

第1回 技術経営人財育成セミナー(2012年11月20日(火))

ー 変革期のリーダーが学ぶことは何か ー

『軍事戦略を経営に生かす』

ー 名将ハンニバル MM 演習で学ぶグローバル戦略力 ー

講師：奥出 卓義 (おくで・あつよし) (軍事戦略家、元防衛大学校 教授)

1. はじめに

今日は、アーネスト財団の第1回目の技術経営人財育成セミナーになる。参加者の名簿を見せて頂いたら、蒼々たるメンバーで、ありがたいと思っている。今日の研修で学ぶ先生はハンニバルである。学ぶというより、自分がハンニバルになりきって、自分がこのピンチの状態で、どうやって工夫したり、決断したり、部下に命令したりするかを、疑似体験してもらおう。一人で出来ることと、切磋しないとできないことと2つあるが、この教育法は、切磋させて、ぶつかり合いながら、お互いの知恵を出し合って、それぞれの能力をグレードアップさせる。

本来6時間程度必要なMM¹⁾演習を今日はトータル90分のミニMM演習に縮小して疑似体験してもらおう予定である。

会社とて戦いの中にあり、謀略、策略の中で生き残った会社だけが生き残れる

ビジネスは知的戦争として捉えることができる。ここにナポレオンの肖像画がある。これは当時絵描きに描かせたものである。ナポレオンは、「ハンニバルは我が戦略の師」ということを絵の中に記入させている。アルプスを越えて、ナポレオンはハンニバルを超えたと考えた。日本では、ハンニバルについてあまり知られていないが、ハンニバルは「戦略の父」と呼ばれ、ナポレオンの時代から知られていた。

戦略とは何か。「略」の語源は、区切るという意味もあるが、奪うという意味である。謀略、戦いではあらゆる手段で戦うと思ったほうが良い。ビジネスでも同じだと思う。やるときには、謀略から策略まで使ってやるのが、戦いの原則中の原則である。その中で生き残ったものだけが、生き残れている。今後も、謀略から策略の中で生き残った人物と、国家と、会社だけが生き残ることができる。

それをどのようにして学ぶかという、MMが一番実践的な訓練法だと捉えている。欧米各国では、取り組んでいる教育法である。

2. 戦略の父・ハンニバル戦略 MM 講座の概要

2.1 本講座企画の狙い

21世紀「リーダー戦略力」の実践的向上を目的とする

ビジネスリーダー向けの戦略ノウハウ教育が氾濫しているが、そのようなノウハウだけで、実際のビジネスでの戦略が成功するわけではない。なぜならば、実際のビジネスで発生する問題へのリーダー戦略力を強化する訓練がされていないためか、実践的・創造的に対応できないことが

¹⁾ MM：マップ・マヌーバー (Map maneuver)

多い。

(1) 想定外の事態の発生

自ら考えられる全ての状況を想定して戦略を立てたにも関わらず、全く想定しなかった事態が起こると、自ら組み立てた戦略がふいになってしまうことがある。

(2) 相手との競争

こちらが戦略を策定して実行する間にも、相手は独自に戦略を思考して、行動していることがある。

(3) 戦機・時期の戦い

IT化の進展などで、意思決定に求められるスピードは速くなっている。状況を完全に把握しきれない中で決断が迫られ、戦機・時期を失ってしまうことがある。

(4) 人を動かす

戦略の実行にあたってリーダーは、異なる感情や特色を持つ人々の心を掌握し、一つの方向に向かって動かすことが必要であるが、実践的には容易ではない。

このような問題に直面した場合に、どう対応し、どのように戦略創造し、実践すれば良いのだろうか。古来、このような要素を含んでいる孫子、戦争論(クラウゼビッツ)等の軍事戦略があり、その集約的エキスが戦略の原則である。それが戦略創造の知的基盤であり、戦略力向上の基盤となっている。

リーダー戦略力を身に付ける実践的教育法がMMである。

2.2 ハンニバルから軍事戦略を学ぶ目的

日本では軍の解体とともに戦略力がますます疎遠になっている

有史以来、軍事は国民や国家の存亡を賭けた最重要課題である。軍事戦略には、身命を賭しての最高の英知が集約されてきた。現在も、欧米中諸国では、戦略MMで洗練された戦闘力を持つ国際的リーダーが政府、民間、ビジネス等の各界で活躍しているが、日本では戦後の軍の解体とともに、戦略力が民間ではますます疎遠になっている。

現在、日本で実践的戦略トレーニングを行っている機関は、防衛大などでの防衛省リーダー教育を除けば皆無に等しい。この状況は21世紀における日本の国際競争力に根源的悪影響を及ぼしていると考えられ、企業の存亡を危うくしている。その国際競争に勝ち抜くための国際的リーダー戦闘力の向上が希求されている。

その国際的リーダー戦闘力向上にあたっては、大量破壊兵器がなく、本質的にリーダー戦闘力が勝敗の帰趨を決める古代の戦いこそ、本質・原型を学ぶことが出来るものと考えている。

そこで世界史上随一の古代カルタゴ「戦略の父・ハンニバル」が登場する。ハンニバルは、“走って人に譲らず、剣を取って不敗、馬に鞭打ち陣頭指揮、不眠に挫けず(くじけず)兵士の如くの生活”で、傭兵を含む全部下の忠誠心を一身に得ていた名将軍である。さらに欧米戦略の原点、戦略論のモデルである。かのナポレオンでさえ終生、戦略の師と仰いだといわれる。

古代ローマ史の歴史学者のテオドル・モムゼン²⁾は、ハンニバルをギリシャ語堪能な教養人であり、敗戦後の祖国カルタゴの見事な再建手腕等から大政治家と称し、世界史上の軍・政のトップ戦略リーダーであると報告している。

²⁾ Theodor Mommsen (1817-1903年) ドイツの歴史家、1902年ノーベル文学賞受賞。

しかし、日本ではハンニバルについては、多く知られていなく、それぞれが国際的戦略リーダーの格差でもあるといえる。

2.3 戦略 MM 講座の目的

(1) 戦略原則を理解する

日本初の民間向けの戦略 MM 講座は、戦略の父・ハンニバルの戦略創造の軌跡を MM による追体験的に展開することで、ビジネス等に应用することが可能な広い戦略の原則を理解する。

(2) リーダー戦略力の向上を狙いとしている

第2次ポエニ戦争の山場カンネーの戦いにおける倍強の無敵ローマ軍を迎えた極限のピンチの状況下で、その勝利のための創造的戦略決断を行う。

ハンニバルになりきっての自己鍛錬及びチーム内での受講者相互の知的切磋 (ディベート) を行うことで、創造的戦略決断で実践しうるリーダー戦略力の向上を狙いとしている。

(3) 戦友的仲間との出会いの場

知的切磋を通じての戦友的仲間との真剣で楽しみな出会いの場ともなる。

(4) 国際的なビジネスの場で活躍できるリーダーの育成

戦略 MM 仲間とともに、リーダー戦闘力の更なる向上と戦略推進力を身に付けることができる。21世紀のグローバルビジネスの場で大いに活躍できるリーダーの育成が可能となる。

2.4 日本における戦略力 (知的武装) の必要性

(1) 日本では国家としての戦略教育をしていない

土台である戦略力が欠落しているからグローバル競争で勝てないのは当然

欧米と比較して、日本だけが戦略力が欠如している。なぜかと言うと文部省が一切取り組んでいないからだ。日本では国家としての教育をしていない。天才な企業家は放っておいて理解するが少ない。教育はシステムである。国家がやらなければならない、文部省がやらなければならない。防衛省だけが、防衛省の中で取り組んでいる。

日本には国家戦略がないからか、ここに積みあがる外交戦略、経済戦略、政治戦略、技術戦略が無くなってしまう。土台である戦略力が欠落しているから無いのは当然である。今、パナソニック、シャープなどで問題が出ている。礎石である戦略力を築かなければならない。国家は、国の家である。国民の家を国家という。その家の組織がないのが現状である。競争しないときには、建っているから良いが、今は地球が狭くなって、情報が増え、人間が増え、海が狭くなっている。今までと変わっている。

(2) 米国の海兵隊

海兵隊に入って戦略力を身に付け、ビジネスマンの場で活躍している

米国の海兵隊は、オスプレーで騒いでいるが、日本の防衛大みたいなもので、日本でいえば一橋大とか、明治大とか、芝浦工大とかの学生が海兵隊に入って軍事戦略力を身に付けるというシステムをとっている。海兵隊で学んだ後、7から8割は民間で活躍する。軍人には凄い人が行く。海兵隊出身には、ジェームス・ベーカー元国務長官とか、ジェームズ・ウェッブ海軍長官とか、マイク・マンズフィールド駐日大使とか、ビジネスマンでもアーサー・オークス・ザルツバーガー・ジュニアニューヨークタイムズ代表者などがいる。

2.5 日本の経営者教育の幼稚化

経営者の戦略構築能力が劣るのは、思考力と即応力を高める訓練をしていないから

フジサンケイビジネスアイに『日本の経営者教育の“幼稚化”世界相手に勝てるわけがない』との記事が掲載³⁾されていた。「日本企業の経営不調は、経営者の戦略構築能力や実務能力の不足によるものである。その原因の一つに日本の教育・研修システムがある」との杉田俊明甲南大学教授の記事が、フジサンケイビジネスアイに2012年11月8日に掲載されていた。

その指摘を要約すると(1)受講者に考えさせることはほとんどないビジネス教育、その結果教育の在り方が幼稚化している、(2)肩書に頼らない、自らの思考力と即応力を高めるための訓練の必要性、(3)論理的な思考に基づく、情報の整理法の習得と分析力の向上、(4)自ら考えることなく答えを与えられてきた者、周囲から迎合ばかりされてきた者には、激変する環境に即応できる戦略を打ち出せない。

以上の指摘には、考えさせられるものがある。

MM教育では、瞬時の判断とディベートをするという訓練を盛り込んでいる。

3. MMミニ講座の進め方

戦略は、個人で判断しつつも、個人の能力というよりもリーダーとしての判断能力を付ける。

従って、自ら4名なり5名のチームを組んで、チームリーダーになって、ある状況でまとめてチーム合戦をして、ディベートしてもらって、その中で自分の活性能力、決断をして決断力を訓練してもらう。

今日は、90分を4回する講座の内の90分しかないので、ミニMMとして限定して取り組む。

3.1 戦場の状況

(1) 紀元前にタイムスリップし、全員がハンニバルになる

現時点から2228年前に今からタイムスリップする。皆さん全員がハンニバルになる。皆さん当然個性があるので、それぞれ自分がハンニバルであったらどうするか。自分のハンニバルを作ってみる。

ハンニバルがどこにいるかという、現在はイタリア半島の南東のあたりにいる。皆さん30歳である。実は28歳の時に、スペインにいて、ここからスタートしている。ポエニ戦争というのは、世界最初の世界大戦であると言われている。当時の地中海は、地中海ワールドと言われていて、そこだけが地球だと思っていた。

(2) 今回の対戦は、ポエニ戦争2回戦の時

ここで、ローマ軍とカルタゴ軍がぶつかった。総力戦である。

ポエニ戦争は3回戦やって、カルタゴはローマに抹殺されてしまう。今回の対戦は2回戦の時。1回目は、ハンニバルのお父さんが名将軍でやるが、結局は海の戦いで海戦をし、ハンニバルが9歳の時にローマの海になってしまう。29歳までローマが支配していた。

ハンニバルは、祖国カルタゴを追われてスペインに逃れていた。本国を離れてパワーアップする。ハンニバルは、このまま消されてしまうことを恐れて、立ち向かうことを決心した。海の制海権はローマ軍がおさえていたので、ローマはできないと思っていたアルプスの山越えをする。

これそのものが今でも「不可能を可能にした」と言われている。ローマとしての想定外である。数万の軍隊と象を引き連れてアルプスを越えた。連戦、連勝をして、イタリアに入っても連戦、

³⁾ 引用：産経ニュース (2012.11.8 10:38)

<http://sankei.jp.msn.com/economy/news/121108/biz12110810410004-n1.htm>

連勝をしてきてカンネ平原に構えて、ローマ軍主力をおびき出して対峙した。

3.2 カンネの戦いの戦場の特質

(1) カンネ村はイタリアの大食料ゾーン

カンネ村は、イタリアの大食料ゾーンである。ここで勝てば、1年分の食料を確保することができる。

(2) 地形

100mから200mの山地があって、馬は平原に行く。人の半分位は山に登れる。川はアドリア海にそそいでいる。渡河点は3か所あり、数十名づつしか渡ることはできない。

(3) 天候

天気は好天である。ただし朝霧が日の出頃まで出て平原を覆う予測である。風は朝10時頃までは無風で、事後、南西が強くなる

(4) 軍の特色

ハンニバル軍は、歩兵4万、騎兵1万、ローマ軍は、歩兵8万、騎兵6千でハンニバル軍の2倍である。

(5) ハンニバル軍の目的

ハンニバルはローマ軍から見たら侵略軍である。ハンニバルの目的は、ローマ連合軍の主力を抹殺して、本国の独立を確保する。一方、ローマ軍は侵略軍ハンニバルを消して、カルタゴに攻め入る。そういう目的でぶつかる。

3.3 戦略検討の条件

皆さんハンニバルである。ローマ軍を明日撃滅するための決断をする。

3分間、自分なりに思考して欲しい。これは個人作業。朝からローマ軍をどうやっつけるかの決断をローマ軍の立場にたって考える。決断をするのは、攻撃をどうするかである。

決断した後、10分後には命令を出して行動する。

(1) 武器とか、攻める情報

武器は、重装歩兵と、軽歩兵と、騎兵に分かれている。重装歩兵は、がっちりしているがスピードは無い。軽歩兵は、軽くスピードはあるが、弓とかやりには弱い。騎兵は、馬に乗ってスピード感はある。3つの特徴で、当時としては最高の武器の3つに整理した。

(2) 両軍の間に引かれている溝

これは深くて、渡ることが困難な溝で、スパイしかわたることができない。

(3) 両軍の間隔は

1km程度である。

3.4 いかなる戦略思考で戦略を決断するか

戦争は、国の生存競争のぶつかり合い。戦いの極致である。金で命は買えない。軍事は国家の命を守る。国家戦略の主軸の一つである。

その11原則に戦略力原則を整理した。原則を参考にして、相対戦力と気象と地形を踏まえ

て、敵のこと、我々のことをシュミレーションして、最も良い決断をすることが、決断力。それを命令にして、部下を動かして、目的を達成して、カンネは一例である。これをサイクルしてやる。

11 原則を、ローマ軍を撃破するために、主導の原則とか、集中とか、奇襲とかそういう要素をもって、それぞれの特徴をいかに組み合わせて、成果を出すかの戦略を検討する。11 原則とは、目的、創造、主動、集中、奇襲、機動、柔軟、統一、簡明、保全、経済である。

戦術行動としては、攻撃的な行動、防御的な行動、時間を稼ぐという遅滞行動があり、そういう行動の特徴を組み合わせて行動する。

3.5 ミニMM 講座の課題

(1) ローマ軍の3つの攻撃パターン

それでは、皆さんがハンニバルである。ハンニバルが想像したローマ軍であればこうするということが、今、3つ整理した。

1つ目は、ローマ軍は川を渡って、右に回って攻撃する。2つ目は真ん中から行く。3つ目が、右の山沿いから行く

兵力の7割を戦力の主軸とする。後の3割は横に使ったり、予備に使ったりする。

主力の主軸方向を攻撃方向とする。針を横にして刺さらないと同じで、全面で攻撃することはない。

(2) 3つのチームの分ける

ハンニバルから見たローマ軍の立場に指揮官がなりきって、3つの想定をする。ここには想定外があってはならない。原発事故では、想定外であると言われているが、原発では1つしか想定していない。起こらないといたら、ローマ軍は攻めてこない。それでは、戦略を検討したことにはならない。

各チーム5名~6名でAチームとBチームとCチームに分ける。各チームがそういう立場になりましたという前提で、勝ち目と弱点を検討する。自分の勝ち目が1つか2つ、自分の弱点とその対策が1つか2つ上げる。ライバルの2, 3の弱点も分析する。

チームリーダーが吸い上げながらまとめる。じゃんけんでチームリーダーを選ぶ。

(3) 各チームでの検討の時間

チーム内検討時間：20分。

(4) 報告とディベート

各チームからの報告を受けて、その報告に対してディベートを行う。

以上。