

Ⅲ. 「外航船員の雇用動向と職域開発に関する調査研究」(平成2年度)

— キャリア開発動向調査 —

目 次	
はじめに	133
A 調査の概要	134
1 目的	134
2 対象	134
3 内容	134
4 方法	134
5 調査時点	134
6 回収状況	134
B 調査結果	134
1 所属労務団体と配乗隻数・乗組員数	134
2 5年後の配乗隻数予測	135
3 混乗船配乗率が5割を超えた時の課題	135
4 現状の年齢構成バランス	136
5 新人の採用計画とその確保見通し	137
6 キャリア開発プランの実施度と実行上の障害条件	138
7 社内の海技者に対する役割要請の変化	139
8 若者の海離れ対策または船員職業魅力化のための条件	142
C 海技者のキャリア開発の検討枠組	143
はじめに	

船員のキャリア形成は、長い間“生涯、船に乗り続けること”を前提としてきた。し

かし、運航隻数の増大、船内業務の陸上移管、運航形態・配乗形態の複雑化に伴い、運航管理および海技関連業務に従事する陸上勤務要員が必要となり、その結果、職員を中心に海陸交互勤務が一般化し、“生涯、船に乗り続けること”の前提は崩れつつある。また、混乗船隻数の増大・船舶管理形態の変化に伴い、日本人船員に要請される海技の質・能力面も変わりつつある。

一方、一般社会における価値感・職業観の変化に伴い“若者の海離れ”現象が進行し、船員職業を目指す若者は急減しつつあり、かつてに比べれば、船員職業の魅力低下は否定し難く、今日の船員絶対数不足と高齢化課題のはざまにあって、若年船員の確保・海技の伝承が当面の船員問題としてクローズアップしてきた。

当研究課題は以上の船員職業を取り囲む内外の課題を考慮したした上で、船員職業の魅力化をはかるための基本要素である「経歴開発プラン(CDP)・キャリアパス」についての検討枠組を提供することにある。本来であれば、各船社のCDP事例(経歴開発プラン)を検討の基礎資料とすべきであるが、各社の進捗度が不揃いであるところから、CDPの周辺・背景要因について整理するのに留まざるを得なかった。なお、研究所の報告書においては、第1編は海技者のキャリア開発に関する周辺・背景についての調査結果を、

また第2編では、陸上産業におけるCDPの事例を中心に整理し、人材育成課題とその方法について、CDPの専門に執筆を依頼した。

詳しくは、「外航船員の雇用動向と職域開発に関する調査研究（第2年度）」、海上労働科学研究所、平成3年3月発行をご参照されたい。

A 調査の概要

- 1 目的：今後の船員職業経歴開発に関する基礎資料を収集し、その検討資料に資する
- 2 対象：日本船主協会加盟外航船社43社
- 3 内容：所属労務団体、社船・FOC混乗船・マルシップ^o別配乗隻数と乗組員数、社船・混乗船隻数の増減予測、混乗化の課題、年齢構成バランス、希望新人採用数、希望新人確保見通し、経歴開発プランの実施度、海技者に対する社内の役割期待・要請、海技者養成上の障害条件、若者の海離れ対策
- 4 方法：アンケート方式
- 5 調査時点：平成2年12月
- 6 回収状況：回収数38社、内、集計対象37社

表2 1社あたり平均配乗隻数・乗組員数

	〈社船〉		〈混乗船〉		〈マルシップ〉	
	隻数	乗組員数	隻数	乗組員数	隻数計	乗組員数計
外 労 協	7.9隻	152.9人	6.1隻	32.5人	7隻	61人
中小労協	4.2	71.1	3.0	13.7	0	0
そ の 他	3.1	40.1	3.0	12.8	2	12

B 調査結果

1 所属労務団体と配乗隻数・乗組員数

(表1, 2)

回答船社の所属労務団体は、外労協16社、中小労協13社、その他8社という構成で、大手船社のほぼ全社が回答した。

〈配乗隻数と乗組員数〉

37社の社船（フル配乗船）総隻数は206隻、総乗組員数3701人という結果で、1隻あたりの乗組員数は18人と算出される。労務団体別みると、1社あたりの平均で、外労協 7.9隻152.9人、中小労協 4.3隻71.1人、その他 3.4隻45.1人であった。ただし、各団体内のばらつきは大きい。FOC混乗船を配乗している船社は37社中30社で、その総配乗隻数は160隻、総乗組員数800人、1隻あたり5人という結果であった。1社あたりの平均では、外労協 6.1隻 32.5人、中小労協 3.0隻13.7人、その他 3.0隻12.8人であった。

マルシップ混乗船は7社（外労協5社、そ

表1 所属労務団体

外 労 協	16社
中小労協	13社
そ の 他	8社

の他2社)が計9隻に配乗し、乗組員総数は73人、1隻あたり8.1人という結果である。

2 5年後の配乗隻数予測(表3)

<社船(フル配乗船)の増減>

5年後の社船隻数予測は、「現状維持・若干増える」は8社、「やや減る」4社、「かなり減る」16社、「予測不能」7社という結果で、減少・縮小予測が5割を超える。ただし、「予測不能」は中小労協に集中し、この意味合いは確定できないが「社船増ではない」ことは確かで、この分を含めれば社船隻数の減少・縮小予測は8割弱に達する。

<混乗船の増減>

混乗船隻数は「現状維持」4社、「やや増える」12社、「かなり増える」16社、「予測不能」4社という結果で、増大・拡大予測がほとんどである。社船との関連でみると、混

表3 社船 混乗船隻数の5年後の予想

単位：社

<社船>	増	やや減	かなり減	?	NA
計	8	4	16	7	2
外 労 協	4	3	9	0	0
中小労協	1	1	6	5	0
そ の 他	3	0	1	2	2

単位：社

<混乗船>	減	やや増	かなり増	?	NA
計	4	12	16	4	1
外 労 協	0	5	10	1	0
中小労協	2	3	5	3	0
そ の 他	2	4	1	0	1

乗船が「かなり増える」と予測した16社中、12社は社船は「減る」と予測しているところからみて、「社船が混乗船化する」割合が大きいとみなしうる。

3 混乗船配乗率が5割を超えた時の課題

(表4)

上記にみるように社船の混乗船化が今後とも進行し、混乗船配乗率がかなり高まること予想される。こうした事態に対し船社はどのような課題に直面し、どのように対処しようとしているであろうか。また、混乗船配乗率の大幅な増大は船員の職種構成、キャリア形成の在り方に影響するところ大であろう。

混乗化が大幅に進展することにより発生すると予想される7つの課題・問題を掲げ、その内からより切実な課題を3選択で応答を求めた。結果によれば、「相手国クルーの安

定的確保」(指摘率60%)、「キーマンの養成」(同51%)、「部員の雇用調整」(同46%)が3大課題として上位にランクされた。以下、「船機長のマネジメント能力」「部員の職員化」課題が指摘率35%、「相手国クルーの教育訓練」「船機長の養成・人数確保」が27%、25%で続く。

現時の混乗船配乗数との関連でみると、ゼロ隻の船社(7社)は「キーマンの養成」を最重視し(指摘率71%)、第2位が「部員の雇用調整」(同57%)課題となる。一方、混乗船籍数が5隻以上の船社(10社)では、「相手国ク

表4 混乗船配乗率が5割以上になった時の課題（3選択） 単位：社・（％）

課題（*）	1	2	3	4	5	6	7	8
計	8	13	19	13	17	22	10	2
比率（％）	(22)	(35)	(51)	(35)	(46)	(60)	(27)	(5)
外労協	3	5	9	7	4	10	6	1
比率（％）	(19)	(31)	(56)	(44)	(25)	(63)	(38)	(6)
中小労協	3	5	6	3	9	8	3	1
比率（％）	(23)	(39)	(46)	(23)	(69)	(62)	(23)	(8)
その他	2	2	4	3	4	4	1	0
比率（％）	(25)	(25)	(50)	(38)	(50)	(50)	(13)	(0)

（*）＝課題
 1＝船機長確保・養成
 2＝船機長マネジメント能力
 3＝混乗船キーマンの養成
 4＝部員の職員化
 5＝部員の雇用調整
 6＝相手国クルーの確保
 7＝相手国クルーの教育訓練
 8＝その他

ルーの安定的確保」が指摘率70％で第1位の課題としてランクされ、次いで「船機長のマネジメント能力」課題（同50％）が2位で続く。このように、混乗船への配乗経験の多少で解決すべき課題の優先順位が異なってくるのは当然であろう。

4 現状の年齢構成バランス（表5）

船員のキャリア開発計画は混乗化の進展度合いと共に、年齢構成を考慮せざるを得ない。特に新人の採用を長期に控えてきたため年齢構成上のアンバランスが予想される。結果によれば、バランス型は37社中4社に過ぎず、33社は年齢構成上のアンバランス状態にあり、その内、25社は「かなりアンバランス」との回答である。こうした傾向は企業規模に係わらず一貫している。

アンバランスとは当然のことながら、若年層が極端に少なく45歳以上の高齢層が多いことを意味す

る。船員の職業経歴は一定年限を段階的に経験することによって形成される職位昇進システムであるので、年齢構成上のアンバランスは将来の要員計画、CDPにとって大きな障害条件になりがちである。また、混乗化が一挙に進展するならば、部員の余剰問題をはじめ、5～7年後の船機長職人数確保の問題に直面することとなり、船員養成・経歴開発、また新人の採用等は、現在時点からかなり計画的に実施せざるを得ないであろう。

表5 年齢構成

	単位：社		
	バランス	ややアンバランス	かなりアンバランス
計	4	8	25
外労務	2	5	9
中小労務	1	2	10
その他	1	1	6

5 新人の採用計画とその確保の見通し

(表6, 7, 8)

前項でみたように若年層の絶対数不足は将来の海技者養成計画にとっての最大のネックである。そこで、5年後の要員計画目標を想定した時、この5年間、毎年何人の新人を採用・確保したいか(希望新人採用者数)、またその確保できる見通しについての応答を求めた。

希望新人採用者数は、「20人前後」4社、「15人前後」2社、「10人前後」2社、「5人」10社、「2.3人」13社、「採用不必要」3社、「計画が立たない」3社という結果であった。職部員別採用希望実数は前者176人、後者20人、計196人で、圧倒的に職員に傾く。

以上にみるように、希望する新人採用者数は2～5人に集中するが、大手船社では当然のことながら10人以上となる。また、「採用不必要」と「計画が立たない」の6社の意図は微妙で、合併等の経営再編成を見越しての応答であることが示唆される。

商船大学・高専卒業生の海上志向が急減しつつある状況下において、希望する新人数をどの程度確保できるかは船社にとっての不安材料であろう。結果によれば、希望人数の確保に対し「自信有り(100%)」は8社、「7～8割位」9社、「5割がやっと」10社、「見込みなし」4社、「その他・不明」6社であった。

約半数の船社は7割以上の新人確保を見込

表6 希望新人採用人数

単位：社

	20人	15人	10人	5人	2.3人	0人	不能
計	4	2	2	10	13	3	3
外労働	3	1	2	7	3	0	0
中小労働	0	1	0	3	5	2	2
その他	1	0	0	0	5	1	1

表7 新人確保の見通し

単位：社

	100%	7.8割	最大5割	なし	その他
計	8	9	10	4	6
外労働	4	7	5	0	0
中小労働	3	2	1	3	4
その他	1	0	4	1	2

み、残りの半数は良くて5割というのが船社の予測である。ただし、あくまで人数という量の見込みであり、質の確保に関する懸念も付記されていた。

新人確保の見通しと希望採用者数との関連は、概して希望数が多いほど確保に自信有りという傾向である。つまり、大手の船社は7～8割なら確保できると予測しているが、その他の船社では二分され、5人程度であればなんとか確保できると予測しているグループと、2、3人でも5割がやっと、見込みなしのグループに分かれる。

6 キャリア開発プランの実施度と実行上の障害条件（表9）

将来の配乗隻数、混乗化、職種別年齢構成などを見越したキャリア開発プランについての実施状況は、「実施中」4社、「検討中」26社、必要ではあるが「計画不能」5社、不明2社であった。概略、現在検討中が7割を占め、実施中は一部の船社に限定されている。また、経営方針が不明確で必要性を感じているが具体化できない・答えられない等が7社と比率的には少なくない。

現時点では、将来の自社船員養成計画を自主的に決定できる船社は限られ、多くの船社

表8 希望新人採用数とその確保見込み

		＜新人確保の見込み＞					計
		100%	7-8割	5割	なし	その他	
希望採用人数	20人前後	2	1	1	0	0	4
	15人前後	0	1	0	1	0	2
	10人前後	0	1	1	0	0	2
	5人前後	3	5	2	0	0	10
	2,3人	3	1	6	2	1	13
	0人	0	0	0	1	2	3
	計画不能	0	0	0	0	3	3
	計	8	9	10	4	6	37

表9 キャリアプラン

単位：社

	実施中	検討中	不能	N A
計	4	26	5	2
外 労 務	3	12	1	0
中 小 労 務	1	8	3	1
そ の 他	0	6	1	1

はその必要性を認め検討を開始した段階にある。ただし、キャリア開発・海技者養成の計画を実施するに当たり、様々な障害条件・制約条件もある。そこで、自由記入方式でこれら障害条件を列挙してもらったところ、32社から具体的回答があった。指摘件数から見ると「若年職員の確保・定着」課題と「高齢化」課題が最も多く、これら指摘は、特に中小船社に目立つ。また、海運業の市場・経営の流動性がもたらす「新人の継続的採用困難」、混乗化・近代化に伴う「能力・管理ノウハウ不足」、海陸人事の2本立てによる「適材適所配置の困難性」、さらには、海運企業体質としての「人材育成に対する理解のなさ」等が指摘されている。以上を整理すれば次のようである。

7 社内の海技者に対する役割要請の変化

(表10, 11)

経営の内外環境の変化に伴い、今後の海技者または海務部門に対する役割要請も従来とは異なってくると思われる。そこで、今後の海技者養成計画に強く影響と思われる役割・要請の変化度合いを7つの側面から予測してもらい、1社を除く36社から予測評価を得た。

社内の海技者に対する役割要請で、今後「かなり」強まると予測された側面は、「船舶管理技術者役割」と「社内における技術スタッフ役割」で、それぞれ25社、20社がこの役割要請はかなり強まると予測している。この2大要請に次いで、「船舶運航要員役割」「社内他部門への人・技術支援要請」「関連

＜環境・制約条件＞

＜障害条件・解決課題＞

海運市場の不安定性
(海運経営の流動性)

→ * 安定的・継続的採用困難
* 海技者役割・位置づけの不確定
* 経営の長期計画不明、流動的

若者の海離れ・価値観

→ * 若年職員の絶対数不足、新人の確保困難
* 若年者の定着意識、職業継続観

船員の高齢化

→ * 部員の雇用問題・部員の意欲低下
* 高齢者の再教育困難

混乗化・近代化

→ * 若年者の乗船機会少、人材不足
* 海技の伝承困難、混乗船経験不足
* 会社としての長期ポリシーがない

海陸人事の2本立て

→ * 適材適所配置が困難、人材育成の制度的障壁
* 「全日海」との逐一交渉

企業体質・人材育成観

→ * 陸主海従・海技軽視の思想、考え方
* 教育・育成に人・時間・金を出さない
* 予備員・訓練施設に余裕なし

表10 社内の海技者に対する役割要請の変化

単位：社

	かなり	やや	同じ	予測不可	N A
イ 船舶運航要員比重	15	9	12	0	1
ロ 船舶管理技術者比重	25	8	2	1	1
ハ 他部門への海技支援	12	11	12	1	1
ニ 関連会社への海技支援	11	9	11	5	1
ホ 社内技術スタッフ役割	20	9	6	1	1
ヘ 海務部門の別会社化	5	4	9	18	1
ト 海陸人事の一本化	7	11	7	11	1

会社への人・技術支援要請」が続き、“かなり強まる”との応答船社は11社～14社であった。一方、「海陸人事の一本化」と「海務部門の別会社化」の進展度に対しては、現状と同じまたは予測不能との応答が多数派である。

以上の全体的傾向は所属労務団体別に見ると一層明確になる。つまり、大手船社ほど「船舶管理技術者役割」「社内他部門への人・

技術支援要請」「関連会社への人・技術支援要請」が強まるとの見解が示され、海技者の陸上における活躍・役割への期待が強化されるであろうとの予測である。また「海陸人事の一本化」についても、「海務部門の別会社化」に対しても、「予測不能」率は多いものの、相対的に外労協所属船社はより進展するとの予測率が高い。

表11 社内の海技者に対する役割要請の変化

イ 船舶運航要員としての比重

単位：社

	かなり	やや	同じ	予測不可	N A
計	15	9	12	0	0
外 労 務	5	5	6	0	0
中 小 労 務	7	3	3	0	0
そ の 他	3	1	3	0	0

ロ 船舶管理技術者としての比重

単位：社

	かなり	やや	同じ	予測不可	N A
計	25	8	2	1	1
外 労 務	13	2	1	0	0
中 小 労 務	9	4	0	0	0
そ の 他	3	2	1	1	1

ハ 社内他部門への人・海技支援

単位：社

	かなり	やや	同じ	予測不可	N	A
計	12	11	12	1		1
外 労 務	6	7	3	0		0
中 小 労 務	4	3	6	0		0
そ の 他	2	1	3	1		1

ニ 関連会社への人・海技支援

単位：社

	かなり	やや	同じ	予測不可	N	A
計	11	9	11	5		1
外 労 務	7	6	2	1		0
中 小 労 務	2	3	4	4		0
そ の 他	2	0	5	0		1

ホ 社内技術スタッフとしての役割

単位：社

	かなり	やや	同じ	予測不可	N	A
計	20	9	6	1		1
外 労 務	10	3	3	0		0
中 小 労 務	8	3	1	1		0
そ の 他	2	3	2	0		1

ヘ 海務部門の別会社化の要請

単位：社

	かなり	やや	同じ	予測不可	N	A
計	5	4	9	18		1
外 労 務	3	2	2	9		0
中 小 労 務	1	2	4	6		0
そ の 他	1	0	3	3		1

ト 海陸人事一本化の方向

単位：社

	かなり	やや	同じ	予測不可	N A
計	7	11	7	11	1
外 労 務	4	6	1	5	0
中 小 労 務	3	4	3	3	0
そ の 他	0	1	3	3	1

8 “若者の海離れ”対策または船員職業魅力化のための条件

既にみたように、今後の人材育成計画にとって優秀な新人の確保は最優先課題であるとの認識は一致している。こうした認識は組織のサバイバルにとっても同様な意味をもち、陸上産業に見るように人材の確保とその養成は経営にとってもウエイトの高い課題になりつつあり、業界間・企業間の人材確保競争は熾烈ですらある。

一方、海運業においては、10数年以前より陸上産業の好況化、若者の職業・生活意識の変化等がインパクトとなり”若者の海離れ”が一挙に進行し始め、この現象に呼応するか

のように、長期の海運不況と新人の採用手控え・大量雇用調整という不幸な環境に追い込まれ、船員志望者はさらに急減することとなった。こうした背景から、若者を再び海に目を向けさせること容易ではないが、提示しうる職業条件次第では優秀な新人の確保は不可能ではない。そこで、若者の海離れに歯止めをかけ、船員職業を魅力ある職業にするための条件・対策とは何か、用意すべき職業条件とは何かについて、自由記入方式で応答を求め、35社から120件ほどの回答を得た。その概略は次のようである。なお個々の応答結果については<資料>を参照されたい。

* 企業の経営安定化	5件
* 新人の定期的継続的採用、雇用保証	8
* 業界・船員職業のイメージアップ	16
* 船員のキャリアー・ライフサイクルのモデル明確化	17
* 人事の一本化・海陸交互勤務体制	7
* 労働条件の大幅改善	
休暇の増大、乗船期間の短縮化	17
賃金アップ、税制の優遇措置	31
船内生活環境の改善	6
* 日本船籍船の確保	4
* 福利厚生施設（社宅含む）の充実	4
* その他（女性船員、家族便乗など）	9

船社の回答を整理すれば次のように集約できよう。

若者の海離れに歯止めをかけ、海上志向を高めるための条件・対策の前提は「企業の経営安定化」であり、具体的には、「新人の定期的継続的採用」と「雇用の安定」を保証することが経営がなすべき最低条件である。また、受け入れ条件としては、陸上以上の「労働条件」を提示し、特に収入・税制上の優遇措置と休暇の大幅増、快適な船内生活設備条件を用意し、併せて、「海運業・船員職業のイメージアップ」をはかることが必要条件となる。その上で、陸上勤務を含むバリエーションに富む「キャリア・コース」を提示でき、また本人の適性・能力、ライフサイクルに応じたキャリアコースを選択できるための制度的バックアップとして、「人事の一本化・海陸交互動務体制」が不可欠になる。こうした条件・制度の確立は海技者にとっての職業生活・仕事の充実化対策及び職歴開発の基盤でもあり、また、必要条件でもある。以上のほかに、海技の伝承・会社帰属意識の維持を計るべく「日本籍船」を確保し、「福利厚生施設の充実」、家族便乗・女性船員・外地勤務制度等の「魅力化」施策が十分条件として位置付けられ、プラスαを強化することとなる。

今日の陸上職業環境・条件、若者の職業観・生活観を考慮すれば、以上に見る受け入れ条件・対策は万全であるとは言いが、従来の受け入れ条件・体制に比較すれば、格段の進歩とみるべきであろう。

C 海技者のキャリア開発の検討枠組

船社における海技者の職業経歴開発計画(CDP)に関しては、現状はその検討・策定段階にある。つまり、基本方針は設定されても、実施上の障害条件をいかに除去するかの課題に直面し、実施段階に踏み切れない状況にあると思われる。とはいえ、5～7年後の職種別年齢構成からみて、現段階において長期要員計画を策定し、計画的養成をスタートせざるを得ないことも確かであろう。

CDPは各船社のおかれた状況により規定され、様々なパターンの展開が予想されるので、かくあるべしのモデルを描くことは不可能に近いが、海技者のCDPを検討するための一般的枠組みを描くことはできる。以下に掲げる図は、船員職業の魅力アップを目的とした〈海技者のキャリア開発課題〉に関する検討枠組を一般論として示したものである。課題解決の困難度・優先順位・方法は船社毎に異なってくると思われるが、検討すべき課題の環境要因・制約条件(障害条件)、解決すべき課題とその対応策に関連する要因郡については、かなり共通しているものと思われる。

CDPの検討ステップとその課題は、次のようになろう。

ステップ1 = 目的の確定

ここでは、目的を“海技者のキャリア開発による職業的魅力の再構築”とした。ターゲットを“海技者”としたのは、混乗化の趨勢を一時的ではなく、かなり恒久的であるとの前提に立ち、キャリア開発の主たる対象を船舶職員＝海技者とみなしたからである。また、

＜目的＞
海技者のキャリア開発による
職業的魅力の再構築

↑

＜職業環境の変化＞

- ・若年層船員の絶対不足
- ・若者の海はなれ、若者の職業観、生活観の変化
- ・国際化・混乗化
- ・海技者に対する役割期待の変化
船組管理要員・社内技術スタッフ
要員としての役割期待増大
- ・船社の経営多角化、多様化
- ・

→

＜解決すべき課題＞

- ・海技者役割の再定義
- ・若年層の確保と計画的養成
- ・海技の伝承、維持
- ・国際化対応能力の強化
- ・混乗船マネジメントノウハウの蓄積
- ・外国人船員の確保と養成
- ・船組管理要員の育成、確保
- ・海技の活用と応用可能性
- ・CDP実行計画の策定

↑

＜制約条件＞

- ・海陸2本立人事
- ・年功序列昇進人事
- ・年齢構成のアンバランス
- ・海運市場の不安定性→継続的新人採用の困難性

→

＜解決すべき課題＞

- ・適正配置・異動の制約
- ・海陸間セクショナリズムの助長
- ・人材の不活性化、埋没
- ・意識態度の消極化、保守化
- ・船員職業イメージの変革
- ・閉鎖的海技資格制度
- ・長期的新人採用計画の不能
- ・陸主海従思想の払拭

→

＜当面の対応策＞

- ・船員、海務部の使命（ミッション）明確化
- ・海技者の生涯キャリアーモデルの提示
- ・35歳船機長昇進のための養成計画の検討・実施
- ・異文化適応訓練プログラムと実施
- ・対人能力、マネジメント能力強化訓練
- ・技術移転及び外国人訓練システムの検討・実施
- ・適性及び多面的能力の評価・活用方法の開発・システム化
- ・専門能力の開発及び訓練システム
- ・商船教育カリキュラムの見直し
- ・配乗システムの見直し
- ・部員および高齢者の再教育
- ・
- ・

→

＜基本的対応策＞

- ・海陸人事の一本化
- ・適性・能力中心キャリアー制度
- ・人事・昇進システムの抜本的見直し
- ・海技者自身による市場の開拓
- ・新たな職業的魅力の創造
- ・海技資格の陸上資格制度への運動化
- ・
- ・

↑

図1 「海技者のキャリアー開発」課題の検討枠組

混乗化方式が主流となれば、必要とする職種構成は、船機長比率が突出することとなり、従って、10年後といった長期にわたる船機長養成計画が主たるねらいとなるはずである。

“職業的魅力の再構築”とは、優秀な若年層をリクルートするための受け入れ条件である。その内容については労働条件だけでなく、どのようなキャリア・ルートを提示できるか（職業経歴の選択の幅、選択のための能力開発・発揮の機会、など）も重要な条件として考慮すべきであろう。

ステップ2 = 制約条件の認識・確定

目的の達成には、必ず障害条件（制約条件）が伴う。制約条件は、外部環境と内部環境の両環境に分けて検討する必要がある。ここでは、海技者を取り巻く職業環境と海技者のキャリア開発計画を推し進めるにあたっての制約条件を、外部・内部環境の制約条件として対応させた。

＜職業環境の変化に係わる要因＞

海技者のキャリア開発と職業的魅力の再構築という目的に照らし合わせ、より直接的影響のある制約条件を整理・検討する。“若者の海ばなれ・若年船員の絶対数不足と現有船員の高齢化”、“国際化・混乗化”、“海運業の業態変化と海技者に対する役割期待の変化”などがより直接的影響を持つ環境（変化）として注目した。

＜制約条件としての内部環境要因＞

目的との関連で見た内部制約条件は船社ごとに異なるが、共通する制約条件として、“海陸2本立て人事制度・年功序列昇進人事”“閉鎖的資格制度・船員気質”、“年齢構成のアンバランス”、“海運市場の不安定性→

継続的新人採用の困難性”を掲げた。船社によっては、“職員・部員構成のアンバランス”、“陸上ポスト不足”などもより影響的な制約条件として掲げるかもしれない。

ステップ3 = 解決すべき課題の確定

上記の両環境・条件が海技者のキャリア開発目的に及ぼす問題を整理し、解決すべき課題を明らかにする。ここでは、制約環境・条件に対応させて整理した。

職業環境の変化に係わる要因に対応する解決課題はそれぞれの環境要因に対応するが、職業環境の質的变化の大きさを考慮すれば、ともあれ、“海技者”の定義または再定義が優先的課題であろう。少なくとも“海技者＝船舶の操船およびその管理者”の定義は必要条件を満たしているが、十分条件を満たしているとは言えない。十分条件をどのように定義するかにより、キャリア開発の目標・育成方法も大いに異なってくる。

「若年層船員の絶対不足」「若者の海ばなれ、職業観・生活観の変化」「現有海技者の高齢化」といった環境変化要因は、“新人確保の可能性、若年層の計画的養成、海技の伝承”などの課題を導き、「国際化・混乗化」要因は“国際化対応能力の強化、外国人船員確保と養成、混乗船マネジヘメント・ノウハウの蓄積”等に対する課題解決を要請するであろう。同様に、「海運業の業態変化と海技者に対する役割期待の変化」は、“陸上における船舶管理要員の育成・確保・海技の活用と応用”課題に対する解決を要請することとなる。

一方、内部制約条件に対応した解決すべき課題としては、「海陸2本立て人事制度」が

最大の障害条件であり、“適正配置・異動の制約、海陸間セクショナリズムの助長、人材不活性化”課題を生み出す。「年齢構成のアンバランス」「閉鎖的資格制度・船員気質」は今後の新たなキャリア開発にとって、無視できない障害条件であり、また、「海運市場の不安定性と新人の継続的採用の困難性」は、“船員職業イメージの低下、長期採用計画の不能”といった解決すべき課題を引き起こす。

ステップ4 = 当面の対応策の設定・実施

制約条件から導き出された解決すべき課題に対応し、当面の対処・対応策を検討する。優先的に取り上げるべき課題は、船社の置かれた状況により異なるが、いずれの状況であろうとも、“海技者の再定義”に対応して“海務部の基本的役割・使命”を明確化せざるをえない。混乗化・国際化に伴い、従来の主たる海務部機能であった船員の養成・配乗、船舶運航、船舶技術管理といった各機能の担い手は分散化しつつある。こうした趨勢・状況を勘案し、本社海務部の基本的役割・使命（ミッション）を明確化することは、当面の再優先作業であろう。また、この作業に連動して、“海技者の生涯キャリア・モデルの明示”作業も同時に進行させる必要がある。具体的には、海技者の主たるキャリア・コースの設定であり、取りうる職業経歴の選択肢とそれに必要な能力・能力獲得方法をセットとした見取り図である。

その他の当面の対応策は、解決すべき課題に対応し導かれるが、すでにみたように、混乗化の進展度・高齢化した年齢構成からみれば、共通した緊急性のある当面の対策は、10年後の船機長養成・確保対策であろう。この

意味では“35歳船機長昇進のための養成計画”は、現時点からの速やかな実施が不可欠な対応策である。また、“異文化適応訓練・マネジメント及び対人能力強化・外国人クルーに対する技術訓練・技術移転方法の開発”などの対応策も、混乗化の進展に伴い切実で緊急を要する対策であろう。

ステップ5 = 内部制約条件に対する基本的対応策の検討・実施

「人事制度、資格制度」から派生する課題の解決は、これら課題の歴史的経過・背景を考慮すれば、かなりの時間とエネルギーを要する。従って、当面は、これら課題解決方向に関する合意形成をとりつけ、逐次的に対応せざるを得ないであろう。具体的には、“海陸人事の一本化”方向であり、“適性と能力に基づく人事昇進システム”、“海技者自身による市場の開拓”、“新たな職業的魅力の創造”、“海技資格の陸上連動化”といった方向であり、この方向への着実な変革プログラムを用意することからスタートすべきであろう。

以上は、海技者のキャリア開発を検討するための枠組と検討ステップの1例を示したに過ぎない。すでに検討を開始し実行段階にある船社、検討の準備段階にある船社など様々であろうが、自社環境に合わせた独自の枠組を検討する上で、一助となれば幸いである。

平成2年度 「外航船員の雇用動向と職
域開発に関する調査研究」
執筆担当 青木修次 の一部である。

＜資料＞「若者の海離れ対策、船員職業魅力化のための条件」自由記入

会社	対策①	対策②	対策③	対策④	対策⑤
101	海・陸に於ける技術者集団としての位置づけ(企業内)	海・陸に於ける技術者集団としての位置づけ(社会的)	船内労働・生活環境の改善	海運業の社会的地位を高めること	税制の優遇の政策的支援
102	将来の自社船員のライフサイクルモデル提示	海陸人事の一本化	福利厚生面の充実		
103	休暇制度の見直し、乗船・休暇のインターバルの短縮化	海外への家族便乗	海上・陸上交互の勤務体制	外国地での勤務	客船への研修乗船
104	海運企業体のイメージアップ	外航船員の社会的ステータスの向上	海運企業に対する雇用不信感の払拭	海運企業の経営安定の確保と、差別的将来展望	外航船員に対し、豊かでゆとりある生活の保障
105	船員の賃金の大幅な上昇を検討する	乗船期間の短縮と休暇制度を検討する	職業環境の改善同う	海陸間のセクショナリズムを廃止し、人事の同等化、一元化	海運界のPR
106	休暇	賃金	厚生施設	海運のPR活動	
107	他産業に比して労働条件を良くする	陸上勤務を含めたライフパターンの確立	好、不況に左右されない採用継続	海運本体の経営健全化	
109	労働条件の向上(賃金、休暇等)	社会的地位の向上	海一陸一海一陸の人事の中で安定した生活設計の確保		
111	労働条件の整備	海陸人事自由な交流			
112	賃金の大幅Upしかない	減税措置による実質的収入アップ			
113	日本籍船中心として混乗船を含むフリーポートバランスの構築	上記に対し適切な官の介入	船員のライフサイクルの確立	船員に対し減税措置等、実収入のアップとなる環境作り	長期人事計画を明示し生活設計に計画性をもたせる
115		新たな職業的魅力の創造	船員の社会的地位の向上	賃金の向上、休暇の増	
116	学校教育をゆとりあるシステムとする				
117	雇用安定がなく定年まで雇用が安定していること	給与面での陸との差があること	船員職業の位置付けを明確にする		
119	待遇(特に給与)改善	乗船期間の短縮、休暇の増大	本人希望を配慮した計画的乗船	キャリア一開発プランの確立、将来優明示	ロマンを与える。例、家族便乗など
120	一方に偏らない海陸ローテーション	種々の航路・船種に乗せる	船内居住区の外国船並の設備		
201	島国である日本では船員が不可欠である為地方でのPR	給与形態の改訂	船員の大規模税金免除、住宅取得優遇性		
202	国策として日本荷主に過半数の乗組の日本籍船確保	ジャパンボジューツト機械長並の給与	若者に目を向けさせる条件	海洋国日本として海運業のPR	
203	好・不況にかかわらず定常的雇入れ	若者に目を向けさせる魅力例えは客船・総合物流事業	(給与)		

会社	対策①	対策②	対策③	対策④	対策⑤
205	賃金を大幅にUp	休日休暇の確保	日本人のFull配乗船確保	安定的雇用（不況時にも耐え得るような雇用体制）	
206	労働条件特に休暇制度の見直し	海陸互換の導入			
208	高賃金	雇用不安の解消（経営者の危機意識解消）		船内設備	
212	停泊時間の確保	休暇・3か月乗船・休暇1か月	賃金	休暇の弾力的運用	
214	高給与	船員の社会的地位のアップ	人事・昇進システムの見直し		
215	海運の重要性を強く宣伝する	給与体制の改善	知識技術の充実がセールスポイントになる企業体質にする		
219	船内設備の充実改善	早期昇進による責任感、仕事のやりがい	計画的な休暇システムの確立	年齢構成アンバランスの早期是正	
223	外航船員の使命感	海事思想の一層の普及			
225	税制の改正 免税額を引き上げ政策的に優遇する	労働時間の短縮	海陸賃金の較差問題 陸上勤務制度の拡大		
301	休日・休暇等	乗船勤務期間の短縮			
302	職務給制度（現行より職務を重視）	船舶設備の自動化の推進	官・労・使が一体となった海運のPR 船内設備の改善	計画的配乗が出来得る予備員数の確保	
303	船員養成機関の内航船対応のカリキュラム整備	給料アップ			
304	休暇の増大	雇用安定 給料を多くすること	待遇のUp 休暇を増やす	若者が萎縮しない対人環境、人数確保	
305	業界の安定	船内休暇を増やす	海陸人事1本化により陸働の機会を増やす	多角経営により高齢者の受け皿をつくる	
306	各船共に乗組人数を増やすこと				
307	混乗に関する手当Up	休暇日数を長くする（乗船期間は6か月）	船員の社会的地位の向上	女性船員の配乗（希望者はかなりいるはず）	社宅の充実 家族・親とも同居出来るスペース
308	給料を陸上の倍とする				

「船員のキャリア開発」アンケート

Q 1 貴社の所属加盟団体は次のどれに当たりますか

1. 外航労務協会
2. 中小外航労務協会
3. その他

Q 2 貴社船員の配乗隻数および乗組員数を記入願います（平成2年10月1日現在）。

- | | | |
|--------------------------|---|---|
| 1 社 船（フル配乗） | 隻 | 人 |
| 2 FOC混乗船 | 隻 | 人 |
| 3 マルシップ ^o 混乗船 | 隻 | 人 |

Q 3 上記社船及び混乗船の隻数は、5年後にはどのように変化すると思われますか。

- | | |
|-----------------|----------------|
| A <社船隻数> | B <混乗船・マルシップ> |
| 1. 現状程度または若干増える | 1. 現状程度または若干減る |
| 2. やや減る | 2. やや増える |
| 3. かなり減る | 3. かなり増える |
| 4. 全く予想できない | 4. 全く予想できない |

Q 4 「混乗船への配乗率が、現在より、かなり高まる（全乗組員数の5割以上）」と仮定した時、貴社としては、どのような課題がより切実な問題となって来るとと思われますか。

以下から3つまで選び○印をつけて下さい。

1. 船機長職の養成・人数確保
2. 船機長の混乗船マネジメント能力
3. 混乗船キーマンの養成・訓練
4. 部員の職員化課題
5. 部員の雇用調整
6. 相手国クルーの安定的確保
7. 相手国クルーに対する教育訓練
8. その他、具体的に（ ）

Q 5 ところで、貴社船員の年齢構成の現状は、どのようですか。

1. まずまずのバランス状態にある
2. ややアンバランスの状態
3. かなりアンバランスの状態

Q 6 貴社の5年後の配乗隻数・年齢構成等を勘案した時、理想的にはここ5年間、毎年何人位の新人船員を採用していくことが望ましいと考えますか。

1. 25人前後（職員 人、部員 人）
2. 20人前後（職員 人、部員 人）
3. 15人前後（職員 人、部員 人）
4. 10人前後（職員 人、部員 人）
5. 5人前後（職員 人、部員 人）
6. 2.3人前後（職員 人、部員 人）
7. 新採用の必要はない
8. 採用の計画は全く立たない → その主たる理由は何ですか

Q 7 では、前問の新人確保の見込みはどのようですか。

1. 確保できる自信がある
2. 希望数の7～8割程度なら確保できる
3. 希望数の5割程度がやっとであろう
4. 確保の見込みはあまりない
5. その他

Q 8 貴社では、将来を見越しての海技者のキャリア開発プランをおもちですか。

1. 要員計画に基づき、プランを実施中
2. 現在、検討中
3. 必要性を感じているが、具体化できない状況にある→ その主たる理由は何ですか

()

()

Q 9 ところで、社内の海技者に対する役割要請は、今後、どのように変化していくと思われるか。それぞれについて予想し、その程度に該当する数字に○印をつけてください。

- | | | | | |
|------------------------|-------|------|------|--------|
| イ. 船舶運航要員としての役割比重増 | 1.かなり | 2.やや | 3.同じ | 4.予想不可 |
| ロ. 船舶管理技術者としての役割比重増 | 1.かなり | 2.やや | 3.同じ | 4.予想不可 |
| ハ. 社内他部門への人・海技の支援要請増 | 1.かなり | 2.やや | 3.同じ | 4.予想不可 |
| ニ. 関連会社への人・海技の支援要請増 | 1.かなり | 2.やや | 3.同じ | 4.予想不可 |
| ホ. 社内における技術スタッフとしての役割増 | 1.かなり | 2.やや | 3.同じ | 4.予想不可 |
| ヘ. 海務部門を別会社化する要請が強まる | 1.かなり | 2.やや | 3.同じ | 4.予想不可 |
| ト. 海陸人事の一本化に向かう | 1.かなり | 2.やや | 3.同じ | 4.予想不可 |
| チ. その他, 具体的に | 1.かなり | 2.やや | 3.同じ | 4.予想不可 |

Q10 今後の海技者養成計画を実施する上で、貴社にとって、どんなことが実行上の障害条件または制約条件となってくるとお考えですか。自由に書いて下さい。

Q11 “若者の海ばなれ”に歯止めをかけ、船員職業を魅力あるものにするためには、どのような条件・環境を優先的に整えるべきだと思いますか。簡所書きしてください。

1

2

3

4

5