

# ムダの方法論

リーンからムダへ

二十世紀の経営思想は、見える効率を完成させた。それと引き換えに、見えないムダ——人間そのもの——を削り続けた。本書は、効率の極限で立ち上がる脆弱性と、生き残る組織が保ち続けてきた「ムダ」を、八百年の時間軸で読み解く。

五十嵐 こと

2026 · mudamethod.org

序章

# 効率が削ったもの

『ムダの方法論』の問い

五十嵐こと

初稿 2026年5月16日

アメリカの千二百万を超える中小企業が、いま、いわゆる「シルバー・ツナミ」に直面している。ベビーブーマー世代の経営者が一斉に引退期に入り、所有権の世代交代としては近代史上最大の規模になる。今後十年で、その七割ほどが経営者の交代を経験する。一方で、文書化された後継者計画を持っている会社は、その三割にも届かない。

これは厳密には「引退」の問題ではない。「継続」の危機である。統計の数字の背後にあるのは、すべての時代の、すべての種類の組織を滅ぼしてきた、ひとつの普遍的なパターンである。予測可能になった組織は、いずれ滅びる。

巨大テック企業が数万人を解雇しながら株価を上げている。数百億円を調達したスタートアップが静かに畳まれている。要塞のような事業基盤と顧客ロックインと最先端技術を備えた、一見不可侵に見える企業も、ひそかにあと何年残されているかを数え始めている。彼らはみな、同じ道を歩いている。固有名は移り変わる。型は変わらない。

## 一 五段階

あらゆる組織は、同じ五段階に沿って興り、滅ぶ。

第一段階。カリスマ的な創業者が現れる。ヴィジョンは一つに収斂し、意思決定は速い。アップルにおけるジョブズ。アマゾンにおけるベゾス。ウォルマートにおけるサム・ウォルトン。エネルギーは紛れもなく、ルールは少なく、可能性は無限にみえる。

第二段階。仕組みが整えられる。創業者の直観が、プロセスへ、文書へ、文化へと翻訳されていく。組織は創業者を越えて拡張可能になる。これは成熟と呼ばれる。同時に、別の意味では、終わりの始まりでもある。

第三段階。創業者が亡くなる、引退する、あるいは交代させられる。本来の判断の源泉が失われる。残されるのは、創業者がつくった仕組み —  
もう存在しない世界に最適化された仕組み — である。

第四段階。後継争いと内部分裂。派閥が形成され、政治が激化する。優秀な者から会社を離れ始める。組織は、競合と戦うよりも、自分自身と戦うことに多くのエネルギーを費やすようになる。歴史に残る大企業の凋落の物語の多くは、この段階にある。インテル。IBM。GE。シアーズ。ジョブズ以後のアップルも、見方によってはここに含まれる。

第五段階。人材流出と崩壊。組織は買収されるか、解体されるか、あるいは静かにかつての姿の抜け殻に縮んでいく。顧客は信頼を失う。優秀な人材はすでに去っている。

私が見るところ、いま苦境にある組織の多くは、第四段階に入っている。

これは無能の話ではない。これらの組織には、最良の MBA 出身者と、最先端のテクノロジーと、人類史上もっとも厚い資本の山があった。あらゆる優位があった。それでも彼らは脚本通りに歩んだ。

## 二 誤った処方

この型を前にして、今日の経営者は AI に向かう。理屈は単純だ — 過去の判断が誤ったのなら、より冷静で、より速く、より網羅的な判断を機械化すればよい。戦略会議は「ではモデルが何と見ようか見てみよう」で始まるのが当たり前になりつつある。採用は徐々にアルゴリズムを介するようになる。価格設定、配分、製品ロードマップ — それらは少しずつ、最適解を約束するシステムへと移管されつつある。

このアプローチを単体で取れば、型は破られない。むしろ加速する。

AI は過去から学ぶ。膨大な歴史データを分析し、平均的に過去うまくいった解を提示する。それらは新しい未来ではない。過去の高度に洗練された再パッケージ化である。

もし 2000 年のブロックバスターに AI が助言していたなら、店舗立地と延滞料金体系の最適化を提案しただろう。なぜなら、それが歴史データの語る変数だったからだ。AI はストリーミング配信を予測しなかっただろう。訓練データの中に、ストリーミングはほとんど存在しなかった。

もし 2005 年のノキアに AI が助言していたなら、ハードウェア製造の改良とキャリアとの関係強化を提案しただろう。それが既存の競争軸だったからだ。AI は iPhone を見なかっただろう。

もし 2008 年のボーダーズに AI が助言していたなら、物理小売の最適化を提案しただろう。電子書籍革命を、AI は予測しなかっただろう。

原理として、これは不快な命題である。AI は昨日の戦争に対しては、見事に戦う。意思決定の地形は、すでに動いてしまっている。

## 三 もう一つの代償

最適化を戦略として採用することには、もう一つ、より根の深い問題がある。

効率を極限まで押し進めると、イノベーションを生む偶然そのものが削られる。

今の企業のリストラの波を見るとよい。データに基づく合理的分析によって、コストが削られていく。モデルは事実上こう言っている。これらの部門は不採算だ。これらの役

職は即時のリターンを生まない。モデルが見ないのは、その「非生産的」と判定された人物の中に、次のブレイクスルーを生み出す者がいたのではないか、その「非効率」と切り捨てられたチームこそが次の破壊的プロダクトを育てていたのではないか、廊下での会話が次の十年の成長を始めていたのではないか — という問いである。

Gmail は、グーグルの 20% タイム — 合理的な配分制度なら絶対に承認しないであろう、構造のない、根拠のない時間 — から生まれた。Post-it は 3M の失敗した接着剤実験から生まれた。バイアグラは心臓薬の臨床試験の予期せぬ副作用から生まれた。ビジネス史を見渡せば、意味のあるブレイクスルーには、ほぼ例外なく次の刻印がある — それは計画の中にはなかった。

次のブレイクスルーは、最適化から来ない。逸脱から来る。

そして逸脱は、定義からして、事前にはムダに見える。

#### 四 リーンが削ったもの

二十世紀は、人類史上もっとも洗練された経営哲学を生み出したかもしれない。1950年代のトヨタにおける大野耐一が定義し、ジェームズ・ウォマックとダニエル・ジョーンズが 1990 年の研究で Lean と命名したものは、製造業を、やがてソフトウェアを、ほぼすべての現代企業を、形作り直した。

リーンには言語がある。その中核に、一つの日本語がある — ムダ (Muda)。七つのムダ。八つのムダ。良いシステムが排除すべき、果てしないバリエーション。

リーンは、それ自身の枠の中では正しかった。在庫は縮み、欠陥は消え、スループットは何倍にもなり、資本効率は桁違いに改善された。

そして、2011 年 3 月、東日本大震災と津波が日本を襲ったとき、五十年かけて完成されたトヨタのリーンシステムは、数日で崩壊した。コスト最適のために単一サプライヤーが選ばれていた。バッファ在庫はムダとして消されていた。余裕 (スラック) はシステムから設計的に除去されていた。一つのノードが落ちた瞬間、グローバル生産ラインの全体が止まった。

そして 2020 年、同じことがグローバル規模で起きた。マスクで、半導体で、食品で、自動車で、リーンに最適化された供給網がショックの下で崩れた。事後分析報告書のあちこちに、同じ一句が現れた —  
ジャスト・イン・タイムは、ジャスト・トゥー・レイトになった。

これは歴史の話ではない。構造の話である。完璧な効率は、その極限において、完璧な脆弱性を生む。

リーンが「ムダ」と呼んで削ったものは、必ずしも、ただのムダではなかった。その中には、別のものが混じっていた。

## 五 「ムダ」を読み直す

あなたが今読んでいる本は、同じ言葉に対する別の読みを提案する。

もちろん、ある種のムダはムダである。欠陥在庫、過剰な動線、過剰な輸送 — これらをリーンが削るのは、まったく正しい。実務家でこれに本気で反対する者はいない。

しかしリーンが構造上見えない、もう一種類の「ムダ」がある。バッファ容量。冗長な供給網。構造のない時間。アジェンダのない会話。即時の取引価値を持たない関係性。何年も測定可能なリターンを生まない長軸の判断。数値化に抵抗する判断そのもの。

これらに値段はつかない。これらは四半期レビューを通らない。これらの大半は、構造上、AI には見えない。それでも、よく観察すれば、長く生き残っているあらゆる組織 — 千三百年立ち続ける聖地、八百年続いた家業、何世紀もすべての競争を生き延びてきた企業 — は、まさにこれらを保ち続けている。

彼らが保ち続けているものこそ、リーンが削るものである。

本書は、この保たれているものに、名前を与える。私はそれを ムダ (Muda) と呼ぶ — リーンと同じ言葉を使うが、その言葉が指しうるもう一方の意味を指して。

リーンのムダは、効率が削るものである。本書が描くムダは、生存が要求するものである。

本書の命題を、できるだけ明瞭に述べれば、こうなる。

ムダとは、人間である。判断、関係、長軸、測定不能なもの。二十世紀の経営思想が「ムダ」と呼んだもの。二十一世紀の AI が見ることのできないもの。数世代を超えて生き残ったあらゆる組織が、頑なに保ち続けてきたもの。

## 六 リーンからムダへ

本書の弧は、副題に示唆されている — リーンからムダへ。

これはリーンへの攻撃ではない。リーンは二十世紀の生産基盤を築いた。それを取り壊すつもりはない。しかし、二十世紀は終わった。次の時代の競争は、リーンが最適化したのと同じ軸の上では決まらない。その軸はすでに AI の手に移りつつあり、その軸の極限において、人間の事業がアルゴリズム最適化に勝つ余地はない。

次の時代の競争優位は、別のところにある。それは、効率が体系的に削り続けるものを、保ち、読む能力の中にある。人間そのものの中に。

この移行を、私は リーンからムダへ と呼ぶ。

## 七 起源について

本書で論じる方法論は、その本質的構造において、新しいものではない。八百年前の日本に、阿野全成（1153-1203）という一人の僧がいて、ほぼ同じ構造を語っていた。鎌倉幕府を開いた頼朝と政子は、彼の弟子であった。近年の一次史料に基づく研究は、鎌倉幕府の表側の統治が、相当な部分、全成が築いた裏側のネットワークの上に立っていたことを示している。見えるものが、見えないものに依存していた。制度化されたものが、制度化されえないものに依存していた。

その事業と、その人物は、公式の記録から体系的に消去された。私たちが教科書で受け継いだ歴史は、全成を周縁的な役回りに置く別の物語を語っている。一次史料に基づく復元の議論は、[tokiwatanabe.org](http://tokiwatanabe.org) の学術論文に詳しい。本書では第五章で簡潔に素描する。

ここで私自身の立場を正確にしておきたい。私はこの方法論の継承者ではない。翻訳者である。阿野全成自身は「ムダ」という言葉を用いていない。彼が 裏 (Ura) と呼んだもの — 隠されたもの、見えないもの、布の裏側にあたるもの — を、八百年後の私が、二十一世紀の経営思想の言葉として「ムダ」と訳した。命名の責任は私にある。ものそのものは、ずっとそこにあった。

## 八 本書の約束

本書を読み終えたとき、あなたは以下のものを手にしているはずである。

あなたの組織がいま、興亡の五段階のどこにいるかを診断する枠組み。そして、その段階に固有の典型的な失敗の型。

ムダの四つの次元 — 判断、関係、長軸、測定不能なもの — を識別する語彙。そして、あなた自身の組織においてそれぞれを認識する方法。

AI が構造的に見ることのできないものについて、原理から始まった理路。そして、人間がなお代替不可能であり続ける領域。

長く生き残ってきた組織のケーススタディ — 伊勢神宮、金剛組、ストラ・エンソ、パタゴニア、コストコ、In-N-Out バーガー、任天堂の Wii、トヨタのハイブリッドと水素への賭け、ミシュランの星を辞

退した京都の老舗。彼らが「効率からは削れ」と言われたものを、いかに頑なに保ち続けたか。

そして、個人のキャリア、組織、より大きな制度的環境のそれぞれの水準で、ムダを保ち続けるための具体的な実践。

本書は、論じる射程からすれば短い。長くある必要はない。議論そのものは、結局のところ単純である。二十世紀は「見える」側を完成させた。二十一世紀は、人間が成し得る以上に完璧に「見える」側を完成させる機械をいま提供しつつある。次の時代の競争優位は、同じ言葉の反対側にある。

リーンからムダへ。

何を意味するのか、これから示そう。

© 2026 五十嵐こと All Rights Reserved.  
mudamethod.org

## 第一章

# ムダとは人間である

四つの次元、そして新しい言葉が必要だった理由

五十嵐こと

初稿 2026年5月16日

序章で、私はある主張をした。リーンが削ったものは、ある場合にはムダではなく、別の何かであり、その別の何かこそ、生存が要求するものだ、と。私はそれをムダ (Muda) と呼ぶことを提案した —— リーンが使うのと同じ言葉を、反対の意味で。

本章はこの主張を解きほぐす。ムダとは実際には何なのか、それに四つの次元を与え、なぜそもそも新しい言葉が必要だったのかを説明する。

## 一 なぜ新しい言葉が必要か

私が指している事柄を表現する言葉は、すでにいくつかある。ソフトスキル。直観。暗黙知。文化。叡智。判断。EQ。それぞれが部分を捉えている。どれも全体を捉えていない。

これら既存の語のそれぞれが抱える問題は、美的な問題ではなく、構造的な問題である。

ソフトスキルという呼び方は、「ハード」スキルへの補完を含意する。この枠付け自体が、ハード側の一次性を認めている。この語は、ハード側を最適化している人々が、礼儀としてソフトを付け足すときに最も多く使われる。私が指しているのは補完ではない。荷重を支える要素である。それを「ソフト」と呼ぶことは、まさに私が反対している誤りそのものである。

直観とは、素早いパターン認識を表す日常語である。それは実在し、重要であり、私が意味するものの一部である。しかし直観はモデル化できる。AIはいま、多くの狭い領域において、専門家のパターン認識より優れている。直観は、人間のうち代替されえない部分ではない。それは最初に代替される部分である。

ポランニーの言う暗黙知は、私たちが持っているが言語化できない知識である。これはより近い。しかし暗黙知も、依然として知識である —— 心に蓄えられた何かで、原理的には引き出され、転記され、コード化されうるもの。まだ捕捉されていないが、捕捉が目標であるという枠組みを含意する。私が記述しているものは、その本性において捕捉に抵抗する。

文化は、一般語のなかで最も近い。組織の文化は、私が意味するものの多くを保持している。しかし「文化」はあまりに拡散的である。実体に名を与えずに雰囲気を描く。そして経営言説のなかで、「文化」は最適化者たちによって徹底的に同化されてきた —— もう一つの計測可能な、設計可能な、A/Bテスト可能な変数になってしまった。

判断は、私が最も近づいている語であり、実際、本章で名指す四つの次元のひとつが判断である。しかし判断だけでは狭すぎる。それは意思決定の瞬間を指す。生存が要求するのは、意思決定の瞬間だけでなく、よい意思決定が可能になる基層全体である ——

決定を取り巻く関係、決定が測られる時間軸、ダッシュボードに乗らないが重要な物事  
。

だから私は、こう意味する言葉が必要なのだ ——  
最適化の枠による捕捉に抵抗し、生存が依存していると判明する、人間の基層全体。

その言葉が、ムダである。

本書で「ムダ」と片仮名で書くのは、日本語の「無駄」——リーンが廃棄物の意味で用  
いてきた語——に、別の読みを与えるためである。語源は同じ。意味の方向が逆転して  
いる。

私はそれを意図的に選んだ。リーンの語彙は二十世紀経営の作動言語である。リーンの  
中心語 —— 「無駄」 —— を取り、その意味を反転させることは、命名の偶然ではな  
い。それは、次の時代の競争優位がどこに住むかについての主張である。

主張はこうである —— 二十世紀経営が「無駄」と呼んだものは、正しく読み直せば、  
二十一世紀の生存が要求する能力そのものを含む。

同じ言葉。逆の読み。これがその一手である。

## 二 古い方法論の語彙

私が翻訳元としている方法論には、八百年前の独自の語彙がある。翻訳が重要であるか  
ら、ここで簡潔に紹介しておきたい。

原方法論を支えた密教的伝統において、現実には二つの面がある。世に示される面  
—— 可視で、公的で、形式的で、誰にでも開かれている ——  
は表 (Omote) と呼ばれる。示されない面 ——  
不可視で、私的で、非形式的で、長い灌頂を経た者にしか開かれない ——  
は裏 (Ura) と呼ばれる。

この伝統において、熟達の証は、両者が分離していないと認識することにあった。表裏  
一体 —— 表と裏は一つ。可視の面は、不可視に錨を下ろしていなければ完全性を持た  
ない。不可視は、可視を通して現れなければ表現を持たない。両者は同じ現実の側面で  
ある。一方なくして他方は実在しない。

これが阿野全成 (1153-1203) が教えたことである。その細部と、それを裏付ける史料  
証拠は、第四章で述べる。本章で重要なのは、主張の構造である。

構造は、現代経営に綺麗に転置される。可視の面 —— 表 —— がリーンが最適化する  
ものである。オペレーション、プロセス、スループット、指標、KPI、ダッシュボード

、OKR、計測と統制の装置全体。これは組織のうち、誰の目にも見え、有能な管理者なら誰でも改善できる部分である。不可視の面 —— 裏 —— が、リーンがムダとして体系的に削除するものである。スラック、冗長性、関係性、判断、長軸、測定不能なもの。

翻訳は素直である。一手の移動を伴って。

阿野全成の「裏」を、私は経営の言語で「ムダ」と訳した。

歴史上の全成はこの言葉を使っていない。翻訳は私のものである。八百年遅れの。私はその責任を引き受ける。彼が裏と呼んだものを、私はムダと呼ぶ —— 概念の戦略的内容は同一であるが、「ムダ」という言葉が二十世紀経営思想との論争に対する適切な電荷を帯びているからである。リーンはこの語を所有している。それを借り、反転させることが、論点を表現するもっとも凝縮された方法である。

### 三 四つの次元

私が使う意味でのムダには、四つの次元がある。これらは網羅的ではない。実務上もっとも重要な四つであり、保全の働きがしばしば失敗する四つであり、AIが構造上見えなくなる四つである。

#### 1. 判断

第一の次元は判断である

ただし、すべての判断ではなく、形式化に抵抗する種類のみ。

ビジネス文献で「判断」と呼ばれるものの大半は、よく見れば、応用されたパターン認識である。経験豊富な経営者は、目の前の状況がこれまで遭遇した三つの状況に似ていると認識し、文脈の差を量り、最も近い対応を選ぶ。これは現実であり、価値があり、十分な事例で訓練されたシステムによって、ますますよくモデル化されうる。この種の判断は、今後十年でほとんど自動化される。これは判断のムダではない。

判断のムダは、パターン認識がその仕事を終えた後に残るものである。それは、この状況が先例の示唆する仕方では先例に似ていないと認識する瞬間である —— 最も近いパターンが、実はまちがったパターンであると認識すること。皆が答えに合意しており、皆がまちがっていることを認識すること。モデルの推奨に反して賭ける呼びかけ、データの裏付けがないまま、特定不能な何かを根拠に。

これは直観ではない。直観なら、モデルと同じ答えを出していたはずだ。これは、直観そのものを含めた参照枠全体が、現実を捉えなくなったと認識することである。現在の枠の外への一手である。

私が見つけるすべての偉大な戦略的決定は、よく観察すれば、この種の判断を中核に含んでいる。データが世界はより良いブラックベリーを欲していると言ったときに、iPhoneを作るという決定。データが世界はより良いDVD宅配を欲していると言ったときに、ストリーミングに賭けるという決定。データが収益を倍増させると言ったときに、ミシュランの星を辞退するという決定。データが売上を激減させると言ったときに、「このジャケットを買うな」とニューヨーク・タイムズに書くという決定。

それぞれの場合、誰かが、利用可能な枠では正当化できない呼びかけを行った。その呼びかけはモデル化されなかった。判断された。

そういう判断こそ、ムダの第一の次元である。

## 2. 関係

第二の次元は関係である

——

ここでもまた、すべての関係ではなく、取引化への還元を抵抗する種類のみ。

ビジネスの関係の大半は、その本性において道具的である。サプライヤーとの関係は、サプライヤーが許容できる価格と品質で投入物を提供するから存在する。顧客との関係は、顧客が産出物に対価を払うから存在する。従業員との関係は、従業員が報酬と引き換えに労働を提供するから存在する。これらはそれぞれ、計測可能な均衡をもつ取引としてモデル化されうる。CRMシステムはこの前提の上に建てられており、前提が成り立つかぎり機能する。

関係のムダは、取引が終わった後に生き残るものである。

今年は何も買わないが、隣人が推薦を尋ねたときにあなたの名を口にする顧客。競合が危機のなかでより良い条件を提示しても、十五年前のミーティングで起きた何かを理由に、まずあなたに電話してくるサプライヤー。二つのキャリア後にも、辞めた時のあなたの態度を理由に、最良の新人候補をあなたに紹介してくる元従業員。報道される前に必要だった情報をあなたに渡してくれる連絡先

——

対価を払ったからではなく、二〇一七年の食事の縁で。

このどれもCRMには現れない。どれにも値段はつかない。どれも計画できない。それは、取引が関連する枠ではなくなったときに存在する関係の残滓である。

そして —— 最適化者が見落とすのはこの部分だが —— これらこそ、長軸においては不釣り合いに生存を決定する関係である。私が研究したすべての長く続いた組織は、その最も深い水準において、関係のムダの上で動いている。可視の事業は、不可視の关系的基層の上に乗っており、その多くは継承されたもので、帳簿に捉えられず、組織図には示せない。

それが第二の次元である。

### 3. 長軸

第三の次元は長軸である —— 組織が実際に最適化している時間軸。

四半期報告サイクル、年次予算、三カ年戦略計画、五年見通し。大半の組織が生きているのはこういった時間枠の中である。それは特定の形の決定を生む —— 計画期間内に決着する結果に重みづけられた形を。

世代を超えて生き残る組織は、別の時間枠で生きている。伊勢神宮は、二十年ごとに、同じ形で、同じ地に、自らを建て替える。これを千三百年続けてきた。これを駆動する決定論理は、いかなる四半期枠にも見えない。いかなる個人の生涯にも見えない。王朝の規模で作動する論理である。

金剛組は、十四世紀の規模で意思決定を行った。パテック・フィリップは、自らを「次の世代のための」時計の管理人と位置づける。トヨタのハイブリッド投資は、EV最適化の波に対して、五年の地平では非合理に見える。二十年の地平で、電力系統容量が制約となりうる世界で、純EVが未知の何かに技術的に置き換えられうるとしたら、ハイブリッドの賭けは生き残る選択肢のように見え始める。

これは忍耐ではない。忍耐とは、既知の時間枠を、既知の結果のために待つことである。これは別の種類の知覚である —— 実行可能ないかなる計測窓にも論理が現れない決定を行う能力。最適化者にはできない。最適化者には変数を置く場所がない。なぜなら変数の見返りは、最適化者がいなくなった後に起こるからである。

長軸がムダの第三の次元である。

### 4. 測定不能なもの

第四の次元は測定不能なものである。まだ測定されていないものではない。構造上、測定不可能なもの。

最適化者の重要な事柄への応答は、それに対する指標を見つけることである。文化が重要なら、年次サーベイで文化を測れ。信頼が重要なら、NPSで信頼を測れ。統合が重要なら、OKRダッシュボードで統合を測れ。創造性が重要なら、特許数で創造性を測れ。前提は、管理に値するほど重要なものは、定義上、測定可能であるということだ。

前提はまちがっている。意見の問題としてではない。構造の問題として。

組織的実体には、測定されないことに存在を依存する種類がある。二人の人間の間の信頼は、その二人が見えるスコアに変換された瞬間に侵食される。チームが本物のリスクを取る意思是、そのリスクが業績考課の指標になった瞬間に消える。場の雰囲気は精査

を生き延びることはできるが、計量を生き延びることはできない。それを測ることは、それを変えることである。

グッドハートの法則は、否定面から原理を述べる —— 計測が目標になると、それは良い計測ではなくなる。私が指しているのは、同じ観察の肯定面である。組織のなかには、現実で、重要で、しかも持続的存在のために目標にされないことを要するような実体がある。

最適化志向にとっては難しい概念である。最適化志向は、物事が存在するなら測定でき、測定できるなら改善できると仮定する。ムダの第四の次元は、組織的現実のうち、この仮定が破綻する部分である。事物は存在する。それは重要である。そして、それを測ろうとする行為そのものが、それを破壊する。

長く生き残るあらゆる組織は、意図的にせよ継承によるにせよ、測定されない領域を保護している。先輩たちがアジェンダなしに集まる片隅。建て替えの最中に交わされる会話。誰も理由を説明できないまま守られる慣習。これらは近代化されるべき遺物ではない。ムダの第四の次元であり、組織が生きているのは部分的に、それらが測定されてこなかったからである。

#### 四 なぜ「ムダ」で、他の語ではないのか

言葉の問題に短く戻りたい。言葉の選択は重要であり、これを読む誰かが代替案を私が検討したか知りたがるだろうから。

検討した。代替案はすべて同じ仕方で失敗する。枠を承認してしまうのである。

「ソフト」と呼ぶことは、ハードの一次性を受け入れることだ。「暗黙」と呼ぶことは、目標が明示化であることを受け入れることだ。「文化」と呼ぶことは、人事の言語を受け入れることだ。「叡智」と呼ぶことは、神秘主義に退却することだ。「人的資本」と呼ぶことは、最適化者の枠に完全に降伏することだ。

カテゴリを命名することは、戦略的行為である。カテゴリは、思想の市場における競争単位である。私が指しているものを既存の語のいずれかで命名していたら、既存の議論を継承していたことになる。そして既存の議論は、すでに最適化者によって勝ち取られている。

一手は、彼らの言葉を取って、反転させて返すことである。一手は、こう言うことだ —— あなたがムダと呼んできたものは、まったく正しい名前である、しかしあなたは逆に読んでいた。効率が削るものはムダではない。それは人間である。そして人間こそ、生存が要求するものである。

これがまた、なぜこの語にとどまるのかの理由でもある。批判者は、私が言葉遊びをしていると言うだろう。それは正しい。言葉遊びこそが論である。同じ点を別の言葉で述べることは、別の点を述べることになる。

## 五 本章が確立したこと

本章の終わりに、読者が手にすべきものは三つある。

第一に、ムダの作動定義。ムダではない。最適化の枠による捕捉に抵抗し、生存が依存する、組織の人的基層である。四つの次元  
——  
判断、関係、長軸、測定不能なもの。

第二に、既存の語彙ではなぜ不足なのかの感覚。そして、リーンの中心語を意図的に反転させることが、領域を画するもっとも明快な方法であることへの理解。

第三に、論の位置づけ。ムダはソフトではない。ムダはオプションではない。ムダは、事業のハード化・最適化・計測化された層に対する補完ではない。ムダは、その枠から構造的に不可視である層であり、枠がそれを認めるか否かに関わらず、事業はその上で生きている。

ここから先、本書で「ムダ」という言葉を使うとき、それはこれを意味する。四つの次元は、続くすべての章で、別の組み合わせで繰り返し戻ってくる。

第二章で、組織がなぜこれを忘れるのかを示す —— ほぼすべての長命組織を滅ぼしてきた五段階のパターンは、本質的に、ムダが表だけによって徐々に置き換えられていくパターンである。第三章では、AIがどれほど強力であっても、四つの次元を知覚することが構造上不可能であることを示し、それが今後十年の競争優位にとって何を意味するのかを示す。第四章では、阿野全成の生涯が、八百年前の私たちのいずれよりも前に、四つの次元すべてを保ちつつ動いた実例として何だったのかを示す。そして第五章では、四つの次元を保ち続けて今も生きている組織を示す。

これらの章はそれぞれ、本章に依存している。本書の論は、一つの語の定義の上に回転している。

ムダとは、人間である。

## 第二章

# 四つの失敗パターン

組織はどのように死ぬか、そしてムダが守るもの

五十嵐こと

初稿 2026年5月16日

序章で私は、組織が興り、滅ぶ五段階の弧を素描した。第一章で、ムダとは何かを定義した。本章で、両者が結ばれる。

五段階の弧は衰退の形である。それは粗い筆致で軌道を語る。だが軌道は機構を説明しない。五段階の失敗は遠目には同じに見えるが、内側から感じる感覚は大きく異なる。ローマ帝国とあなたの同族経営の製造業は、同じ手で倒れたわけではない。同じ弧の上で倒れたが、別個に識別できる理由による。

その理由は、よく観察すれば、四つに収斂する。失敗する組織の大半は、四つのパターンのいずれかを通じて失敗する。しばしば二つか三つが同時に。それぞれのパターンは、核心において同じものである——ムダの特定の次元を生かしておくことに失敗すること。しかし次元は異なり、警告の徴も異なり、それを防ぐ実践も異なる。

本章は四つのパターンに名を与え、それぞれに対して「ムダを保つ」とは何を意味するかを示す。

## 一 なぜ四つで、一つではないのか

経営文献によくある一手は、企業を殺すただ一つの要因を特定することである——イノベーションの失敗、実行能力の欠如、悪い文化、リーダーシップ危機。これらの議論はそれぞれ半分正しい。半分正しいのは、それぞれが内側から見たひとつの失敗パターンの感じを記述しているからだ。

私が論じるのは、識別可能なパターンが四つあるということである。それらは同じ病気の段階ではない。別の病気である。完璧にイノベティブな組織が後継失敗で滅びうる。鮮やかな後継を実現した会社が過拡大で滅びうる。持続的に成長した会社が、世界がまだ報酬を与えているうちに、その場で硬直化し、内側から腐りうる。三つすべてを処理した組織が、認識する言語を持たなかった外部シフトに殲滅されうる。

四つのパターンは以下である。

一。後継失敗 —— 世代を越える伝達の崩壊。

二。過拡大 —— 組織を組織たらしめるものの担持能力を超えた成長。

三。内部硬直化 —— 創業者を可能にしたシステムが、後継者を阻む檻へとゆっくりと変換されること。

四。外部破壊 —— 組織の足下が動いてしまったことを知覚し損ねること。

これらはそれぞれ個別に研究されてきた。ムダの枠組みの貢献は、それらを一緒に見ること、そして四つすべてが同じ根底機構——ムダのいずれかの次元の喪失——

に依拠すると見ることである。

一つずつ取り上げよう。

## 二 パターン一：後継失敗

これは四つのなかで最も研究されている。最も一般的だからである。同族企業の七割が、創業世代から第二世代への移行に失敗する。第三世代までに九割が失敗する。これらはシルバー・ツナミの見出し統計だが、より深い構造的問題の可視表面でもある。

通説は後継者を責める。後継者は創業者ほどカリスマ的でなかった。後継者は十分に献身的でなかった。後継者は能力の劣る経営者だった。この分析は個別ケースの水準では時に真である。一般的な説明としてはまちがっている。

一般的な問題は、後継者がより劣るということではない。一般的な問題は、後継者に伝達されたものが、まちがったものだったということだ。

典型的な後継で伝達されるのは可視である —— 組織図、財務諸表、顧客リスト、ブランド。これらは組織の表である。バインダーに入らないために伝達されないのは、創業者が運用していた基層である —— 形式化されていない判断、契約の外に存在する関係、創業者が実際に使っていた時間軸、創業者が理由を知らないまま注意を向けていた事物。

この基層が組織のムダである。そして後継は、たいていの場合、ムダを除くすべてを移転する。

後継者は会社を継承し、数年後にしばしば、会社が自分の手の中で機能しなくなることを発見する。彼らは自分を責める。チームを責める。再構築する。コンサルタントを呼ぶ。どれも実際の問題には触れない。実際の問題は、創業者が動いていた運用基層が移行を経ていないことである。

後継をうまく扱う組織は、これを認識する組織である。トヨタの世代を超える経営哲学の伝達は、有名な数十年の徒弟期間である。日本の長命家族事業 —— 何世紀もの旅館、寺院建立業者、酒造り —— は後継者を可視のオペレーションではなく、不可視の基層において訓練する。先輩は形式的に教えない。後継者の前で、何年も、自分が払う注意の種類を実演する。後継者は何を見るべきかを学ぶ。それが実際の伝達である。

ムダの第一の次元 —— 判断 ——こそ、後継が最も確実に伝達しそこなうものである。後継者はルールブックを継承する。ルールブックが捉えられないのは、創業者がルールブックを回避し、それが正しかった場合である。後継者は同じ本能を欠いてルールブ

ックに従い、徐々に誤り、その誤りが蓄積していく。

長命組織におけるこの失敗への規律には名前がある。守られた徒弟期間と呼ばれる。後継者は何年も、形式的な文書が捉ええない判断の基層に晒される。カリキュラムはない。先輩たちがものを見る仕方への長い曝露があるだけだ。この曝露は、計測可能な観点では深く非効率である。後継者は生産性ダッシュボードに乗る何もしていない。現代企業の大半は、この種の徒弟期間をムダとして消去した。これを保持している企業は、ほとんどの場合、最もクリーンな後継を持っている。

### 三 パターン二：過拡大

第二のパターンは過拡大である。組織が、元のムダが支えうるものを超えて成長する。

成長の罫は、ある意味で、後継失敗と逆である。後継失敗では、可視が伝達され、不可視が失われる。過拡大では、可視が再生産され  
——  
より多くの店、より多くの市場、より多くの製品  
——  
不可視が認識不能な点まで希釈される。

標準的なパターンはこうだ。創業者が、特定の関係、感性、顧客親密性、判断の組み合わせのために機能するものを築く。それは小さい。良いものである。投資家が気づく。投資家がより大きくしてほしいがる。成長には標準化が要る。標準化は、これまで暗黙だったものを文書化することを要求する。文書化は、不可視に仕事をしていいた部分を捉ええない。標準化版は形式を再生産するが実体は再生産しない。形式は、規模化されて、空洞化する。元の魔法が失われたとリーダーシップが認識する頃には、組織は戻るには大きくなりすぎている。

一つの愛されたロケーションとして始まり、有能だが特徴のないフランチャイズに終わったすべてのレストランチェーンが、この署名を帯びている。プライベートエクイティに買収され、魂を剥ぎ取られたすべての消費者ブランド。クラフト生産者であることを規模化して脱したすべての職人。損害は成長の失敗ではない。元のをそのものたらしめたものを担えない種類の成長である。

ここで関連するムダの次元は第二 —— 関係である。小さい組織は、小さい組織が持ちうる関係の密度の上で生きる。創業者がすべての主要顧客を個人的に知っている。チームは一緒に昼食をとる。サプライヤーとバイヤーは十五年間同じ電話番号を持っている。このどれも組織図には現れない。それが小さなものを特異たらしめる関係のムダである。

組織が規模化されると、ノードあたりの関係密度が低下する。顧客関係はCRMのエントリーになる。チーム関係は組織図のセルになる。サプライヤー関係は契約になる。これら

はそれぞれ、置き換えたものより効率的である。それぞれが計測可能な量の摩擦を取り除く。そしてそれぞれが、元の組織が動いていた関係的基層を取り除く。

過拡大せずに規模化する組織は、私の見つけうるほぼすべての場合、何らかの成長軸を意図的に拒否する決定をしている。パタゴニアは、環境への約束と矛盾する調達決定を要求するような成長を拒否する。In-N-Outは、市場ポジションが示唆するペースで拡大することを許すフランチャイズモデルを拒否する。ベースキャンプは二十年間、誰かのスケジュールで成長することを強いる外部資本を拒んできた。ミシュランの星を辞退した京都の料亭は、星がもたらす顧客基盤を、すでに持っている関係密度を保つために拒んでいた。

表計算では非合理的な選択に見える。実際には、過拡大を防ぐ正確な規律である。それらは、関係のムダを、それを希釈する成長の代償として保つ決定である。

#### 四 パターン三：内部硬直化

第三のパターンは内部硬直化である。創業者を可能にしたシステムが、後継者を阻む檻となる。

規模化するすべての組織は仕組みを築く。仕組みは、創業者の到達距離が増幅される方法である。承認フロー、計画サイクル、業績考課、予算、OKR、ガバナンス委員会。各仕組みは、具体的な何かがうまくいかなかった瞬間に築かれた。各仕組みは、創設時には、解であった。

時が経つ。各仕組みを動機づけた条件は変化する。仕組みは変化しない。それらを築いた人々は去った。後に到着する人々は、仕組みを正当化した条件を継承することなく仕組みを継承する。仕組みはもう、組織が話す唯一の言語である。それなしに動くことは、正統な秩序の外にあることである。それを問うことは、扱いにくい従業員であることである。

失われるのは、仕組みの外で行動する意思である。承認フローを通さずプロジェクトを始める意思。形式的な職務記述書なしに人を雇う意思。計画サイクルに合わないリスクを取る意思。目の前の状況がそれを要求するから予算を無視する意思。

これらの意思は、ムダの第三と第四の次元 —— 長軸と測定不能なものである。長軸である理由は、仕組みの外で行動する意思は、仕組みの計測窓の外にある結果に最適化することに依存するからだ。測定不能なものである理由は、仕組みを檻と感じさせるものは、まさにあなたの仕事について重要なことすべてが、あなたの仕事を実際にすることを捉えない次元で採点されていることだからだ。

これが第四段階を生むパターンである。創業者を規模化した仕組みが、後継者が働けない基層になっている。最良の人々がまず去る、選択肢があるからだ。行動する意思是、去る意思になる。残るのは政治層であり、彼らは仕組みの中を航海することには長けているが、その外で何もできない。

硬直化は四つのパターンのなかでもっとも不可視である。可視の指標すべてにおいて、組織は依然として健康である。収益は問題ない。利益率は問題ない。ダッシュボードは緑である。死につつあるのはダッシュボードにない。死につつあるのは、ダッシュボードが間違っているときに行動する能力である。

硬直化への規律は、長命組織の多くにおいて、仕組みが適用されないゾーンの意図的な保全である。グーグル初期の二〇%タイム。ロッキードのスキャンワークス・プロジェクト。四半期成果を正当化する必要のないR&D;ラボ。標準ガバナンスを通す必要のない社内ベンチャー能力。これらは仕組みからの意図的な免除で、計測不能な根拠で正当化される。

組織は、これらのゾーンを予算サイクルでまず削除する。ムダに見えるからだ。それを削除することは、私を知るかぎり硬直化の最も確実な兆候である。

## 五 パターン四：外部破壊

第四のパターンは外部破壊である。世界が動く。組織は動かない。

これはビジネスジャーナリズムで最も注目されるパターンである。物語が鮮明だからだ。コダック。ブロックバスター。ノキア。ボーダーズ。シアーズ。それぞれがあらゆる優位を持っていた。それぞれが自分の市場がスローモーションで動くのを見た。それぞれが、リーダーシップがシフトを認識した頃には、十分に速く方向転換できない構造にロックインしていた。

通説の読みは、これらの組織がビジョンを欠いていたというものだ。コダックのリーダーシップはデジタル未来を見なかった。ブロックバスターはストリーミングを見なかった。ノキアはスマートフォンを見なかった。この読みはまちがっている。コダックはデジタルカメラを発明した。ブロックバスターは複数のストリーミング内部提案を持っていた。ノキアはiPhoneの数年前にスマートフォン・プラットフォームを持っていた。ビジョンは存在した。欠けていたのは、現在の事業に矛盾するビジョンに従って行動する意思である。

これは、既存の失敗文献が記述に最も近づくパターンである。クリステンセンのイノベーターのジレンマは一つのバージョンである。一般形は —— 良く運営されたすべての組織は現在の市場ポジションに最適化し、現在のポジションへの最適化のすべてが、そ



これが、第一章でムダの四次元を強調してきた理由である。失敗の各パターンは異なる次元を攻撃する。各パターンは異なる保全実践を要求する。四つすべてを防ぐ単一の規律はない。四つの次元に応用される四つの規律があり、四つの特徴的な死を防ぐ。

したがって、いかなる組織にとっての診断的問いは、「私たちは失敗しているか」ではない。失敗はあまりに粗い計測である。診断的問いは  
——  
私たちはいまムダのどの次元を失いつつあるか、そしてそれを保護する実践は何か？

健全な組織では、四つの次元すべてが能動的に保全されている。何を探るか分かれば、徴は可視である。判断の基層のための守られた徒弟期間がある。関係密度を希釈する成長を拒む意思がある。仕組みが適用されない、しばしば小さい、意図的なゾーンがある。いかなる計測システムも検証しない地平でコミットできる小グループがある。

失敗する組織では、これらのうち一つ以上が失われている。多くの場合、財務指標で失敗が可視になる頃には、四つすべてが失われており、組織は後期第四段階か第五段階にある。四つのパターンの診断的価値は、まさに、ダッシュボードに現れる前に基層に現れることである。

これが、それらに名を与える理由のすべてである。

## 七 本章が確立したこと

本章の終わりに、読者が手にすべきものは三つある。

第一に、組織が減ぶ四つのパターンの語彙  
——  
後継失敗、過拡大、内部硬直化、外部破壊。

第二に、各パターンがムダの特定の次元の喪失に対応するという認識 —— したがって、失敗への規律は、関連次元の保全であり、何らかの一般的な救済策の適用ではないということ。

第三に、症状ではなく基層の水準で作動する診断のための枠組み。困難に陥っている組織は、いかなる財務計測が追いつくよりずっと前に、ある次元に沿ってムダを失っていた。四つのパターンは、それを早期に見る方法である。

第三章で、AIがどれほど強力であっても、ムダの四次元を知覚することが構造上不可能であることを論じる —— そしてそれが、自らを理解する主要なツールとしてアルゴリズムを増やしている組織にとって何を意味するのか。第四章で、八百年前、阿野全成という人物のもとで、四つの次元すべてを保ちつつ動くことが何を意味したかを示す。そして第五章で、各々のフィールドのすべての競合を生き延びるほど長く次元を保全した、今日生きている組織を示す。

これらの章はそれぞれ、本章に依存している。四つのパターンは組織が死ぬ仕方である。次元ごとにムダを生かし続けることは、組織が生きる仕方である。

© 2026 五十嵐こと All Rights Reserved.  
mudamethod.org

## 第三章

# AIに見えないもの

人工知能の三つの構造的限界、そしてその眼を通して見るムダの四次元

五十嵐こと

初稿 2026年5月16日

第一章はムダを定義した —— 組織の人的基層、四つの次元において。第二章は、その次元の喪失が組織失敗の四パターンを生むことを示した。本章は次の一步を踏み出す。

次の一步は、二十一世紀が組織を理解するために生み出した最も強力なツールを見て、そのツールが私たちがいま定義したムダを知覚できるか問うことである。

ツールは人工知能である。答えは否である。

「まだではない」ではない。答えは構造的である。AIはムダを知覚できず、できない理由は、次のモデルリリースで閉じる工学的限界ではない。理由はAIが何であるかに固有である。本章はその理由を説明する。

## 一 AIがすでに勝ったもの

私が言っていないことから始めよう。

私はAIが過大評価されていると言っているのではない。バブルにいると言っているのでもない。現在の能力が見かけよりも小さいと言っているのでもない。現在の能力は巨大で、急速に拡大しており、今後十年で、計測可能な投入と計測可能な産出を持つほぼすべての機能を再構成する。

構造化データに対するパターン認識

AIはいま、ほとんどの領域で中位の専門家より優れている。歴史データに基づく予測 —— AIは最良の人間アナリストと競合し、相当に安い。定義されたパラメーター内での最適化 —— AIは、ほとんどの問題で、新しいベストプラクティスである。流暢なテキスト、もっともらしい画像、機能するコード、通用する戦略の生成 —— このすべてがいま、日常の商業運用に入っている。

経営の可視の仕事 —— リーンが組織の表と呼んだもの —— は、二〇二六年に、そしてその後の年に増していくかたちで、AIによって行われていく。これは予測ではない。現在の軌道の記述である。

私の論はAIに反対するものではない。AIがどこで止まるか、そしてそれが止まる場所の向こう側に何があるかについてのものである。

## 二 三つの構造的限界

AIはどれほど強力であっても、三つの構造的限界を持つ。これらはアーキテクチャ、訓練データ、計算予算、次の研究的ブレークスルーに偶有的なものではない。表現の上で作動する学習システムの本性に固有である。短く名指して、それぞれがムダの次元にど

う対応するかを示そう。

限界一：AIは過去からしか学べない

第一の限界は最もよく言われ、最もよく誤解される。

AIはデータから学ぶ。データとは、定義上、すでに起こったことの記録である。モデルは、いかなる瞬間においても、過去のパターンの圧縮表現である。モデルの産出は、前進的に適用されたとき、それらのパターンからの外挿である。

これは、すべての機械学習システムについて真である。最先端のモデルについて真である。次世代、そのまた次世代について真である。なぜなら、それがデータから学ぶということが意味することだからだ。

含意は、AIが予測において悪いということではない。AIは、未来が過去に類似する領域で予測において卓越している。含意は、AIが、まさに未来が過去に類似しなくなる状況——つまり組織の生存にとって実際に重要な状況——で構造的に弱いということだ。

標準的な例は序章で挙げた。AIがブロックバスターに助言していたなら、延滞料の最適化を勧めただろう。AIがノキアに助言していたなら、より良いハードウェアを勧めただろう。AIがボーダーズに助言していたなら、より良い店舗レイアウトを勧めただろう。勧告は技術的に卓越していたはずだ。自殺的だったはずだ。

一般的命題はこうだ —— AIは昨日の戦争に対しては、見事に戦う。重要な戦略的瞬間はすべて、戦争が変わっており、戦争遂行装置がまだ追いついていない瞬間である。そのような瞬間において、モデルの自信ある推奨は、部屋の中で最も危険な人工物である。

限界二：AIは意味を生成できない

第二の限界はあまり論じられず、明確に表現するのがより難しいが、問題の核心である。

AIはパターンを認識できる。AIは記号を操作できる。AIは、観察するとあたかもテキストの意味を理解しているシステムによって生成されたかのように読めるテキストを生み出せる。このどれもが、実際に意味を生成することと同じではない。モデルは、技術的な意味で、表現上の非常に洗練された統計推論を行っている。表現は、構造上、人間が過去にどのように言語と記号を使ってきたかから派生している。

モデルは、記号が指している世界へのアクセスを持たない。記号だけを持つ。

これは哲学的に聞こえる。きわめて具体的な帰結を持つ。モデルは、最近のすべての経営思想家が戦略について何を言ったかを、大いなる流暢さで語れる。要約し、比較し、総合できる。できないのは、あなたの特定の組織のために、あなたの特定の瞬間に、あなたの特定の人々と一緒に、実際に何が重要かを定めることである。その決定は、モデルが持たないもの —— 記号が指している状況との接触 —— を要求する。

モデルの戦略的勧告は常に、事実上、過去の人間の戦略的勧告の間の補間である。あなたの目の前の状況が、人間がすでに書いてきた状況に密接に類似していれば、補間は有用である。状況が真に新規ならば ——  
まだ名指されていないカテゴリを要求するならば —— モデルは自信ありげな響きの補間を生み出し、その補間は、モデルが検出できない仕方である。

まだ名前を持たないものに名を与える行為は、意味の生成的仕事である。AIはこれできない。AIはすでに存在する名前を並べ替えられるだけだ。

限界三：AIは戦略的逸脱を実行できない

第三の限界は本書の論にとって最も帰結が大きい。

AIは、最良の場合、利用可能なデータに基づく最適な推奨行動を生成する。構造上、これはデータが、最良の計測可能な結果を生む最高の確率を持つと示唆する行動である。

問題は、多くの戦略的瞬間において、最高の期待計測結果を持つ行動が、組織が取りうる最悪の行動であるということだ。

これは逆説ではない。競争の構造から直接に従う。あなたの競合もAIを使って最適行動を見つけているなら、そしてデータが同じなら、最適行動は定義上、あなたの競合も取る行動である。最適はコンセンサスになる。コンセンサスは市場のコモディティ戦略になる。コモディティ戦略は優位を生まない。誰もが持っているからである。

持続的な優位を生む戦略的手は、他の皆の最適化が同じく推奨している最適から逸脱する手だけである。構造上、AIはこれらの手を勧めない。AIは、他のすべてのシステムと同じデータに対して、同じ結果を最適化している。AIができない手こそが、次の時代の競争優位の作られる素材である。

これは三つのうちで最も深い。最も多くの管理者が抵抗する限界だからである。よく訓練されたすべてのオペレーターの本能は、モデルが自信を持っているときにモデルを信頼することである。モデルは、データが密なときに自信を持つ —— それはまさに、モデルの推奨が戦略的価値を持たないときである。重要な手は、データの密度が低い瞬間に作られる。そこではモデルは何も言えず、人間が判断と一人で向き合う。

### 三 AIの眼を通して見る四次元

三つの限界が、組み合わせとして、四つの具体的な盲点を生む。それぞれの盲点は、第一章で名指したムダの四次元のいずれかに対応する。

#### 判断

AIはパターン照合された判断において卓越する。この状況がそれらの状況に似ているがゆえに、適切な手はこれである。この種の判断こそ、企業経営の多くが何十年もやってきたことであり、AIが自動化中のことである。

判断のムダは、パターン照合された判断が取り除かれた後に残るものである。それは、この状況が、先例の示唆する仕方では実は先例に似ていないと認識することである。皆が答えに合意しており、皆がまちがっていると認識することである。

AIはこれをできない。AIは先例を認識する機関である。先例が適用されないという判断は、まさにAIが構造上できない判断である。なぜなら、AIが訓練されるデータは先例を有効として符号化するからだ。

より鋭く言えば —— いかなる組織が下す最も価値ある判断は、利用可能なデータが支持しない判断である。AIは、構造上、利用可能なデータが支持する結論に到達するシステムである。価値ある判断は、AIの産出集合の補集合にある。

#### 関係

AIは関係をグラフのノードとエッジとしてモデル化できる。AIはCRMデータ、コミュニケーションパターン、組織ネットワークマップを分析できる。AIは、どの関係が最もアクティブで、最も価値が高く、最も危機に瀕しているかを特定できる。

AIが表現できないのは、アクティブな関係が乗っている基層である。五年取引を生んでいない関係だが、必要なときには最初に返される電話。危機において、二〇一〇年に起きた何かを理由に、他の顧客の前にあなたに電話してくるサプライヤー。辞めるときの扱いを理由に、最良の新人候補を渡してくれる元従業員。このどれもモデルが利用できるデータには現れない。どれも特徴として符号化できない。

関係維持予算の配分を求められた最適化システムは、アクティブな関係に配分する。データが知らせてくれるのはそれらだからだ。休眠した、潜在的な、深い関係の基層は何も得ない。時とともに、基層は侵食される。アクティブな関係は追跡され続ける。組織は、計測可能な次元すべてにおいて、よくつながっているように見える。そして、必要なものがアクティブリストにない瞬間が到来し、電話は返らず、組織は動いていた基層がもうそこにいることを発見する。

これは理論ではない。AI駆動の関係管理を採用し、関係的景観の測定されない部分を保全しなかった組織の標準的な失敗様式である。

## 長軸

AIは、訓練データと計測窓によって定義される時間軸で作動する。ほとんどの商業AIシステムにとって、関連する地平は計画サイクル —— 四半期、せいぜい数年 —— である。モデルはその規模で信号を与えられ、その規模の結果に対して最適化される。

AIができないのは、計測窓の外にある結果に対して最適化することである。モデルは窓が有限であることを知らない。モデルは窓の内の結果を、存在する唯一の結果として扱う。二十年規模で見返りを生む決定、まだ顕在化していないテールリスクから守る決定は、モデルにとって読めない。モデルが計算できるすべての指標において、それらはムダに見える。

これが、AI駆動のコスト削減が確実に長軸能力を破壊する理由である。削減は、関連窓内で計測可能な見返りを生まないすべてに向けられる。即時の産出を持たない研究プログラム。まだ商業的に価値を持たないサプライヤー関係。見返りが二十年先の技術への賭け。これらはそれぞれ、AIの視点ではムダである。これらはそれぞれ、より長い視点では、まさに、次の破壊の終わりに組織が生きているかを決定する能力である。

最も知られた最近の例は、世界の自動車産業におけるハイブリッド対純粋電動駆動の選択である。五年地平で、利用可能なデータでは、AIは純粋EVを推奨する。二十年地平で、電力系統制約、鉱物利用可能性、充電インフラ、純粋EVを置き換えうる技術を勘案すると、推奨は非常に異なる。トヨタのハイブリッドの賭けは、五年地平で嘲笑されたが、二十年地平では、ありうるすべてのシナリオで生き残る唯一の構成のように見え始める。

AIはこの種の賭けをできない。データはそこまで及ばない。

## 測定不能なもの

これはAIの限界が最も絶対的な次元である。定義上真だからである。

AIは表現の上で作動する。表現とは、構造上、符号化できるものである。測定不能なものは、符号化に抵抗するものである。モデルは測定不能なものへのアクセスを持たない。モデルは、ある変数が欠けていると告げられ、その欠けた変数を推定しようとするが、推定は常に、持っている変数から派生する。モデルは、本性において変数に還元されない実体を知覚できない。

これは同義反復のように聞こえる。その帰結は同義反復ではない。

長く生き残るすべての組織は、意図的にせよ継承によるにせよ、測定されない領域を保護している。紙の痕跡を生まずに決定が下される空間。建て替えの最中に交わされる会話。誰も理由を説明できないまま守られる慣習。決して数量化されないからこそ存在する、先輩たちの間の信頼の基層。

これらのゾーンと接触させられた最適化システムは、ただちにそれらを計測することを提案する。信頼が重要なら、信頼を測れ。統合が重要なら、統合を測れ。文化が重要なら、文化を測れ。計測が導入される。行動は計測に対して最適化する。計測が追跡すべきだったもの —— 計測されてこなかったがゆえにのみ存在したのもの —— は消える。指標は慣性でしばらく緑を示し続ける。やがて指標も漂流する。

これは、経済学者チャールズ・グッドハートにちなんで名づけられたグッドハート効果である —— 計測が目標になると、それは良い計測ではなくなる。私が記述しているのは、同じ観察のより一般的な形である —— 計測されないことに存在を依存する組織的実体の種類があり、それを計測する行為がそれを破壊する。

AIは、構造上、そのような実体の存在を認識できない。それは、空気圧しか計測しない気圧計に空気が見えないのと同じ仕方で、モデルには見えない。気圧計が圧について間違っているのではない。空気を見ていないだけだ。

#### 四 競争上の含意

本章の論には戦略的帰結があり、それを明示しておきたい。

AIが、ますます経営の可視の仕事 ——  
パターン照合された判断、取引的關係管理、窓内の最適化、計量化された文化管理  
—— を行うとすれば、経営の可視の仕事は、ますますコモディティになる。あらゆる競争が同じモデル、同じデータ、同じ最適化にアクセスする。リーンが二十世紀を自分のものにした地盤 ——  
効率的なオペレーション、最適化された供給網、洗練されたプロセス ——  
は、AIの時代において、もはや持続的な競争優位を築ける地盤ではない。

優位は別の場所に移る。優位はAIに見えない次元に移る。

これが、「リーンからムダへ」と私が意味するものである。それは過去の時代へのノスタルジアではない。次の時代の競争優位がどこに住むかについての肯定的な主張である。可視は新しい道具によってコモディティ化された。不可視はされていない。なぜなら新しい道具は構造上、不可視に到達できないからだ。ムダの四次元は、人間が機械に対してなお構造的優位を持つ次元である。

この優位は絶対的な意味で永続的ではない。将来のシステムは、ある領域で、私がムダと呼んだものの一部を近似することを学ぶかもしれない。しかし構造的限界は一般的であり、極限において適用される。AIが他のすべての競合のAIと同じデータに対して最適化しているかぎり、最適はコンセンサスであり、優位は別の場所にある。優位はAIができないシステムの側にある。

組織への含意は単純である。可視側にAI能力を加えるすべての戦略的投資は、戦略的台帳においては防衛的な手である。同じことをしている競合との並走を維持する。ムダの四次元を保護し、育み、展開するすべての戦略的投資は、攻撃的な手である。競合が到達できない軸への投資である。

大半の組織は、現時点で、防衛側に多くを使い、攻撃側を取り崩している。取り崩しが不可視であるのは、攻撃側には指標がないからだ。ここでの指標はコストである。非対称性を認識する組織 —— AIに見えないものに積極的に投資する組織 —— は、十年の終わりまでに、競合が理解できず、模倣できない優位を持つことになる。

## 五 本章が確立したこと

本章の終わりに、読者が手にすべきものは三つある。

第一に、AIの三つの構造的限界の明確な記述 —— 過去からしか学べない、意味を生成できない、戦略的逸脱を実行できない。これらは修正される工学的バグではない。AIが何であるかに固有である。

第二に、それらの限界のムダの四次元への対応関係の地図。AIは、先例の外に出る判断、取引を生まない関係の基層、計測窓を超える長軸、計測されないことによるのみ存在する実体に対して、構造上盲目である。

第三に、戦略的帰結 —— 経営の可視の仕事はAIによってコモディティ化されており、競争優位はAIに見えない次元へと移動している。これが「リーンからムダへ」の戦略的内容である —— リーンへの批判ではなく、次の優位軸が、リーンが使った言葉の反対側にあるという認識である。

第四章で、私はこの方法論の命名を動機づけた歴史的事例に向かう。八百年前、一人の人物が、ムダの四次元すべてを保ちつつ、それ以降ほとんど匹敵されていない統合の水準で動いていた。彼の名は阿野全成だった。公式記録は彼を消去した。残された物語は、四つの次元が誰によっても守られていないときの組織がどう見えるかの物語であり、もしそうしたその人の規律を取り戻したら、どう見えるかの物語である。

© 2026 五十嵐こと All Rights Reserved.  
mudamethod.org

第四章

消された男

全成（1153-1203）と八百年前の方法論

五十嵐こと

初稿 2026年5月16日

ここまで私は抽象において論じてきた。ムダは人間であり、四つの次元を持つ。組織失敗の四パターンは、その次元の喪失から従う。AIは四つすべてに対して構造上盲目である。論は一般的である。あらゆる時代のあらゆる組織に適用される。

本章は抽象から離れる。八百年前に、ムダの四次元すべてを保ちつつ、それ以降ほとんど文書化されていない統合の水準で動いていた一人の人物の物語を語る。物語が重要なのは、それが異国的だからではなく、抽象の論が一つの生としてどう見えるかを示すからである。そして同じく重要なのは、ある方法論が既存の秩序にとってあまりに脅威だったために、それを消すために記録そのものが書き換えられたとき何が起きるかを示すからである。

その人物は、全成（ぜんじょう、1153-1203）という日本の僧侶であり、戦略家である。彼は頼朝 —— 日本最初の武家政権を開き、その後の七世紀にわたって東アジアを形作る統治形態を確立した人物 —— の異母弟であった。その時代の公式記録は、全成に周縁的な役割を与える。風変わりな弟、不名誉な呼び名を付けられた人物で、ある日に挙兵した兄に駆けつけ、宗教儀礼を行い、最終的に頼朝の死後に政権を支配することになった北条家によって処刑された、と。

この公式記録は誤っている。より正確に言えば、北条家が彼を殺した後に構築した記録のバージョンである。

全成が実際何者だったかの再構成は、二〇二六年時点でまだ完成途上にある。一次史料に基づく研究は、tokiwatanabe.orgの学術論文に詳しい。本章はその学問の代用品ではない。本章はその学問が可能にする経営思想上の論である。

論はこうだ —— 頼朝の可視の統治は、全成の不可視の基層の上に立っていた。新政権の表は、全成が二十年かけて構築した裏の上に立っていた。やがて全成が排除されたとき、排除されたのは単なる人物ではない。排除されたのは、政権が乗っていた四次元的基層である。一世代以内に、北条家は、運用基層を失った政府を継承していた。可視の形は続いた。ムダは消えていた。

## 一 公式記録とその空白

新政権の成立に関する支配的史料は、公式とされている記録である。それは、政権を支配することになった家系によって、一世紀後に編纂された。その時代の教科書的記述はすべて、究極的にはこのテキストから派生する。

公式とされている記録は中立的文書ではない。北条家が権力を継承したことを正当化する目的の一部として編纂された。それは、その時点で政権を支配していた家の目的に奉仕する。それに応じて、記録すべきことと省略すべきことを選ぶ。

その記録が全成について語ることは、表面上は十分である。彼の遠方への配流、ある日の頼朝への合流、北条家の女性（政子の妹）との結婚、各種の宗教活動、謀反による処刑が記録される。

公式とされている記録が体系的に省略するのは、彼の制度的地位である。その記録は彼を「悪い僧」と呼び、宗教活動を記すが、彼がどの職にあったかを決して特定しない。読者は、儀礼を行い、最終的に支配者に反逆して処刑された親戚という印象を残されたままになる。

この印象は誤っている。最近の研究は ————  
その記録がアクセスできなかった、または含めなかった一次史料に基づいて ———— 全成がその時代における最も上位の宗教的・政治的職の一つを保持していたことを確立した。彼は東国地域の中心的な宗教複合体の最高位の僧職にあった。これは、頼朝の配流期間が過ごされた領域の宗教権威であり、頼朝の挙兵が依拠した加護の宗教権威であった。

その記録はこのことに触れない。省略は不用意な見落としではない。同年代の下位の宗教職を誰が保持していたかは詳細に記録されている。体系的に空白なのは、宗教階層の最上位の層 ———— 全成が占めていた層 ———— である。

## 二 一次史料が示すこと

再構成は二つの現存文書から始まる。

第一は、頼朝政権がまだ盤石でなかった時期の寄進状である。土地をその地域の中心的宗教複合体に寄進する内容で、寄進の明示的な目的は「頼朝家門の安泰」 ————  
つまり、当時形成期にあった頼朝政権の安泰 ———— のためであった。文書は最高位の僧職の名で発行され、個人の署名が付されている。古文書学的分析により、署名は確定的に全成のものと特定されている。彼はその時点で、その宗教複合体の最高位の職にあった。

この意義はいくら強調しても足りない。最高位の僧職は、当時の政治神学において、頼朝政権の統治権主張を正当化する宗教的人物であった。寄進状は、この人物が頼朝自身の異母弟だったこと、そして政権の安定のために寺の資源を積極的に方向づけていたことを示す。

第二の文書は、その宗教複合体で運営されていた法系の密教灌頂マニュアルである。マニュアルは二人の特定の受者の誓いを記録する ———— 頼朝とその妻、政子。記述される儀式は、密教における最高位のものである。師が清められた水を弟子の頭に注ぎ、原則として伝承全体を伝達する儀式である。これは慣例的な儀式ではない。密教における師

弟継承の儀式である。

マニュアルは頼朝と政子がこの儀式を受けたことを記録する。含意として、それを与えた師を特定する。師は複合体の長 ———— 最高位の僧職 ———— でなければありえなかった。寄進状により、これは全成だった。

二つの文書を相互参照すると、その記録が一度も述べず、教科書的歴史が認めない事実が確立される ———— 全成は、新政権の創設者とその妻の密教灌頂の師であった。

これは兄弟と義姉の関係ではない。当時の宗教文化が知っていた最も深い教育的・霊的關係である。師弟の関係、権威と権威付けられた者の関係である。

この事実から、多くのことが整う。

### 三 二十年前

頼朝挙兵の二十年前、全成は何をしていたか。

公式記録は、挙兵の日から物語を始める。しかし別の記録が示すのは、その日のはるか以前から、全成が三つの別々の世界を、自分の身体を通して一本の軸の上に縛り上げる作業を続けていたという事実である。

一つ目は、土地と武力を握る東国の在地勢力。北条家もその一つだった。二つ目は、信仰と権威を握る宗教の中枢。先に述べた地域の中心的宗教複合体の最高位の職であった。三つ目は、はるか離れた都の上層階級 ———— しかも、当時の支配権力に対して敵意を持つ陣営の遺された一族。

通常、この三つは交わらない。地理的にも、社会階層的にも、政治的にも、それぞれが別の世界に属している。地方の僧侶が都の上層階級の人間を娘の婿として迎えることなど、当時の社会構造において起こりえないことだった。

それを全成は、二十年かけて、意図的に、自分の娘という一人の具体的な人間を介して、成立させた。

なぜか。

当時、彼らには共通の敵があった。その敵を倒すには、武力だけでは足りない。武力を正当化する宗教的権威も必要だ。さらに、敵の本拠地である都を内側から動かす政治的回路も必要だ。この三つが揃わなければ、何をしても無駄である。武力だけで動けば、ただの反乱で終わる。宗教権威だけでは、誰も剣を取らない。都の回路だけでは、現場で戦う者がいない。

三つを一つの軸の上に接続する仕事は、誰かがやらなければならない。しかし、その「誰か」は、三つすべての世界に同時に属する必要がある。普通、そんな人間はいない。

全成は、その「いない人間」になることに、二十年を費やした。

頼朝の挙兵は、ある日突然起きたように見える。実際は、二十年前から準備されていた構造が、ある瞬間に発火しただけのことである。歴史が「挙兵の主役」として記録するのは、その発火の場所に立っていた人物だ。しかし、発火を可能にした構造そのものを組み立てていたのは、別の人物 —— 記録から消されている人物 —— である。

ここで本書の論にとって重要なのは、全成が行っていた仕事の性質である。

三つの世界を接続する作業は、書類で完結することができない。婚姻関係を結ぶには、夫と妻と子という具体的な人間の身体と人生を経由しなければならない。ここで起きているのは、情報の複製ではない。人間というムダと、人間というムダが混じり合い、そこから新たな生命が誕生する。これこそが、ムダの究極の定義である。新たな生命は、ムダのなかから生まれる。

そして、そこから生まれた生命が何を判断し、誰と混じり合い、何を次へつなぐのかわからない。それは、まだ存在しない。予測する機械は、まだ存在しないものの前では、沈黙するほかない。

これを十年に短縮することはできない。三人の弟子に並行的にやらせることもできない。宗教の中核における地位もそうである。長年の修行と実績の上にしか成立しない。新参者が三年で再現することは不可能である。遠い都との回路もまた、書簡を通じ、使者を通じ、ときに自ら戻ることを通じて、一人ひとりとの接続が更新され続けることによってしか維持されない。情報が全成のもとに届いていたのは、その情報を運ぶ人間との関係が、何年もかけて維持されていたからである。

これらすべてに共通するのは、時間と具体的な人間の身体から分離できないという性質である。婚姻も、地位も、回路も、それを行う具体的な人間と、それに費やされる具体的な時間から切り離して、別の方法で達成することができない。文書に転写することもできない。代行させることもできない。買うこともできない。

全成が二十年かけて構築したのは、まさにこの種類の構造だった。三つの世界を一つの軸の上に接続した構造そのものが、全成という具体的な人間と、彼が費やしてきた具体的な時間から、不可分だった。

#### 四 四次元の実践

全成が、第一章で定義したムダの四次元それぞれにおいてどう見えたかを示そう。これは本章の中心的な仕事である。伝記としてではなく、統合された四次元的実践が何でありうるかの、私が知るかぎり最も近い歴史的事例として読んでほしい。

### 判断の次元

全成が修めていた密教的伝統は、その本性において、第一章で私が記述した種類の判断の規律であった。密教修行は教義教育ではない。概念的還元を抵抗する状況の知覚における、何十年にも及ぶ徒弟期間である。儀式を受けた者は、テキストに現れないものを見ることを学ぶ。師は、何十年もの修行を通して、教義の源泉から導けないが、具体的事例において法系の蓄積された経験によって検証されてきた呼びかけを行う能力を発達させた人物である。

これが実践的に何を意味するかは、目の前の状況がその表面的提示とは異なると認識し、その認識に従って行動する能力である。全成の生涯の公式的記述は、彼がこの種の判断で動いていたと真剣に仮定するならば理解できる瞬間に満ちている。頼朝挙兵への合流の決定 —— 頼朝が何も持たない瞬間、頼朝の前世代が徹底的に破壊された瞬間 —— は、利用可能な可視情報の上では非合理に見える。これは、可視情報が支持しない状況についての判断から従う種類の手である。

同じことが、続く二十年のネットワーク構築にも、彼が生涯の終わりに動いていた構成にも適用される。これらは繰り返し、先例から従わない呼びかけであった。それらは密教熟達が生むはずの種類判断から従っていた。

### 関係の次元

関係層は、全成をムダの達人とする論拠が最も直接的な場所である。証拠はいま確立されているからだ。

頼朝と政子は、教科書が粹付けるように、全成の兄と義姉ではなかった。彼らは全成の灌頂を受けた弟子であった。密教における師弟関係は、その伝統が認める最も拘束的な教育的関係である。師は、技術的・宗教的意味で、生涯にわたって弟子に対する霊的権威である。弟子は、関連するあらゆる問題で、現代の専門的生活には正確な類比のない種類の敬意を師に負う。

頼朝は政府を樹立した。政府は立法し、戦争を行い、土地を配分した。行政形態は頼朝のものだった。挙兵から全成の死までの全期間にわたる宗教的・教育的権威は、彼の背後に、彼の師の身体において座っていた。

これが新政権の可視の制度形態が乗っていた基層である。いかなる組織図にも現れない。その記録を額面通りに受け取る読みには構造上不可視である。しかしそれこそ、取引によって捉えられず、計測されず、政治的再交渉に晒されない関係 ——

が、それを創設した残忍な内戦を通じて頼朝政権を安定させた関係である。

関係のムダは、全成の場合、層を成していた。頼朝と政子への師弟関係の下に、全成は頼朝と政子の三男 —— 後の三代将軍 —— の乳父でもあった。この立場において、彼はその子の幼年期における最も上位の人物だった。彼の妻は、その子の乳母であった。世代を超える関係は、その時代が構築しえた最も親密なものだった。

#### 長軸の次元

第三の次元 —— 長軸 —— は、頼朝挙兵以前、頼朝が遠方に配流されており、全成が宗教的キャリアの初期にいた年代に、最も明確に現れる。

これはその記録が、本筋への静かな前置きとして扱う時期である。教科書版では、全成は政治状況が他所で展開する間、無名のうちに宗教的なことをしている。実際、現存記録は、この時期 —— およそ二十年間 —— が、全成が挙兵の依拠するネットワークを築いた時期だったと示す。

このネットワークのどれも挙兵の年に作られたものではなかった。挙兵がそれに依拠した。二十年の関係構築こそ、可視の動員を可能にした長軸投資だった。長軸は、技術的な意味で、不可視だった。その途中の段階で、ネットワークの外の誰も、全成が何をしているか、なぜしているかを理解しなかっただろう。見返りは二十年先だった。

これが戦略的実践としての長軸である。現代の企業戦略の大半はこの地平で作動できない。制度構造がそれを許さないからだ。全成の制度構造 —— 宗教的法系 —— は、まさに長軸作動を可能にするように設計されていた。法系の時間枠は四半期ではなく世代だったからだ。

#### 測定不能なものの次元

第四の次元は、全成の実際の活動基盤が何であったかに現れる ——  
そして公式記録が決して名指さないものに。

全成の居住・活動基盤は、東海道沿いの戦略的地点にある領域だった。これは宗教制度ではない。頼朝政権が下賜した私有地であり、全成はそこから武家階位を持つ俗位を得ていた。具体的な行政権限を持つ階位であった。

その領地は新政権の地理上の特定の地点に位置していた。新政権と西の都の間の戦略的隘路を支配していた。頼朝政権の軍馬が育てられていた牧地を含んでいた。政権の機動性の軍事インフラ —— その馬 —— は、政権の創設者を密教の弟子とした人物の宗教的・人格的権威の基層を持つ、全成が直接管轄する土地に位置していた。

このどれもがその記録にそのものとして現れない。馬、牧地、領土支配、戦略的隘路 —— これらはまさに、その記録が注目するに値しないとして扱う種類の運用基層であ

る。それは可視の行政形態の測定されない基層である。そして可視の行政形態は、具体的な運用的観点で、それに依存していた。

これを記録から取り除くことは、不用意な省略ではなかった。それは、可視の形態が乗っていた運用基盤の排除だった。一世紀後に公式とされている記録を編纂した北条家は、何が省かれていたかを正確に知っていた。この削減された源から派生する教科書的歴史は、間の八百年を、可視の形態を報告し、何が支えていたかを知らずに過ごしてきた。

## 五 処刑

ついに北条家が全成に対して動いたとき、北条家の頭 —— 政子の父であり、政権を継承することになる執権体制の祖 —— は、全成が二代目の將軍と共謀して、選んだ後継者を廃そうとしたとして告発した。罪状は謀反であった。全成は処刑された。

公式の説明では、処刑は謀反を企てた義弟の排除だった。完全な一次史料記録から従う説明では、処刑は別のものであった。それは、二十年にわたって頼朝政権の基層を保持していた人物の排除だった。全成が排除されると、北条家は、可視形態は支配できるが、不可視基層は再構築できない政府を継承した。

基層は再構築できなかった。それは決して文書化されていなかったからだ。それはその本性において、全成が人格的に体現していた関係と長軸ネットワークと宗教的権威と領土支配によって担われていた政権の部分だった。人物を排除すれば、同じ行為で、基層を排除したことになる。

続く北条家の執権体制は政権の表を継承した。一世紀以上にわたって可視の制度を運営した。その一世紀を通じて、可視形態はますます精緻になった —— より多くの法典、より多くの行政官庁、より多くの形式的手続き —— が、不可視基層はもう更新されなくなっていた。形態は続いた。実体は薄れていった。北条家の支配はやがて、本書で別の名で見てきた、ゆっくりした内部空洞化のプロセスを経て倒れた。

私はそれをパターン三 —— 内部硬直化 —— と呼んだ。元の基層を規模化していた仕組みは、その回復を阻む檻になっていた。元の基層は一世紀以上前から消えていた。可視形態が倒れたとき、倒れるべきものは、最も深い意味で、すでに空だった。

## 六 構造的同型性

この章が本書にある理由であるから、その接続を明示したい。

北条家は、全成を排除し、公式記録から彼を消すことで、最適化の枠組みが組織のムダに対して行うことと構造上同一の行為を行った。彼らは可視を保全した。彼らは不可視を排除した。彼らは記録を再編成して、不可視が決して存在しなかったかのようにした。一世代以内に、可視形態は慣性で動いていた。一世紀以内に、失われた基層が吸収していたであろう圧力の下で、形態は崩壊した。

これが一般化されたパターンである。全成を歴史から消去する行為と、組織からムダを最適化で取り除く行為は、構造上、同じ行為である。両方とも、可視形態を担っていた基層を排除する。両方とも、形態を一世代健康に見せ続ける。両方とも、最終的に、説明情報が記録から取り除かれているために記録が説明できない崩壊を生む。

これが全成が本書にいる理由である。彼は私の先祖だから本書にいるのではない —— たしかにそうではあるが。彼の物語が劇的だから本書にいるのでもない —— たしかにそうではあるが。彼が本書にいるのは、彼の消去が、組織規模でムダが排除されたとき何が起こるかの、私を知るかぎり最も明確な歴史的事例だからである。

全成が誰であったかの完全な再構成は、tokiwatanabe.orgの学術論文の仕事である。ここでその仕事を重複させはしない。本書の論は、全成が排除されたときに排除されたものこそ、まさに、いかなる時代のいかなる組織もその規模化を生き残るために要求する基層であるということだ。

## 七 本章が確立したこと

本章の終わりに、読者が手にすべきものは三つある。

第一に、ムダの統合された四次元的実践がどう見えるかの具体的な歴史的事例。全成は、その生涯を通じて、四つの次元すべてで同時に動いていた —— 密教的熟達によって訓練された判断、その時代が知る最も深い教育的絆に錨を下ろした関係、二十年にわたる長軸ネットワーク構築、公式記録が決して名指さない測定されない運用基層。

第二に、この基層が排除されたとき何が起こるかの明確な事例。北条家の執権体制は形態を継承した。形態は続いた。実体は失われていた。崩壊は、続く一世紀にわたって、スローモーションで来た。

第三に、歴史的事例と現代の事例の間の構造的同型性。全成を消す行為と組織からムダを最適化で取り除く行為は、構造の水準で、同じ行為である。両方とも、時とともに同じ結果を生む —— 失われた基層が吸収していたであろう圧力が、崩壊させるほど大きくなるまで、慣性で動く可視形態。

次の章は論を現在へ進める。今日生きている組織で、意図的にせよ継承によるにせよ、この消去を拒んできた組織を見る。伊勢神宮。金剛組。ストラ・エンソ。パタゴニア。

ミシュランの星を辞退した京都の料亭。それぞれが、自分自身のレジスターで、全成が八百年前にしていたことを今行っている。読者への問いは、あなた自身の組織が、それらの中にあるのか、それとも、もう存在しない基層から継承された慣性で動いている組織の中にあるのか、である。

© 2026 五十嵐こと All Rights Reserved.  
mudamethod.org

## 第五章

# ムダを保ち続けた組織

十三世紀の聖地、八世紀の企業、現代の拒否者たちが共有するもの

五十嵐こと

初稿 2026年5月16日

第四章は、一つの濃密な事例だった —— 阿野全成、八百年前、ムダの四次元すべてにわたって動き続け、彼に依存していた政権が彼を消去するために動くまで。本章は消去されなかった事例を見る。今日生きている組織で、継承によって、あるいは意図的選択によって、四つの次元を、その分野のほとんどすべての競合を生き延びるほど長く保ってきたものを。

事例はおおよそ三つのカテゴリーに分かれる。古いものは、四つの次元をほぼ制度が何であるかの副作用として保全してきた。現代のものは、明示的拒絶によって次元を保全してきた —— 成長の拒絶、最適化の拒絶、外部資本の拒絶。そして戦略的賭けによって —— コンセンサスの最適化枠が正当化できない、より長い地平で、生き残った構成と判明する賭けによって —— 次元を保全したものもある。

これらの組織のどれも、本書の言語で自らの行為を記述しはしないだろう。言語は私の翻訳である。彼らが自分自身の言葉でしていることは、支配的な経営言説に見えづらいうり方で動く態度に忠実であり続けることだ。それぞれが、ムダを生かし続けることが実践でどう見えるかの部分的な絵を提供する。一緒に読むと、それらは複合像を提供する —— 八百年前に阿野全成が一人の人として行ったことの、分散形態における現代版である。

## 一 継承の生存者

伊勢神宮：千三百年の意図的な建て替え

三重県の伊勢神宮は、多くの基準で、神道で最も神聖な場所である。主殿は皇室の祭器を収め、皇統が迎える天照大神に捧げられている。遺跡は遅くとも八世紀から継続して活動しており、その制度的構造の多くはそれ以前に遡る。

二十年ごとに、伊勢は自らを建て替える。本宮全体が解体され、隣接する敷地に、同じ形で、同じ建築技法で、子供の頃からこの仕事のために訓練された職人によって再構築される。儀式は式年遷宮と呼ばれる。千三百年以上、予定通りに執り行われてきた。

いかなる最適化枠の視点からも、式年遷宮は理解不能である。建物は崩れかけていない。材料は枯渇していない。場所を変える必要はない。労働と材料の費用は莫大である。経済的論拠は、いかなる四半期、あるいは数十年単位の地平でも、擁護不能である。

制度はそれを行う。制度が建て替えを行うのは、建て替えこそ、制度の測定されない基層が更新される実践だからである。職人技術は、二十年ごとに、伝統が知る最も重要なプロジェクトで実践されるからこそ生かされている。世代を超えた知識の移転 —— 師から弟子へ、各式年遷宮の間の三世代の働き盛りを通じて —— は、第二章の守られた徒弟期間が文字通りに実現されたものである。神宮と職人、サプライヤー、寄進者の

支援共同体の関係は、同じサイクルで更新される。長軸が暦に組み込まれている。

過去千三百年のいずれかの時点で伊勢が最適化されていたら —— 効率志向の管理が建て替えをムダと判断し、予算をオペレーション改善に振り向けるべきと決めていたら —— 制度は、一世紀のうちに、十三世紀運んできた基層を失っていただろう。建物はもっとも残っていただろう。伊勢を伊勢たらしめるものは、回復不能に消えていただろう。実践の担い手たちは他の仕事に移っていただろうから。

遷宮は、本書の言語で、制度化されたムダである。制度が効率に取り除かせない、意図的で、費用がかかり、繰り返される実践である。

#### 金剛組：十四世紀の専門実践

金剛組は大阪に拠点を置く建設会社で、578年に創業された。十五世紀近く、同社は日本の仏教寺院をほぼ独占的に建設・維持してきた。2006年に大手建設コンビナートに完全子会社として吸収されるまで、独立であった。法系は新構造下で続くが、長い純粹形態の独立は一千四百二十八年で終わった。

同社の長い歴史で印象的なのは、専門化の規律である。金剛組は一つのこと —— 仏教寺院建設 —— をして、十五世紀にわたって他のことをするのを拒んだ。他の建設会社は利益率に基づいて寺院市場に出入りした。金剛組はそこに残った。なぜなら、棟梁の法系と蓄積された職人技術は、彼らの理解では、まさに会社が何であるかだったからだ。他の建設に多様化することは、職人技術の基層を希釈することだっただろう。生産を工業化することはそれを排除することだっただろう。

2006年の独立の最終的喪失自体が示唆的である。原因は職人技術の喪失ではなかった。原因は、企業を取り巻く制度環境 —— 寺院経済、新規寺院建設率、商品化する市場で職人レベルの仕事に対価を払う顧客の意思 —— が、会社が適応できるより速く変化したことだった。ムダは会社の内部で依然として保たれていた。そのムダを経済的に支えられる市場が薄くなっていた。

これは同じ物語のより痛ましいバージョンである。内部のムダは保全された。内部のムダが経済的に生き残ることを許す外部条件がシフトしていた。会社は別の形態で、基層を部分的に保全したまま続く。しかし教訓は、内部ですべてを正しく行う制度でさえ、環境の変化に足元を掬われうるということだ。ムダは必要である。ムダは十分ではない。

#### ストラ・エンソ：八世紀の鉱山会社

フィンランド・スウェーデンの林業会社ストラ・エンソは、世界最古の文書化された株式会社、ストラ・コッパールベリにその企業系譜を遡る。1288年にスウェーデンのファルンで正式に勅許された。元の事業は銅鉱業だった。鉱山は六世紀以上稼働した後、枯

渴した。しかし会社は閉鎖しなかった。変容した。銅から鉄へ。鉄から林業へ。林業からパルプと紙へ。紙から、現世紀では、再生可能包装とバイオ材料へ。

七世紀以上にわたる継続的な企業アイデンティティは、現代用語ではほぼ理解不能である。現代の上場企業の大半は、自社アイデンティティの全体を二十年で循環させる。

ストラ・エンソが繰り返し行ってきたのは、第一章で示した長軸のムダ —— 実行可能ないかなる計測窓にも見返りが見えない決定を下す能力 —— の実行である。1888年の林業参入決定は、銅が依然として収益的だったときに行われ、時期尚早に見えた。二十世紀半ばの原材料から紙への転換が、会社の現代形態を作った。紙から再生可能包装への現在の転換は、紙市場が、ある部分では依然として収益的であるのに対して行われている。

各転換は、その決定の瞬間において、既存事業が正当化していた最適化に反する賭けだった。各転換は、振り返れば、変化する技術の何世紀にもわたって企業アイデンティティを生かし続けた手だった。会社は繰り返し、それまでの会社であることを拒んできた。拒絶こそが実践である。

## 二 拒絶の生存者

次のカテゴリーは、制度的継承ではなく明示的選択によってムダを保全してきた現代の組織である。これらは、通常のビジネス戦略の言語で読むと、戦略的決定が非合理に見える企業である。非合理ではない。受け入れたら排除する最適化圧力に対して、ムダの特定の次元を保護している。

パタゴニア：「このジャケットを買うな」

2011年11月、パタゴニアはブラックフライデー週末にニューヨーク・タイムズに全面広告を出した。広告は同社のフリースジャケットの一つと、「このジャケットを買うな」という見出しを示した。本文は読者に衣料品の環境コストを案内し、平易な言葉で、読者がおそらくそれを必要としていないと論じた。

通常の広告の枠では、これは自殺である。一年でもっとも重い買い物週末に、顧客に自社製品を買わないように告げることは、小売広告の最適化論理が推奨することと正反対である。

広告は機能した。パタゴニアの売上は上昇した。広告に応答した顧客基盤は、計測可能なやり方で、同社が育ててきた顧客基盤だった —— 同社が短期売上が最適化していないことを理解し、製品が彼らの価値観を共有する人々によって作られていることを知る顧客たち。広告は技術的意味でコストのかかるシグナルだった —— 実際にそれらの価値観にコミットしている会社だけが取れる行動。

ここでのムダの次元は長軸と測定不能なものである。パタゴニアは何十年もの間、環境への約束を希釈するであろう成長機会を拒否してきた。拒絶はいかなる四半期報告書にも見えない。ブランドの完全性と顧客基盤の忠誠において見える。競合がパタゴニアが築いたものに気づく頃には、それを生んだ基層は再生産できない。

#### コストコ：1.50ドルのホットドッグ

1985年以来、コストコは倉庫店フードコートで、ホットドッグとソーダのコンボを1.50ドルで販売している。価格は四十年変わっていない。インフレだけで、現在のコスト換算価格は四ドルを超える。価格引き上げへの内部財務圧力は継続的で、継続的に拒まれてきた。

CEOは、この実践について尋ねられたとき、誰かがホットドッグの価格を引き上げようとしたら殺すとチームに伝えたと言われている。これは、厳密な最適化枠では、非合理的な経営である。ホットドッグは主要な収益ラインですらない。規律の経済的論拠は、いかなる四半期地平でも構築困難である。

ホットドッグがすることは、顧客の心の中に正確な位置を保つことである。1.50ドルのホットドッグは、顧客に対して最適化しない会社の可視のシグナルである。会社が知られている他のすべての実践

—— 限定された利益率、まとめ包装、意図的に不便な店舗レイアウト —— は、同じシグナルの周りに整合している。顧客は同等の小売業者を信頼しない仕方でコストコを信頼し、その信頼は年々、業界が匹敵できない率の会員更新に翻訳される。

1.50ドルのホットドッグは測定されないムダである。利益センターに最適化されえない。その機能は、最適化枠に見えない、したがって匹敵できない顧客への関係を錨で留めることである。

#### In-N-Out：フランチャイズを六十年拒んできた

In-N-Outバーガーは、1948年以来、カリフォルニアにある物理的に統合された直営店のチェーンとして運営され、隣接する州への限定的な拡張がある。同社は七十年以上、フランチャイズすることを拒んできた。創業者と後継者は繰り返し、家族に財産をもたらしたであろう買収提案を断ってきた。

フランチャイズへの通常の論拠は圧倒的である。フランチャイズは、In-N-Outが自社資本をリスクに晒すことなく全国的に拡大することを許す。フランチャイズは予測可能なロイヤリティの流れを生む。フランチャイズは、市場ポジションが正当化するペースでブランドを成長させる。

拒絶は原則的である。フランチャイズオペレーションは、In-N-Outの直営店が維持する運用基準を維持できない。サプライヤーとの関係、肉の新鮮さ、厨房実践の一貫性、店

舗レベル従業員のための賃金・福利構造 —— このすべてが、機構として、フランチャイズモデルでは希釈される。家族は繰り返し、基層を保ち、それを損なう成長を拒むことを選んできた。

ムダの次元は関係である。In-N-Outのサプライヤー、従業員、顧客との関係は、単一の家族経営オペレーションの密度を持っている。密度はフランチャイズを生き延びない。家族は規模より密度を選んできた。

ベースキャンプ：外部資本なしの二十年

ジェイソン・フリードとデイヴィッド・ハイネマイヤー・ハンソンが創業したプロジェクト管理ソフトウェア企業ベースキャンプは、2004年以来、外部投資なしで運営されている。同社は一貫して収益性を保ってきた。共同創業者たちは、ベンチャーキャピタルを拒絶する戦略的決定について、そしてその決定から従う運用実践 —— 四日制夏期週、限定された製品範囲、顧客基盤が求めない機能を加えることへの意図的な拒絶 —— について、長く書いてきた。

外部資本の拒絶は、特定の種類のムダ保全である。ベンチャーモデルにおける外部資本は成長期待を伴う。成長期待は標準化を強いる。標準化は小さい組織が持つ関係密度を侵食する。サイクルは第二章の過拡大パターンの純粋形態である。ベースキャンプはサイクルの最初の一步を拒んだ。

これが保護するのは、自社の時間軸で動く能力である。決定は年単位、あるいは十年単位の規模でできる。四半期リターンを要求する投資家がないからだ。四日制夏期週は生産性ハックではない。組織が外部圧力に対して最適化していなければ持ちうるスラック —— 構造的なムダ —— の意図的な行使である。

### 三 戦略の生存者

第三のカテゴリーは、コンセンサスの最適化枠が支持しなかった戦略的賭けを行い、より長い地平で、生き残った構成と判明したものである。

トヨタのハイブリッドの賭け

1997年にトヨタがプリウスを発売したとき、業界のコンセンサスは、長期的には自動車駆動の未来が純粋電動であるというものだった。ハイブリッドは移行技術 —— コンセンサスの見解では、十年以内に陳腐化する妥協 —— だった。

トヨタは、ともかくハイブリッド技術にコミットし、競合が純粋EVへの賭けを大きくしていた期間全体を通じてコミットし続けた。2022年でも、トヨタのハイブリッドと水素燃料電池開発へのコミットメントは金融プレスで戦略的誤りとして批判されていた。

批判は2024年と2025年に和らぎ始めた。電力系統制約、鉱物供給問題、充電インフラのギャップ、ハイブリッドシステムの技術的成熟がより可視になってきたからだ。2026年までに、ハイブリッド構成はもはや移行的妥協ではない。次の二十年の個人モビリティを支配しうる構成のひとつになりつつある ——

大型用途には水素燃料電池、短距離都市用には純粋EVと並んで。

トヨタの賭けの戦略的内容は長軸のムダだった。同社は、可視軌道から線形に外挿していたコンセンサスに反する決定を下した。決定は、コンセンサスモデルが予測できなかった何十年もの圧力の下で持ちこたえた。それは現時点で、自動車業界が今後の数十年のまだ名づけられていない破壊に対して持つ生存ヘッジに最も近い。

任天堂Wii：性能競争から降りる

2006年、任天堂はWiiを発売した。コンソールのハードウェアは、当時の基準では、意図的に弱かった。プロセッサは同時代のプレイステーション3とXbox 360より遅かった。グラフィックスはあまり印象的でなかった。マーケティング戦略は、業界が1990年代から走っていた技術仕様競争を放棄した。

Wiiが代わりに提供したのは、モーションコントローラーと、コンソール市場をかつてゲームコンソールを買ったことのない層 ——

年配の大人、幼児のいる家族、カジュアルプレイヤー —— に開いたゲーム群だった。賭けは、技術仕様競争が収穫逡減点に達したこと、そして次の成長軸はよりよいグラフィックスではなく、顧客との別の関係であるということだった。

Wiiは数年間、世界で最も売れたコンソールになった。より強力な競合の両方を上回って売れた。仕様軸で最適化していた任天堂の競合は応答できなかった。彼らの生産スタック全体が、任天堂が降りた軸のために構築されていたからだ。

ムダの次元は関係的だった、特定の意味で。任天堂は、既存の最適化枠に見えない顧客 —— なぜなら彼らは既存の顧客基盤にはおらず、それで訓練されたいかなるモデルにも不可視だったから —— に賭けた。

## 四 京都の拒絶者

最後に名指したいカテゴリーは、数では最も少ないが論理においては最も鋭利である。京都と日本のその他の地で、商業的価値を倍化したであろう認証を拒絶したレストランと職人生産者の集合である。

京都の伝統的なレストランの中には、ミシュランガイドへの掲載を辞退したものがある。理由は事例を通じて一貫している。ミシュランの星は、店が実際に提供するものを求める顧客ではなく、星を求める顧客をもたらす。顧客関係の性格は変わるだろう。料理

は、星駆動の期待を満たすために、より一貫して再生産されなければならない、それは料理を変える。小さい店内の雰囲気はシフトする。何十年も通ってきた常連との関係は希釈される。

このどれも表計算には現れない。通常のビジネスの観点から、星を拒絶することは非合理である。星は業界が持つ商業的価値の最も確実な印である。それを拒絶することは無料広告を拒絶することである。

拒絶は、よく観察すれば、私が記述してきたムダの正確な保全である。小さな店の関係密度は、星駆動の量を生き延びえない。シェフが夜ごとに下す判断は、標準化を生き延びえない。店が特定のコミュニティのためにあるからこそ存在する雰囲気は、グローバルな観客への開放を生き延びえない。

拒絶は地方的なものではない。戦略的である。星を拒絶する店は、規模より基層を選んでいる。彼らは基層の保全が要求する代償 —— 失われた収益 —— を支払っている。

## 五 彼らが共有するもの

事例が共有するものを名指そう。共通の糸が本章の論であるからだ。

一。これらの組織のそれぞれが、通常の最適化枠が支持したであろう何かを拒絶した。伊勢は建物をそのままにしておく効率を拒絶する。金剛組は多様化を拒絶する。ストラ・エンソは一世代前の会社であることを拒絶する。パタゴニアは支持しない販売を拒絶する。コストコはホットドッグ価格の引き上げを拒絶する。In-N-Outはフランチャイズを拒絶する。ベースキャンプは外部資本を拒絶する。トヨタは純粋EVコンセンサスを拒絶した。任天堂は仕様競争を拒絶した。京都の拒絶者は星を拒絶する。

二。それぞれの場合、拒絶はムダの特定の次元を保護する。次元は事例を通じて異なるが、構造は同じである。制度は最適化しないものを名指し、可視のコスト —— 失われた成長、失われた収益、失われた認知 —— を支払って、不可視の基層を保つ。

三。それぞれの場合、保護されたムダは、より長い地平で、最適化枠が予期しえなかった変化を通じて制度を運ぶものである。伊勢は加速する近代化の一世紀を生き延びる。金剛組は主要制度的後援者としての仏教の消滅を生き延びる。パタゴニアはアウトドアパレルのコモディティ化を生き延びる。コストコは複数の不況を生き延びる。京都の店はグローバルなファインダイニングの均質化を生き延びる。

四。拒絶は実践である。それは一度の決定ではない。最適化圧力が新鮮な形で更新するたびに、新しい形で行使されなければならない継続的な規律である。圧力は絶えず更新する。規律も絶えず更新しなければならない。

最も深い共通要素は四つ目である。これらの組織のいずれも完了していない。いずれもムダを生かし続ける問題を解いていない。それぞれが、四半期、年、世代ごとに、自身の通常管理版になる更新された圧力に直面している。圧力は、過去に拒絶されたからといってなくなる。拒絶の規律は、制度の実際の運用実践である。

## 六 本章が確立したこと

本章の終わりに、読者が手にすべきものは三つある。

第一に、ムダが組織形態で保全された具体的事例の集合。事例は十三世紀にまたがり、複数の文化を含む。それらは異国的ではない。ビジネス文献で研究されているが、本書が提供する角度からはまれにしか研究されていない。

第二に、ムダの保全は、実践において、繰り返される拒絶の規律であるという認識。それを持つ制度がそれを持つのは、誰かが、繰り返し、それを排除する最適化を拒絶したからである。

第三に、あなた自身の組織を見るための枠組み。現在適用されている最適化圧力は何か？  
最適化が排除するであろうムダの次元は何か？  
制度が実際に実践してきた拒絶の規律は何で、どれを欠いてきたか？

第六章で、私はメタ的な問いに転じる。私は本書を翻訳者として書いてきた。八百年前の方法論を、もともと阿野全成の宗教的・政治的世界で発展したものを、二十一世紀の経営の言語に翻訳している。継承者でも、発明者でも、批評者でもなく、翻訳者であることの意味は明示される必要がある。それが次章の仕事である。

## 第六章

# 翻訳者の立場

八百年前の方法論を現代経営の言語へ翻訳することについて

五十嵐こと

初稿 2026年5月16日

本章は、本書の構造において、著者が自らの立場について具体的でなければならない場所である。ここまで私は、自分が誰であるか、そしていかなる根拠でこれらの議論をしているかという問いが重要ではないかのように書いてきた。それは便宜であった。問いは重要であり、本章はそれに直接取り組む。

取り上げるべき事柄は特定のものである。私は阿野全成の子孫である。その血統によって、外部者がほとんど持ちえない家伝資料と解釈の伝統へのアクセスがある。私はまた、ある方法論を命名する現代経営思想の書を書いており、その命名された方法論は、八百年前の全成が代表した実践と実質的内容を共有する。自然な読み ——  
そしてマーケティング志向の評者が促す読み —— は、私が自らをこの方法論の継承者、法系の担い手、古い伝統の現代の声として提示しているというものである。

違う。私はこれを直接、明確に言いたい。実際に私が取っている立場と、その読みが私に割り当てる立場との違いは、本書がどう読まれるべきかに帰結を持つから。

私は翻訳者である。私は継承者ではない。

本章は違いを説明し、なぜそれが重要かを論じる。

## 一 方法論が何であったか、そして何になったか

本書を支える方法論は、元の形において、経営の方法論ではなかった。それは密教的実践の規律であり、日本史の特定の瞬間における特定の宗教制度に埋め込まれていた。それが使った語彙 —— 表、裏、表裏一体、現実の二面を一つとして認識する実践 —— は、その制度の語彙であった。そこにおける熟達を与える訓練は、認められた法系の下での何十年にもわたる宗教的徒弟期間であった。

その制度と法系は、1200年に存在した形では、もはや存在しない。それらを生んだ宗教世界は、その時と現在の間の数世紀にわたって、破壊され、再編され、吸収された。頼朝と政子を全成の弟子として確立した灌頂儀礼は、同じ形では伝達されていない。本書の第四章で言及した方法論が実践されていた走湯権現複合は、何度も制度的に変容している。2026年に、原法系の中で権威を主張できる生きている人はいない。法系はその厳密な意味で、断絶している。

残るのは文書化である。法系が生んだテキスト ——  
最も重要には、第四章で言及した『佛身一鉢灌頂鈔』 —— は、文書庫に存在する。方法論の構造的な内容、実践を組織していた枠組みは、テキストから再構築できる。人格的伝達はできない。伝達には生きた関係における師と弟子が必要であり、関係は時によって断絶している。

継承者とは、断絶した法系の中の誰かで、法系自身の基準で権威を主張する者である。そのような人はいない。その立場を主張することは詐欺である。私は主張をしない。

残るのは文書の実体、方法論の構造的な内容、そしてそれをどうするかの開かれた問いである。その開かれた問いから本書は始まる。

## 二 なぜ翻訳者か

私が取った立場は翻訳者の立場である。これが何を意味するかを説明する。経営の書ではなじみのない立場で、違いが重要だからだ。

翻訳者は二つの言語の間で働く。翻訳者はどちらの言語の内部でも権威を主張しない。翻訳者の主張はより限定的である —— 原語で注意深く読み、目標言語で注意深く考え、原語の実体を、目標言語が許す限りの原語への忠実さで、目標に書き直した、という主張である。

翻訳者の権威は、仕事に基づいており、法系に基づいていない。サッフォーの優れた翻訳者はサッフォーの継承者ではない。孔子の優れた翻訳者は儒教の達人ではない。仕事は、捉えるべきものを捉えたかどうかで成立するか失敗する。

これが私が取る立場である。私は文書形態で残っている、八百年前の方法論を、現代経営の言語に書き直している。実体は、私の読みでは、そこにあった実体である。語彙 —— ムダ、判断、関係、長軸、測定不能なもの —— は元の語彙ではない。目標言語である。私は書き直しの責任を引き受ける。

この立場が許すこと、そして禁じることがある。

それは、私が本書でまさに行ったこと —— 構造的な内容を真剣に取り、現代経営の読者が扱える用語に書き直し、その現代的関連性を論じること —— を許す。論は検討できる。第五章のケーススタディは持ちこたえるか、持ちこたえないかのいずれかである。第三章のAIに関する推論は追跡可能か、追跡可能でないかのいずれかである。第四章の歴史的再構成は一次史料の裏付けを持つか、持たないかのいずれかである。翻訳者の主張は、仕事はその利点で評価できるということだ。

それは、継承者が行いうる特定の主張を私に禁じる。例えば、本書を読んだ誰かが灌頂を受けたとは主張できない。灌頂儀礼は散文を通じて伝達できない。元の方法論が「本当に」何を意味したかについての論争において権威を主張できない。原典は文書庫にあり、解釈可能であり、他の読みが可能だからである。生きた伝統内の師の人格的権威を主張できない。関連する意味での伝統が生きていないからである。

私が主張できるのは、注意深く読み、注意深く考え、注意深く書き直したということだ。これが主張のすべてである。

### 三 命名の行為

翻訳者の最も帰結の大きい決定は、物事を何と呼ぶかである。

第一章で、「ムダ」は意図的選択 ——— リーンを中心語を借り、反転させて、リーンが使うのと反対のものを指す ——— だと論じた。私はこれを戦略的行為と記述した。ここに戻りたい。それが翻訳者の責任が最も凝縮された仕事の部分だからである。

歴史上の全成は「ムダ」という語を使わなかった。彼の語彙で最も密接に対応するのは裏、布の裏、可視の隠された側である。翻訳は私のものだ。それは逐語訳ではない ——— 裏は現代日本語でも依然として「背面」を意味し、逐語訳は私が望む戦略的内容を持たない。

私は戦略的内容のために「ムダ」を選んだ。現代経営語彙の「ムダ」はリーンに属する。リーンは半世紀以上、それをムダ、排除すべきものを意味するために使ってきた。この語を、生存が依存する基層を意味するために再利用することは、語彙そのもののレベルで論争的な手を打つことである。リーン文献の読者は、本書の「ムダ」の使用に出会って、反転を明示せざるをえなくなる。反転こそが論である。

これは翻訳者の選択である。継承者なら法系自身の語彙を使っただろう。発明者なら造語された新語を使っただろう。私はそのいずれもしていない。私は占有したい領域を占有している現代語を取り、それを再利用した。選択は私のものである。選択の責任は私にある。

これが、序章で命名は私の責任だと言ったときに私が意味するものだ。名が指すものは何世紀もそこにあった。名は、特定の戦略的理由で特定の人が行った2026年の行為である。

### 四 二つのサイト

私は二種類の仕事のために二つのサイトを持っており、両者の関係は記述する価値がある。

歴史学術的工作はtokiwatanabe.orgで生きる。そこでの仕事は、あらゆる学術分野が一次と呼ぶもの ——— 文書の実際の読解、古文書学、文書庫の再構成、現存する記録が何を語りうるかを確立する仕事 ——— である。具体的には、阿野全成についての仕事であ

る。1183年寄進状の花押分析、『佛身一躰灌頂鈔』の年代測定、三所ネットワークの再構成、愛鷹山麓における阿野荘の地理。これは遅い、基礎的な仕事である。何年もかけて蓄積する。読者は、歴史家、文書庫研究者、十二世紀が実際何を含んでいたかに関心を持つ人々である。

現代経営の仕事はmudamethod.orgで生きる。いま読者がいるサイトである。ここでの仕事は翻訳である

学術仕事で確立した実体は、2026年の組織にとって何を意味するか？

AIにとって、後継にとって、企業生命の長軸にとって、何を意味するか？

読者は異なる —— 創業者、経営者、取締役、現在の最適化圧力をその十年が生き延びないかもしれない制度に責任を負う人々である。

二つのサイトの関係は、まさに本書が論じてきた関係である。可視の仕事 —— 経営論、戦略的含意、推奨 —— は、それ自体は可視の仕事ではない基層に乗っている。基層とは、一次史料の論証、何年もの古文書学的詳細、1183年に実際そこにあったものの注意深い再構成である。その基層のどれもmudamethod.orgにはない。ある必要もない。それは本来の場所、tokiwatanabe.orgにある。

読者がいま読んでいる本書は、この小さな仕方で、自身の論の事例である。表 —— ここに、本章に、この総合にあるもの —— は、別の場所にある裏の上に立つ。裏を求める読者はそれを見つげられる。表を求める読者はここに留まれる。両方が同じ仕事であり、二つのレジスターであり、その仕事が真に二面性を持つからである。

## 五 これを読者にとって含意すること

翻訳者の立場は、本書がどう読まれるべきかに帰結を持つ。

第一に、論は評価のために開かれている。ケーススタディは検討可能である。推論は検討可能である。歴史的証拠は、本書が指す学術論文において検討可能である。私が主張するすべては、検討、批判、改訂のために開かれている。

第二に、本書は閉じていない。翻訳者の書き直しは一つの書き直しである。他の書き直しは可能である。本書を通り抜けた後、同じ源の別の翻訳 —— 別の語彙、次元の別の組織、ムダが実践でどう現れるかの別の説明 —— を発展させる読者は、有用な何かをしており、違いゆえに間違っていない。私が行った翻訳は、私が見つけた最良のものである。可能な唯一のものではない。

第三に、自身の組織でムダを生かし続ける実践は、本書の指示に従う実践ではない。それは、自身の文脈で、四つの次元がどう見えるか、そしてそれらを保全するために何が必要かを認識する実践である。仕事は自身の地で行わなければならない。本書は語彙と

枠組みを与える。毎回、自身の状況で新しく行わなければならない判断は与えられない。

本書は翻訳者の提供物である。師の指示ではない。

## 六 なぜ私がこれを書いたか

本書を、なぜこの瞬間に書いたかについて、短く述べたい。

私が行ってきた論 —— AIの構造的限界について、それらの限界から従う可視のコモディティ化について、結果として競争優位がAIに見えない次元に戦略的に再配置されることについて —— は、2026年において、私が次の十年の組織実践のためにできる最も帰結の大きい論である。論はオリジナルではない。バージョンは他の人々によって作られてきた。私が加えたのは、現代の論を、よく観察すれば、ずっとそれを作ってきた八百年前の方法論と結ぶ、特定の翻訳である、と願う。

接続の理由はノスタルジアではない。古い方法論は検証されているという利点を持つ。現代の経営枠組みの大半は、せいぜい一世代検証されてきた。私がムダと呼んだ次元は、ある場合には千年以上続いた組織の運用基層であった。論は「十二世紀に機能したものは今も機能する」ではない。論は「私たちが今再構築できる形で、何世紀にもわたって機能したもののこそ、まさに、現在の最適化枠が取り除いてきたものである」である。

論が正しいなら、本書が指す実践は選択肢ではない。それは、最も直接的な意味で、AI時代の組織が次の破壊の終わりに生きているために行わなければならないことである。

私は論が正しいと思うから本書を書いた。読者にそれを検討し、決めるように頼んでいる。

## 七 本章が確立したこと

本章の終わりに、読者が手にすべきものは三つある。

第一に、私の立場の明確な理解。私は翻訳者であり、継承者ではない。方法論の実体は何世紀もそこにあった。命名と書き直しは、私が責任を負う2026年の仕事である。

第二に、これが本書がどう読まれるべきかにとって何を含意するかの明確な理解。論は検討に開かれている。ケーススタディは検討に開かれている。歴史的再構成は検討に開かれている。法系の権威で何も提供されていない。

第三に、二つのサイトの関係。tokiwatanabe.orgは学術歴史の仕事が住む場所である —— 一次史料の論証、ゆっくりとした基層。mudamethod.orgは翻訳が住む場所である

。可視の書は不可視の基層に乗っている。本書自身が論じる仕方で、組織がそうしているように。

第七章で、メタの問いから運用の問いに転じる。本書の論を踏まえて、自身の組織でムダを生かし続けるとは実際何を意味するか。原理においてではなく、個人のキャリア、運営される組織、より広い制度的景観の実践において。それが次章の仕事である。

© 2026 五十嵐こと All Rights Reserved.  
mudamethod.org

## 第七章

# 実装

三つの階層でムダを保ち続ける —— 個人、組織、制度的環境

五十嵐こと

初稿 2026年5月16日

本書は、章ごとに、論と語彙を構築してきた。本章は論を実践に持ち込む。ここまで読み続けたすべての読者が問う権利のある問いを尋ねる ——

これは、私の実際の状況で、今週、今四半期、今年、どう見えるか？

答えは三つのレベルで作動する。同じ論理が各レベルに適用されるが、実践は規模で異なる。個人のレベルでは、自身の働き方におけるムダの四次元 ——

あなたの判断、あなたの関係、あなたの時間軸、あなたの測定されないコミットメント —— に責任を負う。組織のレベルでは、あなたが属する制度においてそれらの次元を保護する責任を負う、それを排除するであろう最適化圧力に対して。より広い制度的景観のレベルでは、どの制度を支援するか、どれを去るか、どれを築くかの長軸的選択に責任を負う —— 見返りが個人的ではなく世代的な選択に。

本章は三つのレベルを順に歩く。チェックリストを与えることが目的ではない。各場合に規律が取る実践を与えることが目的である。

## 一 レベル一：個人のキャリア

ムダの個人実践は、結局のところ、四つの下位実践を持つ。各次元に一つずつ。それらは戦略ではない。何年にもわたって持続される習慣である。

### 判断を守る

第一章で定義した判断のムダは、先例の外で呼びかけを行う能力である。自身の働き方でこの能力を守るとは、実践において、重要な判断を利用可能なモデルに外注することを拒むことを意味する。

2026年の誘惑はモデルに尋ねることである。モデルは選択肢を統合し、トレードオフを特定し、類似の決定について言われたことを要約することに優れる。このどれもが間違っていない。リスクは、モデルの推奨への確信が、状況が実際に要求する判断行為を取り替えてしまうことだ。あなたはモデルの産出を読む。同意する。先に進む。決定は外挿によって行われた。あなた自身の判断は行使されていない。

実践はモデルの産出を読み、自問することだ —— この状況は、モデルが外挿している状況に実際に類似しているか？重要な問題で誠実な答えはしばしばノーだ。あなたの状況には、モデルが見なかった特徴がある。特徴は通常、結果を決定する特徴である。判断はあなたが行うものだ。

これは単純に聞こえる。違う。モデルに従う圧力は制度的、社会的であり、ますますツール自体に組み込まれる。自身の判断を守ることは、この圧力に対する規律ある実践である。それはまた、キャリアにわたって、モデルができない呼びかけを行えるようにする実際の経験を蓄積する実践でもある。

## 取引を超える関係を築く

関係のムダは、取引が終わった後に生き残るものである。自身のキャリアでこれを守ることは、価格化できない関係に何年にもわたって投資することを意味する。

実践は特定の形を持つ。現在の役割があなたに何も提供しない人々と接触を保つ。キャリアが横移動した人々を助ける。もう一緒に働いていない組織に良い候補者を紹介する。葬式や小さい儀式に顔を出す。目的のないメールを送る。何年も会っていない人からのメッセージに返信する。

このどれもがスケールしない。どれも効率的でない。最適化監査を生き延びるものはない。要点はまさに、それが生き延びないことだ。キャリアの後半を決定する関係の基層は、前半における、その時計測可能な結果を生まなかった、スケールできない、非効率な、台帳に載らない行為によって築かれる。電話が返される必要があるまでに、電話が返されるのは、関係が、当時計測可能な結果を生まなかった何年もの注意によって暖かく保たれてきたからだ。

専門家の大半は三十代でこれをやめる。彼らは忙しくなる。ネットワークを最適化する。生き残る関係は取引的なものである。五十代までに、基層は薄くなり、いま必要な電話は、返ってこない電話である。

## 長軸で動く

長軸のムダは、いかなる計測システムも検証しない地平を真剣に取る能力である。個人のキャリアにおいて、これは見返りが何十年も先の手を打つ規律である。

実践的形は素直である。価値が複利化する仕事を選ぶ。市場がまだ価格付けることを学んでいないスキルを発達させる。現在報われていないが、重要になると信じる根拠のある領域で評判資本を築く。誰もしていない手を打つ  
——  
皆がそれが間違った手だと合意していて、あなたが擁護できる地平で。

これは、長軸の賭けが報われず、慣習的な賭けが報われている時期を耐え抜く能力を要求する。専門家の大半はこれを持続できない。彼らは五年目あたりで長軸を放棄する。可視の報酬ギャップが社会的に痛いほど大きくなる頃に。痛い中間期を通じて長軸を保持する人々が、六十代で、誰もできない仕事をしている人々である。

トヨタのハイブリッドの賭けは会社レベルの版である。キャリアレベル版は、より小さい規模での同じ形である。

## 測定されないものを保つ

測定されないもののムダは、数量化されてこなかったからこそ存在するものである。あなたのキャリアにおいて、これは意図的にダッシュボードに乗せていない仕事、関係、

実践である。

この実践の最も困難なバージョンはまた、最も帰結が大きい。すべての  
—— あなたの生産性、あなたのウェルネス、あなたの睡眠、あなたの産出、あなたの貢献  
—— の計量化をますます要求する世界において、人生の片隅を意図的に測定しないま  
まに保つ実践は、同時に、専門的規律の行為であり、抵抗の行為である。片隅は小さく  
ありうる。いかなるカレンダーにもない朝の一時間でありうる。決して道具化されてい  
ない友情でありうる。誰もあなたに対価を払っておらず、あなたが宣伝もしない、取り  
組んでいるプロジェクトでありうる。

これが守るのは、ダッシュボードが失敗したときに、あなたが依然として持つ基層であ  
る。専門家の大半はキャリアの後半に、人生の最も帰結の大きい仕事が、計量化してい  
なかった片隅で行われたことを発見する。仕事はそこで行われた。計量化がそれを殺し  
たであろうからだ。

## 二 レベル二：運営される組織

ムダの組織実践は、規模を上げた同じ形である。組織のリーダーは、制度自体で四つの  
次元を保護する責任を負う。それを排除する最適化圧力に対して。

### 組織の判断を守る

組織実践は、すべての決定をモデル化すべきでないという認識から始まる。モデルは、  
データが密で、状況が認識可能で、人間の代替案より正しい確率が高い決定に適切であ  
る。これらの決定について、組織はモデルを使うべきだ。組織が十年後に生きているか  
どうかを決定する決定について、モデルは間違っただけのツールである。実践はどちらがど  
ちらかを知ることである。

この実践の制度的形は、モデルが答えられない問題でコミットする権限を持つシニアグ  
ループである。グループの権限はデータの流暢さ以外の何かに基づいている。それは、  
サイクルを越えて、データが支持しなかった呼びかけが正しいと判明する能力を実証し  
てきたことに基づいている。グループの構成自体がムダの決定である。メンバーは最も  
データ駆動の経営者ではない。先例の外で呼びかけを行う能力を実証してきた経営者で  
ある。

### 組織の関係を守る

組織の関係のムダは、正式なCRMが見ない、コンタクト、元従業員、引退顧客、休眠サ  
プライヤー、不定期パートナー、無関係なアドバイザーの基層である。これを守るこ  
とは、実践において、最適化枠に従って組織ネットワークを剪定しない規律である。

規律は特定の制度的形を持つ。即時の見返りを持たない関係維持に予算を配分する。元従業員の同窓会を後援する。引退顧客と接触を保つ。創業者が運営権限を失った後も長くイベントに招待し続ける。このどれも、いかなる業績考課にも生産的とは現れない。すべてが、関係の基層を生かし続ける実践である。

第五章で研究した組織は、これをほとんど考えずに行う。関係は制度的織物の一部である。最適化が取り除いた後にこの実践をインストールしようとする新しい組織は、それを早く再構築できないことを発見する。基層は何十年もかけて築かれる。一回の予算サイクルで破壊される。

### 長軸を守る

長軸の組織実践は、計画サイクルが評価できない戦略的賭けを行い、保護する規律である。

実践的な制度用語では、これは特定の決定を標準のガバナンスから免除する構造的取り決めに要求する。取り決めは、長地平の賭けのための別予算ラインでありうる。標準のROIゲーティングなしに十年以上の地平で資源をコミットする権限を持つ指定された小グループでありうる。標準の計画サイクルが企業の基礎的戦略的コミットメントに適用されないという明示的方針でありうる。

この構造的取り決めが何のためにあるかという、本性において、標準の計画プロセスを生き延びない賭けを生かし続けるためである。標準のプロセスは毎回、それらを最適化で取り除く。取り決めは、その圧力に対してそれらを生きし続けるために存在する。

大半の組織はこの取り決めを持っていない。大半の組織は持つべきだ。

### 測定されないものを守る

最も困難な組織実践は、仕組みが適用されないゾーンの意図的な保全である。

健全な組織には、標準の業績指標が届かない空間がある。年次産出が特許で計測されないR&Dグループ。価値がベンチマーク不可能な図書館やアーカイブ機能。貢献がいかなる業績考課にも現れないシニアアドバイザー。アジェンダなしに集まる内部コミュニティ。これらのゾーンは、組織の測定されない基層が生きている場所である。

すべての予算サイクルは、これらのゾーンを最適化することを提案する。提案は常に善意で行われる。提案者は組織を破壊しようとしていない。彼らは最適化枠を一様に適用しようとしている。それが最適化枠が彼らに頼むことだから。硬直化への規律は、これらの提案を拒む意図的な実践であり、提案の枠の明示的に外の根拠に基づいてである。

これは、計測可能なものに対して計測されないものを擁護できる制度的権限を要求する。第五章の長命組織では、権限は組み込まれている。現代組織では、意図的に保全され

なければならない。組織の健康を見る最初の場所は、そのような権限が存在し、行使されているかどうかである。答えがノーなら、制度は財務ダッシュボードが何を言うかに関わらず、硬直化の後期段階のどこかにある。

### 三 レベル三：制度的景観

第三のレベルは、いかなる単一組織よりも上のレベルである。どのような種類のキャリアと組織が可能かを決定する、制度のより広い景観に関係する。

これは経営の書から最もしばしば省かれるレベルである。形式に合わないからだ。経営の書は、個別の読者または企業に向けて述べるはずである。制度的景観 ——  
大学、規制機関、専門協会、市民制度、文化的コモンズ ——  
は企業の上に座り、いかなる単一読者も行えない集団的決定によって形作られる。

それでもなお、レベルは重要である。企業とキャリアは景観の中に存在するからだ。本書の実践によって動こうとする企業は、ある制度的環境では他より運営地を見つけやすい。長軸に向けて方向づけられたキャリアは、ある社会では歓迎され、他では敵対される。景観は基層の基層である。それへの注意なしには、最初の二つのレベルの実践は借りた地で動いている。

このレベルでの実践は、必然的により遅く、より集団的である。それは、規模でムダの次元を保全する機能を持つ制度の支援の長サイクル仕事を含む。世代を超える職人技術伝達を支援する制度。いかなる商業主体も資金提供しない地平で研究に資金提供する制度。近隣と小都市のレベルで関係密度を保護する市民構造。いかなる単一企業も単独で持続できない基準を維持する専門協会。

これらの制度の大半は、社会規模で作動する最適化圧力の下で何十年も弱まってきた。それらを復元することは、いかなる単一企業やキャリアのためのプロジェクトでもない。それは、何世代もの集団的注意の仕事である。

個人読者がこのレベルでできるのは、どの制度がこの仕事をしているかを認識し、それらを支援することである。このレジスターでの支援は華々しくない。歴史協会への小さな寄付。即時の利益が不明な専門協会への会員。仕事がゆっくり動く市民団体への参加。いかなる報酬枠の外でも起こる教育。制度的コモンズに与えられる注意の時間。

このどれも英雄的ではない。多くの人々によって何年も続けられる、これらの非英雄的な行為の集計が、最初の二つのレベルの実践を支援する制度的景観と、そうでない制度的景観の違いである。

### 四 三つのレベルにわたる実践

結局のところ三つのレベルが共有するものは、同じ形である。各レベルで、実践は、利用可能な最適化枠が排除するであろうものを拒み、枠が価格付けえないものに投資する規律である。

個人レベルでは、判断の外注を拒み、何年も見返らない関係に投資する。組織レベルでは、ダッシュボードに従ってネットワークを剪定することを拒み、ダッシュボードが見えないゾーンに投資する。制度レベルでは、ゆっくり動く制度を放棄することを拒み、いかなる単一の主体も即時の利益を受けないコモンスに投資する。

形は同じである。規模は異なる。規律は三つのレベルすべてで、最適化があなたに言わないようにしていることを行うことである。最適化はあなたが守っているものを見えない枠で動いているから。

これは英雄的な仕事ではない。第五章の事例は英雄の物語ではない。それらは、一貫した、世代を超える、しばしば静かな規律の物語である。ホットドッグ価格は変わらなかった。フランチャイズは拒まれた。遷宮は予定通りに執り行われた。ミシュランの星は辞退された。各事例は小さい。長地平にわたる蓄積は、競合がしないときに生き延びる制度である。

## 五 本章が確立したこと

本章の終わりに、読者が手にすべきものは三つある。

第一に、自身の状況で本書の論を実装するための枠組み。枠組みは三つのレベル —— 個人、組織、制度的 —— で作動し、各レベルでの実践は同じ論理的形を持つ —— 最適化が排除するものを拒み、それが価格付けえないものに投資する。

第二に、各レベルでの特定の下位実践のための語彙。判断を守る。取引を超える関係を築く。長軸で動く。測定されないものを保つ。これら四つの下位実践は、各レベルで、異なる機構だが同じ論理で適用される。

第三に、実践が英雄的ではないという認識。それは、皆が受け入れている最適化を拒む、小さく、繰り返される、しばしば静かな規律である。規律は劇的な物語を生まない。それは、違いが重要になるほど長い地平の終わりに生きている、組織、またはキャリア、または制度を生む。

一章残っている。終章は、リーンからムダへの移行が実際何であるかを、できるかぎりクリーンに名指す。それは結局のところ、いかなる単一書の規模のプロジェクトでもない。それは次の時代の競争上の地の形である。それが終章の仕事である。

© 2026 五十嵐こと All Rights Reserved.  
mudamethod.org

終章

# リーンからムダへ

時代の宣言

五十嵐こと

初稿 2026年5月16日

本書は、現在の瞬間についての主張で始まった。大野耐一を基礎にし、ジェームズ・ウオマックとダニエル・ジョーンズが最終的にリーンと命名した運用哲学を踏まえて、二十世紀は、人類制度がこれまで築いた経営の可視の仕事のための、おそらく最も洗練された装置を生み出した。装置はいま世界を動かしている。供給網を動かし、生産を動かし、サービスを動かし、ソフトウェアを動かし、2026年において、装置自体を引き継ぎつつあるAIシステムを動かしている。

私が行ってきた論は、装置が誤っていたというものではない。それはその枠の中で正しかった。論は、装置が一つの語の片側で動いており、次の時代の競争優位は同じ語の反対側に住むということである。

語はムダである。リーンはムダを意味するために使ってきた。本書で私は、それを組織の人間的基層 —— 判断、関係、長軸、測定されないもの —— を意味するために使ってきた。生存が依存する部分を。同じ語、反対方向を指している。本書がその題で指す移行は、二つの読みの間の移行である。

リーンからムダへ。

## 一 時代は何であったか

リーンの時代 —— それを二十世紀後半と二十一世紀の最初の四半世紀と呼べば —— は、可視が拘束的制約であった時代だった。在庫は資本を要する。欠陥はやり直しを要する。ばらつきは品質を要する。リーンの装置は、それぞれに、何十年にもわたって複利化する規律で取り組んだ。結果は、装置が追跡したほぼすべての運用指標における桁違いの改善だった。

時代はあまりに完全に成功したため、2026年までに、経営の可視側は最適化が行えることの限界に近づいている。供給網は引き締まっている。プロセスは地図化されている。ダッシュボードは網羅的である。可視側に残る利得は、数パーセント単位の増分である。可視側の戦略的内容は使い果たされた。

そしてまさにこの瞬間に、人工知能が、残るものを引き継ぐために到来した。AIはいま2026年に行っており、次の十年でますます行うことになる —— 二十世紀のリーン経営の可視装置がしていたことを。パターン認識、最適化、予測、ダッシュボード分析。すべてを。人間より優れ、人間より安く、人間より速く。

リーンの時代は、リーンが失敗したから終わるのではない。リーンが成功し、成功したものがいま自動化されているから終わる。

## 二 次の時代は何か

次の時代の拘束的制約は、語の反対側にある。

AIができないことは、第三章で論じたように、本書のムダが名指してきたまさにそのものだ。AIは先例の外の判断ができない。AIは取引を生まない関係的基層を維持できない。AIは計測窓より長い地平で動けない。AIは、本性において変数に還元しない実体を表現できない。

これらは工学的限界ではない。AIが何であるかに固有である。次の十年で、AIシステムは経営の可視の仕事において非常に優れたものになる。ムダの四次元において優れたものにはならない。次元は最適化枠が到達できないものによって定義されるからだ。

これが、前にある時代の戦略的地理である。可視はコモディティ化された。不可視は、競争優位がいま住む領土である。すべての組織、すべてのキャリア、すべての制度的コミットメントは、不可視側で動く能力で、ますます評価されている。

これは予測ではない。すでに進行中の軌道の記述である。2026年に前に出ている組織は、明示的にせよ本能的にせよ、最適化圧力に対して四つの次元を生かし続ける方法を見つけ出した組織である。後れを取っている組織は、不可視をモデルに譲り渡した組織である。

### 三 移行は何を要求するか

リーンからムダへの移行は、一回の決定ではない。実践である —— 個人規模で、組織規模で、制度規模で。第七章は各規模での実践を名指した。ここで繰り返しはしない。実践に共通するもののみを名指す。

各規模で、実践は拒絶の規律である。利用可能な最適化枠が排除するものを拒み、枠が価格付けえないものに投資する規律である。規律は本性において、短期では費用がかかる。それはすべての現代計測で非合理に見える。拒絶 ——  
判断の外注、関係の剪定、長軸コミットメントの放棄、すべての計量化 ——  
は実践である。

第五章の組織 —— 伊勢、金剛組、ストラ・エンソ、パタゴニア、コストコ、In-N-Out、ベースキャンプ、トヨタ、任天堂、京都の拒絶者 —— は、それぞれ自身のレジスターで、規律が実践でどう見えるかを描く。それぞれが、最適化枠が支持しなかった選択を、繰り返し行っている。それぞれが、長期において、生き残る制度である。

彼らが共有するものは戦略ではない。態度である。態度は、より長い地平で正しくあるために、慣習のダッシュボードで間違っている意思である。ダッシュボードの判決が社会的に痛い時期を通じてその態度を保つ規律こそ、リーンからムダへの移行の実体である。

それは華々しくない。英雄的ではない。最適化圧力があなたに放棄するように告げているときに、基層を生かし続ける、ゆっくりとした、費用のかかる、しばしば不可視の仕事である。大半の制度はこの仕事をしないだろう。彼らはデフォルトで最適化に従い、もはや生きていなくなるまでダッシュボードでは生きているだろう。前にある時代を生き延びる制度は、華々しくない仕事をした制度である。

#### 四 起源について、再び

序章で、そして本書全体で、私が翻訳している方法論は私から始まったものではないと言ってきた。本書が名指すものは、十二世紀の阿野全成と走湯権現の法系の実践において、名を持っていた。名は異なった。実体は同じだった。

これが重要なのは、実体私が引いてきたいかなる現代の事例よりも古いからだ。それはリーンより古い。現代企業より古い。現在の経営言説が含むすべての枠組みより古い。私がムダと呼んだものは、ある場合には千年以上続いた組織の運用基層であった。

含意は素直である。本書の論はAI時代のために生み出された新奇な洞察ではない。論は、二十世紀が可視への集中において、自らに忘れさせた規律の回復である。AI時代は、単純に、忘却が持ちえなくなった瞬間である。

本書は読者に法系の強さで私を信頼することを求めている。第六章で言ったように、私は翻訳者であり、継承者ではない。実体こそ重要であり、実体は検討できる。

#### 五 読者は今何をすべきか

本書を通り抜けた読者は、ここで、最後の実践的な言葉を受ける権利がある。

実践的な言葉は短い。自身の文脈でムダを生かし続ける規律 ————  
あなたのキャリア、あなたの組織、あなたが支援する制度 ———— は、残りの専門的人生  
の仕事である。それは四半期、一年、十年で完了しない。規律はプロジェクトではない。  
。長軸にわたって、すべてのサイクルで更新する最適化圧力に対して持続される態度で  
ある。

小さく始める。受け入れていたであろう一つの最適化を拒む。利用可能なデータが支持  
しない一つの決定を行う。即時の見返りを持たない一つの関係に投資する。いかなる計  
測可能な窓も越えた一つの地平にコミットする。意図的に測定しないままにする仕事の  
一つの片隅を保全する。

これらの行為のいずれも、それ自体では、可視の結果を生まない。複利化が生む。これ  
らの小さな華々しくない行為の何年にもわたって築かれてきたキャリア、組織、制度的

コミットメントは、次の十年の終わりまでに、競合が理解できず、模倣できないキャリア、組織、コミットメントになる。

これがリーンからムダへの移行である。それは静かな移行である。それが切り開く時代は騒がしいだろう —— AIに満ち、最適化に満ち、現在の装置が完成させた可視の競争に満ちて。優位は静かな移行の側にある。

## 六 結び

本書が始まった場所で終わろう。

序章は問いで開いた —— 効率は何を取り除いたか？ 続く八つの章は、別のレジスターで、同じ答えだった。効率は人間を取り除いた。判断、関係、長軸、測定されないもの。組織、キャリア、制度がダッシュボードが間違っているときに依拠する基層を。

前にある時代は、どの制度が基層を保ち、どの制度が保たなかったかを明らかにする。明らかにすることは、ある場合にはゆっくり起こる。他の場合には速く。北条執権は1203年に鎌倉幕府の形を継承し、実体が流出していくあいだ、形式的に一世紀以上それを保った。四つの次元をモデルに譲り渡した現代の制度は、一世紀を持たないだろう。破壊サイクルはいま、より速い。明らかにすることは、ほとんどの場合、十年以内に起こる。

本書を読んだ読者にとって、含意は直接的である。あなたはいま何を探すべきかを知っている。あなた自身の制度が何を保全し、何を手放してきたかを知っている。あなた自身の習慣のどれが、あなたを空洞化させている最適化の一部であり、どれが、次の十年にわたって、あなたに残ったキャリアの実体になる小さな保全の行為であるかを知っている。

選択は抽象ではない。それは明日の朝、最適化枠があなたに最適化するように頼んでいる小さな決定で、あなたが下す選択であり、そして本書の実践があなたに考慮するように頼んでいる、わずかに異なる決定である。

わずかに異なる決定を下せ。

そしてまた、また、また、何年にもわたって行え。あなたが築いてきた基層が、他のすべてが崩れるときに保つものになるまで。

それが仕事である。

それが時代である。

リーンからムダへ。

© 2026 五十嵐こと All Rights Reserved.  
mudamethod.org