

第 1 篇

船内における人間関係に関する調査研究報告

船内における人間関係とリーダーシップについて

目 次

ま え が き

1	人間関係論におけるモラルとリーダーシップ	2
2	リーダーシップ理論の傾向	5
3	調査方法と対象	6
	(1) 調査表の構成	6
	(2) 調査の実施	8
4	調査結果の記述	9
	(1) 新しい得点による船内モラルの概観	9
	a 新旧両得点の比較	10
	b 各船モラル水準の差	12
	c 職員と普通船員とのモラル水準差	13
	d パート間のモラル水準の差	14
	(2) 船舶職員による指導者の行動次元の評価	14
	a 評価の一般傾向	15
	b 職種別階層別にみた評価順位	16
	c 海上実歴と評価順位	17
	(3) 船舶職員の部下にたいする意見と要望	19
	a 意見の一般傾向	20
	b 職制上の地位の高さと意見の内容	20
	c 部下評点による意見の集約	21
	d 部下にたいする要望調査の結果	24
	(4) 船舶乗組員の指導者にたいする認知傾向	24
	(5) 指導者の認知における誘因	27
	(6) リーダーシップが船内モラルにおよぼす効果	30
	a 標本つくりと問題の意味	31
	b モラル水準の高低両集団の比較(資料の説明)	31
	c 監督の厳重さとモラル	33
	d 新しい考え方の採用とモラル	34
	e 上司にたいする意見具申とモラル	35
	f 指導者意識とモラル	36

ま え が き

この報告は、前回発表した「船内人間関係とモラルの研究」につづくもので、昭和33年12月から34年7月にわたって実施した船内における人間関係に関する質問紙調査の結果の一部をとりまとめたものである。さきに海上労働調査報告第9集（昭和33年12月、運輸省船員局）に発表された「船内人間関係とモラルの研究」との関連において、船舶乗組員のモラルの測定方式を改訂するとともに、モラルの高低に対応するリーダーシップの諸相を考察しようというのがこの度の調査の主なねらいであった。

もともとこの種の研究は、終局的には経営学的視野における検討が重要視されるべきものであり、経営体の伝統や規模の大小および様々の管理方式の内容分析を可能にする十分な調査方法と対象が望まれるのはいうまでもないが、諸種の事情もあって、この度は代表的5社の大型航洋船3、4隻ずつの調査結果から船内の一般的状況を理解するという段階にとどまっている。そうした意味では、この報告全体が実証的研究を志すものという印象から遠ざかり、はじめの2章の文献研究も加えてテーマにたいする概説といった色彩を濃くしているが止むをえなかった。

残された多くの空白を埋めるべく、ひたすらに今後の研究に期待するというのが実状である。

1. 人間関係論におけるモラルとリーダーシップ

最近の人事管理や労務管理あるいは経営管理の分野において人間関係論 (human relations) の擧頭はめざましく、学界と業界を通してすでに一種の流行語の觀を呈している。だが、それにもかかわらず、人間関係論の名において多くの人々の語るところは必ずしもその軌を一にしているとはいえない状態である。それゆえにこの報告の冒頭において、われわれの念頭にある人間関係論の概要、とくにその中で主要な地位を占めるモラルとリーダーシップという用語法について多少なりともふれておく必要があると考える。

周知のごとく、人間関係論の発想はテイラーの科学的管理法にたいする批判の中にみとめることができる。テイラーによれば、労働者はすべて経済的な目的にたいして論理的かつ合理的な行動をとる「経済人」であっても、決して情緒的非合理的な行為を伴う人間ではなかった。そのために、時間研究や動作研究以外に「いまひとつの種類がちがった科学的研究すなわち労働者に影響する種々の動機を詳しく調べる研究がある」(T.W. Taylor, The principles of scientific management, 1911) というかれの注意深い指摘にもかかわらず、科学的管理法が採用するところは、人間要素にたいする物理的方法の適用によって設定された課業 (Task) の達成を中心として、賃金の支払いによって労働

意欲を喚起、昂揚しようとする金銭的インセンティブ制度であり、そこでは労働者の作業動機に関して賃金のみが高く評価されているにすぎない。この点が、科学的管理法は労働力の担い手である労働者にたいする周到な配慮を欠いた、いわゆる労働者の機械視につながるものであるという批判を招く素因と思われる。

1920年代における産業の一般的危機は、こうした管理様式の欠陥によってもたらされた労働者の非協力的態度や反抗的雰囲気、労資の対立関係の尖鋭化という様相をともなってきたものであり、あらゆる産業組織は、その期待を裏切る能率低下に当面して経営学的観点からふたたび検討を加える必要に迫られた。こうした再検討における最大の成果が、シカゴ市の西郊外にあるウェスタン・エレクトリック会社のホーソン工場における調査研究、つまりかの有名なホーソン・エクスペリメント(Hawthorne Experiments)であったといえる。

物理的な労働条件と生産能率との関係をめぐる実験から出発したこの研究が、まず最初に発見したものは、きわめて情緒的非合理的な人間要素の無視こそ生産能率を阻害する最大原因であるという科学的管理法にたいする警告であった。その後継続してくり返された一連の実験、つまり人間要素とそれをめぐる社会体系の研究の結果がつきとめたところは、一言にしていうならば、「能率の論理」からはみ出したインフォーマルな組織の存在価値である。労働者の現実の思考や行動を支配するものは「感情の論理」にもとづいて組織化され、温い人間的雰囲気にあふれた非公式な小集団であり、この小集団を自らの管理組織のうちに有効に吸収しえないかぎり、それは反逆児として抵抗的な性格をもってくるということが確認されたのである。

こうした帰結にもとづいて労働者の生活態度をよりよく理解し、それを施策面に積極的に活用することによってかれらの経営への一体感と自発的協力の態度（つまりモラル）を高め、めざす能率の向上に反映させようとするところにいわゆる人間関係論的管理方式の登場がみられる。そこには、労働者のもつ様々の欲求を一つに方向づけて能率の論理と感情の論理の密着をはかる、精巧な管理技術としてのリーダーシップがなににもまして強く要求されるという訳である。

以上のごとく、人間関係論とモラルといい、あるいはリーダーシップとよぶものは、いずれも同一文脈に位置を占める問題意識であることがわかる。ところで、こうした分野における現代の課題は可成り複雑である。かって久しい間人間によってのみ可能と信じられてきた知覚・記憶・判断あるいは通信といった精神諸機能を機械が営むというにとどまらず、いまや機械は人間にたいして期待できない精密度と速度をもって活動するという新しい現実があらわれている。当然のこととして労働者の価値態度や欲求は大きく転換してくる。そして、これまでの時代に考えられた管理思想や技術が、そのままこの機械時代に適用しえないということが明白になってきた。われわれの身近な例をみても、かつての海のロマンスが全く影をひそめつつある船内では、これまで乗組員の心情を支えてきた素朴な運命共同体あるいは生活共同体的思想さえその神通力を失いかけているという。人間関係とモラルの問題を貫く新しいリーダーシップの様式は、いうまでもなく現代の諸矛盾とも真向からきり結ぶ

姿勢をとらなくてはならない。

2. リーダーシップ理論の傾向

今日、リーダーシップの問題に関してもっとも積極的な研究が進められているアメリカの状況をみると、1930年代の大恐慌にともなう社会不安の克服をめざしてこの問題に関心が集まり、さらに第2次大戦にいたって、国民の総合戦力の動員をはかるモラル向上運動が各方面で促進されるとともに、その中心的役割を担うリーダーシップの研究成果によせる期待はいやがうえにも高まってきた。このような事情を背景として、今日のリーダーシップ研究は様々の角度から活潑に推進されつつあるという。このことは、純粋に学問的な関心によってのみこのテーマが支えられているものではなくて、すべて実践的な動機とそれにたいする貢献を伴っていることを物語っている。

われわれの研究の出発点に立って、従来のリーダーシップの問題のとりあげ方の傾向を、主として社会心理学の方面についてうかがってみることにする。先ず、これまでの研究の多くは主として指導者の特徴についてなされている。たとえば、身長、体重、体格、健康、外見などの身体的特徴や知能検査による知的特徴、あるいは自信、社交性、意志（主導性、持続心、野心）、活潑さといった性格的特徴において、指導者と被指導者を比較してどのような差異があるか調べている。ところで、こうした指導者のパーソナリティ特性に関する調査については、バードが20の研究を集約してみたところ75の多数にのぼる特性が数えあげられたが、その中2名以上の研究者が共通して指摘するものは $\frac{1}{3}$ に過ぎなかったと報告している如く、研究者たちによってあげられる指導者の特徴というのはきわめてまちまちである。これは研究の対象となった集団や事態の性質が要求する特性がそれぞれに相違するものであるという解釈を生む。したがって、どのような集団や事態においてもすべての指導者がこの特性を現すものであり、また指導者のみがそうであるという前提を確保しないかぎり、もっぱらパーソナリティ特性をもとめる指導者大人物論的な研究方法の有用性はみとめがたいということになる。そして、目下のところでは、依然として俗受けはしているが研究的立場からの支持は全くなくなっているといえよう。

今日のリーダーシップの方法論の主流をなしているものは、ギップの提唱する相互作用理論 (the interactional theory) であろう。それは、これまでの特性理論 (trait theory) の弊を脱して、指導者の行動、機能をかれらを取り囲んでいるあらゆる変数、即ち、(1) 指導者のパーソナリティ、(2) ある態度や欲求や問題をもっている被指導者、(3) 対人関係の構造、総合的個性の特徴などを考慮においた集団それ自体、(4) 物理的構成や課題の性質などによって決定される状況などに含まれる諸因子、との相互連関において理解しようとするものである。このような概念の普及につれて、研究の主力はまずリーダーシップを集団構造の次元において問題とし、さらには指導者と被指導者の心理関係を問題にする方向にむけられてきた。このような考え方に共通していえることは、リーダーシップを集団の目標達成に寄与する集団機能としてとらえていることである。集団機能は、量において多

少の相違こそあれ、集団内にあるかぎりどの成員もみなもっているものであるから、その意味でリーダーシップは特定の一人の成員によってのみ遂行されるものではなく、何人もの成員によって遂行されることになる。ただ集団や事態が異なれば、集団目標達成のために要求される行動が異なるごとく、集団内における集団機能の分布状態に差異があらわれてくるものであり、逆にその分布状態の差異は集団行動のあり方を規制する。長期にわたる集団生活の継続はこうした集団機能の分布状態をある程度固定してくるものであるから。

特定の成員が集団行動に大きく影響する中心的集団機能を独占するような集団構造においては、作業能率は高いがモラルは低いというパーヴェラスの実験も、いまはすでに古典的研究に属するリビットとホワイトの「三種の社会的風土におけるリーダーの行動と成員の反応」も、すべてこうした観点においてリーダーシップの研究をすすめてきた例であるといえよう。

いずれにしても、今日の研究方法を支配する、リーダーシップとはパーソナリティの函数であり、また状況の函数であり、さらに相互作用するこれら二つの函数であると明言する相互作用理論についても、実はギップ自身をしていわしめるごとく、真に満足すべき理論構成はまだ利用しうる域に達していないのである。集団やパーソナリティの記述と測定それ自体の未熟さが、この種のテーマの研究がきわめて難しいといわれる主な理由であろう。

3. 調査方法と対象

リーダーシップの問題に含まれる内容は集団の多義性とともな多様性にとむものであり、その科学的な究明はきわめて困難な現状であるが、一方ではこの種の研究成果によせる実践的要求はすこぶるつよいといえることができる。生産性の向上とともに働くものの主体性を確保することをめざして、その必要性が十分に認識されていながらも、全く説明のつかない肚とか勘あるいはコツといった経験的^{スキルの}術の域に低迷をつづけるリーダーシップでは、現場における効果的な遂行はもとより、系統学習の軌道にのせた伝達授受は不可能に近く、そうした学習効果をたしかめる途もない。リーダーシップが科学的な技術の体系を獲得するときこそはじめて真に組織だった現場の運営も可能になるし、教育訓練の具体的な見透しもえられるというものである。こうした考え方を根底において研究をすすめていこうとするものであるが、その手始めとして船内における実態調査を次のような質問紙によって実施した。

(1) 調査表の構成

調査表A……附表1

船舶乗組員のモラル・インデックスをもとめるためにこれまで採用してきた意見調査表は、対経営・上司・同僚・仕事・組合の5項目についてそれぞれ10問宛用意し、合計50問にたいする応答を採点するしくみになっていた(詳しくは、前掲「海上労働調査報告第9集」を参照のこと)。その後いろいろに検討して、質問内容の修正と実用上の便宜の多い簡便法の必要がみとめられたので、み

られる通りの 25 問からなる質問紙を作成した。この表について、モラルを構成する項目および採点法などはすべて従前通りの方式であるが（ただし、得点はマイナス 25 点からプラス 25 点の間に分布する）、対経営項目の中に新しく食料および配乗に関する質問を加えている。

調査表B……附表2

一種のソシオメトリック・テストである。本表の分析結果は、都合によってこの度の報告から省略している。

調査表C……附表3

オハイオ州立大学が海軍におけるリーダーシップの研究をすすめるにあたって最初にとりあげた指導者概念、つまり「ふつうリーダーシップの能力を要求されていると思われる部署をしめている人間がリーダーシップ研究にとって適切であり、また妥当ともみられる主題である」という考え方にならって、調査の焦点をまず職員層（職長をふくむ）にあわせることにした。

問1は、船内において賞揚されるリーダーシップの基準をもとめるために、15項目の指導者行動をかかげて、それにたいする経験的決定をもとめた。

問2は、調査表Aと同じく制限応答法を用いて、上司の対部下評点をもとめられるようにしてある。ある意味で船内人間関係のレポート（Rapport）のインデックスをこころざしていた。理論上の得点は、マイナス10点からプラス10点にわたって分布する。

問3、4、5は、対部下あるいは会社の労務管理のあり方や営業方針などに関する自由形式の要望調査をおこなって、実践的要求に支えられた具体的な問題点を明確にしようとしている。要望調査にあらわれるファクターは、モラル形成に最も大きな影響を与えるものとみなしうる。

調査方法の手違いから、本表の対象から職長がもれていたのは遺憾であった。

調査表D……附表4

本表は乗組員全体を対象としている。

問1は、指導者にたいする認知傾向を通して、船内における職制上の従属関係の強さをさぐるとともに、指導者人格の魅力について職位との関連において比較検討することを主なねらいとしている。

問2には、プロジェクト法の応用によって応答範囲と形式にたいする制限を除き、できるだけ自由な気持で表明される被調査者の意見をまっけて、船内におけるリーダーシップに関係する全般的な問題点とそのあり方をさぐる意図がふくまれていた。そのために、ここでは指導者という言葉の使用をさげ、あえてレドールの概念にしたがって中心的人物という問いかけを採用してみた。かれによれば、中心的人物と他の集団成員との間の情緒的関係には全部で10の異なったタイプがあり（①家長的支配者、②指導者、③暴君、④愛情の対象、⑤攻撃の対象、⑥悪の発起人、⑦誘惑者、⑧英雄、⑨悪の伝播者、⑩よき模範）、指導者というのは、被指導者の理想我の中で中心的人物のパーソナリティが具体化され、かれらがこのような人物になりたいと望む場合に限定されている一つのタイプにすぎないという。したがって、中心的人物という設問の応答には、可成り広範囲な成員間の情緒的関係

があらわれる期待ができることになる。しかしながら、実際にはこのようなテクニックが船内人間関係の調査において、どのような有用性をもつものであるかを確認しようとする予備調査としての意向がつかった。

労研式「情意生活しらべ」……附表5

説明を省略する。前掲報告書参照。

(2) 調査の実施

昭和33年12月の乗船調査においてこの度の調査計画にたいするプリテスト（調査表A, B, C）を終了し、翌年1月末に、補助資料として新に作成した調査表Dを加えて各船宛に発送した。発送手続きに関しては、調査対象となる船の選択とともにすべて会社の海務部経由で行った。その際、これまでの経験にもとづき、本調査が純粋な研究目的以外の意図をふくまないことを強調した個人宛の依頼状を添え、船内で回収する際に密封することおよび本人が直接労研あてに郵送する便宜を考えて、封筒を相当数同封しておいた。

調査表の回収状況を月別に示すと次の通り、予定の回収を終えるまでには半年以上を要したことになる。

表 0—1 月別回収状況

月	2	3	4	5	6	7	合 計
回 収 隻 数	2	4	4	5	0	4	19

なお、参考までに封筒の使用状況をパート別にまとめてみた。密封しないものは約 $\frac{1}{4}$, $\frac{3}{4}$ のものは密封してこの調査にに応じている。この傾向はどのパートについても同程度である。本人から労研あてに直接郵送してきたものが1名あった。

表 0—2 パート別にみた封筒の使用状況

パ ー ト 別	航 海 士	機 関 士	通 信 士	事 務 職 員	甲 板 部	機 関 部	事 務 部	合 計
封筒の使用状況								
密封したもの %	74	72	65	76	78	68	79	74.6
密封しないもの %	26	28	35	24	22	31	21	25.2
労研あてに直送したもの %	0	0	0	0	0	1	0	0.2

次表に、調査対象船およびその調査表にたいする応答率（応答者数／乗組員数×100）を一括して示す。総隻数20について、中型貨物船3、タンカー2、移民船1をふくんで、ほとんどすべてが長国際航海に従事している第一線級の大型貨物船である。そのうち13隻が50パーセント以上の応答

率を示している。

表 0—3 調査対象船と応答率 応答船員 642 名

船名	総 屯 数	機関の種類	航 路	応 答 率
S 丸	9,400	ディーゼル	ニ ュ ー ヨ ー ク 航 路	80.36%
B 〃	4,700	タービン	印 パ 航 路	95.74%
A 〃	7,600	ディーゼル	欧 州 航 路	68.42%
N' 〃	7,800	〃	ガ ル フ 航 路	75.44%
A' 〃	8,400	〃	南 米 航 路	75.64%
H 〃	9,400	〃	ニ ュ ー ヨ ー ク 航 路	70.37%
P 〃	9,300	〃	欧 州 航 路	45.61%
N' 〃	4,200	タービン	ベ ソ ン ガ ル 航 路	62.79%
M 〃	9,600	ディーゼル	西 廻 り 世 界 一 周	52.00%
M' 〃	9,500	〃	米 国 経 山 日 本 復 航	26.00%
A'' 〃	6,700	〃	南 米 定 航	94.00%
*H' 〃	9,600	〃	東 廻 り 世 界 一 周	92.00%
O 〃	12,500	〃	タ ソ ン カ ー 航 路	74.47%
O' 〃	13,000	〃	〃	93.62%
P' 〃	8,300	〃	中 南 米 航 路	34.00%
T 〃	8,100	〃	ガ ル フ 航 路	34.69%
N'' 〃	10,200	〃	ニ ュ ー ヨ ー ク 航 路	63.27%
K 〃	9,200	〃	新 ニ ュ ー ヨ ー ク 航 路	48.98%
T' 〃	3,400	〃	ソ 連 比 島 方 面	31.58%
Y 〃	7,000	〃	ニ ュ ー ヨ ー ク 定 航	15.38%
(註) *印は乗船調査を行った船を示す (合 計)				62.33%

4. 調査結果の記述

調査表の回収に時日をくわれて資料全部の分析を完了していないため、報告すべき内容の一部を後日に期して、とりあえずこれまでに整理を終えたところの記述をすすめる。説明の便宜上、各調査表または各質問ごとの独立したとりまとめからはじめて、終りにそれらの相互連関の上に問題の考察を試みたいと思う。

(1) 新しい得点による船内モラルの概観

モラル測定に関して、妥当性の高い簡便法をめざして作成した 25 問の意見調査表（以下新法とよぶ）の結果を、さきに報告された 50 問の意見調査表（以下旧法とよぶ）の得点と比較してその信

憑性を確かめるとともに、それによってふたたび船内モラルの一般的傾向を調べてみた。

(a) 新旧両得点の比較

新旧両法を構成している各質問を詳細に検討すれば、新法の 25 問は次のように類別できる。() 内は質問番号を示す。

旧法と同じ質問とみられるもの…… 19 問

(1, 3, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25)

質問内容に若干の修正を加えたもの…… 4 問

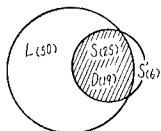
(2, 10, 15, 23)

全く新しく挿入したもの…… 2 問

(4, 5)

したがって、質問内容にもとづく両者の関係を図のごとく考えることができる。そして、

図 1—1 質問内容からみた新旧両法の関係



$L_{(50)}$: 旧法 50 問

$S_{(25)}$: 新法 25 問

$S'_{(6)}$: 旧法にふくまれない新法の 6 問

$D_{(19)}$: 新旧両法にふくまれる 19 問

$$= S_{(25)} - S'_{(6)}$$

$S_{(25)}$ と $D_{(19)}$ とが非常に高い相関々係に支えられているときは、 $D_{(19)}$ と $L_{(50)}$ の相関々係をもって、 $S_{(25)}$ と $L_{(50)}$ の相関々係をあらわすものとみて差支えない。

いま、任意に A 社から S 丸、B 社から A 丸を選び、両船併せて 104 名の調査資料から $S_{(25)}$ と $D_{(19)}$ の相関々係を算出すると、 $r = +.943$ という非常に高い値をえた ($S_{(25)}$ と $S'_{(6)}$ については、 $r = +.735$)。したがって、新旧両法の得点の相関々係は $D_{(19)}$ と $L_{(50)}$ との間でもとめることが可能と考えられる。

さきの調査 (旧法による) において、最も高いモラル水準を示した H'' 丸 (42 名) と最低水準の K 丸 (55 名) の調査表について、あらためて新法 19 問の採点をしてさきにえられた旧法の得点との相関々係を調べたところ、次表に示す結果がえられた。それゆえ、新法によるモラル得点は、旧法

表 1—1 項目別にみた新旧両法の相関々係

項 目	経 営	上 司	同 僚	仕 事	組 合	合 計
相 関 係 数 (r)	+ .700	+ .825	+ .795	+ .857	+ .721	+ .876

におけるモラル得点と大いに相関々係があり、そこに含まれていた価値的な意味を可成り忠実に継承していると解される。モラル得点の実証的意味については、前掲報告の冒頭に説明があったから省略する。

表 1—2 新旧モラル得点の相関表

新(x) 旧(y)	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
44~46																											—	
41~43																												
38~40																												
35~37																												—
32~34																												
29~31																												—
26~28																												—
23~25																												—
20~22																												—
17~19																												—
14~16																												—
11~13																												—
8~10																												—
5~7																												—
2~4																												—
-1~1																												—
-4~-2																												—
-7~-5																												—
-10~-8																												—
-13~-11																												—
-16~-14																												—
-19~-17																												—

表 1—2 は、新旧モラル得点（合計点）の相関表であるが、これを直線回帰とみなすとき次のような式がもとめられる。ただし、標準偏差 $\sigma_x=5.31$, $\sigma_y=8.30$, 平均値 $M_x=1.19$, $M_y=7.38$ としている。

$$x' = 0.56y - 2.94$$

この式から、旧法によって 13.2 点を示した H'' 丸のモラル水準は新法においては 4.5 点を、4.0 点だった K 丸はマイナス 0.5 点という予測値を推定しうる。それゆえに、回帰直線の角度は約 60 度、旧法に比較して新法は、理論上の得点変域は $\frac{1}{2}$ でその尺度は約 $\frac{5}{8}$ ということになる。モラルの水標差について新旧両法を比較検討するときの基準となろう。

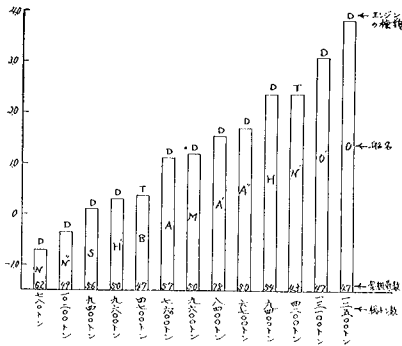
さらに新旧両得点の比較をつづけるために、以下、さきの報告と同じ様式で船内モラルを概観していくことにする。

(b) 各船モラル水準の差

調査した 20 隻のうち、応答率 50 パーセント以上の船についてそのモラル水準を示すと図 1—2 のごとくなる。

最高はO丸のプラス 3.82 で最低はN丸のマイナス 0.72 ということになり、その間に約 4.5 点の相違がある。これを前述した式によって旧法の尺度に換算すれば、両船間のモラル水準に 7 点を上廻る差異があらわれることになる。

図 1—2 各船のモラル水準の差



モラル水準の高低を決定づける一義的な理由をもとめることは困難であるが、この図によれば、三国間輸送に従事するタンカーが高水準の一、二位を占めて貨物船に優位していること、および会社別にみてモラル水準の一般傾向に顕著な差異のあることがうかがわれる。図 1—3 と、図 1—4 は、この点についてやや詳しく説明するため、モラル得点を各項目別に示している。

図 1—3 によって、同じ会社内のタンカーと貨物船のモラル構造を比較してみると、対上司、同僚項目にはほとんど差異がみとめられず、対経営、仕事、組合の 3 項目についてタンカーが貨物船よりややポジティブな傾向を示している。労働協約にいう油槽船手当が意味するタンカーの特殊性格と処遇の一面がうかがわれるとともに、Q社のごとく、タンカーを少数特殊例とするところでは、その乗組員の労働意欲の維持、昂揚をねらう有無形のインセンティブ制度が可成り積極的に推進されているものと考えられる。

図 1—3 タンカーと貨物船のモラルの比較

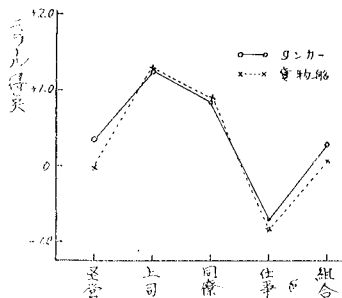
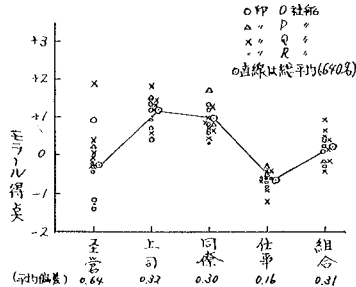


図 1—4 モラル各項目別比較



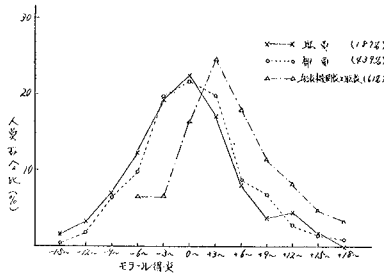
モラル水準の会社別の差異に関して、各項目別に各船の得点をまとめて分布傾向（平均偏差）を調べてみると、経営得点の分散が最も大きく（0.64）、仕事得点が最も小さい（0.16）ことが明らかになる。さきの報告によれば、いずれも陸上労働者に比較してネガティブな偏りをもつ項目であるが、

仕事に関しては、そうした指摘を全面的に支持できるとしても、経営に関しては、各船、各社によって多くの例外が存在することにも注意しなくてはならない。図 1—4 がそれを裏づける。見方を変えていうならば、各船モラルの高低を最もよく弁別しうるものは経営項目であるといえよう。

(c) 職員と普通船員（以下部員と称す）とのモラル水準差

全員を三層（職員、部員、船長と機関長および職長）に分け、それぞれの人員百分比によって得点

図 1—5 各層モラル得点分布



分布を示すと図 1—5 のごとくなる。

職員と部員は全く重複した形状をしめしており、陸上一般の職場において、職員が部員に比べて高得点域を狭い分布で占位するという傾向はみうけられない。ただ、それぞれのトップレベルの船長と機関長および職長をまとめた層についてみるときに、はじめて陸上の場合と同様に平均得点も高く得点分布の範囲も狭くなっている。こうした事実は、モラルという観点からみるかぎり、船内には職員と

部員という異質的集団が併列的に存在することを意味し、船内組織が陸上一般の職場組織とその性格を異にすることを物語る。この点については、さきの報告にやや詳しく述べられているから参照されたい。

職員と部員の両集団に異質な性格を想定するとき、当然のこととして、両集団のモラルの均衡が船全体のモラル水準とどのような関係にあるかという問題が考えられる。図 1—6 によって、職員と部員のモラル水準差と船全体のモラル水準との関係を見ると、両者間に逆相関々係が成立していることを知りうる。したがって、船内組織の一般的傾向として、職員と部員の集団のモラル水

図 1—6 職員と部員のモラル水準差と船のモラル水準との関係

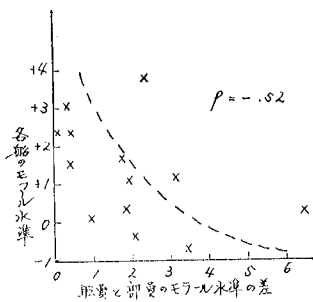
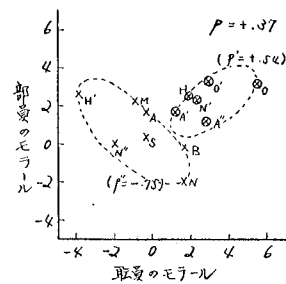


図 1—7 職員と部員とのモラルの関係



準の均衡が船内モラル水準を高める作用をもつのではないかという推定が成立つ。

なお、職員と部員のモラルの関係については、図 1—7 のような傾向もみられている。全体のモラル水準が割合に高い船では正相関々係 ($\rho' = +.54$) を、割合に低い方 ($\rho'' = -.75$) では逆相関の傾向がある。それゆえに、船内モラル水準の昂揚に関して、さきに指摘した両集団の均衡ととも

に、両者間に正相関々係の成立が望まれてくるといえよう。

(d) パート間のモラル水準の差

図 1—8 各船各部のモラル水準の差
 ○は船全員の平均（職員と部員の合計、ただし通信士は除く）

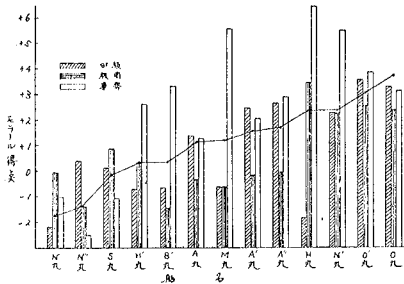


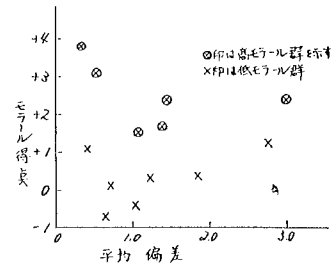
図 1—8 は、各船におけるパート間のモラル水準の差を示したものである。さきの報告の例にならって、船全体のモラル得点の高低順位とパートの得点順位の順位相関係数をもとめると、次のような結果がえられた。

- 甲板部 $\rho=0.65$
- 機関部 $\rho=0.63$
- 事務部 $\rho=0.72$

したがって、各部それぞれにある程度の相関々係をもつことがわかるが、図を一見して明らかなように、O丸や

O丸のように 船内パート間のモラル水準が均衡を保っている船や、H丸やM丸のようにバランスを失った船もあって、それらが乗組全体のモラル得点の順位とはほとんど無関係に並んでいる。図 1—9 は、パート間のモラル水準の均衡を平均偏差で代表して、船全体の得点の高低との関係を明らかにしようとしたものである。図によって、両者間の法則的な秩序を発見することは困難であり、こうした問題については、各船個有の事情を深く握り下げて検討しなくてはならないことを教えている。

図 1—9 パート間モラル水準の均衡と船のモラル水準



(2) 船舶職員による指導者の行動次元の評価

リーダーシップとは何か、という理論的解明も必要であるが、それだけでは実践的効果をめざすわれわれの要求に応えるところは十分でない。どうしても、秀れたリーダーシップとは何か、またそれはいかにして劣ったリーダーシップと区別されるか、という二点をつきとめることに努力しなくてはならない。ところで、リーダーシップの評価には二種類の基準が考えられる。一つは個人

の指導者行動に焦点をあわせる個人中心的な評価であり、他はリーダーシップを集団にもたらした結果によって評価する集団中心的な基準である。これまでの研究が報告するところによれば、前者については、ギップやベールズの指摘するとおりあまり多くの信頼をよせがたいものであり、後者については、ヘンブヒルの集団次元をめぐる研究が代表的なものであって、利用しうる定まったテクニクはいまだに発見されていないといえる。

こうした状況のなかで、われわれの選んだ接近方法は次のようなものであった。関係文献の集約や多くの人々との面接結果にもとづき、これまでに成功した者のパーソナリティに示された顕著なリーダーシップの分析結果をまとめて、15 項目の指導者行動のリストを編成した（表中に監督者という言葉を用いているが他意はない、指導者と同義語として扱っていく）。それについて職員全員を対象

として、指導者（監督者）として重要であると考えられる項目について重要性の順序に番号づけをもとめた。選択に際してとくに状況を限定することなく、広く船内生活の一般状況における経験的決定を意図したわけである。

(a) 評価の一般傾向

不必要な項目として指摘されたものを最下位にし、選択番号を与えられなかったものはすべて平均的な順位とみなして、全項目の序例を算出した。150名の資料を各項目ごとに集計した結果が表2-1である。

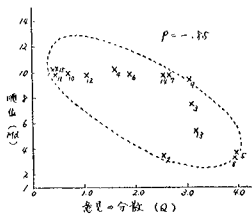
意見の分散を四分偏差（Q）であらわし、重要視される順位をしめす中央値（Md）とともにみていくと、15項目にわたる代表的な指導者行動の記述の中で間違いなく上位（価値的な意味を与えられている）にあるとみとめられる項目は、②部下が働き易いように調整する、⑧部下の安全と健康を優先的に考える、⑤いつもはっきりした方針を示しておく、の3項目であり、あまり重要でないという意見が集中する項目は、⑬部下に接するときの服装や言葉づかいに気をくばる、①部下の監督を厳重にする、④一度出した命令は変えない、⑭上司への意見具申をよくする、⑩部下とは私的につき合っ

表 2-1 職員による指導者行動の選択傾向

項	目	中 央 値 Md	四分 偏 差 値 Q
1	部下の監督を厳重にする	10.11	0.41
2	部下が働き易いように調整する	3.42	2.55
3	部下の意見をよく取り入れる	7.44	3.11
4	一度出した命令は変えない	10.23	1.68
5	いつもはっきりした方針を示しておく	3.49	3.97
6	規則通り船内規律を守らせる	9.78	1.89
7	常に率先垂範する	9.71	2.66
8	部下の安全と健康を優先的に考える	3.29	3.93
9	公生活と私生活を区別する	9.33	3.06
10	部下には私的につきあって親密にする	9.90	0.68
11	上司に意見具申をよくする	9.92	0.46
12	部下にはできるだけ情報をつたえる	9.77	1.05
13	部下は公平にとり扱う	5.38	3.17
14	従業のしきたりにこだわらず新しい考えをとり入れる	9.69	2.56
15	部下に接するときの服装や言葉づかいに気をくばる	10.21	0.45

なお、各項目にたいする評価序列と意見の集中度の関係は、図2-1にみるごとく、明瞭な逆相関々係（ $\rho = -.85$ ）をしめす。重要視すべきであるという項目については多様意見が存在し、必要性が

図 2—1 評価序列と意見の集中度の関係



乏しいとする項目については割合によく意見が一致することを物語っている。この種のテーマの研究手法，調査技術にたいして重要な示唆を与えるものである。

(b) 職種別，階層別にみた評価順位

職員全部が，ひとしく船内生活の一般的状況における経験的決定をおこなうとはいいながら，地位と役割分化の明確な集団生活を継続するときは職種や職位の別によって個人個人の経験には可成りの差異を含んだ内容が蓄積される筈である。したがって経験を通しておこなう指導者行動の評価においても，それぞれに若干の相違をきたすことは容易に考えられる。

表 2—2 表は，前述した方法で全項目の序列をもとめ，パート別に各項目の平均順位を算出したものである。この表によれば，職務上直接の部下をもたない通信士の評価が，他のパートが軽視する項目，⑩部下とは私的につき合っ親密にする，に割合に高い順位を与え，その逆に，⑦常に卒先垂範する，という項目は比較的重視する傾向が少いこと，および，すべてのパートが共通して低く評価する項目，④一度出した命令は変えない，に関して，仕事を通して部員との接触場面を多くもつ航海士や

表 2—2 指導者行動にたいするパート別の評価順位

パート	甲 板	機 関	無 線	事 務
項目				
1	10.7	10.2	9.8	11.0
2	5.4	4.0	3.6	4.5
3	5.4	7.2	7.1	5.1
4	9.8	10.6	11.8	12.1
5	5.0	4.3	4.6	6.6
6	8.8	8.6	8.9	7.8
7	8.5	9.0	10.3	7.2
8	4.4	4.0	4.5	5.6
9	7.1	8.0	8.8	6.6
10	9.4	10.1	8.1	8.8
11	10.2	9.2	9.6	9.8
12	7.8	9.3	9.2	8.7
13	6.8	6.2	7.4	6.7
14	8.3	8.3	7.5	8.3
15	11.0	10.8	11.9	11.1
人 員	46	52	16	24

機関士の重要視する度合と、部員との接触が少ない通信士や事務職員のそれとは、相当程度のへだたりがあることなどを知ることができる。船内のリーダーシップを価値づける集団状況の解釈に、職種による差異がみとめられるというものである。

しかしながら、こうしたテクニックでは、前述した事情を立ち入って理解しようとする目的には不十分であるといわざるをえない。各パート間の評価傾向を相関係数によって比較すると、表 2-3 のごとく非常に高い正の値を示している（順位相関係数）からである。

表 2-3 パート別の評価順位の相関

	甲板	機関	無線	事務
甲板		.92	.87	.91
機関	.92		.91	.94
無線	.87	.91		.85
事務	.91	.94	.85	

て重要視する必要がないとする傾向（10.5 位で 9.2）にある。船内規律の解釈とその遂行にしばしばジレンマにおちいる、複雑な組織体の中間水準者としての苦悩の影を、メスルームの反応に想定する

表 2-4 指導者行動にたいする
層別にみた評価順位

項目	クラス	
	サロ	ン・メス・ルーム
1	9.8	10.9
2	4.9	4.3
3	6.4	7.4
4	10.5	10.9
5	5.7	4.4
6	7.9	9.2
7	8.2	8.2
8	4.2	4.5
9	8.2	6.9
10	9.7	9.2
11	9.6	9.7
12	8.7	8.5
13	6.0	6.8
14	8.8	7.6
15	11.2	11.0
人員	63	77

ついで、表 2-4 は、サロン・クラスとメスルーム・クラスの平均順位の一覧表である。

両者は類似した傾向（ $\rho = +.93$ ）をもつものであるが、やや詳細に内容を見てみると、次のような差異が指摘できる。

まず、サロン・クラスにおいては、⑥規則通りに船内規律を守らせる、という項目にたいして、重要性の順序に 6 位 (7.9) という高い評価を与えているが、メスルーム・クラスにあっては、この項目は指導者として

ことができるように思う。

なお、⑨公生活と私生活を区別する、という項目においてメスルーム・クラスがサロン・クラスよりも優位を与えているのが目立つ。職務分掌の実態との関連において、その因果が掘り下げられていくべきポイントであろう。

ついで、こうした評価における最もヴィヴィッドな面は、海上生活経験の長短との関係においてあらわれるであろうと考えて、資料について次のような整理をおこなった。

(c) 海上実歴と評価順位

海上実歴年数の長短に応じて資料をまとめ、それぞれに平均順位を算出すると表 2-5 のごとくなる。表中の——印、() 印は、縦にみた枠組ごとに相対的順位を附して、上位、中位、下位を区別して内容を見易くしている。

ここにあらわれた顕著な傾向を指摘してゆくと、まず⑭従来^⑭の仕きたりにこだわらず新しい考えをとり入れる、という項目にたいして、実歴年数 17 年以上がいずれも下位に属す

表 2-5 海上実歴年数と評価順位

——印は上位 5 項目, () 印は下位 5 項目

海上実歴 年数 項目	～4	5～8	9～12	13～16	17～20	21～24	25～28	29～
1	(10.5)	8.8	(10.2)	(10.8)	9.1	7.5	8.6	(10.7)
2	4.3	4.9	3.2	4.6	5.4	5.3	6.4	7.5
3	7.2	7.2	7.0	6.6	8.0	(10.5)	6.9	5.8
4	(11.0)	(9.9)	(10.4)	(10.7)	(9.9)	(10.5)	(11.8)	8.0
5	4.9	4.7	5.7	5.2	4.8	7.7	5.3	3.7
6	(9.2)	(8.9)	8.9	8.7	9.3	7.5	5.9	8.2
7	8.0	8.5	8.4	7.5	6.7	7.2	6.4	(10.7)
8	5.4	5.0	3.5	3.8	4.6	2.0	6.6	2.3
9	6.5	7.4	8.5	8.3	7.8	(10.5)	7.5	7.7
10	8.9	(9.4)	(9.4)	(9.8)	(10.2)	(10.5)	(9.9)	(10.7)
11	(9.7)	(9.7)	9.2	(9.5)	(10.3)	8.5	(10.2)	(10.7)
12	7.8	8.8	(9.4)	(9.5)	8.3	6.0	(8.9)	8.5
13	7.1	6.4	5.5	6.3	6.3	3.7	6.6	4.3
14	7.2	7.3	8.3	7.9	(9.5)	(10.5)	(8.9)	(10.7)
15	(11.4)	(11.0)	(11.9)	(10.8)	(10.6)	(12.2)	(11.4)	(10.7)
人 員	43	30	15	30	12	3	11	3

る評価をして、その保守的な性格をあらわしていることに気付く。ついで⑦常に卒先垂範する、という項目についても、その重要性を積極的に支持する層は、17年以上ということになる。これらの人々の占める職位を考えると、船内組織のトップレベルに流れるリーダーシップの思想が、既存の価値体系の遵守と卒先垂範型行動の賞揚にあることを知りうる。こうした点において、いわゆる若い年代層の考え方と明瞭に相違しているところにこそ問題点の指摘ができる。なお、卒先垂範に関して、29年以上がひとり軽視の傾向をあらわしているが、極小人数（3名）の特殊例として無視することなく、この言葉のニュアンスに、かつて存在した家父長的な権力支配を連想し、そうした指導者行動にたいして警告する視野の広い評価とみることも許されよう。④一度出した命令は変えない、という項目についても、それを不要視する一般傾向の中であって、この層の評価はやや例外的であることと考えあわせてみると、その辺の解釈に微妙さの潜在するのを思い知る。

海上実歴年数 21～24 年という層にも目立った傾向が指摘できる。⑫部下にはできるだけ情報をつたえる、ことを重要視する反面において、③部下の意見をよく取り入れる、ことに積極的な重要性をみとめていないこと、つまり、上意下達をもっぱらにするコミュニケーションの一方交通を強調する考え方である。この点に関しては、⑨公生活と私生活を区別する、という項目を軽視する特徴と

もに、その因果関係をめぐって今後の立ち入った研究がすすめられなくてはなるまい。

(3) 船舶職員の部下にたいする意見と要望

これまでにみた指導者の行動次元の評価において、経験的決定をもとめられた職員の部下にたいする認識が出発条件であったことはいうまでもない。リーダーシップに関係する状況の中で、指導者と被指導者両側の欲求充足をめぐる相互関係が、その遂行にきわめて大きな影響力をもっているからで

表 3—1 職員の部下に対する意見の傾向（職制上の地位の高さとの関係）

質 問	地 位 の 高 さ 解 答	最 高	高 い	普 通	低 い	最 低	合 計
		H	H'	M	L'	L	
1. あなたの部下は、あなたの気持をよく理解してくれますか	肯定	25	12	14	8	8	67 (46%)
	中立	21	8	17	14	14	74 (51%)
	否定	0	1	1	0	3	5 (3%)
2. あなたの部下は、仕事のことでよく意見をのべますか	肯	23	11	17	12	16	79 (54%)
	中	16	7	13	10	6	52 (36%)
	否	7	3	2	0	3	15 (10%)
3. あなたの部下は、一身上のことでよく相談にきますか	肯	5	0	3	1	3	12 (8%)
	中	26	17	19	9	11	82 (56%)
	否	15	4	10	12	11	52 (36%)
4. あなたの部下は、情報をよく伝えてくれますか	肯	20	5	18	11	13	67 (46%)
	中	22	15	13	10	9	69 (47%)
	否	4	1	1	1	3	10 (7%)
5. あなたの部下は、あなたに心服していると思いますか	肯	11	4	7	2	4	28 (19%)
	中	29	16	22	16	13	96 (66%)
	否	6	1	3	4	8	22 (15%)
6. あなたは部下といっしょに肩をふったり上陸したりしますか	肯	11	2	12	7	11	43 (30%)
	中	31	16	17	15	12	91 (62%)
	否	4	3	3	0	2	12 (8%)
7. あなたの部下は、みんなまじめだと思いますか	肯	38	20	24	17	17	116 (79%)
	中	4	1	6	3	3	17 (12%)
	否	4	0	2	2	5	13 (9%)
8. あなたは今の部下といっしょに長く乗ってたいと思いますか	肯	27	16	18	10	16	87 (59%)
	中	17	5	13	12	5	52 (36%)
	否	2	0	1	0	4	7 (5%)
9. あなたの部下は、あなたの命令をよくききますか	肯	38	18	22	11	12	101 (69%)
	中	8	3	10	10	10	41 (28%)
	否	0	0	0	1	3	4 (3%)
10. あなたは、すすんで部下のめんどうをみますか	肯	28	12	16	4	10	70 (48%)
	中	16	8	15	15	14	68 (47%)
	否	2	1	1	3	1	8 (5%)
	人 員	46	21	32	22	25	146

ある。

以下に、船舶職員の部下にたいする意見と要望を概観していくことにする。

(a) 意見の一般傾向

モラル・インデックスをもとめる意見調査表の対上司、同僚項目と同様の考え方で、あらかじめ10問を設けて、職員の部下にたいする意見の傾向をみてみた。

表3-1の合計欄によると、⑦部下たちはみんなまじめで、⑨命令をよくきき、②仕事のことでよく意見をのべる、そして⑧現在の部下と長く一語に乗船していたいと思う、という意見は、きわめてはつきりと支持されていることがわかる。ついで、④部下はよく情報を提供してくれるし、⑩自分もすすんで部下のめんどうをみる、というポジティブな意見もやや強い。①あなたの部下は、あなたの気持をよく理解してくれますか、という質問と、⑥あなたは部下といつしよに肩をふつたり上陸したりしますか、という質問にたいしては、中性応答に全体の半数以上が集中しているが、肯否いずれかといえど肯定的な意見がまさっている。⑤あなたの部下はあなたに心服していると思うか、というやや意味の複雑な質問にたいしては、意見の全体傾向は中立的であった。最後に、③の解答をみると、一身上のことで部下が相談にくるといふ雰囲気はきわめて乏しいといえよう。

この10問に関して、全体の約半数はポジティブな意見を支持し、ネガティブな意見の表明は約1割程度に過ぎなかった(表3-2)。

表3-2 部下評価の応答の全体傾向(応答人員146名)

	肯 定	中 立	否 定	合 計
応 答 数	670	642	148	1,460
パ ー セ ン ト	45.9	43.9	10.2	100.0

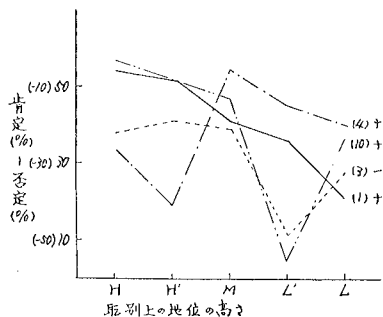
(b) 職制上の地位の高さと意見の内容

クレッチやクラッチフィールドが指摘するように、「集団はその成員の中にリーダーシップの役割を欲し、その役割を受けもつことを認められている人間を含んでいる」という考え方によれば、一体何がリーダーシップにたいする欲求を構成するのかという問題にもこたえなければならない。ギップは、多くの研究成果を集約して、指導者側の満足について経済的報酬、優越感、他者にたいする権力などととも、最も重要な役割を果たすものとして地位への欲求をあげている。一般に、高い地位は成員の欲求充足手段として多くの可能性をはらみ、より多くの心理的満足を与えるものであるというが、その中で部下にたいする意見はどのような傾向を伴ってあらわれるものであろうか。

各パートごとに、職制上の地位の高さを、最高H(船長・機関長・通信長・事務長)、高いH'(一航・一機)、普通M(二航・二機・二通)、低いL'(三航・三機)、最低(次三航・次三機・三通・事務員)の5段階にわけ、それぞれに10問にたいする応答を集計した結果が表3-1であった。

地位の高低に応じて意見の傾向が著しい差異を示しているものは、①あなたの部下は、あなたの気持をよく理解してくれますか、③あなたの部下は、一身上のことでよく相談にきますか、④あなたの部下は、情報をよく伝えてくれますか、⑩あなたは、すすんで部下のめんどろをみますか、という4問の応答である。肯定応答(+)と否定応答(-)の百分率の差をもとめ、地位の高さを示す5段階にしたが

図 3-1 地位の高さと部下にたいする意見の傾向



って図示すると、図 3-1 のごとくなる。④について、Mを頂点として L' と L が、H と H' よりポジティブな傾向を示しているが、他のすべて (①, ③, ⑩) はその逆のかたちを辿っている。つまり、職制上の地位の低いほど、それぞれの質問にたいする応答がネガティブに偏してくることをあらわしている。①はその典型的な例である。

意見の一般傾向はさきに述べたので、ここではもっぱら地位の高低の比較において意見の内容をみていくと、M以下とくに L' と L は、H' と H に比較して、上陸や肩ふりを部下とともにし、情報を多く提供されるという点でよりポジティブであるが、一方では、部下のまじめさを疑がったり、長く同船する気持の乏しさを表明したり、自分の命令をきいてくれないと訴えるネガティブな傾向も若干多くみられている。

部下は自分の気持を理解して命令をよくきいてくれると考えたり、一身上の相談をもちかけられる頻度も多く、すすんで部下のめんどろをみる積極性ももっていると明言する傾向は、高い職位にあるものに断然多い。

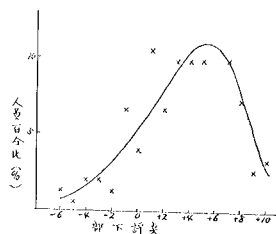
一般にいう地位の高さの与える満足は、自らのリーダーシップ行動を効果的であると自己評価する大胆な心理状態と無関係ではないと考えられる。

(c) 部下評点による意見の集約

言語的反応と外的行動の関連性を実証する心理学的知見にもとづき、意見調査の結果を数量化してモラル・インデックスとした例にならって、部下にたいする意見を各問分析的に考察する方法とは別に 10 問の応答結果を一括して点数化し、部下評点として意見の集約を試みた。

得点は、肯定応答(+)はプラス1点、否定応答(-)はマイナス1点、中性応答(0)を0点としてそれらを

図 3-2 部下評点の得点分布 (全職員 152 名)



算術加算してもとめる採点方式によっている。したがって、理論上の得点分布はマイナス 10 点からプラス 10 点におよぶことになるが、全職員 152 名について調べた実際の得点分布は、図 3-2 のごとく、マイナス 6 点からプラス 10 点の変域にわたって、やや高得点域に偏した曲線を画している (平均点 3.66, 標準偏差 3.52)。この分布曲線をみれば、部下評点は可成り広範囲な弁別力をもつものであることを知りうる。なお、高得点者 35 名と低得点者 27 名の

両群について（上位，下位それぞれに全員の 1/4 相当の人数を選んだ）各問に示した応答結果を比較してみると（表 3-3 参照），10 問全部が 1 パーセント危険率をもって有意差を示している。したがって，部下評点の高低は各問にたいする応答結果とも無関係でないことがわかり，これまでにみえてきた各問分析的検討にかえて，部下評点として意見を集約的に考察することが無意味でないといえる。

表 3-3 部下評点における高低二群の応答結果

問	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	人員	
高 得 点 群	肯定	32	28	13	30	21	23	33	34	35	33	35
	中立	2	6	21	5	14	12	0	1	0	2	
	否定	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	
低 得 点 群	肯	1	7	0	0	1	3	8	0	4	5	27
	中	21	14	5	22	14	17	10	20	19	18	
	否	5	6	22	5	12	7	9	7	4	4	

図 3-3 は，職制上の地位の高さと部下評点との関係を示したものであるが，フォーマルな地位の高まるにつれて部下評点も高くなる一般傾向とともに，部下にたいする意見の傾向が，M層を境界として二分されていることを察知できる。メスルームのオピニオン・リーダー (opinion leader) と目されるM層の意見が，メスルーム・クラスの水準よりはむしろサロン・クラスの水準に近接しているのが注目される。このことは，職務を通して部下にたいする認識がかたちづくられるとするならば，M層つまり二航・二機の職位の経験の有無が対部下観を大きく支配することを意味する。

図 3-3 職制上に地位の高さと部下評点

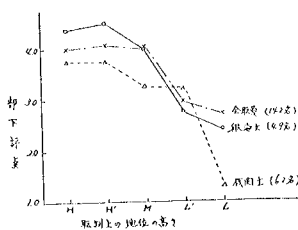
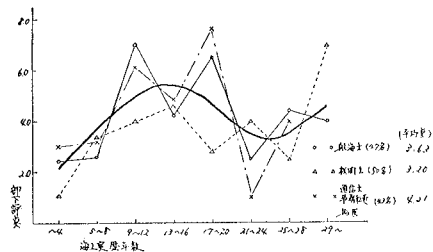


図 3-4 海上実歴年数別にみた部下評点



こうした点に関しては，海上実歴年数と部下評点の関係によってやや詳しくみることができる（図 3-4）。評点の低い実歴年数 8 年以下というのは，一般的には，学校で教えられた理念的な「たてまえ規範」が，実践を伴う社会の「現実規範」の前にかに無力であるかを思いしらされ，日常生活が絶えず未知と無経験に根ざした不安と焦燥にいらどられがちな不適応の年齢層とみることができ，か

これらの対人評価は、可成り批判的でネガティブな傾向をもつであろうということは容易に考えられる。これまでに報告されている情意生活しらべの結果と考え併せて興味深い点である（「海上労働科学研究会資料第2号，1957年」その他，参照）。そして，二航・二機に相当する年令層から海上実歴年数とともに部下評点は高くなるが，21～24年代において，ふたたび低い評点になっているのが目立つ。この理由をいろいろに考えることができるが，ここではさきにもてきた指導者の行動次元の評価において，この年令層が特徴的な傾向を示していた事実と関係して，成員が船内集団のあるべき姿にたいして抱いている評価基準の断層のあらわれとして指摘するにとどめる。

最後に，部下評点の意味をいろいろに検討した結果を掲げる。

①職員のモラル得点との関係

サロン・クラス (70名) $\gamma = +.103$

メスルーム・クラス (74名) $\gamma = +.295$

②部員のモラル得点との関係 (表 3-4)

表 3-4 部下評点と部員のモラルとの関係

部下評点	モラル	職 長 級	手 以 上	員 級	部 員 合 計	乗 組 全 員
職 員 合 計		+ .149	- .075	+ .192	- .079	- .123
サ ロ ン ・ ク ラ ス		- .137	- .101	- .155	- .400	- .458
メ ス ル ー ム ・ ク ラ ス		+ .376	- .314	- .533	- .200	- .206

数字は順位相関係数 (ρ) を示す

パート別に検討すると，

甲 板 部 $\rho = -.061$

機 関 部 $\rho = +.103$

事 務 部 $\rho = -.393$

③モラルにおける対同僚得点との関係

サロン・クラス $\rho = -.09$

メスルーム・クラス $\rho = +.23$

職員合計 $\rho = +.223$

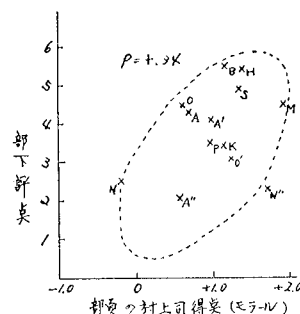
部員合計 (部下評点は職員合計) $\rho = +.001$

乗組全員 (同上) $\rho = +.03$

④モラルにおける部員の対上司得点との関係

$\rho = +.34$ (図 3-5 参照)

図 3-5 部下評点と部員の対上司得点との関係



⑤情意不安訴え数との関係

サロン・クラス	$\rho = -.55$
メスルーム・クラス	$\rho = -.17$
職員合計	$\rho = -.08$
部員合計（部下評点は職員合計）	$\rho = -.14$
乗組全員（部下評点は職員合計）	$\rho = -.19$

⑥部下評点における高低二群の指導者行動項目の評価順位の比較

$\rho = +.94$ (表 3—5 参照)

表 3—5 部下評点における高低二群の評価順位

群 \ 項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
高 得 点 群	11.0	4.3	6.7	11.7	5.0	8.7	7.7	3.9	6.8	10.1	9.4	8.9	7.0	8.2	11.2
低 得 点 群	10.2	5.4	7.0	11.0	4.4	8.8	9.0	5.0	7.3	9.4	9.9	7.9	5.9	8.0	10.6

以上の資料から、部下評点の意味を具体的に実証づけることは困難である。しかしながら、プラス 10 点という上司の部下にたいする評点の背後に、温い親和感をたたえて協力的に目標達成をめざす集団の雰囲気、マイナス 10 点という側には、上司対部下の相互無理解以上の対立的な冷い空気を想定するとき、それら両極につらなる部下評点をして、きわめて莫然とした抽象概念であるが、指導者の主体的側面からみた集団のラポール (rapport) を示すインデックスとはみられないであろうか。集団の情意不安との逆相関、部員の上司得点との正相関々係の徴候が、そうした考え方を支持している。いずれにしても、今後実証的に理論化する方向にすまなくてはならない。

(d) 部下にたいする要望調査の結果

これまでにみてきた意見調査とは別に、自由形式の部下にたいする要望調査をおこなっている。その結果は、表 3—6 の通り。

数字は応答頻数を示すもので、人員数を意味しない。要望調査にたいする回答率は、約 61 パーセント (89/146×100) であった。

表の内容については説明を加えるまでもなからう。

(4) 船舶乗組員の指導者にたいする認知傾向

リーダーシップを決定する重要なファクターとして、指導者と被指導者という関係を具体的に誰と誰との間で認めあうかという問題を明らかにしておく必要がある。そのために、乗組員全体にたいして、これまでに接した同じ会社の人々の中で立派な指導者として信頼をよせた人々の職位を問うてみた。その結果をパート別に、ソシオ・マトリックスの手法で整理すると、表 4—1 のごとくなる。船内における集団構造の一面をあらわすものと考えられる。

表 3-6 職員の部下にたいする要望事項

要 望 事 項	航海士	機関士	通信士	事務職員	合 計 (%)
生産性の向上 (仕事の能率)	9	11	2	5	27 18.6%
表裏のない誠実な勤務	6	5	0	4	15 10.4%
健康と安全にたいする配慮	5	8	0	1	14 9.6%
船内融和にたいする貢献	5	6	0	3	14 9.6%
強い責任感	7	7	0	0	14 9.6%
船内規律の遵守	4	4	1	2	11 7.6%
積極的な意見具申 (下意上達)	2	4	1	2	9 6.2%
不断の勉強と広い視野	3	3	1	1	8 5.5%
公私の別をわきまえること	2	2	0	1	5 3.5%
職分の理解 (正しい権利義務観念)	2	1	0	0	3 2.1%
船員生活改善の意欲	2	0	0	0	2 1.4%
そ の 他 復命復唱, 整理整屯 時間厳守, 礼儀作法 陰口をやめよ 仕事以外のことでも相談してほしい など	7	9	1	6	23 15.9%
(合 計)	54	60	6	25	145 100.0%

この表から、次のような点が指摘できる。

①リーダーシップ関係においても、パートの区別がきわめて明確にあらわれる。職務上直接の部下をもたない通信士を除いて、職員の指導者としての被選択は、すべてその 50 パーセント以上を同じパートの部員が占めており (甲板部 54.0, 機関部 52.6, 事務部 56.3), 同じパートの職員間の相互選択の占める割合がそれに次いでいる (通信士はこの率が最も高く、69.2 パーセントを占めている)。部員に関しては、同じパート内の相互選択以外にほとんど支持がみられない (甲板部 94.4, 機関部 93.2, 事務部 92.0)。こうした中にも、自分より上職のものを選ぶはっきりした傾向がふくまれている。一般的な指導者という問いかけにたいして、これらの事実が表面化することは、職制上の従属関係が船内生活を強く支配している証拠といえよう。モラル分析を通じて指摘された船内のセクト主義との関係において、今後の検討が加えられなければならない問題点である (前掲報告書第 9 集参照)。

②パートの区別をはなれて指導者を認知しあう傾向は、部員より職員に多くみられる。職員と部員というパーソナリティ特性の差異とは別に、職員間には、職種別とは異なるサロン、メスルームというグルーピングが現存し、各自がその成員性を通して相互交渉をもつ機会があるが、部員間には、それに相当するグルーピングはみられず、仕事をはなれた私有時間もきわめて少く、もっぱら同じパー

表 4-1 パート別にみた指導者の認知傾向

() は内%を示す

選 択 被 選 択 (部) (人員)	職		員		部		員		職 員 長	自 分 よ り 上	そ の 他 の 明	一 般 的 の 表 明	陸 働 者	い な い	無 記 入	選 択 率 (%)	一 選 人 当 り 数
	甲 板	機 関	無 線	事 務	甲 板	機 関	事 務										
職 員	34 (16.8)	4 (2.9)	0	1 (3.1)	2 (1.6)	0	0	0	0	0	0	3 (25.6)	9 (25.6)	1	4	58	2.00
機 関	12 (5.9)	47 (34.3)	0	0	1 (0.8)	1 (1.7)	0	1	0	0	0	0	3 (8.6)	0	0	65	1.91
無 線	8 (4.0)	4 (2.9)	9 (69.2)	1 (3.1)	0	0	0	0	0	0	0	0	2 (5.7)	2	3	29	1.71
(105) 名 事 務	13 (6.4)	3 (2.2)	1 (7.7)	8 (25.0)	0	0	0	0	0	0	0	0	13 (37.2)	2	0	40	1.60
部	109 (54.0)	4 (2.9)	1 (7.7)	2 (9.4)	117 (94.4)	1 (1.7)	3 (6.0)	2	11	4	4	4	3 (8.6)	2	9	273	2.28
機 関	9 (4.5)	72 (52.6)	0	1 (3.1)	2 (1.6)	55 (93.2)	1 (2.0)	1	11	0	6	6	2 (5.7)	3	4	167	2.01
(247) 名 事 務	17 (8.4)	3 (2.2)	2 (15.4)	18 (56.3)	2 (1.6)	2 (3.4)	46 (92.0)	1	4	1	0	0	3 (8.6)	0	2	101	2.30
被 選 択 合 計	202 (100.0)	137 (100.0)	13 (100.0)	32 (100.0)	124 (100.0)	59 (100.0)	50 (100.0)	5	26	5	13	13	35 (100.0)	10	22	733	
被 選 択 率 (%)	27.6	18.7	1.8	4.4	16.9	8.0	6.8	0.7	3.5	0.7	1.8	1.8	4.8	1.3	3.0	100.0	
一人当り被選択数	6.97	4.03	0.76	1.28	1.03	0.71	1.14										2.08
		52.39%	31.79%										15.82%				

ト内でのささやかな交徹に終始せざるをえない船内の生活状況が、こうした傾向を招来する原因とも考えられる。

③一人当りの被選択数をもって、各部ごとの指導者と目される割合とみなし、その順位をもとめると次のようになる(表4-2)。甲板部職員と機関部職員については、他部からの選択も比較的多くみられているが、とくに前者に著しい。

表4-2 指導者として容認される傾向(パート別)

順位	部名	平均被選択数	順位	部名	平均被選択数
1	甲板部職員	6.97	5	甲板部部員	1.03
2	機関部	4.03	6	無線部(職員)	0.76
3	事務部	1.28	7	機関部部員	0.71
4	部員	1.14		合計	2.08

④同様に、職位別の序列をもとめると次のようになる。(表4-3参照)

表4-3 指導者として容認される傾向(職位別)

順位	職名	平均被選択数	順位	職名	平均被選択数
1	船長	17.17	6	事務長	2.64
2	機関長	10.50	7	通信長	2.25
3	一航	8.14	8	三航	1.11
4	一機	7.00	9	二機	0.90
5	二航	2.71	10	三機	0.17

表4-4 職長にたいする指導者としての認知傾向

職名	平均被選択数
甲板長	6.56
操機長	3.10
司厨長	4.67

参考までに、職長の平均被選択数を別にもとめると、左表のごとくになった。(表4-5)。

⑤自己の所属する集団の指導者として陸員を指名している割合は、きわめて低い(4.8パーセント)。内容的には、事務部職員と甲板部職員がその大部分を占めているが、前者が主として部課長、重役級を選択しているのにたいし、後者が多く海務関係在勤の海員仲間を相手としているのが目立つ。

(5) 指導者の認知における誘因

以上のような指導者の認知傾向をみると、船内における指導者の概念は、特定の職務とむすびついた個人として規定されるように思われる。ところで、なにが指導者と被指導者の関係を保ち、両者間にリーダーシップの遂行を可能にするのかという問題を解くためには、より一層分析的な指導者概念が用いられなければならない。一般に、集団成員に自発性を与え、その目標達成に努力するよう誘導

表 5-1 各層各別別にみた指導者の誘因

——印は支持率（選挙数/人員数）50% 以上を示す

層・部別	人	イ	ロ	ハ	ニ	ホ	ヘ	ト	チ	リ	ス	ル	ヲ	カ	ミ	タ	レ	ソ	ツ	ネ	ナ	ラ	ム	ウ	イ	ノ	ク	ヤ	マ	ケ		
船長, 機関長	12	6	3	1	7	1	3	4	6	1	0	5	2	5	0	0	6	4	2	0	3	0	0	3	6	1	0	0	2	0	4	1
サロソ・クラス	32	17	7	2	16	4	8	16	21	8	5	12	5	11	10	1	8	3	4	0	4	1	1	11	11	8	1	1	2	0	10	0
メス・ルーム	61	29	15	5	35	17	27	18	39	25	10	25	14	27	29	4	12	12	10	2	11	3	3	23	25	12	1	6	5	2	15	2
職 長	25	10	6	10	23	7	11	15	24	18	8	22	17	9	15	3	16	7	6	1	6	2	7	9	9	12	1	2	1	1	16	0
手 以 上	89	58	23	29	69	30	49	42	72	60	42	57	56	33	57	36	50	28	37	20	37	15	31	37	40	48	15	23	21	13	57	4
員・クラス	144	82	28	32	94	34	70	54	109	79	35	76	70	51	65	55	32	50	23	40	18	18	43	53	64	8	27	19	8	51	5	
総 計	363	202	57	71	186	71	130	111	205	157	86	155	143	93	137	94	121	67	93	44	83	35	56	89	102	124	24	52	41	22	124	9

航 海 士	30	17	6	1	15	6	9	8	12	8	3	9	4	13	7	1	9	4	5	0	6	0	0	9	11	2	0	1	3	0	6	2
機 関 士	33	16	10	4	24	10	15	13	28	14	6	19	10	17	15	3	12	9	7	0	8	1	1	15	18	11	2	3	4	1	12	1
通 信 士	17	5	5	2	6	2	7	5	10	6	3	6	4	8	9	1	4	2	3	2	3	0	2	7	6	4	0	0	1	0	4	0
専 務 職 員	25	14	4	1	13	4	7	12	16	6	3	8	3	5	8	0	1	4	1	0	1	3	1	6	7	4	0	3	1	1	7	0
職員合計	105	52	25	8	58	22	38	38	66	34	15	42	21	43	39	5	26	19	16	2	18	4	4	37	42	21	2	7	9	2	29	3
甲 板 部	122	63	20	27	88	33	61	52	98	64	32	76	71	43	64	43	55	35	44	21	38	13	23	44	46	61	7	22	20	6	61	5
機 関 部	91	54	26	27	64	24	46	38	69	64	34	52	48	33	46	29	44	19	33	15	18	16	19	31	42	41	11	21	15	12	42	1
専 務 部	45	33	11	17	34	14	23	21	38	29	19	27	24	17	27	22	22	13	16	8	17	6	14	14	14	22	6	9	6	4	21	3
部員合計	258	150	57	71	186	71	130	111	205	157	86	155	143	93	137	94	121	67	93	44	83	35	56	89	102	124	24	52	41	22	124	9

する集団機能をリーダーシップと名付けることはさきにも述べたが、それは同時に、成員相互の強い連帯性を維持せしめる機能であることが要求される。その意味で、集団には成員性を保証するような指導者と被指導者それぞれの誘因が存在しなくてはならない。ここでは、「彼をして指導者であると認めさせるものは何か」という課題にたいして、その答を主として指導者の特性的記述のなかにもとめるような方式で調査した。

さきの指導者の行動次元の評価においては、被調査者は自らを指導者としての立場においた答をもとめられていたが、この質問では被指導者の立場で応答するようにしむけているところに差異がある。

各項目について、選択順位を問わずに、その項目を誘因として指摘した人数を集計し、各層・各部にまとめると表 5-1のごとくなる。項目にたいする 1人当りの平均選択数は、職員と部員では可成りの開きがあり(表 5-2 参照)、層別の支持率(選択数/人員数×100)にみられる通りの差があらわれているが、選択におけるそれぞれの相対順位によって、重要視する傾向を比較することができる。

表 5-2 層別にみた
平均選択数

部 別	平均選択数
職 員	7.11
部 員	11.36
総 員	10.13

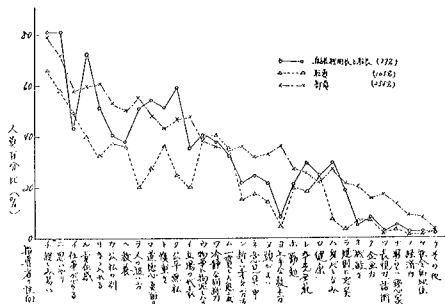
と考える。

表の上欄にある層別比較をみると、次のような点が指摘できる。まず、上下層を問わず共通して、指導者としての魅力は、⑤思いやりが深く、⑥個人的に親しみ易く、何でも相談できる人、しかも⑦責任感が強く、⑧仕事がよく出来る人、にあること、そして①経済力やや社会的地位はあまり問題にしないようである。ついで、職員は部員に比較して、⑨冷静な判断力と⑩物事に拘泥しないさっぱり

した気持の持主に、指導者としての誘因をより多く見出しており、部員は、⑦人の扱い方がうまいことや④自分たちの立場をよく代表した行動により多くの意義を与えているのも特徴的である。なお、③教養が豊かである点に関して、職員ではメスルーム、部員では手以下と、それぞれに下位層ほど強く支持していることも示唆にとんだ事実である。

下欄の職種(パート)別比較については、とくに顕著な事実は見当たらないが、事務部が全体として、

図 5 各層の選択する指導者の誘因



①公私の別をはっきりとわきまえることを強調している反面、②企画力を案外に軽視している傾向、機関部員が③常に率先垂範することにたいして比較的ネガティブな傾向にある点などは、特徴といえはいえないこともない。

図 5 は、各項目にたいする支持率(パーセント)を層別に図示したものである。

下辺の項目の記載順序から、乗組員(総員)が誘因として指摘する指導者の性向を知るとともに、こうした内容についても、階層別に若干の相違のあることがわかる。例えば、⑦人の扱い方がうまいことは、部

員においては職員よりも相当程度に優位して支持するところであるが、逆に㉔健康で精力的である点については、職員がとりあげるほどには関心を示していないといえよう。㉕公平無私であることを指導者の魅力として掲げる度合は、一般職員に比べて船長と機関長および職長の層に強く、㉖冷静な判断力にとむことを指導者の条件とみる向きは、部員より職員に可成り強い。その他、とくに顕著な点として、船長と機関長および職長、職員があまり注目しない㉗教え方が上手であることに関して、部員のみが相当程度に選択をよせていることが指摘できる。なお、参考までに三者の関係を順位相関係数でみると表 5-3 のごとくになった。

表 5-3 指導者の特性評価における各層の相関々係

	トップ層と職員層	トップ層と部員層	職員層と部員層
順位相関係数 (ρ)	+ .90	+ .91	+ .84

これまでにもみたところから、効果的なリーダーシップのテクニックは、客観的に評価できる集団目標との関連性以外に、しばしば被指導者のもつ情緒的、非合理的な期待にかかっていることが推定できる。階層別にあらわれた選択や評価内容の差異が、そうしたリーダーシップの二重性格の構想に導く。前述した指導者の行動次元の決定にみられた傾向と対応させて、船内に賞揚されるリーダーシップの性格を因子分析に追究していくことも、この調査項目に関して今後に残された重要な課題であろう。因みに、ウィナーは、航空隊における研究から、次のような4因子を指摘している。①おもいやり、②構造を誘導すること、③生産性の強調、④放感さ（社会的な抜け目なさ）。これらが、われわれのめざす船内状況をふくめて、あらゆる状況に共通する一般的な有効性をもっていることは容易に想像できるが、問題は、研究対象に個有の状況において、そのゆえに強調される特質を十分に明確にしていない点にあるといえよう。

(6) リーダーシップが船内モラルにおよぼす効果

「民主的」「専制的」「自由放任的」と名づける三種の社会的雰囲気を実験上の変数として、それが個人および集団の行動にどのように影響するかを調べようとした、リピットとホワイトの研究成果をひきあいにだすまでもなく、今日では、民主的リーダーシップのみが高い能率とモラルを確保するものであるという定説が往行している。しかしながら、民主的リーダーシップの名において実行された多くの施策が、職場秩序の混乱ときわめて低い生産性しか招来しなかったという訴えも、その数は決して少くない。スコット（1952年）は、そうした事実を確定するような報告をしている。つまり、海軍の艦艇乗組員の間では、許容性の乏しい非民主的リーダーシップがとられ、指導者が上官と部下の関係を比較的公式的性格なものとするに固執する場合に、最高のモラルが存在するものであると。効果的なリーダーシップの決定は、それが当面する集団状況との関係において慎重になされるべきことを示唆している。

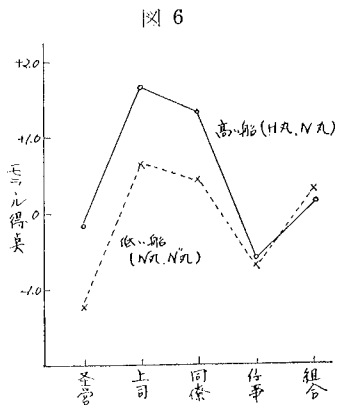
われわれの調査資料について、モラル水準の高い船と低い船と比較して、それぞれにふくまれるリーダーシップの諸相を比較考察することによって、テーマに示した調査目的をひとまず果すことにした。いうまでもなくスコットの報告にたいする追試の意味がふくまれている。

(a) 標本つくりと問題の意味

さきに図 1—2 でみたとおり、モラル水準の高い方から H 丸 (P社) と N'丸 (Q社) を、低い方から N 丸 (O社) と N''丸 (R社) を進んで高低両集団のサンプルとした。高水準の 1, 2 位をしめている O 丸と O'丸 (いずれも Q社のタンカー) を除いたのは、両船が、乗船調査を行った H'丸とともに、調査表 D の資料を欠いているという理由にほかならない。

両集団のモラル水準には 2.91 (プラス 2.37 とマイナス 0.54 の差) 点のひらきがあることになり、これは旧法における 5 点以上の差異に相当する。

各項目の得点によってモラル構造を比較すると、図 6 の通り。モラル水準の高い集団の性格は、



低い集団に比べて対経営、上司、同僚の 3 項目においてポジティブであり、対仕事、組合といった項目にはほとんど差異がみとめられないということになる。このことは、これから検討していくリーダーシップの問題が、対上司・同僚といった人間関係と経営にたいする意見におよぼす影響を主としたものであり、対仕事および組合の領域には、ほとんど関係がないとみて差支えなからう。

参考までに、両集団の情意生活しらの結果をみると、次表のごとく、モラル水準の低い方に情意不安の訴えがやや多くあら

われている (表 6—1)。

表 6—1 モラルの高低二群の情意不安訴え数

	情 意 不 安 訴 え 数		
	職 員	部 員	総 員
高モラル集団	10.9	14.0	13.0
低モラル集団	14.0	16.3	14.5

(b) モラル水準の高低両集団の比較 (資料の説明)

(表 6—2) 両集団の部下にたいする意見の内容を比較している。数字は、各問ごとに応答人員数を示している。

(表 6—3) 調査表 C の 15 項目にたいして、指導者として重要であると考える項目に順序をつけて

表 6-2 部下にたいする意見の両集団の比較

群	項目 答	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	人員
		高モラール	肯定	7	10	2	6	2	4	13	10	
否定	1	1	6	1	1	1	1	1	0	1		
中立	7	4	7	8	12	10	1	4	4	9		
低モラール	肯定	7	6	1	5	5	5	11	9	12	9	15
否定	1	3	6	1	2	3	1	2	0	1		
中立	7	6	8	9	8	7	3	4	3	5		

表 6-3 両集団の指導者行動の評価順位の比較

項目	高モラール		低モラール		平均順位差	序列差
	平均順位	序列	平均順位	序列		
1	10.84	14	9.23	11	1.61	3
2	3.87	1	3.75	2	0.12	1
3	5.61	4	6.81	5	- 1.20	1
4	10.14	12	11.57	14	- 1.43	2
5	4.84	3	3.68	1	1.16	2
6	8.69	8	7.55	6	1.14	2
7	7.39	7	8.28	8	- 0.89	1
8	4.65	2	4.42	3	0.17	1
9	9.01	9	8.82	9	0.19	0
10	10.51	13	9.37	12	1.14	1
11	9.59	10	10.32	13	- 0.73	3
12	9.89	11	8.07	7	1.82	4
13	7.34	6	5.15	4	2.19	2
14	7.31	5	8.89	10	- 1.58	5
15	10.88	15	11.69	5	- 0.81	0

いる。その結果にもとづき、両集団において平均順位とそれぞれの相対順位（序列）をもとめた。右側欄には両集団の差を記載している。

（表 6-4）被調査者は、用意した 31 項目のなかから指導者の認知において誘因と考えるものを選択している。その傾向を選択率（パーセント）によって比較した。両集団の 1 人当りの平均選択項目数にはほとんど差がない（高モラールの集団が 12.00、低モラールの集団は 11.15 であった）。

表 6-4 指導者特性の選択における阿集団の比較

(—印は選択率 50% 以上を示す)

群	人員	項目	イ	ロ	ハ	ニ	ホ	ヘ	ト	チ	リ	ス	ル	ヲ	カ	ヨ	タ	レ	ソ	ツ	ネ	ナ	ラ	ム	ウ	イ	ノ	オ	ク	ヤ	マ	ケ	
			21	9	9	34	14	22	18	35	27	15	26	25	15	25	18	20	18	17	7	7	6	8	19	19	18	4	9	12	4	22	1
高	42	選択数	50	21	21	81	33	52	43	83	64	36	62	60	36	43	48	43	41	17	14	14	19	45	45	43	10	21	29	10	52	2	
		%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
低	59	選択数	39	16	18	38	23	30	24	44	31	20	32	28	23	17	28	17	16	9	20	10	10	23	27	28	6	13	9	3	27	1	
		%	66	27	31	65	39	51	41	75	53	34	54	47	39	47	29	47	29	27	15	34	17	17	39	46	47	10	22	15	5	46	2
		%の差	16	6	10	16	6	1	2	8	11	2	8	13	3	14	1	14	14	2	17	3	2	6	1	4	0	1	14	5	6	0	

以上の資料から要点をまとめ、リーダーシップが船内モラルにおよぼす効果について要約的に記述をすすめる。

(c) 監督の厳重さとモラル

モラル水準の高い船と低い船を識別する重要なファクターとして、指導者の部下にたいする監督の厳重さをあげることができる。一般的にみて、職員の意見が部下にたいして厳重な監督方法を必要とする方向に傾いているときは、船内のモラル水準は低いといえよう。このことは、サロン・クラスよりメスルーム・クラスにおいてはっきりしている(表 6-5)。

表 6-5 監督の厳重さとモラル(その1)

項目	集団	平均順位			序列
		サロン	メスルーム	合計	
部下の監督を厳重にする	高いモラル	9.7	13.1	10.84	14
	低いモラル	9.0	11.1	9.23	11

(表 6-3 より抜粋)

カーンとカットの研究によれば、監督方法の厳格さは第一線の監督の手ではどうしても決定できないものであり、かれらはむしろ、自分の上司が自分を監督するのと同じ手口で部下の監督をしようとする傾向にあることを指摘している。つまり、中間水準の指導者は、より上層の指導者のもつ雰囲気や反映して監督にあたるというのであるが、そうした見解が船内に適当するかどうかについては、このままでは明らかでない。職長級の意見も加えて今後の検討を必要とするところである。

なお、監督方法の具体面に関して指導者の思いやりの深さや他人の意見に耳をかす態度、また公私の別を明確に心得ることを高く評価する船内の雰囲気は、モラルの昂揚に役立つものであり、一方、仕事の能力や身だしなみを指導者人格の誘因として支持する程度は、それが過度におよぶときには、低モラルを招来する原因ともなることを教えている。巧みな教え方と常に率先垂範する積極さも、高

いモラルを導く理由として、比較的多くの支持を受けているようにみうける。

表 6—6 監督の厳重さとモラル（その2）

項 目	高いモラル		低いモラル		選択率の差	順位差
	選択率	順位	選択率	順位		
思いやりが深い	81.0	2	64.5	3	16.5	- 1
他人の言うことをよくききいれる	64.2	3	52.5	5	11.7	- 2
公私の別をはっきりとわきまえている	59.5	5.5	47.4	8.5	12.1	- 3
仕事がよくできる	50.0	9	66.1	2	-16.1	7
身だしなみがよい	21.4	23	30.5	19	- 9.1	4
教え方が上手だ	42.8	14.5	28.7	20.5	22.3	- 6
常に率先垂範する	42.8	14.5	28.7	20.5	22.3	- 6

（表 6—4 より抜粋）

（d）新しい考え方の採用とモラル

保守的態度の指導者が進歩的な志向をもつ集団のモラルを沮喪させるように、たえず新しい考え方をとり入れていこうとする指導者の積極性は、既存の価値基準に底着することを第一義とする集団にたいしては欲求不満をひきおこす原因となろう。その意味で、船内モラルを左右するリーダーシップの条件として指導層の新しい考え方にたいする態度が問題となる。

われわれの調査結果によれば、職員が、従来 of 仕きたりにこだわらず新しい考えをとりいれようとする積極性を示す場合に、その船のモラル水準は高くなるものと考えられる。とくに、サロン・クラスの職員の意見が、モラル水準の高低を大きく左右している（表 6—7）。

表 6—7 新しい考え方の採用とモラル（その1）

項 目	集 団	平 均 順 位			序 列
		サ ロ ン	メ ス ル ーム	合 計	
従来 of 仕きたりにこだわらず新しい考えをとりいれる	高いモラル	6.9	7.7	7.31	5
	低いモラル	10.5	7.4	8.89	10

（表 6—3 より抜粋）

なお、モラルの高い船では、低い船に比べて、乗組員全体が指導者のそうした進歩的な意見をより多く支持し、実行に伴う企画力に期待するところも大きいという傾向をも指摘できる（表 6—8）。

表 6-8 新しい考え方の採用とモラル (その2)

項 目	高いモラル		低いモラル		選択率の差	順位差
	選択率	順位	選択率	順位		
新しい考え方や方法を提供してくれる	40.5	17	27.1	22.5	13.4	- 5.5
企画力にとんでいる	28.6	21	15.2	27.5	13.4	- 6.5

(表 6-4 より抜粋)

(e) 上司にたいする意見具申とモラル

集団決定が、宣伝や講義による伝統的方法に秀れた実行を導くことは、レヴィンをはじめとした多くの研究によって実証されている。ここで重要視されたものは、一言にしていうならば、決定にたいする参加の価値ということである。権威主義的に上から与えられる決定よりも、自ら参加してともに努力した決定により多くの支持があつまり、それがしばしば高い実行度を伴うという訳である。

上司にたいする意見具申の雰囲気も、それが純粹に参加の価値を保証するというのであれば、集団のモラルを昂揚する働きをもつであろうと考える。

表 6-9 意見の上申とモラル (その1)

項 目	集 団	平均 順位			序 列
		サ ロ ン	メ ス ル ーム	合 計	
上司への意見具申をよくする	高いモラル	8.9	10.3	9.59	10
	低いモラル	11.4	9.6	10.32	13

(表 6-3 より抜粋)

表 6-10 意見の上申とモラル (その2)

質 問	集 団	応 答 () は % を 示 す		
		よ くの べ る	ま あ ま あ だ	ほ と ん だ の べ な い
あなたの部下は仕事のこと でよく意見をのべますか	高いモラル	10 (66.6)	4 (26.7)	1 (6.7)
	低いモラル	6 (40.0)	6 (40.0)	3 (20.0)

(表 6-2 より抜粋)

一般に、職員層が下意上達を指導者行動として重要視する雰囲気をもち、部下からもよくそれが果されている場合に、その船のモラル水準は高いものとして識別することができるようである (表 6-9, 表 6-10)。

しかしながら、指導者のそうした態度にたいしてリーダーシップの誘因として支持する割合は、低

次の各項目について、該当するところに○をつけて下さい。

- | | |
|--|---|
| <p>1. あなたはこの会社において老後が保証されると思いますか。</p> <p>イ. 保証されると思う
ロ. 考えたことがない
ハ. 老後が心配になる</p> <p>2. あなたの会社は船員の福利厚生に熱心ですか。</p> <p>イ. 熱心である
ロ. まあまあというところである
ハ. あまり熱心ではない</p> <p>3. 船員の賃金格差についてどう考えますか。</p> <p>イ. 大体よいと思う
ロ. 止むをえない
ハ. 差が大きすぎる</p> <p>4. あなたの会社は船内食料の改善について熱心ですか。</p> <p>イ. 熱心である
ロ. まあまあというところである
ハ. あまり熱心ではない</p> <p>5. あなたの会社は配乗が公平に行われておりますか。</p> <p>イ. 公平に行われている
ロ. まあまあというところである
ハ. 公平に行われていない</p> <p>6. あなたの上司はあなたの働きをみとめてくれますか。</p> <p>イ. あまりみとめてくれない
ロ. わからない
ハ. みとめてくれる</p> <p>7. 上司の顔色を気にしながら仕事をすることがありますか。</p> <p>イ. ある
ロ. 時と場合による
ハ. そういうことは全くない</p> | <p>8. 仕事のことで、上司は親切に指導してくれますか。</p> <p>イ. そうでもない
ロ. 時と場合による
ハ. 親切に指導してくれる</p> <p>9. 仕事のことで意見がある時上司に云いますか。</p> <p>イ. だまっている
ロ. 時と場合による
ハ. 上司に相談する</p> <p>10. あなたの上司はどうか考えているのか、まようことがありますか。</p> <p>イ. まようことがある
ロ. 時にある
ハ. そんなことは全くない</p> <p>(註) この場合上司は各部主任者では船長・航海士・通信士、事務員では各部主任者を、職長では一航・一機・事務長を、普通船員では各職長を指す。</p> <p>11. あなたの船では、つまらないことでお互が不愉快になることがありますか。</p> <p>イ. 全くない
ロ. ないこともない
ハ. 時々ある</p> <p>12. 船内に気の合わない人が何人かおりますか。</p> <p>イ. そんな人はいない
ロ. 考えないことにしている
ハ. いる</p> <p>13. あなたは自分のいる部（パート）がいちばんよいと思いませんか。</p> <p>イ. 自分のパートがいちばんよい
ロ. 何んともいえない
ハ. よその方がよい</p> |
|--|---|

<p>14. 各部（パート）間にしつくりしないことがありますか。</p> <p>イ. な い ロ. わからない ハ. あるからだ</p> <p>15. みんなでよく肩をふりますか。</p> <p>イ. よく肩をふる ロ. なんともいえない ハ. あまり肩ふりはやらない</p> <p>16. あなたの仕事はたいくつで面白くないと思いますか。</p> <p>イ. そう思う時がある ロ. 仕事だからあきらめている ハ. 面白くてたいくつと思わない</p> <p>17. 仕事が多すぎて疲れることがありますか。</p> <p>イ. 疲れる ロ. 時には疲れる ハ. 疲れない</p> <p>18. 作業の計画ややり方はうまくいっていますか。</p> <p>イ. うまくいっていない ロ. まあまあである ハ. うまくいっている</p> <p>19. 今の仕事は自分に向いていると思いますか。</p> <p>イ. あまり向いていないと思う ロ. まあ仕方がないと思っている ハ. 向いている</p>	<p>20. 作業場の設備や道具など改善してほしい点がありますか。</p> <p>イ. ある ロ. わからない ハ. な い</p> <p>21. 自分もいつか組合の仕事をしてみたいと思いますか。</p> <p>イ. そう思う ロ. わからない ハ. 思わない</p> <p>22. 船内委員会であなたの意見をよくとりあげてくれますか。</p> <p>イ. とりあげてくれる ロ. わからない ハ. とりあげてくれない</p> <p>23. ユニオンショップ制になってよかったと思いますか。</p> <p>イ. よかったと思う ロ. わからない ハ. そうは思わない</p> <p>24. 組合は労働協約の改訂不況対策などによく頑張っていると思いますか。</p> <p>イ. よく頑張っている ロ. わからない ハ. そうでもない</p> <p>25. 会社の業務命令と組合の指令とが反対であった場合には</p> <p>イ. 組合の指令 ロ. わからない ハ. 会社の命令にしたがう</p>
<p>船 名 _____ 丸</p> <p>年 令 _____</p> <p>海上実歴 _____ 年</p>	<p>職 名 _____</p> <p>氏 名 _____ (随意)</p> <p>本船乗船 _____ 月</p>

あなたは船内で誰とよく話をしますか。該当欄に○をつけて下さい。

		仕事のことでよく話し合う	仕事以外でもよく話し合う	ほとんど話し合うことがない
船	長			
一	航			
二	航			
三	航			
機	長			
一	機			
二	機			
三	機			
通	長			
二	通			
三	通			
事	務			
事	務			
船	員			
甲	医			
船	長			
甲	匠			
甲	手			
操	手			
甲	員			
操	長			
機	手			
操	手			
機	手			
操	手			
機	員			
司	長			
調	員			
理	員			
司	員			
厨	手			
手	員			

あなたはこの会社の誰と乗り合せたいと思いますか。名前が書きづらい時は何名と書いて下さい。現在乗り合せている人も含めて考えて下さい。

		乗 り 合 せ たい 人	乗 り 合 せ た く な い 人
船	長		
一	航		
二	航		
三	航		
機	長		
一	機		
二	機		
三	機		
通	長		
二	通		
三	通		

(註) 同じ職種の中で、2人以上ある場合、その中の1人とよく話し合う時は①、2人の時は②というよう

事務長	事務員			
船甲板	甲板長			
船甲板	甲板匠			
甲板庫	庫手			
甲板操	舵手			
甲板機	機長			
機庫	庫手			
機操	操手			
機操	操手			
機操	操手			
機操	操手			
司厨	厨長			
調理	手・員			
司厨	手・員			
<p>あなたが会社の中でよく会ったり話したりする人の職名または名前を該当欄に書いて下さい。</p>				
		仕事のことでよく話す	仕事以外でもよく話す	
社取	長役			
海務	部			
工務	部			
営業	部			
総務	部			
調度	部 (用度部)			
経理	部			
業務	部			
調査	部			
定航	部			
船客	部			
各地支店				
出張所				
				船名 職名 年令 氏名 会社実歴 本船乗船
				丸 (随意) 年 日

に書いて下さい。

<p>1. 次を読んで、監督者として重要であると考えられる項目に、重要性の順序に①、②、③というふうに○の中に5番まで順位をつけて下さい。また必要がないと思はれる項目には×をつけて下さい。その他重要と考えられる点があったら書き入れて下さい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 部下の監督を厳重にする <input type="radio"/> 部下が働き易いように調整をする <input type="radio"/> 部下の意見をよく取り入れる <input type="radio"/> 一度出した命令は変えない <input type="radio"/> いつもはっきりした方針を示しておく <input type="radio"/> 規則通りに船内規律を守らせる <input type="radio"/> 常に平先垂範する <input type="radio"/> 部下の安全と健康を優先的に考える <input type="radio"/> 公生活と私生活を区別する <input type="radio"/> 部下とは私的につき合って親密にする <input type="radio"/> 上司への意見具申をよくする <input type="radio"/> 部下にはできるだけ情報をつたえる <input type="radio"/> 部下は公平にとり扱う <input type="radio"/> 従来の子きたりにこだわらず新しい考えをとり入れる <input type="radio"/> 部下に接するときの服装や言葉づかいに気をくばる 	<p>2. 次の項目について、該当するところに○をつけて下さい。</p> <p>(1) あなたの部下は、あなたの気持をよく理解してくれますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> イ. よく理解してくれる ロ. まあまあだ ハ. 理解してくれない <p>(2) あなたの部下は、仕事のことでよく意見をのべますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> イ. よくのべる ロ. まあまあだ ハ. ほとんどのべない <p>(3) あなたの部下は、一身上のことで、よく相談にきますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> イ. よくくる ロ. くることもある ハ. ほとんどこない <p>(4) あなたの部下は、情報をよく伝えてくれますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> イ. よく伝えてくれる ロ. 伝えてくれることもある ハ. ほとんど伝えてくれない <p>(5) あなたの部下は、あなたに心服していると思いますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> イ. 思 う ロ. わからない ハ. 思わない
--	---

(6) あなたは部下といっしょに肩をふったり上陸したりしますか。

- イ. よくする
- ロ. 時にはする
- ハ. ほとんどしない

(7) あなたの部下は、みんなまじめだと思いますか。

- イ. 思う
- ロ. よくわからない
- ハ. 思わない

(8) あなたは今の部下といっしょに長く乗っていたと思いますか。

- イ. 思う
- ロ. どうでもよい
- ハ. 思わない

(9) あなたの部下は、あなたの命令をよくききますか。

- イ. よくきく
- ロ. まあまあだ
- ハ. よくきかない

(10) あなたは、すすんで部下のめんどろをみますか。

- イ. みる
- ロ. 少しはみる
- ハ. みない

3. あなたの部下に対して、どんなことを望みますか。要望事項を列挙して下さい。

4. あなたの会社の労務管理のやり方について、要望するところがあったら、書いて下さい。

5. あなたの会社の営業のやり方、その他何でも要望することがあったら、書いて下さい。

船 名 丸

職 名

年 令

氏 名 (随意)

海上実歴 年

本船乗船 月

1. あなたがこれまでに接した同じ会社の人々の中で立派な指導者（リーダー）として信頼をよせた人はどんな人ですか。次の間に答えて下さい。

(1) そのような人は何人位ありますか。

(2) その人々はどんな職位の人ですか。

(3) あなたはその人のどういう点にひかれましたか。

次の項目の該当するものに○印をつけ、①，②，③というように順位をつけて下さい。

- イ・仕事がよく出来る。
- ロ・健康で精力的な人である。
- ハ・身だしなみがよい。
- ニ・思いやりが深い。
- ホ・勤勉で辛抱強い。
- ヘ・教養が豊かである。
- ト・慎重で思慮深い。
- チ・個人的に親しみやすく、何でも相談できる。
- リ・他人の言うことをよくきき入れる。
- ヌ・頭がよい。
- ル・責任感が強い。
- ヲ・人の扱い方がうまい。
- ワ・冷静な判断力にとんでいる。
- カ・公私の別をはっきりわきまえている。
- コ・教え方が上手だ。
- タ・公平無私である。
- レ・常に率先垂範する。
- ソ・新しい考え方や方法を提供してくれる。
- ツ・話術がうまい。発表力がある。
- ネ・上司に対して意見具申をよくする。
- ナ・男らしい、野心家である。
- ラ・会社の規則に忠実である。
- ム・終始一貫した態度の持主である。
- ウ・物事に拘泥しないさっぱりした気性の人である。

(3) のつづき

- キ. 常にわれわれの立場を代表している。
- ク. 経済力にとんでいる。
- コ. 行動が機敏である。
- ク. 企画力にとんでいる。
- ケ. 社会的地位が高い。
- コ. 道徳心にとんだ真面目な人である。
- カ. その他

2. (われわれの職場の中心的人物は……………のような人である)

上記の空白の部分についてあなたの頭にかんだことを順番に自由な気持ちで下の欄に書いてうめて下さい。(5項目以上は必ず記入して下さい。)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20

船名
職名
氏名
乗船実歴

丸

(随意)

年

船名	航路
氏名	年令年
職種	海上実歴年
当直		

次に 60 題の間と答がかいてありますから、これをよくよんで自分の近頃のことにあたる答に○印をつけて下さい。わからないのはそのままにしておいて下さい。

〔問〕

〔答〕

- | | | |
|--|-------------|-----------|
| 1. 近頃みんなと気楽にカタがふれますか。..... | ふれない | 気楽にふれる |
| 2. エンジンの音や波の音が耳について困ることがありますか。..... | ある | ない |
| 3. 近頃手や足をぶるぶるふるわせるくせがありますか。..... | ある | ない |
| 4. 近頃いつも頭が重い、頭の中やまわりを時々おさえられているように感ずることがありますか。..... | ある | ない |
| 5. 近頃時々眼の前のものがまわるように見えたり、かすんで見えたりすることがありますか。..... | ある | ない |
| 6. 近頃耳鳴りがしたりめまいがしたりすることがありますか。..... | ある | ない |
| 7. 近頃おいかけられる夢や恐ろしい夢をよく見ますか。..... | よくみる | 見ない |
| 8. 近頃むやみに腹がたって、おこりますか。..... | おこる | おこらない |
| 9. 近頃死んだほうがよいと思ったことがありますか。..... | ある | ない |
| 10. 近頃ものごとがむやみに気になって、自分でも変だと思うことがありますか。..... | ある | ない |
| 11. 近頃いつも時間に追いかけられているように思うときがありますか。..... | ある | ない |
| 12. 近頃なんでもないのときどきはきけがしますか。..... | する | しない |
| 13. 近頃病気のばいきんがひどく恐ろしくてこまりますか。..... | 恐ろしくてこまる | そうでもない |
| 14. 近頃いつもさきのこと気がなって、今日のことが手につかないで困りますか。..... | 気がなって手につかない | ない |
| 15. 近頃初めにあった人や、行ったところになれるのに骨が折れますか。..... | 中々なれない | じぎになれる |
| 16. 近頃ひどく家が恋しくなったり、家族のことが気になるときがありますか。..... | ある | ない |
| 17. 近頃じっとすわっていても手をもじもじさせたり、ひざや足をがたがたふるわせたりしますか。..... | する | しない |
| 18. 近頃むしょくに陸に上りたいと思いませんか。..... | 思う | 思わない |
| 19. 近頃毎日のきまった仕事でくたくたに疲れますか。..... | つかれる | つかれない |
| 20. 近頃すぐに気力がなくなりますか。..... | なくする | そんなことはない |
| 21. 近頃じぎにがっかりしますか。..... | する | しない |
| 22. 近頃時たま死ぬことを考えてなやむことがありますか。..... | ある | ない |
| 23. 近頃人があなたの心を読んでいるように思うことがありますか。..... | ある | ない |
| 24. 近頃乗船すると便秘がおこりがちですか。..... | 便秘する | しない |
| 25. 近頃ちょっとしたことにもかんしゃくをおこして、それが長くつづいてこまりますか。..... | おこしてこまる | めったにおこさない |
| 26. 近頃人がおかしく笑っている時に、あなたは中々笑えませんか。..... | 笑えない | 笑える |

	〔問〕	〔答〕
27.	近頃はっきりしたわけもないのに、気分がうれしかったり、かなしかったり、急に変わりますか。……………	急になる 変らない
28.	近頃何か忘れ物をしたような気がして、落付かないことがありますか。……………	あ る な い
29.	近頃ちちょっとしたことにも、むねのうごきがたかまって、おちつけませんか。……………	たかまっておちつけない そうでもない
30.	近頃注射や手術をうけることがおそろしいですか。……………	おそろしい そうでもない
31.	近頃自分の欠点を気にしまいと力をいれてつとめますか。……………	つとめる そんなことはない
32.	近頃よく眠ろうと思って努力することがありますか。……………	あ る な い
33.	近頃不ゆかいなことを忘れようとつとめますか。……………	つとめる そんなことはない
34.	近頃ものはずみで、何かいってしまって、あとでひどくうかいすることがありますか。……………	あ る な い
35.	近頃高い所で立ったり歩いたりするのが、非常にこわくて恐ろしいですか。……………	おそろしい 何ともない
36.	近頃ゆびの爪をかむくせがありますか。……………	あ る な い
37.	近頃へんなにおいが鼻についてこまりますか。……………	鼻につく 何ともない
38.	近頃同じゆめを度々みたことがありますか。……………	あ る な い
39.	近頃口をまげたり、口びるがびくびくうごくことがありますか。……………	あ る な い
40.	近頃いつも仕事のことが気になって困りますか。……………	気になる 気にならない
41.	近頃特別きらいな食べ物がありますか。……………	あ る な い
42.	近頃いくらでも食べたいと思いますか。……………	思 う 思わない
43.	近頃何ともないのに自分で微熱があるように感じますか。……………	感 じる 感じない
44.	近頃よくひとりごとをいうくせがありますか。……………	あ る な い
45.	近頃肩や腰などがこるがしばしばありますか。……………	あ る な い
46.	近頃何か買いたいと思うとやもたてもたまらなくなりますか。……………	たまらなくなる そうでもない
47.	近頃よく頭痛がしますか。……………	よくする めったにない
48.	近頃心配で胸くるしくなることがありますか。……………	あ る な い
49.	近頃いらいらして、とがっていると思いますか。……………	思 う 思わない
50.	近頃自分は人からきらわれるかと、気になりますか。……………	気になる 気にならない
51.	近頃ときどきぼんやりして、とりとめもないことを考えていることがありますか。……………	あ る な い
52.	近頃いつもより船に弱く酔いやすいですか。……………	酔いやすい 変らない
53.	近頃だらしないうことが特別に気になりますか。……………	気になる 気にならない
54.	近頃人が何かいうとすぐ気にさわって、仕事が手につかないですか。……………	気にさわって手につかない そうでもない
55.	近頃外へ出ると皆があなたを注意しているように思っ気になりますか。……………	気にとやむ そんなことはない
56.	近頃自分のうわさをされるのがひどく気になりますか。……………	気になる そんなことはない
57.	近頃顔のどこかが時々くびくびしますか。……………	す る しない
58.	近頃ときどき目がくらんだり、めまいがしますか。……………	す る しない
59.	近頃あなたははずかしがりやで困りますか。……………	困 る そうでもない
60.	近頃毎朝起きたときすっかりつかれがなおった感じがしますか。……………	し ない す る