

Ⅱ．船上労務管理にかかる考察

1. はじめに

昨今の海運市況はコロナ禍における好転が落ち着きつつある。また以前のような厳しい市況に戻ることは想像に容易く、今後も世界経済の趨勢に応じて逆境に立ち向わなければならない中、見方によってはその妨げとも取れるのが Marine Labour Convention（以下 MLC）である。現場となる船上で労務管理者としてその遵守に努める上で、直面してきた諸問題に触れ、考えられる対

策について、考察をここに述べたい。

この考察は主に筆者が労務管理者として乗船してきた船種（バラ積船）での経験に基づいており、他船種において当てはまらない部分がある可能性と、例証や対策が甲板部での出来事に偏る事については否定できない。

MLC の規定事項の全体にかかる取り決めが多岐にわたっていることは承知しているが、ここでは労働・休息時間の管理に焦点を絞ることとする。

2. 現状

長期航海中における乗組員の労働・休息時間の管理については多分に調整の余地があるが、特に寄港前後及び寄港中においては、直前のスケジュール変更や遅延等の影響を受けて、残念ながら、多い時で1回の寄港あたり5～10件の不適合（Non Conformity、以下NC）が発生しており、調整が非常に困難な場合がある。

また短期航海においては、高い頻度の寄港そのものと、短期間内でのバラスト水置換、貨物艙洗浄等の逼迫した入港準備作業がもたらす過剰な労働時間の蓄積が問題となる。

傾向としては、航海・荷役当直以外にも多くの船務を抱える士官の労働時間の制御に困難さがよく表れる。例えば、上記の短期航海における作業に続き、入港後も直ぐに通常の当直体制に戻ることなく、ドラフトサーベイやミーティング等の荷役準備、船舶代理店や官憲等の入港手続きにかかる業務があり、そこに船用品・食糧の積み込みや廃棄物の陸揚げ、PSCや船級による臨船検査、修理業者の対応等が重なってくることで、休息時間が圧迫されることとなる。

訪船者の多くは日時の予告をせずに、昼夜問わず突然やって来るので、迎える準備が整っていないこともしばしばある。以上は港で起こる事象の典型である。管理の困難さについて一通り主張してきたが、これらの起こりうる様々な事象に対して事前に予測し計画を立て、あるべき結果に導くのが労務管理者の役目であるという事を念頭に置いておく必要がある。同時に、当社で働く日本人船員として、現場で得た知見を会社に還元し、改善・向上検討のテーブルに上げる為の一助となることを目指し、その導入として、あらゆる原因を類型化し、可能な対策を模索していきたい。

3. 原因

NCの発生原因は、本船から主観して外的要因と内的要因に分け、以下が挙げられる。

3-1. 外的要因（本船の裁量による変更が不可能な要因）

3-1-1. 港のスケジュール

計画を狂わせる事象のうち代表的なのは港湾側の都合であり、それに合わせて急な移動指示があったかと思えば、何らの情報提供もなく長時間の待機を余儀なくされる場合もある。この事は、

港湾側が本船のMLCの遵守について協力するという姿勢にないからであり、その必要性について関心もないということは反対の立場を考えれば想像に難くない。それは、船舶の出入りを調整する上で1船の労務管理などに協力しては、港の稼働が鈍化してしまうからに他ならず、本船の労務管理が原因とあっては、本船側に遅延その他の責任を課せられるのは必至である。それ故に、この違法活動においては、社外の第三者機関の協力を得るという発想にはなかなか繋げにくいという背景が窺える。

3-1-2. 運航スケジュール

船が1日の内に2つの港へ入るということも珍しくなく、また港が奥まった河川港であるような場合は、安全な当直体制の観点からも、NCの発生しない労務計画を立てることは至難であると考ええる。かといって労務状況に応じて会社や荷主が運航スケジュールを調整するというのは商売上大きなマイナスであり、商船である以上、現実味に欠ける。現場においてもその場合はかなり前持った労務予測を立て、根拠を持たせて要請すべきであるが、それ自体が労働時間の増加に繋がることと、運航予定の変更による徒労を踏まえると、避けたい行為である。営利と違法を両立させる対策のひとつとして、人員の補充が視野に入ってくる。当然これにもコストがかかるし、事前の労務予測による根拠立てが必要だが、営業活動の妨げとなるよりは受容しやすいものと思われ、現に、既に一部で短期補充等が取り組まれている。

3-1-3. MLCの規定内容

簡単な表現をすれば、「厳しすぎる」という点である。他の法令等に定められた基準に則り安全管理をする上で整備や教育・訓練を行わなければならないが、MLCはその目的に逆行するような立ち位置を見せている。第三者機関による協力は困難と述べたばかりではあるが、荷動き、経済の失速に繋がりがかねない諸問題が広く認知されれば、長期的な目で見ても、規制緩和を行政に向けて働きかける余地が出てくる可能性はある。現時点では発想がやや飛躍に過ぎることと、これに関して本船の現場で実施可能な対策がせいぜい発生事実の羅列であることから、ここでは深掘りを控えるが、将来的に一議の価値はあると考えられる。

3-1-4. 人員の補充に関する補足

船員の数を増やすことによって、異なった目的

で相克する各法令に対応することは可能と思われ、労働時間の制御、休息時間の確保に資する何よりもの特効薬たりえるが、恒常的な船員の雇入増を前提とした対策は安易に過ぎ、長期的コスト増、船員の給料の相場変動、条件の変化に伴う人材流出のリスク、組合の干渉等、多岐にわたる要因を考慮した上で検討されなければならない。

3-2. 内的要因（船内における管理手法）

3-2-1. 当直体制、配員過多

一般的な当直体制のモデルに過度に依存したり、事前の分析が足りず余分に人員を配置したりすることによって無駄が生じるという事がよくある。例として、慣例では荷役当直は二航士及び三航士による6時間交替の1日4直制が敷かれることが多いが、その体制のまま停泊日数が3日を超えると、日本籍船では週あたりの労働時間の総和が基準を超える一歩手前の計算になる。従って、出港後は航海当直と巡検以外の業務は行えず、点検整備、その他事務仕事が滞ることになる。計画立案にあたっては、慣行に囚われずに、かつ安全と効率を両立させた最良のものを考えなければならない。

3-2-2. 技能と業務効率

業務遂行能力には個人差があり、同一の仕事でも人によって所要時間が異なるのは自然な事である。しかしながら、労働・休息時間について法規制がある以上、その個人差もある程度はコントロールされなければならない、効率向上の為の教育をし、与える業務量の調整をする必要性が見えてくる。

3-2-3. 労務計画の共有と報告

当直者同士は労働も休息も基本的には別行動であり、他者がどの様に時間を使って仕事をしているのかという点は見えづらい。上長が休息を取っている間に下位者がNCの発生に繋がる残業をしているという出来事は、耳目に新しくない。時間外労働について事前の報告がなければ、計画は無意味に帰し、コントロール不能となる。

3-3. その他（曖昧さ）

3-3-1. 許容範囲

PSCや船級の検査において、ある程度のNC発生は許容されている事実がある。そういった場面に触れると、その許容範囲がどの程度のものであるのかを知りたくなるが、突き詰めることで却って不都合を生む可能性もある。遵守という取

り組みにおいて許容の事実を目の当たりにしながら範囲が分からないというのは安心材料に欠けて歯痒いところだが、現時点で講じる対策としては、計画段階でのNCの発生を避け、予定外業務にて発生した場合には規定に従って休息を与えるという事に落ち着く。

3-3-2. 労働のカテゴリー（定義付け）

神経を擦り減らす様な入出港作業も、デスクワーク等の比較的負担の少ない業務も書類上では同じ1時間単位で記録されるということについて、作業者としての疑問の声がある事は留意しておくべき事柄であると考え。但し、こちらも追及する程に却って不都合な法改正を招く恐れがあり、現時点で取れる対策についてアイデアは無い。

4. 対策

上記の様に原因を各項目に整理すると、内的要因の方は問題がシンプルで外的要因のそれに比して関係者も少なく、着手が容易であり結果を見るのも早いという印象を得られる。即ち、試行錯誤の速度・密度も高く、内的要因について先に行うのが有利である。

4-1. 内的要因に関する対策

4-1-1. <3-2-1 当直体制、配員過多に対する対策>

荷役当直においては、一航士も入直するとバランスが取れる。また作業の流れを事前によくイメージし、本当に必要な人員の配置であると評価できる計画を立てていれば、過剰な配員はせずに済む事が殆どである。既に広く取り組まれていると推察するが、航海中における船長の入直も、特に入出港前後日において、非常に有効である。

船長による航海当直、一航士による荷役当直については、総指揮の立場にある者が最前線に立つことで視野を狭めるリスクがあると謳われることもあり、新たな議論を生むところであるが、労務管理において有効な手段であることは間違いない。

重要なのは、上記の様な柔軟対応のオプションをどういったタイミングで組み込むべきか、現場で工夫をするという事で、筆者が達成した例として、甲板部総員の1週間分のシフト状況を一目で把握でき、NC発生や甲板上の人員不足につき警告が出るプログラム（次頁の図はその一部）を作成・運用したところ、ある港においてNC発生0件となったことも「工夫」がキーワードであった。

		22-Aug-2019 (Thu)																								
		Working schedule																								
Rank (Name)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	NN	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	MIN
Capt.		S	S	S																						
C/O		S	S	S	S	W																				

甲板部総員の1週間分のシフト状況(抜粋)

4-1-2. <3-2-2. 技能と業務効率に対する対策>

既に触れた通り、効率向上の為の教育と与える業務量の調整が対策となるが、幾度もの再教育と業務量の削減を必要とする人材については、それが人事考課に表れる場合もあり、注意が必要である。教育方法については、それだけで別の論文ができる程のボリュームがあり、ここでは考察しない。ただやはり、MLCの遵守により、「限られた時間内に効率的に業務を遂行する」能力を養う良い機会を得ているというメリットは見逃せない。

4-1-3. <3-2-3. 労務計画の共有と報告>

Daily Job Orderや上図のシフト表により労務計画を事前に周知し、予告の無い予定外の労働については合理的な理由のない限り労働時間として認めないという方法。やや強硬な手段であるが、筆者が経験した限り、NCの発生回避に関してはこれが最も有効である。

4-2. 外的要因に関する対策

原因の項目で既にある程度触れている通り、船を取り巻く外部組織を巻き込んだ対策は、相当の準備をした上で、会社、荷主、港湾、業者、行政等の多数派の利害関係が一致する最良のタイミングで働きかけを行う必要があり、試行の先に残るものが必ずしもプラスとはならず、時間とコストの浪費、更には規制の強化という藪蛇な結果が残る可能性さえある。

船外組織で最も身近なものは会社への人員補充要請だが、想定できる大まかな手順として、本船からVessel Managerへの要請、その後オペレーター、人事担当者等、複数の関係者の承認を得た後に人選、乗船資格の確認、乗船への交通手配という流れがあり、相当な日数を要すると思われる。それらが本当に必要なケースがあるからこそ実際に短期補充の例があるのだが、既述の通り、恒常的な配乗増は望めない。

もとより、外部に向けて要求・要請を行うにあ

たっては、内部での管理において最善を尽くしていることが大前提であることから、更なる内的要因の抽出、対策の継続的改善が直近課題であると思料する。

5. おわりに

結論は、「先ずは現場から」である。

4-1-1. で述べた「工夫」とは、具体的に以下を含むものであった。

- 1) 寄港時の1日あたりの労働時間を11時間とし、何れの7日間を取っても合計労働時間が基準を超えないでいられるための、各日における可能な時間外労働の許容値の算出
 - 2) 航海あたりで、最も多くの時間外労働許容値を確保できる日付を特定
 - 3) 許容値の大きい日に操練や大型整備を計画
 - 4) 入港前日の時間外労働の削減(船長の航海当直入直による航海士の業務のスリム化等)
 - 5) シフトプログラムの作成・運用
 - 6) 労務計画の周知と報告の徹底
- ※ 1)~5): 7日間の合計労働時間の規制に対応(日本籍船で特に有効)
- ※ 4), 5): 24時間内における労働・休息時間の上下限、休息時間の分割に関する規制に対応
- ※ 6): 計画崩壊の予防

上記はあくまで1隻の船における例であり、組織的改善とは呼べず、一船の一担当者の個人技の域を出ない。ただ、アイデアが蓄積され、各船における同様の取り組みを評価し共有する様なシステムが出来れば、将来的にフリート全体の改善に資するものになるのではと考える。最後に、効率化に尽力するあまり、事を急いで事故や怪我を引き起こすような、本末転倒が絶対に起こらないよう、労務管理者である前に安全管理者であるということを自身に向け強調しつつ、結びとする。

(増山 克己記)