

# 第 1 篇

船内における人間関係に関する調査研究報告

船員のモラルの変化について

## 船員のモラルの変化について

### 目 次

1. ま え が き…………… 2
2. 職種別モラル水準…………… 2
3. モラルの変化…………… 6
4. 各項目の相関……………10
5. 職制上の地位とモラル……………11
6. 船内におけるリーダーの推定  
と実態との差および陸上勤務  
者の推定、希望と実態との差…15
7. 船別のモラル水準……………17

### 1. ま え が き

船員のモラルに関する従来<sup>1)</sup>の報告につ

づいて、今回はモラルの変化の実態をと  
らえ、管理層との関連にも触れ、モラル  
を左右する各種の条件について考えてみる  
こととする。

調査の対象となったのは、大経営の数社  
の所属船 33 隻で、船員の数 は 1,329 名であ  
る。

調査方法は前回と同様である。

### 2. 職種別モラル水準

職種別、項目別にモラル水準をみると  
表 1～A, B の通りである。

これを各グループ別に図示すると図 1 の  
通りである。

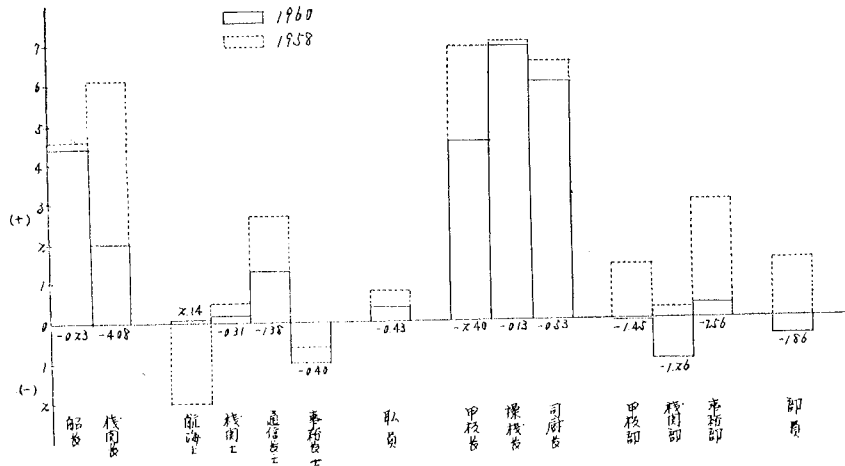


図 1 モラル水準と変化値

モラル水準のもっとも高いグループは  
甲板長、操機長、司厨長等の職長グループ  
である。これに次いで高いのが船長、機関  
長のグループで前報告にも述べたように、

トップリーダーである船長、機関長のモラ  
ールが職長のモラルよりも低いという、  
まことに奇妙な状態がつづいている。

前回の調査では、機関長のモラルの方

が船長よりも高かったが、今回の調査結果では、機関長の方が低くなっている。機関長のモラルの低下いちじるしいのに比べて、船長の低下はわずかであるためである。機関長のモラル低下の原因は船長問題に関連する不満と若い船長と乗り合わせる船が多くなったことに原因しているものと思われる。

船長、機関長を除く職員のグループの中では、通信長・士のモラルがもっとも高い。次いで機関士、航海士の順序で低く、事務長・員のモラルがもっとも低い。

このグループでは航海士のモラルだけがいちじるしく向上している。それでもそのモラル水準は、図でみるように通信長士はもちろん機関士よりも低いものである。したがって正常値に戻る傾向が出てきたものと解す可きであろう。モラル低下のもっともいちじるしいのは通信長・士で、通信士の減員問題との関連が考えられる。

職長の中では甲板長のモラルがもっとも低い。前回の調査では三職長間に大差がなかったのであるが、甲板長のモラル低下が大きいため、差が大きくなった。

表 1-A

職種別モラル水準(職員)

1960

職名	人員	経営	上司	同僚	仕事	組合	合計
船長	18	0.44	1.67	2.03	0.57	- 0.31	4.40
一 航	23	0.13	1.74	1.04	- 0.13	- 0.74	2.04
二 航	28	- 0.75	0.75	0.43	- 1.57	- 0.07	- 1.21
三 航	44	- 0.58	1.49	0.04	- 1.16	0.16	- 0.05
航海士	95	- 0.46	1.34	0.40	- 1.04	- 0.12	0.12
機長	22	0.38	1.18	0.21	0.41	- 0.15	2.03
一 機	23	- 0.26	2.04	0.70	- 0.30	- 0.17	2.01
二 機	36	0.14	0.97	- 0.11	- 0.97	0.08	0.11
三 機	45	- 0.58	0.91	- 0.11	- 1.04	- 0.56	- 0.38
機関士	104	- 0.36	1.18	0.07	- 0.86	- 0.25	0.21
通信長	22	0.41	1.32	- 0.45	0.09	0.09	1.46
二 通	26	- 0.15	2.04	0.23	- 0.65	- 0.04	1.43
三 通	24	- 1.33	1.67	0.21	0.33	0.25	1.13
通信長・士	72	- 0.37	1.69	0.01	- 0.10	0.10	1.33
事務長	22	0.05	1.00	0.09	- 0.36	- 0.68	0.09
事務員	30	- 0.83	1.00	- 0.03	- 1.47	- 0.50	- 1.83
事務長・員	32	- 0.46	1.00	0.02	- 1.00	- 0.58	- 1.01
船医	16	0.39	0.31	0.88	0.98	- 0.90	1.66
職員	376	- 0.31	1.28	0.28	- 0.58	- 0.30	0.37

部員については、各部とも低下しているが、特に事務部のモラル低下が大きい。定員減少の問題と関連しているものと推測される。

船員全体としてモラルの低下がみとめ

られるが、職員におけるよりも部員のモラル低下の傾向がいちじるしくあらわれている。定員の減少がひびいているものと思われる。

対経営、対上司、対同僚、対仕事、対組

表 1-B

職種別モラル水準(部員)

1960

職名	人員	経営	上司	同僚	仕事	組合	計
甲板長	25	0.14	1.88	1.33	0.32	0.84	4.51
船匠	21	-0.77	0.95	0.79	-0.86	0.37	0.48
甲板庫手	21	0	1.54	2.29	-0.09	0.80	4.54
操舵手	99	-1.11	0.67	0.84	-0.86	0.41	-0.05
甲板員	181	-0.82	0.07	0.68	-1.78	0.83	-1.02
甲板部計	347	-0.91	0.54	0.86	-1.19	0.69	-0.01
操機長	27	1.07	2.48	2.21	0.54	0.58	6.88
機庫手	24	-0.65	0.87	0.67	-0.58	0.18	0.49
操機手	139	-1.17	0.68	0.21	-0.91	0.11	-1.08
操符手	42	-1.35	-0.21	0.79	-1.46	0.40	-1.83
機関員	140	-1.25	0.42	0.12	-1.48	0.22	-1.97
機関部計	372	-1.01	0.64	0.24	-1.06	0.22	-0.97
司厨長	21	1.27	1.93	1.83	0.39	0.55	5.97
調理手・員	50	-0.14	1.06	0.81	-0.90	0.14	0.97
司厨手・員	71	-0.34	-0.03	0.10	-1.29	0.46	-1.10
事務部計	142	-0.21	0.63	0.54	-0.87	0.33	0.42
部員合計	861	-0.84	0.57	0.55	-1.10	0.43	-0.39
職部総計	1,329	-0.70	0.76	0.43	-0.94	0.24	-0.21

合に分けてモラル、プロフィールを描いて

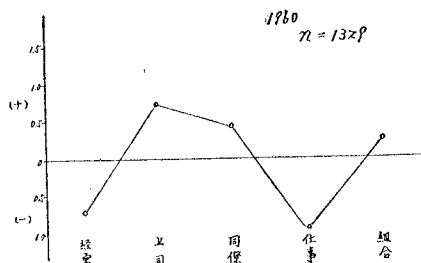


図2 船員のモラル

みると図2~7の通りである。

図2は職員と部員を合計した船員全体のモラルを示したものである。仕事に対するモラルがもっとも低く、対経営がこれに次いで、いずれもネガティブである。上司に対するモラルはもっとも高く、対同僚がこれに次ぎ、対組合はポジティブとなっている。

職員と部員とを比較すると図3の通りである。対経営および対上司では職員の方が高い。対同僚では部員の方が高い。また対仕事では職員の方が高く、対組合では部員の方が高くなっている。

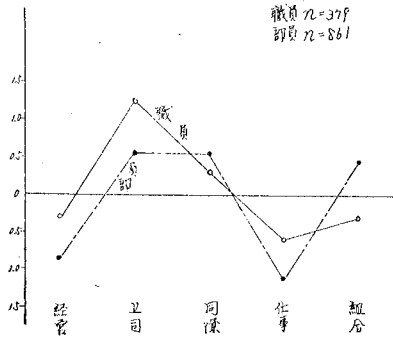


図3 職員と部員のモラル比較

船長と機関長のモラルを比較すると図4の通りである。対経営ではほとんど差がない。対上司では船長の方が高い。対同僚では両者の差はいちじるしく大きく、船長は高く機関長は低い。対仕事では船長の方がやや高いがその差はきわめて小さい。対組合については機関長の方がやや高いが、いずれもネガティブである。

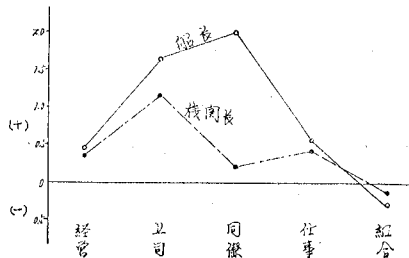


図4 船長と機関長のモラル比較

航海士、機関士、通信長・士、事務長・員の各グループのモラル比較をみると図5の通りである。対経営では各グループともネガティブであるが、ほとんど差がみとめられない。対上司については通信長士のグループがもっとも高く、航海士、機関士、事務長・員の順序となっている。対同僚では航海士がもっとも高く、他のグループはいずれもニュートラルで差がみとめられない。対仕事では通信長・士のグループが高く、他のグループはいずれもネガティブで低いところにある。対組合では通信長・士がもっとも高く、航海士、機関士、事務長・員の順になっている。

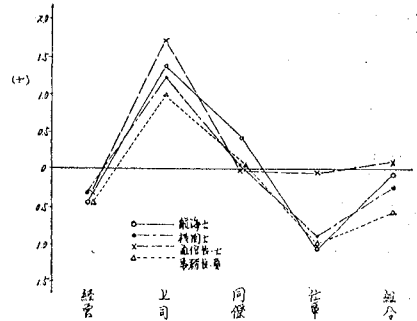


図5 航海士、機関士、通信長・士、事務長・員のモラル比較

これらのグループの中では、対上司、対組合、対仕事のモラルが高い通信長・士のグループが、他のグループとは異った性格を示している。

職長のモラルについてみると図6の通りである。対経営では司厨長、操機長が高く、甲板長がもっとも低い。対上司では操機長が高く、甲板長、司厨長では差がな

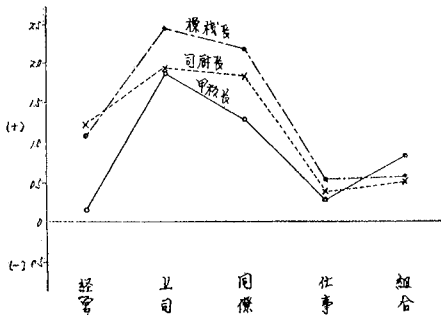


図6 職長のモラル比較

い。対同僚では操機長がもっとも高く、司厨長がこれに次ぎ、甲板長がもっとも低い。対仕事では三者の間で大きな差はないが、操機長が高く甲板長が低い。対組合では甲板長が高く、操機長、司厨長がこれよりやや低くなっている。これで見ると三職長の中で、操機長と司厨長とがモラル、プロフィールがよく似ており、甲板長がやや異った形をしている。

甲板部、機関部、事務部の各部員のモラルを比較すると図7の通りである。対経営は事務部が高く、甲板部、機関部は低い。対上司は各部とも差がみとめられない。対同僚は甲板部がもっとも高く、事務部がこ

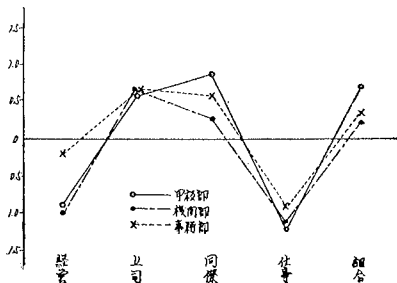


図7 甲板部、機関部、事務部のモラル比較

れに次ぎ、機関部がもっとも低い。対仕事は各部とも大差なくいずれもネガティブであるが、事務部がもっとも高い。対組合では甲板部がもっとも高く、事務部、機関部はこれより低くなっている。

### 3. モラルの変化

(前回調査結果との比較)

今回の調査においては前回に比べて、かなりモラルの低下がみられることは、前項に述べた通りである。ここでは各項目について変化の実態をさぐってみることとする。

図8は全体の船員について、項目別に1958~1960年の変化をみたものである。

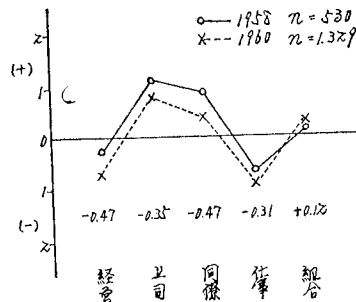


図8 モラルの変化職員、部員合計

これで見ると対経営、対上司、対同僚、対仕事いずれもモラルが低下しているが、対組合だけはけん著ではないがやや上昇の傾向がみられる。職員だけについてみると図9の通りで、対同僚のモラルが低下している以外は、ほとんど変化がみられない。今回の調査結果における特徴はこの対同僚

図9 職員のモラル変化

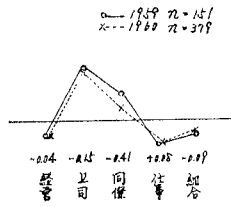
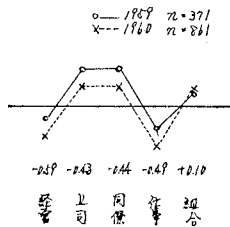


図10 部員のモラル変化



モラルの低下で、船員のサラリーマン化がいよいよ進んでいるためと思われる。船内における同僚間の疎外がつよくなると、船内生活をますます面白くないものにする。今後はこの方面の対策が重要な課題としてとり上げられる必要がある。

部員では対組合モラルがわずかに上昇している以外、各項目ともかなり低下している。

第11図、A~Mは各職種別にモラルの変化をみたものである。

船長のモラルは経営、上司、同僚、仕

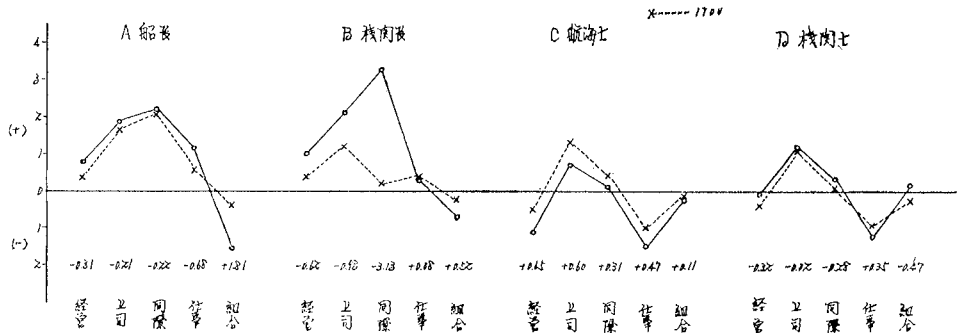


図11-A 各職種別モラルの変化

事において低下し、殊に仕事に対するモラルの低下は大きい。一方組合に対するモラルはいちじるしい向上をみせている。船長の処遇問題がその背景にあるものようである。

機関長のモラルは全体的にいちじるしい低下を示している。経営、上司とも大きく低下し、特に同僚に対するモラルは、いちじるしい低下振りである。仕事に対し

ては変化がなく、組合に対しては向上をみせている。これは船長手当問題にからんで、差別撤廃を要求する機関長の不満のあらわれとみるべきであろうか。

ここで注意を要することは、船長、機関長は調査対象人員が少ないので、精度において問題があるが、大体の傾向としてみていただきたい。

次に航海士では各項目ともかなりいちじ

るしい向上を示している。他の職種はすべてモラルの低下いちじるしいのに、航海士におけるこのモラルの向上は、何に原因するものであろうか。向上したとはいっても前回の調査時にいちじるしく低かったものが、ある程度平均水準に近づいたということで、他の職種より高くなったということではない。

機関士のモラルについてみると、仕事に対するモラルがやや向上している他、すべて低下している。航海士と機関士とを比較してみると、同僚に対するモラルにおいてもっとも差が大きい。これはそれぞれの職務内容と関連を持つものようである。

通信長・士では、同僚に対するモラルの低下が特にいちじるしく、組合に対するモラルの向上が大きい。これは通信士の減員問題がその原因をなしているものと考えられる。

事務長・員のモラルについてみると、経営に対しては変化がなく、上司、同僚、仕事に対してはやや低下しているが、組合に対してはやや向上している。

船医は船内における特殊な存在で、移動がはげしいばかりでなく、調査対象も少ないので精確を期し難いが、前回の調査と比較してみると、対上司のモラルがいちじるしく低下している以外、特に変化がみとめられない。船医のモラルの特質は、同

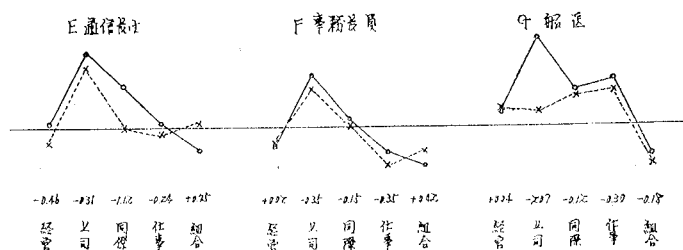


図 11-B

僚、仕事に対するモラルが高いことである。対同僚モラルの高いことは、船医のフリーな立場ゆえに、身上相談などによる乗組員との接触が多く、精神衛生の面でかなりの役割を果たしていることを示しているものと云えよう。仕事に対するモラルの高さは医師としての誇を持っているので当然と云えよう。

甲板長のモラルは、組合に対するモラ

ールが上っている他は、すべてかなり大きい低下を示している。これは甲板部全体の傾向を代表するもので、そのプロフィールは甲板部のモラル変化をやや拡大した感がある。甲板部のモラル低下は、航海士のモラルの向上と考え合せると興味ある問題である。

操機長のモラルは、経営、上司に対して大きく向上し、仕事に対してはやや向上



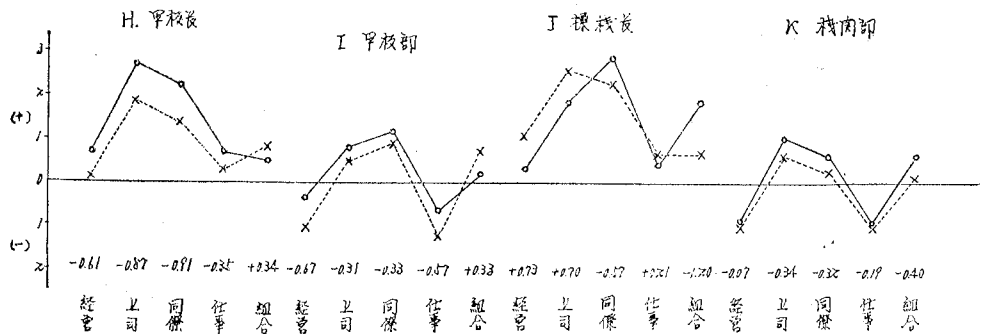


図 11-C

している。組合に対するモラルの低下は機関部全体に共通してあらわれているが、特に操機長の場合いちじるしい。

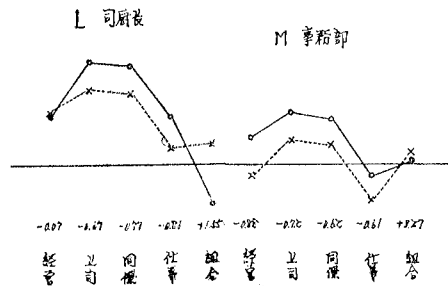


図 11-D

機関部員では、経営、仕事に対するモラルは変化がなく、上司、同僚、組合に対しては低下している。

司厨長の場合は、経営に対しては変化なく、上司、同僚、仕事に対しては低下し、組合に対しては大きく向上している。事務部員では組合に対するモラルが向上している他はすべて低下率が大きい。甲板部および機関部に比べて、事務部のモラル低下は大きいが定員問題との関連によるものと思われる。

表 2-A 項目間の相関係数の変化(職員)

職階	項目	1958	1960
経営	上司	0.79	0.21
	同僚	0.74	0.09
上司	同僚	0.77	0.54
	仕事	0.47	0.53
同僚	仕事	0.80	0.56
	組合	-0.37	-0.28
仕事	組合	-0.51	0.02

表 2-B 項目間の相関係数の変化(部員)

職階	項目	1958	1960
経営	上司	0.51	0.84
	同僚	0.56	0.65
上司	同僚	0.78	0.76
	仕事	0.80	0.91
同僚	仕事	0.79	0.77
	組合	-0.07	0.53
仕事	組合	0.04	0.32

#### 4. 各項目の相関

経営、上司、同僚、仕事、組合の各項目間の相関についてみると表 2-A, B の通りである。

まず対経営と対上司のモラルの関係をみると、職員では相関度が低く、部員では高い。すなわち部員では上司に対するモラルの高いものほど経営に対してモラルが高いことをはっきり示しているのに、職員ではこの関係が弱い。

前回の調査結果と比べると表 2. A~B の通りで職員では対経営と対上司のモラルの関係はうすれ、部員では強くなっている。

経営と同僚に対するモラルの関係をみると、職員ではほとんど相関々係がみとめられないが、部員ではかなりつよい関係がみられる。すなわち部員では同僚に対するモラルの高いものほど経営に対してもモラルが高いが、職員では同僚と経営とは無関係である。

前回の調査と比べると、部員では大きな変化がみとめられないが、職員ではいちじるしい変化がみられる。対同僚のモラルの低下についてはすでに述べたところであるが、職員におけるこのような変化は注目に値するところである。

経営と仕事のモラルの相関をみると、経営に対するモラルが高ければ、仕事に対するモラルも高いことは、職員部員と

も同様であるが、部員の方が職員よりもその傾向がつよい。

また前回の調査と比べると、職員ではこの相関々係がやや低下し、部員ではいちじるしく向上していることが目立つ。

経営と組合に対するモラルの関係をみると、職員にはやや逆相関の関係にあるがその傾向はいちじるしくはない。部員では経営に対するモラルの高いものほど組合に対するモラルも高いことを示している。

前回の調査と比べると、職員では逆相関値が低下し、部員では正相関値に高まっている。すなわち組合に対するモラルの高いものほど経営に対するモラルが高いという傾向が強まりつつあるようである。

上司と同僚との関係は、職員、部員とも上司に対するモラルの高いものが、同僚にもモラルが高い。この関係は職員よりも部員において強い。また職員では前回に比べて低下の傾向にあるが、部員では変化がみとめられない。

上司と仕事との関係は、職員、部員とも相関が高いが、部員においては、特に密接な相関が高く、部員のモラルを高めるために、上司の果している役割の大きいことを示している。前回の調査と比べると、やや相関度を高めている傾向がみられるが、その差はあまり大きくない。

上司と組合との関係をみると、職員では無相関に近く、部員ではやや正の相関があ

る。前回の調査で職員は無相関で、上司に対するモラルの高いものは、組合に対するモラルが低いところとか、はっきり示されていたが、今回の調査ではこの関係がなくなった。部員では前回無相関だったのが今回はややポジティブになったわけである。

同僚と仕事についてみると、職員、部員とも同僚に対するモラルが高いものは仕事に対してもモラルが高い。この関係は職員におけるよりも部員の方がつよい。前回に比べると、職員ではこの関係はやや弱まり、部員では変化がない。

同僚と組合との関係を見ると、職員では同僚に対するモラルが高いグループほど、組合に対するモラルは低い傾向がみられる。これに反して部員では同僚に対するモラルが高いほど、組合に対するモラルが高いという、職員とは逆の傾向を示している。前回との比較でみると、職員では大きな変化はみとめられないが、部員ではかなりいちじるしく変化し、同僚と組合のモラルの関係はかなり密接な関係にある。

仕事と組合との関係を見ると、職員は無相関であり部員は正相関を示している。前回の調査では職員の場合仕事に対するモラルが高いほど、組合に対するモラルが低かったのであるが、今回の調査ではこの関係がなくなっている。部員では前回の調査においては両者の関係がみとめられなかったのに、今回は仕事に対するモラルが

高いという傾向がみられるようになってきている。

以上要するに、職員では経営と仕事、上司と同僚、上司と仕事、同僚と仕事等の関係が正相関ではっきりしている他は、ほとんど深い関係がみとめられない。すなわち、仕事に対するモラルを高めるためには、経営、上司、同僚に対するモラルを高めることが必要であるということである。

一方部員では、これら仕事と経営、上司、同僚等の関係は職員の場合よりも一層密接な関係にある。経営と上司、同僚、上司と同僚との関係も密接である。また経営と組合、同僚と組合との関係が深いことは、職員の場合とちがうところである。

これらの点を考えると、職員と部員ではモラル構造においてかなりの差がみとめられる。

いずれにしても船員のモラルを支えているものは、対上司と対同僚のモラルであると云える。船内におけるこの上下左右の人間関係を緊密にして行くことが重要な課題である。すでに職員では対同僚モラルの低下が始まっている。部員への波及も当然考えられるところである。船内におけるリーダーシップについて一層の関心が望まれるところである。

## 5. 職制上の地位とモラル

職制上の地位とモラルの変化については、すでに前報告において述べたところで

あるが、前回調査結果との比較を試みることにする。

まず航海士—船長のグループについてみると図12の通りで、対組合モラルを除

いて、職制上の地位が上るにつれて、モラルが上ることは当然のことであるが、前回に比べて異なるのは、各項目に対する三等航海士のモラルが向上していることであ

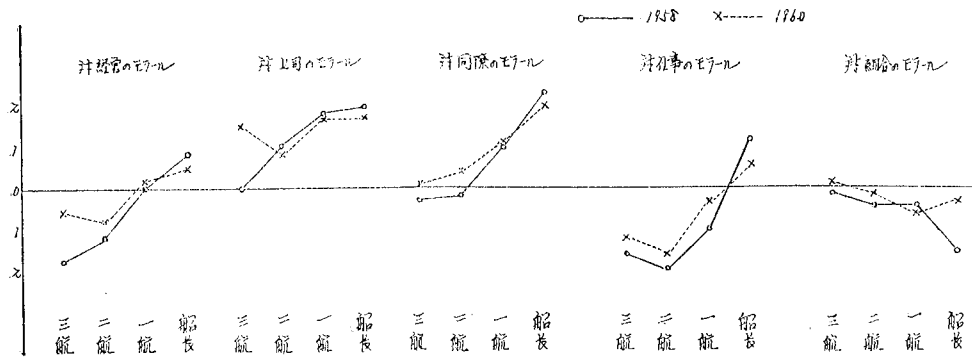


図12 航海士，船長におけるモラルの変化

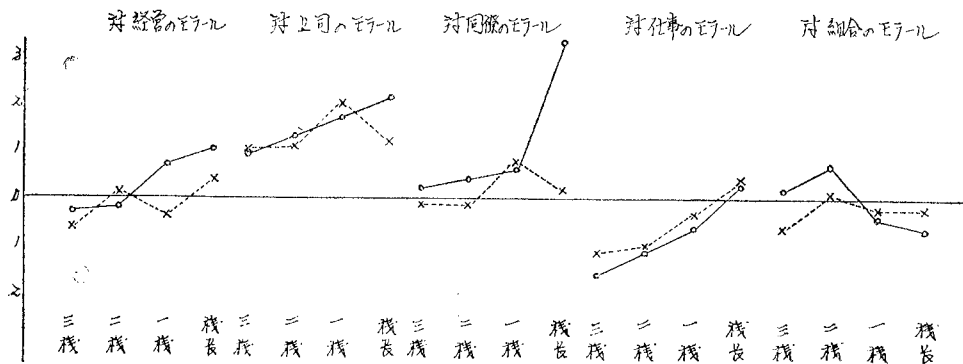


図13 機関士，機関長におけるモラルの変化

る。これはさきに述べた航海士のモラルの向上の原因となっているもので、何が三等航海士のモラルを向上させたかについては検討する必要がある。航海士会の結成も一つの要因として考えられるが、根本的な原因についてはよく分らない。組合に対するモラルにおいて、船長のところで

急激に低下していたのが、ゆるやかになったことも一つの大きな変化である。二等航海士のモラルが中凹みの形で低下するのは、その職務内容と当直制とに関係があるのではなからうか。三等航海士は一等航海士の補助者として、その管理的職務の一端をになうわけであるが、二等航海士になる

と航海計器等の整備に従い、管理的作業から遠ざかる。このことと深夜直とがモラルを下げる原因と考えられる。職務分掌について検討を要する。

機関士—機関長のグループにおいては図13の通りで、経営、上司、同僚等のモラルにおいて、傾斜がゆるやかになった。これは主として機関長のモラル低下が大きな原因をなしている。三等機関士は経営、同僚、組合等のモラルが低下し、仕事の

モラルは向上している。対仕事のモラルだけが、職制上の地位につれて大きく向上している他、他の項目はすべてはっきりした向上がみとめられないところが航海士と異るところである。

通信士—通信長のグループについてみると図14の通りである。対経営において三等通信士のモラル低下がいちじるしい。一方通信長のモラルが上ったので、形としては前回に比べて正常な形になったわけ

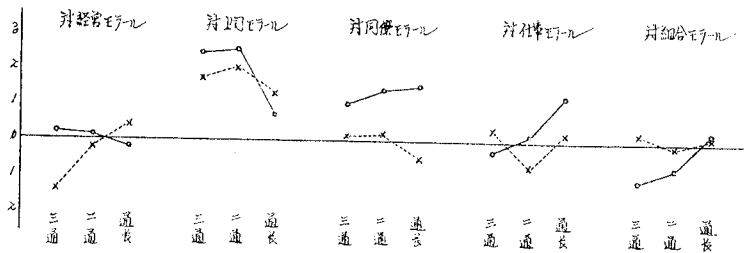


図14 通信士、通信長におけるモラルの変化

である。上司モラルは形の上では前回と変わらないが、三等通信士が下り通信長が上ったことは、経営の場合と同様である。同僚モラルは前回正常な形を示していたものが、今回は全体が低下し逆の形になった。すなわち通信長になって低下している。このことは、機関長の場合に似ている。仕

事のモラルは三等通信士で上り二等通信士で下っているのので、航海士に近い形になった。組合モラルは三等通信士、二等通信士のところで向上したので、航海士、機関士の場合と似た形になってきた。

事務員—事務長のグループでは、図15の通りで、前回に比べて大差はみとめられ

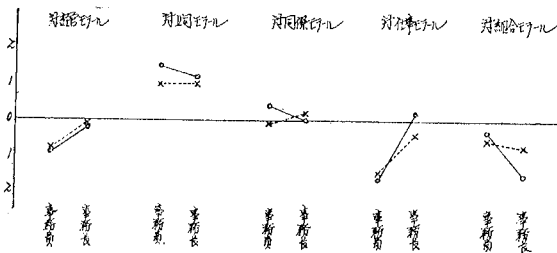


図15 事務員、事務長におけるモラルの変化

ないが、ここでも平準化の傾向はみられるようである。

以上職員の職制上の地位とモラルの関係を前回と比較してみると、トップ・クラス  
のモラルが低下し、ボトム・クラスのモラルが上って、モラルの平均化が一つの傾向としてみられる。すなわち職制上の地位の向上によるモラルの向上が前回よりもゆるやかになってきたことがみられる。  
次に部員についてみる。先ず甲板部につ

いてみると図16の通りである。

経営モラルでは、甲庫手が上った他すべて低下しているが、形としては職制上の地位の向上と平行するようになった。上司モラルについても同様で、船匠、甲庫手における凹みが無くなったので、全体として低下はしたが、形は正常になってきた。同僚のモラルでは、甲庫手が上り甲板長が下ったので、ちょっと異常な形になった。仕事のモラルは全体として低下して

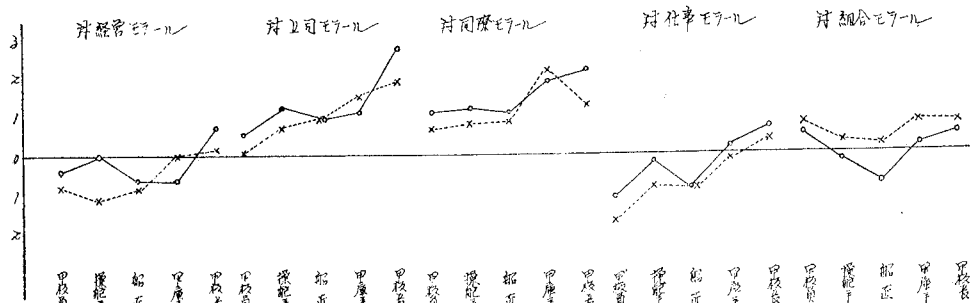


図16 甲板員—甲板長におけるモラルの変化

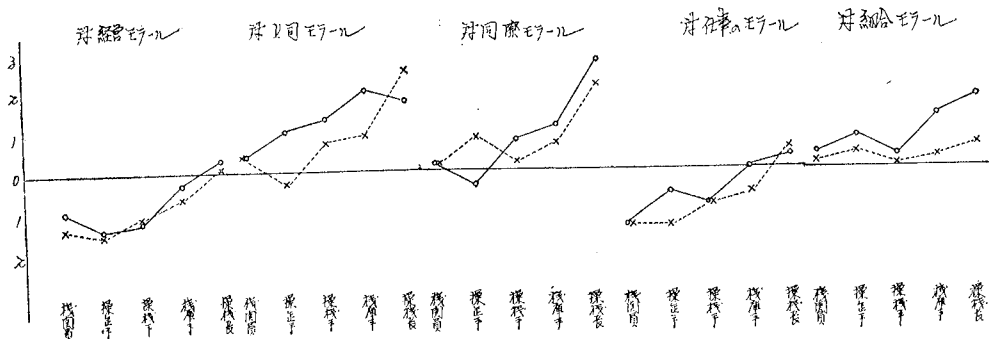


図17 機関員—操機長におけるモラルの変化

いるが形としては大差がない。組合のモラルも全体として上っているが形の上では変化がない。前回の報告で船匠のモラルの低いことにふれたが、今回の調査では他

の職種の下下に比べて低下値が小さいので、形の上ではやや是正されたように見えるけれども、職制上の地位から考えるとまだまだ低いと云わなければならない。

機関部についてみると図17の通りである。経営については前回とほとんど差がみられない。上司では機関員で差がなく、操機長で上っているが、中間では大きく低下している。特に操缶手における低下がいちじるしい。操缶手は経営、上司、仕事等の各項目とも図でみるようにモラルが低く、問題のある職種である。これは停泊当直を

主体とする従来の操缶手の勤務方式によるものと思われ、対策が望ましい。同僚モラルは操缶手が上っている他、大きな変化はない。仕事モラルは同様に操缶手が下っている他は大差がない。組合モラルは機車手、操機長のところで大きく低下して、平均化の傾向がいちじるしい。

事務部については図18の通りである。

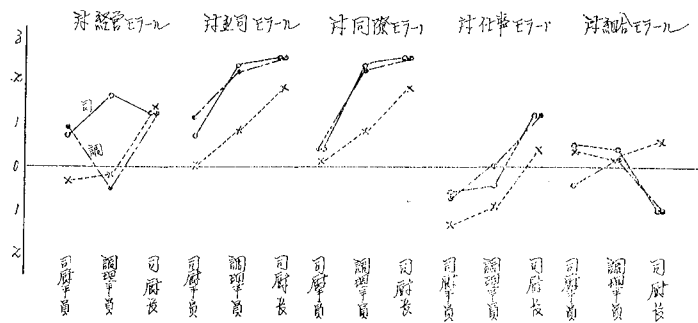


図18 司厨員—司厨長におけるモラルの変化

経営モラルについてみると、司厨長は変化ないが他がいちじるしく低下したので、形としては大きく変化した。上司、同僚、仕事とも全体が低下したが形としては余り大きな差がない。組合に対しては司厨長のモラルが大きく上ったので、各職種の差は小さくなった。

事務長、甲板長、操機長、司厨長を考え、これらの人々にその部下のモラルを推定してもらい、これを実態と比較してみた。

対象となったサロン職員は132名、同じく職長は70名であった。結果は図19に示

### 6. 船内におけるリーダーの推定と実態との差および陸上勤務者の推定、希望と実態との差

船内におけるリーダーとして、船長、機関長、一等航海士、一等機関士、通信長、

	経営					上司					同僚					仕事					組合				
推定	-0.2	1.2	0.6	-1.5	0	0.5	1.3	1.3	-0.1	0.8	0.7	1.8	0.4	-0.2	0.2	0.5	1.9	0.2	1.5	-1.2	1.0	0.5	0.9	0.8	0.6
実態	-0.7	0.8	0.6	-1.9	0.2	0.7	1.8	0.4	-0.2	0.2	0.7	1.8	0.4	-0.2	0.2	0.5	1.9	0.2	1.5	-1.2	1.0	0.5	0.9	0.8	0.6
差	0.5	1.9	0.2	0.4	0.2	0.2	0.5	0.4	0.1	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

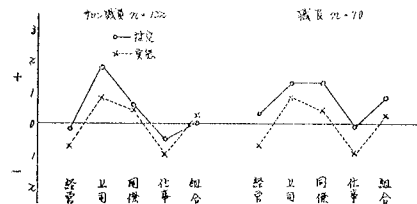


図19 船内リーダーの推定と実態との差

す通りである。

先ずサロン職員についてみると、経営、上司、同僚、仕事の各項目はいずれも予想値の方が高く、組合に対しては予想値が低い。これは当然の傾向であるけれども、予想値と実測値との差は案外小さい。もっとも大きい差は上司モラルであるが、部下の自分に対する信頼度の高いことを願っているあらわれと見るべきであろう。悪く云えばうぬぼれと云うことになる。

職長の場合、サロン職員に比べて予想値がかなり高い。各項目にも0.5点以上の差がある。職長の場合上司モラルにおける差がもっとも小さいことは、職員の場合と異っている。これは上下の結びつきが、職員の場合よりも密接であり、家族的でさえあることが、サラリーマン化の進んだ職員の場合と異なるためと解釈すべきであろうか。

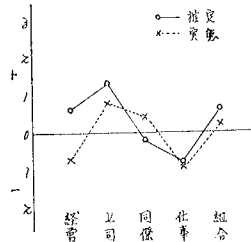
次に各会社の陸上勤務者で、主として労務管理に当たっている職員による船員のモラルの推定と希望を実態と対比してみることにする。

調査対象となった陸上勤務者は68名で主として労務関係の課員で上級管理層ではない。

推定と実態との差は図20の通りで経営に対するモラルの実態と推定との差がもっとも大きい。上司モラルがこれに次いでいる。同僚モラルは逆に推定の方が低くなっている。これは陸上勤務者のセンス

72-68

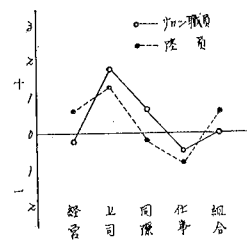
	経営	上司	同僚	仕事	組合
推定	0.6	1.3	-0.2	-0.3	0.6
実態	-0.7	0.8	0.4	-0.9	0.2
差	1.3	0.5	-0.6	0.1	0.4



20 図 陸員の推定と実態との差

の反映と見るべきである。仕事モラルは全く一致しており、組合モラルは推定の方が高くなっている。このことは常に組合と対立している立場の労務課員としては、実態よりも高く評価する傾向があるものと見られる。

これをサロン職員の推定値と比べると図21の通りで、経営と組合に対しては、陸員の方が過大な推測をしている。また上司、同僚、仕事に対しては反対に、サロン職員よりも過小評価していることになる。すなわち陸員はサロン職員



21 図 サロン職員と陸員のモラル推定値比較

よりも、経営に接近しているので、このような推定がなされるものと思われる。しかし、陸員による推定値が実態に非常に近いことは、これらの陸員がすべて海上勤務員



から一時的に陸上勤務になったものから構成されているためである。

	経営	上司	同僚	仕事	組合
希望	3.8	4.0	3.5	2.6	0.2
実態	-0.7	0.8	0.4	-0.9	0.2
差	4.5	3.2	3.1	3.5	0

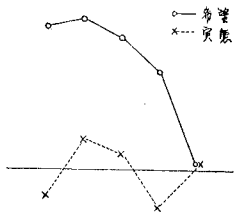


図22 陸上勤務者の希望と実態との差

次に陸上勤務者の希望するモラルの高さについてみると図22の通りである。各項目にも実態には非常に大きな差がある。特に経営については、その差がいちじるしい。これはその立場か

ら考えて当然のことと思われる。ところが組合に対するモラルを見ると、全く一致している。これらの陸上勤務者は、組合に対してわずかではあるがポジティブな希望を船員に対して持っている。これは組合運動に対する理解のある態度を示すもので前に述べた船員出身の陸員であるということにも関連があるところと思われる。

### 7. 船別のモラル水準

乗組員の80%以上が解答した22隻について、項目別にモラル水準を比較してみると図23の通りである。

これで見ると、経営に対してポジティブ

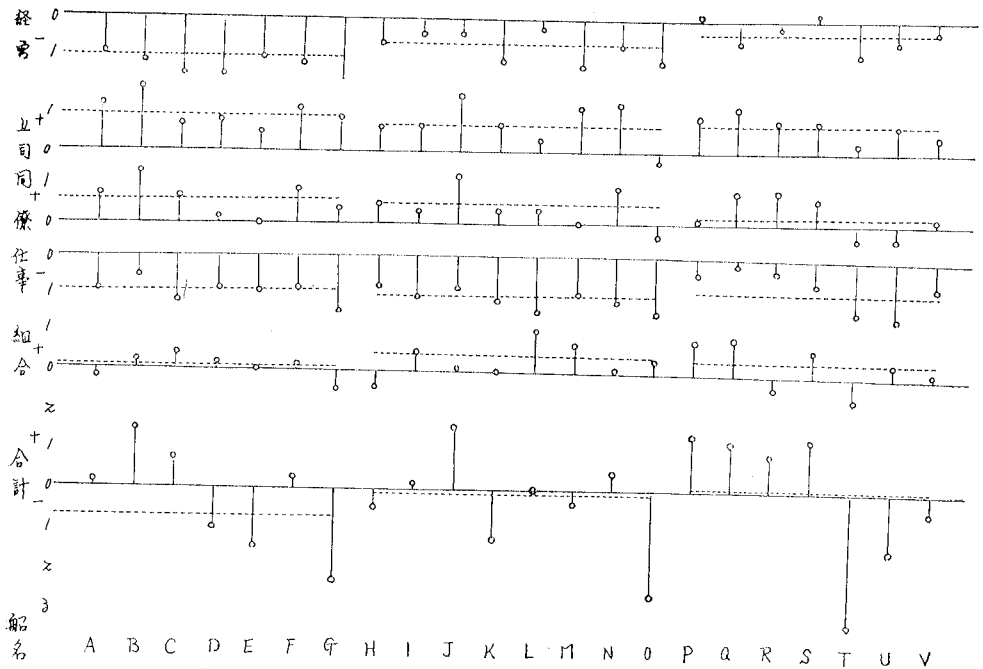


図23 船別モラル比較

なのはわずか2隻に過ぎず、しかもその値はきわめて低い。上司に対しては1隻を除いてポジティブであり、その値は大きい。同僚に対しては、3隻ネガティブな船がある他はすべてポジティブである。仕事に対しては、全部の船が例外なくネガティブな値を示している。組合に対しては、5隻を除いて17隻がポジティブである。

すでに度々くり返したように、船におけるモラルは、経営と仕事に対しては大きくネガティブであり、上司と同僚に対して、ポジティブで、組合に対しては、ややポジティブに傾いていると云ってよい。すなわち、船のモラルを支えているのは、対上司と対同僚のモラルである。船内における上司関係と同僚関係の重要性はこの面からも強調される必要がある。

各船を単位にして、経営と上司との関係を見ると、会社によってやや差があるが、その関係は余り明らかではない。経営と同僚との関係も同様にはっきりしていない。経営と仕事との関係は、経営モラルが高いほど仕事モラルが高い傾向がみられるが、この傾向は会社によってかなりの差がある。経営と組合との関係は会社によって

正相関の場合と逆相関の場合とがある。

船を単位としてみる場合には、労務管理のあり方が反映しているので経営別に経営との関連においてみる必要がある。

上司と同僚の関係は、すでに述べたように会社の如何を問わず、非常に密接な関係を有し、上司モラルの高い船は同僚モラルが高いことを示している。上司と仕事との関係も同様に、上司モラルの高い船は仕事モラルが高いことを示している。上司と組合との関係は、ほとんど関係がみとめられないが会社によっては上司に対するモラルの高い船ほど組合モラルが高い傾向がみられる。

同僚と仕事との関係は、同僚モラルが高いほど仕事モラルが高い傾向がみられる。同僚と組合との関係は、同僚モラルが高いほど組合モラルが高い傾向がみられるが、この傾向はそれほど強くはない。

仕事と組合との関係についてみると、全体ではあまり相関がみとめられないが、会社によっては仕事モラルが高いほど組合モラルが高い船と、全く逆で仕事モラルが低いほど組合モラルが高い会社とがある。