

月報

1986 6 月 號

シンガポール日本商工會議所

〈目次〉

(1986年6月号)

シンガポールの国防政策について	(在シンガポール日本国大使館)	
	渡辺 秀樹	1
、シンガポールにおける労働災害の現状と防止対策のポイント		
～職場風土の変革への道～	(NPB)	狩野 幸司
		10
TQC を実践して感じたこと	(シンガポール松下無線機器(株))	
	S. S. LIM	19
シンガポールのコンピュータソフト業界	(Jast Techniques Pte Ltd)下阪 康弘	24
会員紹介	((株)シバソク、サントリー、 日本旅行)	33
理事会の動き		36
、5月の主な経済記事		39
資料案内		43
編集後記		45

シンガポールの国防政策について

在シンガポール日本国大使館

渡邊 秀樹

1 はじめに

シンガポールでは、南国の公園都市というには何か場違いのような印象を与える制服姿が目につき、郊外をドライブすると戦闘服に身を固めた兵士が銃を担って行進しているのにぶつかる。シンガポーリアンを雇ってみると、忙しい時に限り、ナショナル・サービスだといっちは居なくなる。バスの横腹や、ジュースのパックにまでトータル・ディフェンスのスローガンが踊っている。

「シンガポールの国防重視は、どういう考え方からきているのですか」という質問を時々耳にする。その疑問に答えるのは容易ではないが、国防省が発行した小冊子「Q & A on DEFENCE」を中心に、シンガポールの国防政策であるトータル・ディフェンスとそれを支えるナショナル・サービス及び予備役制度について覗いてみたい。

2 トータル・ディフェンス

「シンガポールは小さな国である。人的資源は限られ、天然資源は実質的に無いに等しい。また、シンガポールは複合民族からなる多宗教社会であり、根が今なお植え付けられつつある若い国である。これらの特色によって、シンガポールは軍事的攻撃に対してのみならず経済的、社会的、政治的及び心理的攻撃に対しても脆弱になっている。」

「現代戦はもはや軍隊同士の戦闘だけに限定することはできない。国家全体、国民総員を巻き込む。これを説明するのに難解な戦略理論は必要ない。前の世界大戦がまさにその通り戦われたからだ。」……ゴー・ケンスイ博士（前国防相）。

「現代の戦争手段、限られた我が国家資源、我が社会のもつ特性及び我が国の規模からして、我が国には軍隊だけでなく、民間社会を含めたトータル・ディフェンス能力が要求されている。」

「我が国の防衛と安全には、全シンガポリアンが関わらなければならない。それは単に軍隊だけが関心を持てばよいというものではない。自分の家族と国家の安全を自ら確保することは、シンガポリアン1人1人の義務であり責務である。」……ゴー・チョクトン第1副首相兼国防相という認識の下、北欧の前線国家スウェーデンに範をとり、1984年1月に国防政策の指針としてトータル・ディフェンスが示された。

トータル・ディフェンスにあっては、国民は軍事、非軍事の両面に亘るあらゆる形態の攻撃に対し国家を防衛するために組織化される。

Total Defence (全面防衛) は

Psychological Defence (心理防衛)

Social Defence (社会防衛)

Economic Defence (経済防衛)

Civil Defence (民事防衛)

Military Defence (軍事防衛) からなる。

(1) 心理防衛

心理防衛とは国民に国を守る気概を与え、敢闘精神を高揚させることをいう。

防衛は国民としての国家に対する義務であるとともに、防衛努力はシンガポールの将来に確信を持っていることの証であることを強調するため、次の5項目が国民教育のためのメッセージとして与えられている。

- ① シンガポールは我々の母国である。シンガポールのみが、我々の命を托すことのできる国である。
- ② シンガポールは守るに値する国である。我々はここに、我々の伝統と我々の生活様式を継承させることを望むものである。
- ③ シンガポールは守ることのできる国である。団結し、決意を固め、準備を万端整えて我々の家庭の安全のために戦えば、我々の家族及び子供達の将来の安全は保障されよう。
- ④ シンガポールを守るのは我々自身である。我々の他に、誰が我々の

安全に責任を感じよう。

- ⑤ 我々は我々に対する攻撃を抑止することができる。トータル・ディフェンスをもってすれば、我々は平和な生活を維持できる。

(2) 社会防衛

社会防衛とは、社会的結合力を強化することをいう。人々が調和をもって共に生き共に働くことを理想とする。このため、人種・言語・宗教の違いを乗り越えて、市民が公共の福祉のために進んで奉仕する社会的道義心を高めることをねらいとしている。

(3) 経済防衛

経済防衛とは、国の弾性を高めるために経済を編成することをいう。戦時または戦争の脅威が差し迫った時に経済活動が低下しないような体制に、政府・実業界・企業を編成しておくことをねらいとする。即ち、緊急時にたとえ人員（予備役兵）及び資材が動員されたとしても、オフィスや工場が活動を継続できるような緊急事態対処計画を持っておくことを意味する。

また、経済防衛には、民事及び軍事防衛の要求に見合う物的・人的資源を経済界が分担所有することも含まれる。

(4) 民事防衛

民事防衛とは緊急時にあっても公共サービスを提供することをいう。緊急時にあっても市民に安全を保障し、生活条件を可能な限り平常に近い状態に維持できるよう、全ての住民の基礎的要求事項を提供できる体制の確立をねらいとする。

民事防衛には、一般市民を救難活動、避難誘導、救急法、防災活動について訓練し、自己生存法、自己防護の手段に慣熟させると共に、救援サービス並びに輸血用血液、飲料水及び食糧等の必需品の緊急補給について予め手筈を整えておくことが含まれる。

兵士達は、その愛する家族の安全が民事防衛によって厚く保護されることを知り、後顧の憂なく軍事訓練に励み、前線で勇敢に戦えるよう士気が鼓舞される。

(5) 軍事防衛

軍事防衛とは攻撃抑止を任務とするシンガポール国軍の戦闘態勢を整え、維持することをいう。万一抑止に失敗し、外交上破綻を来した場合でも、有効にかつ決定的な役割が果たせるよう国軍を整備することをねらいとする。

軍事防衛は、国軍の予備役兵、徴集兵及び正規兵の全てが責任を負う。

また、軍事防衛には、必要とされるだけの武器及び弾薬を生産するための我が国軍事産業の受容力も含まれる。

(6) 各自の役割

以上述べたトータル・ディフェンスの5要素は

- ・心理防衛が、社会・経済・民事・軍事防衛の基礎となり、
- ・社会防衛は、心理防衛の基礎の上に立って経済・民事・軍事防衛を固く結びつける凝集剤の役目を果たし、
- ・経済防衛は、民事・軍事防衛の要求に見合う人員、資材を分担共有し、
- ・民事防衛は、軍事防衛を補完して、
- ・軍事防衛が最終的に戦争に責任を負う関係となる。

しかしながら、国軍の規模と仕組みのみが戦争の勝利を保障するわけではない。有事に、シンガポールに留まり、共に国のために働こうという国民の態度、関与の仕方、信頼の程度がより重要な要素となる。祖国の安全は、シンガポールのために立ち上がる国民の全面的なコミットメントに依存している。国の将来は、国民1人1人の自分自身、同胞及び国家に対する信頼にかかっている。トータル・ディフェンスは、あらゆる国民、あらゆる団体の全面参加を必要とする。軍事防衛だけに責任を負わせてしまえるほど国防は容易なものではない。

3 兵役制度

(1) ナショナル・サービス

シンガポールは、縦深性に欠け起伏に乏しい単調で狭隘な地形のため、その防衛を全うするにはかなりの規模の軍隊を必要とする。しかしながら人口は少なく、国家は建設途上にあって労働力は不足気味である。志願制度による国軍の維持は望むべくもなく、ナショナル・サービス（NS）制により所要の人員を確保している。

N Sには毎年約2万人が入隊するが、その約70%が国軍に入り、残りは警察、消防、空港消防救難隊及び建設隊に配属される。

(ア) 入隊

1970年に制定された徴兵法によって、 $16\frac{1}{2}$ 歳から40歳までの市民及び永住権保持者（男性）はN Sに責任を有する。即ち $16\frac{1}{2}$ 歳以上で国外へ旅行しようとする男性は、セントラル・マンパワー・ベース（CMPB）から出国許可を取らなければならない。 $17\frac{1}{2}$ 歳に達するとCMPBからの指示に基き、N Sに登録し身体検査を受け、学業成績等の評価を合わせ配属先が決定される。2か月前に入隊の日が通知され、1～2週間前には、基礎的軍事訓練を受ける部隊が知らされる。もちろん、身体的欠陥を有する者、知能不足の者は除外されるが、N Sを忌避する者には、3年以下の懲役、又は5000 Sドル以下の罰金若しくはその双方が科せられる。

召集は、一般的に3月、6月、9月及び12月に行われるので、18歳の誕生日を過ぎて最初の召集日とその者の入隊日となる。ただし、

“A”レベル及びポリテクニク等に就学中の者は、卒業してから最初の召集日まで延期される。

(イ) 配属先の決定

国軍、警察、消防等のどこに配属されるかは、その時々配属先の要員要求に見合うように決定されるのであって、個人の希望に添ってなされるものではない。

国軍に決定された者は、陸・海・空軍のそれぞれの要員要求に、個人の適性、学歴、身長・体重・視力等の身体的特性が考慮され、陸・海・空の別、歩兵・砲兵・通信兵等の職種別が決定される。

(ウ) 入隊後の経歴管理

入隊後9週間の基礎的軍事訓練（BMT）を全員共通で受け、一般的には1年4か月経過後上等兵となり、2年の任期を終了して予備役に編入される。

“O”レベル試験の成績がよかった者、最低2科目以上の“A”レベ

ル試験にパスした者、又はディプロマで、B M Tの成績優秀者は下士官学校の分隊長コースに選抜され下士官となり、2年半の任期を勤める。

“ A ”レベル又はディプロマの資格保有者で、性格評価（責任感・勤務態度、創造力、企画力、統率力）及び体力テスト等の成績優秀な者（有資格者の約30%）は士官候補生学校に入校、所定の教育訓練を受け入隊後約1年で少尉に任官、更に1年後中尉に昇任する。任期は2年半である。

いずれの階級であっても本人の希望と国軍の選考により、任期終了後も正規兵として軍人の道を歩むことができる。士官の場合、正規兵となるのは約10%といわれている。

(エ) 奨学制度

前述のように、シンガポール国軍の士官は入隊後1年で少尉に任官できるが、諸外国の士官教育は大学レベルにある。例えば日本の場合、防衛大学校又は一般大学卒業生は1年間の幹部候補生学校修業後に初めて、3等陸・海・空尉に任命される。

この諸外国との士官の素養ギャップを埋めるため奨学制度を設け、士官の中から真に国防の中核となりうる人材を養成している。

(ア) 国軍海外奨学生

シンガポールの青年に、英・米・豪・N Z又は加の一般大学で学ぶ機会を与え、帰国後国軍士官に採用する。

(イ) 国軍海外留学制度

国軍の士官候補生のうち成績優秀者を、英・米・豪・N Z・加の一般大学又は英・日・豪・西独・N Zの士官学校に留学させる制度で、日本の防衛大学校、引続く幹部候補生学校には1973年以来毎年1～2名が留学しており、既に15名が帰国、前任の数名は少佐に昇進している。

(ウ) 国軍国内留学制度

国軍の正規士官、N S士官及び予備役士官に、シンガポール大学又は南洋工科大学で学ぶ機会を与える制度である。

(オ) 民間への復帰

N Sを終了すると大学等へ入るか、就職するわけであるが、入隊前6カ月以上いた就職先へ復帰したい場合には、徴兵法21条により職場復帰が保障され、召集されずに勤務を継続していた場合に得られるであろう地位と仕事を得ることができる。

また、N Sを完遂した永住権保持者には、市民権が与えられる。

(2) 予備役制度

N Sの任期を終了すると、予備役軍人として、予備軍又は、身体的に弱い者は後方支援を主任務とする人民防衛軍 (People's Defence Force) に編入され、同時に所属部隊と配置が指定される。以後は1年に1回、数日間から最大40日間までの部隊訓練を13年間を1サイクルとして受けることになる。この外、定例又は臨時に出頭を命じられたり(この場合12時間を超えない)、個人体力練成テストや短期召集(1～3日間)がある。

13年のサイクルが終了すると、一部の上級士官は更に6年間訓練に参加するが、大半の者は、国防省直轄予備軍又は民事防衛軍 (Civil Defence Force) 所属となり、訓練・動員等が緩和されて士官は50歳まで、下士官以下は40歳まで服務する。

最近、予備軍について強調されていることの1つは、予備軍は正規軍の後であって戦う部隊ではなく、正規軍と共に第1線の戦闘に従事する部隊であるということである。陸軍3個師団のうち、正規軍は1個師団で、他の2個師団は予備軍から成るという現状からも、予備軍の重要性が認識できるところである。

また、動員訓練も昨年からはマスコミ等を利用して動員命令を伝達するオープン方式を訓練するようになり、予備役軍人は6時間以内に所定の部隊に出頭できる態勢にある(伝令等を利用するサイレント方式にあっては24時間以内)。予備役なくしてシンガポールの防衛は成り立たないといっても過言ではない。

4 おわりに

シンガポールが、多民族・多宗教にわたる国民を1つにまとめ、ひいては他に類をみないような成長を遂げてきた裏には、本稿で見てきたように、国民教育の場ともいえるNS制度を通じ帰属意識を高め、自ら国防に参加すること（トータル・ディフェンス）によって国への信頼感を高めてきた側面があるものと思われる。

本稿が多少なりとも皆様のシンガポール理解に役立てば幸である。

～豆知識～

シンガポール国軍の規模

陸軍：4.5万人（徴集兵3万人）

師団司令部×1

機甲旅団×1

（偵察大隊×1、戦車大隊×2、装甲兵員輸送大隊×2で編成）

歩兵旅団×3

（各歩兵大隊×3で編成）

砲兵大隊×6

コマンドウ大隊×1

工兵大隊×6

通信大隊×3

軽戦車：AMX-13×270両

装甲兵員輸送車：M-113×720両

V-100/-150/-200×280両

予備軍：15万人

師団×2、歩兵旅団×6

海軍：4,500人（徴集兵1,800人）

高速ミサイル艇6隻、高速砲艇6隻

沿岸哨戒艇12隻、LST 6隻

空軍：6,000人（徴集兵3,000人）

作戦機 167 機

対地攻撃用 スカイホーク 40 機

ハンター 21 機

防空戦闘用 タイガー 28 機 等

防空ミサイル

ブラッドハウンド 28 基

レイピア 10 基

改良ホーク 6 基

(1985～86 ミリタリーバランス)

シンガポールの国防費

(単位：億 シンガポールドル)

年 度	国防予算	伸び率	対国家予算比	対 GNP 比
1982	17.00	13.5 %	13.7 %	5.5 %
1983	19.89	17.0	13.6	5.7
1984	22.63	13.8	13.6	5.9
1985	24.11	6.5	12.8	6.2
1986	22.39	- 7.1	10.2	-

(予算書及びエコノミックサーベ)

シンガポールにおける労働災害 の現状と防止対策のポイント

～ 職場風土の変革への道 ～

国家生産力局 (NPB)
生産性向上プロジェクト
OSH担当 狩野 幸司

1. はじめに

最近のシンガポールの産業界においては、政府の呼びかけもあって、人的側面からの生産性向上に対する関心が高まってきており、その基盤の形成、即ち、効果的な人間中心の管理の推進、効率的な管理機構の整備、調和のとれた労使関係の確立、健康で安全な作業環境の形成、高品質な商品の提供とサービスの向上をめざした生産性向上運動の導入が活発に進められてきております。

もとより、今日の企業においては、工業化社会への進展；即ち、技術革新、情報化の進展に呼応して、生産設備の変革、管理機構の改革と並んで働く人々の作業環境・労働態様等への広範な影響への対応はさけがたいファクターとして認識され、生産性向上の基盤づくりという形で様々な企業努力がなされてきております。

しかし、目下の経済情勢のもとでは、シンガポールの産業界は、経営コストの問題でかつてないほど減量経営に取り組まねばならない状況にありますが、この機会に、経営基盤の体質改善のキーファクターともいえる人的側面の問題、即ち、優れた労働力の確保、とりわけ、長期的にみた人材養成のあり方、効果的なマネジメントの確立の観点に立って、生産性向上の基盤づくりの一つである働く人々の健康で安全な作業環境の形成の問題に触れてみたいと思います。

この問題解決の糸口として、以下に、最近におけるシンガポールでの労働災害・職業病の現状と問題点、政府の労働災害防止対策の進め方、日本

における基本的な労働災害防止対策の概要、シンガポールにおける今後の労働災害防止対策のポイントを紹介し、働く人々の安全衛生の確保を通じた経営基盤の確立、職場風土の変革への道しるべといたしたいと思います。

2 シンガポールにおける労働災害・職業病の現状と問題点

労働省の年次報告によれば、労働災害の総件数と死亡件数は表－１に示すとおりです。総件数では1980年をピークに減少傾向にあり、1984年には5,000件を切る数値を示しております。この要因としては、労働省の企業に対する監督・監視の強化もさることながら、企業における労働災害防

表－１ 産業別災害発生状況（労働省）

産業別 \ 年	1980	1981	1982	1983	1984
造船・修理業	1174 14 (14)	1268 21 (24)	1274 9 (9)	1060 9 (10)	708 13 (13)
建設業	927 32 (34)	1085 28 (29)	1460 49 (50)	1916 65 (68)	1596 53 (55)
金属工業	1905 5 (5)	1743 4 (4)	1565 4 (4)	1447 1 (1)	1230 4 (4)
木材製品製造業	514	501	340	341	264
その他	1567 } 7(7)	1449 } 7(8)	1252 } 13(17)	1281 } 5(6)	1163 } 6(6)
合計	6087 58 (60)	6046 60 (65)	5891 75 (80)	6045 80 (85)	4961 76 (78)

上段：休業4日以上 の 傷害件数

下段：死亡（事故死亡）件数

止への関心の高まりとともに、関係団体、企業による自主的な災害防止活動が徐々に効を奏してきているといえましょう。しかし、昨今の景気の悪化による経済活動の低下もまた、かつて日本が経験したような災害発生件数の減少傾向に大きく影響を与えていることもみのがせません。

ところで、災害発生の内容面からみると、災害率は、度数率、強度率ともに日本の水準の約1.5倍（度数率（1984年）シ：4.6、日：2.77、強度率（1984年）シ：0.52、日：0.34、）であり、まだまだ改善の余地があるように思われます。さらに、最近、MRT建設、ビル建築工事現場でのクレーン災害、圧気事故、墜落災害、造船修理業での溶接・溶断作業中の火災、墜落災害、製造業における動力機械による手指の損傷災害等が新しい危険性として登場してきております。

一方、職業病の関係では、表－2に示すとおり、総件数で急激に増加しており、1984年には、聴力異常の件数が極端に増加しております。これは最近の法改正により法定健康診断の対象として追加されたことに伴って

表－2 疾病の型別職業病件数（労働省）

	1980	1981	1982	1983	1984
騒音性難聴	229	99	136	90	606
工業性皮ふ炎	255	400	379	553	395
減圧症・圧力障害	25	20	17	13	20
じん肺	5	11	4	10	8
アスベスト	2	0	1	1	3
中毒・過度の吸収	18	19	37	27	8
その他	57	7	3	22	20
合 計	591	556	577	716	1060

潜在的な聴力異常者が発見されたことによるものと思われれます。また、工業性皮ふ炎については、従来から、工業油、セメント・酸・アルカリ・溶剤等を取扱う職場での特徴的な職業病としてとらえられております。その他減圧症等が少数みられます。これに反し、中毒は減少傾向にあります。

職業病の場合、一つの職場で複数の労働者が同時の有害要因にばくろされる特徴をもっており、今後とも健康診断の受診率の向上に伴って健康異常者が発見される傾向が続くと思われれます。

このような労働災害、職業病の発生に伴う労災補償の面では、表－3に

示すとおり、労災給付を受けた者の総数は減少傾向を示しているものの、内容的には、永久一部労働不能件数は依然として高い数値を示しており、一方永久全労働不能件数はむしろ増加の傾向さえあります。また、職業病についても1983年261件、1984年174件が認定され給付されています。

表一 3 労災給付件数及び補償額（労働省）

年	一時 労働 不能	一部永久 労働不能	全部永久 労働不能	死 亡	合 計
1982	17,063 \$2.60	2,902 \$20.62	4 \$0.28	98 \$3.70	20,067 \$27.20
1983	16,298 \$2.97	3,463 \$25.32	9 \$0.57	145 \$6.05	19,915 \$34.91
1984	12,565 \$2.58	3,287 \$25.38	11 \$0.76	125 \$5.17	15,988 \$33.89

3. 政府の労働災害防止対策の進め方

ここ数年の政府の労働災害防止対策の進め方は次のような方向にあるといえましょう。

(1)安全衛生確保のための法令の整備

例えば、1984年8月、タワー・クレーン関係の法令の整備と労働者に対するクレーン作業・玉掛け作業の教育訓練の義務化、1985年6月、M R T関係を含む建設作業における危害防止基準の整備、1985年2月、職業病関係の特殊健康診断の実施の義務化等があげられ、安全衛生基準の整備が急ピッチで進められてきております。

(2)労働災害防止のための特別監督の実施

危険性の高い作業工程、機械設備を有する工場、墜落等死亡災害発生率が高く、ゴンドラ、タワー・クレーン、足場等の建設用機械設備を有する建築現場、M R T建設現場（特に、特別安全チームによる監視）を中心に監督指導が強化されてきております。

(3)安全対策確立のための調査研究活動

災害調査等で看過されていた、作業現場の新らしい危険性についても、

例えば CO₂ システムの使用時の酸欠事故、溶接溶断時の火災、揚重運搬中の墜落災害、パワープレスによる手指障害、反応工程における火災爆発等について、その危険性と防止対策についての安全対策が調査され、研究されてきております。

(4)関係団体、企業による自主的安全衛生活動の促進

本来、安全衛生活動は企業の努力によって進められるものでありますが、労働省の呼びかけに呼応して、造船、建設、金属工業、木材製品製造業等比較的災害発生率の高い業種を中心として、業界あるいは企業内での自主的な安全衛生活動が促進されてきております。

具体的な例として、造船業、建設業における労働者の雇入時の安全教育の推進（NPBの訓練コースへの参加）、造船業における企業内安全管理、点検活動、火災・爆発事故の防止対策の推進等があげられます。また、建設業界、金属工業・木材製品製造業界での安全月間を通じた移動安全展示会、安全装置のデモンストレーション、安全コンテスト、クイズ、工場内安全競争その他企業内安全促進活動が進められるようになってきております。

(5)職業病予防対策の徹底

職業病予防の分野においても、重篤な疾病防止対策として、職業ガン等の防止計画、医学調査計画のもとで有害な物質の存在の確認、健康診断の実施、衛生教育の奨励等が行われてきており、さらに、有害な物質を取扱う工程等の環境測定評価、局排装置等の改善指導等が行われてきております。また、新しい有害因子についての調査研究も精力的に進められてきております。

4. 日本における基本的な防止対策の概要

シンガポールでの災害防止対策の方向は基本的には良い方向に向っており、職場における潜在的な災害要因を早期に把握し、対処する努力が効を奏してきていると思われます。しかし、日本との比較において私が当国内の企業を訪問して気付いたいくつかの点を考えますと、どうしても次のような基本的事項についての自主的な安全衛生活動の推進が不可欠であるように

思います。

- (1) 建設物、機械設備、原材料等の導入時の事前評価を技術部門と連携して行うこと。
- (2) 生産活動と一体となった安全衛生活動を促進する体制を整備すること。即ち、生産ライン各級の管理監督者の安全衛生に関する責任と権限を明確にし、安全管理者の役割と連携した組織的な体制づくりを進めること。
- (3) 生産設備、機械の安全点検診断の励行、改善提案による総合的な改善を実施し、職場の危険性を最小化すること。
- (4) 危険有害な作業方法についての安全作業基準、マニュアルを整備し、不安全行動の防止を徹底すること。
- (5) 企業内の安全衛生訓練の体制を整備し、企業外の訓練機関の活用を含めて、各級監督者の資質の向上を図ること。
- (6) 安全衛生意識高揚のため、企業内安全促進体制の整備、例えば小集団活動を通じた整理整頓キャンペーン、OJTを通じた安全確認活動、5分間ミーティングによる安全作業確認等を組織的に行うこと。
- (7) 職業病予防のための作業環境の測定の励行、適正な局排装置等の設置、作業管理基準の整備、健康診断の励行等を推進し、疾病発生の根本原因を排除すること。

5. シンガポールにおける今後の労働災害防止対策のポイント

「4.」において、日本の経験から照らして基本的と思われる事項を述べたのですが、これらの事項をいかにシンガポールの国情にマッチさせて効果的にスムーズに進めたらよいか読者の皆様はいつも苦慮される点ではないかと思います。そこで、以下に、日本全国の企業で実践し、多大の成果をあげている「ゼロ災害全員参加運動」（略称：「ゼロ災運動」）をここにご紹介したいと思います。

(1) 日本のゼロ災運動

① ゼロ災運動とは

ゼロ災運動は、人間尊重の理念に基づいて職場の安全と健康をみんなで先取りしようという運動です。（昭和48年（1973年）、中央労働災害防止協会提唱。）

②ゼロ災運動のこころ

ゼロ災運動は、働く人々の立場に立って、あくまでも“ゼロ”を究極の目標に、“全員参加の先取り安全衛生”を推進することによって、人間中心の健康で快適な職場づくり、明るくいきいきとした企業（職場）風土づくりをめざす実践活動です。

③ゼロ災運動のポイント

人間特性に基づくヒューマンエラー防止に重点をしばって“職場で行う短時間の危険予知（KY）活動”（TBMの中での適切な作業指示、健康KY、短時間KY活動と実践行動目標設定、現場での一人KY等）、指差呼称と黙想・タッチ&コールによる安全作業行動の確認を中心としたトータル・セーフティを求める運動です。

④ゼロ災運動実践による期待と成果

短時間危険予知（KY）活動とは、“危険に対する感受性を鋭くすること”“行動の要所での集中力を高めること”“実践への意欲（ヤル気）を向上させること”を目標として、4ラウンド法による職場の危険性の問題解決訓練を実践するものです。この訓練手法は、第一線生産ラインの小集団のチーム行動としてリーダーを中心に作業に関する短時間ミーティングで職場や作業にひそむ危険要因を、発見、把握、解決するチームワークを充実するとともに、一人一人の作業者の危険に対する感受性や問題解決能力を高めることを主眼としています。

この運動を実践した日本の企業では次の成果を報告しています。

有形の成果として、作業環境の改善、災害の大幅な減少、工程改善等による経済効果、生産性の向上、歩留りの向上、不良率の低減、新技術の開発、無災害記録の更新、整理整頓の徹底、保護具着用の励行、機械設備、安全装置の改良、生産品質への労働者の関心の高まりによる改善提案、指摘提案の促進等があげられます。

また、無形の成果として安全の先取りに対する関心の高まり、積極性の向上、コミュニケーション(組織の活性化)、チームワーク(信頼関係)、仲間の連帯意識の向上(参画意識)、職場雰囲気改善、身近な問題(職場や休憩所の清掃、生花等)への関心の高まり、職場の雰囲気の明るさ、活気、職長の自主的行動の促進、リーダーの創意工夫、職場規律の向上等明るい職場風土づくりが一段と進んできております。

(2) シンガポールへのゼロ災運動

私の所属しているNPBでは、昨年来より日本のゼロ災運動の成果に目を向け、今年の1月～3月にかけて、ゼロ災運動の専門家2名を招聘し、ゼロ災推進3ヶ年計画の策定、3つの階層別(管理者、トレーナー、職場リーダー(職長))のトレーニング・パッケージを開発し、4回にわたるワーク・ショップでトライアルを実施しました(参加者140名)。また、すでにパイロット企業6社(日系3社、ローカル3社)にゼロ災運動実践のキックオフをお願いしております。

また、NPBでは次の日程でワーク・ショップを計画しておりますので、是非とも、ご参加をお願い申しあげたいと思います(Singapore Safety News, Feb 1986 参照、NPB Tel 7345534)。

- ①ゼロ災(ZAM)ワーク・ショップ(リーダー対象) 7月9日
 - ②ゼロ災(ZAM)ワーク・ショップ(トップマネジメント対象) 6月4日
 - ③ゼロ災(ZAM)ワーク・ショップ(トレーナー対象) 8月6、7日
- (注) 今後とも定期的に関催いたします。

6. おわりに

シンガポールの労働災害の実情からこれからの災害防止のポイントまでごく簡単に述べさせていただきましたが、今日のシンガポール経済をとりまく環境の厳しさの中で、人的側面の問題をどのように改善して行くかが今後の最も緊急な課題であります。少々の時間をかけてもしっかり取り組むことが将来の経営基盤の確立に必ず役立つものと確信する次第です。

職場風土を変革するゼロ災運動の導入は、経営体質の改善に必ずやお役に立てると思いますし、トップの経営哲学としてゼロ災運動の理念が根づ

いて行くことを期待して本稿を終らせていただきます。

“すぐれた経営者は、すべてすぐれた人間尊重の経営哲学をもっている。ゼロ災運動の理念は、これからの経営哲学である。”

（“やってよかったゼロ災運動”より）

TQCを実践して感じたこと

シンガポール松下無線機器(株)

林 璇 瑞

(S. S. Lim)

私はこれまで5年間日本のメーカーに勤めてきました。我が社がTQC活動を導入したのは、私が入社してから1年後でした。その時始めて「TQC」という言葉に出会いました。私のみでなく、現地の社員全員にとってTQCは恐らく初めて聞く言葉だったでしょう。皆この新しい概念に興味を持ち、TQCとは何かを知りたがりました。何故なら、当時の不況による稼働率の悪化から、この魔法の言葉が我々を救ってくれるのではないかと期待したからです。そして約6ヶ月後に私達はかなりの成果をおさめることが出来たのです。そして、それ以降、我が社は毎年すぐれた実績をあげています。販売と生産の両面において毎年記録が更新されています。一時期、何故こんな事が可能なのだろうかと思ったこともありました。これは本当にTQCの効果なのだろうか？TQCの概念を更に深く理解するにつれて状況が分かってきました。TQCの実施が会社の業績の回復に役立ったのは確かであっても、我が社の場合に限っては、TQCが決定的な要因ではなかったと言っても間違いはないと思います。

今ここで、会社を回復の方向へ持っていった主な要因について述べようとは思いません。しかし重要なのはTQCが病気を直ちに治すペニシリンではないという事です。TQCは病気になり難い抵抗力を持つ体を作る為に定期的に服用する総合ビタミン剤なのです。TQCの実施以前に満たされねばならない多くの前提条件があります。TQCは長期的かつ持続的な課題であり、形のある成果が見られるまでに何年もの歳月を要するのです。この点は積極的で勤勉ではあっても、短気なシンガポール人が心せねばならない事でしょう。

TQCを実施する上での多くの問題点のうちで、一番難しい問題と思われるのは社員全員にTQCの概念を理解させる事です。読者の方々の大部

分がもう既にご存じのように、T Q Cは「Total Quality Control」（総合的品質管理）の略でありキーワードは「Total」（総合）です。組織内の全員がT Q Cの概念を理解し、T Q Cの実施によって恩恵が受けられるのだと納得するまでは、成功の可能性はとても少ないでしょう。上位役職者がT Q Cの意味を理解するのは難しくないのですが、少数派である管理職ばかりが課題に取り組んでばかりいても何もならないのです。T Q Cの成功の大部分は、最前線で働いている一般従業員にかかっています。彼等が自分の仕事について、何をするかのみでなく、何故するか、どの様にすべきかを理解する事が基本です。又、彼等の仕事は何故、どの様に他の従業員の仕事に関連しているのかを知る。そして、そのことが最終的に組織全体の効率に反映されることを理解する事が大切です。そして最後に、管理層が、問題を無くすか、さもなければ最少限に留める為、又は仕事の能率をあげる為に作成したシステムに従うことの重要性を理解せねばなりません。

シンガポールにT Q Cを導入するのなら、これ等の点をシンガポール人に徹底する必要があります。しかし、大半が小学校しか卒業していないシンガポール人の労働者にT Q Cのような抽象的な事を教育するのは容易ではないでしょう。更に、この国ではいくつかの言語が使われているので労働者間でも、上司と労働者間でも、かなりつっこんだ討論を円滑に行うのは無理があります。T Q C活動の成功の為には、コミュニケーションが主要な役割を占めているのです。コミュニケーションが充分でなければ、経営者側が全従業員に会社の方針や目標を正確に伝えるのは難しいでしょう。同様に従業員が経営者に提案したり、意見・見解を述べたりするのも難しいでしょう。稚拙な伝達の技能は、T Q Cの環境作りに必要な技術関係、または総務関係の訓練プログラム推進に支障をきたします。

既に述べましたように、組織内の管理職がT Q Cの概念を理解する事がより容易でしょう。しかし知識があっても、これらの現状に即応が出来なければ全く知識のない労働者と同じ事なのです。最高管理層のコミットメントと中間管理層の支持なくしてはT Q Cは生き残れないと言っても

過言ではありません。トップ・マネジメントが真剣に長期的な目標を達成しようと望むならば、TQCを根づかせる為に、相当の金をつぎこみ、いくらかの労働時間を犠牲にするのを覚悟しなければなりません。無論これは、言うは易く、行ふは難しです。シンガポールを含めた世界市場の競争がより一層激しくなり、予測が不可能になった今、人々は眼前の問題の解決に汲汲としがちであり、まさかの時のたくわえのなさを恐れるあまり、絶対必要以上の時間とお金を費すのを嫌がるのは当然の事です。これが多くの組織、特に限られた財源と人材しかない中小企業において、進んでTQCを開始する試みが行われない理由のひとつです。

TQCは“ Everybody's Business ”です。単純明快です。しかし、TQC活動を日々推し進めてゆく為には中間管理職が最も重要で難しい役割を果さねばなりません。トップマネジメントと従業員の間のかけ橋となり、TQCを実施するにあたって、どちらから不満が出ても、それに対応しなければならないからです。

まず、中間管理職は従業員に、出来れば訓練を施すか、少なくとも、いかにTQCの概念が従業員の仕事に応用され得るかについて指導する立場にあるがゆえにTQCについて十分な知識を持たねばなりません。また、中間管理職は従業員に動機づけを行い、TQCシステムに従って従業員の仕事の進行を監視する立場にもあります。そこで、中間管理職はTQC実施により生じてくる付加労務のほとんどをしょいこむ事になる訳です。ある組織がTQCプログラムを開始した場合、一番大きな抵抗は中間管理層から出るものと私は予想します。付加報酬なしで付加的な職務と責任とを負う事は嫌われがちです。また、出来るならば仕事上の習慣も変えたがらないものです。それが人情というものでしょう。無論シンガポール人も例外ではありません。この問題の解決策を見つける前に計画を強行するのは愚行でしょう。

TQCをより早く修得する為には、私達シンガポール人が改善しなければならない面が少なくとも2つあります。そのひとつはチーム・ワークです。誰もが組織内におけるチーム・ワークの重要性については良く知って

いますし、ここで説明することにより、時間を無駄に費すのは止めます。しかし、TQCのチーム・ワークに関連するいくつかの概念は、特に製造業のような組織には役立つでしょう。これは「次工程にかかわっている従業員は皆顧客である」という概念です。これについては日本人のTQCの専門家の言葉を引用して説明したいと思います。

「大勢の人間が均一に品質の良い商品を作ろうとする集合的な努力に係わっている時には、それぞれの従業員が単に与えられた仕事をこなすだけでは充分でない。日本の多くの製造工場の従業員は、作っている製品の顧客は、製品を購入する使用者のみでなく、次工程にたずさわるすべての人間が顧客であるという観念をもってそれぞれの仕事を行う事を要求されている。それぞれの製造段階の従業員は次工程で発生しうる問題の認識を持たねばならない。この様な工場では、それぞれの従業員が製品の品質は、製造の各段階における厳密な仕上げの集大成によるものであると理解している。」

上記の引用は、基本的には製造業における概念ですが、大勢の人間が品質を向上する事にかかわるという点では、他の分野にも応用出来ると信じます。

第二に改善しなければならないのは、労働力の安定性です。シンガポール人が十分な理由もなく職場を転々とする事実は、多くの会社の成長を妨げています。この労働力の流動性の高さを何とかしない事には、シンガポールにおけるTQC導入は明らかに困難でしょう。

シンガポールの会社でTQCをスムーズに導入する為の近道などはないことは確かです。TQCの実践に関して群を抜いて成功している国である日本は現在のレベルに到達するまでは30年間かかっています。私達は全てのシンガポール人に品質について認識を作りあげる為に30年も費す余裕がありません。この国ではTQCは産声をあげたばかりですが、政府の尽力と、生き残る為に品質を高める緊急な必要性があるので、私達はもっと短期間に達成出来ても良いはずです。

NPBは1981年9月に生産性活動をシンガポールにおいて始めました。次いで1982年には全産業にTQCの概念を浸透させるという国家的使命

を帯びた、品質と信頼性による生産性向上 (Productivity through Quality and Reliability—CPQR) を促進する為小委員会が発足したのです。訓練プログラムの計画、事例研究、国内外の専門家の助けを求める事、情報の宣伝等が計画され、実施されました。これらの措置は明らかに効果的であり、各社を正しい軌道に乗って走るよう指示することでしょう。事実QCCは幅広く実践され始め、成功のきざしが見えています。

しかし、前にも述べたように、全ての人間にTQCの概念を理解させ、プログラムへの参加を同意させるのは難しいことです。全体の参加なくしては、完全な成功はあり得ません。ゆえに、NPBの戦略が良い結果を生み出すまでには、人々の教育レベルの向上、企業家にとって望ましい企業環境など、国をあげての体制で取り組まねばならない、いくつかの基礎工事がが必要です。仕事に対する正しい姿勢は小学校の頃から教えこまなければなりません。安全で安定した環境は企業家に長期計画を行なわせる為の自信と余裕を与えるでしょう。基礎を固めた後で他の全国的な品質意識の発展の為の適切な措置を取るべきでしょう。

シンガポールのコンピュータソフト業界

JAST TECHNIQUES PTE. LTD.

下 阪 康 弘

1】シンガポールコンピュータ業界の概要

コンピュータ業界と一口に言いましても幾つかのカテゴリーがあります。

1. ハードウェアメーカー及び販売代理店
2. ソフトウェアハウス
3. パッケージソフトウェア販売店
4. 計算センター
5. コンピュータ用品店
6. ハードウェアメンテナンス業

等々。ハードウェア代理店一つを見ても大型・小型・パソコン・CAD/CAM 等更に細分化していくときりが無いぐらいにあります。

しかしシンガポールではどのカテゴリーを見てもパソコンを対象にした会社が圧倒的に多く、その経営規模は一部の例外を除いて小規模であり、購入後のアフターサービス(註1)が充分にできない所もあるようです。

(註1) 大型コンピュータ販売会社		19社
ミニ(オフコン)販売会社		47社
パソコン販売会社		280社
(1986年1月現在)		

このシンガポールで280ものパソコンショップがあるのですからその競争の激しさは想像していただけたと思います。昨日迄あった店が突然無くなったり、あるメーカーの代理店が突如として変わっていきなりと最新情報の提供や、修理等いわゆるメンテナンスが受けられなくなり、高性能のマシンもただの箱になってしまいます。購入時は少々値引き率が悪くても安心できる所から購入された方が結果として安くなると思います。

ハードウェアは皆様が聞いてすぐ分かる、いわゆるブランド物を購入されるのが無難です。いわくXXXコンパチブルの類はオリジナル製品に比べ、ハード価格は2-3割安いのですが、信頼性、サポートの低さ等どれを取ってもオリジナルに勝るものはありません。特にコンパチブルと言いながら全くのコピーであるイミテーションは論外で、価格はオリジナルの7-8割引きで販売されていますがハード・ソフトのサポートは無く、信頼性も著名メーカーがリジェクトした部品を安く購入し組立てた物であり生産管理技術も劣悪です。イミテーションを扱っている多くの店では担当者がよく変わり、長い付き合いができず、トラブルの大きな原因になっております。

(販売者側から言うと約束した人間がいまませんから、リスク回避になってしまいます)

2] ソフト業界の概要

シンガポールでのソフト業界は約130社あり、以下の2つに大別されます。

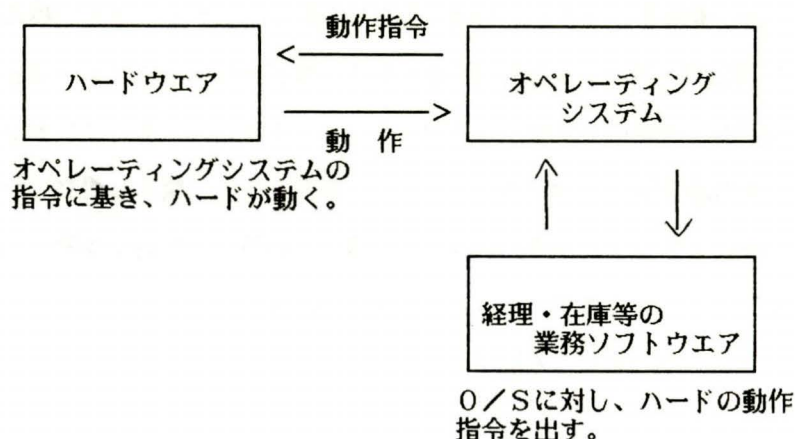
1. 顧客毎の個別システム開発及び自社開発のパッケージを販売する。
(ソフトハウス)
2. アメリカ・ヨーロッパ等より汎用ソフトやCAD/CAM等の特異分野ソフトを購入し販売する。(ソフトサプライヤー)

日本やアメリカではこの他にコンピュータそのものを動かす、オペレーティングシステム開発(O/S)やワープロ・ゲーム開発専門のソフトハウスがあります。

(註2)
ソフトハウスは一部の例外を除き、5-6人規模の会社が殆どであり、対象機種はやはりパソコンが主流になっています。とはいいながら一方では200-300名の人を抱え、自社で中国語ワープロソフトを初め、各種業務ソフト開発を行っている会社もあり、シンガポールのソフト開発レベルが低いと決めつけることはできません。

(註2)

コンピュータのハード・ソフトの関連



ソフトウェアは、よく生き物だと言われます。会社の事務の流れや、実態はいつも変化があります。コンピュータはこの変化に敏速に対応していかななくてはなりません。つまりソフト発注側とソフトハウスは息の長い付き合いになる訳です。長期的に良いサポートを継続してくれる会社を選ぶ事が大切です。

単に見積金額が安いからと言って発注すると後で追加料金を多く取られ、反って高くつくことがあります。

(例)

A社の見積もり

会計パッケージ一式 S\$5,000-
(マニュアル・トレーニング込み)

B社の見積もり

会計パッケージ一式 S\$2,400-
(明記なし)

この様な比較をした場合、B社に対し料金に含まれるものは何か、はっきりとさせる必要があります。

A社に発注した場合\$5,000のみで、予算を組み易いですが、B社に発注した場合トレーニングは時間当たりでチャージされ、ソフトに満足しない時、修正が起こり、修正料を要求され、結局高くついてしまいます。

それでもまだ動けば良い方で修正能力が無ければそれっきりレスポンス無し、支払った金額が全く無駄になってしまいます。

シンガポールは欧米風の契約書社会です。見積書の条件を納得いく迄聞き、明記させる事が大切です。

3】ソフトウェア価格

ソフトハウスの技術者は大別しますと、システムエンジニアとプログラマーに分かれます。システムエンジニア（S/E）は顧客担当者と打ち合わせを行い、

- 1.顧客ニーズの把握。
- 2.当該業務のコンピュータ化案を作成し、顧客の承認を得る。
- 3.コンピュータシステムの設計。
- 4.プログラム仕様書の作成。

を行います。

プログラマーはS/E作成の仕様書に基き、コンピュータプログラムを作成し、正しく作動するかのテストを行います。

すべて正しく作動する事を確認した後、顧客へ納入し、検収をして頂きます。

お気付きの事と思いますが、ソフト開発は手作りで行っております。

コンピュータメーカーではソフトの自動開発ソフトを精力的に研究していますが実用化されるのはまだまだ先のようです。

ソフトウェア費用は人件費そのものですから、見積もりは固定費から割り出される場合が多いようです。

(例)

従業員 20名

一ヶ月の固定費 S\$65,000-

内訳

マネージメントスタッフ 1名

総務・経理 1名

営業 1名

システムエンジニア 4名

プログラマー 13名

ソフト開発直接員

$$\frac{\text{一ヶ月固定費}}{\text{ソフト直接員}} = \text{平均原価} \quad \frac{\text{S\$65,000-}}{17} = 3,824-$$

直接要員のみが稼ぐ訳ですから、上記の会社の場合一人一人が\$3,824以上稼がないと赤字になります。

ソフトハウスからの請求は、A) システム分析・設計料とプログラム開発料に分ける場合と、B) ソフト開発料一本でされる場合とがあります。

日本のソフト業界では、

1. S/Eの生産性はプログラム仕様書換算15本-20本/月

2. プログラマーの月間生産プログラム本数5-6本

3. 1と2からS/E1人につき、3人のプログラマーを配するのが妥当

とされていますが、シンガポールは、S/Eの生産性を15本、プログラム生産性を5本/月で見積もるのが安全だと思われます。

一例として販売管理システムを開発するとして、プログラム本数を40本とします。

コスト計算の方法はA)、B)とも基本的には同じです。

A. システム分析・設計料とプログラム開発費を分ける場合。

会社によってS/Eとプログラマーの給料の基準が違いますが、このレポートは下記の条件を設定しました。

(条件) S/Eの人件費はプログラマーの50%増し。

$$\frac{\$65,000 - (\text{月間固定費})}{4 \times 1.5 + 13} = \$3,421 \quad (\text{プログラマー月間経費})$$

$$\$3,421 \times 1.5 = \$5,132 \quad (\text{S/E月間経費})$$

$$\frac{40 (\text{開発本数})}{15 (\text{S/E月間生産能力})} = 2.67 \text{人月} \quad (\text{S/E})$$

$$\frac{40 (\text{開発本数})}{5 (\text{プログラム生産能力})} = 8.00 \text{人月} \quad (\text{プログラマー})$$

システム分析・設計料	(原価)	=	2.67	×	5132	=	\$13,702
／ プログラム開発料	(原価)	=	8	×	3421	=	\$27,368
					原価合計		\$41,070

B. ソフト開発料のみで見積もる場合

前記原価合計をソフト開発料として見積もります。

以上がコストですからこの金額に何パーセントかの利益を上乗せし、見積書として提出する訳です。

しかしこの様な個別開発ですと、一件当たりのコストが高くなり、ひいては顧客の負担増に繋がります。そこで販売管理・在庫管理・会計・給与・等標準的業務は

あらかじめベースとなる雛型を作っておき、顧客の要望に合わせて雛型を修正する方法があります。この様な雛型を幾つ持っているか、言い代えれば業種・業務のノウハウの多少がソフトハウスの実力評価基準になります。

4】S/E・プログラマーの適性

S/Eの活動範囲は顧客ニーズの収集とまとめ、更にコンピュータへの適応設計等巾広く、技術者と言いながら営業センスも要求されます。

即ち、顧客ニーズの把握 → コンピュータ化案の作成 → 顧客の承認 → システム設計 → 仕様書の作成 → プログラム作成後の結果打ち合わせとエラー対策 → オペレーション手引き書の作成 → ユーザー教育等、S/Eに要求される能力はプロジェクトリーダーとしての統率力を第一とし、コンピュータ及び業務知識、顧客とS/E、S/Eとプログラマーのコミュニケーション能力、完成されたシステム評価を正しく行える判断力が必要です。

コンピュータに限らず一般的に技術者は人と話をする事を好まず、こつこつと開発するものですが、S/Eに限って言えば顧客ニーズを取り入れながらも、自分の考えを主張し双方をうまくまとめあげる能力、言い代えれば顧客を含めたプロジェクトチームを運営する統率力が最もS/Eに要求される能力になると思います。

プログラマーの能力は、S/Eによって書かれた仕様書通りのプログラムを忠実に早く作り上げる能力が第一に要求されます。

しかし同じ機能のプログラムを作るのに前回は500行を要したから、今回は400行で効率アップしよう、今のプログラムでは処理時間が長いから、時間短縮が可能なプログラムを作ろう、月間生産能力が5本平均を6本にアップできないか、等の研究心・向上心も要求されます。

ソフトハウスと言っても、工場と同じでS/Eは設計部、プログラマーは生産技術
部あるいは生産管理部に相当します。各々の役割や適性もこの様にお考え頂ければ
より理解しやすいと思います。

日本のコンピュータメーカーや大手ソフトハウスでは、S/Eの専門化が進み、
単にS/Eと言った表現ではなく、金融S/E・流通S/E・製造S/Eの如く
S/Eの業種特化が進み、自分の専門業種以外は分からないが、専門業種なら、
その業界で飯が食える程の知識を持ったS/Eを育成することに力を注いでいます
例えば金融に強いコンピュータメーカー・ソフトハウスと言った勢力地図が書かれ
ようとしています。

しかしシンガポールでは、まだその域に達しておらず、顧客の要望事項を忠実に
コンピュータ化するS/Eが優秀なS/Eとされています。

即ち、手作業をコンピューターにトラブル無く移行できれば良い訳です。

S/Eの本来の仕事は顧客に対し、業務改善や合理化の提案をし、顧客と調整の上
現段階で可能な限りの合理化・省力化をコンピュータを利用し実現しうる実行力で
す。その意味でシンガポールのコンピュータの歴史はまだ浅く、S/Eの業種特化
や業務改善提案能力の育成には、もう少し時間を要すると思います。

これは、シンガポールのコンピュータに対する歴史が浅いこともさることながら
各企業規模も小さく、導入されるコンピュータもオフィス用パソコンが中心で、

(ハード価格にして、S\$8,000-→S\$12,000-) S\$200,000-→S\$300,000-クラス
のオフコンさえも大型コンピュータと評価されるシンガポールでは仕方のない事
かも知れません。

5】その他

一般的に言いますと、シンガポール人は近隣諸国の人々に比べ、勤勉であり、プログラマーには向いています。事実シンガポールのプログラム単価はマレーシアのそれよりも安くなっています。

前述の通り、プログラム単価は固定費に対する、生産性で算出されてます。

マレーシアでは、固定費が安くても生産性が低く、結果としてプログラム単価は高くなっています。（マレーシアでの月間平均プログラム生産量は3.5 本/1人月だと言われています。）

前項で述べました通り、日本では、S/Eサイドからコンピュータ化に対する提案が積極的になされます。それがコンピュータメーカー・ソフトハウスの実力でもあり、それだけ業種特化が進んでいると言う事の証明になります。

ユーザーサイドはある程度、S/Eに任せることができる訳です。

しかしシンガポールではまだ業種特化がそれ程進んでいません。S/Eに対し、皆様の業務を詳しく説明し、皆様がコンピュータに期待している効果を可能な限り、具体的に要求し、確認をする事が大事だと思います。

例えば、こんな現象はこの業界では常識だから、言わなくても分かってもらえるだろうではなく、しつこいぐらい念を押し確認するぐらいの慎重さが必要です。

最初に皆様のニーズを確認し、お互い了解することが安く、早く、確実にコンピュータ導入を成功させる条件です。

会員紹介

* SHIBASOKU CO LTD (SINGAPORE REP. OFFICE)

((株) シバソク (シンガポール駐在員事務所))



所在地：1 Maritime Square #09-02

World Trade Centre, Singapore 0409

電話番号：2746316 / 2745349

設立：1985年8月

形態：駐在員事務所

代表：矢口 栄一（首席駐在員）

Mr. E. Yaguchi (Chief Representative)

従業員数：2名、日本からの派遣社員1名

事業内容：親会社：ICテスター・TVカラーモニターなど電子計測器
の製造及び販売。

当事務所：市場情報の収集。

* SUNTORY LIMITED, SINGAPORE OFFICE

(サントリー株式会社、シンガポール事務所)



所在地： 402 Orchard Road # 05-05

Delfi Orchard, Singapore 0923

電話番号： 7323477

設立： 1985年7月（登記、操業）

形態： 駐在員事務所

代表： 香村 輝夫（所長）

Mr. T. Kamura (Chief Representative)

従業員数： 2名、日本からの派遣社員1名

事業内容： サントリー製品の販売促進、ASEAN 地域での情報収集及び新規事業の探索。

シンガポール、マレーシア代理店： Escoffier Pte Ltd
995 Bukit Timah Road
Singapore 2158

（会社の特色）

サントリー製品（ウィスキー、ビール、ブランデー等）の販売促進及び情報収集のために設けられたASEAN 地区唯一の駐在員事務所。現在シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシアをカバーしている。

* NTA TRAVEL (S) PTE LTD
(日本旅行(新加坡)私人有限公司)



所在地： 20 Collyer Quay # 10-05, Tung Centre, Singapore 0104

電話番号： 2257277

設立： 1986 年 1 月（登記）、1986 年 5 月（操業）

形態： 子会社

代表： 嶋村 寛（取締役・総支配人）

Mr H Shimamura (General Manager & Director)

従業員数： 4 名、日本からの派遣社員 2 名

事業内容： 航空券の予約販売、ホテルの予約販売

個人・団体の旅行企画・販売、家族呼び寄せ便等

（会社の特色）

“Quick Response” と きめの細かいサービスをモットーとして国内 260 ケ所と海外 12 ケ所の我社のネットワークそれに旅行業 80 年の経験をフルに生かして、シンガポールの日本人皆様に少しでもお役に立てればと考えております。

理 事 会 の 動 き

第202回、1986年5月13日（火）

午後12時30分～

議 事：

1. 前回議事録承認

異議なく承認された。

2. 審 議 事 項

(1) 1985年度事業報告（案）について

事前に送付した事務局作成の「1985年度事業報告（案）」について諮ったところ、異議なく承認された。

なお、会員各位に対して年次総会の案内状とともに「1985年度事業報告（案）」を5月下旬に送付する予定である。また、総会当日、赤松総務担当理事に1985年度における本所活動報告をしていただくこととなった。

(2) 1985年度収支決算及び1986年度収支予算（案）について

事務局から配布資料にもとづき1985年度収支決算報告並びに1986年度予算（案）を説明し、異議なく了承された。

なお、1986年度予算から部会・委員会費の中の化学品石油部会、ゴム分科会及び繊維分科会関係費は一括して第二工業部会に統合することとなった。

(3) 1986年度総会次第（案）について

1986年6月20日（金）午後6時から開催予定の本所年次総会次第については原案通り承認された。

なお、年次総会成立には会員の過半数の出席（委任状を含む）が必要なため、理事各位におかれては機会ある毎に会員各位に対し総会出席方を依頼していただくようお願いします。

(4) AUDITOR の選任と AUDITOR FEE について

本所 AUDITOR に TEO ENG TIAN & CO を引続き任命し、AUDITOR FEE は昨年同額 S \$ 700 とすることを、きたる年次総会で提案することとなった。

(5) 昭和 61 年度経済協力貢献者被表彰候補者の推薦について

できる限り幅広く該当者を探し出すように努め、該当者があれば次回理事会にその功績調書を提出していただいた上で、本所として推薦するかどうかを決定することとなった。

(6) N W O 勧告の取扱い方について

N W O の本所代表委員の一人である岡崎理事から N W O 勧告の趣旨及び内容についてご説明頂いた後、各部会の動向も踏まえて、出席者全員による意見交換が行われた。

その結果、シンガポールが国際競争力を回復し、再び繁栄を取り戻すには国をあげて厳しい賃金抑制に取り組むことが不可欠であるとの政労使三者の共通認識のもとにとりまとめられた N W O 勧告を積極的に実践に移すことは当地で事業を営む経営者の義務であり、また、日系企業が突出した行動により非難を浴びることのないよう慎重な配慮が必要であるとの観点から、理事会は全会一致で N W O 勧告の遵守を決議した。また、この考え方を周知徹底するために会頭代行名にて N W O 勧告遵守の協力要請状を全会員に送付することとなった。

(7) NATIONAL PRODUCTIVITY AWARDS 1986 被表彰候補者の推薦について

N P B より依頼のあった標記の件については、N P B のレターを全会員に配布し、関心のある企業は N P B に直接連絡していただくこととなった。

3. 報 告 事 項

(1) 部会・委員会等開催報告

A 部 会

4 月 25 日 (金) 建設部会

5 月 2 日 (金) 第三工業部会

5 月 9 日 (金) 貿易部会

B 委員会

4 月 17 日 (木) 経営研究委員会

4 月 18 日 (金) 第 1 回選挙管理委員会

5 月 6 日 (火) 広報委員会

5 月 13 日 (火) 運営担当理事会

C 懇談会等

4 月 15 日 (火) E D B 長官との懇談会

4 月 28 日 (月) ASEAN 地域日本人商工会議所会頭会議

4 入 ・ 退 会

下記の入・退会について審議した結果、以下の通り決定した。

(1) 入 会 (2 社)

● MR H MORIYAMA

“ D ”

● NTA TRAVEL (SINGAPORE) PTE LTD

“ C ”

(2) 退 会 (1 社)

● YOSHIDA SEIKI F.A. ENGINEERING PTE LTD

(3) 5 月 13 日現在の会員数：466 社

5 会 計 報 告

1986 年 3 月分 (追加分) 及び 4 月分の会計報告として、吉永財務委員作成の会計報告書を理事会出席者全員に配布した。

以上

5月の主な経済記事

- 5月5日 • 先頃中央積立基金（C P F）の雇用主負担分が25%から10%に削減されたのに伴い、企業福祉制度（Cowec）に回される雇用主負担も10%から7%に縮小された。

労働省によると、これにより Cowec に加入している企業は4月1日より1カ月当たり残りの3%最高180Sドルまでを被雇用者のC P Fに積立て、Cowec 非加入者は10%全額をC P Fに回す。

1983年に開始された同制度はC P F企業負担分の一部を企業福祉基金に積み立て、これを民間の信託資金に投資、それによって得られる利益とともに被雇用者の福祉に利用しようというものである。

同制度の促進にあたっている国家生産性局（N P B）のスポークスマンによれば、Cowec 加入企業9社のうちシャングリラ・ホテルがC P Fを住宅ローンにあてたいとするスタッフの要望に答え同制度を停止した。この他 Cowec に加入する予定であった11社のうち3社が加入を見合わせた。

Cowec 加入企業には現在伊勢丹、松下電器、Chartered Industries of Singapore, UOB（大華銀行）グループ、the NTUC Transpot グループ、Ordnance Development and Engineering が含まれる。

なお昨年の Cowec 資金は総額2349万Sドルでその投資利益率は6.75～10.3%であった。

- 8日 • 当地日系企業は84～85年の間、国家生産性局（N P B）の順練プログラムに非日系企業に比べて頻繁に参加した。

N P B発行の“Productivity Digest”の4月号によれば日系企業（従業員数50人以上）161社のうちその66%に当たる106社が84～85年の間N P Bの訓練コースおよびセミナー

に最低一度は参加した。これは非日系企業（従業員数50人以上）の35%に比べて2倍近い参加率であった。

日系企業のうち人気のあったコース・セミナーは労使関係と経営管理・監督人員の養成に関するもので、これらコース・セミナーの全参加者のそれぞれ47%、28%が日系企業からの参加者であった。

下記の表は84～85年に開催されたNPBのプログラムに参加した日系企業のうち参加者数が多かった順から10社を抽出したものである。これら10社は84～85年、NPBのプログラムに参加した日系企業総数の9%にしか当たらないが、参加者数ではその58%を占めた。

ちなみに当地には約600社の日系企業が進出しており、シンガポールの企業総数の0.9%を占める。

19日 ●先週末当地の日本大使館が発表した声明文によると、シンガ

How the Japanese companies lined up for NPB courses

Company	Number of participants
Matsushita Electric	199
Hitachi Zosen Robin Dockyard	162
Murata Electric (S)	73
Yokogawa Electric (S)	55
Shimano (S)	47
Tobishima-Takenaka	44
Nippon System Computer	32
Mitsubishi Heavy Industries	30
NEC S'pore	30
Nachi Industries	24

Source: Productivity Digest April '86

ポール工業規格研究所（SISIR）は日本向け国産製品の日本工業規格（JIS）検査を代行する公認組織となる申請ができるようになった。

これまで日本向け製品を製造する地元企業の工場設備と製品を検査し、JISマークの表示を許可できるのは日本のJIS検査員のみであった。しかし日本大使館によれば、外国組織にJISの検査代理権を与えるためJIS規制が緩和された。

SISIRの申請が日本政府によって承認されると、日本国内で品質表示印として広く認識されているJISマークをシンガポールの

国産製品に表示できるため、国産品の日本市場進出が容易になるばかりか日本にJIS検査員の派遣を求める必要がなくなり、地元企業のコスト削減に貢献することになる。

このJIS規制緩和は今年3月28日より実施されていたが、先週投資誘致代表団を率いて訪日していたリー通産相代行の日本人JIS検査派遣に関するコメントに応じて、今回の声明文発表となったもの。

- 「日本円の不断の上昇とドルのヨーロッパ主要通貨に対する為替レートの低下はシンガポール工業界にとっては有利なことであり、国産品の市場競争力を迅速に回復することができるだろう。」

シンガポール国際商工会議所 C. N. WATSON 会頭は16日記者団に対しシンガポール経済の見通しと今後の対応についてその見解を明らかにした。

同会頭は「経済開発局 (EDB) が現在この機会を利用して日本からの投資誘致を図るのは時宜にかなっている」とし、「こうした努力は長期的にはより多くの投資を招くことに役立つ」と指摘した。

また、同会頭はシンガポール政府が実施している経済振興のため一連のコスト削減策について、「大多数の企業家は政府が速に状況を立て直すだろうと見、またシンガポール経済がすでに回復に向っている、と見ている」と語った。

最後に同会頭は労働者の需要と供給のアンバランスに触れ、「現在の失業率は6%に達しているにもかかわらず、電子業界や造船業界では依然として労働者の確保に窮している」とし、最近のこれら業界の業況好転で、労働コスト抑制の原則が動揺することに懸念を表明した。同会頭はしかしながら数カ月後にはシンガポールの労働者市場はさらに軟化し、これらの業界でも雇用主の労働者確保が容易になるだろう、としている。

26日 • 労働省は21日付の公報で輸出注文の増大のため労働力不足に陥っ

ている当地の電子会社に対して、伝統的労働者供給国からの労働力の調達を認めると発表した。同公報は最近の注文増大に対応するための十分な労働力が確保できないとする当地電子業界の危惧に答えたものである。

同公報は「今年3月時点の国内の失業者は7万5400人にのぼり、そのうち1万1000人が15～34才の女性で電子産業に工員として吸収され得る」とする一方、「輸出注文の増大で地元労働者の募集に困難をきたしている電子会社に関しては、特にその第3シフト要員として、外国人労働者の雇用を労働省に申請できる」としている。

またこれに加えて現在デー・ワークパーミット（2年間の期限付き）を保持するマレーシア労働者を雇用している電子会社は、輸出注文増大に対処するためデー・ワークパーミットの1年間の期限延長を申請できる。

労働省は国内失業者の再雇用と外国人労働者の導入により電子産業の推定4000人の労働者不足は解消できると説明している。

一方23日のストレイツ・タイムズ紙によれば、経済開発局（EDB）も輸出注文の増大により労働力不足に直面している電子会社の労働力不足、特に電気機械・電子工学の分野の技術者不足を解消するため国内外からの熟練および新卒技術者の調達を奨励支援している。

資料案内

国内一般

シンガポール共和国概要 (1981 年)		S\$10
シンガポール共和国移住法		S\$15
民事法		S\$ 5
刑法 (暫定規定法)		S\$10
公益事業法		S\$10
JAPANESE AFFILIATED FIRMS IN SINGAPORE		S\$15
貿易開発委員会法	 (会 員)	S\$ 5
	 (非会員)	S\$ 8

投資関係

資金援助制度の手引き		S\$ 8
法律 15 号 (経済拡大奨励法改正法) 1979 年		S\$ 5
経済拡大奨励 (所得税免除) 法 <改訂版・原文付> (会 員)		S\$30
	 (非会員)	S\$35

租税・税制

所得税法 <改訂版>	 (会 員)	S\$25
	 (非会員)	S\$30
所得税法・1985 年改正法		S\$ 5
法律第 2 号共和国所得税法改正 (1973 年)		S\$ 5
法律第 13 号	 (1977 年)	S\$ 5
法律第 17 号	 (1980 年)	S\$ 5
法律第 20 号共和国所得税 (改正) 令		S\$ 5
シンガポールとの租税 (所得) 条約		S\$ 5
法律 (改正) 時報第 21 号 (経済拡大奨励法及び所得税法改正法)		S\$ 5
シンガポールの租税		S\$15
シンガポールとの租税 (所得) 条約 (二重課税防止条約の一部改正)		S\$ 5
関税法 (第 133 編) 関税令 <1985 年版>	 (会 員)	S\$15
	 (非会員)	S\$20

会社法

法律第 1 号 (共和国会社法改正) 1970 年		S\$ 5
法律第 4 号 (共和国会社法改正) 1974 年		S\$ 5
法律 19 号 1980 年中央厚生年金法告示 (付表の入替)		S\$ 5
法律 16 号 (会社の買収及び合併に関する)		S\$ 5
シンガポール共和国会社法	 (会 員)	S\$60
	 (非会員)	S\$70
シンガポール共和国憲法 (再版)	 (会 員)	S\$10
	 (非会員)	S\$15
憲法改正法 (1984, 1985 年)		S\$ 5
国会議員選挙法 (再版)	 (会 員)	S\$10
	 (非会員)	S\$15
シンガポール共和国会社法・1984 年改正法	 (会 員)	S\$20
	 (非会員)	S\$30
事業登記法 (1973 年法律第 36 号)	 (会 員)	S\$15
	 (非会員)	S\$20

為替管理・関税

関税法（1979年関税令）	S\$15
法律第6号（為替管理法改正）1976年	S\$ 5
金融業者法	S\$10
財務諸表公開原則	S\$15

業種別規則

法律第18号工場法改正法（1973年）	S\$ 5
大気汚染防止法（1971年）	S\$10

特許・商標・その他

シンガポール共和国特許（実施権）法	S\$ 5
シンガポール共和国商標法	S\$10
価格規則法	S\$ 5
1975年水質汚染規則制及排水法	S\$10
1971年海洋汚染防止法	S\$ 5
印刷・出版業者法	（会 員） S\$ 2
.....	（非会員） S\$ 3
ホテル法	（会 員） S\$ 5
.....	（非会員） S\$ 8

労働関係

労働組合法（1977年）	S\$10
法律第3号（共和国労働雇用法改正）1970年	S\$ 5
法律（改正）時報（第25号）	S\$ 5
法律（改正）時報（第26号）	S\$ 5
法律（改正）時報第22号（雇用法並びに労働者補償法）	S\$ 5
法律（改正）時報第23号（中央厚生年金法改正法）	S\$ 5
労働雇用法（1976年幼少年雇用規則）	S\$ 5
法律（改正）時報第24号（中央厚生年金改正法）	S\$ 5
法律（改正）時報第27号（中央厚生年金法を改正する法律）	S\$ 5
シンガポール共和国雇用法（改訂版）	（会 員） S\$15
.....	（非会員） S\$20
中央厚生年金法（改訂版）	S\$ 5
労働三法（雇用法・組合法・関係法）	S\$30

商工会議所出版物

業種別会員名簿（1985/86年）	（会 員） S\$15
.....	（非会員） S\$30
月報（各月号）	S\$ 8
「最近の労働条件」実態調査報告書（1985年6月）	（会 員） S\$10
.....	（非会員） S\$20
シンガポールにおける企業経営ガイド	（会 員） S\$15
.....	（非会員） S\$30

編集後記

「良薬は、口に苦し」、C P F カット、厳しい N W C 勧告等は、まさに苦い薬であります。これを受け入れ、政労使一体となってこの難局を乗り切るためにチャレンジしているシンガポールの人々は、必ずやシンガポール経済を以前にも増して力強い繁栄へと導くものと確信いたします。縁あってこの地で働く私共も、苦しみを分かち合い、全力を尽くしバックアップしていくことが使命ではないかと強く感ずる昨今です。

さて、今月号は、ご多忙の中、**渡邊氏**（在シンガポール日本国大使館）、**狩野氏**（N.P.B.）、**リム氏**（シンガポール松下無線）、**下坂氏**（JAST）にご執筆して載しました。有り難うございました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

今月号の担当は、**清水**（伊勢丹）**中野**（博報堂）でした。

MONTHLY REVIEW

STRICTLY MEMBERS ONLY



M. C. (P) No. 27 / 4 / 86

PRINTED BY
GREEN MOUNT PUBLICATION & PRINTING CO.,
155 Kallang Way #02-11/12
Singapore 1334. Tel: 2923831

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY SINGAPORE

C. P. F. BUILDING, 79 ROBINSON ROAD, # 24 - 04 (24th Storey) SINGAPORE 0106