

- ▶ 「頭がいい人の仕事は何が違うのか？」
仕事ができる人とできない人はここが違うと徹底的に整理された書籍のご紹介です。
- ▶ え！今度は「会社という病」ですって？
これは力作です。これだけ日本の企業内部の欠点を探った報告はこれまでなかったでしょう。一部に同調できないところもありますが。
- ▶ 「あの人が同窓会に来ない理由」
このテーマを探ったミステリー風物語のご紹介です。
- ▶ これは凄い！「日本経済再生の処方箋」
グローバル経済とローカル経済という2極に分けて日本の経済を見ることによって、これだけの処方箋が書けるという力作論文のご紹介です。
- ▶ そうだ！！「世界の生産構造の大変化への対応」
日本経済停滞の原因は、労働市場の閉鎖性にあるということをも明快に整理された論文のご紹介です。



【このテーマの目的・ねらい】

目的：

- できる人の仕事ぶりできない人の仕事ぶりの整理をしてみましょう。

ねらい：

- それでどうします??

これはめずらしく書評ではなく新聞広告で見つけた図書です。

広告にはこう書かれていました。

大反響 6万部！！
頭がいい人は、目的から逆算して仕事をする
惜しい人は、言われたことをそのままやる

私が惹かれたのは「目的」というキーワードです。



著者の中尾ゆうすけさんの紹介はこうなっています。

コンピュータ関連の技術・製造現場で、モノづくりのプロセス設計と現場指導、品質管理・原価管理等を通じ、仕事の効率化や人材育成の基本を学ぶ。

その後、一部上場企業の人事部門にて、人材開発、人材採用、各種制度設計などを手がけ、人材を中心とした組織力の向上ノウハウ、現場力の向上ノウハウを独自に構築。著書多数。

「頭がいい人」の行動を、
そうでない人を「惜しい人」という言葉で対比させて
「こうするとよい」を解説されています。

「こうしたらよい」ということだけを言われても、
「そうですか」とピンときませんが、
「こうしてはダメ」ということと対比させると
なるほどとよく分かります。
この解説法は学ぶべきだと思いました。

頭がいい人は、目的から逆算して仕事をする
惜しい人は、言われたことをそのままやる
の部の解説は以下のとおりです。

重要な仕事を任されるには以下の3点が重要

- 1) 依頼された仕事の目的を正しく理解する
- 2) 「何が必要で何が必要でないか」を見極める
- 3) 一歩先を読んでプラスαを付加価値として加える

そして「簡単な例」を示されています。

以前同じ職場にすごく気が利く後輩がいました。
あるとき、彼女に役員会議用のプレゼン資料のコピーをお願いすることになりました。

私が「〇〇さん、この資料を10部コピーお願いできる？」と聞くと、彼女は資料にパラパラと目を通し、こう言ってきました。

「役員会議用の資料ですね。このままコピーすると小さい文字がつぶれるかもしれません。白黒コピーだったらカラーの部分が見にくいかもしれません。データでいただいて印刷した方が見やすいと思いますので、データをいただけますか。」

あと、わかりやすいようにページ番号を追加しておきましょうか」

多くの人は、コピーを依頼されたらそのままコピーをして終わりです。

対照的に、頭がいい人は、依頼された仕事を理解し、的確な答えを出そうとするので、仕事の依頼者に対して確認作業をおこたらないのです。

これで終わり、期待に対しては物足りない感じでした。どういふことを挙げておられるか目次をご紹介します。どれもごもつともで賛成です。

特に私も意識していることを太字にしました。

第1章 頭がいい人はゴールから考える

- 1 **頭がいい人は、目的から逆算して仕事をする**
惜しい人は、 **言われたことをそのままやる**
- 2 頭がいい人は、求められるアウトプットを出す
惜しい人は、 **ピン트가ずれている**
- 3 頭がいい人は、「計画」と「確認」を大事にする
惜しい人は、 **やみくもな「行動」で空回りする**
- 4 頭がいい人は、人が動きやすい環境を整える
惜しい人は、 **人に丸投げして警戒される**
- 5 頭がいい人は、自分で考えて行動する
惜しい人は、 **机上の空論を人に押しつける**

第2章 頭がいい人はなぜ効率がいいのか？

- 1 頭がいい人は、上司が安心する「報連相」をする
惜しい人は、 **自分に都合良く「報連相」をする**
- 2 **頭がいい人は、なるべくその場で終わらせる**
惜しい人は、 **後で落ち着いてやろうとする**
- 3 頭がいい人は、途中から途中までやる
惜しい人は、 **一気にやろうとする**
- 4 頭がいい人は、資料は薄く、手元の情報は厚い
惜しい人は、 **資料にすべての情報を書く**
- 5 頭がいい人は、情報をわかりやすく共有する
惜しい人は、 **情報を右から左に共有する**
- 6 頭がいい人は、本来の「重要な仕事」が優先
惜しい人は、 **頼まれた「緊急な仕事」が優先**

第3章 頭がいい人のミス回避法&お詫び術

- 1 **頭がいい人は、大事なことをメモに書く**
惜しい人は、 **知らないことをメモに書く**
- 2 頭がいい人は、不備がないようにメールする
惜しい人は、 **思いつきでメールする**
- 3 頭がいい人は、仕組みでミスを防ぐ
惜しい人は、 **「ミスでない」と思っている**
- 4 頭がいい人は、最適なお詫びの仕方を選ぶ
惜しい人は、 **火に油をそそぐ**

第4章 頭がいい人が欠かさない仕事の習慣

- 1 頭がいい人は、ITで処理速度を上げる
惜しい人は、 **いつまでもやり方が同じ**
- 2 頭がいい人は、余計なものを持たない
惜しい人は、 **余計なものを自ら増やす**

- 3 頭がいい人は、必要な資料をすぐ探し出せる
惜しい人は、 **書類がゴミと一体化している**
- 4 **頭がいい人は、5分前には来ている**
惜しい人は、 **他人の5分を奪う**
- 5 頭がいい人にとって、「挨拶」は仕事の一部
惜しい人にとって、 **「挨拶」は労力のムダ**
- 6 頭がいい人は、身なりも目的から逆算する
惜しい人は、 **場違いな個性を発揮する**

第5章 頭がいい人はこうしてサポートを得る

- 1 頭がいい人は、上司の権限、経験、人脈を頼る
惜しい人は、 **自分1人でやりたがる**
- 2 頭がいい人は、「相手のやり方」を尊重する
惜しい人は、 **「自分のやり方」を押しつける**
- 3 頭がいい人は、背伸びして人脈を広げる
惜しい人は、 **人脈を「ずるい」と言う**

第6章 頭がいい人の行動の指針とは？

- 1 **頭がいい人は、「現状打破」を訴える**
惜しい人は、 **「現状維持」を訴える**
- 2 頭がいい人は、ビジネス常識に従う
惜しい人は、 **自分の常識に従う**
- 3 **頭がいい人は、不利な環境でも学ぶ**
惜しい人は、 **環境に恵まれれば学ぶ**

上野の解説 以下、「頭がいい人」を「仕事ができる人」と読み替えて私見を述べます。

1 頭がいい人は、目的から逆算して仕事をする 惜しい人は、言われたことをそのままやる

システム企画研修株式会社で提唱する目的重視思考では、以下のような「目的・ねらい」10か条によって常に目的を意識しましょう、とお勧めしています。

「目的・ねらい」10か条

1. 初め必ず確認「目的・ねらい」
2. チームで確認「目的・ねらい」
3. 「どうしようか」の前に「目的・ねらい」
4. 迷ったら確認「目的・ねらい」
5. もめたら確認「目的・ねらい」
6. 指示で明示「目的・ねらい」
7. 受けるとき確認「目的・ねらい」
8. 企画の要諦「目的・ねらい」
9. 提案の基礎「目的・ねらい」
10. どんな時でも「目的・ねらい」



2. 頭がいい人は、なるべくその場で終わらせる 惜しい人は、後で落ち着いてやろうとする

これは私が仕事ができる人の習性を見て体感したことです。上級管理者のところには案件が押し寄せます。その時に保留にしたらほぼ永遠にそれを検討する場は登場しません。

ということは、その人は仕事をしていないということになるのです。

「検討します」は「いや結構です」という意味だと関西弁は伝えています。

3. 頭がいい人は、大事なことをメモに書く 惜しい人は、知らないことをメモに書く

これは私が、コンサルタントがヒアリングする際の指導として部下に徹底したことです。ヒアリングしていて「自

分が知っていることはメモしない」でいるのを見て是正したものです。

当社のインタビュー手法には以下の記述があります。

書記の、全内容を記録するメモをSメモという（速記式のメモ、書記のメモということでS）。この記録には記録の要否の価値判断や書記の賛否の判断などを交えてはならない。

4. 頭がいい人は、5分前には来ている 惜しい人は、他人の5分を奪う

私の体験談です。ずい分前に、中央官庁のシステム検討のお手伝いをしていた時のことです。

省内の課長会議でシステム議題がありました。その時に、主催者が「まだお揃いではないので今しばらくお待ちください」と言いました。

そうしたらある課長が「われわれは定刻までに来て待っているのだ。揃うまで待つというのなら私も遅れてくるぞ」と怒りました。

そのとおりですね。皆そう思っているでもそれを口に出す人はいませんが、遅刻する人は他人の時間泥棒なのです。

5. 頭がいい人は、「現状打破」を訴える 惜しい人は、「現状維持」を訴える

このご時世に現状維持をしていたら「ゆでガエル」です。まずは現状を変える、どういう方向に変えるかを議論すべきです。

6. 頭がいい人は、不利な環境でも学ぶ 惜しい人は、環境に恵まれれば学ぶ

「私の履歴書」等でよく見聞する話ですが、左遷されたようなポストで腐らず前向きに仕事に取り組んだ人が社長になっています。逆に左遷だとか思って腐る人には再浮上の目はないでしょう。

この本を読んでみてあらためて考えました。

書いてあることはまったくそのとおりで良いことが書いてあります。

しかし次の疑問が湧きました。

6万部売れたということですが、「誰がこれを読むのだろう？」
「この本を読めば少しは自分も進歩すると思って買うのだろうか？」
「読んで『なるほど』と実践する人・実践できる人がどれだけいるのだろうか？」
「『なるほど』と思う人はもともとそのことが分かっている人ではないだろうか」
How to本の難しいところです。

私の著書も同じことが言えそうですが、宣伝めいていて申し訳ありませんが、どなたかが言っていました。

「上野さんの『価値目標思考のすすめ』は一つのことだけ言っているのだから後に残る。いろいろ書いてある本は、

その時はそうだ、そうだと思うけれど、読み終わるとサッパリあたまたに残っていない」

この疑問の答えはまだ出せていません。

594 え！今度は「会社という病」ですって？

No.89 2016年2月

【このテーマの目的・ねらい】

目的：

- 現在の日本企業はどんな「病」を抱えているのかを再認識いただきます。
- その病に対してどうすればよいのかを研究してみようかと思っております。

ねらい：

- ぜひ「会社という病」をご一読ください。
- 会社の病を治す方法を研究いたしましょう！

「家族という病」（下重暁子さん著）に続いて、今度は会社が病ですって！勤め人にとって、どちらも切っても切れないご縁ですものね。

今度の問題提起者は江上剛さんです。江上さんは1954年生まれで、20数年間第一勧銀（のちみずほ銀）勤めをされています。

江上さんの小説は、会社内部のしがらみや暗部を抉ったものが多いようですが、ご自分の体験が基になっているのです。

今回の問題提起もほとんどが、体験が基礎になっています。江上さんの指摘される日本企業の悪弊は、多くの大企業に残っていると思われませんが、保守性という面では銀行が一番でしょう。そういう意味では、舞台としてはいいのかもしれない。

以下の表のように29種類の病が取りあげられています。よくこれだけの「病」を見つけられたと感心します。しかも僭越ながら、江上さんよりも長く会社を見てきたつもの私から見てほとんどが「そのとおりだ！」と思えるものです。

若干「それは一般的状況ではないだろう、某銀行または銀行業界の特殊例だ」と思えるものもありますが、反面教師としての意義はあると思います。

「家族という病」と違ってかなり一般性があると思われるので、ビジネスに関わる方には一読をお勧めいたします。

江上さんは在行時代から、会社に対しては「正論」を吐かれてきたようです。ただ者ではありませんね。たまたま、日経新聞の1月の「私の履歴書」を担当された小椋佳さんも第一勧銀出身です。結構マイペースで主張し行動され、それでも結構偉いところまで出世されています。

江上さん流に言えば重病の企業体質なのに、よくそのような「健康人」を擁していたな、と不思議に思います。たまたま運が良かったのでしょうか？



会社という病

| 病の種類 | 江上さんの主張 (処方箋) | 備考(補足説明 または上野意見) |
|---------------|----------------------------|---|
| 1 人事という病 | そんなに偉いか東大卒 | 東大卒尊重の人事の業(ごう) |
| 2 出世という病 | 昇進が常に幸せとはかぎらない | 病気になったり、責任を取らされたり。 |
| 3 派閥という病 | 持病として付き合うしかない | |
| 4 上司という病 | バカ上司からは逃げる。または大声で戦え | |
| 5 左遷という病 | 不本意な異動から開ける運もある | |
| 6 会議という病 | この世の会議の9割はムダである(たぶん) | |
| 7 残業という病 | それは上司の無能力のパロメーター | 上野: 上司に経営者まで含めてそのとおり!! SCSK殿では会長の統制で残業の大幅削減を実現。 |
| 8 現場無視という病 | ニセモノの「現場重視」に要注意 | |
| 9 就活という病 | 諸悪の根源は「新卒優先」 | |
| 10 定年という病 | 経営者にこそ厳格な定年制を | |
| 11 広報不在という病 | 「真の仕事」をするほど上から嫌われる役回り | |
| 12 成果主義という病 | 結局は、経営者の哲学が有るか無いかだ | 上野: なるほど、そのとおりだと思う。 |
| 13 根回しという病 | 一見、不毛なようでいて意外な利点も | 社内ネットワークができる。能力向上の場になる。 |
| 14 社長という病 | 会社を生かすも殺すもこの人次第 | |
| 15 部長という病 | 出世ではなく仕事と向き合えるかが勝負 | |
| 16 ハラスメントという病 | 自省するしかない「完全なビョーキ」 | |
| 17 取締役という病 | 社長に異論を言えないような役員は失格だ! | 上野: 私の経験からも同感です。 |
| 18 同期という病 | 時には同志、時には憎い敵 | |
| 19 創業者という病 | すべてを失う覚悟もなしに起業するな | 上野: 得る方のことばかり考えて起業していました。 |
| 20 先輩という病 | 地位が逆転する時に歪みが起こる | |
| 21 営業という病 | こんなにクリエイティブな仕事はない(でも評価は低い) | 上野: これは事業次第だと思われませぬ。営業の評価が高い企業もあります。 |

| | | |
|-------------|-------------------------|------------------------------------|
| 22 経営企画という病 | この時代、本当に「経営を企画」なんてできるのか | 上野: そのとおり。本当の「経営企画」は社長にしかできないものです。 |
| 23 査定という病 | 会社を「人件費削減病」に陥れる元凶だ | |
| 24 数字という病 | 数字を過信するのは、いつかは数字に騙される | |
| 25 給料という病 | 永遠に解決されることのない「適正金額」 | |
| 26 新規事業という病 | 多角経営は日本企業に向いているのか? | 資金を基に多角化を行う方法は日本に向いてない。 |
| 27 ボーナスという病 | 短期的な利益だけで支給額を決めるな | |
| 28 経理という病 | 経理部は会社の実態を正確に写す鏡 | 実態 = ウラも含む。その扱いには気をつけよう。 |
| 29 計画値という病 | 作りっぱなしでPDCAを回せない日本企業の悪習 | |

595 「あの人が同窓会に来ない理由」

No.89 2016年2月

【このテーマの目的・ねらい】

目的:

- 「あの人が同窓会に来ない理由」のフィクション紹介 そのことについて考えていただく。

ねらい:

- 今後のクラス会幹事の際の参考にする??



これは、はらだみずきさんの書かれた小説の紹介です。日経新聞に載っていた書評を見て、小説ではなく調査分析レポートだと早合点して買ってしまいました。

多少幹事役をすることのある私としてはどんな調査結果なのかと関心を持ったのです。

本を手にとりてすぐに私の誤解に気が付きましたが、「せつかなので」読んでしまいました。

私の知見では、同窓会に来ないのは以下の理由だと思っていました。

- そういう会に関心がない。
- 現在不遇である。自慢できないことがない。
- お金がない。
- 超多忙である。
- クラスの誰かとまずいことになってその人に会いたくない。

この小説では、このほかに

- 会いたい人が来ない
 - あのの人に会いたくない
- という理由を付けくわえて、その謎を解いていくサスペンス風物語にしています。

最後は、この複雑な関係のキーパーソンを押さえて、その出席を確保し芋づる式に参加者を獲得します。

また、同窓会代行サービス業者なるものが登場し、その謎解きを助けます。その業者のこのクラスの担当は30歳のそれなりの才媛で、この物語の主人公の1人と結ばれそうな結末となっています。結婚しない人が増えている中で嬉しい「ハプニング」です。

いずれにしても、作家というのは、こんな面倒くさい関係を設定して、物語を上手に進める能力は、やはり大したものだ、と感心しました。

せっかく読んだので、登場人物の整理をしてみました。ここから関連図を作成しようと思ったのですが時間切れで諦めました。

あの人が同窓会に来ない理由

- ・現在37歳
- ・中学のクラス36人
- ・前回同窓会15人参加

| 氏名 | 在学当時の状況 | 卒業後の状況 | 結婚 | 来ない理由 | 次回 |
|-----|--|---|----|--------------------------|----|
| 宏樹 | 役員苦手 地味 マイペース | 5年前に独立 ガーデンエク ステリア業 今回クラス幹 事 | 独身 | 会いた い人＝ 湯島が 来ない | ○ |
| 吾朗 | 宏樹の友人 | 家業の建設 業従事 今回クラス幹 事 | 独身 | 同窓会 は常連 | ○ |
| 甚野 | 成績優秀 | 住所不明 その後、 Facebookで 連絡付いた。 | | | ○ |
| 磯崎 | 野球部キャ プテン、女 子の人気No. 1 湯島に魅せ られてつき まどって事 件を起こし た。 | 野球で大学に 進むも生活の 乱れで中退、 その後生活 破たんして友 人にも迷惑を かけている。 住所不明 | | 皆に不 義理を した。 | ○ |
| 細井 | 野球部、あ だ名付け名 人 | 子どもが いる。子ども がイジメに遭 い反省 | | やや不 遇 | ○ |
| 水島 | 無口でおと なし「静か ちゃん」 | 住所不明 | | 会いた くない人 ＝細井 | ○ |
| 山田学 | 成績が芳し くなく「マナ バナイ」 | 税理士になっ た。 | | 会いた くない人 ＝細井 | ○ |
| 志水 | 発言が多く 「ヒーロー」 | 住所不明 カメラマン | | (会いた くない人 ＝細 井) | ○ |

| | | | | | |
|-----|--|---------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------|
| 宮本 | 毛髪が弱い | | | | |
| 東 | 東勝代。太 っていたの で「トンカツ」 | | 既婚 | 会いた くない人 ＝細井 | ○ |
| 吉野 | | | | | |
| 斉藤 | | 銀座の出版 社勤務 今回クラス幹 事 | 離婚協 議中 | | ○ |
| 田代 | クラス委員 長 | 実家住まい？ 母の面倒見 | バツイ チ | 会いた い人＝ 塩野が 来ない | ○ |
| 塩野 | クラス副委 員長、マドン ナ | 田代と同じ高 校進学。実家 住まい？失業 中 | 結婚予 定が流 れた。 独身。 | 不遇 会いた い人＝ 湯島が 来ない | ○ |
| 栗原 | 今回クラス 幹事 | 市役所職員 | | | |
| 鍋島 | ナベ、野球 部 | | | | |
| 菅原 | ソフトボール 部 | | | | |
| 豊島 | 磯崎ファン | 大学卒業 | | 会いた い人＝ 磯崎が 来ない | ○ |
| 海老原 | 磯崎ファン | | | 会いた い人＝ 磯崎が 来ない | ○ |
| 井ノ口 | イノ。おとな しくまじめ | シェフ 厨房で突然 死 | | | |
| 三井 | ミッコ | | 独身 | | ○ |
| 湯島 | 転校生。魅 惑的女性、 母子家庭 クラスで疎 外されてい た。 | 住所不明 | | クラスに 良い思 い出が ない。 | ○ |
| 小此木 | | | 2児の 母 | 子ども の状況 | |
| 鈴木 | クラス書記 | | | | |
| 小林 | | 住所不明、そ の後転居先 判明 | | | |
| 合計 | | | | | 28 名 |

596 これは凄い！「日本経済再生の処方箋」

No.89 2016年2月

【このテーマの目的・ねらい】

目的：

- ・日本経済再生の決め手は地方の産業を興すことだ
という富山氏の体験に基づく主張を聞きましょう。

ねらい：

- 地方の活性化に尽力しましょう。

著者富山和彦氏は凄い方です。
まず以下の略歴をご覧ください。

1985年東大法学部卒業
ボストンコンサルティング・グループ
スタンフォード大学でMBA取得
コンサル会社「コーポレート・ディレクション」社長
2003年産業再生機構COO担当
2007年コンサル会社「経営共創基盤」設立CEO就任

因みに、産業再生機構は4年間の活動期間で41案件を支援したが、3分の2は地方の百貨店、バス会社、旅館など地域密着型の会社だったそうです。

経営共創基盤はその100%出資子会社で岩手県、福島県、茨城県、栃木県、鎌倉市のバス会社やモノレール会社を傘下に収め経営再建に取り組んでいます。

また、AI産業にも乗り出してリクルートが配信する「受験サプリ」（AIが家庭教師になる）などにも取り組んでいます。
富山氏は実業家でもあるのです。

一般に、私を含めコンサルタントは、他人のことはよくわかり指摘・指導しますが自分のことはうまくできないのです。大金持ちになった競馬評論家や株式営業もいないようです。

ところが、富山さんは地方のバス会社の経営をして軌道に乗せているのですから脱帽です。
本論も明快です。

経済・産業の世界にはグローバル（G）とローカル（L）という全く別の世界があると言われます。

Gの経済圏とは、貿易財を扱う製造業やIT産業などで、この領域は世界市場で常に激しい競争に晒されていて世界規模で「規模の経済性」が働きます。

そのため資本集約的になり、高度な設備と技術集積を持つ企業が有利です。生き残った企業の労働生産性は世界トップクラス（よって高賃金）です。

ただし、Gの領域の企業は生産拠点を世界最適地に建設するため、必ずしも自国に大量の雇用を生みません。自国で雇うのは国内上位数%のエリートだけです。

また、海外で生産する限り、自国のGDPにも寄与しません。

これらの企業が自国に残すのは本社機能、研究開発、マザー工場のみです。

その結果、日本の高度成長時代には、中小企業が大企業の下請けでそれなりに存立できましたが、今や、生産拠点の海外移転で下請けの恩恵には与れません。

Lの経済圏とは非製造業やサービス産業などです。

この領域の多くは労働集約的なので、雇用を生み出しやすく空洞化しにくいのですが、一方でサービス内容の善

し悪しや価格の高低よりも、「自宅から近い」「他に利用できる店（交通機関）がない」などの理由でサービスが選好されます。

その結果、企業は生産性を上げる努力をするより、地域で濃密は寡占構造を作る方が儲かります。これを「密度の経済性」と言います。

そのため労働生産性が上がりにくく（よって低賃金）、競争の不完全さ故に生産性の低い企業やサービスの悪い企業も生き残ります。

GとLの大きさ

グローバル化が進展して、今や日本の製造業全体がGDPや雇用に占める比率は3割未満です。
（中小企業を含めても、です）

日本のGDPと雇用の7-8割を占めるのは、地域密着型のサービス産業です。

こうしたローカル企業の多くは労働生産性が低く、非正規雇用も多く賃金水準も上がりません。ここに現代の格差問題が生まれる構造的要因があります。

GとLの日米欧の労働生産性比較Gの経済圏に属する製造業では日本の労働生産性は世界のトップクラスです。

しかしLの経済圏に属するサービス業では、日本の労働生産性はアメリカの半分で、ヨーロッパと比較しても低水準です。

Gの経済圏の成長戦略（本稿の主題ではありません）

資本の生産性を高めること（詳細省略）
新陳代謝を早める（ダメな事業を早く見限る）
事業・経営ルールを世界基準に統一（詳細省略）

Lの経済圏の成長戦略のテーマ

新陳代謝による労働生産性と賃金の持続的上昇です。
日本ではこの世界の新陳代謝は極めて少ないのです。

しかし、M&Aによる新陳代謝を行えば生産性が上がることは、経営共創基盤がM&Aによって運営するバス会社の事例が示しています。4年で収益は倍以上、賃金は11%上昇し、設備投資も実施できているのです。

（上野）いかに経営改善の努力がこれまで行われてこなかったか、ということを示しています。違う目で見ると、その気になってアタマを使えば改善は必ずできるのです！

これに関連して、日本企業の現状維持、無改革性について連想したことがあります。

- 1) ある大手電気工事会社で半年で23億円の改善利益を実現した当社のコンサル
- 2) 「現状のソフトウェア保守業務は徹底的に改善すると2倍の生産性ができる」と当社が主張しているのに誰も真剣に取り組まないこと、などです。

Lの経済圏、成長戦略の挑戦課題 要点をご紹介します。

1) スマート・レギュレーション(賢い規制)

サービス産業の最大の業種は公共サービスです。交通、医療、介護、保育などです。

現状で規制が非常に多いのですが、大切なのは既得権益保護に繋がる参入規制は緩和し、最低賃金・労働基準監督・安全監督などにかかわる規制は強化することです。

(本稿の基になる講演時には、草津のバス事故は発生していませんでしたが、「安易な規制緩和をするとバス事故が多発する」と述べておられます)

2) コンパクト・シティ化で消費密度を上げる

地方の人口30万ー50万人の中核都市のターミナル駅周辺に、人口、都市機能、生活関連のサービス産業を集約する。そうしないと産業の生産性が高まらない。

(もともと、日本の人口はそれなりに地域で集まっていたのを、戦後の引揚者と空襲で焼け出された都会の人々が過疎地に济むようになったものなので原点回帰すればよいのだと主張しておられます)

3) 中央に偏在する人材を地方に還流する

江戸時代までは地方に優れた人材がいた、維新で一挙に中央集中になってしまった、元に戻す政策をとるべきである、ということです。

4) 一般大学を高度な職業訓練校へ転換する

日本の高等教育は大企業で働く偏差値エリートを想定してきました。

しかし、今や大企業で働く人の比率は10%台で、圧倒的多数は中小企業で働いています。

そんな彼らの技能を向上させ、プロ意識とやりがいを持たせ、労働生産性と賃金を上げ、雇用を安定させるために、大多数の大学と学部を「プロフェッショナル人材を養成する実学専門の職業訓練校」に改変することが必要です。

一方グローバルで通用する高度な人材の養成は、東大など一部のトップ校に限定するべきです。日本以外の先進国は、どこも基本的にこのような二山構造になっています。

(上野)なるほど、それが現実的な対応策かもしれないと思いますが、強い抵抗勢力もあるでしょう。下村文部科学相だったら取り組んだでしょうかね。

5) ゾンビ企業を生き残らせる制度を廃止する

現在の信用保証制度は、市場から退出すべき企業の延命に利用されている。

信用保証協会はローカルな経済圏で中小企業が穏やかに退出することの足枷になっています。

ゾンビ企業が自ら退出を願っても保証協会は絶対に債務免除に応じませんし、経営者が個人保証をすれば自己破産を要求してくるので、企業は延命せざるを得ません。

今後はゾンビ企業の延命にではなく、「転廃業支援金」

「事業譲渡促進支援金」などの名目で、彼らの円満な退出にお金を使うべきです。

地方創生が持続的創生となるために現在地方から都市に人口が流れるのは、地方に有力な職場がないからです。

しかし若者が都市に出てきても年収は200万円台なので夫婦で働いても400万円程度にしかありません。これでは子どもを産み育てていくことはできません。東京は日本で最も出生率が低い都道府県です。

そこで地方で世帯年収500ー600万円ですぐにやりのある仕事があれば、若者は地方に留まり、地方で就労、結婚、子育てをするはずですが。

地方創生のリアルな課題は、「平均的学力の若者の年収を、200万円から300万円に上げること」です。

(上野) ㈱経営共創基盤は小規模ながらその実現をしているのです。こういう意見も開陳されています。

なお、近年観光業が脚光を浴び「おもてなし」と盛んに言われますが、弊社が旅館再建を多く手掛けてきた経験から言うとお金を取らずにおもてなしをしてはいけません。

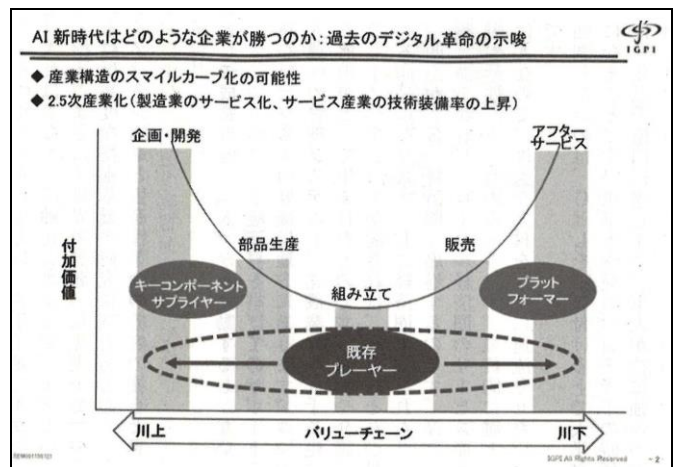
Lの経済圏の就業者の労働生産性をさらに下げるからです。これは経営者の責任です。

(なるほどごもっともです。実践結果での発言ですから重みがあります)

これからの産業の発展方向

IT化の進展、特にAIの発展により、エレクトロニクスの世界で起きたスマイルカーブ現象が、自動車、重電、農業、医療などを含むすべての産業領域に拡大すると予想されます。

そうすると製造業は、川下のニーズを把握して製品企画に活かして事業展開するようになる、(製造機能はキーコンピテンシーではなくなる) サービス業も技術装備率を高めて付加価値を高める事業展開する企業が生き残る。



私個人は、新興のコンピュータ企業ではなく伝統ある大手製造業こそ、新時代に相応しい経営方式を生み出すと思います。

と述べておられます。

最後の点について、私は全面的には賛成しかねます。

抵抗勢力に打ち克つ経営者の革新マインド次第でしょう。結びはこうなっています。

千載一遇のチャンス到来人口減少は世界の先進国共通の課題ですが、日本がその最先端です(周知の事実)。

日本の地方は、人手不足ですが移民の受け入れは少なく、高齢化とエネルギー災害という問題も抱えまさに「世界の課題の最先端地域」です。

日本には高度な技術基盤や研究機関もあるので、今こそイノベーションと生産性革命の絶好の機会と思います。新しいビジネスの好機は地方にあります。

コマツの無人運転の管理システムも、建設業界の人手不足に対する解決策として生まれたものです。

医療や介護の分野でもイノベーションが起きれば、今度はそれが世界に売れる商品になります。Lの経済圏で生まれたサービスや商品が、Gの経済圏を席卷するのです。

Lの経済圏で革新を実現している著者の発言ですから説得力があります。富山氏の言われる方向を産官学挙げて実現すべきですね。

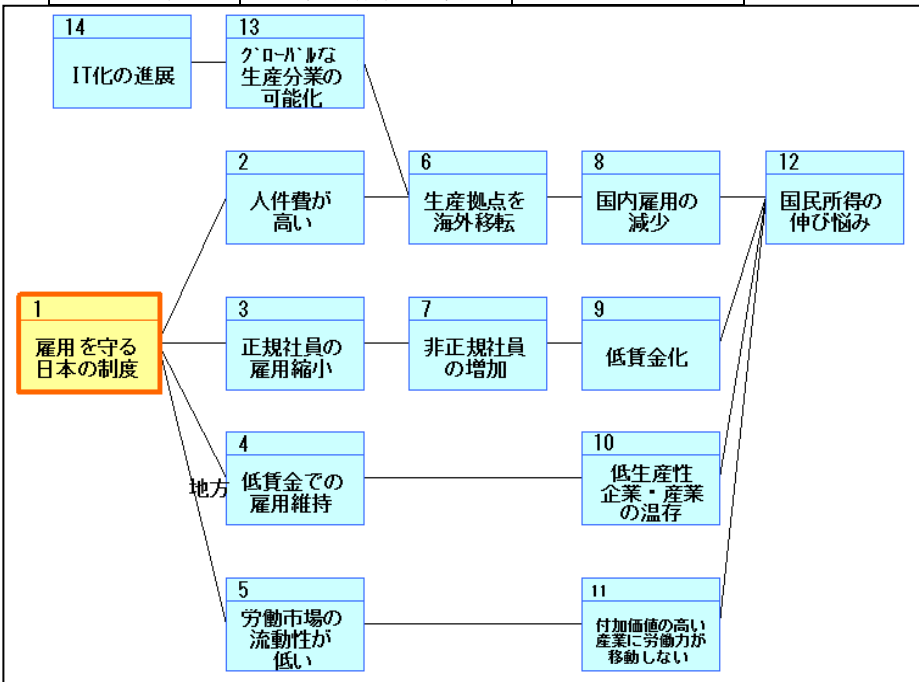
597 そうだ！「世界の生産構造の大変化への対応」
No.89 2016年2月

- 【このテーマの目的・ねらい】
- 目的：
 • 日本経済の低迷の原因について考えていただきます。
 ねらい：
 • 日本の雇用制度改革に力を貸しましょう！！

本編は学士會会報 2016 - I 号に掲載された松元崇氏（第一生命経済研究所特別顧問・元内閣府事務次官）の書かれた「世界の生産構造の大変化への対応」のご紹介です。

その基本論を連関図に示しますと以下ようになります。

問題点連関図 我が国低成長の原因 2016/1/29 上野



そんな実感はないと言われそうですが、今日65歳以上の高齢者は、年金、医療、介護で1人255万円もの給付を受けています。

老夫婦2人なら510万円。正規雇用者の平均年収468万円よりも多い額です。（そうですか！高齢者の一人として申し訳ないですね）

他方で現役世代への支出は小さな政府といわれる米国よりも少ないのです。（中略）

柔軟な雇用の議論は幅広い国民レベルでの議論が望まれます。

そのとおりです。投票率の高い高齢者からの反発を恐れているのは、大局観を失い長期的視点での全国民の沈没を招いてしまいます。

これで見ると、終身雇用制度が諸悪の根源です。極めて明快ですね。この解雇をしない・できない日本の雇用制度は、高度経済成長時代には、安定的かつ高意欲・高スキルの労働力の確保手段として日本の経済発展を支えました。

ですが、産業構造の転換期を迎え、その雇用制度が足かせになっています。高い生産性を実現できるはずの産業に労働力が向かっていかないのです。

したがって、弾力的な雇用制度への転換が必要である。↓
 そのためには、解雇されても路頭に迷わないセーフティネットの構築が必要である。（再教育の強化や失業中の保障など、北欧諸国にその例がある）

↓
 その財源は高齢者施策からの振り替えが有効であると、持論を展開されています。

以下は引用です。

わが国の高齢者施策への支出はGDP比で見ても、福祉先進国と言われるスウェーデンよりも多いのです。

日本・スウェーデン・米国の高齢者向け施策と家族・現役向け施策のGDPに占める比率（2009年）

| | 日本 | スウェーデン | 米国 |
|---------------------------|------|--------|------|
| 高齢者向け施策 (年金・医療・介護) (A) | 16.3 | 15.7 | 10.4 |
| 家族施策 (B) | 0.9 | 3.8 | 0.7 |
| 現役施策 (C) | 5.0 | 10.2 | 7.9 |
| (A) / (B) + (C) | 2.8倍 | 1.1倍 | 1.2倍 |

- (備考)
- OECD Social Expenditure より作成
 - 医療費の高齢者・現役の内訳については日本は「国民医療費の概況」に基づく平成21年度の実績値、スウェーデン・アメリカの医療は高齢者とそれ以外の1人当たりの医療費を4:1と仮定して按分