

「素人に何がわかるか！」 専門家日本軍の実力～「日本軍の小失敗の研究」から

今回は、小池百合子東京都知事の座右の書「失敗の本質 日本軍の組織論的研究」から現代の企業にも受け継がれている（つまり、何も変わっていない！）という驚くべき組織としての特徴について、書きました。

上記の書が、マクロの視点からの日本軍の分析だとすれば、これをミクロの視点から分析したものに、「日本軍の小失敗の研究」（三野正洋著 光人社NF文庫）があります。本日は、この書に基づいて、日本軍の物の見方や考え方における弱点、つまり、それが如何に部分的で（“削除”）、歪んでおり（“歪曲”）、決めつけられた（“一般化”）ものであったか、ということを見て行きたいと思います。

結論を先取りすれば、それらが、国力の差異を別として、第二次世界大戦の日本軍の敗戦の大きな原因となっており、しかも、現代の企業や経営者は、このDNAを継承していると考えられ、特に最近の企業の不祥事は、その証左であると思われるのです。

まず、第一には、軍人としての誇りと精神主義です。

片山杜秀『未完のファシズム』によれば、日本軍の精神主義は、持たざる国日本が持てる国と戦争をするときは、総力戦となり、圧倒的に不利になるが、精神力を無限に高めることで「持たざる」不利を克服する他ない、そして、克服できるとの考えから来ているようです。

（1）補給の軽視

「輜重、輸卒が兵隊ならば、蝶々、蜻蛉も鳥のうち（又は、電信柱に花が咲く）」

日本陸軍にあった戯れ歌で、歩兵、砲兵など戦闘部隊の兵士が、補給、輸送部隊を低く見ていたことを示しています。戦争においては、後方支援や物資輸送が勝敗を決した例も多いにも拘らず、日本陸軍は、誇りと勇ましさの精神主義を強調し過ぎて、「兵隊がいて、小銃と弾さえあれば戦争はできる」「歩兵の突撃によってすべての敵を圧倒できる」と信じて“短期決戦”を重視し（※）、「食糧、衣類、薬品は現地で調達できる」と常に“補給”を軽視（“歪曲”）していたと言います。

（※注）元々この“短期決戦”の戦術を提案した陸軍のエリート小畑敏四郎は、持たざる国日本は米英と戦争しても絶対に勝てないことを認識しており、弱い国とのみ戦うという前提で、短期決戦・包囲殲滅戦を陸軍教義とし、兵站（ロジスティクス）を無視したと言います。しかし、その後内部抗争に敗れて、教義だけが正統なものとして残ったというのです。（片山杜秀『未完のファシズム』より）

その例が、昭和19年3月から4か月続いたインパール作戦で、補給の手段を考えず、作戦を実行したため、食糧や弾薬が不足し、6万人近くが帰らぬ人となったが、その70%が餓死、病死であったと言います。

(2) 兵士の生命を救うことに無関心であったこと

日本の軍隊、特に陸軍は、兵士の人名を尊重しようという意識が低かったと言います。

それは、清に勝った日清戦争ですら、戦死者1132名に対して、病死者11894名、重症と診断された者67600名となっており、多くは赤痢、破傷風、コレラ、肺炎やビタミン不足による脚気であったと言います。

ところが、「この日清戦争の教訓を生かそうとせず、逆に、この問題を取り上げること自体に軟弱だとの罵声を浴びせる将校さえいた」というのです。それは、精神主義を強調しすぎたことから、「兵士の生命を救う」ことの意味が歪められた結果と言えるのではないのでしょうか。

この点、アメリカは、「兵士の生命を救うこと」を重視し、陸軍の兵士全員に破傷風の予防接種を実施したと言います。破傷風は、「土や泥の中の嫌気性菌から感染する病気で一旦発病すれば、極めて高い死亡率を示す病気で、前線の塹壕の中で不衛生な生活を強いられる歩兵がかかりやすい病気ですが、血清を予防的に使用すれば、ほぼ100%防ぐことができる」と言います。実際、米陸軍は、「1940年から予防接種を実施した結果、戦場で破傷風による死者数を13名に抑えることに成功した」と言います。

また、米国海軍は、「すべての艦船に大型救命イカダ（乗組員の1.5倍の収容能力あり）を装備し、その内部には、生命維持のための浄水器、食糧などが用意されており、さらに救命ボートも搭載していた」と言います。これに対して、日本の場合、「救命ボートは手漕ぎの短艇を代用し、イカダの代わりに丸太を使っていた」ため、軍艦が沈んだからの死者数が短時間に増加する傾向にあった」と言います。

また、航空機の救命装置として、アメリカ軍は、「パラシュートの装着を命令の形で実行させていた」のに対して、日本軍は、「それさえ持たぬ場合が多かった」と言います。

さらに、海上の長距離飛行の場合も、日本の場合、ライフジャケットだけであったのに対して、アメリカでは、「一人用ゴムボートを搭載し、海水を飲料水に変える薬品から魚釣り道具まで入っている」と言います。

また、アメリカ陸軍は、「第一線の兵士一人ひとりに負傷したとき自分自身で応急処置ができる簡易救急セットを配布し」、感染症の防止や鎮痛に効果があったと言います。日本陸軍では、もちろんそのようなものはありません。

このようにアメリカ軍が、兵士の生命を救うことを重視した理由は、「キリスト教的精神だけでなく、パイロット等の熟練した戦闘員は貴重な存在であり、その養成には多額の費用と時間、労力を要し、代わりを容易に得られないということから、彼らを救うことが経済的、戦力的にプラスとなるという実務的合理性がある」と言います。

第二に、軍人は、自らを軍事の専門家として絶対視し、「素人に何がわかるか」と民間人など部外者や素人の意見を聞こうとせず、それが驕りと頑迷さを生みました。しかし、その内実は、視野狭窄（“削除”）と色メガネで歪んだ見方（“歪曲”）、さらには思い込み、決めつけ（“一般化”）によって、不合理でお粗末な戦術と稚拙な戦法を採り続けたのでした。この点、広く民間人など部外者や素人の意見を求め、大きな成果を生んだ欧米と異なるところです。

それでは、その驕り高ぶった日本の軍人たちの実力はどんなものだったのでしょうか？

（1）超大型戦車の開発

重量100トン以上、横幅4メートルの戦車を本気で開発しようとしたと言います。そのような巨大な戦車は、「専用の運搬車を開発しない限り、運ぶ手段がなく、たとえそのようなトレーラーを作っても道幅が狭く道路上を移動できない。鉄道の貨車にも載せられず、仮に載せても、横にはみ出して、列車同士がすれ違えない、海外へ運ぶにも、船に載せるクレーンがない」という代物なのです。また、仮に戦場に持ち込めたとしても、「少しでも地面が柔らかいと、キャタピラの接地圧が異常に大きいので、そのまま潜り込んでしまう」と言います。

このような全く“使えない超重戦車”の開発を本気で考えたというのですから、「軍人という専門家の常識が子供にも劣る」例と言えるでしょう。

（2）風船爆弾による米本土爆撃（“フ号兵器作戦”）

これは、「和紙で作られた直径10メートルの巨大な風船に15キロ爆弾1コ（対人爆弾）、6キロ焼夷弾2コを吊るし、水素ガスを詰めて、千葉、茨城の海岸から放球すると、冬期のジェット気流に乗って5、6日後、アメリカ大陸の西海岸に到達する」というのです。陸軍は、「この風船爆弾の大量生産に着手し、6万人近い民間人を動員し、1万コ

製造され、9000コがアメリカを目指し」ましたが、多くは、「風向きの変化、着氷、ガス漏れなどの原因により太平洋上に落下し」、その戦果は、わずかに民間人5名の死亡と小規模の森林火災数件に止まりました。

この作戦は、「陸軍将校の単なる“思いつき”による戦果も期待できない珍兵器の開発」であり、「そもそも本当に効果のある兵器なのか、その費用対効果如何などの議論のなされないままに、強引に押し進められた」のです。これが、「素人に何がわかるか」と豪語する陸軍の実力だったのです。

(3) 飛行機工場に隣接した飛行場がなかったこと

日本の大規模な航空機工場は、名古屋、太田、姫路に4つありましたが、隣接する飛行場をもっていなかったという致命的な弱点があったと言います。そのため、「完成した飛行機の試験飛行もできず、一旦分解して、バラバラの状態で3～40km離れた飛行場まで陸路をなんと主に“牛車”で運ぶ」のです。

その理由は、「舗装のされていない道を運ぶため、大人しく歩む速度が遅い牛の方がトラックなどよりも機体に振動を与えないから」ということでした。

なぜ道路を整備するとか、隣接した飛行場をつくることを考えなかったのか、軍人の常識が疑われます。

(4) “名人”を養成しようとしたこと

例えば、砲撃、爆撃の命中精度について、名人と言われる優秀な兵士を当て、訓練を重ねることで、その精度は無限に向上すると思いついでいたと言うのです。

これに対して、「アメリカ軍は、より現実的、かつ科学的で、人間の能力には限界があり、機器によってそれを補うべきだとの考えの下、名人を数人そろえるよりも、機器を人並みに扱える人間を数十人用意する方が効率的にも勝ると信じていた」と言います。

そして、「アメリカ陸軍航空隊は、命中率の低い水平爆撃の命中率を向上させるため、簡易計算器と爆撃機の操縦システムを連動させたノルデン爆撃照準器を完成し、日本の名人級爆撃手を上回る精度を実現したのです。同様に、人間の能力の限界を突き破る、あるいは、能力を補佐する機器をつぎつぎと開発し、実用化」したのです。

(5) 取り扱い説明書の丸暗記

複雑な機器を扱う初心者に対するアプローチとして、日本軍は、「長々とした精神論に

始まる取り扱い説明書の丸暗記を強要し、うまくできなければ制裁を与えるというやり方で、トラックの運転だと3～4か月かかり、自動車の運転は特殊技術とみなされ、ごく一部の兵隊（約5%）しかできなかった」と言います。

これに対して、アメリカ軍では、「入隊者の72%が、免許を持っているか、運転ができた」と言います。しかも、「アメリカ陸軍は、入隊した新兵に積極的に免許を取らせる方針を採っており、入隊後半年以内にはほとんど全員が運転できるようになっていた」と言います。

その理由の一つが漫画入りでわかりやすくできているマニュアルでした。「教育係の鬼軍曹、正反対にやさしそうな女性教官が新兵に分り易く運転を教えていく、そして、いばっているくせにいつも失敗ばかりしている上等兵が登場して、やってはいけないことを逆説的に説明する、読んで楽しく、やる気にさせるものだ」と言います。

以上信じられないような、費用対効果などの検証を伴わない単なる思いつきや科学的合理性を欠く大雑把な発想が、軍事の専門家たる日本軍の知恵の実態なのでした。専門家であるが故にかえって視野狭窄に陥り、専門外の視点を見落としてしまう（“削除”）のです。また、素人の意見をはなからバカにして軽視し（“歪曲”）、不要だと決めつける（“一般化”）のです。これは本当に驚くべきことですが、翻って考えてみれば、先に見た最近の企業不祥事での経営トップの信じ難い、子供じみた無茶な要求（3日間で120億円の利益をだせとか、5回にわたる燃費目標の引き上げなど）は、旧日本軍の首脳の思いつきとどこか似ていると感ずるのですが、如何でしょうか。

軍事の専門家旧日本軍のお粗末な発想と判断はどこからくるか～現代企業経営への教訓

以上、専門家を自称し、精神主義を過度に強調する第二次世界大戦時の旧日本軍の失敗の本質、即ち、その視野狭窄と荒唐無稽の幼稚な発想、仮説と検証を欠く非科学的・非合理的な思考を見てきました。

これらの旧日本軍の幼稚な発想や物の見方、考え方が、好むと好まざるとを問わず、DNAとして現代の私たちや企業に引き継がれているのだとすれば、それらが現代の企業の失敗や不祥事の原因となっているかもしれません。

そのように考えたときに、私たちは何に留意しなければならないのでしょうか。まとめてみたいと思います。

第一に考えなければならないことは、自分の心の中心に何を置いているかということです。

日本軍の首脳やエリートたちは、“お国の為め”にすべてを捧げるべき立場にいるわけですから、当然日本国を心の中心に置いていなければなりません。

もしそうであれば、皆が共通の大きな目標を共有していることになりすから、例えば、何らかの意見の対立があっても、その共通の目標に立ち返れば、対立は、共通の課題として、両者で知恵を出し合って解決して行けるはずで

ところが、実際には、例えば、陸軍と海軍の対立と反目は終始存在し、決して交わることはなく、その弊害は致命的であったと言っても過言ではありません。例えば、戦闘機は、陸軍と海軍がそれぞれ中島航空機と三菱航空機に作らせましたし、海軍が陸軍部隊を乗せた輸送船団の護衛任務に失敗したことなどから、海軍を信用できなくなった陸軍は、なんと自ら航空母艦まで作ったのです。また、陸海軍の20ミリ機関砲の弾丸は、同じ口径でありながら、規格が異なっていたために共用できませんでした。

また、何か新たな戦法や兵器を考えたならば、それが本当にお国の為めに役に立つものかどうかを事前に十分吟味すべきは当然のことでしょう。例えば、その費用対効果の観点から十分な意義があるかどうか、また、実際にそれらを使う兵士たちから、戦場の状況から改善すべき点や使い勝手などについて意見を聞いて改善するなどが必要と思われ

結局、これらのことを総合すれば、日本軍の首脳やエリートたちは、少数の例外を別にすれば、その多くは、口では“お国の為め”と言いながら、その内実は、“自分の利害や感情”、つまり、“私心”にとらわれていたと言わざるをえないのです。彼らの心の中心には、常に自分の利害や感情があり、それらを核として、自分にとって利益になることや楽しいこと、好きなことだけを見て、自分の利益や快楽、好みに都合のいいように歪曲して解釈し、決めつけていたということではないでしょうか。

経営者やリーダーたる者は、私心よりも公の心を優先しなければならない、それができるかどうか、国を興すか潰すか、企業を成功に導くか失敗させるかの分かれ目なのであり、その差は紙一重なのだ

と松下幸之助は強調しました。曰く、「成功する経営者と失敗する経営者の間にある大きな違いは、私心にとらわれず、公の心でどの程度ものを見ること

ができるか、ということにあると思います。私心、つまり私的欲望によって経営を行う経営者は必ず失敗します。私的欲望に打ち勝つ経営者であってこそ、事業に隆々たる繁栄、発展をもたらすことができると思うのです。」

そして、私心にとらわれた場合にどうなるかについて、次のように述べています。曰く、「“我執”ということばがありますが、お互い人間は、意識しないまでも、つい自分自身にとられるというか、自分で自分がしていることを正しく評価できないことが多いのではないのでしょうか。」「そのときどきの自分の利益になることのみを追い求め、肯定し、損害になることはすべて忌み嫌い遠ざけ否定する、というような姿であるともいえる。」先の日本軍の首脳やエリートの姿そのものと言えるのではないのでしょうか。

これまでに見てきた軍事の専門家を自称する旧日本軍の荒唐無稽なアイデアやその費用対効果や使用上の課題などを全く考慮しない無理な戦術の実行や兵器の開発は、一体どこから来るものなのでしょうか？

結論から言えば、それらはすべて旧日本軍幹部の“物の見方考え方”、さらにその源流である“価値観”と“信念”にその根本的な原因があると私は考えています。“価値観”とは、自分が重要だと考えていることを言い、“信念”とは、自分が正しいと考えていることを言います。

つまり、日本軍は、一人ひとりの兵士の人命を尊重するという意識が低く、単なる“将棋の駒”としか見ていなかったため、戦術の中においても使い捨ての扱いとなりました。補給を無視した無謀なインパール作戦で3万人の餓死者を出したことは、その例でした。これに対して、米軍は、兵士を人間として尊重するとともに、特にパイロットなど専門技術を有する兵士は貴重な資源として重視し、その生命を守るために兵士全員への破傷風の予防接種や救急箱の配給等々、様々な工夫をしました。

また、「女性は家庭にいて、主人（男性）を支える存在」だとの考えが正しいとか、重要だと考えている人からは、戦時において女性を如何に活用するかという発想は出てきません、仮に出てきたとしても、先の女性観にとらわれ、その枠内での活用方法に限定されてしまうのです。自動車の運転手や軍医として女性を活用するというようなその枠の外にある米軍のアイデアに辿り着くことはできません。

さらに、「自分たちは軍事の専門家だ」と考えている旧日本軍の幹部たちは、一般人を“軍事の素人”とみなして、「素人に何がわかるか！」と一般人を見下し、一般人から広く知恵を集めるという発想は出てこないのです。

それらの信念や価値観が、潜在意識のレベルで“固定観念”を形成し、それらを軸にその枠の範囲内で物事を見て、そこから物事を考えることとなり、逆に言えば、その枠から外に出ることができないのです。言い換えれば、その枠の外にある情報は“削除”されてしまうのです。

この点、松下幸之助は次のように述べています。曰く、「我々は、仕事を進めていく際に、ともすれば自分で自分の枠を決めてしまい、その枠から出られないということはないだろうか。～不思議なことに人間は、自ら枠をつくり、その中に入ってしまう悪い傾向がある。～窮屈な枠の中で窮屈なものの考え方をしているのは、心の働きも鈍くなって、自由自在なよい知恵が出てこない。お互いに狭い枠に縛られず、もっと自由な広い視野で物事を考えたい。」(1959年「新政経」6月号より)

翻って、これを現代の企業経営で考えれば、企業自体やその経営者の価値観や信念に欠陥があったり、間違った方向に向いている場合、経営者の物の見方考え方はそれらの欠陥や間違った方向に規定され、それらから外れることができないので、間違った戦略や戦術しか出てこないのです。その企業の価値観や信念こそ、“経営理念”であり、それが正しくなければ、正しい物の見方考え方が出てきません。

そして、逆に“正しい経営理念”を持つことによって、経営者だけでなく社員からも正しい物の見方考え方が出てくるのです。だからこそ“正しい経営理念”を持つことが大切だと松下幸之助は、強調しました。曰く、「事業経営においては、たとえば技術力も大事、販売力も大事、資金力も大事、また人も大事といったように大切なものは個々にはいろいろあるが、一番根本になるのは、正しい経営理念である。それが根底にあってこそ、人も技術も資金もはじめて真に生かされてくる～」(「実践経営哲学」pp.7)

この点、具体的に考えてみましょう。

自分の利益のために事業をしている企業や経営者からは、“お客様のために”という発想がありませんから、そのようなアイデアは出てこないのです。仮に部下から出たとしても、それを無視するか、あるいは、自分の利益の観点から修正して、結局は顧客のためにはならない“似て非なるもの”に変わってしまうでしょう。

これに対して、“お客様第一”という経営理念を持つ企業や経営者は、常にその方向で物を見て考えますから、次々と顧客のためになるアイデアが生まれてくるのです。

例えば、都会の多くの喫茶店は、狭いスペースに座席を詰め込んでできるだけ多くの顧客を店に入れようとし、また、顧客が飲み終わるとさっさとテーブルの上を片付けて、請求書を置き、暗黙のプレッシャーをかけて、顧客の回転率を上げようとします。さらに、顧客の細かいニーズを切り捨てて、少ない画一的なメニューで効率化するのはです。しかし、これでは、顧客の居心地が良いはずはありません。

これに対して、最近急拡大している喫茶店“コメダコーヒー店”は、顧客の“居心地の良さ”を最優先して、ゆったりと四人が座れるスペースを取って座席を置き、パンの耳なしとか、子供にはソーセージを細かく切るなど細かな顧客のニーズを汲み上げて積極的に提案しています。また、多様なメニューを提供する一方、材料を共用化してコスト削減を図っているのです。

なお、ここでいう“経営理念”は、外向けの看板としての経営理念ではありません。そのような飾り物は、その企業の中では“建前”に過ぎず、実行されることはないからです。そのような場合には、経営者自身を含めて、社員たちは、全く別の、多くは自己中心的な自分の利害や感情に依存した物の見方考え方となって、事業活動は、あらぬ方向に行ってしまうがちです。

以上のことから、経営者の価値観や信念、そして、そこから出てくる物の見方考え方が経営者の判断と行動を規定しており、企業の“経営理念”が、その企業全体の物の見方や考え方を規定していると言えるでしょう。それ故、松下幸之助は、次のように述べているのです。曰く、「経営は、正しい考え方、正しいやり方でやれば、必ず成功するようにできている。」「事にあたって、行き詰まるということはない。行き詰まるということは、行き詰まるようなものの考え方をしているからである。」

以上