

Ⅲ 外航海運における外国人船員の職業的能力とマネジメント に関する総合的調査研究 (2年計画、第1年度)

目次

A 調査の概要	
1 調査目的	94
2 調査内容	95
3 調査方法と時期	95
B 流動化する外国人船員に対する将来的な人事労務管理の対応	
1 雇用の流動化と船舶職員不足	95
2 外国人船員の将来的姿と流動化のコスト	95
3 流動化への対応の視点	96
4 前提の変化	96
5 流動化への新たな対応の模索	97
C 陸上企業に見る人事人労務管理の将来的な課題に対して	98
1 能力開発について	99
2 人事考課	99
3 コンピテンシーという考え方	101
4 キャリアについて	105
5 人材のポートフォリオ	106
D まとめにかえて	107

A 調査の概要

1 調査目的

1990年代円高を背景にアジア諸国へ進出しコストダウンを進めてきた陸上の産業に対して、外航海運産業においては、それよりも10年以上も前に、アジア人船員の配乗

による船員費の削減をはかり、国際競争力の確保に成功した。その後、混乗船は定常化するに至っている。

その間、陸上産業にあつては国内産業の空洞化が雇用と技術に関して問題となっているが、海上産業においても、海技の国内継承と海外移転、また外国人船員の雇用の流動化への対応などは大きな問題となっていると言えるだろう。

例えば、海技については、外国人船員に対する役割期待が「ハンズ」から幹部職員へと引き上げられ、外国人船員が船舶の運航責任者としての重責を担うような状況にあつて、船舶の運航、管理などを取り巻く「知識・技術・ノウハウ」といった情動的資源がこれまでとは異なったプロセスで蓄積・活用されていく必要があると考えられる。また、雇用の流動化についても、そのメリットを積極的に評価した上で、より優秀な外国人船員を確保するための方策が考えられなければならないだろう。

本調査研究は、こうした課題に対処するために、外国人船員を外航海運における戦略的人材として位置づけ、彼らの職業的能力を様々な観点から捉え直し、そのうえで、その確保・育成やより有効な活用を図るための基礎資料を提供することを目的とする。

2 調査内容

外国人雇用者に対する人材管理や指導（動機づけ、リーダーシップ）等について、経営的要因と文化的・技術的・心理的な背後要因との関連を探りながら、海運産業と陸上産業の外国人マネジメントの比較を、主として文献及び聞き取り調査等を用いて行う。その結果を踏まえ、次年度現地調査の基本的な枠組みを作成する。以上の結果を中間報告としてまとめる。

以下の報告では、主として、陸上職を中心にした労務人事管理の側面に焦点を当て、現状において何がテーマとなっているかを把握することとしたい。一般的な労務人事管理的な文脈を押さえた上で、外国人船員のそうした側面を位置づける作業が必要と思われるからである。

3 調査方法と時期

平成15年1月から2月にわたって、外航船社(3社)について、外国人船員に関する聞き取り調査を行った。

B 流動化する外国人船員に対する

将来的な人事労務管理の対応

1 雇用の流動化と船舶職員不足

周知のように、日本の支配船に乗船している外航船員の圧倒的多数を占めるのは外国人船員、特にフィリピン人船員であり、そのため大手外航船社では、フィリピン現地に船員教育訓練所を設立し、スカラシップ制度の実施や、訓練生の受け入れなど、フィリピン人船舶職員の安定的な確保と

もに質的な向上に努めてきている。

聞き取り調査によると、現場でのフィリピン人船員の需給に対する逼迫感が強いとは言えないが、職員に対する需給状況は船員不足が伝えられている（伊藤、2001）。ISF（国際海運連盟）とBIMCO（ボルティック国際海運協議会）が2000年4月にまとめた船員の需給動向によると、職員の不足数は16000人とのことであるが、2010年には、その数が46000人に達すると言う。

外国人船員の不足だけでなく、流動化についても、職員・部員を問わず、以前から指摘されてきた点であり、外国人船員に対しては基本的に「出稼ぎ労働者」という見方が、船員本人にとっても船社にとっても一般的であったと言えるだろう。フィリピン人船員は早晚船を下り、自営業を行ったり、店を持ったりと、それぞれの人生の目的に合わせて船員を廃業していく者が多いのである。

従って、現在の外国人船員、特にその多くを占めるフィリピン人船員を取り巻く状況から、彼らが今後とも日本船に乗船し続けると考えるのは、楽観的に過ぎると言えなくもない。少なくとも、データの告げる将来的な職員不足を念頭に置いた、外国人船員の人事労務管理の方向性を模索しておくことは意味のあることと思われる。

2 外国人船員の将来的姿と流動化の

日本人船員については、船員のライフサイクルそのものが従来のものと大きく様変わりし、船舶管理を海上面からも陸上面か

らもトータルに捉えられる人材が必要とされるようになってきている。日本人船員の雇用が劇的に変化しない限り、船員の職務内容の多様化という流れは、当然将来的に外国人船員にも及んでくると思われる。

船舶管理者には、長年にわたる海上及び陸上での経験や知識等が必要とされるのであり、即席に養成されうるものではない。言うなれば、船舶の運航にとって、コアとなる人材の養成であり、多くのコストと長い期間を要するだけに、経験・実績を積んだ外国人船員の海運界からのドロップアウトがもたらす損失はコスト的にも時間的にも計り知れないと思われる。比較的余裕のある現段階でこそ、将来的な視点にたち、海運企業のみならず、日本の海運界にとっても、重要な課題となる外国人船員の定着について考えていかなければならない。

3 流動化への対応の視点

企業にとって必要な人材、特にコアとなる人材をどのようにして獲得し、定着させるかということは、雇用の流動化が常態となっている今日、陸上産業、海上産業を問わず、人事管理上の重要なテーマである。

流動化によって他産業・他企業にあった人材を獲得しうるチャンスが増えたのであり、そうしたチャンスをいかに有効に生かすかが、当該産業・当該企業にとってポジティブな課題だとも言える。

能力主義や成果主義が人事評価に取り入れられるようになるにつれて、そもそも従来の採用基準が当該企業が必要とする人材を獲得するために適合したものであったの

か、その基準の見直しから始められつつある。例えば、ハイパフォーマンスを生み出す行動特性をコンピテンシーという概念で捉え、採用希望者がどのようなコンピテンシーを有しているかを測定するという方法が採られることもある。このやり方では、事業者の側もどのようなコンピテンシーを持った人材を必要としているのかを、職種・職務ごとに明確に把握しておく必要がある。必要とされるコンピテンシーを持った人材を採用することから、採用に当たってのミスマッチが少なくなる。

人材の定着、あるいは引き留めについては、例えば、ウィリアム・マーサーが行った調査によると、人材定着に効果的な要因としては、優先順位の高い順に、魅力的な組織文化、健全な財務状況、キャリア形成の機会、快適な労働環境、リーダーの求心力、金銭的報酬（株式を含む）、福利厚生などが指摘されている（この調査の対象はアメリカの企業のみであるが）（ウィリアム・マーサー、2001）。必要とされる人材として、更に期待される成果を達成するだけの潜在的能力を持っている人材として当該企業に採用されたのであれば、企業としては、こうした定着促進要因を、従業員あるいは社員がある程度あるいはかなりの程度満足しうるように、コストの面からも、従業員あるいは社員のモチベーションの維持向上の面からも、充足するような方策が採られる必要があるだろう。

4 前提の変化

アジア人の雇用に関しては、もう一つ付

け加えるべき点がある。アジアに進出している日系企業の場合、人材の獲得の困難さや人材流出が極めて日常的な現象であると言われている。日系企業の人事管理上のつまずきの一つには、アジア地域が、単純労働力の供給源から、消費地域へと変わりつつあるという点を、人事管理の点から見て、過小に評価しているところにあると言われている。労働供給国を消費国として捉え直し、その実態をつぶさに見ている現地のスタッフをトップマネジメントに迎え入れることができるかどうか、アジアで日系企業が人材獲得競争に勝ち残れるかどうかの試金石になるという。アジアが巨大なマーケットとして成立し始めたということは、その中で生きる人々のライフスタイルにも大きな胎動が生じ始めているのであり、当然、当該国の人を雇うということにも大きな影響を与えることになるのである。

先に述べたように、日本の外航海運においてもアジア各国を安価な労働力の供給源として見てきた経緯がある。グローバルな国際経済の中で、その競争力を高めるためにとられた方策の一つとして、混乗化の推進が行われてきたわけだが、その根底を支えてきたアジア諸国＝労働供給国という図式に安易に頼ることができない状況が、すぐそこにやってきていることに気づかなければならないように思われる。

5 流動化への新たな対応の模索

このような一般的な状況から、外国人船員の定着を考える場合、当該国の消費社会性の程度や固有の文化性を考慮しつつ、入

職時のミスマッチを極力抑える努力が必要であり、さらには、定着を促進する要因がどこにあるのかを探り、それを企業の側、あるいは海運界全体の側でどの程度充足できているのかどうかなど、複眼的に検討していかなければならない。その際最も重要と思われるのは、外国人船員が自らのキャリアをどのように捉えているかである。彼らのキャリアに対する意識を無視して、いくら教育訓練を行っても、あくまでもスキルや知識レベルの取得に止まり（それ自体は大変重要な意味を有していることは言うまでもないが）、その上のレベルに向かわせることは難しいと思われる。

B 人事労務管理の変化と 企業のタイプ

日本の企業は、そのほとんどが90年代前半から2000年にかけての人事制度の見直しを終えつつあると言う。社員の高齢化とバブル崩壊以後の経営状態の悪化の中で、年功序列制や終身雇用制度の転換を迫られるとともに、グローバル化の進展の中で日本企業が国際的な競争力を維持することが困難になったためであると考えられている。

人事制度の歴史の中では、例えば職能給から職務給へという流れは、主としてブルーワーカーを中心に導入された。研究開発職やスタッフ職、管理職については、年功を中心とした人事制度がそのままいかされていた。今日、成果主義や能力主義を強調されているのはまさにこうした職種の人々である。

こうした経済経営環境の変化に対して、それを企業の人材活用の観点から捉えているのが経営学者の高橋俊介である。彼は、人材活用の変遷から、企業を次のようなタイプに分けている（高橋、2000）。

まず一番原始的な段階を「人材使い捨て企業」と呼び、このタイプは社員を会社のオーナーがやりたいことをやるための道具に過ぎないと考える企業であって、社員が命令に従わなかったり、使い物にならなくなればクビにしてまた新しい社員を雇えばいいと考えている。

次は「人材囲い込み企業」のタイプであり、高度成長時代の大企業が行った典型的なタイプであると言う。終身雇用や年功序列で将来的な安心を保証し、各種の手当てや手厚い福利厚生、社内運動会や社員旅行などの各種の行事等で社員を丸抱えしようとした。

高度経済成長後の段階では「人材死蔵企業」のタイプにおいて、かつて囲い込んだ人材の多くが、会社にとっても、顧客にとってもなんら価値を生み出せないような人材に転じ、そのまま死蔵されてしまった。

人件費負担の増大から、死蔵された人材を強制的に社外に押し出す「人材排出企業」がその後のタイプである。その結果、社員のモラル全体が下がり、優秀な人材までがやめてしまう悪循環に陥り「人材流出企業」のタイプとなる。

高橋は、その流出先の企業を「人材排出企業」と呼び、「優秀な人材を数多く生み出し、しかもそこで育った人材が自律的なキャリアを求めて、どんどん外に出て行っ

て、活躍し、それがまたその会社のイメージを高め、ますますいい人材が集まるような企業だ」と言う。

こうした人材輩出企業を目指す経営を「知的資本経営」と呼んでいる。企業においてますますコーポレートガバナンスが重視される時代になり、高橋は次のように述べている。「知恵の投資家である社員を、お金を投資してくれる株主と同じようにステークホルダーとして重視する経営、それが知的資本経営のコーポレートガバナンスに他ならない。優秀な人材が知恵を投資したいというような意欲がわからないような会社はやがて淘汰される。これが知的資本の時代の新たな競争原理である。」

上記の高橋の記述はかなり大胆な類型化と言えるが、企業の人事管理が経営を取り巻く環境にどのように対応してきたのかを考える上ではっきりとしたイメージを与えてくれる。

すべての企業が知的資本経営を指向すべきなのかどうかは不問に付すとして、ただ、そうした側面を最大限に取り組み努力は、現在、すべての企業に求められていると思われる。

C 陸上企業に見る人事労務管理の将来的な課題に対して

上記で述べたように、将来的に、課題として想定できる人的資源の流動化に対して、どのような対応を図るかという点は、まさに人事労務管理の今後の課題であると

言える。

ここでは、その中でも、特に職業的能力の考え方をとりあげ、そこから明らかになる課題に迫ることとしたい。

まず、従来、職業的能力の開発や人事考課について、一般的にどのように考えられてきているのかをレビューする。

1 能力開発について

能力開発の意義については、当然のことながら、企業の目標達成のために必要な人材の育成という観点が重視される。つまり、企業のための能力開発である。しかし、それだけでは、価値観が多様化し、雇用の流動化が常態化した現在、優秀な人材をできる限り留保しておく必要に迫られた企業にとって十分とは言えないだろう。企業を魅力あるものとし、その中で働く人々に充実感を与えるようにしなければ、優秀な人材は他の企業にどんどん移ってしまう。従って、能力開発を、企業のニーズとその中で働く個人のニーズに焦点を当てることも多くなってきている。

例えば、江幡良平は、教育訓練の理念や戦略的なものとして次のような内容を挙げている（江幡、1993）。

- (1) 人材育成の理念の見通し・確立
- (2) 自立性の育成
- (3) キャリア開発に対応する教育体系の再構築
- (4) 人材開発の概念の定着化
- (5) 教育を通じての組織目標と個人目標の統合
- (6) 経営幹部の育成

こうした観点は、教育訓練の重点を、働く人々のキャリア開発や個人の問題においていると言われる。

小野公一は、更に、能力開発のもつ社会性に注目しながらも、今日的な課題や問題点を次のように列挙している（小野、1997）。

(1) 理念：会社人の育成から社会人の育成へ：社会性・公共性

他の人事・労務管理施策との連動の強化
計画性・継続性（企業の訓練に対する姿勢の明示）

(2) 取り組むべき課題：効果測定や内容の評価方法の探求

能力開発ニーズの発見と訓練内容決定の手順の確立

OJTとOffJTの関係強化

計画的OJT・CDP（キャリア開発計画）の推進

受講者の選抜と学習意欲の喚起

(3) 重点対象：管理者、女性、パートタイマー、高齢者

(4) 今後とも必要性が高い内容：セクシャル・ハラスメント、考課者訓練

管理者訓練、新入社員訓練、退職前プログラム

2 人事考課

人事考課についての考え方は、米国などでは、1960年代末に人事考課(merit rating)から評価(appraisal)へと呼称が変化するとともに、その目的も昇級、異動、昇進、レイオフのためから、個人の能力開発へと変わり、個人の性格特性的なものから仕事の結果や達成、業績へと変化してきたと言

う（小野、1997）。その変化の流れは、日本においても査定のための人事考課から、育成のための能力開発評価へのシフトという形で見られるようになった。

評価システムの機能と目的については、次のような整理がなされている（Luthans, F. & Mrtinko, M. J., The Practice of Supervision and Management, McGraw Hill, 1979）。

(1) フィードバック：業務遂行の向上についてのフィードバックが得られる。

(2) 承認：業績に対する公式の承認となる。

(3) 業績の向上：フィードバックと承認は、業務遂行改善の出発点となる。

(4) 記録：昇進、配置転換、契約終了、昇給などに用いる文書記録となる。

(5) 計画：計画立案時のデータとなる。

(6) 能力開発：従業員の将来の能力開発や成長の計画に用いられる。

(7) 期待：評価課程を通して、部下の業務遂行に対する基準や期待を伝える。

(8) 法的な義務：機会均等に関する法律を守ることになる。

a 人事考課の内容、評価の要素

一般的には、能力、態度（勤怠、執務態度）、実績・業績、適性の評価に区分されることが多い。

具体的には、能力については、基本的な能力としての知識・技能、習熟能力としての課題適応能力（理解力・判断力・企画力・開発力・決断力）、対人対応能力（表現力、折衝力、指導監督力・管理統率力）など、実績については、仕事の質と量や成果、

課題・重点目標達成度、業務改善、指導・育成、統率・調整など、態度については、規律制、積極性、企業意識などが挙げられる（小野、1997）。

それぞれの部署や職務に応じて、それぞれの項目について評価のウェイトのかかり方は異なるが、日本の人事慣行として、態度やパーソナリティ特性を評価の項目に上げる場合も多いと言う。

b 評価の方法

無作為に列挙すると、評定尺度法、プロブスト法、成績順違法、指導記録法、人物非核法、記録法（勤怠、産出、業績報告）、執務基準法、行動基準評価法、図式尺度法、自己評定、成績評語法、多項目総合評定法、クリティカル事例評価、チェックリスト、相対比較法、人物評語法、定期試験法、強制選択法、分布制限法などがあり、このうち評定尺度法や図式評定尺度法が最も普及していると言う。

c 考課者訓練の重要性

考課者（上司）が被考課者（部下）を評価するわけであるが、考課者は評価のプロというわけではないため、そこには様々なバイアスが存在しうる。考課者の個人的な好みや価値観、直接仕事とは無関係な人間関係などが、評価に誤差を生み出すこともある。考課者の評価と被考課者の自己評価とが著しく食い違う場合などは、考課そのものへの不信を増大しかねないだろう。このため、考課を2段階に分け、一次考課者として直属の上司が、また二次考課者として隣接部門の上司が、それぞれ評価を行い、バイアスを除去しようとする工夫も見

られる。

こうしたバイアスを根本的に除去することは不可能であるが、できるだけ評価の客観性を高めるためには、考課者の訓練が重要である。考課者訓練によって、主観的バイアスを縮小することが可能となるからである。

森栄一は考課者訓練によって学ぶべき点を4つに整理している（森、1995、「考課者訓練の必要性と目的」、『労政時報』第3222号）。

①人事考課に対する理解：組織編成、対人評価、組織風土への影響、人物情報などの視点からその必要性を理解する。

④考課者はルールを守る：人事考課の規定、手続き、評価基準について統一的に理解する。

③評価技法の知識の習得：公正な評価のために、知識不足から生じる評価の誤りを防ぐ。

④評価能力の向上：能力の向上は、考課者の主観の幅を縮小する。

考課者訓練はあくまでも考課者の側へのみ焦点を当てているが、被考課者との関係性を考慮するならば、考課面接が必要とされる。

3つ「コンピテンシー」という考え方がある。

こうした能力開発の中核として現在最も注目を集めているのがコンピテンシーという概念だと言えるだろう。以下にその概略を見ておきたい。

富士ゼロックスでコンピテンシーを導入した原井によると、その目的は3点に整理

できる。「人材のミスマッチを防止するために社内に労働市場をつくったとき、ある仕事に誰を任用すべきかの基準を明確にすること」、次に「企業の目指す戦略を具現化するために必要な人材要件を明らかにし、現状との差をどうやって埋めていくかを人事戦略として展開」するためであり、そして「個人の視点では、それぞれの人のキャリアプランを実現するために必要な能力開発の手がかりを提供」するためであった。

仕事に対して最低限求められる要件と本来求められる要件とが明確にされた「コンピテンシー辞書」に基づいて会社は適材適所をはかり、戦略を実現し、個人はキャリアプランの実現を目指す仕組みを富士ゼロックスではコンピテンシー・マネジメントと呼んでいる。

このコンピテンシー辞書の基本の構成は、まず職種を超えて専門知識やスキルを使いこなす能力を「共通コンピテンシー」と名づけ、全社共通にしたうえで、各職種固有の専門知識やスキルは「専門コンピテンシー」として位置づけたという。この2つのコンピテンシーによって、専門性を把握するとともに、ビジネスパーソンとしての行動に関する能力についての定義を行っている。さらにその上に、組織長や役員など大きな権限を委ねる人を決定する際には、個として確立されていて、自らを振り返り、改善していく力があり、他者とともに何かを創造できる力を持っているという意味で、個の自立と協同の精神をその内容とした「プライマリー・コンピテンシー」を定義して

いる。

小杉は「会社一対人対等型人材マネジメントへの流れ」と捉えている（小杉俊哉、2002、『キャリア・コンピタンシー』、日本能率協会マネジメントセンター）。それは、新しいビジネスモデル、今まで経験したことのない競争環境化においては、会社や上司が部下に教えると言うことがもはやできないと言うことを意味し、会社がずっとやってきた、すべての社員を把握し適正な配置、業務の当てはめをするということが困難になったことによる。したがって、社員が自ら学習し、自分のキャリアを考え、自分で責任を取ってもらう、すなわち自律してもらわなければならないと考えられている。

a コンピタンシーモデルとは

コンピタンシーとは、人間の行動や思考における有能さを捉えるための概念である。これまでは知識やスキルの重要性に着目して、もっぱらそれらを測るための指標作りに焦点が当てられてきたが、知識やスキルの所有と成果とが必ずしも結びついていなかった。コンピタンシーは知識やスキルを用いて実際の成果や業績を生み出していく行動特性を重視し、単にどれほど知識やスキルを所有しているかを問うものではない。

もともと、1970年代に、米国外交官の適性の研究や米国海軍の監督職の研究から始まり、やがてコンサルティングファームに引き継がれて実務の世界で普及した。今では古典的な研究となっている、ボイヤティスという研究者のマネジャーのコン

ピタンシーについて簡単に紹介しておきたい。

ボイヤティスは優れたマネジャーのコンピタンシーとして21の項目を指摘し、それを6つのクラスターにまとめている。

①目標と行動の管理

効率性指向、主体性の発揮、コンセプトによる分析、影響力への関心

②リーダーシップ

自信、口頭によるプレゼンテーション、論理的思考、概念化

③人的資源管理

社会的影響力の行使、他者をポジティブにとらえる、グループマネジメント、正確な自己評価

④部下への指揮命令

者の育成、一方的パワーの行使、自由奔放さ

⑤他者指向

自己管理、客観的認知能力、スタミナと順応性、親密な関係への関心

⑥専門知識

専門知識、関連知識または用いられた知識

ボイヤティスの言うコンピタンシーは、動機(motive)や資質(trait)やスキル(skill)などが合わさった概念であり、ボイヤティスは実際の行動として観察でき、測定できるスキルを使った次頁のような統合モデルを提示している。

ボイヤティスのモデルを紹介した古川らによると、このモデルに基づくボイヤティスの主張は、期待される業績成果を上げるための重要なクラスターを構成する各コンピタンシーが欠けるほうが、期待される業

績成果をあげるためにさほど重要ではないクラスターそのものが欠けるよりも効果の面からみるとダメージが大きいというものである。例えば、マネジャーの役割は、営業目標を単独で達成する役割の人と比べると、目標と行動の管理クラスターの4つのコンピテンシーをほとんど持ち合わせていないことよりも、「他者への敬意」と「グループマネジメントの能力」が欠けていることの方が、役割遂行にとっては問題だと言う(古川、2002)。

b コンピテンシーモデルの設計

コンピテンシーをどのように体系化するかについてはいろいろなモデルがあり得る。ボイヤティスの統合モデルも1つの例である。体系化の方法については3つのアプローチが考えられている(古川、2002)。

①リサーチベース・アプローチ

このアプローチは、「高業績者モデル」を提示し、その中で成果業績を上げている人材と平凡な業績しか上げられない人の際を分析するものである。実際には、高業績者と低業績者へのインタビューを中心に行われる。インタビューの結果を分析・整理して両者の相違を抽出する方法を採る。

②戦略ベース・アプローチ

リサーチベース・アプローチが、現在に焦点を当てて、現在の状況において高業績者の特性・特徴・能力を取り出そうとするのに対して、戦略ベース・アプローチは、未来や変革に必要な能力をモデル化しようとするものである。基本的には、企業のビジョンや戦略に沿ったコンピテンシーの開発を指向しており、組織のトップや組織の

キーパーソンが想定する将来の挑戦的事項や機会とその実現に最も重要で緊要性の高いコンピテンシーを仮定する。

③価値ベース・アプローチ

企業理念や企業の指向するすぐれた価値を明確に表明することは、企業の関係者の貢献意欲や忠誠心を喚起し、事業部や子会社の経営に対する統合原理として働き、企業全体の一体感を高め、価値を反映した望ましい企業文化の醸成にもつながる。価値ベース・アプローチは、経営理念型モデルとも言われるが、社員にはこうあってほしいという経営理念や企業独自の文化規範を具体的な行動指針に落とし込む手法である。

藤井博は、「実務上ではそれぞれのメリットを生かし、デメリットをカバーする形で各コンピテンシーモデルを組み合わせ導入することが有効」だと述べている(藤井、2002)。

コンピテンシーを構築する際には、一般的には、例えば、職群の単位として研究開発系、営業系、生産系、管理系といったくり方で、職位の単位(グレード)としては一般職が3グレード、管理職が2グレードのように設定される。

また、成果として何を定義するかは、従業員や企業が指向する目的に関わるだけに重要であり、明確にしておく必要がある。例えば、営業の一般職クラスであれば、与えられた予算の達成ということは、明白な成果指標になると言う。あるいは、リーダーの獲得や担当地域におけるシェア率なども成果の指標となると考えられている

(片岡、2002)。

ボイヤティスのモデルを元に、外国人船員に求められるコンピタンスを私論的に挙げるとすれば、次のような項目が指摘できるだろう。これは主として専門技術職のコンピタンスの分析に基づくものである(スペンサー&スペンサー、2001)。

・達成重視

業績を測定する。

成果を向上する。

チャレンジ・ゴールを設定する。

革新を進める。

・インパクトと影響力

事実や数値を駆使して直接的に説得する。

効果的なプレゼンテーションを行う。

プロフェッショナルな敬意と関心を示す。

・概念化思考

キーアクションと背後にある問題を認識する。関連づけしてパターンを見つける。

・分析的思考

障害を予想する。

理論的に問題を分析する。

論理的結論を出す。

相関と意味するものを見つける。

・イニシアティブ

問題解決に一貫して取り組む。

いわれる前に問題に取り組む。

・自己確信

自分の判断に確信を示す。

チャレンジと独自性を求める。

・対人関係理解

他人の態度、興味、ニーズを理解する。

・秩序への関心

役割や情報の明確化を求める。

仕事や情報の質をチェックする。

記録をつける。

・情報の探求

多くの異なる情報源にコンタクトする。

一般情報を読む。

・チームワークと強調

ブレインストーミングしたり他人へのインプットを要請する。

他人の価値を認める。

・専門的能力

技術的知識を仕込み使う。

技術的な仕事を楽しみ、専門性を分かち合う。

上記の枠組みは、データに基づいて実証的に求められたものではないため、優秀な人材の行動観察やアンケートなどによって、より明確に外国人船員のコンピタンスを測定するための項目を考えていく必要があるのは言うまでもないが、いくつかのヒントを与えてくれると思われる。このコンピタンスという考え方は、日本において、広く知られるようになってまだそれほど年月を経たおらず、従来の人事管理の立場からすると、未だによくこなれているとは言えないと思われる。

海運においても、船員の評価をするに当たっては、各外航船社それぞれの評価表に基づいて行われている。外航船社に対して聞き取りを行ったところ、日本人船員も外国人船員も基本的には同じ評価基準を用いているとのことであった。その詳細については、2年度目の調査を待たなければなら

ないが、海上労研が以前行った船員作業の分類に基づきそれぞれの作業に必要なとされるコンピテンシーを考えることもできるだろう。

船員の作業類型については、かつて、海上労研の小石が実態調査から単位業務を、以下の9つの類型に分類したことがある。それぞれの大型の作業類型は更に複数の小類型から構成されている(青木他、1971)。

0. 運航総括

1. 貨物輸送

2. 航海運用

3. 機関運用

4. 無線通信

5. 整備

- ・船体関係

- ・機関関係

- ・無線関係

- ・事務関係

- ・医務関係

6. 資材補給

7. 経理

8. 労務

9. 給食・接待

その後、青木＝山岡は、小石の分類を、桐原の作業類型を参考にして、4つのタイプに分類し直した。桐原の作業類型とは、看視作業、操縦作業、操作作業、企画作業の4類型であるが、青木らは桐原の分類の基本的な正しさを認めながらも、4種類の境界的な作業も多いため、そうした作業を強制的に分類するには無理があると言う(青木他、1971)。

そこで、青木らは、新たに、船員の作業

の4つの基本タイプを以下のように提案している。

1. 情報源の処理(操作)

作業対象に直接に人力で働きかける作業

2. 一次情報の処理

作業対象に直接に人力を加えることはないが、それら作業対象の持つ意味をその場で判断したり、それを現場にいない第三者にも分からせるように計測記録したりする精神的な作業

3. 二次情報の処理

収集された一次情報の結果に基づいて、計画、統制などを行う精神的な作業。

4. その他

作業の指揮監督、操船等の情報源の処理等、一次、二次情報の処理を同時に行っているもの

青木らは、それぞれの基本タイプを更に分類した上で構成されるマトリクスから、船員の作業の分布状況を求めているが、ここのでの目的は、そうした作業分布におかれているわけではないため、これ以上の詳述は避けるが、確認しておきたいことは、こうした基本作業のそれぞれに対して、基本的なコンピテンシーを想定し、それぞれの基本的なコンピテンシーをモデル化するという方法も考えられるという点である。もちろんその場合にも、先程述べたコンピテンシーモデルの設計に基づいて行われる必要がある。

4 キャリアについて

日本の外航船社は、当然のことながら、外国人船員と直接雇用契約を結んでいるわけではない。彼らは、マンニング会社と期

間雇用の契約を結び、日本の外航船社の支配船に乗船するわけで、日本人船員とは雇用関係の質が根本的に異なる。従って、日本人船員が有するような意味での船社へのロイヤリティはそもそも持ちようがないと言えるだろう。将来に渡って、優秀な外国人船員のリピートを確保するためには、彼らのキャリア開発の中でロイヤリティを高めていく捉えていく発想が今後求められていくのではないと思われる。

通常、キャリア開発には、3つのアプローチが考えられる（小杉、2002）。

①ジョブ・デザイン先行型

現在のジョブを中心に考えるキャリア開発のアプローチ。仕事の幅を広げる、深掘りする、全く異なる仕事に就くなどの目標のたて方になる。企業に勤めている人が一番取りやすいアプローチ。

②キャリア・デザイン先行型

最初にキャリアのビジョンををもち、そこに至るにはどのようなスキルや経験を積むか、という順番で考えるアプローチ。例えば、マーケティングのプロになるとか社長になるというビジョンをもち、そこに至るにはどうしたらよいかと考えていく。

③ライフ・デザイン先行型

自分のしたい生活、人生のあり方をまず考えて、それを実現するにはどういうキャリアにするかというように考えるアプローチ。例えば、両親と一緒に故郷に住むにはどういう仕事があるかというように考える。

フィリピン船員などの場合は、③のライフ・デザイン先行型が多いように思われ

る。将来は自分の事業を興すとか、店を持つとか、そういった人生の目標がまずあり、そのために高収入を得る船員職業を選んだと考えられるケースが多いのではないかと。また、家族共同体への思い入れが強いことが知られているが、家族に関わる何らかのインセンティブを与えることでリピートを確保するといった方策は、日本の外航船社において採用されているようである。彼らがどういったキャリアを描いているのか、それを正しく捉えることによって、彼らの希望や要求に応えられる人事管理が可能となる。

5 人材のポートフォリオ

企業にとって必要とされる人材のポートフォリオはいろいろなタイプに分類することができる。例えば、ウィリアム・マーサー社では、人材開発に要する期間が長期化か短期か、人材獲得コストが低いか高いかで、コア人材・世話人・職人・ポテンシャルの4つに分類している（ウィリアム・マーサー社、2001）。

原井は、運用・創造の軸と組織成果責任・個人成果責任の軸をクロスさせ、次のような4タイプの人材ポートフォリオを提示している（原井、2002）。

「企業の永続的発展をリードしていく人材」と「定型業務を通じて貢献する人材」の2つのタイプは計画的な育成が必要とされ、「派遣・パート」といった人材と「特定の専門性で貢献する人材」の2つのタイプは報償による処遇が必要になると言う。

外国人船員の場合、聞き取り調査から何

える現状は、部員については「派遣・パート」、職員については、「特定の専門性で貢献する人材」といったタイプ分けができるかもしれない。外航船社は、マニラやシンガポールに教育訓練センターをおき、様々なプログラムを動員して外国人船員の海技知識やスキルの向上に努めていることは周知のことである。外国人船員が今後、組織成果責任をになうような人材になっていくのか、あるいはあくまでも個人成果責任の範囲で企業に貢献するのか、現状からは後者の可能性が高いようであるが、即断はできないように思われる。

D まとめにかえて

外国人船員、特にフィリピン人船員の職員の不足に対して、どのような対応を考えておくべきかについては、現状において、それほど逼迫感が外航海運企業内にそれほど見られなかったという点については既に述べたが、この問題は、現場がそうした感覚を持ったときには既に対応が間に合わ

ず、その場しのぎのやりくりに追われざるを得ないと言える。その意味で、比較的余裕のある現在、将来を見越した戦略が必要となるだろう。もちろん、外航船社の各社は、外国人船員に対して、それぞれ独自の戦略を持ち、船社それぞれの目標を達成していることは言うまでもない。本稿では、陸上の企業に見られる新たな人事管理の方向性を示すいくつかの視点を紹介するに止まったが、そうした視点を勘案しながら、外国人船員に対する労務人事的な問題を考えていくことは、現状においてこそ許されるテーマだと思われる。

引用及び参考文献 省略

本稿は、海上労働科学研究所報告書：
平成14年度「外航海運における外国人船員の職業的能力とマネジメントに関する総合的調査 第1年度」
担当：金崎一郎の要約である。