

1957

# 中小企業における 労務管理好事例集

—主として年少労働者を対象として—

労働省婦人少年局







中小企業における

# 労務管理好事例集

——主として年少労働者を対象として——

女性労働協会に寄贈

労働省婦人少年局



## まえがき

年少労働者の保護福祉の増進を考えるにあたって、中小企業の労務管理を改善指導することは現在最も必要な措置であり、一面、企業自体にとつても労働の生産性向上をはかる上に不可欠な要件です。

しかしながら、中小企業の労務管理を改善するにあたっては、その事業の実態が千種万別であり、また大企業とは自ら異つた環境条件をもつもので、画一的な尺度を示すことは、実態に則したものといいがたく、指導改善上多くの困難が感ぜられているところであります。

この事例集はこのような見地から編集されたものでありますが、中小企業の現状にあつては、労務管理特に年少労働者を中心とした好事例を蒐集することは非常に困難であり、収めた事例の多くは好事例の実態を備えていない状況であります。

しかしこの事例にみられる、夜間通学生に対する措置、採用基準の設定、孤児の採用、色彩管理、技能者養成の実施等は、中小企業における労務管理の方向、その含

んでいる問題についての多くの示唆を示していることができます。

編集にあたっては、事例の前に、労務管理の要点を示して事例をみるための参考としました。

昭和三十三年九月

労働省婦人少年局

目次

A 年少労働者と労務管理

——事例検討の指針——

B 事例集

.....



## A 年少労働者と労働管理

— 事例検討の指針 —

- 一 年少労働者の労務管理
- 二 中小企業における労務管理の特色と問題点
- 三 労務管理の項目別観察



## 一 年少労働者の勞務管理

年少労働者の勞務管理をとりあげるにあつて、その中心となるのは、職場における指導の仕方、統率の仕方、平たくいえば扱い方に関する問題であります。

古い徒弟制的な訓練方法で指導をうけた職人層が中心となつてゐる中小企業において、民主主義の教育をうけた年少労働者が最も抵抗を感じるのは、人格を無視したような扱い方であるといえます。最近、産業における人間關係の管理がとりあげられるのは、近代における大規模な工業生産の發展と普及に伴う技術並びに人間組織の形式的な合理化、能率主義の徹底、経営者と労働者の人間的なつながりの消滅等に基づく、労働者の個性發揮の機会の喪失、人間性の喪失、自動機械化への傾向等が労働者の生産に対する積極的意欲の減退となつて表われ、人間性の尊重を基調とした勞務管理の必要性が気づかれたためであります。人間關係管理のこのような経過は、中小企業の当面の主題は機械設備の合理化、作業運営の技術的合理化であつて、人間關係管理はむしろその後の問題であるかの感をいだかせます。又、中小企業の家族的な管理の現状は人間關係的に最も好ましいものの如き錯覚におちいられます。しかし、中小企業の実態を仔細に観察し、年少労働者の要望をきいてみると、前述のような命令服従的管理が年少者の作業意欲を大いに阻害しているのであつて、近代的大企業におけるとは

別の意味において、人間関係の改善が必要とされます。

労務管理の仕方は何よりもその前提として労働者に信頼されるものでなくてはなりません。そのためには、賃金計算、昇進昇給、更には経理状況に至るまで労働者に周知させ、疑問や不安、不満を与えないことが必要であります。また自分の発言がとりあげられ、自分の仕事の正当な評価がなされる管理でなくてはなりません。これらのことを取りまとめていえば、労働者の基本的人格の尊重ということになります。

このような管理は民主的な方法によつて達成されます。

すなわち、従業員に意見発表の場をもてるようにする。年少者にもある程度の責任をあたえ才能發揮の場があること。上下の意思疎通が円滑に行われる等のことです。

中小企業に働く年少労働者の労務管理を考えるにあつては雇用から余暇生活の指導に至るまでこのような人間関係的な見地に立つての管理が必要とされます。

## 二 中小企業における労務管理の特色と問題点

### 1 管理方法にみられる特色と問題点

中小企業の労務管理は、一般に事業経営主の性格をそのきまま表わしているといわれますが、この事

例を通じてみると、科學的管理方法の導入に熱心なものと、家族主義的な管理を行うものとに大別することができます。

## Ⅰ 科學的管理の導入にみられる特色と問題

科學的管理、あるいは勞務管理の近代化といふことの内容を一言にしておおえば、從來の徒弟制的管理を改め、それに代るに合理的な管理方法を導入しようとする態度という程の意味です。適性検査、TWI、人事考課、色採管理、賃金制度等々の採用、合理化による勞務管理の改善を意図する中小企業は、勞務管理近代化のかけ声とに漸増しております。

ただし、これらの管理諸方式を中小企業が取り入れるに際しては、種々の困難が伴います。社会経済的要因はその大なるものですが、企業内部の問題としても、従業員構成からくる問題、古い職人層はこのような管理方法についてゆけない。機械設備の老朽化しているために勘やコツが大きな比重をもつ、等の事情は科學的管理の導入を困難にしています。さらに他のもう一点は、これらの管理諸方式は、大企業において研究実施されたものであつて、必ずしも中小企業にそのまま適用し難いものがあることです。作業の標準化、定型化が行われていないこと、作業組織が整備されていないこと、等中小企業の実態についてみればこの間の事情は容易にうなづかれます。したがつて、中小企業でこれらの困難を克服し、自己の工場に適用するような方法でかかる管理を導入している場合には、その実態は参考として大きな価値あるものといえます。

全般的にみれば、大企業の系列工場、専属下請工場にこのような管理諸方式の導入がみられるのは、このような困難性に由来するものとみられます。大企業とそのような関係にないものであつても、何等かの特殊関係があるものにもこの傾向がみられます。

### □ 家族的管理にみられる特色と問題

中小企業において最も一般的にみられるのが、この家族的な管理であります。採用が縁故によるものが多い。事業主自体が労働に従事する等の現象は、中小企業において家族的管理を容易に発生しやすいものとしています。事実、この管理における人的結合の強さは作業運営をより円滑にし、住込の年少労働者のような場合には、好ましい効果をあげ得る場合が予想されます。

しかしここで注意しなくてはならないのは、家族的管理なるものが一方的恩恵感情に連なっている場合であり、労働条件の低位なのをカバーするための管理である場合があります。そのような場合には、表面とはうらはらに年少労働者の意見は抑圧され、作業意欲は低下します。

家族的管理においては年少労働者の発言が自由でありそれが取りあげられるかどうかという点に一つの目安があります。

## 2 管理内容からみた特色と問題点

労務管理の重点がどこにあるかという見地からの特色をみると、教育訓練型のものと、福利厚生型

のものとは大きく分けられます。

#### イ 教育訓練を重点とするもの

教育訓練を重点とする管理は、作業内容が熟練度を要求するもの、作業の定型化が困難なものに多く、特異な例としては、作業は単純であるが、従業員の入替が多いので早期習熟を図るというものもあります。

教育訓練型の労務管理においては、作業組織の整備が前提であり、作業組織が整備されていないと養成見習工の受入れができず、せつかくの技術が生かされないことがあります。また、教育訓練に併行して人間関係についての顧慮がなされないと作業志気に影響するということも考えなくてはなりません。

#### ロ 福利厚生を重点とするもの

作業の標準化が行われているような職場では、作業環境の整備、従業員の共済活動、レクリエーション設備等に重点がおかれる場合が多くみられます。

福利厚生に関する管理が注意を要する点は、その運営に従業員の意見が十分反映されることで、事業経営主の一方的見解でこれを行つた場合には、殆んど利用者がいないという結果になることがあります。

### 三 労務管理の項目別観察

#### 1 雇用配置

労働者数五〇人未満というような中小企業では、採用後に適性を見極めて配置替えるということとは非常に困難で、それだけに採用選考時における適材選定ということの重要性が強調されるわけであり  
ます。

適材選定の第一要件は職務分析の整備と、それに併行した選考方法の合理化であります。採用を予定する作業について、その作業の内容を細かく分析検討し、それに基いて作業環境、監督者、業務上の特徴を検討し、必要とする知能や適性、容姿や性質、健康や体力を定めて採用を決定することが、年少労働者を不要な不平不満、動揺から避けさせる途です。志望者の選考方法としては従来から履歴書、面接、筆記、体格検査等による方法が行われていますが、多くの志望者の中からより簡易に適性を選考する方法として各種の適性検査方法があります。もちろん企業の実情によつてはこれらの方法が適さない場合もありますが、全般的にいつてこの実施状況は労務管理合理化の一つの指標とみることが出来ます。

事例における雇用配置の項目をみると、採用時の入職教育に関して記したものが多く、検討の対象

となるものは少いが、それらについてみると選考に録取、面接、筆記試験などの経験的な方法を行っているものが大多数で、職務の内容に従つて適性検査を組織的に行つていゝものはみられません。

事例のうちにクレベリン適性検査を行つていゝものが一つ、選考委員会等で採否を検討するものが二、三みられ、それぞれ効果をあげていゝのは参考とされます。

配膳については主として職場の人的構成、作業組織に関する問題として把握されます。したがつて配置の重要性は、作業指導、人間関係との関連の上で理解されます。

## 2 教育 訓練

企業における教育訓練は、技能者養成と監督者訓練及び入職教育に大別され、更に広い意味では人格教育がこれに加わります。そのうちで特に年少労働者に関連のあるものは技能者養成及び入職教育であります。

技能者養成を技能者養成規程に従つて行う場合、資金、会場、講師等に困難が認められますが、共同養成に参加しているような事業場では多くの効果があがつていゝことを認めることができます。採用直後の入職教育は各事業場ともそれぞれの方法によつて行つていゝますが、依然として見習式のものが多い中であつて、作業シートを作成し、標準動作を定めていゝものがみられます。

TWI方式による訓練をうけた事業場もありますが、これらの事業場では職場内部にこの方法をい

かに適合せしめるかの点に問題があります。

人格教養面の指導の中には行過ぎと思われるものもあつて全面的には受入れ難いものがあります。

年少労働者の教養の面では定時制高校への通学を推奨している事業場がみられますが、これらは中小企業におけるいわゆる職人気質からの脱皮による、企業運営の合理化が意図されているものとみることができます。

### 3 人事管理

人事管理の中心は異動、昇進であります。異動昇進の管理の方法は、人事記録の整備と、人事考課の合理化によつて求められますが、事例のうちにこれらの方法を採用しているのは稀であります。

人事考課制度を導入する場合に注意を要する点は、その志気に及ぼす影響であり、人間関係を重視する管理でこの合理的方法が考慮される所以であります。そのためには考課制度について従業員と協議し、納得のいく考課がなされなくてはなりません。

人事管理を人間関係の面から眺める時、中小企業の多くにあつては、家族的な雰囲気の一語によつて説明されるものが多い現状ですが、家族的という言葉の内包する事業については注意を要するものがあります。一方的恩恵感情が家族的という表現に置きえられることは厳につつしまねばなりません。

人間関係の管理は、意見の疎通がいかなる方法によつてなされているかという点に焦点があわせられます。意思疎通の方法としては、事業主からのものと、逆に従業員側のもの、及び従業員相互間のものがあります。

経営者側からするものとしては、その第一は就業規則、経営経理状況の周知があります。より積極的には、個々の従業員に対する人事相談制度であります。しかし中小企業でよくみられる職場の班長、職長等になんでも相談するようにしているということが、即人事相談制度ではないことに注意しなくてはなりません。

従業員の側からの意見疎通法としては、定期の職場協議会、生産委員会、提案制度、などがありますが、これが効果的な運営の実態が考えられねばなりません。

従業員同志の意思疎通としては、職場配置、レクリエーション等が関連項目としてあります。

#### 4 労働条件

労働条件として取り上げられる問題は、労働時間の管理と、賃金管理であります。

労働基準法の違反が多い中小企業の中にあつて、ここに集録した事業場では、法定の枠内で企業運営を行っているものが多いのは当然ですが、休憩のとり方、労働時間の配置についてまで検討してい

るものは少いようです。年少労働者の場合は定時制高校との関連で特別の考慮が払われているものが多くみられます。

賃金管理には賃金額の決定、賞与、退職金制度等もありますが、賃金制度が特にここではとりあげられます。

賃金制度を検討する場合の要件は、基本給等の決定に職務の評価が行われているか、標準作業量が合理的に決定されているか、などではありますが学歴、年令、年功等により、或いは事業主の主観に基づいて決定される場合の多いことが指摘されます。

## 5 安全衛生

安全管理では労働基準法に基づく安全設備を設けなければならないのは勿論ですが、安全管理の態勢を整えることがその第一歩です。五〇人未満の事業場では安全管理者を置くことは義務づけられていませんが、安全の担当者を定めておくことは必要でしょう。事例の中には安全委員会の設置あるものがみられます。安全管理と関連しては職場の色彩管理を行つてゐる事業場があり、中小企業における安全及び能率の見地から参考になる例といえます。

つぎに衛生管理ですが、大企業と異つて附属医療施設をもつことのできない中小企業では、健康診断の実施にも困難な条件が伴う中にあつて、医師の定期的出張受診等は参考になるといえます。

## 6 福利厚生

福利厚生の対象となるものは経済的施設とレクリエーション施設であり、その目的とするところは労働条件以外の施設で従業員の生活の充実を図り、これを通して作業意欲を高めようとするところにあります。しかしながら中小企業の現状にあつては、労働条件の低いのを福利厚生施設で補つていくものが多く、その意味では労働条件の一部をなしているものとみることができません。中小企業の住込年少労働者の場合などはその著しい例です。住込年少者の宿泊設備は福利厚生施設を考へるにあつて見逃すことはできません。

福利厚生施設は事業主の恩恵的措施に出ずるものでは当初の目的を達成することはできません。その意味でその設置運営に従業員の意思の反映が大切な要件であります。

行楽、スポーツ用具の整備等は殆んど事業場で行つていますが、行楽に工場見学を加える等の措置は意義あるものといえます。また、スポーツあるいは茶花等の稽古事の実施にはその参加人員、実施方法に焦点が向けられねばなりません。



# B 事 例 集

紡織業  
家具及び裝備品製造業  
化學工業  
土石製品製造業  
第一次金屬製品製造業  
機械製造業  
電気機械器具製造業  
輸送用器具製造業  
その他の製造業

|    |    |    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 事例 | 事例 | 事例 | 事例 | 事例 | 事例 | 事例 | 事例 |
|    |    | 22 | 12 | 9  |    | 4  | 1  |
| 25 | 24 | 7  | 7  | 7  | 8  | 7  | 7  |
|    |    | 23 | 21 | 11 |    | 6  | 3  |



# 1 東海編織株式会社

1 創立年月日 昭和三十三年三月

2 事業の規模 労働者総数 四八人、年少者 二四人

3 事業の内容 平織編目織物製造

## 一、一般的状态

旭化成工業株式会社の新しい合成繊維サラン製品が、昭和二十八年に商品化され始めて市中に販売された時、サラン製品の内のスクリーン部門の綿織機による製織、仕上に就いて研究、試織に成功後、個人経営より資本金一千万円にて株式会社を創立、工場敷地一千六百坪、工場並寄宿舍其他附属建物四二〇坪を有す。

特に工場建物の構造は、品質一定化の最も大事な要素として温湿度の変化を努めて少くする必要がある。外気の影響を少くする目的で完全無窓式として、壁と屋根には特別の断熱材料を使用、温度調整装置は冷凍機と加湿装置の組合せにより石炭等の熱料は全く使用せずに暖房、冷房、湿度の増減が自由に調節できる人工気候が工場内に実現出来得て、工場内湿度は自動的に調節される。織機は勿論のこと、自動緯管交換式を採用、定尺製織後自動停止すると共に作業員に報告するようになつており、又緯管の交換速度が他の織物と比して著しく速いため、管捲機は完全自動管捲機を

採用されている。織機四〇台、整経機一台、部分整経機一台、高速自動管捲機四台、検反機八台、自動測長機二四台、冷凍機一台の機械設備を有し、サラン単糸を旭化成株式会社より購入、平織網目織物（サランスクリーン）を生産するため特別設計されたもので、原糸が太く、又荒網目織物を高速回転で製織するため、その製織速度は一般衣料織物に比して著しく高速であり、少数の人員で処遇（一人八台平均受持）出来、月産一七〇、〇〇〇ヤールが生産される。

販路は国内七〇％で輸出三〇％については東南アジア・アフリカ・歐洲諸国方面である。サランスクリーンの用途は主として防虫網又は工業用其他凡ゆる方面で使用される。

## 二、労務管理上の特色及問題点

### 1、特色

一企業体として産業人に職場を与え、役員、従業員共に平和な合理的生活を樂しみ、その中から良い製品を生産して社会に貢献することを目的とした。このため健康的な明るい職場とするために、設計上最も關心したのは工場建物及び寄宿舎設備であつた。

工場内は温湿調整及び防音装置で常に作業員が生産上最も活動し易い温度、湿度を一定に保ち、疲労防止と同時に能率の向上、また寄宿舎は各室共に通風、採光等衛生面を第一にし、次いで生活環境を快適にするよう設計されている。

### 2、問題点

一定の採算点以上の利益があれば、従業員に直接反映する様な方法として、生産奨励金制度（現在は一律に基本給の一五%を生産手当として支給している）を確立することが意図されている。又工場は温湿度が自動的に調整され快的であるが、寄宿舎にはこの設備が未だない故これが対策について目下考究中である。

### 三、労務管理の状況

#### 1、雇傭配置

当事業場に於ける製織速度は一般衣料織物に比し著しく高速であり、少数の人員で処理することを目的とし、その構成は次の通りである。

| 職 種  |   | 男 | 女  | 計  |
|------|---|---|----|----|
| 整経経通 |   | 二 | 四  | 六  |
| 管 撚  |   | 一 | 五  | 六  |
| 織 布  | 四 |   | 一七 | 二一 |
| 換 反  |   |   | 六  | 六  |
| 包 装  |   |   | 二  | 二  |
| 倉 庫  | 二 |   |    | 二  |
| 炊 事  |   | 三 |    | 三  |

## 2、教養訓練

労働法のあらまし、並に就業規則、その他についての社内説明会を毎月一回開催して周知的徹底を図るよう教育を行っている。

非常災害に備えて避難訓練を時折実施している。

一般従業員に対し、危険物の取扱についての安全教育を実施すると共に、新規採用者に対して作業の基礎訓練を実施している。

時折講師を招いて修養講話を開き、道徳教育を実施している。従業員の希望により日本音楽・コーラス・クラブを組織して情操教育を実施している。（現在女子従業員の希望者は、会社補助により筆曲の習得につとめている。）

## 3、人事管理

社長は毎日午前午後に亘り四、五回工場を巡視して、従業員の配置状況、健康状態等を観察し、事故ある時は速かに適当な処置を講じ、生産能率の向上を図っている。

毎月第三土曜日には誕生会を開催し、その月が誕生日に当る者を労使一体となつて祝い互に喜び合い、希望意見等がある時はのべて将来の幸福を祈るなど常に従業員に接し、働く者に感謝の意を表はし昼食も社員現場員一堂に会し同一食事を摂りつつ話合う機会を作る。

又毎月寄宿生の組織する自治委員会に社長も出席して、従業員から親しく意見希望等を聞き善処

する等、従業員に対して機会ある毎に不平不満をなくして楽しい働き易い職場であるよう管理している。

#### 4、労働条件

昼専勤務は午前八時より午後五時までとし、休憩一時間、二交替制は午前五時より午後十時半までとし、休憩は午前四十五分、午後四十五分の八時間労働を実施し、休日は毎週日曜の週休制である。

賃金は毎月二十日締切りの二十八日支払いを完全実施している。尙生産手当を一律に基本給の一五%支給し、賃金ベースは男一、七〇二円、女八、七五九円である。

#### 5、安全衛生

原動機には覆を取付け、機械には安全器を装置し色彩を施す。通路は明確にして各室に必要な標識を掲示し、機械室等には「立入禁止」の標識をなし安全管理に万全を期している。又工場は無窓であるため緊急停電時には自動的にバッテリーに切換える装置を施して危険防止をしている。

工場内に消火器四本、寄宿舎五本、倉庫内一本、事務所内一本の計十一本を配置すると共に工場北側及び倉庫南側各一ヶ所消火栓を設置し非常時に備えている。

工場内の採光は蛍光灯の反射の光りを利用して間接照明として眼の疲労度を軽減すると共に、色彩を施して心身の疲労の軽減を考慮している。工場内に休養室を、又手洗所二ヶ所を設けて手洗

いの動行を実施し、寄宿舎の浴場には上り湯を特別に設置して眼疾の予防に備えている。炊事場には外部よりの入湯を厳禁し、商人等との取引きは場外で行わせ、炊事場の清潔整頓について特に留意している。献立については専任の栄養士によつて作成され万全を期している。その他工場寄宿舎内外の清掃整頓を毎月一回以上実施し、蠅蚊等の防虫駆除を実施している。

尚健康診断の完全実施、完全教育の随時実施等安全衛生については特に留意している。

#### 6、福利厚生

寄宿舎は二階建五葺耐火構造一棟で、第一寄宿舎階上九畳二間・六畳二間、階下炊事場八坪食堂兼娛樂室・浴場、第二寄宿舎階下八畳一間・六畳一間・舎監室三畳・炊事係室四畳半、階上九畳一間・六畳一間・休養室六畳一間、階下ボイラー室二坪物置二坪で収容人員は四一名である。

その他コーラス・日本音楽・編物・生花等のクラブ組織があり、従業員の修養機関として実施している。尚従業員を以てTK会を組織し、春秋二季のレクリエーションを始め従業員の相互親睦を図る。会社は従業員の福利厚生に意を用い、先ず全員に一定の作業衣を無料支給している。

#### 四、使用者・監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見所感

年少労働者に対しては社会人としての訓育、産業人としての心構えを中心としての教育を行い、機械器具に対する知識、作業動作の訓練、作業行程の理解等人格の陶冶と作業の基礎教育に重点をおき、年少者の特性を充分考慮しての労務管理をしたい。

## 2 新興紡績株式会社

1 創立年月日 昭和二十九年十月一日

2 事業の規模 労働者数 四七名、男子 一九名、女子 二八名

年少労働者数 九名（女子）

3 事業の内容 紡績業

### 一、事業概況

主要設備コンデンサーカード三台、ミュール精紡機三台、調合機一台、開毛機六台、反毛機三台、切断機二台、染色機一台、ボイラー一基、電動機二五台一三三馬力。

原料は主として遼洲及び国内より羊毛及び反毛を購入成は主として米国及び国内より古ナイロン舊下屑ナイロン裁断屑等を購入し之を開毛反毛の上紡績機により紡糸し紡糸或はスパンナイロン糸を製造し御商社に販売している。

工場にての紡糸生産高は月産約二万封度委託加工させている。糸約一・五万封度合計約三・五万封度程度である。

### 二、労務管理上の特色及び問題点

特色としては当工場は日勤制にして一部カード係のみ準二交代制を実施して居り従業員は全員通勤

者であり、近隣出身者である。又男子従業員は全員社員にして株主でもある。

明るくたのしい工場をモットーとして人間関係を重視した労務管理を実施して全員協力一致して働いている。

問題点としては近隣出身者のため農繁期に家事手伝ひによる欠勤者がやや多い傾向にあり又通勤のため休養方面の監督が困難である。

### 三、管理の状況

#### 1、雇用配置

男子従業員は創立当時入社のものにして以後移動はない。

女子従業員は毎年新制中学卒業生を面接及び試験の上採用し約三ヶ月教育の上配置している。従業員は定着よく創立以来退社したもの結婚四名のみ。

#### 2、教育訓練

採用時に於ける教育計画については別紙参照。

現場に於て適時教育するは勿論毎月一回工務研究会を開催して討議研究指導している。

又TWIの講習を受け実施している。尙鐘淵紡績など大工場へ毎年交代して従業員を実習派遣している。

#### 3、人事管理

人間関係を重視し個人接触は勿論毎月一回職員会（男子全員）又は青葉会（女子全員）を開き意見希望の発表、調整、質問、回答、討議を実施するほか投書箱を設置し極力不満のない様に努力している。

又職務分析を実施し人事管理の向上を計っている。

#### 4、労働条件

本年二月より電車時間の変更に伴い進んで実労働時間八時間を一〇分短縮し、始業八時二〇分、終業一七時、休憩五〇分にて、実労働時間は七時間五〇分であるが、作業員の自覚に依り生産量はむしろ向上している。

新制中学卒業者の初任給四、〇〇〇円、高校卒業者は五、〇〇〇円にして年一回の昇給並びに年二回（七月・十二月）賞与を支給（約二ヶ月分）している他営業成績に応じ三月、九月に生産褒賞金（約一ヶ月分）を支給している。

一ヶ月平均賃金男子従業員二一、〇〇〇円、女子従業員七、四〇〇円である。

#### 5、安全衛生

昨年八・九・一〇の三ヶ月の安全競争に於て無災害で一激団結努力したため労働基準監督署長より表彰されている。

本年三月工務部長を委員長として安全管理者、衛生主任者を夫々副委員長とし職場より選出せら

れたる委員を以つて安全委員会（七名）衛生委員会（九名）を設け積極的に活動し施設も大いに向上しその成果は大きい。

#### 6、福利厚生

創立二年目に入り大いに力を尽し本年の二月は全員霧ヶ峯ヘスキーに行く、三月は熱海・箱根・鎌倉・東京・伊豆方面へ三泊四日の旅行を実施、四月は社内卓球大会、松川プールに於ける観桜会と全部会社負担にて実施、洋裁教室も週二回実施されている。

殊に本年三月組織確立に伴い大いに成果を上げて居り、五月はバレー大会が計画されている。昨年度経費五万四千円本年度福利厚生予算八〇万円である。

（別紙「福利厚生活動組織について」参照）

#### 四、使用者・監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見所感

1、入社時は学校教育の延長であり特に会社に興味を持たせる為の時間を出来るだけ多くして興味本位に訓練するのが必要である。

2、精神的動揺の時期であるので個人の状態をよく観察し家庭とも連絡をよくとり共同して指導に当る。

3、生活環境の変化に伴いよく出勤時の態度を見健康に留意する、月二回体重の測定を実施し健康と作業の調整を計っている。

4、教育修了時より半年位が危険度が大いな爲特に安全管理に重点をおくことが必要である。

5、近來の中卒生は理解が早く且自主的積極的であるため教育訓練の成果は大きく団体生活にも早くなじむ様である。

6、少年者に対しては特によく接しよき相談相手となり、精神面、身体面と作業との調整に注意したい。

これがため父兄会を開き家庭と協力し教育して立派な社会人になる様に努力する。

#### 〔参考一〕

新入社生に対する教育に就て

(一) 教育責任者よりの指示

昭和三十二年三月十四日

紡績主任殿

新卒者作業指導要領に就て

指導の主眼点

長い学生生活を離れて最初の社会人として職場に勤務する意義を徹底せしめ社会人としての教育はもとより会社に貢献せしむる様な人に指導させることが根本であります。特に精神的に勤務する時期でもありこの面への暖かい配慮が肝要であります。

工務課長

作業指導に当つてはよく個人差をみて指導することが必要であります。

今回の新卒者はすでに御承知の様にカード部門へ配置しカード習得と共にミニール部門も合せて習得させたい。

教育期間は四・五・六月の三ヶ月間にて完了することが望ましい。

新卒者教育に当つては昨年度新卒者の感想並びに工務課より提出したアンケートに対する意見を大いに参考にして実施したい。尚教育期間中に当方より就業規則、安全衛生規則等に就て作業の習得程度によつて適宜徹底こんで行きたい。

安全面の教育についてはいづれ北沢安全委員より直接指導されることが良いと考えられる。

新卒者の勤務は日勤制として教育期間中午前一〇時、午後三時に休憩時間を与え、此間当方にて学科その他伝達事項を説明する。

工場内の職制、福利厚生面に就ては入社後直ちに当方より説明致します。

教育期間中の最高責任者は工務課長担任し実地作業指導については適当な人に委嘱したいからその適任者を選任して戴きたい（二名位）

関合作業は原則として教育開始後一ヶ月間は実施せしめぬこと。

| 週 別                 | 教育作業項目                      | 学科規則項目                                   | 摘 要                               |
|---------------------|-----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------|
| 4月6日                | 入 社 式                       |                                          | 午後就寝観察                            |
| 第一週<br>7日～<br>14日   | 繰揚げ動作<br>原料の入れ方             | 工場の職制 太田<br>就業規則 課長<br>安全衛生規則<br>堀内安全責任者 |                                   |
| 第二週<br>15日～<br>22日  | 繰揚げ動作<br>原料の入れ方             | 新種肥料について<br>坂井主任                         |                                   |
| 第三週<br>23日～<br>5月6日 | 繰揚げ動作<br>安全教育               | 健康保険について<br>太田課長                         | 安全教育係<br>北沢安<br>全委員               |
| 第四週<br>7日～<br>14日   | 繰揚げ動作<br>機台の見廻り動作<br>確屑処理動作 | 反毛について<br>木村主任                           |                                   |
| 第五週<br>15日～<br>22日  | 運転動作                        | 原料前処理加工に<br>ついて<br>安藤主任                  |                                   |
| 第六週<br>23日～<br>30日  | 番手測定動作<br>テープ巻ぎ動作           | 厚生年金・労災保<br>険について<br>太田課長                | 文化・厚生生活<br>動について<br>清水・尾立<br>市案委員 |
| 6月1日<br>～30日        | 単独運転動作                      |                                          |                                   |

- (1) 教育責任者 工 務 課 長  
 (2) 作業教育担当者 訪 績 主 任  
 同上 係 助 手 野上、内村、小林  
 (3) 安全教育担当者 北 沢 委 員

## 【参考 二】

## 投書箱について

工場内 休憩室に設置せられて木製投書箱の上に下記のように掲示されている。

## 私たちの言葉

## 1、目的

私たちの職場をより良くする為にみんなの協力を得て一生懸命に努力したいと思います。その為に皆さんの

こうして貰いたい。こうしたらどうだろう。

こういうことはいけないと思う。

こういう希望を考えて貰えないだろうか。

という様な遠慮のない言葉をそのまま紙に書いて此の箱の中に入れて下さい。

## 2、範 例

給与・作業時間・作業をやりよくすること。

娯楽・旅行・運動・楽しく遊ぶこと。

洋服・生花・其の他講習を受けたいこと。

会社のやつてゐることに對する賛同・希望。

3、他 理

毎週土曜日に開き幹部会で協議して出来るだけ早く回答を発表します。

氏名は書かなくてもよいが、真面目な意見に限ります。

4、其の 他

個人的に回答して貰いたい時は氏名を書いて下さい。

回答がない場合又は不満の場合は更に意見を出して下さい。

新興紡績株式会社

【参考】 (三)

福利厚生活動組織について

福利・厚生・文化に関する事項を積極的且円滑に推進する為に別紙編成表に示す協議機関及び実行機関を設け夫々左の委員及び担当係員を委任する。

1、幹 部 会（課長以上七名にて構成）

イ、福利・厚生・文化に関する計画・予算案の承認

ロ、幹事会に對する委任事項及び実施状況の検討

ハ、新規計画・改良計画等の指示

二、職員會議協議事項の提案

2、職員會（男子職員全員にて構成）

本會は役職員全員を以つて構成されるので實質的には最高の決議機關に代ることもあり得るが原則として協議機關とする。

主たる目的は生産性向上に資する工務全般の研究、必要な經營懇談等從來の技術研究会の延長に更に福利・厚生活動についても必要な協議を行う。

此處に職員會を工務研究と福利厚生研究の二部に分け会の運営を助ける為に次の委員を置く。

工務研究委員　設營・提案・議事録・諸報告

福利厚生委員　同　右

職員會の取扱事項中福利・厚生・文化に関し次の諸項を扱う

イ、福利・厚生・文化に関する提案、幹事會への委任事項

ロ、幹事會よりの提案事項に対する協議・答申

ハ、幹事會へ委任した事項又は実施事項の報告・聴取

3、幹事會（職員會委員を常任委員として構成）

幹事會は幹事會又は職員會の協力指示に基いて實質上は福利・厚生活動の立案・実施の中核となり、直接の運用に當るものであるから、常任委員は常に密接なる協力を保つて強力且活潑に

運営する事が必要である。

尙会社の業務上夫々多忙な職責を持つ関係上常に全員を揃えて協議することも困難と思はれるので長又は代理を含めた過半数を以つて随時協議する様な配慮が必要である。

主たる業務

イ、幹部会又は職員会よりの委任事項の処理

ロ、福利・厚生・文化に関する諸計画の立案実施計画の上申

ハ、決定事項の実施管理

ニ、幹部会職員会に対する答申又は報告

ホ、希望意見の調整処理

下部組織として次の二部門を置く

A 運動部（従業員全員参加）

運動部には野球・羽球・排球・卓球の四部門を置き実行委員が其の運営に当る。

実行委員は全従業員をしてたのしく運動に参加させる事に依り相互の親睦を計る様諸般の計画立案をなし幹事会へ提出（又は幹事会の立案に協力する）し決定事項の実施管理に当る。

各部門の係員は実行委員の指示に基いて用具の管理・保全及び諸計画の立案に必要な助言を

行う。

## B 文化部（従業員全員参加）

文化部は従業員の文化・教養の向上に資する為に必要なる諸部門を設け実行委員がその運営に当る。

洋裁班

文章班

青葉会

実行委員は従業員全般の文化教養の向上に資することを目的とした諸種の計画・立案をなし幹事会への提出（又は幹事会の立案に協力する）し決定事項の実施管理に当る。

各部門の係員は実行委員の指示に基づいて円滑なる実施に協力する。

尚女子従業員の研究・協議機関として青葉会を設け文化部の一部門として運用する。

青葉会の運営について

本会は原則として女子従業員が自主的に相互の教養を高める為に必要なる事項の研究・協議を行うものとしその運営は女子従業員の自主的な意志による。

但し青葉会係員は文化部実行委員に対して必要なる連絡及び報告を行う。

尚会の進行を助ける為又は必要なる報告提案説明を求める為に文化部実行委員の臨席を求める。

本会の取扱うべき事項

イ、洋裁・生花・文庫・映画・コーラス・芸能等女子従業員が相互に教養を高めるに必要な  
教養講座の計画・立案具体的実施方法の研究・答申又は上申

ロ、運動レクリエーション等について希望意見の答申

ハ、作業環境の改善に対する希望意見の答申

ニ、その他文化都実行委員よりの指示に基く事項に対し女子従業員の希望意見の答申  
ホ、随時会社幹部を招き意見の交換を行う。

#### 【参考 四】

#### 安全衛生委員会規則

昭和三十三年二月十五日定

第一条 本委員会は安全並に衛生にかかわる諸問事項に關し意見を具申するのみならず進んで安  
全・衛生に關し管理者に協力してその管理を援助ならしむるを以つて目的とする。

第二条 委員会は各職場より選出した少くも各一名と会社より委嘱せし者を以つて構成する。  
第三条 本委員会に左の役員を置きその任務は夫々左記の通りとする。

委員長 一名（工務部長）

副委員長 一名（安全若しくは主任衛生管理者）

委員長は会議の議長となり会務を総理する。

副委員長は会長を補佐し会長事故あるときは代理し会の記録を整理保管する。

第四条 委員は安全・衛生管理に関し進んで意見を開陳すると共に率先管理者に協力して衆を導

き危害を防止し衛生の保持向上に勉むるものとする。

第五条 委員の任期は一ケ年としその重任は妨げない。

第六条 本会は二ヶ月に一回定例会議を開催するの他必要の都度委員長之を招集する。

第七条 本会の経費は一切会社の負担としその年度は四月一日より始まり翌年三月三十一日に終

るものとする。

### 3 佐藤被服株式会社

1 創立年月日 昭和二十六年二月 個人企業設立

昭和二十八年十一月 会社設立

2 事業の規模 労働者数 男 二名、女 二六名（内年少者 四名） 計 二八名

3 事業の内容 作業服縫製

### 一、一般的状況

当工場は動力マシン二〇台（内一五台稼働）特殊マシン五台備えてサンフオライズデニウムを原

料として作業服（男子ズボン・円貫服・上衣を年間四九、一一五枚、その他八、二二〇枚）を生産している。

## 二 労務管理上の特色及び状態

1、昭和三十一年五月労働基準監督署監督官の臨検後、労務管理の重要性を特に認識し、直ちに女子及び年少者の時間外及び休日労働を根本的に廃止した。

2、同年五月下旬工場を新築し、工場を拡張すると共に採光をよくし更に蛍光灯照明とした。

3、同時に休養室を設けた。

4、同時にバレーコートを作り、作業後の昼休み時にバレー・バトミントンの競技を行うようになった。

5、同年六月出来高であるミシン工が時間外労働をしないと、収入が減少することを考え（ミシン工で月平均六千三百円）勤続加算として一年勤続者に月三百円、二年以上に一年につき月百円増の勤続給を出すことにした。

6、通勤手当として、実費の半額を支給することとなった。

7、通勤手当として月二五日稼働（年次有給休暇・生理休暇は出勤扱いとする）のものに一律三百円を支給することとした。

8、日給者も生産増加と共に適宜賃上げを行つて調整を図つた。

9、洋服を一週三回、生花を週一回希望労働者に工場にて受講せしめることとした。

10、新年宴会・節分・花見・海水浴・山登・忘年会等で労働者の意見や希望を聞いたり、又工場の生産概要を説明したり、労働者の協調を図ることに意を用いた。

11、以上労務管理に意を用いたことにより、時間外労働をやめる直前の昨年四月に比較し現在、生産高で約三六%一人当賃金の面では二四%の上昇を示した。

12、事業主は時間外労働はやめ、更に賃上げしたことについて、生産が上昇しない場合は採算がとれなくなることとを憂慮していたようであるが、前記成果をみて労務管理の重要性を改めて認識したと語っている。

13、昭和三十三年一月十五日より技能程度と同じ二名のミシン工を一組として試みに共同請負給制を実施した処、従来各人一日一三枚程度のズボンを縫っていたものが、現在一日で一六枚一七枚のズボンが縫えて生産能率が上昇した。

14、斯くして改修工夫した結果、製品の品質が向上し、受注が増加したため、経営がよくなったので、昭和三十三年二月一日には、同年一月に遇つてミシン工の出来高賃金を約二割位引上げ、又四月よりは更に労働者一〇名の新規雇入れ計画を樹てている。

### 三、使用者、監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見所感

年少労働者に対し、休日・時間外労働をさせることは、経営上、下手な労務管理方式であり、生産

性向上の要因とならぬものであることを痛感し、今後、福利・厚生に重点を置いて完璧を期したい。

#### 4 南部製材株式会社

1 創立年月 大正五年

2 事業の規模 労働者総数 四〇名、年少労働者数 四名

3 事業の内容 製材・建築材の製造

#### 一、一般的状況

当社は創立以来一貫して製材部門に主力を注いで来ているが、昭和二十八年よりダンボール及びベニヤ製材の出現に押されて取引先は減り、その数量は五〇%を下廻る数字を示したこともある。當時はその勢に抗しきれず何らの措置をほとんどせずただ傍観するのみであつたが漸次これに対処する施策として品質の改良と機械設備の改善とに研究が進められ、生産能力の向上を図り現在に至る。現在該社に於ける取引先は東洋製材・関東製材・帝國クラウン・日本特殊農薬・九重電気等である。

#### 二、労務管理上の特色及び問題点

1、未経験者に対する教育訓練

2、標準作業量測定の研究

3、生産打合せをかねての反省会

### 三、管理の状況

#### 1、雇用配置

採用者は比較的未経験が多く又年少者であるのが特色であつて従つて職歴の選定に際しては、その大部分を製材部・木工部中の軽易業務につけ、見習期間一年として、その後は本人の希望・技能・体力等を考慮して各部門に配属している。

#### 2、教育訓練

未経験者に対する教育指導は各部の責任者がこれに当り、月一回定例総合教育指導を実施している。

又これと併せて未経験者各人の技能修得状況を部の機械毎に設け統計として表わしているため、各班ではこれが刺激となつて自己のグループに所属するものの成績を重視し未経験者に対する教育指導は異常なまでに真剣であり、又未経験者自身も技術修得に熱心で各班各部ともに良い意味での競争意識が高まつている。又監督者の指導態度もあくまで懇切な指導をモットーとしているのでこれら競争意識によつて起る種々まさつは殆んどない。

### 3、人事管理

標準作業量の測定によつて配置の適正、賃金の公平をはかるため、その研究の第一として職務分析が取り上げられ現在製函部において実施中である。その内容は指導力・統率力職務に關する知識・創造力・理解力・正確度・責任度・協同性・持続性・速度の分類とし又時間当りの生産量の測定はその平均量の算定を製函部従業員全員の實施結果の比率によつて算出することになつてゐる。

### 四、使用者、監督者の立場にある者の年少労働者の勞務管理に対する意見所感

当社の採用者が比較的未経験者であり年少労働者であることからその担当する業務内容は軽度なものであるが技術指導面には力を入れており又各人の責任感の培養についても心がけ、これら年少労働者の生産品をも厳密に規定内容に照らし合せて決定してゐる。

### 5 宮崎包装材料有限公司

- 1 創立年月日 昭和二十七年
- 2 事業の規模 労働者総数 四一名、年少労働者数 六名

### 3、事業概況

#### 紫煙草の保管樽製造

附帯事業として薄板桶類の製造

#### 一、労務管理上の特色及び問題点

作業環境の整理整頓・衛生については宮崎縣の木材関係工場はもとより他産業においても類をみな  
い程完備されている。

使用者側は従業員の健康については細心の注意を払い又従業員もすすんで協力し工場全体が清潔で  
活気に満ちている。

労使の懇談会は月一回以上開かれ短時間ではあるが意見発表の場となり親睦を深めている。

重役で大変熱心な人がいて良く従業員の声を聞いて実行に移して改善に努力している。労働組合は  
現在ないがつくることをはばまれてはいない。従業員がベスト・コンディションで働けるよう会社  
と家族とが連契を保ち常に従業員とその家族を一体として労務管理がなされていることは特色とい  
えよう。

#### 二、管理の状況

##### 1、雇用配置

年少者五名は（女子）薄板製造の作業についている。

年少者の男子一名は外交をしているが将来性はある。

女子のこの作業は単純な労働で特別長年月の熟練も必要でない。従つて技術習得のための訓練はない。

事業が増大すれば年少者の女子を今後も雇う方針である。

## 2、教育訓練

技術的な教育訓練は行われていないが教養を高めるための講座は年に二十回位もたれて一般常識時事問題などが解説され、毎朝朝礼があつて「一日一善」「店員手帳」の朗読解釈などがなされている。

女子の爲には生花月二回、料理年二回の稽古があり年少者も参加している。

男子の年少者は夜間高校に通學していて取締役がP・T・Aの役員になつてゐる。他に成人従業員で夜間高校に通つてゐる人がいる。

## 3、人事管理

社長・取締役数名によつて人事管理が行われるが、現場責任者の意見を入れる。

## 4、労働条件

入社当初年少者は日給一二〇円、皆勤すれば手当一・五日分、生産報償金一日分で計約三、三〇〇

円になる。

現在女子は臨時雇いであるが近く常用にきりかえる。

当地方としては給料はふつうであるが職場施設・福利厚生施設等が良好であるから全体的にみて労働条件は良い。

青年間平均して仕事があるため臨時といえども比較的安定性があり、賃金についても昇給制度がとられている。

労働時間は実働七時間五〇分で、これは漸次七時間にするよう計画されている。(朝礼一五分間を実働にいれていない)一〇分作業時間を短縮しても生産量は低下しないので、短時間でも能率を上げた方が良いとの見解から作業時間短縮を考慮している。

##### 5、安全衛生

安全の面についても大変良く設備が成されていて極く小さい災害が昭和二十七年以来二回あつた文で年少者は危険業務に携つていない。安全又は能率向上のための設備改善は従業員から積極的に出され昨年一年で七件の設備改善を行つている。

衛生の面では殆んど完備されている。

衛生に考慮を払うようになつてから欠勤率が急激に低下して今年の冬は流感が大流行したにもかかわらず一名の罹患者もなく皆勤を続ける人ばかりで生産が高まりまことに好結果をみている。

工場内外の清潔整理整頓は徹底していて銅などみあたらない。

手洗い、うがいをする設備が整い女子の座作業にはエバートソフトの座布団が支給されている。疲労回復のため色彩管理をやつたり除塵装置とりつけの準備をしたりマスクの使用を奨励したり衛生面については積極的な手を打っている。又各人に牛乳、ヤクルトの何れか一本を昼食支給し休位の向上を図り作業も疲勞を少くするため工夫されている。

#### 6、福利厚生

明るい食堂へ腰掛式とたたみ敷の二通りがあり清潔な台所もあつて雑役婦がいる。たたみ敷の所には雑誌等が整頓されて揃えられている。ロッカーがあり一人一人の持物を入れるようになっている。現在たたみ敷の所が四・五畳でせまいので八畳の室を統けて作り休養室にするよう設計中である。

便所も雑役婦が清掃し花をさし壁紙は清潔に準備され誠に美しくされている。

#### 四、使用者・監督者の立場にある者の年少労働者の勞務管理に対する意見所感

年少者は主に女子であるので、結婚した時働いていたが為に家事が全く出来ない、一般世事にうといと言われているいけない。又中学卒で家庭的へ主に経済面へにも恵まれていない者が多いとして考慮が払われている。

出勤時・帰宅時・家族の者の証明を貰うことになつてゐるが、娘に万一の間違いがあつてはいけな

いとの配慮からである。

「結婚前の女子」という点でその労務管理がなされている。

1、槽内の整理整頓及び清掃強化

右は全員一致協力してよく実行している。

2、保健問題

保健を厚生省においても強調している現下当社でも之を重視し、保健手当の肩替りとして全員に牛乳、ヤクルトを支給（本人の希望する何れか一本）しているが筒クーラーに塩水を用意しておき各休憩時と作業終了時毎に必ずうがいするよう督促している。本措置により感冒にかかりし者なく欠勤者がなかつたことを付言したい。

3、工場休憩所内の色彩調節実施

作業員の疲労を少しでも余計に又早く回復させる為には休憩所内に色彩をほどこして労務管理の一助としている。

作業場に於いては危険防止の見地より色彩調節をしているがその効果は共に大である。

4、作業改善の設備

従業員のカロリーを消耗しない作業改善の設備を優先とすることが結局作業員の労働軽減になることを常に念頭においている。

## 5 計画生産の実施

経営者側が従来の成績を勘案して其の月の生産目標を従業員に提示し従業員同志で協議、更に談合決定してその目標以上を協力一致して上廻つた時は生産報償金を支給している。

## 6 作業改善研究会その他

毎月一回以上作業改善研究会を開催し、又従業員に他工場を視察せしめ、その結果を全員に対し発表せしめ、良い所は取入れている。本席上に於いて従業員が諸問題について講話することもある。

## 7 仕事の手順表（分解シート）制定

新規雇用の者に手順表をよく看み込ませ、監督者が予て受講しているT・W・Iの方式により実施せしめている。

## 8 従業員の待遇改善

利益があればあるだけ賞与又は物資を支給し、常用臨時共昇給制度を実施している。尙常用の昇給は給与規定に基づき実施している。尙臨時に対しては業績考課表を用いている。常用の世帯主については毎世家計簿を交付し毎月前月の生計費額をみて従業員家庭の状況を把握している。

## 9 愛社精神の強化

事業は先づ人であるが何はともあれ愛社精神をもつ者が多い程事業は発展する。

その第一歩として従業員に対する教育のため各界の權威者よりの講話又は精神修養的な書牘を配付又は月刊雑誌を回読せしめている。

#### 10、物資愛護精神の強化

各人の機械を自分の子供同様可愛がる気持ちで清掃注油に注意を注がしめ、その他用具でも同様愛護するよう強調している。

#### 11、福利厚生施設

女子従業員への月二回の生花教授、従業員とその家族に対する料理講習は農村生産物へ従業員が殆ど農村」とを主し廉価にて栄養となるものを条件としている。

之は家庭生活の一助ともなり反面ペースアップされることにもなる。此の外ビンボン・野球・バレエボール・バトミントンの道具と一般娯楽雑誌を与えて休憩時の慰安にしている。

当社に於て行事等の場合は折詰の替りに家庭の経済延長となるもの（かつをよし・いりこ・こんぶ等）を支給しな会合の場合獻酬を廃止して男子一人当り平均一合程度へ女子は菓子と果物を与えるを基準として適量に各人がのむことを申し合わせている。

#### 12、常に従業員家庭との連絡緊密化を図る。

当社に於て作成の「三六五日その日の家庭の心構へ」を配布、各人家庭の中で常に見易き場所に貼付せしめ、その実行を強調している。

殊に女子に対しては出退社票を交付して出勤退社時刻を記入させ又帰宅時間をその父兄等に於て記入捺印せしめている。

### 13、優秀製品の生産

立派な品物を生産することが企業の内方である即ち社会より愛用せられることになれば事業は発展する。

又諸取引の代金支払の敏速化は対外的に信用を得ることになる。

### 14、完全雇用

政府が強調している完全雇用とは各事業主の協力が先決であり本措置については増産か又は新規事業を取り入れることでなくてはならない。

### 15、資源愛護の強化

現在の木材事情よりして資源愛護の見地より廢材の活用については深く研究することはお互業者として考慮するの要あることは言をまたないところである。

尙又廢屑となるものも利用によつては宝となる物があることも忘れてはならない。当会社は三十年十一月より廢屑を活用して桶類等の製作にかかつているがこの実施に依り二、三人の従業員を雇用していることを付言したい。

### 16、企業診断の実施其の他

当社は県産業能率研究所より企業診断を受けた外各界の権威者より企業の在り方について御指導を受け経営上プラスになつたところ多く心より感謝している。

結論として事業は労使一体となつて生産意欲を向上し優秀製品の生産によつて内外共信用ある事業運営を遂行することであり又どんな品物を造るにしても将来品質管理運動が現れて来ることと思ひます。

## 6 株式会社戸楠商店

1 創立年月日 昭和二十六年

2 事業の規模 労働者数 三七名、年少労働者数 四名

3 事業の内容 木製建具製造業

### 一、一般的状況

規格品以外の各種の建具の注文を受け、製作する。機械による大量製作ではなく、一つ一つ美術的に工作するので出来上り品は木製品として如何にも美しく顧客に喜ばれた、経理面は黒字を保ち労働者の待遇も同業者中よい方である。昨年五月工場移転、目下工場の設備に重点をおいてい

## 二、労務管理上の特色及び問題点

昭和二十六年株式会社として発足した際、初めて年少者を入れ後進の指導をしようと思ひ立つた。労務管理としては愛情をもつて年少者をよく理解することにある。人格を尊重し、自由を尊重し押つけがましい事はしない。仕事上でも、研究心を尊重し、一人一人の臨面をよく洞察してやり、伸ばしてやるように苦心している。又余暇時間を自由にしてやることによつて明日の元気が回復し、自主性を尊んでやることによつて自律・自戒・自治の精神が育つてゐる。技能養成をはじめ前には労働者はいわゆる職人気質で我儘な態度、習慣があつて統率上困つていたが、系統立つた養成をやり、年少者の労務管理に特に注意を払うようになってから、社内全体の空気が變つて来た。

## 三、管理の状況

### 1、雇用配置

一年間の職業指導を終えた年少者が養成工として入社すれば、社長以下五名の指導員がつき、みづから技術を仕込まれる。養成工時代の二年間は、教育を受けつつその作品は製品の一部となつていくのである。

### 2、教育訓練

昭和二十六年から年少者を二名づつ入れ、二年間の技能者養成を初めた。昭和三十年からは採用

を職業指導所十ヶ年終了者としている。指導所に於いて一応一通りの基礎が出来ているので、直ぐに技術指導にはいる。

教科目は一年英語・社会・数学・体育・実務、二年製図・機械・社会・実務である。実務の指導要領は、二年間で技術上他の技能者養成所の二倍以上の修得が出来、実際の腕がつくように教育している。そのためには有りふれた物や、既習のものはやらせないで常に新しい物を次々に与える。能率と云うより念入りに練習に仕上げるように指導している。それ故特殊の腕が身につく、将来独立するにしても、職人となるにしても、甚だ有利なのである。このようにして教育されている年少者達は、その作品のコンクールには、毎度入賞し、益々自信がつき、喜悅や満足感に充ちているのである。

お互同志競争をさせる事はないが、自然にそんな風になつていき競つてよい物を仕上げようとする意欲にもえ、従つて上達する者は驚く程めきめき上達していくのである。日常の研究態度として近畿各地の同業の養成事情を視察したり、器具家具の關係雜誌を読ましたり、絶えざる研さんを積ましている。

### 3、人事管理

長年働いて技術者（職人）は気心も知れているし、人間關係は円滑にいつている。製作する物がこの店独特の美術的なものだけに、一人一人が大きな希望と喜びを持ちながら働いているので、

作業場の雰囲気も和やかで苦勞せずによい社風が出来ているようである。これは社長以下五名の養成工指導員の人格の然らしむる所と思うが、要するに個人を尊重すると云う民主主義に徹した管理の方法である。経営者は経営上の必要からでもあるが、常に新しいデザインの研究をしていると云う態度が好影響を及ぼしていると思われる。

#### 4、労働条件

養成の二年間は種々の保険料は会社が負担、卒業の時には道具類（一万五千円程度）を買って与えている。（道具の種類は三〇〜五〇種類）

初任給四、五〇〇円、半年後に三〇〇円昇給、一年後五、五〇〇円、六、〇〇〇円位、巾のあるのは腕前（出来映え）によつて違ふのである。その後は製作物によつて賃金が定められる。

病氣・家事都合その他正当の理由によつて休む場合は賃金を引かない。休日は毎日曜日の恒正月一〇日間、祭三日間、盆三日間の外に年二回有給休暇を与える。一回の休暇は三日位（帰郷）

労働時間は 実働八時間、朝九時〜午後五時半

休憩時間 午前九時四十分〜一〇時、正午〜一時、午後三時〜三時一五分。

#### 5、安全衛生

刃物や、鋸や機械を扱う仕事であるが、その仕事を愛して細心の注意を払いつつ作業させているので、怪我や間違いは殆ど起らなく、罹病率も少い。

内科と外科の嘱託医を定め健康管理に注意している。

#### 四、使用者監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見所感

あまりやかましく云うと反抗心をそり反発されるが自主性を尊んでやると反つて自重して悪いことや、親や使用者を困らすような事はしない。ただ大工や建具師などは教育程度も人格も低いものとして人中では卑下する傾向があり、年少者の座談会などでも発言を遠慮したりするようであるが、そうした気持ちを直してやり、技術をもつ立派な社会人としての自覚を持たせるように今後指導したい。

### 7 三金製薬株式会社

1 創立年月日 昭和二十二年

2 事業の規模 四九名(男 二四、女 二五)、うち年少労働者 六名(女)

3 事業の内容 各種ホルモン製剤

#### 一、一般的状況

当事業場はホルモンの専門会社として発足、製品はすべて山之内製薬株式会社の一手法販売である。

#### 二、労務管理上の特色及び問題点

## 1、特色

① 会社側の役員会と労働者代表（親睦会・三睦会の幹事）よりなる経営協議会によつて各種労働問題の解決並びに経営の運営方針をはかつている。

三睦会とは労働組合に替るべき組織で、全員が加入している（経営者も含む）。幹事は男女別に選挙を行い男四名女三名任期一年である。課長以上は幹事になれない。又経営者は選挙権なし。

② 明るい経営を原則とし利潤の分配の見地から従業員を株主とする事になっている（現在全株数の二五％は従業員の特株である）。

## 2、問題点

入社診断に当り、営業・技術（指先テスト）、体位と三拍子揃つた優秀者は概して定着性が悪い。

## 三、管理の状況

### 1、雇用配置

新入社員は中学・高校卒は大体六ヶ月の見習期間を設け、期間中は同一作業につけ、その間に性質・適応性を見て、当人と相談の上夫々配置する。

### 2、教育訓練

見習期間中の教育の任にある者を二名と三名定め、会社の沿革・製造品目・製品の社会的使命・現在の経営方針・作業の工程順・就業規則を説明する。

見習期間を過ぎ実際に配置した後は職長の教育指導にゆだねる。

### 3、人事管理

研究・製造部門の配置替はまれであるが、包装関係は疲労度、同一姿勢による困難度等を考え全員循環就業制をとっている。

毎月上旬各分野の主要業務に従事する従業員とともに生産面・労務面について打合せ、作業上の連絡等をはかっている。

三ヶ月に一回程度女子のみの茶話会を開き、作業の現状・苦情・会社の今後の予定等を話し合っている。

受入態勢に遺憾のない様あらかじめ、全従業員に対し、新入社員に対する態度を詳細指示する。就業状況等について折をみては家族に連絡、家族の協力を依頼する。

### 4、労働条件

就業時間 実働七時間半、休憩一時間（昼五〇分、三時から一〇分）

初任給 中学卒 女 四、二五〇円（三二年四月現在）

高校卒 六、六〇〇円（ ）

賞 与 年 二回 賞与・昇給の採点は技能、能率等によるよりも技能・勤労意欲・誠実・正昇 給 年 一回 確・順応性等人格面に重点をおく。

#### 5、安全衛生

整理整頓・清掃は危険防止の基をなすものとして当事業場のモットーとし、全員の清掃日をきめ随時行っている。

引火性薬品を軽量ながら使用する関係で作業場は全部スチーム暖房としている。

役員に医学博士・薬学博士を有する関係で年間の健康診断の外に随時診療をうけ、血沈検診を行い休養を勧める等万全を期している。

#### 6、福利厚生

従業員全体が団体保険に加入（保険料会社負担。）

三年以上勤務者に対し事業保険を附し、災害に際し贈る外、退社にあたり（降年）保険証券を贈る。

野球・テニス・バレーボール・バトミントン・コートの設備もありスポーツを奨励している。年二回と三回の大会を開く、

毎週一回、英語・生花・ペン習字の教師をまねき講習を受けさせている。

三體會に文庫を設け毎年補充し貸出す。

建誌毎月五冊購入回読している。購買の際は皆の意見を取入れる。

春は一泊旅行・秋はハイキング或は観劇を行う、経費は全部会社負担  
以上の結果従業員は互の親しさを増し明るい。

#### 四、使用者・監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見・所感

始めて社会人として働くものにとつて、会社の雰囲気・規律・作業上の競争といったものに少なからず不安と鬱屈さを感じている。この不安・窮屈さを如何に解きほぐしなませていくかの指導が大事と思う。初めが肝心で定着にも大いに関係すると思う。

会社に勤務する者のみでなく、其の家族の協力が必要である。親連の最も心配なのは、どんな会社か、どんな従業員と一緒に働くのかにあるようで、この点を安心させることも大事である。当初は多少堅苦しい感じを持ち、うるさがる気風もあつたが最近はよく理解され家族の信頼も増し非常によい傾向をみせている。

### 8 秀鋭工業株式会社

- 1 創立年月日 昭和十三年
- 2 事業の規模 労働者総数 四七人、年少労働者数 一八人（男五人、女一三人）
- 3 事業の内容 研削砥石製造

## 一、一般的情况

創立当初は佐賀市松原町で創業し、二ヶ年後に昭和十五年五月より当所へ移り、今日に至つてゐる。

戦前は、好景気で経営・状況も盛況で、福利厚生面等もすべて、他事業場の範となつていた。戦後は、全く不況となり、昭和二十八年の水害で事業場は浸水し、ガラス戸・其の他窓の開閉も自由に出来ない状態となつた。困窮のどん底から、不変の熱意が、再興へ傾けられ、遂に最近漸く事業場の整備も計られ本年度から黒字経済となつて来た。

製品の販路は九州一円と、関西・関東へも出している。

## 二、労務管理上の特色及び問題点

### 1、特色

作業の都合によつて相互に業務の交流はするが、作業動作の差異を最小限度に止め、品質を一定にして、品質の向上をはかるため、従業員に作業標準規則を守らせている。

### 2、問題点

やつと経営面も好調に向つたばかりなので、整理整頓・衛生設備・作業環境・靴類・作業用具の完備等に今一段の考慮が必要とされる。

## 三、管理の状況

# 1、雇用配置

## 改めた点(1)

採用の時、紹介された人をそのまま入社させていたが、やはり人選の必要を感じた。おしやべりで、業務はしないで、他人にまで迷惑をかける様な人があつて、困つたので、入社してもらうこともあつた。

採用の時、口答試問と簡単な絵を書いてもらう、大ていマツチ箱のスケッチにする。

## (2)

どの部所にもつけていたが、個人個人によつて適、不適がある為、適正配置をすることにした。

## (3)

定時制の学生を多く入社させることにした。年少者で一名通学生がいる。(男四人・女七人)学生でない年少者は、時間的にもルーズな面があつたり、無駄使や生活に暗い面が多かつた。

## 改善後(1)

簡単な試験であるが、受けてもらつて、優秀な人から入社してもらう様になつた為、技術の向上もめざましいものがあり、良い人柄と科学的能力の充実によつて業務能率も上り、良い製品が出来る様になつた。個性発揮によつて、個人の能力がはつきりあらわれるので、雇用面の適正配置が出来て、優秀な者には一層の希望がわき、激励ともなつて、職業生活の誇りと喜びを与えることになつた。

個性を生かして、部所につけるため、興味と関心も深くなり、個人の能力をみとめて、年少者でも責任あるポストにおくので、遠正配後置後は、業務効果も著る様になった。

緊張した生活時間を持ち、希望に輝やいているので、定時制学生が多くなつてから、職場の空気が明るくなつた。優秀で業務成績も良い、責任感が強く、訓練作業能率を上げるための努力・協力がされる。

## 2 教育訓練

### 取組めた点

採用当日から、毎日部所部所で作業教育指導を行うが、特に最初の二ヶ月は注意して、基礎教育を懇切に行う。この点が出来ていないと失敗が多く、災害を引き起こした。そして精神的にも嫌気がさして退社の危機をもらしていた。

月に一回づつ責任者会議を行う。

### 改善後

二ヶ月間の基礎教育が、毎日部所部所で徹底的に、使用者並びに責任者によつて行われる様になつてから、職業技術を早く身につけて、良い製品が出来る様に努力が払われる様になり業務への熱意も加えられた。

年少者は殊に、注意力も出て、失敗・災害も少くなり、精神的動揺もなくなつた。

(四)

各部所とも、問題点をもち、それぞれの責任者の考え方の相違もあるので、金をもつて話合うことは良い、良い結論を見出して、それを現場の指導訓練に移し、作業効果を挙げる様になつた。

### 3、人事管理

改めた点(一)

年少者も助手的な仕事でなく、一人の職業人として、尊重して、責任ある仕事につける様にした。

(四)

年功者で、才能のある人は、責任者になつてもらうが、年功だけあつても、技術の向上していない人は、責任者にしない。

改善後(一)

業務が流れ作業でないため年少者も、一人一人独立の業務につかせ、責任をもたせると熱意も増し、優秀な製品を作るために、良心的な仕事をし、たのしみをもつて職場に來ている。

才能があつて、立派に技術者として、業務を遂行する様になれば、責任者のポストにも置くので、非常にはげみになっている。

(四)

年功者が、責任者になるのは、当然の事の様であるが、幾年たつても、それ程技術の向上もしない者は、責任者のポストにおくわけにゆかないので、年功と技術

と二本立てで責任者を定めるとにしている。

勞使・同僚間もよく話合つて、お互に助け合い勵し合つて、はりきつて業務に専念するので、明るい空気で、推進されている。

良い製品を作るためには、おつとりした良い人材と、科学的技術の優秀が必要なることを念頭において、人としての教育と技術者としてのより良い教育を行つてい

#### 4、労働条件

##### 改めた点ⅡⅠ

労働時間は、午前八時と午後四時四十五分までで、年少者は絶対時間外労働をさせない。午後五時半より定時制の学校の授業が開始されるので、毎日、おくれないう様に業務を終えて登校する。

##### Ⅱ

休憩時間は一二時と一二時四十五分までとなつてゐる。休日は毎週日曜である。盆二日、年末・年始四日間の休日がある。その他年次有給休暇を与え、休暇時間、休日の有効な活用につとめる。

年少者は絶対休日労働はしない。成人労働者は、仕事の都合で、働いた時は、次週に必ず代休をとらせる。

##### 改善後ⅡⅠ

終業時間に、きつちり業務を終えて、定時制高校へ通学する者は、服装を整え、さつそくと、自転車を連れて、会社の門を出て、学校へと急ぐ、明るい表情と希

望に輝く姿が見られる。

成人労働者も、規定以外の残業と、深夜業は絶対しない為、業務規則も守られる様になり、作業の能率を上げている。過労をさせ、明るく仕事をする様にしていくので、欠勤者も殆んどない。

回 休憩時間と休日は、絶対自由として、休養したり、スポーツをしたり、たのしく有効に過ごす様につとめている。

休養室がないので、適当な室を作る計画である。現在は更衣室を利用しているが、土間で椅子が置いてある程度だから、身体を横たえることは出来ない。急病等の時は、使用者の自宅が、会社敷地内にあるので、使用させる。

## 5、安全衛生

取めた点①②

採用の時、健康診断書をとっているが、医者が、役目的に書きこんでいるのではなくほんとうによく診断して真面目に書きこんでもらつたものとする。健康な身体をもっていないと、間違なく仕事に専念することが出来ない。入社後定期検診は必ず受けさせ、衛生思想の徹底を計つて教育する。

回 以前指を巻きこんだり（機械に）骨接したりした。

年少者はなれない時、一寸した不注意から、けがをしたりするので、特に基礎教

## 改革後Ⅱ

育の指導の時話す。作業場が乱雑であると災害を引きおとし易いので、整理整頓に特に注意して、すっきりした、清潔な環境の中で業務をする様に心掛けさせる。入社の時、健康な人を特に注意をして採用する様にしたので、欠勤も少くよく仕事をする優秀者が多くなつて来た。

粉塵の多い作業現場である為、マスクを必ずする様にし、帽子・作業服のきちんとした着用につとめた。始めはなかなかそろわず、整備しなかつたが必要な作業用具の着用によつて、災害も防ぎ作業能率もあげることが自覚して、着用する様につたな。

## Ⅲ

災害は最近はやんだない。一寸しただけがは、常備薬で、手当をして間に合う程度である。

作業帽・作業服は現在までは自分持であつたが、これから会社で整えて与える様にしたい。そのいの服装で気持よく働てもらふ態勢を早く整えたい意向である。無災害記録等樹立する様にしたいと心掛けている。

## 6、福利厚生

### 改めた点Ⅱ

スポーツを奨励している。若い元気な者が多く、心身の発育期である為、健康増進と、明るく楽しい生活をもたせることに重点をおく、小企業は、暗いじめじめ

した生活が今まで多かつたが、それは不健康のもとを作り、作業効果もあがらない。

(ロ) 更衣室をなるべく各部所毎に作つて整備して行く。

(ハ) レクリエーションの機会を今まで、作り得ないでいたが、これから、春秋二回の

見学旅行と夏季は海水浴に行く計画をしている。

(今までは会社の経営が不振であつた為出来なかつた。)

(ニ) 以前、あちこちにばらばらで置いていた自転車の置場を作つた。美しい新車が並

び、整備された自転車置場から、この会社の福祉施設の一步一步の建設が行われ

ている。

改善後(イ) スポーツは、ビンボン・ドッチボール・バトミントン等のスポーツをする。

バレーは、場所がなく、まだ出来ないているが、近い中に、会社敷地の拡張をして作りたい意向がある。昼休は皆天気の場合は戸外で運動をしている。

(ロ) 更衣室は二ヶ所あつたが、今一ヶ所増設、三ヶ所にした。男子の方は、土間であ

るが、椅子とテーブルと置き、食堂にもしている。女子の方は板張りであるが、狭く椅子、机がないので、食事は作業場で行っている。女子側も食堂設備を考

應している。更衣室の整備状態は、女子の方が、ずっと清潔にされている。男子更衣室は徐々に清潔になつてゐるがまだ不整備で掃除の行き届かぬ面もある。(例へばガラスその他の戸がよごれてゐる。)

(ハ) レクリエーションでは、県内他事業場の見学と、又他県への慰安旅行を本春計画実行し諸経費全部会社負担で全員を喜ばした。今後つとめて、この面の実行をし知見を広めるため、又楽しみのための時間を作りたい。

以前女子が、和洋裁のけいことを始めたので、ミシン等の準備もしたが、長つづきがしなかつたので、現在はしていない。各人個人的に自由に、茶・花や・和洋裁のけいことをしている種であるし、定時制へ通う学生もあり、時間的余裕がない。今後熱心に希望が出たら、会社で、けいことを始めてもよい考である。

(ニ) まだ整備されないこの会社の建物の中で、やつと人並の近代感覚を備えたものとして、自転車置場が、顔を出した感じである。

#### 四、使用者・監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見・所感

1、口やかましく言つたり、にらみつけたり、たたいたりして、仕事を教えこんで、使ふというの

でなく、年少者の自覚に於て、良心的に仕事をしてもらう様に指導をする。封建的な温情的、家族的親和の空気がいうものではない。

一人の職業人、技術者として、年少者も尊重しながら指導する。

始めの基礎訓練の二ヶ月の間には、使用者の側からは、絶対に解雇しない。入社後三ヶ月位すると立派に一人前の仕事が出来るので、年少者でも、才能のある優秀な人は、責任をもたせる。

2、定時制高校に通学しながら働く年少者の雇用を多くしたい。

年少者は、時間外労働・休日労働は絶対させないし、夕方も定刻に終業させ、学校へ行かせるので、喜んで勤務し、出勤している様である。学びながら働く人がいる方が職場が明るい。

そして非常に礼儀正しい面がある。職場にも、事務所にも、入口で礼をして出入りし、学校の教室へは入る時の習慣が、職場にも、もたらされている。

学生は、はきはきした言葉や、態度があつて、優秀で良い。

3、技術が高まり、学校も卒業し、成人労働者になつてから、他の大企業の立派な事業場に移つて、伸びて行くことには賛成している。

青少年の不良化防止・指導・育成に意を用いて立派な、年少労働者の養成に、当会社の労務管理上の生命を打ちこんでいる。

4、定時制の学生が、試験期に休む傾向が多かったので、その期間は、会社としても業務に無理をしない様に配慮している。

## 9 光軽金屬工業株式会社

1 創立年月日 昭和二十五年

2 事業の規模 労働者数 四九名、年少労働者数 八名

3 事業の内容 アルミ合金及び銅合金の鋳造と鋳造製品の機械加工

### 一、一般的状況

昭和十九年五月十日より、戦時中住友通信機械工業株式会社岡山工場の協力工場として、通信機關系の部品製造にあたり、戦後は専ら設備の合理化を計り、コストの切り下げに努力し、船舶・車輛・通信・電機・農具のアルミ・銅合金・銅合金の鋳造に当る。

昭和二十九年度、中小企業庁長官指定長期研究工場となり、昭和三十年四月十二日付で防衛庁指定

工場となる。尙又同年十一月二十二日付を以つて合理化優良工場として中小企業庁長官の表彰をうけた。

## 二、労務管理上の特色及び問題点

就業規則第五条の（態度）の項に「自らの力によつて労働者の自由と幸福を確保し生産力を高めて……」とある様に労働組合幹部であつた現社長が従業員に推されて七年前に会社経営を再発足した。当時は、徴税攻勢と金詰りで中小企業が軒並に倒産して居た時代で此所も八〇人の従業員が相つゞ整理で二五人に減少、その上、建物機械は全部差押えられ経営者も退陣し組合が再建にのり出したという。

現在株主三十八人中従業員三十人、外部八人の構成で年一回行われる株主総会で民主的に社長が選出される。株主総会はそのまゝ従業員大会といつた形で株を持たぬ人も自由に発言出来る。一般の会社と異り、賃金体系も役員手当のような特別の手当はなく、社長の給与も一般従業員並、生産委員会で技術の改善や、経営の合理化が検討され、就業規則も従業員大会で決定される。

## 三、管理の状況

### 1、雇用配置

改善以前即ち新築足する前は人手不足の所に次ぎ次ぎと採用の少年を補充して居たが最近では、本人の意向を尊重し現場の中の少年の適職を生産委員会で検討して、配置する。本人の不服の事は直接率直に申し出る事としていたので自分の位置による不満は持たぬ結果明るく作業に従事している。

## 2、教育訓練

特に良い点は、訓練期間はないが、少年の言を借りれば成人全員が「親切」であるという点である。例えば「砂の出し方」「湯口の切り方」等又型の並べ方の技術、固さ、水分からくる不良品を出さぬやり方など少年が困つたとか惜ないと感じたことがない思いやりのある手順と方法がくり返されて居る。

## 3、人事管理

① 明朗にかけ日向なく、外部的信用の維持といつた目標に沿つて管理を行い、身上相談など何もかも（例えば生活費のためお金の足りない時なども社長に話して賛金を先にもらう形で借り出している）話し、従業員の互の助け合を配慮している。

② 臨時は入れない事になっている。そのわけは、会社一体の体勢の上から融和をとる上からも臨時の人員は為にならない。

## 4、労働条件

八時より十六時三十分まで労働し昼一時間の休憩（実働七時間半の厳守）週一回の休日厳守、年休の実施。

日給一五〇円（初任給）、毎月の売り上げによつて、給料に若干の加給がある。

経理は一般社員に公開しガラス張りであるので、皆が信頼し合つて仕事に専念出来る。

## 5、安全衛生

安全については例年六月に監督署係官を招いて講話を聞く外記す事はないが衛生は昭和二十六年を界に成果をあげている。

① 予防衛生を主眼におき、昭和二十六年より大衆診療所の医師二名が週二回工場に來訪、多い時は一回に五、六人の受診であるが、気分が悪いという簡単な人から盲眼の（少年）発見のような事まで時間のない労働者が助かるように計画され、自発的受診により、以前よりも夏の疲労減少、冬の風邪ひき予防、平常のはやり目防止等の効果は大層従業員の感謝の的になっている。

以前と比較し欠勤回数が少くなり、日曜が病院休診の多い関係からその不自由を捕い、ひいては作業面も明るい。中小企業にあり勝の労働者の病氣と貧困の悪循環を最少限にくい止め予防

衛生の教育面にもよろしい。

## 6、福利厚生

本年度は昨年来の七割増の収入実績が示されている関係でこうした利益金は従業員の同意を得ておくれている設備に向ける方針であるが生産性向上運動なども足並をそろえ最近改善されたものが多い。

① 本年三月岡山市生活協同組合に加盟、利用、全体で四月は十六万円の値上げをした。

② 本年三月宿泊設備を二ヶ所から三ヶ所にひろげ、現在の重役の夫人（五〇才）を炊事係として入社させた。食費は成人三千円、少年は二千円、会社補助は半額以上となつてゐる。（入浴設備有り）

少年の食費賃金引き上げのため低額としてあるので食事の費量に差はない。（現在九名利用）

③ 本年二月共済会をつくつた。各人等差なし月に五十円の会費で会社は一様に五十円補助し計百円を積立て従業員の親睦にあてて居る。

④ 昭和二十八年映画サークルに入り、割引入場の利便を計り、レクリエーションの一助にしてゐる。

⑤ 昭和二十六年より構内に週一回理髪師を出張させ、負担額は会社と本人半額づつの割合、散髪三五円で利用者が多い。

福利厚生工夫は会社或は従業員の相互間の一体感を深め安定した生活の上に日常生活の活潑化明朗化を期待し、各人の關心のあるものからとりあげ利用している。この結果運営も主として労働者の教育訓練と併せて發展させる方針が有利だとみている。会社の新築足以来漸く改善も本格的になつたので皆の意見を出しあつている点、各人の作業態度が積極且つ熱心である点に効果をくみとられる。例えば少年達も個人的不満を隠えて、身のまわり器物にべル取りつけて作業能率をあげる（一々連絡に少年が他の職場に走らないでボタンを押して合図し流れ作業の砂固め（シントリ場）に合図する改善）（救急箱の使用に關する利用態度）など考え方が受動的ではない。設備し運営し改善する点の結びつきがポイントではなからうかという点に気づいている。現在の雨漏りの建物一ヶ所を全員で検討しているのも一体感のあらわれと思われる。

#### 四、使用者・監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見・所感

1、少年達は昔の職人よりよく気がつくので、食卓の整頓や、シャツなど洗濯したもののかたづけなど小さくても大切な良い意見が多いので特に福利施設をつくつたりする時も少年を交えて意見を交換する事は全体の為によい事が分つた。

2、冒険心に富む少年の作業配置は、単純ばかりでも平凡なのは却つて倦みやすく、さし替え（配置・転換）した時は口で注意しても失敗が多いので習うより慣れる式で作業させやすいが班長自

身の部外研修も何とか考えてもらえないか、そういう折はあまり見聞していないので知らないが、能率のあがる方法で内気の作業員を教育してもらおう事は有難い。

## 10 有限会社 福元製罐所

1 創立年月日 昭和二十九年

2 事業規模 従業員総数 二十三名（男二十二名、女一名）

年少者 八名（男七名、女一名）

3 事業の内容 ドラム罐製造及び修理加工

### 一、一般的状況

親会社で使用するドラム罐の製造再生修理加工、五ガロン洗滌修理加工の請負業として親会社内に作業場を設け、最近の月産は二〇〇リットル、ドラム罐二〇〇本、五ガロン一〇、〇〇〇本、三〇〇底ドラム六〇〇本、カーボンケース三十本であり、機械設備は、フリクションプレス一台、フラシプレス（二〇〇気圧）一台、旋盤（英式四尺×六尺）二台、バーワプレス二台、プレス（七〇〇気圧）一台等であり、生産能力には相当の余裕がある。



新規採用者は公共職業安定所の紹介により試験を行い又各人の能力に適した職場配置を行い、各人の個性を尊重し一方家庭との連絡を密にし病欠欠勤等の場合は調査、健康相談する等中小企業として格別の成果を上げて居る。その結果職場における各自の意見も尊重され各自自分の仕事に責任をもつて働くようになった。

#### 4、労働条件

勤務時間 八時より一七時迄

休憩時間 一〇時—一〇時一五分、一二時—一二時四五分

休日 毎週日曜日

賃金は、現在新中卒採用者 五、五〇〇円、一八才位 七、七五〇円、二〇才位で八、三〇〇円程度である。

その他労働条件については就業規則に明記して明るい職場を構成して居る。

#### 5、安全衛生

親会社の安全衛生規則を準用し親会社の安全管理者及び衛生管理者等の指導を積極的に受けて災害撲滅に熱心であり、安全委員会も毎月一回行い事業主も良く安全委員会の意見を取入れ、又衛生に就いては当工場には消毒設備及救急箱を備付けてあり、入浴設備は親会社の浴場を毎日利用して居り、定期健康診断も勵行して労働者の健康管理に努めて居る。

## 6、福利厚生

安全作業を行はせるための目的を以て毎年作業服一着、帽子二個を支給すると共に職場には野球・ソフトボール等の道具を備付け、休憩時及び作業終了後自由に利用できることが認められており、春秋の二回はハイキング等を実施して居る。

## 四、使用者、監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見所感

今後とも福利厚生設備の拡大を計り年少労働者の意見も充分に聴き、明るい職場環境をつくることに留意したい。

## 11 大神製罐工場

- |   |       |                      |
|---|-------|----------------------|
| 1 | 創立年月日 | 昭和二十七年               |
| 2 | 事業の規模 | 労働者総数 二十三名、年少労働者数 二名 |
| 3 | 事業の内容 | 鉄工業（橋梁、鉄骨建築、ボイラー）    |

## 一、労務管理上の特色及び問題点

毎年二名宛中学卒業を計画採用し将来中堅指導者となるよう養成する。この二名は会社と盛衰、

音楽を共にする覚悟で入つて貰ひ又事業主も責任もつて一人前に育成することを約して雇用關係を結ぶので、途中で落伍するものはない。

現在二十七年に入つた年少者が一人前となり、部下五、六名をつれて現場で働いている。入社すると技能者養成所に三年通わせるが途中でやめる者もない。

こうした關係のため勞使共お互いを信頼し合い明るい職場がつくられている。

## 二、管理の状況

### 1、雇用配置

計画採用は毎年中學卒の年少者二名宛、年によりもつと多人数欲しいと思う時は臨時を雇入れ、計画採用の二名又は絶対解雇の憂目に逢わせることのないよう配慮している。

工場に責任者四名がいるのでこの下に配置する、養成所に通う三年間は殆んど工場内で作業をして外の現場に出る事は少い。

### 2、教育訓練

技術的なことは養成所、工場の責任者、業主が一体となつて行方が特に誠実な健康な人間をつくるために精神面の訓練を折にふれては行つてゐる。

### 3、人事管理

全体的には事業主が管理に当るが責任者四名には自分の部下の小さな不平不満もあるそかにせず

良く話し合い理解し合うようにさせている。工場主の考え方を代表している言葉として

「人間は誰でも同じである。仕事が出来たものはよく休むし人の云う事を聞かない傾向があり、仕事が出来ないものは真面目で減多に休んだりしない。良い所、悪い所を良く見ていると大差のないものである。」というのであるが家庭と連絡を取り工場生活、日常生活をみて指導しているあたり、年少者の人事管理面には細心の注意を払っているようである。従つて年二回の昇給、賞与も殆んど差をつけていない。

#### 4、労働条件

##### 労働時間

七時三〇分―四時三〇分

休憩 午前一五分、昼四五分、午後一五分

年少者には時間外勤務はさせていない。

##### 賃金

初任給 一〇〇円、年二回昇給、最初の昇給金額は二〇円、賞与年二回

遅配欠配はない。

#### 5、安全衛生

年少者は危険有害業務にはつけない。

技術者の補助として電気熔接ハンマーなど扱う。

昭和三十一年九月には無災害で表彰されている事業場でこの点は細心の注意が払われている。衛生面では年一回の健康診断を行っている。救急薬の備え付けはあるが殆ど使うようなことはない。近くに医師がいるので万一急病人怪我人が出た場合はすぐ行く事に決めている。

#### 6、福利厚生

昭和三十一年十月従業員相互の新睦共済を目的として共済会をつくらせた。共済会の資金はくず鉄を売った金と各人の給料の十円未満の端数をもつて当ることとした。

くず鉄は年間二十万円位になる予定である。くず鉄の管理は従業員のみでやるので預金がいくらになつていくか責任者に聞かなければ業主もわからない。今迄くず鉄は大方土にうまつてしまつたものであつたがこの会が出来てからでいいに扱われるため掃除が良く出来、機具等の粉失が大変少くなり、物を大切にすると習慣が養われ現場附近の入連からも後始末がよく評判が良いなど会の目的外の副産物が沢山出て来た。

今迄にダホープを一チーム分を購入した外、腹巾、見舞等に使用している。ゆくゆくは旅行等も行い度いとの希望をもっているようである。

#### 三、使用者、監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見、所感

技術者を育てるには、やはり人間を育てる人格者をつくる事でなければならぬとの見解から、

新卒を計画的に採用し技能者養成所に通わせている。  
 労使共お互を信用しきることモットーとしている。

## 12 株式会社 船木鉄工所

1 創立年月日 昭和十五年

2 事業の規模 (1) 労働者総数 四〇人、うち年少労働者 七人

(2) 資本金 七五五万円

3 事業の内容 デーゼル及び焼玉機関製作修理、船舶艀装製作、補機製作、合金鍛造品、各種

鋳物品製造、製缶及び瓦斯溶接、その他の機械修理

### 一、一般的情况

同社は鉄工場、鋳物工場と分れ旋盤各種一一台、ボール盤二台、セーパー一台、その他の工作機械一〇台を有し、設備改善により作業能率の向上と生産コストの引下げを行った結果、逐次受注量の増加をみ、堅実な運営と優秀な技術とが相俟つて最近六ヶ月間の売上は、二四六隻分八、二〇二、〇〇〇円を示し市内同業者間では上位にある。

### 二、労務管理上の特色及び問題点

1、該事業所の社長は、高等小學校卒業と同時に機械工見習として社会に出たが、当時の一般鐵工所の雰囲気は非常に封建的であり、先輩工員の新人工員に対する態度や直接指導の立場にある副長・部長等の指導方法は温情味がなく、強から威圧的な指導方針をとっていた。

又同僚や工員同志が互いに誹謗しあい、このような職場の雰囲気に向けて、職場を離れていく者も多数あり、しかもこれらのことに対して事業主は無関心で副長・部長と云つた者が多かった。この舌が経験から、後年氏が事業を起すにあたり、先づ人の和を第一に掲げ、お互いに信頼し合うことをモットーとして今日まできたが、過去その他特別な事情のない限り中途で退職する者がなく高率な定着を示していることは特色といえる。

2、この外に事業主と従業員が自由に話し合える機会をもつ交友会を組織して毎月一日定例会を開き、仕事の改善のことや、労働条件の改善、その他の希望事項について労使懸議出来る機会をつくり労使の意志の疏通をはかつている。

3、当事業所は他の同産業事業所に比し、賃金は高い方でないが、従業員の話によれば非常に和やかな雰囲気と事業主への信頼があるので辞めたい気持ち起らないと語っており、従業員の融和に事業主の並々ならぬ努力が実を結んだ結果である。従つて特に労務管理上の問題はない。

### 三、管理の状況

#### 1、雇用配置

労働者の採用は特別に試験を行わず、本人に面接の上熱意の程度・家庭の状況をみて採用している。

採用後は組織的訓練を経ずして直ちに現場に配置し、約二ヶ月間ずつ旋盤、ボール盤、セーパー等の各職場に移動させ、職場の先任工員、伍長等から実地指導を行わせている。職長、伍長は絶えず見習工員の作業状況に注意して社長に報告し、本人の適性を把握した上、一ヶ年経過後、本人の適性に合う職場に配置している。

最初から適性検査を実施して配置してもよいがいわゆる町工場であるため、将来何んでもやれる多能工が必要であるので、その意味からも一応の基礎訓練のため一ヶ年の見習期間を定めている。

## 2、教育訓練

前記のとおり組織的な訓練は行っているが、一年経過後は社長に主として教養面の指導にあたり、職長、伍長は技能の実際面を、工務係は理論をそれぞれ分担し実技学科とも向上する様指導している。

## 3、人事管理

社長直轄のもとに総務係がこれにあたり、常に職長と密接な連絡を保ち乍ら従業員の勤務状況、健康状態等の把握に努めているが、特に社長の方針である人の和合には最も留意し、常に観察を

行っている。

労働者名簿、賃金支払簿は労基法に基づく様式を使用し、健康保険その他社会保険の事務処理も適切に行われている。

過去一ヶ年間の雇用状態調査で増員にあつても減員は一名も出ていない良好な成績である。

#### 4、労働条件

同一産業における他の中小企業と比較し、当事業場の賃金水準は必ずしも上位にないが、労働時間は実働八時間、昼食時の一時間休憩、週休制で労基法は完全に守られている。なお、見習工の採用時の賃金は日給一四〇円で他所より二〇円ノ四〇円高、六ヶ月後三〇円ノ三〇円程度昇給する。一般工員は六ヶ月ノ一年で昇給する。

#### 5、安全衛生

安全管理については安全打合せ会を開催して危害の防止に當っており、特に工具類は整備を厳重にしている。新入工員については危険予防の点から機械、電動機の取扱について教育をしている。

#### 6、福利厚生

従業員は食堂（二〇坪）食事は提供しないので昼食をとっている。野球道具を備え付けて職場對抗試合を行っているほかバトミントン一式、職場運動会年一回（家族を含む）旅行会年一回（従

委員の積立金とこれと同額を事業主負担支出）を実施している。

#### 四、使用者、監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見所感

戦前の指導方法、人事管理を現在にあてはめた場合は、年少労働者は殆ど定着しない。最近の年少者には理論的に納得のいくよう繰返し教え、本人の人格を尊重して愛情をもつて接触すれば必ず満足して働いてくれる。又使う立場にある者は必ず約束を守ることが必要である。些細なことで約束を履行しなければ事業主や監督者の信頼が薄れ、やがては職場を去ることもなる。

それから年少者にも発言の機会を持たせることである。当事業所では交友会の定例会には出席させ自由にどんな問題でも話させ彼等はどんな気持ちで働き且、考えているかをつかむように努めている。

以上が年少労働者の労務管理を行う上に配慮している方針であるという。

### 13 合資会社 山崎製作所

1 創立年月日 昭和二十二年

2 事務の規模 労働者総数 二五人、年少者 三二人

3 事業の内容 機械器具、設計並に製作修理、現在の主要製作品は陸軍用ダイセル機関完成部

4 管理組織 別添 参考一参照

一、勞務管理上の特色及び問題点

1、特色

幹部工員は旧海軍工廠出身の優秀な技術の経験者で之を主体（班長）として青年工員の幹部を係長に置き女子、年少工員を配して編成している。

幹部工員より年少者に至るまで職責をよく自覺して常に、平均速度で作業に當っている。会社としては急激な突貫作業は厳重に禁じている。

作業内容は同一種類のを多く取り入れてあるため年少者及び女子でも比較的高精度の作業が出来る。

採用された年少者は殆んど離職がない。

2、問題点

当工場の創設當時は戦後の混乱時代であつたため、目前の仕事のみを考え技術中心に年令の高い職人で固めたので二六年と二七年頃は六〇才以上が五人もいて平均年令が四四才になつた。それで工場の若返りと将来の中堅を養成するという目的から二八年から年少者を採用する事になり、一年四人繰採用したので現在ではその人達が一五と六人になつてゐる。

年少者採用前後の影響について技術本位の職人と年少者とを比較する事はできないが、強いて表現すれば職場が若やいだ事、年少者が入つたために能率の低下はないという事である。

## 二、管理の状況

### 1、雇用配置

毎年學卒期に職安へ申込み中學卒をとる。

採用時には学校並に親と話し合いをする。

三ヶ月乃至半年位づつ種類の違う機械にそれぞれつかせ仕事全般を覚えさせその技術の程度によつて配置を行う。

### 2、教育訓練

仕事上の教育、とくに機械の操作については班長並に係長が細かに教えている。

戦後の青少年は情操教育に欠けるように思われるので工場内での礼儀については職制、各々の任務という事を強調しているが修身教育的にならないように注意して行つてゐる。

### 3、人事管理

特に年少者の健康、精神的な面に注意し顔色の優れぬ者、元氣のない者については親とも相談し休養させたり又夜間学校を休ませてみたりして快復をはかつてゐる。

### 4、労働条件

始業 七時二〇分、終業 五時

賃金 賃金規定なし、年少者の初任給は同一であるが仕事によつて差がついてゆく、昇格は半期に一回である。賃金はすべて時間給。

年少者の初任給は一六円（時給）年少者の現在平均は次のようなものである。

計算式（16円）×勤務時間（300分）÷60分＝6,800円

休日 毎週日曜日

### 5、安全衛生及び福利厚生

機械を操作するまでの段取りは各係長がつけてやり、動いてからの仕事を年少者にさせている。

手先の小さい怪我は時々起るが出来るだけ注意をさせている。

作業服が揃っているという事は心身に与える影響も大きいと思ひ今年の一月から試験的に二着づつ貸与している。

（別添参考二 被服内規参照）

洗濯は洗濯機を備えつけて婦人労働者の担当として洗濯させているが、結果はよいようである。

更衣室兼食堂には一人毎に更衣箱があり、冬はストロープを入れるようになってゐる。

### 三、使用者、監督者の立場にある者の意見

当工場は小企業であるが昭和三十一年度の企業経営の優良工場として中小企業庁長官、県知事より

賞された。

そのような事を年少者自体も誇として自己の向上を計るように指導している。

生産を向上して給与を良くするように努力することは大切なことで年二回程度は経理内容を公開して質疑をうけ明るい経営をしている。また給与と併行して株券の贈与を行い利益の分配の基幹を確立し勤務先——即ち自分の会社と云う観念を与えるようにしている。

事務所を整備し、机上事務者も職場で皆と親しく働くようにし特に掃除などは監督者側の仕事としている。

年少者のために一日に一時間位関連学科を教習したいと考えているが実際の仕事に追われてアイデアだけに終わっているが何とか実現をはかりたい考えである。

昨年採用した者三人、本年採用の者二人、計四人。

現在定時制高校に学んでいる四人とも機械科を選んでいるので当事業所の将来の中堅となるべき人達なので結構だと思つてゐる。

今後仕事と関連ある科目を選ぶよう指導してゆきたい。

昼休みは裏の広場で野球をしているので、雨天の日でもピンポン位できるように、今古村を買つて娯楽室を建てる計画をたてている。

全体的に小企業に見られない明るさがある。

先づ事務所は容易に仕事を処理出来るよう（インターフォンとベルにより職場との連絡をとる）にしてあるので、社長、専務も事務のあい間は職場に行き事務所は女子事務員一人で処理をしている。

労働者名簿、賃金台帳、その他生産に関するグラフに至るまでよく整備されている。

工場内もよく整頓され、清潔で機械間の空間も充分で採光、換気なども注意されている。

小企業は合理的運営が出来ないと今までいわれていたが、非常に立派な町工場を実際に見る事が出来た。

## 【参考 一】

### 職 制

#### 任 務

#### 一、企業班長

工事全般を掌握して各班長と密接な連絡をとり工事企画に関する全般を管理すること。

即ち ①材料の管理 ②治工具の計画及び手配 ③外註工場関係等必要な事項を扱う。

二、機械  
仕上班長

工事企画班の計画を実施するため下部の運用を適切に行うこと。

即ち ①機械仕上両工事の円滑操作 ②班内に於ける工員の適時運用 ③工員の

教導へ仕事及び情操共

三、係  
長

各直属班長を補佐作業及び治工具の管理、後進の教導等に当ること。

四、役付以外  
の工員

作業に關しては右直属班（係長）の指示により作業を行うこと。

## 〔参考 二〕

## 被服内規

一、本規約は社員が最良の状態である健康で天与の職責を果せるようにするのが目的である。

二、通勤用被服は随意とするも作業用服装は社内で定めるものを着用すること。

三、作業服及び帽子は会社より貸与する。

四、貸与品は大切に使用し故意に汚損しないこと。

五、貸与品の洗濯は社内で行う。但し私物の洗濯はしないこと。

六、貸与品を紛失した場合は弁償すること。

七、貸与品は退社の際返却すること。

履物は素足を禁じ靴又は草履とし「サンダル」等は危険排除の点からも絶対に使用しないこと。

右は昭和三十三年一月一日より之を当分の間試行。

昭和三十一年十二月一日

合資会社 山崎製作所

## 14 吉田発動機製作所

1 創立年月日 昭和二十六年六月

2 事業の規模 労働者数 四九名、年少労働者数 二〇名

3 事業の内容 昭和二十七年三月水冷横型石油機関をアフリカ、アルゼンチンに輸出し同二十

八年よりインドに輸出する。同二十九年三月より高速水冷横型石油（ガソリン）機関を製作販売始め今日に及ぶ。

### 一、一般的状況

大正六年九月 創業し合資会社吉田鉄工所として、水冷横型石油機関を製作す（当時月産五〇台）

大正十年一月 合資会社吉田発動機製作所と改称、朝鮮、中国に八割、国内二割の出荷（当時月産

昭和十八年十月 光造機株式会社と改め、改E型三〇馬力焼玉機関付揚鉗機を製作する。

昭和二十年八月 吉田発動機製作所と改称し、水冷横型石油機関をつくる（当時月産一〇〇台）

昭和二十四年三月 通産省第一面汎用内燃機関比較審査に出品し良好と認められる。

昭和二十五年九月 製品のパンコック向輸出を始める。

昭和二十五年十一月 通産省主催第二回汎用内燃機関比較審査に出品し優良と認められる。

## 二、労務管理上の特色及び問題点

### 1、特色

今年から来年にひきつぎ少年を多くし、成人従業員は最少限にしてゆきたい希望をもっている。指導者のみが経験ある成人で、少年工のみで製品をつくることを理想とする。

## 三、管理の状況

### 1、雇用配置

改称以前は、年少者が、職場の古い人を見習うのか賃金の高い方に魅力を感じるのか分らないが自主的ではなく、他につられた恰好で退職者が多かった。

会社側でもよく注意するようになり、特別の担任者が出て理由を記録したわけではないが、原因をさぐり、新採用から経路を眺めてみた。その結果昨年迄と改めた点は、良い班長につけた少年

は長く働き拙い人についてた者は伸びないで退職したり、役に立たぬものになつて居て自分の持場の邪魔ばかりでなく他の職場まで行つて無駄口が多いので、いきなり採用の少年を職場に就けな  
いで教育のため七組に班を分け、一人の班長に対し三人から六人までの少年を配属して厳格に個  
人指導出来る体勢にした。

結果はきつた長い時日ではないのではつきりしないが現在は一人も失敗していない。

## 2、教育訓練

昨年までで述べたように手が届かなかつたのを改めて配置をはつきりさせ、職長が六ヶ月間以  
上教育を授ける事に改めた、特に本年入社の子少年者（一三名）は週二回各四時間精神訓練を主と  
して支配人以上の人々が談話を行つて少年をよく知り考究して職場に適した指導の参考にしてい  
る。

女子職員が事務に三名在籍しているが分担の業務があるので、それとは別に教育訓練を兼ねた少  
年（一学生）たちの茶湯当番が日々交代で三名つづ当る、これは掃除当番、連絡係も工場内であつ  
とめ、言葉づかいなども次第に此の工場の従業員らしく改めさせている。訓練しない以前は「ハ  
イ」と返事をしたものは一三人の中に一人しかなく「オウ」とか黙つてゐるものばかりで中々進  
歩のあとが著しい。放任は最も不可ないという事である。

## 3、人事管理

好む作業は熱心にやれるものであるから、先ず働らく意欲の出るように管理している、例えば作業態度や少年達の手許を見て、直してやるのは直接の班長の責任であるが、割当作業量や製品の検査等の場合は組長、職長も少年の指導的立場の人として、直接開接に、研究し、少年工の上下及び横の対人關係に相当あたなを使っている外、本人のやりたい仕事面の技術を磨かせるよう配慮している。

昔は技術見習が主なことで腕のたつ人の下に辛抱したものであるが、現在はそればかりで、はたらく人は少いといえる。むしろ収入が主である事は勿論であるが、性があつた人を共在者とする事のよろこびは特に若い人につよい、従つてウマがあつて永続する点を認め、人事管理の大切な要素に考えている。

#### 4、労働条件

八時間労働、朝八時始、昼四五分休み、午後四時四五分終業、週一回（日曜）休日、新年、盆、五月一日と十一月三十日休業。

初任給四一三五円（日給）二十五日締切り月末払。

定期賞与 八月、十二月、奨励金（不定）生産割に対して行う。

#### 5、安全、衛生

工具を足先に落して小さい怪我をする事は稀にあるが特に少年の茶湯当番の手順を指導していた

にも拘らず、アルコーを染ましたボロに火を点じるのをガソリンを一度にかけて手早くしようとしたため引火の際顔面火傷が起つた事がある。物の整頓が悪く近くにガソリンのあつた事も危険であつたが、昨年以來細かく注意を払つて、工場内の整頓、整頓を指導し、不要品を置かね事にした。そのため別にひつかかつて転倒したり衝突したりする事もなく、外に大きな怪我也起つていない。作業場所の空間の広い事も安全に役立つている。

衛生は特別医療面に記す事はないが、暗い所で下の土間ばかり向いて作業しては身体にもよくないので、野球などで選手制にならぬよう適当に少年達に奨励している。今年少年のチームも編成される予定。

## 6、福利厚生

野球による精神面の融和を計るのが第一と使用者側で考えている。その他バトミントンやビンゴも備えて運動を盛にしたので定着率がよくなつた。七年以前から少年が入社し、当時五人から七人程度毎年補充していたので年に数名やめていた頃からみると娯楽面の充実が他所に比較してうまくいっているといえる。職安の紹介にも年少者採用にはこの点を強調している。

互助会は従業員のみで月々五十円出し合つて慰安、親睦、非常時に使用支出している（昭和二十三年以降）会社は慰安会の折など互助会費に補助している外タツチしていないが、自主的な育ちを見守っている状態である。

四、使用者、監督者の立場にある者の 年少労働者の労務管理に対する意見、所感

年一年入社の子供の言葉づかいや態度が先輩後輩の区別がないほど乱暴になるので学校を出て入社した当初に少々教えている。よい社会人をつくる責任を感じているので、学校の訓練の不足を嘆いてばかり居られない、担当し指導している班長の質を高めその人らの相談を善導すればよいと思う、各自責任をもつと共に上下横の連絡を十分にとつてゐる。

## 15 有限会社 三谷製作所

1 創立年月日 大正七年十一月 個人企業として発足

昭和二十六年四月 有限会社として発足

2 事業の規模 労働者数総数 三七名、男 三一名、女 六名、年少者 五名（男子のみ）

3 事業の内容 小型内燃機及び農機具販売修理、部品製造（魚船、鋼造船の補機、エンジン修理、脱穀機、排粒機、噴霧機、散粉機、穀摺機の修理、部品製造）

## 一、一般的情况

経営状態は現在経済界の好況は小企業にも影響し、昨年初より大いに好転し、特に造船ブームで

造船補機の注文が多く、これについて農機具類の注文も増大しつつある。

工場は木造建七五坪にしていわゆる小企業であつて設備機械は旋盤、ボール盤、ミイリング盤等二十台である。

なお年間生産高、六二、〇六九、三八四円、電力使用量四、六二二キロワット時となつてゐる。

有限会社で事務部門と技術部門、販売部門の三つとし事務部門は一般的事務を行う、技術部門は現場にあり、直接生産に従事、その中は職長制を敷き、その職長二名は一般労働者の指導監督を行い更に又技能者養成指導員三名をとり、年少者（養成工）の技術の指導を行つてゐる。

## 二、労務管理上の特色及び問題点

### 1、特色

労務管理上の特色は社長の従来よりの方針として成年者と未成年者を問わず雇用労働者をして立派な産業人、優秀な技術者として育て上げることとを会社の重大な責務とし、技能者養成に深い理解と関心を持つて指導していることである。

特に年少労働者に対しては、骨肉の情を注いで養育している。

なお、毎月一、二回は必らず全従業員を集合し労使の懇談会を開き、双方より要望を述べ或は研究を行い互に意志の疏通を図つて生産の増進と技術の向上に努力している。

### 2、問題点

当会社近傍には日立造船株式会社を始め、資本に又はその規模において相当主要な会社が並んでいる。これらの会社工場の労働者は労働条件、賃金、労働時間、その他福利厚生施設等凡ゆる面で極めて優遇されている。

右の如き環境において当該事業場の労務管理は必然的にその労務配置に或は技能指導に積極的に実施されているが、尙多くの困難な問題点があると言わなければならない。

### 三、管理の状況

#### 1、雇用配置

改善以前……年少者を採用すると年少者の意見を聞くことなく、昔の徒弟制度的考えで事業主の思う所に配置していた。

改善後……採用の際に本人の希望をききその職場に配置することを原則として一年間は実技の習得程度で各機械の名称、運転方法等全般に渡り、職長及び技能者養成指導員があたっている。

配置は本人の希望に応じ、適材適所に配置する。

#### 2、教育訓練

改善以前……別になく見て習う方法である。

改善後(実施後)……昭和二十七年四月より一段階として技能者養成をはじめ、関連学課については、共同養成所に於いて教習を受けさせている。実技面の指導は技能者養成指導員がこれに当

つてゐる。

従来技術の研究は職長級の労働者を取り会社である久保田鉄工所、新三菱重工業株式会社、本田技研等に十日間程度の期間派遣して技術の研修を実施していた。その後昨年より年少者も交替でこの種の研修を実施している。

### 3、人事管理

特記事項なし。

### 4、労働条件

改善以前……労働時間の点について一般労働者と同じく実働八時間であり、賃金は一ヶ月二、二〇〇円乃至二、五〇〇円程度で昇給はその都度決定していた。

〇〇円乃至二、五〇〇円程度で昇給はその都度決定していた。

実施後……賃金は申すまでもなく労働意欲を高める重要な要素であることをよく認識し年少者に対し、一年目は出勤に關係なく賃金は月額三、〇〇〇円と決定し支給している。

一年経過後は一年に二回（一月と八月）一回五〇〇〇円の昇給を行う。但し本人の技能出勤成績等により決定される。

労働時間は一般労働者と同じの始業、終業時刻であつても實質的には従來の慣行もあり、終業後雇場の整理整頓清掃の作業を行うため、三〇分程度の延長となる弊風があつた。このためこれを改め始業時刻は同一時刻であるが、年少者を交替で遅出勤務者を定め、前記の作業終了後

の感傷の整頓清掃を行うようにして実働八時間を確保している。

## 5、安全衛生

概ね実施以前も実施後も別に相異がない。

原動機動力伝導装置その他各種機械設備の安全装置を完備するの他安全教育について各職長が現場で各機械毎に取扱方法運搬方法を具体的に指導し無災害を標榜している。因に過去三ヶ年に無災害であり、昭和二十九年七月と九月、三十年七月と九月、三十一年七月と九月の安全競走に参加し、いづれも無災害で表彰を受けている。

健康診断は毎年一回完全に実施し現在異常者は一人もいない。

## 6、福利厚生

実施以前……実施以前は概ね更衣室があつた程度で別に何もなかった。

実施後……秋臨であつた更衣室を拡張し労働者が全員会食の出来る（六坪板床）ように改造し、休憩室を兼用とした。尚休業室四坪敷数を増設した。

外に野球道具一式、ラジオ・テレビ・バトミントン・機械体操の設備をなしている。

（注）ラジオ・テレビは社長宅が工場内であるため、これを労働者に解放している。

毎年春秋二回のレクリエーションを行うこととし、これを実施している、昨年はお花見、松茸狩を行つてゐる。

四、使用者、監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見、所感

技術をかなり修得すると兎角労働者は経験者として労働条件の良い事業場を選んで転向する確があるが、わけて年少工が一応技術を経験すると彼等自身の将来性をも考慮して夫成に迷う者があること。

## 16 大和鉄工株式会社

1 創立年月日 昭和二十七年四月

2 事業の規模 労働者総数 三〇人、年少労働者数 四人

3 事業の内容 電線製造用機械製作

### 一、一般的状況

大日置線とは創立当初からの関係で製品の九〇多を納入している。季節的な繁閑はなく常に受注があり、経営状態も普通である。

### 二、労務管理上の特色及び問題点

① 定時制高校への通学を会社側が奨励しており、学費等の面についても種々便宜を与えている。

② 家庭と常に緊密な連絡をとり、年少労働者の保護指導に努めている。

③ 職場環境の整備につとめ、環境美化と能率向上を図っている。

### 三、管理の状況

#### 1、雇用配置

採用はすべて職安を通じて行う。採用試験は面接試験のみで、身体検査は学校の身体検査表による。又条件とはしないが定時制高校への通学希望者を望んでいる。

必ず保護者に面接し、家庭を見て採否を決めるが、片親の家庭だからといって除外することはない。

採用後は各職場の必要度をみて、すぐ職場へ旋盤・仕上げに配置し、雑用手伝い等の見習をさせる。

#### 2、教育訓練

① 教育訓練については細い方針をたてていない。

各職場に配置後、経験工の下で雑用・手伝い等をさせ、徐々に覚えさせて行く。特別に指導者はおらず、職長・伍長が年少者の面倒を見て行く。

② 定時制高校への通学を奨励し、採用の際も要件とするほどで、定時制通学者には授業を免除（満十八才以上の場合にも）し、学費不足の場合はこれを貸与へ昨年一人三〇〇〇円借り一年で償還、今年も一人入学金として五〇〇〇円借り毎月一〇〇〇円づつ返済する契約している。

定時制への通学を奨励するのは作業能率の向上を図るためで、作業が細い図面をみたりする關係上、定時制へ通学させた方が理解が早く、従来なら一〇年かかるところを六年位で一人前の技術者になれる。学校教官によれば「本工場からの通学者は皆出席率がよい」とのことである。

### 3、人事管理

① 従業員が少くまとまり易いので、職場懇談会・労使懇談会等はないが、職場の声は佐長・職長を通じて経営者の耳によく入り、経営者もこれを出来る丈経営面に反映させるよう努めている。

職場の人間関係の面は職長が担当しているが、円満な人格者なので職場内をよくまとめている。

② 年少者の教育指導は、家庭との緊密な連絡が必要であるとの見地から、出来るだけ父兄に年少者の働いている職場を見に来てもらい、いろいろ懇談している。遠隔地の父兄も年に一度は必ず来ている。

③ 年頭又は変動期に経営の見通し等を従業員に話している。

### 4、労働条件

午前八時～午後四時四五分、作業終了は四時三五分

その間一二時から四五分間の休憩がある。休日は日曜・祝日

現在協定を結び三時間残業をしているが、定時制通学者は原則として残業させず、定時制四年在学者には場合によつて残業をさせている。

賃金は基準給（日給）が決定されており、二一才からは普通昇給（基準給による昇給）のほかに  
 考查規準による昇給がある。

考查規準は昨年より実施したもので、それまでは昇給も一律にしていたが、少し段階を設けた方が、励みになるという従業員の意見を尊重し、人物・技能について、別表により、各項目について、役付工員三名と管理者とで合議し、総合的判定をする、これによりA四円・B三円・C二円が基準給に加算される。

この勤務評定は入社後六年目（二一才）から行われ、二〇才以下の者に対しては行われない。  
 この評定によつて一応合理的な昇給の基準が出来たと思われる。

基準給（二〇才）は年二回四月・十月昇給する。二一才からは年一回二〇／三〇円の中で昇給。）

| 十六才                                                                | 一七才 | 一八才 | 一九才 | 二〇才 | 二一才…… |
|--------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-------|
| 二〇〇<br>二一〇<br>二二五<br>二三五<br>二五五<br>二七〇<br>二九〇<br>三一〇<br>三三〇<br>三六〇 |     |     |     |     | 三七五…… |

中卒者の初任給は 日給二〇〇円

このほか皆勤手当（日給二日分）精勤手当（一日休んだ場合日給一日分）がある。

#### 5、安全衛生

環境美化と節電向上のため明るい塗装（水色・薄緑）を施し、採光にも充分注意している。機械には安全装置を施すとともに、作業のためには蛍光灯の照明のほか、機械の手もとに電燈をつけて、蛍光灯の照明の盲点による災害の防止を図っている。  
安全衛生については他に問題なし。

#### 6、福利厚生

① 野球チームの編成。ピンポン等運動に力を入れている。

② 更衣室兼食堂があり、ラジオ・将棋・マージャン等が備付けである。

③ 寄宿舎に六名収容している。八定時間通学者四名、独身者二名、六畳に二人ずつ。賄付月三、

〇〇〇円で炊事婦が一名ついている。

④ 失業・健康・労災の各保険に加入。

⑤ 春秋二回家族づれのハイキングを行う。費用は会社全額負担。

#### 四、年少労働者の労務管理に対する意見

年少者を預かつて一人前にするという家族的態度で労務管理に当たっている。このため年少者の父兄に職場見学をさせ、又懇談をするなど、家庭と密接な連絡をとって、両面から年少者の指導育成に

つとめている。

仕事も一々細かく指導して覚えさせるより、むしろ年少者の自発性にまっ方が効果があると思われるので、絶えず年少者に対して、この点について注意している。

# 規 準

| 理 解 力         | 記 憶 力     |
|---------------|-----------|
| 呑み込み速く失敗がない   | 処理が非常に速い  |
| 呑み込み速く失敗少い    | 大体速い      |
| 普通            | 普通        |
| 呑み込みは遅いが失敗は少い | 時に記憶違いがある |
| 早呑みこみで失敗しがち   | よく忘れる     |

勤怠（出勤率等）を勘案して評定する。  
化する。  
他）及びその他の状況（援助救済等）を加味勘

|    |     |        |                                                                                  |
|----|-----|--------|----------------------------------------------------------------------------------|
| I  | 人   | ① 勤務態度 | A 非常に熱心<br>B 相當に熱心<br>C 普通<br>D 熱意が足らぬ<br>E 怠ける                                  |
|    |     | ② 責任感  | A 非常に強い<br>B 相當に強い<br>C 普通<br>D 程々欠けている<br>E 責任を感じない                             |
|    |     | ③ 積極性  | A 研究心に富む<br>B 与えられた仕事はよくする<br>C 普通<br>D 他人におしつけたがる<br>E 逃げる                      |
|    |     | ④ 協調性  | A 進んで協調する<br>B 折合いはよい<br>C 普通<br>D 他人との折衝を好まぬ<br>E 折合いが悪い                        |
| II | 技 能 | ① 熟練度  | A 凡ての仕事をよくこなす<br>B 大体の仕事はこなす<br>C ある程度はこなす<br>D 簡単な仕事ならこなす<br>E 経験が浅くて<br>こなさきわめ |
|    |     | ② 仕事の質 | A 仕上り非常によい<br>B 仕上り大体よい<br>C 普通<br>D 仕上りあまりよくない<br>E 誤作が多い                       |
|    |     | ③ 仕事の量 | A 非常に速い<br>B 相當速い<br>C 普通<br>D 催促して漸くまに合う<br>E 遅くて予定が狂いがち                        |
|    |     | ④ 能 力  | 計 画 性<br>A 段取手順よい<br>B 段取手順大体よい<br>C 普通<br>D 段取手順取る<br>E でたらめが多い                 |

実地適用について

1. 各人について I の①～④を各均等の比重で平均する。
2. II も上記同様
3. 昇給に関しては I II の比重を均等に平均一本化する。その上に
4. 賞与に関しては上記と同様であるが、I の比重を半減の上平均
5. 勤怠の評定については欠勤等の理由（公傷、病氣、遅引、その

## 17 中原製作所

- 1 創立年月日 昭和二十二年
- 2 事業の規模 労働者総数 二九名（年少者数 一名）
- 3 事業の内容 化学纖維（ビニロン等）の機械などの製作

### 一、一般的状态

昭和二十二年十月水島製作所（三菱）の協力工場として発足した（オート三輪の部品製作）。昭和二十三年二月倉敷レーヨンの下請工場となった。（紡織機械・化学纖維機械等の製作）。昭和二十四年一月正織興業株式会社の下請（紡織機械部品製作）。昭和二十八年七月近隣のパン工場より出火の災厄で全焼したが、従業員の要望もあつて、再起、現在に至るまで機械各部品の製作にあたる。

### 二、労務管理上の特色及び問題点

少くとも人を使用する立場の者は、景気不景気の波によつて従業員にくびの心配をさせぬ管理をしてゆかなくてはならないとの信念から、臨時は一切入れないし、好景気の時に、乱費したり

（大方は、調子のよい時はせいたく私生活となり、よくいつても機械等に金をかけるが、不景気がくると労働者の生活を脅かす結果となり余く責任がない）せすに、一人一人の人間の全部をみてやる覚悟で管理の体勢をとる。又「若いものは可愛がれ」の気風を築き一年たてば大体好きで機械につけて、希望をもたせる生活を目標に指導使用している。

### 三、管理の状況

#### 1、雇用配置

採用は少年の場合全部学校の先生に責任をもつてもらつて採用し、悪かつた時も先生に伝え協議するやり方なので学校もよく世話をしてくれる。今年で三回実施しうまくいつている。

配置については少数人員の事で作業部署や系統をはつきりさせても意味がなく、むしろ全員フリーに自己の仕事をやつてもらふ、自己の一日の仕事を奨励し一年位でよく腕をならし好みの機械に配置し本人を満足させるのが第一、能率主義でなく、また金の価値を高く求めない持論なので、一人が真面目にして三つ仕上げ、一人は怠けてそれ以上五つの仕事を仕上げたとしても少い三つの人間を導ぶ。

#### 2、教育訓練

二十才迄は「こども」それ以上の年齢は「おとな」と判然と区別し、就業時も余暇時間も皆、そ

のつもりで接し指導する。例えば二十才まではこの従業員はパチンコ・酒・煙草・バーなど禁止。一方「若いものは可愛がれ」で居るが此の風紀に馴染んだものは自然作業の能率も上げられる。

内規は嘘をいはず、かげひなたなく働く、又所長は一日一べん以上少年各自の機械の傍に立ち技術者の目からみた指導の声をかけ注意をひくと同時に激励する。少年達の家庭訪問は大変必要と考へ隨時忘れないで訪ねる。

### 3、人事管理

所長自らが数年前、三菱重工業の技師をしていた折、業務上精勵し病になつたものも、遊んでいて病氣になつた者も会社側は一つにみて、組織の力がつよく個人の意見は通らず部門部門の上に立つ者として辛かつた思出があるので、自己の企業となつた今日、その子その子の生活に入るといふ管理方針をたて（おそろく若い人々は個人的な生活に立入るから嫌だと言ふと思ふが。）永い間に社会人としても向上させるより世話をしている。高卒は使用しないで中卒から質の良い人間を入れるがよく役に立つようになつてゐる。

### 4、労働条件

健保・厚生年金・失業・労災保険・自動車保険みな加入。

八時より後四時四五分迄、昼四時五分間休む。

割増の手当は正しい計算による。成人男子三人の自炊の寮があり六疊二間と四疊半二間の日本間を開放し、自炊させていると同時に女子二名の献立と作業によつて昼食と月何回かの夕食に支給している（全員無料）

#### 5、安全衛生

あまり怪我はない、最近三年間にグラインダーで指を削り、植肉手術で一ヶ月かかった一件と、切子が目に入るもの数回である。事故防止は防具によるかあくまで話しをして教えてやる以外に方法はないので二年間にひきつづき注意を与え「おしやか」が一度出来ても叱らない、おかしな恰好で機械についているの等見ればすぐ事故防止のためやかましく云う。怪我の原因を探ると、母親のない少年が家事の心配をして心の外れた瞬間、手を挿入した形になつて事故となつたという、その以後は、家事の心配のないよう両親の無い子など特に可愛がつて伸ばすように心掛けているせいか防止出来ている。

衛生面は、著膿症一名ある外別に問題なく皆勤揃いなのが証明している。

#### 6、福利厚生

卓球・バトミントンなど娯楽により明るくなつた。その他ガス代も使用者もちの炊事場を全員に開放、従業者はうどんやでんやものは一切求めない、全部食堂で女子従業員のつくる弁当を食べる。（二十五坪）手洗所・戸棚・備え付きの施設、又夫婦者のため目下寮を建設中であり、よる

とばれている。

慰安旅行は全部工場負担で年二回位行い、クリスマスパーティーには家族や知人もつれて賑やかに祝う、ビールなど会社から出し十二時過ぎまで賑う。

#### 四、使用者の年少労働者の労務管理に対する意見

取引先が決り顧客をとる必要がないので（下請工場として信用あり）欲張つて仕事をしたり無理な働らきをおしつけない方針、無理をすれば医者が必要なので顔色の常に明るいう用心し、一人でも少年のつまづきを出さないつもりで万事温かく指導している。

### 18 有限会社関西精機製作所

創立年月日 昭和二十七年二月

2 事業の規模 労働者総数四二名（年少労働者数 一六名）

3 事業の内容 紡機部品製造

#### 一、一般的状況

鍾紡・倉敷・大阪機工等に製品を納入している。年中平均して仕事があり、経営状態も安定している。

## 二 労務管理上の特色及び問題点

教育訓練に非常に力を入れており、配置に先立つて各職場について各々二〇日間巡回実習を行い、各職場に配置後もT・W・I方式による訓練指導を常時行っている。

従業員に権をもたせ、全従業員が直接経営に参与するとともに、永続性のある利益配分を圖っている。又独立営業をさせることをモットーとして従業員のサービスを行い、従業員の就労意欲をたかめ将来への明るい希望をもたせている点は、本工場の労務管理上の特色といえる。過去四年間定着率一〇〇%。

## 三、管理の状況

### 1、雇用配置

採用の際職業適性検査・クレベリン作業素質検査を実施して、採用と配置上の重要な参考事項としている。このあと知識・技術両面から二日間、生産工程上必要な教育を実施し、更に旋盤・ミリング・仕上等の職場を各々二十日間位習わせ、監督者の意見・適性検査・クレベリン作業素質検査の成績・本人の意見・を勘案して、職場配置を決定している。

### 2、教育訓練

各職場に配置後T・W・I方式による業務訓練と指導を常に行っている。指導方法は製品の使途果す役割を充分説明するとともに精密機械器具を作成しているため誤差が許されないので配置後三

ヶ月は特に実技指導に重点を置いている。間違つた場合は、その原因を本人と監督者が一語になつて究明し、本人に納得させた後、今後の留意事項を話し合つて行く方法をとつてゐる。

### 3、人事管理

人事管理の面については、家庭的生活的面の指導者を置き、常時相談に応じてゐる。このほか人事管理の一環として株の配分と独立経営の援助を行つてゐる。即ち全従業員が直接経営に参加するとともに、永続性ある利益配分を目的として従業員に株主となることをすすめており、現従業員で二五名の株をもつてゐる。これと同時に将来独立営業を行わせることを狙ひとしており、現在旧従業員一名に対して、施設・機械・燃料を無償で貸与するとともに受託も会社できいてやるなど全面的な援助を行つて労働意欲をたかめるとともに、将来についての明るい希望をもたせてゐる。

又年少者の労働管理については明るく愉快に働ける職場をつくることと是非共必要なので、このため毎月一回組合を通じて若い人々の意見を聞き、これに応えるよう努めている。組合長も若いので職場の若い者の意見をよく代表してゐる。

### 4、労働条件

労働時間は午前八時～午後五時、その間休憩六〇分、休日は毎週日曜日で、この就業規則は厳重

に守られている。

賃金は初任給男女共四、三二〇円、年二回三割程度の定期昇給があり、このほか年一・二回の臨時昇給がある。

#### 5、安全衛生

周囲憲ガラス、採光に留意し、螢光燈による照明を行い整頓整頓に注意している。

#### 6、福利厚生

##### ① 健康診断を年二回行う。

##### ② 食堂・更衣室が完備している。

##### ③ 春秋二回費用は全額会社負担で行楽を行っている。

##### ④ 宿舎は現在六疊二間に六名住込み、炊事婦一名、舎監一名がいる。

#### 四、使用者の年少労働者の労務管理に対する意見

年少者の育成は就労意欲を高めることが第一との見地から適性配置につとめ能力を充分活用させるとともに、将来への明るい希望をもたせるため、株の配分・独立経営の援助などを行っている。

年少者は肉体的にも未成熟であるので、最低基準として労基法の規定をまもり、年少者の保護に努めなければならないと思う。

## 19 鶴沢麵機株式会社

1 創立年月日 明治十九年

2 事業の規模 労働者総数 三五名（年少労働者 五名男子）

3 事業の内容 製麵機の製作組立と部品加工

## 一、一般的状況

明治十九年に創立以来三代目の社長のもとに製麵機製作を続けているが、現在は製麵機にかかわつて、三菱長崎造船所の下請工場としての小舵等の組立製作が主なる事業である。この下請によつて経営は好調になつた。

## 二、労務管理上の特色及び問題点

1、年少者に対してだけは労働時間をきびしくして、たとえ残業を申し出たとしても受け付けない。

現在、始業前八時二〇分終業後四時五〇分で、昼休み四〇分、毎日曜休日、作業の都合で日曜日に出勤した際は必ず火曜を代休日としている。

2、使用者の方で労働組合の団結を喜んでおり、年少者も組合員の一人としてメンバーには楽しく参加している。

## 三、管理の状況

## 1、雇用配置

改めた点Ⅱイ、採用はなるべく親のない子をとるようにした。

改めた以後Ⅱイ、の条項Ⅱ定着してよい。それと不遇な子ほど一人前に成長させて、結婚までみてやれる楽しみがあつて管理に愛情が湧く。遊び半分の様なのをいれると仕事に熱がない。

## 2、教育訓練

改めた点Ⅱイ、労働組合の団結を促し助成する方向にもつてゆくこととした。従業員が組合のなかで成長してゆくことを、近代の労使関係だと強調している。年少者も一人の労働者として対等に組合活動を行わせることとした。

改めた以後Ⅱイ、の条項Ⅱ職場に対する不平不満が組合を通じて上つて来るので処理しやすく、又個人関係にならないので不満が言いやすいらしく、労使間にわたるまりのない協調態勢がとれている。

労働者同志の提携が年少者は特にうれしく、メーデーに参加したあとは喜々として仕事に動んでいた。

他の経営者から組合をつぶすようにとの誘いもあり、又、見習の年少者を組合員としてみている点に「忠告」する者も多いが、以後方針は

まげない。

#### 4、労働条件

改めた点Ⅱイ、年少者に対する就業時間の厳守を行い、終業の四時五〇分には社長夫人が帰宅を促がして廻ることにした。

ロ、残業を申し出ても年少者に限り絶対に許可しない方針を確立した。

改めた以後Ⅱイ、の条項Ⅱ現在、定時制高校に一人だけ通っているが、遅刻したことはなくよい成績でいる。又、あとの者も休養や読書・娯楽等の時間が充分にとれるので無理をせず、楽しく働いている。

ロ、の条項Ⅱなかには残念がるものもいるが、はつきり態度をきめておくと、終業のその時間にまでは仕上げようとする気持もあつて、むしろ能率的である。

#### 5、安全衛生

改めた点Ⅱイ、年少者に無理をさせると健康を害し、病気や、怪我のもととなることとはつきりしているので、労働時間の厳守にだけは特に力をいれることにした。そして絶対に無理な配置をしないこと。

改めた以後Ⅱイ、の条項Ⅱ大きな事故が起つていない。

## 6、福利厚生

改めた事項Ⅱイ、工場敷地内の空地の全部に芝を植付け、木かげを作つて昼休みには解放することをにした。そして、そこで何をしてもいいことにした。特に年少者は太陽にあて運動をさせるようにした。

ロ、年少者を配達に使つたときには、若い人達の疲労の恢復を早め、所定の仕事に安全につかせるため、そのあと暫くの休憩を与え軽い飲食をとらせることにした。

改めた以後Ⅱイ、の条項Ⅱ殆ど全員が芝生に出て弁当を食べ、又、社長宅の庭園まで全部解放しているのが、気分的にも充分のびやかな休息がとれている様である。

ロ、の条項Ⅱ配達等から帰つて来たのをすぐ機械につけると気分も落つかず事故のもとを作るが暫くやすめておくと、新しい意欲が湧いて結果的に非常によい様である。こき使われているのではないという思いを持たせると特に年少者は意欲的に好ましい状態が出来上つて来るものだと感じた。

## 四、使用者・監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見・所感

1、絶対に無理をさせないこと。年少者の管理はこの一点に尽きる。

## 20 石川精機製作所

2、不満をなかなか言いきれない年少者の立場がよくわかるので、労働組合のなかでその不満をとりあげてゆくようにすると経営者側に若い者の訴えがよくわかつて管理がしやすい。それで組合運動をすることの方を望んでいる。封建的な徒弟制度をとると、人間的な成長がなく、ほんとうに役に立つ労働者は出来ないのではないかと思う。

3、親工場に行くと、うちの施設の不備がしみじみ喧かれるが、生産をあげたあかつきには、この希望を持たせる方向づけによつて、出来ることからしてゆこうと考えている。

1 創立年月日 昭和二十三年一月

2 事業の規模 労働者総数 三六人（うち年少者 二五人（女 五人））

3 事業の内容 ナンベールリング製造

年少者は最初の一年位は補助的な仕事をする。

女子は組立 ボール版のみ

このナンベールリング製造は特許であるから受注が非常に多い。昨年あたりからとても忙がしくなり今年に年少者も多く採用した。

生品は殆ど国内で、他は外国に輸出される。

## 一、労務管理上の特色及び問題点

### 1、特 色

労務管理の面が行き届いている。

雇用をする際に大休採用校を決めてある。

部心より少し離れたところの学生の方が、身体的にも健康で性格も素直で家庭的なものも非常によいと思ひ、中學校としている。

又従業員同志も先輩・後輩というキズナが出来て、うまくゆくという事から指定してある。

毎年一月に入ると學校にゆき希望条件を申入れていく。

職安所の方にもこの条件を同時に申入れる。

また家族にも通つて働く意欲についても聞いて見る。

家庭状況の困難な者を優先している。

かえつて片親などの子供の方が真面目でよいので採用している。

### 2、問 題 点

戦後立直した会社であり、従つて従業員も若いので身分制などないが、何か役付のようなものをつけなければならないと考えるし、反面技術が進むにつれて、やはり中卒者では理解しにくい面

も出て来たりするので、年少者自身の知識も併せ高めてみかなければと思つている点、今後の研究すべき事と思つてゐる。

## 二、管理の状況

### 1、雇用配置

四月一日か二日に入社式をする。

大体二週間位は年少者各人の様子を見ている。

個々の性格とか、欠点とかを見てやり、更に五月一杯迄は忙がしいので、そのまま作業をさせておく、あとは三ヶ月目毎位に違つた作業をさせ、働く事に退屈を覚えさせないよう氣をつけている。その間、都度年少者を集めて仕事に対する技術を教える。

こんな状態を続けてゆくと大体一ケ年間で概要だけは呑み込むことが出来る。

そして新入者を迎えるとその後の指導は先輩が教えるという仕組みになつてゐる。

毎年の採用者の中には指導的素質を出してくる者が二人程いるので将来はそれらを中堅者にしてゆく積りでゐる。

三年位立つと大体組長格の仕事をするようになる。

### 2、労働条件

初任給 一五〇円、一六〇円

昇給 半年目位に三〇円づつ上げてやり、一年後には二一〇円にしてやる。

午前八時～五時

昼休み 一時間

賞与 六ヶ月以上の者は一月分を支給

六ヶ月未満は日割計算のようにして支給する。

### 三、使用者の労務管理に対する意見

入社したばかりの年少者は時間中には絶対遊ばせない方針を取っている。手持無沙汰で遊んでいるように見受けたら整理、整頓に重点をおいているので、すぐ掃除をさせる。

中小企業は何かと云えば時間がだらだらしているけれども、うちでは時間の規則は絶対に守るようにして早く仕上げるようにしてやる。

特に目にあまるような事とか又本人がどうも沈んでいるように見受けるときはそつと呼んで注意したり、事情を聞いたりしてやる、切角縁あつて会社へ勤めに来てくれたのだから本人に欠点があつても何とか良い面を見て育ててやりたいと考えている。

会社も未だ再建して新しいため、従業員も若い年令なので共々研究してゆきたい。

レクリエーションにバスでも出かける時、大会社が三台も四台も会社のマークを廻して来ているところは一台なので年少者自身も何だか、卑屈になつていようで悲しく思うが帰社してから会社

で生産する仕事の必要さとか、仕事に対する尊さ等話して、自信を持たせるようにしている。

## 21 森永バルブ工業株式会社

- 1 創立年月日 昭和十年十月
- 2 事業の規模 労働者総数 二九人、年少労働者数 八人（男）
- 3 事業の内容 バルブ製造販売（陸用、船用、其の他）

### 一、一般的状況

昭和二十年本社は戦災にかかり再起不能となり、終戦と同時に再び造船界、並びに陸上のあらゆる部門のバルブ製造販売に活躍して来た。

この間に海運局を通じて運輸大臣より日本工業規格の表示許可を受けた。

昭和二十六年に県商工課の斡旋により国有機械の払下げの割当を受け、企業合理化のため、近代化設備資金融資を得た。技に新構想のもとに優秀な機械設備の拡充をする事ができ、ひたすら従業員の技術の疎磨向上につとめ、確実、迅速、良品低廉なバルブを製作して各方面に飛躍的發展を計っている。

## 二、労務管理上の特色及び問題点

新規採用は年少者を雇入れ、技術教育を施し身につけた力を実用に役立てる様に指導している。定時制高校へは近くに適當なのがない為、現在は行っていない、従前にしばらく年少者に特別教育の時間をとり業務一般や教養面の講座を行っていたが、指導者の都合もあり冬期は日が短く帰途がおそくなるので又過労もさける為、最近では中止している。しかし今後技能養成規程による訓練指導を行つてはという意向もある。

作業現場は近代機械装置がされ、年少者もそれぞれ適応した機械に取りくんで暗勵している。整頓整頓は良くされている。

## 三、管理の状況

### 1、雇用の配置

改めた点(イ) 採用の時は面接と学校の成績で雇入れを定める。

(ロ) なるべく本人の希望職種に配置する適性も考慮する。

改善後(イ) 以前は紹介されたまま雇入れていたので不適格者もあり困つた事もあつた、最近では希望者が多く、多勢が学校より職安所を通じて紹介されるので、学校の成績と本人との面接によつて優秀な人を採用出来る様になつた。

(ロ) 現場の機械部に希望する人が多い、而も適性も考慮して機械の台数も定まつてい

る事だし適宜配置して時期をみて転換させることもある。仕上業務等は年少者の男子は殊にあまり面白くなくて、つまらない気がするといつて、むづかしい機械に取りくみ、研究する熱心が最近強くなっている。

## 2、教育訓諭

改めた点ⅡⅠ 技術教育に重点を置いている。

Ⅱ 一般教養訓練指導にも力を注ぐ。

改善後ⅡⅠ 機械と取りくみ、技術を身につけなければ業務成績は挙げられないので、その現場の組長と補佐が係員の指導にあたる。三ヶ年しなければ本當に技術習得にはなら

ない。而し補助者としてでなく一人づつ適宜な受持機械につかせて特別指導を熱切にする。

Ⅱ 定時制高校の適当なのが近くになくて学生はいないので、一般教養講座を以前していたが、効果もあり皆よろこんでいた。最近はいろいろの都合で中止になっているが、又ぜひ正規に時間を取り行つたらという希望が出て居る、平素、殊に年少者については優秀な職業人の養成のために広い視野から実力の養成がなされる様に各現場組長や使用者が折にふれ各方面の話をし、又読ませたりしているので真面目な学究的態度が職場に流れている。

### 3、人事管理

改めた点Ⅱイ) 使用者は一人の職業人として年少者を指導育成する。

職場内の明るい人間関係の醸成につとめる。

改善後Ⅱイ) 以前は年少者は見習として徒弟制度の名残りがあつた。

同僚間でも先輩は後輩に時間外に水くみや戸じまり、その他の雑用をさせた。

それが年少者も一人の職業人であるという使用者の考えで、職場でも労働者個人個人の尊重となり、年少者のみを使いまわすことがなくなり、雑用も手のあいた人がする様になり、労使、同僚間に明るい人間関係が打ちたてられ、かけの声の不平もなく仲良く働く様になつた。

### 4、労働条件

改めた点Ⅱイ) 時間外労働や休日労働はつとめてしない様にして、労働時間の厳守をはかる。成人労働者が年少者の労働時間について、若い者は早く帰つて楽しいと言つていた観念を排除した。

ロ 欠勤しない様にして精励し労働条件の向上をはかる。

改善後Ⅱイ) 午前八時より午後四時四五分迄就業する、休憩は一二時より一三時四五分迄で、休日は毎週水曜である。盆一日、年末年始四日、其の他年次有給休暇があるが、年

少労働者は絶対職業、休日労働をさせないし、成人労働者も過勞をさせ勤務時間中十分働く事になっている、皆元氣である。

回 賃金は日給二二〇円（初任給）で二月と六月と二回昇給（二〇円と二〇円）となつてゐる。賞与は年末と盆の二回、各一ヶ月分出る。

家族手当は一人に二〇〇円になつていて、皆勤すると手当二〇〇円が支給される。

皆怠らず出勤して精勵しより一層生産能事を擧げて労働条件の向上をはかることを願つて働いてゐる。

## 5、安全衛生

改めた点(1) 健康に特に注意し衛生思想の徹底を計る。

回 機械ととり組む為、危険有害な業務とならない様に注意をする。

改善後(1) 健康診断は必ず定期に行う。大きな機械を前にして、ほこりの中で業務をするの

でマスク、手袋、その他必要な作業帽、服等を清潔なものを着用することを厳守して氣持よくなつた。

回 機械の安全装置と作業現場の整理整頓その他安全知識の簡便によつて事故をなくしている。

目にゴミが入つたり、手を一寸けがしたりの程度で現在はそれも殆んどしなくなつ

てきた。

## 6、福利厚生

改めた点(1) 休憩時間の活用にはスポーツをしたり、又十分休養をとること。

(2) レクリエーションや、文化活動に力を入れ福祉施設の拡充をはかること。

改善後(1) 昼休は晴天の時は会社内広場で野球・ソフトボールを皆でする。雨天の時は室内でピンポンをする。

男子の多い(女一人)事業場である為、運動は盛である。

従業員の平均年齢は二八才である為、皆元気に楽しくスポーツをして健康増進もはかっている。

更衣室で休憩し、ごさをして寝とるんで十分休養する者もある。

(2) レクリエーションとして、春秋各一回一日づつ慰安旅行をする。

長崎県の雲仙辺りまで行つた。図書は会社並びに組合でも購入したのが少々あるの  
で各自、自由に読書をする。

自主的にコースもしている。

慰安旅行の経費は会社負担で、皆楽しく愉快にして喜んでゐる、更衣室は二ヶ所ある。各個人別のロッカーも備付けてある。室の中央に机が置かれ、食堂も休憩室に

も同時に使用されている。手洗場が一ヶ所有り、湯茶は更衣室の机の上に常に用意されている。

風呂場がない、作業服は各自持参し、帽子は会社より貸与で一ヶ月に一ヶ手洗用石けんが支給される。

更衣室も板張で七坪ばかりの中央に机と長椅子が用意されているのみの殺風景な部屋で、組合の会合も、読書も、コースもこの部屋で行われている。

会社経営の上昇につれて、早く各施設が拡充整備されねばならない。

#### 四、使用者、監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見、所感

##### 1、年少者の指導育成については、長期計画で考えている。

若い遊びたい盛りの人が働いているわけであるから無理をしないで、当会社は技術者としての教育訓練に重点を置いている。

年少者を補助者扱いしないで始めから一人の労働者として仕事をもたせ、責任ある良心的な業務をさせる。

##### 2、適当な指導員を得たら特別教育時間を設けて、各種教育を年少者のためにすることも考えている。

技能養成規程による教育もなされたらとも考えている。

3、年少者には、暇を与えないで、なるべく休ませない様にしている、休む人にかきつけて他の事を考えているし、不良化する原因も作る、怠惰を排し精勵の精神を養はせる様に指導する。

4、技術が出来た頃、大企業の親工場をあこがれて出て行く者もある、それは本人の希望にまかせて行かせる。

他へ出て行つて又もどつて来て就職を希望する者もある、而し一度他の工場の空気に染つていし真面目に落付きにくい。

5、優秀な技術者として成功するには熱心に研究し、心を移さないで専念してやり抜く人でなければならぬと思つてゐる。

最近の当会社の年少者は非常に良い希望をもたせ、期待をかけて指導している。

6、他の事業場で不採用になつてゐる片親の子弟の採用について、当会社は本人に主体性を置いている為、実力のある年少者は入社させる、現在も年少者中四人は片親の子弟である。

非常に本人達は優秀であるので激勵している。

## 22 旭金属工業株式会社

1 創立年月日 昭和二十四年七月

2 事業の規模 労働者総数 五〇名、年少労働者数 一二名

### 3 事業の内容 電気器具製造

#### 一、一般的状況

電気関係の専属下請工場であり、電気器具、即ち電気ソケットの組立一貫作業を事業とする。

法人組織で資本金百万円、社長共役職員五名であり、毎年三月末が決算期で本年度末の決算状況は約二百万円の黒字である。

一ヶ月生産量はソケットの製品約一〇万個、製工場納品の細部品約五〇万個、組立物五万個を納品する。

#### 二、労務管理上の特色及び問題点

##### 1、特色

年少者の特徴としては先輩或いは幹部に対する態度が悪い。特に当町附近は漁村である関係で言語が荒い、従つて職場組織というものを知らないで勝手な理屈をいうものが多い。

##### 2 問題点

年少者の意見を充分取り上げることが必要であり、特に一般労働者と差別をつけてはならないことを重点としている。

尚工程が限られており、比較的短期に習熟するので自然定着率も良く、年少者の早期熟練が図られている。

### 三、管理の状況

#### 1、雇用配置

採用直後一週間乃至一〇日間位仕事をやらし、本人の希望をいれて適当な職場に配置する、従来は会社が一方的に配置していたが本人の希望をいれてから非常に作業能率が向上した。又採用方針としては成績は第二として、先づ健康な者を主に採用するようになつてから、病欠が少く全員の出勤率も毎月九〇%、九五%になつてゐる。

#### 2、教育訓練

先づ前述のとおり言語が非常に悪いので、職場の幹部から休憩時間を利用して作業動作、正しい言葉の使い方について指導してゐるので最近良くなつた。

#### 3、人事管理

(1) 工場長から全員に毎月一回月初めに工場の生産計画を話す。

(2) 女子の場合余り個人的に気が合ひすぎると仕事の能率も落ち、事故が起る場合も予想されるので考慮して配置してゐる。

(3) 三日間以上欠勤する者があれば直ちに家庭訪問し懇談する。

#### 4、労働条件

労働時間は八時から五時まで、休憩一時間で残業は製品の質の上から好ましくないので殆んどし

ない。年末十五日頃から二十七・八日頃までの間に一時間乃至二時間位の程度である。

賃金は基本給（月給、日給）出来高給、家族手当、通勤手当、管勤手当等である。中卒初任給、女子の場合四、〇〇〇円、男子の場合四、五〇〇円が標準である。

昇給は年二回、一月、六月とし、賞与も同様である。

休日、毎週月曜日の電休日とす。

#### 5、安全衛生

三十一年十二月に工場の増築を行つたので、採光・照明の点が良く作業能率が向上し、生産量もあげている。もつとも作業も容易であるが、プレス工等の危険な仕事と容易な組立作業等の職場の建物が別棟にある關係で雑音が多く現在まで無災害である。又最近男子には作業帽を、女子にはネツカチーフの作業帽を貸与し、女子の髪危険防止に留意している。救急用具についても一般に用途、使用方法等を説明し怪傷の防止に努めた結果、全員が認識する様になつた。

#### 6、福利厚生

卓球・野球の両チームをつくり、昼食後の休憩時間を利用し工場横広場で実施している。

毎年春秋二回に亘り一泊慰安旅行を福利厚生の一環として行つてゐる。又近く洗面場、脱衣場等の計画もあり、その他作業衣の貸与についても計画中。

#### 四、使用者、監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見、所感

年少者は中學を卒業したばかりで社会的認識に乏しく又職業経験にも薄い、一方心身ともに発達途上であるので一般の労働者より感情的にも走りやすく扱い方に苦勞が多い、従つて先輩や幹部のものが充分指導する必要があることを認識しなくてはならない。年少者の取扱い方については使用者は責任を充分痛感している。

## 23 関東導火線株式会社

1 創立年月日 明治三十六年五月

2 事業の規模 労働者総数 六三名、年少者 五名

3 事業の内容 化学工業、導火線並びに火工品製造

### 一、一般的状況

#### 事業概況

生産品 月産

八〇〇キロメートル

導火線 電気導火線 一五万個

退避信号管 五万個

導火線伝火具 一〇万個

点火線 一〇〇万本

競技用紙雷管

五〇〇万発

防水 水 糊

三万個

製造工程（導火線）

素材工程—合装工程—防水工程—紙巻工程—塗装工程—巻上工程—検査収函工程  
製造工程（その他の火工品）

主としてベルトコンベアーによつて、やつてゐる。

工場全体としては流れ作業でやつてゐる。

## 二、労務管理上の特色及び問題点

### 1、特色

従業員を労働力として高い技能水準まで引きあげる努力と従業員を社会人として仕上げて行くことと両面の方針を併行して行なつてゐる。そのためには、従業員の文化・健康・教養施設に重点をおいてゐる。

従業員態度調査・職場相談をとり入れて全般的労務管理と個別労務管理の指針を樹てることにしてゐる。

### 2、問題点

従業員構成

| 合<br>計 | 女  |        |        | 男  |        |        |             |             | 二〇才未満<br>二〇―二五<br>二六―三〇<br>三一―三五<br>三六―四〇<br>四〇以上<br>計 |
|--------|----|--------|--------|----|--------|--------|-------------|-------------|--------------------------------------------------------|
|        | 計  | 中<br>卒 | 高<br>卒 | 計  | 中<br>卒 | 高<br>卒 | 旧<br>高<br>専 | 大<br>学<br>卒 |                                                        |
| 一六     | 一三 | 七      | 六      | 三  |        | 三      |             |             | 二〇才未満                                                  |
| 二七     | 二三 | 一一     | 一二     | 四  | 一      | 二      |             | 一           | 二〇―二五                                                  |
| 七      | 二  | 二      |        | 五  | 二      | 一      |             | 二           | 二六―三〇                                                  |
| 三      | 二  | 二      |        | 一  | 一      |        |             |             | 三一―三五                                                  |
| 三      | 一  | 一      |        | 二  | 一      | 一      |             |             | 三六―四〇                                                  |
| 七      | 二  | 二      |        | 五  | 三      |        | 二           |             | 四〇以上                                                   |
| 六三     | 四三 | 二五     | 一八     | 二〇 | 八      | 七      | 二           | 三           | 計                                                      |

右の従業員構成を見ますと女子が七〇%をしめておりますので労務管理の主体性が女子におかれ  
ます。

二五才以下の若年層が全体の七〇%をしめておりますからこの層では昇進・思春問題・理想・恋  
愛・結婚等の問題をいかに導いて行くかという点が考えられます。それで又放任できない問題で

あります。

二十六才以上はほとんど世帯持ちですから社会人としての問題、職務地位の問題、生活の問題等の違つた観点に立つた労務管理が考えられます。

全体を通じては学歴・年齢並びに性別による思考や趣味の相違も起きてきますので従業員数は僅かでもこう分析したときの労務管理に付きましては尚多くの問題を含んでいると思はれます。

### 三、管理の状況

#### 1、教育訓練

新入従業員訓練 諸規定教育・学科教育・実習教育

下級幹部訓練 TWI

上級幹部訓練 TWI・MTP・講習会・学校派遣

#### 2、安全衛生

火薬類製造工場でありますので一般的な安全管理の他に特に火薬を中心とする安全危害予防管理をやつております。

安全衛生部会組織を作つて職場環境改善と安全管理を計画的に進めております。

色彩管理はほとんど全工場に及ぼしております。引続いて音響管理、照明管理等に着手して職場安全と環境改善を総合的に進めております。

### 3、福利厚生

中小企業としては相当積極的と思はれますが一月平均二、五〇〇円前後の費用を当ててその充実に努めております。

従業員構成の点で申し上げました通り従業員層が広いので全社的共通的施設ばかりでなくインフォーマルなグループの趣味に応じた個別施設にも細かい注意をはらつて皆が福利厚生施設の意義に付いて理解してもらうように努めております。

### 四、使用者、監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見、所感

年少労働者は色別の作業帽を着用させて、年少労働者でありますということを全工場の人々がはつきりと確認出来るようにしております。

即ち年少者に対してはつきりと先ず保護してあげる点を会社の全員が協同で実行するように努めております。

将来仕事の上で一人前になるように指導するとともに人間として成長期にあることを主眼として円滑な発達をとげることには指導方針を樹てております。

この点経営者・監督者・従業員層が一致協力しているので年少労働者は円滑な発達をとげております。

この点で年少者は将来殊に現場作業者として中堅層に育つて行つております。

## 24 オリエンタルメツキ株式会社

1 創立年月日 昭和五年十月

2 事業の規模 労働者総数 五〇人、年少労働者数 一五人

3 事業の内容 車輻・電機部品のメツキ

### 一、一般的状況

川崎車輻・三菱電気等に製品を納入しており、常に平均して仕事がある。経営状態も安定している。

### 二、労務管理上の特色及び問題点

採用に当つては縁故採用は行わず、總て職安を通じて行つており、対人關係の融和、工員間の感情対立を阻止するのに役立つ。又職場環境の整備につとめている。(メツキ工場として環境の優秀なことに於て全国でも珍しいのではないかと思われる。) この労務管理の当然もたらず結果として、製品の優秀さがかわれ、知事・市長・通商産業局長・中小企業庁長官より前後四回にわたり表彰をうけている。

### 三、管理の状況

#### 1、雇用配置

採用はすべて職安を通じて行い、このため対人関係が円滑にゆき工員間の感情対立を阻止するのに役立っている。中卒者の定着は極めてよい。

採用の際、職業適性検査とクレベリン検査を行い、この総合判定の結果を配置上の重要な参考としている。

採用後二日間はメッキ工程、製品加工の工程、機械について説明し、その後アルミ・ニッケル・タセーム・銅・亜鉛の五職場を各二十日間づつ実習させ、その結果本人の希望を聞いて前記検査の結果を勘案し、最終的に配置を決定する。

## 2、教育訓練

後配置T・W・I方式による技能指導を行っている。

即ち技能指導に当つては、その部品の機能等を十分に説明するとともに、ミスがあつた場合は指導者が一緒になつて原因を追究するとともに、今後どの点に注意しなければならないかを話合ふ。

職場には上司があるが監督者は居ず、就業後一年で各人が責任をもつて仕事の段取りを行い仕事を遂行するとともに、自分で仕事を研究し改善し意見を述べることが出来る。

## 3、人事管理

年少者の教育に留意しているのは2に於てもわかるが、従業員が明るく楽しんでのびのび仕事を

している。定薪率が過去四年間一〇〇%であることをみてわかる。指導と年少者の意見尊重が極めて適切にいつているからであらう。

#### 4、労働条件

勤務時間 午前八時～午後五時。休憩六〇分、休日 毎週日曜

賃金は中卒者 初任給四、二三〇円、年二回定期昇給、このほか年一～三回の臨時昇給がある。

三十一年四月

七

月

十

月

三十二年二月

四、二三〇円

六、一四六円

七、〇七一円

七、六七二円

#### 5、安全衛生

職場環境が清潔で明るく、採光（周囲ガラス窓、天井にもガラスをはめ込んでいる。）通風ともに申し分がない。有毒ガステレームはタンクを使用して換気しているため少しの臭みもない。

#### 6、福利厚生

① 健康診断を年二回定期的に実施している。このほか随時健康診断を行う。

② 食堂・更衣室完備

③ 春・夏・秋に全従業員の行楽実施、費用は会社負担

④ 各種保険全部加入

四、使用者、監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見、所感

年少労働者の勞務管理については、個性に合った職場で、能力を充分に發揮して働かせることが第一であるとの見地から適性配置につとめ、又年少労働者の育成についても、單に仕事を説明し覚えさせることにとどまらず、指導者と本人が一緒になつて研究して行くという方法をとつてゐる。年少労働者の積極性を信頼し、責任をもつて仕事をさせることが年少者の育成の上にも非常に重要なことであると思われる。

## 25 株式会社 松尾荷札製造所

1 創立年月日 明治三十五年五月

2 事業の規模 労働者數 一五名、年少者 四名

3 事業の内容 その他の工業に属し、荷札製造業（金紙を裁断し註文に依り、版を組み活字印刷した荷札をつくり、それに鳩目をつけ針金を通して結束し出荷する作業）

### 一、一般的状況

創立（明治三十五年）時より現在地に於て松尾塗材店を名称として発足、大正四年松尾荷札製造所と改称、販路は華北、樺太、台灣、朝鮮に及ぶ。

昭和十九年當時全國荷札業組合理事長の松尾正治（現社長の父）は國策遂行のため率先企業整備

をなし廃業。

昭和二十二年マツオ荷札製造所として再発足。

昭和二十八年八月三日組織変更し株式会社松尾荷札製造所を設立し進展今日に至る。

（経営管理組織）



注文（直接、電話、郵便等による）の場合、営業の担当者が受けて製造部長に連絡する、部長は作業量を調節したり又各係を指導し責任をもつ、又弱小企業の場合として、原則としての組織を区別し分担を決定していても、尚その上に各自兼務の仕事及び臨時の仕事等は起るので、その時は社長が一々指導し管理一切を行う。

## 二、労務管理上の特色及び問題点

- (a) 入社する従業員の人物を指導向上させつつあり、明るい社会をつくる面に理解のある保護司の

立場と経済人の立場との両方を社長が兼ね、調和した独自の管理が行われつつある。又工場長は社長の片腕であり、その妻は三十二才で看護婦有資格で現在店の南理管理者として従業員の衛生面を担当している。

(b) 近接地区の四〇世帯が内職家庭として本会社と密接に結ばれているので会社行事や仕事の配分に従業員とも親しい関係にある。

(c) 教護施設の依頼により、コース最終の職業指導の実習(三ヶ月)のため生徒一名が年少者に交り教育訓練されつつある。

以前は保護観察中の少年も従業していたし、それら家庭の未亡人の生活面側も指導中。

### 三、管理の状況

#### 1、雇用配置

社長の一存で入社させていた時は従業員の融和に欠ける点もあつたので、昭和二十八年八月から人事委員会を設け、構成役員は三名選出とした。現在は社長は第三位で委員となり他の二名と共に雇用する際は面接にあたる。

採用時に社長一存で採否決定していた時よりも新従業員と旧従業員とのとけこみがよくなり、ひいては社内の人間関係が刷新し調和を計れるようになった、少数の規模でも若い人々が人事にタッチ出来るところに融和のある機能が見られる。

## 2、教育訓練

## (a) 自転車の管理について

年少者全員に入社と同時に自転車一台ずつ貸与へ現在八台を従業員に貸している。し、人物養成的な面と作業休養を視る。

例えばタイヤに空気の入っていない事は作業の予備行動が出来ていないことであり、ブレーキなどの備品がとれたまま七日間放置してあれば事故に対する安全教育の欠けたものとして扱方の指導をする。

店の特約店である自転車屋で記録してもらつて請求書は一括社長が修理費を支払う、車の置き場所はラインをひき整頓された並べ方であり、店内に出入する便利を計り、従業員の手でコンクリートを塗り傾斜道をつくつてある。

(b) 少年達が色々子供らしいことを起して叱られたりする場合にも、平常より「悪い事も一緒にやれ」という風に共同観念を植えつけ、一人でこそと思ひ道に歩むのを戒め、叱る場合にも一人を叱らない、皆が仲良しであるように言葉の端にも注意し、町内で花火大会や催しもののある日は別行動を起す事をとめ帰路の連絡も家庭と共に注意している。

(c) 以前盗みをする少年が三週間で店内のものを盗んだ時は社内を改め壁をくりぬき、作業するもの同志が見渡せるようにした。之で在校時代よりあつた少年の悪癖を矯正し入社二ヶ月頃か

ら指導した効果が現れた、現在、感化少年一名については、特に十二週のカリキュラムをつくらせて社長が教育に当たっている。

(d) 現在の少年は皆片親の家庭であり、生活の律動性を持たせるため大きな声を出す事、走る事（素早い動作）の訓練と共に良い社会人に育成指導しつつある。

### 3、人事管理

昭和二十五年より四ヶ年を費して人事面の勤務評定が出来た。随時人事委員会を開き検討する、例えば社長は出勤事を重くみるし、他の委員は技術に重点を置く傾向である。評定の基礎となるのは採点表であり出勤簿であるが、これは職場から生れた独得の見方に立ち、昇給の基礎となるものである。努力と実力次第で明るい希望の生れるよう工夫され、めいめいが三ヶ月経てば技術試験規定による基礎部門（揃、計数、結束、針金通し）から技能を習得し上昇格付されてゆく。基礎部門の上は特殊部門であるが、これは機械の操作が主となり少年は現在の基礎部門にのみ属して採点されている。

全員ストツブウオツチでスピードが計られて後一、二、三級のどれかに格付けされる、社長も一級に属している。

#### （基礎部門）

欠明作業、鍛造り作業、金鳩目作業、角切機作業、手断作業、ミシン操作作業、染色、印刷紙揃

三つ穴通し、手貼、針金棒取、受払運用、自転車操作整備、荷札常識等。

4、労働条件

法の規定通り配慮されている。

例えば八時より午後五時までの間、休憩一時間、週一回の休日は日曜日一せいに休み、註文の多い時の残業は絶対に三日つづけない原則として「残業する」ということは此処では月火木金の居残りに決っている。此の時の手当は二割五分増の外に七時より八時の間で必ず夜食をつける事になつている。

## 5、安全衛生

(a) 色彩調節管理について

尼崎の神東塗料株式会社、PRパンフレットを読み実施した。

実施方法

終業五時より未だ明るい二時間づつを利用し三名乃至五名の従業員の手で二回塗りを行い十五日間かかつて完全になつた。

費用は塗料代のはか残業手当を含め三万五千円の仕上げ、外に作業衣六着汚損し又素人のため硝子窓や床面に滴りをつけたが効果は大きかつた。

水性ペイントを白色で壁面、赤褐色で機械の回転部及び電氣装置部、ハンドルなど手で握る

部分は黄色と区別し塗装によつて危険を防止しカラーコンデションを快適にして作業能率を向上させる。

(b) 色彩と共に通風採光を考慮し機械一台の設置所を動かし各自の作業は窓際に方向を向けて掘えた。

(c) 又窓を開放し心持をよくしたが、此の業種は風は禁物で機械の運転（油の乾燥）にしても紙が飛散する事からある一定温度で明るさを得れば閉じておきたい。

(d) 昭和三十一年の夏期に（八月）パチンコ屋の冷房をききヒントを得たので、既存の古井戸を活用し、切りぬき井戸に七米で12馬力を取りつけ、ハミリ鉄板使用で作業場の温度を下げる事とした。費用は長期信用の貸付を求め、材料費十万円と吸上ポンプ五万円、その他合せて二三万円で出来た。

以上色々総合改善の結果夏期三一度を二八度に低くし窓に水滴が見られる。

作業能率は、八時間中六時間五〇分で一分間の一〇二或は一〇三の回転であつたものが、停止時間も短かくて、平均一一五、一二〇まで（現在一一〇実施）の回転となり実働七時間一五分を従業員側から可能の音がきかれる。従業員各自の体験として作業面の明るさ及び部屋の中の色彩調節が、角調式機械一台のはたらきで四ヶ月間に支出の実費をとり戻すほど能率を上昇したとよることである。

又危険部位の色彩明示で現在は怪我は皆無となっている。

この実施以後一度指を怪我したのは、歯のとり替えの時であつた。この点については回転時のみではなく手袋をつけるか、標準動作か心のもち方を改めるよりいたし方ないので無理な事に手を出さぬよう特に少年に言いきかせてある。

#### 6. 福利厚生

(a) 互助会で月々約一、三〇〇円を集めているので親睦にあてる、積立は社長二五〇円、最低三〇円である。

(b) 卓球・バドミントン・ドッチボール等の器具は会社で購入し補充し、責任者は責任をもつて保管にあたる。

(c) 年一、二回の花見、海水浴の外に会社としては、二つの大きな行事をもっている、一つは昨年からは初めた工場見学で取引先の工場会社に会員で出張し先方の工場長の接待を受ける、之は従業員の資質向上と製品の行先での批評をきく事から作業意欲を振起すためのものであり、よろこばれた。

今一つは八年前から行つて来た秋の定例「備前技術競技会」である。

会場は会社内であて内職家庭も六〇人参加の共同行事で賑やかに有り、八〇才の老妻もあり、三〇年動産の内職者も少年も地域をあけて信頼と友情に充ちた催となり、賞品も友好的な会社

から寄贈が多い。

四、使用者、監督者の立場にある者の年少労働者の労務管理に対する意見、所感

人をつくる事はたのしい、めいめいの努力は尊い事を年少者に教え社長も溶けこんで指導している。花を女子従業員が担当し美しく咲かせ、控室へ食事の部屋へにめいめいの箱を備えたり、水道を一本ひいてやつても、よろこぶのは分つてゐる、本人達が真面目であるためにすべてを世話するつもりである。

夜遊びする男子従業員がラジオが欲しいと申し出た時も互助会から借用（一日一銭の利子）させ、てんちくを防止した。

少女の家が貧しく小使不足からつまらなくしていた時は、風呂を焚き使に行つてもらつてい手当金を出し不足勝から悪くなるのをくい止めた。

弱小企業としての出来る限りを夫婦（妻は事務員）でやつてゐるが、税金関係の役所から、人の世話をするのは余裕があるからであるうと見られるのは困つてゐる。









