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
石森憲蔵
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

キッコーマンの家訓経営

最近、家訓や家憲についての見直しが、やや流行に近い形で行われている。

それは、家訓や家憲といったものは、創業者がつくったものは少く、その多くは、守勢の経営者によってまとめられたもので、言うならば「守りの経営哲学」であって、日本経済が〝攻め〟の高度成長から〝守り〟の低成長へと移るとともに、再認識されるようになったといえる。

それと同時に、企業活動における倫理性が「企業の社会的責任」という形で国民からきびしく監視、追及されるようになり、事業よりも倫理を優先させた先人の経営に対する考え方が、注目を集めるようになったとも言える。

キッコーマンでは、大正十五年三月に、一族の祖先が残した訓戒を整理して十七条から成る「家憲」を制定しその年の末、その家憲をベースに、若き日の茂木啓三郎氏が提唱した「産業魂」の理念と相俟って、以来五十年、経営の基本姿勢として守り通され、幾多の困難と激動を乗り越え、しかもその版図は、世界のキッコーマンにまで発展してきているのである。

とくに、戦後の経営をリードしキッコーマンをして今日あらしめた茂木啓三郎氏は、「キッコーマンは家訓経営だ」と語り、「われわれは先祖の余徳でやってこれた」と語っている。

以下は、去る七月二十三日にキッコーマンの野田工場を見学したときの茂木啓三郎会長の話を中心に、氏から贈られた「キッコーマンの経営」、「産業魂」の両書を参考にしたものです。

「キッコーマンの家訓経営」茂木啓三郎氏

遺訓による八家の合同

千葉県野田の醤油醸造がいつから始まったかはさだかではないが、永禄年間（一五五八～一五六九）に飯田市郎兵衛なる人物が〝だまり醤油〟をつくり、川中島の合戦で武田勢に納めたと伝えられている。

記録にあらわれたものでは、寛文元年（一六六一）高梨兵左衛門が醤油醸造業を始めたとあるのが最も古く、翌年に茂木七左衛門が味噌の醸造を始め、一七六六年に醤油醸造に転じたことがわかっている。

野田は、関東平野を貫流する利根川とその分流である江戸川とにはさまれ、水運の便に恵まれ、関東平野は良質の小麦、大豆を豊富に提供してくれたし、徳川幕府は行徳（現在市川市）に塩田開発を進め、しかも、江戸は大消費地として発展を遂げていった。

こうした有利な条件に恵まれた野田の醤油は、江戸で主力となっていた関西もの醤油を次第に駆逐し、銚子産とともに関東風の濃口醤油を王座にのしあげていった。

しかも、野田の河岸を朝に出た高瀬船は夕方には日本橋についたが、利根川を河口から遡らなければならない銚子の船は十日間の航程を必要としたので、この差が決定的となり、幕末には野田の醤油出荷量は銚子の四倍になった。ここで、野田が醤油産業都市としての地位を固めたと言ってよい。

野田の醤油を地場産業としてここまで育ててきたのは、茂木・高梨一族八家の醸造家たちであった。彼らは協調を保ちつつも、製品の質の向上に激しい競争を展開し、江戸末期の元治元年（一八六四）には、茂木佐平治、茂木七郎右衛門、高梨兵左衛門の三家のものが、特に良質と認められ、幕府から「最上醤油」の表示を許されている。「亀甲萬」の商標は、茂木佐平治家即ち、現社長家に伝わったものである。

明治から大正のはじめにかけての日本の産業の発達は、野田における醤油造りにも大きな影響を与えずにはおかなかった。

鉄道の発達は市場規模を著しく拡大し、新しい技術も開発されてメーカーの競争も激しく、採算を度外視した乱売戦の様相を呈し、一族の協調も乱れ勝ちになってきたのである。

このような内部事情からも、また、時勢の進展からみても、集約化が急務となってきたが、親戚の間柄とはいえ、それぞれが永い伝統を持つ造家であり、独自のマークを掲げて販売競争をしている最中だけに、その統合は夢のような話であった。

とくに、従業員はライバル意識が強かっただけに、各家とも話をまとめるのに苦労が多く、なかには合同に最後まで反対したところもあったと言われている。合同の相談が、大正四年に始められながら、最終的な合意までに二年の歳月が費やされたことからも、その間の事情がうかがえる。

合同を促したものは醤油産業をとりまく環境だったが、これを決定的なものにしたのは〝祖先の遺訓〟という見えざる力だったと言える。

茂木、高梨両家の先祖はともども、業界の将来に多難な時が来ることを予想して、「機を見て一族が合同すべきだ」との言葉を残していた。大正六年の一族合同の際に、「大乗的見地に立って、祖先の遺訓に戻ろう」という言葉が、長老茂木七左衛門、高梨兵左衛門らから出ているように、複雑にからみ合っていた八家の利害を超越し、一族の団結をもたらしたものは、〝遺訓〟であった。

こうして、野田醤油株式会社は大正六年十二月七日、資本金七百万円で設立されたのである。

野田争議

生まれたばかりの野田醤油株式会社は、第一次大戦後の反動不況、関東大震災、さらには昭和金融恐慌と続く絶え間のない苦難のなかで、二百余の商標の整理と品質の統一、雇用制度の刷新と労使関係の安定化、工場作業の合理化などを解決していかなければならなかった。

個人経営時代の労使関係は、主人と従業員とが人間的な情宜によって結ばれていた。家族主義的な経営については勿論多くの批判はあるが、主人と従業員が「お家大事」の共通目標を持ち、その人間的な結びつきが、紛争を生み出す余地を与えなかった。

しかし、株式会社への改組は、こうした従来の関係を一変させた。社員は近代的な組織の一つの歯車として労働を提供することになり経営者も個人としてではなく、ボードの決定に則して行動せねばならなくなった。このことは、従業員に不安ととまどいを与え、それが会社に対する不満となって、摩擦を生じていったのである。

こうした労使間の摩擦が、昭和二年九月十六日から翌年の四月二十日までの二百十八日に及ぶ労働争議史上に名をとどめるに至った〝野田争議〟にまで発展したことについては、当時の労働運動を理解しておかねばならない。

大逆事件でその成長の芽を摘まれた日本の労働運動は、第一次世界大戦勃発後、重工業の発展による工場労働者の激増、物価騰貴、デモクラシー思想の浸透などを背景に復活し、大正八年に大日本労働総同盟が発足し、翌九年に、日本で最初のメーデーが行われた。

大正十四年、帝国議会は選挙法を改正し納税額による選挙権の制限を撤廃し、これに基づく第一回の普通選挙を昭和三年に行うことを決めた。労働運動は、この普通選挙で政治的基盤を築くことを目標に、大正末期から最左派の日本共産党および労農党、左派の労農派（山川均派）、中間派の日本労農党、右派の社会民衆党といった四つの流れに分かれて独自の運動を展開したのである。

こうした勢力にとって、野田醤油の労使紛争は格好の運動舞台となり、右派に属する総同盟が精力的に組織化に当った。戦後、同盟系の長老として衆議院議長をつとめた松岡駒吉が、野田を総同盟の金城湯池とすべく乗り込み、その結果、下請をも含めた野田醤油の殆んどの従業員が、総同盟関東同盟会に所属するという見事な組織化が果たされたのである。

昭和二年九月に始まった野田争議は、労働陣営が自己の存在を全国民に認識させ、普通選挙で実績をあげるための前哨戦を意味していた。したがって、容易なことでは収拾できない性格をそなえていた争議である。

そうした意味で、既成政党にとっても、野田争議は関心のマトであったと言える。政友会の幹事長であった森格が、変装して野田の争議団の大会の模様を見に行ったことすらあったと言われている。

しかし、泥沼にはまり込んだような長期戦に、さすが社内でも早期妥結を希望する経営者も出てきたが、常務の茂木佐平治（現社長の父）は飽くまで妥協を排した。

その相談相手になったのが、茂

（次頁へ）

目次

キッコーマンの家訓経営　①
相談室　③
遅刻者の残業　③
掲示板・技能講習会　③
東京の中小企業　④
図書室だより　④
業務報告　④

（前頁より）

木啓三郎現会長（当時飯田勝次）である。

彼は、農村から新規に従業員を募集して、生産・出荷を正常に保つよう努力するとともに、「争議は争議、営業は営業」と、争議参加者の職場復帰に努め、二百十八日に及ぶ争議の間に、工場作業の休止は僅か十日間であったことは彼の活躍に負うところが多かった。

それでも会社は当時の金で二百五十万円の損害を出し、労働組合員の中にも路頭に迷い一家をあげて土地を離れる者や、自殺者まで出たという労働争議が生んだ歴史的な悲劇だった。

産業魂

話は少し戻るが、飯田勝次（茂木啓三郎現会長）が野田醤油株式会社に入社したのは、大正十五年東京商大（現一橋大）を卒業と同時であった。それは、大学の恩師上田貞次郎に「野田でよき労使の慣行を確立してみたら」とすすめられたからだという。

彼は労働運動のよき理解者であると自認して入社してきたのである。ところが、その彼が、労働組合に対し最も強硬な態度をとるに至ったのである。

彼は入社して三ヵ月の間、会社・工場の状況をくまなく調べ、工場の監督権、管理権が完全に蹂躙され、労働組合の勝手な振舞に、会社の秩序が全く失われている実情を知った。

工場に出火があっても、従業員たちは傍観し、消火に協力しようとさえしなかったという。

また、大正十二年の関東大震災のとき、工場の建物や煙突が崩壊し、相当な損害があったが、怪我人は一人も出なかったというので幸いなことだったと思ってよく聞いてみると、その時間にはもう既に工場には誰一人いなかったというのである。

彼は当時を振り返って、「学窓から眺めているのと現実とは、あまりにもかけ離れていた。労働組合を公認し団体協約を結ぶことは理論の上では正しいが、野田醤油の現実にはあてはまらない。一度労働組合をつぶし、体質を一新した労働組合が生まれない限り、会社と労働組合が対等の立場で交渉することは不可能だと判断した。」と語っている。

彼は、労働組合に対し強硬に当たるとともに、茂木家の家訓「規律は厳にして、使用人を愛せよ」を実践していったのである。

それだけではなく、理想的な労使関係を築くための条件を模索していたが、会社経営の基本理念を確立することが急務であると思い至ったのである。

何を目的に会社を経営するのかその目的を労使が認識し、目的達成のための責任を、それぞれの立場で自覚することから出発しなければならない。そうした認識と責任の自覚がある限り、ルールなき闘争には至らないと、彼は確信した。

そして彼は、次のような結論を得たのである。

『会社経営の窮極の目的は「国家の繁栄」と「国民の幸福増進」に寄与することにある。

また、労使間の紐帯は、日本の社会組織の根底が家族制度なのだから、日本の産業もまた「家族主義的精神」が基調とならなければいけない。個人経営時代には主人と従業員との間には家族的な情宜が通っていたが、それが近代化の名のもとに消え去り、労使間に精神的な空白が生じてしまった。これを取り戻さなければならない。

ルールなき階級的私闘は、かかる基本理念に反するものであり、ひいては産業の破壊、国家の衰亡である。飽くまでも人間と人間との互助・相愛の確立、これが経営の根本であって、人間集団である会社経営の基本的理念である。

産業は、単なる利潤追求のためのものではなく、賃金獲得のみの場でもない。企業を通じ社会の福祉に寄与すべき公共の義務を負うもので、この理念を基本として仕事に当たらなければならない。』

そして、このような倫理に生き抜くことを「産業道」と名づけ、「産業道の提唱」と題する文章を会社に提出したのは、大正十五年の末であった。

しかし、会社の幹部は、日々の労働攻勢に追われて、当時、彼の提唱をかえりみる余裕すらなかった。

争議が永びくにつれ、労働組合の抵抗も分断し、経営が正常化の方向に進んでいた昭和三年一月、年頭の挨拶で、常務の茂木佐平治は、彼が提唱した「産業道」に沿った挨拶を行い、従業員を非常に感激させたのである。このことから、彼の提唱が具体的にとりあげられるようになった。

昭和三年四月二十日、争議が解決し、会社の再建を進めるに当たって、初代社長の茂木七郎右衛門は、彼の提唱した「産業道」を「産業魂」とし、その精神を社是と決定したのである。今日、キッコーマンの事務所に「産業魂」の額がかかげられているが、これは初代社長の筆になるものである。

キッコーマンは、野田争議という重症の麻疹（はしか）にかかった。しかし、それは生れて十年目の子供の麻疹であった。第二次大戦以後の労働組合運動で、大人になってから麻疹にかかったため、再起不能になった企業はいくつかある。しかし、キッコーマンはこの大病をきっかけに、体内に持っていた膿を出しきり、見事に体質を一新した。

金融恐慌という苦難の真っ只中で、未曽有といわれている労働争議の辛苦をなめたからこそ、それを克服したとき、一海千里に未来に向って力強いスタートを切ることができたのである。

一蓮托生

茂木啓三郎会長が好んで語る話に、こういうのがある。

寛政元年（一七八九）、茂木七郎右衛門の二代目当主が、讃岐の金刀比羅神社に参籠し、腕香という荒行を行った記録が残されている。これは腕の上膊部を切り裂いて香を詰め、これに火を転じて苦痛に耐えながら願をかけるものである。

七郎右衛門はその腕香で、「家族の健康」、「一族の繁栄」を念じたのは勿論だが、念じた中に「野田の町民と一族とが一蓮托生の関係に立つこと」が記録されている。

茂木啓三郎会長は、「いまでいう地域社会への奉仕、共存共栄ということだが、そうした言葉よりも一蓮托生という言葉のほうが、遥かに迫力が感じられる」と語っている。

勿論、いま言われている企業の社会的責任ということの自覚であったとは言い難いが、野田の醤油づくりが発展をとげるためには、一族の協調と、野田町民との協調とが、極めて重要であると認識した先人は、社会と経済の動きに、卓抜した洞察力をもっていたと言える。

この二代目七郎右衛門は、自邸の一隅に金刀比羅宮の分祠を奉祭し、十二年毎の申年に大祭を行って、野田町民とともに盛大な行事を楽しんだが、この慣行は今日まで引き継がれ、キッコーマンの重要な行事の一つになっている。

文政四年（一八二一）、野田に大火があり、この茂木家は、三代の当主と工場・倉庫を失った。このとき、分家独立したばかりの初代茂木房五郎は、自らの家業を放棄して本家の再興をはかり、また天保七年（一八三六）の大飢饉には家産を投げうって難民の救助に当たった。この恩に報じようと、野田町民は房五郎の死後、本白霊神として祭った。

こうしたことが、町民の造家に対する敬愛の念を深め、町民感情に深い根をおろしていったのであろう。

野田における茂木、高梨両家の一族協調、造家と町民との一蓮托生の思想は、良質の醤油で江戸の市場を制覇しようという企業家の野心のなかから芽生え、はぐくまれてきたものであろう。

勿論、野田が江戸の市場で覇を唱えるためには、関西醤油だけではなく、銚子という大敵とも争わねばならなかった。銚子は関東醤油の先発であり、これに打ち勝つためにも、各造家が結束し、丁度現在の国際政局にみられるアラブ連合のように、まとまった力で対することが必要と考えられたにちがいない。

一族の協調は、明治に入ってもなお保たれ、十九年に、「蓄積して天災に備え、もし天災をこうむる者あればこれを救済して、営業を存続させることが一族の義務である。」と無尽講を組織している。これが今日の株式会社千秋社で、同社が所有管理している清水公園は、桜とつつじの名所として、野田市民に親しまれている。

このように、連綿として受け継がれてきた一族協調の思想があったればこそ、大正六年、一族の合同が成り、野田醤油株式会社が生まれたのであろう。

また、造家と町民との一蓮托生の思想は、野田醤油株式会社からキッコーマン醤油株式会社になった今日に至るまで、やはり連綿として受け継がれてきている。

昭和四十九年十月、千葉県野田市とキッコーマン醤油株式会社との間に、「水道施設の移管に関する覚書」がとりかわされたが、野田市民は、それまで五十二年間に亘って、キッコーマンから上水道の供給を受けてきた。キッコーマンには水道課があって、その職員が水道に関する相談を受け、集金までやってきたのである。

水道だけではない。体育館、武道館、病院に至るまで、市民のものはなく、キッコーマンの経営するものを市民が利用しているのである。前述の清水公園もそうである。

また、市民の足である鉄道も、キッコーマンが営業を始め、のちに東武鉄道に合併されたものだし千葉銀行に吸収された市民の金融機関野田商誘銀行もキッコーマンの経営になるものであった。

野田に市制が布かれたのは昭和二十五年で、まだ若い都市であるが、歴史的に「キッコーマンの野田」として育ってきたのである。日立製作所の日立市、三井鉱山の大牟田市、王子製紙の苫小牧市、宇部興産の宇部市等々、わが国にも多くの企業都市があるが、野田の場合はそのなかでひときわ特異な存在である。

市民と企業とのつながりは、歴史的に他のどこよりも古く、経営者たちは、常に市民との協調に経営のプライオリティーを与えてきた。他の企業都市の多くが、市民と企業との間に、とかくの摩擦を生じてきたなかにあって、野田にはそうしたことが少なかったということは、特筆しておかねばならない。

多角化

野田で三百年余の醤油づくりの伝統を持つ茂木・高梨家には多くの家訓が残されており、それが尊重されてきた。

家訓は、先人が多くの体験を重ねた末に、自ら会得した信条であって、単なる説教ではない。表現も、その背後にある意識も、古風で、体系づけられたものではないが、着実に、合理的に知恵をめぐらしながら利益を追求する一方で町人として或いは商人としての倫理に生きようとする姿勢がある。

例えば、茂木家の家訓に、原料仕入れの鉄則として、「売ってくるときは買っていけ。高値は追うな。決して値切るな」というのがあるが、なんの変哲もないこの言葉は、実に市場原理の核心と、商人の心理をついている。相手が値切ると知れば、最初から高にかしまい。

歴代の町長あるいは市長は、全国の町村長会や市長会で自己紹介するとき、必ず「キッコーマンの野田です」と言ったそうである。千葉県の野田では通りが悪かったのだろう。

多くの地方自治体が、市民病院の運営に膨大な赤字を出し、公共施設の管理費捻出に悩んでいるなかにあって、野田市はその負担をまぬかれてきたのである。教員の給与がすべて地方自治体の負担であった時代、千葉県下の教員は、野田での勤務を志望したと言われている。他に比べ給与水準がかなり高かったからである。それというのも、自治体が本来社会資本にふりむけるべき原資を、経常費にまわすことができたからにほかならない。

かを上乗せして吹っかけてくる。そうすると、最初のうちは値切ることに成功しても、そのうちに高いものをつかむことになってしまう。農作物は豊年続きでもないが凶作続きでもない。それに応じて多く買い、少なく買っていれば、買い値は長い目で見て平均されてくる。このことは、豊作であれば良質のものを豊富に買い、不作のときは悪質のものは買わないということでもある。

事実、今では大豆や小麦のほとんどは海外から買いつけるのであるが、「キッコーマンの原材料の買いつけのタイミングは実にうまい」と商社からほめられているそうである。では、「相場がうまいのか」と言うと、「いや、家訓によるものです。」という答えが返っ

（次頁へ）

（前頁より）

てくる。

真理は真理として、その背後にある意識をリフレッシュしていけば、近代的な経営原則になり得るのである。

キッコーマンの多角化も、家訓「時流に棹さすものは栄え、逆うものは亡ぶ」によるものだと言うトマト製品（デルモンテ）も、マンズワインも、食生活の多様化という〝時流〟に棹さしたものにほかならない。

その意味では、利根コカ・コーラボトリングの経営も、〝コカ・コーラニゼーション〟の時流にそったものである。同社は三十七年に設立、千葉、栃木、茨城の三県を対象に、コカ・コーラやファンタなどのボトリングと販売を行っている。

また、インスタント時代の風潮に合わせ、「万味」が昭和三十四年に売り出され、これが現在のキッコーマン醤油とマンジョウミリンの長所を生かした濃縮つゆ「めんみ」と「そばつゆ信濃」につながってくる。

胃腸薬までつくっていると聞けば驚く人も多いに違いない。昭和二十八年、キッコーマン中央研究所がコウジ菌からタンパク分解酵素を発見した。（従来、胃腸薬に使われてきたタンパク分解酵素はブタの胃からとるペプシンで、ほとんど輸入に仰いでいた。）当時技術担当常務だった茂木啓三郎現会長は新酵素をモルシンと命名しこの工業化を進め、昭和三十六年盛進製薬を設立し生産販売に乗り出し、現在では九五％が医家向けに販売されるとともに、六十社に及ぶ製薬会社がこれを総合胃腸薬に配合している。

多角化の一環としてとりあげようとしながら、やめてしまったものも多い。

ペニシリンを手がけようとして製造設備までつくったことがあるが、ペニシリン注射によるショック死事故に「そんなものはやめたほうがよい」との茂木啓三郎現会長の判断で、せっかくの計画も中止してしまった。

ビールもその一つである。宝酒造がビール進出を決行する以前のことで、そのために技術者をドイツのミュンヘンにあるビール醸造試験所に派遣したこともある。昭和三十年頃のことであるが、役員会はOKを与えなかった。家訓の「新たに業を起こさんとするときは宜しく同族と相謀り、必ず独断を以って着手すること勿れ。損失なきは利益の最大なるものと知るべし」、「大事は独断すべからず衆とともに論ずべし。衆意を容るるは、衆をして進んで事に当らしむるの道なり」に従ったまでと言う。

また、味噌と清酒は業界協調の考えから、自主的に生産を中止している。キッコーマンのブランドの強さと、醸造技術をもってすれば、楽勝できた筈の分野なのにである。

味噌は戦前からのもので〝誉みそ〟のブランドで売られていた。また、清酒は戦後になってからだが、〝菊華〟の商品名で、清酒のメッカともいうべき灘に工場をつくって生産していた。

それを、なぜやめたのか。

味噌のメーカーは全国各地にあって、それぞれ手前味噌を誇示しているが、厳密な意味で、ナショナル・ブランドと呼べるものはなく、言いかえれば、零細企業がほとんどだということである。清酒も同じことで、灘、伏見をはじめ全国各地にメーカーが散在していて、証券取引所に上場しているメーカーはわずかに数社に過ぎないということからもわかるように、大部分が零細経営で、父祖伝来の家業を継いでいる。

このような業界に、強大なキッコーマンが乗り込み、デルモンテやマンズワインで見せたようなセールス・キャンペーンを展開すれば、結果は、零細企業から敗北者が続出することは目に見えているからである。

茂木啓三郎会長は、「味噌、清酒をやめてしまったのは、協調を貴ぶキッコーマンのモットーを尊重したからだ。爛熟成長した過剰生産業界に、むりやり入り込むのは協調精神に反する。」と撤退の理由を語るとともに、それは、家訓「競争は進歩の要因なれども、極端にして悖理なる競争は之を避け衆と共に栄えむことを努めよ」、「一額に汗して得たるものに非されば、真の所得に非ず、投機はもとより酔風美俗に反し、または、他の弱みに乗ずるが如き事業は、之をなすこと勿れ」によるものだと言う。

昭和四十四年、カゴメがトマジュースのスス事件を起こしたとき、営業マンは「安全なデルモンテ・ブランドを掲げて、ライバルと差をつけよう」と主張したが、茂木七左衛門はこれを制し、「ひとの弱味に乗ずる如きは、われわれのとるべき態度でない」と取り上げなかった。寡占ブランドを追撃する立場としては、またとないチャンスともいうべきだが、それを敢えて制するということはなかなかできないことである。キッコーマンは激しく挑戦はするが、決して家訓の協調精神は忘れていない。

キッコーマンの多角化は、本業が余りうまくいかない新しい分野に飛び込もうというのでもなく、ましてや、儲かるものならなんでもというのでもない。人、物、金、技術、情報といった経営資源を洗い直し、今の仕事を、より成長性のあるものにする余地がないか、そのことを考えることから出発している。そして、キッコーマンの多角化は、一口に言えば〝堅実で粘り強い〟ということだ。自然界で最も堅牢な構築物はハチの巣であると言われている。ハチは一族の増加につれて、あの六角形の家を上下左右にひとつ、またひとつと積み重ねて巣を拡大していく。キッコーマンの多角化も、六角形の〝亀甲〟の堅実な積み重ねにある、と茂木啓三郎会長は言う。

ロマンの香り

「一門すべからく和を以って貴しとなすべし」は、大正十五年三月、野田醤油株式会社が、一族の祖先が垂れた訓戒を整理し、十七条からなる家憲を制定したその第一条であるが、一門の当主たちは言うに及ばず、その夫人たちにも徹底していて、家憲制定以来今日に至るまで、毎月一回、夫人たちの集いが続けられている。

この集いは、ただの親睦会だけには終っていない。一門のいろいろな行事の裏方としての相談は勿論であるが、この夫人たちのめがねにかなわなければ、たとえ現社長の長男であっても、次期社長にはなれないという。人格、素行、その他が彼女たちの間で検討されるのである。したがって、キッコーマンの社長は、一族の中から選ばれるが、必ずしも世襲ではないのである。

家憲に、「徳は本なり、財は末なり。本末を誤ること勿れ。貧富に依って人を上下することは最も戒むべきことなり」とある。

「財は末なり」とするのは、事業にとっていかにも矛盾しているようであるが、これは、何代にもわたる事業の経験を通じて、財を築くには「徳」が前提になることをわきまえたからであろう。夫人たちの選定基準もわかるような気がする。

大正六年の一族合同で野田醤油株式会社が発足したとき、当然のことながら商標をどうするかの問題が生じた。当時、生産量の最も多かったのは茂木七郎右衛門の「キハク」で、本家の茂木七左衛門の「クシガタ」と、いずれかを選ぶのが順当と考えられていた。しかし、八家ノ当主たちは、「キッコーマン」を選んだのである。その理由は、品質が最もすぐれていたからである。

茂木啓三郎会長は「モロミを検査するときは、自然に頭が下がる」という。そして、「コウジ菌は、単に生命を持っているだけではなく、神である。人がこの微生物を使うのではなく、人が菌に奉仕し、そのおこぼれを頂戴するという精神に徹することこそ、醤油作りの理念だ」と語っている。

社長選びといい、商標選びといい、また、モロミの話といい、こうした事業に対する心が、三百年間もキッコーマンに流れてきたのである。いや、そういう心があったればこそ、三百年も続いてきたのである。

キッコーマンは、家訓に従って愚直なまでに自己にきびしい。あくまでもきびしい。しかし、自己以外に対してはきわめて寛容なところがある。

茂木啓三郎会長の話を聞き終って感じるものは、真に強い男だけがただよわせているロマンの香りで、これは記者のみの感じではないと思う。（文責在記者）

相談室

遅刻者の残業

問　当社では従業員が遅刻した場合、その日に残業をしたときは残業時間から遅刻した時間を差引いています。つまり、残業を二時間しても、その日に一時間遅刻しておれば、残業手当は一時間分しか支給していません。これでよいものでしょうか。

答　労基法第三二条第一項は、「使用者は、労働者に、休憩時間を除き一日について八時間、一週間について四八時間を超えて、労働させてはならない。」と規定しています。

この制度を超えて労働させるためには、労基法第三六条の規定により、労働組合または労働者の過半数を代表する者と書面による協定をし、これを所轄労基署長に届出るとともに、労働契約、就業規則または労働協約中に、時間外労働を命ずることがある旨の定めをする必要があります。そして、時間外労働をさせた場合には、その時間について、通常の労働時間または労働日の賃金の二割五分以上の率で計算した割増賃金を支払わなければなりません（労基法第三七条）。

このように、労基法第三二条第一項が制限しているのは、一日八時間を超える労働であって、その日の労働時間が実際に八時間を超えるかどうかが問題であって、割増賃金の支給も、遅刻した・しないに関係なく、その日の労働時間が八時間を超えた場合に支払えばよいのです。

ご質問にある「遅刻した場合、その日に残業をしたときは、残業時間から遅刻した時間を差引く」というのも、結局同じことで、法律上は差支えありません。ただ、就業規則等にかかる取扱いをする旨の定めをしておいた方がベターでしょう。勿論、遅刻した日以外の日の残業時間から遅刻時間を差引くことはできません。

※　※　※

問　当社では、出勤を奨励するため、皆勤手当と精勤手当の各制度があります。

このうち、皆勤手当は、欠勤一日あるいは遅刻・早退一回でも支給されないことになっています。

そのため、遅刻した当日に遅刻分について残業した場合にも、遅刻は遅刻として取扱い、皆勤手当は支給していません。

ところが、従業員の一部から、「遅刻した日に、遅刻分だけ残業すれば、結局その日は八時間労働したことになるのだから、皆勤手当を支給すべきだ。もし遅刻として取扱うならば、残業分だけの残業手当を支給すべきではないか」という申出がありました。当社の取扱いは間違いでしょうか。

答　この問題は、遅刻時間に相当する時間だけ残業しても、その日の労働時間が八時間を超えない場合には、割増賃金を払う必要はありませんが、このことは、所定の始業時刻に遅刻したという事実までも消滅させてしまうものではなく、この問題については、結局皆勤手当制度を貴社においてどのように設定するか、という問題に帰着します。

つまり、たとい遅刻しても、その日に残業して結果的に八時間働けば遅刻を不問にするか、やはり遅刻は遅刻として皆勤手当の支給に影響させるか、言葉をかえて言えば、所定労働日に毎日出勤して八時間働く（遅刻したかどうかは問わない）ことを支給条件にするか、毎日所定の始業時刻に出勤し終業時刻まで働くことを支給条件にするかによって異なるわけです。前者の場合は遅刻をしてもその分だけ残業すれば皆勤手当を支給すべきであり、後者の場合は支給する必要がないことになります。

掲示板

技能講習会

「職場の電気知識」（機械工）
実施日時＝十一月五日～九日（七回）、午後六時から。
実施場所＝都立大田高等職業訓練校（大田区羽田三ノ四ノ三〇、電話七四四局一二八〇）。
受講対象者＝機械工。
定員＝四十五名。
受講料＝一、〇〇〇円
申込受付＝十月二十五日から、定員になり次第締切。
申込場所＝実施場所に同じ。
問合先＝同右。

「ガス溶接」（技能講習修了証交付）
実施日時＝十月二十五日～三十日（五回）、午後六時から。
実施場所＝都立品川高等職業訓

（次頁へ）

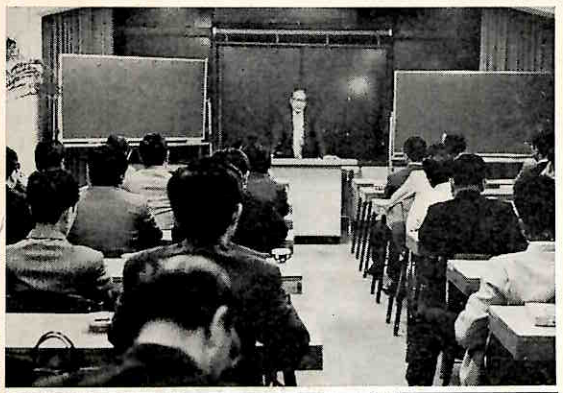
（前頁より）

練校（品川区東品川三ノ三一ノ一六、電話四七二局三四一一）。
定員＝四十五名。
受講料＝一、〇〇〇円
申込受付＝十月十四日から、定員になり次第締切。
申込場所＝実施場所に同じ。
問合先＝同右。

「半導体技術」
実施日時＝十一月八日～十七日（五回）、午後六時から。
実施場所＝都立荏原高等職業訓練校（品川区中延六ノ八ノ八、電話七八三局八二〇一）。
定員＝四十五名。
受講料＝一、〇〇〇円
申込受付＝十月十二日から、定員になり次第締切。
申込場所＝実施場所に同じ。
問合先＝同右。

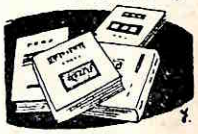
東京の中小企業
毎週日曜日午前十時から、東京都経済局提供、東京都中小企業団体中央会企画で、「東京の中小企業」が、東京十二チャンネルで放映されていますが、その番組予定は左の通りです。ぜひご覧下さい。

十月三日＝話題と展望（中小企業関連ニュース解説と予定行事など）。
十月十日＝自己資本経営への道
十月十七日＝産業レポート「どうなる自動車整備業」。
十月二十四日＝変わる専門店。
十月三十一日＝お尋ねに答えて（中小企業経営上の問題全般について中小企業者、視聴者からの質問に答える）。
十一月七日＝話題と展望。
十一月十四日＝年末金融の手びき。
十一月二十一日＝小さなファッション。
十一月二十八日＝成功した事業転換。
十二月五日＝話題と展望。
十二月十二日＝コンビニエンス・ストアの新局面。
十二月十九日＝産業レポート「労働集約型産業と新近促」。
十二月二十六日＝システム化決定版。



「経営者の役割と責務」渡辺栄治氏（青年部会）

図書室だより



左記の図書が新しく入りましたのでお知らせします。
事務所の書棚にありますので自由にご覧下さい。貸出可。

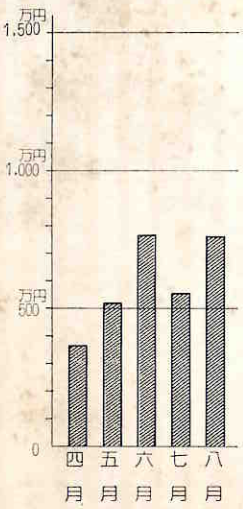
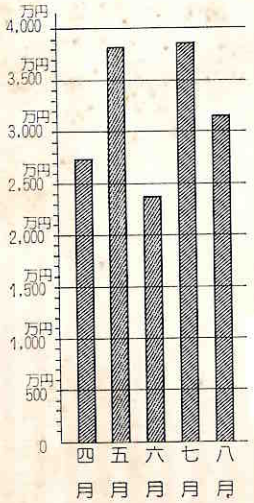
記

「労政時報」
最近の退職金制度、出張・転勤旅費の最新実態、その他。
労務行政研究所編

「春季賃上要求妥結状況最終報」（管内各社平均賃金等）
東京都品川労政事務所編

業務報告

七月商業手形割引取扱高
三八、七七〇、六四五円
盆運転資金融資取扱高
八、九〇〇、〇〇〇円
八月商業手形割引取扱高
三一、五六三、三五三円
七月共同購入業務取扱高
五、四九二、四五五円
八月共同購入業務取扱高
七、六八〇、八三四円

七月七日　労働基準法に基づく巡回健康診断実施
七月七日　定例経営サロン（青年部会、於オグラ）
七月八日　労働基準法に基づく巡回健康診断実施
七月九日　東京都中小企業団体中央会並びに東京都中小企業経営者協会共催による夏季経営セミナーについて通知。
大田区中小企業従業員家族向福祉対策「鹿島ハイツ夏季施設」の空室について通知。
七月九日　労働基準法に基づく巡回健康診断実施
七月十三日　講演会（青年部会）
テーマ　「経営建て直しの道」
講　師　東洋製鋼㈱社長　大山　梅雄　氏
工場見学並びに講演会
見学工場　キッコーマン醤油株式会社
講　演　会
「家訓経営と労務管理」
キッコーマン醤油株式会社
会長　茂木　啓三郎　氏
七月二十三日　懇談懇親会（青年部会）
奥日光「南間ホテル」で開催。
八月三日　技術指導講習会
テーマ　「図面の見方」
講　師　都立羽田工業高校
教諭　大塚　正利　氏
八月四日　技術指導講習会（「図面の見方」第二日）
八月四日　定例経営サロン（青年部会）
主な話題
1、後継者問題について。
2、従業員の愛社意識について
3、求人に関する行政の在り方について
4、従業員の平均年令について
5、若年層の定着について
6、仕事の見通しと受註単価について
八月五日　技術指導講習会（「図面の見方」第三日）
八月五日　短期技能講習会「工程管理（大田高等職訓主催）」、「エアコンの各種線図（品川高等職訓主催）」、「アーク溶接（荏原高等職訓主催）」について通知。
八月九日　技術指導講習会（「図面の見方」、第四日）
八月十日　技術指導講習会（「図面の見方」、第五日）
八月十一日　技術指導講習会
テーマ　「切削加工」
講　師　都立羽田工業高校
教諭　大元　央　氏
八月十二日　技術指導講習会（「切削加工」、第二日）
八月十三日　技術指導講習会（「切削加工」、第三日）
八月十六日　技術指導講習会（「切削加工」、第四日）
八月十七日　技術指導講習会（「切削加工」、第五日）
八月十九日　夏季経営セミナー
テーマ　「揺れ動く政局の行方」
講　師　政治評論家　麻生　良方　氏
八月二十日　夏季経営セミナー（第二日）
テーマ　「転換期における賃金の考え方」
講　師　横浜国立大学教授　神代　和欣　氏
八月二十一日　夏季経営セミナー（第三日）
テーマ　「管理者が果たすべき機能と責任」
講　師　総合経営教育研究所長　鎌田　勝　氏
テーマ　「景気好転は実現するのか」
講　師　経済評論家　下村　治　氏
八月二十八日　納涼麻雀大会
入賞者左の通り。
優　勝　関屋（知康）氏（関屋窯）
準優勝　富田氏（日伸製作所）
三　位　加藤（博）氏（サカエリュウ電業）
飛　賞　古川氏（古川機械）
込堂氏（日本鉱油）
忠山氏（日本鉱油）
BB賞　関屋（知一）氏（関屋窯炉工業）
敢斗賞　加藤（隆明）氏（サカエリュウ）
敢斗賞　赤井（弘志）氏（赤井製作）
敢斗賞　小峠氏（ナショナルベンディング）
敢斗賞　天野氏（愛国鍛工所）
敢斗賞　石森氏（東電舎）
敢斗賞　赤井（敏）氏（赤井製作所）
敢斗賞　蛭田氏（蛭田電機）
敢斗賞　大久保氏（日本鉱油）
敢斗賞　中村氏（日産電機）

石もち釣大会