

中小企業における青年社員教育

神 田 嘉 延

鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要

第 7 卷 抜 刷

1997年11月

中小企業における青年社員教育

The educatio of young Worker on the Small and Medium-sized Enterrprises

神田 嘉延*
(Yoshinobu KANDA)

キーワード：21世紀型企业、人間尊重の経営、学校教育ドロップアウト、人間の誇り、青年への発達信頼

本稿は、96年度の鹿児島大学公開講座「中小企業と人づくり」の内容の一部である。この内容は、講座に参加した中小企業経営者の教育実践の事例を分析したものである。本講座は、昨年から引き続いて講座を開いているが、参加者の多くは2年連続して受講している。昨年度は、一般的な中小企業の企業内教育の講座であった。今年度は、鹿児島県における中小企業の企業内教育を具体的に分析した。それは、21世紀型の人間尊重の経営のあり方をセミナー方式で模索するものであった。

セミナーの方式は、受講者の講座に対する期待、会社での社員教育の概要等のアンケートを最初にとった。このなかから個別企業の具体的事例を講師の方で独自に調査した。そのレポートに対する当事者の経営者からコメントをもらい全体で討議する方式をとった。調査にあたっては、こころよく多くの企業が承諾し、積極的に協力してくれた。お互いに学びあいながら、研究者としては経営者サイドとは別に独自に調査をした。講師としては、率直に問題提起しながら人間経営のあり方を討議した。

本稿で書かれていることは講座の全体からすれば、一部のものである。人間尊重の中小企業経営は、学校でドロップアウトした青年たちの遅く成長している姿がみられた。これは経営者の努力とともに青年自らが労働の場において育てていることを教えている。そこには、中小企業経営者が社員とともに成長しようとする姿勢によって達成されている。本講座の開催において、調査の援

助、講座会場の設定、セミナーの運営など鹿児島県中小企業家同友会の積極的な協力があつたことを記しておく。

第1章 現代の地方における中小企業の役割と若者尊重の企業の未来性

東京などの大都市中心の経済は、大きなゆがみをもっている。東京は暮らしの面からみると、都市機能が限界状況になっている。東京の都市機能を他の地域に移すことも政府のなかで議論され、地方分権などが話題にされている。これは、東京一極集中における矛盾の反映である。しかし、地方の若者は東京に流れていく。それはなぜか。

鹿児島県の場合も、県庁所在地の鹿児島市を中心とする都市圏に若者の人口が集中し、農村地域の人口は減少し、高齢化している。鹿児島市も小さな東京と同じような問題が現れている。日本の全体からみれば過疎と過密という地域矛盾が激しくなり、若者の問題が都市に集中している。

なぜ地方の格差、過疎や過密の問題がおきるのであろうか。地場産業、地方の中小企業の発展はどうであったかの。また、国民の食糧供給としての農業はどうであったか。地方の経済の自立的発展とはどういうことか。中小企業は、地域経済の自立的発展に大きな役割をもっている。地域経済の自立的発展には、産業を担う人びとの諸能力の発展が不可欠である。その諸能力は、それぞれの役割から考えていかねばならない。地域の自立性を持続的に継承していくためには、青年の成長が基本になる。

ところで、誘致企業は今どようになっているのか。日本国内では、アジア等の発展途上国に資本が流れ、産業の空洞化現象がおきている。産業

*鹿児島大学教育学部学校教育（教育学）

構造が金融、信用、サービス部門に偏り、ものを生産する分野が少なくなり、国民的な経済からみれば、一層いびつな産業構造になっている。

現在の不況は日本経済の構造的矛盾からである。また、そこでは、国民生活を重視した持続的発展が問われている。規模拡大、生産力第一主義的な大量生産方式、大量消費の浪費経済から人間の生活文化と環境を大切にしていける経済システムの転換の流れが起きている。つくったものは消費者の生活に責任がもてるものであるのか。現代では、製造物の責任が問われる時代に入っている。

国民の生活、環境を重視する社会、文化・福祉を尊重する時代の転換が迫られているのである。大量生産、大量消費という商品開発の方式は大きな社会問題になりはじめている。顔のみえる人間性のある商品開発の時代へと大きく転換していく時代である。

新しい産業分野の開発とはなにか。内需拡大とはなにか。大企業の論理ではこの問題の回答はない。大企業ですら今中小企業の論理を真剣に研究している段階である。生き残る企業組織の条件として、ドラッカー「未来企業」の書物は興味深い問題提起をしている。

「経済の重心が、大企業から中規模企業に移るということは、1世紀以上にわたって、あらゆる先進国を支配してきた潮流の逆転である。しかしこの潮流の逆転は、経営学者、政治家、マスコミによってこれまでほとんど無視されてきた」⁽¹⁾

地域社会では、情報の重要性、新商品の開発、新市場・新資源の開拓が求められている。ドラッカーは、経営組織の改革などのイノベーションと企業家精神の重要性を強調している。そして、学習を組織のなかにくみこむを指摘する。大企業の最大の危険は、自己の方法や企業内活動を絶対化してしまうことである。視野をひろげ、既成概念に疑問を提起するためには、多様性と新たな課題の挑戦に直面させることである。違う方法で仕事をしている他の企業との交流をさせるべきであるとドラッカーはのべる。

これらの問題を考えていくうえで、中小企業家同友会の提唱する21世紀型企業づくりの問題提起は重要なことを指摘している。93年の中小企業家

同友会の25回定時総会宣言は、中小企業こそが、国民の暮らしを支え、地域に活力をもたらし、日本の未来をになうことが、広く認識されてきたとする。企業の科学性・社会性・人間性が強く求められる時代である。すべての人が、人間的に豊かに暮らせる環境であってこそ、中小企業の繁栄があると。

そして、21世紀型中小企業として2つの企業像を次のようにあげている。「第一に、自社の存在意義を改めて問いなおすとともに、社会的使命感に燃えて事業活動を行い、国民と地域社会からの信頼や期待に高い水準で答えられる企業。第二に社員の総意や自主性が十分に発揮できる社風と理念が確立され、労使が共に育ちあい、高まりあいの意欲に燃え、活力に満ちた豊かな人間集団としての企業」⁽²⁾

この問題提起は、日本の企業のあり方を考えていくうえで大切な問題提起である。現実に日本の中小企業は、日本の経済の民主的発展、環境保全型社会にむいている企業が増えている。そして、国民の暮らしの向上をめざして市民と共に歩む企業の姿は、若者の企業のイメージを大きく変えていくのである。働くということは単に、生活の手段ということから大きく脱皮しはじめている。中小企業経営の自主性、民主性、連帯性の確率は、生きがいのある職場として若者が発見できる時代である。

中小企業家同友会全国協議会の編集した「共に育つPart II」での北海道の共同印刷の経営実践では、新しい経営理念を提起している。それは、①得意な仕事を設定しての非価格競争の能力をつける。②地域に積極的貢献していくと云うパブリックレレーション。③教養講座と技能講座からなる社員教育と3つをあげている。⁽³⁾

中小企業経営組織の革新は、人間性をもった会社の意味で、ヒューマニーという言葉を使う企業もある。会社の組織は、一人一職制度(それぞれ自分の仕事に自信と誇りをもてるようにする制度)、一人一研究制度(社員の一人一人が日々の仕事の中から新しい価値を創造する活動)、固有職制度(各人が個性ある人物であることを主張し、ニックネームの形でおもしろく自己を表

現)、支援職制度(管理は自主管理であるということから管理職を廃し、支援職に)、職場チームの自主(それぞれの職場が独自に管理システムで運営)などの動きがみられる。⁶⁾

現代は、中小企業から創造的な新商品がうまれてくる時代である。消費者は、生活者の心を捉える顔のみえる小回りのきくことによって新たな商品開発ができる。それは、人間性を大切にしたい日本経済の再生の一端を担うことになる。下請けを断られた零細企業が、プロジェクトごとにまとまっていく連合会社の試みは中小企業経営の新たな技術と市場開拓の挑戦である。この方式は、それぞれの中小企業の経営と技術を尊重している。個々の自立経営の尊重とプロジェクトによる経営の総合性方式である。それぞれの技術専門性・得意な分野を総合した新たな市場開拓である。中小企業行政の援助のあり方は、中小企業自身の自立の発展のための環境整備、地域経済システムの確立が課題となっている。

以上のように従前の管理主義的なシステムの経営組織から個性を重視するような経営の革新の試みがされているのである。21世紀にむかって人間尊重の新しい企業の経営のあり方が様々なところで模索されはじめていっている。

2. 中小企業の可能性と若者の発想転換

20世紀的発想から21世紀的発想の転換が必要である。それは、価値観の大きな転換を意味している。若者のアイデアとエネルギーをつかむことは企業の発展の原動力になる。若者の価値は大きく変わり、未来にむかってプラスもマイナスもある。若者のエネルギーは、実際つかみにくい。若者の積極的側面をみだし、そのエネルギーを評価し、責任をもたせていくかということは大きな課題である。責任をもたせることは、それぞれのレベルがあるが、基本的には、経営者と社員の相互信頼関係である。それぞれのレベルの仕事の役割には、自己の役割自覚化と熟練化という教育の課題がつきものである。

青年の病的側面と発達の側面を社会学と精神分析学の一体的方法で明らかにしたエリクソンは、青年のエネルギーを引き出すうえで、青年を

個人と社会のなかで相互確認させ、青年を認めることであると次のように指摘する。「青年にあっては、自我力というのは、個人と地域社会との相互認識のなかから生まれてくるものである。つまり、社会が青年個人を新鮮なエネルギーの持主として承認し、また個人が社会を生きる課程として承認するなかから、生まれてくるのだ。生きた過程というのは、社会が、その構成員の忠誠を喚起し、その忠節をささえ、その確信に敬意を払うという意味である」。⁶⁾

若者は相互認識のなかで、社会的に承認されることによって、時代をつくりかえていくエネルギーがある。激動する時代のなかで社会的承認ということが一般的には難しいが、時代をつくっている社会の動きに若者のエネルギーが結合することによって、若者自身の生き甲斐がつくられていくのである。

中小企業家同友会の全国協議会の会長(1997現在)を務めている赤石義博氏は、生き甲斐経営と自主的自己管理とやる気の持続ということで次のようにのべる。「基本的には、人間としての生きる喜びをお互いに常に発見しながら、それを問いつけるということが必要ではないか」と。⁶⁾かれは、金銭的なものではなく、人間的に生きるでたてを経営者としてつくっていることを強調している。

青年は価値ある生活に従って生きたいと願う。それを失うおそれがあるときは激しい抵抗を示すとエリクソンはのべる。「同輩に是認され、先生に承認され、価値ある「生活様式」に従って生きたいと願っている青年に最もはっきりと話しかけるものは、イデオロギー的社会的勢力なのである。他方、青年が、社会環境は次の内的段階を発達させ、統合させるのに必要なすべての表現形式を自分から奪おうとしている、と感じることがあれば、かれは、突然生命の危険にさらされた動物が示すような激しい暴力を用いて、それに抵抗するであろう。なぜなら、実際、人間存在というこの社会的ジャングルにおいて、アイデンティティの感覚をもっていなければ、自分は生きているのだと感じることすらできないからである」。⁶⁾

価値ある生活に最も話かけることのできるのは、きちんとした考えをもっている大人達である。青年は自らの価値ある生活を見いだしたときは、命をはってもそれを大切にする。青年は自分の生活価値を社会的に相互認識できる場を求めているのである。社会的イデオロギー勢力によって、青年のエネルギーは、爆発的な力を発揮する。時代をつくる社会的年齢勢力は青年である。良くも悪くも青年によって時代が動いていくのである。大人ではできないことが若者ではできる。年輩者は若者の発想をもたねば大きく変化しつつある時代についていけない。賃金よりもやりがいのある仕事を求め、生きがいを求めているのが現代の青年である。つまり、生きがいを見いださない青年も数多くいる。ここにも、現代青年の社会的な病理現象があるのである。

3. 現代社会における若者論と文化の大切さ

自分の仕事のやりがいを感じることは、金銭的な充足や自己満足なものでは不十分であり、社会的貢献との関係が積極的に問われる。つまり、仕事をとおして、多くの人から喜ばれることを期待している。だれでも自己の誇りをもっている。仕事をとおして、誇りをもてるということは青年にとって大きな生き甲斐である。かつては、職人的労働は、人間的な労働として、文化をもち、芸術的なものであった。地方特産物は、日本の伝統的文化を支えてきたものである。しかし、それも大量生産、大量消費のなかで衰退していった。商品のなかに文化性と個性が失われていった。現代はあらためて文化や個性が問われているが、経済性の論理ではなかなかむずかしい。

しかし、この文化性を大切にする新しい流通システム、市場システムがあらわれていることも見逃せない。農業と消費者を結び付ける産直もそのひとつの試みである。有機農業は大量生産・大量消費の効率的な市場経済ではない。しかし、顔の見える経済は安全食品、農業の文化性として、消費者とのつきあいのなかで経営を維持し発展させている。

ところで、現代の若者は偏差値教育のなかで育

ってきているので協同で仕事をするということは慣れていない。また、常に他人との成績という人間評価をされてきたことから、人間関係について自己中心的、自己防衛的な過敏な反応をする。傷つきやすいのも特徴である。議論において、青年は、けんかになるということをきらう。人を傷つけないということはプラスの側面であるが、自然体に自由にあげっぴろになることがへたである。

多くの年輩者は集団主義のなかで育ってきて、個人の尊重、個々の人のエネルギーを内発的にひきだすことはへたである。どうしても、命令主義になってしまう。若者も自己中心的であり、協同性が弱いなど問題が多いが、それを直接的に指摘したところで、問題は解決しない。

協同性は、仕事や社会的な協同の行動をしていくなかでしか身につけていけない。言葉で命令的に指摘しても反発をかうだけである。若者を理解できる経営は未来志向であり、発展する企業である。ところで、一部の企業において、忍耐、命令主義的組織訓練による社員教育をみることがある。この方法は、一時的に成功しているようにみえるが、しかし、若者の心をつかんでいないので破綻する。

21世紀型の未来企業とは、若者の生きがいを仕事や生活のなかできちんと理解できる企業であり、ボランティアなども保障できる労働時間の短縮や勤務形態の工夫など企業の民主制、個々の働くものの意欲をひきだせる経営の自主的な意欲が期待されている。

第2章 中小企業の成長と社員教育の困難性 —M社の事例を中心として—

(1) 株式会社M社の創立から現在までの企業発展の概況

バブル崩壊というなかで日本経済は厳しい試練にたたされている。このなかでも急成長を遂げている頼もしい中小企業がある。それは、南日本の鹿兒島で飛躍している総合的な精密機械加工のM社である。1990年分社化した工場をも含めて171名であったのが、1997の現在344名の社員をかかえるまでになっている。

M社は、1971年に有限会社M社プレス工業として出発している。創業以来一貫している経営哲学は、仕事は断らない、常にチャレンジ精神ということで飛躍してきた。M社は、多品種少量生産ということで、中小企業の小回りのきく経営のよさをいかしている。1976年ごろまで9名の社員であった。1977年に現在の本社に移転し、資本金850万円に増資してプレス部門に加えてベンダー部門を設立した。1978年にM社プレスベンダー工業に名称変更し、現在の基礎をつくる。

会社の基礎をつくった当時は、オイルショック不況のなかで、建築部門が窓枠からサッシに切り替わる時期で、自動車、鉄工主体の仕事から建築金物に仕事がスムーズに移り、事業拡大に順調に進んでいった。1981年に川内と都城に向上を広げた。しかし、この工場の拡大によって、事業展開に息切れ現象が生まれる。経営の危機が生まれたが、社長の給料を8万円にするなど、社員一致協力して、難局を乗り越えたのである。三工場の相互応援体制をつくり各工場のロスをなくす努力をしていく。

1990年には、社員数は、171名を越え、社員の安定的な確保が大きな課題になっていく。新規に雇い入れても社員が安定しないという悩みを抱えたのである。1990年に、鹿児島県に中小企業家同友会ができる。1社で求人をするのではなく、中小企業で共同で求人をするようになる。このことによって、社員を安定的に確保できるようになる。

会社は様々なチャレンジをして、事業規模拡大してきたが、今まで新卒を入れるのは難しいと思っていた。ところが、1991年には、一挙に13名も雇い入れることができた。このときから若者が入りやすい企業にするためにはどうしたらいいのか真剣に考えるようになる。工場を綺麗にしなければならない。幹部社員に若者の心がわかるように教育に力をいれたりした。まさに、会社あげて若者が定着できるように色々の努力をはじめたのである。会社として新たなチャレンジとして若者を中心とした社員教育の展開が1991年ごろからはじまっていくのである。

(2) M社の社員教育の特徴

建築金物、精密機械加工、プラント工事加工と

いうことで、金属加工であればなんでも注文に応じることがM社の経営方針である。注文されたものをつくりあげるのに苦労が多い。設計図は注文先から送られてくる。それを細かくばらさなければ加工できない。このばらしの過程は創造的なものである。営業マンがいて、仕事をとってくるということではない。ほとんどが顧客が注文にくる。仕事を頼まれたことは、必ずしあげていくことが会社の基本的理念である。

取引先の注文会社は、数百になる。経営の特徴は、金属加工ならなんでもやれるという技術・技能をもっていることである。なんでもやれるということは鹿児島では他にない。なんでもやれるためには、生産設備もすぐれていなければならず、機械の投資も多い。普通は経営がこわいので機械の投資をあまりしない。

仕事を覚え、身につけていくには、日常的な業務をおしてやっている。それぞれの注文は、担当者にかかっている。そのなかで技術を身につけていくのである。いわゆるOJTでやっている。会社として溶接工と精密機械の人材養成事業の認定を受けているので、講師が正式にできる。

M社では、個々の技術はもっているが、しかし、体系的に社員を養成できない。社員がそれぞれ創意工夫して自分の仕事の部署をきちんとしているのがなんでも注文に応じることのできる強みである。

工場の機械のレイアウトは、大きな機械もあるので、普通は業者をよんで実施する。このため、レイアウトは、非常に大変であるのが一般的である。M社は、仕事の無駄を省くため、レイアウトを自分たちで簡単にやりとげていくという職人芸をもっている社員が多い。

会社としての社員教育は、大きく三つの分野を意識的に展開している。ひとつは、仕事を合理的にして、むだを省くということで、5S運動をしている。整理、整頓、清掃、清潔、しつけということで、93年からトヨタ車体からのバンパーの発注を受けることによって、厳しい徹底した指導のもとにかんばん方式を実施したのである。このことによって、生産性は30%増産したが。

2つめは、隼人工場と川内の船間工場での

QC運動である。6名から10名の小グループ職場でそれぞれ改善の目標設定をしている。週に一度会議をして、半年ほど改善運動をするやり方である。グループによっては、大きな成果をあげている。しかし、それが、表彰の競争のためにだけになってしまうこともある。職場の改善の定着にならないという危惧もある。隼人工場は、京セラの指導で実施したのである。小集団活動で仲間意識を大切にしていくことの大切さが理解されていく。

3つめは、各工場に推進リーダーをおき、リーダー研修を積極的に展開していることである。いわゆるTPS活動である。これは、工場長レベルで目標管理を明確していくことが目的である。目標は、生産管理、利益管理、実行管理である。工場長、現場スタッフが注文されたものがどのくらいの時間でしあげることができるのかという目標管理によって、それぞれが自己管理できるようにすることが大きなねらいである。

工場長会議でも大変な緊張感が生まれ、もの考え方が変わり、自分なりの意見がでてくるようになってきている。現在は主任クラスでも教育をやってくれという意見が生まれている。人事効果制度として職能給の導入の検討に入っている。

新入社員教育は半月かけている。実際の仕事の経験がないので身に入らないのが現状である。安全衛生教育については大切である。このため、集合教育をしている。この他は、フォローアップ研修にしてレポートを書かせていく方法をとっている。

社員教育を実施していくうえで三つのことが考えられる。ひとつは、時間をどれだけ確保できるか。二つは、教育した成果がどういう形でみることができるか。そして、三つめは、最も大切なことであるが、いかに継続してやっていくかということである。

今年は29名、昨年は35名と新卒の若い社員を教育した。かれらは、会社の将来にとって大切な力になる。新卒者は、社会人としての常識を身につけることから教育をする。工場には様々な機械が入っている。溶接にしても色々の機械があり、カンだけではむずかしい。基礎的な理解力がなければ、応用がきかない。習熟度にしても基礎的な理

解が必須である。基礎的な学力が必要ということは、学校教育との連携も大切である。

(3) M社の21世紀型人間尊重の企業の課題

週40時間労働にむけてどのように実施していくかということは、さまざまな経営改善が求められている。どんな注文にも応じるといふ多品種少量生産という会社の方針からいくと様々なことができる多能工が必要である。プレスも溶接もシャーリングも効率的に仕事ができる事が求められるのである。小さな会社では多能工であるのが一般的である。それでは、効率が非常に悪い。M社では、社員の個々の専門性を身につけて、さらに、他の分野に補助できるという新たな多能工を模索している。M社は、新しい機械を様々入れている。2交代制にしなければ機械の償却から採算がとれない。2交代制ができる労働力の確保ができることが最大の課題である。

大量生産方式ではなく、他の企業のできない注文を受けて納期までおさめるといふすま産業的な金属加工業であるので、質の高い社員を養成していくことが大切なのである。多能工のレベルを高めていくために給与体系に技能を身につけたら昇給にカウントしていくしくみを検討している。この規定づくりがむずかしい側面がある。だれでもそれぞれの役割でがんばっているからである。お互いに刺激しあい自己の目標を高めていくということに機能していけばいいのである。競争しあってお互いに人間関係がぎくしゃくしては効果がマイナスになるからである。

職能給を導入していくうえで、例えば、だれもしたがらないきついよごれの、みがきの作業の仕事などに特別の手当てをだしている。単能工でもかくれた部分で苦勞している人を積極的に評価していく職能給が必要である。だれでもそれぞれの役割でチャレンジしていくということが会社の教育の基本方針である。

単なる能力主義ではなく、人間を尊重してのお互いが切磋琢磨して人間的に成長していく職能給を構築していくために会社として努力しているところである。会社としては、経営のことも考慮していかなければならない。それぞれの工場は分社化していく基本方針である。川内工場、都城工場と独

立した会社にした。しかし、バブルの崩壊で経営が難しくなり、現在は再び合併している。

分社化できるように経営スタッフの充実をしていくことが現在の幹部教育の課題でもある。今後は金属精密機械加工の専門性を生かしてエコビジネスなどで社会的に貢献できる部門に積極的にとりくめるような提案型の製品づくりをやっていく経営計画である。

第3章 中小企業での青年の育ち—学校でドロップアウトした青年達と経営者による人間教育

(1) 高校中退の現状

高校の中退者は全国で年間約10万人を数える。中退者がその後どのような人生を歩んでいくかは、社会にとって重要なことである。高校中退者のうち、進路変更として他の高校への入学、専修・各種学校、大学受験検定試験を受けて何らかの学習機関に参加するのは、4分の1にすぎない。多くの高校中退者は社会に出ている。中退者の仕事の状況がどのようになっているか。学校以外の社会のなかでどのように人間的に成長し、一人前に仕事を身につけているのか。これらは、高校中退者の人間的発達の権利を考えていくうえで不可欠である。

本稿では、学校教育でドロップアウトした勤労青年の人間発達を対象にしている。ここでは、鹿児島市内の2つの中小企業に働く青年を扱った。ひとつの企業は、高校中退者を一人前に育てている板金塗装業である。もうひとつは、いわゆる「非行」グループを一人前に育てている街の鳶職企業の事例である。この2つの中小企業経営者は、人育てに熱心である。鹿児島県中小企業家同友会に加入して、学習を旺盛にしている経営者である。

就職して、人間的に成長していける仕事の間を与えられた青年はそれほど多くないのが現実である。高校中退者の多くは、流動的な労働力人口層として転職を重ね、将来的な不安をかかえている。

この2つの企業の事例から現実の労働のなかから現代の青年に対する社会教育のあり方を問題提

起する。高校中退者の理由は様々に大別される。実際に個々の生徒に即さなければ、問題を深くつかむことはできない。複雑な要因がからみ高校中退の問題は単純ではない。高校教育に様々な問題状況があることは否定できない。同時に高校教育のあり方に地域社会や企業との関係が薄いという大きな問題点がある。高校教育が閉鎖的で、偏差値の画一的な進路指導もある。高校教育に職業・進路の教育が大きく問われているのである。

このような状況のなかで、社会教育として、青年の学習をどのように考えていくかは重要な課題である。さらに、青年が仕事で一人前になっていくうえで地域の中小企業の人育てとの協力は、不可欠である。

2. 高校中退者を一人前に成長させている塗装業経営者の事例

この会社の社長は根っからの職人気質を持っている。若いころは、頭をとんがらしていたスタイルでカミナリ族として町を歩いていた。現在は、板金塗装の資格はほとんどもっており、仕事のできる職人として社員から慕われている。実務的な面から経営は専務が担っている。社員のうち、1名を専修学校卒として雇い入れているが、あとの4名は高校中退者である。

企業が中小企業家同友会に入る前は、社員は定着せず、雇ってもすぐに辞めるということであった。社長と専務の補助的な仕事のみしか一般社員に仕事をさせることができなかった。

この企業に新卒で入社する青年はなく、中退者や転々と仕事を変えている人が多かった。かれらは、最初から仕事内容をきいてくる青年ではない。とにかく、当面、食べていける経済的な収入を得るのが第1である。最初にこちらからも仕事の内容を新入社員に説明しない。何日働けるかが問題で、1日働いて翌日からこない場合も多い。

ところが、中小企業家同友会の講演や学習に参加するようになり、社員と共に育てている中小企業の実践を学び、社員を一人前として育てるように社長や専務自身が変わっていった。社員の教育を意識的に始めて3年になるが、一人で、自立して仕事ができるようになる青年が2名育ちつつ

ある。昨年入社した2名を自立した仕事ができるように育てれば、7名の現在の社員体制を15名に伸ばしていける。事業としても青年が一人前に成長してくれば発展の可能性がある。現在は若者5名が仲良く働いている。仕事が終わってもみんな楽しく話がはずんでいる。なかなか家に帰ろうとしない。

社員教育に力を入れて、3年になる。この間経験したことで、社会人として仕事ができるかという点で、青年には2種類いることがわかった。なにかの原因でつまづいた青年と深刻な問題をかかえている青年と。深刻な問題をかかえる青年は、一企業の責任では手におえない。高校中退者のなかには、働く意識が全くなく、仕事を覚えようとする青年もいる。どこへいっても勤まらない青年は、一企業として対応できるレベルではない。社会的に、または、協同で独自に対策をとらなければならないと。

3. 個々の青年の企業のなかでの発達の状況

C青年は、16歳のとき高校中退して、当会社に入社した。高校中退して当会社が雇ったA青年の紹介である。A青年は、現在3年間勤めているB青年も紹介している。A青年は3年間働いていて、自立しはじめていた。このことから、すこしずつ仕事をまかせていった。しかし、その仕事をまかせられることが重圧になって現在はやめてしまっている。経営者は、まかせることの問題のむずかしさに痛感している。いわれたことを確実にやっていける能力とまかせられる能力とはレベルが異なる。まかせられることは、青年にとって大きな飛躍が必要なのである。

高校中退して入社したC青年は、遅刻があたりまえで自己表現できる青年ではなかったが、一人でインドの旅をして、地域で帰国の報告会をしている。彼は性格的にはとじこもりがちであり、発表のできる青年ではないと経営者は思っていた。この発表会はかれの人生にとって大きな飛躍の場である。経営者として積極的に地域での発表を勧めたのである。青年は、写真を沢山とってきている。しかし、整理はなかなかできない。

C青年は、3年になるが、この会社に長く勤めないと常日ごろのべている。現在も近いうちにやめるといっている。インドに行くので一時的に会社をやめている。帰ってきたらまた、会社にもどってきた。インドに行くのに、語学の勉強は全然していなかった。海外旅行をした経験もない。こわいことを全く知らない青年である。C青年に慎重さがあつたらインドにいかないはずである。人の意見を聞いて行動するタイプではない。しかし、行動は大胆であり、マイペースである。

C青年は、就業規則をみせたら勤まる青年ではない。遅刻はあたりまえになっている。しかし、今まで辞めていった青年にみられるように無断で欠勤することはない。遅れても会社にでてくる。遅れて会社に出てきても、よくでてきたとほめるように会社ではしている。遅れて出勤することは、他の人に迷惑をかけていることであるから、勇気が必要である。遅刻したら罰則として給料から差し引くということでは、お金のことで済んでしまうので、そのようなことを会社はしていない。働いた労働時間で賃金計算をしている。

C青年は、16歳のとき学校を中退してぶらぶらしていた。ぶらぶらしていてもしかたないということで入社してきた。このため、最初は、親戚の子どもが遊びにきていたようなものであった。友達も学校に行っている。しかし、自分は学校にもどりたくもない。学校に行かないのなら仕事をしなさいと親から勧められて入社してきている。C青年は仕事というのはどういうことなのかを全く教えてもらっていない。

経営者は、C青年からどうして仕事をするのという素朴な質問の回答に迷う。平凡に、収入を得るため、家族の生活をささえるためという回答では納得しないことは明らかである。自分自身働くことの意味を青年に語る時、はっきりとした人生観、労働観のなかで語ることをしなければと思われ知らされる。経営者としての学習を迫られたのである。

学校を中退したということは、すんなり勧められるということにはならない。現代では16歳の青年に働く心構えの環境がそろっているわけではない。16歳では、仕事をして生活の糧をえていこう

とする段階にまわりがなっていないからである。

ところで、高校中退して入社してきたB青年は、C青年と異なって、どこの職場に行っても使える人間に成長したと経営者はみる。兄弟・姉妹が多いなかで、長男として育っているのに、自立心は強い。始まりは8時であるが、朝7時には会社にきている。朝早く起きることに、抵抗がない青年である。

彼女ができて結婚して半年になる。現在は共稼ぎで、生活態度がより堅実になり、会社としても15人の体制になれば、独自に営業マンが必要となる。かれに大きな期待をかけている。オールマイティに仕事ができるように指導している。かれは、どんないやな仕事でもきちんとする。

例えば、仕事の後の清掃、後かたづけは青年たちはしたがらないのがふつうである。しかし、かれは、率先してあとかたづけをやる。経営者はB青年には、高い成長の評価と期待をかけている。

16歳のときB青年もC青年もオートバイの免許を熊本でとっている。2週間の日程を自分で調べて、泊まり先から手続きまできちんとして処理した。好きなことならめんどろな事務処理でもできることがわかった。自立できる能力はきちんともっていることが経営者として理解できた。このとき、仕事の面においてもどうしたらこのように自主的に判断して仕事ができるようになるか経営者は考えたという。

この2人の青年は仕事内容はきついことがおおいが、絶対に不平をいわない。とくに、夏の屋根の仕事は厳しい。かれらががんばりは普通の青年以上にある。やりたいことは自らすすんでやるので、どうしたら仕事が自主的にやれるような人間になれるかと経営者は青年を見守る。

中退者は過去のことに大変敏感である。くよくよしているところをよくみる。過去のことでなく、将来のことを考えるように経営者は心掛ける。

会社として青年の教育に重点をおきはじめ3年を経過している。善意からのアドバイスも青年には通じないことも多い。一生懸命めんどろをみているつもりでも相手はそう思っていない場合も多い。気にいらなければ簡単にやめてしまう青年も

少なくない。青年の様子をよく観察して助言するが、効果もないことも多い。

年長青年は入社当時に遅刻が多く、最初は経営者が起こしにいった。しかし、それでは、自立が育たないことがわかった。かれが、学校を中退したのも朝起きれないことが大きかったのである。自分自身で自己管理できなければ問題の解決にはならない。

会社に社員が定着しない。社員の遅刻が多い。会社としての組織の秩序がない状況は、人を育てていくことしか解決しかない。即効的なノウハウはない。青年の個性もみんな異なり、個別に対応するしかないと言っている経営者は語る。人を育てるということに経営の重要な柱にすることによって、社員の定着力が付き、個々の社員に責任をもたせていける展望が生まれてきた。3年間の努力が実って、次々に新入社員が辞めていた会社の体質から、人を育てる会社として大きく経営の体質が変わってきている。人を育てていくことによって、社員の定着力も高まり、会社としての経営の夢も広がりつつあるのである。

4. 母親の心をもった鳶職企業での青年の育ち

建設業での現業部門は、社会的偏見もあり、人集めに苦勞する職種である。この鳶職企業の事例は、女性経営者が中心となり、親会社倒産という苦勞のなかから仕事づくりを創造してきた中小企業である。それは、人間的な経営倫理を身につけ、愛情をもって積極的な人育てをしていることである。

現在の会社は、関連会社も含めて40名の社員をもつ。このうち、20歳未満が9名、20歳から22歳が4名である。22歳を筆頭にして、会社のなかに、若者の会をつくっている。この若者の会の中心は、いわゆる「非行」グループ、高校中退者といわれた青年であるが、立派に一人前に成長しつつある。この他に29歳1名、30歳代3名、40歳以上3名で鳶職が構成されている。事務関係が女性5名であり、あとは関連の資材センター等の社員である。

会社の仕事の中心は、建設現場の足場の設計、

施工の薦職である。それは、学校、文化ホール、高層建築、ダム、河口大橋仮設、高速道路、発電所、鉄塔、ロケット基地などの高度な専門的職人芸を必要とする。会社の仕事は、さまざまなニーズに柔軟に対応しなければならず、それは、独創的な仕事である。

この企業が母親の心をもった経営になったのは、親会社の倒産による苦勞と中小企業家同友会での学習からである。1982年に親会社が倒産して、一緒に働いていた組の仲間に、給料も払えない状況になった。それ以前は、親会社から仕事をもらう組の組織で、下働きも含めてマイクロバスにのれる人数の4人から5人程度でできる仕事であった。

親会社の倒産で下請けであった会社は、あちこちに借金をつくった。積極的に妻が営業をはじめなければならなくなった。下請けのときは、営業活動をして働かなくても済んでいた。親会社が倒産して、借金もかかえた。このことにより、女性経営者としての妻が成長していくのである。営業活動にしても本職の薦の仕事ができずに、建設関係の雑用をしなければならなかったことが3年間続いた。職人的な薦の技能をもっている女性経営者の夫にとって、非常に辛いときであった。

1987年に鹿兒島は台風の被害にみまわれた。これが、会社の自立ということに大きな転機となった。女性経営者は電話帳を調べて建設足場に関連する企業に訪問してくまなく名刺を配っていた。それが大きな効果をもったのである。

そして、会社の特色ある経営として他にはできない仕事を積極的に開発していった。例えば、塗装業などで自分でできない特殊な困難な仕事を引き受けることをした。91年に関連会社として、足場仮設の資材センターを設けた。

この会社を創立した契機は、定年社員を受入れるためである。いままで苦勞して一緒に働いてきた人に定年であるから辞めてくれということができずにつくった会社である。定年は55歳として規定していたが、55歳は7名もおり、なかには親会社倒産のときもやめずに苦勞して会社を支えてきた社員もいた。

この時期から新卒の求人をはじめ会社の若返り

の転機ということで積極的な人集めを行った。いわゆる「まともな」新卒の青年は応募してこなかった。会社の求人に応じてくれた青年は、高校中退者、長髪・茶髪・ピアスというスタイルである。何を言っても返事が返ってこない、あいさつもしないような青年ばかりであった。会社の基盤をつくるのは、どうしても若者が必要である。職人は、時間をかけなければ一人前にならない。他からひきぬくこともできない。

頼りになるのは、この青年しかいない。かれらの力を信じて、その可能性を信じていかねば会社の発展はないということで、若者の人育てがはじまる。この若者が一人前になれば会社も大きく育ち、かれらも自信と誇りをもって生きていくことができるであろう。

一人雇うことは、自分達の子どもが一人増えたような気持ちで青年に接したのである。彼らの成長を夢みていこうと、どんな青年でも引き受けようとする積極的な雇用に会社は入っていくのである。

5. 社員の借金を会社が肩代わりしても青年を育てたことへの自信

現在29歳の青年は、会社のなかでも最も技能の高い薦職になっているが、中卒後この会社に来て13年間、様々な問題をかかえていた。しかしながら、問題をひとつひとつ克服して人間的に一人前になってきている。この青年は、ほしい物があれば、ローンで買って借金づけの生活をずっとやってきた。

仕事上は、一人前で会社のなかですばらしい技能士である。どんな仕事もできるようになり、会社の総監督の技能士の肩代わりができるまでに成長している。しかし、人間的にはやっとローン生活からの解放の見通しがつきはじめているにすぎない。社会人としての一人前になりつつあるところである。

18歳前まではバイクに関心を示し、18歳を過ぎれば免許を取る。親が保証人になって、すぐに乗用車を買う。その後、気に入ったものに度々乗り換えていく。いい車を買ったら必ず女性がいるとあっていいほどである。彼女を連れて休みには遊び回る。カードで使い、ローンがふくれあがる。

給料の金額ほど、毎月の返済ローンが重くのしかかっていく。

ローンの返済ができないということで、困った青年は、会社に年休をとって兼職のアルバイトに行くようになっていた。本人は会社にばれないものと思っていたが、会社にわかってしまう。

会社としては、非常に忙しいときであり、倫理的問題から厳しく問い詰める。借金が膨大にあることが話のなかでわかる。経営者として最初は大きな怒りをもった。話しているうちにこの青年を見捨てたら、かれは一生だめになるであろうと経営者は思う。会社として、青年の借金返済の肩代わりをしてやる約束をする。借金の返済の交渉も会社が代わってする。

このとき25歳、自分の将来を考えはじめの年齢であった。青年はローンを減らしていく努力をはじめ。現在は借金がなくなっていく見通しがついている。

この青年は知的障害者の姉がおり、福祉からの保証金もあてにしてローン返済に使っていた。知的障害の姉は会社の寮で青年と現在一緒に暮している。会社としても家族の一員として知的障害の姉をみている。日常生活上の問題状況に対応してあげている。まわりからは、そこまで社員のためにする必要はないと言われるが、気持ちとしてやらざるをえない。

6. どんな青年も信用し、社会の偏見から守ってやる人づくり

22歳を筆頭に13名の若者の会が会社の未来にとっての宝になっている。社会的偏見があって、兼職には若者がなかなか集まらない。あたりまえに卒業した人はこない。

子どもたちは一時は兼職に関心を示してくれるが親が反対するのがほとんどである。学校の教師や親の偏見の大きいことに驚かされる。

学校では更生施設と勘違いして、最初からこの子どもは問題のある子どもであるからと紹介してくるところすらある。きちんとした社会的に信用をもって営業活動をしている会社であることすら理解しないときがある。

毎年20校ぐらい高校に求人に行っているが、ほ

とんど問題にしてくれないのが現状である。ねばり強く求人をするのでありと考えている。卒業生を相手に求人に行っているが、そのときはだめでもあとから中退者や卒業生の紹介が学校からくることがある。このため、高校生の卒業生が普通にとれなくとも、学校への求人活動は意味がある。ひとりでもきてもらえれば、その子どものついで社員をひっぱりつけてくれるからである

会社としては、鹿児島県内の全域から雇用していく方針である。3年前に、地元の中学校の先生が会社のことを理解してくれて、新卒者を2名紹介してくれた。この2名の子どものついで、同じ年に同期生の高校中退者や中卒でぶらぶらしていたものが5名入ってきた。

かれらは、髪は真っ赤で、肩までのぼし、ピアスもいっぱい並べて、眉毛をそっているものもいた。かれらに、ものをいっても返事が返ってこない。あいさつもしないで、椅子にすわって話を聞かないかという、ゆかにべったり7人がすわるという具合であった。

寮での生活は、エロ本、エロビデオでいっぱいであり、茶髪、ピアスは普通。18歳までは、バイクに異常なほどに興味をもっていたかれらも大きくなり、車の免許がとれるようになると、車のポスターと裸の女性のグラビアが部屋いっぱいにはってある。自宅からくる子どもは毎日遅刻する。無断で休むこともたびたび。このような状況のなかで、休むときは自分で会社に連絡するように青年たちと約束する。

あるとき、社員でない青年が寮に2晩も泊まっていたことがわかった。ひっそりとかくれながらいたのであるが、実はその青年は阿久根から家出して、親からも捜索願いを警察にだされていたのである。親に連絡して、青年を引き取ってもらうことにした。

親と電話で話しているうちに、警察がやってきた。この青年たちをみて、警察官はあいさつもしないうちに、一番最初に、「こういう子が悪いことをする」と問題にする。経営者は即座に警察官に「なにかこの子どもたちが悪いことをしたのであるか」と反論すると。

警察官は、また「こういう子が悪いことをする

のであるよ」とくりかえした。また経営者は「うちの子何か悪いことをしたのであるか。何も悪いことをしていないのに、こういう子が悪いことをするというのはおかしい。おたくさんが偏見の目でみるからこの子たちはどこにもいけな。警察官はもっと大きな目をもってこの子たちも見守ってやることはできないのか」と詰問する。

そうすると警察官は「大人の90%はこの子は悪いことをするとみていると」いいながら去っていった。このやりとりを聞いていた青年達は女性経営者が自分の母親と思ったほどである。

仕事を十分にこなすまでにはまだまだ時間がかかるが、この子たちに会社は期待をよせているのである。現在29歳の青年も13年間みてきたが大きく成長してきたことが理解できる。この子たちもいつかは成長してくれると思うからこそ女性経営者はかれらに期待をよせるのである。

警察官との対話の時にみられるように、経営者は、母親の心で青年たちのプライドを尊重して、社会的偏見から守ってやったのである。青年たちはどうして、茶髪、ピアスをしてはいけないかと素朴にのべる。3年前に中卒で入ってきた2名のうち、1名は免許をとったら調理師になりたいと辞めたが、それでもうちの会社に休みは遊びにきている。

学校の教師の子どもで、高校に行けなくなったいわゆる「不登校」の青年が、この企業を見込んでやってきた。その子どもはこの会社で働いて大きく成長し、友達も4名も連れてきている。

3年になると仕事のできる人と出来ない人がみえてくる。給料はみんな同じであるが、ボーナスは、約束をまもってくれたことで割増しをだすようにしている。仕事の現場には、朝8時まで行かねばならず、遠い現場では朝5時30分に寮を発発するときもある。

18歳の青年で、よく休む子がいた。女性経営者は、健康面から5キロやせなければならないということを医者から言われていた。彼女は、3ヶ月間で5キロやせる目標をたてるが、よく休む青年に「あなたもこの間は、仕事の日はきちんとできるように約束しないか」と話す。

この青年は、今までちょっと気分があわないと

休んでいた。青年は女性経営者も努力していることと、特別のほうびがもらえるということで、休まず仕事を続けた。ある日、風邪をひいて熱をだした。まさか仕事にでてくるとは経営者は思わなかった。以前はよく休んでいた青年であったが、我慢してでてきたのである。

体を大切にするように話す、いや約束は守るということで仕事をつづけるという。「自分がやりきれるかどうかためしたいのである」と青年は語る。まわりも、彼が、自分に挑戦しているというひたむきさに大きな驚きをもつ。

健康のことを考えると困ったという。ひたむきに約束を守って、自分が成長していきたいという青年の姿に、やむをえず彼を尊重して仕事にだす。このことを契機にしてかれは大きく成長していく。

とくに、学校から見放された子どもたちは、最初からレッテルをはられ、常にはみだし人間として管理される対象として扱われてきた。自分の意志で自分の成長をためず機会が与えられていなかったのである。青年は自分に真剣に立ち向かいながら成長しようとする時がある。この機会を大切にすることが、彼を大きく成長させることになる。

現在は会社の立派な寮がある。「この寮はあなたがたが働いてつくったものである」と青年たちに女性経営者はのべる。青年たちをみていると自分も変わった。子育てについても教えられた。社会から見放されている子に、働ける場を与えるのは幸せである。青年が、人間的に成長して一人前になっていくことは楽しいものであると女性経営者は語る。

7. 青年に誇りをもたせ、地域からも役にたつ人間にと

6年前から新卒の求人募集をやっているが、薦職、会社のイメージを大きく変えていかねば社会的に社員の誇りがもてない。このひとつとして、仕事でのユニフォームのファッション化の努力をする。中小企業家同友会に入り、色々勉強して、会社の経営も充実していったのである。

経営のことでわからないことは、中小企業家同

友会に相談した。ここでは、企業の輪があることを実感したのである。建設業でも「土木の日」があるのをはじめて知る。経営者としての世界も大きく開かれていった。仕事着のファッション化もいろいろのところに頼みながら経費のこともあるので試行錯誤をくりかえした。ようやっとのことで、現在のおしゃれな楽しい雰囲気のあるオレンジ色になったのである。

いままでの作業服のイメージを一新したのである。若者は喜んできているが、夫も含めて、40代以降の幹部は、なかなか着ようとはしなかった。地域から愛される会社ということで、積極的に祭りにも参加していった。指宿が会社の出発であるので、指宿と現在の会社のある谷山の祭りと、年2回参加している。

会社では全員会議を1ヶ月に一度、定期にもっている。議長は交代にしている。経営者が議長をやったときはよくない。このことがわかったと経営者は反省する。祭りの参加について、最初は、「みんな出席したくない」ということであった。「だれが参加しているかわからなければやる」ということで、全員の総意で祭りの参加を決める。ピアスや茶髪をしてきた青年も自分の意志でない変わったスタイルは当然ながら恥ずかしいと思う心が大いにあることを経営者は理解する。

会社でハッピをつくった。祭りのときは、みんな化粧して、仮装をしたりして顔をわからないようにした。しかし、いざ参加して踊りはじめると楽しくなり、元気が出てきて、みんな大きく脱線しての踊りをはじめ。それは、ユーモア溢れる踊りの隊列になり、地域で大きな評判になる。経営者も地域で評判になるとうれしさがこみあげてきたと。社員みんなはやってよかったと喜んでいく。

年2回の祭りの参加であるので、もう、参加は10回になる。最初の祭りの参加のとき酒を飲みすぎて大きく脱線して踊った青年がいる。かれは、次から自分は脱線するというので、案内役になっている。現在は、祭りがまちどおしいほど、創意工夫もこらして楽しく参加している。地域のソフトボール大会にも昨年参加するようになった。一回戦で完敗であったが。

なんども進んでやる青年は、正直であり、経営者としてもなんでも言える。仕事以外の色々なことをやってみると青年の持ち味もわかる。

いままで、会社の旅行は、一日の花見程度であったが、若い社員も増えたので思い切って経営者から海外旅行を提案した。行く先は、会社の全員協議会で決めた。マレーシアに3泊4日の旅行になった。海外もはじめてであった社員が大部分であり、海外旅行が続くかと思った。しかし、翌年どこに行くかということで意見が分かれた。結局は、四国の温泉めぐりということでみんなが一致した。旅行先でもいろいろ脱線がおき経営者としては慰安にならない状況もある。真夜中に遊び過ぎて金がなくなったと若者におこされることもあるからである。会社が大きくなり、バスで旅行するようになり、旅行の企画も大変になっている。

以上のように、会社ではみんなで成長できるように、仕事が楽しくなるように努力している。そして、社会にたいして誇りがもてるように、また、地域からも愛されるように輪をつくり、様々な工夫をしているのである。

経営者として、社員のありがたさや仕事のすばらしさが身に沁みて感じると。仕事は背広、スーツの姿ばかりが仕事ではない。オレンジの仕事着で、さわやかに生き活きと誇りをもって自分の腕で生きている世界もあることをもっと学校教育や社会教育などで教えてほしいと経営者は語る。

ま と め

仕事には差別がないはずであるが、現実には、社会的偏見が大きくある。本稿でとりあげた塗装業の職人や鳶職は現代において貴重な価値ある仕事である。高校中退者やいわゆる「非行」とよばれた若者達が、その職場で仕事を覚え人間的に大きく成長していることは、経営者の人育ての努力と同時に若者自身の内発的な成長の可能性の大きさをみせている。2つの中小企業において、共通していることは、経営者自身が人間的な企業のあり方、自らの生きがいの模索、共に社員と育つことに努力していることである。

そして、若者にどうしたら生きていく誇りを身につけさせていくか、若者と経営者との人間的信

頼関係がどうしたらつくることができるかと人間的に努力していることである。このことを基本にして、一人前としての仕事を教えていることに教訓がある。技術的に仕事を覚えさせていくことよりも社会人として人間的に一人前に成長させていくことのむずかしさを示している。

それは、経営者自身も人間的に成長していくことが求められている。人はどんな立場の人でも学習していく必要がある。この2つの中小企業の経営者の実践は学習の大切さを教えている。まさに、共に、社会のなかで豊かに生きるということは、人間を尊重していくことである。そして、人間的な文化をもつめたに学習するのである。

地域の勤労青年の学習権を保障していくうえで、公民館や青年施設が本稿でのべた事例等の中小企業の青年の育て活動にも積極的に注目して、勤労青年の人的発達支援の連携活動が積極的に求められていることを見落としてはならない。

注

- (1) ドラッカーの「未来企業」(ダイヤモンド社) 321頁
- (2) 赤石義博他「変革の時代と人間尊重の経営―「21世紀型企業」その理念と展開」鉦脈社、325頁
- (3) 中小企業家同友会全国協議会「共に育つPart II―新しい人間像を求めて」中小企業家同友会、61頁―76頁参照
- (4) 中村秀一郎「21世紀型中小企業」岩波新書、213頁―214頁
- (5) E・H・エリクソン・岩波庸理訳「アイデンティティー青年と危機」金沢文庫、340頁
- (6) 赤石義博他「変革の時代と人間尊重の経営―「21世紀型企業」その理念と展開」鉦脈社、112頁
- (7) E・H・エリクソン、前掲書、169頁