

第 8 篇 漁船船員の労働に関する調査報告

- I キャッチャーボートにおけるモラルとリーダーシップについて
- II 遠洋まぐろ延ナワ漁船船員の労働実態

I キャッチャー・ボードにおけるモラルとリーダーシップについて

A	まえがき	224
B	捕鯨船における船内人間関係とモラルについて	224
1	調査目的と方法	
2	結果の要約	
3	モラルテスト結果と考察	
a	項目別モラルテスト結果	
b	各問に対する職員と部員の応答結果	
c	モラルの内部構造	
d	フォーマルな地位とモラル	
e	勤続年数とモラル	
f	モラル得点、人気度、情意不安訴え数との関係	
g	船別のモラル	
4	今後の問題	
C	捕鯨船における船内人間関係とリーダーシップについて	230
1	コンビネーションリーダーシップについて	
2	調査目的、方法	
3	整理方法	
4	資料の記述とまとめ	
5	諸資料の再構成	

A. まえがき

船内人間関係に関する報告はすでに海上労働調査報告第9集、10集、11集、12集において汽船船員を対象とした報告がある。本報告は捕鯨船員を対象としたものであるが、調査方法

船内人間関係に対する理論的アプローチは、ほぼ先報告と同じである。しかし一方は汽船であり、今回は漁船という集団構造上の差異、機能的差異は歴然としている。汽船の主目的は貨物を運送することであり、漁船は漁をすることである。それ故漁船においては乗組員の諸行動がその船の生産性に直接的影響を及ぼすことになる。ここでは個人的諸行動はその個人の属する集団における対人的相互影響過程を通じて決定されるであろうという立場から船内人間関係にアプローチする。

“船内人間関係とモラル”に関してはすでに詳しく報告されているので、簡単に結果を記し、問題点を提出するに止めた。又“船内人間関係とリーダーシップ”に関しては、ケーススタディ法により論を進め、リーダーシップ研究の一方法を述べるに止めた。今後のリーダーシップ研究の手がかりにしていいただきたい。

B. 捕鯨船における船内人間関係とモラルについて

1 調査目的と方法

目的：人間関係を軸とした問題点の発見
対象：39年度北洋捕鯨船団所属

捕鯨船5隻（A, B, C, D, E）

日時：調査表配布は操業切りあげ5日後。回収は配布後3日目。

方法：調査表 A モラルテスト

B 情意生活しらべ

C ソシオメトリックテスト

：観察記録

2 結果の要約

a モラルテストから

職位に比例してモラル得点も高くなつてい

る。矢田部、ギルフオード性格検査における社会的適応度とモラル得点は正相関 (+・693) を示した。以上の二点からもこのテストは、フォーマルな体制及び社会的体制への適応度を診るうえでのインデックスと考えられうる。

b “情意生活しらべ”による情意不安訴え数と矢田部、ギルフオード性格検査における情緒的安定度とは逆相関 (-・651) を示した。

c ソシオメトリックテストにおける指名数は少ない。船という職場には、かなり強い規制力が働いていて、対人的な意見表明はタブー化していると察知される。ソシオグラムからは、甲板部と機関部間に強いセクト的傾向がはつきり示された。

d 各船の集団凝集性に著しい差が生じている。

e モラル得点と情意不安訴え数の相関は $r = -.376$ で逆相関の傾向、人気度と情意不安訴え数の相関は $r = +.218$ でやや正相関、人気度と情意不安訴え数にはほとんど相関がなかった ($r = -.039$)。

f しかし高モラル得点群と低モラル得点群では次のような関係がはつきり示された。つまり、高モラル得点群は低モラル得点群に比べ、情意不安訴え数は少なく、人気度は低い。同様に情意不安訴え数の多い群と低い群、人気度の高い群と低い群でも三者の関係は一致していた。

3 モラルテスト結果と考察

a 項目別モラルテスト結果

テストは25の質問から構成され、「対経営」「対上司」「対同僚」「対仕事」「対組合」の5項目5問づつに分れている。各問に対して“肯定的”“否定的”“中立的”の三件法によつて

応答をもとめ、フォーマルな体制の基準からそれぞれプラス1点、マイナス1点、0点が与えられる。得点の範囲はそれ故 - 25点から + 25点の範囲をとりうる。

図-1は得点によるものではなく、各問に対する“肯定的”“中立的”“否定的”応答比率を示している。図-2は“肯定的”応答比率から“否定的”応答比率を差引いた比率の差を各問ごとに示している。

両者の差がマイナス30%を越えるものは、25問中9問である。つまり“老後の保証”“福利厚生”“賃金格差”“食料の改善”“配船の公平さ”“仕事の量”“設備の改善”“組合制度”“組合の活動”である。なかでも“賃金格差”“設備の改善”“組合制度”に対してはマイナス60%を越えている。“賃金格差”の応答比率内容をみると、“肯定的”6.8%、“否定的”72.8%、“中立的”20.4%となっている。“肯定的”応答比率を職員、部員別にみると、職員の14.7%に対し部員は1.9%という低率である。

“肯定的”応答比率がプラス30%を越える間は“パート所属感”“話し合いの雰囲気”の2問だけである。この2問は共に「対同僚」項目であることが注目される。

項目別では「対経営」態度が極めてネガティブである。「対経営」項目5問中、“福利厚生”(- 29.5)を除いた4問はマイナス比率30%を越えている。「対上司」項目では“中立的”応答が多く、フォーマルな規制力の強さを示している。「対組合」項目で注目すべきは、“否定的”応答の内容である。組合に対して理想水準が高い為に現実の評価を低めるのか、又は現実の組合自体にネガティブな評価を与えている

図-1 各問に対する応答比率 ^先

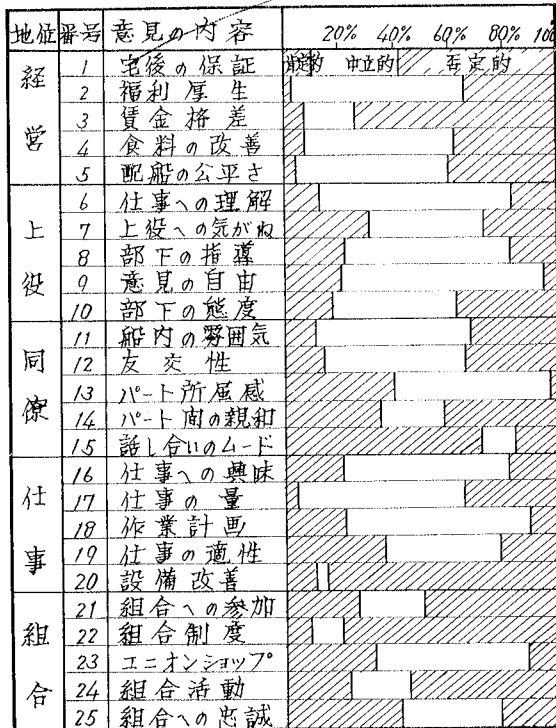
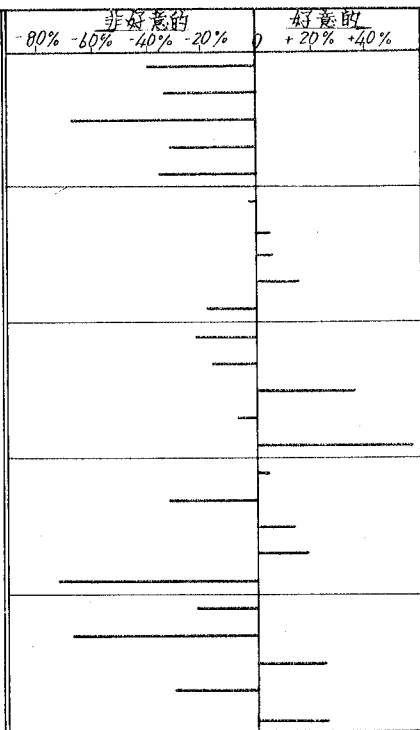


図-2 意見の方向性



のか、両者のいずれであるかは、質問紙の構成上の限界で判明しない。しかし、観察記録等から推察すれば、理想水準が高い為に現実評価を低めているように思われる。“組合への忠誠”に対し、肯定的応答と否定的応答がほぼ2対1の比率があることから示唆される。

b 各問に対する職員と部員の応答結果

全25問について“肯定的”“否定的”“中立的”の各応答度数から χ^2 検定による職員と部員の差の検定を試みた。25問のうち6問に有意水準5%以上の差をみた。職員は部員に比べ“賃金格差”“配船の公平さ”“上役への気がね”“パート間の親和”“ユニオンショップ制”の5問をより肯定的に受け入れ、“話し合いの雰囲気”の1問を否定的に受け入れている。部員側からみれば上記の逆であることはいうまでもない。“賃金格差”“配船の公平さ”“ユニ

オンショップ制”は明らかに客観的情報量の差である。“話し合いの雰囲気”について職員のネガティブ反応はインフォーマル活動の不活性と解しえる。

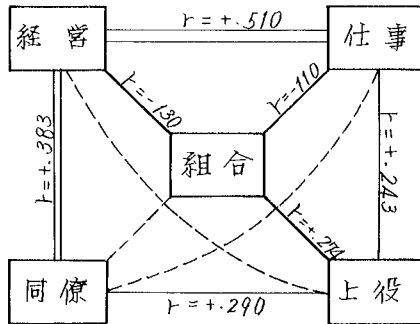
表-1 職員と部員の各問に対する有意差の検定

番号	1	2	3	4	5	6	7
χ^2 値	4.22	0.13	13.86	0.51	6.92	2.11	9.29
d.f.	3	2	3	2	2	3	3
P<0.5			*		*		*
番号	8	9	10	11	12	13	14
χ^2 値	1.60	5.19	3.00	0.57	6.29	2.19	8.44
d.f.	3	3	2	2	3	2	2
P<0.5							*
番号	15	16	17	18	19	20	21
χ^2 値	10.55	4.90	0.38	5.06	1.94	2.11	4.77
d.f.	3	2	2	2	2	3	3
P<0.5	*						
番号	22	23	24	25	但し*はP<0.05上の有意差あり		
χ^2 値	5.99	13.17	4.23	3.38	以		
d.f.	3	3	3	3			
P<0.5		*					

c モラルの内部構造

モラルテストは「対経営」「対上司」「対同僚」「対仕事」「対組合」の5項目から構成されていて、これら5項目間の内部相関をみた。図-3は5項目間の相関図である。

図-3 項目間の内部相関



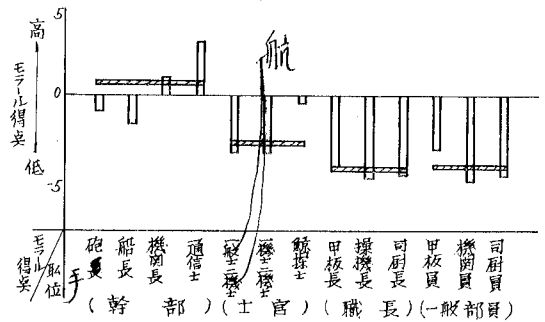
「対経営」と「対仕事」、 「対経営」と「対同僚」項目間に正相関が伺える。それぞれ相関係数は $r=+.510$ と $r=+.383$ である。「対上役」は「対仕事」「対組合」「対同僚」「対経営」の順に関係が薄くなってゆく。「対経営」と「対同僚」関係が「対経営」と「対上役」関係よりも深い所属関係にあるが注目し値する。船では特に強いフォーマルな規制力が働いているので、同僚にネガティブな態度で対することは集団からの離脱を意味する。公私生活が未分化であるような状況ではフォーマルな規制力はインフォーマルな関係をも規制するという結果になる。

d フォーマルな地位とモラル

産業モラルを、フォーマル—インフォーマル両体制を含む職場で、フォーマルな価値体系が実現されている程度であるという見地（大須賀、海上労働調査報告第10集）に立つならば、フォーマルな地位は当然モラルと関連するはずである。図-4はフォーマルな地位とモ

ラル得点の関係を示している。フォーマルな

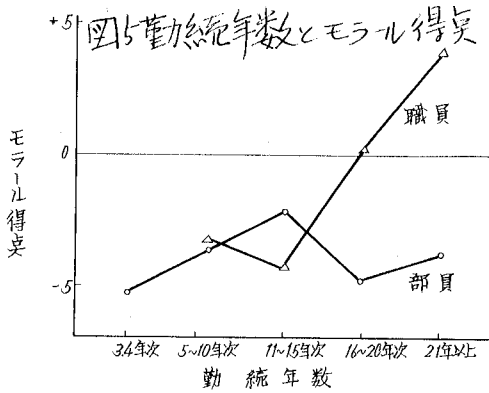
図-4 職位とモラル得点



地位とモラル得点は正比例している。トンブソンらのモラル研究においても同様な結果が示された。彼は「集団が個人の社会的欲求を満たす属性をより多く有するならば、その集団での個人のモラルは高くなる」ことを仮定し、社会的関係（ここでは社会的地位）がモラルの大きな変数であることを結論づけている。それ故、このモラルテストが産業モラルを測定するインデックスであるという立場を同時支持している。全体的には職位とモラルが正比例的関係にあるにもかかわらず、職長のモラル得点の低さには問題がある。このクラスは年令的に40才代、50才代が多く、世代感覚のズレや規範の基準の相違、昇進の頭打ち等の要因がモラルに抵抗的に働いているものと思われる。さらにこれらの要因は、職員と部員の板ばさみの地位に起因する心的葛藤を増大させ、船内人間関係の流れにブレーキをかけることになる。職長クラスの再訓練は要求される人間関係対策の大きな課題であるともいえる。

o 勤続年数とモラルの変化は、フォーマルな体制（職場）への適応変容過程であるとも見做しえる。勤続年数を3~4年時、5~10年時、11~15年時、16~20年時、21年

時以上の5段階に分けてモラルの変化を示すと図-5になる。職員と部員の変容推移をみる



と勤続年数16年時までは対称的である。部員では全段階のピークである11~15年時まで上昇しつづけ、以後16~20年時にかけて下降し、その後は徐々に上昇する。しかし21年以上のモラルは依然として低く-3.8点に止まる。職員ではほぼその変容推移は部員と逆で、11~15年時までゆるやかに下降し、以後は直線的に急上昇してゆく。21年時以上のモラル水準は高い水準であるといえる。

勤続年数と前項の職位は対応している。適応変容過程は、職位に附随する役割意識と職業に対する認知様式のダイナミックな相互作用過程であるともいえる。つまり部員の11~15年時から16~20年時に到るモラル低下の裏には、結婚等による社会的責任感の圧力、昇進の頭うちというネガティブ要因が働いているのではないかと推察される。又職員の5~10年時から11~15年時に到るモラル低下は、自己の職場に対する期待と現実の喰違いがネガティブに働いたと考えられる。15年時以後になるとモラルは急上昇するが、これは船内幹部としての役割意識とその欲求充足が職場に対する認知にポジティブに反影されたと見做しえる。

f モラル得点、人気度、情意不安訴え数の関係

モラルは先に述べたようにフォーマル体制への適応のインデックスである。これに対し人気度はインフォーマルな体制への適応のインデックスであると考えられる。職場への適応は職場のフォーマルな体制とインフォーマルな体制への二重適応である(大須賀、海上労働調査報告第9集)という立場から両者のインデックスであるモラルと人気度の関係を検討する必要がある。

人気度はソシオメトリックテストによつて求められた。ソシオメトリーは非情緒的規制に基づくフォーマルな体制上の人間関係とは逆に、人間的な情緒的な結びつきによつて成立したインフォーマルな体制上の人間関係を明らかにすることを目的として作成されている。人気度は集団の成員によつて好意的に受容された程度を示し、人気度が高い程、インフォーマルな地位は高く、インフォーマルな体制に適応的であると解する。

情意不安訴え数は情緒的安定性を診るインデックスであり不安傾向やノイローゼ傾向の診断の手がかりにもなる。職場不適応→情緒的不安定という過程を想定すればモラルや人気度とも何らかの関連を有するはずである。表-2をみると、モラルと情意不安訴え数は逆相関的

表-2 モラル得点、人気度、情意不安訴え数の関係

	モラル得点	人気度	情意不安訴え数
モラル得点	-	$r = -.039$	$r = -.376$
人気度	なし	-	$r = +.218$
情意不安訴え数	-	やや+	-

関係（モラルが高い程、情意不安訴え数は少ない。）にあることが示されている。また人気度と情意不安訴え数は $r=+.218$ でやや正相関（人気のあるもの程情意不安訴え数は多い）の傾向が伺えた。なおモラルと人気度はほとんど何らの相関も伺えなかつた（ $r=-.039$ ）しかしモラルが情意不安訴え数に逆相関して、情意不安訴え数が人気度と正相関的傾向が伺えるとするならば、モラルと人気度は逆相関的関連がありはしないか。

次にモラル、人気度、情意不安訴え数におけるそれぞれの高得点グループと低得点グループを比較検討してみた。結果は表-3である。

表-3 高得点群と低得点群別三者の関係

	高得点群	不等号	低得点群
モラル得点	9.3	>	-12.1
情意不安訴え数	7.5	<	22.4
人気度	4.8	<	5.1

人気度	10.7	>	1.8
モラル得点	-4.3	<	4.1
情意不安訴え数	20.7	>	8

情意不安訴え数	34.1	>	3.2
モラル得点	-6.4	<	2.7
人気度	6.1	>	4.4

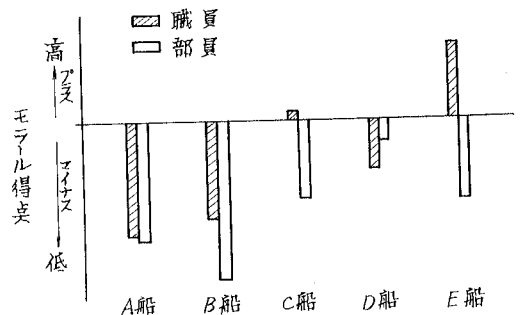
モラルの高いグループは低いグループに比べ情意不安訴え数は少ないが、人気はない。又同様に人気のあるグループは人気のないグループに比べモラルは低く、情意不安訴え数も多い。情意不安訴え数の多いグループと少ないグループについても同様の関係が示された。このような関係はインフォーマルな価値規範とフ

ォーマルな価値規範の背反を意味し、集団の安定性の見地からも、人間関係論の見地からも決して好ましい関係であるとは云えない。両者の背反は個人に心的葛藤を増大せしめ、さらにこれが情意不安を導びくという一連の過程が生まれることになる。集団の成立、発達、成熟、崩壊という過程から以上の事を考え合わせると、この集団は成熟期を過ぎて崩壊に向う過程に相当するのではないと思われる。

G 船別のモラル

個人の適応のインデックスとしてみてきたモラルを集団のレベルに置き換えることに異論がないわけではない。船という集団の圧力が強く働いている職場に限ってみれば、集団モラルという考え方も成り立つ。調査対象船A、B、C、D、Eの5隻について、職員、部員別モラル得点は図-6のごとくである。各船の職員

図-6 船別のモラル水準



と部員のモラルは必ずしも対応していない。E船の職員と部員のモラル得点差は8.2である。この得点差は、職場に対する認知のズレであり、認知のズレは両者間の心理的距離の隔たりとも解し得る。又規範の相違であるともいえる。

捕鯨船のようなチームワークによつて生産性が決定される集団では、両者間の心理的距離の

隔たり、規範のズレは生産性に直接的影響を及ぼすことになる。最も生産性が高い船ではこのくい違いが小さく、生産性の低い船では差が大きいということは、注目に値する。ここでいえることは、両集団のギャップを埋めないかぎり職員クラスと部員クラスの間意志疎通は困難になり、生産現場での協力を失うことになる。そしてこのギャップを埋めるのは、船の幹部でなければならないはずである。幹部の部下に与える心理的影響の強さをまず幹部が再認識することから始めなければならない。

4. 今後の問題

従来のもラル研究の結果を船という生産現場に応用することは可能であるが、陸上の工場や事務等の現場における人間関係からは推測し難い要因も多くある。本結果と考察は、船内人間関係のある側面を検討してはいるが、依然として多くの検討されていない側面がある。対策を中心に考えてみると次のような問題が残されている。

(1) 船内人間関係がもラルに及ぼす影響という観点から、船の幹部が部下に与える影響、職員と部員の両集団の心理的距離とこれらの結果が生産現場に及ぼす影響等についてさらに深く掘り下げ、その対策を導びき出さねばならない。

(2) これらの事実を明らかにする為には、従来開発されてきた諸技術をいかに再構成し、応用しうるかの問題が残されている。

(3) 以上の心理学的立場からのアプローチと同時職務分析等の実務的アプローチをいかに組み合わせ、関連を持たせながら研究を進めてゆべきかの問題等である。

これらの研究が段階的に遂行されるならば、かなり

の成果をあげえると思われる。そして先ず成さねばならない次の研究は“リーダーシップ”研究であると思われる。

C. 捕鯨船における船内人間関係とリーダーシップについて

1. コンビネーションリーダーシップについて

“船内人間関係ともラル”の前章で、各船間にその船特有の個性があることをみてきた。又船員の乗船希望、乗船拒否の基準が明白であり、かなり高い一致度であることをインタビューから知り得た。そしてその基準は船の幹部が誰れであるかによるものであつた。さらに幹部の影響力によつて、船の人間関係や生産性が決定されるであろうという仮説を支持する多くのデータも得た。ここではリーダーシップとその影響過程という領域に焦点をしぼつて検討してゆく。

捕鯨船には最も影響的と思われる二人のリーダーが存在する。砲手と船長である。砲手の地位は影響力の面では船長を上まわる。砲手はマグロ漁船の漁撈長と同様に操業上の一切の責任者であり、時として配乗権をも完全に掌握しえる。これに対し船長は法律上の最高責任者であり、船の運行に関する責任者ではあるが、操業上の権限は全て砲手にゆだねる。このように一つの集団に2人のリーダーが共存するリーダーシップ型態をここでは“コンビネーション・リーダーシップ”と呼ぶことにする。

“コンビネーションリーダーシップ”を取りあげる時、両者の役割について知らねばならない。一般に集団の機能には集団目標達成機能(function of goal achievement)と集

団維持機能 (function of group maintenance) の 2 つがあり、リーダーはこのいずれかまたは両方の機能の代表的担い手であると考
えられてきた。

集団の機能が充分発揮されるためには、両機能は相互に関連しながら、又調整しながら働くことが要求される。コンビネーションリーダーシップでは、砲手は主に集団目標達成機能の代表的担い手であり、船長は集団維持機能の代表的担い手であるといえる。今後は砲手を P リーダー (P.L)、船長を M リーダー (M.L) と呼ぶ。

2. 調査目的、方法

調査目的：コンビネーションリーダーシップを軸とする船内人間関係の実態をとらえる。

方法：観察記録法、質問紙法、生産性についてのデータ分析、再構成。

対象：40年度北洋捕鯨船団所属捕鯨船7隻。このうち4隻に乗船、観察記録をとる。

日時：質問紙については操業切あげ後5日目、観察記録については一隻につき平均5日乗船。

3. 整理方法

観察記録、質問紙法による結果、生産性に関する資料は次の2点から分析される。

1) 観察記録による相互活動分析

相互活動は P リーダーと M リーダー関係、幹部間関係 (P リーダー、M リーダー、機関長)、P リーダーと甲板部フォロー関係という水平的、垂直的關係と、P リーダーとトップマン

(鯨を探ることが職務) 関係、M リーダーと操船者 (2等航海士、甲板員) 関係、P リーダーと

通信士、鯨探士関係という実際の仕事を通じて組む関係 (チームワーク関係) の二次元からデータを分析する。チームワーク関係で示される図はソシオグラムでなく、相互のコミュニケーション頻度と内容の観察記録から好意的か非好意的かを判断し、コミュニケーションがあり好意的であるならば $A \overset{\circ}{\rightarrow} B$ で示される。逆に非好意的であるならば、 $A \overset{\times}{\rightarrow} B$ で示される。また矢印は方向性を示している。以上は仕事上の関係から相互活動をみようとするものであるが、他方、仕事とはなれての関係即ちインフォーマルな関係をコミュニケーションの多くおこる場所から検討する。場所は主に、無線室、職員食堂、部員食堂に大別してそこでの相互活動を観察記録した。

2) 生産性に関する資料、質問紙による資料

○ 生産性における“捕獲率”、“命中率”はそれぞれ $\frac{\text{捕獲頭数}}{\text{発見頭数}} \times 100$ 、 $\frac{\text{命中数}}{\text{全発射数}} \times 100$ により算出された。“捕獲一頭当りの発射数”は $\frac{\text{全発射数}}{\text{捕獲頭数}}$ により算出された。

○ “職場の雰囲気”は7段階 S.D 法による。数値が小さい程融和的、非拘束的、活動的、安定的と解する。

○ “幹部に対する評価” 10問の幹部に対する質問に対してフォローは好意的か非好意的かの二者択一法で応答する。数値は好意率を示す。

○ 情意不安訴え数は“情意生活しらべ”の整理法に準ずる。

○ 自船選択率—“自由に他船に移れるとしたらどの船を望むか”の問に対して自船を選択した率。

○ A.S.O. 値 (Assumed Similarity of Opposites) 最も好きな協力者と最

も嫌いな協力者間の類似性の程度を A. S. O. 値という。A. S. O. 値が大きい程両者の類似度は低い。

○ 幹部の任務—幹部は仕事中心 (Task centered) であるべきか人間中心 (Human Centered) であるべきかの間に対するの応答を、仕事中心 T T, T、人間中心 H H, H、の 4 件

法で求めた。

○ 職名の略号は次のとおり

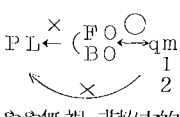
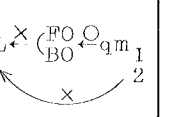
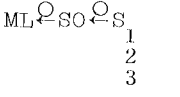
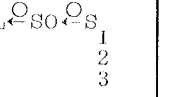
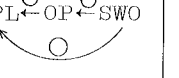
P. L (砲手), M. L (船長), F. O (一航士), S. O (二航士), B. O (甲板長), Q. M (操舵士), S (甲板員), C. E (機関長), F. E (一機士), S. E (二機士), O. P (通信士), S. W. O. (探鯨士), C. S (司厨長)

D 資料の記述と発見事項

表 4 諸資料の船別表示

船 別		A	B	C	D
生産性の資料	捕獲頭数順位	4	1	3	2
	発見頭数	580 頭	618 頭	594 頭	251 頭
	捕獲率	38.3%	49.9%	38.0%	104.4%
	命中率	89.5%	98.3%	89.5%	91.1%
	捕獲一頭当りの発射数	1.5 発	1.15 発	1.68 発	1.24 発
質問紙結果からの資料	職場の雰囲気				
	融和性	2.65	3.35	3.78	3.60
	非拘束性	2.45	4.88	3.13	3.22
	活動性	3.28	2.60	3.80	3.38
資料	安定性	3.18	3.33	3.55	3.18
	幹部に対する評価				
	幹部間の親和性	0	6.9	4.0	3.3
	幹部と部下間の関係	6.7	7.6	5.3	7.5
	砲 (P. L) 手	2.6	8.4	4.9	3.9
	船 (M. L) 長	9.2	9.0	9.5	9.3
	自船撰択率	16 %	68 %	70 %	68 %
	情意不安訴え数	25.3	17.6	14.6	15.3
	A. S. O. 値				
	{ P. L	16.1	—	16.2	18.6
{ M. L	10.2	—	15.1	16.2	
幹部の任務	{ P. L	T T	T T	H H	T T
	{ M. L	H H	H H	H H	H H

船 別		A	B	C	D
観 察 記 録 か ら の 相 互 活 動 資 料	P.L - M.L 関係				
	○現職経験年数	P.L 20年 M.L 8年 ・ P.Lは船団のチーフ砲手で、会社では最古参の経験者である。M.Lとは年令的にもかなり差がある。 ・ M.LはP.Lに対して、フォーマルには服従的であるがインフォーマルには、嘲笑的（茶化し等）言動が多い。フオローの間でP.Lに対するネガティブな言動をする。 ・ M.LはP.Lと食事時をはずし多くは部員食堂で食事する。 ・ P.LはM.Lに対して好意的である。	11年 12年 ・ P.L、M.Lは同郷同学校を卒業している。同年輩である。P.Lの射撃技術には定評がある。 ・ M.LはP.Lの権威的捕獲中心主義に対し強く反発する。しかしP.Lの前では妥協的。Sの3人が過労の為母船に入院してからはP.Lの労務管理に対して強く批判的になり内的には敵対的にまでなつた。 ・ しかし、M.LはP.Lの高い技術水準については認めている。 ・ P.LはM.Lに対して権威的、命令的である。	3年 5年 ・ M.LはP.Lの大学の後輩にあたる。P.Lは会社で始めて学卒P.Lになつた。P.Lは船長の経験を有する。 ・ M.LのP.Lに対するネガティブな言動は見聞されない。むしろ無線室でのコーヒーグループの常連として、交友的、親和的である。 ・ M.LはP.Lを先輩として認知し、言動する。 ・ P.LはM.Lに対して親和的、交友的である。	5年 14年 ・ M.Lは14年という長い船長経験を有する。P.Lは年令的にも経験的にも若い。 ・ M.LはP.Lと同等の発言力を有しP.Lの圧力に対立する。仕事場面でもしばしば口論がある。 ・ M.LはP.Lの捕獲主義を批難し、嘲笑的、ネガティブな言動もあらわれる。 ・ P.LはM.Lに対し年輩者として認知しているが、仕事に関しては全職権を要求して対立的になる。 ・ P.LはM.Lに対して妥協的、対立的である。
	幹 部 間 関 係	・ P.L、C.Eは共にかなりの年輩者で、船団のチーフP.L、チーフC.Eである。 ・ P.L、C.Eは職員食堂でよく話し合うが、他の職員は加わらない。 ・ M.LはP.L、C.Eに比べ年令的にもかなり差がある。職業意識の面でも両者とはズレていて、P.L、C.Eと話	・ M.L、C.EはP.Lに対してフォーマルには服従的、妥協的である。P.Lの言動に“合せる”傾向が非常につよい。 ・ M.LとC.Eが話し合うことはほとんどない。 ・ C.E、M.Lは共にP.Lから話しかけられない限り積極的に、	・ P.L、M.L、C.Eは無線室の“コーヒーグループ”に属していて常連である。対等の言動である。 ・ P.LとC.Eは同じ町に住んでいて、私的つき合いがある。 ・ P.L、M.L、C.Eは共に、大卒者である。話題の類似性が高い。	・ M.L、C.Eは無線室での“肩ふり仲間”で、親和的である。P.Lに対しては共に冷笑的、批判的であり、無視の傾向さえ伺える時がある。 ・ P.LはM.LやC.Eに対して、P.Lにふさわしい言動をしようと望むがしばしば妨害される。 ・ P.Lは、M.L、C.Eから孤立し

船 別		A	B	C	D
観 察 記 録 か ら の 相 互 活 動 資 料	幹部間の Power関係	し合うことはない。 B.L > M.L C.E > M.L	コミュニケーションをもうとしない。 P.L > M.L C.E	P.L > M.L C.E	ている。 M.L > P.L > C.E
	P.Lに対する O.P フォロア-の 言動	嘲笑的, 批判的 嘲笑的, 批判的 嘲笑的, 反発 批判的 無視的, 非協力的 非協力的 非協力的 嘲笑的 妥協的	妥協的, 服従的 反発的, 妥協的 批判的, 服従的 服従的, 批判的 服従的 服従的 服従的 反発的 批判的	親和的 妥協的 親和的, 妥協的 妥協的 無視, 不満的 非協力的, 不満 親和的 服従的 妥協的	嘲笑的 嘲笑的 やや非協力的 批判的 嘲笑的 無視的, 嘲笑的 非協力的 嘲笑的 妥協的
	P.Lのフォオア- に対する態度	(命令的)	(權威的, 命令的)	(指示的, 忠告的)	(指示的)
	フォオア-のP.Lに対 するフォーマル言動	(服従的, やや無視 やや非協力的)	(服従的, 妥協的)	(服従的 反発的, 非協力的) 親和的	(服従的, やや非 協力的, やや無 視)
	(インフォーマル) な言動	(嘲笑的) (批判的)	(反発的) (批判的)	(不満的) (親和的)	(嘲笑的)
	PL - トップマン 関係 (鯨の発見→射撃)	 やや無視, 非協力的	 血縁縁		
	追尾する者 (鯨を発見後の) 操舵命令する者	P L	P L	B O (F O)	F O
	M L - 操船者関係				
	P L - 通信者関係				
	無 線 室				

		船 別			
		A	B	C	D
観 察 記 録 か ら の 相 互 活 動 資 料	勤務滞留者 非勤務滞留者	<ul style="list-style-type: none"> • OP, SWO (SO) • 仕事以外の用事で入室する者はいない。 	<ul style="list-style-type: none"> • OP, SWO (SO) • 仕事以外の用事で入室する者はいない。 	<ul style="list-style-type: none"> • OP, SWO (SO) • PL, ML, CE, FO (仕事待ち, 余裕時間は滞留) • 毎日、午前、午後1回 PL, CE, MLを中心に OP, SWO, FO, SO, CEはコーヒーを飲む。 • 夜、余裕時間があると、職員が集まり酒宴 	<ul style="list-style-type: none"> • OP, SWO • ML, CE, FO, SO, CS, BO (仕事待ち, 余裕時間は滞留) • ML, OP, CEが中心であるが、PLを除いた誰れでも自由に入室する。 • ML, OPを中心に酒宴
	雰 囲 気	閉鎖的	閉鎖的	開放的 (但し、職員のみ入室)	開放的
	職員食堂	席を有する者 話題の提供者と話題提供量の順位 話題の内容 食事の開始	<ul style="list-style-type: none"> • PL, ML, CE, OP • CE > PL • 仕事以外の話題が多く、仕事に関する話題はほとんどない。 PLの着席を待つ (MLはほとんどここでは食事をしない。) 	<ul style="list-style-type: none"> • PL, ML, CE, OP • PL • PLの経験談が中心。仕事に関する話題は少ない。 全員の着席を待つ。 	<ul style="list-style-type: none"> • PL, ML, CE, OP, FO, FE • PL > ML, CE • 仕事、家庭、その他話題は豊富で他船に比べて知的話題が多い。 全員の着席を待つ。
部員食堂	<ul style="list-style-type: none"> • MLが部員食堂で食事する。 • MLを中心に集まって談らんすることが多い。 • PLに対する茶化しや批難が話題の中心。 • 甲板部大部屋で禁止されているゲームをする (MLも観戦) 	<ul style="list-style-type: none"> • 談らん室化していない。話し合いがあつても幹部に対する意見の表明はない。 	<ul style="list-style-type: none"> • BOを中心に部員がよく集まる。BO, qm I は PL に対する不満批難が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> • PLはほとんど加わらないが MLは部員と一緒にしばしば語り合う。 • PLに対する嘲笑、批難が目立つ。 	

以上の4隻A、B、C、D各船はそれぞれに異つた諸特徴を示しながらも共通の要素もある。客観的データ、質問紙法によるデータ及び観察記録によるデータをそれぞれ個々について、又関連させながらまとめてみると

1) 捕獲頭数と発見頭数は必ずしも一致しない。一般的に捕獲率($\frac{\text{捕獲頭数}}{\text{発見頭数}}$)は40%前後であるが、D船は104%であつた。つまりD船においては、発見頭数よりも捕獲頭数の方が多い。しかも発見頭数は他3船の50%にも満たない。

2) 職場の雰囲気では“拘束性”に最も差が生じている。

3) フォロアーの“幹部間の親和性”に対する評価は全体的にネガティブに傾いている。又B船を除いてPLに対する評価はかなりネガティブであるのに対して、MLに対する評価は全船90%以上の好意率である。

4) 自船撰択率は集団の魅力の程度であると解せられるがA船の16%という低選択率には問題がある。

5) 情意不安訴え数は情緒安定性のインデックスであるが、集団の魅力性の低いA船はやはり、訴え数も多い。

6) A・S・O値は概してPLの方がMLよりも高い。つまりPLは好きな協力者と嫌いな協力者にはつきりした差をつけている。

7) 幹部の主な任務をPLは“仕事”であると認知し、MLは“労務管理”(人間の和)であると認知する傾向が強い。

8) A船、B船とC船、D船はPLのフォロアーに対する態度で異つている。前者のPLは権威的、命令的に振舞うが後者のPLは忠告的指示的に振舞う。

9) A船とB船はPLの言動特性では類似しているにもかかわらず、フォロアーのPLに対する言動は異つている。即ち、A船ではインフォーマルに“嘲笑的、無視的”言動が多いにもかかわらずB船ではほとんどPLに対する意見の表明はない。同様にCD船においても、PLの言動特性は類似していてもフォロアーのPLに対する言動は異なる。C船では“不満的、非協力的”というやや消極的ネガティブ反応であるのに対してD船では“嘲笑的、無視的”という積極的ネガティブ反応である。

10) さらにA船B船は“追尾”をPLが自ら行なうのに対して、C船、D船ではPL以外のトップマンが“追尾”する。

11) インフォーマル活動とグループ特色という見地からみると、C船D船は共に無線室がインフォーマルグループの集会場になつているがA船、B船は閉鎖的でそのようなことはない。職員食堂のメンバーは、A船、B船ではFO、FE共に席を有していないが、C船D船はFO、FE共に席を有している。又、食事の開始の型も異つている。

12) 以上のA船B船のタイプとC船D船のタイプの差はPLにより多く起因するものと思われる。と同時に、PLとMLの関係がフォロアーの行動と深く結びついていることも推察される。フォロアーはPLを“会社側”の人間だと認知し、MLを“我々の仲間”であると認知している。

5. 諸資料の再構成

PL-MLのPower 関係とフォロアーの行動との関係について。

PL-ML 関係は捕鯨船の人間関係をみるうえで重要な指標である。各船の個性は両者を軸

として展開する。この事は長期間外界との接触が断たれた閉鎖集団であること、成員と成員の関係が強い職階によつて結ばれていること、さらに公、私生活の分化が不明確であること等の集団構造的、空間的特殊性に基づいている。公的規制の強さは幹部の言動によりかなりの柔軟性の中を有する。幹部のうちでもPLはより影響的である。しかし前項でみたようにPLの言動が類似していても、フォロアーのPLに対する言動は必ずしも類似していない。人間の行動の複雑性については云うまでもないが、ここでは前項の4隻のケースから、それぞれの個性がいかに形成され、そのパターンと人間関係について考察する。

PLとMLのPowerの関係から次の3ケースが考えられる。

1) PLのPowerがMLを統制しえるケース。

a PLのPowerがフォロアーを統制しえるケース。

b PLのPowerがフォロアーを統制しえないケース。

2) PLのPowerがMLを統制しえないケース。

3) PLのPowerとMLのPower間に現象的葛藤が見聞されないケース。

i) PLのPowerがMLを統制しえるケース。

PLは年令的(又は経験年数)にMLよりもはるかに上であつたり、又PL中心に配乗が決定されるような時、多くあらわれる。MLはPLに対し少なくともフォーマルには服従的である。又PLの個人的要因(性格、態度等)も不可欠である。PLのPowerがフォロアーを統制しえるか否かはPLのPowerをPowerとしてフォロアーが受け入れるか否かによつて決定される。

a PLのPowerがフォロアーを統制しえるケース

PLはPowerに相当する高い射撃技術を有するか、又は個人的要因(性格、威厳的態度)によつてフォロアーを統制しうる。この為にはMLのPLに対する言動はフォーマルには服従的であらねばならない。フォロアーのPLに対する言動は、フォロアー自身の個人的認知によつて決定されるのではなく、ここではMLのPLに対する言動が決定的な基準となつている。PLのPowerに対してフォロアーが能動的か又は受動的かによつて集団全体の雰囲気は大いに異なる。能動的であれば、活動的、拡大的となり、受動的であれば閉鎖的、縮小的となる。PLの言動は命令的、権威的傾向が強く、フォロアーは“拘束性”を強く感じる。PLのこの圧力が強すぎるとインフォーマルには批判的言動がフォロアーに顕在化し、反発的、対立的感情をひきおこす。拘束性を強く感じつづけることは緊張過剰をもたらし情緒的安定を欠く結果になる。このような集団ではインフォーマル活動は極めて不活発である。生産性はトップマン(鯨を探す役割が主な任務)を掌握するか否かで決まるが、掌握すればかなりの成果は得られる。

b PLのPowerがフォロアーを統制しえないケース。

PLがいかに権威的、命令的に振舞おうとも、射撃技術や個人的要因がPLの言動に“見合う”とフォロアーに認知されないならば、PLのPowerはPowerとして受け入れられない。PLに対するフォロアーの言動はフォーマルには服従的であつてもインフォーマルには“茶化し”“批判”等のネガティブ言動が顕在化し、フォーマルにも“非協力的”“無視的”言動まであ

られる。部下のネガティブ言動が顕在化する為には、M.Lのフオロア-間でのネガティブ言動が前提とされる。なぜならM.Lは反P.L規範の頂点にあつて、M.Lの言動は反P.L規範の基準になるからである。P.Lはこのような状況にあつては孤立化する傾向が強く、その結果生産性への影響は大きい。特にトップマンの反P.L規範への同調は直接的である。問題となる源はP.LとM.Lの組合せではなく、P.L自身の個人的要因であるといえる。Power と実力のバランスが重視されねばならない。

2) P.LのPowerがM.Lを統制しえないケース

P.LがM.Lより年令的、経験的に若かつたりP.Lの個人的要因が劣りM.Lが勝るような場合、フオ-マルな発言権は対等もしくはM.Lが勝るP.L-M.L関係が成立する。P.LとM.Lがフオ-マルな場で対立的になるとフオロア-に与える影響は大きい。フオロア-がP.Lの規範に同調する場合は人間関係上の大きな問題はない。しかし、P.L中心の配乗でなかつたり、M.Lに明白な個人的要因の欠陥がない限り、フオロア-はM.Lの規範に同調しやすい。船のような閉鎖集団では、一旦ある規範が成立するとかなり持続的で崩壊しにくい。集団のフオ-マルな圧力が稀薄になると、インフオ-マル活動は活発化し、インフオ-マルグループの規範はしばしばフオ-マルな規範と対立的になる。P.Lの射撃技術水準が高いにもかかわらずその水準に匹敵する生産性をあげえない結果にもなる。P.LとM.Lの組合せから派生する問題は配乗の際充分考慮することにより未然に防ぎえる。

3) P.LのPowerとM.LのPower間に現象的葛藤が見聞されないケース

厳密に云えば葛藤のないPower関係はありえないが、少なくとも、表面的には葛藤があらわれないケースである。コンビネ-ションリーダーシップで最も大切なことは両者のPower調整である。しかし幹部同志で調整しすぎると両者を中心としたインフオ-マルグループが成立する。幹部同志間にインフオ-マルグループが発生するとフオロア-はこの幹部インフオ-マルグループに参加しにくくなる。そこでフオロア-は幹部グループに対抗的に自らのインフオ-マルグループを形成する。この結果、集団は二分され、両者の心理的ギャップは大きくなる。上意下達が困難になり、増々ギャップは大きくなるという一連の悪循環をくり返す。フオロア-は幹部に対して強い不満の態度を示し、時には“無視”的言動にまで発展することがある。フオロア-の側のインフオ-マルリーダーは大抵BOであるが、BOとのコミュニケーション断絶は生産性に直接的影響を及ぼすことになる。両者に所属するFOの役割がクローズアップしてくるのもこのようなケースに多い。

6. コンビネ-ションリーダーシップの問題点とまとめ

捕鯨船という生産現場には二人のリーダーが同時に存在し、それぞれの役割機能は分化している。役割機能の分化それ自身は何らマイナス要因でないが、質問紙結果にもはつきりあらわれたように、互に自分達の役割の方が重要であると主張し合うとき、これは明らかに集団の全体機能にマイナスとして作用する。そこで両者の調整が問題になるのであるが現実的で効果的対策は今すぐというわけにはゆかない。しかし配乗の際、充分に考慮するならば多くのP.L-M.L組み合わせ失敗を回避しえるはずである。4

隻のケースで検討したごとく、表面的には影響力が少ないように思われるMLがいずれのケースにおいても船内人間関係のKeymanになっていることを再認識すべきである。又、生産性に関しては、PL-トップマン関係が決定的影響力を有す。PLはトップマンを掌握しない限り、いかに高い射撃技術レベルを有するとも、生産性をあげることは不可能である。

コンビネーションリーダーシップの研究は現在ほとんどなされていないが、今後も持続的に研究してゆく予定である。

(大木修次)

附表

○ 雰囲気テスト

これから皆さんに幾つかの形容詞を見て頂きます。形容詞は、例えば「まとまった」「ばらばらな」のように、反対の意味を持つもの同志を集めて一組にしてあります。

このような形容詞の組が以下に16種書いてあります。16種の形容詞を使つて皆さんの乗つていらっしゃる船全体の雰囲気を表現して頂きたいのです。

例えば、「まとまった——ばらばらな」の組では、皆さんの乗っている船が全体として「まとまった」雰囲気か、又は、「ばらばらな」雰囲気かのどちらであるか、まず考えて下さい。もし、「まとまった」雰囲気であるとお感じになりましたら、次に、どの程度「まとまった」かについて考えて下さい。

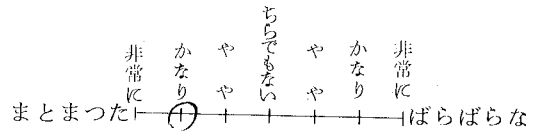
その「まとまり」の程度を線上に表わしてもらうわけですが、その基準として、

“非常に”とは、非常にまとまっている。

“かなり”とは非常にとは云えないが、まとまっている方だ。

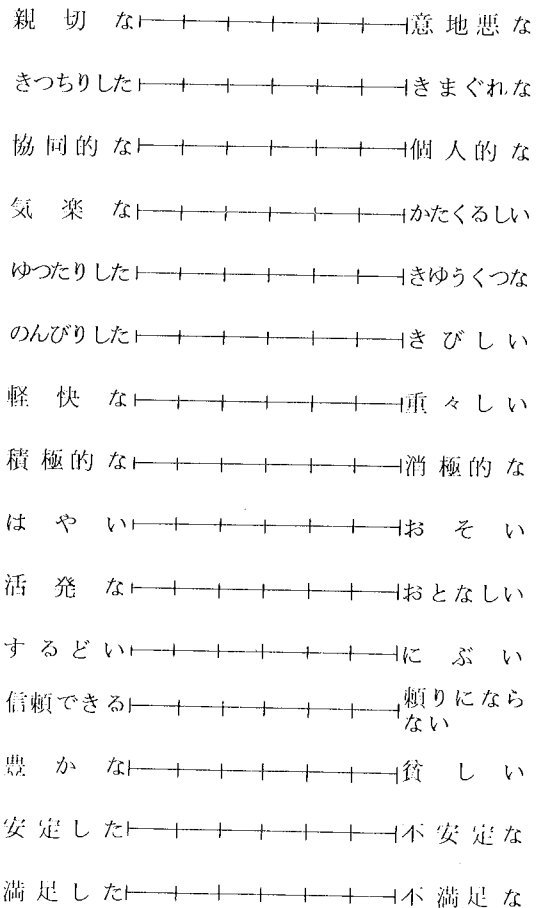
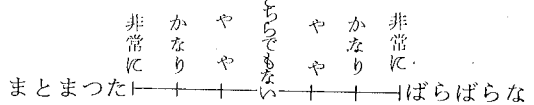
“やや”とは、どちらかと云えばまとまっている方だとお考え下さい。どうしてもあなたの船の雰囲気が「まとまった」とも「ばらばら」だとも思えない時は“どちらでもない”とお考え下さい。

そしてあなたのお考えを、程度を示す語の下に○印で記入して下さい。今あなたが「非常にとは云えないが、まとまっている方だ」とお感じになりましたら



と記入して下さい。以下、今迄説明したような考え方で16種の形容詞についてお答え下さい。

あなたの船の雰囲気は



○ 幹部に対する評価

1. 部下の健康、事故防止に対する配慮
2. 船団操業に対する協力度
3. 幹部と部下の全体的融合性
4. 幹部同志の協力度
5. 親しみやすさ
6. 部下への理解

7. 幹部に対する信頼性

8. 幹部との意志疎通
9. 部下の個人的相談に対する幹部の受け入れ方
10. 幹部の仕事技術評価

(但し、1～4は幹部(砲手、船長、機関長)全体について、5～10は甲板部は砲手、船長機関部は機関長について応答する。)

○ A, S, O

おねがい

あなたが、今迄に知った人の中で、あなたと一緒に仕事をして最もうまく出来る人(出来ない人)を想像して下さい。次に、その人の性格を考えて、以下の各項目毎に、思った通りに目盛の上に○印をつけて下さい。

例

- | | | |
|------------------------|-------|---------------------|
| 誰とでもよく話す | ----- | 無口である |
| 1. あいそのよい | ----- | 無あいそな |
| 2. 協力的 | ----- | 非協力的 |
| 3. 色々違う仕事をしたい | ----- | 一つの仕事をじつくりやりたい |
| 4. 気が変りやすい | ----- | 根気がある |
| 5. 自信家である | ----- | 心配性である |
| 6. はにかみやである | ----- | ひとなつこい |
| 7. あわてんぼ | ----- | 落ち着いた |
| 8. 大胆である | ----- | 小さいことを気にやむ |
| 9. 不満が多い | ----- | 満足している |
| 10. いきいきしている | ----- | たびたび元気がなくなる |
| 11. 衝動的である | ----- | がまんぶよい |
| 12. 涙もろい | ----- | 冷酷な |
| 13. 考えずにすぐ行動してしまうことが多い | ----- | 何んでもよく考えてみないと気がすまない |
| 15. 人が見ていると仕事が出来ない | ----- | 正しいと思うことは人にかまわず実行する |
| 16. はやがてんの傾向がある | ----- | 慎重な |
| 17. のんきな | ----- | 気が短かい |
| 18. テキパキと物をかたづける | ----- | 実行する前に考えなおしてることが多い |
| 19. 高慢な | ----- | けんきよな |
| 20. 知性的な | ----- | 野人的な |
| 21. よく憂うつになる | ----- | 人といつしよにはしやぐことが多い |
| 22. たのみにする | ----- | たのみにならぬ |
| 23. とてもありそうもないことを空想する | ----- | 現実的な |
| 24. きびきびしている | ----- | もたもたしている |

○意見調査表	海上労働調査報告	第 10 集	附表 - 1 参照
○ソミオメトリックテスト	"	"	附表 - 5 参照
○情意生活調査	"	"	附表 - 2 参照