

現代のリーダー論  
野中郁次郎 - 5  
学者への道 - ②

細田木材工業(株)  
顧問 細田 安治

◇母校三商同窓生

野中郁次郎先生が私の履歴書(日経新聞掲載)3回目の自己紹介の中で、(兄の出身校である都立三商に入学した。三商には下町問屋街の御曹司が集まっていた。制服は背広で戦前は中国へ修学旅行に出かけるような進歩的学校であった)とある。同窓生として三商が進歩的な学校と紹介されるのは、筆者としても大変名誉なことである。

ここで野中先生と同級生の高野昇君と偶然三商の同窓会で同席したとき、「三商の同窓生が立派な経営学者になったことは母校の誇りと」野中先生の話で大いに盛り上がった。

話題の中の新しい情報として、前述の高野昇君と1年2組で野中先生と同じクラスだったとのことである。

ここでの教訓は、「人間どこに縁があるやもしれぬ」日々の触れ合いを大切にしなければならない。ともあれ、戦後の教育は校舎の数が圧倒的に数少なく、三商にも昭和23年新制教育制度が導入されたが校舎が足りず、深川三中と月島三中が同居し、今でいう中高一貫教育として共に学び、大変賑やかだった。更に高野君の話によれば中学の同居により教室が不足し、1年2組は校舎東外れにある階段教室であった。

野中先生(ここでは高野君の言葉を借りて)彼とは弁当のおかずをよく交換した。高野の家は亀戸の食料品店で、おかずには事欠かず、おまけに自分の弁当は自分で詰めるので、自分勝手なおかずを詰め、彼が卵焼きのおかずの時は少しずつ交換。彼は「カツオの角煮」が好きでした。彼の「卵焼き」高野の「カツオの角煮」を週に一、二度の楽しみでした。その彼が学士院会員の名誉ある栄光を受けたことは小生にとっても嬉しい限りです。

◇組織論開闢<sup>かいびやく</sup>の祖

母校都立三商の後輩で「組織論開闢の祖」だと知ったのは、中央公論社発行の「失敗の本質」の6人の先生方が書かれている。この先生方の中に野中先生の名前を発見してびっくりした。改めて私の履歴書を読み直すと、17回目に先生が企業のケーススタディーを続けていくうちに、成功事例よりも失敗事例を取り上げなければ一面的になると気がつき富士電機の上司に相談すると「いいだろう」と助言を受けた。彼は予科練生き残りの勇士である。その彼が応援してくれたのは百万の味方を得た思いであった。野中先生は更に意を強くしたのは幼少の頃、米軍機の機銃掃射を浴び何時かりベンジの精神が加わり闘志が湧いた。

無敵無敗の皇軍と言われた日本軍が第二次世界大戦(大東亜戦争、以下大東亜戦争とする)で、何故敗

けたのか。

一言で言うならば、国力に大差のある国とすべきでない戦争を始めた事が敗因である。ここで取り上げられているのは、「何故敗けたのか」の本来の問いの意味、則ち戦争を始めてからの戦い方、負け方を切り口に焦点を当てて研究の対象としている。

戦争とは、相手が国力に大差がある強国であっても、または最初から完璧な勝利は望めない戦争であっても、それなりの戦い方があるはずだ。日本は日本国という強大な組織のもとで、大東亜戦争を戦ったが、優れた戦い方をしたとは考えられない。太平洋戦争の帰結を決める重大な作戦においても、戦略に重大な失敗を重ね、そのことが日本軍の敗れた原因である。つまり各作戦の戦い方の失敗を「組織としての日本軍の失敗」と捉え直した。

#### ◇日本軍の負け方を組織論として

日本軍を現代の近代的組織に置き換え反面教師としての活用することが狙いとしている。この本「失敗の本質」では、日本軍は大東亜戦争で6つの重大な作戦を行いすべて敗れた。6つのケースを取り上げ個々のケースを先生方が1作戦ずつ受け持ち、失敗の内容を分析した。6つの作戦の一つを野口郁次郎先生が受け持った。

#### ◇6つの作戦

簡単に説明すると

①ノモンハン事件（執筆担当 村井友秀先生軍事史専攻）は正確には大東亜戦争に含まれないが、ロシアの進出阻止を狙った大作戦であり、日本軍は史上初の大打撃を喫し、大東亜戦争の遠因を作った重大な作戦であった。日本軍失敗の序曲である。

②ミッドウェー作戦（執筆担当 鎌田伸一先生組織論専攻）

海戦のターニングポイント

③ガダルカナル作戦（執筆担当 野中郁次郎 防衛大学・組織論）

陸戦のターニングポイント

ここで野中先生の登場である。先生の本論は後段で詳細に報告する。

④インパール作戦（執筆担当 戸部良一）

賭けの失敗 あまりにも有名かつ悲惨な作戦

⑤レイテ海戦（執筆担当 寺本義也）

自己認識の失敗

⑥沖縄戦（執筆担当 杉之尾孝正）

終局段階での失敗

6つの作戦のなかの3番目に野中郁次郎先生が執筆を担当した。以下先生の説に従ってレポートする。

#### ◇ガダルカナル作戦

大東亜戦争の作戦のなかで勝敗をわけるターニングポイントとなった陸上戦（以下陸戦）とされている。最初に結論から入れば、失敗の原因は以下4つに集約される。

1. 情報の貧困
2. 戦力の逐次投入

3. 米軍の水陸両用作戦へ有効に対応できなかった

4. 陸軍と海軍がバラバラ状態

詳細を説明する前にそもそもガダルカナルとはどこなのか。不勉強な筆者ははっきり認識がなく調べた。

◇ガダルカナル島

地図による位置は東経160度、南緯9度30分と言うから赤道直下、日本からの距離は5,450Km、南太平洋西部のメラニシア地域にあるソロモン諸島の一つである。

面積5,336Km<sup>2</sup>、東西160Km、南北48Km。日本の自治体の資料と比較は以下の通りである。

	面積Km <sup>2</sup>	人口密度1Km <sup>2</sup> /人
ガダルカナル島	5,450	11.3
三重県	5,774	323
東京都	2,191	6,365

ソロモン諸島最大の島で大東亜戦争の激戦地、展開した日本軍は補給路を断たれ、多数の餓死者を出したことから、略称のガ島をもじった餓島<sup>がとう</sup>とも呼ばれた。

- ・1568年(永禄11年)スペインの探検家がソロモン諸島発見、出生地グアダナルカナルにちなんで命名した。
- ・1893年(明治26年)イギリスの保護領となる。
- ・1942年(昭和17年)日本軍が上陸し飛行場の建設を開始するが、アメリカ軍がこれを占領(ヘンダーソン飛行場、日本軍名ルンガ飛行場、2011年(平成23年)現在のホニアラ国際空港)。以後日本軍とアメリカ軍との間で島内及び近海で激戦が展開され、大東亜戦争有数の激戦地となる。
- ・1943年(昭和18年)日本軍が撤退。死者は2万人と言われる。
- ・1978年(昭和53年)ソロモン諸島がイギリスからの独立により、首都がホニアラに置かれる。

本論に戻ろう。

◇ガダルカナル作戦

大東亜戦争の作戦のなかで、海軍敗北の起点がミッドウェー海戦とすれば、ガダルカナル作戦は地上戦のターニングポイントであり、帝国陸軍が地上戦で初めて米国に負けた作戦であった。

失敗の原因は、情報の貧困さと戦力の逐次投入、それに米軍の水陸両用作戦に有効に対処しえなかったからである。日本の陸軍と海軍はバラバラの状態で戦った。

◇なぜバラバラに

ガダルカナルを語る前になぜ失敗したかを探るには、海上戦のターニングポイントとなったミッ



ガダルカナル島

ドウェー作戦の失敗が遠因になっている。作戦目的に二重性(ミッドウェーとアリューシャン同時攻略作戦)や、重大なポイントは、不測事態発生時、瞬時に反応できなかった。今流では想定外の危機管理ができていなかったのではないか。この敗戦が次のガダルカナル戦で、組織の重大な欠陥が浮かび上がりの敗戦となった。

#### ・海軍は太平洋地域攻略、陸軍は大陸の完全制圧

大本営の戦略構想は真珠湾奇襲攻撃成功による次の戦略的課題として、海軍は積極的な進攻により当初計画になかったハワイ及びオーストラリアへの攻略を目的に変更した。一方、大陸制圧の構想を持つ陸軍は、インド方面のイギリスと中国を単独克服させ、既存の占領地域の完全確保を目的とする戦略であった。まずここに戦略がバラバラであった。陸海軍のバラバラ調整合同会議でできた妥協案としてソロモン諸島のガダルカナルに飛行場を建設しオーストラリアを制圧する作戦で合意した。ところが合同作戦は兵站の違いがでた。

#### ・兵站

海軍は積み荷以外に、兵站線なしであり現地調達のみである。しかし、攻撃されても後退し特に追補なしでも兵站は確保できる。

陸軍は5,000Km離れたオーストラリアまで兵站を伸ばすことは困難であった。無理に延ばせば兵站線が長く、しかも距離に比例して太くならざるを得ない。

従って一旦決めた作戦変更は、長くしかも太い兵站線を変更することになり、一度決めた作戦変更は困難となる。従って大作戦の発動に当たっては本来十分な補給能力を検討せねばならない。(林三郎『太平洋戦争陸戦概史』)

#### ・作戦の二面性

海軍はガダルカナル島へ飛行場を建設に着手した一方、ミッドウェー・アリューシャン作戦遂行のため陸軍の勇猛部隊一木連隊をアリューシャン攻略に3,000名を派遣した。このようなバラバラなことでは戦争に勝てぬ。まして組織的な行動とは考えられない。ここから先の話は作戦の経過つまり戦争物語であり、餓島物語になる。組織論からなぜ敗けたかは日米軍双方のグランドデザインの違いにある。

#### ・米軍

- ①東亜戦争究極の目的は日本本土攻略、その重要拠点をガダルカナルと位置付けた。
- ②水陸両用部隊で圧倒的な戦力の強さにより日本軍を撃破した。

#### ・日本軍

- ①海軍統合作戦の欠如、陸軍は兵站尽き文字道理飢えとの闘いであった。
- ②軍情報不足と予期せぬ被弾により負けを知らぬため危機管理不在等などが敗因だ。

説明不足だが紙数が尽きた。 続く。