

# 菊澤研宗さんが語る“失敗の本質” 【日本陸軍と組織の不条理】



講師 慶應義塾大学商学部教授 菊澤 研宗 Kensyu Kikuzawa

## 名著『失敗の本質』を新たな視点で読み直す

日本軍の組織論的研究として知られる『失敗の本質』（中公文庫）は、日本軍が如何に非合理的な組織であったのかを分析した名著です。本講座では、菊澤先生とともに『失敗の本質』を新たな視点で読み解いてみます。具体的には、経済学・経営学の理論を使って、日本軍の戦略・行動やリーダーの意思決定を分析することで、実は日本軍は、その合理性ゆえに失敗する「組織の不条理」に陥っていたことを明らかにします。

また、この分析を通じて、合理性や効率性を追求する現代の企業・行政にも同様の「組織の不条理」が生じていることを認識し、不条理を克服するためにどうすればよいかを議論します。

歴史そのものを学ぶのではなく、歴史を通して現代の問題を考える講座です。

菊澤 研宗

10/3 ±

第1回

14:00～17:00

## 日本軍の失敗と不条理 を読み解く四つの理論

最初に予備的な考察として、開戦の勝利から悲惨な敗戦までの過程を辿り、アジア太平洋戦争における日本軍の興亡を総括する。その上で日本軍の失敗を読み解く分析理論として、経済学・経営学の四つの理論を確認する。

11/14 ±

第4回

14:00～17:00

## インパール作戦 牟田口廉也は なぜ無謀な作戦を実行したのか

インパール作戦は、根強い反対意見があったにもかかわらず、現地司令官牟田口廉也が強引に断行し、3万人を越える戦病死者を出した大失敗作戦である。なぜ無謀な作戦を実行したのか、トップの意思決定を「エージェンシー理論」に沿って分析する。

10/17 ±

第2回

14:00～17:00

## 日本軍はなぜ負ける 戦争に突き進んだのか

そもそも日本軍は、なぜ勝利の可能性が極めて低い戦争を始めてしまったのか。この回では開戦に至るまでの陸海軍の動きに焦点をあて、「取引コスト理論」を使って、その合理性ゆえに負ける戦争に突き進んでいった日本軍の不条理を考える。

11/28 ±

第5回

14:00～17:00

## ジャワ軍政 今村均はなぜ 強圧支配を回避できたのか

陸軍中将今村均が指揮したジャワ占領統治は、失敗続きの日本軍にあって数少ない善政統治として評価されている。現地の人々との意思疎通や権限移譲に心を砕いた今村の統治は「所有権理論」が示唆する効率的組織管理の実例といえる。

10/31 ±

第3回

14:00～17:00

## ガダルカナル戦 辻正信はなぜ 白兵突撃戦に固執したのか

日本軍は、ガダルカナル島の戦いで、不毛な夜襲白兵突撃を繰り返した末に、戦死者2万人（多くが餓死者）を出して撤退した。作戦指導を担った大本営参謀辻正信の異常なリーダーとしての行動を「行動経済学」の理論を用いて読み解いてみる。

12/12 ±

第6回

14:00～17:00

## 不条理をどう回避するか—日本 軍の失敗が示唆するもの—

一般的には、非合理性ゆえに失敗したとされる日本軍が、実は合理的な失敗を繰り返していたのではないかという歴史認識は、私達の身の周りにも合理的な失敗を誘発する不条理が潜んでいることを暗示する。この回では、まとめとして自分達の問題を議論する。

## 日本軍の失敗を解明する4つの理論

日本軍が合理的に失敗したことを解明するための分析理論として、経済学・経営学でよく知られている四つの理論(「取引コスト理論」「エージェンシー理論」「所有権理論」「行動経済学」)を用いて考えてみます。いずれも、ノーベル経済学賞の受賞対象となった理論です。

## 講師プロフィール

### 菊澤 研宗(きくざわ けんしゅう)

1957年生まれ、慶應義塾大学商学部卒業、同大学大学院博士課程修了後、防衛大学校教授・中央大学教授などを経て、2006年に慶應義塾大学商学部・商学研究科教授に着任。この間、ニューヨーク大学スターン経営大学院で1年間、カリフォルニア大学バークレー校、ハース経営大学院に2年間、客員研究員として研究を行う。

#### ●主な著書

『なぜ「改革」は合理的に失敗するのか 改革の不条理』(朝日新聞出版)、『企業の不条理』(中央経済社)、『戦略の不条理—なぜ合理的行動は失敗するのか』(光文社新書)、『組織は合理的に失敗する』(日経ビジネス人文庫)、『戦略学—立体的戦略の原理』(ダイヤモンド社)

## 開催概要

日程	2015年10/3、10/17、10/31、11/14、11/28、12/12(すべて土曜日)
回数	6回
時間	14:00～17:00(3時間)
定員	25名
会場	慶應丸の内シティキャンパス
参加費	108,000円((消費税8%込)
お勧めしたい方	・歴史を通して、現代の問題を思索し、議論したい方 ・経済学、経営学の知見を組織の問題に敷衍して考えたい方

## FAX申込書 FAX 03-5220-3129

### 必要事項をご記入の上、FAXにて送信して下さい。

※お申し込みの際は末尾のキャンセル規定・諸注意を必ずお読み下さい。本申込書の受領をもって、その内容を承諾いただいたものと見なします。

### インターネットでのお申し込みは

<http://www.sekigaku-agora.net/>

### 参加者

講座名	<input type="checkbox"/> agoraメンバーシップに申し込む
会社・団体名	
所属	
フリガナ	
氏名	
住所(資料送付先)	<input type="checkbox"/> 自宅 <input type="checkbox"/> 勤務先 (いずれかにチェックを入れて下さい) 〒
TEL	-
FAX	-
e-mail	

#### ■キャンセル規定・諸注意

キャンセルのお申し出をされた場合、下記規定に基づいてキャンセル料をお支払いいただきます。いかなる場合も、参加費のお支払いのないことをもってキャンセルとはなりません。キャンセルの際は必ずご連絡下さい。◆開講28日前まで: キャンセル料は発生しません。◆開講27日～21日前まで: 参加費の30%をキャンセル料としてお支払いいただきます。◆開講20日～14日前まで: 参加費の50%をキャンセル料としてお支払いいただきます。◆開講13日前以内: 参加費の全額をキャンセル料としてお支払いいただきます。ただし、当方の都合で開催を中止する場合は全額返金いたします。また、お申し込み日を含む8日間以内にキャンセルのご連絡をいただいた場合は、開講までの日数にかかわらずキャンセル料は発生しません。

#### 個人情報の取扱いについて(必ずお読みください)

ご参加のお申し込みにあたり、お客様から氏名、住所等の個人情報のご提出をお願いしております。以下のサイトをご確認の上、ご同意いただける場合のみ、個人情報のご提出をお願いします。また、お申し込みをもって下記にご同意いただいたものとみなします。  
<http://www.keiomcc.com/keiomcc/privacy.html>  
なお、Webを見ることができない場合、または上記に関するご質問等ございましたら、右記までお問い合わせください。

### 支払方法

支払名義	<input type="checkbox"/> 個人 <input type="checkbox"/> 法人
支払方法	<input type="checkbox"/> 銀行振込(振込手数料ご負担下さい) <input type="checkbox"/> クレジットカード

### 割引制度(個人申込のみ)

<input type="checkbox"/> 複数申込割引 この欄に他講座を記入して下さい [ ]
<input type="checkbox"/> 継続受講割引
<input type="checkbox"/> 慶應カード割引

#### ■割引制度(個人)

【複数申込割引】…一度に複数の講座へお申し込みされる場合、参加費を最大20%割引いたします。慶應MCCで開催する「知的基盤能力プログラム」や「先端・専門プログラム」との組み合わせも対象となります。(「夕学五十講」を除く。)  
◆20%割引: 108,000円(税込)以上の、「agora」および「知的基盤能力プログラム」を複数同時に申し込んだ場合  
◆10%割引: 上記以外の講座・プログラムを複数同時に申し込んだ場合  
【継続受講割引】…過去慶應MCCの講座・プログラムに参加し、終了日より1年以内にお申し込みをされた場合、参加費を10%割引いたします。(「夕学五十講」を除く。)過去に法人名義で参加された方も、個人で申し込む場合は対象となります。  
【慶應カード割引】…慶應カード会員の方が個人でお支払いいただく場合に限り、参加費を10%割引いたします。慶應カードとは、慶應義塾とクレジットカード会社との提携クレジットカードです。塾員・教職員および学生を対象としています。

#### ■割引制度(法人)

「agora」およびビジネスプログラムへ一度に5名以上派遣される場合、合計人数に応じて参加費を割引いたします。(「夕学五十講」を除く。)詳しくは下記までお問い合わせ下さい。 ※一部適用されない場合がございます。

### 〈お問い合わせ先〉

東京都千代田区丸の内2-5-2  
三菱ビル10階 株式会社慶應学術事業会 TEL:03-5220-3111  
E-mail:info@keiomcc.com

今後慶應MCCより各種情報をご案内させていただきたく存じます。  
ご不要の方は右記にチェックをお願いします。