

STRICTLY MEMBERS ONLY

M. C. (P) No. 188/73

1973: 8月號

月報



シンガポール日本商工會議所

PHOTOGRAPH: BY COURTESY OF SINGAPORE TOURIST PROMOTION BOARD.

目 次

シンガポールを中心とした最近の通貨問題 -----	1
東京銀行シンガポール支店次長 鵜飼敏哉	
ローカルの採用、登用、権限委譲について -----	10
(渉外広報委員会主催特別座談会)	
職業訓練に関する座談会 -----	17
理事会のうごき -----	22
広報欄 -----	24

シンガポールを中心とした最近の通貨問題

東京銀行シンガポール支店次長
鵜飼敏哉

1. 過去数ヶ月の主要国際通貨の動き

- (1) 本年2月以降の、国際通貨問題に関連のある主な動きをみると、次の通りである。

3月初めに、ヨーロッパ為替市場が閉鎖されたことは、記憶に新しいが、これに件ない、3月2日には、シンガポール、KLの為替市場が閉鎖された。この頃の一番大きな事件は、3月半ばに、EC諸国が Joint Floating に移行したことである。Joint Floating というのはトンネルの中の蛇がトンネルの外へ躍り出たといわれるものであるが詳細は資料の図を見て頂きたい。3月17日には、マレーシアの大蔵省が金平価維持を表明している。3月19日には、シンガポール、KLの為替市場が再開された。3月末に、日本銀行が公定歩合の引上げを行なっている。また、日本の外貨準備削減策が功を奏し、3月中旬に9億4,200万ドル減少、と報じられた。4月に入り各国の公定歩合引上げが次々に実施された。シンガポールにおいても、4月26日に銀行協会が金利引上げを発表した。4月30日には、ホン・スイセン大蔵大臣が為替管理緩和策を発表している。5月7日には、西独が公定歩合の引上げを実施した。5月8日には、シンガポール、マレーシアの通貨協定が破棄されるに至った。6月29日には、西独が再び5%の引上げを行なった。これは前回のときもそうであったが、Special Drawing Right に対して行なり、と発表されている。7月2日には、シンガポールの為替管理法の緩和が発表されている。7月11日に、バンクオブタイランドが、1963年以來続いていた1米ドル20.80バーツという規定をもつ為替管理法を破棄する、と発表した。このこ

とについて、タイが、フロートしたのではないか、とか、あるいは切り上げたのではないか、とか噂されたが、7月14日にはつきりしたところによると、金に対する引上げを実施している。7月16日に、シカゴのファーストナショナルシティバンクがプライムレートを引上げたが、その後、引続いて、米国の各地の銀行がプライムレートを引上げている。

- (2) こうした一連の動きのなかで、国際通貨がどのように変動していつたかを数字でみてみると、次の通りとなる。

ロンドンの為替市場が3月1日に閉鎖され、公式には19日に再開されたが、閉鎖前の米ドル交換レート2.4995（外貨建、売り、以下同じ）は、再開後2.4595ともちなおしたが、その後、毎月末の数字で捉えてみると、3月30日2.4773、4月30日2.4894、5月31日2.5665、6月29日2.5810、と米ドルの退潮が明らかに読みとれる。しかし、英ポンド自体も、決して、本質的に強いわけではなく、そのため、先物になると、ポンド安という現象が表われている。これに対し、マルクは、一層強みを発揮していることがわかる。当地におけるUSドル、英ポンド、の動きをみても、資料2の(3)のように、両者の退潮が歴然としている。

- (3) また、シンガポールドルとマレーシアンドルとを比べてみると、資料2の(4)のように、通貨協定が破棄された5月8日以降、5月中は、マレーシアンドルの方が強いという数字が出ており、これが、6月になると、逆に、シンガポールドルの方がやや強くなる、というふうに変わってきている。

- (4) 次に、日本円の動きだが、非常に面白いことには、日本円は、世界最強の通貨といわれておりながら、ことシンガポールに関する限り、ここ数カ月でみると、日本円が弱くなつてきている。このことについては、当地ではフロート移行以来、今のところ当局の介入は見られないようであるが、日本では時にこれが行なわれているといわれていることと、関係があるのではなからうか。

2. シンガポールとしての現在の問題

- (1) 以上みたように、米ドル、英ポンドの退潮のなかで、シンガポールドララーは、強い通貨のひとつとなつているが、お隣のマレイシアドララーもまた、シンガポールドララーと、さして変わらぬ強い通貨となつている。これは、両国の経済が極めて好調だということを表わしている。たゞある面では、お互いにうまくいかない面がある。その一つがお互が独自にとる金融政策が他に影響を與えるということがある。
- (2) ホンスイセン大藏大臣は、常々、シンガポールを *sophisticated society* にしたいといつておられる。従つて、金融マーケットについても、より充実するため、これまでなかつたものを、積極的に導入しようとしている。例えば、ブローカー、ディスカウントハウスなど、世界的なネットワークをもつたものを、どんどん受け入れている。現在、銀行の数は、営業している銀行が49行、マーチャントバンクが10何行、主としてアジアドララーだけを扱うものが数行ある。現在ACU取扱銀行は32~33行に及んでいる。また、証券会社も進出してきている。このように、金融市場を充実するために、種類も数も増やした感じだ。そして、それぞれの金融機関に対して、行動の自由を與える。これが、*sophisticated society* への方向づけだと思う。
- (3) 現在のシンガポールは、この *sophisticated society* への途上にあるにすぎず、行き着いたとはいえないと思う。*sophisticated society* へ行き着く過程で、現在、最大の課題のひとつは、インフレ対策だと思う。アジアドララーと国内金融は完全に分けるといつていたが、昨年あたりから、居住者も、アジアドララーを利用したり、預金したり出来るようになった。従つて、外貨の流入により、国内の流動性が高まり、その一部が投機に向けられ、それが国民生活に影響を與える、という現象まで現われた。そこで、政府は、俄然、インフレ対策にのりだした。シンガポール政府のインフレ対策には並々ならぬものがある。まず、本年1月16日発効のスペシャルデポジット5%を、3月には、Liquid Assets とともに9%に引上げている。また、8月16日からは、

銀行間の貸借に対しても Liquid Assets を積みねばならなくなつた。
このため銀行融資の金利を上げざるを得なくなり、この面から経済活
動を沈静化させる。これによつて、インフレを抑えるというわけだ。
こうした思い切つた金融政策が打てるのは、シンガポールのひとつの
特色だといえよう。それだけに、相当な効果を期待できるのではある
まいか。

[本稿は去る7月26日開催の金融保険部会における鵜飼氏の講演要旨を取
り纏めたものです。文責在事務局]

以上

(資料)

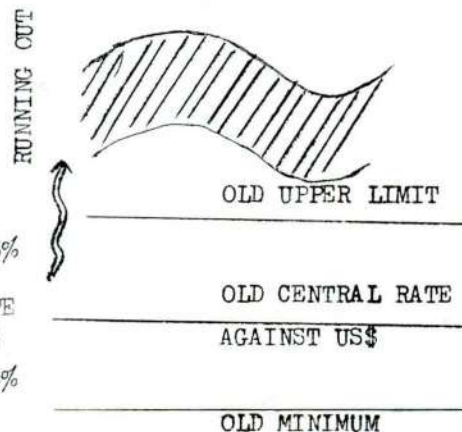
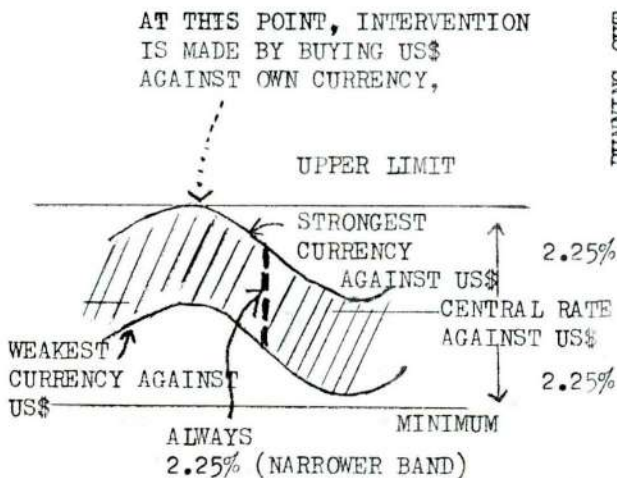
1. Major Movements :

- March 1st Germany, U.K., Netherlands, Belgium and Japan decided they would close foreign exchange markets on 2nd March.
- 2nd o The above markets closed.
- o France followed above about one hour after it once opened its foreign exchange market.
- o Singapore and K.L. closed their foreign exchange markets
- 11th The Council of Finance Ministers of EC (9 countries) held their emergency meeting in Brussels.
- 12th The Statement of the above announced
- o The maximum margin between the DM, the Danish crown, the Florin, the Belgium Franc, the Luxembourg and the French franc will be maintained at 2.25%
- o The central banks will no longer intervene in the fluctuation margins of the US\$.
- o West German Government's intention to make a minor adjustment of the central rate of the DM
- 14th The West German Government set the new central rate for one mark at 0.294389 Special Drawing Right, it announced. (Effective 19th March) (Previously Government expressed the mark central rate in terms of the US\$ at 2.9003 marks)

NOTE: The Snake in the Tunnel ran out of the Tunnel

o FIXED RATE OF EXCHANGE

o JOINT FLOATING



(NOTE)
CENTRAL RATE AND LIMITS
TO BE SHOWN IN TERMS OF US\$
PER ONE CURRENCY UNIT

- March 16th 14 Nation Monetary Conference was held at Head Quarter of the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) in Paris
- 17th The Malaysian Treasury reaffirmed that the parity of the Malaysian dollar remains unchanged at 0.290299 grams of fine gold to one Malaysian dollar and Interchangeability between Malaysia and Singapore dollars also remain unchanged.
- 19th Major international foreign exchange markets including Singapore and Kuala Lumpur opened
- 26th Finance Ministers from 20 countries met in Washington for two days conference
- 27th Above ministers called for fixed but adjustable exchange rates under a new world monetary system. They added in a communique that floating exchange rates - at present being used by European countries and Japan- could provide a useful technique in particular situations. The ministers also instructed their deputies to proceed urgently with the preparation of a draft outline of measures to reform the Monetary System.
- 31st
- o Bank of Japan announced the official discount rates will be raised by 0.75% to 5% per annum effective 2nd April.
 - o Japan's external reserves as at the end of March totalized 18,125 million US\$ (decline of 942 million from as of end of February)
- April 2nd Common market foreign ministers agreed in Luxemburg to set up the Community's new Monetary Cooperation Fund in Luxemburg
- 19th UK minimum lending rate rose to 8 $\frac{1}{2}$ % from 8%
- 20th FRB approved raising of Discount Rate by Reserve Banks in Philadelphia, Cleveland, Richmond, Atlanta, Minneapolis Kansas City and S.F. (7 of 12) from 5.5% to 5.75% effective 23rd
- 26th Association of Banks in Malaysia-Singapore announced raising of minimum interest on advances: General 8% from 7.5% Preferential 7.5% from 7% and maximum of fixed deposits and Savings Accounts both by 0.5% all effective 26th April.
- 30th Finance Minister, Hon Sui Sen announced further measures for liberalization of exchange controls to facilitate Singapore's development as a financial centre
- May 2nd Finance ministry of Japan said it had eased the terms of the foreign exchange loan system, introduced last September, to supply Japanese firms with funds for trade and investment overseas
As of 31st March, 1973 loan of this type totalized 953 million dollars.
- 3rd West German Bank and Lombard Rates were raised 1% point to 6% and 8% respectively (5% and 7% on 12th January)
- 7th MAS said it has granted licenses to the following foreign banks to operate "offshore" banking service here :
- Marine Midland Bank of New York
 - FNB in Dallas
 - National Westminster
 - BTC
 - Continental Illinois National Bank of Chicago
 - Barclays
 - Toronto Dominion
- 8th Interchangeability between Malaysian dollars and Singapore dollars terminated at 4.00 p.m.
- 9th Belgium raised Bank Rate to 5.5% from 5% effective 10th May (4 $\frac{1}{2}$ % since 23rd November)
- 10th FRB approved an increase in the discount rate of all district banks except Kansas city from 5 $\frac{1}{2}$ % to 6% effective 11th May

- May 29th Bank of Japan announced it had increased its official discount rate to 5.5% from 5% previously, effective 30th May.
- 30th West German Bank Rate raised by 1 point to 7%, Lombard Rate to 9% effective 1st June
- 31st Japan's external reserves fell to 15,869 million US\$ (down 965 million US\$)
- June 8th 10 Federal Reserve Banks raised Discount Rate to 6 $\frac{1}{2}$ % from 6% effective 11th June - the highest rate since 1921
- 20th Singapore Dollar floating against US\$ from 21st announced in the night
- 21st o RMB Rate changed from 190.28 per US\$100 to 189.93
- o Malaysian announced M\$ floating
- o Pro-Tem Committee of the Association of Banks in Singapore has decided as from today all banks in Singapore are free to quote their own rates for all foreign exchange
- 27th Dutch Bank Rate raised from 4 $\frac{1}{2}$ % to 5% effective 28th (Last change 4th June 4 to 4 $\frac{1}{2}$ %)
- 29th West German revalued DM by 5 $\frac{1}{2}$ % against Special Drawing Right. The new central rate for 1 Mark is 0.310580 SDR against 0.294389 previously (new Mark/US\$ rate 2.66904)
- 30th Japan's foreign exchange reserve decreased by 669 million to 15,200 million US\$ during June
- July 2nd o Singapore Foreign Exchange Control has been amended
- o US Discount Rate raised to 7% per annum
- 5th French Bank Rate raised to 8 $\frac{1}{2}$ % from 7 $\frac{1}{2}$ % with immediate effect
- 7th New Zealand announced they are to revalue its dollar by 3% from 9th
- 10th o In Washington D.C., the Federal Reserve said its reciprocal currency arrangements with 14 foreign central banks and the Banks of International Settlements has been increased by 6,250 million dollars. The increase raises the system's Swap network to 17,980 million dollars. The Federal said the expansion of the network was agreed to at the March 16 Paris Meeting of Finance Ministers and Central Bank Governors.
- o Denmark raised Bank Rate to 8% from 7% effective 11th.. the Central Bank announced (Last change: 3rd October 1972 to 7% p.a.)
- o RMB was revalued by about 5% against HK\$ to 36.11 from 38.00
- 11th o The Bank of China has revised its rate for RMB against HK\$ RMB 37.95 for HK\$100
- o Bank of Thailand announced avoidance of Exchange Control Rule of 1963 stipulating 20.80 bahts = US\$1/- (Actually floating)
- o MAS issued their circular informing all banks regarding Minimum Asset Requirements for Banks
The new system will become effective from 16th August 1973
- 13th The Committee of 20 Deputies 3 days session on Monetary Reform ended in Washing D.C.
- 14th Thailand revalued the bahts by 3.486% effective from 15th July. New par value of the bahts at 0.0368331 gramme of fine gold compared to the previous par value of 0.0354164 gramme
- 16th FNB of Chicago raised Prime Rate from 8 $\frac{1}{4}$ % to 8 $\frac{1}{2}$ % per annum effective 17th July

2. Some Exchange Rates and Interest Rates Forward Premium except marked "D" (Discount)

(1) US\$ in London (Interbank)

	<u>1st March</u>		<u>19th March</u>		<u>30th March</u>	
	2.4995	2.5005	2.4595	2.4605	2.4773	2.4778
1 month	050	045	072	067	058	053
3 months	180	170	205	200	170	166
12 months	625	610	700	690	645	635
1 month	2.400%		3.513%		2.810%	
3 months	2.881%		3.334%		2.745%	
12 months	2.501%		2.846%		2.604%	

	<u>30th April</u>		<u>31st May</u>		<u>29th June</u>		<u>24th July</u>		<u>25th July</u>	
	2.4894	2.4897	2.5665	2.5670	2.5810	2.5830	2.5350	2.5357	2.5042	2.5047
1 mth	060	055	034	031	045	041	002D	005D	022	017
3 m/s	140	135	095	090	124	119	050	045	095	090
12 m/s	568	560	430	420	450	440	485	475	565	550
	2.892%		1.590%		2.092%		0.952%		1.054%	
	2.250%		1.481%		1.922%		0.793%		1.517%	
	2.282%		1.675%		1.744%		1.923%		2.256%	

(2) DM in West Germany (Interbank)

	<u>28th February</u>		<u>1st March</u>		<u>19th March</u>			
	2.8360	2.8380	middle	2.8350	2.8275	2.8300		
	<u>30th March</u>		<u>30th April</u>		<u>31st May</u>			
	2.8260	2.8270	2.8375	2.8380	2.7100	2.7120		
	<u>28th June</u>		<u>29th June</u>		<u>24th July</u>		<u>25th July</u>	
	2.4710	2.4730	2.4300	2.4400	2.3025	2.3050	2.3010	2.3020

(3) Local Market (Interbank)

	<u>28th February</u>		<u>30th March</u>	
US\$	2.5320D	2.5345D	2.4825D	2.4817D
Stg.	6.2600D	6.2650D	6.1560D	6.1570D
HK\$	48.87D		48.33D	48.35D

	<u>30th April</u>		<u>31st May</u>		<u>29th June</u>		<u>25th July</u>	
US\$	2.4805D		2.4819D	2.4804D	2.3570D	2.3610D	2.2590D	2.2605
Stg.	6.1680D		6.3650D	2.3370D	6.1000D	6.1050D	5.7030S	5.7000B
HK\$	48.10D	48.07D	48.30D		47.05D		48.05D	

(4) Malaysian Dollar

	<u>8th May</u>		<u>9th May</u>		<u>10th May</u>			
Interbank	104.00D	105.00D	104.00S	101.00B	100.25D			
Merchants	--	--	103.00S	--	--	--		
			105.00S					
			Per \$					
	<u>11th May</u>		<u>14th May</u>		<u>18th May</u>		<u>31st May</u>	
Interbank	100.20D		100.10D		100.00D		100.07S	100.02B
	100.25D							
	(Ours)		(Association)		(Association)		(Association)	
Merchants TTS	100.55		100.2500		unchanged		unchanged	
Merchants TTB	100.00		99.7500		unchanged		unchanged	
	<u>29th June</u>		<u>29th June</u>		<u>6th July</u>		<u>25th July</u>	
Interbank	99.93D		99.95D		99.94D		99.98S	99.94B
					100.08D			
					(Ours)		(Ours)	
Merchants TTS	100.2500		(Ours)					
Merchants TTB	99.7500		unchanged		unchanged		unchanged	
			unchanged		unchanged		unchanged	

(5) Japanese Yen

	<u>9th February</u>	<u>26th March</u>	<u>30th March</u>
(Association)			
TTS	0.9258	0.9542	0.9504
TTB	0.9102	0.9353	0.9281
(Tokyo)	302.10	266.40	266.80
	300.10	264.40	264.80
	<u>End of April</u>	<u>31st May</u>	<u>20th June</u>
(Association) 30th			
	0.9518	0.9515	0.9504
	0.9295	0.9326	0.9316
(Tokyo)	27th		
	265.50	265.80	265.95
	264.50	263.80	263.95
(Ours)	<u>29th June</u>	<u>25th July</u>	
	0.9015	0.8641	
	0.8791	0.8409	
(Tokyo)	266.30	266.50	
	264.30	264.50	

3. Interest Rates (% per annum at End of month)

	<u>February</u>	<u>March</u>	<u>April</u>	<u>May</u>	<u>June</u>	(25th July)
Euro \$	8 5/16	8 13/16	8 9/10	8 13/16	9 5/16	11 5/16
6 months						
Asia \$	8 1/4	8 3/4	8 9/16	8 13/16	9 5/16	11 3/8
6 months						
8 day call in						
Singapore	6 1/8	10 1/2	9 5/8	7 1/2	7	8 5/8

(For reference)

in Kuala Lumpur	8 day call	5 1/2
in Hong Kong	call	3 1/2

ローカルの採用、登用、権限委譲について (渉外広報委員会主催特別座談会)

出 席		(順不同)
司 会	時事通信	神田四郎氏
	Teuryu	河合将介氏
	伊藤忠商事	松村基道氏
	東京銀行	長村登志雄氏
	Bridgestone Singapore	吉川和一氏
	Jurong Shipyard	櫻井清彦氏
	三井物産	池田大氏
	Singapore Eidai	米谷和朗氏
	Hitachi Robin Dockyard	吉村俊光氏
	Isetan Emporium	清水範男氏
	大使館	窪川功氏

司会 ナショナルデーにゴークンスイ首相代理兼国防大臣が回顧しておりましたように、数年前には、シンガポールにとっては、英軍撤退に伴う失業問題は国家の一大事として憂慮されました。しかし、いまでは、失業問題は、完全に解決され、それどころか、技術労働者を中心に、いまでは一般労働者にいたるまでも、労働力不足の実状にあり、お隣のマレーシアからは、7万人とも8万人ともいわれる労働力を移入しているのが現状のようです。従つて、進出日本企業からは、労働力入手難の声が聞かれますが、一方、最近においては、ローカルの登用の要請が非常に強くなつてき、これが新しい労働問題ともなつてきております。

ま、こうした状況のなかで、採用、登用、権限委譲という点に関して、各社の実情、苦心談あるいはこんどの対策といつたことについて、忌憚

のないご意見を聞かせていただきたいと思います。

最初にSさんに御社の実情についてお聞きしたいのですが。

- 私の方は、従業員が約1,800人おりますが、これを分けてみますと、1,500人余りがワーカー、約200人がスタッフ、あと約100人が守衛その他ということです。で、ワーカーをさらに、5階級ぐらいに分けてみますと、約70%が一番下のグレードということで、少しよくなつて使いものになりそうになると、みんな引き抜かれてしまうという状態です。Turnover についてみますと、年間大体二百数十人ですから、よくもわるくもない方だと思いますが、問題は、この中に、キーマンが相当含まれているということです。

司会 B社さんの方は如何でしょうか。

- 私の方は、600人の従業員がおりますが、そのうち、400人がワーカー、200人がスタッフです。ワーカーの Turnover は大体15%程度です。創業8年になりますが、平均勤続年数をみてみますと5年7カ月という数字になつております。大体傾向といたしまして、3~4年務める者にはあまり移動は見られず、1~2年勤続というところの流動性が高いようです。一方、スタッフについてみますと、平均勤続が7年2カ月と、非常に定着率が高いようです。職種別にみてみますと、Technical 及び Engineering 関係が始終入れ替つており、その他は殆んど動いていないという実情です。技術及び設備関係の入れ替りが激しいということは、いまのシンガポールの勞働力事情を反映しているといえましよう。

司会 この流動性の問題は、やはり相当大的な問題といえるのでしょうか。

- 可成り大きな問題です。つまり、1~2年訓練したものがやめるということは、その間に拂つた苦勞、経費というものが、いつてみれば、全部無駄になり、また、新しく入つてきたものに、同じことを繰り返さなければならぬということになるわけです。

司会 商社関係での流動性の問題は如何でしょうか。

- あまり目立つた動きというのはありませんが、キーマンになるような者

の移動がやや多いようです。給料を上げてやるという目に見える好遇をしてやらないとだめで、日本流の、長い目でみてくれ、わるいようにはしないから、というやり方は通用しないようです。

司会 銀行の方は如何ですか。

- 金融センター化という当国政府の政策目標に副つて、外銀がどんどん入つて来ていますが、新しく入つてきた銀行が古い銀行からスカウトをするという傾向が、非常に顕著になつてきております。つまり、銀行関係でも、経験のあるスタッフの需給バランスがとれていないということです。

司会 百貨店関係は如何ですか。

- 女子店員の一部だけが、しょつちゆう替わり、他は定着しているようです。特徴的なことは、大卒のなかで、見込みのありそうなのが長続きし、見込みのなさそうなのが辞めていつています。

司会 日本と比べて、従業員の物の考え方は、相当違うのでしょうか。

- 随分違うと思いますね。従来、当地の従業員は、企業に対するロイヤリティーが低いという風に理解してきましたが、最近わかつてきたことなのですが、企業に対するロイヤリティーは低いのですが、自分のプロフエッションに対するロイヤリティーは、むしろ日本人よりも高いようです。ですから、こういう点をふまえて人事管理をすすめて行く必要があります。
- 一般勞働者の流動性が高いというのは、日本でも同じことだと思いますが、シンガポールでは、技術者であるとか、スタッフの流動性が高いという点が問題だと思います。
- 最近私の方で、機械の設計技士を募集したところ、20数名応募者がありました。その人達の過去1年半ぐらゐの履歴をみてみますと、平均して3回ぐらゐ職場をかわつており、その間に400ドルぐらゐから600ドルぐらゐにまで給料が上がつてきています。

司会 これから従業員を増やしていこうというところは、どんな状況でしょうか。

- 私の方は、2年前から募集を始め、現在280人ばかりおりますが、応募者は、全部どこかに務めている者ばかりです。技術者関係、スタッフの中心的な存在になる人がなかなか入手し難い状態ですが、すでに私の方でも、スカウトされ始めております。

司会 応募者は沢山いるのでしょうか。

- 応募者は一応沢山いるのですが、適材という点で問題があります。
- 定着率の問題ですが、私の方でも昨年、キーマン的な人に多数やめられ、困ったことがあつたのですが、その後会社の仕事とは別に、技能訓練コースを時間外に設けて希望者に研修させたやつたところ、非常に評判がよく、それ以後、びたりと辞める者が出なくなりました。つまり、自己のプロフェッションの水準を高める方向へもつていつてやるのが、さきほどのSさんのお話のように、定着率を高めるひとつの方法でもあるようです。
- いまおつしやつたやり方が、まさに、定着率を高めるためのこんごの方法だと思いますね。
- 私の方は、従業員840～850名ですが、Turnoverは14～15%です。で、最近、Apprentice Scheme という制度をとり入れ、3カ月毎ぐらいという小さきみな期間で、どんどん登用していくというやり方で従業員の移動を食い止めております。これは、可成り効果的なようです。

司会 従業員に対する福利厚生という点では、他の外国企業と比べて、日系企業はどんな状態でしょうか。

- 私の方では、勿論スタッフに対する住宅資金の貸付け制度などがありますが、なるべく給與一本ということでやっておりますので、それほど手厚いとは思いません。
- 従業員の間では、福利厚生の拡充を望む声が強いようですが、各国の企業が来ている関係で、福利厚生についてはまさに千差万別で、スタンダードなものがありませんね。

司会 ローカルの幹部への登用と関連するのですが、みなさん方の所では大卒の初任給はどれくらい出しておられるのでしょうか。

- 私の方は、新卒のもの、National Service を終えて来たもの、と色々いますが、最低700ドルから850ドルくらいまでです。ただ、Honor になりますと1,000ドルくらいです。
- 私の方は、まだ、大卒は使っていませんが、ポリテク卒、職歴8年くらいで900ドル出しております。
- 私の方は、初任給750ドル、翌年850ドルくらいです。技術者も事務系も、うちは同じです。
- うちは、Accountant, Machine Engineer, Electric Engineer が高く800ドルくらいです。これはフレッシュマンではありません。大学を出て1~2年経っている者です。ほかの職種の大卒初任給は650ドルくらいです。
- うちでは、シンガポール大学を出て3年程政府関係にいた者が630ドルです。

司会 ところで、ローカルの登用に関して、最近、T社さんが話題になりましたが、どの程度プロモートされ、また、その結果は如何でしょうか。

- まず、今年の3月に、Aストリートブランチのマネージャーをローカルにしました。これに続いて、この4月には、三つの課長のポストにローカルを据えました。いずれも、それまでと比べますと、見違えるほどはりきつてやつております。やはり成功だつたと思っております。

司会 ローカル登用に対する政府の考え方なり、姿勢なりは、どのようなものなのでしょうか。

- 政府がローカル登用を要請する背景のひとつは、経済成長の分け前をある程度国民に與えないと、必ずしも、社会的な満足が得られない、という面があると思います。もうひとつは、国民全体に將來の希望というか、見通しを與える必要がある、ということだと思えます。ローカル登用に対する政府の姿勢としては、政府部門が若い層を積極的に登用しているのに対して、民間部門がそういう点で、遅れていくという点をさけるため、また、外資アレルギーを防ぐためにも、ローカル登用が必要だということ、なかでも、技術関係については、シンガポール自体が、まだ成長していないため、技術系の登用についてはまだ要請が出されていない

い状態ですが、事務系については、もう相当経験もあり、人材もいると
いうことで、相当強い要請となつてきているようです。

司会 ローカル登用に関しては、操業の歴史が長ければ長い程、登用に対する
要請は強いと思いますが、J社さんではいかがですか。

- うちでは、トップマネジャー4人のうち2人がローカル、Deputy Manager
2人のうち1人がローカル、Assistant Managerは4人ともローカル、課
長が14人中5人がローカル、課長以上では24人中12人がローカル、
と、丁度半々となつていますが、われわれとしては、よくやつてきた方
だと思つていても、ローカルからみると、まだまだということになるで
しょうね。
- 私の方は、責任者が日本人、Assistant Manager 4人のうち1人がローカ
ル、主任・課長クラス6人のうち5人がローカルで、計11人のうち6
人がローカルという現状です。

司会 ところで権限の委譲という点ではどんな実状でしょうか。

- 私の方では、かなり委譲していますが、銀行という性格上、ポストによ
つてはなかなか権限の委譲がむづかしいものがあります。
- うちの場合は、課長といえども、対外的な手紙を出す権限が與えられ
ておらず、Assistant General Managerか Deputy Manager以上にその権限が
與えられていますが、その辺までは、まだまだローカルを登用しており
ません。遅いかも知れませんが、これから権限の委譲について、ぼちぼ
ち考えていかねばと思つています。
- ちよつとお伺いしますが、J社さんなりI社さんでは管理職についてマ
ニュアル化されているのでしょうか。
- 私の方は、かなりはつきりマニュアル化しております。
- 私の方でも、ここまではやつてよろしい、とはつきりしております。

司会 ローカル登用に関して、限界があるのででしょうか。

- 私の方では、そういう限界はないと思います。言葉の面についても、う
ちはローカルカンパニーですから、Official Letter は英語以外では書か
ないことになつています。

- 私の方では、主として日本側の問題で限界があります。例えば、日本から送られてくるノウハウは全部日本語で書かれているわけです。これを全部日本で英語になおすというのがなかなかむづかしいわけです。ですから、これを受け入れる側として、どうしてもローカルにはやらせられないわけです。
 - ネットということでは、ジョイントベンチャーが独り立ち出来るかどうかにかかっていると思います。資金面、技術面、経営面などで、日本の親会社に依存しているうちは、言葉の問題もからんで、ローカル登用に限界があると思います。そういう点で、現時点で大幅なローカル化というのは非常にむづかしい面があると思います。
 - 商社につきましても、業務内容が非常に多岐にわたっていますので、大幅なローカル登用というのは現時点ではむづかしいと思います。
- 司会 お話を伺っていますと、商社機能の複雑さなり、日本のジョイントベンチャーの特質なりについての積極的なPRという点が、これまで不足しているという感じがいたしますね。
- 本日はどもありがとうございました。

[本稿は、去る8月24日に開催された、本所渉外広報委員会主催の特別座談会の概要を、事務局にて取り纏めたものです。文責在事務局。]

職業訓練に関する座談会

出席 (順不同、敬称略)

司会：	大使館	窪川書記官
	ジュロンシップヤード	亀水、安藤
	ブリヂストン	吉川
	高田工業	穴井
	N M B Singapore	バーゴ、水上
	Tomy Singapore	後藤
	日立造船	森
	Tenryu	河合
	Chiyoda Singapore	大塚
	Omron Tateishi	木村
	Fuji Elevator	上竹原、浅田

司会 ご多忙中、多数ご出席いただきありがとうございます。今日ここにお集まりの企業の殆んどは、すでに訓練生を日本へ派遣した経験をお持ちですが、今日は、日本での訓練が、実際にどのように行なわれているのか、どのようなことが問題点として捉えられ、また、どのようにして問題点を解決しておられるかなどについて忌憚のない意見をお出しいただきたいと思います。

- 私の方は、8年前から訓練生を日本へ送っておりますが、例えば食事の面では、中華料理のコックを招いて、訓練生のために特別の料理を作らせるなど配慮しております。宿舎については、日本の従業員と同じ宿舎の一區画をあてがいましたが、とくに問題は起きておりません。
- 私の方は、食事については、チリを特別にこちらから送つたりしております。で、何か不満があれば、こちらのローカルの責任者に手紙を書くようにいつてあるのですが、いままでのところ、何も問題はないようです。ただ、訓練について不満がある、ということなので調べてみましたところ、これは、Communicationの不足からか、日本側からみると訓練生が勘違いをしていたわけです。つまり、その訓練生は、一つの作業を覺

えたら、次の作業、その次の作業と、教えてもらえるように思っていたらしいのですが、そんな訓練であれば、なにも日本へ行かなくとも、こちらで出来ることであつて、われわれの目的は、グループに参加してもらつて、自分の仕事を通して生産のシステムを理解してもらふことにあるわけです。その点については、その後、何度も説明をしており、それ以後は別に問題にはなつておりません。

訓練生のなかには、訓練期間終了後に、どこそこに寄りたいなどの希望が沢山ですが、そういう希望に対しては、われわれは出来る限り、希望に副うように取計らつてやつております。

訓練中は、給与総額の分半をこちらの家族に支拂うようにしております。帰国後は給与は上がるようにしてあり、また、事前に、日本でこういうことを勉強してき、歸つてきたらこういう身分になりうる、ということを説明してあります。

- 私の方は、すでに、2回送つており、今度3回目を送るのですが、最初送つた訓練生は、同じ待遇で送つたのですが、訓練中に取得した資格やら、帰国後の成績によつて給与に格差をつけております。同じ訓練生で、いまではもう300ドルくらい差ができています。また、才一回目の訓練生は、こちらにまだ工場もなかつたので、経験の全くないものばかりを送つたわけですが、才三回目は、すでに1年半仕事をしているものの中から優秀な者を選んで送ることになっています。それだけに、訓練生に選ばれたことを非常に誇りに思つているようであり、それが他の従業員の刺激にもなつているようです。
- 私の方は、最初69年に送りましたが、まだ会社そのものが、登記はしてありましたが、実際には何もなかつたので、シンガポール政府のScholarshipとして送つたわけです。で、訓練を実施する前に検討したことが四つありました。ひとつはCommunicationですが、シンガポール人に日本語を教えた方が早いというわけで、コロンボプランで先生を二人呼び、出発前に240時間日本語を教えました。Communicationのなかのもうひとつは、ローカルの勤労担当者を連れて行き、訓練生の監

督にあたらせました。

2番目は、宿舎の問題ですが、トイレを洋式にするとともに、シャワーをつけました。才3は、食事ですが、ローカルのコックを送り込み、また、チリなども定期的に送つて、全く、こちらで食べるものと変わらないものが食べれるようにしました。才4は、給料ですが、下手な出し方をすると課税されるので、高校卒の初任給と同額を訓練手当として支給し、また、残業に対しては、残業料としては出せないのので、特別訓練手当として一律支給しました。これについては、日本人従業員と待遇が違うということで大分不満が出ました。勿論、説明をし、頭の中ではわかつたようですが、満足していない様子でした。こういう点は、日本政府がもう少し考えてくれれば、と思います。

司会 Scholarship ということで送られたそうですが、仕事の毀取り、あと片付け、清掃などはどうされたのでしょうか。

- 全部日本の従業員と同じようにやらせました。別に苦情らしきものは聞いておりません。
- 私の方は、英語を話せる者一人を、訓練生と共に生活させ、さらに、訓練生から男女2名ずつ代表者を選び、週に一度、不平不満を聞く機会をもち、改善出来るものから改善するようになっていきました。食事については、社員食堂を利用させたところ、最初の日から早速苦情が出たので、幸い、シンガポールから来ている近くの中華料理店のコックさんに教えてもらったりして、訓練生が満足出来るようなものにしました。これは、逆に、日本人社員から小言が出た程でした。休日の食事に困りましたが、一律に1,300円與え、各自、町で食べよ、ということにしました。ややぜいたくな感がなきにしもあらずでした。宿舎は既存のものをあてがいましたが、一日おきの風呂は訓練生のために毎日沸かしましたし、11月に入ると暖房設備もとりつけました。3カ月の間に2度一泊旅行に連れていつたほか、日曜日には会社だけではなく、日本の社員が自発的に町を案内したり、親切にしてやつてくれていたようでした。

こんごの問題として、まず、われわれが、シンガポリアンの習慣なり物の考え方を十分理解してかかること、才2は、表面的なことだけを覚えてきて、それで自分は一人前だと思つている誤りを正してやるとともに、企業への参画意識を、折にふれ育てていつてやるが必要だと感じております。

- 私の方は、まだ訓練生を送る段階にまで至つておりません。と申しますのは、初めから訓練生を送り込むよりは、ある期間こちらで、言葉も含めて訓練し、見込みのありそうな者を選抜して送り込む方が良いと考えております。
- 私の方は、すでに4回訓練生を送り込んでおります。訓練内容によつて訓練期間は3カ月～1年と違いますが、技術もさることながら、規律、態度、協調性などというものを学びとらせることにウエイトをおいております。宿舎は、社の独身寮の洋式のものを使わせているので問題はないと思えます。給与は、こちらでは、ボーナスだけで、一切拂つていません。そして日本では、ほんの Allowance 程度、具体的には15,000円を拂うだけで、あとは、実費支給する、という形をとつています。食事については、日本人と同じように扱う、という意味から、日本人従業員と同じものを與えました。ただし、宗教にからむ点だけは、特別に配慮しました。言葉につきましても、私どもも、シンガポリアンに教えた方が手つ取り早い、ということで、日本に行く前に2カ月程日本語を教えております。ただ、日本の訓練は、On-the-Job Trainingなので、いきなり職場に送り込みますが、初めのうちは講義か何かあるのではないかと期待していたらしく、この点について若干不満めいた意見も聞かれましたが、これも説明によつて納得したらしく、とくに問題ということにもなつておりません。
- 私の方は、すでに3回訓練生を送り込んでおります。宿舎につきましても、社員寮をあてがいましたが、シャワーだけはとりつけました。仕事の段取り、あと片付け、職場トイレの清掃は、日本人従業員と同じように全部やらせました。食事については、これも日本人従業員と同じものを與えました。ただ、中華風のを多くしてやるなど、献立で配慮していた

ようで、逆に日本人従業員から、中華風のものが多すぎる、味が辛すぎるなどの苦情が出ていました。また、チリ等については定期的に送っております。

給與については、シンガポールの水準のものをポケットマネーとして支給し、寮費、食費等は、会社が負担しました。言葉については、日本へ行つてから、約3カ月にわたつて、毎日30分程度、日本語を教えました。

- 私の方は、ある程度経験のある製図工を雇い、これを日本流に訓練してデザイナーに仕立てようということを狙いとしていますが、現地の人の間では、仕事をしている者はデザイナーになれない、もしくは大学を出ていないと絶対にエンジニアになれない、という考え方が強く、そういう考え方を打破することから始めています。また、もうひとつは、日本を見せ、親会社を見せることによつて、定着率をよくしようという狙いもあるわけです。

給與については、全額シンガポールで本人の口座に振込み、日本では、一日8ドルを手当として支給しました。このほか、交通費は会社負担、食事は、日曜を除き、寮及び会社で食べれるようになっています。ボンドについては、5年間で6,000ドルということで契約しております。

- 私の方は、一般ワーカーではなしに、ポリテクの卒業生クラスを訓練生として送り込みました。宿舎は関西技術研修センターですか、そこに入れました関係で、食事についても何ら問題はありません。むしろ、日本人ワーカーよりも割高についたくらいです。言葉については、そこに入れてから5週間ほど日本語を教えて、それから現場へ送り込んだわけです。

[本稿は去る7月23日開催の座談会の概要を取り纏めたものです。座談会はこのあとも、訓練についての考え方、あり方、日本の訓練とシンガポール社会との調和の問題等々について意見交換が行なわれましたが、紙数の関係で割愛いたしました。文責在事務局。]

理事會のうごき

才49回、1973年8月14日開催

会頭報告

長友会頭より、次の通り報告が行なわれた。「先般、東京出張の際、日本商工會議所を訪問し、補助金交付期間の延長を依頼してきた。さらに、大阪商工會議所を訪問し、後任事務局長の派遣を依頼してきた。いずれも、近いうちに、正式に、文書で依頼したい。」

委員会委員、正副部会長決定の報告。

(1) 組織強化委員会委員 (敬称略)

加藤 (才一勸銀)、中島 (東京銀行)、三田 (日本火災)

(2) 渉外小委員会委員

磯辺 (三井物産)、小野崎 (Mitsui O.S.K.)、鵜飼 (東京銀行)、
大塚 (Chiyoda S'pore)

(3) 渉外広報委員会委員 (月報編集)

神田 (時事通信)、清水 (ジェトロ)、清水 (伊勢丹)、青柳 (凸版印刷)、
荒川 (大正海上火災)、酒井 (湯浅バッテリー)、太田 (ENS EL)、
島田 (三井物産)、平島 (Sankyu Transportation)

(4) 部会正副部会長

(部会)	(部会長)	(副部会長)
商社	池田 (三井物産)	松村 (伊藤忠)
金融保険	鵜飼 (東京銀行)	荒川 (大正海上火災)
工業建設	大塚 (Chiyoda S'pore)	吉川 (プリビストエ)
金属	芦原 (住友金属)	
繊維	新庄 (野村貿易)	沢田 (ジェトロ)

運輸通信サーゼス ゴム	萩原(海事検定協会) 浅原(加商)	椎名(小山海運) 居内(丸紅)
肥料化学品	沢辺(伊藤忠)	岩山(日商岩井)

3. 入会

下記の入会が承認された。

MITSUI MINING & SMELTING CO., LTD. …… D 会員

SINGAPORE FOUNDRY & MACHINERY CO., (PTE) LTD. …… D 会員

4. 訓練生問題

南洋商報に取り上げられた訓練生の日本での取扱問題に関し、櫻井副会頭より、次の通り提案が行なわれ、承認された。

「この問題について、現地側の誤解をとく最も効果的な方法は、現地新聞記者を中心とした視察団を日本に招き、実状を見せることだと考え、関係大手5社に相談したところ、賛意を得られたので、これを会議所の事業として扱ってはどうかと思う。視察団のメンバー構成は、EDBから一人(団長)、四大紙から各一名、それに、必要ならば NTUC か PIEU から一各の合計 5~6 名としたい。経費は一人当たり 30 万円くらいで済むと思うが、5社が一人分ずつ持つということではやるのではなからうか。日本側の窓口は、日本商工会議所(東京)に依頼したい。」

5. 技術者めつせん事業の件

事務局より次の通り報告が行なわれ承認された。「かねて、日本商工会議所(東京)より協力依頼のあつた、発展途上国に対する技術者あつせん事業について先般同所より担当者が説明のため来星したが、説明による、現地の要請に応じて日本から技術者を派遣し、それに要する総経費の半を日本政府が負担し、残り半は現地企業に負担してもらうというもの。シンガポール日本商工会議所としては、本事業の PR 技術者派遣の要請があつた場合、その企業の適否の判断、現地企業負担半の受取り、その他事務連絡などを行なうこととなる。」なお、櫻井副会頭より、現地企業の選別については、EDB の協力を得た方がいい旨、アドバイスがあつた。

6. 小野崎理事辞任

小野崎理事(MITSUI O.S.K.)より、帰国のため辞任したい旨挨拶が行なわれた。

廣 報 欄

New Members

- * Mitsui Mining & Smelting Co., Ltd. D' Member
c/o Mitsui & Co., Ltd.
I.C.B. Bldg., No. 2, Shenton Way,
Singapore 1.
Mr. T. Nozaki.
- * Singapore Foundry & Machinery Co., Pte. Ltd. D' Member
10, Liu Fang Road, Singapore 22.
Mr. T. Suzuki. (Tel. 650848)

Change of Representative

- * Mr. Yamaguchi of Japan Rent-a-car (S) pte. Ltd.
Changed to New Representative Mr. Kunimitsu.

Change of Address

- * Japan Trade Centre (JETRO)
5th Floor, A.I.A. Bldg.,
1, Robinson Road, Singapore 1.
- * Hitachi Shipbuilding & Engineering Co. Ltd.,
19th Floor, 1904, Robina House,
1, Shenton Way, Singapore 1.
- * Mitsui Mfg. (S) Pte. Ltd.
10-A, Chia Ping Road,
1st Floor, Block A,
Jurong Flatted Factory Bldg.,
Jurong Town, Singapore 22.

MONTHLY REVIEW

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY SINGAPORE