

## 日本の偉大な経営学者、野中郁次郎先生追悼

### 『失敗の本質』-日本軍の組織論的研究-の紹介

#### はじめに

今回は、日本の偉大な経営学者であった野中郁次郎先生を追悼して、その名著の数々から『失敗の本質』を紹介したい（公式には本書の英語版は出版されていないため、英訳はGKLCによる）。たびたび、GKLCでも特にプロジェクトマネジメントの観点から失敗からのアプローチを研究しており、失敗を研究することは同数以上の成功事例を研究するよりもその示唆は大きいと考えられる。よって、失敗から最初に考えられる示唆は、「何をしていけないのか」をマルチアングルに明らかにし、「何をすべきか」を考察することである。

#### 書籍の概要

『失敗の本質』は、第二次世界大戦における日本軍の組織的な失敗を分析し、その教訓を現代の組織論に活かすことを目的とした書籍である。組織論、経営戦略、リーダーシップに関心のある方にとって、非常に示唆に富む一冊となっている。今後の仕事に教訓を活かしていただくことこそ、故野中先生の思いと同じものと言える。是非、読んでいただき、自分だけの知識でなく、行動を通じて自分の周りや敷いては組織の成長へと昇華させていただきたい。

#### ・ 執筆者の動機

- **日本軍の組織的欠陥の解明と教訓化：第二次世界大戦における日本軍の数々の失敗**（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、レイテ沖海戦、沖縄戦など）を分析し、その敗因を個々の戦略や戦術の失敗だけでなく、日本軍という組織そのものが抱える構造的な問題に求めようとした。そして、その分析を通じて、当時の日本軍の組織特性や欠陥を明らかにし、同様の構造的問題が現代の日本社会や企業にも引き継がれているのではないかという強い問題意識を持っていた。
- **成功事例研究の限界と失敗からの学習の重要性：**当時、経営学の研究は成功事例に偏りがちであり、失敗事例から学ぶことの重要性を感じていた。しかし、企業は自社の失敗を語りたがらないため、研究が難しいという課題があった。そこで、企業の代わりに、組織としての失敗が明確な日本軍の事例を研究することで、組織論一般に通じる教訓を引き出そうと考えた。
- **現代の組織への警鐘と示唆：**日本軍の失敗の根底にあった、目的の不明確さ、硬直

的な組織文化、精神主義に偏重した思考、情報共有の欠如といった問題は、現代の日本企業や行政組織にも共通する可能性があると考え、過去の失敗から学ぶことで、より良い組織運営や意思決定に繋がる示唆を与えたいという思いがあった。

- **戦史研究と組織論の融合:** 当時、日本では敗戦の反動から、戦争に関する研究がタブー視される傾向があった。しかし、野中先生は、戦史研究を単なる過去の出来事として捉えるのではなく、組織論という社会科学的な視点から分析することで、現代社会にも応用可能な普遍的な教訓が得られると考え、学際的な研究を推進した。
- **フロネティック・リーダーシップの必要性:** 後年、野中先生は、東日本大震災とそれに伴う福島第一原発事故の対応における日本の組織の課題を目の当たりにし、『失敗の本質』で指摘した日本軍の失敗と共通する点が多いと感じた。この経験から、個別具体の状況を的確に把握し、社会の共通善のために迅速かつ適切に判断・行動できる「実践知（フロネシス）」を持つリーダーの育成が不可欠であると強く考えるようになった。

野中先生は、過去の日本軍の悲劇的な失敗を深く掘り下げ、その組織的な要因を解明することで、現代の日本社会や企業が同様の過ちを繰り返さないための教訓を引き出し、より良い未来を築くことに貢献したいという強い使命感を持って『失敗の本質』を執筆された。

・ **対象:**

- ・ 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
- ・ レイテ沖海戦
- ・ 沖縄戦

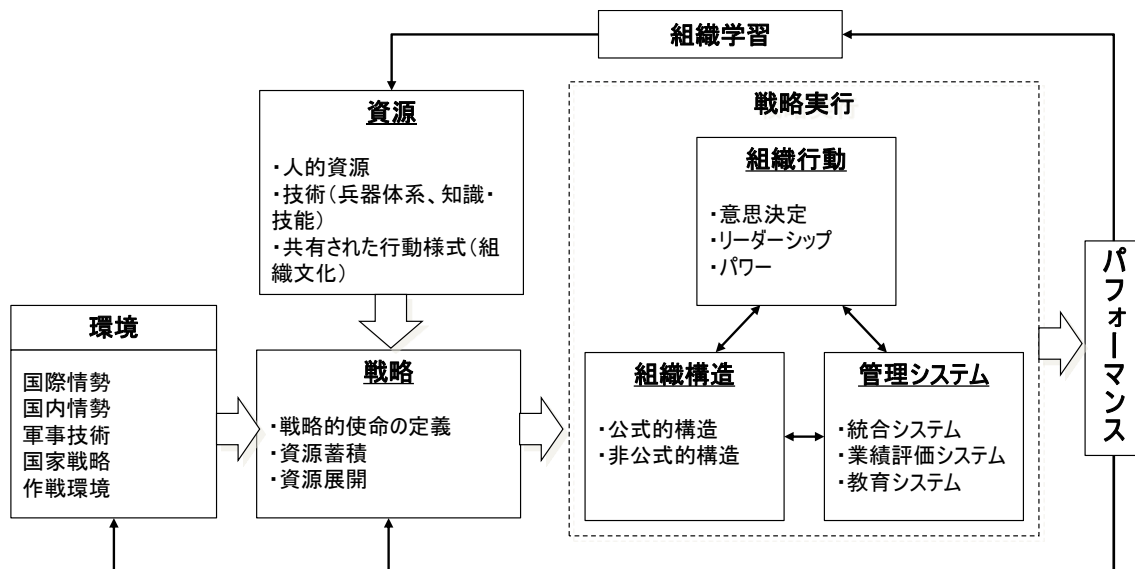
これらは後者の分析枠組を通じて、特性の比較という結論に至っている。

- ・ 図 3-1 軍事組織の環境適応の分析枠組
- ・ 表 2-3 日本軍と米軍の戦略・組織特性比較

### 分析の枠組

この分析枠組には、7つの概念があり（環境、戦略、資源、組織構造、管理システム、組織行動、組織学習）、各概念は、戦略立案から戦略実行、パフォーマンスからの組織学習（一般的には振り返りのプロセスに相当）というフェーズを構成している。これらの概念は、分析の視点と同義である。

### 図 3-1 軍事組織の環境適応の分析枠組（本書より転記）



現代の経営学では、外部環境分析や内部環境分析を行うことは常套手段であり、本書でもこれらの分析の実践例として、各視点をどのように分析していくかという点で多いに参考になろう。研究者の視点があますところなく感じることができる。

### 各作戦に共通する失敗の俯瞰

このチャートは、日本軍と米軍の戦略的及び組織特性についてまとめられた一覧である。作戦に共通する失敗の全体像である。常に特性に基づいた意思決定となっていたということではないので誤解のないようにされたい。

表 2-3 日本軍と米軍の戦略・組織特性比較（本書より転記）

分類	項目	日本軍	米軍
戦略	1.目的	不明確	明確
	2.戦略志向	短期決戦	長期決戦
	3.戦略策定	帰納的 (インクリメンタル)	演繹的 (グランド・デザイン)
	4.戦略オプション	狭い	広い
	5.技術体系	一点豪華主義	標準化
組織	6.構造	集団主義 (人的ネットワーク・プロセス)	構造主義 (システム)
	7.統合	属人的統合 (人間関係)	システムによる統合 (タスクフォース)
	8.学習	シングル・ループ	ダブル・ループ
	9.評価	動機・プロセス	結果

それらの特性は、戦略と組織の視点から 9 項目に及び、全ての項目には、一連の相関関係がある。よって、失敗の原因は、項目の全て又はいくつかが有機的に機能していない状態、つまりはアンバランスのまま正すことなく戦争を推進していった。特に、戦略思考と資源の影響が大きく（分析の視点で言うと戦略の箇所）、これらは全ての項目に影響を及ぼすことが分析枠組からも見て取れる。アンバランスであることの簡単な例としては、資源と期間が最も分かり易い。潤沢な資源の調達を見込めない中での長期的戦闘というのは明らかに矛盾がある。

そして、失敗は最終的に「自己革新組織」足り得なかったことであると総括している。但し、それまでに至る分析の経緯に、かなり咀嚼において難解なキーワードもいくつか見受けられるが、一旦は受けて、経年的に研究し続けることも超大作に対する研究の一部である。

### 本書から得られる教訓

上記の失敗の俯瞰より、以下のような教訓が導き出される。本来はどのような意思決定がされなければならなかったのかというあるべき論との比較の視点で列挙した。

- ・ 他人事の決定はしてはならない（空気を読んで避けない、もし自分だったらという仮定を常に意識する）
- ・ 合目的性を共有する（何のためのタスクか？プロセスか？プロジェクトか？他）
- ・ 話すべきことを話す（空気を読んで避けない）
- ・ 学び合いの場をつくる（知識・視点を広げる）
- ・ 期間の概念を超えて意義を残す（目的と成果を意識）
- ・ 次につながるアクションを考える（ナレッジを活かす）
- ・ 組織を「自己革新組織」へと昇華させる（主体的に変革できる力を醸成する）
- ・

これらの教訓の個々のアプローチについては、また別の機会にさせていただくが、重要なのは一過性ではなく、こういった教訓を文化の一旦にしていくことに他ならない。現代でも、多くの企業の不祥事がある。これらは概ねガバナンスが不十分で結論に至ってしまったという非常に残念なコメントが後を絶たない。上記の失敗に戦略と組織の視点があったが、戦略もそれに伴う組織編成も実行されるためにあるのであって、有価証券報告書の一部としてあるだけではない。該当する場合は、その点を強く反省していただいて、戦略がきちんと機能しているのかということは監査に問わず、絶えず実施するのが経営陣の役割であり、文化的背景として必要だということを再認識していただきたい。

以上

## In Memory of Dr. Ikujiro Nonaka, One of Japan's Great Management Scholars

### Introducing "The Essence of Failure: Organizational Learning from Japanese Wartime Strategy"

#### Introduction

In this issue, we pay tribute to the late Dr. Ikujiro Nonaka, one of Japan's most eminent management scholars, by introducing *The Essence of Failure*, one of his most celebrated works. (As no official English edition of this book exists, the translation here is by GKLC.) At GKLC, we have long examined failure from the perspective of project management, and we believe that studying failure can yield insights even greater than those derived from an equal number of success stories.

The first and most immediate lesson from failure is to identify—through multiple perspectives—*what must not be done*, and then reflect on *what should be done* as a result.

#### Overview of the Book

*The Essence of Failure* analyzes the organizational failures of the Imperial Japanese Army during World War II, with the aim of applying its lessons to modern organizational theory. For those interested in organizational studies, business strategy, and leadership, this is an exceptionally thought-provoking work.

Applying these lessons to one's own work aligns with Dr. Nonaka's intent: to transform knowledge into action, not for one's own benefit alone, but to foster the growth of those around you, and ultimately, the organization as a whole.

#### Motivations of the Authors

1. **Clarifying the Organizational Defects of the Japanese Army and Drawing Lessons**

The authors analyzed a series of Japanese military failures during World War II—such as the Nomonhan Incident, the Battle of Midway, the Guadalcanal Campaign, the Imphal Campaign, the Battle of Leyte Gulf, and the Battle of Okinawa—not merely as isolated strategic or tactical errors, but as the result of deep-seated structural flaws within the organization itself.

Through this analysis, they sought to reveal the organizational characteristics and defects of the Japanese Army, with a keen awareness that similar structural

issues might have been carried over into contemporary Japanese society and corporations.

2. **Recognizing the Limits of Success-Case Studies and the Importance of Learning from Failure**

At the time, management research tended to focus on success stories, leaving the lessons of failure underexplored. However, companies are generally reluctant to disclose their own failures, making such research difficult. The authors therefore turned to the Japanese military—an organization whose failures were undeniable—as a case study from which broadly applicable organizational lessons could be drawn.

3. **Warnings and Insights for Modern Organizations**

The root causes of the Japanese military's failures—unclear objectives, a rigid organizational culture, overreliance on spiritualism, and a lack of information sharing—could also be present in modern Japanese corporations and public institutions. The authors sought to show that by learning from past failures, organizations could achieve better governance and decision-making.

4. **Integrating Military History with Organizational Theory**

In postwar Japan, research on wartime history was often considered taboo. Dr. Nonaka, however, viewed military history not as a closed chapter of the past, but as a source of universal lessons when analyzed through the lens of organizational theory, a branch of the social sciences. This interdisciplinary approach allowed for findings that could be applied to present-day contexts.

5. **The Need for Phronetic Leadership**

In later years, Dr. Nonaka witnessed Japan's organizational challenges in responding to the Great East Japan Earthquake and the Fukushima Daiichi nuclear disaster. He noted striking parallels with the failures identified in *The Essence of Failure*. From this experience, he became convinced of the need for leaders with *practical wisdom* (*phronesis*)—those able to accurately assess specific situations and act swiftly and appropriately for the common good of society.

With a profound sense of mission, Dr. Nonaka delved deeply into the tragic failures of the Imperial Japanese Army, uncovering their organizational causes. His aim in writing *The Essence of Failure* was to help modern Japanese society and its corporations avoid repeating such mistakes, thereby contributing to the building of a better future.

## **Case Studies Examined**

- Nomonhan Incident
- Battle of Midway
- Guadalcanal Campaign
- Imphal Campaign
- Battle of Leyte Gulf
- Battle of Okinawa

Through the analytical framework described below, these cases are compared to derive conclusions about characteristic differences.

- Figure 3-1: Analytical Framework for Environmental Adaptation of Military Organizations
- Table 2-3: Comparative Strategic and Organizational Characteristics of the Japanese and U.S. Armed Forces

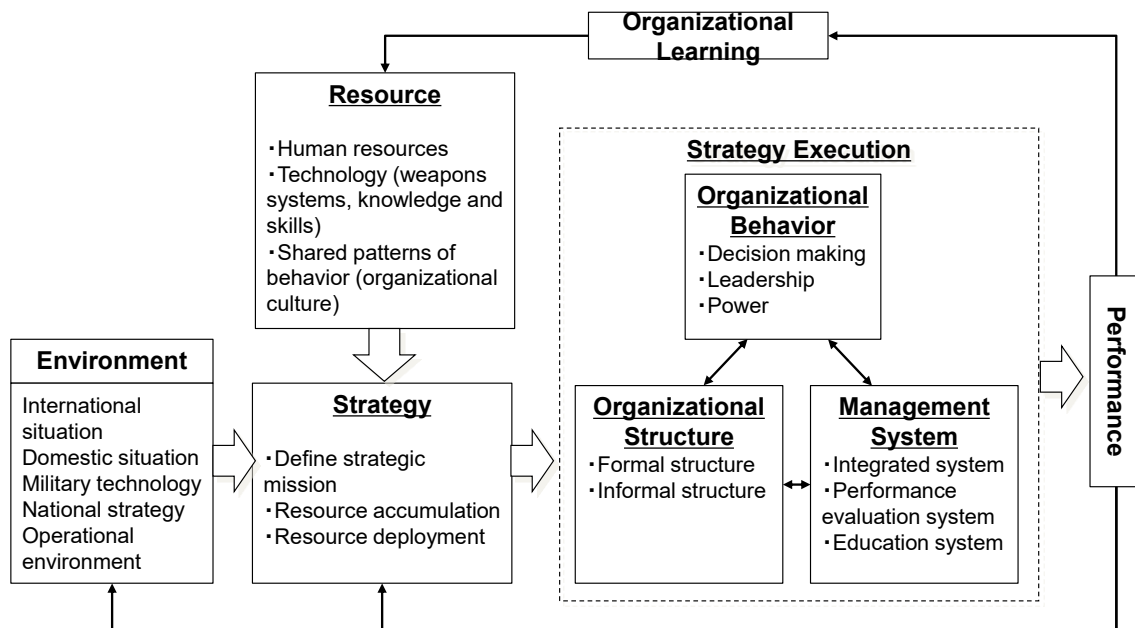
(For clarity and ease of understanding, this summary presents the analytical framework and conclusions before the original comparative analysis.)

### **Analytical Framework**

The framework consists of seven key concepts—environment, strategy, resources, organizational structure, management systems, organizational behavior, and organizational learning. These concepts together form the phases from strategy formulation to strategy execution, and from performance review to organizational learning (generally corresponding to the “reflection” process).

These concepts are synonymous with the perspectives used in the analysis.

**Figure 3-1. Analytical framework for military organization adaptation to the environment**



In modern management studies, conducting external and internal environment analyses is standard practice. This book serves as a valuable practical example of such analyses, particularly in illustrating how each perspective can be examined in depth. Readers can fully appreciate the thoroughness of the researchers' viewpoint.

### Overview of Failures Common to All Operations

This chart presents a comparative summary of the strategic and organizational characteristics of the Japanese and U.S. armed forces, offering an overall view of the failures shared across the various operations. It should be noted that decisions were not always made strictly in accordance with these characteristics, and this point should be kept in mind to avoid misunderstanding.

**Table 2-3: Comparative Strategic and Organizational Characteristics of the Japanese and U.S. Armed Forces**



Category	Items	Japanese army	US military
Strategic factors	1. Purpose	Unclear	Clear
	2. Strategic orientation	Short-term battle	Long battle
	3. Strategy formulation	Inductive (Incremental)	Deductive (Grand design)
	4. Strategy options	Narrow	Wide
	5. Technical system	One-point overconcentration	Standardization
Organizational factors	6. Structure	Collectivism (Human network process)	Structuralism (Organizational system)
	7. Integration	Personal integration (Human relations)	Integration by system (Task force)
	8. Learning	Single loop	Double loop
	9. Evaluation	Motivation/process	Result

English translation by GKLC (This is not a quote from the English version, so please refer to it.)

These characteristics, viewed from the perspectives of strategy and organization, comprise nine items, all of which are interrelated. Therefore, the root cause of failure lay in the fact that all—or at least some—of these items were not functioning organically, and the war was pursued without correcting this imbalance. In particular, strategic thinking and resources (corresponding to the “strategy” element in the analytical framework) exerted a significant influence, and from the framework it is evident that these two factors affected all other items.

A simple example of imbalance can be seen in the relationship between resources and time: engaging in prolonged combat without the prospect of securing abundant resources is an obvious contradiction.

Ultimately, the failure can be summarized as the inability to become a *self-renewing organization*. While the analytical process leading to this conclusion contains some complex and nuanced terminology, accepting it as is and continuing to study it over time is itself part of engaging with a work of such magnitude.

### Lessons Derived from the Book

From the above overview of failures, the following lessons emerge—listed here in comparison with the ideal decision-making that should have taken place:

- Do not make decisions as if they were someone else’s responsibility (do not avoid

action by “reading the atmosphere”; always consider, “What if it were me?”).

- Share a clear sense of purpose (What is this task, process, or project for?).
- Speak up about what must be said (do not avoid issues by “reading the atmosphere”).
- Create opportunities for mutual learning (expand knowledge and perspectives).
- Leave significance beyond the time frame (remain conscious of purpose and outcomes).
- Think about actions that will lead to the next step (apply knowledge effectively).
- Transform the organization into a “self-renewing organization” (foster the ability to proactively drive change).

While the individual approaches to these lessons will be discussed at another time, the important point is that they must not be treated as temporary measures—they must become embedded in the organizational culture. Even today, many corporate scandals occur, and it is regrettable that post-incident comments often conclude that the root cause was insufficient governance.

In the failures above, both strategy and organizational perspective were central. Strategy—and the organizational structures that accompany it—exist to be *executed*, not merely to be documented as part of a securities report. Where applicable, leaders must reflect deeply on this point, and regardless of whether an audit demands it, management should continually ensure that the strategy is truly functioning. This is a responsibility of leadership and a necessary part of the cultural foundation of the organization.

Embedding these lessons into our organizational culture is essential to ensure sustainable growth. — End of Report —