少数精鋭主義ですね。今まで十人でやってたのを五人でやる、それだけの教育をしていく、そのためには現在の日本の労働条件の考え方を変えていくことだと思います。一つは学歴偏重、一つは年功序列ですね。しかし企業の競争というのは学歴でもなければ年功でもない。その人の成績が競争だから、古い考え方は変えなければならない。

しかし労働力不足は事実ですから、中小企業とか大企業にとっても不可抗力なのですね。

―― それと伝統ある専門店ですか、まあ個性をもった商品を扱う店は残っていっていいと思うんですよ。現状を特別に近代化、合理化して、出来ないことをやる必要はないんですね。そういう店は個性をいかしながらその地方地方にあっていいと思いますが、例外を除いてやはり安定した経営基盤を確立するために力を出しあわせる必要があるので、県も鉄工団地を造成し成果をあげつつありますが、同業種が集って団地造成をいたしますと、いわゆる独身寮にしても共同施設をもつことができる。そのような大企業に対抗できるような共同施設を作れば、それなりの労力が集ってくるわけですね。そこでこの際、三ちゃん商売でいくか大企業と対抗していくか、いずれかハッキリ分れる必要があるような気もいたしますね。

宮田 この間、職業安定所に行ったんですが、今年は非常に県内の希望者が多い、これは天草の大矢野中学ですが、ここは約五百人ぐらい、毎年就職者が出るそうです。今まで県内就職は二割しかなかったのですが、それが今年は半分をこえているんですね。これは県内に企業を誘致したからだろうと思うんですが、そこで私たちは考えるのですが、大企業の労働者が単に県内にとどまるということではなくて、いわゆる、われわれの対策になるような、まあ中小零細企業というような雇用というのはまだまだ困難性があるということなんですね。

ですから今、私が商店主にいっているのは、新しく入れることは非常にむつかしいから、ある定着性をもたせる、それによって、従業員の技術向上もできるし、また店に対する愛着もますというようなことですね。

宇土市の場合、私がみるところでは、熊本あるいは八代あたりと較差がだんだん縮まってきたということですね。そのために商店がある程度圧迫されてきつつある。そこのところは経営者にとってむつかしい問題と思うんですけども、それだけになお、新しい人を得る場合には、較差を縮めた作業をしなければならんということで、どうせ不足しているなら、やはり長く勤めさせて、技術も向上させて、自分の気心も知りあって、店に非常に貢献しうる人をとどめておく。それ以外にはないだろうということを私は盛んにいっているわけですがね。とにかく深刻なんですよ。

自信に満ちて店員教育を！

片岡 この間ね。あるお店でね、管理者が支店とかなんとか合わせて、八人ほどおられたんですがね。そこできょうは管理者の月例の研究会をやるから是非話にきてくれということで行ったんですが、その時一番問題になりましたのは、自分の部下というものをどうして掌握していくかという問題ですね。ちょっといいかたが悪かったり、なんかすると、すぐ辞めるというわけなんですね。どういうふうにしたらよいかということが問題になったんですけどね。一応、全般的にいえることじゃないかと思いますけども、職をかわること、あるいは、いい口があると、そっちへかわっていくということは、もう平気なようになっていますからね。労務の問題でも、せっかく、自分のところに採用したんだから、これをはれもんに触れるような気持ちで、雇用主が大事がるという点に、私は逆効果になっていく気がするんですよね。で、やはり、店員教育といいますか、これがやはり、定着性の上からいって、あるいは従業員を確保する上からいってもですね、大事なことではないかと思うんですね。そういう面で、がっちりしているというお店があるわけですが、そういうところでは、例えば毎年四月頃には京阪神地方に大勢でていくわけですが、ま、半年ぐらいの間にはぼろぼろ帰ってくるわけですね。三割から極端な時には四割ぐらい帰ってくるんじゃないですかね。そういう実情ですが、よその地方の実情はしりませんけど、そういう人たちを採用するわけなんですね。そういう場合に履歴書でも貰って、どこに就職したいかと聞くと、○○商店にできるならば行きたいというんです。決してそこは、ルーズなお店ではなくて、かえってしめるべきところは、きちっとしめるし、厳重なお店なんですよね。ところが、それが、もちろん長年の信用、信頼があるからでしょうがね、やはり、これは従業員にピシッとしてですね、これは従業員としての大事な問題だという場合には、従業員の自覚にうったえた、けじめをつけて教育をしていくという態度でないと、あべこべにあんまり従業員が容易に手にはいらんからといって、はいった人を甘やかしてしまうと、本人のためにも良くないし、また、いつも、それに苦労していかなきゃならんようなことが多いと思いますね。そういう点も、やっぱり経営主として考えていかなきゃならんことではないかと思うんですがね。

近代人の三楽主義とは

島村 私は、もっと根本的な問題があると思いますね。というのは、われわれの若い時、ま、戦争前は、一つの道徳でもってしばられたですね。長いことじゃならんとか、義理とか人情とか。ところが、この頃の人たちの定着するというのには、三つの条件がある。一つは、将来を安楽に暮せるような事業なり、仕事なり、お店でなきゃいけないということ。それから現在の仕事は気楽な仕事でなきゃいけないということですね。むづかしい仕事ではいけないと、軌道に乗った気楽な仕事じゃないといけない。そして毎日は娯楽がいるというわけなんですね。結局、安楽と気楽と娯楽と、私はこれを近代人の三楽主義と、ま、焼酎みたいな名前ですが（笑い）三楽主義といっているんですがね、中小企業にもですね、あるいは家庭にも、そういうような三つのものが備わらなきゃ定着性もない。

したがって中小企業は、中小企業なりに、その気持ちをかなえてやる、組織といいますか制度といいますか、そういったものが、私は必要だろうと思いますね。で、いたずらに住みよいところを作ってやらなきゃ、その上で、いまの話のように締めるべきところは締めると、そういうような使うとか、使われるということでなしに、中小企業も、そういうような考え方、根本的な近代人の考え方をこの際……。

―― そうですね。現代的な感覚に合った雇用の仕方といいますか。そのためには、店にも相当の力がいりますし、経営者の頭の切りかえもいるわけですね。務管理は、企業の盛衰に直接影響を与える重要なことですね。

宮田 私、宇土からくる時に、ある店の自家用車に乗ってきたんですが、そこが、最近長く勤めていた人がやめたわけですがね。いろいろ事情を聞いてみると、やはり、使用人という頭が、まだ残っているんですね。月給を払って使っているという考え方ですね。そのために、主人なり奥さんが機嫌のいい時はうまくいくけれども、機嫌がちょっと悪くなると、いわゆる自分の使用人だという頭でガミガミやるもんだから、そこに居辛らくなるということなんですね。私が考えることは、給料というものは多い方がいいわけですけれども、そんなにたくさん貰おうという気持よりも、むしろ、今、島村さんのおっしゃった居心地のいいということね。この問題が大きなウエイトを占めやせんかと思うんですよね。ある企業で、一つのシステムができて、退職金やいろいろの面も全部管理しているということは一つの条件でしょうけれども……

―― そうですね。

宮田 その日その日の、自分の仕事をする楽しさというか、そういうものを植えつけるムードというものは非常に必要じ

技術開発をモットーに

宇土市・西田鉄工K.Kの場合

西田鉄工は、河川の自動堰をはじめ、干拓地や溜池、用水路の排水樋門の設計製作から、施行まで行なう、いわゆる水門の一貫メーカー。社員は六十七人。

モットーは、優秀な技術の開発と、納品の完全な性能発揮。それだけに、利益のほとんどは、設備や研究費につぎ込まれている。

入社一年目、社員はまず現場勤務だ。ここで河川の勾配など、実際に即した設計施行を、じかに体得させようという狙いである。

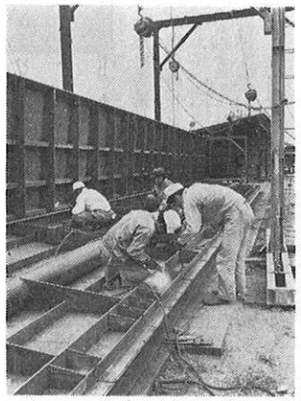
メーカーだけに、技術開発それ自体が仕事ともいえる。技術研究会は毎日のように行なわれる。機械や製缶など製作部門ごとに、組長がテーマを提示、徹底した討論、検討が行なわれる仕組み。

高校卒が大学へ、あるいは中学卒が高校へ行って、さらに勉強をという社員には、社内奨学制度補助金が設けられ、融資金が会社から出されている。

こういった技術開発への意欲的な成果は、出願中のものを含めて十二件という、特許や実用新案の数にもあらわれ、こと水門に関しては、大企業にも負けないという、社員の誇りにもつながっている。

設備の面でも、設備近代化資金を導入して、労働生産性を高めるなど、飛躍への基礎固めは着々と進行中。

現在、九州での市場占有率も遂次上昇。全国にまで販路を広げたいと意欲満々だ。



もっと計数に強くなろう

野口哲
（荒尾商工会議所経営指導員）

最近行なわれた商業実態基本調査をはじめ、中小企業施策の基礎となるいろいろな統計が毎年のように実施されているが、中小企業者、とりわけ零細企業の人たちに言わすれば〝全く厄介なもの〟らしい。

このことは、小規模事業者がいかに非計数的であり、また閉鎖的であるかを単的に物語っているのであるが、数多くの調査項目を記入しなければならないということは、経営上には沢山の幅広い問題がいかに多く、そして中小企業の施策がいかに困難なものであるかを表わしているといえるであろう。

国や県においては、中小企業に対して「経営管理の合理化、近代化」や「技術の向上」を中核とした指導事業を実施し、中小企業の規模の適正化と生産性の向上をはかるよう努めているわけであるが、依然として小規模事業者は、低生産性から脱却し得ず、経済環境の急激な変化に対応することができない状態にある。

これを克服するためには、経営者が常に自己の経営とその属する産業の現状および将来の姿を適確に把握し、予測し得る態勢を計数的に整えておかなければならないと思うのである。

そうすれば、どんな調査があっても苦にならず、すみやかに適切な診断、指導を受けられ、変動する経済的社会的諸情勢に対処する弾力的経営を行ない得るわけで、企業経営者の計数管理による自己経営実態の把握を望んでやまない。