　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　２０１７．７．２４　大草

読書メモ

69．菊澤研宗　「組織の不条理　日本軍の失敗に学ぶ」　中公文庫（2017.3）

**＜　菊澤研宗　「組織の不条理　日本軍の失敗に学ぶ」から＞**

この本は、新制度派経済学と呼ばれる最新の経済学を組織の分析手法に応用して、日本軍や企業の失敗・成功事例を組織分析した書物である。新制度派経済学では、組織を資源配分システムとみなして分析することにより、組織の新しい側面に光を当てている。組織が果たして経済学の理論通りに動くのかなどの疑義は残るが大変興味深い論考であった。

・新制度派経済学と呼ばれる最新の経済学は、以下の３理論により構成され、この理論を応用して組織を分析する。

　①取引コスト理論

　②エージェンシー理論

　③所有権理論

　組織は、市場と同様にヒト、モノ、カネなどの資源配分システムの一つとみなして、

　経済学を軸にして組織を分析する。

・前提として、人間は完全合理的ではなく、限定合理的な存在であると考える。限定合理的とは、限定された情報獲得能力のもとで合理的と思える行動をとるという意味。

**１．不条理なガダルカナル戦**・・・なぜ組織は後戻りできなかったのか・・・

・ガダルカナル島は、オーストラリア近海のソロモン海に浮かぶ孤島。日本軍が飛行場の建設を進めていたところ、米軍が16000名で攻撃し占領。大本営は３度（①一木支隊916名、②川口支隊4000名、③第二師団17500名）奪回を試みたが失敗した。

・失敗（夜襲の白兵戦攻撃を３度実施し３度とも失敗）の本質は、人間の非合理性ではなく、合理性にあった。これは逆説的な帰結だが、取引コスト理論から導き出された結論である。

・白兵戦術を変更しなかった合理的理由

　①日本陸軍は、白兵戦を展開するための歩兵中心の組織であった。

　②白兵戦を変更するためには、組織変更が必要であり多大な調整コストを要した。

　③戦法を変更するには巨額のコストがかかった。

　　EX　戦車は白兵戦用の軽戦車・中戦車であった。重戦車が必要。

　　　　銃も白兵戦用の手動連発銃であった。自動小銃が必要。

　④白兵戦術のもとで戦死した兵士自体が回収できない埋没コストとなる。白兵戦で敗戦する都度、戦術変更に伴う埋没コストが増大する構造となっていた。

**２．不条理なインパール作戦**・・・なぜ組織は最悪の作戦を阻止できなかったのか・・・

・大本営がプリンシパル（依頼者）、現地第15軍（司令官：牟田口中将）がエージェンシー（代理人）の関係。大本営と牟田口中将以外の幹部は、インパール作戦（３方向から攻撃しインパールを占領する作戦計画）を補給と制空権の問題から実行不可能と認識していた。ところが、牟田口中将は、この作戦を何としてでも実行しようと考えていた。大本営は、作戦実施の判断を先送りするため、インパール作戦実施準備命令という曖昧な命令を南方軍に発した。牟田口中将は、曖昧な命令を自己案に有利な意味に解釈した。反対派は、誰かが反対し実行されることのない作戦であると解釈した。その後、最終判断は、東条首相に委ねられた。

・牟田口中将は、作戦を実行しないことのコストが大きすぎる、作戦成功の確率はゼロではないと主張。反対派は、作戦実行のコストが大きすぎる、成功確率はゼロと主張。

・河辺ビルマ方面司令官は、盧溝橋事件（牟田口が起こした）のとき牟田口の上司であり、案を通してやりたいと考え、またチャンドラボーズのインド独立を支援することで陸軍の名声が高まると考えた。反対派は、実施されないと考えていたので、沈黙していた。昭和19年1月7日、大本営はインパール作戦の実施を承認した。実行不可能と大半が考えていたインパール作戦が合理的に承認された。

・これをエージェンシー理論で解明する。大本営（プリンシパル=依頼者）と牟田口中将（エージェンシー=代理人）との利害が不一致であった。また、情報の面では、牟田口中将は、日本軍に大作戦を展開できる力がなかったことが認識できておらず、大本営も現地情報を把握できず第15軍をコントロールできなかった。さらに、牟田口中将は、大本営の命令に反して行動する可能性があった。このため、大本営（プリンシパル）は、現地の牟田口中将（エージェンシー）の主張を受入れることが合理的と判断し、承認したものである。戦後、牟田口はインパール作戦の失敗原因は無能な部下にあるとして責任をとらず悪評がたった。

**３．不条理を回避したジャワ軍政**・・・なぜ組織は大量虐殺を回避できたのか・・・

・占領地に対して、占領軍が市民や捕虜の権利を認めず、人々を奴隷のように統治する「軍事独裁統治」が歴史上しばしば展開され、それが効率的・正当であるとみなされてきた。しかし、軍事独裁統治の成功事例はほとんどない。軍事独裁統治の結果として、最も非効率・非倫理的結末（大量虐殺や大量餓死）を迎えている。ジャワ軍政は、軍事独裁統治をせずに市民や捕虜の統治に成功した極めて珍しい成功事例である。

・日本軍、ジャワ住民、捕虜の間には、厳密な支配関係や完全な所有関係は存在していなかった。今村均中将（現地責任者）は、大本営の「軍事独裁統治」方針に反対し、捕虜、住民に一部の所有権を認め、所有権に伴うプラス、マイナスを彼らに帰属させることにした。このため、捕虜、住民も自分たちにプラスになるように動いた。これが、倫理学的にも効率的にも大変有効な軍政となった。

・今村均中将は、卓越した人材であり、仁政をひいたことで評価され、敗戦後の軍事裁判で10年の懲役刑に処されたが、死刑にはならなかった。懲役刑も巣鴨から部下のオーストラリアのマヌス島で服役中であることを知り、自分もマヌス島での服役を志願した。マッカーサーは、今村中将の希望を受入れ、真の武士道精神を見たと評価したという。

**４．不条理を回避した硫黄島戦と沖縄戦・**なぜ組織は大量の無駄死を回避できたか・・・

・取引コスト理論からすると、組織を変更することに伴うコストが変更後の組織によって得られる利益より低ければ、組織変更のインセンティブが働き組織変更が促進される。

・大本営の作戦指導は、海岸で上陸を阻止するという短期水際撃滅作戦であった。だが、この作戦は強力な火力で上陸してくる米軍に対しては無力であった。現地責任者は、大本営の方針に異を唱え変更させる交渉は、高い取引コストが発生するため不合理な大本営方針に反対しなかった。このため、大本営の戦術方針に従い、肉弾突撃、万歳突撃、玉砕戦法などの全く非効率な戦術を合理的に選択するという不条理に陥っていた。

・サイパン、テニアン、グアムなどの水際作戦が失敗であったことから、現地では大本営と交渉せずに作戦を変更した。米軍の上陸を許した後、強固な洞窟を陣地として持久戦に持ち込んだ。現地では、中央集権型組織から現地分散型の組織への移行コストは発生しなかった。

・大本営は、自らの方針を実行するに必要な資源を現地に供給できない状況にあった。そのため、現地は、大本営への不信感が強くなり、自律的に現地の稀少資源を有効活用するとの意識が芽生えてきた。

・最終的に、大本営も中央集権型平時組織の限界に気付き、現地分権型戦闘組織への移行を承認した。こうして、日本軍は、効率的な資源配分システムへと合理的に変化していったのである。

（本土決戦までの時間稼ぎという使命を遂行するため、合理的に変化したというが、、、

多数の住民を犠牲にしてまで交戦したことは合理的といえるのか？）

**＜サマリー＞**

・第１部では、新制度派経済学の理論を応用して、限定合理的な人間世界では、合理性と効率性と倫理性は必ずしも一致せず、合理的に非効率が発生したり、合理的に不正が発生する可能性を明らかにした。

・第2部では、不条理な事例として「ガダルカナル戦」と「インパール作戦」を分析し、一見非合理的に見える日本軍の背後には、合理性があることを明らかにした。これに対して「ジャワ軍政」や「硫黄島戦、沖縄戦」では不条理が回避され、合理性と効率性が一致していたことを明らかにした。

・第３部では、日本軍の研究から、組織を不条理に導く原因が人間の限定合理性にあることを明らかにした。また、人間が限定合理的でなく完全合理的に行動すると組織内で批判的議論が展開されず、非効率や不正が排除されないため、組織は不条理に陥り淘汰されることを明らかにした。反対に、人間が限定合理的であることを自覚し、絶えず批判的な議論を展開するならば、組織は絶えず非効率や不正を排除するように変革されるため、不条理に陥ることなく組織は進化していくことを明らかにした。

**☆なぜ日本は戦争に負けたのか**

・日本軍の上層部はほとんどの人が、負けると考えた戦争をなぜ始めたのか。これは、ガダルカナル戦、インパール作戦と同じと考えられる。米国の主要求は以下の３つ。

　①大陸からの日本軍の撤退

　②中国全土の蒋介石政権以外の政権の否認（満州国、満州の利権の放棄）

　③日独伊三国同盟の破棄

　これらを受け入れることは、それまでの全ての大陸政策が否認されることになる。米国の要求を受け入れた場合は、大陸へのそれまでの膨大な投資が全て回収不能の埋没コストになってしまう。この要求を受け入れず、現状を維持しようとすれば石油を断たれ、１年で自滅する。

・これに対し、米国と戦えば、短期的に米国に対抗できる可能性があり、今開戦すれば戦争準備の遅れている米国に数年間は対抗できる可能性があると考えた。このため、わずかな可能性を求めて戦争に突入することは、非合理な選択ではなかった。また、勝てないまでも、開戦前よりも政治的に有利な形での引分けを目指して開戦する選択肢も合理的であった。このように大本営は考えて、合理的に開戦を決定し最も非効率な結果がもたらされた。

・すなわち、自らが限定合理的であるとの自覚が足りなかったために、非効率で不正な方向に進む方が合理的となる不条理に陥ったのである。

**☆まとめ**

組織が歪むのは、以下のような考えに陥った時である。

①全体主義

②自らを限定合理的と考えず、完全合理的と考える

③ユートピア主義（自分たちの理想の姿に酔いしれる）

④勝利主義（常に勝利しなければならないとする考え）

⑤中央集権主義

⑥閉ざされた組織

・日本軍と同様な過ちは、現在の企業の倒産や不正にも当てはまるというのが、著者の主張である。企業の不祥事についても書かれているが、この紙面では割愛した。

以上