

リーダーの為の研究誌

産政研

1990

No. 7

ETE

本号の基調「団塊の世代」

●世代交代と組合活動

●発言 松永嘉夫氏：団塊世代と産業経済

●寄稿 藤原道夫氏：団塊の世代の活性化

●座談会 団塊の世代…中間管理層が大いに語る!!

●研究員レポート 岸田尚友氏：社会民主主義と
社会的公正について

●地球環境問題

1,229千人
760千人

11,278千人
6,735千人

数字は

上段：団塊世代の人口

下段：最近5年間の乳幼児人口

財団法人 中部産業・労働政策研究会

表紙の数字

団塊世代の人口と最近5年間の乳幼児人口

— 平成元年10月1日現在の推計人口（昭和60年10月1日付の国勢調査の人口を基礎に各年の出生、死亡などを加味して、国、県が推計、把握したもの）

団塊世代の人口は、平成元年10月1日現在で38歳～42歳を把えており、全国で1,127万人で全人口の9.2%を占めている。乳幼児人口は、時同点で0歳～4歳を把えており、全国で673万人・全人口の5.5%を占めている。中部6県では、団塊世代が約130万人（9.0%）、乳幼児が約76万人（5.6%）となっている。団塊世代の1歳平均約226万人に対し、乳幼児は約135万人とりわけ0歳児は126万人で年々減少している。

このことから言えるのは、団塊世代のかたまりの大きさであり、この世代が何かにつけて話題を提供したし、今後の企業・社会を担っていく役割をもっていることである。また、乳幼児は、16歳の約207万人をピークに低下し続け、20年後の高齢化社会の到来と、若年労働力人口の低下の問題として考えられるものである。

中部6県の細部

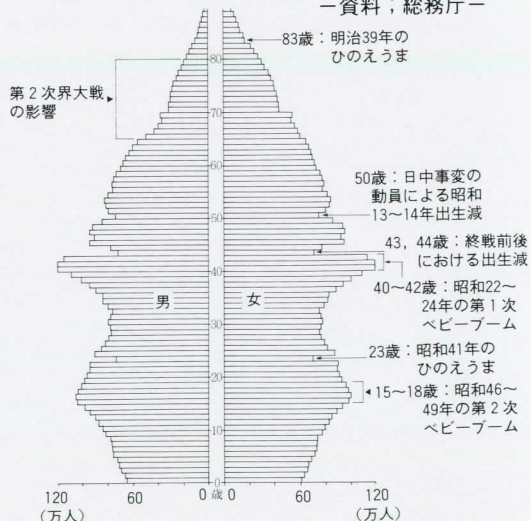
	総人口	38～42歳	0～4歳
愛知県	664万人	61万人 (9.3%)	38万人 (5.7%)
岐阜県	206	18 (9.1%)	11 (5.5%)
三重県	178	15 (8.9%)	9 (5.5%)
石川県	116	8 (7.4%)	6 (5.5%)
福井県	82	7 (8.9%)	4 (5.8%)
富山県	112	10 (9.5%)	5 (5.0%)
全国	12,325	1,127 (9.2%)	673 (5.6%)

注) ()内は総人口に占る割合、千人以下は切り捨て

平成元年10月1日現在

我が国の人口ピラミッド

—資料：総務庁—



巻頭言	「世代交代と組合活動」 梅村 志郎 P. 2
発言	「団塊世代と産業経済」 松永 嘉夫氏 P. 4
寄稿	「団塊の世代の活性化」 藤原 道夫氏 P. 6
座談会	「団塊の世代」 中間管理層が大いに語る P. 11
研究員レポート	「社会民主主義と社会的公正について」 岸田 尚友氏 P. 23
データ	地球環境問題 P. 27
講演要旨Ⅰ	「リクルートの人事管理」 釘崎 広光氏 P. 35
講演要旨Ⅱ	「活力ある職場作りと従業員福祉について」 郷司 信夫氏 P. 38
講演要旨Ⅲ	「八百半デパートの人事諸制度について」 杉本 信敬氏 P. 40
講演要旨Ⅳ	「これぞ男の生きざま」パートⅢ 諸井 薫氏 P. 42
産政研だより	’90年5月1日～’90年7月末までの主な活動 … P. 44



世代交代と組合活動

(財) 中部産業・労働政策研究会

理事長 梅 村 志 郎

このところ各界におけるトップリーダーの世代交代が注目を集めている。労働界も連合の結成という歴史的な組織改革が契機となってトップリーダーの若返りが進んでいる。

世代交代は世のならわしで何時の時代にもあることで取りたてて問題にする必要はない。その時代をになう世代の代表がトップリーダーとして組織や社会の先頭に立って活動するのは当然のことである。しかし、ここ数年来労働界のトップリーダーの交代が関係者の関心と呼んできた。そのひとつは、今の若い世代との間に意識の大きなズレがあり、労働組合の活動に新たな変革が求められ、ニューリーダーへの期待の高まりである。

これまで日本の産業社会は、会社に対する忠誠心を持ち、モーレツに働くサラリーマンによって今日の繁栄を築いてきた。すべてのエネルギーを仕事に注ぐことが疑いもなくサラリーマンの使命感であった。ところがこのような価値観は戦後のベビーブーマーといわれる世代までで、今の若い世代とでは価値観も行動様式も大きく異なっている。そしてこの若い世代が組織の構成員として労働組合の活動に新しい問題を提供してきている。

世代間の意識のズレは何時の時代にもある。若者は大人達にとって理解しがたいものをもつ存在だったし、若者から見れば大人は何時も保守的に見えた。こうした世代間のズレは多くの場合、健全な社会を保障するエネル

ギーでさえあった。

しかし、世の中の環境が大きく変化するとき、世代間のズレは大きくなり、容易なことではお互いの存在を許容できなくなる。若者もいずれは中年になり、そして老人になる。価値観も令を加えるにつれて先を行く世代に接近し、大筋において大差のない生涯を送るのであれば、多少の世代間のズレなどは本来問題にされるべきではない。しかし、中高年の典型的な考え方と若い世代との価値観のズレは、かつてとは比べものにならない程大きなものがある。そしてこれが勤労者の生活に重要な変化を与える要因になっており、労働組合の活動や運営にも様々な変革をせまっているといえる。

こうした状況に対して、いま組合のリーダーは知恵をしぼり必死になって対応している。「赤旗を振り廻してストを構え、むつかしい用語を使い、ダサくて暗い」というイメージを振り払おうと努力している。機関誌の名前や組合の呼称をかえたりして何とか若者達の組合離れを必死になって呼び戻そうとしている。組合のリーダーが知恵をしぼって対応を考えるのも良くわかる話である。しかし、ただ感性に訴えるだけで、若者達が組合にとどまるとは限らない。それは一時的に若者達の関心を組合の方に向けさせるだけで、関心が薄れるとともにやがてその関心は他に移ってゆくことになる。先頃多くの組合

が組合旗の『赤色』は若者達のイメージにそぐわないといって旗の色をいろんな色に変えた。メーデーなどで組合が多数集まる時には赤や青・緑と見た目には派手で美しい。ただそれだけのこととしか思えない。そのことによって組合員の心を組合に引きつけ、組合員が増えるというのだったらそれもよい。しかし、それによって組合員の関心が高まったという話もあり聞かれない。これでは何んの為にお金を使って旗の色を変えたかということになってしまう。

こうした努力が、若者たちの関心と呼び、組合活動を活性化するための手段として全く意味がないというわけではない。ただ、あまり若者達の感性にとらわれていると、労働組合本来の役割を見失うことになりかねないということである。

ところで、最近労働組合のあり方が論じられる機会が少なくなった様に思われる。連合が結成されて実態を整備している過程にあるということもある。絶好調といわれる経済環境の中で企業も魅力づくりに積極的な姿勢をしめしており、労使の間で少なくとも大きな摩擦が生れる要因がないことがあるかも知れない。しかし、こうした状況が、労働組合の存在や役割をいっそう見えにくくしているように思われる。

せっかく連合が出発して800万の大組織を誇ってみても、加盟組合の存在が薄れては先行きが心もとない。今、労働組合の活動で大切なことは、労働組合の企業や社会における位置づけや役割をより明確にしていくことではないだろうか。

そのためには、日常活動の中に自らの位置づけや役割を自覚することができる戦略をもつことである。その戦略の1つのポイントは目標を明らかにすることである。何をするかということが明快になっていなければならない。

そのためには絶えず原点を志向するということがある。この原点を志向するということは何も創立当時に帰れという意味ではない。原点というのは本当の目的、最終的な目的ということである。新しい活動をするためには何が目的なのか、誰のために何をやらなければならないかを考えるということである。そして何が原点なのかということをも事あるごとに議論する場面をつくることである。このことは、役員段階だけで議論していてもだめで、お前は一体どうするのかという個人レベルのところで絶えずつながっていることが必要である。

原点を絶えず志向せよ。「組合の目的なんてそんなこと今、議論してもしょうがない」と言われるかも知れない。この極めて当たり前のことが充分におこなわれていないところに、労働組合活動の今日の問題があるかも知れない。





団塊世代と産業経済



名古屋市立大学経済学部

教授 松 永 嘉 夫

わたしは、昭和1ケタ年代。団塊世代とは、かなりの年齢差があり、彼らとポストを争うこともない。彼らのことは他人ごとで、あまり考えたこともなかった。ただ、「よく、しゃべる連中」、「あまり、慎重にモノを考えない連中」と思っている。

わたしは、大学教師。主として、教師仲間での印象である。教師は「しゃべる」のが商売だが、それにしても、彼らは、会議なんかで、まっさきに「しゃべる」。これまでの経緯（いきさつ）などかまわず、また組織の規則とかにとらわれず、思ったことをすぐ口に出す。1ケタ年代が「これまでの規定ではこうだ」といえば、「そんな規定、変えればよい」と簡単にいう。発想が、われわれ昭和1ケタとまるで違う。

もちろん、個人差はある。どの年代にも発言「好き」がいるし、黙して、語らない人もいる。しかし、すでに落ちこぼれた「負け組」（朝日新聞社AERA 3月27日号、『団塊世代の罪と罰』）を除いて、団塊世代には、そのような人が多い。教師の社会にかぎらず、その世代は人が多いから、自分の存在を積極的

にPRしないと、組織の中でかすんでしまうと思うのかもしれない。「しゃべる」前に、よく考えるクセを、大勢でもまれている間に忘れてしまったのではないかと思う。

十分に考えてからの発言でないから、説得力をもたない。すぐ、ボロが出たりする。これでは、部下がついてこない。上司も完全に仕事をまかせない。部下なし課長とか、部下なし部長とかが増えているようだが、部下がついてこないこの世代を遇するには、それしかないという感じもする。

トヨタ自動車が課長・係長制を廃止して話題になったが、考えてみると、これは、徹底した団塊世代対策といえる。彼らを平等な立場に留めて、好きなように活発に議論させておけばよい。へたに権限を与えると、どちらを向いて走るか、心配である。これが、戦争と、その後の敗戦の混乱を生き抜いてきた大正、昭和1ケタ、および昭和10年代の共通した心配ごとではないかと思う。

彼らに議論させておけば、タマには、いい考え方も出てくる。それを拾い上げていけばいい。そのためには、議論は活発な方がいい。

課長だ、係長だと、あまり早く選別して、黙して語らない「負け組」を大勢つくらない方がよい。

やがて、われわれの年代が引退するとき、彼らが采配をふるうことになるが、そのときは、そのときで、おそらく何とかなる。彼らは大勢だから、中には、マシなのが何人かい。トップは、そう何人も要らない。

昭和1ケタのわたし達にくらべ、彼ら、およびその下の世代は、確かに国際感覚を身につけている。わたしは大学で、国際経済学というのを教えている。なのに、1年、2年と外国に留学をしたことがない。用で何日かの海外出張はするが、長期留学の経験がまるでない。そのせいか、外国人との議論が、いま1つ、おっくうである。外国人が近寄ってくると、本能的に身構える。その点、彼らは平気である。

日本の経済は、この3～4年、内需を中心に記録的拡大をしてきた。しかし、こんなことは、そう続くとは思えない。これまでも、そうであったように、所詮はこん後も、摩擦に配慮しつつ、日本の資本、経営資源、技術を国際的に展開していかざるをえない。海外で働き、海外の事業所を指揮する人材がますます必要になってくる。

昭和1ケタ族は、概して、それが苦手である。対するに、団塊世代以下は、それが得意である。団塊世代の人の「せっかち」な話ぶり、自己PRを「また、うるさいな」と聞いていると、ときどき、彼らを「アメリカ人的だな」と思う。彼らが国際的な事業展開等で主役になれば、きっと、うまくいくと思う。

人が多すぎ、ポストが増えない。部下なし部長、部下なし課長、いっそのこと課長・係

長制の廃止。これは、ポスト不足が招いた結果ともいえるが、団塊世代、およびそれ以下の世代にとって、ポストが欲しければ、海外で、という方向にあるように見える。いずれにしても、これからの事業経営は、すぐれた国際感覚なしでは考えられない。昭和1ケタ族からは議論好きと映る団塊世代だが、やはり、これからは彼らの世代である。なお続く、きびしい横並びの競争の過程で、じっくりと考えるクセと、人以上に国際感覚を身につけた人材が、最後は抜き出る。独断に（おそらく）満ちた世代診断といわれるであろうが、わたしには、以上のように思える。

【(財)中部産政研 顧問】





団塊の世代の活性化



南山大学経営学部

助教授 藤原道夫

日本の企業のこれからの人事戦略を考えていく場合に、団塊の世代の活性化は重要な課題となる。団塊の世代は昭和20年代の前半に生まれた戦後のベビーブーム世代のことであるが、人口構成の中で異常に突出した世代を構成をしている。団塊の世代は、まずその人数の多さで問題になる。次には、高度経済成長期を少年少女期として過ごし青年期を「企業性悪論」の中で過ごし、新入社員の時期に身近に早期退職優遇制度を始めとする終身雇用慣行の動揺を実感した世代としての、世代論的に特徴的な年代としても位置づけることが出来るのである。

世代論的な団塊の世代の意義付けは、とりあえず、本稿の範囲の対象の外においておくことにしよう。それでは、なぜ、団塊の世代の活性化が現代日本企業の直面する重大問題になっているのだろうか。

まず、第一に指摘されねばならないのは、円高問題の発生とともに企業の経営戦略が転換してきていることである。つまり、オイル・ショック以後長い間企業にとって重要な問題は企業経営の合理化であったのが、ここ数年、企業経営の合理化というよりは、むしろ、

新規事業や関連事業への進出、あるいは、新製品・新市場の開拓といったところに力点が移ってきたことにある。

第二に指摘すべきことは、これからの事業戦略の基軸的人材として企業が想定しているのは団塊の世代の従業員であるということである。団塊の世代よりも若年の従業員層（いわゆる新世代従業員）ではなく、団塊の世代従業員を基軸的人材として考えているということは企業の人材戦略を考える上で重要なことであると思われる。

第三に考慮すべき点は次のことである。団塊の世代は管理職年齢になってきている。管理職としての団塊の世代はどのような人々であるかということが問題となる。

団塊の世代を活性化できるかどうかがこの当分の企業の盛衰を決するというのが本稿で主張しておきたい点である。以下、その詳細を論じることにしたい。さらに、どの様になれば、団塊の世代を活性化することになるかという点についても論じていくことにする。

1. 経営戦略と基軸人材

現在、いろいろな企業は新しい経営戦略を

策定し、環境変化に対応している。多くの調査が示すところによると、昭和50年代にはコストの削減、生産方法や事務処理の合理化などといった内部的な管理の領域の問題に経営戦略の力点が置かれていたようである。それが、最近になるとより積極的な領域に戦略の力点が移ってきている。情報技術革命や国際化の急速な進展とともに、新製品の開発や新市場への進出が大きな重要性を占めるようになってきたのである。

さて、企業はそれぞれ重要な戦略課題を持って、現在の環境変化に対応しているわけであるが、その戦略を実行する人材としてどのような人々をかんがえているのだろうか。今後の厳しい環境下での生き残り戦略を遂行する中心となっていく基幹人材として考えられている年齢層は団塊の世代である。中高年層ではなく、また、30歳台やそれより若い年代ではない。

表1 経営戦略遂行の基幹的人材

今後の厳しい環境下での生き残り戦略を遂行する中心となっていく人材は、貴社ではどの年齢層の社員ですか。	
1. 全面的な世代交代を行い、30歳台およびそれ以下の層に任す。	(28.5%)
2. 団塊の世代の活性化に期待をかける。	(54.7%)
3. 中高年層を第一線として活用していく。	(11.4%)
4. 20歳台世代（いわゆる新人類世代）の活用を重視する。	(3.2%)
無回答	(2.2%)

出所：『従業員中高年化に対する企業の人事施策の方向に関する調査報告書』
一橋大学人事管理研究会、昭和63年3月

2. 団塊の世代の処遇

団塊の世代はすでに多くが40歳台に到達している。しかし、団塊の世代の問題は、必ずしも中高年問題とは同一ではない。中高年問題によって生じているポスト不足や組織活力の現象といった事柄の影響を受けてきた層が団塊の世代なのである。団塊の世代が中高年になったときに現在の中高年問題が一層鮮明な形で表れることが十分に予想されるのだ。

さて、団塊の世代への処遇の実態として、まず、能力選別の強化という事実が挙げられるだろう。中高年問題が存在している上に、同期入社者が非常に多いという事情から、すでにきびしい選別が始まっているし、始まっているいまでもこれからきびしくなるだろうということは人事担当者にも、団塊の世代の従業員にも明らかであろう。さらに、このような傾向は事務系に留まらず、営業系や研究・技術系などの団塊の世代従業員に一律に見られるのである。

選別は昇進にとどまらず、定年までの雇用保障にも関わっている。グループ内での雇用保障にまで範囲を広げれば、多くの企業は肯定的であるが、それでも、団塊の世代層のポスト不足が深刻化しつつある企業ではグループ外に転身していく人々がかなりの数に上るかもしれないことを否定できないでいる。

3. 団塊の世代の意識

企業はすでに能力選別の姿勢をとり、実際に選別を始めている。選別を受けた側からみると、人々はすでに選別が行われたということ意識しており、さらに自分自身が選別の網にかかったかどうかを十分に意識している。

選別の網にかかった人々と、その網からもれ落ちてしまった人々の間に意識の違いがみられるようになってきている。

終身雇用慣行のもとでは勤続年数が長くなるにつれて企業生活に凝集するような意識を持つことが一般に指摘されている。ところが、団塊の世代の職業生活意識についてみると一つの方向に集中していくとはいえないような多様性が観察される。つまり、従来であれば主流をしめていた「勤続を続けていこう」という意識が高く、仕事に生きがいを感じ昇進していくためには努力を惜しまない」といった「企業人」タイプが必ずしもサラリーマンの多数ではなくなってきたのである。それどころか、「現在いきいきと仕事をしているわけではないし、昇進するために努力しようと思っていない。給料がもらえるなら窓際でもかまわないとおもっているし、といって転職しようとしているのでもない」層がわずかではあるが、明確に析出されるようになってきたのである。

ところで、団塊の世代サラリーマンの半数以上の意識は、上のいずれのタイプでもない。昇進のチャンスがあるから一生懸命に仕事をしているわけではなく、「仕事そのものがお

もしろいから」いきいきと仕事をしているのである。会社中心の価値観を持っているわけではなく、会社に対しては醒めた意識を有している。さらには、「会社を離れてもやっで行ける一人前の職業人になりたい」という人々も表われている。この2つのタイプ^①は「仕事人」「職業人」と分類することができるだろう。

団塊の世代は固まった価値観を持ってはいない。だが、彼らが中高年になったときに、従来型の「企業人」の意識が主流になるとは断定できない傾向があるようである。

4. 活性化のための組織風土

団塊の世代活性化のためには、新たな人事制度の展開の前に組織風土を整備する必要がある。企業が重要と考えている組織風土は「公平で風通しのよい人事を行う」、「ボトム・アップで自由に言える雰囲気をつくる」、「分権化をすすめ中堅にも決定権限を与える」、「組織機構を固定的に考えずたえず見直していく」だった。つまり、柔軟な組織と分権化、組織内コミュニケーションの充実が重要な課題となる。

このような組織風土づくりは団塊の世代を

表2 団塊の世代を活性化するための組織風土

公平で風通しのよい人事を行う	組織を固定的に考えず絶えず見直していく	ボトムアップで自由に言える雰囲気を作る①	個人の私生活や家庭も尊重する	異質異能の人材にも活躍の場を与える	社会の地位序列を過度に強調しない	分権化をすすめ中堅にも決定権限を与える	面白い職場という雰囲気を作る	キャンペーンで集団的な盛り上がりを作る②	合 計
71.3%	43.4%	53.7%	7.0%	24.8%	8.0%	50.4%	3.9%	24.3%	100%

① ボトムアップで自由にモノが言える雰囲気を作る。

② 全社であるいは部門ごとにキャンペーンを行い、目標に向かって燃えているような集団的な盛り上がりを作っていく。

出所：一橋大学人事管理研究会『30歳台後半層の意識調査』1986年9月

活性化するための前提条件であるが、実行するにあたっては人事制度全体の見直しを必要とするだろう。経営者の意識自体をこの風土と適合するよなものに変えなければならないのは、当然であるにしても、組織をフラット化したり、適材適所を実施するために人事情報システムのきめの細かい運用が必要になる。また、人事考課制度も手直しが必要になる場合があるだろう。言い換えれば、活性化に当たっては、まず、人事制度が十分に機能しているかもう一度見直すというという作業から始めなくてはならないことになるのである。つまり、人事部門に対する従業員からの信頼をえるということが、まず課題になるだろう。

5. 団塊の世代活性化のための諸施策

団塊の世代を活性化することはそれ自体重要だけでなく、企業全体を活性化するための試金石として団塊の世代があると言う意味でもある。

(1) 自己啓発の促進

団塊の世代には「仕事人」や「職業人」を志向する人々が多かった。昇進することを第一の目的におくのではなく、自分の専門職業能力を向上させることに喜びを感じる人々が多い。このような人々は社内だけではなく社外にもネットワークを持っており、いろいろな機会を通じて専門的知識・技術の向上に努めている。仕事を通じての能力開発や階層別の教育では現在の従業員の教育のニーズに対応できなくなっている。従業員個別が目標を選択し、そのために自己啓発し能力を高めていくといった方法として考えていくべきだろう。

自己啓発の結果を給与等に直接に反映させ

る方法は不適切であり、昇進ではなく資格制度での昇進の考慮要素にしたり、人事情報システムへの入力項目にするといった方法が考えられる。

(2) 社内ベンチャー

ゼネラル・マネージャーとして本社で実力を発揮する機会がなかなか得られないとしたならば、できるだけ早い時期に国際化や新規事業部門への進出といった社内ベンチャーの部門の仕事に権限・責任を与えて挑戦させることが望ましいだろう。これは、分権化をめざすこととも密接な関連があるわけであり、新しいタイプの管理者としての団塊の世代にチャンスを与えることにもなる。

企業の生き残りと発展の可能性を探るための社内ベンチャーの機会はこれからますます増えていくと予想されるが、考えられる多くの機会に挑戦させていくことがこれからも増えていくだろう。

(3) 本格的な専門職制度の確立

ポストにつけないでいる人々の処遇策としての疑似的専門職制度ではなく、「仕事人」や「職業人」がその中で十分にいきいきと生きていけるような本格的な専門職制度を構築していく必要がある。高度な専門的知識を持ち、処遇の面でも管理職と同等にあるようなものではなくてはならない。このような制度があってはじめて管理職をめざそうとしない団塊の世代も企業の中でその能力を発揮する機会が生まれてくる。このような専門職制度において専門性は狭く限られたものではなく、一つの専門職業能力の周辺の関連領域の専門職業能力も身につけていくといったものである。このような専門職制度は津田眞澄教授が「クラスター専門職」と名付け提案され

ている。

ところで、団塊の世代は本格的な専門職制度を前提とはしないで企業内で育成されてきた。つまり、将来は本格的な専門職制度が実施されると仮定しても、現在の段階で団塊の世代に対して本格的な専門職制度への対応をもとめるのは酷であろう。本格的な専門職制度の実施を前提にして何らかの準備を進めることになろう。そのためには、「リフレッシュ休暇制度」をつくり活用することが考えられる。「リフレッシュ期間」を活用して専門性の掘り下げを試みることになる。予算制約や人員制約のためにこのようなことは簡単には出来ないが、本格的専門職制度への移行を考える場合には是非とも考慮してもらいたい点である。

(4) 新しい人材像

現代の企業社会の中で「企業人」、「仕事人」、「職業人」のどの人材類型で生きていくにかかわらず、誰でも持っていなければならない資質がある。それは、情報技術革命や国際化に適応できる能力ではないだろうか。団塊の世代もこのような能力を高める必要がある。そのためには、自分の会社とは異質の風土と異質の情報に常に鋭敏になる必要がある。これは、従業員自身が意識すべきことであるし、同時に、企業もそのような風土をつくるように努力すべき事柄である。そうすることが、企業自らの生き残りと発展に役立つことなのであるから。

上記のように考えてくると、団塊の世代の活性化というのは単なる経営上の施策の配慮できることではなく、経営施策そのものをも変更させることと非常に関係の深いことが分かるのである。団塊の世代を活性化できる

かどうかということはこれからのその企業の方向をも決定することになるのである。

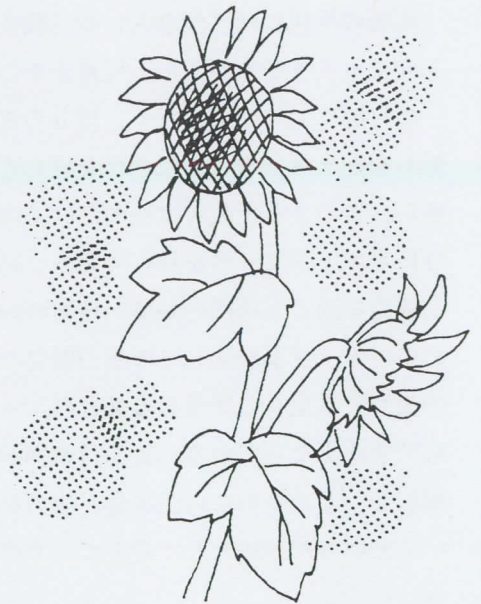
【参考文献】

津田眞激『日本の経営の人事戦略』同文館、昭和62年

〔執筆者紹介〕…藤原道夫（ふじわら みちお）
1949年生まれ。

1973年一橋大学社会学部卒業。同大学院博士後期課程単位取得。イリノイ大学労使関係研究所に留学。南山大学経営学部助手を経て現在、同助教授。

経営労務論，労使関係論専攻。





団塊の世代……中間管理層が大いに語る!!

戦後のベビーブーム期（1947～49年）とその前後に生まれた団塊の世代も今やこれからの企業・社会のリーダー的な役割をになう時期にさしかかってきた。

職業生活、家庭生活などで多くの同志と競争社会の中を生き、職場においては中間管理層として上司、部下とのジョイント的な立場、家庭ではジュニアの受験期を迎えている彼らに対して、あまりよいイメージはない（22ページ参照）。

そこで、中部産政研賛助会員組織の代表的な業種・職種の方々にお集りいただき、自らの人間像を大いに語ってもらった。

座談会出席者の横顔



大寄 勉氏 43歳
名古屋鉄道㈱



伊藤 徳也氏 42歳
中部電力㈱



加藤 洋一氏 42歳
トヨタ自動車㈱



柘 治三氏 43歳
日本電装㈱



吉廣幸夫氏 41歳
ユニー㈱

お 名 前		伊 藤 徳 也 氏	大 寄 勉 氏	加 藤 洋 一 氏	柘 治 三 氏	吉 廣 幸 夫 氏
職 場		人事室	人事部労政課	シャシー設計部 制動設計室	営業本部 トヨタ部	生活創庫 営業部
役 職		課 長	課 長	スタッフリーダー (課長級)	商品開発次長	営業企画部長 代理
生 年 月 日		S22.10.2	S22.4.27	S22.8.15	S21.12.12	S24.3.3
家 族 構 成	奥様 (年齢/勤務)	37歳 勤めていない	42歳 勤めている	40歳 勤めていない	43歳 勤めている	41歳 勤めてい ない(家内アルバイト)
	お 子 様	長女 小学6年 次女 小学4年	長女 高校1年 次女 中学2年 長男 小学4年	長女 中学3年 次女 小学6年 長男 幼稚園	長男 高校3年 長女 高校1年 次男 中学2年	長男 高校1年 長女 中学2年
持 家		S62年新築	S54年	S55年	S56年新築	S50年

自らが把えた団塊の世代像

【司 会】 今日には本当にお忙しいところをありがとうございます。

早速ですが、最近、団塊の世代に対していろいろ言われていますが、ご当人である皆さん自身でお感じになっていることがあれば、お話していただければと思います。

もったいないが わかりあえる世代

【柘 氏】 私の仕事は商品企画で、仕事柄いろんな層の方がどんなことをお考えになっているのかと定義付けたりするのですが、一言で言うと「もったいない」という言葉がわかりあえる世代ではないかと思うんです。今の自分達の子供に「御飯を残したらもったいない。全部食べ」と言っても「別にいらなきゃ残してもいいんじゃないか」という考え方です。我々は、昔、御飯を残すと目がつぶれるなんてよくおふくろから言われて、一生懸命食べたことがあったと思うんですけれども、そういう特徴を持っている世代でしょう。例えば何か物を買う時でも、若い人が「あっ、これかわいいね」とか、「格好いいね」とパッと衝動的に買うのに対して、どちらかと言うと僕らはもったいないという感覚、価値観を持っていると同時に、一言理由を付けたがる。「これはこれこれこういう理由だから買うんだ」とまず頭で自分を納得させる。そして次に「デザインもいいな」、あるいは「今の流行にちょっと乗っているな」と感覚でも満足する。形なり、流行だけで買う

んじゃないくて、何か、一つ自分でごっくん飲み込むものがないと買えないという感じを持つ。やはりそれはある程度ものが無かった体験が自分の潜在意識の中にあるからだと思う。

又、今は榮えているけれどもいずれ好景気が止まってかってのイギリス並みの失業が出て、困った時どうしようかなという、そんなイメージが心の中に残ったまま高度成長の波に乗ってひた走りに走って来て、今ほんと振り返って見る、そんな場面帯じゃないかなと思います。

論理で考える最後の世代

【大寄氏】 私自身、会社に入社して20年、言ってみれば労務畑が中心の会社生活を送ってきた人間です。世間で取りあげている“団塊の世代”は世代論として把えていると思うわけですが、この世代論は、いつの時代でもあったんじゃないかなと思います。例えば、日本の戦後を振り返って見た場合に、一番最初に出て来た世代論は戦争責任論だと記憶をしています。文学の中でも戦争責任の問題が最初に出て来た。第一次安保の時にも確か世代論が出たような記憶があります。いつの世にも世代論はあるんだなと感じます。ただ私自身40数年間の人生を歩み、今日サラリーマンとして組織の中で働くと、下から批判があるのは当たり前でありますし、我々自身も上、下に批判を持っています。これは日本だけに限らずどんな世の中、古今東西の中であるんだなという気が致しています。

その中でとみに物質的に豊かな今日、もったいないという気持ちを持った最後の世代だというお話があったんですけれども、確かにそのとおりで、それと同時に論理で考える最後の世代じゃないかなという気が致します。いろんな本を読んだり、論理展開をしたり、これは一つには全共闘なり、共産主義という影響が関係すると思いますが、ものの発想として論理で考える最後に残った世代かなという気が、社内的に見ますとありますね。確かこの間の日経新聞（22P参照）にも理屈っぽいという批判が載っていますけれども、理屈っぽいというのは言ってみれば物事を論理で考えたいということです。先程の物を買うにも自分で納得をするというのはそういうことだと思うんです。私の会社ですと私よりも下の、昭和30年以降生まれの方は本当に感覚ですね。それはいろんな理由があろうかと思えますけれども感覚的です。

高度成長時の正しい事が 今では障害に

【吉廣氏】 僕は多分団塊の世代の最後の方だと思うんですね。それでも、当時の日本は貧しく、家も貧しかったことから、もったいないという感覚を持っています。

会社は流通業で高度成長の申し子みたいな企業ですから、僕らの世代が大量入社し成長の最先兵になってきたわけです。消費の拡大とともに同じような店舗を作って会社もドンドン大きくなったわけですが、今になってみるといろんな意味で我々の世代で考えてきたことが意外と障害になったり、ガンになっているんだなということをつくづく感じます。20年間企業の成長とともにやってきて、その

時は正しいと思っていた基準・物差しが今の時代に当てはめると随分ずれていると思うわけです。それから団塊の世代でも昭和21、22年生まれの方と昭和24、25年生まれの連中とはニュアンスが企業の中においても違うのではないかという気がします。前者の人たちは会社でも重要なセクションに配置されてトントンと重要ポストを占められているが我々は、その立場になれずやや斜めに物を見るような気持ちがあるかも知れません。

どこか冷めて、 がむしゃらさが欠如の世代

【伊藤氏】 日経ビジネス（5月7日号）に「会社に身も心も捧げている団塊の世代には消費を楽しむエネルギーも時間もお金もない……」とありますが、“身も心も捧げている”というくだりが、少し違うのではないかという気がします。

昭和30年代に入社した人達には、確かにそうした感じはあると思います。その人達は、不安定でハングリーな時代に育ってきて、立身出世の思いも強く、本音と建て前の中で建て前に余り抵抗を感じずにそれを通していくのではないかと。我々の世代は少しどこか冷めている感じがします。そして彼らは我々を「リーダーシップはあるが、具体的な実行における推進力に欠ける」要するにがむしゃらさに欠けると見ているのではと思います。

知的な次代へどう答えるか

【加藤氏】 私どもの世代は、第1次ベビーブームであって、小学校でも上級生は大体3クラス、1クラス40何人編成でしたが、我々は5クラスで、1クラス55人となって、昭和

25年生まれくらいまでこの状態が続いた。そして、高校、大学と続き、大学ですと、定員を増やしたりしたわけです。しかし、その後、人口が減ったけれど、大学の定員は減ったわけではなく、団塊の世代が、肉体労働から知的労働への移行の契機を作ったのだと思いますね。

現在、いろいろな角度で、団塊の世代が取り上げられているのも会社でいえば（次代を担う）中核にいる層に対する問題提起だと思うんです。その答を出す年代に我々がいることだと思いますね。その中で1つ思いますのが長期的な展望を作ることだと思います。

職場生活で何を感じるか

上司、若い層、仕事のあり方

【司 会】 次に、職業生活において中間管理者としてやりがいを感じる点、上司や部下に対して感じている点を。

中長期の指針を出すのが 本当のマネージメント

【柘 氏】 マネージメントに必要なことを体験談からお話します。約10年前私がまだ係長の時代、当時大正生まれの副社長から「10年後のカルチャーを考えた商品をお前は企画せよ。」とぽっと言われたんです。カルチャーって何かと辞書を引いたものでした。その1～2年後に自動車文化論とか感性の時代と云うことばがでてきたのですが、「これから10年後のカルチャー」が僕にとってはぱっと目を開かせてくれた、ものすごいキーワードだったんです。これを契機に僕の方で事務局になりデザイン、設計開発、営業第一線の中で一言、二言文句が多くて酒が好きそうな6,7人を集めてプロジェクトチームをつくりました。定時後とか、休みにわざわざ出て来てもらって「酒と飯だけは俺の方が用意するからみんなは口を出せ」ということを

やり出したんです。それが今いろんな新商品のアイデアとして実りつつあります。僕はこの経験で思うのは、「今までにない指針を投げかけること」が本当のマネージメントであって、微に入り細に入り「この文字が違う」とか、「縦横を足すと1つ、2つ違うぞ」とか「図面の線の書き方が云々」などは、マネージャーとしての仕事ではないということです。

現場体験が技能形成の一助に

【大寄氏】 マネージメントとして人を見る場合、団塊の世代だとか、新人類なんだと画一的に見てしまうことは間違いと思う。会社のある役員が「君達は駄目なんだよ、だから新人類なんだよ」と我々世代を批判されたということを聞きましたが、そうした見方ではなくて、私どもが、若い人を見る場合にも新人類として会社のことはほどほどに考えていると画一的にみるのではなく、教育なり対話を通して会社生活の何たるかを伝えていくことはできると思います。

私のところも、大卒入社者に現場体験を実

施しています。やっている時はやっぱり不評です。ですが、5年後、10年後には生きてくるんですね。高卒入社者をみても、非常に突拍子もない行動をすることもあります。10年もたつと企業生活を通じて行動がらしくなっていくものです。

自ら惚れ込んだ道一筋が 力を発揮

【加藤氏】 私自身は設計という仕事を好きで選んだ道で、一生設計でいいとそのくらいのつもりで惚れ込んでやっているんですね。だけど、最近の人って、好きでこの道を選ぶということが比較的少ないような感じがするんですね。だから、採用のために大学訪問して説明会をやるわけですが、トヨタ自動車に來いということじゃなくて、例えば設計という仕事を売って入って、それに惚れ込ませるような説明をして、それで来てくれる人間というのはやっぱりそれだけの力を発揮してくれるんじゃないかと思います。ただ、その仕事に共感した人がそのまま会社に入ってくれるわけじゃありませんけれども、そういう人が本当は必要なんだと思います。又、工場実習というのがありますけれども、今年私共の会社では車の需要がこの春ピークになるということで、大学卒者をいったん配属してから臨時に応援という形で工場実習をしたわけです。そういうことをやると、それを嫌ってか、会社の考え方と相容れないというようなことで結局は退職してしまう人も出て来るわけです。我々の時代だったらそんなにいなかったと思うんです。だいぶ考え方も変わってきている。又、いったん退職してもすぐ再就職ができるという状況もあるかも知

れませんが、そういう意味では二次産業と言いますか、製造業はかなり厳しい環境に置かれてきています。

若い人と我々との体験の違いを 認めていくべき

【伊藤氏】 採用活動などで、学生生活の苦労点、努力した点を聞くと、本人はいろいろ云いますが、我々の感覚では、苦労でも努力でもないと思うことをよくあげます。しかしよく考えてみると、今の若い人には、殆どの面でそれなりに満ち足りていて、余り苦労の種はないんですね。そうした点をけなすのではなく、活かす方向で考えていく必要がある。最近の学生の現場勤務の忌避傾向もただ叱るのではなく、人材育成上の必要性を踏まえた上で、どこまで彼らの要求を入れてやるかという考え方をしていく必要があります。

我々が若い人をみると批判もしたくなりますが、批判をしてもしょうがなく、体験の違いがそうさせていると、まず認める事が重要ではないかと思いますね。

仕事の中に遊びをうまく 融合させて目標達成

【柘 氏】 最近入社する連中はどちらかというと遊びは遊び、仕事は仕事。5時からやっと元気が出るというような連中がいるやに見受けますが、僕はそれだけを捕らえてはいけない、むしろマネージャーが仕事の中に遊びをどうやって入れてやるかが大切だと思います。例えば、予算は100万あるから、六本木歩いて、どこで飯食ってきてもいいから何かをみつけて来い。あるいは半年後に1枚企画を書けと、あとは何やってもいいんだと

言うともものすごく彼ら、彼女達は生き生きとやってくるんです。これだけは意外なぐらいです。ですからやる気がないんじゃないかと決してなくて、むしろ、我々が仕事はビシッとやりなさいと言っている部分だけを強要し過ぎ、彼

女、彼らが遊びも一緒に混ぜたような仕事をしたいという部分を、我々が疎外しているんじゃないか。仕組み、仕掛けをうまくやれば彼らとしても大変生きがいを持って仕事をし行ける状況があるという感じがしています。

現在は、若者に陽が当たりすぎて、 団塊の世代が冷遇されていないか

【司 会】 人手不足、人材難の昨今、新卒者の初任給、若い層への待遇改善が進む一方、高齢者に対しては、出向とか、早期退職制度導入などで、中堅層が冷遇されていると感じますか。

出向は暗いイメージ でなく能力発揮の機会

【柘 氏】 あまりピンと来ません。我々団塊世代が冷遇されているというより、もう少し若い層が相談相手にされず疎外されている感じがします。僕自身は例えば出向なら出向した先で生きがいを見つけようという気持ちがあります。今までの出向というと“飛ばされた”という暗いイメージがあるんですが、これからは我々が、マネージャーなり経営者になっていける会社を創造して、その中でどうやりがいを発揮し、力を出して、出向という暗いイメージを変えていくかが役割りではないかと思います。今までの1社で売り上げ目標を倍増させるという時代から、分社した企業も含めて、トータルで物を見るべき時代でもあると思うんです。

我々はそうは思わない 上の世代が冷遇

【大寄氏】 20年程度一生懸命にやっけてきて、そのわりに人事施策が充分ではないとともに怒る人は少ないのでは。

【伊藤氏】 冷遇されていると感じているのは、昭和30年代入社の人達ではないでしょうか。就職難の時代に入社して、滅私奉公的なサラリーマン生活を送って来た方達が一番強く感じてみえるのではないのでしょうか。

冷遇回避に 専門職が1つの打開策か

【吉廣氏】 流通業界で新規事業を始める場合、割合にトップが役員層を介さず、直接管轄するケースが多いんです。そうすると役員層の人にとってみるとおもしろくないというか、ついて行けないと感ずる人も出てくると思うんです。

今、世の中で、専門職能という部分が脚光を浴びていますが、僕らの世代位はゼネラルマネージャーとバイヤーなどの専門職能が分化し始めたはしりだと思うわけです。ところが、価値観としては、まだゼネラルマネー

ジャーを目指す風潮が主流を占めていて、僕らより少し上のゼネラルマネージャーを目指している人が「お前は駄目だ」と云われると専門職能で生きるという価値観も体験もありませんから、どうしようもなく本人が混乱するわけです。それを我々や3～4才下の者がみると「わぁーかわいそうだ」と同時に「僕らはどうなるのかな」という不安が出てきていて、結構深刻なのではと思います。

【加藤氏】 専門職能といいますか、スペシャリストになりたいという人は増えていきますね。皆が管理職に上って行けるわけではないし、働きがいということにも通ずるのでしょうが、自分の好きなことがそのまま職場で発揮できるとしたら最高だと思いますね。ただ現在のしくみとか、環境が整っているかという点必ずしも充分ではないですね。仮に

スペシャリストという道がないとするならば、出向も本人の個性、専門性を生かすことになるならば、生きがいという面で1つの方法だと思います。

それから、スペシャリストはいいんですが、狭く深くだけではよくないですね。深い中で、幅を広げるという専門分野の縦と関連分野の横の兼ね合いが必要だと思いますね。

【伊藤氏】 採用を担当して思うのは、技術系の学生は就職する場合、昔みたいに課長、部長と上っていくよりも専門職的な志向が入口の段階で強いんですね。東京の有力大学の電気学科でもある1社に5名とか10名平気で入社するんですね。だから大学の教授方も心配して学生に大丈夫かと聞くと、本人達は「その会社に行けば自分の知識や個性が活かせるから」と平気なようです。

家庭生活、趣味

【司会】 家庭の事をお聞きしたいのですが、休日・余暇はどんな過ごし方をされているんですか。

休日は自らの手料理で一家団欒

【加藤氏】 私自身は課長になるまでは比較的休日出勤もしたんですけれども、今は極力出ないようにしています。というのは休日出勤が結構多い中で、上が出れば下も出ざるを得ないような風潮をかもし出しますから、今はやめています。その変わりウィークデーはほとんど仕事べったりで、自分の時間を持っていないような状況ですね。家に帰って食事をし、ちょっとテレビのニュースを聞くという

ような形で、ほぼ終わっていくわけです。ですから家族との会話もウィークデーは比較的少ない状況です。その反動になるかも知れませんができる限り休日は家にいて家族と話をするとか、意外と好評なんですが私自身料理もやるんですよ。そんなことで会話がはずんでいくわけです。親から受け継いで自分自身生きているわけですから、自分自身の考え方を子供に伝承していかなければいけないと考えます。そういう意味でもふれ合いの場が必要だし、いわゆる「父親は何もしない」ということじゃいけないと思っています。自分の生き方はこうなんだよと、生きざまをできるだけ見せるように家ではやっています。

野球を通じて父親の生き方を

【柘 氏】 私は学生時代、野球が好きでやってきたものですから、地域の少年野球の監督やコーチを長年やらせていただきました。

ですから家の子供もチームに入って、毎週日曜日は朝行って夜帰ってくるまで一緒に野球ばかりやっていたんですね。それで子供と1週間付き合えなかったことがその日曜日一日で、親が何を理想とした生き方をしているのかとかが、伝えられたという点でラッキーだったなと言う気がしています。中学校以上になると段々それがなくなってきて夜遅く帰宅してからや休日の夕食時などに教育や異性のことや環境保護などの話をしたりします。子供が中学校以上になるとまさに団塊の世代ジュニアとどう親が接するかという辺が難しい課題だと思うんです。

家族それぞれが

趣味や特技を生かして

【吉廣氏】 僕は、仕事柄もあるんですけれども、下の子が小学校の2年生位までは日曜日は休みでまあ家族サービスもそこそこできる感じだったんですけれども、今では日曜日が休めないものですから、家族とのつながりみたいな時間はなかなかもてません。どちらかというと不良親父だと思っているものですから、子供とのコミュニケーションはまるでゼロという感じです。それはそれでしょうがないと思うし、上の子は鉄道趣味で、今は、県立高校は2つ受験できるものですから、1つ受けただけで2つ目を受けずに北海道旅行に行くといって今年の春1週間位行ってしまう。それはそれでいいかなというふうに思う

し、女房は女房でいわゆる文学仲間の同人付き合いで、現代詩だとか、評論だとか自分の世界を持っている。僕は強いて言えば、近くのプールで泳いで、ビールを呑んで寝っ転がったり、最近、学生時代へたな横好きでちょっとやったフルートを、復活した位のことですね。変則的な勤務ですから、朝一緒に子供と起きてやらなきゃいけないと頭の中で思いつつ、そのまま寝ている、帰ってくるのは9時半、10時位ですから、子供とは擦れ違い状況ですね。崩壊家族の典型かも知れませんが、それはそれで良いと思います。

自己反省しながら自らの

生き方を教える

【大寄氏】 私は、長谷川慶太郎さんがやっているはいけないと云っているカラオケ、ゴルフ、麻雀を、真面目にやっています。子供は3人おりますけれども、子供は子供としての生活がありますし、考え方もあります。親は親としての考えもありますし、女房も自分の世界を持っていますので、だからそれを伸ばしていくというのが家庭の条件じゃないかなという気がしています。格好よく言えばそういうことで、別な言葉で言えば崩壊家族ではないんですけれども、言ってみれば放ったらかしという感じで自分で勝手にやりなさい、自分で生きていきなさいというものです。ただ言えることは自分の子供達が第2次団塊の世代と今言われて、新人類だとかいろんな批判が出ていますけれども、案外我々と言いますか私自身の教育方針が間違っていて、今の若い子達の悪い面が出ているのかなという若干自己反省に今落ち入っているところです。

週休2日がストレスの解消

【伊藤氏】 私の場合は、子供は女2人です。結婚してから、平日は家族と一緒に夕食は殆んど食べません。朝食だけはできるだけ一緒に食べて会話を持とうとしています。私は、ゴルフをやりませんので、土曜、日曜は読書、ビデオ、気が向くと料理を作ったりして

気ままにボーッと過ごしますが、結構気分転換ができ、ストレスの解消にもなって私なりに充実した休日の過ごし方だと思っています。

私は割と子供が好きですので、結構一緒に遊びます。子供の付き合い方はうまい方かなと自分では思っています。日曜日は子供とバドミントンなどでできるだけ遊ぶようにもしています。

社会、企業、職場を良い方向に導く為に何を考えるか

【司会】 最後に、今後、職場なり、会社なり社会を良くしていくためのお考えをお聞かせください。

「生活者」の感覚を持ち 身近かにできることを1つずつ

【伊藤氏】 男女平等とか、子供の教育についてはこうあるべきだ、男親も見なきゃいけないといういろいろ建て前論議がありますね。例えば女性の平等にしても、いくら会社で説いてみても、家に帰って亭主関白ではおかしい話ですね。自分の生活の中で、できる範囲でそれを具体的に実行していくことが大切です、そういうところから変えていかなければならない。エネルギーの問題にしても、色々な反対運動の動きが強まっていますが、それぞれの家庭で、みんなが節約あるいは効率的利用という感覚を身につけ、行動によって表わしていくことが、まず必要だと思います。子供の教育にしても男親が週に1回でもいいから子供の言うことに耳を傾けてやるとかできるところで一つずつ積み上げていく。

最近、「生活者」としての感覚を企業人が持つことが大切だと言われますが、私流に言えば、今言ったような事こそその実践ではないかと考えています。私達の世代はそうしたことができる柔軟性を持っているのではと思います。

家族関係にしても昔は女房をさんざん泣かせて、最後に「ああお前には世話かけた」の一言で報われたという話を耳にしますが、そんな位ならもっと若い頃に女房孝行をやったらいんじゃないかと思うし、事実今は結構やっていると思うんです。まず自分自身が身の「生活者」であるという感覚を持って、小さくとも具体的に一つ一つを実行することが世の中を変えていくことになると思います。

いろんな考え方を認めあう社会を

【大寄氏】 あと4年後に会社設立100周年を迎える当社には、それだけに歴史、伝統があります。その中で私自身の職業柄から言いますとどこを切っても同じという金太郎あめの人間をつくってきたんですね。これからの

社会なり、企業はそれでは駄目だと思うんですね。いろんな十人十色の人材をまさしく活かしていかなければいけない。それは企業の発展であると同時に、そこで働く従業員一人一人の生きがいになっていく。それを支えるのは何かと考えますと、身も心も企業に捧げるところからは、そのような発想は出ないだろうと思います。21世紀もあともう何年か経てばなるわけですが、いろんな意見、いろんな考え方があるんだよということを認め合う世の中なり、職場にしていかなければいけない。

そして、当り前のことを当り前に行うことを、企業として従業員そして個人として実践しなければならない。その為には、金太郎あめではなく、自分自身の生活を持っていることが、一番の絶対条件と思います。

企業は長期ビジョンの確立を

【加藤氏】 私は、21世紀に近づいている今、これからの時代がどうなるかという検討、研究をし長期ビジョンを策定する必要性を痛感します。中部国際空港、リニア新幹線にしろ、第2東名にしろ、大体全部21世紀初頭の話ですね。それらに対して民間会社が考えているのはせいぜい10年先まで位で、とにかくまず長期ビジョンを策定することが必要じゃないか。それから、労働時間短縮も推進して行く必要があるわけですが、人員増で対応すれば解決するという甘いものでもなく、並大抵のことでは達成できない。結局、一人一人の業務の見直し、効率化する必要があるわけですが、それも我々中間管理職だけが考えれば済むというものでもありません。これから若い人をはじめすべての人が、自分自

身の業務を見直すという形で発想をし、上からの押し付けでもなんでもない、自らで解決するという意識が今必要だと思うんです。ですから私共の立場としてはいかに動機付けして、働いてもらえるように持っていくか。当社は最近そういうような形の動きが随分ありますけれども、我々は中間管理職の立場としてそれをどうするかというのが課題だと思っています。

世間一般に認められる力量を 新しい生活を展望できる小売業に

【吉廣氏】 私自身のことに引き戻して考えますと、希望としては、企業の中ではもちろんなんでしょうけれども、世間一般の尺度で見た時に、認められる仕事を自分で見つけていきたい。会社の看板を外しても自分の力である程度認められるものをつくりたいという気持ちですね。どうしても流通業の仕事は根なし草になりがちなところがあるものですから、根っこを張ったような仕事をやりたい。

それから日本が超大国と言われている中で、まだまだ消費の構造、消費生活そのものは超大国にふさわしいものじゃないというふうに一般に言われているがそのとおりだと思うんですね。もっと消費のレベルを高くしていくということが、小売業としての役割で、そのためにはいままでのありきたりのものを並べているんじゃないで、見たこともないような組み合わせだとか、見たこともないようなものを調達し、次の新しい生活を展望させるような小売業にならないといけない。そうした中で僕自身は「やんちゃなくそ坊主」という気持ちをなるべく自分の中で失わないように、不良中年でずっといたいという気持ち

ちがありますね。

これからは華長風月が キーワード

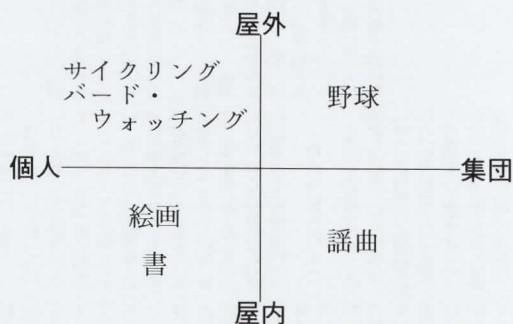
【柘 氏】 花鳥風月ならぬ華長風月という言葉がありますが、社会なり、会社なり、あるいは自分の家庭生活で何が大事かと言うと、やっぱりこの4つだろうなと思うんですね。ただし、その場合4つの位置付けが問題だと思うんです。まずは「長」という休みなり自由な時間を長く持つということ、これは必要条件で一番重要なことだと思います。それから「月」という月給です。お金は最もベースになるものかも知れませんが、例えば一時金というか賞与で、「何カ月」だとか、「額で云々」ということよりも、次のやる気が上がるような「心と体のゆとり」を持ってもらうかということも、大事だと思うんです。お金は必要条件で、「恒産なくして恒心なし」ですからそれは重要なんだけど、それ以上に、心と体といろんな面でゆとりをどうやって持たせられるか。そこら辺の仕組みを会社なり、自分がつくっていかなくちゃいけないと思うんです。この2つは僕は絶対必要条件だと思います。その次に大事なことは何かというと、風月の「風」です。社風なり、グループの風土を見直して、皆んなが会社の風土をよくしていこうということに意識を持っていかなくちゃいけないんじゃないかなと思うんです。この風土は会社がつくって与えてくれるようなものではないんだということを皆んなが理解し合えるかどうかだと思うんですね。

本来、企業風土というのは目に見えない集合体であって、その基本にあるのは個人の

パーソナルカルチャーと言いますか、個人文化がたまたまかけ算して4万人になると当社の風土になるのであって、やっぱり元は個だろうと思うんですね。で、個人のカルチャーをどうやってこれから高めていくのかということが、社会なり、会社をどうよくしていくかということになると思います。個人の持っている文化の幅を広げていくことじゃないのかなと考え、今それを自分のターゲットにしていきたいと思っています。

僕は趣味を、個人－集団、屋外－屋内というマトリックスで考えようとしています。例えば、僕は学生時代から今でも野球をやっていますがその野球は集団で屋外です。最近始めたのが、サイクリングとバードウォッチングで、これは屋外で個人です。そして、屋内でみんなでやれればと考えて2年前からはじめてたのが謡曲です。こうした趣味や遊びが仲間を増やし、かけ算をして行くと、それが会社の風土を生き生きとしたのにしていくと思うのです。それらの風土が良くてこそ企業イメージとかC Iといった「華」やかさが実のあるものになると思います。

趣味のマトリックス



【司会】 どうもありがとうございました。

(文責：事務局)

- など一連の記事の中で、以下は日本経済新聞5月31日夕刊の記事である。

職場でもミソソクに言われる傾向。ある二十代のOLいわく「団塊の世代は三ノイ族ね」。「コピーがとれない、ワープロが打てない、ファクスが送れない」とOA機器に対する弱さは目を覆いたくなるほど。しかも操作を覚える気はみじんもないそう

団塊の世代

婦人家庭

職場などで反感買う

子供つぽさを批判
それにしても、なぜ今になつて激しいパッシングが起つてゐるのか――

元はと言へば、団塊の世代が自分たちの世について語つてゐるからである。『大塚英志氏 ①』。彼自身も「団塊の世代がひびく」子供つぽさを批判してゐる。『反団塊の論争』。大塚がこゝで散見の新聞記事をチェックしてみたところ、「団塊世代」「全共闘世代」という語を多用する記事

リーダーゆえのハードル？

タキ急増

でも、村ウエイの森氏、椎名誠氏、あるいは学園紛争の時期、語ったり

加える。四十代を迎えて豬田丸を増した團塊の世代がナルシス・ティック(自己陶醉的)にいち。

「自世代を尊びました。大衆民は、
自世代を尊びました。」

「然し我もまた出る所へ」

は打たれる一式の発見をしている。
「最近、彼らが我を自信を持てているようだが、私はさう思ふ。我々の代は終極に教科書に關する事をなす。それまでの価値観がひつくり違ふという経験をした。そのおかげで、多様な価値を感得する事になつた。だから、彼の独断的なもの言いに腹を立てる仲間が多い。」

一定の役割忘れずに
ではこの団塊の世代は、この現象を見てゐないだらう。

「確かに目録々々人間は多いが、反省會でどうやら（43）とは、自由への拡張意識」（43）の非。自らを誇りに主人公の場とする場面（課長、最終作）……。

「例えば、女性の自立」「親對親暴は私達の青森時代、絶対の価値を持っている。だから、そ女性性の社会参加が進んだはず。団体バッシングとそれに、その逆進を肯定してしまつてはまずいのは心配である。互ひに中傷、合らだの不毛な世代間論議はいつの時にもあるもの。この論争もその二つに終わるのか。」

開氏は何にかんがへてゐても、彼らが金業、社会のリーダーになつたものは紛れもない事実だから批判を受けるのである。自分であつた子供もいるが、この論争を機に、他世代のよき迎撃してやうといふものの姿が加わつて、いろいろなものがこころづいてゐるのだ。



社会民主主義と 社会的公正について



豊田工業大学

助教授 岸田 尚 友

筆者は20余年西欧の労働組合の社会的機能について研究してきたが、ここ40数年間我々日本人が考えてきた民主主義と西欧における民主主義の体系や基本が少々異なっているのではないかという疑問が最近しきりと筆者の脳裏を駆けめぐっている。

結論を初めに述べておくが、「西欧の民主主義は今日『社会民主主義』の体系の中にある程度包括的に具現化されている。」と筆者は考えている。つまり社会民主主義の体系を理解できれば西欧の民主主義のモデルも明らかになる筈である。そこで本稿では社会民主主義を支えている体系を概観し、さらにわが国で民主主義の原理とされている平等主義と西欧で民主主義の原理とされている社会的公正について検討を加えてみることにする。

社会民主主義と社会主義との違い

今日西欧で社会民主主義 (Social democracy) と言われているものをわが国で民主社会主義と翻訳することがあるが、これは誤りであると筆者は考える。西ドイツの社会民主党左派の一部に民主社会主義 (democratic socialism) という理念を主張する人々がいるが、その根底にあるのは「社会主義」である。今日西ドイツの社会民主党が主張する社会民主主義の理念の根底にあるものは総合的な民主主義であり、その経済構造としては計画経済ではなく、自由市場経済を基盤にした社会

制度を構想している。社会主義は資本主義と市場経済制度を否定して成立するものだが、社会民主主義は資本主義と市場経済を自明のこととしてその上に成立した理念である点をまず理解しておく必要があると筆者は考える。

社会民主主義の構造

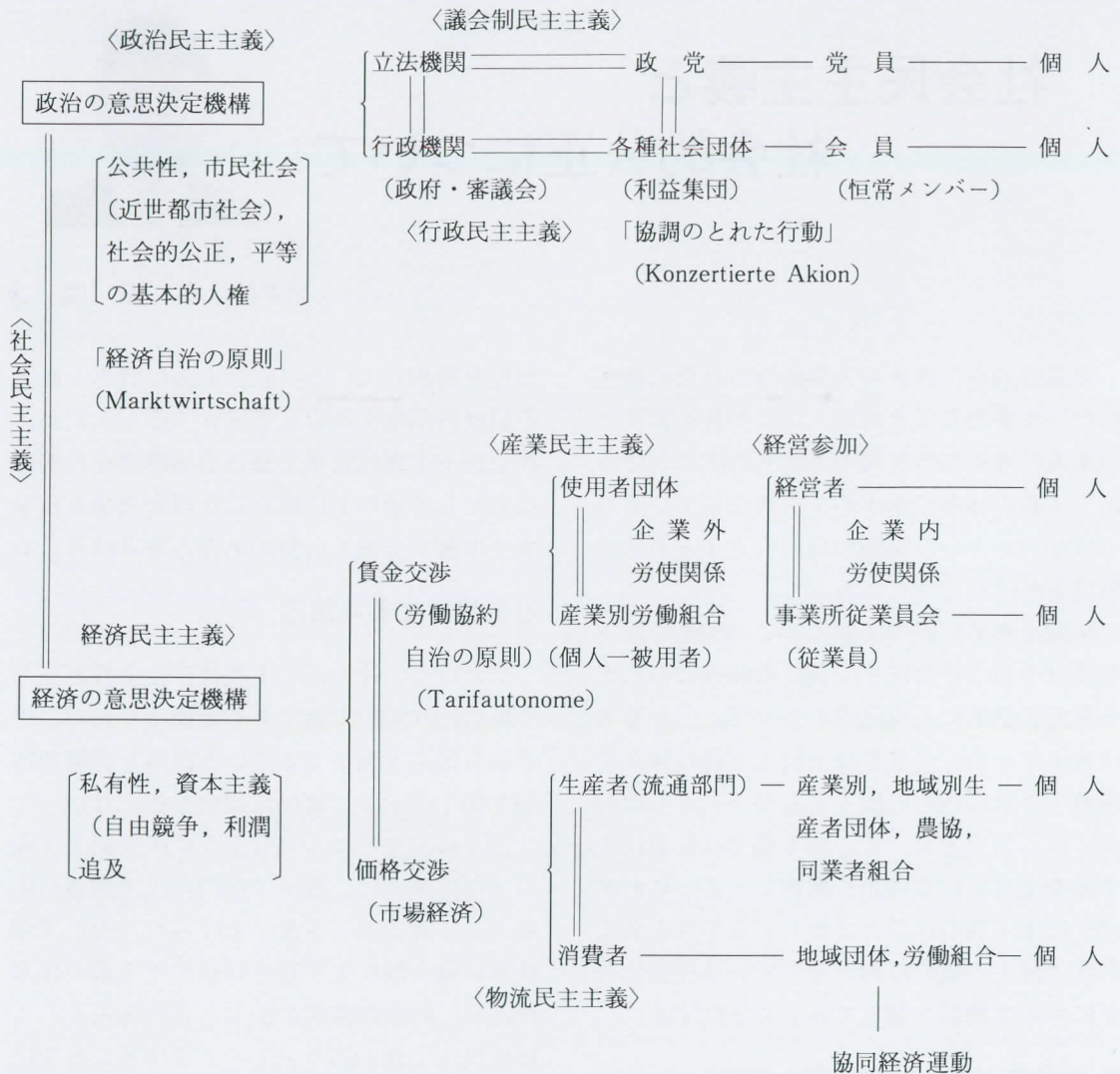
筆者は今、社会民主主義は社会主義と異なり総合的な民主主義であると説明したが、その社会民主主義を支えている政治と経済の体制を図1に示し、簡単な説明を加えたい。

図1に記述されているように社会民主主義の下部体系には、政治の部門の民主主義の体系として政治民主主義があげられ、その下部体系に議会制民主主義と行政民主主義の体系がある。経済の部門の民主主義的体系として経済民主主義があり、その下部体系に産業民主主義と物流民主主義の体系がある。

我々が民主主義の体制として学んだ三権分立の民主主義は実はこの表の議会制民主主義の部分だけであったわけで、西欧ではそれ以外の局面での民主主義の体系が漸次整備されてきた。そして今日これらを総合した民主主義として社会民主主義がまだ完成したものとは言えないが、可成りの程度に成熟してきていると言える。

社会民主主義の体系で最も特徴的なものが、市場経済に自主性を保持させるために、経済活動に対して政治が原理的には介入しな

図1 政経分離の決定機構 —— 参加社会の構造モデル ——



い。市場経済を成立せしめている構成主体の自由な、自主的な活動を基本的に保証するというものであり、いわゆる経済自治の原則の実現をめざしてきた。経済と政治の機能が可成り明確に分離し、独立することを目標にしている。

この経済自治の原則を実現する全体的体系が実現されるためにどのような社会的メカニズムが働いているのかについて見る時、以下に説明する4つの特徴に集約されうる。

四つの特徴点

1. この体系を支えている核は自由に行動し、発言できる市民である。何んら強制されることなく、基本的人権を保障される個人の自由が構成原理になっている。基本的人権とは、諸個人が市民としてあるレベル——これが社会的公正の基準となるが——以上の生活をするを社会全体から保障されることを意味する。

2. 政治および経済の部門でさまざまな社会的機能を有する団体に諸個人は自由に加盟するか、団体を自由に組織させることを諸個人に保障している。結社の自由と言われているものだが、これによって社会的意思形成に参画する運動体を自由に組織し、政治と経済の部門で機能させることができる。

西欧では、中世の都市の市民生活の伝統を継承し、事有ごとに人々が集まって集団を形成する習慣を身につけてきた。領主な

どの支配（Herrschaft）に対する抵抗運動をするために仲間づくり（Gennossenschaft）をしたのがその原型になったのではないかと筆者は考えている。また中世の都市の自警団の組織原理も今日の団体形成の原理に受け継がれてきていると考えられる。

3. 次にわが国の議会制民主主義を支えている構造は図2に示すごとく、立法機関である国会、行政機関である政府および行政機関と政党が三角形をなしており、労働組合

図2 わが国の議会制民主主義のモデル

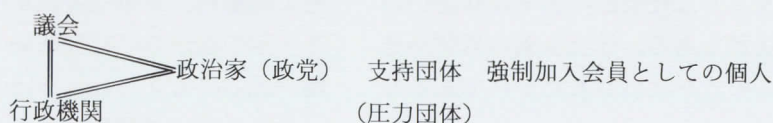
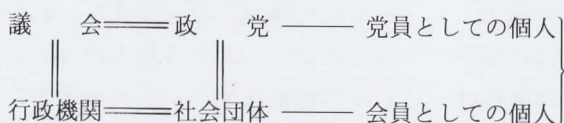


図3 西欧の政治民主主義のモデル



等の圧力団体が政党と直結している。それに対し、図3に示したごとく西欧の場合は、立法機関、行政機関、政党、各種社会団体が四角形をなす社会関係のネットワークを形成しており、政党と行政機関ならびに立法機関と各種社会団体との間に直接的な社会関係が原則的に無いのが特徴である。この場合各種社会団体が一方で政党に対する圧力団体として機能するとともに、他方各種社会団体は行政機関の意思形成機関に参画している。今日勤労者と消費者の利害を最も代表していると考えられる労働組合が各種社会団体の代表的な団体であるが、行政機関に設置される審議会等の各種意思決定機関に参加し、意思決定に必要な役割を演じている。これは行政民主主義の体系が確立していることを意味している。具体的な施策は社会政策および経済政策として行政によって実施される。

4. 経済民主主義の経済構造の基本は自由市場体制であり、経済主体（企業家）は自由な経済活動を保障されている。つまり資本主義の競争原理が徹底的に生かされる体制になっている。しかし初期資本主義時代のようなレッセフェアーすなわち完全な自由放任ではなく、時代を遡ったギルド社会に存在したある一定の枠の中における自由競争が保障されている。戦後西ドイツで社会市場経済と呼ばれているものである。

この一定の枠、つまりどのような制約条件が課せられるかが、社会民主主義の本質的機能であると考えられる。つまり社会の利害を代表する各種社会団体の力の均衡点で枠が設定される。

経済の部門では産業民主主義、つまり企業外労使関係（資本と労働を代表する団体が市場原理に基づき、公正な資金や労働条件の基準を作る）、企業内労使関係（主に

労使協議制）および経営参加制度によって均衡点の基準が設定される。さらに物流民主主義における意思決定および協同経済運動による価格決定への参画により、社会民主主義の一つの枠が設定される。協同経済運動は個人資本主義の暴走に歯止めをかけるメカニズムを有している。

社会的公正の原理と平等主義

社会民主主義の基本に個人資本家の自由な経済活動を認めることを説明したが、その結果としてさまざまな社会的不公平な状態が発生するのは必然である。社会主義の思想が発生したのもこの点が注目されたからであるのは周知の通りである。

社会民主主義では、社会的公正の基準を単に平等主義だけ求めず、つまり個人の能力、意欲、前提条件の違いがあるので、自由競争を保障する限り、公平な分配や平等の実現は不可能である。そこで中世都市市民に保障されていた「世間並みに生きる最低生活条件」の保障を社会的な公正の基準と考えるようになった。つまり能力差等により生ずる較差は是認するものの、ある一定レベル以下の生活レベルにならないような歯止めを作ることによって非人間的なレベルの経済生活をしないようなメカニズムを作り上げた。

思い起こすと1890年代のドイツの行政が行った社会政策はまさにこの最低生活保障の実現にあった。第1次世界大戦以後のドイツの労働運動の中で、この最低生活保障のレベルより、上位の「世間並みに生きる最低生活条件」の保障の実現が試みられるようになった。1923年にドイツの労働組合は、使用者団体と資金および労働時間等の労働条件についてtarif（労働協約と訳されている）を締結する正式の交渉当事者としての地位を確立した。このtarifは個別企業内の賃金や労働時間を決定するものではなく、産業ないしは地域の標

準レベルを設定するものであり、結果的に最低労働条件ないしは世間並みに生きる最低生活条件の社会レベルで設定するものであった。それ以来今日まで、勤労者に最低基準を保証することと、その最低基準レベルが常に世間並みのレベルを保てるように修正していく（労使交渉）ことが社会的公正の実現であると理解されてきた。

日本の労使関係の現状から、この社会的公正の意味を理解するのは容易ではないが、日本の場合、企業別組合による労働運動との関連で職場内、企業内の較差の是正、つまりある一定の拡がりの社会関係の中で平等主義が第一義的に考えられ、春闘時には他の企業との較差の是正が調整されてきた。ところが、社会民主主義の言う社会的公正の原理は実現できない体制となってきた。わが国では世間並みのレベルという見方はなく、厚生省などの社会福祉基準ないしは労働省の最低賃金基準が社会的公正実現の基準となってきた。世間並みレベルという考え方の中にも平等主義の考え方はあるが、社会全体のレベルの平均化を追求しようとする意図は希薄である。社会全体のレベルの平均化を試みた社会主義体制においても役割や能力の差によって生活レベルの較差が拡大してしまっている現実を見る時、平等主義よりもむしろ社会民主主義における社会的公正の実現という考え方にも一理があると筆者は考えている。

本稿は龐大な社会民主主義研究の氷山の一角をほんの少しだけ紹介したので、これだけから全体像を理解することはほとんど不可能に違いない。しかし議会制民主主義以外の多元的な民主主義を実現するための社会システムの中で有機的に社会民主主義を理解しようとする一つの転機を提供するものと確信している。詳しくは拙著、『経営参加の社会構造』広文社1953年を参照していただきたい。

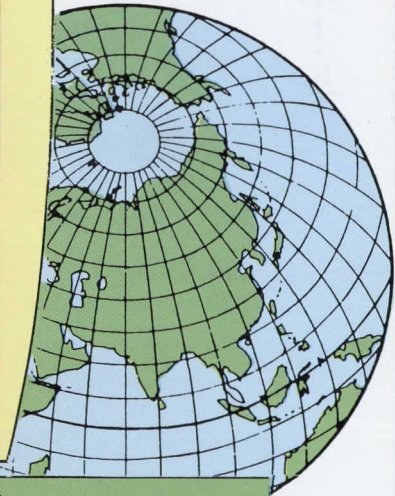
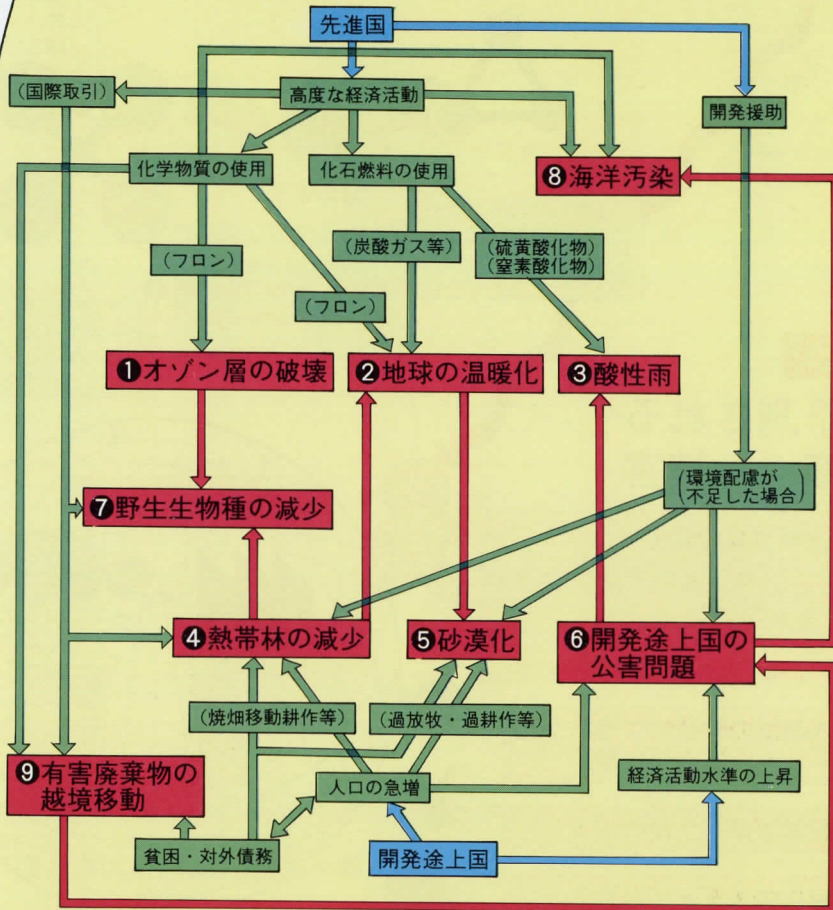
【(財)中部産政研 研究員】



地球環境問題

地球環境問題の相互関係

(資料：環境庁)



最近、テレビや新聞などで地球の環境問題が報道されない日はない。

つい数年前までは、この問題は他人言であったはずだが今、全世界で「地球環境を守れ」のシュプレヒコールが沸き起こる。

地球環境問題は、全世界の人類一人一人の行為のいかんにより左右され、その結果が全世界の人類、植物、生物総てに影響する、いわば「天につばする」ことになる。

地球環境問題の項目は、フロンガスによるオゾン層破壊、CO₂による地球温暖化、酸性雨、熱帯林の減少、砂漠化、海洋汚染など大変多岐に渡っている。また、これらの各項目が複雑な相互関係でむすばれている。(上図参照)

これらの問題をどう認識し、どう対応するか。今、企業の行動、一人一人の行動、そして日本の世界の中での果たす役割が注目され、貢献を求められている。

今回は、地球環境問題に焦点をあて、その中でもとりわけ関心の深い、オゾン層破壊、地球温暖化、酸性雨の問題についてレポートする。

Part1

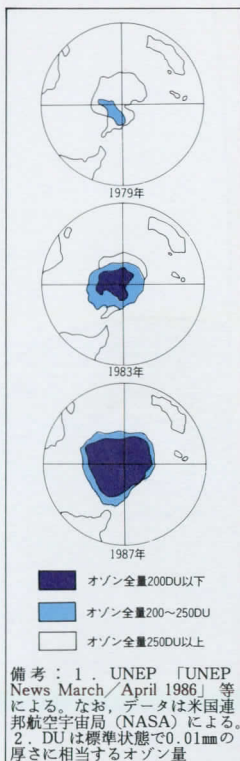
オゾン層の破壊とその恐怖

オゾン層

1 どうしてオゾン層が壊れるのか

2 南極におけるオゾンホールの変化

広がるオゾンホール



3 予測される様々な被害

皮膚ガンの発生

基底細胞ガン約4%増加
オゾン1%減少⇒
偏平上皮ガン約6%増加
(米環境保護局報告書)

浅海域の動植物プランクトンへの致命的打撃

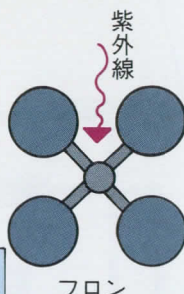
穀物等農業生産の減少

光化学スモッグの悪化

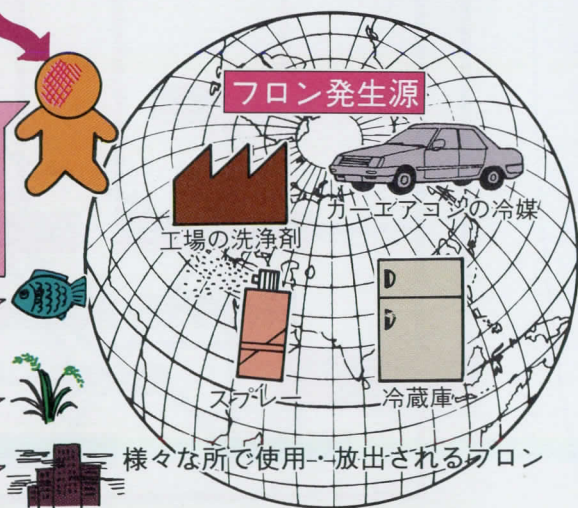
分離した塩素原子がオゾンと化学反応し、オゾン分子を壊して酸素に戻してしまう。

塩素原子

2 上空に達するとフロンは、太陽からの強い紫外線を受けて分解し、塩素原子が分離する。



1 下図の色々なフロン発生源から放出されたフロンは大気中をゆっくりと上昇する。



1985年5月に英国の大気研究者J. ファーマンは「南極上空のオゾン層に大きな破壊が生じていることを発見した」と発表した。いわゆる「オゾンホール」の発見である。

工場の洗浄剤、冷蔵庫・クーラーなどの冷媒、スプレーなどから放出されたフロンが上昇しオゾン層を破壊する。

太陽から地球に降り注ぐ紫外線は、波長によって紫外線A、B、C、真空紫外域の4種類に分類される。

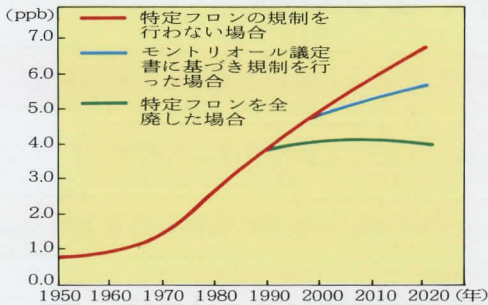
ところが、フロンなどによってオゾン層が破壊されると、人体や生物に対して有害とされる紫外線Bが増える。

紫外線は、遺伝子DANを傷つけ、突然変異を起こす力が強い。皮膚に過度な紫外線が当たると、正常な細胞がガン化し、皮膚ガンや白内障の増加に至る。オゾンの量がたった1%減少しただけで、色々なガンが4~6%も増加するとの予測もある。まさに、オゾン層破壊の恐怖と言える。

4

オゾン層の破壊をくい止めるために

オゾン層の破壊をくい止めるには、フロンから生ずる塩素の濃度を減少させていく必要がある。



備考：米国カリフォルニア大学ローランド教授が作成
特定フロンの全廃の場合には、1989年から10年間をかけて毎年10%ずつ削減するとの仮定に基づいている。

(資料：環境庁)

モントリオール議定書 (1987年)

- ・ 87年 9 月に採択。
- ・ オゾン層の破壊力の大きい 5 種類のフロンと 3 種類のハロンを規制。
- ・ 89年から段階的に削減し、98年に86年実績の50%にする。(半減)

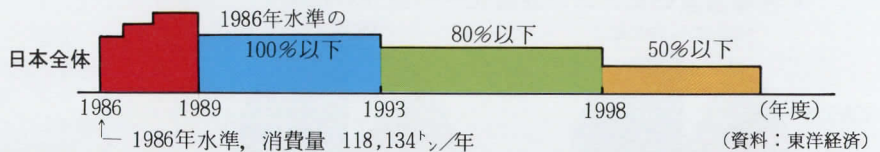
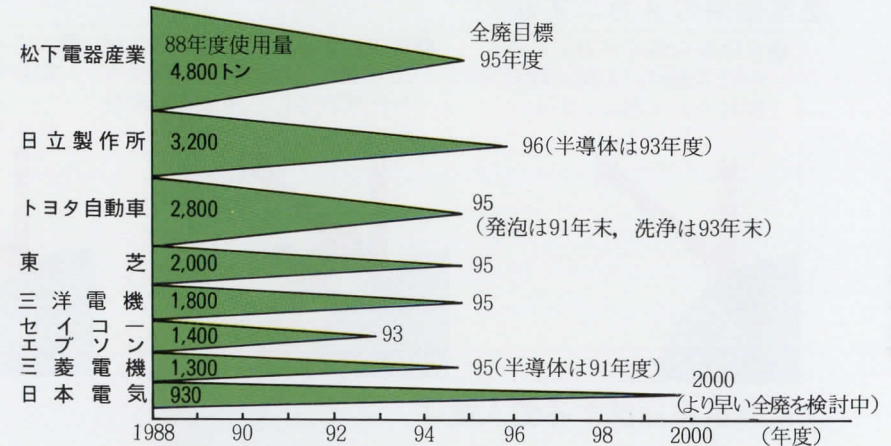
モントリオール議定書第2回締結国閣僚会議 1990年 6 月 ロンドン会議

- ・ フロンを2000年までに段階的に全廃。
- ・ 発展途上国を援助する「オゾン層保護基金の創設」

5

日本の取り組み、企業の取り組み

フロン全廃の目標



(資料：東洋経済)

1987年「オゾン層を破壊する物質に関するモントリオール議定書」が採択されフロンなどの規制が国際間で締結された。

それから3年後のこの1990年6月、ロンドンにて「モントリオール議定書第2回締結国閣僚会議」が開かれ規制テンポを更に早め各国とも2000年までにフロンを全滅することが合意された。これら国際的なフロンなどの化学物質の規制強化の動きの中で、日本の対応や企業の取り組みが急になってきている。

確かにフロンは化学的に極めて安定性が高い、腐敗性がない、毒性が極めて低い、溶解性に優れるなど、冷媒として洗浄剤として極めて優れた使い易い化合物であった。

しかし、今、企業はこの重宝なフロンが地球を傷つけるという事実の前に、フロンに一切の決別をする覚悟を決め急速にフロン全廃へ向けて動きだした。それが企業の社会的責務であり、企業イメージの在り方に大きな影響を与えるからである。

地球の温暖化

1 おかしいぞ！ 最近の暑くなる地球

その1 1990年1月，ヨーロッパ・アルプスのスキー場で4週間も雪がふらない。

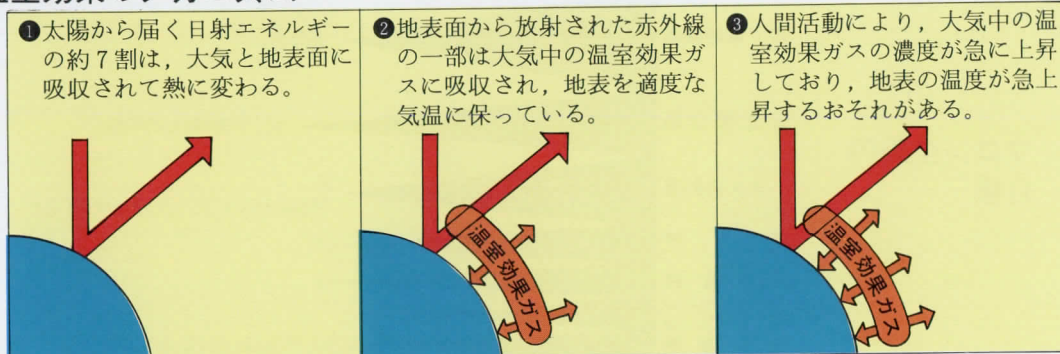
その2 1988年初夏，北米大陸を襲った激しい熱波と干ばつで穀物生産が大被害。

その3 1988年7月，中国の南京，上海周辺は36～40℃の猛暑に見舞われ死者数百人。

その4 1989年8月，日本の首都圏を襲い死者・行方不明者11人を出した集中豪雨のその夏，日本は亜熱帯気候であったと言われる。

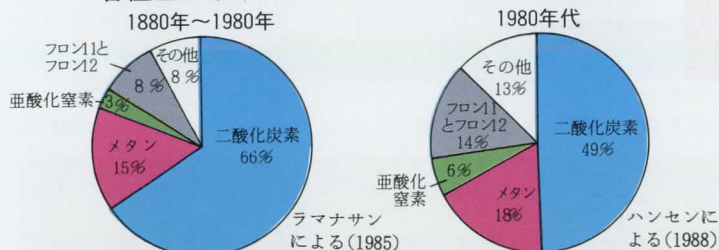
2 地球の温暖化のメカニズム

温室効果のメカニズム



温室効果を加速する犯人達は

・各種温室効果ガスの温暖化への寄与の程度



1. 近年，二酸化炭素の地球温暖化への寄与の程度は減ってきたが，代わりにフロン，亜酸化窒素，メタンの寄与が増加していると予測
2. 温室効果の能力は，二酸化炭素を1とすると，メタンは10倍，亜酸化窒素は100倍，フロン類は1万倍のオーダーになると計算

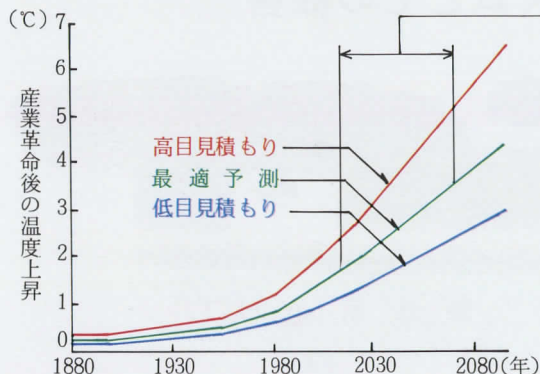
確かに「暑くなってきている」と思わざるを得ない。昨年の冬，雪のないスキー場にキャンセルが相次いだ。6月，梅雨時期にもかかわらず真夏のような暑さが続いた。

大気中には，赤外線放射を吸収する「温室効果ガス」があり，これにより地球が暖められている。しかし，その温室効果ガスの濃度が人間活動により上昇し，「温室効果」が加速され，地表面の温度が上がるのではないかとされている。

この温室効果ガスの最大のものに二酸化炭素がある。このままこれらのガスの放出が続けば，温室効果は2030年代には，産業革命以前の二酸化炭素による温室効果の2倍に達するとみられており，その時，地球の平均気温は1.2℃～3.0℃上昇すると予測される。

3 加速する温暖化とその影響

IPCC 作業部会が1990年春にまとめた地球温暖化の将来予測



地球の平均気温が1.2～3.0℃上昇すると、氷の融解などにより、海面が10～60cm上昇する。

もし100cm海面が上昇したら

- ・ナイル川河口では人口の12%, 530万人が土地を追い出され、耕地の15%が失われる。
- ・GDP (国内総生産) 比でエジプトで15%, バングラディッシュで8%減少する。

植物、農業、漁業への大きな悪影響。水不足、塩水遡上、暑さによるストレス増大など発生。

4 進みはじめた国際的な取り組み

ノールトヴェイク宣言

1989年11月に68カ国が参加して開かれたオランダ環境大臣会議の結論。

- ①二酸化炭素などの温室効果ガスの排出を「安定化」させる必要性について世界が初めて合意し、具体的な目標の検討を IPCC (各国が政府の資格で参加し、地球の温暖化問題について議論を行う公式の場) で行うこととする。
- ②熱帯林の減少に歯止めをかけ、さらに21世紀の初めから純増に持ち込むための暫定目標 (1,200万 km^2 /年) を示し、その実現可能性についてはIPCCで検討すること、など今後の地球温暖化対策にはずみをつける画期的な内容の宣言。

日本の取り組み

- 1980年「地球規模の環境問題に対する懇談会」
- 1988年「地球温暖化問題に関する検討会」
- 1989年「地球環境保全に関する関係閣僚会議」
- 1989年「地球環境保全に関する東京会議」

日本自動車工業会の取り組み

地球環境問題 検討会の設置

- ①低燃費技術の開発推進
- ②省エネ運転の啓もう
- ③新エネルギー、代替エネルギーなどに関する技術開発

なぜ温暖化を防がなければならないか。「1～2℃上昇しても少し暖ったかいぐらいだ。」と思うむきもあるが、大きな間違いであることが解る。

まず、これまでこの100年間でも地球の平均気温は0.5～0.6℃上昇したと言われている。100年間で0.5℃上昇しただけで異常気象が頻発した。仮に1.2～3.0℃上昇したとすれば海面が10～60cm上昇し、多くの土地、生物植物が失われ、大量の人々が家を失い、多大な損失が発生する。

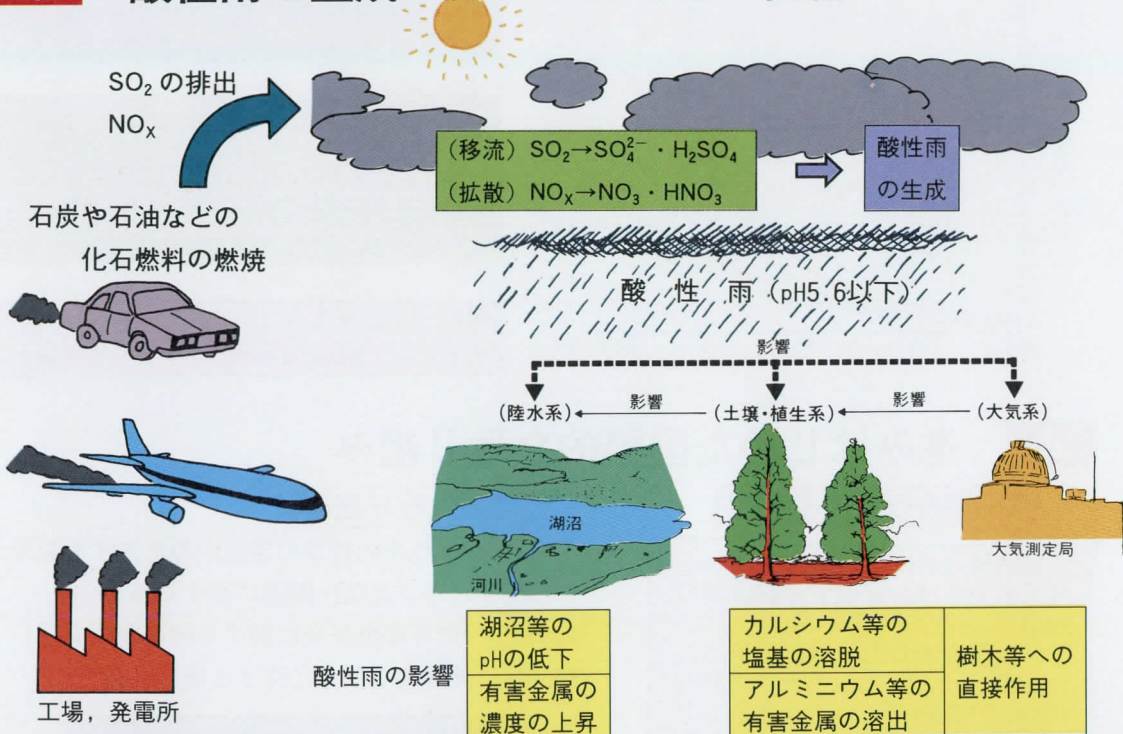
今、世界が一致し、温室効果ガスの排出を安定化させる必要がある。1989年11月には大気汚染及び気候変動に関するノールトヴェイク宣言が採択され、国際的な取り組みが進みはじめた。

日本も「2000年までに極力低いレベルで温室効果ガスの排出を安定化」という目標を設定し、取り組んでいる。

また、地球規模での森林の保全・造成など吸収源の拡大も進めなければならない。

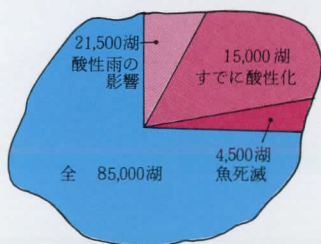
酸性雨

1 酸性雨の生成メカニズムとその被害



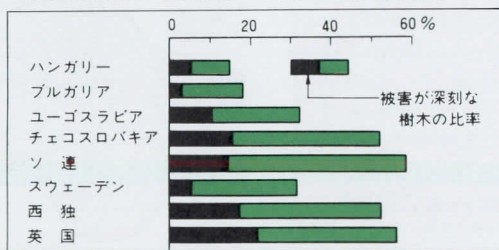
湖沼への影響

スウェーデンの湖の酸性化



森林への影響

酸性雨による欧州の樹木の被害状況



建物等への影響



パルテノン神殿やローマの遺跡など歴史的な遺跡、建物、石像などへの影響

酸性雨とは、石炭や石油などの化石燃料の燃焼などに伴って、硫黄酸化物や窒素酸化物が大気中に放出され、雲に取り込まれ化学反応を繰り返し、硫酸イオン、硝酸イオンに変化し、強い酸性を示す雨として降ることである。

酸性雨の原因となる主な発生源は、硫黄酸化物については、石炭などの化石燃料中の硫黄分を燃焼する工場や火力発電所などである。窒素酸化物は、燃料の中に含まれている窒素化合物が酸化されて発生するものであり、自動車の排ガスも原因となっている。

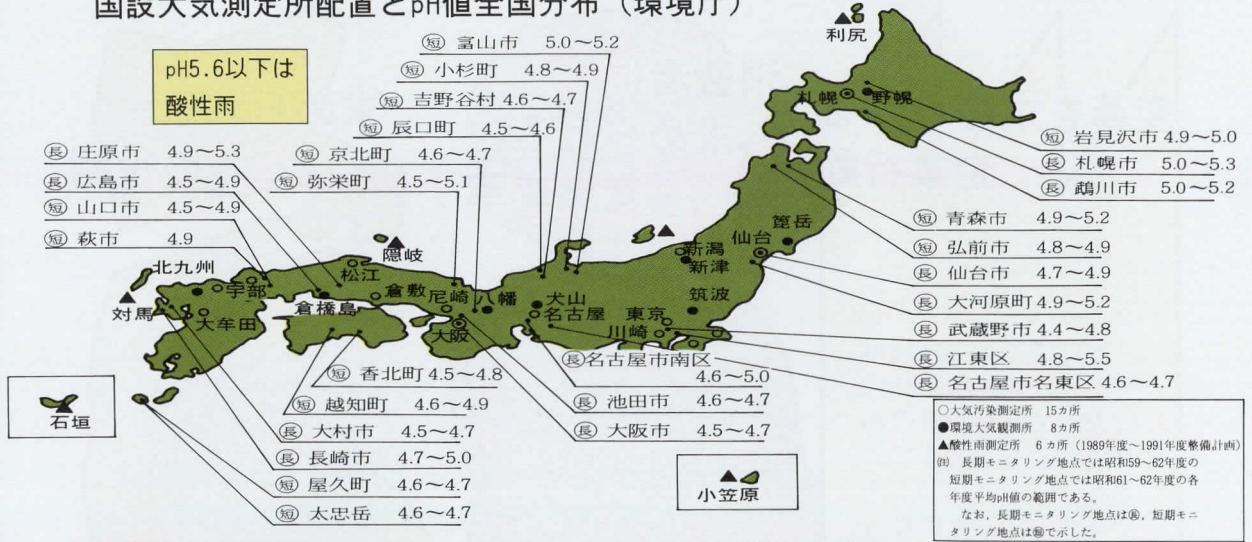
酸性雨による被害として、例えばスウェーデンにある85,000の湖沼のうち15,000が酸性化し4,500が魚の住めない死の湖となった。西独の有名な「シュバルツバルト」の黒い森の75%もが木が枯れたり弱ったりしている。

アテネのパルテノン神殿、ローマのセプティミウス・セウェルス凱旋門など大理石でできた歴史的建造物がボロボロと崩れ出している。

2

今日の雨も、すでに酸性雨だった

国設大気測定所配置とpH値全国分布（環境庁）



3

国際的な取り組みと日本の取り組み

国際的な取り組み

ヘルシンキ議定書 1985年

硫黄の排出量を1993年までに
1980年の排出量の少くとも30%削減

ソフィア議定書 1988年

窒素酸化物の排気量を
1987年時点の水準に凍結する

日本の取り組み

（昭和58年度～昭和62年度）
第一次酸性雨対策調査

酸性雨対策検討会

（昭和63年度～平成4年度）
第二次酸性雨対策調査

- 総合 総合パイロットモニタリング
- 大気系 酸性雨モニタリング
中長距離移流モデルの開発
- 陸水系 酸性雪実態調査、地下水実態調査
陸水影響予測調査、酸性湖沼調査
- 土壌系 土壌モニタリング、土壌影響予測調査
土壌特性比較検討調査
- 植物系 植生影響モニタリング基礎調査

pH5.6以下の雨水が酸性雨とされている。欧州ではpH4.3の地帯、米国ではpH4.2の地帯がでている。上図は、日本の各測定所におけるデータであるが全国的にpH4台の降雨が観測されており、まぎれもなく、日本もすでに酸性雨である。

地球上の生命界でダントツの寿命を誇り、推定樹齢7200年の鹿児島県屋久島の縄文杉も酸性雨の危機にさらされているといわれている。

現在のところ、酸性雨の原因物質である SO_x 、 NO_x の排出削減に関しては、日本は世界の優等生といえる。1989年のデータで日本が排出した SO_x と NO_x の全世界のシェアは、それぞれ1.1%、1.9%で北米（26.0%、32.2%）、欧州OECD諸国（20.5%、18.6%）を大きく下回る。

これは、1970年代に徹底的に進めた公害防止対策の成果といえる。酸性雨に関する限り日本は、技術的にも社会制度的にも世界のリーダー役になることができる。そして、途上国に向けて強力なリーダーシップを取ることが求められている。

まとめ

変革を求められる 企業行動

使いすてから再利用へ——。地球環境時代に入って商品設計のあり方が変わろうとしている。

コストアップになっても再生紙を利用する。

地球環境問題は、ビジネスの在り方、企業行動の在り方、企業理念そのものをも変え始めている。

消費者に 求められる 意識変革

ヘアースプレーを押す時、気づき始めた。「便利と思って使っているものが自分達の住む地球環境汚染につながる。自分達も加害者になることがある」と。各家庭の小さな努力が積み重なって環境全体が良くなる。そんな思いと行動の意識変革が我々に求められる。

求められる 日本の役割

日本は GNP 世界第2位の経済大国である。しかし、その経済活動は海外の資源に多くを依存している。

今、その地球が虫ばまれ始めている。日本の持つ有数なハイテク技術や優秀な人材を地球が求めている。

地球環境問題は、日本の出番と言える。

私たちの地球をやさしく

振り返ると、これまで私たちはひたすら「豊かさの追究」を行ってきたと言える。豊かさはエネルギーと資源をふんだんに消費する形で形成されてきた。

人は豊かさを当然のように求め、企業はそのニーズに的確に応えていった。自動車、電化製品、冷暖房付の快適な住居、グルメの食生活、海外旅行と——。

光があればやはり影がある。その結果として、地球環境破壊というとてつもない高い代償が目に見え始めてきた。

私たちが住む地球、永遠に人類が自然と共存し栄えるべく大地なる地球を今、私たちは、人類の英智を結集して守って行かなければならない。

企業も、そして一人一人の生活者も地球的視野に立ち自己の行動を見直し議論する時期に来たと言える。

今、私たちの地球をやさしくいたわる行動が求められる。

〈参考資料〉

- ・「地球環境キーワード辞典」環境庁
- ・「テラスで読む地球環境読本」日経新聞
- ・週刊「東洋経済」90. 1. 20号 など



リクルートの人事管理



株式会社リクルート

人事部長 釘崎 広光 氏

☆会社概要と経営理念

当社は今年で創業30周年を迎える。売上高が昨年実績で2,928億円、従業員数が今年4月で7,231名の会社であるが、従業員のうち約3,000名がアルバイトである。社員のうち約4割が女性である。平均年齢が約26歳であるというところに会社の特徴がある。

大きく分類して情報誌事業、情報ネットワーク事業、人材開発事業の三つを事業として営んでいるが、「私達は常に社会との調和をはかりながら新しい情報価値の創造を通じて自由に生き活きたとした人間社会の実現をめざす」を企業理念とし、①新しい価値の創造②個の尊重③社会への貢献を経営の三原則としている。

☆人事管理の基本的な考え方

他の多くの企業がそうであるように“能力主義人事”を人事ポリシーとして掲げ、そして相当程度実践している。実績に応じて昇給・賞与、昇格・昇進等を運用している。そこには、性、学歴、年齢、キャリアによる差はなく、あるのはあくまで個人差である。いわゆる拔擢人事も臆することなくやっている。

しかしながら能力主義に選別と育成という

2つの側面があるとして、選別という面においては十分に能力主義的な運用を行ってきたけれども、育成という面ではどうであったろうかという反省が残る。実力主義人事ではなく、真の能力主義人事を推進していきたい。

そのうえで忘れてはならないことが“個の尊重”である。“個”の自立を図っていくこと、そして自立した個が力を結集していくことが重要であり、会社で働く一人ひとりがフルに力を発揮できてこそ、会社は強い生命力を持ちうる。

“人が仕事を創る”というのは、仕事に人をつけるのではなく、人間中心、人が絶えず仕事を広げていくという姿勢をあらわしている。そしてこれが当社の発展のあり方である。

“情報の公開と目標の共有”はトップも新入社員も経営に関して持っている情報はできるだけ同じでありたいという意志をあらわしている。仕組みにおいて担保することはもちろん、自由でオープンな社風がそれを支援している。

“イコールオアベター”，世間水準以上の処遇でありたいという考えだが、その前提には当然、高い生産性を実現しているということがなければならない。

☆事業部制組織

分権的経営管理形態としての事業部制を商品別事業部制としてとっている。そして各事業部は、その事業運営に関するほとんど一切の責任と権限を有している。

さらに、各事業部は部・課という組織単位に細分化されていくが、組織の最小単位である課が、プロフィットセンター（利益責任単位）となり、売上、原価、経費、利益等の目標を立て、その達成に向けて実践、管理している。利益の確保とともに、「会社のなかに会社をつくる」ことによって各人が積極的に経営にかかわれる仕組みをつくっている。

しかしながら、プロフィットセンターはあくまで疑似会社であり、本当の意味での独自性を打ち出す、経営の醍醐味を実感するというのは会社が独立してはじめていえることである。当社グループには約30社あるが、その多くは分社独立したものである。それぞれがそれぞれの個性をもって会社運営がなされている。

☆人事諸制度

組織運営上の要請にもとづく役職制度と給与処遇上の要請にもとづく職級制度とが当社の人事制度の根幹をなすものであるが、相互に独立した制度として運用し、役職の昇進と職級の昇格とは分離されたものとして取り扱っている。そしてその持つ意味合いの違い

は反映しつつも、双方とも能力主義人事を貫いてきた。しかしながら、特に明確な定義・基準を設けないままダイナミックにフレキシブルに運用してきたきらいがあり、今後においては運用の妙とばかりもいかないであろうから、改めての定義・基準づくりが必要である。

給与制度において特徴的なのは業績目標達成時に諸々の経済的なインセンティブが支給されるという制度があることである。この制度は組織の活性化を支援する意味も持っている。

人事考課の結果は直接的には昇給・賞与に反映され、そして昇進・昇格検討時の参考データとなっているが、人事考課にはその評価内容が本人にフィードバックされ、本人の今後のステップアップにつながっていくところにもう一つの大きな意味があると考えている。メンバーの成長・進歩に結びつかない評価は評価に値しないといえる。

人事異動は組織を活性化させる大きな要素の一つである。組織が動態的であればこそ、全社の成長志向を維持できるし、個々人の適性をより深め、幅広くするためにも人事異動は重要な役割を果たしている。なお、定期異動の時期には、自己申告としての異動希望アンケートをとっているが、個人の希望についてはできるだけ尊重しているし、人事スタッフとの面談希望があれば必ず会って話を聞いている。

研修の機会はいろいろとあるが、能力を開発する機会の多くはやはり“仕事”そのものである。常により大きな貢献を求められるなかで、仕事の質の向上がはかられ、その過程で自ずと力がついていく。

能力開発・組織活性化を支援するためにいくつか特徴ある制度を設け運用しているが、これらには経済的なインセンティブが付随しているケースがほとんどである。

福利厚生制度も給与制度と同様、トータルなところではイコールオアベターの考え方を反映した内容としている。

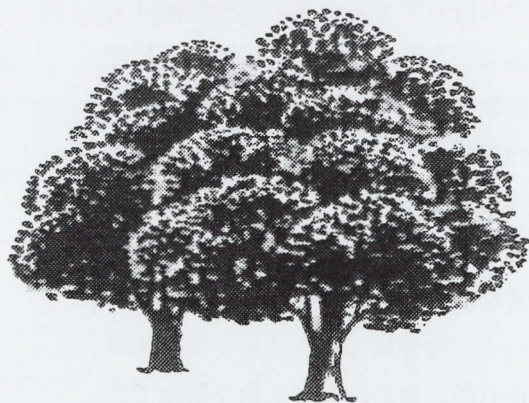
アルバイトを活用するにあたって留意しているのは、中長期で見たときの人件費施策とはとらえても、一人ひとりに対しては働きに見合った給与処遇を行うということである。

☆今後の人事課題

事業・組織の拡大、社員数の増大、経営の多角化、企業間競争の激化、職務の高度化・複雑化、中高年ミドル層の増加、年齢構成の変化、社員の価値観の多様化、ゆとりの創出などの背景の中で、当社の人事課題として①集権管理の分権管理のバランス、②きめ細かな人的資源管理（個別人事管理）、③適正な昇格・昇進の運用、④フレキシブルな役割の変更、役職の交代、⑤人件費の固定化・硬直化の排除、⑥複線的人事管理、⑦総労働時間の短縮などがあげられ、対応策を検討、実施していきたいと考えている。

本稿は、平成2年4月25日に開催した第3回定例研究会の講演要旨です。内容ご希望の方は、(財)中部産政研までご連絡下さい。

—文責 事務局—





活力ある職場作りと 従業員福祉について



株式会社 日立製作所
勤労部副部長 郷司 信夫 氏

☆会社の概要と基本的な考え方

当社は今年創業80周年を迎えた。今日企業を取り巻く課題は若者がいかに魅力を感じ、一方中高年層が生き生きと将来安心して過せるかという「魅力ある企業づくり」である。

当社は従業員8万人、売上高3兆2,000億円700社をこす系列会社をもっており、現状の人事制度を見つめ、思い切った見直し、新しい発想、考え方で「活力ある職場作りと従業員福祉」に取り組んでいる最中である。

☆労働時間の管理について

活力ある職場づくり、ゆとりという点と世の中の大きな流れである労働時間の短縮は大変重要である。当社の所定内労働時間と年休付与日数は欧米並の水準にあり、当面は総労働時間の短縮に向けて、年休消化の向上と残業の縮減に取り組んでいく。また、ゆとりという点で既に実施中のフレックスタイムの充実など勤務時間制度の弾力化、多様化等の対応をしている。今春闘ではリフレッシュ休暇制度や年休行使日数の増加にも取り組んできた。

労働時間管理

1. 基本的考え方

- (1) 総労働時間短縮の推進
- (2) 労働時間管理の弾力化・多様化の推進

2. 取組みの概要

(1) 総労働時間短縮

- ① 所定就業時間の短縮 …既に欧米並みの水準
- ② 年休行使日数の増加
- ③ 残業時間の縮減 } …積極推進

(2) 労働時間管理の弾力化・多様化

- ① フレックスタイム制導入
- ② 休暇制度の改善
 - ・ リフレッシュ休暇制度導入
 - ・ 勤続褒賞休暇の日数増
 - ・ 半日年休制度導入

等

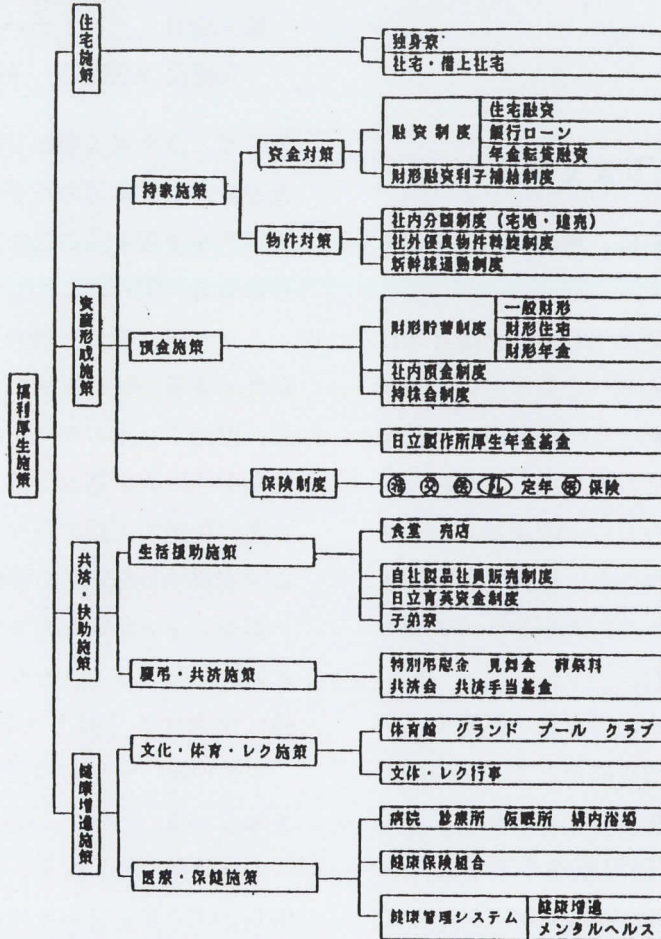
③ 交替勤務制度の拡充

☆福利厚生について

ライフサイクルに応じた対応と将来にわたって、日立にいてよかったといっていたいただけるような諸施策、特に持家等の財産形成に

力を入れる一方、寮・社宅への改善に取り組んでいる。また皆が喜んで参加する文化活動への変身、個々人に合った健康管理体制の構築等きめこまかく取り組んでいる。

福利厚生施策の体系



☆その他の活動, 取り組み

各工場、事業所に合った活力ある職場作りのためテーマを設けて小集団活動を展開し、また中高年層が生き生き働ける諸施策、定年後の総合対策、老後の生活保障などにも取り

組んでいる。また年金制度や共済会制度など退職後の安定した生活のための諸制度の充実にも力を入れてきた。

本稿は、平成2年5月22日に開催した第4回定例研究会の講演要旨です。内容ご希望の方は、(財)中部産政研までご連絡下さい。

—文責 事務局—



八百半デパートの 人事諸制度について



株式会社 八百半デパート

取締役 総務部長 杉本 信敬 氏

1. 会社概要ととりまく環境

当社は、約半世紀前に、熱海で八百屋として裸一貫からスタート。

努力と誠実一筋に支えられた“感謝と奉仕のこころ”で、真にあるべき姿を追い求め続け、創業者は座右の銘で常に夢を追い、長期ビジョンをかかげ、それに向かってがむしゃらに邁進したことが今日の国際流通グループ16,000名の従業員をかかえ、世界7カ国22店舗で、グループ総売上高2,300億円（平成2年5月20日）となった。

国内は、大店法と土地の高騰の影響で、この3年間で2店舗の出店に止どまったのに対し、海外では12店舗をオープンさせることができた今、当社は、国際流通企業として、1997年に香港が中国返還されるのをにらんで、昨年、総本部を香港に置き商品基地として、エイジェントが出入りするシンガポールにインターナショナル・マーチャンダイズ・マートを設置した。

2. 我が社の人材育成

(1) “ヤオハングループ宣言”

「国際流通グループヤオハンは、生命の実相哲学の正しい把握とたゆまざる実践を

通して、全世界人類に貢献する為の経営理念を確立し、世界のモデル企業となるべき大理想を実現せんことを期す。」を昭和41年に宣言、実行にうつした。

(2) 人材育成、海外派遣の条件は、第1に人間性の重視、特に現地で反感を受けないよう、国内で日本の歴史を勉強さす。第2は仕事中心に人を選ぶ。第3が言葉である。言葉は現地で実践で行なう。そして、夢は必ず実現する無限の可能性へのチャレンジ。

ポジションが人を育てるという考え方で若い時からチャンスを与える。一方、お客様に感謝する気持ちを特に持たせるため“生長の家”—生命の実相哲学の実践をすすめている。

(3) 人材確保の為、女子、若手をどしどし登用し、プロジェクトチームを作り、ショッピングマスター、新人類ミーティング、女子社員海外派遣制度で企業を常に活性化させている。

(4) 人事制度として、自己適性申告書と個人面接、トップレポート上申制度、グローバル福祉プラン、先輩によるマンツーマン制度、ジェネラルスタッフ養成部門のジュニア代表室などで人材、海外要員を育てている。

3. オフ・スリー（週休3日制度） について

ゆとり、豊かさなど21世紀を展望し、アメリカ型の消費構造を考えた時にヤオハンニューヨーク店の1週間の売上が金、土、日の2.5日に75%と集中している。日本においてもおよそ40～50%である。

お客様に最高、最大のサービスをする為には、土、日に正社員の出勤でベスト体制をしく。昨年5月に年間休日156日、年間時間2,000時間でトライし、昨年の8月16日から全店で週休3日制を導入した。その対策として、全社的に業務改革に取り組み、経営トップの意識改革、科学的なシステム改革、大幅な権限委譲、新卒、若手パート等の人材確保し、無駄な仕事をカットし、本部をオフ・スリーにしていくなど徹底的な効率化を図った。

4. 結論として

当社の21世紀へのキーワードは、No.1からONLY ONEの企業へ、つまり、トップの企業は、いつかは2位、3位に追い上げられ逆転もある。しかしオンリーワンは、個性豊かなその企業にしか出来ないものを求め、邁進している。

本稿は、平成2年6月22日に開催した第5回定例研究会の講演要旨です。内容ご希望の方は、(財)中部産政研までご連絡下さい。
—文責 事務局—





これぞ男の生きざま



作家 諸井 薫 氏

☆父親の影響

今、何かにつけて話題になっている“団塊の世代”である父親にスポットを当てお話ししたい。

息子というのは、父親の存在をどこかで否定し、一方では、どこかで頼りにする。そして、人生の折り返し点の40歳前後になると、その父親の影が見えかくれする。子供心に不品行な父親を憎み、母親を泣かすような男にだけはなりたくないと反発する。少年期を過ぎ青年時代も過ぎ、30歳前後から40歳前半には、自分は父親の言行を否定していても父親の影が非常に濃く投影してくる。

それは、個性的な人間であっても、最後は本家帰りをしていく。

☆2足の^{わらじ}草鞋

私自身、出版関係の経営・編集責任の仕事を30数年つづけ、一方、物書きもして2足の草鞋をはいている。一見華やかそうで、なかなか組織の中では認められにくいもの。それは両方が中途半端になってはならないし、常に両方とも及第点、つまりサラリーマンとしても1級品であり、書くものも1級品でなくてはならないが、人間には限度があり、なか

なかそうはそれが出来ない。それは極めて難しいからである。

☆人生の挫折

人生においても誰しも、大なり小なり男として一度や二度の挫折に陥る。うまくいって人もうらやむような中で、思いがけない挫折に陥る時が一番こわい。そして、若い頃の挫折ほど大変である。ちやほやされるアイドル歌手、野球選手などは、挫折すればただの人になる。そのことで不幸のどん底に落ちる。気が狂うほど挫折は辛い、そんな時に自分の才能は何だったのかということを今一度思い直し、自分の本質を見失わないことだ。

☆男と女の違い

中国の詩人の有名な言葉に“農事で草を結ぶ”という詩の一節がある。

男は、この草を1つ1つ結んでやっていくことに耐えられない。漠然とした夢を結びたいという表現で“風を結ぶ”とある。この気持ちというのは、男は風を結んで成功し、女はリアルにその受け皿の草を結ぶごとくしっかり固めていくのが一番理想である。そして、女は常にそのことを恨みがましく、或は非難し続けていくというふうな関係が結婚生

活かもしれない。

☆淡々とした人生の中で、夢を結ぶ

人間絡みの情報の異様さ、スーパースターがよく見える時代は危険だなという気がする。実際には世の中は、地道さをベースに動いている。

淡々とした人生の中で、何か夢を結ぶ方がいいのではないかと思う。仏教で“一隅を照らす”という言葉がある。

例えば、何百万部も売れる本はそう簡単には書けないし、尊敬よりも軽蔑を買う方が多い。そんなものあぶく銭みたいなもの。

若い時の夢もいいが、30～40歳代に来了時に個人差がわかる。人間として、自分自身をどう自己限定できるか。私自身40歳頃に自己確認したことは、今も大して変わってないし、それ以上の素晴らしい事もなかった。

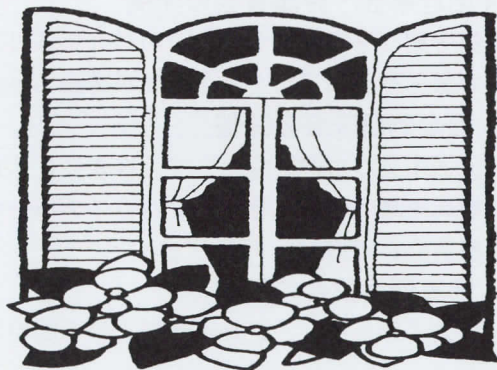
☆品性正しい父親に

品行と品性は違う。不品行は許されるが、品性に劣る生き方はすると、常に自戒をすべし。有名なパロディーの一節に“恋いすれども非道はせず”という言い方がある。品性は教え込まれて身につくものではなくて、その人間自ら身につけているものだろう。

自分という父親がどういう投影をし得るだろうか。成功とか金持ちになってみせるのではなく、少年、青年の目から見て品性正しい父親、仮に不品行であっても品性正しい父親であることが一番大事なことである。この事是不惑の年齢になると誰しもわかることだと思う。何を見つめて、何が大事なのか、その辺をしっかり見極めて自己限定していくことが一番平穏な人生ではないかと思う。

本稿は、平成2年6月30日に開催した第6回定例研究会の講演要旨です。内容ご希望の方は、(財)中部産政研までご連絡下さい。

—文責 事務局—



— 産政研だより —

('90年 5 月 1 日～ 7 月末までの主な活動)

5 月 8 日 ☆第 4 回産政塾の開催

「過去、日本は中国に大変お世話になった。だから草の根で自分のできる範囲で恩返しをしたい。」の気概で退職金をはたいて「大内山塾」を開き中国人留学生を受け入れている、内山正熊先生を松阪に訪れ、国際化について意見交換を行った。

5 月 22 日 ☆第 4 回定例研究会の開催

魅力ある働き方の事例研究として、株式会社日立製作所勤労副部長 郷司信夫氏を講師にお招きして「活力ある職場作りと従業員福祉について」のテーマで講演会を実施。 講演要旨は P 38・39 参照

☆第 4 回専門委員会の開催

「意識アンケート」の進捗状況と 7 月～ 8 月にかけておこなう聞き取り調査についての意見交換。

5 月 31 日 ☆第 5 回産政塾の開催

日本の首都東京・霞ヶ関に塾生が乗り込んだ。「遷都論」など多方面で鋭く夢あふれる提言を発する論客である通産省課長 八幡和郎氏を訪れ、「遷都と名古屋（愛知）の活性化」について意見交換を行った。

6 月 7 日 ☆ギリシャ国立アテネ大学教授スピロス氏らと意見交換

日本の産業政策について調査研究のため名古屋大学客員教授として来日中のところ、中部産政研へもお立ち寄りになり、梅村理事長らと意見交換。

6 月 22 日 ☆第 4 回理事会・評議員会の開催

第 3 期（平成 2 年 9 月 1 日から 3 年 8 月 31 日まで）事業計画、一般会計予算の審議と役員改選などの各案件が審議され承認された。

☆第 5 回定例研究会の開催

流通産業の事例研究として、株式会社八百半デパート取締役総務部長 杉本信敬氏を講師にお招きして「八百半デパートの人事諸制度について」のテーマで講演会を実施。 講演要旨は P 40・41 を参照

☆第 5 回専門委員会の開催

意識アンケート、企業実態調査の中間報告等を基にして検討、論議。

6月30日 ☆第3回文化講演会の開催

男の生きざまシリーズ第3弾として、岡崎勤労福祉会館において講師に作家
諸井薫氏をお招きして「これぞ男の生きざま」と題して講演会を開催した。約
350名が参加。講演要旨はP42・43を参照

☆第6回産政塾の開催

作家の諸井薫氏を囲み、男の生きざま等について意見交換を行った。その
際、塾生は、著書の中から氏自らがテキストとして推せんされた「男の止まり
木」を熟読し臨んだ。

7月3日 ☆中国留学生胡漢文女史らと懇談

南山大学村松教授の大学院研究生胡漢文女史が技能形式について勉強・研究
のため、中部産政研へお立ち寄りになり親しく懇談。

7月15日 ☆第7回（最終回）産政塾の開催

） 開塾からまたたく間に半年が過ぎ、その間の成果をまとめる閉塾合宿を行
16日 なった。

各自沸きあがる熱い思いを一冊に集約し本を製作する為の執筆と閉塾式を
行った。

7月17日 ☆魅力ある働き方のヒヤリング調査

） 「事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究」の一環としての各企
業への聞き取り調査開始（8月下旬までの予定）。

7月19日 ☆第6回定例研究会の開催

金融・証券業の事例研究として、野村證券株式会社人事部長 毛塚富雄氏を講
師にお招きして「野村證券・人事に関する概要」のテーマで講演会を実施。

☆第6回専門委員会の開催

意識調査アンケート結果、ヒヤリング調査などについて若干の論議。

— 編集後記 —

☆本号は、編集の基調を“団塊の世代”とし、データ編では“地球環境問題”を取り上げた。

☆団塊の世代は堺屋太一氏が昭和51年に発表した小説「団塊の世代」がその名の由来と聞く。
念のため辞書を見ると団塊とは「地層の中に含まれた石や土のかたまり」と書いてあった。

☆私など昭和1ケタに近い生れとしては、戦後間もない時、戦地から引き揚げてきた兄やおじさん達が、おふくろのつくった芋粥をすすり南方の蚊におかされマラリヤで高熱を出す姿が脳裏に焼きついている。その先人達の息子さんが今の世の中を引っぱって行く世代になったのかと当時の感慨にしている。

☆昭和23年の出生者は年に約270万人だったので、今の120万人の2倍以上の世代が戦後の物不足、高度成長の時代を過当競争の中で生きてきたわけだ。

☆今回の“団塊の世代座談会”では、どちらかと言えば大学・会社での過当競争に勝ち抜いて来ているエリートの人達だけに“もったいないがわかり、論理で物を考える”一方では“クールな目で、感覚でとらえる”上下どちらもわかりあえる世代だなあとも思った。本当に色々と忌憚なくお話しして頂いたことに感謝している。紙面の関係で割愛した点をおわびする。ぜひまた機会があればこの方々にお会いしたいなあと思いつつお礼の言葉とする。

産政研 1990 No.7 ETE

1990年（平成2年）7月25日発行

発行人 梅村志郎

編集・発行所 財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 電話 0565-27-2731

愛知労済豊田会館3F FAX 0565-27-2259

(財)中部産政研・季刊誌

一九九〇年七月二十五日発行

発行人・梅村 志郎

電話(〇五八五)二七二七三一