と新時代への適応をもたらします。
- 現場管理は、トップと前線の関係を強化して、目標に達成の動機を高めます。
- 職場意識は、組織活動を支え、職業生活を充実させます。

付録1 安全マネジメントに関する アンケート調査票

(財)海技振興センター技術研究部作成

調査の目的 ▶▶ このアンケート調査は、安全の取り組みの効果や、それに影響する状況を的確に把握するためのものです。

調査日付 平成 年 月 日

会社名 () 株式会社

部門名 () 部・グループ (陸上は部、船内は甲板・機関・事務部)

階層 経営者層(部長クラス以上) 管理者層(課長・船長・機関長クラス)
 現業層(上記、以外の社員)

勤続年数

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 3年未満 | <input type="checkbox"/> 30歳未満 |
| <input type="checkbox"/> 3年以上10年未満 | <input type="checkbox"/> 30歳以上40歳未満 |
| <input type="checkbox"/> 10年以上20年未満 | <input type="checkbox"/> 40歳以上50歳未満 |
| <input type="checkbox"/> 20年以上 | <input type="checkbox"/> 50歳以上60歳未満 |
| | <input type="checkbox"/> 60歳以上 |

年齢

「あなたの職場について」
→あなたの感覚に最も近いものを1つだけ選んで○をつけてください。

| | | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|
| 1.全く あてはまらない | 2.余り あてはまらない | 3.どちら ともいえない | 4.多少 あてはまる | 5.非常に あてはまる |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 職場では、安全を向上するための目標と計画がはっきりきめられている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 職場では、手際よく作業するため作業標準や規則からはずれることがある。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 職場では、仕様書や作業標準などの文書が利用しやすく整理されている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 職場では、安全に関わる会議や点検などの実施状況を的確に記録している。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 職場では、しっかりした技術指導や安全教育をする人がいる。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 職場では、仲間と助け合いながら、うまくやっている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 職場では、身だしなみ、あいさつ、マナーが指導され、徹底されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 職場では、防災資機材がすぐに使用できるように整備点検されている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 職場では、実際の緊急事態を想定して真剣に訓練している。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 職場では、失敗の経験を活かした対策を行っている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 職場では、安全上の問題指摘が重視される。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 職場では、グループ活動やミーティングを、日常業務で役に立つよう運営している。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

「あなた自身について」
→あなたの感覚に最も近いものを1つだけ選んで○をつけてください。

| | | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|
| 1.全く あてはまらない | 2.余り あてはまらない | 3.どちら ともいえない | 4.多少 あてはまる | 5.非常に あてはまる |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|

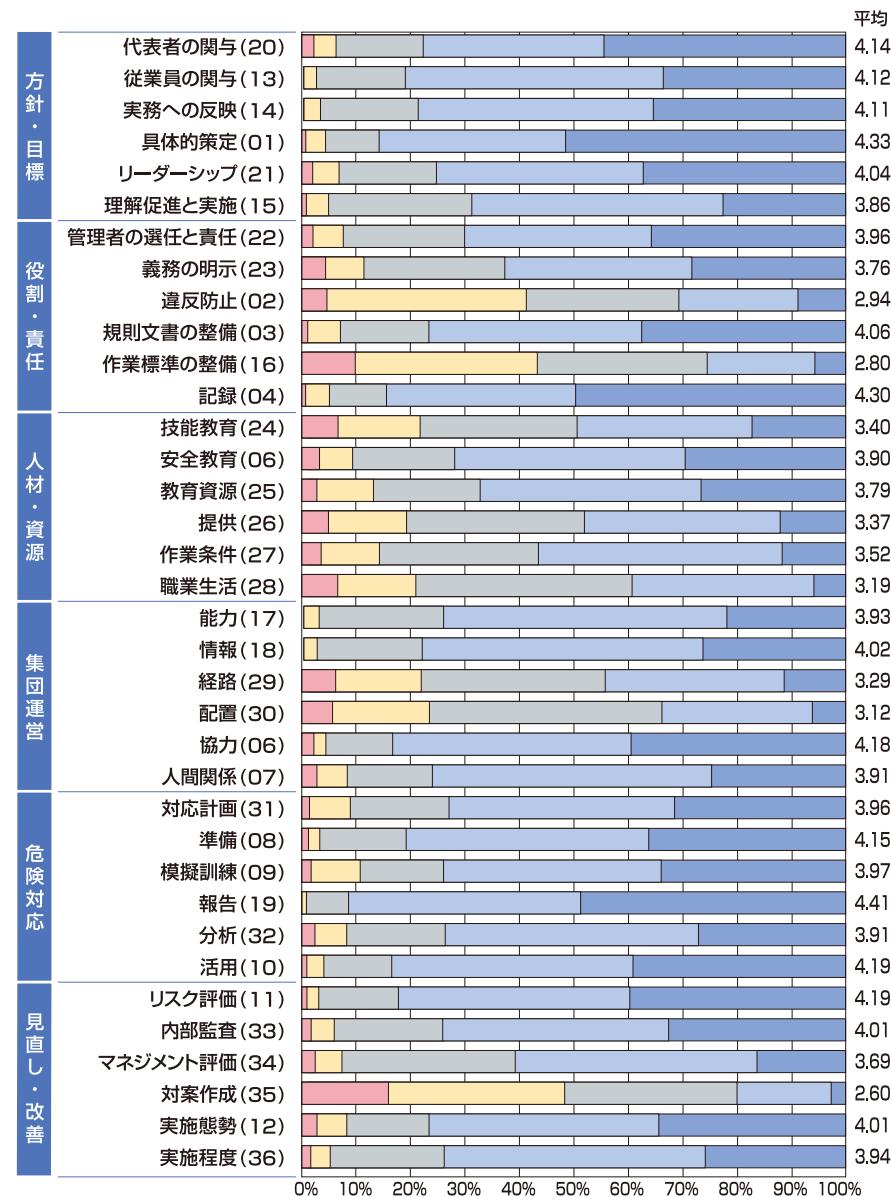
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 13 私は、会社の安全に対する考え方を、良く理解した行動をする。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 私は、仕事上の判断や問題で会社の方針を意識することがある。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 私は、自分の日々の仕事で、安全目標と計画を推し進めている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 私は、安全に関する処理や決定について文書化することを面倒くさいと感じる。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 私は、指示や説明をわかりやすく話すようにしている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 私は、いつでも状況に合わせ、適切な報告、連絡、相談を行っている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 私は、仕事でミスをしたときに報告することができる。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

「あなたの会社について」
→あなたの感覚に最も近いものを1つだけ選んで○をつけてください。

| | | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|
| 1.全く あてはまらない | 2.余り あてはまらない | 3.どちら ともいえない | 4.多少 あてはまる | 5.非常に あてはまる |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 20 会社では、経営者が、安全について自らの考え、意見を述べている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 会社では、幹部が率先して安全目標や安全計画に取り組んでいる。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 会社では、安全管理責任者に十分な権限を与えている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 会社では、効率や利益よりも、法や規則が優先されている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 会社では、人材育成が重視され、熱心に行われている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 会社では、安全教育のため、有効な情報提供や研修を行っている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 会社では、安全のための資金や物資を得やすい。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 会社では、職場の施設・設備や作業条件をよく整えている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 会社には、この会社で私たちの目標をともに満たせる夢がある。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 会社では、経営者や関係部門に現場の情報がつたわりやすい。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 会社では、適材適所の人材が定着している。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 会社では、会社のすべての部署が緊急時にどうするか分かりやすい。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 会社では、ミスをした原因や背景まで分析している。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 会社では、監査によって分かった問題には解決策を講じている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 会社では、外部の評価や指導にもとづいて行動したことがある。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 会社では、安全の取り組みは長年かわらず例年どおりの内容に取り組んでいる。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 会社では、安全の方針や目標の取り組みが改善されている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

■各質問の回答ランク別回答人数構成比と平均値

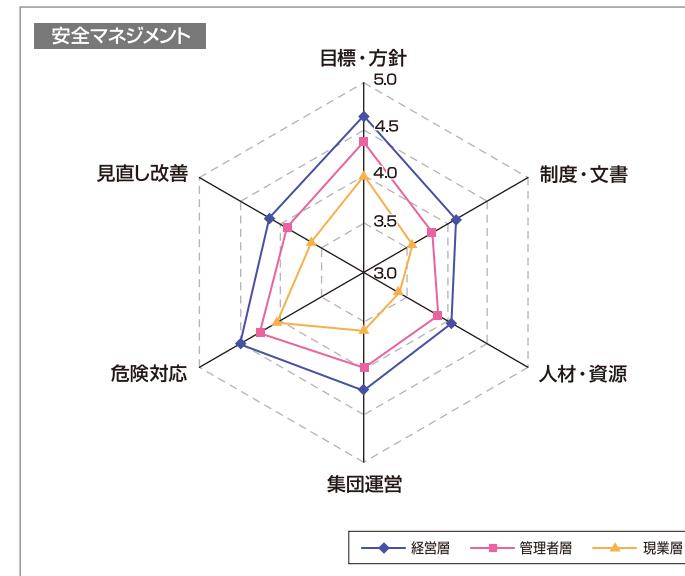


()内番号は、調査票質問番号

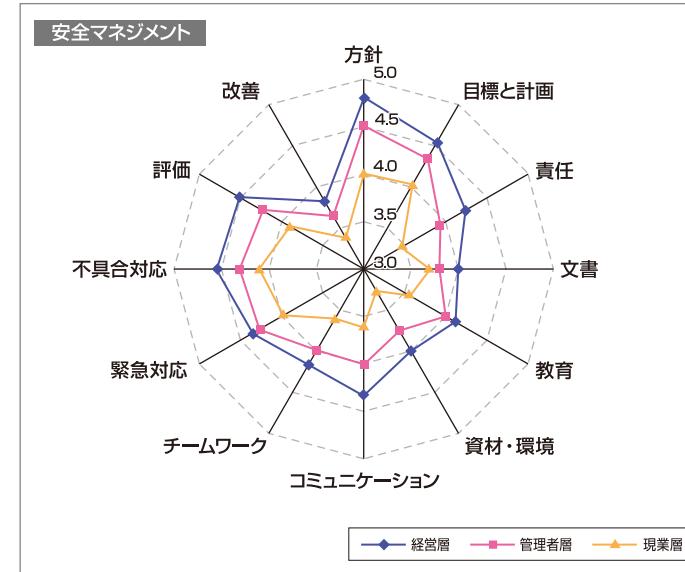
■ 全くあてはまらない □ 余りあてはまらない □ どちらともいえない □ 少しあてはまる □ 非常に良く当てはまる

■回答者階層群別評価軸平均得点

【6評価軸】



【12評価軸（上図の各軸を二分割）】



おわりに

みんなで支える安全

海運業は大航海時代や北前船の時代以前から続いています。いつたん航海に出れば、乗組員が協働して与えられた船と資材を運用するといった仕組みは一向に変わりません。一方で、社会や機材や情報は大幅に変わっています。船をサポートする仕組みは拡充し、それなしでは動かない状況になりつつあります。今では、関連会社の経営者と各部門の社員と船員のすべてが協働することによって安全が保たれます。

調査による評価の勧め

安全管理は、計画と実行では片手落ちです。人間のすることですから、完璧な計画も、計画を完璧に実行することも不可能です。しかし、できるだけ近づけることはできます。そのためには評価や監査に基づく改善が必要です。

評価や監査の個々の結果は組織文化の表れですから、根本解決には文化の改善が必要です。それには全社員が対象となり、参加者となるマネジメント調査の取組みを勧めます。そこから突っ込んだ内部監査と改善が可能となりますし、会社文化の改善に向かうことができます。

このガイドラインはそのための実践を促すために編まれました。ここに示したチェックのポイントと対策のポイントはほんの一部です。自らが取り組む調査の実践によって改善がスタートし、目標が実現することを期待します。



安全に強い組織づくりの点検ガイド ～海上安全の向上に向けて～

2011年3月31日 第一版 第一刷発行

編著者：海上安全に係る人的要因の検討に関する専門委員会

発行所：財団法人 海技振興センター

〒102-0083 東京都千代田区麹町4-5 海事センタービル5階

TEL: 03-3264-3871 FAX: 03-3264-3808

URL: <http://www.mhrij.or.jp>



安全に強い 組織づくり

のための 点検ガイド

— 海上安全の向上に向けて —



財団法人 海技振興センター

<http://www.mhrij.or.jp>