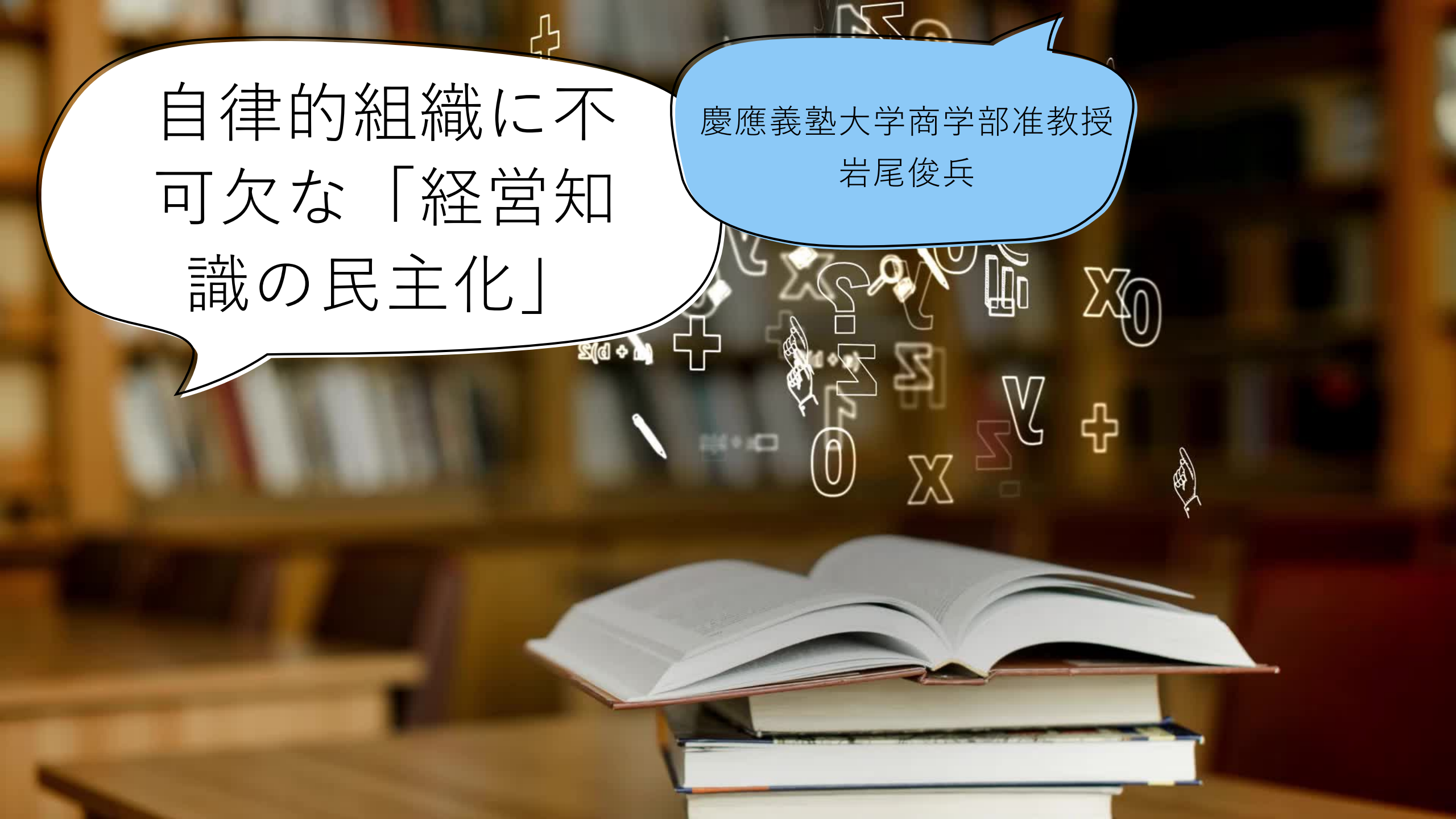

自律的組織に不可欠な「経営知識の民主化」
慶應義塾大学商学部准教授
岩尾俊兵

イノベーションを生む“改善”

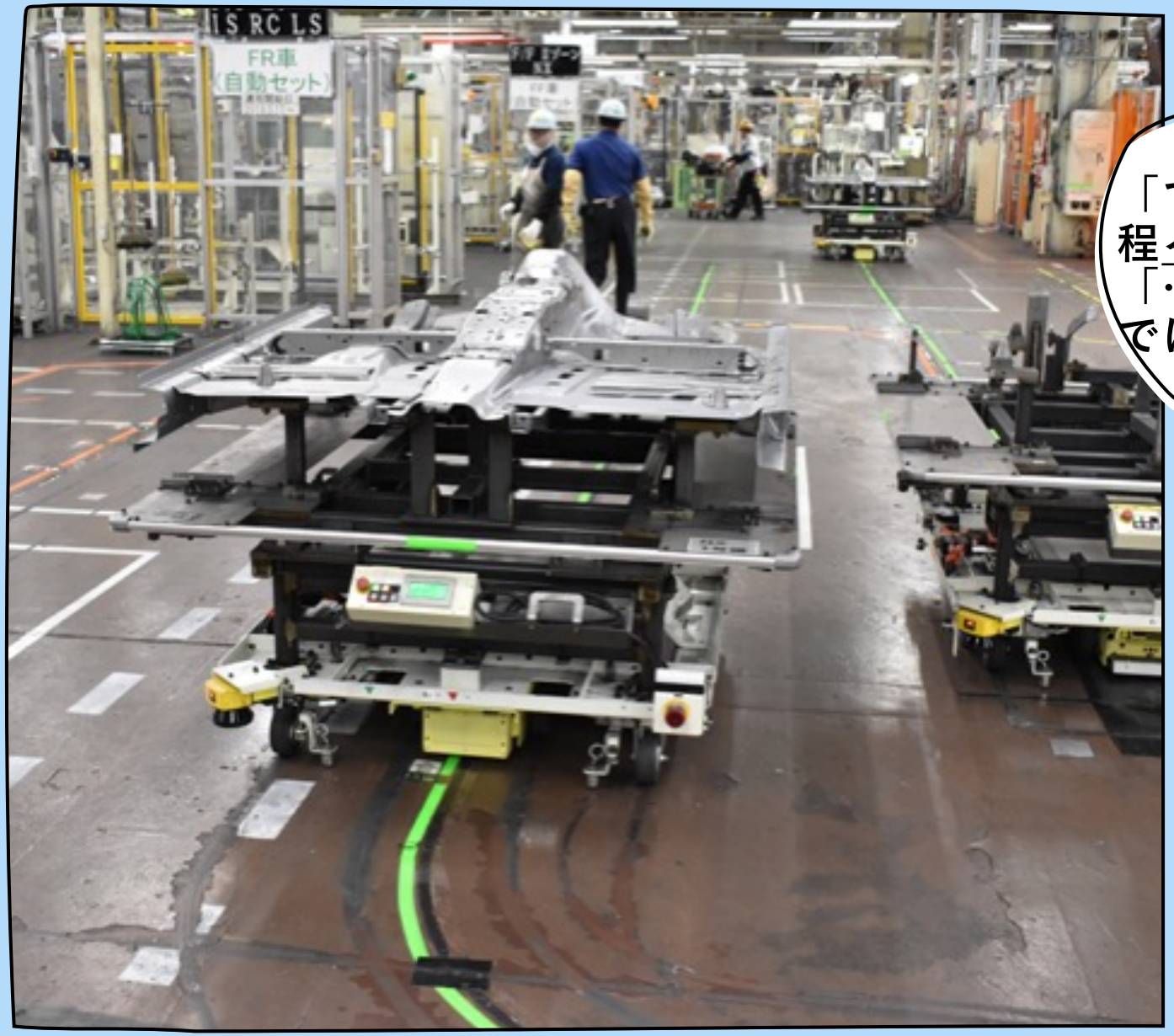
自動車工場の改善活動と全社の組織設計

岩尾俊兵

カイゼンは連鎖する

QCDF（品質、コスト、納期、フレキシビリティ）向上を目指す現場の取り組みは、
競争力の源泉か、はたまた変革の阻害要因か。
ステレオタイプで捉えられやすい活動の多様な実態を明らかにし、
大規模イノベーションにつながる可能性と、そのための組織を探究する。

有斐閣



「でも，こういうのはどちらかといえば工程イノベーションなのではないですか？」
「……それは単なる言葉の問題だね。うちではこれも改善だから」

写真：『トヨタイムズ』2019年11月27日号
（https://toyotatimes.jp/insidetoyota/042.html）

これまでの研究：製品や工程の品質管理的発想で組織の品質管理ができないか？

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

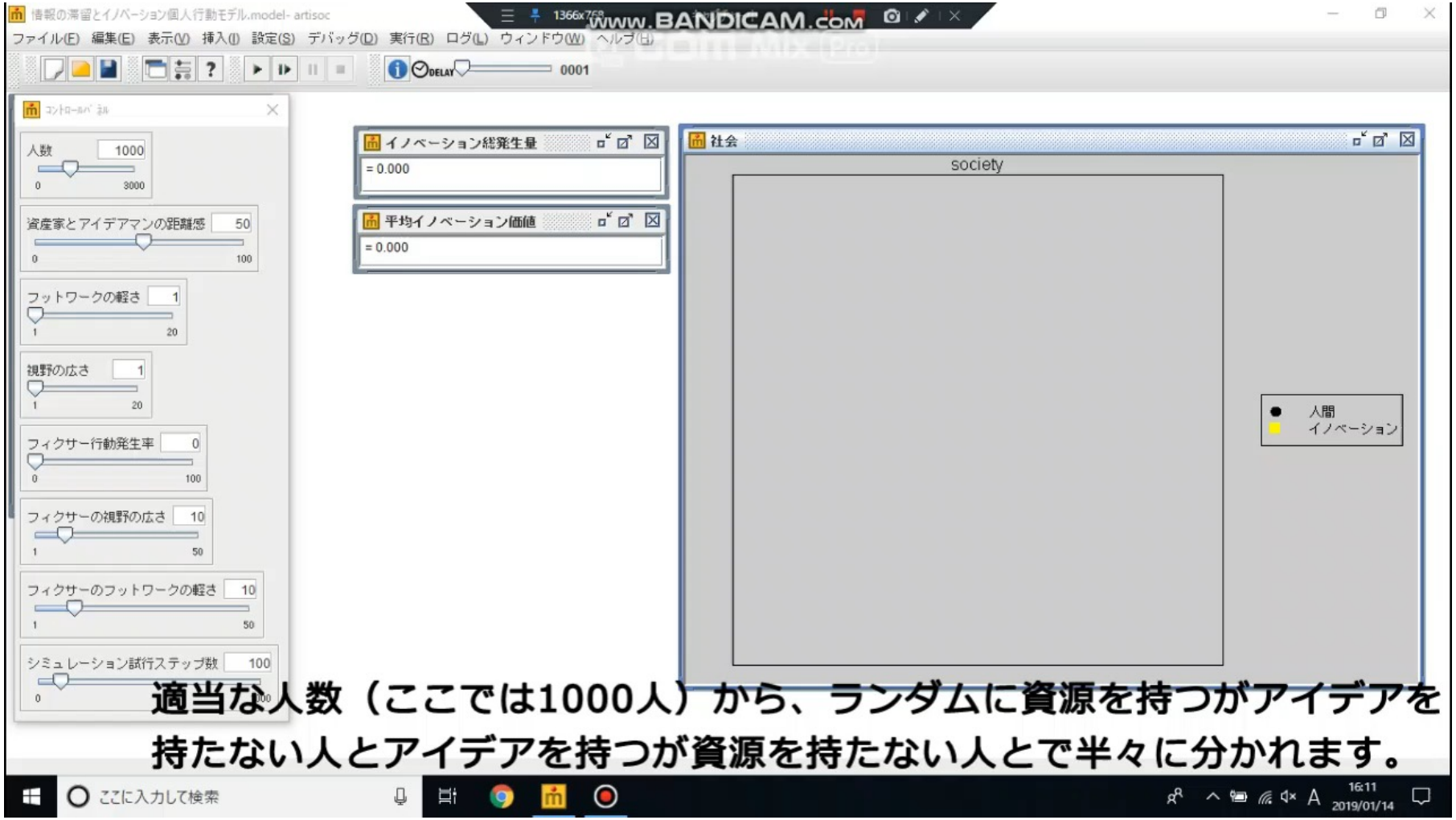
- 自社に滞留してくれる⇒儲かる

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

シミュレーション実行動画



©shutterstock.com

Continuous Improvement Revisited: Organization Design as the Last Step in Gaining the Full Competitive Advantage of *Kaizen*

Shumpei Iwao, Keio University

By strategically choosing to adopt organizational design, firms will gain a greater competitive advantage than ever from kaizen. Shumpei Iwao argues that, contrary to common practice, the top-down approach to continuous improvement is sometimes much more powerful than the bottom-up approach.

In the 1980s, *Kaizen*, or continuous improvement,[1] was considered to be the primary competitive advantage of Japanese firms. In the forty years since, the deterioration of these firms' performance has caused many to lose interest in the strategic value of continuous improvement. Yet if we approach its management from the perspective of organizational design, continuous improvement once again springs to the forefront of the study and practice of strategic management.

In recent years, the number of papers published in the US, UK, India, and beyond on the subject

*Management Science, The Accounting Review, Production and Operations Management*編集長たち3人と12のビジネススクールが共同で創刊した*Management and Business Review*にアジア領域所属研究者史上初の単著掲載

Editors-In-Chief

Wallace J. Hopp

Distinguished University Professor and Associate Dean, Ross School of Business, University of Michigan (former Editor-in-Chief, Management Science)

Christopher Ittner

EY Professor of Accounting, The Wharton School, University of Pennsylvania (former Editor, The Accounting Review)

Kalyan Singhal

McCurdy Professor of Innovation and Supply-Chain Management, Merrick School of Business, University of Baltimore (Editor-in-Chief, Production and Operations Management)

岩尾俊兵

Shumpei Iwao

日本“式”経営の逆襲

Amazon創業者ジェフ・ベゾスは
実はカイゼンの熱烈な信奉者だった――

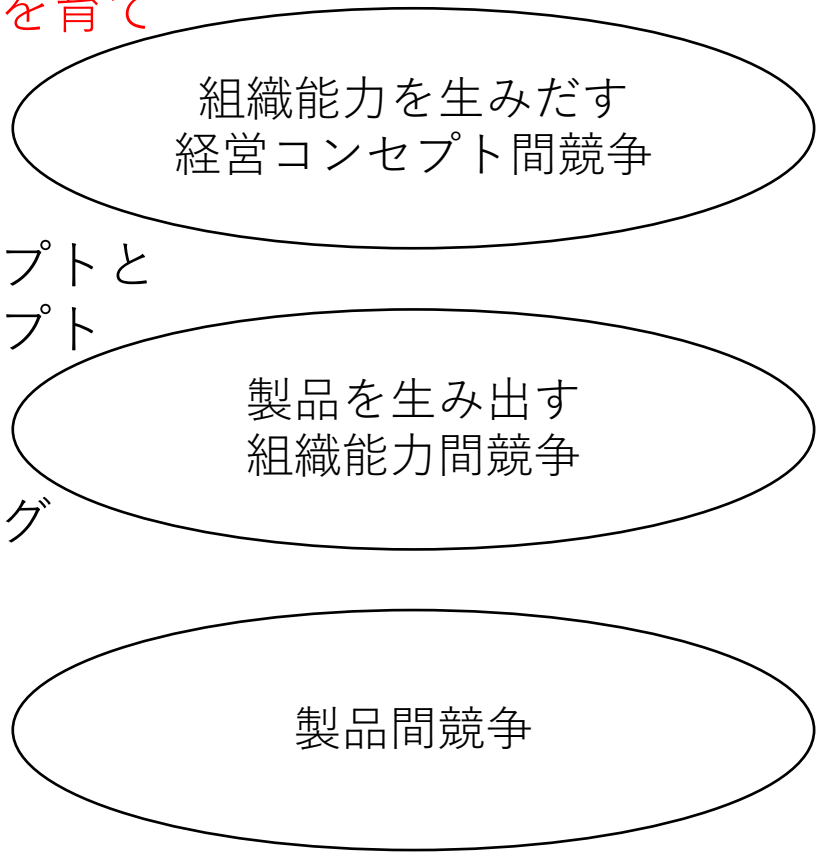
真の「世界標準の経営学」とは何か？
それで日本に勝ち目はあるのか？

藤本隆宏氏 推薦 入山章栄氏

日本経済新聞出版

ここまでの研究２：システムは「抽象化」「論理化」しないと強みを残せない！

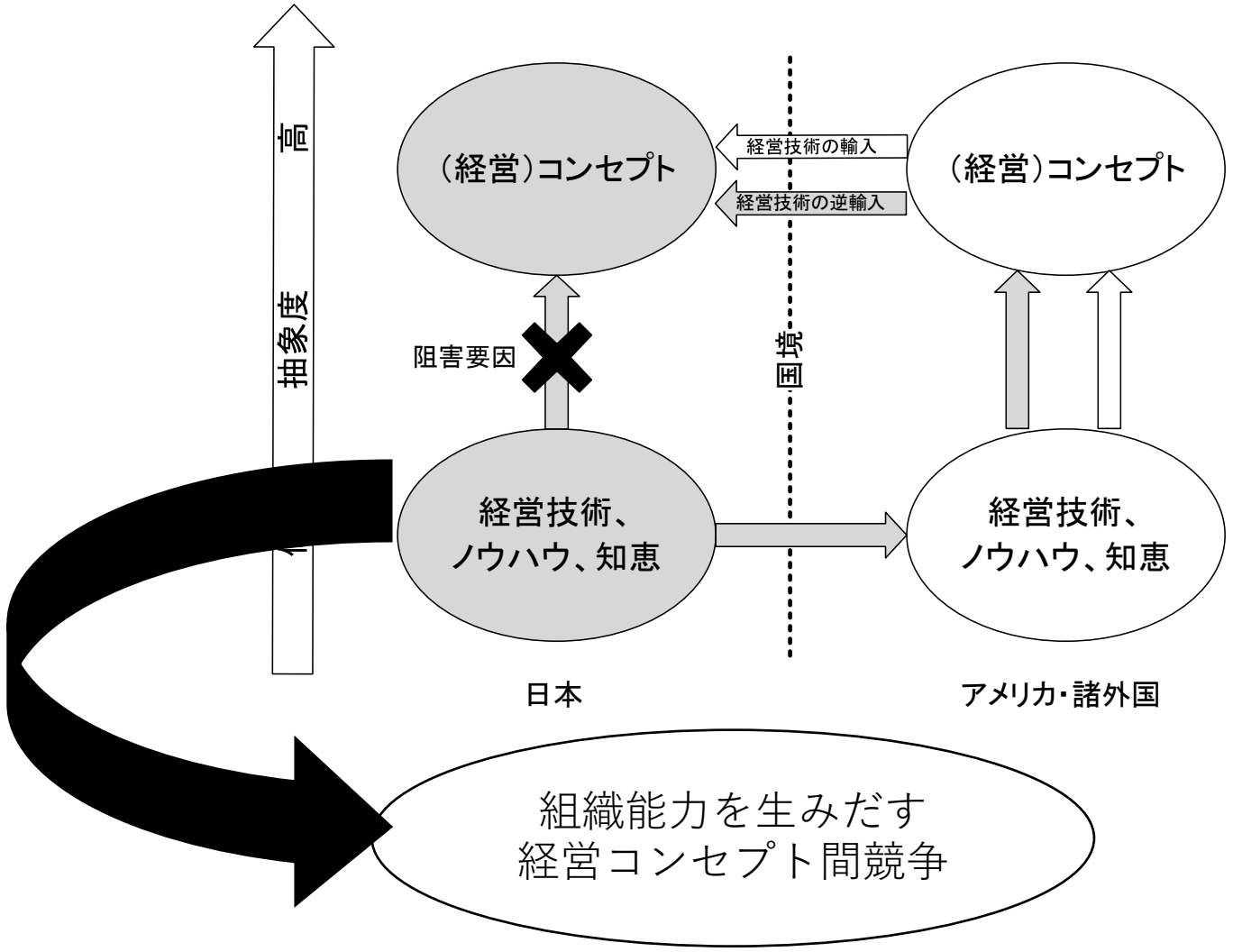
全層共通：強みを育て
弱みは捨てる

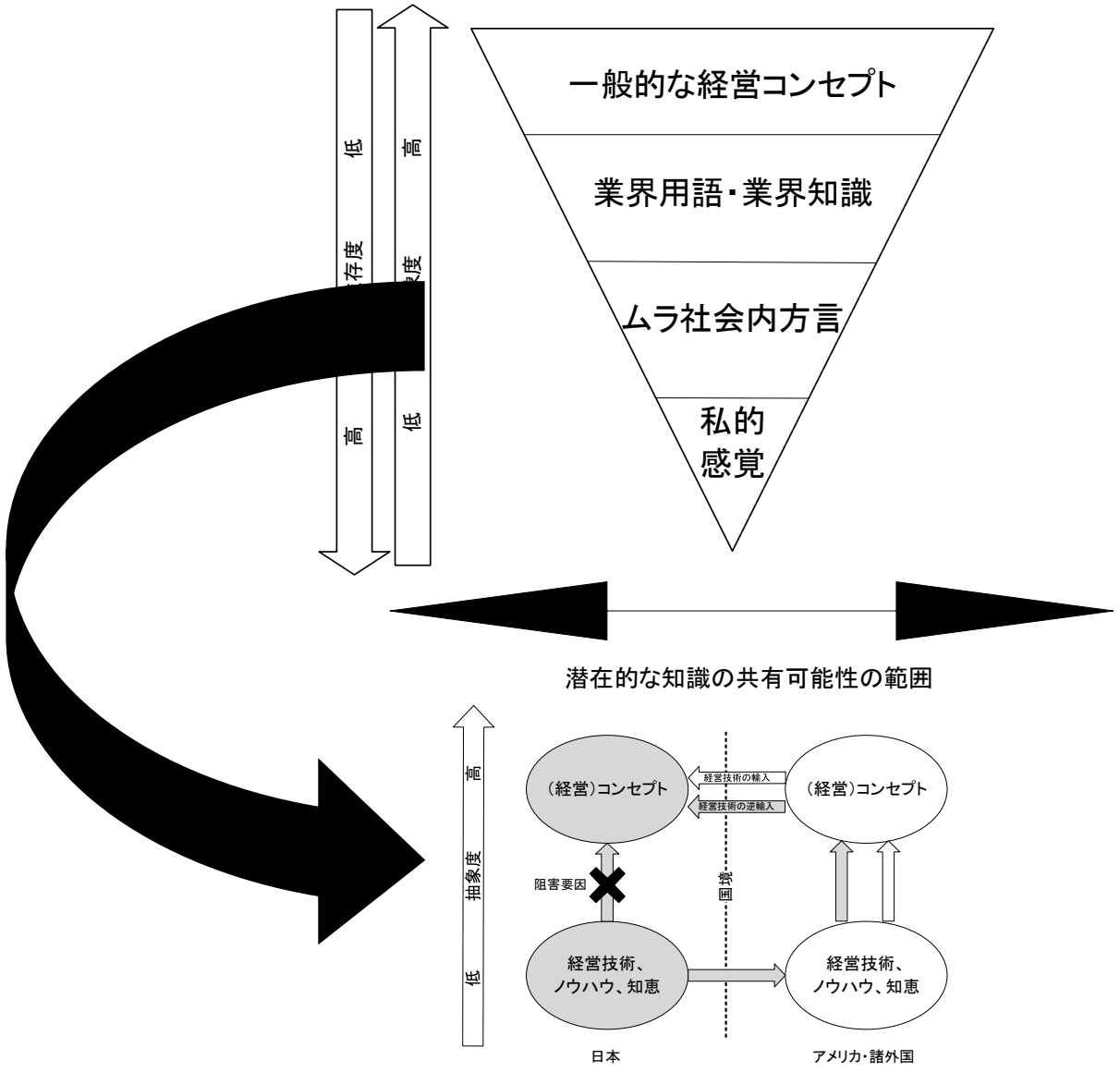


中核経営コンセプトと
借りものコンセプト

中核能力と
アウトソーシング

コア部品と
外注部品

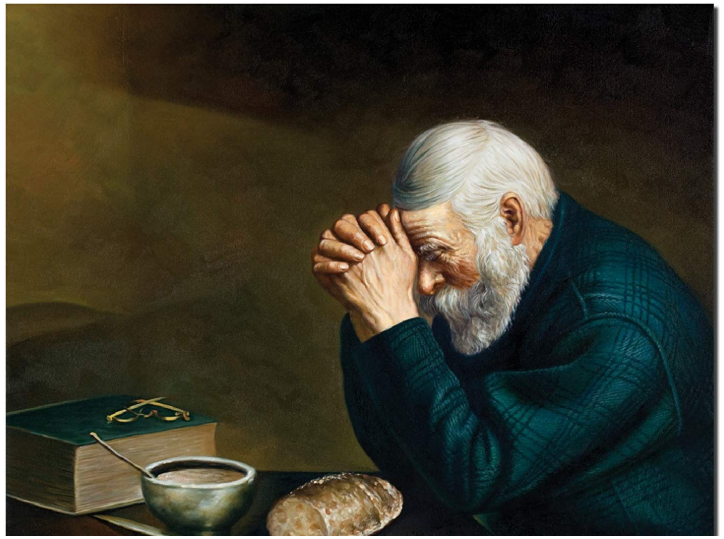

高
抽象度
（経営）コンセプト
経営技術の輸入
経営技術の逆輸入
（経営）コンセプト
阻害要因
国境
経営技術、
ノウハウ、知恵
経営技術、
ノウハウ、知恵
日本
アメリカ・諸外国
組織能力を生みだす
経営コンセプト間競争


低
高
高
低
一般的な経営コンセプト
業界用語・業界知識
ムラ社会内方言
私的
感覚
潜在的な知識の共有可能性の範囲
高
抽象度
低
(経営)コンセプト
経営技術の輸入
経営技術の逆輸入
(経営)コンセプト
阻害要因
国境
経営技術、
ノウハウ、知恵
経営技術、
ノウハウ、知恵
日本
アメリカ・諸外国

なぜ欧米は得意で日本は苦手？

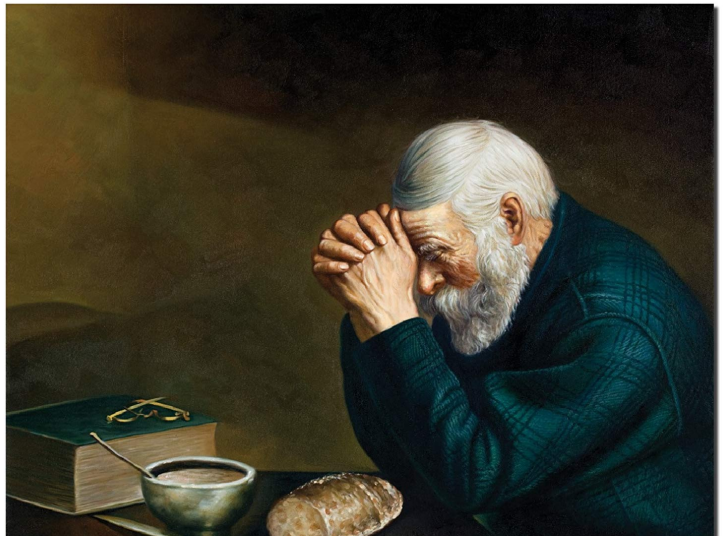
具体的な目の前の食事に感謝：（ありがたい命を）いただきます

抽象的な神に感謝：主の恵みに感謝します。アーメン。



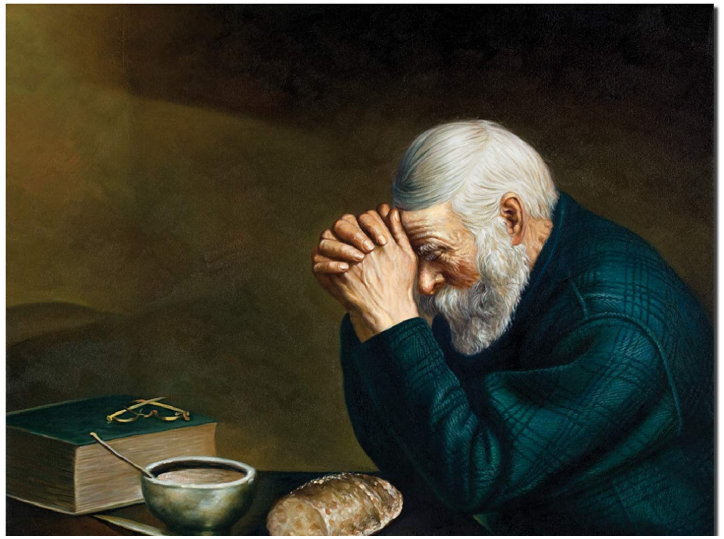
なぜ欧米は得意で日本は苦手？

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どりを

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



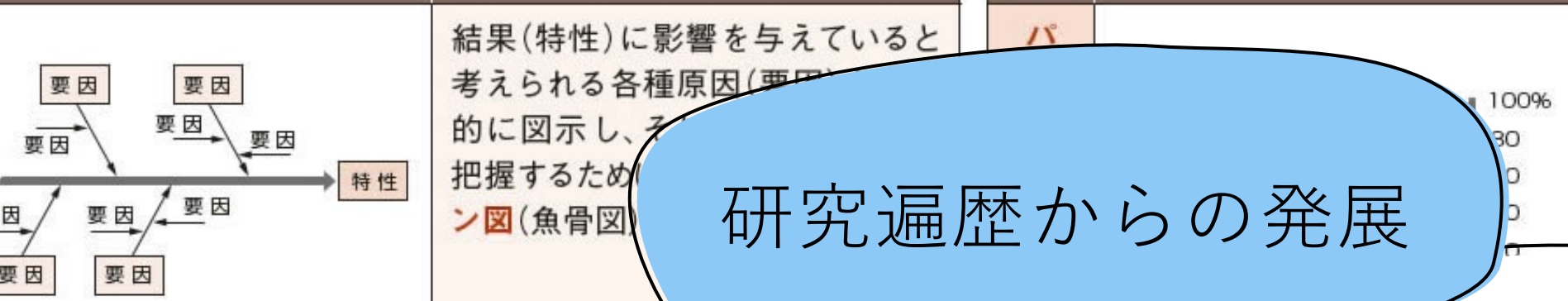
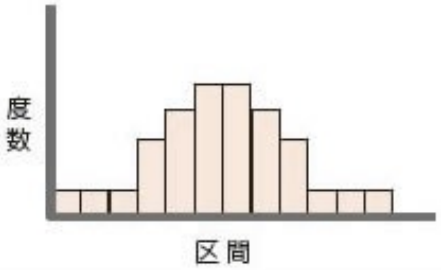
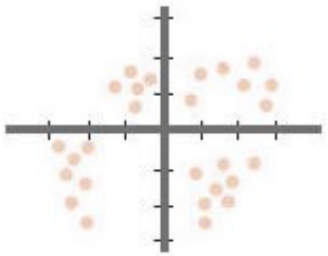
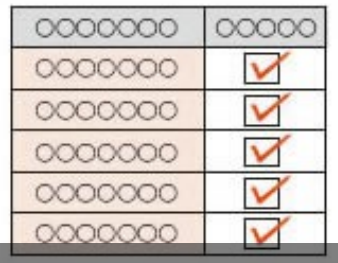
名称	図	内容
パ		データを項目別に**出現頻度の** に配置し、それに**累積和**を組み わせることで重点管理すべき項 の決定を行う。**ABC分析**に利用 れる
別		
管理図		

図	内容
	結果(特性)に影響を与えていると考えられる各種原因(要因) 的に図示し、そ 把握するため ン図(魚骨図)
	統計的数値データをいくつか ス(級)に区分し、それぞれに含まれる**データの度数**に比例した面積の長方形を配置し、データの分布状態を分析する
	収集したデータについて、縦軸と横軸で示される2つの変数間における相互の関係性(**相関関係**)の有無やバラツキの度合いなどによってデータの傾向を分析する
	人為的なミスによる業務手順の抜け落ちが発生していないかどうかを確認するために、日常的に行われる点検表による調査のこと

研究遍歴からの発展

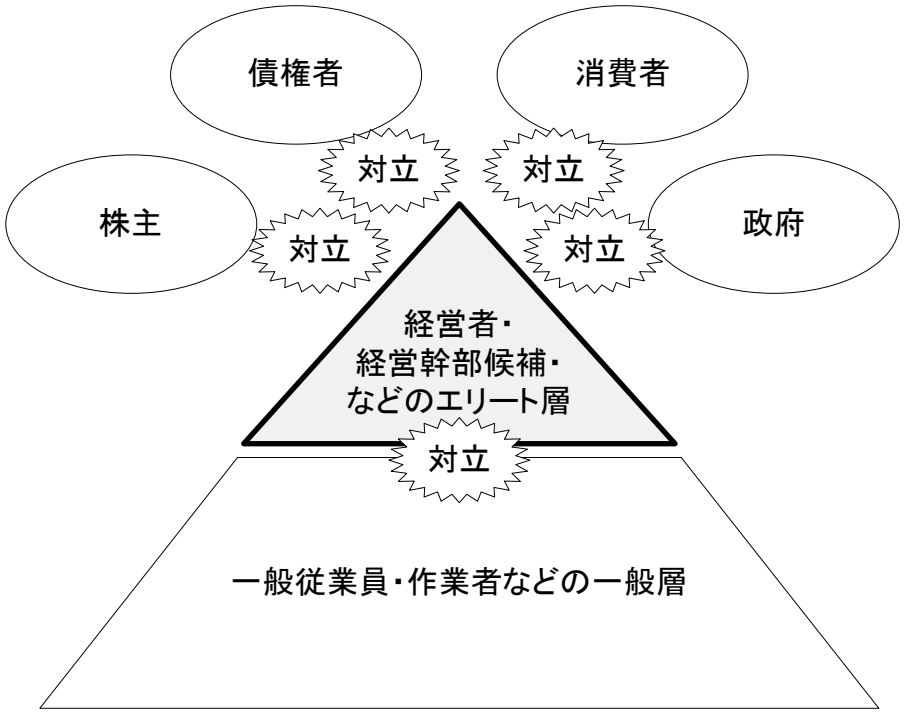
イノベーションの民主化
＝誰でも価値創造に参加可能

製造現場での成功例
＝全社的品質管理、QCサークル

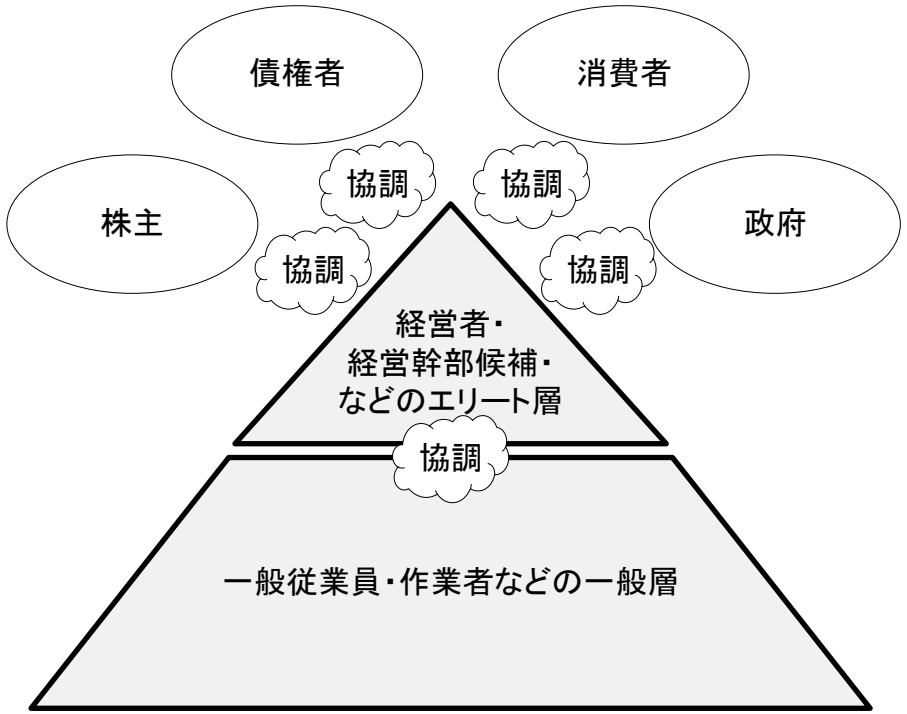
https://news.mynavi.jp/techplus/article/itpass-7/

マネジメントとイノベーションの民主化へ

マネジメントの専制化
価値創造の主役は限られたエリートのみ
価値創造からの報酬はエリートが独占



マネジメントの民主化
価値創造の主役は「全員」
価値創造からの報酬は比較的平等に配分



13歳からの経営の教科書

「ビジネス」と「生き抜く力」を学べる青春物語

岩尾俊兵

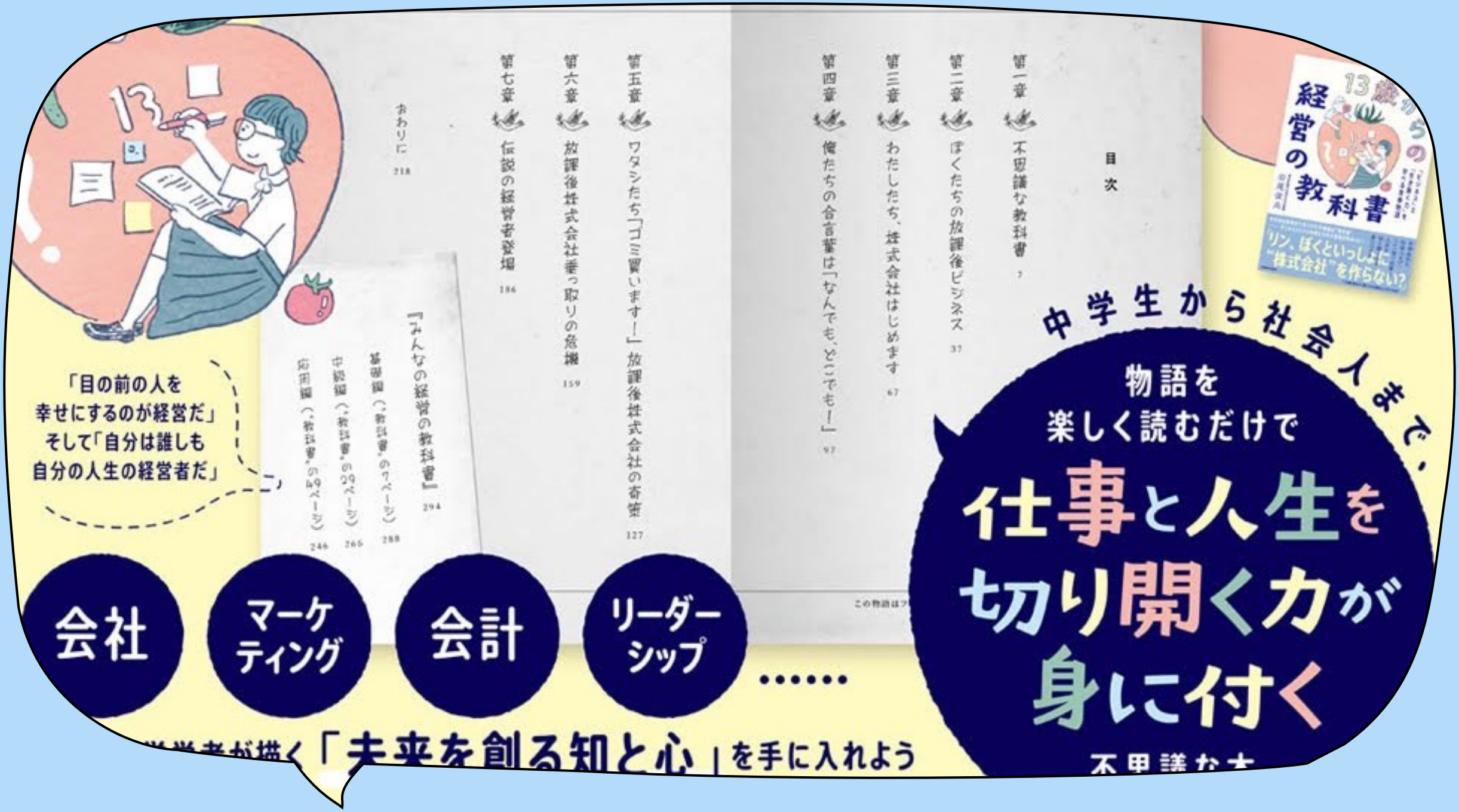
中学校の図書室で見つけた不思議な"教科書"
——そこからヒロトと仲間たちの大冒険が始まった！

中学生から社会人まで、この一冊で仕事と人生を切り開く力を身につける

「リン、ぼくといっしょに"株式会社"を作らない？」

KADOKAWA

※本書は前からも後ろからも読むことができます


目次
第一章 不思議な教科書 7
第二章 ぼくたちの放課後ビジネス 37
第三章 わたしたち、株式会社はじめます 67
第四章 俺たちの合言葉は「なんでも、どこでも！」 97
第五章 ワタシたち「ゴミ買います！」放課後株式会社の奇策 127
第六章 放課後株式会社乗っ取りの危機 159
第七章 伝説の経営者登場 186
おわりに 218
『みんなの経営の教科書』
基礎編（"教科書"の7ページ） 238
中級編（"教科書"の29ページ） 265
応用編（"教科書"の49ページ） 246
13歳からの経営の教科書
リン、ぼくといっしょに"株式会社"を作らない？
「目の前の人を幸せにするのが経営だ」
そして「自分は誰しも自分の人生の経営者だ」
中学生から社会人まで、
物語を楽しく読むだけで
仕事と人生を切り開く力が身に付く
会社
マーケティング
会計
リーダーシップ
……
「未来を創る知と心」を手に入れよう

研究遍歴とこの本のねらい

イノベーションの民主化：誰でもイノベーション活動に参加可能に

そのためには……

①経営のマインドと知識に誰でもアクセス

②イノベーション実現のための人的ネットワークに誰でもアクセス

③イノベーション実現のための資源に誰でもアクセス

⇒①の実践＝『13歳からの経営の教科書』、②③はこれまでの研究＆経営施策・政策提言

『13歳からの経営の教科書』のねらい

考え方ひとつで人はみんな経営者では？

・人生経営という考え方

人生経営はどんな人にも必要では？

見方が変われば学びも変わるのでは？

経営知識を経営者が独占すると……

経営者は孤独、従業員は貧乏

よくきく疑問

「経営学者なんぞに「経営」は分からないでしょ？」

⇒個別の企業の事情は分からなくても、経営学者には、経営に共通するロジックを見つける時間と労力の余裕があるのでは？

「いや、経営に共通のロジックなんか存在しないんだ。そんなものがあるなら経営学者が自分で儲けてるはずだろう？」

⇒それなら、あなたをはじめとして世の中の誰も経営をまだ学んだ事がないということですか？

３つの思い込み

思い込み１：経営は大会社の経営者にしか教えられない？

- しかし……それなら①大企業経営者が②自身の成功体験を他社と比較しながら論理化し③それを言語化でき④さらにそれを誰かに教えたいという情熱がある、という4条件が揃わないといけない

思い込み２：経営とは「株式会社」の「運営」を指す？

- しかし……それなら普段働いている会社の契約を雇用から業務委託に切り替えて「法人成り」した人は経営者、そうでない人は経営者ではないことに

思い込み３：経営に共通のロジックなんかない？

- しかし……それなら上手くいっている会社もチームも個人もすべて「運」なのでしょうか。

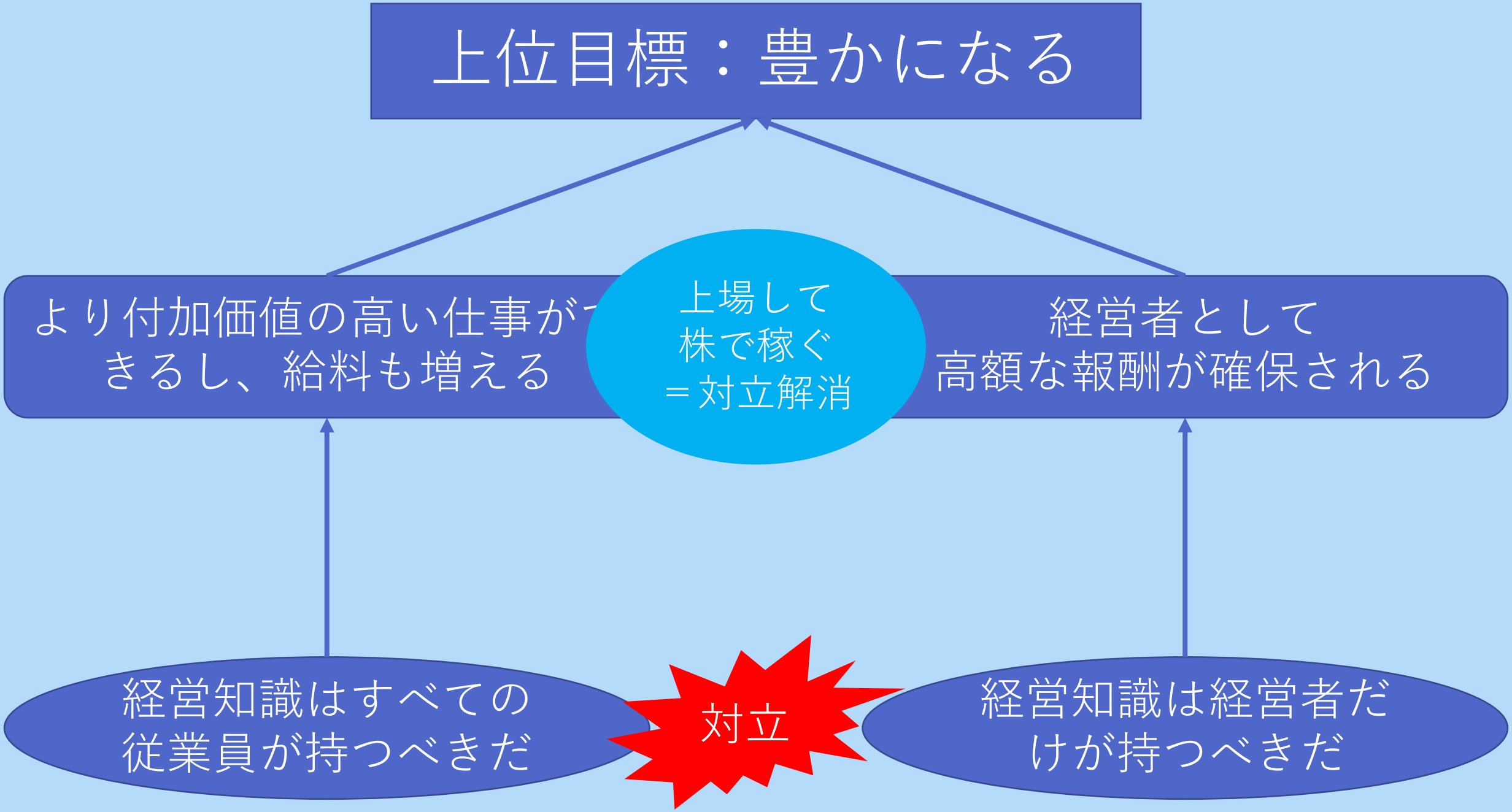
もう一つの思い込みと経営ロジック

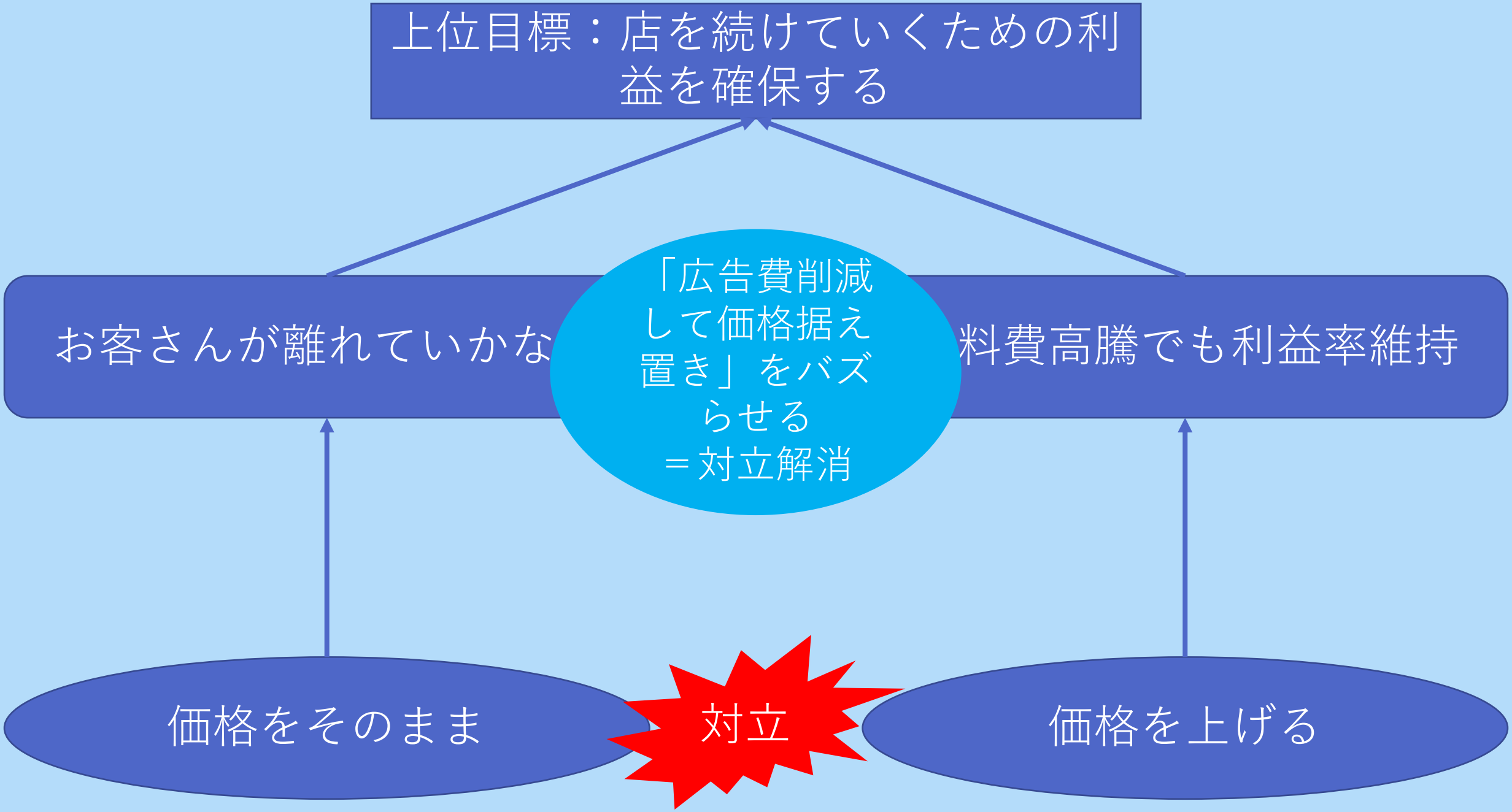
「こんなのみんなに教えないでよ。経営の知識を独占した方が自分たちだけが儲かるんだから……」

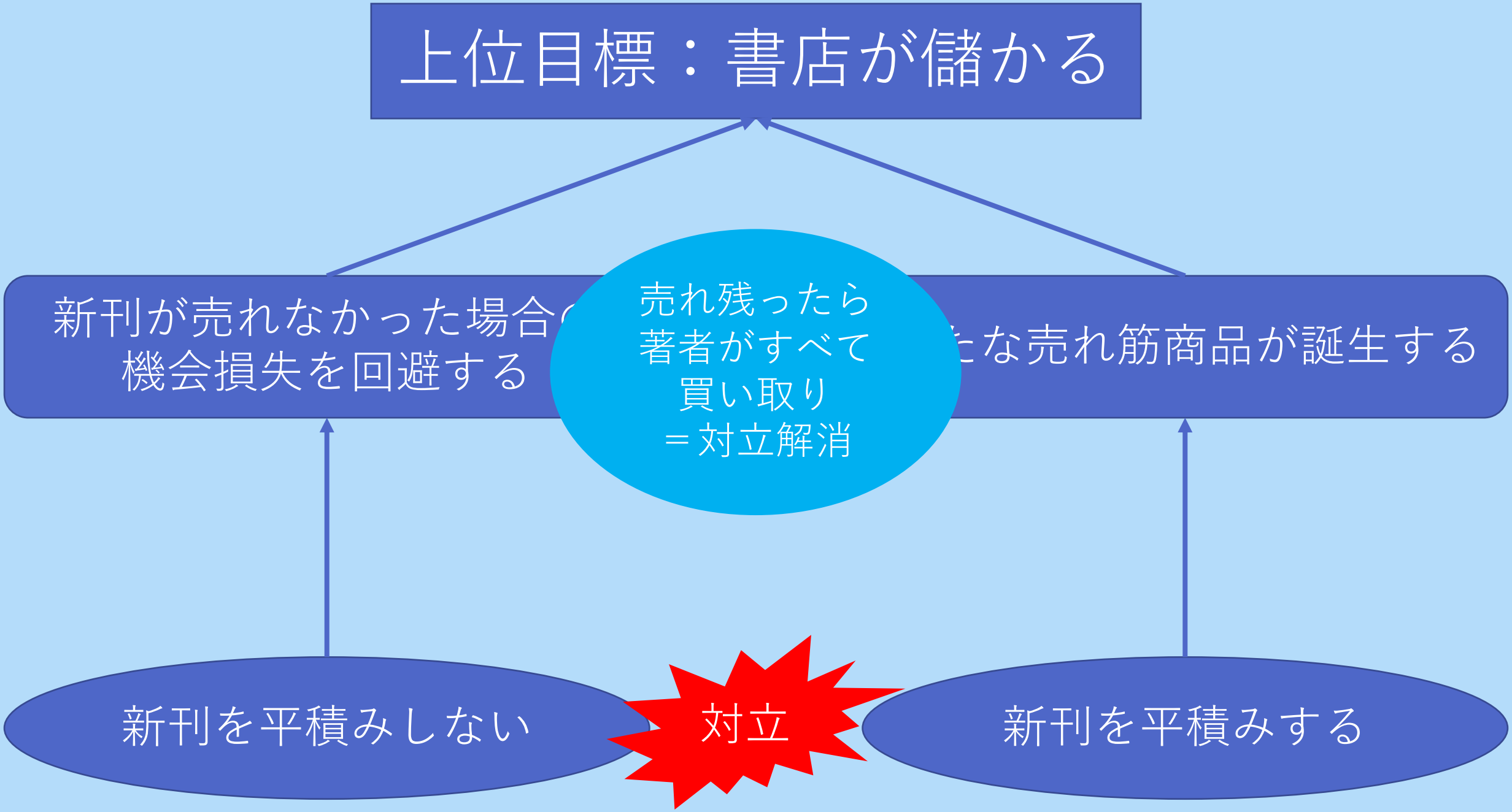
「従業員が独立したいとか言い出したらどうするの。経営を学ばない方が幸せな人間だっているんだよ」

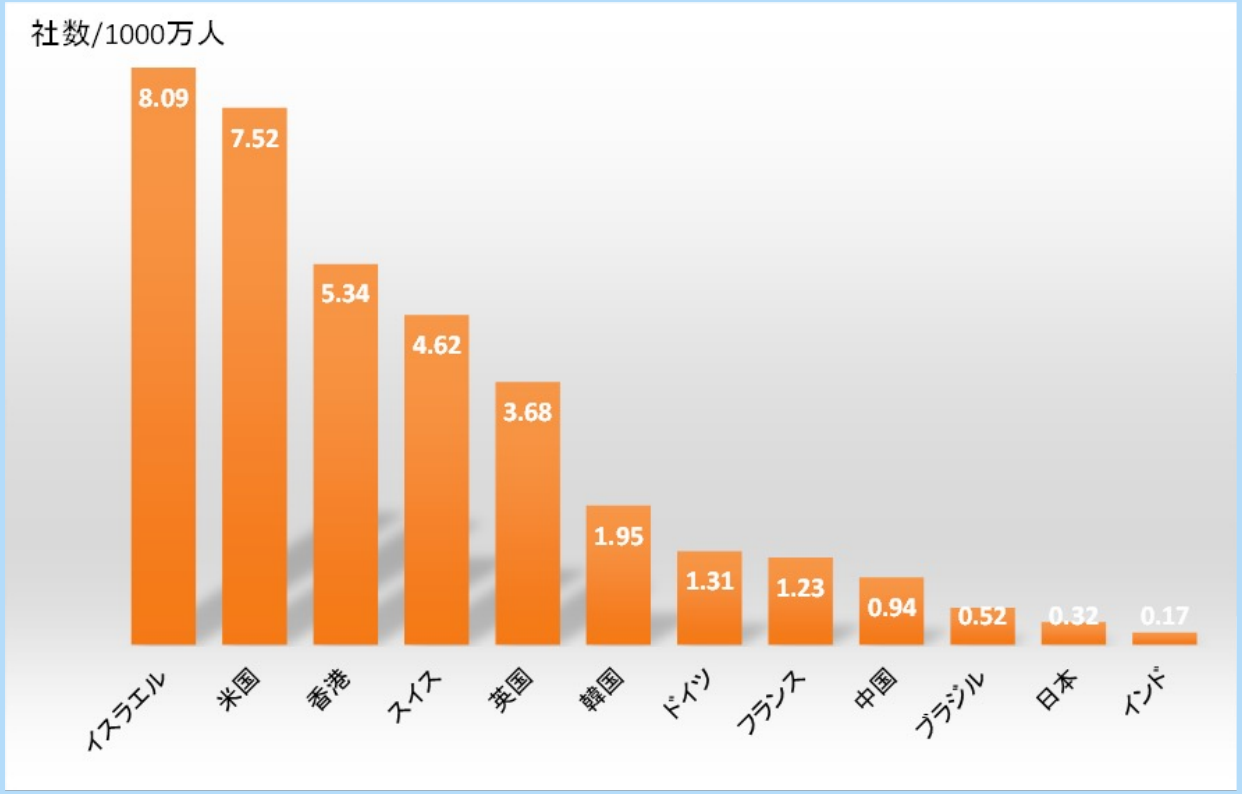
「経営なんて上の方の人だけが学んどけばいい」

⇒それって本当ですか？　いまから別の経営ロジック（Goldratt, 1994）でこの問題を解決してみましょう。


上位目標：豊かになる
より付加価値の高い仕事が
きるし、給料も増える
上場して
株で稼ぐ
＝対立解消
経営者として
高額な報酬が確保される
経営知識はすべての
従業員が持つべきだ
対立
経営知識は経営者だ
けが持つべきだ


上位目標：店を続けていくための利益を確保する
お客さんが離れていかな
「広告費削減して価格据え置き」をバズらせる
＝対立解消
料費高騰でも利益率維持
価格をそのまま
対立
価格を上げる


上位目標：書店が儲かる
新刊が売れなかった場合の
機会損失を回避する
売れ残ったら
著者がすべて
買い取り
＝対立解消
な売れ筋商品が誕生する
新刊を平積みしない
対立
新刊を平積みする



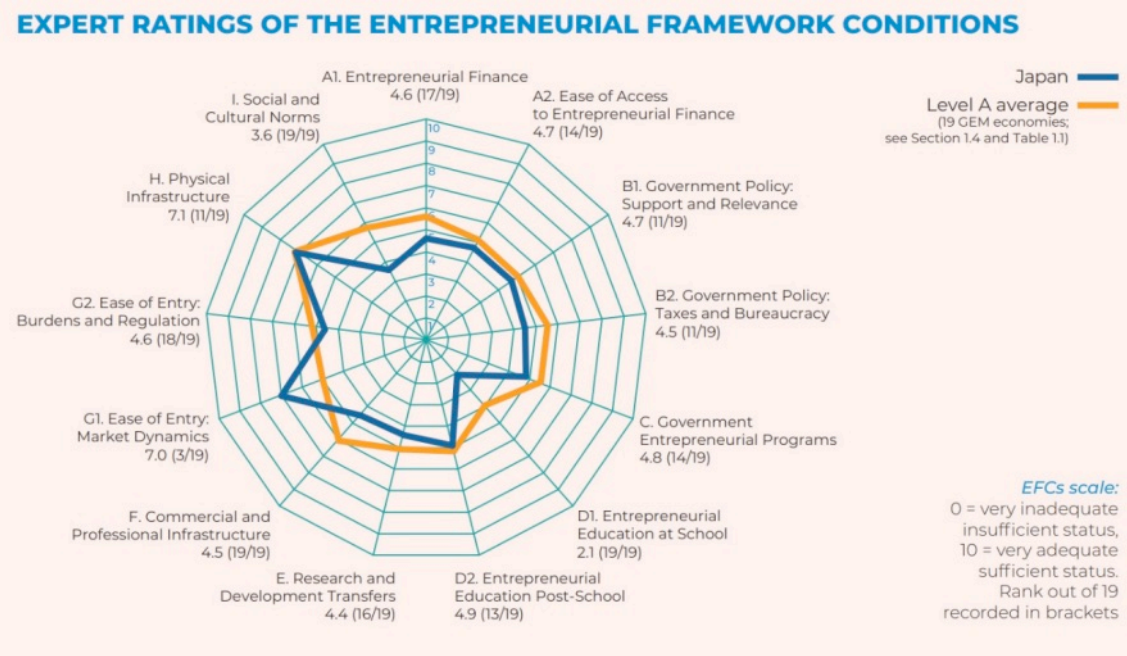
人口1000万人当たりユニコーン企業数（出所：筆者作成）

この本の
より大きなねらい

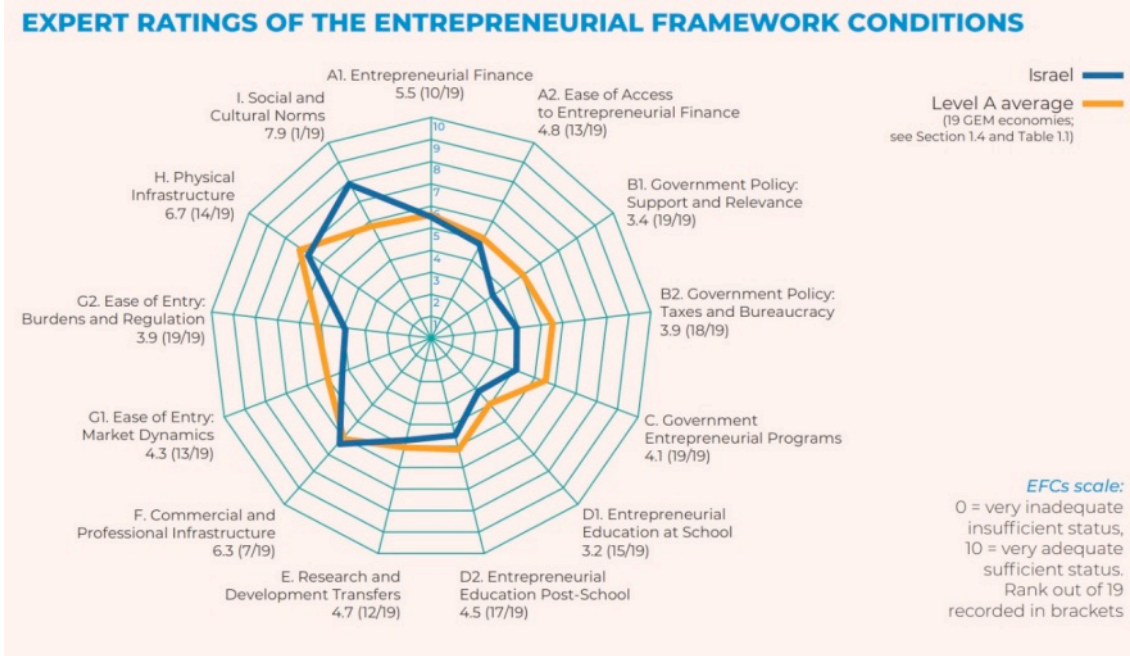
すべての人にとって
「経営」は必須

日本全体にとっても
「経営」人材必須

イスラエルから学べること



日本における起業促進の社会制度・風土（出所：Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report, 134 頁）



イスラエルにおける起業促進の社会制度・風土（出所：Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report, 128 頁）

個人的な体験

すべて
「経営」

中学1年：有田陶器市でワケアリ品を売る出店を出店

中学3年：父、3億円の借金で倒産、中卒自衛官へ

15～17歳：学資を貯めて、除隊、コンビニと工事現場へ、「30歳で慶應の教授になって富豪の子息を教育し直す」という目標

18～19歳：高認、慶大合格、学資を得る「小」起業

20～23歳：東大院進学、学資を得る「中」起業

24～30歳：経営学研究をプロジェクトの経営としておこなう

『13歳からの経営の教科書』の可能性

すべての人は人生経営者

組織の長、上司、先輩、親、教師……は人生経営の先輩

「日常」が「経営の学びの場」に変化

その延長線上に企業内イノベーションや起業を位置づけ

そのためのビジネス疑似体験小説と経営基礎知識の教科書＝『13歳からの経営の教科書』（KADOKAWA）

1000万人の読者を得て日本をイノベーション大国へ

『13歳からの経営の教科書』
内容紹介

ユウマ

大声と元気が取り柄。幼馴染のヒロトと遊ぶために写真部に所属。坊主頭に年中半ソデのシャツを着ていて、なぜかいつも日焼けしている。我慢は苦手でお調子者だが、正義感は強い。運動が得意で、いまだに野球部から勧誘されている。最近はヒロトと遊べないことも多いので、少しさびしい思いをしている。

ヒロト

中学一年生。スポーツも勉強もクラスのちょうど「平均」くらい。気になることがあれば図書室で調べるのが習慣。小学校まではサッカークラブに所属していたが、中学校では自由で上下関係もゆるい写真部に所属している。以前まではどこか夢見がちだったけれど、中学に入るころには「自分は特別でも天才でもない。普通だ」と現実に打ちのめされた。『みんなの経営の教科書』※との出会いをきっかけに何かが変わる予感がしている。

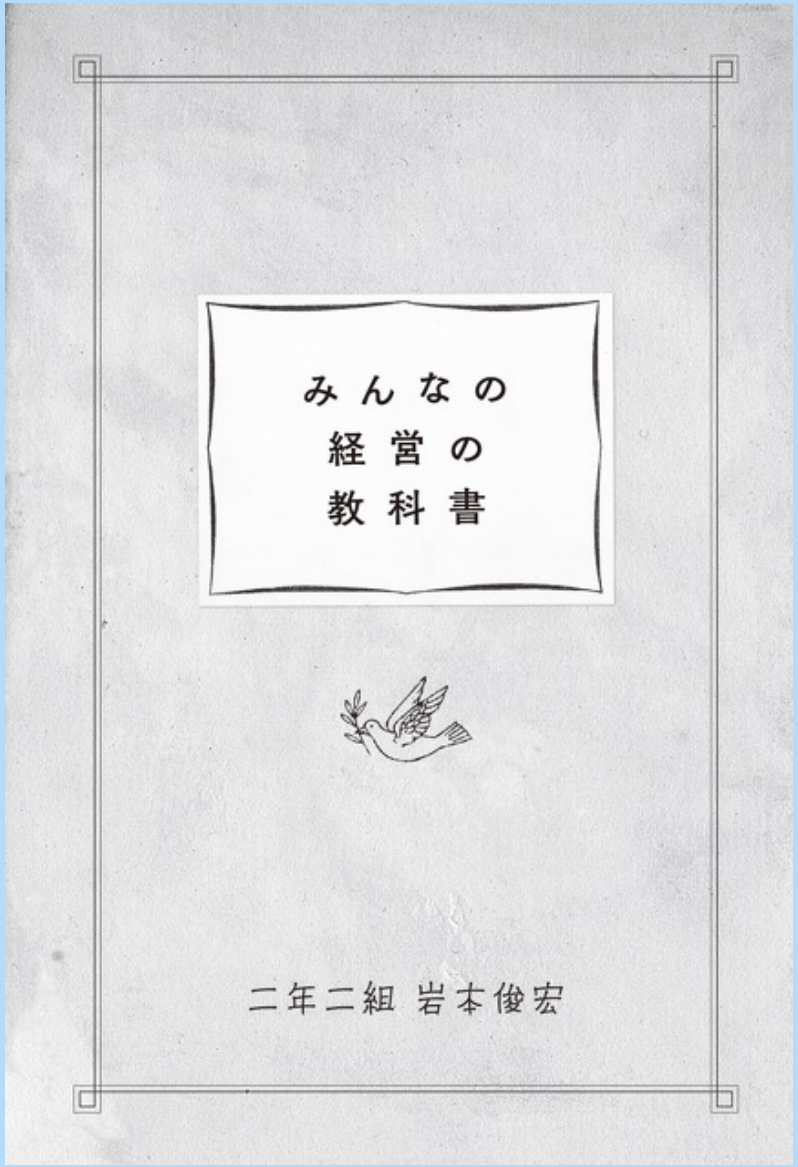
アオイ

将来は芸能人になるのが夢で、いつも歌とダンスの練習をしている。部活動には参加しておらず、そのかわりに図書委員に立候補した。動画を撮影してSNSにアップするなど、インターネットが得意。目立ちたがり屋な反面、恥ずかしがり屋な一面も？　芸能人になりたいと言いつつ、もう一歩を踏み出せないでいる。

リン

真面目な性格で、学級委員を任されている。勉強も得意で、数学の小テストではクラスのトップ。普段は大きな声を出さないタイプだが、自分の意見はしっかり持っていて、口喧嘩でリンに勝てる人はほとんどいない。少し融通がきかないところがあり、そんな自分がときどき嫌になることも。

はじまりは図書室のすみに捨て置かれていた一冊の古びた『教科書』



はじまりは図書室のすみに捨て置かれていた一冊の古びた『教科書』

　コンビニにいってみると、五百ミリ・リットルのペットボトルのお水は百円くらいだ。じゃあ、これが二リットルだといくらか知っているだろうか？

　気になった人は確かめてほしい。

　量が四倍だから値段も四倍だと思うかもしれない。

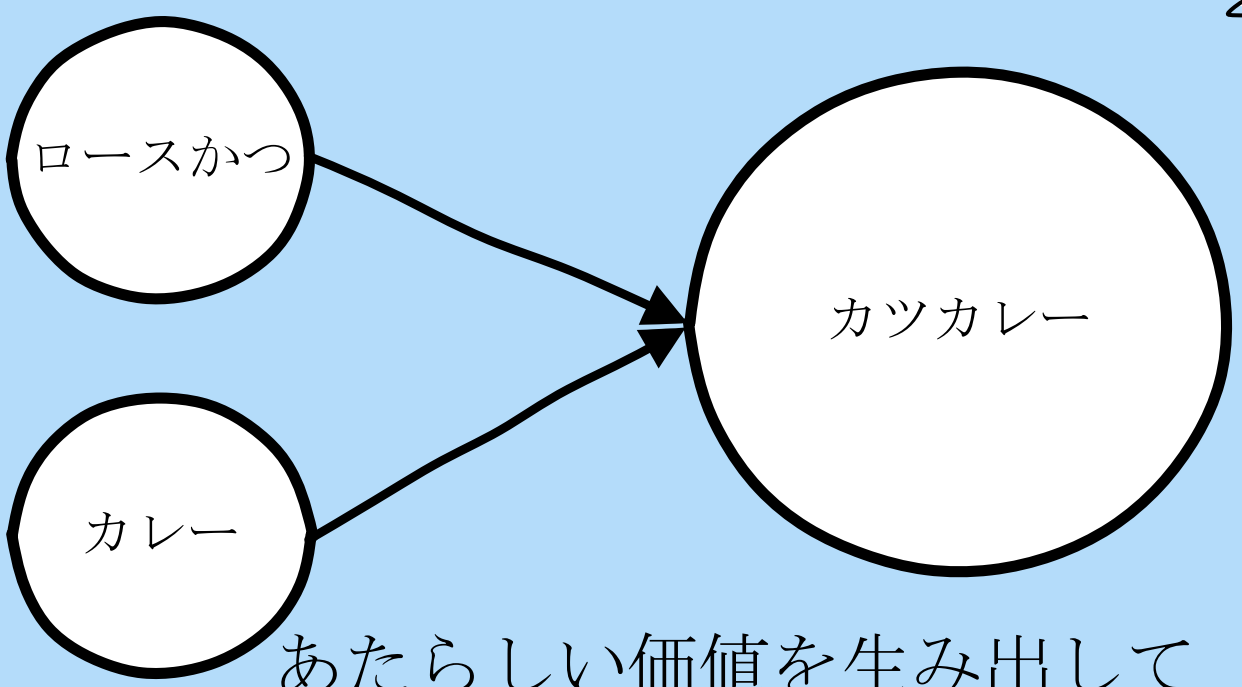
　でもちがう。二リットルのお水も百円くらいだ。そしてなぜか一リットルのお水は二百円くらいだったりする。

テレビ、ソファー、テーブル、フライパン、電子レンジ、花瓶、お菓子……などなど。これらは何らかの「組織」や「会社」によって作られたものばかりだ。

いいかえれば、これらは誰かひとりの天才がたったひとりでつくったものではない。たくさんの人と、たくさんの物、たくさんのお金、たくさんの情報、たくさんの知識が集められてようやくそれぞれの家庭にとどいたものだ。

そして、それを可能にするのが「経営」だ。

ビジネスを実現するには「天才」でなくてもいい。大事なのは「経営」だ。



あたらしい価値を生み出して
みんなを幸せにするのが「ビジネス」

ロースカツとカレーとプラスチック容器をどこかから買ってきて組み合わせる。すると、みんな大好き「ロースカツカレー弁当」のできあがり。

このロースカツカレー弁当なら、カツとカレーと容器それぞれの値段の合計よりも高く買ってくれる人が出てくるかもしれない。

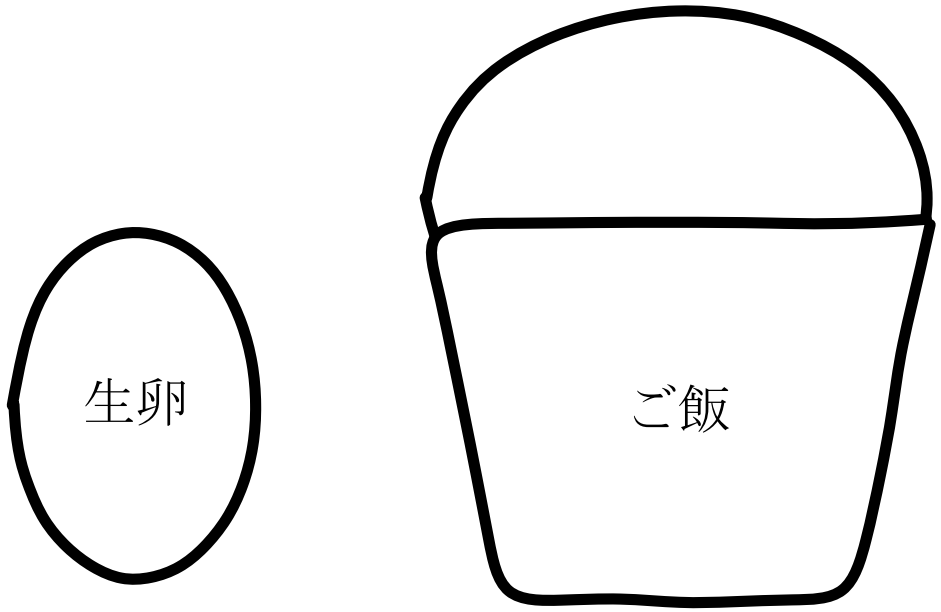
これもビジネスだ。

主人公・ヒロトの心情

ヒロトにはこの「経営」という言葉が気になった。ぼくは天才じゃない、そう、思い出したくもないけれど、ちょっと背伸びして受けた私立中学だってダメだった……。ぼくはテレビを発明できるような天才じゃない。

……でも、ビジネスを実現するのに天才じゃなくてもいいってほんと？

まったく同じジュースでも、激安スーパーで買ったら五十円だったものが、自動販売機だと百円以上したりする。これは「いつでも、どこでも、冷たい飲み物を飲める」という良いことがあるからだ。



生卵とご飯を別々に食べるより卵かけご飯の方が美味しい
1+1が2以上になる¶これが「付加価値」

『教科書』の1ページが気になって……

主人公・ヒロトの心情

　……あれ、じゃあ激安スーパーで飲みものをたくさん買って、自販機の横で売っちゃえば、すごく儲かっちゃうってこと？　七月に入ってから、この頃は暑い日もずいぶん増えてきたし、冷たい飲み物なら何でもすぐに売れちゃうんじゃ？

ヒロトの心情

　それと同時に、そんなわけないか、という気持ちも生まれてくる。そんなに簡単ならみんなやっているはずだもの。それも、自分よりもっともっと頭の良い人たちが。

ヒロトの心情

　でも、そうだ、家の近くに激安で有名なスーパーがある。そこでコーラ、ソーダ、お茶、スポーツドリンクなどを買い込んで、駅前の自動販売機のそばで売ってみれば……。たとえ売れなくたって、飲み物はそのうち自分で飲んじゃってもいいわけだし。

主人公・ヒロトの心情

　ヒロトは、自分でもできるかも、いや自分なんか、という思考の間を行ったり来たりしていた。やってみて失敗したら？　でも、損するわけでもないし……。でも、やっぱ恥ずかしいよな……。でも、でも。

最終的に……

激安スーパーで買った飲み物を駅前で売ってみるだけの簡単なビジネスに挑戦してみる

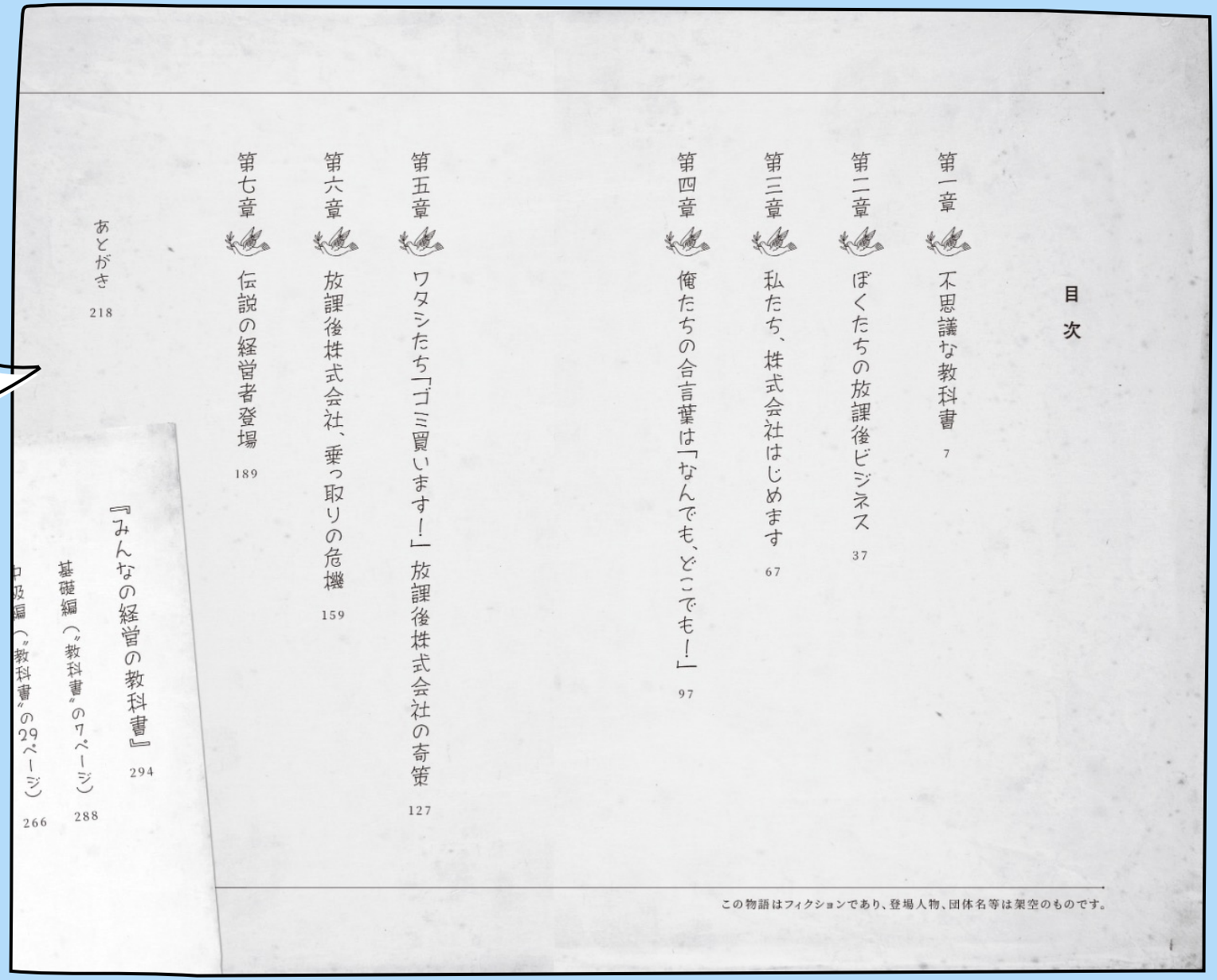
しかし……たったこれだけのビジネスでも課題山積み

とはいえ……なんともいえない達成感を得る

とおもいきや……別の問題が発生

さまざまな問題を解決しているうちに

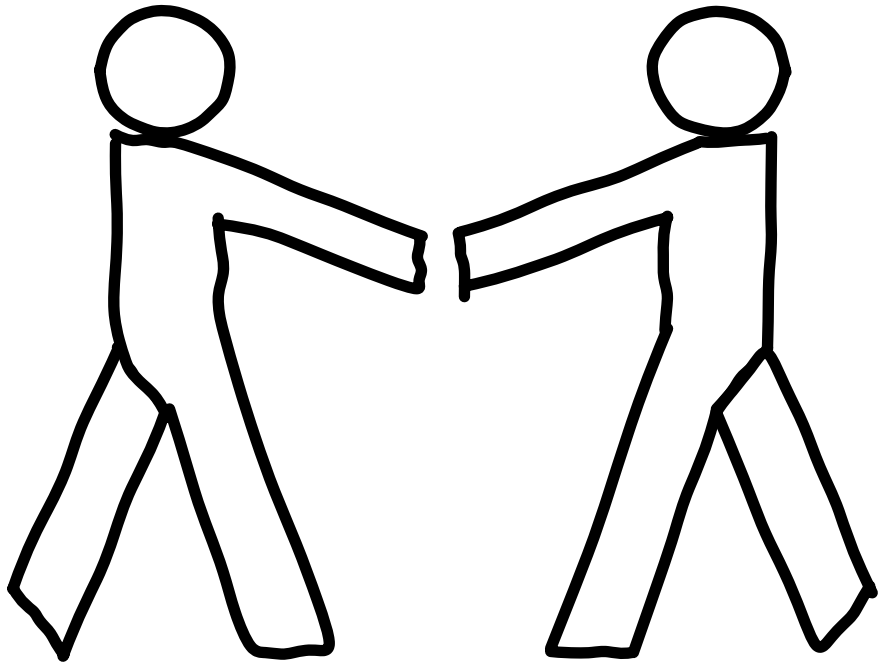
一章ごとに仲間が増えていく



目次

第一章 不思議な教科書 7
第二章 ぼくたちの放課後ビジネス 37
第三章 私たち、株式会社はじめます 67
第四章 俺たちの合言葉は「なんでも、どこでも！」 97
第五章 ワタシたち「ゴミ買います！」放課後株式会社の奇策 127
第六章 放課後株式会社、乗っ取りの危機 159
第七章 伝説の経営者登場 189
あとがき 218
『みんなの経営の教科書』 294
基礎編（〝教科書〟の7ページ） 288
中級編（〝教科書〟の29ページ） 266

この物語はフィクションであり、登場人物、団体名等は架空のものです。



ひとりじゃできないことも二人ならできる
二人でできないことも三人ならできる
仲間を増やせばいろんな事ができる

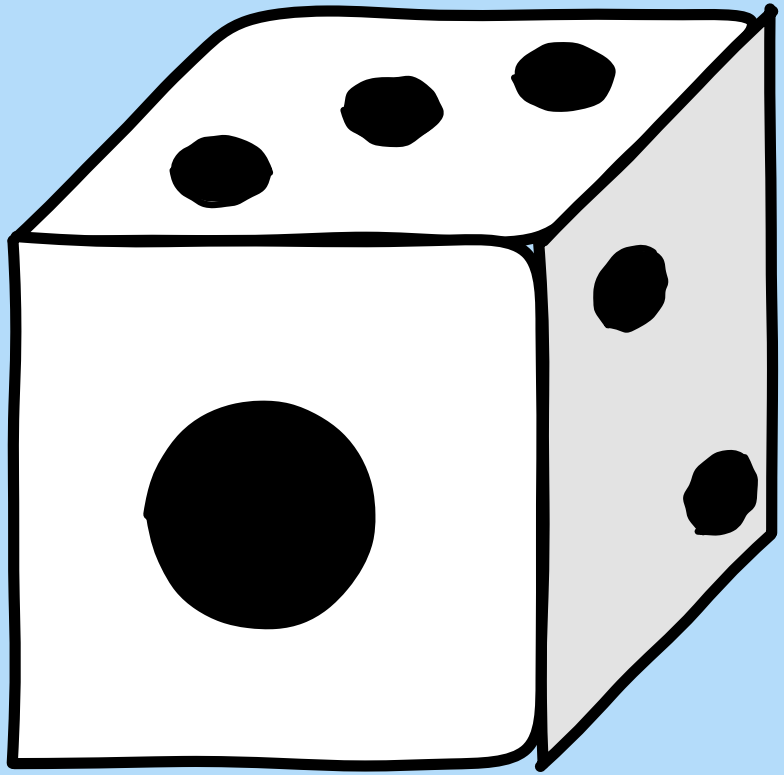
組織とリーダーシップについて考える

1．主人公は、一人では不可能なことも仲間がいれば可能になると気付く

2．「放課後株式会社」設立

- やがて街の課題、日本の課題、世界の課題を解決していく

サイコロの目は変えられない！
だけど、サイコロを振る回数は変えられる！



しかし……最後は会社を乗っ取られる

最後には大きな失敗：会社を乗っ取られ会社解散

それでも……主人公たちはより大きな挑戦へ

主人公・ヒロトの心情

「ぼくたち、もっともっと勉強して、いつか、今度は、「みんなの放課後株式会社」って会社を作ろうよっ。次は本物の株式会社で大きなことやろう。会社はなくなっても、ぼくたちの経験は残るから、きっと面白いことができると思うんだ」

おおっ、と、教室中にみんなの声が響いた。

ヒロトは『みんなの経営の教科書』のことを思った。

すべては図書室であの『教科書』に出会ったことから始まった。

きっと、ぼくたちだけじゃない、岩本社長だって、あの『教科書』を読んだ人は誰だって、ぼくたちみたいな物語を今日もどこかで生みだしているんだ。

きっと。

再掲

『13歳からの経営の教科書』の可能性

すべての人は人生経営者

組織の長、上司、先輩、親、教師……は人生経営の先輩

「日常」が「経営の学びの場」に変化

その延長線上に企業内イノベーションや起業を位置づけ

そのためのビジネス疑似体験小説と経営基礎知識の教科書＝『13歳からの経営の教科書』（KADOKAWA）

1000万人の読者を得て日本をイノベーション大国へ

誰もが自分の人生の経営者だ

会社　マーケティング　会計　リーダーシップ……気鋭の経
「未来を

たちまち重版！
いま初版をお求め頂くと無料出版記念イベントにもご参加いただけます！

中学生から社会人まで、必読！

仕事と人生を切り開く力が身に付く本

「自分が読んだら子どもにも読ませたい」
と話題沸騰！

『13歳からの経営の教科書「ビジネス」と「生き抜く力」を学べる青春物語』岩尾俊兵・著　KADOKAWA

コラム・エッセイ

13歳からの経営の教科書 「ビジネス」と「生き抜く力」を学べる青春物語

6月29日（水）発売の『13歳からの経営の教科書 「ビジネス」と「生き抜く力」を学べる青春物語』をためし読み公開！外国には小さいころから経営の勉強をしている国があり、日本でも起業家（会社をつくる人）の教育を始めている小学校も増えました。将来の夢を考えるのにも、友だちと仲良くするのにも役立つ「経営」の物語を読んでみよう！

若干の告知

ヨメルバ試し読み企画
https://yomeruba.com/serial/essays/13sai_kyoukasho/

若干の告知

Twitterでの「あとがき」全文公開

ご清聴ありがとうございました！