

# 失敗の本質

## 日本軍の組織論的研究

# 『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』

著者らは、「大東亜戦争における六つの作戦を失敗例として取り上げ、その失敗を日本軍の組織としての失敗ととらえ直し、これを現代の組織にとっての教訓、あるいは反面教師として活用することが、本書の最も大きなねらいである。」としている。

執筆担当は、

- ・ ノモンハン事件（村井友秀）
- ・ ミッドウェー作戦（鎌田伸一）
- ・ ガダルカナル作戦（野中郁次郎）
- ・ インパール作戦（戸部良一）
- ・ レイテ海戦（寺本義也）
- ・ 沖縄戦（杉之尾孝生）

# 目次

## ■ 失敗の事例

- ノモンハン事件
- ミッドウェー作戦
- ガダルカナル作戦
- インパール作戦
- レイテ海戦
- 沖縄戦

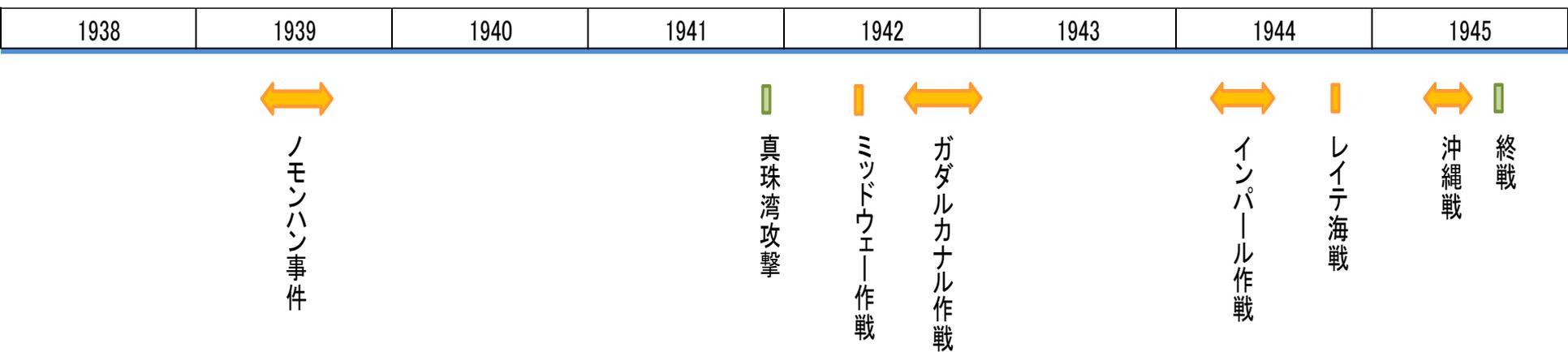
## ■ 失敗の分析

- 作戦上の失敗要因
- 組織上の失敗要因
- 日本軍と米軍の戦略・組織特性比較
- 環境適応の失敗
- 組織の自己変革の失敗

# 取り上げた6つの作戦地域



# 年表



# ノモンハン事件

昭和14年(1939年)5月～9月

太平洋戦争以前の日中戦争の時期、外モンゴルと満州国との不明確な  
国境線をめぐっての日本とソビエト連邦との間で断続的に発生した武力  
衝突

# ノモンハン事件 概要、作戦構想、経過

概要	太平洋戦争以前の日中戦争の時期、外モンゴルと満州国との不明確な国境線をめぐっての日本とソビエト連邦との間で断続的に発生した武力衝突
作戦構想	満州を守備する日本の関東軍は、ソ連軍に対して兵力が劣勢であるからこそ、ソ連が国境を侵す場合は即座にソ連軍に一撃を与え、その出鼻をくじき、紛争の拡大を防ぐ

## 経過

1939 5/11	第一次ノモンハン事件	
	外モンゴル軍	ハルハ河東岸の国境線係争地区において、20～60人の外モンゴル軍と満州国軍との間で武力衝突が発生。
	関東軍	第23師団長小松原道太郎中将は、ただちに歩兵第64連隊第1大隊、搜索隊主力に出動命令。
5/21	ソ・外モ軍	一時撤退していたが、再びハルハ河東岸に進出。
	関東軍	歩兵第64連隊第1大隊、搜索隊が出動。関東軍参謀長は、早急、不用意な出動の再考を求めたが、小松原師団長は、すでに出動命令を下達した以上、中止することは統帥上不可能であるとして攻撃強行を主張。
5/23	関東軍	植田関東軍司令官は小松原師団長の主張を認め、軍中央部へは報告と事件を拡大しないように注意する旨伝えた。
5/27	関東軍	第23師団の歩兵第64連隊、搜索隊などがハルハ河に向かって進撃したが、ソ連軍の圧倒的な砲撃を浴びて支隊主力は動けず、先頭の搜索隊約200名は孤立し全滅。
5/31	関東軍	小松原師団長は撤収命令を出した。第一次ノモンハン事件は終了。
	ソ・外モ軍	第23師団の攻撃部隊の撤収後、ハルハ河兩岸のソ連・外モンゴル軍は陣地を強化、兵力を増強。
	関東軍	日中戦争をめぐって紛糾しつつある日英会談の処理への悪影響を心配して事態静観の主張もあったが、辻参謀を中心に攻撃計画が練り上げられた。ハルハ河が関東軍基地から約200kmに対して、ソ連軍の後方基地は650～750km離れており大部隊の移動はできず、付近に駐屯するソ連・外モンゴル軍は容易に撃破できると考えた。
	ソ・外モ軍	6月には、日本軍の判断をはるかに上回る機動力により、ハルハ河西岸に莫大な作戦資材と兵力を集中させた。
	関東軍	当初は、精鋭の第7師団を起用してすみやかに作戦目的を達成する計画であったが、紛争地域担当の第23師団をはずすことに植田関東軍司令官が反対したため、第23師団に変更された。(第23師団はノモンハン事件の1年前に編成され、兵員の大部分は初年兵、2年兵で、多くは九州、広島、島根出身者であった。)
	関東軍	関東軍の作戦計画は秘かに進められ、実施直前まで中央部に報告されなかった。陸軍省では、反対もあったが、陸軍大臣板垣征四郎中将の「一個師団位、現地に任せたらいいではないか」の一言で承認された。

# ノモンハン事件 経過(つづき)

第二次ノモンハン事件		
6/23	関東軍	第2飛行集団に対してタムスク等の飛行場の攻撃命令を下達。
	関東軍	国境紛争不拡大方針をとる中央部から計画の中止を求める電報が来たが、明確な命令ではないとして越境爆撃作戦を強行。これは戦果を挙げたが、中央部との間に激しい感情的対立を起こした。
	大本営	関東軍に対して、地上戦闘範囲を限定し、敵の本拠地に対する空中攻撃を行わないよう指示した。
6/30	関東軍	大本営からの指示にも関わらず従来の方針を変えず、攻撃に関する師団命令を下達。
7/2	関東軍	ハルハ河渡河作戦は一応成功。
	ソ・外モ軍	反撃開始。
	関東軍	戦車の消耗を避けるために、第1戦車団に対して帰還命令。 ハルハ河東岸に撤退。十分な火力がなく、歩兵による夜襲を採用せざるをえず損害を重ねた。
7/12	関東軍	ハルハ河西岸は東岸よりも高いため、日本軍はソ連・外モンゴル砲兵の視界に入り、砲撃を受けた。 歩兵中心から砲兵主体の攻撃に切り替えたが、ソ連・外モンゴル軍に対して火力が劣り、大損害を出した。
7/20	中央部	中央の事件打ち切り方針に対し、磯谷関東軍参謀長は、数千の将兵が血を流しており撤兵はできないと反対。 中央部は関東軍の感情を刺激することを恐れ、打ち切り方針の実施を命令しなかった。
7/25	関東軍	攻撃はいずれも失敗し、持久防御の態勢に入った。
8月	ソ・外モ軍	兵力を集結。
	中央部	日英会談、防共協定の強化、内閣更迭など重要問題に直面して多忙であり、関東軍との連絡は中絶状態。
	関東軍	絶え間なくソ連軍銃砲の集中射撃を受け、一日平均3~4パーセントの損害を重ねながら衰弱していった。
8/20	ソ・外モ軍	総攻撃開始。
	関東軍	攻撃兵力が弱小であるうえに準備不足。後方へ回った敵戦車を撃つために味方に損害を出した。
8月末	関東軍	第7師団を第6軍の指揮下に入れて派遣、さらに第2師団の派遣を決定したが、兵力の逐次投入となり効果なく、第23師団のほとんどの部隊が撃破された。
8/29	関東軍	荻洲第6軍司令官は残存部隊に対し撤退命令を出した。撤退した各部隊の損耗率は60~70%。 それでも、関東軍は戦闘を継続する意思を示した。
8/30	大本営	作戦終結の大命を下す。
	関東軍	しかし、大命の表現が明確さを欠いたため、関東軍は作戦の中止要求とは考えなかった。
9/3	大本営	攻勢作戦の中止と兵力を係争地域外に後退させることを明確にした大命を下した。
9/6	関東軍	植田関東軍司令官は大命により作戦中止の関東軍命令を示達し、ノモンハンにおける戦闘は終わった。
9/15	日/ソ連	モスクワにおいて、東郷駐ソ大使とモトロフ外務人民委員の間で停戦合意。翌日、「停戦協定」を共同発表。
1940/6/9	日/ソ・外モ	確定国境線の大部分はソ連・外モンゴルが従来から主張していた線であった。

# ノモンハン事件 損害、分析

損害	日本軍	戦死、戦傷、不明の合計: 17,364名 (戦死: 7696名)
	ソ・外モ軍	戦死、戦傷、不明の合計: 18,500名

## 分析

- ・満州事変以来、関東軍が軍中央と対等との観念を持ち、中央からの連絡を無視。また、中央部も意思を関東軍に強要しなかったのは統帥上の大失策である。
- ・中央と現地の意思疎通に円滑さを欠き、意見が対立すると、常に積極策を主張する幕僚が向こう意気荒く慎重論を押し切り、上司もこれを許した。
- ・当時の関東軍には満州国の内政指導権が与えられ、しばしば政治に干渉した。反面、治安維持のために兵力を分散配置し、対ソ訓練はほとんど行われていなかった。
- ・日本陸軍にとっては初めての本格的な近代戦であった。大兵力、大火力、大物量主義をとる敵に対してなすすべを知らず、敵情不明のまま用兵規模の測定を誤り、兵力逐次使用の誤りを繰り返した。
- ・情報機関の欠陥と過度の精神主義により、敵を知らず、己を知らず、大敵を侮っていた。
- ・多数の第一線の連隊長クラスが戦死し、自決したことで、高価な体験をその後に生かす道を自ら閉ざしてしまった。

# ミッドウェー作戦

昭和17年(1942年)6月

太平洋戦争開戦後、短期間ではあったが連戦連勝の日本軍が初めて経験した挫折。日本軍は大型正規空母4隻を失い、米軍の空母損失は1隻のみ。太平洋の戦局はこの一戦に決した。

# ミッドウェー作戦 概要、作戦構想

概要	太平洋戦争開戦後、短期間ではあったが連戦連勝の日本軍が初めて経験した挫折。日本軍は大型正規空母4隻を失い、米軍の空母損失は1隻のみ。太平洋の戦局はこの一戦に決した。	
作戦構想	日本海軍	日本海軍の長年の方針は、短期決戦を原則とし、太平洋を越えてくる米国艦隊をその間に潜水艦等により漸減させて日本近海で一挙に撃滅しようとするものであった。これに対して、山本連合艦隊司令長官は、劣勢なものが受け身に立っては勝ち目がないとして積極的な作戦思想を持っていた。
		ミッドウェー攻撃では、第一機動部隊(第一航空戦隊、第二航空戦隊)の空母4隻、第二機動部隊(第四航空戦隊)の小型空母2隻が参加。
		ミッドウェーを奇襲攻撃することで反撃に出てくるであろう米空母部隊を補足撃滅する。敵情に変化がなければミッドウェー島上陸作戦に協力し、敵艦隊の出現に備える。
	米海軍	大西洋と太平洋に対処しなければならなかったことから、太平洋には4隻の正規空母を有するにすぎなかった。
		ミッドウェー海戦時には、日本海軍の「海軍暗号書D」をほぼ解読できていた。これにより太平洋艦隊ニミツ司令長官は、日本側の作戦参加艦長、部隊長と同程度の知識を得ていたという。
	日本艦隊に対して兵力は劣勢であったが、ミッドウェーは絶対に手放すことのできない戦略的要点であったため、ミッドウェーに対する補給先順位を最優先として守備兵力を増強し防備の強化に努めた。	
	使用できる空母は、「エンタープライズ」「ホーネット」の2隻であったが、珊瑚海海戦で損傷して修理に3か月かかると見られていた「ヨークタウン」を3日で応急修理し追加配備した。	
	米空母部隊はミッドウェー北東の、日本軍の飛行索敵圏外に待機する。哨戒索敵を厳重にして日本空母をなるべく遠距離で発見して撃破し、ミッドウェーに対する奇襲を阻止する。	

# ミッドウェー作戦 経過

経過(日本標準時)

1942/6/5 01:30	日本海軍	日の出20分前、ミッドウェーの北西約210カイリに到達。空母の上空警戒機、ミッドウェー攻撃隊108機発進。索敵機発進。敵空母が付近で待ち受けているとはまったく考えていない。
	米海軍	「ヨークタウン」から索敵機を発進。
02:20	米海軍	哨戒機が日本空母を発見。
02:40	米海軍	別の哨戒機が日本のミッドウェー攻撃隊を発見。
02:53	米海軍	ミッドウェー基地のレーダーが日本の大編隊を発見。基地の全機に発進命令。
03:30	日本海軍	日本軍攻撃隊はミッドウェー基地に爆弾投下など攻撃。基地施設に大損害を与えたものの滑走路の破壊は不十分。
04:00	日本海軍	ミッドウェー基地攻撃隊から第二次攻撃の必要がある旨の報告が第一機動部隊に入る。
04:00	米海軍	「ホーネット」「エンタープライズ」から攻撃機を発進させる。
04:05	米海軍	ミッドウェー基地発進の攻撃機が日本軍第一機動部隊を攻撃。攻撃は統制が取れておらず、また技量不足により一発の爆弾、魚雷も命中させることができず、日本の防空戦闘機により大半が撃墜された。
		(しかし、攻撃に統制がないがために、その後、日本軍の上空警戒機の連続配備、攻撃隊の兵装転換遅延をもたらし、日本軍の戦闘指揮を難しくさせる一因となった。)
04:15	日本海軍	先に発進させた索敵機が搜索線に到達する時間になっても敵艦隊発見の連絡がなかったため、想定どおり、米艦隊はいないものと判断し、第二次攻撃隊をミッドウェー基地に対して実施することにした。
04:28	日本海軍	遅れて発進した索敵機から敵らしきもの発見の報告が入る。
04:45	日本海軍	ミッドウェー基地に対する攻撃をとりやめ、米機動部隊を攻撃することを決意。陸上攻撃用から艦船攻撃用に航空機の兵装転換を命令。
04:50	日本海軍	先に発進したミッドウェー基地攻撃隊が空母上空に帰投し始めた。
		米空母に対する攻撃隊を一刻も早く発進させなければならないが、それら飛行機を甲板に並べれば帰投機の着艦が遅れ、燃料不足で不時着する者も出てくる。
		帰投機を收容してから敵機動部隊への攻撃隊を準備すればその発進は著しく遅れることになる。
		山口第二航空戦隊司令官は、すぐ発艦準備のできる第二航空戦隊の艦上爆撃機を発進させるよう南雲司令長官に具申したが、受け入れられなかった。

# ミッドウェー作戦 経過(つづき)、損害

05:38	米海軍	「ヨークタウン」から攻撃隊を発進。しかし未発見の空母に備えて爆撃隊の半数は控え置いた。
06:18	米海軍	3つの空母からの雷撃隊が日本軍を発見し、攻撃開始。
	日本海軍	多数の航空機を空母艦内に收容中で混乱しているさなかの最悪のタイミングで攻撃を受ける。
	米海軍	低空を低速で進撃する雷撃隊は、一本の魚雷も命中させることができず、ほぼ全滅に近い損害を受けた。
07:23	日本海軍	米空母雷撃機隊の攻撃に対処するために、日本の上空警戒機も大部分が低空に降りて来ていた。
	米軍	高高度から接近した米空母爆撃機隊が「加賀」「赤城」「蒼竜」に急降下爆撃。
	日本海軍	「加賀」が9機の攻撃を受けて4弾命中。
07:24	日本海軍	「赤城」が3機の攻撃を受けて2弾命中。
07:25	日本海軍	「蒼竜」が12機の攻撃を受けて3弾命中。
		第一機動部隊は4隻中3隻の空母を失った。
07:58	日本海軍	唯一残った「飛竜」の山口第二航空戦隊司令官は、上級指揮官の命を待たず独断で米空母攻撃を決意。準備が終わっている艦上爆撃機と艦上戦闘機を発進させた。
08:30	日本海軍	「赤城」の被弾により、南雲司令長官は軽巡洋艦「長良」に旗艦を移した。
09:08	日本海軍	「飛竜」爆撃隊は「ヨークタウン」を攻撃。8機が攻撃に成功しそのうち3弾が命中。「ヨークタウン」は大火災となった。
10:31	日本海軍	山口司令官は、新たに発見の報告のあった空母に対して第二次攻撃隊を発進させた。
		帰投した第一次攻撃隊を收容したが、その数は発進時の3分の1に過ぎなかった。
11:45	日本海軍	第二次攻撃隊は、新たな米空母を発見。魚雷2本を命中させた。この空母は実は2時間足らずで消火活動と応急修理に成功した「ヨークタウン」であった。
11:55	米海軍	「ヨークタウン」は動力系統故障のため復元できず、総員退去命令。
12:30	米海軍	「エンタープライズ」から「飛竜」攻撃のための第二次攻撃隊を発進させる。
12:45	日本海軍	「飛竜」は帰投した第二次攻撃隊を收容。損害は大きかった。
		日本軍は米空母3隻のうち2隻を撃破したと判断した。第3の空母への第三次攻撃隊の準備を急いだが損害も大きく、残された少数兵力で効果が得られるよう、攻撃に有利な薄暮まで待つことにした。
14:03	米海軍	「飛竜」に対して爆撃機隊が攻撃。4発の爆弾が命中。
	日本海軍	米空母機襲来を予想し、上空警戒機を発進させて備えていたが、太陽を背にして急降下してきた爆撃機隊を防ぐことができなかった。「飛竜」は炎上し、甲板が使用不能となった。
16:10	日本海軍	「蒼竜」「加賀」は相次いで誘爆、沈没。
23:55	日本海軍	戦場離脱を決意。ミッドウェー攻略作戦の中止が命令された。
6/6/02:00	日本海軍	「赤城」「飛竜」は味方駆逐艦により雷撃処分した。
6/7	米海軍	「ヨークタウン」はハワイに向けて曳航中、日本軍潜水艦の魚雷攻撃を受けて沈没。

損害	日本海軍	空母:4、重巡洋艦:1、航空機:300
	米海軍	空母:1、駆逐艦:1、航空機:147

# ミッドウェー作戦 分析

## 連合艦隊司令部の錯誤

- ・目的のあいまいさと指示の不徹底。

山本連合艦隊司令長官の作戦の真のねらいは、ミッドウェー島の占領そのものではなく同島の攻略によって米空母群を誘い出し、一挙に撃滅しようとするものであった。しかし、山本は、第一機動部隊の南雲に十分に理解、認識させる努力をしなかった。

ミッドウェー島攻略が主目的のようになってしまった。南雲は、米機動部隊の出現はミッドウェー島攻略中にはなく、その後であるとの先入観を持ってしまった。

一方、米軍では「空母以外のものに攻撃をくりかえすな」と注意していた。

- ・情報の軽視と奇襲対処の不十分さ

奇襲はあらゆる戦いにおいて追及しなければならない大原則であるが、ミッドウェー島攻略により、奇襲の要素は低減する。米軍からの逆奇襲に対処しうる反撃戦力を準備しておくべきであった。

- ・矛盾した艦隊編成

航空決戦思想に基ずくならば空母を骨幹とする機動部隊の編制でなければならないが、旧来の艦隊決戦思想の編制になっていた。これにより、日本海軍連合艦隊の兵力量、練度の米太平洋艦隊に対する優位を発揮できなかった。

- ・司令長官の出撃

山本連合艦隊司令長官自らが主力部隊を率いて出撃したため、主力部隊旗艦の戦艦大和の無線封止となったため、適切な作戦指導が行えなかった。一方、米軍のニミッツは自ら出撃することではなく、ハワイから作戦指導をした。

# ミッドウェー作戦 分析(つづき)

## 第一機動部隊の錯誤

### ・索敵の失敗

米機動部隊に対する索敵計画、行動には慎重さが欠けていた。米軍よりも、敵の発見、正確な報告が大幅に遅れた。

### ・航空作戦指導の失敗

最も重大な錯誤は、米空母はミッドウェー付近に存在しないであろうとの先入観にとらわれていたこと。そのため、米機動部隊に備えて航空兵力を控え置くことをせずに、4隻の空母すべてからミッドウェー島への攻撃を行った。

# ミッドウェー作戦 分析(つづき)

## 日本海軍の戦略・用兵思想

- ・近代戦における情報の重要性を認識できなかった

米海軍情報部が多大な努力を払って日本海軍の暗号解読に成功したのに対し、日本海軍には米海軍の暗号が解読できなかった。

レーダーについても、開戦時には日米間の技術力の差はそれほどなかったが、その後の実用化の努力には顕著な違いが見られる。

- ・攻撃力偏重の戦略・用兵思想

攻撃技術はめざましい進歩をとげたが、兵力量、訓練用燃料などの制約から、攻撃力発揮の前提である情報収集、索敵、偵察、報告、後方支援なのに配慮する余裕がなく、研究や訓練も十分でなかった。

- ・防御の重要性の認識の欠如

対空見張能力はきわめて貧弱で、対空砲火の命中精度もきわめて悪かった。また、米海軍に比べると無線電話がほとんど実用にならず、防空指揮統制機構をつくることができなかった。

- ・ダメージ・コントロールの不備

被弾した場合の艦内防御、防火対策、応急処置なども十分な考慮が払われていたとはいえない。一方、米海軍は、珊瑚海海戦で大破した「ヨークタウン」を3日間の修理で復帰させ、本戦における被弾後には消火、甲板の応急修理ができています。

# ガダルカナル作戦

昭和17年(1942年)8月

陸戦のターニング・ポイント。日本陸軍が陸戦において初めて米国に負けた。この戦闘以来、日本軍は守勢に立たされつづけることになった。

# ガダルカナル作戦 概要、作戦構想

概要	陸戦のターニング・ポイント。日本陸軍が陸戦において初めて米国に負けた。この戦闘以来、日本軍は守勢に立たされつづけることになった。	
作戦構想	日本軍	日本海軍は、真珠湾奇襲の成功によって、当初計画になかったハワイおよびオーストラリアの攻略を主張するに至った。陸軍は兵站線が伸びることからオーストラリアまで進出することには反対した。しかし、オーストラリアが米軍の対日反抗作戦発動の最大の拠点となる可能性を否定せず、南方作戦の大成功に調子づけられて米豪遮断作戦の準備に着手した。その結果、陸海軍部で妥協した要地獲得の目標はニューカレドニア、フィジー、サモア(FS作戦)、ポートモレスビー(MO作戦)となった。ミッドウェー戦の惨敗によって、FS作戦は一時中止になったが、それ以前から現地海軍部隊は米豪遮断作戦に役立つ飛行場建設を、ガダルカナルで進めていた。
	米軍	米軍はミッドウェー海戦後、初めてイニシアチブをとり、日本軍の進出を抑える時期を迎えた。成功が比較的容易で大損害を避けうるステップ・バイ・ステップの上陸作戦をとることとし、その反攻の第一弾を、日本軍が飛行場を建設中のガダルカナルに決定した。

# ガダルカナル作戦 経過

	日本軍	海軍陸戦隊150人と人夫約2000人が飛行場を建設していた。
1942/8/7	米軍	米軍がガダルカナル島、ツラギ島に上陸した。
8/10	日本軍	大本営陸軍部は、米軍の反攻開始は早くても1943年以降との希望的観測でいたため、米軍の上陸は一種の偵察か飛行場の破壊作戦とみた。
		小さくても早く派遣できる部隊がよいと判断し、歩兵2000人の一木支隊にガダルカナル島の奪回を命じた。
		一木大佐は実兵指揮に練達した武人で、帝国陸軍の伝統的戦法である白兵銃剣による夜襲をもってすれば、米軍の撃破は容易であると信じていた。
8/18	日本軍	一木支隊先遣隊900人は、小銃弾250発、食糧7日分だけを持って、米軍陣地から30km離れた地点に上陸。
	米軍	米軍陣地で待ち構えていたのは、過去の戦史に例を見ない水陸両用作戦を開発していた海兵隊1万3000人。
8/19	日本軍	先遣隊は戦機を逸しないように急行することを要求されていたので、後続部隊の上陸を待たずに早々に行動を起こし、ベレンデ川の線に到達した。尖兵小隊34人は、待ち伏せしていた敵兵に包囲され殲滅された。
8/21	日本軍	一木大佐はイル川河口に進出、未明に突撃を起こした。
	米軍	機関銃、使用可能になったばかりの飛行場からの飛行機による機銃掃射、戦車で攻撃。
	日本軍	一木大佐は打つべく手段もなくなったと感じて軍旗を奉焼して自決、多くの将兵も戦死。
8/24	日・米	周辺海域で第二次ソロモン海戦が発生。米海軍空母「エンタープライズ」大破、日本海軍空母「龍驤」沈没。
	日本軍	以後ガダルカナル島への輸送船による輸送は困難となり、駆逐艦による輸送量の小さい”ネズミ輸送”に切り替えざるをえなくなった。
8/29-9/7	日本軍	陸軍5400人、海軍200人、高射砲二門、野砲四門、連隊砲六門、速射砲十四門、食糧二週間分を揚陸させた。
9/13	日本軍	ジャングル内に潜入迂回し、飛行場南方から敵の背後を奇襲することを意図。総攻撃を開始。(第一回総攻撃)
9/14	日本軍	飛行場南東方地区の第一海兵師団司令部付近まで進出したが、敵の火力は激烈。多数の戦死者を出し、各所に分散した各中隊との連絡が困難となり、攻撃中止命令が出された。攻撃参加主力約3000人、生存者約1500人。
	日本軍	大本営と現地軍の本格的準備により、ガダルカナル島への師団の投入が企図された。
10/14	日本軍	ガダルカナル島突入船団が編成され、戦力資材の揚陸作業を行っていた最中に、米軍の艦爆大編隊が飛来し攻撃を受けた。6隻のうち4隻が炎上、1隻は沖合いから砂浜に突っ込み揚陸を敢行。兵員は全員上陸したが、食糧は半分程度、弾薬は1~2割が陸揚げされたのみ。火砲は野山砲合計して38門、重砲は二門。このため、当初の大火力による正攻法から、前回同様のジャングル迂回の夜間奇襲攻撃を再度敢行することとした。
10/26	日本軍	総攻撃するも損害が50%にも達し、敵陣地突破は望みえないとして攻撃中止命令を発した。(第二次総攻撃)
1943/1/4	日本軍	大本営の撤退命令が下った。大本営参謀が撤退を考え始めてからほぼ2か月も経過してからの決定であった。
		この間、ガダルカナル島の日本軍においては、飢餓と病が加速度的に進行していた。

# ガダルカナル作戦 損害

損害	日本軍	投入された将兵は32,000人。 戦死:12,500人、戦傷死:1,900人、戦病死:4,200人、行方不明:2,500人
	日本海軍	数次にわたる海戦と船団護送において、艦艇56隻沈没、115隻損傷、そのうち駆逐艦19隻沈没、88隻損傷。飛行機850機損失
	米軍	投入された将兵は60,000人。 戦死:1,000人、負傷:4,245人

# ガダルカナル作戦 分析

## 戦略的グランド・デザインの欠如

- ・米軍には、ガダルカナル島攻撃が、日本本土直撃への一里塚であるという基本的デザインがあった。  
日本陸軍の戦争終末観は、主力を中国大陸に置き、重慶攻略作戦によって米国を中心とする連合軍に対抗して日本の不敗態勢を確立することであった。主要攻略地域は重慶・インド方面であった。  
日本海軍は米艦隊主力をソロモン海付近に求めその撃滅を図った上での戦争終結を考え、そのためにはガダルカナル島奪回が主力決戦成功の条件と考えていた。  
日本陸軍、海軍ともに、米軍の海兵隊を中心とした水陸両用作戦の展開を想定していなかった。  
日本軍では陸・海・空統合作戦がなされなかった。また、戦力の逐次投入が行われた。

## 攻勢終末点の逸脱

- ・日本陸軍では、補給は敵軍より奪取するかまたは現地調達するというのが常識的すらあり、兵站線への認識に基本的に欠落するものがあった。

## 統合作戦の欠如

- ・米海兵隊には、正確な弾着や重要拠点の砲・爆撃のため海軍の砲撃観測員と空軍の要員が配置されており、情報を送るために各戦闘組織間の連絡は緊密な情報システム網のもとに統合的・組織的に運営されていた。  
一方、日本軍は、陸軍と海軍がバラバラの状態であり、空、海戦力を短時間間欠的に投入していた。

## 第一線部隊の自律性抑圧と情報フィードバックの欠如

- ・日本軍の戦略策定過程は、硬直的・官僚的な思考の体質のままに机上プランで生まれる抽象的なものであった。  
それを現地戦闘部隊の練達した戦闘技量がカバーしていたが、第一線からの作戦変更要請はほとんど拒否され、フィードバックが存在しなかった。また、大本營のエリートは、現場に出る努力をしなかった。

# インパール作戦

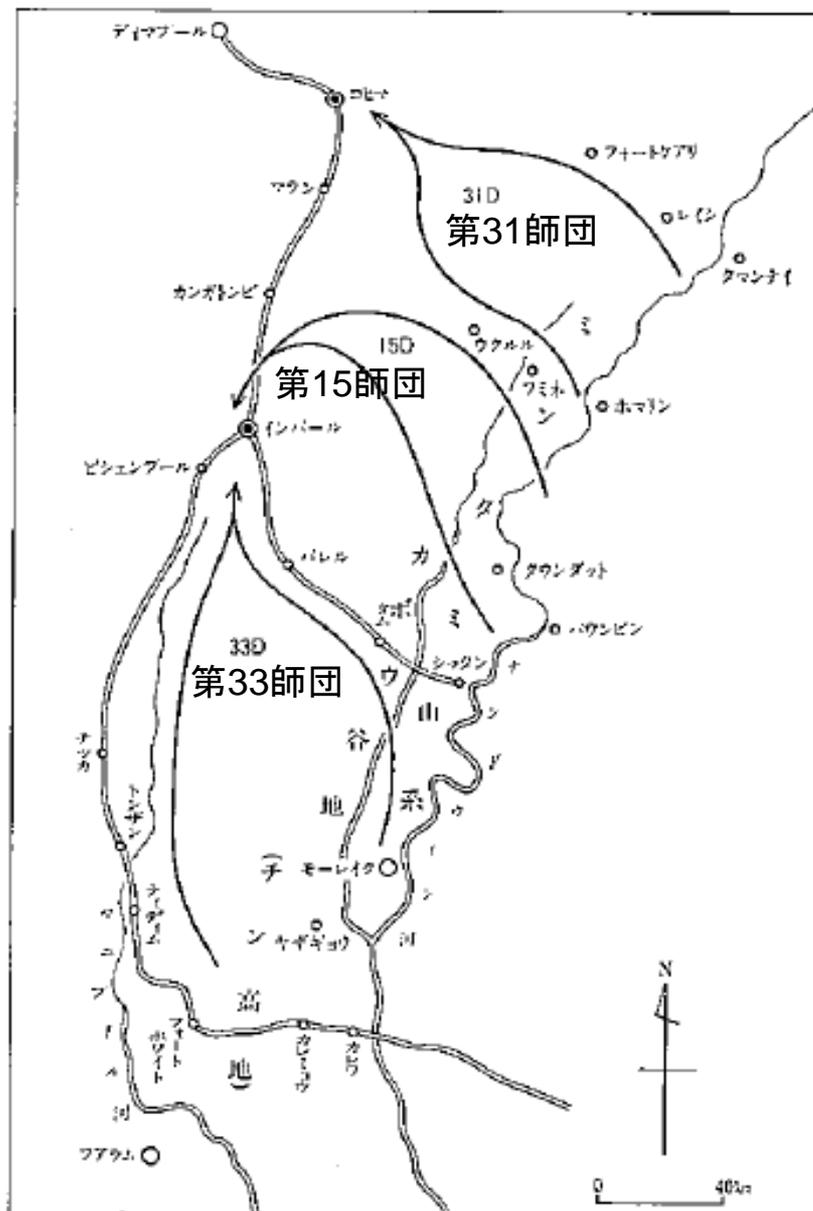
## 昭和19年(1944年)3月

徐々に悪化するビルマの戦局を打開し挽回するための作戦であったが、莫大な犠牲を払って惨憺たる失敗に終わり、ビルマの防衛自体も破綻した。

# インパール作戦 概要、作戦構想

概要	<p>徐々に悪化するビルマの戦局を打開し挽回するための作戦であったが、莫大な犠牲を払って惨憺たる失敗に終わり、ビルマの防衛自体も破綻した。</p>	
作戦構想	日本軍	<p>ビルマ攻略作戦が予想以上に早く終了した直後には、その成果と余勢を駆ってインド国内情勢の動揺に乗じる東部インドへの進撃を企図した。</p>
		<p>しかし、5月末から9月の雨季には8000～9000ミリの降水量があり、乾季に行動するにしてもインド・ビルマの国境地帯には峻嶒な山系が南北に走り、チンドウィン河などの大河もあり、ジャングルが一帯を覆っており、この作戦の実行には大きな困難がともなうことから実施保留となっていた。</p>
		<p>その後、連合軍が海からの上陸、北部からの空挺部隊の進攻があり、現地司令官は、守勢的ビルマ防衛ではなく、インド進攻を目指す攻勢防禦による防衛論を唱えた。これは、雨期入り前後に不意急襲的に攻撃することで、連合軍反攻の根拠地インパールを攻略するというもの。</p>
	連合軍	<p>連合軍のビルマ奪回作戦は、三つの正面(雲南、フーコン、インパール)から限定攻撃を行った後、三正面からの攻勢とビルマ南西海岸およびラングーンへの上陸作戦によって総反攻を実施しようとするもの。在華米軍は、ビルマからインドに敗走した中国軍に米式訓練と装備を与えて再建するとともに、インドからビルマを経て中国に至る輸送ルートの建設を進めた。</p> <p>連合軍は、ビルマ上空の制空権を抑えており、ウイングート旅団と呼ばれる空挺兵団によってビルマ北部に侵攻した。連合軍は、斥候や空中偵察によって、日本軍の作戦準備状況、インパール作戦の概要をほぼ正確につかんでいた。後退作戦により、日本軍に困難なアラカン山系越えを強いて疲れさせ、その補給線が伸びきったインパール周辺地区で主力攻撃を加えることを計画。</p>

# インパール作戦 作戦構想



南方および東方から第15師団、および第33師団をもってインパールを攻撃するとともに、第31師団をもって北方のヒコマを攻略し、敵の退路を遮断するのみならずアッサムへの進出を計画。

# インパール作戦 インパール作戦決定までの経緯

1942年8月	日本軍	ビルマ進攻の成果の余勢を駆って、大本営は、21号作戦(東部インド進攻作戦)の準備を指示。
		これに対し、この作戦の主力に予定された第18師団(師団長牟田口中将)が、実効に大きな困難が伴う無謀な計画として作戦に不同意を唱えた。
10月	連合軍	ビルマ南西部沿岸方面に進出。
1943年2月	連合軍	ウイングート旅団と呼ばれる挺進部隊が空中補給を受けつつ北ビルマ侵入。
	日本軍	日本軍は連合軍の自動火器によって予想外の損害を被る。
3月	日本軍	ビルマ防衛機構の刷新強化として、ビルマ方面軍を新設。方面軍司令官には河辺中将が就任。第15軍司令官に牟田口中将が昇格。
		連合軍の総反攻準備が進んでいる中、牟田口は、守勢的ビルマ防衛ではなく、インド進攻を目指す攻勢防禦による防衛論を唱えた。これには牟田口の個人的心情もからんでいた。「私は盧溝橋事件のきっかけを作ったが、事件は拡大して支那事変となり、遂には大東亜戦争にまで進展してしまった。もし自分の力によってインドに進攻し、決定的な影響を与えることができれば、国家に対して申し訳が立つであろう。」
		牟田口は自分の構想を武号作戦構想に具体化した。雨季、補給など多くの無理があるため、15軍幕僚は反対した。牟田口を静止できるのは、河辺方面司令官のみであったが、盧溝橋事件当時、連隊長牟田口の直属の上司である旅団長であった河辺は、私情に動かされて牟田口の行動を抑制しようとはしなかった。
6月	日本軍	方面軍主催の机上演習の結果、英印軍の反撃に会うミンタミ山系よりも、当初から敵の策源地インパール攻略を作戰目的とすべしとの結論が出された。
		第15軍の作戰計画は、アラカン山系内の敵を急襲撃破して一気にアッサム州に進出することを目標とし、そのため南方および東方から第15師団および第33師団でインパールを攻撃するとともに、第31師団で北方のヒコマを攻略し、アッサムへ進出しようとするものであった。
8月	日本軍	大本営ではインパール作戦に否定的な見方が有力であったが、日本が後援するインド義勇軍の立脚点をつくることを期待して作戰実施準備の指示を南方軍に発した。これを受けて、南方軍はビルマ方面軍に対して「ウ号作戦」準備を命じた。
1944年1月	日本軍	大本営は依然として「ウ号作戦」に消極的であったが、杉山参謀総長は、南方軍のできる範囲で作戰を決行させても良いではないかとした。
3月	連合軍	北部および中部ビルマからの日本軍一掃を目的として、北ビルマに3個旅団規模の空挺挺進部隊が降下。

# インパール作戦 インパール作戦経過、損害

1944年3月	日本軍	インパール作戦開始。
4月	日本軍	参加各師団は3週間の食糧しか携行せず、弾薬の追走もほとんどないまま、4月末には戦力は40%前後まで低下し、限界に近づいた。雨季は例年よりも早くやってきた。
6月上旬	日本軍	ビルマ方面軍河辺司令官が第15軍の戦闘指令所に牟田口司令官を訪れた。既に作戦中止は不可避であったが、両者とも「中止」を口には出さなかった。
6月下旬	日本軍	牟田口はようやく作戦中止の決意を固め、その旨を方面軍に上申したが、方面軍は第15軍に攻勢継続を命じた。
7月2日	日本軍	南方軍は、方面軍にインパール作戦中止を命じた。

損害	日本軍	参加将兵:約10万人
		戦死者:約3万人、戦傷・戦病で後送された者:約2万人、残存兵力5万人の内半分以上も病人であった。

# インパール作戦 インパール地理的状況

※ インパールの地理的状況に関する記事(ウィキペディア)からの引用

『この作戦の困難さを、吉川正治は次のように説明している。

「この作戦が如何に無謀なものか、場所を内地に置き換えて見ると良く理解できる。インパールを岐阜と仮定した場合、コヒマは金沢に該当する。第31師団は軽井沢付近から、浅間山(2542m)、長野、鹿島槍岳(長野の西40km、2890m)、高山を経て金沢へ、第15師団は甲府付近から日本アルプスの一番高いところ(槍ヶ岳3180m・駒ヶ岳2966m)を、通って岐阜へ向かうことになる。第33師団は小田原付近から前進する距離に相当する。兵は30kg - 60kgの重装備で日本アルプスを越え、途中山頂で戦闘を交えながら岐阜に向かうものと思えば凡その想像は付く。後方の兵站基地はインドウ(イラワジ河上流)、ウントウ、イエウ(ウントウの南130km)は宇都宮に、作戦を指導する軍司令部の所在地メイミョウは仙台に相当する」。

このように移動手段がもっぱら徒歩だった日本軍にとって、戦場に赴くまでが既に苦闘そのものであり、牛馬がこの峻巖な山地を越えられないことは明白だった。まして雨季になれば、豪雨が泥水となって斜面を洗う山地は進む事も退く事もできなくなり、河は増水して通行を遮断することになる。』

# インパール作戦 分析

・作戦計画は杜撰であった。

・補給の軽視

・コンティンジェンシー・プランの欠如

・戦略的急襲にすべてを賭けていた

・敵の作戦目的を見抜けない情報の貧困

・敵戦力の過小評価

・先入観が強く、組織による学習の貧困ないし欠如

・特異な使命感に燃え、部下の異論を押さえつけ、上級司令部の幕僚の意見に従わない牟田口の個人的性格

・牟田口の行動を許した河辺のリーダーシップスタイル

・「人情」という名の人間関係重視、組織内融和の優先

・人間関係や組織内融和の重視は、本来、軍隊のような官僚制組織の硬直化を防ぎ、その逆機能の悪影響を緩和し組織の効率性を補完する役割を果たすはずであった。しかし、インパール作戦をめぐっては、むしろそれ自身の逆機能を発現させ、組織の合理性・効率性を歪める結果となってしまった

# レイテ海戦

昭和19年(1944年)10月

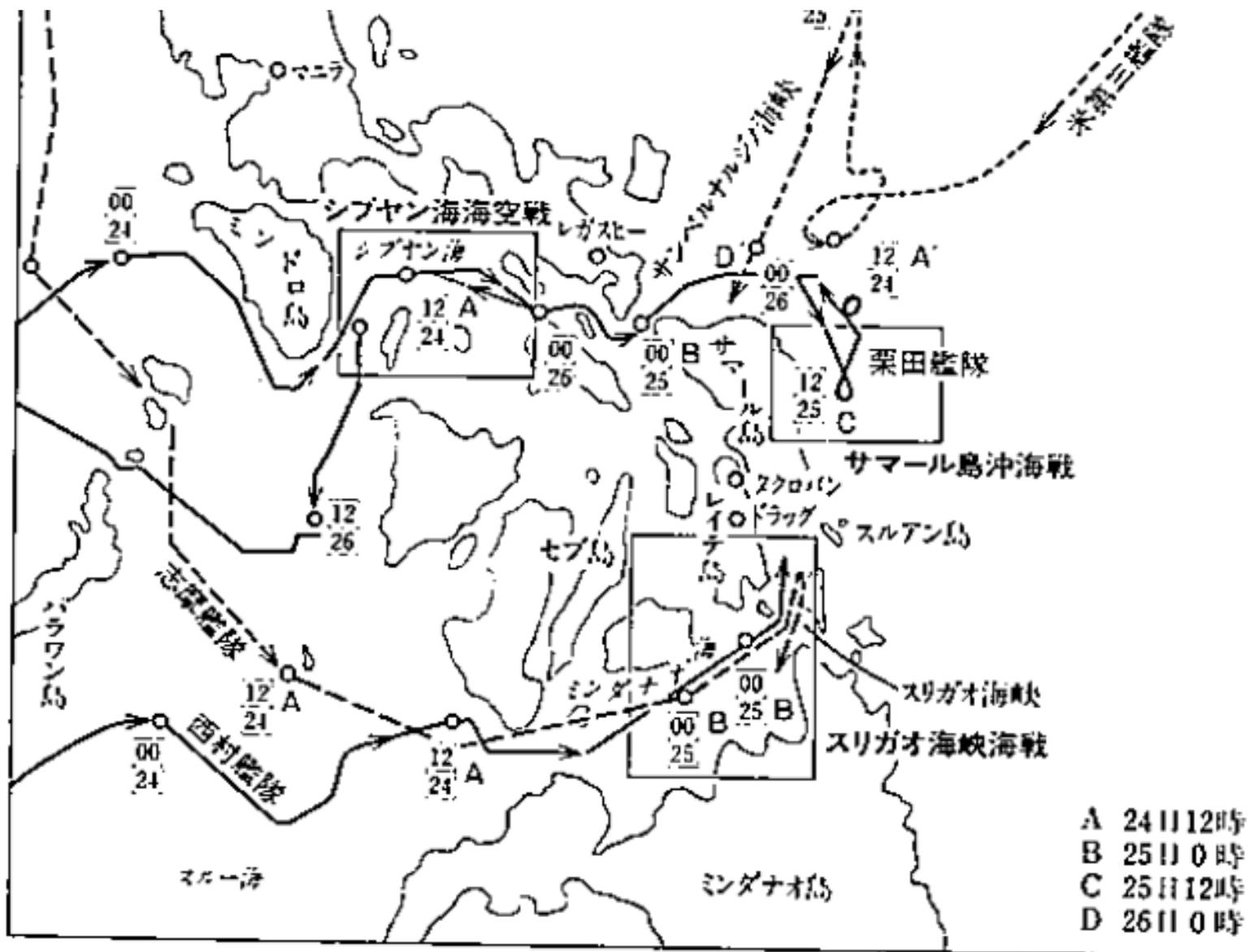
フィリピンへの米軍進攻を阻止するために日本海軍が連合艦隊艦船の8割に相当する総力を結集して戦った事実上の最後の決戦。日本海軍は壊滅的な損害をこうむり、以後、戦闘艦隊としての海軍はもはや存在しなくなった。

# レイテ海戦 概要、作戦構想

概要	フィリピンへの米軍進攻を阻止するために日本海軍が連合艦隊艦船の8割に相当する総力を結集して戦った事実上の最後の決戦。日本海軍は壊滅的な損害をこうむり、以後、戦闘艦隊としての海軍はもはや存在しなくなった。
----	---

作戦構想	日本軍	1944年6月19-20日のマリアナ沖海戦で、参加航空機600機の約3分の2にあたる395機を喪失。
		1944年7月9日サイパン島が陥落し、絶対国防圏が崩壊した。
		戦艦大和、武蔵を主軸とする第1遊撃部隊(栗田艦隊)は北側からレイテ湾に突入し、敵海上部隊および上陸部隊を殲滅する。
		第2戦隊(西村艦隊)は別動隊としてスリガオ海峡から栗田艦隊と同時にレイテ湾に突入する。
		小沢艦隊は優勢な敵機動部隊を栗田艦隊からそらすために、おとりとなって北方へ誘い出す。
		航空部隊は、それに先だって敵空母を攻撃し、レイテ湾突入艦隊に対する敵の航空攻撃をできる限り阻止する。
		(実際には、栗田艦隊は作戦計画に反し、レイテ湾の直前で反転してレイテ湾に突入しなかった(その後、「謎の反転」と呼ばれる))
	米軍	戦闘艦157隻、輸送船420隻、特務艦艇157隻、合計734隻の巨大部隊にてレイテ方面への攻略を企図。

# レイテ海戦 経過



# レイテ海戦 経過

1944/7/24	日本軍	最後の決戦場を想定した陸海合同の研究を実施し、「陸海軍爾後の作戦指導大綱」を裁可した。
8/4	日本軍	連合艦隊の残存する総力をあげた作戦を展開しようとする「連合艦隊捷号作戦要領」を発令。
9/12	米軍	米機動部隊が中部フィリピンを空襲。
	日本軍	陸軍の第4航空軍の200機全機を失った他、海軍のセブ、バコロド地区の航空基地で多数の航空機を失った。
10/10	米軍	米機動部隊の延べ900機が沖縄を空襲。
	日本軍	航空機45機、艦艇22隻沈没等の損害を受けた。
10/12-14	米軍	台湾沖航空戦。米機動部隊の延べ2700機以上が台湾を空襲した。
	日本軍	航空機だけで550～600機を一挙に失った。
10/17	米軍	米軍の合計734隻の巨大部隊がレイテ湾内に侵入。
	日本軍	捷1号作戦警戒を発令。
10/20	日本軍	連合艦隊司令部はレイテ湾突入を25日とし、前日24日に敵機動部隊に航空総攻撃することを決定した。
10/22	日本軍	栗田艦隊はブルネイからレイテに向けて出撃。
10/24	日本軍	シブヤン海戦。栗田艦隊は敵艦載機の5次にわたる猛攻撃を受け、戦艦武蔵を失った。日本軍の航空総攻撃日であるが、悪天候、機の性能、パイロットの練度の低さなどにより戦果を挙げられず、多数の航空機を失った。
15:30	日本軍	栗田艦隊は敵の空襲をさけるために反転。
17:14	日本軍	栗田艦隊は再反転。この時点で予定より6時間近く遅れを生じた。
10/25 00:30	日本軍	栗田艦隊サンベルナルジノ海峡通過。
03:50	日本軍	西村艦隊スリガオ海峡海戦で壊滅。
04:30	日本軍	志摩艦隊後退開始。
06:59	日本軍	栗田艦隊サマール島沖で、米軍第7艦隊の護衛空母群を追撃。
08:30	日本軍	小沢艦隊エンガノ岬沖で米ハルゼー艦隊と交戦。
09:11	日本軍	栗田艦隊、米護衛空母群の追撃を中止。隊形を整えるために艦隊をレイテ湾と反対に北上集結させた。この時、ブルネイを出港した32隻の艦艇は、16隻に減少していた。
11:20	日本軍	栗田艦隊、再びレイテ湾に向かう。
12:00	米軍	栗田艦隊を激しく空襲。
12:26	日本軍	栗田長官は最終的に反転を命令。レイテ湾突入を止め、サマール島東岸を北上。

# レイテ海戦 損害、分析

損害	日本軍	戦艦:3、空母:4、重巡6、軽巡:4、駆逐艦:11、潜水艦:6
	米軍	小空母:1、護衛空母:2、駆逐艦:2、護衛駆逐艦:1

## 分析

### 作戦目的・任務の錯誤

- ・マリアナ海戦で壊滅した航空隊を、航空機生産、兵員の訓練・養成の面から短期間に再建することができなかった。
- ・栗田艦隊のレイテ突入こそが作戦全体の要であったが、突入せずに反転してしまった。作戦の立案者と遂行者の間に作戦目的について重大な認識の不一致があった。

### 作戦的不適応

- ・作戦策定後に、複数の戦闘により航空機、練度の高い航空兵員を大量に失った。大幅な戦力低下があったにもかかわらず作戦が規定方針どおり実施された。
- ・栗田艦隊がシブヤン海戦で計画時間に大幅な遅れを生じたにもかかわらず、栗田艦隊と同時にレイテ湾に突入すべき西村艦隊は予定よりもむしろ早く突入した。

### 情報・通信システムの不備

- ・栗田司令部の乗った旗艦「愛宕」がパラワン水道で米国潜水艦によって被雷し、司令部は「大和」に旗艦を変更し移乗した。この際に司令部の通信員の相当数が他の駆逐艦に收容され、ブルネイに回航された。通信要員の欠員は大和の通信員によって補充されたが、艦隊旗艦としての通信に慣れておらず、艦隊司令部の通信能力の低下につながったとみられる。
- ・日本艦隊間の通信連絡が極めて悪く、不正確な情報や誤報にしばしば振り回された。

### 高度の平凡性の欠如

- ・巨大で複雑な組織化された現代戦においては、一つ一つの小さな失策の積み重ねが作戦全体の結果を決定づけた。

# 沖縄戦

昭和20年(1945年)4月～6月

圧倒的な物量で来攻する米軍に対し、第32軍将兵が沖縄県民と一体となり死力を尽くした86日間の持久戦。

# 沖縄戦 概要、作戦構想

概要	圧倒的な物量で来攻する米軍に対し、第32軍将兵が沖縄県民と一体となり死力を尽くした86日間の持久戦。
----	--

作戦構想	日本軍	1944年3月、南西諸島を担当地域とする第32軍を創設した。大本営は基本的に航空決戦至上主義であり、米機動部隊、とくに上陸部隊の輸送船団を上陸以前の段階において撃滅する(天号作戦計画)。しかし、現地第32軍は、圧倒的に優勢な米軍に対して持久態勢で挑んだ。
	米軍	南西諸島への航空機による攻撃、艦砲射撃、慶良間列島に上陸。戦艦10隻を含む1300隻以上の艦船が沖縄本島の西方海面に接近。上陸舟艇で一斉に6万名を超える兵力が上陸。上陸準備砲撃に使用した砲弾は、5インチ以上の砲弾約45000、ロケット砲弾約33000、臼砲弾約33000、さらに爆弾多数。

# 沖繩戦 経過、損害

## 経過

1944年3月	日本軍	南西諸島を担任地域とする第32軍を創設した。当初大本营直轄であったが、5月に西部軍の隷下に編入。サイパン島陥落におよび台湾軍(後の第10方面軍)隷下に編入。
10月	日本軍	レイテ決戦が発動されると、第32軍から精鋭の第9師団が台湾に転用された。第32軍は、兵力が2/3に減少したことを受けて、第32軍の一部をもって極力長く伊江島を保持し、北・中飛行場のある中頭地区を放棄し、主力を沖縄本島南部島尻地区に集約し敵の上陸を破砕し、北方主陣地においては戦略持久を策するという新たな作戦計画を策定。
1945/3/23	米軍	延べ350機の飛行機で南西諸島を攻撃
3/24	米軍	戦艦以下30余隻の米艦隊が沖縄本島の南部地域に艦砲射撃
3/26	米軍	慶良間諸島に上陸
	日本軍	連合艦隊司令長官は、米機動部隊とくに上陸部隊の輸送船団を上陸以前の段階において撃滅しようとする「天一号作戦」を命令した。しかし、出動可能飛行機数は200機程度しかなく、さみだれ式の攻撃に終始し、決定的な打撃は与えられず、作戦初動の好機を逸した。
4/1	米軍	数百の艦船で沖縄本島の西方海面に接近。千数百隻の上陸用舟艇で1時間もかからずに4個師団16000名以上の将兵が上陸。引き続き戦車部隊も上陸。昼までに嘉手納(中)飛行場と読谷(北)飛行場を占領し、日没までに橋頭堡を確保し、6万名を超える将兵の揚陸を完了。
	日本軍	対上陸戦闘の選任部隊は特設第一連隊のみ。陣地配備は3月30日であり、北・中飛行場の破壊作業に従事。砲兵戦力を持たず、圧倒的物量の米軍にたちまちにして壊滅した。
4/8	日本軍	大本营、第10方面軍から、北・中飛行場奪回の強い要請あり。第62師団が夜間攻撃するが失敗。
4/12	日本軍	第62師団、第24師団が夜間攻撃を実施したが、二個大隊相当の兵力を失う大きなダメージを受けた。
以降	日本軍	第32軍は持久態勢に入る。
損害	日本軍	参戦将兵: 86,400名、戦死者: 65,000名、住民死者: 約100,000名
	米軍	参戦将兵: 238,700名、戦死者: 12,281名

# 沖縄戦 分析

第1の原因: 大本営、第10方面軍が第32軍の実態掌握に努力を尽くさず、かつ国軍全般の戦略デザインに占めるべき沖縄作戦の戦略的地位、役割を明確に示す努力を怠ったこと。

第2の原因: 第32軍の、上級司令部に対する真摯な態度の欠如

- ・第32軍は、創設間もないことから度々隷属関係の変更があり、大本営に不信感を持った。更に虎の子の第9師団が台湾へ転用されたことから不信感が深まった。

- ・第32軍は、兵力が2/3に減少したことから、主力を沖縄本島南部島尻地区に集約し、北・中飛行場のある中頭地区を放棄することとしたが、航空機による攻撃を基礎とする大本営の天号作戦との調整が取られることなく米軍の上陸をむかえることになった。

- ・米軍上陸前後の態勢未完に乗じる戦機を逸した。

# 失敗の分析

# 作戦上の失敗要因

## ◆ あいまいな戦略目的

- ・戦略目的が不明確で、司令部と前線部隊との意思の不統一があった。

## ◆ 短期決戦の戦略志向

- ・長期的展望がないままの短期的志向が、不十分な攻撃、楽観論に基づく作戦につながった。

## ◆ 空気の支配

- ・戦略策定に情緒や空気が支配する傾向があり、組織の中に論理的な議論ができる制度と風土がなかった。

## ◆ 狭くて進化のない戦略オプション

- ・戦艦中心の思想、夜襲戦法は一貫して変えられることがなかった。

## ◆ アンバランスな戦闘技術体系

- ・「大和」「零戦」などは一点豪華主義。すぐれたものもあったが、平均的には旧式なものが多かった。

# 組織上の失敗要因

## ◆ 人的ネットワーク偏重の組織構造

- ・組織目標と目標達成手段の合理的、体系的な形成・選択よりも、組織メンバー間の「間柄」に対する配慮が優っていた。

## ◆ 属人的な組織の統合

- ・近代戦では、陸・海・空の兵力を統合し、その一貫性、整合性を確保しなければならぬが、それができなかった。

## ◆ 学習を軽視した組織

- ・失敗の蓄積・伝搬を組織的に行うリーダーシップもシステムも欠如していた。
- ・学習理論の観点からは、日本軍の組織学習は、目標と問題構造を所与とし、最適解を選び出すという「シングル・ループ学習」であった。学習する主体としての自己自体をつくり変えていくという「ダブル・ループ学習」ができていなかった。

## ◆ プロセスや動機を重視した評価

- ・積極論者の過失は大目に見られ、自重論者は卑怯者扱いにされがちであった。

# 日本軍と米軍の戦略・組織特性比較

分類	項目	日本軍	米軍
戦略	1 目的	不明確	明確
	2 戦略志向	短期決戦	長期決戦
	3 戦略策定	帰納的 (インクリメンタル)	演繹的 (グランド・デザイン)
	4 戦略オプション	狭い —統合戦略の欠如—	広い
	5 技術体系	一点豪華主義	標準化
組織	6 構造	集団主義 (人的ネットワーク・プロセス)	構造主義 (システム)
	7 統合	属人的統合 (人間関係)	システムによる統合 (タスクフォース)
	8 学習	シングル・ループ	ダブル・ループ
	9 評価	動機・プロセス	結果

# 環境適応の失敗

## ◆ 逆説的ではあるが、「日本軍は環境に適応しすぎて失敗した」

### 戦略・戦術

- ・強力かつ一貫した「ものの見方」即ちパラダイムに支配されていた。  
陸軍： 白兵戦思想 銃剣突撃主義・・・陸上戦闘で勝利するカギは、白兵戦における銃剣突撃にある。（背景に日露戦争の旅順203高地の成功体験）  
海軍： 艦隊決戦主義・・・海戦で勝利を決するのは、戦艦同士が相対する砲戦にある。（背景に日露戦争の日本海海戦の成功体験）

### 組織特性

- ・オリジナリティを奨励するよりも、暗記と記憶力を強調した日本陸海軍の教育システムの産物として、艦隊決戦主義や白兵銃剣主義の墨守が行われた。

### 組織学習

- ・組織の行為と成果との間にギャップが生じた場合、既存の知識を疑い、新たな知識を獲得する側面を忘れてはならない。日本陸海軍は、既存の知識を強化しすぎて、既存の知識を捨て去る学習棄却に失敗したといえる。

# 組織の自己革新の失敗

## 不均衡の創造

- ・適応力のある組織は、たえず内部に変異、緊張、危機感を発生させている必要があるが、日本では、陸士、海兵、陸軍・海軍大学校の成績を基準とする年功序列の安定した長老体制であった。

## 統合的価値の共有

- ・自己革新組織は、方向性を与え、協働を確保するために、統合的な価値あるいはビジョンを持たなければならない。日本軍は、アジアの開放を唱えた「大東亜共栄圏」などの理念を有していたが、具体的な行動規範にまで論理的に詰めて組織全員に共有させることはできなかった。

## 知識の淘汰と蓄積

- ・進化する組織は学習する組織でなければならない。
- ・米海兵隊学校では授業をストップして、教官と学生が一体となって自由討議を重ねて水陸両用作戦を開発した。
- ・日本の海軍大学校の生徒には、それまでの作戦、海戦に参加した者が少なくなかったが、その体験をもってミッドウェー、ガダルカナル等の失敗の原因を徹底的に研究することは行われなかった。

# 事例 学習する組織

## タラワの戦い

- ・1943年11月にギルバート諸島タラワ環礁ベティオ島(現 キリバス共和国)で行われた日本軍守備隊と米軍との戦闘。(日本軍4800名の戦死に対して、米海兵隊戦死1009名、戦傷2296名)。日本軍の損害の方が大きいですが、米軍の損害も大きく、米国では、“恐怖のタラワ”と呼ばれた戦い。
- ・海兵隊はこの作戦から、次のことを学んだ。
  - ①事前の砲爆撃の効果を確認すること
  - ②サンゴ礁を乗り切る上陸用装甲車を必要とすること
  - ③着岸直前の近距離砲撃が必要であること
  - ④これらを統制する水陸両用指揮艦が必要であること

## ケゼリンの戦い

- ・タラワの戦いから1か月半後に行われた戦い。
- ・米軍はケゼリン上陸では、タラワ戦での5倍の砲爆撃を行い、サンゴ礁を乗り切る上陸用装甲車、吃水の浅い歩兵揚陸艇を使用した。
- ・近距離砲撃を正確に行うために、上陸第一波が水際から450メートルに達した時に空中観測機が吊光弾を投下して艦隊に報告した。
- ・戦闘の結果、米軍の戦死者372名、戦傷者1582名にとどまる一方で、日本軍は約9000名が玉砕した。

以上