

失敗の本質～旧日本軍から現代企業への承継

著者 宮崎 勇気

東京都の豊洲市場の盛り土問題で渦中の人となっている小池百合子東京都知事が、座右の書としているということで、「**失敗の本質―日本軍の組織論的研究**」（戸部良一、野中郁次郎他著ダイヤモンド社）という書籍が改めて注目を浴びています。中公文庫から文庫本も出ているようです。同書は、知識創造企業など経営学の分野で著名な一橋大学の野中郁次郎名誉教授も著者の一人であり、第二次世界大戦で、なぜ、日本軍は負けたのか、その原因を分析した上で、「日本軍の戦略発想と組織的特質の相当部分は、戦後の企業経営に引き継がれているのである」（同書 pp.281）と結論づけられています。（以下、引用部分は同書より）

同書の詳細については、同書をお読みいただくとして、その主な論点を松下幸之助が指摘した認知の過程で働く“削除”“歪曲”“一般化”のメカニズムの観点から、以下で検討してみたいと思います。松下幸之助の指摘を現代風に要約すれば、人間には、現実世界のごく一部しか見えておらず、特に何か（例：自分の利害や感情などの私心）にとらわれたときには、そのことを中心として、物事を見るために、それ以外のものを“削除”し、そのことに都合のいいように歪めて物を見て（“歪曲”）、決めつける（“一般化”）ものだというので、これが人間の弱さを生み出すことになります。（このような松下幸之助の指摘の詳細については、次の記事をご覧ください。

<http://www.minamotoyori305konosuke-shintou.com/blank-4/2016/09/09/ningen-no-yowa-sa-wo-ikasu>

まず、「戦略目的が曖昧で、価値観の統一もされておらず、細部は、本部と現場との調整で決められた」こと、「長期の見通しを欠く近視眼的な考え方」から「主観的で帰納的な戦略決定」が行われ、「組織内の融和と調和を優先し、科学的思考や軍事的合理性を欠き、状況毎の場当たりの対応の積み上げのみ」に依存したと指摘しています。

日本軍の用兵者（戦争に際して、兵力と兵器を用いようとする者）には、最終的に何を指すのかのグランドデザイン（戦略目的）がなく、短期決戦しか考えていなかったと言います。そのため、一つ一つの戦いに脈絡がなく、そこから学んで次の戦いに活かすということもなかったのです。つまり、短期決戦に注意を向け、それに“焦点化”される一方で、長期的な視野に立った目的や対応策が、“削除”され、抜け落ちているのです。その典型例は、短期決戦が失敗した場合のシナリオ、つまりコンティンジェンシープランがないことでした。それは、短期決戦で決着がつくから、必要がないと“軽視”（“歪曲”）さ

れ、決めつけられた（“一般化”）ものと考えられます。

これに対して、アメリカ軍は、「日本本土空襲による軍事抵抗力の破壊」という明確な戦略目的があり、すべての軍事行動は、この目的に向けた戦術の下に行なわれ、一つひとつの戦いでの仮説と検証のプロセスを経て、常に次の戦いにおいて改善が図られたと言います。

では、現代の企業経営においては、経営者はどのように経営判断をしているのでしょうか？この点、多くの企業が“中期計画”というものを持っていますが、その内容を見ますと、ここで言う戦略目標とは言えない場合も多いように思われます。そこには、売上や利益の数値目標が並んでおり、それを中期計画と称しているからです。数値からは戦術は出てきません。中期計画というためには、その企業が、中長期に向けて、具体的にどのような顧客価値を提供しようとしているのか、そのために自社がどのように変わろうとしているのかを示すことが必要で、すべての事業活動はそれに向けて、仮説と検証を繰り返すことが重要です。そうした戦略的な思考が、抜け落ち（“削除”）、あるいは、軽視され（“歪曲”）、不要だと決めつけられている（“一般化”）のです。日々の営業活動を重視する人には、中期計画など無用のものだと思えるのです。

次に、「狭くて進化のない硬直的な戦略オプション」で、「陸軍はソ連を仮想敵国とした白兵主義・歩兵主兵主義、海軍は、米国を仮想敵国とした艦隊決戦（主力戦艦同士が相対する砲戦）での戦艦の主砲を重視した大艦巨砲主義という硬直したパラダイムから脱却できず、航空機が海上兵力の主力となることを予見できなかった。」と言います。陸軍は、“白兵主義”に、海軍は、“艦隊決戦”と“大艦巨砲主義”にとらわれ、それ以外の選択肢を“削除”し、軽視（“歪曲”）し、それしかないと決め付けた（“一般化”）ため、真珠湾攻撃で航空機による勝利という自ら成功体験を積んでいたにも拘らず、それ以降の“航空機の時代”の到来を見落としてしまったのです。

現代の企業においても、みずから成功体験を積んだ経営者ほど、自身の成功したビジネスモデルにとらわれ、経営環境の変化に気づけず、あるいは、軽視して、変化への対応に遅れ、失敗する例があります。韓国や中国の企業に敗退した日本の家電メーカーはその例と言えるでしょう。20世紀に成功した“規格大量生産型のビジネスモデル”にとらわれ、デジタル化や顧客ニーズの多様化という環境の変化への対応ができなかった、あるいは、遅れたのです。

また、「軍人は、「素人に何が分かるか」と考えており、民間人の活用は全くなされなかった」ことや女性の活用も不十分であったと言います。軍人という専門家としてのプライ

ド（私心）にとらわれ、民間人や女性の能力を過小評価し（“歪曲”）、その活用は不要だと決めつけた（“一般化”）わけです。

これに対して、アメリカ軍では、「軍隊の抱えるあらゆる問題を民間人の特殊技能者や知的労働者に提示して、解決の手法を研究させた。その結果、数学や統計学を取り入れ、如何に様々な作戦を効率よく実行しうるかを多角的に研究するオペレーションズ・リサーチと呼ばれる、全く新しい方法が提案され、期待以上の効果を上げた。」また、女性の活用としては、「将校の送迎車や救急車、トラック、郵便者などの自動車の運転手」や「後方勤務の医官」「軍用機の輸送や沿岸監視飛行を担当するパイロット」として、活用したと言います。

現代の企業ではどうでしょうか？

例えば、技術者は、専門家としてのプライドから、顧客の声を聴こうとしないとか、軽視することがあります。十代の子供たちが主たるお客さんであるＡＶ機器を５０代のおじさんたちが設計していたこともあります。どんなに技術的に優れた製品でも、顧客のニーズを満たしていなければ、売れないのは当然です。また、女性の活躍が阿部政権下でも叫ばれていますが、まだまだ遅々として進んでいません。進んでいるように見えても、女性の役員や管理職の数を増やすなど形だけの取り組みとなっている場合が多いように思われます。その根底には、古い経営者たちの女性に対する固定観念が横たわっているからでしょう。

=====
ホームページ「経営の神様松下幸之助の経営哲学ーすべては心の持ち方次第ー」

<http://www.minamotoyori305konosuke-shintou.com/>

の方もぜひご覧下さい。これまで誰も書かなかった科学的アプローチと深掘りで、現パナソニック株式会社創業者松下幸之助の経営哲学の神髄、即ちその体系とメカニズムを解明し、実践につなげます。