

勝って、勝って、また勝って
(柔道・トヨタ・経営学者・軍事学等を包含すると)

渕田 善春

「物に本末有り。事に終始有り。先後する所を知れば、則ち道に近し。」

「欲しい情報」を少しずつ集めて

SWの開発・SWの事業運営・SWのプロセス改善

OR

統計・心理学

歴史

中国・西洋・
日本・安岡…

SW

MIL・CMM
通信網…

プロセス

ISO・CMMI…

軍事学

孫子・クラウゼビッツ・
野外令・統帥綱領

経営学

ドラッカー・ポーター
野中…

GE・GM・トヨタ

ウエルチ・スーロン・
歴史・大野…

繋ぐ言葉を見つけて、
勝つための**薬**にしたい

目 次

1. 取り組み方の考え

- ・ 賢人の知恵の活用
- ・ SPL的な考えを使って展開

2. 主要な事例のまとめ

- ・ スポーツの事例
- ・ トヨタ生産システム
- ・ スポーツとトヨタ生産システムをつなぐ

3. 経営学者・軍事学の知識も付加

- ・ 経営学の考えも入れると
- ・ 軍事の知識を加えると

4. まとめ

- ・ SPLを活用した一般モデル

目 次

1. 取り組み方の考え

- ・ 賢人の知恵の活用
- ・ SPL的な考えを使って展開

2. 主要な事例のまとめ

- ・ スポーツの事例
- ・ トヨタ生産システム
- ・ スポーツとトヨタ生産システムをつなぐ

3. 経営学者・軍事学の知識も付加

- ・ 経営学の考えも入れると
- ・ 軍事の知識を加えると

4. まとめ

- ・ SPLを活用した一般モデル

賢人の知恵の活用(使えるものは使う)

ビスマルク

「愚者は自分の経験に基づいて判断する、
賢者は人の経験を最大限に利用する」

リデルハート

「名将の多くは、
他人のアイデアを利用するのに巧みである」

孔子

「君子豹変す」

「君子改むるにはばかりなかれ」

「朝令暮改」

SPLを活用した一般モデル

プロブレム

ソリューション

ドメイン

顧客の声
勝って、勝って、又勝って

機能(設計者)
主要な機能

アプリケーション

具体的な
顧客の声

具体的な
機能(設計者)

- ①.....
- ②.....
- ③.....
- ④.....

- ⑤.....
- ⑥.....
- ⑦.....
- ⑧.....

何かできれば

目次

1. 取り組み方考え

- ・ 賢人の知恵の活用
- ・ SPL的な考えを使って展開

2. 主要な事例のまとめ

- ・ スポーツの事例
- ・ トヨタ生産システム
- ・ スポーツとトヨタ生産システムをつなぐ

3. 経営学者・軍事学の知識も付加

- ・ 経営学の考えも入れると
- ・ 軍事の知識を加えると

4. 他の事例もみると(参考)

5. まとめ

- ・ SPLを活用した一般モデル
- ・ いろいろな分野の仕組みを結ぶと

スポーツの事例

柔道家 山下泰裕

たまたまTVを見ていて、もやもやしていたものが消えてパット閃めいた。

柔道家 山下泰裕

- ①小・中学校は、大外刈りだけで勝った。
- ②-1相手が研究して大外刈りだけでは勝てなくなったので、技をつなぐ柔道を憶えた。
- ②-2大外刈りを見せておいての大内刈り、さらに内股と連続して技をかけていった。
- ③-1片足けんけんを訓練して、バランスの強化に努めた。
- ③-2高校になってからは、寝技も訓練した。
- ③-3100kg超えの分野は、体力・筋力はどれだけ鍛えてもいい。

トヨタ生産システム

トヨタ生産システムの二本柱(1)

トヨタ生産システムの二本柱(2)

トヨタ生産システムで運営する

大野さんの本は1990年頃から読みましたが……、それから……

トヨタ生産システムの二本柱(1)

JIT: 必要なものを、
必要なときに、
必要なだけつくる

自動化: ニンベンのついた自動化
不良品が発生したら、
自動的に停止するような
知能をもった装置にせよ。

トヨタ生産システムの二本柱(2)

JIT: チームプレー

どんな事態にも対応できる連携プレーの妙を発揮する
部門と部門・仕事と仕事・作業と作業・人と人とをつなぎ、
その流れをつくることに多くの力を傾注している。
何か問題が発生したとき、被害が拡大して流れが
滞らないように、スピードを重視してチームワークを
発揮し、根本原因を徹底的に洗い出し治療する。

自動化: 一人ひとりの技を高めること

標準作業を認識し、あてはまらない異常事態
(一人ひとりの能力が発揮されない)のときに、
特訓によって、コーチが本来の姿に戻す。

トヨタ生産システムで運営する

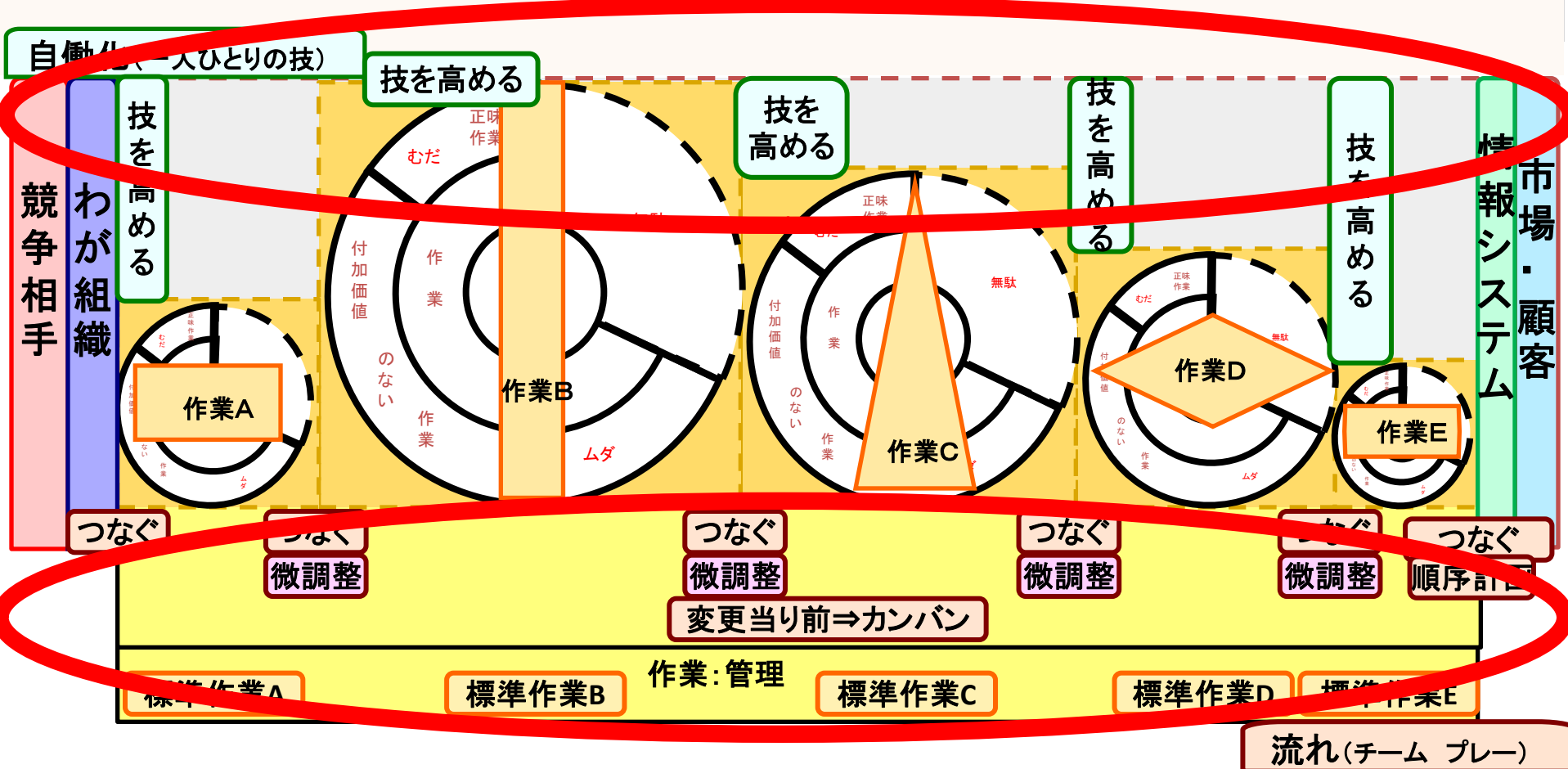
JITと自動化の連携

JIT : チームプレー

(どんな事態にも対応できる連携プレーの妙を発揮させて、戦いに勝つこと)

自動化 : 一人ひとりの技を高める

(標準作業を認識し、能力が発揮されないとき、特訓にて本来の姿に戻す)



スポーツとトヨタ生産システム をつなぐ

つなぐための考え方

柔道とTPSを結ぶと

SPLを活用した一般モデル

「戦いで勝つにはどうしたらいいのか」をひつこく追求すると……………

つなぐための考え方

奇襲成功の要件は、

機を捉えて敵の意表に出て

対応のいとまを与えないこと。

つまり、

個の力を限りなく強くし、

攻めのつなぎによって、

相手の対応のいとまを与えないで、

個の力で勝つ。

柔道とTPSを結ぶと

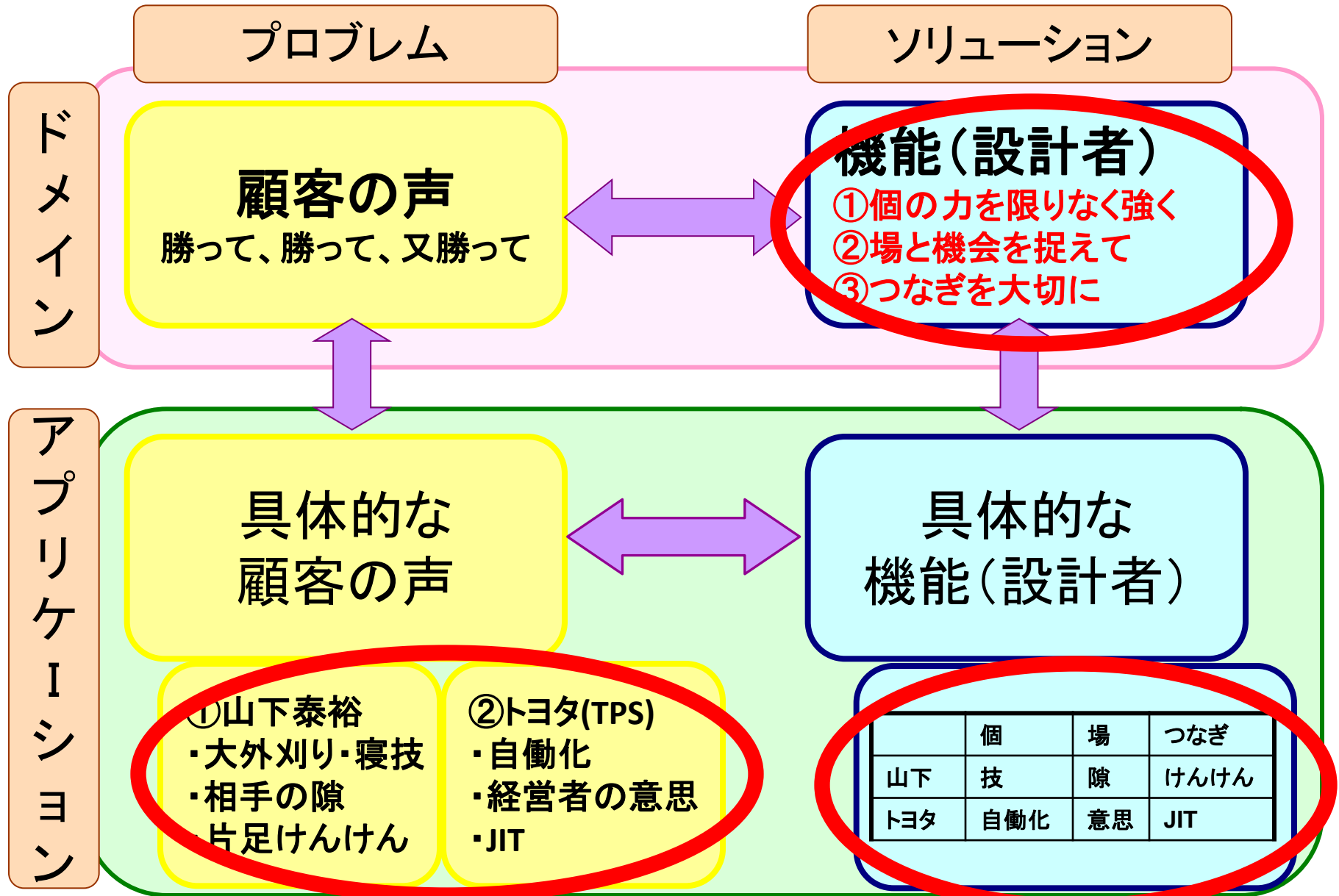
奇襲成功の要件は、

機を捉えて敵の意表に出て対応のいとまを与えないこと。

個の力を限りなく強くし、攻めのつなぎによって、相手の対応のいとまを与えないで、個の力で勝つ。

| | 個の力を限りなく強く | 機会 | 攻めのつなぎ |
|-------------|---|-----------|---|
| 柔道家 山下泰裕 | 小・中学校は、大外刈りだけで勝った。相手の研究で大外刈りだけでは、勝てなくなったので、技をつなぐ柔道を憶えた。つまり、大外刈りを見せておいて大内刈り内股と連続して技をかけていった。さらに、高校になって、寝技も訓練した。 100kg超えの分野は、体力・筋力はとて だけ鍛えてもいい。 | 一瞬の相手のすき | つなぐ柔道として、片足けんけんを訓練し、ハフフスの強化に努めた。その結果、大外刈りから大内刈り(内股)の立ち技のつながりを軸足のけんけんて攻めそれでも、頑張る相手には、寝技でしとめた。ケンケンで引き回して、最後は寝技で「抑え込み」に持ち込んで勝利を得た。 |
| トヨタ | 自動化・一人ひとりの技を高めること 標準作業を認識し、あてはまらない異常事態(一人ひとりの能力が発揮されない)のとき、特訓によりコーチが本来の姿に戻す。 | 危機感 | JIT: チームプレー どんな事態にも対応できる連携プレーの妙を発揮させて、戦いに勝つこと 部門と部門、仕事と仕事、作業と作業、 人と人とをつなぎ、その流れをつくる 通路に多くの力を傾注している。 何か問題が発生したときには、被害が拡大して流れが滞らないように、スピードを重視してチームワークを発揮し、根本原因を徹底的に洗い出し治療する。 |

SPLを活用した一般モデル



目次

1. 取り組み方考え

- ・ 賢人の知恵の活用
- ・ SPL的な考えを使って展開

2. 主要な事例のまとめ

- ・ スポーツの事例
- ・ トヨタ生産システム
- ・ スポーツとトヨタ生産システムをつなぐ

3. 経営学者・軍事学の知識も付加

- ・ 経営学の考えも入れると
- ・ 軍事の知識を加えると

4. まとめ

- ・ SPLを活用した一般モデル

経営学者の考えも入れると

経営学者の考え

経営学者の考えも結ぶと

堰が外れると怒涛のように……………

経営学者の考え

M.E.Porter: 業界構造分析

利益を生み出す旨みのある市場・セグメントを発見し、
自らの位置づけを行う

戦いを避ける

C.K.Praharad & G.Hamel: コア・コンピタンス

他社が持たない独自の資源・能力を強みに

真似されにくい武器を持つ

野中郁次郎: 組織的知識創造

既存資源を進化させていく能力や、
新しい資源を創造する能力を培う

戦って、勝って、また強くなる

経営学者の考えも結ぶと

| | 個の力を限りなく強く | 機 | 攻めのつなぎ |
|------|--|---------|--|
| トヨタ | 自動化:一人ひとりの技を高めること | 経営者の意思 | JIT:チームプレー どんな事態にも対応できる連携プレーの妙を発揮させて、戦いに勝つこと |
| 山下泰裕 | 最初は、大外刈り 次に、技をつなぐ柔道 で大外刈り、大内刈り、内股と連続した技 さらに、寝技を獲得 | 一瞬の相手の隙 | つなぐ柔道として、片足けんけんを訓練し、バランスの強化に努めた。その結果、大外刈りから大内刈り(内股)の立ち技のつながりを軸足のけんけん で攻め、寝技でしとめた。 |

| | | | |
|------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 経営学者 | C.K.Praharad & G.Hamel コア・コンピタンス | M.E.Porter 業界構造分析 | 野中郁次郎 組織的知識創造 |
| 狙い | 他社が持たない独自の資源・能力を強みに | 利益を生み出す旨みのある市場・セグメントを発見し、自らの位置づけを行う | 既存資源を進化させていく能力や、新しい資源を創造する能力を培う |
| 競争優位 | 真似されにくい武器を持つ | 戦いを避ける | つないで、戦って、また強くなる |

軍事の知識を加えると

勝ち方の概念図

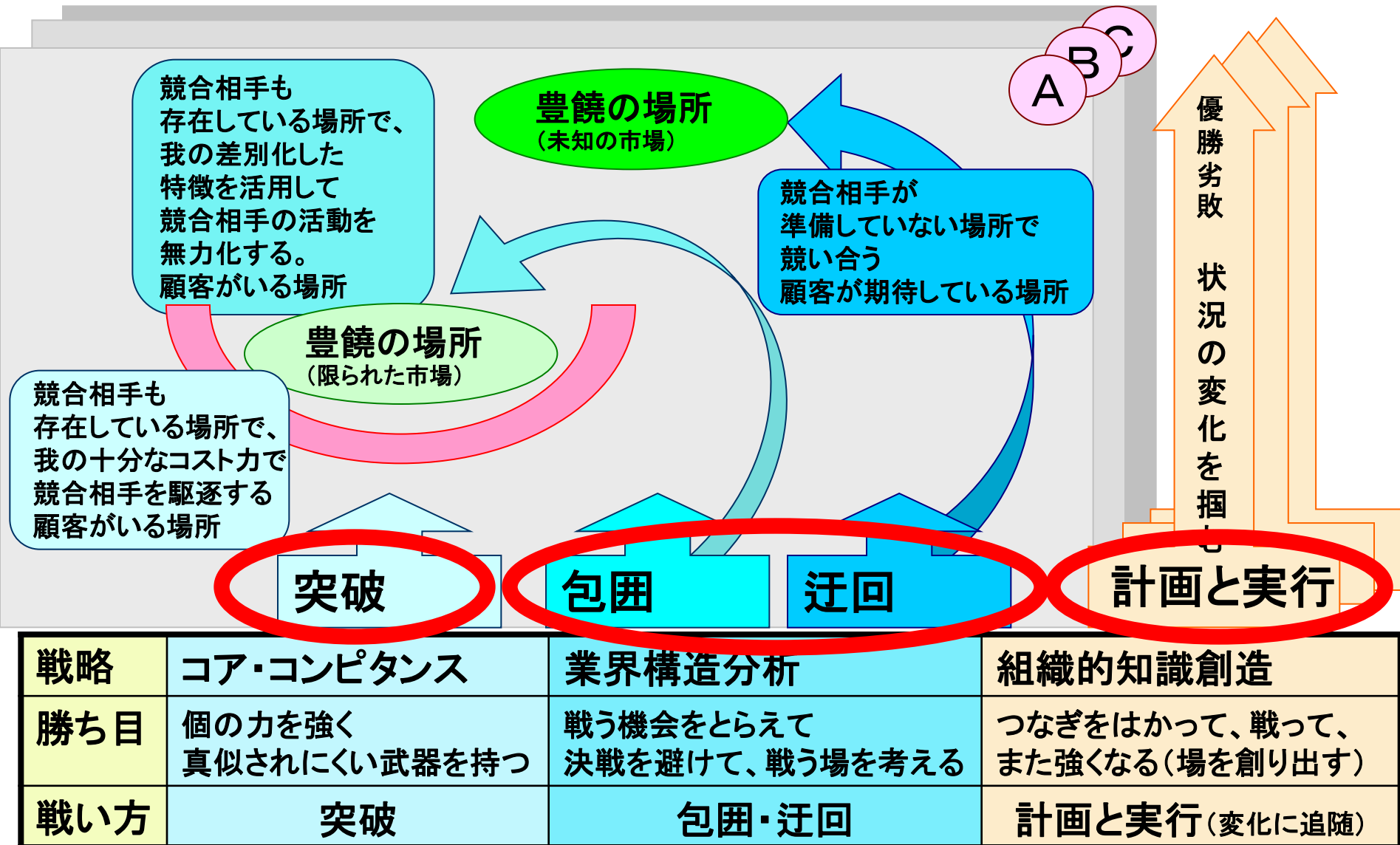
軍事の考えも結びつけると

計画と実行について

忘れるな変化への対応

「膨大な資産がある軍事学が活用できないかなあ」と絶えず考えていた。

勝ち方の概念図



突破・包囲・迂回等の軍事活動の研究成果が活用できる

軍事の考えも結びつけると

| | コア・コンピタンス | 業界構造分析 | 組織的知識創造 |
|----------------|------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 経営学者 | C.K.Praharad & G.Hamel | M.E.Porter | 野中郁夫 |
| 狙い | 他社が持たない独自の資源・能力を強みに | 利益を生み出す旨みのある市場・セグメントを発見し、自らの位置づけを行う | 既存資源を進化させていく能力や、新しい資源を創造する能力を培う |
| 具体的に (山下流で) | 個の力を強く | 戦う場所をとらえて | つながぎをはかって |
| 戦う場所 | 既存の市場 | 既存の市場 | スパイラル市場 |
| 勝ち目 | 真似されにくい武器を持つ | 戦いを避ける 戦いの場所を考える | 戦って、勝って、また強くなる |
| 戦いに あたって | 突破 | 包囲・迂回 | 計画と実行 |

計画と実行について

一仕事とW型問題解決モデル(川喜田二郎)

個の活動から組織の活動へ

W型問題解決モデルと軍事の思考過程

思いもかけないところから、KJ法が飛び出してきた。

一仕事とW型問題解決モデル(川喜田二郎)

一仕事(主体的に行う行為)

判断

決断

執行

(先ず判断)

(即ち決断)

(手を下す)

問題提起

情報集め

整理・分類・保存

要約化

統合化

副産物の処理

情勢判断

決断

まとめの計画

手順の計画

実施

結果を味わう

思考
レベル

知識の収納庫

問題
提起

情勢
判断

決断

方針
構想

結果を
味わう

探検

データをして語らしめる

具体策

手順化

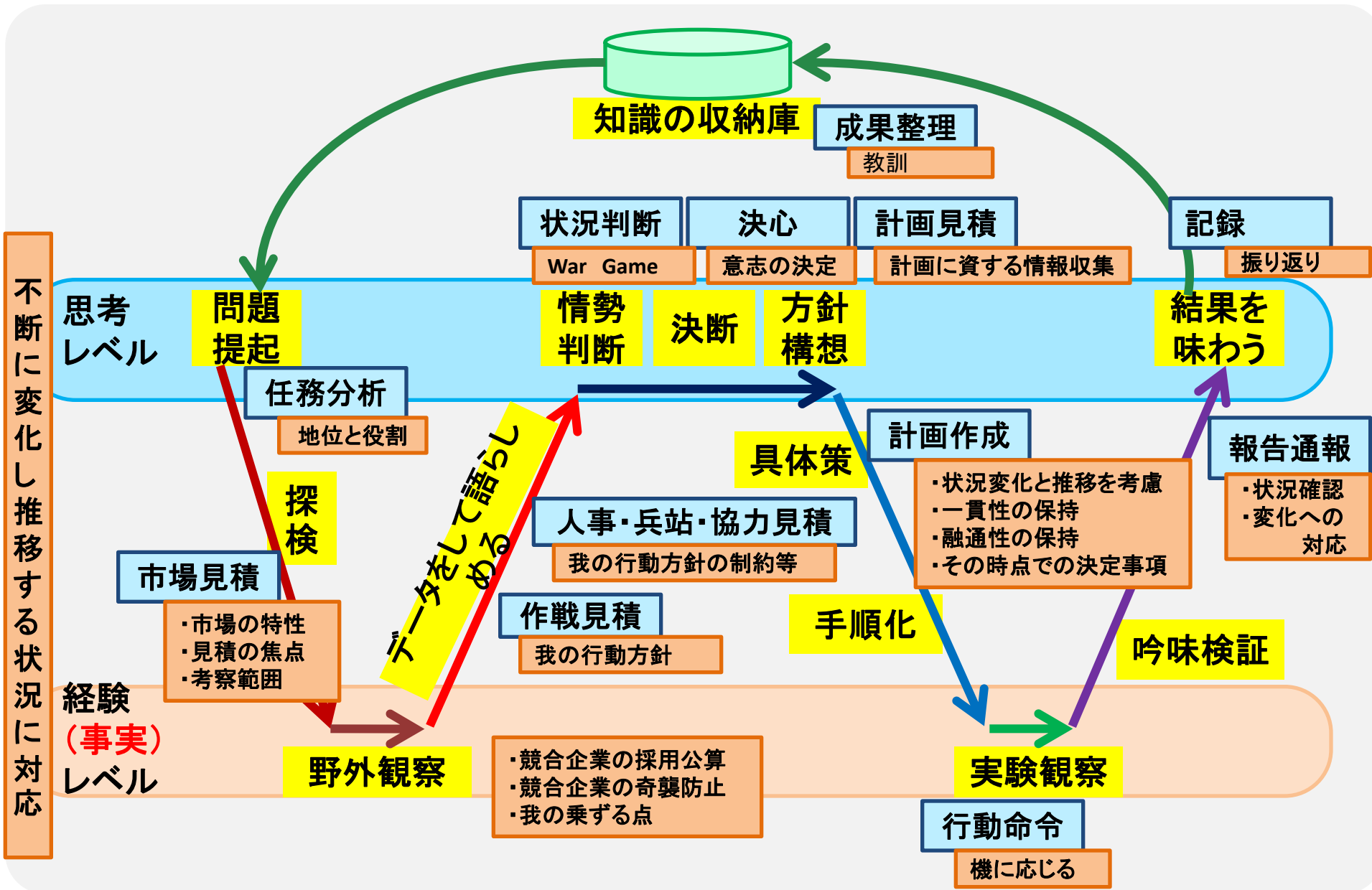
検証

経験(事実)
レベル

野外観察

実験観察

W型問題解決モデルと軍事の思考過程



忘れるな 変化への対応

優勝劣敗(戦いの原則)

JASPIC 富山大会の発表内容を再度掲載します。

優勝劣敗 (戦いの原則)

情報

兆候の解明

意義の推理

正を以て合い

奇を以て勝つ

流れの中に
矛盾と
二律排反

- ①先手を取れ
②間接戦略を使え
③無人の境をいけ
④敵の虚を見つけ
⑤わが形を敵に秘し、敵の形をつかんで戦え
⑥敵の戦法の変化に応じてこちらも変化して戦え
⑦敵の術中にはまったような行動をとって油断させ、それに乗じて攻めよ

実を以て虚を衝く

迂直の計
迂を以て直を為す
患を以て利と為す

- ①風林火山策 : 次々の発想
②金鼓旌旗策 : 新しいものを使う
③借刀策 : 他との連携等
④君子危うきに近寄るな策 : 触らぬ神に祟りなし

機を見る (勢い)

決勝点での威力の発揮

- ①精密な計算
②芸術的な発動時期

拙速を聞くも、未だ巧久を賭ざるなり

拙速: 勝利は不十分でも早く終わる

巧久: 完全勝利を求めて長期化...良かった例がない

人間性

責任と愛

目次

1. 取り組み方考え

- ・ 賢人の知恵の活用
- ・ SPL的な考えを使って展開

2. 主要な事例のまとめ

- ・ スポーツの事例
- ・ トヨタ生産システム
- ・ スポーツとトヨタ生産システムをつなぐ

3. 経営学者・軍事学の知識も付加

- ・ 経営学の考えも入れると
- ・ 軍事の知識を加えると

4. まとめ

- ・ SPLを活用した一般モデル

SPLを活用した一般モデル

プロブレム

ソリューション

ドメイン

顧客の声

勝って、勝って、又勝って

機能(設計者)

- ①個の力を限りなく強く
- ②場と機会を捉えて
- ③つなぎを大切に

アプリケーション

具体的な顧客の声

- ①山下泰裕
- ②トヨタ
- ③経営学者
- ④軍事学

- ⑤.....
- ⑥.....
- ⑦.....
- ⑧.....

具体的な機能(設計者)

| | 個 | 場 | つなぎ |
|------|---|----|-----|
| トヨタ | | | |
| 山下 | | | |
| 経営学者 | | 前述 | |
| 軍事学 | | | |

おわり

追記：その他のいろいろなものも試して整理しました。

最後に、本発表の内容について、さらに詳しく知りたい方は、
下記メールアドレスまでご連絡をお願いします。

fuchitayoshiharu@gmail.com

「大学の道は、明德を明らかにするに在り、民を親しましむるに在り、至善に止まるに在り。」

関連する資料

[トヨタの変遷の詳細へ](#)

[トヨタ生産システム\(TPS\)の詳細へ](#)

[トヨタ事業運営のまとめ\(岩城\)の詳細へ](#)

[トヨタ製品開発システムの詳細へ](#)

[マネジャーのやるべきことの詳細へ](#)

[進化\(生き残る\)するための詳細へ](#)

[SW開発からSW事業運営に向けての詳細へ](#)

[通信事業の変遷をSPLとの関連から見るとの詳細へ](#)

[プロジェクト管理の経験の詳細へ](#)

[ビジネスに軍事知識を活用の詳細へ](#)

[KJ法と参謀活動の詳細へ](#)

[スライオウスキーの戦略モデルの詳細へ](#)

[孫子をまとめたの詳細へ](#)

[安岡正篤のまとめの詳細へ](#)

[大学・中庸・易と改善活動の関連についての詳細へ](#)

[カミンズまとめ資料の詳細へ](#)

[SPLフォーラム資料の詳細へ](#)

[学習する組織の詳細へ](#)

[10thイニングス\(勝利戦略\)の詳細へ](#)

[QMS9001のまとめの詳細へ](#)

[タグチメソッド・DRBFM・FEMAのまとめの詳細へ](#)