

## セーフティ・カルチャー – 船の運航において相反する目標の管理

こちらは、英文記事「[Safety culture - Managing conflicting goals in shipping operation](#)」（2010年11月1日付）の和訳です。



**1912年に起きたタイタニック号沈没事件は世界に衝撃を与え、これをきっかけに、船舶の建造・艦装・運航に関する最低限の要件を定めた SOLAS 条約が策定されることになりました。とはいえ、この条約でタイタニック号の事故の根本的な原因に対処できるか疑問に思うのは当然のことでしょう。**

タイタニック号は当時競争の非常に激しかった大西洋航路の客船市場に参入し、船主はこの船を処女航海で予定より2日早くニューヨークに到着させて世界を驚かせたいと考えていました。その結果、氷山が見えていたにもかかわらず船は空前の速度を維持し続け、当然、これによって衝突を回避することはいっそう難しくなったのです。しかし、経験豊富な船長がなぜリスクを冒してまでここまで速度を出すことを認めたのでしょうか。その答えはおそらく、船長が実際に反対できる立場にあったか否かという点にかかっています。

現在でも、船長の多くが、明示的または暗黙的にかけられる商業的圧力に屈して、船舶の安全性を損なう可能性のある運航を行った経験があることを認めています。競争の激しい市場では、貨物を効率的かつタイムリーに輸送する必要があり、状況によっては、輸送に関する要求を満たすために船舶の安全性を危険にさらさざるを得ない場合があります。しかし、このような葛藤が生じる状況を理解し

て対応するのに役立つのは、安全を確保するために策定された規則や規制よりも、組織の文化の方であることが研究によって示されています。

このような葛藤は、上級管理者レベルで生じる可能性があります。なぜなら、「Production goal」（生産目標、つまり、サービスの提供）と「Protection goal」（保護目標、つまり安全な運航への配慮）という2つの一見相反する目標に基づいて、リソースを「いずれか」の基準で割り当てなければならないという認識があるためです（2つのPのジレンマ）。

本稿では、このような葛藤の管理についていくつかの面から考察するとともに、船舶の運航に悪影響を及ぼしている商業的圧力を回避するために組織の文化を立て直すことの重要性について概説します。

### 規則と制度では安全を重視する姿勢が育たない場合がある

国ごとに定められた規則や国際的な規則によって、船舶全般の安全性は確かに向上しました。しかしながら、フェイルセーフ技術を導入したりマニュアルに従ったりしているだけでミスが発生しなくなるわけではありません。人為的ミスがほぼすべての事故の要因となっています。海上で起きた事故100件を調査したところ<sup>1</sup>、そのうち96パーセント近くが、関係者が正しい行動を取っていれば回避できたはずの事故や回避できた可能性のある事故であることが分かりました。不可抗力による事故はわずか4パーセントだったのです。他に行われたいくつかの研究でも同様の結果が出ており、この調査結果を裏付ける形となっています。

これまでは、人為的ミスを防ぐことを重視して規則や制度の策定が行われてきましたが、近年、そのような方法では効果が限定的であることが明らかになりました。いくつかの大規模な事故では、その後に行われた調査によって、その原因が脆弱なセーフティ・カルチャーにあったことが明らかにされています。セーフティ・カルチャーが脆弱ということは、組織において安全対策が次第に疎かになり、それが危険な習慣を生んできたことを意味しています。つまり、個人レベルで起きたミスが問題なのではなく、長年にわたり醸成された業務習慣によって数々のミスが引き起こされてきたことが問題なのです。こうした組織の文化が、そうした習慣に伴うリスクの軽視につながったのです。

しっかりとしたセーフティ・カルチャーを築くことが重要だということは広く認知されていますが、これが日々の管理で適切に取り組みされていないことが往々にしてあります。次のような例が典型的かもしれません。船が岸壁に衝突し、調査の結果、適切な手続きに従っていなかったことが分かりました。通常このような場合には改善策として、手続きを修正・追加するか、事故に関わりのあった職員を講習に行かせるかのいずれかの方法が取られます。こうすることで既に根付いている習慣を変えられることもありますが、大抵の場合、これはセーフティ・カルチャーが脆弱である兆候なのです。仮に船主がもっと徹底的に調査していれば、手続きに従わなかったのは、航海スケジュールを守りながら手続きにも従う時間的な余裕がなかったことが理由であることが分かったかもしれません。こういう場合、新しい手続きを導入したりベテランの職員を講習に行かせたりしても危険につながる

習慣を一掃できる見込みは低く、むしろ仕事をこなすためには作業を簡略化しなければ、という思いが強くなるだけでしょう。そのため根本的な原因の解決ではなく対症療法になりがちで、結局、業務習慣は変わらないままになってしまいます。

## 文化は業務習慣に影響を与える

「手続きが守られないのは乗組員たちの意識が低いからだ」ということはよく言われることです。しかし、彼らの意識は組織の文化がそのまま表れたものなのです。セーフティ・カルチャーとは、安全、そしてこれまで築き上げられてきた安全に関する行動規範を第一に考えた組織の取り組み方と言ってもよいでしょう。

相反する目標に対する乗組員の理解度と順応度を見れば、組織文化が業務習慣にいかに関与しているかということがよく分かります。相反する目標というのは、組織の中に多かれ少なかれ存在する暗黙の圧力や期待として受け止められることがよくあります。この無言の圧力や期待がかけられることで、貨物を制限以上に積んだり、安全を無視した速度で運航したり、手続きを省略したりといった習慣が生まれる恐れがあります。こういった習慣は個人の意識の低さで片付けられることではありません。むしろ組織全体のセーフティ・カルチャーが脆弱である印といってよいでしょう。安全に関する問題への組織全体の取り組み方はセーフティ・カルチャーによって決まります。これはつまり、表向きは「安全第一」のポリシーを掲げている組織であっても、それが文化や業務習慣<sup>2</sup>に必ずしも反映されていない場合があるということです。図1は、セーフティ・カルチャーを2つのレベルに分けることでこの点を図示化したものです<sup>3</sup>。



図 1.

「安全第一（Safety First）」の文字を船体に描く、または独立した役割として安全管理者を任命するといった、セーフティ・カルチャーに関する視覚的な要素は表面上たくさん目にしますが、安全に関する組織の今のやり方については誰もほとんど口にすることはありません。その一方、図1の水面下

で示されているように、業務習慣にとって大切な心構えや価値観などは目に見えにくい要素です。中段と下段の違いは、中段は表向きの態度であり、下段は表に出さない前提であるという点です。図1のように、これら2つの間にはかなり大きな違いがある場合があります。表向きの態度は公式のガイドラインのメッセージとなることもよくあります。つまり、物事の本来のあるべき姿ということです。表に出さない前提というのは、長い時間をかけて作り上げられることで組織全体の共通理解となっており、その結果、行動を起こす際の基準になってしまっています。こうした考えは、組織内における共通の経験の結果として育まれるのです。例えば、正式なガイドラインに違反してでも運航を継続した人がねぎらわれたとすると、おそらくこれが将来同じような状況になった場合の依拠すべき基準となるでしょう。船長が運航を止めたり運航の継続に異議を唱えたりするたびに自分の行動が問題視されると感じるようなケースもひとつの例です。船長がこのように感じてしまうと、それ以降の自身の判断プロセスに影響を及ぼし、運航を止めるという判断が現実的な選択肢としてみなされなくなる場合もあります。これは、組織の行いが日々の行動を左右するということを物語っています。

### 行動の仕方によって安全な業務習慣が左右される

では、なぜ本来あるべき姿と実際に取っている行動にずれがあるのでしょうか。利益を上げることと安全運航を行うこととのバランスが求められるような状況に、組織が全体としてどのように対処していくかという視点が欠けているからかもしれません。営利的な判断を下す際に安全要件が蔑ろにされないようにするためには、これらの相反する目標の管理に組織全体が積極的に取り組む必要があります。ところが、海運業界ではそのような判断が船長に一任されてしまうことが多いのです。

一般的な海運会社というのは、船舶管理と営業管理の2つに分かれています。船舶管理は船舶の安全運航を担う一方、営業管理は商業契約の締結を担います。相反する目標への対処を適切に行っていない船主がいるのはなぜなのか。それは、このように組織が2つに分かれていることが原因かもしれません。さらに、ISMコードでは、安全を最優先に据えるため安全管理者を独立した役割にすることを求めています。しかし、安全管理者は大抵管理業務を目いっぱい抱えており、実務上の安全を最優先にしようとするのではなく、あらゆる要件を形式的に満たそうとすることに必死になっているのが現状です。その一方で、営業マネージャーは日々本船と連絡を取り、今後の航海や航路計画に関する指示を出します。そのため、営業面と安全面の間で葛藤が生じるような場合は、船長がそれを解決しなければなりません。従来、船長というのは自分が乗っている船の安全に関する全責任を負い、本船の安全が危険にさらされると判断した場合には、あらゆる決定事項を見直す正式な権限を持っています。ところが、一部の営業マネージャーが商業的圧力を多大にかけてくることや、ある特定の状況では反対しづらいといったことを仕方なく許してしまっている船長が数多くいるのです。

営業マネージャーは普通、船舶の安全運航に対して自分が責任を負っているとは考えません。そのため、船長に圧力をかけ続けてきます。あまりにも危険であれば船長が断るはずだと思っているからです。しかし、誰でも圧力に屈することはあります。相手がマネージャーであればなおさらです。問題が起きるのは、こういった葛藤が生じるような状況に適切に対処せず、危険な習慣が育っていく余地

が開かれているときです。事態が進んでいく様子、つまり、セーフティ・カルチャーが安全な業務習慣を左右していく様子がここからうかがえます。

## 改善の出発点

これを改善するためには、まずセーフティ・カルチャーの問題に対処し、安全を最優先にするための組織の取り組み方をよく考えることが望ましいでしょう。相反する目標は常に存在するという事実を認めなければなりません。つまり、相反する目標を完全になくすことは不可能なため、それらの目標をいかに管理するかということに注力すべきなのです。セーフティ・カルチャーが十分に育っている組織は、こういった問題をしっかりと意識しています。安全が事業全体の目標を達成する上で欠かせない要素として認識されているのです。

相反する目標を管理するためには、率直に話し合いながら問題に対処しなければなりません。その際は管理者が重要な役割を握っています。管理者たちが真剣に取り組まなければ、組織の文化や業務習慣を変えることは難しいどころか、もしかすると不可能かもしれません。管理者は自身の持つ影響力を自覚し、ねぎらうべき行動ととがめるべき行動を意識する必要があります。ある危険な行動を、万事順調で利益が上がったときにはねぎらい、事態があまり順調でないときにはとがめるということがあってはなりません。管理者は、安全が最優先であることを示し、良い手本となる必要があります。

この相反する目標の問題に取り組んできた船主たちが強調していることがあります。それは、問題を解決に導くためには、こういった葛藤を船長ではなく陸上側が解決しなければならないということを確認しておく必要がある、ということです。本船と連絡を取る際には、このことを共通の理解としておかなければなりません。また、船長の判断について支持はしても異議は唱えないということも重要です。

このような対策を取ることで、組織内の誰もが安全に関するあらゆることに責任を持ち、安全を脅かすような行動を取った場合には注意をしやすくなるような、もっと前向きなセーフティ・カルチャーを作ることができるでしょう。セーフティ・カルチャーに対する取り組みに決して終わりはなく、結果が明らかになるまで多少時間がかかるかもしれません。また、どんなに優れた組織でも人為的ミスは起きるものだとして認識しておくことも大切です。優れた組織とあまりそうでない組織との違いは、優れたセーフティ・カルチャーを築いている組織では人為的ミスが起こる可能性を認識しているため、労働条件の改善に努めているという点です。安全に関する研究の権威、James Reason 氏の言葉を借りれば、「人間の条件を変えることはできないが、人間が働く条件は変えることができる」のです。



## 脚注

---

- 1 Willem A. Wagenaar、Jop Groeneweg 著『Accidents at Sea: Multiple Causes and Impossible Consequences』International Journal of Man-Machine Studies 27(5-6): 587-598 (1987)
- 2 Mostad, Linn Therese 著『Management of conflicting goals』(2009)
- 3 Schein 著『Organizational culture and leadership』(1997)の内容を Torkel Soma 氏が一部変更

本情報は一般的な情報提供のみを目的としています。発行時において提供する情報の正確性および品質の保証には細心の注意を払っていますが、Gard は本情報に依拠することによって生じるいかなる種類の損失または損害に対して一切の責任を負いません。

本情報は日本のメンバー、クライアントおよびその他の利害関係者に対するサービスの一環として、ガードジャパン株式会社により英文から和文に翻訳されております。翻訳の正確性については十分な注意をしておりますが、翻訳された和文は参考上のものであり、すべての点において原文である英文の完全な翻訳であることを証するものではありません。したがって、ガードジャパン株式会社は、原文との内容の不一致については、一切責任を負いません。翻訳文についてご不明な点などありましたらガードジャパン株式会社までご連絡ください。