

2019. 9. 19

畑 啓之

「日本軍はなぜ敗れたか」の研究は、「企業がなぜ成長しないか」に通ずる

日本経済新聞「私の履歴書 野中郁次郎」の本日の記事のタイトルは、「日本軍の組織特性を探求」である。野中等の防衛大学における研究成果は書籍「失敗の本質 日本軍の組織論的研究」として出版されている。この書籍の目次はこの文章の後に貼付した。

書籍「失敗の本質」より

軍事組織の環境適応

前章では、日本軍の失敗の原因が米軍との対比で詳細に分析された。日本軍の戦略については、作戦目的があいまいで多義性を持っていたこと、戦略志向は短期決戦型で、戦略策定の方法論は科学的合理主義というよりも独特の主観的インクリメンタリズムであったこと、戦略オプションは狭くかつ統合性に欠けていたこと、そして資源としての技術体系は一点豪華主義で全体としてのバランスに欠けていたこと、などが指摘された。組織については、本来合理的であるはずの官僚組織のなかに人的ネットワークを基盤とする集団主義を混在させていたこと、システムによる統合よりも属人的統合が支配的であったこと、学習が既存の枠組のなかでの強化であり、かつ固定的であったこと、そして業縦評価は結果よりもプロセスや動機が重視されたこと、などが指摘された。これらの原因を総合していえることは、日本軍は、自らの戦略と組織をその環境にマッチさせることに失敗したということである。したがって、この3章では、日本軍の環境適応の失敗を、その根源にさかのぼって理論的に考察することにした。

番号	書籍のキーワード	会社に当てはめると
1	作戦目的があいまいで多義性を持っていた	事業の意義や意味を考えず、事業そのものが成り行きとなっている
2	戦略志向は短期決戦型	物事の本質を見ずに行動している
3	戦略策定の方法論は科学的合理主義というよりも独特の主観的インクリメンタリズム	今までこうしてきたのだからと、前例主義が台頭している
4	戦略オプションは狭くかつ統合性に欠けていた	人におぶさった部分最適に陥っている
5	資源としての技術体系は一点豪華主義で全体としてのバランスに欠けていた	強みを生かす経営は悪いことではないのだが、波及効果も含めてその価値を計る必要がある

はしがき

序章 日本軍の失敗から何を学ぶか

本書のねらい
本書のアプローチと構成

1章 失敗の事例研究

1 ノモンハン事件——失敗の序曲

プロローグ
第一次ノモンハン事件
第二次ノモンハン事件

タムスタ提督の口ハルハル河渡河作戦の口 砲兵隊の口 「事件発覚要領」の口
持久防戦の口 ノモンハン事件の口 八月改訂の口

アナリシス
2 ミッドウェー作戦——海軍のターニング・ポイント

プロローグ
作戦の目的とシナリオ
日本海軍の戦時思想の口 ミッドウェー作戦の目的とシナリオの口 米海軍のシナリオの口

海軍の経緯
序章——海軍の経緯の口 第一機動部隊V.M.ミッドウェー航空基地の口 南太平洋
長官の意思決定の口 ウェルチーとスプリーグの意思決定の口 加賀、赤城、蒼龍の沈没の口 山口司令官の意思決定の口 四幕——空軍母艦隊と作戦の
中止の口

アナリシス
後編と前編の口 海軍航空隊司令部の知識の口 第一機動部隊の編成の口 日本
海軍の戦時・戦時思想の口

3 ガダルカナル作戦——連戦のターニング・ポイント

プロローグ

作戦の経緯
一木支隊の口 第一回総攻撃の口 第二回総攻撃の口 撤退の口
アナリシス
戦術的ランド・デザインの欠陥の口 攻撃要求点の意思決定の口 航空作戦の欠陥
の口 第一機動隊の自律性確保に与る指揮官の口 パットンの欠陥の口

4 インパール作戦——陸の失敗

プロローグ
作戦の経緯
東部インド進攻作戦思想の口 ビルマ情勢の悪化の口 牟田口のインド進攻構
想の口
作戦計画決定の経緯
作戦目的の口 及び計画の口 大本營の認可の口
作戦の準備と実施
艦隊戦法の間 作戦の準備の口 作戦の準備と中止の口
アナリシス

5 レイテ海戦——自己認識の失敗

プロローグ
提一男作戦計画の策定経緯
サイパン島陥落後の口 連合軍側の提督作戦要領の口 マニラでの作戦打合せ
の口
提督作戦計画策定の状況推移
タバタ提督事件とその余波の口 神機空母の口 台湾海峡空戦の口
提一男作戦の展開——レイテ海戦
提一男作戦の口 レイテ海軍入計の口 プルネイ出撃の口 栗田艦隊「反
撃」の口
アナリシス
作戦目的の口 任務の口 戦略的不安定の口 情報・通信システムの口 不備の口
高坂の平凡性の欠陥の口

6 沖縄戦——甚為遺憾での失敗

プロローグ
沖縄作戦の準備段階
第三軍の編成の口 台北会議の口 第九師団の抽出と艦隊意思の口 第六四師
団派遣の口 中止の口
作戦の実施
沖縄作戦初期の航空作戦の口 空軍上陸の口 北・中戦行場喪失に対する反響
の口 第三軍司令部の口 第四軍司令部の口
アナリシス

2章 失敗の本質——戦時における日本軍の失敗の分析

六つの作戦に共通する性格の口
戦術上の失敗要因分析
あまのな魂の口 短期決戦の戦術思想の口 土師的で「超常的」な戦術
思想の口 戦術の口 従って進化のない戦術の口 アン・フランシス
の口 戦術的任務の口
組織上の失敗要因分析
人的ネットワークの口 組織的組織の口 個人的組織の口 学習を重視し
た組織の口 ブロモスや戦術を重視した組織の口
要約

3章 失敗の教訓——日本軍の失敗の本質と今日の課題

軍事組織の歴史過程
日本軍の歴史過程
戦術・戦術の口 資源の口 組織特性の口 組織学への口 組織文化への口
自己革新組織の原則と日本軍の失敗
平均的組織の口 自律性の口 調和的組織による成功の口 異質・同質
との共存の口 知識の口 戦術的組織の口 戦術的組織の口
日本軍の失敗の本質とその連続性
参考文献
255

258