第　1　篇

船内における人間関係に関する調査研究報告

1

船員の職制上の地位とモラールについて

目　　次

1. ま え が き…… 2
2. 職種別モラール水準…… 3
3. 職制上の地位とモラール水準…… 4
4. 項目別にみたモラール…… 6
5. 項目別にみた職制上の地位とモラール…… 8

1. ま え が き

船員のモラールについては，前号および前々号の「船内における人間関係に関する調査研究報告」において報告したところであるが，ここでは，船員のモラールを職種別に検討して，船内における職制の面から，問題を考察してみることとする。

調査対象となったものは数社の代表的大経営の 14 隻である。

調査方法は，前号（海上労働調査報告第 10 集—海上労働科学研究会資料第 4 号）P. 38 に掲載し

表1—1 A　　船員の職種別モラール水準（職員）

職　名	人　員	経　営	上　司	同　僚	仕　事	組　合	計
船　長	8	0.75	1.88	2.25	1.25	− 1.50	4.63
一　航	9	0	1.78	1.00	− 0.89	− 0.33	1.56
二　航	12	− 1.17	0.99	− 0.17	− 1.91	− 0.36	− 2.62
三　航	14	− 1.79	0	− 0.29	− 1.60	− 0.07	− 3.75
航 海 士	35	− 1.11	0.74	0.09	− 1.51	− 0.23	− 2.02
機　長	9	1.00	2.11	3.34	0.33	− 0.67	6.11
一　機	10	0.70	1.70	0.60	− 0.60	− 0.40	2.00
二　機	15	− 0.13	1.33	0.40	− 1.07	0.67	1.20
三　機	21	− 0.33	0.86	0.19	− 1.59	0.19	− 0.68
機 関 士	46	− 0.04	1.20	0.35	− 1.21	0.22	0.52
通 信 長	6	− 0.17	0.67	1.00	0.67	0.17	2.34
二　通	7	0.14	2.50	1.38	0.13	− 0.75	3.40
三　通	10	0.20	2.44	1.00	− 0.25	− 1.11	2.28
通 長 士	23	0.09	2.00	1.13	0.14	− 0.65	2.71
事 務 長	13	− 0.23	1.23	0	0.08	− 1.54	− 0.46
事 務 員	10	− 0.80	1.50	0.40	− 1.60	− 0.30	− 0.80
事務長員	23	− 0.48	1.35	0.17	− 0.65	− 1.00	− 0.61
船　医	7	0.35	2.38	1.00	1.28	− 0.72	4.29
職　員	151	− 0.27	1.43	0.69	− 0.66	− 0.39	0.80

た[A]調査表によった。

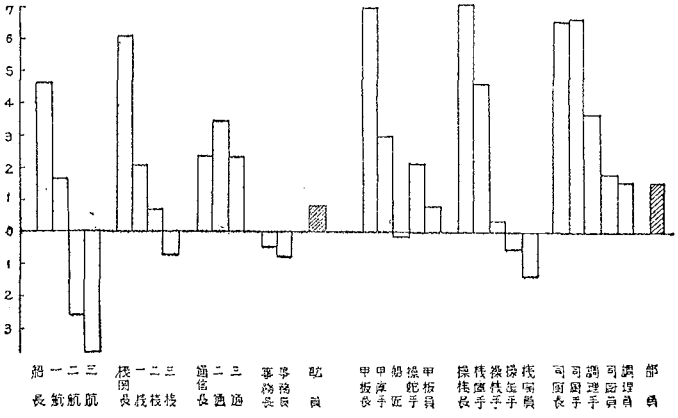
表1—1 B　　船員の職種別モラール水準（部員）

職名	人員	経営	上司	同僚	仕事	組合	計
甲板長	12	0.75	2.75	2.24	0.67	0.50	6.91
甲庫手	12	− 0.57	1.08	1.92	0.17	0.33	2.93
船匠	13	− 0.62	0.92	1.08	− 0.77	− 0.77	− 0.16
操舵手	39	0.03	1.17	1.20	− 0.18	− 0.10	2.12
甲板員	90	− 0.36	0.56	1.02	− 1.07	0.53	0.68
（不明）	(1)						
甲板部	167	− 0.24	0.85	1.19	− 0.62	0.26	1.44
操機長	9	0.34	1.78	2.78	0.33	1.78	7.01
機庫手	8	− 0.25	2.00	1.12	0	1.25	4.62
操機手	39	− 1.20	1.28	0.77	− 0.87	0.28	0.26
操缶手	16	− 1.37	1.06	− 0.38	− 0.63	0.75	− 0.57
機関員	42	− 0.86	0.36	0.16	− 1.43	0.41	− 1.36
（不明）	(3)						
機関部	117	− 0.94	0.98	0.56	− 0.87	0.62	0.29
司厨長	10	1.20	2.60	2.50	1.20	− 1.00	6.50
調理手	15	− 0.53	1.80	2.20	0	0.13	3.60
司厨手	7	1.57	2.57	2.28	− 0.29	0.43	6.56
調理員	17	0.94	1.06	0.47	− 0.65	− 0.35	1.47
司厨員	35	0.71	0.69	0.46	− 0.63	0.52	1.75
（不明）	(3)						
事務部	87	0.67	1.35	1.16	− 0.26	0.06	2.98
部員	371	− 0.25	1.00	0.99	− 0.61	0.33	1.46
	(不明 8)						
合計	530	− 0.23	1.11	0.90	− 0.63	0.12	1.27

2. 職種別モラール水準

船員のモラール水準を職種別にみると表 1—1 A，B の通りである。ここでは対経営，対上司，対

図1-1　職種別モラール水準

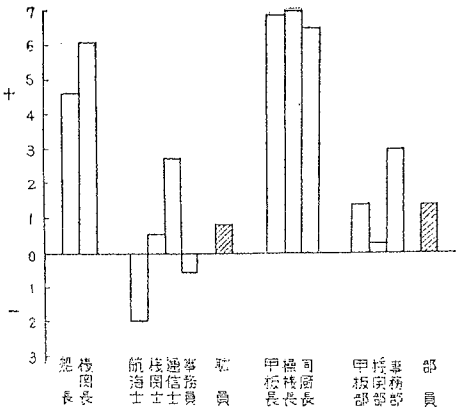


同僚，対仕事，対組合の5項目についてみる。

これをわかり易くモラールの合計得点について図示すると図 1—1 の通りである。

ここで注目されるのは，職員のモラールの方が部員のモラールより低いことである。一般にホワイト・カラーの方がブルー・カラーよりもモラール水準が高いのが普通である。しかもかなり大きな差がみとめられている。ところが，船員ではこのように逆になっていてたいへん不安定な形である。

図1-2　グループ別モラール水準



それでは，職種別にどのグループに問題があるかを検討してみよう。

船内のトップ・リーダーである船長のモラールをみると，機関長よりも低い。更に甲板長，操機長，司厨長等の職長と比べても，かなり低くなっている。船長のモラールが職長のモラールよりも低いということは，船舶の運航管理の上で検討を要する大きな意味をもっている。

職員の中では，航海士のモラールがもっとも低くてネガティブになっており，事務員がこれに次いでいる。機関士はややポジティブであり，通信士のモラールがもっとも高い値を示している。

船の運航の上で，航海，荷役等もっとも重要な部面を受けもっている航海士のモラールが，このようにいちじるしく低いことは考えさせられる事実である。モラール水準を，労働の負担とそれにむくいられるものに対する満足の程度のインデックスと考えるならば，航海士の場合そのアンバランスをもっとも痛感しているグループであるといってよいであろう。

船のロテーションと荷役に追い廻わされて，自律的な行動の範囲がせばめられている職種ほど，モラールが低いことを示している。

部員では，職長はもっとも高いモラール水準を示しており，三職長の間に大差はみとめられない。

各部のモラールを比較すると，機関部がもっとも低く，甲板部が中間に位し，事務部がもっとも高い。ここでも，他律的な傾向の強い作業にしたがうグループほど，モラール水準が低くなっている傾向がみとめられる。

3. 職制上の地位とモラール水準

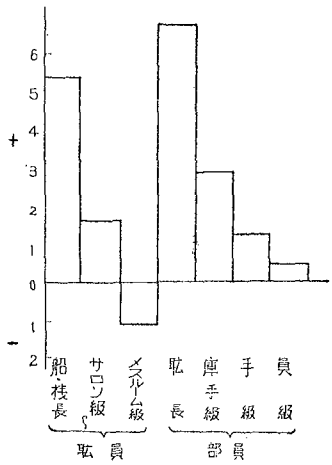
船内における職制の順位にしたがって，モラール水準を比較してみると図 1—3 の通りとなる。

職員のモラール水準が部員に比べてかなり低いことは，すでに述べたところであるが，図でみるように，異常な形を示している。本来ならば，船長，機関長のモラール水準をトップとして，順次に低くなって行くべきものであろう。この図をみていると，船内におけるモラールは部員によって支えら

れているのではないかと疑いたくなる。

船長，機関長のモラール水準が職長のそれに比べて低いことはすでに述べたところであるが，これに次ぐ指導的立場にあるサロン級職員のモラールも低く，メスルーム級職員に至っては，いちじるしく低いことが注目される。メスルームの職員といえば，船内における基幹労働力ともいうべき立場にあるが，このようなモラール水準の低さは，大いに問題とすべきである。

図1-3　職制とモラール水準

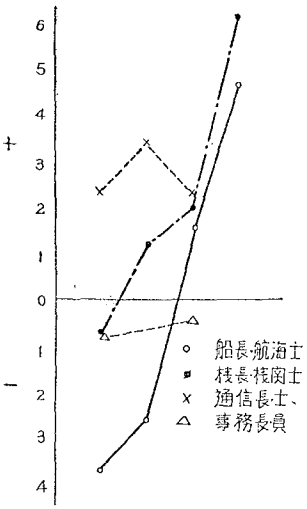


部員におけるモラールは，大体において正常な形をしているといってよいであろう。

次に各グループについて，職制上の地位が上るにつれて，モラールがどのように変化するかをみよう。

図 1—4A は職員について示したものである。航海士においては，三等航海士がもっとも低く，二等航海士に至ってやや向上するが，その差は小さい。一等航海士に至るに及んで急上昇し，これが船長までつづいている。三等航海士と二等航海士とでは，職務内容にほとんど差がないが，一等航海士となると管理的な面が多くなり，船長になると一層その傾向がつよくなるためと考えられる。

図1-4A
職制上の地位向上にともなうモラールの変化
（職員）



機関士にあっては，航海士の場合と同様に三等機関士から二等機関士のところで，モラールの上昇を示すが，二等機関士から一等機関士に至るところで，その上昇傾向がにぶっていることは，航海士の場合とちがうところである。機関士の場合は，航海士の場合ほど職務内容の変化がないためであろう。しかし，一等機関士から機関長になるところでは，急上昇を示し，機関長のモラールは船長の水準をこえている。

通信長士にあっては，三等通信士のモラールは，航海士，機関士に比べてはるかに高く，二等通信士において更に上昇しているが，通信長に至って低下するという特異な形を示している。これは後で述べるように，上司に対するモラールがいちじるしく低下するためである。

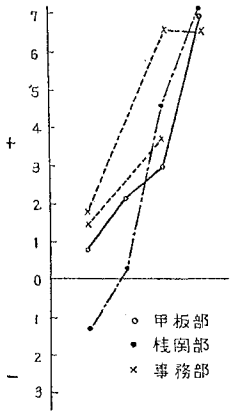
事務長・員のモラールについては，事務員の時代は三等機関士とほぼ同水準にあるが，事務長になってもわずかに上昇を示す程度で，ほとんど大差がない。経営および仕事に対しては，モラールが上

昇しているが，上司，同僚，組合等に対するモラールが低下するためであることは後で述べる通りである。

ここで興味ぶかいことは，三等航海士，三等機関士，三等通信士のモラールの差が大きいが，一等航海士，一等機関士，通信長ではほぼ同一水準に集中することである。事務長だけはこれらとはなれて低いモラール水準のところにいる。

図 1—4B は部員について，職制上の地位の向上にともなうモラールの変化をみたものである。

図1-4B
職制上の地位の向上にともなうモラールの変化
（部員）



甲板部員にあっては，甲板員，操舵手，甲庫手と順調にモラールが上昇し，甲板長に至って急上昇している。ここで問題となるのは船匠である。船匠は図でみるようにモラール水準がいちじるしく低くネガティブである。作業系列はもちろんのこと職制上も船匠は甲板部の一連の系列からはなれて孤立している姿がありありとみられる。研究を要する問題である。船匠はパーソナリティ調査の結果（船員のパーソナリティについて参照）および傷病率等の面からも，甲板部中における特異な存在である。採用，職務内容，昇進等甲板部員の系列へくみこむための処置が心要であろう。

機関部員にあっては，機関員，操缶手，操機手とモラールは上昇しているが，その水準は低い。ところが，機庫手になると一挙に甲庫手をはるかに上廻る水準に達する。航海当直からの解放によるものであろうか。操機長に至って更に上昇し，三職長の中最高水準を示す。

事務部員にあっては，調理員から調理手になって，モラールはかなり上昇している。司厨員から司厨手のところでは，この上昇傾向は更にいちじるしいものがある。ところが，司厨手から司厨長のところでは全然上昇しない。これは後で述べるように，経営および組合に対するモラールがここで低下しているためである。

4. 項目別にみたモラール

経営，上司，同僚，仕事，組合に対するモラールのプロフィルをつくってみると図 1—5 の通りである。

図 1—5A は職員と部員の比較をしたものである。経営に対しては意外に低く，職員と部員で差がない。ホワイト・カラーはブルー・カラーに比べてはるかにモラールが高い一般の例と比べると非常に特異である。

上司に対しては5項目の中でもっとも高く，職員の方がモラールが高い。同僚に対しては，上司に対するよりやや低い。そして逆に部員の方がモラールが高い。仕事に対しては，職員，部員とも5項目中もっともネガティブで差がない。自分の仕事に対するモラールがこのように低いのは注目に値す

る。組合に対しては全体として経営，に対するよりもポジティブである。部員はポジティブであるが職員はネガティブで，その差はかなりはっきりしている。

船長と機関長について，モラールのプロフィールをみると図 1—5B の通りである。経営，上司とも機関長のモラールがやや高い。同僚に対しては機関長のモラールは非常に高く，船内における女房役の立場をよくあらわしている。仕事に対しては，船長の方がモラールが高い。組合に対しては，両方ともネガティブであるが，機関長の方がモラールが高くなっている。

航海士，機関士，通信長士，事務長員について同様にしてみると図 1—5C の通りとなる。経営に

図1-5A　項目別モラール　職員と部員

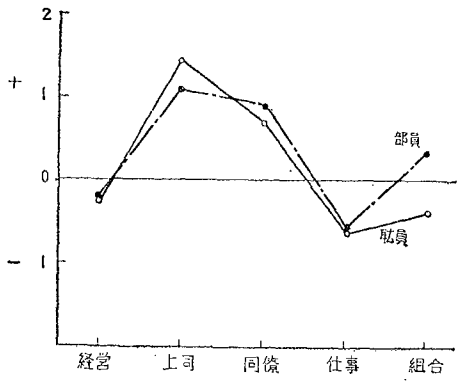


図1-5B　項目別モラール　船長と機関長

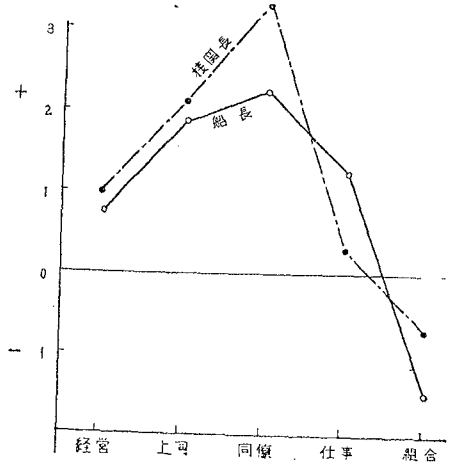


図1-5C　項目別モラール　職員

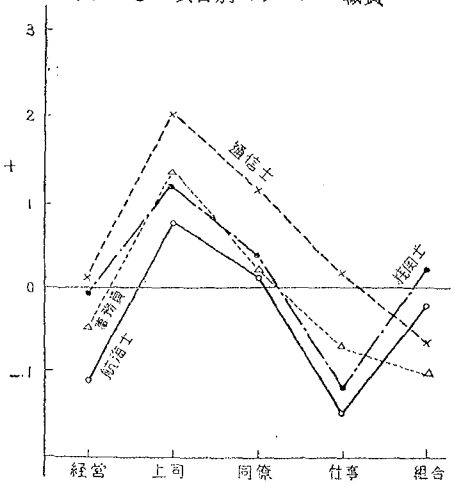
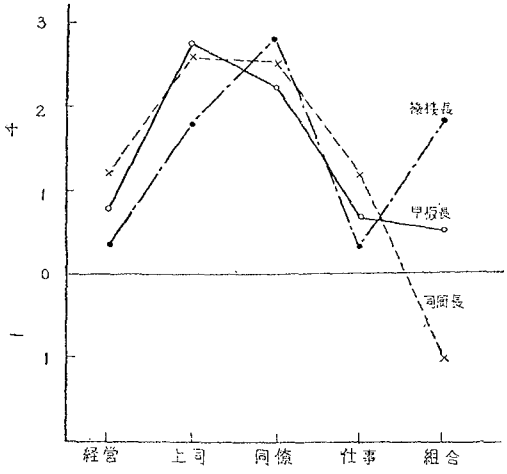


図1-5D　項目別モラール　職長



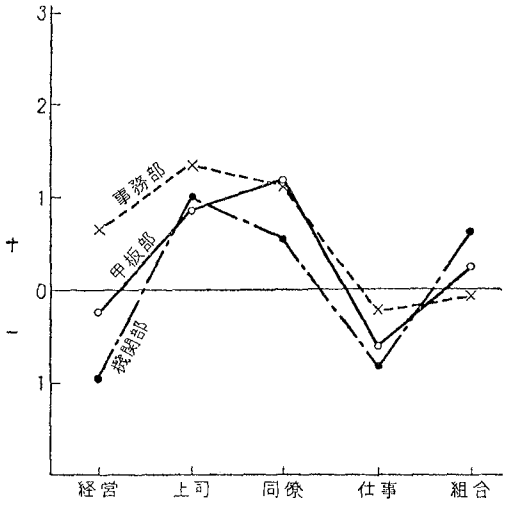
対しては航海士がもっとも低位にある。事務員がこれに次ぎ，機関士，通信長士はニュートラルに近い。機関士，通信長士の日々の職務は直接経営との結びつきが少いので，ニュートラルな態度がうなずける。航海士は荷役を通じて，経営と対決する機会が多いので，経営に対する関心が深い。したがって労務管理のやり方によっては，大きくポジティブに転化することも可能である。上司に対しては，航海士がもっとも低く，通信長士がもっとも高い。同僚に対しては，通信長士が高く他の職員は

一様に低くなっている。ここで通信長士だけが特に高いのは，その集団の結合度の固さを示すものと考えてよいであろう。仕事に対しては，通信長士のモラールがもっとも高く，事務長員，機関士，航海士の順に低下している。仕事に対しては，通信長士を除いてすべてのグループがネガティブであることは考えさせる点である。組合に対しては，機関士だけがポジティブで，他の職員はすべてネガティブである。中でも通信長士のグループがもっとも低位にある。

次に職長のモラールについて図 1—5D によってみる。

経営に対しては司厨長のモラールがもっとも高く，操機長がもっとも低い。上司に対しては甲板長と司厨長は大差がないが，操機長は両者に比べてかなり低くなっている。対同僚では操機長がもっとも高く，甲板長がもっとも低い。仕事に対しては，司厨長のモラールがもっとも高く，操機長がもっとも低い。組合に対しては，三者の間に非常に大きな開きがみとめられる。操機長がもっとも高く，司厨長がもっとも低くネガティブで，甲板長はその中間にある。職長の間でこのように大きな対組合モラールの差があることは興味あることである。大体において甲板長と司厨長とはモラールのプロフィルにおいて似た傾向を示し，操機長がちょっとちがった傾向を示している。

図1-5E　項目別モラール　部員



甲板部，機関部，事務部の各部員について項目別にモラール水準をみると図 1—5E の通りである。

経営に対しては，事務部がポジティブでもっとも高い。甲板部，機関部ともネガティブで，機関部がもっとも低い。上司に対しては甲板部，機関部で差がなく，事務部は両部に比べて高くなっている。同僚に対しては，甲板部と事務部に大差なく，機関部が特に低い値を示している。仕事に対しては各部ともネガティブであるが，中でも機関部がもっとも低く事務部がもっとも高い。組合に対しては職長の場合と同様に，機関部がもっとも高く，事務部がもっとも低く，甲板部が中間に位しているが，その差は大きくはない。

5. 項目別にみた職制上の地位とモラール

全体のモラール得点が，職制上の地位が上るにつれて，どのように変化するかということについては，すでに述べたところである。

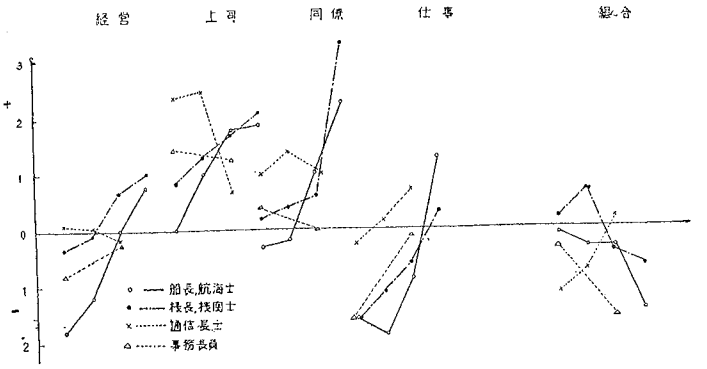
ここでは更にくわしく経営，上司，同僚，仕事，組合の各項目について，職制上の地位との関係をみることとする。

まず職員についてみると図 1—6A の通りである。

経営に対するモラールについてみると，航海士の場合，三等航海士はいちじるしくネガティブであるが，二等航海士になってやや上昇し，一等航海士になってようやく0となり，船長に至ってようやくポジティブとなっている。職制上の地位がすすむにつれて，対経営のモラールは上昇しているが，全体として低いところに問題がある。

機関士の場合も大体同じような傾向を示している。

図1-6A　項目別にみた職制とモラール（職員）



通信長士の場合は逆に職制上の地位が上るにつれて，経営に対するモラールが低下するという，きわめて特異な傾向を示している。

事務員から事務長のところではモラールが上昇していて，傾向として問題はないが，全体のレベルがいちじるしく低いことが問題である。

上司に対するモラールについてみると，航海士，機関士では，職制上の地位のすすむにつれて大体順調に上昇している。ところが，通信長士，事務長員のグループになると，逆に低下する傾向をみせている。船内におけるトップリーダーと通信長，事務長等との関係に，改善の余地があるように考えられる。

同僚に対するモラールをみると，航海士では三等航海士から二等航海士のところでは，大きな変化がないが，一等航海士，船長のところで急上昇を示している。機関士の場合には，三等機関士から一等機関士までゆるやかな上昇をみせ，機関長のところで急上昇を示している。

通信長士では，三等通信士から二等通信士のところで上昇するが，通信長では逆に低下している。事務長員の場合も同様で，事務員から事務長になって，対同僚のモラールは大きく低下する。これをみると，船内における各パート間の関係が微妙に影響しているように思われる。船長，機関長では急激に上昇し，通信長，事務長では逆にモラールが低下するようでは，正常な形とは考えられない。

仕事に対するモラールについてみると，航海士では三等航海士から二等航海士のところで低下し，一等航海士のところで上昇しているが，まだネガティブである。船長に至ってようやくポジティブになるが，その値はトップリーダーとしてはあまり大きいとはいえない。

機関士の場合は，三等機関士から機関長になる間，順調にモラールの上昇を示している。しかし，機関長の仕事に対するモラールは船長に比べるとかなり低い。

通信長士，事務長員のグループも共に，仕事に対するモラールは職制上の地位のすすむにつれて上

昇している。ここでは，通信長士のモラールが全体として高いことが注目される。

また，三等航海士，三等機関士，事務員等はいずれも仕事に対するモラールにおいて同一水準にあるが，サロン級になると，事務長，一等機関士，一等航海士の順序となって，航海士のモラールが低迷していることが目立つ。

組合に対するモラールは，航海士の場合，三等航海士ではほとんどニュートラルであるが，二等航海士，一等航海士とすすむにつれてやや低下し，船長となるに及んで急に低下を示す。

機関士では，三等機関士から二等機関士のところで上昇するが，一等機関士，機関長と低下する。

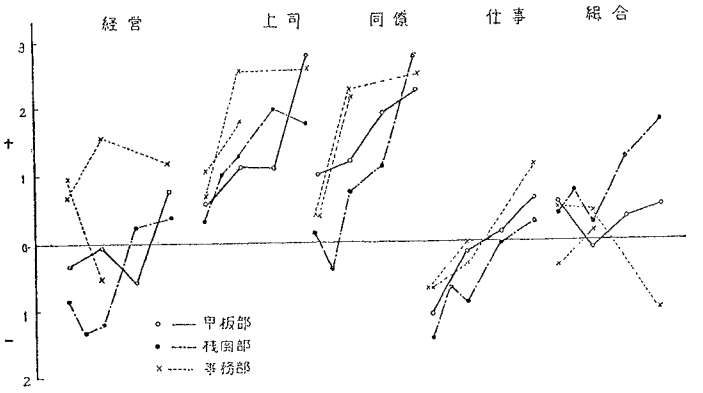
これらに反して通信長士では，始め三等通信士はいちじるしくネガティブであるが，二等通信士，通信長とすすむにつれて上昇をつづけポジティブになっている。これは仕事に対するモラールの変化と非常によく似た傾向である。

事務長員では，事務員から事務長になって，対組合のモラールは急激に下る。この場合は，仕事に対するモラールの変化と全く逆の傾向を示し，通信長士と対照的である。

次に部員について，職制上の地位とモラールの変化について，各項目毎に検討してみることとする。

まず対経営のモラールについてみると，甲板員から操舵手のところで上昇するが，庫手のところでいちじるしく低下し，甲板長で急上昇を示している。甲庫手のところで低下しているのは意外であるが，甲板長との関係で問題があるもののようである。船匠は庫手とほぼ同じ水準にある。

図1-6B　項目別にみた職制とモラール（部員）



機関部員の対経営モラールは，機関員から操缶手のところで低下し，操機手でやや取りもどし，庫手で急上昇し，操機長でやや上昇しているが，全体としてレベルが低い。

事務部では，調理員は始め経営モラールが高いが，調理手になるといちじるしい低下を示す。これに反して司厨員では，司厨手になると大巾に上昇し，司厨長のところで逆にやや低下を示す。調理手から司厨長になる機会の少いことが，このようにモラールの面でちがいをみせているのであろう。

経営に対するモラールは員級の始めでは，各部で分散しているが，職長では差が少くなる傾向がみられる。

上司に対するモラールについてみると，甲板部では，甲板員から操舵手のところで上昇するが，庫手のところで足ぶみし，甲板長になって急上昇する。対経営モラールと同様にここでも庫手に問題があるようである。船匠は庫手よりもやや低い。

機関部では，機関員，操缶手，操機手，庫手と進むにつれて，モラールも上昇するが，操機手のところでやや低下する。このことは操機長と機関長，一機等との間に何等かのギャップがあるのではないかと思われる。

事務部では調理員から調理手，司厨員から司厨手のところで，急激なモラールの上昇があるが，司厨手から司厨長のところでは，大きな変化がない。

同僚に対するモラールについてみると，甲板部では職制上の地位がすすむにつれて順調にモラールが向上している。ただ船匠だけは低く，グループの中で孤立しているようにみえる。

機関部では，機関員から操缶手のところで低下しているが，以後は順調に上昇して，操機長ではもっとも高い値を示している。操缶手の同僚モラールが特にネガティブな値を示しているのは，停泊中の当直勤務が影響しているものと考えられる。

事務部では調理員，司厨員とも手級にすすんで，モラールが急上昇し，司厨長に至って更に上昇して，正常な傾向を示している。

仕事に対するモラールについてみるに，甲板部では職制上の地位がすすむにつれて，順調に向上している。ただし船匠だけは例外でネガティブに止っている。すでに度々ふれたように，甲板部内における船匠はいろいろの点で孤立し，異質的でさえある。その職務内容を検討してそのあり方について研究する心要がある。

機関部員については，大体の傾向としては問題がないが，操機手のところで低下している点がちょっと問題である。

事務部員では員級から手級，司厨長と，その地位が向上するにつれて，仕事に対するモラールが上昇していて順調である。

部員における対仕事のモラールは，員級における各部の差がそのままの形で職長級にまでつずけられていて変化がない。職員の場合，すでに述べたように，出発点では各職種とも同じ水準にあるが，終着の船長，機関長，通信長，事務長では大きく開いていたのであるが，部員の場合はいささかおもむきを異にしている。組合に対するモラールをみると，員級ではほぼ同一水準で出発するが，職長級ではいちじるしい開きをみせる。

甲板部では，甲板員から操舵手になったところで，かなりの低下をみせるが，庫手，甲板長とすすむにつれてほぼ恢復する。船匠だけはここでもグループからはなれて，ネガテイブな値を示している。

機関部では対仕事モラールの場合と同様に，操機手のところで低下し，庫手，操機長とすすむにつれていちじるしい上昇を示している。操機手級におけるこのような後退は何に原因しているのかあきらかではないが，研究を要する問題である。

事務部員にあっては，調理員から調理手のところで上昇し，司厨員から司厨手のところでは変化がみとめられないが，司厨長にすすむにつれて，対組合モラールはいちぢるしく低下する。司厨長が他の職長とはっきり異る点である。