

輸送の担い手として、一定の船腹をミニマムに保有し、低位運賃の安定輸送をはかることが、社会的責任としてもとめられた。そのためには、アジア諸国に海外進出をとげ、労務管理を徹底していくことが、経営理念の具体的な表現となっている。

## (2) 海運経営者の労務管理観

海運経営者の労務管理観は、一般経営者と同様なもので、経営の合理化や生産性向上、それを前提とした公正な配分としての賃上げ、能力開発と人員の適正配置、経済の国際化における産業別レベルの労使協調についての考え方に、なんら遜色はない。また、年功序列主義から職務能力主義への日本的な移行についても、いちおうの認識がある。しかし、労働力不足とその対策、能力開発に関する教育問題、賃金支払方法や職務給、あるいは働くことへの生きがい論の認識については、立ち遅れがみられるようである。また、単なる経営家族主義の枠をこえていない面や問題の核心を認識していない面もないわけではない。そうしたことは、海運経営者は労務管理の環境条件が、船員行政、労使関係、教育体制、職場規律など多くの面で有利に展開されてきたせいもあって、それを安住してきたからともいえる。たとえば、海運経営者が深刻な意味で、労務管理の重要さをみとめたのは、専用船化時代に入ってからのことであった。

現在、海運経営者は必要にして妥当な賃金上昇を許容しながら、船員職種の再編成を通じての経営合理化にふみだそうとしているかにみえる。しかし、そのときそれが、いままでの安定的な労務管理のシステムを大幅にかえるものであることについては、いまだ十分な認識があるようにはおも

われない。そうした状況にたいして、いままでと同じように、船員労務担当者の実務的な解決方法の提示と、海員組合の職業幹部の現実的な態度とによって、妥協的な解決がはかられていけよう。海運経営者が、それらを信頼して委任しておくには、海運企業はいまやあまりに大きな問題をかかえていることを認識すべきだろう。その過程において、どのような経営理念をより具体的に提起して、企業活動をリードしていくかが、労務管理のあり方からみて、海運経営者にいまもとめられている役割であろう。

(篠原陽一、昭和46年度船員職業適応研究会の委託費による、「船員労働の構造変化と之れにもなり労務管理の見通しに関する調査研究」報告書(上)の要約部分の転載である。)

## II-2 船員の労務管理に対する意識・態度

### 目 次

|   |           |    |
|---|-----------|----|
| A | 調査の目的と方法  | 73 |
| B | 社会的態度得点   | 73 |
| C | 職場の問題について | 73 |
| D | 人事の問題について | 73 |
| E | 労使の問題について | 74 |
| F | 姿勢の問題について | 75 |

|                   |    |
|-------------------|----|
| G 管理の問題について ..... | 75 |
| H 若干の結論 .....     | 76 |

## A 調査の目的と方法

昨年度の意識調査の結果、船員は労務問題の解決について、海運企業の労務管理に多くの期待をかけていることがあきらかとなった。そこで、今年度は海運企業が労務管理を改善していくにあたって状況資料を提供するため、船員労務問題に関する意識調査をおこなった。

調査対象として、中核6社の予備船員および外労協3社の乗組員を選択した。有効資料は、中核6社船員670人、外労協3社船員248人であった。なお、調査時期は、1971年2～3月である。

## B 社会的態度得点

船員の労務管理に関する意識・態度を具体的に把握するために、昨年度と同様に社会的態度についての一般質問(10問形式)をおこなった。その平均得点は、昨年度と同様に理論平均得点に近く、船員全体に特段の偏りがないことがしめされた。昨年から今年にかけての質問紙のあいだにおいて、平均得点に有意差があるので、今後詳細な検討が必要である。会社別、職名別の平均得点は昨年度と同様な傾向にあった。6社と3社の比較において有意な差があり、6社の平均得点が高かった。出身地別では、有意な差はなかった。ただ、入社年別には、勤続年数の長い船員から短い船員にかけて、平均得点が低下する傾向にあり、昭和30年入社を前後にして、船員の社会的態度になんらかの代代的な断層があるようである。

## C 職場の問題について

(1) 船内仕事配分 船員は仕事配分を公平におこなわれているとはみていない。職員は部員にくらべ、また甲職は機職にくらべ、不公平とみる傾向がよい。

(2) 長期乗船を希望する船 船員は、人間関係が良い船に長期乗船したいとしている。大企業船員は、内航船員や漁船員のように、収入や設備の良い船を選択していない。

(3) 船内意見の伝達程度 過半の船員は、なんらかの形で船内意見を、会社につたえているとしているが、他の過半の船員は、意見をいわないか、つたえる機会がないとしている。会社別によって、伝達程度に傾向差がみられる。

(4) 職場における態度 船員は、積極的議論がおこなわれる活気ある職場づくりよりは、事をあらだてず秩序を重んずる明るい職場づくりをのぞんでいる。船員は、船舶を労働の場とともに生活の場とみている。

(5) 船長への期待機能 船員は、船長に職務を遂行していくにあたっての機能(P)よりも組織を維持していくにあたっての機能(M)を、船長が重視するように期待している。船長の地位に近い船員はP機能を、遠い船員はM機能を、相対的に重視している。

(6) 労働災害の原因の見方 船員は労働災害の原因を、主として本人の不注意、疲労の蓄積不安全作業によるとみている。また、船員の行動による原因と、企業の責任による原因とを、同程度に選択している。

## D 人事の問題について

(1) 自己選択の配乗方法 船員は、技術革新の船毎のちがいを前提にして、自己の都合で乗りたい船を選択するシステムについて、ひじょうに賛成している。なお、昨年度は、会社がおこなう能力階層別配乗システムには、ひじょうな反対があった。

(2) 有給休暇のメリット制 船員は、所定の乗船期間より長く乗ることによって、有給休暇に割増がつく制度について、ひじょうに賛成している。その傾向は、会社別でも居住地別でも、差異はない。

(3) 昇進基準 船員は職位昇進について、昨年度と同様に、能力重視をえらんでいる。ただ職員にくらべて部員の勤続重視は、かなりつよい。

(4) 職種再編成の受止め方 船員のかなり多数は、船舶士員構想をはじめとした船員職種の再編成を、仕方のない問題としてとらえている。この諦観的な態度が支配的ではあるが、肯定的な態度より否定的な態度の方がよりつよい。会社別・職名別・年齢別・得点別に、かなりの差異がみられる。

(5) 高能率高賃金の見通し 船員は、少数精鋭の船員労務システムのもとで、高能率高賃金の実現するかどうかに、大きな疑問をいだいている。高得点群（親会社）船員は、それを実現するとみており、ぎゃくに低得点群（親組合）は、それが実現しないとみている。

(6) 将来の職種への適応 船員は、職種再編成にもなる新しい職種に適応できない船員がでると予想している。また、船員はそうした新しい職種に適応できるかどうかについて、かなりの不安をもっている。それに自信を持つ船員は、約

30%にしかすぎない。なお、職員は部員にくらべて、将来への自信をひじょうにもっている。

(7) 社内教育の効果 船員は、新入社員教育、中堅部員教育、船内管理者教育について、仕事遂行、仕事興味、向上意欲、人間関係のうえで非受講船員もふくめ、船内職場において教育の効果があがっているとしている。ただ、甲機融通教育については、非受講船員から効果のなさが指摘されている。

## E 労使の問題について

(1) 船内不満の申し出相手 主任者は、船長を、一般職員は船内委員長を、職長は船内委員長と職場委員を、一般部員は職長を申し出相手としている。職員と職長が、船長や主任者よりも、組合機関を申し出相手としていることが、特徴的である。

(2) 職場委員への期待 船員は、職場委員が会社にたいして、対立的姿勢をさけながら、企業組合員の利益を守ってほしいと期待している。また、組合にたいしては、組合の力をバックにして、企業別問題の解決に専念してほしいとしている。

(3) 労使関係観 過半の船員は、労使関係は対立関係にあるとみている。会社別にはかなりの差異がみられるし、6社は3社にくらべ対立関係にあるとはしていない。勤続年数の短い船員ほど、対立関係だとみている。

(4) 休暇増大の交渉形式への態度 船員は休暇増大にあたって、各社交渉の形式によって解決していくことに期待をかけているが、中央交渉による解決にも期待をつないでいる。各社別には、

かなりの差異がみられる。

(5) 賃上げ要求額の根拠 船員は、賃上げ要求額を決定していくにあたって、おおむね生活実態を根拠にしているが、経済成長率や支払能力についても軽視していない。会社別には、傾向の差がある。既婚者や低得点群は生活実態、高得点群は支払能力を、要求根拠によりえらんでいる。

## F 姿勢の問題について

(1) 船員労務管理への陸員参加 船員は、陸上の船員労務管理部門に、陸員の参加をおおむね賛成しているが、警戒的でないわけではない。

(2) 企業への関与意識 船員は、企業とのかかわりあいについて、会社のおかげでやっているという忠誠就労型と、生きるためには仕方がないという不満定着型が多い。出身地別にみると都市出身者に忠誠就労型が多い。高得点群は忠誠就労型、低得点群は不満定着型が多い。

(3) 経営理念の認知 船員は、経営者がかかせる経営理念(スローガン)のなかで、「労使協調して生産性向上させよう」が、かなり多く認知されている。ただ、船員が一方的に努力を要請されるようなスローガンは、あまり認知されていない。

(4) 企業競争意識 船員は、労働条件との関連において、自社と他社との競争を大いに意識している。会社別・入社年別・得点群別に、かなり傾向差がある。

(5) 年間臨給の解決方法 過半の船員は、年間臨給の企業別解決方法について、団体交渉で解決しないときにストライキもやむをえないという団交重視型を、かなりえらんでいる。スト回避

型もすくなくない。3者委任型やスト決行型はすくなくない。

## G 管理の問題について

(1) 労務問題への関心 船員は、現在から将来にかけての労務問題のなかで、賃金問題、船舶の安全対策、将来の船員のあり方、中高年問題・休暇問題に、つよい関心をしめしている。船員の船舶の安全対策への関心は、ひじょうにたかいが、船員の関心がやはり直接的な労働条件に集中している。

(2) 自社の労務管理の現状評価 船員は、自社の労務管理のなかで、労働安全衛生対策やレクリエーション対策については肯定的な評価をしており、船内要望の処理、船内設備の改善、海陸コミュニケーションについては、否定的な評価をしている。会社別によって、大きな差異がある。

(3) 労務問題への不安感 過半の船員は、労務問題について何らかの不安感をいだいている。その具体的な内容は、職員では定員合理化にともなう船内職務の進め方、上司と部下との指導のあり方、パート間の職務と収入のアンバランス、部員では年令的ギャップ感、停泊中の人員配置、将来の船員のあり方などである。

(4) 船員労働の特殊性の緩和策 船員は、緩和策として賃金の追加、休暇の増加、老後安定などをえらんでいる。それら直接的な労働条件以外の緩和策は、あまりえらばれていない。なお、既婚者は老後安定、未婚者は船内生活の改善への期待を、つよくもっている。

(5) 自社労務管理への改善意見 船員は、自社の労務管理について具体的な改善意見をもっ

ているが、企業ごとに労務管理の態様のことなるにたがって、その改善意見もかなりことなってくる。とはいえ、共通した意見も、ひじょうに多い。

## H 若干の結論

### (1) 船員職種の再編成と船員の職場態度

船員は、職種再編成を諦観的ないしは否定的に受け止めており、新しい職種に適應できない船員が発生することを予想し、かつ新しい職種に適應できるかどうかについて、かなり不安をいदैていることがあきらかとなった。そのいっぽう、甲機職種の融通教育が進んでいる企業では、その船員はがいて肯定的な態度をもちつつある。しかし職種再編成が現実の問題として提示され、それが雇用問題にかかわっていることに發展するようなときには、海運企業は船員から相当な抵抗がでるものと予想しなければならないだろう。

船員職種の再編成は、単に職種の統廃合にとどまらず、労務管理のあらゆる側面に影響をあたえその管理技法に一定の漸進をもとめるであろう。その一つとして、船員集団と職場態度の関連にたぎっていえば、船員は集団主義的な就労体制と、職場の二重性格からくる生活機能の維持とに影響されて、相互依存的な職場態度をもっている。職種の再編成にもなる少数定員化は、船員の能力發揮の極大化を促進するので、船員集団は常時、緊張した状態のもとにおかれるであろう。そのとき、船員は生活機能が消失していないもとで、現在の微温的な職場態度を払拭して、能力主義的な態度になりきるかどうか。その問題は制度的な管理技術のみでは解決しえないものであり、その点か

ら海運企業は大きな問題をかかえることとなる。

(2) 少数定員化と船内生活機能 少数定員化は、船内職場における人間性疎外状況をうみだすばかりでなく、船内過疎化状況をもたらすかもしれない。すなわち、船内が社会的な意味での生活機能を保持できなくなるのではなからうか。にもかかわらず、船舶が比較的長期にわたって航海せざるをえないので、職場の二重性格は消失しないであろう。現在のところ、船員は船内管理者に生活機能の調整的な役割を期待しており、そのことによって職場秩序が維持されてきた。少数定員化のもとでは、船内管理者にいままでと同じように調整的な役割を期待できるかどうか疑問なしとしない。また、船内管理者が生活機能の維持のためになしうる能力を、いま以上にないうるかも疑問がある。

少数定員化にもなって、船舶という職場が小社会としての生活機能を維持することがむづかしいと判断すれば、船内管理者に調整的な役割を期待せず、また船員にも船内には生活機能はないものと諦観させるような配乗システムを考えざるをえないであろう。それは、職場砂漠であるもとにも船内過疎化以外のなにもものでもないが、配乗システム以外の補償措置をとることにより、船員労務にきびしい能力主義管理を導入できるかもしれない。それは同時に、船舶運航の自己完結的なシステムを大幅に修正することを余儀なくされるであろうから、かなり大きな設備投資や管理費用を必要とすることになる。

(3) 船員労務の特殊性と管理原則 海運企業は、職種再編成問題との結びつきにおいて、労働条件管理についても能力主義化をたどろう。船

員は、賃金体系について職務給化、定昇の経営者配分、昇進の能力基準など能力主義的な志向をしめしている。そのいっぽう、賃上げ額を生活実態からひきだし、また高能率賃金というスローガンは実現しないとみているなど、現実問題としては能力主義的な傾向に否定的な態度にある。このような矛盾した傾向にあるが、海運企業が労働条件を向上させていくなかで、能力主義的な管理をうちだすならば、船員はそれを受け止める予備的な態度をいまずでにもっているといえよう。そのためは、能力主義管理の出発点である船員個人や船員集団のアウトプットを、客観的に測定する方法を開発しなければならないだろう。

船員が船員であるかぎり、家庭生活から切り離されるところから、海運企業は船員労務管理においてこのことにたいするなんらかの措置を、陸上企業とはことなつて制度的な与件としてとることをもとめられてきた。とはいえ、その管理は2次の付加的なものであるが、船員が一般的な労務問題と特殊な労務問題を区分して考えておらずしかもその解決対策も同様なものとみなしているかぎり、海運企業はその問題の取り組みをより困難なものとしてさせている。ただ、労務管理の日常業務において、船員のいわば離家庭性の問題に悪い影響を及ぼすようなことだけは、さけていかなければならないだろう。

#### (4) 海運労使関係の流動化と船員の関与意識

船員は、一般的な労使関係レベルでは労使対立はさけられないとしながらも、企業別労使関係が労使協調となることに否定的ではない。そして、企業主義的な志向は、各社交渉において労働条件が改善されていくかぎり、今後とも助長されてい

くだろう。この意識状況は、現在における海運労使関係の産業別統一と企業別分断の対立状況が、中核6社船員においては後者の志向がいちおう表面化するかたちで、正直に反映しているといえなくはない。海運集約以前の船員の労使関係への関与意識は、海運企業にも海員組合にも同程度にコミットする二重忠誠型であったが、海運集約以降、企業別交渉が定着し、それを重視する傾向がでるにしがって、船員の企業意識は助長されて、企業忠誠組合動揺型に移行していった。

中核6社の船員が、企業主義的な志向をもち、企業忠誠組合動揺型となったとしても、そのことによって企業を全面的に信頼しているわけではなく、ことに具体的な労働条件が企業内において飛躍的に改善されるとは思っていない。したがって、海運企業が積極的に企業主義的な管理を打ち出していけば、船員はそれを呼応しうる意識の準備はととのっているといえるし、ぎゃくに海員組合が産業別組織を労使対立的なものとして位置づけて、運動をあらためて発展させるならば、船員はそれに結集される意識状況にあるといえる。それら矛盾した意識状況の具体的な表現として、職場委員が海運企業と海員組合と現場船員とのそれぞれの中間項となって、一面では労使対立的な、他面では労使協調的な、また一面で産業別的な、他面では企業内的な行動を、複層的にとることによくしめられている。そして、いままでの海運労使関係は、職場委員をめぐって一時的な混乱があったとしても、いちおうの安定化をたどってきた。したがって、海運企業と海員組合がそれぞれ、みずからの利害にもとづく政策行動をつよく打ち出せば今後、船員の労使関係への関与意識は大きく流動

化するにちがいない。

(篠原陽一，昭和46年度船員職業適応研究会の委託費による，「船員労働の構造変化と之れにもなる労務管理の見通しに関する調査研究」報告書(上)の要約部分の転載である。)

## II-3 最近の船内生活とその作業

### —M0 船乗船調査より—

#### 目 次

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| A 調査の概要 .....               | 78 |
| B 船内生活の構造と変化 .....          | 82 |
| C 船内作業の構造と変化 .....          | 87 |
| D 航海経過にともなう<br>諸機能の変化 ..... | 96 |

#### b, 対象船の主要目

|          | A U 丸                             | G A 丸                           |
|----------|-----------------------------------|---------------------------------|
| 建造年月日    | 44年12月18日                         | 45年8月12日                        |
| 総トン数     | 24,044 T                          | 117,503.6 T                     |
| 船種       | コンテナ船                             | 油槽船                             |
| 船級       | NK-M0取得                           | NK-M0取得                         |
| 主機連続最大出力 | 34,200 P.S × 103 r.p.m<br>(ディーゼル) | 36,000 P.S × 93 r.p.m<br>(タービン) |

## A 調査の概要

### 1. Mゼロ船乗船調査の目的

本調査は船員諸設備の自動化，乗組員の少定員化に伴う労働実態の変化をMゼロ船というケースから，量的，質的にとらえることを主たる目的として実施された。また同時に，45年度のコンテナ船乗船調査をうけて，作業構造の変化に伴う船内生活の変化，航海経過に伴う生理的機能の変化等も併せて調査した。

なお本調査報告は，従来の船内作業，船内生活に対する見方(方法)を認めながらも，新たな視点から見直そうとする試みの性格が強く，この意味では今後の継続的調査が望まれる。特に作業構造の変化を質的にとらえる試みは今後に期待するところが多い。

### 2. 調査の対象

#### a, 調査対象船と調査期間

AU丸—1970年10月 3日～同年12月4日

GA丸—1971年 6月25日～同年 8月2日