

日本計画行政学会

東北支部だより No. 6

1991・3

日本計画行政学会東北支部

東北支部第6回研究大会

平成2年5月16日(水) 仙台市戦災復興記念館において、第6回東北支部研究大会が、平成2年度総会に引き続き開催されました。当支部会員でもある石巻専修大学土屋昌也教授が、「ソ連における外資導入と今後の投資環境」というテーマで講演をおこないました。

1985年3月にゴルバチョフ政権が誕生し、ペレストロイカと称する社会主義システムの変革が始まりましたが、この政策転換がソ連

の外交や経済にどのような影響を与えたかという趣旨の講演でありました。その後もソ連の政情不安は続き、ソ連経済は一段と危機的状態を深めております。

下記の土屋教授の小論は、研究大会の講演以降のソ連の変化を考慮に入れて昨年12月にまとめられたものであり、ソ連の市場経済への移行という“実験”を対外経済関係を中心に見据えたものであります。

困難を増すソ連の市場経済への移行

— 対外経済関係から見ると —

石巻専修大学経営学部教授 土屋昌也

需給バランスの不均衡、もの不足、インフレ、財政赤字、貿易赤字……。ソ連経済のどこをさがしても、明るい点がみつからない。貿易収支は1977年以来88年まで実に12年間黒字計上していたが、89年には33億ルーブルの赤字に転落してしまった。先進工業国との貿易収支に限って見ると、1985～89年の5年間に89億ルーブル(約150億ドル)の赤字である。90年に入っても、こうした赤字体質はまったく変わっていない。

強いて明るい点をさがせば、イラクのクウェー

ト進攻により、石油価格が騰貴したことであろう。フセインにのっかった明るさだから、これもじくじたる思いだが、そんなことを考えている余裕はいまのソ連にはあるまい。それよりも石油価格が高値で安定し、年間石油輸出額が200億ドルに近づけば、農業生産も比較的よいことから、少しは息つきができるかもしれない。ソ連が現在緊急に必要な金額は200億ドルといわれているからである。しかしむしろより大きな問題は、87年の6億2,400万トンを超えて低下の一途をたどる石油

減産傾向をいかにくい止め、たれ流しの国内石油消費をいかに合理化するかであろう。石油価格上昇も手放しでは喜べないのである。

さる10月19日にソ連最高会議で承認された「市場経済移行計画」における対外経済関係の重要な部分は、具体的実施は各共和国ベースになるが政策全体の策定は連邦が担当すること、連邦内の唯一の合法的支払い手段としてのルーブルの購買能力強化、連邦共通関税の実施、連邦全体の外貨ファンドの形成、連邦としての対外債務の最高額決定、石油・ガス・金など重要資源を連邦の輸出資源とすることなどであろう。

急進的なシャタリン案に依拠したとされ「移行計画」の母体になった大統領案では91年から対外貿易は全て企業レベルに移り輸入の中央集権は解消され、各共和国は独自の関税制度をもち、輸入も対外借入も連邦と各共和国が独自に決済するとされていた。しかしその急進的な案でも、重要物資の輸出は連邦の独占とされ、輸入ライセンス制度が実施されると規定されていたのである。

現在の経済不振の時に、貿易だけが独自に自由化の方向はとれない。1988年12月にソ連政府は、「対外経済活動のいっそうの発展について」という法律を制定し、貿易面での規制を大幅に緩和して輸出振興を図ろうとしたが、わずか3カ月後の89年3月に「対外経済活動の国家的規制」を制定し輸出入取引を厳重に規制した。輸出全体の70%、輸入全体の6%がライセンス制度になったのである。輸出振興が必要なのに、国内生産活動低下による輸出資源の不足、国内でもの不足の結果、輸出ライセンスが必要になったのである。こうした事態が改善されない以上、国家規制は一定の正当性をもつ。同じマイナス面は現在

ではむしろより深刻になっている。

それどころかこの11月2日には「外貨収入の取り扱いについて」という大統領令が布告され、企業は外貨収入の40%を強制的にルーブルに交換しなければならなくなった。これまで議論されていたことは、企業の外貨保留制度をさらに改善・拡大して、輸出インセンティブを強化することであった。これではまるで逆コースであるが、370億ルーブルに達した対外債務の返済を考慮すればしかたがないともいえる。「移行計画」では、企業が自己の資産を抵当にして外国から資金を導入しようとしているが、企業の外貨支払能力が拡大されないなら、これも絵に描いた餅になってしまうかもしれない。

現在実施されている輸出入の規制措置も大幅緩和とか完全撤廃は難しいだろう。市場経済への移行計画にそって貿易規制も撤廃したいけれども、極度の不振にあえぐ経済状況のもとでは、自由化には一定の綱がかぶせられざるをえない。ルーブルと外貨の貿易交換レートにしても、厳密に言えば現在4～5種類ある。11月1日に、1ルーブル=0.6ドルという新商業レートが設定され、貿易や投資関係は全てこのレートによることとなった。しかしこれでも国内インフレを恐れたルーブル高のレートで、輸出振興に結びつくまい。懸念材料はほかにも数多くある。「移行計画」で連邦共通の通貨と関税にしたのは、連邦の立場からすれば当然である。たとえ各共和国の主権が強化され、ソ連が主権国家連合になったとしても、共通の安全保障措置のほか、共通の通貨と統一関税は、市場として国家の一体性を守るもっとも重要な手段となる。ところが昨今のソ連はまるで逆である。政策全般は連邦、その実施は各共和国といっても、共

和国が連邦と接触する政権を決めてしまう。これでは、連邦がどれだけ法律を制定しても、その実施が困難になり、混乱が倍化してしまうだけになる。いくつか例をあげれば、共和国どうしの貿易取引の実施、それに付随する関税の設定は、ソ連という共通市場を細分化してしまう。さらにウクライナ共和国が考えているといわれる独自通貨の発行は、ルーブルの流通範囲を限定し、市場細分化を決定的にしてしまう。共通市場どころではない。

しかしその共和国にも、経済不振はずっしりと響いている。ロシア共和国ですら、急進

的なシャタリン案にもとづく経済改革を緩和して、若干統制色を強めた政策を実施せざるをえない状況にある。より経済体質の弱い共和国なら、なおさら統制の強い、国民に負担のかかる政策の実施が必要になってくる。経済不振のなかで、連邦再編と市場経済への移行を同時に実行しなければならないのである。気の遠くなるような話である。抽象的な「移行計画」より、いま必要なのは、連邦と共和国が一体となった具体的な“迫りくる破局、それといかに闘うか”（レーニン）の方策ではなからうか。

東北支部第6回研修集会

平成3年1月19日（土）東北学院大学キャンパスにおいて、第6回研修集会がTG経済学研究会との共催により開催されました。

1年間の米国留学を終えた東北学院大学高橋秀悦教授は、その生活体験を通して「経済学

者から見た最近のアメリカ」と題する講演を、また、山形大学柴田洋雄教授は10カ月にわたる欧州見聞を基に「激動するヨーロッパ情勢」と題する講演をおこない、研修集会は50名の参加を得て盛大裡に終了しました。

経済学者から見た最近のアメリカ

— アメリカ滞在生活の体験から —

東北学院大学経済学部教授 高橋秀悦

1. はじめに

本日、渡米経験がおありの方々が多くアメリカの社会とかアメリカ人について十分ご承知のことであり、今さら私が申し上げることも少ないのではないかと思う。そこで、本日は、やや視点を変え、新古典派の経済理論を頭の片隅において、私の1年間のアメリカの滞在生活を基にした体験的な経済論を中心に

お話をさせて頂きたい。

2. 住宅地の構成と固定資産税

チューネンの「孤立国」にならって、アメリカの大都市周辺の土地利用の状況を非常に大胆にモデル化すれば、第3図のような図が描かれると思う。昨年の夏、法務大臣の人種差別発言が問題となったが、この土地利用図

を見ると、「黒人が白人を郊外に追い出している」といった構図が読み取れるのであるが、これは本当だろうか。これについて少し考えて見たいと思う。

アメリカでは、義務教育の実施は、市町村の責任であり、固定資産税がその運営費にあてられている。このため固定資産税には、学校税という名前さえついている。一般に高所得者が住む地区は、教育水準が高い傾向にある。しかし、高い教育水準を維持するためには、多額の教育的経費を必要とする。市町村によってまた人によって教員の給与が異なるから、有能な教師を集めるためには、高い給与を支払わなければならないからなおさらである。今年、私が住んでいたTownshipでは、住民が、「高い教育水準の維持＝固定資産税の引き上げ」か「教育水準の実質的切り下げ＝固定資産税の現状維持」かの選択を迫られ、町をあげての大騒ぎとなった。前者に決まれば、固定資産税の引き上げは、住宅やアパートの家賃に転嫁されることになり、また、教育水準の高さを反映して分譲住宅の価格も高くなり、所得水準の低い人がそこに住むことは従来にもまして困難になる。また高所得者でも、教育水準が高いので自分の子供の教育がすむまではそこに住むが子供が大学に入ると、固定資産税の低い地区へ移ることもよくあるようである。こうしてみると固定資産税が一種のプライスメカニズムとして作用していることに気がつく。

マイノリティにとっては、マイノリティゆえに郊外や田舎に住みにくいという現実があるのに加えて、このプライスメカニズムがバリアーとして作用し、白人が多く住む地区に黒人が移り住むことを困難にしている。一般的に言えば、黒人より白人のほうが所得が高

いので、上のプライスメカニズムは、所得を通じて「人種による住み分け」に加担する装置の役割を果たしているように私には思われる。アメリカは「アメリカンドリーム」を抱いた人々が、集まってきた国であるから個人間の所得格差の問題は、この国の主要な経済問題とはなりえないのである。アメリカでは人種差別をなくす様々な努力がなされているが、白人の中には、建前としてそれを理解できても、本音ではそれを快く思わぬ人々もいる。こうした人々にとっては、上のプライスメカニズムは、建前としての人種平等と本音の差別との調和をはかるビルトインスタビライザーとして機能しているのである。

3. モール（省略）

4. スーパーにおける価格競争の形態（省略）

5. 非価格競争について

アメリカでは、以上のような形態で価格面の競争が行われている。日本では、価格競争と並んで、丁寧なお辞儀や言葉遣い等によってお客さんに優越感をもたせる行為、包装サービス、アフターサービス等の非価格競争も行われている。しかし、極論をすれば、「アメリカは価格競争、日本は非価格競争」となるのではないだろうか。アメリカで価格競争が激しく、消費者に対する付加サービス面の競争がそれほどでない理由としては、同質の商品ならば安いほうが良いとするアメリカ人の合理主義、あるいはまた、自分が欲しいのは商品のみであり商品に付随する余分なサービスは購入する必要がないとする消費者側の立場があると思う。それに加えて、商品を供給する側からすれば、労働コストが高いことか

ら日本流の無料サービスをしたくともできないという事情もあるように思われる。商品に付随するサービスを求める消費者には、有料で提供することになる。

日米経済摩擦にともなうアメリカの圧力によって、日本国内で供給者間の価格競争が従来以上に激化することが予想されているが、私はこうしたことに加えて、労働コストの上昇によって、商品に無料のサービスを付加することが難しくなっているために、労働コストの上昇という要因によっても、競争の形態が非価格競争から価格競争へ移っていくものと考えている。

少々蛇足になるが、「アメリカ人は自立心に富んでいるので何でも自分のことは自分でする。」といった議論がよくされる。私もこの見方に賛成するが、これを拡大解釈して「すべて自分で修理することも自立心のあらわれ」とする考え方は、ちょっとどうかと思う。アメリカ人が自分で何でも修理するのは、ひとつには他に頼むと修理費が高いためであり、ふたつには修理業者に任せるよりも、自分で修理したほうが速く安く直せるためである。

6. プライスマカニズム：応用編

6.1 差別価格およびピークロードプライシング（省略）

6.2 駐車違反（省略）

6.3 教育

従来の日本の教育システムの特徴として、教育を通じての所得階層の移動をあげることが出来るが、昨年12月の中教審の中間報告では、良質の教育を受けられる所得階層が固定化し、教育による所得階層間の移動の機能が失われつつあるという認識がされている。ア

メリカでも、東部の高所得者は、子弟に良い教育を受けさせるために学校の階段からprivate schoolに通わせており、彼らは進学に際して有利な立場にある。これに対して、著名大学では、minorityにも教育の機会を与えるために、彼らに奨学金を出したり、人種別の入学枠を設けたりしている。この入学枠のために、大学の学部入学で不利な立場になるのは、白人とアジア人である。とくに韓国、中国、台湾系の人たちは、教育熱心で、所得水準が低くとも所得を子供の教育費にまわし、子供も親の姿をみて一生懸命勉強するので、成績も良い。私がいたペンシルバニア大学の場合、アジア系学生は15%に制限されていた。

さて、この他の日本の教育システムの特徴をアメリカと対比で挙げればマスプロ教育、すなわち工場での大量生産と同様に低いコストでもって標準化された規格品を創り出す教育を挙げることが出来る。これは、最近は変わりつつあるが、規格化された労働者を必要とする産業界のニーズとも一致していたように思う。教育の規格品の完成は、低コストほど、また、早ければ早いほど良いわけであるから、義務教育あるいは高校教育で教育が完成するように、小中高のカリキュラムが組まれているように私には思われる。そして、教育目的が高校教育で完成するならば、大学入試は、大学に入学するためのものではなく、教育の完成度を示すゴールということになり、受験戦線が激化することになる。一昔前までは企業による学生の採用においても、学生の出身大学が重要な選考の要素となっていたのであるが、これなども今述べたことの延長線上にあるように私には思われる。

アメリカの場合は、州によって小学校の就学年令が異なり、また、州が決めた就学年令

すら必ずしも守られておらず、子供によって早い場合も遅い場合もあるようである。学生の数は、小学校から大学院まで多くとも1クラス20人以内だから、少人数の手作り教育である。このため教育のコストは高くなる。日本と違って文部省の学習指導要領にあたるものもないから、教育の内容は、現場の教師の裁量によることになる。このように義務教育の期間においても教育の標準化・規格化はされていないが、現代の社会は、事務処理や工場での生産を円滑にすすめるために、ある程度の規格化された教育や人間を要求している。アメリカでこの役割を果しているのが、大学である。たとえば、一昔前であれば、サムエルソンの「経済学」が、また近年ではドンプシュ＝フィッシャーの「経済学」が経済学の教科書として全米をマーケットとして販売され、経済学の教科書のベストセラーとなったが、これらは、まさに経済学教育の規格化づくりに大いに貢献したのである。アメリカでは、大学の学部教育を通じて規格化づくりが進むから、学生は映画の「ペーパーチェイス」にあったように、日本の高校生並みの勉強を強いられるのである。ところで、日本の中高の教育現場ではさまざまな問題を抱えているが、校則が厳しくなっている現実とは反対に、教育の規格化ができにくくなっているという状況がおこっている。こうしたことが永続するならば、今まで「おまけ」であった大学教育といったようなものが、教育のシステムの中にとりこまれて教育の規格化の役割を担わなければならないと思う。日本の経済学の教科書の中にも、カラー刷りの教科書ができたり、全国的なベストセラーが生まれたりというようなことも、こういうことの兆候ではないかと思う。アメリカでは「所得がそ

の人の能力を示す」と考える風潮があるので、学部を卒業した学生の志望は、ビジネススクール、メディカルスクール、ロースクールに集中することになる。これらのスクールや大学院に入学するためには全米統一試験のGREを受けなければならないが学生新聞等を見ると、このテストのスコアをあげるための有料のセミナーの広告なども載っていた。アメリカでも、受験産業がではじめているということかもしれない。ところで、先程申したように、人の能力によって測られる社会では、ビジネススクール以外の大学院出身者も高給を払ってくれる企業や産業に就職口を求めることになる。優秀と自負する人材は、モノをつくる産業ではなく、金融や情報サービスの分野に流れている。アメリカでは、給料の安い研究・教育部門に良い人材が残らずよく問題になる。私の住んでいた地域は、教育水準が高く、教師の給料も高いと言われている地区だったが、それでも教師の給料は、2万6千ドルから5万2千ドルの間であり、他の産業と比較すると低く、女性教師が多かったような印象を受ける。大学について言えば、外国生まれの人を積極的に教授にしている点は大いに評価できるのだが、これには、アメリカ生まれの優秀な人がビジネスの世界に移ってしまうために、専門分野の業績が優秀な外国生まれの教授が大学に残るといふ裏の事情もあるようだ。外国生まれの教授は、どうしても英語の力がnativeより劣ることになり、学生の教育面で問題を起こすこともある。昨年ペンシルバニア州議会でのこの問題が取り上げられ外国人教授の英語力をチェックしろという議論もでた。これが外国人教授の排斥につながらねばと杞憂している次第である。

激動するヨーロッパ情勢

— ドイツ統一と EC 諸国 —

山形大学人文学部教授 柴田 洋 雄

— 昨年9月から昨年6月までの10カ月間イギリスと西ドイツへ文部省在外研究員として長期出張していた。その間に経験したことをご報告したい。

1. 東ヨーロッパでの一連の動き

出発前、日本のテレビで、東ドイツの多くの人々がハンガリーを経由してオーストリアへ脱出し、西ドイツがこれらの人々を援助していること、ポーランドで連帯の力が強く政府が連帯を無視できなくなっていることなどをみていた。ロンドンでテレビを見てみると、ハンガリー、ポーランド、東ドイツ、チェコスロヴァキア、ルーマニアなどと目を追うごとに東ヨーロッパ諸国において、共産党一党独裁の政権が崩壊しており、あたかもドミノを倒しているようだった。これら一連の動きの原因としては官僚指導による計画経済の失敗すなわち生産性が低く経済成長が鈍化していたと同時に、オイルショック以後の技術革新を伴った新しい産業構造への転換に失敗したことなどが指摘される。また、西ヨーロッパの市民生活の様子を西側諸国のテレビやラジオの電波で直接見聞きできたため、社会主義国としての政治経済体制（東ヨーロッパ諸国は第二次世界大戦後、ソ連スターリンの指導下で社会主義化した。）に見切りをつけ、複数政党による議会政治、市場経済を中心とした自由経済への道を選択したのであろう。これらの急激な変化が東ヨーロッパで短期間

に起こった背景には、ソビエト連邦でのゴルバチョフ大統領によるペレストロイカと米ソ強調による緊張緩和があるのではないかと思う。

2. EC統合に対するイギリス・サッチャー政権の対応

1992年の年末までにECの市場統合（経済通貨同盟）を完成させようとするフランス、西ドイツに対し、イギリス・サッチャー首相は慎重だった。すなわち、経済通貨同盟はECに単一の共通通貨を創ることであるとするフランス、西ドイツに対しイギリスはEC加盟国間のそれぞれの国の通貨（ポンド、フラン、マルク、リラなど）の交換比率の変動幅を狭くすれば良いと主張して譲らなかったのである。その理由はイギリスは国家主権として通貨発行権をもつことが大事だと考えていたわけである。

単一の共通通貨制度になるとEC中央準備銀行（たぶんドイツ連邦準備銀行が中心となって創られると予想される）だけが通貨発行権をもち、また、対EC外通貨との価値の安定のためEC中央準備銀行は金融政策も決めるようになるので、EC各国は自由な金融政策をとることができなくなる。財政政策についても大幅な制約が科せられるようになる。このように各国にとって重要な経済政策手段である金融政策、財政政策が自由にとれなくなると経済活動にとって国という枠がなくなり、

EC内で自由な活動が出来るようになるわけである。具体的には、EC加盟12カ国間での資本の移動を完全自由化すること。またEC国内関税を完全に撤廃すること。そして共通通貨で取引する。

サッチャー首相は経済閣僚の反対を押し切って市場統合に対し慎重な姿勢をとっていたのである。昨年4月に実施されたポールタックス（人頭税）による強力な反対運動（保守勢力の内部にも強かった）をかわすために、市場統合に対する方針を変えたわけである。ドイツ統一によるマルクの将来不安もあり、イギリスのポンドはこの方針転換により10%以上も強くなった。（1マルク230円が1マルク260円に値上りした。）

EC12カ国の1988年GNP実質成長率は、3.8%で過去13年間で最高の率になっている。1989年は3.4%、1990と1991年については3%ほどで見込まれている。このようにEC全体としては経済は安定しているわけである。日本から見ると、成長率も低く失業率も高いEC諸国だが、マイナス成長をしている東ヨーロッパの人々から見ると羨ましくみえるのももったいなことだと思う。

3. ドイツ統一の意味するもの

1989年11月にベルリンの壁が東西ベルリンの市民により取り崩されている様子をテレビで観た時の感動は今でも忘れません。武力を行使することなく平和裡に積年の問題が解決した歴史的出来事であったわけである。

この背景には、東ドイツの若者が集団でハンガリー、オーストリア経由で合法的に西ドイツに脱出していた事が挙げられる。人口200万人ほどの小さな東ドイツにとって、一週間に5万人ほどの若者がでていくわけだから東ドイツ経済に大きな打撃を与えていたのは

明らかである。東ドイツ政府の方針は、力で押え込む政策でしたが、国民の不満を政党の複数化、選挙制度の改正など民主化政策の導入で解消できると考えていたようだ。選挙の結果デメティエール氏の首相就任となり東西ドイツの関係が激変し、ドイツ統一への潮流が生まれてきたのである。

1990年末に行われる西ドイツの選挙においてコール首相ひきいる保守党が社会民主党に苦戦することが予想されていたので、コール首相はドイツ統一を挺子に政権維持を図り、統一に積極的に対応していた。東ドイツマルクと西ドイツマルクとの交換比率の決定の際に見せたコール首相の政治力は、日本では想像できないものである。また、ドイツの帝国化を危惧するイギリス、EC統合の妨げになると心配するフランス、NATOとの関係に注文をつけるソビエト連邦などとの政治交渉は見事なものだった。ナチスによる第二次世界大戦への反省の姿勢をみても、ドイツは単なる経済大国ではなくECの核となりヨーロッパ全体をまとめる政治大国になるのではないかと予想される。

ドイツ統一による、旧東ドイツ経済復興は多額の資金を必要とし、ドイツ経済の低迷は予想（当初5年と見込まれていた。）を上回り長期化する可能性がある。そのため東ヨーロッパのハンガリー、ポーランド、チェコスロヴァキア等の経済復興に要する資金の供給国としての日本への期待は、大きなものとなるはずである。

4. ドイツの市民生活

ドイツの大学の朝は早く、6時には売店が開く。ほとんどの講義は午前中に終わり一部のセミナーが午後にかかれるだけである。売

店も12時過ぎには閉じてしまう。午後教授に大学で出会うためにはアポイントを取ってなければ、研究室にはいない。日本のように会議に追われる事もなく、自由に自宅で研究している様子は、住宅事情の違いもあり、日本の大学では考えられないことである。5時には図書館（学部所属）も閉められ、大学には誰も居なくなる。

8時頃から始まるオペラや音楽会をたのしみ、また、自宅に友人を招待してのパーティーも8時に始まり12時・1時まで続く。パーティーで紹介されて初めて知り合いになる。それまでは、大学で会っても誰も声をかけるようなことはない。外国から客員研究員が来ると、担当教授は自宅にその客員研究員と共通の話題をもっていそうな友人と一緒に招待するのである。土曜日の午後と日曜日は花屋さんや、一部の飲食店を除いてすべて閉店している。野外市場の果物屋さんもソーセージとパンを売るスタンドもすべてやすむ。多くの市民はショーウィンドウをのぞきながら街のなかを散歩するか、ライン河沿いの散策路を散歩したり、整備されたサイクリング・ロードを夫婦でのんびりと自転車に乗って一日を過ごす。ドイツでは、散歩道とサイクリング・ロードは非常に整備されており、国中網の目のように続いている。専用の地図を持っていれば何処へでも安心して出掛けられる。4月のイー

スターの頃に、ボンから50km南西にあるマリアラーハの僧院（ヒトラーの追求のてを逃れてケルン市長アデナウアーが隠れて住んでいた所で、ドイツの人々が好んで出掛ける。）へ日帰りで出掛けたり、ライン河に沿って30km離れたケルンを往復したりして、日曜日を過ごしていた。このように、週末の土曜日を過ごすのが一般的なドイツ人の生活のようである。

年間2000時間近く働いている日本と1600時間しか働かないドイツでは、当然資本設備の回転率も異なり、生産物一単位当たりの資本の減価償却額は、日本と比べドイツなどヨーロッパ諸国では高くなるのは当たり前である。日本の製品が安い理由の一部には、このような労働時間の長さの違いがある。

のんびりと生活をエンジョイしているEC諸国へ、製品価格が安い日本から集中豪雨のように輸出がなされEC国内企業が倒産している現状をみると、日本での労働時間短縮を急がなければ日欧構造協議か日本製品輸入ボイコットが起こる可能性は高いと思う。一人当たり国民所得がOECD諸国内で第3位（1988年、スイス、ルクセンブルクに次ぐ）にある日本人が休みをとらず残業をしているさまをヨーロッパの人々がみたらエイリアンと思うかもしれません。

東北支部第7回研究大会のお知らせ

- | | |
|--------|-------------------------|
| 1. 日時 | 平成3年5月17日（金）13：30～15：30 |
| 2. 場所 | 仙台市戦災復興記念館 |
| 3. その他 | 詳細については、後日ご案内いたします |

日本計画行政学会
東北支部

〒980 仙台市青葉区大町二丁目15番29号（大町電力ビル3階）
（財）東北開発研究センター 気付 TEL 022-222-3394
「東北支部だより」 編集責任者 工藤 啓