

日本式DXに必要な 「灯台下暗し」の発想

岩尾俊兵(慶應義塾大学商学部)

iwao@fbc.keio.ac.jp

小噺：面白さを決めるのはみなさま！

- ペンをくわえて同じ漫画を読んでもらう実験
 - (Strack & Martin, 1988)
- 1. 唇でくわえる？
- 2. 歯でくわえる？

noting a pen would be potentially useful in discriminating between alternative explanations of any observed effects.

average rated funniness from the experimental subjects ($M = 4.75$) was considerably lower than the pretest ratings ($M =$



Figure 1. Illustration of the technique used to contract the different facial muscles: left, lips condition; right, teeth condition.

小噺：イワオの講演失敗不可能性定理

- 講演成功の定義：①参加者が面白いと思うor
②日本企業が「逆襲」に成功する
- 命題1：報告者の講演が面白い⇒成功
- 命題2：報告者の講演が陳腐⇒.....⇒成功

なぜか？

それは、講演の途中で必ず判明します



本日のコンテンツ

- 経営技術のグローバル競争状況
- 経営技術の逆輸入の弊害認識の必要性
- 自信過剰でも自信過小（自虐）でもない健全な危機感に基づいた経営技術の国際貿易
- 「コンセプト化・抽象化」の組織能力
- コンセプト化・抽象化能力と日本型DX
- 筆者による取り組み紹介

本日のコンテンツ

- 本日の講演内容はいかに「使える」か？
- 技術系の方にとって：当たり前？⇒上層部を説得する材料に
- 経営層の方にとって：目から鱗？⇒**危ない兆候**、当たり前？⇒日本の未来は明るい



米国Amazon本社の 「Kaizen」プログラム

海外でコンセプト化された日本の経営

アンドン：Amazonによるシステム開発思想。システムに問題が起こったら異常が発生した部分を切り離す権限を現場に与える⇒全員で問題解決

日本の生産現場における「アンドン（行灯）」が源流



ご迷惑をおかけしています！

お客様のリクエストの処理中にエラーが発生しました。できるだけ早くこの問題を解決いたします。

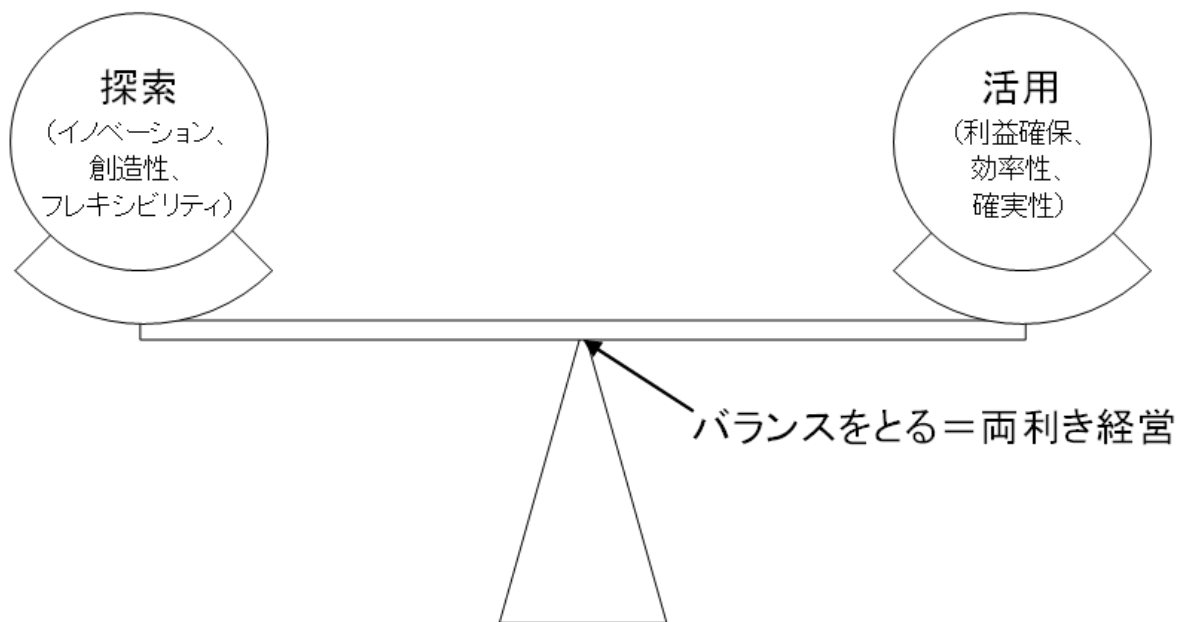
注文手続きの途中でこのエラーが表示された場合は、注文は確定されていませんので、ご注意ください。

ご不便をおかけして申し訳ございません。

[ショッピングを続ける](#)  [Amazon.co.jpホームへ](#)

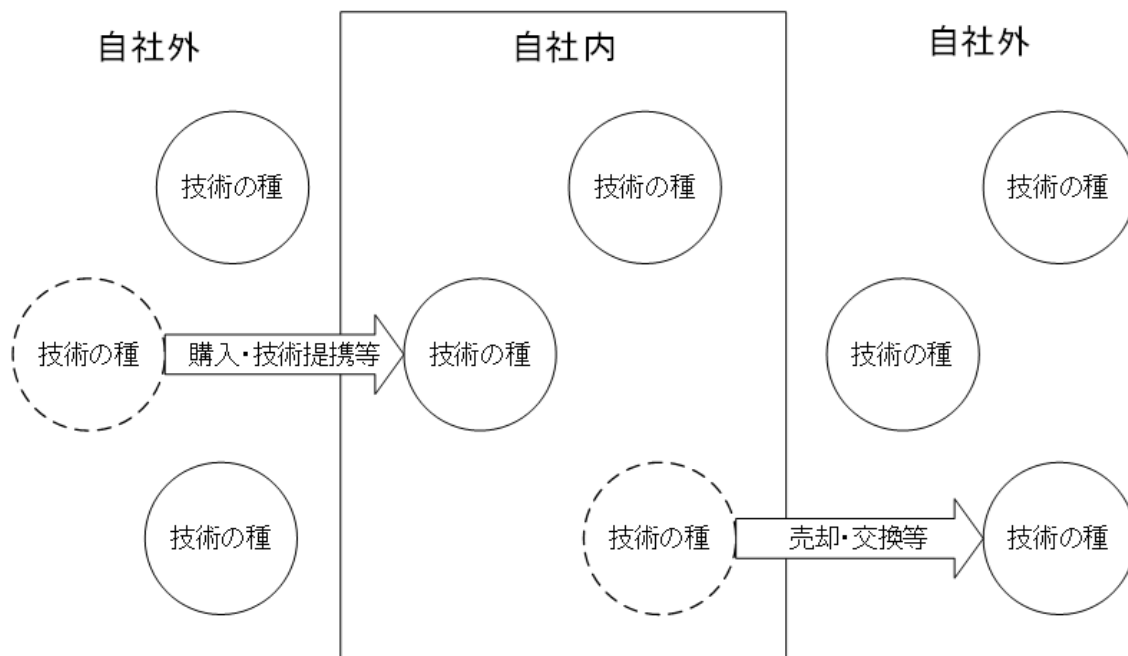
海外でコンセプト化された日本の経営

両利きの経営：元々アメリカ発だったが、途中で提唱者
オリリー三世自身が日本のカイゼン研究を参照



海外でコンセプト化される日本の経営

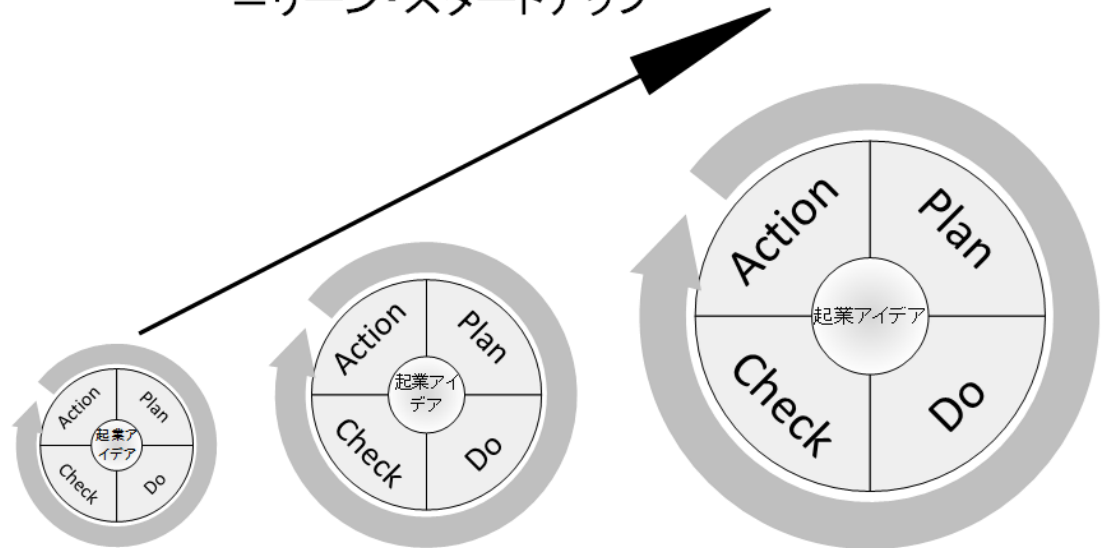
オープン・イノベーション: 日本は先進事例ではという、提唱者チェスブロウの認識



海外でコンセプト化される日本の経営

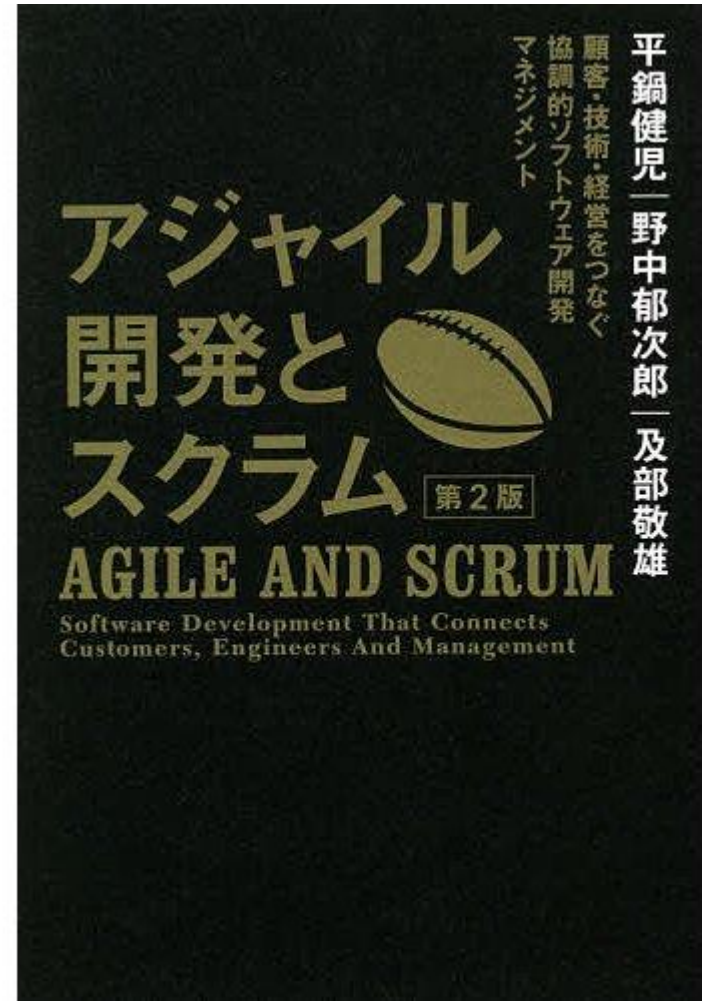
リーン・スタートアップ: 提唱者リースがトヨタ生産方式を参照したと明言

小さく、かつ、すばやく産んで大きく育てる
＝リーン・スタートアップ



海外でコンセプト化される日本の経営

- アジャイル開発：開発とテストのフィードバックのスピードを重視する、効果的・効率的なソフトウェア開発手法



海外でコンセプト化される日本の経営

- 現代の機械的・官僚制組織の対案として喧伝される次世代の組織のあり方
- アメリカ型の組織への対案として一昔前に流行した、セオリーZにも共通する部分がある



世界が狙う日本の経営技術

日本の経営技術は「日本以外の」世界中から注目

「日本以外の」実務家も日本の経営技術を取り入れている

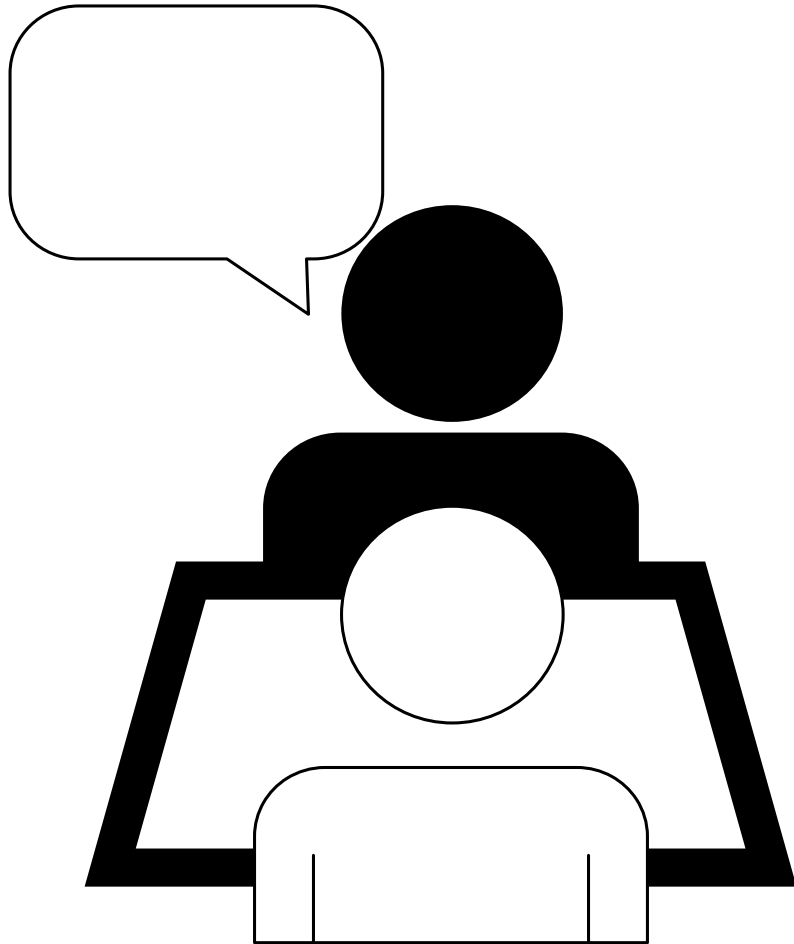
日本は経営技術という強みをみずからの手で捨てている

にもかかわらず.....

- ある日の会話
- 外資系コンサルティング会社で働くX君：
「日本企業は遅れている。リーン生産にしなければ」
「リーン生産方式はトヨタ生産方式の英訳だよ」
「.....」

企業はX君チームに億のお金を支払うより新幹線代とお土産代を支払って田舎の工場でも見に行ったほうがよかったのでは？

同じような状況はどここの会社でも



経営層：これからはAmazon
式アンドン型システム開発
だ！

現場：なんだそれ？でも聞
けば聞くほどすでにやって
いるような.....

経営層：とにかくやれ！

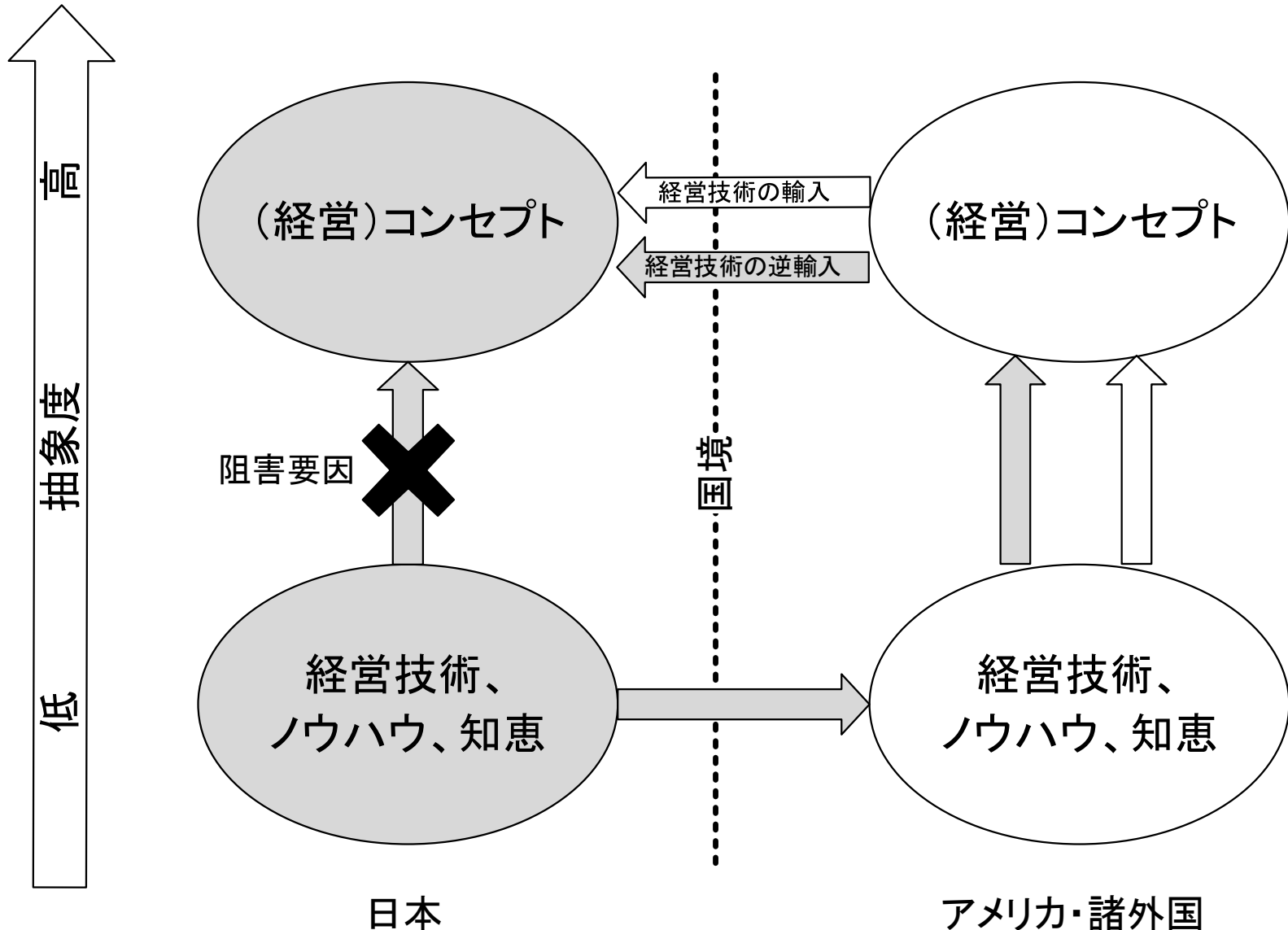
現場：もう知らんわ.....

日本の「経営」の現状

日本は世界に何において「負けた」のか？

-
- 本当に負けたのは「自らを
- 信ずる気持ち＝自信」

経営技術の逆輸入状況



それで何の問題があるのか？

- 強みを捨てて弱みを取り入れる愚行の可能性
- 組織は人の集合+経営技術（全体は部分の総和以上：システムの視点）
- 経営技術をおろそかにすると存在意義消失

それで何の問題があるのか？

- 強みを捨て弱みを取り入れる愚行の可能性
- 組織は**人の集合+経営技術**（全体は部分の総和以上：システムの視点）
- 経営技術をおろそかにすると**存在意義消失**
- 大事なのは自虐でも自信過剰でもない
- アメリカが世界一なのは間違いないが貿易の原則からいっても日本が「全部負け」ではないはず

それで何の問題があるのか？

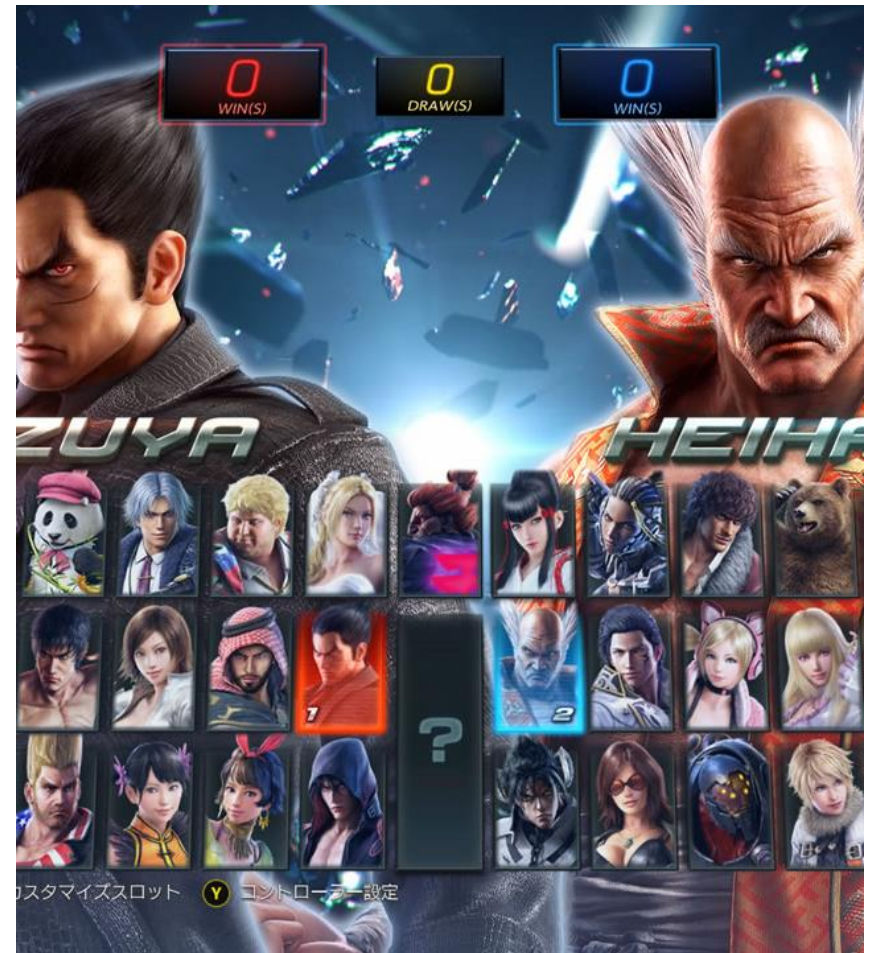
- 経営技術＝組織を個々人の総和以上にする「脳内プログラミング」
 - － 誰がどう働き、別の人はどう処理するかという脳内のルール
- 経営技術がない組織は存在しない
 - － そこには巧拙の差があるだけ
- 経営技術が弱体化すると「マネジメント・ディスカウント」状態に

それで何の問題があるのか？

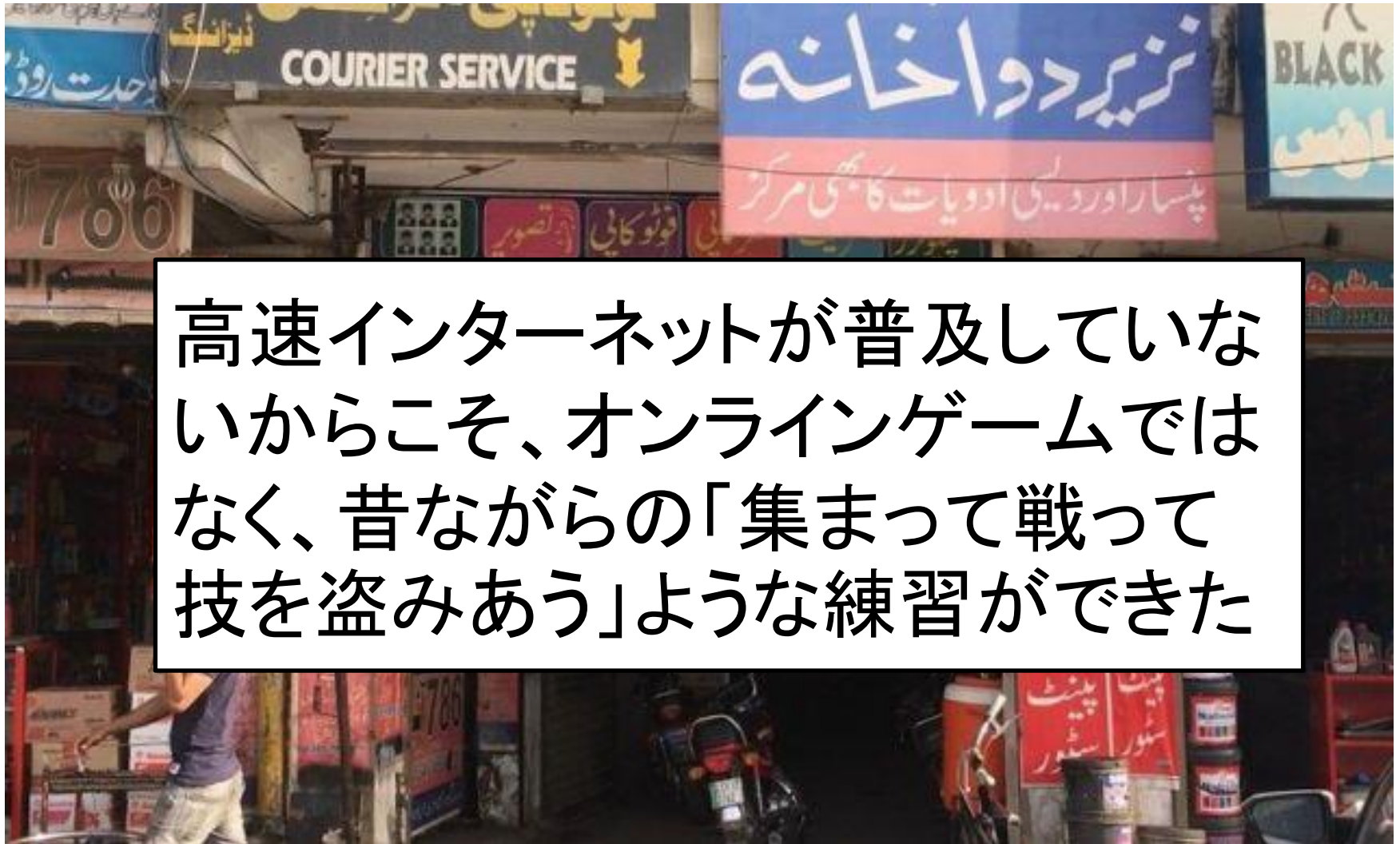
- 閑話休題
- 格闘ゲーム『鉄拳』
- 世界最強の国は？

⇒パキスタン

2018年以降国際大会で
上位総なめ



それで何の問題があるのか？



高速インターネットが普及していないからこそ、オンラインゲームではなく、昔ながらの「集まって戦って技を盗みあう」ような練習ができた

それで何の問題があるのか？

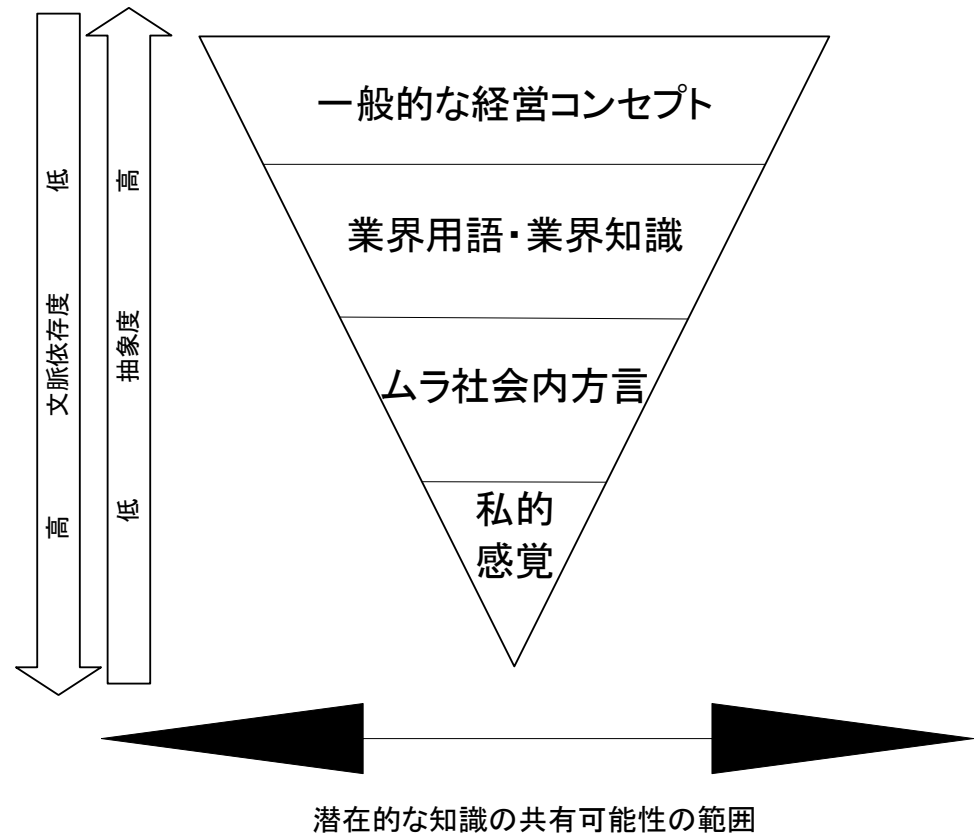
- **どんな場所にも世界一のノウハウ**はある
- ましてや世界第三位の経済大国日本には
- それでは.....なぜ逆輸入してしまうのか？
- 日本の経営技術はムラ社会内でのみ通用する方言状態だから
- 経営技術は抽象度を高めてコンセプト化しないと企業・地域・国の境を超えられない
- アメリカの方がコンセプト化の経済価値を理解していた & 組織能力が高かった

それで何の問題があるのか？

- 今後、日本企業はヒト・モノ・カネ・情報の移動コストが極限まで低い競争状況（グローバル競争）で戦っていかなければならない
- 文化も言語も違う従業員・投資家・債権者・取引先に自社の経営コンセプトを伝えていかないと**グローバルなチームングが不可能**
- そのためには、**人類共通の言語**である「論理」「理性」に頼るしかない

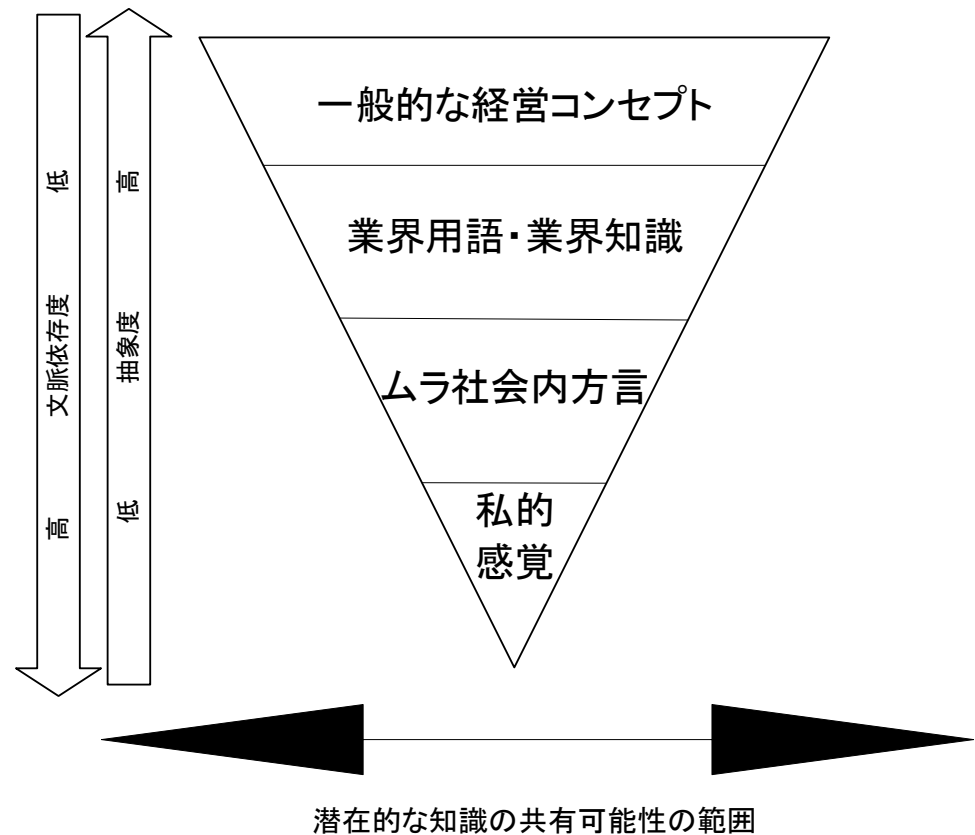
では何をすればいいのか？

- 経営技術のグローバル競争と逆輸入状況を認識するだけでも大きな一歩
 - 1日で変わる
- 次にコンセプト化の「組織」能力の醸成
 - 時間がかかる

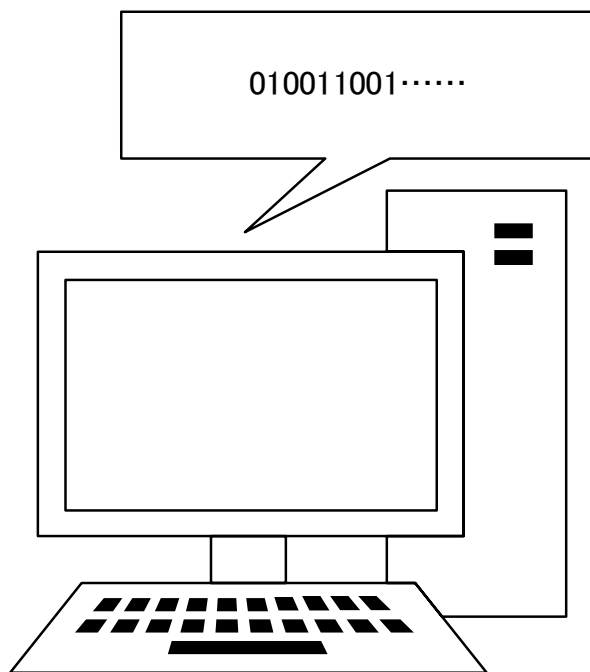


では何をすればいいのか？

- 「何となく上手いく」に満足せず抽象度を上げた議論を「組織で」おこなう
- 論理と論理のぶつかり合いを「組織として」尊ぶ



抽象化・コンセプト化とDX



コンピュータは機械語（最終的に0と1で表現している論理的に筋が通っている言語）でないと理解できない

DXを成功させるには

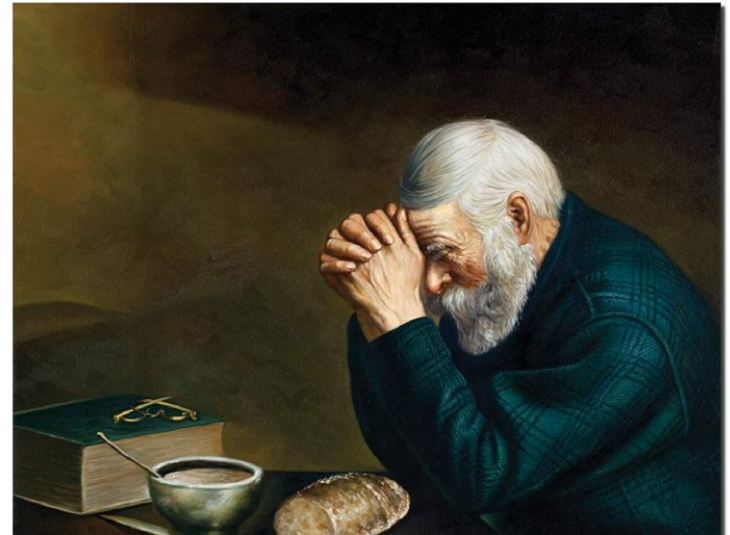
1. 既存の仕事のプロセスを言語化する
2. そのうち必要不可欠な部分だけを抽出する
3. それをプログラム可能なものに翻訳する
4. 自動化する

なぜ欧米は得意で日本は苦手？

具体的な目の前の食事に
感謝：(ありがたい命を)い
ただきます

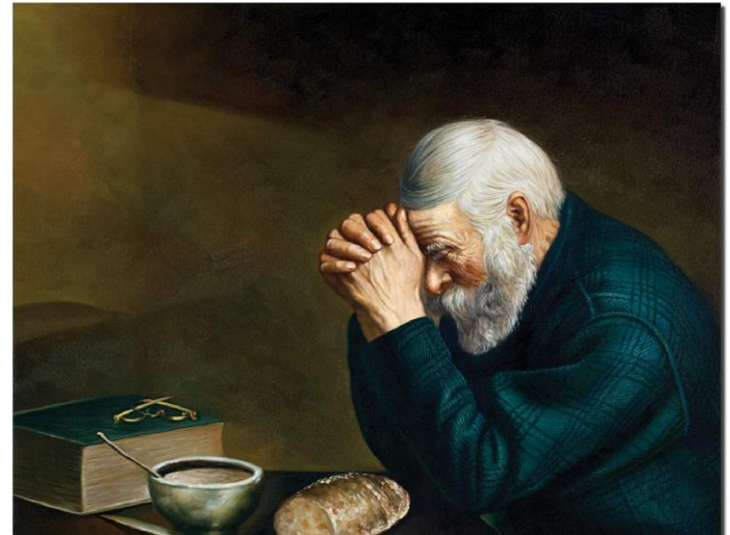


抽象的な神に感謝：主の恵
みに感謝します。アーメン。



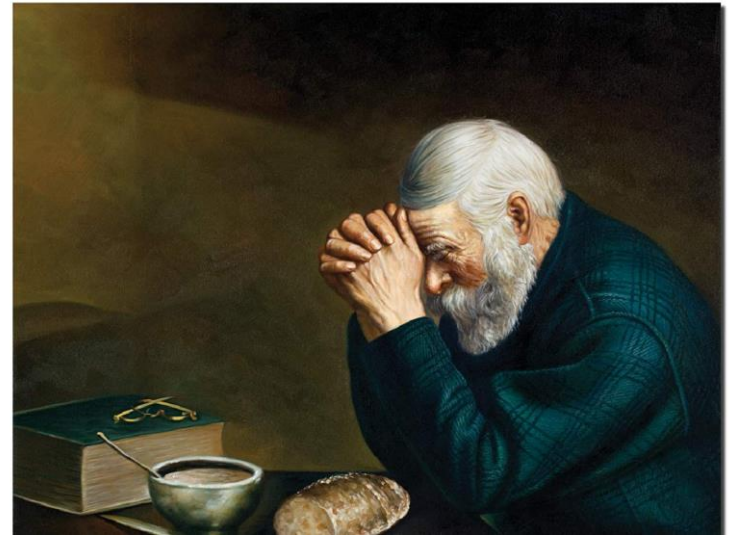
なぜ欧米は得意で日本は苦手？

一歩間違えると、理性で勝るなら搾取しても命を奪っても、何してもいい、になる可能性



日本と海外のいいところを

行き過ぎた格差社会を是正しつつ、経営技術
向上競争にも勝つ⇒新しい日本型資本主義



講演失敗不可能性定理の種明かし

- 講演成功の定義：①参加者が面白いと思うor
②日本企業が「逆襲」に成功する
- 命題1：面白い⇒成功
- 命題2：陳腐⇒経営技術のグローバル競争状況をすでに認識されているから⇒日本企業は
早晩「逆襲」成功⇒大成功

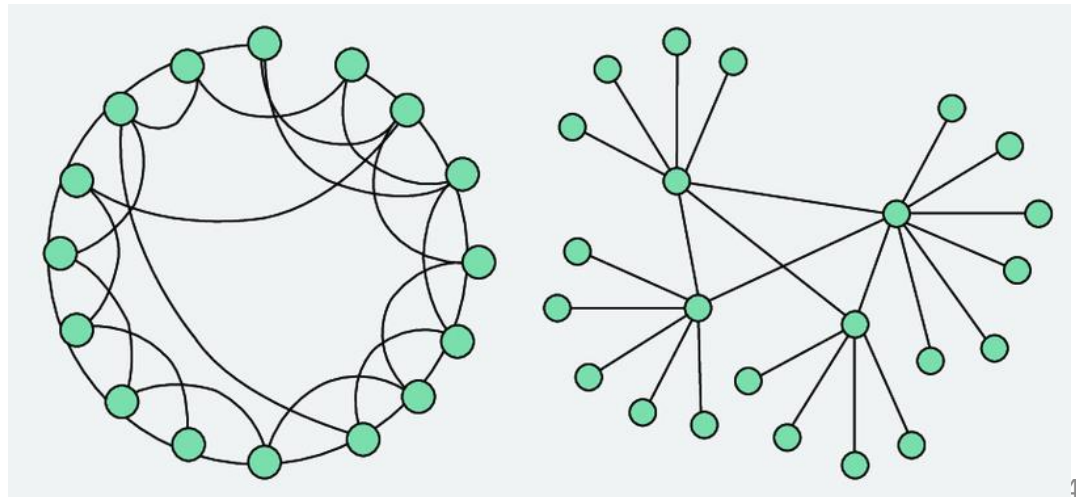
では著者は何をするのか？

①日本発の「儲かる」経営理論

- 資源とアイデアの滞留理論
- 資源とアイデアは**企業間の**ネットワークの中でどこかに滞留する
 - 自社に滞留してくれる⇒儲かる
- 資源とアイデアは**組織内の人間関係の**ネットワークの中でどこかに滞留する
 - 自社内で資源とアイデアの滞留場所が異なる⇒イノベーションが生まれない
- 国家、地域、etc.にも拡大可能な論理

イノベーションそれ自体の研究へ

- イノベーションそれ自体のマネジメント理論：
エージェントのネットワークを情報・知識・資源
が移動⇒ネットワーク形態やエージェント特
性を「原因」「説明変数・独立変数」、それらの
滞留と結合が「結果」「目的変数・従属変数」



では著者は何をするのか？

②子供から大人まで学べる教科書

『みんなの経営の教科書』KADOKAWA

2022年6月発売予定

絵本・児童書の売れ筋ランキング

Amazon.co.jpの売れ筋ランキング。ランキングは1時間ごとに更新されます。

有料 Top100



1.
ハリー・ポッターと賢者の石 -
Harry Potter and the...
J.K. Rowling
★★★★☆ 235
Kindle版
¥ 1,029



2.
なっとうぼうや 学研おはなし...
わたなべ あや
★★★★☆ 31
Kindle版
¥ 350



3.
おとうふちゃん 学研おはなし...
わたなべ あや
★★★★☆ 13
Kindle版
¥ 350

無料 Top100



1.
ぼくの信長くん (社会科学小...
岩尾俊志
Kindle版
¥ 0



2.
よだかの星
宮沢 賢治
★★★★☆ 32
Kindle版
¥ 0



3.
ごん狐
新美 南吉
★★★★☆ 79
Kindle版
¥ 0

ご清聴ありがとうございました。