

企画委員から

「失敗の本質」と私たちへの問いかけ

しみず まさひろ
清水 雅弘

● J P 労組 労働政策局長



2025年1月25日、経営学者の野中郁次郎さんが亡くなりました。新聞で訃報にふれたとき、「失敗の本質」の著者として記憶に残っていた私は、少なからずショックを受けました。

野中さんは、一橋大学名誉教授で、「知識創造理論」や「暗黙知」といった考え方を提唱した経営学者です。現場の知恵をどう組織に活かすかというテーマに長年取り組まれ、日本国内はもちろん、海外でも高く評価されました。その研究は現場目線に根ざしており、私たちのような働く現場にいる者にとっても、深く共感できる内容が多くありました。

そんな野中さんの代表作のひとつが、他の5人の研究者と共に執筆された「失敗の本質」です。太平洋戦争における日本軍の敗因を、「組織の構造」や「意思決定の仕組み」から分析したこの本は、1984年の刊行以来、多くの読者に影響を与えてきたと言われています。今なお、経営や組織の問題を考えるうえで、古びることのない視点が詰まっています。「『失敗の本質』は、一度は読んだほうがいいぞ」

この本との出会いは、ある先輩のひとことがきっかけでした。

そう言われて手に取ったものの、内容はかなり難しく、一度読んだだけではよくわかりませんでした。行ったり来たりしながら二度読み、ようやく全体の意図や論点が少しずつ見えてきたように思います。

「失敗の本質」では、日本軍の6つの作戦失敗（ノモンハン事件、ミッドウェー作戦、ガダルカナル作戦など）を取り上げ、それぞれの背景にあ

る組織的な問題を明らかにしています。現場の声が上層部に届かない、状況の変化に柔軟に対応できない、過去の成功体験にとらわれてしまう——、そうした組織の弱点が、失敗につながったという指摘です。

読みながら、私は自然と自分たちの職場や組合活動の現状と照らし合わせていました。これは戦争の話ではなく、今の私たちの組織にも通じる話だと感じたのです。現場の声が十分に活かされず、変化に対応できないまま進む危うさ。それはどんな組織にも起こりうることです。

その後、私は「失敗の本質」に関する解説書や関連本も読みました。著者たちの意図や、戦史に詳しい専門家による解説からは、さらに多くの気づきを得ました。多くは、現場の知恵（暗黙知）を共有し、組織の力に変えていくという考え方にフォーカスされていました。

それは、私たち組合の活動にもつながる考え方です。一人ひとりの声を拾い、職場に届け、改善につなげる。そうした積み重ねこそが、組織を前に進める力になるのだと思います。

野中さんには、いつかその考えを生々の言葉で聞いてみたかったという思いがあります。それが叶わなくなった今、もう一度あらためて「失敗の本質」を手に取り、じっくりと向き合ってみたいと思っています。

組織はどうあるべきか、現場の声をどう活かすか。そうした問いを教えてくださいましたことに感謝を込めて、心よりご冥福をお祈りいたします。

* 労働調査協議会では調査研究活動への助言をいただくために、理事組合の組織から企画委員を選出いただいております。本欄では、企画委員の皆さまに、日頃の活動、生活から考えられたことを自由に綴っていただきます。