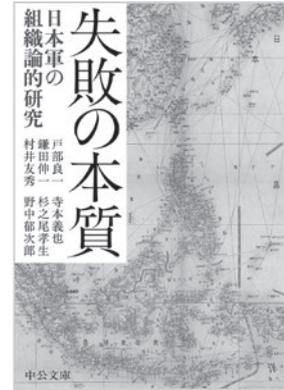


『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』

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 著
中公文庫 990 円 (税込)

今なお色褪せない「失敗する組織の本質」

会員 齋藤 魁 (70 期)



——愚者だけが、自分の経験から学ぶと信じている。私はむしろ、最初から自分の誤りを避けるため、他人の経験から学ぶのを好む。

初代ドイツ帝国の宰相・ビスマルクが述べたとされる言葉である。日本では、「愚者は経験に学ぶが、賢者は歴史に学ぶ」と意識されて広まっているようだ。

日本という「国家」、「組織」は、経験から、歴史から、学んでいるだろうか。また、「失敗から学ぶ組織」というものはどのようなものだろうか。

そのような問いを投げかけるのが、本書である。平たく言えば、「日本軍は、『組織として』失敗から学ぶことがなかった」という事実を指摘するものであり、転じて、「今日の我々の組織は、失敗から学ぶことをしているか」という問いを投げかけるものだ。「我々の組織」は、「我々」という個人に変換してもよいだろう。

本書は「ノモンハン作戦」、「ミッドウェー作戦」、「ガダルカナル作戦」、「インパール作戦」、「レイテ作戦」、「沖縄戦」という6つの日本軍の作戦を通じ、時にソ連軍・米軍との対比を踏まえながら、日本軍の「失敗」を検証していく。我々は、その悲惨さも含めて、これらの戦闘の敗北の歴史を知っている。しかし、なぜ日本軍はいずれも作戦を失敗したのか。この「失敗を繰り返している」という点にスポットを当て、失敗の連続に「組織的な要因」を導き出すのが本書の目的である。戦史研究の入門書としても、読み応えのある内容となっていると思う。

本書が目指すのは、「失敗から学ぶことのできる組織」＝「自己革新組織」である（本書348頁「一つの組織が、環境に継続的に適応していくためには、組織は環

境の変化に合わせて自らの戦略や組織を主体的に変革することができなければならない。自己革新組織となるためには、過去の失敗という現実を直視し、フィードバックできる仕組みが機能していなければならない。言い換えれば、「過去の失敗をフィードバックする仕組み」を必要とする目的は、組織を「自己革新組織」化し、環境の変化に対応できる存在にするためだ、ということになる。

本書の結論をまとめると、「逆説的ではあるが、『日本軍は環境に適応しすぎて失敗した』』というもの（本書349頁）。つまり、一時は明治維新という環境の変動に適応し、「日清・日露戦争の勝利」という「成功体験」を経たが、その「成功体験」に固執しすぎた結果、さらなる環境の変動に適応できなかった、適応するために変革する仕組みをもたなかった。これが「失敗の本質」である。さながら「司馬史観」的でもあるのは、おもしろいところだ。

さて、現代における日本は、「高度経済成長」という成功体験を経たが、90年代以降に起きてるとされるパラダイムシフトに、「適応」できているだろうか。適応できていないとしたとき、その原因は、個々人の努力の問題に限らず、日本という社会に影を落とす、組織の在り方にあるかもしれない（一般企業、地方公共団体、国）。それゆえに本書は、戦後40年ほどが経った1984年に刊行されたものであるが、今なお色褪せないものがある。

* 文中、「本書」の頁は、2024年発刊の文庫版のものを参照しています。