

IX 船員労務のコミュニケーション 管理に関する研究

目 次

A コミュニケーション管理機構の 実態調査……………	102
B 海陸間コミュニケーション状況の 実態調査……………	108
C 船内コミュニケーションの 実態調査……………	124
D 調査研究のまとめと今後の課題……	132

A コミュニケーション管理機構の実態調査

1. 調査の目的

海運会社において、会社と船員がもつコミュニケーションは、きわめて広範囲にかつ多様に行なわれている。そして、船舶と船員とが管理部門より場所的に離れ、船舶が公生活と私生活の混合した“場”となっていてところから、コミュニケーションの困難性と重要性は、つねづね強調されてきた。

そこで、船員の労務管理のうえでのコミュニケーションは、どのような手段でおこなわれているか、そしてそれが「管理」としてどのようなおこなわれているかを、まずあきらかにする必要がある。

2. 調査の方法

日本経営者団体連盟が定期的実施している「労務管理諸制度調査」などを参考にし、アンケート「中核6社におけるコミュニケーションからみた労務管理の実態調査」を作成した。まず、中核6社において担当部門の責任者のアンケートの記入がおこなわれた。ついで、各社において調査員がそれら責任者と面接して、アン

ケートの補正をおこなった。

3. 調査の対象と時点

調査の対象は、中核6社海務部（船員部）であり、調査の時点は昭和43年7月である。

4. 一般的コミュニケーション手段の実態 （目次のみ）

a) 下向コミュニケーション手段

- 1) 新規採用にあたって
- 2) 職務昇進にあたって
- 3) 配乗にあたって
- 4) 社内教育

b) 上向コミュニケーション手段

- 1) 提案制度について
- 2) 相談制度について
- 3) 職場委員・船員親睦会について
- 4) 労務委員会・船員親睦会総会について
- 5) 意見調査・自己申告制度などについて

c) 水平コミュニケーション手段

- 1) 社内について
- 2) 船内について
- 3) その他

5. コミュニケーション管理手段の実態

「中核6社におけるコミュニケーションからみた労務管理の実態調査」の結果から、会社が船員の労務管理のうえで、より積極的な政策を打ち出すにあたって、船員の意志決定や態度変容を期待し、逆に会社が船員の意志や態度を撰取して、労務管理の改善方向を見い出そうとする意味での、コミュニケーション管理手段を整理する。

このコミュニケーション管理は、いずれにしても上向、下向コミュニケーション過程をつねに含んでいるので、ことさらに分類せず、さしあたって一括して扱う。また、会社記名入りで

紹介するが、それらの手段の実施の有無や内容の軽重は、すでにのべた一般的コミュニケーションはもとより、企業特性の諸要因とその実態との関連において判断すべきことを、あらかじめ注意しておきたい。また、調査時点以降において各社において、それら管理方法に格段の進歩がみられていることを、あわせて付記しておきたい。

中核6社におけるコミュニケーション管理は、職場懇談会、管理者懇談会、会社の訪船活動、船員の訪社活動、管理文書の交換という手段を柱として、実施されている。それらの手段を、どのように組み合わせたり、軽重をつけたりするかは、それぞれの会社のコミュニケーション管理の目的意識と発達段階によってちがっている。とはいえ、パーソナルな手段に重点が移りつつあることは、たしかな傾向のようである。

a) 職場懇談会

海運会社は、労務管理の対象が管理部門から場所のうえではなれているところから、必然的に積極的なコミュニケーション手段を採用せざるをえなかった。海運会社は、伝統的に海務監督制度を運用して、船員とコミュニケーションしてきたが、その内容や規模は徐々に拡充してきた。すなわち、訪船する担当者も単に海務監督のみならず、船員課長や労務課長など本社職掌の部門責任者にひろがり、コミュニケーション内容によっては総括責任者たる海務部長、さらには海務担当重役にまでひろがってきた。また、訪船をうける船員においても、船長機関長から職員へ、さらに職長や役付へとひろがってきた。

海運会社で、その職場の特殊条件に制約されながらも、積極的にコミュニケーション管理をしてきた一つの到達点として、「在港船懇談会」

という職場懇談会をあげることができる。普通、陸上で職場懇談会という場合は、工場やショップ単位で、その責任者が会社の政策を従業員にコミュニケーションすることをいい、中小企業で経営者じしんが直接に従業員にコミュニケーションするといったことは含まれていない。その意味で、海運会社における職場懇談会といえ、船長が主催する船内懇談会ということになるが、それとて船内管理者と会社とのコミュニケーションにあらかじめ限界があるので、つぎで紹介するような「在港船懇談会」に到達したのではなからうか。

商船三井と日本郵船では、「在港船懇談会」という組織的な手段を採用し、昭和海運では、「入渠船懇談会」といった訪船活動を発達させた手段を採用している。その他の会社では、すでにのべたように訪船活動によって船員との職場におけるコミュニケーションがなされている。

商船三井と日本郵船の「在港船懇談会」を比較してみよう。その発足をみると、商船三井では海運集約の直後である昭和39年6月に発足しており、合併にともなうシリアスな管理課題の解決という目的のために組織されている。日本郵船では、つぎにのべる「店船会議」が集約合併以前の早い時期から実施されていたこともあり、その発足は昭和43年4月であり、最近における船舶士員構想とか高度集中制御方式とか飛躍的な管理課題への取組みのなかで組織されている。

したがって、両社の懇談内容をみても、商船三井は当面する実際的な労務問題を取り上げ、日本郵船は長期的な政策的な労務目標を取り上げている。

その開催頻度は、両社とも横浜港、神戸港において毎月各1回の開催を目標としている。会社側の出席者は、商船三井では、海務部長、副部长、課長、課員など船員労務の実務責任者が中心となり、しかも懇談会の経過とサロン職員グループという対象から、営業、業務部の責任者を出席させている。日本郵船では、海務担当常務、海務部長、副部长といった船員労務の政策責任者が中心となっていることが、特色である。こうした構成からも、両社における「在港船懇談会」にたいする姿勢がことなることがあきらかであろう。

いっぽう、船員側の出席者は、商船三井ではサロン職員グループとメス職員職長グループに分けているが、フォーマン以上の管理職者を対象としている。参加者は、乗船中予備中を問うていない。日本郵船の場合、職員グループと部員グループに分かれ、乗船中の全船員を対象としている。ただ、両社とも親睦会常勤者や職場委員が、従業員の資格において参加するのはもとよりであるが、懇談会の司会者は、商船三井では海務監督が行ない、日本郵船では職場委員が行なっている。

「在港船懇談会」の実績をみると、商船三井の場合、約4年間で保有船腹の約3倍、対象船員の約2倍という実績を示している。詳細な資料は不明であるが、参加対象者が固定化してくるといった限界がみられないでもないという。日本郵船の場合は、実施して日も浅いこともあり、1回当りの出席者はきわめて多い。なお、懇談会の議事録は、本店、支店の関係者に回覧されているが、商船三井の場合は各船にも配付されていることが注目される。

昭和海運の「入渠船懇談会」は、労務課長、

課員が特定の管理課題の処理にあたって、入渠船が集中しているところへ適宜に出向し、入渠乗組員にたいしてコミュニケーションするという、かなりルーズな方法である。したがって、他社での訪船活動を拡大したものといえよう。

b) 管理者懇談会

海運会社における生産施設単位は、船舶各船であり、その管理責任者たる船長は、工場長にも比しえよう。陸上の場合、トップ重役と工場長、あるいは管理部門と工場長、工場長の相互間のコミュニケーションは、おのずとなされるが、海運会社の場合にはそれらは特別な配慮をしなければ、コミュニケーションがはかれない。また、海運会社としてはすくなくとも航海単位ごとに、船長に運航をまかせており、日常的な指導や助言ができないから、なんらかの形でトップ重役、管理部門と船長との意思統一は不断にはからざるをえない。そこで、海運会社では、船長あるいは機関長が乗下船する際に、また本店支店港に入港した際に、極力訪社することを奨励してきた。そうした慣行を制度として高めたものに、「船機長懇談会」といわれる管理者懇談会がある。

日本郵船では、はやく昭和30年ごろより「店船連絡会」を、横浜港、神戸港において毎月1回程度、開催してきた。会社側は、支店長、副支店長、課長が参加し、船員側は、入港中の船長、機関長が参加している。最近では、横浜港にかぎって、海務担当常務、海務部長、副部长が出席するようになっている。

ジャパンラインでは、昭和42年9月より運航管理者講習会に引き続き、「船機長懇談会」を開催して、受講した船長機関長と社長、船員担当常務、船員部長、副部长とで懇談の機会がも

たれている。講習会の開催に制約され、適宜に実施されるにとどまり、実績はこれからというところである。

川崎汽船では、昭和39年4月の合併集約の直後、海務担当重役、管理部門と船長機関長との相互に顔合わせをする必要から、「船機長懇談会」がもたれてきた。昭和42年4月から、「船機長懇談会」は管理的な意味合いを打ち出して、本社で毎月1回を目的に、乗船中の船長機関長と海務担当専務・常務、海務部長、副部長、工務部長の懇談がもたれている。

昭和海運では、船員の職位昇進を決定する会議として、「海員人事委員会」を設け、春秋2回これを開催している。それには、社長、海務担当常務、海務部長と入港中、予備中の船長とが出席して開催されている。

このように、かなりの会社においてトップ重役・管理部門と船長・機関長とのコミュニケーション手段がとられている。しかし、コミュニケーション管理としての意味は、かなりのひらきがある。もっとも積極的なものは、川崎汽船の「船機長懇談会」であろう。川崎汽船では、この「船機長懇談会」が、コミュニケーション管理の主要な手段としているからであろう。いずれにしても、海運会社としては、船機長の訪社活動を含め、「船機長懇談会」などのコミュニケーション管理の手段を考慮しようとしていることは、あきらかであろう。

c) 会社の訪船活動

船員と会社が、パーソナルにコミュニケーションする手段は、会社が船員のところへ出向くか、船員が会社へ出向くかかかないが、会社として「在港船懇談会」など組織的な手段をとらない場合に、船員をまとめてコミュニケーションする

のは、会社の「訪船活動」にたよらざるをえない。海運会社は、伝統的に「訪船活動」を重視して、海務監督を主要港に配置してきたが、最近のようにクイックレスパッチと専用船タンカーの増加にかんがみ、「訪船活動」は計画的にならざるをえなくなってきた。また、すでにみたことから、コミュニケーション管理として手段を開発しない会社にとっては、「訪船活動」が労務管理におけるコミュニケーションのなかで、大きな意味をもっていることは否定できない。

社長・専務などトップマネージャーの「訪船活動」は、その個人的性格や時間的余裕に制約されるところであろうが、おおむねの会社で訪船が行なわれている。船員労務の政策責任者である海務担当重役においては、かなり頻繁に（2カ月1回程度）訪船が行なわれており、定期昇給、海陸賃金調整、ボーナス支給、定員合理化といった、個別的な重要事項のために実施されている。

船員労務を担当する副部長、船員課長あるいは労務課長、同課員においても、各社は必要にせまられて「訪船活動」を実施している。なかでも、商船三井の専用船の年2回訪船、日本郵船の全船年1回訪船、ジャパンラインの相談室の訪船は、ひじょうに計画的のようである。各社とも、専用船タンカーについては格段の配慮がみられる。

d) 船員の訪社活動

戦前の船員、ことに部員は、本社がどこにあるかも知らず、また本社にいったこともないということが多かったと聞く。その点で、戦後の船員は企業従業員の性格が強まるにしたがって、船員の訪社の機会は多くなったとみられる。

すなわち、船員の訪社機会は船機長の本社支店隣接港入港時の訪社、船員一般の本社経由での乗下船が主たるものである。

各社においては、訪社機会の制約がみられ、また経費の面から訪社をそれほど期待しないむきもあるが、会社が船員の「訪社活動」をどのように考えるかによって、船員の訪社の機会と意味が大きく左右されるというところであろう。たとえば、商船三井の職長の乗下船と艀装員の派遣、日本郵船の職位昇進後の乗船前などは、その意味ある例であろう。

船長が訪社した場合、各社とも海務担当重役をはじめだいたい同じような管理部門の責任者とコミュニケーションしているが、船長の必要と判断にまかされているむきが多いようである。いっぽう、職長の訪社ではその配乗を行なう船員課が中心であって、一、二の会社で海技関係にまわるところもある。

e) 周知・公報活動

海運会社として、コミュニケーション内容の多様性と記録の必要性からはもとより、その職場の特殊条件からも、コミュニケーション管理手段を文書に依存するところが大きいし、パーソナルな手段を開発してもこれをなくしえない。そこで、海運会社ではいうところの「公文」がひろく採用されているが、それに準ずる文書の必要もまた大きい。

とくに船員労務いかんして、商船三井では「管理情報」や「業務報道」、日本郵船や山下新日本では「参考資料」、川崎汽船では「船内労働」、昭和海運では「労務時報」が発行されている。それぞれ発行目的や配付範囲は、ことなるところであろうが、船長をはじめ船内管理者の労務管理にあたって、公文以外の「管理文書」を必

要としている。逆に、船長から会社にたいして、公文や私信が大いに利用されているところであり、船長・機関長の「訪社活動」とともに、上向コミュニケーション手段としてきわめて重要なものである。その点で、公文とは別個に、商船三井では「船長報告文書」や、日本郵船では「マスターズボヤージメモ」が、管理手段として開発されている。この点では、船員からの情報を大量にまた加工されずに、会社が摂取しようとするあらわれといえよう。

中核6社では、すべて「社内報」を発行していて、全従業員や船員家族に配付している。「社内報」は、一人一人が受取るかぎり、その広範な浸透力を期待しえようし、上記までのべてきたコミュニケーション管理手段による会社とのコミュニケーションの機会にめぐまれない船員にとっては、「社内報」はひらかれたコミュニケーション手段ということになる。「社内報」が、そのマンネリ化が指摘されながら、その意義がつねに主張されるのは、このへんに根拠があるのであろう。

6. コミュニケーション管理の構造

中核6社の船員労務における一般的コミュニケーションやコミュニケーション管理は、それが管理対象として、意識的に実施されたものであるなしにかかわらず、陸上企業よりも積極的な姿勢がみられ、また組織的な配慮がなされているといえよう。そこで、その管理の問題点を引き出すまえに、コミュニケーション管理手段の構造を、さらに整理してみよう。

下向コミュニケーション管理の目的が、その受け手たる船員に理解や納得をつよくもめたり、また意見や態度に変容を期待すればするほど、船長をはじめ船内管理者にコミュニケーション

ョンを集中して、船内管理者のリーダーシップに依存するだけではたりない。中核6社では、船内管理者が船員を指揮統率のうえでコミュニケーション阻害が生じないように、「管理者教育」をあらかじめ実施して管理者として素質を向上させ、「公文」や「管理文書」でもって、情報を正確にしらせ、記録として残し、公開と機密の区別をつけるという管理をし、船機長の訪社活動、船機長懇談会や会社訪船時の船機長との接触などによって、陸上管理部門と船機長の管理意識が統一するようにつとめ、情報の内容を充実させ、情報の処理に確信をもたせるといった管理を行なっている。

こうした船機長を対象としたコミュニケーション管理を充実したとしても、船機長という中継者としての受け手と送り手の条件に制約されるので、船機長を含めあるいは船機長をとりこえて、船員一般を対象としたコミュニケーション管理を打ち出さざるをえない。中核6社は、船員の乗下船時の訪社といった随時的なコミュニケーションばかりでなく、在港船懇談会や会社の訪船活動などによって、より直接的に情報をしらせて、船員の違和感をほぐし、理解不足をおぎない、納得をせまるといった管理を行なっている。

こうした管理もまた、会社＝送り手、従業員＝受け手という対置関係のうえでのコミュニケーション管理の枠内にある。それを乗り越える手段として、中核6社では職場委員や親睦会役員の活動や会合にさいして、会社が積極的に働きかけるばかりでなく、下向コミュニケーション経路として活用することになっている。このコミュニケーションは、会社の組織領域ではないが、会社従業員の組織であり、その代表は会社

にも従業員にも期待されているという特性から、不安定なコミュニケーション過程ではあるが、その手段の運用いかんではかなりの効果をあげうるものとなっている。

このように下向コミュニケーション管理は、どのように管理的な手段を発達させるにしても、会社が管理目的にしたがって、船員の職位、船員グループ、船員の組織を、どのような受け手として設定するかにかかわっていると見えよう。

いっぽう、上向コミュニケーション管理は、その送り手たる船員において、会社にたいする不平不満や要望要求が増加するにしたがって、単に職長→主任者→船長→会社といったフォーマルな経路のみによっては、その目的を達成することはむづかしくなる。中核6社では、船長公文書というフォーマルな手段を厳格に維持しながらも、いくつかの手段を経路として採用している。

すでにのべた、船機長懇談会、船機長の訪社活動、会社訪船時の船機長との接触という手段は、フォーマルな手段を補足する意味あいばかりでなく、船機長が公文書に記載するまでもないとしている船員の意見—それがほとんど—を会社が聴取することをその目的としている。在港船懇談会や会社訪船時の船員との接触などは、個人的あるいは集団的に、かなりつよめられている船員の意見を、船員一般と会社との対話のなかで、聴取するための目的をもっている。

船員の訪社は、フォーマルな手段や経路にとらわれず、個人的であるが直接的に、船員が会社意見ののべ、会社が船員から意見を聞く、数少ない手段の一つであるといえる。この場合、通常、会社が積極的に船員から意見を聞きだす

かどうかにかかわっている。そして、会社の積極性は、船員の意見を受け止められる程度にかかわる。船員はみずからが出した意見を、会社が受け止めようとしなない場合や受け止められないとみる場合には、当然、上向コミュニケーションは阻害され、海員組合、職場委員、親睦会など、会社領域外にコミュニケーションされざるをえない。

船員は、その意見を会社領域外にもコミュニケーションしているのだから、会社は、団体交渉であるとか、会議会合であるとかフォーマルな場面だけではなく、海員組合執行部、職場委員、親睦会役員と接触して、船員の意向を聴取することにつとめている。そして、会社としては船員の意見が従業員組織を経路とするように、船員に奨励しているようである。

このように、上向コミュニケーションは、会社にとっては船員の意見を十二分に捕捉することをめざさざるをえないが、これはつねにその意見をどのように受け止めうるかという条件に制約されている。したがって、上向コミュニケーション管理は、船員の意見を捕捉する手段を広範囲に拡張しなければならないが、船員のコミュニケーション目的にしたって、会社側の受け手や手段経路を厳密に設定するとともに、それらからはみでる船員の意見をインフォーマルに捕捉する手段を用意しているといえよう。

7. 調査の結論と問題点

a) 最近における所属船員の量的増加、頻繁な乗下船の状態、専用船タンカーの増加、さらには定員合理化にともなう就労体制の変化や船員の経営観の変化に即応して、海運会社はコミュニケーション管理を意識的計画的であるなしにかかわらず、その手段や体制を発達させざる

をえず、企業性に応じた管理が実施されてきた。

b) コミュニケーション管理の拡充と展開は、企業における経営目標にそくした労務管理の必要から、また船員におけるそれにたいする受容・反発によって、大量化・多様化せざるをえないであろう。しかし、その大量化・多様化の程度に比較して、それによる効果は送り手と受け手との対立・不信によって期待しえるほどに高まらない場合も生じよう。

c) 船舶という職場と船員という職業の特殊な状況から、コミュニケーション手段はパブリックな記録的な手段に基本的に依存しなければならないが、直接的な効果を期待するためにはパーソナルな手段の開発と、パブリックな手段との組合わせに、格段の配慮が必要となろう。その意味で、在港船懇談会・訪船活動、船機長はじめ船内管理者の訪社・公文、そして会社公文・管理政策文献にかかわる、目的意識、関連づけ、役割分担を整序することが必要であろう。

d) コミュニケーションの手段(媒体と経路)のちがいがよる効果性の重要さもさることながら、労務管理のうえでは会社が出す情報は、その内容によってその公開性・報酬性を機制せざるをえないので、その効果はあらかじめ限定されざるをえないであろう。その効果をいささかでもあげるためには、船員の意識態度、船員階層の受容格差などに対応した情報の公開程度、情報の階層別提供度合などを配慮せざるをえないが、これまた効果の限定を解消することにはならない。

B 海陸間コミュニケーション状況の実態調査

1. アンケート調査

a. 目的

海陸間のコミュニケーション管理のなかで、パーソナルな手段として量的に大きな位置を占めている船員の訪社活動、会社の訪船活動について内容及び頻度について明らかにする。

b. 調査の対象と方法

船員については各社の定期船及び専用船タンカー各1隻の船機長、職長にたいして、横浜、神戸港または内地港での「会社関係者との接触

アンケート調査」を実施した。会社については、各社の労務問題で船員と接触する社長、船員担当重役、部課長、船員、労務課員に対して、1カ月間の「訪社船員との接触アンケート調査」及び「訪船による船員との接触アンケート調査」を実施した。

c. 調査の結果と問題点

回収された調査表は下記のようなコードによってまとめられた。

コードと談話内容

コード	1	21	22	23	24	25	26	27	28	31	32	33	34	35	36	4
談話内容	会経社営の方針	船員労務								営業運航						その他
		会社の方針	安全衛生	健康管理	福利厚生	教育	給食・食料	配乗・交替	労務全般	その他の関係	貨物輸送役	運	整備	補給	営業全般	

1) 船員の訪社について

訪社に関係したものは、それが会社の要請によるものか否か、発言のイニシアティブが会社側にあるか乗組員側にあるかによってまとめられた。(表B-1-1「訪社船員の陸員との談話内容」参照)

イ 本 社

訪社で接触した会社職員と乗組員の船内地位の関係についてみると、当然のことではあるが、役職が上位であれば、それだけ船内地位の上位者との接触度がたかまり、部員の接触は例外的に行なわれるに過ぎないことが明らかとなった。また作業現場との密接な関連にある職位の陸員は、部員との接触が多いことが示された。

このことは、要請のない訪社、訪船などにおいても同一傾向が見られる。それではこのことが接触内容にどのような特色を与えるであろうか。

〈要請によるもので、会社側にイニシアティブがある場合〉 ライン・スタッフ組織の頂点にある社長・常務取締役は、船長とのみ接触し、コミュニケーションの内容としては、会社の方針・経営の方針、営業全般に関するものが必ずとりあげられている。また部長・副部長クラスの提供する話題は、会社・経営の方針や営業全般の問題が取りあげられることが多く、ついで雑談の順序となっており、社長の場合と同様に社内における位置がその話題の性質を規定する。しかるに現場との密着性がより高いと思われる課長クラスになると、配乗交替についての事務的連絡が最も多く行なわれ、ついで研修会や海技免状などを含んだ教育関係の領域の内容、および労務全般の話題が取りあげられることが多い。そのほかのものとしては陸勤に関する人事、昇進・昇格問題、また休暇などの人事問題に関連のあるものが多くなり、話題の性質

が乗組員の生活にとってより現実性の高いものがとりあげられる傾向の強いことが示された。そして課員と乗組員の間では、配乗交替の事務連絡が最も多く、その他のコミュニケーションの内容の領域では労務、連航、営業などの諸領域にわたることが示されているが、きわだった特色は見られない。

〈要請によるもので、船員側にイニシアティブがある場合〉 全体的傾向として乗組員が主導権をにぎって、コミュニケーションの内容の性質や話題の方向づけを行なうことは少ないようである。ここではつぎのような特色が見られる。

社長クラスの場合では労務全般や営業全般についての話題がとりあげられており、部長クラスでは、挨拶、雑談、または個人的身上相談などが主な内容となっている。課長クラスとのコ

ミュニケーションの内容は、船内労務事情の報告や労務関係全般が中心となっており、ついで配乗についての事務的作業に関連したものである。そして課員と交わされる内容は、配乗についての事務的側面と雑談である。

コミュニケーションが会社側と船側のいずれに主導権があるかによって、その内容に相異がある。船員の側に主導権のある場合には、個人的水準のものが増加していると言うことが出来る。

〈要請によらないもので、会社側にイニシアティブがある場合〉 最初にイニシアティブに関係なく、コミュニケーションの相手について会社側の職位と船内地位との関連についてみると、前述したとおりの傾向がここでも見られるのであり、部員が上位の労務スタッフと接触することは更に例外となっており、また課長以下

B-1-1 訪社船員の陸員との談話内容 (本社分)

1. 会社の要請無

内容(コード%)	1	21	22	23	24	25	26	27	28	31	32	33	34	35	36	4	合計
部長、次長 副部長(12人)	150 (12.5)	1 (0.1)			1 (0.1)		34 (2.8)	117 (9.8)	81 (6.8)	3 (0.3)	2 (0.2)	17 (1.4)		29 (2.4)	1 (0.1)		436 (36.3)
監督 (4人)			6 (1.5)	4 (1)	6 (1.6)		33 (8.3)	9 (2.3)	11 (2.8)	1 (0.3)	39 (9.8)	21 (5.3)		51 (12.8)		1 (0.3)	182 (45.5)
課長、課長 代理(26人)	27 (1)	4 (0.2)	17 (0.7)	1 (0.04)	14 (0.5)	4 (0.2)	151 (5.9)	165 (6.3)	107 (4.1)	2 (0.1)	21 (0.8)	25 (1)	14 (0.5)	11 (0.5)			563 (21.7)
課員 (31人)	4 (0.1)	7 (0.2)	29 (0.9)	5 (0.2)	12 (0.4)		158 (5.1)	74 (2.4)	63 (2)	1 (0.03)	1 (0.03)	1 (0.03)					355 (11.5)
合計	181	12	52	10	33	4	376	365	262	7	63	64	14	91	11	1	1,536

()内は平均件数

2. 会社の要請有

内容(コード%)	1	21	22	23	24	25	26	27	28	31	32	33	34	35	36	4	合計
部長、次長 副部長(9人)	17 (1.9)					5 (0.6)	13 (1.4)	3 (0.3)	26 (2.6)			6 (0.6)		14 (1.6)	1 (0.1)		85 (9.4)
監督 (3人)	1 (0.3)	3 (1)	1 (0.3)		2 (0.6)		17 (5.7)	2 (0.6)	1 (0.3)		4 (1.3)	3 (1)		1 (0.3)	1 (0.3)		36 (12.0)
課長、課長 代理(23人)	12 (0.5)	4 (0.1)	18 (0.8)	2 (0.1)	35 (1.6)	6 (0.4)	180 (7.9)	43 (1.9)	28 (1.2)	1 (0.04)	5 (0.2)	7 (0.3)		8 (0.3)		1 (0.04)	350 (15.2)
課員 (27人)		14 (0.5)	8 (0.3)	1 (0.04)	17 (0.6)	1 (0.04)	289 (10.7)	13 (0.4)	63 (0.5)	1 (0.04)	5 (0.2)	3 (0.1)		6 (0.3)		1 (0.04)	422 (15.6)
合計	30	21	27	3	54	12	499	61	118	2	14	19		29	2	2	893

()内は平均件数

のクラスとの接触も激減している。

社長・常務クラスのコミュニケーション内容は、会社・経営の方針に関するものと労務全般に関するものであった。部長クラスはこれらに加えて、雑談、就労体制・船内職務権限に関するものが多い。そして課長クラスでは、これらに配乗交替の事務連絡に関係したものが加わる。課員になると、会社の経営や管理の方針などの基本的態度に関連したものは減少の傾向を示し、配乗交替の事務的手続に関連のあるものは逆に増加する傾向にあり、陸上社員の職位と船内地位とはコミュニケーション内容との間に直線的な関係があることが示されている。

〈要請によらないもので、船員側にイニシアティブがある場合〉 社長・常務クラスとの接触では、船員から会社・経営の方針が話題にされることはなく、船内就労体制や船内職務権限などがすべての人によって少くとも1回はとりあげられ、労務全般についての意見交換、昇進、昇格に関する人事問題がとりあげられる。部長クラスでは労務全般、方針、雑談、就労体制問題、機関関係整備などの順序で話題がとりあげられた。課長クラスでは船内労務事情、船内労務関係全般、配乗交替の事務的作業など具体的水準の内容のものが多い。また整備、補給などの以前にはあまりとりあげられなかったきわめて実際的な船舶運航にともなう問題があげられてきており、儀礼的な挨拶を交わすことも多く行なわれている。課員クラスに見られる特色は、配乗についての事務、船内労務事情の意見交換などがその基本的な伝達内容と言える。

船員にイニシアティブのある場合には、会社の根本方針について責任者に積極的に意見を求めることは少なく、具体的実際的に実務の指針

を与えることがその中心となっている。

ロ 支 社

これについては各社の調査結果を、東京、神戸、横浜ごとにまとめて、全体的に考察を加えた。

i) 東京支社の場合、事例数が少ないが会社に内容のイニシアティブのある場合に最も頻度の高かったものは、配乗交替に伴う事務的作業に関するものであり、雇用などの人事問題、労務全般、会社の方針の順位となっている。乗組員にある場合には、労務全般の問題が最も多く取りあげられた。

ii) 神戸支社の場合、監督関係の職員と船員との接触頻度が高く、他の職員のそれに匹敵するのが特色となっている。副支店長・次長クラスはイニシアティブのある内容としては、労務全般、乗下船あいさつ等が内容であるが、乗組員からは、機関整備などの技術的問題から、営業、労務などの全般の問題などが述べられている。課長クラスとの間の情報内容は、圧倒的に配乗交替の予定通知など事務的作業関係のものが多く、賃金以外の金銭授受など、本社では少なかった船内労務管理に密着した出先機関の活動が認められた。そのほか研修会、住宅、家族など乗組員に対する教育問題および福利厚生対策が話題とされ、乗組員の側からも配乗交替、事務連絡、予防注射、健康診断、病気などの安全衛生に関するもののほか、住宅、家族などの問題が述べられることが多かった。監督クラスのコミュニケーション内容の特色は、見送りなどの儀礼的なもの、心がまえ、激励など労働意欲に関するもののほか、組合・労務についての意見、配乗交替などが中心的内容である。船員の側からの伝達内容の特色としては、儀礼的な

もの、航海運用に関係するもの、就労体制、労務全般、病気に関するものをあげることができる。

iii) 横浜支社の場合、事例数が少いので、イニシアティブとは無関係に結果を検討した。次長クラスは乗組員側から労務全般についての伝達が行なわれ、課長・課員クラスでも同様の傾向が見られるほか、配乗関係の作業がここでも多く行なわれている。

以上に見られるように、出先機関での特色は船内生活についてのより実際的な問題が提起されている。

2) 会社の訪船について

海陸間のコミュニケーションは、また陸上社員の訪船によっても行なわれ、会社からの情報伝達と船員からのそれとは、内容に特色が見られる。(表B-1-2「訪船陸員の船員との談話内容」参照)

この調査が実施された時期に行なわれた訪船でのコミュニケーションの件数は、全体として、

社長・副社長・常務取締役クラス(3人)7件、部長・副部長クラス(8人)103件(平均12.9件)、監督(3人)43件(14.3件)、課長・課長代理(18人)164件(9.1件)、課員(27人)156件(5.8件)総計466件であった。また接触の範囲は訪社の場合と同一傾向にあることが示され、コミュニケーションの相手は、パートまたは全船よりは個人を対象とする場合が、職位に関係なく圧倒的に多く、訪船による接触時間は全体的傾向として1時間前後のものが多くである。

イ 本 社

<会社側にイニシアティブがある場合> 社長クラスのコミュニケーション内容は、心がまえなどの作業意欲や態度に関するものが主であり、部長クラスのそれには訪社の場合と同一傾向のものが多く。すなわち、会社・営業の基本の方針から、見送り、あいさつなどの儀礼的訪船に至るまでが含まれている。訪社のものと相異なる点は、運航に直接の関係がある整備面の

表B-1-2 訪船陸員の船員との談話内容 (本社分)

内容(ワード)	1	21	22	23	24	25	26	27	28	31	32	33	34	35	36	4	合計
部長, 副部長 (8人)	28 (3.5)			1 (0.1)	1 (0.1)	4 (0.5)	1 (0.1)	10 (1.3)	35 (4.4)		2 (0.3)	15 (1.9)		5 (0.6)		1 (0.0)	103 (12.9)
監 督 (3人)		2 (0.7)	1 (0.3)				1 (0.3)		24 (8)		11 (2.7)	3 (1)		1 (0.3)			43 (14.3)
課長, 課長 代理 (18人)	14 (0.8)	2 (0.1)	7 (0.4)	2 (0.2)	6 (0.4)	2 (0.2)	48 (2.7)	31 (1.7)	23 (1.3)	1 (0.1)	5 (0.3)	17 (0.9)		3 (0.2)		3 (0.2)	164 (9.1)
課 員 (27人)	7 (0.3)		4 (0.2)		4 (0.1)	2 (0.1)	50 (1.9)	27 (1)	49 (1.8)		3 (0.1)	3 (0.1)				7 (0.3)	156 (5.8)
合 計	49	4	12	3	11	8	100	68	131	1	21	38		9		11	466

注) 社長, 副社長, 常務取締役3人(7件)省略する。

()内は平均件数

話題が内容となっているのであり、同じ労務問題がとりあげられても定員に関するものが含まれることが多い。課長クラスは内容が前二者よりも多岐にわたっており、儀礼的な訪船は影をひそめ、労務スタッフの第一線にある者として、労務問題の領域についても配乗人事の事務的側面のみならず、それについての希望、方針、現状説明、乗船にあたっての注意等の非事務的な内容が含まれるようになっていく。また船舶運航に関する内容にしても、航路港湾事情説明、入出港諸手続、本船スケジュール、船体・機関の整備等がやや増加し、会社側の第一線管理監督者としての態度を反映するものとなっている。

課員クラスでは、方針などの伝達が増加する傾向があり、主な内容としては配乗関係の事務的作業であり、労務全般に関係した指示や就業体制についての意見、また儀礼的内容のものがそれに次いでいる。以上を全体的に見ると、船舶の実際の運航についてのコミュニケーションが訪社の場合に比較して増加する傾向にあると言える。また監督はその職務上の性質から当然であるかも知れないが、見送り、あいさつ、雑談などの用件のほか、航海運用に関する情報を提供することが多いことが示された。

〈船員にイニシアティブがある場合〉 訪社の場合と同様に船員がイニシアティブをもつことはやや少ない。社長クラスではこの事例に相当するものは1例のみであるが、内容は営業全般に関するものであり、部長クラスでは労務関係事項の報告が行なわれたり、あいさつ程度の接触がその主なものとなっている。課長クラスを対象にした場合には、船内労務事情全般に関係したものが多く、配乗関係の事務的処理がそれに続いている。課員ではほとんど課長と同一

内容であった。

ロ 支 社

i) 東京支社

人数が少ないので明確な傾向はあられもないが、儀礼的なものが含まれている。

ii) 神戸支社

副支店長クラスでは、会社側にイニシアティブがある場合には、整備問題が伝達内容の主なものであり、乗組員側からはあいさつ程度の接触があるに過ぎない。課長クラスでは、彼らの方からはあいさつ等のほか、配乗事務関係のものがとりあげられ、乗組員の側からはとりわけ頻度の高い項目は見られなかった。課員クラスでは、乗組員側から労務全般、および航海運用に関係した話題が提供されるほかは、特にとりあげるべきものは見られなかった。監督の場合には、彼らにイニシアティブがあるときには、労務全般、会社の方針、整備、運用関係が内容となっており、乗組員の場合も方針を除いた同じ問題についての話題がとりあげられている。ここでの整備問題は機関関係が多いのであるが、これは接触対象に機関部職員が多いことに原因が求められよう。

以上に見られるように、船員の側から積極的に企業の基本的方針についての意見が開陳されることはほとんどないのであり、実際運用の面についての情報が交換されることがその大部分である。このような点から見ても、企業への一体感また忠誠心を高めるためにも何らかの方法をとるべきであろう。

3) 乗組員の会社との接触について

i) 定期船とタンカーとの接触比較

乗組員の会社関係者との接触 アンケートから、若干の量的な分析をおこなっておこう。ま

ず、船長・機関長が停泊中にどのような日数頻度で、会社関係者と接触しているかをみる。表B-1-3「乗組員の会社関係者との接触日数」のように、定期船の船長は横浜および神戸港在港中において、本社関係者の訪船はうけていないが、かなりの日数にわたって支店関係者の訪船をうけている。また、船長じしんもすくなくとも、毎航1回は本社を訪社しており、しかも支

店にはその停泊の約2分の1の日数にわたって訪社している。それにくらべて、タンカー、専用船の船長は、入渠工事の必要や訪船活動などにより、本社関係者の訪船をかなりうけており、支店からも定期船ほどではないが訪船をうけている。しかし、停泊が短かいためもあって船長は訪社の機会にめぐまれていない。

いっぽう、機関長は定期船、タンカーにかか

表B-1-3 乗組員の会社関係者との接触日数

		入港地	接 触 停 泊 日 数	会 社 の 訪 船 日 数		乗 組 員 の 訪 社 日 数		備 考	
				本 社	支 店	本 社	支 店		
船	定期船	N丸	横浜, 神戸	6	0	5	1	2	入渠工事 入渠工事, 船長交代 在港船懇談会
		M丸	"	12	0	5	4	3	
		S丸	"	9	0	4	1	8	
		T丸	"	11	0	9	1	5	
		Y丸	"	4	0	4	1	0	
	長 タンカー	Te丸	横 浜	1	0	1	0	0	2航海分, 訪船活動, 入渠工事 入渠工事 主機工事
		A丸	松山, 横浜 相生	4	3	0	1	0	
		I丸	堺	2	0	2	0	0	
		O丸	横 浜	7	0	4	1	1	
		To丸	川 崎	3	1	2	0	0	
Ta丸	横 浜	5	2	3	1	2			
機 関 長	定期船	N丸	横浜, 神戸	3	2	0	0	1	入渠工事 入渠工事
		M丸	"	9	4	0	1	0	
		S丸	"	3	0	2	1	0	
		T丸	"	6	0	3	1	3	
		Y丸	"	1	0	1	0	0	
	長 タンカー	Te丸	横 浜	3	0	2	0	0	入渠工事 入渠工事 主機工事
		A丸	松山, 横浜 相生	3	3	0	0	0	
		I丸	堺	1	1	0	0	0	
		O丸	横 浜	4	0	1	2	3	
		To丸	川 崎	4	4	0	0	0	
Ta丸	横 浜	2	0	1	1	0			

わらず、入渠工事がある場合には、本社の訪船をうけており、それ以外でも支店の訪船をうけている。しかし、その日数は船長にくらべて、ひじょうに少ない。また、機関長の訪社は、定期船ではおおむね実施されているが、タンカー船ではほとんど行なわれていないといえる。タンカー船の船長と機関長とでは、会社との接触の格差はみられない。

つぎに、表B-1-4「乗組員の会社関係者との接触態様」から、まず船長のそれをみよう。

定期船とタンカーとを比較してみよう。接触形式についてみると、定期船では自発的な船長の訪社と会社の訪船が同じ程度で多く、タンカーではとくに本船の要請による会社の訪船が多いことが特徴的である。接触者においては、定期船では支店関係者が、タンカーでは本社関係者が、多いことが特徴的である。接触内容につ

いてみると、定期船・タンカーともに、営業運航、船員労務、会社の方針の順であるが、定期船では会社にイニシアティブのある内容が多い。なお、接触日数当りの接触者数についてみると、定期船3.1人、タンカー2.5人と、大きな格差はみられない。

機関長の接触態様についてみると、接触形式について定期船では機関長の自発的な訪社の比重が高く、タンカーでは会社の自発的な訪船とそれが同じ程度になっている。接触者は、船長が支店関係者であったのにくらべ、機関長は本社関係者が非常に多く、定期船とタンカーとも同様な傾向にある。接触内容は、船長の傾向とかわらない。接触日数当りの接触者数は、定期船1.5人、タンカー2.2人である。船長にくらべ、それは定期船で2分の1、タンカーと同一水準にある。

表B-1-4 乗組員の会社関係者との接触態様

	接触日数計	接 触 形 式							接 触 者 延 数						接 触 内 容						接 触 日 数 当 り の 数						
		会社の訪船		乗組員の訪船		電話連絡			本 社		支 店		合計		会社の方針		船員労務		営業運航			合計					
		本要船の請	会社自社の発	乗組員の請	乗組員の発	乗組員	乗組員	乗組員	船員関係	技務関係	小計	船員関係	技務関係	小計	会社主体	船員主体	小計	会社主体	船員主体	小計							
船長	定期船 (5隻)	42	1	29	1	30	9	8	78	17	26	43	26	62	88	131	5	0	5	28	19	47	61	39	100	152	件/日
			1.3	37.2	1.3	38.5	11.5	10.2	100.0	18.0	19.9	32.9	19.9	47.3	67.2	100.0	8.3	0	8.3	18.4	12.5	30.9	40.1	25.7	65.8	100.0	8.1
船長	タンカー (6隻)	22	8	12	0	15	6	1	42	15	15	30	7	18	25	55	3	4	7	9	8	17	11	22	33	57	件
			18.0	28.6	0	35.7	14.3	2.4	100.0	27.3	27.3	54.6	12.7	32.7	35.4	100.0	5.3	7.0	12.3	15.8	14.0	29.8	19.3	38.6	57.6	100.0	2.5
機関長	定期船 (5隻)	22	0	13	0	24	6	2	45	11	12	23	7	4	11	34	6	0	6	7	6	13	15	15	30	49	件
			0	28.9	0	53.3	13.3	4.5	100.0	32.4	35.3	67.7	20.6	11.7	32.3	100.0	12.2	0	12.2	14.4	12.2	26.6	30.6	30.6	61.2	100.0	5.1
機関長	タンカー (6隻)	17	2	14	0	13	6	0	35	10	14	24	3	10	13	37	3	0	3	10	9	19	12	17	29	51	件
			5.7	40.0	0	37.1	17.2	0	100.0	27.0	37.8	64.8	8.7	27.0	35.2	100.0	5.9	0	5.9	19.6	17.6	37.2	23.5	33.4	56.9	100.0	2.2

ii) 船員労務関係の接触内容について
乗組員からみた会社との接触内容において、船員労務に直接に関係する接触内容にかぎって、その態様を具体的にみてみよう。

その接触内容に会社側あるいは乗組員にイニシアティブがあるなしにかかわらず、もっとも一般的で頻度の多いものは、船内労務事情の聴取・報告・相談であり、接触対象は会社では海務部長から船員課・労務課の課員および、乗組員では船長・機関長が中心になる。その中心になるものは、人間関係、モラル、労務配分、勤務評定などである。それらは、会社にとっては船内管理者の管理状況や乗組員の雰囲気のチェックにあり、乗組員にとっては管理の困難さの紹介、弁解あるいは会社の意向の打診といったところに、コミュニケーション目的がおかれているようにみえる。

乗組員からみた会社との接触内容は、大きくいって、会社からは管理課題を周知させることに重点があり、乗組員からは船内事情を報告することに重点がおかれているようである。前者においては、海務部長あるいは関係課長と船長機関長という高い次元での接触であり、かなりの時間がついやされている場合が多い。後者においては、その接触対象が部長から課員にいたる広い範囲にわたっているため、ひじょうにこまぎれの時間で接触されている。接触内容が高度なものとなるのは、やはり船長・機関長が訪社した際にみられるもので、そのイニシアティブは会社がとることとなるが、実質的には二方交通となっている。乗組員において、一般的な船内労務事情の報告といった以外に、乗組員から積極的に報告や意見あるいは要望がでてくる。その内容が、低い次元のものであっても、

その上向コミュニケーションに大きな影響をあたえるので、とくに留意すべきところである。

これらの状況をみると、会社と頻繁に接触する可能性があり、船内のコミュニケーションに大きな影響をあたえる可能性のある船長・機関長・職長が、会社との接触をどのように考えているかが、会社のアンケート調査との対比のうえでクローズアップされるようである。その点で、乗組員のアンケート調査で各船・各職において記入された内容や方法に大きな格差がみられたことは、見逃がせない事実である。したがって、会社としては乗組員に積極的に働きかけて、管理課題を提起し、船内意見を聴取する必要があるのではなかろうか。

各船の事例紹介は省略する。

以上が質問紙法による調査結果の大要である。長年の経験と管理者の工夫によって船会社のコミュニケーション管理はかなり体系的に整備されているとは言え、更に検討されることが必要であろう。

2. 国内乗船調査

a. 調査の概要

1) 調査目的

国内港間における海陸間コミュニケーションの伝達経路と、それらのコミュニケーション内容の船内における伝達経路及びコミュニケーション効果に及ぼす諸要因の分析を行なうことを目的とする。

2) 調査対象

欧州航路に就航しているA社所属のS丸乗組員

3) 調査時期及び乗船区間

昭和44年1月21日～26日、横浜一名古屋一神

戸—大阪—小樽—神戸間

4) 調査内容及び調査方法

「船内話題調査」及び船内コミュニケーションの伝達経路について、全船員を対象にして、インタビュー法による質問紙調査、観察調査によって行なった。

b. 海陸間コミュニケーションの伝達手段

海陸間コミュニケーションの伝達手段をメディアによって分類すると下記のごとくである。

〔文書によるもの〕

- 新聞、社内報などのパブリックな印刷物
- 公文書類などの利用の範囲が比較的限定されているもの
- 私信

〔人によるもの〕

- 組合関係者、職場委員の訪船
- 会社の労務関係者の訪船
- 荷役関係者、支店海運課、営業や保船関係者などの、いわゆる船務関係者の訪船
- 配乗による船員の交替
- ポートヘルパーの来船
- 他船の同職者または親しい人と逢う
- 船員の親睦クラブの訪問
- 船員の訪社
- 在港船懇談会

〔電波によるもの〕

- 短波放送
- ファックス
- テレビ

これらは、陸→海、海→陸、海陸の両方向、船員間のメディアとして機能する。上の4つの機能面によって主として用いられるメディアをあげると以下の通りである。

〔陸→海のコミュニケーション手段〕

陸→海の一方通行手段

- 新聞、社内報等
- 公文書類等
- 短波放送
- ファックス
- テレビ

〔主として陸→海の手段となるもの〕

- 組合関係者の訪船
- 労務関係者の訪船
- 船務関係者の訪船

〔海→陸のコミュニケーション手段〕

- 船員の訪社

〔海陸両方のコミュニケーション手段〕

- 在港船懇談会
- 私信

〔船員間のコミュニケーション手段〕

- 配乗による船員の交替
- ポートヘルパーの来船
- 他船の同職者等と逢う
- 船員の親睦クラブ訪問
- 私信

しかし、これらは主として行なわれている手段であるから、人をメディアとしたものなどは、海陸間相互のコミュニケーションのメディアとなっていると考えられる。

c. 情報にたいする充足度

表B-2-1 にしめすように仕事に関する情報についての充足度は低く、十分に受けとっていると答えたのは35%にすぎず、パート別にはとくに機関部に低い。

不足している情報の内容は表B-2-2のようにコミュニケーションチャンネル、教育指導に関するものが多い。

d. 船員の興味あるニュースと情報源

表B-2-3はS丸船員の興味あるニュースについて、興味ある項目と情報源をしめしている。興味ある項目として、賃金関係項目、コンテナ、新造船、経営方針や会社の業績、就労体制や定員合理化の問題があげられる。情報伝達手段としては、公文、社内報、ファックス、組合機関紙がよく利用されている。

興味あるニュースとパートとの関係は表B-2

-4のごとく、職員で関心の高かったのは経営方針、賃金であり、部員では賃金、コンテナ船、就労体制、家族のことであった。

ニュースの情報源とパートの関係を見ると、公文、社内報、ファックスは職員部員ともパートにかかわりなく情報手段としての役割を果たしている。組合機関紙や職場委員の訪船は部員にとって重要な情報源になっている。

表B-2-1 情報の充足度

	職 員			部 員				合 計
	甲	機	計	甲	機	事	計	
㊶ 十分に受けとっている	3	3	6	5	1	4	10	16
㊷ 余り充分でない	3	2	5	4	4	1	9	14
㊸ 充分でない	1	2	3	3	5	4	12	15
合 計	7	7	14	12	10	9	31	45

注) 甲板部職員には事務長、機関部職員には通信士を含む。
以後職員についてはすべてこの分類である。

表B-2-2 不足している情報

	操 船	荷 役	接 待	技 術	調 理	コ ン テ ナ ー シ ン ク ロ ン	教 育 指 導	情 報 の 遅 れ	災 害 病 気	組 合	合 計
甲板部職員(N=6)	1	2	1			3	1				8
機関部職員(N=4)		1		2		1	1				5
職員計(N=10)	1	3	1	2		4	2				13
甲板部員(N=7)		2				5	2				9
機関部員(N=7)				4			2	1	2	1	10
事務部員(N=4)			1		4						5
部員計(N=18)	0	2	1	4	4	5	4	1	2	1	24
合 計(N=28)	1	5	2	6	4	9	6	1	2	1	37

e. 下向コミュニケーション（陸→海）の船内における流れ方及び情報にたいする反応
 伝達手段が単一な情報と、伝達手段が複合された情報に分け、前者をメディアによって、文書によるもの、人によるもの、電波によるものとした。文書によるものとして、安全衛生資料、提案制度をとりあげ、人によるものとして、本

社海務部の訪船、ポートヘルパーの来船、船員交替、電波によるものとして、短波放送によるA社アワーをとりあげた。

伝達手段が複合された情報として、出港時刻の周知、船舶士構想、コンテナ船、組合のニュースをとりあげた。

安全衛生資料については、会社が単に読んで

表B-2-3 興味あるニュースと情報源

	公文	社内報・社報	会社職員の訪船	短波放送	船内放送	船員の訪社	フック等	組合機関紙等	職場委員の訪船	親睦団体機関紙	海事新聞等	船員間のインフ	私信	計
賃金(ベネフィット・ボーナス)	5	1				1	3	5	2			1		18
経営方針・会社の業績	2	2				1		1	1		2			9
就労体制・定員合理化	2		2				1		1			1		7
配乗・人事	3			1			2							6
自分の仕事	1		1							2				4
事故・海難		1									1			2
コンテナ船・新造船		3	1			2	2	1		1	1			11
居住区		1					1							2
友人・家族・スケジュール		3			3							1	3	10
一般的なニュース							2							2
計	13	11	4	1	3	4	11	7	4	3	4	3	3	71

注) 海事新聞等とは海事関係の新聞、雑誌をさす。

組合機関紙等とは、船員新聞、職員ニュース、組合ニュース等をさす。

表B-2-4 興味あるニュースとパートとの関係

	職員計			部員計				合計
	甲 N=7	機 N=6	計 N=13	甲 N=11	機 N=7	事 N=9	計 N=27	
賃金(ベネフィット・ボーナス)	1	3	4	2	2	5	9	13
経営方針・会社の業績	3	2	5	1	1	0	2	7
就労体制・定員合理化	1	1	2	2	2	0	4	6
配乗・人事	1	1	2	1	1	1	3	5
自分の仕事	2	1	3	0	0	1	1	4
事故・海難	1	0	1	0	1	0	1	2
コンテナ船・新造船	1	1	2	1	3	1	5	7
居住区	0	0	0	1	1	0	2	2
友人・家族・スケジュール	0	2	2	7	0	1	8	10
一般的なニュース	0	0	0	2	0	0	2	2
合計	10	11	21	17	11	9	37	58

もらうという目的であれば、その目的は達成されているが、これによって安全衛生教育の効果を期待しているのであれば、さらに、内容の改善、資料を材料にしたミーティングなどが必要である。

提案制度については周知されており、乗組員45名のうち10名が応募経験をもち、3名が現在、応募しようとしており、上向コミュニケーション（海→陸）としての役割は充分果している

考えられる。

本社海務部の訪船は国内ファーストポートで行なわれ、訪船する旨の連絡は訪船前日に行なわれた。出席状況は表B-2-6にしめすとおりである。「きかなかった」「知らなかった」ものが12名いるが、そのうち9名はサロンの食事時、休憩時に仲間からだいたいの話をきいている。

説明会は出席者を一カ所に集め、賃金、共同雇用制、年金問題などの海運界の一般的状況や、

表B-2-5 ニュースの情報源とパートとの関係

	公文	社内報・社報	会社職員の訪船	短波放送	船内放送	船員の訪社	フックス	組合機関紙等	職場委員の訪船	親睦団体機関紙	海事新聞等	船員間のインプ	プライベート	計
甲板部職員 (N=7)	3	2	2				1	1			1			10
機関部職員 (N=6)	1	1	1		1	2	1			1				8
職員計 (N=13)	4	3	3		1	2	2	1		1	1			18
甲板部員 (N=11)	2	1			2	2	2	2	2			2	3	18
機関部員 (N=7)	3	3	1				1	2	1	1	2	1		15
事務部員 (N=9)	2	2		1			3	2	1	1	1			13
部員計 (N=27)	7	6	1	1	2	2	6	6	4	2	3	3	3	46
合計 (N=40)	11	9	4	1	3	4	8	7	4	3	4	3	3	64

B-2-6 海務部訪船時における船員の出席状況

	甲板部		機関部		通信	事務部		計
	職員	部員	職員	部員		職員	部員	
全部きいた	3	4	5	4	0	0	2	18
全部はきかなかった	1	1	0	3	1	0	1	7
きかなかった	1	2	0	3	0	1	2	9
知らなかった	0	3	0	0	0	0	0	3
計	5	10	5	10	1	1	5	37

注) 職員2名、部員6名は船にいなかった。

社内的問題が説明され、また、会社の年頭教書がよみあげられた。海務部の話のあと質疑応答が行なわれた。

海務部労務関係者の訪船にたいする評価は好評であり、今後も行なうよう希望されている。説明会後の労務課員による船員の意見聴取がインフォーマルに行なわれているが、評価されてよい。

訪船活動はパーソナルなコミュニケーション形態をとり、船員は自分達の質問に対して直接回答が得られるということから支持されている。しかし、説明会に出席できなかった者に対する伝達には問題がある。だが、訪船活動は海務部におけるコミュニケーション対策として重要な役割を果たしていることは明らかであり、一

層の創意工夫が要求され、組織的戦略的考慮が望まれる。

ポートヘルパー、船員交替、A社アワーについては省略する。

伝達手段が複合された情報のうち、船舶士構想については45名のうち36名が知っており、(表B-2-7) その情報源は職員は親睦団体志向型で、情報を補うものとして海事関係紙などが用いられているのにたいして、部員は組合志向型で補助手段として船員間のインフォーマルな接触の場が活用されている。(表B-2-8)

船舶士構想の共鳴度及び情報源との関係は、表B-2-9、10のごとくである。

コンテナ船の認知は、表B-2-11にしめすとおりである。

表B-2-7 船舶士構想

	職 員			部 員				合 計
	甲	機	計	甲	機	事	計	
知っている	7	7	14	11	8	3	22	36
知らない	0	0	0	1	2	6	9	9
計	7	7	14	12	10	9	31	45

表B-2-8 船舶士構想の情報源

	船主協会広報誌	社内報	会社職員の訪船	組合機関紙等	職場委員の訪船	親睦団体機関誌	親睦団体の訪船	官庁等の広報誌	学校	海事関係紙等	船員間のインフォーマルな接触	計
甲板部職員(N=7)				1		2		2	1	5	1	12
機関部職員(N=7)		1		2		4			2	1		10
職員計(N=14)		1		3		6		2	3	6	1	22
甲板部員(N=10)	1	1	1	4			1		1	3	3	15
機関部員(N=8)	1	1		4	1			1		1	3	12
事務部員(N=3)				2							2	4
部員計(N=21)	2	2	1	10	1		1	1	1	4	8	31
合計(N=35)	2	3	1	13	1	6	1	3	4	10	9	53

表B-2-9 船泊士構想の共鳴度

	職 員			部 員				合 計
	甲	機	計	甲	機	事	計	
共鳴した(積極的賛成)	1	3	4	4	4	1	9	13
共鳴した(消極的賛成)	2	2	4	1	2	0	3	7
共鳴しない	4	2	6	6	2	2	10	16
計	7	7	14	11	8	3	22	36

表B-2-10 船泊士構想の情報源と共鳴度

	船主協会広報誌	社内報	会社職員への訪船	組合機関紙等	職場委員への訪船	親睦団体機関誌	親睦団体の訪船	官庁等の広報誌	学 校	海事関係紙等	オールドな接合 船員間のインフ	計	人 数 (人)
共鳴した(積極的賛成)		1		2	1	2			2	5	6	19	13
共鳴した(消極的賛成)	1	1		4		1		3	1	1		12	7
共鳴しない	1	1	1	7		3	1		1	4	3	22	16
計	2	3	1	13	1	6	1	3	4	10	9	53	36

表B-2-11 コンテナ船の認知

		減員で仕事が忙しい	仕事の内容の明確化	運 転 要 員	仕事がつまらない 荷役がなくなる	人間障害(個室孤独)	阻 害(船室不可) 陸の生活(停泊短)	事故・病気が心配	経営には良い船	船の生活は変りない	仕事が楽になる	勉強したい	計
職 員	甲板部(N=7)	2	1	2	1	1	3	1			4		15
	機関部(N=7)	1		2	1		3	1		2	1		11
	計	3	1	4	2	1	6	2		2	5		26
部 員	甲板部(N=12)	3	1		7	3	2	1				1	18
	機関部(N=10)	5		1		2	8	1		1	2	1	21
	事務部(N=9)	6	1	1		2	2		1		2		15
	計	14	2	2	7	7	12	2	1	1	4	2	54
合 計		17	3	6	9	8	18	4	1	3	9	2	80

f. 上向コミュニケーション（海→陸）の伝達手段と情報内容

上向コミュニケーション（海→陸）内容を会社にたいする希望、不満というかたちでとらえ同時に伝達手段についてみた。

船内の不満は船機長は海務部長や副部長に、サロン職員は陸勤の同職者をたより、メスルム職員は職場委員に伝達するが多い。部員は職長に伝え、職長が主任者へというフォーマルなルートを通じているものももっとも多い。また、乗り合わせたことのある職員が会社にいる場合にはインフォーマルに伝達している。船内での不満が会社に伝達されず、また、きいてくれないと判断すると、船内委員長から職場委員に、または直接、職場委員に伝達する方法をとっている。船員がもつ不満を吸いあげるルートは確立されておらず、現状では職場委員がもっとも重要な役割を担っている。

不満の具体的内容は居住環境、賃金、定員減及びそれにとりま作業条件、レクリエーション、船内の人間関係などである。

会社への希望も伝達ルートについては不満の場合とかわらず、その内容も不満と共通している。

g. 調査結果からみたコミュニケーション効果に影響する諸条件

コミュニケーションは、その目的からいって、大きく二つに分けることができる。すなわち、一つは単に周知に意味があるものであり、他は周知と同時に態度変容やプラスの評価を求めるものである。単に周知に意味があるもの場合は、具体的には「目的とする人に、正確に知らせ、理解させる」ということである。

正確に知らせるために必要な条件、あるいは

考慮すべき条件は、正確な言葉を使う、分りやすい言葉を使う、内容を正しく伝達することである。理解させる点では、正確さ、分りやすさと同時に、受け手と送り手の理解度の差が問題になる。また、目的とする人に伝えるためには、目的とする人が伝達されたコミュニケーション内容を必要に応じて、確認したり、利用できる形態がなければならない。

これらの点からみて今回の乗船調査では、文書による伝達の際に、分りにくい言葉が使われている例があり、もっとも基礎的条件が欠けている場合がみられた。また、伝達内容をあとで確認し利用できやすい形態がとられていない。

口頭で伝えられた本社海務部の話の場合、話の内容を周知させることが徹底しておらず、そのために、インフォーマルグループの中で問題点のみが強調して伝達される結果になった。

周知と同時に態度変容なり、プラスの評価を求めることを目的としたコミュニケーションの場合は、具体的には、情報を正確に目的とする人に知らせ、理解させ、その情報にたいして肯定的態度を形成させることが要求される。

態度形成を意図する場合には送り手にたいする受け手の構えが強く影響する。また、ある情報にたいするインフォーマルグループ内での反応や、インフォーマルグループにおける構えはそのグループに属している者の態度形成の要因として作用する。

このように、コミュニケーションという視点から態度形成に影響する要因としては、受け手の構え、インフォーマルグループへの所属の度合、インフォーマルグループにおけるオピニオンリーダーの意見などをあげることができる。

コミュニケーションにおいて大きな役割を果

しているインフォーマルグループは、今回の調査では、場を中心として形成されたグループと機能を中心として形成されたグループとが見られ、場を中心としたグループは食堂、スモークルーム、テレビ室、作業場所などによって形成され、多くは場によって一時的に形成されている傾向がみられた。機能を中心としたグループは、ホーリング、ゴルフなどのレクリエーションや英語学習を中心に形成されている。

船員側の構えはコミュニケーション効果に影響する。今回の海務部の話にたいする反応は、船員側の構えに問題があることを明らかにした。過去に海務部が行なったPR内容と、現実の状態とのずれは、海務部にたいする船員側の不信感の大きな原因になっている。また、技術革新の進展するなかでの船員の生活や、自分の仕事内容や地位などの変化についての不安感は非常に大きい。そのほか、船員のものごころの希望や意見を積極的に会社に吸いあげる伝達ルートがせまいために、船員→会社のコミュニケーションが少なく、船員の不満感を増大させ、会社にたいする船員の構えを否定的にする原因の一つとなっている。

C 船内コミュニケーションの実態調査

1. 調査の概要

調査目的：船内におけるパーソナルな情報とパブリックな情報に関する船員の情報入手過程と情報に対する評価および情報の目的の達成度（効果）の関係を明らかにすることを目的とする。

調査方法：乗船調査にする、インタビュー法、観察法、質問紙法。

調査対象：R丸（大阪商船三井船舶所属、オ

ーストラリヤ航路）

定員34名（自動化船）

M丸（大阪商船三井船舶所属、オーストラリヤ航路）

定員37名（機関室一部自動化）

以上R丸、M丸の乗船員全員

調査日時：R丸…43年12月4日神戸港出港～

44年2月10日四日市港入港

M丸…43年12月30日メルボルン入港時～

44年1月27日四日市入港

調査の経過：海上労研調査員2名（篠原、青木）は神戸港よりR丸に乗船し、メルボルンにて篠原はM丸に転船した。

2. 船内コミュニケーションについて

a) パーソナルコミュニケーション

1) 会社側の政策的コミュニケーション

<在港船懇談会>についてR丸

在港船懇談会（在懇）の参加対象は、原則的には職員および職長であり、各船に割り当てがあるとしても、自由参加の形式を採っている。

在懇に関するインタビューを行ない、次のような結果を得た。

在懇における最近の話題を知っているか否かについてみると、ほぼ「知らない」30%、「知っている」70%であった。「知っている」内容は、休暇問題、合理化、コンテナ船、賃金、経営状況の説明であり、その認知はほぼ正しいといえる。これら話題の情報源をみると、船内懇談会、F.A.X. ニュース、海事新聞、社内報、職場雑談、在懇出席からであった。しかし、「知っている」者の半数はその情報源を思い出すことができないところから雑談などのインフォーマルな情報源から入手している者が多いと

考えられる。それ故、政策的、管理的コミュニケーションといえども、送り手の意図したようには伝えられない可能性は十分にある。

R丸にて、内地出港直前に開催された在懇について、具体的に調べてみた。調査対象22名中、当在懇については「知らない」6名、「知っている」14名、「新規乗船にて知らない」2名であった。「知っている」者の情報源は、船内放送10人、文書5人、雑談3人で、船内放送の効果は強かった。文書による5人はいずれも職員クラスであり、同時に、船内放送にても知っていた。また「知っている」14名中、当在懇の話題を知っていた者は、わずか一航士、二航士、三航士の3名にすぎなかった。3名は共に出席者の機関長から昼食中、インフォーマル形式で話したのを聞いていた。船内懇談会にて、当在懇の内容の一部が報告されているにも拘わらず、その内容は、職員食堂の場を越えることは出来なかった。

在懇出席者が本船で内容を報告するというケースは非常にまれであり、ほとんどの乗組員はそのような報告を今までに聞いたことがないと述べている。多くは食堂、雑談などを通して知られるにすぎない。

船員の在懇に対する意見は、一方で「何はともあれ望ましい傾向である」と好意的に評価しながらも「参加する時間がない」「苦情を聞き入れてくれない」「会社側の一方的要情、説明に終る」「興味もなく必要だと思われない」「会社側に知っている人がいない」「発言するのに抵抗を感じる」「参加する者、発言する者はいつも決っている。発言しにくい」などの批判が強く示された。また提案として「各船毎にやっ

でも気軽に参加でき、参加する時間を与えてほしい」などが、多数意見であった。

2) 船内管理的コミュニケーション

R丸の船長、機関長の船内管理的コミュニケーションには、船内懇談会、自己紹介の会、安全衛生委員会、文化委員会、運動会準備委員会、主任者委員会、映写会、バスハイクなどがその手段として実施されていた。その他関係手段にはポート操練、防火訓練、船内体操も実施された。

以上の船、機長を中心とする船内活動は、各船によってかなり異っているが、R丸では、船長が意識的に実施していた。

これら船内活動のうち、船内懇談会を1つのケースとしてとりあげ、具体的に述べてみよう。
<船内懇談会>R丸

内地出港10日後、当直以外全乗組員出席のもとに、昼食後、部員食堂にて開催された。船長は開催2日前、職員食堂にて「船内懇談会」開催を提案し、決定した。当日（日曜日）の午前中、船内放送で、船内懇談会開催を伝え、さらに昼食時に再放送した。

まず船長の本船収益、管理目標（主に管理情報から）、休暇問題、コンテナ船についての報告、周知、がなされた後、一航士が議長になり休暇問題に関する討論会が始まった。

討論会は機関長の「会社の休暇決定方法」「職種別予備員率」の説明から始まった。次いで質疑応答の形式で討論が進められ、予備員率と休暇取得権利、職種別予備員率の平均化の問題が中心になった。結論的には予備員数が少ないため、現行の採用計画が変わらないかぎり、休暇の根本的問題は解決されないということであった。討議内容は休暇問題に関する乗組員のトラ

ブルケースが個人個人から提出されたが、具体的には、付加休暇買上げ、休暇中断の個人的ケース、緊急乗組員の続出、転船の変更、などであった。

以上の討論内容は一航士によってまとめられ、船長を通して海務部担当者に報告することに決った。

以上が船内懇談会の概要であるが、質疑応答の討論形式を採用してゆく際、応答者の応答能力にかなり影響されると考えられるので、懇談会の進め方や応答の仕方、議事内容の選定に一層の検討が要求される。

3) 船内の業務的コミュニケーション

船内の業務的コミュニケーションとは、船舶の運航や整備あるいは船員労務において、それら業務を遂行するための目的で、付随して発生せざるを得ないコミュニケーションをさす。船内では、食事時、当直時、当直交代時、事務室あるいは居室などの場面において、非定型であるが、随時頻繁に実施されている。このような非定型の形式でも、業務遂行のうえで障害が生じないかぎりでは、まったく問題はないようである。従来から船舶では、その上司の権威の大きさと、部下の従順さに依存し、そこにコミュニケーション阻害があったとしても、業務遂行の完遂性や生産性に問題が生じることはなかったであろう。しかし、最近では、権威的なコミュニケーションだけでは、業務遂行を円滑にはたしえなくなっていることは、いうまでもない。そこで業務的コミュニケーションの2、3の実態を紹介してみよう。

<端艇・防火操練> R丸

R丸では、12月11日、端艇操練（人員点呼、携帯品点検、船長訓示）および防火操練（持場

行動点検、携帯物件点検、通風遮断、CO₂ガス操作説明、船長訓辞）が実施された。この操練は、9日船長より一航士にたいしてその実施が提案され、10日昼食時に船長がサロン食堂において計画を発表した。10日から11日にかけて、各部主任者から職長を通じ、また当直交代時に伝達された。たとえば、甲板部の日勤者にたいしては、11日早朝に一航士が甲板長に伝え、甲板長が午前の作業前に部下につたえている。

11日13時、船内放送により端艇操練がはじまった。その際、当初の計画では、防火操練をまず実施することであったが、船長は操練開始10分前に急に操練の順序をかえたため、若干の混乱があったが、端艇操練は予定通り実施された。その後、いったん解散した後、防火操練に移ったが、乗組員のあいだで火災発生場所の確認にいきちがいがあり、混乱した。それは、当初ペイントロッカーと設定してあったものを、船長が機関室にかえたため、ふたたび混乱が生じた。予定の操練内容は一応、消化されたが、内容的には中途半端なものに終わった。操練終了後、船長は操練の講評を行なうとともに、事故報告を紹介することにより機関室火災をはじめとした事故防止の意義を強調した。

こうした操練の計画と実行に大きな食い違いが生じたことにより、乗組員のあいだでは“ブリッジはなにをやっているのか”という不満がみられ、防火操練の終るころには、ブリッジからの指示やブリッジへの報告も中断することがしばしばとなった。以上は、定型化された日常の業務ではない業務の場面において、乗組員が日常の職場、人間関係のなかで形成されてきた上司や同僚に対するほんねの態度が、表面化することとなったようである。

操練じたいの性格からいえば、操練内容がどのように設定されあるいは変更されようとも、乗組員はそれにより敏感に正確に追従していくべきであろう。また、操練じたいの目的からいえば、操練にともなう指示や報告すなわちコミュニケーションもまた、正確に敏速に実施されるべきであろう。そうした意味あいでは、まずこの操練経過が操練の意義やあり方として問われるとともに、日常の船内業務的コミュニケーションの効果のほどが問われることとなったといえよう。

＜船内連絡、各部連絡について＞

正常の船内業務を遂行するにあたってのコミュニケーションは、基本的には、フォーマルな組織を通じて実施されている。すなわち、職員相互間では当直時、当直交代時あるいは食事時に、主任者、職員間では朝食前あるいは作業開始終了時におこなわれている。また、各部連絡は食事時、当直中におこなわれている。そして、その場所は、コミュニケーション内容が単なる指示、報告といった場合には、いたるところで実施されるが、内容が調整や要請をせまられ場合には、事務室や居室で行なわれている。

そこでR丸とM丸の観察記録から、船内連絡や各部連絡の問題をさぐると、つぎのようなものがある。船機長と主任者のコミュニケーションは、船機長が主任者の職務能力を信頼し、また主任者が船機長の管理能力を補佐しえるほど、効果を上げようようである。主任者と職長とでは、それらの作業のやり方や指示方法が一致すればするほど、効果を上げるようである。職員と部員一般とでは、それらが相互に好意的であればあるほど効果を上げようようである。

日常の業務遂行のうえで、もっとも重要なコ

ミュニケーションは主任者と職長との関係であるが、両者の対立、反発関係が発生する場合、大きな混乱が生じるようである。また、職長と部員との関係では、職長が特定の部員と緊密な関係にあると、フォーマルな組織を通じてコミュニケーションしないという状況が生じて、業務遂行が阻害されるようである。そうした関係のなかに、強力なインフォーマルリーダーあるいはオピニオンリーダーが介在する場合には、それがコミュニケーション状況にあたる影響はきわめて大きく、コミュニケーション過程（主として経路）は複雑なものとなる。

日常の業務的コミュニケーションの目的と内容が、乗組員の自発性を喚起するために説得的にならざるを得ないとすれば、フォーマルな組織だけにたよる権威的コミュニケーションではその効果は期待できず、船内懇談会、主任者職長会議あるいは部内ミーティングなど協議的コミュニケーションによって補強する必要がある。協議的コミュニケーションは荷役段取り、整備段取り、入渠工事決定などにおいて、萌芽的に実施されているが、今後どのように制度的に発展させるかにかかわっているようである。

d. 一般的コミュニケーション

船内においては、会社の政策、船長の管理あるいは日常業務にかかわるコミュニケーションのほか、職場生活に迂回的ではあるが利害を及ぼす問題についても、コミュニケーションが行なわれている。それらは、コミュニケーション管理の直接対象となるものではないが、船内におけるインフォーマルなコミュニケーションあるいはオピニオンリーダーの所在を確める手段でもある。R丸とM丸の観察記録によると、一

般的コミュニケーションは、インフォーマルグループの関心領域に完全にしがっているようである。オピニオンリーダーは、会社や組合などはもとより船員生活を全般にわたって、最大限の情報を聴取している乗組員であるようであった。そこで、いくつかの一般的なコミュニケーション状況を紹介しておこう。

<海上労研の乗船調査について>

R丸の乗船調査にあたって、商船三井は11月上旬日本帰港のための航海中に船長に電報で問い合わせ、一応の確認をとるとともに、横浜港帰港時にむけて、公文を発送した。11月21日今航積荷の横浜港停泊中、船長が訪社し、会社関係者と最終的に乗船調査の受入れが決定した。11月26日、調査員は横浜港にR丸を訪れ、調査の依頼を行なった。その後船長は船内放送において、その趣旨を放送した。

R丸でのインタビュー対象者22人中、乗船調査を知った時点は、積荷の横浜港15人、最終港の神戸港6人、不明1人となっている。その情報源は、雑談がもっとも多くて、9人で、そのうちわけは職員食堂1人、事務室2人、居室その他6人となっている。その他、船内放送によるもの5人、前任者の引き継ぎ5人、公文による3人となっている。

このように、もっとも早くニュースをキャッチしたのは、公文による3人であり、その職種は一航、二航、二機であった。これは以外は、おおむね雑談あるいは引継ぎといったパーソナルな経路によってキャッチしており、公文でキャッチした者から徐々に乗組員につたえられた。こうしたパーソナルな経路によらなかった乗組員は、船内放送にたよらざるをえなかった。

なお、M丸での乗船調査は調査の進展と航海

の日程とを考慮して実施することにしていて、M丸には、会社から公文が発状されていたが、本船では行きちがいで受けとっておらず、R丸船長からM丸船長へテレックスが打たれてはじめて連絡がついた。したがって、船内では甲板部職員、無線部職員は一部は調査員の船内紹介ではじめて知ったという例外もある。甲板部員は、テレックスからの個人的なネットワークにより知りえた人が約半数であり、機関部員は船内紹介によってはじめて知った。事務部員は、職制ラインによって知らされていた。

乗船調査に関するFAXニュースの記事をR丸では2カ月後において22名のうち9名が記憶し、その内容を知っていた。M丸では、ほとんどの乗組員が読んだこともなく、また記憶にとどめていなかった。

<現実的ニュースについて>

海員組合は、11月から12月にかけて賃金改定案の大衆討議を実施していたが、R丸・M丸ともに船内大会や船内委員会で討議されていなかった。しかしこの問題についての関心は、きわめて高く、FAXニュースにおいて平均アップ額と交渉開始が報道されると、雑談の材料となっている。しかし、組合発行の原案を読んだ者は、M丸では約半数にとどまっている。しかしなかには、凌洋会に出向いてその内容説明を受けているものもいる。したがって、乗組員にとって関心の高い賃金問題であっても、組合執行部、職場委員あるいは凌洋会が、機関誌等のパブリックな手段を用いるのではなく、パーソナルな説明あるいはFAXの図式単純化などによって、はじめて注意が喚起されたようである。また、そうしたことは強い関心をもち、積極的な摂取を行なっている乗組員が、船内でその間

題が話題になればリーダーになりうるが、公式的な会議が開催されないあいだは、インフォーマルグループ内での影響にとどまっている。

b) パブリックコミュニケーション

1) 社内および組合刊行物について

うなばら（社内報）、凌洋会報（親睦団体会報）、職委報、諸組合誌など社内組合刊行物について乗組員の関心をみると、職員層は「凌洋会報」により関心を示していた。しかし両層と刊行物の関心関係は、刊行物の内容に応じてきわめて流動的にみえる。

「うなばら」に対する関心度は、特別に何かを期待しているとか、必ず心掛けて読んでいるという積極性はみられないが、人事移動欄についてはかなり注目し、特に同僚の動静についてはその関心は強かった。

凌洋会報、職委報、組合機関誌などでは、凌洋会報、職委報に関心が集中し、その他の刊行物はその影にかくれていた。

2) マスコミュニケーションについて

会社から支給される刊行物のなかで比較の利用度の高いものは、海事新聞、海上の友、海運、海員ジャーナルなどであり、一部に東洋経済、ダイヤモンドが利用されている。これらは食堂におかれているため、個人の利用度にはかなりの個人差がみられる。

船内で最も利用度の高いメディアは FAX ニュースである。これは、サロン食堂の前に掲示され、乗組員全体がよく利用しており、その内容についてかなりの満足が得られているようである。しかしニュース個々について詳しく読むかどうかは個人差による。FAX ニュースで共通の話題となったものに「ぼりばあ丸事件」「3億円強奪事件」「東大紛争」があげられるが、そ

れ以外は極めて少ない。

その他、個人的に雑誌を講読したり、積極的に知識を吸収しようとする人はきわめて少数であり、陸上のニュース不足を感じている人もまた少ない。ニュースが船員の気持を喚起させるには、余程の事件やかかわりが必要であり、このことは個人のニュースと船員生活の断絶を示しているといえる。

3) <コンテナ船について>R丸

コンテナ船についての関心は特に豪州コンテナ船が今秋から就航する折、R丸、M丸共に高まっていた。

“コンテナ船に関する最近接したニュース”では「豪州コンテナ船、今秋から就航」がズバ抜けて多く、その他「定員問題」「アメリカ丸」「ポートルリーフ制」に集中していた。これらの情報入手源は「雑談」が最も多く、「社内報」「親睦団体会報」「FAX ニュース」「船員新聞」などが次いで目立っている。

コンテナ船に関する文書情報は急速に増加してきたにも拘らず、多くの船員は、なかでも部員層では、「雑談」というパーソナルなコミュニケーション手段から情報を摂取している。

大部分の船員は、コンテナ船に乗船したいとは思っていない。コンテナ船に対する好意度を10点満点で評価した時、平均評価点は3.65というかなりネガティブな値を示した。コンテナ船に対するネガティブな評価は次のような意見に裏付けられていた。即ち「タイトスケジュールと定員が少ないことから労働過重になる」という不安が全体の50%を占め、次いで「船員の職業的魅力低下（タンカー、専用船と同じで船内生活がつまらない。停泊日数が短かく外地で遊べないなど）」が30%、その他「北

太平洋は時化する」「経験がないから不安である」「箱根丸のような突発事故に対する対応処置が確立されていない」「家族対策、特にポートルリーフ制が確立されていない」「船員生活を無視した職場である」などであった。

以上の非好意的意見は船員自身が自ら実際に確かめたものではないが、コンテナ船に関する情報入手過程から知り得たように、雑談などパーソナルな接触がこれらの意見、態度形成に強い影響を与えていることは確かである。

最後に船員はコンテナ船に残された今後の問題について、どのように考えているであろうか。船員の生の意見を示すと、「利益最優先→合理化、定員削減→船員無視という一連の客観的傾向はどこまで進み、船員はどこまで耐えられるであろうか」「魅力のなくなった船員職業のどこに代償を求めるべきか、また会社は何を与えるか」「停泊中の休暇問題、ポートルリーフ制は今後どうなるか」「食事の内容は今後ますます貧弱になるのではないか」「職務分担の変化と中高年部員層の問題」「人間疎外の問題にどのように個人々が対処したらよいか」など、実感としての不安感が表明されている。

このような不安、危機感は急速に変化しつつある職場環境、就労体制を認識し、近い将来自らもこの状況から逃れることは出来ないであろうという予期に基づいている。それ故、社内報、新聞など客観的情報を求める一方、自己の不安感を和らげるべく、雑談に割り込み、同僚も自分と同じであるという共感を得る。多くの船員のコンテナ船に対する態度の基盤はこのような影響過程を経て形成されている。

4) 休暇問題について

休暇問題は船内懇談会の中心的テーマでもあ

った。また個人個人が各自のはっきりした意見を述べることの出来る現実的な、切実な関心度の高い問題である。

休暇に関する最近接したニュースは、「協約改定」「付加休暇買上げ」に集中し、その他「休暇日数」「休暇中の呼び出し」「内地停泊中の休暇」であった。

「協約改定」に関する情報入手源は、FAX ニュース、船員新聞などが多く、「付加休暇買上げ」は船内懇談会からであった。船内懇談会で休暇問題をとりあげたことは、休暇に対する関心をかなり高める結果になった。

次に現在何が休暇問題の中心的課題であるかの間に対し、「休暇日数の増大」「休暇日数の与え方」「付加休暇の買上げ」「予備員率の低下」などが公約数的関心の対象であった。その他少数意見として「休暇補償」「会社の長期乗船要求」「休暇中の低収入」「休暇中断」などがあげられる。

船員は日頃休暇に関する情報をどこから得ているか。調査結果では、FAX ニュースが最も多く、次いで船員新聞、親睦団体会報など文書によるパブリックメイディアが中心で、以上の3情報源は全体の60%を占めている。その他、組合員の訪船、社内報、職場雑談、船内懇談会などであった。以上の結果から知りうるように、休暇に関する情報源はかなり客観的資料であり休暇に対する船員の積極性が伺える。

船員は休暇問題に対し、何を要求しているか。要求件数の多い順に示すと「休暇日数を増してほしい（付加、代償休暇を全廃しても含む）」が最も多く、次いで「予備員率と休暇取得権利の履行、休暇日数の関係を明示せよ」「休暇中の給与をアップしてほしい」「休暇中断は厳禁す

べきである」「短期乗船で有給休暇を」「協約は最低要求として守ってほしい」「休暇の最低要求日数は年間の日曜+祭日+土曜半日分」などであった。これらの要求事項は素朴であるが実感であり、予備員率に関する疑問は会社側の説明不足に基づいている。

最後に乗船期間の延長をせざるを得ない会社の苦しみに対し、「船内生活が楽しかったら、たとえば休暇権利が生じたとしても、もう一航海乗っていたい」という心情的側面も考慮すべきであろう。

3. 船内コミュニケーションとその効果

今まで述べてきた諸コミュニケーションをその効果という観点からまとめ、コミュニケーション管理の認識を整理してみよう。

a) パーソナルコミュニケーションの効果について

情報伝達的手段として人間が中心に介在して伝達されるコミュニケーションをパーソナルコミュニケーションと呼ぶならば、その効果は、情報の送り手伝達者、受け手という3者間関係に強く依存するようである。

会社の船員に対する政策的コミュニケーションの効果は船員の会社(海務部)、船内の情報の第1の受け手(ファーストリセプター)に対する態度、評価に強く依存し、最終的な受け手の情報に対する評価は、インフォーマルグループの評価と一致する方向に向かうようである。

在港船懇談会という政策的コミュニケーションの例をとるならば、その効果は海務部に対する個人の評価、船内で報告する参加者に対する態度の相乗的關係として定まってくる。効果が相乗的關係にあるということは、事実以上に過大評価されたり、過小評価されうることを意味

し、多くの場合、過小評価が顕著である。

このように人間を伝達の中心媒介手段とするパーソナルコミュニケーションでは、送り手の情報内容それ自身もさることながら、だれがどのような伝達形式を通して伝達するか、またさらに大切なことは、船内のファーストリセプターが、その情報をどのように評価し、再解釈して下に伝達するかまた個人の所属するインフォーマルグループがどのように評価するかにその効果が決定されてくるので、両課題を同時に検討すべきであろう。しかし、インフォーマルグループに対する対策は会社の直接的管理範囲を越えているので、現実的にはファーストリセプター対策をまずは重視すべきであろう。

船内管理的コミュニケーション、船内業務的コミュニケーションについても基本的には同様に考えて差しつかえがないように思われる。即ち船内の管理的、業務的コミュニケーションの効果は、情報の送り手である船内幹部、仲継的位置を占めるファーストリセプター、インフォーマルグループという三者間関係に強く依存していると考えられる。

b) パブリックコミュニケーションの効果について

情報の伝達対象を不特定多数におき、伝達手段を人でなく、文字や電波を中心に利用する情報をパブリックコミュニケーションと呼ぶ時、その効果は伝達手段の形式、情報内容の確からしさ、情報に接する度数に強く依存するようには思われる。即ち、どのような内容の情報をどのようなメディアで流せば、どれ程より多くの対象がその情報を読み、聞くことができるかに効果の問題がある。

パーソナルコミュニケーションと異なり、送

り手から受け手に直接伝達される形態が多いので、送り手は伝達内容を考慮して、何が最も適した伝達手段であるか、どのような接触形式になすべきかを先ず検討し、接触度数を最大にすることを対策の中心課題にすべきであろう。ここで注意すべきことは、受け手の送り手に対する期待と情報の内容との関係で、両者間にギャップがある時、いかにこのギャップを埋めかの技術的対策をも同時に考慮してゆくことである。

次に受け手の情報との接触は、しばしば、客観的背景（生態学的要因）に規定されてくるので、情報伝達経路の環境コントロールが効果対策と結びついてくる。しかし船内コミュニケーションの場合、実際にはパーソナルな伝達形式の混合型となることが多いので、情報内容についての知識量を多く有する者、解説する者の影響は大きく、再解釈が附加され、インフォーマルな形式を通じて個人に影響を与え、評価が決定されてゆく。

D 調査研究のまとめと今後の課題

1. 下向コミュニケーションの改善と検討

下向コミュニケーションの効果は、コミュニケーション内容のあり方にまず依存するので、コミュニケーション目的にしたがって、その内容に織込むべき情報の公開性の程度を決定するとともに、また船員の職位責任、管理能力にしたがって、そのコミュニケーションの目的の範囲を段階づけるような目的意識の高い管理を行なうべきであろう。

下向コミュニケーションの内容は、その表現方法によって解釈の差が生じることのないように、用語の整理・統一、基本例・解釈例の付記

など一段の工夫、改善が必要であろう。また、コミュニケーションの目的や内容、受け手の範囲にしたがって、その情報（公文、参考資料をとわず）を日常的に利用できるよう、保管責任者、保管場所、回覧方法、保管方法について、管理体制を確立すべきであろう。

下向コミュニケーションにおけるマスメディアの利用については、短波放送の利用度低下傾向に反して、FAX ニュースはその即時性、記録性、大衆性から利用度の向上がますます期待されるので、その効果を検討して、それらの利用目的、利用方法を改善すべきであろう。また、受け手の関心領域の拡大や職場内訓練の参考のため、ビデオコーダーや宇宙中継テレビなど新しいメディアの開発にそくしたコミュニケーション管理を、あらかじめ検討することが望ましい。

下向コミュニケーションは、所属船員の増加と頻繁な乗下船、情報の過多傾向から訪船活動と在港船懇談会、あるいは船員の訪社など、パーソナルな方法に質的な重点をおかざるをえないので、それぞれのコミュニケーションの目的と手段、それらの相互補完性を再検討すべきであろう。そして、それらのコミュニケーションが、さらに船内にコミュニケートされるよう、船内管理者が船内報告会を開くようなシステムを定型化すべきであろう。

2. 上向コミュニケーションの改善と検討

下向コミュニケーションの効果は、上向コミュニケーションの状況に密接に関連している。しかしながら、現在とられている上向コミュニケーションは未発達であって、送り手、受け手の任意性やコミュニケーション手段の未定型性から、情報が船内において閉塞状況にあるので、

船機長、職長の訪社活動や文書報告、在港船懇談会や訪船活動、あるいは職場委員や船員親睦会との接触など、船員の意見・要望・苦情を撰取するコミュニケーション管理には一段の改善が必要であろう。

上向コミュニケーションは、主として船機長、職長からの報告形式によることが多いが、送り手に個人差があって客観的判断の資料とならない場合がある。そこで送り手（船員）の職位別、内容別に受け手（会社）の接触範囲や報告の定型化、あるいは船機長、職長の訪船活動の合理化が期待される。

上向コミュニケーションの意義は、船員からの情報が会社においてどのように処理され、反映されたかを、船員が確認できるかどうかにかまわずかかっている。今後、上向コミュニケーション手段を開発するにあたっては、会社はその情報処理能力を考慮し、それらが船員にあたえるプラスマイナス要因を客観的、総合的に検討したうえで実施されるべきであろう。

3. コミュニケーション効果と海陸間信頼関係の改善

コミュニケーション効果は、なかでも海務部の管理的情報の効果は、船員の海務部にたいする評価、態度に、強く依存している。コミュニケーション効果を高めるためには、船員の評価、態度を規定している労働条件と労務管理姿勢を改善し、船員と会社との相互信頼感を醸成していかなければならない。そのためには、社内において労務管理事項が決定される場合、まず海務部が社内における役割分担を十二分に認識し、一方、他部にたいしては役割分担を十二分に認識させよう、確固たる労務管理施策をもって参画することが、船員にたいするコミュ

ニケーション管理を効果あらしめる前提である。具体的には、海務部がつねに船員の生活と意見の実態把握につとめ、船長機関長の役割行動を積極化させ、それらを集約して労務管理施策の高度化体系化を達成することが望ましい。こうした海務部の役割認識と役割行動の展望のなかで、コミュニケーション管理を位置づけて、船員との信頼関係を改善していくべきであろう。

4. ファーストリセプターのトレーニングの検討

下向コミュニケーションは、上向コミュニケーションとくに管理的コミュニケーションでは送り手と受け手との間に、中継的位置をしめる船内管理者を通しての「2段流れ」となる。たとえば、下向コミュニケーションの場合、会社コミュニケーション内容は、船内のファーストリセプター（主として、船長機関長、主任者）にコミュニケーションされ、そこでなんらかの解釈、評価が付加されて、はじめて送り手から受け手にコミュニケーションされる。したがって、管理的コミュニケーションの効果は、このファーストリセプターによって、大きく影響される。しかし、船内にはそれよりも、大きな影響力をあたえるオピニオンリーダーも存在する。

船内における管理的コミュニケーションの効果を上げるためには、その性格からオピニオンリーダーをコントロールすることはむづかしく、ファーストリセプターをコントロールする以外にない。具体的には、既存の管理者講習会で行なわれていない「リーダーシップトレーニング」が必要であり、その目的はセンシティブトレーニングを中心とした管理能力の開発にある。まず、船機長から段階的に訓練を実施

し、船内にかえり船内懇談会を活用して、船機長自身がトレーナーを兼ねながら、コミュニケーション効果をあげることが望ましい。

5. 今後に残された研究課題

今回のコミュニケーション管理の調査からえた結果を、長期的テーマである「船員の職業適応」という観点からふりかえってみると、次のような研究すべき問題や課題が残されている。以下にあげるものは、いまだちに全面的に実施できるものではないが、逐次的に積重ねのできるような組合わせで調査研究を進めることが望ましい。

(1) 調査研究の主たる対象である船員は、その職種・職位・年齢・出身地学歴などのちがいで、船員の意識・態度にはかなり大きな格差がみられる。それが、船員の供給構造や労働者としての属性が変化したことによるものかどうかを、まず解明しなければならない。そのためには、船員の労働力需給の現状と将来、船員のもつ生活要求や生活意識、あるいは船員の労使関係についての考え方などについて、調査研究を進める必要がある。

(2) 今後とも海運会社は、国際競争のはげしさと船員の供給不足のなかにあって、船舶における技術革新や合理化を推進していくだろう。そのとき、船員は環境変化にたいして、どのように適応してきたか、将来どうしていくものなのか、そのメカニズムはどのようなものを解明しなければならない。そのため、船員のモラルの変化、航海周期における欲求構造の変化、労働力の再生産構造の変化、労働意欲を動機づ

ける条件の変化、そしてそれら職場適応のメカニズムなどについて、調査研究を進めることが望ましい。

(3) しかしながら、船員は、船員職業について、現状においても、将来にかけてもかなりネガティブな態度や暗い見通しをもち、船員の定着について、かなりの支障を予測させる。そこで船員はどのような背景、動機、契機からこのような態度を形成したかを解明し、対策を講ずる必要がある。具体的には職業意識の形成過程、職業意識と定着意志の関係、船員職業の未来像と定着性向の関係などについて調査研究する必要がある。

(4) 今回の調査をより完結させるために、コミュニケーションの効果を検討すべきであろう。特に船員の意識・態度に及ぼす特定コミュニケーションの影響等、具体的にコミュニケーション効果をチェックできるような方法で、研究を進める必要がある。

(5) 今後、船内幹部は技術能力は勿論のこと、管理能力はますます要求されるであろう。そのためにはまず、船という集団に適したリーダーシップおよびその技術的側面を検討しなければならない。そして最終的には、リーダーシップトレーニングの資料に供せられることが望ましい。

(西部徹一、神田直子、篠原陽一、青木修次、藤島良雄、岸田孝弥、昭和44年度船員職業適応研究会の委託費による、船員労務におけるコミュニケーション管理に関する調査報告書の要約である)