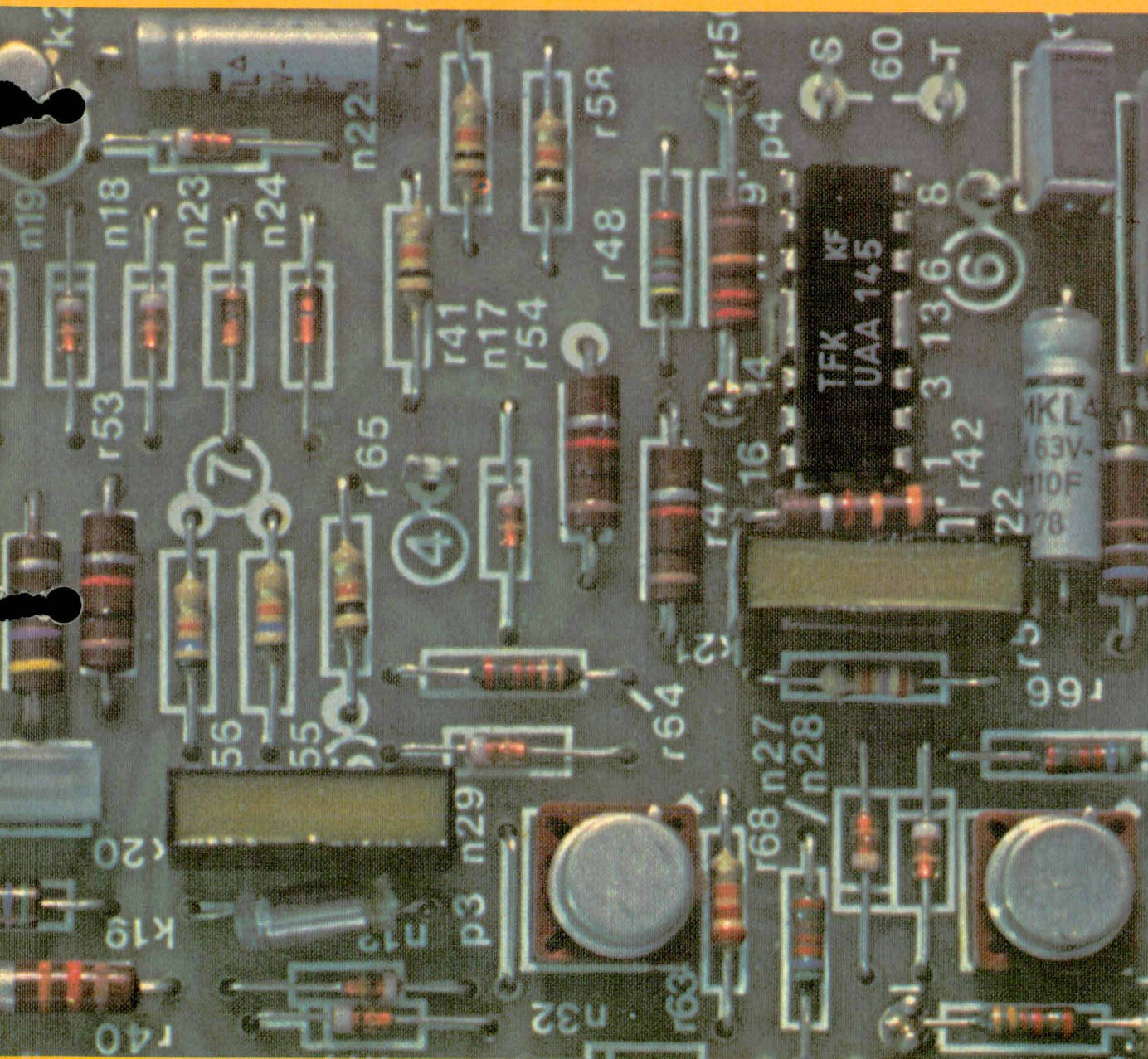


STRICTLY MEMBERS ONLY
M.C. (P) No. 41/1/80

1980: 5 月號

月報



シンガポール日本商工會議所

＜ 目 次 ＞

(1980年5月号)

ホテル・ショッピング・センターの開発計画	1
ローカル・スタッフの登用	9
シンガポールの日本語学習の実状	14
戦禍の中のアフガン市民	19
1980年NWCアンケート調査結果	24
理事会の動き	52
広報欄	56
5月の主な経済記事	57
資料案内	58
編集後記	59

ホテル・ショッピング・センター開発計画

(株) 大林組

大場 若夫

(お断り：一土建屋の眼で見た報告であり、系統立つてもないし、詳細が間違つた点もあるかも知れず、この点あらかじめお詫び致します。尚写真2葉はDBS及びSINGAPORE LAND LTDの御好意によるものです。)

1980年に入り、建設資材(主に砂利・砂)・労務者不足、インフレーション等の建設産業の難問題を抱えながらもシンガポールの開発計画は益々活発化している。チャンギ空港の開発(1981)、その後のMRT、これに併行してテューリズム産業を更に発展させるべくホテル・ショッピングセンター、そして貿易・交通の要めと英語社会の利を生かしてのコンベンションセンター等の計画が多い。なかでもRAFFLES CITYとMARINA CENTRE、そしてURAによる諸再開発計画が話題の中心である。

シンガポールを訪れる旅行者数は1979年224万人であり、1978年と比較して9.8%の増加である。今年3月に開かれたトラベル・インダストリーのセミナーでGoh Chok Tong大臣は毎年12%の増加が目標であると述べている。DBSのスタディー(Demand and Supply of Hotel Rooms in Singapore, 1979-1984)によると、これを7~10%と少く見積つても、1984年には290万~370万人がシンガポールを訪れる事となる。(表-1)。旅行者の72~77%がホテルに泊るとし、平均3.2晩かつ1室当り1.4人として必要とされる室数の推定が表-2である。これに対して受け入れるホテル側の収容力の推移は表-3の如く推定されている。尚、1984年迄に新設を予想されているホテルの内訳は表-4に示されている。1982年迄上昇しつつけるオキュパンシーは1983、1984年で下降するが1970年代で最も低くかつた1972年の61.0%をうわまわっている。この下降を示すのはRaffles CityとMarina Centreに起因している。

Simulation I

(表 - 1)

Year	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Projected number of visitor arrivals ('000)	2,254	2,552	2,848	3,145	3,415	3,682
Projected growth rate over preceding year (%)	10.1	13.2	11.6	10.4	8.6	7.8

As a variation, assuming a general slowdown in world travel after 1979 so that growth rates are halved for the subsequent years, the projected visitor arrivals would then be as follows:

Simulation II

(表 - 2)

Year	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Projected number of visitor arrivals ('000)	2,254	2,403	2,542	2,674	2,789	2,898
Projected growth rate over preceding year (%)	10.1	6.6	5.8	5.2	4.3	3.9

Year	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Simulation I	10,163	11,666	13,198	14,771	16,253	17,754
Simulation II	10,163	10,985	11,780	12,559	13,274	13,974

(表 - 3)

Simulation I

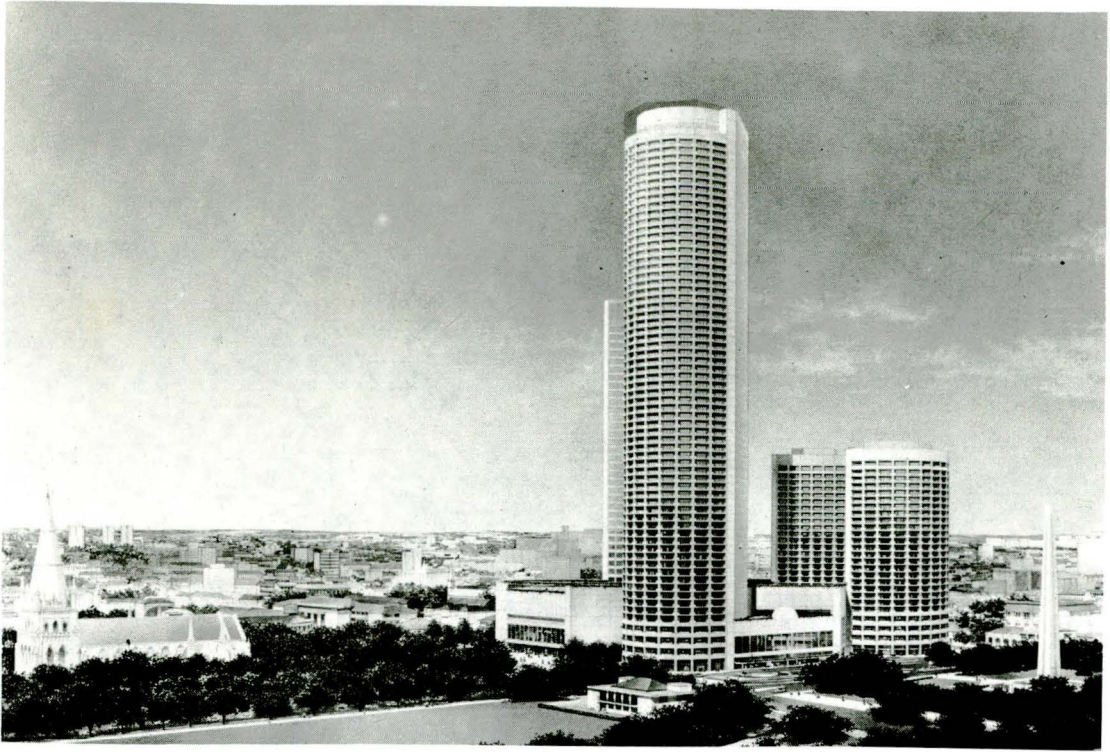
Simulation II

Year	Supply	Demand	Occupancy	Demand	Occupancy
1979	11,765	10,163	86.4 %	10,163	86.4 %
1980	13,278	11,666	87.9	10,985	82.7
1981	14,462	13,198	91.3	11,780	81.4
1982	15,501	14,771	95.3	12,559	81.0
1983	18,731	16,253	86.8	13,274	70.9
1984	23,615	17,754	75.2	13,974	59.2

List Of New Hotels Under Construction/Planned

(表 - 4)

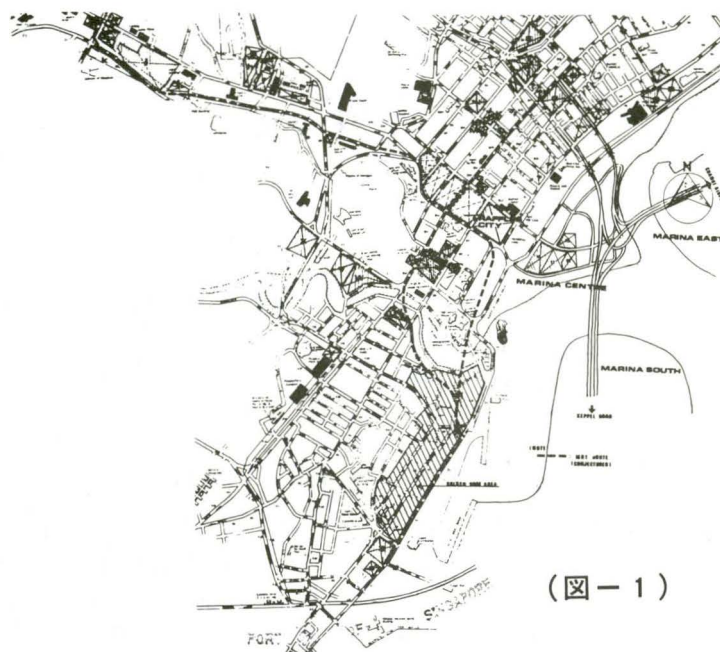
<u>Name of Hotel/Promoter</u>	<u>Number of Rooms</u>		<u>Expected Year of Completion</u>
Apollo Sentosa (balance of rooms)	65	}	1979
Marco Polo	308		
Merlin	105		
President	525		
Tai-pan (extension)	37		
Cairnhill	187	}	1980
Mandarin (extension)	448		
King's	143		
Strand	106		
York (extension)	32		
Dynasty	398	}	1981
Grand Central	230		
Orchard	352		
Pavilion	450		
Hong Leong	670	}	1982
Ming Court	100		
Orchid Inn	350		
Queen's	100		
Adelphi	500	}	1983
Goodwood Group	500		
Paramount	250		
Raffles City	2,200		
Tai-pan (extension)	289		
7th URA Sale	1,500		
Marina Centre	2,082	}	1984
Others	750		
	<u>12,677</u>		



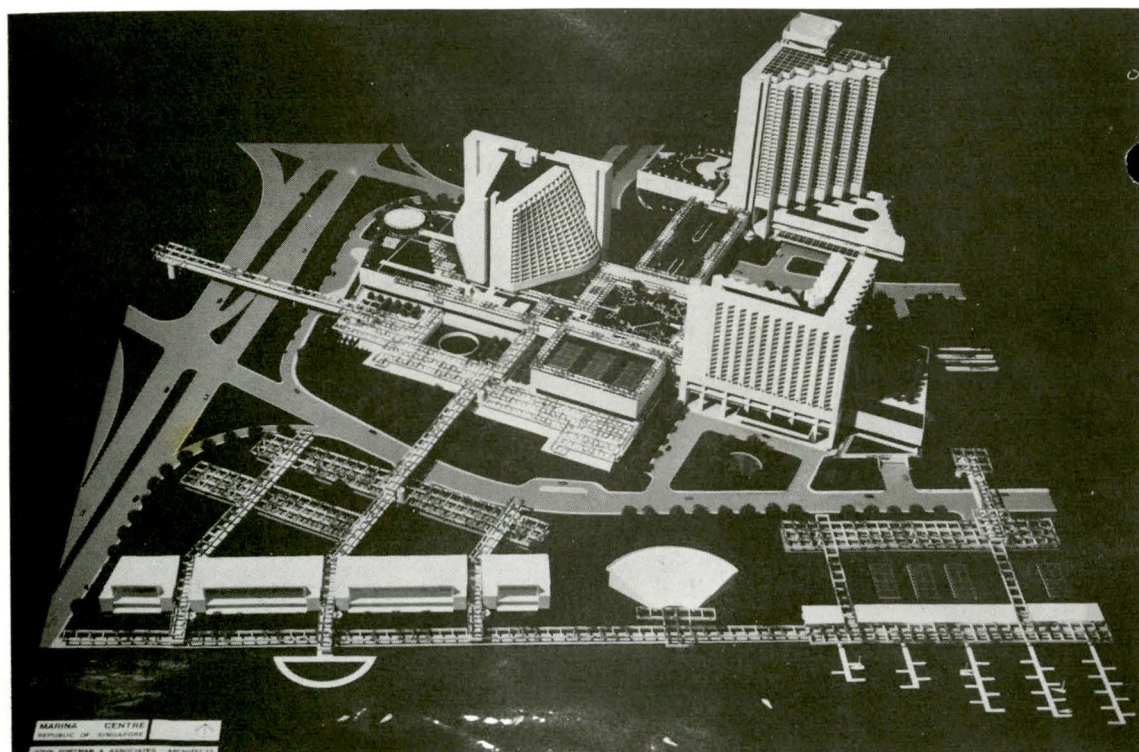
Raffles City (写真-1)

Bras Basah, Beach, Stanford と North Bridge ロードに囲まれた約 3.4ha の旧 Raffles Institute の跡地がこの敷地である (図-1 参照)。設計は O C B C Bldg の設計者でもある著名な建築家 I. M. Pei (USA)。デベロッパーは D B S が主体となり残り約 1/3 のシェアを民間が分担している。図-1 が示すように将来の M R T に添っており、City の中で最も便利な場所となろう。(注-M R T のルートは或る情報を元に勝手に推定したものです。) 世界で最も背の高いホテルとなる 71 階建の塔に 1,288 室、27 階建のツインタワーに 826 室、と合計 2,114 室のホテル及び 40,000 m^2 (レントابل) の 42 階建オフィスビル、更に 26,000 m^2 のショッピングスペースをもつポディウム、そして 4,000 人を収容するコンベンションホールとで成り立っている。建設工事費は S\$600 million とも言われ、今年着工して 1983 年末にはショッピング部、1984 年にオフィスとツインタワー部、そして、1985 年に 71 階のホテルが完成する。(ホテル・マネジメントは Western International) このプロ

ジェクトは10年来練りに練られたものであり、1980年代になつてようやく take-off しつつあるが、おどろくべきことは、上記の計画は Phase I であり、その後図-1に示すように Cathey Bldg., に向つてどんどん延びて行くのが Raffles City の全貌である。



(図-1)

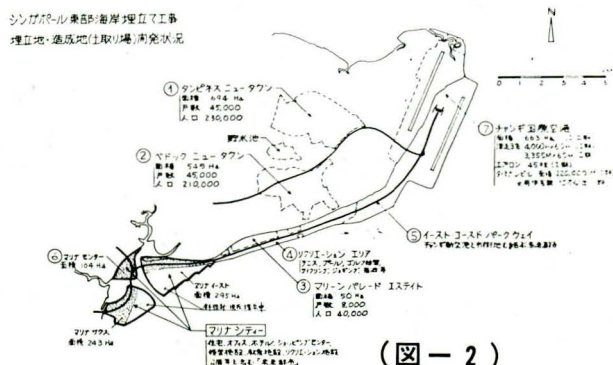


Marina Center (写真-2)

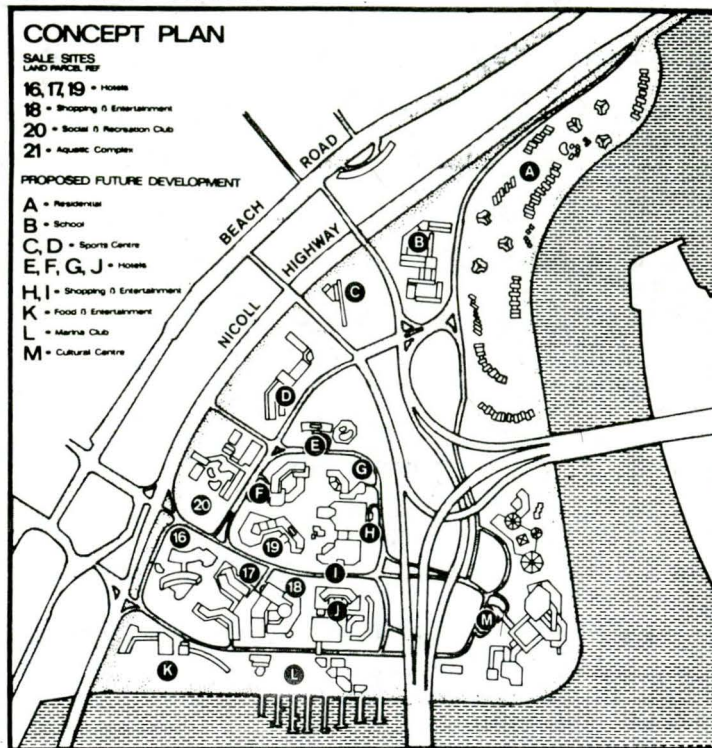
図-2に東部海岸の埋立工事の概要を示す。この最西端に3つの埋立地から成るのがMarina Cityである。この内、中央の三角形の部分がマリナセンターである。(マリナイーストとサウスは現在当社にて埋立工事中)面積104.haのマリナセンターのマスタープランは図-3の如くホテル・ショッピング・オフィス・住宅・レクリエーション・教育施設等を含んだ「未来都市」である。このマスタープランに添ってこの一部(6区画)が1979年URAによつて国際入札に出され、そのうち4区画をSingapore Land Ltd.を中心としたMarina Center Holdingsが一括落札して話題を撒いた。(図-1中No.16, 17, 18, 19. がそれである。)

No.16(敷地16,751.m²)にはFirst Class Tourist Hotel, 21階建、640室。No.17(敷地20,817m²)にはDelux Marina Hotel, 21階建、592室。No.19(敷地20,746.m²)にはInternational Convension Hotel, 30階建、850室。合計2,082.室のホテル群が建つ。No.18(20,584.m²)には4つのセンターをもつたショッピングコンプレックスが計画されている。設計はこれも著名なJohn Portman (USA)であり、工事費はおよそS\$6~700 millionといわれる。1980年着手して1985年完成である。

今後、更にこのマリナセンターの残りの区画が開発され、そして1980年代末はイーストもサウスも同様なマスタープランの元に開発され、新空港と都心を結ぶイーストコーストパークウェイにつらぬかれたこの「未来都市」が完成していく。



MARINA CENTRE (図-3)



URA による諸再開発

1979年初の7th Sale、同年末の8th Saleの一つの傾向はオフィス/ショッピングの再開発が、マリナセンターから入つて来る Rochor Rd, Ophir Rd や Middle Rd, Beach Rd 等に集中している事である。図-2において、B, C, D, H, I, J, K, L, N, Uは全てオフィス/ショッピング、ホテル/ショッピング用地として8th Sale に出されたものであり、A, G, O, T, YもURAによる再開発である。更に Beach Rd と Selegie Rd の間では各処にすでに空地となつている区画や、現在取り壊しが進んでいる場所等が多く見受けられ、マリナセンター、イースコーストパークウェイやMRTをスプリングボードとしてこの一帯をre-settle, re-developするプランがはつきりとうかがえる。(Victoria Stを通るMRTはBedokを経て新空港に到る)この他7th Sale ではOrchard Rd に添つてショッピング/ホテル/オフィスが集中していた。

初めに述べた建設業界の悪条件にもかかわらず、最近URAが「今後の区

画発売も続行する」と発表したように、住居地をも含めて再開発計画には益々積極的である。

その他の開発計画（図-2 参照）

River Vally Rd に添った「X」はUEが計画しているショッピング／アパートのコンプレックス。「V」「W」はGoh Cheng Liang Pte Ltd によるショッピング／ホテル／アパートのコンプレックス（Liang Court）であり、Phase Iの「V」にはホテル・ニューオータニと大丸が入ると発表された。Phase IIの「W」も2～3年遅れで開発される予定。「R」は工事中のPenninsular Plaza（32階建）であり、デパートと252店のショッピング。「S」はAdelphi Hotelの建て直しで500室、15階建。「Q」は500室、21階建のRoxy Hotel。

Orchard Rd に添った「h」はCold Storage によるデパート（2軒）／アパート／オフィス、（n）はC.K.Tanによるホテル（Dynasty-400室）／デパート（いずれも工事中）。（i）～（l）はMetro Holdings が保有するといわれるOrchard Square である。

この他、図には出なかつたが、Kim Seng Rd の旧Great World 跡地（51,000.m²）にS\$200 millionのショッピング／ホテル／アパートの計画があり、ここにイトーヨーカ堂が入る予定との事であり・デパート2軒、250店のショッピング、そして500室のホテルのから成るコンプレックスである。

また、イーストコーストパークウェイに添ったMarine Parade 等到大ショッピングセンターやホテルの計画が目立つようになって来ている。

ローカルスタッフの登用

博報堂シンガポール(株)

永井 柳雄

私は今年の2月に赴任したばかりであり、このようなテーマで文章を書くには全く不適當だと思いますが、前任者石野隆一氏が博報堂シンガポール設立以来、この問題で苦勞して来た話は聞いておりますので、その受け売りと言うことで話を進めさせていただきます。

我社は不幸にして、あまり有名な会社ではありませんので、若干ながら自己紹介をさせていただきます。私共の親会社は、(株)博報堂と云う従業員2,440名を擁する日本で2番目、世界で10番目の広告会社です。広告会社と申しますと、御存知の方も多いと思いますが、マーケティング計画とか、テレビCMとか、新聞広告とか云つた、いわゆる創造力を売物にする企業であり、一般製造業のようにマスプロされた具体的製品を持つておりません。ですから私共の業界では昔から、「人が財産」と口がすつばくなる程云われ、またマネジメントもそれを常に念頭に置いて経営をしてまいりました。

しかしこのような企業の性格から抜擢人事が行われやすく、そのこと自体は決して悪いことではないのですが、時にゆきすぎますと秩序が保てなくなり、一種の混乱状態を招き、昔からこの業界は人事問題には頭を痛めてきたようです。

それはさておき、日本企業の国際化に伴い海外に於けるマーケティング戦略や広告活動の重要性は、飛躍的に増大いたしました。従つて企業のマーケティングや広告を側面から援助する広告会社としても、国内ばかりでなく、海外に於ても同レベルのサービスを得意先に提供することが要請されるようになりました。

こうした時代の流れの中で、博報堂は早くから、海外拠点の充実に由る得意先への海外に於けるサービス向上を図つてまいりました。即ち、1960年以来ニューヨーク、バンコク、ジャカルタに駐在員事務所を開設し、1973年には、マレーシア、タイ、シンガポールへ夫々現地法人を設立、さらに74

年にブラジル、75年にアメリカ、77年にドイツと矢つぎ早に現法を設立し、海外拠点の充実を図つてまいりました。

以上の外、ニューヨーク、ロンドン、ホンコン、ブラッセルに駐在員を置き、中近東地域には提携広告会社（中近東6ヶ国にネットワークを有するインターマーケット社）を有し、さらにキャンベル・イウオールド・インターナショナルやSSC & LINTAS インターナショナルと云つた世界的な広告会社ネットワークと提携することにより、博報堂の海外ネットワークのより一層の拡充と整備に取り組んでおります。

これだけ海外との関係が深くなつてまいりますと、各地で、人種、宗教、国民性のちがい等からローカルスタッフとの間に軋轢が生じてまいります。しかしそうした中にあつても秀れたローカルスタッフをどんどん登用して、彼等自身の企業であると云う意識を植えつけないことには、「人が財産」のこの業界では、絶体にうまくいかないのですが、残念ながら、博報堂の海外拠点を総体的に見た場合、この点ではまだまだお恥しい実情です。

それでは、博報堂シンガポールの場合を具体的に見てまいりましょう。前述の如く、同社は1973年に設立されました。その当時の本社にはまだ確固たる海外経営ポリシーはなく、片道の航空券をやるから、後は適当に現地で食つて行くように、と云つた具合で、系の切れた風よろしく送り出されたものです。しかし前任者の若さと負けず魂は、それらの障害を物ともせず、博報堂シンガポールの基礎を一步一步固めてまいりました。

しかし前任者の功績もさることながら、設立後まもなく入社してきた中国人P氏の献身的努力と並はずれた能力は高く評価しなければなりません。彼はシンガポール大学を卒業後、企業留学で日本に1年、さらにハワイ大学で1年勉強した後政府関係に就職いたしました。その後当地の広告会社にしばらく勤めた後我社にとることが出来たのです。

物事を客観的に見る能力に秀れており、また人柄が良いためスタッフのとりまとめ、モメゴトの仲裁等に顕著な働きを示します。マーケティングの知識も十分あり、説得力のあるマーケティングプランを作成することも出来ますし、マンダリンはコピーライターとしても十分通用する程堪能です。前任

者はこのP氏をローカル・スタッフの軸に据え、登用することによつて、今日の基礎を築き得たと云えます。

P氏は入社後、もとの職場から能力のある人材を引抜いて、さらに我社のスタッフを層の厚いものにしてくれました。昨年結婚いたしました。奥さんも日本へ留学したことのある日本通で、夫婦そろつて日本語の堪能な日本びいきです。年は現在30才と若いのですが、外見は40才としか見えず、これだけが彼の悩みの種のようなのですが、結構うまくそれを利用して、自分より年上の者もこなしているようです。

P氏は昨年、博報堂海外拠点としては初めての外国人ゼネラル・マネージャに就任いたしました。今年博報堂マレーシアでもマレー人のGMが誕生いたしましたので現在2人の外国人GMがいることになります。P氏は勿論将来は博報堂シンガポールの役員に登用するつもりで準備を進めております。

人材登用と云うのは難しいことだな、と感じた事件があります。昨年C氏を将来の幹部社員にと云うつもりで採用いたしました。父親が政府要人とかで、政府関係に強いコネを持つており、その意味では大変重宝いたしました。しかし、事あるごとに、人を見下だし、馬鹿にする態度が目にあまり、他のスタッフをどなりちらすことも度々ありました。これでは人の和が全く保てず、何度注意しても直らないので、やむを得ずヤメてもらいました。能力は十分だつただけに、泣いて馬しよくを切る心境でした。

現在シンガポールは、広告会社設立ラッシュで、人材は絶対的に不足しております。そのせいか、私共の社員にも法外な給与をエサにして誘いがくるようです。時々「もし博報堂が給与をコレコレに上げてくれないなら、コレコレで誘いがきているので、そちらへ移りたいが……」と喝しをかけてまいります。そんな場合、私共は「あなたをそんなに高く買ってくれる会社があることは、大変結構なことである。しかし私達の現状では、今の給与以上はとて払えないから、どうしてもその給料がほしいなら、どうぞそちらへ行つて下さい」と云いながらも、欧米系企業の厳しさを諄々と説いてやります。それで思いとどまる者もありますが、どうしても出てゆく者もあります。出て行つた者は大体数ヶ月でまた別の会社に変ります。博報堂でもう一度雇つてくれないかとくる者もあります。

つまり日本企業の良さと云うものが判る中国人が徐々に増々てきつつあるようです。確かに給料は欧米系企業程高くはないが、チームワークをベースに家族的雰囲気の中で仕事を進めるやり方は、日本人のみならず、中国人にもアピールする要素があるようです。うちをやめていつた社員が、しばしば我社を訪ねてくるのも、このせいではないかと思える程です。

ジョブ・ホッパーの比較的多いシンガポールで、日本企業の良さを評価しジツクリ腰を落ち着けており、かつ能力のある社員はどんどん登用し、思う存分腕を振つてもらいたいと考えています。

我社には、5年間在社した者を永年勤続者として表彰する制度があります。現在これを受けた者が5名おります。博報堂シンガポールが実質的に稼働はじめてから6年弱であることを考えると、5年と云うのがいかに重要な意味を持つかがお判りいただけると思います。

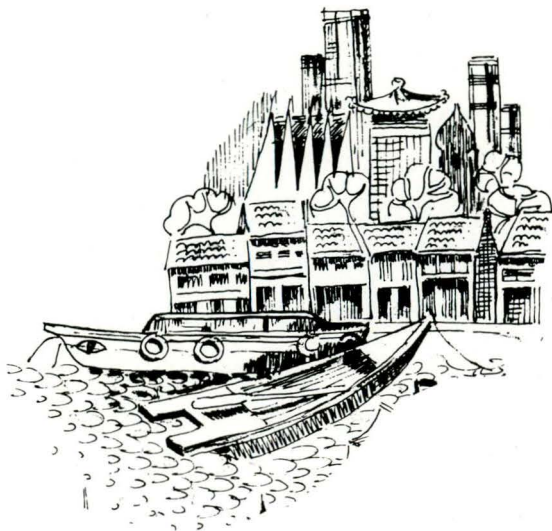
その中には、前記P氏の他、アートディレクターのS氏もおりますが、彼は英国留学組の紳士で、将来の幹部社員として強く期待している一人です。またもうすぐ5年になるメディアマネージャーのC氏も、どんどん登用してゆきたい一人です。また若いのに公認会計士の資格を持つJ氏も現在は無冠ですが、総務部長から、さらに上の幹部へと期待しております。

ストレーツ・タイムス3月13日付の社説にある「日本企業はローカルスタッフに全く信頼感を抱いていない」と云う主張は、我社には当てはまりません。前任者も私もローカルスタッフには満幅の信頼をおいており、裏切られても仕方がないと云う気持ちで経営してまいりました。幸いにも業績も順調に推移し、金銭のからむトラブルも全く無くここまでこれたのも、我々の信頼に彼らが応えてくれたものと自負しております。

ただ登用と云うことになると、現地サイドの独断で出来るのは、我社の場合GMまでであり、役員にする場合は本社の決裁が必要となつてまいります。それだけテマヒマかかることであり、そのトラブルを避けようとする気持ちが起るのも人情でしょうが、これからはその労をいとは、シンガポールに溶けこんだ企業とはなり得ず、厳しく糾弾されることになるでしょう。

いずれにしても、一旦採用した社員は責任を持つて預かると云う根本方針

を持っていますので、採用に際しては、十分すぎる調査を行い、これなら大丈夫と云う人物（能力もさることながら、とくに人柄）のみを選ぶよう心がけております。入社した者に対しては、徹底的な教育を行い、将来の幹部には本社での研修も行います。しかも我々は、これらの研修をリスクの伴った投資と考え、研修後に会社をやめられても、それはそれでこちらの見る目がなかつたのだとアキラめることにしております。現在のところ、この点で大きく裏切られたことはまだありません。



シンガポールの日本語学習の実状

日本在外企業協会

杉野 一夫

シンガポールには現在 4,000 人を上回る日本語学習者がいる。日本語を学ぶシンガポール人はこの 3、4 年特に著しい増加を示しており、「毎年 12 月に新年度の生徒募集をすると、ほんの数日で満員になってしまう」。シンガポールで最多の日本語学習者を抱える星日文化協会の陸漢威 (Loke Hong Wai) 事務局長の話した。同協会は 1966 年にわずか 60 人の生徒数で開始されたが、1975 年に 670 人、1978 年には 1,500 人に生徒が増え、今年はずいに 2,000 人の大台にのつた。この傾向は今後も続くと予想され、来年は 2,500 人ぐらいの応募者があるのではないかと陸氏は見込んでいる。どうしてこれ程までに日本語学習者が増えたのか。かつての激しい反日感情はどうなつたのか。こうした疑問に焦点を当てて、シンガポールの日本語学習の実態を探ってみた。

秀才の日本語学習者

シンガポール政府は 1 昨年、日本語、フランス語、ドイツ語を第 3 国語に決め、中学校の正課に採り入れた。工業、貿易、観光、金融のシンガポール経済を支える 4 つの分野でこれらの第 3 国語が理解できる第 1 線の人材を養成したいというのが政府の狙いだ。日本語センターは 1978 年 1 月に開設され、今年で 3 年目を迎えた。ところがこの授業を受けるのは並の生徒ではかなわない。シンガポールにある全中学校の中から選びぬかれた 1 握りの優等生にのみ門戸が開放されている。昨年为例にとると、小学 6 年生のうち試験で中学校に進級できた生徒は約 4 万人。第 3 国語の授業が受けられる有資格者は 4 万人の上位 8 %、3,200 人だ。この有資格者に日本語の希望者を募つたところ、150 人の枠に 1,600 人もの申請者が殺到した。いま日本センターで授業を受けている中学生は文字通り秀才中の秀才というわけだ。同センターの授業は週 2 日で、1 日 2 時間。国際交流基金からシンガポール文部省に派遣されている江副先生夫妻のほか 4 人のシンガポール人が教鞭を取っているが、生徒が優秀なので、覚えは非常に早いという。先日試験をしたら、

平均点が 89 点であつた。「文部省の係官から、試験問題がやさしすぎたのではないかと言われました」と江副先生は笑つていた。

この外にも日本語教育機関として主なものには星日文化協会と V I T B (Vocational Industry Training Board、職業産業訓練局) がある。中でも星日文化協会は最大の規模を持ち、今年登録された生徒数が 2,050 人という多数に達した。先生は日本人が 6 人、シンガポール人 8 人で、計 14 人だ。授業は 1 日 1 時間で週 2 回。1 学期 (3 カ月強) 50 S ドルぐらいの学費となつている。初級、中級、高級 1 年、高級 2 年に分かれており、卒業するには 4 年かかる。

V I T B には 1,200 人の生徒が日本語を勉強している。授業は 1 日 2 時間で週 2 回、学費は 48 時間で 30 S ドルとなつている。先生は 15 人おり、全部シンガポール人だ。VITB で 15 年間言語課を担当している Tan Bah Chee 氏は「日本人の先生が欲しい」と話していた。外にも少数の生徒ながら日本語を教えている機関がいくつかある。次の表はそれを明らかにしたものである。

日本語教育機関	生徒数
中学校	430
星日文化協会	2,050
V I T B	1,200
日本人会	100
Japan Singapore Training Centre	100
シンガポール大学	80
南洋大学	80
天理教センター	70
文部省	200
その他	200
合 計	4,510

苛烈だった反日感情

どうしてこんなに日本語学習熱が高まったのだろうか。その理由として考えられるのはまず、日本の影響力がそれだけ増大してきたということだろう。シンガポールに進出している日系企業は800社とも900社とも言われ、そこで働いているシンガポール人は5万人にものぼる。日本人はシンガポールの少数民族であると呼ばれるまでに増え、日本製品もシンガポール人の生活に広く深く入り込んでいる。しかし過去を振り返つて見ると、シンガポール人の対日感情は好ましいものではなかつた。同国占領時に起こつた日本軍による華人大量虐殺事件は長く禍根を残し、後に排日運動、血債問題となつて火を噴いた。1963年VITB(当時は青年教育局)は、この時の煽りを受けて、6カ月間日本語クラスの中止を余義なくされた。当時の苛烈な反日感情は今もシンガポール人の心の中に残っているのだろうか。日本語を学習する理由はなにか。星日文化協会の生徒100人にアンケートをし、この疑問を調べてみた。

1. 日本語を使用する機会があるか

はい ——— 49

いいえ—— 51

2. 日本語の外にも他の外国語を学習することに興味があるか。

はい ——— 79

いいえ—— 21

3. (仏語、独語などの)外国語に比べて日本語はやさしいと思うか。

はい ——— 32

いいえ—— 5

判らない—— 63

4. 日本語を学習するように誰かに忠告されたか。

はい ——— 32

いいえ—— 68

5. 日本語ができると、利益を得るか。

はい ——— 28

いいえ—— 72

6. 日本に対してどのような感情を持っているか。

日本が好きである—— 89

日本が嫌いである—— 0

特別な感情はない—— 11

(アンケートの対象者は大半が10代と20代の若い世代、英語系学校の卒業者が多い)

「昔のこと」になった占領時代

アンケートの結果を見ると、日系企業に勤めたりして日本語を使用する機会を持つ者は約半分だ。残りの半分は各自の興味や目標によつて日本語を学習している。働きながら勉強し、資格を増していつて、より良い条件の職場に変わる。これがシンガポールのやり方なので、役立つ外国語なら、日本語に限らず勉強したいというのは当然だろう。

だが、なぜ日本語はこうも人気が高いのか。まず第1に日本語を教える施設が他の外国語に比べて多くあるからだ。第2に、日本語に対する親近感があげられよう。中国語を理解する者にとつて、漢字の見られる日本語は身近な言語に感じられるはずだ。「日本語はやさしいと思う」と答えた生徒は32人いて、「難しい」と思っている者の5人よりずっと多い。「判らない」が63人もいたが、これは英語系学校卒業者のクラスでアンケートを取つたからで、中国語系クラスなら「やさしい」と答える生徒数はずっと増えよう。

日本語学習は誰かに忠告されたかの問には68人が「いいえ」と答え、大半が自発的に勉強していることを示している。

日本人の対シンガポール人観の1つに金銭で物事を判断するという批評がある。筆者はこれに異論がある。日本では金銭のことを口にしないのが一種の美德とされているが、シンガポールでは必ずしもそうではない。シンガポール人の金銭に対する率直さがこうした批判につながつたのだろうが、日本人もシンガポール人も金銭への執着心にそれほどの違いはないはずだ。これはむしろ個人差の問題である。アンケート結果を見ても判る通り、金のために日本語を勉強している訳ではない。シンガポール人は実利的だという批判は必ずしも正確ではない。

日本語学習者の対日感情は当然ながら非常によい。星日文化協会の学生ははつきり好感を持っている。日本語熱が高まっているということはそれだけ対日感情が良くなっているという証だ。日系企業にとつてこれ程心強い現象はあるまい。日本軍のシンガポール占領時からすでに40年近く経とうとしている。30才以下が総人口の大部分を占めるシンガポールでは、40年前の出来事を体験した者の割合は極く小さくなつた。当時日本軍が何をしたか、もちろん若い世代も聞き知っている。だが、聞き知っている者と体験者とは、事実の持つ重みが違つてこよう。「40年前の出来事はもう昔のことになつた」。体験者の1人であるV I T BのTan氏はこう語っていた。

目立つ認識不足

日本とシンガポールの関係は日を追つて緊密化している。シンガポール政府も「日本人の勤勉さに学べ」と国民に訴えており、日本への関心は高まる一方だ。日本語の関係者は今後更に日本語学習者が増えるだろうと予想している。しかしこれで将来の日星関係を楽観視するのは早計だろう。少し古い資料になるが、パナニュースが1974年に行つたアンケート調査によると、シンガポール人の反日感情は根強く残つていた。将来排日運動が再び起こるだろうと予想する人さえいる。そうして見ると、日本語ブームは対日感情を改善していくのに絶好の機会である。この機会を我々日本人は有効に利用しているだろうか。Tan氏に尋ねてみた。「V I T Bは1974年に、日本語のカセット・テープ一巻といくらかの本を国際交流基金から寄贈された」。後にも先にもこの1回だそうだ。V I T Bは、1,200人も日本語学習者がいるのに、統一されたカリキュラムが出来ておらず、教材も整っていない。先生は全てシンガポール人のため、中級、上級クラスでは日本人の先生を求める声が強いという。V I T Bの外国語教室は、フランス語が4クラス、タイ語が3クラス、ドイツ語が現在閉鎖というのに比較して、日本語クラスは40クラスとシンガポール人から圧倒的な支持を得ている。しかし日本人社会はこうした現状を認識していないようだ。シンガポール人の対日感情改善の良い機会を我々はみすみす見逃している訳だ。中学校の教壇に立ち、そしてカリキュラムの作成に携わっている江副先生も「日本側の認識不足」をしきりに嘆いていた。

戦禍の中のアフガン市民

朝日新聞アジア総局

竹内 義昭

ソ連がアフガニスタンに軍事介入してから早くも半年になろうとしている。反政府勢力のゲリラ活動は依然活発で、ソ連軍の駐留なくしては、カルマル現政権は1日もたないというのが現状だ。そのアフガンに3月から4月にかけて約1カ月間滞在した。この間に見聞きしたものかなりの部分は新聞記事で紹介したつもりだが、書き残したことも相当ある。記事にならなかったことを中心に、私のアフガン印象記を紹介してみたい。

アフガン人は実に気のいい連中である。首都カブールの繁華街（といつてもカーペットや骨とう品を売る小さな店が2〜300店ほど集まっているだけだが）シアリ・ナウを歩くと、あちこちの店から「ジャパニ（日本人）」と声がかかる。返事をすると、店に入つてお茶（紅茶）を飲んで行け、と誘う。観光客を相手にする店には、大抵かたことの英語を話せる者がいて、お茶を飲みながら相手をしてくれるのだ。あれこれ商品を見ながら世間話を交わす。「これは掘出し物だ。ぜひ買え」としつこく勧められることもあるが、大概は30分も話し込むと『明もまた来いよ』と相想よく送り出してくれる。何も買わなくてもである。話題は大体が「ソ連」のこと。

「ソ連軍がこの国から出て行つたらぜひもう一度来てほしい。今は政府の監視が厳しくて、外国人を自分の家に招くことができないのでね」ということは何度か聞かされた。二度三度とお茶を呼ばれるうちに、今度は昼飯をごちそうになるようになる。「今日のカパブ（サテーに似たマトンの串焼き）は最高だぜ。」「明日はスープのうまいのを作つておくよ」と、こんな調子である。しかも何も買わなくて良いから、ただ食べて行けというのが多い。彼らにいわせれば、遠路はるばるやつてきたのに、ソ連軍のおかげで不愉快な思いをすることが多いだろうから、せめてもの償いだ、というのだ。妙な計算はみじんもないように思えた。

とはいつても彼らの生活は極めて貧しい。何しろ1人当り国民所得90米

ドル弱という最貧国の民なのだ。(ちなみにシンガポールの国民所得は3500米ドル私がしばしばごちそうになつたアクセサリー店の青年は、5人の家族を養う生活費が1カ月30米ドルだという。東京でステーキを食べようと思つたら、1人前20ドルはするだろうと話したら目を丸くしたものだ。

本題に戻ろう。アフガン人たちは今何を考えているのだろうか。私が訪れたのは首都カブールのほかに、ソ連国境に近い宗都マザリ・シャリフとイラン国境のヘラートである。いずれの地方でも共通していたのは徹底した「ソ連嫌い」だつた。

カブールで広まっている小話を2つ紹介しよう。その1。ソ連軍と行動を共にしているアフガニスタン政府軍の将校がバザール(市場)に卵を買いに来たときの話。将校「この卵は腐つてはいないか」店主「とんでもない。同じ回教徒に売るのに腐つたものなど売るはずがないだろう」将校「本当だな」店主「卵は腐つていないが、アフガンは腐つているよな」将校、買わずに立ち去る。小話その2。バスの中で。(アフガンのバスは女性は前から乗り、男性はうしろから乗ることになっている。)うしろの入口から乗り込んだ女性に政府軍将校が「うしろから乗るのは男ですよ」と注意したところその女「フン、今のアフガンには男はいないよ」と大声でやり返した。この将校は次の停留所ですごすごと降りてしまつたという。

いずれも政府軍将校を笑いものにしているところが面白い。カルマル政権とその政府軍は、もちろんソ連と極めて近い関係にある。アフガン人の大部分が「反ソ」で固まっているのだから、少数派ともいふべき政府軍に反発する気持が強まるのも当然であろう。カルマル政権に対する不信感も根強い。78年4月の革命後、タラキ・アミン、カルマルと指導者が交代したが、どの政権も背後にソ連がいた。3人の中ではカルマル氏が最も隠健とされているが、誰が最も好ましいか、と聞いてみると皆「どれをとつてもダメさ」と答えた。ペルシャ語のことわざに「犬もジャツカルも同類だ」というのがあるそうで、3人ともこのことわざ通りというのが一般の評価であつた。

こうしたアフガン人たちの闘いぶりは新聞でもかなり紹介されているところ。彼らの武器は主にライフルとナイフ。戦車や機関銃、武装ヘリコプター

を備えたソ連軍とはあまりにも力の差がありすぎる。従つて、パキスタン領内に本部を置くアフガン・ゲリラ組織が発表する戦果は、5割ぐらい割り引いて考えた方がよい。それでもなにがしかの戦果をあげていることは間違いない。彼らがソ連軍を襲うのはおおむね夜のことが多い。もともと遊牧民族だつたアフガン人は夜目がよく効くという。主要道路や村落の入口付近で警備に当っているソ連兵を夜陰に乗じて襲うのだ。ソ連兵と比べて彼らの撃つライフルの命中率は倍以上といわれる。ライフルを使わない者はナイフでソ連兵のノドをかき切る。羊を殺すのと同じ要領だそう。昼間も戦車を相手に闘うことがある。この場合は子供が一役買うことが多い。子供たちは遊んでいるふりをして戦車に近づき、戦車ののぞき窓に泥を投げつける。外が見えないため、機関銃も文字通りメクラ撃ちになる。そこへ大人が登場して戦車の中に手りゅう弾を投げ込む、という寸法だ。

4月初め、ヘラートを訪れたとき、市民がソ連兵と撃ち合う場面を目撃した。夜間に飛び交う小火器の弾は赤い尾を引いて流れ、その音は花火に似ている。地元の人間の話では弾の飛び方をみればどちらがゲリラかすぐわかるという。目標に向つて水平に飛ぶのがゲリラ側の弾だそう。ソ連軍がたてこもっている地点には政府軍兵士もいて、彼らが撃つ弾は半分以上が空に向つて発射されることが多い。ソ連軍の手前上、闘っているフリをしなければならぬからだという。政府軍のサボタージュの話はかなり聞かされた。ゲリラ達は政府軍の弾に撃たれて死ぬことはまずあり得ない、と信じている。政府軍兵士が彼らを本気で撃つことはない、と確信しているからだ。

こうした状況の中で、アフガン人達の心が重いことは当然である。金のあつた連中はほとんど外国へ脱出した、という。アフガン政府は国民の国外脱出を防ぐため、パスポートの発行手数料を2万アフガニ（約470米ドル）に引き上げたが、効き目はなく、これまでに30万人以上が合法的に出国した、とされている。最近では手数料を収めてもパスポートが手に入らなくなつたため、密出国をあつせんする組織が登場。全財産を処分して組織にかけ込む人があとを断たない。カブール大学で日本語を教えていたバシル氏も私の滞在中にこの組織の手で西独へ逃げ出した人の一人。日本へ留学したことが

あり、できれば日本へと思つたが金が足りないこともあつて、とりあえず知人が多い西独に落着くことにしたそうだ。「親ソ政権が続く限り私は戻らないつもりです。敵前逃亡と言われるかもしれませんが、親日家として知られているだけに、いつ投獄されるかわからない状態なので逃げるほかないのです。」と悲痛な表情で語つた。カブール大の教授の半数近くは国外に出たといわれる。

国内に残つているのは脱出しようにも金がない人たちばかりといつても過言でない。彼らは彼らなりに自らの国を取り戻そうと闘つている。若い者は兵役拒否をしている。21才になると徴兵に応じなければならないのだが、ことしに入つて入隊したのはほとんどが逃げ隠れのできない公務員で、その他の者は無視しているのが実情。政府も軍もこれを強制できないでいる。それだけに政府軍の補充はむずかしく、ソ連の軍介入により半数以下に減つた政府軍はますます弱体化している。政権維持のために、ソ連軍の力が不可欠というわけだが、そのソ連軍の評判は決してよくならない。カブール市内では夜間外出禁止時間が始まると、若いソ連兵が商店に押しかけ、無銭飲食はもとより、カメラや電気製品を失散するケースが相次いでいる。これが市民の反ソ感情に拍車をかけているわけだ。シャリ・ナウでは「昨夜は隣の店がやられた」、「オレのところもだ」という話をひんばんに聞くようになった。どうみてもソ連軍に理のない場面である。

ところでアフガニスタン在住の日本人はどうしているだろうか。現在同国内の日本人は大使館員6人とその家族、留学生夫婦1組、キリスト教関係の奉仕活動で看護婦として在住している若い女性1人、現地人と結婚した女性4人である。外交関係を絶つて以来、日本人は大部分が帰国した。残つた彼らにとつての救いは、大部分のアフガス人が親日的であることだろう。同国で使われているタクシーの6割は日本製、電気製品も日本のものが幅をきかせている。蛋白源が少ないため幼児を育てるのにミルクは欠かせないが、その粉ミルクも日本から輸入したものが大部分。日本が海に囲まれた島国で、アジアの東端にあることを知らなくても「日本」という名を知っている人は多いアフガン人にとつて「日本」は生活向上の代名詞でもある。常に盗聴や尾行とい

のた監視を受け、20Km以上の遠出を禁止されるなど、言動が著しく制限されており、決して住み心地が良いとはいえないが、アフガス人たちの好意だけが唯一の救いであろう。

現在、アフガニスタン政府は西側ジャーナリストの入国を認めていない。それでも日本の新聞通信社はもとより、西側通信社の原稿が連日のようにアフガン情勢を伝えている。それぞれ工夫してカブールに潜り込んだり、同国の外で情報を集めているわけだ。私の場合もジャーナリストとしての入国ができなかつたため、政府関係者やソ連軍幹部への直接取材ができなかつた。敢えてそれをやれば、直ちに国外追放の憂き目に会うからだ。従つて通常の取材と違つて情報源はかなり片寄つたものになつている。ただ少なくとも、アフガンの人々がソ連軍介入をどう受け止めているかについては、間違いなくつかんだつもりでいる。カブールを発つ日、世話になつたアフガンの友人たち5人がそれぞれ車を連ねて空港まで見送りに来てくれた。彼らは口々に「今度来るときは、ソ連の戦車がいなくなつたときにして下さい」と私の手を握つた。残念ながら、彼らの期待する平和なアフガンは、ソ連軍がいる限りやつてきそうもないのだが。

1980年NWCアンケート調査結果

調査時期：1980年4月10日～21日

調査対象：本所会員企業、団体

調査方法：アンケート調査票配布

調査票回収率：32%

調査目的：1980年NWCガイドラインに関する本所要望取り纏めの基礎資料とする。

1. 1979年NWCについて

(1) 1979年NWC勧告(S\$32+7%)の実施状況

回答企業105社のうち、「勧告を上回って実施した」企業が19社(18.1%)、「勧告通り実施した」企業が81社(77.1%)、「勧告を下回って実施した」企業が5社(4.8%)と、勧告通りを実施した企業が約8割をしめた。

表1. 1979年NWC勧告実施状況

表1. 1979年NWC勧告実施状況

	計	勧告を上回つ て実施した	勧告通り 実施した	勧告を下回つ て実施した
製 造 業	53(100.0)	13(24.5)	38(71.7)	2(3.8)
うち現地法人	43(100.0)	13(30.2)	29(67.4)	1(2.3)
金融・保険	10(100.0)	1(10.0)	9(90.0)	0
うち支店	5(100.0)	0	5(100.0)	0
駐在員事ム所	4(100.0)	1(25.0)	3(75.0)	0
商 業	23(100.0)	4(17.4)	18(78.3)	1(4.3)
うち現地法人	12(100.0)	3(25.0)	9(75.0)	0
支 店	5(100.0)	1(20.0)	3(60.0)	1(20.0)
駐在員事ム所	6(100.0)	0	6(100.0)	0
運 輸 通 信	4(100.0)	0	2(50.0)	2(50.0)
うち現地法人	3(100.0)	0	2(66.7)	1(33.3)
建設・エンジニアリング	9(100.0)	1(11.1)	8(88.9)	0
うち現地法人	2(100.0)	0	2(100.0)	0
支 店	4(100.0)	0	4(100.0)	0
その他	2(100.0)	1(50.0)	1(50.0)	0
そ の 他	6(100.0)	0	6(100.0)	0
うち現地法人	5(100.0)	0	5(100.0)	0
全 産 業	105(100.0)	19(18.1)	81(77.1)	5(4.8)

(2) 1979年NWC勧告についての評価

32ドル+7%の各企業の受けとめ方については、回答企業108社のうち96社(全体の88.9%)が高過ぎると評価している。|妥当|とする企業はわずわ11%であつた。

表2. 1979年勧告についての評価

	計	妥 当	NWC は 高過ぎる	NWC は 低すぎる
製 造 業	54(100.0)	6(11.1)	48(88.9)	0
うち現地法人	44(100.0)	4(9.1)	40(90.9)	0
金融・保険	12(100.0)	3(25.0)	9(75.0)	0
うち支店	5(100.0)	1(20.0)	4(80.0)	0
駐在員事ム所	5(100.0)	2(40.0)	3(60.0)	0
商 業	24(100.0)	2(4.2)	23(95.8)	0
うち現地法人	13(100.0)	1(7.7)	12(92.3)	0
支 店	5(100.0)	0	5(100.0)	0
駐在員事ム所	6(100.0)	0	6(100.0)	0
運 輸 通 信	4(100.0)	1(25.0)	3(75.0)	0
うち現地法人	3(100.0)	1(33.3)	2(66.7)	0
建設・エンジニアリング	9(100.0)	0	9(100.0)	0
うち現地法人	2(100.0)	0	2(100.0)	0
支 店	4(100.0)	0	4(100.0)	0
その他	2(100.0)	0	2(100.0)	0
そ の 他	6(100.0)	1(20.0)	5(80.0)	0
うち現地法人	5(100.0)	1(20.0)	4(80.0)	0
全 産 業	108(100.0)	12(11.1)	96(88.9)	0

(3) 「額＋率」の方式についての意見

この方式について「妥当」が62社（全体の57.9%）、「額のみにして欲しい」が18社（同16.8%）、「率のみにしてほしい」が27社（同25.3%）で、「妥当」の回答が約6割を占めた。

表3. 「額＋率」の方式についての意見

	計	妥 当	額のみにして 欲しい	率のみにして 欲しい
製 造 業	52(100.0)	37(71.2)	8(15.4)	7(13.5)
うち現地法人	44(100.0)	32(72.7)	7(15.9)	5(13.4)
金融・保険	12(100.0)	7(58.3)	3(25.0)	2(16.7)
うち支店	5(100.0)	2(40.0)	1(20.0)	2(40.0)
駐在員事ム所	5(100.0)	4(80.0)	1(20.0)	0
商 業	24(100.0)	8(33.3)	4(16.7)	12(50.0)
うち現地法人	13(100.0)	6(46.2)	2(15.4)	5(38.5)
支店	5(100.0)	1(20.0)	2(40.0)	2(40.0)
駐在員事ム所	6(100.0)	16.7)	0	5(83.3)
運 輸 通 信	4(100.0)	2(50.0)	1(25.0)	1(25.0)
うち現地法人	3(100.0)	2(66.7)	1(33.3)	0
建設・エンジニアリング	9(100.0)	5(55.6)	1(11.1)	3(33.3)
うち現地法人	2(100.0)	1(50.0)	2(50.0)	0
支店	4(100.0)	1(25.0)	0	3(75.0)
その他	2(100.0)	2(100.0)	0	0
そ の 他	6(100.0)	3(50.0)	1(16.7)	2(33.3)
全 産 業	107(100.0)	62(57.9)	18(16.8)	27(25.2)

- (4) その他、1979年NWC勧告の問題点(C.P.F 使用者拋出率引上げ、SDF創設など)

◎製造業(現地法人)

- SDFに依る真の効果は期待できるものではない。不要であつたと考ええる。
- 労働生産性を考慮せずただ労働集約産業からの脱却及び Job-Hoppingをなくすという考え方の背景によつて上げたのは、結果として、その目的を達してないのではないか、SDFなどは、思いつきの背景が強い様に感じられる。もつと精神面(例えば Job-Hoppingがあらゆる面で無駄であることなど)の啓蒙がない。
- 高技術化社会への目標設置は妥当としても、未熟練労働者の賃金が、熟練労働者に比較し、賃上げ率が高くなることについては企業に対し、人材開発コストの高騰を強制することになり好ましくない。
- CPF 雇用者のみ2%Upしたのは Unreasonable 。
- SDF 反対一大企業のみ利する故。
- Off-Setting の方法に関する規定の明確化。
- 勤務1ヶ月未満の従業員の CPF を免除すること。
- CPF 負担大きい。
- SDF の適用がきわめて困難で不明確。
- Singapore の政体上やむを得ずとは思ふものの、もう少し弾力性のある運営方お願いしたい。
- CPF,SDF の負担が結果としてきわめて大きい。
- 雇用者だけに負担がかかっている。また負担Upに見合メリットが無い。
- CPF 使用者拋出率は高過ぎる。
SDF 使途の明確でなく、企業がそれを活用する方法もはつきりしていない。
- CPF は労使共に同額が望ましい。
SDF は問題有り、撤廃すべし。
- 使用者側に反省させるためには1979年NWCショックは非常に有

効だつたと思われる。しかし、これを長く続けることはこの狭い島国のシンガポールにとつて、色々の副作用が出て来ると思われるのであとはできる限りゆるやかな方式で時間をかけて政府が目指す方向に向けて NWC 方式を続けるべきではないかと思う。

○ SDF の名目は立派だが、財源の集め方には問題ある。今後の成果に注目したい。

○ CPF 使用者、被使用者 50:50 が望ましい。

SDF 2~3 年の実際の運営結果次第（大企業に片寄る可能性大、長期間有効活用できるか ETC）考え方は悪くない。

○ ① 高賃金政策に反対ではないが技術向上が先決である。これに先行しての高賃金支払は不合理と考える。

② SDF 利用方法政府の奨励する産業にのみ重点的に支払われるのではなく各企業の拠出額に見会つた Merit を受けられるような配慮を要請したい。

○ 78 年の 12 S ドル + 6 % から、79 年の 32 S ドル + 7 % は賃上げが急増過ぎる。

CPF が 4 % 加算され、使用者拠出率 20.5 % は多過ぎる。

○ 勧告の中味にもつと強烈的な定着及び生産性向上を刺激する項目がほしい、又 SDF の中味を具体化し企業がもつと活用し要いものにするべき。

- 1) Ceiling problem - Actual salary is above salary scale of CA, making it meaningless.
- 2) New employees entry point high for unskilled workers if there is full implementation, and this raise the minimum wages of all employees in Singapore. This may not be desirable in long term especially for unskilled workers.

○ SDF、少なくとも“3ヶ月を超える者に対してのみ支払う”の様な規定がなければならない、1ヶ月未満で退職するものが多い。

○ CPF 使用者拠出率の引上げは不当と思う。

SDF も該当しない企業もあるので業種別にすべきである。

○ 賃上げはシンガポール国内の事情もあるが外圧も半分を占めると予想している。従つてある程度は認めざるを得ない。但しこのまま昨年と

同じ率、またはそれ以上で賃上げが行なわれる場合、当社はこれ以上の投資は行なわず、先進国への工場開設に力を入れざるを得ない。

SDF については、ガイダンスが書類でほしい。不明確不明朗である。

- SDF の拠出基準及びその使用基準が極めて曖昧であり、納得性のない、国が一般の税金として徴収したものの中から必要に応じて支出すべきものである。
- 本来国家財政でその一部をおぎなわなければならない。福祉費用の主力を企業に負担させるのは限度があり、これ以上会社（企業）負担が多くなれば高賃金上昇と共に企業に多くのあつぱくを与え、企業の持つ国際競争力は低下する。
- 本来、労働者、企業、国の三者負担が適当と考えられるものが、労働者と企業或いは企業のための負担になっている国の政策であるから、国の負担も必要と考える。
- 1979年度に関しては、他の中進諸国との比較及び過去数年間の賃上げ率、経済情勢全般より判断致し、ほぼ妥当と考えられる。
- Salary 上昇（32ドル＋7%、グループ・オフセット）に加えて CPF の増、SDF の創設は製造コストの上昇を来たした。メリットが薄まりつつある。
- 内容をもつと簡単にして、解釈の違いのない様にして欲し勧告の効力を強める為、勧告通りに実施しない企業は政府に理由を申請する様にしたら。
- SDF は効果期待し難い。Skill Development は on the Job Training の方法が経済原則にかなうやり方である。
- NWC 勧告による賃上げだけならまだしも、CPF の使用者負担分急増は実質賃上げの上乗せであるから強制力を持つだけに納得いかない勧告である。

◎ 製造業（駐在員事務所）

- 何故、政府主導型（強制型）でなければならないのか。個々の企業の自主性を尊重すべきだ。

- インフレを促進し、今後のシンガポールの順調な経済発展に悪影響を与えることが懸念される。
- CPF 使用者拋出率の引上げ、SDF の新設等あまりにも安易に使用者側に依存しすぎる嫌いがある。
- 低賃金労働者の底辺底上げの方向は理解出来るが 労働者の移動 (Job Hopping) をわずかでも止める方向の賃金体系が望まれる (例えば勤続年数 00 年以上の労働者に昨年 NWC 勧告並みの線を適用、勤続の少い層は一定 % だけ増額)

◎ 商業 (現地法人)

- 趣旨としては理解出来るが、使用者負担分の増加が急激且つ過重。
- 我々のような商社活動をしているものに SDF を払わせるのは筋が悪い。一種の税金である。
- SDF は商社には直接関係ない。
- 賃金増と同時に CPF SDF の増を同時に行われ、人件費が急増し企業の負担となつた。とくに SDF については使途も配分も明確でなく、これを企業に負担させるのは不合理である。
- 賃上げ、CPF 拋出率増加、SDF は企業負担を増加させた。販売会社規模では大きな負担となつていない企業も少数あるが、合理化されていないメーカー、機械化、自動化等大規模投資を行わねばならない企業は大きな負担となる。
- 商社にとって SDF 創設の意味が全く理解出来ないし SDF を支払う事自体意味がないと考える。
- 政府は被使用者、とくに Office Worker に対して自己能力開発努力を促すべきである。又、SDF より使用者側に還元の具体的方法を示し、実施すべきである。
- 1979 年のみなら影響は大した事はないと思われるが、この昇給率が 80 年、81 年の 2 年間継続して行われる事に問題ありと考える。
- シンガポールでの生産を計画していたが、昨年の NWC 勧告並びに昨年 8 月、今年 3 月の工業用電力料金の値上りにより、シンガポールでの生産に妙味を失つた。

◎商業（支店）

- この勧告の主旨は低賃金層（とくに工場労働者）の賃金引上げを意図していると判断しているが金融・保険・商業の如きサービス業に於ては既に賃金水準もかなり高い故対象外とされたい。

◎商業（駐在員事務所）

- CPF 20.5% は高過ぎる。15%程度に下げてほしい。SDF は商業の場合不要であり、除外願いたい。
- NWC 勧告は Too High と思う。
- 企業側の出費が増加し、全体的な人件費の割合がふえる事で今後も問題ある。
- SDF は業種によつて妥当でないので、関係業種のみ適用するようなきめこまかさが望まれる。
- 企業収益を圧迫している。一段と労働生産性を高めるようPRしてほしい。

◎建設・エンジニアリング（現地法人）

- (イ) CPF使用者拋出率は高過ぎる。従業員拋出率を越えてはならない。
- (ロ) SDF 運用は公平の原則に撤すべし、建設業の場合、運用の可能性は極めて少ない。
- (ハ) ユニオンは勧告をミニマムとして楯にとるが勧告はマキシマムであると鮮明にしてほしい。

◎建設業（支店）

- シンガポール経済体質転換という意図はわかるが、あまりにも私企業、それも外国企業の負担に依存しすぎているように思える。つまり、もつと政府自身が負担、犠牲になるべきである。
- 弊社の場合、Local Staff 3名と少数のため、現在のところさほどの影響はないが製造業及び大きな Project を持っているところは影響大である。しかも今後3～4年は、この高賃金政策を取つていくと言明しているので、インフレ、ジョブホッピングがこわい。

◎建設・エンジニアリング（その他）

○ 建設業の特殊性、特に受注 Base, Project-Base に帰国する雇用者、被雇用者間の Temporary Employment の意識又、最前線に立つ建設労務者 (Foreman, Supervisor も含め) が主として外国人である事を考えた場合、SDF の具体的意義及び見返り、CPF 使用者拠出率の引上に疑問を感じる。

○ CPF 使用者拠出率が高過ぎる。全体的に率を下げる事及び現行の Salary Max \$3,000 は \$1,500 位にまで下げてもらいたい。

◎金融保険(現地法人)

○ SDF について雇用者側にとつての具体的メリットが明瞭でない、(特に第3次産業にとつて)

◎金融保険(支店)

○ 職種に無関係に一率なのは困る。

○ 高率に過ぎ、外国企業支店等、当地での生産活動に基づかない企業のみ引上げ可→地場業の衰退を招く。

○ 賃金スケール上限に達した者に対しては、半額支給で良いという勧告に従うと、実際の給与が他の者より少なくなる場合も生じ不都合。

CPF 拠出率 4% UP は高すぎ。

○ CPF 制度の趣旨からみて、使用者拠出率のみ引上げのは疑問である。SDF 創設の意義は理解しているがどのように運用するのかは今後の問題とみられる。

◎金融保険(駐在員事務所)

○ SDF、理由は理解出来るが、当社業種のように一般工場用技術を必要としない業種のためには別の Training を行う Fund に使用する様にしないと公平を欠く感がある。

○ SDF 創設についてはそのメリットを受ける可能性のある業種と可能性の全くない業種があり、後者からも一率に拠出を義務付けることは問題なしとしない。

○ CPF は政府が予算を組んで執行すべき性質のものと思う。かかる Tax or Levy を企業に負担させるのは筋違いであろう。

- CPF 抛出率の引上げは使用者、非使用者同率で行うべき。SDF を 2% 抛出する事になったが、第 3 次産業それも当行の様な少人数の駐在員事務所ではその恩恵を受けることはほとんどなく、直接的効果の期待出来る製造業等へ限定すべきである。

◎ 運輸・通信（現地法人）

- Proper 企業、外資系企業（日・星合併を含む）各々平等に各自の賃銀負担能力を分析し、ランク付けをし、それに基づいた、勧告を行うべし。（ランク別）
- SDF の適用の具体例をまとめて知らせて欲しい。
基礎技術のない者に SDF は不要である。
- 目的とした底辺の技術レベル・アップには賛同するが、果して 1 年近くたつて技術レベルがアップしたかは不明。何か給与だけ UP してレベル・アップが件ついていないように感じる。
技術系と事務系といった区別も導入すべき。
- SDF の用途に関係なく全部一率にどの業種にも負担のかかるのは不公平。
CPF の使用者抛出率引上げにも経済情勢をにらみ合せて、ある限度が必要と思う。
- オフィス、スタッフより、運転手、給仕等の賃上げ率が高くなりいわゆる低生産性から脱却できない労働者が優遇される結果となっている。
- SDF の運用方法について明確にされることが望まれる。

2 1980 年 NWC について

- (1) 1980 年の経済事情、労働情勢を考え、どれ位の NWC 勧告による賃上げ率（額＋率を含む賃上げ率）が妥当か。

1980 年の妥当と考えられる賃上げ率（額＋率を含む賃上げ率）は、各業種とも 7～10% が中心値となつている。従つて、1979 年の勧告よりやや低い賃上げ率が妥当と考えられている。

妥当と考えられている 1980 年の賃上げ率別回答は次の通りである。

表 4. 1980年のNWC賃上げ率

	現地法人	支店	駐在員 事務所	その他	計
3-4%	0	0	1(5.3)	0	1(1)
5%	1(1.5)	0	1(5.3)	0	2(2)
4-5%	0	0	1(5.3)	0	1(1)
S\$ 15+5%	1(1.5)	0	0	0	1(1)
5-6%	3(4.6)	0	0	0	3(3)
6%	3(4.6)	0	0	0	3(3)
6.5%	0	1(7.1)	0	0	1(1)
6-7%	0	1(7.1)	1(5.3)	0	2(2)
7%	4(6.1)	2(14.3)	4(21.0)	0	10(10)
S\$ 35+6%	1(1.5)	0	0	0	1(1)
S\$ 40+7%	1(1.5)	0	0	0	1(1)
7-8%	1(1.5)	0	0	0	1(1)
8%以下	1(1.5)	0	0	0	1(1)
8%	6(9.1)	2(14.3)	4(21.0)	1(50.0)	13(12)
6-12%	1(1.5)	0	0	0	1(1)
7-10%	1(1.5)	0	0	0	1(1)
8-10%	1(1.5)	0	0	0	1(1)
10%以上	2(3.0)	1(7.1)	1(5.3)	0	4(4)
10%	20(30.3)	6(42.9)	3(15.8)	1(50.0)	30(29)
10%前後	1(1.5)	0	0	0	1(1)
12%以下	1(1.5)	0	0	0	1(1)
9-10%	0	1(7.1)	0	0	1(1)
12%	5(7.6)	0	0	0	5(5)
12-13%	0	0	1(5.3)	0	1(1)
10-15%	1(1.5)	0	0	0	1(1)
13%	1(1.5)	0	0	0	1(1)
15%以下	2(3.0)	0	0	0	2(2)
15%	6(9.1)	0	1(5.3)	0	7(6)
20%	1(1.5)	0	1(5.3)	0	2(2)
10-12%	1(1.5)	0	0	0	1(1)
計	66 (100.0)	14 (100.0)	19 (100.0)	2 (100.0)	101 (100)

(2) 「額+率」の方式について

(イ)1979年に導入された「額+率」の方式について、1980年勧告にも採用すべきかどうかの質問に対して、採用可、採用不可の回答が二分した。

「採用可」の回答が約6割を占めた。

表4. 「額+率」の方式について

	計	「額+率」方式を 続ける	「額+率」方式を続 けない
製 造 業	53(100.0)	40(75.5)	13(24.5)
うち現地法人	44(100.0)	35(79.6)	9(20.5)
金 融 保 険	11(100.0)	6(54.5)	5(45.5)
うち支店	5(100.0)	2(40.0)	3(60.0)
駐在員事ム所	4(100.0)	3(75.0)	1(25.0)
商 業	24(100.0)	7(29.2)	17(70.8)
うち現地法人	13(100.0)	5(38.5)	8(61.5)
支 店	5(100.0)	1(20.0)	4(80.0)
駐在員事ム所	6(100.0)	1(16.7)	5(83.3)
運 輸 通 信	5(100.0)	3(60.0)	2(40.0)
うち現地法人	4(100.0)	3(75.0)	1(25.0)
建設・エンジニアリング	9(100.0)	5(55.6)	4(44.4)
うち現地法人	2(100.0)	1(50.0)	1(50.0)
支 店	4(100.0)	1(25.0)	3(75.0)
その他	2(100.0)	2(100.0)	0
そ の 他	5(100.0)	3(60.0)	2(40.0)
うち現地法人	5(100.0)	3(60.0)	2(40.0)
全 産 業	107(100.0)	64(59.8)	43(40.2)

- (ロ) 「額+率」の方式を継続する場合、「額の部分を多くした方がよい」とする回答が42社で66.7%を占め、「率の部分を多くした方がよい」とする回答は21社と、 $\frac{1}{2}$ にとどまつた。

表 5. 「額 + 率」方式における額の部分、率の部分の比重

	計	額の部分を多くした方がよい	率の部分を多くした方がよい
製 造 業	37(100.0)	28(75.7)	9(24.3)
うち現地法人	33(100.0)	25(75.8)	8(24.2)
金 融 保 険	7(100.0)	4(57.1)	3(42.9)
うち支店	3(100.0)	1(33.3)	2(66.7)
駐在員事ム所	3(100.0)	3(100.0)	0
商 業	8(100.0)	3(37.5)	5(62.5)
うち現地法人	5(100.0)	2(40.0)	3(60.0)
運 輸 通 信	3(100.0)	2(66.7)	1(33.3)
うち現地法人	3(100.0)	2(66.7)	1(33.3)
建設・エンジニアリング	5(100.0)	4(80.0)	1(20.0)
そ の 他	3(100.0)	1(33.3)	2(66.7)
全 産 業	63(100.0)	42(66.7)	21(33.3)

い) 「額 + 率」方式で1980年のNWC勧告を希望する場合、実際の額と率については、全産業平均して21SDドル + 6.2%となっている。

表 6. 業種別平均値は次の通りである。

	回答数	額 (SDドル)	率 (%)
製 造 業	28	21.8 ~ 21.9	5.4 ~ 5.5
商 業	6	18.7	5.8 ~ 6
金 融 保 険	5	19.2	7
建設・エンジニアリング	4	25.8	4.3
運 輸 通 信	2	25	7.5
そ の 他	2	15	7
全 産 業	47	21	6.2

(3) 1980年NWC勧告についてのその他の要望

◎ 製造業（現地法人）

- ①昇給の勧告……………経済成長率を基準としてその率又以上の方
向で勧告してほしい。
- ②C P F……………全体的率の引下げの方向又は勤続年数別の率を
導入してほしい。
- ③S D F……………廃止してほしい。国家財政にて運用してほしい。
- ④ジョブ・ホッピング…規制設置を勧告してほしい。
- ジョブ・ホッピング対策、当面即効性はないが、勤労観についての小
中学校の教育において、忍耐強く自己技術の向上を計 かる よう な
考え方を鼓吹する他には妙案はないと思う。
- ジョブ・ホッピングの制限は NWC 勧告を行う以上絶対必要。さもなけ
れば不当な賃銀上昇の悪循環となり、Skill Development も生産性向上も尻
抜けになる。
- NWC 勧告が Too Strong であると、賃金を武器とした労務管理が難しい。
Singapore の労務管理上これが最も有効と思われるが。
- NWC 勧告は即最低UP 率になつてしまうが、企業の Option Portion を考
慮して、NWC 勧告そのものは、低目にしてほしい。
- 基本的方針は理解出来るが、あまりにも急いだ成長期待（生産性向上
ETE ）にますます基本を見失つていく。
- 1978と1979比較しても Skill は変化していない。
- Job-Hopper に対する何らかる法的制裁手段が要望される。
Job-Hopper する度に給料が増えるという安易な考え方は、技能レベルの
向上、技術の蓄積のために大きなマイナスとなつている。
- Govt. Policy である High Wage , High Productivityに対する企業努力にもか
かわらず、従業員の質的向上の姿勢が見られない。NWC 勧告は各界代
表者の同意のみならず、シンガポール国民の真の同意を得られるもので
なければならない。

- 技術の移管に続いて、技術の定着が必要である。定着なしに次の段階は生れない。定着を生むのは、高賃金政策ではない。個人個人の自分を鍛える意志、技能を高める意志がなければならない、高賃金が得られなければ今までの経験を無にして、次の職場へ志向する風潮を是正するような政策を切望する。
- 組合関係では NWC 勧告よりグループ・オフセット（当期間中の賃上げと勧告との相殺）の項目を取り除こうとしていると聞く。NWC がそれを受け入れるのであれば少なくとも1年の Advance が絶対に必要である。
- ①欧米系企業のように階層社会に慣れた植民地的賃金体系の下で、これから企業にスポイルされたシンガポリーヤンを減らして行く為に、時間をかけても、額の部分を大きくし、率の部分を少なくして、「下に厚く、上に薄く」という方式を続けて出来る限り、階層社会から脱皮するようにすべきである。
- ②教育制度そのものが検討されている由であるが、シンガポールは中卒と高卒を明確にし、高校生卒をたくさん増やして、会社などにおける中間管理、監督職になれる能力を持つた高卒の若者を増やして、競争をはげしくさせ、優れた高卒が中間管理監督職になれるような会社にしなればジョブ・ホッピングも容易になくならないし、真の生産性の向上も達成するのに短時間では難しいものと思う。要は従来のエリート教育制度を改めるべきであると思う。
- ジョブ・ホッピング防止策として、各企業で1年未満在社の者に対しては、Pro-Rata 昇給を実施せざる事（去年は NWC 勧告には、明記無く、大半の企業が Pro-Rata 昇給を認めた）を NWC 勧告に明示する事を期待する。
- ①ジョブ・ホッピング防止の為に Labour Card System を導入する。
- ② Annual Wage Supplement についても、NWC の精神を尊重して、Lateness, Absentism を Discourage するようなものとする勧告を NWC に盛り込むべきである。

③ NWC 適用を1年以上の在籍者に限つてゐるが、これを2年以上在籍者（勤続者）に適用とすべきである。

この場合、2年未満の者はNWCは受けられないことになり、その賃上げは労働市場、各社の状況に応じて各社独自に決めるようにしたらよいと考える。

○生産性向上、Incentive Scheme、以前の問題として、ジョブ・ホッピングに対し、強制的に防止する。規制を折込むべきである。

○Demerit Schemeについて、拡大されたい。（考課、評価に対する昇給額の幅を設定するような方向で昇給額を考える）。

Merit Increment も相殺金額の中に含めてもらいたい。

○① CPF の Employer 負担分を下げ、労使同率とすることの確立。

②人事考課制度について、具体的な提言を期待したい。

○工員のJob-Hopping防止には、賃金の上昇による手段はあまり有効と思えないので、又、高技術習得との結び付けもあまり効果的ではないので、賃金上昇 Guide Line には、これら要素を考慮しないでほしい。

○79大幅賃上にとともなう大幅な消費者物価 Up となつた。生産性向上なき賃上げは、値上又は倒産につながる。以後2年3年と続くなら全ての企業がこれに直面すると思う。生産性を向上するため、スキル Up を考えても、昨今のターンノーパーの状態を見れば、人集めだけで精一杯である。

CPF の内会社負担分の20.5%を企業で保留（銀行預金）し、勤務月数年数に応じて、CPF へ支払うように制度化する。（日本退職金の考え）このことにより、ジョブ・ホッピングは少なくなり、生産性の向上を果すことが出来るのではないか。

○生産性向上と入社年数（定着性）をNWCの勧告にFactorとして入れて欲しい。

○労働力のぜつたい量が不足している以上、ジョブ・ホッピングはさけられないだろう。しかし、企業が負担している20.5%のCPFの一部を

利用して、ジョブ・ホッピングに歯止めを掛ける事は可能であろう。例えば、1年未満で退職もしくは転職した者に対しては、20.5%のうち半分を本人のものにならないようにする。

- 短期的賃金の高低を求めてのジョブ・ホッピングは絶対に阻止すべきである。従つて、基準職務別最低賃金制度を設置し、賃金の企業間格差の均衡に資するような NWC 勧告をすべきである。

NWC 勧告は MIN の%のみを公表し、それ以上の企業別賃上は、各企業の生産性に応じた範囲にすべきである。

- ジョブ・ホッピングについて、国家で規制せぬ限り、好転は期待薄。生産業務は自ら苦心しない限り、生産性は向上しないと思う。政府はこの民度民位を知り、自動化を進めたい意向と思うが、基礎のないところで、自動化コンピューター化はむしろ本当の国の為を行うならやらぬ方がよい。完全な外国支配になる。(政府が接收したあと、次の技術が続かない。)

- 賃上げをすれば、良質の労働者が残るという幻想を捨てることが先決で、30%近い賃金上昇はバカげたインフレ政策であり、労働者、企業を愚ろうするものなはだし。

- ジョブ・ホッピング者に該当しないことを強調すべきこと。

- 初任給の額に関しても関与すべき。

- NWC 各種案(例えば Merit/Demerit, Incentive Scheme, 生産性向上等)に関し、法人サイドに負担がかからぬ様配慮ねがう。

- 在籍期間の長短と賃上額との間にもつと密接な関係付けを工夫し、勧告すべきである。

- ジョブ・ホッピングの最大の理由はより高い給料にある。NWC は昇給の勧告だけでなく、初任給及び各職種の標準賃金を勧告する必要がある。

- ジョブ・ホッピングに対する強力な対策、例えば CPF を雇用後3カ月は使用者負担を免除する。雇用記録を雇用時に指示させるなど考えるべきではないか。

- 1. 基本的には、賃上げ率は成長率を上まわるべきではない。
- 2. 企業同志で、人を取り合つて、賃金をつり上げている現状であるので、NWCで職種毎の標準の Salary Scale を示してもらつたどうか。
- 賃金勧告は出来る限り低額におさえるべきである。前述の如く高額 of 賃上が公表された場合、経営上の問題より、良質の労働力に対しても高率の賃上が出来ず、一般的なものとなり、それが不満として退職するケースがある。小人数の組織では問題ないが、大組織では、これが Job-Hopping の一因となつている。
- (1) Encourage productivity incentive scheme as alternative to AWS (annual wage supplement).
- (2) Freeze in C P F increases.
- (3) NWC should be considered cola not included in basic salary which is negotiate by management/union in collective agreement. As such, overtime should not be paid for cola. This is important for labour-intensive service industries requiring high % overtime work.

◎ 製造業（駐在員事務所）

- 今後技術の高度化を図っていくためには、同じ職種において相当の経験が必要であるため、ジョブ・ホッピングが起りにくい賃金体系を考慮する必要がある。
- NWC 勧告の思想をジョブ・ホッピングを止めるべく政策的誘導する事に重点をおかれない。是は長期的には、必ず生産性の向上につながり加えて、生産品目の高度化にもつながる事を理解すべきであり、賃金上昇→機械化の思考ではシンガポールの為にならない。
- Job-Hopping は長期的に見て、技術の世代間の移転、伝承を疎外する要因であり、開発途上国の追い上げをのがれる意味でも早期に解決すべきと思う。

◎ 商 業（現地法人）

- Labour Shortage の環境を改善する事が先決。Job-Hopping は続くであろう。
- NWC 勧告とともに、生産性向上を約束させる勧告であるべきである。
- ジョブ・ホッピングに代表されるように企業で働く気力に欠ける。又、

昨今の情勢から要求のみ多く、これが一般的になりつつあるのは、インフレ影響もあろうが危険。これらに厳しく答えていける企業は良いが、あるいは外資系は応じていつても Local は益々魅力のない。まして、親属でのみの小規模企業しかなくなってしまうと考える。特に、若い人は時代の変遷もあろうが、同族のみの企業には特に魅力を感じなくなっている。

○賃金インフレーションを如何におさえるつもりかによつて、NWC 勧告の具体策は決まると考えます。

○SDF の廃止。

◎商 業（支店）

○色々と指導をして、さてこれから手がはなせるかという時期（大体2年前後）になると、それまでの経験、知識をベースにして、他に移つてゆくので、仲々安心して要務を任せられない。つまり、辞めてゆく事を前提に人事を考えてゆかねばなら所は、日本と本質的に異なる Management です。

○一率に〇〇ドル+〇〇%の如く勧告にせよ。業種毎に弾力的に対応できるような補足説明が欲しい。

◎商 業（駐在員事務所）

○勤務態度不良及び能力不足の従業員には、NWC 勧告が適用されぬ旨、大きく条件付け R R してほしい。

○能率評価制導入。

○従業員を定着させる根本的な政策が必要。

◎建設・エンジニアリング（支 店）

○外国人の場合、身元引受人になることにより、ジョブ・ホッピング、昇給率をある程度おさえることが出来るが、シンガポリアンの場合むずかしい。愛社心を要求しても、一般のレーバーの場合無理である。ジョブ・ホッピングの率が高いということは、それだけ労働者の質が向上しないわけであり、高賃政策はへたをすると政府が考えているのとは逆の道を進む可能性ありと考える。

◎建設・エンジニアリング（現地法人）

- 「迅速な作業」、「正確な処理」、「常に改善、向上の努力」、「労使協調」、等について政府主導で、キャンペーンを徹底すべし。

◎建設・エンジニアリング（駐在員事務所）

- NWC 勧告は全シンガポール労働者（良く働く人間も、悪い人間も）に対して区別なく支払われるものと、彼等は期待しているがもつと各会社の意向を反映できるよう表現して欲しい。

◎建設・エンジニアリング（その他）

- 79年 NWC 勧告において強調された。賃金 Up → 経営合理化 → 生産性向上の公式は、建設産業のように労働集約産業においては、実現は困難である。各業種でそれぞれ事情があり、すべてを考慮する事は不可能であるが、+ば一絡げの方式も困る。
- 一般的に言つて、受注産業たる建設業の特殊性に伴う諸要因（有期的雇用期間、限定工期に伴う労働時間の長期性及び変則性、採算性と工事獲得のジレンマ ETC ）にもとづく、賃金体系及び賃金水準及び質及び量の両面における慢性の労働力不足（シンガポールの建設産業に対する非指向性、近來の急激な建設需要の増加 ETC を含む）等に伴う諸問題の考慮。

◎金融保険（支店）

- (1)高賃金、イクオール生産性向上に結びつかない商業、流通、サービス、金融部門と高賃金導入による労働集約的産業構造からの脱皮を計る製造工業部門に同じ賃上げ率を適用するのは、好ましくない。職種別に額、率を多少変えるべきではないか。
- (2)CPF 拠出率の引下げ
- (3)SDF が一率で徴収されるならば、還元もすべての業種に及ぶように考慮してほしい。
- 労働者の質的向上について、具体的施策を公表すべきではないか。

◎金融保険（駐在員事務所）

- 賃金上げを指導する以上、同様のエネルギーを労働力の質の向上にもそそぐべきである。

○ Job-Hopping と各企業間募集競争の過熱を防ぐため、勤続年数ブロックで賃上率に差をつけると良い。

○ 賃金を上げれば労働者の質も上がるというのは疑問である。労働者の質の現状を良く見て賃上げ決定をしてほしい。

◎ その他（現地法人）

○ ジョブ・ホッピングと C P F の関係に何か歯止めをもうける必要を感じる。（しよつ中、動いている人間には、一時 C P F の利用をストップするという方向で）

生産性向上よりも自分の賃金上昇にしか関心の無い風潮をどこかで破るような施策の導入。

3. 労働力不足問題等シンガポール政府に要望する事項

◎ 製造業（現地法人）

○ Skill Full にする為には、Worker の定着が必要となるから、政府は定着化指導 or その対策を望む。

○ 1) . ジョブホップの規制（年金等で不利な条件を与えればよい）

2) . 日本の生産工場を再調査。

どうも日本の良いところばかり見ている様である。裾野（周辺）産業の層の厚さを調べる必要あり、手作業の重要性を認識してほしい。

その他：このまま推移した場合、台湾以上の高賃金、台湾以下の低能率となり、単にオートメーション化だけで救える筈がない。従つて賃金上昇は常に他国の能力、賃金を比較しながら実施してほしい。現在のまま上昇するなら、当社は一部機を見て、シンガポールからの引揚げも考えざるを得ない。すでに先進国投資に切替つつある。

○ ショブホッピングが社会的に容認される雰囲気がある限り、これは無視ならない。国家的にまた個人的にも損失であるということを政府はもつと声を大にして、PR すべきであり、学校教育においてもそのような考え方ができるような土壌を作るべきである。

生産性UP なくして賃金UP、福祉の向上なくの原則に立つたNWC勧告の内容を再検討すべきである。このままでは個人の努力なくしても賃金上昇、福祉の向上がもたらされるという安易感がシンガポール人の中に醸成される危険がある。

- 労働力の新規参入に見合った企業誘致を Singapore 政府がコントロールすべきである。シンガポールの工業化が進み、経済が発展しているとはいえ、外国資本、外国技術による所が大であり、シンガポール経済の基盤は浅く、無秩序の企業誘致は労働力の一層の不足を招き、労働賃金の急上昇を招き、シンガポール経済に歪みをかもしだすだろう。
- 1979年NWC勧告に基づくシンガポール経済の変動に対応する高賃金政策の見直し、(当国製品の国際競争力低下、インフレーション等への配慮)。
- 労働力不足は労働力の絶対数不足よりもジョブホッピングに起因しているものである。従つてジョブホッピング防止対策が急務である。
- Job-Hopping を防止する為、3ヶ月未満で退職した者のCPF企業負担分は個人負担に切換る等の対策を考慮してはいより一層の省力化は一部技術者の技能を高める事となるが、一般作業はより単純化され、技能修得よりかけはなれた事となる。
- 自動化、機械化、を奨励するに足りるだけの Technician クラスの早期養成が急務である。
- 労働者の長期的定着の為に定着期間とCPF会社負担率との関連性をもうけ、長期定着者には高率負担を、短期のものには低率負担といったことを配慮検討することを望む。
- 当社としては特別労働力不足に悩まされてはいないが、常時10%近くの間人が辞める為絶えず補充教育の必要があり、大きな無駄である。何処でも余り給料に差がない様、調整し、労働者にも良く判る様にすればジョブホッピングは相当減ると思われる。
- 労働組合を甘やかす様な政策ではなく、特に生産性向上等に関し、もつと厳しく教育し、鍛える政策を採るよう 要望します。

- 政府の政策変更をしないとすれば、処置なし。強いていえば、外国人労働者の輸入を以前の様に戻す事を要望するのみ。
- 管理職になれる能力を持つた高卒の若者を増やして競争をはげしくさせ、優れた高卒が中間管理監督職になれるような社会にしなければジョブホッピングも容易にならないし、真の生産性の向上も達成するのに、短時間では難しいものと思う。要は従来のエリート教育志向、教育制度を改めるべきであると思う。
- 労働力の定着性を高めねば高技術工業化は不可能である事を警告し、何らかの制度をもうける様に要望すべき。
- 政府機関の能率の悪さとサービス精神の欠如に閉口。政策は恰好がよいが足元にも留意して欲しい。
- 企業誘致の厳選により、今後の労働者需給関係を改善して欲しい。
- (1) Lighten work permit transfers to reduce job-hopping.
 (2) Continue to maintain policy of foreign workers.
 (3) Subsidize all training programmes including payment of allowance.
 (4) Review existing law on Annual Wage Supplement where AWS exceeded 1 month and substitute with productivity bonus.
- 技術研修所卒業生採用に当つて EDB はウソをつくことが多々有り、技術修得の訓練計画に多大な狂いが生じ、企業収益にも悪い影響を及ぼしている。
- 昨年同様
 - 1. ジョブホッピングの具体的抑制策。
 - 2. 労働力の確保対策（質量共に）
 - 3. 通勤事情の改善（Jurong 地区）…ジョブホッピングの一因。
- High-Technology 指向は、結構だが、依然として支援産業の存在は不可欠である。むしろかかる Supporting-Industry の充実、強化が必要で、此の部分を他国に依存する事は危険である。此の為にも、優れた労働力の外国よりの移入が必要である。

○ 労働者移動の歯止めに関し政府の重点的且つ積極的検討を要望する。

○ HDB/Flat を申請するとき、永年勤務者を優先的に考えること。

○ 労働市場を良く政府が理解して正しいちつじよある政策を期待する。

現地人経営者の中にも相当数生産性向上と品質生産性向上と賃金上昇等誤つた判断基準をしている方々が多い。

また、日系企業も表面的生産数量、販売高に喜びを感じ、実質的内容改善（品質、納期）に対する改善が遅れている。

○ 一時点現象とは言え円安下に於いてますます海外Operationの立場が困難になつている。

そこに高賃金、又、高度成長と言う政策の中から労働市場のアンバランスがからみあい。ますます目先の業績中心（売上げ製造高）に走り本質的な体質改善を見失う傾向が目立つて来たと思えます。

技術製造分野で考えると絶対的な物理的時間は必要であり、日々の細かな改善のツミ上げによる技術改善が自動化省人化への足がかりになつて行くと思う。ジョブホッピング Incentive Scheme Etc.は良しするが、外国系資本企業（日系も含め）が浮き足し立たない様な Singapore 政策を期待する。

○ 急激なる賃金上昇政策の意図する目的は理解できるがそれは技術、技能等質的UPが件つてのことであり、果して教育も含め、一朝一夕にできるものか？むしろ反対に

1. 初任給が大巾UPにより、労働需給のバランスもそれ程変らず、相変らず Job-Hopping の傾向が改善されない（実際初任給も引つ張り上げられている。）

2. 現場作業より事務職、製造業よりサービス業への流れが助長され、いわゆる肉体労働、汚ない仕事を敬遠する傾向がより大きくなつている。産業はすそ野の広いあらゆる分野の構成の下に成り立つているので、一部門のみに余り強く光を当てすぎることの危険を感じる。

3. 給与UP分のだけ生活が豊かになつたのはよい事であるがいきすぎは1. 2項の如く、製造業に於ては勤労意欲、活力の減退につながる。

4. N W C の方針は支持するも、やはりじつくり時間をかけて全産業分野の調和の下一步歩進めないと、逆に3～5年後賃金ベースのみ高くなり、勤労意欲が減退し労働者の中でエリート志向のみ強くなつて、却つてアジアにおける競争力が落ちてゆく危険も感じます。

○ 労働力不足を考える前に Job-Hopping を考えたい。Job 慣れるに従つて社内的な体験からも解かる様に日本水準以上になつている場合がある。従つて政府は Job-Hopping をおさえる事により、国全体の生産性を上げる事が出来、それは一人当りの国民生産性を上げる事になる。従つて無駄な Job-Hopping をなくし、啓蒙を国全体に広げるべきである。結果として労働力不足の解消にも結びつくはずである。

○ 労働力不足に対し、これに見合う生産性向上を望めないな問題はジョブ・ホッピングが最大のネックとなつている。ジョブホップをさせぬための法律に依る規制等を取入れるべきである。これがなされぬかぎり真の技能、生産性向上は全く望めぬ。

◎ 製造業（駐在員事務所）

○ 近隣 ASEAN 諸国に対抗していくたの高度の知識・技術を習得するよう教育訓練体系を整備してほしい。

○ 労働者に対する賃金政策にシンガポール政府が指導性を示めすのは意義あることと思うが、同時に労働者の質向上ににも均しく指導性を及ぼす事が望れる。各種の方法手段があり得るがまず、人事考課制の導入普及が望まれる。

◎ 商 業（現地法人）

○ 労働力不足は万人の知るところであり、企業に忠誠をつくし、国のため努力する事を徹底してほしい。若い国であり、人々も若く経験もない。従つて5年あるいは3年は一度得た職業を転職しないで、その企業で勉強するためにも何か制裁的なものをもうけ不得手な生産部門の経験を積むよう推めてはいかがかと考える。

◎ 商 業（駐在員事務所）

- (イ)教育レベルの向上(ロ)道徳レベルの向上、(ハ)勤労意欲の向上(ニ)労働者を過保護にせぬよう。
- 従業員を定着させる根本的な政策が必要。
- (イ)労働力の確保、(ロ)労働の質を向上させるための教育を行なう、(ハ) Job Training 教育機関の増設、(ニ)社会保証制度の導入（特に労災関係）

◎ 建設・エンジニアリング（現地法人）

- 日本の場合は、一般的に雇用は高校、大学新卒と時期も一定しており、また基本給もそれらに対して大体指示されているためあまり問題はないが、Singapore の場合はこれがないため基本給の決定に非常に問題がある。給料査定を容易にする方法を取ってもらいたい。例えば職業別にグレイドの国家試験を多く実行するとかして本人のグレイドを明確にするよう。
- (イ)社用車価格の値下げ、(ロ) Work Permit Employment Pass の発行基準拡大と事務の迅速化、(ハ)借家用住宅の建設と家賃値上げ規制。

◎ 建設・エンジニアリング（支店）

- 建設工事関係では、特に技術者の不足が目立ち、経験がなくてもエンジニアと言うだけで高給を支払うことになる。また技能工として働く者が少く労務者はもとより技能工の不足が建設工事の品質の低下をさせている。技能工の育成に力を加わえるべきである。
- 近隣諸国よりの労働者の就業許可を容易にすること。

◎ 建設・エンジニアリング（その他）

- 近來の急激な物価上昇（特に原材料を含めた建設資材の高騰は入手の困難さと相まって非常に大きな問題となつている）に十分留意しこうした物価動向に対する N W C の大きな影響力と社会的責任を十分に認識した上での慎重な勧告の実施が行われるよう政府の姿勢が望まれる。
- 当地の土木、建築、工事に従事する労働者の大半はマレーシア人であつたが近年マレーシアでの工事増大に伴い、マレーシアにおいても労働力不足の状態となつているため、当地での労働力不足はさらに深刻になる

ものと予想されます。従つて、この解決策として(イ)他の Labour Source 例へば、インドネシア、セイロン等、(ロ)工事(公共)の削減、(ハ)シンガポール人の起用等を考慮して頂きたい。

○日本人船員の Employment Pass がとりずらい。シンガポール人労務者をカバーするのは良いが、工事会社の立場、方針も理解してほしい。

◎金融保険(支店)

○(イ)C P F 拠出率の引下げ、(ロ)S D F が一率で徴収されるならば還元もすべての業種に及ぶよう考慮してほしい。

◎金融保険(駐在事務所)

○Blue I/Cに対する Work Permit 認可手続きが遅いように聞くが事実であれば促進方要望しては如何かと考える。

○N W C そのものについては賛成だが悪平等に陥る危険があるように思う。労働の質的向上を主眼とするなら信賞必罰の要素を取り入れて欲しい。

◎運輸通信(現地法人)

○シンガポール経済振興の為には、シンガポール各自の Hard Working Attitude 及び公共尊重の精神向上を計る以外になしと考える。

◎その他(現地法人)

○海外(例えば日本)へ企業がトレーニングを目的として従業員(シンガポリアン)を派遣したときの優遇策(補助金とか税免除)

技術トランスファーのために滞在する外人技術者への優遇策(例えば一社一名でもよいから、所得税免除など)

トレーニングに派遣された従業員(シンガポリアン)の足留め策(企業側の Bond だけでなく、政府側と5年といった Bond をよびかけるなど)

○仕事に対してこしかけ的でなく、一つの仕事を完全に自分のものにするような気持ちを国民性となるような教育指導を行う事は当国全体の国益のためにも又人材育成のためにも大変有意義必要な事と思います。

理事会の動き

第130回1980年5月13日(火) 午後12時30分

議 題 議事に先立つて、内田理事(日商岩井)から帰国あいさつがあつた。

1. 前回議事録承認

異議なく承認された。

2. 報 告 事 項

(1) 部会、委員会開催報告

次の通り部会、委員会開催報告があつた。

○金融保険部会(4月21日開催)……………事務局より

○広報委員会(4月18日開催)……………上田理事より

○経営研究委員会(4月17日、5月8日開催)…事務局より

(2) 富岡商工会議所一行来星

事務局より、5月6日、富岡商工会議所会員7名の来所があり、当地経済事情について懇談した旨、報告があつた。

(3) 来星ミッション予定

事務局より、下記の通り、来星ミッションの報告があつた。

①東南アジア諸国工業所有権制度調査団(6月2日予定)

②大阪府経営合理化協会ミッション(6月4日予定)

③防衛庁統合幕僚学校19期生(6月12日予定)

(4) 加藤理事の Polytechnic Board Member 就任

加藤理事より、Polytechnic からの要請を受けて、その Board Member に本年3月に就任した旨報告があつた。

(5) 1980年NWC Guidelinesに関する本所意見

島崎会頭より、下記報告があつた。

本所意見をまとめるにあたり、①会員対象のアンケート調査実施、②本所経営研究委員会幹部の討議、③臨時理事会(5月2日)の順を経て5月7日にNWCに本所意見を提出した。

具体的内容については、NWCから公表しないように要請されているが、本所意見の骨子は、①賃金原則、②賃金上昇額と率、③メリット・デメリット・ポイント・システム、④NWC調整の拒否、⑤SDF徴収、SDF交付、⑥転職の以上6項目となつている。

- (6) シンガポール労働者の勤務態度に関する政府高官秘書官との懇談
島崎会頭より、下記報告があつた。

5月8日、本所において当地政府高官の秘書、幹部、労組幹部と懇談した。内容は、労働者の定着性、技能向上、クラフトマンシップ、大卒とその他の者との協調性等であつた。

3. 審 議 事 項

- (1) ゴー・チョク・トン商工大臣との会食懇談

島崎会頭より、6月にゴー商工大臣の都合に合わせて、本所主催の会食懇談を行いたい旨提案され、了承された。これにともない、手紙でゴー商工大臣に出席依頼することとなつた。

- (2) VITB主催 Apprentice of the year competition winner の日本派遣の日程、費用、事務局より、下記報告があつた。

日本派遣の日程、費用について、水戸副会頭(VITBのBoard Member)並びに VITB の担当者と連絡をとつて、日本での訪問先、費用について検討を重ねた。この結果8月18日～8月24日大阪滞在(シンガポール総領事館、大商、島野工業、立造船、住友化学、三洋電機、職業訓練所訪問予定)、8月25日～31日東京滞在(シンガポール大使館、新日鉄、千代田化工、岡本工作機械製作所、技能検定試験所訪問予定)とし、費用10万円と300Sドルは、本所負担とする。

これを諮つたところ、本所としての協力内容を VITB の Chairman の DR. A. Matter 宛手紙で通知することとして承認された。

- (3) 経済協力貢献者表彰

島崎会頭より、日本商工会議所より、「昭和55年度経済協力貢献者表彰」の候補者を選考されたい旨の依頼があつたと、報告された。

このあと審議した結果、正副会頭、総務担当理事で検討することとなつた。

(4) Top Management のための Orientation (仮称) の表題、配布、販売計画。

上田理事より、下記報告があつた。

①体裁は月報サイズ、ルーズ・リーフ式、②配布は A、B 会員に各 2 冊づつ、C、D 会員に各 1 冊、執筆者に各 1 冊の他、通産省、日商等関係機関、③販売は 400 冊、定価 25 S ドル、④表題は二案ある。

このあと、審議した結果、表題は「トップ・マネージメントのためのオリエンテーション(シンガポール)」ということとし、その他は原案通り承認された。

(5) 月報原稿料引上げ

上田理事より、下記報告があつた。

これまで一律 S \$ 30 の商品券であつた月報原稿料を今年 4 月号から①4 頁未満 30 S ドル、②4 頁以上 8 頁未満 50 S ドル、③8 頁以上 100 S ドルとしたい。

このあと審議の結果、原案通り承認された。

(6) 総会スケジュール、

事務局より、総会までの作業スケジュールが報告され、出席理事がこれを承認した。なお、提出された事業報告書、1979 年度決算、1980 年予算は、次回理事会で検討されることとなつた。

(7) 新事務局長給与取扱い

倉重理事より、原案提出され、原案通り承認された。

4. 会 計 報 告

吉永財務委員より、4 月度会計報告があり、承認された。

5. 入、退会報告

小山理事より、入会報告があり、出席理事でグレードを検討した結果、次の通り入会が決定した。

** Tokyu Land Corporation Pte. Ltd.	“ A ”
** Kanto Denki Koji Co., Ltd.	“ B ”
** Nishimatsu Construction Co., Ltd.	“ B ”
** Asahi TV-Glass Pte. Ltd.	“ B ”
** Nippon Suisan Kaisha, Ltd.	“ C ”
** Nippon Sanso K. K.	“ C ”
** NHK Gasket Singapore Co., (Pte) Ltd.	“ C ”
** The Daimaru Inc. Singapore Office.	“ C ”

なお、退会届（１社）については、退会理由を聞いた上で、次回検討することとなつた。

6. そ の 他

日本人会より、本所所有のカップ寄贈の依頼があり、審議の結果「河本通産大臣杯」１個を寄贈することとなつた。

以 上

廣 報 欄

** CHANGE OF ADDRESS

- * Toshiba Singapore Pte. Ltd.
2405-6, Orchard Tower,
400, Orchard Road,
Singapore, 0923.
- * Nippon Yusen Kaisha.
2nd Floor, Crosby House,
71, Robinson Road,
Singapore, 0106.
- * NGK Spark Plug Co., Ltd.
Rm 1004, 10th Floor,
Robina House,
1, Shenton Way,
Singapore 0106.
- * Toray Industries (H. K.) Ltd.
(Singapore Branch)
Rm 2915, 29th Floor,
International Plaza,
Anson Road,
Singapore, 0207.

** CHANGE OF NAME OF REPRESENTATIVE

- | | |
|---|---|
| * Toyo Menka Kaisha, Ltd.
Mr. T. Yamasaki | * Nissho-Iwai Co., Ltd.
Mr. J. Oyama |
| * Kiso-Jiban Consultants Co., Ltd.
Mr. Y. Kobayashi | * Toppan Printing Co., (S) Pte. Ltd.
Mr. H. Ikezama. |
| * Mitsumi Co., (Pte) Ltd.
Mr. H. Moribe | |
| * Terasaki Electric Co., (F. E.) Pte. Ltd.
Mr. S. Yoshioka | |

** CHANGE OF TELEPHONE NO.

- * Namirei Engineering (S) Pte. Ltd.
Tel: 2207607/8
- * Toray Industries (H. K.) Ltd.
Tel: 2233476/7

5 月主な経済記事

- 6 日 〇 シンガポール工業関係者はバタム島への投資計画をすすめるのに
は依然問題があり、例えば、投資保障、税優遇、外資の地位、輸
出手続、雇用等の問題である。
- 7 日 〇 シンガポールの大手金融会社、「豊隆金融有限公司」の小型工業援
助計画への参与が、E D B との間で本決まりとなり、すでにこの
計画に参与しているのは D B S と O C B C の 2 行、Hong Leong
Finance は 3 番目となつた。
- 10 日 〇 シンガポールとマレーシアの両国政府はマレーシアにセメント及
び製鋼工場をつくる計画、この合併計画には第 3 国の参与も考えら
れており、出資はそれぞれ 2 億 5 千万～3 億 S ドル規模になる予定。
- 12 日 〇 シンガポールの国家開発相は 10 日建築材料不足に関する次のよ
うに語つた。「いま、不足している建築材料（砂利、石、レンガ
等）は今後 1 年以内に解決したい。政府関係工場の生産をアップ
して、徐々に不足を緩和される。また建築労働者不足については、
外地からの供給を引き続き行なう一方、業界側も賃金改善で対応
していくべき」。
- 19 日 〇 E D B は 80 年代におけるプラスチック工業の発展を援助する計
画をすでに決めた。(1)設備投資補助、(2)小型工業資金援助計画、
(3)技術訓練を実施する会社、(4)外国企業との（国内企業）合併化
を奨励する。(5)国家生産性委員会（N P B）が設けている管理職
研修コースの積極的参加を奨励する。E D B は 1985 年のプラ
スチック工業の生産額を 8 億 S ドル目標とし年間成長率を 20 %
と定めている。
- 21 日 〇 シンガポールは世界でも 3 本の指に入っている原油精製センターとし
て知られている。79 年に原油購入の為に支払つた金が 20 億 S
ドル増加となる。昨年 9 つの産油国から輸入した原油は 2816
万トンである。
- 29 日 〇 大蔵省スポークスマンの話では、政府は国内造船所で建造する船
舶、バージ・リグの貸付金としてすでに 7 億 5200 万 S ドルを 64
社に提供したとのことである。

資料案内

シンガポール共和国関税法再版	S\$20
シンガポール概況1975年度	S\$25
シンガポール共和国特許(実施権)法	S\$8
シンガポール共和国製造業管理法(仮訳)	S\$8
シンガポール共和国環境公衆衛生法	S\$20
資金援助制度の手引	S\$8
中央厚生年金法(仮訳)	S\$15
シンガポール有税品リスト	S\$20
シンガポール共和国財産税法、財産税(付加税)法	S\$15
シンガポール共和国個人所得税解釈	S\$10
業種別会員名簿	S\$20
大気汚染防止法	S\$8
経済拡大奨励法	S\$10
月報(各月号)	S\$8
法律第1号	S\$5
法律第2号	S\$5
法律第3号	S\$5
法律第4号	S\$5
法律第5号	S\$5
法律第6号	S\$5
法律第7号	S\$5
法律第8号	S\$5
法律第11号	S\$5
法律第12号	S\$5
法律第13号	S\$5
法律第15号	S\$5
シンガポール為替管理法(仮訳)	S\$15
邦人進出企業並びに外資主要企業概況一覧表(改訂)	S\$20
シンガポール共和国移住法	S\$15
シンガポール共和国要覧1977	S\$20
シンガポール共和国技術士法	S\$5
シンガポール共和国商標法	S\$10
シンガポール共和国憲法	S\$15
シンガポール共和国1979年	S\$20
シンガポール共和国銀行業法	S\$15
関税法(第133編)1979年関税令	S\$15
シンガポール共和国労働雇用法、労働組合法、労働関係法	S\$25
1966年地方政府建築規則	S\$15
シンガポール共和国会社法	S\$60
但し、非会員	S\$70
シンガポール経済事情(1979年8月)	S\$10
価格規制法	S\$5

編集後記

最近、日本に帰る友人や知人が多い。帰国によつて友人関係が跡絶えてしまう訳ではないが、今後は簡単には逢えなくなると思うと、やはり淋しい。私の場合、たぶんシンガポールで永住することになるので、これからも新しい人を迎え、そして送るという繰り返しだろう。だが送別は、再会を願いながらも、淡々としたものでありたいと念じている。

それにしても、特に今年は大切な友人が帰つてしまう年だ。その中の1人、会議所の徳山氏が忙しい中で「1980年NWCに関するアンケート調査結果」をまとめて下さつた。シンガポールの市街地は年を追つて変貌している。今も大型プロジェクトが目白押しだ。シンガポールの町は将来どう変つていくか。「ホテル・ショッピング・センターの開発計画」と題して大林組の大場氏に明らかにして頂いた。博報堂の永井氏に執筆の労を賜わつた「ローカルスタッフの登用」は外国進出企業ならどこも大きな関心がお有りだろう。御精読頂きたい。アフガニスタンからお帰りになつた朝日新聞の竹内記者には「戦禍の中のアフガン市民」を書いて頂いた。同記者はこの原稿が仕上がるとすぐ、アフガニスタンに飛び立たれた。

今月の担当はJetroの高橋、JOEAの杉野でした。

(杉野記)

MONTHLY REVIEW

PRINTED BY
GREEN MOUNT PUBLICATION & PRINTING CO.
11A-12A, BLOCK 1, FLATTED FACTORY, KALLANG WAY,
SINGAPORE 13. TELS: 2923631, 2922296
(KALLANG BASIN INDUSTRIAL ESTATE)

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY SINGAPORE

UNIT 2304-2305 23RD FLOOR, C.P.F. BUILDING NO. 79 ROBINSON ROAD, SINGAPORE 0106 TEL: 2210541, 2210665