上野則男のブログ　№79　2015 年 4 月

- **「絶望の裁判所」**
  裁判所と裁判官は「正義の味方」とは限りませんよ、とんでもないところかもしれません、という一般の方は聞いたことも読んだこともない状況の告発書の紹介です。

- **「答えは必ずある」　マツダの素晴らしい挑戦！！**
  答えは必ずある」マツダの素晴らしい挑戦！！
  弱者が勝つ！「小よくこれ大を制す」の成功物語です。
  「やればできる！！」の証明は嬉しいことです。

- **「なぜあの会社は１００年も繁盛しているのか」**
  老舗の分析書ですが、一般の企業にも通ずる経営の原理解説書です。

- **マクドナルドの沈没**
  マクドナルドの経営不振は昨年の事故のせいではありません。
  それ以前からＣＳが下がってきていたのです。
  事故は引き金を引かれただけのことです、という分析です。

- **「人生二毛作の生き方」**
  今や一般的になりつつある「二毛作」を説く外山滋比古さんの著書のご紹介です。

- **日本の若者には働く目標がない！**
  アジア１０カ国の若者 2,000 人の調査結果です。

520	「絶望の裁判所」
№79　2015 年 4 月	

【このテーマの目的・ねらい】
目的：
- 日本のヒドイ裁判所・裁判官の問題点を知っていただきます。

ねらい：
- シンデモ裁判所のお世話にならないようにしましょう！！
- 関心ある方は、瀬木さんの本を読んでみてください。

私は裁判官という人種を信用していません。
1976 年に鬼頭史郎裁判官が事件を起こしました。

検事総長名をかたって首相に電話をかけ、ロッキード事件での田中角栄氏の逮捕に対して指揮権の発動を促した、ということで騒ぎになりました。

まだ駆け出しの裁判官の時に、既婚であるにも拘らず女性弁護士に離婚したと偽って同棲をしました。

他にも奇行が多数ありました。

こんな人に裁判を任せられるものか！
その時、こう思いました。

弁護士も裁判官も司法試験に合格しなければなりません。国家試験としては最大の難関で、頭脳の優れた人間が「猛勉」しなければ受からないのです。

頭脳といっても記憶力の方で、判断力はほぼ不問です。社会を、法律を通じてしか理解していない「非常識人」が多くなるのです。だから鬼頭事件が起こるのだと思ったのです。

私の帝人時代の友人Ｏ氏が、
「自らの別荘地の管理費の支払い要求が不当である」
という民事訴訟を行った際の裁判官の対応が極めて不当である、いい加減である、と糾弾したレポートを送ってくれました。

司法資格は持っていませんが、会社で法務を担当し、大学法学部や法科大学院で教授をした人です、

私は、「裁判官も『勤め人』だから、そういう点もあるだろうな」くらいにしか思っていませんでした。

ところが今回「絶望の裁判所」「ニッポンの裁判」を読んで裁判所と裁判官のひどさがよくよく分かりました。
Ｏ氏がこの本を読んだらよいと推薦してくれたのです。

あらためて、大学時代の友人清廉潔白・純真無垢の木谷明氏がよく 37 年間も裁判官を務められたな、と認識したくらいです。

木谷さんにつきましては当ブログ「『刑事裁判のいのち』ってなんでしょうか」（2013 年 10 月 17 日）
http://uenorio.blogspot.jp/2013/10/blog-post.html
でご紹介しています。

彼は目下冤罪をなくそうということで大活躍しています。その活躍ぶりをみると、彼が東京高裁どまりで終わったのはやはり「絶望」状態のマネジメントが影響しているのか、とが点がいきました。

本題です

「絶望の裁判所」は瀬木比呂志さんという１９７９年から３３年間裁判官を務められた方が書かれたものです。瀬木さんは、文学・音楽・映画の世界の著書もある「常識人」です。

まさに絶望する、暗澹とした気持になってしまう内容です。皆様もあまり詳しくお知りになりたくないでしょうからエッセンスのご紹介にとどめます。

この本のはしがきは、次の一句から始まっています。

「この門をくぐる者は、一切の希望を捨てよ」
ーーダンテの「神曲」地獄篇第三歌

以下しばらく、原文のままご紹介します。

裁判所、裁判官という言葉から、
あなたは、どんなイメージを思い浮かべるだろうか？

ごく普通の一般市民であれば、おそらく、少し冷たいけれども公正、中立、廉直、優秀な裁判官、杓子定規で融通はきかないにしても、誠実で、筋は通すし、出世などにはこだわらない人々を考え、

また、そのような裁判官によって行われる裁判についても、同様に、やや市民感覚とずれるところはあるにしても、おおむね正しく、信頼できるものであると
考えているのではないだろうか？

しかし、残念ながら、おそらく、日本の裁判所と裁判官の実態は、そのようなものではない。
前記のような国民、市民の期待に大筋応えられる裁判官は、今日ではむしろ少数派、マイノリティとなっており、

また、その割合も少しずつ減少しつつあるからだ。
そして、そのような少数派、良識派の裁判官が裁判所組織の上層部に昇ってイニシアティブを発揮する可能性も皆無に等しい。

（中略）

（和解ではなく）弁護士とともに苦労して判決をもらってみても、その内容は木で鼻をくくったようなのっぺりした官僚の作文であなたが一番判断してほしかった重要な点については、形式的でおざなりな記述しか行われていないということも、よくあるだろう。
（上野コメント、遠慮した表現です）

こうしたことの帰結として、２０００年度に実施された調査によれば、民事裁判を利用した人々が訴訟制度に対して満足していると答えた割合はわずかに１８．６％にすぎず、それが利用しやすいと答えた割合も、わずかに２２．４％にすぎないというアンケート結果がでている。

あなたが不幸にも痴漢冤罪に巻き込まれたとしよう。
いったん逮捕されたが最後、あなたは、弁護士との面会の時間も回数も限られたまま、延々と身柄を拘束されることになるだろう。

突然あなたを襲った恐怖の運命に、あなたは、狼狽し、絶望し、ただただ牢獄から出してもらいたいばかりに
時間を選ばない厳しい取り調べから逃れたいばかりに、

また後から裁判で真実を訴えれば
裁判官もきっと分かってくれるはずだと考えて。
「はい、やりました」と言ってしまうかもしれない。

しかし虚偽の自白をしてしまった場合にはもちろん、
あなたが否認を貫いて公判に臨めるほどに強い人間であったとしても、あなたが無罪判決を勝ち得る可能性は極めて低い。

（前掲木谷さんの著書では否認事件の無罪率は 2%台だということでした）

刑事系裁判官の判断の秤は、最初から検察官のほうに
大きく傾いていることが多いからである。

裁判の目的とは一体何だろうか？
私は、一言で言えば、
「大きな正義」と「ささやかな正義」の双方を実現することではないかと考える。

しかし、今述べたとおり、日本の裁判所では、
「ささやかな正義」はしばしば踏みにじられているし、
後に述べるように、裁判所が、行政や立法等の権力や大企業等の社会的な強者から国民、市民を守り、基本的人権の擁護と充実、人々の自由の実現に努めるという「大きな正義」については、
きわめて不十分にしか実現されていない。
（前掲Ｏ氏が慨嘆したとおりです）

（中略）

一つ付け加えれば、本書において、私は、前記のとおりおそらく過去にあまり例のない包括的、徹底的な日本の裁判所、裁判官批判を行ったが、基本的には、
個々の裁判官個人の心にひそむ人間性までも
否定するつもりはない。

また、私は現在でも、裁判官と呼ぶにふさわしい裁判官は日本にも一定の割合で存在すると考えている。
（上野コメント木谷さんは明らかにその一人でしょう）

さらに、高位の裁判官や本文で詳しく触れる最高裁判所事務総局系の裁判官の中にも、人間として評価する人物は存在するとも考えている。

逃げを張っているようですが、尊敬に足りる人は例外だと述べているのです。

ということで本文では、この主張を裏付ける事実が以下の目次のもとに延々と述べられています。

第１章　私が裁判官をやめた理由（わけ）
自由主義者、学者まで排除する組織の構造

第２章　最高裁判事の隠された素顔
表の顔と裏の顔を巧みに使い分ける権謀術数の策士たち

第３章　「檻」の中の裁判官たち
精神的「収容所群島」の囚人たち

第４章　誰のため、何のための裁判？
あなたの権利と自由を守らない日本の裁判所

第５章　心のゆがんだ人々
裁判官の不祥事とハラスメント、裁判官の精神構造とその病理

第６章　今こそ司法を国民、市民のものに
司法制度改革の悪用と法曹一元制度実現の必要性

あとがき　不可能を可能とするために

なお、「ニッポンの裁判」は裁判の内容の分析・批判書です。以下の構成です。

第１章　裁判官はいかに判決をくだすのか
その判断構造の実際

第２章　裁判官か「法」をつくる
裁判官の価値観によって全く異なりうる判決の内容
（上野：現在の国政選挙の不平等訴訟での判決でご覧のとおりです）

第３章　明日はあなたも殺人犯、国賊
冤罪と国策捜査の恐怖

第４章　裁判をコントロールする最高裁判所事務総局
統制されていた名誉棄損訴訟、原発訴訟
（上野：そんなスゴイ組織があるとは知りませんでした）

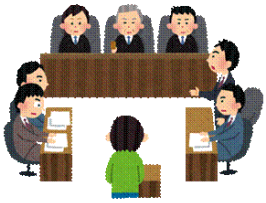
第５章　統治と支配の手段としての官僚裁判
これでも「民主主義国家の司法』と呼べるのか？

第６章　和解のテクニックは騙しと脅しのテクニック？
国際標準から外れた日本の和解とその裏側
（前掲Ｏ氏が経験したとおりです）

第７章　株式会社ジャスティスの悲惨な現状
（上野：日本の裁判所を会社に見立てた寓話です。この章では歴代の最高裁長官のワル加減も評価の対象となっています）

第８章　裁判官の孤独と憂鬱

瀬木さんの著書は、構成が明快で、目次を見ると言いたいことが分かります。論点も明快です。素晴らしい力だと思います。



その点からして言っておられることは、ほぼ信じてよいのではないかと思います。

521　「答えは必ずある」マツダの素晴らしい挑戦！！

№79　2015 年 4 月

【このテーマの目的・ねらい】
目的：
- マツダの達成した偉業を知っていただく。
- 偉業達成の成功要因を知っていただく。
- 理想的マネジメントの１実例を知っていただく。

ねらい：
- この成功要因の一つでも取り入れましょう。
- ぜひ本書をお読みください。

これは素晴らしい成功物語です。

力任せではなく、必死で知恵を出して世界の並みいる競合に勝ったという日本が世界に誇れる成果です。

成果は、
1. **2014年の日本カー・オブ・ザ・イヤーにマツダのデミオが選ばれた。**
2. **デミオに搭載したマツダの開発したSKYACTIVエンジンは世界最高の圧縮比14で燃費性能はハイブリッド車並みのリッター30キロを達成した。**

こんな画期的なことをどうやってマツダは実現できたのでしょうか。

それを謙虚なスタイルで紹介しているのが、マツダの常務執行役員で、この技術開発の先導役を果たした人見光夫さんの書かれた「答えは必ずあるマツダ流「選択と集中」とは！？」です。

先ず、本題に入る前に、人見さんが指摘する電気自動車やハイブリッドカーの限界を確認しましょう。
常識に対するアンチテーゼです。

電気自動車に対する疑問
電気自動車は排ガスが出ないというが、火力発電で電気を起こす時の排ガスはどうなっている？
ＣＯ2 の排出の少ない発電方法が確立しない限り環境負荷が小さいとは言えない。
１充電で２００キロしか走れないでいいのか？
１充電に７－８時間もかかるぞ！
大半の車が電気自動車になった時には電気が足りなくなる。

ハイブリッド車も基本的にはガソリン車である。
大きなモーターと大きなバッテリが必要で高コストである。
利用者は燃費の良さで価格差を回収しようとしたら普通はとてもできない。
電池の交換も高い。
「ハイブリッド車に乗っているという自己満足以外のなにものでもない」（これは上野の言葉です）。

これから本題です。

人と同じことをやっていてはダメ、
トヨタに対抗してハイブリッド車を開発してもとても太刀打ちできない、
ガソリンエンジンの改良でハイブリッド車並みの低燃費を実現しよう、
ということで 2006 年に SKYACTIV の開発が始まりました。

目標は、

ハイブリッド車並みの低燃費のエンジンで
走りがよい車を開発する、

でした。

ハイブリッド車全盛の時代にマツダは腹をくくった賭けに出たのです。トップ企業でなできないこと、３番手以下だからできた一か八かの賭けです。

わけのわからない評論家が電気自動車の時代にガソリンエンジンの機能強化をしているのか、
などと言ったそうです。

いつだって、評論家の言うことは信用できません。

この開発を始めたときの先行開発部（商品開発の前の基礎技術を開発する部隊）は僅か 30 人でした。
大手には１０００人もいるのです。

そこで、立てた基本検討方針は、
「将来の方向を定めて焦点を絞った技術開発をする」
「ＣＡＥを駆使した開発を実行可能にする」
ＣＡＥ＝Computer Aided Engineering
という「省力化対策」でした。

「選択と集中をして絞り込むしかない」のですが、
具体的な開発方針はどうだったのでしょうか。

以下本書からご紹介します。

では、たった三〇人程度で何ができるか―
そこで考えたのが「選択と集中」である。

もっとも、私たちの選択と集中は、世間で考えられているような多くの課題の中から何かを捨ててどれかを選んで集中するというものではなく、仕事の対象となる多くの課題のうちに主要な共通課題と言えるものを見つけ出し、それに集中するというものである。

一つひとつの課題に対応していたら、人手もお金もまったく足りない。
そこで、これを解決すれば他の課題も連鎖的に解決される、というような主要課題を探したのである。

ボウリングでたとえるなら、これに当てれば連鎖的に残りのピンも倒れるヘッドピン（一番ピン）を見つけ、
それに当てることに集中するということである。

「技術開発面でのヘッドピン＝進むべき方向を定め、
焦点を絞った技術開発を行なう」というわけである。

そのために究極の理想像を描き、そこに向けてロードマップを描いた。

例えばエンジンでの燃費改善技術について、各社で実施されている技術名を列挙すると山のようにあった。

しかしよく考えると、それぞれ名前が違うだけで目指すものは同じではないかと思い至った。

エンジンの燃費改善とは、結局エネルギー損失をいかに減らすかということに他ならない。

そこで、エンジンの持つエネルギー損失には何があるかを考えた。

まずは、「排気損失」がある。
排気管から出ていく排気ガスは熱を持っているが、この熱こそがエネルギー損失だ。そして、高温高圧で燃やすから熱が壁を伝わって逃げていく。

これは「冷却損失」と呼ばれるものだ。また、金属同士がこすれ合うことで「機械抵抗損失」が生まれる。

そして、空気を吸って押し出す作用で、「ポンプ損失」と呼んでいる損失。

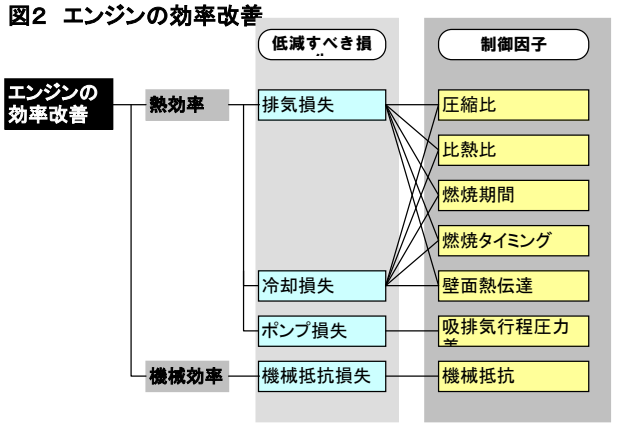
人間がストローを吸いながら深呼吸することを想像してみてほしい。エンジンも一所懸命に空気を吸い込む時はしんどい。

空気を吸い込んで、燃えカスを吐き出す時に、そのしんどさからポンプ損失は起こる。

この四つの損失を減らすことが、エンジンの効率改善、燃費改善そのものである。

図表 2 は、この四つの損失に対応して、私たちがコントロールできる制御因子を並べたものだ。

図2　エンジンの効率改善



効率改善＝制御可能な因子を理想に近づけていく取り組み

圧縮比、比熱比、燃焼期間など、七つの制御因子が考えられたエンジンによる効率を改善する技術は、要するにこのどれかをコントロールしようとしているのに過ぎない。

この七つの印紙の詳細については後ほど述べるが、私たちは、その七つの因子について、三段階のステップで理想に持っていこうと考えた。

効用改善技術は 100 も 1000 もあると思えば迷うが、制御できるものは七つしかないとわかれば、寄り道をしないで済む。

またその壁がいくら高いからといって、逃げることもなくなる。

自分達がいま、どの辺りにいるのかもわかる。

だから、この時期にここまで行けば世界一だよと言えるようにステップを分け、ロードマップを描くことができた。

このようにゴールを明確にし、そこに至る道筋を見通すことができれば他社が何をやっていようと気にすることなく進める。

当時の最大の課題は「世界一の高圧縮エンジン」

目前に迫った厳しい燃費規制に対し、技術的にいかに対応するか、圧倒的に少ない人員でいかに大きな技術的飛躍をするか、他社が行なっている数多くの技術開発にいかに勝つか。

これらの課題に対するヘッドピンを見つける方法は、究極の姿を描いてそこに至るロードマップを描くということに尽きると思う。

ガソリンエンジンの場合は、ロードマップの最初のステップとして七つの制御因子のうち、高圧縮比化、吸排気行程圧力差低減、機械抵抗損失の低減を位置づけた。

これらは理想から遠い五つの因子（後述）のうちの三つである。こうして完成したのが、SKYACTIV-G と呼ばれるエンジンである。

このエンジンの一番の特徴は、「世界一の高圧縮エンジン」を謳っているが、「圧縮比」だ。

圧縮比を高めればエンジンの効率が高まることは、エンジン開発に携わる人間であれば誰でも知っている。しかし、それを実現するためには大きな壁が存在する。

ノッキングという異常燃焼だ。

常識として圧縮比を追い求めてもほぼ限界に近づいているので無理だと考えて、これを大きく高めようとチャレンジするところはどこにもなかった。

しかし制御因子は七つしかない。しかも理想から遠いのはその中の五つなので、いつまでも後回しにはできない。だから私たちはチャレンジした。

では、そのためにどんなに画期的な技術を適用したのか。どんなに複雑なことをしたのか。そう問われると、従来知られているものを組み合わせただけであると答えるしかない。

最も重要なのは、常識にとらわれない発想そのものなのだ。

要約すると、こういうことでしょう。

何が目的を実現する鍵になる要因なのか、
ヘッドピンを探す。
ヘッドピンが分かったら、自分たちが制御できる因子を見極める。
その改善に集中的に取り組む、という段取りです。

教科書に書いてあるような目的指向のアプローチです。

これ以外に
本書で人見さんが述べている名言を以下にご紹介します。

- 「答えは必ずある」と信じる人に、答えは見つかる
- 「できない」と言わない。
- 優秀さを前向きに使う人、後ろ向きに使う人
- 組織の課題対策のヘッドピンを探る
- 全体像がわかれば、進むべき方向性も自分のポジションも見えてくる
- やってみる前に諦めることほど愚かなことはない
- いつだって課題をシンプルに見つめ続ける
- 常識が邪魔をすると山の上の景色が見られない
- ロードマップを示して、メンバーに道を教えるのがリーダーの役目

人見さんは東大工学部出で、15 年間技術研究所にいた方です。そういう技術屋さんがこれだけの視野の広い取り組みをされたことはたいへん失礼な表現ですが、大きな驚異です。

マツダという企業風土の中でなければ実現しなかったことでしょう。

このマツダの成功要因は、取り組んだリーダ人見さんの素晴らしさ・優秀さですが、アプローチ法としては以下のように整理できると思います。

1.　目的思考

敵に勝つことのできる優れたエンジンを開発する（ねらい）、そのためにハイブリッド車並みの低燃費を実現する（目的）。

目的思考は、システム企画研修の研修の目玉である価値目標思考のコアです。

2.　制約理論（ＴＯＣ理論）

何がネックかを探ってその解決に注力した。
「トップピン」探しです。それは圧縮比でした。

当書の出版に岸良祐司さんが関わったのは偶然ではないでしょう。

久々に満足のいく著書を読むことができました。

522	「なぜあの会社は１００年も繁盛しているのか」
№79　2015 年 4 月	

【このテーマの目的・ねらい】
目的：
- １００年以上続いている老舗の研究があることを知っていただく。
- 日本的経営や経営一般の本質論に触れていただきます。
- 老舗の生成・存続・消滅要因を知っていただく。

ねらい：
- 一般の企業経営での共通性を考えていただく。
- 何か自分も研究してみようかなと考えていただく。

こういうタイトルの本だと、大きな企業のことかと思うではありませんか！そう興味を持って開けてみたら違うのです。

副題に「老舗に学ぶ永続経営の極意」とありました。
しにせレベルの企業のことだったのです。またもタイトルに騙されたと思いました。

では極意とは何だろう？と思いますね。極意には共通的という語感があります。「極意はこれだ！」という感じです。

ところが極意は、
「暖簾は自分のものであって自分のものではない」
などいいことを言っていますが、２０か条もあるのです。

100 年繁盛している老舗は、２０か条のどれか、あるいは複数のどれかが効いているというのです。
これもタイトルからすると少し期待外れですね。

しかし内容は、全国の老舗 750 社を訪問し、371 社のトップに直接取材をしたという極めて実証的なものです。

20 か条が何かに関心のある方は、ぜひ原本に当たってください。

この 20 か条以外にも、以下のように日本に関する優れた分析結果の図や表が示されています。
興味を引かれた資料やまとめをご紹介します。

先ず１番めは、トップの出身大学です。
以下の図のように、一般の企業と老舗はほとんど差がありません。下位の方の２校が入れ替わっているだけです。

図表①　社長の出身大学ランキング

	全企業	老舗
1	日本大学	慶応義塾大学
2	慶応義塾大学	日本大学
3	早稲田大学	早稲田大学
4	明治大学	明治大学
5	中央大学	同志社大学
6	法政大学	中央大学
7	同志社大学	法政大学
8	近畿大学	立教大学
9	関西大学	東京農業大学
10	立教大学	関西大学学院

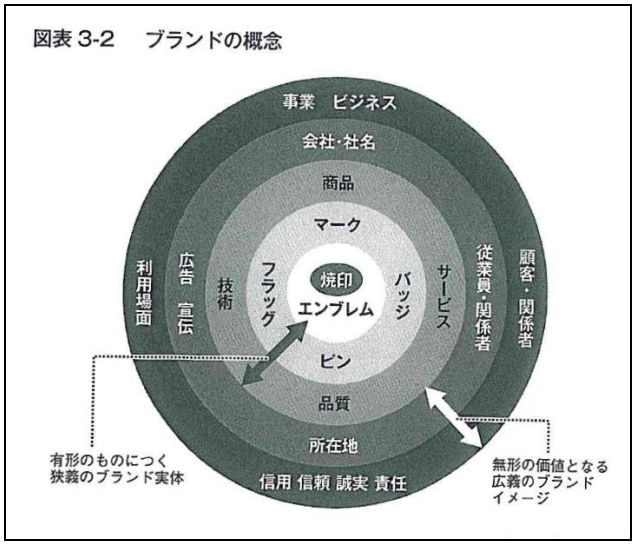
〔全企業：データバンクの登録企業
老舗：そのうち操業 100 年言い上の企業〕
「TDB　REPORT　Vol92「特集　伸びる老舗、変わる老舗」11 頁　帝国データバンク 2008 年 6 月

学生数の多さが効いていますが、やはり慶応は強いですね。この表は帝国データバンクの資料に基づいているそうです。

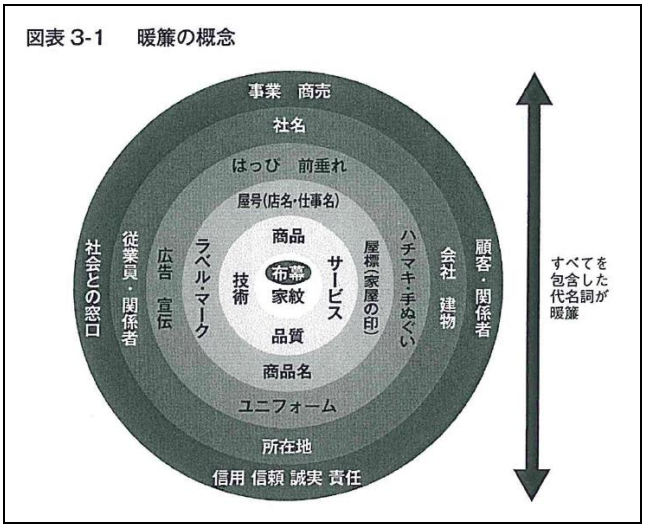
参考までにということで、年商１０００億円以上の大企業だと、
　１位　東大、４位　京大、７位　一橋
と国立大学が登場することが示されていました。

２番めは、ブランドや暖簾とは何かの整理です。
これは凄いものです。非常に参考になります。

▶　**ブランドの概念**



▶　**暖簾の概念**

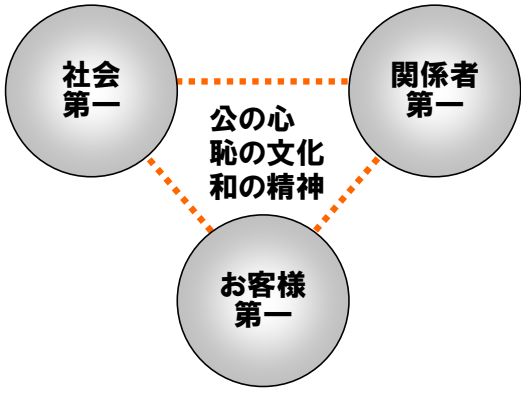


ブランドは、家畜の焼印から始まり家の紋章に発展した経緯を持ち識別を目的としたものです。

それに対して
「暖簾は同心円状に拡大し、すべての意味を包含する」
ものだそうです。研究してみませんか。
次は、日本型経営の整理です。

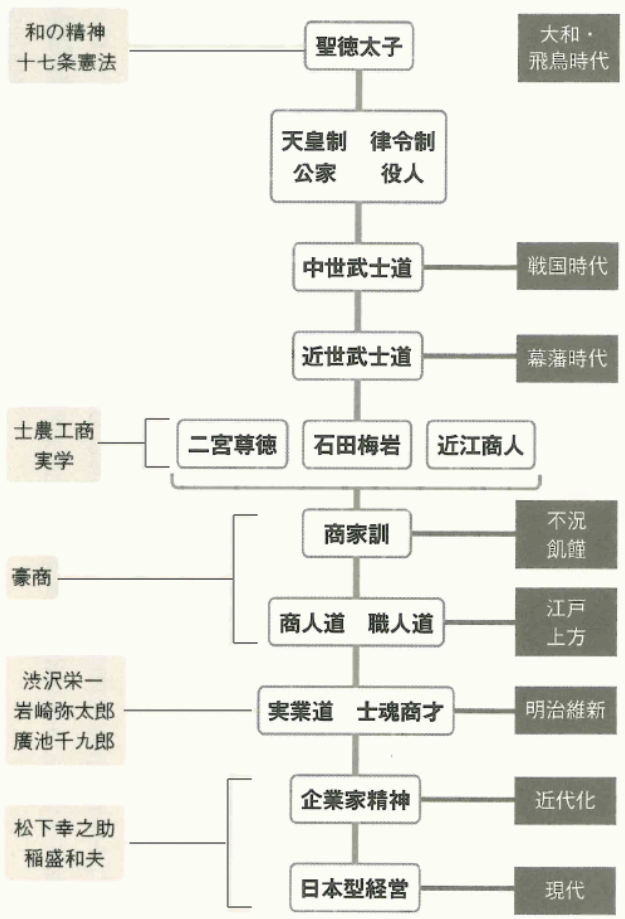
▶ 日本型経営のトライアングル

図表 7-4　日本型経営のトライアングル



▶ 日本型理念経営の流れ

図表 7-2　日本型理念経営の流れ

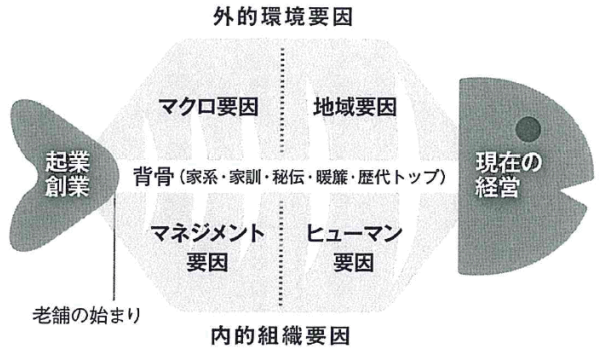


日本型経営の本質は
「公の心」「恥の文化」「和の精神」であることを示して、その流れを明らかにしています。
中国・韓国の文化・価値観と比較してみてください。

これ以外にも、
経営の本質を突いた図解が多数載っています。
分析力のたいへん優れた方だと感心します。

▶ 最後は、老舗の形体（かたち）の整理です。

図表 10-2　老舗の「形体」



何らかの要因で起業（尾ひれの部分）があった後、外的環境要因、内的組織要因への対応をうまくやって成長する、そうしていま頭があるということを言っておられます。

それではその内外要因とは何であるかを次の表で示されています。この表は中身のたいへん濃いものだと思われます。

▶ 図表１０－１老舗の生成、存続、消滅の共通要因

共通要因	生成	存続	消滅
マクロ要因	政治経済体制をビジネスチャンスに	自然・社会の変化を乗り越える	政治経済体制の変化、自然災害
地域要因	資源の恩恵、交通インフラのメリット、地産地消の風土	地産地消、地域共生、社会貢献	外部市場の成長、外部資本の脅威、資源の枯渇、交通・情報インフラの変更
マネジメント要因	顧客大事、取引先題字、イノベーションの活用	業態転換、第二創業、リストラ	不動産投資、多角化、詐欺被害、不祥事
ヒューマン要因	母県文化、修行経験、先祖の強み、暖簾分け	婿取り、養子、女性後継、労使協調	家系後継難、企業家精神喪失、悪い風通し

この「存続」のノウハウが前掲の２０か条の極意なのです。

この本の著者は、前川洋一郎さんという方で、「老舗ジャーナリスト」「老舗学の権威」と称されているようです。老舗学という言葉は驚きです。

前川さんは、超大企業の松下電器で経営企画室長も経験された方です。そういう方が老舗の研究を始められたという点に興味をひかれますね。

ぜひ、当書をご一読ください。

523	マクドナルドの沈没
№79　2015 年 4 月	

【このテーマの目的・ねらい】
目的：
- マクドナルドの経営危機の原因を研究していただきます。
- 外食産業の厳しさを再認識していただきます。
- 会社がダメになる時の原因を再認識していただきます。

ねらい：
- マクドナルドの今後を見守りましょう。
- マックが好きな方は応援してあげてください。

本稿は、法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科の小川孔輔教授の書かれた「マクドナルド失敗の本質」のご紹介です。
それに加えて上野の拡張見解も述べさせていただきます。

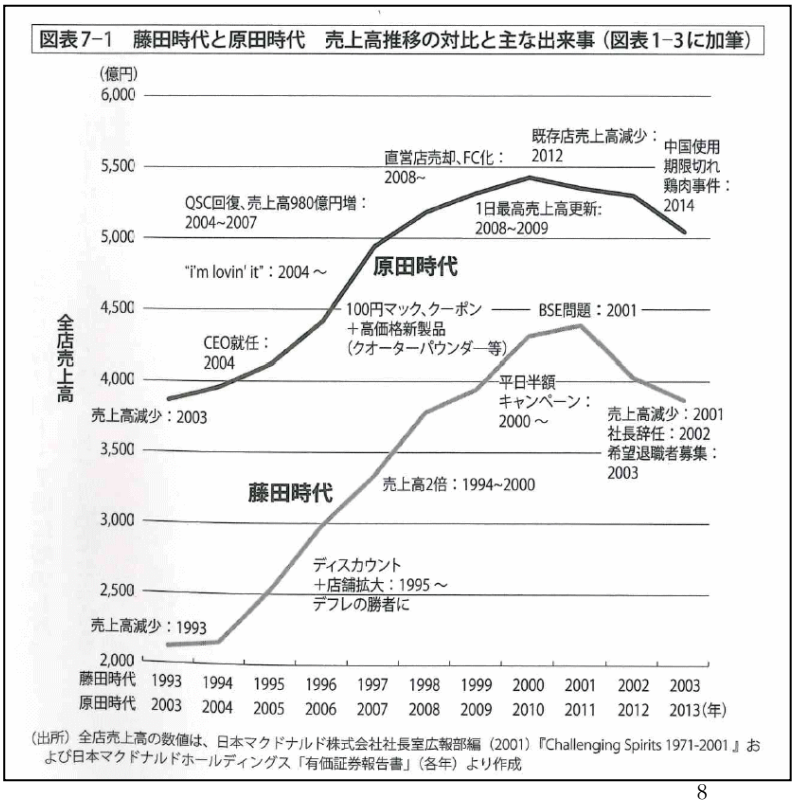
当書では小川教授の長年の研究成果によって詳しく具体的なデータに基づく分析がされています。

それによれば、贔屓があるとみられる小川教授にもマックは「賞味期限切れのビジネスモデル」（本書の副題）と言われるくらいの大ピンチなのです。

因みに、私は孫娘の付き合いでしばらくの間、頻繁にマックに行っていました。孫の望むおまけの付いた「ハッピーセット」と 100 円マックがお目当てでした。

最近はなぜか行かなくなりました。別に、中国の鶏肉問題が原因ではありません。考えてみたら、もっと魅力的なお店があるからなのです。マックで育ったマックファン以外は、それが一般でしょうね。

先ず非常に示唆に富んだグラフを見ていただきます。



両時代とも、顧客満足度ＣＳが落ちてきたところへ致命的なパンチを受けています。
藤田時代はＢＳＥ問題、原田時代は賞味期限切れの鶏肉、不衛生な食肉の処理作業です。

もともとＣＳが落ちていたのは、何だったのでしょう？

そもそもハンバーガーという食べ物は日本人向きではないのです。

若い世代はパン食に慣れているのかもしれませんが、パンにハンバーグを挟んだだけの食べ物は、 多くの日本人の繊細な好みには合わないはずです。

それに対して藤田氏は、１９７０年代に、 米国を説得して銀座に 1 号店を出したことでも分かるように、米国崇拝者を狙ったブランドイメージ戦略を推し進めたのです。

それが成功しました。その後も日本に合った商品を投入しました。フィレオフィッシュとかチキンナゲットです。その戦略が成功しマックは流行になったのです。

しかし、新商品投入が途切れたところで、消費者から飽きられてしまいました。

そこで、原田氏に交代です。日本化を徹底的に進めて成功した藤田モデルが行き詰ったのに対して、原田氏は単純に米国モデルに回帰をしたのです。

大ヒットとなった 100 円のプレミアムローストコーヒーも米国発です。直営店を減らしてフランチャイズに切り替えていったのも米国流です。メガマックも米国発です。

ただそれらの商品提供を支える店舗や従業員についてはかなりの強化策をとったようです。

米国流の人事政策で従業員の精神的離反現象もあったようです。

大塚家具騒動は久美子社長の圧倒的勝利に終わりました。ですが、株主総会で株主からの「従業員の心は掴んでいるのか」という質問に対して、久美子社長は「グッ」と詰まったようでした。

親子喧嘩している場合ではないですね。
ニトリやＩＫＥＡに押されている大塚家具も危ないですね。

私の目からすると、原田氏の成功は単に目先が変わっただけでのように見えます。

人間は飽きることの好きなぜいたくな動物なのです。特に食べ物はそうではありませんか。
毎日同じものを食べるのはイヤでしょう？

米国モデルも本国で苦戦中なのです。ダメな米国流が日本でいけるわけがないでしょう！

日本では外食として、牛丼チェーン、すしチェーン、ファミリーレストランチェーン、が頑張っています。
うどんやそばのチェーンもあります。

中食も弁当屋チェーンだけでなくコンビニもおいしいお弁当を提供しています。

今私が孫と行くのは、地元の中華料理屋とすし屋です。
前者では野菜ラーメンとチーズ揚げ、後者では茶碗蒸しと納豆巻きが孫の好物です。
これもいつまで続くか分かりません。

新鮮味のないマック、おいしいハンバーガーの好きな人は元もとモスバーガーに行っていたし、つなぎとめる、または引きつける新商品・サービスが途切れたところが縁の切れ目という点では今のマックは藤田時代の最後と同じということです。

この段階での再生のチャンスはあるのでしょうか。
「寿司を主力にする」くらいの思い切った商品転換をしない限りダメなのではないでしょうか。
米国の主食はパン、日本の主食はご飯なのですからね。

結びとして、専門家小川教授自身の言葉をご紹介します。
経営危機の一般論としてもたいへん参考になります。

戦略転換8年目の経営危機

藤田氏、原田氏のどちらの時代においても、戦略転換後の 8 年目に経営危機に陥ってしまったのはなぜなのだろうか。

筆者は、両者の失墜の裏側には共通の要因が三つあったと考える。
①マーケティングの失敗、
②サービスのトライアングルの崩壊、
③画期的なイノベーションの不足
の三つである。この順番で、両時代の経営を評価してみる。

▶ マーケティングの失敗（経営の短期志向）

突き詰めて考えると、どちらも短期的なマーケティング施策に走ってしまったことが、マクドナルドの行く先を危うくした原因である。

藤田氏は、1995 年にディスカウントの進軍ラッパをならし、2000 年ごろには大勝利をもたらした。世間からも注目を浴び、「デフレの勝者」と称賛されていた。

原田氏は、米国から持ち込んだ新商品（プレミアムローストコーヒー、メガマックなど）をヒットさせ、マクドナルドのＶ字回復により、メディアにも頻繁に登場するようになった。

両者それぞれ、価格プロモーションに偏重した施策と、リメイクした商品投入（米国からのアイデア借用）だけでは、先が見えていたはずである。

どちらの時代にも共通していたのは、価格水準が商品力に見合わなくなったことである。

しかし、顧客に対するサービスも、店舗の清潔度も、ハンバーガーそのもののおいしさにも、抜本的な変革は起こらなかった。

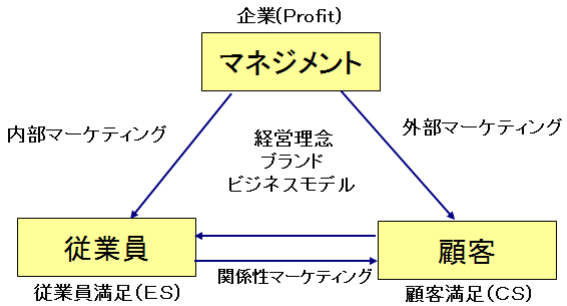
結局は、短期的な対応に終始し、長期的な環境変化に対応するチャンスを逃してしまった。

売上高の成長と短期的な利益を求めて、小手先のマーケティング施策に注力しすぎていたツケが、いま回ってきている。

▶ サービスのトライアングルの崩壊

マクドナルドの組織面での本来の強さは、「サービスのトライアングル」という概念によって説明ができる（図表7-2）。

図表7-2　サービスのトライアングル（感動と満足の三角形）



マクドナルドのようなサービス業は、企業、顧客、従業員の努力によって支えられている。

マクドナルドでの食事に顧客が満足し、 従業員が仕事や待遇に喜びを感じ、 企業が利益を生み出すことができて、マクドナルドのビジネスが健全運営される。
どれが欠けても、トライアングルは崩れてしまう。

その中でも、マクドナルドにとってとくに重要なのは、アルバイトを含む従業員の存在である。

というのは、サービスは、シャンプーやタブレット端末のようなモノとは根本的に違っているためだ。

カウンター越しにハンバーガーを手渡す瞬間に、サービスの品質は決定される。

真実の瞬間（3 秒間）に、マクドナルドのクルーが登場してくる。明るい笑顔が、ハンバーガーをおいしくする大切な要素なのである。

さらに、高収益なサービス業では、サービスを提供する全体の枠組みとして、持続的で他社にはまねができないビジネスモデルが構築されていることが必要である。

自社の経営理念（ＱＳＣ＋Ｖ）について、従業員の理解が進んでいることも重要である。

急成長してきた 20 年間で、日本マクドナルドの経営陣は、従業員、FC オーナーによって、マクドナルドのハンバーガービジネスが支えられていることを失念したのではないのか。

つまるところ、マクドナルドは現場の人間によって支えられている「ピープルビジネス」だったはずである。

藤田・原田時代の後期、 強固だったはずのトライアングルがもろくも崩れてしまった。
三角形の最初のほころびは、従業員と来店顧客との接点で生じている。

藤田時代は、ディスカウントと急速な店舗拡大戦略によって、来店客が増加した。

しかし、あまりにも忙しすぎて、クルーの表情からは笑顔が消えてしまった。

原田時代には、売上の低迷を脱しようと、メニュー表の撤去や「ENJOY!60 秒サービス」を実施した。

これが裏目に出て、クルーの疲弊とモチベーションの低下を招いた(サーゼス水準の低下)。

手が回らなくなった店内は、清掃が充分ではなくなり汚れが目立つようになる(清潔度の低下)。

さらに、新投入した商品がヒットしなくなる(品質の低下)。ＱＳＣが下降し始めると、ブランドイメージが徐々に低下していった。

基本のＱＳＣが徹底できなくなると、来店客のＣＳは下がり始める。そこから 1～2 年後に、業績が急降下することになる。

▶ 画期的なイノベーションの不足

より深刻なのは、イノベーションの不足である。
初期の成功から 3～4 年後には、その成果を弾みに、ビジネスの根本的な改革に乗り出すべきだったのである。

たとえばセブンーイレブンは、創業以来いまでも継続的なイノベーションを起こすことに力を注いでいる。

具体的には、セブン銀行 ATM や共同配送、プレミアム PB 商品開発などである。その成果もあって、いまだに成長を続けている。

米国で創業してから約 60 年間、抜本的なイノベーションは起こらず、いまやマクドナルドの FC システムは、古びたモデルになっている。

ビジネスモデルの刷新に取り組むべきだった経営陣は、目先の価格・プロモーション戦略で苦境を切り抜けようとした。

日本マクドナルドをＶ字回復させたように見えた原田氏も、自らが主導して日本発の商品や事業システムのイノベーションに取り組むことができなかった。

思い起こしてほしいのだが、2008 年に、筆者らが原田氏に依頼した講演のテーマは「マクドナルドの成長戦略新ブランド開発や新商品開発、または差別化戦略等について」であった。

「新ブランド開発」と「差別化戦略」というイノベーションに関連するキーワードが、ちりばめられていた。

ところが、2009 年以降、新基軸を打ち出すどころか、日本発の新商品を発売する気配はなかった。

いかがでしょうか。マクドナルドに再生のチャンスはあるのでしょうか。
小川先生も、現在の外人ＣＥＯではダメそうだ、と悲観的です。

524	「人生二毛作の生き方」
№79	2015 年 4 月

【このテーマの目的・ねらい】
目的：
- 第２・第３の人生のあり方を考えていただく。
- 外山先生の人生哲学を理解していただく。

ねらい：
- 「二毛作」目の参考にしていただく。
- やはり先生の本をお読みください。

外山滋比古先生の「５０代から始める知的生活術」のご紹介です。

失礼ながら外山先生が何者であるか、私は詳しく知りませんでした。

それもそのはず、もともとは英文学者なのに、その後、日本語の研究もされ「日本語の論理」という著書を５０歳前に出されるほど日本語にも専門性を発揮されているのです。

それ以外にも専門的発信を多数されておられます。
現在は９１歳です。ビックリする高齢者殿です。

その先生が、ご自分の経験から人生８０年の時代だ、「人生二毛作」を目指しなさい、というご託宣です。

二期作と二毛作というのは、こうでしたね。
同じ作物を年に２度作るのが二期作
違う作物を年に２度作るのが二毛作

そこでこれをビジネスライフに当てはめるとどうなるのでしょう。

外山先生は、英文学と国語をやりましたが、学校の先生として同じだというなら２期作だが、まったく違う領域をやっているから二毛作とも言えると仰るのです。

そうか、それならビジネスパーソンは、会社を変わっても同じ営業とか経理の仕事だったら二期作ですかね。

でも、会社を変わるというのは今の日本社会ではたいへんなことだから二毛作と言えなくもない、ようです。

ということは、こんな定義論をしていても意味がないようです。先生のご意見はこうです。

人生の二毛作を志すなら４０代から準備を進めておくことです。これまでの私の人生をふり返ってみて、起点は４０代だったと思います。

一般のサラリーマンでもそれは同じでしょう。
第２の人生が定年後に始まるとして、超高齢社会になった現在では、まだ３０年も、場合によっては４０年もセカンド・ステージが待っているのです。

その長期戦に備えるためには、早くから、２度目の作つけの準備をしておかなければなりません。

自分の畑にどの作物が合うのか。最初は、試行錯誤も必要でしょう。それを始めるのが４０代というわけです。

サラリーマンとしては､定年まであと 20 年近くあります。二つ目の作物の種をまき、じっくり生育状況を見ることができます。今年がだめなら、来年再挑戦もできます。

ところで育成すべき作物とは何か。

（中略）

ひとつ言えるのは、一毛作時代の「得意」には固執しないほうがいいということです。

商売をやっている人なら別ですが、サラリーマンの場合はもともと、自分の本来の価値観とピタリとハマったものを仕事にしているわけではありません。

そのことを、組織のエスカレータに乗っているうちに、いつのまにか自分の「得意」と思いこんでしまっていることもあります。（上野：まさにそうでしょうね）

（中略）

これまでの経験があるからという理由だけで、同じことで２回目の作つけをするのは、おもしろみがありません。だいいち、古い土俵では緊張感が乏しくなります。

人間、年をとると経験則をあてはめようとします。
数多く集めたて知恵の引き出しを使おうとします。
それでは第２の人生の収穫は色あせます。

わたしの場合は、４０代を、教師の２期作目としてお茶ノ水大学で送っていました（上野：教授です）。

しかし、英文学だけを相手にするのはつまらないし、日本人が外国のことをいくら勉強してもたかが知れていると思っていました。

英語だけではつまらないなら、日本語がある。
そう思って始めたのが、日本語の仕事です。
ただ、研究者としてはまったくの素人でした。

（中略）

英文学の勉強が一毛作だったとすれば、日本語の仕事は二毛作目だったわけです。

そのとおりだと思います。先生の自らのご経験に基づくご意見は説得力があります。こう続きます。

人生の二毛作を志すなら、隠居生活などは、たとえどんなに資産があるとしても、考慮の埒外です。

経済的な問題があるにしても、同じ会社で定年後の再雇用を望むのも、よくよく考えたほうがいいでしょう。

問題は、どれだけ働きがいのある仕事ができるかということです。

給与の大幅ダウンを受け入れて、閑職で細々と働く、
それではなんの張り合いもありません。

継続した雇用期間も、早晩、終点が近づきます。
そこで第二の人生の目標を考えていたのでは、
いくら寿命が長くなったといっても遅すぎます。

同じ会社に無理して長くしがみつこうとするのは、賢い選択とは言えません。

となると、目指すは再就職の道をさぐることですが、これもやはり仕事の中身が問題でしょう。できることなら、新たな気概をもって取り組める仕事を選びたいものです。

それまで勤めていた会社に残るよりも、少しでも「新しい自分」を見出せる職場であることが理想です。

もっとよいのは、定年を迎えてからの再就職ではなく、五十代のなかばで「意思的な決断」をすることです。

先が見える五十代で、このまま会社に残ってもたかが知れていると第二の道を選択した人がいたとします。

もう一方は、定年まで、あるいは定年後も雇用延長で会社に残っていた人。

このふたりを比べると、六十歳以降の十年間、二十年間はあきらかに違ってくるでしょう。

もちろん、前者のほうが、活力に満ちた第二の人生になるはずです。

第二の人生を充実させようと思うなら、資産形成のトレーニングも、新たな仕事を見つける試行錯誤も早いほうがいいのはたしかです。

そして、決断してひと苦労するなら、それも早いほうがいいはずです。

三十代で、将来を見据えた資産形成の第一歩。
四十代で、自分を生かせる「もうひとつの仕事」の発見。

そして、五十代が「もうひと苦労」するための適当な時期というわけです。

苦労のない人生はありません。苦労せずして、充実した老後もありえません。

もちろん、これはあくまで理想です。五十代の転職が大きなリスクをともなうことはたしかです。

しかし、転職しないまでも、定年後にすぐ二毛作の実行計画をスタートさせられるよう、五十代からそれに沿った準備行動をとったほうがいいのではないでしょうか。

「五十にして天命を知る」この孔子のことばにしたがえば、五十代のテーマは、二回目の作つけの種を決めることです。

天の命（めい）とも言うべき、後半生の自分の生き方を決することです。

サラリーマン人生は、あくまで全人生の前半です。
その終盤にさしかかったところで、後半戦の戦略はすでに決まっていなければなりません。

そういうひとりひとりの生き方をしやすくするために中高年の雇用を創出するのは、人を雇用する企業・組織、そして社会の大きな課題と言えます。

仰るとおりです。

１月２９日付の日経新聞にも、柳川範之東大大学院教授のいたビュー記事に「４０歳定年」で次の挑戦、スキル・知識を磨き直しという見出しが躍っていました。

システム企画研修社では、「４５歳から第二のビジネスライフを見つけ出す」プログラムを開発してご提供を始めています。

４５歳までの２０年間が第１のビジネス人生で、それからの２０年ないし３０年間が第２のビジネス人生です。

第１のビジネス人生で作りあげた自分の心の奥にある情報や本音から何が自分に合っているのかを探り出すプログラムです。

その時に見つかる「天職」は、今と同じ職業かもしれないし、まったく違う職業かもしれません。
ですがどちらにしても、これからを託す第２の「二毛作目」のビジネス人生が見つかるのです。

ご関心のある方は以下をご参照ください。
http://www.newspt.co.jp/data/semina/mind-pd.pdf

お問い合わせはこちらへどうぞ。mind-pc@newspt.co.jp

先生は、現在はウォーキングと料理作りを楽しみ、間に図書館で原稿書きをされるという非常に充実した生活を送っておられます。

これは三毛作目なのでしょうかね。人に振り回されずに自らの道を歩いて来られた素晴らしい人生です。

525	日本の若者には働く目標がない！
№79	2015 年 4 月

【このテーマの目的・ねらい】
目的：
- 日本の若者が情けないデータを見ていただく。
- 日本の国が情けないデータを見ていただく。

ねらい：
- これから出直しで頑張りましょう！！！

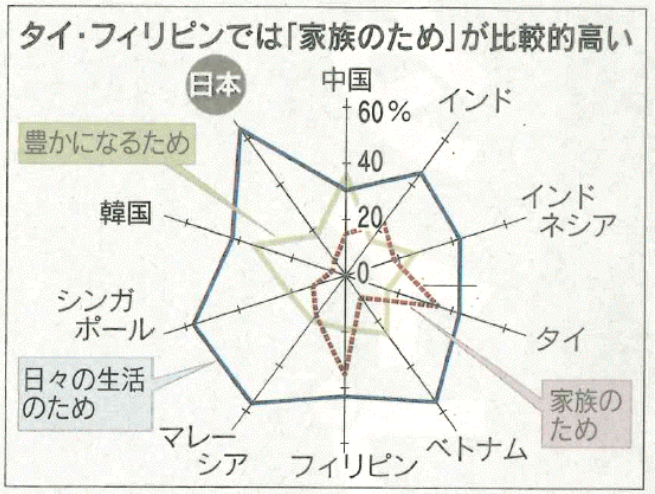
またか、という感じの調査結果ですが、日経新聞社がアジア１０カ国の主要都市に住む若者合計２千人に聞いたものです。対象者は２０代の大卒男女です。

大卒がエリートか一般人になってしまっているか、やサンプリングの偏りもあるのかもしれませんが、平均月収は以下のように日本はトップではないのですよ！

- シンガポール‥‥‥ ３６万円
- 韓国‥‥‥‥‥‥‥ ２５万円
- 日本‥‥‥‥‥‥‥ ２２万円

中国も１６万円なのです。
中国の労働力を安く使おうなんでできない相談ですね。

興味があるのは「何のために働くのか」で以下の図をご覧ください。



日本は「日々の生活のため」という最も情けない理由でトップなのです。

「豊かになる」という上流指向が少なく
「家族のため」という日本の美徳も最下位に近いです。

「豊かになるため」は中国、韓国、次いでインドネシア、ベトナムです。分かりますねー
これから豊かになるチャンスのある国です。

「家族のため」は、家族主義が強いフィリピンとタイがトップです。家族助け合いの精神は大事です。

国の構成単位の基本である家族を強化するには、核家族化に反対し、３世代同居を推し進めなければなりません。

というようなことを考えさせてくれる調査結果でした。