

II 船員労働の構造変化とこれにともなう労務管理の見通しに関する調査研究

II-1 海運経営者の経営理念

目 次

A 調査の目的と方法	69
B 海運経営者の経営理念の容容...	69
C // の実態...	70
D 若干の結論	71

A 調査の目的と方法

海運経営者の経営理念を調査し、その船員労務管理のかかわりあいを分析することとする。海運経営者が、昭和39年以降、社内報や外労協機関誌でのべた挨拶や見解を、調査資料とした。

B 海運経営者の経営理念の容容

戦後における海運経営者の経営理念は、次のような流れがあったものと思われる。第I期(昭和20~24年)は、日本海運の壊滅から民営還元までの時期にあたり、海運経営者は日本経済の復興が海運再建なくしてありえないという立場に立ち、その民営還元をおおいに主張した。この点で海運経営者は私企業として、みずからの企業を存続させていくことが、経営理念の核心となった。当時、日本の経営者が戦前の経営理念を脱却しなければならなかった労働攻勢について、海運経営者は政府の指導を媒介として対処し、海員組合がいちはやく協調姿勢をとったこともあり、経営理念の転換を深刻な危機意識をふまえずになしえた。

第II期(昭和25~31年)は、外航海運の復

活からスエズラームまでの時期にあたり、海運経営者は日本海運を日本経済自立のために不可欠な基礎産業として位置づけ、国家助成と結びつけることで、企業の成長をはかっていった。そこにみられた海運再建のための論理は、経営理念として定着したばかりか、海員組合のそれへの合意さえうることができたのである。海運産業社会を指導した経営理念は、造船疑獄にみるように安易な国家依存の意識をたかめたし、海員組合との協調は船員の労務管理における進取性をとぼしくさせた。スエズラームは、そうした反省の機会をうしなわせ、昭和30年代に高度経済成長過程において、海運産業が立ち遅れをしめすことにもなった。

第III期(昭和32~38年)は、海運不況の持続と専用船化時代への移行を特徴とする時期にあたり、海運経営者は日本経済の構造変化のなかにあつて、その経営理念を環境変化に対応しきれなかった。海運経営者は、前期までと同様に国際収支改善への貢献を旗印にし、国家助成をうながしていく経営理念を高唱した。しかし、日本経済の構造変化は海運企業の一定の成長をうながしたが一般大企業のような経営方法をとることができずその経営採算は停滞の度をまし、かつ基幹成長産業への依存をつよめていったが、それは労使関係のうえで高姿勢とならざるをえなかった。

第IV期(昭和39~現在)は、海運集約再編成と大量建造時代を特徴とする時期であり、海運経営者はその経営理念に抜本的な刷新をもとめられた。海運集約は、まず戦前からの海運産業の企業秩序を根底からゆりうごかし、海運産業を基幹産業への大量低廉の輸送力の提供者として位置づけ国家助成に依存しない高蓄積の企業自立体制をも

とめた。海運経営者は、それら状況を承認し、そのうえにたって新しい経営理念をたかめていかざるをえなくなった。それらは、どのように具体的に表明されているだろうか。

C 海運経営者の経理理念の実態

(1) 経営者の信条・抱負

海運経営者は、みずからの企業の成長を強調し従業員に信任をかちとることにつとめている。さらに、上位企業はその地位の堅持を、下位企業は上位進出を目標にかけている。海運集約と専用船化にもない、独自の企業への魅力を助長することは、むつかしくなった。海運経営者は、経営目的を単に利潤追求だけにおかず、従業員の福祉にも力点をおく多様化傾向を承認し、経営者と従業員の共同一体感を強調している。ただ、長期無配から復配自立にむかったことにより、経営目的における利潤最大化の要請を、いまつよく提唱している。

(2) 海運の社会的役割と企業の社会的責任

海運経営者は、海運集約を転機として、海運産業を基礎産業と位置づけ、基幹産業にたいする奉仕的役割を自覚するにいたった。それは、10年1度の山を当てる投機的な性向から脱却し、長期的に安定した輸送用役を日本経済に提供することに、社会的役割を自認している。海運経営者は、国際収支の改善に貢献するという社会的責任を強調して、世論の支持をかちとり、国家助成をあおいできた。それを基礎に、従業員の協働意識をたかめ、海員組合の協調姿勢をうながしてきた。こうした社会的責任の主張は、国際収支が黒字基調になるにともなって後景にしりぞかざるをえず、

いまのところ経済大国であるための安定輸送の役割を強調するところとなっている。しかし、日本の経営者はナショナリズムを高唱しているが、海運経営者がそれに唱和するかは、いまのところあきらかではない。

(3) 国家助成と国際・企業競争

海運経営者は、その社会的責任をはたすために国家助成が不可欠であると主張し、国家助成を基礎にして企業成長をすすめてきた。それは、経営理念として一定の成功を意味していたが、国家助成に依存していた結末が海運集約であった。海運経営者は、海運集約の一つの目標である自立体制の確立を、主たる経営責任と自覚するところとなったが、その成就を制約するような大量建造計画を負担としている。しかし、海運経営者はその矛盾をのりこえなければ、国際・企業競争にたえられず、また利潤の絶対量の獲得しえないこともよく知っている。しかし、専用船・タンカー時代となって、海運企業の競争条件を均衡化させるにいたり、海運経営者は荷主業界の圧力のもとで、競争条件をコスト低減というふっきれのわるい指向をとらざるをえなくなっている。

(4) 技術革新、合理化、海難防止

海運経営者は、コンテナ船の就航を契機にして海運産業の技術革新が大規模に展開していることを体得した。しかし、海運企業の主たる輸送手段を船舶におくかぎり、技術革新が企業競争の決定的な条件とはなりえないので、海運経営者の技術革新への姿勢は、それほど積極的な見解としてあらわれていない。むしろ、コスト低減のための合理化努力が、生産性質金論との結びつきのなかで強調されてきた。そして、いまやそれは年功序列

秩序のもとにある船員社会を、船員職務の再編成を通じて、どのように能力主義的な方向にもっていこうとするかが課題となっている。それは、さきにもた海運産業の社会的責任の自覚と同様に、船員労務管理についての経営理念の決定的な転換を意味する。

(5) 従業員への期待と処遇

海運経営者は、一般的に従業員に日本的な和の精神や集団主義を強調する。わけても、船員が職場規律を重ずることを、もともとめている。しかし、その一方では海運企業の経営目的における利潤最大化の深刻化により、経営家族主義への脱皮が考慮されはじめている。そうした方向が、まさしく経営理念として強調されているのは至極当然のところであるが、その過程において生ずるであろう問題にかんしては、いまだ十分な認識をえていないようである。

(6) 船員の労務管理

海運経営者は、海員組合との協調関係を、経営共同体ないしはパートナーシップ論から強調してきたが、最近では国家的利益と結びつけて説明するようになってきた。この労使協調思想は、一般的な意味で強調されているところであって、海運経営者は昭和40年の大争議を経過して、海員組合に十分に對抗しようという意識をもつにいたっているが、その背景には企業別労使関係の形成がうらづけられていた。しかし、その形成がいままでの産業別労使関係との関連において、労使協調にどのようにかかわりあいをもち、それがどのように展開していくかについて、積極的な表明はいまだみられない。

D 若干の結論

(1) 海運経営者の社会的責任観

海運経営者は、国際化時代における新しい経営理念、なかでも国家社会にたいする責任の自覚において、一般経営者にくらべて人後に落ちるものではなかった。海運経営者は、積取比率の向上と国際収支への貢献を、企業の存続と成長に結びつけて、その社会的責任を自覚した。しかし、この2つの側面はともに満足する結果をうまなかった。海運産業の内的事情と外的環境を抜本的に解決しようとしたのが、海運集約再編成であったが、海運経営者はその思想を新しい経営理念として受け止めた。その社会的責任は、国家助成をひきだして船腹を拡充し、企業成長をはかることだけでなく、復配自立体制の確立、大量輸送能力の提供、中核会社の指導体制の樹立ということであった。海運経営者は、大義名分よりもえに、復配自立体制を主軸とした利潤第一主義に徹することとなった。それは、海運集約の結果にみるように、一定の成功をおさめるにいたった。

だが、日本経済の高度成長と海外進出は、経営理念としてナショナリズムの高揚となり、あらゆる産業分野に国際競争力の向上がもとめられるようになった。国際競争力をもつ産業や企業に、国力の再配分が集中的におこなわれるようになり、それをもちえない分野は外国企業活動に代替されるようになってきた。そこで、日本海運が国際競争力を保持できるかどうか、その成長の分れ道となった。そのいっぽう、海運産業内ではコンテナ船にもなり業界内の提携、大量建造にもなり資金調達や返済などが問題となってきた。そのときにあたって、海運経営者は日本経済の原材料

輸送の担い手として、一定の船腹をミニマムに保有し、低位運賃の安定輸送をはかることが、社会的責任としてもとめられた。そのためには、アジア諸国に海外進出をとげ、労務管理を徹底していくことが、経営理念の具体的な表現となっている。

(2) 海運経営者の労務管理観

海運経営者の労務管理観は、一般経営者と同様なもので、経営の合理化や生産性向上、それを前提とした公正な配分としての賃上げ、能力開発と人員の適正配置、経済の国際化における産業別レベルの労使協調についての考え方に、なんら遜色はない。また、年功序列主義から職務能力主義への日本的な移行についても、いちおうの認識がある。しかし、労働力不足とその対策、能力開発に関する教育問題、賃金支払方法や職務給、あるいは働くことへの生きがい論の認識については、立ち遅れがみられるようである。また、単なる経営家族主義の枠をこえていない面や問題の核心を認識していない面もないわけではない。そうしたことは、海運経営者は労務管理の環境条件が、船員行政、労使関係、教育体制、職場規律など多くの面で有利に展開されてきたせいもあって、それを安住してきたからともいえる。たとえば、海運経営者が深刻な意味で、労務管理の重要さをみとめたのは、専用船化時代に入ってからのことであった。

現在、海運経営者は必要にして妥当な賃金上昇を許容しながら、船員職種の再編成を通じての経営合理化にふみだそうとしているかにみえる。しかし、そのときそれが、いままでの安定的な労務管理のシステムを大幅にかえるものであることについては、いまだ十分な認識があるようにはおも

われない。そうした状況にたいして、いままでと同じように、船員労務担当者の実務的な解決方法の提示と、海員組合の職業幹部の現実的な態度とによって、妥協的な解決がはかられていこう。海運経営者が、それらを信頼して委任しておくには、海運企業はいまやあまりに大きな問題をかかえていることを認識すべきだろう。その過程において、どのような経営理念をより具体的に提起して、企業活動をリードしていくかが、労務管理のあり方からみて、海運経営者にいまもとめられている役割であろう。

(篠原陽一、昭和46年度船員職業適応研究会の委託費による、「船員労働の構造変化と之れにもなり労務管理の見通しに関する調査研究」報告書(上)の要約部分の転載である。)

II-2 船員の労務管理に対する意識・態度

目 次

A 調査の目的と方法	73
B 社会的態度得点	73
C 職場の問題について	73
D 人事の問題について	73
E 労使の問題について	74
F 姿勢の問題について	75