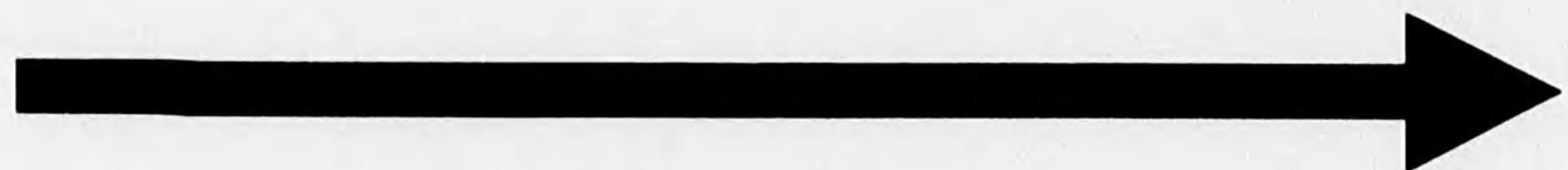


工場經營  
能率叢書  
中小工業  
工場經營卜管理

日本能率研會編



始



907  
143

509.5  
H42  
2

工場經營能率叢書

中小工業ノ工場經營ノ管理

日本能率聯合會理事長 海軍中將  
波多野貞夫著



昭和16年 月

日本能率聯合會發行

## 中小工業ノ工場經營ト管理

### 合本ノ辭

コノツマラナイ中小工業ノ工場經營ト管理ヲ産業能率ニ掲載シ始メテ既ニ11回ニ及ンダノデアアルガ、時々合本ヲ求メラレル向ガアツタ、然シ之レハ大分前ノ講演ノ要旨デアアルカラ、合本トスルニハ大改訂ヲセネバナラナイト思ウノデアアルガ、身邊多忙ノ爲メ之ニ費ス時ガナイノデ躊躇シテ居ツタ、最近益々切望セラレル向ガ多クナツタノデ、不本意デアアルガ改訂セズ取アエズ(1)カラ(9)マデヲソノママ合本トスルコトニシタ。

コノ合本ガ幾分デモ中小ト云フズ凡テノ工業ニ關係セラレル人々ノ役ニ立テバ幸デアアル。

昭和13年9月

波多野貞夫

### 前置キ

昭和10年2月23日名古屋市ノ日本陶磁器聯合會館ニ開カレタ、工業組合中央會愛知縣支部總會デ、私ハ上ノ題デ數時間ニ互ル講演ヲシタ、私ハ豫テカラ中小工業ノ人ニ經營管理ヲ一歩進ンデモツト計畫的ニヤツテ貫イタク思ツテ居ツタカラ、コノ講演ニ於テハ、私ハ經營管理ノ重心點カラ説キ始メテ、全般ニ互リ中小工業者ニハ精シ過ギルト思ハレル迄ニ、細カク深ク解説シタ、斯ク詳述シタノハ、業者ノ諸君ガ經營管理ニ關スル、最近ノ著シイ進歩ニ對スル認識ヲ深メ、自己ノ道カラ反省シ、現在ノ成功ニ甘ンゼズ、更ニ一段ト輝イタ成功ヲ勝テ得ラレルコトヲ願ウカラデアアル、今之レヲ本誌ニ載セタノモ、同ジ意味カラ之レヲ一般中小工業者諸君ノ經營管理改善ノ資ニ供シタイカラデアアル。



# 中小工業ノ工場經營ト管理

前編主要目次

前 置 言	1	(1) 工事ノ計畫の遂行 (附11.15)	35	(4) 規律及時間ノ勵行	68
緒 言	2	(2) 製造及運搬ニ對スル圖 面・方法・機械器具 其ノ他ノ設備ヲ適切ノ モノトナシニ更ニ改善 標準化スルト共ニ、之 レ等ヲ完全ニ保全スル コト	46	(5) 人事管理	68
第1. 工業合理化ノ3大要項	4	ア. 改善標準化並ニ標準 時間標準生産量ノ決 定	46	(ア) 人事管理ノ重心點	69
附1(1) 經營, 管理, 技術テラ 一科學的管理ノ主要點	4	(A) 概説	46	(イ) 人事管理機關	69
附1(2) 工業ノ合理化ニ對スル 必要事項	4	(B) 改善, 標準化ノ 遣り方	47	(ウ) 採用養成・任免・ 昇進・増給	70
第2. 工業合理化ノ要(附2)	5	a. 常識的暫定的改 善	47	(エ) 教育	72
第3. 能率ノ意義	6	b. 精細ナ作業研究	48	(オ) 精神の指導訓練	79
第4. 工業經營ノ2重心點	7	○ストップウオッチ ニ依ル時間研究	48	(カ) 人ノ和ト協力	76
(一) 人	7	○動作研究ニ依ル改 善	49	(キ) 俸給・給料・賃銀・ 賞與及ソノ他ノ獎勵給 與	79
(1) 人格主義即日本精神	7	動作ノ分析 動作研究	49	(A) 給與ノ意義	79
(2) 中心ノ確立	7	○生理的及心理的 疲勞研究ニ依ル標 準化	49	(B) 俸給・給料・賃 金・賞與制度	79
(二) 遣り方	9	酸素消費量測定法 ヲ應用シタ研究 生理學的・心理學的 疲勞研究	49	(C) 賃金ニ關スル諸 要項	86
(1) 計畫主義	9	c 改善及標準時間制 定ノ圖示(附16ノ 1.2)	49	(D) 我國ニ於ケル主 ナル賃金制	90
(2) 科學的方法	9	(C) 標準時間	53	(1) 仕上ゲタ仕事量 ニヨリ支拂ウ所 謂出來拂	90
(3) 合理的方法	9	I 標準時間ノ構成	53	(2) 家族ヲ支エルコ トヲ主眼トスル 賃金制	91
(三) 佛ヲアヨル氏ノ經營法	12	II 正味時間ノ發見	54	(E) 結言	93
(1) 事業遂行ノ要項	12	III 餘裕時間ノ發見	58	(F) 賃金例	94
(2) 各機關ノ長ニ必要ナ資格	12	IV 標準時間ノ發見	60	(ク) 福利(勤務・教 育及修養・保健衛生・ 生活ノ安定)及安全 (災傷防止)	101
(3) 經營, 管理(附2)ノ(1)	12	(D) 獎勵給ニ對スル 所定時間ノ決定法	60	(A) 一般	101
第5. 工業合理化ノ細目	16	I 概説	60	I 福利ノ部	101
(一) 統制經濟ヘノ適應	16	II 方法	61	II 安全ノ部	103
(二) 資本, 資金, 會社本 部及製品ノ位置, 各部 配列	17	III 指導票	62	……以下後編……	
(三) 事業ノ計畫の遂行	17	1. 工場ノ設備, 機械裝 置要具ニ對スル保全及 設計(附17ノ1.2)	65	(6) 無駄防止	
(1) 一 般	17	(3) 整頓・清潔	65	(7) 統計ノ作リ方及ソノ 利用法	
(2) 遣り方	18			(8) 材料	
ア. 豫算ノ編纂	18			(9) 設計考案研究實驗察 査ノ適切ナコト	
イ. 豫定作業ノ決定及遂行	18			(10) 検査ノ有效ナコト	
ウ. 收支ノ整理, 管理及事 業成績ノ査定	18			第6. 工業組合	
エ. 原價計算	18			(一) 組合ノ必要	
(3) 收支整理ノ様式及成 績査定	19			(二) 組合ニ於ケル經營管 理ノ一般(附17)	
ア. 貸借對照表(3附)	19			第7. 結言	
イ. 損益計算表(附4.7)	19			附録第1	第2
ウ. 原價計算(附5.6)	19				
エ. 要求曲線(附6)	19				
(四) 分業ト統一及一致協力 附2(2)	22				
附9(1)(2)	22				
(五) 適切ナル事務ノ處理	25				
(六) 多量生産	25				
(七) 販賣ノ合理化(附10)	34				
(八) 製造ノ管理(附11~15)	35				

## 緒言

只今御紹介ヲ戴キマシタ波多野デゴサイマ  
ス。先ヅ私ノ經歷ヲ御話致シマス。之レハ皆  
様ニ私ヲ知ツテ頂キタイノト。工場ノ經營ニ  
ハ之レニ當ルモノ、熱ガ必要ナルコトヤ、  
工業ニハ研究ガ重要ナルコトナドニ就キ、  
私ノ體驗ヲ知ツテ頂キタイカラデス。私ハ元  
々大艦隊ヲ指揮スル將ニナリタイトイウ積リ  
デ海軍兵學校ヘ入リマシタ。ソレデ海軍ノ戰  
闘員トシテノ道ヲ進ミマシテ、今ヨリ30年前  
ノ日露戰爭ニオキマシテハ、明治37年ニハ旅  
順ノ役、黃海ノ役ニ参加シ、38年ノ5月27日  
8日ノ大戦ニハ軍艦朝日ノ一番大キナ大砲ノ  
砲塔ノ指揮官トシテコレニ参加シタノデアリ  
マス。併シナガラ、コノ海戦ヲ通ジマシテ私  
ノ感シタコトハ、如何ニモ日本ノ艦船ガ其ノ  
船體、兵器、機關等ニ於テ不完全デアツタト  
云ウコトデシタ。無論華々シイ勝利ハ得テヲ  
リマス。コレハ 陛下ノ御威威ト我が將士ノ  
善戰、銃後ニオケル國民ノ後援ナド我國建國  
以來ノ傳統的精神ガ然ラシメタモノデアリマ  
スルケレドモ、ロシアヲ屈伏サセテカラ後、  
東洋ノ盟主トシテ起ツテ、長イ間ノ歐米ノ纏  
絆カラコノ東洋ヲ救ツテ行クニハ我海軍ハコ  
ソナ船體、兵器、機關デヨイモノカトイウ疑  
ニ私ハ襲レタノデアリマス。

自分ハ將來大艦隊ヲ指揮スルコロノ將タ  
ラントシテ兵學校ニ入り、ソノ道ヲ進ンデ來  
タノデ參謀マデヤツタノデアリマスガ、今ヤ  
自分ハ我海軍ノ船體、兵器、機關ノ缺點ヲ知  
リ、之レヲ改善セネバナラナイコトヲ痛感シ  
タ以上ハ將ニ將タルノ望ヲ捨テ、我が海軍技  
術ノ向上ニ身ヲ捧ゲ可キデアルト覺悟ヲ定メ、

斷然將校デアルニ拘ラズ技術ニ専心スルコト  
ニシタノデス。

ソノ時ニイロイロ私ノ考ヘヲ打ツタノハ、  
當時、日本ハ工業ニ於テハイギリスノミ做  
ツテアリマシテ、其ノ長所ハ随分利用シテ居  
リマシタケレドモ、フランスヤドイツノ特色  
ハ日本ニ紹介サレテワラナカツタノデス。當  
時フランスハ工業ニ於テモ傳統的ニ新機軸ノ  
案出ヤ演繹的ナ設計考案ニ一頭地ヲ拔イテ居  
リ、ドイツハイギリスヲ始メ世界ヲ相手ニ工  
業ニ於テ覇ヲ唱ルニ努メテ居リ、カルテル  
モヤツテ居リ、大會社モ盛ニ活動シ、凡テノ工  
業ガ研究實驗ヲ基トシテ新シイモノヤ改良品  
ヲ造リ出シ、更ラニ安イモノヲ造ルニ努メ、萬  
事ヲ組織的ニヤリ世界ノ脅威デシタ。私ハフ  
ランスニモ行キマシタシ、マタドイツニモ參  
リマシタ。フランスノコトハ餘リ日本ニ紹介  
サレテワリマセンデシタガ、私ヲ驚カシタノ  
ハ、フランスハ新シイモノヲ他ニ先ジテ演繹  
的ニ設計シタリ、或ハ考案シタリスルニ長ジ  
テ居タコトデシタ。フランスデハ物ヲ設計考  
案致シマスノニ、ソノモノガドウイフトコロ  
デ使ハレルトイウコトニハ餘リ重キヲ置カズ  
鳥ガ飛ブノヲ見テ飛行機ヲ考ヘ出シ、魚ガ水  
中ヲ泳グノニ倣ツテ潜水艇ヲ造リ出ストイツ  
タ風デ、新シイモノハ殆ンドフランスガ考ヘ  
出シテ居リ、ソノ考案ヤ設計ノ方法ハ當時ノ  
イギリスノ方法デアツタ經驗的、歸納的デ  
ナク、學問ヲ利用スル演繹的方法デアツテ居  
リマシタ。然ルニドイツニ參リマスルトイウ  
トコロノ物ハドウユウトコロニ使ウカトイウ  
トコロ土臺トシテ、例ヘバ「モーター」トイウモ  
ノハドウイウコト、ドウイウトコロニ用ユル

カラ先ヅ決メ、ソレナラ之レ之レノ條件ヲ充  
足セネバナラズ、値段モドノ位デナケレバ賣  
レナイトイウ様ナコトヲ確リ吟味シテ、ソシ  
テ、ソレニ最モ適切ナ研究ヲ結ビツケテ使  
用目的ニ適スル實用上優秀ナルモノヲ造リ上  
ゲテ、世界市場ニ進出シテ居ツタノデアリマ  
ス。私ハコウイウフランスノ學問的ナ演繹的  
方法ニ依ルヤリ方モ、マタ、ドイツノヨウニ使  
用目的ヲヨク考エテアル方法モ彼ノ地デ觀察  
研究シテ來マシタ。殊ニドイツガ始メテ獨特  
ナヤリ方デ私ヲ驚カシタノハ、工場自身が研  
究機關ヲ以ツテキテ、實用ヤ製造ノ事モ考ヘ  
研究ヲ基トシ設計、考案ヲシ、改良品ヤ新シイ  
モノヲ、ドンドン造リ出シテキタコトデアリ  
マシタ。私ハコノ研究ヲ基トスル設計考案ノ  
ヤリ方ヲ、海軍ハ勿論民間ノ工業ニモ、取入  
レテ貰イタイト、今カラ26年バカリ前ニ提唱  
シタノデアリマス。海軍ニオキマシテハ私自  
ラコノ方法デイロイロヤリマシタシ。幸ヒニ  
當局ト當事者ノ創意ニ依リ、コノヤリ方ハ今  
ヤ海軍デハ、花咲キ實ヲ結ンデ居ルノデアリ  
マス。民間ニ對シマシテハ、國防ノ爲メニハ  
一般工業ノ進歩發展ガ最モ必要デアリマスカ  
ラ、私ハソレカラ26年間機會アル毎ニ方々ニ  
參リマシテ、コノ研究ヲ基トスル設計考案ノ  
組織ノコトヤ、ヤリ方ヤ、色々ナコトヲオ話  
シマシタノデアリマス。時勢ノ然ラシムル  
處トシテ最近3、4年以來相當ナ工場デ自分ノ  
研究機關ヲ持テ、之レデヨイ設計考案ヲスル  
ニ努メテイナイ處ハ殆ンドナイノデアリマス  
純化學工業ハ勿論紡績ニシロ、毛織ニシロ、  
或ハ陶磁器ニシロ、機械工業ニシロ、何レノ  
會社工場ニモ、研究ヲ行ハナイトコロハナイ

程ニナツテ參ツテワリマス。私ハ海軍ノ技術  
ノ向上ニ獻身的ニ働キ、初一念ヲ買キ、3年  
前現役ヲ去リマシタカラ、國防ト密接ナ關係  
ノアル工業ノ合理化特ニ研究ヤ設計考案ヤ製  
造ノ方ノ合理化ノ爲メニ、カラ致ソウト覺悟  
シタノデス。幸ニ我が國ノ研究全般ノ進歩ニ  
對シテハ、秩父宮殿下ヲ總裁ニ戴イテワリ  
マスル『日本學術振興會』ニ携ハリマシタ  
シ、産業ノ合理化ニ對シマシテハ『日本能率  
聯合會』ノ理事長ニ推サレタノデアリマス。  
私ハ海軍工作廠デ多年之レガ經營ニ當リ、其  
ノ經驗ヲ積ンデ經營上ニ於テハ多少ノ新機軸  
ヲ編ミ出シマシタノデスガコノ方ハ自分ノ  
専門デモナカツタシ、海軍ト民間トハ大分違  
ツテマス故、先ヅ民間ノ大中小ノ工場ヲ研究  
シ、更ラニ日本ノ工業ノ特異性ヲ認メマシ  
タ。日本ノ中小工業ハ日本ニ取ツテハ誠ニ大  
切ナルノニ、工業ノ合理化ヤ能率ノ増進ナ  
ドニ關シテハ之レヲ説ク人、之レヲ指導スル  
人ノ内ニハ、アメリカガ斯ウダ、ドイツガ斯  
ウダ、トイツテ、國情モ異ル他國ノ大工業ノ  
コトヲ土臺トシ日本ノ中小工業ノ人ニ勤メル  
向ガナイノデモナイノデス。コレデハ珍貴漢  
デアリ、不評判ナルノモ當然デアリマス。  
ソコデ私ハ實狀ニ即シタ能率増進ヤ、合理化  
ヲ、日本ノ海外輸出品ト、國內需要ノ大部分  
ヲ供給シテ居ル中小工業ニオ勸メソノオ手  
傳ヲシナクテハナラズト考ヘ、自分モ之レニ  
努メ、私ノ理事長ヲシテ居ル日本能率聯合會  
デモコノ方針デアツテキルノデアリマス。又  
工業試驗場ナドニモ一層工場ニ進出シテ、考  
案ヤ設計ノ外、製造ノ管理ニ關シテ中小工業  
ノ世話ヤ指導ヲシテ貰フコトヲ主張シテキマ

ス。サテ私ノ中小工業ニ關スル經驗デアリマスガ私自身ハ大キナ工場ヲ管理シ、中小工業ニ對シテハ甚ダ認識ガ足リナイ故、神奈川縣ニテアリマス關係上、神奈川縣ノ能率部ヲ助ケ、15人20人位カラ100人位ヲ使フ色々ノ工場ヲ視テ上ゲマシテ、幾分研究モシタノデスガ未ダ不十分デス。今日オ話致シマスルコトモ、私ノ中小工業ニ對シマスルコトノ足リナイ認識ヲ土臺トシタモノデ、誠ニオ恥シイモノデアルコトヲ前以テオ斷リシテオキマス。シカシナガラ原則トイウモノハ一ツデ大キイ處ニモ、小サイ處ニモ、又如何ナル狀況ニモ應用スルコトガ出來マス故、私ノオ話シスル原則ヲ皆サンニオイテ御自分ノ場合ニ活用セラレ、ニオイテハ、私ノ話モ多少御參考ニナリハセスカト思フノデゴザイマス。

本日オ話シ致シマスルプログラムハ、カネテ東京ニ於テ、工業組合中央會ガオ備シナリマシタ、管理者ノ講習會ニ於テ、一度オ話シ致シマシタノデアリマシテ、皆サンノ中ニハ或ハ東京ノ講習會ニオ出デニナツテ、既ニ御聽キノ方モアロウト思ヒマス。マタカトイウ感シヲ持タレルヨウナオ方モアルカモ知レマセンガ、ソウイウ二度目ノオ方ハ、本日ハ一ツ批判的ノ立場デ私ノオ話ヲ聽イテ戴クヨウオ願イシテオキマス。私ハ先ヅ、工業ヲ振作發展サセルニ必要ナ重點ヲ明カニシ、進ンデ之レニ對スル方法ヲ原則的ニナルベク中小工業ヲ中心トシテ、オ話シシ、最後ニ工業組合ノ組織及管理ヲ、ソノ合理化ノ方面カラ簡單ニ申上ゲルコトニシテ居リマス。コレカラ本題ニ入りマス。オ辭ヲ豫メオ願シテオキマス。

### 第1. 工業合理化ノ3大要領

コレカラ本題ニ入りマス。工業ノ合理化ニ依ル之レガ振作ニ必要ナル事項ハ、オ手元ニ差上ゲテアリマス表(附1)ニ書イテアリマス通りデ、コレカラコレニ就テ其ノ要點ノミヲ御話シ致シマス。

工業振作ノ3大要領ハ (1)改良及新シイモノ、設計、考案、發明、(2)良品ノ速カナ廉價製造 (3)需用ノ増大トデアリマス。

今日デハ昔ト違ツテ對外的ニモ對内的ニモ競争ガ甚ダシクナリ、工業ノ經營ハ六ヶ敷クナツテ來タノデアリマシテ、コウ云ウ狀況ノ下ニアリマシテハ、改良ト新シイモノ、考案設計、發明ニ力ヲ注ギ、他ニ追從ヲ許サナイ勝レタ物ヲ案出セネバナラナイノデアリマシテ何時迄モ同ジ様ナ製品ニ固着シテ居ツテハ、顧客ヲ失フノハ日ヲ見ヨリモ明カデアリマス。次ニドシナ勝レタモノデモ、質ガ悪カツタリ價ガ高クテハ賣レマセン。而カモ經營ノ費用ハ嵩ム一方ノ今日デハ製造ノ方ニ一層力ヲ入レ良品ガ速カニ而カモ廉價ニ出來ル様ニスルコトガ必要デ、之レガ爲メニハ終始色々研究ヤ工夫ヲシテ、設備ヤ方法ヤ環境ノ改善ヲシテ行カネバナラナイノデアリマス。

コノ速カニ製造スルト云フコトハ、寢カス資金ヲ少クスル點カラモ、設備ノ利用率ヲ増ス點カラモ、製造費用ヲ少ナクスル點カラモ仲々必要ナコトデアリマス。中小規模ノ味噌醬油ノ製造ニ就テ申シマスレバ、コレ迄ハ製造ニ1年半カ2年モ掛リ、從ツテ大キナ樽ヲ澤山用キ、更ラニ之レヲ据テ置ク大キナ建物ガ入り、金ガナケレバヤレナイ企業デアツタ爲メ、競争者モ少ナク從ツテ儲カツタノデス

ガ、大會社ガ澤山出來テ來テ、多量生産デ造ルコトニナツタカラ、今迄儲カツテキタ中小ノ製造者ハ安ク造ラネバナラナクナリ、ソレニハ安イ原料カラ良品ヲ速ク造ルヨリ外ナク、從ツテ中小ノ製造者ハ自分デモヤリ、更ラニ工業試驗場ナドノ力ヲ借リテ一生懸命ニ工夫シテ居ルノデアリマシテ、コノ様ニ速カニ造ルコトハ製品ヲ廉クスル上カラ最モ必要ナノデアリマス。

今迄申シマシタ通り、優レタモノガ良ク出來、而カモ廉價デアツテモ、競争ノ多イ今日デハ安閑トシテハ、仲々需用ガ増サナイノデアリマス。從ツテ販賣ヤ配給ヤ需給ノ調節ナドニ、大ニ力ヲ用ネバナラナイノデ、海外デモ國內デモ、生産ガ増ス一方デ、競争ガ激シクナリツ、アル今日ノ趨勢ノ下ニ在ツテハ特ニコノコトニ一層努力セネバナラナイノデアリマス。

工業組合ニ於テモ統制ト共ニ、需給ヤ販賣ノコトニ對シ、大ニ劃策セネバナラナイコトハ後デ申上マス。

### 第2. 工業合理化ノ要

現下ハ對外的ニモ、對内的ニモ、工業ヲ合理化シテ振興スルコトガ必要ナノデアリマスカラ、簡單ニ之レニ就テ申マス。

對外的ニハ各國ガ歐洲大戰ノ結果カラ自給自足ヲ立前トシ、其ノ結果英國ノ如ク、本國殖民地、屬邦トノ間ニプロツク經濟ヲ結成シソレデ用ヲ辨ジタリ、或ハ關稅ヲ引上ゲテ他國ノ製品ヲ入レナイトカ、或ハ他國カラ入ツテ來ルモノニハ割當制ヲ課スルトカ、物々交換主義ヲ採用シテ片貿易ヲ避ケルトカシテ

他國ノ製品ノ輸入ヲ避ケルコトニシテ居リマス。從ツテ日本ガ新シイ市場ヲ開拓スルコトモ、舊市場デ手ヲ擴ゲルコトモ六ヶ敷クナツテ行キ、或ハ日印ノ協商トナリ、或ハ日蘭會商トナリ、ソレカラマタ濠洲トノ間モ、カナダトノ間モ、アメリカトノ間モ、マタ事多クナツテ來タノデアリマス。

コノ對外的狀況ニ處シテ、特ニ日本ノ工業トイウモノヲ有利ニ導ビイテ行クニモ、亦競争者ノ多イ國內ノ狀況ニ對シテモ、一致團結ノ協同デアル必要ガアルノデ、此處ニ統制ガ必要ニナツテ來タノデ、之レガ組合ナドノ出來ターツノ理由デアルト思マス。統制ヲ致シマスト勝手ニ競争ヲシテキタ時ヨリハ時ニ幾分製造ガ減ルトイウ場合モ出來テ來マス。

以上ノ色々ノ障害ヲ排シテ我が製品ガ海外ニ進出シテ行ク爲ニハ、全般的ニドウシテモ良品ノ速カナ廉價製造ニ力ヲ入レネバナリマセン。イツタイ澤山造レバ安ク出來ルノデスガ、コノ場合ニモ更ラニ安ク造ラネバナラナイノデス。又先ニ申シマシタ通り統制ノ爲メ業者各々ノ製造量ガ減ル場合ニハ、原價ガ高クナルノデアリマスカラ、一層廉價ニ出來ル様ニ努メネバナラナイノデス。

更ラニ他國ニ買ハセルニハ、新シイ勝レタモノヲ考案シタリ、發明セネバナラナイノデス。例ヘバ他ノ國ニナイ勝レタ品物デ、而モ値段ガ安イトイウコトデアレバ日本ノ品物デナケレバナラヌトイウコトハナリ、方々ノ海外市場ニ進出スルコトニナルノデス。其ノ他需要ヲ増サセルニモ大ニ力ヲ致ス要ガアルノデアリマス。

次ニ對内的ニモ工業ノ合理化ハ益々必要ノ

度ヲ加ヘツ、アルノデアリマス。  
 輸入品ハドウシテモ驅逐シナケレバナ  
 イ。最近紡績ヤ綿布製造ナドハ非常ニ發達シ  
 マシタケレドモ、日本デ出來ナイ綿織物ハマ  
 ダ多イノデス。人相ダケハ總テドンナモノデ  
 モ出來マスケレドモ、高級染料デアルトカ、  
 或ハ高級藥品デアルトカ、或ハ精巧ナ機械デ  
 アルトカ、特殊鋼トカ輸入シナケレバナラ  
 スモノガアリマス。ソウユウ外國カラ入ツテ  
 來ルモノヲ防グトイウコトハ工業者ノ義務デ  
 アルバカリデナク、之レニ依リ國內ノ工業  
 ラ増スコトガ出來ルノデアリマス。コレニハ  
 良イ品物ヲ安ク造ラネバナリマセン。又自  
 國ノ消費者ニ對シテ良イモノヲ安ク供給スル  
 トイウコトハ工業家ノ義務デアリマス。更ラ  
 ニ、改良品ヤ、新ラシイモノ、設計案出ハ、  
 工業ノ進歩ノ上カラモ又賣上ヲ増上カラモ  
 必要デアリマス。

尙ホ同業者ノ多イ爲ヤ或ハ統制ノ爲メ生産  
 數量ガ減少スル場合ニモ廉價ニ出來ル様ニ努  
 メネバナラナイノデス。

軍事工業ニ於テハ國防費ヲ少ナクスル爲メ  
 ニハ廉價製造ニ徹スル要ガアリマスガ、更ラ  
 ニ國防ノ本質カラ良品デアリ、早く出來ネバ  
 ナラズ又敵ニ對シ少シデモ勝レタモノヲ用ユ  
 ル爲メニ改良及ビ新シイモノ、設計、考案ハ  
 非常ニ必要ナノデアリマス。

日本ノ國ハ人口ガ多イ。シカシナガラオ互  
 ニ生キテ行クタメニハ、ナルベク失業者ヲ減  
 ストイウコトガ必要デアリマス。失業者ヲ防  
 グコトハ企業者ノ義務デアリマス。コノコト  
 ニ於テモ新シイモノ、考案ヤ發明ハ最モ大切  
 ナノデアリマス。コレデ新シイ工業ガ生レ、

バ人ヲ使ヒマス故、失業者ヲ少クスルコトガ  
 出來ルノデアリマス。(附2)

工業組合ノ出來タノハ、統制ト共同ニ依ツ  
 テ競争ヲ避ケ發展シテ行クノデ、先ニオ話シ  
 シマシテ工業合理化ノ三大要項デアリ、考案、  
 發明及良品ノ速カナ廉價製造ト需用ノ増大ヲ  
 計ルコトハ最モ必要デアリマス。ソノヤリ方  
 ニ就テハ終リニオ話シスルコトニシテイマス。

以上撰々申シ上ゲマシタ通り、現下ノ狀勢  
 ニ在ツテハ、對外的ニモ、國內ニ於テモ、企  
 業ノ大小ヲ問ハズ合理化ニ依リ工業ヲ振作シ  
 テ行クコトガ特ニ必要デアリマス。

### 第3. 能率ノ意義

産業能率トカ、能率増進トカ、工業ヲ始メ色  
 ヤノ方面デ、能率ト云ウ語ガ用ラレテイマス、  
 ソレ故能率トハ何ヲ意味スルカラ簡單ニ常識  
 的ニ一寸御話シ致シマス。

能率トハ元々能力ガ有效ニ發揮サレル率ヲ  
 云ツタ語デアリマシテ、例ヘバ1日ニ百個造  
 ルモノガ、120個造ツタトスレバ、仕事ヲス  
 ル能力ヲ發揮スル率ガ2割増シタノデ、仕事  
 ノ能率ガ増進シタノデアリマス。然シ幾クフ  
 仕事ノ能率ガヨクテモ、色々ノ費用ガ多ク掛  
 リ、高イモノガ出來テハ、費用ノ生産ニ有效  
 ニ用イラレル率、即チ生産能率ガ悪イノデア  
 リマス。又之レニ反シテ、費用ノ生産ニ有效  
 ニ用イラレタ率ガヨクテ、良品ガ速カニ廉ク  
 出來レバ生産能率ガ増進シタノデアリマス。  
 マタイクラ造ツテモ賣レナケレバ、製造ニ用  
 イタ金ガ有效ニ使ハレタノデアリマセンシ、  
 又企業全體ニ就テ云エバ金ト云ウ能力ガ有效  
 ニ用イラレタ率、即チ利益率ガ企業能率デア

リマス故、改良、考案、發明ヲナシ、更ラニ  
 良品ノ速カナ廉價製造ト販賣ニカヲ入レテ企  
 業ノ利益ヲ増スコトガ、企業能率ノ増進デア  
 リマス。

斯ク能率ト云ウ語ハ成績、利益率、效果ナ  
 ドト同ジ意味ノモノデアリマス、從ツテ期間  
 ト結ビ付イタモノデ6ヶ月トカ1年トカ、數  
 年間ノ能率、即チ成績ガ善イトカ、惡イトカ  
 云イ、又1工場トカ同業全體ノ能率、即チ成  
 績ガコウデアルトカ、ア、デアルトカ云ウノ  
 デアリマス。

### 第4. 工業經營ノ2重點(附1. (1)(2))

工業ノ目的ハ利潤ヲ擧ゲルコト、之レニ從  
 事スルモノ、福利ヲ増進スルコト、需用者ヲ  
 益スルコト、進デ國利民福ニ寄與貢獻スル  
 ノデアリマス。コレガ爲メニハ之レヲ合理化  
 シ振作シテ行カネバナラナイノデ、從ツテ最  
 善ヲ盡シテ既ニオ話シ致シマシタ。3大要項、  
 即チ(1)改良及新シイモノ、設計、考案、發明  
 ト(2)良品ノ速カナ廉價製造ト(3)需要ノ増  
 大トヲ遂ゲナケレバナラナイノデアリマス。

之レヲ遂ゲマスルニハ2ツノ重點ガアルノ  
 デアリマス。工業ヲ經營スルノハ人デアリマ  
 ス故、人ガ第一デアリマス。

次ハ經營ノ遺方デアリマシテ、之レニ依リ  
 組織、制度、配員、設備ガ定マルノデアリマ  
 ス。コレカラコノ2重點ニ就テオ話シ致シマ  
 ス。

#### (一) 人

人ニ對シテハ日本特有ノ次ノ二點ニ則スル  
 コトガ必要デアルト信ジマス。

##### (1) 人格主義。即チ日本精神

人ヲシテ人タラシムル人格ノ核心ハ、人ニ  
 ハ中心。即チ心ガアリ、五ニコノ心ヲ働カ  
 セ語リ合イ、己レヲ捨テ他ニ捧ゲ、他ヲ立  
 テルニアルト思マス。

君ニ對スル忠トハ己レノ生命迄モ捨テ之レ  
 ニ盡スノデアリ、親ノ子ヲ愛スルノモ、子  
 ノ親ニ仕ヘルノモ、主従、師弟ノ關係モ、  
 夫婦、兄弟、姉妹、朋友等ノ關係モ、其ノ美  
 シサヲ發揮スルノハ、皆己レヲ捨テ相手ヲ  
 立テ、之レニ捧ゲルトキニアルノデアリマ  
 ス。我國ハ之レ等ノ美德ニ秀デタ國デ、忠  
 ハ云ハズモガナ、親ノ子ヲ愛スルコトモ、

子ノ親ニ仕エルコトモ、其ノ他ノ人ト人ト  
 ノ間ノ情愛ニ於テモ、世界一ト云ヘルノデ  
 有マス。實ニ 御皇室ヲ中心トシテ己レヲ  
 捨テ即チ君ト國ト人ニ捧ゲ他ニ盡スノガ日  
 本精神ナノデアリマス。今ノ世ノ多クノ人  
 ハ己ノミヲ主張ワ致シマセン。反省モ己

レモ立チ人ヲモ立テテ共存共榮ノ道ヲ撰ビ  
 進ムニ努メマスガ、此ノ道ヲ撰ブノワ己レ  
 デ有マス故、己レニ偏スルノデ有マス。實  
 際コノ共存共榮ノ道ハ己レト人ヲ立テテ二  
 股ヲ掛ケル道デ有マス。從ツテ今ノ世ハ不  
 安定デ、コノ不安定ノ世ハ不安ヤ惱ガ來ルノ  
 デアリマス。コノ不安定ノ世ハ安定セネバ  
 ナラナイノデアツテ、コノ安定ノ道ハ己レ

ノミヲ立テルカ、人ノミヲ立テルカノ一本  
 筋ノ道ノ何カデ有マス。時代ノ趨勢ヲ見マ  
 スト、己レノミヲ立テテ安定ノ道ヲ巡ツテ  
 居ルモノガ少ナクナク、斯ノ享樂主義、共  
 産主義、右傾思想ノ人ハ、何レモ他ヲ顧ミ  
 ズ己ノミヲ立テ、行クモノデアリマシテシ  
 ツカリ安定シ轉向サセル事ガ仲々六ケ敷ノ

デアリマス。コノ已レノミヲ立テテ道ハ本當ニ人ノ安定スル道デアリマセン。已レヲ捨テ他ニ捧ゲル道コソ、人ノ取ルベキ安定ノ道デ、コレガ先ニ申シマシテ人ヲシテ人タラシムルモノデアリ、又日本精神ナルデアリマス。實ニ人ガ本來ノ人トナリ、此世ガ眞ニ革新セラルノ道ハ之レ以外ニナイデアリマス。

然シ物質的ニ進歩シタ今ノ世デハコノ已レヲ捨テ他ヲ立テ、行クコトハ非常ニ六ヶ敷ノデアリマス、之レハドウシテモ宗教ニ依ラネバナリマセン。人ニシテ神佛ヲ信ジ之レガ人ニ凡テ捧ゲル絶對ノ愛ノ心ニ感激スルナラバ、コノ心ガ已レノ心トナリマス故、已レヲ捨テ他ヲ立テ、之レヲ徹底的ニ愛シテ行ケルデアリマス。今日ノ如ク矛盾ノ多イ世ニ、競争ノ多イ工業ニ於テ、他ヲ立テテ行クコトハ馬鹿ラシイ。出來ナイ相談ノ様ニ思ハレマスガ、コノ道コソ工業ニ携ルモノ、進ムベキ道ナノデアリマス。工業組合ノ如ク統制ト共同ノ機關ガ出來タノモ全ク他ヲモ立テテ爲メデアリマスカラニハ、之レニ從ハレルオ方ハ信仰ト修養ニ勤メ已レヲ捨テ他ヲ立テテ日本精神ニ生クベキモノト思マス。

(2) 中心ノ確立

我が國ハ 2,500 餘年モ、皇統連綿トシテ一日ノ如キ 御皇室ヲ 上ニ載ク世界ニ冠タル國デアツテ、コノ聖ナル嚴然タル中心ニ統ベラレ、人ノ和ト秩序ト獻身ト奉仕ニ依ツテ國是ガ發揚サレルノデ、之レガ實ニ我國體ノ精華ナルデアリマス。工業ノ經營モ、コノ我が國ノ特徴ニ基イテ、其ノ全

體ト部分ヲ通ジテ、之レガ中心ガ確立サレゴノ中心ノ統制ノ下ニ人ノ和ト秩序ガ保タレ、目的實現ノ爲メ皆ガ獻身的ニ努力セネバナラナイデアリマス、之レガ爲メニハ中心タル人ハ、其ノ責任ヲ自覺シ、眞ニ中心タルノ實ヲ舉ネバナリマセン、コノコトニ就テ3-4ノコトヲ申上マス。

(ア) 中心ガ確カリシテ居ラネバナラナイ故、中心タル責任者ハ必要ナ場合ニ自分ノ代リトナリ得ル人ヲ持テ、之レヲ教育シテ行カネバナラナイノデス。

小サナ工場デハ、工場主ガソノ代リトナル人ヲ作ラナイ爲メ。工場ヲ去ルノヲ嫌イ、其ノ結果ハ必要ナ資金調達ヲ買手ヲ捜ス爲メニ、外ニ活動ヲシナイ故、苦況ヲ切り抜ケラズニ居ル場合モ多イデアリマス。

(イ) 命令系統ガ整然トシテイテ、2個所カラ1人ニ命令ガ出ナイ事ガ必要デアリマス

(ウ) 中心ナル人ハ窮行、率先範ヲ人ニ示スベキデアリマス。

(エ) 上ニ立ツ人ハ、贅澤ヲセズ様ニ心掛ネバナリマセン。コレハ商賣ノ方ノコトデスガ、私ノ住ンデ居リマス平塚ノオ話を致シマス、私が平塚ニ參リマシテカラ15年ニナリマスガ、ソノ間ニ相當ノ店ヲ破産シタモノガ 2-3 アリマス。コレ等ノ店ハ何レモ初メハ家族全體ガ共稼デ店ヲ勤キ、段々繁昌シ店モ大キクナリマシタ。ソノ内 子供ガ店カラ居ナクナリ、聞ケバ花ヤ三味線ノ御稽古ヲ始メタトノコトデス。又身ナリモ大變綺麗ニナツタトノコトデシタ。コウシテ居ル内ニ主人ヲ店ニ見ナイコトガ間々アリ、聞ケバ物見

體ト部分ヲ通ジテ、之レガ中心ガ確立サレゴノ中心ノ統制ノ下ニ人ノ和ト秩序ガ保タレ、目的實現ノ爲メ皆ガ獻身的ニ努力セネバナラナイデアリマス、之レガ爲メニハ中心タル人ハ、其ノ責任ヲ自覺シ、眞ニ中心タルノ實ヲ舉ネバナリマセン、コノコトニ就テ3-4ノコトヲ申上マス。

遊山ダトノコトデシタ。更ラニ御妾ガ出來タトノ噂ヲモ聞マシタ。コウシテ繁昌シタ店ガ何時カ潰レテシマツタノデアリマス。コノ事ハツマラナイ事ノ様デスガ、大ニ味ツテ氣ヲ附ケネバナラナイデアリマス。

(オ) 下ノモノ、働イテ居ル處ヲ見廻ツテ、其ノ働キ振リヲ親ク見テ之レニ對スル感謝ト同情ヲ持テタイモノデアリマス。

(カ) 下ノモノヲ可愛ガリ、目ヲ掛ケテヤリソノ爲メニナル様ニ常ニ心掛ケベキデアルト思マス。又現下ノ狀況デハ、工業ノ經營ハ仲々困難デ、高イ給料ヲ賃銀ヲ拂ツテハヤツテ行ケナイデアリマス。然シ出來ル丈ケ多ク支給スルニ努メ、ソレガ出來ナクテモ、ソウシタイトノ志ト又働ク人ニ對シテノ感謝ヲ失イタクナイデアリマス。

(キ) 企業ヤ仕事ノ目的ヤ方針又ハ自分ノ意圖ヲ折ニ屬レ機ニ臨ミ下ノモノニ知ラセルニ努ムベキダト思イマス。

(ク) 下ノモノ、考ヤ意見ヲ聞イタリ知ルニ努メヨイモノハ之レヲ採ツテヤラナケレバナラナイデアリマス。

以上ハ經營ノ中心ト秩序確立ノ爲メ上ノ責任者ノ爲スベキ重ナ事ヲ申上ゲタノデアリマスガ、下ノモノニ在リマシテハヨク上ノ責任者ヲ中心トシ之レニ從イ、其意ノアル處ヲ知リ之レヲ成スニ骨身ヲ惜マズ働カネバナリマセン。

之デ工業ニ携ワル人ニ關スルオ話を終リマシタカラ、經營ヤ仕事ノ遣リ方ニ移リマス。

(二) 遣リ方

經營ヤ管理ヤ仕事ニ於テ能率ヲ増進シ、勝レタ成績ヲ舉ゲテ行クニハ、其ノ目的ニモ適スル方法ヲ定メ。組織、制度、配員ヲ之レニ適合サセテ遣ツテ行カネバナラナイノデス。

今之レカラコノ遣リ方ニ就テ原則的ニオ話しマス。

(1) 計畫主義

目的ニ添ウ様ニ計畫シ、準備ヲシテ、實施ニ移シ、其ノ成績ヲ審査シテ次ノ遣リ方ヲ改善スルノガ計畫主義ノ遣リ方デアリマス。經營ヤ管理ヤ仕事ノ遣リ方ハ、コノ計畫主義デナケレバナラナイデアリマス。コノ遣リ方ニ於テハ、出來ル丈ケ綿密ニ慎重ニ遣ルノガ原則デアリマスガ、ソウヤツテモ仲々計畫通りニハ行カナイコトガ多イデアリマス。ソレ故細イ計畫ハイラナイト云ツテコノ主義ヲ排スル人モアリマスガ、經驗ヲ積ミマスト段々計畫通ニ行ク様ニナリ、又咄差ノ時デモ、頭ガ計畫的ニ働ク様ニナルデアリマス。更ラニ計畫ノ實施ニ際シマシテワ、ソノ時々ノ狀況ノ變化ニ應ジテ計畫ヲ變更シテ、機宜ノ處置ヲ取ラナケレバナラナイコトガ多イデアリマスガ、常ニ計畫的ニ遣ツテ居レバコノ場合ニモ立チ處ニ計畫的ノ處置ガ出來實績ヲ舉ゲルコトガ出來ルデアリマス。

計畫的ノ遣リ方ニ就イテ、1-2ノエピソードヲオ話し致シマス。日露戦争ノトキ、似島ニ青島ノ捕虜ヲ收容シマシタ。芥捨場ヲ造ラネバナラナイノデ。獨ト塙ノ兵ニ別々ニ土ヲ堀ツテ、コレコレノ芥捨場ヲ造レト命ジマシタ。塙ノ兵ハスグ仕事ニ掛リ、地面ニ條ヲ引キシヨベルデ堀リ始メマシタガ堅イ處ニブツカリ、鶴嘴ヲ取りニ行キナドシテ相當長イ時間ヲ費シテ遣リ上ゲマシタ。之レニ反シ獨ノ兵ハ先ヅ圖面ヲ畫キシヨベルナドノ外ニ鶴嘴ヲモ用意シ、仕事ニ取り掛リマシタ故、仕事ハスラスラト順當ニ行キ、早ク而カモ立派ニ、芥捨場ガ出來タノデアリマス。コレハ小サイ事デスガ、計畫主義ノ遣リ方ガ如何ニ有効ナルカヲ窺フコトガ出來ルト思マス。

計畫主義ノ遣リ方デハ、成績ヲヨク究メ審



査シテ、次ノ遺リ方ヲ改善スルニ資スルコトガ必要ナリデアリマス。コレニ就テ日露戦争ノ御話ヲ致シマス。日露戦争ノトキ、明治37年8月10日ニハ露國艦隊ガ旅順ヲ脱出シマシタ。遙カノ沖デ封鎖シテ居リマシタ東郷司令長官ノ艦隊ハ之ヲ迎エテ撃ツタノデスガ、敵ノ艦隊ト擦レ違ツテカラ回轉シテ敵ヲ追ヒマシタ、トコロガ速力ガ敵ヨリ少シヨリ優ツテイマセンデシタカラ、夕方ニヤツト追ヒ附イテ、之レト激戦ヲ交エタノデスガ、時ガナク敵ニ致命傷ヲ與ヘルコトガ出來ナカツタノデス。東郷司令長官ハコノコトヲヨク究メラレ、次ノ戦ニハ、コノコトノナイ様ニ覺悟ヲ決メラレタノデアリマス。ソレデ翌38年5月27日ノ日本海戦デ、北上スル露國艦隊ヲ、南下シテ迎ヘラレタ時、敵ト擦レ違ハナイ内ニ東方ニ左轉シテ敵ノ針路ヲ直角ニ横切り全艦隊ノ砲火ヲ敵ノ先頭ノ1-2艦ニ集中シ、緒戦期ニ敵ニ大損害ヲ與エラレタノデアリマス。

コノ様ニ經營等ニ於キマシテモ、實施ノ成績ニ鑑ミ、ヨリヨク專ラ運ブコトハ、非常ニ必要ナリデアリマス。

以上オ話シマシタ計畫 準備、實施デモ又其ノ他ノ何シナコトヲスルニモ、ソノ方法ガ適切デナケレバナリマセン故、次ニコノ方法ニ就テオ話シマス。

(2) 科學的方法

科學的管理法ハ斯道ノ大家テラー先生ガ創始シタモノデアリマス。ソレ以來科學的管理トカ科學的ニ何ヲヤルトカ申シマシテ科學的ト云フ語ガ用ラレマス。之レハ科學的方法デ遺ルト云フコトヲ表シタモノデアリマス。最モ科學ヲ用ユルト云フコトモ含マレナイデハナイノデスガ、方法ノ方ヲ重ニ表ハスノデアリマス。人ノ物事ヲ遺リマス方法ハ、決ツタ型ヲ取リマスガ、此ノ型ハ科學、特ニ自然科學ニ

於テ一番明カデアリマス、自然科學ニ於テハ自然現象ヲ分析シ、之レヲ支配スル條件ヲ定メ、ソノ各々ノ條件ト現象トノ間ノ關係ヲ明カニシテ之レ等ノ關係ヲ綜合シテ、ソノ現象ト之レヲ支配スル凡テノ條件トノ關係ヲ明カニスルノデアリマス。例エバ自動車ニ衝ル空氣ノ抵抗ニ就テ申シマスレバ、科學的ニ之レヲ定メル方法ハ、先ヅコノ抵抗ヲ支配スル諸項ヲ分析シ、自動車ノ速力、斷面積、前後ノ形、空氣ノ比重等ニ分ケ、次ニコノ各々ト、抵抗トノ關係ヲ明カニシ、最後ニコレヲ綜合シテソノ抵抗全體ガ、何ント何ニ、ドウ云ウ風ニ支配セラルハカヲ定メルノデ、コウスレバ抵抗ヲ少ナクスル、有效適切ナ手段ヲ講ズルコトガ出來ルノデアリマス。

經營ヤ管理ヤ其ノ他ドンナコトヲスルニモ、科學的ニヤルベキデアリマス。即チソノ事ヲ分析シテ、之レヲ支配スル各項ヲ定メ、コノ各項トソノ事トノ關係ヲ究メ、之レ等ノ關係ヲ綜合シ、ソノ事ヲ有效適切ニヤル遺リ方ヲ定ムベキモノデアリマス。

(3) 合理的方法

合理的經營トカ、管理トカ、又ハ産業ノ合理化トカ、何々ノ合理化トカ申シマシテ經營、管理。其ノ他凡テノ事ハ合理的ニヤリ又合理化スベキデアリマス。

合理的トハ理ニ合フ様ニト云フコトデアリ又合理化ハ理ニ合フ様ニスルト云フコトデアリ。モノ理ニ合フ様ニト云フコトガ、ソノ國民性ヤ、ソノ人ノ性質デ幾分異ナルノデアリマス。科學的方法ハ理ニ適フ遺リ方故合理的ト云ツテイノデスガ、産業ノ合理化ト云フコトハ、獨逸デ唱ラレ、行ハレタモノデアツテ、ソレ以來我國デモ合理的トカ、合理化ト云フ言葉ヲ用ユルノデスカラ、我國ノ此ノ言葉ニハ獨逸ノ意味ガアルノデアリマス。獨逸人ハ物ノ物ヲ主ト致シマス。從ツテ目的ニ重ヲ置キ、之レニ適

フ様ニ事ヲ遺ルノデアリマス。

獨逸人ガ事ヲ致シマスニハ、其ノ目的ヲ明カニシコノ目的達成ノ條件ヲ分析的ニ決メ各々ノ條件ヲ目的ニ合フ様即チ合目的ニ定メ、之レヲ綜合シテ、目的ニヨク適合スル遺リ方ヲ定メルノデアリマス、ソレ故合理的經營トハ經營ノ目的ヲ明カニシ、コノ目的達成ノ條件ヲ分析的ニ決メ、各條件ヲ經營ノ目的ニ合フ様ニ定メテ、之レヲ綜合シテ經營ノ遺リ方ヲ決定シ實施スルノデアリマス。産業ヤ工業ノ合理化トハ其ノ目的ヲ明カニシ、分析、綜合ニ依リ、之ヲ其ノ目的ニ適合スルモノトスルノデアリマス。緒言デモ獨人ガ目的ヲ主トシ、設計考案ヲスルコトモ申上マシタガ、コレカラ歐洲大戦ニ就テ、獨人ノ合理的ノ遺リ方ヲ述ベ、合理的方法ノ意味ノ御了解ヲ助ケタイト思ヒマス。

日露戦争ノ海戦ニ學ンデ、新シイ劃期的ナコトヲシマシタノハ英獨デアリマス。英ハ明治37年8月10日ノ黄海ノ役ノ時、日本軍ノ艦ニ乗ツテ居ツタ觀戰武官ノ報告ヲ採用シマシテ、主砲ノ大キサヲ一ツニシ、片舷カラ打チ出ス主砲ノ彈丸ガ同ジ大サデアリマス。コレハ主砲ノ大キサノ違ツタ砲ヲ混用シマスレバ、片舷カラ打チ出ス主砲ノ彈丸ガ敵艦ノ周リニ落チマス工合ヲ見テ砲ノ照尺ヲ修正シテ、彈丸ノ命中ヲヨクスルコトガ六ヶ敷イカラデアリマス。コレハヤハリ射撃ノ目的ヲ考ヘ、之レニ副フ様ニ合理的ニ主砲ヲ選ビ ドレドノートト云フ舷型ヲ採用シタノデアリマス。

次ハ獨逸ノヤツタ處ヲオ話シ致シマス。明治38年5月27日ノ日本海戦デ、日本ノ砲彈ハ敵艦ニ命中致シマス、スグ炸烈シマシタ、コノ彈丸ニハ多量ノ爆薬ガ入ツテ居テ、之レガ爆發スルノデアリマスカラ、敵ノ舷側ニ非常ニ大キナ損害ヲ及ボシタノ

デアリマス。東郷司令長官ガソノ朝根據地ヲ出タ時ノ報告ニ『天氣清朗、浪高シ』トアリマシタ通り、當日ハ浪ガ高カツタ爲メ、先ニ申シマシタ我が命中彈ガ、敵ノ舷側ニ開ケタ孔カラ水ガ艦内ニ入り、其ノ爲メ敵艦ニハ沈没シタモノガアツタノデアリマス。之レニ反シテ露艦ヨリ打チ出シマシタ彈丸ハ、命中致シマスレバ舷側ヲ貫徹シ艦内ニ入ツテカラ炸裂シテ、大損害ヲ我が艦ニ及ボシマシタノデスガ、射撃ガ下手デ命中ガ少ナク、ソノ上彈丸ノ構造ガ不完全デアツタ爲メ、命中シテ艦内ニ入ツタ彈丸モ炸裂シナイモノガ多ク、從ツテ我が艦ニ大損害ヲ與エナカツタノデス、コノ露國流ノ彈丸ヲ採用シテ、歐洲大戦ノジユツトラントノ役デ、英ノ戰艦巡洋艦ヲ撃沈シタノガ獨デアリマス。

私ハ1910年カラ11年迄、獨逸ニ行ツテ居リマシタガ、獨逸ノ海軍々令本部ノ機關誌ニハ彈丸ハ日露戦争デ日本海軍ガ用ヒタボルト。マントウ即チ靴ニ外套ガギツシリ入ツテイル様ニ多量ノ炸薬ガ中ニ一杯入ツテ居ル彈丸ガ一番イイト説イテアリマシタガ、ワカシイ故ヨク探リマスト、露艦ガ用ヒマシタ命中スレバ舷側カラ艦内ニ入ツテカラ、炸裂スル彈丸ヲ研究實驗シテ、大變有效ナモノ、考案ニ成功シテ居リ、假想敵デアル英國ノ艦ニ對シテ、合理的ナモノヲ設計シテ採用シテ居ツタノデアリマス。

即チ英ノ戰艦巡洋艦ヲ目的トシ、ソノ舷側ノ甲板ハ7吋デアリ、甲板ヤ砲塔ノ天蓋ハ薄イ鋼板デアル故、コレヲ破リ内ニ入ツテカラ炸裂スル様彈丸ノ各部ヲ定メ、彈丸ガ全體トシテ其ノ目的ニ合フモノデアル様ニ設計シタノデアリマス。コノ設計ノ内彈丸ガ甲板ヤ、鋼板ニ命中シタトキ、ソノ激動デ炸裂スルノヲ防グ装置ノ如キハ獨逸獨特ノ研究實驗ニ依ル方法、デ有效ナモノヲ案出シタノデアリマス。

ソノ結果ジユツトランド沖ノ海戦デハ、獨艦カラノ命中彈ハ英ノ戰艦巡洋艦ヲ沈メ或ハ之レニ大損害ヲ與ヘタノデアリマス。コノ外潜水艦ニ於テモ、將來ノ戦争デコノ艦種ヲ用ユル目的ヲヨク研究シテ、コノ目的ニ合フ様ニ合理的ニ設計シタノデアリマス。ソノ爲メ開戦トナリマスルヤ、獨ノ潜水艦ハ直チニ活動シ、而カモ使用目的ニ適シテ居リマシタ故、英ノ主力艦隊ハ獨潜水艦ノ攻撃ヲ受ケ損害ヲ蒙リ迷テ廻リ、1週間後ニ軍港ニ潜水艦避ケノ網ガ張ラレテ、初メテ軍港ニ入ルコトガ出來タノデアリマス。又聯合國向ケノ商船ハ次カラ次ヘト撃沈サレ、英國ノ如キハ米國ニシテ戦争ニ參加シナカツタナラ、食糧ノ缺亡デ大騒動ガ起リ、ドンナ恐ロシイ結果ニナツタカ想像ガ出來ナイノデス。

獨ハ大戰後自國産業ノ合理化ヲ計リ其ノ目的ヲ決メ、コノ目的達成條項ヲ定メ、之レヲ目的ニ合フ様ニ決定シ、全般的ニ産業ヲ其目的ニ合フ様ニ振作スルニツトメタノデス。

コノ目的ニ主ヲ置キ、分析綜合ニ依リ、ソノ目的ヲ達成スル方法ヲ定メル合理的ノヤリ方ハ、經營ヲ管理ヤ其ノ他凡テノ事デ、成績ヲ擧グルニ必要デアリマシテ、計畫主義ノ各過程モ、コノ合理的方法ニ依ルベキモノト思イマス。

(三) 佛フアヨル氏ノ經營法

私ハ軍人デアリ、又科學的ノ研究ヲ専門トシテ居リマス故計畫主義ノ經營及科學的、合理的ノ違リ方ニ於テハ、多少ノ工夫ヲシテ新機軸ヲ出シマシタノデスガ、3年前佛國ニ行キマシテ、フアヨル氏ガ、此ノ方面デ佛人獨特ノ明瞭サデ、コノ流儀ヲ體系化シテ居ルノヲ知りマシタ故、コノ其ノ大要ヲ御紹介致シマス。

佛フアヨル氏ノ經營管理ニ關スル主眼

(1) 事業遂行要項

- (A) 技術的業務(生産、工作、化成)
- (B) 商業的業務(購買、販賣、交換)
- (C) 財務的業務(資本ノ出納、整理)
- (D) 保安的業務(財産及人ノ保護)
- (E) 計算的業務(貸借勘定、利益計算、原價統計)
- (F) 經營管理的業務(豫定、組織、命令、協調、監査)

(2) 各機關ノ長ニ必要ナ資格

- (A) 健康ト體力
- (B) 機ニ應ジテ下ス精シイ解釋
- (C) 道德的特質
 

反省的意志	不撓不屈ノ精神
忍耐	活動
氣力	責任ヲ負フ勇氣
義務觀念	共同
利益ヘノ關心	

- (D) 一般ノ教養
- (E) 經營管理ニ對スル最高ノ才能
- (F) 商務、財政、法律、會計ニ對スル才能
- (G) 技術的ノ才能
- (H) 經驗

(3) 經營管理

- (A) 違リ方
  - (a) 仕事ヲ豫定シ
  - (b) 之ニ對スル最善ノ組織ヲ構成シ
  - (c) 人員ヲ働カシ凡テノ行爲ト努力ノ連絡ト共同調和ヲ計リ
  - (d) 凡テガ規定ト命令ニ副ウテ處理セラル、ノヲ監督スル、

(B) 以上ノ違リ方ニ必要ナ事項

分業、權威、責任、規律、命令ノ單一(一人以上ノ長ヨリ命令サレヌコト)  
 經營管理ノ單一「一人ノ長ト凡テノ業務遂行ニ對シテツノ方針ト計畫」  
 一般利益ノ爲メニ特別ノ利益ノ放棄、仕事ニ對スル報酬、集權、公平、階級、適材適所、整頓、長年勤務及頻繁デナイ更迭、創意自發、人員ノ和衷共同。

附1(1)

經營・管理・技術

(1) 經營 トハ事業ヲソノ目的ニ適ウ様遂行スルコトデアル、即チソノ目的達成ニ必要ナ諸要項ノ管理ヲ高メ、之ヲ按配シテ事業ヲ遂行スルニアル。

(2) 管理 トハ事業遂行ノ一要項ヲソノ目的ニ適ウ様遂行スルコトデアル、即チソノ要項ヲナス個々ノ仕事ニ對スル技術ヲ高メ、之ヲ活用シ、各仕事ヲ按配シテソノ要項ヲ遂行スルニアル。

(3) 技術 トハ人ト物ヲ用イ諸學ヲ應用シテーツノ仕事ヲ達成スル方法ヲ云ウノデアル。

テーラー科學的管理ノ主要點

- (1) 上ノ人ト下ノ人ノ仕事ノ分野ヲ明カニシ、上下心カラノ協力ノ實ヲ擧ゲル
- (2) 上ノ人ハ科學ヲ應用シ、科學的方法ニヨリ仕事(設備装置、方法……)ヲ改善標準化シ、一定時間ニナス仕事即チ課程(task)ヲ決定シテ、之ニヨリ合理的ノ賃金ヲ拂ウ。

(3) 工事ノ計畫の遂行 (Planning)

(4) 工人ヲ科學的ニ選ビ之ヲ訓練シ發展サセ適材ヲシテ適所ニアラシメル。

附1(2) 工業ノ合理化ニ對スル必要事項 [附録第1参照]

工業ノ振作

- (1) 新シイモノ及改良ノ設計考案  
新製品ノ時機ニ適スル製造ノ開始
- (2) 良品ノ速カナ廉價製造
- (3) 需要ノ増大及増大シタ需要ニ應ズルコトニ

經營

- 人
  - ア. 人格主義, 日本精神——修養, 信仰……
  - イ. 保健及體力ノ増進……
- 組織配員
  - ア. 分掌ノ決定
  - イ. 適材適所
  - ウ. 教育
  - エ. 中心ヲ確立サレ、和衷協同其目的ニ向イ有機體トシテ働クコト
- 手段、方法
  - ア. 科學的 目的(一)
  - イ. 合理的 分析、綜合
  - ウ. 計畫主義 目的—計畫、準備、實施、成績査定、
  - エ. 日本式 我國ノ傳統、慣習、國民性、風土ニ則スルコト

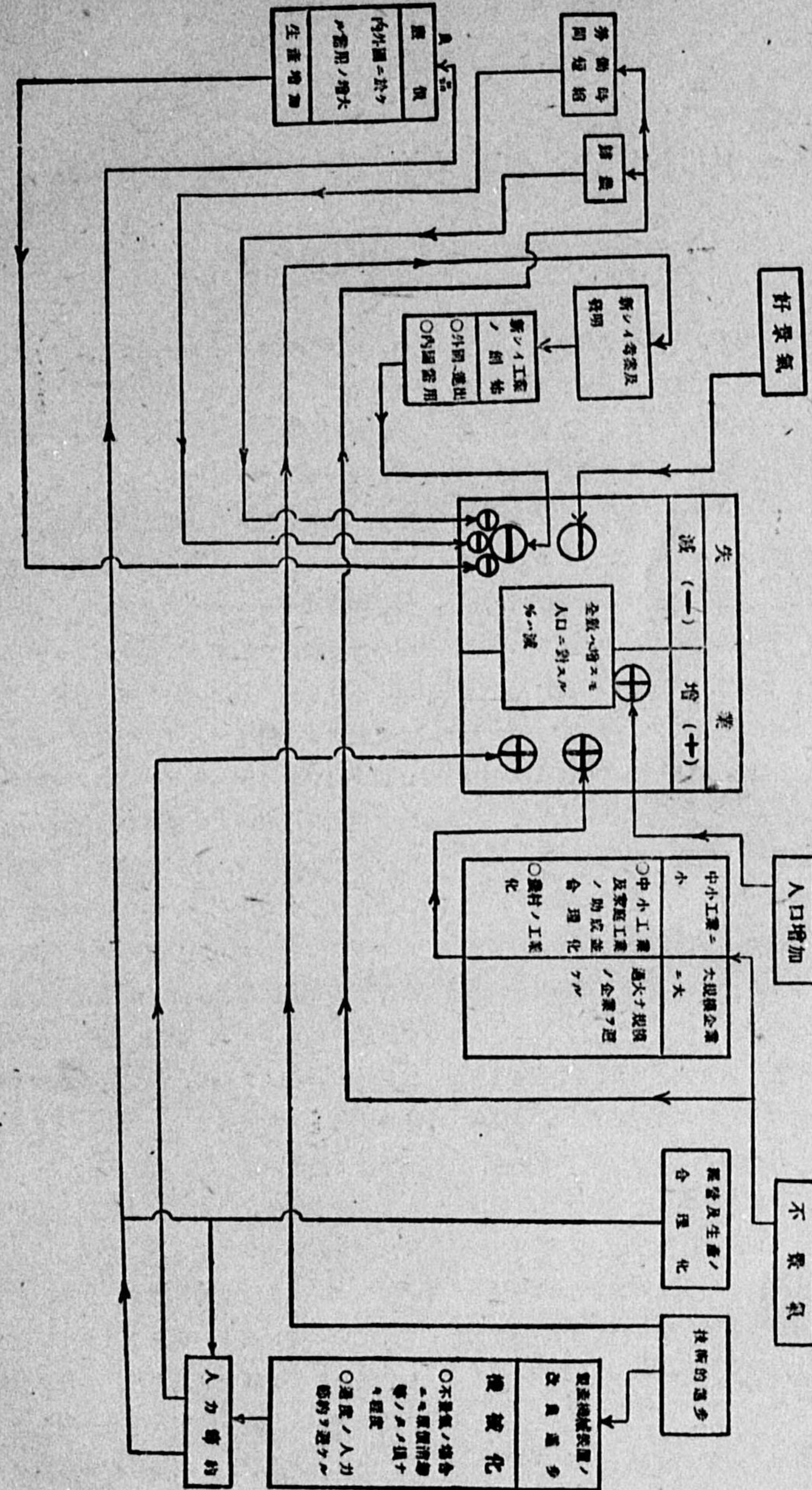
- ヨク目的ニ適スル様
- 所要ノ時機ニ完了スル様
- 研究調査ヲ基トシ協同的
- 簡捷的
- 經濟的

ニ右項ヲ遂行スル

- (二) 統制經濟ヘノ適應
- (三) 資本、資金、會社本部及ビ製造所ノ位置、其ノ各部配列、大サ
- (四) 事業ノ計畫的遂行
  - (1) 豫算編纂
  - (2) 作業豫定及之レガ遂行
  - (3) 収支ノ整理
  - (4) 原價計算及成績ノ査定
- (五) 分業ト統一及一致協力
- (六) 適切ナル事務ノ處理
- (七) 多量生産
  - (1) 大製造所 大工場
  - (2) 規格ヲ統一シテ材料部分品ノ種類ヲ少クスルコト
  - (3) 製品ヲ單純化シテノ種類ヲ減ズルコト
  - (4) 設計ニヨリ部分品ヲ少クスルコト
  - (5) 1 製造所 1 工場デ作ル製品ノ種類ヲ少クスルコト
  - (6) 同一製造所ニ於ケル同一作業ヲナルベク同一ノ處ニ集中スルコト
  - (7) 各季節ヲ通ジ同一ノ仕事量デ作業スルコト
- (八) 販賣ノ合理化
- (九) 製造ノ管理
  - (1) 工事ノ計畫的遂行
  - (2) 製造及運搬ニ對スル圖面方法機械器具其ノ他ノ設備ヲ適切ノモノトシ、更ニ改善標準化スル共ニコレ等ヲ完全ニ保全スルコト
  - (3) 清潔整頓ヲ適切ニ勵行スルコト
  - (4) 規律及時間ノ勵行
  - (5) 人事管理
    - (A) 人事管理機關
    - (B) 人ノ熟練(採用、適材適所、教育)及自發的努力
    - (C) 人ノ精神の指導
    - (D) 合理的の給與、酬勞、割増其ノ他ノ獎勵法
    - (E) 一般保健、工場衛生福利増進及安全(災傷害防止)
  - (6) 無駄ヲ省クコト
  - (7) 統計ノ作り方及ビソノ利用法
- (十) 材料
  - (A) 適切ナル規格及コレガ統一
  - (B) 廢物利用
  - (C) 適切ナル購買方法
  - (D) 適切ナル貯藏並ニ出納法
- (10) 設計、考案、研究、實驗、審査ノ適切ナ事
- (11) 檢査ノ獨立及有效ナコト

附2(2)

失業防止ヲ主トスル合理化



## 中小工業ノ工場經營ト管理 (2)

日本能率聯合會理事長  
海軍中將 波多野貞夫

### 第5. 工業ノ合理化ノ細目

今迄掛リマシテ、工業ニ對シマシテ、其ノ目的ト、之レガ合理化ノ8大要項、及ビ工業經營ノ2重心點、即チ人ト遣リ方ヲ簡單ニ申上マシタカラ、之レカラ工業合理化ノ8大要項、即チ(1)新シイモノ及改良ノ考案・設計・發明及ビ(2)良品ノ速カナ廉價製造、並ニ(3)需用ノ増大ヲ遂ゲル爲メニ、成スベキ事項ヲ分析シマシテ、ソノ各々ノ細目ニ就キ、中小工業ノ守ルベキ原則ヲ、御手元ニ差上テアリマス表(附1)ノ順ニ簡單ニ御話致シマス。

#### (一) 統制經濟ヘノ適應

工業品ニ對シマシテモ、生産ト配給ト消費ガ均衡ノ取レルコトガ、最モ望シイノデアリマス。

昔ハ生産ガ少ナク、從ツテ製産シタモノハ配給サレ、消費サレタノデスガ、歐洲大戰カラ、生産ハ増ス一方デスガ、富ガ一方ニ偏在シ一般ノ購買力ハ減ジ、更ニ生産ノ増加ニ伴イ、配給モ六ヶ敷ナツタノデアリマス、ソレ故コノ儘放棄スレバ、經濟生活ニハ不安ガ加ハリ、停止スル處ヲ知りマセン故、關係者ノ取り決メト國家ノ力デ統制ヲ行ツテ、生産ト配給ト消費ノバランスヲ取ルコトニナツタノデアリマス。

工業ニ就テハ、業者ガ増シ、生産力モ増加

シ、競争モ激シクナリマシテ、亂賣ヲ投資ガ始マリマシタ、ソレ故コノ儘ニ放置シテ置ケバ内外市場ノ混亂ヲ來タシ、業者ノ共倒レトモナリマスカラ、我國ニ於テハ、コヽニ重要産業ノ統制ニ關スル法律、工業組合法、輸出組合法等ガ出來、之レニ依ツテ主ニ生産ヲ配給ヲ統制スルコトニ成ツタノデアリマス、露國ハ計畫經濟デ極度ノ國家統制ヲシテ居リ、獨、イタリー、米國ノ如キモ、相當嚴シイ國家統制ヲシテ居リマスガ、今申シマシタ、我が國ガ行ツタイマス産業ヤ工業ノ統制法ハ業者ノ自由ヲ出來ル丈ケ尊重シ、統制ハ生産協定ヤ、價格協定ヤ、取引ノ協定ナドノ業者間ノ話合ヲ主トシ、互ニ責任ヲ重ジテ之レヲ守ルコトヲ立前トシ、之レヲ守ラナイ協定者又必要デアレバ協定者以外ノ同業者ニ國家ノ力デ強制スルコトニシ、國家ノ權力ニ依ル統制ヲ最小限ニ止メテ居リ、消費者ニハ餘リ重ヲ置カナイトノ非難モアリマスガ、ソノナコトモナイト思マス。

コウ云ウ業者ノ協定本位ノ統制デアリマス故、之レガ守ラレル爲ニハ、業者ガ和衷協同デ他ヲ立テル日本精神ニ據テ、ヨク統制ヲ守リ、之レニ安ンゼネバナラナイノデ、己レノミヲ立テル拔ケ駆ケノ功名ハ、一番ノ禁物ナノデアリマス、更ニ統制ニ對スル業者間ノ和衷協同ヲ進メ擴ゲテ、經營全般ニモ及ボン共

同事業ヲ進ムベキモノト思マス、ソレ故工業組合ニ於テモ、コノ點ニ充分意ヲ留メテ頂キタイノデ、統制ヤ和衷協同ノ實ヲ舉ゲルニハ、理事者ニソノ人ヲ得、更ニ組合員一同ノ支持ト共力ガ必要ナノデアリマス。

#### (二) 資本・資産・會社本部及製造所ノ位置・各部ノ配列・大サ

時間ガアリマセンカラ他ハ略シマシテ、資本ト資産ノ關係ニ就テ少シ御話致シマス。

先ニ申上マシタ通り人ガ第一デス、次ニ固定資産ニ對シテモ完全ヲ期シタイノデスガ、ソウスレバ資本ヲ瘦カスコトガ多クナリ不都合デアリマス故、之レヲ極力避ケルコトニ努メマシテ、許サレル範圍内デ機械器具ヲ先ニシ、建築物ノ方ハ特ニ必要ナモノ、外ハ、ナルベク金ヲ掛ケナイ様ニセネバナリマセン、尙ホ材料ナドニ金ヲ瘦カスコトヲ避ケ、其ノ他色々ノ工夫ヲ凝ラシ、資本ヲナルベク少クシ而カモ現金ニ困ラナイ様ニセネバナリマセン、大工業ハ勿論デスガ中小工業デモ、良品ノ速カナ廉價製造ニハ、使用スル機械器具ハ、初メノ選定ガヨク、ソノ上常ニ改良ヲ施シ、更ニ新シイ能率ノヨイモノニ代エル必要ガアリマス、コレガ爲メ機械器具ノ減價償却ニ力ヲ致サネバナリマセン、火災ノ如キハ、自分カラ出サナイ様ニ努メルノハ勿論デスガ、外カラモヤツテ來マス故、機械器具ヤ建物ニハ、必ズ適當ナ保險ヲ掛ケベキデアリマス。

神奈川縣ノアル織物工場ノ診斷ヲ致シマシタ際、私ハ火災保險ヲイクラ掛ケテ居ラレマスカト問イマシタラ、1萬5千圓トノ答デシタ、ソレナラ機械ヤ建物ニイクラ投資サレテイマスカト問キマシタラ、40萬圓足ラズトノ

コトデシタ、私ハソレナラソノ投資額ニ應ズル様火災保險ヲ増スコトヲ、御勸メシタノデスガ、聞カレマセンデシタ、スルト2ヶ月後ニ失火シテ、工場全體ガ燒ケテシマイマシタ、然シ保險料ハ1萬5千圓ヨリ取レズ、終ニ廢業ノ憂目ヲ見ルコトニナツタノデス、更ニ私經營ノ企業デモ、事業關係ノ資本資産ナドハ、自分ノ純私生活ノモノト別ニシテ、收支ノ整理ヲシテ頂キタイノデアリマス、ソウシテ企業ノ方ニ對シテハ、其ノ收支ヲ明カニシ、之レヲ整理シ、又或ル期間毎ニ簡單ナモノデモ差支アリマセンカラ後ニ申上ゲマス貸借對照表、利益計算書ヲ作ル様ニ御願致シタイノデアリマス、ソウセネバ企業ノ成績ガ、本當ニ判ラズ、從ツテ經營ヲ有利ニ遣ツテ行ク見當ガ付カナイノデアリマス。

#### (三) 事業ノ計畫ノ遂行

コレカラ事業ノ計畫ノ遂行ニ關シ簡單ニ御話致シマス、コレハ事業經營ノ根幹デアリマシテ、之レガ事業ノ全般ニ互リ、ウマク行カネバヨイ成績ヲ舉ゲルコトガ出來マセン故、最モ之レニ力ヲ入レナケレバナラナイノデアリマス、今ソノ一般カラ申シマス。

##### (1) 一般

一體事業ノ遂行ニハ、金ガ伴ヒマスシ、又之レデ利益ヲ舉ゲテ行クノデアリマス故、事業ヲ計畫的ニ遂行シマスニハ、守ルベキ統制ヲ守リ、且ツ事業ヲヨク其ノ目的ニ適合サセ利益ガ舉ル様ニ、(ア)事業各部ノ仕事ノ均衡ガトレ且ツ之レガ有效ニ遂行サレル様ニ或ル期間毎ニ豫定計畫ヲ樹テ、(イ)之レニ對スル豫算ヲ編纂シ、(ウ)周到準備ヲシタ上、(エ)先ノ豫定計畫ニ基イテ事

業ヲ遂行シ、(オ)其ノ收支ヲ整理シ、之レト併行シテ原價計算ヲシテ、收支ノ整理ニ用ヒマスト共ニ、成績ノ査定、其ノ他色々ノコトニ用ヒルノデアリマス、(カ)ソウシテ事業遂行中ハ、絶エズ其ノ成績ヲ吟味シ、之レガ結果ニ依ツテ機宜ノ處置ヲ採リ、期末ニ豫定以上ノ成績ヲ擧ゲル様ニ努メ、(キ)期末ニハ其ノ期間ノ成績ヲ貸借對照表、損益計算書等ニ纏メ、事業成績ヲ明カニシ、之レヲ調べ、(ク)更ニ要求曲線ヤ原價等デ、細マカク成績ヲ査定シ、各部ノ成績ヲ公平ニ判斷シ、將來ニヨリ良イ經營ヲスルノニ資スルノデアリマス。

事業ハ之レニ當ル全員ガ、和衷共力シナケレバ、ヨイ成績ヲ擧ゲルコトガ出來マセン故、全員ニハ事業ノ目的・各期ニ於ケル豫算・事業ノ豫定・準備・遂行及成績等ヲ、其ノ職務ニ必要ナ丈ケハ知ラセルコトガ必要デアルト思イマス。

(2) 遣り方

サテ以上ニ申上マシタ事業ノ計画的遂行ニハ、色々ノ流義ガアリマスシ、又其ノ事業ノ規模ニ依リ精粗ヲ異ニシマス、小工業ニ於テハ業主1人デ何ンデモヤルノデアルカラ、ソナナ面倒ナコトハ出來ナイト云ハレテ、コウ云ウ遣り方ヲ排斥サレルノデアリマスガ、遣り様デハ極メテ簡單ニヤレルノデアリマスカラ、萬難ヲ排シテ遣ツテ頂キタイノデアリマス。

之レカラ中工業ニ對シマスル遣り方ノ一例ヲ御話シマス、小工業ニ於テハ、ソノ内出來ル丈ケノコトヲシテ頂キタイノデアリマス。

(ア) 豫算ノ編纂

- 一期間ノ豫定製造品目及量ノ決定
- 一期間ノ豫定支出ノ決定
- 間接費ノ割掛額(率)ノ(エ)ノ基數ニ對シ見積、推定等ノ適當ナ方法、或ハ要求曲線ニテ發見]

(A)價格見積用ノモノ。

(B)收支整理ニ實際費用ヨリ出シタモノヲ用イナイデ、定額(率)ヲ用ユル場合ノモノ

- 賣却價格及賣却豫定ノ決定並豫想ノ貸借對照表、損益計算書及現金勘定ノ編纂。

(イ) 豫定作業ノ決定及遂行

(ア)ノ諸項ヲ各部ニ通知シ、各部ハ作業ノ豫定ヲ作り、之レデ作業ヲ進行サセ、更ニ毎月精シイ豫算ヲ立テテ、之レデ作業ヲ遂行スル。

(ウ) 收支ノ整理・管理及事業成績ノ査定

- 勘定

元帳及内譯簿ニ記註

適當ナ傳票ヤ日記帳カラ移註スル、コノ記註ニ用ユル原價ニハ、實際ノモノカ、或ハ直接材料及工賃ニハ實際ノモノヲ用イ、間接費ニハ(ア)ノ見積定額(率)カ、極ク簡單ニ推定額(率)ヲ用ユルモノカ、或ハ全部ヲ推定デ出シタ原價ヲ用ユル。

- 毎月

實際支出ト豫定(推定或ハ標準)支出トノ比較

貸借對照表・損益計算書ノ編纂

今後ノ現金勘定ノ編纂

2,3ヶ月後ノ現金ノ收支豫定ヲ作り、

不足ナレバ早クカラ手當ヲシテ給料ハ勿論、其ノ他ノ現金支拂ニ因ラナイ様ニスルコトハ最モ必要デス、又コウ云ウ現金勘定ノ豫定ヲ作りマス、賣掛ヲ少クシタリ、色々ノ無駄ヲ防イダリ、販賣ノ方ナドニカヲ入レル様ニナリマス。

- 期末

貸借對照表、損益計算書ノ編纂

實際支出ト豫定(推定或ハ標準)支出トノ比較

要求曲線ニヨル成績査定

(エ) 原價計算

間接費割掛ノ基數ハ、直接工賃、或ハ工數、直接工作時間、生産量等

以上ハ只ダ一例デアリマス、先ニ申上マシタ通り、小工業デモ、コノ例ノ内デ出來ルコト丈ケハ、シテ頂キタイノデアリマス、收支整理ニハ原價ガ入ツテ居リマシテ、コノ原價ヲ出スノガ仲々六ヶ敷イ故、小工業デハ收支ヲ整理シナイノデアリマス、ソレ故小工業ニ於テハ、出來レバ實際使用シタ材料及工賃ト、推定間接費カラ出シタ原價ヲ用ヒ、ソレヲモ出スコトガ出來ナイトキハ、推定評價ノ原價デモヨイ故、之レヲ用イテ是非收支ヲ整理シテ頂キタイノデアリマス、工業組合ノ方デハ規程ニ從ツテ、コノ收支ノ整理ヲスルコトニナツテ居リ、皆ソウシテ居ラレマスガ、組合員ノ工場デハ、御ヤリニナツテ居ラレナイ向モアル様デスカラ、ドウカヤツテ頂キタイノデス。

(3) 收支整理ノ様式及成績ノ査定

事業經營ニハ、收支ヲ定ツタ様式デ明カ

ニ整理スル要ガアリマス、コレハ貸借ト損益ガヨク判カル様ニ仕組マネバナリマセン、從ツテ或ル期間ノ收支ノ結果即チ事業成績ヲ表ハス貸借對照表ヤ損益計算書ハ、有効適切ナモノデナケレバナリマセン、又原價ハ收支ノ整理ニハ無クテハナラナイモノデアリマスガ、之レヲ出スノガ相當面倒デアリマス故、出來ル丈ケ簡單デヨク目的ニ適ウ方法デ、之レヲ計算セネバナリマセン、更ニ事業成績ノ査定ハ經營ヲ改善スルニハ最モ必要故原價ノ分析ヤ要求曲線ノ吟味等デ、合理的ニシナケレバナリマセン。

コウ云ウ意味デ之レカラ、貸借對照表・損益計算書・原價計算・要求曲線ノコトヲ簡單ニ御話シ致シマス。

(ア) 貸借對照表

臨時産業合理局デ御決メニナリマシタモノハ、コノ圖(附3)ノ通りデアリマス、之レハ大會社ノモノ故、中小工業ノモノハ之レニ準ジテ、簡單ニスレバヨイノデ、要ハアル時期ニ於テ貸方ガ貸シテ居ルモノヲ貸ノ欄ニ記シ、之レヲ借方ガ借リテ他ノモノニ換ヘテ持ツテ居ルモノヲ借ノ欄ニ記シテ貸借ノバランスヲ表スノデアリマス、企業ニ於テハ資本ヤ負債ヲ少クシ現金ニ不足セズ、利益ヲ擧ゲテ行クノガ原則デス、從ツテ借方ニ於ケル手持ノ原料ヤ仕掛品(半製品)ヤ製品等ガ餘リ多クナルト現金ガ不足シ金ヲ借りネバナリマセン故、氣ヲ附ケネバナリマセン、又仕掛品(半製品)ヤ製品ノ原價ガ不正確デアルト、色々ノ不都合ガ生ジマス、特ニ實際ヨリ過大ニ見積マレテ

アレバ、利益が出ても現金が潤渴シ、又次期ノ利益が少ナクナリマス故、コノ點ニハ大ニ留意セネバナリマセン、又固定資産ニ無理ニ金ヲ使ヘバ、澤山ノ金ヲ借りネバナラナイ故、無益ナコトヲシナイ様ニセネバナリマセン、又現金が不足セス爲ニハ實掛ヲ極力防グコトが必要デス、更ニ機械装置ハ必要ニ應ジ改良スルカ新シイモノニ換ヘ能率ヲ増ス必要ガアリマス故、之レガ減價償却ニ努メ、新シイモノニ交換スルトキニ、借金ナドセズ之レヲ買ウ現金ニ困ラナイ様ニセネバナリマセン。

小工業デコノ貸借對照表ヲ作りマセンノハ仕掛品(半製品)ヤ製品ノ原價が出セナイカラデス、コノ原價ニハ、初メハドシテ亂暴ナモノヲ用ヒテモカマイマセンカラ必ラズ貸借對照表ヲ作ルコトニシ、價レルニ從ヒ原價ヲ段々正確ナモノトスル様ニシテ頂キタイノデス、又小工業デハ貸方ノ勘定デハ益金ヲ除イタモノ、借方デハ現金ヲ除イタモノハ、何レモ同ジ時期ニハ大體同ジデアリマスカラ、俸給生活者ガ墓口ノ金ヤ貯金ノ多寡デ暮シヲ縮メネバナラヌカ否ガ決メテ居ル様ニ小工業デモ現金ヤ貯金ノ多少ヲ前ノ期ト比較スレバ、ソノ期ニ利益ガ多クツタカ少ナクツタカガ判リ、ソレデ經營ヲ調節シテ行ケナイコトモナイ故、一般ニ貸借對照表モ損益計算書モ作ラズシテ済セテ居ルノデスガ、之レハ大間違デ、コンナコトデハ競争ノ多イ今日、例ハ小工業デモ有利ニ經營シテ行クコトガ出來ナ

イノデアリマス。

### (イ) 損益計算書

次ニ損益計算書デスガ、工業經營ニ於ケル或ル期間ノ損益ハ其ノ期間ノ益(收入)ト之レニ對スル損(支出)トノ差デアリマス、コノ損益ノ細目ヲ表ハスニ2ツノ型ガアリマス、ソノ第1ノ型ハ益(收入)欄ニハ賣上代ト其ノ他ノ收入及材料・仕掛品(半製品)・製品等ノ現在高、即チ次期ベノ繰越ス高ヲ記シ、損(支出)ノ欄ニハ其ノ期間ニ支拂ツタ費用、未拂ノ費用ト、材料・仕掛品(半製品)・製品ノ前期カラ繰越シタ高等ヲ記シ、損益欄ノ差ガ益ナレバ之レヲ損欄ニ、損ナレバ益欄ニ記シテ、兩欄ノバランスヲ取ルモノデアリマス、又第2ノ型ハ第1ノ型ノ損益兩欄ノ同ジモノヲ消シ合ツタモノデ、益(收入)欄ニハ賣上高ト其ノ他ノ收入ヲ記シ、損(支出)欄ニハ賣ツタ品ニ入ツタ費用、即チ其ノ原價ト其ノ期間ニ費ツタ一般ノ費用及色々ノ損失ヲ記シ、兩欄ノ差ガ益ナレバ損欄ニ、損ナレバ益欄ニ記シ、兩欄ノバランスヲ取ルモノデス、尙ホ損益計算ニ記スル事項ハ、ソノ仕掛品(半製品)ヤ、製品ノ原價ガ、原價構成ノ第1例(附5)ノ何處迄ノ項目ヲ含ンデ居ルカヲ違ウノデアリマス。

通例用イラレテ居ル損益計算ノ型ハ、今申シマシタ第2ノモノデ、商工省臨時産業合理局ノ委員ガ決メマシタモノハ、第1ノ型ノモノデ、製造原價損益・賣上損益・營業損益・純損益・純損益處分ノ計算ニ分ケテ居リマス、ソノ1例ハ御手

許ニアリマス表(附4)デ御覽ヲ願マス、又コノ第1ノ型ノモノデ簡單ナモノ、1例ハ御手許ニ差上ゲテアリマス原價構成ノ第2例(附6)ノ原價ヲ用ヒタモノデ、他ノ表(附7)ノ通りデアリマス。

小工業デハ第1カ第2ノ型ヲドシテ簡單ニシタモノデモ差支アリマセンカラ必ラズ作ルコトニシテ頂キタイノデス。

### (ウ) 原價計算 (附5, 附6參照)

之レカラ原價ノコトヲ極ク簡單ニ申上マス、原價トハ個々ノ製品ヤ仕掛品(半製品)ニ掛カツタ經費デアリマシテ、直接費即チソノモノノ製造ニ直接ニ入ツタ材料費ヤ工賃ト間接費即チ直接費以外ノ諸間接費用トニ分ケテ居リマス、原價ハコノ間接費ノ要素ヲ何處迄含マセルカニ依ツテ名稱ヲ異ニシマス、工場原價或ハ製造原價ハ、直接費ニ製造工場丈ケテ入ル間接費ヲ加エタモノデアリマシテ、コレニ販賣費ヤ營業費其ノ他一切ノ費用ヲ加ヘタモノハ總原價デアリマス。

原價ノ構成ハ企業ノ種類ヤ大きサデ其ノ要素ヲ異ニシマス、今2ツノ例ヲ示シマスレバ、コノ圖(附5)トコノ圖(附6)ノ通りデアリマス、小工業ナドデハモット簡單ニスルコトが必要デアリマス。

サテ原價ハ註文品ノ價格見積ヤ、賣品價格ノ決定ヤ、經營收支ノ整理ヤ、仕事ノ成績査定ニ依リ、又之レ等ノ計算ニ掛ケルコトノ出來ル人数ニ依リ、計算方法ノ精粗ヲ定メネバナラナイノデスガ、出來ル丈ケ簡單ニ工夫スベキデアリマス。

今其ノ大體ヲ申上ゲレバ。

第1ノ方法ハ各仕掛品(半製品)・製品ニ對スル凡テノ經費ヲ、推定或ハ今迄ノ實際數値カラ出スモノデアリマス。

第2ノ方法ハ直接費即チ直接材料費ト工賃ニハ實際使ツタ經費ヲ、間接費ニハ標準額或ハ推定ヤ今迄ノ實際數値カラ出シタモノヲ用ユルノデアリマス。

第3ノ方法ハ其ノモノニ對スル全體ノ經費ニ、實際ニ掛ツタ額ヲ用ユルモノデアリマス。

サテ原價ヲ計算スルニハ、各品毎ニ直接材料費・直接工賃・其ノ他ノ直接費及間接費ノ欄ヲ設ケ、次ノ通りコノ各欄ニ記入スルノデアリマス、尙製造中ノモノニ對シテハ、通常1ヶ月毎ニ締切り、ソノトキニ完成シテ居レバ、ソノ經費ノ總計ガ製品原價トナリ、未完成ナレバ仕掛品(半製品)ノ原價トナルノデアリマス。

サテ直接材料費ト直接工賃ト其ノ他ノ直接費ハ、各品毎ニ判ル故、標準額ヲ用テモ見積ヤ推定デ出ス場合デモ、又實際掛ツタ經費ヲ用ウル場合デモ、ソノ値ヲ各々該當スル欄ニ記入スルノデアリマス間接費ハ全體ハ判リマスガ、ドノ製品ニハドレ丈ケトスグ分ケラレマセン故、先ヅ全體ニ掛ツタ推定額或ハ標準額或ハ實際ノ支出額ヲ出スノデス、コノ總額ト實際ノ支出額ヲ用ウル場合デモ締切期間1ヶ月ノ費用ノ内燃料ノ如ク季節デ異ルモノ、税ノ如ク支拂ノ時期ノ定マツテ居ルモノニハ表(附6)ノ如ク1ケ年間ノ豫定額ヲ平均シタ1ヶ月分ノモノヲ用イ、其ノ他ハ實際支出額ヲ用ウルノデアリマ

ス。以上ノ間接費ノ總額ヲ各品ニ振掛ケマスニハ、其ノ品ノ製造量カ、コノ製造量ヲ表シマス其ノ品ノ製造ニ掛ツタ直接工賃・工數作業時間ノ何レカヲ割掛基數トシテ、之レデ總間接費ヲ各品ニ按分スルノデ有マス、直接工賃ハ一番ヨク判リマスカラ、中小工業デハ之レヲ以上ノ割掛基數ニ用ウルノガ一番便利デアリマス。

經費收支ノ整理ニハ製造或ハ工場原價ヲ用ウル向ガ多イノデスガ、成績ノ査定ニハ總原價迄ヲ出シ、而カモソノ主ナ構成要素(附5)ニ對スル經費ガ判ル様ニスル必要ガアルノデアリマス。

原價計算ハ仲々六ヶ數モノデスガ、遣ツテ居ル内ニ用途ニ適スルモノヲ、相當簡單ニ早く出セル様ニナリマス故、小工業デハ初メハ推定デ出シテ差支アリマセンカラ、必ズ原價ヲ出スコトトシ、段々正確ナモノヲ出スニ努メル様ニシテ頂キタイノデアリマス。

#### (エ) 要求曲線

或ル期間ノ製造ヤ販賣ヤ營業等ニ使ツタ經費ニハ、ソノ期間ノ製造量ニ依ツテ變ラナイ固定費ト製造量ニ依ツテ變ル變動費ガアリマス、今之レ等ノ經費ヲ縱軸ニ、其ノ期間ノ總製造量或ハコノ製造量ヲ表ス總直接工賃カ工數カ作業時間ナドヲ横軸ニトツテ、各期間ノ經費ヲ記入スレバ第1圖(附8)ノ通りニナリマス、又横軸ハソノマ、トシ縦軸ニ製造量或ハ直接工賃カ工數カ作業時間ナドノ單位當リノ經費ヲ取り、各期ノコノ經費ヲ記入スレバ第2圖(附8)ノ通りニナリマス。

コノ第2圖(附8)ノ平均曲線ヲ見マスレバ、多量ニ製造スレバス程安ク出來ルコトガ判リマス。

サテ或ル期間ノ諸經費ガ出マシタカラ今申シマシタ通り、コレヲ第1第2圖(附8)ニ記入スルノデアリマシテ、既ニ平均曲線ガ出來テイマスレバ、記入シタ點ノ位置ト平均曲線トノ關係ヲ調ベルノデアリマス、若シ記入シタ點ガ此平均曲線ノ上ニアレバ、ソノ期間ノソノ經費ハ今迄ノ平均額ヨリ多ク掛ツタコトガ判リマスシ、又平均曲線ノ下ニアレバ、少ク掛ツタコトガ判リマス、ソコデ其ノ原因ヲ調べレバ、經營各部ノ仕事ノ遣リ方ノ改善ニ資スルコトガ出來ルノデアリマス、コノ平均曲線ハドソナ費目ニ對シテモ出來マス故、之レデ要求サレルドソナ經費ニ對シテモ、製造量ニ應ズル平均額ヲ出スコトガ出來、更ニ之レカラドソナ經費ノ使方ヲモ査定スルコトガ出來マス、又コノ曲線ガアレバ、或ル期間ノ製造量ニ對スル間接費ヲ出スコトガ出來マス故、原價見積ニモコノ曲線ヲ用ユルコトガ出來ルノデアリマス。

以上御話シマシタ要求曲線ヲ作ツテ利用スルコトヲ、大變面倒ニ御考ヘニナル人ガ多イノデスガ、ヤレバ少シモ面倒デナク、各方面ニ使ヘ便利故、是非簡單化シテ御使ヒニナルコトヲ御願シマス。

#### (四) 分業ト統一及一致協力(附2a)

之レカラ分業ト統一及一致協力ニ就テ極ク簡單ニ申上マス。

工業ノ經營ニ於テハ、仕事ヲ適當ナ部門ニ

分ツテ縦ノ分業トシ、コノ分業ヲ横ニ結び付ケ全體ヲ一ツノ有機體トシ、ソノ各部分ガ其ノ機能ヲ發揮シ、事業ガ圓滑且ツ有效ニ遂行サレル様ニセネバナリマセン、更ニコノ經營ノ總括モ各分業ノ仕事モ、先ニ御話シタ計畫主義デヤツテ行クベキデアリマス故、縦横組織ノ仕組ハ、劃策・合議・協力機關ト實施機關ニ分ケ、各機關共直系ノ命令系統ガ確立サレ、上カラ下迄一本筋ニ行カネバナリマセン、先ニ申シマシタ横ヲ結ブ機關ハ合議協力機關デアルト共ニ參劃ノ役ヲモ致スモノデアリマス、計畫主義ヲ嚴格ニ勵行シテ居リマス軍隊ニ於テハ、例ヲ師團ニ取りマスレバ師團長ノ下ニ參劃機關デアル司令部(Staff)ト、實施部隊(Line)デアル旅團ガアリ、旅團ニハ司令部ト聯隊以下ノ實施部隊ガアルノデアリマス、ココカラシテ今御話シマシタ工業經營ニ於テ、劃策機關ト實施機關ヲ持ツ式ヲ、劃策機關ノアル軍隊式(Line and Staff System)ト申スノデアリマス。

更ニ米國ナドデハ、實施機關ノ仕事ヲ職能的ニ他カラ直接ニ指導シタリ、又ハ實施機關ノ系統中ニアルベキ仕事ヲ、職能的ナ機關ノ下ニ置ク様ナ、職能ヲ重ズル遣リ方ヲシテ居ル會社モアリマスガ、各機關ハ一命令系統ノ下ニアルベキモノデ、米國デモ今デハ多數ノ工場ハ皆各機關ハ縦式ノ命令系統ニ統ラレ、之レ等ノ機關ハ横ニ色々ノ方法ヲ結び付ケラレテ居ルモノデアリマス。

日本デハ縦ノ方ハヨク行ツテマスガ、横ニ結び付キ方ニ就テハ考ヘル必要ガアルノデアリマス、事業ヲ有效ニヤツテ行クニハ、皆ノ力・考ヤ智慧ヲ集メ、一ツノ目的ニ對シ一致

協力シテ行カネバナラナイノデ、ソレニハ横ノ結び付キ必要ナノデアリマス、即チ上カラ下迄ノドノ機關ニモ、打合會、研究會、委員會ナドヲ設ケテ、有效ニ之レヲ運用シテ行クコトガ必要ナノデアリマス。

御手許ニ差上ゲテアリマス精密機械製造會社ノ組織(附9)ハ、以上ニ説明致シマシタ原則ニ合フ様ニ仕組ンダモノデアリマス、之レカラソレニ就テ申上マス、コノ組織ニ於テハ、經營全般ニ對シテハ縦ノ大キナ分業トシテ、技術部ト業務部ノ2部門ガアリ、横ノ結び付キハ部長會議・社研究會ガアリ、參劃機關ハ部長會議・社研究會ト業務部デアリ、實施機關ハ技術部デアリマス、各部ニ在ツテハ、技術部ヲ例ニ取ツテ申上マスレバ、縦ノ分業ハ設計・製造・検査・工務ニ分カレ、課長會議・技術研究會ガ横ノ結び付キアリ、參劃機關ハ工務・課長會議・技術研究會デ有マス、又實施機關ハ設計・製造・検査ノ課デアリマス、各課モ亦縦横及參劃實施ノ機關ニ分レルノデ、今製造課ニ就テ申上レバ工程係ハ參劃機關、工場係ガ實施機關デアリマス。

先ニ申シ上マシタ通り、日本デハ縦ノ方ハヨク行ツテマスガ、横ノ連絡ヤ合議ヤ皆ノ力・考ヤ經驗ヲ集メル方面デハ不得手故、之レガ組織ト運用ニハ力ヲ致サネバナラナイノデアリマス、ソレ故工場ニハ研究會ヲ設ケ、技術的方面デ合議シ、皆ノ力ヲ一ニシ改善進歩ニ努メ、更ニ従業員ノ協力ヲ得ル爲メ、上ヨリハ諮問ヲシ、下カラハ希望ヤ意見ヲ開陳シテ上下意志ノ疎通ヲ計ル會ヲ作り、又皆ノ不服ヤヨイ意見ヤ考案ナドヲ取り上ゲル爲メ、申告箱ヲ設ケルコトナドモ御勸メ致シタイノデ

## 組織ニ關スル原則

### 1. 組織ヲ活用スル人ニ重キヲオクコト

企業ノ經營ニ當ルノハ人故、之ガ採用、教育ニカヲ注ギ適材ヲ適所ニ配セネバナラナイ。

組織ハ之ヲ運用スル人ガ變ツテモ、ナルベク變化シナイデ済ム様ニ定ムベキデアルガ、人特ニ首腦者ノ性格、仕事ノヤリ方ニソノ人特有ナ特異性ノアルトキハ、之ニ適應セシムルコトガ必要デアル。

### 2. 企業ノ目的實現ニ最モ適合スルコト

目的ヲ果スニ最モ適スル様、業務、仕事、作業等ヲ分科シ、各分科ノ分掌ヲ定メ、之ニ適材ヲ配スルコト。

### 3. 全體ガ有機體トシテ、協同シテ、同一目的ニ向ツテ働クコト

(ア) 全體及各部分共確然タル中心ガアルコト

(イ) 縦ノ系統ガ整然タルコト

1ヶ所ニ命令ガ2ヶ所カラ出ナイコト

(ウ) 横ノ連絡協力ガヨク行クコト

(エ) 目的ヲ全體ニ知ラス組織ト總意ガ採リ上ゲラレル組織ノアルコト

### 4. 計畫主義ニ適スルコト

調査、計畫、準備、實施、成績ノ査定ニヨル改善即チ計畫主義ノヤリ方ニ最モ適合スルコト。

アリマス。

之レ等ノコトハ小工業デモ出來ルト思ヒマス、ドウカ5~6人カ10人ヲ御使ヒニナル工場デモ、1週ニ1度グライ午後ノ中休ニ續イテ皆デ集ツテ、懇談的ニ技術的・事務的及ビ一般ノコトニ就テ打合ヤ研究ヲヤツテ頂キタイノデアリマス。

### (五) 適切ナル事務ノ處理

事務ハ之レヲ計畫的ニ、然カモ最モ簡捷ニ處理遂行シテ行カネバナリマセン。

事務ヲ計畫的ニ行ウニハ、分擔ヲ最モ適當ニ定メ、之レニ適材ヲ配シ、經濟的及簡捷的ニ行ウコトヲ考慮ニ入レ、適切ナ方法及設備用具ヲ定メ出來ル丈ケソノヤリ方ヲ法文化スル必要ガアリマス。

時間ガアリマセンカラ小サナ企業ニ對シテ1~2ノ注意ヲ申上マス、小サイ處デハ場主カソノ係ガ何ンデモ1人デヤルノデスガ、少シ氣ヲ附ケテヤレバ近代的ニヤレルノデアリマス、用具ノ展覽會ナドアルトキハ之レニ行キ、又常ニ注意シテ安クテ便利デ能率ノ舉ル様ナモノヲ見附ケテ用イルコトヲ御勸メ致シマス。用紙ヤ封筒ニ日本標準規格ノモノヲ未ダ御用イニナラナイ御方ハ、是非之レヲ御用ヒヲ願マス、又取引關係ノ文書ハ返事ヲ早く且ツ丁寧ニ認メルコトニ注意シ、更ニ往復書類ノ整理ヲヨクシテ置カネバナラナイノデアリマス。

### (六) 多量生産

コレカラ多量生産ノ原則及之レガ應用ニ就テ申シマス。

既ニ御話シ致シマシタ通り原價(附5,附6)中ノ製品ニ要スル材料代、工賃及電力、水、燃料、消耗品等ノ代ハ生産量ガ増スモ殆ンド

變リハアリマセンガ、工場ニ於ケル職員ノ諸給、事務所諸費ナドヤ、販賣費、營業費等ハ生産量ガ増シマスレバ減リマス故要求曲線(附8第2圖)ニ見ル如ク、製産量ガ増セバ製品ノ原價ハ減ルノデアリマス。

又コノ道理カラ物ヲ總テ造レバ安ク出來テ德ナノデアリマス、ツマリ同ジモノヲ澤山造クツタリ、總メテ造レバ、造ル量ニ殆ンド無關係ナ固定費ガ多クノ製品ニ分ケラレマス故原價ガ安クナルノデ、之レガ多量生産ノ原則ナノデアリマス。

工業組合ニ於ケル共同施設トイウコトモ元々コノ原則ノ應用カラ來テキルト云ツテイイノデアリマス、即チ同ジ仕事ヲ個々ノ工場デ少シツツヤルノハ損デアルカラ、ナルベク一ヶ所ヘ集メテココデ多量ニ生産シ安クシ、更ニ其ノ結果トシテ個々ノ工場デハソノ仕事ガ減リ他ノ仕事ヲ澤山スルコトガ出來、コノ方カラモ安ク出來ル譯ニナルノデアリマス。

今コノ多量生産ノ色々ノヤリ方及應用ヲ申シ上マスレバ、第1ハ大製造所、大工場デ澤山造ルコト、第2ハ製品ヲ單純化シ同ジ工場デ造ル種類ヲ減ズルコトデ、之レハ趣味性ニ富シタ國民性ノ日本デハナカナカ六ケ敷イコトデスガ、或ル處迄ハヤル必要ハアルト思イマス、第3ハ部分品ヤ成分ヲ少クシテ各部分品ヤ成分ノ製造高ヲ増スコト、第4ハ1製造所1工場デ造ル製品ノ種類ヲ少クスルコト、下請ノ利用第5ハ同一製造所同一工場ニオケル同一作業ヲナルベク同一ノ處ニ集メルコト、第6ハ各季節ヲ通ジ同一ノ仕事量デ作業スルコトデ、出來ル丈ケコレ等ノヤリ方ヲ實施シテ廉價製造ノ實ヲ舉ネバナラヌノデアリマス。



附 3. 貸借對照表

第〇〇期末 昭和〇年〇月〇〇日 貸借對照表

〇〇工業株式會社

借方	金額	貸方	金額
<b>固定資産</b>	4,696,500.00	<b>長期負債</b>	2,870,000.00
土地	763,000.00	〇〇擔保附社債	1,300,000.00
建物及設備	1,342,200.00	無擔保社債	1,200,000.00
機械	1,204,000.00	借入金	150,000.00
工具及什器	211,000.00	同系會社勸定	220,000.00
特許權	123,300.00	<b>短期負債</b>	2,086,600.00
商標權	3,400.00	買掛金	755,000.00
<b>投資</b>	2,512,200.00	未拂金	184,000.00
同系會社出資	2,055,000.00	未拂工賃	45,000.00
同系會社有價證券	321,000.00	支拂手形	354,000.00
同關貸付	16,000.00	前受	280,000.00
<b>特定資産</b>	1,304,600.00	從業員預り	370,000.00
自家保險積立金	372,000.00	社債未拂	55,500.00
引當金	580,000.00	預り保證金	35,000.00
從業員預り金	352,600.00	未拂配當金	8,100.00
<b>作業及販賣資産</b>	3,591,400.00	引當勸定	594,400.00
原料及貯藏品	1,350,000.00	納稅引當金	18,400.00
仕掛品	580,000.00	退職給與引當金	576,000.00
副製品	1,205,000.00	雜勸定	398,400.00
<b>流動資産</b>	2,079,500.00	假受金	30,900.00
賣掛金	821,400.00	未經過利益	1,300.00
未收取入手	153,400.00	借受有價證券	150,000.00
短期貸付	385,600.00	預り保證有價證券	216,200.00
現預貯	78,000.00	<b>偶發負債</b>	
振現	520,500.00	引手形	253,000.00
	85,600.00	保證債務	50,000.00
	35,000.00	<b>株主動定</b>	5,949,400.00
<b>雜勸定</b>	498,700.00	資本金	12,733,500.00
假未經過保險	26,000.00	法定積立金	10,000,000.00
貸付有價證券	5,400.00	別途積立金	361,000.00
社債發行差金	14,000.00	自家保險積立金	950,000.00
保證差入有價證券	6,500.00	配當準備積立金	372,000.00
保證管有價證券	80,600.00	前期繰越利益金	340,000.00
<b>偶發債務見返</b>	150,000.00	前期繰越利益金	86,900.00
引手形見返	253,000.00	當期利益金	623,600.00
保證債務見返	50,000.00		
<b>株主動定</b>	14,682,900.00		
未拂込株金	4,000,000.00		
	4,000,000.00		
	18,682,900.00		13,682,900.00

附 4. 損益計算書

第〇〇期 自昭和〇年〇月〇〇日 損益計算書  
至昭和〇年〇月〇〇日

〇〇工業株式會社

製造原價計算

損失	金額	利益	金額
仕掛品繰越高	415,000.00	製品原價	5,521,000.00
原料消費	3,621,000.00	副製品原價	421,000.00
工費	1,224,000.00	仕掛品現在高	580,000.00
特別別	328,000.00		
割掛費(内減價償却314,000)	934,000.00		
	6,522,000.00		6,522,000.00

賣上損益計算

損失	金額	利益	金額
製品及副製品繰越高	3,231,000.00	製品及副製品賣上高	9,130,000.00
製品及副製品原價	5,942,000.00	製品及副製品現在高	1,661,400.00
販賣小計	9,429,000.00		
[賣上利益]	[1,362,400.00]		10,791,400.00
	10,791,400.00		

營業損益計算

損失	金額	利益	金額
營業稅引當	237,000.00	賣上利益	1362,400.00
納稅引當	18,400.00	受入利息	23,600.00
從業員退職給與	102,000.00	株式配當	31,000.00
社債利息及發行費	176,000.00	雜	3,000.00
貸倒	10,000.00		
費損率却却	34,500.00		
小計	577,900.00		
[營業利益]	[842,100.00]		1420,000.00
	1,420,000.00		

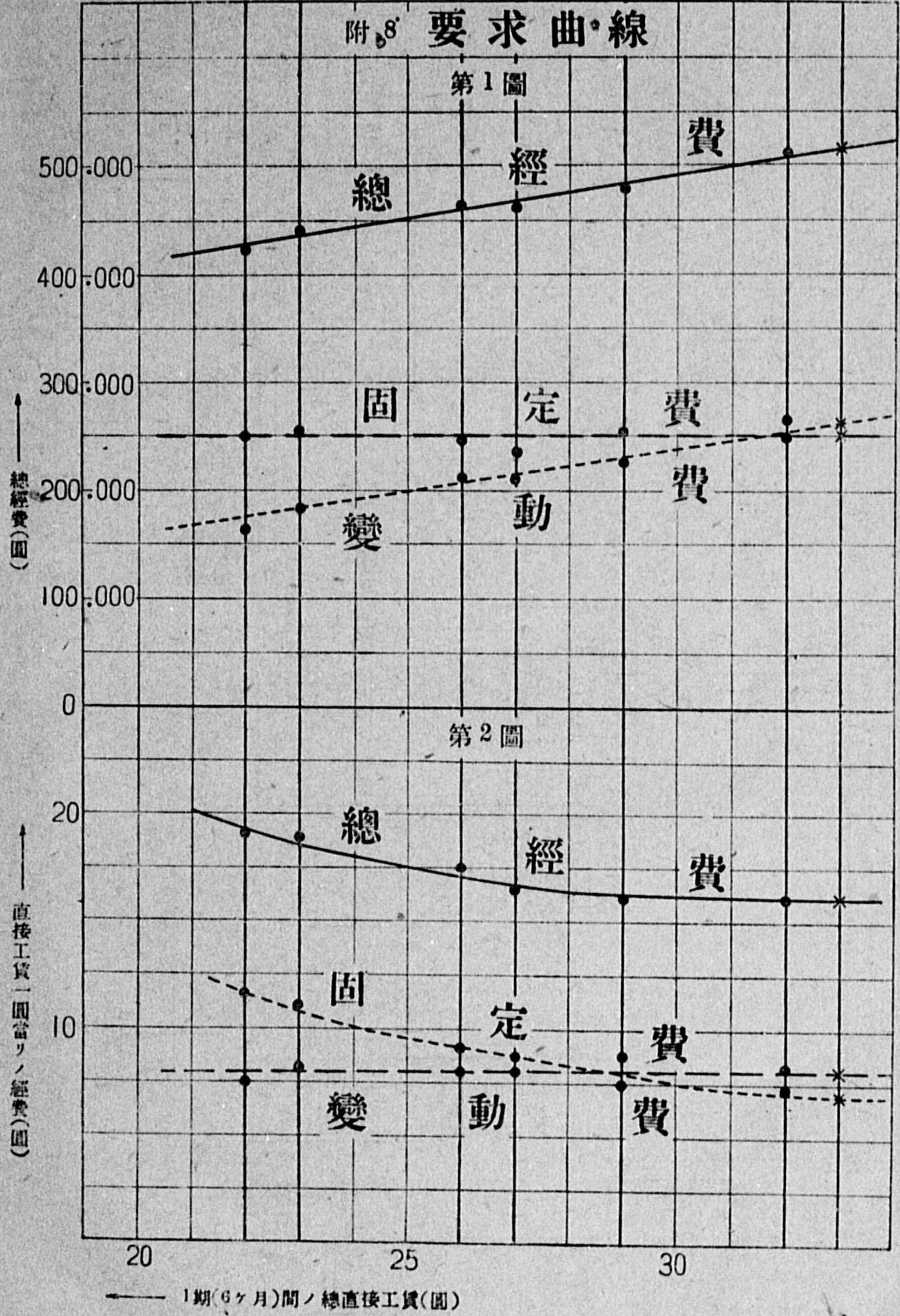
純損益計算

損失	金額	利益	金額
原料許價損	164,800.00	營業利益	842,100.00
有價證券評價損	15,000.00	有價證券賣却益	30,000.00
固定資産評價損	32,500.00		
固體	36,200.00		
小計	248,500.00		
[當期純利益]	[623,600.00]		872,100.00
	872,100.00		

純損益處分計算

損失	金額	利益	金額
法定積立金	31,500.00	當期利益金	623,600.00
別途積立金	240,000.00	前期繰越利益金	86,900.00
株主配當金(年1割)	300,000.00		
役員賞與	43,000.00		
小計	614,500.00		
後期繰越利益金	96,000.00		
	710,500.00		710,500.00





附7. 第 期 皇 年 年 月 日 損 益 計 算 書

損	失	金	額	利	益	金	額
材料勸定 材料(材料、外注品、用品)持越高 材料購入高				材 材	料 料	使 用	現 在
半製品勸定 半製品持越高 材料使用高 當期 工間 接業 費費				當 半	期 製 品	製 品	現 在
製品勸定 製品持越高 當期製品原價 當期製造及運費 買上利益				製 製	品 品	現 在	高 高
雜勸定 法定積立金繰入 使用人退職恩給基金繰入 職工救済基金繰入 支拂利息 營業利息				賣 上	業 利	收 入	益 益
損失勸定 材料評價損 損 當期純利益(配當、特別償却、貸與等)							



## 中小工業ノ工場經營ト管理(3)

日本能率聯合會理事長  
海軍中將 波多野貞夫

### (七) 販賣ノ合理化

製造企業ニ於テハ、製造技術及製造管理ガ巧ニ行ハレ、良品ガ速カニ廉價ニ製造サレルノハ勿論、新製品ガ考案サレテモ、其ノ販賣ガ思ウ様ニ行カナケレバ、其ノ企業ハ成リ立たナイノデアリマス、實ニ企業ヲ有利ニ經營スルニハ製品ノ賣行ヲ良好ニスルコトガ最モ肝要ナノデアリマス、特ニ現下ノ様ニ競争ノ甚ダシキニハ、一層販賣ニ力ヲ入レネバナラナイノデアリマス、從ツテ工業組合ノ如キモ販賣ニ全力ヲ注グコトガ極メテ重要ナノデアリマス。

先ニ〔第4(二)(1)〕御話シタ計畫主義ノ遺リ方ハ、又之レヲ販賣部門デ活用セネバナラナイノデアリマス、換言スレバ販賣ニ關シテモ組織ト方法トヲ合理的ニ定メ、之レニ對シテ適材ヲ適所ニ配シ、一定ノ期間毎ニ市場調査ニ依ツテ販賣量ヲ豫定シテ、コレニヨツテ價格、販賣政策其他全般ニ互ル計畫ヲ樹テ、コレヲ實施シ、刻々ニ變化スル市場ニ應ジテ、適切ナ手段ヲ講ジ、良成績ヲ擧ゲルニ努メ、或ル期間毎ニソノ成績ヲ査定シテ次期ニ於ケル販賣ヲ一層有利ナラシメルニ資スルノデアリマス。

以上申上マシタ遺リ方ノ例トシテ一販賣部ノ組織ト遺ルコトヲ圖トシマシタガコノ圖(附10)デアリマス。

御覽下サイマスレバ計畫のナリ方ガ御判リニナルト思イマス。

ドノ仕事デモ人ガ大切デスガ、販賣ハ外部トノ折衝ガ多イノデアリマスカラ、販賣ニ從事スルモノノ採用、養成、適所配置、教育ニハ力ヲ入レネバナラナイノデアリマス、尙オ販賣ニ關スル1~2ノ重要ナ點ヲ申上マス。

(1) 販賣ニ從事スル人々ニハソノ企業ノ特質ヲ鼓吹シテ熱意ヲ持タセ又各々ノ職能ニ應ズル守則ヲ與エテ、分ニ應ジテ最大ノ活動ヲサセベキデアリマス。

販賣員ガ製品ニ對スル知識ヲ持ツコトハ益々必要ニナツテ來マシタ故、順次ニ工場ニ於ケル短期ノ實習ヤ少クモ見學ヲサセルコトガ肝要デアリマス、又販賣員個々ノ遺リ方ヤ成績ヲ見テ、各々ニ應ジテヨク指導セネバナリマセン、更ニ販賣員ヲ時々集メ各自ノ意見ヲ徵シ、之レ等ノ人々ノ意見ヲ綜合研究シテ、現下ノ如キ刻々ニ變化スル狀況ニ應ズル最モヨイ方法手段ヲ採用シテ、全員ガ愉快ニ熱心ニ活動スル様ニ仕向ケネバナラナイノデアリマス。

(2) 販賣技師 技術的製品ニ對シテハ、販賣員ノミヲ以テシテハ、ソノ製品ノ特色ヲ需用者ニ説明シテ理解サセルコトガ困難デアリマス故、ソノ製品ニ對スル専門的ノ知識ヲ有スル技術者ヲ教育シテ、之ヲ販賣ノ

方面ニ活躍サセルコトガ必要トナツテ來マシタ。

(3) サービス 客本位ノ親切主義、サービス主義ニ徹スルコトガ必要デアリマス、アメリカ邊リデハ顧客本位ト言ウコトガ非常ニ徹底シテオリマシテ、自動車ナド一臺買イマスト、6ヶ月デモ7ヶ月デモ時々向ウカラ故障ハナイカ見ニ來テクレ、アレバ直シテクレマス、日本ノ時計屋サンデモ時計ヲ修理シマシタ時ニハ、何ヶ月ノ内ニ又故障ガアツタラ直スコトニナツテマスガ、故障ガアツテ持ツテ行キマス、コレハ此間オ直シ致シタトコロト違ウカラトイッテ、何時モマタ金ヲ取ラレルノデアリマス、コンナサービスノヤリ方デハ駄目デアリマス、賣ツタ品物ニツイテハ米國デ自動車デヤツテ居ル様ニソノ故障ナドヲ聞キ、ソレヲ直ス爲メニ廻ツテ歩ククライノサービスヲスルコトハ賣ルモノ、義務デアリマス、コノ使用側カラノ苦情ヤ不便ノ點ヲ聞クコトハ又ソノ製品ヲ今後改良シテ販賣スル上ニ非常ニ參考ナルノデアリマス、更ニ期日ヲ守ルコトモ客本位カラ努メナケレバナラナイコトデアリマス。

### (八) 製造ノ管理

#### (1) 工事ノ計畫的遂行

工事ハ計畫的ニヤラネバナラナイノデアリマス、即チ適切ナ工事計畫ヲ樹テ、用意周到ニ準備フシテカラ、之ヲ實施シ、ソノ間時々刻々ニ變化スル狀況ニ鑑ミテ、コレガ適切ナ對應策ヲ施シ、ソノ成績ヲ査定シテ、良品ノ速カナ廉價製造ヲ遂ゲネバナラナイノデアリマス、コノ工事ノ計畫的遂行

ハ或ハ工程管理ト呼バレ、其ノ合理的ナ遺リ方ハ米國ノテラー氏ニ依ツテ創始サレテ今日ニ至ツタモノデアリマス、事業ノ經營ガ事業ノ萬般ニ關係ヲ有スル通りニ、コノ工事ノ計畫的遂行ハ工事ノ萬般ニ關係ヲ有スルモノデアリマス、從ツテコレヲ徹底的ニ行ウ爲メニハ、工事關係ノ全般ガ完備シテ居リ、工事ノドノ部分モ最モ適切且ツ順序ヨク進行セネバナリマセン。

物ヲ造ル計畫ハ何ヲ何シテ、如何ニシテ何時造ルベキヤヲ定メルノデアリマス、即チドウ云ウ材料ヲ用イ、ドウ云ウ方法ト順序デ各部分品ノ製造及組合セヤ組立ヲスルカノ手順ト、コノ部分品ヲ何時迄ニ製作シ、コレヲ何時迄ニ組合セ或ハ組立テテ期日迄ニ製造ヲ完成サセル日程ヲ定メルノデアリマス、製品ハ多數ノ部分品或ハ仕事ヲ組合セテ組立テルモノデアリマスカラ、コノ組合セ組立本位デ工事ヲ計畫セネバナリマセン、實ニ組合セ組立ニ際シ一部分品ノ1ツガ間ニ合ハネバソレガ出來ル迄待タネバ工事ハ完成シタイノデアリマス。

コノ計畫ニ基キ準備ヲ行ツテ、工事ニトリ掛ツテ豫定ノ日ニ所要ノ製品ヲ製リ上ゲルノガ、工事ノ計畫的遂行即チ工程管理デス、今コノ工事ノ計畫的遂行ヲ徹底サセルニハドンナ遺リ方、ドンナ組織ガ必要カラ圖ヲ説明致シマス。

事業ノ計畫的遂行ノ一般即チ命令・計畫・準備・着手・進行・検査ノ一般ヲ示シマシタノガコノ圖(附11)デアリマス、

次ニ組合セ組立ヲ本位トシテノ機械工場ノ遺リ方ノ一例ヲ示シマシタノガコノ圖

(附12及ビ12(2)) デアリマス。

今ソノ遣リ方ヲコノ圖(附12)ニ就テ簡單ニ申上ゲマスレバ、工程係デハ圖面或ハ部分品表デ材料表及注文票ヲ作り、之レヲ倉庫ニ送り倉庫デハ之レデ材料ノ準備ヲ致シマス。

次ニ工程係ハ圖面、部分品表ト材料表ヲ組立本位ノ手順圖(附13)(産業能率・昭和10年1,2,3,4,月號,上野・ハタウエー)ト日程表(附14)ヲ作り、各工程ノ完成期日ヲ手順圖ニ入レ、日程表ハ之レヲ機械工場ト組立工場ニ送りマス、次ニ手順圖デ部分品ト組立ノ手順表ヲ作り、又使用スル特別工具ヲ定メテ表ニ作り、一方デハソノ工具ヲ手順表ニ記入シ、他方デハ之レガ注文ヲ出シマス、次ニ出庫傳票及現品票ヤ指導票或ハソノ他ノ傳票ヲ作りマシテ部分品ノ手順表・圖面、部分品表ト以上ノ諸票ヲ機械工場ニ、組立ノ方ノ手順表・圖面、部分品表ト必要ノ諸票ヲ組立工場ニ、組立ノ手順表、部分品表半製品倉庫ニ送りマス。機械工場及組立工場ハ、作業傳票等ヲ發行シ進行板、進捗表〔附14(2)〕ナドヲ用イ仕事ノ振當、材料ヤ器具ソノ他一切ノ準備、工事ノ實施及進行ヲ計リ、機械工場デハ部分品ヲ、組立工場デハ組立品ヲ、期日通ニ遣リ上ゲテ検査ヲ經テ、機械工場ハ部分品ヲ半製品倉庫ニ、組立工場ハ製品ヲ製品倉庫ニ納メルノニ努メルノデアリマス。

倉庫ハ材料表デ材料ノ準備ニ掛リ、渡セル様ニナツタラ、出庫傳票デ工場ニ知ラセルノデアリマス、又半製品倉庫ハ、受取ツタ部分品表ヤ手順表ヲ組立作業ニ都合ノヨ

イ様ニ、半製品ヤソノ他ノ材料ヲ所要時迄ニ集メ、渡セル様ニナレバ、出庫傳票ヲ組立工場ニ知ラセルノデアリマス。

以上ニ述マシタ機械工場ニ於ケル部分品製造ノ工程管理ノ一例ハ此圖〔附15(1)〕ノ通りデス、更ニ工程ヲヨク計畫シテヤリマシテモ、實施ニ當リ計畫通りニ行カナイコトガアリマス故、毎日關係ノモノガ會議ヲシテ、色々ノ打合ヲスルコトガ必要デアリマス。

以上申シマシタノハ、機械ノ製造ニ對スル組立本位ノ工程管理ノ極ク大體デアリマスガ、コノ遣リ方ハ機械以外ノドンナ製産ニモ應用スルコトガ出來ルト思マス。〔附15(2)〕

又工場ノ組織ト工事ノ計畫的遂行即チ工程管理トノ關係及コノ工程管理ノ係ヲ説明スルノガ、先ニ分業ト統一及一致協力ヲ御話シタトキ用イター精密機械工場ノ組織圖(附9)デアリマス。

サテコウ云ウ工事ノ計畫的遂行即チ工程管理ガ上手ニヤレレバ、工事ガスラスラ行ツテ豫定ノ期日ニ出來、信用ヲ増ス許リデナク完成迄ノ時間ガ短縮スル故、運轉資金ガ少クテ済ミ又施設ノ利用率ガ高マルノデアリマス。ソノ上皆ノ仕事ガスラスラ行ク故調子ガ附イテ熱心ニ愉快ニヤレマス、更ニ材料計畫ニ依リ無駄ガ減リマシ、作業ヲ適切ナ設備ヤ職工ニ割當ルコトガ出來、仕事ノ仕損ジモナクナリマシ、良イモノガ出來ルノデアリマス、コンナ様ニ工事ノ計畫的遂行即チ工程管理ニハ大變ナ利益ガアリマスカラ萬難ヲ排シテヤルベキモノデ、陶磁器ノ方デハ製品ガ多種多様ノ處ガ多イ

故、工事ヲ一層計畫的ニヤリ段取ヲヨクシテ良品ノ速カナ廉價製造ヲ遂ゲネバナラナイト思マス。

昔ハ注文ガアレバコレヲ直チニ職場ニ送ツテ、職工長アタリガ勝手ニソノ製造ニ關スル手順ヤ日程ヲ定メテ、行キ當リバツタリノ製造ヲ行ツタノデアリマスガ、今日ノ様ニ製品ガ複雑トナツタ時代ニハ以上ノ様ナ遣リ方デハ製産能力ヲ發揮スルコトモ出來ズ、材料ナドニ無駄モ多ク、完成期ガ不正確デアリ又製品ノ出來榮モ思シクナイノデアリマス故、先ニ申シマシタ様ニ工事ヲ計畫的ニヤリ、良品ノ速カナ廉價製造ニ努メネバナリマセン。

内ニハ日本デハ製品種ガ多イ中小工業ガ多ク、又修理工場ノ如ク雜多ナ工事ヲスル所モ多ク、斯ウ云ウ工業デハ工程管理ナドハ出來ナイト云ハレル人ガアリマスガ、簡單ナ工業デハ工程管理ヲ徹底的ニヤラズトモ相當ニヤツテ行ケマスガ、複雑ナ工業程

アツタリバツタリデハ大變損ヲシマスカラ、ドウシテモ工程管理ヲウマクヤラネバナラナイノデス、更ニ小工業デハソノ面倒ナ工程管理ハヤレズ又ヤル必要モナイト云ハレマスガ、工夫スレバ簡單デ有效ナ方法デ工事ヲ計畫的ニヤリ、能率ヲ大ニ擧ゲルコトガ出來ルノデス。

最モ長イ間ヤツテ居ツタ舊式ノアツタリバツタリノ下委カセノ遣リ方ヲ改メルノデスカラ、根氣ヨク且ツ皆ニコノ遣リ方ヲ納得サセ、皆ノ意見ヲモ加味シ、最モ其ノ工業ニ適シタ遣リ方ヲセネバナラナイノデアリマス。

以上申上マシタ通り、工事ヲ計畫的ニヤルコトハ、良品ノ速カナ廉價製造ニ最モ大切デアリマス、陶磁器工業ニ於テハ既ニコノ方法デ能率ヲ御擧ゲニヤツテ居ラレマスガ、此際一層之レニ力ヲ入レラレルコトヲ御勸メ致シマス。

附14(2) 進行表

製 番	品 名	數 量	外 注	備 考	月							
					4月	5月	6月	7月	8月	9月		
M-1	a				18	20	10	20	10	20	10	20
2	b											
3	c											
4	d											
	A											

説明 細線ヲ豫定ヲ示シ太線ヲ實際作業進行ヲ示ス。V印ノ5月10日現在ニワ 部品aヲ10日オクレニア旋盤加工中 部品bヲ豫定ヨリ10日進ミニテ仕上進行中 部品cヲ5日オクレニテ仕上進行中 部品dヲ材料未着ヲ示ス。(日附線左隣リノ材料 完成ノ欄ヲミヨ。材料準備完了スレバ材料欄ニ縦線ヲ引キ、完成スレバ完成欄ニ縦線ヲ入レル) コレヲ見テオレバ組立ガ日程通りニヤレルカドウカラ見通スコトガ出來ル



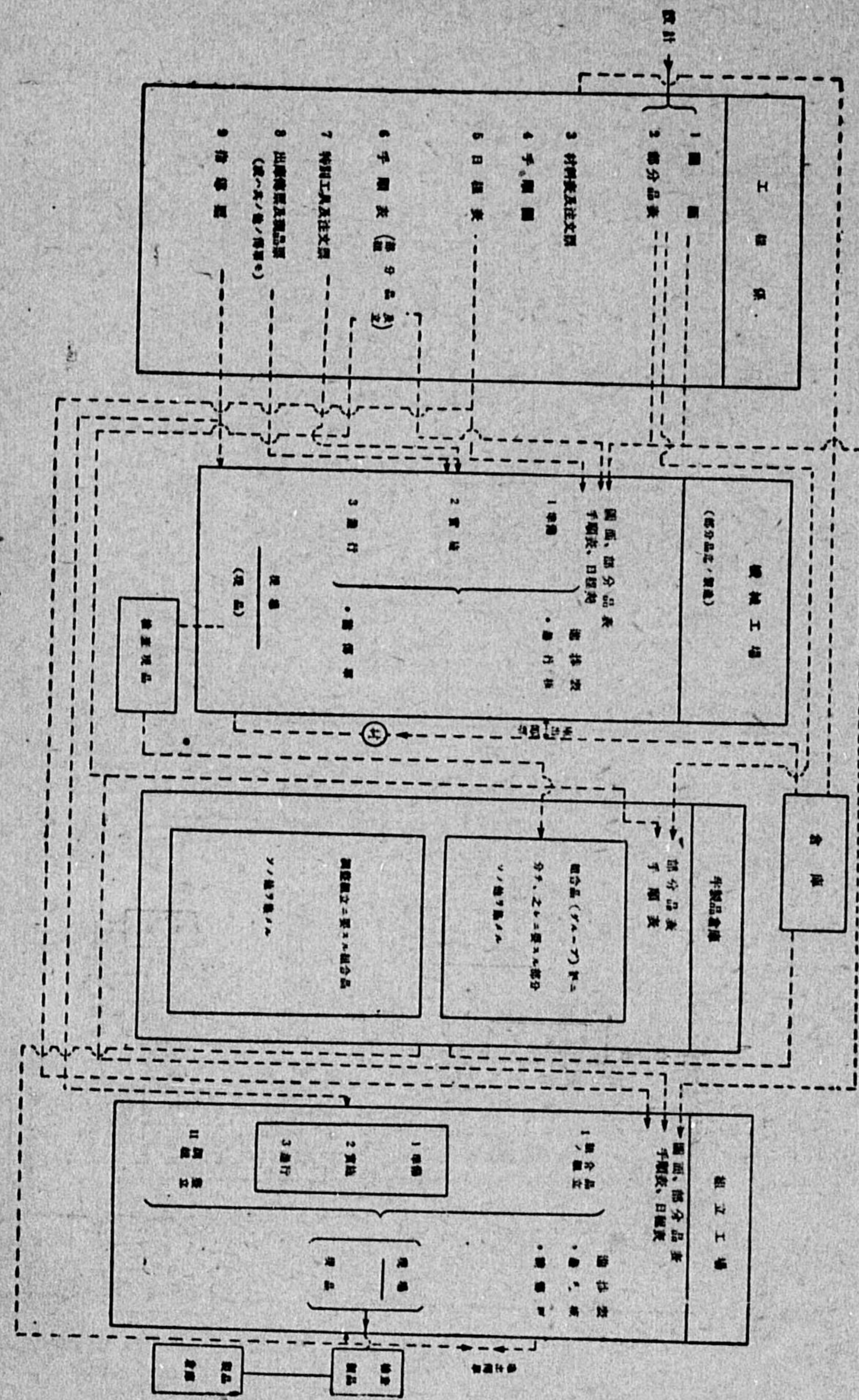
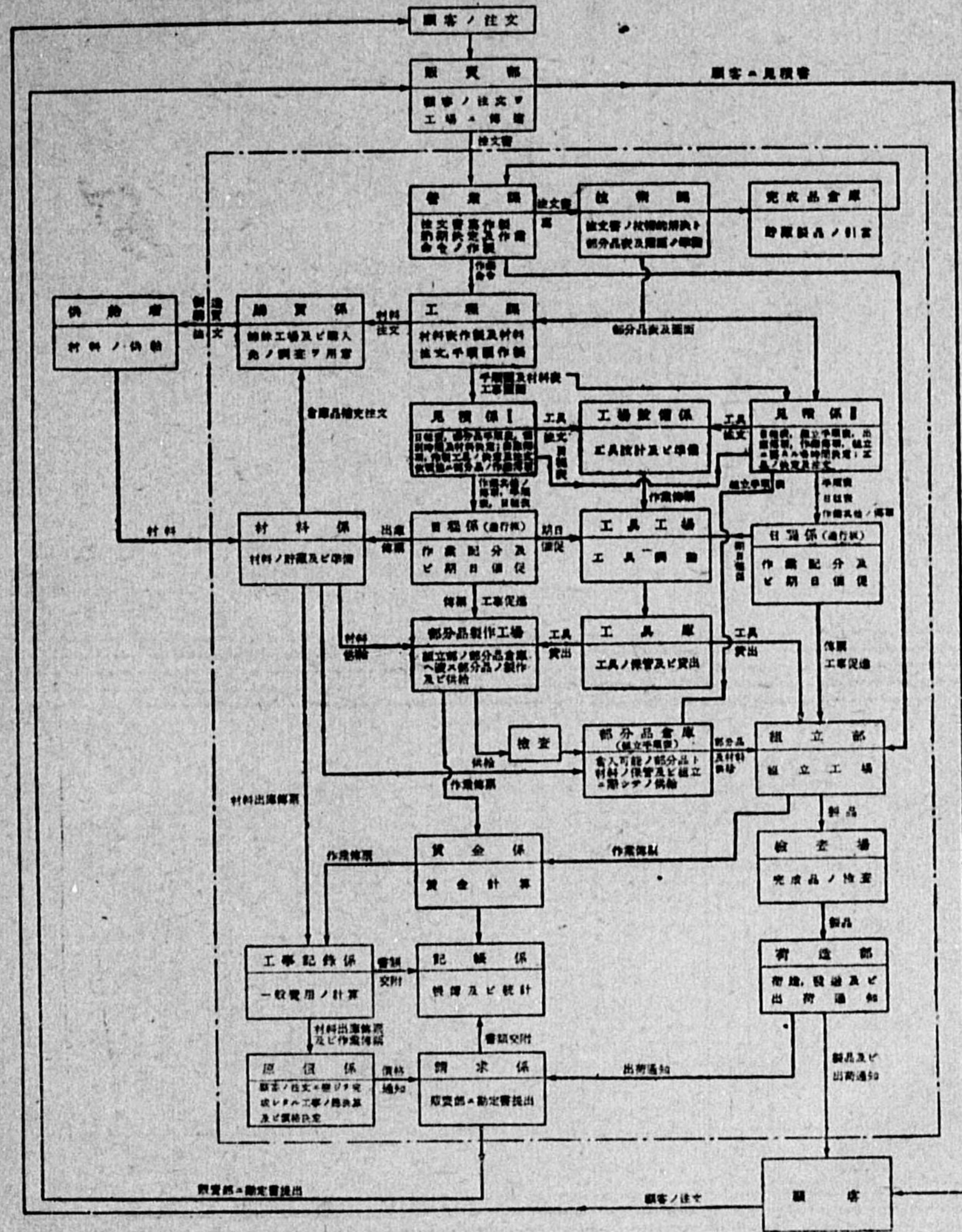
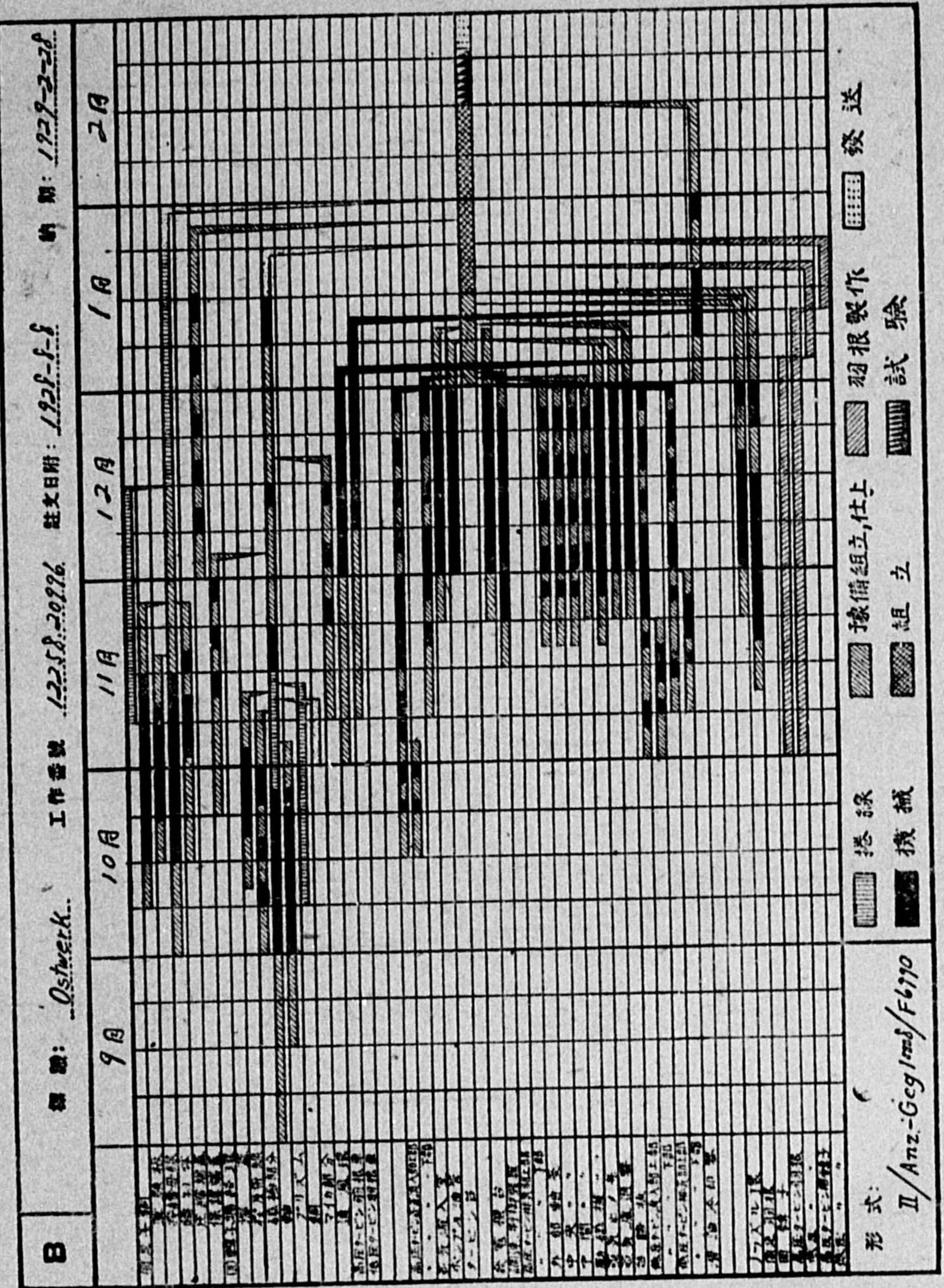


図12 組立本位ノ工場管理一例

図13 (1) 組立本位ノ工場管理ニ於テ顧客ヨリ注文受テテ完成スルマデノ流程







形 式 II / Anz-Gcg 1000 / F6770

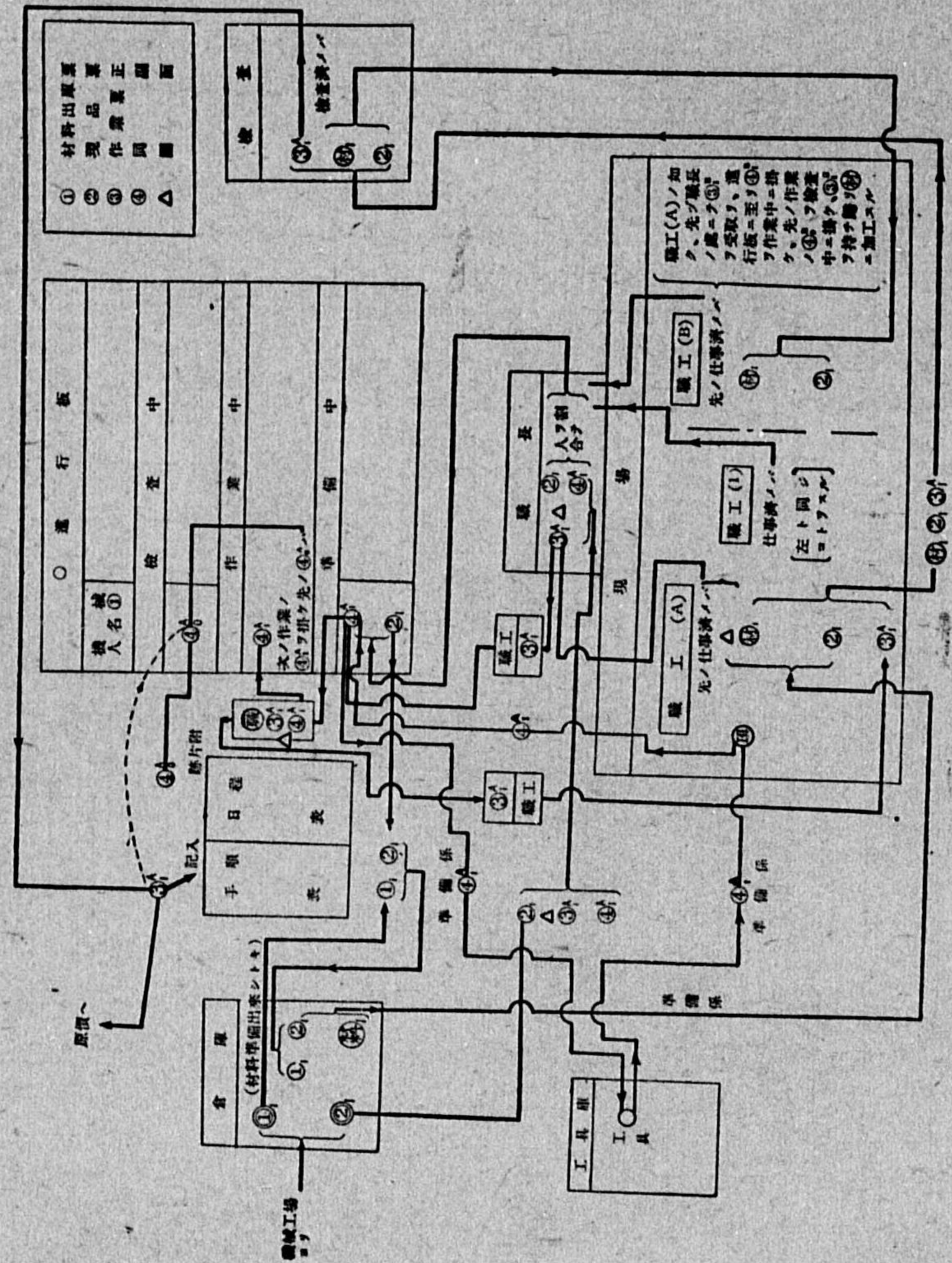
附13(2) 手順圖

材料種類 及寸法 備考	作業名	作業時間	作業場所	備註
材料種類 及寸法 備考	軸受用スタンプ	2 P L 0	GTBIM	1. 平削り 2. ケガキ (B2M及B3Mカラウツス, B2M及B3MカL0ニ乗ルベシハ始メキコト, 終ツタラB2M及B3Mヲ組立工場ニ送ル) 3. 鉋モミ, マネシ切又ハバシケリ 組立工場ニ
材料種類 及寸法 備考	ユリテコ用スタンプ	L 0	GTB2M	1. 仕上線及ベニエリテコ用溝孔ノ平削り 2. 底面及ベニエリテコ用溝孔ノ平削り 3. 鉋モミ 4. 横且スリテコ用溝孔ノ平削り ニオケテ, マネシ切又ハバシケリ タソフハ, マネシ切又ハバシケリ (GT2]カD11ニ乗ルベシハ始メキコト, 終ツタラD11ヲ3]T]BノタマハB3ニ送ル) 2BIMノタマハL0ニ
材料種類 及寸法 備考	キヤソフ	2 P L 0 D11	SGTB3M	1. 平削り 2. ケガキ 3. 鉋モミ 2BIMノタマハL0ニ
材料種類 及寸法 備考	7/8 六角ボルト		MV7/8×42IH	
材料種類 及寸法 備考	赤ナフ紙		SV212APR	
材料種類 及寸法 備考	右側軸受	4 L 1 B 3 L 4 0 D11	GTBIM	1. 兩端中 2. ベニエリテコ用溝孔ノ平削り 3. 鉋モミ 4. 仕上削り 5. ケガキ 6. マネシ切又ハバシケリ 組立工場ニ
材料種類 及寸法 備考	左側軸受		GTB5M	1. 兩端中 2. ベニエリテコ用溝孔ノ平削り 3. 鉋モミ 4. 仕上削り 5. ケガキ 6. マネシ切又ハバシケリ 組立工場ニ

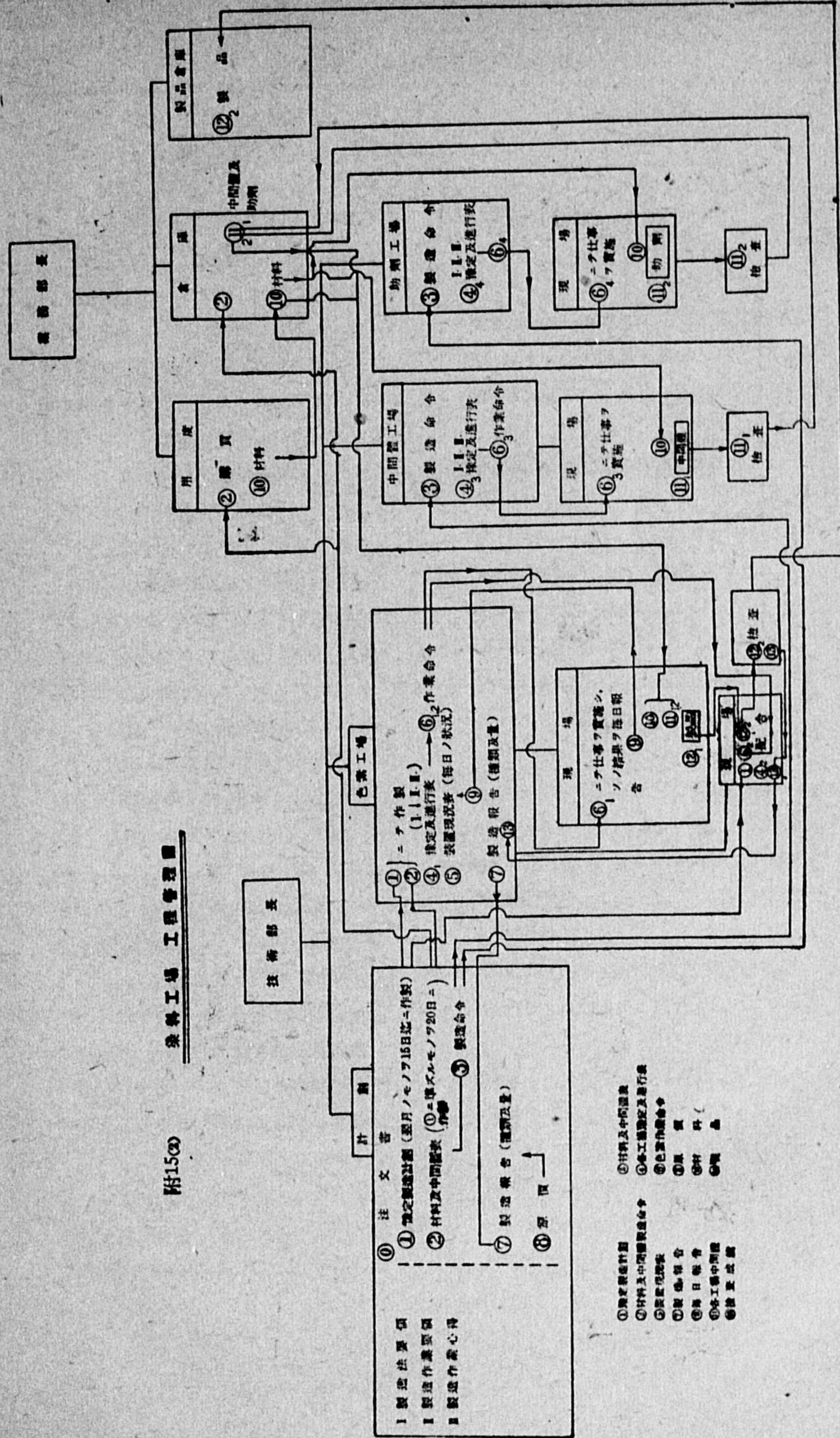
組立作業	作業時間	作業場所	備註
1, 4, 4 1/2ノ穴ヲ中割リ ■面50471, 50472, 50468	2 GTB	L 0	1. 鉋モミ 2. ケガキ 3. 鉋モミ 4. 仕上削り 5. ケガキ 6. マネシ切又ハバシケリ 組立工場ニ
1, 4, 4 1/2ノ穴ヲ中割リ ■面50471, 50472, 50465	3 GTB	B 3	1. 鉋モミ 2. ケガキ 3. 鉋モミ 4. 仕上削り 5. ケガキ 6. マネシ切又ハバシケリ 組立工場ニ
1, 4, 4 1/2ノ穴ヲ中割リ ■面50471, 50472, 50465	2 GTB	V 22	1. 鉋モミ 2. ケガキ 3. 鉋モミ 4. 仕上削り 5. ケガキ 6. マネシ切又ハバシケリ 組立工場ニ
1, 4, 4 1/2ノ穴ヲ中割リ ■面50471, 50472, 50465	1 GTB	V 22	1. 鉋モミ 2. ケガキ 3. 鉋モミ 4. 仕上削り 5. ケガキ 6. マネシ切又ハバシケリ 組立工場ニ
1, 4, 4 1/2ノ穴ヲ中割リ ■面50471, 50472, 50465	4 GTB	V 26	1. 鉋モミ 2. ケガキ 3. 鉋モミ 4. 仕上削り 5. ケガキ 6. マネシ切又ハバシケリ 組立工場ニ
1, 4, 4 1/2ノ穴ヲ中割リ ■面50471, 50472, 50465	5 GTB	V 28	1. 鉋モミ 2. ケガキ 3. 鉋モミ 4. 仕上削り 5. ケガキ 6. マネシ切又ハバシケリ 組立工場ニ
1, 4, 4 1/2ノ穴ヲ中割リ ■面50471, 50472, 50465	6 GTB	V 29	1. 鉋モミ 2. ケガキ 3. 鉋モミ 4. 仕上削り 5. ケガキ 6. マネシ切又ハバシケリ 組立工場ニ
1, 4, 4 1/2ノ穴ヲ中割リ ■面50471, 50472, 50465	7 GTB	V 27	1. 鉋モミ 2. ケガキ 3. 鉋モミ 4. 仕上削り 5. ケガキ 6. マネシ切又ハバシケリ 組立工場ニ
1, 4, 4 1/2ノ穴ヲ中割リ ■面50471, 50472, 50465	8 GTB	V 24	1. 鉋モミ 2. ケガキ 3. 鉋モミ 4. 仕上削り 5. ケガキ 6. マネシ切又ハバシケリ 組立工場ニ

附15(1) 機械工場進行板ノ一例



附15(2)

染織工場工程管理圖



注文書  
① 注文書  
② 注文書  
③ 注文書  
④ 注文書  
⑤ 注文書  
⑥ 注文書  
⑦ 注文書  
⑧ 注文書  
⑨ 注文書  
⑩ 注文書  
⑪ 注文書  
⑫ 注文書  
⑬ 注文書  
⑭ 注文書  
⑮ 注文書  
⑯ 注文書  
⑰ 注文書  
⑱ 注文書  
⑲ 注文書  
⑳ 注文書  
㉑ 注文書  
㉒ 注文書  
㉓ 注文書  
㉔ 注文書  
㉕ 注文書  
㉖ 注文書  
㉗ 注文書  
㉘ 注文書  
㉙ 注文書  
㉚ 注文書  
㉛ 注文書  
㉜ 注文書  
㉝ 注文書  
㉞ 注文書  
㉟ 注文書  
㊱ 注文書  
㊲ 注文書  
㊳ 注文書  
㊴ 注文書  
㊵ 注文書  
㊶ 注文書  
㊷ 注文書  
㊸ 注文書  
㊹ 注文書  
㊺ 注文書

- ① 注文書
- ② 注文書
- ③ 注文書
- ④ 注文書
- ⑤ 注文書
- ⑥ 注文書
- ⑦ 注文書
- ⑧ 注文書
- ⑨ 注文書
- ⑩ 注文書
- ⑪ 注文書
- ⑫ 注文書
- ⑬ 注文書
- ⑭ 注文書
- ⑮ 注文書
- ⑯ 注文書
- ⑰ 注文書
- ⑱ 注文書
- ⑲ 注文書
- ⑳ 注文書
- ㉑ 注文書
- ㉒ 注文書
- ㉓ 注文書
- ㉔ 注文書
- ㉕ 注文書
- ㉖ 注文書
- ㉗ 注文書
- ㉘ 注文書
- ㉙ 注文書
- ㉚ 注文書
- ㉛ 注文書
- ㉜ 注文書
- ㉝ 注文書
- ㉞ 注文書
- ㉟ 注文書
- ㊱ 注文書
- ㊲ 注文書
- ㊳ 注文書
- ㊴ 注文書
- ㊵ 注文書
- ㊶ 注文書
- ㊷ 注文書
- ㊸ 注文書
- ㊹ 注文書
- ㊺ 注文書

# 中小工業ノ工場經營ト管理 (4)

日本能率聯合會理事長 海軍中將 波多野貞夫

(2) 製造及運搬ニ對スル圖面・方法・機械・器具・其ノ他ノ設備ヲ適切ノモノトシ、更ニ改善・標準化スルト共ニ、之レ等ヲ完全ニ保全スルコト

(ア) 改善、標準化及標準時間・標準生産量ノ決定

### (A) 概 説

工事ヲ計畫的ニヤリ、手順モ日程モウマク行ツテモ、製造ノ各部ニ於ケル設備・機械・器具・工具・材料ノ環境・作業ノ順序、連絡及方法等ガ駄目デアレバ、良品ノ速カナ廉價製造ニ徹スル譯ニハ行キマセン。

ソレ故工業ガ、昨日ノコトハ今日ハ舊式トナル様ナ著シイ進歩ヲ遂ゲテ居ル現下ノ狀勢ニアツテハ、製造ノ設備・機械・器具・工具及環境・作業ノ順序、連絡及方法等ノ改善ニ全力ヲ注ギ能率ヲ擧ゲ而カモ作業者ニ疲勞ヲ感ズルコトナク、從ツテ健康ヲ損ウコトノナイ様ニセネバナリマセン。

以上ノ改善ハ製造ノミデナク、事務ニ検査ニ運搬其ノ事ノ作業ニ對シテ行ツテ、工場能率ヲ擧グベキデアリマス、而シテ此改善ハ費用ヲ要スルモノ、危険ノ多イモノ、多ク行ハレル作業、比較的ニ能率ノ悪い作業、改善ヲスレバ

他ノ作業ニ好影響ヲ齎ラス作業、好結果ヲ廣ク應用シ得ル作業等、改善ノ效果ノ大ナルモノカラ着手スベキデアリマス。尙製造ニ於テハ工程分析ヲ行ツテ作業ノ順序連絡ヲ正シタ後ハ、今申上マシタ通り效果ノ大キナ處カラ改善ニ着手スルノデアリマス。〔附16(1)〕

サテ改善サレタ設備其他狀況・作業ノ順序連絡及方法等ハ、次ニ改善サレル迄ハ標準ト成ルモノ故之レヲ標準化ト申シマス、又コノ改善ハ絶ヘズヤルモノデアリマスガ、或ル階程毎ニ、ソノ改善シタ設備・製造狀況及方法デ、熟練シタモノガ仕事ヲスル時間ヤ生産シタ量ヲ定メ、之レヲ標準時間、標準生産量トシマシテ熟練ノ標準トシ、皆ヲコノ標準ニ達セサセル様ニ仕向ケルノデアリマス、又コノ標準時間ヤ量ナドハ價格ノ見積・製造日程ノ作製及獎勵給ノ算出ニ用ユルノデアリマス。

最モ改善即チ標準化ハ絶エズヤルノデアリマス故、以上ニ申シマシタ標準時間・標準生産量ハ、改善ノ階程毎ニ改メルモノデアリマス。

工業組合ノ各工場ハ以上ノ改善ニ全力ヲ用ネバナラナイノデアリマスガ、各工場ニハ人ヤ經費ヤ能力ニ制限ガア

リ、徹底的ニ或ハ大仕掛ニヤルコトノ出来ナイ場合ガ多イノデアリマス、ソレ故組合ニ於テハ専門家ノ手デ適切ナ改善ヲ工夫シ、必要ナレバ自ラ之レニ就キ精細ナ實驗ヲ行イ、有效ナモノトシテ之レヲ組合ノ各工場ニ提供スル様ニスレバ、各組合各々ノ些カナ負擔デ徹底的ナ改善ヲスルコトガ出来ルノデアリマス。

### (B) 改善即チ標準化ノ遣リ方

#### (a) 常識的暫定的改善

以上ニ申シマシタ設備・機械・器具・工具・環境・作業ノ順序連絡及方法等ノ改善即チ標準化ヲ大變ハケ敷考ルル・方ガ多イノデスガ、之レハ何ソデモナイコトデ、常識的ニ經驗ヲ土臺トシ、徹底的デナクテモ暫定的デヨイ故、智慧ヲ絞ツテヤルノデアリマス。即チ工程分析ヲシテ作業順ヤ連絡ヲ研究シ、悪い處ヲ直シタリ又コノ機械ノコノ部分ハドウモ故障ガ多イ、ナントカセネバナラナイ、ソレニハコウシタラヨカロウ、ア、シタラヨカロウト研究シ、ヨイト思ウ工夫ヲ施シテヤツテ見ルノデアリマス。時ニ電燈ノ取附位置、窓ノ位置ヤ大サ、材料ノ適否、工具トソノ取附装置ノ選擇、機械トソノ工合・配列及使方ノ良否、動力傳導デハ例ヘバベルトノ革寄ノ選擇及工合、蒸氣罐・爐・釜及ソノ燃料ト燃シ方、乾燥器及各部ノ湿度、運搬ノ遣リ方、其ノ他ドンナ小サイコトデモ經驗ト

常識ヲ基トシ吟味シテ、不都合ヤ不便ナ處ガアレバ、之レヲ去リ且ツ新シイ工夫ヲ加ヘヨイモノニ改善シテ行クノデアリマス。

仕事ヲスル動作ニ就テハ、今迄ハ右手許リ使カツテ居タモノデアレバ、左手モ同時ニ使ウ様ニスルナドハ、チョツトシタ事デアリマスガ、コレ丈ケノ改良デモ非常ニ能率ヲ増スノデアリマス。ソレ故動作ヲ主トシテ改善スルコトニ參考トナリマス法則ヲ申上ゲマスレバ次ノ通デアリマス。

#### 動作經濟ノ法則

- 動作ノ數ヲ出來ルダケ少クスルコト、即チ不必要ナ動作ヲ省クコト
- 2ツ以上ノ動作ヲ1ツニ組合セルコト
- 両手ヲ同時ニ使ウコト
- 兩腕ヲ同時ニ反對ニ動かスコト
- 躊躇ヤ遅レヲ分解シテソノ原因ヲ調べ出來レバソレヲナクスコト
- 動作ノ速サヲ適度ニスルコト
- 動作ノ方向ニ無理ノナイコト
- 動作ノ経路ハ最短距離デアルコト
- 動作ノ順序ヲ正シクスルコト
- 動作ヲ習慣ヅケテ、良イ調子デ仕事ヲスルコト
- 作業ハ両手ノ届キ得ル作業面内デスルコト
- 疲勞ノ少ナイ動作デアルコト
- 物ヲ重力ニ逆ツテ長時間支エルノヲ避ケルコト
- 重力ヲ應用スルコト

- 適當ナ用具・材料ヲ使フコト
- 用具・設備等ヲ改善シ、動作ニ好都合ニスルコト
- 眼ヲ動かサナイヨウニスルコト
- 視力ニ害アル光線ヲ避ケルコト

以上ノ通り作業ノ各部ヲ改善シマスコトハ、良品ノ速カナ廉價製造ヲ遂ゲルニ大ニ與カツテアルノデアリマス。

陶磁器製造ニ於テハ、皆様ハコノ種ノ改善ヲ次カラ次ヘト行ツテ、能率ヲ擧ゲテ居ラレマスガ、更ニ爐デアルトカ、乾燥デアルトカ、運搬デアルトカ、其ノ他萬端ニ就キ、一層トソノ改善ノ實ヲ擧ゲテ頂キタイノデアリマス。

ソシテ作業デハ改善シタ標準方法ヲ皆ニヤラセルニカヲ用イ、熟練者ノ時間・生産量ナドヲ簡單ニ御調べニナツテ、皆ガ此ノ標準ニ達スル様ニ努メテ頂キタイノデアリマス。

尙ホ改善シタ方法デアルニハ、今迄ノ僻ヲ直サネバナラナイ故、仲々新シイ方法ヲ皆ニヤラセルコトハ六ケ數ノデアリマス。

一體僻ハ大シタ僻デナイガ、長イ間ヤツテ居ルコトヲ直スノガ一番六ケ數シイノデ、從ツテ歳ヲ取ツタモノ、長クヤツテ居ル僻ヲ直スコトハ非常ニ六ケ數ノデアリマスガ、女工ヤ若イ者ニハ長イ間ノ僻ガアリマセンカラ、改善シタ方法ヲ教ヘテヤラセルコトハ容易デアリマス、ドウカ

之等ノ點ヲ考慮ニ入レテ、新シイ機械・器具ヤ方法ヲ採用シタラ、コレヲ皆ニ徹底的ニ用イサセル様御盡力ヲ御願シマス。

#### (b) 精細ナ作業研究

サテ以上御話シ致シマシタ改善即チ標準化ハ、常識的ニ經驗ヲ土臺トシタ暫定的ノモノデアリマシテ、之レデモ非常ニ有效デスガ若シ設備・機械・器具・工具・環境・作業ノ順序連絡及方法等ノ改善、即チ標準化ヲ徹底的ニヤロウト思ヘバ、常識的ニ暫定的改善ヲシタ後、科學的・技術的實用的及ソノ他ノ方法ヲ精細ナ研究ヲシテ改善スルノデアリマス。今ソノ二三ヲ細述シマス。

#### ●ストツブウオツチヲ用ウル時間研究ニ依ル改善

之レハ改善スル作業ヲ細カイ要素動作ニ分ケ、熟練者ガソノ作業ヲシテ居ルノヲ、ストツブウオツチデ其ノ各要素動作ニ掛ツタ時間ヲ幾回モ繰リ返シテ計リ、其ノ平均時間ヲ出シ其ノ各回ノ測定時間ガバラバラデアルカ、又ハ大變長ク掛タモノガアレバ何カ悪ルイ處ガアルニ違ナイ故、其ノ點ヲ考ヘ設備ヤ器具ヲ變ヘタリ、ヤリ方ヲ變ヘタリシ、ソレカラ更ニ各要素動作ノ時間ヲ測リ、不都合ガナケレバ、ソノヤリ方ヲ改メ、コノ様ナ標準方法ニ於ケルソノ熟練者ノ各要素動作ヲスル時間ヲ標準時間トシ、不熟練ナ一般作業者ノ熟練ノ標

準トシ、之レヲ訓練シテ作業時間ガソノ標準時間迄短縮サレル様ニ努ムルノデアリマス、又此標準時間ヲ一般作業者ノ賃金ヤ割増金ヲ定メル標準ニ用ユレバ、公平ヲ期スルコトガ出來ルノデス。

#### ●動作研究ニ依ル改善

##### 動作ノ分析

アメリカノギルブレス (Gilbreth) 氏夫妻ハ人間ノ動作ヲ研究シテ見タ結果、作業上ノ動作ハ結局ニ於テ 17ノ要素カラ成立ツテ居テ、如何ナル作業デモ之等要素ノ組合セカラ成立ツテ居ルコトヲ明カニシ、之レニ自分ノ名ヲ反對トシタサブブリツグ (Therblig)ノ名ヲ付ケタノデアリマス。

今鉛筆デ字ヲ書ク作業ヲ例トシテ、之ヲサブブリツグニ分解シテサブブリツグガドンナモノカラ了解シテ頂キマス。

「鉛筆デ字ヲ書ク」作業ヲ大キク、例バ先ニ御話シタストツブウオツチニヨル時間研究ノ際ニ於ケル要素動作ノ程度ニ分ケマスト

1. 鉛筆ヲ取り上ゲル
2. 紙ノ上ニ字ヲ書ク
3. 鉛筆ヲ臺ニカヘス

ノ3ツニナルノデアリマスガ、更ニコレヲ細カニ分析シテサブブリツグニ分ケマスト、次ノヨウニナルノデアリマス。

微細動作 (サブブリツグ)ノ名稱

1. 鉛筆ヲ探ス——探ス (Search)
2. 鉛筆ヲ見付ケ出ス——見出ス (Find)
3. 鉛筆ガ數本アルトキハ、ソノ内カラ適當ノモノヲ選擇スル——撰ブ (Select)
4. 次ニコレヲ掴ム——掴ム (Grasp)
5. 鉛筆デ字ガ書ケル様ニ紙ヲ丁度ヨイ位置ニオク——位置ヲ正ス (Positioning)
6. 鉛筆ヲ紙ノトコロニ持ツテ來ル——運ブ (Transport loaded)
7. 鉛筆ヲ紙ニツケル——ツケル (Assemble)
8. 字ヲ書ク即チ鉛筆ヲ使フ——使フ (Use)
9. 鉛筆ヲ紙ノ上カラ離ス——離ス (Disassemble)
10. 字ヲ検査スル——シラベル (Inspect)
11. 次ニ使用スル時ニ便利ナ様ニ鉛筆ヲ置ク——用意スル (Prepositin)
12. 鉛筆ヲ手カラ離ス——手放ス (Release load)
13. 何も持タナイデ手ヲ元ノトコロヘ持ツテ來ル——空手 (Transport empty)
14. 疲レタノデ休ム——休ム (Rest)
15. 紙ガ風デ飛ブ——避ケ得ル遅レ (Avoidable delay)
16. 電燈ガ消エテ字ヲ書クコトヲ止

メル—避け得ナイ遅レ (Un-avoidable delay)

17. 字ヲ書ク前ニ何ウシテ書カウカト考案スル—考ヘル (Plan)

以上ガ17ノサブプリツグデアリマシテ、作業上ノスペテノ動作ハ之等ノ17種ノ動作以外ニハ出ナイト云ウコトヲ發見シタコトハ、動作研究ヲ進歩サセル上ニ多大ノ貢獻ヲシタノデアリマス。

「サブプリツグ」表

サブプリツグノ名稱	記 號	記 號 ノ 説 明
探 ス	👁️	眼ガ物ヲ探ス形
見出ス	👁️	眼ガ物ヲ探シ當テタ形
選 ブ	➡️	矢ノ形ハ其ノ指ス所ノモノヲ選ブ意味
握 ム	👐	「マグネット」ノ形、又ハ「トング」ノ形
運 ブ	🌀	皿ニ物ヲノセタ形
位置ヲ正ス	👉	荷ガ手ノ先端ニアル形
ツケル	🔗	組合セタ形
使 ウ	👉	use ノ ロ ノ 形
ハナス	🔗	組合セタ形カラ   本文ヲ取除イタ形
シラベル	👁️	「レンズ」ノ形
用意スル	👉	「ホーリング」ノ棒ヲ立テタ形
手放ス	👁️	物ヲノセタ皿ヲ造ニシタ形
座 手	👉	皿ノ形
休 ム	👤	人ガ椅子ニ休ンダ形
避け得ナイ遅レ	👉	人ガ倒レタ形
避け得ル遅レ	👉	人ガ寝タ形
考ヘル	👤	頭ニ手ヲ當テテ考ヘル形

動作研究 之等17ノサブプリツグハ一定ノ記號ヲ表シ、作業ヲ分析シ記録スルキハコノ記號ヲ用ウルノデアリマス。

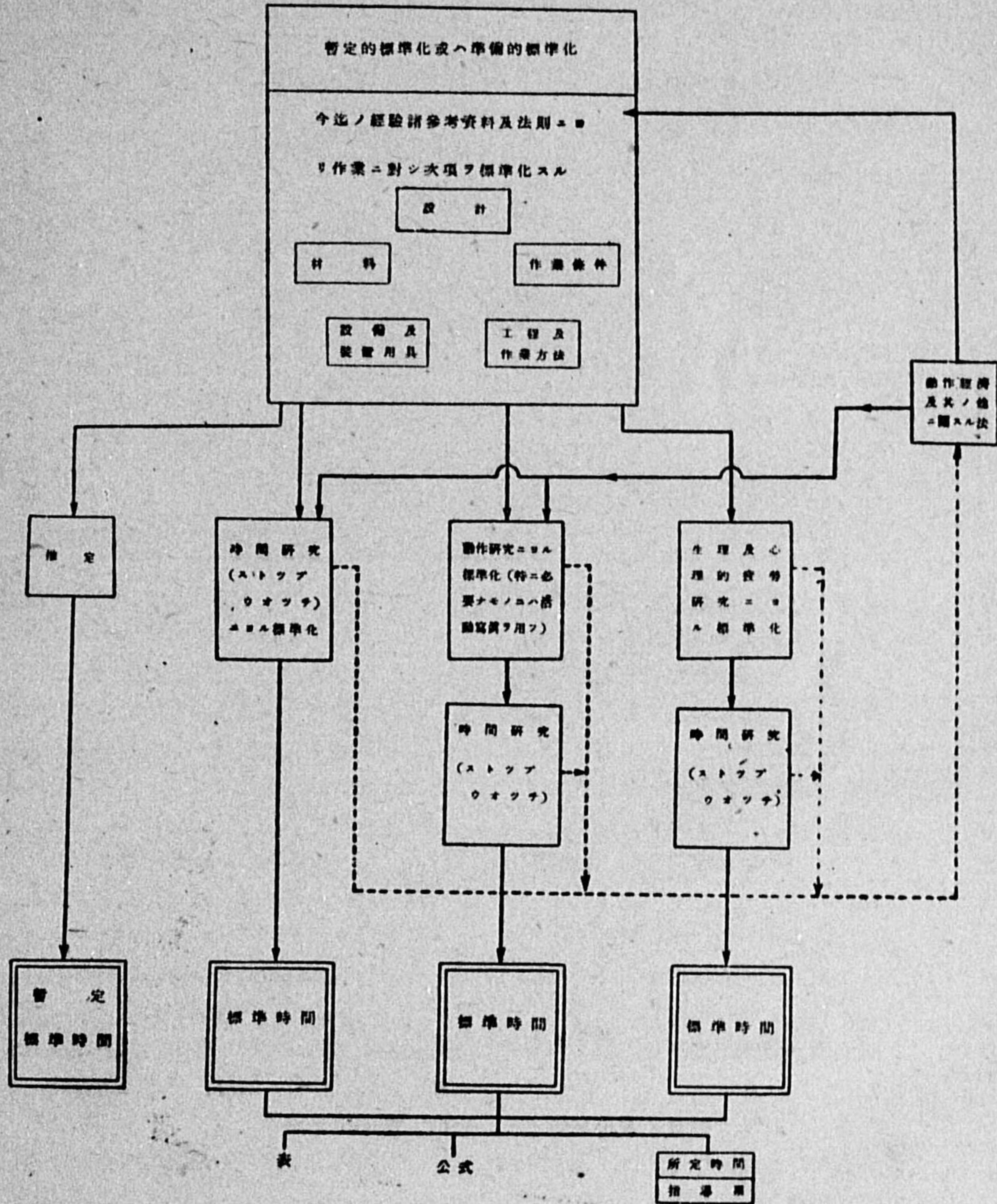
サテ動作研究トハ改善シヨウトスル作業ヲ常識的ニ改善シタ後、更ニ其動作ヲ先ニ御話シ致シマシタ後細動作サブプリツグニ分ケマシテ、其ノ動作ニ「ギルプレス」ガ定メタ17以外ノモノガアレバ、之レヲ捨テ、

又動作中既ニ常識的改善ノ處デ申上マシタ動作經濟ノ法則ニ反スルモノガアレバ之レヲ止メ、コノ法則ニ合ウ様ニ動作ヲ加ヘタリ、換ヘタリシテ、唯一最善ノ方法ヲ工夫スルノデ、必要アレバ設備ヲモ變ヘ作業ノ順序連絡等ニモ及ブモノデアリマス。

コノ動作研究デ作業ヲ微細動作 (サブプリツグ) ニ分ケルノハ、一般ニ其ノ作業ヲヨク見テ直グ分ケルノデスガ、非常ニ精細ナ研究ノ場合ニハ、作業者ノ動作ヲ時計ト共ニ活動寫眞ニトリ、寫眞ノフィルムカラソノ作業ヲ微細動作 (サブプリツグ) ニ分ケ、同時ニ各動作ニ對スル時間ヲモ出スノデアリマス。

實ニ作業者全般ガ動作ノ

図10. 作業研究ニヨル作業ノ標準化及標準時間ノ制定



附16(1)

製造ノ改善			
改善事項ノ發見	改善事項	改善ノ方法	改善ノ實施
1. 工程分析及經路	1. 人	1. 實驗的經驗的方法	1. 立案
2. 原價分析	2. 設計	2. 細部的研究的方法 A. 基本應用研究 B. 實用化研究	2. 實驗
3. 製造ノ實狀 (製造分量 作業力 危險 他ノ作業 エノ影響 其ノ他)	3. 材料 4. 設備及裝置要具		研究室 現場 —工程及經路分析 —時間研究 —動作研究 —其ノ他諸調査諸研究
4. 機械裝置ノ運轉率使用率分析	5. 作業條件及環境	製造所ノ中央及工場ノ改善ノ係及委員會研究會ヲ置ク	4. 實施
5. 檢査成績	6. 工程及作業方法		(爲難ヲ排シ計畫的ニ實施)
6. 製品ノ使用結果			
7. 其ノ他			

經濟ヲ計ロウト心懸ケレバ能率ヲ上ル故、動作研究ニ從事スルモノヲ勿論、工具ノ設計者、工場管理者ヤ職長等ヲシテ、時々動作研究ヲ行フシメルカ、或ワ少クトモコレ等ニ動作經濟ノ原理ヲ會得サセ動作研究心ヲ持タセルコトヲ必要デアリマス。

●生理的及心理的疲勞研究ニ依ル標準化

以上申シマシタ諸研究ノ外ニ、疲勞ノ方面ヨリスル生理的及心理的研究ニ依ル次ノ標準化ガアリマス。

酸素消費量測定法ヲ應用シタ作業研究

作業ノ酸素消費量ノ大小ヲ作業ノ強弱ヲ示ス故、作業ヲスル時ノ作業ノ酸素消費量ヲ計ツテ、效率ガ最モヨク從ツテ疲勞ノ少ナイ作業ノヤリ方ヲ見出スノデアリマス。

生理學、心理學的疲勞研究

生理學的及心理學的方法デ作業ノ

飽キ、身體ノ異狀等ヲ研究シテ最モ疲勞ヲ少クスル手段ヲ講ズルノデアリマス。

以上申上ゲマシタ諸研究ニ對シテワ研究ニ適材ヲ當テ、適當ナル業者ヲ選ビ且ツ之レニヨク改善目的ヲ知ラシメルノガ必要デアリマス

(c) 改善及標準時間制定ノ圖示

以上ノ改善及標準時間ノ制定ヲ圖示スレバニ附16ノ通デス。

尙ホ設備・機械・器具・材料等ノ改善ニシテ、科學的・技術的・實用的ノ研究ガ必要デアリマス。

何レニセヨ設備・機械・器具・材料・環境作業條件製造及作業ノ順序、連絡及方法等ノ改善即チ標準化ヲシタトキワ、ドンナ方法デモヨイ故、熟練者ノ作業時間又ワ作業量ヲ決定シ、之レヲ標準トシテ、一般ノ者ノ訓練ヤ工程計畫ニモ用イ更ニ割増金ヲ出ス標準トスルノデアリマス、之レカラ少シ此標準時間ト之レカラ出ス賃金算出用ノ所要時間ニ就イテ申上マス。

中小工業ノ工場經營ト管理 (5)

日本能率聯合會理事長 波多野貞夫  
海軍中將

……標準時間ノ研究 目次……

(C) 標準時間	(a) 概説	(n) 過去ノ經驗ニヨル所定時間ノ決定法
I 標準時間ノ構成	(b) 分類	(b) 作業中心ト機械中心ノ標準時間ニヨル所定時間決定法
II 正味時間ノ發見	(c) 發見及餘裕率	(D) 獎勵給ニ對スル所定時間ノ決定法
(a) 品種ヲ中心トスル標準正味時間ノ決定	IV 標準時間ノ發見	III 指導標
(b) 機械ヲ標準トスル標準正味時間	I 概説	
III 餘裕時間ノ發見	II 方法	

(C) 標準時間(附17)

I 標準時間ノ構成

●先ニ述ベマシタストップ・ウォッチニヨル時間研ニヨリ、一作業、各要素動作毎ニ對スル各回ノ個別時間値ヲ算出シ

●コレカラソノ代表的時間値ヲ見出シテ正味時間トシ

●次ニソノ各要素動作毎ニ又ハ或ル種別ノ動作毎ニ後述シマス餘裕時間ヲ

●各要素動作別ニソノ代表的時間値ト餘裕時間トヲ加ヘテ、各要素動作ニ對スル標準時間値ヲ見出シ

●各要素動作ノ標準時間値ヲ合計シテ、作業全體ニ對スル標準時間ヲ見出スノデアリマス。

コノ標準時間ノ構成ノ區分ニモ種々ノ方法ガアリマスガ、最モ簡單デ又最モ一般ニ當テハマルモノヲ示シマスレバ次ノ通りデアリマス。

標準時間(Ts)	準備作業時間(Tp)	—正味準備時間(Tpe)
		—餘裕時間(Ap)
主作業時間(Tr)	—	—正味主作業時間(Tre)
		—餘裕時間(Ar)

故ニ前ニ述ベマシタ標準時間ヲコレ等ノ符號ヲ用イテ式デ表シマスレバ

$$Ts = Tp + Tr = Tpe + Tre + Ap + Ar$$

之レ等區分項目ノ意味ヲ説明シマス次ノ通デアリマス。

標準時間(Ts) トハ與ヘラレタ數量ノ製品ニ對シ、一定ノ仕事ヲ行ウニ要スル合理的ナ時間ノ全體デアリマス。

準備作業時間(Tp) トハ與ヘラレタ數量ノ製品ニ對シ一定ノ仕事ヲ行ウニ必要ナ準備作業ニ費ス合理的ナ時間ノ全體デアリマシテ、一回ノ仕事ニ只一回生ズル事ヲ原則トシマス故、一回ノ仕事ニ於テ取扱ウ製品ノ數量ニ拘ラズ只一回生ズルモノデアリマス。

正味準備時間(Tpe) トハ道具ヲ取り揃ヘ、作

業上指圖ヲ受ケ、作業指圖書ヤ圖書ヲ讀ミ、機械ヲ準備シタリ。掃除シタリスルナド、與ヘラレタ數量ノ製品ニ對スル一定ノ仕事ニ必要ナル準備作業ソノモノノ動作ニ費ス代表的時間値ノ全體デアリマス。

主作業時間( $T_r$ ) トハ與ヘラレタ數量ノ製品ニ對スル一定ノ仕事ニ缺クコトノ出來ナイ作業、即チソノ仕事ノ本體ヲナス作業ニ費ス合理的ナ時間ノ全體デアリマス。

故ニコノ主作業時間ハ製品一單位當リノ主作業時間ニ與ヘラレタ數量ヲ乘ジタルモノデアリマス。今コレヲ式ニテ表シマスレバ次ノ通りデアリマス。

$T_r = ntr$

nハ取扱ウ製品ノ數量

trハ製品一單位當リノ主作業時間

正味主作業時間( $T_{pe}$ ) トハ與ヘラレタ數量ノ製品ニ對スル一定ノ仕事ニ缺クコトノ出來ナイ主作業ソノモノノ動作ニ費ス代表的的時間値ノ全體デアリマス。

餘裕時間( $A_p$ 又ハ $A_r$ ) トハ、準備作業及ビ主作業ソノモノノ動作ニ費ス代表的的時間値以外ニ、ソレ等ノ作業ヲ行ウニ伴ツテ生ズル避ケ得ナイ種々ノ遲レヲ參酌シタ餘裕時間デアリマス。從ツテ餘裕時間ノ中ニドンナ遲レヲ參酌スベキカハ、ソノ企業ノ現場ノ狀況ニ即シテ實地ノ考察ヲ行ツテ決定シナケレバナラナイバカリデナク、上述ノ正味時間ガドウシテ決定サレテ居ルカニヨツテモ異ルノデアリマス。

一般ニハ用便、疲勞、機械ノ故障、材料ノ手持等ニ要スル時間ガ主タルモノデアリマス。

II 正味時間ノ發見

(a) 品種ヲ中心トスル標準正味時間ノ決定

1) 代表値ノ決定

先ニストップ・ウォッチニヨル時間研究ノ處デ述ベタ方法デ、各要素動作ヲ觀察シテ算出シタ其ノ個別時間カラ、合理的ト考ヘラレル代表正味時間ヲ算定スルノデアリマシテ、ソノ計算方法ニモ算術平均法 頻數法及ビ精選最小數値法等ガアリマスガ、一般ニ用イラレテ居ルノハ算術平均法デアリマス。

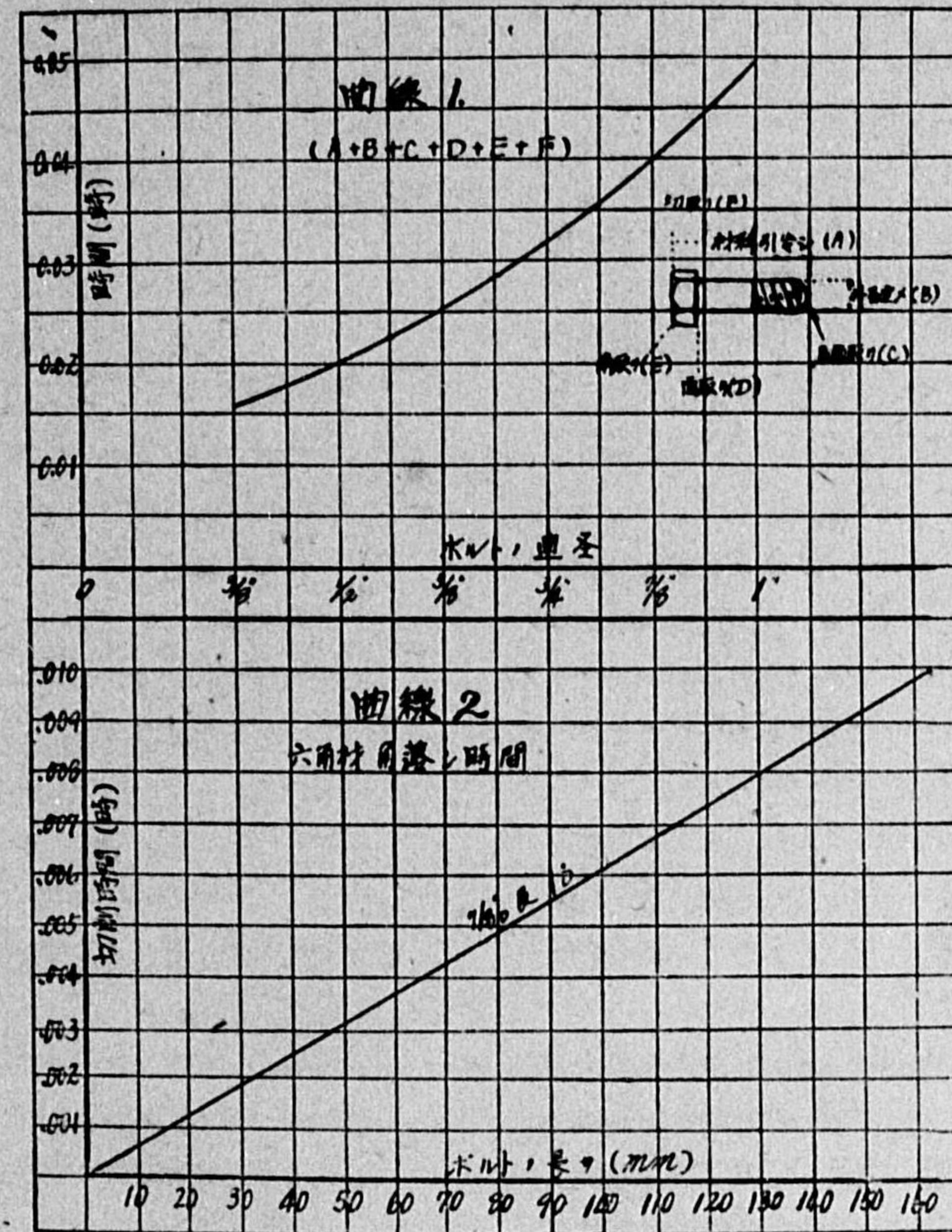
2) 作表

一ツノ時間研究毎ニ、ソノ要素動作ニ對スル上記ノ時間ヲ時間研究用紙ニ記入シマス。而シテコノ表ニハ作業ノ種類、作業ノ條件、使用シタ設備、機械、器具、工具類、作業者ノ名、作業者ガ實際ニ現ハシタ努力ノ程度及ビ調子、技倆ノ程度、ソノ他作業品ニ對スル材料、關係書類、ソノ他必要ナル事項ヲ記入スル様ニナツテオリマス。

以上ノ時間ハ標準化サレタ作業條件ノ下ニ行ハレタ作業ノ時間デアリマスガ、先ニ述ベマシタ諸條件中ニハ、時ニヨツテ變化スルモノモアリ又觀察上ノ誤差モ、マスガレナイノデアリマスカラ相當ノ廣範圍ノ差異ノアルノハ止ムヲ得ナイノデアリマス。

3) 時間研究ニヨル普通化即チ曲線。

附(17)α 正味標準時間曲線ノ例



或ハ公式及ビ之ニヨリ作成セル表ニ

■ル標準正味時間ノ決定法。

或ル同種ノ作業ニ對シテ、數多クノ時間研究ガ行ハレマシタラ、ソノ結果ヲ先ニ述ベマシタ時間研究用紙カラ、各要素動作ニ對シ、製品ノ大キサ、形状毎ノ記入欄ノアリマスル分析時間研究基表ニ集メ、コレカラ一ツノ曲線或ハ公式ヲ作レバ同種ノ

作業ニ對シテハ作業條件ニ變更ガ生

ジナイ限リ、已ニ時間研究ヲ行ツタモノト大キサ形状ヲ異ニスル品種ニ對シニ時間研究セズトモ、先ノ曲線或ハ公式カラ正確ナ正味標準時間ヲ見出スコトガ出來ルノデアリマス

又コレラノ曲線又ハ公式ニヨリ實用上ノ各場合ニ對スル正味標準時間ノ表ヲ作ルコトガ出來ルノデアリマ

ス。之レハ(附17)曲線ノ一例デアリマス。曲線又ハ公式ヨリ表ヲ作ルコトハ説明ノ必要ガアリマセンガ、公式ハ特種デアリマスカラ、之カラ公式ニ就イテ述べマス。今公式ノ概念ヲ最も通俗ノ作業デアルボタン縫イニ就イテ例示シマスレバ、種々ノ洋服ニ對シテコノ異ツタ數ノボタンヲ縫イ付ケル仕事ニ就イテ多クノ時間研究ヲ行ツタナラバ、ボタン縫イ作業ニ要スル正味標準時間ハ次ノヨウナ公式ニマトメルコトガ出來ルノデアリマス。カカル公式ガ出來レバソレ以後ハ種々ノ洋服ニ對シ幾ツカノボタン縫イツケル仕事ガ生ジテモ、別ニ時間研究ヲ行ハズニ、コノ公式カラ時間ヲ算出スルコトガ出來ルノデアリマス。洋服一着ニ要スル縫作業用正味標準時間(分)ハ次ノ如クデアアル

$$\text{標準時間(分)} = 2.988 + 2.16S + 0.78F$$

S ハ兩袖ノボタンノ總數  
F ハ前ノボタンノ總數(單列ノ場合)

次ニ工業上ノ公式ノ1例ヲ示シマス。

公式書ノ實例

$$\text{公式 P-2. No 26 (6-11-15)}$$

部品名稱 コントローラー軸

作業 齒車, 柄, 及軸承ノ座研磨

機械 ノルトン式グラインダー

$$6'' \times 22'' \text{ (砥石ノ巾 } 2'') \text{ No 23793}$$

標準時間(時間單位)

$$\text{各個所定時間} = 0.0175X \mp 0.0016L + 0.0134Y + 0.037(L_t - 1) + 0.0021$$

但  $L_t = 40\text{mm}$  未滿ノ座ノ長サノ總和

$L_t = 40\text{mm}$  以下ノ座ノ長サノ總和

$X = 40\text{mm}$  未滿ノ座ノ數

$Y = 40\text{mm}$  以上ノ座ノ數

適用範圍 本公式ハ3kg以下デアツテ座ノ長サ200mmヲ超エナイ軸ノ荒及ビ仕上研磨ニ適用スルモノデ作業ハ職場P-2ニ於テ現在ノ方法及ビ設備ニテ行ウモノデアリマス

検査要項 寸法ヲ検査スル

柄及ビ齒車ノ座 (時單位) +0.013

-0.000

軸承ノ座 +0.025

-0.000

(b) 機械ヲ標準トスル標準正味時間

前述ノ品種別ニ作製スル曲線或ハ公式又ハ表ニヨツテ、標準正味時間ヲ發見スル方法ハ、コレヲ作製シタ場合ト品種及ビ使用機械設備ヲ異ニシマスト適用スルコトガ出來ナイノデアリマスマタ正確ナ時間値ヲ必要トスル場合ニハ、同種ノ機械デモ機械ニヨリ夫々特有ノ性能ヲ異ニシ速度・送り・切込等モ異ツテマスカラ、曲線或ハ公式又ハ表ヨリ出シタ一般ノ標準ノ數値ヲ以テシマシテハ、實際ニ即サナイ場合ガ生ズルノデアリマス。

カカル場合ニ應ズル爲ニハ、次ノ機械ヲ中心トスル方法ニヨリ求メル標準

正味時間ヲ用ユベキデアリマス。

即チコノ方法ニアリマシテハ製品ノ寸法、材質ハモトヨリソノ種類ノ如何ヲ問ハズ、適用シ得ル様ニ機械ノ種別毎ニ各種ノ手仕事時間及機械時間ヲ調べ、ソノ代表時間値ヲ決定シ、コレヲ表又ハ圖表トシテ整理シテ置キマシテ標準正味時間ヲ求メルニハソノ作業ヲ要素動作ニ分析シテ、コノ各要素動作ニ對スル代表時間値ヲ先ニ述ベマシタ表、圖表又ハ之ニ掲グル數値ヲ用イテ算出シコレヲ集計スルノデアリマス。

今本法ニヨル標準正味時間ノ決定ヲ次ニ述ベマス。

1) 準備作業ト切削ヲ除ク主作業ノ標準正味時間表

コレヲノ作業關係項目ニ對スル各種ノ代表値ヲ調べ、準備作業ト主作業ニ就イテハ、各要素動作ニ對シテ夫々適當ナ標準時間値表ヲ作ルノデアリマス。

コレニハ多クノ時間研究資料ガ集ルノヲ待ツテ、ソノ中カラ適當ノ時間値ヲ拾イ集メテ、カカル表ヲ作り出シテモヨイノデスガ、コレデハ却々長日月ヲ要シマスカラ、モツト短時日ノ間ニカカル材料ヲ集メヨウトスルノデアリマスレバ、適當ナ職工ヲ定メテ、ソノ作業ニ對シテ種々ノ狀況毎ニ各要素動作ヲ繰返シテ作業ヲサセ、ソノ時間ヲ整理シテ標準時間ヲ見出スノデアリマス。

2) 切削ニ對スル標準正味時間

精粗ヲ異ニスル種々ノ方法ガ用ラレテ居リマスカラ、各工場ノ實狀ニ適シタ方法ヲ選ベキデアリマス。次ニ2~3ノ方法ヲ述ベマス。

(α) 切削ニ對スル基礎條件

切削ニ關スル正味時間ハ次ノ諸項ニヨツテ支配サレルモノデアリマス。

- 工作品ノ材質、寸法、及ビソノ削代
- 刃物ノ種類
- 仕上ゲノ程度(荒削及ビ仕上削)
- 切削ノ深サ F
- 切削ノ送り F
- 切削速度 V
- 切削回數 i

(β) 方法

- 算式又ハ標準資料ニヨル方法

$$\text{旋盤ノ算式 } \frac{D \pi L}{V F}$$

但 D ハ製作品ノ直經  
L ハ製作品ノ削ル長サ  
V ハ旋盤切削速度  
F ハ旋盤ノ送り

或ハドリルノ各種材質ニ對スル毎分送り一覽表ノ様ナ一般ノ算式又ハ標準資料ヲ用イテ算出スルノデ、コノ方法ニハ旋盤ナラドナモノニモ共通ニ通用スル一般ノ數値ヲ用イルノデアリマスカラ、幾分不正確デハアリマスガ、他ノ方法ニヨリ詳シイモノヲ見出ス事ガ出來ナイ場合ニ用ウレバ便利デ



アリス。

●切削標準數値表ヲ用ウル法。

今述ベマシタ方法ヲ更ニ一層精シクシテバコノ方法ニナルノデアリス。今ソノ大略ヲ述ベマスレバ次ノ通りデアリス。

工作品ノ強度、直徑、調帯ノ幅、切削面積、削代等ニヨリ切削度數 $i$ 、速度 $v$ 、送り $F$ 、ヲ算出スル表ヲ作ツテ置キ、實際工作ニ對スル數値ヲコノ表カラ見出シテ、先ノ旋盤ノ切削時間式カラ所要ノ標準時間ヲ出スノデアリス。

●機械票ヲ用ウル方法。

上述ノ切削標準數値法ヲ用ウル方法デハ、切削時間ニ影響ヲ及ボス機械能力ノ項目中、ナホ次ノ2點ニ就イテハ未ダ個々ノ機械ニ於ケル實際ノ數値ヲ用イテ居ラナイノデアリス。

i 使用スル機械ニ於ケル實際ノ回転數及ビ調帯速度。

ii 使用スル機械ニ於ケル實際ノ送り。

ソレデ各機械毎ニ正確ナ切削時間ヲ見出スタメニハ、個々ノ機械ニ就キ一々調査シ、各機械毎ニ之等ノ固有ノ能力ヲ明確ニシテ置カナケレバナラナイノデアリス。

而シテコノ個々ノ機械ノ特性ヲ切削時間ノ計算上ニ考慮シマスル際ニ最モ簡便ナ方法トシマ

シテハ、ドイツデ提案サレタ圖表即チ「機械票」ト稱スルモノガアリス。

此ノ票ヲ用レバコノ票ヲ作成シタ機械デスル作業ノ色々ノ狀況ニ對シテ、最モ正確ニ標準正味時間ヲ算出スルコトガ出來ルノデアリス。

8) 既述ノ方法ニヨル標準正味時間ノ算出方法。

今述ベマシタ方法ヲ用イテ機械作業ニ對スル標準正味時間ヲ見出ス順序ハ次ノ通りデアリス。

●作業ヲ要素動作ニ分ケル。

●準備作業及ビ切削ヲ除ク主作業ニ含マレル各要素動作ニ對シテハ1)ノ表カラソノ代表値ヲ求メ且ツソノ要素動作ガコノ作業中ニ繰リ返エサレル度數ヲ決定シ時間値ノ合計ヲ求メル。

●切削時間ハ上述ノ2)ノ項ニ述ベタ様ナ諸種ノ方法中イヅレカノ方法ヲ用イテ、コレヲ見出ス。

●上述ノ3項ノ時間ヲ合計スルコトコレガコノ作業ニ對スル標準正味時間デアリス。

III 餘裕時間ノ發見

(a) 概説

餘裕時間ハ作業ヲ行ウ上ノ正味ノ時間以外ノ時間デアリマシテ、コレヲ大別スルト、ナクスコトノ出來ナイ即チ避け得ラレナイ遅レト、ナクシ得ル即チ避け得ル遅レトデアリス。一般ニ

1 作業ニ對スル餘裕時間ハ總テヲ總括シテ正味時間ノ幾パーセントトシテ與ヘラレルノデアリマシテ、此ノ比率ヲ餘裕率ト呼ブノデアリス。今次ニ餘裕時間ニ就イテ、ソノ分ケ方、發見ノ方法及ビ之レヲ標準正味時間ニ加ヘテ、全體ノ標準作業時間ヲ出スコトヲ述ベテ見マシヨウ。

(b) 分類

避けラレナイ遅レニ對スル餘裕ハ次ノ3種ニ大別スルコトガ出來マス。

1) 作業餘裕

作業中道具ヲ取替ヘルトカ、油差シ掃除等ノ如ク不規則ニ起ルモノデ、作業ノ開始ニ先ツテ、準備トシテ行フモノハコレニ含ンデハ居マセン。

2) 用達餘裕

用便・汗拭イ・水呑ミ等、個人的ノ用事ニ對スルモノデ大キナ差ガアリマセンカラ、正味時間ニ對シテ、一定ノ率ヲ以テシテモ、大シタ差ヲ見マセン。

3) 疲れ餘裕

手仕事ヤ機械手扱仕事ニヨル疲れヲ回復スル爲ノ時間デアリス。又避け得ル遅レニ對スル餘裕ハ次ノ通りデアリス。

4) 職場餘裕

クレーン待、材料配給ノ遅延等ニ對スルモノデ、設備ノ完備、制度ノ改善ニ依ツテ減少スルモノデアリス。

(c) 發見及ビ餘裕率

以上ノ餘裕時間ハ一般ニ相當長期ニ渉ル出來高研究ノ結果ヨリ出スノデアリス。

コノ出來高研究ニテハ、一定時間ニ於テ生産サレル個數ヲ計リ更ニソノ作業時間ガ如何ナル事項ノタメ消費セラレタカラ研究シ、ソノ生産個數ニ對スル作業用途、疲れ、職場餘裕等ノ時間ヲ見出シ、更ニ時間研究ニヨリ求メタ其ノ生産個數ニ對スル正味時間トノ比 即チ餘裕率ヲ見出スノデアリス。

コノ出來高研究デハ、疲れ餘裕以外ノ數値ハ比較的公正ニ出スコトガ出來マスガ、疲れ餘裕ノ決定ハ仲々困難デアリス故、各方面ヨリ研究ヲセネバナラナイノデアリス。餘裕時間ハ以上ノ如キ研究カラ見出スベキモノデアリスガ、非常ニ手數ガカカリ且長時間ヲ要シマス故、一般ノ工場デハコレ等ノ研究ヲスルコトガ出來ナイ場合ガ多イノデアリス。ソレデコノ場合ニハ或ハコノ研究ヲスルトシテモ、ソノ結果ガ出ルマデハ、他ニテ採用シテ居ル餘裕率ヲ用ウルノデアリマシテ、ソノ場合ニハ他ニテ採用サレテ居ル餘裕率ヲ參考トシテ作業ニ必要ナ體力ノ大小、設備並ニ要具ノ完備程度、ソノ他ヲ考慮シタ上適切ト認メル餘裕率ヲ假定メ、コレヨリ出シタ假定餘裕時間ヲ用イテ標準時間ヲ出シ、コノ標準時間カラアル數量ヲ生産スル豫定

時間ヲ見出し置キ、熟練者ガ一週間乃至十日間ニソノ數量ヲ生産スル實際ノ時間ガ、先ニ算出シテ豫定時間ト大差ガナケレバ、先ニ定メテ餘裕率ハ適當ナモノデアリマスガ、ソノ差ガ大キイ時ハ餘裕率ヲ適當ニ變更スルデアリマス。今我が國及歐米デ採用サレテ居リマス餘裕率ヲ參考ノタメ舉ゲレバ次ノ通りデアリマス。

餘裕率 (正味時間ニ對スル%)

採用者	米國ウエスチングハウス社	REFA	メルリシ金屬工業労働協約
手作業	25	15	20
機械操作作業	20		
自動機械作業	10		

IV 標準時間ノ發見

今迄詳細ニ述ベマシタ處ハ標準時間ヲ構成シマス正味時間ト餘裕時間ノ發見方法デアリマシテ、各作業ニ對シテコノ正味時間ニ餘裕時間ヲ加エレバ標準時間ヲ得ラルルデアリマス。

ココニ注意セネバナラナイノハ正味時間ノ方ハ時間研究ヨリ出シタ數値及ビコレヲ用イテ作成シタ曲線、公式、表、機械ヲ中心トシテ出シタ數値ヲ用イマス故正確デアツテ各作業ノ正味時間ノ標準トナリマスガ、餘裕時間ハ一般ノ場合ニハ大略ノモノデアリマスカラ、各種作業ノ作業ニ對シテ大體ノ標準デアルニ止マリマス。然シ餘裕時間ハ正味時間ニ比

シ少ナイノデアリマスカラ、假令餘裕時間ハ大略デアリマシテモ正味時間ガ正確デアリマスレバ、兩者ヲ加ヘテ標準時間ハ相當正確ナモノデアリマシテ、各作業ノ作業時間ノ標準トナルモノデアリマス。尙標準時間ハ熟練者ガヨイ調子デ作業ヲ行ウ時間デアルコトヲ考慮ニ入レベキデアリマス。

(D) 獎勵給ニ對スル所定時間ノ決定法

I 概説

獎勵給ノ形態ハ種々アリマスガ、今ソノ基本的ノモノノ大體ヲアゲマスレバ次ノ通りデアリマス。

(a) 單純出來高拂

1) 單價請負

コノ方法ニ於テハ豫メ定メター作業又ハ一箇當リノ作業時間即チ所定時間ヲ出シ、ソレニ時間給ヲ乗ジテ一作業又ハ一箇ニ對スル賃金ヲ決定スルデアリマス。

2) 時間請負

豫メ定メター作業又ハ一箇當リノ時間即チ所定時間ヲ與ヘ、コノ時間ト實際ノ作業時間即チ所要時間ト時間給トノ3ツカラ種々ノ式ヲ使用シテ支拂賃金ヲ定メルデアリマス。

(b) 割増金支給制

一定ノ年功、技術、作業性質ニ應ズル日給ヲ支給シ、更ニ出來高或ハ實際作業ニ掛ツタ所要時間ニ應ジテ、割増金ヲ支給スルモノデアリマス。

コノ割増金ハ出來高ニ依ルモノデハ一作業又ハ一箇毎ノ割増額ヲ定メ之レ

ニ出來高ヲ乗ジテ出シ、所定時間ニ依ルモノハ所定時間ト所要時間トノ差カラ出スモノデアリマス。

カクノ如ク獎勵金ノ算出ニハイヅレモ作業又ハ一箇ニ對スル所定時間ガ必要デアリマス。

一般ニコノ所定時間ニハ、中位ノ熟練者有スル業者ガ普通ノ歩調デ普通ノ條件ノ下ニ1作業或ハ1箇ノ仕事ヲスル時間ヲ以テスルデアリマス。更ニコノ所定時間ノ如何ガ賃金ヲ支配スルモノデアリマスカラ、コノ所定時間ノ發見及選定ニハ最善ヲ盡スコトガ肝要デアリマス。次ニ之レニ對スル種々ノ方法ヲ略述シマシヨウ。

II 方法

(a) 過去ノ經驗ニヨル所定時間ノ決定法

コレハ所定時間ノ算定法トシテ最も原始的ナ粗雑ナ方法デアリ、且ツ我が國デ現ニ最も廣ク行ハレテキルモノデアリマシテ、單ニ見積者自身ノ過去經驗又ハ同種ノ作業ニ對スル過去ノ實績等カラ割出シテ、適當ト思ハレル時間ヲ見積ツテ所定時間ヲ定メル方法デアリマス。尙ホ我が國デコノ所定時間又ハ之ヲ用イテ請負單價ヲ定メルノハ多ク役付職工デアリマス。コノ方法ノ缺陷ハ、往々ニシテ所定時間決定者ノ感情ヤ經驗ノ不足ヤ判斷ノ錯誤カラ、甚ダンシ不正確ガ生ジルコトデアリマシテ、工場管理者ガ常ニ悩マサレル所デアリマス。

然シコノ方法ハ製品ノ種類形狀等ニ

變動ガ多ク、且ツ個數ノ極メテ少ナイ工場デ作業研究ノ未ダ進ンデナイ場合ニハ避ケ得ナイ方法デアリマスカラ、コノ方法デ所定時間ヲ定メルニハ次ノ如キ條件ノ下ニ行ウベキデアリマス。

1) 所定時間ノ決定ハ重要ナ仕事デアリマスカラ、先ヅコノ仕事ヲ役付職工ニ委セテ置クコトヲ改メテ、各職場ノ責任アル職員ノ重要ナ義務ノ一トシ、コレラノ職員ガ自カラ決定上ノ責任ヲ負ウコトトシ、折ヲ見テ正確ナ決定法ヲ實行スルニ努ムベキデアリマス。

2) 一ツノ仕事ニ對シ始メカラ總括的ニ所定時間ヲ見積ルコトヲ避ケ、出來ル限り作業ノ手順ヲ分析シ、ソノ一々ノ部分的作業毎ニ夫々ノ時間ヲ見積リ、コレニ適當ナ餘裕時間ヲ加ヘ、コレヲ合計シテ所定時間ヲ出スベキデアリマス。

機械工場デコノ際最も手掛リトナルモノハ圖面デアリマシテ、圖面デ前述ノ如ク作業ノ手順ヲ成ルベク詳細ニ分析的ニ考ヘテ行クデアリマス。

3) 成ルベク適用ヲ限局スルコト、即チコノ見積法ハ如何ニ正確フ期シテモ成リノ誤差ヲ生ズルコトヲ避ケ得ナイノデアリマスカラ、コノ方法ニヨル所定時間ヲ適用スル仕事ハ、所要時間ガ短カク、個數モ少イ場合ニ限局スル必要ガアリマス。

例ヘバ製品1箇ノ場合ニハソノ仕

事ノ所要時間ガ30分以下、又2個以上ノ場合ニハ1個當リ所要時間ニ個數ヲ乘ジタモノガ150分以下ノモノニ適用ヲ限定スルガ如キデアリマス。

4) 機械時間ノ部分ハ、サキニ標準正味時間ノ處デ述べタ簡單ナ方法、例ヘバ旋盤ナラ各種材質別ニ  $\frac{D \cdot L}{F \cdot V}$  ノ算式ヲ用イ、ドリルナラ各種材質ニ對スル毎分送り一覽表ノ如キモノヲ用ウレバヨイデアリマス (備考、D=直徑、L=削ル長さ、V=速度、F=送り)

(b) 作業中心ト機械中心ノ標準時間ニヨル所定時間決定法

曩ニ標準時間ノ處デ述べタ方法デ作業研究ヨリ見出シタ作業中心ノ標準正味時間、コレヲ用イテ作ツタ曲線、公式、表、又ハ機械ヲ中心トシタ精シイ標準正味時間發見方法等カラ、ソノ作業ニ對スル標準作業時間ヲ見出スデアリマス。然シコノ作業時間ハ熟練工ガ好調子デ標準條件下ニ一作業又ハ1箇ノ仕事ヲスルニ要スル正味時間デアリマスガ、所定時間ハ中位ノ熟練度ヲ

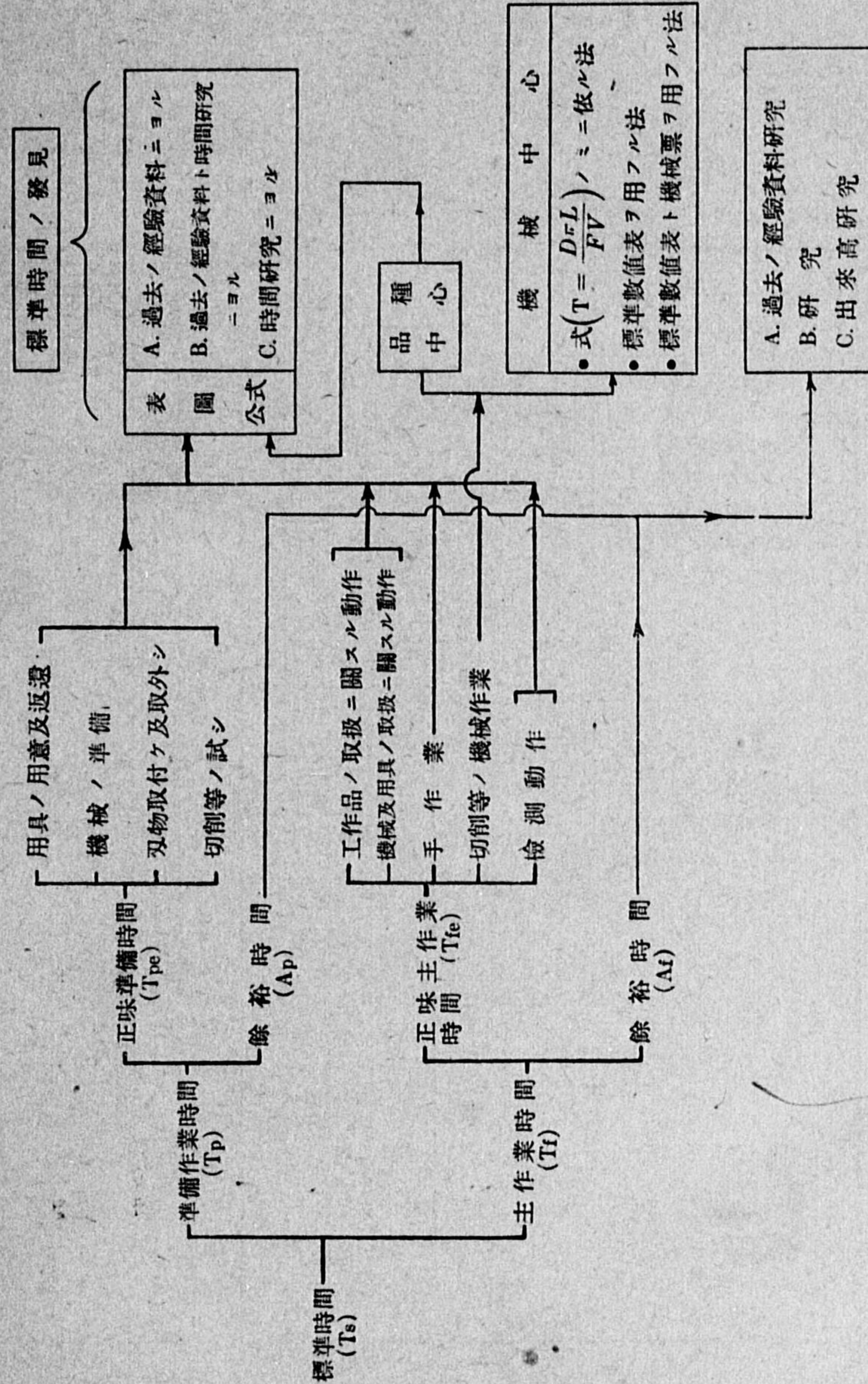
有スル作業ガ普通ノ歩調デ普通ノ下ニ1作業又ハ1箇ノ仕事ヲスルニ要スル時間、即チ普通ノ職工ガ忠實ニ作業スレバ實現シ得ル程度ノ時間デアリマス。先ノ標準正味時間ヲ適當ニ割増シテ出スデアリマス。一般ニコノ割増ノ度ハ普通ノ職工ガ忠實ニ働イタ時ニ與ヘル割増額及ビ非常ニ熟練シタ職工ニ支拂ウ最高ノ割増トヲ定メテ、之ニ應ズル様ニ決定スルモノデアリマス。

カクシテ出シマシタ所定正味時間ニ之レニ餘裕率ヲ乘ジテ出シタ餘裕所定時間ヲ加ヘテソノ作業ニ對スル所定時間ヲ出スデアリマス。

III 指導標

作業ニ對シ作業方法ヲ指示スルコトハソノ作業ヲ有效ニ遂行サセル上カラ必要デアリマス。而シテコノ作業方法ノ指示ハ各要素作業ニ對スル作業條件ト所定時間ヲ記入シタ指導票ニ依ルデアリマス。之レハ(附18)コノ指導票ノ1例デアリマス。

標準時間表



附(18) 指導票 [2枚ノ1] (1Dテンダー機關車3輛分)

品名 氣筒  
 作業工程 氣筒フランヂ、氣筒蓋當り面、孔明ケ  
 リーマー通シ  
 落成区分 36/89 ラヂアルドリル No. 4518 位置 1 番號 1, 6, 8.  
 準備時間 10分 材料 (G E W) 鑄鐵

番 號	要 素 作 業	工 具 等		切 削 同 轉 數				見 積 工 作 (所 定) 正 味 時 間 (分)	
		種 類	寸 法 或 番 號	切 込	送 り	速 度	切 屑 數 深	機 械	作 業
1/1	起重機ヲ以テ氣筒ヲ治具ノ上ニ置キ良ク合セテカラ堅ク締メツケル	孔明治具 P	619						11.5
2	フランヂニ經18耗ノ孔12個ヲ明ケル	ツイストドリル	18	32	0.15	15	262	12	9.1
3	治具ヲ用ルメ氣筒ヲ起重機ヲ吊リ上ゲテ側ヘ置ク								4.0
	手作業及ビ機械作業時間=32分+15%ノ餘裕=37.一分 賃金階級 B								9.1
6/1	氣筒ヲ起重機ヲ機械ノ上ニ載セ堅ク締メツケル								6.5
2	型板(孔明用ゲージ)ヲ氣筒ノ上ニ置キ工具及ビ速度ヲ變ヘル	型板	p633						3.3
3	徑18耗ノ2個ノ下孔明ケ 後徑18.8耗マデ孔削正		p646	30	0.51	6.5	110	2	1.1
4	工具ヲ取り換ヘ兩方ノ孔ヲ19徑耗ニリーマー仕上	リーマー 雌ネヂ用ゲージ	p648 19B	45	0.51	6.5	110	2	1.6
5	型板ヲ緩メ工具ト速度ヲ變ヘル								3.1
6	残り10個ノ徑18耗ノ植ボルト孔ヲ更ニ深サ3耗ダケ削正スル	一字字盤	p562	約3	VH	5	471	10	2.0
7	取付ケヲ緩メテ起重機ヲ機械カラ引キ上ゲル								3.8
	手作業及ビ機械作業=40.3分+15%ノ餘裕=46.一分 賃金階級 B								4.7
									35.6

中小工業ノ工場經營ト管理 (6)

日本能率聯合會理事長 波多野貞夫  
 海軍中將

(イ)工場ノ設備・機械・裝置・要具ニ對スル  
 保全及設計

設備ノ機械裝置・器具作業條件等ノ良否ハ能率ヲ支配スルコトが大キイカラ、常ニ之レガ改善・標準化ニ努メノハ勿論、常ニ之レヲ良好ニ保全セネバナラナイノデアリマス。故障ガアツタトキニ之レヲ上手ニ直スノモ必要デアリマスガ、ソレヨリ常ニ適當ナ手段方法ヲ講ジ故障ヲ未然ニ防グ許リデナク、常ニ最モヨイ標準状態ニ保ツノガ保全ノ任務ナノデアリマス。

又故障ヲ未然ニ防ギ且凡テヲヨイ状態ニ保ツコトハ災傷害ノ防止及工場衛生ノ見地ヨリモ必要ナノデアリマス。

以上ヲ少シク具體的ニ申上ゲマスレバ、若シ機械等ノ具合ガ悪イノニ、ソノ儘運轉ガ續ケラレルナレバ、生産高ハ減少シ、製品ノ質ガ低下スルノデアリマス。又修理ノ時期ヲ失シマスレバ機械ノ故障ハ大キクナリ、往々取扱者ニ危害ヲ蒙ラシムル事モアリマスシ、又漏洩瓦斯ノ如キハ從業者ノ健康ヲ害スルコトガアルノデアリマス。ソレ故設備・機械・裝置・要具・作業状態等ハ先ニ申シマシタ通り、常ニヨク検査シ、故障ヲ破損ノ起ラナイ様ニ常ニ手入ヲシテ、其能力ヲ發揮サセル様ニ良イ状態ニ、保全セネバナラナイノデアリマス。

之等ノ仕事ハ多岐多様デアリ、且不規則ノ

モノヲ含ム故仲々六ヶ敷ノデアリマス。從ツテ之レガ爲メニハ、之レニ關スル組織及ビ遣方ヲウマクセネバナリマセン。尙以上ノ保全ヲ行ウ機關ハ、一般ニ新ラシイ工場・機械・要具等ノ設計及ソノ製造ノ一部並ニ動力全般ノコトヲ取り扱ウノデアリマス。

工場保全ノ機關ハ之レヲ大キクシマスト便利故、兎角大キクシ勝デアリマスガ、之レデハ不經濟故、製造ヲ修理ハ出來ル丈専門工場ヲ利用スルニ努メネバナリマセン。然シ検査トカ手入トカハ充分ニ自分デヤレル様ニシ、又急ヲ要スルコトヤ、他ノ工場ヲ利用スルコトノ出來ナイ仕事ハ自分デヤレル様ニセネバナリマセン。更ニ電力・蒸氣・動力ノ傳導等ハ注意セスト無駄ガ多イ許リデナク、危険ヲ來タス事ガアリマス故、有效適切ニヤラネバナリマセン。

要スルニ組織ト遣り方ヲ上手ニシテ、適材ヲ配シテ、餘リ金ヲ掛ケズシテ、保全ノ實ヲ擧ゲルコトニ意ヲ用イテ頂キタイノデアリマス。

以上ニ關スル精シイコトハ私ノ書キマシタ「工場ノ設備・機械・裝置・要具ニ對スル設計及保全ヲ有效ナラシムル手段」(日本能率聯合會發行)デ御覽願イマス。

(3) 整頓清潔

(ア) 一般

臨時産業合理局生産管理委員會ノ「工場整頓」ニ依リ之レヲ切詰メ多少他ノコトモ加エテ御話シ致シマス。

清潔整頓ガ不完全ナ工場デハ製品ノ出來榮不揃ヲ免レ得ナイバカリデナク、日常作業ノ全般ニ互ツテ手落ちト無駄トガ多クナルノデアリマス。ソレ故製作・運搬・事務其他工場一切ノ仕事ニ對シ設備機械ノ配列・配置ヲ整エ、運搬通路ヲ明カニシ、日常ノ作業ニ用ウル材料・半製品ヲ始メ、器具・工具ノ置臺・置棚・容器ヲ一定シテ配置ヲ整エ、作業用品ノ置方、取扱方、手入方ヲ標準化シ、又作業者ノ日々ノ操業ニ便宜ナ様ニ工夫シ、更ニ不用物品ト場所ノ處理・利用及應急施設ノ整備等ヲヨクヤリ整頓ノ實ヲ舉ゲ、尙常ニ工場ノ掃除ヲ勵行シ、工場ノ隅々迄モ清潔ニシ作業能率ヲ舉ゲネバナリマセン。

實ニ此工場ノ清潔整頓ハ機械工業ハ勿論ノコト、化學工業ノ如キ製産工業デモ非常ニ必要デアリマシテ、之レニ成功スルト否トハ一ツニ當事者殊ニ首脳部ノ挽マザル熱意ニヨルモノデアツテ、經費ノ如キハ概シテ要シナイ場合ガ多イデアリマス。

(イ) 細目

之レカラ少シ精シク其ノ手段ニ就テ申上マス。

第1ハ建物内ノ見通ヲ良クシ、又通路兩側ニ見易イ白線ヲ引イテ、運搬通路ヲ判然ト分界スルナドシテ床面ヲ利用スルコトデアリマス。

第2ハ豫メ區域ヲ判然ト幾ツカニ分割シテソレソレ分擔ヲ定メテ、之レガ責任者ヲ定メ各區域ノ清潔整頓ヲ勵行スルコトデ、コレハ

特ニ其爲メニ雜役人夫ヲ備ウ時ニモ又備ワズ作業者ノミデヤル時ニモ必要デアリマス。斯ク責任區域ト各自ノ整頓清潔事項ガ指定セラレレバ、各自ノ努力ノ效果ガ日々明カニ現ワレマス故ヨク行クノデアリマス。

作業ノ跡片附デスガ、之レハ毎日作業ノ終了後全員デ必ズヤルコトニ定メ、尙退場後ニ責任者ガ點檢シテ歩クコトガ必要デアリマス。コノ跡片附ガ悪カツタ爲メ、火災ヲ起シタ例ハ澤山アリマス故、特ニ此責任者ノ點檢ハ勵行サレルコトヲ望ミマス。

災害防止ニ對シ、整頓ニ力ヲ入レル必要ガアリマス。煙草ノ吸殻ヲ必ラス容器ニ入レルコトナド小サイ事デモ勵行サセネバナリマセン。尙危険設備其他ハ定期検査ヲ勵行シ又巡廻修理ナドヲスル事ガ必要デアリマス。又保健衛生設備・食堂・更衣所・私物品ノ整理、整頓ニモ力ヲ入レルベキデアリマス。

第3ニハ日々ノ作業ニ用ウル各種ノ機械ヲ工程管理ノ見地カラ適切ナ位置ニ整然ト配置シ、更ニ工具器具電燈類ノ配給ヲ適當ニシ且之レガ整理ニ意ヲ用イ、之レヲ置クベキ處アルベキ處ニアラシメルコトハ、作業者ノ操業ヲ簡便ニシ能率ヲ舉ルモノデアリマス。又機械設備ノ突發事故ニ際シテ必要ナ器具、フューズ、パツキング、等ガ突差ノ場合ニ役ニ立ツ様ニ整頓セネバナリマセン。更ニ機械ヤ工具ノ保管・配給・検査・掃除・手入・修理等ノ完備ニ對シテハ、組織ト人ト方法トヲ適當ニ定メテ合理的ニヤラネバナリマセン。特ニ倉庫ヤ工具庫ノ整頓ニハ力ヲ入レル要ガアルト思イマス。尙以上ノ重要ノ諸事項ニハ係ヲ設ケルコトガ必要デアリマス。

第4ニハ工場作業ニ於テ不用ノ器具・器械・部品及屑物等ヲ永ク作業場ニ放置スルト、日常ニ於ケル床面ノ利用ヲ妨ギ操業ノ邪魔トナル故、速カニ處分スベキデ、屑物ノ如キハ種別毎ニ所定ノ容器ニ入レ夫々ノ處理場ヘ運搬シ選別スルナドシテ利用スベキモノハ利用シ、賣却スベキモノハ賣却スベキデアリマス。

第5ニハ作業・照明・運搬・應急・諸設備・事務室及ソノ用具等ニ對シテハ不整頓ニナリ勝テノ原因ヲ探求シ、施設・設備・ヤリ方等ノ改良ニ依ツテ、ソノ原因ヲ除去シ、不整頓ニ流レナイ様ニ工夫スルコトガ肝要デアリマス。

第6ニハ整頓清潔週間ヤ整頓清潔デーヲヤリ、色々ノプログラムヲ定メテ整頓清潔ヲ勵行シ、工場主ハ部下ト共ニ掃除整頓ノ實況ヲ見廻リ又委員等ヲ設ケ實地調査ノ上、成績ヲ皆ニ知ラシ、斯クシテ整頓清潔ノ習慣ヲ涵養スルコトガ必要デアリマス。工場管理者ハ時々自分ノ受持ニ對シ清潔整頓ノ自己診斷ヲ行ツテ之レヲ改善スベキデアリマス。又清潔整頓ノ勵行ニハヤルコトヲ規程ヤ手續ニ成文化シタリ、現場ニ揭示ヤ目印ヲ掲ゲルコトモ必要デアリマス。

(ウ) 利益

以上述ベマシタ清潔整頓ノ主要ナ效果即チ利益ヲ箇條トシテ申上ゲマス。

- (a) 作業者ノ氣分ヲ快活ニシテ精神的緊張ヲ齎ラシ得ルコト
- (b) 床面積ヲ有效ニ使用シ得ルコト
- (c) 仕事ノ停滯ヲ防グニ便利デアルコト
- (d) 手持品ノ種類・數量及共用器具等ノ調

査・點檢ニ便益ガ多イコト

- (e) 保健衛生及災害防止ノ爲メニ有效デアルコト
- (f) 仕損ジ品ノ減少及不合格品防止ノ爲メニ有效デアルコト
- (g) 原料ヲ節約シ製品ノ歩留ヲ向上シ得ルコト
- (h) 機械並ニ作業設備ノ毀損ヲ軽減シ得ルコト
- (i) 不用品・屑物等ノ利用シ得ルコト

(エ) 勵行

工場ノ掃除ガ行キ届キ、且一切ノ作業用品ガ一定ノ規準ニ從ツテ配置整頓サレテ居ルコトハ直接ニ作業者ノ操業ヲ規律付ケ、更ニ今申上ゲマシタ通りノ利益ガアルバカリデナク、之レニヨリ能率心ヲ養ウコトガ出來マス故、清潔整頓ハ工場ノ能率ヲ舉ゲル基準ノ手段トシテモ勵行セネバナラナイモノデ、工場ノ合理化ハ清潔・整頓カラト云ツテモ差支ナイデアリマス。而カモ概シテ費用ヲ要スルモノデハナイデアリマス。然シ假令多少ノ費用ヲ要シマシテモ、コノ費用ノ如キハ、今申上ゲタ極メテ多大ナ利益ニ比ベマスナラバ、要ウルニ足リナイ程輕微ナモノデアリマス。要スルニ唯工業主、管理者若クハ役付工等々ノ協心戮力カラ來マス細密ナ工夫ト、周到ナ用意トニ依ツテ、清潔整頓ヲ改善シ勵行シヨウトスル熱意サエアレバ、必ラス目的ヲ達成スルコトガ出來ルノデアリマス。ドウカ皆様ニ於カレテモ、自分ノ工場ノ清潔整頓ニ力ヲ入レルルコトヲ御勵メシマス。

# 中小工業ノ工場經營ト管理(7)

## 人事編

日本能率聯合會理事長  
海軍中將

波多野貞夫

### (4) 規律及時間ノ勵行

之レカラ規律ト時間ノ勵行ニ就テ申上マス。工場ニ於ケル工事ハ益々複雑ニナリマスノデ、凡テヲ計畫的ニ遣ツテ行カネバナラナイノデス。ソレニハ工場全體ガ有機體トナリ、縦横ノ結びガ確立サレ、勢力争イヤ對立ガナク、各々ガ中心ノ命ニ從イ、喜ンデ命ゼレラタ處定メラレタ處ヲ遵守シ、仕事ヲ遂行シソノ仕事ガ定メラレタ期限ニ完全ニ完成スル様ニシテ行カネバナリマセン。即チ工事ニ於テハ各人ガ命ゼラレタ處ヲ守ル規律ト時間ノ勵行ガ必要ナノデアリマシテ、若シ規律ガ亂レ各々ガ定メラレタ所。命ゼラレタ所ヲ自分ノ考デ變エタリ又仕事エノ熱ガナク、時間ガ守ラレナイナレバ、工事ハ減茶々々ニナツテ了ウノデアリマス。ソレ故上ノ人ハ誠心誠意其職ニ當リ、下ノ人ヲ愛シ、之レニ自ラ範ヲ示シ、下ノ人ハ上ノ人ヲ信頼シ、ソノ命ニ從イ、ソノ志ヲナシ又工場ノ組織制度ガ合理的デアリ且ツ仕事ノ計畫實施ガ適切デアリ、更ニ改善運動ソノ他ノ訓練デコノ規律ト時間ノ勵行ニ努メ、不勵行ノ場合ニハ適切ナ方法デ匡正シナケレバナラナイノデアリマス。然シ罰ニハ情ガ加味サレネバナリマセン。以上ハ抽象的ニ申シマシタノデスガ、工事ニ就イテ手近ナ具體的ナコトヲ申シマスレバ、工程管理〔第5(八)(1)〕ニカガ注ガレ、又規定ニ無理ガ

ナク、ソノ上、上ノ人ガ實力ガアリ、下ノ人ヲ愛シ、仕事ニ就テモ率先窮行、職工ヨリ早ク出デ、遅ク歸リ、更ニ現場ニ親シミ、職長ノ如キ下級幹部ニ人物技能ニ優秀ナモノガ居リ、公平ガ支配シ、指導ト監督ト賞罰トガ、眞情ニ基イテ正シク行ワレレバ規律ガ嚴肅ニ保タレ、時間ハ嚴格ニ守ラレ、職工ノ仕事ノ終始ニモ又仕事ノ遣リ方ニモ規律ガアリ、能率ガ擧ガルト思イマス。之レカラ人事管理ニ就テ御話シマス。

### (5) 人事管理

—目次—

- (ア) 人事管理ノ重點
- (イ) 人事管理機關
- (ウ) 採用養成・任免・昇進・増給
  - (A) 採用養成
    - 1) 職員
    - 2) 職工・雇傭人
  - (B) 任免・昇進・増給
    - 1) 職員
    - 2) 職工・雇傭人
- (エ) 教育
- (オ) 精神の指導訓練
- (カ) 人ノ和ト協力
  - (A) 巡視
  - (B) 申告
  - (C) 打合せ・研究会・委員會
  - (D) 工場委員會
- (キ) 俸給・給料・賃銀・賞與及ソノ他ノ獎勵給
- (ク) 一般保健・工場衛生及福利安全

### (7) 人事管理ノ重點

先ゾコノ人事管理ノ重點カラ申シマス。事業ノ經營ト管理ガ完全ニ行ハレル爲メニハ

- (A) 最高經營者ガ人格高ク、獨斷的デナク、公平デアリ、〔第4(三)(2)〕、且ツ實力ガアリ、經營ニ長ジタ人デアルコト
- (B) 經營ノ各部分ノ長ハ人格ト實力ニ優レ且ツ窮行率先、自カラ範ヲ示シ、業務ニ當リ、部下ヲ愛シ、之レヲ知り、適材ヲ適所ニ活用シ、ヨク之レヲ統ベルコト
- (C) 下ノ人ハ上ノ人ヲ信頼シ、其ノ志ヲナシ忠實ニソノ職ニ勤メシムルコト
- (D) 中心ガ確立サレ命令ガ單一デアリ、規律ガ守レ、反對ノ意見モ尊重サレ勢力ヲ争ウ派ナドノ對立ガナイコト
- (E) 人ノ和ヲ得且ツ協力が行ワレルコト
- (F) 經營ノ目的ト方針ガ確立サレルコト
- (G) 制度組織ガ適切デアルコト
- (H) 經營管理ノ方法ガ適切デアルコト

等ガ必要デアリマスガ、制度組織方法モ、皆人ガ作ルモノデアリマス。即チ經營ハ人ニヨリ爲サレル故、人ガ第1デアルノデス。〔第4(一)〕實ニ事業ニ關ワル人ガ皆其ノ目的ヲ認識シ、喜ンデ最善ヲ盡セバ、經營ガヨク行キ事業ガ榮エルノデアリマス。故ニ人事管理ハ事業經營ニ於ケル一大要項ナノデアリマス。今コノ人事管理ノ重點ヲ擧ゲマスレバ次ノ通りデアリマス。

- (A) 事業ニ關スル人ノ種別ト數トガ適當デアリ、精神ニ於テモ健康ニ於テモ

技能ニ於テモ優レ、且ツ適材ガ適所ニ置カレルコト

- (B) 過長勞働ト勞働ノ強化ヲ避ケルコト
- (C) 人ノ採用ヤ進級ヤ取扱待遇ガヨク、且ツ公平デアリ、賞ハ公平ニ、罰ニハ情ガ加味サレ、不景氣ヤ其他ノ事情デ止メサセラルルコトナク、身分ガ保證サレ、收入ハ分ニ應ジタ生活ヲ支ヘ得ルモノデアリ。其ノ他福利ノ道ガ講ゼラルルコト
- (D) 工場ガ靈忠報國ト確固タル目的ニ生キル一大家族デアリ、中心ガ嚴存シ、上下ノ分ガ明カデアリ、互ニ信ジ愛シ、助け合イ、相和シ、協力シ、各々喜ンデソノ長ズル職ニ勤シムコト

以上ノ様ニ人ヲ主トシテ經營スレバ成績ハ擧ガリ、又厭ムベキ上下ノ不和、罷業ナドハ決シテ之レヲ見ナイノデス。カク人事ハ必要故大工場デハ人事部、人事係ヲ設ケテ、之レヲ綜合的ニ處理シテ居リマス。

### (イ) 人事管理機關

之レカラ人事管理機關ニ就テ申シマス。大工場デハ人事部ノ様ナ機關ガアツテ、他ノ各部ト圓滿ナ連絡ヲ保チ、職員ノ人事ハソノ人事課、職工・雇傭人等ノ從業員ノ人事ハ勞務係デソノ萬端ヲ取扱ツテイマス。中小工場デハ大キナ組織ハ持テマセンガ、之レニカガ入レナケレバナリマセン、之レカラ大工場ノ完全ナモノニ就テ述ベ御參考ニ供シタイト思イマス。

職員ノ人事ヲ取扱ウ人事課ヤ人事係ノ人事係ヲ慎重ニ取扱イ、公平ト秘密ヲ守ラネバナリ

マセン。自分ノ憎悪ヤ感情カラ人ヲ斥ケタリ、人ノ噂ヲ輕率ニ取り入レタリ、知ツタモノヲ重シジタリ、秘密ヲ漏ラスコトハ禁物デス。

職工・雇傭人等ノ人事ヲ取扱ウ勞務課ヤ勞務係ハ職工・雇傭人等ノ募集採用並ニ採用後ニ於ケル養成、移動防止・勤務振リ・勤怠・思想・技能・保健衛生・教育・任免・昇進・俸給・給料・賃金ソノ他福利關係事項等萬端ノコトヲ掌ルノデアリマス。此ノ係ノ人ハ親切ト公平ト第1トシテヤラネバナラナイノデス。特ニ應募者ニ親切ニスルコトハ、ソノ工場ニ對スル感シヨクシ、入ツタ後工場ノ爲メニ誠實ニ勤メサセルモノデス又應募者デ不採用ノモノニハ他ノ處ヲ紹介スル迄ノ親切ガアリタイモノデアリマス。

募集・試験・採用ハ之レニカヲ用イ。適切ナ方法デヤラネバナラナイノデス。不適材ガ入ルコトハ工場ノ能率ヲ低下サセマスカラ、之レヲ避ケナケレバナラナイノデ、コノコトハ人ノ少ナイ、中小工場ニ於テハ特ニソウナノデアリマス。

健康・勤怠・思想・家庭ノ事情等ニ關シテハ調査ヲ怠ラズ、必要ナ事ハ職工、雇傭人ニ直接注意ナドセス、必ラスソノ直接上司ニ知ラセ、決シテ直接ニ職工・雇傭人等ヲ制御シテハイケナイノデス。又或期間毎ニ判リ易ク且結論的説明ノアル統計圖表ヲ編纂シテ、之レヲ各關係方面ノ參考ニ供スルノデアリマス。更ニ給與事項ハ誤リノナイ様ニ親切ニ取扱ウベキデアリマス。

工場ニ於ケル人事一般ニ關シテハ本號ニ掲ゲタ、大阪能率研究會編「工場人事管理自己診斷書」ヲ御覽願イマス。

### (ウ) 採用・養成・任免・昇進・増給

採用・養成・任免・昇進・増給等ハソノ人ノ人物・技能・力量ニ應ズル様慎重ニ公平ニ適切ニヤツテ行カネバナラナイノデアリマス。從ツテ適切ナ試験、考査、考課ニ依ツテソノ人ヲ評定シ、上ノモノノ獨斷ノミデヤラナイ様ニセネバナリマセン又上ノモノハ下ノモノヲ知ルニ努メ、決シテ自分ノ緣故ノ者ニ重クシ、自分ニ媚ビ諂フモノヲ近ツケテハナラナイノデス。之レカラ各項ヲ順次御話シマス。

#### (A) 採用養成

職員ト職工・雇傭人等ノ從業員ニ分ケテ述べマス

##### 1) 職員

職員ニ就テハ大體次ノコトニ御注意ヲ願イマス。

●志願ニハ學校ソノ他適切ナ處カラノ推薦ヲ添エサセル。

●採用試験ノ方法ヲ合理的トシ、學校等ノ成績ヲアル程度參考トシ、人物・健康・能力等ヲ主トシ詮衡委員ニ於テ採用ヲ詮衡スル。

●トシテ職ニ適スルカラ試験ニヨリ明カニスルコトハ、實際ニ必要ナ人ヲ採ル上カラ必要故。各方面デ研究サレ實施サレテ居リマス。採用後ノ成績ト採用試験ノ成績ハ、之レヲ比較シ、採用試験ヲ改善且簡單化シテ行カネバナラナイ。

●採用試験ヲ基トシテ勤ク處ヲ定メ、特別ノ教育ヲ養成シタ後、適所ニ配スルカ或ハ初メヨリ適所ト思ワレル處ニ配シ、執務ノ勞養成シ、ソシテソノ成績ニヨリ

不適材ハ他ノ適所ニ配スル。大会社デハ多ク前者デヤツテ居リマス。例ヘバ販賣ノモノニハ製造ノ方ノ見習ヲモサセ。設計ノモノニハ研究ヤ製造ヤ検査ノコトヲモヤラセ。製造ノモノニハ、設計検査ナドヲモヤラセテ適所ニ配スルヨウニシテ居ル處ガ多イノデアリマス。

2) 職工・雇傭人等ノ從業員ニツキマシテハ大體次ノ點ヲ申上マス。

●應募者ノ身元調ヲヨクスルコト。

●試験方法ヲ適切ニシ簡單ナ然シ有效ナ方法デ人物・體格・學力・技能等ヲ明ニシ、試験委員ニ於テ採否ヲ決定スル。

●見習工ハ出來レバ學校ニ推薦シテ貰ライ、ソノ成績及意見ヲ採用ノ參考トスル。

●採用試験成績ト採用後ノ成績トヲ比較シ、試験方法ヲ改善及簡單化ニ資スル。

●採用後特別ニ養成シテ、適スル處ニ配スルカ、或ハ採用スレバ直チニ仕事ニ配シ、ソコデ指導シ、習熟サセル。

以上申シマシタ。募集、採用、試験方法等ニ關シテハ商工省ノ『(生一4) 適性考査、(生一6) 見習工教育ノ改善』ソノ他ノ參考書ヲ御參考下サイ。

#### (B) 任免・昇進・増給

##### 1) 職員

職員ノ任免、昇進、増給ニ關シテ主ナコトノミヲ申上マス。

●適材ガ適所ニ配サレナケレバナラナイ故、不適材デアレバ適材ト代ヘル。

●頻繁ナ更迭ハ避ケネバナラナイ。小クトモ2-3年ハーツノ仕事ニ止マラシムベキデアル。

●職場ノ職員ナドハ適材ハ長ク同一ノ處デ働カセルノガ原則デアルガ、同ジコトヲ餘リ長クヤツテイルト、時ニ能率ガ暴ガラナクナルコトガアル、ソウ云ウトキハ他ノ場所ニ變エベキデアル。

●餘リ著シイ拔擢ハ上級職員ニ於テハ差支ナイガ、ソレ以下ノモノデハ他ノ同僚ノ嫉妬等デ平和ヲ害シ、本人モ居辛ラク、ソノ活動モ鈍ルコト故、非常ニ優秀ナモノデ、一時ニ著シイ拔擢ヲスルコトハ控ヘベキデアルガ、他ニ轉ズル場合ノ如キハ左迄コノコトヲ考エナクテヨイ。

●退職ハ年齢満期カ、止ムヲ得ナイ事情ノ場合ニ限り、上長ノ私ノ憎悪ヤ感情ナドデ止メサスベキデナイ。

●昇進・増給・上位ノ空席補充・一般更迭・退職ハ、上ノモノノ獨斷ヲ避ケ、考課表ニ基キ會議ニ依リ公平ニ行ウベキデアル。

●コノ考課表ハ本人ノ直屬上司ヨリ順ヲ經テ上ニ提出サルベキモノデ、其ノ人ノ人物・健康・技能・特技・特色等ノ細目ヲ等級點數或ハ説明ニヨリ明カニシ、更ラニ總評ガ加エラルベキモノデアル、ソノ上考課一覽表ヲ作り毎年ノ考課ヲ之レニ摘録シ、長年ニ互ル成績ニ依リ、ソノ人ヲ評定スベキデアル。

●上ノモノハ、下ノモノヲ知ルニ努メ、決シテ緣故ノモノヲ近ケタリ、已レニ媚ビ諂フモノヲ通用シテハナラナイ。

●以上申上ゲマシタコトニ就テハ色々ノコト、色々ノ方法ガ行ワレテ居リ、著書モ澤山アリマス。商工省編纂ノ『(生一7) 企業經營者ノ資格ニツイテノ注意及職員ノ適材登用』ヤ産業

能率昭和12年10月號ナドヲ御覽願イマス。

## 2) 職工・雇傭人等ノ従業員

職工・雇傭人ニ關シテモ職員同様次ノコトヲ参考ニサレタイ。

●不適材ハ適材ニ更エル。

●ナルベク1ツノ位置ニ止メ熟達サセル

●指導管理方面ノ仕事ニ當テルモノハ、人物、才能、實力ガコノ方面ニ適スルモノヲ選ブ。

之等ノモノハトカク事務的ニナリ、技術的實力ヲ失ナウ故、時々適當ナ時機ニ此方面ノ訓練ヲセネバナラナイ。

●上ノモノハ下ノモノニ對スル憎惡ヤ感情デ之レヲ解雇シテハナラナイ。

●昇進・増給・任免等ハ職員ニ準ジ考課表ニ依リ、合議的ニ公平ヲ主トシテ決定スル。

●職工雇傭人中ノ優秀ナモノガ、上級職員ニナリ得ル様ナ、養成・教育・登用ノ制度ヲ設クベキデアル。

## (エ) 教育

### (A) 教育ノ必要

工場ノ仕事ハ複雑デアル故、最も能率的ニヤラネバナラナイノデアリマス。之レガ爲メニハ、ヨイ人ヲ採用シタ上、之レヲ教育シテ行カネバナラナイノデアリマス。只ダニ工場ノミデナク、ソノ教育ヲ家庭ニ迄及ボスベキデアリマス。從ツテ工場ニハ教育機關ヲ設ケテ、徹底的ニ之レヲヤラネバナラナイノデス。

### (B) 教育機關

近來大工場デハ教育部ヲ設ケ、工場員ヲ次ノ通りニ分ケテ教育スルコトニシテ居ル

處モアリマス。

1. 工場附屬青年學校生徒

2. 第1部教修生、甲種工業學校卒業生

3. 第2部教修生、甲種商業學校卒業生

4. 第3部教修生、技術關係ノ專門學校程度以上ノ卒業程度

5. 第4部教修生、技術關係ニ非ザル專門學校程度以上ノ卒業程度

6. 第5部教修生、中學校卒業生

7. 講習生 特ニ必要トスルモノ

## (O) 職長・職工ノ養成訓練

1) 學校養成所ニ於ケル養成

各種ノ學校養成所デ養成サレテマス。

最近生産力ノ擴充ノ爲メ熟練工ノ養成ガ唱エラレ、之レニ對シテハ政府ニ於テモ案ヲ立テ、最モ不足ヲ機械工ト鑛山勞働者ニ對シテ、速成的ニ國營ノ學校養成所及組合ノ機關デ、ソノ他ノモノハ學校デ養成シテ居リマス。又各方面デ職工ノ短期養成ガ行ハレテマス。

2) 大工場デハ

(a) 職工 一方ニハ未経験者ヲ採リ、極ク短期養成シ、一定ノ仕事ヲ遣ラセテ、ソレニ熟練サセテイマス。ソノ内カラモシツカリシタ熟練工ガ出來ルノデアリマス。又他方デハ熟練工ニナルモノトシテ外ノ學校及養成所出ノモノヲ採用シマスガ、主ニ高等小學ヲ終エタモノヲ見習工ニトリ約3ケ年養成シ、1 専門内ノ色々ノ仕事ノ出來ルヨウニ訓練シ、終業後ハ一定ノ仕事ニ配シ、段々精巧ナ仕事ガ出來ル様ニシマス。

又熟練工中ノ適材ハ役付職工トシテ指導ヤ管理方面ノ職ニ就ケルコトニシテイマス。

## (b) 職長

工場ソノ他ニ於ケル下級管理者指導者デアル職長ノ任務ハ大變重要デアリマス。ソレ故之レガ養成ト教育ニ意ヲ用イナケレバナリマセン。

先ニ申上ゲマシタ見習工修業者ヤ學校出養成所出デ、年ヲ經テ經驗ヲ積ミマシタモノ、内カラ、働キ振ヤ技能ソノ他カラ、實技ニモ優レ且管理ヤ指導ノ才能アルモノヲ職長ニ選ビ、ソノ職ニ就カセ、之レヲ教育シテ行キマス。

兎角見習修業者ハ實技ニ優レテマスガ、管理ヤ指導ノ素養ガ少ナク、外トノ學校及養成所出ノモノハ管理ヤ指導ノ素養ガアリマスガ、トカク實技ヲ嫌ウ傾向ガアリマスカラ、指導ト教育デソウナラナイ様ニセネバナリマセン。

又今日ノスピード時代ノ工場ノ仕事ハ本當ニ日進月歩デアリマス故、職長ハ常ニ頭ヲ新タニシテ之レニ應ジテ行カナケレバナラナイノデアリマス。ソレ故職長ヲ養成スル若干期間ノ教育ト一定期間毎ニ行ウ短期ノ職長教育ガ必要デアリマス。ソウシテ之レ等ノ教育ハ御手元ニ差上ゲテアリマス。職長ノ任務(最後卷末附録)ニ應ズル様ニ工風セネバナラナイノデス。職長教育ニ關シテハ色々ノ本ガアリマスカラソレデ御覽下サイ。

以上申シマシタ教育ハ學科ト實習デアリマ

シテ、大體次ノ様ナ遣リ方ガ今ノ現状デス。

●工場附屬ノ學校ヤ養成所ヲ設ケココデ教育ヲ行イ、實習ハソノ附屬工場デ實施シ、コノ附屬工場ノナイモノハ工場デヤラセル。

●青年學校ヤ教習所ヲ設ケ、學科ハココデ教エ、實習ノ方ハ工場ガ主體トナツテ行ウ。

●工場デ全部ノ教育ヲ行ウ。

## 3) 中小工場

中小工場デハ、年期徒弟ヲトリ仕事ヲ與エ人ノ仕事ヲ見習ワセ、時々指導シテ、習熟サセルノデアリマス。

此項デハ、大工場ガヨイ賃金ヲ拂イマスノニ、中小工場ノ此見習工ハ、御禮ノ義務期間モアリ、低賃金ニ安ンゼネバナラナイノデ、ナルモノモ減リ又工場ヲ去ルモノガ多イノデス。之レニ對シテハ、ソノ家庭トノ連絡ヲ密ニスルノハ勿論、給料ヲヨクシテヤラネバナラナイト思イマス。

先ニ申シマシタ熟練工養成ノ政府案ハ此處ニ考ヘラ及ボシ、中小工業ノ不足職工ヲ補充スル爲メ之レヲ國營ノ養成所、學校組合デ養成シテ、中小工業ニ供給スルコトニシテイマスガ、中小工業ニ於ケル給料ヲ高メルコトガ考慮サレナケレバ、コノ養成サレタ職工ハ中小工業ニ來ナイノデハナイカト思イマス。ドウカ此點ヲ御熟慮下サイマスコトヲ御願イシマス。

以上ノ内熟練工ノ養成ニ關シテハ「産業能率」12年11月號ノ座談會ノ記事ヲ御覽下サルコトヲ御勸メ致シマス。又職工ノ養成訓練ハ



實習ニカヲ入レベキデ、コノ實習ハ養成所タルト、學校タルト工場タルトヲ間ハズ、特別ノ實習工場ヲ組織的ニ實際ノ工場式ニ實習サレルノガ一番有效ナルト思イマス。

(D) 教育ノ全般

工場ニ於ケル教育ハ夜學ハ避クベキモノデアリマス。工場ノ教育全般ノ一例トシテ御手元ニアル、「一製造所ノ教育規則」ガ差上ゲテアリマス。之レハ大キイ工場ノモノデスガ、中小工場ニモ參考ニナルコトト存ジマス。

一製造所ニ於ケル教育規則

第1章 總則

第1條 本規則ヲ當所ニ於ケル教育ノ綱領及一般ヲ規定ス

第2條 當所ニ於ケル教育ノ主眼ヲ人格ノ向上ニ依リ、各自ヲシテ忠君愛國、他愛、獻身奉仕ノ念ニ燃ヘ、當所ノ目的ヲ認識シ、自發的協力ニ勤メ、規律ヲ守リ、其ノ職務ヲ完全ニ遂ゲシムルニ遺憾ナカラシムルニアリ。

尙家族ニワ所員ノ家族タル自覺ヲ持タシムルニ努ムベキモノトス

第3條 教育ノ效果ヲ大ナラシムルニワ適材ヲ適所ニ在ラシムルニアルヲ以テ入所者ノ採用方法・入所後ノ配置及ソノ後ノ考課等ニ留意スルヲ要ス

第4條 所員ヲ其ノ職務ノ如何ニ關セス、常ニ自己ノ修養、自己ノ教育ニ努メ、實踐躬行ニヨリ人ノ範トナルニ勤ムルト共ニ、其ノ職務ニ應ジ他ノ指導教育ニ任スベキモノトス

第5條 教育ノ效果ヲ各期ノ成績ニ表ワルル

ヲ以テ、本成績ノ査定ニ依リ常ニ教育ノ改善ニ努ムベキモノトス

第6條 各種教育ノ方針及實施ニ關スル事項ヲ審議スル爲メ教育會議ヲ置ク之レガ細目ハ別ニ定ムル處ニヨル

第7條 各部ヲ其ノ部ノ教育細則ヲ規定シ所長ニ提出スベシ

第8條 各部長ヲ每期ノ終期ニワ次期ニ於ケル其ノ部ノ教育豫定ヲ、每期ノ初頭ニワ前期ニ於ケル教育實施ノ結果ヲ所長ニ報告スベシ

第9條 總務部長ヲ每期ノ終ニワ次期ニ於ケル所全體ニ關スル教育豫定ヲ、每期ノ初頭ニハ前期ニ於ケル之カ實施結果ニ就キ所長ニ報告スベシ

第2章 教育ノ細目

第10條 當所ニ於ケル教育ヲ次ノ如ク施行ス

- 1 入所時及直後ノ教育
- 2 事業經營並作業管理ニ關スル教育
- 3 一般教育
- 4 職員職長及見習職工ノ教育並青年學校教育
- 5 委員會、研究會、全所員ノ親愛會其ノ他尙使用教科書及參考書ノ編纂及選定ニハ意ヲ用ウベキモノトス

第11條 入所者ニ對シテ採用試験ニ於ケル人物技能ノ考査成績ヲ參考トシテ、配置ヲ定メ次ノ教育ヲ施スモノトス

(ア)所員トシテノ心得書、必携、安全並防火ニ關スル心得書ヲ交付シ、之ニ就キ説明ヲ與ウ

(イ)職務ニ對スル當座必要ナル教育ヲ爲ス尙2,3ヶ月經過後其ノ配置ニ對シ不適當

ナルモノヲ之ヲ他ノ適所ニ轉ゼシム

尙ホ職員入所者ノ入所直後ノ職務ニ關スル教育及配置ハ別ニ定ムル所ニヨル

第12條 事業經營並作業管理ニ關スル教育ヲ次ノ如ク實施ス

1 所員ガ所ノ經營即チ其ノ目的、豫算ノ編纂、作業ノ豫定及實施並之ガ成績ヲ知ルコトヲ所ノ成績ヲ舉グルニ最モ效果アルヲ以テ、每期初頭及必要ノ際ニ説明及書類等ニヨリ、所員全體及家族ニ之ヲ知ラシムルモノトス

尙事業經營、作業管理、作業方法及裝置機械器具等ノ更新改善ノ際ワ、之ニ對スル關係員ノ教育ニ努メ、關係員ヲシテ良ク之ヲ了解シ速ニ好成績ヲ舉グルニ至ラシムルモノトス

2 年2回ノ所長所内巡視ノ際ニワ、主任以上ニ豫メ課シタル事業經營並作業管理ソノ他ニ關スル事項ニツキ、各自ノ意見ヲ開陳セシム

3 本條ノ教育ヲ第13條2ノ教育ニヨリ之ヲ補ウモノトス

第13條 一般教育ヲ次ノ如ク施行ス

1 精神教育

(ア)教育勅語ノ大旨ヲ奉シ、上ノモノヲ義ト愛ニ燃ヘ下ニ對シテ實踐躬行ト誠實ナル心使イニ努メ、下ノモノヲ上ニ對シ尊敬ト信頼ヲ持チ其ノ意圖ニ副ウニカヲ致スモノトス、更ニ講演、修養會、活動寫眞等ニヨリ人格ノ向上ニ努メ、我が國體ノ尊嚴及我が國ノ歴史ニ關スル強キ了解ト信念ヲ持チ、國民トシテ人トシテ將タ又重要工業ニ從事シツ、アル當所ノ

從業員トシテノ本分ヲ自覺セシムルモノトス

(イ)指導者ヲ常ニ部下ノ日常動作及勤務狀態等ニ周密細心ナル注意ヲ拂イ、其ノ精神狀態ヲシテ良好ナラシムル様且生活ヲシテ安定ナラシムル様、必要ナル指導誘掖ト援助ニ努ムベキモノトス

2 學術及技術教育、事業關係ノ一般、安全及保健教育並ニ一般成人教育

適切ナル計畫ノ下ニ自發的實地的ナル講義、説明、實習、練習、講演、見學、研究會、報告、討議、輪讀、書類、活動寫眞等ニヨリ必要ナル者ヲシテ修得セシム、又心得、規則等ヲ完備シ之ニ關スル教育ヲ施シ其ノ勵行ヲ期スルモノトス

上記諸教育ノ細目ハ第14條及ソノ他定ムル處ニ據ル

3 實地教育

日常ノ勤務時ニ於ケル指導並監督ヲ適切ニシ、其ノ職務ヲ自發的ニ完全ニ遂行セシムル様努ムベキモノトス

4 體育

武道、體操、「スポーツ」等ニ依リ強健ナル身體、不撓ナル氣力、善良ナル品性ヲ養ウニ努ムルモノトス、之ガ爲體育會ヲ組織ス、其ノ細目ヲ別ニ定ムル當所體育會々則ニ依ル

5 告知及申告教育

所員ニ知ラシムルヲ必要トスル事項ワ、冊子、書類、「ポスター」、活動寫眞等ニヨリ必要時之ヲ告知シ又所員ヲシテ自己ニ關係ノ諸事項ニ對スル注意、研究等ヲ喚起セシムル爲及其ノ他ノ目的ノ爲申告

内規ニ基キ申告ヲナサシム

#### 6 圖書室

圖書ヲ整備シ教育用ニ供ス。

第14條 職員ノ教育、職長教育及見習職工教育、青年學校ニ關シテワ別ニ定ムル處ニ據ル。

第15條 各種ノ委員會研究會及全所員ノ親愛會ノ編制、組織及運行ヲ教育的トシ、之ニヨリ教育ノ完備ヲ期スルモノトス

#### (オ) 精神的指導訓練

工場全員ノ精神ノ振作向上ハ最モ必要デアリマス。從ツテ之レガ精神的教育指導訓練ニハ力ヲ用イネバナラナイノデアリマス。經營者自身ハ勝手ナコトヲシテ居ツテ、只ダ職員従業員ヲヨク働カセル爲メトカ、又ハ向ウガ適當ナ要求ヲシナイ様ニスル爲メ修養ヲサセたり、宗教ヲ信ジサセたりスル人がアリマスガ、之レハヤラナイノニ勝ルカモ知レマセンガ、經營者自身ガソレニ陥リ込ンデ、一同デヤル様ニ工場ニ於ケル修養及信仰ニ關スル施設ヲ大ニナスベキデアリマス。

#### (カ) 人ノ和ト協力

コレカラ人ノ和ト協力ニ就テ項ヲ分ケテ御話ヲイタシマス。工場全員ノ和ト協力ヲ得ル爲メニハ、上ノ人ハ前ニ申シマシタ〔第5(三)(1)〕通り經營ノ現状ヲ自分ノ考ヲ下ノ人ニ知ラセルト共ニ、下ノ人ノ考ヲ知ルニ努メル必要ガアリマス。又上下ノ人が觸レ合ウ機會ヲ作ツたり、意志ノ疎通ニ努メたりシ、更ニ下ノ人ヲ愛シ、ソノ一身ソノ一家ノコトニモ關心ヲ持チ、下ノ人が悪シキ方ニ向フワントシテ居ルトキハ早メニ之レヲ教ヘ諭トシ、善ニ

導カネバナリマセン。

人ノ和ト協力ニ對シテ、工場デヤツテ居リマス處デ、未ダ申上ゲナイコトヲ舉ゲテ見マス。

#### (A) 巡視

經營者ガ工場ヲ巡視スルコトハ自分ノ信用シテ居ル人ニヨリ遂行サレテ居ル事業ノ現状ヲ見テ、經營ヲヨクスルニ資スル爲メデモアリマスガ、又之レニヨリ多クノ人ノ働キ振リヲ親シク見テ、之ニ對スル感謝ト同情ヲ持ツコトガ出來ルノデアリマス。人ハ自分ノヨク働イテ居ル處ヤ自分ガシタ事ヲ見テ貰ヘバ、何ントナク喜ビラ感ジ、發奮セザルヲ得ナイモノデ、又見方デモソウナレバ感謝ト同情ト親ミトヲ持タズニ居ラナイノデアリマス。斯ク心ト心ノ觸レ合ウ處ニ本當ノ信頼ガ成リ立チ、人ノ和ト協力ガ得ラルルノデアリマス。

#### (B) 申告

下ノ人ノ意見ヲ聞クノニハ申告サセルコトモ一法デス。技術ヤ事業關係ノコトニ關シテ、下ノ人ノ考ヲトルコトハヨク違ツテ居ル處デ、ソノ申告デ利スル許デナク、協力ノ心ヲ養イマスガ、更ニ皆ガ自分達ノ待遇取扱振キ福利方面デ持ツテ居ル考ヘヤ希望ヲ申告サセルコトハ、上下ノ和合ト協力心ヲ養ウニ役ニ立チマス。コノ申告ハ様式ヲ定メ、隨時ヤリタイトキニヤラセルノハ勿論デスガ、ソノ用紙ヲ皆ニ渡シ、一定ノ期日ニ出サセルノモ一法デス。申告事項ハ慎重ニ取扱イ採ルベキハ採ラネバナリマセン又コノ申告事項ニ對シテハ書キモノ或ハ工場委員會ナドデ答エベキデ、ソウシマセ

ント申告シナイ様ニナリマス。

#### (C) 打合會・研究會・委員會

打合會・研究會・委員會ニ就テ申上ゲマス。此ノ會ハ色々ノ事項ニ對シ設置開催シ、上下ノ人が合同シテ、語り合イ、打合セ、研究、審議等ヲシテ、ソノ事項ノ改善ニ資スルノデスガ、之レヲ遣リマスト、人ト人トノ和ト協力ノ實ガ舉ルノデス、ソレ故コノ點カラモ、之等ノ會ハ有效適切ニ組織シ、

合議的ニウマクヤツテ行クベキデアリマス。

#### (D) 工場委員會

工場委員會制ヲ設ケマシテ、職場毎ニ代表者ト職員トガ會合シ又工場全體ノ代表者ト職員トガ會合シテ、時々語り合イ、上下ノ意志ノ疎通ヲ遂ゲマスレバ、上下ノ和ト協力ヲ得ル上ニ大變役ニ立ツノデアリマス。次ニハ給與其ノ他ニ就テ御話イタシマス。

# 中小工業ノ工場經營ト管理 (8)

## 人事編 (給與事項)

日本能率聯合會理事 波多野貞夫  
海軍中將

……人事給與事項目次……

- (キ) 俸給・給料・賃金・賞與及ソノ他ノ獎勵給
  - (A) 給與ノ意義
  - (B) 俸給・給料・賃金・賞與制度
    - 1) 職員
    - 2) 雇傭人
    - 3) 職工
      - (a) 賃金決定ノ標準
      - (b) 賃金形態變遷ノ一般及各賃金形態ノ概説
        - 時給拂又ハ日給拂常備給
        - 出來高拂(單價及時間勝負)
        - 割増拂(ハルセー式・ローアン式・兩者ノ比較)
        - 課程割増制(テラー式・ガント式・ペドー式)
        - 日給拂
        - 月給制
- (C) 賃金ニ關スル諸要項
  - 1) 個人制ト團體制
  - 2) 間接工ニ對スル賃金
  - 3) 初給及昇給
  - 4) 特別給與
  - 5) 労働時間
  - 6) 最適ナ賃金形態ノ選定及實施
  - 7) 賃金ノ整理及支拂方
- (D) 我國ニ於ケル主ナル賃金制(以下次號)
  - 1) 出來高拂(仕事量ニ依リ支拂ウモノ)
  - 2) 家族ヲ支エルコトヲ主眼トスル賃金制
    - (a) 日給拂

- (b) 日給ヲ中心トシテ之レニ割増ヲ給スル獎勵的能率賃金制
  - 出來高個數ニヨリ割増金ヲ與ウルモノ
  - 割増金ヲ所定時間ト所要時間ノ差即チ節約時間デ拂ウモノ  
ハルセー式・ローアン式
  - 成績・仕事ノ種類等デ査定シテ獎勵加給ヲ與ウル方法
- (c) 月給
- (d) 賞與及株ノ分譲
- (E) 給與
- (F) 賃金問題例  
川崎造船所艦船部  
鐵道局工場  
〇〇製〇所

### (キ) 俸給・給料・賃金・賞與及ソノ他

#### (A) 給與ノ意義

工業ハ新ライモノヲ案出シ、更ニ良品ヲ廉價ニ製造シ、一方製品ヲ海外ニ出シ國ヲ富マシ、他方國內ノ需要ヲ満たシ、人ノ文化生活ヲ高メ且豊富ニシ又企業者ヲ利シ、更ニ之レニ働クモノノ幸福ヲ増サネバナラナイノデアリマス。此目的ヲ達スル爲メ工業ノ合理化ヤ能率ノ増進ニカヲ注ガネバナラナイノデ、特ニ經營ノ主體ハ之レニ携ル人デアリマス故、此人ノ幸福ノ享有ハ第1ノ關心事デナケレバナラナイノデアリマス。之等ノ人ノ所得ハ國富、市場ノ狀況、世ノ景氣、不景氣ヤ他ノ工業トノ釣合等ノ色々ノ狀況ニ依ツテ支配セラレルモノデスガ、直接ニハ各自ガ働イテ居ル事業ノ經營如何ニ支配セラレルノデ、經營ガウマク行キ、新ラシモノガ次々ニ考案サレ、ソノ上良イ製品ガ出來、而カモソノ原價ガ低ク且ソノ需要ガ増大スレバ、ソノ企業ノ利潤モ増シ、之レニ携ルモノノモ利益ヲ享ケマス。又不景氣ノ時デモ經營ガヨク行ケバ其利益ノ減退ヲ防グコトガ出來ルノデアリマス。

一體工業經營ニ携ル人ノ所得ハソノ家族ヲ支エ、ソノ分ニ應ズル生活ガ出來、甚シイ物價騰貴ノ場合ナドニハ之レニ堪エラレ得ル程度ニ増額サレルモノデアリ且ソノソノ世ノ常トシテ幾分獎勵的デアリ、ソノ上老後及疾病ニ對シ幾分貯ヲナシ得ルモノデアリタイ許デナク、尙老後及疾病等ニ對シテハ恩給、年金、退職手當ナドノ特種給與ガナケレバナラナイノデアリマス。故ニ先ニ申シマシタ通り、工業經營ニ於テハ之

ガ合理化ヤ能率増進ニ依リ利潤ヲ上げ、之ニ携ル人ニ望マシイ給與ヲシナケレバナラナイノデス。又不景氣ノ時ノ爲メニ景氣ノ良イトキニ積立ヲシテ、不景氣ノ時ニハ解職者ヲ出サナイデ済ムヨウニ、且ツソノ給與ガ甚シク低下スルコトノナイ様ニ常々カラ心掛クベキデアルト思イマス。以上申上ゲマシタコトハ中小工業ニ於テハ仲々六ケ敷イコトデスガ、常ニ御考エ下サイマスコトヲ御願イタシテ置キマス。

一體工業ニ携ル職員以下ノ給與ハソノ勤勞ニ報ユル報酬デ、與ウル者ハ感謝ヲ以テ與エ、受クル者ハ感謝ヲ以テ受クベキデアルト思イマス。労働者ノ賃金ヲ以テ労働ヲ買ウモノデアリ、賣ルモノデアルトシ、從ツテ之レヲ労働賣買ノ契約ニ基クモノトスル考ハ、我國ノ様ナ精神本位ノ國デハ採ルベカラザル事ダト思イマス。

之レカラ給與ノ根幹ヲナシマス俸給、給料、賃金、賞與等ニ就テ御話致シ、恩給、年金、退職手當、死亡、疾病ニ對スル給與、ソノ他福利關係ノ者ハ後デ福利ノ處デ申上ゲマス。

#### (B) 俸給、給料、賃金、賞與制度

##### 1) 職員

月給ト手當ト賞與ガ與エラレルノガ常デ、會社ニ於ケル賞與ハソノ利益ニヨリ増減サレテ居リマス。又職員ニ株式ヲ分讓シ、株式配當ニヨリ利益ヲ分配シ、會社ト利害ヲ共ニサセル處モアリマスガ、之ハウマクヤラナイト弊害モ多イノデアリマス。

##### 2) 雇傭人

職員ノ下ニアル雇傭人ハ少クトモ月給トシ、ソノ他モ職員ニ準ズル様ニシタイモノデス。

### 3) 職工

#### (a) 賃金決定ノ標準

賃金ノ合理、不合理ハ職工ノ能率ヲ支配スルモノ故、賃金ハ工業ノ種類、工場規模ノ大小、外圍ノ状況、労働組織、教育程度、作業ノ種類形態等工場ノ状況ヤソノ仕事ノ如何ニ最モ適合スル様、次ノ要項ヲ考へ入レテ合理的ニ定メ、職工ヲシテ家族ヲ養ヒ、健康ヲ維持シ、不平ナク喜ンデ働カセテ、能率ヲ擧ゲ、ソノ所得モ多ク、企業側ノ利益モ多ナル様ニセネバナリマセン。賃金決定ノトキ考へ入レル要項ハ次ノ通りデアリマス。

●生活費 年齢ヤ物價等デ増減スル

●作業條件

即チ作業ノ種類、難易、危否、作業時刻及時間等

●資格及技倆

●作業量

●雇傭ノ期間

#### (b) 賃金形態變遷ノ一般及各形態ノ概説

本項及ビ賃金ノ全般ニ就テ神馬新七郎氏工業ノ管理組織(非凡閣發行)ナドハ好参考書ノーツデアリマス。

賃金ハ今申上ゲマシタ通り、工業ノ種類、工場ノ規模ヤ状況、仕事ノ種類等ニ應ジ、且ツ之レガ要求諸項ヲ合理的ニ満スモノデナケレバナラナイノデ、

從ツテソノ形態ハ千差萬別デス。之レカラ色々ノ形態ニ就イテ吟味シテ、我國ニ於テ採ルベキ形態ニ就テ述ベタイト思イマス。

#### ●時給拂又ハ日給拂ノ常備給

機械ノ發明ニヨリ工業ニモ機械ガ用イラレ、18世紀後半ニ産業革命ガ遂ゲラレマシタ。此時代直後ニ於テハ工場ノ職工ハ農業労働者ト同様ニ労働シタ時間ヲ基トシタ時間給或ハ日給デ賃金ノ支拂ヲ受ケタノデス。サテ此支拂方法デハ職工ノ労働時間ガ基トナリ、仕途ガタ仕事ノ分量ガ間ワレマセン。從ツテ情ケ者モ働キ者モ同ジ賃金ガ貰エマス故能率ガ擧ガラナカッタノデス。クコデ次ニ申上ゲマス出來高拂ガ行ワレルニ至ツタノデスガ、時間給 日給制モ運用宜シキヲ得レバ能率ヲ擧ゲルコトガ出來マス故、今日デハ標準化サレタ作業特ニフォード社ノ様ナ流レ作業、刺戟ノ必要デナイカ或 害トナル作業例ヘバ化學工業、危険作業、精密作業ナドニ用イラレテ居リマス。我國ハ家族主義ノ國デ職工モソノ所得デ家族ヲ支エネバナラナイ故、年功ヲ基トシタ日給ヲ中心トシタ賃金制度ヲ用イテ居ル處ガ多イノデス。又米國ナドデハ、労働組合ハ團體契約ヲスルニハ此賃金制ヲ便トシテ居ルノデアリマス。

#### ●出來高拂 (Piece Work)

先ニ申シマシタ通り、時給、日給拂デハ賃金ガ仕途ゲラレタ仕事ノ分量デ増減ガアリマセン故、獎勵ニ依ル刺戟ガ

ナク、能率ガ擧ラナイ缺點ガアリマシタ。ソコデ職工ノシタ仕事ノ分量デ賃金ヲ拂ウ出來高拂ガ編ミ出サレタノデス。此方法デハ、製品1個或ハ1ツノ仕事ヲ仕上ゲル代、即チ單價ヲ定メ、職工ハ之レデ請負イ、ソノ造ツタ個數或ハシタ仕事ノ分量ニ先ノ單價ヲ乗ジタ賃金ヲ貰ウノデアリマス。ソレ故單價請負ノ出來高拂トモ申シマス。此方法デハ澤山ノ仕事ヲシ、澤山ノ製品ヲ造レバ、澤山ノ賃金ガ得ラレマス故、職工ハ精ヲ出シ能率ガ上ツタノデス。然シ單價ハ今迄ノソノモノ或ハ同種製品、同種作業ノ所要時間ナドヲ參考トシテ推定シタモノデアツタ故、不正確且ツ大キ過ギルコトガ多ク、從ツテ、職工ガ勉強シテ澤山働ケバ、ソノ所得ハ非常ニ増シタノデアリマス。ソコデ工場主ハ單價ノ切り下ゲヲ行ツタ爲メ、工場主ト職工間ノ紛擾ガ起ツタリ、或ハ職工ハ組織的ニ怠業ヲシタリシタノデス。又コノ單價決定ノ方法ガ不正確デアルコトカラ單價ガアル仕事ニハ高ク、或仕事ニハ低イ様ナコトモアリ、從ツテ仕事ニヨリ職工ノ收入ガ不公平デアツタ爲メ、職工間ノ不和ヲ來タシタノデアリマス。更ニ無暗ニ仕事ヲ急グ爲メ機械ヤ器具ヲ損ジ、消耗品ノ消費モ多ク、製品ノ出來榮ナドモヨクナク、又過勞ノ爲メ疾病ヤ傷害ガ多カッタノデス。

此出來高拂デハ今申シマシタ通り、職工ノ所得ガ多クナルト工場主ハ單價ノ切

下ゲヲ行ツタ爲メ、紛擾ガ絶エズ又組織的怠業モ行ワレマシタ。ソレデ職工ノ能率ガ擧ツタラ之ガ擧ツタ爲メニ出タ利益ヲ職工バカリデハナク幾分工場主ニモ分ツ方法トシテ次ニ申シマス割増拂ガ生レタノデス又出來高拂デハ一ツノ製品ヤ仕事ヲ仕上ゲル所定時間ガ不正確デアツタ爲メ、先ニ申シタ様ナ色々ノ缺點ヲ生ジマシタ故、テーラーノ作業ヲ標準化シ、時間研究デ熟練工ノ製品ヤ仕事ヲスルニ要スル正確ナ標準時間ヲ出シ、之カラ一般職工ノ要スル所定時間ヲ出シマシタ。ソシテ此正確ナ所定時間ヲ用イマシテ、後デ御話イタシマス課程割増制ヲ制定シタノデアリマス。出來高拂ハ監督ナクトモ能率ガ上リ又支拂賃金ノ計算ガ簡單デアリ、職工ニハ貰ウ賃金ガ判リ易イ等ノ利點ガアル爲メ、今日デモ中小工場ハ勿論、或作業ニ對シテハ大工場デモ用イラレテ居リマス。尙出來高拂ヲ合理的ニスル爲メニハ單價ノ基礎トナル所定時間ニ時間研究カラ出シタ正確ナモノヲ用イ、作業機械要具、作業ノ條件ヤ方法等ガ變ラナイ時ハ單價ヲ變更シテハイケナイノデアリマス。獨逸デハ單價請負ノ出來高拂ニ代ウルニ時間請負ノ出來高拂 (Zeitakkord) ガ用イラレテイマス。此方法デハ或個數ノ製品或ハ或作業ニ對スル所定時間ト之レニ乗ジテ賃金ヲ出ス時間給ヲ定メテ、職工ニ請負サセルノデアリマシテ、職工ハソノ請負ツタ製品及作業ニ對シテ

ハ所定時間ニ時間給ヲ乗ジテ賃金ヲ受  
取ルノデアリマス。所定時間ト時間給  
ニ分ケテ請負セル様ニシマシタノハ、  
所定時間ハ時間研究ノ結果カラ出シテ  
指導票ニ與エテアリ、職工ガ作業ノ目  
標トスルモノデアリマス故、賃金ニ關  
シテモ此考ヲ職工ニ持タセタノデアリ  
マス。又時間給ハ仕事ノ種類デ等級ヲ  
附シ、之レハ工場ノ屬スル組合ノ協定  
デ定メラレルモノデ、時ニ變更ルコ  
トモアリ、之レヲ職工ノ頭ニ入レサセ  
ル必要ガアルノデス。此2ツノ理由カ  
ラ獨逸デハ最低賃金ヲ制定シテ所定時  
間ト時間給ヲ與エル時間請負出來高拂  
ヲ採用シテ居リマスガ、ナチスノ時代  
トナリ年功ヲ主トスル賃金ニ變エヨウ  
トシテイマス。獨逸ニ於ケル賃金ニ關  
シテノ産業能率ノ昭和11年2月號ニ南  
岩男氏ノ論文ヲ掲載シテアリマスガ  
參照シテ頂キタイノデス。

●割増拂或ハ割増請負制 (Premium System)

先ニ申シ上ゲマシタ通り、出來高拂  
ノ單價請負デハ働ケバ働ク丈多クノ賃  
金ヲ得ラレル爲メ、之レガ刺戟トナ  
リ職工ハ澤山ノ作業ヲシテ澤山ノ賃金  
ヲトリマシタガ、工場側ニハソノ利益  
ノ割増シガアリマセンデシタ故、工場  
主ニ於テハソノ單價ヲ切り下ゲ、ソノ  
爲メ職工ト工場主側トノ紛擾ガ堪エマ  
センデシタ、ソレデ割増拂ガ案出サレ  
タノデス。此方法デハ仕事ヲスル所要  
時間ヲ決メ、之レデ職工ハ仕事ヲ請負

イ職工ガソノ仕事ヲ實際シタ所要時間  
ガ所定時間ヨリ少イ時ハ、ソノ所要時  
間ニ對スル賃金ノ外ニ、ソノ節約シタ  
時間ニ對スル賃金全部ヲヤラズニ、ソ  
ノ幾分カラ割増シテ之レニ與エ殘  
リハ工場主ノモノトシ、能率ヲ擧ゲタ  
爲メニ出タ利益ヲ職工ノミガ獨占セ  
様ニシタノデス。

ハルセー割増制

此方法ノ1ツヲ創案シタノハカナダ  
國ノ **タウン** (Town) 氏デ、之レヲ  
**ハルセイ** (F.A. Halsey) 氏が1866年  
實際ニ用イタノデアリマス。今日ハ  
**ハルセー割増制**ト云フノガ即チコレデアリ  
マス。此方法デハ節約時間ニ對スル賃  
金ヲ工場主側ト職工トノ間ニアル比  
分ケルモノデ、職工ハ所要時間ニ對ス  
ル賃金ト節約時間ニ對スル賃金ノ若干  
部分丈ケノ割増トヲ貰ウノデアリマス。

ローアン割増制

又英國デハ1898年 **ローアン** 氏 (Row-  
an) ガ自分ノ方法即チ所謂 **ローアン**  
割増制ヲ創設シマシタ。此方法ハ **ハル**  
**セー** 氏ノモノヲ土臺トシタモノデアリ  
マスガ、ハルセー式ノ方法デハ節約時  
間ガ大キクナル程職工ハ多大ノ割増金  
ヲ得ル故、新ラシイ仕事ニ對シテハ職  
工ハ所定時間ガ大キク見積マレルコト  
ヲ望ムノデス。ソコデ **ローアン** 氏ハ  
賃金ヲ節約時間ノ所定時間ニ對スル割  
合丈割増スルコトトシ、所定時間ガ過  
大ニ見積ラレテモ割増ハ所要時間ニ對  
スル賃金以下デアル様ニシタノデアリ

マス。

今兩氏ノ方法ヲ式デ表シマス

ハルセー割増制

$$\text{賃金}(W) = \frac{\text{普通賃金}}{\text{時間給}(W_0) \times \text{所要時間}(t)} \times \left\{ 1 + \delta \frac{\text{所定時間}(T) - \text{所要時間}(t)}{\text{所要時間}(t)} \right\}$$

δガ1ナレバ出來高

δ = 1/3 ハルセー氏ガ用イタモノ

δ = 1/2 利益ヲ職工ト工場主ト折  
半ノ場合

$$\text{割増金} = \delta \times \text{時間給}(W_0) \times \text{節約時間}(T-t)$$

ローアン割増制

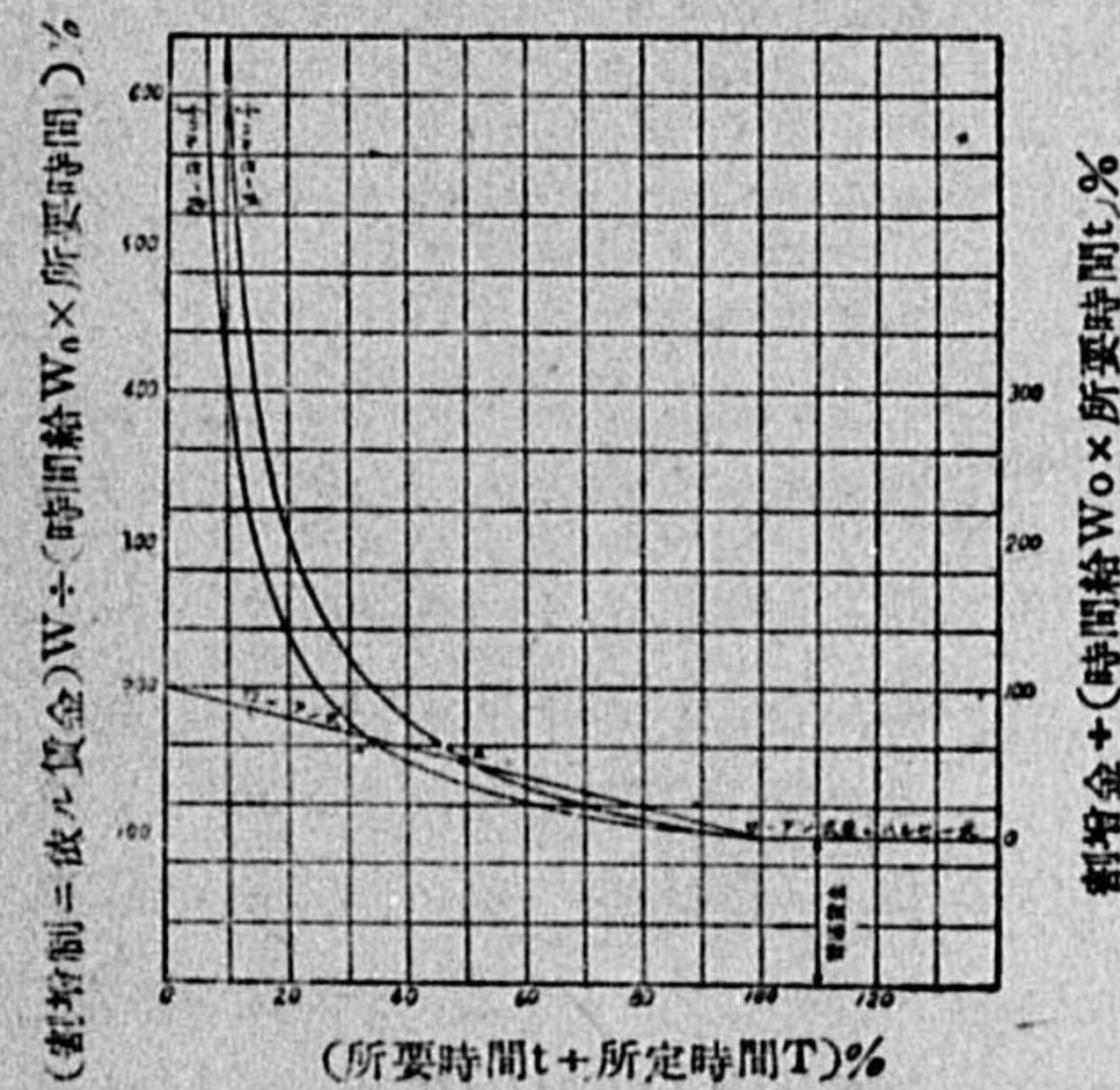
$$\text{賃金}(W) = \frac{\text{普通賃金}}{\text{時間給}(W_0) \times \text{所要時間}(t)} \times \left\{ 1 + \beta \frac{\text{所定時間}(T) - \text{所要時間}(t)}{\text{所定時間}(T)} \right\}$$

β=1 ローアン氏ノ割増制

β = 1/2 ローアン氏法ヲ變形シタモ  
ノ

$$\text{割増金} = \beta \times \text{時間給}(W_0) \times \frac{\text{所要時間}(t)}{\text{所定時間}(T)} \times \text{節約時間}(T-t)$$

兩氏ノ式ヲ圖示スレバ次ノ通りデス。



外國デハ **ハルセー** 及 **ローアン** 割増制ヲ用  
イタ處デハ、普通賃金ノ時間給ニモ仕  
事ニヨリ定メタモノヲ用タノデアリマ  
ス。從ツテ六ケ數イ仕事ヲスルモノハ  
時間給ガ大キク、即チ貰ウ賃金ガ多カ  
ツタノデス。六ケ數イ仕事ヲスルノニ  
ハ經驗ヲ積マネバナラズ年數モカカリ  
マス故、コノ賃金制ノ所得ニハ幾分年  
齡ガ加味セラレテイマスガ、大體仕事  
本位ノモノデアリマス。日本デハ年功  
ヲ主トスル日給ヲ用イマス故、**ハルセ**  
**ー** 及 **ローアン** 氏ノ式ヲ用イルノハ、日  
給ニ加エテ給スル割増金ヲ出ス丈デア  
リマス。又 **ハルセー** 及 **ローアン** 割増制  
ノ出來タトキハ所定時間ハ推定ノタモ  
ノデ不確實ナモノデシタガ、時間研究  
ガ用イラレル様ニナリマシタ今日デハ、  
出來ル丈コノ研究ヲ確カナ所定時間ヲ  
出シテ用ウベキモノデアルト思イマス。  
**ハルセー** ト **ローアン** ノ方法ヲ比較ス  
レバ次ノ通りデス。

**ローアン** 式デハ割増ノ計算ガ稍複雑故  
職工ハ自己ノ割増ヲ簡單ニ知ルコトガ  
六ケ數イ憶ガアリマスガ、**ハルセー** 式  
デハ割増ハ節約時間ニ對スル賃金ノ幾  
割トシテアリマス故、職工ハ自己ノ割  
増ヲ簡單ニ計算スルコトガ出來マス。  
又 **ローアン** ノモノハ所定時間ガ不正確  
デ所要時間トノ差ガ大デモ職工ニ與  
エル割増ハ、**ハルセー** ノ如ク過大ナコト  
ハナイ故、所定時間ガ不正確ノ場合ニ  
ハ **ローアン** ノ方ヲ用ウベキデアリマス  
**ハルセー** ト **ローアン** 兩法ニ次デバー

ス氏(Barth)ヤ色々ノ人ガ新ラシイ方法ヲ創設シマシタガ、説明スル程ノモノデアリマセン。

#### ●課程割増制 (Task and Bonus)

先ニ申シマシタ通り、ハルセー氏ヤローアン氏時代ニハ所定時間ニハ推定テ出シタ不正確ソノモノヲ用イタ爲メ、支給賃金ガ不公平不合理デアリ、又出來高拂制デハ能率ヲ上ゲルト單價ノ切下ゲニ會ウ故、怠業ヲモヤツタノデアリマス。ソコデテラー氏ハ仕事ヲ標準化シ此仕事ニ對シ時間研究ニ依リ、正確ナ所定時間ヲ出シ、各製品或ハ仕事ニ對スルコノ時間カラ一定時間ニ仕上ゲル製品量或ハ仕事ヲ課程(Task)トシ、此課程或ハコノ課程ヲ決定スル基トナツタ所定時間即チ課程時間(Task time)ヲ標準トシテ請負ワセ、職工ノシタ仕事ニ對シテハ此課程或ハ課程時間ヲ基トスル割増金ヲ拂ウ方法即チ課程割増制ヲ案出シタノデアリマス。之カラ此コトニ就テ詳シク申上ゲマス。

#### ●テラー氏差別率出來高拂

テラー氏(Frederick Winslow Taylor)ハ科學的管理法ヲ提唱シ、管理者ハ職工任カセデナク、自分デ次ノ4ツノ任務ヲ行ウベキモノトシマシタ。

1. 職工ノ仕事ノ各要素ニ科學ヲ發展サセ、目見當ヲヤメル。
2. 職工ヲ科學的ニ選擇シ、之レヲ訓練シテ發表サセル。
3. 管理者ト職工ノ爲スベキコトヲハツキリ分ケル。

4. 職工ト管理者トハ心カラ協力スル。斯クシテ、テラー氏ハ各作業ニ對シ標準的ナ機械器具、方法及條件ヲ定メ時間研究デコノ標準狀況ノ下ニ於ケル作業標準時間ヲ出シ、之レヲ標準トシテ職工ヲ訓練シ、更ニ賃金ニ對シテハ職工ト管理者ガ協力シテ行ケル様ニ今迄ノ様ナ推定ニヨル所定時間ヲ使ワズ、時間研究カラ出シタ標準時間ニ多少ノ餘裕ヲ加エテ所定時間トシ、此時間カラ出シタ一定ノ時間内ニ爲ス仕事ヲ課程(Task)ト定メ、此課程デ、職工ガ仕事ヲ仕上ゲタトキハ賃金ニ一定ノ率ノ割増ヲシ、此課程以上ノ仕事ヲシタトキハ賃金ニ更ニ大キナ率ノ割増ヲシ、之レニ反シ仕事ガ課程以下トキハ賃金ニ一定率ノ減額ヲ行ウ事トシマシタ。之ガテラー氏ノ差別率出來高拂(Differential Piecework)デアリマス。

此方法デハ、課程ハ正確デアリ、工場主ト職工ガ合意シタモノデアツタ故、勝手ニ切下ゲナドハ無クナツタノデアリマス。今此賃金ノ拂方ノ例ニ就テ説明シマスレバ、

基本時間一時間、此時間内ノ標準製造作業量即チ課程ヲ10個、1個ノ單價ヲ4錢トシ、職工ガ勤勉努力ノ結果基本的ノ1時間内ニ10個ノ課程ヲ終エ悉ク製品検査ニ合格シタトシマスレバ、規定ノ賃金即チ  $4 \times 10 = 40$  錢ガ支拂ワレルノデスガ、若シ職工ガ1時間ニ課程以上ノ12個ヲ完全ニ仕上ゲタト

スレバ其單價ヲ5厘ノ割増ヲ付ケテ4錢5厘トスルノデス。ソコデ賃金ハ  $4.5 \times 10 = 45$  錢トナルノデス。此割増率ハ課程以上ヨリ多ク造レバソレ丈増シ、又課程以下ノ時ハ減ズルノデアリマス。

#### ●ガント賞與給

此テラー氏ノ方法デハ課程以上ノ仕事ヲ仕上ゲレバソノ度ニ從ツテ割増ガ増シマス故、職工ハ無暗ニ多ク造ルニ努メ、ソノ結果製品ノ品質ハ低下シ機械ヤ工具ハ破損シ或ハ職工ノ身體ニ無理ガ生ジ、結局得ル處ガ少ナクナル嫌ガアリマシタシ、又課程以下ニ仕事ヲシタモノノ賃金ヲ減額スルノハ酷デアリマス故、ガント氏(H. L. Gant)ハ所謂ガント賞與給(Gant Bonus System)ヲ案出シ、1902年之レヲ發表シマシタ。此方法ニ依レバ課程以上ノ仕事ヲシタモノニハ其仕事ニ應ズル基本賃金ト甲乙ノナイ一定率ノ割増ヲ與エ、課程ニ達シナイ者ニモ其仕事ニ應ズル基本賃金丈ヲ給スル様ニシマシタ。ガント氏ハ其時無理ヲセズ課程邊デ仕事ヲスルノガ一番望マシイ故、課程ヲ維持スル様賃金デ職工ヲ指導スベキモノダトノ考ヲ持ツテイマシタノデス。今例デ説明シマスレバ、一ツノ仕事ノ所定時間即チ課程時間ヲ10時間、時給ヲ3錢トシ、此時間以内デ仕事ヲシタトキノ割増率ヲ課程時間ノ35%トシタ場合ニ、10時間デ仕事ヲ終レバ課程時間ニ35%ノ割増ガアリマス故、

$10(1+0.35) = 13.5$  時間  
丈ノ賃金即チ  
 $30 \times 13.5 = 4.05$  圓  
ノ賃金ガ貰ラエ、毎時ノ賃金ハ40.5錢ニナルノデス。  
又例ヘバ8時間デ仕事ヲ終エタトスレバ、ヤハリ割増率ハ課程時間ノ35%故、  
 $10 \times 0.35 = 3.5$  デアリ、從ツテ  
 $8 + 3.5 = 11.5$  時間ニ對スル賃金即チ  
 $30 \times 11.5 = 3.45$  圓ガ貰エ、毎時ノ賃金ハ43.13錢トナリ、10時間掛ツタ時ノモノト大差ガナイノデス。  
ガント氏ニ次デエマースン氏、メリツク氏、ベドウ氏等ガ變ツタ方法ヲ案出シマシタ。ベドウ氏ノモノハ趣ガ一寸變ツテイマスカラ説明致シマス。

#### ●ベドウ氏點數割増制(Bedoux Point System)

所定時間1時間ノ標準仕事ヲ6點トシマス。從ツテ所定時間ノ分ノ仕事ハ1點デ、此1點ニ對スル賃金ハ仕事ノ種類デ定マリマス。サテ色々ノ仕事ニソノ所定時間デ點數ヲ與エルノデス。今或時間デ或點數ノ仕事ヲシタトキハ、ソノ時間ノ仕事點數ヲ出シ、之レガ1時間ノ標準仕事點數60ヨリ多イ時ハ能率ガヨイコトガスグ判リマス。コノ60下ノ點數差デ割増ヲ與エルノデス。今之レヲ例デ御話ヲシマスレバ、製品1個ノ所定時間ガ12分トスレバ點數ハ12點デス。此製品ノ50個ヲ1日即チ9時間デ仕上ゲ、休憩時間ハ15分ガ2回トスレバ、

$$1 \text{ 時間ノ點數ハ } \frac{12 \times 50 + 15 \times 2}{9} = \frac{630}{9} \\ = 70 \text{ 點}$$

$$1 \text{ 時間ノ節約點數ハ } 70 - 60 = 10 \text{ 點}$$

$$1 \text{ 日即チ9時間ノ節約點數ハ}$$

$$10 \times 9 = 90 \text{ 點 デス。}$$

$$\text{時間給ガ30錢、割増點ハ節約點ノ } \frac{2}{3}$$

デアルトシマスレバ、

$$\text{基本賃金} = 30 \times 9 = 2.70 \text{ 圓}$$

$$\text{割増金} = \frac{30}{60} \times \frac{2}{3} \times 90 = 0.30 \text{ 圓}$$

デ賃金ハ  $2.70 + 0.30 = 3.00 \text{ 圓}$  デアリマス。

以上御話致シマシタ賃金形態ニ於キマシテ、外國デハ賃金ハ主ニ仕事ノ種類ニ依ツテ定マリ、年齢年功ガ加味セラレル事ガ少イノデス、然シ我國デハ家族制度ガ重ゼラレ職工ハソノ所得デ家族ヲ支エネバナラナイ故、賃金ハ年齢、勤続年數ヲ主トシ、更ニ技能、仕事ノ種類ナドヲ加味スル必要ガアルノデアリマス。從ツテ

#### ●日給制

或ハ

#### ●日給ヲ主トシ、之レニ能率ニ應ズル割増金ヲ支給スル方法

が我國デハ一般ニ行ワレ、祭日ヤ休暇ノ如キヲ有給トシ、更ニ中元、年末ニ賞與ガ給セラレテ居ルノデス。獨國デモナチスガ政權ヲ握ツテ以來時間負カラ年功ニ重點ヲ置ク賃金エノ轉換ガ考エラレテイマス。之レニ關シテハ南岩男氏ガ産業能率昭和11年2月號ニ書カレテイマスカラ御覽下サイ。

#### ●月給制

尙職工ノ賃金ヲ月給制トスルコトハ望マシイノデ、休日ヲ支給スル日給月給制ナドハ既ニ行ワレテイマス。之等ノ我國ニ於ケル賃金制ハ後デ精シク申上ゲマス。〔後出(D)〕

#### (C) 賃金ニ關スル諸要項

之レカラ賃金ニ關スル諸要項ヲ御話致シマス。本項ニ關シテハ「機械及電機昭和12年11月號」ニアル上田武人氏ノ能率賃金論カラ借リテ來タ處ガ多イノデス。詳シイコトハ同誌ヲ御覽下サイマスヨウ御薦メ致シマス。

#### 1) 個人制ト團體制

仕事ヲ分割シテ個人々々ニ請負サセレバ自分ノ勤勞及ビ之レニ對スル報酬ヲ自分デスグ認メルコトガ出來マス故、能率ガ擧ガルノデアリマス。從ツテ個人制デヤレル仕事ハ個人制デヤルベキデアルト思イマス。然シ各人ノヤル事ガ他ノ者ノヤル事ト離シ皆ガ互ニ連絡シテ歩調ヲ合セテ行ク方、能率ノ擧ル仕事ガアリマス。斯云ウ仕事ハ組請負等ノ團體制デヤル方ガヨイノデアリマス。コノ團體制ニ依ル方ガ有利ナ仕事ハ仕上、組立、流レ作業ノ縦ノ方面ノ各部作業等デアリ、1團體ノ人數ハ其中ノ指導者又ハ世話役ガ指導ヤ世話ヲシテ行ケル程度デ最少人數トナスベキデアツテ、20人以下ガヨイト思イマス。團體制ハウマクヤツテ行キマスレバ皆ガヨク指導者ノ指導ニ從イ、且ツ互ニ助け、教エ合イ、自分ノ仕事ノ爲メ他ノ人ノ仕事ガ害ナワレナイ様ニ努メ又手待時間モ少ナクナリ、若シアレバ其内ニ他人ノ仕事ヲ助ケル様ニナリ、更ニ不良品

ニ對スル共同責任ノ感ガ強クナリ、斯クシテ眞ニ協力ノ實ガ擧リ、能率モ擧ルノデアリマス。然シ個人的ノ獎勵ヤ刺戟ガ少ナク各人ノ成績ノ判定ハ困難デアリ又請負ノ基本デアル所定時間ヤ單價ノ決定ガ兎角粗雑ニ流レ易イ等ノ缺點ガアリマス。

此分配ノ方法ニハ次ノ様ナ方法ガアリマス。ソノ例トシテハ御手元ニ差上ゲマシタ鐵道局工場賃請作業規程ヲ御覽下サイ〔後出(F)賃金例〕

1. 團體内職工ノ日給ト作業シタ時間ノ相乗積ニテ按分スル方法

2. 作業シタ時間ノ割合ノミニテ分配スル

3. 各人別ニ定メタ特殊ノ作業給ヲ定メテ、之レト實作業時間ノ相乗積ニテ按分スル方法

4. 團體ノ生産能率ノ%ヲ算出シテ、コレヲ各人制ニ定メタ特殊ノ作業給ト實作業時間ノ相乗積ニ乘ジテ各人ノ受領額ヲ定ムル方法、コノ方法ハ分配デハナク、支給ガ個人的ニ行ワレル特長ガアル。

コノ後ノ2ツノ作業給ハ之レヲ細カク定メル事ナク、工場全體ヲ男工ニ對シ4ツ乃至5ツ、女工ニ對シ2ツ位ニ大別シテ支給スルノガ、最モ合理的デアリマス。

何レノ支拂法ニシテモ、日給丈ヲ先取シ、殘餘ヲ分配スルカ、或ハ全然日給ヲ考エナイカノ?方法ガアリマスガ、我國デ、殆ソド前者ガ採用サレテイマス。

工場内デハ必ズ團體制ト個人制ノ2ツノ場合ガ混合セラレルト思イマス。コノ場合何レニ對シテモ、支拂形態ガ同ジ理論ノ形式ノ下ニ行ワレル事ガ最モ大切ナ事デアリマ

ス。ヨク全然別ノ考エ方デ行ワレテイル工場ヲ見マスガ、之レハ不合理モ甚シイモノデアリマス。

#### 2) 間接工ニ對スル賃金

次ニ工場デ直接ニ仕事ヲテ居リマス職工ニ、割増制ノ獎勵的能率賃金ヲ實施シマス場合、同ジ割増制ヲ實施出來ナイ間接工ニモ、ソノ從事スル作業ニ應ジテ適當ノ作業割増ヲヤリ、不公平ノイ様ニセネバナリマセン、即チドノ間接工ニモ適當ナ方法デ直接工ト均衡ノトレタ割増ヲ給スベキデ、ソノ割合ハ職長トカ検査工ナドノ様ニ常ニ直接ニ作業ニ觸レル者ハ、ソノ觸レル直接工ノ割増ニ近イ割増ヲヤル様ニセネバナリマセン。

此間接工ノ獎勵加給デアル割増ノ一例トシテハ御手元ニ差上ゲタ川崎造船所ノ内規ヲ御覽下サイ。〔後出(F)賃金例參照〕

#### 3) 初給及昇給

初給ハ男女工トモ、ソノ生活ノ維持ヲ主トシ、社會狀勢ト企業ノ現狀ト年齢、學力、技能、仕事ノ種類等ヲモ考ニ入レテ定ムベキデアリマス。

昇給ハ收入ガ年齢ト共ニ増ス生活費ニ應ズルモノデナケレバナリマセン。此コトハ中小工業デハ六ヶ敷イコトデスガ、能率ヲ擧ゲルコトニ力ヲ注ギ職工ノ所得ヲ増スコトヲ御考エ下サイマス様ニ御願シマス。尙以上ノ日給等ノ合理化ニ關シテハ、後ニ我國ニ於ケル主ナ賃金制ノ處デ申上ゲマス。〔後出(D)〕

#### 4) 特別給與

殘業等ノ増服業、夜業、公休日出勤、遅

刻、早退、受持デナイ時他ノ仕事ヲスル時及危険、不健康、最難作業、緊急作業等ニ對スル特別給與デスガ、之レハ合理的ニ制定シ、常ニ職工ニ有利ニシテユカネバナリマセン。

#### 5) 労働時間

職工ノ労働時間ハ職工ノ所得ヤ健康ニ大關係ガアルモノデ、企業主ハ利益ノ點ノミヲ考エ勝チノ爲メニ人ヲ増サズ、長ク働カシ勝チデアリ、職工ノ方モ収入ノ多イ事ノミヲ考エル爲メ之レヲ好ミ、健康ヲ害スルコトガ多イノデス。ソレ故労働時間ハ企業ノ利益ノコトヲモ考エ、健康ヲ害セズ且ツ能率増進上不都合ノ無イモノデナクシテバナリナイノデス。從ツテ之ガ過大及強化ハ極力避ケベナラナイノデス。8時間以下ノ制度ハ歐米デハ行ワレテイマスガ、我國デハ特ニ廉品ノ輸出ヤ中小工業ノ存立ヤソノ他色々ノ事情ヲ急ニハ實施スルニ至ラスト思イマスガ、國民生活ノ安定ト國民體力低下ヤ労働能率ノ見地カラ大イニ研究スベキデ、今回ノ日支事變ニ際シテハ8時間交代制デヤツテ行キタイノデス。何レニセヨ非常時ニ於テモ労働者ノ健康ト能率ノ見地ヨリ最善ノ労働時間及ビ労働力ノ維持健康増進ノ方法ヲ講ズベキデアリマス。

#### 6) 最適ナ賃金形態ノ選定之レガ實施

賃金ハ職工ノ生活ニ直接ニ關係スルモノデアリマス故、慎重ニ調査研究シ、最も適當ナ形態ヲ選定シ、之ヲ有效ニ實施セネバナリマセン。賃金制ガ惡イトキハ能率ガ擧ガラズ、製品ノ出來榮ガ低下シ、且色々ノ紛擾ガ起リマスシ、又實施シテ面白クナイト

シテモ之レヲ變更スレバ色々ノ故障ガ起リマス故、初メノ制定ノ時ニ職工ノ身ニモナツテ、手落ノナイ様慎重ニ調査研究シテ選定セネバナリマセン。即チ自分ノ工場ノ作業毎ニ先ズ慎重ニ調査研究ヲ行ウノデアリマス。出來レバ製造ノ装置、機械器具、方法、條件ナドヲ標準化シ、所要時間ヲ用ウルモノデハ時間研究ニヨリ之レヲ出シ、新シイ賃金制ヲ用ウル様ニスルノガ望マシイノデアリマス。又検査制度ヲ確立シタリ、消耗品ノ節約ノ方法ヲ定メネバナリマセン。ソコデ先ニ申上ゲマシタ賃金決定ノ標準〔(B)3(a)〕ヲ基トシ、今迄御話シタモノヤ後デ御話スル〔後出(D)〕色々ノ賃金制ヲ参考トシ、最適ノ賃金制ヲ案出シ、研究會ヤ、委員會ナドデ良ク研究シ、職工側ノ意向ヤ希望ヲモ究メ、最後案ヲ作り之レヲ實施スルノデアリマス。先ズ實施ノ相當期間前カラ、職工ニ之ヲ説明シ、皆ノ考ヲ之カラ實施スル賃金制ニ持ツテ行キ、皆ガヨク了解シタ頃實施スルノデアリマス。サテ、施シマスレバ親切ニ指導シ、又ヨク職工ヲ訓練シテ能率ヲ擧ゲサセ、製品ハ數量ニ於テモ質ニ於テモ好ク、且職工ノ所得モ増ス様ニセネバナリマセン。ソウシテ實施後ハ絶ヘズ調査ト研究ヲシテ、今後ノ改善ノ資料ヲ得ルニ努メルノデアリマス。

次ニ賃金制ノ變更ニ就テ申上マス。今迄ノ賃金制ガ古イ不合理ナモノデアル故之ヲ變エル場合デモ、實施ノ結果デ改善スル場合デモ、今迄ノ所得ガ減ラナイ様ニスルコトハ必要デアリマス。又慎重ニ調査研究シテ變更案ヲ作り、之ヲヨク職工ニ納得サ

セテ實施スルコト等ハ、今御話シタ新ラシク制定スル時ノ通デアリマス。コノ賃金制變更ニ關シテハ産業能率昭和5年2月號ノ荒木東一郎氏ノ發表ト、上田武人氏ガソレカラ後デ書イタモノデ日本能率聯合會發行パンフレットニ載セテアル「能率賃金ヲ實施シタ實例」トヲ御讀ミ下サイ。賃金形態ノ變更デハアリマセンガ、割増等ノ獎勵給ヲ出ス基トナル請負單價、請負時間ノ切下ハ無暗ミニ違ツテハイケナイノデアリマス。此單價ヤ時間ハ現在ノ製造ノ装置、機械器具、方法、作業條件等ニ對シテ出來ル丈正確ニ定メタ所定時間ヨリ出シ、一度決メタ以上ハ、之等ノ諸項ニ大キナ變更ノナイ限り切り下ゲナイ様ニセネバナリマセン。此切り下ゲハ1番職工ニイヤナ感ジヲ與エ、工場ノ平和ヤ能率ノ上ニ惡影響ヲ及ボスモノデス。ソレ故此ノ請負單價及時間ノ賃率ハ制定後始メノ1年ハ之ヲ變更セズ、又ソノ後モ作業ノ装置、機械、器具、方法、條件等ニ著シイ變化ガナクシテ變更シナイコトヲ規定シテ之ヲ職工ニヨク説明シ、更ニ變更スル場合ハ精細ノ調査研究ニヨリ新ラシイ賃率ヲ定メ、研究會、委員會ニ諮リ皆シナニ納得サセタ後ニ實施スベ

キモノダト思イマス。

實ニ職工ニ良イ賃金ヲラセル爲メニハ、作業ノ装置、機械器具、方法、條件等ノ標準化ヤ時間研究等デ正シイ所要時間ヲ出スコト、ヨク指導訓練スルコト、工程管理ガヨク行ワレルコトナドハ最も必要デアリマス。兎角生産ヲ増ウトスルト、品質ガ低下シ、又消耗品ヲ亂費シマス故、検査制度ノ確立ヤ消耗品亂費ノ防止ガ必要デス。

#### 7) 賃金ノ整理及支拂方

職工ノシタ色々ノ作業ヲ記録シ、之レニ對スル賃金ヲ誤リナク整理シ、金ヲ袋ニ入レテ用意シ、所定時ニ多人數ニ誤リナク且ツ混雜ナク之レヲ渡シ、又給料渡日ニ渡セナイ者ニモナルベク早ク渡ス様ニスルコトハ仲々大變ナコトデアリマス故、ヨク研究シテ出來ル丈簡單ニ且正確ニスル様ニセネバナリマセン。毎月ノ給料袋ニハ賃金ノ内容ノ大體ヲ記シ、更ニ給料カードニハ毎月賃金ノ内容ヲ詳記シテ職工ガ見ラレル様ニシ、職工ニ自分ノ受取ツタ賃金ニハ誤リガナイコトヲ知ラセル様ニシタイト思イマス。

(D) 我國ニ於ケル主ナル賃金制



# 中小工業ノ工場經營ト管理 (9)

## 人事編 [給與事項]

日本能率聯合會理事長  
海軍中將

波多野貞夫

### (D) 我國ニ於ケル主ナル賃金制

#### 1) 仕上ゲタ仕事量ニヨリ支拂ウ所謂出來拂

我國デ用イラレテ居ルモノハ、單價請負ニヨリ出來高拂デアリマシテ、支拂ガ簡單デアリ、監督ガイラズ、能率ガ學ガル爲メ中小工業ニ於テハ一番多ク用イラレテ居リ、大工場デモ製品ノ質ノ低下ニ備エテ検査ヲ嚴ニシテ、或特殊ノ作業ニ用イテ居ル處モアリマスガ、缺點モ多イ故、中小工業ノ御方モヨク御研究ヲ願イマス。之カラコノ賃金制ニツキ詳シク申上マス。此方法ニ於テハ1個又ハ1作業當リノ作業時間即チ所定時間ヲ出シ、之ニ時間給ヲ乗ジテ、1個又ハ1作業ニ對スル賃金即チ單價ヲ定メ、コノ單價ヲ職工ノ仕上タ個數或ノ作業ニ乗ジテ支拂ウモノデアリマス。此方法デハ所定時間ガ時間研究デ出シタモノデアレバ、各個ノ製品ヤ仕事ニ對シテハ公平ヲ期スル事ガ出來マスガ、推定デ出シタ不正確ナ所定時間ヲ用ユルトキハ、此方法デハソウハユキマセン。此方法デハ職工ノ賃金ハ常ニ出來高ニ正比例シマス故、澤山ノ仕事ヲスレバ所得ハ増加シ、之レニ反シテ、仕事ガ減少スレバ所得ガ減リマス故、職工ハ監督ナク自カラ生産ノ増加ヲ計リ、工場主モ

此生産高ノ増加ニ依ツテ利益ヲ得ラレルノデスガ、熟練者デモ不熟練者デモ、年ノ若イ者デモ、年ヲトツタ者デモ、同ジ製品、同ジ仕事ニ對シテハ同ジ單價デアル故、收入ニ大差ガナク、從ツテ家族的負擔ノ多イ者ノ收入ガソノ割ニ大デナイ點ガアルノデアリマス。コノ缺點ヲ補ウ爲メニハ年長者熟練ノ者ニハ、單價ノ高イ製品又ハ仕事ヲ與エレバヨイノデスガ、仲々ウマクソウ按配スルコトハ困難デアリマス。又單價ノ定メ方ガ推定デアリ、不確實ナ場合ニハ、職工ノ所得ガ非常ニ多イ場合モ生ジ、單價ノ切り下ゲテ行ウ爲メ職工トノ紛擾ヲ生ズルコトモ多ク、組織的怠業ヲ生タリシ、又單價ノ定メ方ガ不確實デアレバ、仕事ニヨリ或品或仕事ニハ良イ單價、他ノモノニハ惡イ單價トナルコトガ生ジテ、收入ガ不公平トナル爲メ職工間ノ不和ヲ來タシ、更ニ餘リ生産ヲ急グ爲メ健康ヲ害シタリ、傷害ガ多クツタリ、機械ヤ器具ヲ損ジタリ、消耗品ノ消費ガ多クツタリ、又製品ノ質ガ低下スルコトガアルノデス。

コノ方法ニ於テハ時間研究デ正確ナ單價ヲ出シ、又設備ヤ作業方法ナドガ改善サレル場合ノ外、一度定メタ單價ハ切り下ゲナイ様ニセネバナラナイノデスガ、

ソレデモ色々ノ缺點ガアリマス故、アトデ申上ゲマス如ク賃金ハ日給ヲ中心トシ、割増金丈ヲ出來高ニ比例シテ増ス様ニスルノガ合理的ト思イマス。一般ノ出來高拂ノ缺點及ビ日給ヲ中心トシ割増金ヲ出來高デ拂ウ方法ニ就テハ上田武人氏ノ日本能率聯合會發行パンフレット「能率賃金ヲ實施シタ實例」ヲ御覽願イマス。

### 2) 家族ヲ支エルコトヲ主眼トスル賃金制

我國ハ家族制度ノ國デアリマス故職工ノ所得ハ一家ヲ支エルモノデナケレバナリマセン。而シテ家族ハ45歳邊マデハ増シマス故、賃金ハ歳ト共ニ増スモノデナケレバナラナイノデス。之レカラスウ云ウ意味ヲ持ツ年功ヲ主トシタ賃金ニ就テ申上ゲマス。

#### (a) 日給拂

第1ハ日給拂デス。コノ方法ハ職工ノ労働時間ガ基トナツテ居リマス。從ツテ刺戟ガナイノデアリマスガ、職工ガ刺戟ガナクモ自覺シテ働ケバ之レデモ能率ガ學ルノデアリマス。現在デハ標準化サレタ作業、特ニ流レ作業、刺戟ガ必要デナイカ或ハ却ツテ害トナル作業、例ヘバ化學工業・危険作業・精密作業等ニ用イラレテ居リ、海軍ノ如キハ凡ノ作業ニコノ日給制ヲ採用シテイマスガ、職工ノ總テニハ自覺的ノ努力ヲ望ムコトハ出來マセンカラ、之レニ多少ノ刺戟ヲ與ニ獎勵スルコトガ必要デナイ事モナイノデス。ソレデ次ニ申上ゲル日給ト獎勵ノ割増ヲ給スル賃金制ガ今日デハ廣ク行ワレテイマス。日給ノミヲ給スル場合デモ、次ニ御話

シシマス之ト割増ヲ拂ウ場合デモ、日給ハ家族ヲ養ウ職工所得ノ大部分ヲナスモノ故、年齢ヲ主トシテ歳ト共ニ昇給サレネバナラナイノデアリマス。從ツテ日給ハ年齢ヲ主トシテ知識、技能、健康、勤続年數ヲモ考慮ニ入レテ、職工ノ全所得ガ家族ヲ養フテ行ケル様ニ定ムベキデアリマス。コウ云ウ様ニ仕事毎ニ日給ヲ定メ、ソノ他ノ收入ヲ加エタ全月收ト年齢トノ標準線ヲ造リ、職工ノ實収入ヲ之レニ記入シ、之レガコノ標準線ニ近イ様ニ昇給サセルノデアリマス。此日給ノ定メ方ハ海軍デハ亡クナラレタ金田秀太郎中將ヤ現日本能率聯合會顧問海軍造兵中將伍堂卓雄氏ガ往年吳海軍工廠デ研究サレタモノデ、昭和5年ニハ荒木東一郎氏ガ(産業能率昭和5年2月號)、最近ニハ上田武人氏ガ(日本能率聯合會發行「能率賃金ヲ實施シタ實例」)或工場デ試ミラレマシタ。

#### (b) 日給ヲ中心トシ之レニ割増ヲ給スル獎勵的能率賃金制 [(F)]

一體日給丈デハ刺戟ガアリマセン故、先ニ申シマシタ年齢ト共ニ増ス家族ヲ支エル所得ノ主體ヲナス日給ノ外ニ、職工ノ學ゲタ能率ニ依リ割増ヲ與ニテ獎勵スル方法ガ我國デハ採用サレテイマス。コノ場合ノ日給ノ昇給ニモ先ニ話シタ標準線ヲ用ウルノデス

此割増ヲ與エル方法ニ

- (i) 出來タ個數1個毎ニ割増ヲ與エルモノト
- (ii) 1個當リノ所定時間カラ一作業ニ對スル所定時間ヲ出シ 此時間ヲ與

エコノ時間ト實際ノ作業時間即チ所要時間トノ差ニヨリ割増ヲ支給スルモノト

(iii)各人ノ成績, 仕事ノ種類等ヲ考慮シテ査定シテ獎勵加給ヲ與エルモノトガアリマス。

コノ(i)(ii)ニハ時間研究ニヨル所定時間ヲ用イネバナリマセン。先ズ

(i) 出来タ個數ニヨリ割増金ヲ與エルモノニ就テ申上マス。ソノ例トシテ上田武人著(本會發行)「能率賃金ヲ實施シタ實例」カラ拔萃シタモノヲ御手許ニ差上ゲテアリマスガ、精シイコトハ此パンフレットヲ御覽下サイ。

尙組請負等ノ團體賃金制ニ關シテ先ニ御話シシマシタ處ヲ御參考下サイ [(C)1]

上田氏SNK式賃金(拔萃)

コノ割増制デハ時間研究ニヨル標準生産高ノ60%ヲ基準點トシテ, コレ以上ノ生産高ニ對シテ割増金支拂ヲ行ウノデアル。例ヘバ1時間當リ標準生産高ヲ100トスルト,  $0.1 \times 0.60 = 60$ 即チ1時間60ケ以ニ生産スルト割増金ガ得ラレルノデアル。モシアル職工ガ1時間110ケ生産スルト,  $110 - 60 = 50$ ケ即チコノ50ケニ對シテ割増金ガ得ラレルノデアル。私ガ標準點ヲ60%トシタノハ, カナリ多クノ時間研究ヲ實際ニヤツテ見タ結果, 同ジ條件ノモトニオケル從來ノ生産高ハ, 時間研究ニヨル標準生産高ノ50%~60%附近デアツタカラデアル。

コノ50%~60%トユウ私ノ得タ數字ハ, 種々ノ獎勵金制度ガ, コノ附近ノ%ヲ獎勵金ノ出發點トシテイルモノニ一致スルモノデアツテ, 甚タ興味アル數字デアル恐ラクカハ、數字ハ相當ニ精進シテイル工場ニハ, 多クノ實例ヲ見出シ得ルモノデアルト思フ。

次ニ何程ノ割増金ヲ與エルカトユウコトデアルガ, コレニハハルセー式ノ數 $1/2$ ヲ用イ

割増金ノ支拂出發點(大體從來ノ生産ト考エテヨイ, 實際ニハ異ナツテイテモ, ソウアルベシト考エル事ガ出來ル)ノ2倍ノ生産ヲ行ツタ場合ニハ, 收入ガ日給ノ50%マシ様ニスルコトヲ根據トシタ。

コレヲ換言スレバ, 標準生産高ニ對シテ120%ノ生産ヲシタ場合, 日給ハ150%トナルノデアル。從來ノ出來高拂カライエバ200%生産ノ時デアル。

即チ職工ノ時間給ヲ20錢トスルト, 前ノ例ニオイテ1時間當リノ標準生産高ハ100ケデアルカラ。

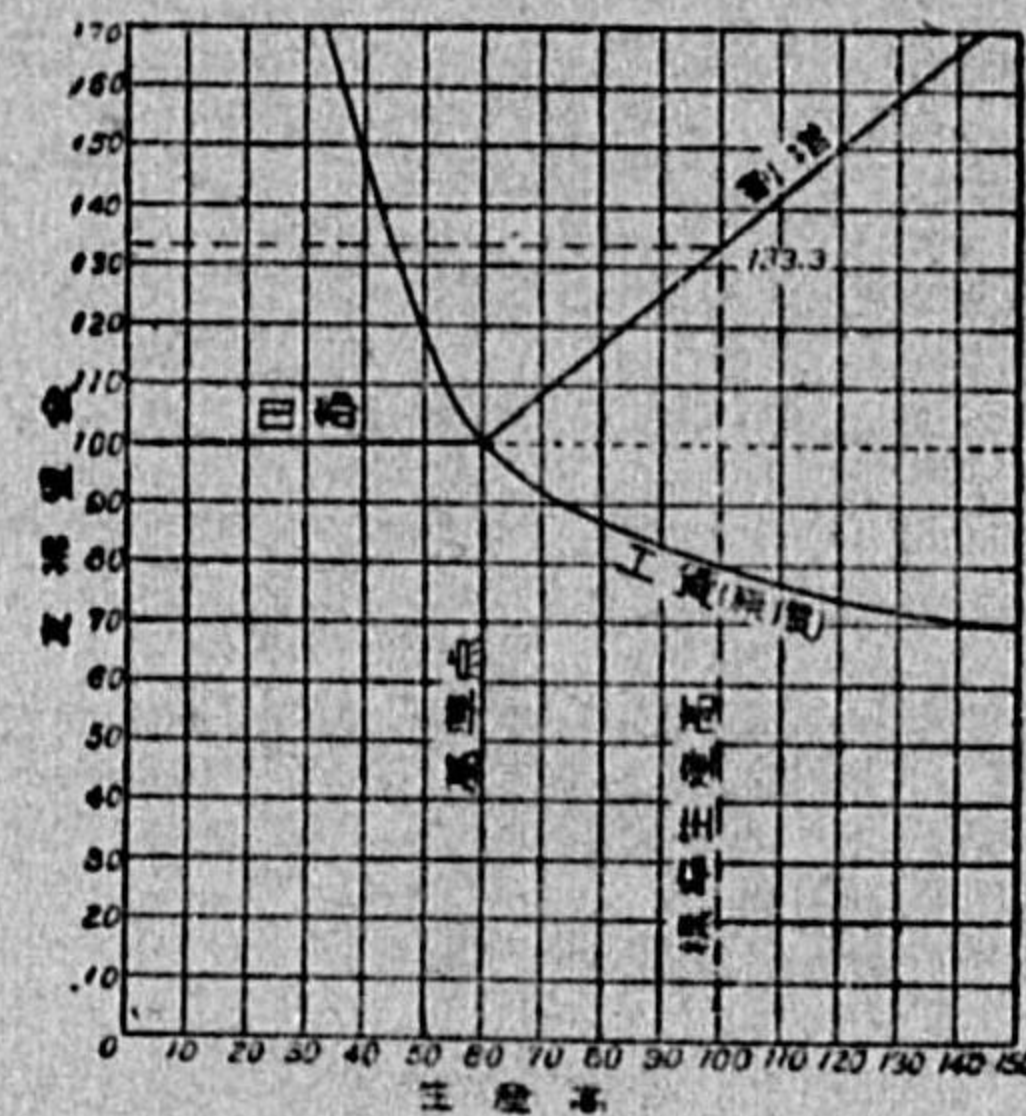
$$20 \times (1.50 - 1.00) + \{100 \times (1.20 - 0.60)\}$$

$$= 0.166 \text{ 錢 } \text{ガ} 1 \text{ 個ニ對スル割増率デアル。}$$

故ニ前ノ例ニオイテ, 110ケノ生産ヲシタ職工ハ

$$0.166 \times (110 - 60) = 8.33 \text{ 錢}$$

ノ割増金ヲ受取ルノデアル, 今コノ賃金制ノ支拂賃金ヲ圖示スレバ次ノ通デアル。



次ハ

(ii) 割増金ヲ所定時間ト所要時間ノ差即チ節約時間ヲ給スルモノデアリマス。之レニモ色々アリマス。

ハルセー式ニ依レバ

$$\text{割増金} = \delta \times \text{時間給}(W_0)$$

$$\times \left\{ \frac{\text{節約時間}}{\text{所定時間}(T) - \text{所要時間}(t)} \right\}$$

$\delta$ ニハ $\frac{1}{2}$ 乃至 $\frac{1}{3}$ ヲ用ウルコトガ多イ

ローアン式ニ依レバ

$$\text{割増金} = \beta \times \text{時間給}(W_0) \times \frac{\text{所要時間}(t)}{\text{所定時間}(T)} \times \text{節約時間}(T-t)$$

$\beta$ ニハローアンハ1ヲ用イタガ $\frac{1}{2}$ ヲ用ウル處ガ多イ

兩氏ノ式ノ時間給ニハ各自ノ日給ヲ定時間デ割ツタモノヲ用ウルモノト, 日給ニ關シテ仕事ニ依ツテ定メタモノヲ用ウルモノト, 兩者ノ平均ヲ用ウルモノトガアリマス。アトノ2ツガ良イノデハナイカト思イマス。

ローアン氏ノ式デ各自ノ日給ヨリ出シタ時間給ヲ用ウルモノノ例ハ御手許ニ差上ゲテアル川崎造船所〔後出(F)賃金例〕ノモノデアリマスシ, ハルセー式デ且ツ日給ト之ニ關係ノナイモノト平均シタ時間(日)給ヲ用ウルモノノ例ハ, 御手元ニ差上ゲタ鐵道局工場賃請作業規程〔後出(F)賃金例〕ニアリマス。コノ川崎ト鐵道局ノ規定ハ賃金制ノ例トシテ, ソノ全部ヲモ御覽下サイマスコトヲ御願イタシマス。次ニ

(iii)成績, 仕事ノ種類等デ査定シテ獎勵加給ヲ與エル方法

ヲ申上マス, 之レハ請負ニ附セナイ場合ヤ仕事ノ監督ナドニ對スル加給デアリマシテ, 成績ヤ其仕事ニヨリ査定シタ額ヲ與エルデアリマス。ソノ例トシテハ先程申上ゲマシタ昭和5-2産業能率ニ掲テアル荒木氏ノモノト, 御手元ニ差上ゲタ川崎造船所ノ獎勵加給並ニ特別加給内規〔後出(F)賃金例〕デ御覽下サイ。行ク行クハ凡テノ仕事共コノ方法ニヨルノガ良イト思マス

(c) 月給

職工ハ金ヲ獎勵セズ, 月給ヲ與エ生活ヲ安

定サセ, 自發的ニ能率ヲ擧ゲサセタイノデス。日給制デ公休日ヤ休暇ニ支給スル日給月給ナドヲ採用シテ居ル處モアリマス。段々本當ノ月給ノ方ニ行カサネバナラナイト思イマス。

(d) 賞與及株ノ分與

中元年末ノ賞與モ會社ナドデハ職員ト同様, 利益ノ多イトキニハ多クスベキモノト思イマス, 又株ヲ職工ニモ分與シ企業ニ關心ヲ持テル處モアリマスガ, 弊害モ多イ故之ハ研究スベキ問題デス。

(四) 結言

賃金制ニ色々アリマスガ, ソノ工場, ソノ仕事ニ適合シタ公平ナ所得ヲ與エ, 他ノ諸給與ト合シテ家族ヲ支エルモノデナケレバナラナイノデアリマス。コウ云ウ給與ヲ給スル爲メニハドウシテモ經營ヲ合理化シ, 利潤ヲ多クセネバナラナイノデアリマス。

之レガ爲メ製造ニ對シテハ建物, 裝置, 機械器具, 方法, 作業條件ガ改善ノ上標準化サレ, 時間研究等デ標準作業時間ガ決定サレ, 職工ノ採用, 訓練, 指導ガ宜シキヲ得, 工程管理ガウマク行キ, 職工モ働クコトガ自分バカリデナク皆ヲ益スルコトヲ悟リ自發的ニ嬉シク働キ, 能率ガ高マリ, 高賃金デモヤツテ行ケル様ニセネバナラナイノデアリマス。實際賃金ソノ他ノ給與ガ合理的デアレバ家族ガ支エラレルノデ, 職工ノ心ノ状態モヨク, 不平モナク, ヨク自發的ニ働キ作業量ヤ出來榮モヨクナリ, 又最モ不經濟ナ他エノ移動ガナクナルノデアリマス, 然シ金デアマリ刺戟スルトヤタラニ作業量ノミヲ増スコトニナリ, 健康ヲ害シタリ, 機械ヤ要具ヲ損ジタリ, 消耗品等ヲ多クツ

カツタリシテ却テ能率ヲ寄シマス。現下ハ月給ト刺戟的獎勵金ヲ與エル制度ヲ採用シテ居ル處が多イノデスガ、理想トシテハ月給・賞與制各人ガ自發的ニ働キ能率ヲ上げて行クコトデアリマシテ、コウナリ日ガ一日モ早く來ルコトヲ祈ツテ止マナイノデアリマス。

(F) 賃金例

川崎造船所艦船工場賃金制

(一) 工事請負規程

第1條 工事ニ請負ヲ實施セントスル場合ハ次記ノ方法ニ依リ之ヲ行ウモノトス
1. 單價請負法
2. 時間請負法
3. 連合請負法
4. 期限請負法
但シ本規程ハ乙種見習職工(昭和9年度以前ノモノヲ除ク)ニ適用セズ

第1章 單價請負法

第2條 單價請負ハ鉄打、ゴンス、製紙、工具繰入作業等ノ如キ確實ナル單價ヲ容易ニ定メ得ル工事は適用スルモノトス
其ノ單價ノ制定又ハ變更ハ豫メ所長ノ承認ヲ受クルヲ要ス

第3條 單價請負ヲサシメタル場合ハ次ノ算式ニ據リ加給ス

r x N - W\_0 x t = 加給額

N = 請負個數

r = 豫定單價

W\_0 = 請負工事ヲ始メタル當日ノ定額時間給(仕事別)

t = 實働時間

2人以上ノ共同作業ヲナシタル場合ニハ、其ノ加給額ハ各自ノ時間給ニ其ノ實働時間ヲ乘ジタル賃働賃金ニ按分シテ之ヲ加給ス

第4條 請負品ノ中不良品ヲ生ジタルトキハ合格品ノ個數ノミヲ請負個數ト定メ之ヲ計算スルモノトス

第2章 時間請負法

第5條 時間請負法ハ機械工事、焊接工事、捲揚工事、鐵構工事、銅工、火造工事及組立工事等一般ニ適用スルモノニシテ、竣工時間ヲ豫定シ之ヲ請負ハシムルヲ適當ト認メタルモノニ對シ、豫定ノ職工ヲ以テ實施セシムルモノヲ謂フ

第6條 時間請負ハ可成ク工程毎ニ實施スルヲ例トス

第7條 時間請負ヲサシメタル場合ハ次ノ算式ニ據リ加給ス
(T-t)/T \* W\_0 \* t = 加給額
T = 豫定時間
t = 實働時間
W\_0 = 請負工事ヲ始メタル當日ノ定額時間給(仕事別)

2人以上ノ共同作業ヲナシタル場合ニハ、其ノ加給額ハ各自ノ時間給ニ其ノ實働時間ヲ乘ジタル賃働賃金ニ按分シテ之ヲ加給ス

第7條 各作業ニ要スル機械器具ノ整理、調革ノ掛外シ、材料製品ノ踏取リ、運搬、取付、用便等ニ要スル時間ハ總テ請負時間内トス又限リニ現場ヲ離レタル場合モ亦同ジ

第8條 實働時間ヲ調査スルニ當リ、端數時間ノ計算ハ毎15分ヲ以テ區分シ15分未滿ハ四捨五入スルモノトス

第3章 連合請負法

第9條 連合請負法ハ同一掛長ノ下ニ(外業工業ニ於テハ同一工事主任)、鐵構及煙突類ノ地上組立又ハ推進器翼仕上工事等ヲナス場合ニ於テ、運搬・探査・研リ穴明ケ・ロール取付ケ・鉄打及仕上ゲ等數種ヲ組合ハセ、關聯作業ヲ實施スルヲ得策トスル場合ニ適用スルモノニシテ、該工事ノ各工程ノ竣工時間ヲ豫定シ、各職種豫定人員ヨリ成ル連合班ヲシテ之ヲ實施セシムルモノトス

第10條 連合請負法ニハ第2章時間請負法ヲ適用スルモノトス

第4章 期限請負法

第11條 期限請負法ハ竣工期切迫・所要ノ期限内ニ竣工セシムル事非常ニ困難ナリト認メタル場合ニ限リ、部長ハ所長ノ許可ヲ經テ請負決定ノ際、之ガ竣工豫定期日ヲ定メ、豫定ノ職工ヲシテ其ノ竣工豫定期日迄ニ必ズ竣工セシムル事ヲ條件トシテ之ヲ請負ハシムルモノヲ謂フ、該期日内ニ竣工セシメタルトキハ各自ノ實働時間ニ對シ最大4割以

内ノ賞與トシテ加給ヲナス事ヲ得

第12條 組長又ハ組長代理ニシテ作業ノ監督指導ニ當ルモノハ請負法ヲ適用セズ

第13條 請負工事ニ從事中ノモノハ其ノ工事進捗中ニ於テハ、他ノ工事ニ割振答ヘセザルヲ例トス、請負工事中缺勤者ヲ生ジ之ガ補充ヲ必要トスル場合ハ許可ヲ得テ之ヲナス事ヲ得

第14條 請負工事施行中ノ停電、機械及調革ノ破損其他不可抗力ニ起因スル事態發生シタル場合ノ工事中止時間並特合ニヨル休息時間ハ、之ヲ請負作業時間中ヨリ控除シ常備取扱イトナスモノトス

第15條 請負工事中加工材料ノ不良ヲ識リタル場合ハ即時其ノ請負工事ヲ打切ルモノトス

第16條 次ノ場合ニ於テハ指圖掛ハ殘餘ノ合格品又ハ工程ニ對シテ豫定時間ヲ按分シテ之ガ加給ヲ決定スルモノトス

(1) 請負ニ附セラレタル同形品中一部不合格品ヲ生ジタル場合

(2) 工事中ニ於テ不得已事態ヲ生ジ、検査掛ニテ認定シテ工事ヲ打切リタル場合

第17條 工事不良ニシテ検査ニ合格セザルトキハ之ニ對シテ加給セズ

但シ時間請負法及期限請負法ニ於テハ、殘餘ノ時間ニ之ヲ仕直シテ尙時間ニ殘餘アリタルトキハ、之ニ對シテ加給スルモノトス

第6章 請負工事ニ附セザル諸作業

第18條 下記ノ諸作業ニ對シテハ請負ニ附セザルヲ例トス

Table with 2 columns: 種別 (Category) and 項目 (Item). Categories include 運輸 (Transportation), 準備及段取 (Preparation and Sectioning), 補助作業 (Auxiliary Work), and 行事作業 (Operational Work). Items include 工場内運搬, 道具ノ出納保管, 各事務所ニ於ケル雜役, etc.

Table with 2 columns: 項目 (Item) and 加給率 (Rate). Items include 試験及検査 (Testing and Inspection), 精密作業 (Precision Work), and 其ノ他 (Others). Rates include 造船艦船及諸機關試合, etc.

(二) 獎勵加給並特別加給内規

第1條 職工ニシテ次記ノ作業ニ從事シ良績ヲ擧ゲタルモノニ對シテハ、其ノ加給額ニ記載ノ率ニ據リ獎勵加給ヲ支給ス

Table with 3 columns: 項目 (Item), 摘要 (Summary), and 加給率 (Rate). Items include 請負ニ附シ難キ工事又ハ請負工事ニ關聯スル作業, 組長又ハ組長代理ニシテ作業ノ監督指導ニ當ルモノ.

第2條 職工ニシテ下記ノ作業ニ從事セル場合ハ夫々下記ノ規程ニ據リ特別加給ヲ支給ス

特別加給

Table with 3 columns: 種類 (Type), 區別 (Sub-category), and 歩割割合或ハ歩割額 (Rate or Amount). Types include 不潔作業 (Unclean Work), 不健康作業 (Unhealthy Work), and 特別高所作業 (Special High-altitude Work).

4	危険作業	特別ノ重量物搭載作業、荒天時作業、高圧線作業	労働時間ノ1割5分乃至2割
5	潜水作業	イ 潜水作業水深10米以内	労働時間ニ付40銭
		ロ " " 10米乃至30米	60銭
		ハ " " 30米以上	80銭
6	造水準備作業	艦船造水準備作業及造水臺ヘツト塗抹作業	労働時間ノ2割
7	陸上及繋留艦船内諸公試及試験	イ 陸上試験8時間半以上ニ互ル場合	2割
		ロ 繋留中ノ艦船内諸公試及試験8時間半以上ニ互ル場合	2割
		ハ 「イ」「ロ」項以外ノ一般公試及試験	1割
8	小型船ノ試運転	艦載艇小型船ノ試運転作業	日給額ノ2割
9	商船海上試運転並ニ出動運轉	イ 主補機取扱者、水夫、舵手	日給額ノ2割5分
		ロ 上以外甲板機械取扱者、船具係、轉輪羅針儀取扱者	1割5分
10	電氣接合作業	イ 下向溶接ニ従事シ其ノ工事成績良好ナル場合	1時間ニ付2銭
		ロ 堅向溶接ニ従事シ其ノ工事成績良好ナル場合	4銭
		ハ 上向溶接ニ従事シ其ノ成績良好ナル場合	6銭
		ニ 自動溶接機ヲ使用シ作業ヲナシ、其ノ工事成績良好ナル場合	5銭
		ホ 特ニ重要ナル工事又ハ特ニ困難ナル工事ニ従事シ其ノ成績良好ナルモノニ對シテハイ、ロ、ハ、ニ項ノ歩増以外ニ特ニ下記割合ニテ追加支給スルコトヲ得	2銭

備考 1、公試其他ノ出動ノ場合作業重複セル時ハ、

其ノ主ナル作業ニ據リ歩増ヲ決定ス  
 2、公試其他ノ出動時間ガ増服時ニ渡ルトキ(出港、歸港、假泊)ハ、増服時數ニ對シ第9.18.26號ノ割合ヲ以テ加給スルモノトス  
 3、特別加給(電氣接合作業ノ場合ヲ除ク)ヲ支給シタル場合ハ工事請負加給ヲ支給セザルヲ原則トス

(三) 工事實施規程

第1章 通則

第1條 工事實施ハ圖面(公試及諸試験要領書ヲ含ム)工事實定表・指圖書又ハ工事註文票(他部ヨリ受託)ニヨルモノトス

尙工事上更ニ詳細ナル指圖書ヲ必要トスル場合ハ、工場掛長ハ部分品工程票ヲ發行スルモノトス

第2條 工程毎ノ工事ノ着手ハ其ノ工程掛長ノ發行スル作業命令票ニヨルモノトス

第3條 請負工事ニ附セントスル場合ハ、工場掛長ハ作業命令票ニ請負ノ種類ヲ指定シ、作業課指圖書ヲ經テ之ヲ組長ニ送付スルモノトス

第4條 他部及部内他工場ニ工事ヲ委託スル場合ハ次ノ手續ニ依ルモノトス

1、計畫材料準備ヨリ工事完成マデ主務部ヨリ他部ニ工事ヲ委託スル場合ハ、製修番號竣工日並ニ註文要領書ノ添付其他必要事項ヲ記載シ文書ヲ以テスルモノトス

2、工事實行工場ガ他部所屬ナルトキ、工事主務部ヨリノ委託手續ハ圖面ヲ以テ註文書ニ代フル事ヲ得、但シ此ノ場合ハ關係工場ヲ明瞭ニ記載スルト共ニ希望竣工日ヲ附シ、一通ハ受方工場所屬部ノ作業課ニ送附シ、他ハ工事施工場ニ送附スルモノトス

3、前號以外ノ場合ニ於ケル部内又ハ部外各工場期間ノ工事委託ハ工事註文票ニ依ルモノトス

第5條 他部及部内他工場又ハ他組ニ工事ヲ督促其他工事ノ委託ニ關スル竣工日ノ變更、工事ノ連絡ニハ工事連絡票ヲ使用スルモノトス

第6條 工事竣工シタル場合及次工程ニ移ラントスル場合ニハ必ず検査ヲ受クルモノトス

第2章 圖面及指圖書

第7條 圖面(公試及諸試験要領書ヲ含ム)ハ設計課ニテ作成シ、部長ノ査閲ヲ經テ設計課長ニテ出動手續ヲトルモノトス

第8條 他部ニ關係アル工事圖面ニ對シテ、出圖前ニ主務部設計課長ハ協定圖面ニヨリ關係部設計課長ト協議シ置クモノトス

第9條 圖面中ノ部品別關係工場名及工場別完成期日ハ作業課ニ於テ之ヲ指定スルモノトス

第10條 指圖書ハハ類別番號(製修番號)、圖面番號、發行年月日、工事名稱、部品符號、關係工場名、工程順序及加工方法ノ詳細ヲ記入(様式ハ各部ノ指定ニ依ル)スルモノニシテ、作業課ニテ作成シ部長ノ査閲ヲ經テ發行スルモノトス

但シ決定的ノモノニハ製修番號ヲ夫々記入ス

第11條 指圖書ハ常ニ工場ニ於テ保存シ置キ、作業課ノ指示ニヨリ之ヲ適用スルモノトス

但シ暫定的ノモノハ工事竣工毎ニ發行元ニ返却スルモノトス

第12條 作業課ハ工事竣工セバ圖面ノ引上通知ヲ發行シ、速ニ回収シ設計課ニ送附スルモノトス

設計課ハ規定ニ從イテ之ヲ適宜處理ス

第3章 工事註文票及工事連絡票

第13條 工事註文票ニハ製修番號、工事名稱、區分、部品符號、品名、圖面番號、材質、寸法、加工程度、製作個數、使用材料ノ指定、試験及検査種別、完成期日等必要事項ヲ記入スルモノトス(用紙經統第573號)

第14條 他部ニ關スル工事註文票ハ委託、受託共作業課ヲ經由スベキモノトス

第15條 工事完成其他用済ノ工事註文票ハ、後日ノ調査用トシ工場ニ於テ保管スルモノトス

第16條 工事連絡票ハ役付以上ノヲ使用スルモノトス(用紙經統第574號)

第4章 作業命令票

第17條 凡テ工事ハ圖面又ハ工事註文票ノ外ニ作業命令票ヲ發行ニヨリテ施行スルモノトス

第18條 作業命令票ニハ發行年月日、工場名、工事番號、工事名稱、區分、竣工豫定期日、施行組其他必要ノ事項ヲ記入スルモノトス

第19條 作業命令票ノ正副2通ヲ作成シ1通(正)ハ組長(但シ請負工事ノ場合ハ第3條ニ據ル)ニ、1通(副)ハタイムキーパーニ交付スルモノトス(用紙經統第75號)

第20條 作業命令票ヲ受ケタル組長ハ該票ヲ適當ニ保管シ、作業者ニ手持時間ヲ與エザル様第2次作

業ヲモ傳達スル事ニ努ムベシ  
 組長ハ工事終リタルトキ該命令票ニヨリ工場掛長ニ報告シ、工場掛長ハ之ヲ査閲シテ作業課工事掛長ニ送附スルモノトス

第5章 部品工程票

第21條 部品工程票ニハ製修番號、工事名稱、圖面番號、區分、部品符號、材質、品名、發行工場名、工程順序、竣工期日、使用材料、試験片番號、計畫重量、粗材重量等ヲ記入シ、工場掛長ノ發行シ加工順序ヲ組長ニ指示スルモノニシテ、タイムキーパーハ工程毎ニ實就時間ヲ該票記入ノ上其ノ結果ヲ組長ヲ經テ工場掛長ニ報告スルモノトス(用紙經統第576號)

第22條 工場竣工セバ該票ニ成品重量ヲ記入ノ上、工場掛長ハ作業課指圖書ヲ經テ工場掛長ニ送附シ、工事掛ニ於テハ工程調査其他ニ記入整理シ將來ノ參考資料トナスモノトス

第6章 請負票

第23條 作業課指圖書ハ工場掛長ヨリ請負工事指定ノ通知ヲ受ケタル場合ハ、直ニ請負票正副2通ヲ作成シ1通(正)ハ作業命令票(正)ト共ニタイムキーパーヲ經テ組長ニ交付シ、1通(副)ハ工務課長ニ送附スルモノトス

第24條 作業命令票ニ對シ工程順序其他必要ニヨリ、請負票ヲ數回ニ分割スル場合ハ逐次之ヲ發行スル事ヲ得、但シ作業者ハ當該請負票ヲ入手スルコトナクシテ其ノ工事ニ着手スルヲ得ズ

第25條 指圖書ハ請負豫定事項ヲ決定スル場合ニハ、請負參加數並ニ工事ノ範圍等ニ關シテハ組長ト出來得ル限リ協議スルヲ要ス

第26條 請負票ニハ票番號、作業者名、使用機械番號、製修番號、工事名稱、區分、圖面番號、部品符號、材質、個數、品名、請負ノ種類、請負時間又ハ單價、着手及竣工豫定期日並ニ發行期日ヲ記入スルモノトス(用紙經統第577號第78號)

第27條 請負工事ノ着手及竣工ノ時刻ハタイムキーパーニテ記入スルモノトス

第28條 請負工事終了シ検査ニ合格セバ、組長ハ之ヲ作業課指圖書ヲ經テ工場掛長ニ報告シ、工場掛長ハ翌日中ニ工務課長ニ送附スルモノトス

第29條 請負工事竣工シタル時、検査ノ結果不合格トナリタル場合ハ次ノ手續ヲ執ルモノトス

1. 單價請負工事ノ場合ニ於テハ、検査掛ハ當該請負票ノ數量欄ニ合格實數ヲ、備考欄ニハ不合格個數並ニ其ノ事由ヲ記入シ、該工事ヲ打切り組長ニ交付スルモノトス  
但シ不合格個數ニ對シテ手直シヲ必要トスル場合ハ其ノ請負工事ヲ手直シ完了迄繼續スルモノトス

2. 時間請負工事ノ場合ニ於テハ、検査掛ハ當該請負票ニ其ノ事由ヲ記入シ組長ニ交付シ、組長ハ之ヲ工場掛長ニ報告シテ其指示ヲ仰グモノトス  
3. 前號ノ場合工場掛長ハ請負時間ニ手直シノ餘裕アリト認メタルトキハ、當該請負票備考欄ニ其ノ着手時刻ヲ記入シ、當初ノ請負豫定時間内ニ之ガ手直シヲ命ズルモノトス

第30條 時間請負工事中材料ノ不良ヲ發見シタル時ハ、作業ハ遲滞ナク組長ニ、組長ハ之ヲ工場掛長ニ報告スルモノトス、此ノ場合組長ハ一時當該請負票ニ其ノ時刻ヲ記入シ、タイムキーパーヲ經テ検査掛ニ交付ス  
工場掛長ハ検査掛長ト協議ノ上其ノ工事進捗ノ可否ニ付適宜ノ處置ヲ決定シ、次ノ手續ヲ執ルモノトス

1. 當該工事ヲ打切ラントスル時ハ當該請負票ニ其ノ旨記入シ組長ニ交付ス、當該工場掛長ハ之ヲ作業課指圖掛ニ送付シ、指圖掛長ハ其ノ工事ノ進捗程度ニ據ル變更豫定時間ヲ記入ノ上、之ヲ工務課長ニ送附スルモノトス  
2. 當該工事ヲ讀ケ進捗セシメントスル時ハ、検査掛ハ當該請負票備考欄ニ處置ノ決定ニ要セン時間ノ中止ノ時刻及工事進捗開始ノ時刻ヲ記入シ、之ヲ組長ニ交付スルモノトス  
3. 前2項ノ場合審議ニ要セン工事中時間ハ常備トシテ取扱ウモノトス

第31條 工事ノ都合ニ因リ手直シ工事ヲ他ノ施工者ニ命ズル場合ハ、新規ニ請負工事ヲ命ズルモノトシテ別ニ請負票ヲ發行シ之ニ交付スルモノトス

第7章 送品荷札

第32條 送品荷札ハ所内工場間ノ物品送附ニ使用スルモノニシテ、發送年月日、製修番號、工事名稱、圖面番號、區分、部品符號、材質、個數、品名、試驗片番號、受入工場名發送工場名等ヲ記入スルモノトス (用紙第57號)

第33條 製品並半製品ヲ他工場ニ送附スル場合ハ、發送工場ニ於テ重量計測員之ヲ計測ノ上荷札ヲ添付シ、受入工場配置ノ重量計測員ヲ經テ其ノ工場ニ送付スルモノトス  
但シ必要事項ヲ現品ニ直接記入シテ荷札ニ替ルモノトス

第34條 送品荷札ハ各工場ニ配置ノ重量計測員之ヲ作成シ工場掛員ノ捺印ヲ受ケ之ヲ發行ス

(四) 工費計算規程

第1章 時間調査及仕課

第1條 工場ニ於ケル工事ノ着手、終了時刻ノ調査ハ作業課指圖掛タイムキーパー之ヲ行フモノトス  
第2條 作業者ハ各自當日ノ工事着手時刻及終了時刻ヲ就業時報 (用紙統第580號 内業ハ黒線刷、外業ハ赤線刷)ニ記入シ、組長ヲ經テタイムキーパーニ送附シ、タイムキーパーハ之ヲ調査ノ上組別ニ一括シ翌日午前中ニ工務課ニ送附スルモノトス  
第3條 工務課ニ於テハ就業時報ニヨリ當日ノ各組就業日誌 (用紙統第506號)ヲ作成ス

就業日誌ニハ就業年月日、工場及組名、聯札番號、出缺、貸渡、出費、製修番號及工事區分、請負停票番號、實働時間數等ヲ夫々記入シ置クモノトス

第4條 就業日誌ノ作成ヲ終リタルトキハ、該日誌ニヨリ各人毎ニ實働時間ヲ合計シ更ニ組毎ノ實働時間ヲ計上シ、當日ノ出没时间數ト對照シテ其ノ總實働時間數ヲ確定スルモノトス

第5條 總實働時間數確定セバ、當日ノ就業日誌ヨリ時間仕課表 (工場別製修番號、工事區分別仕課用) (用紙統第57號ノ1)ヲ作成シ、更ニ締切期間ノ分ヲ取捨メ工場別製修番號工事區分別時間仕課合計表 (用紙統第57ノ2)ヲ作成シ之ヲ管理課ニ送附スルモノトス

第6條 前條ノ仕課合計表ハ管理課ニテ原費調査ノ資料トナス

第2章 請負歩率計算

第7條 請負工事終了後工場掛長ヨリ工務課長ニ送附セル請負票(正)ハ、工務課ニ於テ請負票(副)及就業時報ニヨリ請負票番號別總實働時間ト對照ノ上請負票ニ歩率ヲ計算記入シ、更ニ各人ノ勞働時間ニヨリ歩率金ヲ算出シテ歩率計算表 (用紙統第58號)ニ集計シ、之ヲ當該部長ニ送附シテ其ノ承認ヲ受クルモノトス

若シ就業時報ニヨル總實働時間ト請負票ニ記入セル總實働時間トノ間ニ差異ヲ生ジタル場合ハ、工務課長ト協議シテ處理スルモノトス

第8條 前條ニヨル實働時間數ガ請負時間數ヲ超過シタル場合ハ總テ常備扱トナシテ之ニ加給セザルモノトス

第9條 工務課ニ於テ請負費用濟ノ上ハ、之ヲ作業課ニ送附シテ作業計畫ノ參考資料トス

第3章 獎勵及特別加給計算

第10條 各部長ハ豫メ當時工事請負規程第6章第18條ノ程別ニ該當スル指定従業員人名及獎勵加給内規第1條ノ項目ニ該當スル指定従業員人名ヲ工務部長ニ通知スルモノトス

第11條 前條ニ基キ工務課ニ於テハ各人毎ニ就業時報ニヨリ、製修番號別分工事區分別實働時間ヲ調査ノ上、之ヲ獎勵特別加給計算表 (用紙統第581號)ニ夫々記入シ、工場掛長ヨリ通知セル各人ノ支給歩率ニ依リ歩率金ヲ計算シ之ヲ勞務課ニ送附スルモノトス

第12條 特別加給計算ヲナス場合 特別加給内記第2條ノ種類ニ該當セル作業ニ從事シタル従業員ニツキ、工場掛長ハ獎勵 (特別) 加給計算表ニ種類、製修番號、工事區分、人名、實就時間數並ニ支給歩率ヲ記入シ、翌日午前中ニ工務課長ニ送附スルモノトス

歩率金ノ算出ハ前條ニ準ズ

第4章 事務手續

第13條 貸渡職工ニ對スル諸取扱ハ9日ヲ超エザル場合ハ、工務課ニ於テ貸渡工場擔任時間掛 (以下甲ト稱ス) 之ヲ作成シ、借受工場擔任時間掛 (以下乙ト稱ス)ニ送附スルモノトス

貸渡期日9日ヲ超ユル場合ハ職札ヲ移動シ、(甲)ハ(乙)ニ諸取扱ヲ移讓ス

第14條 貸渡職工ノ勤怠調査ハ前條ニ準ジ之ヲ作成シ、9日ヲ超エタルモノノ調査ハ月1回(乙)ヨリ(甲)ニ通知スルモノトス

第15條 請負歩率及加給ノ締切ハ毎月15日及月末トス  
工務課ハ15日締切ノ分ヲ當月27日迄ニ月、月末締切ノ分ヲ翌月12日迄ニ歩率計算表 (用紙統第59號)ニ記入シ、第8條ノ手續ヲ經テ勞務課ニ送附スルモノトス

第16條 工務課ニ於テハ毎締切期間ニ於ケル請負歩率金、獎勵及特別給金ヲ別ニ製修番號別、工事區分別ニ仕課シテ歩率仕課表 (様式第574號)ヲ作成シ之ヲ管理課ニ送附スルモノトス

第17條 會計課ハ當月15日締切ノ分ヲ翌月4日ノ勘定日ニ前月末締切ノ分ヲ當月19日ノ勘定日ニ支給スルモノトス

鐵道局工場賃請作業規程

鐵道局工場賃請作業規程ヲ次ノ通定メ昭和12年4月1日ヨリ之ヲ施行ス

鐵道局工場賃請作業規程

第1條 鐵道局工場ニ於テ工場技工、工場技工手傳、工場工手長及工場工手(以下技工又ハ工手ト稱ス)ヲ賃請作業ヲ爲サシムルモノトス

第2條 賃請作業ハ工事ノ一單位ノ落成ニ要スル人工(以下單人工ト稱ス)ト工事單位數トヲ指定シテ作業ヲ爲サシムルモノトス

第3條 賃請作業ハ單獨及連合ノ2種トシ、技工又ハ工手ニ對スル給料ハ次ノ各號ニ依リ之ヲ支給ス  
1. 1計算期間内ニ落成シタル工事ニ對シ、其ノ賃請作業ニ從事シタル實働人工(以下賃請實働人工ト稱ス)ヲ日給額ニ乘ジタル金額(以下賃請實働人工ニ對スル給料ト稱ス)ノ外 落成工事ニ對スル指定人工ノ合計ヨリ賃請實働人工ヲ差引キタル人工(以下加給人工ト稱ス)ヲ次記ニ依リ賃額ニ乘ジタルモノヲ加給ス、但シ鐵道局長ハ加給人工ノ賃請實働人工ニ對スル割合ニ對シ工場毎ニ限度ヲ定メ加給人工中該限度ヲ超ユル部分ハ之ヲ半減スルコトヲ得

$$K = \frac{1}{2} (W + P)$$

K = 1 加給人工ニ對スル賃額但シ錢位ニ於テ四捨五入シ10錢止トス

W = 當該從事員ノ日給額

P = 各職場別從事員ノ平均日給額ニシテ、工場技工、工場技工手傳及工場工手(工場工手長ヲ含ム)ノ各別ニ分チ、更ニ男女別トセルモノ、但シ厘位ニ於テ四捨五入シ錢位ニ止ム

Pハ工場長ニ於テ毎年6月21日及12月21日現在ニテ之ヲ定メ、次回改定期マデ之ヲ適用スルモノトス

- 1. 給料計算期間内ニ日給額ニ異動ヲ生ジタルトキハ、加給人工ニ對スル賃額ハ其ノ計算期末ノモノニ依ルモノトス  
連合作業ノ場合ニ於ケル各人ノ加給人工ハ總加給人工ヲ各人ノ賃額實働人工ニ按分シ之ヲ定ム
- 2. 給料計算期末ニ於テ工事未落成ノモノアルトキハ、其ノ既成部分ヲ分割シテ落成トシ指定人工ニ落成歩合ヲ乗ジタルモノニ付前號ニ依リ給料ノ計算ヲ爲スベシ、落成歩合ヲ認定シ難キ場合ハ其ノ賃額實働人工ニ對スル給料ヲ内拂トシテ支給スルコトヲ得  
前項ノ落成歩合ハ職場主任其ノ他工場長ノ指定スル賃額作業命令者(以下作業命令者ト稱ス)之ヲ調査シ、検査擔當者ノ同意ヲ得テ之ヲ定ムベシ
- 3. 1 給料計算期間ヲ通ジ落成工事ノ指定人工合計ガ賃額實働人工ニ達セザルトキハ、賃額實働人工ニ對スル給料ヲ支給スベシ
- 4. 人工ノ計算ハ小數第3位ヲ四捨五入シテ小數第2位ニ止ム
- 第4條 工場員勤務時間規程第5條ニ依リ早退セシメタル者ニ對シ、給料計算期間ヲ通ジ賃額作業ニヨリ支拂ウベキ金額ガ、同一期間ニ從事シタル賃額實働人工ト早退人工トノ合計ヲ從事員ノ日給額ニ乗ジル給料額ニ達セザルトキハ、該給料額ヲ支給スベシ
- 第5條 午前5時前午後8時後ニ於テ賃額作業ニ從事セシメタル場合ニ於テハ、賃額ニヨリ支拂ウベキ給料ノ外、1時間ニ付日給額ノ百分ノ3ノ割合ヲ以テ該作業時間ニ對スル歩給額ヲ支給スベシ
- 第6條 單人工ハ作業命令者ノ調査ニ基キ工場長之ヲ定ム、其ノ改廢ヲ行ハムトスルトキ亦同ジ  
給料計算事務擔當主任者ハ一定ノ帳簿ニ前項ノ單人工ヲ登錄シ、技工又ハ工手ニ對シ作業命令者ノ指定シタル單人工ニ付相違ノ有無ヲ照査スベシ
- 第7條 作業命令者技工又ハ工手ニ對シ賃額作業ヲ命ゼムトスルトキハ、工事件名、工作番號、數量、單人工、整理番號其ノ他必要事項ヲ記載シタル一定ノ書類ヲ、當該技工又ハ工手ニ交付スベシ
- 第8條 賃額作業落成シタルトキハ検査擔當者之ヲ調査シ、前條ノ書類ニ付數量其ノ他命令ノ諸條件ニ相違ノ有無ヲ調査シ、完全ナルコトヲ確認シタ

- ルトキハ検査済ノ認印ヲ爲スベシ  
検査擔當者ハ賃額作業未落成ノ場合ト兼必要ト認ムルトキハ隨時之ヲ検査シ、不適當ト認ムルモノニ付テハ其ノ旨作業命令者ニ通告スベシ
- 第9條 検査ニ合格セザル作業ニ對シテハ、技工又ハ工手ノ實ニ歸スベカラザル事由ニ基キスルモノヲ除クノ外、給料ヲ支給セズ但シ作業ニ從事シタル賃額實働人工ハ第3條第3號ノ賃額實働人工ニ算入スルモノトス  
本條ノ規定ハ技工又ハ工手ノ過慮ニ對スル處分ヲ妨グズ
- 第10條 單人工査定ノ基礎トシテ一定作業ノ所要時間又ハ働作ヲ調査スル爲、技工又ハ工手ヲシテ賃額作業ニ從事セシムル場合ノ指定人工ハ、當該作業ニ要スル賃額實働人工ト過去4計算期間ニ於テ該技工又ハ工手ノ受ケタル賃額加給割合中最高ヲ超エザル範圍ニ於テ、工場長ノ定ムル加給人工トノ和トス
- 第11條 技工又ハ工手ニシテ他ノ技工又ハ工手ノ賃額作業ニ關スル次記作業中、工場長ノ指定スルモノヲ賃額ニ依リ爲ス場合ノ指定人工ハ、當該作業ニ要スル賃額實働人工ト各計算期間ニ於ケル關係技工又ハ工手ノ賃額實働人工ニ對スル加給人工ノ割合ヲ超エザル範圍ニ於テ、工場長ノ定ムル加給人工トノ和トス  
1. 起重機ノ操作及合圍  
2. 運車臺、蒸氣槌、空氣槌、打實機、剪斷機、摩擦鋸盤等ノ操作  
3. 工場工手長ノ指導作業
- 前3號ノ作業中單獨又ハ一定ノ連合ニテ賃額スル場合ニハ本條ノ規定ヲ適用セズ
- 第12條 本規程ノ施行ニ伴フ諸帳表様式其ノ他ノ細目ハ、鐵道局長ノ承認ヲ經テ工場長之ヲ定ムベシ
- 第13條 鐵道局長前條ノ承認ヲ爲シタルトキハ關係書類ヲ添エ之ヲ鐵道大臣ニ報告スベシ
- 附則
- 第14條 昭和5年7月連第662號鐵道局工場賃額賃業規程ハ本規程施行ノ日ヨリ之ヲ廢止ス

〇〇製〇所(昭和13年8月)

當所ニ於テ採用シタル割増加給制度及其ノ變遷ノ大體ヲ下記ノ通りデアリ

1. 個人請負方法ニヨツタ場合

(ア) 金錢單價請負制ニヨルトキハ、事業主ヲ其製産「コスト」ヲ算定スルニ、労働者ヲ其収入ヲ計算スルニ最モ簡單明瞭デアリ、從ツテ労働能率ノ刺激ニモ亦效果ノデアルベキ管デアリガ、實際適用ノ場合ニ例ニバ或ル製品1個ノ仕上單價ヲ ¥0.20 トシ、日給甲 ¥1.30 乙 ¥1.40 丙 ¥1.50 丁 ¥1.60 ノ職工ガ1日8時間實働ニテ各々10個ヲ完成シ得タト假定スレバ、各人ノ収入ヲ ¥0.20×10ケニ ¥2.00 トナル、然ルニ之ヲ各人別ノ日給ニ對スル割増率ヨリ見ルトキハ  
甲 54% 乙 43% 丙 33% 丁 25%  
トナリ各々相當ノ開ガアリ、略々同様ノ日給者ノミガ同一ノ仕事ヲスル場合ヲヨイガソウ云ウ風ニスルコトヲ甚ダ困難ナ事情ガ伴フ實情デアツタ。又必ズシモ日給高キ者ガ能率ヨキモノトモ限ラズ、上記ノ如キ結果トナル場合ガ度々起リ、高級者ノ不平トナリ長期ノ實施ニ不便ガアツタ。故ニ其不平等ヲ緩和スルタメ

(イ) 時間單價請負制(ハルゼー)ヲ採用シテ即チ日給×實働(所要)工數+日給

$$\times \frac{\text{豫定(所定)時間}-\text{實働(所要)時間}}{8}$$

= 收入

此ノ場合、製品1個仕上豫定時間ヲ10時間トシ、日給甲 ¥1.30 乙 ¥1.40 丙 ¥1.50 丁 ¥1.60 ノ職工ガ、各々8時間ニテ完成シタト假定スレバ、

各人ノ 甲  $1.30 \times 1 + 1.30 \times \frac{10-8}{8} = 1.625$   
 收入ヲ 乙  $1.40 \times 1 + 1.40 \times \frac{10-8}{8} = 1.750$   
 丙  $1.50 \times 1 + 1.50 \times \frac{10-8}{8} = 1.875$   
 丁  $1.60 \times 1 + 1.60 \times \frac{10-8}{8} = 2.000$

トナリ、共ニ日給ニ對スル割増率ヲ25%デアツテ、比較的公平ナ結果トナルガ、事業主トシテ同一製品ニ對シテ ¥0.375 ノ開キアル負擔ヲセ

ネバナラズ、又職工トシテ高給者ガ必ズシモ低給者ヨリ能率ヲ擧ゲ得ナイ關係上、低給者ガ自己ノ日給ニ對スル不平ヲ起スコトニナル。此ノ缺點ヲ補ウタメニ割増加給計算ノ基本トナル標準日給ヲ定メル方法モアルガ、實際上多人数ニ公平ナ標準日給ヲ定メルコトヲ相當ノ困難ヲ伴ウモノデアリ。又工場ニヨリテ豫定時間ノ決定モ困難ナ事情ガアル。即チ比較的同種類ノ製品ヲ製造スル工場ニアツテハ、其基礎トナルベキ「タイムスタデー」ガ容易デアリガ、多種多様ノ特ニ其都度設計ノ異ナル製品ヲ造ル工場ニ於テハ割増加給不便ガアリ、自然新規ノ注文ヲ受ケタ場合其ノ豫定時間ヲ決定スルニ當リ、正確ヲ得ズ、豫想外ノ高率ノ割増ヲ與エルコトハナル不都合ガアル。

以上ノ様ナ弊害ガアツタ故、之ヲ割増シメルタメ

(ウ) 部分的ニ下記ノ方法ヲ採用シタ(ローワン)

$$\text{割増率} = \frac{\text{豫定時間}-\text{實働時間}}{\text{豫定時間}}$$

然ルニ此ノ方法ヲ上記ノ缺點ヲ十分ニ補イ得タガ如何ナル場合ニ於テモ日給ノ2倍以上ヲ取ルコトガ出来ナイ故、能率ニ對スル報償ガ適正ト明瞭ヲ缺キ職工側ノ最モ嫌ウ方法トナツタ。

2. 聯合又ハ合同請負ノ場合

其他聯合又ハ合同請負ニ於テモ大體上記ノ方法ヲ變配シタモノ即チ出來高何程ノ場合何% 若干ヲ増減スル毎ニ何%ヲ増減シタモノニ豫定工數實働工數ニヨル率ヲ變配スル方法ヲ採用シタ、又一方當備作業ニ從事スル者ニ對シテモ獎勵加給ヲ支給スルコトニシタノデアリ、而シテ割増率ヲ大體20%30%位ヲ以テ理想トスベキデアリガ、事業ノ盛衰一般經濟及社會情勢等ニ支配セラレテ急激ニ收入ヲ増減スル必要ガアリ、此ノ場合日給ヲ其性質上及其他ノ事情ノタメ直ニ増減スルコトヲ面白クナイノデ、止ムヨ得ズ加給方法ヲ變更スルコト、シテキタノデアリガ、其後昭和5,6年ノ不況時ニ請負制度ヲ廢止スルコトヲ企テ、同8年ヨリ下記方法ニヨリ全職工ニ同率ノ加給ヲ支給スルコト、シテ今日ニ及ンデ居ル、即チ本制度デハ各種ノ作業ニ從事スル者ガ全部同一率ノ加給ヲ受クルコトニナルノデ、能率ヲ刺激スルコトガ尠ク且ツ直

接製産ニ従事スル者ノ不平ガナイデモナイガ、收入ノ變動ガ比較的尠ク、普通請負制度ノ如ク他動的ニ支給率ノ上昇スル據ガナク、責任觀念ヲ高メ共存共榮ノ精神ヲ涵養シ、一般ノ修養ト施設ト相俟テ共同生活ヲ重ゼシメルニモ役ニ立ツテ居ル。

○當所ニ於ケル現行賃金制度

日給ノ外一率ノ團體獎勵加給ヲ附スルコト、ナツテ居リ、月1回15日ノ切勘定ニテ25日ノ支拂デアル(月2回支拂制デアツタガ最近月1回制ニ改タメタ)ソノ大要ヲ次記ノ通りデアル。

日給

日給ヲ定時間(8時間)勤勞者ニ對シ1日分ヲ支給スル外次記ノ歩増ヲスル。

(ア) 早出残業ニ對スル賃金

始業時ヨリ3時間以内

1時間ニツキ1時間分支給

始業時ヨリ3時間ヲ超ユル時間

1時間ニツキ1,2時間分支給

始業時ヨリ5時間ヲ超ユル時間

1時間ニツキ1,44時間分支給

(イ) 休日出勤ニ對スル賃金

1月1日2日3日……1時間ニツキ2時間分支給

ソノ他……1時間ニツキ1,3時間分支給

(ウ) 遅刻早退ニ對シテ

遅刻10分以内ヲ30分間分ヲ控除スル

遅刻10分ヲ超ユル時ヲ1時間以内ニツキ1時間分ヲ控除スル

早退1時間以内ヲ1時間分ヲ控除スル

獎勵加給

日給ニ對シ次ノ加給率ヲ乘ジタモノヲ獎勵加給トスル

獎勵加給率算出方法

獎勵加給ヲ次ノ重量割増方法ニヨリ算出シタ率ヲ以テ支給スル

(ア) 基本率 前月ノ出荷額數00額以下ノ場合ノ率ヲ30%トシ、00額ヲ超ユルトキ700額ヲ増ス毎=1%ヲ増加スル

(イ) 加給率 (最近ノモノハ40%前後) 1ヶ月ノ基準工數00人工ヲ、前月ノ實際工數ヲ以テ除シタルモノヲ基本率ニ乘シ加給率ヲ算定スル

出荷額數00額以下ノ場合ノ基本率ヲ以テ加給率トスル

(ウ) 支給率 算定基礎ニ變動ノアツタトキワ加給率ヲ増減スル

……福利・安全事項目次……

(ク) 福利(勤務、教育及修養、保健衛生、生活ノ安定)及安全(災傷害防止)

(A) 一般

I. 福利ノ部

i. 法規

ii. 公共施設

iii. 工場

1) 掛及規程

2) 勤務

3) 教育修養

4) 保健衛生

○工場衛生及之レニ對スル施設

○一般衛生

○療養所

○榮養

○體

5) 生活ノ安定

6) ソノ他

II. 安全ノ部

i. 法規

ii. 公共施設

iii. 工場

1) 災傷害防止

○掛及規程

○人

○設備

○作業

○取締

○傷害ニ對スル處置

○防止運動其ノ他

2) 防火(防震)

(B) 重要事項ノ細目

(ク) 福利(勤務、教育及修養、保健衛生、生活ノ安定)及安全(災傷害防止)

之レカラ福利及安全ニ就テ御話シイタシマス。

(A) 一般

工業ニ従事スル者ハ精神状態ガヨク、健康デアリ且技能ニ秀デ協力一致各自ノ業務ニ勵ゲミ、工場作業ガ支障ナク遂行サレテ能率ガ舉リ、又工場デ働ク凡テノ人ノ一家ガ支エラレ、生活ノ安定ガ保タレル様ニシテ行カネバナラナイノデアリマス。之レニハ合理的ナ勞働條件、ヨイ給與ノ外、教育及修養、保健衛生、災傷害ノ防止ニ力ガ注ガレ、更ニ生活上ノ便宜、慰安及疾病傷害、老後ノ生活ニ對スル保證ガ與エラレナケレバナラナイノデアリマス。

以上ニ對シテハ國家及社會ノ法規ト施設

ガ宜シキヲ得ルコトハ勿論デアリマスガ、工場經營者ノ奉仕ガ必要デアリ、更ニヨイ經營ト工場デ働ク凡テノ人ノ自發的努力デ能率ガ上リ、利潤ガ多ク福利及安全ノ方面ノ施設ニ金ガ使エル様ニセネバナラナイノデス。之レカラ表デ福利及安全ノ一般ヲ示シマシテ、ソノ内ノ重要ナ數項ニ就テ少シク精シク申上マス。

I. 福利ノ部

i. 法規

- 1) 工場法 2) 工場法施行令 3) 工場法施行規則 4) 工場危害豫防及衛生規則 5) 同施行標準 6) 工場附屬寄宿舍規則 7) 工場勞働者最低年齢 8) 工業勞働者募集取締令 9) 退職積立金及退職手當法 10) 同法關係諸法規 11) 職業紹介法及關係諸法規 12) 健康保險法及關係諸法規 13) 勞働者災害扶助資

任法及關係諸法規 14)簡易生命保險法及關係諸法規 15)共濟組合ニ關スル諸法規 16)郵便年金法及關係諸法規 17)救護及保護ニ關スル諸法規 18)保健所法及關係諸法規 19)傳染病豫防、結核豫防、花柳病豫防、諸寄生蟲豫防、トラホーム豫防等關係諸法規

ii. 公共施設

以上法規ニヨルモノ及官公私ニヨル諸施設

iii. 工場

1) 掛及規程

○人事部 (人事課, 勞務課)

○諸規程ノ完備

2) 勤務

○從業年齡

一般職工 }  
 女子及幼年工 }  
・最低年齢・母性保護  
 ・職業教育ノ延長  
 ・危險及不慮業ニ對スル制限

○募集、採用、適材適所、給與、解退職、移動防止

○就業

○時間及休養 (休憩室, 食堂ソノ他) 並  
 病者又ハ産前産後若クハ生兒哺育中ノ  
 女子ノ就業ニ關スル制限又ハ禁止

○應接室

○通勤、札場, タイムレコーダー, 自轉車  
 置場, 更衣室, 下足室, 傘置場, 傘ノ  
 貸出, 道路, 汽車, 自動車, 電車

3) 教育及修養

○成人及技術教育, 女性母性教育

○宗教及修養, 禮拜, 遙拜, 修養會

○講堂, 圖書室

4) 保健・衛生

○工場衛生及之ニ對スル施設

○保ノ設置

○設備, 規定ノ完備

○採用時及定期健康診断 (早期診断トモ  
 ナル, 診断歴ハ毎年ノ成績ヲ通覽出來  
 ル様ニ又作業ニヨル健康障害ヲ知リ得  
 ル様ニスル)

○豫防心得, 豫防注射 (チブス ナドニ  
 對シ全員ニ行ウ), 検便, 驅蟲

○作業ノ合理化, 疲労ノ防止, 倦怠, 飽  
 足, 單調感ノ防止

○不健康及危險作業ニ對スル施設 (適者  
 ヲ配置, 建物, 裝置機械要具等ノ諸設  
 備ノ完備及保全, 豫防法・治療法・心得  
 等ノ制定及勵行)

○採光, 照明, 溫度濕度, 換氣, 通風,  
 空氣ノ清淨, 防毒, 痰壺, 清潔整頓,  
 洗面, 浴場, 便所, 手洗,

○作業衣, 被服, 更衣

○療養所

○一般衛生保健

保健衛生思想ノ涵養 (衛生讀本, 結核  
 豫防讀本, 傳染病ニ對スル心得, 保健  
 衛生ニ關スル讀本及心得, 講話…)

○訓練 (規則正シイ道德生活, 早寢, 早  
 起, 禁酒, 禁煙, 健康週間或ハデー,  
 清潔整頓デー, 美化運動…)

○榮養 (個人及集團的)

○榮養ニ關スル教育及指導 (胚芽米, 麥  
 飯, 咀嚼ト腹八分目宣傳, 榮養食ニ關  
 スル知識注入及指導)

○食堂

○辨當ノ供給, 冬期辨當ノ暖房, 湯供給場

○給與ノ合理化

○體育

體育獎勵及施設ノ完備, 運動會, 遠足  
 適度ノ運動等

5) 生活ノ安定 (工場員及家族)

○給料, 賃金及賞與

○貯金, 生命保險

○業務上負傷疾病又ハ死亡ニ對スル扶助

○負傷疾病 [障害扶助料, 療養 (健康保  
 健ニテハ療養ノ給付又ハ療養費)]

○死亡 [遺族扶助料, 葬祭料 (健康保健  
 ニテハ埋葬料)]

○休業扶助料 [健康保健ニテハ傷病手當]

○健康保險

疾病, 負傷, 死亡又ハ分娩ニ關シ療  
 養ノ給付又ハ傷病手當金, 埋葬料,  
 分娩費又ハ出産手當金ノ支給

○負傷者ノ保護

義手義足 (義肢研究所等ノ利用), 傷  
 害不具者ノ職業教育

○授乳所, 托兒所

○退職手當, 年金

○購買所, 療養所, 病院, 産院, 保養所

○住宅, 寄宿舍 (榮養, 休養, 修養), 環  
 境ノ完備, 子弟ノ教育, 俱樂部

○家庭ニ對スル保健衛生及榮養教育指導並  
 ニ施設 (病氣, 一般保健, 衣食住…全  
 般)

6) 其ノ他

○工場委員會

○工場全員ノ會 (親睦, 慶弔, 修養, 慰  
 安)

○人事相談所

○共濟組合 (海軍共濟組合規則一昭和12年  
 12月産業能率)

○療養給付, 公傷病給付 (年金及一時  
 金), 分娩給付, 疾病給付, 死亡給付  
 (遺族扶助金, 埋葬金), 災害給付,  
 脫退給付 (年金, 一時金)

○病院, 購買所, 貸付部

ii. 安全ノ部

1. 法規

1)工場危害豫防及衛生規則 2)同施行標準  
 3)勞働者災害扶助法 4)土木建築工場安全  
 及衛生規則 5)汽罐取締令 6)汽罐構造規  
 格

ii. 公共施設

以上法規ニヨルモノ及官公私ニヨル諸施設

iii. 工場

1) 災傷害防止

○掛及規程

○安全委員, 安全委員會

災傷害豫防, 災傷害場所ソノ他ノ  
 調査, 災傷害原因調査, 災傷害防  
 止

○安全規則, 施行細則, ソノ他諸心得及  
 取締規程

○人

○適材適所 (試験検査, 考査), 災害頻發  
 性者ノ除去 (適性考査), 保健, 教育  
 養成 (熟練)

○安全教育 (入所直後及ソノ後), 安全第  
 一鼓吹

○就業時間ノ合理化, 疲労防止, 良好ナ  
 心ノ狀態 (宗教, 修養, 家庭), 禁酒,



- 禁煙
- 設備
  - 作業、運搬、動力、之レガ傳導等ニ對スル建物、裝置、機械、要具等ノ屋内屋外設備ノ完備及安全化並ニ之ニ對スル取締、取扱法、検査法ノ制定及勵行
  - 安全裝置及器具ノ使用
  - 危険標ノ設置、安全揭示板、ポスター、作業場及工場内外ノ照明
  - 安全検査
  - 避難設備及要具、應急設備要具(救急箱、傷病者運搬裝置…)
- 作業(一般特ニ危険)
  - 作業及之ガ關係事項〔動力及之ガ傳導(電氣、瓦斯、蒸氣)、運搬、起重機…〕ニ對スル作業要項、作業心得、取締、検査其ノ他ノ規定及之ガ勵行
- 取締
  - 取締諸規則ノ勵行
  - 火氣取締
    - 仕事ノ跡片附及點檢、場内巡廻、喫煙ニ關スル制限、喫煙所等
- 傷害ニ對スル處置
  - 救急處置法、制定及訓練、救急設備要具(救急箱、傷病者運搬裝置)ノ完備

- 療養所
  - 防止運動其ノ他
    - 安全週間
    - 清潔整頓週間或ハデー
    - 安全館
    - 火災及地震保險
  - 2) 防火(防震)[日本工業協會第4回研究會資料(工場ニ於ケル防火並ニ消火ニツイテ参照)]
  - 掛及規程
    - 各部ノ係及消防員
    - 防火、震災(部署)規程、ソノ他之レニ關スル取締、心得ノ制定及勵行
  - 消防員ノ採用、訓練
  - 場内取締、巡廻、火氣ノ取扱ノ規定
  - 防火(防震)及避難設備器具ノ完備及保全(防火堤等、防火壁、水道消火栓、水溜、消防ポンプ消火器ソノ他ノ機械用具、火災報知機、防災用機械用具、(大鋸、斧、ジャッキ、鐵テコ等)、避難階段及路等
  - 防火(震災)教練(場ノ内外、出勤時、退場後)
  - 場外消防機關トノ連絡及火災時ノ通信
- (B) 重要事項ノ細目(追ツテ掲載)

### 中小工業ノ工場經營ト管理 (10)

日本能率聯合會理事 波多野貞夫

- ……次 目……
- (B) 重要事項ノ細目
    - I 工場及一般衛生
      - (a) 工場衛生及之ニ對スル施設
        - 1) 採用時及定期健康診断
          - 第1例 健康調査票健康票
- (B) 重要事項ノ細目
- I, 工場及一般衛生
- (a) 工場衛生及之ニ對スル施設
- イツタイ工場ノ醫務ヲ工場員ノ診療ガ主トナリ、工場及ビ一般衛生特ニ工場衛生ヲ疎カニナリ勝デアリマスカラ、經營者ニ於テワコノ點ニ意ヲ用イ、必ズ係ヲ設ケテ充分ニヤリ、勞働力ノ保持、能率ノ進増、安全ヲコノ方面カラモ計ラネバナラナイノデアリマス。
- 之ニ關スル一般ワ表〔前出(A) I (c) 4〕ヲ御覽ヲ願ウコトトシ、之カラソノ内ノ重ナコト二三ニ就テ少シク詳シク申上ゲマス。
- 1) 採用時及定期健康診断
- 1) 採用時及ビ定期健康診断デスガ、之ニ關シテワ御手元ニ例(後出)ヲ差上ゲデアリマスカラ、ソレヲ御覽下サイ。
- 第1例ノ健康歴ノ裏面ワ之デ個人々々ノ健康ノ推移ト工場ノ仕事ト健康ノ關係ヲ知ツテ、適當ナ手當ト處置ヲ施スノデアリマス。或工場デワコノ成績デ

第2例ノ1工員身體歴  
第2例ノ2工員體重歴

2) 其ノ他

(b) 一般衛生

(c) 衛生ニ關スル配布書類

或ル職場ノ皆ガ齒ヲ悪クスルノヲ知り、製造ノ際出ル煙ノ除去ニ努メルト共ニ、皆ニ含嗽ヲヨクヤラセルヨウニシマシタノデス。コウ云ウヨウニ、コノ病歴ヲ利用サレルノデアリマス。第2例デワ體重曲線ヲ書キ之ガ著シク低下シタ時ワ、更ニ精細ナ健康診断ヲ受ケルコトニナツテ居リマス。

b) 其ノ他

次ニ取止メモナク、私ガ工場衛生ヲ製造所デヤリマシタコトヲ申上ゲマス。醫務部長ニ最適任者ヲ得マシタノデ、色々ヤレマシタコトヲ感謝シテ居ルノデアリマス。先ヅ作業ノ合理化、疲勞、倦怠、飽足、單調感ノ防止ヤ、不健康及ビ危険作業ニ對スル施設、工場設備ヤ作業環境ノ改善、清潔整頓等ニカヲ入レマシタ。次ニ傳染病デスガ、之ニ罹ル本人ニワ大變不幸デアアル許デナク、工場ノ作業ヲ甚ダシク阻害シマス故、チブス、コレラ、赤痢、肺結核ナドワ之ガ豫防ニ努メネバナラナイノデ。先ヅ平



○ 工具身體歴 ○	
氏名	部
出生地	工場
採用年月日	工場
採用職種	工場
採用年齢	工場
採用身長	工場
採用体重	工場
採用胸囲	工場
採用腕囲	工場
採用足囲	工場
採用視力	工場
採用聴力	工場
採用歯数	工場
採用皮膚	工場
採用生体	工場
採用健康	工場

注 工具身體歴ハ本表ノ外ニ次頁ノ「病歴」表ガ數枚附隨シテ相當期間書込ムコトガ出來ル様ニナツテイル。

○ 工具體重歴 ○	
氏名	部
出生地	工場
採用年月日	工場
採用職種	工場
採用年齢	工場
採用身長	工場
採用体重	工場
採用胸囲	工場
採用腕囲	工場
採用足囲	工場
採用視力	工場
採用聴力	工場
採用歯数	工場
採用皮膚	工場
採用生体	工場
採用健康	工場

注 工具體重歴ハ本表ノ外ニ次頁右ラソノ如キ體重表ガ數枚附隨シ、相當期間書込ム様ニナツテイル。

- 記 註 心 得
1. 本表ハ各所屬主任ノ保管管理スベシ
  2. 體重測定ハ毎月一回材料日ニ施行スルベシ
  3. 體重測定ハ服装下等ノ地盤用スルベシ (但シ女子ハ裸足測定スルベシ)
  4. 所屬主任職責ノ爲メノ重シキ低下ノ際ニハ本表ノ外ニ當該者ノ體重測定ニ付テハ健康診断ヲ受ケルベシ
  5. 本人所屬ノ部ニ付テハ健康診断ニ付テハ

病 歴 (數枚)			
年 月 日	記 事	受療日數	休及入院日數

體 重 表 (枚數)	
年 別 月 別	月 月 月
80	
75	
70	
65	
60	
55	
50	
45	
40	
35	
30	
25	

易ナワカリ易イ豫防心得ヲ皆ニ配ツタ上ニ、豫防ノ原理ヤ效果ニ就テ講演ヲシテ聞カセ〔後出(c)〕又豫防注射ヲ勵行シタノデアリマス。注射ヲイヤガル傾向ガナイデモアリマセンデシタカラ、工場長ヤソノ他上ノモノニ職工ニ先ダチ、ソノ前デ注射ヲシテ貰イマシタ。ソレカラ便所ノ構造ヲヨクシ、之ガ消毒掃除ニ意ヲ用イ、手洗ノコソクナドモ、水ガ手ニカカツテ居ル内デ閉メルモノトシ、食事ノ前後ニワ必ラズ手ヲ洗ウ様ニシマシタ。又肺結核ニ對シテモ他ノ傳染病ト同様、豫防心得ヲヤリ又講演モシ〔後出(c)〕更ニ大阪ノ有馬研究所ト結び、ソノ好意デ「アオー」(A, O)注射液ヲ貰イ體力ノ弱イモノニワ豫防注射ヲ致シマシタ、更ニ肺病ノ療養所ヲ造ツタノデス。驅蟲デスガ、之ニ對シテワ定期ニ驅蟲劑ヲ服用サセマシタ許デナク〔後出(c)〕1年ニ1回ワ檢便ヲシ、十二指腸蟲ノモノワ土曜ノ晚カラ日曜1日病院ニ置イテ之ヲ驅除サセマシタ。又ワッセルマン檢査ヲヤリ、陽性ノモノニワ入院迄サセテ驅梅ヲシテヤリマシタ。更ニ工場衛生ニ關シテワ一定ノ時機ニ

之ニ對スル申告紙ヲ配リ、皆カラノ申告ヲ徴シテ各方面ノ改善ヲ行イ、更ニ清潔整頓ニ對シテ特ニカヲ入レ、晝食前ニワ體操ヲヤリ、局部的ノ體ノ疲勞ヲ癒シ且心氣ヲ爽快ニシ、又救急ニ對シテ設備ヲ充分ニシ、適當ナ處置法〔後出(c)〕ヲ定メ、之ヲ皆ヲ訓練シマシタ。特ニ飲酒ヲ本人ノ精神ト體ト家庭ト子孫ヲ害シ工場ニアツテワソノ能率ヲ害スルコトガ甚ダシイ故、禁酒教育、禁酒運動ヲ工場で行イ、講演ナドモシ又宣傳ポスターヤピラ、トラクト、ヲ用イ、更ニ之ヲ徹底サセル爲、従業員ノ住ンデイル工場ノ周リノ一郡ニ迄之ヲ及シ、工場ニ禁酒會ヲモ作ツタノデス。

九州ノ三井ノ田川炭坑デワ職工ガ禁酒會ヲ作り、會員ノ約3分ノ2ガ會員デ、ソノ家庭ヲ實ニ幸デス。ソレデ會社ノ方デ酒飲ミト、禁酒ノ鍊夫各々百人位ヲ撰ビ銘々ニ知ラセズ、毎年3ヶ月程ソノ成績ヲ見テ居ルノデス。ソノ結果ヲ採鍊率ヲ飲マナイ方ガ飲ム方ヨリ2割6分多ク、病氣ヤ、怪我ヤ、休業ヲ飲ム方ガ2倍モ多ク、犯罪ナドワ酒飲ミニ限ルノデス。九州デワ三井田川ノ外、日鐵ノ梁瀬、住友ノ忠海炭鍊、關東デワ茨城ノ日立炭鍊ナドワ最モ禁酒ニカヲ入レテ居リ、非常ニ宜イ成績ヲ舉テ居リマス。工場デモ禁酒シテ居ル處ガアリマシテ、同ジ様ニ宜イ結果デアリマス。酒ヲ飲マナイモノノ家庭デスガ、給料ノ全部ガ家庭ノ幸福ノタメニ用イ

ラレ、食物モ衣類モ宜クナリ又酒ヲ飲マナイ故、ヨイ子供ガ生レルノデス。酒ヲ飲ム習慣ヲ付ケナイノガ一番デ、習慣ガ付ケバ疲レノ後ノ一杯ワ何トモ云ワレヌ味ガアル爲メ、ソノ害毒ヲ知リナガラ飲ンデ精神ト體ヲ害シ、家庭ヤ子供ヲ損ジ、能率ヲ害スル許デナク災害ニ罹ルコトガ多イノデス。從ツテ災害防止ヤ能率増進ノ方面カラモ禁酒教育禁酒運動ヲスルコトガ必要ダト思イマス。實ニ工場衛生ヲ勿論、一般ノ衛生ノ見地カラ、禁酒ノ絕對ニ必要デアルノニ、經營者管理者ヲ勿論、工場醫モ之ニワ無關心ノ人ガ多イノデアリマス。ドウカ、アナタ方ニ於カレマシテワ工場ノ禁酒化ニカヲ入レテ頂キ度イノデス。

(b) 一般衛生

工場衛生ノコトワコレ位ニシマシテ、工場員ノ一般衛生ニ就テ申上ゲマス。工場員ヲ勿論ソノ家庭ノ皆ガ健康デアレバ、ソノ人々ガ幸福デアル許デナク、工場員モ心ガ平デアル爲メ能率モ舉リ怪我等モナイ故、コノ一般衛生ニ就テモカヲ用イネバナラナイノデス。ソノ一般ヲ御手元ニ差上ゲマシタ表〔前出(A) I (c)〕ニアリマス。コレカラ私ワ自分が製造所デ之ニ關シテ致シマシタコトノ主ナ點ヲ少シ申上ゲマシテ御參考ニ供シタイト思イマス。

先ヅ、保健衛生思想ノ涵養ト是ガ實行方面ニ就テ申上ゲマスレバ、病院等治療設備ヲ完備シ、往診迄ヲ充分ニシ、ヨイ體

温器ヲ買ツテヤリ、衛生讀本ヲ渡シタリシ、又安全ヤ無駄ヤ整頓ノ週間ナドニワ必ズ衛生日ヲ入レ、本人及家庭ニ衛生上ノ注意ヲ與エ、更ニ組織的ニ工場員及ピ家族ニ衛生講話ヲシ、ソレヲ印刷シテ本人及ピ家族ニ配布シテ、體力ノ増進、育兒、病氣ノ治療ニ資スルコトニ致シマシタ。ソノ配布シマシタモノヲ御手元ニ差上ゲテアル表〔後出(c)〕ニアリマス。カクシテ病氣ニ對シテワ、盲腸ニワ腹ガ痛シダラ右ノ脇腹ヲ押セ、コレガ痛カツタラ盲腸ト思イ、ヒマシ油ヲ絕對ニ用イズ、スグ醫者ノ診斷ヲ受ケ手術シテ貰エトカ、又肺病ニワ體ガ變ダツタラスグ診察ヲ受ケロ、肺病デアツタラ早イ内ニ絕對安靜ヲ守レ、ソウスレバ必ズ治ルトカ、ソノ他ドノ病氣ニモ同様ニ實際的ノ知識ヲ與エ之ヲ守ラセ、齒ニ對シテワライオン齒磨ノ映畫ヲヤリ又治療設備ヲ完全ニシマシタ。コノライオンノ映畫ヲ大變ヨク出來テ居リ、胃腸ヲ丈夫ニシ食物カラ榮養ヲ取ルニワ咀嚼ガ必要デアル。咀嚼ニワ齒ガヨクナケレバダメデアル。ヨイ齒デヨク咀嚼スルコトガ衛生上最モ必要デアル。ソレ故ヨイ齒磨トヨイ齒ブラシデヨク齒ヲ磨クコトガ健康維持ノ最善手段デアルト皆ニ教エ吞込マセルモノデアリマシタ。酒ノ害ヲ家庭ノ方ニモ之ヲ知ラセテ、家庭禁酒化ノ助ケトシマシタ。尙ホ規則正シイ道德生活、早寝早起、禁酒禁煙ナドヲモットートシテ宣傳シマシタ。次ニ榮養ノコトデアリマスガ、經濟的ニ惠マレテイナイ工場員及ピソノ家族ヲ購買所デ子供ノ辨當ノ菜ニモナリ、又澤山ノ家族デモ少クテ濟ム鮭ナドガ賣レルノヲ見テモ、肉ヤ魚ノ様ナ副食物デ榮養ヲ

採ルコトワ出來マセン故、主食物デアル米デ榮養ヲ攝政サセネバナラナイノデス。ソレデ胚芽米ヤ麥飯ヲ用イル様ニト勤メマシタガ、工場員ワ胚芽米ヤ麥ヲ混ゼレバ體ノ爲ニワイイコトヲ知ツテイテモ、不味イカラ駄目ダト云ウノデス。ソレデ胚芽米ヲ用イル麥飯ノ辨當ヲヤスク作ツテ工場デ賣リ、更ニ胚芽米ヤ麥飯ノ效用ヲ宣傳シ、ヨイ胚芽米ヤ麥ヲ購買所デ賣リ、段々家庭デモ用イル様ニシマシタ。咀嚼ノ必要ナコトワ齒ノ處デ申シマシタ。又體ニ必要ナ榮養ヲトルニワ混食ガ必要デアリマスシ、過食ニワ害ガアリマス故、混食ト腹八分目ト咀嚼ノ習慣ヲツケルコトモ高張シマシタ。コノ邊デ衛生ノコトヲ御仕舞ニシマス。

(c) 衛生ニ關スル配布書類

- 一般ニ關スル注意 ●衛生心得 ●工場鑛山衛生讀本 ●醫者ノ來ル迄 ●健全ナル生活 (酒、結核、性病ノ排撃 ●各種衛生パンフレット
- 傳染病 ●傳染病ト豫防注射 ●夏ノ衛生 ●腸チフス ●赤痢ノ傳染ニ對スル個人豫防法 ●チフスノ豫防注射 ●コレラ豫防上ノ注意 ●赤痢ノ豫防ニ就テ ●結核ニ就テ ●肺病ニ關スル注意 ●工場鑛山結核豫防讀本
- 脚氣 ●脚氣ノ原因豫防及注意 ●脚氣季節ノ福音 (胚芽米ノ常用)
- 蛔蟲 ●蛔蟲ニ就テ (驅蟲劑配布ノ袋ノ上ニ)
- 眼 ●眼ノ衛生附トラホーム豫防番附
- 齒 ●齒ト健康 (内務省衛生局) ●齒ノ衛生ニ就テ (生レタトキカラ齒ヲ丈夫ニスルコト)
- 盲腸炎 ●盲腸炎ノ話
- 小兒 ●注意ヲ要スル夏季小兒病ニ就テ
- 酒 ●酒害及酒ニ關スル各種カキモノ
- 米 ●胚芽米ト麥飯ニ就テ
- 救急法 ●救急法ニ就テ ●救急處置法並救急用具使用心得 ●救急處置心得

# 中小工業ノ工場經營ト管理 (10)

## 人事編 (安全重要事項ノ細目)

日本能率聯合會理事 海軍中將 波多野貞夫

……目 次……

### I 安全規則

- i 第1例 化學工業 ○○製造所
  - 1) 安全規則
  - 2) 製造部安全規則施行細則
  - 3) 安全規則實施細目表
- ii 第2例 機械工業 ○○會社

### II 安全規則

安全規則ニ關シテワ參考トシテ御手元ニ差上げてアリス。例ヲ御覽下サイ。

#### i 第1例 化學工業 ○○製造所

##### 1) 安全規則

第1條 本則ヲ本所ニ於ケル安全關係事項ノ管理統一ニ關スルコトヲ規定ス

本則ニ規定スル處ワ 本所ニ於ケル精神教育ト適材適所配置ト相俟ツテ 之ガ達成ヲ期スルモノトス

第2條 本所ニ節約衛生及災傷害防止ヲ掌ル安全委員會ヲ置ク、其ノ會則ヲ別ニ之ヲ定ム

第3條 安全關係事項ノ管理統一ヲ製造部長ノ所掌トス

第4條 製造部長ワ年度初等(4月)ニ前年度間電氣規程、石炭瓦斯規程、蒸氣給水並諸管ニ關スル諸規程、起重機取扱並検査規程等諸規則ノ定ムルトコロニヨリ 提出セラレタル検査成績ノ大要並意見ヲ所長ニ提出シ 所長ワ之ヲ各部長ニ通知セシム

第5條 各部ワ安全ニ對スル設備並裝置ヲ完備シ且作業方法及心得ヲ適切ニシ 常ニ安全教育ニ努ムベシ

第6條 各部ワ必要數ノ安全委員ヲ任命シ 安全委員會ト連絡ヲ保テ 其ノ部安全關係事項ノ統一及實施ヲ計リ、更ニ電氣規程、石炭瓦斯規程、

### 安全規程

#### III 安全週間

- i 安全週間實施要項
- ii 配布書類
- iii 應募安全標語ノ2,3

蒸氣給水並諸管ニ關スル諸規程、起重機取扱並検査規程等、諸規則ニ規定スル以外ノ作業及設備等ニ對シテワ、一定期間毎ニ之ヲ見廻ラシムル等適當ノ手段ヲ講ジ 災傷害防止ノ完全ヲ期スベシ

第7條 會計部ワ所内ニ於ケル部外者作業場ノ保安ノ責ニ任ズベシ

第8條 各部長ワ本則ニ對スル細目ヲ定メ 所長ノ承認ヲ受クベシ

第9條 毎年度1回若クハ2回安全週間ヲ行フ

第10條 安全週間ノ目的ワ 平常ニ於ケル人格ノ向上ト相俟ツテ 次記諸項ヲ實施シ、以テ安全、保健、能率等ノ關係事項ノ完備ヲ期スルニアリ

1. 用心第一安全第一ノ宣傳鼓吹
2. 機械其ノ他ノ作業設備並ニ作業ノ安全化
3. 火氣取締ノ勵行
4. 協同努力ノ鼓吹實行
5. 眞面目ナ氣風並良習慣ノ涵養
6. 能率ノ増進
7. 經費ノ節約
8. 衛生思想ノ普及
9. 勤儉貯蓄ノ獎勵

第11條 安全週間ノ實施ニ當リテワ 其都度所長之ガ一般方案ヲ授ケ、各部ヲシテ其ノ部ノ性質及必要ニ應ジテ計畫ヲ立テ 所長ニ報告シタル後之ニ據リテ準備並ニ實施ヲナサシム

#### 2) 製造部安全規則施行細則

第1條 本則ワ安全規則第8條ニ基キ製造部ニ於テ實施スベキ細目ヲ規定ス

第2條 製造部所轄ノ地域ヲ別表ノ區域ニ分チ 各區ノ従業員中ヨリ3名ノ安全委員ヲ選任ス。委員ノ任期ワ3年トシ、毎年ソノ3分ノ1ヲ改選スルモノトス

第3條 安全委員ワ上長ノ意ヲ體シ 各擔任區内ニ於ケル 次記ノ職務ニ従事スルモノトス

1. 従業員 用心第一 安全第一ヲ鼓吹シ 其ノ徹底ヲ期スルコト
2. 建造物 機械器具等屋内外ノ諸設備ノ現狀ニ注意シ、手入ノ良否故障ノ有無ヲ監視シ、不備又ハ故障ヲ發見シタルトキワ主務係官ニ申出デ補修ヲ要求シ、設備ノ缺陷ニ因ル災害並ニ損害ヲ防遏スルコトニ務ムルコト
3. 常ニ嚴肅ナル規律ノ勵行ニ努ムルコト
4. 作業要領 作業心得其他安全ニ關スル諸規程ノ實施ヲ督勵シ、作業方法ノ錯誤又ハ規定

ノ違反ヨリ生ズベキ災害ヲ防止スルコト

5. 管区内ニ於ケル清潔整頓ヲ督勵スルコト

6. 節約ヲ督勵シ一切ノ濫費空費ヲ防止スルコト

7. 従業員ノ保健ニ注意シ、衛生施設ノ整頓ヲ監督スルコト

8. 救急處置ヲ修得シ置キ 必要ナル場合ニワ救急處置ヲ爲スコト

9. 従業員ノ身心ノ状態ヲ仔細ニ注意シ異狀ヲ認メタルトキワ速ニ申出ヅルコト

第4條 安全委員ワ作業遂行ノ危険ヲ認メタルトキワ直チニ應急處置ヲ講ズルト同時ニ係官又ハ部員ニ通報スベシ、萬一事焦眉ノ急ニ屬スルトキワ一時作業ヲ中止セシムルコトヲ得

第5條 安全委員ワ毎月一回管區ノ安全状態ヲ表ニ具シテ、係官ヲ經テ工場主任ニ通報スベシ

第6條 安全規則實施細目ヲ次表ニ之ヲ定ム

#### 3) 安全規則實施細目表

安全規則實施細目表				
實施事項別	要 目	方 法	主たる擔任者	期 日
(1) 一般安全ニ關スル事項	(ア)嚴肅ナル規律ノ勵行	巡視講演等ニ依ル	主任、係員、安全委員、有職者	平 常
	(イ)安全第一 用心第一ノ鼓吹	ポスター講演等ニ依ル	同 上	同 上
	(ウ)清 潔 整 頓	係員ワ1ヶ月2回以上 安全委員ワ1週2回以上巡視	係員、安全委員	1ヶ月1回
(2) 保安ニ關スル諸設備ノ検査	(ア)製造用諸装置ノ検査	巡視、實地検査 作業心得ノ規定ニヨル	同 上 現場ノ責任職工	1ヶ月1回大掃除ノ日 毎回作業開始前
	(イ)消火器及消火用器具ノ點檢	巡視シ實地検査ス	安全委員及消防用器擔任者	1ヶ月1回大掃除ノ日
	(ウ)ベルト、商車等安全装置ノ検査	同 上	係員、安全委員	同 上
	(エ)運搬用器具ノ點檢	實 地 檢 査	同 上	1ヶ月1回作業ノ都合ニヨリ隨時
	(オ)救急箱ノ整備、傷病者運搬設備ノ點檢	同 上	安 全 委 員	1ヶ月1回大掃除ノ前日
	(カ)建造物ノ検査	同 上	係 員	1ヶ月1回出蒸汽(管)ワ安全委員ニ於テ毎日巡視スルモノトス

	(キ) 寮舎、便所其他衛生設備状態	同上	安全委員	時
(3) 安全ニ關スル教育	(ア) 新入者ニ對スル教育	主トシテ實地指導	安全委員	新入者ノアリシ都度
		安全ニ關スル諸規定ノ説明	係員	
	(イ) 一般ニ對スル教育	揭示ニ依リ諸法規ヲ知悉セシムルコト	事務所	時
		時々講演ヲナス	部員、係員	
	安全週間ノ實施	各區ニヨリ安全委員之ヲ分擔ス		安全週間中
(ウ) 職長ニ對スル教育	職長教育ノ際特ニ安全ニ就テ談話シ且實地ニ就キ指導	部員、係員		時
(4) 衛生及救急	(ア) 救急處置	時々救急處置ヲ修得シ必要ノ場合實施ス	安全委員	1ヶ月1回
	(イ) 従業員身心ノ状態ヲ仔細ニ注意ス	異狀アリト認メタルトキワ要スレバ應急處置ヲ取りタル上係員ニ通告ス	安全委員 傷害防止委員	時
	(ウ) 衛生ニ關スル實施事項	其工場内ノ傷害防止委員ト聯合會議ノ上決定	同上	1ヶ月1回閉會
(5) 節約	(ア) 節約ノ實施	浪費ノ事實ヲ認メタルトキワ係員ニ申告ス	安全委員	時
	(イ) 節約委員會ニ提出スベキ議題	安全委員ト聯合會議ノ上決定ス	同上	必要ナル時
(6) 作業心得、作業要領ノ普及並ニ之ガ補正及公示	(ア) 一般ニ對スル普及	各工場ニワ其ノ部ニ必要ナルモノヲ拔萃シ之ヲ揭示ス	安全委員 事務所	1ヶ年2回
	(イ) 作業心得及要領ノ補正	一般従業員ヨリ之ガ補正スベキ點アリキヤ否キヤヲ申告セシム	安全係	年1回3月
	(ウ) 補正セルモノノ公示	部員、係員、安全委員、會議ノ上決定	部員、係員、安全委員	同上
		補正セルモノヲ直チニ該當工場ニ揭示ス	係員	其ノ都度

ii 第2例 機械工業 ○○會社

安全規程

第1條 本規程ヲ本社ニ於ケル安全關係事項ヲ規程ス

本規定ニ規定スル處ワ、本社ニ於ケル教育ト相俟ツテ之レガ達成ヲ期スルモノトス

第2條 災害豫防及衛生關係ノ安全事項ノ管理統一ヲ技術部長ノ所掌トス

技術部長ワ各期ノ終ニ次期ノ安全計畫ヲ各期初頭ニ前期ニ於ケル實施報告ヲ社長ニ提出スルモノトス

ノトス

技術部工務課ワ災害ニ對シ原因別、個人別統計表ヲ作製スルモノトス

第3條 災害ノ防止ニ對シテワ精神力ノ向上及體力ノ強化ニカヲ注ギ安全設備、裝置ヲ完備シ、更ニ作業方法及心得ヲ適切ニシ、常ニ安全教育ニ努メ、尙適材ノ採用及ビ家庭トノ連絡ニ努ムルモノトス

第4條 社ノ安全計畫ノ作製並ニ安全事項審議ノ爲メ、次ノ安全委員會ヲ置ク

委員長 技術部長

委員 業務部ヨリ 2名  
技術部ヨリ 4名

本委員會則リ別ニ之ヲ定ム

第5條 各部ニソノ部安全關係事項ノ統一及實施ヲ計ル爲メ 次ノ安全委員ヲ置ク

業務部

庶務課主任及課員1名

技術部

工場課主任 工務課主任

技術部長ノ命ズル工場課員1名、工手5名

主任以外ノ安全委員ワ 毎年若干名交代スルモノトシ、時ニ傷害ノ體驗者ヲモ加フベキモノトス、

第6條 安全委員ワ上長ノ意ヲ體シ各部ニ於ケル次記ノ務職ニ從事スルモノトス

1. 安全第一ノ鼓吹及ビソノ徹底ヲ期スルニ努ムルコト

2. 常ニ清潔整頓ヲ督勵スルニ努ムルコト

3. 常ニ嚴肅ナル規律履行ニ努ムルコト

4. 建造物機械器具等屋内外ノ諸設備ノ現狀ニ注意シ、手入ノ良否故障ノ有無ヲ監視シ、不備又ワ故障ヲ發見シタルトキワ補修ヲ要求シ、設備ノ缺陷ニ係ル災害並ニ損害ヲ防グニ努ムルコト

5. 安全ニ關スル規則及心得ノ實施ヲ督勵シ、之レガ不履行ニヨリ生ズベキ災害ヲ防止スルコト

6. 保健、衛生、救急施設ヲ監督スルコト

7. 災害ノ場合ノ處置ヲシテ適切ナラシムルコト

第7條 災害ノ場合ニ於ケル處置次ノ如シ

1. 安全委員ワ直チニ現場ニ至リ 次ノ如ク之ニ對スル處置ヲ行フモノトス、但シ危険ヲ認メタルトキワ 直チニ應急處置ヲ講ズルト同時ニ 之ヲ係員ニ通報スベシ

ア) 即座ニ原因ヲ調査シ 之レニ對スル當座ノ處置法ヲ決定シ之レヲ部長ニ報告ス

イ) 更ニ其ノ原因、責任ノ所在及適切ナル手段ヲ研究シ 之レヲ精細ニ部長ニ報告ス

2. 部長ワ上記ノ安全委員ヨリノ報告ニ關シテ

ワ次ノ如ク處置シ 重大ナルモノワ社長ニ之レヲ報告スルモノトス

ア) 即座處置ノ報告ヲ受ケタル時ワ 災害ヲ見シモノ及同一種ノモノニ對シ 直チニ適當ノ處置ヲ施スモノトス

イ) 精密調査報告ヲ受ケタル時ワ 安全委員會ニテ研究ノ上 最適切ノ處置ヲ探ルモノトス

第8條 次記諸検査ヲ災害防止ノ見地ヨリモ之ヲ履行スルモノトス

定期建造物検査手入 (年1回4月)

定期機械検査手入 (3ヶ月=1回)

定期工具検査手入 (毎月1回)

定期動力傳導裝置検査手入 (3ヶ月=1回)

定期電氣絶縁抵抗試験 (年2回6月、12月)

臨時電氣絶縁抵抗試験 (修理改造ノ際)

入所時並ニソノ後ノ身體及精神検査

第9條 各部ワ新入所者ニ對シ 安全ニ關スル規程心得ヲ説明ノ上 實地指導ヲナスベシ

第10條 毎年度1回若クワ2回安全週間ヲ行フ

第11條 安全週間ノ目的ヲ平常ノ人格ノ向上ト相俟ツテ 次期ノ諸事項ヲ實施シ、安全、保健、能率關係事項ノ完備ヲ期スルニアリ

1. 用心第一、安全第一ノ宣傳鼓吹

2. 機械其他作業設備ノ安全化

3. 火氣取締ノ履行

4. 協同努力ノ鼓吹實行

5. 眞面目ナル氣風並良習慣ノ涵養

6. 衛生思想ノ普及

7. 能率ノ増進

8. 經費ノ節約

9. 勤儉貯蓄ノ獎勵

第12條 安全週間ノ實施ニ當テワ 其ノ都度社長之レガ一般方案ヲ授ケ、各部ヲシテ夫々計畫ヲ立テ社長ニ報告シタル後、之レニヨリ準備並ニ實施ヲナサシム

第13條 當社ニ於ケル一般安全心得次ノ如シ

1. 整頓ト清潔ニ特ニ意ヲ用ウルコト

2. 仕事ニカカル前ニ 機械器具工具ノ運轉使用ニ差支ナキヤヲ調べ、若シ危険ノ箇所アレバ 直ニ手入スルカ係員ニ報告スルコト

3. 安全裝置ヲ取り外シタママニ置カヌコト

4. 「ベルト」車輪「ローラー」歯車等ニワ特ニ注意スルコト
5. 「ベルト」ノ掛外シワナルベク運轉ヲ停止シテ行ウコト
6. 機械ノ危険部分ノ掃除、注油、修理等ワナルベク運轉ヲ停止シテ行ウコト
7. 電氣設備ノ取扱ニ注意シ 電擊ヲ受ケヌ様ニスルコト
8. 起重機昇降機ノ取扱ニ注意スルコト
9. 服裝ヲ頭髮ヲ綺麗ヨクシテ 機械ニ捕ワレヌ様ニスルコト
10. 迂リ轉ベヌ様ニ注意スルコト
11. 「マスク」ヲ保護眼鏡ノ使用ヲ 怠ラナイ様ニスルコト
12. 火ヲ引キ易キモノ、爆發シ易キモノヲ 所定ノ容器又ワ場所ニ格納スルコト
13. 火氣ノ取扱ニワ常々注意シ 火ノ用心ヲナシ、殊ニ煙草吹殻ノ仕末ニ意ヲ用ウルコト
14. 酸「アルカリ」類ノ取扱ニ注意スルコト
15. 物ノ積方 置き場所ニ氣ヲ付ケルコト
16. 仕事中無駄口ヲキカヌコト
17. 左側通行、夜間自轉車ノ點燈、汽車ノ線路ヲ横切ル時ニ注意スル等 交通道徳ヲ守ルコト
18. 其ノ他凡テ災害豫防ニ關スル諸規則ヲ遵守スルコト

### III 安全週間

先ノ第2例ノ會社デ數年前ニ實施シタモノヲ御參考ニ供シマス。

#### i 安全週間實施要領

災害ワ社ノ損害デアル許リデナク、本人ヲ勿論家庭ノ最大不幸デアル。而シテ之レガ防止ワ安全ニ關スル確ナル認識ニ基イテ対策ヲ樹テ、強固ナ意志ヲ以テ之ヲ實施セネバナラナイカラ、災害ノ防止ワ畢竟精神ノ向上ニ歸スルノデアル。我々ワ本安全週間ヲ有意義ニ守リヨキ安全ノ習慣ヲ附ケ、平常ワー層御皇室ヲ中心トシ 自己ヲ捨テ他ニ捧グル

日本精神ノ向上ニ努メテ 安全第一ノ實ヲ擧ゲネバナラナイ。

#### 第1. 目的

1. 災害防止ノ爲メ協同一致及規則遵守ノ必要アルコトノ鼓吹及實行
2. 災害防止ノ爲メ人格第一、用心第一、安全第一宣傳
3. 機械其ノ他一切ノ作業設備及ビ方法ノ安全化
4. 火氣取締
5. 衛生思想ノ普及

第2. 期間 自7月1日(金)至7日(木)

#### 第3. 實施委員

委員長 技術部長  
委員 ○○工務課主任 ○○庶務課  
○○書記 ○○工手

委員長及委員ワ左腕ニ赤布ヲ纏ウ、

#### 第4. 實施方法

- (1) 實施委員ワ安全週間中 實施狀況ニ注意シ 之レガ督勵ニ任ズル。
- (2) 庶務課ワ次項ヲ實施スル。

1. 出入ノ際門ヨリ見エル處ニ次ノ揭示ヲスル。

ア. 安全週間ト大キク書イタ立札

イ. 次項(3)ノ朝入所ト夕退所ノ挨拶

2. 各部ニ「ポスター」貼紙「ピラ」等ノ配布及金言標語ノ募集。

(3) 實施事項 別表(次頁)ノ通りデアル

#### 第5. 成績報告

各部長ワ毎日傷者ノ數ヲ 終了後ワ速カニ 實施報告及所見ヲ社長ニ報告スル。

社長ワ本安全週間ノ結果ヨリ 改善スベキ安全事項ヲ決定シテ 各部ヲシテ之ヲ實施サセル。

第6. 實施ニ要スル費用ヲ出來得ル限り節約スル。

	朝(入所)ノ挨拶	夕(退所)ノ挨拶	實施事項	全員配布書類	
6月28日29日			安全展覽場ノ整備		
6月30日(木) 備			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 晝休憩後30分社長講話</li> <li>2. 機械ノ安全装置整備ノ取附ヲ完成スル</li> <li>3. 各部ワ適當ノ位置ニ「ポスター」貼紙ヲ掲ゲル</li> <li>4. 安全規程第3條ノ次ノ検査ノ實施</li> <li>ア. 定期建造物検査手入</li> <li>イ. 定期機械検査手入</li> <li>エ. 定期動力傳導裝置検査手入</li> <li>オ. 定期電氣絶縁抵抗試験</li> <li>5. 安全ニ關スル標語金言ヲ申告箱ニ入レル</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 安全第一</li> <li>2. 家庭ニノ挨拶</li> <li>3. 家庭ニノ貼紙</li> <li>4. 7月1日ノ實施事項(讀後家庭ニ持テ歸ルコト)</li> </ol>	
第1日 7月1日(金) 整頓デー	今日カラ安全週間! 協力一致安全ノ習慣ヲ附ケマシヨウ 今日ワ整頓デー! 自分ノ使ウモノワ何デモヨク整頓シマシヨウ! 不整頓ワ災害ノ基	サヨナラ! 朗ナ心持デ整頓シタ社カラ 整頓シタ家ニ歸リマシヨウ	各部整頓 ア. 材料其ノ他ノ物ノ置所ヲ正シク整エ、道路ワイツデモ開ケテオク イ. 高ク積荷スルトキワ危険デナイ様ニ注意スルコト	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 晝休憩後20分間 各部ニテ安全規則其ノ他注意事項ヲ説明、終ツテ安全展覽場見學</li> <li>2. 常ニ整頓ノコトヲ考エルコト</li> </ol>	7月2日ノ實施事項及ピラ(讀後家庭ニ持テ歸ルコト)
第2日 7月2日(土) 検査デー	今日ハ検査デー! 不完全ナ器具機械要具ハ災害ノ基!	サヨナラ! 1週ヨク働キ アスハ休日! 今日ハ落附イタクツロイダ氣分デ、夕食ニ家庭團欒ヲ樂ミマシヨウ	危険ノ有無検査ア. 仕事ニ掛ル前ハ勿論、仕事ガ終ツテカラモ検査ヲ實行スルコト イ. 機械工具ハ完全デアアルカ充分綿密ニ調ベルコト ウ. 検査ニヨリ發見シタ不備トコロハ適當ノ措置ヲスルコト	危険ノナイ様トニ注意スルコト	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 7月3日、4日實施事項</li> <li>2. 衛生ノ心得</li> <li>3. 禁酒ノ勤メ</li> <li>4. 胚芽米ノ勤メ</li> <li>5. ピラ(讀後家庭ニ持テ歸ルコト)</li> </ol>
第3日 7月3日(日) 衛生デー・家庭デー			ア. 家庭本位デ愉快ニ1日ヲ送り、英氣ヲ養イマシヨウ イ. 食事ハヨク咀嚼シ腹8分目 ウ. 害アツテ益ナイ飲酒ノ習慣ヲ止メマシヨウ エ. 夜ハ早く寝朝ハ早く起キマシヨウ	健全ナル心ト健全ナル體ハ人生幸福ノ基!	

	朝(入所)ノ挨拶	夕(退所)ノ挨拶	實 施 事 項	全員配布書類
第4日 7月4日 (月)	御早ウ! 今週モ愉快ニ、力 一パイ働キマシヨ ウ 今日ワ清潔デー、 服装デー! 心モ身モ形モ清ク 致シマシヨウ	サヨナラ! 明イ心デ、清メラ レタ家ニ歸リマシ ヨウ	各部ノ清潔化 各部ヲ清掃シ換 氣採光ヲ計ルコ ト 入 所 後 20 分 ア. 質素デ清潔 ノ衣服ヲ用ウ ルコト イ. 女子ノ毛髪 ヲ禿リ結ンデ 置クコト	1. 7月5日實 施事項 2. ビラ (讀後家ニ持 チ歸ルコト)
第5日 7月5日 (火)	今日ワ緊張デー! 協力一致仕事ニ全 力ヲ注ギマシヨウ	サヨナラ! 引締ツタ心デ家ニ 歸ユリマシヨウ 家庭ノ和合協力ヲ 圓滿ノ基	沈思シテ心ヲ固 メ、仕事ニ勵ミ マシヨウ 仕 事 ニ 掛 ル 時	1. 7月6日實 施事項 2. ビラ (讀後家ニ持 チ歸ルコト)
第6日 7月6日 (水)	今日ワ體育デー! 體ニ適シタ體育法 ヲ實行致シマシヨ ウ	サヨナラ! 健康ノ人ニ生レタ 幸ヲ感謝シツツ家 路ヲ急ギマシヨウ 家庭體操ニ、家庭 ノ散步ニ疲ラ癒シ マシヨウ	規則正シク働キ、休憩時間ニワ 深呼吸ヲシ、屋外ニ出デ日光ニ 當リマシヨウ 工場内デノ團體體操ヲ愉快ニヤ リマシヨウ	1. 7月7日實 施事項 2. ビラ (讀後家ニ持 チ歸ルコト) 3. ラヂオ體操 圖解
第7日 7月7日 (木)	今日ワ防火デー! 火ノ用心ヲ眞剣ニ 致シマシヨウ	サヨナラ! 安全週間モ終リマ シタ 清メラレタ心デ修 得シタ經驗ヲ生カ シ、社デモ家デモ コノ週間ニ得タ安 全ノ習慣ヲ永續サ セマシヨウ	1. 防火避難設備ヲ整エルコト 2. 防火教練ノ實施(晝休直後ト 規程説明ノ後) 3. 煙草及マツチノ殻ヲヨク片附 ケルコト 4. 退場後ノ跡片附ト巡視ヲシツ カリヤルコト	1. 7月8日實 施事項 2. ビラ 3. 安全週間中 ノ朝夕挨拶 (讀後家庭ニ 持チ歸ルコ ト)
第8日 7月8日 (金)			社内及家庭ニ於ケル安全週間中ノ感 想ヲ申告箱ニ入ル	

ii 配布書類

其ノ1. (6月30日配布)

安全第一

災傷害ワ本人ノミデナク家庭ノ最大不幸デ  
アルト共ニ國家ノ大損害。

1. 油断不注意ヲ災傷害ノ元!
2. 不良ノ器具機械、器具機械ノ不良ヲ取扱ワ災  
傷害ノ元!
3. 作業方法ノ不知、諸規則ノ不知ヲ災傷害ノ元!
4. 不整頓 不潔ヲ災傷害ノ元!
5. 夜更ヤ飲酒ヲ勿論 不規則ナ生活、不衛生ナ  
生活、不道徳ナ生活ヲ災傷害ノ元!

其ノ2. (6月30日配布)

御家庭へ

人格第一! 安全第一!  
保身第一! 節約第一!

此ノ7月1日(金)カラ7日(木)迄ノ1  
週間コノ地方各工場ガ一齊ニ安全週間ヲ行イ、  
災害防止ヤ火氣取締ヤ 保健衛生ヤ節約ニ關  
シ萬全ヲ期ソウトシテ居リマス。之ニワ御家  
庭ノ御協力ヲ願フネバナリマセン。

本當ニ當社工場ニ御勤メニナル御方ガ 朝  
ワ心カラ御家庭ヨリ送ラレ、夕ワ心カラノ歡  
迎ヲ受ケ 家庭ニ歸ラレ。皆様ニ勞ヲ福ヲラ  
レ 愉快ニ満チタ家庭團樂ノ樂ニ 1日ノ仕事  
ノ疲ヲ休メ、英氣ヲ回復シ毎日元氣ヨク 所  
デ我が國ノ工業ノ爲メ 全力ヲ傾ケテ御勤キ  
下サル様、御家庭ノ御方ノ御心盡シテ御願致  
シマス。

日本ワ今存立上ノ最大危機ニ直面シテイマ  
ス。御家庭ノ御方ガ心ヲ清ク 正シク温クシ、  
家庭ヲ高メ 強固ナ心掛ヲ以テ 信仰ト修養  
ト保健ト節約ト勤勞ニ努メラレテこそ、我國  
ヲシテコノ危機ヲ克服サセ、更ニ榮エサセル  
コトガ出來ルノデス。ドウカ覺悟ヲ定メ イ  
ヤガ上ニモ御奮勵ヲ御願致シマス。

此ノ機會ニ御家庭ノ上ニ 幸多キコトヲ御  
祈リ致シマス。

其ノ3. (6月30日配布用)

整頓デー

安全週間第1日 7月1日(金) ○○會社

○入所後20分

各部整頓

ア. 材料其ノ他ノ物ノ置所ヲ正シク整エ 道路  
ワイツデモ開ケテラクコト

イ. 高ク積荷スルトキワ危険デナイ様ニ注意ス  
ルコト

○1日中

1. 晝休後20分間各部ニテ 安全規則其ノ他説明  
終ツテ安全展覽場見學

2. 常ニ整頓ノコトヲ考エルコト

其ノ4. (7月1日配布)(明日ノ實施事項)

検査デー

安全週間第2日 7月2日(土) ○○會社

○入所後20分

危険ノ有無検査

ア. 仕事ニ掛ル前ヲ勿論 仕事ガ終ツテカラモ  
検査ヲ實行スルコト

イ. 機械工具ワ完全デアアルカ 充分精密ニ調ベ  
ルコト

ウ. 検査ニヨリ發見セル不備ノトコロワ 適當  
ノ措置ヲナスコト

○1日中

危険ノナイ様特ニ注意スルコト。

其ノ5. (7月2日配布)(明日ノ實施事項)

衛生デー・家庭デー

安全週間第3日 7月3日(日) ○○會社

1. 家庭本位デ愉快ニ1日ヲ送り英氣ヲ養イマシ  
ヨウ

2. 食事前ニ必ラズ手ヲ洗イ、食事ワヨク咀嚼シ  
腹8分目

3. 害アツテ益ノナイ飲酒ノ習慣ヲ止メマシヨウ

4. 夜ワ早ク寝朝ワ早ク起キマシヨウ

健全ナル心ト健全ナル體ハ人生幸福ノ基!

其ノ6. (7月2日配布)

衛生心得

(讀ンダ後御家庭ニ御持チ歸リ下サイ)



1. 酒ヲ飲マヌコト
2. 早寝早起スルコト
3. 食事ノ前ニ必ズ手ヲ洗ウコト
4. 食事ヲヨク咀嚼シ腹8分目デ止メルコト
5. 米ハ胚芽米 飯ハ麥飯トスルコト
6. 生水ヲ飲用セヌコト、又生物ヲ食用ニ供スルニワ 適當ノ注意ヲ拂ウコト
7. 規則正シキ道徳ノ生活ヲスルコト
8. 寝冷ヌセ様ニスルコト
9. 汚レタ寝具ヤ衣類ヲ洗濯シ 時々日光ニ晒スコト
10. 食堂、休憩所、洗面所、便所等ヲ綺麗ニスルコト
11. 痰唾ヲ痰壺ニ吐クコト
12. 蠅ノ撲滅ヲ計ルコト

其ノ7. (7月2日配布) (明後日実施事項)

清潔デー・服装デー

安全週間第4日 7月4日(月) ○○會社

○入所後20分

各部ノ清潔化

各部ヲ清掃シ探光ヲ計ルコト

服装

- ア. 質素デ清潔ノ衣服ヲ用ウルコト
- イ. 女子ノ毛髪ヲ綺麗ニ整ヘ置クコト

○1日中

1. 清潔ニ意ヲ用イ衣服ノ簡易化ヲ心ニ誓ウコト
2. 痰ヲ痰壺ニ!

其ノ8. (7月4日配布) (明日ノ実施事項)

緊張デー

安全週間第5日 7月5日(火) ○○會社

○仕事ニ掛ル時

沈思シテ心ヲ固メ仕事ニ勵ミマシヨウ。

○1日中

- ア. 協力一致ヲ旨トスルコト
- イ. 緩ミ勝ナ心ヲ一層引締メルコト
- ウ. 締ツタ心ヲ無駄排除 節約勤儉ニ徹スルコト

心ノ弛ミハ怪我ノ基!

其ノ9. (7月5日配布) (明日ノ実施事項)

體育デー

安全週間第6日 7月6日(水) ○○會社

規則正シク働キ、休憩時間ニワ深呼吸ヲシ 屋外ニ出デ日光ニ當リマシヨウ。

工場内デノ團體體操ヲ愉快ニヤリマシヨウ。

其ノ10. (7月6日配布) (明日ノ実施事項)

防火デー

安全週間第7日 7月7日(木) ○○會社

○1日中

1. 防火避難設備ヲ整エルコト
2. 防火教練ノ實施(晝休直後規程説明ノ後)
3. 煙草及「マツチ」殻ヲヨク片付ケルコト
4. 退場後ノ跡片附ト巡視ヲシツカリヤルコト

其ノ11. (7月7日配布) (明日ノ実施事項)

申告デー

7月8日(金) ○○會社

社内及家庭ニ於ケル安全週間中ノ感想ヲ用紙ニ認メテ申告箱ニ入ル。

用紙

安全週間ニ對スル感想

氏名 部 工場 (精神第1・安全第1・健康第1)

御主人	
御家庭	

其ノ12. (7月7日配布)

安全週間中朝夕ノ挨拶

○○會社

家庭デ御讀ミ下サイ!

日次	朝(入所)ノ挨拶	夕(退所)ノ挨拶
7月1日(金)	整頓デー 今日カラ安全週間! 協力一致安全ノ習慣ヲ附ケマシヨウ 今日ワ整頓デー! 自分ノ使ウモノヲ何デモヨク整頓シマシヨウ! 不整頓ワ災傷害ノ基	サヨナラ! 明ルイ心持デ整頓シタ社カラ 整頓シタ家ニ歸リマシヨウ
7月2日(土)	検査デー 今日ワ検査デー! 不完全ナ器具機械道具ヲ災傷害ノ基	サヨナラ! 1週ヨク働キ アスワ休日! 今日ワ蓄附タ クツロイダ気分デタ食ニ 家庭團樂ヲ樂シマシヨウ
7月3日(月)	清潔深装デー 御早ウ! 今週モ愉快ニカーバイ働キマシヨウ 今日ワ清潔デー! 服装デー! 心モ身モ形モ清ク致シヨウ!	サヨナラ! 明イ心デ清イ家ニ歸リマシヨウ
7月5日(火)	緊張デー 今日ワ緊張デー! 協力一致仕事ニ全カヲ注ギマシヨウ	サヨナラ! 引締ツタ心デ家ニ歸エリマシヨウ 家庭ノ和合協力ヲ圓滿ノ基!
7月6日(水)	體育デー 今日ワ體育デー! 體ニ適シタ體育法ヲ實行政シマシヨウ	サヨナラ! 健康ノ人ニ生レタ幸ヲ感謝シツツ 家路ヲ急ギマセウ 家庭體操ニ、家庭ノ散歩ニ 疲ヲ癒シマシヨウ
7月7日(木)	防火デー 今日ワ防火デー! 火ノ用心ヲ眞剣ニ致シマシヨウ	サヨナラ! 安全週間モ終リマシタ 清メラレタ心デ 修得シタ經驗ヲ生カシ 社デモ家デモコノ週間ニ得タ安全習慣ヲ永續サセマシヨウ

iii 安全週間ニ關スル應募金言標語ノ二三

7月5日

○○會社

安全ヲ先ズ心カラ

○○○○

注意深ケレバ災淺シ

○○○○

油斷ト狼狽怪我ノ基

○○○

細心ワ安全ノ母、勤勉ワソノ父

○○○○

# 無駄排除(無駄防止)編 中小工業ノ工場經營ト管理(10)

日本能率聯合會理事長 波多野貞夫  
海軍中將

## —目 次—

(ア) 無駄排除ノ一般	2) 能率週間
(イ) 無駄排除ノ方法	(ウ) 無駄ナシ週間ノ計畫要領
(A) 委員會及係ノ設置	(エ) 無駄ナシ週間ノ實施
(B) 無駄ナシ運動ノ類別	(A) 一般ノ無駄ナシ週間
1) 一般無駄ナシ週間	(B) 能率週間トシテノ無駄ナシ週間

(6) 無駄防止

(ア) 無駄排除ノ一般

之レカラ無駄排除或ハ防止ニ就テ申上マス  
經營管理ヤ色々ノ作業ソノ他ノ仕事ノ一般科學的方法ニヨル改善ヲ、ソノヤリ方ヲ分析シテ悪ルイ處ヤムダヤクセヲ省キ、更ラニ必要ナコトヲ加エ、ヨク目的ニ適ウ様ニ綜合シテ、新シイヤリ方ヲ案出シ熱心ニ之ヲ勵行スルノデアリマス。一般ニ無駄排除或ハ防止ト申シマスノハ只ダ無駄ナコトヲ除クモノ許リデナク、更ニ必要ナモノヲ加エル積極的ナ無駄排除ヲモ含ムノデアリマス。最モ、細カイ此ムダ排除ノ例ハギリブレスノ動作研究デアリマス。コノ研究デワ作業動作ヲ分析シテ微小要素動作ニ分ケ、ソノ内ニ37ノ基本微小要素動作(サブプリグス)以外ノ動作ガアレバ之ヲ省キ、更ニ必要ナモノヲ加エテ良クシ、又必要ナレバ設備・裝置・機械等ノ作業條件ヤ環境ヲ改メテ、新シイヤリ方ヲ案出シテ之ヲ勵行スルノデアリマス。

工場ニ於ケルムダ排除ヲ、大ワ之ガ經營管理ヨリ、小ワ手紙ヲ書クコト掃除スルコトナド細カイコト迄ニ亙ルノデス。

無駄排除ノ訓練カラ始ムベキモノデアリマス。又塵積レバ山トナルノ謠モアル通り、工場デ小サイ無駄ヲ排除スルコトヲ非常ニ必要ナノデアリマス。更ラニギリブレスノ言ウタ通り、小サイクセ特ニ小サクテ長イ間習慣トナツタクセワナカナカ直セナイ故、コウ云ウ運動デ直サネバナラナイノデス。コンナ譯デ工夫サレタノガ小サイコトノ無駄排除ヲ主トスルムダナシ週間運動デアリマス。コノ運動ヲ進メマスト大分進ンダ無駄排除ヲ行ウ一種ノ能率週間トナルノデアリマス。

### (ウ) ムダナシ週間

コノムダナシ週間運動ヲ、皆ニソノ關係スル仕事ニ於ケルムダヲ悟ラセ、之レヲ自發的ニ排除シテ能率ヲ舉ル様ニ訓練スルモノデアリマス、之ガ爲メニワ次ニ申シマス通り計畫スベキデアリマス。

- (A) カラ注グ點ヲ選ビ、計畫的ニムダナク而カモ少ナイ費用デヤラネバナラナイ。
- (B) 計畫ヲ合議的ニ定メ、皆ニ目的ヲヨク知ラセ、上ノモノガ陣頭ニ立ツテヤリ、皆ガ自發的ニコノ運動ヲ熱トニューモアヲ以テスル様ニセネバナラナイ。
- (C) 皆ニムダヲ知ラセルト共ニ、ムダヲ自ラ見出サセル。
- (D) 皆ニムダ排除ノ手段ヲ考エサセ提案サセル、又皆デ合議的研究の方法デ有效ナ手段ヲ定メル。
- (E) 皆ニ週間ノ結果ヲ知ラセ、アト迄モ關心ヲ持タセル。
- (F) 更ラニ結果ニ鑑ミムダ排除勵行ニ適當ノ手段ヲ採ツテ無駄排除ノ習慣ヲツケル。

### (エ) 無駄ナシ週間ノ實施

#### (A) 一般ノ無駄ナシ週間

次ニ一般ノ無駄ナシ週間ニ對シ例トシテ、アル工場デ昭和7年ニヤリマシタ時ノ次ノ書類ヲ差上マスカラ御覽下サイ。

- 1) 無駄ナシ週間實施要領
- 2) 作業資料無駄實例展覽會
- 3) 無駄探シ懸賞用紙
- 4) 無駄ナシ週間ノ辭
- 5) 各日渡ス實施事項トソノ他ノ書類及家庭ニノ辭
- 6) 無駄ナシ週間ニ對スル感想用紙
- 7) 無駄ナシ週間終了ノ辭

#### 1) 無駄ナシ週間實施要領

會社ニ對シテモ各自及家庭ニ對シテモ凡テノ無駄ノ排除ヲ、之ガ向上發展ト幸福ニ最モ必要ナル。特ニ非常時タル今日ニ於テワー層ソノ然ルヲ見ルノデアル。

無駄ノ排除ヲ無駄ヲ正シク明カニ認識シテニ對スル適切ナ對策ヲ樹テ、之ヲ強固ナル意志ヲ以テ共同一致シテ實施セネバ、ソノ目的ヲ遂ゲルコトガ出来ナイノデアル。從ツテ無駄排除ヲ人格ノ向上ニ依ラネバナラナイノデアル。我々ワ常々人格向上ニ努メ無駄ノ排除ニカラ致シテ居ルモノデアルガ、特ニ今回〇〇〇〇〇〇ノ主催ノ下ニ、他ノ工場ト共ニ無駄ナシ週間ヲ守ルコトトナツタニ付テワ、一層共力の組織的ニ無駄排除ニ當リ、優良ナ實績ヲ舉ゲ更ニヨイ習慣ヲ附ケネバナラナイ。第1目的

今回ノ無駄ナシ週間ヲ主ニ下記ノ事項ニ付テ行ウノデアル

1. 健全ナル心ト體ヲ持テ、凡テノコトヲ計

- 畫的, 合理的, 共力的, 自發的=遂行ス
- ルコト
- 2. 節約ノ徹底化
- 3. 時間ノ勵行
- 4. 過失錯誤ノ排除
- 5. 私生活ノ無駄排除

第2期間

準備期間 10月4日(火)ヨリ7日(金) =至ル4日間

無駄ナシ週間 10月8日(土)ヨリ14日(土) =至ル1週間

第3組織

1. 計畫及ビ成績ノ査定並ニ無駄排除考案ノ審査 社研究會議總會

2. 「ポスター」及標語ノ審査 社研究會議第3分科會

3. 作業資料及無駄實例展示會 委員長 ○○○○

委員 若干名

4. 實施委員 委員長 ○○○○

(別紙)

委員 若干名  
委員長及委員ヲ準備及本週間中左腕ニ赤布ヲ纏フ

第4實施事項

(一) 實施委員ヲ無駄ナシ週間中實施狀況ニ注意シ之ガ督勵ニ任ズル

(二) 庶務課ヲ次項ヲ實施スル

1. 出入門ノ際デヨク見エル處ニ次ノ揭示ヲスル

ア. 「無駄ナシ週間」ト大キク書イタ立札

イ. 次項(三)ノ朝入所ト夕退所ノ挨拶

2. 各部ニ「ポスター」貼紙「ピラ」等ノ配布及金言標語考案ノ募集

3. 報告ノ作製

(三) 實施事項ヲ別紙ノ通デアル

第5成績報告

各部長ヲ終了後速カニ實施報告及所見ヲ社長ニ報告スル

第6實施ニ要スル費用ヲ出來得ル限リ節約スル

日次	實施事項	揭示及ポスター等
10月4日(火)	1. 晝休憩後30分間社長講話 2. 懸賞「ポスター」標語ノ募集及懸賞無駄探シ用紙ヲ配布(優秀ノモノニワ會社ヨリ金圓ヲ授ケ、1等ノモノニワ○○○○ヨリ更ニ賞狀授與) 3. 全員無駄探シ	1. 懸賞書ノ揭示 2. 「無駄発見」ノ「ピラ」ヲ貼ル
10月5日(水)	1. 全員共発見シタ無駄及ビ之ガ排除ニ對スル考案ヲ、配布シタ用紙ニ認メ申告函ニ投入 2. 社研究會議總會委員ヲ明日ノ總會ニ附議スル整理整頓、消耗品節約、時間勵行不良品原因探求、工程管理ニ關スル意見ヲ提出スル	
10月6日(木)	1. 午前10時社研究會議總會ヲ開キ、委員ノ意見ト全員ノ申告トニヨリ實施スベキ無駄排除事項ヲ決定スル 2. 懸賞無駄排除考案ノ審査	

備	1. 懸賞「ポスター」ノ提出 2. 作業資料及無駄排除展示會ノ開設 3. 門内立札及朝夕ノ挨拶揭示板設置 4. 研究會議總會ノ決定シタ排除スベキ無駄ノ排除ニ着手スル	1. 無駄ナシ週間ノ辭配布 2. 「ポスター」「ピラ」貼布 3. 社研究會議總會決定ノ明日ノ實施事項配布 4. 標語入記念マツチ及徽章配付
---	---	--

無駄ナシ週間				
日次	朝(入所)ノ挨拶	夕(退所)ノ挨拶	實施事項	全員配布書類
第1日 10月8日(土)	御早ウ! 今日カラ無駄ナシ週間ノ ナイヨウニ見エテアルノ無駄頭ヲ見附ケ強イ心デ排除致シマシヨウ	サヨナラ! 明日ワ家庭ノ無駄排除日 ヨイ心ト健ナ體デ切詰メテワアルガ圓滿ナ合理的家庭生活ヲ送りマシヨウ	午後3時10分ヨリ4時50分迄各部共大掃除ノ上社研究會議總會ノ決定シタ整理整頓事項ヲ實施スル	1. 退所ノ挨拶及ビ10月9日實施事項 2. 家庭エノ挨拶 3. 家庭エノ貼紙
第2日 10月9日(日)	家 庭 日		家庭一同デ掃除セネバナラナイ無駄ヲ定メ、之ガ排除ノ計畫ヲ立テソノ實施ニ取リ掛ルコト	
第3日 10月10日(月)	御早ウ! 時間ヲ正確 規律ヲ嚴正 時ヲ惜ンデ勤勉ニ!	サヨナラ! 工場ノ通家庭及私生活ノ時間ヲ勵行シマシヨウ 早寝早起ヲ時間勵行ノ基	1. 全員時間ヲ勵行スルコト 2. 社研究會議總會ノ定メタ時間勵行事項ヲ守ルコト	1. 本日ノ實施事項 2. 明日ノ實施事項 3. 退所ノ挨拶
第4日 10月11日(火)	御早ウ! 塵積レバ山トナル 消費ノ節約ヲ些細ナコトカラ	サヨナラ! 家デモ無駄ナ消費ヲセヌ様ニ勉メマシヨウ 酒ト煙草ヲ無駄中ノ無駄	1. 全員消費ノ節約ニ努メル 2. 社研究會議總會ノ定メタ消費節約事項ヲ守ルコト 3. 懸賞「ポスター」及考案ノ發表	1. 明日ノ實施事項 2. 退所ノ挨拶
第5日 10月12日(水)	御早ウ! 不良品ノ製作ヲ會社ノ大損失デアリ、社主ヘノ最大損害!	サヨナラ! 家庭團圓ニ心身ノ疲ヲ檢シ、明日ワ元氣ニ頭ト手ヲ働カセ優良品ヲ作りマシヨウ	1. 不良品ヲ出サナイ様意ヲ用ウルコト 2. 不良品ノ原因ヲ探求シ將來ニ備エルコト	1. 明日ノ實施事項 2. 退所ノ挨拶
第6日 10月13日(木)	御早ウ! 今日ワ工場能率ノ基幹デアアル工事ノ計畫的遂行ヲ勵行シマシヨウ	サヨナラ! 家庭及私生活モ、アツタリバツタリデナク、凡テ計畫的ニ有益ニ營ミマシヨウ	1. 工程管理ヲ一層確實ニ行ウニ努ムル事 2. 現行工程管理ノ缺點ヲ研究シ、之ニ應ズル手段ヲ計ルコト	1. 明日ノ實施事項及退所ノ挨拶 2. 感想用紙ノ配布
第7日 10月14日(金)	御早ウ! 今日ワ自分ノ持場自分ノ仕事ニ無駄ガナクテ、凡テ能率100%デアルコトヲ見テ賞イマシヨウ	サヨナラ! 皆サンノ御協力ト自覺的ノ御努力デ、無駄ナシ週間モ無事好成绩ニ終リマシタ御禮申上マス。今後共御自身御家庭會社トソノ間ワズ能率ヲヨクシテ行キマシヨウ	午前10時ヨリ社長部長ト共ニ各部巡視各課主任ヲ無駄ナシ週間ニテ實施シタ事項ヲ書類トシテ前以テ提出スルコト	1. 退所ノ挨拶 2. 感想用紙
第8日 10月15日(土)	申告日		無駄ナシ週間ニ關スル感想申告	無駄ナシ週間終了ノ辭



生活ヲ補ウ許リデナク、更ラニ最モ大キナ精神的ノ幸ト喜ニ生キテ行キマシヨウ、個人家庭ノ無駄排除ニ關シテハ家庭ヘノ辭ヲ御讀ミヲ願マス、尙ホ體ハ精神ノ宿ル宮デス、ドウカ

1. 規則正シイ道德的生活
2. 早寝早起
3. 禁酒禁煙
4. 胚芽米、玄米、麥飯ノ常用
5. 腹八分目
6. 咀嚼
7. 適度ノ運動

ヲ喜ンデ實行シ健康ヲ完ウシ、斯クシテ強キ心ト體ヲ以テ世界ニ冠タルコノ國ヲ經濟國難ヨリ救フ勿論、更ニ之ヲ彌ガ上ニモ榮エサセテ行キマシヨウ、

コレコソ人、特ニコノヨキ國ノ一員トシテ生レテ來タ惠ト幸ニ酬ル道デス、若シ今日ノ儘デ行クナラバ、世界ニ冠タル國體ヲ持テ歴史ニ榮アル我國ハ經濟的ニ落伍スルデシヨウ、ドウシテ生ヲコノ國ニ受クル私達ヲ奮起セズニ居ラレマシヨウ、五ニ堅イ覺悟ヲ以テコノ無駄ナシ週間ヲ迎エマシヨウ 一終一

5) 各日ニ工場全員ニ渡ス實施事項及家庭ニノ辭。

○前日(7日)ニ工場全員ニ渡ス

無駄ナシ週間

第1日10月8日(土)

整理整頓日實施事項

- A 午後3時10分ヨリ4時50分迄各部共大掃除
- B 社研究會議總會ノ決定シタ整理整頓實施事項
  - 工場
    1. 内(隅ニゴミノナイ様)、周圍、外、庭、道

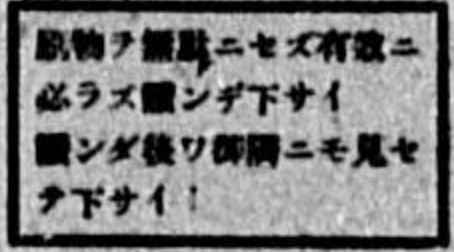
- ラ整理清掃スルコト
- 2. 加工品、半作品、材料、器具類ワソノ置場ニ置キ整然タルコト
- 3. 殘材、屑材等ワ皆片付ケ、蒐集場(倉庫ニテ適當ナ處ニ之ヲ設ケル)ニ持行タコト
- 4. 機械工具器具檢査具ノ整理整頓
- 5. イラス物ヲ片付ケ働ク處ヲ廣クスルコト
- 6. 塵埃屑拾所ヲ整理スルコト
- 7. 電燈ノ球及傘ノ掃除ト「コード」「ランプ」「スイッチ」等ノ位置高サヲ適當トスルコト
- 8. 窓硝子ヲ整備及清掃スルコト
- 9. 持込私物ヲ整理スルコト

(大キイモノヲ持歸エルコト)

○事務所(工場附事務所、製圖室、業務部事務所、倉庫)

1. 次ノ箇所及物ノ整理整頓、排列、清掃
  - 窓硝子點燈裝置(球及傘ノ掃除、コード、ランプ、スイッチ、シェードノ位置高サヲ適當ニスルコト)
  - 窓掛、各人ノ机上、机内、ロッカー内、金庫内、棚、引出、帳簿、カード、圖面書類、傳票、古圖面、古書類
  - 私物持込品(大ナルモノハ持歸エルコト)
2. 小使室ノ整頓及消毒
3. 更衣室、食堂ノ整理清掃
4. 便所、洗面所、靴下駄箱其ノ他不潔ノ箇所及痰壺ノ清掃及消毒

○第1日(8日)ニ工場全員ニ配布  
人格第一！  
無駄ワ外！  
福ワ内！



無駄ナシ週間ニ際シ御家庭ニ  
昭和7年10月(1932)  
株式会社○○○○  
今度東京及ソノ附近ノ工場ガ一齊ニ無駄ナ

シ週間ヲ實施スルコトトナリ、從ツテ當社モ今日ヨリ一週間「無駄ナシ週間」ヲ守リ、何ンデモヤツテ居ル事ニ無駄ガアルナラソレヲ見出し、見出シタラ之レヲ排除シ、シテ居ル事ノ凡テヲ理ニ合ウ合理的ナモノニナシ、續イテ絶エズ無駄排除ニ努メル許リデナク、積極的ニ凡テノ事ヲ初メカラ合理的ニヤル様ニシタイノデス、今ヤ我が國ヲ思想政治外交經濟ニ非常ナ時ニ際シテイマスガ、經濟的ノ危機ヲ脱スル爲メニワ、忠君愛國ノ日本精神ニ徹シ、個人ガ節約ト勤勞ニ努メ工業ヲ進メ、良イ廉イ品ヲ作り、外國ニモ賣リ國ノ經濟ヲ助ケ又需要者ノ費用ヲ減ゼネバナリマセン。ココニ今回ノ無駄ナシ週間ノ主眼ガアルノデス、御家庭ノ御方モヨクコノ目的ヲ御了解下サイマシテ御盡力ヲ御願致シマス。

本當ニアナタ方ノ御家庭ヲ、物質的ニワ惠マレズ裕デナクトモ之ニ勝リテ美シク愛シ合ヒ御互ニ獻ゲ合ウ、精神的ニハ惠マレタ裕カナ御家庭デアツテ、何ガナクトモ喜ビト感謝ニ滿チテ居ラルルコトヲ御喜ビ申上マス。ドウカ何處マデモコノ點デ絶エズ光ヲ輝サル様御願致シマス。

サテ無駄ニ關シテワ皆様ノ内ニワ自分達ノ様ナ物質的ニ惠マレテイナイ家庭ニワ無駄ヲシヨウシテモスル事ガナイト思ワルル御方モアルカモ知レマセンガ、大キナ無駄ワナイデシヨウ、然シ小サナ事デ知ラズ知ラズ無駄ヲシテ居ルコトワナイトワ云ワレナイト思ヒマス、ドウカ氣ヲ附ケテコノ無駄ヲ見出し之レヲ除キ、凡テヲ合理的トシ損ヲ得ニ替エテ下サイ、今御家庭デ無駄ヲシテ居ルカ居ラヌカラ考ヘテ戴キタイ 3, 4ノ事項ニ付テ申上マ

ス。之ヲ參考トシテ無駄ノ發見續テ之レガ排除ヲ願マス。

第1ニ無駄排除ト節約ノ一般ヲ申上マス

- (1) 家庭ノ不和ガ一番ノ大無駄
- (2) 家ノ豫算ヲ樹テ又仕事ヲスルニアタリバツタリデナク、ヨク計畫ト豫定ヲ立テテスルコトヲ最モ無駄ノナイヤリ方デアル
- (3) 節約ヤ無駄排除ワ小サイコトカラ

大キイコトワ皆ガ氣ヲ附ケル故ソシナニ無駄ガナイ、然シ小サイコトニワ無頓着勝デアル、而モ小サイコトデ節約ノ出來ルコトワ澤山アル、特ニ日常消費スルモノニ於テ然リデアル、塵モ積レバ山トナルノ諺ノ如ク、衣食住ニ社交儀禮ニ私達ワ萬難ヲ排シテ、之ニ附キモノデアル澤山ナ小サイ浪費ト無駄ヲ省キ、小サイ節約ヲ重ネ重ネテ大節約ヲスルニ努ムベキデアル

- (4) 物ヲ大切ニスルノハ大節約
  - 使ウモノヲ大切ニシテ永ク有效ニ使ウコトヲ、代リノ品ヲ買ウ必要ガナイカラ大節約デアル
- (5) 怪我ト病氣ヲ無駄中ノ無駄故、用心ニ用心シテ之ヲ防グベキデアル
- (6) 廢物ノ利用ワ大ナル無駄排除
  - 廢物ノ利用ヲ買ウモノヲ減ズル故大ナル無駄排除デアル
- (7) 時間ノ節約
  - 時ヲ浪費スルノワ一番無駄デアル故時間ヲ勵行シ更ニヨク働キ時ヲ有效ニ使ウコトヲ第一トスベキデアル
- (8) 國産品ノ使用ワ國ヲ富マス節約

輸入品ヲ用ヒズ國産品ヲ使用スレノ  
國富ノ節約保存デアル

(9) 勤勞ヲ積極的ノ節約

勤勞ヲ凡テノ無駄ヲ排除スル故積極的  
ノ節約デアル

人格ヲ向上シ自發的、協力的、他愛的  
ノ勤勞ニ徹シ度イモノデアル

第2ワ衣デス

皆質素ノモノヲ清潔ニシテ御着ニナツテ居  
ラレマス故、之ニ付テワ何モ申上ゲル事ガ  
ナイト思ヒマス

第3ワ食デス

(1) 米

之レワ1年3百65日1日ニ2、3度缺カサズ食  
ベルモノ故、之ニ無駄ガアレバ大變ナ無  
駄トナルノデス、之レガ廉クテ辨ゼラル  
レバ經濟的デアリ、營養ニ富メバ健康ニ  
ヨク體力ヲ増シ家庭ヲ幸福ニ會社デ御働  
キ下サル御家ノ御方モ、家庭ノモノノ病  
ニ惱マサレズ何ノ心配モナク、御自身ワ  
丈夫ナ體デ會社ノ爲メニ御働キ下サル事  
ガ出來ルノデス

私達ノ主食物タル御飯ニ、營養價值ガ  
少ナイバカリデナク、毒素ヲ含ムト迄云  
ワレテ居ル白米ヲ用ウル事ハ、私達ノ健  
康ヲ維持スル上ニ大ナル損デアルノミデ  
ナク、白米ワ搗減ガ多クソレ丈ケ不經濟デ  
アリ從ツテ大變ナ無駄デアリマス。之等  
ノ見地カラ營養ニ富ンダ搗減リノ少イ胚  
芽米カ玄米カ麥飯ヲ用ウベキデ未ダ御常  
用ノナイ御家庭デソコノ際御始メ下サイ  
實ニ精白米ニハ人體ニ毒トナルモノヲ  
含ンデ居ルト云ハレテイマス。然ルニ玄

米ヤ胚芽米ニアル糖ヤ胚芽ワコノ毒ヲ消  
スバカリデナク、更ラニ人體ノ發育ニ必  
要デアル「ビタミン」Bノ外、筋肉等ノ  
養トナル蛋白及ビ無機物ヲ含ンデ居リマ  
ス ソレ故色ワ少シ黒クテモ、又味ハ少  
シ惡クトモ、玄米ヤ胚芽米ヲ用ウレバ、  
體ヲ害スル事ナク脚氣ヲ防ギ、ソノ上副  
食物ニ金ヲ使ウコトヲ少クスルコトガ出  
來マス、更ラニ麥ワ價モヤスク「ヴィ  
タミン」Bニ富ム故胚芽米ノ麥飯ヲ常用  
スレバ、食糧ノ自給自足カラモ保健ノ上  
カラモ經濟上カラモ有利デアリマス、尙  
保健ノ上ヨリモ腹八分目トシ、食物ヲヨ  
ク咀嚼スル事ガ長壽ヲ保ツ第1ノ道デス

(2) 飲酒ワ百害アツテ一利ノナイモノデ、  
自身ワ勿論家庭、社會、子孫ヲ害スルバ  
カリデナク、現下ノ日本ヲ救ウ爲ニモ是  
非廢セネバナラナイモノデアリマス

酒ワ浪費デアリ勤勞ヲ害スル點ニ於テ  
ワ之以上ノモノワアリマセン。經濟的困  
難ナ我國ヲ救ウ爲メノ節約モ勤勞モ禁酒  
ヨリ始メネバナラナイノデス、ドウカ御  
婦人ノカデ御家庭カラ社會カラ酒ヲナク  
シテ頂キタイノデアリマス

1日ノ酒代4百萬圓

—コレダケアレバ—

<p>不健康モ 不義理モ 貧乏モ 借金モ 犯罪モ 酒ガ毒キ 酒ガ招キ 酒ガ生ム</p>	<p>兒童20萬人ニ 4百日間オ晝辨當ヲ 與エル事ガデキル</p> <p>者48萬人ニ 8日間仕事ヲ 與エル事ガデキル</p> <p>號軍用飛行機 50臺(1ヶ聯隊)ヲ ツクル事ガ出來ル</p>
---	---

自力更生先ヅ禁酒カラ!

○茶斷チ鹽斷チノ意氣デ……  
キョウカラ斷然! 酒ヲヤメマシヨウ!!

- 農家ノ負債60億圓  
我國民1ヶ年ノ酒代15億圓!
- 酒造米4百65萬石ワ  
同胞4百13萬人ノ食糧米ニアタル
- 飲酒者ワ  
罹病率2倍半多ク  
壽命ガ12年半短ク  
子孫ニマデ酒毒ガ遺傳スル

禁酒スレバ

心身ワ爽快  
家庭ワ圓滿  
社會ワ安泰  
國家ワ隆盛

第4ワ住宅デス

之ワ清潔ニ御保チニナルコトガ一番必要デ、  
臺所ヲ便利ヨク無駄ノ少イ様ニスルコトワ  
最モ有利デス

第5ワ早寝早起

保健ト勤勞カラモ、時ヲ無駄ナク使ウコト  
ワ最モ必要デ、不道德、不健康、不能率ワ  
夜更シ、朝寝ニ附物デス

○第1(8日)日退場前ニ工場全員ニ渡ス!  
無駄ナシ週間  
第1日10月8日(土)。  
整理整頓日

サヨナラ!

明日ワ家庭ノ無駄排除日。ヨイ心ト健ナ體  
デ、切詰メテハ居ルガ圓滿ナ合理的家庭生活  
ヲ送りマシヨウ。

○第1日(8日)退場前ニ工場全員ニ渡ス  
無駄ナシ週間  
第2日10月9日(日)  
家庭日實施事項

家庭一同デ排除セネバナラナイ無駄ヲ定メ、

之ガ排除ノ計畫ヲ立テソノ實施ニ取掛リマシ  
ヨウ。

○第3日(10日)ニ工場全員ニ渡ス  
無駄ナシ週間  
第3日10月10日(月)  
時間勵行日實施事項

A 全員時間ヲ勵行スルコト  
B 社研究會總會ノ決定シタ時間勵行事項  
時間ノ勵行及活用

1. 作業ノ開始、中止、再開、終止ノ時刻  
ヲ守リ シツカリ働クコト
2. 缺勤、早退、遲刻ヲ防止スルコト(今迄ノ取  
締調査)
3. 1日ニ少クモ2回時計ヲ合スコト
4. 文書ノ起案回答ヲ早クスルコト
5. 能ウ限リ凡テノコトニ對シ即決主義ヲ  
取ルコト
6. 執務ノ手順ヲヨクスルコト
7. 執務中ワ禁煙スル習慣ヲ附ケルコト
8. 重要ナ職ニアル人ハ缺勤ヤ行先ヲ明示  
スルコト
9. 凡テノ集合時間ヲ嚴守スルコト
10. 要談ヲ短縮スルコト
11. 經濟上ヨリ用達シハ出來ル丈電車「バ  
ス」ニ依ルコトトシ、出掛ケル前ヨク道  
順ヲ研究シ時ノ無駄ヲセスコト
12. 無駄ナ電話ヲ掛ケスコト
13. 電話ハ「ベル」ガ鳴ツタラ直グ出テコ  
ラノ名乗ラスルコト

○第3日(10日)ニ工場全員ニ渡ス!  
無駄ナシ週間  
第4日10月11日(火)  
消費節約日

實施事項

- A 全員消費ノ節約ニ努メル
- B 社研究會議總會ノ定メタ消費節約事項
  - I. 消耗品ヲ目分量ヲ渡サヌコト  
(度量衡器ヲ正確ナコト)
  - 2. 「メートル」法ヲ勵行スルコト
  - 3. 國産品ノ愛用
  - 4. 機械用ノ油ヲ機械ヲ燒カヌ範圍ヲ節約スルコト
  - 5. 熱處理ノ處ノ油ヲ工夫シテ消耗ヲ少クスルコト
  - 6. 「ラッピング」ノ油モ適度ニ用ヒ消費ヲ避ケルコト
  - 7. 濫用ノ恐アルモノヲ引換ニ渡スコト
  - 8. 主ナ消耗品ノ單價ヲ倉庫ニ掲ゲ、年ニ1-2回印刷シテ全員ニ配布スルコト
  - 9. 紙類ニハ標準寸法(G. E. S)ノモノヲ使用スルコト
  - 10. 筆紙、鉛筆、墨「インキ」等ノ節約ヲ講ズルコト
  - 11. 電氣ノ節約
    - (ア)電燈ヲ不用ナモノヲ直チニ滅シツケ放シトセヌコト  
必要ナレバ「スイッチ」ヲ改造ノコト
    - (イ)動力用
      - (a)不用時、休ノ時ニワ「スイッチ」ヲ確實ニ遮斷スルコト
      - (b)「モーター」「ベルト」及機械ノ空轉ヲナルベク避ケルコト
      - (c)「ベルト」ノ保存修理調整ヲ合理的ニスルコト
  - 12. 水ノ節約
    - (ア)必要以上ニ用イナイコト
    - (イ)「コック」ヲ確カリ閉メルコト

- 13. 燃料ノ節約
    - (ア)「ボイラー」ノ焚キ方ヲ上手ニスルコト
    - (イ)熱處理及「ブロック」室ノ仕事ノ段取ヲ燃料消費ヲ少クスル見地ヨリモ考エルコト
    - (ウ)暖房ノ燃料ノクベ方ヲ氣温ガ高過ギナイ様ニ調節スルコト
  - 14. 瓦斯
    - (ア)使ヒ方ヲ誤ラナイコト  
(瓦斯会社ヨリノ使用法ヲ守ルコト)
    - (イ)無駄ニ使ワナイコト
    - (ウ)不用時ニワ栓ヲ確實ニ遮斷スルコト
  - 15. 工作材料ノ渡シ方
    - (ア)重ナ材料ヲ渡ス前ニ検査スルコト
    - (イ)使用殘リノ材料ヲ必ズ材料倉庫ニ送品スルコト
    - (ウ)鐵屑及空罐ヲ勝手ニ處分シナイコト
  - 16. 購買
    - (ア)新シイ器具等ノ購買要求ガアツタラ、出來ル丈在庫品ガアルカ、之デ間ニ合ウカラ一應調ベルコト
    - (イ)購買前購買品ノ品質數量價格ヲ充分吟味スルコト
    - (ウ)受入検査ヲ勵行スルコト
    - (エ)納期ガ遅レ工事ニ支障ヲ見ナイ様ニスルコト
- 第3日退場前ニ工場全員ニ渡ス！  
無駄ナシ週間  
第3日(10日)10月10日(月)  
時間勵行日  
サヨナラ！  
工場ノ通家庭及私生活ノ時間ヲ勵行シマシ

- ヨウ。  
早寝早起ハ時間勵行ノ基。  
○第4日(11日)ニ工場全員ニ渡ス  
無駄ナシ週間  
第5日10月12日(水)  
不良品防止日實施事項
1. 不良品ヲ出サナイ様意ヲ用ウルコト
  2. 不良品ノ原因ヲ探求シ將來ニ備エルコト
- 不良品ノ原因探求
1. 工作上ノ仕損
  2. 設備・工作機械・工作工具測定器具類ノ取扱又調整ノ不充分ノモノ
  3. 作業前ニ當然發見シ得ベキモノニ加工シタモノ
  4. 作業中ニ不良ヲ發見シタモノ又發見シ得ベキモノニ加工ヲ進メタモノ
  5. 材料ノ不良デアツタモノ
- 第4日(11日)退場前ニ工場全員ニ渡ス  
無駄ナシ週間  
第4日10月11日(火)  
消費節約日  
サヨナラ！  
家デモ無駄ナ消費ヲセヌ様ニ勉メマシヨウ  
酒ト煙草ヲ無駄中ノ無駄。  
○第5日(12日)ニ工場全員ニ渡ス  
無駄ナシ週間  
第6日10月13日(木)  
工程管理日實施事項
1. 工程管理ヲ一層確實ニ行ウニ努メルコト
  2. 現行工程管理ノ缺點ヲ研究シ、之ニ應ズル手段ヲ計ルコト
- (1)營業トノ連絡ヲヨキヤ
  - (2)工程會議ニ改良ノ點ナキヤ

- (3)圖面ヲ適當ノ時機ニ出來ルヤ
  - (4)工事課ノ圖庫ヲウマク行キ居ルヤ
  - (5)材料及外註品ノ準備ヲ機ヲ逸スルコトナキヤ
  - (6)日程圖ニ依リ完成期日ヲ合ス爲メニ如何ナル手段ヲトリツツアリヤ
  - (7)損品多キ時及ピー作業中斷ノ時ノ處置如何
  - (8)進行板ノ運用如何
  - (9)工手ガ進行板ニ取りニ行ツタ時、必ラズ必要ナ諸傳票ヲ見出ス様準備ガ行キ届イテ居ルヤ
  - (10)各傳票ヲ適當ノ時機ニ必要ナ處ニ配布セラルルヤ
  - (11)部分品ガ揃ツテ仕上リ、直チニ製品ヲ組立テ得ル様ニ行ツテ居ルヤ
  - (12)製造中及完成検査ノ遅延スルコトナキヤ
  - (13)精密測定ニアツテワ、検査時ノ溫度濕度ノ修正ヲ適當ニ行ワレ居ルヤ
  - (14)工具ノ修理ヲ目下ノ通りニテヨキヤ
  - (15)検査ヲ經ズ納品スルコトナキヤ
  - (16)検査器具ノ検査ヲヨク行キ居ルヤ
- 第5日(12日)退場前ニ工場全員ニ渡ス  
無駄ナシ週間  
第5日10月12日(水)  
不良品防止日  
サヨナラ！  
家庭ノ團樂ニ心身ノ疲ヲ癒シ、明日ワ元氣ニ頭ト手ヲ働カセ優良品ヲ作りマシヨウ  
○第6日(13日)關係員ニ渡ス  
!!検査器具ニ正確ナモノヲ用イマシヨウ!!  
A 常用検査器ハ必ラズ1ヶ月ニ1回ノ検査

ヲ受ケマシヨウ

B 精密ナ工作ニ對シテワ之ニ着手スル前ニ  
検査課チ、之ニ用ウル検査具ノ検査ヲ受ケ  
マシヨウ。

○第6日(13日)ニ工場全員ニ渡ス

無駄ナシ週間

第7日10月14日(金)

巡視日實施事項

午前10時ヨリ社長部長ト共ニ各部巡視  
各課主任ヲ無駄ナシ週間ニテ實施シタ事項  
ヲ書類トシテ前以テ提出スルコト

○第6日(13日)退場前ニ工場全員ニ渡ス

無駄ナシ週間

第6日10月13日(木)

工程管理勵行日

サヨナラ!

家庭及私生活モ、アツタリバツタリ デナ  
ク凡テ計畫的ニ有益ニ營ミマシヨウ

○第7日(14日)退場前ニ全員ニ渡ス

無駄ナシ週間

第7日10月14日(金)

巡視日

サヨナラ!

皆サンノ御共カト自覺的ノ御努力デ無駄ナ  
シ週間モ無事好成績ニ終リマシタ。御禮申上  
マス。今後共御自身御家庭會社トヲ問フズ能  
率ヲヨクシテ行キマシヨウ。

○第7日(14日)ニ工場全員ニ渡ス

無駄ナシ週間ニ對スル感想

(人格第一、無駄發見、無駄排除)

部 課 (氏名)

御 本 人	
御 家 庭	
注 意	1. 提出期日 10月15日(土) 2. 申告箱ニ投入ノコト

○第8日(15日)ニ工場全員ニ渡ス

▲必ず目シテ下サイ  
▲御家庭ニ持テ歸ツテ下サイ

無駄ナシ週間終了ノ辭

昭和7年10月15日(1932)

株式會社○○○○○

社長 ○○○○

今回ノ無駄ナシ週間ニワ全員ガソノ目的ヲ  
ヨク了解シ、我が國ヲ經濟的國難ヨリ救イ、更  
ニ進ンデ之ヲ富マシ高ムルコノ愛國運動ニ心  
ヲ一ニシ熱心ニ加ワリ、當社ニ於ケル整頓整  
理、消費節約、時間尊重、工程ノ管理、不良品  
防止等ノ諸事項ニ關シテワ無駄ノ發見ニ努メ、  
發見セル無駄ワ之ヲ排除シ、凡テワ合理的ニ  
スルニカヲ致シ、優秀ノ成績ヲ以テ之ヲ終エ  
ルコトノ出來マシタコトワ御互ニ欣快ノ至リ  
デアリマス。工場ヲ巡視シマシテ諸君ガ熱心  
ニ心ヲ一ニシテ會社ノ爲メ御勤キ下サイマス  
處ヲ見、更ラニ諸君ノ御努力デ各部ガ益々改  
善セラレ優良ナ成績ヲ舉グツツアルヲ確メマ  
シタコトワ感謝ノ外アリマセン

大凡工業ノ合理化ワ難事トシテ、已レ  
ヲ殺シ君ト國ト人ニ捧ゲル日本精神ニ生クル

人格ノ向上ヨリ來ル強キ精神カト、體力ト之  
ニ基ク絶エザル努力ニ待タネバ仕途グ事ガ  
出來マセン。私達ワ信仰ニ修養ニ日本精神ニ  
生クル人格ヲ高メ勤勞ニ徹シ、コノ週間ニ於  
テ得タ處ヲ活シテ行クワ勿論、更ニ無駄ヲシ  
ナイニ止マラズ、積極的ニ凡テワ合理的ニシ  
テ行キマシヨウ。

斯クシテ當社ノ經營ヲ初メ諸作業ガ合理的  
ニナリ、之ニ託セラレタ國防ノ増進ト我國工  
業合理化ニ對スル大任ヲ全ウシ得ルワ勿論、  
他ニモ何物カラ與エ世界ニ冠タル國體ノ我國  
ヲ經濟的國難ヨリ救イ出シ、更ラニ之ヲ彌ガ  
上ニモ榮エサシテ行クニ貢獻スル事ガ出來ル  
ノデス

私生活ノ無駄排除ト之ニ基ク合理化ワ、家  
庭ノ幸福ヲ元ヨリ國家繁榮ノ基礎デアリマス。  
御一同ノ御家庭ガ今回ノ企ニ御参加下サレマ  
シテ熱心ニ御協力下サイマシタ事ヲ御禮申上

マス  
美シイ家庭ワ合理的ナ家庭デアリ。義シキ  
愛ヲ御互ニ獻ゲ合ウ家庭デアリ、忠君愛國ニ  
徹スル家庭デナケレバナリマセン。實ニ物質  
的ニワ恵マレズトモ、コノ美シイ家庭ワ凡テ  
ニ足リテ餘ガアリ、感謝ト喜ビニ滿チルモノ  
デアリマス

御一同ガ斯クノ如キヨキ御家庭ヲ御持チニ  
ナルコトヲ御喜ビ申上ゲマス

尙ホ今回ノ無駄ナシ週間ニ對スル御自身及  
ビ御家庭ノ御感想ヲ御漏シ下サイマスコトヲ  
御願シマス

終リニ御一同ノ上ニ御家庭ノ上ニ幸多カラ  
ン事ヲ祈リマス。(終)

(B) 能率週間トシテノ無駄ナシ週間 進  
ダ無駄排除ノ一例トシテ、次ニ率能週間ト  
モ云ウベキ無駄ナシ週間ノ例ヲ舉ゲマス。

(次頁参照)



工場無駄ナシ週間

第1. 目的 工場各方面ニ於ケル無駄ト不能事トヲ調査シ、積極的ニ之レヲ排除スルニ共ニ、常時無駄排除ノ習慣ヲ培養シ、以テ生産原價ノ低下及良品ノ送カナ製造ヲ遂ゲ時局ニ善處スルニアル。

第2. 實施 (ア) 調査期間 昭和12年11月15日(月)~20日(土)

(イ) 調査場所 各正會員所在地ノ工場ガ一齊ニ施行スルニ決シテ正會員ニ於テ製造スルコト

(ウ) 實施記録 正會員ハ實施後1ヶ月以内ニ發表ノコト

(エ) 實施事項 (下記事項ヲ主體トシテ各自任意に實施ノコト)

日本能率聯合會									
項目	調査ノ目的	調査ノ方法	調査ノ結果	調査ノ所見	調査ノ心得	調査ノ要領	調査ノ注意	調査ノ結果	調査ノ心得
1. 無駄ノ種類	原料ノ無駄	材料ノ無駄	動力ノ無駄	生事ノ無駄	不買品ノ無駄	材料ノ無駄	工具ノ無駄	電氣ノ無駄	無駄ノ防止
2. 無駄ノ原因	原料ノ無駄	材料ノ無駄	動力ノ無駄	生事ノ無駄	不買品ノ無駄	材料ノ無駄	工具ノ無駄	電氣ノ無駄	無駄ノ防止
3. 無駄ノ防止	原料ノ無駄	材料ノ無駄	動力ノ無駄	生事ノ無駄	不買品ノ無駄	材料ノ無駄	工具ノ無駄	電氣ノ無駄	無駄ノ防止
4. 無駄ノ削減	原料ノ無駄	材料ノ無駄	動力ノ無駄	生事ノ無駄	不買品ノ無駄	材料ノ無駄	工具ノ無駄	電氣ノ無駄	無駄ノ防止
5. 無駄ノ排除	原料ノ無駄	材料ノ無駄	動力ノ無駄	生事ノ無駄	不買品ノ無駄	材料ノ無駄	工具ノ無駄	電氣ノ無駄	無駄ノ防止

調査會、研究會、委員會ニヨル今後ニ於ケル無駄排除方法ノ研究

「成績ノ査定並今後ニ於ケル改善事項自ノ決定」ニ着手シ、成績及今後ニ對シテ調査ノ直チニ各務ニ着手シ、改善ノ適當ナ方法ヲ策定スル。

中小工業ノ工場經營ト管理 (13終了)

日本能率聯合會理事長 波多野貞夫

(7) 統計ノ作り方及ソノ利用法

工業ノ經營管理ニ當ツテ過去ノ実績ヲ統計ニシテ見テ之ヲ明ニシタリ、又過去ノ成績ヲ經驗ヲ土臺トシテ統計的ニ將來ノ見透シヲ作り、之等ヲ參考トシ將來ノ經營管理ノ方針ヲ定メタリ、ソノ改善ヲ計ラネバナラナイデアリマス。

我が國ニテワ中小工場ノ殆ドコノ種ノ統計ヲ作りマセンノニ反シ、大工場デワ色々ノ統計ヲ作りマスガ、今申上ゲマシタ趣旨ニ適ワナイモノガ多イノデス。ソレ故中小工業デモ少數デイカラ最モ必要ナモノワ必ラズ作り、之ヲ利用シ又大工場デワ全ク必要ナモノニ止メナルベクソノ數ヲ減シ、作ルモノヲヨク初メニ申上ゲマシタ趣旨ニ適ウモノ即チ過去ノ実績ヲ明ニシ、之カラ將來ノ方針ヲ決定ヤ改善ヲ計ルニ役立つモノトシナケレバナリマセン。

コノ統計デモ圖表デモ、之ニワ必ラズ結論ヲ附サネバナリマセンシ、又長イ期間ノモノヲアル期間毎ニ作ルモノワ長イ期間ヲ通覽出來ル様ニシ、圖表ナラバ充分大キナ紙ヲ用ウベキデアリマス。

更ニ曲線ヲ縱横ノスケールヲ適當ニ撰ビ、最高及最低ノ處並ニ特別ナ形ヲ表ス處ナドニワ説明ヲ附スベキデアリマス。例エバ今迄ニ申上ゲマシタ處ヲ職工ノ休業數ト月日トノ關係曲線ニ付テ申上ゲマスレバ、少クモ1年分ヲ通覽セラル、様ナ紙ヲ撰ビ、縱横ノ寸法ヲ適當ニシ、毎月ノ曲線ニ對シテワ高イ處ヤ低イ處ニワマークヲ附シ、毎月ノ終リニワ一ヶ月ノ曲線カラ結論 例エバ休日ノ翌日ヤ祭ノ際ニワ休業ガ多イトカ、又ソノ例外ノ場

合ガアレバソノ理由ヲモカキ、コノ例外ノ場合ニワ曲線ノソノ處ニ之ガ説明ヲ附記シ、更ニ一ヶ年ノ終リノ分ニワソノ月ノ結論ノ外、ソノ年ノ結論ヲモ記スルノデアリマス。ソウスレバコノ曲線カラ將來ニ改善スベキ處ヤ將來ノ方針ヲ定メル好參考資料ガ得ラレルノデス。モウツ申シマスレバ先ニ事業ノ計畫的ニ遂行ノ處デ御話シマシタ要求曲線((十三)(3)(エ)附9)デモ、平均線ヨリ高イ點ヤ低イ點ニワソノ理由ヲ附シ、毎期末ニソノトキマデノ全體ノ成績ノ分析結果ヲ圖ニ記入スベキデアリマス。尙ホコノ統計ニ關シテワ商工省生産管理委員會ノ「生一19:企業經營上ニ必要ナ統計」ヲ御參考下サイ。

(8) 材料

コレニ關スル合理化ワサマデ金ヲ使ワナクトモヤレマスシ又ソノ效果モ大キイ故大イニカヲ入レルベキモノデアリマス。私ガ昭和6年獨海軍工廠ニ參リマシタトキ、ソノ廠長ワ獨海軍ノ現狀デワ金ノ掛ル合理化ワ出來ナイ故、倉庫ノ合理化ト殘材ノ處理ヲ徹底的ニヤツタト申シテ色々見セテクレマシタガ、仲々ウマクヤツテイマシタ。佛國デワ中小工業ガ多ク、多量生産ニ依ラナイタメ製品ノ價格ガ高クナリガチ故、材料ノ購買ニカヲ入レテオリマシタ。材料ニ關シマシテワ同一ノモノガ使エルノニ各方面デ思イ思イノモノヲ使イマスレバ色々ノ種類ノモノヲ製造セネバナリマセン故、材料ニ對シテワ先ヅ適切ナ規格及コレガ統一ヲ圖ラネバナリマセン。是ワ世界各國共政府ニ於テヤツテ居リマス。ソノ内精シクヤツテマス例トシテ米獨ノコトヲ申上ゲマス。

米國デワ商工省デ定メタ規格ヤ諸官省ノ特別規格ヲ一統ニシタ規格書ヲ出シテオリマスシ、獨國デワ規格ヤ試驗法ヲ細ク統一ニ規定シテオリマス。日本デワ商工省デコノ規格ノ制定ヲヤツテキマス。私ガ御勸メ致シタイコトワ會社工場ワ材料ニ對シ商工省制定ノモノト自分ノ處デキメタモノヲ一統ニシ、索引ヲ附シタ規格書ト試驗法綴ヲ作ツテ頂キタイノデス。ソレカラ廢物利用、適切ナ購買ト下請外註、適切ナ貯蔵及出納ナドニモ、製造能率ノ増進ヤ費用ノ節約カラ大ニ力ヲ入レナケレバナリマセンシ、殊ニ材料ノ調達ヤ渡シ方ガ時ヲ失シマスレバ、製造ヲ豫定通りニ進メテ行ケマセン故。材料ヤ下請外註ヲヨク之ガ計畫ヲ立テ、更ニ之ニ基イテソノ調達計畫ヲ立テ所要ノ時期ニ入手スル様ニ努ムベキデアリマス。尙一般ニ購買ニワ市場調査ヲシ又適當ナ購買量及時機ヲ撰ビ且ツ正當ナ價格ヲ購入スベキデ、免角購買ニワ不正ガ伴イマス故コノ點ヲ最モ注意セネバナリマセン。

#### (9) 研究實驗及審査ヲ基トスル設計考案

製品及コレガ製造ニ對シテ次カラ次エト有有效適切ナ設計考案ヲスルタメニワ、色々ノ基礎的研究ヤ實驗ヲナシ、ソノ結果ヲ用イ設計考案ヲ致シマシテ、更ニ之ヲ試製シ之ニ付キ試驗ヲシテソノ惡イ所ヲ直シタ後嚴密ナ審査ヲセネバナリマセン。カクシテ絶エズ新シイ發明ヤ諸改良ガ完成サレルタメニワ、製造所デワ製造機關ニ、研究實驗審査ヲ基トスル設計考案機關ヲ併置シ、兩者ヲシテ中央統制ノ下ニ互ニ連絡ヲ保チ共力シテ適切ナ設計考案ヲサセル必要ガアルノデアリマス。然シコレ等ノ機關ガアル所デモ、純學理ノ研究、基礎的應用研究ナドニ關シテワ、何デモヤレル様ナ大規模ナ機關ヲ置クコトワ出來マセンカラ、他ニ大學教室ヤ研究所ヤ試驗所等ガアリマシテ應用ノデキル研究ヲシテ又自分ノ所デ出來ナイ研究ヤ試驗ヲコ、ニ依頼スルコトガ出來レバ、コレ等ノ研究試驗ニ依ツテ適切ナ

設計考案ヲナン得ルノデアリマス。更ニ我國工業ノ大半ヲ占メル中小工業デワ自分デ研究機關ヲ持ツコトガ出來ナイ故。製造ニ必要ナ研究試驗ヤ指導ヲ依頼シ又ワ製造工程中デ次カラ次エト遭遇スル改善ヲ要スル事項ヲ易ク依頼シ、速カニ解決シテ貰エル研究所ヤ試驗所ヤ指導所ノアルコトガ必要ノデアリマス。

我國ニ於テモ以上ノ諸點ガ考慮セラレ、製造所ニ製造機關ノ研究實驗ヲ基トスル設計考案機關ガ併置サレ、更ニ大學研究室ノ他ニ多數ノ各種研究試驗所ガ設ケラレテオリマスガ、製造所ノ設計考案機關及コレ等ノ研究試驗所ニシテモ完備シテオラスモノモアリ、又工業家モ研究試驗所ヲ利用スル上ニオイテ熱心ヲ缺キ又研究試驗所ノ方モ工業家ノ便利ヲ計ルニ申分ガナイトモ云エナイノデアリマス。更ニ英米ナドデワ同種工業組合ガ共同研究所ヲ持ツテ居ルノニ、我ガ國ノ同種工業組合デワ組合員自身丈ノ爲メニナルモノデナイタメ、全般ノ改良進歩ヲ計ル組合研究所ヲ持ツモノガ少ナイノデアリマス。實際我ガ國デワ國內研究實驗ノ全體の統制及研究試驗機關ノ種類所在、配員組織、管理ソノ相互間及製造機關トノ連絡、ソノヤル仕事ヤコレガ遣リ方ニ缺ケタ所ガ多イノデス。特ニ研究ニワ人ガ一番大切故、大學ニ講座ヲ増シ各講座ヲ教授ノ下ニ少クモ2,3人ノ助教教授ガ居ル様ニシ、之ヲ優遇スルト共ニ更ニ之ニ研究費ヲ與エ、更ニ研究所及工場ノ設計考案機關ニワソノ長ニ人ヲ得、ソノ下ニ多クノ適材ヲ配サネバナリマセン。又基本研究ノ實用化ヲ困難故ニカヲ用イネバナリマセン。

日本ノ工業ガ輸入品ヲ驅逐シ更ニ海外市場ニ優秀ナ位置ヲ獲得シ得ルタメニワ、新シイモノヤ改良ノ設計考案ガ次カラ次エト出來ナケレバナリマセン故。私ワコレガタメ最モ必要ナ製造所ニ於ケル製造機關ト併置サレル研究試驗ヲ基トスル設計考案機關ニ就テ少シ精シク申上ゲタイト思イマス。

コノ研究實驗ヲ基トスル設計考案ノ機關ヲ基本研究ヲスル處 全般的设计考案ヲスル處 試製ヲスル處、試驗ト審査ヲスル處ノ部門カラナツテオリ、コレ等ノ各部門ワコレヲ同一ノ所ニ設ケ同一人ノ下ニ置キ、總テヲ縱式ノ1本筋ニヤルノガ原則デアリマス故、電氣ヤ寫眞ヤ精密機械器具・飛行機ノ様ニコノ原則デ行ケルモノワニ依ルベキデ、先ニ分業ト統一ノ處デ御話シマシタ遣リ方〔(4)附9〕ワソノ例デアリマス。然シ大規模ナ裝置ヲ用ウルカ或ワ大キキ製品ヲ造ル製造所及各種製品ヲ縱式ノ別々ノ系統デ製造スル大製造所デワ、先ニ申シマシタ各部門ヲ同一機關ノ下ニ集メルコトガ困難デアリマス場合ニモ、可成各部門ヲ分ケルノヲ少クシ、更ニコノ各部門ノ制統、連絡ヲヨクスル上ニ工夫ヲ凝スベキデアリマス。

私ガ20數年前、歐洲特ニ獨佛ニ居リマシタ時ニワ、歐米ノ中 ドイツ 丈ケガ製造所ニ製造機關ト研究實驗ニ依ル設計考案機關トヲ併置シテ、次カラ次エト新機軸ヤ發明考案ト改良ヲシテオツタノデアリマシテ、コレガ有效ナ事ヲ見マシタ私ワ、歸リマシタカラ海軍及民間ニコノ遣リ方ヲ勸メタノデアリマス。

今回(1930)歐米ヲ見テ廻リマシタ驚キマシタ事ワ、獨國ワ勿論徹底的ニコノ遣リ方ヲ續ケ、優良ナ成績ヲ擧ゲテ居リマスシ、歐洲ノ各國モ獨國ニ倣ツテコノ組織ヲツツテ居リマスシ。米國ニ於テワ大仕掛ケニ獨國流ニヤツテ居リ、ドンナ企業デモコレガ研究實驗ヲ基トスル設計考案機關ヲ持ツテオカ又ソノ機關ガ有效デアルカヲ調ベタ上デナケレバ、人ガソノ株ノ募集ニ應ジナイ迄ニナツテ居ルノデアリマス。

以前ワ米國ニワ自動車ヤ電氣ノ會社ニワ此ノ機關ガアリマシタガ、他ノ工業デワ自分ガ新シイモノヲ案出スルヨリワ、外國ノ新シイ特許ヲ買イ、之ヲ多量生産ニ依リ製リ出シ、國內ノ需要ヲ充ス許リデナク、海外ニモ輸出

スル遣リ方ヲシテ居ツタノデアリマシタ。日本ノ企業家ニワコノ流儀ヲ日本ニ移シ、自分ノ會社デ研究シテ新シイモノヲ製リ出ス事ヲ努メズ、外國デ考出サレタ新シイモノノ製造權ヲヤハリ買ツテ、コレヲ利益ヲ得ルノヲ得意トスルモノガ相當ニアルノヲ残念デアリマス。

日本ニモ近來大分コノ研究實驗ヲ基トスル設計考案機關ヲ 製造機關ト併置スル會社ガ出來マシタガ、未ダ遅レテオリ微々タルモノ故、ソノ方面ニ於テワ企業者及事業ノ經營管理者ガ其ノ必要ヲ了解シテ、コノ機關ヲ設置シタリ改善シテ、新シイモノノ發明ヤ改良ガ次カラ次エト出來ル事ヲ望ンデ止ミマセン。

#### (10) 検査ノ有效ナ事

工場ニ於ケル検査ガ有效ニ行ワレ、不良品ヲ供給スル事ヲ防テ、更ニコノ検査成績ニ鑑ミテ、製造ヤ設計ニ改良ヲ施シ、不良品ヲ出サズ、益々ヨイモノヲ造ル事ヲ最モ必要デアリマス。ソレニワソノ組織制度ガ適切デアリ有能ナ人ニヨリ有效ニ之ガ行レネバナラナイノデアリマス。即チ、検査ワーツノ獨立機關デ行ウコトトシ、ソノ組織ガ合理的デアリ、人ノ採用養成教育ガ適切デアリ、有能ナ人ガ之ニ配セラレ、ソノ待遇給與ワ工事方面ト少クモ同一トシ、原材料検査、工程中ノ検査及完成検査、注文主ノ検査ガ適切ニ制定サレ、常ニ計畫的ニ順序ヨリ行ワレネバナラナイノデアリマス。検査ガ支障ナク行ワレナイ爲メニ完成期日ヲ遅ラカスコトガ多イ故、コノ點ニ意ヲ留ネバナリマセン。又検査ノ裝置・器具・要具及方法ガ有效デアリ、規格ガ適切デアルコトガ必要故、之ニカヲ用ネバナラナイノデアリマス。詳シイコトワ、私ノ書キマシタ検査ノ改善(日本能率聯合會パンフレット)ヲ御覽下サイ。

第7工業組合

目次

(1) 中小工業ノ利點ト缺點

(2) 工業組合

工業組合組織體系

工業組合ニ付テヨク御承知デモアリ又色々ト御經驗ノコトト存ジマスカラ、極ク簡單ニ述ベマス。

(1) 中小工業ノ利點ト缺點

工業組合ノ中小工業ノ利點ヲ保存シ、ソノ缺點ヲ除イテ之ヲ生ス爲メニ出來タモノデアリマスカラ、先ヅ中小工業ノ利點ト缺點ヲ簡單ニ考エテ見マス。

中小工業第1ノ利點ヲ設備ニ金ヲ使ウコトガ少ナイ上ニ、工場主ガ何デモヤリ又ソノ他ノモノモ皆一人デ色々ノ仕事ヲスル爲メ、人ガ少ナクテ済ミ從ツテ間接費ガ少ナク、更ニ低賃金ノモノヲ使フテヤレル故、少量生産デモヤツテ行ケマスシ、不景氣ガ來テモ大工場程早ク困マラナイコトデス。然シ賃金ノ少ナイノワ使ワレル人ニワ氣毒デアリマス故、出來ル丈多クノ注文ヲ取り且ツ能率ノ増進ニ努メ相當ノ賃金ヲ拂ウ様ニセネバナラナイノデス。

第2ノ利點ヲソノ經營者ガ皆腕デ工場ヲ持ツマデニ仕上ゲタ人デアリマス爲メ、熱ガアリ、實力ガアリ又經驗ガアルデアリマス。然シ過去ノ經驗ニ捕ワレ新シコトヲ取り入レナカツタリ、又段々大ナクナツテモ矢張り自分1人デヤル經營ヲ改メナイ様ナ缺點ニ陥入り勝チデアリマス故、之ヲ氣ヲ附ケネバナラナイデアリマス。

第3ノ利點ヲ大工場デ設備ノ變更ワソウ易ク行キマセン故、新シモノヲ製造ヲヤツタリ、之ニ移ルコトワ容易デナイノデスガ、中小工業デ何カ新シモノガアレバ、ソノ製造ニ直グ移レルデアリマス。

以上申シマシタノワ利點デアリマスガ、之ニ對シ缺點ワ非常ニ多イノデス。

第1ニ同業者ガ多過ギテ競争ノ多イ處ヲ大企業ガ勃興シ、更ニ産業其ノ他ノ組合ガ發達シ技ニ競争ガ多クナリツ、アルデアリマス。第2ニワ少量生産少量仕入デアリマス。第3ニワ製作品ノ種類ガ非常ニ多イデアリマス。第4ニワソノ設備特ニ機械要具等ガ悪イデアリマス。第5ニワ技術ヲ生産ノ方法ガ不完全デアリマス。第6ニワ金ガナク而カモ金融ガウマク行カナイデアリマス。第7ニワ販賣ガ不完全デアリマス。第8ニワ合理的ナ經營管理ガ願ミラレナイデアリマス。

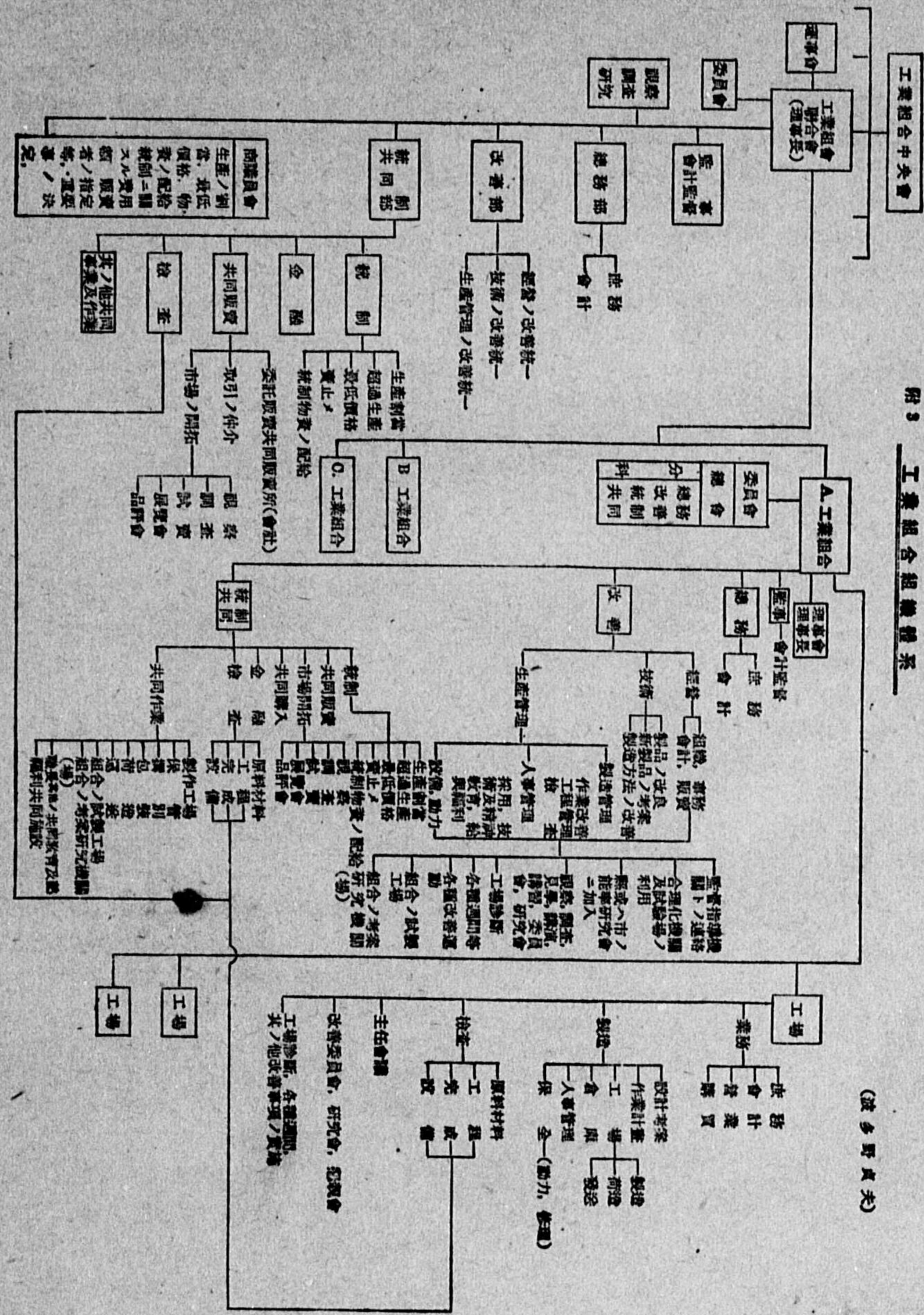
今迄申シ上ゲタモノヲ列舉シマスレバ次ノ通りデアリマス。

中小工業ノ利點ト缺點

- 利點
  - 經營費用小
  - 經營者ノ熱ト經驗大
  - 新シコトエノ順應ガ容易ナコト
- 缺點
  - 競争大 (同業者過多・大企業ノ勃興・産業其他ノ組合等ノ發達)
  - 少量生産・少量仕入
  - 製品ノ種類大
  - 設備不完全
  - 經營管理ノ不合理
  - 技術ノ缺陷
  - 金融ノ不圓滑
  - 販賣ノ不完全
- 困却ノ原因
  - 不景氣 避ラレナイ外部的制限
  - 税ノ不權衡

(2) 工業組合

コ、ニ列舉シマシタ中小工業ノ利點ヲ活カシ缺點ヲ除キ更ニ一層合理的ノモノトシ、我が國ノ工業ノ一重要要素トシテ、其ノ本領ヲ發揮サセル爲メニ出來タノガ工業組合デス。好景氣時代ニ中小工業ワ非常ニ多クナリマシタ、次デ不景氣トナリ仕事ガ減リマシタカラ相互間ノ競争ガ非常ニ激シクナリ、ソノ結果トシテ互ニ減茶苦茶ニ價格ヲ下ゲ、從テ粗製濫造ニ陥リ利益ヲ上ゲ得ナイ許デナク、損ヲシ共倒トナリ、自滅スルモノモ出來マシタ故、



附3 工業組合組織體系

(波多野貞夫)

各種工業ヲ統制ニヨリコノ弊ヨリ救イ且ツ共同ニヨリ合理的ニ發達サセル爲メ、同業者毎ノ工業組合ガ出來タノデアリマス。

工業組合トソノ聯合會及中央會ノ組織ヤヤルコトワ、コノ組織體系圖(次頁)デ御覽ヲ願マス。以上申シ上ゲマシタ競争及之ヨリ來マス諸々ノ弊害ヲ除ク爲メニ、工業組合ニ於テワ組合エノ強制加入、生産ノ割當、價格協定、違反者ノ處罰等ノ統制ガ行ワレルコトニナツテイマスガ、コノ統制ワ業者ガ互ニ之ヲ守ツテ行クコトヲ主眼トシテ居ルデアリマス。又中小工業ワ業者1人1人デワ生産モ少ナク検査ナリ販賣ナリ購買ナリ、經營管理技術ノ改善ナリ、新シイモノ及改良ノ設計考案ナリ、人ノ教育ナリ、従業員ノ福利ナリ其ノ他經營ニ必要ナ色々ノコトヲ銘々デワ充分ニヤツテ行ケナイ故、之等ヲ共同デヤリ少量生産少量仕入ヲ多量生産大量仕入トシ、又ソノ他ノコトモ組合ノ事業トシテ相當ノ金ト人ト設備デ有效ニ之ヲヤルデアリマス。日本ノ工業組合デワ經營・管理・技術特ニ新シイモノ、設計考案ヤソノ他ノ技術上ノ改善ヲ組合ノ手デヤル迄ニ行カナイ處ガ多イノデスガ、工業組合ワコ、迄行カネバナラナイノデ、試製工場ナドワ是非持ツベキデアリマス。又組合ガヨク行クカ行カヌカワ組合員ガ互ニ譲リテ立テ自己ヲ捨テテ統制ヲ守リ又共同的ニヤツテ行クコトデアリマス。大キナ組合員ガ讓ラナカツタリ、小サイ組合員ガ自分許リノコトヲ主トシテ我ヲ通シマスニ於テワ、ソノ組合ワヨク行カナイノデス。コノ和衷協同ヲ得ル爲メ理事者特ニ理事長ニ人ヲ得ルコトヲ必要デアリマス。尙ホソノ他ノ細カイコトヤ聯合會ヤ中央會ノコトワ之ニ關スル法規デ御覽下サイ。〔補足：事變トナリ物資配給ノ統制ガ強化セラレタ結果、小工業者モ共同シテヤル必要ガ生ジタ故、10人以内デ作レバ小工業組合ガ出來タ〕

第8 會社工場經營ノ合理化

會社工場經營ノ合理化ノヤリ方及之ニ關スル機關ノ一般ニ就テワ、極ク簡單ニ書イタモノヲ御手元ニ差上テアリマスカラ、之デ御覽下サイ。

○會社工場經營ノ合理化

(1) 一般化ノ一般

(1) 單獨

(ア)成績ノ査定 [(a) 貸借對照表及損益計算書(b)内部監査(c)原價分析(d)要求曲線(e)經營比率(f)必要ナ統計...]

(イ)改善ノ組織及實施

A. 組織

(a) 改善ノ係

中央及各工場ニ之ヲ置ク

(b) 改善ノ各種委員會及研究会

中央及各工場ニ之ヲ置ク

B. 實施[(ア)及(イ)A. ソノ他ノ組織ニ依ル]

(a) 研究調査

(b) 立案

(c) 實驗(出來ルモノワ之行ウ)

(d) 審議決定

(e) 實施勵行

改善ワ今迄ヤツテイタ處ヲ直シ、新シイコトヲスルノデアル故、皆ニヨク改善セネバナラナイ譯ヤ改善ノ點ソノ他ヲ知ラセ吞込マセテ實施シ、實施シタ以上ワ之ヲ勵行セネバナラナイ。委員會ヤ研究会デ少クモ之ヲ審議スルコトワ、各方面ノ意見ヲ取り入レ實施出來ルヨウナ案ヲ得ル上カラモ又委員會ガ會議ニヨリヨク改善ノ點ヲ了解シ、實施ニ當リ進ンデ之ガ勵行ニ乗り出ス上カラモ有效デアル。

(ウ)自己啓發及自己診斷

學會協會ソノ他ノ會誌並參考書、講演、講習、實習、委員會、研究会、座談會、見學、教育、精神修養及自己診斷書等

(エ)専門家、直接指導機關、銀行、電力電

燈會社及ソノ他ノ利用

(a) 經營・管理・技術ノ直接指導

(b) 工場ノ診斷等

(c) 直接指導者ノ指導ノヤリ方(企業者ガ自身デ自分ノ企業ノ合理化ヲヤルトキワ之ニ準ズル)

- 1) ヨク現状ヲ究メ缺點ヲ見出し、ソノ依テ來ル處ヲ明カニスルコト  
コノ爲メニ當事者ト親ミノ内ニ現状ニ付テ話合ウコトワ、自分モコノ談合デソノ現状ヲ知り且向ウニモソノ缺點ヲ知ラズ知ラズノ間ニ認メサセル故有效デアル
- 2) 首腦者、幹部ソノ他ヲシテ熱心ニ改善ヲ企テシメルコト
- 3) 現状ニ則スル改善案ヲ立テルコト。コノ案ヲ改善實施側ニ之ガ主トナツテ立案サセルコト
- 4) 一番重要ナ點一番大キナ缺點等カラ改善ニ取り掛リ、ナルベクツツ、解決スルコト。但シ一ツノコトニ餘ヲ深入リセズ實施ノ出來ル程度ヲ一段落トシ他ニ移リ、第1順ノ全體ノ改善ヲ全ウシテカラ再ビ第2順目ノ改善ヲ行イ、ソノ際ワ先ノ改善以後ノ結果カラ一層精シク合理化スルコト
- 5) 大キイ處ワ勿論、中ドコロデワ首腦者カ幹部ヲ長トスル委員會ヲ作ツテ貫イ、指導者ワソノ會ノ幹事役、専門委員トシテ、改善案原案ノ作製、之ガ説明ソノ他實施ノ一切ヲ助ケルコト。實驗ノ出來ルコトヲ實驗スル様ニスルコト。
- 6) 小サナ處デワ、首腦者及改善事項ノ擔當者ト折衝協力シテ改善案ヲ決定シ、ソノ實施ヲモ指導スルコト
- 7) 改善案ワ一同ニヨクワカラセ、向ウガ了解シ之レニ乘氣ニナツテ改善ヲヤル様ニスル事ガ大切デアル。之レガ爲ニワ先ヅ首腦者幹部次ニ従業員ニ改善ノ必要及利益ヲ痛感セシメネバナラナイ。コノコトワ最も必要ナコトデアルガ最も大キイコト故、相手ノ態度ヲ真スマズ之ヲ立テ、熱心ニ根氣ヨク且親切ニアリトアフル手段方法ヲ施

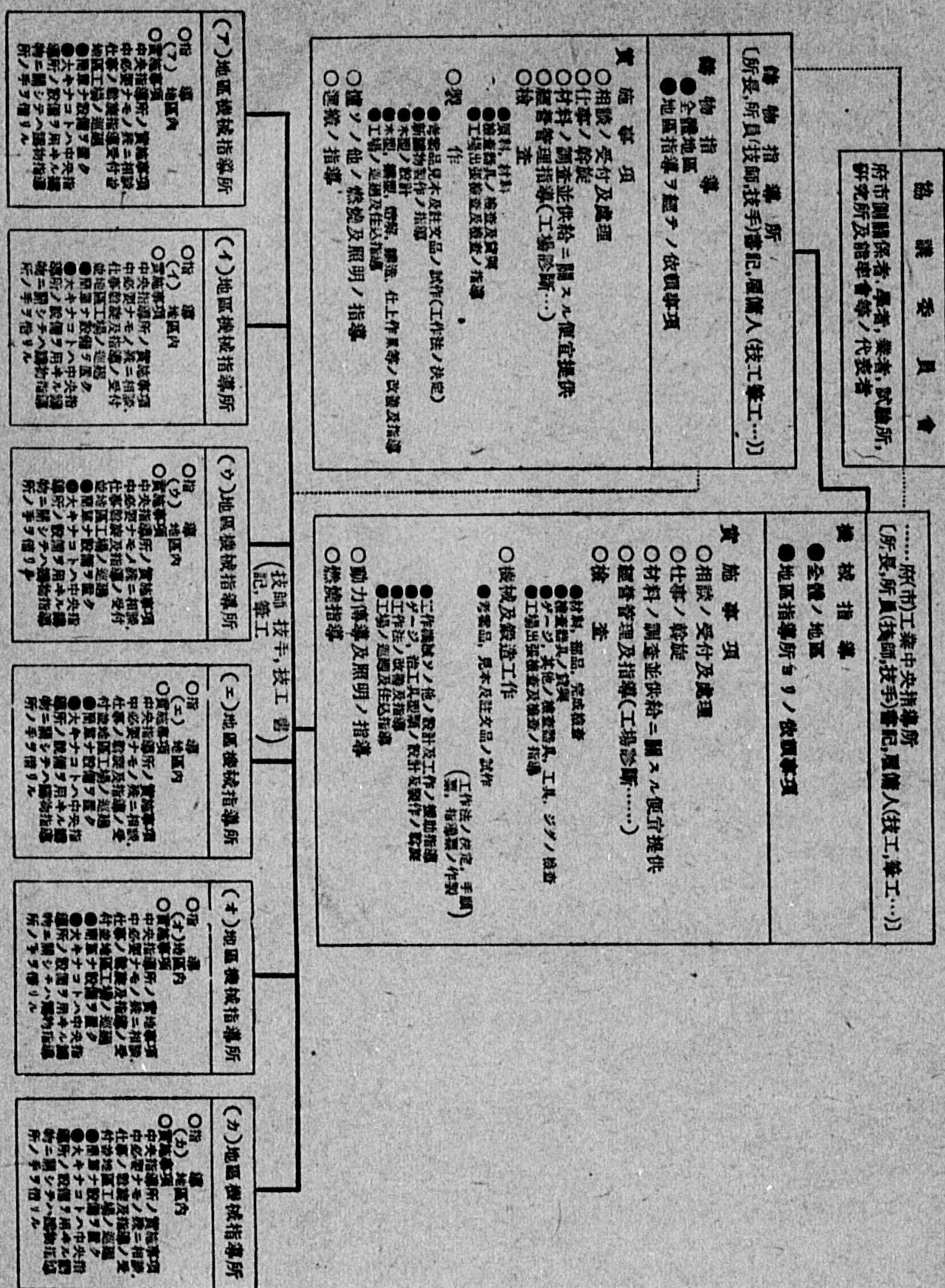
シ、相手當事者ヲシテ改善ヲ認メサセネバナラナイ。ソシテ當事者ガ自分ノ關係方面ニソノ改善ヲヨク了解サセル様ニセネバナラナイ。

- 8) 改善ノ指導ニ當ツテワ今迄ヤツテ居ル事デヨイ處ヲ譽メ、コノ人ワ判ル人ダトノ感ヲ起サセ、改善スル點ニ關シテモ決シテ今迄ノコトニ對シテワ悪口ヲ云ワズ、只コウヤラネバナラナイト改善ノ點ヲ鼓吹セネバナラナイ。更ニ長イ間ノ習慣ヲ變エルコトワ大キイ事シイ故、奉仕ノ念ニ燃エ熱ト「ユ一モアヲ」交ニ萬全ヲ盡ス等氣長ニヤラネバナラナイ。又經營管理ノ改善指導ヲ技術ニ則シ、更ニ技術ヲ生カスモノデナケレバナラナイ。
- 9) 改善實施ニ對シテワ一寸ヤツテワ悪イト云ツテ直グ變エズ、相當ノ期間ヤツテ見テソノ成績ヲ調べ之ガ結果デ改善スルコト
- 10) 自分ニワカラヌコトワ良ク調べ、更ニ地方官廳及試驗所能率研究会ヤ色々ノ専門家ノ助ケヲモ借リルコト。而シテ商工省「パンフレット」、日本工業協會ノ會誌及ソノ他ノ出版物、産業能率、日本能率聯合會及各地正會員ノ出版物ヲ必ず參考トスルコト。
- 11) 改善後一定ノ期間毎ニ成績ノ査定ヲ行イ、關係者ノ意見ヲモ徵シ、特ニ工業ニアツテワ製品ノ質、量、製造期間、經費ニ於ケル改善ノ度ヲ明カニシ、之レヲ一同ニモ知ラセルコト、又好成績ヲ來スモ、自分ノ手柄ト誇トシナイコト
- 12) 改善ノ始末ヲ書キモノトスルコト  
指導或ワ首腦者幹部ガ自ラヤル改善ワ初メカラウマクワ行クモノデワナイガ、實際ニ當リ萬全ヲ盡シテヤレバ、先ノ經驗デ2回目ニワ一層樂ニ行キ、更ニ回ヲ重ネルニ從イ、ヨイ思付キモ判斷モ出來ルシ、遺方ニモ會心ノ工風ガ出ル様ニナル故、初メ1~2回デ落膽スルモノデワナイ。

(2) 統制及共同

(ア) 施設

法令及規則等ノ布達・監督監査・技術ノ



公開及交換・補助獎勵・共同作業・共同教育養成・共同研究試験・共同改善運動 (能率競争及安全・ムダナシ・清潔整頓・電力燃料節約等ノ週間, デー月……)

- (1) 組合 工業ソノ他ノ組合
- (2) 合理化機關
- (1) 官公ノ機關
- (ア) 商工省ニ次ノ委員會ガアリ, 産業合理化事項ヲ調査研究シ, ソノ結果ヲ報告シ, 同省ニテワ之ニヨリ規格ソノ他ヲ制定シ或ワソノ報告ヲ出版シテ業者ニ參考資料ヲ供スル。

- 1) 工業品規格統一調査會—
  - 第一部 金屬材料
  - 第二部 金屬以外ノ材料
  - 第三部 電氣機械及器具
  - 第四部 一般機械及器具
  - 整理委員會 用語ノ統一成分ノ整理
- 2) 生産管理委員會
- 3) 財務管理委員會
- 4) 用紙標準化委員會
- 5) 小賣改善調査委員會
- 6) ガラス製品單純化委員會
- 7) 洋傘單純化委員會
- 8) ソノ他統制金融關係委員會

**補足** 支那事變以來各方面ノ統制ガ行ワレ生産力擴充物價ノ低下, 輸出ノ振興等カラ生産ノ増加, 技術ノ向上, 能率ノ増進ニ對シ工作機械 航空機ソノ他ノ製造事業法ガ發布サレ又商工省ニワ自動車等ノ技術向上ニ對スル委員會ガ設ケラレ, 更ニ生産能率ノ統制指導ヲ一層有效適切ニ行ウ必要カラ (第5編及産業能率14年10月號), 行ク行クワ生産能率ノ増進ニ關スル局課及産業別各種委員會ガ設ケラレントシテ居リ, 厚生省モ工場事業場ニ於ケル勞動力ノ維持培養, 勞働能率ノ増進共ノ他勞務管理ノ合理化ニ積極的ニ乗り出スコトノナリ, 之ニ對シ勞務管理調査委員會ガ

設ケラレルコトニナツテ居ル。  
(イ) 國立各種試驗所・大阪府立産業能率研究所・道府縣市ノ工業獎勵館・工業指導所・工業試驗所能率部(係)。今コノ大都市ノ工業指導所ノ一例ヲ圖表デ示セバ次頁ノ通デアル。

- (2) 團體ソノ他
- (1) 一般
- 次ノ日本能率聯合會ノ處〔(2)〕ニ各能率團體ヲ列舉シテソノナス處ヲ比較シタ。ソノ他銀行ニワ金ヲ貸シタ工場ノ能率指導ニ乗出スモノガアリ, 電力電燈會社ノ中ニワ電力節約及照明ノ合理化ニ對スル工場ノ指導ニカヲ用ウルモノガ出來テ來タ。
- (2) 日本能率聯合會
- (ア) 一般及其他ノ團體トノ比較(116頁)
- (イ) 目的事業及組織(117)頁

**第9 結 言**

私ノ工場經營ト管理ノ講義ワ大變長クナリマシタガ, 要ワ日本精神ヲ主トシ狀況ニ應ジテヤツテ行クコトヲ詳述シタノデアリマス。之ガアタガタノ組合及工場ヲ合理的ニ即チ目的ヲ見詰メテ計畫的ニ經營管理サレルノニ幾分デモ御役ニ立テバ幸デス。經營管理ノ改善ニワ舊イ處ヲ改メテ新シク合理的ニモラネバナラナイノデスガ, コレワ大變六ケシノデアリマス。ソレ故アナタ方上ニ立レル方ガ頭ヲ働カシ立案シ熱トカトヲ以テ實施セラレルコトヲ望ンデ止マナイノデアリマス。アナタ方ガ經營管理ヲ合理的ニヤラレルコトニヨリ, 我ガ國ノ重要輸出工業デアリ, 又國內ノ需要ヲモ滿サネバナラナイアナタガタノ陶磁器工業ガ一段ノ進歩ヲ遂ゲ國民福ニ寄與サレンコトヲ祈リ, 長時間ノ御静聽ヲ謝シ, コノ拙ナイ私ノ講義ヲ終ニマス。

東亞新秩序ノ建設ヲメザシテ  
正會員ヲ全國ニ 第1線ノ實務者ヲ會員ニ  
能率盡忠報國

日本能率聯合會指導原理 (昭和15年5月)

1. 我國内外ノ情勢ニ鑑ミ、平時非常時局ニ於ケル産業及官廳事務ノ合理化促進ヲ至上目的トスル
2. 商工省厚生省其他關係官廳ノ事業ニ協力スルコト
3. 政府當局及實業家ト連絡ヲ保テ之ガ後援ヲ得ルコト
4. 他ノ合理化團體協會學會ト連絡協調ヲ保ツコト
5. 會員間ノ連絡、協力、相互援助ヲ計リ併セテ親睦ヲ厚クスルコト
6. 本會ノ擴大強化ヲ計ルタメ、極力會員ノ増加ヲ計ルコト
7. 次項ニ依リ本會ノ特色ヲ明カニシ、コレガ發揮ニ努ムルコト

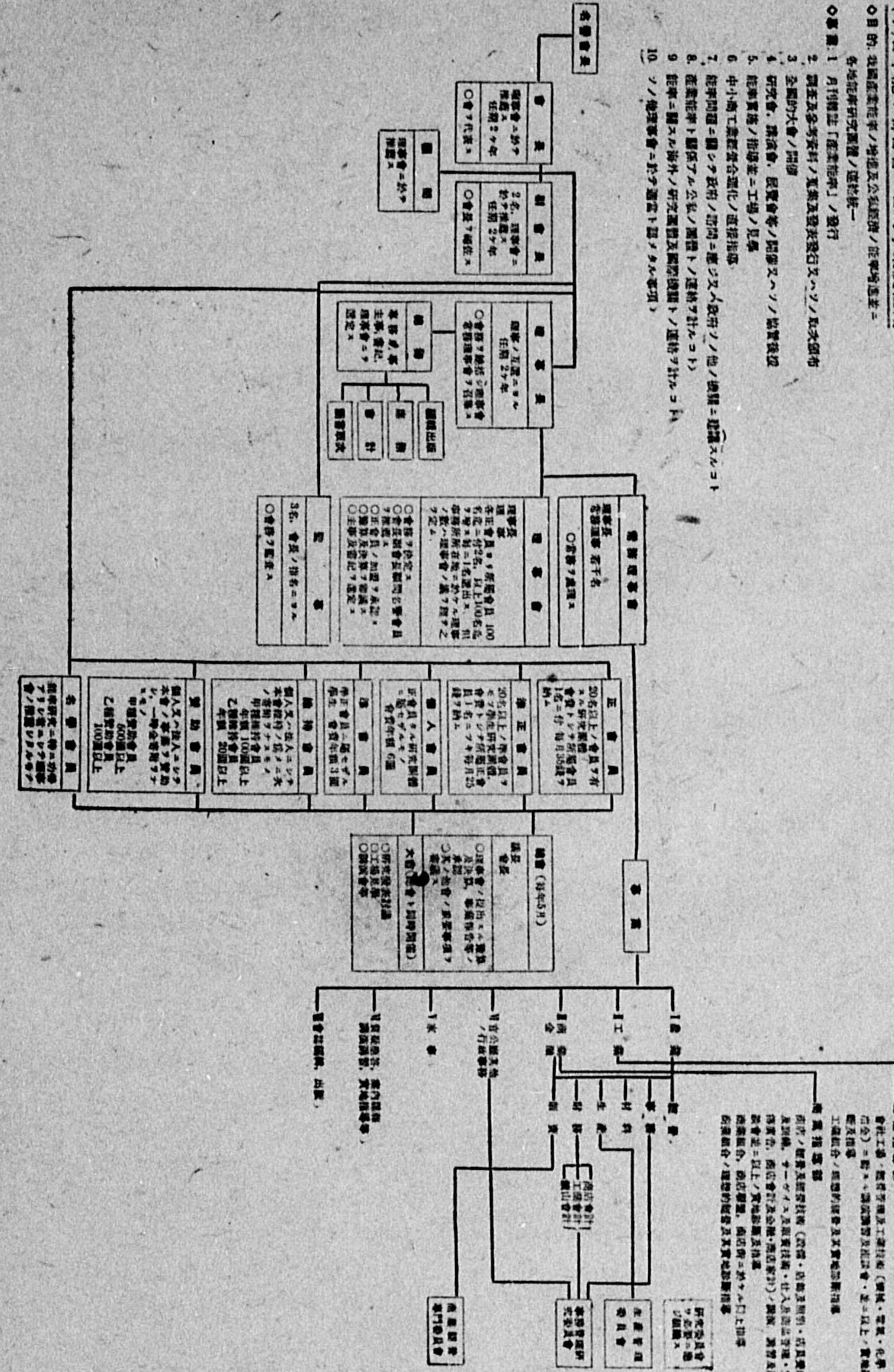
	日本能率聯合會	日本工業協會	機械工業協會	日本經濟學會	商工會議所	協同會
I 専門家及實務者ノ向上	1. 自己ノ研究發表及之ニ關スル自由討議(會誌及大會)	○	○	○	○	△
	2. 協同研究会(委員會、研究会、其他)	○	○	○	○	△
	3. 他ノ研究ニ依ル自己啓蒙(會誌、講演會、講習會、實習、其他)	○	○	○	○	○
	4. 關係専門家ノ向上(Iニ依ル)	○	○	△	△	△
	5. 委員會、研究会(合理化事項及之レガ實施ニ對スル手段方法其他)	○	○	○	○	○
	6. 建議、獻策	○	○			○
II 合理化ノ實施	7. 當事者及専門家ノ研究懇談及座談會	○	○		○	○
	8. 實務者及専門家指導者ノ教育(講習會其他)	○	○		○	○
	9. 合理化事項實施化(當局決定事項及各専門ノ計畫及其實施(部門ニ對スル選定事項))	○	○		○	○
	10. 總動員法、商工業關係事項ノ實施ニ關スル研究及指導	○	○		○	○
	11. 工業動員及統制工業ノ完備ニ關スル研究及實施化ノ一切	○	○		○	△
	12. 産業報國運動ノ實施化	○	○		○	○
特ニ (1)官公廳事務 (2)大中小商工業	13. 生産配給消費ニ關スル研究及實施化	○	○		○	○
	14. 新シイモノ、設計考案ト製造ノ改善及新方式ノ採用並外國ニ於ケル優秀ナヤリ方ニ關スル研究及實施化	○	○	○		
	15. 工場職員従事者ノ教育ノ合理化	○	○			△
	16. 工業會社及工場ノ診斷並其ノ經營管理及技術ノ直接指導 工業組合ノ診斷及指導、統制工業直接指導	○	○			△
	17. 商事會社及商店ノ診斷及其ノ經營ノ直接指導 商業組合ノ診斷及指導	○	○			△
	18. 共同能率運動(各種週間、デー、月)	○	○			△
	19. 合理化思想及各部門ニ關スル知識並其ノ他ノ普遍化	○	○	○	○	○
	20. 仲介斡旋(經營、管理及技術)	○	○			○
	21. 出版、案内、購報、質疑應答	○	○	△	△	○
	22. 積極的指導、企業家(特ニ中ノ小及小)自身ガ自ラ進 ンデ以上ノ諸方法ヲ有效ニ實施スル事ヲ仲々困難 故、下記ノ機關設置ヲ主眼シ之ガ實現ヲ援助スル ○政府ニ能率増進、中央機關(局・國立中央研究所) ノ設置 ○道府縣市商工關係課ニ商工相談所或ワ能率相談所 及商工直接指導所、統制工業指導所等ノ諸機關ノ 設置 ○大都市ニ商工或ワ能率研究所及指導員教育機關ノ 設置 ○工業試驗場ニ能率部設置	○				

○ ○ △ / 順

(1)日本能率聯合會ノ目的事業及組織

○目的 我國産業革命ノ推進及官廳事務ノ能率増進ニ  
各地能率研究會ノ建設ニ在リ

1. 月報「能率」ノ発行
2. 調査及多考採行ノ實施及普及
3. 全國的大會ノ開催
4. 研究會、講習會、座談會等ノ開催又ハノノ講習會後援
5. 能率指導ノ指導者ニ工場ノ指導
6. 中小工業能率協同會ノ指導
7. 能率指導ニ關スル政府ノ補助ヲ得ルコトヲ謀ル
8. 能率指導ニ關スル政府ノ補助ヲ得ルコトヲ謀ル
9. 能率指導ニ關スル政府ノ補助ヲ得ルコトヲ謀ル
10. 能率指導ニ關スル政府ノ補助ヲ得ルコトヲ謀ル



# 會社工場ノ新體制

(15年7月)

日本館率聯合會理事長 波多野貞夫

……目 次……

- 第1 會社工場ノ新體制基本要項
- 第2 工業會社工場ノ新體制ニ於ケル合理化要項

## 第1 會社工場新體制基本要項

(一) 八紘一字ノ肇國ノ大精神實現ノ爲メ先づ大東亞新秩序ヲ建設セントスル國策ニ即應スル

(二) 萬民萬世一系ノ御皇室ニ歸一シ、皇運ヲ扶翼シ、八紘一字ノ大理想實現ノ聖業ヲ翼贊シ奉ル國體ノ本義ニ則リ、陛下ノ御事業ニデアル會社工場ノ業務ニ携ラシテ戴ク皇恩ニ感激シ、全員ソノ使命ノ達成ニ全力ヲ注グコト

(三) 御皇室ヲ中心トシテ己ヲ捨テ君ト國ト人ニ捧グル日本精神ヲ昂揚シ、中心ヲ確立シ、和衷協同、一體トシテ職分盡忠報國ニ勤ミ、上ノモノヲ指導者ヲ以テ任シ躬行率先部下ヲ愛シ、之トソノ仕事ヲ握リ、凡ヲ定メ責任ヲ以テ之ヲ實施シ、下ヲ上ヲ信賴シソノ定メタル處ヲ守ル

(四) 全員ノ生活ノ安定、福利ノ増進、生活ノ刷新

(五) 人ノ教育、訓練、指導ノ刷新及之ガ完全化

(六) 經營、管理、製造及設計考案、ソノ他技術萬般ノ機宜ニ適スル不斷ノ更新ト進歩ト改善ニヨル完全化

## 第2 工業會社工場ノ新體制ニ於ケル合理化要項

(一) 工業合理化ノ3大要項

- (1) 新シイモノ及改良ノ設計考案
- (2) 良品ノ速カナ廉價製造
- (3) 需要ノ増大及増大シタ需要ニ應ズルコト

## (二) 合理化事項

(1) 國體ノ本義ニ則ル使命ヲ主目的トスル經營

萬世一系ノ御皇室ヲ上ニ仰ギ、萬民之ニ歸一シ、皇運ヲ扶翼シ、八紘一字ノ肇國ノ大理想實現ノ聖業ヲ翼贊シ奉ル我が國體ノ本義ニ則ル皇國産業ノ本質ヲ認識シ社(工場)ノ使命實現ノ爲メ、中心ヲ確立シ、人ノ和ヲ得、和衷協同、社(工場)ノ目的ニ向イ全組織全員ガ、強固ナ精神ニ燃エ、有機體トシテ勤クコト

(ア) 全員ガ御皇室ヲ中心トシテ己ヲ捨テ君ト國ト人ニ捧グル日本精神ニ生キ、健全ナル體デ、信仰ニ、修養ニ、禁酒ニ、努メ、娛樂慰安ヲ圖リ、道德的規則正シイ生活ヲナシ、業務ニ精勵スルコト

(イ) 組織制度及ビ之ガ運用ノ完備

- ・各部ノ分ケ方及分掌ガ適當ナコト
- ・參刺機關ト實施機關ノ分野ヲ劃然タラシムルコト

- ・1人以上ノ長ヨリ命令サレヌコト
- ・1人ノ長ト凡テノ業務遂行ニ對シ、一ツノ方針ト計畫

- ・事務ト技術トノ分野ノ適正化
- ・計畫主義(調査研究、計畫、準備、實施、成績ノ査定、對處改善)ニ徹スルコト

(ウ) 人

- A 上ノモノガ指導者ヲ以テ任ジ、人格ト技能ヲ磨キ、躬行率先、實力ヲ以テ

下ヲ率イ、下ノモノヲ上ノ志ヲナスコト

B 適材適所並ビニ、家族本位ノ適正且充分ノ報酬給與、公平ナ取扱(閑ヲ造ラヌコト)、適正ナ昇級昇給、及ビ其ノ他福利ノ増進

C 人ノ採用及教育養成訓練(附圖1)

- ・合理的ノ採用法及移動防止
- ・精神教育及ビ生活刷新
- ・専門學校以上ノモノノ採用後ノ實習及之ガ再教育
- ・管理者養成教育(技手養成)
- ・職長教育及之ガ再教育
- ・技能工養成
- ・未熟練工ノ採用後ノ教育

D 産業報國會ノ運用

(2) 能率増進ノ方針

(ア) 國策ニ則シ、且、諸統制ニ順應スルコト

(イ) 各部ガ揃ツテ有效ニ業務ヲ遂行スルコト

(ウ) 改善ノ組織制度ヲ完備シ、之ヲ活用シテ經營、管理、製造及技術萬般ノ改善ニ努メルコト

A 組織

- ・係 中央及ビ各工場ニ置ク
- ・研究會、委員會 中央及ビ各工場ニ置ク

B 人

有能者ヲ養成スルコト

C 實施

研究調査、立案、實驗ノ上決定、萬難ヲ排シテ實行スルコト

- ・實驗的經驗的方法
- ・作業研究
- ・工程分析・工程經路(流れ)圖分析・時間研究・動作研究・其他

(エ) 諸研究、見學、講習、實習等ニ人

ヲ出シ、之等ヲ啓發シ、且、實力ヲ附ケルコト

(オ) 仕事ヲ計畫的(調査研究、計畫、準備、實施、成績ニヨル改善)ニヤリ、上ノモノガ凡テ定メ、下ノモノニ守ラセラルコト

(カ) 上ノモノノ意圖ヲ下ニ知ラセ、下ノモノノ考エヲ取り上げ、且、協同的ニヤルコト

(キ) 上ノモノガ、人格ト實力ヲ以テ、部下ヲ率イ、之ト仕事ヲ握リ、職工ノアドラ、ナンデモ金デ働カスコトヲ避ケルコト

(ク) 經營、管理、技術ニ關スル簡單有效ナ内部監査ニヨル成績ノ査定及ソノ結果ノ利用

(3) 良品ノ速カナ廉價製造

(1) 原則

(ア) 手持ヤ品物ノ移動距離及時間ヲ少ナクスル等工事ガヨク流レル様ニスル

A 製品ノ専門化ソノ他ニヨル多量生産ノ實施

B 流れ作業ノ實施及ソノ原則ノ應用(工事ノ分ケ方、工程ノ分ケ方、設備、機械裝置ノ配列、運搬、……)

C 工程分析及工程經路(流れ)圖ニヨル改善

D 工程管理ノ組織化及之ガ實施ノ適正化

E 検査ヲ合理化シ、検査ガ流レヲ止メルコトノナイ様ニスル

F 手直ヲ早クシ流レヲ止メナイ様ニスル

G 材料ノ調達及外註ガ適切ニ行ワレ、之ガ缺點ニヨリ製作ノ流レガ害セラレナイ様ニスル

(イ) 機械裝置ノ運轉率使用率ヲヨクスル

A 運轉率、使用率調査

B 休業職工ノ手配及職工ノ移動防止

(ウ) 工作方法ヲ完全化スル

A 生産及運搬ニ對スル機

械(一般, 單能, 特種, 單  
一目的多能……)裝置,  
取附具, 治工具ヲ改善スル

B 機械加工ニ對シテワ切

削條件(速度, 送り, 切り  
込……)及凡テノ方法ヲ適  
切ニシ, 更ニ組立ソノ他全  
般ニ互リ之ガ工作方法ヲ完  
全化スル(指導票, 機械票ノ  
作成及活用)

C 検査ノ完全化, 之ニ

學問ノ應用  
D 工員銘々ノ工作指導

E 仕損品, 不良品ノ原因

ヲ探求シ, 之ニ對シ適當  
ノ對策ヲ講ズル

(I) 工程管理 (附圖2参照)

(フ) 多量生産原理ノ適用, 流  
スルコト

經驗的研究調査,  
改善

動作研究

時間研究

其ノ他

(イ) 組立本位(最後製品ノ組立ガ順調  
ニ行クコトヲ主眼トスル)

(ウ) 計畫主義ニヨルコト(計畫準備,  
實施, 結果成績ノ吟味査定, 對處改善)

(4) 新シイモノ及ビ改良ノ設計考案  
研究實驗, 設計考案, 試製, 試驗ヲ一系統  
下ニ適當ニ編成スルコト

(5) ソノ他

A 資本資金ノ調達

B 工場ノ新設及擴張

C 工場ノ建築及機械裝置ノ整備

D 社(工場)ノ經營, 管理, 技術, 物品  
ノ内部監査

E 收支ノ整理及原價計算

F 文書ノ管理(事務ノ流レ作業……)

G 營業ノ合理的遂行

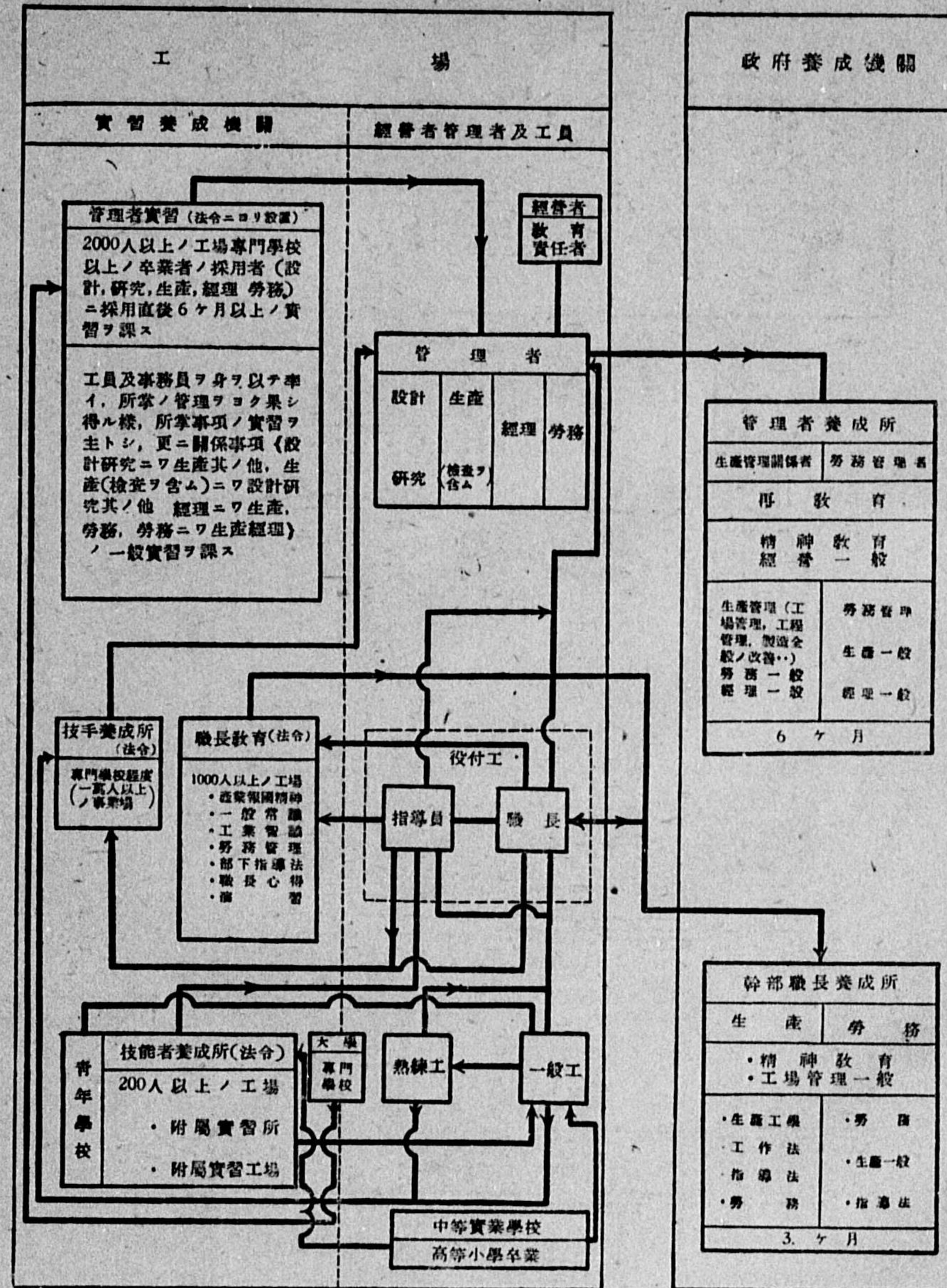
H 原材料ノ調達(配給手續, 購買及外  
註), 保管及渡シ方

I 不足スル燃料, 電力, 原材料ノ對策

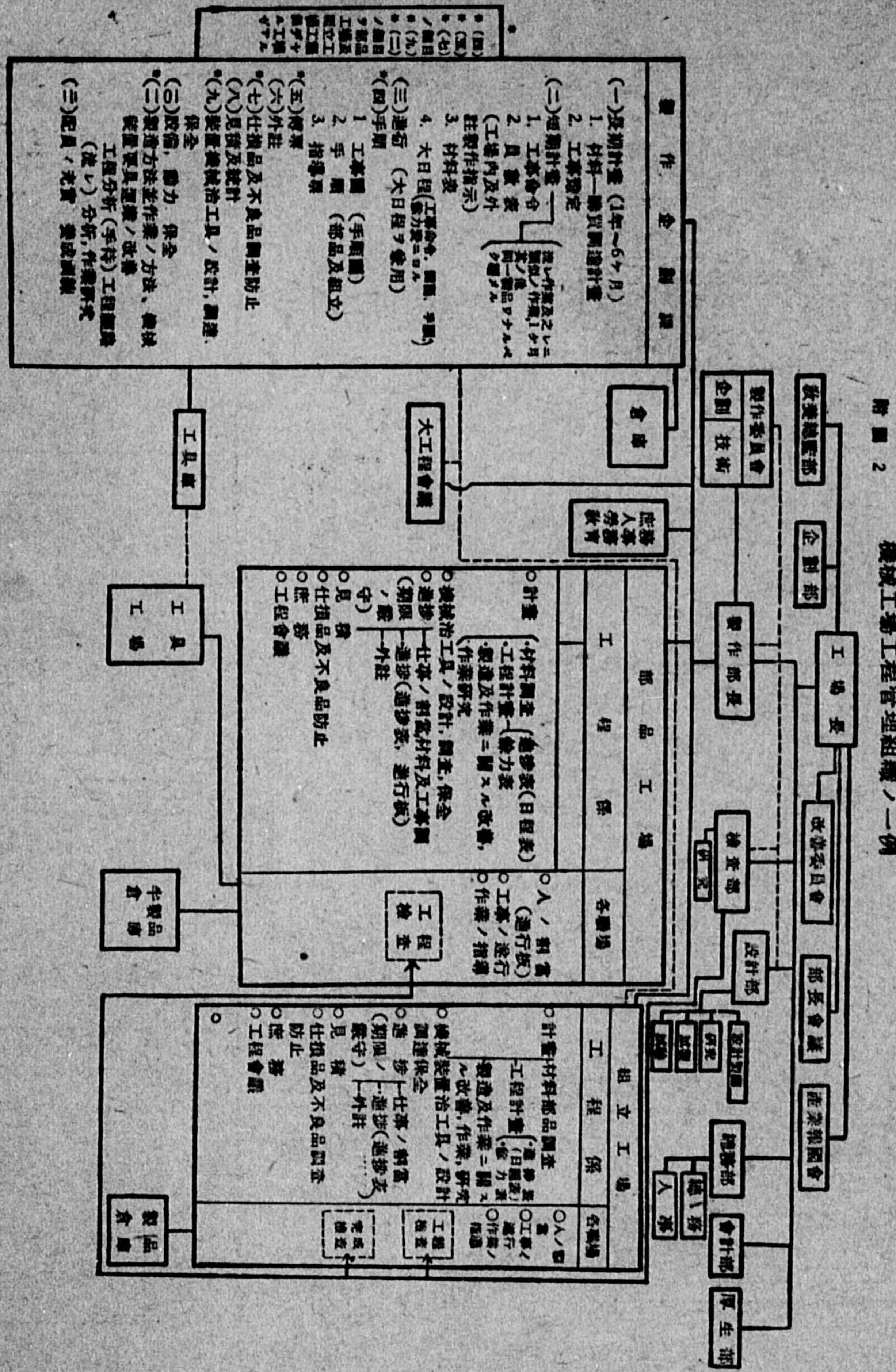
J 安全及ビ警防

K 福利施設ノ完備

附圖1 工場ニ於ケル教育ノ組織化







附圖 2 機械工場工程管理組織ノ一例

附錄第 2

生産方法ノ改善及新様式ノ採用

現下事變時ノ我國鑛工業ニ課セラレタル使命ヲ最少ノ人ト物ト最大ノ良品ノ速カナ廉價製造ヲ遂ゲルノデアツテ、現下ノ低物價政策ノ要求スル處モ此處ニアル。ソレニワ今マデノ生産方法デワ駄目デアリ、生産量ノ多キ

モノヲ勿論少ナイモノデモ、アリトアラユル手段ヲ講ジ、生産ノ方法ヲ改善セネバナラス。特ニ流レ作業ノ實施或ワソノ原則ノ應用ガ必要デアル。製造方法ノ改善ノ一般ワ既ニ度々述ベタ處デ次表ノ通りデアルノ

生産ノ改善

改善事項ノ發見	改善事項	改善ノ方法	改善ノ實施
1. 自己診断 2. 工程及経路分析 3. 原價分析 4. 生産ノ實状ノ考察	1. 人 2. 設 計 3. 材 料 4. 設備及装置 5. 作業條件及環境 6. 工程及作業方法 7. 其ノ他	1. 實驗的經驗的方法 2. 細部的研究的方法	1 組 織 (1) 係 製造所(鑛山)ノ中央及各工場(區)ニ係ヲ置ク (2) 中央及各工場(區)ニ作業改善ノ委員會研究會ヲ置ク 2 實 施 (1) 研 究 調 査 (2) 立 案 (3) 實 驗 (4) 決 定 (5) 實 施 勵 行 (萬難ヲ排シ計畫的ニ實施)
5. 機械装置ノ運轉率使用率分析 6. 仕損品不良品分析及故障ノ分析 7. 檢 査 成 績 8. 生 産 品 ノ 使 用 結 果 9. 其ノ他		A 基本應用研究 B 實用化研究	研究室 現場 作業研究(工程及經過分析時間研究動作研究……) 其ノ他調査研究

工場鑛山ニ於ケル生産ノ改善ワ上ノモノガ之ガ必要ヲ痛感シ、ソノ實施ニ適切ナル組織制度ヲ定メ、人ヲ活用シテ實施セネバナラナイ。シカシ、上ノ人ガソウヤラナイカラト言ツテ、ソノマニホツテ置クベキデナイ。各々ガソノ職ト勤ク場所デニ努ムベキデアル。コウニウ見地カラ機械工業ヲ始メトスル重工業、燃料工業ヲ始メトスル化學工業、纖維工業ヲ始メトスル輕工業、石炭ヲ始メトスル各種鑛業トヲ問フズ、工場及鑛山ニワ企画部課或ワ作業部課ヲ設ケ、コニ生産ノ方法コレニ關スル設備運搬機械装置及要具ノ改善並ニ作業改善ノ諸係リヲ置キ更ニ中央及ビ各工場或ワ區ニワ生産改善ニ關スル委員會研究會ヲ設ケ、コニ綜合的ニ方針ト方法ヲ定メ、以上ノ改善ノ係リヲ自ラ及ビコノ委員會デ決定

シタ處ヲ實施セネバナラナイ。コノ組織ヲ作ルト共ニ或ワソレヨリ先ニ準備スベキワ人デアル。シカシ、人ガナイカラト言ツテ、手ヲコマネイテ居ルベキデワナク、誰レデモソノ位置ニアテハメテ、ソコデ經驗ヲ積マセ、更ニ必要ノ人ヲ教育養成スベキデアル。少ナクトモ、日本工業協會ノ堀米氏ヲ中心トスル作業研究講習會ニ人ヲ送り、教育ヲ受ケサセ、歸ツテ來タモノヲ作業改善ノ位置デ、活動サセルコトヲ有效デアル。イヅレニセヨ、改善ノ位置ノモノワ之ヲ専門化シ長ク經驗ヲ積マセナケレバナラナイ。實ニ生産ノ改善ニワ流レ作業様式ヲ採用シタリ之ガ原則ヲ應用シテ工程ヲ改善シタリ又生産關係ノ設備・運搬・装置・機械要具及之ガ使用法ヲ改善シタリスルコト等ガ必要デアル。

本會發行「波多野貞夫著」出版物

著者名	定價	送料
工業ニ對スル設計考案研究機關ノ一般	30錢	3錢
検査ノ改善・機械工場ニ於ケル製品検査ノ實例	15錢	3錢
工場ノ設備機械装置要具ニ對スル設計及保全ヲ有效ナラシムル手段	10錢	3錢
商工業殊ニ中小工業ノ合理的ノ經營管理	5錢	3錢
機械工業ノ發展策	3錢	3錢
時局下ニ於ケル工業ノ重要問題	3錢	3錢
工業會計(品切れ)	1圓	6錢
事務管理ト文書整理	15錢	3錢
獨逸工業ノ優レタ生産能率ヲ何處カラ來ルカ	5錢	3錢
多量生産特ニ流レ作業ノヤリ方	5錢	3錢
會社工場ノ新體制	5錢	3錢

中小工業ノ工場經營ト管理

定價 1部 150 錢 郵稅9錢

昭和13年12月1日 印刷  
 昭和13年12月5日 發行  
 昭和16年4月28日 再版發行

發行編輯  
 兼印刷人 東京市麴町區有樂町1-13  
 日本能率聯合會 安藤政吉  
 東京市神田區錦町3-11  
 印刷所 精興社

發行所

東京市麴町區有樂町1-13  
 日本能率聯合會  
 電話丸ノ内(23)5309番・振替東京33145番

製本控

707	143	年	月	日
工場經營能率叢書(支)	中小工業工場經			
工場管理(波多野貞夫)	日中能率聯合編			
備考				冊

昭和拾六年八月四日

907  
143

509. 5-H42-2ウ



1200500744726

509  
5-H42  
2ウ

終