

日本の停滞から脱出しよう

rev1.01

9/28/2012

Satoshi Matsushita

Stanford CS Visiting Scholar, NEC

matsushi@stanford.edu

並列処理とCPUのHWを長年研究し、分散処理SWを研究しています

栄光と挫折

1945年 終戦

wiki: 高度経済成長は [1954年](#)から[1973年](#)の19年間

本格的な高度成長は、1962年から1970年の8年間

1970年 [大阪万博 - 戦後25年で世界の工場](#)

1985年 日本のDRAMが世界一のシェア

1991年 バブル崩壊

1993年 SamsungがDRAM世界トップ

2011年 [エルピーダメモリ倒産](#)

2012年 [家電業界、ルネサスエレ 大赤字](#)

} 栄光の40年

} 立ち直れない
21年

25年で焼け野原から世界の工場になった日本

なにが変わって21年も立ち止まっているのか？

ただし、部品産業は強い（円高の理由）、創業100年以上の老舗も多い。[沢山ある原因に気づいていない。](#)

根本原因は豊かさ病では..

豊かさ病) — 団塊・団塊ジュニアの世代側に根本原因

— 過保護：教育の不徹底

— 既得権益、会社の私物化：社内天下り、ご褒美海外視察

— 空気が読めない：

お客は本当の問題点は口にせず他に逃げる

企業側が解析しない限りわからない

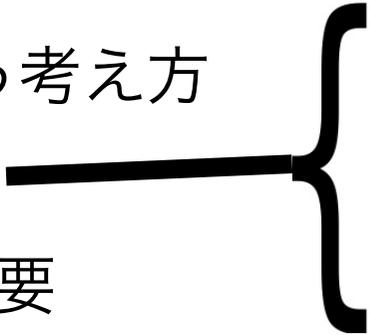
— 最近のIRレポートは、すべて外部要因
(円高、人件費高、タイの洪水.....)

自社製品の魅力低下、業務効率の悪さ、経営の悪さには触れない。責任をとらない(退任は引責ではない)

— 部下が活用できないのはマネジメント・教育の問題

米国は1988年にスーパ301条を出しつつ徹底的に日本を研究し
今を築いた

Outline

- 
1. 基本に思う考え方
 2. 事例紹介
 3. Q&A --- 重要
- (1) 世界で通用しない
日本のプレゼン例
 - (2) 議論のあり方
 - (3) 出世の誤解
 - (4) 他者との距離感の誤解
 - (5) 権限移譲
 - (6) 組織論の誤解
 - (7) 思考停止の例 -
単なる上司のわがまま
 - (8) 想像力
 - (9) 英語学習
 - (10) 業績悪化への対処法

基本に思う考え方 - 1

1. 外から見ないと分からない → 出る、動くの重要性
 - 集合知: 業界の横のリンク (米国にあって日本に無い)→ 過度の会社帰属意識(のフリ?)の危険
2. 余裕がないと考えられない
 - けじめ。Office Hourを決める
3. 年寄りにならない
 - 権威、肩書き、見栄への執着
 1. 素直になれない: 謝れない、認められない
 2. 恥をかけない、耳を貸さない「今さら聞けない...」
 - 学べない
 - 自分の経験だけでもものをみる (半導体 vs ソフト)

基本に思う考え方 - 2

4. ポジティブ思考

「しちゃダメ」よりは「これが良いよ」

5. 足し算で考える

例) Net (YouTube) と放送の日米差

6. 良い意味での戦略家になりシステムを作る

7. マニュアル化。属人では進化しない

→ How To 本はマニュアルではない

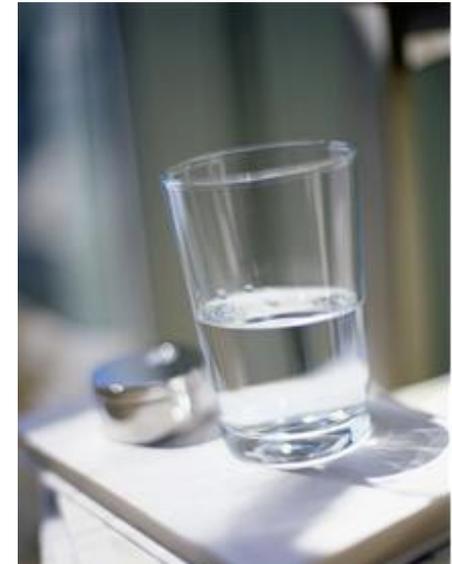
→ 長文が読み書きできないのは致命的:

http://iphonedays-satoshi.blogspot.com/2012/05/blog-post_8014.html

8. 定まった期間に、対応した成果を約束し結果を出す

9. 安全神話の誤解: リスクゼロの前提で対応を用意しない

まとめ) 考える、調査する、現場を見る、反省する



日本でしか通用しないプレゼン資料

弊艦隊のご紹介

1. ミッション: 東アジアとアメリカ合衆国のシナジー創出



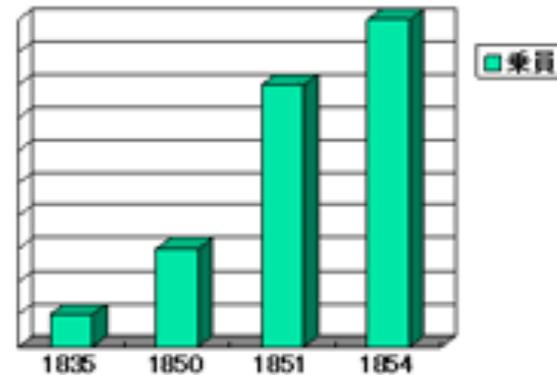
2. 司令官紹介

マシュー・ペリー
1809年生まれ
好きな色: 黒
好きな食べもの: 蒸しパン



ミシシッピ号

3. 艦隊の推移

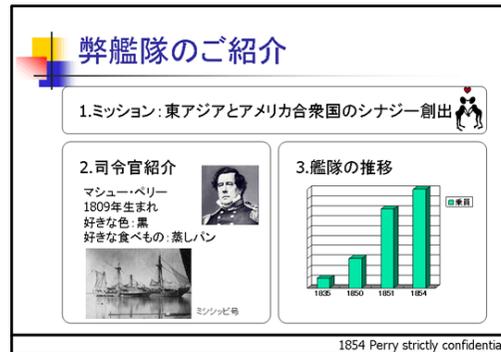


1854 Perry strictly confidential

ポイント: プレゼンは聴衆への配慮の塊であるべき

(C) 2012 Satoshi Matsushita

日本でしか通用しないプレゼン資料 - 問題点



主張点を考えてからスライドを作るべき
主張点がないと聞き手が理解不能になる
+ 「資料に話す内容を順番通りに書く」

問題点)

1. シナジーが何をさすか不明。いわゆるバスワード
2. ペリーの趣味は提案には無関係。「つかみ」だとしても、ペリーの家族や友達の写真と、「ペリーって、こんなに人気があるのですよ。。」とか。
3. 艦隊の推移のグラフの目的が不明。乗員が多いこと->艦隊が強くなった?? 結論は?
4. 関係ない3つが混在し主張が見えない。主張は1枚1つにすべき
5. タイトル「弊艦隊のご紹介」は、中身でわかる。このスライドで紹介したいテーマを一言でタイトルに持ってくるべきである。つまり、「強力なペリー艦隊があなたの政権を守ります」
6. タイトルでへりくだる必要は?。xx会社殿とかyy会社様とか書くのと同じ空虚さ。形式よりも聞き手への配慮・親身な提案の方が重要。

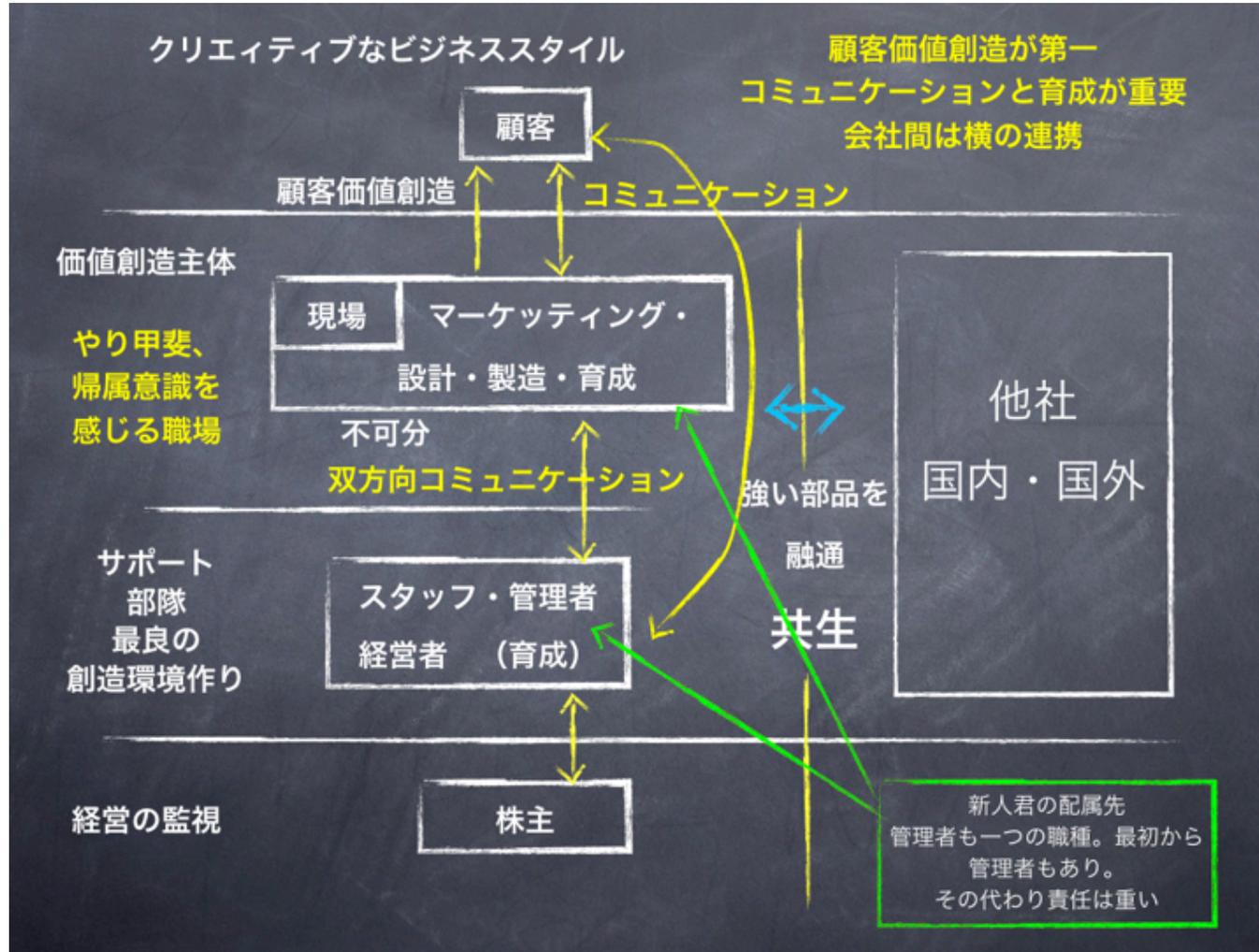
米国の会社で、この1ページを見せただけで「おひきとりください」も。

議論のあり方

1. 勝ち負けでは無い (対話)
 - (a) 合意を引き出すのが目的
 - (b) 多くの場合99%は意見があう。合わない1%で議論している無意味。
2. テーマに関して議論する
 - (a) 相手の人格を非難しない → 相手は抵抗するだけ
 - (b) 相手の性格は変わらない、変わるのは自分だけ
3. 本音で激論を交わした相手こそ強い味方になる
 - (a) 議論を避ける風潮への危機感
4. 感情は入れない、ロジカルでなくなる
 - (a) 怒らない
 - (b) 部下の前で上司のメンツをつぶさない
5. 相手を追い詰めずに逃がす

出世の誤解

1. マネージメント・技術・ビジネスは違う能力 → 出世では無い
2. 技術者には利益を上げる金勘定ができない (Intelの例)



他者への距離感の誤解

詳しくは: 拙blog: 2012/9/9 「日本人からみた米国人風の勘違い」 参照

[http://iphonedays-satoshi.blogspot.com/2012/09/blog-post_8998.html]

米国: 敬語は無いが、表現と単語を選ぶ。特に依頼時。親切だが近付きすぎない。

	目下 To Junior	同期 To same age	目上 To senior
欧米人: Non-Japanese	タメ口 friendly	タメ口 friendly	タメ口 friendly
	相手を尊重 respect	尊重 respect	尊重 respect
日本人: Japanese	タメ口 friendly	タメ口 friendly	敬語 polite
	干渉 interfere	自然 natural	尊重 respect

もし、日本人がタメ口になると。。
相手に対する尊重が無くないか????

権限移譲

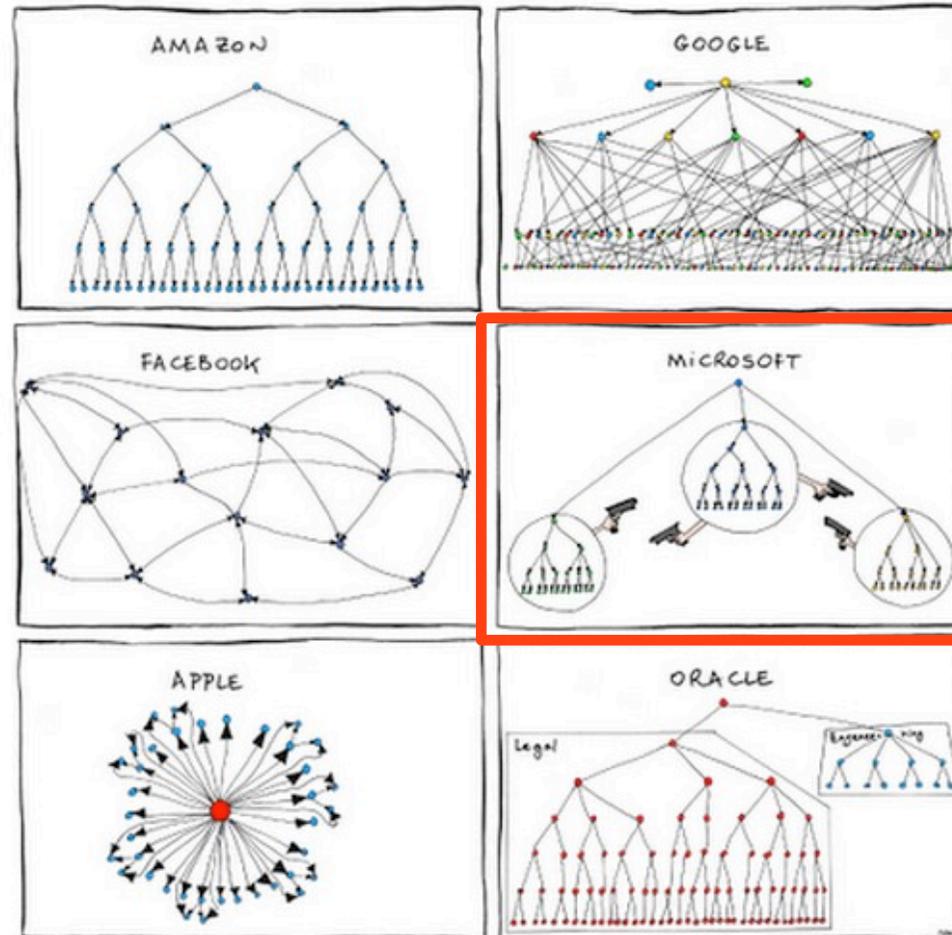
- 権限と責任を明確化して任せないと部下は育たない (過保護)
- 上司も本来の仕事ができなくなる

Appleの戦略(2001~2010)



組織論の誤解

- 本来組織は命令系統を機能させるために縦割り
 - 米国は、他のラインの部下に仕事の依頼はできない
- 「縦割りが悪い」 = 思考停止。対策を考えるのが本筋
 - Intel は、Matrix management



思考停止の例 - 単なる上司のわがまま

Facebookで沢山「いいね！」されていたもの。

「だから学生は嫌われる20の理由」

1. 約束時間に遅れる
- × 2. 必要な時にメールが帰ってこない(24時間以内に帰ってこない)
- × 3. 必要な時に携帯につながらない
4. 携帯に伝言を残してもリプライがない
- × 5. 大して忙しくないのに、すぐ忙しいからと仕事を断る
- × 6. すみません、メールを読んでいませんでした、とすぐ言い訳する
7. 評論家的な意見を言うばかりで、自分が当事者として意見をいえない
- × 8. 理想論ばかりで地に足がついていない
- × 9. 仕事を抱え込みすぎて、すぐにオーバーフローする
10. オーバーフローしてもケアせず、他人任せ
- × 11. 仕事のクオリティの落差が激しい
- × 12. 仕事のクオリティが低くても平気
13. 途中でちょっとつらいことがあるとすぐ仕事を投げ出す
- × 14. ちょっと難しい仕事だと、「すぐできません」という
- × 15. 生意気なことを言うくせに、すぐに仕事を放り出す
- × 16. ちょっと厳しいことを言うとすぐにやる気をなくす
- × 17. 経験者とのコミュニケーション方法を知らず無礼
- × 18. 生意気なことを言わず自分は経験ないからとすぐ引っ込み思案になる
- × 19. アイデアへの自信過剰
20. 失敗の理由を分析せず自分ではなく外部の責任にする

想像力

- 広義マーケティング（要望）は無意味：
「鉄腕アトム、ドラえもん を作ろう」では夢物語にすぎない
- 狭義マーケティング（使える技術と要望のマッチング）
選択と妥協と**想像力**：「ガラケーを使う女子高生はスマホは発想できない」
「使える部品技術を熟知し、女子高生の気持ちになれる技術者」が必要
- **想像力の欠如例**：iPadをみて「でかいiPhoneじゃん」「弊社も大昔にtablet
や手書きをやっていた」iPadのベストアプリ**Flipboard**は、新聞などのメ
ディアを置き換えると直感したが、触るまでわからないとか、触っても分か
らないでは失格。
twitterはblogが140文字になったものとは全く違う。情報の鮮度が違う
- 英語で映画が分かるようになりたい → 日本語でどうだったか忘れたの？
発音：「おかやま」と「おおおかやま」、「がっこう」と「かっこ」

想像力を育てる： 常に**現場にいること** → 常に**プログラマ**である、**最新技術**に
触れ、貪欲に学ぶ。論文や雑誌に乗った情報はすでに古い。
環境や**How（手段）**も重要である

英語学習

参考:

http://iphonedays-satoshi.blogspot.com/2012/09/blog-post_9.html

1. 努力しなければうまくならない
2. 子供は相当努力して勉強している。老人は泣き言ばかり
3. 使うのが大事
4. 文法や単語よりも、英語の文や文間のロジックを学ぶ：
接続詞なしで論理的に文が繋がらないと英語ではない

添削前) My speech on thinking after the 311 disaster has uploaded on Youtube.

- 受動態は弱い
- 表現が冗長 (thinkingは不要、earthquakeはdisasterなのも明白)
- 通用しない語例? 3.11 → the 2011 earthquake (wikiを調べればわかる)
- 目的) uploadではなく「見て欲しい」

添削後) Please take a look at my presentation about the 2011 earthquake in Japan.

5. ESLを欧米の大学で学んだプロに学ぶのが早道。

業績悪化への対処法

詳細は 2012/9/6

http://iphonedays-satoshi.blogspot.com/2012/09/blog-post_6.html

1. 不連続変化の時代 - イノベーションのジレンマ
2. 大企業には対応力が無い
 1. 最小限の収益維持
 2. コストカット
 3. 商品開発力の低下
3. 本来やるべきこと
 1. 逃げない：

強いと思う分野で競争をして負けた。ノウハウがないところに、安易に逃げて、そこで成功するとは思えない - 日本の老舗は得意分野（コンピタンス）を生かしつつ、改良を加えている
 2. 失敗の原因の解析を十分にする。
 3. マスコミや評論家に頼らない：他者が解析できるわけは無く、知っているのは自社の現場

Q&A

議事録、考察など

議論した項目

前が押し後ろもあり、質疑も多く時間切れだったが、有益な議論だった。

1. 権限と責任

日本の会議はなぜ何も決まらない？ 決まっても造反者がでるのか。。

1. 意見を出すだけの会議では
2. リーダは責任を取らされるが一切権限はない。一度失敗すると失敗者の烙印
3. 全員へのリーダーシップ教育が足りない
2. マニュアルは本当に必要か。中小企業にはないのでは。
 1. 無しでは仕事を振れない。いつまでも自分がきつい。
 2. それではいつまでたっても大きくなる。
3. なぜ大企業になる必要があるのか。
 1. 製品を絞って規模の効果を出すことで圧倒的に有利
 2. 環境適応が大変難しいが、クリアすれば長期的に続く大企業になれるのでは。
4. 同様な意見を多くの方から聞くが、なぜ日本は変わらないのか。。

追加したいもの - 1

1. 議論したことの整理と追加。サマリに権限移譲
2. スライドのありかた: シンプル - 宣伝用、内容をフォロー - 学会用、さらに充実 - 議論用 では無かるうか。一つの基準にするのは変では?
3. 空気が読めない - 押す/引くのタイミングがわからないので押せない
4. 空気を読む教育 - 家庭: 夫婦は他人。押す・引くを見せているのでは。過保護。父親の母親化(中学受験の例) 日本だけ異質: 米国は核家族だが夫婦が中心。中国インドは親子中心だが大家族。
5. 米国の誤解。しゃべるだけ。No. 聞くことができる。→ 相手の言うことが理解できている限り、電話で10分でも相づちを打たない。しゃべらせることが尊重すること。
6. マニュアルの利点 - カイゼンできる。大企業になりうる。
 1. Googleはマニュアルがない = No. ソフトウェア自体がマニュアル。トップエンジニアは10万行でもソフトウェアを読むし、コメントが充実。(でも、だれでもは、できない。発展に問題)
 2. Appleは充実したマニュアル。-> アプリを全世界の人に開発させている。UIの設計法もビジュアルも全て統一。圧倒的な使いやすさ。

追加したいもの - 2

1. 「Nemawashi」という、悪い意味の英語 - 欧米人も根回しはするが、もっと上手にやるので、無意味でへたな調整という意味かも???

2. iOSとAndroidの違い：圧倒的なiOSの軽さ

1. 設計思想が全然違う - 生態系として設計しているAppleと、ソフトウェアという技術だけで開発しているAndroid

- 仕様書と審査で軽く作れるiOSアプリ: BSD系のかなり簡略化されたUnix OSのうえで、Objective-CでコンパイルしたNativeコードが走る。

- Androidは、<http://bit.ly/VnQle3>にあるように、Linuxのうえに、Dalvik VMを乗っけて、そのうえで、Javaで書かれたアプリを走らせている。メモリ食いで重たい。

Macのうえで、VMwareを走らせて、その中でwindowsXP走らせて、その中でJava scriptを走らせるようなもの。

技術の差がわかって、Androidを使っているメーカーがどれだけいるのか、日本でなぜ、iOSモデルを作らないのか。。Appleの品質は悪い。日本なら品質で勝てる。

が、ソフトウェアが分かる技術者が圧倒的に少ない。教育のシステムがない。

OSSのContributerの日本人は、世界の0.2%しかいない。-- 英語が使えない、ネゴできない理由もあるが。。