

製材企業経営者はどう何考えているか(2)

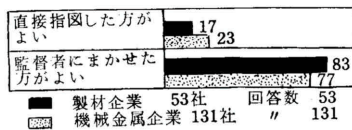
- 機械金属等の中小企業と比較して -

田中治一 堀内寛

前号においては全般的な経営、合理化の方法や、会議などの8項目について記述したが本稿では労務および販売に関する事項を主に、前稿と一部重複するが、経理、内部統制を補足して取り上げてみた。

3. 労務に関する事項

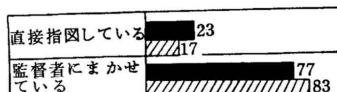
質問9 経営者みずから従業員を指図した方がよいと思いますか



第10図 従業員の指図 (%)

製材企業と対象群とでは、第10図のように製材企業では「直接指図する方がよい」がやや少なく従って「監督者にまかせた方がよい」が若干多くなっているが、両者を比較してみると目立った差異がない。次に経営者が実際従業員にどのように指図をしているかを知るため、再び次の質問を試みた。

質問10 それでは、あなたの会社ではどちらですか



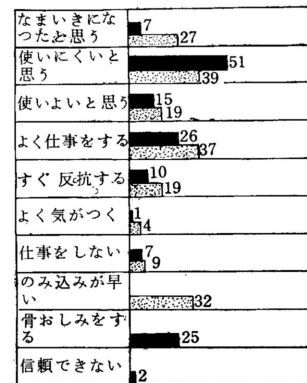
注 斜線は第10図の良いと回答した製材企業の再掲
第11図 あなたの会社ではどちらですか (%)

前問によれば「直接指図した方がよい」と答えている17%がここでは23%と若干ふえている。これは直接指図するより、監督者にまかせるか、監督者を通じ指示を与える方がよいと思いながらも、実際には思うように行かず、止むを得ず「直接指図」をしている実情を示している。このようなことから製材企業の中堅幹部の能力開発が更に望まれるところであろう。

なお本項目では対象群の調査はなかった。

質問11 最近の若い従業員についてどう考えますか

ここ数年来若年労働者の不足が全国的に問題となっており、厚生施設や労働管理が完備している大企業に若年労働者が吸収される傾向があるため、特に中小企業では若年労働者の確保には、深刻なものがあるようである。



■ 製材企業 53社 回答数 89
□ 機械金属等企業 131社 " 243
第12図 最近の若い従業員について (%)

そこで、若年労働者に対し経営者はどのように感じているかを調査してみると、第12図のようになった。質問の内容は10項目としたが、このうち特に目立ったものは「つかいにくいと思う」が製材企業では51%、対象群では39%で製材企業が12%高い。

「よく仕事をする」では製材企業26%、対象群では37%で製材企業の方が11%低くなっている。

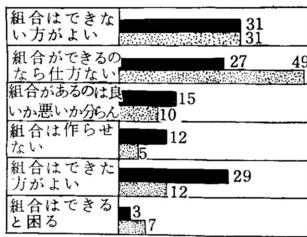
「使いよいと思う」では製材企業15%、対象群19%であって、製材企業が4%低い。

次に製材企業と対象群のうち、最も高い率を示したものの上位3位までをあげてみると、製材企業では「使い

にくい」「よく仕事をする」「骨おしみをしない」という結果となり、対象群では「つかいにくい」「なまいきになった」「よく仕事をする」という結果となった。

このように若年労働者に対しては製材企業も、対象群でも、まず「使いにくい」という比率が一番高く、次には両者とも「よく仕事をする」という二項目が高く、全般的にみるとほぼ同様の傾向にあると考えてよい。

質問12 労働組合についてどう考えますか。



■ 製材企業 51社 回答数 55
 □ 対象群 131社 " 155
 第13図 労働組合について (%)

一口に労働組合といっても、大企業と中小企業とでは規模や組織も異なるであろうし、また組合の運営や経営者対策も各々異なるのは当然である。一般に小企業においては労働組合に代るべきものとして、労使相を会員とする「親睦会」や「労資協議会」などを作り、このような組織を通じ相互に意志の疎通を図っているところが多いようである。従って労働組合に対する考え方も、大企業の経営者と若干異なるのは当然で、本調査の成績もこのような前提に立って観察する必要があろう。

まず「組合はできない方がよい」の項目では、製材企業、対象群とも各々31%をしめ、「組合ができると困る」は製材企業3%対象群では7%、「組合は作らせない」は前者12%、後者5%となっている。この3項目は、「組合否定型」ともいうべきもので、この合計は製材企業で46%、対象群では43%とほとんど差がない。

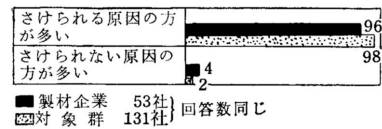
次に「組合肯定型」ともいうべき「組合はできた方がよい」というのは、製材企業で29%対象群では12%

であって、製材企業の方が17%高くなっている。

以上2つの型の「中間型」ともいべき「組合ができるのなら仕方ない」では製材企業が27%、対象群は49%、「組合があるのは良いか悪いか分らない」では製材企業は15%、対象群10%で、この2項の合計でみると製材企業では42%、対象群では59%で、後者の方が17%高くなっていた。

質問13 怪我の原因についてどう考えますか。

ここで怪我とは、いわゆる労働災害のことであって一般には、就業時間内において事業場内で使用者の依命行為により発生した災害を指している。

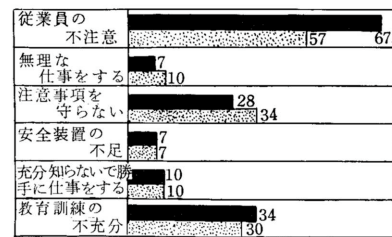


■ 製材企業 53社 回答数 同
 □ 対象群 131社 " 同

第14図 怪我の原因について (%)

そこでその原因についての回答をみると第14図のようになった。製材企業、対象群とも、「さけられる」と考えている方が、圧倒的に多いが、従業員の自覚や注意に基いて「さけられる」と考えているのか、経営者が災害防止の装置や安全教育を行なうことにより「さけられる」と考えているのが明らかでないので、更に次にこの内容について質問してみた。

質問14 怪我の原因はどこにあると考えますか。



■ 製材企業 53社 回答数 75
 □ 対象群 131社 " 195

第15図 怪我の原因について (%)

前問において触れたように「さけられる」原因は何かというと、製材企業も対象群も圧倒的に従業員の不注意をまずあげている。第15図によると「従業員の不

注意」とするものは製材企業では67%，対象群では57%で前者の方が10%高い。

次には「注意事項を守らない」というのが製材企業では28%，対象群では34%で前者が6%低くなっている。

「教育訓練の不十分」が製材企業では34%，対象群では30%，前者が4%高い。

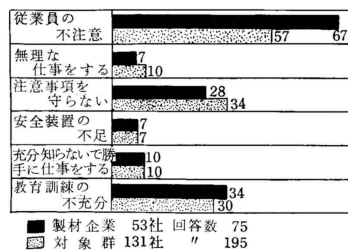
このほか「安全装置不足」は両者とも7%，「充分に知らないで勝手に仕事をする」が両者とも10%であった。

以上の結果から、怪我の原因を主として従業員の過失および不注意と考えている「不注意」「無理な仕事」「充分知らない」等を合計してみると、1企業で数個の回答を出してこれを企業数で除し百分率を算出してみると、製材企業では112%，対象群では111%とほとんど同率をしめしている。

これに対して経営者の安全指導の不足と考えている「安全装置の不足」「教育訓練の不十分」を合計してみると、製材企業では41%，対象群では37%で若干の相違があるものゝ同じ傾向を示している。

このように全体の傾向としては、製材企業も対象群ともほとんど変わらない傾向をしめしていた。

質問16 従業員の最も多く望んでいることはどんな事と考えますか(番号をつけて下さい)



第15図 怪我の原因について(%)

この質問は、第16図にあげた項目について最も多いと思う順に1~5まで番号を記入してもらい、これを整理しグラフにまとめたものである。

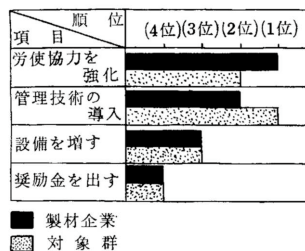
「賃金をあげる」が製材企業，対象群とも1位をし

めていた。次に2位では製材企業では「福利施設をよくする」対象群では「働きよい作業環境を作る」となっていて、3位では製材企業と対象群で、この回答が逆になっていた。

4位は「退職金を多くする」5位は「更に上の職務につきたいと思う」は両者とも同様な傾向を示していた。

4. 生産に関する事項

質問17 生産性を向上させる方法で一番よいと思う順に番号をつけて下さい。



第17図 生産性を向上させる方法

生産性とは通常生産物(産出物)の数量を生産要素(例えば、時間、人員、資本など)で除して百分率の形で求められる。従って製造業においては、分母の名称をとった、労働生産性、資本生産性、価値生産性、付加価値生産性などが用いられているようである。

しかしここでは、このような概念にとらわれることなく、生産性の向上を単に能率の向上と解してもらって、それぞれ「よい」と思う順に番号を記入してもらった。

まず製材企業では「労使協力を強化」を、対象群では「管理技術の導入」を1位にあげている。

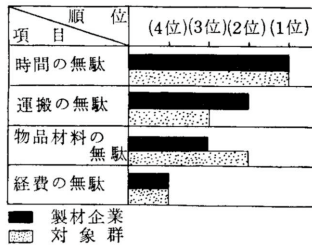
2位では、この回答が逆となり製材企業が「管理技術の導入」対象群では「労使協力」となっていて、両者の考え方は、明らかに異なっているようである。

即ち製材企業では「人力依存型」ともいうべく、対象群では「技術依存型」ともいうべき傾向を示している。

3位の「設備を増す」4位の「奨励金を出す」は両

者とも同じ成績を示し、これらの方法で生産性をあげることが、実際には各種の条件に制約されることもあって、むつかしく感じているようである。

質問18 工場内には、無駄なこともあるものですが、次のどの無駄が一番多いと思いますか順に番号をつけて下さい。

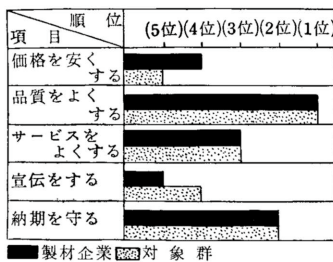


第18図 工場内の無駄

前問の生産性に関連するものとして、工場内の「無駄」ほどどこにあるかを聞いてみると、第18図のように製材企業も対象群も時間の無駄を第1にあげている。2位は製材企業では「運搬の無駄」を対象群では、「物品材料の無駄」をあげている。3位は製材企業と対象群では回答が道の順位となり、4位では両者とも「経費の無駄」と答えている。

5. 販売に関する事項

質問19 販路を拡大するには、どんな方法が一番よいと思いますか。

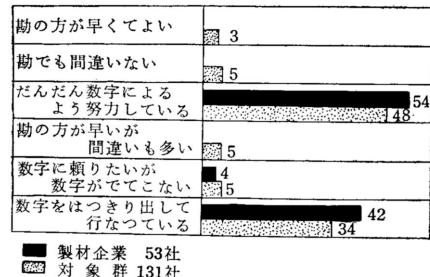


第19図 販路を拡大する方法

第19図によると「品質をよくする」が1位をしめ順次「納期を守る」「サービスをよくする」までは、製材企業も対象群も同様の傾向にあった。

4位は製材企業では「価格を安くする」と答え、対象群では「宣伝をする」と回答している。5位は製材企業と対象群では反対の傾向を示していた。

質問20 会社の方針決定、見積り、納期については、どんな状態ですか。



第20図 会社の方針決定・見積り・納期など (%)

この質問は経営者が会社における業務の遂行にあたり、参考資料として数字をどのように利用しているかを知るため行なったものである。

質問の項目は第20図のとおり6項目に限定したが製材企業も対象群も「だんだん数字によるよう努力している」と回答している。この項目は前者54%、後者48%で次第に計数に依存しようとしているものの、未だに計数管理が徹底していないことを裏付けている。

これに対して「数字をはっきり出している」と回答している企業は前問に次いで多く、製材企業では42%対象群では43%で後者の方が若干高くなっている。

次に「数字に頼りたいが、数字がでてこない」というのが両者とも数%をしめているが、これは比較的小規模の企業で管理部門が整備されていないめたとと思われる。

勘の方が「早い」あるいは「間違いない」というのは製材企業では零で、対象群では8%であった。

以上を要約すると経営者の意思決定方法は、両者とも相当計数管理を重視しているとみられ「はっきり数字を出している」および「数字にたよるよう努力している」を合計すると製材企業では96%、対象群では90%となって、両者ともほとんど差のない成績をしめしていた。

まとめ

(1) 労務に関する事項

- 1) ほとんどの経営者は(製材企業83%,対象群77%)日常業務の指図を監督者を通じて、行ないたいと考えている。
- 2) 最近の若い従業員については「使いにくい」と回答しているのが両者とも1番多く、次いで「よく仕事をする」が高い傾向にあった。
- 3) 労働組合については「組合否定型」が両群とも40数%、「組合肯定型」は製材企業では29%、対象群では12%で若干製材企業が高かった。「中間型」は製材企業42%、対象群52%となっていた。
- 4) 怪我の原因については、両者とも90%以上が「さけられる原因の方が多い」と回答し、主として従業員の過失と考えている経営者が圧倒的に多かった。
次いで経営者の安全指導の不足等と考えているのは、両者とも約40%をしめしめていて、製材企業経営者も対象群の経営者も安全についてはほとんど同じ考え方をしているものと思われた。
- 5) 従業員が最も多く望んでいると思われるものでは、1位が「賃金をあげる」が両者とも最高の回答をしめ、次に製材企業では「利厚生施設」対象群では「職場環境」の整備をあげている。最低は「更に上の職務」につきたいであった。このような経営者の従業員に対する考え方は、筆者らが、さきに行なった「鋸目立技術教習所修了者」を対象としたアンケート調査の結果とよく一致することから、製材企業においては労使ともに同じ考え方をしていると推定してよい。

(2) 生産性に関する事項

- 1) 生産性を向上させる方法としては、製材企業では「労資協調」を対象群では「管理技術の導入」が一番重要としている。2位、3位の順では両者の意見の差がみられたが、「奨励金を出す」では両者とも最低の傾向をしめしていた。
このように製材企業では、労使が協調しながら

生産力を従業員の生産意欲によろうと考える傾向がうかがわれ、対象群では「管理技術」を生かした方法がよいと考えている点で、対照的であった。

- 2) 工場内の無駄は、両者とも「時間の無駄」が1番多いと指摘していることは、中小企業の常として少量受注生産を余義なくされる場合が多く、その結果、手待時間、段取り時間等を余分に消費しているものと考えられる。
次いで製材企業では、「運搬の無駄」を対象群では「物品材料の無駄」をそれぞれあげ、「経費の無駄」は両者とも最低値をしめしている。

(3) 販売促進に関する項目

両者とも「品質をよくする」が1位をしめ、次いで「納期を守る」「サービス」「宣伝」をよくするの順になっていた。
製材企業は対象群たる機械金属等の企業と性格が異なり製品の品質を決定する要素として、原木の良否が重要な関係をもってくる。しかし原木事情は質量ともに低下の傾向にあるので、「品質を向上」せしめるには、独自の工夫と技術が要求されてくるであろう。

本調査では機械金属等の企業経営者の考え方と、比較対照しながら、製材企業経営者層の考え方の一端を明らかにしようとした。
調査範囲は1支庁管内にしぼったが、全道製材企業経営者の考え方も、おおむね同様な傾向と思われる。

文献

- 鈴木洋二：経営者はどう考えているか、木材と経営、5巻12号、P 604
 門山 允：市場調査の手引き、日経文庫・P79
 増田米治：生産性の知識、日経文庫・P184
 日本経済新聞社：賃金の話、日経文庫・P75
 日本経済新聞社：賃金体系の知識、日経文庫・P135