

戸部良一他著「失敗の本質—日本軍の組織論的研究—」中央公論新社 1991年8月10日刊を読む

## 失敗の本質

1. われわれにとっての日本軍の失敗の本質とは、組織としての日本軍が、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かつたということにほかならない。戦略的合理性以上に、組織内の融和と調和を重視し、その維持に多大のエネルギーと時間を投入せざるを得なかつた。このため、組織としての自己革新能力を持つことができなかったのである。
2. それでは、なぜ日本軍は、組織としての環境適応に失敗したのか。逆説的ではあるが、その原因の一つは、過去の成功への「過剰適応」があげられる、過剰適応は、適応能力を締め出すのである。近代史に遅れて登場したわが国は、日露戦争(1904～5)を何とか切り抜けることによって、国際社会の主要メンバーの一つとして認知されるに至った。が同時に日露戦争は、帝国陸海軍が、それぞれ「白兵銃剣主義」、「艦隊決戦主義」というパラダイムを確立するきっかけともなった。その後、第一次世界大戦という近代戦に直接的な関わりをもたなかつたこともあって、これらのパラダイムは、帝国陸海軍によって過剰学習されることになったのである。
3. 組織が継続的に環境に適応していくためには、組織は主体的にその戦略・組織を革新していかなければならない。このような自己革新組織の本質は、自己と世界に関する新たな認識枠組みを作り出すこと、すなわち概念の創造にある。しかながら、既成の秩序を自ら解体したり既存の枠組みを組み換えたりして、新たな概念を創り出すことは、われわれの最も苦手とするところであった。日本軍のエリートには、狭義の現場主義を超えた形面上の思考が脆弱で、普遍的な概念の創造とその操作化ができる者はほとんどいなかつたといわれる所以である。

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廃却ができなくなる。過剰適応、過剰学習とはこれにほかならなかつた。
4. 日露戦争から36年後の1941年、わが国は既存の国際秩序に対して独自のグランド・デザインを描こうとする試みを開始した。そして、3年8か月の失敗の検証をへて、この試みは挫折した。これによって、日露戦争によって獲得した国際社会の主要メンバーとしての資格と地位をすべて喪失した。
5. それから半世紀、1980年代末から顕在化した世界秩序の枠組みの増幅的な変動と模索の過程の中で湾岸戦争が生じた。これに対する我が国の対応の仕方は、本質的議論を避け、まさに

主体的に独自の戦略概念を形成することができないという、自己革新能力の欠如を確認する以外の何物でもなかった。不確実性が高く不安定かつ流動的な危機的状况では、日本軍に見られたような戦略・組織特性は有効に機能しえず、さまざまな組織的欠陥を露呈したのだった。

6．1945 年以來今日に至るまで、わが国は、国際社会の中における独立国家としての機能や役割を忘失してしまったままであるかのように見える。組織とついでに日本軍の失敗に籠められたメッセージの解釈が、今日、なお教訓となっていない、あるいは教訓となりえないということなのだろうか。

7．いずれにしても、わが国にとってもはや先行モデルや真似るべき手本がなくなってしまったといわれる。こと企業活動に関していえば、意図せざるうちに先頭集団を走るようになってしまった。概念創造能力の不在を、第一線現場での絶えざる自己超越や、実施段階における創意工夫による不確実性吸収だけでカバーすることができなくなってきたのである。

8．なぜなら、このようやり方は、既成の秩序やゲームのルールの中で先行目標を後追いつける時にのみ、その強みを発揮するからである。むしろ、明示的な疑念を持たないことは、組織の柔軟性を確保して流動的な状況への対応にしばしば有利に作用してきたともいえる。

9．しかし、いまやフォローすべき先行目標がなくなり、自らの手で秩序を形成しゲームのルールを作り上げていかなければならなくなってきた。グランド・デザインや概念は他から与えられるものではなく、自らが作り上げていくものなのである。新秩序を模索の過程では、ゲームのルールも動揺を繰り返すであろう。

10．企業をはじめわが国のあらゆる領域の組織は、主体的に独自の概念を構想し、フロンティアに挑戦し、新たな時代を切り開くことができるかということ、すなわち自己革新組織としての能力を問われている。本書の今日的意義もここにあるといえよう。

- 2009 年 6 月 12 日林明夫記 -