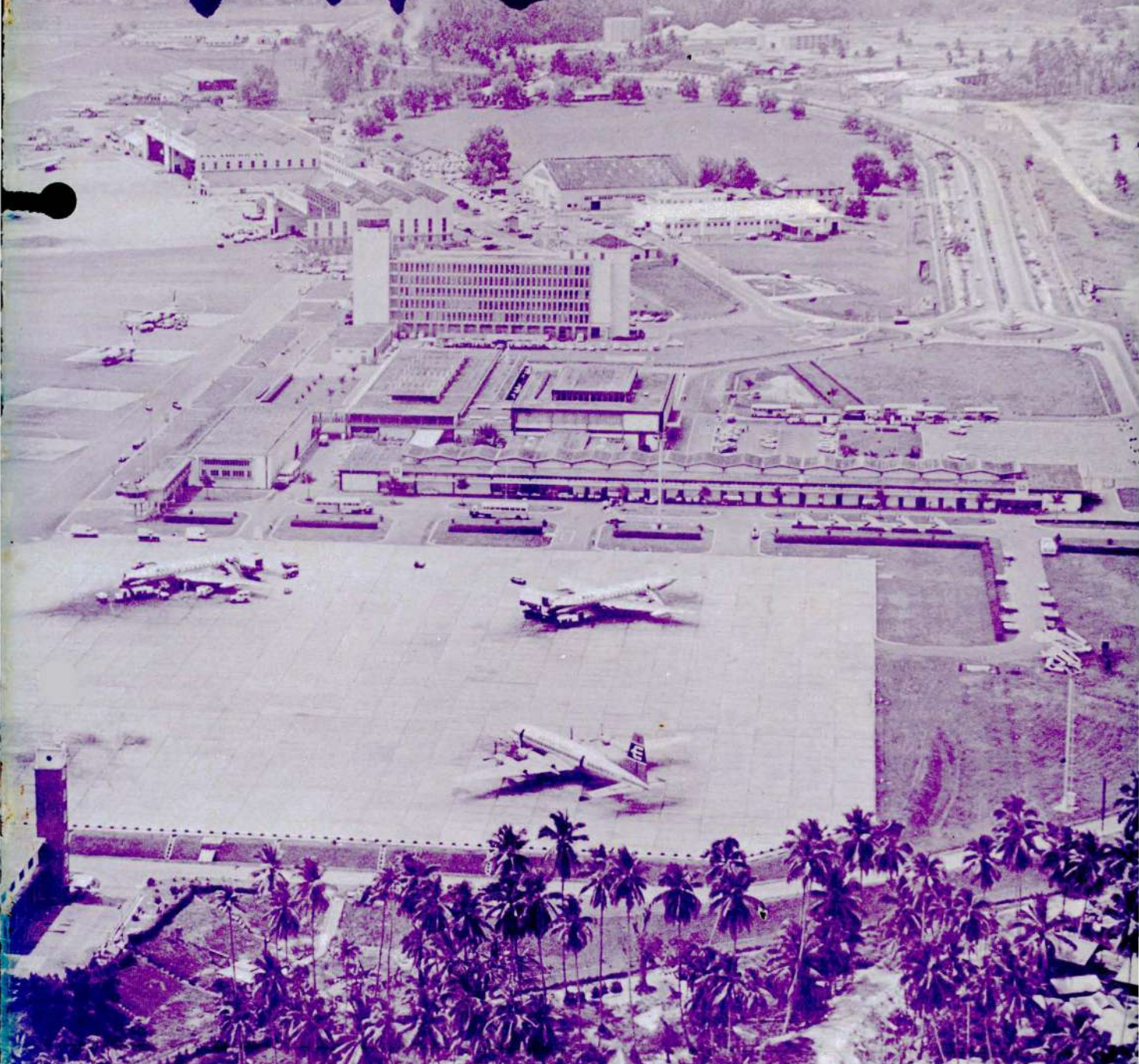


STRICTLY MEMBERS ONLY

M. C. (P) No. 3933

1972: 3月號

# 月報



シンガポール日本商工會議所

# 目 次

シンガポール経済の回顧と展望および1972年度国家予算案	1
在シンガポール日本国大使館 山本雅司	
こんごの日星経済協力を語る	9
リー・クアン・ユー首相の演説	14
新人教育の成果と問題点	18
理事會のうごき	27
例 會	28
参考資料	29

## シンガポール経済の回顧と展望および

### 1972年度国家予算案

在シンガポール日本国大使館

山本 雅司

シンガポールの Hon Sui Sen 大蔵大臣は、3月7日、1972年度国家予算案を議會に提出するとともに、その背景となるシンガポール経済の回顧と展望を総合的に示した財政演説を行なつた。以下はその概要を、ご参考までに取り纏めたものであるが、72年度予算案については、支出面では前年度比10%増を見込んでい一方、収入面では、新税の導入、税率の引き上げ等は一切なく、経済の成長を主要因に10.9%の増収を見込んでいる。しかも、税の増徴がないばかりか、公害防止用施設の特別償却や不動産税の軽減等6項目におよぶ減税を実施するなど、健全かつ納税者に苦痛のない予算案となつている。

### シンガポール経済の回顧と展望

#### I 国際経済面の概況

1971年は世界経済の歴史において、国際通貨制度の轉換期として記録されるであらう。ドルの金平価8.57%切下げを含む総合的な平価調整に際し、シンガポールはイギリスポンドに追隨し金平価を維持した。このことは米ドルに対し8.57%の切上げをしたことになるが、シンガポールのすべての貿易相手国平価との関係においては、シンガポールドルは、実質的にはわずか0.53%の純切上げをしたことになるかと計算されている。シンガポールドルが米ドルに追隨切下げをしなかつたことは、輸入が若干高くつくことを意味するが、これは平価調整を利用して貿易および資本取引の方向をかえることにより、即ち供給国として高くなる日本やドイツからの輸入を減らし、安くなるアメリ

カから輸入するようであれば補正できるであろう。

イギリスの EEC 加盟も遂に実現することとなつた。このイギリスの EEC 加盟はイギリスと英連邦諸国の関係およびスターリングポンドの国際通貨・スターリングブロック諸国の準備通貨としての役割に大きな影響を與える。この2点につきシンガポールもその立場を検討しなければならない。

才1のイギリスの英連邦諸国特惠にもとづくこれら諸国との関係であるが、シンガポールの貿易面については、それほど大きな悪影響はないといえる。シンガポールの対英貿易の2/3は仲繼貿易品であり、1/3が自国製品である。EECの共通関税と英連邦特惠の差により大きく影響があるのはこの1/3弱に當る自国製品であり、このシェアは將來拡大するはずである。したがつてシンガポールは、拡大 EEC への無税輸出は利益となる。このため我々はブラッセルに EEC 駐在代表部を設置し、Associate Member としての地位或いは EEC との貿易協定の交渉の可能性を探ることとする。これは二国間交渉でも、さらには提案されている ASEAN 諸国の共通のアプローチでも行なうことができる。

才2はシンガポールのスターリング準備資産の問題である。シンガポール政府とイギリスの協定によりシンガポール外貨資産の36%以上はスターリングで保有しなければならず、この保有スターリングの90%は1%以上のポンド切下げに対しイギリスが保証することになつている。しかし今回のポンドの対米ドル切上げと上下 $2\frac{1}{4}\%$ というワイドバンドの採用でスターリング保証協定は大巾修正を余儀なくされた。この新事態に対応するためイギリス政府との間で、もし必要とあれば當国の外貨資産保有の多様化が図れるようにするため、スターリング保証協定の修正ないし廢棄のための話し合いを始めることを提案する。

## II 国内經濟の実績

1971年のシンガポールの G.N.P. は7,000.8百万シンガポールドルに達し、対前年比14%の成長を達成した。これは1970年の17.2%成長には及ばないが、1966年—1970年の年平均成長率14.1%と同じ値になつている。

一人當りの G.N.P. は、人口増加率が1971年に約2%であつたことから、1970

年の2,960 Sドルから1971年には12.1%増加し、3,317 Sドルになった。これはアジアでは日本に次いで2番目の高さである。

## 産業別国内総生産

最近特に過去5年間の急成長は経済の構造的な変革をもたらした。製造業および建設業部門は過去5年間に急速な成長をとげたが、反面貿易およびその他サービス部門の成長は比較的低かった。この結果、製造・建設兩部門はそのシェアを1960年の11.2%から1970年の22.5%、1971年28.5%と急速に高めた。他方貿易・その他サービスのGDPに占める割合は、1960年の70.7%から1970年の58.6%、1971年は55.5%へと低下した。

### 1. 製造業部門

1971年に製造業部門は30.3%の増大を示し、G.D.P.に占める割合は、1960年の9.2%から1971年には23.0%に高めた。當国の製造業は輸出指向型であり高品質が特色である。全製造業で、国内生産の40%は輸出に向けられているが、創始産業企業では全生産品の2/3が輸出で占められている。昨年国内生産品輸出の1/3以上は先進国に向けられた。

高度成長業種は、石油精製、電子機器、造船・修理船業であり、これらの付加価値額増加率は平均約40%であつた。全製造業付加価値額のうち石油精製業は20.2%を占め、造船・修理船を含む輸送機器製造業がこれに次ぎ15.4%、電子機器が14.2%である。

1971年にみられた産業発展にとつての大きな障害は特定産業での熟練労働力の不足である。1971年までは生産の増加は雇用の増加にマッチしていた。これは生産性の向上はあまりなかつたことを示している。しかしこの傾向は今後続けることはできなくなろう。産業の発展は生産性の向上に依存しなくてはならなくなるであろうし、政府の政策もこの目標達成に向けられている。

### 2. 建設部門

1967年から急速に発展している建設部門は1971年には16.6%の伸びを示し、352.5百万Sドルの貢献をした。この伸び率は1970年の47.1%に比べ低

いが、この原因は、労働力および建設資材両面にわたる供給力不足のためである。

### 3. 貿易

貿易部門のGDPへの貢献は、1971年には、9.6%の伸びにとどまった。この原因としては、隣接諸国の直接貿易の推進、一次産品、特にゴム価格の低落、ヴェトナム戦争の下火化および世界貿易における通貨不安による不安定さがあげられる。

貿易部門の内部構成につき仲繼貿易から直接貿易へのシフトがみられる。GDPに占める仲繼貿易の割合は1960年代はじめには18.6%あつたものが1971年には10.9%に低下し、逆に直接貿易の割合が18%へと増加した。

1971年の輸出は対前年比12.9%増の5,371.3百万\$ドル、輸入は14.9%増で8,655百万\$ドルに達した。この結果1971年の貿易収支赤字は3,283.7百万\$ドルに拡大した。この赤字巾拡大について強く懸念する向もあるが、総合的な国際収支尻では1971年にも、844.6百万\$ドルの黒字となつたと計算されている。しかし、今後2、3年當国の国際収支は英軍撤退の影響、機械設備輸入の増大等不利な要因があるので、直接輸出の振興および貿易外經常受取の増加に最大の努力をはらわなければならない。政府の政策もこの振興に向けられる。

### 4. その他サービス

#### (1) 観光

1971年には632,000人の観光客が當国を訪れた。対前年伸び率は21.0%である。観光収入は17.2%増で323百万ドルに達した。ホテルの部屋の占拠率は1969年の73.5%から1970年70.7%、1971年65.4%へと落ちてきている。観光促進の一つの目標はこのホテルの占拠率を60年代後半位のところまで高めるべく観光客の誘致を図ることであろう。

#### (2) 外国駐留軍事支出

1971年における英軍およびANZUK軍の軍事支出は1970年とほとんど変わらない420百万\$ドルであつた。したがつて英軍撤退の影響は未だ數字にあらわれていないといえるのであり、1972年にはこの部門の支出は100百万\$ドルを下回るものとなろう。この部門の内需に及ぼす影響は他の經濟部門の成長により吸収されることが期待される。

### (3) 銀行・保険部門

銀行部門は、シンガポールを東南アジアのスイスにしようとする政府の政策のラインに沿って1971年も発展を続けた。1971年末の銀行数は42行で、預金総額は17.2%増の3,745.8百万Sドルに達した。総通貨供給量の55%は当座預金が占めている。

アジアドル市場は引続き外貨資金を吸収した。現在アジアドルを扱っている銀行は、19行でアジアドルの総債務額は10億米ドル近くに達している。これは前年末の4億ドルの2倍半である。

アジアドル市場の発展促進のため、政府はアジアドル債券市場の育成を図る。現在までにPICAおよびDBS各々1千万ドルの債券発行があつた。今後さらにアジアドル市場において、シンガポール、ASEAN地域さらには、その他のアジア諸国企業の資金調達促進を図ることとしている。

### III 将来の展望

不安要因のある世界経済情勢の中にあつて、シンガポール経済が引続き発展するためには、製造業部門の輸出能力を中心とした発展にまたねばならない。特に最適投資政策に沿つて、技術開発能力のある多国籍企業の発展に期待するところが大きい。要するに今後一層高度な技術と輸出志向型産業の設立と振興を図る必要がある。

今後シンガポール経済の長期的発展を図るため新たに1970年代の長期発展計画の作成に着手した。この計画は野心的でしかも実現可能な目標として、年率15%の引続く成長と1975年までに一人当たり所得の倍増を掲げることとする。

この計画は公的部門で達成すべきプログラムを含む。これらのプログラムは、人材養成、科学技術、環境整備、税制および振興策の5つの基本的要素を含む。

人材養成については、専門家、技術者の養成と移民政策の選擇的運営による。海外における技術者養成については現在までに412人の訓練生が訓練を終り歸国しており、現在は316人が主としてドイツと日本で訓練をうけている。国内における技術訓練の中で、近く国際的企業と政府の協力により3つの訓練センターが設立される予定になつている。外国人の入国については當国の経済発展に貢献するような人の入国

は妨げないような方策をとる。

科学・技術については、応用研究に力を入れる。このため応用研究センターの設立を検討しており、また税制の活用により国際企業が当地で研究開発を行なうよう促進することを期待する。

環境整備については、現在までも力を入れてきて相當進んでいる。今後港灣、空港、通信さらには観光資源の開発に力を注ぐこととする。国内交通に関しては、近く U N D P と世銀の援助により総合高速交通体系の調査が始められることになっている。

當地を頭腦サービスのセンターとするためには税制の再検討と整備が必要である。すでに税制活用を検討するための委員会が設けられ、これにより頭腦サービス産業、高度技術産業を誘致し、當地を金融市場として発展させる可能性につき研究を始めた。

各種振興策としては、E D B は引続き高度技術企業の誘致を図る。この他シンガポールにおける各種の知識サービス産業——エンジニアリングおよびコンサルタント、市場開発、計画と開発サービス、海外市場開拓サービス、教育、醫藥、さらに銀行金融等の発展促進を図る。

これらの各要素が1970年代の発展計画を構成するものであり、これは年率15%の経済成長を続け、10年間にシンガポールを知識サービス、頭腦サービス産業の地域センターに育ててゆくことを目標とするものである。

## シンガポール1972年度予算案

### I 支出予算

1972年度の經常支出予算は対前年度比10%増の1,448.69百万Sドルである。1971年度の修正予算に比較するとわずか6.1%増にとどまる。

予算総額のうち、38.9%が国防・治安費であり、26.6%が社會事業費、15.1%が法定経費、7.8%が經濟事業費である。国防費は対前年比16.5%増であり社會事業費は12%増である。經濟事業費は前年と比べ大きな変化はない。

## II 開発事業予算

1972年度の開発事業予算は総額750.77百万Sドルである。このうち、45.6%に當る342.23百万Sドルは経済開発部門にあてられる。この経済開発部門のうち35.4%に當る121.13百万Sドルは各省の開発プロジェクトに対する直接支出であり、残りは政府機関等への貸付にあてられる。

1972年の直接支出分は次のように配分される。

	単位百万Sドル
観光環境開発	10.26
交通・通信	44.32
土地開発	64.90
一次産業開発	1.65
計	121.13

社会開発部門には1972年は263.33S百万ドルが配分され、このうち77.33百万ドルが直接支出分である。その内わけは次のとおり。

	単位百万Sドル
教育	23.95
保健	12.71
下水	20.05
地域・福祉事業	20.62
計	77.33

防衛および行政事業には145.21百万Sドルが振りむけられる。

## III 収入予算（見積り）

新税の創設や税率の改訂なしに、1972年度収入は1449.1百万Sドルになると見積られる。これは1971年の収入見積りに比べ10.9%の増加である。

直接税収入見積りは537.7百万Sドルで対前年度比22.5%増である。直接税の主要税目は所得税と不動産税である。これらの伸びは約25%であり、1971年の

14%の経済成長におうところが大きい。

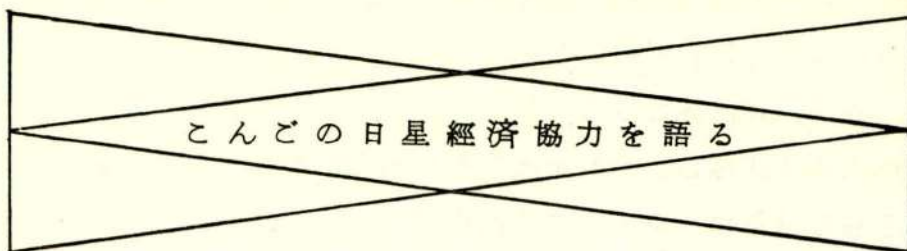
間接税および支出税の増収は26百万ドルと見込まれ、このうちの大きな税目である関税は1972年度は前年比6.4%の増が見込まれる。

その他の収入項目は、政府資産ないしサービスの売却、土地売却、資産ないし投資収益等であり、これらも増収は見込まれるが、各々の項目により事情は大きく異なる。

過去當国の税収対策は單純に経済成長を刺激し、それにより政府支出をまかなうに足る収入を得るような税対象の拡大を図ることにおかれてきた。そしてこの政策はほぼ完全に成功した。獨立以來直接税では1966年に個人所得税の最高税率を50%から55%に変えただけであり、間接税ではごく小規模な改訂をただけである。

來會計年度もこの政策を繼續する。新税の創設は行なわない。政府の經濟、社會政策を進めるため以下の如き減税を行なう。

- (1) 金融機関を通ずるある種の讓渡可能預金証書に対する印紙税。
- (2) 自家用住宅に関する所得税。
- (3) 低所得者に対する所得免税。
- (4) 庭の維持費の所得税上の経費算入。
- (5) 小規模資産の讓渡税。
- (6) 公害防止用施設に対する所得税（法人税を意味する）上の特別償却。



〔 座 談 會 〕

出席者：

司 會

櫻井清彦氏

新加坡日本商工會議所副會頭、渉外広報委員長

(50音順)

大槻信治氏

新加坡日本商工會議所會頭

神田四郎氏

時事通信社シンガポール支局長

戸室憲一氏

ジャパントレードセンターシンガポール事務所長

山本雅司氏

在シンガポール日本国大使館一等書記官

\* 日星経済協力を、こんごのように進めたらいいか、ということについては、それ程具体的なヴィジョンもまだ生まれていない状況です。しかしながら、ご承知の通り、シンガポール経済は、工業化を軸に、極めて順調に推移しており、こんご、日本が、東南ア諸国との経済関係を深めて行くうえでも、非常に重要な相手国だと思います。そこで、今日は、シンガポールと日本の経済協力という點に的を絞り、こんご、シンガポールの立場からみて、一体、日本に何を望むか、また、日本の立場からみて、シンガポールはどうあるべきか、そういう點についてごく短時間ですが、お話ししたいと思っています。

\* 経済進出のパターンを歴史的にみてみますと、はじめは、輸出が目的だつたわけです。日本で物を作つてそれを輸出する。ですから、中継貿易を背景としたシンガポールは、輸出先として重要な相手国だつたわけです。次の段階は、その国の中へ入つて生産し、それをその国で売る。それがたまたまシンガポールの場合、1963年のマレーシア共同市場で、これは非常にいいところだ、と中に入つたのが、才一次の資本進出の段階です。で、今度は、その段階が過ぎると、才三の段階として、そこに進出してその国に売るのが目的ではなく、そこを拠点として、世界市場に売るといふ形が出てきます。現在のシンガポールに対する外資の進出は、そういう形が出てきつつあると思います。ところが、ごく最近感じることは、単に、そういう形だということだけではなく、例えば、フィリップスやローライをみてみますと、シンガポールの工場を、自社の主力工場にしようとしていると思われる程、本格的に進出してきております。こういう状態をみてみますと、いままで、日本のシンガポールの関係というのは、一步づつ遅れて進んできたのですが、果たしてこんど、シンガポールは、日本の企業にとつて、単に、出稼ぎの場に止まるのか、また、周辺の色々に売るといふことだけに止まるのか、あるいは、世界市場を対象とした企業戦略の一環に組み入れるのか、どういふ形の経済関係をシンガポールで展開させるのか、この點が一番興味のあるところですよ。

例えば、修理船などは、多少そういう傾向にあるような気がいたします。

\* 日本から來られる方に、よく、どういふ業種が進出したらいいかと聞かれますが、これに対して、三つぐらいのパターンをご説明しているのです。つまり、周辺で確保し得る一次資源を加工する企業、それから、アメリカの電子機器関係がやつているよふな、部品を作つて本国へ持ち歸るといふ形のもの、もうひとつは、立地條件、勞働力不足など、日本の国内的要因を考へて、分工場のひとつとしてシンガポールに立地するといふ考へです。いまおつしやつた才三段階の企業進出パターンにもつながるわけですよ。

- \* フィリップスは、機械など相当高価なものを備えているらしく、その意味では、本格的に腰を入れているという感じです。
- \* 日本の弱電メーカーの進出は、まだまだそういう形ではないようですね。
- \* 日本の企業進出がそういう形にまでいかない背景のひとつには、勞働力需給の點で、まだまだ歐米に比べるとゆるいということがあると思います。
- \* ひとつには地理的な問題もあると思います。つまり、いままでは、日本により近い台灣や香港に工場を作ってきたわけですが、こういう工場を育成しなければならぬ段階にあつて、シンガポールはまだまだだという考えがあるわけです。
- \* 言葉の問題もあるでしょうね。シンガポリアンは英語を話すだけに、歐米にとつては極めて有利ですよ。
- \* とくに歐米からみた場合、諸條件を考えると、シンガポールしかない、といった感じです。
- \* Infrastructure から考えても、シンガポールしかない、ということでしょうね。
- \* 日本の資本進出について、最近の動きをみてみますと、台灣、韓国から少しづつ移動しはじめているような感じがします。
- \* 香港に対しては、西側からの投資は減る傾向にあると思います。
- \* 最近の色々な情勢をみてみますと、シンガポールを、もういちど見直す必要があると思いますね。

- \* 事実、最近、日本のシンガポールに対する認識は変わってきておるようです。
- \* シンガポールの企業誘致政策も変わってきていますね。日本の進出が遅れれば遅れるほど、だんだん来にくくなると思います。
- \* シンガポールの企業立地条件については、勿論いい点もありますが、土地、人口などの観点からみますと、限界があるようにも思いますし、また、隣国との関係がくずれれば、上手くゆかないという心配もあると思います。
- \* 合弁企業を設立する場合、インドネシアとシンガポールのどちらにするかというケースがよくあるのですが、結果的に、インドネシアに決める場合が多いのです。
- \* 業種によつては、人口200万でも、十分立地し得るものがあると思います。そういうものは、早く先取りする必要があるでしょう。
- \* たしかに、おつしやる点で、総合的な産業体系は不可能だと思います。従つて、巨大企業が、戦略としてシンガポールに立地する、シンガポールも、それを利用して国際センターとする。そういう方向に向うのではないのでしょうか。
- \* シンガポールの一人当たり国民所得が、1971年でUS\$1,150くらいになつたようです。このこと自体は大変喜ばしいことなのですが、近隣諸国のジェラシーを買う心配もありますね。
- \* シンガポールには、近隣諸国に対する経済協力についても、日本と協力してやりたい、という考えがあるようです。
- \* 今度、シンガポール政府は、70年代の経済計画をたてるようです。それは、この地域を、Brain Center にする、毎年15%の経済成長を達成する、とい

うのが骨子のようですが。

- \* ソフトウェアに重点を置くようですね。いつてみれば、八百屋、魚屋を名店街にするということでしょう。
- \* この国の繊維産業に対する政策が、ちょうどそういうことです。
- \* そういう点での日本に対するPRがもつと必要だと思います。そうしないと、いいところを、みんなよその国に先取りされてしまいます。
- \* 日本とシンガポールの貿易アンバランスについては、この国の政府はどのようにみているのでしょうか。
- \* その点については、ここの政府は、極めて論理的に考え、理解しているようですから、それほど気にする必要はないと思います。
- \* 最後に、これからの日星経済協力、さらには、日本と東南ア諸国との経済協力を進めるうえで、実施してもらいたいことがあるのですが、いままで、ジェット口という機構は、日本の輸出に力を入れてきたわけですが、逆にこんどは、東南アジア諸国の輸出振興を図る機能を果たしてもいいのではないかと思います。これに関連して、毎年、巡航見本市船というのがでておりますが、この見本市船の中に、スペースを設けて、東南アジアの産品を展示するようには如何かと思います。すでに、調査費の予算がついていると思いますので、ぜひ前向きに進めてもらいたいと思います。
- \* この件につきましては、ぜひ、この商工會議所が中心になつて、各機関とも相談しながらすすめるようにしたいと思います。

シンガポールコンファランスホールで  
開かれた NTUC 年次総會最終日での  
リー・クアン・ユー 首相の演説全文

( ストレートタイムズ 6th March, 1972 より )

1971年年末は我々の経済的歴史の上で一時代の終結を画した。我々は慢性的な高い失業率から脱し、完全雇用の時代に入ったといえる。ここ数年とくに1968年の1月以來下りつつあるエスカレーターを逆に上りつづけていたのである。

英軍基地の閉鎖後においてさえも我々の経済状態はすばらしく強力になつている。1961年から1970年の間に我々はその GDP (Gross Domestic Products) を実質的に3倍にし、1971年には試算によれば、1970年に比し名目的に14%の成長を示している。

失業者数は記録によれば、1968年1月の72,350から35,953と半減しており、しかもこの数字は就業はしているが他のよりよい仕事を求めているといつた人数も含まれている。一方就業許可証(外国人に対する Work Permits)の発行は現今どんどん増えつつある。

シンガポールの今日の立場は1960年代初頭のドイツやオランダに類似している。當時それらの国の経済の伸びはブーム状態であり、他国からの"ゲストワーカー"をどんどん増加させはじめていた。

我々は計画的、安定的な賃金上昇で眞の成長をするか、または将来の成長に危険をもたらす急激で不自然に高額な賃金ボーナスの急上昇を早く得るかの選擇を迫られている。

われわれは慢性的失業時代の過去20年間における思想と仕事の古い慣習をこの際捨て去るべきである。さもないとそれは新しいゴールへの到達をさまたげるのみであろう。現在我々は勞働者の技能レベルの向上と工業の近代化の度合をす、めるべき時

期にきている。これが実現されてはじめて労働者のよりよき賃金が可能となるのである。

労働組合、経営者および政府はすべて大いに変つてきている社会状勢および雇用状況のための政策を再組織するため、それぞれの立場や役割を再考しなければならないと考える。

私は私の閣僚である労働、大蔵両大臣とともにこれらの問題のいくつかについて賃金およびボーナスの調整と合理化は1972年と1973年の2段階に分けて行うべきだと審議会に進言した。これは賃金およびボーナスの急激で異常な上昇を防ぎこれからのシンガポールへの工業投資および開発投資に悪影響を與えないようにするためである。

雇用者としての政府は、いつたことは実行に移す。すなわち新しく1ヶ月分の手當（年金対象外）を3月末に政府従業員に支給する。1971年における勤務期間が1年末満の者には期間に比例して支給する。同時にCPF掛金はすべての政府従業員（CPF対象者）に対して現行の10%から12%に引上げる。また年金受給者は12%のCPFをこの1ヶ月分の"手當"に掛ける。さらに非年金対象者が現行より2%追加のCPF掛金をかけることになつたように、年金対象者は1年の12ヶ月分のそれぞれの月の給料の2%のCPF掛金をかけることにする。こうすることによつて年金対象者のHDB住宅の購入能力を増大させることになると思う。

この1ヶ月分の特別手當はボーナスと混同すべきものではない。ボーナスというのは金額が不確定であり、また支拂われないこともある。この13ヶ月目の年次給料は賃金増額のための一手段であると理解ねがいたい。

CPF増額の負担とともに政府にとつて11.3%の支出増になるがこれは賃金審議会が他の民間部門の雇用者への勧告ラインとして使用できるパーセンテージではない。しかしながらこのパーセンテージは公共部門の雇用者には目標ラインとすることができ、公共部門の雇用者は過去2ないし3年間に賃金改訂を行つていた場合その額をもこのうちに算入できる。

S A F, J T C, H D B, S T B, P U B と P S A を含む政府関係の賃金支拂は483百万ドルに及んでいる。Mr. S. R. Nathan を委員長とする委員会は熟練工及び半熟練工の公共部門と民間部門との賃金格差が段々広がっていることを指摘している。政

府はこの委員会の忠告を考慮し、以後政府部門からの熟練工を失うことを防ぐよう努力するがこれは別の課題である。

來年1973年までには我々は才1 Division から才4 Division (賃金等級)までの賃金レートの最終調整を準備することになっている。それによつて民間部門と公的部門との報酬格差は解決されるはずである。現状ではその格差は主として上、中、下級管理職層および専門職さらに技術職および熟練工に見受けられる。

民間部門にとつて賃金のガイドラインはさておき、最も重要な論争点は年次ボーナスの問題を解決することにある。賃金審議會は私の閣僚と私が申し入れたその解決策について目下協議中である。

もし経営層、組合、政府が完全就業という環境の中で賃金、報酬問題にとりくむ現実的姿勢をとるならば、また來たるべき5年間の經濟成長率を10%とちよつととする位にもつてゆくならば、我々は今70年代において、よりよき賃金と資本がもたらすよりよき収益と共に充実した利益を受けることができるはずである。

すでにたくさんのプロジェクトが目白押しになつている。當面工業經營者は彼等が欲するだけの熟練工または半熟練工を Work Permits により外部から充員することができるだろう。しかし5年間の中に即ち1976年までに我々の限られた国土の中で均衡のとれた配置をつくるために我々は工業の成長をどれ位必要としているかを決めなければならなくなるだろう。我々は工業も必要としているが住宅、学校、病院、レジャー、娛樂のための充分な余裕も必要である。

當面政府はできるだけ早く、またできるだけ多くの機械化をする考えである。民間雇用者もまた當然その方がよいことを知つている筈である。賃金は着実に上るので勞働者の機械裝備を増加しなければ不經濟なことにある。

完全雇用下で我々の直面する危険の一つは、安易な満足感が低生産性へとつながることである。日本人はこの病弊を避けることができた。ドイツとオランダはこの社會的病弊に部分的または短期的ではあるが影響をうけた。英国はこの病気に長い間苦しみ続け今では慢性的なものとなり、高い失業率の下においてもこの悪弊は未だに残存しているのである。

我々にどのような事がおこつてくるかは、それは才1に我々国民の教養と勞働氣質にかかつており、才2に我々が追求している社會的、經濟的政策の健全さにかかつてお

り、才3は分別あるかつ現実的な方法でより大きなケーキを分け合うという労使協調のマナーにかかっているといえるであろう。



~~~~~  
事務局だより  
~~~~~

- 時事速報をご利用下さい  
このたび、商工会議所で時事速報を講読することになりましたので、ご希望の向きはご利用下さい。
  
- シンガポール法律集もご利用下さい  
商工会議所には、シンガポール法律集も備えておりますので、ぜひご利用下さい。

新人教育の成果と問題點

〔 座談會 〕

出席者：

司 會	Jiji Press	神田四郎氏
( abc 順 )	Bridgestone Singapore	吉川和二氏
	Isetan Emporium	篠崎達夫氏
	Jurong Shipbuilders	亀水公雄氏
	Takada Singapore	穴井牧雄氏

＊ 所変われば品変わると申しまして、人の心もだいぶ日本とは違うようですが、そういう人達を、自分の會社のしきたりなり、能率的な生産組織のなかに組み込んでいく點では、本當に色々苦勞されてきたと思います。日本でやつてきたことがそのまま適用することもあるでしょうし、「郷に入りては郷に従え」で、変えていかねばならない面もあるでしょう。そういうことを、色々試行錯誤されて、これが一番良いのではないかという方法を、一応打ち立てられたのではないかと思います。これから進出してくる企業、あるいは、既に進出している企業で、まだ教育訓練については研究段階にあるところもあると思います。現地従業員に対する教育訓練に関しては、一応成功なさつている皆様、あるいは、古くから進出しておられる先輩會社、そういう立場から、色々参考になることを、出来るだけ具体的にお伺いしたいと思います。

まず、ジュロンシップヤードさんは、非常に早くから出てこられて、苦勞をなさつておられると思いますが、いままでの経験から得られたことについてお話し下さい。

＊ 問題は色々あるのですが、現地従業員を教育する時に、一番気をつけなければならないと思いますのは、日本では割合企業内訓練というのが発達しており、訓練を受けても、只訓練を受けたというだけのことで、その後給料が上がるかどうかということ、仕事が出来るとどうかということによって決まってしまうわけですが、この国では、訓練を受けたこと自体によつて何かメリットを得られるというケースが非常に多いわけです。ですから、サーティフィケートを持っていれば、自分を高く売り込めると考えます。で、そういう問題が一回起こつたのですが、日本で1年半訓練を受けたんだから、これに対して、給料を上げてくれ、と要求してきたことがあります。従つて、その辺は、はじめからはつきりいい聞かせておく必要があると思います。

＊ 私の会社でも同じような例がありました。技術習得というメリットより、むしろ、日本へ行くことに、何か優越感をもつて、給料の裏付けもしてくれ、と要求してきます。そこで、私の社では、何らかの形で、給料の裏付けをしてやっております。つまり、そういう心理を狙つて人選をしているわけです。それなりに、行く前よりは仕事ぶりが向上することは、まず確かです。日本では、まず、実績をあげて、それを評価してもらつて給料を上げてもらうというのが、一般的な考え方ですが、こちらの人は、まず裏付けという考え方のようです。

＊ 私共の社で、こういうことが問題になりました。つまり、日本へ送つて訓練したものの中の、できの悪いのより、現地で訓練したもので、能力的に上回るものが出て来たわけです。で、日本で訓練を受けたということだけで良い處遇をしますと、何故あいつは腕が悪いのに自分より高い給料をもらうんだ、と逆のコンプレインが出てくるわけです。

- \* そういうトラブルは、どのように解決されましたか。
- \* 組合との間で労力協約を締結したのですが、現地側の習慣が根強くて、結局、上げたわけですが、今、それで頭をかかえているわけです。腕がいいのに、日本で訓練を受けていないために給料が下になつていっているものを、如何にリーズナブルなところまでもつていくか、これは大変な作業です。2〜3年はかかるでしょう。この點で、つくづく感じましたのは、前もつて、そういうことをポリシーにしておかないといけないということです。今度の労力協約では、日本で訓練を受けたものの給料を上げるということは、別項目にし、これは今回限りで、今後は、日本で訓練を受けたからという上げ方はしない、ということにしたのです。
- \* 私の方も、訓練生を2回日本に送りましたが、最初にサラリースケールを決めておいて、あとは結果によつて大幅な昇給もあり得る、ということにしておきました。現在、結果による調整をしております。最初、1日8ドルでやりましたが、出発前に調整をやり、日本でも調整をやりました。一週間後に7〜6ドルに下げたものもありましたし、11ドルぐらいに上げたものもありました。
- \* 私の方なんかは、8年前に、日本企業の前例の少ない時にはじめましたので、失敗も多かつたわけですが、やはり、訓練生は、將來、職場の軸になる人達ですから、給料は世間並みというのではなくて、出すべきものは出して、そして、しつかりしたトレーニングをするべきだと思います。ただ、訓練に出す者を選ぶことが非常にむづかしい。訓練を受けて歸つてきたら、それ相當の資格と待遇を與える。そうすると訓練を受けて歸つてきた者は満足する。すると、あとから選ばれる者は、選ばれようと努力をする。それを期待するわけです。
- \* 私の方でこういう例があります。才1回の訓練生は、習う方ばかりで、將來、自分が他の者に教えるということまでは訓練していなかつたのですが、思い切つて、歸つてきてからリーダーにしたわけです。そうしますと、日本で評価さ

れていた時と全く変わった動き方をするようになりました。やはり、努力すれば報いられるという気持ちをもたせることが必要だと思います。

\* 伊勢丹さんの場合、まだはじめられたばかりですが、如何でしょうか。

\* 日本の百貨店のような木目細かいサービスをこちらでやってみよう、と努力しているのですが、まだまだ不十分な状態です。こちらに来て、最初に経験したのは、私の将来の右腕になれそうな人を日本へ連れて行き、一週間程研修させて歸つてきたのですが、3カ月で辞められてしまいました。あとでわかつたのですが、将来、働きがよければ幹部にしてやる、ということをやつてやらなかつたのが理由らしいのです。つまり、こちらでは、親類縁者でなければ、将来、幹部にしてやるといわない限り、本人はなれると思わないのが普通のようにです。私どもの方は、日本まで研修に連れて行くくらいですから、良ければ将来幹部にするのは当たり前で、そんなことは云う必要もないと思つていたのです。ところが、給料も、最初は高給を出してませんでしたし、休みなしの週7日制ですし、研修を重ねるにつれて、これは大変だと思つてきたのでしよう。それに加えて、幹部にするという約束もないものですから、大変な仕事の割には先がわからない、ということで辞めたようです。

店員の教育訓練ですが、まず、入社試験で、クレペリンテストをやりました。これは、これによつて良い人を選ぶというのはむずかしいのですが、少なくとも、悪いのははじける、と聞いているのですが、実際、クレペリンテストの悪いのは、態度も悪いし、訓練のし甲斐がない、という結果が出ております。で、このテストのあと面接にもつていつたのですが、やはり、本當に学校出たての人というのが、素直で、訓練の成果があがつております。ただ、全体を通じて、残念なことは、一人一人の自主性がまだ育っていないということです。ひとつわからないことがあると、すぐ上にもつてくる。従つて、相當我々に負担がかかつてきます。

- \* ところで、一人当たりの訓練費はどれくらいかかりますか。
- \* 一人日本へ送りますと、大体、1年で百万円かかります。ですから、政府でもやっていますように、歸つてから何年間は勤める、もし、途中で辞めた場合はいくら返してもらい、という約束を交わしております。
- \* うちでも、1カ月いつたら1年、3カ月以上6カ月は2年だとか、1年は3年以上とか決めております
- \* ここの中国人の中には、福建人もいれば広東人もいる。あるいは、中国人だけではなくマレー人もインド人もいますが、こういう、人種なり出身地の相違によつて、何かとくにむずかしい問題がありますか。
- \* 職種によつて混ぜ合わせられないケースもあります。例えば、建築現場でも造船所でも、足場というのがありますが、足場屋は大体マレー人が多いのです。といいますのは、足場屋の優秀なのはマレー人が多く、それを班長なり職長なりにして中国人を入れますと、中国人がいやがります。ですから、必然的に足場屋はマレー人で固めざるを得なくなります。
- \* 提案制度などは設けておられるのでしょうか。
- \* 設けております。そして、それには賞を作つて、こうやれば賞をこり出すというようにしております。モチベーションとしてやっているわけでして、改善の効果そのものよりも、改善提案の意欲が出ますと、自分の仕事に対する関心度が高まり、問題意識が出てきます。それを狙いとしています。
- \* たしかに、私も感じるのですが、仕事に対する基本的な態度が日本人と違いますので、それを日本人に近づけるといのが、一番のなやみです。例えば、きれいに掃除をしるといいますと、紙くずだけ拾つて、空ビンや空缶はほつたら

かして知らん顔していたり、什器のレイアウトをしようという、ただ置くだけで、引出しがあかなくとも、客が通れる状態でなくとも、一向に気にかけない。少し考えればわかりそうなものですが、考えようとしな。日本人だつたら、自然に出る、改善の工夫がみられないようですね。

\* その辺は、英国の影響による、分業化されたスタイルなのではないでしょうか。

\* ただ、教えたことは素直に吸収します。その點は感心します。

\* うちの場合は、それがなかなかやらないのです。ですから、水曜日の作業終了前30分、特別に時間をとつて後片づけをさせているんです。日本だつたら、例えば溶接工なら、材料、用具をもつてくることから、後片づけまでやるわけですが、ここの溶接工は、英国式で、溶接しかしないのです。仕事の準備や後片づけは、みんな別の職種の人がやるというふうになつていっているのです。ですから、溶接工という名前をつけるのは危険なので、ウェルダーという言葉は使わずに、セクションの名前で、HPワーカーと呼んでいるのです。そして、お前はHPワーカーだから、材料運搬から後片づけまでがお前の仕事だ、というふうにいうわけです。

\* うち、いまの呼び名の件で失敗したんですが、色々な職種を勝手に呼び名として使つていたものですから、それを全部給料を変えなければならなくなつて、困つてしまいました。

\* 仕事のテリトリーを、あまり明確にしすぎると、かえつてやりにくいようですね。

\* ところで、研修生に対する訓練はどのようにするかといったパターンは出来ているわけですか。

- \* 海外研修生の受け入れのプログラムは、企業として作っております。
- \* 私の方もあります。
- \* 言葉の問題は心配ないでしょうか。
- \* 英語を話せることが採用の条件ですが、行くまでに3カ月日本語をやらせます。そして、さらに、日本の研修センターで1カ月くらい日本語をやります。大体、英語でやっておりますが、しかし十分ではありませんね。
- \* 私の方は、将来送り出したいと思っておりますが、われわれの訓練は、いわゆる販売のノウハウですから、説明と実地の方に力が入ります。日本語ではちゃんと説明できるんですが、例えば10人送ると、それをコンダクトできない。見てればわかるというようなものですが、それだけでは済まない面があります。接客法の教え方など、言葉の點で、頭がいたいわけです。
- \* 受け入れ側も勉強しないと駄目だということですね。作業は見てるとわかりますが、訓練となるとむずかしいですからね。
- \* その點で、とくにサービス業は、言葉の面で大変です。
- \* 「いらつしやいませ、ありがとうございました」という丁寧な接客サービスが、どうして自分の給料につながるのかということが、なかなか理解しにくいですね。
- \* そうなのです。それで、私共は、全て本人の利益になるということを具体的な例示で教えているのです。例えば、ディスプレイする時に、赤いものをおけば、その下に同じ赤いものをおいておくと、お客さんが、これ二つ三つサイズがほしいといつた時に、直ぐとり出せて、あんたが樂だというふうに教えるわけで

す。そうすると、自分のこととして聞くわけです。すでに、4～5件、サービスが良かったということで、お客さんからチップをもらった件がありましたが、絶対いけないといつてありますので、おことわりしたのですが、なかには、それでは、と隣で菓子を買ってきたお客さんもありました。そういう反応がありますと、嬉しいと感ずるわけです。

- \* どの企業にも、できの良いのと悪いのがありますが、人事考課などはどのようにしておられるのでしょうか。
- \* 人事考課のときは、どうしても集中化傾向になりがちですが、ここの連中は、世間が狭いですから、そういうことを恐がるわけです。例えば、私の部下に、規律の面でこういう點がわるいから、少し注意して歩け、といいますと、たまにならいいのですが、徹底的に締め上げよというと、「貴方は5年なら5年で日本へ歸るけれど、われわれはここに住んでいるのだから、一生うらまれるのはいやだ」といいます。
- \* それは、いわゆるリーダーシップが弱いということですか。
- \* 現場の職長あたりは、あまり締めあげると、外でなぐられたりするわけです。実際にそういう目にあっているのがいますので、みんな恐がります。
- \* 言葉は悪いかも知れませんが、それは、あいつは外国人の手先になつている、というようなことなのでしょう。
- \* それはある程度ありますね。
- \* これだけやれば、將來、これだけの地位に上げてやる、というような約束はされていますか。

- \* うちの場合は、約束はないですが、ただ、将来の設計図を書いておきまして、そのカッコの中に名前のないのが沢山あるわけです。それに、いま日本人がやっているようなポジションは、将来白紙になるわけです。それを何かの機会にみせるわけです。そうすると、あのポジションは空いていて、将来、がんばればいけるんだ、と悟ると思うのです。それを狙っているわけです。
  
- \* 全体的にみて、訓練の成果という点では、大体満足するところについているとお考えでしょうか。
  
- \* やはり、日本へ送れば、送つただけのことはあると評価しております。

以上

\*\*\*\*\*

理事會のうごき

\*\*\*\*\*

3月14日(火)開催

1. 會頭報告

大概會頭より次の通り報告が行なわれた。

- (1) 2月25日、ヴィクトリアメモリアルホールで開催したジャパンマシーナリーショーの開會式に出席し、會頭としてテープカットを行なつた。
- (2) 3月6日、大阪府工業技術海外市場調査団一行4名が來所した。會議所側からは、小林副會頭はじめ、理事會社のうち商社の機械担当者が出席し、約1時間半にわたつて懇談した。
- (3) 3月7日、名古屋商工會議所調査団一行24名が來星、ジャパンプラブにおいて、愛知縣出身企業の代表および中日新聞渡辺記者と懇談した。

2. 時事速報講讀の件

商工會議所として時事速報を講讀することに決定した。

3. 會計報告の件

高塚會計委員より、2月分會計報告が行なわれ承認された。

4. アンケート調査結果の件

先般、工業建設部會において、技術援助料課税問題に関するアンケート調査を実施したが、その結果につき事務局より報告が行なわれた。さらに、この結果の取り扱いにつき協議した結果、回答を寄せた31社に対して、調査結果を送付するだけにとどめることで意見の一致をみた。

5. 日本庭園の寄付剰余金の取扱いの件

ジュロンの星和園に対する庭石寄付の際生じた剰余金（約20万円）の取扱いについて、櫻井副會頭より、ゲストハウスに合うような日本画を買って寄贈してはどうか、と提案が行なわれ、全員の賛成を得た。なお、日本画の選定については、星和園の設計者中根金作大阪芸術大学教授に依頼することとした。

6. 巡航見本市船におけるシンガポールブース設置の件

櫻井副會頭より、次の通り提案が行なわれた。「本所涉外広報委員會企画の特別座談會（3月10日開催、於商工會議所會議室）の席上、大使館山本一等書記官から、巡航見本市船に、東南アジアの産品を展示するブースを設けてはどうか、との提案があつたが、この件については、とくに、シンガポール日本商工會議所が音頭をとつて、まず、シンガポールブースを設置しうるよう、関係各方面に働きかけたい。」

本件については、全員の賛成をうるとともに、協議の結果、まず、日本側に対する問い合わせを行うこととした。

以上

例 會

日時 1972年3月20日（月）正午

場所 新加坡日本商工會議所

戦前、在シンガポール日本領事館に勤務、さらに、日本軍占領中は、昭南市の厚生課長として現地中国人のために活躍された篠崎護氏より、激動期のシンガポールにつきご講話いただいた。

QUARTERLY INDEX OF PRODUCTION OF MANUFACTURING ESTABLISHMENTS, SINGAPORE  
Base 1968 = 100

Industrial Code	Industry Major Group	Weights	1969	1970	1970		1971			
					3rd Qr.	4th Qr.	1st Qr.	2nd Qr.	3rd Qr.	4th Qr. (Prelim.)
20	Food industries ... ..	101.4	111.3	139.8	142.2	153.7	128.0	131.8	124.6	127.7
21	Beverage industries ... ..	48.4	106.4	118.5	136.2	106.3	117.5	125.8	121.9	123.9
22	Manufacture of cigarettes, cheroots and Chinese tobacco ...	36.6	94.2	99.9	93.0	106.9	85.3	93.0	95.8	100.4
23	Manufacture of textiles ... ..	11.0	163.0	201.9	209.4	225.1	197.8	228.9	237.9	233.3
24	Manufacture of leather footwear, wearing apparel and other made-up textile goods ... ..	37.0	136.8	137.9	114.9	174.5	143.4	161.4	162.5	187.2
25	Sawmilling, rattan processing, manufacture of plywood, veneer, wooden boxes and crates including joinery work ...	70.2	113.8	129.8	137.3	138.0	122.8	142.0	159.3	166.3
26	Manufacture of furniture and fixtures ... ..	14.7	129.9	197.6	192.4	229.0	221.9	220.7	209.6	227.7
27	Manufacture of boxes, containers and other articles of paper and cardboard ... ..	15.1	136.8	194.6	193.5	226.9	214.0	217.4	214.8	206.3
28	Printing and publishing industries ... ..	61.4	101.0	119.9	114.5	139.2	109.4	125.5	125.0	126.2
29	Manufacture of leather products including leather tanneries ...	4.9	109.1	82.9	74.8	85.2	71.8	77.5	61.2	68.6
30	Manufacture of rubber footwear and other rubber products including retreading and vulcanizing of tyres ...	20.3	104.2	92.2	84.9	95.4	93.0	98.5	94.1	100.2
31	Manufacture of vegetable oils, paints, soap and detergents and other chemical products ... ..	63.5	131.0	160.1	171.1	169.5	162.1	181.9	186.3	174.8
32	Manufacture of petroleum products including petroleum refineries ...	164.1	104.6	118.2	119.0	127.6	119.9	125.4	123.8	120.8
33	Manufacture of cement, bricks and tiles and other concrete products, glass, and glass products and other non-metallic mineral products ... ..	46.4	129.0	126.5	124.7	137.0	117.7	123.0	131.5	119.8
34	Iron and steel mills, iron foundries and other basic metal industries ... ..	35.2	109.2	119.6	123.5	106.1	103.0	118.1	118.6	108.0
35	Manufacture of tin cans, wire and wire products and other metal products ... ..	71.5	127.2	146.0	165.8	140.4	120.9	155.7	150.8	144.9
36	Manufacture and repair of air conditioners, refrigerators and other machinery and general engineering works ...	29.1	116.0	140.0	139.6	126.2	119.9	110.6	120.7	127.8
37	Manufacture of batteries and dry cells, television sets and other electrical appliances and semi-conductor devices ...	28.5	139.8	204.6	225.9	209.3	204.0	274.5	248.1	237.6
38	Shipbuilding and repair, assembly and repair of motor vehicles and manufacture of parts and accessories ... ..	104.9	142.5	167.6	159.6	186.6	201.1	257.7	196.0	186.9
39	Miscellaneous manufacturing industries ... ..	35.8	129.2	171.2	172.8	175.4	195.6	176.2	172.3	175.3
	TOTAL MANUFACTURING ... ..	1000.0	118.9	139.2	141.3	148.3	138.5	155.4	148.6	147.4

Chief Statistician,  
Department of Statistics,  
Singapore

# MONTHLY REVIEW

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY SINGAPORE

