

失敗の本質

今年の暑さは尋常ではありませんね。この間、原稿締切や出張で結構忙しかったのですが、読書も結構進みました。その中で、興味深かったのをいくつか紹介するとともに、私の最近思うところを述べてみたいと思います。これは以前から読みたかった本ですが、出張の車中・機中で読んだのが、戸部良一ほか『失敗の本質・日本軍の組織論的研究』中公文庫、1991年、です。第二次大戦中の日本陸海軍がどういう失敗をしたか、その中に組織的問題があり、それはまた現在の日本にも相通ずるといふ問題意識で書かれていて、そして、それが現在の日本の苦境の原因とも相通ずるところがあって、興味深く読めました。今回やっぱり読もうと思ったのは『日経ビジネス』2001年7月23日号で「失敗を生かせぬ日本の不幸」(42-43ページ)という形で本書が取り上げられていたからでもあります。「つまり、日本軍には本来の合理的組織となじまない特性があり、それが組織的欠陥となって、大東亜戦争での失敗を導いたと見ることができる。」(24ページ)わけです。

グランド・デザインの欠如 ノモンハン事件、ミッドウェー作戦、ガダルカナル作戦、インパール作戦、レイテ海戦、沖縄戦、を分析すると、いずれも日本軍の組織的欠陥に由来する失敗を犯していると考えられるわけです。「結局、日本軍は六つの作戦のすべてにおいて、作戦目的に関する全軍的一致を確立することに失敗している。このなかには、いくつかの陸海協同作戦も含まれていたが、往々にして両者の妥協による両論併記的折衷案が採用されることが多かったのである。」

作戦目的の多義性、不明確性を生む最大の要因は、個々の作戦を有機的に統合し、戦争全体をできるだけ有利なうちに終結させるグランド・デザインが欠如していたことにあることはいまでもないであろう。その結果、日本軍の戦略目的は相対的に見てあいまいになった。この点で、日本軍の失敗の過程は、主観と独善から希望的観測に依存する戦略目的が戦争の現実と合理的論理によって漸次破壊されてきたプロセスであったということができる。」(274ページ)これが米軍と違う点だとされる。

グランド・デザインの欠如は、しかし、日本軍に限られたものではないでしょう。現在の日本の政治がまさにそれにあたると思われるからです。アメリカが金融立国という戦略

をもって経済外交を進めているのに、戦略なき日本の外交は「伏魔殿」の外務省でもつとまる代物でしかありません。

自分の頭で考えない 「僕は、アメリカでもフランスでも、そこで発生した理論なり哲学を単純に持ってきて見せびらかす連中が学生の頃から嫌いだった。日本は理論の輸入国ではあるが、それを風土になじませることこそが日本の文化だと思っているからだ。それはインターネットも同じである。インターネットの文化を日本の風土にうまくなじませれば、それこそが、世界に発信できるコンテンツになりうるのだと思っている。」(橋川幸夫『インターネットは儲からない』日経BP社、2001年、167ページ)

『インターネットは儲からない』という本はそれはそれで、実に面白い本なのでお勧めしますが、そこで述べられていた上記の言葉には共感しました。私も、前述の戦略もなく、アメリカのやり方こそが正しいとする多くの知識人には辟易しているからです。竹中平蔵氏などにもそれを感じます。

先ほどの『失敗の本質』でも述べられているので、これはかなり根深い問題だと思えます。日本軍も海軍はアングロ・サクソンにならない、陸軍はドイツ兵学に倣ったようです。「日本軍は、独創的かつ普遍的な組織原理を自ら開発したことはなかった。」(394ページ)しかも、陸軍大学、海軍大学の秀才が、学校の成績で昇進していったと指摘されています。「岡崎久彦によれば、「統帥綱領」のように高級指揮官の行動を細かく規制したものは、アングロ・サクソン戦略にも、ドイツ兵学にもなく、日本軍独特のもののようなものである。いずれにしても、こうした一連の綱領類が存在し、それが聖典化する過程で、視野の狭小化、想像力の貧困化、思考の硬直化という病理現象が進行し、ひいては戦略の進化を阻害し、戦略オプションの幅と深みを著しく制約することにつながったといえよう。」(297ページ) どうも自分の頭で考えないクセが身に付いてしまったようです。

現実を直視しない しかも「事実を冷静に直視し、情報と戦略を重視するという米軍の組織学習を促進する行動様式に対して、日本軍はときとして事実よりも自らの頭のなかだけで描いた状況を前提に情報を軽視し、戦略合理性を確保できなかった。」(328ページ)

そこで、同書「文庫版あとがき」でも、次のように述べられています。「自らの依って立つ概念についての自覚が希薄だからこそ、

いま行っていることが何なのかということの意味がわからないままに、パターン化された「模範解答」の繰り返しに終始する。それゆえ、戦略策定を誤った場合でもその誤りを的確に認識できず、責任の所在が不明なままに、フィードバックと反省による知の積み上げができないのである。その結果、自己否定的学習、すなわちもはや無用もしくは有害となってしまった知識の棄却ができなくなる。過剰適応、過剰学習とはこれにほかならない。」

(410 ページ)

かの 1971 年のニクソン・ショック、つまりニクソン米大統領が、強引に金・ドル交換停止を行い、それまでの 1 ドル 360 円という固定相場制が一挙にうち砕かれたのですが、その際、「日本の当局の反応は、円の切り上げをタブー視するあまり、その現実的な可能性を十分検討しなかった」(田所昌幸『「アメリカ」を超えたドル・金融グローバリゼーションと通貨外交』中央公論新社、2001 年、148 ページ)といわれるように、戦後も日本の当局は視野狭窄に陥っているようです。

冷静に現実を直視しないと言う傾向は、今の日本でもあちこちで見かける風景ではないでしょうか。地価・株価が下落し、不良債権が積み上がっていくのを目の前にして、なんら無策を続けた銀行経営者。確かに、かつては右肩上がりが続き、やり過ぎておれば、いずれ地価・株価が回復して、何とかなったでしょうが、現状はそんなに甘くありません。日本軍と大変似ているように思います。

集団主義 「日本軍の組織構造上の特性は、「集団主義」と呼ぶことができるであろう。ここでいう「集団主義」とは、個人の存在を認めず、集団への奉仕と没入とを最高の価値基準とするという意味ではない。個人と組織とを二者択一のものとして選ぶ視点ではなく、組織とメンバーとの共生を志向するために、人間と人間との間の関係(対人関係)それ自体が最も価値あるものとされるという「日本的集団主義」に立脚していると考えられるのである。そこで重視されるのは、組織目標と目標達成手段の合理的、体系的な形成・選択よりも、組織メンバー間の「間柄」に対する配慮である。ノモンハンにおける中央の統帥部と関東軍首脳との関係、ガダルカナル島撤退決定を遅らせる結果になった陸軍と海軍の関係、インパールにおける河辺ビルマ方面軍司令官と牟田口第一五軍司令官との関係、これらはいずれも「間柄」を中心として組織の意思決定が行われていく過程を示している。日本軍の集団主義的原理は、このようにときとして、作戦展開・集結の意思決定を決定的に遅らせることによって重大な失敗をもたらすことがあった。」(『失敗の本質』314-5 ページ)

だから「事実を冷静に直視し、情報と戦略

を重視するという米軍の組織学習を促進する行動様式に対して、日本軍はときとして事実よりも自らの頭のなかだけで描いた状況を前提に情報を軽視し、戦略合理性を確保できなかった。ミッドウェー島攻略の図上演習を行った際に、「赤城」に命中弾九発という結果が出たが、連合艦隊参謀長宇垣少将は、「ただ今の命中弾は三分の一、三発とする」と宣言し、本来なら当然撃沈すべきところを小破にしてしまった。しかし、「加賀」は、数次の攻撃を受けて、どうしても沈没と判定せざるをえなかった。そこでやむなく沈没と決まったが、ミッドウェー作戦に続く第二期のフィジー、サモア作戦の図上演習には沈んだはずの「加賀」が再び参加していた。

ここでの宇垣参謀長の措置は、図演参加者の士気の低下を恐れたためといわれる。……ミッドウェー海戦の結果は、日本軍にとって図上演習で予想された以上の決定的敗北であったが、作戦終了後に通常行なわれる作戦戦術研究会もこの際には開かれなかった。作戦担当の黒島前任参謀長は、戦後、次のように語ったといわれる。

本来ならば、関係者を集めて研究会をやるべきだったが、これを行なわなかったのは、突っつけば穴だらけであるし、みな十分反省していることでもあり、その非を十分認めているので、いまさら突っついて屍に鞭打つ必要がないと考えたからだった、と記憶する。

(吉田俊雄『四人の連合艦隊司令官』)

ここには対人関係、人的ネットワーク関係に対する配慮が優先し、失敗の経験から積極的に学びとろうとする姿勢の欠如が見られる。」(328-330 ページ)

そこで、最近でもつぎのように言われる。「真に成果主義を達成したいのなら、会社は「人の価値」ではなく、「仕事の価値」を基準においた組織、評価・報酬制度にならなくてははいけない。そして何よりもそれを当然と受け止める社員の心構えが必要だ。……「人が人の評価などしてはいけない。だが、人の行った仕事の価値は評価することができる」と考えるのが先進国の常識だ。」(前田卓三「日本型「成果主義」に欠陥あり」『日経ビジネス』2001 年 8 月 6 日・13 日号、159 ページ)人中心といえども聞こえは良いが、その実、仕事で評価せず人で評価する。「えこひいき」もまかり通る。評価とは所詮そういうものであるとはいえ、評価に妥当性が感じられるか否かで、組織は良くも悪くもなるものです。

メールを見て下さい。又何でも意見を。

皆さんの意見を歓迎します。また、メールで意見交換しましょう
(matumura@ba.ritsumi.ac.jp)。メールをよこして下さい。個研 Tel(077) 561-4645FAX 兼用