

失敗はなぜ失敗なのか

現代宗教研研究所長 赤堀正明

負けるが勝ちという孫子の言葉は分かったようでも分からない言葉である。

理解すべきは、勝つために負けるという意味であろうか。

逆に考えてみれば解り易い。勝った、勝ったと宣伝した日本軍は最後に負けた。

勝ったと思えばむ気持ちは驕りと油断を生む。敗れたことを認めないことこそが、怖れるべきなのだ。

組織論選考の野中郁次郎一橋大学名誉教授他五名の共著で『失敗の本質日本軍の組織論的研究』（中公文庫）がある。

本書は第二次世界大戦における敗戦を戦略、組織面から解析し、日本人固有の歴史文化に基づく思考パターンの一つである戦略原型（白兵戦、戦艦決戦等）など、本質的問題の伏在を指摘する。

その指摘を列挙すれば、

- 一、現状の正確な分析
- 二、明確な目的と一兵に到るまでの意識の共有。
- 三、意志決定をその場の空気、成功体験によらず、正確な情報によること。
- 四、状況が変化した場合は、躊躇なく変更することを恐れない。
- 五、失敗したら、その失敗の理由を研究し再度の失敗を繰り返さない。

など、現代のすべての組織に共通する箴言となっている。

又、歴史街道編集部『日本陸海軍、失敗の研究』（PHP研究所）は敗北の理由を、

自国にとって「都合のいい情報」だけを採用し、確たる長期戦のプランを立てず……「現場任せ」の無謀な作戦が幾度も計画され、個々の戦闘に敗北しても、敗国に対する研究や改善案の実行が不十分であった。参謀や指揮官が責任を取る例も珍しく、年功序列による温情主義的な人事が最後までまかり通っていた。……極度の同質集団であった日本陸海軍が陥った錯誤……

この著書の目的は此所から我々が失敗の本質を学ぶことにあるとされている。

今、過疎地の問題が再び注目されている。再度というのは、現宗研から出版された『あなたは知っていますか？ここまで来ている過疎地寺院』が仏教界各宗にこの問題の火を点けたからに他ならない。

この時点で最も深く過疎地寺院の実態を把握し、対策に取り組み始めたのである。この報告書の上梓は、今から約三十年前の事で日蓮宗の出版物で最も社会的に注目され、評価された。

この報告で指摘しているのは、単に人の減少により寺が崩壊することだけではない。明治以降の既成仏教教団の無策と布教戦略の不在を明らかにしている。

現在の仏教諸宗のシステムは江戸時代の檀家中心のシステムを無策為に継続し、内部評価を優先し環境適応が不適正で、システムギャップをおこしている。

それではどこで判断のミスを犯したのだろうか。

「極度の同質集団」である僧団は、自己革新的発想ができない。慣例を変えろことに眼を向けられないため、檀家制の崩壊、若者の意識の変化、ITの意味する未来像等、環境の変化に対応できないまま今日を迎えてしまった。

二〇四〇年に、すべての寺院が三分の一に激減すると指摘（東洋経済新報社）されてさえ、自らを振り返ることは

ないのか。

誤りを繰り返しはなるまい。