

## II. 超自動化船に乗組む船員の労働と生活に関する研究 —— 企業内船員教育訓練の現状と問題点

### 目 次

A. はじめに（陸上産業における企業内教育訓練の動向）	32
B. 調査の実施と結果	34
C. まとめと若干の感想	47

#### A. はじめに（陸上産業における企業内教育訓練の動向）

##### 1. 戦後における企業内教育訓練のながれ

企業内教育訓練は、そもそも従業員の能力向上をはかり、そうした人的能力を経営活動に組み込むことによって経営効率の向上と人的資産の増大をめざすことを基本的目的としている。またもう一つの目的は企業の内外の諸環境の変化に経営が対応するための環境適応対策の一環という戦略的意味合いがある。つまり企業内教育訓練は、人的資産の増大と企業環境の変化に対する適応手段という二つの基本的機能を相互に関連させつつ遂行される経営活動であるといえる。特に最近のように企業の内外の諸環境の変化がはげしい状況下では、教育訓練活動の意味合いは増々重要視されつつある。

以上企業内教育の基本的機能について述べてみたが、次に戦後の教育訓練の動向を概観してみよう。

日本の企業内教育活動は、第2次世界大戦後

著るしい発展をみた。この最も大きな契機は何んといっても“終戦”という途方もない企業環境の変化である。この変化は単なる設備とか労働力、資本、市場といったハードな環境だけでなく、経営理念、社会的価値、経営者層の交替などといった基底的な転換を外から強制的に要請されたものであった。昭和20年代の前半は、こうしたはげしい価値観の変化をいかに吸収し、管理体制を整えるかが経営にとっても、また企業内教育活動にとっても重要課題であった。管理体制の建て直しという課題では、まずは旧来の主従関係を基礎にした管理体制から一転して民主主義をベースにした管理体制への変化導入が最優先の課題であった。しかしながら、民主主義の風潮と同時に激しい労働運動が展開され、労務管理上の管理体制は全くの混乱状態に陥っていた。

こうした管理体制の空白を埋めるべく導入された対策の一つに、教育訓練活動がある。アメリカで戦時中開発されたTWI（監督者訓練）、MTP（管理者訓練プログラム）はその代表であり、管理、監督者を通じての職場統制への足がかりを得ようとする政府、経営者の管理体制建て直し対策であった。TWIは労働省が、またMTPは通産省が各々所管し、強力な後援のもとに大量のトレーナー養成がはじまった。こうして、新しい考え方にもとづいた管理技法が職場にもち込まれ、次々と導入、普及されていった。かくして、職場における新しい管理体制は徐々に定着し、経営の民主化に歩調を合わせその効果をあげていった。

しかし、当時採用された **TWI**、**MTP**は、アメリカにおける企業価値観にもとづいて開発された訓練技法であり、その方法が全て、日本の企業風土にマッチするものではなかった。昭和30年前後にあっては、日本的企業風土に合わせ、反省と再検討を加え、より効果的訓練技法に修正され、また新たに開発していこうとする気運が強まった。また昭和30年代の前半は、高度経済成長の準備期にあたり、企業内教育訓練も、単なる管理体制の確立を目指すのではなく、むしろ各企業における経営効率の向上をめざす戦略手段の意味合いが強まった。つまり組織の再編成、職務の権限や構造の再編などと並行し、各企業にマッチした教育訓練、合理化運動と歩調を合わせた労務管理対策の一環としての教育訓練、定型コースだけでなく、階層別、専門別の非定型コースの開発、といった訓練内容への転換であった。

昭和30年代の後半からは、いわば、高度成長経済体制への突入と技術革新の導入激化というインパクトから教育訓練は新たな段階に入る。合理化の波は教育訓練の場に及び、従来の訓練コースは徹底的に再検討され、教育投資と効率という観点から見直されるようになった。各企業内の教育訓練体系は修正・整理され、また、取捨選択されてより洗練された訓練内容へと脱皮し、企業活動に深く根ざすものとなった。こうして“人材育成”と“能力開発”は経営活動の主要なテーマとしてとりあげられるに到ると同時に、教育訓練は、人事管理制度との関連を強め、管理体制の強化は一層整っていった。

昭和40年代に入り、経営の環境はめまぐるしい変化・転換期を迎え、高度成長経済体制、技術革新の一層の激化、経済の自由化・国際化

・社会的価値観の多様化といった様々の環境変化が産業界にもたらされた。こうしたはげしい経営内外の環境変化に対処すべく、教育訓練もその内容において多様化し、また職場との関連を強めていった。**ZD**運動、**QC**活動、職場ぐるみ訓練等小集団活動を主体とするこれらの諸活動はいわば企業全体の変化に対する適応対策であった。つまり、現場レベルにいたる“問題解決”“組織開発”が変化に対する基本的抵抗力として認識されクローズアップしてきたわけである。

一方教育訓練のスタッフも単なる集合定形訓練のインストラクターから変化導入のエージェントへ、また経営のコンサルタント的役割へと機能変化し、ラインの管理監督者をベースとした**OJT**活動が教育訓練のかなりのウエイトをもつようになっていった。

## 2. 今後の企業教育訓練の課題

日本産業訓練協会による企業内教育訓練に関し継続的に実施されている調査は、今後の教育訓練の方向を示す一つの指標として興味深いものがある。

調査結果によれば、教育訓練の基本的目的である人的資産の増大、つまり従業員の能力開発としての教育訓練では、昭和50年時点(想定)で自己啓発、**OJT**がずば抜けて重視され、次いで、職能別集合教育、職場ぐるみ訓練(**OD**)、国内外留学・派遣、段層別集合教育、ジョブ・ローテーションの順に重点的方策としてあがっている。昭和40年時点に比べると自己啓発、**OJT**、職場ぐるみ訓練、ジョブ・ローテーションなどが特に重視される傾向が強まってきている。

管理者教育の重点内容では、問題解決・意思

決定に関する訓練が昭和40年以降著しく重視されはじめ、今日では最重点内容となっている。次いで、人間関係管理、創造性、コンピューター(MIS)、などが上位の重点的訓練内容となってきた。一方監督者教育では、依然として人間関係管理が最も重視され、次いで、問題解決・意思決定・生産管理、品質管理、創造性の順に重視され、上位の重点的訓練内容となっている。

以上の結果は、昭和45年時点で5年先の昭和50年時点の教育訓練に関する予測とそれまでの実態をつき合わせた傾向として述べられているものであるが、今日の状況からみるに、ほぼ適切な予測であり、実態的にもかなり当を得ている。

では今後の企業内教育訓練に関しては、どのような領域がより重点的対策となってくるであろうか。人材育成、教育訓練に造詣の深いベテラン専門家33人からなる日経連の教育連絡会議が討議し、とりまとめた「今後の関心テーマ」の結果は、かなり示唆的である。結果によれば、国際人教育、管理者教育、組織開発が上位三位の主要関心テーマで、次いで経営者教育、中高年者再訓練・中堅社員教育、教育訓練の体系化、経営戦略と管理者、ジョブ・エンリッチメント、生涯教育が続き、これらが上位10位の主要関心テーマの序列であった。一方、当面の教育担当者としての研究課題としては、国際人教育、経営参画、経営者教育、管理者教育、労使関係教育、OJT、経営戦略と管理者が上位にランクされている。

こうした結果をみると、当面もしくは近い将来において教育訓練の重点対策は、ともあれ経営の外的環境変化に対応する企業内適応能力の

増進であり、具体的には、国際化教育とか経営参画を配慮したより柔軟な組織への脱皮、管理者、トップマネジメント候補者の教育となる。また教育訓練の形態としては、企業内集合教育は勿論のこと、OJTの活用、国内外留学、また生涯教育の体制化と展開など幅広い形態が要請され、その方向に進もうとしている。さらにもうこうした企業内教育体制の基盤となる企業行動の理念についての抜本的再検討や一般社会の価値意識の変化との対応も基本的問題となると思われる。

## B. 調査の実施と結果

### 1. 調査の目的

船員に対する企業内教育訓練の実態・方法およびその問題点について整理・把握し、今後の企業内教育のあり方の方途についての検討に資することを目的とする。

### 2. 調査の概要

#### (1) 調査時点

昭和50年3月

#### (2) 調査対象

外航労務協会所属中核6社

#### (3) 調査方法

若干の予備調査(主として聞き取り調査)のうえ、章末の附表「企業内教育訓練に関するアンケート」を作成し、郵送により記入の依頼を求めた。記入後は調査員が各研修所を訪問し、記入アンケートを参照に追加質問等を含む面接を実施した。

#### (4) 結果の整理

調査対象の6社全ての「アンケート」を回収しえたが、記入内容は必ずしも同じレベル

ではなく、また記入フォームも全てが統一されてはいなかった。従って、各社別の“たて”の整理はかなり十分にできうるが、各社間の“よこ”の整理は自ずと集約的方法をとらざるをえなく関連分析が不十分となった。また研修内容の詳細については資料をえているものの各社における意向もあり、概略を示すにとどめた。

なお、海運産業における教育訓練の実態を全体的傾向のなかで位置づけるべく、次章に、「陸上産業における企業内教育訓練の動向」を附録として加えた。

### 3. 調査の結果

#### a. 研修所の設立、運営

##### (1) 研修所設立の趣旨

今日の「船員研修所」は海運集約合併後（昭和39年後）に設立されたものである。これ以前においても各社は造船所・機器メーカーにおいて、また社内会議室・社員寮などを利用し小規模ながら技能研修、職務研修がなされてはいた。

自社に船員研修所を設立するにいたった背景には様々な要因がある。まずは合併集約による企業規模の拡大とこれともなう技術レベル・職務遂行方法のギャップを縮小するための対策としての船員研修所設立がある。一方、昭和40年代の前半から本格化したMゼロ船、コンテナ船、LPG船などの出現や、高馬力・高出力船の出現等技術革新を背景とした新しい技術環境の変化が船内にもたらされた。これらの船では従来の固有の技術知識を超えた技術変化が導入され、特に部員層にとっては新たな技術環境の変化に適応すべく何らかの教育

訓練が要請された。一方不十分な技術知識による災害防止という観点からの安全教育の要請とも相まって、自社に船員研修所を設立するという動機を形成させた。

各社別の研修所設立の動機は具体的には次のようである。

#### B社

- 合併前から教育訓練を重視するという伝統があり、特に管理者教育は合併時から一貫して継続してきたし、そのニーズも強く一層拡大する方向で発展してきた。
- こうした状況下において、座学を中心とする寮を利用しての研修活動は、研修員の増大と寮泊者の増大により難しくなり、独立した研修施設が要請され、東京、神戸に各々研修施設を新たに設けた。

#### A社

- 技術革新、職務変化への適応能力の養成とこれによる生産性の向上。
- 船内における教育訓練、および自己啓発の促進をはかる。
- 中断されていた研修活動を再開する。

#### C社

- 技術革新、自動化の急速な進展にともない新技術、新知識を補なう。
- 企業意識、モラルの向上をはかる。
- 新研修所設立（昭和50年4月）については、安全運航を確保するための新しい教育とその効果的な教育の実施をはかるべく、シュミレーターを中心とする研修設備を充実させた。
- 社内における陸上従業員の研修ニーズもあり、海陸あわせた研修センターが要望された。

## D社

- Mゼロ船、自動化船等の諸技術革新に対応できる船員の養成を旨とする。
- このことにより、船舶の能率と安全をはかり、同時に船員の能力発揮の機会を増大させる。

## E社

- 自動化船、Mゼロ船の出現にともなう部員層の職務の量的、質的アンバランスの解消と船内環境への適応能力の向上、能力再活用をめざし、同時に船員の向上意欲をはかることを旨とする。
- 一方職員に対しても電子機器の大幅な採用に対処すべく基礎知識の習得の機会を付与する。
- 少人数化、意識の変化にともなう管理者能力の再設計をはかる。
- 自己啓発の機会を与える。

## F社

- 船舶の技術革新の進展、就労体制の変化に対応した知識・技術の習得。
- 自己啓発による能力の向上。
- これらにより、船舶の安全運航と能率運航に寄与することを旨とする。

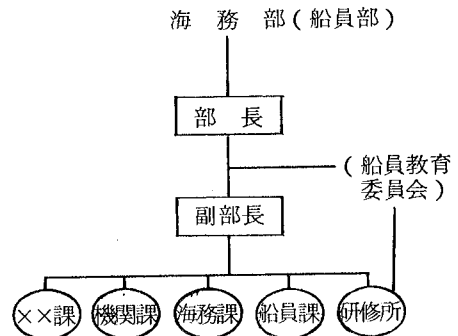
以上のように各社表現上のちがいはあるが、そのねらいは主として部員層の新技術に対する適応対策として船員研修所を設立したという共通の背景を見いだすことができよう。また研修生活を通じて企業意識の高揚や自己啓発の向上を同時に期待し、職務研修、労務研修、管理者研修といった管理上の研修も実施されている。

C社では船員だけでなく陸上従業員の研修も含む研修センターとして新しい社内

研修活動がスタートしたことは注目されよう。

### (2) 船員研修所の組織的位置づけ

今回の調査対象である6社では、研修所は海務部もしくは船員部に所属し、部内の各課と同列に位置づけられているところが多い。しかし命令系統、責任-権限系統は他課と若干異っている。これは業務内容が部内におけるスタッフ的機能が強いこと、研修所が本社外に位置していることなどの理由による。典型的な組織的位置づけを示せば次のようである。



但し、B社の場合「教育チーム」として本社内に位置し、本社外にある研修所を統括する。

図1. 研修所の組織的位置づけ

研修所と海務部他課との関連は、直接的には、研修員の選定に際し生じる。研修所は海務課等との協議をえて一定期間(3ヶ月・6ヶ月・1ケ年、上期・下期など)の研修プログラムを船員教育委員会に提案し、了承を得れば研修員の選抜を船員課、海務課に依頼する。船員課では研修所のプログラム(研修内容、研修期間、研修人数)を

勘案し、リストアップし、人選された本人に連絡する。

社外の研修については、研修所が所管するケースと研修所以外の他課（機関課、海務課、船員課など）が所管するケースの2通りがある。研修所が所管するケースならば、そのプログラムを船員課、機関課、海務課等に連絡し、人選を依頼する。

研修所の活動、教育訓練の方針などに関しては、各社とも、部長を委員長とする船員教育委員会を設け、ここで決定される。研修所との関連では、研修所は船員教育委員会の事務局となり、決議の執行機関として機能する。なお委員会のメンバーは、部長の委員長以下、副部長、関連課長、事務局（研修所）から構成され、定期的（年4～8回）に委員会が開催されるケースが多い。

以上、社内研修の決定・実施過程を整理すれば、次のように図示される。

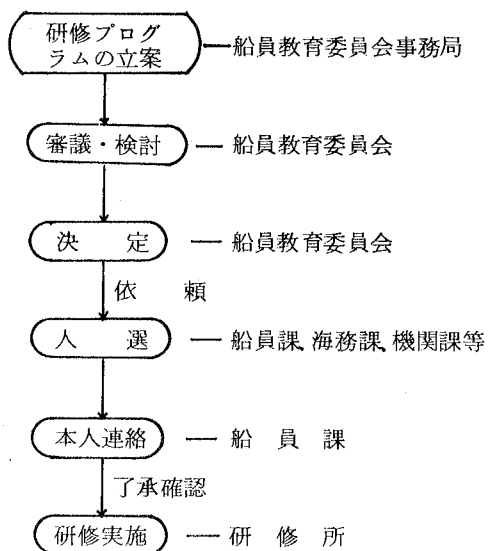


図2. 研修プログラムの成立過程

### (3) 研修所の管理・運営

研修所の運営に関する大略は船員教育委員会で決定され、研修所がこれを執行する。

研修所の陳容は所長（課長）以下7～15名の所員を配し、全て海上経験者から構成されている。研修所員は大別すれば指導員と研修所管理人に分けられる。職員の指導員は座学中心の技術知識教育を、また職長は技能訓練の教育を主として受けもつといった役割分担のケースが多い。

研修所施設は各社様々であるが、いずれにおいても座学用教室、工作実習室、また実験シュミレーター設備を配している。新たに設立された研修所では、実験シュミレーターの設備の拡充が目立つ。

宿泊施設は研修所内に附属するものと、近くの自社社員寮を利用する2つのケースがあるが、いずれにせよ研修員は会社で用意した宿泊施設を利用、そこから通学することを原則としている。一方、研修所員は自宅から通勤することが原則となっている。

### (4) 講師および指導員の養成

ほとんどの会社では研修の講師、指導員として研修所員および社内の適任者をあてている。しかし、研修内容によっては社外講師を活用している会社もある。

指導員は研修所員になる際、担当科目が何んであろうと、指導員としての訓練が要請され、“教え方”についての訓練を受けることとなる。こうした指導員訓練は、主として、外部の訓練機関に派遣することが多い。主だった訓練機関とその訓練コースとしては、日本産業訓練協会の「産業訓練基礎講座」（5日間）、「訓練指導者基礎

講座」(7日間)、「TWIトレーナー養成講座」(コース別に適宜)、「MTPトレーナー養成講座」(23日間)等である。

一方、船舶の技術知識に関する指導員としての訓練は造船所、機器メーカーへの派遣(実習、講習)が多い。このほか、船員災害防止協会、日本船主協会等の各種講習に適宜参加させ、指導員訓練の一環としている。

## b. 研修内容の動向

### (1) 研修活動の動向

集約合併前、つまり昭和39年以前の研修内容は、そのほとんどが実務技能研修であり、その対象は部員層であった。こうした実務技能研修は、いわば、職業、および職務導入教育の意味合いが強く、その後の訓練は、船内における現場教育に引き継がれ、いわゆるO.J.T(職場内教育訓練)にまかされていた。こうした状況は、集約合併という契機とは結びつかず、その後も数年間同じような状況で進行し、自社の独自の船員研修所を設立するに到ったのは昭和43年以降であった。

自社の研修所を設立するにおよび、各社は一応の教育訓練体制を徐々に整えはじめた。その教育内容は、従来から社内外で実施していた技能訓練、技術革新に対応した基礎教育、船内労務管理の一環としての管理・監督者教育が中心であった。つまりMO船、コンテナ船、コンピューター搭載船、高出力船などの出現に対応する教育訓練と同時に、定員削減に伴う船内労務管理上の知識、能力の向上教育であった。

系列会社の船員を受講者として受け入れ

始めたのはB社が最初で昭和41年度からである。続いてD社が45年、A社が46年からスタートしている。しかし他のC社・E社・F社では48年から若干数受け入れているものの、その人数は全体でも年間20余名で実質の意味合いはうすいとみてよい。人数からみるとB社は9年で647人、D社は5年間で315人、A社では4年間で271人の系列会社の船員を受講者として受け入れている実績がある。

昭和45年ごろから各社は甲機部員に対する技術教育に重きをおきはじめるとともに一方G.P.Cを意識した教育も導入された。しかし、このG.P.Cの教育に対しては海員組合の意見もあり、また将来の船員制度に対する明確な構想が打ち出されない状況からその後はやゝ後退し、甲機両部の共通の基礎技術教育中心の方向に修正されてきている。

一方47年ごろから自主研修方式が試みられ、49年には大方の会社で本格的に採用されるにいたった。この背景には、協約改定による休假日数の増大や予備員の増大にもなう研修予備員の減少があり、さらに49年度においてはマンニング上の逼迫状況が生じ、通常の研修も自主研修に切り換えることによって、この急場をしのぐとする会社側の事情もあったことは確かである。しかし一面、自主研修の内容をみると、より特殊な技術知識の向上、基礎知識の教育に重点がおかれ、かなりバリエーションの豊かなコースが提供されていること、職員の技術教育へ参加を促したことなどは注目に値する。なお自主研修の内容は、コ

ンピューター講習、自動化講習、冷凍コンテナ研修など、テンポラリーな内容が主である。

以上ごく簡単に研修内容の動向をみてきたが、勿論それぞれの会社の諸状況によりかなりの差があることはいうまでもない。また研修プログラムの内容においても同様に、同じ研修名があっても、教える内容やめざすレベル、時間数も様々である。従って、各々の会社のめざす教育訓練の目標やその水準を抜きに横断的評価はなしえないことになる。

50年度の研修プログラムについては計画の段階の資料を得ているにすぎないが、

A、B社を除く4社では大巾なカリキュラ

ムの再編成がみられる。これは、ここに6年の経験から、また今後の諸環境を勘案したうえで、より自社に適した研修体制を求める意図のあらわれとみることができよう。長い目でみれば49年度までは、自社の研修体制を整えるための第1ラウンドであり、50年度からが次のステップをめざす第2ラウンドともみなすことができよう。

なお表1に関し各社の研修参加人数の推移と48年度、49年度の研修活動実績に関し、記入フォームが必ずしも一定でないこと、また研修所の活動範囲が各社により若干異なることを前提に章末資料も参照されたい。

表1 年次別研修所受講者数の推移

単位：人

年度	A社	B社	C社	D社	E社	F社
	自社(系列)計	自社(系列)計	自社(系列)計	自社(系列)計	自社(系列)計	自社(系列)計
39年	未集計	329				
40年	"	565				
41年	"	607(2)				
42年	"	374(68)				
43年	"	358(64)				
44年	307	318(48)	98			
45年	402	329(69)	190	62(35)	63	57
46年	361(5)	485(91)	166	148(107)	68	83
47年	308(129)	473(129)	428	158(54)	52	88
48年	258(100)	314(106)	358(14)	187(93)	94(20)	109
49年	181(37)	324(70)	251(7)	122(26)	146(3)	107(7)
小計(人)	1,817(271)	4,476(647)	1,491(21)	677(315)	423(23)	444(7)
合計(人)	2,088	(※1) 5,123	(※2) 1,512	992	446	(※3) 451

※1 執務研修・主任研修除く。

※2 新入社員教育・昇進研修除く。

※3 船機長・主任者研修等の執務講習を除く。



(2) 社外研修

企業内教育訓練には、社内研修所を中心とする教育訓練と外部機関に教育訓練を依頼する社外派遣研修に大きく分けられる。社外派遣研修は、社内で研修するには、講師、設備、経費の面で無理がある場合や、メーカー講習参加など外部に教育訓練を依頼する研修方式である。派遣先は海運関係諸団体、教育機関、機器メーカーに分かれる。教育機関への派遣の場合は、本人の希望が優先されて選抜されるが、他の派遣では、会社側の任命となり、各研修内容のからみで人選することとなる。人選の担当は、会社により若干異なるが、船員課、機関課、海務課、研修所（教育課）が中心と

なる。

表2は昭和49年度の各社の社外派遣研修の実績を示したものである。講習会なり研修の主催者団体としては、商船大学、海技大などの教育機関、また船主協会、船員災害防止協会、船長協会等の海運関連諸団体、それに各社の関連企業（主として機器メーカー）がある。各社の社外派遣の研修者数はA社の290人を最高に、F社の60人ほどとなり在籍者数のちがいを考慮してもかなりの差が生じている。特にA社の場合、関連の機器のメーカーへの派遣研修数

表2. 各社社外派遣研修の実績（昭和49年度）

講習名(主催団体・派遣先)	対象	期日	回数(回)	A社	B社	C社	D社	E社	F社
1. 商船大学大学院 (東京・神戸商船大学)	航機士	2年	1回	5	1	-	1	-	1
2. 海技大学校特修科 (海技大)	甲機職部員	1年		職部) 7 8	-	8	5	-	-
3. 海技大学講習講習科 (海技大)	甲機部員	1年	2回	24	21	29	18	7	11
4. 船舶調理講習 (船主協会)	事務部員	2ヶ年	6回	9	9	12		-	-
5. 衛生管理者講習 (船主協会)	職部員	30日	4回	職部) 8 19	31	11		-	10
6. 衛生管理者再講習 (外航医療事業団)	職部員	35日	6回	11	12	20	14	12	10
7. レクリエーション講習 (日本レクリエーション協会)	職部員	5日	12回	職部) 33 26	職部) 24 36	48	9	-	-
8. 作業監督者(一般)講習会 (船員災害防止協会)	甲板職部員	2~3日	6回	6	18	31	10	10	-
9. タンカー安全担当者講習会 (船員災害防止協会)	甲板職部員	2~3日	4回	-	3	-	7	20	10
10. タンカー安全研修 (日本タンカー協会)	甲板職部員	3~4日	4回	職部) 6 9	職部) 10 11	20	12	-	-
11. コンピューター講習 (船長協会)	職員	4日		-	-	12	2	5	15
12. 船長教養実務講習 (船長協会)	船長・一般	5日		-	-	-	40	-	-
小計				<169>	<175>	<177>	<119>	<54>	<58>
※その他				<127>	<48>	<2>	<17>	<55>	<17>
合計				290	223	173	119	107	59

※ 《その他》の研修の内容

講 習 名	派 遣 先	対 象	期 間	実績(人)
A社				
1. 冷凍コンテナー講習	三菱電気	職 部 員	4日	12
2. データロガー講習	山武ハネウエル	機士、機部	3日	39
3. 電気講習	(山武ハネウエル)	機士、機部	30日	30
4. 工 術 実 習	三菱重工	機 部	3ヶ月	9
5. コンピューター講習	三菱、山武、沖	職 員	30日	21
6. 実 技 教 育	京浜ドック	甲 機 部	機甲 } 1年 3ヶ月	20
B社				
1. 職場カウセリング講習	日本産業訓練協会	船機長、主任	5日	6
2. 三峰山丸交替要員養成	三 井 造 船	甲機職部員	3日	4
3. 三峰山丸交替要員養成	北 辰 電 気	通信長・士	3ヶ月	4
4. 通信長士技術研修	協 立 電 波	通信長・士	5日	12
5. データロガー研修	東 京 計 器	機 士	1~2日	19
6. 北辰コンピューター ディングロガー	北 辰 電 気	機 士	5日	3
C社				
1. コンピューター講習	J. R. C	職 員	5日	2
E社				
1. 航海計器講習	東 京 計 器	航 士	4日	8
2. 電波機器ユーザースタール	日 本 無 線	通信長・士	10日	34
3. 電子機器講習会	富 士 電 気	機 士	5日	6
4. 電 気 研 修	I. H. I	機 士	5日	5
P社				
1. エッソシュレーター トレーニング		船 長	6日	1

(3) 現場教育訓練 (O・J・T) について

現場での教育訓練は、教育訓練体制の確立とは無関係に職場活動に常に附随している。それは職人が親方から、また先輩から教わることもそうであるし、上司から部下があれこれ指図されながら仕事する場合もそうである。つまり、どのような職場であれ、何らかのかたちでO・J・Tはなされるとみてよい。

船という職場でも同様でいろいろなO・J・Tがなされている。物理的に隔離された船内職場環境ではむしろ、O・J・Tがフルに機能しうる状況である。事実、船では、ごく最近まで船員教育機関卒業後の教育訓練のほぼ全ては船内における職場訓練であった。

ここで問題とするのは、従来のような個人個人に任された船内教育訓練ではなく、研修所なり企業がある意図を意識的に、計画的、制度的に実施している船内教育訓練

についてである。こうした意識的、計画的な船内教育訓練に限ってみると、少なくとも研修所活動としては、あまり実施されていないのが現状である。勿論、船内職務は累積的な積み重ねによって構成されており、それぞれの役割分担がそれに対応している。例え一航士は船長職務の一部を代行し、二航士は一航士職務の一部を代行するといった職務遂行のあり方は当然O・J・Tを含むものである。しかしこのような職務構造であるからといって制度的に一定のフォームをもとにしたO・J・Tが展開されているのではなく、極めて個人的色彩の濃いものである。船内職務は、経験の積みかさねを経て習得されていく要素が大きく“見よう見まねでおぼえる”“やらせてみる”式の実地教育が主体であるが、それに見合った制度・計画的O・J・Tはあまり見当たらない。

今回の調査で明らかに研修所活動の一環として実施しているものについて整理してみると次のようなものがあった。

○新人船員に対するOJT(A社)

新人の職員、部員に対し、各々3ヶ月、1ケ年を教育期間とし、職種ごとに所定の基礎的作業について主任者が指導し評価する。

○「船内教育モデル船」によるOJT(E社)

船内教育体制の充実をはかるべく、海技関係、工作技能関係の教育を実験的に実施し、この結果をもとに近い将来全船統一的な船内教育を実施する方向でトライしている。

○「船内講習会」によるOJT(B社)

機関長がチーフとなり、甲機両部にまたがる作業が生じた際、プロジェクト的に作業チームを編成し、チームのメンバーを対象に講習会を実施する。

○「船内勉強会」によるOJT(C社)

研修所での研修効果をあげるべく、研修終了者による勉強会をもつ。

以上が現在実施されている研修所活動としてのOJTの主だったものであるが、これは現在のところ“たてまえ”的で必ずしも期待された効果や実施実態にはない。この理由については、各社に共通していることは人数的に余裕がない、時間がない、乗組員がすぐ交替する、指導者としての教育を受けていない等々である。こうした理由からみて、甲機間、職務間の障壁をもちつつ、しかも現行の就労体制のなかで、OJTを推進させていくことには限界があるよ

うである。また、計画的にOJTを推進しても、その成果なり問題点についてのフィードバックを研修所活動の一環に組み込んで実施しているか否かは疑問である。しかし一方では、船員は入職時においてすでに、練習船教育や専門教育を受けており、他産業の職務に比べその必要性はそれ程切実ではないという背景もあろう。

(4) その他の研修所活動について

これまでみてきた企業内外の集合教育訓練、船内教育訓練のほか、研修所の活動として実施され、計画されているものを整理すると、次のようなものがある。

○研修に関する情報の提供

社内報等を通じての研修活動の状況報告、研修資料(教材)の船内設置、希望者に対する資料の送付などについては各社が実施している。また教育教材としてのVTRを船内に設置しているところも数社あった。

○通信教育の資料送付や斡旋相談(B社)

○研修終了者に対するフォローアップ指導・船内での受け入れ体制の強化・指導(A社・B社・E社)

○研修効果のチェックについては、各社は研修生に対し簡単なアンケートによる方法で実施しているが、実質的効果の測定については検討中である。

これからの課題として、休暇の長期化や自己研修ニーズに対応して、より広くより専門的な情報の提供や自発的な自己学習の機会、場所の提供を研修所活動として実施していきたいという意向が2・3社にあった。この意味では現在の自己研修とは質的

に異った自主研修のシステムが要求されている。B社にみる通信教育の斡旋活動はこの領域での積極的な活動として注目される。

### c. 教育担当者からみた教育訓練

#### (1) 企業教育訓練のメリットについて

ここでは、外部に教育訓練を依頼するのではなく、自社で教育訓練をすることの効果なり、研修の意味合いなどについて整理してみた。

- 各社が共通して指摘していることは“自己啓発の動機づけを促がす”、“企業への忠誠心、一体感の高揚”、“技術不安の解消”、“技術レベルの平準化”などである。
- 直接的経済効果については測定が困難であるが、安全性の向上（自己防止）、効率的運航などに寄与し、間接的経済効果が期待できる。
- 研修担当者が現場の船員であることから、研修内容やカリキュラムの編成に際し現場の問題点を適確に把握し、現実的で実務教育としては効果的である。
- 研修期間中は、他のパートの人々と一緒に研修を受けたり生活することにより、相互理解や相互信頼を助長し、協調精神を養う格好の場となる。
- 公的機関での教育訓練とは異なり、マンツウマン方式の教育訓練が可能となり、同時に研修生が同じ会社であるところから、機器設備の共通性を持ち、技術レベルの格差が小さいので教えやすく効果的である。
- 研修期間はいわば一般の陸上職業生活であるから、海上生活や船員職業を一般社

会との比較から客観的に把握することができるし、そのことにより視野を広げるよい機会となっている。

以上の企業内教育訓練に対するメリットの評価は研修所設立の動機と一致するところが多く、研修担当者としては一応の成果は期待できるものとしての認知が成立しているといえよう。

#### (2) 研修所における教育訓練の問題点

船員教育に関する問題は、今日きわめて多岐にわたるが、この問題のうち、再教育、このなかでも企業内での教育訓練に関する諸問題を現場教育担当者から指摘してもらった。以下は、これらの要約を示すものである。

(a) 教える側が専門家でなく、しかも3～4年で交替してしまふ。

研修担当者は企業内教育訓練に関するトレーニングを受けていないので、教育訓練の全くのイロハからスタートせざるを得ない。この問題の対策としては会社によっては、訓練担当者としてのトレーニング講習に参加することで対処しているが不十分である。また2・3年の経験をえてやっと“教え方”を自分のものにした時点で交替してしまふ。研修担当者がこのように循環すると結局、教育プロは育たず教育訓練体制を一層発展させることができなくなる。

一方、管理者教育のように従来の知識・技術では対処できず、勉強し努力しても限界のある研修科目がある。

(b) 研修科目の選定がむずかしい

今日の技術進展のテンポはきわめて早

く、既存の技術的知識は陳腐化しやすい。この対策としては、基礎教育の徹底をはかる以外にはないが、その余裕はない。まずは現場で困らないような実務教育をせざるを得ない。中途半端になる。同様にどのような研修のカリキュラムを組むべきかの問題も、科目間の重みづけ、組み合わせの基準がなく、一方将来の技術進展の方向を配慮するとなると、極めて難しい問題となってくる。

研修用テキストで適切なものがないことも研修担当者にとっては悩みになっている。

#### (c) 研修生の能力レベルのアンバランス

この原因は配乗の都合で同じレベルの研修生を選択できないところにある。したがって年齢・学歴・能力・意欲がバラバラで、教える内容の深度、範囲を定めにくい。特に年齢層別に新しい知識の吸収能力に格差がある。また系列会社の研修生と自社研修生との間に技術レベル、能力レベルの格差があり教えにくくなっている。

これらの問題に対しては、年齢別、自社、他社別に研修グループを編成することにより解決できるが、配乗の逼迫した状況下では有効な対策がないままに無理な編成をせざるをえなくなる。

#### (d) 会社の教育訓練に対する理解の問題

各社共通していることは、会社のトップに教育訓練に対する長期的ヴィジョンが確立していないことである。また、教

育訓練に対する理解はあっても生半可で、理解の仕方、方向に疑問があるとの意見もあった。

#### (e) 船内における受け入れ体制の問題

研修終了者が船内に戻った時、研修で得た知識・技能が十分生かされていない。これは船内管理者が管理者としての教育訓練を十分に受けていないことにより、また現行の就労体制や責任権限構造と矛盾することなどによって生ずる。研修効果の問題としてだけでなく、教育訓練に対する個人々の認識のレベルの問題としてその対策を考える必要がある。

#### (f) 研修効果のチェックの問題

研修所としては、研修を実施したからには最終的には、効果の評価をしなければならない。各社とも研修生に対する簡単なアンケート方式の評価をもとに研修効果の一つの目安としているが、これはあくまで目安にすぎない。また研修生自身の評価であるので、研修の主観的理解度であり実際にどのように活用されて効果があつたとは別問題でその資料はない。また研修の投資効果という観点に立てば、直接的効果は測定できなくても、何らかの指標により間接的にチェックしたいが適切な方法が見当らなく困っている。

#### (g) 研修終了者の処遇の問題

現状では研修を終了し、高いレベルに達しても免状や資格に結びつかなく、職務分担の変更を表だつてはできない。また、研修の実績を賃金や昇給などの具体的な処遇と結びつけることが難しい。こうしたことにより、研修終了者は仕事面

でも研修経験が十分に生かせないし、待遇面でも優遇されず不満をいやくようになるという問題が生じている。

(h) 将来の船員制度にかかわる問題

この問題は、企業内だけの問題ではなく、また教育訓練だけにかかわる問題でもないが研修担当者としてはかなり基本的問題となっている。将来の船員制度がどのような方向へどのような段階を経て進展するのかにより、教育の内容や方向も変化せざるをえないが、これが不明確であるので中途半端な教育訓練になってしまう。このことは、教える側にとっても、また教わる側にとっても何か割り切れない不安をもたらす、両者の教育訓練に対する動機づけの抑制要因となっている。ともあれ将来の船員制度の不明確さは、明らかに今日の教育訓練のネックとなり、研修所活動に一定の枠を強要する結果となっている。

(i) その他の問題

昭和49年度に限ってみると、1・2社を除き、配乗の状況から、予定されていた研修員数が確保できないうで、研修計画が大巾に変更となったことがあげられる。またある社では地域的ハンデキャップから、管理者教育などの社外講師をみつけにくいという問題を述べていたところもあった。また最近では船に対する情報が増大し、それ自身は好ましい傾向であるが、それを取捨選択し有効に利用するという訓練がなく、むしろ情報過多で混乱しているという意見もあった。

(3) 今後の企業内教育訓練の方途

ここでは、企業内教育の今後の方向として、どのような領域をより重点的に考えてゆくべきか、またどのような方法が望ましいかなど企業内教育訓練の方途についての見解を整理してみた。

(a) 仕事に直接関連する実務的・技術的教育を重点的に

非海事領域(リーダーシップ技術など)、基礎科目の専門スタッフは企業内では育たないから、これらは外部にまかせ、研修所は現場の要請に即応できる実務知識や技術の教育に専念した方がよい。

(b) 創造的能力の開発を

船舶技術の変化は今後もはげしいと思われるので、こうした変化に対応するためには、基礎教育をベースにししながら、その応用を含め、創造的な能力を開発する方向に教育訓練の重点を移行させた方がよい。方法としては生涯教育という観点に立って、継続的にくり返すことが大切である。また自己学習・自主研修を援助するシステムを考えてゆく必要がある。

(c) 人間理解・人格の形成のための教育訓練

少数化した船内集団では、技術的な問題もさることながら、乗組員同志の人間関係、チーム・ワークの問題がさらにクローズアップしてくる。こうした事態に備え、人間についての理解を深め、個々人がより豊かな人格を形成する必要がある、そのため教育訓練が必須となってくる。教育担当側としては、これらの領域での専門スタッフを養成すべく現行の

交替年限を延長して対処する必要がある。

(d) 情報処理能力の開発

今後は益々情報量は増大するであろうが、大量の情報を処理する能力、意志決定の能力等についての開発訓練は受けていない。したがって今後はどのような能力を開発すべきかという観点に立った教育訓練の内容の検討が必要となる。

(e) 視野の拡大のための教育

マネジメントの知識・技術とか他部の仕事の理解等、専門的な垂直的知識とともに横断的知識技術も要求される。しかしこうした知識技術が生かされるためには、新しい船員制度なり職務の再編成が要請される。

(f) 技術革新と技術的適応訓練の課題

この課題に対しては、いずれの会社でも、今後の教育訓練の重要なテーマとしてあげているが、その具体的方法については確たるものをもっているわけではない。このことは、技術的変化の方向や変化のスピードに対する見通しが確実に把握できないこと、また、船員制度の変化の方向や具体的展開が不明確であること等が基本的なネックになっている。具体的提案というかたちでの方法をみると、若年層を中心とした特別再教育、自己研修システムの確立、シミュレーション設備の充実等々があげられている。

(4) 学校教育機関への要望

企業内における教育担当者としての立場から、船員教育機関に対する要望、意見をまとめてみた。

(a) 教育設備の開放

特にシミュレーション設備の開放を望む声強い。これは自社でこれらの設備をするには経済的負担が大きすぎることによる理由である。

(b) 教育方法・内容に関し

教育方法に関しては様々な意見があり、集約できないので列挙すれば次のとおりである。

○少人数制による実験方式中心、シュミレーター中心教育を

○技術革新や船員制度の変化に対応できる幅広い基礎教育を

○陸上での社会生活が増大するので、できるだけ一般教養等幅広い教育を

○学校教育には限界があるから“やる気のある人間”を育てるような教育を

以上のような要望は、学校の教育内容が現状にマッチしたものでないという評価に結びついているが、その理由としてあげられているものに次のようなものがある。

○今日の船舶の運航体制や就労体制にそぐわない教育内容である。

○海技大学校の普通科講習の場合、免状と結びつかないのであまり意味がない。

○現場の問題がはっきり把握されていない。

○海技専門教育だけでは処理できない問題も生じてきている。

(c) 各教育機関に対する要望

商船大学 — 講師の派遣、聴講制度の確立、公開講座の開設、海事産業全般にわたる幅広い教育。

商船高船 — 海技専門教育に徹すること。

海技大学校 — 免状と結びつく教育をたてまえとすること。

- ・教育レベルが低すぎる。
- ・現場と遊離している。

海員学校 — ・そもそも部員教育の必要性は今後ともあるか。

- ・志望者が減少してきたので、各地に分散している学校を集合させるべきだ。
- ・高卒者を前提に考えてレベルアップをはかる必要がある。

これらの意見とともに、船員志望者が減少し、質の低下をきたしてきた傾向をどのように考え、どのように対処しているのかといった意見もあった。勿論この問題は海運企業自身の問題であることは当然であるが、教育機関、運輸省、文部省、海運企業の三者間の連携不足によるところも大きい。

## C. まとめと若干の感想

1. 陸上の一般産業における教育訓練の動向からみると、海運産業における船員に対する教育訓練は教育内容・方法など教育訓練体制全般にわたり遅れをとっている。この背景には、第1に船員の場合、他産業と異なりすでに就業前に海技専門教育を受けてきていること、第2に海運産業では旧来と同じく、船舶の運航という生産様式が変化せず新たな生産様式、商品が開発されていないこと、第3に船内における文化的、制度的、組織的变化が小さかったこと、第

4に法規制により企業独自の行動の中が制限されてきたことなどが指摘できる。つまり、職務環境（技術環境）の変化はあったとしても、その変化は既存の職務能力を超えるものではなかったといえる。こうした背景のもとでは企業の教育訓練に対する積極的なニーズは喚起されず、マイナーチェンジに対しては勿論のこと、大きな変化に対しても学校教育でえた知識と高い意欲をたよりにしたO.J.Tで対処しえた。

しかしこうした状況は昭和40年始めごろまでであり、MO船、コンピューター船、コンテナ船、巨大船等の出現は、それまでの何十年来の技術変化の総量と匹敵する変化をもたらした。そして経験的知識に依存してきた部員層にとっては、緊急の適応対策が要請され、これが各社の船員研修所設立へのインパクトとなった。この意味では今日の船員研修所の機能は、あくまで技術的環境変化への適応対策である。一方、船内の乗組員数の減少、タイトスケジュールの進展、若年層の新しい意識態度、労使関係の変化、経営環境の変化等々は、船内労務管理上の問題となってあらわれ、従来の管理方法の転換を要求することとなり、この対策として研修所における管理監督者教育もスタートした。

こうしてここ数年来技術適応能力と同時に管理能力の向上をめざし、企業内においても企業外においてもめざましい教育訓練の発展がみられる。しかし今日の陸上産業における教育訓練体制と比較する時、経験的にも方法論的にも、また教育に対する考え方においても依然としてかなりの格差が生じている。

2. 企業内教育は人的能力の向上をはかり人的資産の増大をめざす経営活動であると同時に、企業環境変化に対する適応対策としての戦略



的意味合いも兼ねた経営活動であるといえる。これに対して、長い間海運企業における教育訓練の機能は技術的变化に対するパッチ当ての意味合いが強かった。昨今の研修内容を見ると、来るべき変化を予想しての変化適応対策へと切りかわりつつあるが、内容的にはボトムアップの考え方が支配的で、マンパワー開発という観点からの発想には徹していない。これは研修体制の遅れという余裕のなさもあるが、それ以上に、船舶の生産性、効率といったアウトプットに直接影響するのは、第1に安全運航であり、このための安全教育が優先される結果となるからである。またいかなる変化を想定するかの問題があり、その1つに船員制度の方向づけが不明確であることが変化適応対策としての教育訓練の活動に大きな障害となっていることがあげられる。

以上のような制約条件があるにしても、マンパワー開発という観点からの教育訓練は基本的に要請される状況下にあるといえる。陸勤船員の増大、海務系以外の他部への進出、関連企業への派遣、海運関係諸団体への出向等々にみるように、船員は船内のみに仕事の場を限定されずいろいろな領域で活躍している。勿論出向派遣船員の急増は所有船舶数の減少や採用計画のしわ寄せという見方もあるが、積極的に評価すれば、船員のもつ能力の柔軟性、有用性の証明として評価できる。つまり、船員は船舶を運航するだけの人的資産であるという考え方から脱皮し、海運企業における人的資産であるとの考え方へ転換する必要性が状況的にみても妥当であるといえる。もしこうした観点から教育訓練を再検討するならば、マンパワー開発という課題は極めて今日的課題であり、教育訓練の主

要な柱になってくる。

しかしマンパワー開発という観点からの教育訓練をおし進めようとする時、海運企業独特の組織的問題が障害となってくる。つまり、海運企業における人事管理の二分化という問題である。マンパワー開発は、経営の環境適応対策として位置づけられ、同時に人事管理の基本的課題でもある。この人事管理が、船員と陸員に分かれている今日海運企業の組織形態ではマンパワー開発の効果も自ずと限界がある。従ってこの問題はまずは海運企業の組織のあり方を再検討することから始まり、人事の一本化がすぐにはできない場合でも人事管理という観点から何らかの相互協力のもとで企業として推進する必要がある。この意味では、C社ではすでに船員研修所としてではなく、陸員を含めた研修所機能としてスタートしたことは、かなり意義があるといえよう。

一般に人事政策の重要課題として職場の配置転換があり、より柔軟性のある能力養成と適材適所による有効活用をめざし教育訓練がなされてきたがこうした柔軟性に富んだ人的資産が企業の内外のはげしい環境変化への適応行動にいかに関与する重要な役割を果たしてきたかは論をたないであろう。

3. 以上のような教育訓練の基本的方向づけの問題とは別に、訓練担当者がすでに指摘している問題として、教育訓練の効果に関していくつかの障害要因がある。この第1は将来の船員制度の方向の不明確さにあり、教育内容の焦点がぼけたり、訓練でえた知識技術を船で生かせないという結果を生みだしている。第2に教育担当者の問題がある。技能指導はともかく、坐学を中心とする知識技術教育では“教え方”が

効果と密接な関連をもってくるが、現状では研修担当者のトレーナーとしての訓練が不十分であり、またトレーナーとして慣れたところ交替してしまふ。従つて研修担当者としての期間を厳密に規定しないで、教科内容により、自由度をもたせる方法が望ましい。第3に研修終了者を受け入れる船側に教育訓練に対する十分な理解がなく、せつかくの研修でえた知識技能を生かれないという問題がある。これは、教育訓練に関する理解を得るためのPRを十分にすることである程度解消できる問題であるが、同時に、研修のフォローアップを研修体制に組み込むことがより基本的な対策である。フォローアップが可能であるならば訓練効果のチェックにもなりうるであろう。第4に教育訓練に対する研修生側の動機づけ対策の問題がある。これはかなり難しい問題で、研修の導入から終了後のフォローアップ、評価と処遇の全過程を含むものである。動機づけのこまかな具体的な対策は状況との対応で決まるのでここでは省略し、基本的対策について考えるならば、まず、研修生のニーズと企業側のニーズの調整、ニーズに対応した誘因(目標)の設定、それと方向づけの方法と強化にある。つまり研修生は何を望み、その欲求をみたすためには、いかなる誘因(目標)をはかるべきかを企業側のニーズに合わせ検討し、いかにその行動を持続させ、より強化するかが動機づけ対策の過程である。この意味では、研修生にとっての誘因対策が不明確で、方向づけ、強化の対策がフォローアップされていないという傾向が強い。

以上述べてきたことから、訓練効果に関する現実の障害、要因の主だったものであるが、このほかにもいろいろな要因が訓練効果に影響

を与えていることは云うまでもない。例えば、研修所の組織的位置づけと権限の問題は、最も基本的であるが、ここではふれていない。また教育内容についても同様で、これはあくまで各社の教育訓練に対する認識や期待といった状況的要因で、一概には云えない面が大きい。

4. ともあれ、ここ数年は海運企業における船員教育の方向や内容は大きく変わる可能性を秘めている。その兆候は、すでに50年度の研修プログラムからみても、その胎動がうかがえる。各社はこれまでの5・6年間にわたる研修所活動の試行錯誤からより自社に適した研修プログラムをつかみつつあり、その方向に新たなトライを開発しはじめている。陸上の一般産業における動向からみても自社に適した研修体制が確立するには10年近くは要するのであるから、海運企業においても今後の研修体制確立には迂余曲折の過程を経るにちがいない。

またこれまで述べてきたことがらに全て関連してくるが、経営のトップにおいてすら将来の見通しなり目標を明確にもちえず、従つて企業の基本的諸政策なり方針を打ち出しえないという問題がある。これは主に法の問題、企業体質の問題、産業別組合の問題等々単なる一企業の努力ではどうにもならない問題であり、また、船員制度の改革についても同様である。

今後の企業内教育もこうした外的制約に基本的には強く影響されているわけであるから産業レベルで再検討すべきであろう。

このことに関連し、学校教育の再検討、学校教育と企業内教育の関連といった観点からの検討、整理も早急に必要と思われる。(渡辺、大橋、青木「超自動化船に乗組む船員の労働と生活に関する研究」(51年度)の1部である)

表 1 - A A 社研修所活動

昭和44	45	46	47	48	49	50	備考		
<p>→3月「船員研修所」再開 ○船員教育委員会発足</p> <p>→4月「船員研修所」再開 ○船員教育委員会発足</p> <p>○系列会社船員の研修開始</p>							<p>48年度 期間×回/年×人/回計</p>	<p>49年度 期間×回/年×人/回計</p>	<p>備考</p>
<p>中堅部員研修</p> <p>1. 甲板部員研修 2. 機関部員電機研修 3. 機関部員工術研修 4. 事務部員研修</p> <p>職員管理研修</p> <p>職長研修</p> <p>技術研修</p> <p>1. 甲板手に対する教育 2. 甲板員に対する教育 3. 操機手に対する教育 4. 操機員に対する教育</p> <p>甲板部員一研修 タンカー一研修 機関部員 自動化研修 技術研修 (特)</p> <p>新入部員研修</p>							<p>10日×4回×15人 60人</p> <p>10日×6回×10人 64人</p> <p>5週×3回×15人 45人 (自23人・他22人)</p> <p>12週×2回×18人 37人 (自20人・他17人)</p> <p>15週×3回×4人 11人 (自社のみ)</p> <p>5週×4回×10人 43人</p> <p>2ヶ月×1回×17人 17人 (自9人・他8人)</p> <p>1ヶ月×2回×12人 24人 (自14人・他10人)</p> <p>2ヶ月×1回×18人 18人 (自10人・他8人)</p> <p>1ヶ月×2回×12人 24人 (自13人・他11人)</p> <p>6日間×1回×14人 14人</p> <p>9日×4回×10人 40人</p>	<p>9日×1回×12人 12人</p> <p>10日×1回×7人 7人</p> <p>5週×1回×14人 14人 (自8人・他6人)</p> <p>12週×2回×17人 34人 (自20人・他14人)</p> <p>15週×3回×4人 12人 (自社のみ)</p> <p>5週×1回×12人 12人</p> <p>2ヶ月×1回×13人 13人 (自10人・他3人)</p> <p>2ヶ月×1回×15人 15人 (自9人・他6人)</p> <p>1ヶ月×1回×12人 12人</p> <p>6日×1回×27人 27人</p> <p>9日×4回×10人 40人</p>	<p>課題論文提出</p> <p>課題論文提出</p> <p>(○他社船員含む ○選抜教育含む ○留学・実習)</p> <p>4週間のメーカー実習含む (但し自社船員のみ)</p> <p>陸上実習 (留学終了後) 自(甲板手10ヶ月 社 操機手 4ヶ月)</p> <p>乗船実習(留学または選抜実習後) 自(甲板手 8ヶ月 社 操機手 14ヶ月 甲板員・操機手 1ヶ月)</p> <p>海大留学のフォローアップ</p> <p>教習手帳を持参し乗船1年間で終了する</p> <p>タンカー経験者・未経験者別</p>
<p>職員管理研修</p> <p>職長研修</p> <p>技術研修</p> <p>1. 甲板手に対する教育 2. 甲板員に対する教育 3. 操機手に対する教育 4. 操機員に対する教育</p> <p>甲板部員一研修 タンカー一研修 機関部員 自動化研修 技術研修 (特)</p> <p>新入部員研修</p>							<p>甲機通事職員</p> <p>甲機事職長</p> <p>甲板部員</p> <p>機関部員</p> <p>機関部員</p> <p>事務部員</p> <p>甲板手</p> <p>甲板員</p> <p>操機手</p> <p>操機員</p> <p>海大講習科 終了者</p> <p>新入部員全員</p> <p>甲板部員全員</p> <p>操機手中心 機関部員</p>	<p>甲機通事職員</p> <p>甲機事職長</p> <p>甲板部員</p> <p>機関部員</p> <p>機関部員</p> <p>事務部員</p> <p>甲板手</p> <p>甲板員</p> <p>操機手</p> <p>操機員</p> <p>海大講習科 終了者</p> <p>新入部員全員</p> <p>甲板部員全員</p> <p>操機手中心 機関部員</p>	<p>○職員管理研修</p> <p>○職長研修</p> <p>○中堅部員研修</p> <p>1. 甲板部員研修</p> <p>2. 機関部員電機研修</p> <p>3. 機関部員工術研修</p> <p>4. 事務部員研修</p> <p>○技術研修</p> <p>1. 甲板手に対する教育</p> <p>2. 甲板員に対する教育</p> <p>3. 操機手に対する教育</p> <p>4. 操機員に対する教育</p> <p>○技術研修 (特)</p> <p>○新入部員研修</p> <p>○甲板部員タンカー研修</p> <p>○機関部員自動化研修</p>

表1 - B B 社 研 修 所 活 動

昭和	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
事務通信教育課			三月	三月	三月	三月	三月	三月	三月	三月	三月	三月
系列会社船員の研修開始			一月	一月	一月	一月	一月	一月	一月	一月	一月	一月
「仕事の進め方と人間関係」												
「仕事の進め方と人の問題」												
「新採用職員部員導入」												
執務研修(給長, 機関長, 一航士)												
執務研修(司厨長)(甲板長・操機長)												
「甲板部員」							中断	45				
「機関部員基礎」							中断	44				
「機関部職員 電気」												
「旋盤基礎技能」「溶接基礎技能」												
事務部員「調理実務」												
												「航海士・タンカー乗船前」

研修名	対象	48年度 期数/回/年/人/回計	49年度 期数/回/年/人/回計	備考
仕事の管理と人間関係	上級職員	10日×7回×10人 64人 (自29人・他35人)	10日×3回×10人 28人 (自29人・他12人)	管理者訓練
仕事の進め方と人の問題	職長・ 上級役付部員	10日×10回×12人 116人	10日×8回×12人 92人 (自61人・他31人)	監督者訓練
新採用部員導入	甲板部員 新採用者	12日×1回×	13日×2回×適宜 46人	
甲板部員	甲板部員	21日×7回×15人 97人 (自69人・他28人)	26日×6回×12人 73人 (自58人・他15人)	タンカー関係中心 甲板基礎知識技能
機関部員基礎	機関部員	35日×2回×12人 25人 (自20人・他5人)	32日×5回×12人 73人 (自62人・他11人)	電気, 自動化機器
事務部員調理実務	司厨手員	30日×11回×2人 22人 (自社のみ)	30日×10回×2人 14人 (自社のみ)	途中から, 乗給実習 を30日加える
旋盤基礎技能	機関部員	30日×7回×4人 28人 (自社のみ)	43日×3回×4人 12人 (自社のみ)	
溶接基礎技能	関部員 (甲板部員)	30日×7回×6人 42人 (自社のみ)		「アーク溶接特別教育」か「ガス溶接技能講習」のいずれかを自主受講 (2日~4日)
機関部職員電気	新任3機士	5日×2回×6人 12人 (自社のみ)	6日×1回×13人 13人	
航海士・タンカー乗船前	タンカー乗 船前航海士		3日×5回×2.3人 13人	
執務研修	新任 給長 " 機関長 " 一航士 " 一機士 " 司厨長 " 甲板長 " 操機長	4日 3日 4日 2日 3日 1日 回数	4日 3日 4日 2日 3日 1日 回数	

表1 - C O社研修所活動

昭和	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	研修名	対象	48年度 期数/年/回数	49年度 期数/年/回数	備考
	[研修体系] 確立	[船員教育] 強化	[教育委員会] 設立	[船舶] 研究開始	油槽シミュレータ設置	系列会社の研修開始	[自動化教育] 強化	[研修内] センタの拡大	一研修所の開設		工学	甲板長操縦長手員	45日×7回×14人	45日×5回×14人	55人
											甲板長手研修	甲板長手	20日×7回×10人	20日×5回×10人	45人
											自動化研修	金海上従業員	6日×6回×適宜	6日×6回×適宜	52人
											電子回路入門	希	6日×6回× "	6日×6回× "	32人
											計測警報回路	希望者	6日×6回× "	6日×6回× "	19人
											ディーゼルリモコン	希望者	日×6回× "	6日×6回× "	24人
											ターボリモコン	希望者			
											油槽船荷役	希望者			
											Aコース	希望者			
											Bコース	希望者	7日×2回×10人	7日×4回×適宜	13人
											海運関係	職員	4日×4回×適宜	4日×4回× "	8人
											創造工学	職員	5日×5回× "	5日×3回× "	10人
											昇進講習	新任上級職員	適宜	適宜	
											新入社員講習	新入社員全員	6日×2回	6日×2回	
											旋盤研修				
											溶接研修(社外)				
											航海管理研修(船機長)				
											運航業務研修(一航士)				
											船用機関研修(機士)				
											通居長工研修				
											監督者研修				
											甲板部員研修				
											員級研修				
											調理工研修				
											自動化機器研修				
											油槽船荷役				
											海運関係				
											創造工学				
											冷凍機研修				
											溶接技能研修(上級)				
											造船工機				
											新入社員研修				

表 1 - D D 社 研 修 所 活 動

昭和 41 ~	45	46	47	48	49	50	51	研 修 名	対 象	48年度 期間×回数/年×回数	49年度 期間×回数/年×回数	備 考
造船所開設開始	給員(系)研修所開設			研カ 修リ 所キ 改キ 案ラ の 拡 充				操機手講習 A	操機手以上	7週×6回×5人 (自社のみ)	7週×4回×5人 (自社のみ)	医学+実習 機関保守整備の 技能知識
								操機手講習 B	操機手以下	3週×12回×8人 (自39人・他29人)	3週×4回×5人 (自12人・他1人)	航海運用に ついでの知識
								操機手講習 S	系列操機手 以上	4週×9回×4人 (自社のみ)	4週×7回×4人 (他のみ)	医学+実習 機関保守整備の 技能知識
								操機手講習 T	操機手以上	4週×9回×4人 (自社のみ)	4週×6回×4人 (自社のみ)	旋盤溶接の 工作実習
								甲板手講習A-M	甲板手中堅	4週×9回×6人 (自社のみ)	4週×5回×7人 (自社のみ)	甲板補機 整備・修理の 技能知識
								甲板手講習B-L	甲板手若手	3週×11回×7人 (自50人・他30人)	5人 (自社のみ)	機関一般 電気・機器の 知識

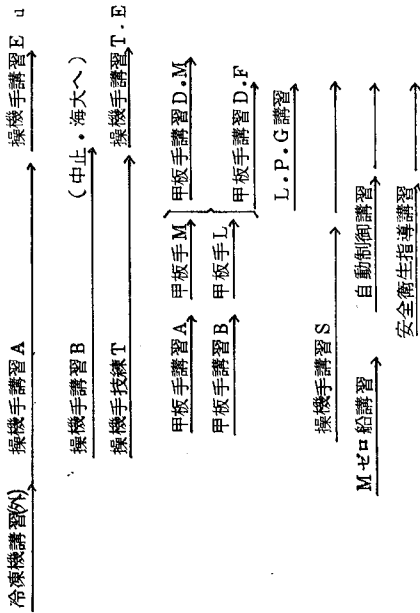




表1 - F F社研修所活動

昭和39	44	45	46	47	48	49	50	研修名	対象	48年度 期数×回/年×人/回計	49年度 期数×回/年×人/回計	備考
新給 用機 長昇 進者 研修 開始								給 員 研 修 所 開 設	甲機部員	4週×3回×15人		座学+実習 (溶接・旋盤)
								「給 員 研 修 制 度」 充 実 化	ターミナル 要員	48日×1回×14人		ターミナル実務 知識技術
								給 機 長 昇 進 者 研 修	希 望 者	12日×1回× 2人	12日×2回×2人 4人 (自2人・他2人)	
								給 機 長 昇 進 者 研 修	機 関 部 員	3ヶ月×1回× 2人		
								自 動 化 コ ン ピ ュ ー タ ー 入 門	希 望 者	4日×1回× 9人	1週×4回×6人 24人	
								主 任 者 研 修 (一 航 機 ・ 通 長)	通 信 士	5日×1回× 2人		通信士に対する機 関基礎知識の教育
								職 長 研 修	整備班要員	5日×1回× 6人		
								船 機 長 研 修	海大受験者	1ヶ月×1回× 2人	1ヶ月×2回×1人 2人	入試前教育
								新 採 用 職 員 ・ 部 員 教 育	新採用職員	5日×1回×22人	5日×3回×20人 51人	} 乗船前教育
								普 通 科 研 修	新採用部員	17日×1回× 6人	11日×1回×16人 16人	
								給 機 長 昇 進 者 研 修	系列 タンカー要員	2日×2回×4人	2日×2回×4人 8人 (系列)	
								溶 接 研 修	コンテナ船 要員	5日×1回×4人	5日×1回×4人 4人	
								旋 盤 研 修	希 望 者	2週×3回×2人	2週×3回×2人 5人	
								自 動 化 コ ン ピ ュ ー タ ー 入 門	海大受講者	4日×1回×1人	4日×1回×1人 1人	
								そ の 他				