

IV 船長の職業意識

目 次

A アンケート調査の計画と実施……………	38
B 職業における船長の位置づけ と資格……………	38
C 船長の職業経歴と生活歴……………	44
D 船長継続観と生きがい観……………	49
E 船長の管理者意識……………	53

A アンケート調査の計画と実施

1. a 調査

船長の社会的地位や職業観、技術革新下における船長あるいは管理者としての、地位と職務に関する意識や評価を明らかにする目的で、船長協会の会員である大型船船長を対象に、アンケート調査が実施された。

調査票は、a・b二種用意された。このうちa調査票は、職業意識や職業経歴に関する総合的な調査を意図し、つぎのサブ項目から構成された。

基本項目

ライフ・サイクルと職業観・生活観に関する調査

技術革新との関連における意識調査

管理者意識に関する調査

リーダーシップの自己診断テスト

調査票は、昭和45年1月、海運会社に所属する船長のみに限って、約700名に郵送され、340名の回答を得た。この回答を、学歴、卒年次、企業規模の属性別に分類集計したが、回答数の上から、卒年次別も企業規模別もそれぞれ3区分にとどめた。

2. b 調査

b調査は、船長の資質能力に関するもので、健康・体格体力・感覚知覚力・運動能力・知能・知的能力・情意・性格・人物人柄について、62項目よりなる質問紙を用意した。

これを、船長協会々員のうち、昭和44年に各海運会社の部課長であった人びと70名を選んで送り、つぎのような要領で評価してもらった。

62項目の身体的・精神的特質について、一般企業のミドル・マネジメントにくらべて、船長の方が優れた能力を要すると思われる項目、逆に船長の方がそれほど必要ないと思われる項目のチェック。

船長の方が優れて必要な特質を要する行動場面。

中年を過ぎて、船長職を継続する上で、劣えが気になる特質。

24名の回答を得た。

B 職業における船長の位置づけと資格

1. 職業の社会的評価と船長の位置

a 社会的評価にもとづく職業分類

職業に対する社会心理学的アプローチとして、職業の社会的評価 occupational prestige とそれにもとづく格付 ranking を行なって、社会の階層構造を解明しようとする試みがある。

1947年アメリカの世論調査センターが試みた例にならって、わが国では日本社会学会が昭和27年と30年に試みた。ここではこれをさらに発展させた西平重喜の研究事例を簡単に紹介する。¹⁾

この調査は、昭和39年、東京都の有権者1,000人を対象として、98の職業カードを

順列化させる方法によって行なわれた。大型船船長は得点 69.9 (最高の総理大臣は 93.5, 最低の炭焼夫は 24.9) で最高順位の総理大臣から 19 番目に評価されたのである。

西平はこの集計結果から、5段階 11 分類の社会的評価にもとづく職業分類を発表した。ここで大型船船長は (II a 専門技術者) に分類され、職業構造 (人口比率) における位置もかなり上位に位置づけられている。(表 IV - 1)

ほかに船長の社会的評価に関する世論調査としては、すでに総理大臣官房が行なったものがある。²⁾ この調査では、中学卒の青少年に商船船長の社会的地位を大会社の工場長、小学校長、

総合病院の院長の 3 職業と比較評価させているが、この 3 つの職業の位置づけがわからないので、この限りでは単にこの 3 つの職業と船長との相対的な関係が明らかにされただけで、参考資料としてはどうも利用度が低い。

- 1) 西平重喜 職業の社会的評価
- " 総理以下 98 の職業採点
- " 社会的評価にもとづく職業分類の試み

数理研究レポート № 12 '64

- 2) 内閣総理大臣官房広報室「商船の船長等の社会的世論調査報告書 評価に関する世論調査」1967

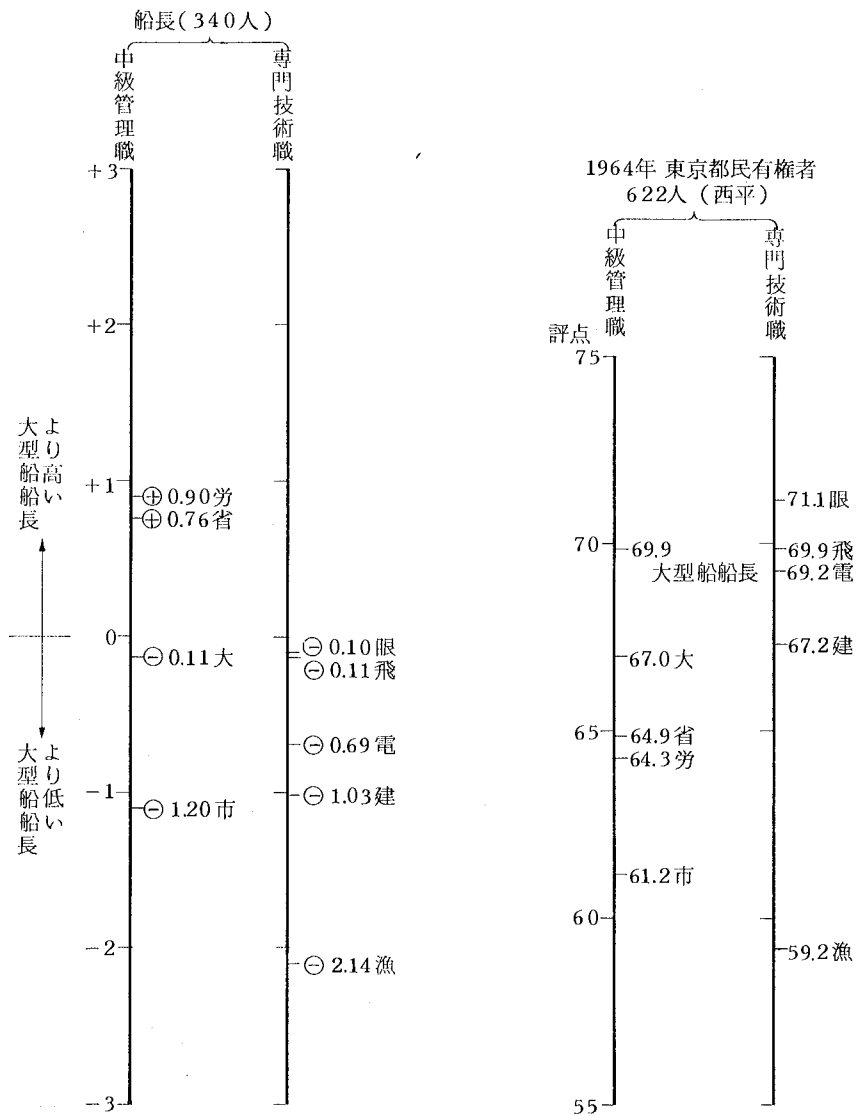
表 IV - 1 社会的評価にもとづく職業分類 - 西平重喜, 1964

(分類)	(ランキング)	(職業例)
Ia 高級管理者	1 ~ 14	大臣, 知事, 大会社社長, 国会議員など
Ib 専門研究者	6 ~ 17	物理学者, 判事, 大学教授, がん専門医など
IIa 専門技術者	18 ~ 32	大型船船長, 飛行機操縦士, 機械技師など
IIb サービス業専門家	22 ~ 38	作曲家, フロ野球監督, TVアナウンサー, 小学校教師など
IIc 中級管理者	26 ~ 34	大会社課長, 各省課長, 大労働組合の委員長など
IIIa サラリーマン	39 ~ 64	各省事務員, 警官, 自動車セールスマン, 鉄道駅員など
IIIb 小企業主	40 ~ 67	ガソリンスタンド主人, 小売店主, 農家世帯主など
IIIc 職人	57 ~ 65	捕鯨船砲手, 指物師, 理髪師, 大工など
IVa 工員, 技術員	63 ~ 90	自動車修理工, 自動車運転手, 旋盤工, 印刷工など
IVb 店員	70 ~ 88	デパート店員, 雑貨屋店員, 八百屋店員など
V 労務作業員	91 ~ 97	金山坑夫, 道路工夫, 行商人など

b 船長の自己評価
今回のアンケートでは、西平の資料と対比できるよう試みた。すなわち西平の行なった 98 種の職業の中から専門技術職と中級管理職とをそれぞれ適当数選び、これらのおのおの船長を対比して paired preference test によりいづれが高いか低いかを評価してもらった。

この調査を設けた理由は、船長は自分自身について過小評価の傾向があるのではなからうか。その過小評価が職業的欲求不満と何らかの対応をもっているかも知れないという仮説をたてたからである。(図 IV - 1)

- (1) 船長の評価結果を西平の行なった東京都有権者の評価結果と比較すると、よく相似して



(凡例) 労(大組合委員長) 眼(眼科医) 漁(漁船船長)
 省(各省課長) 飛(飛行機操縦士)
 大(大会社課長) 電(電子工業技師)
 市(市役所課長) 建(土木建築技師)

図IV-1 船長の社会的地位に対する自己評価

船長の評価と東京都民の評価の比較

いる。とくに船長と眼科医，飛行機操縦士，電子工業技師，建築土木技師，漁船船長の専門技術者等との関係はよく相似している。（評点を直接比較できないが，船長を中心とした相対的な関係はよく相似している。）これに対し船長と大組合委員長，各省課長，大会社課長，市役所課長の管理職との比較では，船長は東京都民より自己を過小評価していると認められる。³⁾

(2) 学歴別⁴⁾……大卒船長は高卒船長より船長の地位を高くみる。しかし管理職に対してはこの格差は縮まる。つまり管理職に対しては大卒、高卒ともに船長を過小評価している。

西平の東京都民の評価では，性別では女より男の方が低く評価する。

年齢別では若い者の方が低く評価する。

学歴別では，学歴の高い方が低く評価する。

帰属階層別では帰属意識の高い方が低く評価する。

さらにこの4つの属性の中では，学歴差が最も評価が開くことを報告している。これは自分の学歴が高いと他の職業を全般に低く評価すると解されるが，今回の船長調査の結果も，大卒船長の方が船長という職業を高く評価しているとみられる。

企業規模別……中核6社の船長は他より相対的に船長を高く評価している。とくに大会社課長，飛行機操縦士，眼科医に対して他のグループの船長より自分を相対的に高くみている。しかしこの場合も管理職との比較になると較差は縮まる。

卒年次別……はっきりした傾向がみられない。

ちなみに西平は，「職業の社会的評価を決定する要因としては職務内容が知的なものか否か，管理的立場にあるか否かすなわち従業上の地位

が大きく働いている。そして新しいチームに乗っているか否か，またその属する企業の規模もわずかではあるが影響を与えている。」と報告している。これに対し船長の prestige による自己評価は，管理職（エドルマネジメント）に対して船長を低く評価し，また大卒船長は高卒船長より大企業の船長は他の船長より船長を高く評価する傾向がある。

3) 図中，0.1の評点差はカイ二乗検定で1%有意である。

4) 学歴別 この分類は，修学年数よりも，出身学校の種類をあらわしている。便宜上，旧高等商船，商船大学およびこれに準じた学校の卒業者を大学卒，旧商船学校，旧商船商校の卒業者を高校卒，旧海技専門学校（海技大学校），海員学校に就学したか否かにかかわらず，部員から船員に昇進した人びとを〈その他〉と称した。

c 船長の職業成長性

貿易や資本の自由化，企業の技術革新と合理化，こうした企業環境の変化が，そこで働く者の職業的未來を，どのように規制していくであろうか。また個人は，これに対してどう対処しているだろうか。今回のアンケート調査では，この問題について，船長自身の意見や回答を，まず，あつめてみた。

鈴木耀太郎は⁵⁾，職業成長性の経済的要因として，労働需要・賃金上昇・人口密度・稀少価値を社会的要因として地位役割・労働環境・移動転職の多少，技術的要因として新技術適用の多少・陳腐化度合・技術改善の可能性，それに産業の成長性という11項目をもって，114種の職業の成長性を評価している。評価ランクを（最も有望）（有望）（やや有望）（現場維持）

(やや下降)(衰退)の六つに区分しているが、船長ら船舶職員は、ここでは(やや下降)に位置づけられている。

5) 鈴木耀太郎「職業未来学」日経新書、1969

船長という職業の将来性に関する船長自身の評価は、どうであったか。過半数の56%が現状維持で、将来有望とみる者、衰退するとみる者が、ともに22%であった。こうした評価の理由を、大まかに要約すると、つぎのようであった。

衰退職業とみる船長の意見

所要技術・知識が低くなる

システム化がすすみ、船長職務の重要性が低下する

非人間的な環境となり、職業的魅力がなくなる

船員政策が不十分だから衰退する

水先人の因習が強いから衰退する

現状維持とみる船長の意見

所要技術・知識の低下

船長の職務権限や能力に依存する度合いが減る、あるいは変わらない

有人船である限り、現場の判断・命令・統率の必要性は続く

日本の経済環境から海運は利益なき繁栄、船長の必要性も変らぬが、いま以上陽の目をみることはない

賃金は上っても責任がそれを上廻り、職業的の魅力がなくなる

行政・企業・世論の船長に対する理解が欠ける

有望職業とみる船長の意見

日本の経済と海運の関係から、船長の賃金上

昇・老後安定が予想される

技術革新により高級なスペシャリストとなる
船長経歴を活かせる陸上職への進出が盛んになる

以上のように、船長に対する職業的将来性についてとりあげられている要因は、おのずからある範囲内にあり、そうした要因の予想が同じでも、職業の成長・衰退についての予想は両様に分かれる。結果として現状維持と評する者が過半を占めたとみられる。

d 船長の資格要件

人が職業につくには、つねにある資格が要求される。それは国が制定した資格から、企業内の資格、さらに世間的・社会的な不文律や習慣のようなものまで存在する。

船長は船舶の運航技術者と特定の企業等に雇用される経営管理者(ミドルマネジメント)との二重性の中で、自然的資質や精神的資質において、陸上部門の一般管理者に比して、優れて要求される資格がありとすれば、それはどんな内容であろうか。それを把握するために「船長の資質能力に関するアンケート調査」を実施した。

(1) 船長の方が優れている必要ありと評価された要素を整理すると、表Ⅳ-2のようになる。

回答者の50%以上の者が船長の方が一般管理者に比し優れていることを要するとした項目は62項目中30、その中75%以上の者が指摘した項目は20、さらに90%以上の者が指摘した項目は10であった。またとくに船長の所要特質として強調さるべき項目として指摘された比率の大きかった項目も10であった。

(2) この30項目を船長の職務活動中、どのような活動において極限的に必要とされるかの

表Ⅳ-2 船長の資質能力評価—船長の方が一般のミドルマネジメントより優れている必要があるもの

結果の区分		(A)	(B)	(C)
特質のまとめ		90%以上の方が船長の方が必要とした特質	75%以上の方が船長の方が必要とした特質	50%以上の方が船長の方が必要とした特質
健康	体格力	船長の方が優れている必要ありとする者なし		
感覚	知覚力	視覚の鋭さ 聴覚の鋭さ 大きさの目測 距離の目測 速度の目測	嗅覚の鋭さ 色の知覚	形量の知覚 平衡感覚
運動能力	知能	注意力の集中 注意力の分配	運動調節 判断力	目と手の協応 総合力
知的能力	情意・性格	統率断力 決断力	実行力 協根忍注 調気耐意 性性性深 性性性さ	指導力 順周 応到 性性性
人物・人柄		沈着大胆性		寛容(包容)性 信頼(誠実)性

注 太文字は船長職の所要特質としてとくに強調さるべき項目として指摘された比率の大なるもの

表Ⅳ-3 船長の特質を極限的に必要とする行動場面

Critical behavior 特質のまとめ	運航計画, その他の船務計画	定常および応急時の操船指揮	その他の船務統制と船内人事労務	乗船中の常態
健康				健康
感覚知覚力		視覚の鋭さ 聴覚の鋭さ 大きさの目測 距離の目測 速度の目測 嗅覚の鋭さ 形の知覚 色の知覚 量の目測		嗅覚の鋭さ 平衡感覚
運動能力		目と手の協応 運動調節		運動調節
知能	判断力 総合力	判断力 注意力の集中 注意力の分配	判断力 総合力	
知的能力		断力 実行力	統率断力 指導力	
情意・性格	周到性 注意深さ	注意深さ	協調性	根気耐性
人物・人柄		沈着大胆性	寛容性 信頼性	

注 太文字は回答者の90%以上の方が船長に優れて必要とした特質またはとくに強調さるべき特質とした比率が大きかったもの。

回答と組み合わせて整理してみると表Ⅳ-3が得られた。

操船指揮に30項目中18項目が集中し、一般管理者と異なる所要特質は主として操船指揮活動に関するものであることを示した。中でも視覚、聴覚、大きさ、距離、速度の目測といった感覚知覚力、これに注意力の集中と分散さらに操船意志決定の決断力と沈着（大胆）な態度保持が強調されている。

その他の船務や船内人事労務管理面では、結局するところ（統率力）という表現に集約されるようで、海上に孤立する集団の統括者として、陸上の一般管理者以上に船長には有効適切な統率力の発揮が要請されることを強調しているのであろうか。また乗船中の常態としては（健康）が強調されている。

これらの特質の中、健康、視覚、聴覚については国家的資格制度により、資格要件が定められているが、その他の特質については、企業内においても資格認定が制度としてはないというのが現状であろう。

(3) 船長の方が一般管理職より必要としないと評価された項目のうち、回答の集中したものは、下記の3項目であった。

知的能力のうち企画（計画）力

人物・人柄のうち独創性と思索（論理）性

船長職が一般管理職ではむしろ必須の要件とみられる企画力、独創性、論理的思索性が職務遂行要件として必要性が低いとみられたことは注目すべきであろう。

船長に限らず有能な船舶職員の中に海上職務に物足りなさを感じる傾向があるようにみられることと、このことは対応関係があるように考えられる。陸勤経験はこれらの能力発揮に対す

る欲求が満たされる機会でもあるわけで、このことと陸勤経験が一般に好ましい体験と評価されていることとも関連があるといえる。

またこれらの能力は一般の企業内制度が能力開発を画する対象でもあり、最近の企業内における船機長教育でも当然取りあげられる対象であろうし、これから増大すると評されている船長の管理職的職務においては、重要な資格要件となるに違いない。

(4) 最後に、中年を過ぎて船長職を続けてゆく上においてその衰えが気になる特質を挙げてもらったが、この回答率はよくなかった。従って満足できる資料とはいえないが、乗船中の常態として要求される（健康）と（運動調節能）操船指揮に必要な（視覚）運航計画等に要する（計数力）といったものが自覚されているようである。

C 船長の職業経歴と生活歴

1. 職業経歴

a 昇進-職業における上昇移動

前章において、職業の消長性と社会的地位の変動などについて概観をしたので、本章においては、個人が職業に関して移動する側面、すなわち職業移動と、それにもなる生活条件の変化を、職業経歴・生活歴のデータからながめてみる。

昇進については、つぎのように要約できよう。

(1) 船長という職業は、昇進によってしか到達できない職業である。国家制度による海技資格の取得のほか、一定の年齢に到達することと経験が社会的資格となっている。また、それは時代や企業における需給バランスによっても左右されている。

この結果、従来50%到達点でみると、大卒後16～17年、高卒後18～20年、年令にして37～38才にならぬと到達できない。さらに個人的には30才そこそこから44～45才までの開きがあり、現在は、船長昇進が一般に早まりつつある。

(2) 航海士の昇進スピードと船長到達年数との関係では、一航到達の早い者は船長到達も早い関係がみられる。

(3) 船長到達が期待より早かったかおそかったかという実感と個人の到達順位とは、対応している。すなわち、早く船長になった者は、早かったという実感をもっている。しかし、学歴、時代、企業別にみると、到達年数と昇進スピード感の対応には格差がみられる。

(4) 戦後部員から出発して、船長になった10例についてみると、一航到達は学卒者にくらべておそいが、船長到達年令はむしろ早い方である。

b 陸勤歴と組合歴

(1) 43%の者が、船長昇進以前に陸勤の経験をもつ。大学卒は67%が経験しているのに対し、高卒は27%にすぎず、学歴別の格差がある。また同じ大学卒でも中核6社が77%に対し、中小外労協所属会社では45%と格差がある。

(2) 船長になるまでの合計陸勤経験年数は、1～2年が最も多く、1～4年の範囲が、全員の80%をしめる。

(3) 職業経歴におけるインフォーマルな活動歴の一つに組合活動がある。昭和16年卒以降の船長についてみると、その52.8%が、船内委員をふくむ活動経験をもつが、下船して活動した経験者は、4.9%であった。こうした経験

年数も1～4年が87%をしめる。また下船活動は、個人にとっては会社の陸勤と同じように、陸上での通勤生活を経験し、船内では行えない総合的な職分の遂行を経験するので、貴重な経験として回想される傾向が認められた。

c 転職歴 — 職業間移動と企業間移動

(1) 現職船長に対する調査であるから、転職の全貌をあらわしていない。

(2) 15.3%の者が企業間の転職を経験しているが、その時期と経路は、時代の影響がもつとも大きい。昭和20年から25、26年にかけて、海から海への転職が多く、また海から陸への転職例の80%は、この時代に集中している。次いで昭和26年から31年にかけて逆に陸から海への移動が盛んになり、この間にさきに海から陸へ移った者の80%が、再び海に戻っている。このことは、現職船長が終戦から昭和31年までの12年間に、社会経済的な労働移動のインパクトを受けたことを、示している。

(3) 昭和38年以降の移動例は、全例が定年による海から海への再就職であった。現職船長の調査であるから、海から陸への転職については、明らかにしていない。

2. 生活歴

a 卒業年令

生活歴は、もとより個人別に異なる経験であるが、共通の職業を通じて類似のパターンをもつ。さらに学歴、卒年次、企業規模別に異なるパターンをもつことが考えられる。調査票に年表式に記入してもらうことによって、貴重な資料を得ることができた。

卒業年令は、戦前がもっとも高く、大学卒（旧高等商船卒）が平均23.1才、高校卒（旧

商船卒)が21.1才であった。これが戦時中には、短縮教育となり、(昭16~22年)卒は平均約3年早まっている。

b 結婚年令

結婚年令は、逆に戦前の方が若く、(~昭15)卒の平均年令は、大学卒26.4才、高校卒26.2才、(昭23~)卒では、大学卒・高校卒とも27.1才である。一般男子の結婚年令との差もみられない。ただし、結婚の早い人の年令や全体に対する比率には、時代差がみられず、おそい方が時代差を形成する。これは、船長到達年令についても同じことであり、職業や生活と年令に関する一般的な社会現象と理解される。

結婚と職歴との関係では、2航になって結婚する例が普通である。

c 子女の出生

結婚後、翌年に45%、2年後73%、3年後86%の者が、第一子をもつ。時代差はみられない。また、一般国民平均も結婚2年後に第一子をもつので、この点の格差もみとめられない。

末子の出生は、戦前卒は平均37才、戦後卒は33才となっている。子女の数が減少しているため、職歴は1航のときである。2航のはじめに結婚し、2年後に第一子が生まれ、1航の終期に末子が出生する。これが平均的なパターンである。

d 子女の結婚

卒業後25年頃から、第一子の結婚(女子)がはじまる。末子の結婚は、卒業後32年からはじまっている。末子の結婚によって世代のサイクルは完全に終わるわけであるが、現職船長は、戦前卒の人でも大学卒の61%、高校卒の

72%が、末子未婚の状態にある。

e 戦争体験と長期療養

以上、職歴・生活歴の折り目を概観したが、この間にさまざまな生活事象を経験しているわけであり、その中では戦争体験と長期療養が、それぞれの意味合いにおいて注目される。昭和20年以前の卒業者は、海上における戦争体験をもつわけで、各人の回想文の中でも、そのことがもっとも取りあげられている。1年以上にわたる長期療養経験者は、全体の10.3%で、回数にして1回、合計年数にして2カ年が最も多い。しかし、卒年次別にみると、(昭23~)卒の経験者が4.5%と少ないのに対し、(昭16~22)卒では13.3%と多い。後者の年令層には結核療養の経験が多く、戦争に原因した体力の低下、栄養不足と予防保健制度の不備などの影響を受けているとみられる。

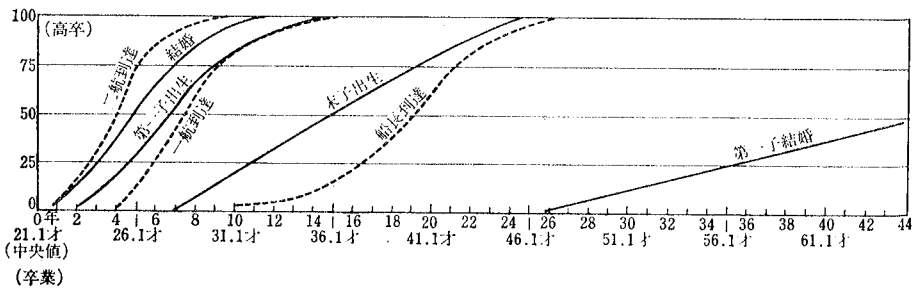
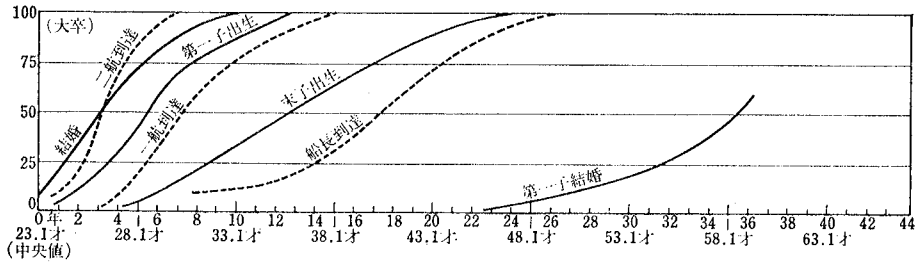
3. 船長の居住地 — コミュニティ間移動

a 京浜・阪神地方に住む船長

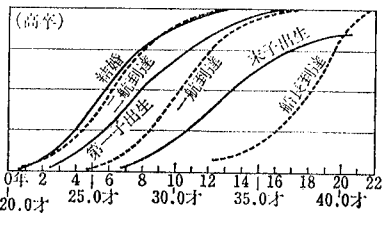
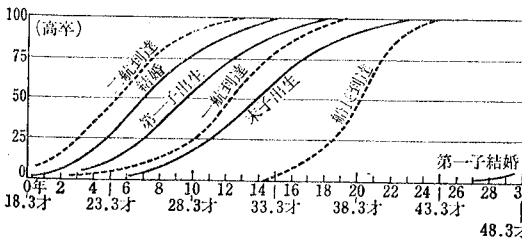
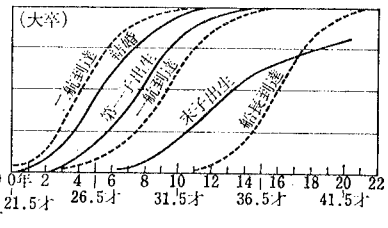
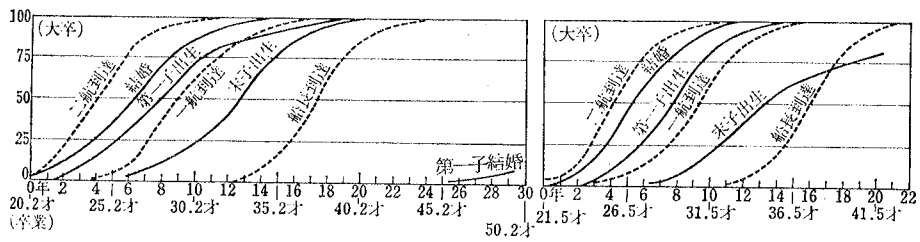
生活の本拠である居住地と職業生活・家庭生活とは、相互に規制し合うであろう。船長の居住地は、主要港湾の周辺と出身地方に大きく分かれている。船長協会会員の居住地をみると、過半数が主要港湾の周辺にある。すなわち港から40Km圏内に住む人の分布をみると、京浜32.4%、阪神23.8%、関門3.5%、中京2.6%となり、以上で62.3%をしめる。

さらにこれを市郡別にみてゆくと、京浜では、東京都全域で164名に対し、横浜市内には198名も居住しており、横浜港を中心に移住してきていることを示している。同様に、阪神では神戸市内に集中している。

また、宝塚市(24名)、芦屋市(9名)、



図IV-2a 職歴(昇進)と生活歴の対応-卒年次(～昭15)



図IV-2b 卒年次 昭16～22

図IV-2c 卒年次 昭23～

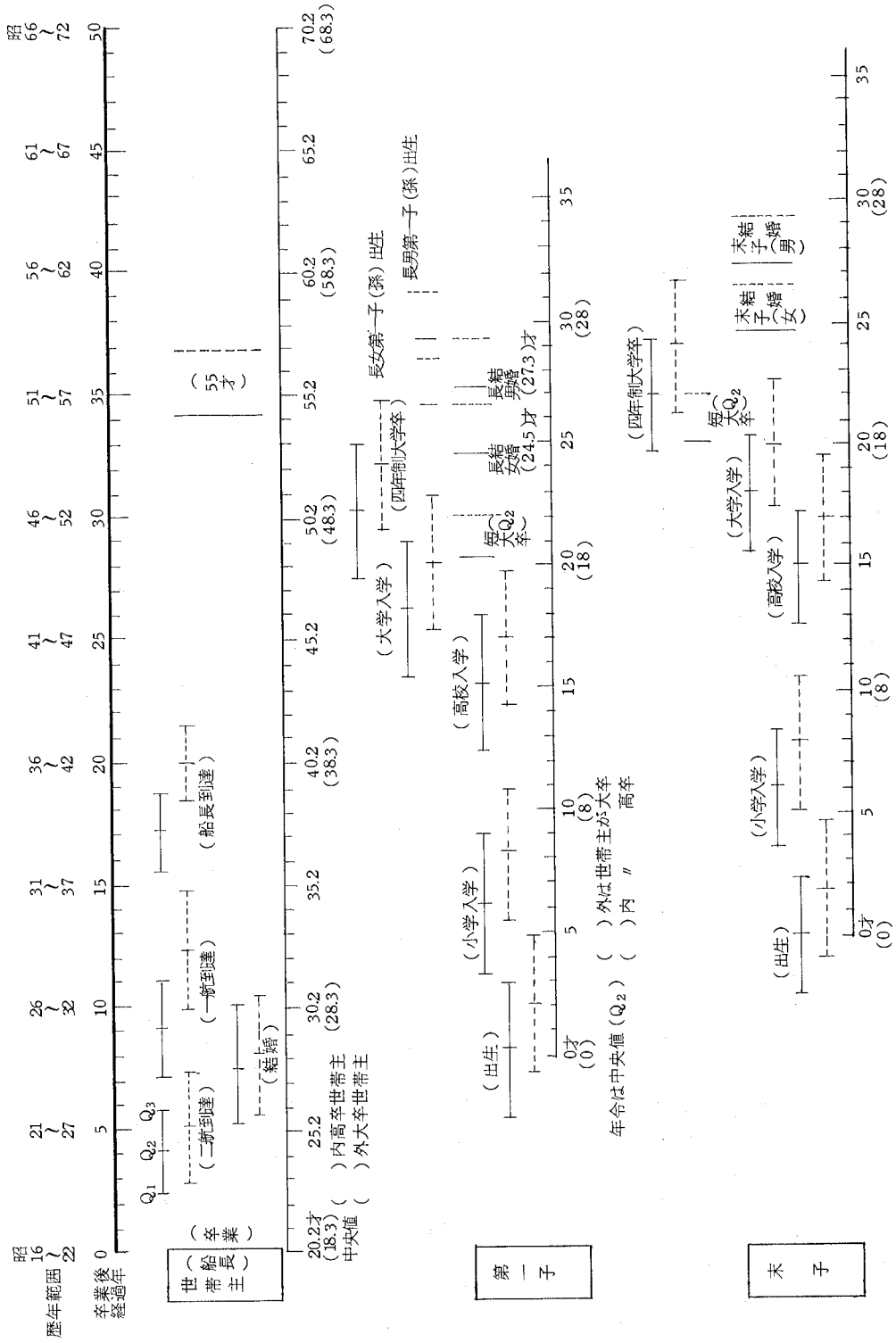


図 4-3 卒業年次昭和16~22の船長についてのライフサイクル的モデル

鎌倉市（17名）、茅ヶ崎市（10名）など、戦前から高級住宅地として船長の住宅も多かったとみられる地域は、今日ではそれほどでなく、京浜地方でいえば横浜市保土ヶ谷区から旭区、大和市、町田市、相模原市にかけて最も集中しているように、港から比較的便利なサラリーマン向けに開発されつつある住宅地に集中している。

b 出身地方にとどまっている船長

一方では、入港する機会のある港と本社と家族の居住地とが、離ればなれの状況にある船長も少なくない。とくに瀬戸内海5県、九州に比較的多く、これらの人びとは、少年期を過ぎた最初のコミュニテイ（郷里）またはそこから出て近くの地方都市に移り住んでいるケースが多いとみられる。

以上本章でみた船長の職業歴、生活歴の資料から、さしあたりつぎのような問題点をつかみ得た。

(1) 船長という職業は、昇進（職業の上昇移動）によって到達する。そこには年齢（必ずしも航海士としての経験年数ではない）という因子が、社会的に最も強く働いているようである。こうした分析を深めて、船長資格したがって船長就業前資格として、何が必要十分であるか再検討が必要であろう。

(2) 陸勤経験は、職業生活上も私生活上も貴重な経験と評価されており、その時期、期間、職場等システムチックな制度の研究が望まれる。

(3) 職業間、企業間の転職については、まだ実態の全貌は、つかまれていない。とくに海陸間の労働移動のチャンネルについて、制度的なあり方の研究が望まれる。

(4) 船長という職業生活をライフサイクル的

にとらえることは、労働力の再生産、賃金問題、福祉の諸問題を、生涯のトータルとしてとらえる資料となる。

(5) 生涯の折り目費用のうち土地や家の購入は最大のものであり、いつ、どこに家をもつかは、物心両面の生活に影響するところが大きい。

以上は、職業研究として従来不十分であった領域であり、今後一層の資料の蒐集や分析が望まれる。

D 船長継続観と生きがい観 — 職業移動の潜在性

1. 職業継続観・生きがい観の変化

(1) 船員という職業生活のきびしさや特殊性は折にふれ論ぜられるところであるが、転職や陸勤の企業間移動や職業間移動をふくみながら、2航、1航と職種間の上昇移動を遂げて船長になった人たちの、その船長についての職業継続観はどうなのか。

全員についてみると、（一生または長期にわたり継続したい）とする人は49%に対し、（なるべく早くやめたい）が40%もあり、どちらも考えていない）が10%であった。

これと船員になってから1～2年の時点における継続観との対応をみると表Ⅳ-4のように正の相関々係がみられ、両時点の回答が同じであった人は44～56%の範囲で、半数近い人は継続観が変わったと回答していることは注目される。すなわち前の時点での長期継続者の37%は（早くやめたい）に変わり（機会があったら陸上転職）のうち55%は現時点で長期継続に変わっているといたった状態である。人数の上では（長期継続）から（転職希望）に変化した人が最も多いため、全体としては、海上就職当時よ

表Ⅳ-4 職業継続観の変化

	今後いつまで、船長をつづけて ゆきたいと思うか			計(実数)	
	一生(定年まで) つづけたい、か なり長期にわた りつづけたい	どちらとも 考えていない	なるべく早く やめたい		
海な 上つ 勤て 務か にら つく よ二 う年 に後	一生(定年まで)船に乗 ろうと思っていた 船長になるまで乗ろうと 思っていた	56	32	37	100(158)
	別に考えていなかった	34	44	14	100(61)
	機会があったら陸上転職 を希望	55	24	49	100(119)

この関係 χ^2 テストは有意性をもっている

り現在の方が転職希望の比率が高まっている。船長の回想文には船長になってやる気ができたとか、落ちついたという例がみられるが、その反面、このように就職時に長期継続であったが、船長である現在転職希望に変っている人が数字の上で多かった点は注目される。この点は将来さらに突っ込んで検討さるべきであろう。

(2) 船長継続観を学歴別にみると、大学卒は、高校卒にくらべ(どちらとも考えてない)が多い。卒年次別では、(～昭15)卒が長期継続希望67%と多く、(昭16～22)卒では転職希望が長期継続を上廻り、(昭23～)卒の中堅以下では転職希望が最も少ない。継続観は年齢層によって異なる。また企業規模が小さくなるほど、長期継続が減り、転職希望がふえる。

(3) 船長になる以前の生きがい観の変化をみると、船長になってから仕事型から余暇型(家庭型)へ移行した人は12%、余暇型(家庭型)から仕事型に移行した人は39%であるが、人数の上で前者が多いので、全体として船長になってから余暇型(家庭型)がふえているようであるが、その変化量はわずかである。船長は一

船の統括者として管理職的性格をもつから、一般のミドルマネジメント同様、仕事型が多いのは当然であろう(表Ⅳ-5)

(4) 属性別では学歴別の変化に相異はみられず、卒年次別では(昭16～22)卒のみが9%も仕事型が減り余暇型(家庭型)がふえている。戦中戦後における、がむしゃらな航海士時代と海運復興後における船長時代との間に生きがい観の変化があったことはうなずけよう。現在船長としての執務にも経験を積んで余裕ができ、趣味や家庭をかえりみるという心境の現われと受け取るべきであろうか。

しかし企業規模別にみると、Oグループは他より余暇型(家庭型)が有意に多い。この点では仕事に対し、心の余裕があるゆいゆうたる姿のみを、想像するわけにはいかないのではなからうか。仕事欲求が充足されていない側面もあるのではなからうか。

2. 船長継続観と老後の生活設計の見直し

(1) まず老後の生活設計に対する意識をみると、(すでにできている)および(このまま船

長を続けていくうちにできるだろう)というポジティブが全員については51%で過半数を占める。(その時になってみなければはからない)26%,(このまま船長を続けていてもできない)22%をネガティブとみなし得よう。

(2) 卒年次別では、若い世代ほどポジティブが多くなるのが注目され、将来の見通しの中に期待感を織り込んでいるようである。この世代が船長の将来を有望視していなかった点とは

矛盾するようであるが、老後の生活設計に対するポジティブな態度は、船長という職業に関してよりも、日本の社会経済の将来像と結びついているかも知れない。

(3) 船長継続観との対応をみると、老後の生活設計に対しポジティブな人々には長期継続型が多く(65%),ネガティブな人々には早期転職希望が多い(66%)。

表IV-5 生きがいの変化

		船長になってから		計 (実数)
		仕事に打ちこむ, どちらかといえば 仕事に生きがい	余暇や家庭に生き がい,どちらかとい えば余暇や家庭	
船長 になる まで	仕事に打ちこむ,どちらか といえば仕事に生きがい	88 (243)	12 (34)	100 (277)
	余暇や家庭,どちらかとい えば余暇や家庭に生きがい	39 (20)	61 (31)	100 (51)

表IV-6 船長継続観と老後の生活設計の関連

	長 期 継 続	ど 考 え て ら い な い	な く や め め く た い 早 い	計 (実数)
老後の生活設計はできている, このまま船長をつづければできる だろう	65 (106)	9 (14)	26 (42)	100 (162)
このまま船長をつづけても老後の 生活設計はできない その時になってみなければわから ない	20 (26)	14 (18)	66 (86)	100 (131)

X^2 テスト結果は1%有意

$$Or = \frac{X^2 / n}{t - 1} = 0.211$$

3. 船長継続観と収入満足感

(1) 収入に対する不満感がみられるが、これを四つの観点から評価してもらった結果は、不満感の順序はつぎのようであった。

責任にくらべて > 帰属階層として > 責任にくらべて > 自分の能力にくらべて

(2) 船長継続観との関連をみると、

部課長にくらべて > 帰属階層として > 責任にくらべて > 自分の能力にくらべて

の順に相関が高くなっている。(表IV-7)

責任の大きさに対しての収入不満が、もっとも多かったのに、船長継続観との対応になると、部課長との比較感の方にウエイトがかかってくる。この場合、社会や企業に対する貢献度と賃金の見合い感もあるが、船長継続は必ずしも経営管理層を上昇移動する手段ではないから、地位の頭打ちが報酬の上昇を指向する心理も見逃せないであろう。

表IV-7 船長継続観と収入満足感の関連

1. 自分の能力とくらべた収入満足

	長期継続	どちらでもない	なくやめたい 早く	計 (実数)
満足している、まあこんなところだろう	56 (112)	10 (21)	34 (68)	100 (201)
すくなくて不満	44 (48)	10 (11)	46 (56)	100 (110)

X^2 テストは危険率10%で有意

$Cr = 0.016$

2. 自分に課せられている責任にくらべた収入満足

	長期継続	どちらでもない	なくやめたい 早く	計 (実数)
満足している、まあこんなところだろう	65 (31)	15 (6)	23 (11)	100 (48)
すくなくて不満	48 (129)	10 (26)	42 (112)	100 (267)

X^2 テストは5%有意

$Cr = 0.019$

3. 陸上部門の部課長にくらべた収入満足

	長期 継続	ど ち ら と も 考 え て い な い	な く や め べ く た い 早 い	計 (実数)
満足している, まあこんなところ だろう	62 (102)	7 (12)	31 (51)	100 (165)
すくなくて不満	37 (55)	14 (20)	49 (72)	100 (147)

X²テストは1%有意

Cr = 0.06

4. 自分の属する社会的階層としての収入満足

	長期 継続	ど ち ら と も 考 え て い な い	な く や め べ く た い 早 い	計 (実数)
満足している, まあこんなところ だろう	56 (84)	14 (21)	30 (44)	100 (149)
すくなくて不満	46 (74)	7 (10)	47 (76)	100 (160)

X²テストは1%有意

Cr = 0.041

E 船長の管理者意識 — その地位と
役割における不安と欲求

1. 経営参加と経営情報

(1) 船長は海運企業におけるミドル・マネジメントか。この答えは、にわかにはまとめ得ない。船長自身に専門技術者かミドル・マネジメントかを問うた結果、47%の者がこれからも専門技術者としての性格が強いだらうと答えた。しかし35%の者は経営管理者の性格が強まると答えている。いままではどうであったか。79%の者が専門技術者であったと答えていた。

ここで、経営参加に関する満足の程度を情報に対する満足という側面からみると、つぎのようであった。会社からの情報量に対しては61%の者が不満を表明した。これに反し、(会社が船長の提案や助言をどの程度参考にしていていると思うか)という質問に対しては、運航業務の管理面では66%の人が、船員管理面では67%の人が、会社は積極的な参考にしてきていると思うと答えている。単純に解釈すれば、上向的には満足しているが、下向的には不満であるといえようか。(表IV-8.9)

IV-8 所属機関の情報量は満足か

	全 員	学歴別		卒業次別			企業規模別		
		大卒	高卒	1	16	23	A 中核六社	B その他の労働他協	C 中小協等
非常に満足している かなり満足している	32	33	32	15	22	1	34	33	31
いくらか満足している あまり満足していない	61	62	60	53	63	61	61	61	59
不定で何ともいえない	4	2	6	5	3	4	1	4	6
回答なし	3	3	2	5	4	1	4	2	4
計 (実数)	100 (340)	100 (202)	100 (125)	100 (43)	100 (173)	100 (111)	100 (158)	100 (69)	100 (113)

学歴差，卒年次差，企業規模差，いずれも X^2 テスト結果は有意性みられず

IV-9 あなたの所属機関は，直面する問題について，あなた（船長の）
提案や助言を，どの程度参考に行っていると思うか

1. 運航業務の 管理面では	全 員	学歴別		卒業次別			企業規模別		
		大卒	高卒	1	16	23	A	B	C
非常に参考に行っている かなり参考に行っている	66	68	65	67	66	67	70	74*	58
少ししか参考に行っていない 全然参考に行っていない	30	28	33	26	32	29	26	23	38
回答なし	4	4	2	7	2	4	4	3	4
計 (実数)	100 (340)	100 (202)	100 (125)	100 (43)	100 (173)	100 (111)	100 (158)	100 (69)	100 (113)

* BとCの間で5%有意差

2. 船員の管理面 では	全 員	大卒		16			A B C		
		高卒	15	22	7	23	7	7	7
非常に参考にしている かなり参考にしている	67	67	67	61	66	72	65	76	65
少ししか参考にしていない 全然参考にしていない	26	27	26	30	29	22	26	18	31
回答なし	7	6	6	9	5	6	9	6	4
計 (実数)	100 (340)	100 (202)	100 (125)	100 (43)	100 (173)	100 (111)	100 (158)	100 (69)	100 (113)

2. 地位・役割と欲求不満

(1) 経営における船長の地位は1船ごとの経営業務の代表者であり、リーダーである。この点では課長などと似ている。つまりわが国では集団職務の形が多く、課長以下が会社の業務のタテ割り単位として働くからである。

また船長は作業集団の長として、経営管理集団との結節点としての、企業内地位にある点でも、課長と似ているようである。しかしどのように経営管理集団と結びついているか、船と会社の結節点の地位にあることは確かであるが、どういふふうに会社と結びつくのか不明な、あるいは解りにくい点がある。

(2) 経営における単位集団の長である以上、その単位集団に分割された経営目標の計画・遂行とそのためリーダーシップの発揮が経営における船長の役割ということになるが、この1船に分割された経営目標が何であるのかあまりはっきりしてないのではなからうか。役割が具体的でないところには、リーダーシップもあいまいになるに違いない。

以上のように経営管理者として船長は課長などと立場が似た点もあるが、地位も役割も不鮮明な点がある。海運企業にあっては、船内総括職能には分割された経営管理職能があるとみる

のが妥当であろうから、以下にこの点からアンケートにも散見された具体的問題にふれてみたい。

(3) 人事・配乗 — 船長には海員に対する雇入止のような法的なものはあるが、社内的に人事権をもたない点では、課長と共通している。さらに配乗に関する部下の選択交渉権のようなものもあきらかでないし、組織や配乗制度上、特定の者を長期間部下として、もつこともないから、部下の中から有能な人材を育てるとか後継を育てるといふ意識も部課長よりはうすいだらうと思われる。従ってまた部下は船長のため、船長は部下のためという役割期待の相互関係が生じにくいから、経営管理職としての性格はこの面からもうすめられている。また危険共同体であるから秩序維持のためのよき伝統や習慣は守るべきだと考えても、配乗制度によって管理者と被管理者は絶えず入れ替っているから困難ではなからうか。しかし組織を維持し教育をし人と仕事を管理してゆくのは経営におけるリーダーの職能でありそれがうまくできない状態というのは再考の余地があらう。

(4) 地位と情報のバイパス — 配乗や人事における船長の地位のあいまいさは、船長を介さないで部下と経営や組合の間で交渉が行なわれ

ることもあるし、船長相互間の情報交換、協議等ができる横の組織がないことと相まって、組織のタテ、ヨコからツボ棧敷におかれている姿を思い浮かべることができる。これは船長の経営管理的地位を危うくするものであろう。

(5) 経営情報システム — 経営管理における船長の地位と役割を確立しようとするれば、経営管理情報がすべて船長という組織上の結節点を介して実質的にそこで処理されて流れなければならない。海運においても今後M I S体制(Management Information System)が整備されてゆくであろう。船と本社の通信システムのトータル化、オンライン化がすすんだとき、果たして船長の経営管理職能は現在よりも減衰してゆくか。これは意見の分かれるところであろう。一つの見方としては、M I S体制がすすむことによって船長の現場管理者としての機能が活かされてくるのではないかと考える。そのとき船長は単に本船データを送り、本社より指令を受けるだけでなく、船長の判断、意見が織り込まれることが現在以上に情報処理上可能になるであろう。その時船長にはいままで以上に経営管理者の知識が必要になるであろう。陸上の部課長と同時にシステムの全体と部分の関係において、自分の船について判断、決定することが可能になるからである。

(6) 経営は船長をどう使うか — それは経営規模、性格等によってあるいは多様化してゆくかも知れない。大企業がますます船腹量をふやしてゆけば、それとともに社内の船長数はふえる。その結果この多くの人的能力をどう経営に生かしてゆくかが問題になるに違いない。前項のようにラインの現場管理者として経営参加を強めるほか、営業とか設備管理とか教育とか個

別に専門的知識能力を伸ばして、船長たるかわらスタッフ的職能をもたせることも考えられる。これもM I S体制になれば可能であろう。

一方特定の専用船会社、規模の小さい会社あるいは伝統的でない新しいタイプの会社では、船長をプロフェッショナルな技術者として終身雇用制でなく、自由な契約で運航を委託するといった形態が生ずるかも知れない。いわば現在の水先人のようなプロフェッショナルな制度も考えられる。

(7) 地位と欲求不満 — 終身雇用制の経営にあって、30才代半ばで船長になったあと、世の中のテンポの早いこの時代に、長い船長生活がつづく。船長の職はいまのところ課長のようにその企業でより高い地位につき、より高い報酬を手に入れるステップではない。そこで現在の船長としては、その地位と役割期待(責任の大きさ)を強調し、現在の地位でより高い報酬を求めることになると思われる。それがまた後述するように、欲求の不満に結びつくのではあるまいか。

一般のミドル・マネジメントと比較した船長のリーダーシップや欲求不満の特異性については、さらに後段で述べるところである。

3. 船長の職務遂行上の不安

(1) 運航管理面の心配 — 定員削減や自動化が始まる以前と比較して、船長職務遂行上、自分で処理できないような問題が起きるだろうと心配するようなことがふえたか。この質問に対しては、38%が(心配がふえた)と答えたが、47%は(変らない)であった。

(2) 船員管理面の心配 — 同様にして船員管理面に対しては、53%が(心配がふえた)とし、

(変らない)は32%であった。

(3) 運航の危険性の心配 — これについては、(心配がふえた)とする人が67%、(変らない)が22%であった。

(4) 職務遂行上のいら立ち — 以前とくらべて、職務遂行上いららすることがふえたか。59%が(ふえた)とし、25%が(変らない)としている。船長の心配は、航行安全、船員管理、運航管理の順であったが、このいら立ちとの相関も、同様の順位であった。この相関の順序は、船務遂行上の関心や責任感の対象に対する自覚と対応しているとみられる。またこのいら立ちや不安の訴えは、後述するリーダーシップ得点の高い人(積極的)には少ない傾向がみられることは注目される。

表Ⅳ-10 職務上の心配といらちの関連

1.

	運航管理面の心配				
	以前より ひんぱんになった やや多くなった (イ,ロ)	以前と 変らない (ハ)	以前より 少なくなった やや少なくなった (ニ,ホ)	回答 なし	計
以前より ひんぱんになった・ やや多くなった (イ・ロ)	56 (111)	41 (81)	3 (7)	(1)	100 (200)
以前と変らない (ハ)	15 (13)	76 (66)	8 (7)	1 (1)	100 (87)
以前より やや少なくなった・ ずっと少なくなった (ニ・ホ)	13 (3)	48 (11)	39 (9)	0 (0)	100 (23)
回答なし	(4)	(1)	(1)	(24)	(30)
計	39 (131)	47 (159)	7 (24)	7 (26)	100 (340)

X²テストでは危険率1%で有意性あり
Cr = 0.070

2.

	船員管理面の心配				
	以前より ひんぱんになった やや多くなった (イ,ロ)	以前と 変らない (ハ)	以前より 少なくなった やや少なくなった (ニ,ホ)	回答 なし	計
以前より ひんぱんになった・ やや多くなった (イ・ロ)	69 (138)	27 (53)	4 (9)	(0)	100 (200)
以前と変らない (ハ)	32 (28)	58 (50)	8 (7)	2 (2)	100 (87)
以前より やや少なくなった・ ずっと少なくなった (ニ・ホ)	35 (8)	26 (6)	39 (9)	0 (0)	100 (23)
回答なし	(5)	(1)	(0)	(24)	(30)
計	53 (179)	32 (110)	7 (25)	8 (26)	100 (340)

X²テスト結果では危険率1%で有意性あり
Cr = 0.103

3.

	危険を感じたり危険性を心配する程度				
	以前より ひんぱんになった やや多くなった (イ,ロ)	以前と 変らない (ハ)	以前より 少なくなった やや少なくなった (ニ,ホ)	回答 なし	計
以前より ひんぱんになった・ やや多くなった (イ・ロ)	86 (172)	12 (24)	2 (3)	(1)	100 (200)
以前と変らない (ハ)	44 (38)	53 (46)	3 (3)	(0)	100 (87)
以前より やや少なくなった・ ずっと少なくなった (ニ・ホ)	52 (12)	22 (5)	22 (5)	4 (1)	100 (23)
回答なし	(6)	(0)	(0)	(24)	(30)
計	67 (228)	22 (75)	3 (11)	8 (26)	100 (340)

X²テスト結果では危険率1%で有意性あり
Cr = 0.133

4. 船長のリーダーシップ

(1) わが国管理者のリーダーシップ型

船長には1船の総括者としての地位と役割がある。専門技術職としてばかりでなく、経営管理職としての側面が考えられるが、この企業内における地位と役割についてはあいまいな点があるようである。

このような立場の船長は、現実にとどのようなリーダーシップを発揮しているのだろうか。

リーダーシップの役割には、仕事をやりとげさせる面と人間関係をよくする面の2つがあり、両者の調和にとってよいリーダーシップが生じる。

この2つの側面、仕事(業績)管理面(S)と人間関係管理(C)を積極・普通・消極の組合せによって9つのタイプに分類される。(図IV-4)

日産訓式のリーダーシップテストはわが国管理者8000人の実施例がある。この結果仕事管理面では積極型24%、普通47%、消極型29%に

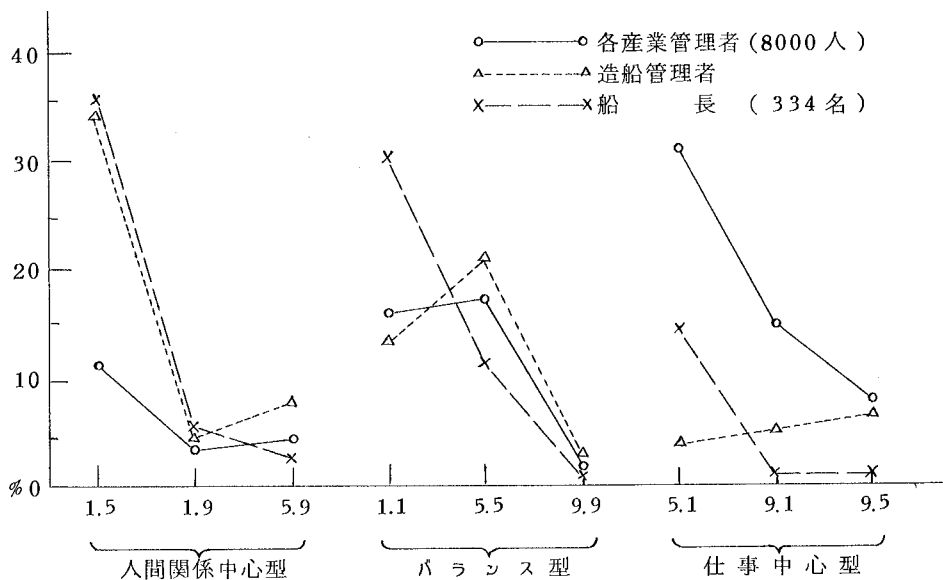
対し、人間関係管理面では積極型9%、普通35%、消極型56%である。そこでわが国の管理者の平均像は、「仕事の上であまり無理をしないで、まあまあのところに照準を合せ、そのお蔭で人間関係管理面で積極的に出なくてすんで⁶⁾いる。」この結果5.1型(準仕事中心型)が最も多い。(図IV-5)

6) 俵実男「支持される管理者」

日本経営出版社

人間 関係 管理 面 (C)	積極的	1.9型 人間関係 中心型	5.9型 人間関係中心の 準理想型	9.9型 理想型
	普通	1.5型 準人間関係 中心型	5.5型 中庸型	9.5型 仕事中心の 準理想型
	消極的	1.1型 消極型	5.1型 準仕事中心型	9.1型 仕事中心型
		消極的	普通	積極

仕事(業績)管理面(S)
図IV-4 リーダーシップ型の分類
— ブレークや日本産業訓練協会の分類



図IV-5 リーダーシップ型 — 他産業との比較

(2) 船長のリーダーシップ型

これに対し船長のテスト結果は、仕事管理面では積極型3%、普通27%、消極型70%で、人間関係管理面では消極型9%、普通48%、消極型44%であった。

仕事管理面では全国管理者より著しく消極的に傾き、特異なタイプの造船管理者よりもさらに消極的である。人間関係管理面では全国管理者ほど消極的ではないが、造船管理者より消極的である。

このように全国管理者は5.1型(準仕事中心型)が平均像であるのに対し、船長と造船管理者は1.5型(準人間関係中心型)が多く、さらに造船管理者は5.5型が多いのに反し船長は1.1型と仕事にも人間関係にも消極的な人が多い。(図Ⅳ-5)

(3) リーダーシップ得点と他項目との関連

以上をまとめると、船長のリーダーシップは、仕事管理面において消極的な傾向にあるが、なおその仕事管理面におけるリーダーシップ得点の高い者は、(昔からの伝統、慣習、人間関係

表Ⅳ-11 リーダーシップ得点と他項目の関連

a. 技術革新下における船内生活では、船特有の昔からの伝統、慣習、対人関係など必要か

		不 必 要 だ か だ と い え ば (イ,ロ)	全 く わ か ら な い (ハ)	ど し も 今 後 ら だ と も 心 要 だ い え ば (ニ,ホ)	合 計 (実 数)
		S(仕事管理)得点	低	34	
	中	27	3	70	100 (169)
	高	38	1	61	100 (71)

得点(高)と(その他)の間のX²テスト結果、有意差みられず

		不 必 要 だ か だ と い え ば (イ,ロ)	全 く わ か ら な い (ハ)	ど し も 今 後 ら だ と も 心 要 だ い え ば (ニ,ホ)	合 計 (実 数)
		O(人間関係)得点	低	34	
	中	28	5	67	100 (159)
	高	33	1	66	100 (81)

は今後は不必要)とし、(これからは経営管理職の性格が強まる)とし、(会社とのコミュニケーション、情報量)に対する満足度が高く、(運航管理面の心配)が相対的に少なく、(職務遂行にあたりいら立つ)ことも少ないという傾向をみせている。すなわち仕事管理面でリーダーシップ得点の高い船長は、具体的な経営や仕事の管理面で積極的であり満足度が高く不安も少ないとみられる。

これに対し人間関係管理面でリーダーシップ得点の高い船長は(船内における部下とのコミュニケーションや情報量)に満足度が高い。

このリーダーシップ自己診断テストでは一部に船長には不向きな質問(得点の極端な集中をみせる質問)もみうけられるが、果たして船長だけの現象かどうかかわからないが、本項のリーダーシップ得点のS得点、O得点別の他項目との関連分析をみると、やはり他の具体的な質問回答との対応があって、SとOの両得点の高い船長は管理者として積極的で自信をもっている傾向を認める。

b. これからの船長は、経営管理者か、専門技術者か

		専 門 技 術 者 か と い え ば (イ,ロ)	ど ち ら と も い え な い (ハ)	ど し も 今 後 ら だ と も 心 要 だ い え ば (ニ,ホ)	合 計 (実 数)
		S得点	低	52	
	中	48	14	38	100 (169)
	高	47	17	36	100 (326)

得点の(低)と(その他)の間のX²テスト結果は有意差みられず

		専 門 技 術 者 か と い え ば (イ,ロ)	ど ち ら と も い え な い (ハ)	ど し も 今 後 ら だ と も 心 要 だ い え ば (ニ,ホ)	合 計 (実 数)
		O得点	低	48	
	中	51	17	32	100 (161)
	高	46	12	42	100 (83)

c. 船内の情報量

		非常に満足	かなり満足	あまり満足していない	合計	(実数)
		(イ,ロ)	(ニ,ホ)			
S 得点	低	61	39		100	(83)
	中	62	38		100	(164)
	高	*73	27		100	(70)

*得点の(高)と(その他)の間は10%有意差

		低	中	高	合計	(実数)
C 得点	低	58	42		100	(79)
	中	62	38		100	(156)
	高	**74	26		100	(82)

**得点(高)と(その他)の間で5%有意差

d. 所属機関の情報量

		非常に満足	かなり満足	あまり満足していない	合計	(実数)
		(イ,ロ)	(ニ,ホ)			
S 得点	低	28*	72		100	(80)
	中	34	66		100	(161)
	高	46	54		100	(72)

*5%有意差

		低	中	高	合計	(実数)
C 得点	低	36	64		100	(77)
	中	33	67		100	(156)
	高	38	62		100	(80)

得点(高)と(その他)の間で有意差みられず

e. 運航業務の管理面における心配

		以前より多い	以前と変わらない	以前より少ない	合計	(実数)
		(イ,ロ)	(ハ)	(ニ,ホ)		
S 得点	低	49	46	5	100	(79)
	中	39	50	11	100	(161)
	高	41	56	3	100	(71)

得点(低)と(その他)の間で有意差みられず

		低	中	高	合計	(実数)
C 得点	低	45	49	6	100	(78)
	中	39	51	10	100	(152)
	高	43	52	5	100	(81)

f. 船員の管理面における心配

		以前より多い	以前と変わらない	以前より少ない	合計	(実数)
		(イ,ロ)	(ハ)	(ニ,ホ)		
S 得点	低	58	38	4	100	(80)
	中	56	33	11	100	(160)
	高	57	37	6	100	(70)

X²テストで有意差みられず

		低	中	高	合計	(実数)
C 得点	低	62	36	2	100	(78)
	中	54	34	12	100	(153)
	高	59	36	5	100	(80)

g. いらだつたり、神経過敏だつたりする程度

		以前より多い	以前と変わらない	以前より少ない	合計	(実数)
		(イ,ロ)	(ハ)	(ニ,ホ)		
S 得点	低	73*	23	4	100	(78)
	中	64	27	9	100	(159)
	高	56	36	8	100	(70)

*得点(低)と(その他)の間で(イロ)と(ハニホ)を比較すると、10%有意差

		低	中	高	合計	(実数)
C 得点	低	67	30	3	100	(76)
	中	63	28	9	100	(150)
	高	64	26	10	100	(81)

(4) 考 察

依実男（前掲書）氏は造船管理者の傾向に対し、仕事管理の実権が強力なフォアマン型であり、管理者の役割は人間関係中心になっていると解説している。

この理解に従えば、船長の場合はさらに仕事管理面においては、強力な実権が、伝統的にも法的にも確立されているので、船長の平均像としては一般の管理者（とくに営業や製造部門の管理者）のような、厳しい実力主義的な、競争的な積極管理を必要としなかった結果といえよう。

船長の命令は絶対視されているが、船内組織は伝統的に指揮命令系統や職位順位が明確に固定され、1 船の運航の遂行に合目的に設計されてきている。そして部下の各職位は軍隊のように職務分担（それは個人の能力に応じて融通されず職階や職位によって超個人的に定まっている）や仕事の手順や成果（パフォーマンス）が伝統的に定まっている（それは超企業的である）。部下は船長から定まった命令を受ければ、定められた手順に従って船務が遂行されるように教育訓練を受けている。このように船長の運航括統者（専門技術者）としての側面では、部下が伝統、慣習に従い、商船学校教育で受けた実務手順やしつけに従う限り、リーダーもフォロワーも学校教育と船内体験でトレーニングを受け、いわゆるリーダーシップ論でいうところの仕事管理、業績管理は改めて積極的である必要がないといえよう。このことの裏付けは今回のアンケート回答の随所に表現されている。

資質能力のアンケート結果でも、企画（計画）力や独創性、思索（論理）性は一般管理者より必要性がうすいと判断されている。

しかるに海運経営の技術革新によって、船長の経営管理者としての性格が強まるとみる人がふえているが、新しい経営管理者としての地位と役割は、船長に仕事管理面におけるリーダーシップの積極性を要請していると考えられよう。仕事面のリーダーシップ得点の高い船長は、具体的な経営や仕事管理で積極的であり、満足度が高く、職務遂行上の不安も少ないという回答結果になっている。

同様に人間関係管理面においてもさらに積極化が要請されてゆくだらう。それによって 1.1 型や 1.5 型が 5.5 型や 5.1 型に移行してゆくのではなからうか。ただしそこには目標とトレーニングが与えられねばならない。

5. 船長の欲求充足

(1) マズロウの欲求分類とメイソン、ハイヤーらの管理者調査

職業上の地位と役割はその人の努力や能力の利用という形で何かを要求する。それに対してあらゆる仕事や地位は、ある種の欲求達成という形で人に何らかの報酬を与える。人と仕事の関係は、人が仕事に input するものがあり、そこから出てくる output を受けとるという関係がある。そこで人は地位や役割を通じて欲求達成や欲求充足を求め、あるいは結果として欲求不満におち入る。

船長の欲求充足を一般の管理者のそれと比較し得ないだろうか。これが本項の調査である。

カルフォルニア大学のメイソン、ハイヤーらは各国の管理者が欲求達成や欲求充足を、種々の管理業務からどれほど得られると考えているかを調査し、1966 年に発表している⁷⁾。

この調査では、マズロウの欲求分類のうち生

理的欲求を省略し、自律欲求を尊敬欲求と自律欲求とに分けて5つとした。

安定欲求 — ①現在の管理職についての安定度。

社会的欲求 — ①現在についている管理職について他人を助ける機会。②現在についている管理職において、親密な交友関係を発展させる機会。

尊敬欲求 — ①現在についている管理職に他人がついた場合に、その人がもつ誇りや自尊心。②現在についている管理職の社内における威光（すなわち社内において他人から受ける尊敬の度合）。③現在についている管理職の社外における威光（すなわち社外で他人から受ける尊敬の度合）。

自律欲求 — ①現在についている管理職がもっている権威。②現在についている管理職において独自の思考や行動がとれる機会。

自己実現欲求 — ①現在についている管理職における個人的な成長と啓発の機会。②現在についている管理職に他人がついた場合にその人が抱く自己実現の気持（すなわち自己特有の能力を発揮したり、自己の可能性を実現できるという気持）。③現在についている管理職における仕事のやりがい。

質問はこの11項目についてさらにつぎの3つずつの7段階評定尺度から構成される。

① 欲求達成度 — 各欲求が地位にどれだけ関連があるか。

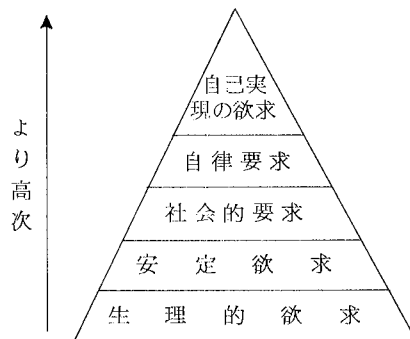
② 欲求期待度 — 各欲求は地位に本来どれだけ関連がなければならないと思うか。

③ 欲求重要度 — 各欲求はどれほど重要と思

うか。

このようなアンケートから、5つの欲求カテゴリごとに3つの変数 — 欲求達成度、欲求充足度、欲求重要度としてまとめられた。

欲求充足度は現実の欲求達成観と期待される欲求達成度（欲求期待度）の間の差として算出された。



図Ⅳ-6 マズロウによる欲求のピラミッド

(2) 船長への応用

船長全員（340名）の平均得点と標準偏差は表Ⅳ-12のようになった。

5つの欲求カテゴリ間における相対的な高低関係を3つの変数それぞれについて要約すると、表Ⅳ-13が得られる。

① 充足度と重要度に注目してみると、メイソン、ハイヤーでは、最も重要な欲求は自己実現と自律である。すなわち重要度が高くて充足度が低い。これに対し船長では自己実現は重要度も充足度も相対的に低い。船長の仕事は独創的、創造的なところがなく、自分の能力の可能性を実現させるような、やりがいのある仕事ではないという不満が大きい。一方では、そういう自己の能力の実現を重要視していないことになる。リーダーシップの消極性などとも関連があるかも知れない。

7) メイソン、ハイヤー-他、金山宣夫訳「管理者の意識、その国際比較」、サイマル出版会

自律欲求では充足度はやや高いが重要度は相対的に低い。しかしともに分散が大きく個人差が大きいことを示す。船長の権威や行動の自主性の満足や重要視には個人差が大きいようである。

② メイソン、ハイヤーにおける一般の管理職では、社会と尊敬の欲求においては、相対的に充足度は高いが、重要度は比較的低い。この点では船長も充足度はやや高いが、重要度はそれほど高くみてないので、同じ傾向といえよう。

③ 安定欲求は、メイソン、ハイヤーにおける一般管理者では他の4欲求と趣を異にする。すなわち社会や尊敬と同程度によく充足されているが、重要度では安定の順位は高く、自律欲求の重要度に近くなっている。

これに対し船長では充足度において最も低く、重要度において最も高く評価された。すなわち雇用や生活の保障 security に対する不満が高いことが注目される。またこの点も老後の生活設計や賃金、職業の成長性など一連の質問に

対する回答にもあらわれているといえよう。

④ 重要度は高いが充足度が低いと考えられるカテゴリーに関しては、その欲求達成のための新しい道を開く努力を要する。一般管理職ではそれは自己実現や自律の欲求であり、これは個性的欲求の充実の実現である。しかし船長にとっては何より安定欲求という低次の欲求であるということになる。

また欲求充足が低いことは、達成度が低いか、期待度が大きすぎるか、あるいはその両方である。この点船長における自律欲求は達成度は相対的に高いが期待度の方も最高であった。船長職に対する権威や行動の自主性に対する期待が高い。

これに反し自己実現の欲求では逆に期待度も最低、達成度も最低であった。

⑤ 各欲求を通じて重要度においては船長もメイソン、ハイヤーらの結果と大差ないが、欲求充足度においては著しく開いた。すなわち船長の欲求不満が大きく出た。しかしこの欲求を

表Ⅳ-12 欲求充足調査における船長の得点（総数340名）

		Ⅰ. 達成度	Ⅱ. 期待度	Ⅲ. 充足度	Ⅳ. 重要度
I. 安定欲求	M (σ)	4.27 (1.85)	5.87	2.18 (1.85)	6.12 (1.20)
II. 社会的欲求	M (σ)	4.34 (1.53)	5.84	1.68 (1.67)	6.05 (1.17)
III. 尊敬欲求	M (σ)	4.38 (1.52)	5.93	1.69 (1.64)	5.99 (0.98)
IV. 自律欲求	M (σ)	4.46 (1.58)	6.02	1.71 (1.76)	5.93 (1.35)
V. 自己実現欲求	M (σ)	3.90 (1.82)	5.68	1.87 (1.60)	5.83 (1.07)

注 M……平均得点
σ……標準偏差
個人の得点範囲 1～7点
充足度は得点大なるほど不満が大

表Ⅳ - 13 諸欲求間の相違要約

	達 成 度		充 足 度		重 要 度	
	各 国 管 理 者	船 長	各 国 管 理 者	船 長	各 国 管 理 者	船 長
安 定 欲 求	高	中	やや高	非常に低	高	高
社 会 的 欲 求	低	中	やや高	やや高	低	やや高
尊 敬 欲 求	中	高	やや高	やや高	低	中
自 律 欲 求	中	高	低	やや高	高	中
自 己 実 現 欲 求	中	低	非常に低	低	高	低

各国管理者はメイソン，ハイパー「管理者の意識」サイマル出版会による

通じての全体のレベルの問題はテストの方法，態度などの影響も考えられ，差の大きさまでは断定できない。

(6) 船長の欲求充足度と他項目との関連

① 船長の社会評価との関連(表Ⅳ - 14)

一般管理職との相対的地位，専門技術との相対的地位の評価を通じて，過小評価する船長のグループは各欲求充足度の(低い)人の比率が大きい。しかし欲求充足度の(高い)方については過小評価グループの方が多い欲求もあり一概に言えない。

② 専門技術職か経営管理職かとの関連

これからは，(専門技術者であるべきだ)とみる船長は，欲求充足の(低い)人の比率が大きく，(経営管理者であるべきだ)とみる船長は，欲求充足の(低い)人の比率が小さい傾向がある。社会・尊敬・自律の各欲求ではこの関係はカイニ乗検定で有意性がみられた。(表Ⅳ - 15)

③ 船長継続意志との関連

船長継続希望者には欲求充足度の(低い)人

が少なく，その他の層(なるべく早くやめたい)および(どちらとも考えていない)では欲求充足度の(低い)人が多い。逆にこれほどの差はないが船長継続希望者では欲求充足度の(高い)人の比率がその他の層(なるべく早くやめたい)および(どちらとも考えていない)よりも大きい傾向もみられる。とくに安定・社会・自律・自己実現の4欲求については有意性があり，船長継続意志と欲求充足の間には正の関連ありといえよう。

この関連度は，クラマーのコンテインジエンシ-係数で比較すると，

自己実現 > 安定 > 自律 > 社会
尊敬

の順であった。すなわち自己実現と安定の欲求は船長継続意志と重要な関連があるとみられる。すなわち船長継続意志の確定していない人には個性的欲求に不満がある人かまたは職業のもつ保障に不満がある人かどちらが多いという傾向が指摘できよう。(表Ⅳ - 16)

(小石泰道，青木修次，山岡靖治，服部昭，本稿は昭和44年度日本船長協会から委託された調査研究の報告書「船長の職業意識に関する調査報告」の要約である。)

表Ⅳ - 14 欲求充足度と社会的地位の評価

(a) 管理職との比較

		欲求充足度																			
		安定欲求		社会的欲求		尊敬欲求		自律欲求		自己実現欲求											
		高	中低	高	中低	高	中低	高	中低	高	中低										
社会的 的地位 評価	過大評価, どちらでもない	12	69	19	100 (156)	26	59	15	100 (157)	17	63	20	100 (157)	21	62	17	100 (157)	14	60	26	100 (157)
	過小評価	10	67	23	100 (160)	24	53	23	100 (160)	22	54	24	100 (160)	28	48	24	100 (160)	26	46	28	100 (160)

5%有意差 5%有意差

(b) 専門技術職との比較

		欲求充足度																			
		安定欲求		社会的欲求		尊敬欲求		自律欲求		自己実現欲求											
		高	中低	高	中低	高	中低	高	中低	高	中低										
社会的 的地位 評価	過大評価, どちらでもない	11	70	19	100 (197)	25	59	16	100 (197)	19	62	19	100 (198)	26	60	14	100 (198)	14	61	25	100 (198)
	過小評価	11	64	25	100 (119)	25	51	24	100 (119)	19	53	28	100 (119)	23	46	31	100 (119)	17	40	43	100 (119)

10%有意差 1%有意差 1%有意差

表Ⅳ - 15 欲求充足度と職業の性格

		欲求充足度																			
		安定欲求		社会的欲求		尊敬欲求		自律欲求		自己実現欲求											
		高	中低	高	中低	高	中低	高	中低	高	中低										
これからの 船長は	専門技術者, どちら(i) かといえば専門技術者(ii)	13	67	20	100 (157)	23	56	21	100 (158)	18 [*]	55	27	100 (158)	26 ^{**}	51	23	100 (157)	12	53	30	100 (158)
	どちらともいえない(i)	10	66	24	100 (50)	26	58	16	100 (50)	18	60	22	100 (50)	24	50	26	100 (50)	6	54	40	100 (50)
	どちらかといえば経営管 理者(ii), 経営管理者(iii)	11	68	21	100 (117)	30	60	10	100 (117)	22	59	19	100 (117)	26	59	15	100 (117)	19	50	31	100 (117)

*(低)と(その他)で比較すると, (イ, ロ)と(ニ, ホ)の間で10%有意差あり **(低)と(その他)で比較すると, (イ, ロ)と(ニ, ホ)の間で10%有意差あり

表Ⅳ - 16 欲求充足度と船長継続意志

		欲求充足度																			
		安定欲求		社会的欲求		尊敬欲求		自律欲求		自己実現欲求											
		高	中低	高	中低	高	中低	高	中低	高	中低										
船長 継続 意志	一生(定年まで)つづ きたい(i), かなり長期にわ たりつづきたい(ii)	12	72	16	100 (161)	24	61	15	100 (161)	22	60	18	100 (161)	27	57	16	100 (161)	19	57	24	100 (161)
	なるべく早くやめたい(i) どちらとも考えていない(ii)	10	62	28	100 (161)	25	52	23	100 (155)	19	54	27	100 (155)	25	49	26	100 (153)	11	45	44	100 (154)

5%有意差 (低)と(その他)で比較すると, 5%有意差 (低)と(その他)で比較すると, 5%有意差 1%有意差

Cr = 0.020 Cr = 0.011 Cr = 0.015 Cr = 0.016 Cr = 0.043