慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

| | |
|---|---|
| Title | 私的カフェ論その9 |
| Sub Title | My personal essay on cafe part 9 |
| Author | 伊藤, 眞(Ito, Makoto) |
| Publisher | 慶應義塾大学出版会 |
| Publication year | 2018 |
| Jtitle | 三田商学研究 (Mita business review). Vol.61, No.3 (2018. 8) ,p.53- 84 |
| JaLC DOI | |
| Abstract | トリンプ・インターナショナル・ジャパンの吉越浩一郎は, 1992年社長に就任後, 「残業ゼロ」を柱とする生産性向上により19期連続増収増益を達成。「残業ゼロ」導入時の抵抗は徹底的に除去した。伊藤忠商事は, 2013年から夜8時以降の残業を禁止,<br>午前5時から始業時間の9時までは深夜と同じ割増賃金を払い, 朝食も用意,<br>朝会議等朝方勤務へ移行させた。<br>第二次世界大戦の負け戦に表出した日本軍の失敗の要因は, 目的が不明確,<br>戦争に勝つ見通しが持てなかった故に短期決戦を目指し,<br>戦略策定にグランド・デザインが欠如していたため, 帰納的, 即ち, 行き当たりばったり,<br>戦略オプションが狭く硬直的,<br>統合戦略の欠如が致命的であったことにあった。技術体系も一点豪華主義で, 装備も古く,<br>組織的にも集団主義による人的ネットワーク偏重であり,<br>人間関係で統合されていた。学習はシングル・ループであった。作戦実行の結果で評価せず,<br>動機・プロセスがよければ評価されたため,<br>失敗に失敗を重ねて壊滅的打撃を受けた。日本軍の失敗の過程は,<br>主観と独善から希望的観測に依存する戦略目的が,<br>戦争の現実と合理的論理によって漸次破壊されたプロセスであった。<br>日本の軍隊において兵士は「消耗品」であった。日本軍では, 捕虜は本来ありえないもの,<br>あってはならないものであった。だから, 捕虜になった場合の心構えなど,<br>いっさい教育しなかった。それにしても, 日本の軍隊は人間の命を軽視し過ぎた。<br>日本の軍隊には, 重大な決定をなすにあたって,<br>確たる根拠も責任の所在を明らかにするルールもなく, ただその場の空気に流され,<br>強い勢いに引きずられて事が運ばれてゆく通弊があった。すでに開戦を決定するときに,<br>そうであった。その傾向は戦後も引き継がれている。<br>社会的弱者とその家族が気楽に相談したり, 寛ぐカフェとして「認知症カフェ」があり, 健康の思わしくない近親者を抱える人や死について関心のある老若男女が語り合う場として「デスカフェ」がある。これらは常設ではないが, 社会的に機能している。<br>2013年の調査結果によれば, フランスにレストラン(総菜屋を含む)は13万5千店あるが, その85%が冷凍食品やレトルトを使っていた。お店が素材から料理していることを表すマークとして"Fait Maison"(自家製)が2014年7月より導入され,<br>半年の試験期間を経て2015年から義務化された。新しい法律では「自家製」料理は, その場所で,<br>事前に「重要な変更」が行われていない「原材料」から作られなければならないと規定。しかし,<br>凍結食品業界のロビー活動は強力で多くの食品が認められた。2015年5月に一部改正,<br>「『自家製』とは, 生の製品を現場で処理したもの, すなわち, 事前に,<br>どのプロセスでも調理されていないか, または未変性のものを指す」とされた。<br>このような状況で, 調理時間を削減し, 効率的なレストラン経営を行う手段として,<br>シェフの開発したブイヨンを分析し, まったく同じブイヨンを作って供給するARIAKE JAPANおよびレストラン内で作られた場合には自家製と表記できる真空調理法による料理と保存について概観する。さらに, 東京における料理の一端をかい間見る。<br>日本の国際観光客到着数の増加率は,<br>2012年から2017年に3倍以上になった。これはアジアが経済成長したのに加え, 観光客にとって,<br>日本は「安くておいしい国」になったためである。海外の軽食・ランチ千円に対し東京では,<br>その3分の1で牛丼が食べられる。「安くておいしい店」は, 千客万来で忙しいが,<br>利益や賃金は上がらない。日本には, 20代, 30代で高度な知識・能力を有する若者が,<br>高賃金で働く職場が少ない。稼げないから, 食べ物も安くなる。一方で,<br>留学生も増えた。日本では就労ビザのない留学生でも週に28時間まで働けるため, 彼らが,<br>コンビニや配送, 建設, 農業など, 低賃金で日本人が働きたがらない業種を支えている。<br>小熊英二は,<br>もう「安くておいしい日本」はやめるべきだと言う。サービスには適正価格をつけた方が,<br>観光業はもっと成長できる。牛丼も千円, 最低賃金は時給1500円以上に。さもないと,<br>低賃金の長時間労働で「安くて良質な」サービスを提供させるブラック企業の問題も, |

| | |
|---|---|
| | 外国人の人権侵害も解決しない。デフレからの脱却もできないし,<br>出生率も上がらない。したがって, 経済成長はもちろん維持さえできない。<br>President Koichiro Yoshikoshi of Triumph International Japan achieved the 19 fiscal years consecutive increase in revenue and earnings due to productivity improvement based on "zero overtime" after he became the president in 1992. Resistance to the introduction of "overtime zero" policy was thoroughly eliminated by him. Since 2013, C. Ito prohibits overtime from 8 o'clock in the evening, pays the same extra wage as midnight from 5 am to 9 o'clock, also prepares breakfast for staffs and shifted to morning work including morning meeting. Factors of the Japanese military's failure to appear in a losing battle during the Second World War are as follows. Because the purpose was unclear, and it could not have the prospect of winning the war, it aimed for a short-term decisive battle. Because of the lack of ground design, strategy formulation was inductive, in other words, doing a thing without system, strategy options were narrow and rigid, the lack of integration strategy was fatal. The technical system was one point luxury, military equipment was old. It was a human network process by collectivism, it was integrated by special human relations. Learning was a single loop. Because officers were evaluated if the motivation and process was good, without evaluating them as a result of the execution of the strategy, the army failed and failed to catastrophically. The process of the failure of the Japanese army was the process of gradual destruction of the strategic purpose dependent on subjective observation and wishful observation from subjective self-righteousness, caused by the reality of war and rational logic. In Japanese army soldiers were "consumables". In the Japanese army, prisoners of war were things that were impossible, and should not exist. Therefore, soldiers were not educated at all, such as attitude when they became prisoners. Even so, the Japanese army disregarded human life too much. In making a material decision at Japanese army, there is no definite grounds and no rules to clarify the location of responsibility, just being carried by the air of the place, things will be carried by being dragged by strong momentum there. It was so already when the army decided to open the war. Such trend has been passed to even after the war. There is a "dementia cafe" as a cafe where socially vulnerable people and their families can consult comfortably, interact and relax. Also there is a "death cafe" as a place where young and old men and women who think about death and people who have unhealthy close relatives talk. These are not permanent but they are functioning socially. According to the findings of 2013, there are 13,500 restaurants in France, 85% of which used frozen foods and retort. "Fait Maison" (homemade) was introduced from July 2014 as a mark indicating that the restaurants and shops are cooking from the raw materials, it was compulsory from 2015 after a half-year examination period. The new law stipulates that "homemade" cuisine must be made from "raw materials" beforehand in which "important changes" have not been made. However, lobbying activities in the frozen food industry were powerful and many foods were accepted. Partially revised in May 2015, "Homemade" means that raw products is processed at the site, that is, it is not cooked in any process in advance, or it is undenatured. Under such circumstances, as a means to reduce cooking time and efficient restaurant management, ARIAKE JAPAN analyzes bouillon developed by chef's, make exactly the same bouillon and supply it to the chefs, and when cuisine is made at the restaurant and preserved by vacuum cooking method which can be written as homemade, are reviewed. Furthermore, review a part of cooking in Tokyo. The increase rate in the number of arrivals of international tourists in Japan has more than tripled from 2012 to 2017, which comes from, in addition to the economic growth of Asia, especially China, Japan became "cheap and delicious country" for such tourists. Snacks and lunch overseas cost 1,000 yen is normal. But in Tokyo, tourists can eat a beef bowl one third of them. Delicious, the shop is clean and the service is good. "Cheap and delicious store" is busy with a lot of customers, but profits and wages do not rise. In Japan, young people with advanced knowledge and ability in their twenties and thirties have fewer workplaces that work at high wages. Because they cannot earn money, food is also cheap. On the other hand, foreign students also increased. In Japan, international students who do not have a work visa can work up to 28 hours a week, so they support industries that Japanese do not want to work with low wages such as convenience stores, delivery, construction and agriculture. Mr. Eiji Oguma says that it should stop now "cheap and delicious Japan". Putting a reasonable price on the service, the tourism industry can grow more. Beef bowl shall be 1,000yen, minimum wage to over ¥ 1500 / hour. Otherwise, the problems of black companies that will provide "cheap and good quality" services with long hours of low wages, and even human rights violations of foreigners will not be resolved. We cannot even escape from deflation and claim that the birthrate will not rise. |
| Notes | 論文 |
| Genre | Journal Article |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20180800- |

| | |
|---|---|
| | 0053 |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

私的カフェ論　その９
My Personal Essay on Café - Part 9

伊藤眞(Makoto Ito)

トリンプ・インターナショナル・ジャパンの吉越浩一郎は、1992 年社長に就任後、「残業ゼロ」を柱とする生産性向上により 19 期連続増収増益を達成。「残業ゼロ」導入時の抵抗は徹底的に除去した。伊藤忠商事は、2013 年から夜 8 時以降の残業を禁止、午前 5 時から始業時間の 9 時までは深夜と同じ割増賃金を払い、朝食も用意、朝会議等朝方勤務へ移行させた。
第二次世界大戦に負け戦に表出した日本軍の失敗の要因は、目的が不明確、戦争に勝つ見通しが持てなかった故に短期決戦を目指し、戦略策定にグランド･デザインが欠如していたため、帰納的、即ち、行き当たりばったり、戦略オプションが狭く硬直的、統合戦略の欠如が致命的であった。技術体系も一点豪華主義で、装備も古く、集団主義による人的ネットワークプロセスであり、人間関係で統合されていた。学習はシングル・ループであった。作戦実行の結果で評価せず、動機･プロセスがよければ評価されたため、失敗に失敗を重ねて壊滅的打撃を受けた。日本軍の失敗の過程は、主観と独善から希望的観測に依存する戦略目的が、戦争の現実と合理的論理によって漸次破壊されてきたプロセスであった。
日本の軍隊において兵士は「消耗品」であった。日本軍では、捕虜は本来ありえないもの、あってはならないものであった。だから、捕虜になった場合の心構えなど、いっさい教育しなかった。それにしても、日本の軍隊は人間の命を軽視し過ぎた。
日本の軍隊には、重大な決定をなすにあたって、確たる根拠も責任の所在を明らかにするルールもなく、ただその場の空気に流され、強い勢いに引きずられて事が運ばれてゆく通弊があった。
すでに開戦を決定するときに、そうであった。その傾向は戦後も引き継がれている。
社会的弱者とその家族が気楽に相談したり、寛ぐカフェとして「認知症カフェ」があり、健康の思わしくない近親者を抱える人や死について関心のある老若男女が語り合う場として「デス・カフェ」がある。これらは常設ではないが、社会的に機能している。
2013 年の調査結果によれば、フランスにレストランは 13,500 店あるが、その 85%が冷凍食品やレトルトを使っていた。お店が素材から料理していることを表すマークとして”Fait Maison”（自家製)を 2014 年 7 月より導入、半年の試験期間を経て 2015 年から義務化された。新しい法律では「自家製」料理は、その場所で、事前に「重要な変更」が行われていない「原材料」から作られなければならないと規定。しかし、凍結食品業界のロビー活動は強力で多くの食品が認められた。2015 年 5 月に一部改正、「『自家製』とは、生の製品を現場で処理したもの、すなわち、事前に、どのプロセスでも調理されていないか、または未変性のものを指す」とされた。

このような状況で、調理時間を削減し、効率的なレストラン経営を行う手段として、シェフの開発したブイヨンを分析、まったく同じブイヨンを作って供給する ARIAKE JAPAN およびレストラン内で作られた場合には自家製と表記できる真空調理法による料理と保存について概観する。さらに、東京における料理の一端をかい間見る。
日本の国際観光客到着数の増加率は、2012 年から 2017 年に 3 倍以上になった。これはアジアが経済成長したのに加え、観光客にとって、日本は「安くておいしい国」になったため。海外の軽食・ランチ千円に対し東京では、その 3 分の 1 で牛丼が食べられる。「安くておいしい店」は、千客万来で忙しいが、利益や賃金は上がらない。日本には、20 代、30 代で高度な知識・能力を有する若者が、高賃金で働く職場が少ない。稼げないから、食べ物も安くなる。一方で、留学生も増えた。日本では就労ビザのない留学生でも週に 28 時間まで働けるため、彼らが、コンビニや配送、建設、農業など、低賃金で日本人が働きたがらない業種を支えている。
小熊英二は、もう「安くておいしい日本」はやめるべきだと言う。サービスには適正価格をつけた方が、観光業はもっと成長できる。牛丼も千円、最低賃金は時給 1500 円以上に。さもないと、低賃金の長時間労働で「安くて良質な」サービスを提供させるブラック企業の問題も、外国人の人権侵害も解決しない。デフレからの脱却もできないし、出生率も上がらない。

President Koichiro Yoshikoshi of Triumph International Japan achieved the 19 fiscal years consecutive increase in revenue and earnings due to productivity improvement based on "zero overtime" after he became the president in 1992. Resistance to the introduction of "overtime zero" policy was thoroughly eliminated by him.
Since 2013, C. Ito prohibits overtime from 8 o'clock in the evening, pays the same extra wage as midnight from 5 am to 9 o'clock, also prepares breakfast for staffs and shifted to morning work including morning meeting.
Factors of the Japanese military's failure to appear in a losing battle during the Second World War are as follows. Because the purpose was unclear, and it could not have the prospect of winning the war, it aimed for a short-term decisive battle. Because of the lack of ground design, strategy formulation was inductive, in other words, doing a thing without system, strategy options were narrow and rigid, the lack of integration strategy was fatal. The technical system was one point luxury, military equipment was old. It was a human network process by collectivism, it was integrated by special human relations. Learning was a single loop. Because officers were evaluated if the motivation and process was good, without evaluating them as a result of the execution of the strategy, the army failed and failed to catastrophically. The process of the failure of the Japanese army was the process of gradual destruction of the strategic purpose

dependent on subjective observation and wishful observation from subjective self-righteousness, caused by the reality of war and rational logic.

In Japanese army soldiers were "consumables". In the Japanese army, prisoners of war were things that were impossible, and should not exist. Therefore, soldiers were not educated at all, such as attitude when they became prisoners. Even so, the Japanese army disregarded human life too much.

In making a material decision at Japanese army, there is no definite grounds and no rules to clarify the location of responsibility, just being carried by the air of the place, things will be carried by being dragged by strong momentum there.

It was so already when the army decided to open the war. Such trend has been passed to even after the war.

There is a "dementia cafe" as a cafe where socially vulnerable people and their families can consult comfortably, interact and relax. Also there is a "death cafe" as a place where young and old men and women who think about death and people who have unhealthy close relatives talk. These are not permanent but they are functioning socially.

According to the findings of 2013, there are 13,500 restaurants in France, 85% of which used frozen foods and retort. "Fait Maison" (homemade) was introduced from July 2014 as a mark indicating that the restaurants and shops are cooking from the raw materials, it was compulsory from 2015 after a half-year examination period. The new law stipulates that "homemade" cuisine must be made from "raw materials" beforehand in which "important changes" have not been made. However, lobbying activities in the frozen food industry were powerful and many foods were accepted. Partially revised in May 2015, "Homemade" means that raw products is processed at the site, that is, it is not cooked in any process in advance, or it is undenatured.

Under such circumstances, as a means to reduce cooking time and efficient restaurant management, ARIAKE JAPAN analyzes bouillon developed by chef's, make exactly the same bouillon and supply it to the chefs, and when cuisine is made at the restaurant and preserved by vacuum cooking method which can be written as homemade, are reviewed. Furthermore, review a part of cooking in Tokyo.

The increase rate in the number of arrivals of international tourists in Japan has more than tripled from 2012 to 2017, which comes from, in addition to the economic growth of Asia, especially China, Japan became "cheap and delicious country" for such tourists. Snacks and lunch overseas cost 1,000 yen is normal. But in Tokyo, tourists can eat a beef bowl one third of them. Delicious, the shop is clean and the service is good. "Cheap and delicious store" is busy with a lot of customers, but profits and wages do not rise. In Japan, young people with advanced knowledge and ability in their twenties and thirties

have fewer workplaces that work at high wages. Because they cannot earn money, food is also cheap.

On the other hand, foreign students also increased. In Japan, international students who do not have a work visa can work up to 28 hours a week, so they support industries that Japanese do not want to work with low wages such as convenience stores, delivery, construction and agriculture.

Mr. Eiji Oguma says that it should stop now "cheap and delicious Japan". Putting a reasonable price on the service, the tourism industry can grow more. Beef bowl shall be 1,000yen, minimum wage to over ¥ 1500 / hour. Otherwise, the problems of black companies that will provide "cheap and good quality" services with long hours of low wages, and even human rights violations of foreigners will not be resolved. We cannot even escape from deflation and claim that the birthrate will not rise.

三田商学研究
第61巻第３号
2018 年 8 月

2018年６月11日掲載承認

# 私的カフェ論　その９

伊　藤　　眞

＜要　　約＞

トリンプ・インターナショナル・ジャパンの吉越浩一郎は，1992年社長に就任後，「残業ゼロ」を柱とする生産性向上により19期連続増収増益を達成。「残業ゼロ」導入時の抵抗は徹底的に除去した。伊藤忠商事は，2013年から夜８時以降の残業を禁止，午前５時から始業時間の９時までは深夜と同じ割増賃金を払い，朝食も用意，朝会議等朝方勤務へ移行させた。

第二次世界大戦の負け戦に表出した日本軍の失敗の要因は，目的が不明確，戦争に勝つ見通しが持てなかった故に短期決戦を目指し，戦略策定にグランド・デザインが欠如していたため，帰納的，即ち，行き当たりばったり，戦略オプションが狭く硬直的，統合戦略の欠如が致命的であったことにあった。技術体系も一点豪華主義で，装備も古く，組織的にも集団主義による人的ネットワーク偏重であり，人間関係で統合されていた。学習はシングル・ループであった。作戦実行の結果で評価せず，動機・プロセスがよければ評価されたため，失敗に失敗を重ねて壊滅的打撃を受けた。日本軍の失敗の過程は，主観と独善から希望的観測に依存する戦略目的が，戦争の現実と合理的論理によって漸次破壊されたプロセスであった。

日本の軍隊において兵士は「消耗品」であった。日本軍では，捕虜は本来ありえないもの，あってはならないものであった。だから，捕虜になった場合の心構えなど，いっさい教育しなかった。それにしても，日本の軍隊は人間の命を軽視し過ぎた。

日本の軍隊には，重大な決定をなすにあたって，確たる根拠も責任の所在を明らかにするルールもなく，ただその場の空気に流され，強い勢いに引きずられて事が運ばれてゆく通弊があった。すでに開戦を決定するときに，そうであった。その傾向は戦後も引き継がれている。

社会的弱者とその家族が気楽に相談したり，寛ぐカフェとして「認知症カフェ」があり，健康の思わしくない近親者を抱える人や死について関心のある老若男女が語り合う場として「デスカフェ」がある。これらは常設ではないが，社会的に機能している。

2013年の調査結果によれば，フランスにレストラン（総菜屋を含む）は13万５千店あるが，その85％が冷凍食品やレトルトを使っていた。お店が素材から料理していることを表すマークとして “Fait Maison”（自家製）が2014年７月より導入され，半年の試験期間を経て2015年から義務化された。新しい法律では「自家製」料理は，その場所で，事前に「重要な変更」が行われていない「原材料」から作られなければならないと規定。しかし，凍結食品業界のロビー活動は強力で多くの食品が認められた。2015年５月に一部改正，「『自家製』とは，生の製品を現場で処理したもの，すなわち，事前に，どのプロセスでも調理されていないか，または未変性のものを指

す」とされた。

このような状況で，調理時間を削減し，効率的なレストラン経営を行う手段として，シェフの開発したブイヨンを分析し，まったく同じブイヨンを作って供給するARIAKE JAPANおよびレストラン内で作られた場合には自家製と表記できる真空調理法による料理と保存について概観する。さらに，東京における料理の一端をかい間見る。

日本の国際観光客到着数の増加率は，2012年から2017年に3倍以上になった。これはアジアが経済成長したのに加え，観光客にとって，日本は「安くておいしい国」になったためである。海外の軽食・ランチ千円に対し東京では，その3分の1で牛丼が食べられる。「安くておいしい店」は，千客万来で忙しいが，利益や賃金は上がらない。日本には，20代，30代で高度な知識・能力を有する若者が，高賃金で働く職場が少ない。稼げないから，食べ物も安くなる。一方で，留学生も増えた。日本では就労ビザのない留学生でも週に28時間まで働けるため，彼らが，コンビニや配送，建設，農業など，低賃金で日本人が働きたがらない業種を支えている。

小熊英二は，もう「安くておいしい日本」はやめるべきだと言う。サービスには適正価格をつけた方が，観光業はもっと成長できる。牛丼も千円，最低賃金は時給1500円以上に。さもないと，低賃金の長時間労働で「安くて良質な」サービスを提供させるブラック企業の問題も，外国人の人権侵害も解決しない。デフレからの脱却もできないし，出生率も上がらない。したがって，経済成長はもちろん維持さえできない。

＜キーワード＞

残業ゼロ，朝会議，朝方勤務，戦略策定，グランド・デザイン，戦略オプションは硬直的，統合戦略の欠如，技術体系，一点豪華主義，集団主義による人的ネットワーク偏重，人間関係での統合，シングル・ループ学習，動機・プロセス評価，主観と独善，希望的観測，人的資源の浪費，消耗品，その場の空気，インパール戦，ガダルカナル戦，認知症カフェ，デスカフェ，“Fait Maison”（自家製）マーク，ARIAKE JAPAN，真空調理法，安くておいしい国，留学生，適正価格，最低賃金

## はじめに

「私的カフェ論　その9」は，このシリーズ最後の論文である。そこで，「私的カフェ論」全体の目次を提示しておきたい。

（その1）

はじめに

1．カフェとは

2．パリとブリュセルのカフェの違い

3．カフェ・チェーンとサードウェーブ・コーヒーのカフェなどの概要と比較

（その2）

4．人工ミルクと砂糖

5．スターバックスの歴史と損益状況ならびにタリーズおよびドトールとの比較

6．カフェ・チェーンの競争相手とカフェの新しい流れ――セブンカフェ（100円コーヒー），

サードウェーブ，そしてコーヒー豆の魅力を引き出す個性的なカフェ

７．カフェの態様――コンセプトカフェ

（その３）

８．動物カフェ

９．マーケティング目的のカフェ

10．カフェ・チェーンを含む飲食業界等の従業員の待遇――ブラック企業の存在と過労死

（その４）

11．キラーストレスと過労死

（その５）

12．過労死の法的判断

（１）大庄における過労死事件の概要と判決結果

（２）大庄過労死事件に関する大阪高裁の判断

（３）大阪高裁における控訴人（大庄およびその取締役）らの補充主張に対する判断

（その６）

（４）大庄過労死事件の判決結果に基づく他の過労死案件の法的検討

（その７）

13．従業員を大切にする会社

14．カフェ好きの素人がカフェ・バーを立ち上げて３年経営した事例分析――Five sense

（その８）

15．カフェで利益を上げるには

16．補遺

（１）タリーズジャパンの「ロイヤリティ」取得

（２）スターバックスのない国・少ない国

（３）スターバックスのカフェラテの味

（４）バター，マーガリン，ショートニング

（５）プラレールカフェ：プラたく（京成高砂）

（６）フランクミュラーのカフェ（マーケティング用カフェ）

（７）ワタミの研修時間の削減

（８）睡眠負債

（９）明るい部屋での睡眠は，鬱病のリスクが高い

（10）睡眠不足の大きなマイナスの影響

（その９）

（11）長時間労働の抑制例

（12）第二次世界大戦における日本軍の失敗の本質と人的資源の浪費

（13）『「戦艦大和」の最期，それから――吉田満の戦後史』における人的資源の浪費

（14）社会的カフェ

(15) フランスのレストランと自家製（ホームメード）マーク
(16) 観光客と留学生――安くておいしい国の限界
17. おわりに

## 16. 補遺

### (11) 長時間労働の抑制例

① トリンプ・インターナショナル・ジャパンの残業ゼロ（1992）

トリンプ・インターナショナル・ジャパン元社長で，元祖・残業削減のプロ，吉越浩一郎は，1992年に同社社長に就任後，19期連続増収増益を達成した。それを支えたのは徹底的な生産性向上で，その柱をなしたのが「残業ゼロ」だった。その導入時の抵抗とそれを無効化するための彼の対応は次のとおりである[1)]。

就任当初は，定時になると自ら社内中を消灯して回り，社員を追い出していた。しかし，一部の社員は会社に戻って電気をつけ，仕事をしてしまう。らちが明かないと感じた吉越氏が導入したのが残業申告制だった。

「どうしても残業しなければならない場合は許可するが，その代わり，残業した社員には徹底した反省会とリポート提出をしてもらう」。反省会は，残業した翌日から同じ理由で残業が絶対に起きないよう何回でも開かせる。さらに「なぜ，残業をしなければならなかったのか」「どうしたら残業をせずに済むか」について，再発防止策を詳しく書いたリポートの提出も義務付けた。リポートは１回書いて終わりではない。繰り返し添削して，内容的に大した問題がなくても何度も突き返した。何度も，何度も。反省会とリポートで業務に支障が出ても，意に介さなかった。

社員の中には「理不尽な仕組みだ」「社長はおかしい」と怒り出す者もいたが，そうこうしているうちに少しずつ「こんな大変な思いをするなら，自分の仕事の進め方やプライベートの過ごし方を本気で見直し，残業のない生活をした方が楽だ」と考える社員が増えていった。「残業したらどんな苦難が待ち受けるか身をもって知った社員たちは，定時までに業務を終わらせようと，必死で仕事をするようになった。無駄口をたたく社員は減り，就業時間中のオフィスがすっかり静かになった」。

この事例から，残業をなくすためには，従来の思考方法と生活態度を変え，勤務時間およびプライベート時間の再構築（意識改革とその実行）をする必要があるので，経営者は忍耐強く社員を様々な方法で教育し理解させる必要があるのが分かる。言い換えれば，勤務時間中の作業効率をいかに上げていくか，無駄な部分を見つけ削除していく必要があり，経営者は，自らを含め社員をそういう方向へ導いていかなければならない。

---

1) 宇賀神宰司・西雄大・荻島央江「残業が減らないのは家に帰りたくないから－昭和から続く「悪しき伝統」の真実」日経ビジネス2016年７月19日（日経ビジネス2016年５月16日号より転載）（http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/278202/071500043/?P=5）。

② 伊藤忠商事の朝方勤務シフト（2013）

2013年10月から伊藤忠商事（以下「伊藤忠」）は，夜８時以降の残業を原則禁止し，「朝方勤務シフト」としたが，この制度も一朝一夕でできたわけではない。東日本大震災のあと朝10時に出社してくる社員たちに，岡藤正広社長が「これではダメだ」と思ったのが始まりで，粘り強く勧めた。何十年も前からどこの企業も「残業を減らそう」と言って，いろいろやっているがうまくいかない。「何でできないんや」。社長の岡藤は容赦ない。一方で，入社以来，「24時間戦うこと」を刷り込まれてきた社員の反発も強かった。減らない理由を調べたら，日中の業務の効率が悪いうえ，会議が夕方から始まる，もしくは上司が残っているからだった。それなら，会議を朝やれということになった。終わりは決まっているし，つき合い残業もない。頭もさえている。そうは言っても長年の生活習慣を変えるのは難しい。現場に寄り添った，やってみようと思わせる仕掛けが必要と考え，午前５時から始業時間の９時までは深夜と同じ割増賃金を払い，朝食も用意した。何よりトップ自ら旗を振り続け，本気度を示したことが大きい。全体で月平均の時間外勤務時間は15％以上減っている[2)]。

「人は感動がないと動かない」。朝８時までに出社した社員に，日替わりのスープやおにぎりなどを無料提供するのも，「極めてベタだが，徹底した現場主義から」。東京本社の地下１階の食堂には，毎朝千人以上の社員（東京本社の従業員数は3,953人（子会社の人員数も含む[3)]）であるから，およそ１/４が早朝出勤していることになる）が次々と朝食を取りにやってくる[4)]。

さらに，癌で亡くなった社員が「日本でいちばんいい会社だ」と言ってくれたことを受け，告別式で「もっとよくする」と専務執行役員 CAO[5)] 小林文彦は岡藤社長とともに誓い，2017年夏，社員の癌治療と仕事の両立支援策をとりまとめた。毎年の人間ドックに加え40歳以上の社員に対する国立がん研究センターの専門医による特別検診の実施，高額な先進医療費に係る保険料の全額負担，残された子供への育英資金の拡充，希望すれば妻の就労も後押しする。そして，もっとも大きな柱は，各営業カンパニーの人事・総務責任者をコーディネーターにして，闘病しながら働き続けたいと考える社員を職場全体すなわち会社全体で支援していく態勢の整備にある[6)]。

日本人の２人に１人が癌になる時代[7)]。従業員4,300人の伊藤忠でも，在職中に亡くなる従業員

---

2）フロントランナー「伊藤忠商事専務執行役員 CAO 小林文彦さん「がんでも居場所はここだ」」朝日新聞 be １頁，３頁，2018年２月３日。

3）伊藤忠「有価証券報告書」2017年３月期，39頁－第３【設備の状況】２【主要な設備の状況】。

4）フロントランナー「伊藤忠 CAO 小林文彦」朝日新聞 be（2018）。

5）Chief Analytics Officer の略。

6）フロントランナー「伊藤忠 CAO 小林文彦」朝日新聞 be（2018）。

7）癌による死亡率については，次のような記述がある（ZUU online 編集部「２人に１人はガンになる」のウソ・ホント－数字のレトリックに注意」2017年03月18日（https://zuuonline.com/archives/143329））。

厚生労働省「人口動態統計」2015年の調査結果によると，日本全体の死亡者数は129万444人で，その内癌による死亡者数は37万346人で28.7％。これから「３人に１人は癌で死亡する」というのは，概ね当たっていると言える。

国立がん研究センターの調査結果（2012年データ）によると，男性の生涯癌罹患リスクは63％，女性が47％。男女合わせると55％が癌に罹患することになるので「２人に１人はガンになる」というのも間違いではない。しかし，統計的な数字にはレトリックがある。それは，癌に罹患する年齢については何も言及していないことである。「癌に罹患するのは２人に１人」であるが，罹患する時期は高齢になってからがほとん↗

の９割は癌が原因という。産業医による癌経験者約20人の聞き取りでは，65％が上司以外には病気を伝えていなかった。しかし，職場に隠して治療し，欠勤や早退をしていたら，本人にとっても，職場にとってもよくない。隠すのは，重要な仕事からはずされるのが嫌などの理由による。癌も一様ではない。各人に合わせて，無理のないように勤務態勢を見直したり，休暇を柔軟に取得できるようにしたりと，個々が抱える課題にきめ細かく向き合うようにする。癌にさせない，癌になっても絶望させないというのは，徹底的に健康経営を進めていく決意の表れでもある。癌に準じた病気も対象にしている。社員にすんなり受け入れられたのも，亡くなった社員とのストーリーを全社で共有したからである[8)]。

改革と銘打った以上，収益が伴わなければならないし，それができないなら改革は機能しない。少子高齢化で人口が減るなか，働き方改革や健康経営は，やらなければ企業が存続できない重要なチャレンジである[9)]，と CAO 小林文彦は主張する。

「朝型勤務」は150以上の企業や自治体が見学に来たが，どんなに忙しくても，小林文彦は断らない。『見える化』で世の中の変化が加速するから，と考えるからである[10)]。ここに，彼の使命感を感じる。

総合商社は国内取引に加え海外取引も行っているから，担当者は時差がある相手とも交渉したり打ち合わせたりする必要がある。そのため，労働時間は長くなる。

残業をなくすのが，なかなか難しいのは，前述したトリンプ社長の経験からも明らかであるが，伊藤忠においても，早朝手当（時間外＋深夜手当相当額と解される）を労働時間前の早朝出勤に付けること，さらに８時まで出社した人には朝食を提供することによって社員を力付け，動機付けを行っている。この結果として，時間外労働時間は15％減少しただけで，なくなったわけではないが，夜の残業が減り，その結果，睡眠時間を確保でき，睡眠負債が減少した可能性が高い。このような方針と制度は社員の健康によい影響を与え，日中の業務の効率も上がったと解される。

キラーストレスの節で述べたようにストレスは癌の発生と悪化に直接影響する。商社で働く社員のストレスは高く，長時間労働から睡眠不足となるため，睡眠負債は増大し，それはさらにストレスを高めると考えられる。その事実に向き合い，癌になった社員が安心して働けるような制度を確立したことは評価できる。これに加え夜の残業時間の減少がさらに癌等の重い病気を減らす可能性があり，もし，そうなれば幸いである。

---

↘　どだという点が抜けている。具体的には罹患率が高くなるのは50代以上で，それ以降急激に増えていく。

死亡率についても，国立がん研究センターの2014年のデータによると，40歳の男性が20年後（60歳）までに癌で死亡する確率はわずか２％。これが30年後（70歳）までに癌で死亡する確率になると７％に上昇する。女性については40歳で20年後（60歳）までに癌で死亡する確率は男性と同じ２％であるが，これが30年後（70歳）までに癌で死亡する確率は４％。いずれにせよ，「３人に１人は癌で死亡する」というイメージからすると，とても低い数字に見える。

8）同上。

9）同上。

10）同上。

**図表56　日本軍と米軍の戦略・組織特性比較**

| 分類 | 項目 | 日本軍 | 米軍 |
|---|---|---|---|
| 戦略 | 1　目的 | 不明確 | 明確 |
| | 2　戦略志向 | 短期決戦 | 長期決戦 |
| | 3　戦略策定 | 帰納的<br>（インクリメンタル）[11] | 演繹的<br>（グランド・デザイン） |
| | 4　戦略オプション | 狭い<br>―統合戦略の欠如― | 広い |
| | 5　技術体系 | 一点豪華主義 | 標準化 |
| 組織 | 6　構造 | 集団主義<br>（人的ネットワーク・プロセス） | 構造主義<br>（システム） |
| | 7　統合 | 属人的統合<br>（人間関係） | システムによる統合<br>（タスクフォース） |
| | 8　学習 | シングル・ループ | ダブル・ループ |
| | 9　評価 | 動機・プロセス | 結果 |

出典：野中他（1984）『失敗の本質』表２－３（239頁）を転載。

（12）第二次世界大戦における日本軍の失敗の本質と人的資源の浪費

ノモンハン事件，ミッドウェー作戦，ガダルカナル作戦，インパール作戦，レイテ海戦および沖縄戦の負け戦に表出した日本軍の失敗の要因について，戦略と組織という２つの次元から検討を加えた結果は，「図表56　日本軍と米軍の戦略・組織特性比較」に要約される。[12]

これらの日本軍の失敗の原因もしくは本質は，次のとおりである。

①　戦略上の失敗要因分析

ｉ　あいまいな戦略目的

いかなる軍事上の作戦においても，明確な戦略ないし作戦目的が存在しなければならない。目的のあいまいな作戦は，必ず失敗する。ところが，日本軍では，こうしたありうべかざることがしばしば起こった。[13]

結局，日本軍は前述の６つの作戦のすべてにおいて，作戦目的に関する全軍的一致を確立する

11）インクリメンタルとは，次第に増加すること。増加部分を積み上げていく方式を指す語として用いられることが多い。（weblio 辞典：用語解説）（https://www.weblio.jp/content/%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%82%AF%E3%83%AA%E3%83%A1%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB）2018年２月25日閲覧。
　アブソリュートとインクリメンタル：アブソリュート方式とは，終点の位置を設定された座標系（G92座標系設定で設定する）の絶対座標値で指令する方法である。 インクリメンタル方式とは，終点の位置を示すのに直前の位置からの座標値の増分値で指令する方法である。 現在点を原点として終点の座標値を指令すると考えてもよい。（アブソリュート / インクリメンタル）（www.nttd-es.co.jp/products/e-learning/e-trainer/trial/nc/nc_abs.htm）2018年２月25日閲覧。

12）野中他（1984）239頁。

13）同上，188頁。

ことに失敗している。[14)]

日本軍の戦略において，作戦目的の多義性，不明確性を生んだ最大の原因は，個々の作戦を有機的に結合し，戦争全体をできるだけ有利なうちに終結させるグランド・デザインが欠如していたことにある。その結果，戦略目的は相対的に見てあいまいになった。この点で，日本軍の失敗の過程は，主観と独善から希望的観測に依存する戦略目的が，戦争の現実と合理的論理によって漸次破壊されてきたプロセスであった。このプロセスは，戦争の開始と終結の目標があいまいであるという事実によって，実に戦争全体をおおっていたのである。[15)]

米国の対日戦略の基本戦略は，日本本土の直撃，直接上陸作戦による戦争終結であった。[16)]これに対し，真珠湾攻撃直前の1941年11月に至っても日本軍の戦争終結の論理は，ある程度の人的，物的損害を与え南方資源地帯を確保して長期戦に持ち込めば，米国の戦意喪失，その結果としての講話がなされようという漠然としたものであり，きわめてあいまいな戦争終末観であった。[17)]

ii　短期決戦の戦略志向

戦略志向は短期決戦型で，戦争に勝つ見通しが持てなかった点では，山本五十六はじめ当時の最高責任者の多くが同じような状況にあった。……近衛首相から日米開戦となった場合の海軍の見通しについて問われたときに，山本五十六は「それは是非やれと言われれば，初め半年や１年は，ずいぶん暴れて御覧に入れます。しかし２年３年となっては，まったく確信が持てません」と答えている。山本は日本には米国という大国を相手に長期戦を戦い抜く力はない，なんとしても戦争は短期戦で終わらせなければならないと考えていた。[18)]

陸軍の杉山元参謀総長は，期限付き対米開戦を定めた「帝国国策遂行要領」が決定された1941年９月６日の御前会議の前日，永野修身海軍軍司令部総長とともに天皇から作戦計画について「絶対に勝てるか」と下問され，「絶対とは申し兼ねます。而し勝てる算のあることだけは申し上げられます。必ず勝つとは申し上げ兼ねます」と見通しを述べている。また，永野も南方地域の攻略に関する第一段作戦は「勝利の算我に多いけれども」その後については「開戦２ヶ年の間必勝の確信を有するも……将来の長期にわたる戦局につきては予見し得ず」と語っている。さらに開戦時の最高指導者である東条英樹首相兼陸相も「戦争の短期終結は希望する所にして種々考慮する所あるも名案なし。敵の死命を制する手段なきを遺憾とす」と述べていた。[19)]

逆に言えば，戦争に勝つ見通しを持てなかったが故に，短期決戦で勝ちたいという願望があった，と解することができる。願望では勝てない。

日本は日米開戦後の確たる長期的展望のないままに，戦争に突入したのである。[20)]

---

14）同上，192頁。
15）同上，193頁。
16）同上，192頁。
17）同上，194頁。
18）同上，195頁。
19）同上，195-196頁。
20）同上，195頁。

短期決戦志向の戦略は，一面で攻撃重視，決戦重視の考え方とむすびついているが，他方で防禦，情報，諜報に対する関心の低さ，兵力補充，補給・兵站の軽視となって表れるのである。[21)]

iii　主観的で「帰納的」な戦略策定――空気の支配

参謀本部作戦部の戦略策定の方法論には，情報軽視や兵站軽視の傾向があり，日本軍の平均的スタッフは科学的方法とは無縁の，独特の主観的インクリメンタリズム（積み上げ方式）に基づく戦略策定を行ってきた。[22)]厳密に言うならば，日本軍は事実から法則を抽出するという本来の意味での帰納法も持たなかったとさえ言うべきかもしれない。[23)]

第15軍がビルマでインパール作戦を策定したときにも，牟田口中将の「必勝の信念」に対し，幕僚は，もはや何を言っても無理だというムード（空気）につつまれてしまった。この無謀な作戦を変更ないし中止させるべき上級司令部（ビルマ方面軍，南方軍）も次々に組織内の融和と調和を優先させ，軍事的合理性をこれに従属させた。さらに統帥の最高責任者である杉山参謀長が，寺内南方司令官のたっての希望なら，という理由で，反対意見の真田作戦部長に翻意を迫り，真田も杉山の「人情論」に屈した。[24)]

この「空気」はノモンハンから沖縄までの主要な作戦の策定，準備，実施の各段階で随所に顔を出している。空気が支配する場所では，あらゆる議論は最後に空気によって決定される。[25)]

空気に支配されてしまうという状況は，戦いに勝つという自律したトップとしての自覚と能力と実行力の欠如があると解すべきであろう。無謀な作戦を立てる者を説得もしくは排除するシステムがなかったのも，日本軍の致命的な欠陥と言うことができる。

iv　狭くて進化のない戦略オプション

陸軍の戦略オプションは狭く，コンティンジェンシー・プランが欠如し，[26)]硬直的な戦略発想であった。[27)]米海兵隊の歴史は，1775年の創設以来，環境変化に対応した戦略コンセプトの転換と進化の歴史であった。そればかりでなく，新しい戦略を支持する技術体系，組織構造，管理システム，組織行動を統合的に開発した組織全体の環境適応と進化の実践の過程であるともいえる。これに対し，日本軍の戦略オプションが進化論的発展をとげず，米軍に比べ狭かったという点では，戦争全体の戦略上のグランド・デザインの次元において，より顕著であり，決定的であった。[28)]

21）同上，197頁。
22）同上，200-201頁。
23）同上，199頁。
24）同上。
25）同上，200頁。
26）同上，208頁。
27）同上，206頁。
28）同上，207頁。

v　アンバランスな戦闘技術体系

戦争遂行資源としての戦闘技術体系は，一点豪華主義（大和，零戦）[29]で全体としてのバランスに欠けていた。陸軍の兵器・戦闘技術の水準は，日露戦争や第一次大戦の段階に留まるものが相当程度あった[30]。これに対し，米軍は，科学的管理法に基づき徹底的に標準化し大量生産を行った。それにより建造期間短縮と単位当たりコストを削減した[31]。この結果，物量に大差が生じていた。

米軍は高度な技術を開発しても平均的軍人が容易に操作できる武器体系を作り上げていた。これに対し，一点豪華で，その操作に名人芸を要求した日本軍。日本軍の技術体系では，ハードウェアに対してソフトウェアの開発が弱体であった。その結果の一つの表れが情報システムの軽視であった。レイテ海戦で，４つの艦隊の緊密な策応に失敗し，各個撃破されて大敗に終わったのは，通信機能の低下によって各艦隊と連合艦隊司令部が適格な状況判断を誤ったことが原因の一つになっている。米軍の暗号解読による事前の行動察知に対し，海軍のレーダーの未整備，航空機のレーダー装備の大きな立ち遅れは，さらに大きかった。そして対潜水艦用ソナーを装備した米艦艇に日本軍の潜水艦は容易に行動をキャッチされていた[32]。己を知らず敵も知らなければ，百戦すべて危うい，すなわち，完敗ということになる。

ロジスティックスの軽視，補給というコンセプトの未確立。先制・奇襲による短期決戦思想は，補給というコンセプトの必要性をあまり感じさせないように作用した[33]。

②　組織上の失敗要因分析

i　人的ネットワーク偏重の組織構造

軍事組織としてのきわめて明確な官僚的組織階層が存在しながら，個々の強い情緒的結合と個人の下克上的突出を許容するシステムを共存させたのが日本軍の組織構造上の特異性である[34]。

強い時間的制約の下でさえ，階層による意思決定システムは効率的に機能せず，根回しと腹のすり合わせによる意思決定が行われていた。インパールでは作戦中止の必要性を上級指揮官や中央の参謀が認めてから中止まで１ヶ月以上が経過しているし，ガダルカナルでも大本営の作戦担当者が撤退を考えてから天皇の裁可を得て発動されるまで，２ヶ月半かかっている[35]。その間にいかに死者が増えたことか。

インパール作戦のアナリシスにおいて，この作戦は，軍事戦略的に見て，その必要性と可能性すら疑わしいものであったとしたうえで，もし，ビルマ防衛のために攻勢防禦が必要かつ可能であったと仮定した場合についての記述を一部要約すると以下のとおりである[36]。

---

29）同上，211頁。
30）同上，210-211頁。
31）同上，214-216頁
32）同上，216頁。
33）同上，217頁。
34）同上，220頁。
35）同上，221頁。
36）同上，117-118頁。

問題となるのは，攻勢防禦という原則が第15軍の作戦計画に貫かれていなかったことである。作戦目的に関して第15軍（インド侵攻）と上級司令部（ビルマ防衛）との間には意思の不統一があった。鵜越作戦たる第15軍の計画は，補給を軽視し，戦略的急襲にすべてを賭け，コンティンジェンシー・プランを欠いたものであった。したがって，英印軍が後退作戦に訴えたとき，鵜越作戦の失敗は始まる前から予定されていた。そしてコンティンジェンシー・プランの欠如のため適時の態勢転換を図れずに作戦中止が遅れ，補給の不備ないし欠如は，戦闘と撤退の悲惨さをもたらした。

要するに，第15軍の作戦計画は杜撰であった。……その主な要因には，敵の後退作戦や作戦目的を見抜けなかった情報の貧困，作戦開始前に何度か修正されてしかるべき体験を味わわされたにもかかわらず，過去の作戦からの惰性に由来した敵戦力の過小評価がある。これは先入観の根強さ，組織による学習の貧困ないし欠如をも物語った。また，「必勝の信念」という非合理的心情も，積極性と攻撃を同一視しこれを過度に強調することによって，杜撰な計画に対する疑念を抑圧した。そして，これは陸軍という組織に浸透したカルチュア（組織の文化）の一部であった。

このような杜撰な作戦計画がなぜ上級司令部の承認を得，実施されたのかについて，次のように記述されている。[37)]

特異な使命感に燃え，部下の異論を抑えつけ，上級司令部の幕僚の意見に従わないとする牟田口（廉也，第15軍司令官）の個人的性格，またそのような彼の行動を許容した河辺（正三，ビルマ方面軍司令官）のリーダーシップなどが関連していよう。しかし，それ以上に重要なのは，鵜越作戦計画が上級司令部の同意と許可を得ていくプロセスに示された，「人情」という名の人間関係重視，組織内融和の優先であろう。

ii　属人的な組織の統合

米軍は，総合戦力という見方を重視していた。日本軍においては陸・海・空の三位一体作戦について陸海軍による共同研究らしいものはほとんどなかった。仮想敵国も陸軍はソ連，海軍は米国と異なっていた。[38)]

言い換えれば，日本軍には，一つに統合された組織がなかった。

iii　学習を軽視した組織

日本軍には，失敗の蓄積・伝播を組織的に行うリーダーシップもシステムも欠如していた。[39)] ノモンハンでソ連軍に敗北を喫したときは，近代陸戦の性格について学習すべきチャンスであった。

37）同上，118頁。引用文中の（　）は筆者注。
38）同上，226頁。
39）同上，229頁。

ここでは戦車や重砲が決定的な威力を発揮したが，陸軍は装備の近代化を進める代わりに，兵力量の増加に重点を置く方向で対処した。装備の不足を補うのに兵員を増加させ，その精神力の優位性を強調したのである。こうした精神主義は二つの点で日本軍の組織的な学習を妨げる結果になった。一つは，敵戦力の過小評価である。とくに相手の装備が優勢であることを認めても，精神力において相手は劣勢であるとの評価が下されるのが常であった。敵にも同じような精神力があることを忘れていたと言ってもよい。精神主義のもう一つの問題点は，自己の戦力を過大評価することである。[40)]

前者の「敵にも同じような精神力があることを忘れていた」については，むしろ都合の悪いことを直視したくなかったと言うべきであろう。

ガダルカナル島での正面からの一斉攻撃という日露戦争以来の戦法は，功を奏さなかったにもかかわらず，何度も繰り返し行われた。そればかりか，その後の戦場でも，この教条的戦法は墨守された。失敗した戦法，戦術，戦略を分析し，その改善策を探求し，それを組織の他の部分へも伝播していくということは驚くほど実行されなかった。これは物事を科学的，客観的に見るという基本姿勢が決定的に欠けていたことを意味する。[41)]

日本軍の中では自由闊達な議論が許容されることがなかったため，情報が個人や少数の人的ネットワーク内にとどまり，組織全体で知識や経験が伝達され共有されることが少なかった。作戦をたてるエリート参謀は，現場から物理的にも，また心理的にも遠く離れており，現場の状況をよく知る者の意見が取り入れられなかった。したがって，教条的な戦術しか取りえなくなり，同一パターンの作戦を繰り返して敗北するというプロセスが多くの戦場で見られた。また，成功の蓄積も不徹底であった。[42)] 緒戦の勝利から勝因を抽出して，戦略・戦術の新しいコンセプトを展開し，理論化を図ることを行わなかった。

こうした日本の陸海軍における学習の軽視は，士官学校，兵学校，陸軍大学校，海軍大学校という各種各級の教育の在り方とも関連性を持っていると考えられる。……もっとも，日本軍という組織の持つ体質自体が，士官学校や兵学校および両大学校の性格を決定したとも言えるわけであって……この二つの要因が分かちがたくむすびついていたために，その習性や変革がむずかしかったという事実が問題なのである。[43)]

日本軍の組織学習は，目標と問題構造を所与ないし一定としたうえで，最適解を選び出すという学習プロセス，つまり「シングル・ループ学習」であった。しかし，本来学習とはその段階にとどまるものではない。必要に応じて，目標や問題の基本構造そのものをも再定義し変革するという，よりダイナミックなプロセスが存在する。組織が長期的に環境に適応していくためには，自己の行動をたえず変化する現実に照らして修正し，さらに進んで，学習する主体としての自己自体をつくり変えていくという自己革新的ないし自己超越的な行動を含んだ「ダブル・ループ学

40）同上，229-230頁。
41）同上，230頁。
42）同上，230-231頁。
43）同上，232-233頁。

習」が不可欠である。日本軍は，この点で決定的な欠陥を持っていたといえる。[44)]

iv　プロセスや動機を重視した評価

失敗したノモンハン事件主担当の辻政信少佐らは予備役編入を免れ更迭されるにとどまった。その後，辻は陸軍の中枢をしめ，バターン半島総攻撃による米比軍捕虜の射殺（辻の独断による越権行為），ポートモレスビー攻略命令による重大な損害，ガダルカナルにおける現地司令部の意向の無視，さらに，総攻撃主張により将兵の大半が戦死するという壊滅的打撃を受けた。しかし，彼の重大な責任を日本軍は問おうとしなかった。[45)]

日本軍は結果よりもプロセスを評価した。戦闘結果よりはリーダーの意図とか，やる気が評価された。[46)]

個人責任の不明確さは，評価をあいまいにし，評価のあいまいさは，組織学習を阻害し，論理よりも声の大きな者の突出を許容した。このような志向が，作戦結果の客観的評価・蓄積を制約し，官僚組織における下克上を許容していった。[47)]

海軍にあっても，多くの作戦計画は，実行において失敗が明らかであった場合でも，組織としての反省，批判を含めた適切な評価を下すことはついになされないで終わってしまっている。[48)]

陸軍では，業績評価があいまいであったために，信賞必罰における合理主義を貫徹することを困難にした。結果として，評価においても一種の情緒主義が色濃く反映され，信賞必罰のうちむしろ賞のみに汲々とし必罰を怠る傾向をもたらした。[49)]

失敗の序曲と位置づけられるノモンハン事件のアナリシスにおいて，失敗の原因と日本軍の実態が次のように記述されている。[50)]

> 当時の関東軍の一師団に対する検閲後の講評は，「統率訓練は外面の粉飾を事として内容充実せず，上下徒に巧言令色に流れて，実戦即応の準備を欠く，その戦力は支那軍にも劣るものあり」というものであった。また，関東軍の作戦演習では，まったく勝ち目のないような戦況になっても，日本軍のみが持つとされた精神力と統帥指揮能力の優越といった無形的戦力によって勝利を得るという，いわば神憑り的な指導で終わることがつねであった。
>
> ノモンハン事件は……大兵力，大火力，大物量主義をとる敵に対して，日本軍はなすすべを知らず，敵情不明のまま用兵規模の測定を誤り，いたずらに後手に回って兵力逐次使用の誤りを繰り返した。情報機関の欠陥と過度の精神主義により，敵を知らず，己を知らず，大敵を侮っていたのである。

---

44）同上，234-235頁。
45）同上，235-236頁。
46）同上，236頁。
47）同上，237頁。
48）同上。
49）同上，238頁。
50）同上，37頁。

また統帥上も中央と現地の意思疎通が円滑を欠き，意見が対立すると，つねに積極策を主張する幕僚が向こう意気荒く慎重論を押し切り，上司もこれを許したことが失敗の大きな原因であった。

ここに，すでに，第二次世界大戦に参戦した日本の敗戦が予告されているのを見ることができる。言い換えれば，各レベルのリーダーに，事実認識の必要性・正確性の欠如，戦い（戦史を含む）に関する知識の欠如，戦争におけるあるべきリーダー像の欠如，結果による厳格な評価の欠如，リーダーシップとは何かに関する無知，組織統制の不在があり，日本軍には，大戦に勝てるような資質・能力はなかったし，リーダーもそのような教育を受けていなかった。

③ 日本軍の環境適応

ⅰ 戦略・戦術

帝国陸軍の戦略原型は，陸上戦闘において戦勝を獲得するカギは，白兵戦[51]における最後の銃剣突撃にある，という「ものの見方」であった。いわゆる白兵戦思想である[52]。

帝国海軍も，艦隊決戦という戦略原型を定着させてきた。海戦において勝利を決するのは，主力戦艦同士が相対する砲戦にあるとする見方で，最終的には戦艦の主力砲に依存するという「ものの見方」であった[53]。明治38年の日本海海戦の完全勝利によって検証され体系づけられた，と言われる[54]。

真珠湾攻撃とマレー沖海戦は，航空機が戦艦に代わって海上兵力の主力になることを示すものであったが，米軍と英軍は，これを学習し，日本海軍は学習しなかった。言い換えれば，刻々と変化していく現実を分析し，事の本質を理解する能力と精神の柔軟さ・好奇心が欠如していた。

ⅱ 資源

資源は，戦略発想を規定するものであるが，戦略もそれがうまくいけば，資源蓄積と展開のパターンを決めるものである[55]。

人的資源の量的充実は，白兵戦を遂行するための基本的な前提であったし，物的資源の乏しい国情のなかでは相対的に蓄積が容易であった。しかし，銃剣白兵が高く評価されていたので，近

51）「白兵戦（はくへいせん，英：close combat）」は，刀剣などの近接戦闘用の武器を用いた戦闘のこと。現代では，近距離での銃撃戦と格闘戦も一体のものとして捉えており，距離によってCQB（Close Quarters Battle：近接戦闘）やCQC（Close Quarters Combat：近接格闘）とも分類される。「白兵」とは，刀や剣，槍，銃剣，ナイフなどの武器を総称した「白刃」を装備する兵士を意味する。弓矢や投石器などの射撃武器，投擲武器を用いる遠戦の対義語であり，近代戦においては火器を用いた火戦の対義語となる。用語としての「白兵」は，明治初年に日本陸軍がフランス軍の歩兵操典を採用したときに，フランス語のarme blancheを翻訳したものとされるが，単語自体は刃物を指すのみである。（Wikipedia）（https://ja.wikipedia.org/wiki/%E7%99%BD%E5%85%B5%E6%88%A6）2017年11月22日閲覧。

52）野中他（1984）247頁。

53）同上。

54）同上，248頁。

55）同上，249頁。

代的兵器・装備は，作業環境に合わせて十分に整備されることはなかった。[56]

不十分な近代的兵器・装備のもとで，むしろ人的資源が，いたずらに浪費されたと言える。その直接的な原因の一つは，教育勅語の「天壌無窮ノ皇運ヲ扶翼スヘシ」であると言うことができる。

(13)『「戦艦大和」の最期，それから――吉田満の戦後史』における人的資源の浪費

① 海軍左派と東条英機

水野広徳は，欧州で第一次世界大戦の惨状を見て，熱心な非戦論者となり，海軍を離脱（当時大佐）日米非戦論，陸軍縮小論を訴えて，憲兵に追われる身となった。憲兵は陸軍大臣の監督下にあったが，陸軍のみならず，海軍軍人の「非違」をもまた取り調べた。東条英機は関東憲兵隊長の職にあって以来，憲兵を掌握し，反東条の思想を持つ者の弾圧に，卑劣にも憲兵を利用した。[57]

水野広徳ほどではないにしても，冷静な判断力を持った者はいた。米内光政，堀悌吉，山本五十六，古賀峯一，井上成美，伊藤整一ら，条約派ないし和平派，あるいは「海軍左派」と呼ばれる人々である。なかでも堀悌吉は条約派の急先鋒であり，艦隊派から「社会主義者」と言われるほどであった。……「卓越した判断力」の持ち主であり，「海軍軍人のよき典型」であったが，官僚化した「艦隊派」の憎しみを買い，突然予備役に編入された。[58]

② 太平洋戦争開戦決定時の欠陥

太平洋戦争開戦時の聯合艦隊司令長官・山本五十六は，もともと開戦に反対であったが，問われて「１年や１年半は暴れてみます」と言った。それは１年ないし１年半以後については責任が持てない，ということでもあったのだが，だれもそうはとらなかった。むしろ，開戦時の首相・東条英機たちは，１年か１年半で片が付くと思っていた。[59]

しかし，前述のとおり，当時の最高責任者の多くは，長期的には戦争に勝つ見通しを持てなかった。それにもかかわらず「日米開戦後の長期的展望のないままに，戦争に突入した」[60]ことに問題がある。緒戦に勝ったとしても，最終的に勝たなければ，勝ったとは言えず，緒戦に勝った後，どのようになる可能性があるか事実関係を収集し，十分な検討の後，長期的観点に立ち予測したうえで，勝つか負けるかを判断する。勝てないのであれば，本来，戦うべきではなかろう。

ここに，東条たち最高責任者の事に当たっての事実判断を行うための「緻密さの欠如」が明確に表れていて，これとは反対に，自己の都合のよいように判断してしまう蒙昧さが表れている。事実判断の追求が未熟のため希望的観測により意思決定をしてしまう指導者としての欠陥が見て取れる。

東条は，総理大臣になっても（1941年）現役を去らず，かつ陸軍大臣，内務大臣を兼ね，1944

56）同上。
57）千早（2010）168頁。
58）同上，169頁。
59）同上，173-174頁。
60）野中他（1984）195頁。

年には参謀総長を兼ね，軍政・軍令分離独立の原則を破棄して，未曾有の独裁体制を整えた。軍人であったにもかかわらず「政治に拘わらず」という「軍人勅諭」の戒めに反した「不忠の臣」であったと言うべきである。[61)]

③ 「1銭5厘」の消耗品・極端な人命軽視

> 日本の軍隊において兵士は「消耗品」であった。「1銭5厘」で集められると言われた。官製葉書の値段が1銭5厘であったから。1937（昭和12）年以降，それは2銭になったが，それでもまだ，兵は1銭5厘と評価され，ついに2銭にもならなかった。命は鴻毛よりも軽かったのである。[62)]

無線など通信方法の開発の遅れもあった。出陣した飛行機が，帰るべき航空母艦の位置が分からず，ついに燃料が切れて不時着することが，いかに多かったか。軍はしかし，「いまだ帰還せざるもの」という言葉であっさりと切りすてた。なにしろ1銭5厘で集めることができたのだから。[63)]

はじめ米軍を震撼させた海軍の零式戦闘機（零戦）は，エンジンの機能もすぐれていたが，同時に燃料タンクや乗員の保護を軽視して，鋼板もきわめて薄く軽量なものであった。かくて，米軍の戦闘機よりもいち早く上空に舞い上がり，敵機の上空から，また背後から攻撃することができた。これに対し米軍は，高能力のエンジンを備えたF6Fを開発した。上昇力において零戦に劣らず，しかも防御力においてずっとすぐれていた。あわせて，2機1組で零戦を攻撃する戦法を編み出した。一騎打ちの思想から離れることができなかった零戦は，たちまち劣位にたち次々と撃ち墜とされるようになった。ミッドウェーの敗戦は，緒戦の勝利に酔った海軍が，その後の改革を怠ったゆえであったとも言える。[64)]

日本軍では，捕虜は本来ありえないもの，あってはならないものであった。「生きて虜囚の辱めを受けず」と，東条英機の名で出された「戦陣訓」にもあった。だから，捕虜になった場合の心構えなど，いっさい教育しなかった。[65)]

これは，特攻と繋がるものである。本来，「戦い」は，終わりを想定して始めなければならない。勝った場合には，戦争相手をどのように処遇すべきかが課題となる。負けた場合には，捕虜の心得が必須であろう。捕虜はないものであるから，東条の戦陣訓に従えば，死ぬほかないことになる。そういう心情で，かつ捕虜の心得の教育も受けていなかったのであるから，一部の例外を除いては国際ルールに沿った捕虜の待遇を実行することはできなかった。

それにしても，日本の軍隊は人間の命を軽視し過ぎた。補給も衛生も考えない無謀な作戦によ

61）千早（2010）175頁。
62）同上，180-181頁。
63）同上，181頁。
64）同上，181-182頁。
65）同上，183頁。

り，いかに多くの兵士が無駄な死を強いられたか。とくに陸軍の場合，食糧は現地調達を旨としたため，「餓島」といわれたガダルカナル島をはじめ，多くの島で，またインパールなどの大陸においても，薬品はもとより糧秣の道まで絶たれて，病死し餓死するものが多かった。「戦死」の７～８割が病死と餓死であったと言われる。[66]

そうであるならば，これらの兵士は，現地の指揮官トップ，陸軍および海軍中枢によって殺されたと言っても過言ではないであろう。

④　戦艦沈没時の敵機の対応

マレー沖海戦のとき，英国戦艦「プリンス・オブ・ウェールズ」の戦死者は総員の20％に過ぎなかったが，同じ２時間で沈んだ「大和」は90％を超える戦死者を出した。マレー沖海戦の場合，日本の航空機が，３隻の護衛駆逐艦にまったく攻撃を加えず，漂流者を間接的に支援したことによる。……[67]

「大和」を沈没させた米軍機の場合は，日没まで数時間にわたって，敗残艦隊に対し，爆弾，機銃弾の追い撃ちをかけた。……１つだけ不思議なことがあった。日本の駆逐艦が，海に漂う大和乗組員を救助しようと，停止したときのこと。縦横無尽に走る駆逐艦であるが，停止したときは無力に等しい。そのとき，１機の米軍偵察機が，その上を旋回した。その間，戦闘機や爆撃機による攻撃は妨げられた。……もしかしたら，かの偵察機の機長は，あとで処罰を受けたのではないか，[68]と千早は心配している。

⑤　戦艦大和艦隊の特攻

1945年４月，最後に残った第二艦隊に出動命令が下った。大和と，これを護衛する巡洋艦１隻および駆逐艦８隻のみで飛行機の傘もなければ，潜水艦の網もない戦闘単位としては半端な艦隊であり奇策もない。４月１日，米軍は沖縄への上陸を開始した。上陸軍45万人，艦船および船艇1500隻，そして大量の飛行機。これらが沖縄本島西の海を圧した。この攻撃の矛を，いくらかでも戦艦大和に吸収しようという囮作戦であった。[69]

前述のとおり，伊藤整一第二艦隊司令長官も，大和ほか各艦の艦長も，この作戦遂行に頑強に抵抗した。そのため，伊藤と親しい草鹿龍之介中将（聯合艦隊参謀長）が三上作夫中佐（参謀）を連れ水上機で大和に飛んできた。「もはやほかに手はない。一億総特攻だけが残された道だ。その模範となるように，立派に死んでもらいたい」と草鹿は言った。そう言われれば，武士たるもの，いやだとは言えない。伊藤整一は，軍令部次長として参画した作戦において，すでに30万の将兵を死なしめていた。……とは言え，７千余名の部下を「特攻」の美名のもとに，ほとんど無意味な死に追い込まなければならない。そのことが，伊藤整一の胸を痛めた。[70]

66）同上，183-184頁。
67）同上，188頁。
68）同上，189-190頁。
69）同上，191-192頁。
70）同上，193頁。

「別の証言によれば」としたうえで，吉田は次のように記述する。

「一億総特攻」を盛んに言いはじめたのは，みずから特攻に行くでもなく，また特攻を命令する立場にもない人たちであった。[71)]

特攻は，1944年11月，第一航空艦隊司令長官・大西瀧治郎（海兵40期）の発案により始められた。……特攻は，爆弾を抱いて目標に体当たりすることであり，自らの死を前提とする。……究極の統帥権は天皇にあった。軍の各機関の長の発した命令は，天皇の命令であり，天皇に責任が及ぶ。それを避けるための苦肉の策が「志願による特攻」であった。「軍の命令ではなく自発的意思に基づくならば」という条件を付けて，及川古志郎軍令部総長が承認したという。……この「自発的ならば」という発想には「自分の命を賭けて飛び立ってゆく若者たちが，真底何を思い，何を願い，何を苦しんだかについて，理解しようとする誠意は感じられない」と吉田満は言う。[72)]

大和特攻出撃の立案者は，聯合艦隊先任参謀・神重徳大佐（海兵48期）であった。草鹿参謀長（同41期）が出張不在のとき，直接，豊田副武聯合艦隊司令長官（同33期）に進言して決めた，という（ここに，「強い情緒的結合と個人の下克上的突出を許容するシステム」の例を見ることができる）。草鹿にしてみれば，面白くなかったにちがいない。だが，司令長官が決裁したことである。……同じく水上艦艇作戦担当であった参謀三上中佐（伊藤整一に私淑し，最後の水上艦隊として使い方の示唆を受けていた）は草鹿にしたがって鹿屋に出張していたときに，この作戦の実施が決められた。そのことに屈辱を覚えていた。[73)]

伊藤の後の軍令部次長小沢治三郎は，……大和以下の出動には片道分しか燃料は与えられない，と言った。小沢の真意は，この無謀な計画を考え直させることにあった。[74)]

本来，参謀長と関係参謀が戦略・作戦を立てるべきであった。そして，反対すべきと考えたことについては，いかなる経緯があろうとも，司令長官を説得すべきであったと考える。

……特攻を志願するのは個人の意思によるものであって，集団が意思をもって志願することはありえない。大和艦隊の乗組員７千余名個々の意思はまったく無視された。「特攻」の美名のもとに，死地に追いやろうとする，聯合艦隊司令部の責任逃れの言辞であった，[75)] と千早は記す。

この論理に基づき，乗組員７千余名のため，伊藤整一司令長官はこの作戦を拒否すべきであった，と言える。

吉田満は，海軍の「全般の空気」について次のように書いている。これを読むと，軍トップに，リーダーに必要な知力も能力もなかったということが分かる。

> 日本の軍隊には，重大な決定をなすにあたって，確たる根拠も責任の所在を明らかにするルールもなく，ただその場の空気に流され，強い勢いに引きずられて事が運ばれてゆく通弊があるが，この場合は，「水上部隊の栄光のために」という発想をもってくると，当時の

71）吉田（1978）182頁。
72）千早（2010）193-194頁。
73）同上，196-197頁。
74）同上，197頁。
75）同上，195頁。

「空気」の実態が，幾分はっきりするように思われる。[76]

これに続けて，戦艦大和の作戦実行の真相について，吉田は次のように書いている。

本作戦発動の１週間前，及川軍令部総長が沖縄方面の戦況を奏上した際，陛下から，「天一号作戦（敵沖縄上陸軍邀撃作戦）は帝国安危の決するところであり，挙軍奮闘，もってその目的達成に遺憾なきように」という趣旨のお言葉があった。そこで及川総長は，「航空機による特攻攻撃をはげしくやります」と奏上した。すると陛下から重ねて，「海軍にはもう艦はないのか。海上部隊はないのか」とご下問があった。これは，「水上艦艇は何をしているのか」という叱正の言葉であり，及川総長は非常に恐懼して引き下がった。

彼我の兵力差，敵艦隊の動静，燃料保有の実情などの根拠をあげて，水上部隊は内海泊地に温存し，最終的には浮き砲台とすることを最良の策とするという考え方を，陛下に堂々と披瀝する習性を，当時の軍の首脳は持たなかったということであろう。

及川総長からその旨の連絡を受けた豊田連合艦隊長官は，さっそく同じ日の夜，天一号作戦に関係する全部隊にたいし，「畏レ多キオ言葉ヲ拝シ，恐懼ニ堪エズ，云々」にはじまる緊急電を発し，あくまで天一号作戦の完遂を期すべし，と呼びかけている。

海軍の上層部が水上部隊について，温存第一の考え方を一変させ，その活用を焦るようになった一つの背景が，この陛下と及川総長との一問一答にあったとされているのは，事実に近いであろう。[77]

「全般の空気」に身を任せる……。すでに開戦を決定するときに，そうであった。その傾向は戦後も引き継がれている。政治にしても，企業にしても，銀行にしても，経済成長期に勇ましい意見が噴出した。これを批判する者は，非難されないまでも，憫笑されるのがオチであった。……日本人は，いまも「全体の空気」に身を任せるのを好む，と千早は記す。[78] この状況は，2018年の現在も変わっていないようである。

陸軍も海軍も，統帥権は「大元帥」たる天皇にあった。陸軍では参謀総長が，海軍では軍令部総長が，それぞれ天皇を補弼し，統帥権を代行したが，前述のとおり，究極の統帥権は天皇にあった。[79]

この構造に無責任体制の原点があったのではないかと筆者は考える。すなわち，統帥権がほんとうの実力を持たないところにあって，制度上実質的に実力もしくは権力を有するものが当該統帥権者を補弼し代行するという制度が，当該補弼・代行者をして究極の責任を自ら取るという意識を希薄化してしまった。あるいは，組織の本当のトップが権力を行使するものの究極の責任を

76）吉田（1978）175頁。
77）同上，175-176頁。
78）千早（2010）198-199頁。
79）同上，194頁。

自ら取るという意識が欠如，もしくは希薄なため，このような制度を作ったのかもしれない。この制度は国体とも言われている。[80)]

陸軍からも，海軍からも，実態をすべて知らされていなかった天皇（したがって，現状の実態を熟知していなかったと解される）のお言葉とご下問を受け驚愕した及川軍令部総長から，それを聞いた豊田連合艦隊司令長官は最良と考えられていた策を捨て，天一号作戦を実行命令した。他方，陸軍はどう考え，どのように行動したか，千早は次のように記述している。

> 「天一号作戦」の作戦目的の一つに掲げられた「陸海共同の総反撃」にしても，陸軍ははじめから水上特攻の効果を問題にしていなく，天候不良を理由にかってに攻撃日を延長している。それとは知らぬ大和の出動であった。[81)]

(14) 社会的カフェ

社会的弱者とその家族が気楽に相談したり，交流したり，寛ぐカフェとして「認知症カフェ」があり，健康の思わしくない近親者を抱える人や死について考える老若男女が語り合う場として「デスカフェ」がある。これらは常設のものではないが，社会的に機能しており，具体的には次のとおりである。

① 認知症カフェ・介護カフェ

「認知症カフェ」とは，認知症の本人および家族が，地域の身近な場所で，医療保健福祉の専門職（介護福祉士，看護師など）に相談しながら，地域住民と交流ができる場のことである。たとえば，世田谷区内には，ゆっくりカフェ『ティルーム　ばぁ～ば』（社会福祉法人奉優会　優っくり村グループホーム池尻が運営）等，40ある。月１回１時間から２時間，開催されている。[82)]

「認知症カフェ」は，ケアラーズカフェとも呼ばれ，家族の介護に携わる人の息抜きや情報交換などの場として運営されている。家族の介護に関わる人のことを「ケアラー」と呼び，「ケアラーのためのカフェ」という意味からケアラーズカフェとされている。「介護カフェ」「オレンジカフェ」とも呼ばれている。[83)]

現在，家族の介護を独りで抱えこんでいる人は大勢いる。そういった人々のために，全国各地で運営されているのがケアラーズカフェである。介護施設ではなく，あくまでカフェという業態であることが多く，誰でも気軽に利用できる点もその特徴と言える。コーヒーや紅茶を飲みながら介護の悩みや情報交換などで盛り上がり，息抜きの場としても利用されている。同じような目的を持って開催されているものに「家族会」がある。[84)]

---

80）白井（2018）において，国体について，過去，現在の実態が論じられている。

81）千早（2010）212頁。

82）世田谷区「認知症カフェについて」（http://www.city.setagaya.lg.jp/kurashi/105/911/913/d00143440.html）2018年４月22日閲覧。

83）安心看護「認知症カフェ・ケアラーズカフェとは」（https://ansinkaigo.jp/knowledge/316）2018年４月22日閲覧。

認知症の人同士で情報を交換したり，不安や疑問を話し合う場でもある。また，自分をサポートしてくれる人が地域にいるのだと認識することで，孤立感を和らげたり，他人とコミュニケーションをとることで認知症の進行を遅らせる効果が期待できる。また，認知症の診断を受けた人がスタッフとして活躍する認知症カフェもある。認知症の人が認知症カフェにいる間，介護者は安心して自分の時間を持つことができる。[85)]

ケアラーズカフェは社会福祉法人やNPO法人，自治体などにより運営されているが，ほとんどは営利を目的としていない。そのため運営スタッフは基本的にボランティアであることが多いようである。そしてケアラーズカフェのほとんどは，専用の店舗を持っているわけではない。平日などは普通のカフェとして営業している店舗を，週末だけ借りてケアラーズカフェとして営業しているケースや，特養などの施設の一角を利用するケースが多い。[86)]

このようなカフェにより，認知症の人々，その家族等の介護者が少しでも不安や疑問を解決し，リラックスできる空間を享受できることは，社会的緊張を和らげる効果があると考える。

② デスカフェ

「デスカフェ」は，少人数の和やかな雰囲気のなかで，「死」にまつわる話を身近に語り合うものである。

スイスの社会学者バーナード・クレッタズが妻の死をきっかけに2004年にデスカフェを始めたとされる。死をタブー視するのではなくコーヒーやお菓子を片手に気軽に語ろうという主旨である。欧米で広がり，国内でもここ１年で増え始めている。背景には高齢者や高齢の親を持つ人たちの間で終末期とその先の死について関心が高まっていることがある。若い世代でも生きる意味や死についてしっかり考えようとする動きも目立つ。[87)]

若い僧侶８人のグループ「ワカゾー」は2015年夏から京都市内で２ヶ月に１回のペースで毎回テーマを決めて開催。参加者の８割を20代が占めた。僧侶の一人，長嶋蓮慧さん（27）によると，「死について語りたくても語る機会がなくて，もやもやした気持ちでいる若者も少なくなく，募集をするとすぐに参加者が集まった」という。[88)]

今年４月から，都内でデスカフェを始めた坂元達也さん（58）は，本業は音楽制作だが，グリーフケアを行うカウンセラーの資格も持っている。デスカフェをこれまでに３回開催した。「身近な人の死に直面して慌てふためかないように，また自分が最期までどんな生き方をするかを考えるきっかけにしたい」。[89)]

クレッタズは，自分の経験から，身内の死について事前の思索，あるいは心の準備が必要だと

84）同上。
85）同上。
86）同上。
87）日本経済新聞夕刊「死を語らい 日常を充実「デスカフェ」若者の参加も多く」2016年10月18日（https://www.nikkei.com/article/DGKKZO08447610X11C16A0NZBP00/）。
88）同上。
89）同上。

**図表57　フランスのレストラン　ホームメード（Fait Maison）認証マーク**

考えたのであろう。若い僧侶グループには仕事の一部に葬式・法事があるから，彼らは常日頃，死について考えている。その知識と思索を，必要な人に伝えたり，話しを聞いてあげることは，社会的に有意義である。グリーフケア・カウンセラーについても，同様であり，社会的緊張を緩ませる効果があろう。

(15) フランスのレストランと自家製（ホームメード）マーク

2010年にフランス料理は世界無形文化資産に登録された。そのようなフランスにおけるレストランや総菜屋などの最近の実情について，概観してみたい。

① 自家製（ホームメード）マークの導入

2015年のテレビ番組で，お客が大勢入っているフランスの広いレストランで，メニューのお勧めに載っているフォワグラ・ポワレ・オー・レザンを注文すると，３分くらいでパンと共に出てきた。通常，この料理を作るのには十数分かかるからレトルトと思われる，とナレーションが入る。[90] しかし，値段は８ユーロだから，フォワグラの品質にもよるが，本物の料理よりは安いような気がする。言い換えれば，レトルトなのは致し方ないのかもしれない。

2013年の調査結果によれば，フランスにレストラン（総菜屋を含む）は13万５千店あるが，その85％が冷凍食品やレトルトを使っていた。……フランス経済産業・デジタル省副大臣ソフィー・ミズは，「冷凍食品やレトルトの商品をそのまま出しているお店も残念ながら多い。フランスのレストランはとても質が低下しているのです」と語る。観光客の増加に伴い，手軽に，そして安易に料理を作るレストランが増えた。その結果，不味いという最悪の事態になっている。[91]

お店が素材から料理していることを表すマークとして “Fait Maison”（Home Made：自家製）が2014年７月15日より導入され，半年の試験期間を経て2015年から義務化された。お客から見てすぐに分かるようになった。マークは，下が鍋で上が家をイメージして作成された（図表57）。この認証マークは，レストランの入口または道路に面したガラスに貼っている場合と，メニュー上，自家製の料理のみに付ける場合がある。

---

90）テレビ東京「日経スペシャル　未来世紀ジパング～沸騰現場の経済学～危機に瀕するフランス料理！　救世主はニッポン！」2015年２月16日放映。

91）同上。

**図表58　料理の作成方法がホームメードか否か**

| レストランにおける料理の作成方法 | | 理由 |
|---|---|---|
| セントラルキッチンで作りお店で温めた料理 | × | お店が素材から調理していない。 |
| 冷凍の肉や魚を解凍して作った料理 | ○ | 鮮度を保つため冷蔵が必要。 |
| 他で千切りにしたキャベツを使用 | ○ | 千切りキャベツは素材。 |
| 市販の生クリームを使用 | ○ | 調味料はOK。 |
| 市販のデミグラスソースを使った料理 | × | 料理の重要な要素であるデミグラスソースをお店で作っていない。 |
| ハム・ソーセージ | ○ | ハム・ソーセージはお店で作るのが大変なので認める。 |
| テリーヌ・パテ | × | テリーヌ・パテは，料理そのものであるから，既製品は自家製とは言えない。 |

出典：テレビ東京「日経スペシャル　未来世紀ジパング～沸騰現場の経済学～危機に瀕するフランス料理！　救世主はニッポン！」（2015年２月16日放映）の内容の一部を要約。

ホームメードとして認められるかどうかの具体的な例は，図表58のとおりである。

新しい法律では，「自家製」料理は，その場所で，事前に「重要な変更」が行われていない「原材料」から作られなければならないと規定されている。しかし，凍結食品業界のロビー活動は強力で，多くの食品が認められた。そのなかには，完成した料理の「構成物」に使用されている限り，冷凍，真空パック，剝がし，スライス，カット，粉砕，骨切り，皮剝ぎ，殻取り，粉末化，粉砕，燻製，塩漬けまたは冷蔵されたものをすべて含む。[92)]

たとえば，フレンチ・フライ（フライドポテト）は，他の場所で事前にカットされていても冷凍されていないならば，「自家製」マークを付けることができる。焼きたてのソーセージやスモークハムは受け入れられる。しかし，既製のテリーヌやパテは受け入れられない。[93)]

Maîtres Restaurateurs のフランス協会会長 Francis Attrazic は，多くのレストランでは，再加熱された食品のみを提供し続けることになると指摘している。……しかし，法律で最初に定義された「自家製」食品の概念を持つことは有用だと考えている。[94)]

Alain Tortosa（グルメで directory Restaurantsquifontamanger.fr の創造者）は，この法律がメニュー上の自家製料理の数を実際には減らすと見ている。Alain は，アップルパイを除いて，メニューのほとんどすべてが工業食品で作られているレストラン・オーナーの例を挙げ，新しい法律の下では，彼はパイの横に自家製ロゴを載せる必要があるが，これは他のすべての料理が事前に作られているという事実を強調するだけであると言う。Alain は「レストラン・オーナーは，自家製のパイを事前に作成されたものに置き換えようと思うだろう。彼は，仕事が少なくなり，もっと

92）Elaine Sciolino “LETTER FROM PARIS, Made in House? Prove It” *New York Times*, 2014年７月22日（https://www.nytimes.com/2014/07/23/dining/made-in-house-prove-it.html）。

93）同上。

94）Olivia Sorrel-Dejerine（Paris）“The new sign on French menus” BBC News, 2014年７月16日（http://www.bbc.com/news/magazine-28313666）。

お金を稼ぎ，合法的に彼のメニューにロゴを入れないだろう」と言う。[95)]

2015年１月15日から，競争政策，消費者問題，詐欺行政の連邦機関が，法律を守っていることを確認するためにロゴを表示するレストランの検査を開始する。これが実際にどのように機能するかどうかは，誰も確信できていない。[96)]

長年にわたり，良きシェフの評価を得るため一生懸命活動してきたHubert Jan（フレンチレストランとホテルのユニオン（UMIH）の職員）は，この法律は，残念ながら料理の品質よりもむしろすべての注意を食材に集中させてしまったと言う。彼は「この法令はシェフによって書かれたものではないことは明らかだ」と語った。[97)]

なお，実際に店内で料理して作っていなかった場合は，飲食店の経営者に最大２年の禁錮刑か最大30万ユーロ（約4000万円）の罰金が科される。[98)]

この自家製マークは，すべての種類の料理の提供者，すなわち，伝統的なレストラン，レストランチェーン，ファーストフード，ストリートショップ，総菜屋，ケータリング会社に関係する。[99)]

② 「自家製」マークに関する改正

義務化された段階で，13万５千軒あると言われているレストランと総菜屋のうちの半数も，「ホームメードマーク」を使用しなかった。[100)]

このような状況を受け，外食産業の「自家製」という言葉は，消費者への情報提供とレストラン経営者の仕事とノウハウの向上という二重の目的を持った改正の対象となり，次のように改正（2015年５月12日）された。[101)]

- 「自家製」とは，生の製品を現場で処理したもの，すなわち，事前に，どのプロセスでも調理されていないか，または未変性のものを指す。
- このルールの唯一の例外は，パスタ，チーズ，パンなど，消費者がレストラン等の場所で作ることを期待していない製品である。したがって，折り込みパイ生地は，今後「自家製」マークを付けるためにはレストラン経営者によって調理されなければならない。
- レストラン経営者が有名ブランドの製品を使用する場合，料理は「自家製」とは言えない。このブランド製品の使用を明示しなければならない。
- 「自家製料理」という用語は，「自家製」の料理を強調するレストランメニューにのみ表示される。

---

95）同上。

96）Elaine Sciolino（2014）*New York Times*。

97）同上。

98）「手作りの定義は？　仏レストランの新「自家製」認証，基準に異論も」国際ニュース（AFPBBニュース）2014年８月29日，発信地：パリ/フランス（http://www.afpbb.com/articles/-/3024344）。

99）Le « fait maison » pour tous（https://www.economie.gouv.fr/fait-maison/presentation）2018年５月１日閲覧。

100）Mihoko NAJIMA「フランス「ホームメードマーク」の失敗」2015年３月17日（https://ameblo.jp/atelier-myriad-happiness/entry-12002703325.html）。

101）Le site d'information de la mention « fait maison »（https://www.economie.gouv.fr/fait-maison）2018年５月１日閲覧。

フランスのこの規制も，言葉の定義をめぐってスタート当初から大もめであった。「手を加えていない材料から作る」という文言が，法施行後１年足らずで「生の材料から作る」に変更になった。この変更で「手作り」の材料の概念から外されたのは，冷凍，カット野菜など。結果として手作りマークを付けられる材料の定義はクリアになったものの，多くの店にとっては，条件が厳しくなった。「野菜や果物の皮むき担当を雇えるレストランは，そう多くない」[102]からである。

2018年６月から７月にかけ，筆者はヨーロッパの友人を訪れた。その際パリに寄り，ぶらぶらと，モンパルナス，サンジェルマンデプレ界隈，レアル界隈を歩いた。モンパルナス通りの中華タイ料理店のガラスにメニューが貼ってあり，その左下に唯一 Fait Maison マークが付いていた。この店は持ち帰りもしていた。ホテルのコンシェルジュに Fait Maison マークについて聞くと，古くからのお店が使っているくらいだよと言っていた。紹介されて行った Restaurant Café Sud でメニューを見たら，コンフィ・ドゥ・カナールの下に Fait Maison と書かれていた。東京のフレンチで，フランス産のコンフィ・ドゥ・カナールがあります，と勧められたことがあるから，パリでも，コンフィ・ドゥ・カナールはレトルトが少なくないのかもしれない。

さてこのような状況において，調理時間を削減し，効率的なレストラン経営を行うことができる手段として，シェフの開発したブイヨンを分析したうえで，まったく同じブイヨンを作り供給する ARIAKE JAPAN，およびレストラン内で作られた場合には自家製と表記できる真空調理法による料理と保存について，次に概観しておきたい。

### ③　ARIAKE JAPAN

フランスのレストランの料理時間の節約に関して紹介された，ARIAKE JAPAN の営業と製品は次のとおりである。[103]

パリ郊外の Le Barbezingue（ル・バルブザング）のオーナー・シェフのテイリーは，すべての素材から料理を作っている。テイリーは牛のほほ肉，焼き玉葱，セロリーなどからブイヨンを作っている。これをもとに３時間煮込んでソースができる。その厨房に ARIAKE JAPAN のフランス人社員が訪ねてきて，そのブイヨンを作って提供するという。テイリーは半信半疑であったが，作業効率を高めるため試してみることにした。

１週間後，テイリーは厨房で密封された袋からブイヨンを皿に注ぎ，臭いを嗅ぎ，なめてみる。「驚いた。完璧だ」と言う。次にトリュフとホタテの料理を作ってブイヨンを垂らしたお皿の上に置き，食べてみる。同じ言葉を繰り返す。ARIAKE JAPAN の社員は，いつも同じ味を約束する。

ARIAKE JAPAN の九州工場にある中央研究所 R&D センターの研究開発室において，テイリーのブイヨン（フランスからテイリーが作ったブイヨンがチルドで空輸されて持ち込まれたと解される）は，分析され，８つの味覚，すなわち，① 酸味，②旨味，③渋味，④苦味，⑤塩味，⑥旨味コク，⑦渋味雑味，⑧苦味雑味に分解して測定され，数値化される。これを八角形のマトリクスで

---

102）生活情報のコラム「手作り」って何？　美食の国フランスでの紆余折」2017年７月７日（https://www.kyodo.co.jp/col/2017-07-07_1649333/）。

103）テレビ東京2015「日経スペシャル～危機に瀕するフランス料理」。

示す。この八角形のマトリクス数値をもとに，フランス工場でテイリーのブイヨンを再現する。

ARIAKE JAPAN の製品は，インスタントラーメン・メーカー向けの５割（スープベースなど），食品加工業向けカレー・シチューのルーの３割，冷凍食品の３割に使われている。また，一流ホテル，有名レストランの和洋中の味のベース（和風だし，ソースベース，スープストック）として使われている。ARIAKE JAPAN は，世界の食品メーカー，レストラン２万社以上と契約している。

ラトリエ ドゥ ジョエル・ロブションは，鳥のブイヨン（Bouillon de Volaille）を，ARIAKE と共同開発し，その製品を使っている。６時間かかるのが，10分で済む。ブイヨンに野菜と具材を入れて煮込み，スープだけを取り出して，レ・シイタケというスープを作る。商品の完成度がロブションの水準に合致するので使用する，とお店のシェフは言う。

ARIAKE の経営理念は，「完全オートメーションと研究開発で世界の食文化に貢献する」ことであり，具体的には次のとおりである。[104)]

1　価値のある天然調味料の生産を通じて，人類の永遠のテーマである健康で豊かな食文化の発展に寄与し，広く世界に貢献する会社たらんと努力する。

2　顧客第一主義を理念として，チャレンジ精神をもって，より安く，より早く，より正確な生産に励み，時代のあらゆるニーズに応えるべく，真心と誠意をもって販売に努力する。

この理念に基づいて業務が遂行されていれば，天然食材と天然調味料のみを使用しており，化学的合成添加物はもちろん天然食品添加物も使用していないと推定される。

### ④　真空調理法

真空調理法とは，従来の調理の「焼く」・「蒸す」・「煮る」とは異なり，生の食材（または下処理済の食材）を調味料等と一緒に真空袋に入れ，真空パックした後，科学的根拠に基づくそれぞれの食材に最も適した加熱調理温度（図表59）で，パックのまま湯煎またはスチームで加熱調理する方法である。その後90分以内に急速冷却を行い，チルドまたは冷凍にて保存し，必要時に再加熱・提供する合理的なシステムを実現させる。[105)]

フランスの基準では，レストランの場合，氷温保存で保管期間は６日以内，小売りの場合21日以内となっている。[106)] 日本には基準がない。

真空調理を行う場合，加熱温度を厳密に管理し，従来の調理法ではできなかった素材の風味やテクスチャーを引き出す。肉を加熱調理する場合，68度でタンパク質が凝固して肉の水分が分離するため，基本的に68度を超えないように加熱するので真空調理は低温調理（タンパク質の凝固温度（58℃から始まり60℃前後で凝固し，68℃から分水作用（水分が抜けること）が始まる温度帯）を利用した調理方法）[107)] と一体である。従来の加熱方法より時間がかかる。[108)]

---

104）アリアケジャパン－経営理念（http://www.ariakejapan.com/company/principles.html）2018年４月30日閲覧。

105）TOSEI「真空調理で厨房の効率化」（http://www.tosei-corporation.co.jp/introduce/pack/foods_system.html）2017年11月15日閲覧。

106）久保（1997）83頁。

**図表59　科学的根拠に基づいた調理温度**

| 温度／調理温度 | 食材の変化等 | 食材 |
|---|---|---|
| 90℃～95℃ | | 野菜類 |
| 90℃ | セルロース破壊温度 | |
| 68℃ | 水分発散作用温度 | |
| 67℃～68℃ | | 豚肉 |
| 65℃ | | 魚類 |
| 62℃ | タンパク質凝固温度 | |
| 58℃ | | 牛肉・羊 |
| 10℃～55℃ | 細菌生存域 | |

出典：TOSEI「真空調理で厨房の効率化」の図「科学的根拠に基づいた調理温度」を表化。

忙しい週末に向けて，平日のアイドルタイムに真空パックを使った調理を行い，調理品を急速冷却後，チルドで５～７日または冷凍で６ヶ月保存でき，提供直前に再加熱，後は盛込みをするだけである。調理の仕事を平準化することにより，経費節減策として，真空パック調理は有効であると，調理器メーカーは述べている。[109)]

国内屈指の真空調理人であるフランス料理のシェフは，15年ほど前，真空調理専門の食品工場を設立。氏の知名度の高さ，造詣の深さ，創造性の豊かさにより，彼に対し大手食品会社をはじめ食産業のあらゆる企業からのコンサルティングの依頼，真空調理食品のニーズがあった。大手食品会社，ホテル，豪華客船など，多くの業務関連先がある。現在はレストランの指導を行い，工場から真空調理食品を納め，すべてその食品でメニューをこなしている。１日に約800食を提供，調理場も氏の指導で男性１名，女性２名にて完全に素早く提供している，という。[110)] したがって，日本でも，真空調理法によるパックを買い提供しているレストラン等があると解してよいであろう。

保存を目的とした真空包装の技術が開発されたのは20世紀初めの頃である。この技術を応用し，フランスの食肉加工業社ジョルジュ・プラリュは，1974年にフォアグラのテリーヌの製造に真空調理を使用して，脂肪の流出によるテリーヌの目減りを最小限に抑える方法を発見した。1980年代半ばには，フランス国鉄の要請を受けたジョエル・ロブションが電車内の高級レストランの調理法として採用した。[111)112)]

107）フェリスィム「File No.053―家庭で出来る人気の調理法！『低温調理』」（www.felicimme.net/lesson/basic/answer_053.html）2018年10月９日閲覧。
108）料理人の温度計「フランス料理の加熱調理【低温調理】」2018年１月25日，同年３月20日 改訂（http://ryouri-ondokei.com/cuit-teion/）。
109）TOSEI「真空調理で厨房の効率化」。
110）同上。
111）料理人の温度計「フランス料理の加熱調理【低温調理】」。
112）Wikipedia「ジョエル・ロブション」（https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B8%E3%83%A7%E3%82%A8%E3%83%AB%E3%83%BB%E3%83%AD%E3%83%96%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3）2018年５月13日閲覧。

真空調理法による料理だと明示されて食べたことはないので，何とも言えないが，ホテルの結婚式のフランス料理はおいしいときと，そうではないときがある。和洋中のレストラン・食べ物屋・総菜屋が，真空調理専門の会社から購入している場合には，フランスのようにその開示を義務づけるべきではないか。

⑤ 東京における料理の一端を見る

世界各国の様々な料理を食べることのできる日本の外食産業においても調理済み製品使用の実情はフランスと同様か，それ以上の状況にあると思われる。14. で取り上げたカフェ・バー「Five sense」でも，フード・メニューをつくる際の試作について，「節約するなら，業者にもらったサンプル，99ショップや激安スーパーなどで材料を一通り揃えて少量ずつ試作してみる」と述べているから，「業者にもらったサンプル」が使用されていたと解される。

また，これは大昔，ある名の通ったクラブのレストランの棚卸立会に行ったときのことであるが，冷凍の大きくて立派な高級ハンバーグステーキをカウントしたことがある。

ここ数年の東京のとんかつ屋の味を筆者の経験に基づいて少し言及しておきたい。

食べログで3.59（2018年６月現在）のとんかつ屋（新宿）で，この店の名物を食べればよかったのであるが，新しいビルの中，こぎれいな内装で，客席の並んだ割合広めの空間の窓際の席に座ってメニューを見ると，フライのミックス盛り合わせが写真付きで載っていて，つい，これを頼んでしまった。しばらくして出てきたフライの盛り合わせを見ると，みすぼらしいパン粉がつき衣がぴたっと貼り付いた，いかにも冷凍レトルト製品を揚げたと見える一口ヒレカツは，旨さの微塵もなく，否，不味いとしか言いようがなかった。型に塡めたような細長く真っ直ぐに伸びた海老のフライ２本も痩せた身であった。牡蠣フライはパン粉の種類，不規則な大きさ・形からお店で調理したようであった。いやな感じを持ったが，腹も空いていたので，ついすべて食べてしまった。しばらくして体調がおかしくなった。やはり，おかしなものは体内に入れないでお店を出た方がよかったと後悔した。

食べログの場合，ほとんどの人は名物料理を食べ，その点数はよいが，その他のものはダメだというものが反映されないという欠点がある。読者は，それを読み取る必要がある。とんかつ屋は，通常，カウンターがあって，客から見える場所でとんかつを揚げているが，この店は，カウンターもなく，調理場も見えない。

食べログで3.77（2018年６月現在）のとんかつ屋（神田）で，ヒレカツ定食を食べたが（2017年），肉に何の旨みも，おいしさもなかった。どんな肉なのかと思った。こう感じたのは初めてであった。

筆者がいつも使う駅のビルの中にある京都の出店のとんかつ屋は（食べログで3.25（2018年６月現在）），時々訪れていたが，2017年に行ったときに，ヒレカツの肉に火が少し通り過ぎているのに気がついた。揚げているところを覗くと揚げる料理人が替わっていた。半年ほどして久し振りに食べてみると，ヒレカツの肉に火が少し通り過ぎているのは変わっていなかった。どうも一時的なものではなかったらしい。

梅ヶ丘の駅南側の細い路地にある煮干しラーメン店（食べログ3.54（2018年６月現在））は，最初にスープを一口飲むと苦味を感じる（筆者は，苦味が苦手）が，一片の柚子を避けながら麺を食べ，スープをすすり，チャーシューを食べているうちに慣れてきて，いい感じの味になる。ここでは大鍋に煮干しを入れて煮込んだスープを使っている。老若男女の，ときには赤ちゃんづれの若いお母さんもいる。麺の量が多い（２玉入っている）ので，筆者にはハーフがちょうどいい。

荻窪の老舗の一つであるラーメン屋のカウンターで，店主が作るのを見ていると，スープの仕上げの段階で数種類の白い細かで透明な結晶をいくつか混ぜてスープに入れている。食べログの口コミを見ると，つけそば用のつけダレ作りは，「大量の胡椒と砂糖と秘密の粉をスープに混ぜる」「スープは，動物系×魚介。ブラックペッパーのパンチがクセになる甘味と酸味のキレもあるつけ汁。タレも強めで辛味も口に残ります。老舗らしく，化調もドサッと入れていました」「不思議な光景　その１　白い粉ザバザバ（((（；゜Д゜）)))))))）混ぜ混ぜ。全て感覚。何だ，粉は？ハイミー？」「味は魚介系をベースに野菜数種類から出汁を取ったスープに，化学調味料満載で酸味の効いたタレを入れたスープ」というものがあった。老舗らしいのはよいが，化学調味料大量摂取のリスクを考えないのだろうか？

（16）観光客と留学生――安くておいしい国の限界

2016年のランキングだと，日本は国際観光客到着数で世界16位。ただし増加率は高く，2012年から2017年に３倍以上になった。急に増えたのは，アジアとくに中国が経済成長し，近場の日本が観光先になったことも一因だ。しかし，別の理由がある。観光客から見れば，日本は「安くておいしい国」になったのだ。ここ20年で，世界の物価は上がった。欧米の大都市だと，サンドイッチとコーヒーで約千円は珍しくない。香港やバンコクでもランチ千円が当然になりつつある。だが東京では，その３分の１で牛丼が食べられる。それでも味はおいしく，店はきれいでサービスはよい。ホテルなども同様だ。これなら外国人観光客に人気が出るだろう。なお，2000年から2016年だと，日本への観光客は400％も伸びている。このことは，日本の１人当たりGDPが，1995年の世界３位から2017年の25位まで落ちたことと関連している。「安くておいしい店」は，千客万来で忙しいだろうが，利益や賃金はあまり上がらない。観光客や消費者には天国かもしれないが，労働者にとっては地獄だろう[113]。

元経済産業省官僚の古賀茂明はこう述べる。「日本には，20代，30代で高度な知識・能力を有する若者が，高賃金で働く職場が少ない。稼げないから，食べ物も安くなるのだろう[114]」。

一方で日本では，観光客だけでなく留学生も増えた。日本では就労ビザのない留学生でも週に28時間まで働けるが，米国では禁止，独仏，豪州，韓国では時間制限が厳しい。そのため「日本に来る留学生の層は，おのずと途上国からの『苦学生』が多くなる」。こうした外国人が，コンビニや配送，建設，農業など，低賃金で日本人が働きたがらない業種を支えている[115]。

113）小熊英二「論壇時評－観光客と留学生「安くておいしい国の限界」」朝日新聞2018年５月31日。
114）同上。
115）同上。

小熊英二は，次のように主張する。もう「安くておいしい日本」はやめるべきだと思う。サービスには適正価格をつけた方が，観光業はもっと成長できる。牛丼も千円で売り，最低賃金は時給1500円以上にするべきだ。「そんな高い賃金を払ったら日本の農業や物流や介護がつぶれる」と言うなら，国民合意で税金から価格補助するか，消費者にそれなりの対価を払ってもらうべきだ。そうしないと，低賃金の長時間労働で「安くて良質な」サービスを提供させるブラック企業の問題も，外国人の人権侵害も解決しない。デフレからの脱却もできないし，出生率も上がらないだろう。[116)]

日本の格差も拡大しているが，食べ物も値段が二極化しているように思われる。チェーン店の牛丼などと，ミシュラン東京に載るような，かなり余裕のある人しか行くことができないお店の料理である。この安い食べ物については，小熊の指摘は当たっているように思われる。筆者の教えた学生（中国留学生と日本人）も，コンビニ，飲み屋などで働いていたが，飲み屋で夜中まで働いていた日本人学生は，疲弊し授業中に睡眠をとるため，難しい勉強にはなかなか付いて来られないように感じた。チェーン店の安い料理とか居酒屋の値段を上げて賃金も上げ，労働時間も短縮すべきだと考える。

## 17. おわりに

1971年３月，珍しく雪の降るアテネから飛び立ち，戦火に見舞われる（内戦が始まる）前の「中東のパリ」と呼ばれていたベイルートに立ち寄ったときの話である。ホテルで提供された観光ツアーのパンフレットに載っているローマ神殿など２ヶ所を回るツアーに参加することにした。フロントからツアー会社に予約の電話を入れてもらって，お金はホテルに支払い，その金額も記載されたツアー参加証をもらった。翌朝，ツアー会社に行き，受付の若い女性に参加証を見せると，「オフシーズンなので，今日は，バールベック（Baalbek）のローマ神殿にのみ行く」と言う。さらに彼女は，ホテルの担当者に，その旨とその分安くなった参加料を顧客に告げるように，念押ししたのにと怒って，すぐホテルに電話をかけ，しばらく話した後，「ホテルに戻ったら，差額を返してもらいなさい」と筆者に告げた。

様々な国から来ている10人ほどの観光客を乗せたマイクロバスがベイルートを出てしばらく走ると，高原地帯に出た。所々に大きな洒落た家が見える。世界の富豪の別荘だという。雨の中，雄大なバールベックのローマ神殿を歩き回り，帰りに小高い丘の上のレストランでロゼ（これがおいしかった。後年，東京でレバノンワインを飲んでも，このときのテーストは残念ながら味わうことができていない）を飲みながらお昼を食べて，ホテルに戻った。

ホテルの浅黒いいかにもレバノン商人の顔立ちをした中年のフロント・マンは，入口で地元の人と話をしていた。そこにコーヒーが２つ届けられたところであった。彼にツアー会社の女性から言われたことを話したが，筆者の記憶では，彼は謝らなかった。彼は出前で自分のために取っ

116）同上。

たコーヒーを私に勧めた。そこで「自分のために取ったのでしょう，冷めないうちに飲んで下さい」と彼に言った。しかし，彼は飲まずに，私に何度も勧める。押し問答を繰り返しているうちに，面倒になって，ありがとうと言って冷めたアラビアコーヒーを飲んだ。コーヒー豆の粉が口に入らないように気をつけながら苦く濃いコーヒーを飲んだ。コーヒー豆の粉がカップの底にたっぷり溜まっていた。どうも，自分のコーヒーを私に飲ませることによって，彼なりに和解したと考えたらしい。差額のお金は返してくれた。

カフェ論を書き始めて１年半以上経ってしまった。当初の計画では，４回で終わる予定であったが，とうとう「その９」まで書くことになった。１年生の導入教育において，共通の授業カリキュラムの終わった後に毎回15分～20分ほど，独自のおまけの話をした。ユニクロの財務分析，スターバックスの財務分析（トヨタ自動車との比較を含む）およびカフェ経営の事例紹介の解説を行った。さらに，１年生が将来就職するとき考えるべき点として，ブラック企業とはどういうものであり，どのような点に注意すべきか，そして従業員の幸せを考えてくれる企業の紹介もした。最後の授業のカリキュラムに，学生同士でメッセージを書いて交換するというものがあったが，どういうわけか，先生に対して書くということになって，みんなからメッセージをもらった。その中に，「毎回授業の最後に配る資料がとても興味深かった」というものがあった。

この授業のおまけを契機としてカフェについて書くことになったのであるが，カフェにはコーヒーのみならず，ワイン，食べ物を提供するお店も少なくない。そこで，カフェの属する飲食業で発生したブラック企業における過労死について，その実態がどのようなものであったかを調べてみた。その頃 NHK で「キラーストレス」の放送を見て，キラーストレスにより従業員の過労死の説明ができるのではないかと考え，この論文の対象とした。大庄の過労死については最高裁で判決が確定しているので，従業員の過労死の具体的な原因と法的な位置づけを明らかにし，その論理をワタミ，電通の事例にも適用してみた結果，懲罰的和解金を伴う和解が成立したのは，当然至極のことであることが明らかとなった。

しかし，従業員を幸せにする会社も，全体の10％程度あって，そういう会社がどのようなものであるかを概観した。そういう会社の経営者の一人は，親孝行，兄弟の友愛，夫婦の和，人格の向上，博愛の心など，日本の伝統的道徳が表されていることを理由として，教育勅語を新入社員の教育に使っているが，親孝行，友愛，博愛は，大昔からあるもので，その用語を教育勅語が採用しただけであるから，当該経営者も，大切と考える当該用語を自分の語録に取り入れればよいだけの話であると考えた。

教育勅語の成り立ちを概観するとともに，その利用によって，いかに多くの人的資源が浪費されたかについて，『「戦艦大和」の最期，それから』『失敗の本質』等に基づき概観した。その人的資源の浪費とトップの無責任さは，ブラック企業，ひいては日本の一般企業そして官庁，したがって，政界においても受け継がれてきているのではないかと考えざるを得ないと思う。

さて，この論文を読んで下さった方から，この論文は，筆者の研究において，どのような位置づけになるのか，という質問をいただいた。筆者の専門は会計学であり，デリバティブを含む金融商品会計および外貨換算会計が主なテーマであるが，この論文で直接関係するところは，スタ

バ等の財務分析だけである。しかし，商学部，経営学部において授業を行い，新入生の導入教育にも携わってきたのであるから，経営管理に触れ，マーケティングないし商業学，そして人的資源管理論ないし労働経済学の一部をかすり，中小企業論の一部に触れることは，業際的研究の観点から見ても，あながち不当とは言えないと考える。

授業のおまけがベースになって，この私的カフェ論は始まったが，関連する周辺のテーマについて，謂わば，おまけのように記述してきた。これは，宮城谷昌光の書き方にならったものである。宮城谷の中国歴史小説（最近は日本歴史小説も）をよく読むが，彼は本筋から外れて別の人物のことを記述することがままある。これがまた面白い。彼もこのおまけについて述べている。このカフェ論におけるおまけは，カフェに直接関連しないこともありうることから，「私的」と冠を付けておいた。

EDEN Thés et Cafés（Bruxelles）の Shigémi と Yves のお二人には，カフェとコーヒーについて，いろいろ教わった。それぞれの特性とよい部分を経験的・直感的に感じることができ，たいへん感謝している。

慶應義塾大学出版会編集部の木内鉄也氏にはすっかりお世話になった。９回にわたる長い原稿を書き上げることができたのは，彼のおかげである。大分前になるが「校閲ガール」というテレビ番組を見て，編集と校正の大切さを改めて認識した。木内氏には，心より感謝を表したい。

慶應義塾大学商学会の委員の方々には，このような論文を発表する機会与えて下さったことを感謝したい。商学会事務局のみなさまには，１年半以上にわたり，すっかりお世話になった。心よりお礼を申し上げたい。

今も，この原稿の推敲をエノテカ成城学園前店で泡を飲みながら行っている。この論文を書き始めるきっかけも，ここから始まった。お客が誰もいないときに立ち飲みの木樽テーブルでワインを飲みながら推敲とゲラの校正を行ってきた。何も言わずに放っておいて下さったお店の紳士淑女にお礼を申し上げたい。

最後に，これから就職して働こうとする大学生，大学院生に対して，この論文に書かれていることを理解・認識したうえで世の中に出ていって欲しいと思う。そして，本物を見，聞き，味わい，深く考えたうえで，自ら意思決定し行動してもらいたい。

## 引　用　文　献

白井聡『国体論　菊と星条旗』集英社新書

千早耿一郎（2010）『「戦艦大和」の最期，それから――吉田満の戦後史』ちくま文庫，筑摩書房（2004年12月，講談社から刊行された『大和の最期，それから』を加筆訂正して改題した）

野中郁次郎・戸部良一・杉之尾孝生・寺本義也・村井友秀・鎌田伸一（1984）『失敗の本質――日本軍の組織的研究』ダイヤモンド社

吉田満（1978）『提督伊藤整一の生涯』文藝春秋

吉田満（1994）『戦艦大和ノ最期』講談社（北洋社版『戦艦大和ノ最後』（1974）の本文を新漢字，新かなづかい表記で刊行した講談社版『戦艦大和ノ最期』（1981）を底本としている）

久保修（1997）「外食産業の新しい調理システム」『日本調理科学会誌』Vol.30 No.3（1997）（https://www.jstage.jst.go.jp/article/cookeryscience1995/30/3/30_285/_pdf）