

## その他

# 戦史に学ぶ —最終講義抄録—

○荒川憲一\*1 山口顕秀\*1

キーワード：戦史、シャドースキーム (Shadow Scheme)、標準化の優位性、「人を生かす経営」、  
「学び直し」と「挑戦の精神」

## 1 はじめに 自己の経験と探求の旅

本日は、このような素晴らしい機会をいただき、誠に光栄に存じます。私はこれまで、自身の歩みの中で様々な経験を積み、それらが今日の私の思考の基盤を形成しています。浪人生時代は、昼間はクリーニング店でのアルバイト、夜は予備校に通うという非常に多忙な生活を送っていました。

大学卒業後、私は陸上自衛隊に入隊しました。陸上自衛隊では、これまでの私の人生にはなかった厳しい規律と、迅速な意思決定が求められる環境に身を置くこととなります。「ぐずぐず」していることは許されず、常に決断を迫られる日々の中で、決断力と行動力の重要性を痛感しました。同時に、個人の能力だけでなく、組織としての判断力がいかに重要であるかを学びました。

自衛隊での経験を経て、私は再び学びの道に戻ることを決意します。それは、これまでのキャリアとは一線を画す「戦史」の研究でした。大学院では、一から学問を学び直す「学び直し」の精神で、歴史の深淵に分け入りました。この選択が、その後の私の研究活動の基盤となり今日お話しするテーマへと繋がっていきます。

## 2 戦史から学ぶ教訓：人類の知恵と力の集大成

戦史研究の核心は、戦争という極限状況において、人間がいかに知恵と力を尽くし、生存と勝利のために奮闘したかを学ぶことにあります。戦争は、国家や組

織の全てのリソースが投入される場であり、そこでの成功と失敗は、組織論、戦略論、技術論、人間論など、あらゆる側面から教訓を引き出すことができます。戦史から得られる教訓は、単に軍事的な文脈に留まらず、今日のビジネスや政治、社会活動にも普遍的に応用可能です。

## 2.1 英国本土防空戦 (Battle of Britain) に学ぶ 組織変革と生産力の勝利

第二次世界大戦が勃発し、1940年春にはドイツがフランスを制圧しました。次の標的は英国本土であり、英国にとって制空権の確保は死活問題でした。当時の航空機生産力では、ドイツが英国を圧倒していました。英国は、この圧倒的な劣勢を覆し、本土防空戦に勝利するために、大胆な組織変革と生産体制の構築に着手します。

英国が採用したのは、「シャドースキーム (Shadow Scheme)」と呼ばれる生産方式でした。これは、政府、軍、産業界が一体となって取り組む国家的なプロジェクトです。その特徴は、航空機生産をエンジンと機体に分け、さらにそれぞれの部品製造を細分化し、多数の企業に分担させるというものでした。驚くべきことに、その中には、自動車産業など、これまで航空機製造とは無縁だった企業も含まれていました。

生産を委託する企業に対しては、固定価格契約が採用されました。これは、一定の価格で製品を供給するという契約であり、企業はコスト削減と生産効率の向

\*1 至誠館大学 現代社会学部

上に努めることで利益を極大化できます。このインセンティブが強気に働き、各企業は生産技術と管理手法の改善に注力しました。結果として、英国は驚異的なスピードで航空機生産量を増やし、1940年夏の本土防空戦が始まる頃には、ドイツの生産能力を上回るまでになります。これにより、英国はドイツ空軍の猛攻をしのぎ、制空権を維持し、本土上陸を阻止することに成功しました。

この事例から学べる教訓は、以下の通りです。

#### (1) 組織の俊敏性と適応力

国家レベルでの迅速な意思決定と、産業界の柔軟な対応が、未曾有の危機を乗り越える原動力となりました。

#### (2) 分業と協業の力

生産プロセスを細分化し、多くの企業が専門性を活かして協力することで、全体の生産性が飛躍的に向上しました。

#### (3) インセンティブ設計の重要性

固定価格契約は、企業にコスト削減と技術革新への強い動機付けを与え、効率的な生産を促しました。

#### (4) リーダーシップと戦略的ビジョン

危機における明確な目標設定と、それを実現するための革新的なアプローチが、劣勢を覆す鍵となりました。

## 2.2 潜水艦戦に学ぶ大量生産と標準化の優位性

第二次世界大戦の太平洋戦線では、日米両国の潜水艦が激しい戦いを繰り広げました。興味深いことに、日本の潜水艦は個々の性能(大きさ、速力、航続距離、魚雷搭載数など)においてアメリカの潜水艦を上回るものが多かったにもかかわらず、アメリカが戦果において圧倒していました。この「性能のパラドックス」の背景には、日米両国の生産思想と運用哲学の違いがありました。

#### (1) 日本の「多品種少量生産」と職人技

日本海軍は、様々な目的(偵察、輸送、攻撃など)

に応じた多種多様な潜水艦を少量ずつ建造しました。各艦は、独自の改良や特性を持つことが多く、職人的な技術が重視されました。

#### (2) アメリカの「標準化」と大量生産

一方のアメリカ海軍は、主に「ガトー級」といった少数の標準化された設計に集中し、これを大量生産しました。各艦の仕様は統一され、部品の互換性も高く保たれていました。この違いは、戦場でのパフォーマンスに大きな影響を与えました。

#### (3) 整備と修理の効率性

アメリカの潜水艦は標準化されていたため、部品の共通化が進み、整備や修理が容易で迅速でした。損傷を受けても短期間で戦線に復帰でき、稼働率が高く保たれました。日本の潜水艦は仕様が多様なため、修理に時間がかかり、稼働率が低下しました。

#### (4) 乗員の練度と育成

標準化された潜水艦は、乗員の訓練も効率的に行え、練度の統一が図りやすかったのです。戦訓も艦隊全体で共有されやすく、継続的な改善に繋がりがやすかったと言えます。

#### (5) コスト効率と柔軟性

大量生産はコストを削減し、必要な数の潜水艦を迅速に揃えることを可能にしました。また、少数の設計に集中することで、必要に応じて設計変更を行う際も、その影響範囲を限定し、迅速に対応できました。

結果として、アメリカ潜水艦隊は日本商船隊に壊滅的な打撃を与え、日本の戦争遂行能力を大きく低下させました。この事例は、一見劣って見える個別の性能よりも、システム全体の生産性、保守性、そして柔軟性が、最終的な勝利を左右する重要な要因となることを示しています。

## 2.3 マリアナ沖海戦に学ぶ技術と戦略の結合の重要性

マリアナ沖海戦(1944年)は、太平洋戦争における日米の航空戦力の差を決定的に示した海戦でした。日

本海軍は、日本軍機が米軍機よりも航続距離が長いことを利用して、艦載機による長距離攻撃を企図しました。これは、日本機が米艦隊のレーダー探知範囲外から攻撃を開始し、有利な状況で戦闘を展開しようとするものでした。しかし、この作戦は悲劇的な失敗に終わります。その最大の要因は、日米のレーダー技術の圧倒的な差でした。

#### (1) アメリカのレーダー優位性

米海軍は、高精度かつ長距離探知が可能なレーダーを装備していました。これにより、日本機が遠距離にいる段階で探知し、迎撃機を発進させることが可能でした。

#### (2) 日本のレーダー劣位と戦略の陳腐化

日本もレーダー技術を持っていたものの、性能は劣り、その重要性も十分に認識されていませんでした。日本機の長距離攻撃は、米軍のレーダーによって簡単に捕捉され、多数の日本機が米戦闘機の迎撃と対空砲火によって撃墜されました。この結果、「マリアナの七面鳥撃ち」と呼ばれる一方的な大敗を喫しました。

この海戦から得られる教訓は、技術の進歩が戦略そのものを陳腐化させ得るという点です。

#### (1) 技術革新への適応

どんなに優れた戦略でも、それを支える技術が陳腐化すれば、有効性を失います。常に技術革新に目を向け、戦略と技術を密接に結合させる必要があります。

#### (2) 情報優位の重要性

レーダー技術の差は、情報収集能力の差となり、米軍は常に日本軍の一步先を行くことができました。現代においても、情報優位は意思決定と作戦遂行において極めて重要です。

#### (3) 過去の成功体験への固執の危険性

日本海軍は、過去の成功体験（真珠湾攻撃など）から長距離攻撃の有効性を過信していましたが、技術の進歩はその前提を覆していました。

これらの戦史事例は、単なる過去の出来事ではなく、現代の企業経営や国家戦略にも通じる普遍的な教訓を

与えてくれます。特に、組織、生産、技術、戦略という要素が複雑に絡み合い、それが最終的な結果にどう影響するかを深く考察する上で、貴重な示唆に富んでいます。

### 3 企業文化から学ぶ教訓：人を活かす経営の力

戦史が国家や軍の組織論を語る一方で、現代社会において組織の力を測る上で不可欠なのが「企業文化」です。企業文化は、その企業の歴史、価値観、そして人に対する考え方を映し出す鏡であり、企業の競争力と持続可能性を大きく左右します。ここでは、日本の著名な企業家、特に松下幸之助の経営哲学を通じて、人を活かす文化の重要性を考察します。

#### 3.1 松下幸之助と「人を活かす経営」

松下電器産業（現パナソニック）の創業者である松下幸之助は、「経営の神様」と称され、その経営哲学は現代にも大きな影響を与えています。彼の思想の根幹には、「人を活かす経営」という考え方があります。

##### (1) 「素直な心」の精神

松下幸之助が最も重視したのは「素直な心」です。これは、固定観念にとらわれず、常に謙虚な姿勢で物事を学び、真実を追求する心の状態を指します。顧客の声、現場の声、変化の兆しに耳を傾ける素直さが、企業の成長と革新の源泉であると考えられました。

##### (2) 「全員経営」と従業員の尊重

松下幸之助は、経営は経営者だけのものではなく、全従業員が主体的に参加すべきであるという「全員経営」を提唱しました。従業員を単なる労働力としてではなく、企業の重要なパートナーと捉え、一人ひとりが持つ能力と可能性を最大限に引き出すことを目指しました。

##### (3) 不況期の「解雇ゼロ」決断

1929年の世界恐慌の際、松下電器も製品が売れ残る深刻な状況に直面しました。多くの企業が従業員を解雇する中、松下幸之助は「生産半減・従業員不解雇」

という決断を下します。従業員には生産活動に従事しない時間を活用して製品の貯蔵や販売活動に従事させ、給料も全額支給しました。この決断は、短期的な合理性を超えた「人を活かす」という哲学に基づくものであり、従業員の会社に対する絶大な信頼と忠誠心を築き上げました。

#### (4) 人件費に対する異なる認識

この不況期の対応では、多くの企業が、既に投資した人件費を「もったいない」と捉え、解雇という選択をしましたが、松下幸之助は人件費を将来への投資、人への投資と捉えました。目先のコスト削減よりも、長期的な人材育成と士気の維持を優先したのです。

#### (5) 「人間はすべての源泉」

松下哲学の根本には、「人間はすべての源泉である」という信念があります。企業を動かすのは機械や資本ではなく、人間の知恵と情熱であるという考えです。この思想が、従業員の自発的な成長と貢献を促す企業文化を育みました。

#### (6) 「創造・自由・挑戦」の文化

松下電器では、従業員が自由に発想し、既成概念にとらわれずに新しいことに挑戦できる環境が重視されました。失敗を恐れず、常に創造性を発揮することを奨励する文化が、数々の革新的な製品を生み出す土壌となりました。

### 3.2 日本の造船業と労働力確保の視点

日本の造船業もまた、戦後の高度経済成長期において、世界のトップランナーとして君臨しました。1960年代から70年代にかけては、日本が世界の造船業をリードし、巨大なタンカーを次々と建造していました。この成功の背景には、効率的な生産技術だけでなく、優れた労働力管理と、それに裏打ちされた企業文化がありました。

造船業が巨大なタンカーを建造する際、多くの熟練労働力が必要となります。当時の日本では、労働力は豊富でしたが、いかに優秀な人材を確保し、効率的に

配置するかが課題でした。松下幸之助の哲学にも通じる「人を活かす」という考え方が、ここでも重要な役割を果たしていました。

しかし、その後、日本の造船業は韓国や中国などの台頭により、次第に国際競争力を失っていきます。その背景には、コスト競争力の低下や、技術革新の遅れなどがありますが、労働力に対する考え方の変化も一因として挙げられます。かつては豊富だった労働力が不足に転じ、コスト意識が変化する中で、かつてのような「人を活かす」という柔軟な対応が難しくなっていた側面があるかもしれません。この日本の造船業の栄枯盛衰は、企業文化や経営哲学が、時代の変化や外部環境の変動にどう適応していくべきかという問いを投げかけています。かつての成功体験に固執することなく、常に変化に対応し、新たな価値観を構築していくことの重要性を示唆しています。

### 4 普遍的教訓の抽出：変化への適応と人間の可能性

戦史と企業文化の事例から、いくつかの普遍的な教訓を抽出できます。それは、いかにして組織が変化に適応し、逆境を乗り越え、そして人間の潜在能力を最大限に引き出すか、という点に集約されます。

#### (1) 「自分の強みと弱みを知る」ことの重要性

英国本土防空戦では、自国の航空機生産の弱点（ドイツとの比較）を認識し、それを補うための大胆な変革に着手しました。日本潜水艦戦では、個々の性能に優れるものの、システムとしての生産性や保守性の弱点を見過ごしました。企業経営においても、自社の強みと弱みを客観的に把握し、それに基づいた戦略を立てることが不可欠です。

#### (2) 「常識を疑い、変化に適合する」柔軟性

シャドースキームは、従来の航空機生産の常識を打ち破るものでした。潜水艦戦においては、アメリカは「標準化」という、一見地味だが効果的なアプローチで勝利しました。固定観念に縛られず、常に新しい発想を取り入れ、時代や環境の変化に自らを適応させる

柔軟性が、組織の生き残りに不可欠です。

(3)「情報と技術を軽視しない」ことの重要性

マリアナ沖海戦では、日本はレーダー技術の遅れが戦略的敗北に直結しました。たとえ初期段階で技術を持っていたとしても、それを活用し、発展させる視点が欠けていました。現代社会においても、情報と技術は競争優位の源泉であり、その活用と継続的な投資は避けて通れません。

(4)「人を活かす」経営と文化の力

松下幸之助の哲学は、短期的なコスト削減よりも、長期的な人材育成と従業員のモチベーションを重視しました。従業員を「コスト」ではなく「資産」と捉えることで、組織全体の創造性と生産性を高めることができます。これは、コスト競争が激化する現代において、単なる人件費削減ではない、真の意味での「生産性向上」の鍵となります。

(5)「学び直し」と「挑戦の精神」の継続

私自身の「学び直し」の経験が示すように、人生や組織は常に学び続けることで成長します。新しいことに挑戦し、失敗を恐れずに試行錯誤を繰り返す精神が、停滞を打破し、革新を生み出します。

今日聴講された学生の皆さんにはぜひこの点を強調してむすびとさせていただきたいと思います。

※本稿は、2025年7月24日、至誠館大学東京キャンパスにおいて在学生、教職員、地域住民を対象に対面とオンラインの両方式の講義（ハイフレックス方式）で行った「日本の産業と企業」最終講義の概要を収録したものです。山口がまとめ、荒川先生が目を通された後、講義抄録として掲載しました。（山口）