工業蒲田

発行所
東京都大田区蒲田4丁目50番地3
電話（732）7821～3
蒲田工業協同組合
編輯及発行人
機関紙編輯部委員会
永森忠幸
印刷所
東京都江東区新大橋2～9～2
株式会社栄輝堂印刷所

これからの経営者の心かまえ

ウシオ電機株式会社々長　牛尾治朗

時間の密度に対応し頭の切換えが必要

週休二日制が徐々に滲透してきておりますが、諸般の事情から、年内には銀行も週休二日制に踏み切らざるを得ないであろうと言われていますので、いわゆる手形交換が土曜日には停止される事態も年内に来そうです。）

そうなりますと、週休二日制の滲透は、全く予想に反して早くなり、一般化することは目に見えております。

その場合、週四〇時間労働で年五三週としますと、年に二、〇八〇時間の労働ということになりますが、そのうち、国民祝日が一二日（九六時間）ありますので、年労働時間は二、〇〇〇時間を切ることになります。（本年三月の調査ではアメリカの年労働時間が一九二〇時間、北欧が一、九四〇時間となっています。）

しかも、現在の趨勢では、ここ二～三年くらいの間に、二〇才ぐらいの人の最低賃金が、年収一二〇万円ぐらいになるだろうと言われていますので、年収一二〇万円年労働時間二、〇〇〇時間が、最低労働条件になるのが、目前に迫って来ております。

この年収一二〇万円、年労働時間二、〇〇〇時間を額面通り計算しますと、一分間一〇円の労働ということになります。

この二分間一〇円の労働というのを、労働者サイド風に考えますと、例えば、女の子に五〇円のショートホープを煙草屋に買いにやらして五分かかったとしますと、そのショートホープは一〇〇円につきます。

これを経営者風に考えますと、付加価値の中の三分の一が人件費だとしますと、一時間一〇円を払っている従業員は、一分間に三〇円稼いで貰わなければならないのですから、五分かかったということは一五〇円の利益の損失となりますので、そのショートホープは二〇〇円ということになります。

私が申上げたいのは、経営者はそれぐらいの気持で、時間の密度というものを組織の中で考えなければ、これだけの労働時間短縮と賃上げに対応できないということです。

経営者自身についても同じことが言えます。通常、経営者は一般従業員の一〇倍の働きがなければならないと言われています。女の子ですら一分間三〇円稼いでくれなければ困るのですから、一般男子を六〇円としますと、経営者はその一〇倍、一分間に六〇〇円の稼ぎに価する働きをしなければならないということです。ということは、経営者たる者は、一時間に三六、〇〇〇円稼ぐような生活態度を持たなければならないということです。例えば、私がここで皆さんに話をしておりますが、私が一時間話す間に、皆さんは三六、〇〇〇円分の話を聞くのでなければ、話を聞いている意義がなくなるということです。

私は、昭和三十年頃、アメリカに留学しておりましたが、そのときのアメリカの最低賃金が一時間一ドルでした。当時、日本ではニコヨンという言葉が流行していて最低賃金が一日二四〇円（一時間ではありません、一日です）でしたので、アメリカはなんと賃金の高い国だろうと思っていました。最近は知りませんが、昭和四十六年には、アメリカの最低賃金が、一時間二ドル五〇セントから三ドルになっています。（地域によって違います）

ところが、日本で、一分間一〇円ということになりますと、一時間六〇〇円、これを最近の二六〇円レートでドルに換算しますと、二ドル二五セントぐらいになり、アメリカの最低賃金に非常に近づきます。

これが、もし、為替変動で、来年の春ぐらいに二〇〇円レートということになりますと、一時間三ドルということになり、アメリカの最低賃金と変らなくなります。

ということは、日本で作ってアメリカに輸出するということは、とても及びもつかないことになりますし、皆さんの中にもアメリカへ観光旅行に行かれた方も多いと思いますが、手加工の多い仕事とか、手描きの皿とか、手で掘った土産物などは、とてもアメリカではヘイしない、という通念がありますが、日本の賃金がアメリカと同じになるなら、全くそのことが日本においても言えるわけです。

アメリカでこんなものをやっていたらうまくいく筈がないではないか、という観念を、そのまま日本に持ち込まなければならない時代が、近くに迫っているということです。

日本の経営者が、そこまで時間密度というものを考えた経営をしているかどうか、その判定が下される日が、非常に間近に迫っているということです。

勤務時間の多様化　賃金は時間単位に

従来、日本では、賃金に対する考え方は月単位で考えられ、平均賃金と言えば月額の平均賃金であり、春闘にしても、いくらのベースアップと言えば月額に対してであり、月単位で賃金が考えられてきました。

ところが、週休二日制など労働時間の短縮が進んで参りますと、時間単位で賃金が考えられるようになり、たとえそれが月給であっても、また日給であっても、それを二時間当りの賃金に換算して比べてみて、高いほうが得だという発想に変ってきます。

現実にアメリカでは、専門職、例えば旋盤工のような職種では、一日十二時間労働で週三日制（三日働いて四日休む。アメリカでは機械の償却を考えてスリーシフト制が多く、この場合、むしろ一日十二時間三日働いて四日休んだほうが体力的には楽だというユニオンの組合側の選択によってできた制度）のところもあり、企業や職種によって、一日の労働時間、週の労働日数がそれぞれ異っていますので、賃金はどうしても時間単位に考えるようになっています。

また、ヨーロッパでは、自分の好きな時間に出勤し、好きな時間に帰ることを前以って決めることができる企業が、非常に多くなってきています。

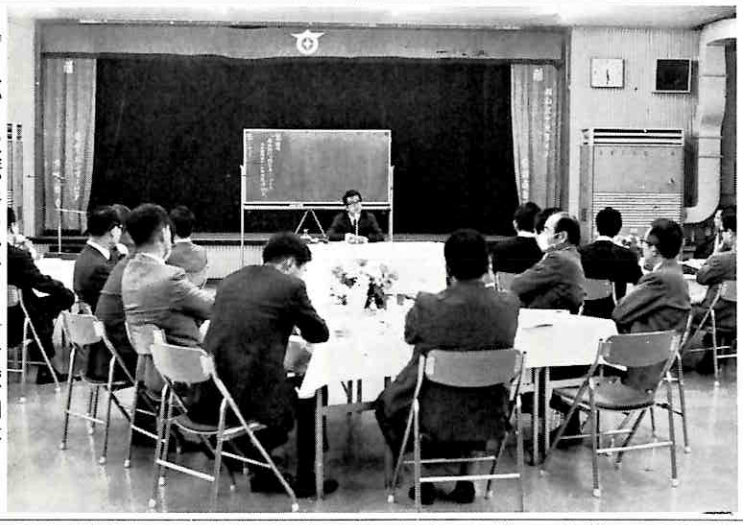
所詮、工場は二十四時間操業していて、ある社員は、自分は朝寝坊型の宵っぱりだから、朝はゆっくり寝て午後一時から九時間働いて午後十時まで働きたい、またある社員は、自分は夕方から必ず勉強したいので、あるいはお稽古ごとがあるので、朝七時から午後二時まで働きたい、と登録して、働くことがヨーロッパでは非常に盛んになってきています。

事実、日本でも、伊勢丹なんかはそういう点を先取りしていて、フルタイムで入った女の子が、二年くらいたちますと、同じ一時間当りの労働条件で自由にパートタイムに変えることができます。

これは、通常、二年ぐらいたちますと、なにしろ百貨店は非常に忙しいですし、職場で働いている男性は女性に比べて非常に少い、また、買物にくる男性はおおむね妻帯者が多い、だから、なかなか彼氏が見つからない。そこで、自分はどこかの学校へ行ったり、お稽古ごとをしながらボーイハントをしたい、という希望者が非常に多くなりますので、一日四時間ぐらいのパートタイムを選択できることになっています。

時間当りの賃金は全く同じで、同じように昇給しますから、給与は八時間働いている人の半分になりますが、一年か二年、英語の学校に行ったり、お料理の学校に行ったり、いろいろやってみて、つかむものをつかんだり、あるいはまたどっちみち自分は結婚なんかに興味がない等々、ある程度の環

（次頁へ）



「これからの経営者の心がまえ」牛尾治朗氏

目次

「これからの経営者の心がまえ」　①
ウシオ電機株式会社
社長　牛尾治朗
「立地後の問題点」　③
東京商工会議所調査
「週休二日制導入の留意点」　④
商工中金経営相談所
次長　渡辺泥天
「M社の場合」　④
日本工業新聞社経済部
記者　大竹晃一
「自動車を買うなら組合ローンで」　⑤
「掲示板」　⑤
テレビ
「ことばの泉」　⑤
安堵
「図書室だより」　⑥
「掲示板」　⑥
産業技術映画
一万円の税金に
六百円の報奨金
「業務報告」　⑥

（前頁より）

境になって、再びフルタイムに変わりたいと思えば、人事部に登録しますと、翌日からフルタイムに変わらしてくれます。

従業員が企業に期待するもの

加うるに、従業員の企業に対する期待というものが、非常に多様化してきています。

例えば、東大出身者の収入だけを考えてみますと、大学四年生で週に二十時間も家庭教師をすれば月に十二～十三万円にはなり、初任給の六～七万円程度なら、月二万円週一回か二回の家庭教師を三つか四つ契約すれば、それでことの足りるわけです。

ですから、収入のためだけの就職の動機であれば、家庭教師をしながら、あとは好きなことをやっていたほうが、余程気が利いていることになります。

また、社会的地位のために企業に期待を求めるとするなら、これほど割に合わない社会はありません。上が非常につかえていて、十五年たってやっと課長では、全く意味がない。

では、楽しく働くために企業に入るとなると、上役にゴマをすりながら自由のない環境にいるということは、全く意味がない。

では、組合活動をするために企業に入るとなると、かつての昭和三十年頃の組合上昇期でしたら別ですが、最近の組合幹部は組合員から信用されておらず、これも全く意味がない。むしろ、そういう政治的欲求を満足させたいのならば平連に、思いついたときだけ参加したほうが、余程自由があってよいということになります。

こういうふうに、従業員と企業との関係は、賃金と時間だけの関係をとってみても、急速に変わってきており、賃金は時間単位で考えられるようになります。

というような発想から、いわゆる就職をしない学生が増えてきており、なんとなくヨーロッパに留学したりアメリカへ留学したりしている学生が増えてきています。

そういう学生と、ある座談会で話をしたとき、"そういうことをしていては、いざ結婚というときに、相手がこれという人のお嬢さんだったら、無職とか、わけのわからない職業だと、結婚してくれないのではないか"と言ったら、"そのときは、特に就職して結婚すればよいのであって、新聞に毎日ソニーでも丸紅でも募集しているのだから、私の力と学歴だったら一ヵ月でどこへでも就職できます"と言っているのです。

事実全くその通りで、どこへでも就職できるわけですが、それにしても、"そのときは特に就職して結婚すればよい"という人を喰った発想には驚かされましたが、こういう心理状況が、会社に入って二年目、三年目の社員にもあるということを、われわれは忘れてはならないのです。

殊に皆さんのように、メーカーで、しかも、手に職を持っている人は使っておられるところは、ご留意いただきたいのです。

と言いますのは、労働流動性の問題です。

日本の終身雇用制は、アメリカやヨーロッパで珍らしがられてきましたが、しかし、今や、非常に流動性が増してきています。

今、最も流動性の高いのは、そば屋の出前のアンチャンとか、いわゆる若い根っ子の会に入るような人です。"本人の性格が非常に浮ついているから"という人がありますが、事実は決してそうではありません。現実的には、より学歴が低いほど、より年令が若いほど、流動性が高くなっています。

それは、彼等の労働環境が、それ以上のところがいくらでもあるからです。例えば、クリーニング屋の配達の場合、仮りに月給四万六千円を貰っていたとしますと、そこの店が気に喰わなければ、明日からでも、四万八千円で、どこへでも行って働けるからです。

それに比べて、一番流動性の低いのは、丸の内にある一部上場会社のホワイトカラーです。彼等は、その企業が、自分を最もよく優遇してくれるからです。給料もよいし、社宅もあるし、社会的信用もあるし、少々怒に喰わないところがあっても、代りに出てくる職場というものは、全部条件が落ちるからです。

また、プロフェショナルな人ほど、流動性が高くなっています。昔から、板前さんは、庖丁一本胸にはさんで行けば、どこへ行ってもめしが食え、流動性が非常に高いのですが、全く同じように、現在では、例えば旋盤工はどこへ行ってもめしが食えます。どこへ行っても引張りダコです。

しかも、このような人たちが、企業に期待するものが、それぞれ違ってきているのです。

現在の企業の中には、依然として、その企業に自分の幸福を求めて、企業と運帯感を持ち、企業という大きな家族主義の中に自分の一生を任せたい、嫁さんの世話から、人生の悩みまで聞いて欲しいという地方の青年もおれば、（大体日本の経営者はこういう社員を好みますが）、俺はとにかく一生懸命働いて腕に職をつけたい、腕に職がついたら、その先のことはそのときに考えたいという人もおれば、この職場で働くことが、社会に貢献していることになるのだという社会的意義を求めている人もおり、また、自分の能力を発揮する機会がなくなれば、次の機会を求めて他に変りますという社員もおり、中には、企業には時間の切り売りをしているのだから、その時間以外の私的生活は企業とはなんら関係がなく、上役などがタ食を共にしようではないかというようなベタベタした関係は真平だというドライな人もいて、全く多種多様です。

こういうように多様化してきますと、経営者は企業の中でどのように従業員に対処していったらよいか、非常にむづかしい時代になってきています。

敵は本能寺か　従業員という名の住民

最近の一番大きな変化といえばなんといっても、社会における企業イメージが急速に悪化してきたことです。

かつて三年程前、アメリカで、公害を出したり欠陥商品を作った企業の社会的責任を追求し、告発する運動が起きました。

例えば、ゼネラル・モーターに対し、総会の議題に、市民代表の役員を選任する件を上程するよう新聞を通じて呼びかけましたが、これがゼネラル・モーターから拒否されると、住民が公害を受けないようチェックするための住民代表の役員を、二名加えるべきであると問題を提起し、一株株主運動や、すさまじい住民運動を展開しました。州政府も放っておけず、議題に入れるのはかまわないのではないかとゼネラル・モーターに勧告したため、ゼネラル・モーターも、総会に、住民代表から選ぶ取締役増員の件を議題にのせ、結局は否決になったものの、ゼネラル・モーターの経営陣の"わが社は住民に迷惑をかけないようにしている"という言質が、そのあとの行動に全く自分の首を締める結果になりいろんな公害対策に手をつけざるを得なくなったのです。

また、丁度同じ時期にアメリカで青年運動が起り、銀行の中でも一番大衆的と言われていた銀行が爆破されたのですが、その銀行は爆破に対する青年運動を抵抗しないで、われわれの銀行は過去においてアメリカ社会の進歩のためにこのように貢献してきたし、将来もこのように貢献する積りであるとの、過去実績と、これからの具体的な構想とを、株主総会で三分の二ぐらいの時間を割いて説明しています。

日本においても、経済同友会は社会と企業との相互信頼の確立を求めてという提言の中に、今後われわれは営業報告書という表現をやめ、活動報告書とし、その中に社会活動の部分を設けて、一般市民にわかって貰おうと、決議をしましたが、全く、数年前のアメリカと同じ状態になっています。

昨今、地方自治体が、水の汚染に対して抜打ち的に工場をチェックするケースが増えてきています。

"どうしたか"と聞きますと、"投書がありました"ということです。

普通ですと、その工場近くに共産党員がいて、あいつがやったなと思うのですが、よく調べてみますと、事実は全く違っているのです。

最近の傾向は、一番多いのは、企業内部からの投書であり、企業が仲よくしている隣人からの投書なのです。

平常は一緒に行動し、お祭のときなどは多額の寄付金を要求し、四六時中"ヤアヤア"と言って、その人の娘さんを会社で無条件で採用している隣人と、社内の従業員の告発が一番多いのです。

このことは、従業員としての意識よりも、住民としての意識のほうが強くなってきているということです。

日本の経営者は、とかく、公害とか、欠陥商品の問題を考えるとき、社内の人間はわかってくれるだろうと、一生懸命社外の人に向って説明しています。

しかし、一番不安に思っているのは、社内にいる従業員という名の住民なのです。

特に、水銀を使っている工場では、ただもう使っているということだけで、従業員は不安になっているのです。あのイタイイタイ病になるのではないかと。

それを、入社早々の若い女の子が不安がって上司に相談すると、"俺がこれほど永くやっているがピンピンしているではないか"ととりあげてもくれないのです。

そういう人に限って、住民代表がくると、モミ手をしながら、一生懸命説明しているのですが、むしろ大事なのは、それくらいの熱意で、従業員という名の住民に対して丁寧に説明しなければならない時代になってきています。

経営者はプロデューサー

これまでは、桶狭間の合戦における織田信長のように、トップ経営者が目標に向って邁進無二突っ走れば、従業員はなんとかついてくるし、少くとも後から自分を喰っつ奴はいない、と信じられてきました。

しかし、最近はそうはいきません。

よく、お正月の仕事始めの日に社長が自信満々と、"今年こそは起死回生の年である。われわれは前進あるのみ。諸君、頑張ろうではないか"というような意味のことを、社員にアピールしていましたが、昨今では、そんなことを言ってみても、社員はしらけるばかりで、社長は一体どこへ行くというのだろうか、どうやって行くのだろうか、行けばいくらくれるのだろうか、と考えるようになってきています。

やはり、これからの経営は、なんらかの形で計画を皆んなの合意の中でたて、その実行の仕方を皆んなで議論した上で、では皆んなでやろうではないか、という行き方をせざるを得ません。

戦後十年くらいまでの日本の参画方式は、俺とお前とは仲間であるということを確認しあうことで

（次頁へ）

（前頁より）

こと足り、また、それが経営の手法でした。

だから、社是、社訓を皆んなで読んだり、社歌を皆んなで歌ったり、あるいは社内旅行と称してバスをつらねて行き、上の者ほど課題りのような不様な姿を見せ、仲間意識の高揚に努めてきました。

また、若い者が入社してきて、どうもしっくりいかないと感じると、上の者が〝どうだい、今晩一緒にめしでも食わないか〟と言って、一緒にめしを食い、安いバーで一緒に酒を飲み、あるいに一緒に遊廓で女を抱き、一緒に立小便をしたりして、俺とお前とは仲間だということを感覚的に知らせてやれば、〝あの社員も近頃は落着いてきたようだ〟ということになりそういう経営をやってきたわけです。

今でも、それで十分やっていける社員が、半分ぐらいはいるかもしれません。しかし、残りの半分は、そうではなくなってきています。

ですから、これからの参画経営の大切なことは、構成人員が非常に多様化しているという事実に刮目することです。

いわゆる〝期待される社員像〟というものに、定義がなくなってきたということです。無理に定義づけても、期待される社員は半分しかいないということです。

では、どうすればよいのか、と申しますと期待される社員像の範囲を拡げるしか仕方ありません。

丁度、美人の条件と同じです。明治・大正ごろは美人の条件といえば決っていて、面長の色白で、富士額で目もと涼しく、口は余り大きくなくて背は高からず低からず、というのが典型的な美人でした。だから、そのときには、百人のうち美人は三～四人しかなく、十人並という言葉があるように、まあまあというのが十人ぐらいしかなかったのです。

ところが、戦後、豊かな時代になって、皆んなが仕合せになりたい、また、そうでなければならないという時代になってきますと、明治・大正時代の美人の条件では皆んなに仕合せが回ってこないので、口の大きい人は非常に個性的魅力のある顔、背がやたらと高い人は八頭身、色の黒いのは性的魅力がある、目が大きいのは新しい魅力だとして、十五種類ほどの魅力ある女性像を作りあげ、百人のうち八十人ぐらいまでは結構魅力ある女性として登場するようになりました。

会社の経営も同じです。もう、ワンマン社長好みの期待される社員像は全く空しいことであって、いろんな期待される社員像を作るべきです。

眠狂四郎のようなタイプで、全く規律はだらしないが、いざというときには、二回に一回ぐらい役に立つ、というのも、ある種の期待される社員像です。

仕事は余りできないが、女の子をきばかしたら天下一品、というのも期待される社員像の一つ。

よく、遅れず、休まず、働かずという言葉が使われますが、遅れず、休まずというのは、現在では美徳です。期待される社員像の一つです。それで働かないというのは、その企業の仕組みが悪いのではないか、というのが最近の通念になってきています。

また、社長の息子の専務を、専務として尊敬するよりも、社長の息子として尊敬できる旧精神の持主も、期待される社員像の一つと言えます。

このように、期待される社員像は多様化せざるを得ませんが、この多様化した異質のそれぞれの価値を、どう比較評価するか、その考課がむづかしくなります。どんなに優れた人事考課のパターンを作っても、そのパターンに、はまらなくなります。

しかも、最近の従業員は、自分に対する正しい評価を、非常に期待しています。

その点からいって、中小企業は非常に有利です。社長が業績を見、専務がその人の性格や動機を考察し、担当役員が能力を見る、というふうに、三人の評価論議は非常にフェヤーになります。そこには従業員の生甲斐が出てきます。

ですから、最近、大メーカーが各地方に、百人から二百人単位のプロデューサー的な工場を作っているのは、ただ単に、人が集め易いから、労働賃金が安いからだけの問題ではなく、このような効果を狙っているのです。

この意味では、参画経営は一昨年ぐらいから、この日本においてもその経営の中で、非常に重要な要素としてとりあげられるようになってきました。

これからの経営者は、従業員の多様化した能力や期待というものを発揮実現させるために、企業という場を与える役であり、プロデューサーでもあると言えます。

そして、西部劇をご覧になりますと、必ずと言ってよいほど幌馬車部隊が出てきますが、その中には、殺人して追いかけられているピストルのうまい奴、どうしようもない酔っ払いや、虚無的な奴、バーあがりの女、それを恋するやくざ者、また、非常に清純な娘とか、いろんな種類の人間がいて、それをつれて行く幌馬車部隊長は大変にピストルがうまく喧嘩も強く、粋なはからいができて、恋心もわかり、暴力も使えば正義感もあるという人間で、最後には実にさりげなく消えて行くという、そういう幌馬車部隊長のようなイメージが、今でもアメリカの経営者の持っている雰囲気ですが、そのような多様な能力と人間性が、これからの経営者に要求され、大変な時代になってきました。（工連青年部講演会より要旨抜粋）

立地後の問題点

東京商工会議所調査

東京商工会議所は、移転工場および新規立地工場の経営環境について調査し、このほど、この調査結果を発表した。

この調査は、昭和四十年以降に移転および新規立地した工場について、取引関係、従業員関係、公害問題等の経営環境について、その実態を明らかにすることを目的として、昨年十一月から今年三月にかけて実施したもの。

調査対象は、福島、新潟、長野、茨城、栃木、群馬、山梨の七県に立地した工場のうち、東京に本社をもつ五五四工場で、回答を得た移転工場一五九、新規立地工場一九七、計三五六工場について集計したものである。

概要は次のとおり。

立地の形態・方法

立地の形態別をみると、新規立地工場が五五%で過半数を占め、次いで一部移転が二五%、全面移転二〇%の順となっている。

単独立地か共同立地かの別では「単独立地」したものが八六%、「関連企業」、「親企業」とともに立地したものは、それぞれ六%、五%と少ない。

敷地面積と利用状況

工場の敷地面積は、一万平方米以上のものが五八%を占め平均敷地面積はかなり広くなっている。

これを、工場建物延面積との関係からその利用率をみると、過半数の工場の建物面積が、工場敷地面積の五分の一以下である。

取引関係

現在の取引関係についてみると取引先事業所の最も多い地域として「東京都」をあげているものが原材料・部品等の購入関係では六二%、製品販売・納入関係では五四%、下請・外注関係で二二%、といずれも東京との取引関係が多い。

しかし、移転前と移転後の取引関係については、製品販売・納入関係では〝一〇〇%東京依存〟のものの比率が、移転前の三七%に対して移転後は二六%になっている。

更に、原材料・部品の購入関係では、五四%から二〇%へと激減している。

また、移転に伴う取引関係の変化（有利・不利）では、原材料・部品の購入関係で五割強、下請・外注関係でも五割弱のものが「従来と変わらない」としており、いずれの関係も「従来通り」が基調となっている。

移転により「有利」になったものと、「不便」になったものとを比較すると、いずれの関係も「不便」の方が上回っているが、中でも、「不便」になったものは、原材料・部品の購入関係（三割強）に多くみられる。

また、移転前の取引先との関係をみると、「従来の会社全部と取引している」とするものは、製品の販売・納入関係で八六%、原材料・部品の購入関係では七五%、下請・外注関係では五九%となっている。

そして、下請・外注関係で全体の三割強のものが、「従来の一部または全部の会社と取引を停止した」としており、工場移転が既存の下請・外注企業に与える影響は軽視できないものがある。

従業員関係

現工場の男子従業員のうち、本社あるいは他の工場から移転先工場に移行した従業員の割合をみると、一～三割未満という工場が三二%を占め最も多く、さらに五割以上というものが二一%、これに次いで三～五割未満が一四%、一割未満が一二%となっている。

従業員の住居

移行従業員に対する住宅対策としては、一社で二以上の措置を講じているものが多く、「社宅・寮」を建設したものが四七%と最も多く、次いで「会社でアパート等を借りた」三七%、「持家制度を採用した」八%、家賃の全額または一部を会社で負担したなどの「その他」が八%の順となっている。

現地従業員を「予定通り採用できた」というのは、男子で六七%、女子七〇%を示し、現地採用状況は、おおむね良好のようにみられる。

公害・産業廃棄物

全体の三八%の工場が、何らかの公害防止施設を設置しており、工場建設費の一〇%以上を投資したものがそのうちの四割に達している。

また、今後公害防止施設への投資を予定している工場は二五%と全体の四分の一に達している。

産業廃棄物の処理については、「問題がある」とするものは五四%で、処理方法としては、自社処理が七五%、委託処理三二%、その他となっている。

自社処理の内訳では、焼却五九%、埋立三三%、売却三二%、投棄二%の順であり、委託処理の内訳では、民間企業への委託が七五%、市町村へ委託が二二%、家庭ゴミと合わせた処理が七%となっている。

立地後の問題点

当面している問題点としてあげられたものは、輸送、通信、情報関係が最も多く一一七件、次いで従業員関係が一〇五件、取引関係が二十八件、公害関係十八件、資金関係十三件、その他十三件の順となっている。

したがって、輸送、通信、情報関係と、従業員関係によって、現在の問題点の大半が占められていることを示している。

（なお、以上は東京商工会議所編「移転工場および新規立地工場の経営環境」（頒価六〇〇円）より抜粋したもので、詳細については同書をご覧下さい。組合図書室にも一冊はあります）

週休二日制導入の留意点

商工中金経営相談所次長　渡辺氾夫

一般に経済が成長し、人びとの所得水準が高まるにつれ、労働時間が短縮し、休日が増加するのは世界的傾向です。

欧米主要国では、すでに一九五〇年代から一九六〇年代前半にかけて、週四〇時間、週休二日制が定着しています。

わが国では、この十年間（一九六一年～一九七一年）に、週当り実労働時間は四・四時間約九・四％と大幅に短縮されましたが、まだ、西ドイツ、アメリカに比較して約五時間、その他の主要国に対しても一～四時間程度長い。

また、週休二日制の普及度についても、一人当り国民所得が、一、五〇〇ドル以上の国では、日本ほど低い国はほとんどないといわれてきました。

しかし、わが国もいまや自由世界でGNP第二位まで成長し、所得水準の向上に伴い、より高度な生活目標や、多様な生きがいの実現、あるいは、経済社会の高密度化や、労働態様の変化に伴う緊張からの解放から、自由時間ないし余暇に対する要請が急速に高まっております。

また、前回の円切り上げを契機に、経済政策の重点が福祉社会の実現に移ったこと、さらには労働力不足等を背景に、週休二日制は今や労使の枠を越えた幅広い国民的合意にあるともいえよう。

すなわち、労働省発表の四十七年九月末調査（対象企業従業員三〇人以上）によれば、なんらかの形で週休二日制をとっている企業は、前年調査の六・五％から一三・二％に倍増し、適用労働者で同二四％から三六％と、五割方の急増ぶりを示している。しかも、その増加率は、前年度の増加率に対しそれぞれ倍近くになっており、週休二日制の普及は、ますます加速されている。

さらに労働省は、今回の発表に当り、むしろ調査時点以降の普及速度の方が、更に急ピッチで進むであろうと、補助説明をしています。

このように、週休二日制は時代の要請となっており、日本でも定着直前の段階にあるといえます。

したがって、中小企業といえども、好むと好まざるとにかかわらず、避けて通ることのできない七〇年代の課題といえます。

しかし、個々の企業が実施する場合、それなりの準備が必要であります。特に中小企業は大企業にくらべて経営基礎や企業体質が弱く、しかも、実施したら後戻りではない性質のものです。

以下、移行に際しての留意点を述べてみましょう。

段階的計画的に

時間短縮や休日増加を一挙に行なうと、工程管理は乱れ、受注先への対策も手遅れになる等、混乱を生ずる。

成功した企業でも、五～六年かけて無理なく、段階的に行なっている例が多い。

例えば、土曜日半ドン制→夏だけ隔週二日制→夏・冬隔週二日制→年間隔週二日制→月三回週休二日制とか、場合によっては、一日の労働時間を延長し、週当りの労働時間に変化がないようにするとか、企業の条件に応じ段階的に移行し、各段階において生じた問題を解決しながら次の段階に進むようにすれば、経営効率を落さないで休日の増加が図れよう。

時間管理を徹底

わが国の職場の時間管理はややルーズであり、ダラダラと仕事が行なわれていることが多い。

こうしたルーズな慣行を一挙に改めることは、かなり抵抗が見込まれるが、公私のケジメをはっきりつけ、日中の労働密度を高める必要がある。

多くの企業で行なって例をまとめると次のようなものがある。

イ、始業、終業時間を厳正にすること。タイムカードを職場において、実際の作業現場で出退時刻を管理したり、五分前運動の実施や、会議、集合の際の時間ロスを防ぐ等々。

ロ、交替勤務のロス時間をなくすこと。交替時に機械を動かしたままで交替するいわゆる面交替ないしハンドル交替の実行。

ハ、間接時間を少なくすること。このためにまず機会あることに時間に対する意識を徹底するとともに、公私のケジメを明確にし、例えば、非常時払や住宅資金の申請等には職域毎に専門の当番をおくとか、あるいは、これら申請は休憩時間中にするとか、喫煙を集中的に休憩場ですること。職務分析などによって、例えば時間当り何個作るとか、標準能率をつくる。

ニ、時間当りの能率基準をつくること。

残業時間管理

せっかく週休二日制を採用しても、その分だけ残業が増加すれば却ってコスト・アップとなる。

したがって、理論的には残業をゼロにしてから採用するのが望ましい。

とくに日本は、欧米に比較して残業時間が多いのが特徴であるだけに、残業時間の管理はとくに重要である。

このために、現場管理者に残業時間を設定、これを上回る場合は許可制にするのも一つの方法である。

合理化・省力化

合理化、省力化を図ること。

生産性を高めるために、設備の新鋭化、自動化等により設備の近代化を図るだけでなく、まず、生産を計画的に遂行するための資材の調達、管理、供給などをスムースに行なう管理方法、作業手順、あるいは組織、機構等を再検討しその合理化を図る必要がある。

取引先への措置

週休二日制を導入した結果、得意先に対しサービス等が低下するのでは元も子もなくす結果となる。特に相手先が週休二日制を採用していない場合は、とかく摩擦が生じやすい。仕入先や納入先によく周知させることが必要であり営業部門では交替制によって休むことも必要となろう。

なお、仕入面では購買管理と生産計画とは充分連絡を密にする必要がある。

対従業員措置

週休二日制を採用しても、従業員の協力やモラールの向上が期待されなければ何にもならない。

とくに、日給制や、日給月給制をとっている場合は、休日を増加させればそれだけ減少となるので賃率の引上げ、あるいは月給制への切替えによって、実施前の賃金額を保障する必要があろう。

その他

以上は主要な留意点であるが、有給休暇の取得方法の変更や、機械の稼動率を向上するための交替制の導入等も、有力な対策と思われる。

このように、いろいろの工夫、対策が考えられるが、こうした対策を総合的に検討し、その企業の特殊事情に応じ、ますできるものから逐次計画的に実行することがポイントとなろう。

したがって、たんに同業他社が導入したからといって、また、組合からの要求が強いからといって安易に採り入れることは厳に慎しむべきであろう。

とくに最近は賃上げ要求と併行して種々な付帯要求や生活要求が行なわれる傾向が強まっている。定年延長や、退職金の増額、労災見舞金の改定あるいは福利施設、制度の拡充に及んでいる。週休二日、時短などもその一つである。

これらは、いずれも企業にとってコスト増となるものであるからこれら費用アップを、パッケージとして把握し、総合的、計画的に対処することが望ましい。

M社の場合

M社（従業員一〇〇名）の場合完全週休二日制実施のパイオニアともいえます。

同社の週休二日制で最も注目されることは生産性を落さずに完全週休二日制を実現したことです。

一般に、中小企業が週休二日制を実施するとなると、ただでさえ人手不足に悩んでいるところが多いため、生産が落ちるケースも少なくなく、また、交代で週休二日制をやっているところは、出勤者の仕事が多くなるため、やむを得ず増員し、生産性が悪くなる例も少なくありません。

しかし、M社の場合は、週休二日制実施に先立ち、五年も前から十分な準備をはじめ、こうした問題を事前に解決したうえで、実施に踏み切っています。

ろくな準備もせずに、いきなり週休二日制を実施すれば、労働密度が急にこくなって、仕事に追われ、能率が下がったり、取引先に迷惑をかけたりなどの事態も引き起こしかねないからです。

社員が実現の工夫

なかでも、同社の場合は「少数精鋭」をスローガンとする企業で売上高からいっても、同業の企業に比べると社員の数は少ないといえます。したがって、週休二日制実現のためには普通の企業以上に事前準備が必要だったようです。

同社では、まず社員一人一人に「自分が担当する仕事を、どうすれば二日休んでも支障をきたさないようにできるか」の検討と工夫を命じました。

仕事の内容は、社長や会社の幹部よりも、それを担当している本人が一番よく知っている。したがって、どうすればよいかは、社員一人一人に考えさせ、工夫させるのが最も適切だと判断したからです。

テスト

その結果、社員たちの判断の大勢は、やれると出ました。

そこで、まず一定期間を区切り各職場ごとに隔週週休二日制などを実施しました。業務への支障は全くありません。

そして、次の段階として、昨年の九月から全社的な隔週二日制を始めました。それでも、社員たちの判断通り、日常の仕事や取引先とのトラブルもない、ということがハッキリ出ました。

このような慎重な検討と十分なテストをへて、同社の完全週休二日制は実現したのです。

中小企業の場合、ただでさえ人手不足に悩んでいるところが多く週休二日制への障害は少なくありません。しかし、このM社の例はそうした中小企業でも、十分な準備と工夫をすれば、完全週休二日制でも実施できる、ということを示しているといえましょう。

なお、ここで詳細についてはふれないが、週休二日制実施に伴って増加する余暇に対する対策にも考慮する必要があろう。余暇が有効に活用され、その目的に充分そうよう、企業として適切な支援をすべきかと思われる。（「中小企業だより」より）

数年後には大部分が実施

ところで、この週休二日制ですが、ここ数年の間には、ほとんどの企業が実施することになりそうです。

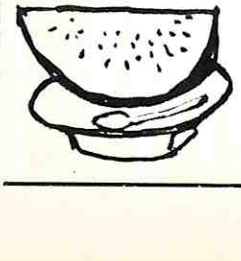
労働省が、まだ週休二日制を実施していない企業に、将来の実施見通しを問いたところ、全体の七割近い六八％が、「実施を予定している」と答えています。

規模別では、大企業が八割、中小企業でも六割がそう答えているのです。

また、実施する時期については「一年を越え四年未満の間に実施する」が五二％、ついで「一年以内」が三五％、「四年以降」が一三％などといった順です。

このように、現在実施していない企業でも、その六割近くが「今後三年」をメドに、週休二日制の実施を予定しています。

したがって、中小企業の場合もこうした動きに取り残されないよう、週休二日制の実施について真剣に検討すべき時機にきているといえましょう。（日本工業新聞経済部記者大竹晃一氏記「中小企業だより」より）



自動車を買うなら組合ローンで

組合員の皆さんの車両購入を容易にするため、当組合で共同購入の一端として自動車ローンのお取扱いをしています。

非常にご好評をいただき、一度でもご利用いただいた方は、引続きご利用していただいています。

と申上げるよりも、ご利用されないと損です。

そこで、はじめてご利用される方のために、その概要をご説明申上げます。

利息が半額

例えば、一〇〇万円の車の二十四回の月賦の利息を比較してみますと、

デーラー・ローン
年利　九・五%
利息　一九〇、〇〇〇円

銀行ローン
年利　八%
利息　一六〇、〇〇〇円

組合ローン
年利　五・一%
利息　一〇二、〇〇〇円

頭金不要

デーラー・ローンにしても、また、銀行ローンにしても、二〇～三〇%の頭金が要ります。それに加えて、登録料、自動車税、取得税、保険料等も要ります。

ところが、組合ローンですと、頭金は要りませんし、登録料、自動車税、取得税、保険料等、一切の諸経費を含めて、二十四回均等ローンになりますので、資金計画が容易になります。

申込方法

組合員が、この組合ローンをご利用される場合は、次の順序でお申込み下さい。

1、デーラーは原則として組合指定のデーラーをご紹介することになっていますが、貴社従来のお取引のデーラーから購入されても結構です。

その場合は、デーラーに本制度を利用する旨を仰言っていただいて、デーラーに組合へ行くように仰言って下さい。

2、組合では、デーラーに本制度について説明し、車両購入申込書をデーラーに託し、貴社に行くように言います。

3、デーラーが行きましたら、貴社では、現金払いを条件に、購入価格、下取価格、アタッチメント、納車日等を交渉して自由に決めて下さい。

そして、その決ったことを、車両購入申込書に記入(記入についてご不明の点は組合にお問合わせ下さい。デーラーにも説明しておきますので、デーラーにお尋ねになっても結構です)捺印のうえ、組合に提出して下さい。(デーラーに組合へ持って行くように依頼されても結構です)

以上で申込手続完了です。

支払手形

組合では、その車両購入申込書をもとに、購入時の必要経費(登録料、自動車税、重量税、取得税、強制保険料等)をも含めて、月々お支払いただく金額を計算の上、「自動車割賦販売並びに使用貸借契約書」にご印をいただくため組合職員が貴社に参上いたします。

組合宛支払手形は

1、支払手形は、納車月の末日(末日が休日のときはその前日)までに、いただきに参上いたします。

2、手形の支払期日は、納車月の翌月から、毎月二十八日期日、二十四回払いになります。

以上がその概要で、至極簡単です。

従業員の利用

組合員事業場の従業員も、この組合ローン制度を利用することができます。

その場合は、会社で連帯保証をして下さい。

任意保険

強制保険は、勿論ローンに含まりますが、任意保険は、組合指定の代理店でないと、ローンには含まりませんので、なるべく組合指定の代理店をご利用下さい。

組合指定の代理店をご利用される場合は、前以って組合へご一報下さい。電話は七三三局七八二一(代)へ。

その他

その他については、他のローンと変わりませんが、ご不明の点は組合へお問合わせ下さい。

お問合わせ先
七三三局七八二一(代)へ

ことばの泉

「安堵(あんど)」

「娘の結婚式も無事に済んでほんとうに安堵しました」などと、胸をなでおろし、安心した時に使われています。

「安堵」は「堵に安んずる」と読み、「堵」とは家の垣のことで、転じて住居のことをさします。

つまり、自分の住居に安心していられる、という意味です。

さて、この語源は、中国の「史記・田単伝」の中からきています。

安堵

田単がお金を集めて燕将のもとに贈り、「どうか、わが家族や妻妾を虜掠にしないで、安堵させてほしい」と頼んだところ燕将も大いに喜んでこれを許した、という件(くだり)からきています。

このことばが、安心したという精神的な気持の意味に転義されるようになったのは、中世のころです。

例えば、「源平盛衰記」に、「沖吹く風も和ぎて、岸打つ浪も静なり、舟中の者も安堵して……」などと載っています。

また、鎌倉時代から室町時代にかけて、自分の地所を「安堵の地」などと用い、父母伝来の領地(知行地)をそのまま賜わることができることを「本領安堵」、その所有権を承認した文書を「安堵状」、または「安堵の下文」などと呼びました。

今や、土地の値上がりで、なかなか自分の土地が持てなくなったご時世。早く、誰もが垣のある安堵の地を持てるようになりたいものですね。

掲示板

テレビ

東京都経済局提供、東京都中小企業団体中央会企画の「東京の中小企業」は、ご存知のように、東京十二チャンネルで毎週日曜日午前十時から十五分間放映されているが、七月、八月、九月の予定は左の通りですので、ご覧下さい。

七月一日(日)
「あなたの企業は魅力的か」
若者の勤労意識と企業選択の意識が変化している今日、中小企業の持つ魅力について話合う。

七月八日(日)
「こうしてできる週休二日制」(その一)

七月十五日(日)
「こうしてできる週休二日制」(その二)
週休二日制は議論の段階を終え、実施に向ってスタートを切ったといえる。しかし、中小企業にとってはなかなか実行困難な課題である。どういう対応策をとれば、中小企業でも週休二日制ができるのか考えてみる。

七月二十二日(日)
「パートを生かす」
パートタイマーは、これまでのように安易な雇用ができない時代になった。充分な労務対策を検討して雇用を考えねばならない。パートタイマーを活用している経営者の意見も混えて、パートを生かした労務計画を話合う。

七月二十九日(日)
「話題を追って」
ニュース解説。

八月五日(日)
「高級品を作る」
知識集約化の中で、高級品化ということが強調されている。しかし、この高級品化ということほど、わかりすぎていて実際の方法がむづかしいものはない。何が高級品化ということなのか、そして、その創造と開発を追って行く。

八月十二日(日)
「共同で研究開発」
高度な技術、新しい生産形態が要求されるが、個々の中小企業では対応できないこれらの問題を、共同で研究開発するところができている。新しい商品の企画、開発の問題を含めて、共同研究、開発の方策を考え、その助成策をみる。

八月十九日(日)
「マーケッティングにとりくむ」
大衆消費財を生産する中小企業にとっては、販売販路の開拓、それに必要な調査が最も重要なことでありながら、最も遅れている。多様化、個性化傾向の中で、消費者のニーズをとらえる方法を考えてみる。

八月二十六日(日)
「話題を追って」
ニュース解説

九月二日(日)
「物流新時代」
過密の首都圏での輸送システムの合理化は、中小企業にとって課題の一つとなっている。そこで、変わりつつある首都圏の物流、流通基地をみながら、これからの物的流通のあり方、中小企業の対応策を考えてみる。

九月九日(日)
「経営のアンテナ」
中小企業にとって、アイデイアと小まわりのきく経営が今こそ要求されている。中小企業の情報の集め方、その利用について、共同のセンターの利用などを例に考える。

九月十六日(日)
「システムを売る」
関連業種間の総合システム化が叫ばれている昨今の情勢である。そこで、異業種間相互のシステム化について、方法、組織づくりを融資などを含めて考えてみる。

九月二十三日(日)
「これぞ成長産業」
経済環境、公害問題などから、転業をしいられる中小企業は多い。七〇年代の中小企業に最も適した業種は何か、転業のリスクが小さく、発展性のある企業は何か、業種別の将来性を分析してゆく。

九月三十日(日)
「話題を追って」
ニュース解説。

組合員だより

代表者変更

▽炭研精工株式会社(大田区矢口三ノ一四ノ一五)では、代表者が左の通り変わられましたのでお知らせします。

旧代表者　永井　雅夫氏
新代表者　永井弥太郎氏

▽深尾電線製造株式会社(大田区西糀谷一ノ二ノ二三)では、代表者浦志磨太郎氏逝去につき、左の通り代表者が変わられましたのでお知らせします。

旧代表者　浦志磨太郎氏
新代表者　浦　英司氏

▽サカエリュウ電業株式会社(大田区東蒲田二ノ六ノ二二)では、左の通り代表者が変わられましたのでお知らせします。

旧代表者　加藤　和子氏
新代表者　加藤　隆明氏

電話番号変更

▽大生化工株式会社(大田区大森南一ノ一ノ一七、代表者鎮目真佐雄氏)では、左の通り電話番号が変わりましたので、お知らせします。

新電話番号
七四四局五二八〇番

訃報

田力　順次氏　株式会社研宋製作所(大田区東矢口二ノ一三ノ六)代表者田力順次氏は、永らくご病気療養中のところ、薬石効なく去る六月十二日ご逝去されました。ここに、謹んでお知らせ申し上げますとともに、氏のご冥福を心からお祈り申し上げます。

図書室だより

「昭和四十八年夏季手当要求・回答・妥結速報」
東京都品川労政事務所編

「小規模企業における労働時間短縮の現状」
東京都品川労政事務所編

「賃金事情」
（パートタイマーの管理と賃金実態、最近における農弔見舞金の実態、その他）調査

「移転工場および新規立地工場の経営環境」
東京商工会議所編

「大田区工場等実態（悉皆）調査分析結果報告書」
大田区編

掲示板

産業・技術映画

大田区産業会館主催による第四二回産業・技術映画会が左記により行なわれます。観覧自由、入場無料。

記

日　時　七月二十一日（土）午後二時より

場　所　大田区産業会館三階第四集会室

映画と内容（上映順序不同）

1、「フェライト」（カラー、二三分）

磁性材料として最近多く利用されているフェライトの電気的特性や働き、さらに利用されている多くの事例について説明。

2、「ステンレス時代」（カラー二七分）

人類の文化は、鉄によって大きく進歩してきたが、特にその中にあって、ステンレス鋼のすぐれた特性や、幅広い用途例を描く。

3、「きる（切断の謎を探る）」（カラー、二七分）

私たちの生活に深いつながりをもつ「きる」という現象を、身近かな側から産業の分野まで追求し、それをいろいろな角度から解明し、「きる」ことが科学技術の進歩発展に大きくつながっていることを紹介。

4、「鋳物工場の計測と管理」（カラー、二八分）

品質のすぐれた精度の高い鋳物を生産するための不可欠の条件として、近代化された鋳物工場における計測と管理の自動化を描く。

一万円の税金に六百円の報奨金

七月は固定資産税第二期分の納付月です。

そのとき、第四期分までまとめて納めますと、その場で報奨金がもらえて大変得です。（郵便局では支払いが後日になります）

（計算例）

七月十五日までに納めた場合の報奨金は、

第三期分五、〇〇〇円×五%＝二五〇円

第四期分五、〇〇〇円×七%＝三五〇円

計　六〇〇円

（大田都税事務所より）

業務報告

五月商業手形割引取扱高
三〇、五二九、五四二円

五月共同購入業務取扱高
五、〇二〇、二〇一円

五月二日　簿記実務講座（第十三日目）

五月二日　経営サロン（青年部会）
主な話題
1、ベースアップについて
2、残業管理、時間管理について
3、鍛造業界動向について

五月八日　監査

五月九日　簿記実務講座（第十四日目）

五月九日　幹部会（青年部会）
①レスポライザーによる従業員意識調査項目について
②六月事業について
旅行ゼミナールを左記により行なうことに決定。
日　時　六月十六日（土）～十七日（日）
場　所　正副部会長に一任
テーマ　「人の心をつかむ法」
講　師　直井　巌氏
③七月事業について
一倉先生を招くことに決定。

五月十日　組織金融の促進並びに業界の発展に努力し、商工組合中央金庫の使命達成に多大の貢献をしたことにより、同金庫より感謝状を受く。

五月十一日　簿記実務講座（第十五日目）

五月十四日　金融実務講座（第一日目）

五月十六日　簿記実務講座（第十六日目）

五月十七日　東京都二級技能検定実技講習会（技能開発訓練課程）「金型科」募集について通知。

五月十八日　簿記実務講座（第十七日目）

五月十九日　東京都基礎的知識技能を補習する講習会（技能補習訓練課程）「騒音公害とその対策」募集について通知。

五月二十二日　月例研究会（青年部会）
テーマ　「経営者の原理原則」
講　師　「財界」副主幹　伊藤肇氏

五月二十三日　全体会議（青年部会）
六月事業について報告、全員諒承。
赤井弘志氏よりヨーロッパ視察結果報告。

五月二十三日　簿記実務講座（第十八日目）

五月二十四日　昭和四十八年度東京都技術功労並びに発明功労被表彰候補者推せんについて通知。

五月二十五日　講演会（青年部会）
テーマ　「これからの中小企業の生き方」
講　師　株式会社桂川精螺製作所社長　石井　義昌氏

五月二十五日　簿記実務講座（第十九日目）

五月二十六日　第二十四回通常総会
①昭和四十七年度事業報告承認の件
報告書通り全員異議なく承認可決。
②昭和四十七年度収支決算報告承認の件
報告書通り全員異議なく承認可決。
③昭和四十七年度剰余金処分案承認の件
原案通り全員異議なく承認可決。
④昭和四十八年度事業計画案承認の件
原案通り全員異議なく承認可決。
⑤昭和四十八年度収支予算案並びに経費賦課徴収方法承認の件
原案通り全員異議なく承認可決（経費賦課徴収方は昨年度通り）
⑥昭和四十八年度借入最高限度額決定の件
原案通り三億円と全員異議なく決定。
⑦昭和四十八年度一組員に対する貸付最高限度額決定の件
原案通り、八〇〇万円とし理事会の議を経てそれ以上貸付けることができることに決定。
⑧定款改正の件
原案通り全員異議なく改正することに決定。

五月二十六日　講演会
テーマ　「これからの中小企業の労務管理」
講　師　株式会社高見沢電機製作所社長　高見　達男氏

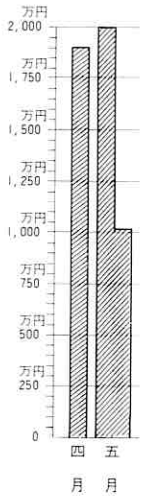
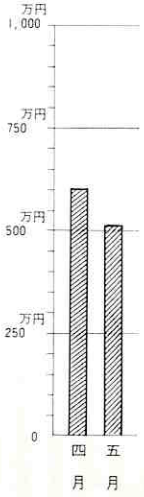
五月二十六日　組合員懇談親睦会

五月二十八日　簿記実務講座（第二十日目）

「人の心をつかむ法」直井巌氏（青年部会）

「財界うらばなし」伊藤肇氏（青年部会）

昭和四十八年度商業手形割引取扱高



昭和四十八年度共同購入業務取扱高