

船の安全と信頼感が根付いた組織 Ship safety and high reliability organisations

企業は深い信頼感を育む文化をどのように築けばよいのでしょうか？



Torkel Soma 氏 (Propel Maritime Management Consulting (オスロ) パートナー)

2012年1月。私が座席で飛行機の離陸を待っていたところ、次のようなアナウンスが流れました。「今日は、ご搭乗ありがとうございます。当機はスキポール空港行きです。現在離陸準備を終え、最後のお客様のご搭乗をお待ちしているところです」

数分後に、中年の男性が機内に飛び込み、私の隣の座席に座りました。労働者風の身なりではなかったのですが、ビジネスマンではないかと思いました。海運関係の業界に勤めているのではないだろうかという私の推測の正しさがすぐに明らかになりました。その彼は、技術監督で、入渠作業からの帰りだと教えてくれました。そして、彼の関わった入渠作業の顛末に就いて語り始めたのです。

「入渠作業の話」はこれまでに何度か聞いたことがありましたが、彼の話は予想外のものでした。技術的な問題を船の技術者が隠蔽していたというのです。

「以前、機関長から事故の報告があったとき、私は彼にこれが最後のチャンスだと忠告したのです。ところが今度は、重要な情報を隠し

ていたことが分かり、私はがっかりしました...」。しかし、入渠作業そのものには満足したようです。作業では、多少の作業の省略と、会社が要求する手続の一部割愛が見られたものの、期日通りに完了したことを良しとして、慰労のため船員たちと一緒に夜の街に繰り出したということでした。

この監督は、今回の作業の成功に満足していました。しかし、彼は本当に会社にとって利益になることをしたのでしょうか——それともその反対でしょうか。物事がうまく進まなかった場合、今回、この監督が機関長に対して行ったように、他者を避難するのは簡単なことです。また、次のような重要な問いについて、自問することを怠りがちです。

1. 問題について、進んで率直な話し合いをしようと努めたか。
2. 事故の報告が上がってきたときに、警告や注意を与えるとその結果はどうなるだろうか。
3. 作業が省略されているのに、陸上管理者がこれを見過ごしたらその結果はどうなるだろうか。
4. 作業が省略されたことを知っていながら期日が守られたことを良しとして、船員らを慰労したら、彼らにどのようなサインを与えることになるだろうか。

この4つの質問すべてに「自問した」と答えられる船会社は少ないはずですが、なぜそれ程重要なのでしょうか。それは、重大な事故の80パーセント以上が、人為的ミスに起因しているからです。もし重大な事故を起こしてしまったら、人命を危険にさらすだけでなく、対応コストの増加、契約解除、オフハイヤー、信頼の喪失など、商業的にも大きな損害をもたらします。

陸上管理者の振る舞いは、船員の行動に大きな影響を及ぼします。陸上管理者の行動から、船員らは何が会社の「真の」最優先事項であるかを読み取ろうとします。つまり、陸上管理者のリーダーシップの取り方とコミットメントによって、大きな違いが生まれるのです。

このほかにも、陸上管理者として、特に注意を払い、会社が重視する価値の体現者として行動しなければならないときと場合があります。

乗船時: 船員に期待していることと目標を明確に伝えているか、船員と話しているか。

船舶職員の評価: 評価が十分行えるほど、船員たちのことが分かっているか。

入渠: 会社の安全上の手続きを継続して遵守しているか。

船舶職員のセミナー: セミナーに参加し、十分な準備を行い、良きロールモデルとして振る舞っているか。

ヒヤリハット: 船員にヒヤリハットを報告すること、改善策を提案することを奨励しているか。その報告書の記録・分析を行い、その結果に基づいてベストプラクティスを記載したサーキュラーを船内で回覧しているか。

安全を重視する姿勢は偶然生まれるものではない

リーダーシップは、共通の目的を達成するための集団に対する社会的な影響であると定義することができ、社風と強くリンクしています——リーダーシップが文化を育むのです（その逆もまた然り）。リーダーシップによるコミットメントと企業文化が密接に関連し合っているということです。したがって、リーダーとして、他人に影響を及ぼすことができるだけの資格と信頼をどうやって勝ち取り、実際にその信頼をどう生かせば良いかを考えなければなりません。リーダーが発するサインから、その会社のリーダーシップのあり様が簡単に推し量れます。入渠作業帰りのこの

監督は、その一例です。通常、会社を4つのカテゴリーに分類することができます。最もコミットメントの低い「放任主義」から最もコミットメントの高い「深い信頼感」まで、以下のように分類されます。

放任主義の会社

安全性に対する関心が低い。船員らは、管理者（船内／陸上）が失敗の防止に関心を持っていないと考えている。責任がフォローアップされていない。誰かが失敗や過ちを犯しても、誰も気にしないか、気が付かないことが往々にしてある。したがって、ヒヤリハットが報告されることは少ない。失敗は、船員が引き起こすものであり、それを予防するためにできることはほとんどないと考えられている。信頼感を根付かせる取り組みは、クライアントや船級協会などの外部からの圧力によって促される。

隠蔽体質の会社

自己の利益が会社の利益に優先する。例えば、管理者の優先事項は、自身の権力を維持し、衝突を避け、問題をもみ消すことである。失敗や批判した者は、権力に対する脅威であり、職場の雰囲気乱すものとみなされる。その結果、失敗をおそれ、率直に発言することをためらい、責任を守ることに汲々とし、予算や到着時間などの結果を重視する。部門間での連携がほとんどない。したがって、休航期間の計画、スペアのデリバリ、船員との連絡、積荷の問題解決など、複数の部門が関連する事項の優先順位が低い。

標準的な会社

会社の利益が自身の利益より優先する。管理者はルーティンと手順を遵守することを志向する。信頼感は、管理者が行ったこと（または行わなかったこと）が現れたものであると認識されている。失敗が起こると、手順の改善やコンプライアンスの強化が必要ではないか検討される。教訓は、効果的に共有されて

いる。管理者には比較的公平に扱われていると感じているが、場合によっては、個人の積極的あるいは否定的な振る舞いが見過ごされることがあると感じている。管理者は監督の強化が必要だと考え、社員らは関心や対話をもっと欲しいと考えている。

深い信頼感が根付いた会社

管理者は、信頼感を根付かせることと、船の管理を効率良く行うことの両方にコミットしていると認められている。管理者は、信頼でき、日々発生する（ルーティンの範囲を超えた）業務上の問題にも精通していると認められている。信頼感の高さは、日々の業務において物事がどのように進められるかが重要であり、優れたチームワークと協働の結果であると認識されている。失敗が発生しても、船員と陸上管理者の双方にとって学習機会であると捉えられている。全員が常に信頼感を根付かせることに努めており、高い柔軟性を持ち、批判的な視点を持つことも奨励されている。

信頼感が根付いた企業文化の築き方

多くの船会社では、「隠蔽」の兆候にあふれています。安全を継続して実現することは、偶然では為しえませんが、それには、積極的に様々な取り組みを行わなければなりません。過失を予防・管理するには、過失の予防にどれ程精力を注いでも、過失が発生することは避けられないという認識が必要です。したがって、管理者は、過失の予防に注力するだけでなく、それに対応し、影響を最小限に抑えるために何ができるかということを考えておく必要があります。それには、次の3つのことが行えなければなりません。

1. まずは、正しく行う。ルーティンに従うことで過失の発生を予防した上で、潜在的脅威の評価とその備えを行う。
2. 発生した過失をうまく管理する。誰にも失敗はある。したがって、重要なことは、過失

を見つけてそれを直すことで、危機的な状況にまで発展させないこと。

3. 危機的状況に対処する。緊急・復旧対策を講じる。

この1つ目と3つ目については、権威主義的なリーダーシップスタイルでもある程度好ましい結果が得られるかもしれませんが、2つ目については、そのようなスタイルでは大きく失敗するでしょう。ある意味、この状態は船と同じです。私たちは、マネジメントシステム、手続き、優れたルーティンを整備するためのチェックリストを作り上げるのにこの10年以上を費やしてきました（1つ目）。さらに、リサーチと事故調査の結果から、船では緊急事態への対応がかなりうまくできていることが示されています（3つ目）。弱い点は、過失の発生時にそれを管理することです（2つ目）。なぜなら過失の管理には、懸念事項や、ミス、潜在的脅威について率直に話すことが評価される周囲の環境が必要だからです。

ある調査によると、業種や業界を問わず、取り巻く環境の変化が速く、高いリスクにさらされている中で、信頼感が根ざした企業運営を行っている会社には、「深い信頼感」を示すサインが現れているということです。「深い信頼感」は簡単に実現できるものではありませんが、特に注意すべき3つのステップを以下にまとめてみました。

作業の実態を理解する

「深い信頼感」が根ざしている会社では、マネジメント全体が、船内の日常業務の状況と、その制約や課題を明確に意識し理解しています。そのような会社の管理者は、意見や懸念を率直に発言することがいかに難しいか知っているため、船員との関係には特に意識しています。こうした業務に対する知見が、意思決定能力を高め、コンプライアンス遵守と期限対応というような二律背反する目標同士の衝突を管理する能力を高めているのです。

「深い信頼感」を欠いた船会社からは、「社内の手続に問題はなく、問題はそれを守らない船員だ」、「うちの船員は例外なく、必ず手続に従っている」、「会社から、そんなリスクを取るように指示したことはない。当社の規則では、常に安全第一であることを明確にしている」などといった、無知であることをさらけ出す発言が聞こえてくるのがよくあります。

また、船上の業務の成果をわずかな指標だけで評価し、全体的な視野を見失っているようなこともあります。



過失を管理するには、懸念事項について率直に話せて、ミスが評価される環境が必要。

管理者は、船上業務を積極的に知ろうとしなければなりません。もっと頻繁に船を訪問する必要があるかもしれません。それには、次のステップを踏むことを検討すべきです。

1. 管理者は、船員が業務上の懸念事項を伝えるのを座って待ってはいけません。船には（歴史的背景や国籍がばらばらであることに起因する）特有のコミュニケーション障壁が存在するので、「オープンドア」方針だけでは不十分である。こちらから積極的に赴き、日々の船上業務の問題を理解しようとする姿勢を見せなければならない。船員セミナー、船への訪問、船員の訓練セッションなどの機会を利用して船員らと接すること。
2. 管理者は、船の管理チームのメンバーの名前を知っていなければならない。部下の性格や家庭環境についても同様である。彼らのモ

チベーションは何か、不安は何かを知ること。船長と士官が、管理者からサポートをもらっていて、信頼もされていると感じるようにならない。

3. 管理者は、周囲の雰囲気、人材の長所・短所、技術上の制約、貨物の特性、港ごとに異なる問題、船内でのそれぞれの業務や役割の重要性など、船の全体像を理解しておく必要がある。ただし、「全体像」であって、「詳細」ではないことには注意すること。

安全性と過失の管理には真剣に配慮していることを示す

「深い信頼感」が根ざしている会社では、過失、逸脱、不遵守が、たとえそれが単独の問題のように見えても、そこに弱点があることのサインであるという仮説に基づいて、組織全体が動いています。例えば、不遵守に関する報告が部下から上がった場合、それを解決することだけに専念するのではなく、その経緯や、もっと早く発見されなかった理由、ほかに同じようなケースはないか、といったことの把握にも注力されます。そのために、過失の内容が詳細に検討されます。また、管理することは難しいことであるということが認識されています。自分でミスを犯したときに、自身の考えや行為に影響を与えた外的要因を特定することは簡単です。私たち人間は、ステレオタイプな考えで他者を評価したり、他者の行為をその人の性格のせいだと決めつけたりしがちです。しかし、そのように単純化せず、もっと話し合えば、もっと多くのことが見えるようになります。信頼感を欠いた船会社は、問題を早く解決することのみ専念するきらいがあります。問題に関与した者が、処罰されたり、解雇されたりすることもあります。

管理者は、懸念事項についての対話を阻害するコミュニケーション障壁を積極的に取り除かなければなりません。この点について、管

理者が取り組むべきステップを以下にまとめてみました。

1. ほとんどの船員は、自分たちは安全に業務を行っている——なぜ過失を心配するのかと感じている。管理者は、事故防止への貢献に期待していることを明確に伝えて、そのことの重要性を周知しなければならない。あらゆる事故を防止することが可能であることと、防止することが会社と環境にとって重要であることを船員や同僚に納得させること。
2. 懸念事項の表明に関して、そのロールモデルになること。自分のミスを経験を率直に話せば、コミュニケーション障壁を低くすることに役立つであろう。過失は起こるものである。しかし、それに対して何も行動を取らず、そこから何も学習しないことは容認しがたい。
3. 第三者に自分の業務の質をチェックしてもらうことは、強いことの証しであることを積極的に表明すること。誰かに仕事のやり方を聞かれたら、喜ぶべきである。安全に関して、階層や階級は関係ない。誰もが懸念事項を表明する権限を与えられるべきである。

これら3つの原則を実行に移す際には、そのことを周りに伝えて、疑問点があれば質問するように促すことも忘れてはなりません。

他の管理者たちを巻き込む

組織の能力が高まると、管理者が弱い立場に追いやられるかもしれません。オープンにすることの副作用は、弱点が表面化することです。しかし、それこそ、管理者として実現したいことであるはずで、なぜなら、弱点が危機的な状況や損害をもたらすようになる前に、その弱点に対して手を打てるからです。しかし、これはデリケートなプロセスであることに注意してください。弱点に対処する用意がなく、非難から逃れようとすれば、「隠蔽体質の会社」に落ちることになるでしょう。うまく進めるには、他の管理者たちのサポートが必要です。

このような取り組みに他の管理者を巻き込むことが必要です。これまでに弱点が迅速に対処されてこなかったことを、自社の業務の中から例を挙げて、変革の必要性を示すとよいでしょう。

- 管理責任者 (DPA) は、どの程度船員の訪問を受けているか
- 手続違反がどの程度報告されているか、また結果はどの程度上がっているか
- 船長自身のミスは、陸上管理者にどの程度報告されているか
- 不明な手続について、船員からどの程度フィードバックを受けているか

部下への対処方法について合意することが必要です。船員や部下からの信頼を得るには、マネジメントチームが1つになっていなければなりません。したがって、ルール、オープン化を進めること、過失、懸念事項、失敗への対処について合意し、同じ目標に向かって取り組むようにしなければなりません。

新たな弱点が表面化したら、失敗談としてではなく、成功談として共有すべきです。オープン化は、まさに実現したいことだからです。その弱点が明らかになっていなかったら、今頃どうなっていたかということに皆に気づかせるようにすべきです。管理者は、どうすれば、このような弱点が、次はもっと早い段階で表面化させることができるか話し合うべきです。

まとめ

本記事では、海運業界で欠けていることが多い重要な管理メカニズムにスポットを当てました¹。リーダーシップのスタイルにばらつきがあるということは、リーダーシップの取り

¹ Gard News 200号「Safety culture – Managing conflicting goals in shipping operation (安全を重視する文化 – 船の運航において相反する目標の管理)」を参照してください。文化が業務成果にどの程度影響を与えるかについて考察を行います。

方に大きな改善の余地——効率性と業務の信頼性の確保——があるということです。信頼感を育む文化を築くには、マネジメントに携わる者全員が安全に影響を及ぼすサインに気をつけていなければなりません。管理者は、信頼を築き、深い信頼感を育むためのリーダーシップスキルを習得しなければなりません。この点において、先の監督は、船と陸上のスタッフとを繋ぐ、重要な役割を果たすべき立場にあったのです。