

『失敗の本質 - 日本軍の組織論的研究』 を読む

2021年6月5日
関西購買ネットワーク会

本の紹介

▶ 『失敗の本質—日本軍の組織論的研究』

著者：戸部良一、寺本義也、鎌田伸一、杉之尾孝生、村井友秀、野中郁次郎

出版社：中央公論新社

初版：1991年8月10日

- ▶ それぞれの専攻分野から日本が「太平洋戦争」になぜ敗戦したのかを問い、「戦い方」「負け方」の共同研究。
→「軍隊的とは、近代的組織、すなわち合理的・階層的官僚組織のもっとも代表的なものである。」ことから現代の組織との関連性を指摘、研究意義とする。
 - ▶ 各界の著名人が支持
 - ・新浪剛士（サントリーホールディングス社長）
「会社組織の経営に常に必要な“戒め”を学べる指南書です。」
- ※帯より引用

失敗の本質（1）

あいまいな戦略目的

- ▶ 明確な戦略の欠如

「察し」を基盤とした意思疎通を、戦略の不明確さが支える。

中央部の意図、命令、指示があいまい

→「察し」により作戦行動の目的が複数化、兵力の分散

Ex ミッドウェー海戦：ミッドウェー島攻略と米艦隊撃滅の二重目的化

- ▶ 戦略思想統一のための積極的努力の欠如

→現地末端までに意図が浸透しないため、状況変化への対応すら曖昧に

- ▶ 戦略が不明確になり、折衷案採用が妥協の末に決まる

→戦略、戦術のグランドデザインが欠如

失敗の本質（２）

短期決戦の戦略志向

- ▶ 長期的展望の欠如した場当たりの短期的性格
なんとなく、その場その場で勝っていったら、資源を奪取すれば、いずれ米軍が戦意喪失する
- ▶ 負けた場合のPlan Bがない
- ▶ 長期的展望をもとにした戦術も、短期決戦志向から現地側で作戦変更
Ex レイテ湾 作戦を変更し、レイテ湾突入から艦隊決戦に
- ▶ 兵力の逐次投入
圧倒的優勢な敵勢力に損害を増やすだけに
- ▶ 攻撃特化、防御、情報、補給への関心が薄くなる
短期決戦の一時的な場で攻撃力で圧倒する志向で、被弾などに対する検討が希薄

失敗の本質（3）

主観的、空気感からの戦略策定

- ▶ 多分に情緒や空気（雰囲気）が支配する傾向、科学的
Ex インパール作戦：
作戦会議での「必勝の信念」論で何を言っても無駄との空気感に
→人情論での内部調和で作戦を調整
Ex 沖縄作戦：
戦略合理性の高い意見書が会議で披露されるも、沈黙が続き、具体的討議が出来ない空気が周りを支配
- ▶ 場当たりの対応も、柔軟性があれば不確実な状況では有効であった可能性があるが、情報軽視、兵站軽視の思想から、主観的かつ硬直的な対応に
Ex ガダルカナル戦での諜報情報軽視
- ▶ 戦略策定において、論理的な議論が行える土壌の欠如

失敗の本質（４）

狭く、進化のない戦略オプション

- ▶ 小手先の技術、職人的個人頼りの戦略
Ex 夜目がきき、非常に遠くまで見通せる透視力を持つ兵員
→「必勝」の信念と相まって、軍事技術の軽視に
- ▶ 固定的環境では熟練集団の熟練したオペレーションが効果を出すか、相手の動きが不透明で、各部隊との連携が必要な場合には、対抗できなくなった
- ▶ 精神主義、陸軍の夜襲、白兵至上主義、海軍の艦隊決戦主義
- ▶ 戦略コンセプトが環境や実績から変化、進化せずに、過去の勝利実績から聖典化、強化される。
- ▶ 敵戦力の過小評価、自軍の過大評価

失敗の本質（５）

アンバランスな技術体系

- ▶ 非常に奇抜であったり優秀な兵器を開発するも、全体としてバランスが悪く運用が出来ない。
- ▶ 世界的潮流を軽視し、必要であった兵器への開発資源が割かれない。
Ex 風船爆弾、対戦車砲開発の遅れ
- ▶ レーダーや防御面の技術的遅れで、強力な大砲があっても索敵ができず、また一度攻撃を受けると非常に脆い。
- ▶ 標準化の軽視→量産性悪化→物理的兵力で劣勢に
- ▶ ロジスティックス、調達面の軽視
「現地調達」という言葉を多用

失敗の本質（6）

人的ネットワーク偏重の組織

- ▶ 明確な指示や戦略がなく、組織運営が不明確に
- ▶ なんとなく意図を汲んでくれたであろうとの、判断から、最終作戦中止遅れなどが発生。
- ▶ インフォーマルな人的ネットワークが本来の組織体型とは異なり強力に機能
Ex 陸軍大学卒のエリート集団ネットワークによる指揮権介入
- ▶ 根回しとすり合わせによる意思決定により、意思決定スピードの鈍化
- ▶ 統制がうまくとれないため、対人関係がもっとも価値を発揮し「間柄」が重視される。
- ▶ 組織統合もトップでの統制が果たせないため、ますます対人関係による「間柄」重視が進行
※陸、海軍の組織や思想的対立も残ったまま、曖昧な対応に

失敗の本質（7）

学習を軽視した組織

- ▶ 敵戦力の過小評価、自身への過大評価、精神力優位性
- ▶ 失敗した戦術への分析や改善機能の欠如
→ 教条的な同一行動パターンで繰り返す敗北
- ▶ 自身の想定だけをもとに対応
- ▶ 人的ネットワークへの配慮が優先され、「失敗」からの学習が軽視される
- ▶ 教育機関でも、既存の戦術や作戦からいかに有効なものを選択するかを重視
→ 創造的作戦立案機能が失われ、方法、手段が所与のものに
- ▶ 自己変革のダブルループでの学習機能が欠如

失敗の本質（８）

プロセス、動機重視の評価

- ▶ 声大きい、精神性や、それまでに遂行したプロセスに評価が重視され、たとえ散々な結果に終わっても評価を曖昧に
- ▶ 組織としての反省、批判がないままに評価

失敗の教訓

組織の環境適応

- ▶ 組織戦略：外部環境の生み出す機会、脅威に適合すべく、組織がその資源を蓄積し、展開
 - (1) 所与の環境から機会、脅威を洞察し、自身の資源や強み弱みを分析し、いかに資源を効率的に展開するかをデザイン
 - (2) 必要な資源の蓄積
 - (3) 優位にことを進められるように資源を展開
- ▶ 組織を直面する機会や脅威への対応のため、一貫性をもって戦略、資源、組織特性をフィットさせる必要
- ▶ 環境変化に備え組織に「自己革新能力」を備える必要。
 - ・能力主義による人事抜擢など、人事固着化を避ける
 - ・出身主義の廃止 (Ex 陸軍エリート)
 - ・思想統一化の回避、不均衡の創造
 - ・下部組織への自律性付与と統制
 - ・異端との共存
 - ・知識の蓄積、淘汰、刷新
 - ・グランドデザイン、ビジョンの共有

購買組織、そして個人

- ▶ ビジョン、戦略、グランドデザインの共有
- ▶ 目的、指示の明確化
- ▶ 短期的戦略と不安定な環境への柔軟な対応に加えた長期的視点
- ▶ 職人主義からの脱出と、ガバナンスの効く組織運営
- ▶ BCPの重要性の再確認、選定時の量産性、組織としての技術、人的資源の継続性
- ▶ 現状の客観的認識
- ▶ 組織の脱皮、自己変革機能の重要性
- ▶ 柔軟な自己変革性、個人としての大勢に飲み込まれず、されど殺されない、第三の対応

ご静聴ありがとうございました。