

【研究報告】

# 日本の海運業における外国人船員の採用システム

— 日本企業とフィリピン人船員の新卒労働市場 —

寒河江 芳 美

(株)MOLマリン 海技人材事業部 海務監督・船長)

## 目 次

1. はじめに
2. フィリピンの船員教育
3. フィリピンの船員等労働市場の現状と船員派遣事業者の役割
4. おわりに

### 1. はじめに

学校から実社会（職業）への移行における研修と現場実習は、海上勤務を志す若者にとって大切なしかも避けて通れない課題である。この移行を経てそれぞれの船という職場のなかで、キャリア形成ができるように、いかに励まし支援していくかは、日本をはじめとする海運先進国の共通の課題である。

日本におけるその背景には、1971年のスミソニアン体制以降の急激な円高により、海運不況の深刻化を契機に、緊急雇用対策（緊雇対）<sup>1</sup>が行われたことにある。

その後も、日本人船員の減少が続き、日本籍船の便宜置籍船化<sup>2</sup>により、外国人船員との混乗化が促進され、日本人船員から韓国の船員<sup>3</sup>への代替を経て、長年にわたっての海技の知識の移転（海技の伝承）とともに、発展途上国であるフィリピン<sup>4</sup>の船員に代替されてきており、その数は、日本商船隊に配乗している船員の約75%を占める<sup>5</sup>に至っている。

<sup>1</sup> 山内（1992）6頁。外航海運の労使協議にもとづき、1987年4月1日から1989年3月末までの2年間にわたり「特別退職制度」による雇用調整が実施され、17,681人の外航船員は8,921人と半減した。

<sup>2</sup> 船舶は、国際法（1958年公海条約第5条）の定めによって船籍を持たなければならないが、税制、自国の船員の配乗の拘束がない等で自国より有利な外国に船籍を置く場合、これを便宜置籍船（Flag of Convenience Vessel（FOC））という。また、本稿でいう船員とは注釈がない限り外航船員を指す。

<sup>3</sup> 武城（2001）129-131頁。韓国人船員が外国船に乗船して労働力輸出として機能していた状況、および日本人との混乗では、多くの高度技術・技能を取得できた様子を窺うことができる。

<sup>4</sup> フィリピンの経済構造は、国自体の経済発展水準が低く、国内産業は脆弱で、海外へ労働力を供給し、海外からの送金という要素によって経済は成り立つという、顕著な国外依存型である。国土交通省（2011）主要運輸事情報告書（アジア編）による、海外派遣労働者数と外航船員数の推移を見れば、いずれも右肩上がりに上昇し、2010年では陸上で約112.3万人、船員は約34.7万人となっている。

<sup>5</sup> 海員組合、国際船員労務協会による「IBF協約船における国籍別乗組員数調査表」によれば、2012年7月では、日本商船隊に乗船する船員総数48,458人のうち、フィリピン人外航船員数36,395人

しかしながら、日本海運産業は、必要に迫られてフィリピンに船員人件費削減のウェイトを移し、日本の政府開発援助、さらには大手海運企業を中心に、フィリピンにおける船員への就業支援とキャリア育成そして高度化のために、多くの投資をしてきている<sup>6</sup>が、ハイリスク船<sup>7</sup>では、フィリピン人の高級士官が殆ど見られない<sup>8</sup>。

この研究の目的は、日本海運産業における、このような現状と構造についての問題点を分析し、将来的な方向性を明らかにすることにある。そして、この目的を達成する手段は、日本の大手海運企業であるA社をケース・スタディとして、これまでフィリピンにおける船員教育体制に、どのようなプロセスを経て、キャリア形成に貢献してきたかを整理し、日本の海運企業における船員雇用・教育の担当者（経験者）、そして実務に携わっている船長への聴き取り調査を行い、これまでのキャリア育成の実態を明らかにすることにあるが、このような実証的分析を試みた研究はこれまで少なく、この研究を行うことは将来の船員問題に対処していくために有益と思われる。

また、小池（1991）は、人材開発をホワイトカラー層について吟味しているなかで、「人材形成の根幹は実務経験（OJT）である」と主張しているが、まさに、海上勤務の高級士官育成のために、本来の海事の知識移転のあり方を論ずることは価値があるものと思われる。

## 2. フィリピンの船員教育

フィリピンの船員教育は、日本のように座学と練習船による乗船実習がワンセットとなって、卒業時には国家試験の受験資格を得ることができる商船学部教育とは大きく異なる。

それは、学校には練習船が無いことや、教育設備等が不十分な船員教育機関の数が非常に多く、海運企業自体も少なく、STCW条約<sup>9</sup>で認められる船舶そのものが少ないことなどがその理由である。そのために、本来、卒業するに必要とされる1年間の乗船実習がフィリピン国内では得られないなど、船員を目指す若者の成長を支え、技能取得のための教育システムが確立されていない状況である。

「乗船実習の機会の提供は、企業独自によるものであるが、一方では、海員組合が、日本の海運企業に対し、日本商船隊に乗船する外国人船員確保・育成のために、キャデット（幹部候補生）の乗船

---

（75.1%）に対し、日本人外航船員数は518人（1.1%）にすぎない。

<sup>6</sup> 日本は、これまで約40年に渡り海技大学校あるいは航海訓練所において、38カ国に及ぶ外国人船員育成のための講習と乗船実習が行われてきている（海技大学校資料）。また、大手海運企業では、1990年の初頭から各社それぞれ現地船員研修施設を設け、多くの士官候補生を育成してきたが、さらに近年では、日本郵船は2007年に現地の企業と一緒に商船大学の設立、商船三井は2007年に自前の練習船にて実習を開始、川崎汽船は2006年に現地の工科大学と提携してKラインクラスを設置するなどして多くの船舶職員を輩出している。

<sup>7</sup> ハイリスク船の定義として、ここではVLCC（Very Large Crude Oil Carrier：20万～30万重量トン）などの原油タンカー、そしてプロダクト船、LNG船、LPG船等の大型危険物積載運搬船のことをいう。

<sup>8</sup> 寒河江（2009）のアンケートにおける乗組員名簿を基に、国籍別・職位別の船員数を示している。

<sup>9</sup> International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, 1978（1978年の船員の訓練及び資格証明並びに当直の基準に関する国際条約）

を義務化している。仮にこれができない場合は、日本の海運企業は、乗組員人数x 50USDのOnboard Training基金を納めなければならない<sup>10)</sup>」(G社G1氏：2012年5月14日聞き取り)

## 2.1 船員教育機関

フィリピンにおける船員教育機関は、商船大学校、または商船学部を有する大学（以下、商船大学校等」と略称）が98校ある<sup>11)</sup>。表1に示すとおり、代表的な3つの商船大学の設立、教育目標、学生の規模、乗船訓練、そして教育パターンはそれぞれ異なる。

表1 フィリピンの主要な商船大学校の比較

学校	Philippine Merchant Marine Academy (PMMA)	Maritime Academy of Asia and the Pacific (MAAP) アジア太平洋海事大学	NYK-TDG Maritime Academy NYK-TDG商船大学
設立	1963年設立。商船学部だけを有する唯一の国立大学で運輸通信省(DOTC)に付属する船舶職員養成校。学生は授業料、寄宿舎、食費を全額免除。在学中に2か月間の海軍における実習が義務(乗船履歴に算入)。2年生の修士コースも併設。単に商船士官の養成にとどまらず、海運企業経営、港湾管理、海事検定等、広く海事関連分野で活躍できる技術者の育成を目指している。	1998年設立。フィリピンの海員組合であるAMOSUPの資金提供を受け創設した船舶職員養成の商船学校。世界の船員供給国としての地位を確保するため船員組合が新たな発想で設立。日本だけではなくヨーロッパの船社とも同様な基金を設け、各船社等からの寄付を受け、その教育内容も充実している。授業料免除で、ほとんどの学生は船社の奨学金をもらい、学位を持って就職している。	2007年6月、日本郵船(NYK)と現地企業(Transnational Diversified Group TDG)と共同で設立した船舶職員養成大学校。
教育目標	学術プログラムと半軍訓練を通じて、バランスのとれた個性を有する卒業生を輩出する。すなわち、国際的に認められ、海運界において効率的な役割を果たす商船士官としてフィリピン国家の開発と発展に寄与する。	海運界に必要な知識と技術を有する優秀な船員を育成するために、学生に対して質の高い訓練を行う。	人材開発及び海事教育の最高の理想の下、教育において世界の中心となることを目指す。
定員	BSMT: 100名 BSMarE: 100名 合計 200名	BSMT: 125名 BSMarE: 125名 合計 250名	BSMT: 60名 BSMarE: 60名 合計 120名
乗船訓練	海軍や公的機関所有の小型船による基礎訓練2か月の実習後、各船社の船で10か月の乗船訓練を実施。	MAAP練習船(KAPITAN FELIX OCA旧青雲丸)で基礎訓練3か月実施後、各船社の船で9か月の乗船訓練を実施。また、ODA事業として航海科/機関科各20名に対し航海訓練所・青雲丸による乗船訓練を実施。	NYKが運航する教育訓練船(訓練生定員30名)に乗船させ12か月の乗船訓練を実施。
教育パターン	座学: 2年—乗船実習: 1年—座学 1年	座学: 2年—乗船実習: 1年—座学 1年	座学: 3年—乗船実習: 1年

出所：国土交通省（2011）主要運輸事情報告書（アジア編）を参考に筆者作成

また、3校以外の商船大学校等でも、海上輸送学士コースのカリキュラム（3年座学＋1年乗船実習）のうち、座学過程の3年間のみを修了した学生には、AMT（Associate in Marine Transportation：海上輸送補）あるいは、AME（Associate in Marine Engineering：海上工学補）の資格が与えられるものの、自力で乗船実習の機会を作らなければならない。

ただし、やむなく部員として乗船した場合は、3年の乗船勤務を終えれば、船舶職員資格の試験を受験できることになっている。

## 2.2 学校から職業への移行 -商船大学校等での退学者等の問題-

表2は、商船大学校等における卒業状況を示すが、卒業の割合は18%前後と非常に低く、毎年5～6万人が卒業することができない状況となっていることが分かる。

表2 Higher Education Enrollment and Graduates by Sector, Discipline Group, Sex and Academic Year : AY2005/06-AY2009/10 (Public and Private (Both Sexes)) (単位：人)

Discipline Group	Enrollment					Graduates					%
	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	
MARITIME	72,728	54,350	66,892	63,298	87,476	11,947	8,160	11,011	10,365	11,683	18.46

出所：CHEDのwebサイト<sup>12)</sup>を基に筆者作成。

「卒業率が低い背景には、①乗船実習の機会に恵まれない②経済的理由によるもの③卒業単位不足、あるいは学力不足による留年、卒業の遅延、または退学せざるをえず就職してしまうこと。また、私立の商船大学等が、経営のために入学金や授業料の収入を得る目的で、多くの入学者を受け入れているこ

<sup>10)</sup> 国際船員労務協会・全日本海員組合による「Onboard Training 基金管理運営規則」参照のこと。

<sup>11)</sup> 海事大学レベルとしては、BSMT (Bachelor of Science in Marine Transportation：海上輸送学士コースの航海科)とBSMarE (Bachelor of Science in Marine Engineering：船舶工学学士コースの機関科)がある。日本海事新聞（2012年4月26日）「船員教育の現状と改革-フィリピンの動き-」

<sup>12)</sup> <http://www.ched.gov.ph/index.php/data/statistic/ched-statistics/> 2014年5月10日アクセス

ともあげられる。実際、キャデットとして乗船実習できた者も、3年の座学を終えてから、2～3年ほど待機していた者たちが多い<sup>13)</sup>（フィリピン人船長：2012年10月3日聴き取り）

日本では法律上、学校は就職斡旋が許されている機関であり、学生の就職相談に対応するために、高校の進路指導の教員や大学の就職課職員が配属され、援助活動が行われているが、フィリピンの学校における就業支援・援助活動が行われているかは明らかではない。

### 3. フィリピンの船員等労働市場<sup>14)</sup>の現状と船員派遣事業者<sup>15)</sup>の役割

フィリピンにおける学校と職業の間には、毎年5～6万人の退学者等が流れ込む大きな船員等労働市場の構造のなかで、船員派遣事業者が、海運企業の一連のマッチングの機能を請負い、船員の管理を担っている。しかしながら、これまで、その機能・役割・動向が整理されていない。そこで、この章では、それらの実態を整理し、「学校から職業への移行システム」の援助活動の現状を確認して、船員派遣事業者としての責任・対応を抽出する。

なお、インタビュー方式（聴き取り）による調査は、表3に示すように、インタビュー対象の団体・企業における主担当者とその業務及びキャリアを持つ方々に対し、1回あたり1～2時間かけて実施した（必要に応じてメールにて実施）。また、地理的に不可能な主担当者にはメールによる回答を得た。なお、調査期間は2012年2～12月である。

表3 調査対象団体・企業と主担当者の業務・キャリアと調査概要

インタビュー対象の団体と企業		主担当者とその業務及びキャリア		回数	主たる調査概要
大手海運企業	A社	A1, A2, A3, A4, A5各氏	船員教育・育成担当	8	A社のフィリピンにおける船員教育・訓練(校)の現状、船員の高度化と昇進、雇用管理の現状、キャデット採用と育成の現状、マンニング会社の現状について
	B社	B1氏	元機関長	2	フィリピンの商船大学の現状、企業訓練一般について
	C社	C1氏	船長	1	タンカーの乗組員育成とその制約、検船対応について
元大手海運企業	D社	D1氏	元機関長・船員配乗(混乗)担当	2	混乗船の配乗状況、マンニング会社と船舶管理会社の関係について
		D2氏	元船長	1	船員の教育・雇用・昇進について
		D3氏	元船長・船員配乗担当	2	混乗が始まった頃の船員配乗の問題について
		D4氏	元船長・船舶管理企業社長	6	混乗船の変遷、船舶管理、マンニング会社、資金高級士育成について
		D5氏	元船長・海運企業取締役	1	混乗と労働問題について
		D6氏	元機関長・人材派遣企業社長	2	マンニング会社の請契約と問題点について
		D7氏	元機関長・船舶管理企業取締役	3	船舶管理、船員費用の問題点について
中堅船舶管理企業	E社	E1氏	船舶管理担当	2	船舶管理とフィリピンのマンニング会社の運営、検船対応について
	F社	F1氏	船員担当	3	混乗船における船員の配乗事情、船員の雇用・教育・昇進について
	G社	G1氏	船舶管理・船員担当	2	船舶管理と船員の配乗事情、キャデットの採用について
	H社	H1氏	船舶管理・船員担当	6	船員の雇用・配乗管理、キャデットと船員の教育・訓練、昇進問題について
	I社	I1氏	船舶管理・船員担当	3	フィリピンのマンニング会社開業時の状況と運営・規制について
中堅海運企業	J社	J1氏	船員担当	5	混乗の始まりと船員の配乗規制とマンニング会社の運営について
	K社	K1氏	元船長・船員派遣事業者担当	1	中国、インド、フィリピンの船員事情と比較について
	L社	L1氏	船員教育担当	2	船員の教育・訓練、検船対応の問題点について
労働組合	M団体	M1氏	元組合員	1	海員組合のフィリピンにおける船員雇用の取り組み方の変遷について
海事団体	R団体	R1氏	海事職員	1	日本の旧商船学校の教育の実態について
	S団体	S1氏	海事職員	1	国際的航海教育の協力機構について
	T団体	T1氏	海事職員	2	フィリピン及び東南アジアの船員教育システムの現状と向上について
船長	フィリピン人	N1氏	原油タンカー船長	1	フィリピンの商船大学校等の現状、卒業率について
	インド人	O1氏	プロダクト・タンカー船長	1	インド人船員とフィリピン人船員の教育と高度化の比較について
	インド人	P1氏	プロダクト・タンカー船長	1	インド人船員とフィリピン人船員の教育と高度化の比較について
	インド人	O1氏	プロダクト・タンカー船長	1	インド人船員とフィリピン人船員の教育と高度化の比較について

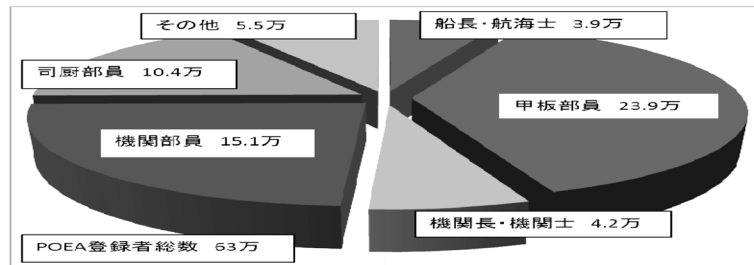
注：インタビューアは、筆者1人によるが、A社では、毎回複数人がインタビューに応じてくれた。

- <sup>13)</sup> 国枝佳明・猪俣活人「フィリピンにおける船員教育について」『航海訓練所調査研究諸報第19号』2008年9月、47頁。入学者数に比べ卒業生数が低い理由等について詳しく説明している。
- <sup>14)</sup> 商船大学校等を退学した学生が、外航船に乗り組む場合、海外雇用庁（POEA）に登録をする必要がある。それは内航あるいは外航船に、1年以上乗船すれば、登録カード（SRC：Seaman's Registration Card）が交付されるが、その様な中間的な者が相当数いるので、あえて（等）を付した。
- <sup>15)</sup> 海運業界では、一般にマンニング会社と呼ばれているが、システムとしては男女雇用均等法からも船員派遣事業者とした。

### 3.1 フィリピンの船員等労働市場の構造

フィリピンは世界第1位の船員供給国であり、海外雇用庁（POEA）に登録されている外航船員は、約63万人であるところから、フィリピンの船員等労働市場は、図1の通りの構造（ここでは退学者等は含んでいない）になっているものと推察される。

図1 フィリピンの船員等労働市場の構造のイメージ（2005年のデータ 単位：人）



出所：国土交通省（2011）「フィリピン運輸事情」『主要運輸事情報告書』を参考に筆者作成

なお、フィリピン人船員の職位別年齢層は、中国、インドに比べて機関長そして職員の平均年齢は8歳ほど高齢であり、船長では10歳以上の高齢である<sup>16</sup>。

この年齢差は、以上の3国では22歳位で同時期に職員として採用された新卒者は、中国・インドにおいては順調に昇進し、15～16年後には船長・機関長になっているが、フィリピン人は、下級士官を中心とした職員で留まっている者が多い事を意味する。従って、フィリピンの船員等労働市場も同じような職位別年齢層なのではないかと推察される。

### 3.2 船員派遣事業者の運営の現状と役割

外国の海運企業・船舶管理企業は、フィリピン国内で船員派遣事業者を設立・運営するには、現地の企業との資本金比率、採用・雇用の面、そして海外雇用庁規則やMLC規則<sup>17</sup>によるフィリピン人船員への過保護的要素もあり、外国人はその派遣事業者の中では要職には就けない等、多くの規制・制約を受けることとなる。

「入会金支払、第三者預託金を預け、資金面は50対50（実質、外国資本は、25%以下で、フィリピンの会社が75%以上）の割合、事務所の広さ、そして1年以内に最低50名の船員を雇用しなければならない等、多くの規制・制限がある<sup>18</sup>」（I社I氏：2012年12月12日聴き取り）。

このような現状下、船員派遣事業者は、現実的に自社及び海運企業の船舶に乗り組む船員の募集・斡旋・求人を業務とする配乗管理だけではなく、キャデットの募集・斡旋、奨学生の資金援助・支援、実習船への配乗管理から全般的社内教育とその管理、教育機関、労働組合、政府機関、その他の関係者とのコラボレーションを取り仕切っている。

「船員派遣事業者は、当社と現地の企業との合弁企業であり、そこには当社からの要員が駐在している。当社としては、当社の運営の基本方針に基づいて、船員派遣事業者が主体性を持って運営ができるようにまかせている」（A社A2氏：2012年12月12日聴き取り）

<sup>16</sup> 寒河江（2009）、61-62頁、図表4.3「乗組員の国籍別・職位別、平均年齢」による。

<sup>17</sup> ILO（国際労働機関）は、2012年8月20日、海事労働条約（MLC：Maritime Labour Convention 2006）の発効要件である30か国の批准を発表した。そして、12か月後の2013年8月20日に発効。

<sup>18</sup> POEA（2003）『POEA Rules and Regulations Governing the Recruitment and Employment of Seafarers』のPart II、4-12頁。フィリピンにおいて船員を雇用する会社を設立する際の多くの規制等について、項目ごとに詳しく記載されている。

従って、日本の海運企業は、このフィリピンのパートナーの企業とウイン・ウインの関係を作りながら、現在の運航船の配乗を統括管理する立場として、教育中の学生及び船員の知識・技能の高度化のための訓練、キャリア教育、そしてキャリア・パスを構築すること、さらには、学校から職業への円滑な移行を目的とした改革を進める必要がある。

### (1) 船員の雇用と管理

船員は、基本的には、いついかなる時にでも安定的に配乗できるよう内部労働市場、即ちインハウスの船員派遣事業者でプールされ、乗船待機している中から選ばれて乗船して行くこととなる。しかし今日の買手市場では、船員派遣事業者は海運企業が運航する船に配乗する船員を、外部労働市場、つまり新聞による広告やインターネットによって求人を行い、マッチングすれば雇用契約を結ぶことも多い。フィリピン船員の混乗が本格化した1980年代においては、各海運企業がフィリピンの現地船員市場、パートナー企業の様子などの調査はじめフィージビリティ・スタディ（Feasibility Study）が行われ、直接投資を行うかを判断するより、まずは船員派遣事業者に全部委託して船員の調達をしていたようだ。

「混乗が始まった頃は、賃金は安いのが魅力であるが、船乗りの教育を受けた者は少なく、内航近海船員のみで、タンカーの経験者などいなかった。人物・人柄が良く、英語ができれば良しとしていた。実際に船に乗ってからのOJTが大事であった」（D社D1氏：2012年2月24日聴き取り）

「フィリピンには、職安がないため、首都マニラのリサール公園に行って、給料等を書いたプラカードを持って、呼び込みを行い、集まって来た人をマンニング会社に連れて行き、インタビューでマッチングすれば採用していた。近年は、フィリピン船員の給料が余りにも上がりすぎたため、逆に日本の船主が離れていくのではないかと心配し、プラカード等に給料を提示する事は、労働雇用省の海外雇用庁の監視のもと、規制・禁止されている様だ」（I社I1氏：2012年4月23日聴き取り）。

国際化が進んだ今日において、一般に企業は従業員に対して人事と労務の両面から、適正な「管理」を組織的かつ機能的に運営していく必要がある。船員についても人事考課・再雇用の可否・経験度数を含め確実に管理し、安全かつスピーディな業務、ビジネスのパフォーマンスを向上させるためにBio Data<sup>19</sup>は欠かせないものとなっている。

「最近では、オンラインで個々の船員の再雇用の可否・昇進の可否等の評価・管理ができるが、将来的には、個人の精神測定評価プログラムも検討されている」（A社A1氏：2012年7月17日聴き取り）。

基本的には期間雇用契約の船員であるが、メジャーが求めるCrew Matrix<sup>20</sup>、在籍率の向上のための配乗管理、需給調整を行う上では、インセンティブ割増、スタンバイペイ<sup>21</sup>等の割増料を支払わざるを得ない状況となっており、賃金の上昇にも繋がっている。ま

<sup>19</sup> 船員個人の個票である。個々の船員の学歴、経験職位、保持しているライセンス・各種認定証、STCW条約で要求される諸技能・実施訓練等、そして今までの乗船契約履行とその評価の結果等が詳細に記載されており、船員を管理するには最も重要な資料である。

<sup>20</sup> 代表的な例では、カタールのメジャーであるTasweekの場合、船・機長と一航・機士にあつては、「会社の在籍期間は計2年、現職の期間は計3年、船・機長では乗船中のタンカーと同じタイプのタンカーに計6年」のように、メジャーあるいは荷主は対象とする船員の乗船履歴・期間を要求している。

<sup>21</sup> 本来は、Leave Pay（有給休暇手当）といい、基本給の1/30の金額（日給）で9日分だが、さらに、その上積み分を払うこと。

た、せっかくキャデットから育てた若い職員でも、相対的に賃金の高い<sup>22</sup>ヨーロッパの海運企業にスカウティングされるケースが急増しており、日本の海運業にとってその対策が逼迫した課題の1つでもある。

「2隻のVLCCにフィリピン人全乗を試してみたものの、船長の場合は、アフラマックスのタンカー乗船の経験1年を有すること等、TMSA<sup>23</sup>が要求する前提条件は、フィリピン人では持続するのが難しい。一方、インド人の場合は、プロモートが早いため、各職位での経験年数の観点でCrew Matrixを満たすことができない」(E社E1氏：2012年5月8日聴き取り)

## (2) キャデット（幹部候補生）の採用と支援

キャデットとしての養成期間は、企業の中における学校教育の一部であり、個人に焦点を当てた技能者養成として、キャリアの支援を提供されているわけであるが、技術・技能的な育成に留まらず人材形成の場でもある。船員派遣事業者は、提携校はじめ各商船大学等を訪問し、座学修了予定の者たちを対象に試験と面接を行い、マッチングすれば、キャデットとして登録し、所定の乗船実習終了後に採用する役割を持っている。

A社は、上述の方法で、毎年210名のキャデットを採用し、A社が所有する練習船及び運航船において4か月の乗船研修を行い、約30%の60名ほどがAコースとして職員ルートを、残り約70%の150名ほどはBコースとして職員ルートから外されるが、キャデットの資質の見直し、つまり「敗者復活」の機会を与えながら、引き続き乗船実習が行われる。

結果的に、職員としての資質が見込まれない者達は、部員として採用されることになる。

「マリタイムスクールは、学生の年齢にバラツキがあり、能力そのものも不明な所があり、乗船実習前に、あらかじめ企業独自の基礎教育をしなければならない」(A社A1氏：2012年9月10日聴き取り)

商船大学校等で座学中の学生を奨学生として採用し、企業独自のクラスを設けている企業もあり、その時期（年次）及び就業支援とキャリア教育の形態はそれぞれ異なる。

このように、日本の海運業界は、一人一人の若者が経済社会の中心軸となる職業教育のあるべき姿を意識し、自分が従事を希望する魅力ある仕事に就き、その仕事に誇りを持ち、英知と努力を傾けられ、自らの可能性を高め、それらを生かす場を提供し、支援している。

## 3.3 ハイリスク船の現状とキャリア育成の方向性

ここでは、本研究の目的である、ハイリスク船におけるフィリピン人高級士官が見られない現状と構造について、実態を確認し、キャリア育成の方向性について検討する。

### (1) ハイリスク船における国籍別・職位別構造

寒河江（2009）のアンケートにおける乗組員名簿（全船203隻）から、全船舶におけるフィリピン人のトップ4<sup>24</sup>の占める割合は約16%、そのうち船長・機関長は約11%であることがわかる。また、部員の割合は圧倒的に多く、約65%を示している。表4は、その中のハイリスク船（167隻）における国籍別・職位別の船員数を示しているが、この表からは、インド人のトップ4が約22%であるのに対しフィリピン人は約7%、船長・機関長で

<sup>22</sup> 船員の賃金の推移・国際比較は、寒河江（2009）28-41頁参照。

<sup>23</sup> Tanker Management and Self Assessment、2004年にOCIMFがタンカー・オペレーターに対し、船舶管理業が国際的に公正に評価され、管理業の水準の差を明確に示されるという狙いで発行した。

<sup>24</sup> トップ4とは、船長、機関長、一等航海士そして一等機関士を指す。

はインド人の約24%に対し約3%に留まっており、両国間の格差が大きいことがわかる。

表4 ハイリスク船における職位別・国籍別船員数とそれぞれの占める割合

国籍	船長	一航士 クラス	航海士	機関長	一機士 クラス	機関士 他士官	実習生	部員計	職員計	合計	トップ4 計	トップ4 割合(%)	船機長 計	船機長 割合(%)	部員の 割合(%)
日本	22	21	41	24	21	36	2	14	165	181	88	12.59	46	13.29	0.59
韓国	25	21	27	23	18	30	8	18	144	170	87	12.45	48	13.87	0.76
中国	16	21	58	16	20	57	49	284	188	521	73	10.44	32	9.25	12.04
インド	43	37	85	40	36	115	52	264	356	672	156	22.32	83	23.99	11.20
フィリピン	3	14	133	8	23	143	59	1,530	324	1,913	48	6.87	11	3.18	64.89
クローアチア	14	11	19	11	13	17	0	0	85	85	49	7.01	25	7.23	0.00
ロシア	9	16	23	10	8	29	4	73	95	172	43	6.15	19	5.49	3.10
ギンシア	10	7	9	9	5	7	9	2	47	58	31	4.43	19	5.49	0.08
その他	33	31	73	30	30	105	25	173	302	501	124	17.74	63	18.21	7.34
計	175	179	468	171	174	539	208	2,358	1,706	4,273	699	100.00	346	100.00	100.00

出所：寒河江（2009）、58-93頁のデータに加筆。

このような構造の背景には、フィリピン人船員が、高度な技術ないしスキルを持ち合わせていない、石油メジャー等による検船制度の対応ができない等、高級士官としての賃金が支払われているにも関わらず、それに見合った仕事がないこと、石油メジャー、顧客（荷主）からの信頼性が得られていない等の外部抵抗要因、船主にとって安全への担保としての内部抵抗要因もあり、配乗の観点では困難をきたしているのが現状である。

「予算的にはフィリピン人の船員費は安い、国際的な不測の事態、タンカーの安全面を最重要視すれば、どの国の船員を乗せるかは営業の了解が必要となる」（A社A1氏：2012年9月10日聴き取り）

## (2) ハイリスク船のキャリア育成の方向性

直接船員を採用・管理する船員派遣事業者にとって、特に不確実性を伴うハイリスク船では、国際的な規制・規則・法律等、ISMコード<sup>25</sup>という国際条約による要求項目は数多く存在する中、安全運航と安全管理システム上の対応ができて、高品質輸送サービスを提供し、傭船者はじめ顧客に満足してもらえ、高効率配乗の観点から需給システムの問題を解消できるかは、優秀な船員をどのように採用し、育てていくかにかかるといえる。

「キャデットは、実務上の厳しい検船制度への対応はじめ、企業内の部門別採算制度、そして派遣事業者による船員の管理方法・教育訓練がタンカーとその他の船種では、それぞれ異なることから、タンカーでの乗船実習とその他の船種それぞれでの乗船実習に分かれる。つまり、Crew Matrixを補う上でも、キャデットの時から船種ごとに船員プールを分ける方針である」（A社A1氏：2012年9月10日聴き取り）

そのためには、キャデットを採用した段階で、職位ごとに必要とされる知識や技能基準に関する要件を定めた教育・訓練プログラムをいかに整備し、OJTによる海技の知識の移転が成功裏に行われ、さらには、社内に船員派遣事業者を置くなどの内部化によって、学生等若年層のキャリア形成を長期的に支援するコミットメントが双方で必要となる。

### ① OJTとOff-JT

海運業界も大きな景気の波があるものの、過渡期においては、外部労働市場から十分経験のある者を採用し、乗船実務の経験を積み上げ、高級士官を育成してきた。一方、キャデットから上がってきた者達に対しては、外部市場で採用し育成してきた彼らの指導によ

<sup>25</sup> 国際安全管理コード：「International Management Code for the Safe Operation of Ship and for Pollution Prevention (ISM Code)」は、1993年にIMO（国際海事機関）総会で採択された決議で、船舶の構造及び設備に関する条約・法令だけでなく、船舶の運航に携わる船員、そして地球の環境を重視した幅広いものである。



り、同じ国同士による技術の伝承・知識の移転ができるように努めてきた。

従来、船員の技術は、船長・機関長から下位の者、また、国を超えて人から人へ、主として暗黙知として知識移転され発展してきた。また、フィリピン人との混乗が始まった頃には、日本人高級士官とフィリピン人下級士官の配乗構成の中で海技の伝承がなされたが、高級士官を見据えた知識の移転がなされなかったところに、現在でも高級士官が見当たらないという背景の一つがあるのかも知れないと推測される。

「日本では、船員志向の若者が少なく、外国人を含む若年船員の育成は時間がかかる。教育機関と訓練施設の充実は勿論だが、熟達者も限られる今だからこそ、積極的かつ丁寧なOJTによる実務経験・知識の移転のための十分な体制づくりが必要だ」(D社D3氏：2012年3月5日聴き取り)

小池(1991)は、「高度な技術ほど職場の仕事を通して学ぶOJT(実務経験)に頼らざるを得ない。それに、OJTをよく行うところほど、Off-JT(教室訓練)が良く整っているが、特に職業への入り口では、人材形成の根幹は実務経験だ」とOJTの重要性を主張している。

## ② 派遣事業部門の日本企業への内部化とそのチーム作り

A社としては、タンカーの高級士官としてのキャリア育成、ひいては高効率配乗という目標を達成するためには、フィリピンの船員派遣事業者とは相互依存関係を維持・高揚して行かなければならない。そこで、船員派遣事業者内の各グループ集団に独立して任せるのではなく、一つのチーム、すなわちパーシャル・チーム(問題解決型チーム)<sup>26</sup>として、コミットメントをはっきりすることが重要である。

それには、フィリピンの船員派遣事業者を日本の本社内に取り込むといった「内部化」によって、新卒者採用の段階から人事決定権の所在を重視した構造・組織にして、フィリピン人にも縦移動の可能性が大きくなるようにすることである。これに関して、小池(1991)は、スポンサー<sup>27</sup>の役割を重視している。すなわち、スポンサーの存在・機能が内部市場における船員人事、ひいてはキャリア育成に欠かせないということである。

## ③ A社におけるキャリア育成

A社は日本の海運企業としてはいち早く、1993年にフィリピンのパートナーの企業と共同で船員養成・訓練、さらにはキャデットを育成するための機関であるトレーニングセンターをマニラに開設した。また、2007年には、自社で練習船を保有し、キャデットに乗船実習の機会を提供している。キャデットの採用も、それまでの商船大学校等の座学修了者から2011年には提携校から3年次、つまり現役の学生から奨学生として受け入れを始めた。VLCCの船内にあっては、OJTインストラクター(便乗技術指導員)制度を採り入れるなど、実務経験豊富な船長が便乗し、「教え手」と「習い手」としての立場で継いでいる。

<sup>26</sup> チームに関しては、ステイブンP.ロビンズ高木晴夫訳(2011)200-224頁参照。

<sup>27</sup> 小池(1991)203-206頁。ここでいうスポンサーは、特に人事決定権のあるスポンサーである。それぞれの人間の能力を見出し、抜擢し、昇進へと導く権力を有する者をいう。いわば、船員が、「この人に仕えれば、昇進できる」というインセンティブも生まれると期待できることである。

#### 4. おわりに

本研究では、以下の3つの発見があった。1つには、船員を目指す若者たちにとって、フィリピンでは、商船大学校等に入学してから、座学中、そしてそれを終えた後の乗船実習までの待機期間が長く、さらには学校を卒業しても、仕事に就くための方策が日本をはじめ諸外国に頼らざるを得ないこと。2つ目には、それにも関わらず、日本をはじめ各国の海運企業は、外国の投資企業ということで、本来の企業運営ができないばかりか、キャリア教育も満足にできていなかったこと。3つ目としては、学校と職場の間にある船員等労働市場では、船員派遣事業者の役割が非常に多岐にわたり、かつ直接投資している海運企業以上に、人材の育成と海運そのものの根幹を握っているということである。

以上で述べてきたように、日本の海運企業とA社によるフィリピンにおける船員教育システム、そして船員の高度化といった面では、全体的なスキルを嵩上げてきた功績は非常に大きい。しかしながら、キャデットの採用・育成の過程については、実際の船員市場構造が他の国籍の高級士官が多くを占めていることから、高級士官を育てるという観点では、残念ながらキャリア教育が滞っていたと疑わざるを得ない。

世界の船員市場において、フィリピン人船員が中心的な存在となり、安全かつ経済的なコストで船舶運航されているが、ハイリスク船でフィリピン人高級士官が殆ど見られないことから、先行研究、そしてA社のケースを採りあげ、フィリピンの船員教育、学校から職業への移行、船員等労働市場と船員派遣事業者の役割、日本の海運企業における船員のキャリア育成、船員派遣事業者と海運企業間のマッチングの現状と将来的な方向性について、聴き取り調査から得られた知見によって、それぞれを検討し整理することができた。

また、この研究では、海運業界は極めて複雑で、これまで整理されていなかった船員等労働市場の構造を解明できた。さらに、フィリピン人船員の学校から職業への移行が、船員派遣事業者によって間接的に雇用されているようなシステムになっていること、つまり新卒外国人船員労働市場における「新卒派遣労働の構造化(常態化)」が明らかになった。

このような「新卒派遣」が構造化されているなかでは、OJTによるキャリア教育と知識の移転の重要性、さらには全てに関わっている船員派遣事業者の機能を、派遣先海運企業の人事部に内部化させていくためのコーディネーターの必要性が高まっている。

このように、将来的に日本企業と現地の船員派遣事業者による高級船員のキャリア育成を再検討する上では、大きな一歩を得ることができた。

ご協力を頂いた皆様には心から深く感謝の意を表したい。

以上

#### 参考文献

- 小池和男 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』 東洋経済新報社
- 国土交通省海事局 (2011) 「フィリピン運輸事情」『主要運輸事情報告書 (アジア編)』 国土交通省
- 寒河江芳美 (2009) 「海運業界における船員雇用についての一考察-船員労働市場の内部化と人的資源管理-」 慶應義塾大学、卒業論文
- スティーブンP.ロビンズ 高木晴夫訳 (2011) 『人間から実践へ 組織行動のマネジメントEssentials of Organizational Behavior』 ダイアモンド社
- 武城正長 (2001) 「韓国海運の発展と韓国経済」『地域と社会』 大阪商業大学比較地域研究所 紀要 第4号
- 山内景樹 (1992) 『日本船員の大量転職-国際競争のなかのキャリア危機-』 中公新書