

なぜ、指揮官は馬に乗るのか？

組織で悩む アナタのための 世界史



世界史専門・ゆげ塾の実況シリーズ

ゆげひろのぶ

「こんな組織、許せない!!!」
……と上司や部下にキレる前に、

組織のギモンは

世にも珍しい**世界史専門塾**

「**ゆげ塾**」にきけ!

なぜ、指揮官は馬に乗るのか？
組織で悩むアナタのための世界史

世界史専門・ゆげ塾の実況シリーズ

ゆげひろのぶ

星海社

127



SEIKAISHA
SHINSHO

まえがき

北海道が大きい理由を知っているだろうか？

北海道は、都道府県の面積順位でダントツの1位。

その面積は8万3千 km²。

2位の岩手県1万5千 km²の5倍以上の大きさだ。

釧路県、網走県^{あばしり}、十勝県、石狩県、宗谷県^{そうや}、根室県などがあっても不思議ではないこの広大な地域を、北海道庁一つが管轄している。

その理由は、北海道が

対ロシア戦を想定して開発された地域だからだ。

戦争になった場合、

複数・同格の県に分けて、権限を分散させるより、

北海道庁一つに権限を集中させる方が都合よい。

これが、北海道庁が広大な地域を管轄する理由だ。

以上で、冒頭の問いに対する答えは出た。
ここからは、関連する世界史の話をしたい。

北海道庁設置に当たって、
明治政府は、御雇外国人^{おやとい}と一緒に歴史を研究した。

歴史を見れば、国境近くの役所や軍隊に大きな権限を
与えた結果、起きた反乱は数知れない。

明治政府は、対ロシア戦に備え、
北方の守りを固めるために大きな権限を与える一方で、
離反や反乱を防ぐ方法を考えた。

そして、編み出されたのが
「軍管区制」と「屯田兵制」の組み合わせ。
どちらも東ローマ帝国（4～15世紀）で用いられた制度だ。

東ローマ帝国は、
7世紀にはじまるイスラム国家の侵攻に対抗するため、
国境の軍事をとり仕切る軍管区長たちに大きな権限を与えた。

しかし、軍管区長たちは
強権を手にしたことで
しばしば中央から離反し、反乱などを起こした。

そこで、
この「軍管区制」の欠点を補うべく
導入されたのが「屯田兵制」である。

中央政府のトップである皇帝が、
軍管区長の下にいる兵士一人一人に
農地を一つずつ分配した。

兵士は自身の畑を守るため、
命がけで戦うようになっただけでなく、
畑を賜った恩義から、皇帝に絶対的な忠誠を誓った。

明治政府もこれになった。

北海道庁に大きな権限を与える一方で、
その道庁の下にいる農民一人一人に、
天皇から土地が与えられた。

こうして、北海道は忠誠の大地となった。

さて、この話、
筆者が歴史の講師をやっているから知ったわけではない。
学生時代にとある小さなチェーン店の社長から聞いた話だ。

この話の後に社長は、二つのことを言った。

確かに、うちは各店舗の店長たちに大きな権限を与えている。
けどね、従業員の給料袋は店長に預けない。
面倒であっても、給料は俺から直接、従業員に手渡しする。

もう一つは、こうだった。

いいかい？ 新たなシステムの導入というのは
大抵、別の新たな問題を発生させる。

そして、別の新たな問題を解決するためには、
また新たなシステムの導入が必要になるんだよ。
北海道に屯田兵制を敷いたようにね。

要は、薬と同じだよ。医者は複数の薬を出す。
一つの薬は病気を治すけど、その副作用が胃を荒らす。
だから、もう一つの薬で胃を守らなくてはいけない。

確かに、そのチェーン店は
当時、従業員200名程度の小規模なもの。
東ローマ帝国や北海道庁とは、あまりにスケールが違う。

しかし、東ローマ帝国も、北海道庁も、小さなチェーン店も
組織であることには変わりない。
規模や時代が違って、組織の本質はいつだって同じだ。

さて、ここで自己紹介をしたい。
僕は二十代半ばに、予備校の世界史講師となった。
組織の一員となり、組織に悩んだ。

三十を過ぎて独立し、
東京・池袋で小さな世界史専門の塾を営んでいる。

二十代の僕は
上司を殴りたい気持ちを夜中のゲーセンにぶつけ、
仕事をしない同僚の悪口を風呂場で呪文のごとく唱え、
ペットの具合が悪いから、早く帰りたいという部下と
「ペットとは何か」という論争を展開した。

組織の中で、組織に悩んだ。

しかし、予備校という組織は
給料を与えてくれながら、
研修で僕を一人前の予備校講師にしてくれた。

学期はじめに教室に行けば、
そこには生徒たちが座っていた。
エアコンは動いていて、黒板やチョークが準備されていた。

おかげで、僕は授業に専念できた。

組織はすごい……

人は組織を否定するが、
人は組織から離れられない。

組織は個人を否定するが、
組織は個人レベルではできないことを可能とする。

それは規模だけでなく、時間的にも。
人間の寿命よりも長く続いている組織は、星の数ほどある。
担当が変わっても、書類でしっかりと事業は引き継がれる。

さてさて、本書は組織に悩むアナタのために
一見、遙か遠くの話に感じる世界史を
すごく身近なところにまで引っ張ってきている。

かなりリアルな社内の話を、
かなりリアルな自身の体験を書いているように見えるが、
そこら辺はフィクションであることを断っておく。

たとえ、どんなにリアルに感じても、
歴史事実以外はあくまで、フィクションである。

抗議は一切無用である。

ゆげ塾 ゆげひろのぶ

目次

まえがき 3

第1章

なぜ、組織は不公平な処分を許すのか？ 15

- ①不公平の源は「人材の選抜・育成コスト」 16
- ②エリートは馬に乗る 組織の合理性に宿る非情な判断 17
- ③将兵の信頼関係と将校の温存 日米の組織観の違い 20
- ④太平洋戦争 死んだ英雄と生きた英雄 22
- ⑤キャリアとノンキャリア 総合職と一般職 28

第2章

なぜ、組織は老害を生んでしまうのか？ 31

- ①老害はかつて「神様」と呼ばれていた 32
- ②フランスを救い、フランスを滅ぼした軍人ペタン 35
- ③新技術を運用した新戦術 ヴェルダンの戦い 36
- ④神と信者によるフランス史上最大の無駄遣い 42
- ⑤アルデンヌの悲劇 落ちた都と堕ちた英雄 48
- ⑥勝因は、敗因ほど熱心に分析されない 52
- ⑦過去の栄光が未来の敗北を生む
日本海海戦と太平洋戦争 5454
- ⑧組織が人をつくる 3選を固辞したアメリカ建国の父 60
- ⑨老害を抱えた組織の末路 その後の「慶應塾」 62

第3章

なぜ、組織には階級の流動性が 必要なのか？ 63

- ① 一族の繁栄と実力主義の間に揺れた元と清 64
- ② 異民族の王朝国家、元と清
先輩の失敗に後輩は学ぶ 66
- ③ 血族中心の中小企業が無謀にも挑んだ
大プロジェクト 68
- ④ 戦闘馬鹿はお札をただただ増刷した 72
- ⑤ ペーパーテストと実力主義
エリート選抜試験の科挙 78
- ⑥ 実力主義とその監視 清王朝の繁栄 80
- ⑦ 清にならう組織の秩序維持方法
社長面接が忠誠心を生む 84
- ⑧ ブスな受付は優秀な社内刑事 デカ 宦官と親衛隊 かんがん 86

第4章

なぜ、敵対組織のトップを 討ちとってはいけないのか？ 93

- ① 負けたのに首をとられなかった大和田常務 94
- ② トップの首をとって失敗 普仏戦争 98
- ③ トップの首を残して成功 第二次大戦の独仏戦 102
- ④ 天皇を殺すな！ 玉音放送を流させたアメリカ 106

なぜ、組織の情報共有は進まないのか？ 109

- ①なぜ、上は情報を下ろせないのか？ 110
- ②「情報で勝った」とは言えない
日本海海戦の勝利 111
- ③圧勝劇は情報戦によって準備された 112
- ④情報共有が最善とは限らない 118
- ⑤核の恐怖に怯える国民と知らないフリをした
アメリカ政府 120
- ⑥情報よりも情報源を意識せよ 124

なぜ、専門家に組織の判断を 任せてはいけないのか？ 127

- ①戦争は複雑すぎて軍人には任せられない 128
- ②地政学上の劣勢を「作戦」で補ったプロイセン 130
- ③戦争は静かな会議室で行うようになった 132
- ④「作戦」のドイツを見習った日本 136
- ⑤13歳から「作戦」を叩きこむ 138
- ⑥「作戦」に溺れたドイツ 140
- ⑦ドイツ帝国と同じ轍を踏んだ大日本帝国 148
- ⑧「作戦」はそんなに勉強しなくなった自衛隊 150
- ⑨なぜ、社長には文系が多いのか？ 152

なぜ、組織は技術の前に跪くのか？ ひざまず 155

- ① 技術の進歩が人の気持ちを変える 156
- ② 少ない水が無能な王を生かす 春秋時代の中国 157
- ③ 鉄製農具からはじまる下剋上
戦国時代の中国 160
- ④ 予備校業界に現れた鉄製農具 携帯電話とプリンター 164
- ⑤ なぜ、あの頃の日本は年功序列制度だったのか？ 166
- ⑥ 重たいすき犁が生んだ共同体
中世ヨーロッパの農業革命 168
- ⑦ 溶鉱炉を秩序が回す
高度経済成長期の日本 174
- ⑧ 技術の変革が組織の形を変える 176

あとがき 178

参考文献・参考資料一覧 183

第 1 章

なぜ、組織は 不公平な処分を 許すのか？

～ 学歴差別の理由～

① 不公平の源は「人材の選抜・育成コスト」

「どうして、アイツは
責任を取らなくてもいいのだろう…」

組織に身を置く人間であれば、
こんなことを一度や二度は思ったことがあるはずだ。

たとえ同じようなミスであっても、
組織の下す処分は人によって違う。

学歴の高い彼の処分は軽かったのに、
学歴の低い彼の処分は重かった。

そんな不公平が、
決して珍しくないのが組織というものである。

しかし、この不公平な組織の判断も、
「人材の選抜・育成コスト」という観点からすれば、
悔しいが合理的である。

本章では、その理由を説明するために
「なぜ、指揮官は馬に乗るのか？」を考察したい。

そして、その上で太平洋戦争における
日本とアメリカの組織観の違いを見ていく。

どちらもテーマは「人材の選抜・育成コスト」である。

② エリートは馬に乗る 組織の合理性に宿る非情な判断

戦場において、指揮官は馬に乗る。

それは、
戦場を広く見渡すためであろうか？

あるいは、
健全な判断力を維持できるよう、
疲労を避けるためであろうか？

もちろん、
そういった理由もあるが、
決定的な理由ではない。

指揮官が馬に乗る最大の理由は、
いざというときに逃げるためである。

軍隊は、将校と兵士から構成される。
将校とは、兵士たちに命令を下す指揮官を指す。

軍隊にとって、兵士は替えの利く消耗品だが、
将校は替えが利かず、高価である。
将校の「選抜・育成コスト」はとても大きい。

将校の日々は研修の日々である。
勉強する将校にも、それを指導する将校にも、
軍隊は給与を支払う。

将校の育成に、軍隊は時間も費用もかける。

そして、何より

軍隊は、将校に経験値を与える。

戦闘に敗北し、百の兵を失う損害は

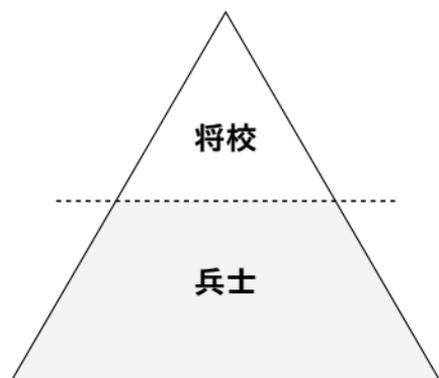
一人の将にとれば、

来たる勝利のための経験値でもある。

軍隊は手塩にかけて育てた将を、

たかだか1回の戦闘で失いたくない。

ゆえに、軍隊は指揮官に馬を与える。



指揮官としてのナポレオン

戦争において、将校は指揮を担当し、兵士は実際の戦闘を担当する。将校は士官学校の卒業生から構成されるエリート。現在の日本では、主に防衛大学の卒業生がこれにあたる。

フランスの英雄として名高いナポレオンも、この士官学校出身の将校。彼は26歳の若さで、フランス軍のイタリア方面司令官に任命されている。



しかし、彼が若くして出世できた最大の理由は、その能力よりもむしろ、上がいなくなったことにある。当時、フランス軍の高級将校のほとんどは大貴族の子弟で占められていたが、フランス革命により海外へ逃亡。フランス軍は極端な将校の不足に陥っていた。二十代前半で、事実上のデビュー戦であるトゥーロン要塞攻略の指揮をとれたのも、そのような環境からであった。

③ 将兵の信頼関係と将校の温存 日米の組織観の違い

ここまでの説明で、
次のような疑問を抱くかもしれない。

なるほど、
「人材の選抜・育成コスト」の大きい指揮官は、
いざという時に逃げるために馬に乗るらしい。

でも、指揮官がそんなに逃げ腰で、
兵士との信頼関係は大丈夫なのか？

確かに、いざという時に指揮官が逃げれば、
兵士からの信頼は失われるかもしれない。

将兵の信頼関係か…？

将校の温存か…？

それでは、ここで
歴史的事例を用いてこの問題を検証したい。

具体的には、太平洋戦争において、
部下との関係を重視し、敗北した旧日本軍と
将校の温存を重視し、勝利したアメリカ軍のことだ。

以降は、この両者を比較していく。

爆発卵から逃げなかった上司

あなたが指揮官なら、どうするか？ 皆の戦意を高めるために、危険を承知で前に出るか？ それとも、的確かつ継続的な指揮のため、安全な後方にいるか？ 以下は、筆者が大学生時代、某テレビ局でADをしていた頃の話である。

関西の大物タレントを使った爆発卵の企画があった。卵は電子レンジで温めると爆発する。収録ではタレントが口に入れる直前に、卵を爆発させる必要があった。仮にタレントを怪我させたなら、その休業補償は莫大になる。そこで、僕らスタッフ陣は、100個近くの卵を買って、電子レンジで温めたら何秒後に爆発するかの実験を繰り返した。

いよいよ、本番同様に口の手前で爆発させる実験に入った段階で、チーフディレクターの津田さんはADたちを集めた。「ジャンケンで順番を決めよう、俺もやる」「え…!? 待ってください。津田さんが怪我したら、誰が指揮をとるのですか？ 生放送はもう明日ですよ」「自分だけ逃げるようなディレクターに指揮されて、お前らはそれでいいのか？」

学生ADたちに交じて、チーフはジャンケンをした。順番が決まった。僕が一番だった。レンジから取り出した卵の殻を剥き、僕は口の方に運んだ。すると、そのときだった。理由はわからないが、今までの実験とは明らかにレベルの違う爆発が起きた。とてつもない音とともに、上唇を爆風と熱風が襲った。大げさではなく、白い壁に血しぶきが飛び散り、薄い肉片も壁に張りついた。その後の数日間、血と、謎の甘く粘着性のある液体が、僕の上唇からひたすら出続けた。

あれから20年。鏡を見ても、欠けた唇はまだ治っていない。しかし、あの人の下で、あの人のために得られた名誉の負傷、僕は今でも誇りにしている。

④ 太平洋戦争 死んだ英雄と生きた英雄

旧日本海軍では、艦が沈む際に
艦長は艦と運命をともにするという原則があった。

太平洋戦争中期のミッドウェー海戦では、
米海軍の急降下爆撃によって、日本の空母3隻が炎上。
残る空母は「飛龍」1隻のみ、その艦長は山口多聞だった。

部下がパニックに陥る中、山口は
「我レ今ヨリ航空戦ノ指揮ヲ執ル」と発し、
「飛龍」1隻で反撃に打って出た。

攻撃を繰り返し、見事、米空母1隻を撃沈。
しかし、最終的に「飛龍」も被弾。

部下から脱出を懇願されるが、これを拒否。
艦長山口は、「飛龍」とともに海に沈んだ。

さらに、旧日本海軍では
艦長レベルだけでなく、現場のトップも戦死した。

真珠湾攻撃を成功させ、「アメリカが最も恐れた男」
として知られる山本五十六である。

山本は連合艦隊司令長官でありながら、
兵士たちを労うために自ら前線視察に向かった結果、
ニューギニア上空で撃墜された。

炎上する空母飛龍

1942年のミッドウェー海戦。日本は「飛龍」を含む主力空母4隻、航空機300機を失う大敗を喫した。空母は、航空機が甲板の上で離着陸できる軍艦である。太平洋戦争においては、空母なくして海上戦を戦うのは困難であった。事実、このミッドウェー海戦の敗北をきっかけに、日本は主導権を失い、そのまま敗戦を迎えた。



山本五十六は、旧日本海軍の連合艦隊司令長官。太平洋戦争の火蓋を切った真珠湾攻撃の立役者でもある。この真珠湾攻撃の成功をはじめとし、戦争序盤は日本の優勢だった。しかし、上述のミッドウェー海戦をきっかけにして形勢は逆転。太平洋戦争において日本は、山本を筆頭に優秀な指導者を次々に失った。

一方、アメリカは
旧日本軍とは対照的に「将校の温存」を重視。
緒戦では押されたものの、最終的には勝利した。

たとえば、太平洋戦争緒戦のフィリピン防衛作戦の際、
アメリカは敗北必至と見るや、
同作戦の司令官マッカーサーに脱出を強く指示した。

大統領フランクリン＝ローズヴェルトの指示を受けた
マッカーサーは、10万の兵士たちを置き去りに
魚雷艇でフィリピンから脱出した。

また、アメリカという組織は
マッカーサーを逃しただけでなく、
防衛作戦失敗の責任も問わなかった。

このアメリカの判断が的確だったことは、
太平洋戦争のその後の展開が証明している。

フィリピンから生き延びたマッカーサーは、
以降も対日戦の司令官として活躍し、
ついには、日本を敗北へと至らしめた。

後にマッカーサーは
フィリピンでの敗北によって、対日戦のコツをつかんだ…
と語っている。



1941年のフィリピン防衛作戦において、日本軍に降伏したアメリカ・フィリピン軍兵士たちは、遠い収容所まで、過酷な移動を強いられた。これを「バター死の行進」と呼ぶ。7万人の兵士たちは、最大で90km以上（新宿から箱根ほど）の距離を炎天下の中、十分な食料も水も与えられずに移動した。目的地に到着したのは、5万4000人であった。もちろん、この行進にマッカーサーの姿はなかった。兵は捨てられたと言える。

このマッカーサーの例に見られるように、
アメリカは戦争を通して
指揮官がほぼ替わらなかった。

戦死・自決による指揮官の交替が
相次いだ旧日本軍とは正反対である。

つまり、組織における
「人材の選抜・育成コスト」という観点の有無、
それが日米の勝敗を分けた要因の一つと考えられる。

太平洋戦争において、
日本の英雄はすべて死に、
米国の英雄はすべて生き残った。

リベンジに燃えるマッカーサー

フィリピンは19世紀以来、アメリカの植民地であり、極東支配におけるアメリカの重要拠点。太平洋戦争の緒戦において、日本はこれを占領するべく大軍を派遣した。

1941年の年末からはじまった日本の猛攻の前に、マッカーサーは戦線を離脱した。“I shall return”という言葉を残して帰国した。そして、1944年。この言葉の通り、彼はフィリピンを奪還し、雪辱を果たした。

写真はフィリピンに再上陸するマッカーサーである。兵を捨てたという汚名を返上し、約束を守った将として宣伝するため、この写真を撮るにあたって綿密な打ち合わせを行った。



⑤ キャリアとノンキャリア 総合職と一般職

先の大戦の敗北もあり、
戦後日本の組織では戦前以上に
「人材の選抜・育成コスト」を重視するようになった。

国家公務員であれば、「キャリア」と「ノンキャリア」に、
民間企業の社員であれば、総合職と一般職に分けられる。

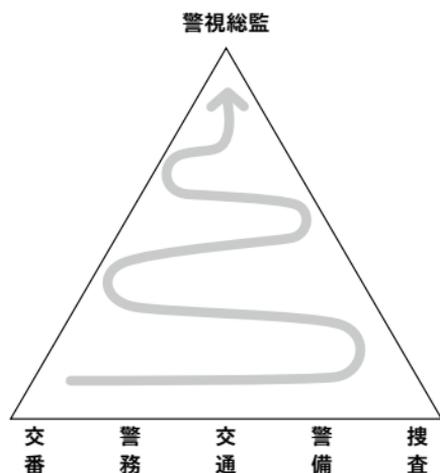
^{ばんそつ}
「万卒は得易く、一将は得難し」

ゆえに、
組織は優秀と推定される難関大学卒業者に
積極的に経験値を与え、大事に育成する。

たとえ、ミスを犯したとしても、
組織によっては、詰め腹^あ要員を充ててまで
この「未来の一将」を守ろうとする。

さて、
本章の説明は以上で終わりだが、
ここで最後に著者自身の話をさせてほしい。

著者は大分大学という駅弁大学の出身で、大学院は立教。
学歴的には、いわゆる MARCH 出身というやつだ。
つまり、決して高い学歴ではない。



「未来の一将」としてのキャリア組

キャリアは将来、組織全体を高い場所から見られるよう、若いときに、短期間で色々な部署を経験する。警視庁であれば、若いキャリアは交番勤務を経験し、警備も経験し、捜査課では捜査についていく。この段階でのキャリアは、各部署の足手まといでしかない。ようやく仕事を覚えても、すぐ次の部署に異動になる。

このように、キャリアを育成するためには、莫大なコストがかかる。そのため、受験勉強をクリアした優秀と思われる人間に絞って、そのコスト（経験値）が投入される。このキャリアは、企業であれば総合職と呼ばれる。

大学院を卒業した後は、
社会の中枢に食い込みたい…
大きな影響力を持つ組織に入りたい…と思っていたが、
現実はその甘くなく、この学歴では難しかった。

たとえ、大企業に入ったとしても、
兵隊扱いで、経験値は与えてもらえない。

そこで、
超実力主義社会と呼ばれる
予備校業界に身を投じた。

ところが、そこにも学歴社会があった。

どれだけ生徒を集めても、
どれだけ早稲田・慶應に合格させても、
予備校は僕に東大クラスを持たせてはくれなかった。

東大の過去問をどれだけ研究しても
学歴を理由にチャンスが、経験値が、与えられなかった。

散々もがいた結果、
世界史専門塾を立ち上げ、今日に至る。

「18歳で人生が決まってしまう」
…それを知る親に送り出された生徒は、
「18歳で人生が決まってしまう」
…それを知る僕の授業を今日も受けている。



君は、

ゼダイ人

何と闘うか？

<http://ji-sedai.jp/>

「ジセダイ」は、20代以下の若者に向けた、**行動機会提案サイト**です。読む→考える→行動する。このサイクルを、困難な時代にあっても前向きに自分の人生を切り開いていこうとする次世代の人間に向けて提供し続けます。

メインコンテンツ
ジセダイイベント

著者に会える、同世代と話せるイベントを毎月開催中！ 行動機会提案サイトの真骨頂です！

ジセダイ総研

若手専門家による、事実に基いた、論点の明確な読み物を。「議論の始点」を供給するシンクタンク設立！

星海社新書試し読み

既刊・新刊を含む、すべての星海社新書が試し読み可能！

マーカー部分をクリックして、「ジセダイ」をチェック!!!

行動せよ!!!