

チェックリスト、整理用紙ともに各対象船に送付し、職場診断の主旨や目的に賛同をえただり一連のプログラムに参加してもらおうという方法を採用した。

「職場診断マニュアル」の内容は概略次のとおりである。

a. 職場診断の考え方とポイント

- 職場診断のねらい
- 職場の健全性とは
- 職場の活性度のとらえ方
- 職場活性度の意味するもの

b. 「職場診断」プログラムのすすめ方

- チェックリストの内容と項目
- 職場診断プログラムのすすめ方とそのポイント
- 集計、作図の仕方

c. 「職場診断」プログラムの実施例

— A船S船長レポートから —

以上のようにマニュアルは三部から構成され、aでは、当プログラムのねらいと効用が、またbではプログラムの具体的展開方法、分析方法といった手続き・方法が、そして、c

では、当プログラムを用いての具体事例が解説され、自己診断と具体策展開の“虎の巻”として活用できるよう工夫した。

B. 調査結果

1. 船長による「職場診断プログラム」に対する評価・意見

調査対象船の船長に「職場診断プログラム」に関する評価・意見をアンケート方式で依頼し、65人(隻)からの回答をえた。

① 船長からみた全般的評価、意見(表1)

表1にみるように、「職場診断プログラム」の実施は、“船になじまない”は9人、“考え方、すすめ方がむずかしい”2人で60人中(不明5人除く)2割弱が否定的評価である。一方“考え方は理解できるが、方法に改善の余地あり”と“若干の改善で十分活用できる”の肯定評価は19人、30人で8割強を占めている。

この結果から自己診断方式で職場の問題を発見し解決していくという考え方、方法に大

表1 「職場診断プログラム」に対する船長の意見、評価 単位：人・隻

職場診断プログラムに対する船長の全般的感想	実施状況			実施段階(ステップ)※					利用意志			
	1. 実施していない	2. 実施の予定	3. 実施した	1. 集計・図示	2. 特定集団で検討	3. 全員で検討	4. 課題の決定	5. 実施(予定)	1. 積極的利用	2. 不定	3. 利用意志なし	N・A
1. 船内ではなじまない (9)人	1隻	1隻	7隻	4隻	3隻	0隻	0隻	1隻	1人	5人	2人	1人
2. 考え方、すすめ方むずかしい (2)人	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0
3. 方法に改善の余地あり (19)人	8	1	10	8	1	0	1	1	5	9	4	1
4. 十分活用できる (30)人	2	3	25	12	4	1	6	1	23	3	0	4
不明 (5)人	1	1	3	0	2	0	0	0	1	3	1	0
計 65人	13	6	46	24	11	1	7	3	31	21	7	6

※プログラム実施者のみ

多数が賛同したと解してよい。初めての試みとしては予想外の好評価である。

② 「職場診断プログラム」実施状況（表1）

「職場診断プログラム」の実施とは、一連の自己診断作業を船内で実施することを意味する。アンケートの配布・回収はしたが、その結果について船内で何ら整理・検討しない場合のみ“非実施”となる。

表1にみるように、“実施”は65隻中46隻で7割に達する。“実施予定”の6隻を加えると全体の8割が「職場診断プログラム」に参加したことになる。“非実施”の理由は、時間がない、乗組員がその気にならない、がそのほとんどであった。

“実施”の46隻にどのステップまで実施したかについて応答を求めた。実施ステップ（段階）は自船の結果を“集計・図示”の第1段階から、“取り組み課題の決定・実施（予定含む）”まで5段階に分けた。応答結果によれば、46隻中24隻は第1段階の“集計・図示”ステップ、11隻が“特定集団で自船結果を検討”の第2段階まで実施した。“全員で検討”した後、“取り組み課題を決定”、“取り組み課題を実施（予定）”の第3段階以上のステップに達したのは46隻中11隻であった。なおこの結果は職場診断アンケート実施後一航海時点での結果であるので、その後段階的にステップを追って実施している船も相当数あるものと推定される。

プログラムの実施段階がどのステップまで進行するかは、時間的制約や乗組員の受けとめ方に影響される部分が多いが、船長をはじめとする船内管理者の当プログラムに対す

る受けとめかたはそれ以上に大きく影響するものと考えられる。

③ 今後の利用意志（表1）

当プログラムの内容や方法がより改善されることを前提に、その利用・活用意志を問うたところ、59人中31人（無回答6人を除く）は“積極的に利用したい”の積極派で5割強を占めた。また“なんともいえない”の不定派は21人、“利用したいと思わない”の消極派は7人であった。不定派は現状の雇用不安下にあっては“やりにくい”というのが本音であろう。従って雇用不安がおさまり乗組員の心情が安定化すれば、積極利用派に転身する可能性も大いにあると思われる。

④ 「職場診断」プログラムの活用方法に関する意見

最後に当プログラムの活用方法についての意見・アドバイスを自由記述方式で依頼した。代表的意見、アドバイスは次のようであった。

- 船内の職場は内外の環境要因に大きく影響される職場であるので、定期的、継続的に実施することで意味も倍増する。
- 船内だけでなく全社的に実施すればもっと興味がわく。
- 同じ会社の他船の結果や縦割・年齢別の結果があればさらに良い。海陸の比較もおもしろい。
- 船内マネジメントの指針、自己啓発の方法として利用できる。
- マニュアルにあるA船S船長レポートのような活用方法がベスト。
- 活性化をはかるためには、まずは指導者の育成が先決。

- 日頃から意見を交換しあっていると思っていたが、結果からみると管理者は反省すべき点がいかに多いかわかった。
- 定期的に実施し、データを連続的に把握できればかなり有効。船内定例会議や船内行事に積極的に利用できる。

以上にみるように、「職場診断プログラム」の活用・利用範囲は広く、対象も船内に限定することなく陸上でも活用できそうである。
我々研究会は今後ともチェックリストの内

内の改善は勿論のこと、船内で気軽に実施でき、しかも効果があるような方法について検討を加えていく予定である。今回は初めての試行ではあったが、予期した以上の反応があり、船内での自己診断方式による職場の健康強化運動はその第1歩を踏み出したといえそうである。

〔60、61年度結果との比較〕（表2）

60・61年度にえた130隻の結果（平均）と比較すると62年度（73隻）結果は次のような特徴を示す。

表2 職場活性度の全体的傾向

職場の活性諸次元	調査年次別		高低活性度別※2		「近代化」船別		船種別				企業別					
	60・61年度	62年度	H.G	L.G	近代化	非近代化	コンテナ	散積船	タンカー	自動車	A	B	C	D	E	F
A-1 職業・仕事満足	3.10	3.12	3.27	2.88	3.13	3.07	3.13	3.13	3.12	2.95	2.94	3.08	3.12	3.23	2.98	3.18
A-2 会社満足	2.95	2.49	2.57	2.30	2.52	2.39	2.54	2.41	2.45	2.47	2.55	2.34	2.48	2.63	2.13	2.66
B-1 船内生活	3.46	3.29	3.75	2.78	3.31	3.22	3.18	3.41	3.20	3.52	3.10	3.17	3.24	3.32	3.19	3.34
B-2 チームワーク	3.28	3.06	3.39	2.74	3.08	3.04	3.05	3.06	3.08	3.14	2.82	2.90	3.00	3.14	3.07	3.15
B-3 効率性	3.49	3.34	3.65	2.99	3.37	3.27	3.30	3.36	3.36	3.46	3.17	3.20	3.22	3.51	3.36	3.39
B-4 革新性	3.21	3.04	3.37	2.65	3.10	2.97	3.04	3.10	3.04	3.11	2.85	3.00	2.98	3.07	2.96	3.17
C-1 安全計画・整備	3.61	3.46	3.74	3.08	3.48	3.43	3.41	3.47	3.45	3.72	2.98	3.46	3.42	3.45	3.33	3.62
C-2 安全作業・動作	3.50	3.37	3.62	3.07	3.38	3.37	3.34	3.37	3.39	3.57	3.10	3.28	3.31	3.40	3.33	3.49
C-3 安全評価・チェック	3.43	3.23	3.47	2.94	3.23	3.24	3.19	3.22	3.22	3.45	2.85	3.16	3.18	3.28	3.21	3.33
A計<個人>の活性度	3.03	2.80	2.92	2.59	2.82	2.73	2.84	2.78	2.76	2.70	2.75	2.71	2.80	2.93	2.52	2.91
B1.2. 人の活性度	3.37	3.16	3.57	2.76	3.20	3.13	3.12	3.25	3.14	3.34	2.96	3.04	3.13	3.23	3.13	3.25
B3.4. 仕事の活性度	3.35	3.20	3.52	2.82	3.24	3.13	3.17	3.24	3.20	3.29	3.02	3.10	3.10	3.29	3.17	3.29
B計<職場>の活性度	3.31	3.18	3.55	2.79	3.22	3.14	3.15	3.23	3.18	3.32	2.99	3.07	3.11	3.27	3.15	3.27
C計<安全活動>の活性度	3.51	3.35	3.61	3.03	3.37	3.36	3.31	3.36	3.36	3.59	2.97	3.29	3.30	3.38	3.30	3.48
重計隻数	130隻	73隻	18隻	18隻	46隻	22隻	22隻	21隻	17隻	7隻	4隻	11隻	11隻	12隻	12隻	23隻

※1…30項目中7項目入れ替え ※2 H.G = <職場活性度>上位25%の高活性職場 L.G = <職場活性度>下位25%の低活性職場

- ① 職業・仕事満足次元を除く他の全ての次元の活性水準は低下した（有意水準1%以上）。特に会社満足次元の落ち込みが目立つ。
- ② 安全活動の活性面は、チェック項目の新規入れ替え（30項目中7項目）があり、直

接の比較はできないが、共通項目間の比較では、明らかな低下を示した。

- ③ “人”と“仕事”の活性水準は共に低下したが、“人”の落ち込みの方が大きい。

④ 職場集団の活性4次元は、必要条件（船内生活、効率性）と十分条件（チームワーク、革新性）に対応するが、両者の比較からみると十分条件の落ち込みがより大きい。

3. 職業観、生活観の結果

船員の職業環境は大きく変化しつつあるが、こうした環境下にある船員は、船内生活、船員職業をどのように受けとめているのだろうか。

生活観・職業観の基本軸を次のようにとらえた。

- Q1 生き方 = 連帯志向 ↔ 自律志向
 Q2 船内生活 = 収入の場 ↔ 人生の場

Q3 船内運営 = 役割・責任重視 ↔ 相互協力重視

Q4 船内リーダーシップ = 委任型 ↔ 率先指導型

Q5 船の習慣・伝統 = 維持派 ↔ 改革派

Q6 船員の業績・貢献度 = 限界派 ↔ 期待派

Q7 船員のサバイバル = 悲観派 ↔ 楽観派

以上の7軸は、具体的には次のような意見として示され、2つの意見のいずれかを選択するという二者択一法で応答を求めた。

<単純応答結果> (表3)

表3 職業観・生活観の応答結果 (クロス集計表)

N = 165人
 単位 = %

職業観・生活観	1. 生き方		2. 船内生活		3. 船内運営		4. 船内リーダーシップ		5. 船の習慣・伝統		6. 船員の業績・貢献度		7. 船員のサバイバル	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1. 生き方 { 1. 連帯志向 2. 自律志向	56	—	—	44										
2. 船内生活 { 1. 収入の場 2. 人生の場	38	33	72	—										
3. 船内運営 { 1. 役割重視 2. 協調重視	13	14	20	7	27	—	73							
4. 船内リーダーシップ { 1. 委任型 2. 率先型	42	32	53	20	17	56	73							
5. 船の習慣・伝統 { 1. 維持派 2. 改革派	24	12	24	13	9	28	29	8	37	—	63			
6. 船員の業績・貢献度 { 1. 限界派 2. 期待派	34	31	54	10	21	43	49	16	24	41	64	—	30	
7. 船員のサバイバル { 1. 悲観派 2. 楽観派	30	25	43	12	15	39	41	13	21	33	45	9	64	—
	26	19	29	16	12	34	32	14	16	30	19	27	—	16

① 「生き方」は「もちつもたれつ」の連帯志向と「他人を頼らず何事も自分で」の自律志向は56%対44%である。両志向は集団主義価値と個人主義価値に対応し、過去の類似設問結果と比較すると、連帯志向の減少、自

律志向の増加を指摘できる。

② 「船内生活」は「収入をうるための場」か「人生の重要な部分」かの二者択一では、71%対29%で「収入の場」説が圧倒的に多い。過去の比較データがないが、今日の職業環境

は“収入の場”説の増大に寄与していると思われる。

③ 「船内運営」のポイントとは“個人個人が自らの責任と役割を果たすこと重視”か“お互いの協力、まとまり重視”かの比較では、27%対73%で協調重視説が圧倒的に支持されている。船内社会の生活共同体としての側面が強調された結果である。

④ 「船内リーダーシップ」の方向として、信頼できる部下をもったと仮定した時、“できるだけ部下にまかせたほうがよい”、“とはいえ、自ら指示命令し、その確認も自ら実施したほうがよい”の比較では73%対27%で、圧倒的に委任型リーダーが期待されている。ただし、船員の率先型リーダーの支持率(別資料)は40%ほどで、リーダーの役割認知とはズレている。

⑤ 「船の習慣・伝統」は“できるだけ残すべきだ”と“状況に合わせて作り直すべきだ”の比較では、維持派37%、改革派63%で、改革派がはるかに多い。

⑥ 「船員の業績貢献度」に対する見方を“船員の努力”で船の業績を高めることができるか否かから評価したところ、“努力の余地なし”の限界説が64%、“努力の余地あり”期待説36%であった。努力→成果の確認というプロセスは働らく意欲の重要な側面であるが、この結果は、否定的方向に大きく傾き、今日の船員職業環境の反映と推定しうる。

⑦ 「船員のサバイバル」に対する見方を“安全運航のプロに徹すれば可能”と“安全運航ノウハウでは不可能”の比較からみると、“可能”対“不可能”は46%対54%で、若干非観論に傾く結果であった。この結果をどの

ように判断すべきかは難しい。日本人の優秀性とは、この安全運航ノウハウを中心とする技術・技能の蓄積であったが、この蓄積だけでは生き残りはむずかしいという判断が5割を超えた点に注目すべきであろう。

以上、職業観・生活観の基本的軸に対する応答傾向を概観したが、応答方法が二者択一で無理があったことは確かである。今後は選択肢に巾をもたせるなど方法論上の改善が望まれる。また、これら資料は継続的に実施し、経年変化との関連で解釈することが望ましく定期的に実施していきたい。

4. リーダーシップスタイル自己診断結果

① S Lリーダーシップ論の考え方

リーダーシップスタイルのとらえ方はさまざまであるが、今回は状況理論にもとづくS L論(Situational Leadership 論)を採用した。すでにみたように、P・M論に代表される集団機能論にもとづくリーダーシップスタイルの分類は船内集団には不適合である。

S L論では、リーダーシップスタイルの有効性は、リーダーのおかれた集団状況との関連で変化すると考える。リーダーのおかれた状況とは、部下の能力、課題の難易度、メンバーの流動性、リーダーの権限の大きさ、リーダーに対するメンバーの支持度、メンバー間の友好性等々である。S L論の提唱者であるP・ハーシー、K・ブランチャードによれば、リーダーシップスタイルの有効性は集団の状況、とりわけ部下の成熟度との関連で変化し、部下の成熟度は、責任を引き受ける能力、仕事能力、達成意欲、心理的成熟度などに依存する。そして、部下の成熟度に合わせ

てリーダーシップスタイルも変えるべきだと主張した。

SL論にもとづくリーダーシップスタイルは2つの行動軸からなる。1つは部下を支持したり、激励したりする支援的行動であり、他の軸は部下の仕事ぶりに介入し、指示・命令・追込みをかける指示的行動である。図にみるように、リーダーシップスタイルは基本的には、指示的スタイル、説得的スタイル、参加的スタイル、委任的スタイルに大別され、それぞれのスタイルの有効性は状況との関連で決まる。図のS1の状況とは、部下の成熟度が低い状況であり、こうした状況にあっては、リーダーの行動は、強く指示的で支援的行動を控えた「指示的」スタイルが最も適合的だということになる。同様に、S2の状況とは、部下の成熟度が中程度の場合で、こうした状況では、指示的行動をやや控えると同時に、支援的行動を強化する率先指導的な「説得的スタイル」が最も適合的となる。S3のように部下の成熟度がさらに高まれば、指示的行動をより控え、部下の参画を促がす「参加的スタイル」がより適合的となる。S4の状況とは部下の成熟度が極めて高く、部下に大巾な権限の委譲が可能な状況で、こうした状況ではリーダーは手だしすることを極力ひかえた「委任的スタイル」が最もふさわしいということになる。

つまり、集団の状況に応じてリーダーシップ行動のスタイルを変えないと、集団の成果は高まらないということになる。日本船と混乗船とでは乗組員の成熟度は大いに異なるのでリーダーシップスタイルも当然変える必要がある。日本船における船機長のリーダーシ

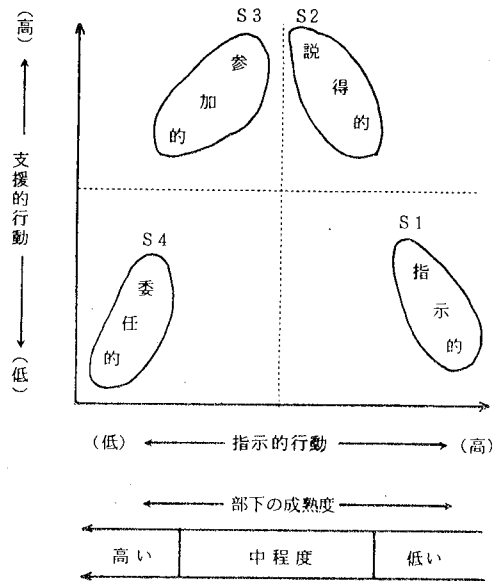


図1 状況によって変わるリーダーシップスタイルの有効性

ップスタイルは「委任的」、「参加的」が適合的であるが、混乗船では「指示的」、「説得的」の方がより適合的であるといえるかも知れない。

以上にみるように、SL論では、個人のリーダーシップスタイルそのものの良し悪しを問題にしない。あくまで状況との関連でリーダーシップスタイルの有効性が問題となる。また、状況にあわせて自分のスタイルを変えることができるか否かの程度(行動の柔軟性)が問題となる。というのはリーダーシップスタイルは仕事や生活を通しての部下に対する接し方、態度(言動)の安定したパターンであり、性格的要因も大いに関連するところから、個人の固有な行動傾向とみなしてよい。従って、その固有な行動スタイルを変えるということは意識的働きかけを必要とし、いつでもだれでもが自由に行動スタイルを変えることができるとは限らないからである。

ともあれ、SL論にもとづく実践やリーダーシップ訓練については今後の課題とし、今回は、船機長、一航一機の4人に「SLリーダーシップサーベイ」を実施し、リーダーシップスタイルの自己診断結果による各スタイルの分布状況を把握することを目的とした。

② 自己診断結果

「SLサーベイ」なる質問紙を用意し、自らチェックしたうえで解説書に従って整理、その結果を他のチェックリストとともに返送してもらった。

<SLリーダーシップタイプと行動の柔軟性>

(図2)

チェックリストの12場面は部下の成熟度に対応しているので、より適合的対応と非適合的対応の判定ができる。例えばS1は部下の成熟度がかなり低い水準にある状況に設定し

であるので、指示的対応が最も適合的で、逆に委任的対応は最も不適合である。適合性からみて、それぞれに+2点、+1点、-1点、-2点を与え、12場面全体の合計点をもって行動の柔軟性得点をした。

図2は各リーダーシップタイプの柔軟性得点の分布を示している。各タイプとも得点分布が大きく、平均値で比較はできないが、3・2タイプは分散も小さく平均8.5点と高い。同様に分散は大きいですが、2・3、2・3・4、3の各タイプも概して比較的高い得点分布となっている。1タイプ(指示タイプ)と4タイプ(委任タイプ)は1ケースだけであるが-6点、-7点で行動の柔軟性は低い。また1・2タイプ(指示・説得混合タイプ)も分散は大きいですが概して低い得点である。

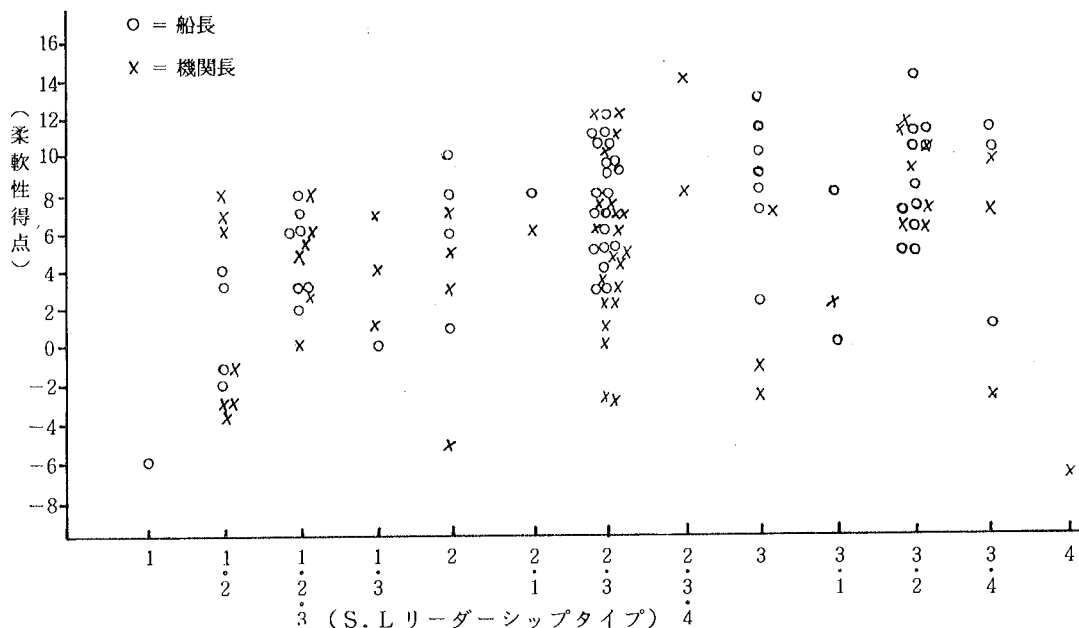


図2 リーダーシップタイプと行動の柔軟性得点

以上にみるように、統計的には検証しえな
いが、中間タイプである説得的、参加的タイ
プは、両端の指示的、委任的タイプに比べ、

概してより柔軟性に富んでいるといえそう
である。

<船長のリーダーシップタイプと職場活性化度>

(図3)

船長のリーダーシップタイプは職場活性化度(“人”×“仕事”)と何らかの関連があるであろうか。図3は両者の関係を図示したも

のであるが、図からみるかぎり、はっきりした傾向はうかがえない。但し、2タイプ(説得タイプ)は1隻を除けば高い活性水準にある。

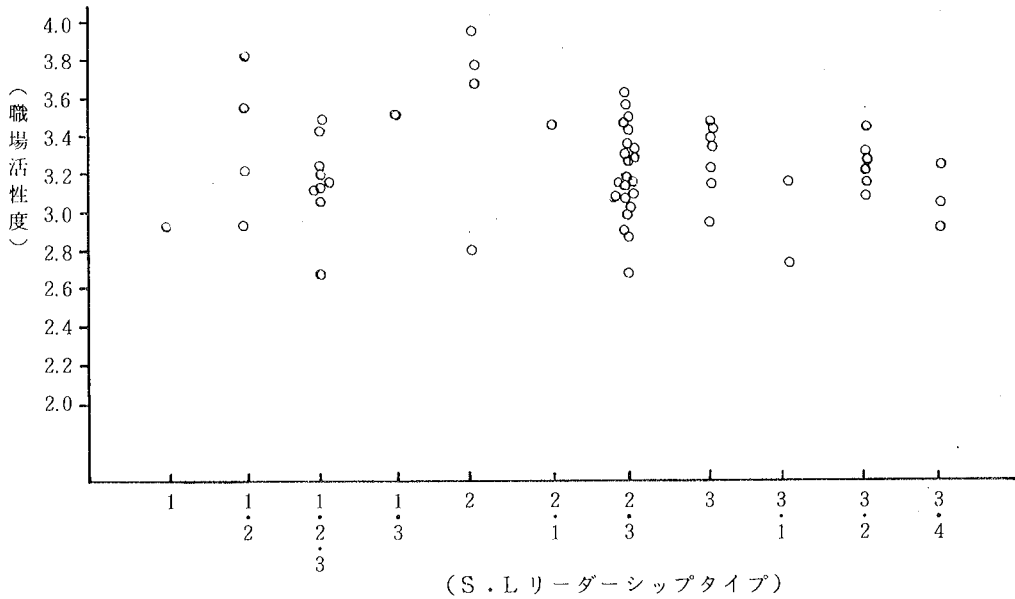


図3 船長のリーダーシップタイプと職場活性化度

このように船長のリーダーシップタイプと職場の活性化度は直接的関連があるとはいえない。しかし他の要因を介して間接的に関連しているものと思われ、今後の研究課題とした

(昭和62年度「船内集団成果とリーダーシップに関する研究」より抜すい。執筆担当 青木修次)