

コロナ禍を探る

名著「失敗の本質」から学ぶ

広報誌「Bloom! 医科歯科大」
特別版

広報誌「Bloom! 医科歯科大」
特別版

Guest 戸部良一（歴史学者／『失敗の本質』共著者）

Host 田中雄二郎（東京医科歯科大学学長）



1984年に発行された『失敗の本質』がコロナ禍でベストセラーになっています。『失敗の本質』は、ノモンハン事件以降の6つの代表的な日本軍の敗戦について組織経営論の視点で分析し、後世の政治、経済、社会、組織運営に活かせるように構成された名著です。日本軍の失敗の歴史を礎に、失敗する組織が抱える諸問題を浮き彫りにし、問題解決への道筋と健全な組織であり続けるために必要なことについてまとめています。その執筆者の一人である戸部良一先生に、東京医科歯科大学田中雄二郎学長が、本学のコロナ対応について説明し、現状の分析と今後の指針についてご意見を伺いました。

戸部良一（とべ・りょういち）

歴史学者、国際日本文化センター名誉教授。防衛大学校名誉教授。京都大学法学部卒。1948年宮城県生まれ。近著に『戦争のなかの日本』、主な著書に『昭和の指導者』、『自壊の病理』、共著に『失敗の本質』、『戦略の本質』など。





コロナ禍を探る 名著「失敗の本質」から学ぶ

組織の自己変革能力が必要

田中雄二郎：戸部先生、お忙しい中、本学にお越しいただきありがとうございます。私は10年以上前から夏休みに戦争に関する本を読むことに決めています。国という組織が判断を誤る理由を学びリーダーシップの参考にしたいと思ったからです。その中でも、戸部先生の著書である『失敗の本質』は異色作で、多くの感銘、気づき、発想を与えていただきました。さらに2020年4月1日に東京医科歯科大学学長に就任し、首都にある医療系大学として新型コロナウイルス感染症への対応を考える際に、大いに参考にさせていただきました。

戸部良一：ありがとうございます。『失敗の本質』は情緒や感情などで読ませる戦記物ではなく、大東亜戦争の大きな転機となった6つの作戦（注）に関する失敗を事実に基づいて紹介しています。さらに失敗の原因については「組織としての日本軍の失敗」を分析し、反面教師として活用してほしいという気持ちで、6人が分担して執筆しました。

戦後、新しい自由競争経済の中で、その経験に乏しい日本企業は、戦後も日本軍の戦略発想や組織特性を引き継ぐことで多くの企業戦士を生み出し、成長を遂げてきた部分があります。しかし今回のコロナ禍に直面して、働き方や企業組織の在り方が大きく変革する必要に迫られているような気がします。新たな環境の変化に対応するためには、組織の自己改革能力が必要になります。その能力を欠いていたのが日本軍という組織なので、それを模倣したままではこの変革にうまく適応できないと思うのです。



学習する組織は進化する

田中雄二郎：政治家も官僚の皆さんも『失敗の本質』を読んだことがあるはずですし、コロナ禍に再読し、この本から対応策を考えて実行すればいいのに…と、個人的には非常にもどかしい気持ち



コロナ禍を探る 名著「失敗の本質」から学ぶ



でいっぱいです。源平の合戦、長篠の戦いなど、歴史上有名な戦略の失敗には、学ぶべき反省点がたくさんあるように思うのですが、なぜそれが活かされていないのでしょうか？

戸部良一：近現代について言えば、日本社会には「記録を残さない」という習慣があります。特に閣議の議事録などの公文書は、国の重要な政策決定の過程について、時空を超えて検証できる貴重な資料です。それを後世に引き継ぎ残すことに、政治家も官僚も国民も熱心ではありませんでした。しかし近年発生した公文書の改ざん問題で、社会が再び公文書に注目するようになったのは、いい傾向だと思います。これを契機に日本でも記録を捨てたり焼いたりせずに、しっかりと残して公開するという文化を定着させてほしいと思います。

田中雄二郎：私も官公庁や企業の方にお会いすると、「ぜひ記録を残してください」と言われます。もちろん本学でのコロナ対応については記録を残しています。一部はホームページなどで公開していますし、それが当然の義務だと思っていますが、そうではなかったのですね。

戸部良一：意思決定に至るまでの試行錯誤の過程を記録するのはとても重要なことですから、後世のためにもぜひ記録し続けてください。

ところで、日本では珍しく、日露戦争に関しては戦法の分析がしっかり行われています。具体的には、日本兵の負傷の原因は小銃や砲で撃たれたケガが多く銃剣による切り傷が少なかったこと、接近戦、白兵戦ではロシア軍が強かったこと、砲撃戦がうまくいかなかったこと、敵陣まで攻め込んだ後に追撃を行っていない「追撃の甘さ」があったこと、などです。



コロナ禍を探る 名著「失敗の本質」から学ぶ



田中雄二郎：そこまで分析できているのであれば、第二次世界大戦時にそれを活かしたではないですか？

戸部良一：ところがこれらの貴重な分析結果は日本軍にとって都合の悪い情報と見なされて、後世の人材教育にも活かされないまま、葬り去られてしまったのです。結果の分析を正しく行わなければ、自分の長所や短所もわかりませんし、反省や教訓も生まれません。それを次世代に継承するための教育も必要です。組織が進化するためには、環境との相互作用を通じて、組織が生存するために必要な知識を学習し、蓄積しなければならないのです。進化する組織は学習する組織であるべきです。

田中雄二郎：『失敗の本質』では、日本社会特有の「空気を読む」ことについて言及されていました。私も空気に支配されないように、空気よりもわかりやすく簡潔なメッセージで、誰もが理解できるような情報発信をするように努めました。

最初に「責めるより応援しよう」というメッセージを発信しました。他を責めると守りに入り、犯人捜しになってしまい、物事が進まなくなるという情報を、英国など日本よりも状況が深刻化している国の情勢から聞いて、他を責めずに応援するという考え方で前に進むことを優先しました。応援するためには互いに理解する必要があり、チームワークを築くためには応援という姿勢が重要だと考えたのです。

戸部良一：いいメッセージだと思います。分化しながら統合できるのが環境適応に優れた組織だと『失敗の本質』で述べていますが、日本軍は陸軍と海軍、軍政機関（陸軍省、海軍省）と統帥機関



コロナ禍を探る 名著「失敗の本質」から学ぶ

(参謀本部、軍令部)が分化したまま、統合することができませんでした。大本営という統合部門も機能せず、戦況が複雑化、悪化する過程で「空気」が支配する、意思決定が曖昧な組織となったのです。空気が言葉を奪い、仲間を正しく理解するという意識が欠如していったのでしょう。

リーダーと仲間たち

田中雄二郎：コロナ禍で医療者は「いのちの危険にさらされながら未知のウイルスと闘う」という使命を負いました。この状況は「戦場で命がけで戦う」ことに似ていますが、なぜ兵士たちはそれができたのでしょうか？

戸部良一：実際に戦地に行った誰もが銃弾が飛び交う戦場で戦うのは本当に怖いと言いますが、それでも突撃していきます。世界中の多くの学者がなぜ兵士は戦場で戦うことができるのかについて研究していますが、その理由は国家が掲げるスローガンやイデオロギーではなく、戦友との連帯意識、仲間意識だと言われています。

田中雄二郎：仲間の存在が恐怖心を払拭するのですね…

本学がコロナ対応に取り組み始めた2020年4月、「力を合せて患者さんと仲間たちをコロナから守る」というスローガンを掲げました。偶然にも「仲間」というキーワードが含まれていますが、当初のスローガンは「患者さんを守る」だけでしたが、患者さんを助ける医療者がコロナに倒れるわけにはいかないので、「仲間」を加えました。さらにスローガンだけでなく、「どうすればコロナから命を守れるか？」について、学長として真剣に考えました。その際に戸部先生を始めとする執筆者の先生方が考えた「軍事組織の環境適応の分析枠組」が役立ち、人的資源の確保、管理システムの構築、ロジスティクス重視、情報収集、迅速な意思決定、簡潔なメッセージなどに努めるように心がけました。

戸部良一：組織をまとめる上でリーダーの存在はとても重要です。『ウォー・ロード～戦争の指導者たち』（A.J.P.テイラー／1989年）という英国の著名な現代史家が第二次世界大戦における世界各国の指導者を紹介した著書には、チャーチル、ルーズベルト、スターリン、ムッソリーニ、ヒトラーの5人が紹介されていますが、日本に関しては、「anonymous」つまり「匿名」とだけ書かれています。

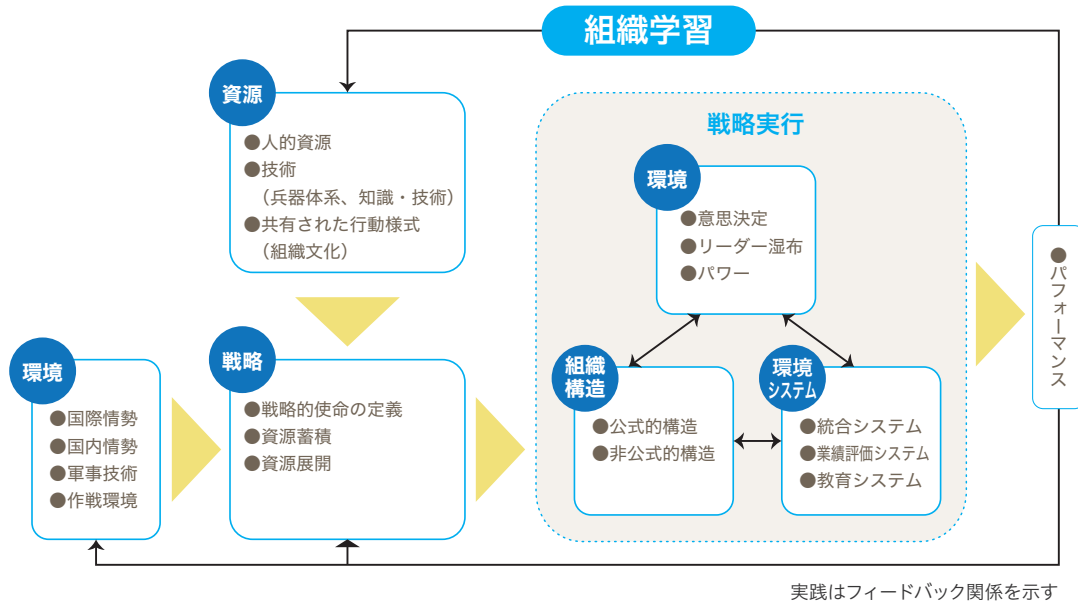
田中雄二郎：東條英機首相ではないのですか？



コロナ禍を探る 名著「失敗の本質」から学ぶ

戸部良一：はい。第二次世界大戦において日本にはリーダーがおらず、テイラーは「指導者なき体制」という特殊な政治システムについて紹介しています。

(注)軍事組織の環境適応の分析枠組



田中雄二郎：イギリスにはウィンストン・チャーチル、マーガレット・サッチャーなどを筆頭に、魅力も実力もあるリーダーが生まれていますね。

戸部良一：チャーチルは「言葉の力」を理解し、言葉を大事にしていました。後に「演説の名手」、「演説の天才」と言われるようになりますが、著書もほとんどが口述筆記で、チャーチルの言葉が聞こえてくるようです。誰にでも理解しやすい理念を掲げることも重要です。

1940年のドイツによるロンドン大空襲の際に、「あらゆる犠牲を払ってでもナチスの独裁政権打倒のために戦い抜く」と宣言したチャーチルは、頻繁に被災地を訪問します。自分の政策によって大きな被害を出したのですから、群衆に囲まれれば厳しい批判を受けて身の危険にもさらされるのですが、覚悟を決めて訪問すると、爆撃された町の人々が「やあウィニー！」と親友のように声をかけ、チャーチルを勇気づけてくれたそうです。そしてチャーチルは、帰りのクルマの中で一人、涙ぐんだということです。

田中雄二郎：そのようなチャーチルの心情は、「私が差し出せるのは、血と労苦と涙、そして汗だけだ」という1940年の庶民院での演説の中にもありますね。リーダーの発信する言葉の力と責任の重さを感じます。コロナ対応に関してはボリス・ジョンソンも賛否は分かれていますが、世界に影響を与える言葉を発信しています。このようにチャーチルのリーダーとしての精神がイギリスで生き続けている理由は？



コロナ禍を探る 名著「失敗の本質」から学ぶ

戸部良一：「言葉」が残っており、それを若い人々が学ぶからです。言葉にして記録しておけば、それを教育に生かせる。またチャールズの場合は、失策や酷評された事実も記録されているため、リーダー像が多面的に学べるために、魅力があるのだと思います。

田中雄二郎：包み隠さず、都合の悪い事実も後世に残して教訓として活かすということが大事なのですね。

余裕と無駄が組織を育てる

田中雄二郎：働き方ということでは、『失敗の本質』の中で米軍兵士は三交代勤務で、戦争中でもテニスで汗を流す余裕があった一方、日本陸軍は「月月火水木金金」を合言葉に休みなく働いていたと紹介しています。このような組織における余裕のなさが失敗の要因になったのでしょうか？ 効率化で余裕や無駄が切り捨てられる現代社会に少し不安を感じています。

戸部良一：一つ例をあげましょう。私が所属した国際日本文化研究センターでは、妖怪や好色の研究など、「何の役に立つのか？」と疑問に思う研究をしている仲間がいました。しかし一見すると役に立ちそうもない研究でも、後になって社会や人間を理解するために役に立つことがあります。効率や業績を重視して選択と集中をするのは、学問の世界にはなじまないですし、むしろ成長する組織は新しいビジネスチャンスにつながる新芽を多角的に育てていく余裕を持つことが重要だと思います。





コロナ禍を探る 名著「失敗の本質」から学ぶ

田中雄二郎：『失敗の本質』の三章「失敗の教訓」を読むと、「組織が進化するためには常に不均衡状態にしておかなければならず、完全な均衡状態というのは適応の最終型であり、組織の死を意味する」という記述がありました。そして組織が不均衡であるために組織外に対して開放体制を維持する必要があるという指摘もなるほどと思いました。新しい異質な発想を持った研究者が議論を重ねることで、さらに新しい発想や価値を生み出すチャンスになり、それが組織の自己変革能力を養うわけですね。余裕や無駄を軽視せずに、可能性の芽を育てていく組織であるよう、引き続き尽力します。

ところでコロナ禍では、保健所がパンクして機能不全に陥った時期がありました。この原因の一つには、増大する医療費を削減するために、「当面必要としないもの」と評価されてしまった保健所の統廃合や人員の削減などを行ったことがあるようです。

戸部良一：日本軍は戦況が優位に進んでいるときに自信過剰になってしまい、万が一の時に備えることを重視しませんでした。ミッドウェー海戦でもそれ以前、戦勝を重ねていたことが裏目に出てしまい、発想の転換ができませんでした。そして現実にはミッドウェー海戦以降は、失敗の分析と改善を試みずに敗戦を重ねていきます。

田中雄二郎：なるほど。現代社会でも天然痘、ポリオなどの感染症を根絶させて「人類は感染症に勝った」という気風が広がり、人々が感染症を怖がらなくなってしまう、社会が感染症対策を軽視してしまいました。医療費削減の号令の下で、保健所の統廃合が進む中、今回の新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい、保健所が機能不全に陥り、感染症対応の病床も不足してしまったということです。本学の附属病院は感染症指定病院ではありませんが、幸いにも感染症やウイルス研究が盛んで、関連分野で研究成果を挙げている研究者が多く、医療スタッフのPCR検査や、変異ウイルスの全ゲノム解析なども率先して行ってくれているので、とても助かっています。

制度の寿命は30年。見直しが必要

戸部良一：失敗する組織の特徴として、「一度決めたことを変更できない」という硬直性が挙げられます。日本軍も日清、日露戦争で戦法を確立して以来、環境に適応しながら改定していくことができず、時代遅れになり、敗戦の教訓さえも活かせずに、同じ失敗を繰り返してしまったのです。

田中雄二郎：私もコロナ対応で積極策を打ち出した手前、もっと患者を受け入れても良いのでは…と指示しましたが、現場は首を横に振るので、自分で病院内を歩き職員と対話しました。そのうちに、本学の病院の患者は重症度が高く、1人の患者に必要な医療スタッフの数が他の病院に比べて



コロナ禍を探る 名著「失敗の本質」から学ぶ

圧倒的に多いことに気づきました。単純に数だけで判断してはいけないと反省しました。実際に現場を歩いてみないとわからない事実や問題が発見できるので、これを機に現場を歩くようにしています。

さらに一度決めたことでも見直して修正することを繰り返しました。新型コロナウイルスという未知の敵に向かっていくためには、朝令暮改作戦も重要でした。日々アップデートする情報を共有するために、オンラインの会議も役に立ちました。組織の中で「私は聞いてない」「自分は知らない」という理由が通じないように、情報共有について徹底しました。

戸部良一：私は、一度作った制度の寿命は30年だと考えています。それ以上長引かせていくと、既得権益が発生して、その制度を変えられなくなってしまう。制度に縛られて組織が硬直化しないようするためにも制度の見直しが必要です。

田中雄二郎：ダイヤモンド・プリンセス号から始まったコロナ対応も、現状に則さない感染症法を始めとした制度に縛られて、現場が効率的に動けなかったようです。病床や医療人材の配分、ロジスティクスの管理、ワクチンの確保など、全てにおいて日本の対応は遅れてしまいました。

世代交代で若い人の活躍の場を

戸部良一：日本の近現代史をひも解いてみると、社会構造の変革が起こる背景には必ず「外圧」が存在します。黒船来航や敗戦後の米国による占領統治などがその例で、日本の社会では国内で発生する内発的な変革は起きていません。今回のコロナ禍も「外圧」と言えますので、社会構造を大きく変革させるチャンスかもしれません。

田中雄二郎：「外圧」は確かに、社会構造の変革に必要なと思いますが、それだけでは社会は変わらないと思いますが…

戸部良一：近現代史からひも解いてみると、もう一つ必要なのは「世代交代」だと思います。日本軍は斜陽期に向かう中で、若い人材の登用や、思い切った人事などが行われず、馴れ合いの組織の中で空気を読みながら意思決定を行うことが日常となってしまったのです。アメリカ軍では今でも思い切った人材登用が行われています。黒人初の統合参謀本部議長になり、国務長官を務めたコリン・パウエルがその代表です。

田中雄二郎：若い人を育て、能力に合わせて組織内でやりがいを感じる居場所を提供することもリーダーとして必要なのですね。



コロナ禍を探る 名著「失敗の本質」から学ぶ



2つの東京オリンピック

田中雄二郎：戸部先生は1964年の東京オリンピックに関してどんな印象をお持ちですか？

戸部良一：当時、私は高校生でした。開催前に盛り上がっていたという印象はありません。すでにテレビもありましたので競技が始まってからは興奮しながらテレビ観戦した記憶があります。

田中雄二郎：私は小学生だったのですが、ふだんは決して許してくれない担任の先生がオリンピック期間中だけ昼休みにテレビでオリンピック中継を見せてくれたのを覚えています。そして街中に落ちていた吸い殻が、オリンピック後に見事になくなってきれいになったことが印象的でした。

戸部良一：評論家の山崎正和さんが1964年の東京オリンピックを契機に日本は清潔な国になったと仰っていました。日本人は勤務時間をきちんと守ると言われていますが、そういう文化になったのは大正時代だと言われています。また精密機器を製造する能力は戦後に入ってから大幅に改善されたようです。

田中雄二郎：奈良・平安時代から継承されてきた宮大工の技術が、町工場にも活かされているのかと思っていました（笑）。

戸部良一：2回目の東京オリンピックも社会を変える契機になる可能性があります。何がどう変わったかを分析し反省し、後世に伝える義務が私たちにはあるわけです。



コロナ禍を探る 名著「失敗の本質」から学ぶ

成功体験の科学的分析と記録を!

戸部良一：『失敗の本質』を出版後に、「失敗だった」と反省していることがあります。それは、失敗ばかりをあげつらってしまったこと。貴学のコロナ対応をはじめ今回の日本の対応には、後世に残すべき長所や利点も多々あるように思いますので、成功体験についても科学的に分析して、後世に伝えてください。

田中雄二郎：承知しました。情緒や感情、空気に流されずに、科学者、医学者の視点で分析を重ねて、今後の社会経済政策や組織運営に役立つように、微力ですが貢献できるよう努めてまいります。本日はありがとうございました。

【完】

(注)6つの敗戦

ノモンハン事件は、1939年に満州国とモンゴル人民共和国の国境線をめぐって発生した日本軍とソ連軍の大規模な紛争。日本の惨敗に終わる。ミッドウェー海戦は、1942年に日米の海軍が行った大規模な戦いで、ハワイのホノルル島から北西に約2000キロにあるミッドウェー島のアメリカ軍の飛行場を日本軍が奇襲攻撃したことが発端となる。日本は空母4隻、航空機約300機等を失った。ガダルカナル島戦は、1942年に西太平洋ソロモン諸島のガダルカナル島での日米戦で、日本は多数の戦死者、餓死者を発生させて敗北。インパール戦は、1944年に北部ビルマとインド国境地帯で日本軍と英印軍で行われた戦い。日本軍は3万人が命を落とした。レイテ海戦は、1944年にアメリカ軍のレイテ島上陸を阻止すべく日本海軍が総力を結集して戦った史上最大の海戦。これにより日本海軍は壊滅的な損失を被り、組織的戦闘力を喪失した。沖縄戦は、1945年に日本軍と米軍が行った攻防戦で、3か月の闘いで約19万人の日本兵・民間人が亡くなっている。