

# 海技者の マネジメント能力開発に向けて

海上の安全に係る人的要因等の検討に関する専門委員会

## 2011

報告書



財団法人 海技振興センター

## はじめに

数多くの大事故が人のエラーによって起こっているということが常識になっている。このことは、事故を起こす乗り物や機械は、人が造り、人が操作するものであり、人は間違いを起こす動物であるから当たり前である。それを如何にコントロールし、自然による災害より小さいリスクにするかが問題である。この取り組みが早かったのは航空機で、ヒューマンファクターの研究や安全対策が行われた。個人の機能から乗組員としての機能へと範囲を広げ、協働による安全性の向上が図られた。船舶でも同様に、海難事故の調査やISMコードの国際条約によって、人的要因のマネジメントが強調されている。

これらの仕組みは整備され、次第に定着してきてはいるが、十分に運用されていない事故が頻発している。それを防ぐには、運用する能力が具わっている必要がある。この認識の下に、STCW条約の資格要件にリーダーシップとマネジメント能力の教育が定められた。ここでいうマネジメントの能力は、主に人的資源と情報のマネジメントというソフトに関するものである。ISMコードによって後者はすでに進められているが、前者の、特に組織のマネジメントという社会的技術が重要になる。船員の社会的技術はこれまで、専門教育機関の寮生活や練習船教育の集団生活の中で、発達し続けている組織理論や経営論とは無関係に、経験的に育てられてきた。一方で、船橋シミュレータや機関シミュレータが開発され、BRM訓練やERM訓練ができるようになり、追加的にそれを取り入れるようになった。この訓練はマネジメントをベースにしたものであるが、操船や機関運転の場面に特化した訓練である。マネジメントの機能は、あらゆる船内生活と仕事に対するものであり、その能力はもっと幅広いものである。その内容について早急に確立しなければならない。

船の長い歴史の中で、経験的に船内社会の運営を工夫してきたが、時代とともにその内容は変化している。これまでに組み込まれたことを将来に活かし、現在の変化を知り、それに対する備えについて知ることが、より良い運営を行うためには必要である。そのために、これからの船内運営で求められることの概観をとらえ(第I章)、これまで行われたマネジメントに関する調査や情報を収集し(第II章)、その能力を育成する体制と方法を知り有用な情報を提供する(第III章)ことを計画した。

過去の船員教育にこだわらず、できるだけ多くの視点から調査するために、専門家と海運実務者からなる「海上安全に係る人的要因の検討に関する専門委員会」(次頁、名簿参照)により進めることとした。調査は国内の外航海運会社と内航海運が社のマネジメントに関係することがらの実態についてのヒアリング、教育についてはアジアの各国と英国の船員教育機関及びその関係機関である。

この調査を進めるにあたって協力をいただいた、これらの関係者及び補助事業としての支援をいただいた公益財団法人日本海事センターには深く感謝の意を表します。

平成24年3月  
財団法人 海技振興センター  
技術・研究部

## 海上の安全に係る人的要因等の検討に関する専門委員会

### (委員)

○ 青木 修次	東京国際大学	元教授
飯田 裕康	(財) 労働科学研究所	客員研究員
遠藤 雄三	(社) 日本旅客船協会	労海務部長
加島 勝	(社) 日本船主協会	海務部 課長
羽原 敬二	関西大学	政策創造学部 教授
藤岡 宗一	日本内航海運組合総連合会	調査企画部担当部長
藤澤 昌弘	(社) 日本船長協会	常務理事
宮寺 重男	(一社) 日本船舶機関士協会	専務理事
渡利 邦宏	(有) 日本ヒューマンファクター研究所	品質保証研究室 室長

(敬称略、○：委員長)

### (事務局)

山内 一良	(財)海技振興センター	常務理事
吉本 誠義	〃 技術研究部	部長
村山 義夫	〃 〃	研究員 (研究・執筆担当)

## 専門委員会の経過

### 第1回 海上の安全に係る人的要因等の検討に関する専門委員会

日時：平成23年12月21日（水） 10時00分～12時00分

場所：海事センタービル203会議室

#### 議題

- (1) 事業計画について
- (2) 海技者のマネジメント能力について
- (3) 調査計画について

### 第2回 海上の安全に係る人的要因等の検討に関する専門委員会

日時：平成24年2月29日（水） 14時00分～16時00分

場所：海事センタービル701会議室

#### 議題

- (1) 海外調査の報告
- (2) 国内調査の報告
- (3) 報告書案について

### 第3回 海上の安全に係る人的要因等の検討に関する専門委員会

日時：平成24年3月28日（水） 14時00分～16時00分

場所：海事センタービル 7階 702 会議室

#### 議題：

- (1) 海外調査の報告
- (2) 国内調査の報告
- (3) 報告書案について

## 目次

はじめに	
概要	1
I マネジメントの波	
1 何が求められているか	
1.1 マネジメントの時代	2
1.2 会社で重視されるマネジメント	4
1.3 海上安全の仕組みの変遷とマネジメント・スキル向上への要求	6
2 海技者のマネジメントに関する調査研究	
2.1 技術革新の下での職場活性化	8
2.2 混乗船における異文化マネジメントの基本的問題	10
2.3 海上安全文化の醸成	12
2.4 BRM・ERM	14
II これまでのマネジメント・スキル（ヒアリング調査結果）	
1 国内船会社のマネジメント・スキル育成の現状	
1.1 キャリア	16
1.2 スキル	18
1.3 マネジメント	20
海外教育機関のマネジメント・スキル教育	
2.1 中国	22
2.2 インド	24
2.3 英国	26
2.4 韓国	29
2.5 フィリピン	30
2.6 インドネシア	31
2.7 ベトナム	32
III これからのマネジメント・スキル	
1 海技者に求められるマネジメント・スキル	
1.1 IMOによる教育モデルコースの内容	33
1.2 マネジメント・スキルの内容と関連性	37
2 マネジメント・スキル育成の情報	
2.1 マネジメント・スキルの範囲	40
2.2 人のマネジメント	42
2.3 組織のマネジメント	44
2.4 コミュニケーション	46
2.5 安全マネジメント	48
2.6 リーダーシップ	50
2.7 船内組織運営の特徴	52
おわりに	54
資料編	54

## 概 要

海難事故の調査やISMコードの国際条約によって安全マネジメントの仕組みは整備され、次第に定着してきてはいるが、十分に運用されていないと思われる事故が起こっており、STCW条約の資格要件にBRM訓練やERM訓練に加え、リーダーシップとマネジメント能力の教育が定められた。ここでいうマネジメントの能力は、主に人的資源と安全のマネジメントというソフトに関するものであり、あらゆる船内生活と仕事に対する幅広いマネジメント・スキルである。本調査研究では、それらを育成するための情報提供を行うこととした。

これまでの船内マネジメントの変化を知り、それに対する備えについて知ることが、より良い運営にとって必要であることから、マネジメントの概観を理解する情報（第I章）、海技者に求められるマネジメント能力と育成の体制（第II章）、育成に必要な情報（第III章）について調査した。

第I章では、マネジメントがなぜ求められか、何が求められているか、明らかにする。

マネジメントに関係する刊行物から、マネジメントは企業の活動に欠かせないものであり、分業と国際的な拡大が進む中で、品質保証の仕組みが整えられ、製品の品質はもとより、サービスの質の保証、企業活動の環境負荷軽減の保証など、その範囲は広がり内容が精緻になっていることを示した。（第1節）

船内マネジメントに関する過去の調査を振り返り、船内集団活性化の調査からキャリア開発と管理者育成とチームビルディング、混乗船調査から異文化交流の相互理解のコミュニケーションと自文化の自覚、海上安全文化調査からコミュニケーションの活性化と企業間信頼と総合的安全教育、BRM/ERMの調査からコミュニケーションの信頼性向上の重要性を示した。（第2節）

第II章では、海運会社が必要とし、育成しているマネジメント能力は何か、明らかにする。

船会社のヒアリング調査によって、新人の英語力と仕事姿勢、社内研修とOJT、その資格証明との関係などを重視していることを示した。（第1節）

各国の船員教育機関のヒアリング調査によって、英国とインドはほぼIMOのモデルコースに沿った研修と教材提供を実施、インドネシアと韓国と中国は国と協力して準備中、ベトナムとフィリピンは学校主導で準備する予定であり、その内容にはマネジメント・スキルの教育に対する考え方による違いがあることを示した。（第2節）

第III章では、将来の海技者のマネジメントをどのようにするか、明らかにする。

IMOで審議されているこれからの上級職員にも求められる資質を概観し、マネジメント・スキルに必要な教育モデルコースの内容について調べ、航海、載貨、マネジメントの3領域のうち、マネジメントの6分野で、新たな教育内容として加えられた「リーダーシップと管理能力」の内容を示した。（第1節）

以上の検討を踏まえ、マネジメント・スキル育成に参考となる情報の枠組みを示し、心身と行動、組織（チームワーク）、コミュニケーション、安全、リーダーシップ・スキルの育成のための情報内容と情報源を紹介した。（第2節）

# I マネジメントの波

## 1 何が求められているか

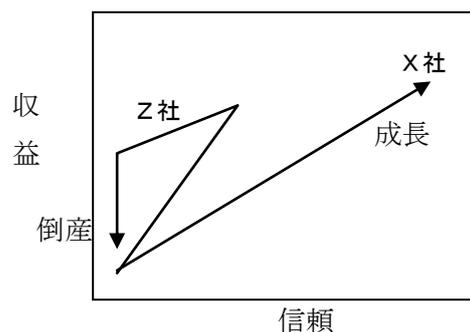
### 1. 1 マネジメントの時代

(1) 何のためか<sup>1, 2, 3, 4</sup>

#### ① 組織の成長と危機

マネジメントの権威 P. F. ドラッガーは、会社には資源とその機能を効率的かつ効果的に運用するマネジメントが必要であるとして、会社が成果をあげるには「強みを総動員しなければならない」と述べている。一方で、「社会や経済は、いかなる企業をも一夜にして消滅させる力をもつ」とも述べ、会社の存続には信頼が重要であることを強調している。

会社の持続的成長は、収益の多さと信頼の強さの両立が必要であることから、海運会社の安全マネジメント評価の調査において会社の成長の条件を下図のように表した。ここで「収益」＝「活力×効率性」、「信頼」＝「実行力×誠実さ」と考えることができる。成長し続けるX社もあるし、信頼を失って倒産するZ社もある。



図表 I - 1 企業の成長

#### ② 信頼のマネジメント

「収益」は会社が存続し成長する必要条件であり、それに対する関心は誰でも、どの会社でも非常に強いし、がんばった結果が明白である。しかし「信頼」は、どのようにがんばればよいか分かりにくいし、結果もはっきりしない。そのため次第に関心が薄れ、不正や不安全な行為を招いてしまう。信頼を得るには長い時間を要するが、失墜するには不正発覚や事故など一瞬の出来事で済む。

信頼を得るマネジメントは、社会と共存する価値観の元に目標と方針を立て、経営者が率先垂範し、管理者は具体的な行動計画を立て、社員が実行するように組織を運用することである。その状態を検査や監査などのチェックすることが重要である。

<sup>1</sup> P. F. ドラッガー著、上田惇生 編訳：「ドラッガー名言集」、ダイヤモンド社、2010

<sup>2</sup> ピーター F. ドラッガー、上田惇夫 訳：「エッセンシャル版 マネジメント」、ダイヤモンド社、2001

<sup>3</sup> (財)海技振興センター：「ヒューマンエラー事故防止のマネジメント」(財)海技振興センター、2010

<sup>4</sup> 高 巖：「誠実さを貫く経営」、日本経済新聞社、2006

## (2) 時代の要請<sup>5, 6</sup>

### ① 組織化

19世紀の終わりには、産業が拡大し多くの労働者が工場で働くようになった。監督者が叱咤激励しても、労働者たちは怠け者に歩調を合わせ、しかし手当は毎日変わらず得ていた。F.W.テイラーは、作業量と生産量の関係を客観的に分析して報酬を決め、生産量の大きさに応じた報酬によって生産性を上げる「科学的管理法」を進めた。

### ② 組織行動

人は収入を得るために合理的に行動するという「経済人モデル」にもとづく「科学的管理法」に対し、チャプリンの「モダンタイムス」のように、人の機械化だという批判が起こった。ホーソン工場では照明の改善によって生産性を上げるという実験で、観察者の存在が生産性を上げることが分かった。これをきっかけに人間関係を重視する職場運営や、人間的な職場の実現によって生き甲斐がもてる職場運営を目指すようになった。

### ③ 組織文化

こうして欧米の企業は拡大し続けたが、日本の企業の成長はそれより著しく、「ジャパニーズナンバーワン」という著書も大いに受けた。日本の「QCサークル」や「改善」など、集団主義に注目が集まった。集団は相互に影響し合い規範や行動をともにする集団の文化を育む。組織は目的をもって役割を分担する集団であり、組織の文化がある。強い組織文化は目的を達成するためのパフォーマンスを高めるといった理解によって、個人主義といわれる欧米の文化圏でも組織文化のマネジメントに取り組んだ。

### ④ イノベーション

時代は変化し続ける。それに適応できない会社は消滅する。先端の情報技術で巨大企業となったIBMも、硬直した組織となって先行きが案じられる状態になった。しかし再び成長し始めた。それを可能にしたのが組織の大胆なイノベーション（変革）であった。そのためには強いリーダーシップが必要であった。変化の激しい時代になって組織変革力と創造力のあるリーダーシップが求められた。この経過によって「マネジメント」は一層幅広く豊かなものとなった。20世紀全体を通じてマネジメントを見てきたP.F.ドラッカーは「マネジメントは常に発達する」ものであるといっている。

### ⑤ リスクマネジメント

21世紀になってさらに時代は変化した。大きな戦争から半世紀以上、冷戦が終わってから約1/4世紀近く経ち、世の中が安定する中で経済競争は激しくなった。不正の隠蔽や欠陥商品の摘発、グレーな金融商品や正規の手続きを経ない資金運用などの不正を、国の内外の一流企業でも犯す時代になった。たびたび大規模事故も起こっている。このような不正や事故によって経営の危機に陥るリスクに対するマネジメントが重視されはじめた。

<sup>5</sup> 渡辺 峻 他 編：「やさしく学ぶ マネジメントの学説と思想」、ミネルヴァ書房、2003

<sup>6</sup> 木暮 至：「現代経営の管理と組織」、同文館出版、2004

## 1. 2 会社で重視されるマネジメント

### (1) 外航海運（グローバル企業）のマネジメント

#### ① ネットワーク<sup>7</sup>

国際的分業の時代となってグローバル企業があたりまえになっている。外航海運はもともとそうであるが、その範囲と規模は拡大し続けている。海運会社、船主、船員の他に船舶管理会社、マンニング会社が分業を担う主な会社であるが、さらにLNG、油タンカー、バルカーなど船種に細分している場合もある。しかもそれが世界各地に分散している。文化、社会的インフラ、経済状況、人的・物的・資金的資源などが異なる組織が連携するネットワークである。

#### ② 社会的責任<sup>8</sup>

分業が進んで他社の製品の品質が自社の製品にも影響を与えることや、市場が海外などに拡大して消費者との関係が希薄になることから、品質の保証の仕組みが20世紀中頃から始まり、ISO標準となり今日に至っている。20世紀の終わりごろからISO標準は、「もの」に関する標準だけでなく、会社が提供するあらゆるサービスすなわちソフトについてもその質を保証する標準を定めた。確かなサービスを提供する仕組みはISO9000シリーズ、企業の活動による環境負荷の抑制はISO14000シリーズである。グローバル企業は国際標準を維持し社会的責任に対する信頼を得ることが存立条件になっている。

#### ③ 人材<sup>9</sup>

グローバル企業の人材は、現地や第三国から調達される。そのため、人材を発掘する世界統一の評価制度と報酬制度の必要性が指摘されている。評価制度では「コンピテンシーモデル」や「リーダーシップモデル」をもとに、「サクセッション・プラン」や「人材イベントリー」などの施策に基づき育成し活用する。その具体的方法にはOff J TとO J Tがあり、前者では職位や仕事内容に応じた計画的な研修、後者では現場での指導法と指導者を明確にして人事考課で評価するシステムの取り組みが求められる。

#### ④ 文化<sup>10</sup>

企業の組織文化のあり方と業績は深い関係にあることが分かっている。組織は構成員の生育環境や現在の社会環境などによって培われた文化をもっている。グローバル企業は、世界の国々の文化に相応しい企業文化と、会社の文化の2重性がある。ジレンマに陥らないためには、建設的中立性の「コア文化」を基盤とする「グローバル」経営理念を共有する組織文化をマネジメントする道がある。「コア文化」は統合の象徴となりイノベーションの「求心力」の源泉となる。「コア文化」が「強すぎる文化」の場合、変化を妨害し好ましくない要素を排除することにより一種の「集団的無知」を創造する危険性ははらんでいる。反対に、避けがたい企業の多文化性を受け入れ、それらが交錯することによって起こるシナジー効果による文化の昇華を期待することもできる。

<sup>7</sup> 中村久人：「グローバル経営の理論と実際、改訂版」、同文館出版、2006

<sup>8</sup> 高 巖：「ビジネスエッセックス」文真堂、1999

<sup>9</sup> 古沢昌幸：「グローバル人的資源管理論」、白桃書房、2008

<sup>10</sup> フォンス・トロペナルス他、菅井 栄 訳：「異文化の波」、白桃書房、2001

## (2) 内航海運（中小規模企業）のマネジメント

### ① 見える化<sup>11</sup>

品質保証の世界標準など、顧客の要求は詳細になり、責任の範囲が明確になっている。一方で、それが長年の経験に基づく運営と合致しないこともある。そのような場合、本音と建て前で形式だけ整え、実際は従前と同様に行おうとする誘惑に駆られる。信頼を得るには運営の「見える化」が必要になっている。そのためにはシステム化が必要である。システムは組織の機能を分割し、その関係を整える。しかし、小規模企業はスタッフが限られるために兼務が多く、機能を分化することが難しく、システム化しにくい。大規模な組織のシステムを模倣した場合には兼務した全てがスタッフの負担となってしまう。したがって、システムは組織の規模に合った簡素で的確なものにする必要がある。

### ② リーダーシップ<sup>12</sup>

中小規模企業は、起業家の有能さによって発展したケースが多い。豊かな発想力と情熱、それを顧客にも社員にも伝えることができたコミュニケーション力などなど、すなわちリーダーシップによって発展したであろう。その後も、小さな組織は不況や競争などの外部環境に左右されやすいので、常に強いリーダーシップが求められる。ただし、発展させた経験は過去のことであり、環境の変化に敏感になり、過去の成功体験に固執しない姿勢が必要となる。これとは反対に、関連会社の傘下にあつて、天下った経営者の場合には、創業者の能力を参考にするには有意義であろう。

### ③ 人材<sup>13</sup>

海運会社や船主の経営は厳しく、新人の育成が難しいので「即戦力」の人材が求められているという。しかし、「戦力」としての人材とは何か考えてみる必要がある。小規模企業や船は少人数が協力し合うチームとして困難に立ち向かい、業績を高めなければ、規模的不利をカバーできない。チームは各人の役割をこなすことはもちろんだが、他の役割を担ったり援助し合ったりするチームである。援助の最たるものはOJTであり、当直や荷役のハンズになることだけではない。チーム構成員間の横関係とチームの将来という縦関係を維持する「戦力」としての人材が必要である。

### ④ 風土<sup>14</sup>

中小企業は、家族経営であったり、一部の取り巻きの力をもつ経営だったりする。そのような経営者の意向が組織全体の雰囲気を決め、周りは何も言えなかったり、その意向にそった言動が蔓延したりする「属人風土」になりやすいといわれる。このような組織が不正の隠蔽や事故を起こす例は後を絶たない。これは大手の会社も含め、日本の企業に多く、ことに中小企業には多く見られるという。規則やマニュアルなどによる指示・命令系統の整備は個人的違反を防ぐことには効果的だが、組織的違反の防止にはつながらないといわれる。組織的違反の防止には、人事評価制度などで職位と人格を分けた人事の公平さによる人間関係の構築など、「属人風土」を変える取り組みが必要である。

<sup>11</sup> 見牧 秀憲、鳩原恵二：「ISOの仕組み」、日本実業出版社、2009

<sup>12</sup> 原田繁男：「倒産しない強い会社を作るための社長の仕事」すばる社、2000

<sup>13</sup> 守島基博：「人材マネジメント入門」、日本経済新聞社、2004

<sup>14</sup> 岡本浩一：「属人思考の心理学」、新曜社、2006

## 1. 3 海上安全の仕組みの変遷とマネジメント・スキルへ向上への要求<sup>15</sup>

### (1) リスクマネジメントの基本

#### ① トップのリーダーシップ

リスクマネジメントは、組織の各部門で必要に応じて個別に行われ、事業全体の中でシステム的ではなかった。それをいかに有機的に結びつけるか、全体のシステムのなかで効率的に運営するようにもっていくことが重要である。無論、いかに安全管理を実施し、リスクを管理するとしても、いくら安全性がたかく、信頼性がたかくても、無駄な費用をかけているのでは意味がないことになる。したがって、コストとの関係でいかに適切な処理をするかがトップマネジメントの判断であり、そのための的確な意思決定を常にしていかなければならない。

#### ② 実効性

リスクマネジメントは、単に手法として捉えるべきものではなく、マネジメントの機能として組織のシステムに組み込んでいく必要がある。類似の概念でよく使われるのが危機管理で、クライシスマネジメントとも呼ばれるが、この危機管理とリスクマネジメントは混同されて用いられている場合も多い。危機管理は、もともとは政治や行政の領域で使われていたものが、民間企業の活動にまで拡大して用いられるようになったが、事故・事件が起こった後に、その事態にいかに対処するかということが対象となる。したがって、一刻も早く復旧しなければならない事態、または迅速に対応しなければならない状況に対して問題を的確に処理するということが目的である。

### (2) 海上保険管理型海事リスクマネジメント

#### ① 損失リスク

従来論じられてきた海上リスクマネジメントまたはマリンリスクマネジメントは、ほとんどが海上保険を中心として扱われたもので、物流リスクについてその一部をいかに保険に付けるか、あるいは、貿易取引において、海上輸送で海難事故が発生した場合の保険管理に関する、いわゆるリスクファイナンスに重点を置いたリスク管理が特徴であった。したがって、貨物海上保険、船舶保険、P&I 保険を取扱ったもので、物流のリスク、海上運送人の賠償責任リスク、海運事業者として船舶の運航に付随する経済的な損失を被った場合のリスク処理を対象としたものであった。

#### ③ 海事リスク

現在は、それらからさらに進んで、海事リスクマネジメントシステムとして対象とする領域を海事クラスターに広げ、対処しなければならない時代に入ってきている。海事システムとしてそのように考えるべき必要性が生じてきているともいえる。これは、未だ日本経済は、海上輸送による物流に支えられている部分が量的に 99%以上もあることから、今後とも海洋国家として経済安全保障を確保するためにも、トータルなリスクマネジメントシステムの重要性が高まっている。

<sup>15</sup> 羽原敬二:「海事リスクマネジメントシステムの構築と基本概念」、(本報告書の資料編—資料 1)を参考に事務局がとりまとめた。

### (3) ヒューマンエレメントの重視

#### ① ヒューマンエレメントとは

英国の海事機関である Nautical Institute (NI) は、ヒューマンエレメントをヒューマンファクターとヒューマンリソースを統合したものとし、船内作業において人間と船内のあらゆるシステムとの相互作用に影響するすべての要素であると定義している。船内作業におけるヒューマンリソースは、①人員（船舶システムを運用・維持するための適切な人員構成）、②配乗（平時および非常時に船舶の安全運航をセキュリティおよび海洋環境保護に必要な乗組員数）、③訓練（船舶システムに関する技能と習熟度を維持・向上させる訓練）から構成される。

#### ② ヒューマンエレメントの事故分析

SOLAS条約およびMARPOL条約などに、各国政府は自国籍船が関与する海難調査を実施し、当該調査結果をIMOへ報告すること、各国による海難調査の結果をこれらの条約で規定された技術基準の見直しにフィードバックすることという枠組みが規定された。さらに、海難調査における各国間の協力体制および共通の手法を促進するために、1997年11月、第20回IMO総会で「海上事故及びインシデントの調査のためのコード」が採択された。1998年には、従来からの海難調査が技術的観点に偏っていたとの反省から、設備の設計、操船者と設備との相互作用、船員と管理者が準拠する手順など、海事活動のすべての側面に関与しているヒューマンファクターについて研究・分析する必要性を訴え、その手法を示した指針が採択された。

### (4) ヒューマンエレメントのマネジメント

#### ① マネジメントの枠組み

ヒューマンエレメントは、仕事成果をもたらすプラス作用と、ヒューマンエラーなどを引き起こすマイナス的作用がある。安全マネジメントはマイナス作用が起こらないようにすることである。そのためには、思いつきではなく、システムを周到に準備することである。システムの準備にあたってはヒューマンファクターの状況に注意・配慮しなければならない。それにはSHELモデルと多重防護モデルを組み合わせたハイブリッドモデルの枠組みで行うコットが望まれる。SHELの各要素について、PDCAの各プロセス段階で行うマネジメント内容を示すことである。

#### ② マネジメントの方法

リスクは、要素として発生頻度、確率、起こる可能性および影響度としての強さ・程度、損害規模をとらえ、対応が必要な問題に取り組みの優先順を決めるアセスメントを行う。次いで、優先順位に基づいて、費用と効果を加味して対策を計画する。計画を実行し、その結果を評価し、必要なら計画を改善する。計画までのプロセス（Plan）を誤ると、後の実行のプロセスは効果がない。次の評価でそれに気づけば修正されるが、評価が機能しないと無駄の再生産につながる。

## 2 海技者のマネジメントに関する調査研究

### 2. 1 技術革新の下での職場活性化<sup>16, 17</sup>

(財)日本海技協会が昭和58年から62年にわたって行った内航船員・外航船員・漁船員の生活意識と職場活性化についての調査によって、船内職場での満足・不満足、仕事への積極性・消極性などを調べた。その結果に基づき、以下の対策を提案した。

#### (1) キャリア開発

##### ① 職務活動とキャリアの一貫性

船員は乗組員として職務活動に従事するとともに、家族を含めての個人生活を支えるに足る経済的報酬を獲得し、いずれの部に属するにせよチーム・ワークの一員として仲間たちと直接間接に連帯しつつ職場生活を全うし、さらには船員という職業生活を通じて、自分は生涯をこのように生きたいという自己概念を実現しようとする。

所属する組織との一体感、上司に対する満足度、同僚との人間関係、職務に対する満足度、そして賃金の高低という5つの領域に大きくまとめることができる。時代の進むにつれて、雇用管理の経済的価値の側面および社会的価値の側面については相当の水準に達した。しかしながら、21世紀へ向けての労働福祉の充実と経済社会の発展という観点から見れば、なお一層の整備を要する点が少なくない。とりわけ、仕事のやりがいづくりや、職場におけるチーム・ビルディングである。

##### ② キャリア形成における個人の対応

職業生活における自己実現価値に直接関連する能力開発を、職業生活に関する意欲と満足を規定する要因をとらえる、と同時に働く者個々人の生涯にわたる職業経歴の一貫性という視点からとらえることも同様に重要である。キャリアはまず何よりも、船員個々人の職業生活の設計にかかわるものであり、自分はどう生きたいか、何ができるか、何をなさねばならないかということである。仕事に意欲的に取り組むとともに、職業生活の満足を得るためには、一貫した職業経歴すなわちキャリアが形づくられていることに配慮することである。

##### ③ キャリア形成に対する企業の援助体制

船員の職業生活の充実を期するためには、入社直後の適性テストデータの掌握を出発点として、上述した節目となる年齢段階ごとに、能力チェック、自己評価のための様式と仕組みを設け、それによるデータ収集と、それにもとづくキャリア・カウンセリングのシステムを確立することが望まれる。このシステムを通じて、一方では当人の能力の長所、短所が明らかにされ、短所を補い長所を伸ばすための個人的プログラムが作成されることとなり、他方ではその後の配乗計画を決定するための資料が蓄積されるととなる。

<sup>16</sup> 船内職場活性化委員会：「船内職場活性化に向けて」、(財)日本海技協会、1987

<sup>17</sup> 青木修次：「技術革新の下での職場活性化」、(本報告書の資料編－資料2)を参考に事務局がとりまとめた。

## (2) 管理者教育

### ① 役割と責任

船内で職員の果たすべき役割は大きい。今後船舶のハード面における近代化がますます進むにつれ、これを共に効果あらしめるためのソフト・ウェアさらにはヒューマンウェアの重要性はますます高まっていく。こうした面について全面的に責任を負うのが職員層、とりわけ管理者である。管理者は、運航の責任者であるだけでなく、部下の教育訓練、日常指導においても直接の責任者であり、職場集団活性化の推進者でもある。

### ② リーダーシップ教育

こうした面における諸科学の進展は近年めざましいものがあり、それらを管理者育成プログラムの重要部分として感じ込む試みもすでに各所において行なわれている。船は海に浮かぶ近代工場にほかならない。鍵をにぎっている管理者に対し、命令=服従を軸とするマネジメントから納得=協力を軸として動く、意欲に満ちた集団をつくりあげるマネジメントへの切りかえを果たさせるための教育訓練は、今後もっとも重視すべき施策のひとつということができよう。

## (3) チームワーク能力育成

### ① チームの形成と維持

船内のメンバー編成は毎航海変わるというチーム編成にとって大きなハンディキャップを負っている。このため、就労実態はチームワークを中心になされるものの、チームメイトは毎航海変わり、お互いの能力や気心を知ったころ、つまり、本当にチームプレーがうまくいくような段階になった時、チームメイトが変わってしまい、新たなチームづくりをせざるを得ない。このロスは大きい。また、チームワークの成果も確認できないままにチームの再編成がなされることになれば、チームのためにがんばろうという気持や意欲もそがれがちになり、責任感や仕事への積極的動機づけに不利な条件として働くことになる。チームリーダーにとっても、このことはリーダーシップ効果にマイナスの影響要因として働く。従って、チーム能力を高めるためには、まずもって、チームメンバーが安定することが第一条件である。

### ② チームのリーダーシップ

上に立つ人は常に部下の気持を頭でなく体で感じとっていなければチームプレーの効果はあがらないし、チームの一体感を高めることもできない。陸上では上位職にあっても下位の仕事に積極的に関与することを強く求められているが、これは部下の職務充実ややりがい対策という意味だけではない。いざという時チームが心をひとつにして事に当るためには日頃から部下の仕事をよく理解し、体で感じチーム意識を高めておく必要があるからである。

船内でも同様であり、大きな船を少人数の役割集団が機能的に行動するには、各集団のリーダー、全ての集団をまとめるリーダーによる日頃のチームづくりが欠かせない。

## 2. 2 混乗船における異文化マネジメントの基本的課題<sup>18</sup>

### (1) 混乗船の展開

#### ① 混乗船の進展

混乗船とは2カ国以上の乗組員からなる配乗（編成）方式（multi-nationals manning system）を採用した船舶の俗称で、日本固有の呼び方でもある。人件費対策として混乗方式を採用したことは間違いないが、隠れたもう一つの理由があったように思える。当時の産業界における労働力不足は極めて深刻で、労務倒産が頻発するほどであった。その穴埋めとして不法外国人就労者が急増し、同時に外国人がらみのトラブルも社会問題化していた。また1980年代後半に“労働力の鎖国から開国へ”論議がオープンになり、開国すべきだの賛成論が支配的であった。大量の外国人受入れの法的制度的体制は想定され準備もできていたが、その負の側面への対応は日本社会として未経験であった。そこで政府は100万人単位の外国人労働力を受け入れた時に想定される社会的混乱にいかに対処すべきか、に対する社会実験として混乗船社会に注目した。混乗船社会を陸上一般社会に見立てて、外国人の大量導入により発生するさまざまな社会的課題とその解決方途を探ろうとしたことは国の政策として充分ありえたように思える。

#### ② 混乗船の船内集団運営

船内社会は法的には船籍国の国土の一部が一般社会を離れて移動する小社会・小集団である。この社会は従って、その社会は船舶として登録されている船籍国（旗国）の法的管轄下に置かれ、原則的には旗国の一般社会と同様な法体系が適用される。しかし日本船社が支配する混乗船のほとんどは日本籍ではなく、パナマやリベリア等の外国籍であり、所謂、便宜置籍船（flag of convenience ship）であった。便宜置籍船とはまさに“便宜的”に船籍を他国に移籍（置籍）した船舶であり、その運行支配の実態は船舶を所有する日本船社にある。また船内社会の公法私法上の統括責任者である船長が日本人であれば、混乗船社会は擬似日本社会・擬似日本職場の性格が濃く、船内社会における日常的な生活上・仕事上の諸ルール・規範も日本的たらざるを得ない。

#### ③ 混乗船の異文化葛藤

具体的に混乗船社会における異文化間葛藤・摩擦は、日本人幹部（船長・機関長など）が何らかの対処を求められる困った事例は数百件に及んだ。ただし、日本人クルーにとっては困った事態であるが、相手クルーはそのようには感じていないかもしれない。つまり、困った事態とはそれに対処する日本人側の判断基準や認識枠組みに基づいている。したがって、その基準や枠組みが相互に異なるまたはズレていれば、一方は大いに困っても他方はノー・トラブル、ということもあり得る。異文化間トラブルの多くは双方の当該事態に対する認識枠組みの違いから発生し、相手の認識枠組みが理解できなかつたり、また発生原因を間違えて推定したりすることから発生することが多い。

<sup>18</sup> 青木修次:「混乗船における異文化マネジメントの基本的課題」、(本報告書の資料編—資料3)を事務局がとりまとめた。

## (2) 異文化葛藤の克服

### ① 異文化間葛藤・摩擦

今日の世界は、好む好まざるに関わりなく多文化・多民族との共生の世界であり、それぞれの文化集団は固有のメガネから世界を意味づけ、また解釈する。その結果として異文化間葛藤・摩擦は必然的に発生し、それを避けて通ることができない。特に日本社会は多文化・多民族型社会とはほど遠い閉鎖的社会であったので、こうした急激な変化に対応するスベ（経験知・体験知）に乏しい。混乗船社会にみる異文化間葛藤・摩擦は日本人クルーの課題であると同時に、日本社会の多文化・多民族型社会への移行期における日本人一般の異文化間課題である。

### ② 自文化の理解

ヒトはある特定の民族・社会で生まれ育ち、その社会を生きていく上での基本的文化を身につける。それは、挨拶や食事の仕方などの生活習慣、快・不快の表現、善悪の基準、言葉・しぐさによる意志伝達方法などであり、家族・仲間・幼稚園・学校など自分が所属する社会集団のメンバーとして期待される基本的行動様式、すなわち自文化である。したがって、生まれ育った社会が異なれば行動の枠となる文化装置も異なり、相互理解には自ずと限界がある。また文化の厄介な問題は、自文化はあまりにも当たり前なため、それぞれの自文化というメガネから自由でないことである。出来ることは、自文化のメガネの構造やその仕組みを知ることである。他の文化を理解するには、自明の理として受け入れてきた自文化を問い直すことからスタートするしかない。

### ③ 異民族との接触

日本人は異文化との直接的接触体験を経ない極めて稀な民族で、“異質を排除し、同質は強化すべし”という村落共同体維持の典型的社会規範であるが、この論理が今日のグローバリゼーション状況にあっても機能してしまう。異文化との共存は異なることを認め合うことが原則であるので、異文化との共存を日本社会が社会として個人として肯定的に受け入れることができるようになるにはかなりの時間を要するであろう。しかし、多文化主義やグローバリゼーションが21世紀の世界のキーワードであるならば、先ずは内なる国際化課題克服の試み、具体的には、国籍法・出入国管理制度・難民認定制度、外国人労働ビザ制度等々の見直しや改正に速やかに着手すべきであろう。また、これら法制度の見直しと共に、異文化理解や語学教育などの教育改革、異文化に対する関心喚起や異文化間トラブル対処の訓練も国民レベルで展開することが望まれる。

### ④ 異文化交流

「異文化マネジメント」のための知識としては、ホフ・ステード著の[多文化世界]による世界における日本人の価値観相対化が参考になる。彼は、たまねぎ型モデルで文化を見ることを提唱している。その視点は、考え方は異なるが問題は共通していること、心のプログラムとしての文化、文化相対主義、シンボル・ヒーロー・儀礼・価値観、文化の重層性、国民文化の違い、国民文化の次元（地域・宗教・性・世代・階級・時代）の差、組織文化である。これらはIBMというグローバル企業が多文化世界における運営を円滑にするための要素と考え、共通したコア文化とこれらに配慮した各国企業の運営に活かした。

## 2. 3 海上安全文化の醸成<sup>19</sup>

平成18年度から19年度にかけて、(財)日本海技協会（平成19年度は(財)海技振興センター）が行った安全文化の重要な側面について、外航海運、内航海運の取り組みを調査し、その優良な取り組みを参考に、以下に示す目標と強化を促す提案を行った。

### (1) 海上安全文化醸成の目標

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、さらなる強化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 目標と方針

- ・ 信頼される経営：海運は分業による協働であり、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、さらに規則を上回る安全標準の要求を効果的に実践する。
- ・ 誠意ある方針と計画：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いただければ誠意ある方針とはいえない。現場で生きる方針を掲げ、計画する。

#### ② 共感

- ・ 共通認識の拡大と強化：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。
- ・ おおらかな柔軟性：問題が起こった場合、真相を知るにはまず、問題指摘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や新たな発想は、建設的な議論であるべきことを理解する必要がある。
- ・ シーマンシップのリニューアル：人間の技能は扱うものが変われば変える必要がある。伝統なシーマンシップも、現代の船に相応しいものにする必要がある、そのための教育・訓練、OJTを行う仕組みが求められる。

#### ③ 総合的な安全教育(学習)

- ・ 公共性の発揮：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発揮することである。
- ・ リスク認識の共有：海運会社の協働には、危険認識を共有し、役割りを明確にする仕組みが求められる。
- ・ クライシスマネジメント：事故の被害を極小化するための行動で、危険予防のための安全対策とは全く違う緊急かつ迅速かつ柔軟な対応を関係者と協働で行う体制が必要である。
- ・ 関係者による支援：海運は関係する会社以外の組織が関与する場合が多い。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である。

<sup>19</sup> 海上安全に係る人的要因の検討に関する検討専門委員会：「海上安全文化の醸成に向けて」、(財)海技振興センター、2009

## (2) 海上安全文化のさらなる強化に向けた行動

### ① 総合的な安全教育(学習)<sup>20</sup>

原子力発電の閉じたシステムや決められた航路を飛行する航空システムと違い、船では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。総合的な判断には、技能の優先順や効果などの評価に必要な能力が必要であり、次の二つの教育を期待したい。

第一に、安全の意義について、船舶運航が社会とどのような関わりか(社会・倫理性)、どれほどそれを期待どおり行うか(教育・訓練)、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、これまでの教育や訓練による知識や技能を実際の状況や現象との関わりで関連付けるメタ認知やメタ記憶といわれる知恵をもつことである。

### ② 安全文化マネジメントの複眼的視点(柔軟)<sup>21</sup>

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。これらの中に適正なパートナーシップの形成が援まれる。パートナーシップはパワーと信頼によって協働意欲の動機は強くなる。パワーは要求する側の考えの影響を受ける。専門性や情報というような資源で均衡を図り、信頼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、さらにパワーが必要となる。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。的確なマネジメントのために状況をいろいろな角度から見る複眼的視点を期待したい。

### ③ 心理的エネルギーの湧出(組織のやる気)<sup>22</sup>

I SM体制を導入し、さらに荷主をはじめ総係者の要求などに応えるため、現場に対する要求は大きく、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。

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、組織のやる気が高まる。若手をセーフティオーディターにすること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>20</sup> 高野陽太郎 編：「認知心理学(記憶)」、東京大学出版会、1995

<sup>21</sup> 張 淑梅：「企業間パートナーシップの経営」、中央経済社、2004

<sup>22</sup> 伊丹敬之：「場の論理とマネジメント」、東洋経済新聞社、2005

## 2. 4 BRM・ERM<sup>23、24</sup>

### (1) BRM/BTMの機能と技能

#### ① 目標と方針

ブリッジチームがチームとしての運航技能を発揮し、航海環境から要求される能力を維持するための訓練である。内容は、a. 各構成員に分担された作業の完全遂行、b. 構成員相互の情報交換（コミュニケーション）、c. 構成員相互の協調という3つの機能、とりわけコミュニケーションと協調は、ブリッジチーム特有の機能であると共にチームマネジメントに不可欠な機能である。

#### ① コミュニケーションの意義

チーム活動で必要とされるコミュニケーション機能の意義は、以下に指摘されるとおりである。

- ・ コミュニケーションは、各チームのメンバーが実行する業務の結果を集約するために必要な能力であること
- ・ コミュニケーションによって、チームメンバーに同じ目的意識を持たせられること
- ・ コミュニケーションによって、ヒューマンエラーの連鎖を断切れること

#### ② 協調性の意義

チーム活動で必要とされる協調機能の意義は、以下のとおりである。

- ・ 協調的な行動：各メンバーが割り当てられた業務は、他の業務にも必要となるため、他のメンバーの業務と連携して割り当てられた業務を行うことが求められる。当該業務の結果は、メンバー全員が共有する必要がある。
- ・ チームメンバーの必要業務欠落に対する補完的行動：通常は1人に複数の業務が割り当てられることになるが、業務の内容によっては担当者の情報処理限界を超えることがある。そのような状況が発生した場合、他のメンバーは、当初分担されていたメンバーの代わりに欠落した業務を実行することが求められる。
- ・ チームメンバー相互による監視：複数のメンバーが互いに業務を進めることによって、お互いの行動や報告を認識することができ、メンバー同士の気遣いがあれば、容易にチームとしての行動の誤りや他のメンバーのエラーに気付くことができる。

#### ③ 訓練と評価

したがって、BRM/BTM研修は、日常航海業務において最適ナリソース管理が実施できるように動機付けをすることによって、技能ではなく取組み姿勢に関し、チーム機能を重視した自己改革を目的としている。研修方法としては、①事例研究による問題点の理解、②操船シミュレーターを利用したロールプレイ、③ビデオ再生による自己点検・評価、④議論を通じた自己の行動や言動の再認識、などが主な内容である。

<sup>23</sup> BRM：Bridge Resource Management、ERM：Engine-room Resource Management  
BTM：Bridge Team Management ETM：Engine-room Team Management

<sup>24</sup> 羽原敬二：「BRM・ERM」、(本報告書の資料編－資料4)を参考に事務局がとりまとめた。

## (2) ERM/E TM訓練の確立<sup>25</sup>

### ① 基本

BRM/B TMから、機関室にも同様の考え方を取入れたERMおよびETMが構築され、さらに陸上部員も含んだ対応システムとしてMRM (Maritime Resource Management) が新たに確立されつつある。

IMOの条約改正に伴って、ERMとして人的資源の配置・任務・優先順位の決定、効果的なコミュニケーション、明確な意思表示とリーダーシップ、状況認識力の習得と維持、およびチーム構成員の経験に基づく配慮が、必要要件とされている。当直の一般原則の項目はBRMとERMに共通な内容である。

### ② 目的

ERM/E TM訓練における目的は、1人では処理できない困難な状況に対応して、複数の人間によって構成されたチームがコミュニケーションや協調動作をとりながら、チーム機能を向上させて困難な職務を完遂することである。

### ③ 主な内容

ERM/E TM訓練の根幹となる本質的な考え方は、以下の3点に集約される。

- a. 複数の人間によって構成されるチームにおいて各個人は、機関長のリーダーシップの下に設置された機器を有効に活用して情報交換を行い、協調しながら行動すること。(機関室で能力を発揮する機関士としてのあるべき姿)
- b. 機関室内のチーム構成員の行動を査定するために、訓練に適した状況を再現できるシミュレーターを用いて訓練を行うこと。(行動を客観的な視点で観察される必要性)
- c. 訓練においては、エンジニアとして求められる各人の基本的な技能だけでなく、主としてチームとして行動をとることについての評価と指摘を行うこと。(職務において必要となる各個人のチームとしての動きに関する評価および修正)

### ④ 訓練と評価

IMOは教育モデルコースとその参考教材を示すことになることから、以上の要求事項を満たすためのDVD映像による訓練情報を作成した。作成にあたっては、東京海洋大学、神戸大学、航海訓練所、海技大学校、Warsash 海事大学をはじめ、ERMに関する専門委員会のメンバーの協力を得た。

内容は入港準備から出航後までの主要な場面における行動と交わされるコミュニケーションの中で、必要な教育内容について解説を加えたものである。

<sup>25</sup> エンジン・リソース・マネジメントに関する専門委員会：「エンジンルーム・リソース・マネジメント (DVD)」、(財)海技振興センター、2012  
[http://www.maritime-forum.jp/et/movie/Engine\\_room\\_japanese/index.html](http://www.maritime-forum.jp/et/movie/Engine_room_japanese/index.html) にて視聴できる

## Ⅱ これまでのマネジメント・スキル（ヒアリング調査結果）

国内の外航大手海運会社3社、船舶管理会社1社及び内航海運会社1社（外航海運兼業）に調査員1名が、平成24年2月～3月の間に訪問し、海上勤務経験をもつ管理職または中堅社員1ないし2名を対象に、ヒアリング調査を行った。ヒアリングのテーマを、新人の育成、その後のキャリア開発、船内マネジメントのためのスキルとした。ヒアリングメモを単文にし、5社のメモを内容別にまとめて文章化した。その内容は以下のとおりである

### 1 国内船会社のマネジメント・スキル育成の現状

#### 1. 1 キャリア

##### ① 採用と入社前教育

D社：海運と船員職業を理解してもらうためインターンシップなども行っている。船員に関係する人が減り、情報が豊富で海外に行く魅力も薄くなり、船員の募集範囲を広くしなくてはならなくなった。

E社：新卒者を採用し、すべて仕事を継続している。組合から乗船履歴をつけるという要請で融通船員を乗せたことがあるが、それらはほとんど海から去って行った。船員の希望者が少なく、ピンポイントで採用している状況である。

A社：学生時代にたとえば物理や英語など基礎学力を高めて欲しい。基礎学力は、仕事の内容が何のためか、その理由を理解するには欠かせない。英語は仕事上の情報交換、人間関係の意思疎通に欠かせないコミュニケーションの基本的なツールであるので重要である。会社でも海上勤務者を入社と同時に当社研修所で再教育を行っている。

B社：学生には英語を学んでもらいたい。仕事ではマニュアル、報告書、ほとんど英語が使われており、仕事の進捗に大きく影響する。

B社：学生時代に、運動部、寮等で上下関係の厳しさに揉まれ、苦勞をした者は一般的に、厳しい指導や注意を受ける環境に順応しやすい。、部活や練習船生活その他で共同生活することやグループ活動をすることが望まれる。

A社：対人関係のスキルは、集団に入ることが不慣れな日本人の若手が多くなっており人からの指導や叱責を克服して成長するいわゆる「打たれ強さ」が薄れている。

C社：フィリピンのPMMA (Philippine Mercantile Marine Academy) とMAAP (Maritime Academy of Asia and the Pacific) は、軍隊式教育を取り入れており、卒業後も予備役となる。この軍隊式教育には賛否両論があって、日本の船社の中には敢えて非軍隊式とうたっている会社もある。MAAPの練習船教育は日本航海訓練所のシラバスを基本としながら、ワーサス海事大学等のシステムも一部取り入れて大学側が積極的に工夫している姿には見るべきものがある。

D社：民間の海外で大学教育資格をもつ船員教育大学は、STCW条約が定める資格教育の資格をもっているので資格教育にマッチしているし、一般教養教育も充実している。自社の方針として、指示・命令だけによって動く軍隊教育とは違い自主性、自立性、協調性を培う教育をしている。

## ② 乗船前教育

- B社：社会人、職業人としての姿勢や態度を培うために、入社後すぐに本社で1週間の意識研修を行っている。ここでは、自律心や責任感などが具わるよう指導し、他に海技大学校やメーカーなどの研修を約2カ月実施し、できるだけ早時期にOJTに入れるようにしている。
- A社：会社では、仕事に対する姿勢や仕事の方法の習得に向け、基礎学力研修に合わせてプロフェッショナル・マインド研修を実施し社会人としてプロ意識を醸成させる教育を行っている。
- E社：採用者にはあまり厳しい要求をせず、船長、機関長に育成を任せている。学生時代に海上生活や船員職業のようすを知らないで入職するので、生活の仕方まで教えなければならない。学校の雰囲気普通の学校と同じになったことや、船に乗っている先輩が少なく、話を聞く機会も減った影響がある。訓練所の練習船の生活もしているはずだが、長期に海で生活することについての理解が浅い。訓練所に社船からの派遣教官が少なくなったことも影響しているようだ。

## ③ 新人OJT

- B社：新人から3年間は休暇下船ごとに感想文の提出を求め、安全・教育・人事関係者がコメントを加えて休暇の船員に送り、その後の就業に活かしてもらっている。
- E社：当社では内航もあるので、内航の日本人の中で育てて外航に配乗することも考えている。育成のためのプログラムの内容を新人が読む力があるか疑問もある。
- E社：辛抱して育てるが、育っていくスピードが遅い。両用教育を取り入れたせいかもしれない。学校や練習船で工具の名前や使い方など基本的なことを教わってきていない。かつては実務を経験した教官がいたし、工場実習もあって実務的なことを学んできた。フィリピン人船員と一緒に仕事をしていることが育成に時間がかかるようにしているかもしれない。中学レベルも怪しいという英語力なので、フィリピン人と英語で話ができないためである。
- E社：海上生活に慣れさせるために同世代の社員と一緒に配乗して、船長と機関長に指導してもらっている。躰や、人に気遣うポイントといった人間関係などを入社してから教えざるを得ない。生活行動の規律や人間関係の厳しさなどが一般の学校と同じになって緩んできている。

## ⑤ 基礎キャリア

- B社：当社訓練方針にしたがって、三等のとき、三等から二等になるときに身につけて行う能力を育成することがシステム的に進められている。
- D社：育成のスピードやレベルに多少個人差はあるが、昔とそれほど違うという感じはしない。ただし求める能力のハードルは高くなってきたし、その内容が明確になってきたので、評価は厳しくなっている。
- B社：研修のツールとしてシーガル社のCBT (computer-based training) の活用と、担当機器のメーカー研修、各種の資格研修などを、必要な職位に応じて取り組んでいる。
- E社：入社して、甲板部は1年、機関部は2年ぐらい経つと仕事に対する姿勢が見えてきて、やる気に違いが出てくる。ベテラン船長や機関長はやる気をうまく引き出すが、彼らが高年にな

ってきたのでこれからの育成が問題である。

E社：当社の外国人船員には大手で続かなかった船員を雇うこともあるが、中には水に合わず移ったという船員で優秀なものもいた。他社では外国人が幹部船員になりたがらないケースもあるというが、当社では、現場力を高めるために継続雇用を心がけプロモートしている。

A社：日本人の若手教育の場において上司との出会いも重要である。部下を育成する能力は、「たたいて鍛える」だけでなく、「育てる」ことを理解してもらうよう、シニアクラスに対してコーチング・リーダーシップ研修を3日間の日程で行っている。

C社：訓練センターの中でマニラはリーディングセンターの役割を果たしている。新たな教育需要が出て来た場合、マニラに指示して必要な教育資料を作成する。この際彼等はインターネットを主とするあらゆるソースに精通していて、それに自らの工夫を取り入れて巧みに改善した独自の資料を創造する。

## 1. 2 スキル

### ① 研修・資格

A社：外国人船員に対しては船長、機関長になるキャリアプランを示しており、本船での評価を参考に船舶管理会社がプロモーションを決めてゆく。フィリピン人は予定通りキャリア発達しているが、中には途中で転出する船員がいることが問題である。船長・機関長になるときには新任研修があって、リーダーシップの研修や、問題解決のケーススタディなどを行っている。

B社：現場は、特に船長、機関長は、新人の個人差をよく把握して、その知識レベルや姿勢・態度に配慮して指導することが重要で、そういった指導力には個人差があり、また難しい。前回の乗船での問題点を検討して、次の乗船での指導に活かすようにしているが、指導を受ける側の信頼を得ることが大切である。

E社：外国人はフィリピン人のみで、マンニング会社は他の会社とも契約しており、船員は他社船に移ることもある。リピーターを増やすよう要請しているが、教えると他社に移動するので問題である。外国人船員は自助努力で会社を渡りながらキャリアを上げる努力をしているが、会社のレベルがあって、当社で育てると他社でステップアップできる。

B社：各人の考課表は船長によりまとめられ、マンニング会社に保管される。その評価を元に次の職位と配乗を決め、船舶管理会社の判断により職位や部署を決定する。評価がよくないときやプロモーションのために研修を課す場合もあるが、他の職務に移動させられたり継続を断念させられたりすることもある。

D社：各社の判断の違いや個人差もあり、プロモートの早さに多少違いが生じる。普通は就職して昇進していくが、中には自分からプロモートを希望しない人がいたり、奥さんの情報や人間関係で転出したりするという問題がある。

### ② 対人技術

A社：主に対人技術については、コミュニケーション能力を高めるために座学に加えロールプレイなど実践に活かせる内容にしている。そこで強調されるのは「傾聴」であり、人の話に強い関心を持ってよく聞くことによって共感をうながすことである。

B社：よいマネジメントをする幹部は、部下にもものを言わせることが上手な人で、話の腰を折るようなことは言わないし、部下が話しやすくする態度がある。コーチング研修などで改善してきた。他方、部下に対してもBRMなどで、上司に報告や意見を述べることをチャレンジと言ってその態度を育成するようにしている。

D社：よいマネジメントでは、人が話しやすい雰囲気があって、下の方から意見が出て、上が手本を示して説明するというのを、様々な場面で繰り返している。それには、各部の一等と職長が打ち合わせ、各部の全員のミーティングでそれについて話し合っ意見を出し合っまとめている。そうすると仲間から外れているというようなことはなくなるし、意欲的に仕事に取り組むようになる。

A社：問題があった人に対しては、その人の直属の上司を通して注意してもらうことなど、職位や人間関係に配慮することである。

C社：船員のプライドには特に注意をはらっているという事もある。

### ③ 異文化交流

C社：現地で作成したシラバスに承認を与え、又国が異なる中国や韓国等の異文化圏の訓練センターにこれを援用する際には文化的な背景による差を充分理解する事が肝要となる。

A社：異文化に関しては、日本人はフィリピン人船員との混乗が多い。基本的に日本人が配乗される場合、上から日本人という構成となっている。彼らも日本人をよく理解しつつあり、日本人も仕事などをよく教えるので、良い関係である。

C社：国民性の違いというのは確かにある。風評というのは放置すると取り返しがつかなくなる場合もある。ただ風評を判断する場合、特定の個人による話を鵜呑みにすることはしない。他からも多くの情報を入れて、場合によっては風評元の人間がマイナス評価される事もあるのは当然の理。

### ④ リーダーシップ

C社：リーダーシップについては、半分は個人のキャラクターや能力。これだけでは強いリーダーシップは成立しない。他の半分として組織がそれについて承認を与えている事を全員に理解させる事が重要と考えている。しかしこれはさじ加減を間違えると暴君となり得る訳で、その当たりのさじ加減の管理も、本部の重要な役割である。乗組員にたいする給料、食料、待遇などの労務環境も含まれる。

C社：配乗船員が船上で有すべき姿勢やものの考え方、持つべき技能や能力、やっつは駄目なこと、傾注すべき事などを独自に甲・機・共通約300項目に纏めて船上OJTに利用している。こうした項目は顧客のニーズや事故による教訓等が加わって更新される。船長のリーダーシップについても触れているが、船長の本船上の指揮権を盾に、更にはリーダーシップを誤解して、会社の言うことを聞かない船長は困るというような事にもふれている。

D社：マネジメント能力は、BRMやERMが次第に浸透してきており、従来のように現場で上司をみて育つと言うより、システムによって培われてきており、十分でない場合にはプロモートされないことで淘汰されていく。個々の船長の影響も大きいのが、全体が変わって行くには、BRM訓練が制度になってマネジメントが浸透してきたように、システムとしての取り組み

が重要である。

- E社：船長、機関長はよくやってくれるので物言いはできないが、大声をだして怒る人や、高圧的態度、飲酒、言葉が足りない人などは嫌われるといった一般論を示し、優しく接するようお願いする。仕事はできるが、あの人とは乗りたくない、といったことが起こる。その場合は下船させざるを得ない。能力がない船員も、仲間から降ろしてくれと言われる場合もある。リーダーシップは、業績重視（P）と人間関係重視（M）がともに強いPMか、ともに弱いpmのどちらでも、乗組員が心得ているので、そこそこのパフォーマンスは果たす。
- B社：保守管理では、自分たちで守備範囲の目標を定め、その実施計画を作成し、実施状況をチェックする工程表を作り、幹部は、それを確認して必要な指示やアドバイスを行う。このように自律的に就労させるとともに、その内容を明示することが大切である。

### 1. 3 マネジメント

#### ① 研修・資格

- D社：OJTを行う姿勢は日本人のようではなく、特にインドや東欧の船員はあまりおらず、フィリピンやシンガポールの研修所で休暇などを利用して学習している。船員を経験した人の中から、将来には陸上スタッフとして働く人材に育つことも期待している。
- A社：国内外を通して様々な研修を自社でおこなっており、STCWなどで新たな要件が出ているが乗船などで育まれる部分や、自社で行っている研修で教育を行われている部分が多いと考える。新たな要件を満たす為に別途新規の研修などを立ち上げるのではなく既存の研修や乗船などの履歴で認めるような体制作りが良いのではと考える。
- D社：STCWの資格の多くは自社や関連機関の研修で行っており、LNG船のタービン研修などはERMに近い。そのため海技大学校の研修はあまり利用していないが、会社によっては海技大学校の研修が必要であろう。
- B社：資格の研修は民間でも行っているが、海技大学校で行うことが多く、最近に加えられたECDIS研修も受けさせている。資格研修の全てを民間ですることは難しく、大きな施設や機器を要する研修は各社が共用できることが望ましい。
- D社：外国人はマンニング会社に登録されて各社に配乗されるので、それぞれの育成方式にしたがってキャリアを積んで行く。
- E社：ベーシックトレーニングは練習船や社船でもできるのに、どうして別にする事になったのか疑問があるが、社会人教育の体制が必要になる。
- C社：船員にはSTCW条約上の資格要件があり、必要な訓練を受け受講証書を携帯しなければならない。別に船員配乗又は船舶管理会社として船員の質を維持向上させる為の独自の教育ニーズがあり、STCWと重複するものがあるとしても、取捨選択して当社独自の教育訓練システムを構築している。
- E社：いろいろなライセンスが必要になり、PSCで問題にならないよう、海技大学校の研修を受けさせている。
- D社：乗組員構成が若くなり、ベテランの経験よりシステム的に運営されている状況である。かつてのイメージをもつ人が、実際に今の船を見たらびっくりするかも知れない。

## ② 福利厚生

A社：船員の心身面の管理として、外部の講師を招いてメンタルヘルス研修を行っている。

A社：弊社の関係マンニング会社が行っているクリスマスパーティーに参加したことがあるが船員と家族とマンニング会社の繋がりが深い事を改めて認識した。フィリピンにもインドにも研修所インストラクターがいるが、いずれも相互の交流を深めている為、船員皆に親切に対応し、指導する姿勢があつて国とか文化の差はさほど感じない。

B社：外国人の定着のため、船員の給源地でファミリーデーのパーティーや少数に厳選した会社表彰などを行っている。家族間の情報交換が盛んで、船内からもインターネットで情報交換できるため、待遇などの違いが敏感に伝わる。情報技術が発達してきたために、他人の誹謗や情報漏洩などを誰でもしやすい環境になってきた。これから情報に関するモラルの確立が必要になると思われる。

C社：船員の雇用を維持する手法として複数主要船員の奥様を親睦会の世話役として維持する等も国民性の一例。

D社：夫人や家族の理解や家族間の人間関係などを大事にしているので、定着のためもあつて、家族の交流や情報交換をサポートするパーティなどを行っている。フィリピン人船員は混乗船が始まった頃とは雲泥の差がある。日本人よりよい家電製品やIT機器を使っており、リッチになっている。

## 2 海外教育機関のマネジメント・スキル教育

アジアの6カ国と英国の船員教育機関およびその一部海事関係機関を調査員2名が訪問し、海技者のマネジメント・スキルの教育に関するヒアリング調査を行った。以下にその概要を紹介する。

### 2.1 中国

#### 上海海事大学

面談者：Dean Prof. Chaojian、国際学部長（もと海事学部長）他7名、調査日：2012年3月8日  
面談・視察概要：

10年前の若者には外国企業の人気が高かったが、最近は公務員が人気ある。公務員の待遇は良く、一方外国企業は金にはなるがしんどい仕事のためである。上海など都会の若者は船員職業を望まないために、内陸からの進学者が多い。理由は給料が約2倍以上だからである。上海では海運関連企業が港湾業など数多くの仕事があって、船員以外に就職できるチャンスが多い。船員のシニアは高給だが、ジュニアはそれほどでないために、シニアまでがんばる人は少なく、転職してしまう。

国民皆が大学卒業を目指すという国の政策によって国立大学の定員を増やしており、民間の短期大学も多くなった。現在の上海では短大を合わせた大学進学率は70～80%に達している。学費は国の補助があり半分ほどは自己負担であるが、都会の人にはそれほど高くはなく、一人っ子であるためにたいへん進学させる。上海海事大学も定員を300名から2000名に増やした。このキャンパスは2004年に着工し2007年に完成、2008年に開校した。本学の図書館の建設には、船会社（COSCO）が5千萬元の寄付をした。その社名を正門に掲げている。玄関内ロビーにある構内模型で約半分の敷地と施設が海事学部、他学部は他半分を分け合っているのが分かる。10年前に地方と民間が同じ費用を出し合った民間の3年制の商船専門学校が福建省にできたが、そのような学校は少ない。

学生は全員寮生活で、寮費は1990年までは学生負担がなかったが、それ以降は安い学生から徴収している。学費と寮費は国の補助と学生負担によっている。1996年以前の大学卒業生は、就職を保証していたが、それ以後は保証しなくなった。上海海事大学の定員は海事学部の航海・機関が約半数で、他の半分は国際学部や港湾学部などたくさんの学部が利用している。各学部とも卒業生が都会で仕事に就く率が高いので人気があり、各学部とも州の全大学の志願者の上位から1/3には入っている。安い学費でよい教育を受けられることや、卒業後の収入が良いことも人気の要因である。学業のレベルは以前とあまり変わっていない。

高校卒業には英語検定試験1級の取得を課しており、普通の英語は理解できるはずである。大学では、より高度な英語力にするためEETの8級の内、通常文章には対応できる4級を課しているが、普通は6級をクリアしている。船長として混乗船を経験してみると、航海など海事英語を読むことに、欧州人は強みがあるがアジアの人には難しい面があると感じる。コミュニケーションはERMの訓練に取り入れているが、これまでは海事大学で作成した訓練内容を海事局の承認を得た、コスコが求める教育としての技術的訓練であった。ERMはそれとは違って、意識の改革など人的要因の訓練で、安全意識の向上、アジアや欧州など異文化の理解など、これまでに足りなかったこ

とに取り組む。状況認知、コミュニケーション能力、チームワーク、疲労の管理、ストレス対処など、訓練に盛り込むべき内容を海事局と相談してシラバスを作成した。この訓練を国が認め、受講した全ての学生にライセンスを与えることを海事局が決めた。この訓練は、教壇から教えるものではなく、セミナー方式とシミュレーションである。そのために機関科では実機の機関室を設け、その場でロールプレイをする。教官スタッフもベテランから若手までバランスよくしている。

船員としての教育を受けない一般の工学系卒業生で船員になったものは育成が難しかった。船員のリーダーシップの姿勢などは、寮生活や集団生活などの学生管理や早朝訓練など初級教育の間に学ぶことと、もう一つERMの両方によって育てられる。さらに、1年の実習を船会社と契約して行うが、三等は給料が低く、また乗船できる船が少ない。船会社と直接契約することができず、マンニング会社との契約になるが、研修は最低限にとどまっており、船会社が求める人材やライセンス取得とマッチしないこともある。タンカーなどに必要な特殊な実歴は、自社の船に乗せてもらってはじめて付くが、不景気で乗船する船が少ない。

今の若者はすぐに止めてしまうので、学生には専門を学んでからどうするか、きちんとしたキャリア設計を指導している。船長まで進んで、そのキャリアを活かして陸上の管理職になる人は30人程度であり多くないので、管理者教育を上級コースのカリキュラムに取り入れている。これは貨物関係のコースだけで、他は陸上の実務を経験して身につける。練習船の教育は、かつては行っていたが船が老朽化し、予算もないので廃船にする予定だが、5万トンクラスのバルカーに教官と実習生合わせて100名が乗船できる商用練習船を建造中である。運航はチャイナラインに委託し、輸送費から維持費を得る方法でトントンで行きそうである。これは船会社の直接利益にはならないが社会的責任として取り組んでもらう。

BRM研修を始めたころの認識では技術面に重点があったが、いまは心理学や管理学などの知識や方法が必要なことが理解され、その内容を盛り込んだテキストを作成しており、近いうちに印刷される。この類いの訓練は、大学だけで出来るものではなく環境が必要であり、船に乗ってから大学に戻って教育を受け、実践的な科学的管理能力を高める。社会人も引き受けることとして、10日間の研修コースを立ち上げたが、受講者が多いので5日間研修コースにした。このコースも海事局により教育機関資格を得て受講者に修了のライセンスを与えることが出来る。管理能力は、通常の状態の他に退船や消防など緊急事態の場面に相応しい能力もあり、場面に応じた訓練を重ねる必要がある。いろいろな訓練に理論の講義が重なる部分もあるが繰り返しによって、能力はらせん状に向上していく。新しい知識を加えていき、オペレータレベルの能力からマネージャーレベルの能力へと発展する。

国は教育レベルを検証し、世界で要求される水準の教育を担保している。そのために更新の教育もあり、その受講証明も発行する。船員が所有する海技資格は一つで、その中に様々な証明が加わるという考え方である。英国やインドのように個別の研修に資格を与えるものではない。アジアでは欧米と発想が違うこともあるので、国際的な協力関係を望んでいる。IMOへ共同で提案などが出来れば良いと思うが、それには関係国と事前に十分な情報交換をして進めたい。

## 2. 2 インド

### Anglo Eastern Maritime Training Center

面談者：Capt K. N. Deboo (Director & Principal) 他2名、 調査日：2012年3月5日

#### 面談・視察概要：

国の人口が多いから船員になりたいと思うものは多いし、船員の生活も良いし、キャリアを活かしたいと思う人も多い。国立の商船大学はチェンナイに一つありそれも当研修センターと同様に入るのが難しい。この卒業生も研修センターで研修する。研修を受ける希望者が多いので10倍以上の志願者の中から、まずコンピュータによる書類審査を行い、一次選別した人をさらに知識試験と心理適性検査で二次選抜し、態度や熱意などを面接によって判断し最終選抜する。

選別した人を職員の20クラスの合計200名をカルカッタの寄宿舎で共同生活させ、卒業後、この研修所で実習する。通常は3年間であるが、機関コースは4年になる。途上国では、共同生活でリーダーシップができるとして、軍隊式の学校が多いが、当方は生活規律など部分的に軍隊式で、熱意や積極性などの自律性や自主性を強化する教育をしている。商船ではチームワークややる気をおこし、自己管理できるようにする必要があるためである。

商船学校を出た若者が社船に乗る前に身につけておく基本的な知識と技能を教え送り込む。費用は、受け入れる会社がギャランティーとして約束しており、会社の仕事をしたら支払う。これを確かにするために、厳しい選別を行っている。船員の需要は伸びており、今では多くの民間商船学校から年間1万人(去年は1万1千4百人、その約半数がインド人)を供給しているが、レベルは様々である。国は予算がなく練習船をなくしたので会社で実習訓練しはじめた。1年間の初級者研修を受けて会社の船に1年間乗る。受け入れてもらっている会社で、NYKとMOLは最も大きい会社であり、そのほかにも世界中の数多くの会社に送っている。当センターはそれらの会社と密接な関係を持っていて、マンニング会社が必要とする新人や必要なポジションの人を、会社の要求に応じて技能を身につけさせる関係になる。

マネジメントのシラバスは10年ほど前に人的要因が議論され始めた頃に作った。その内容はかなり以前に航空機事故を経験したスカンジナビア航空が作成したCRMの内容を海運にモディファイして作成した。研修の1年目に初級のリーダーシップ研修を行っているが、内容はリーダーとしての姿勢などである。その後20カ月乗船して帰ってきたら、一等クラスのリーダーシップ研修を行い、さらに乗船して、トップとしてのマネジメントとリーダーシップ研修を行う。内容は実践に結びつくよう、ケーススタディが中心である。それにはBRMとERMを活用する。したがって、BRMとERMは、マネジメントスキル全体の中でケーススタディに位置づけている。このように全体の研修コースがフローになって結びついている。ここに至までには長い歴史がある。香港で一般船員の研修所を開始して、次第に人数も職位も拡張してきた。全体として会社が求めるコンプライアンスを保証することのためにある。

HRM (Maritime Resource Management) は大学のカリキュラムになっているが、アメリカのシステムであるMDQ (Management Development Quality) にしたがっており、テキストは「Behavior

Organization] (Jerald Greenberg, Robert, A., Baron)である。マネジメントのほぼ全体を網羅する内容であり、これらを参考にコンパクトにまとめた研修テキストとそれに対応した研修ノートとチェックのためのテキストを作成し、組み合わせて使用している。心理学専攻の教官（女性）がこの中心的な役割を担っている。テキストの内容についてペーパー試験はしないが、集団討議、ロールプレイ、BRMやERMを2名の教官が評価して、本当の理解と実践力を確かめる。評価のねらいと評価項目を教官に示し、結果を講評して10段階評価し、6以下を不合格として追加研修を行う。

マネジメントで大事なことは、まずコミュニケーションが十分に出来るように英語が出来ることである。そのため英語の基礎教育は2年をかけ3段階に分けてCBTツール (Odessa) を活用して行っている。第1段階は3カ月で基礎的教育、第2段階は1カ月、さらに海事英語について1週間行っている。海事英語は海事用語を覚えるもので、航法、構造、安全標識など10ほどの分野がある。各分野に下位のカテゴリーに分け、それぞれに例文、図と文字があり、読み上げを繰り返す。その早さのレベルが1～10とMaxがあるが、実際には7まで利用できる。これでヒアリングと話す能力を身につける。最後にそれぞれのカテゴリーに質問文がある。

船では規律を守るとともに意識を共有してチームワークをよくする必要がある。その8つの側面を舵輪の図に示して教えている。MCAの冊子ではEmpathyという項目を立てているが、それはUnderstandingの項目に含まれる。Just CultureはConsistencyに関連する。大切なマネジメント能力は、中国人も多くなり香港の研修所を新しく大きくしたが、様々な国の船員が乗船するのでマルチカルチャーのマネジメントである。船の生活や仕事では、それぞれに文化が違っていても共通にしなければならないことがある。しかし、実際には国が多すぎると難しいので、当研修所と関係するマンニング会社には3国以上にはしないよう配慮してもらっている。国の組み合わせではインド人とフィリピン人はよいが中国人とは難しい。フィリピン人はやさしいが中国人は威張る人が多い。

当研修所はSASやNautical Institute (Det NORSKEの認証もあった)などの認証を受けた内容として三等は個人、シニアはチーム、トップはリーダーとしての教育をし、5年後にリフレッシュ教育をしている。内容は分かりやすくコンパクトにして、リーフレット式にしてその都度改訂していく。リーフレット式は改訂しやすいし、厚いのをフラットに開くことが出来る。最近Global MET (船員教育者の国際的な会議)の資料として、リーダーシップの教育内容を作成してIMOに送った。

船員教育についてはGlobal METで検討しているが、これまでの技術中心からマネジメントが重要になることをUKとの情報交換で明らかにしており、UKの教育システムを導入している。このシステムで5年ごとに審査し、プロモートに反映される。トレーニングと3段階評価のマトリックスで行い、ニューデリーなどのマンニング会社のプロモーションに活用してもらっている。カルカッタの大学とマンニングとの関係は、MAAPと同様であるが、MAAPはdisciplineが強い。

## 2. 2 英 国

SIRC (Seafarers International Research Center)、Cardiff University、UK

面談者：Director Professor Helen Sampson 研究員 5 名、院生数名、調査日：2012 年 2 月 6 日

面談・視察概要：：

当組織（SIRC）は各国の海事社会を支える人材の育成をしており、ロイズが行っていた教育支援に日本財団が加わった奨学資金の援助を受けた約 20 名の学生が在籍している。これと同人数ほどが同じように授業料等の資金援助を受けて他の学部で研究している。船員供給国に関する教育社会学・社会科学の領域の研究を通じて、船員労働と生活の安全を支援するために、海運会社などに研究成果をアピールしている。船員の採用や派遣会社が多いシンガポールや香港のセミナーなどで講演することが多い。（マネジメントに関連する 4 編の論文が紹介された。）

さまざまな船員が参入しているが、その能力を維持するには e ラーニングの方法が有効である。教材を与えて学習させ、その成果を確かめるテストでチェックできる。英国では基礎教育を受けた後に 1 年の乗船研修で最初の評価を受けて会社に雇用される。その後、ランク（職位）に準じた評価を受けて、その職位に必要な能力・資質を身につけたときにのみ次の職位に就く。各船の雰囲気や組織運営（船内管理）が船長個人の特性によって強く影響され、乗組員の労働意欲を低下させている船もあり、人的配置のマネジメントの能力を高める必要がある。このような状態にならないための重要な能力はコミュニケーション能力である。

各国の船員教育システムは、PMMA などのように軍隊式の学生生活によって船員としての態度形成や、縦秩序の組織運営を身につけさせている。欧米や日本では、役割や機能を重視した組織運営を進めている。それぞれ国民的背景や歴史があって、それぞれに適応的な組織運営があることを認識する必要がある。教育項目の増加と共に安全標準に関する項目も多くなり、全体が見えにくくなっているため全体をカバーする図書を求めるといふ指摘に対しは、その全体像を特定の参考図書でカバーしようとするのは危険であるという意見である。異文化交流のように、いろいろな立場があることを理解する必要がある。

途上国の人たちには受け身的な傾向が見られるので、自分たちでマネジメント教育法を考え出すことを勧めることには共感できる。しかしそのためには、各国が自分で確立する能力を持つよう努力する必要がある。欧州では EMSA（欧州海事安全庁）があって、海事情報の交換が行われている。船員の需要は増えており、英国では船長、一等航海士の職場が多くその職位の希望者も多い。二等航海士・機関士・三等航海士・機関士の職場はそれほどでもなく希望者も少ない。

Lloyd's Register

面談者：Dr. Jonathan Arthy、

調査日：2012 年 2 月 7 日

面談・視察概要：：

ロイズでは人的要因の中で、e-NAV も他のことも総合的に展開することを目指している。大きな枠組みは安全(Safety)とサービス(Service)であり、それらが両立する形、すなわちそれぞれの領域

を数学の集合論理で表すと共通集合部分に該当する。この発想はロイズの最初の検査記録から続いており、保証の根拠になっている。保証は例えばP I 保険である。IMOに提案するために準備している基準はISOのユーザビリティ評価法に従って作り上げたものである。ユーザビリティの範囲は広く、船員が使いやすいことの他に保守の手間やコスト・パフォーマンスを高めることも含む。

e-NAV の今後は、ユーザビリティの他に、ISMコードなど国際的な安全標準に照らした標準化も視野に入れて普及を図る必要がある。その場合、船種や危険性の度合いなどを加味する必要がある。船の機器だけでなく一般的な機器の標準化について、アジアから欧州の取り組みを紹介する機会が多く、今年には2回（5月と11月）日本に行き、その機会に韓国と中国を訪ねる。e-NAV については日本の研究者と情報交換している。

パフォーマンスは人のコンピタンスと関係しており、コンピタンスを支援することになる。ILO、IMO（ISPS コード）などの会議で人的要因の設備、評価法などの手法や訓練計画などを話し合い、実務者が行えるようにして普及を図っている。普及にはワースッシュ海事大学での訓練コースやWMU（世界海事大学）でのワークショップなどがある。

ロイズで行っている研修は、例えばヒューマンエラーコースでは、Human Factors、System Engineering & Human Factors、Human Element and Systems、Human Behavior & Ergonomics である。Human Science もあって、「As thought leader we need to broader and deepen the uptake of good science and practice」をモットーとして教えている。マネジメント能力育成分野の研修もあり、マネジメントの専門家が講師を努めている。研修対象者は、サーベイヤーである。それは「Assessor」という設備などハード面の検査官と、SMSやいままでは任意であったがこれから強制になる船員資格の検査などソフトの検査官がおり、それぞれ専門である。後者を増やしている。

## Warsash Maritime Academy

面談者：Prof. David Gatfield、

調査日：2012年2月9日

面談・視察概要：

海事教育機関は16歳と18歳で教育を始める本学と2校とあり、本学は300名で、他が200名ずつ、合計で年間700名を受け入れている。会社の研修生がほとんどである。船員を志望するより職を得るといふ動機が強く、2～3割は脱落する。それらを卒業してからHigher Educationを行うNewcastle大学とGlasgow大学がある。新人教育は長期コースで、その他に短期コースがあり、年間9000人が登録して何らかの研修を受けている。船員の他にオイルリグの技師、検査官、小型旅客船、水先人の研修もある。水先人はアメリカ、カナダからの研修生を含めて年間150名を受け入れている。新人教育の他に上級職研修コース、eラーニング（ディスタンスラーニング）も充実し、施設の充実を図っている。eラーニングシステムは登録者が研修メニューに沿って、資料によって学び、内容についてのテストや討議などによって力をつける。修了者の能力を評価して技能修得を証明する。国からの資金援助はなく、学生の授業料（研修費）収入による運営によって蓄えた資金を、施設維持や新規事業に充当している。

STCW条約マニラ改正の始まりは、英国の海運関係者のワークショップで、S. デビッド氏が

座長を務め、1996年に欧州連合で話し合い1997年にまとめた。昨年に特別会議をT. デビッド氏 (MCA) が議長を務め、アドバイザーグループが規則について議論し合った。2013年1月7日に新しい研修コースを稼働させ、STCW条約の完全施行日(2017年1月1日)までには最終的な準備を終える。今回のSTW小委員会には英国内で議論し合っただけでシラバスの改正案などを検討するが、そのための資料を準備している。

施設は、海岸より少し高い丘にある約4ブロックあり、一つは最も高い位置の中心にジム、食堂など共用施設とシミュレータがある。6隻連携した操船シミュレータ、各種タンカー用の液体カーゴ荷役シミュレータがある。それを挟む形で教員事務室と学生寮があり、少し下に図書館がある。図書館は専門教科関係図書のみで午前が開館している。その脇にオフショア施設で救命訓練施設があり、サバイバル機材の実践訓練ができる。坂を下ると消防訓練施設がある。訓練だけでなく理論講義の実験設備があり、実際の事故現場写真が掲示されている。海沿いに進むと栈橋が突き出ている、その根元に機関整備実習施設があり、旋盤、工作、溶接などの実習が出来る。栈橋の先端にはフリーホール型の救命艇があって、学生がイマーシブスーツを着て向かっていた。

#### MCA (Maritime Coast Guard Agency)

面談者: Capt. David Turner 他1名、

調査日: 2012年2月6日

#### 面談・視察概要:

Warsash 海事大学とは、さまざまなことで協力し合っている。STCW条約マニラ改正への取り組み、具体的にはリーダーシップ、BRM、ERMなどの新規程に従った実施要領を調査している。STCWに関しては初級者(support level)、中級者(operational level)、上級者(management level)という各レベルに必要な項目を策定し、そのための研修コースをWarsash大学などと実施準備を進めている。関係者と検討会を行い、4月下旬のSTW小委員会までにその内容を固めて、提案する予定である。船長・一等航海士のためのモデルコース原案は人的要因の座長をインドのマハパトラ氏が務めているので、Anglo Eastern(インド)がIMO事務局の要請を受け、そこでやることになったようである。別のものを提案して我々のものに切り替えるつもりである。

当方がまとめたリーダーシップの冊子は大きなコンサル会社と専門家10名ほどが編集に関わり、実務者に対する調査でまとめたもので、有名な漫画家による挿絵も入れている。その次に示したのがHEAT (Human Element Assessment Tool) であり、これら全体がマネジメントの内容である。次にはJust Cultureである。これは、例えば、時速40マイルで運転しているのが、45マイルでも何とか行けると思っている内にそれが普通になり、次には50マイルでも良いということになって、そのうち違反で捕まるというようなことを許さない文化である。その参考図書は、シドニー・デッカー著「Just Culture」(邦訳「ヒューマンエラーは裁けるか」)である。日本では能力資格や規則を細かくしなくてもよいという人もいるが、文書があっても無視するという国もある。いろいろな国があるので、互いにどうすればよいか考える必要がある。

## 2. 3 韓 国

### 韓国海洋大学、海事大学 (Korean Maritime University)

面談者：Prof. Byeong-Deok Yea(学部長)、他数名、

調査日：2011年3月21日

面談・視察概要：概要：

二つある国立海事大学のうち大規模なもので、充実した施設(各種シミュレータや2隻の最新式専用練習船)と日本で学位を取得した教授陣がおり、教育熱が高い韓国で寮生活費の負担と懲役免除されることから優秀な学生が学んでいる。社船に3年間乗船して兵役免除されると7割ほどが船員を止めることが問題であり、船主はそれを見込んだ定員増を求めている。

海技者教育の柱として、リーダーシップ、船員の誇りを2単位で教えており、クラス毎ではない指導担任教官制度をとり、2年生の夏休みに2週間の生存訓練を実施している。また、寮生活は教科(1単位)になっており、更に上級生による寮当直を実施しリーダーシップを育成している。

Human Resource Management については海洋技術研究所の研究者を中心に専門分科会を設置し、教育関係者と検討を始めており、これからは人間が最も重要なテーマであるという認識がある。独自にそれなりのSTCW対応を考えてはいるが、アジア流に統一され遵守しやすいコンセプトをアジアで交流しなから検討することに協力は惜しまない。日本から学ぶべきものがまだまだあり、期待を寄せている。

施設見学では、3隻対抗船シミュレーションが出来る操船シミュレータ、練習船内の実習生の船橋配置、オンボードシミュレータがとくに有用なツールと思われた。練習船はフェリーを手がける造船所で建造し、大学脇の岸壁に係留され、船内にはシンポジウムなどに利用できる会議場があって、宿泊も合わせて出来る催し会場としても利用されていた。

### 韓国海技大学校 (Korea Institute of Maritime and Fisheries Technology)

面談者：Yeong-woo Jeon(学科長)、

調査日：2011年3月22日

面談・視察概要：

韓国海洋大学の脇にある新しいビルに海技大学校と同じく船員の資格教育や再教育を行っている。新築ビルに引っ越してまだ施設準備の工事中である。

最近増えているSTCW対応の訓練の需要が多く、施設拡充を図っている。リーダーシップやマネジメントについても、それなりのメニューを考えてはいるが、韓国海洋大学等と協力して進めている。

### 木浦海洋大学 (Mokpo National Maritime University)

面談者：Ahn, Young-Sup(学長)、他7名、

調査日：2011年3月22日

面談・視察概要：概要：

二つある国立海事大学の一つで、6年前まで造船学部と商船学部の短期大学だったが、社会のニーズがあつて4年制大学となった。釜山の韓国海洋大学より少し規模が小さいが、施設は韓国海洋大学と同様で、優秀な学生に対し同様の教育がなされている。今の大学と寮のシステムを検討するため日本などの商船大学を視察したが、日本は民主的というかバラバラという感じがしたので参考にせず、アメリカのキングスポイントの商船大学をモデルとした。

S T C W条約資格教育検討の中心となる海洋技術研究所 Hongtae Kim (Principal researcher of maritime & Development Institute)氏等とのミーティングでは、Human Elements、 Human Factor、 Resource Management について、かなり専門的で建設的な意見交換がなされた。韓国ではB R MやE R Mについてのテキストがあり、その中でコミュニケーションやリーダーシップスタイルなどの講義をしている。これらとどのような関係で行うかが課題であった。

研修を売り込む積極的な姿勢がみられ、そのために日本の大学院出身者の教員を多くして、情報収集に熱心である。

## 2. 4 フィリピン

### フィリピン海事局 (Maritime Industry Authority)

面談者：Ms. Doris (Chief MDO of MARINA) 他1名、

調査日：2011年3月17日

面談・視察概要：

Marina と呼ばれるこの機関は内航船員の免状交付などを主管しており、多くの内航船員の資格申請者がいた。数年前より、外航船員は海外就労と同じく、労働省管轄になり、海事局は内航船員のみ対象としている。海技に関する専門官は海事局にいるのに外航船員が対象外となったことに不満を抱いていた。

STCW 対応の人的資源管理対応についての情報交換について協力は惜しまないが、フィリピンでは、国の縦割り組織が複雑に絡み合っており、教材の作成がうまくいくかどうかのことであった。

### フィリピン国立商船大学 (Philippine Merchant Marine Academy、 PMMA)

面談者：Mr. Raul B Capplenman(学部長) 他数名、

調査日：2011年3月18日

面談・視察概要：概要：

本学は1963年に設立され、1997年に船員教育学部だけではない学部が増えて現在に至っている。フィリピンで最も歴史が古く、充実した施設(敷地面積も62ha)があり、優秀な学生を擁する国立大学である。寮費・食費・授業料等は無償で、7000人の志願者から各種の試験で700人を選び、更にシミュレーションテスト、短期乗船実習等で安全、規律を重視して選考250人に絞る。

さらに各学年の進級試験で1単位でも取得出来なければ留年させられるので、成績が悪い学生は退学し次第に淘汰されていく。卒業生はそのような難関を突破してきた人であり、プライド意識が高い。海事関係機関の専門家は、MAAPなどの教官を含め、ほとんどが当大学出身である。船員教育機関は数多いが、格段のレベル差があって「PMMA and others」といつていた。

Human Resource Management については、理論だけではなく態度、行動が重要である。更にI M O標準は、みんなで決めても実際に実行していない国や学校があることが問題である。独自にそれなりのS T C W条約マニラ改正への対応を考えてはいるが、アジア流に統一され遵守しやすいコンセプトを交流しなから検討することには前向きである。

訪問当日は週に1日の軍隊教育日で、行程に軍服姿での行進や隊列などの軍事訓練をしていた。施設見学では、損傷処理計画訓練の発祥の地であるドイツ製の世界唯一という緊急事態(海賊等)対応シミュレータを実演して説明があった。

## 2. 5 インドネシア

### インドネシア海事局 (Indonesia Ministry of Transportation)

面談者：Capt. Indra Priyantna(局長代理)、他 8 名の官僚/海事教育関係者、

調査日：2011 年 3 月 14 日

面談・視察概要：

船員教育は 3 つ国立大学（ポリテクニクといい一流総合大学に次ぐ一流技術大学）で多くの受験者から選抜された（1 学年 300 名）が学んでいる。他に数多くある民間の船員教育機関は数多くあるが、教育内容のレベル差は大きい。

S T C W 条約改正への対応は海事局で進めており、マネジメントについては Shipping business/Shipping management、General organization、Decision making、Leadership、Personal Management、Risk assessment の各領域をカバーする内容を準備中である。（意思決定の理論的などを説明しようとしたので全容だけでよいとした。）ほぼ全ての検討が進んでいるが、リスクアセスメントはこれからである。各学校とも同様に進めているので、海事局としてはその内容が S T C W の資格条約を満たしているかどうかの判断をすることになる。

国立商船大学は、新入生候補者は入寮前に体験入寮し入学する。学生生活全体での寮生活で人間関係、集団運営、リーダーシップを学び訓練している。合わせて一般教養で心理学や社会学などを学ぶ。その中にはインドネシアの多文化社会を理解するため国の全大学に義務づけられた必須科目がある。

S T C W 条約マニラ改正のマネジメントについては、アジア流に統一され遵守しやすいコンセプトを検討し、アジアで交流しなから船員に分かりやすいブックレット/テキストの内容を検討することに関して積極的であった。

### プルタミナ海事訓練センター (PERTAMINA Maritime Training Center)

面談者：P. R. Dunawan、他数名、

調査日：2011 年 3 月 14 日

視察概要：

当センターは国営石油会社の海運部門が売船して船員教育部門を民間経営の研修所としたものである。S T C W 対応の各種シミュレータ等、実際に再教育として行われている状況を見学した。40 種類ほどの研修コースがあつて、実務を挟んで職部と職位に必要な研修を行っていた。会社からの派遣もあるが、自前で研修を受けている学生がほとんどである。

一教室内に 10～20 名ほどの学生が、船員を経験した年輩のパートタイマー講師による授業を受けていたが、その風景はジェスチャーを交え笑わせたりしながら行っている活気あるものだった。小さなビルだが空き室は次々と装置が入り教室になっていく。

### インドネシア国立商船大学 (Maritime Higher Education Institute)

面談者：IWAN Kurniawon、M. P. D（港湾・物流管理部門長）他 5 名、調査日：2011 年 3 月 15 日

面談・視察概要：

インドネシアの 4 年制の国立船員教育機関 3 校の内の 1 校であり、高い競争倍率を誇っている。入学時の 10 日間のオリエンテーションで学生個人の態度、モラル等を教え、3 年次に心理学をベー

スにした人的要因管理を1単位で教えている。Mr. Aguris Budi Hartona が実際に学生向けに教えているというパワーポイントで説明した。初歩的なものだという説明であったが、最近のマネジメント理論を取り入れた自前の内容であった。この分野の教育は、心理学、教育学、政策がベースになっているという。更に最終学期に Safety を含んだ Education、 Human Resource Management (2008年から導入)、Manning が教育されるという。

寮生活における教育は、規律などの生活様式は軍隊式を基本にしているが教育方針は半軍隊式と述べていた。それは商船の船員に必要とされる自律性を育成するものである。生活指導の教官は軍隊から派遣された監督者であるが口は出さず、学生自治組織によって運営させている。学生自治組織は全員による選挙で代議員を決め、その互選で代表数名を決め、それらが当番でリーダーとなって、目標、規律、行事の進行などを運営する。

## 2. 7 ベトナム

### ベトナム海事大学 (Vietnam Maritime University)

面談者：Dr. Pham Xuen Duong (副学長)、他数名、

調査日：2011年3月11日

面談・視察概要：

大学は船員教育と海事全般に及ぶ、造船、港湾、国際関係などの学部を持つ総合大学であり、船員教育コースの学生は全員寄宿舎と学資が提供され、制服姿で受講している。他学部の学生は一部が寄宿舎で生活し、私服で通学している。

大学ではSTCWコードに即した講義をしているために、改正にも即応する姿勢で臨んでいる。その上、大学と船会社のベンチャー会社は、船社の要求する研修コースを設け、会社のニーズを積極的に受け入れている。マネジメントについて、アジア流のコンセプトを交流しながら検討することに賛同していた。

施設見学で、7年前に訪れた状況との大きな変化は、隣接地に拡張した構内に学生寮の建設が進められ、近いうちに移転するということであった。その資金は国と自助努力によるのが半々で、実験水槽は世界銀行融資、主機の燃焼実験装置は民間会社の提供などがある。

(ベトナムでは教育を財産という考えがあるようで、学生は教育熱心な家庭環境に育ち理数系に強いという。訪問日は、開学記念祭の前日で学内は工事や清掃、装飾、催し準備などで多忙なようであった。)

### Ⅲ これからのマネジメント・スキル

#### 1 海技者に求められるマネジメント・スキル

##### 1.1 IMOによる教育モデルコースの内容 (STW 43/3/6 Annex)

###### (1) モデルコースの構成

IMOの第43回STW小委員会では、STCW条約の資格要件の改正(通称、マニラ改正)を受けて、資格のための教育内容などについても審議される。そのためにIMO事務局は、船長・一等航海士のための草案作成をAEMTCに依頼し、それを供覧した。モデルコース全体の枠組み(Part A)と能力各資格領域別のコース概要(Part B)、講義シラバス(Part C)、教官マニュアル(Part E)および評価(Part E)、について説明している。Part Cの項目は以下のとおりである。ここで【 】は草案の章、「 」は当方による内容を表す単語である。

船長・一等航海士の海技資格を次の3つの領域に分けている。

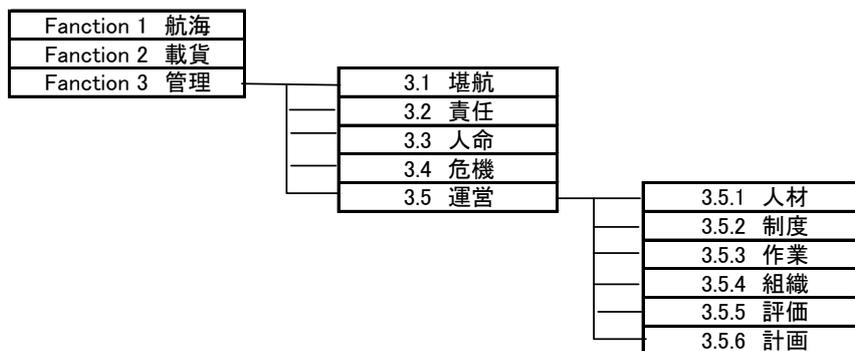
- ・ Function 1: 航海 「航海」
- ・ Function 2: 貨物取り扱いと積載 「載貨」
- ・ Function 3: 船舶安全管理と乗員乗客管理 「管理」

「船舶安全管理と乗員乗客管理」(Function 3)は、つぎの6領域である。

- 【3.1】 トリム、復原性、応力 「堪航」
- 【3.2】 法的要件の監視、管理の遵守、洋上での生命安全確保と海洋環境の保護手段 「責任」
- 【3.3】 乗員乗客の安全、救命装置、消火装置その他安全システムの運用条件の維持 「人命」
- 【3.4】 危機管理・ダメージコントロール計画の策定と緊急状況の処理 「危機」
- 【3.5】 リーダーシップと管理技術 「運営」

マニラ改正で追加された「【3.5】 リーダーシップおよび管理技術」を、次の6領域に分けて教育内容を示している。ここで( )内数字は講習時間数である。

- 【3.5.1】 船上での人員管理と訓練 (16) 「人材」
- 【3.5.2】 関連国際海事条約、勧告および国内法規 (2) 「制度」
- 【3.5.3】 業務割当および作業負荷管理 (4) 「作業」
- 【3.5.4】 効率的資源管理 (5) 「組織」
- 【3.5.5】 意思決定技術 (4) 「評価」
- 【3.5.6】 標準作業手順の開発、実施および監督 (1) 「計画」



図表Ⅲ－1 STCW条約のリーダーシップと管理技能の資格要件の構成

## (2) 講義シラバス (Part C) の内容

IMO議事資料の講義シラバスの草案は、教授する内容を項目別に箇条書きで説明している。項目は6領域毎に3段階に細分している。【 】で示す1段階と次の[ ]の2段階別に、3段階目の鍵語を並べると以下のとおりである。

### 【3.5.1】 人事管理、組織および船上訓練

#### [1.1] 乗船者管理(10時間)

- ・ 部下の管理と良好な関係を維持する原則: 冷静、節度、誠実、公正、確固たる姿勢、公平、約束、違反者の矯正、労働組合の対応、国籍、言葉、宗教、その他の文化を含む、個性尊重の管理
- ・ スタッフの態度: 人々が働く理由として、収入、組織参加、生活水準の維持があり、技能や知的技能を活用し、それによる満足感、志の実現と地位向上、権威への欲求など
- ・ 権限の執行: 高い地位は潜在的な権威を与えるに過ぎないことを理解し、真の権威は地位にふさわしい仕事の知識、決断力、決断の正確さ、簡潔な命令、助言、命令の実行、部下の受容が必要であること
- ・ 団体行動、規律および乗組員の仕事量: 部下の受容、部門への帰属、非公式集団、組織目的の共有、リーダーの共存、集団の行動パターンへの影響
- ・ 雇用条件の採用: 直接雇用の他、全国組織、労働組合、代理店、これらの組み合わせ、就業条件は給与、キャリア、年齢・資格給、休暇、手当、残業、乗員と乗客とのよいコミュニケーション能力、職務に相応しい訓練と実施する OJT の範囲と方法

#### [1.2] 訓練(6時間)

- ・ 訓練: 目的の説明、必要な準備、任務との関連、実施方法、日常訓練への関心、訓練方法、必要な分野、メンバー、サバイバル訓練は船上訓練、ヘリコプターの救命装置、陸上救命装置および船舶の救命索発射装置、非常部署配置表、緊急修理指示、退船訓練、指示、カバー掛け直しなど
- ・ 緊急訓練: 日常訓練、重要操作、非常部署配置表、臨機の措置、消火訓練、ボート訓練、部門別訓練、組織的検査結果の集積について

### 【3.5.2】 関連国際条約、勧告および国内法

#### [2.1] 関連国際海事条約および国内法(2時間)

- ・ ISMコード: 基本原則、IMSコードの内容と応用
- ・ STCW条約: 基本原則、条約の内容と応用、最低休息時間の管理、特殊なタイプの船舶の船上訓練、当直士官の船上慣熟訓練、基本安全慣熟訓練の課題と任務、OJTの組織的実施法と記録法、要件違反と罰則、国際条約と国内法の関係、国内法の精査と点検、国内法の旗国毎の差違

### 【3.5.3】 作業の適用および作業負荷の管理

#### [3.1] 計画と調整(1時間)

- ・ 過重状況の認識方法、疲労の識別方法、疲労兆候識別、疲労原因、蓄積疲労の影響、過小作業負荷の予防法、定期的な会議の意義、毎月の安全会議の意義、船内委員会議長決定への船長の同意、会議運営の必要事項、議事録の確認、会議の訓練効果、グループ規模、会議時間、会議の運営、会議のタイプ、議題と時間表、会議の準備、不一致の解消、結論のフォローアップ、会議で陥りやすい過ちの記

述、船内管理の要件としての会議の種類・目的・進行

[3.2] 業務割り当て(1 時間)

- ・ 船内組織を決定する船舶設計と人員配置:無人化レベル、操作方法、労働強度、機器使用範囲人員の伝統的な部門制、兼務乗組員制、部門間柔軟体制、どのシステムが管理に採用可能か、安全管理者の任命、防火責任者の任命、その技術アドバイザー、非常部署配置表を理解する。その上で、緊急装置が使用可能な状態とし、SOLAS 要件に従って火災訓練および退船訓練の実施について

[3.3] 時間と資源の節約(1 時間)

- ・ 時間と資源の節約:作業の計画、割り当て、委任方法、最善の結果を得るための適切な計画の下で、利用可能な資源活用の重要性

[3.4] 優先付け(1 時間)

- ・ 日常業務における作業の優先付けの方法

**【3.5.4】 効果的な資源管理**

[4.1] 資源の割当、配分、優先付け(1 時間)

- ・ 効果的な割当方法、乗組員に対する業務配分方法、利用可能な全資源の優先付けの方法

[4.2] 船上および陸上における効果的なコミュニケーション(1 時間)

良好なコミュニケーションの原則:雰囲気、対話、親密感、ブリーフィングとデブリーフィングの重要性と、チーム全体、肯定と否定、個人非難の回避、学習、早期発見と誤謬訂正、将来の改善計画

[4.3] チーム経験の反省を生かした決定(1 時間)

業務の割当・委任、チーム経験による資源管理、効果的な人員配置、エラー連鎖の回避方法、危機管理計画、対内・対外コミュニケーション、円滑な情報の流れ、船内状況把握の誤りと効果的なコミュニケーションの欠如による事故

[4.4] 動機付けを含む自己主張とリーダーシップ(1 時間)

権威と自己主張:定義、乏しさの発生原因例、両者のバランスの取り方、極端化する理由、4つの結びつきによる危険、バランスの是正措置、動機付けの方法、動機付けの重要性について

[4.5] 状況把握とその維持(1 時間)

状況把握と維持の重要性

**【3.5.5】 意思決定手法**

[5.1] 状況とリスクの査定(1 時間)

意思決定における状況とリスクの査定方法

[5.2] 選択肢の特定と作成(1 時間)

意思決定を助けるすべての可能な選択肢を特定して作成する方法

[5.3] 行動方針の選択(1 時間)

意思決定における行動方針の選択方法

[5.4] 結果有効性の評価(1 時間)

結果有効性評価の実施方法とその重要性

**【3.5.6】 標準作業手順の開発、実施および監督**

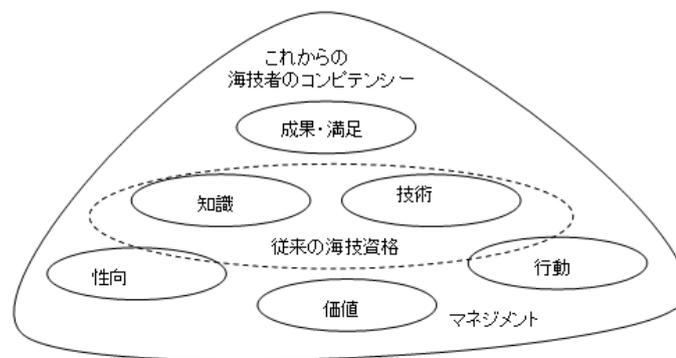
[6.1] 標準作業手順の開発、実施および監督(1 時間)

標準作業手順(SOP)の開発方法、実施方法、監督する理由、を関連する危険

## 1.2 マネジメント・スキルの内容と関連性

### (1) コンピテンシー

IMOにおけるヒューマンエレメントの検討では、船員的能力を知識・技能の他に、訓練や実務の経験、仕事に対する態度や姿勢など、仕事の成果に影響する個人の全ての資質を含めたコンピテンシーとしている。その内にマネジメント能力を含めたのが今回の「STCW条約マニラ改正」である。その教育訓練は、既に取り組みされているBRM訓練に加えられ、機関部のERM訓練と「リーダーシップと管理能力」というマネジメント・スキルである。BRM訓練とERM訓練は技術的な訓練を模擬したケーススタディである。リソースのマネジメント能力向上を基本としながら実際には技術的側面の指導も行われている。むしろそれに関心があったようすが各国の視察で感じられた。しかし、今回の改正で、それらとは別に「リーダーシップと管理能力」が加えられたことによって、船員のコンピテンシーの枠を下図のように、これまでの技術的能力に、人間理解を要する人文科学領域まで広げたことが明らかになった。



図表Ⅲ-3 コンピテンシーの内容

### (2) リーダーシップとマネジメント

「STCW条約マニラ改正」では、リーダーシップとマネジメントをひとくくりにした「リーダーシップと管理能力」としている。古い時代の船長は、縦秩序の最高権力者として、権力と権威とによって船内集団を統率してきたため、それを「リーダーシップとマネジメント」思うかも知れないが、時代の推移によってリーダーシップの考え方は変化している。

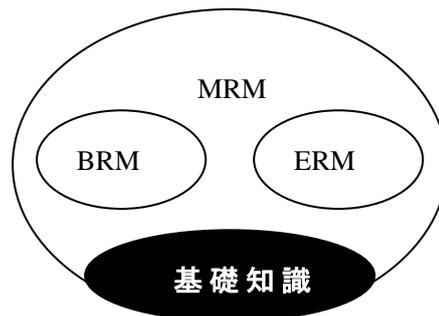
組織は、人が集まって役割分担を決め、役割に責任と義務を持ち、権限をもって行動する。そのために規則や契約が取り決められ、違反や不履行には懲罰や関係の解消などにつながる。また、社員は会社や他社員の要求に応えることや、互いに不利を被らせないとといった規範もある。このように組織の仕組みを的確に機能させることや規範に反しないようにさせる「組織機能のマネジメント」がある。

組織の機能を高め、組織をよりよい状態にして成果を上げるには、それだけではないマネジメントが必要である。マネジメントに関する多くの書物では、動機（モチベーション）、コミュニケーション、変革（イノベーション）について記述され、組織を環境に適応させ活性化する「組織生命力のマネジメント」を説いている。リーダーシップはこれらと関係づけられることが多い。

この理解は、STCW条約の内容が「リーダーシップと管理技能」と両者を並列し、「リーダーシップ」には動機づけを含むとしていることと一致している。

### (3) マネジメント・スキル教育の枠組み

アジアの大半の船員教育機関では、学寮での集団生活の自律的運営がマネジメント・スキルの教育と見なしており、さらにBRMによって船の実務を模した実践的訓練をうけている。インドのAEMTCの教育では、学校教育での基本的教育は規律など最低限のマネジメント能力を身につけ、さらに研修ではマネジメントの理論や方法についての知識教育、ロールプレイによる実践訓練によってマネジメント・スキル全体を教育する。BRMとERMはマネジメント教育全体の実践訓練に位置づけている（下図）。



図表Ⅲ－4 Maritime Resource Management (The Swedish Club<sup>26</sup>)  
(●部は、加筆)

英国の Warsash 大学では、幹部船員になる段階で上級研修コースとしてIMOのシラバスに沿った研修を行うとしている。中国の上海海事大学では、船員のキャリア段階ごとに再講習を行い、リフレッシュとレベル向上のプロセスとしている。我が国では、リーダーシップの社内研修とOJTが行われており、その成果は現場船長と機関長の人事考課によって評価している。このように、多少取り組みに違いはあるが、いずれも何らかの形でマネジメント・スキルの教育がなされている。

ヒアリング調査で訪問した国と船員教育機関の大半は今回の条約改正に伴う研修の見直しを進めており、具体的な対応についての情報を得ることはできなかった機関でもIMOの教育モデルコースに準じる姿勢がある。しかし、教育のために必要な情報や、それを理解し、実践力に結びつける教育・訓練について既に取り組んでいるのは、英国のWarsash大学、インドのAEMTC、インドネシア国立商船大学であった。他のアジアの教育機関は準備中であるが、そのための情報を知ることができなかった。アジア各国が協力し合って情報交換することに前向きであった。

<sup>26</sup> Anglo-Eastern Maritime Training Center: 「Student's Workbook Maritime Resource Management」より

#### (4) マネジメント・スキルの教育

##### ① マネジメント教育の内容の例<sup>27</sup>

すでにAEMTCでは「チームワークとリーダーシップ」の教育内容をグローバルメットに提出している。その報告書は、ほぼIMOの会議資料の内容に沿っているが、前述のシラバスよりバランスよく整理されている。そのための有力な参考図書は組織における行動についての775頁にわたる専門書である。第11版まで改訂され、最近重視されている企業の社会的責任を前面に出しており、第1章の「組織行動の領域」に次いで、第2章は「組織の公正、倫理、CSR」である。

##### ② マネジメント実践訓練の評価の例<sup>28</sup>

その教育の一貫として行われるBRM、ERMの評価には次のような評価システムを運用している。2名の評価者が訓練全体を観察して、各項に10段階評価してコメントを加え、6段階より低い場合には、再度実施することになる。

図表Ⅲ－5 Maritime Resource Management のBRM、ERMで用いられる評価シート

<b>ELEMENT</b>
<b>SITUATIONAL AWARENESS</b>
a. Monitors and reports logs in system status as required
b. Collects, shares information about the environment, and contacts outside resources when necessary
c. Identifies possible future problems, and discusses contingency strategies
<b>COMMUNICATION</b>
a. Orders and instructions are given loudly and clearly
b. Communicate factual information in clear, precise, and complete manner
<b>TEAM WORK</b>
a. Establishes an atmosphere for open communication and participation
b. Takes notice of the suggestions of other crew members even if he does not assistance
c. Helps others crew members in demanding situations, offers assistance
<b>LEDERSHIP</b>
a. Advocates own position, asserts himself when necessarily and takes charge of situation
b. Clearly states intentions and goals. With crew being consultet changes plan if necessarily
c. Distributes tasks among the crew; checks and corrects appropriately
d. Remains calm under pressure
<b>CHALLENGE &amp; RESPONSE</b>
a. Poses challenge appropriately
b. Responds appropriately to challenges posed by crew members
<b>ATTITUDE</b>
a. Shows initiative, shows interest and involvement in the experiences and makes consistent efforts to improve performance

このシステムは一般の社員教育用で標準化されたものである。船舶では生活の管理や危機管理などが重視されるので、その部分についての評価も必要になる。それを含めた船員用の評価システムはまだない。

<sup>27</sup> Jerald Greenberg、 Robert A. Baron: Behavior in Organizations 11<sup>th</sup> ed.、 PHI Learning、 2010

<sup>28</sup> Anglo-Eastern Maritime Training Center (Mumbai)のヒアリングによって入手した資料

## 2 マネジメント・スキル育成の情報

### 2. 1 マネジメント・スキルの範囲

マネジメントの対象範囲は広く、その必要な知識・技能は多様である。「STCW条約マニラ改正」で加わった「リーダーシップと管理能力」は、ヒューマンエレメントのうち、これまで含まれていなかった人と組織のマネジメントで重要な点を概観し、次節以降でそれらに関する情報を紹介する。

#### (1) 人のマネジメント

##### ① 心身の状態

心身の状態について重要なことは、心身の機能、パーソナリティ、疲労とストレスである。心身機能については、人が生物であり動物であるためにもっている基本的な機能を理解し、健康を維持することと職業生活の満足である。パーソナリティについては、長い間に培われた人となりで、適合した環境の提供や、その後の変容を世話である。疲労とストレスについては、仕事や人間関係や症候の改善である。

##### ② 行 動

人の行動で重要なことは、感情のコントロール、動機づけ、生活の質である。感情については、人は生きていることと切り離せないこと、人の判断や行動の失敗、人間関係のトラブルなどを引き起こしやすくしたり、逆にうれしさを幸福感などをもたらしたりすることである。動機については、人が行動する源泉であり、仕事に対する動機が高まれば成果も大きくすることである。生活の質については、満足した職業生活は仕事の成果を高めること、満足の源泉であることなどである。

#### (2) 組織のマネジメント

##### ① 組織行動

組織行動で重要なことは、集団、チームワーク、意思決定である。集団については、人が相互に影響し合い、態度や行動を変えたり、集団としての行動様式や価値観を与えたりすることである。チームワークについては、明確なミッションと役割をもった集団がよく協働したり、メンバーの力を高め合ったりする凝集力と協調である。集団の意思決定については、いろいろな環境条件の中で、最も有効な行動を選択して行うプロセス、影響する集団のありかたである。

##### ② 組織運営

組織運営で重要なことは、組織の機能、人的資源管理、組織文化である。組織の機能については、目標と役割と機能の連携であり調整である。人的資源管理については、業績向上のための人材の配置、労働管理、人材育成などの取り組みの計画と実行である。組織文化については、組織の目的と価値を共有し、方針に沿った行動の基盤であり、強い組織文化は高い業績に結びつくことである。

### (3) コミュニケーション

#### ① コミュニケーションの機能

コミュニケーションで重要なことは、基本的な機能、情報伝達、相互作用である。基本的な機能については、意味の伝達と人間関係への作用である。情報伝達については、情報発信者の意味の記号化と受信者の意味解析である。相互作用については、人に共感を与えたり、反発感情を起こしたりして人間関係や集団心理に影響することである。

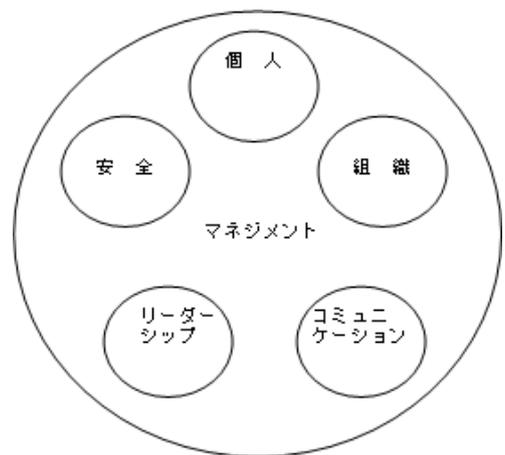
#### ② 異文化コミュニケーション

異文化コミュニケーションで重要なことは、異文化とは何か、異文化間葛藤、相互理解である。異文化については、人が育ち生活する間に身につけた文化の国や地域や民族による差違である。異文化間葛藤については、文化の違いによって生じる精神や人間関係の緊張や衝突である。相互理解については、異文化の違いを理解して葛藤を解消したり、相乗効果を促したりすることである。

### (4) 安全のマネジメント

#### ① ヒューマンエレメント

ヒューマンエレメントで重要なことは、ヒューマンファクター、不安全状態、不安全行動である。ヒューマンファクターについては、知覚、認知、行動の機能であり、それに影響する事柄である。不安全状態については、評価、危険認識、改善である。安全行動については、リスクテイキング、ヒューマンエラー、行動変容である。



#### ② 安全システム

安全システムで重要なことは、リスクアセスメント、多重防護、安全文化である。リスクアセスメントについては、リスクを評価する方法、リスクの程度、対策効果の評価である。多重防護については、システム階層と関連性、層に潜む欠陥、不具合のフィードバックである。安全文化については、企業の社会的責任、属人風土、文化の変革である。

図表Ⅲ－5 マネジメントの範囲

### (6) リーダーシップ

#### ① リーダーシップの機能

リーダーシップ機能で重要なことは、よい人間関係づくり、業績向上、意思決定である。よい人間関係づくりについては、意思疎通と共感である。業績向上については、動機づけとフィードバックである。意思決定については、集団効果についての認識とフォロワーの援助である。

#### ② 効果的リーダーシップ

効果的リーダーシップは、そのスタイル、能力開発、実践である。スタイルについては、長年の研究と実践を通じて得られた条件適応型のスタイルへである。能力開発については、実践的教育・訓練と実務のリンクが効果的である。実践については、信頼を基礎とした模範を示すなどの具体的行動である。

## 2. 2 人のマネジメント

### (1) 心身の状態

#### ① 身体の機能<sup>29、30、31</sup>

ヒトは他の生物と同様に、誕生、発達、老化、死の経過をたどる。また動物として、食糧を食べ、生殖し、感情を持ち、行動する。異常な環境条件、栄養不足、病原菌はこれらを阻害する。人間とその集団をマネジメントする上で、このような本質的なことがらを忘れてはならない。しかし、あまりにも当然過ぎることなので、仕事ではこれらに対する配慮が不足することがある。そうならないために、特に仕事に関しては、身体と精神の仕組みを理解し、衛生、労働負荷、健康を管理する知識と方策を知る必要がある。

#### ① パーソナリティ<sup>32</sup>

人はそれぞれに感じ方、見方、態度などに個性をもっている。社交的だとか、こもりがちだとか、いろいろあるが、それによって得手不得手、職場仲間の好き嫌い、コミュニケーションの取り方などに影響する。個性を活かせば仕事も人間関係もうまくいくが、個性が無視されたり否定されればストレスとなったり反発したくなったりする。このパーソナリティは、遺伝や、親、兄弟、学校、社会と交流した経験を通じて形成される。仕事で長所を活かす工夫をすること、あるいは長所を伸ばし欠点を減じることは、その人にとって、社会的生活を幸福にし、仕事業績を上げるといった望ましい効果をもたらす。職務設計や配置のマネジメント、人材育成のコーチングにとって、パーソナリティの理解は重要である。

#### ③ 疲労とストレス<sup>33、34、35、36</sup>

身体的疲労は、身体活動によるエネルギーの消耗や、乳酸などの疲労物質の蓄積によって増大する。精神的疲労は、複雑な手順や事務作業などの精神的活動による神経作用物質や内分泌などの消耗によって増大する。疲労すると心身活動を低下させ眠くなり、動作や思考が不正確になって能率低下や失敗を招く。疲労を蓄積すると健康を害する。船内の交替制勤務、忙閑の差が大きいことなどから、疲労対策は重要である。

仕事は疲労の他に精神的な影響も及ぼす。人は、心身への負荷に対抗するようストレス反応が起こる。それが恒常性を保てなくする場合に健康を害する。仕事では、役割への不適正、責任の重さ、人間関係などによるストレスが精神的影響やそれから派生する身体的影響が現れる。海上労働は、狭い生活空間で同じメンバーが長期間生活と仕事をするため、この問題は重要である。ストレスをコントロールする方法と、ストレス症候を早期に察知して対処する方法を理解する必要がある。

<sup>29</sup> 船員災害防止協会：「衛生管理者教本」、船員災害防止協会、2009

<sup>30</sup> キム E. バレット他、岡田泰伸 監訳：「ギャノン生理学 第23版」丸善出版、2010

<sup>31</sup> W. H. G. Goethe, E. N. Watson (ED)：「Hand Book of Nautical Medicine」

<sup>32</sup> パウオルター・ミシェル他、黒沢香・原島雅之 監訳：「パーソナリティ心理学」、培風館、2010

<sup>33</sup> 日本産業衛生学会・産業疲労研究会 編：「産業疲労ハンドブック」、労働基準調査会、1983

<sup>34</sup> 堀 忠雄 編：「睡眠心理学」北大路書房、2008

<sup>35</sup> 河野友信、田中正敏 編：「ストレスの科学と健康」朝倉書店、1986

<sup>36</sup> 河野友信 編：「産業ストレスの臨床」、朝倉書店、1987

## (2) 行 動

### ① 感 情<sup>37, 38</sup>

人は生きるために感情をもち行動するので、行動と感情は切り離せない。喜怒哀楽にしたがって表情や行動がおこる。感情は、生存や種族保存、あるいは社会生活などの状況によって左右される。人が自分の期待に応えるときには喜び人間関係は親密になり、拒絶されるときには怒り人間関係のトラブルに発展する。人の判断や行動の失敗に感情が影響することも多い。感情は、原因も作用も分かりにくくコントロールしにくいものである。意識や行動についての心理学研究のように感情を研究するのは難しくよくわからないことが多いが、最近その分野の研究や実務での起こる現象の経験が積み重ねられつつある。これらの知見を応用することは、船内集団を円滑に効果的に運営する上で有用である。また、緊張や脅威を受ける状況でも、的確な判断や行動に必要な、平静を保つ上でも有効である。

### ② 動 機<sup>39, 40</sup>

人には生きて行くことを促す力があり、それは環境との関係にみあった欲求をもたらし、その欲求には生存のための生理的欲求から、人の意思や理想を実現しようとする自己実現の欲求までである。これら欲求が行動の動機となる。人は生殖や発達を望み、空腹になれば食事を望み、人に認められ意義ある仕事を望む。何を望むかは環境条件や達成可能性や自分のキャリアなどに左右される。船内労働は、仕事面では縦の役職と横の部門にわかれており、それぞれにとっての動機がある。また、陸上の生活が分離しており、その社会も家庭生活も多様である。仕事の成果を上げ、人も満足するには、動機を理解し、動機を左右する心身状態、社会的な立場、仕事の内容、キャリア、人間関係などをマネジメントする必要がある。

### ③ 生 活<sup>41</sup>

産業界では「生活の質」の向上についての取り組みがある。生産性向上のための効率追求によって生じた問題を改善しようとした「職業生活の質」の取り組みを、よりよい人間的な生活を求めることに広めた取り組みである。古くから船内生活では船内レクリエーションなどが行われ、文化係などの担当が書籍やビデオの世話をしていた。船員の家族には婦人会が運営されたり、乗船期間が長かった頃には家族が訪船する機会をもったりした。最近の外国人船員に対しても、家族が参加するパーティーが催されている。船内のマネジメントには、生活の質の向上には何が必要か、いつ、どうすれば良いかなどを考え、計画して実行する能力が必要である。船員は長期にわたって家族と別れ船内生活をしながら仕事をする。船内で労働力を維持し、生活の満足を得るには、陸上の産業より以上に生活について配慮する必要がある。

<sup>37</sup> ランドル R. コーネリアス、齋藤勇 監訳：「感情の科学」、誠心書房、1999

<sup>38</sup> 北村英哉、木村晴：「感情科学の新展開」、ナカニシヤ出版、2006

<sup>39</sup> バーナード・ワイナイナー：「ヒューマンモチベーション」金子書房、1989

<sup>40</sup> ゲイリー・レイサム著、依田巧巳 訳：「ワークモチベーション」、NTT出版、2009

<sup>41</sup> 小野公一：「働く人々の well-being と人的資源管理」、白桃書房、2011

## 2. 3 組織（チームワーク）

### （1）組織行動

#### ① 集団の理解<sup>42、43、44</sup>

人の集まりは、相互に無関係な群衆、相互に依存関係をもつ集団に区別されている。集団は人の相互作用によって人の心理を変化させる作用があることを集団力学の研究は明らかにした。集団のメンバーと異なることを避けようとして態度を変えたり、認知を変えたりする。協働する人の数が増えると、ある場合には手抜きが見られたり、逆に頑張ったりする。のけ者にされると落ち込んだり自滅的な行動をしたりする。仕事上の集団以外に、気の合った仲間や利害関係などによって集まるインフォーマル集団があり、仕事の協働を強化したり、フォーマルグループの行動を阻害したりする。集団のまとまり（凝集性）と生産性は正の相関があるが、排他的になったり、ギャング集団になったりすれば阻害する。このような集団心理の理解をマネジメントに活かす必要がある。

#### ② チームワーク<sup>45、46、47</sup>

競技スポーツのように明確な目標を共有して協働する集団はチームとっている。船内集団は船を運航すること、そのために機器や設備を維持すること、ときには荒天や故障対応など危機的状況への対応もある、といったようにミッションと役割が明確でありチームワークが求められる。船内チームのメンバーは、トップを含め一定期間ごとに一部が変わっていくことから、次々と作り上げる必要がある。そのためにはチームを評価し、発達を促す対策が必要である。その重要なポイントは、CRM（Crew Resource Management）であり、記録と報告と連絡による情報共有やコンピテンシートレーニングなどである。

#### ③ 意思決定<sup>48、49</sup>

意思決定は、経済学、経営学、確率論、システム分析、行動科学など、様々な領域で論じられてきた。船内での意思決定は、すべて経済や経営が関係するが、船を運航する技術的課題に対する確率論やシステム分析によるアプローチ、組織のマネジメント課題に対する行動科学によるアプローチになる。前者は、リスクや有効性の評価、行動の選択を合理的に行う能力であり、海技資格の技術的能力によって満たされる。後者は、組織の状況を把握し、目標を定め、それを実現する行動を決める能力であり、マネジメン・トスキルとして身につける必要がある。ここで重要なことは、欲求や動機、環境の認知、集団の影響など、様々な心理的作用が意思決定に影響することを理解することである。

<sup>42</sup> Stephan P. Robins、高木晴夫 訳：「組織行動のマネジメント」、ダイヤモンド社、2009

<sup>43</sup> 池上知子、遠藤由美：「グラフィック社会心理」、サイエンス社、1998

<sup>44</sup> 本間道子：「集団行動の心理学」、サイエンス社、2011

<sup>45</sup> 山口裕之：「チームワークの心理学」、サイエン社、2008

<sup>46</sup> 原井新介：「キャリアーコンピテンシーマネジメント」日本経団連出版、2002

<sup>47</sup> 鈴木義幸 監修：「コーチングの基本」、日本実業出版社、2009

<sup>48</sup> 宮川公男：「意思決定論 基礎とアプローチ」、中央経済社、2005

<sup>49</sup> 山崎由香里：「組織における意思決定の心理」、同文館出版、2011

## (2) 組織マネジメント

### ① 組織機能<sup>50、51</sup>

組織は、目標に向かって、資源を配分し、機能を分担し、調整して活動する。船内組織は、貨物や乗客の運送による顧客満足と収益を目標として、運航とその設備の維持について役割を分担し、運送を円滑に行うよう調整される。組織マネジメントの機能は、この調整機能である。調整には、職務分掌や職階に応じて直接的な管理と監督による方法、メンバーの能力やプロセスやアウトプットを標準化して所定の行動を管理する方法、直接の話し合いや集団内の合意など相互のやりとりを通じたすりあわせの方法などがある。緊急時には第一の直接の管理や監督、技術的課題には第二の標準、日常業務には第三の標準やすりあわせによる調整が主になるであろうが、これらのかねあいは状況やメンバーの状態によって調整する必要がある。

### ② 人的資源管理<sup>52、53、54</sup>

組織の重要な資源は人材である。人材は、選考、配置、労働管理、育成、福利厚生の人材マネジメントによって働きに差がでる。船員は、日本各地や世界各地に分散している給源から選考され、厳格に役割分担が決められた職務に従事し、各場面で大きなリスクのある仕事を担っている。役割とコンピタンスのミスマッチ、仕事のモチベーションや心身状態の低下による失敗は許されない。人材は成長し次のキャリアに就かなければならない。そのために、船内での労働管理、職務評価、人材育成が求められる。船員の労働管理の制度を知ることは最低限必要である。

### ③ 組織文化<sup>55、56</sup>

人は、人と係わりながら生活や仕事をする中で影響し合い、行動様式や価値観などの文化を身につける。優れた業績を上げた会社に、行動の重視、人を通じての生産性向上など、共通の文化があることから組織の文化が注目された。支配と統制重視、役割と規則重視、問題解決と課題達成重視、個人優先といったタイプに分けることができる。船内組織の文化は、民主的な社会や国際標準など社会や会社の環境変化によって、かつての支配的支配と統制重視から役割と規則重視へと変化している。さらにこれから、マネジメントやBRMやERMの教育が求められており、問題解決と課題達成重視へと変化しつつあるといえる。ただし、それらの文化がどの程度強いのか、行動などにどのように作用するか、ということはメンバーの文化的背景や経験が左右する。船内組織のメンバーは、同じ人たちが密集して生活と仕事をしており、陸上生活の自文化と合わせて船内社会の文化を身につけることになる。

<sup>50</sup> リチャード L. タフト、高木晴夫 訳：「組織の経営学」、ダイヤモンド社、2002

<sup>51</sup> 野田 稔：「組織論再入門」、ダイヤモンド社、2005

<sup>52</sup> 八代充史：「人的資源管理論 理論と制度」、中央経済社、2009

<sup>53</sup> ジョン・ブラットン他、上林憲雄 他 監訳：「人的資源管理論」、文真堂、2009

<sup>54</sup> 海事労働法令研究会 編：「英和对訳 2006年 ILO 海事労働条約(仮訳) 成山堂書店、2008

<sup>55</sup> 梅澤 正：「企業文化の革新と創造」、有斐閣、1990

<sup>56</sup> 佐藤郁哉、山田真茂留：「制度と文化 組織を動かす見えない力」、日本経済新聞社、2004

## 2. 4 コミュニケーション

### (1) コミュニケーションの機能

#### ① 基本的な機能<sup>57, 58</sup>

コミュニケーションは二つの働きがある。一つは記号もしくは意味過程としての働き、二つは人間関係もしくは社会関係としての働きである。伝達方法は、文字や言葉を用いたバーバルコミュニケーションと、記号や表情や仕草といったノンバーバルコミュニケーションがあり、後者の占める割合は思いのほか大きい場合があることに注意する必要がある。

情報経路も重要である。トップからメンバーに直接流れる経路（ホイール型）では、伝達時間が短く正確だがメンバー間の交流は乏しくなる。近くのメンバーから順に流れる経路（サークル型）では、意味が次第に変化する可能性はあるがメンバー間の共感が高まる。いずれにしても重要な情報は、最後に発信者にフィードバックされて確認できるよう、前者では相方向、後者では閉ループが必要である。

#### ② 情報伝達<sup>59</sup>

記号として十分に機能するには、共通に理解できる言語やその他の表象が必要である。分かりやすく明瞭な表現が必要である。意味過程としての働きでは、情報発信者の情報づくりと、受信者の情報解釈についての理解が必要である。発信者は、本人がもつ多くの知識と経験をもとに、受信者に伝えたいことを整理して、受信者による理解のされ方を予測して情報とし、表現方法を選択して実行する。受信者は、発信者による情報の表現を受け止めて解釈する。両者が共通の知識や経験が多い場合には情報づくりと理解の違いは小さく、そうでない場合には大きくなる。かつての日本船のように日本人だけの乗組員では言葉にする必要がなかったことでも混乗船では必要になってきたし、他国の乗組員も共通に理解できるようにしなければならなくなった。

#### ③ 相互作用<sup>60, 61</sup>

人間関係もしくは社会関係としての働きは、情報によって知識や経験の記憶や認知を変えたり、気分や感情を変えたりして人や社会との新しい関係をつくり上げていくことである。ほめてくれた人には肯定的感情を抱き、怒られた人からは遠ざかろうとする。社会が必要としているということを知れば、さらに貢献しようとする意欲が沸き、そのような行動を促進する。船内組織のよいマネジメントのためには「傾聴」の重要さが指摘されている。これによって、他人に理解してもらいたい気持ちと、他人から受け入れられているという気持ちに満足を与え、意思疎通しやすくなる。

<sup>57</sup> 原岡一馬 編：「人間とコミュニケーション」、ナカニシヤ出版、1990

<sup>58</sup> 狩俣正雄：「組織のコミュニケーション論」、中央経済社、1992

<sup>59</sup> 西川一康、小牧一裕：「コミュニケーションプロセス」、二瓶社、2002

<sup>60</sup> 太田 肇 編：「承認欲求」、東洋経済新聞社、2007

<sup>61</sup> 大坊郁夫 編：「社会的スキル向上を目指す 対人コミュニケーション」、ナカニシヤ出版、2005

## (2) 異文化コミュニケーション<sup>62</sup>

### ① 文化の理解<sup>63</sup>

人は生きていくために社会と文化を築いてきた。人は誕生から文化に育てられ、死に至るまで文化によって生き、文化に働きかけ続け、次世代に伝える。その様相は自然環境、社会環境によって特徴があり、出会った文化に違いがみられるときに異文化といわれる。違いを、権力の格差、集団主義対個人主義、女性らしさ対男性らしさ、不確実性回避とした見方は、文化の特徴を理解する上で有用とされている。巨大なグローバル企業に成長した会社は、このような違いを理解しつつ同じ課題を解くすべを見いだすことを重視した。船内社会は、世界各地や各地方から集まったメンバーが密集した空間に共に生活して仕事をする社会である。メンバーはそれぞれ自分が育ち暮らしている文化を身につけている。文化の違いは様々な問題が起こりやすくなる。問題解決には、文化とは何か、そして異文化の間に起こる問題の原因や対策を知る必要がある。

### ② 異文化間葛藤（コンフリクト）<sup>64, 65</sup>

異文化が接触する場合は両文化の境界（マージナル）領域で、自文化とは異なる行動や価値観の要求や、場合によっては自文化が否定される。一方、他の文化にコミットしても、その文化のメンバーに受け入れられない場合もある。このような領域にいる人（マージナル・マン）は精神的に不安定になり、感情的なトラブルにつながることもある。また、コミュニケーションによる誤解や、型にはめて他者を理解する偏見によって差別をすることがある。船内社会では、混乗船を開始してまもなくの時機には、このような問題がしばしば起こったため、船会社やマンニング会社では異文化理解の研修を進めてきた。自文化を理解し、それが自分の言動や姿勢に影響していることの自覚が必要である、と同時に相手の文化についての理解も必要である。

### ③ 相互理解<sup>66</sup>

異文化接触の場では、両者間の対応に対する不安、言語の問題、人との距離や空間の問題、時間感覚のずれ、心理的な帰属のスタイルの違いなど、様々な困難が生じる。このような問題を引き起こす行動の背景となっている文化を理解することによって解決方法を見いだすことができる。そのためには、多文化世界の研究に基づく文化の測度やその結果を知ること、組織メンバーの組み方を工夫してコミュニケーションをよくすることなどを通じて、異文化の理解と受け入れの垣根を低くすることである。船内組織では、乗組員の国籍や出身地の組み合わせを工夫したり、パーティーやスポーツなど余暇活動を活発にしたりしている。こうした交流は互いの文化を理解し、船社会の文化を築くことに役立つ。

<sup>62</sup> ゲーテ・ホーフステード、岩井紀子、岩井八郎 訳：「多文化世界」、有斐閣、1995

<sup>63</sup> マイケル・コール、天野 清 訳：「文化心理学」、新曜社、2002

<sup>64</sup> L. A. サモバー他、西田 司 他 訳：「異文化間コミュニケーション」、聖文社、1983

<sup>65</sup> 田崎醇之介、青木修次 編：「産業心理学トゥデイ」、八千代出版、1995

<sup>66</sup> ペーター B. スミス、笹尾敏明 他 訳：「グローバル化時代の社会心理学」、北大路書房、2003

## 2. 5 安全マネジメント

### (1) ヒューマンエレメント<sup>67</sup>

#### ① ヒューマンファクター<sup>68, 69</sup>

ヒューマンファクターは、仕事で人間（Liveware）が発揮する機能要因であり、それに関係するハード（Hardware）、ソフト（Software）、環境（Environment）、メンバー（Liveware）が影響する（SHELモデル）。人間の知覚、認知、思考、動作の特性について理解し、適切なパフォーマンスが期待される。使いやすいハード、分かりやすい作業標準などのソフト、明瞭なコミュニケーションなどのメンバーとの関係など、人とそれを取りまくSHELとの関係をよくすることが重要である。

船内では、多くの航海計器や制御機器などを用いているが、船によって仕様が異なるために、十分に機器の使用に慣熟する必要があるというハードとの関係、乗組員が仕事場面毎に組むチームを、船種によって異なる作業などのソフトといったことからの理解が必要である。

#### ② 不安全状態<sup>70, 71</sup>

SHELの要素に安全を脅かすリスクが大きいときは不安全状態である。それには、経験上の不具合やチェックリストによる点検などで情報化する方法を備え、実際に評価を行って改善策を立てるプロセスを実行することである。要素が不安全状態にあるかどうか、そのリスクの程度はどうか、的確に把握して評価する危険認識の能力が必要である。危険に対して如何に対応するかという行動の予測を含む主観的な認識であるため、客観的評価方法をもつだけでなく、危険認識の能力を高めしておく必要がある。

船は、設備や機器の老朽化、荒天、作業の多くのバラエティなど、変化する状況の危険や潜在的な危険性を常に把握して対応する必要がある。実際に「ニアミス 3000」といった潜在危険に対する安全対策を進めている例がある。

#### ③ 不安全行動<sup>72, 73</sup>

安全を脅かす行動を不安全行動というが、大きく二つに分けられる。一つは危険を知らずに行う場合で、このような意思決定をリスクテイキングであり、その行動に魅力があるとか集団の心理が作用するなど様々な心理的な作用がある。危険認識能力の強化、規則や標準の違反行為の防止などが必要である。もう一つは、危険の認識とは無関係なヒューマンエラーである。ヒューマンエラーはスキルレベル、ルールレベル、ナレッジレベルのエラーに分けられ、それぞれに相応しい対策があり、ヒューマンエラーを分析してどのレベルのどのようなエラーかを明らかにして対策を実行する必要がある。

船の仕事は多様で、全てのエラーレベルでエラーを起こす可能性がある。個人での注意では限界があるためにチームでカバーする必要がある。そのためにBRMやERMに取り組んでいるが、全ての業務でチームワークが求められる。

<sup>67</sup> Maritime Coastguard Agency : 「The Human Element」、TSO、2010

<sup>68</sup> F.H. ホーキンス、黒田 勲 監修 : 「ヒューマン・ファクター」、成山堂書店、1992

<sup>69</sup> 岡田有策 : 「ヒューマンファクターズ概論」、慶應義塾大学出版会、2005

<sup>70</sup> 中條武志 : 「人に起因するトラブル・事故の未然防止とRCA」、日本規格協会、2010

<sup>71</sup> 深澤伸幸 : 「リスク・パーセプション」、高文堂出版、2005

<sup>72</sup> ジェームズ・リーズン、林 喜男 訳 : 「ヒューマンエラー」、海文堂、1994

<sup>73</sup> シドニー・デッカー、小松原明哲 訳 : 「ヒューマンエラーを理解する」、海文堂、2010

## (2) 安全システム

### ① リスクアセスメント<sup>74, 75</sup>

安全の組織的取り組みには、組織の行動計画が必要である。計画を立てるには、どのような危険要因に対して、どのようなことを行う必要があるか、効果的な方法は何かを検討するリスク評価が必要である。リスク評価は、点検や監査、事故やニアミスの原因と背景の分析によって危険性を把握し、それを安全にするための対策を列挙して、費用と効果を見積もって選択する。

船は現場と陸上のサポート部門が離れており、アセスメントを活かすための情報交換や物資の調達などに不便さがある。その克服には、陸上スタッフによる現場視察や、アセスメントに共通のフォーラムを用いることや、定期的な報告等で、情報の共有を高めることが有効である。

### ② 多重防護<sup>76, 77</sup>

組織は、トップの目標や方針の決定、管理者の運営計画、現場管理者の業務計画と管理、スタッフの職務遂行というように、階層的に役割があって、上位から下位へと仕事が指示されていく。それぞれの階層の取り組み内容に、危険を完全に排除しきれない隙間あるいは穴がある。その欠陥が次の階層の欠陥と同じ危険をもたらすものであったときは事故につながるし、下位の層で上位の欠陥が分かってフィードバックすれば事故は防がれる。この多重防護が働くには、十分にフィードバック機能が働くことである。また、仕事場面は次々と連続するし、他の仕事をもとに行われるというチェーンになっている。この場合にも同様に、他の仕事との間に多重防護を機能させることができる。

船では陸上での作業標準づくり、船での実施といった関係があり、標準に対する不具合報告が義務づけられている。現場の仕事では職階に分かれた層があるが、BRMやERMで適度な権威差を保って相方向のコミュニケーションを指導している。多重防護と危険イベントの連鎖を絶つことが重要である。

### ③ 安全文化<sup>78, 79, 80</sup>

組織は文化を持ち、その組織らしさの価値観や行動様式をもたらす。安全文化は安全を重視する価値観と行動様式をもたらす文化である。それには企業の価値観が、社会的責任を重視する正義の文化、不利な情報でも安全のためには報告するという報告の文化、そのような報告を促し報告に基づいて見直す柔軟の文化である。人の話を聞かないワンマン幹部が牛耳る組織、人の顔色だけで動く組織文化はその反対の局にある。このような文化を変えるには、組織のコミュニケーションをよくして仕組みや計画を共有し、行動することによって目標や価値観の共有化を図ることである。

船内組織の文化は、順に交代するメンバーによって培われているので、乗り合わせてすぐに馴染んだり変化させたりすることは容易でない。かつて経験主義が強かった文化がISMコードによってシステムの文化を取り入れている。会社は社会の要求に応じ、目標と方針を明確にすることによって船内組織文化を変化させることができる。

<sup>74</sup> 鈴木正敏：「リスクマネジメントシステム」、日刊工業新聞社、2002

<sup>75</sup> 酒井信介 監訳：「技術部分野におけるリスクアセスメント」、森北出版、2011

<sup>76</sup> ジェームズ・リーズン、塩見 弘 監訳：「組織事故」、日科技連、1999

<sup>77</sup> 林 喜男：「人間信頼性工学」、海文堂出版、1984

<sup>78</sup> 黒田 勲：「安全文化の創造へ」、中央災害防止協会、2000

<sup>79</sup> ジェームズ・リーズン、アラン・ホップス、高野研一 監訳：「保守事故」、日科技連、2005

<sup>80</sup> シドニー デッカー、芳賀 繁 監訳：「ヒューマンエラーは裁けるか」、東京大学出版会、2009

## 2. 6 リーダーシップ

### (1) リーダーシップの機能

リーダーシップは、共通の目的達成のため、個人、ないし集団に影響を及ぼすプロセスであり、役割に基づく統率とは分けて考えられる。

#### ① よい人間関係と協調<sup>81</sup>

組織は多様なメンバーが、それぞれの個性や価値観をもって、共有した目的に向かって行動する。仕事組織では、仕事の標準、職務、規律に従って協働するが、それらによって認識や行動のすべてをコントロールできるわけではない。認識や行動のギャップを埋め、効果的に協働するには、メンバー相互の意思疎通や共感が必要である。リーダーが説得したり、コミュニケーションを促したりして、よい人間関係と協働の状態をもたらす必要がある。船内組織は特に、仕事と生活を共にしているので、仕事上の問題が生活に影響したり、逆に生活上の問題が仕事に影響したりするので、このような調整は重要である。

#### ② 業績向上<sup>82</sup>

仕事の業績はメンバーの動機と成果のフィードバックによってステップアップしていく。動機には、前述したとおり、様々なことが影響し、自らの状況と環境とが関係し合う。しかし、これらをメンバー自らがコントロールすることは難しい。リーダーは、メンバーに対する説明や説得によってメンバーに自分の状況を理解させ、環境条件を変えることによってそのメンバーを動機づけることができる。船内の仕事は繁閑の差が大きく、忙しいときには強い動機、単調な航海や保守作業では動機の維持することが必要になる。その後の仕事結果を評価してフィードバックして張り合いを与えたり改善を促したりして、さらなる業績向上をもたらすことができる。

#### ③ 意思決定<sup>83</sup>

リーダーが目標に向かってリードする上で意思決定は不可欠である。船内組織は縦秩序であり、指示やときには命令に従って厳格に行動しなければならない。この縦秩序の幹部としてリーダーシップをとるとき、意思決定は重い責任を伴う。先に記したとおり、集団の意思決定には様々なことが影響する。良好なリーダーとフォロワーの関係を保ち、リーダーの独善に陥ることがないように、フォロワーはリーダーに情報を与え、リーダーはその情報を活かし、多くの選択肢から最適な判断を下すことである。その内容についてフォロワーが理解するよう説明し、フォロワーは疑問が生じた場合には問いただす必要がある。集団の影響を自覚し、コミュニケーションと熟慮によって行った意思決定には確信がもたれる。

<sup>81</sup> 前掲書 ポール・ハーシー他、山本成二 他 訳：「入門から応用へ 行動科学の新展開」、生産性出版、2000

<sup>82</sup> ジェムズ M. コゼスリー著、金井壽宏 監訳：「リーダーシップ・チャレンジ」海と月社、2010

<sup>83</sup> 前掲書 ポール・ハーシー他、山本成二 他 訳：「入門から応用へ 行動科学の新展開」、生産性出版、2000

## (2) 効果的リーダーシップ

### ① リーダーシップスタイル<sup>84</sup>

リーダーシップについては長年研究され続け、多くの理論を生んだ。大きく分類すると、偉大なリーダーの共通なパーソナリティを示す特性理論、成果を上げるリーダーの行動を参考にする行動理論、高い成果を上げる環境条件と行動を組み合わせた条件適合理論、これらは業績向上とは別に、偉大な創業者や改革者にみられるカリスマ的リーダーシップである。船内組織は、船の運航と維持を安定して行うことが中心で、その間に忙閑や嵐など環境条件の変化、集団メンバーの多様化や交代などがある。そのため、集団の凝集性を高める人間関係重視であったり、仕事に集中させる業績重視であったりする必要があり、条件適応型リーダーシップが適するであろう。

### ② リーダーシップ開発<sup>85</sup>

リーダーシップ能力を育成するには、自己への気づき、自信、広い視野、効果的に働く能力、創造的思考、学習能力を高める教育と訓練が必要である。それには成長を促す経験を作ること、学習能力を高めるためのフィードバック、能力開発の経験を多くして教育とリンクさせることである。海運会社は、新人教育後に現場研修から実務に入り、下船毎に実務の感想や幹部の考課を収集して指導しており、その後経験を積んで幹部になる段階でリーダーシップ研修を行っている。コンピュータなども用いている。これらを体系的に行い、進んだ方法を取り入れることや、関係者の協力や理解を得ることによって、より充実した実効性あるリーダーのキャリア開発プロセスとすることができる。

### ③ リーダーシップの実践<sup>86</sup>

リーダーシップの実践にはいくつかのポイントがある。模範となるために、価値観を明確にし手本をしめすことである。共通のビジョンで鼓舞するために、未来を思い描きメンバーの協力を得ることである。現状を改革するために、チャンスを見つけ実験してリスクを防ぐことである。行動できる環境をつくるために、協働を促しメンバーに力を与えることである。心から励ますために、功績をほめ感謝を伝えるとともに、価値観をたたえ勝利を祝うことである。これらの全ての基礎には信頼がなければならない。

船内組織は、運命共同体とも言われ、危険とともに暮らしている仲間である。まず大切なことは安全な生活を保証するという価値観であり、これに基づく信頼がなければどのような言葉も行動も意味を持たない。誰でもそう思うが、メンバーの健康に気を配るなど、ちょっとした眼差しに熱意の違いを感じ取られる、というようなことに気遣う必要がある。

<sup>84</sup> 前掲書 スティーブン P. ロビンス、高木晴夫 訳：「組織行動のマネジメント」、ダイヤモンド社、2009

<sup>85</sup> C. D. マッコレーイ 他 編、金井壽宏 監訳：「リーダーシップ開発ハンドブック」、白桃書房、2011

<sup>86</sup> 前掲書 ジェムズ M. コゼスリー、金井壽宏 監訳：「リーダーシップ・チャレンジ」海と月社、2010

## 2. 7 船内組織運営の特徴

### (1) 制度的な船内組織の2側面

船内の乗組員は船の運航を目的とした仕事によって報酬を得るために組織されている。組織は目的を達成するために構成員に役割を与え、それを調整する制度をもつ。一般に組織が成果を生み出すための制度が論じられるが、ここではそのほかに船内組織にとって重要な側面、すなわち秩序の維持と危機対応について検討する。

#### ① 秩序を維持する制度<sup>87</sup>

船内組織は西欧の帆船時代から次第に発達してきた。帆船は国王などの資金で建造して運航を委任された船長が乗組員を雇い入れて配乗する。その組織の運営は、雇い入れたときの契約書に基づいて行われた。当時は長期の航海で設備や食料も粗末であり、病気や海難による死亡者も多く、集団が不安定になることが多かった。そのため、強大な権力を集中し、その下に行動を統率するといった集団運営であった。統率の乱れが仲間を危険に陥れかねない軍隊の集団運営と同様である。

この場合でも、多くの人をわずかな人が管理することは難しいため、権限を委譲して代理として管理する必要がある。船長は経験をともにしたり、信用できる船長の下で働いたたりした人で、管理を任せられる能力がある人をこの役に就かせた。一方、管理される方も、契約によって待遇が保証され、報酬を得ることが出来る。もし、それに対して不満が生じて反乱があったような場合には、管理する側とされる側の言い分を聞いて違法性を判断する裁判が行われた。この関係が長く続き、船内組織は厳格な縦秩序によって統率されるという特徴を持つ。

船は狭い空間に多人数が長期間生活と仕事をともにしており、荒天や病気に見舞われたり、様々な個性が衝突したりして、集団内のストレスが高まることもある。乗組員の自律性が弱かったり「指示待ち」傾向であったりする場合には統率が執りにくい場合もある。このようなとき、集団を平穏に納めるために、時には強い権威を示し、権限を行使しなければならないかもしれない。しかし、この権限は役割としてのものであり、人格的な高さとは無関係であるということを見失いがちなことに留意する必要がある。自分の嗜好に従う行動や役割と無関係な行動まで強いることになれば、離反や反発が生じる。

#### ② 危険に対処する制度<sup>88</sup>

船は巨大なエネルギーを変化する海域や天候に下でコントロールしており、常に危険と向き合っており、緊急事態に対応しなければならない。緊急事態では、的確な状況把握と判断にもとづき迅速な行動が必要であるとともに、全体が混乱せず、連携して最大のパフォーマンスを果たせるよう統率がとれられている必要がある。

それには、権限にもとづき指示と報告の系統を明確にする必要がある。その権限は職権が基本となるが、トップの船長だけが権限をもつわけではなく、その傘下で各部や持ち場のグループで権限を分担するものの役割も大きい。同時に、不確実性の高い環境における組織では統制のとれた柔軟性の重要性が指摘されている。

<sup>87</sup> 篠原陽一：「帆船の社会史」、高文堂出版社、1983

<sup>88</sup> カールE. ワイク著、西村行功訳：「不確実性のマネジメント」、ダイヤモンド社、2002

## (2) 船内集団を動かす非制度的な力の2側面

人は生きていくために欲求や感情や意思が生じる。人は他の人と生きるために、これらは人との関係に左右される。これらについて数多くの研究や経験が紹介されているが、ここでは船内組織において重要な事柄について検討する。

### ① 個人の動機

船員は生活費を得て自分の目標を達成するために、家族と離れて狭く不安定な空間に生活し仕事をしている。

生活費の面では、日本人は一般よりやや高い程度、外国人はかなり高い額の収入を得ている。この職を失いたくないという動機（衛生要因）にもなり、外国人にとっては家族生活の経済的満足を得るといった積極的な動機にもなる。衛生要因が脅かされると不安になったり気落ちしたりして仕事に悪影響を及ぼす可能性がある。それをなくすには心身の健康と仕事の的確な指示と評価が必要である。

目標の面では、家族の満足、船内の職位の昇格、陸上職への転職、社会的活動などさまざまであろうが、船員では特に昇格と陸上職への転職が仕事への影響が大きい。昇格を望むものは、役職への昇格を左右する船長と機関長の人事考課が気になる。このことは陸上の職でも同じだが、船の場合は生活の面まで影響する可能性がある。私的時間の行動でも、船内集団に影響する行動に対する考課は必要であろうが、そうでない面についても仕事として関わる労働力の回復にあてられる休息時間の意味がなくなる。

### ② 集団の力

船内集団は、長期にわたって密集した状態であり、部門内あるいはインフォーマルグループ内の凝集性が高く、その人間関係に左右されやすい。そのため、船内集団は一つの集団ではなく、集団が集まった集団とみることができる。

部門別の集団は、甲板部、機関部、事務部となり、それぞれにかなり異なった仕事内容であり、「自尊」に陥りがちである。「近代化船」の両用経験で良かったことは他部の仕事理解であると言われたことは、部門間の垣根が低くなったことを意味する。このように他部門との交流を密にすることによって、他の部門を理解し、協働の強化を促し、船全体の組織的機能を高めることができる。

船員は学校教育や就職の過程が職員と部員で異なることが多く、船内ではそれぞれに分かれたインフォーマルグループがみられる。海技免状と経験によって得られる職員の職位を人格的な高さと混同する場合がある。特に厳しい選抜や訓練を乗り越えた自負心がある場合にはそうなりがちである。特に幹部にその傾向が強い場合には、一方は権威的になり、部員は拒否的傾向になる。反対に、人間的つながりや仕事のつながりが強いインフォーマルグループでは、助け合う関係が生まれる。転船することによって、グループの違う性質を経験できる。また、登用職員と研修生は両方のインフォーマルグループに属する貴重な経験をすることができる。

## おわりに

船の技術は航海システムにしろ自動制御機関にしろ大幅な技術革新を遂げている。船の運航も国際的なスタッフによる複雑な分業で行われている。これら総体をコントロールし推進するのがマネジメントであり、それは変化し続ける。海技者のその能力を如何に育成するかための情報提供のためにこの調査を実施した。

まずマネジメントが求められる現在の状況を概観した（第Ⅰ章）。ここでは企業の活動が分業と国際的な拡大を進む中で、品質保証の仕組みが整えられ、製品の品質はもとより、サービスの質の保証、企業活動の環境負荷軽減の保証など、その範囲は広がり、内容が精緻になってきていることを示した。過去の調査から船内集団を活性化するにはキャリア開発と管理者育成とチームビルディングの重要性、混乗の相互理解のコミュニケーションと自文化の自覚、海上安全文化のための、コミュニケーションの活性化、企業間信頼、総合的安全教育、BRM/ERMの技術への偏向を正しマネジメントを強調すべきことなどを示した。

第二に、船会社と各国のマネジメントに関する教育の取り組みを調査した（第Ⅱ章）。船会社では新人の英語力と仕事姿勢の育成に力を入れ、社内研修とOJTで職位に即したマネジメント能力を段階に育成しているが、資格証明との関係を求めていた。英国とアジアの船員教育機関でのマネジメント教育は、一部は取り組まれているが、大半は準備中であり、教育のための情報提供を期待していた。

第三に、マネジメント能力育成に必要な情報を示した（第Ⅲ章）。マネジメント・スキルを育成する大きなわくぐみをとって、基礎知識と基礎訓練の上に状況ごとのケーススタディを実践的に行うことを提案し、その視点でIMOのモデルコースを解説した。マネジメント・スキルの育成にとって重要な情報として、個人、集団、コミュニケーション、安全のマネジメント、およびリーダーシップの情報を提示した。

以上は、マネジメント能力育成のための取り組みとそのための情報の全体を俯瞰し、重要な事柄についての情報源を示したものである。そのねらいは、まずあらゆる情報を総覧し、その中から実際に活用するための情報を抽出し、実務の場面に生きる情報に加工して提供することである。この第一段階のプロセスがこの報告書である。第二、第三のプロセスによって実務で役立つ情報となる。その作業を継続的に行うこととしたい。

## 資料編

資料1 海事リスクマネジメントシステムの構築と基本概念

資料2 技術革新の下での職場活性化

資料3 混乗船における異文化マネジメントの基本的課題

資料4 BRM・BTM

資料5 海外の船員教育機関（写真）

資料6 参考図書一覧



# 資料1 海事リスクマネジメントシステムの構築と基本概念

羽原敬二

## 1. リスクマネジメントにおける基本概念

### (1) リスクの概念

リスクの定義については、「ある事故または事象の発生する可能性」と定義付けることが汎用性の点から最も適切であると考えられる。つまり、物事が起こる場合、事故であれば、それが起こるか起こらないかの可能性または不確実性を認識しなければならない。リスクは、特にエンジニアリングの分野で、事故発生の確率と損害規模を掛け合わせたものと定義されていることが多いが、これは、あくまでもリスクを評価・分析する際の大きさを把握するための指標として用いる概念であって、定義とすることは、理論的には正しくないといえる。

### (2) ハザードの概念

ハザードは、日本語には表しにくいですが、危険要因または危険事情と呼ばれている。ハザードは、危険要因・条件、あるいは置かれた状況といえるものである。各々の対象とする環境が事故を発生させるかどうか、事故に繋がるかどうかということが問題となる。すなわち、事故が発生する可能性を増加させるか、状況によっては、それを減少させる要因として機能する潜在的・顕在的な事情である。たとえば、晴れた日には、視界が良好で海上航行しやすいが、雨の日には、視界が悪く衝突のリスクが増大するということがある。そのように、周囲の状況および生活や活動している条件など、事故発生の頻度と規模に影響を与える要因である。ハザードを正確に認識しないと、リスクを認識・予測したり、とりわけ潜在的なリスクを洗い出したりすることができないため、リスクマネジメントを実施することはできないことになる。リスクが実現化する場合の結果に影響を与える具体的な事例としては、気象・海象条件、海技従事者の教育・訓練の水準、船舶機器類の整備または管理状態、船舶搭載機械操作の熟練度、建造物の構造などが挙げられる。

海上運送事業でこのハザードの典型的な例は、輸送対象とする貨物の特性が挙げられる。たとえば、腐りやすい食物、壊れやすい商品、発火しやすい化学薬品など、海上保険の専門用語では、固有の瑕疵と呼ばれるが、それぞれの物質が持っている物の性質または特性を指す概念である。

### (3) ヒューマンファクターの意義

ハザードに関し、事故発生の原因として重要な概念が、ヒューマンファクターである。これは、人間の能力の限界または種々の状況に対応できる人間の持っている要件である。これは人的なハザードと考えられるものである。このヒューマンファクターによって、我々の日常生活はいつも安全な状態が維持されている。日々の業務を問題なく処理でき、人間の能力として自然に問題に対応でき、自ら特に意識または注意しなくても、ごく自然に日常生活を送れるのは、ヒューマンファクターのプラス面の効果による。したがって、ヒューマンファクターは、普段は安全状態を常に保つために機能しているが、時には、置かれた状況によってマイナスに作用する場合もありうる。たとえば、見落とし、見間違いをしたとか、ついうっかりと機械を誤作動させてしまったとか、スイッチを誤って操作したなどのような判断や処理を誤った行動である。これらは、一般にヒューマンエラーといわれるものであるが、人間が犯す種々のエラーが発生した場合、これがヒューマンファクターのマイナスの作用であり、誤り、失敗、不具合、または故障などを引起し、事故に繋がる結果となる。このように、ヒューマンファクターには、プラスとマイナスの要素があり、マイナスの効果をいかに減らすかが課題となる。そのため、事故防止対策については、安全管理システムを機能させることによって常時ヒューマ

ンファクターの状況に注意・配慮しなければならない。

ヒューマンエレメント (Human Element) については、英国の海事機関である Nautical Institute (NI) により、ヒューマンエレメントは、ヒューマンファクター (Human Factors) とヒューマンリソースを統合したものとし、船内作業において人間と船内のあらゆるシステムとの相互作業に影響するすべての要素であると定義されている。

船内作業におけるヒューマンリソースは、①人員 (船舶システムを運用・維持するための適切な人員構成)、②配乗 (平時および非常時に船舶の安全運航をセキュリティおよび海洋環境保護に必要な乗組員数)、③訓練 (船舶システムに関する技能と習熟度を維持・向上させる訓練) から構成される。

## 2. リスクマネジメントにおけるハザードの認識 (一部抜粋)

現在のような変化の激しい時代には、リスクが増大してきているため、過去と同じ考え方でリスクに対応すると失敗することになる。リスクマネジメントにおいてハザードを認識することが重要なのは、環境の変化に対してリスクを意識的に処理するビジネスモデルあるいは運用システムを作り上げないと、リスクの多様化・複雑化している状況に対応できないためである。これまでの高度経済成長の時代には、成長する限り、リスクがあっても、それが吸収され、処理されてきた。同時に、国や官が、リスクを減らす役割またはリスクを引受ける役割を担って機能していた。しかし、近年はそうではなくなってきた。

これからの事業経営としては、まずは社会構造が変化していることと、グローバリゼーションすなわち国際化の時代にあること、さらに、規制の撤廃や自由化による競争激化の環境条件に置かれている状況において、どのようにリスクに対応するかということが課題となってきた。こうしたハザードの変化により、事業者の負担が増大し、同時にリスクを自己責任で取る時代になっているということを認識する必要がある。しかしながら、これは、チャンスとして利用できる機会にも恵まれているといえる。全般的にこうした環境の変化、つまり、ハザードが変化しているため、リスクも常に増大しているが、政治経済の変動も含めて、脅威が増加している一方で、様々な事業を成功させる機会も多くなってきていると考えられる。最近では、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)、コンプライアンス、およびコーポレートガバナンスにも注意を払わなければならない、それだけ配慮すべき要件が増えており、環境問題とともにリスクの対応が必要な業務が増えている。

このように、ハザードとしてとらえられるべき状況が変化しているため、20年前と比べて社会で発生した事件や事故がどのように変化しているかを調べてみると、類似の事故や事件が多く起こっており、昨今の状態とほとんど変わらないということがわかる。しかしながら、リスクマネジメントを実施してこなかったのかというと、決してそうではなく、リスク処理の努力をそれなりにしているけれども、結果的にはこのような状態になっているということである。つまり、ハザードがそれだけ増大しており、いろいろなリスク処理手段を用いても、容易に克服できないリスクが新たに出現しているためである。

## 3. リスクマネジメントシステムの基本概念

これまでもリスクマネジメントは、企業内でいろいろと実施されていたが、組織の各部門で必要に応じて個別に行われていたものや、事業全体の中で系統的ではなく、各々が個別に行われていた。それをいかに有機的に結びつけるか、全体のシステムのなかで効率的に運営するようにもっていくことが重要である。無論、いかに安全管理を実施し、リスクを管理するとしても、いくら安全性がたかく、信頼性がたかくても、無駄な費用をかけているのでは意味がないことになる。したがって、

コストとの関係でいかに適切な処理をするかがトップマネジメントの判断であり、そのための的確な意思決定を常にしていかなければならない。

リスクマネジメントは、単に手法として捉えるべきものではなく、マネジメントの機能として組織のシステムに組み込んでいく必要がある。類似の概念でよく使われるのが危機管理で、クライシスマネジメントとも呼ばれるが、この危機管理とリスクマネジメントは混同されて用いられている場合も多い。危機管理は、もともとは政治や行政の領域で使われていたものが、民間企業の活動にまで拡大して用いられるようになったが、事故・事件が起こった後に、その事態にいかに対処するかということが対象となる。したがって、一刻も早く復旧しなければならない事態、または迅速に対応しなければならない状況に対して問題を的確に処理するということが目的である。

## 5. リスクとハザードの関係

損害の発生防止について、負のリスク、純粹リスク、つまり損害のみを発生させるリスクをどう処理するかを検討する狭義のリスクマネジメントでは、ハザードは、それ自体が直接事故に結びつくとは限らないとしても、少なくとも事故が発生する可能性を高めたり、あるいは条件付けたりすることとなる。つまり、リスクはハザードの数だけ存在する。

企業の組織の中では、組織の外部ハザードと内部ハザードに分けて考えることができる。これは、リスクの管理の対象に基づき、システムの対応をする必要があるためである。リスクが発生する管理対象の条件からみると、外的条件と内的条件に分けられ、事業組織として、内部的に人、物、金、情報、技術をどう使うかということに対し、外的な政治経済、社会の変化による影響および自然災害に加え、競争環境などは外圧として事業外部ハザードに分類される要因となる。このように分類して把握すれば、リスクを認識しやすくなるため、それぞれの管理対象としてどのようなリスクがあるかを洗い出す際の基本的な枠組みとなる。

## 6. リスクマネジメントシステムの構築と手段（一部抜粋）

リスクマネジメントのシステムを考えると、まず基本的には大きくリスクコントロールとリスクファイナンスに分けられる。リスクコントロールは、リスクを回避・除去することおよびリスクの軽減である。すなわち、事前の対応として事故が起こらないように、あるいは安全管理がうまく機能するようにすることであり、安全管理システム、事故防止プログラム、セキュリティマネジメント、危機管理、不測事態対応計画、緊急事態対応計画など、システムにおいて発生した現象に対する処理機能として用いられるものが含まれる。

これに対して、リスクファイナンスは、事故発生後の資金的な処理であるが、これはリスクの転嫁と保有から成り立っている。リスク転嫁の典型的な手段が保険である。海運事業では、海上保険制度の利用により、船舶保険、貨物海上保険、P&I 保険があり、その他、油濁損害賠償責任の基金制度が挙げられる。最近では、代替的保険手段（Alternative Risk Transfer）により、デリバティブを利用してリスクを処理する方法もリスク転嫁の手段である。保険以外の手段としては、ヘッジング（相殺）もリスクファイナンスに含まれる。さらに、事業契約締結に関連して、事業者と免責条件の設定もしくは事故時の責任制限を設定することまたは保証契約を締結することは、リスクの転嫁である。

他の一つは、リスクを実際に保有することである。つまり、損害額により、保険を付さなくても自己の費用で処理できる場合には、リスクを負担することを選択する。リスクを認識してどの程度まで

損害を負担できるかを意思決定して準備金・引当金を設定することは、積極的保有である。リスクを処理する場合に、どの程度までの損失を被るとその事業として問題なのか、年間の事業としてどのくらいなら無視できる損害かといった判断基準に基づき、金額的な算定結果と処理手段を決定することが保有である。保有の形態には、その他、自家保険や、海外において処理する場合には、キャプティヴという方法を利用することも可能である。もし全く気づかず、認識せずにリスクを負担していたという場合には、消極的保有ということになる。

## 7. リスクマネジメントの展開（一部抜粋）

リスクは、要素として発生頻度、確率、起こる可能性（probability）および影響度としての強さ・程度、損害規模（severity, impact）をとらえて、どれぐらいのものが生じるのかを把握し、これぐらいだったら無視してもいいとか、限界を超えているなど、優先順位（priority）に基づいて、どうしてもこのリスクに対しては、処置が必要で、どの程度コストをかけて対応すべきであるかを判断することになる。一般的に言えることは、発生頻度が高く損害規模も高いというリスクはあまりなく、通常、巨大災害は発生確率が低く、極まれにしか起こらないけれども、損害の程度が大きいものである。逆に、小規模な損害は、発生頻度としては常に起こる可能性が高い傾向がある。

その次に、発生可能性はある程度予測できるが、損害の規模としては中程度のものがありえる。大きく分類すれば、3種類ぐらいにグループ化できることになり、マトリックスとしてとらえれば、予想の可能性や発生頻度と影響の度合いによって、定量的・定性的に分析し、リスク処理を意思決定していくことができる。これは、現場のリスクに精通したラインの考えに基づき、トップマネジメントの意思決定が反映される必要がある。リスクの処理プロセスには、リスクコミュニケーションを通じて的確なトップマネジメントによるリスク処理にかかわる意思決定が不可欠である。

## 資料2 技術革新の下での職場活性化

青木修次

(財)日本海技協会が昭和58年から62年にわたって行った内航船員・外航船員・漁船員の生活意識と職場活性化についての調査によって、船内職場での満足・不満足、仕事への積極性・消極性などを調べた。その結果、船内職場の運営で重要なことは「キャリア開発」、「管理者能力」、「対人関係」であることを明らかにし、それぞれについて以下の対策を提案した。

### 1 キャリア

#### (1) 職務活動とキャリアの一貫性

船員は乗組員として職務活動に従事するとにより、家族を含めての個人生活を支えるに足る経済的報酬を獲得し、いずれの部に属するにせよチーム・ワークの一員として仲間たちと直接間接に連帯しつつ職場生活を全うし、さらには船員という職業生活を通じて、自分は生涯をこのように生きたいという自己概念を実現しようとする。

3重の価値をもっているはずの職業生活の中から、単に経済的価値のみ、あるいは若干の社会的価値を付加させて汲みあげているにすぎず、彼らの職業生活はとうてい十分に充実しているとはいえない。個々人のもつ潜在能力は、所定の職務が与えられただけで全面的に発揮されるものではなく、その職務にうちこむ意欲によって個々人の職務成果は大きく左右されるからである。

職業満足の源泉は所属する組織との一体感、上司に対する満足度、同僚との人間関係、職務に対する満足度、そして賃金の高低という5つの領域に大きくまとめることができる。時代が進むにつれて、雇用管理の経済的価値の側面および社会的価値の側面については相当の水準に達した。しかしながら、21世紀へ向けての労働福祉の充実と経済社会の発展という観点から見れば、なお一層の整備を要する点が少なくない。とりわけ、仕事のやりがいづくりや職場におけるチーム・ビルディングである。

#### (2) キャリア形成における個人の対応

そして、職業生活における自己実現価値に直接関連する能力開発である。職業生活に関する意欲と満足を規定する要因を観察し対策を講ずると同時に、働く者個々人の生涯にわたる職業経歴の貫性という視点からとらえることも同様に重要である。一貫した職業経歴すなわちキャリアが形つくられていることに配慮することである。キャリアはまず何よりも、船員個々人の職業生活の設計にかかわるものであり、自分はどう生きたいか、何ができるか、何をなさねばならないかということを確認し、その達成に向けてのプロセスである。

キャリアの第1段階は入社後3年前後の時点で、職業生涯で最初に遭遇する大きな節目とってよい。労働条件、職場の人間関係などを具体的に理解し、3年目に初任職務の総合的理解に達する。第2の段階は30歳前後で、多くの場合結婚し、第1子も誕生し、職業生活のもつ意味は一層の切実さを帯びてくる。第3の段階は30歳代の半ばで、職業生活の探索期をおえて、安定就業期に入る時期である。人生の知恵も熟し、自分自身の姿も明瞭に見えてくる。第4の能力チェック段階は40-42歳頃で、人生における生活負担がピークを迎える時期である。第5の段階は50歳前後で、通常なら第一子が就職期を迎える時期にあたっている。一家の働き手が単数から複数に転ずる時でもあり、能力チェック、自己評価も、第二の人生への助走を予想した上でなされることとなる。こうして最終段階たる定年時の能力チェック段階を迎え、第2の人生へ向けてソフト・ランディングする。そのためには、各人の機能要件、適性、特質がとらえられ、職務との結び付きが配慮され、所定の能力開発、再開発が行なわれるように個人の対応、企業の対応、さらには行政レベルでの対応が緊密に組織化されなければならない。

### (3) キャリア形成に対する企業の援助体制

これらの段階を良好に通過しうよう、企業の側においても十分な進路相談を含む能力開発システムを整備し、これを従業員全体に提示することが求められる。各企業は従業員の職務再適応とキャリア形成について全面的な支援体制を組んだが、西欧の場合、このような支援体制に必ずしも従業員側の反応が必ずしも良好でなかったケースもある。そうした場合には近代化合理化への歩度が乱れる結果をも招来したが、幸い、わが国においては、従業員の反応は一般にきわめて鋭敏であり、このことが支援体制の効果を一層大ならしめた点は注目されてよい。

船員の職業生活の充実を期するためには、入社直後の適性データの掌握を出発点として、上述した節目となる年齢段階ごとに、能力チェック、自己評価のための様式と仕組みを設け、それによるデータ収集と、それにもとづくキャリア・カウンセリングのシステムを確立することが望まれる。このシステムを通じて、一方では当人の能力の長所、短所が明らかにされ、短所を補い長所を伸ばすための個人的プログラムが作成されることとなり、他方ではその後の配乗計画を決定するための資料が蓄積されるとなる。

さらに、40歳代前後の段階においては、職務の高度化に向けての再訓練への資料に役立つこととなり、定年に近づいた時期においては、職務上不可欠な技能の保持、関連会社等への出向、転職のための再訓練計画の立案にも資することとなる。キャリア・カウンセリングの実際の見地からして、個人の自覚をうながす上での効果的なやり方として集団による方法があり、グループ・カウンセリングと呼ばれる。これはそれ自体で能力開発プログラムの一環となりうるものである。最近多くの企業が導入実施するようになった人生設計プログラムなどはその例である。

こうした年齢の節目におけるキャリア・カウンセリングは、能力開発制度と直接にかかわる制度とは見なされてこなかったが、実質的にきわめて重要なかわりをもたせた人事考課制度がある。人事考課にはさまざまな目的があるが、陸上においてはとりわけ教育訓練用、能力開発用の人事考課は、その重要性がますます強く認識されるようになってきており、職務毎の執務指導手引書ともいべきチェックリストが用意されるケースもふえてきている。

## 2 管理者教育の重要性

船内で職員の果たすべき役割は大きい。現在どのような地位にあるにせよ、彼らはすべて潜在的な管用户であり、早晚部下を掌握して事に当たる要員であることに変わりはない。彼らの優秀さは世界の知るところであるが、今後船舶のハード面における近代化がますます進むにつれ、これを共に効果あらしめるためのソフト・ウェアさらにはヒューマンウェアの重要性はますます高まっていく。こうした面について全面的に責任を負うのが職員層、とりわけ管理者である。管理者は、運航の責任者であるだけでなく、部下の教育訓練、日常指導においても直接の責任者であり、職場集団活性化の推進者でもある。

こうした面における諸科学の進展は近年めざましいものがあり、それらを管理者育成プログラムの重要部分として感じ込む試みもすでに各所において行なわれている。船は海に浮かぶ近代工場にほかならない。オペレーションからメンテナンスにいたる全領域において、これからますます重みをましてくる人的要因について、その活用の鍵をにぎっている管理者に対し、命令=服従を軸とするマネジメントから納得=協力を軸として動く、意欲に満ちた集団をつくりあげるマネジメントへの切りかえを果たさせるための教育訓練は、今後もっとも重視すべき施策の一つということができよう。

このような各領域についての集合教育と実務を通じて肉づけし血を通わせるのが OJT である。乗船時における上下の交流を通じ、上位者はつねに所掌の職場集団の成員に対して単なる有効的關係を発

展させるための働きかけを行なうだけでなく、職場で発生する諸問題を全員の参加により解決していくタイプの職務上の訓練をたえず心がけることが肝要である。つまり、①自分たちのチームが今最優先で解決すべき問題は何か、②解決策はどのようなものか、③その解決策を実行するためには各自は何をなすべきか、といった諸点を全員参加で討論し、納得と協力のもとに現実問題の解決に当らしめるような日常職場での指導體制を築きあげていくことが望まれるのである。

### 3 チームワーク能力を高めよう

個人の能力開発に加え、チームワーク能力(集団能力)の開発は、一つの職場単位(人数)は小さくなり、少数精鋭化の方向に向いつつある中、かつての熟練技能を基礎とする単能的職務編成から、関連技能を組み合わせた多能的職務編成へと変化しつつある。こうした少数精鋭化、職務の複合化・統合化といった職場のしくみ変化は、個々人の能力アップを要求するとともに、グループとして、チームとしての能力発揮を強く求めることになる。そして職場の業績(成果)評価も個人の業績からグループ、チームの業績へと関心が移行しつつある。

船内においても、新しい設備・機器の導入など技術環境の変化にとともない、将来の職務編成は職務技能の複合化、統合化であり、また、少数精鋭化する。こうした職場のしくみ変化に加え、船内職場は外部からの人手を頼むわけにはいかず、乗組員で対応せざるを得ない。そうなると、乗組員間の相互協力体制をいかにつくりあげるかが今後の重要な課題になってくる。船内で発生する職務の多くは、これまでも2人以上のチームで対応するチームワークが中心であったし、今後はパートを超えたチームワークも多くなるはずである。

しかし、船内のメンバー編成はすでにみたように毎航海変わるといふ大きなハンデキャップを負っている。このため、就労実態はチームワークを中心になされるものの、チームメイトは毎航海変わり、お互いの能力や気心を知ったころ、つまり、本当にチームプレーがうまくいくような段階になった時、チームメイトが変わってしまい、新たなチームづくりをせざるを得ない。このロスは大きい。また、チームワークの成果も確認できないままにチームの再編成がなされることになれば、チームのためにがんばろうという気持や意欲もそがれがちになり、責任感や仕事への積極的動機づけに不利な条件として働くことになる。チームリーダーにとっても、このことはリーダーシップ効果マイナスの影響要因として働く。従って、チーム能力を高めるためには、まずもって、チームメンバーが安定することが第一条件である。

次に問題となるのは職務の割りつけである。これまでのやり方では3人チームであったとすると、職位にしたがって職務が配分される。つまり、Aは上位の職務(課業)を、Bは中位の、またCは下位の課業を担当する。Cにしてみれば、職位があがらない限り下位の職務でがまんせざるを得ない。職務規定や法律がそうになっているから仕方がないという考え方は、再検討の余地がある。法律を変えないまでも社内規則の運用に柔軟性をもたせ、チーム成果(業績)をいかに高めるか、船全体としての成果(業績)をいかに高めるかという観点から、思いきった仕事配分の方法を検討することも必要である。

上に立つ人は常に部下の気持を頭でなく体で感じとっていなければチームプレーの効果はあがらないし、チームの一体感を高めることもできない。陸上では上位職にあっても下方の仕事にと努めて参加することを強く求められているが、これは部下の職務充実ややりがい対策という意味だけでない。いざという時チームが心をひとつにして事に当るためには日頃から部下の仕事をよく理解し、体で感じチーム意識を高めておく必要があるからである。

チーム能力を高めるための重要な側面にチームの目標を明確にさせるという課題がある。船全体の目標をまず確定し、次いでこの全体目標を達成するためのチームとしてのサブ目標を設定するのが手

順である。この目標は航海毎や、6 カ月、1 年、ドックからドックまでといった区切り別に設定することが一般的である。

この際重要なことは、必ず努力目標を明確にし、実際にどれだけ達成したかを客観的に評価し、それをフィードバックすることである。そして区切り毎にチーム別に、また、船全体としてどれだけ達成したか、また、達成できなかった場合、それはなぜかといった検討会(ミーティング)をつことが肝要である。これは、いわば、問題解決プロセスであるが、こうしたプロセスを意識的に推進させることにより、メンバーの問題解決能力がついてくるという大きなメリットがある。

また、メンバーが常に問題意識をもって行動するようになる。さらにメンバーにとっては、自分の、または、チームの、船全体の努力結果を確認することができる訳で、達成感や仕事への動機づけをはかるという観点からも大いに有効である。

安全運航は最優先すべき目標であるが、だれもが取り組めて、達成感を味わえるようないくつかの具体的目標を設定することは、船内職場の活性化、問題解決能力の向上、チーム能力の向上にとって極めて重要な方法であると思われる。

## 資料3 混乗船における異文化マネジメントの基本的課題

青木修次

### 1 混乗船出現の背景

混乗船とは2カ国以上の乗組員からなる配乗（編成）方式（multi-nationals manning system）を採用した船舶の俗称で、日本固有の呼び方でもある。いわば将官は日本人、兵隊は外国人という外人部隊である。欧米では船舶乗組員の編成は帆船時代からこの混乗方式が一般的であったが、わが国においては明治維新の開国以来、外航船舶であっても乗組員全員が日本人であることを原則に運航してきた。従って、100年以上にわたり蓄積してきた船内社会の運営ノウハウ（生活と仕事のシステム・ルールなど）は血肉化された安定的制度文化として機能してきた。そうした伝統的社会に多数の外国人が参入し寝食を共にするのであるから、新たに登場した混乗船社会は日本人にとっては未知の領域であった。船内社会における新たな生活と仕事のルールづくりとその管理、非常時の危機管理体制の見直し、外国人船員の教育・養成・訓練などなど課題は山積する。船内社会の長である船長にとっては“混乗船への乗船はお断り”がホンネであったに違いない。

人件費対策として混乗方式を採用したことは間違いないが、隠れたもう一つの理由があったように思える。当時の産業界における労働力不足は極めて深刻で、労務倒産が頻発するほどであった。その穴埋めとして不法外国人就労者が急増し、同時に外国人がらみのトラブルも社会問題化していた。また‘80年代後半に“労働力の鎖国から開国へ”論議がオープンになり、開国すべきだの賛成論が支配的であった。大量の外国人受入れの法的制度的体制は想定され準備もできていたが、その負の側面への対応は日本社会として未経験であった。そこで政府は100万人単位の外国人労働力を受け入れた時に想定される社会的混乱にいかに対処すべきか、に対する社会実験として混乗船社会に注目した。混乗船社会を陸上一般社会に見立てて、外国人の大量導入により発生するさまざまな社会的課題とその解決方途を探ろうとしたことは国の政策として充分ありえたように思える。

### 2 混乗船社会における船内運営の基本的ルール

当初の混乗相手国の中心は韓国、次いでフィリピンであった。混乗船乗船経験がほとんどなく、わずかな経験者の情報をもとに乗り込んでいった日本人クルーはまさに勝手の違う外国人管理に手を焼いた。船内作業は基本的には国際ルールに従い標準化されているが、作業手順・担当者などの細部についてはルール化されていない。まして、船内生活上のルールは各国各船社で異なる。使用言語は英語で統一させているはずであるが、韓国クルー相手ではそれが通じないこともしばしばで、コミュニケーション上の課題は深刻であった。さらに日韓の長い歴史を通じて形成されてきた両国間の潜在的葛藤が一挙に顕在化し、結局、韓国人クルーとの混乗は失敗に帰した。混乗船出現の当初はまさに予期せぬトラブルの続出で、船内当事者はもちろん陸上の海技スタッフも翻弄され、こうした混乱状況は1990年代中頃まで続いた。

船内社会は法的には船籍国の国土の一部が一般社会を離れて移動する小社会・小集団である。この社会は従って、その社会は船舶として登録されている船籍国（旗国）の法的管轄下に置かれ、原則的には旗国の一般社会と同様な法体系が適用される。しかし日本船社が支配する混乗船のほとんどは日本籍ではなく、パナマやリベリア等の外国籍であり、所謂、便宜置籍船（flag of convenience ship）であった。便宜置籍船とはまさに“便宜的”に船籍を他国に移籍（置籍）した船舶であり、その運行支配の実態は船舶を所有する日本船社にある。また船内社会の公法私法上の統括責任者である船長が日本人であれば、混乗船社会は擬似日本社会・擬似日本職場の性格が濃く、船内社会における日常的な生活上・仕事上の諸ルール・規範も日本的たらざるを得ない。

船内社会は法的には船籍国の国土の一部が一般社会を離れて移動する小社会・小集団である。この

社会は従って、その社会は船舶として登録されている船籍国（旗国）の法的管轄下に置かれ、原則的には旗国の一般社会と同様な法体系が適用される。しかし日本船社が支配する混乗船のほとんどは日本籍ではなく、パナマやリベリア等の外国籍であり、所謂、便宜置籍船（flag of convenience ship）であった。便宜置籍船とはまさに“便宜的”に船籍を他国に移籍（置籍）した船舶であり、その運行支配の実態は船舶を所有する日本船社にある。また船内社会の公法私法上の統括責任者である船長が日本人であれば、混乗船社会は擬似日本社会・擬似日本職場の性格が濃く、船内社会における日常的な生活上・仕事上の諸ルール・規範も日本的たらざるを得なかった。

混乗社会では異なる文化的背景をもつ二ヶ国以上のクルーが長期にわたり寝食を伴するところから、濃密な異文化接触を避けることができない。従って、異文化間のさまざまな個人的集团的葛藤・摩擦が日常的に発生するのは必然であった。

では具体的に混乗船社会における異文化間葛藤・摩擦はどのようなようであったか。”異文化間トラブル”を、これら葛藤・摩擦に対し日本人幹部（船長・機関長など）が何らかの対処を求められる困った事態と見なし、その状況を現場の船長を通じて事例情報として収集し、その事例件数は数百に及んだ。ただし、日本人クルーにとっては困った事態であるが、相手クルーはそのようには感じていないかもしれない。つまり、困った事態とはそれに対処する日本人側の判断基準や認識枠組みに基づいている。したがって、その基準や枠組みが相互に異なるまたはズレていれば、一方は大いに困っても他方はノー・トラブル、ということもあり得る。異文化間トラブルの多くは双方の当該事態に対する認識枠組みの違いから発生し、相手の認識枠組みが理解できなかったり、また発生原因を間違えて推定することから発生することが多い。

以上は混乗船社会だけでなく、日本社会・日本人にとっての異文化理解や異文化との共存課題でもあり、その基本的課題を整理してみた。

### その1：異文化間葛藤・摩擦は不可避

今日の世界とは、好む好まざるに関わりなく多文化・多民族との共生の世界であり、それぞれの文化集団は固有のメガネから世界を意味づけ、また解釈する。その結果として異文化間葛藤・摩擦は必然的に発生し、それを避けて通ることができない。特に日本社会は多文化・多民族型社会とはほど遠い閉鎖的社会であったので、こうした急激な変化に対応するスベ（経験知・体験知）に乏しい。混乗船社会にみる異文化間葛藤・摩擦は日本人クルーの課題であると同時に、日本社会の多文化・多民族型社会への移行期における日本人一般の異文化間課題でもあり、同様な異文化間葛藤やトラブルを体験するに違いない。

### その2：自文化への問いかけ

ヒトはある特定の民族・社会で生まれ育つ。そして物心がつく頃までに、その社会を生きていく上での基本的文化を身につけてしまう。それは、挨拶や食事の仕方などの生活習慣、快・不快の表現、善悪の基準、言葉・しぐさによる意志伝達方法などであり、家族・仲間・幼稚園・学校など自分が所属する社会集団のメンバーとして期待される基本的行動様式＝自文化である。したがって、生まれ育った社会が異なれば行動の枠となる文化装置も異なり、従って、相互理解には自ずと限界がある。また文化の厄介な問題は、自文化はあまりにも当たり前、自明の世界であるが故に、なぜの疑問を發しえないところにある。それぞれの文化集団は自文化のメガネから自由でなく、見たいようにしか見ないのであれば、異文化間の摩擦や衝突は不可避である。出来ることは、自文化のメガネの構造やその仕組みを知ること、つまり、自明の理として受け入れてきた自文化を問い直すことからスタートするしかない。

### その3：異民族との接触体験の欠如

わが国は有史以来、海外文物の国内摂取・導入に関しては極めて貪欲・積極的であったが、ヒトの受け入れに関しては抑制的消極的であった。また、現在においても厳しい入国管理体制や難民認定制度からみてもこのことは一貫している。一般に民族・国の歴史といえば、それは異民族・異文化との融合・統合・分裂の歴史であり、ひとつの民族が純粹培養され今日に至るような国家・社会はほとんど見当たらない。これに対しわが国は有史以来、戦争や民族移動などを契機とする他民族の大量侵入・流入とその結果としての他民族との融合混合の経験はない。つまり、日本人は異文化との直接的接触体験を経ない極めて稀な民族ということになる。“異質を排除し、同質は強化すべし”は村落共同体維持の典型的な社会規範であるが、この論理が今日のグローバリゼーション状況にあっても機能してしまう。異文化との共存は異なることを認め合うことが原則であるので、異文化との共存を日本社会が社会として個人として肯定的に受け入れることができるようになるにはかなりの時間を要するであろう。

多文化主義やグローバリゼーションが21世紀の世界のキーワードであれば、先ずは内なる国際化課題克服の試み、具体的には、国籍法・出入国管理制度・難民認定制度、外国人労働ビザ制度等々の見直しや改正を速やかに着手すべきであろう。また、これら法制度の見直しと共に、異文化理解や語学教育などの教育改革、異文化に対する関心喚起や異文化間トラブル対処の訓練も国民レベルで展開することが望まれる。

## 資料4 BRM・BTM

羽原敬二

### 2. 船橋チーム形成の意義（一部抜粋）

通常、ブリッジチームは、船長、2等航海士、3等航海士、および操舵手から構成され、状況により見張り員1名が加わることもある。広い水域では、航海士1人による単独当直が一般的であるが、輻輳海域または狭水道をはじめ船舶操縦の困難度が高い海域では、船長および複数の航海士が当直し、部員がその補助をする。このようにブリッジチームを組織することにより、船橋の当直能力を高め、困難な航行環境下でも危険な状況に的確に対処し、安全に船舶の運航を維持することができる。

ブリッジチームの形成は、目的遂行のために複数の当直者が作業を分担することによって、単独当直では不可能な作業量を制限時間内に正確に処理することを可能にする。ただし、ブリッジチームが十分な機能を達成するためには、以下のような3つの機能が要求される。

#### ① 個人による分担作業の完全遂行

どんな場合にも最も基本的な作業となる。

#### ② 分担作業の集約（報告）

安全な運航を遂行する上での合理的な意思決定を行うためであり、全ての分担された作業が統合されなければならない。統合するための手段は、コミュニケーションである。

#### ③ 完成されたブリッジチーム実現を目的とするメンバー相互間の協調

### 3. BTM/BRM 訓練の意義（一部抜粋）

IMO 訓練当直基準小委員会（Sub-Committee on Standards of Training and Watchkeeping）により検討されていた「STCW 条約（International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers）および STCW コードの包括的見直し」改正案（「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マニラ改正」）が、2010年6月マニラで開催された締約国会議において承認、採択された。同改正条約は、2012年1月1日に発効され、5年間の経過措置を設けて2017年1月1日から完全実施されることとなった。同改正条約には、これまで記載されていなかった Bridge Resource Management（BRM）に関する記述が新たに盛り込まれている。したがって、船橋および機関室の当直業務についてシミュレーターを用いたチームマネジメント訓練の強制化が課題となる。

船員の教育訓練と技能評価にシミュレーターを活用することは、1995年に行われた同条約改正においても重要項目として検討が行われていた。当時はレーダーおよび ARPA（Automatic Radar Plotting Aids: 自動衝突予防援助装置）シミュレーター訓練を強制要件としたが、操船および機関運転全般にわたるシミュレーター訓練については勧告要件に留まった。今回の改正においては、操船および機関運転全般にわたりシミュレーターを用いた訓練が強制化されたことは、船舶安全運航に関する技能を陸上施設で効率よく養成するのに有効な設備として操船シミュレーターが選択されたと考えられている。

船舶の安全運航は、船体や機関単体の性能だけでなく、機械、環境、および人間の3要素により達成される。したがって、海上安全運航は、これら3要素が1つのシステムとして有効に機能することによって日々維持されている。船舶の運航においては、船橋および機関室業務に対応する支援装置や制御技術を利用した自動化機器の導入が進んでいるが、最終的な意思決定は人間である海技者に依存し、その依存度は他の移動体に比べ非常に高い。

かくして、シミュレーターを用いて行う教育訓練の内容は、システム内において人間が果たしている役割を実現するための技術・技能を向上させる内容でなくてはならない。このことは、単にシミュレーターを用いて海上で遭遇する操船局面を再現して繰り返す訓練を行うことではない。海技教育訓練とは、さまざまな操船局面における海技者としての特性に基づき、安全運航を実現するための技術や技能によって教育訓練を実施することである。

### 4. BTM/BRM の目的と概念（一部抜粋）

BTM と BRM の目的は同じであり、船橋チームの機能を活性化させ、船舶の安全運航を達成することである。BTM と BRM の違いは、BRM はチームリーダーの機能であるが、BTM は、チームリーダーを含むすべてのチーム参加者がチームワーク技能を活用して安全運航を達成するという点にある。すなわち、BTM は、船橋内のチーム機能を維持・向上させるための概念として用いられ、ブリッジチームの機能を向上させることは、海技者のチームリーダーである船長 1 人だけでは達成できない。チーム機能の活性化はすべてのチーム構成員によってなされるものである。したがって、船長はチームリーダーとしてブリッジチームに含まれている 1 人のメンバーとして位置付けられる。そして、チームリーダーの観点から、船長は、船橋における人的資源の機能を維持・向上させる役割を担う。つまり、船長は、船橋で人的資源のための管理を実施することが任務であり、これが BRM である。

BRM の定義は、船舶の安全で効率的な運航を達成するために、船橋 (bridge) で利用可能なあらゆる資源 (resource) を有効に活用すること (management) であり、それによって、ヒューマンエラーの防止を目的とした取組みである。BRM の訓練は、事故の兆候について、事故が顕在化する前に気付くこと (situational awareness) をシミュレーターで行う。BRM の目的は、体系化された BRM 手法を活用して、船長をリーダーとするチームにより事故の兆候に早期に気づき、適切な事故回避操船を実施することである。一方、BTM はリーダーを含むすべてのメンバーに適用されるものであり、BRM は BTM の 1 つの機能で、BRM は BTM に含まれるものである。したがって、船長を含むチームメンバーは、チーム機能を高めるために何をすべきかを理解しなければならない。チーム機能を活性化させるために必要となる機能であるコミュニケーションと協調の意味を理解し、行動することが必要とされる。

BTM の訓練は、ブリッジチームを機能させるための訓練である。チームリーダーの船長とメンバーの乗組員によって役割が異なる。BTM の訓練の意義は、リーダーと各メンバーがそれぞれの役割に応じた機能を十分に活用するチームワーク技能を身に着けることである。海技従事者個人の操船技能を向上させることを目的とした訓練ではない。

チームワーク技能としては、リーダーの船長には、①命令・確認の内容が明確かつ適切であること、②常時適切な役割分担および役割の再分担をなすこと、③乗組員の作業遂行状況を確認していること、④適切な命令・確認により、チーム活動の活性化に努めること、などが求められる。一方、メンバーの乗組員には、①船長に対し、報告・提案・注意喚起をなすこと、②メンバー間で情報を共有すること、③人の犯す誤りの相互監視をすること、④他のメンバーの作業補完 (協調動作) を行うこと、などが必要となる。

## 6. BTM 訓練と評価 (一部抜粋)

航行環境が困難な海域では、操船者に多くの作業を高い精度で遂行することが求められる。1 人でこうした作業をすべて処理することは困難である。したがって、複数の人員に作業を分担したり、分担された作業を統合したりすることによって高い精度を保ったまま多くの作業を遂行することが船橋チームの意義である。つまり、航行環境が困難な海域では、作業分担が不適切であったり、分担された作業の統合が不十分であったりした場合、チーム機能が十分に発揮されず、安全運航の遂行が難しくなる。

船舶の運航において、輻輳海域や狭水道などの船舶操縦の困難度が高い海域では、船長および複数の航海士が当直して部員がこれを補助するブリッジチームが組織される。これは、単独当直時よりも活動水準を高めて、単独当直では対処困難な作業量を制限時間内に正確に処理し、危険な状況に的確に対応するためである。ただし、ブリッジチームを形成しただけでは、チームが機能を十分に発揮できるとは限らない。的確な対処を行えるチームとして機能させるためには、①各構成員が分担された作業を確実に遂行すること、②構成員相互の情報交換により分担された作業結果を統合すること、および③構成員が相互に協調することが必要である。ブリッジチームを形成し、これら 3 つの機能を全て満たす時に、ブリッジチームは機能し、高い活動レベルに到達し、安全な運航が可能となる。しか

しながら、チーム活動の特性から、3つの機能のうちどれかが欠けた場合には、活動レベルは単独当直時よりも低くなるというリスクを内在している。

#### 7. ERM/ETM 訓練の確立（一部抜粋）

BRM/BTM から、機関室にも同様の考え方を取入れた ERM（Engine-room Resource Management）および ETM（Engine-room Team Management）が構築され、さらに陸上部員も含んだ対応システムとして MRM（Maritime Resource Management）が新たに確立されつつある。

ERM/ETM 訓練の根幹となる本質的な考え方は、以下の3点に集約される。

- ①複数の人間によって構成されるチームにおいて各個人は、機関長のリーダーシップの下に設置された機器を有効に活用して情報交換を行い、協調しながら行動すること。（機関室で能力を発揮する機関士としてのあるべき姿）
- ②機関室内のチーム構成員の行動を査定するために、訓練に適した状況を再現できるシミュレーターを用いて訓練を行うこと。（行動を客観的な視点で観察される必要性）
- ③訓練においては、エンジニアとして求められる各人の基本的な技能だけでなく、主としてチームとして行動をとることについての評価と指摘を行うこと。（職務において必要となる各個人のチームとしての動きに関する評価および修正）

訓練では、チームとして対応が必要な状況が連続してまたは同時に発生するような、1人では対応が不可能なシナリオが想定される。このような事態では、リーダーを中心としたチームはリソース（船内資源）を用いて状況を判断し、人的・物的資源を考慮して対応方法を決め、それらの資源を活用して対応する処理過程を経て、コミュニケーションと協働作業に基づき任務が実行されるべきである。評価は、各個人の行動について評価されるべきである。

## 資料5 (1/14) ヒヤリング調査した海外船員教育機関 (写真)

中国 (1/2)

上海海事大学本部事務局



上海海事大学本部事務局の大きな近代的ビル、吹き抜けの広いロビーに人はほとんどない、ここに右写真のキャンパス模型がある

上海海事大学キャンパスの全体



視察しきれないほど広い構内を案内する模型、左奥が学校地区、右手前が両地区、都心近くから移転し、その売却費用でほぼ10倍の敷地となり、学生も7倍になった

大学卒業生受け入れ提携会社



大学と提携しているマンニング会社など、この他にも寄付などの支援を受けている会社のロゴや、船の写真や模型が展示されている

機関実習の実機エンジン



機関実習用の大型ディーゼルエンジン、各20名の3グループが各部署で実習するため広いスペース、エンジンメーカーの寄贈である

## 資料5 (2/14)

### 中国 (2/2)

#### 実機エンジンの制御室



実機は運転できるが、主にスタンバイ作業の訓練をする、トラブル対処のシミュレーションもできる

#### メインの操船シミュレータ



多人数が見学できる広いスペース、装置は上海海事大学制作

#### 同時操船する操船シミュレータ



メインの船橋とは別フロアに6隻が同時に航行シミュレーションするための船橋がある

#### 小型艇操船シミュレータ



小型クルーズ船や救助艇の就職先があり、そのための船橋

## 資料5 (3/14)

### インド (1/2)

Anglo Eastern Maritime  
Training Center 校舎ビル



雨漏り工事中の老朽ビル内は、迷路のように入り組んだ教室に、実質的で機能的な教材が詰まっている

Det Norske Veritas 等の認証証書



STCW 資格の研修だけではなく、船会社が要求する教育のため、数多くの認証を得ている

研修コースのテキストと研修ノート



研修コースの技能を説明するテキストと、知識学習と実習のポイントとメモ欄を見開きにした研修ノート

コンピュータによる英語学習



海事用語の図解と例文の音声と表示を交互にスピードを変えて行い、各章にテストがある、教師はマネジメント担当の心理学専攻教師（写真の女性）が兼務

## 資料5 (4/14)

### インド (2/2)

#### コンピュータによる各種訓練



2、3のデスク毎に ECDIS、タンカー、エンジンなど各種のシミュレーションで訓練

#### プロダクトキャリアの荷役シミュレータ



20種の化学製品を積載できるケミカルタンカー（20本のマニホールド）のシミュレータ

#### 整備作業訓練の機関室設備



実際に稼働できる機材で整備作業を実践できる

#### タンカー荷役とタンククリーニング訓練設備



のぞき窓から吸い込み部と洗浄装置みることができ、ポンプ圧調整などの訓練効果を上げる。

## 資料 5 (5/14)

### 英国 (1/2)

Cardiff 大学の CIRC の建物



各種の研究部門が配置された研究舎、道路を挟んだビルに教室がある

Warsash 海事大学の中央棟



食堂やジムなど全員が利用する中央棟、研修内容別に 4 地域に施設がある他、遠隔地の人造湖に模型船で操船訓練をする訓練施設がある

操船シミュレータ装置



装置は簡素でコンパクトだが、6 隻同時航行、スクリーンの性能などで距離感などの機能は十分、寝不足者の操船力の実験を最近行っている

エンジンシミュレータ装置

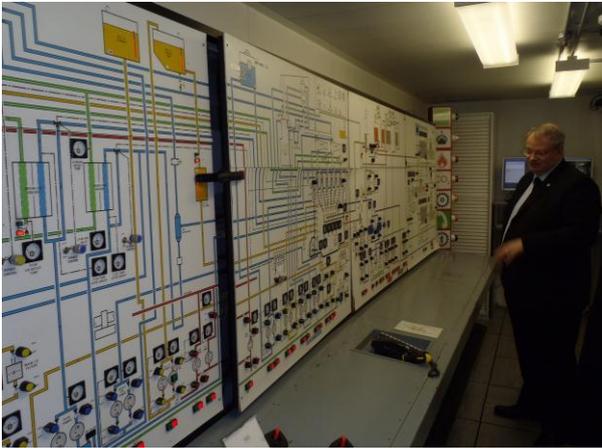


装置は簡素だが、数多くのトラブルシミュレーションができる。

## 資料 5 (6/14)

英国 (2/2)

タンカー荷役シミュレータ



各シミュレータに専門家がおおり、カーゴ担当教官が分かりやすい説明を手際よく、しかも愛想よく行ってくれた

相貌訓練施設



実際に施設内の火炎を消火する訓練の他に、座学教室には燃焼実験器具や消化剤などで知識教育も行う。

救命艇訓練施設



学校敷地から突き出た栈橋の先端にフリーホール式救命艇があり、イマーシブスーツを着た学生が向かっていた

工場実習中の溶接グループ



広い工場実習室に作業内容別のエリアがあり、班に分かれて全てのエリアで実習していた、写真は溶接の班

## 資料 5 (7/14)

### 韓国 (1/2)

韓国海洋大学の旧校舎



埋め立ててグラウンドと新校舎を建設し、シミュレータなど新しい施設を増やしている

練習船の船橋



船橋の前面と同じ設備が、その後ろに配置し2重に実習することができる

練習船とキャンパスの歴



現在の練習船  
居住区が充実

先代の練習船  
フリーホール式救命艇搭載

拡張されたキャンパス  
今は橋で陸続き

先々代の練習

初代の練習船

## 資料5 (8/14)

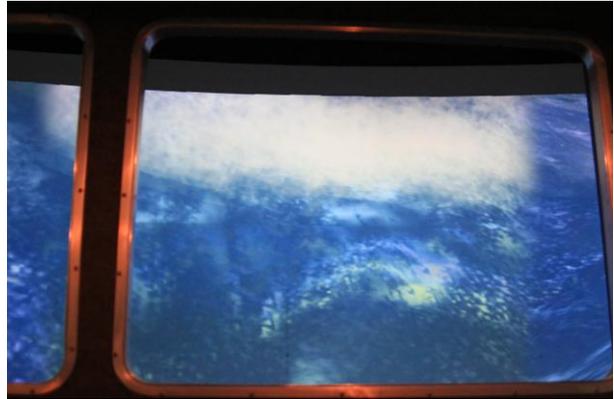
### 韓国 (2/2)

操船シミュレータ装置



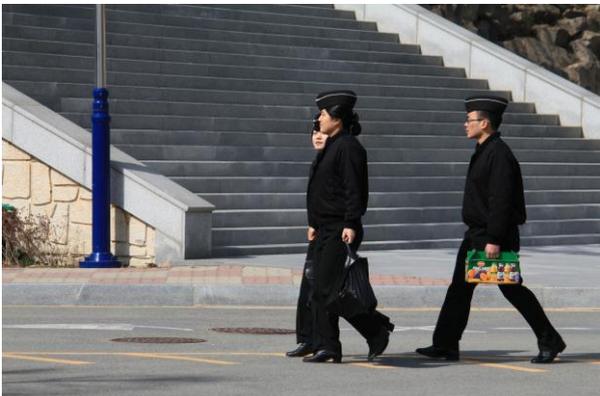
航空機も映写できる軍用を思わせる最新式装置

大波のシミュレーション



最大波高 10mを再現できる。波高 10m のときに小型船が青波を受けた状態

木浦海洋大学の学生



4年前に船員教育と工科系学科の短期大学から、キングスポイントの商船学校をモデルとして4年制大学にした

木浦海洋大学の練習船



日本の練習船青雲丸を視察し、それを基本に建造した、ジムなどが従実している

## 資料5 (9/14)

### フィリピン (1/2)

#### 大学正門の調査関係者



左3人目が学科長、その左は韓国海事大学修士課程修了の教授、左端は調査協力者のアジア研究専門のフィリピン大学教授

#### 軍隊訓練



毎週金曜日に予備士官としての軍隊訓練を受ける、このときは軍隊服

#### 代表の報告態度



厳しい入学選抜と、入学後の生活と勉学を乗り越えた自負心は強い、

卒業者は、船員教育をはじめ海事関係の仕事に就き、強大なネットワークがある。

## 資料5 (10/14)

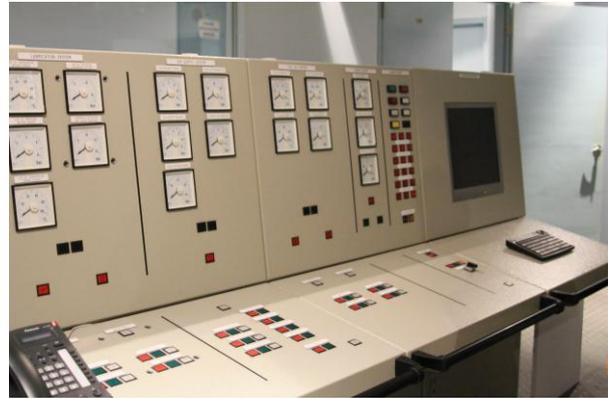
### フィリピン (2/2)

#### 操船シミュレータ



校舎やグラウンドの整備と不似合いな最新式シミュレータで、まずこれを紹介していた

#### エンジンシミュレータ



簡素な装置

#### 保安訓練シミュレータ



侵入者の位置や行動を想定したシミュレーションシナリオに対抗策をゲーム式に進める

#### 保安訓練シミュレータによる装具の訓練

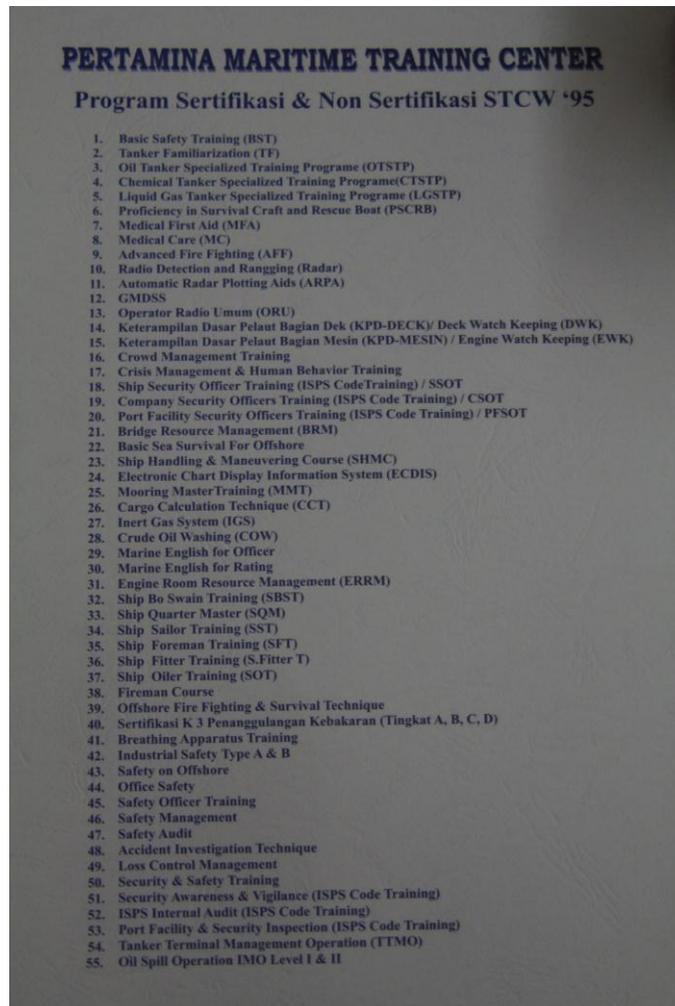


対抗策の行動に使う装具や機材の使用法などが解説される

## 資料 5 (11/14)

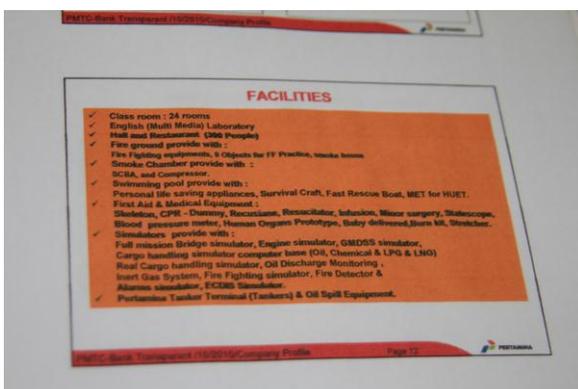
### インドネシア (1/2)

プルタミナ  
船員教育センター  
研修コース



55 の研修コースが実施されている

教育設備・資機材リストのポスター



必要な教育設備・資機材整備の進捗を示すポスター、教室の増設工事が進められている

シュミレータによる教育



自費の研修生が、船員をリタイアしたパートタイマー教官の元気なかけ声を頼りにしながら訓練に励む

## 資料 5 (12/14)

### インドネシア (1/2)

寮生の昼食前の隊列



全員が中庭に集合して食堂に向かう隊列、下級生から並び上級生を待つ

集合遅れの学生の罰則



体罰は厳禁だが、エクササイズを課すことで規則違反を自覚させる

食事前の集会



下級生から着席し、日課目標や反省について演説する

4人の学生代表席

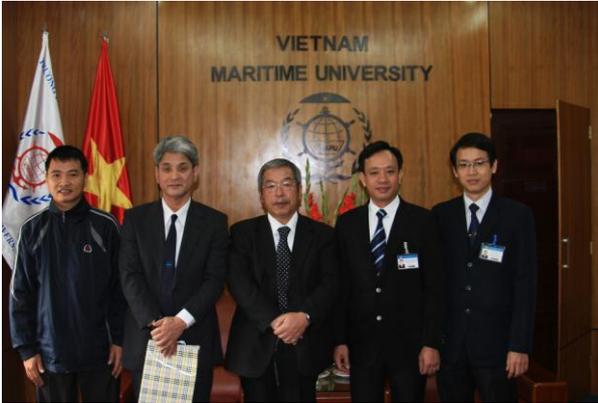


代表は全員投票による代議員の互選で決められ、代表4人は順に当番でリーダーを担う

## 資料 5 (13/14)

### ベトナム (1/2)

調査面談者のメンバー



右 2 人目が副学長でマンニング会社の社長、  
左端が東京海洋大学修士課程修了した操船  
シミュレータ担当教官

正門前での記念写真



開校 40 周年記念事業のために所々で補修工  
事中

世界銀行融資で備えた曳航水槽



造船学部の実習の他、近くにある造船  
所の水槽試験も引き受ける

実験研究にも使用している小型ディーゼル



メーカーから提供された排ガス分析装置と  
連動し、二酸化炭素削減の受託研究を行っ  
ている

## 資料 5 (14/14)

### ベトナム (2/2)

#### GMDSS 訓練設備



日本の ODA 資金によって導入された

#### レーダ ARPA 訓練設備



この援助によってエンジンシミュレータなども備えられた

#### 操船シミュレータ



装置の後ろに 20 名ほどの机と椅子があって見学できる、教官の専門はシミュレータ研究である

#### 救命艇訓練設備と後方の寮



救命艇を振り下ろすポンドには飛び込み台もある。後ろは洗濯物がいっぱいの老朽寮、近く新築に移り、取り壊される。



5	11	ISOの仕組み	見牧 秀憲 鳩原恵二	日本実業出版社	2009	ISOの目的・歴史・機能と、最近始まった様々なマネジメント標準の全体像を平易に解説した上で、各マネジメントシステム標準の内容を解説している。後半の半分では導入から運用のポイントを示している。中小企業でのポイントを原則の理解、ダブルスタンダード排除、利益に結びつけることを指摘している。	ISOの意味から仕組みの全体と各マネジメントおよび導入と運用まで図解入りで228頁にまとめられており、マネジメントのISO標準を全て見回せるために最初に読む好著といえる。
5	12	倒産しない強い会社を作るための社長の仕事	原田繁男	ずばる社	2000	中小企業の経営を悪化させる経営者が陥りやすい問題点を整理し、5章に分けて解説している。序章は社長が変われば社員も変わる。第1章は経営側からにと勝ち残れない、第2章は事業の本質がわからないとダメになる、第3章は戦略的思考がないと勝ち残れない、第4章は懐が深くないと社員が壊れていく、である。それぞれに実際の場面を示して解説している。	長年コンサルタント会社を経営し中小企業経営指導を行った経験から、失敗する会社と成功する会社の経営から、参考になる運営を示しその訳をやさしく解説しており、7年間で29刷に達するほど多くの読者を得ている。内容は当たり前のように思われるが、実際の例読みとそのことが如何に難しいかが理解できる。
5	13	人材マネジメント入門	守島基博	日本経済新聞社	2004	人材マネジメントの考え方や活動を概説し、獲得、育成、評価、処遇、移動についての基本的な解説とマネジメントのポイントを示し、人材を尊重することと最近の雇用の多様化に対する考え方を提案している。	入門の入門書としての新書版であり、常識的知識を、採用から退職の時系列に、人材尊重と非正規謝意などへの考え方が易しく記述しており、一般従業員の常識を得る教養書としても有効であろう。
5	14	属人思考の心理学	岡本浩一 鎌田晶子	新曜社	2006	組織的不祥事には特有の組織風土があって、それを変えなければ防ぐことは難しい。その風土の特徴は特定の人の権威に依存した風土すなわち「属人風土」である。日本では大手企業でもそれがあつたことが〇〇事故などを例を示す。属人風土をもたらず要因があり、乗り越える指針を示す。それには、組織を柔軟に見積もれことなどである。	日本人は人間関係を重視するといわれ、良い面の指摘が多いが、この書では悪い面があることを理解できる。船内組織の強い縦秩序とその権限は、トップの属人体質が安全の多重防護を機能させなくしやすいようなことが理解できる。
5	15	海上安全文化の醸成に向けて	海上安全に係る人的要因の検討に関する検討専門委員会	セ(財)海技振興	2010	日本国内の大手外航海運会社を含む6社と内航海運会社6社の安全マネジメントのヒアリング調査から、現状の取り組みとその重点をまとめ、優良事例を紹介し、将来の課題と目標を提案した。目標は、個別の安全教育に総合的な安全教育の基礎を加えること、グループ間のパートナーシップの信頼を強めること、コミュニケーションを活発にする職場づくりでモチベーションを高めることである。	安全文化は、抽象的なものではなく具体的行動であり、それによって仕事姿勢や態度も変化する。それを駆動するのはISM制度のような外的な働きかけによって展開することが多いことが、ヒアリングで協働されたことから理解できる。
13	16	認知心理学(記憶)	高野陽太郎 編	東京大学出版会	1995	記憶の仕組み、記憶の主例、注意、記憶の喪失などについて、実験などに基づく理論やモデルを解説している。対象と直結した認識や働きかけの対象レベルの他に、それをモニタリングして処理するメタレベル処理過程があり、経験はそこに蓄積され整理されて必要に応じて活性化される	内容は実験や理論を扱った認知科学や心理学を学ぶ学生向けの図書である。ヒューマンエラーを分析するにあたって、複合的な認知的処理過程の理解は有用であり、その基礎的理解が得られる。
13	17	企業間パートナーシップの経営	張 淑梅	中央経済社	2004	企業間の機能的連携関係におけるパートナーシップは、日本では親会社と下請けの共生的な関係に不確実性が増している。パートナーシップの形態と条件、ダイナミズム、企業独自性組織学習、存続条件の研究を基に、パートナーシップの存続条件とマネジメントについての提案である。信頼と能力のバランスがそのポイントである。	海運会社は一層分業の度合いを高め、関連会社のパートナーシップが重要になってきている。パートナーシップのマネジメントに必要なパートナーシップの機能や影響要因について根拠のある情報の理解でき、マネジメントの具体策に結びつけられるであろう。
13	18	場の論理とマネジメント	伊丹敬三	東洋経済新報社	2005	人々が参加し、意識・無意識に理解し合い刺激し合う状況の枠組みとしての場合は、アジェンダ、解釈コード、情報の媒体、連帯の欲求という基本要素のマネジメントによって心理的エネルギーがわく。そのマネジメントは、組織マネジメントの中核神経型、自律神経型「自己組織型」の後者へと進むものであり、場を生成すること、それを舵取りすることである。	筆者は長年アメリカのNBAのマネジメントを研究する中で、日本企業とのずれを感じ、その特徴をとらえて場のマネジメントを発想した。その主な点は情報を交流する過程で創発的姿勢とその意欲の高揚が期待される。
38	26	Student's Workbook Maritime Resource Management	Anglo-Eastern Maritime Training Center	Anglo-Eastern Maritime Training		状況認識、態度、文化、コミュニケーション、チャレンジ、短期戦力、権威、マネジメントシステム、労働負担、ヒューマンエラー、意思決定、緊急時のリーダーシップ、危機対応、自動行動自覚について、内容の要点を解説し、知識のチェックポイントを指摘し、各章数件の設問があり、その右頁が回答スペースである。	解説には図解と印象に残るキーフレーズが示され、さらに回答を記入することによって印象を刻み込まれる。回答は自分で考え、修正され、自分の自前のテキストになる。
39	27	Behavior in Organizations 9th ed	Jerald Greenberg, Robert A. Baron	PH Learning	2001	第1部は導入で公正、第2部は基礎で個人特性、第3部は集団と関係する個人特性、第4部は集団行動で力学やコミュニケーションなど、第5部はリーダーシップなどの影響力、第6部は組織論で文化や戦略などを解説している。主な理論と調査研究データを示し、職場での応用を締めしている。	主要な研究成果から現場への応用まで、図解入りで解説しているが、内容が専門的で755頁あるので組織マネジメントのほとんどに触れており、1984年から9版と頻りに改訂され新しい情報を加えられている。、一般には重いですが、マネジメント教育関係者などに有用と思われる。

39	28	Anglo-Eastern Maritime Training Center (Mumbai)				BRM、ERM、その他ロールプレイを観察した指導者が評価ラングづけと講評を示すための評価用紙で、状況認識、コミュニケーション、チームワーク、リーダーシップ、挑戦、態度の分野別に数項目の評価次項が示してある。10ランクのどれかに位置づけ、その根拠となる次項について記述する。	15項目であるが、1時間程度の観察で評価するのに最大で最適な項目としたのであろうが、どのような指導者がどのようにできるか参考になるであろう。
42	29	衛生管理者教本	船員災害防止協会	会 船員災害防止協	2019	労働整理、船内衛生、保健指導、医薬品、安全衛生法規について、船舶管理者に必要な知識をまとめており、労働生理の労働強度や睡眠、労働衛生の環境管理、保健指導の応急処置、医薬品の管理、労働法規の休憩時間などマネジメントに必要な実務的解説がある。	船員教育機関の航海系卒業者以外はこのテキストを用いた講習を受けている人が多く馴染まれている。受けていない人にも理解しやすく記述されているので一読し、実際の場面で活用できるよう勧めたい。
42	30	ギャノン生理学 第23版	キム E. バレット他、岡田泰伸 監訳	丸善出版	2010	医学生基礎知識として必要な生理学全般にわたって記述されている。細胞のエネルギー代謝、神経系の知覚、消化器の栄養、呼吸などヒューマンファクターの生理的メカニズムが記述されている。	ヒューマンエラーの分析やマネジメントで身体的条件を把握するための基礎知識が得られる、また疾病予防や体調不良の把握の基礎知識としても必要である。この書は全般にわたり800頁もあることから、部分的参照などのために備え置くことも考えられる。
42	31	Handbook of Nautical Medicine	Hartmut G. Goeth, Norton Watson, Dilwyn T. Jones	Springer-Verlag	1984	海上医学の歴史、船医の状況、船内医療設備と医薬品、作業環境と福利施設、船舶構造の健康影響、船内気候の健康影響、照明・騒音振動、飲料水、廃棄物、食糧、精神衛生と心理的負担、船に亜疾病、船内災害、特徴的疾患、陸上医療、予防などについての実態と方法について解説した。	海上労働者及び乗客の健康を維持するために、36名の海上医学等専門家によって執筆された解説書である。健康に関する全領域をカバーしており、健康管理に必要な実務とそのため必要な知識が収められている。
42	32	パーソナリティ心理学	パウオルター・ミシエル他、黒沢香・原島雅之 監訳	培風館	2010	第1部はパーソナリティの特性とその性質、第2部は生物・生理、第3部は精神力道・動機、第4部は行動・条件付け、第5部は現象学・人間性、第6部は社会的認知、第7部はこれらの統合というようにパーソナリティを全てのレベルにわたって主要な研究を挿入しつつ解説している。	パーソナリティの理解は幅広く、生まれ育って形成されたその人らしさで変化し難いと思われながらも、その形成や変容が理解できる。専門的で675頁にわたる大著であるので、一般向けより教官向けといえる。
42	33	産業疲労ハンドブック	日本産業衛生学会・産業疲労研究会 編	労働基準調査会	1998	産業の場での疲労の考え方、その評価、最近の産業現場での疲労などについて解説し、実際の疲労評価法を紹介している。監視、運転、高音作業や、交替制勤務の疲労調査の結果も紹介している。	疲労調査の長い調査研究の歴史で蓄積された貴重な情報がまとめられている。最近の蓄積疲労や過労死以前のほとんどの疲労調査が収められており、これらの知識は船内労働にとっても有意義であろう。
42	34	睡眠心理学	堀 忠雄 編	北大路書房	2008	睡眠の評価、生理機能、個人差、リズム、入眠、睡眠中の機能、睡眠環境、眠気、睡眠不足など睡眠全般にわたって、研究成果を紹介した専門書である。船内の睡眠に参考になる睡眠深度や日内リズム、騒音環境の睡眠、断眠の影響などについても解説している。	、我が国の第一線の研究者がそれぞれの専門を解説したもので、よい睡眠、十分な睡眠をとるための様々な角度からの対策をすることができる。専門的ではあるが名一般の人にも読むことができ、参考になることも多い。
42	35	ストレスの科学と健康	河野友信・田中正敏 編	朝倉書店	1996	第I部はストレスのメカニズムで、ストレスの概念と生理・心理の影響、人生にとっての意味と病理の解説である。第II部はストレスのマネジメントで、対処法、薬物、リラクゼーション療法、セルフケアの解説である。ストレスの基礎知識とマネジメントの全般を解説している。	基礎から対処までの全般を専門的知識を含めて解説しており、ストレス対処の指導者や臨床医にとって必要な基本的知識が得られる。
42	36	産業ストレスの臨床	河野友信 編	朝倉書店	1997	産業医学と職場の心身問題、職場の保健と医療のあり方を示し、職業におけるストレスの種類を職場、職業、特殊な勤務、女性に関して説明している。その上で職場の不適応小の種類と指導、医療機関における治療法を示し、さらに主なストレス病について医療従事者にとって必要な知識を解説している。	一般の人にとっては前半の職場ストレスに関する解説によって、職場の運営や環境管理、会社が取り組むメンタルケアについての知識は実務上有効であろう。身体的症状に精神的なストレスの影響の可能性があることなどが理解できる。
43	37	感情の科学 (The Science of Emotion)	Randolph R. Cornelius 齋藤勇、堀内久美子 訳	誠信書房	1999	感情の発現を、生物の進化過程で生存のためとするダーウィン説、その生理的反応とするジェームズ説、不利か有利かの認識によるとする認知説、社会生活の関係からとする社会構築説を説明し、恐れ、怒り、愛、希望の4つを基本感情として、これら4つの説の調和的統合を見通した。	感情研究の歴史を整理し、具体的な研究や身近な例を示した総合的で分かりやすい解説である。しかもこれら4説の中での違いや説の間の違いが分かると同時に相互の関連性も理解することができ、現実社会の複雑な事象に対する幅広い視野が開ける。特にストレスに関係する部分は実用的でもある。
43	38	感情研究の新展開	北村英哉・木村晴 編	ナカニシヤ出版	2019	心理学で測定法が確立しにくい感情が情報や生理学の対象になり、心理学的研究が進化した実績を1部で解説した。2部では感情の発生と作用の個人内過程について、神経生理メカニズム、認知科学による仕組みや、従来の心理学的な自己意識などとの関係について解説した。3部は感情のコントロールについての実験的成果とその理論的根拠を解説した。	人は進化の過程で、喜怒哀楽という基本的情動を低次の感情はほ乳動物共通の感情に加えて、罪悪や羞恥などの高次の感情を持つに至り、社会生活にはこれらの感情をいかにコントロールすることが重要であるが、そのための感情のメカニズム、コントロールの影響や方策について研究実績と課題が広範囲にバランスよく理解することができる。

43	39	Human Motivation ヒューマン・モチベーション	Bernard Weiner 林 保、宮本美沙子 監訳	金子書房	1 9 8 9	動機理論は3群に分けられる。第1群は精神分析理論と動因理論であり、緊張や要求低減が活動の根本原理とする。第2群は動機を目標達成期待と目標の誘因価の関数とする。第3群は帰属理論と人間主義心理学をであり、人間の環境を理解する性向と成長を求めることを動機の原理とする。それらの主な理論と関連する研究を紹介しながら解説する。	人間の生物学的以外の動機に関する理論について、その中心となる概念や関連する実験および相互の関連を説明しており、社会心理学の動機理論の全体を理解することができる。各理論は、研究の積み重ねや時代的な背景によって明らかにすることが変化し、教育や組織運営などで有効な方策の根拠となってきた。
43	40	ワーク・モチベーション	Gary Latham, 金井壽宏 監訳	N T T 出版	2 0 3 9	1990年代を4期に分け、動機に関する主な研究を紹介している。第1期は効果の法則、第2期は態度と欲求の階層、第3期は期待、第4期は認知への変遷を経た。今後はパーソナリティ、認知、社会的認知の側面を深め、感情を加える「無境界心理学」の発展を促すことである。このような研究は実践と相補的であり、互いにずれも有効であり、実践のレパートリーを増やす。	行動主義の古典的実験による目標設定が実践的に有効だった経験などを踏まえ、研究の歴史的経緯の知識が有効であることを示しており、実践と理論の関係が理解できる。これからは多文化で重視される理論と技法が重要になることを示し、そのために社会心理学や組織行動学などに分化した成果を横断的に活用する必要性が理解できる。
43	41	働く人々のwell-beingと人的資源管理論	小野公一	白桃書房	2 1	働く人の生き甲斐をもたらす人的資源管理の発展に向けて、現代のQOLについて、労働管理の問題点、雇用関係の多様化、メンタルヘルス、キャリア開発の取り組みと今後の発展を解説した。ここで目指すのは、経済原則のみに立脚した人的資源管理ではない、人は企業の中で変化し、成長し、生き活きと能力を発揮して仕事に取り組むことによって企業の成長を目指す人的資源管理である。	職務満足と動機づけやコミットメントの関係、QOLへの期待などからwell-beingの必要性を知ることができ、現代日本の労働の問題点とそれにとって必要なwell-beingの側面を理解することができる。経済至上主義が蔓延する昨今において、最近読まれる正義論などと合わせ、そのウェイトを若干でもシフトさせる可能性もある。
44	42	組織行動のマネジメント	Stephan P. Robins 高木晴夫 訳	ダイヤモンド社	2 0 9	組織行動科学を組織内での人の行動を科学する総合的学問と位置づけ、心理学、社会学、社会心理学、人類学、政治科学の成果に基づき、マネジメントに必要な知識として、個人、集団、システムの分野にわたる全般を、バランスよく教科書的に解説した。	人間の組織内での行動の傾向をもたらす動因や誘因についての基本的な事柄を容易に理解することができる。概念的解説であり、俯瞰するのに有効であるが、実践への活用のためには実験や事例について別の参考図書との併読が望まれる。
44	43	グラフィック社会心理	池上知子、遠藤由美	サイエンス社	1 9 9 8	社会心理学の全体を研究領域別に、対人認知、社会的推論、態度、感情、自己認知、自己評価、自己と動機づけ、対人行動、人間関係、集団と個人、健康と幸福、文化と人間に分けて、それぞれの代表的研究を例示してわかりやすく解説している。	組織のメンバーの意識や行動を理解する研究成果が具体的に紹介されており、意識や行動の根拠を理解することができる。ただし、概念的な理解であり、実際の場面での行動を理解するにはこの概念との関連を理解できるケーススタディなどが必要であろう。
44	44	集団行動の心理学	本間道子	サイエンス社	2 0 1 1	集団概念は相互依存関係から社会的アイデンティティへと範囲を広げられた。新しいメンバーは集団社会化によりコミットメントを強める。集団のまとまり(凝集性)は相互作用によるチームワーク・一体性・魅力であるが生産性と直接の関係は不明瞭である。集団は構造化、規範、社会的影響をもたらす。リーダーシップでは新しい様々なスタイルを示した。	集団の特性をもたらす要因とその効果を列挙し、実験例を加えて解説している。集団の良い側面と陥りやすい問題側面についての理解を幅広く深めることに有効であり、正の効果と負の効果双方が理解できる。実際の生活や仕事の場面に對しては、実験内容を対応させて考える必要があるが、但し集団の効果を料理に見立てたサナイターの例はよくわかる。
44	45	チームワークの心理学	山口裕之	サイエンス社	2 0 8	チームは、目標を持ち相互依存的で役割を持つ。チームワークはアンケートによる測定できる可能性があり、発達のためには葛藤の克服、コンセンサス、コミュニケーション、コンペティション、イノベーションの視点が必要である。プロセスにはプロセスロス、ワークロード、暗黙の協調、セーフティネット、ストレス緩和、コーチングの効果をマネジメントするチームビルディングである。	コンパクトな分量にチームマネジメント全体の重要な理論に事例を加えて分かりやすく説明した実務者向けのテキストといつてよい。最新のマネジメント理論と手法を取り入れ、CRMやニアミス報告等安全のための実践にも触れている。チームによるエラー発生メカニズムを、検出-指摘-訂正の失敗に分けたそれぞれの発生原因の解説は示唆に富む。
44	46	キャリアーコンペティシスマネジメント	原井新介	日本経団連出版	2 0 0 2	コンペティションが目目されるに至ったのは環境変化が影響し、人材管理に新たな軸が必要になったことである。社員と会社の関係が双方プラスの関係になる施策として、社員の成長と成果による寄与をもたらす概念としてコンペティションが活かされる。その運用には内容を具体的にし、その運用を定めることである。	年功序列とバブル経済後の改革は成果主義がもてはやされてが、そのための労働環境がないために多くの問題が指摘され、新たな基軸の評価が目目された。その経緯を実際に人事に携わった経験から指摘している重要なポイントからは形式にならない知恵が理解できる
44	47	コーチングの基本	鈴木義幸 監修	2 0 9 業 出版 社	2 0 9 業 出版 社	コーチングのねらいと進め方の概要、コーチが持つべき視点、コーチングの3原則、プロセス、スキルと実践。組織へのコーチングに分けて、実際のやりとりを模した会話や、実際のケースを挿入して分かりやすく、また重要なポイントにフォーカスを当てて解説している。コーチは教えるのではなく相手が求めることを支援することである。	教えることと指導の違い、知識と行動の違いを理解するなど基本的考え方から具体的実践例まで理解できるため、OJTなどにあたっては是非四で起きたいものである。
44	48	新版 意思決定論 基礎とアプローチ	宮川公男	中央経済社	2 0 1 0	意思決定は外部環境と内部サブシステムの各要素に關係する資源を含むPDCAプロセスであり、目標と効用が作用する。経済学的意思決定、経営学的意思決定があるが、船は、決定論的には確率モデル、システム分析的には最適化、行動科学・組織科学的には組織心理学要因が意思決定のプロセスの検討課題である、それぞれについて教科書的に解説した。	経営学における意思決定論を古典的組織論、システム論、現代経営論、行動行動科学についてレビューし、それぞれのアプローチを簡潔にわかりやすく解説している。企業の社会的責任を古典的市場経済モデル、裁量的経済人モデル、社会システムモデルに分類し、最後の立場を支持している。意思決定の全体が分かる。
44	49	組織における意思決定の心理	山崎由香里	同文館出版	2 0 1 1	意思決定の実際、モデルとそれらの特徴を概説し、個人特性としてパーソナリティ、近・認知、感情・態度、集団・組織特性として集団力学、集団特性、組織構造、組織文化、情報・判断特性として期待効用理論、ヒューリスティックス、それらの複合影響を解説し、的確な意思決定にはこれらに配慮した処方的な意思決定についてその具体例を示して解説している。	意思決定に影響する心理学上の問題が体系的に実践例をもって理解でき、その対処についても同様に理解でき、人間的な弱点をカバーし効果的運用することに寄与しうる。

45	50	組織の経営学	Richard L. Daft 高木晴夫 訳	ダイヤモンド社	2020	ビジネスの組織を運営する上で必要とされる組織論、目標と設計、オープンシステムとしての組織、組織内部の設計、動的プロセスについて現在必要とされる一般教養としての知識である。特にオープンシステムとしてイノベーションと意思決定を重視した動的プロセスについて総合的に解説している。	MBA教育に利用される情報をまとめたものであり、総論的に全体を理解できるとともに、現代の経営や管理で強調されている内容の動向が理解できる。内容は一般の経営者や幹部にとっての常識ではあるが、中堅の管理者もその内容を知ることは、情報の共有や意思疎通にとって有効と思われる。
45	51	組織論再入門	野田 稔	ダイヤモンド社	2020	組織論の講義を受けた知識で現場を理解できなかった人のために、仕事の実践と結びつく組織論解説を目指し、マイクロ組織論とマクロ組織論に分け、前者ではリーダーシップ、やる気、集団意思決定と行動を、後者では死スキー構造、組織機能、組織ネットワーク、企業間ネットワークを	「理論」としているが、理論だけの記述は少なく、あっても別枠にしてあり、大半は実際に会社でありそうなこと示しながら、理論を根拠にした解釈や対応を説明しており、重要なポイント協調しており、実際場面の解釈を明確にすることができる。
45	52	人的資源管理論 理論と制度	八代充史	中央経済社	2020	管理の特性と戦略的管理の論点、社会との関係、作業組織、安全衛生、資源計画、募集と選考、評価と業績管理、報酬管理、資源管理、従業員関係、組合、評価について、理論やモデルを説明し、実際の取り組みの例を示して実践的説明を加え、ポイントには「考えてみよう」との問いによって実践力を高める。また補足資料をウェブサイト参照できるようにURLが紹介されている。	グローバル化する会社で将来には経営者になろうとする学生が読むことを念頭に著したとしているが、経営者になってもっと人的資源管理を勉強する場長かと思う人が多いことがその理由と述べている。したがって実際に経営者になる人や人を管理するものにとって有効であろう。
45	53	人的資源管理論(理論と実践)	B. ジョーン 村上憲雄 他 訳	文眞堂	2020	4部構成とし、1部で人的資源管理の全貌、2部で組織内部の人事施策や諸活動に影響を与える外部環境、3部で人事施策の主要領域についての内容や動向、4部で人事諸施策の有効性の評価と将来見通しを解説している。内容は具体的に網羅的であり、安全衛生と福利厚生も含まれている。	大学学生や教員向けにまとめられた解説書であるが、実際の制度や統計、実践などについての最新の例を取り上げており、実務に応用できる知識を得ることできる。関連情報についてのウェブサイトが紹介されているが、主なサイトへのアクセスには利用契約が必要である。
45	54	海事労働法令研究会編	英和对訳 2006年ILO 海事労働 条約(仮 訳)	成山堂書店	2020	ILOの条約そのものの対訳で前文 第1章 船内で労働する船員の最小限の要件 第2章 雇用条件 第3章 居住設備、娯楽設備、食料及び供食 第4章 健康の保護、医療、福祉及び社会保障による保護 第5章 遵守及び執行 にわたり見開きで英和で記されている	2006年の条約改正で、個別条約が統合され、強制的A規定と任意のB規定があり、A規定はPSCの検査対象になることから、この規定の理解は海技者にとって必須である。分量は295頁の1/2ということになり、それほど多くはない。
45	55	企業文化の革新と創造	梅澤 正	有斐閣	2020	企業文化の文化理論、意義、構造、類型について説明し、経営戦略、国際経営、組織活性化との関係における企業文化とその機能と運営、および企業文化の革新について解説している。国際経営との関係では目的を共有するための異文化インターフェース機能の有効性を示している。	日本でも企業文化が注目され始めてまもなく、企業戦略面での関心が高かったことに対して、企業論として企業活動全体との係わりとして考える必要があることを示した。この目的のとおり、コンパクトだが全般にわたって記述されており、企業文化の導入としても、基本的概念を整理する上でも有効であろう。
45	56	制度と文化組織を動かす見えない力	佐藤郁哉	日本経済新聞社	2020	チャンドラーは複雑化する企業社会をコントロールする制度は効率性を増すとしているが実際は官僚組織のようにそうではない。組織文化論は強い文化が業績を高めるとしているが、複眼視や柔軟さが状況対応に必要である。新制度派は、規制的、認知的、規範的な3つのルールを重視する。加えて、組織文化のマクロ、メゾ、ミクロ環境の動的影響が組織を動かす上で重要である。	日本企業の横並び、西洋かぶれ、ブーム追随、革新と団結のジレンマ、改革への反発などの体質に対する疑問から、制度・企業・個人を構成要素としてその機能を分析した。一般に流布する暗黙の認識を振り返り、その功罪を示しており、啓発のきっかけとなる。加えて、3要素の影響力対受け身の関係から相互関係への変化による活性化の戦略が理解できる。
46	57	人間とコミュニケーション	原岡一馬	ナカニシヤ出版	2020	序章ではコミュニケーションの意味と実際の現象を関連づけて全体像を示している。第一部ではコミュニケーションの基礎論、第二部ではコミュニケーションの役割と効用について、対人関係、説得、小集団、スキルの開発の現象や手法を解説し、第三部では現実社会のコミュニケーションとして、家族、学校、企業組織、地域社会、異文化、マスメディアの現象と問題について記した。	序章と14章の各章を社会心理学者15名で執筆した教科書の図書である。各章の内容に関して実社会でありがちな現象を導入のエピソードとして、基本的な理論と著名な研究成果をコンパクトに解説し、関連する実社会での現象とそれへの対応策や今後への問題提起を理解することができる。
46	58	組織のコミュニケーション論	狩俣正雄	中央経済社	2020	コミュニケーションは送り手と受け手の相互主体的な相互作用であり、動態的連続的に進行する意味形成種であるとして、その組織との関係、コミュニケーションの意味、モデル、対人コミュニケーション、システムネットワーク、社会が、組織文化、有効性などに関する理論やモデルについて解説している。	コミュニケーションは記号論的と意味論的にとらえるもののうち、本書は後者であり、組織の人間の間で起こる作用のメカニズムを理解できる。理論を解説した記述は概念的で実際の場面を想定しにくい、コミュニケーション尾機能を広くとらえ、その仕組みについての知識が得られる。
46	59	コミュニケーションプロセス	西川一康、小牧一裕	二瓶社	2020	円滑なコミュニケーションができる能力は人間関係にとって重要であるとして、人間活動との関係、知覚、話し方と聴き方、ノンバーバルコミュニケーション、文ミユカ、対人、集団、リーダーシップ、ストレス、説得、情報技術について、記号と意味としての機能とその効果をモデルや実験結果などにも触れて解説している。	航空機パイロットと管制官間のやりとりでの意味の執り違い例などを導入に、また実際も場面や実験による効果の説明などがあり、実践に生きる知識となるであろう。
46	60	承認欲求	太田 肇 編	東洋経済新聞社	2020	人は他人からの承認を求める潜在的欲求があり、それはどのようなことを求めるのかを説明し、実際の効果、それを促す文化、方法について解説している。承認の文化として京都モデルと農村モデルを提案し、その突出を嫌う風土がある故にそれを超えて承認を得る欲求が生まれるから傑出した人物が出る。	経営者などに対するセミナーなどを多く経験し、実務者のじっ所に理解できるように平易で印象が残りやすい記述である。自身の経験と研究から見出した、承認の欲求の重要性、その源泉と効果が例によって理解できる。それは特に日本の人間関係重視の文化で顕著であり、しかも農村モデルのような逆説は考えの幅を広げるであろう。

46	61	対人コミュニケーション	大坊郁夫編	ナカニシヤ出版	2005	対人関係を円滑にする行動の脳欲である対人スキルはパーソナリティも関係するが、メッセージのやりとりのスキルであり言語的コミュニケーションと非言語コミュニケーションのスキルが大きな役割を果たす。3者間の非言語コミュニケーションの表情や顔きの効果、会話における非言語コミュニケーションの効果についての実験と、トレーニングの事件から、スキル向上のヒントを示す。	内容は実験によって確かめた対人スキルを高める要因と効果を示したものであるが、その要因は顔きなど具体的な行動で、容易に実際のできる行動であり、この結果を納得することにより、実際に応用する動機づけになるであろう。
47	62	多文化世界	ゲーテ・ホーフステード、岩井紀子、岩井八郎訳	有斐閣	1995	グローバル企業であるIBMの世界中社員の意識と行動に関する調査の結果から明らかにした文化の違いを解説し、異文化における組織運営の考え方を示す。文化は重層的であり、異なる文化でも関わる問題の共通性をコアにすると文化はタマネギのように考えられる。この視点によってタマネギの皮をはぎとる見方は、知替えを超えた共生を可能にする。	調査結果の紹介から文化の多様性とそれぞれの特徴を理解できる。文化の差違によるカルチャーショックは接触の時間によって違いの理解が受け入れられるを促し、交流した文化を発展死得ることが理解できる。
47	63	文化心理学 Cultural Psychology	Mycael Cole 天野 清訳	新曜社	2002	20世紀の心理学は自然科学的方法論と歴史文化的方法に分けられるが、これを吟味し、心理的発達と文化との相互作用の考えにもとづく事実の検証を、最近発達してきた、系統発生、認知科学などを活用し、これまで関心が薄かった後者(第二心理学)を深めることを提唱した。それによって、人の心理についての総合的な学問と実践への活用が可能になる。	教育に係る心理学を研究する中で、測定結果に文化的背景が影響することから、人間が気づいてきた人工物を媒介とする心理的発達に着目した。この経緯と最近の認知科学等のかかわり、人が社会的生物であることから生じる文化との相互作用の必然性が理解できる。
47	64	異文化コミュニケーション	L. A. Samovar, R. E. Porter, N. C. Jain 西田 司、西田ひろ子編	聖文社	1998	第1部の第1章は異文化コミュニケーション(IC)の重要性と主な研究の概要、第2章はICの理論と構成要素、第2部の第3章は自文化と行動の理解、第4章はICに影響する支配的なパターン、第5章は意味づけする知覚と偏見、第3部の第6章は言語の構造、第7章は非言語の構造、第4部のICの技能の改善についてのアドバイスである。	異文化コミュニケーションで生じる問題から、自文化中心主義に陥るステレオタイプや自文化理解不足の問題を指摘し、アメリカ文化とその他の対比の事例、世界観・活動指向・時間指向・人間性指向・自己の知覚・社会組織の側面についての文化理解と、その他ICにとって重要な能力を具体的な説明を理解することができる。
47	65	産業心理学 トゥーデー	田崎醇之助・青木修次編	八千代出版	2009	21産業心理学の歴史と意義、ワークモチベーションの欲求・満足・期待、能力開発のキャリア・研修、集団のリーダーシップ・葛藤・活性化、健康管理の支援・ストレス、職業生活の職業選択・人間性、中高年の支援・能力開発、異文化マネジメントの葛藤・文化理解、管理者の能力評価・育成プログラムなどについて、基礎的概念と実際の場面ででの応用を説明している。	産業心理学の全般的について教科書的記述されている。他の同種の本でもあまり触れられない異文化マネジメントと健康管理についても実際の例を示しながら解説している。各章の著者は、実務者に対してそれぞれの専門分野で指導した経験を踏まえたものであり、実務に役立つ情報が得られる。船員の異文化葛藤について事例を加え解説は参考になる。
47	66	グローバル化時代の社会心理学 第2版	Peter B. Smith,他、笹尾敏明他訳	北大路書房	2003	2社会の文化を客観的心理学的測定の方法と実績を紹介し、アジアのパイロットのリーダーシップは米国と違って、権威的でトップダウン型コミュニケーションと協調というアジアの「勢力差」の強さが反映するし、フィリピン人は「不確実性の回避」が強く“pakikisama”(内集団でうまくやっていく)といった態度を紹介している。	異文化について、その測定法と各種の調査実績の比較を理解することができる。個人主義と集団主義は多くのことがらを説明できるが、他の視点の実績が増えているアジアの関係を重視する発想は個人主義に対峙する集団主義の範疇でない根本的な発想の転換の必要性が感じられる。
48	67	Maritime Coastguard Agency	The Human Element	T S O		ヒューマンエレメントの意味、感受性、リスク対キング、意思決定、ミス、疲労とストレス、人材育成、メンバーとの協働、コミュニケーション、人間行動の種類について解説している。各テーマの意味、事例による説明、それに対する取り組み方を示している。	IMOの海難調査協力の条約からはじまったこのテーマは、英国が主導して来ており、その内容を理解できる。マネジメント教育もこの流れで始まっており、マネジメント教育する上で必須の知識になる。ただし、内容はテーマ毎であり全体の関連づけは自分でする必要がある。
48	68	ヒューマンファクター	F.H.ホーキンス、黒田 勲 監修	成山堂書店	1999	1ヒューマンファクターの意味とエラーについて説明した上で、各要因である身体負担、健康、資格、動機づけとリーダーシップ、コミュニケーション、態度と説得、訓練とその機材、2文書、表示と制御、空間と配置、機内のメンバー、教育に分けて、航空機の事故事例や問題などを取り上げつつ、多くの思慮から知識を整理して分かりやすく解説している。	航空機のパイロットの経験を持つ著者が長年岩田って収集した資料に元図いて著した膨大な資料から、日本の航空機関係者が整理し抽出してパイロットのテキストにもなる本として編集した図書である。これで呈示されたSHELモデルはヒューマンファクターを理解する有効な概念とされている。
48	69	ヒューマンファクターズ 概論	岡田有策	版慶会 慶應義塾 大学出版	2005	2人間工学の概要とその中で人間工学的設計のユーザビリティと安全・安心を簡単に解説し、認知とインターフェースの関係、ヒューマンエラーとその防止の代表的モデルを解説している。その上でPDCAサイクルと行動形成因子(PSF)のマネジメントの導入について説明している。	基本的な事項から運営まで幅広く簡潔に記述されており、初学者にもわかりやすい。ただし人間工学と認知心理学の視点からの解説であり、心身状態や集団や組織に関しての記述が乏しい。
48	70	人に起因するトラブル・事故の未然防止とRCA	中條武志	日本規格協会	2010	2事故の未然防止活動と事故の根源原因分析(RCA)について、プロセスや根本原因重視など基本的な考え方、ヒューマンエラーやルール違反など人の問題、根本原因分析をPDC Aプロセスに取り入れることなどによる活動のレベルアップ、組織としての取り組みに必要な考え方や姿勢に関する活動の展開について、広い範囲を凝縮し、図解などで分かりやすく解説している。	品質管理関係図書「JSQC選書」として、実務者が手軽に読める実務書である。基本的な知識と事例を示しながら説明と、実務での活用に関する説明によって実際に活かせる知識を得ることが出来る。図入りの大活字で148であり、安全を含む品質管理に関わる人のみならず、一般社員にも一読を勧めたい。
48	71	リスクパーセプション	深澤伸幸	高文堂出版	2005	2人間が不確実な状況下に潜在するリスクを覚知判断する心理過程というリスクパーセプションは「リスク対象の特定化」と「主観的に推定されたリスクの統合枠組みでの測定」にむけ、研究展望、リスクテイク、威嚇、テストの開発、ヒヤリハット体験、パーソナリティ、年齢、変容技法、訓練法、人間行動に関する実験などを解説している。	リスクパーセプションの測定に関する研究を導くレビュー書であるが、実験条件から実際の場面を想定できるし、リスクパーセプションの多面性やその変容を理解することができる。適度なリスクパーセプションを育成することや事故多発者問題などについて、その理由の理解や変容することに参考になるであろう。

48	72	Human Error ヒューマンエラー	James Reason 林喜男 訳	海文堂	1 9 9 4	ラスムッセンのSKRモデルでありスキルベースはスリップや干渉、ルールベースは情報量や固執性、ナレッジベースは選択やハロー効果などである。認知的情報処理はワーキングメモリの資源や強度、知識ベースの類似性や頻度である。検出と対策は、心理的前兆、不安全行為、防護措置などに潜むスリップ、ラプス、ルールベースミス、ナレッジベースミスに対して実施する。	ヒューマンエラーを人の情報処理メカニズムからとらえることによって、エラーの潜在的因子を明確にして具体的な防止対策に活かすことができる。さらにエラーの過程を前兆からリカバーまでの多重な層に分解することによって、それぞれの層で予防する冗長性を高めることができる。
48	73	ヒューマンエラーを理解する	シドニー・デッカー、小松原明哲 他 訳	海文堂	2 1 0	ヒューマンエラーの古い見方、新しい見方、後知恵バイアス、状況の本質、真実に基づく、怒りらない、現場と支援、エラーと故障の区別、複雑さへの挑戦、事故モデルの選択、データに基づく、時間軸を作る、検討経緯を残す、エラーで済ませない、組織を刈る、勧告を作る、安易な対策、現場の責任、安全部門の機能、新しい見方、ポイントを絞ることなどについて、よくありがちなことに対する見解を記している。	SRKモデルなど個人に着目する対策を重視するのを古い見方、潜在する問題を探るのを新しい見方として、後者のあり方を解説している。マネジメントでは双方の見方が必要であるが、前者に偏り、個人や機材の問題に集中しがちであるが、この本は問題に対する視野を広げ、末端の責任終わらせない、組織全体が関与する姿勢をもたらすであろう。
49	74	リスクマネジメントシステム	鈴木正敏	日刊工業新聞社	2 0 0 2	危機を前提に、それに強く、支援し、PDCAを運用するという基本的認識、RMの原則・もくろみと方針・策定計画など構築のためのガイドライン、RMの現状分析・トップの目標・リスクの見積もりと対応策など構築の実践、緊急事態への対応について、JIS Q2001「リスクマネジメントシステム構築のための指針」に基づき、実践の場面を想定した具体例を示しながら解説している。	JIS規格にそった解説であり認証を受ける上で不可欠な知識である。リスクマネジメントをシステム的に誰でも分かりやすくする上で有効であろう。ただし、リスクの発見や見積もりなどをどのように行うかについての記述は乏しく、経験などの活用や想定などを深める必要がある。
49	75	技術分野におけるリスクアセスメント	Mark G. Stewart, 他、酒井信介 監訳	森北出版	2 0 0 1	リスクに関する研究、制度や実践を幅広くレビューし、リスクアセスメントの枠組みを定め、具体的リスク源とヒューマンエラー、そこで活用されるモデル化と評価法について基本的な手法、さらに社会的な許容リスクの考え方と設置の仕組みを解説している。不確実性や制度には多くの課題があり、継続的に改善すべきことであり、特に社会の認識との関係については知りべきことが多いとしている。	リスクアセスメントの全体像が専門家にとって参考になるレベルで理解できるが、そのためには確率に関する基本的な知識が必要である。リスクアセスメントに関わる管理者や指導者にとって有効な参考図書である。
49	76	組織事故	ジェームズ・リーズン、塩見弘 監訳	日科技連	1 9 9 9	組織の状態が事故を起こす原因であり組織に被害をもたらす素事故を組織事故といい、金融取引なども含む。その危険性、防護の崩壊、危険な防護内容、人間の役割、保守の弱点、安全に必要な行動、エラーマネジメントのガイドライン、規制者の役割、安全文化の運営、多角的な取り組みを解説している。	多くの事故分析に信頼性の専門家として関わった経験から組織事故防止についての普及書である。組織運営には多くの層が関わって現場など実行場面の行動が現れる。座礁の、政策、実施、影響のレベルの例がある。各層の多重な防護の考えはIMOの事故分析にも活かされており、最近の事故防止の基本的コンセプトを理解するには一読が必要であろう。
49	77	人間信頼性工学	林喜男	海文堂出版	1 9 8 4	人間のエラーを人間工学的観点から分析し、事故の統計と事例、エラーの発生メカニズム、その防止策について解説した。事故事例の分析からエラーのタイプを示し、その関連性をたどるフォールトツリー分析と事故に発展する事象の連鎖をたどるイベントツリー分析の手法が詳細に具体的に解説している。	人間工学と信頼性工学を結びつけ、人間がおこすエラーを故障とみなし、事故にいたる故障や事象の連鎖によって自己確立が推定されるという発想は、ヒューマンエラー防止の科学的に納得された。可能性の全てを取り上げることが難しく、確率推定まではできなくとも、問題整理には役立つであろう。
49	78	安全文化の創造へ	黒田 勲	会中央災害防止協	2 0 0 0	原子力の臨界事故やチャレンジャー事故等大規模事故など例に事故には多様な要因があること、ヒューマンファクターとヒューマンエラーの繋がりには人に不可欠であること示しながら、それを取りまく組織の価値観や行動様式の組織文化が作用する事例を示した。リーズンの安全文化の概念を援用し、8つの特徴的文化を示した。	航空機の人間工学を専門とした著者の事故や企業の調査経験を活かし、様々な事故例を解釈し、チェルノブイリ事故で重視された組織文化に注目した。リーズンの正義、報告、柔軟、学習の文化を自律、情報を細分するとともにリーダーシップ、組織のやる気を加えたことによって、より具体的に理解することが出来る。
49	79	保守事故	ジェームズ・リーズン、アラン・ホブbs、高野研一 監訳	日科技連	2 0 0 5	航空機の保守作業のエラーを例に保守作業のエラーメカニズムと防止について記している。人間の注意力は向けられた対処を照らす懐中電灯モデルとし、それは内的外的がイランで移動する。保守作業で重要な整理整頓や作業標準の課題を示し、多重防護など組織事故防止の発想が必要である。そのための具体策を示している。	リーズンの「ヒューマンエラー」「組織事故」と合わせて3部作ともいえる書である。いずれもラスムッセンのSRKモデルをベースに多重防護の発想を加えた問である。この書、これまでの発想の流れと、保守事故の防止に重要な品質保証の発想によるエラーマネジメントと、組織頑健性について理解できる。
49	80	ヒューマンエラーは裁けるか	シドニー・デッカー、芳賀繁 監訳	東京大学出版会	2 0 0 9	看護師のエラーは咎められるか、公正な文化の必要性、失敗の扱い、報告の重要性、情報開示失敗のレベル、責任追及、はつmざいの根拠、裁判、公正な文化の問題、システムと個人、公正な文化の構築について、現実社会で起こっている事故や事件に対して、関係者がとる行動の是非や理由を考察し、事態を改善する方策などについて解説している。	失敗にはいろいろなパターンがあり、それにどう対処するかは難しい問題がある。罰を加えることが多いが、「正し失敗」のとき、そのひとを排除したとしても周りは妥当性を疑い、後の運営に影響する。正直と悪の線引きなど、現実に取りこみやすい悩ましい問題は多い。このような問題への対処に正当性や自信を与えるだろう。またそのような姿勢や行動の文化が育つだろう。
50	82	リーダーシップ・チャレンジ	James M. Kouzesry Z. Posner 金井壽宏 監訳、伊東奈美子 訳	海と月社	2 0 1 0	リーダーの貢献は「メンバーや組織の発展を助け、彼らが適応し、変化し、反映し、成長できるようにするのだ」、「その方法を提供する」として、リーダーの行動とメンバーの期待、模範となる、共通のビジョンで鼓舞する、現状を改革する、行動できる環境を作る。心から励ます、万人のためのリーダーシップにわたって解説している。	現存のリーダーシップの本で最も読まれていると言われている。研究者であり経営者である著者の経験と研究から抽出された重要な方法である。各章には、その章で説明する具体的な行動が細分して解説され、章の末尾には、実践のためのステップとして、具体的な行動が示してあるので、実践の参考になるであろう
51	85	邦訳 リーダーシップ開発ハンドブック	C.D.マックレイ他編、金井壽宏 監訳	白桃書房	2 1 0	CCLで長年蓄積したリーダーシップ研修の360度フィードバック、資質能力向上の短期間の集合訓練のフィードバック・インテンシブ・プログラムの意義と方法を解説し、そこで必要な知識について、各能力に関するスキルトレーニング、職務割り当て、人間関係、問題解決、システムアプローチ、経験活用、測定グローバルな人材育成を具体的に説明している。	アメリカを中心に行われているリーダーシップ研修の方法の概要と実践の方法が具体的に理解することができるため、実用の場面におようすることができる。ただし、欧米主体の発想であり、アジアなどの多文化にはついては将来の課題とされている。

52	87	帆船の社会史	篠原陽一	高文堂出版社	1 9 8 3	帆船の地中海時代から大航海時代の歴史を概観し、大航海時代の下級船員の生活を紹介している。内容は、航海の様子、乗組員の調達、船内規律と統制、船内生活、待遇などである。均整には船長の権限が強化され、他方全責任を負うことなど、マネジメントに関することが多く記述されている。	船の歴史は古く、契約など多くのことが歴史的に発展したことが分かる。船長と士官の権限と一般船員の立場の大きな違いなど、現代とは比較できない格差があったことが理解できる。
53	88	不確実性のマネジメント	カールE.ワイク著、西村行功訳	ダイヤモンド社	2 0 0 2	信頼性の失墜が甚大な被害をもたらす組織は、不足に対して強い対応力が必要でありいくつかの共通性がある。子おような「高信頼性組織」のマネジメントから、そのような組織の特徴、不測の事態とその説きに対するマインド、マインドを高める五つのプロセス、パフォーマンスを発揮する能力の評価、組織の安全文化、マインドが高いマネジメントについて事例を示しながら解説している。	ビジネススクール講師である著者が、その材料をまとめた。多様な事例のマカには、空母の緊迫した場面での複雑な作業の例では、確実であると同時に臨機応変な対応を可能にする「高信頼性組織」の特徴がみとれる。
		経営学検定試験公式テキスト2 マネジメント	経営能力開発センター 編	中央経済社	2 0 0 9	合理的な意思決定と高い実行力をもたらすには、まずマネジメントの基本としてその概要、マネージャーの仕事と資質、スキル、リーダーシップである。第2に経営戦略としてその重要性、経営環境分析、会社と事業の戦略、その機能と立案である。第3に組織として、デザイン、組織形態、文化、変革、個人行動、組織行動である。最後にスキルとして論理的思考、問題解決、コミュニケーションである。	トップ・ミドル・ローワーの三層のマネジメントにとって素養として知っておくべき知識の全体をバランスよくコンパクトに解説している。具体的な行動については自分で応用することになるが、パラサイト社員の動機づけなどでは具体的な例示もある。マネジメントは経営戦略にウェイトを置き、マーケティング、経営財務、人的資源管理をより詳しく解説する別の巻に収められている。
		企業生命力	Arie de Geus 堀出一郎 訳	日経BP	2 0 0 2	長寿会社の特徴は、学習能力と適応力、結束力とアイデンティティ、寛容さと権力の分散、保守的な資金調達力である。それは、これからの経営環境は資本主義から知識社会へうつり、学習による意思決定、生物学的な学習、利益追求のエコノミーカンパニーではない流れを継続するリバーカンパニー、環境に共存する生態学、進化のための資金調達、民主主義のチームを活かす企業である。	シエラの社員としてアフリカと南米を含む3大陸で40年近く勤務した実績と経営学講師としての経験から、長寿で発展する会社の運営についての確信を紹介している。途上国で考えを広げた経験などから解説した柔軟に学習することの重要さなどが理解できる。
		入門から応用へ 行動科学の新展開 人的資源の活用	ポール・ハーシー 他、山本成二、山本あづさ 訳	生産性出版	2 0 0 2	リーダーシップはマネジメントを含む集団への影響でありより広い概念である意欲と行動、意欲を育む状況条件、リーダーシップの展望、状況対応の行動、リーダーの効果性、状況診断、状況対応リーダーシップ、状況対応のパワー、人的資源の開発、建設的指導矯正、効果的關係、グループダイナミクス、状況対応リーダーシップの導入、計画と変革、経営管理の統合について解説した。	主に社会心理学および行動科学による成果をマネジメントの実践に活かすための解説書としてまとめられた。これまでのリーダーシップ論をベースに近年重要視されている状況対応リーダーシップの内容と効果およびその導入を理解することができる。
		メタ認知 学習力を支える高次認知機能	三宮真智子 編	北大路書房	2 0 0 8	メタ認知は認知を認知することである。宣言的知識、手続き的知識、条件的知識というメタ認知的知識と、モニタリング、コントロールのメタ認知的活動からなる。知能は学習する能力であり、多重知能論、感情の知能などが考えられ、メタ認知と重なることが多い。メタ認知は他社との関係、手がかり、文脈化などによって促され、自己調整や問題解決の学習方略、動機づけによって強化される。	認知科学、情報科学の発達によって教育心理学の学習に認知科学からの研究が深まってきている。古くから研究された知能はメタ認知にあたり、メタ認知の概念と発達を認知科学によって説明している。メタ認知の発達には動機や人との関係が重要であり、各種の知的課題への対処についての認知的理解が深めることができる。
		社会心理学へのアプローチ	村井健祐、土屋昭夫、田内厚三 編	北樹出版	2 0 0 0	社会心理学はの経過の主要な定説を、社会的行動の基礎、社会的自己、社会的態度、小集団行動、社会的認知、向社会的行動、社会的交換、対人コミュニケーション、大衆現象、環境の心理、社会的パーソナリティ、コミュニティの心理についての主な研究成果を元に概念を定義し解説した。	学会の社会心理学懇談会のメンバーが、それぞれの専門分野について、古典的研究から現代の主な研究をレビューし、学生の教科書向けにまとめたものである。編者が述べるとおり通説や定説を中心とした偏りなくとりあげており、社会心理学の全体を理解するのに有効である。
		よくわかる 社会心理学	山田一成、北村英哉、結城雅樹 編	ミネルヴァ書房	2 0 0 7	社会心理学の全体を、社会的認知、社会的影響、対人行動と対人相互作用、個人と集団、マスコミュニケーションの影響、ソーシャルネットワークに分け、各章8節前後の内容を47頁で解説し、最後に、社会心理学を理解する人のために、という学生向けの解説がしてある。各節は説明する内容を示す人間行動の例によって問題指摘し、問題の理由と解決の代表的理論や実験で説明している。	マネジメントに関係する図書などで用いられる用語や概念と、実際の場面との対応が分かりやすく解説してあり、確かな理解替えられる。また、ハウツーの本では分からないその行動の根拠を力することが出来る。内容は、マネジメントやリーダーシップの指導者に関わる教養といえるだろう。
		組織心理学	林伸二	白桃書房	2 0 0 7	5部の構成で組織心理学を産業組織の運営に活かすための人間行動を理解するための解説を行っている。組織心理学は産業心理学に心理学全般を応用した発展した産業心理学であり、組織の個人、集団、組織、組織運営を定義し、各分野における頃までの研究成果を紹介し、それぞれの側面についての測定法を解説している。	従来の産業心理学で得られた研究成果の他に応用心理学の研究成果と実際場面での特徴や傾向、それらの測定法について幅広く網羅的に俯瞰することができ、実際の場面の例によって実務への応用に対して示唆することが多い。
		行動を説明する(因果の世界における理由)	Fred Dretske (水本正晴)	勁草書房	2 0 0 5	人間の行動に働きかける行動の理由、理由の役割について、生物学的なものや心理学的なものを明らかにする。行動は内的原因でも身体運動そのものでないその過程であり、その原因はそれをもたらす表象であり、慣習や志向性などのタイプが形成される。	論理的論証による説明で分かりにくいのが、行動について動機と調整の機械論的解釈ではなく、生物学的動因と心理学的動因の双方を結びつける試みのようであり、生物心理学の裏付けを論理的に進めることのようにある。
		環境に拓がる心 生態学的哲学の展望	広野 哲也	勁草書房	2 0 0 5	運動障害児童の文字表現の支援を例に、主体と広い意味での環境との関係性を重視するアフォーダンスの発想を、デカルト的科学理論を批判し、他者、環境との相互関係性、動物との類似性を示し、主体性とはそれらの中で営みから湧き起こり行為するものと理解する。	動因を自然法則にゆだねる機械論、逆に主体の志向性にも求める観念論、それらを主体の中で昇華する実存論、脳科学による解釈などの隘路から、現代科学パラダイムを脱して行動を総合的に理解できる可能性がある。

	邦訳 社会生物学の勝利	John Alcock、長谷川眞理子 訳	新曜社	2004	社会生物学は、動物行動の擬人化、遺伝子の決定論への抵抗による批判を受けてきたが、男性が魅力を感じる女性の体型、昆虫の求愛などに一定の傾向がみられ、人工転移にも出産間隔、資源確保、子供への投資、鼓動のまねの傾向がみられることから、このような批判は当たらない。人間もその他動物も進化や繁殖などに生物としての原則がある。	ヒトの生物的特性にもとづく欲求や動機、行動が理解でき、それを応用したりコントロールするための情報を得ることができる。このことから、生物行動の特性を把握することができることともに、行動の傾向を知ることができる。
	心と身体の哲学	Stephan Priest 河野哲也 他訳	勁草書房	2009	心と身体についてのギリシャ哲学から西欧哲学を振り返り、心身二元論、論理的行動主義、観念論、唯物論、機能主義、二面説、現象学といった哲学の変節を振り返り、心身問題は試行が脳の心理的活動であり経験が物理的環境の現象学の変換に関する問題であり、形而上学的な問題ではない。	脳科学による心理的な機序の説明が発達する一方、感情科学による感情の作用も注目されている中、心身問題を深化するために、これまでの哲学を知ることが、これらの総合的な理解を深める基礎的知識の獲得に有用である。
	共感の時代へ 動物行動学が教えてくれること	Frans de Waal (訳 柴田裕之)	紀伊国屋書店	2010	19世紀以降の人間中心主義思想で論じられる身体と社会的行動の多くが動物にも見られることの実例を示し、現在の資本主義で優勢な「適者生存」の競争主義が生物の側面であり、同情、共感、公平など共存するための生物の側面への関心を強める必要があることを解説した。	進化論の本質は生物は変化すること、生物には種を維持する共存のために他者との関係を調整する機能があり、社会心理学で明らかにされる行動と生物としての機能とが関連していることが理解できる。
	心・生命・自然 - 哲学的人間学の刷新 -	河村次郎	萌書房	2009	哲学は、心身二元論でものに超越する精神を偏重する学となり、一方で発達する医学や心理学など科学から精神を理する学が分離し、唯物と唯心に分化した。生きる人としての実践を促す学としての哲学には、自然と心の創発としての人間学が必要である。人間の根拠を自然においた精神的営みを示す人間学の確立が必要である。	社会科学と自然科学が発展し、その専門化によって、両者の距離は広がり無理解や対立さえ生まれている。生物としての人間が忘れられたり、生物としてしか理解しない問題が、例えば生命倫理とクローン技術の対立となる。現代科学の環境問題などには、自然と人間の関係を調和する学問が求められるといっているが、この観点は人間の動機など感情を含む問題にとっても有意義である。
	人間と空間	F.B.オットー、大塚恵一 他訳	せりか書房	1978	人間にとっての空間を数多くある時間論を参考に哲学と文学から解釈した。時間は数学的時間ではなく、「体験されている空間」であり、内容豊富な内的分節があって、そ生かされている空間であり、人間の現存性に不可欠な空間であり、生と空間は相補的であり交流する。そ	ハイデッガー、メルロポンティ、ピンツヴエンガーらの研究を参考に、人間が知覚し、心理的な作用をもたらず物理的空間と心理的空間について、人間の実存との関係を示した。空間にやすらぎの住まいが可能な空間の重要性を示しており、訳者は「希望の哲学」への方向性を見いだしている
	場の思想	清水博	東京大学出版会	2003	科学理論は存在を論理で表せる部分を精緻化して技術を発展させたが、生命に負の技術を増やした。物質的な局在的生命と繋がりをもたらず偏在的生命の理解は卵の黄身と白身の関係であり、自身は場となり相互作用する。この関係は生活と人生でもあり、歴史の時間は生活に関係する。	科学・マネー万能主義の現状に警鐘を鳴らし、科学理論に加え生命の理論として、生命と場との関係についての発想をしている。世界の問題や神経生理学的事実など具体的に説明しているために現実問題に対しての視野を広めること役立つ。そして群れて頽落する状況を避けるには自己否定に基づく創造の論理で実践することである。
	リーダーシップの意味構成	片岡 登	白桃書房	2010	著者によるリーダーシップの研究を現象学的社会学の方法論と位置づけ、インタビューによる物語から、意味連関による実践理論の例を示した。リーダーシップの実践理論を改訂し続けることと、リーダーとフォロワーの相互作用が今後の課題であることを示した。	社会科学の方法論の概要、現象学的社会学の方法論、インタビュー調査から意味論的構成を導く具体的方法、リーダーシップの実像などが理解できる。
	エグゼクティブコーチング上	F. R. ケツトコンスタンティン他、橋本美博 監訳	スファーストブレ	2008	人に変化をもたらす方法を臨床的パラダイムと位置づけ、行動の合理性、無意識の役割、感情の働き、精神と対人活動による発達を掲げる。長期的な視野で不確実性に向かうリーダーシップが必要である。計量心理学によるリーダーシップ評価は問題発見や強化のターゲットを示すが、実際に活かすには計画とフォローアップが鍵になる。	実際のリーダーシップ研修で1990年代に評価法を利用したが活かされず、その経験から、研修の計画と実施法のごつ、実際の効果を解説している。無意識や感情が行動に作用することを強調し、精神生活の三角形(感情-認識-行動)と葛藤の三角形、対人関係の三角形をトレーニングニースの柱としている。
	エグゼクティブコーチング下	F. R. ケツトコンスタンティン他、橋本美博 監訳	スファーストブレ	2008	異文化コーチングでは「自分が何を知らないかを知る」ことから始め「自分は何かを知っているかを知る」へと進むことを導く。知る知識とそれを活かす知恵を伝える注意深いプロセスである。コーチングで聞く技術は重要である。同一化の共感、総合作用の直感、転移と逆転移のコントロールが必要である。コーチングで具体性、妥協、直感、原則、かわし、全体、効力感が重要である。	コーチングに生きる対人スキルの種類と機能を説明し、指導社としてそれらを如何にコントロールしてどのような効果が得られるかについて知ることができる。異文化ではケーススタディの有効性を示し例示している。聞く技術では「自己を中心に置かない」ことを強調している。
	人材を活かす企業	P.ジェフリー、守島基博、佐野洋一 訳	翔泳社	2000	労働コストは成果を生むものであり人件費ではない。ダウンサイズなどではない人材管理の発想が重要で、給与問題の偏重、組合嫌悪、規則の基盤依存などは避ける必要がある。雇用保証、個別採用、自己管理と権限分散、社員教育、職階差の縮小、情報開示、高給と報奨制度などの高業績マネジメントが定着した企業は、他社から模倣されず高収益の維持につながる。	MBA教育などでは資源による見えない利益があまり取り上げられず、マネジメントの方法に関する知識教育が多い。それは高収益維持の必要条件であり、十分条件として高業績マネジメントが必要であり、その実行力向上が必要である。これらについての内容と具体的な取り組みを理解することができる。
5	13 人材育成原理	林伸二	白桃書房	2005	人材育成の枠組みにはこれまでの数多い研究成果が活用できるが、それらの実効性は学習者の動機に係っており、育成者との信頼関係が前提になる。我が国の会社での問題は、この動機づけの他にトータルシステムとしての観点が弱いことである。トータルシステムとするには、外部環境要因と内部環境要因を考慮し、組織的目標とプロセスを運用することである。	人材育成に関わるこれまでの研究をレビューし、その結果に基づく総合的なシステムを理解することができる。プロセスに必要な事柄が表にまとめられ、実例によって具体的に理解することができる。



## 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

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

<http://www.maritime-forum.jp>