

# 菊澤研宗さんが語る 【再考・「黒い空気」論】



講師

慶應義塾大学商学部教授

菊澤 研宗 Kenshu Kikuzawa

【ハイブリッド】

丸の内キャンパス、オンライン(Zoom)いずれでも参加可能です。ご希望は事前にお伺いします。今後の状況によって【オンラインのみ】に開催形態を変更する場合があります。

## 人はどのようにして「黒い空気」を生み出すのか

山本七平の代表作『「空気」の研究』は、日本社会・日本人の行動様式を「空気」という概念を用いて分析した日本論の名著として知られています。山本の空気論は、かつての日本は黒い空気に支配され、空気が最終決定者となって勝てない戦争に向かい、無意味な作戦が実行された、という解釈といえます。

しかしながら、空気が最終決定者ならば責任は問えません。空気論は安易な無責任論へと結びつき、「しかたがなかった」という言葉で済まされてしまうこととなります。「黒い空気」が生じたのは事実だとしても、はじめから空気があり、空気が決定したわけではありません。むしろ、人間が空気を生み出し、それに従っていたのではないのでしょうか。

本講座では、山本の「黒い空気」論を題材とし、その発生メカニズムを解き明かし、解決策を提示することを目的とします。さらには現代社会・企業でも起きている「黒い空気」の問題について論考を深め、私達はどうすればよいのかを考えたいと思います。

菊澤 研宗

4・23 | 土  
14:00-17:00

再訪問  
山本七平『「空気」の研究』1

『「空気」の研究』について、巷間に伝わる意見の多くは表面的な解釈にとどまてはいないのでしょうか。山本の論理展開は日本社会の宗教的特徴に立脚しており難解な部分も多くあります。そこで1回目では当該書をじっくりと読み解き、山本の宗教的空気論について解釈を試みます。

6・4 | 土  
14:00-17:00

「黒い空気」に対する  
理論的な解決案 4

「黒い空気」の支配をいかにして回避すればよいのでしょうか。その理論的な解決の方法として、「取引コスト理論」に基づいた変革コスト低減アプローチと、「ダイナミック・ケイパビリティ論」を用いた変革による価値創出アプローチの二つの解決方法を提言します。

5・7 | 土  
14:00-17:00

日本軍の「黒い空気」の事例と  
山本学説の限界 2

「黒い空気」の事例として太平洋戦争開戦、義烈空挺隊特攻、戦艦大和特攻といった日本軍の事例を採りあげます。誰もが「やりたくない」「行きたくない」と感じながらも、陥らざるを得なかった失敗を分析し、山本七平の空気論では説明できないことを明らかにします。

6・18 | 土  
14:00-17:00

「黒い空気」に対する  
哲学的な解決案 5

「黒い空気」の支配から抜け出るには理論的アプローチだけでは限界があり、経済合理性を超えた価値判断が必要になります。そのための哲学的な解決方法として、「カント哲学」的な解決について説明し、いくつかの事例を紹介します。

5・21 | 土  
14:00-17:00

新しい空気論：  
「黒い空気」の経済学 3

「黒い空気」はなぜ発生するのでしょうか。そのメカニズムを「取引コスト理論」を用いて説明します。日本軍の3つの失敗事例を理論的に説明するとともに、現代社会・企業でいまも起きている「黒い空気」の事例についても言及します。

7・2 | 土  
14:00-17:00

「黒い空気」と  
現代社会の事例 6


東京五輪開催に際しての意思決定やコロナ禍で起きた社会問題等を見ると、「黒い空気」は現代社会・企業においても数多く発生していることがわかります。最終回では、各自の体験事例を題材として、解決策をみなさんと議論します。

## 講座の進め方

講師による講義と、事前課題の共有・ディスカッションを中心に進めます。事前課題は各回の設問にしたがってできるところまで結構です。ご自分なりに考えをまとめてみてください。

講師からのフィードバックやクラスディスカッションでより考えを深めます。

## 開催概要

日程	2022年 4/23、5/7、5/21、6/4、6/18、7/2 (すべて土曜日)
開催形態	ハイブリッド(丸の内キャンパス・オンライン)
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／オンライン
参加費	110,000円(税込)
おすすめしたい方	・日本論、日本人論に関心のある方 ・「空気を読む」という言葉・現象に問題意識を持っている方 ・経済・経営学・社会思想に関わる古典について知見を広げたい方
申込み	<a href="http://www.sekigaku-agera.net/">http://www.sekigaku-agera.net/</a> 

## 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。1986年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了。防衛大学校教授、中央大学大学院国際会計研究科教授を経て現職。その間、ニューヨーク大学スターン経営大学院客員研究員(1年間)、カリフォルニア大学バークレー校客員研究員(2年間)として在外研究に従事。専門領域は経営学、組織の経済学、比較コーポレート・ガバナンス論、ダイナミック・ケイパビリティ論。

### 主な著書

『D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』(翻訳・中央経済社)

『成功する日本企業には「共通の本質」がある「ダイナミック・ケイパビリティ」の経営学』(朝日新聞出版)

『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』(編集・中央経済社)

『改革の不条理 日本の組織ではなぜ改悪がはびこるのか』(朝日文庫)

『組織の不条理 - 日本軍の失敗に学ぶ』(中公文庫)

『ビジネススクールでは教えてくれないドラッカー』(祥伝社新書)

『戦略の不条理 なぜ合理的な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)

## 講座の開催方法およびキャンパスにお越しになる皆様へのお願い

本講座は【ハイブリッド】形態で開催いたします。ただし今後の状況により【オンラインのみ】に開催形態を変更する場合があります。お申し込みにあたっては、下記開催形態およびキャンパスへお越しになる皆様へのお願いをご確認の上、ご協力のほどよろしくお願いいたします。

### 【ハイブリッド】



### ハイブリッド開催とは

- ・丸の内キャンパス、オンライン(Zoom)いずれでも参加可能です。
- ・参加方法は毎回選択していただけます。ご希望は開催前にお伺いします。

### オンライン参加について

- ・オンライン会議システム「Zoom」を使って配信します。
- ・パソコン(またはスマートフォン、タブレット)およびインターネット環境があれば、どこからでもご参加いただけます。
- ・Zoomを初めてご利用の方には操作方法をサポートいたします。

### キャンパスにお越しになる皆様へのお願い

- ・事前に体調を確認の上お越しください。発熱、咳などの症状、体調不良、また過去2週間以内に感染が引き続き拡大している国や地域に訪問歴がある場合はご来場をお控えください。
- ・マスクの着用をお願いいたします。
- ・手洗いや備え付けの消毒液のご使用、咳エチケットのご協力をお願いいたします。

### 会場の感染予防措置

- ・講師およびスタッフのマスク着用、手指消毒、体調管理の徹底
- ・教室共用部分の清掃、消毒(机、椅子背もたれ、ドアノブ等)
- ・アルコール消毒液と清浄綿の設置
- ・可能な限り間隔を開けた座席配置
- ・常時空調換気と適宜教室扉の開放換気
- ・喫煙ルームの閉鎖

お問い合わせ 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 info@keiomcc.com



今後の状況によっては対応施策が変更となる場合がございます。ご理解とご協力のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。