

# 緑友 だより

No. 21

全国印刷緑友会機関誌

東京都杉並区和田 1-29-11 (社)日本印刷技術協会

## 第8回 夏期セミナー報告

### 数値でとらえた印刷界の現況

#### — 構改実態調査を中心として —

☆… 去る8月9, 10日, 熱海ニューフジヤホテルで行われた緑友会夏期 …☆

☆… セミナーには, 50余名の会員が参加して熱心に勉強しました。 …☆

早稲田大学教授村松林太郎氏の「技術革新に対応する新しい生産管理のあり方」と印刷評論家阿部徹雄氏の「印刷界世界一周」, それに日本印刷技術協会研究委員長 馬渡 力氏の「70年代の生産技術の動向」については, それぞれ印刷同友会の山本義治さんから感想文を頂戴したので, これをもって報告にかえたいと思いますが, 9日の第二講として, 宮城県印刷工業組合理事長の今野智吉氏が行なった「数値でとらえた印刷界の現況」と題する講演を, ここで簡単に御紹介したいと思います。

今野氏は昨年行われた構改実態調査の統計資料から, 印刷企業の規模別分布, 生産額, 受注量などから, 都市型産業であることを説明し, 売上高順位では東京・大阪・関甲信・東海・近畿などが上位5地区で, それ以下の各県が地域人口と就業人員, 売上高が比例するのに対して, 上位の5地区では, かならずとも人口と比

例しない売上高を示していること, つまり, 上位の地域は印刷生産の輸出県で, 他地域需要を大中に吸収消化していることを示すものと指摘し, 東北地方を例に挙げ, さらに次のように説明しました。

国民1人当りの年間平均印刷発注量は4,108円であるが, 東京は13,000円, 大阪は9,372円と大中に上まわり, 一方, 東北では1,802円と極めて低い数字を示している。これは東北地域の人々の印刷需要度が低いわけではなく, 東京などの輸出県に地域需要を先取りされているというべきである。一方, 付加価値生産性の面からいうと, 全国平均年間1人当り850千円を越えている東京・大阪を除く地域は, むしろ印刷人口が過剰であるとするべきで, 人手不足の観念を改め, 徹底した省力化の必要を感ずる——など, 極めてユニークな分析を試み, 参加者に多大の反響をよびました。



## 第8回 緑友会 夏期セミナー

日時 昭和45年8月9～10日

場所 熱海 ニューフジヤ ホテル

出席 11 グループ 52 名  
オブザーバー 1 名



左=早稲田大学教授 村松林太郎氏



右上=宮城県印刷工業組合  
理事長 今野智吉氏



右下=印刷評論家 阿部徹雄氏

# 熱海セミナーの感想

## — 人間性の再開発 —

日立印刷株式会社（印刷同友会）

山 本 義 治

8月9日、10日の2日間にわたり、第8回緑友会セミナーが熱海ニューフジヤ・ホテルで開かれ、私も参加させていただきました。常連の顔ぶれが少なかったようなのが淋しかったと思いましたが、最近緑友会の行事に参加しなかった私が、常連でなくなったせいかもしれません。セミナーの感想を書いて欲しいと、大川さんにたのまれたのも、出席率の悪い私へのペナルティーと思い、すなおにお引き受けして、三人の先生方の講演内容と、日頃私が感じていることとの共通点について書くことにしました。

### 1. 生産性が低いこと

日本のGNPは、44年度は62兆円となり、名目で18.8%、実質で13.0%の伸びを示し、引き続いて高度成長をとげ、自由諸国でアメリカについて第2位の座を維持し、1人当りの国民所得は1,335ドル（48万円）となり、自由諸国で第20位（43年度）から第16位に上りました。1人当りの国民所得で上位を占める国には、原料生産国が多く、日本の如く原料輸入、加工生産国では、生産性や付加価値についてハンディキャップがあるとはいうものの、第16位では低すぎるように思います。印刷業が原稿をもらって加工しているために、1人当りの付加価値が低いと同じことのように思います。

村松先生が指摘されているように、日本は生産管理を始めとして、すべての管理の合理化が不十分で、管理のまづさが目に見えます。そして労働力不足といいながら、労働力のムダ使いがかなりあり、また日本ほど若い生きのいい人が沢山働いている工場は、欧米には見当たらないといわれました。過日労働省からも労働力のムダ使いについて、不要部門を列記して指摘していましたが、人的資源の再配分が必要だといえるでしょう。また間接人員もたしかに多いようだし、もっと標準化、機械化を進めて節約すべきでしょう。

技能オリンピックでも解るように、日本人は個人的には優れていますが、技術や管理の標準

化が不十分なため、集団となると生産性が下がってしまいます。労働生産性がアメリカの $\frac{1}{6}$ 、西ドイツの $\frac{1}{2.5}$ 、イギリスの $\frac{1}{2}$ というのは、なんとも残念なことです。

また「あなたの仕事はなんですか」という質問に対して、アメリカ人は自分の仕事の目標数値を明確に答えるのに対して、日本人は仕事の範囲や性質を答え、目標数値をつかんでいないといわれました。この差が生産性の差につながっていると私も思います。

セミナーの1週間後、原価管理と目標管理をテーマとした管理監督者訓練が東京で開かれ、出席した全員に目標を書いてもらいましたが、阿部先生のお話しと同じように、目標を文章で書いた人が多く、目標数値を書いた人はごく僅かでした。また売上目標を数値で書いた人も、利益目標を書いた人は1人もなく、単に量の増だけを考え、質的数値の向上を明確にとらえている人はほとんどいませんでした。

### 2. 営業マンの意識が低いこと

阿部先生のお話しの中に、欧米の営業マンは権限も持っているが、印刷技術はもちろんのこと、すべてのことを誰よりもよく知り、自信をもって顧客に接し、また工程も管理し、経営意識が非常に高いといわれました。このことは非常に重要なことだと思います。

このことについても各地の講習会で体験することですが、営業マンは相場についてはよく知っていますが、自社の真の原価や業績の分析された数値や、営業利益をいくら見積らねばならないかなどを、あまりよく知りません。経営者はもちろん知っているのでしょうか、営業マンに知らせていないということでしょう。経営者がすべての見積りをチェックしているならよいのですが、業績内容や必要利益を十分に理解していない営業マンが、勝手に見積って顧客に出していたのでは、適正な利益が得られないのは当然なことだと思います。

十分な知識を身につけ、自信をもって顧客に接している営業マンがいてこそ、欧米の印刷会

社は生産性も高く、利益率も高いのでしょう。これにひきかえ、日本の印刷営業マンは余りにも權威がなく、顧客のいいなりに過ぎたり、原稿チェックがあいまいで、仕事をインプットする段階がすでに違っています。従って、無益な価格競争をしたり、入稿後の変更が多くなったり、過剰サービスに陥入ったり、ムダな労力を費すことになり、業界全体を苦境に陥し入れているのではないのでしょうか。

経営者も資本と経営の分離に目覚めず、資本家意識が強し、経営者意識が弱いように思います。自分の利益は考えても、会社の利益をあまり考えていないのではないかと、思われる人がかなりいます。経営者は、自社の業績や目標利益を、全社員に十分理解させると共に、営業マンを徹底的に教育しなければならないと思います。日本の印刷業界は、経営者と営業マンの意識の低さが問題であって、これを高めない限り、構造改善や料金適正化をいくら唱えても、印刷業界の地位は向上しないと思います。

### 3. 人間性の効率が低いこと

村松先生は、人間を人間らしく扱い、各人が持っている能力を有効に発揮させる場を与えないと、人間性は押えられてしまう、といわれました。また阿部先生は、日本は高度生長はしたけれど、日本人の心が荒廃し、自分さえよければという思想が拡がり、大切なものを失った、といわれました。そして馬渡先生は、共同事業をする場合に、うまくいったら本腰を入れる、というような心がまえでは成功しない、といわれました。これらはいずれも人間性の問題で、日本はもっと人間性を考え、人間性の効率化を図らなければならないことを指摘しています。また、公害問題が最近非常に取り沙汰されていますが、公害は人体そのものを害するので、当然重視しなければならない問題ですが、人間の環境、人間性の効率化についても、社会的側面での条件整備を考えねばならないでしょう。

経済審議会が、昭和50年を目標にした「新経済社会発展計画」を最近発表しましたが、「人間

性豊かな経済社会を作るために」という副題をつけ、人間性の向上についての対策を、今後十分検討しなければならないとしています。

人間の能力、意欲を高める場を、企業はもちろんのこと、社会的にも考えないと、教育普及率は世界一だといってみても、その有効性は発揮されません。今まで人間の手足でやってきた事務や作業はもちろんのこと、判断や意思決定の分野まで、できるだけ標準化、定型化を行って、機械化、装置化、省力化を推進してこれに托し、人間は人間性豊かな仕事、人間でなければできないより価値ある仕事、より創造性を発揮する仕事へふり向けなければならないと思います。

これからは、優秀な人間は、より人間性豊かな企業や業種へと移っていくでしょうし、人間性を生かす企業と、人間性を押えてしまう企業とでは、今後ますます企業格差がついてしまうでしょう。大企業の系列化、中小企業の構造改善も、形の上では必要でしょうが、人間性を豊かにし、人間の有効性を発揮しようとする企業体質の改善を行わないと、印刷業界は決して好転しないことでしょう。

世界第1位のダネリー社（アメリカ）の「良き印刷人を作る3条件」や定年者対策、第2位のIPC社（イギリス）の徹底したコンピュータ・システム、第3位のアッシュ社（フランス）も学術図書出版100年という歴史から見ても、おそらく人間教育が徹底していることでしょう。これらの世界の3大印刷会社は、それぞれ独自の方針のもとに、人間性の向上を追求しているようですが、世界で第4位、第5位に当るといふ、日本の2大会社は果して人間性向上に対していかなる手を打っているのだろうか。

単に形や量を追求するのではなく、人間性を基盤にした企業体質の改善と、人間性を発揮させる場と目標を与えることが、今後の印刷業界に必要であることを、今回のセミナーによって再確認したというのが、私の感想です。

事務局 東京都杉並区和田 1-29-11 日本印刷技術協会内 ☎ 166 (03)384-3111

### 編集後記

今年の夏期セミナーは、例年より参加者がすくなく、いささか残念に思います。内容的には極めて充実したものとなり、参加者には御満足いただけたと思います。特に早稲田の村松先生には、当日の講演までに同美印刷、伊坂美術印刷、正進社印刷などを見学され、緑友会「東京大会の記録」もお読みになるという熱心さに、心から敬服した次第です。今度のセミナーに御協力下さった市村先輩、小堀・高橋両常任幹事に、改めて御

礼申上げます。

いよいよ秋の大阪大会が目前に迫りました。ホスト・グループの大阪青年印刷人クラブは準備のため何かとお忙しいことと思います。ホストの努力にむくいるためにも、ぜひとも会員多数の参加をお願い致します。緑友会行事の中でも、特に大会はメイン・イベントです。大阪へのおこしを心からお待ちしております。

編集責任 幹事長 大川 英 郎  
発行 全国印刷緑友会事務局

機関誌「緑友だより」第21号 昭和45年9月5日発行 全国印刷緑友会