

松 山 大 学 論 集
第 23 卷 第 3 号 抜 刷
2 0 1 1 年 8 月 発 行

第 2 次世界大戦の日本の戦略的意思決定の分析

湊 晋 平

第2次世界大戦の日本の戦略的意思決定の分析

湊 晋 平

この論文は石田徳孝教授の退職記念論文集(松山大学論集)に献載のため、石田教授の研究領域の経営科学(OR)の視点から、筆者が第2次世界大戦の日本の戦略的意思決定経過を検討し、2005年6月の軍事史学会(筑波大学)で発表した「第2次世界大戦の日本の戦略的意思決定の分析」を補足記述したものである。

まえがき

日本は70年前、第2次世界大戦に参加し惨憺たる敗北を喫した。戦後、開戦前の状況が明らかになるにつれ、敗戦の原因は、客観的に見て最初から「勝てない戦争」であったことが理解された。それ故に、「なぜ負けたか」という問いは、なぜ負けるべき戦争に訴えたかという設問に転化するとともに、歴史学、文明史の立場から、さまざまな回答・説明が与えられ70年を経た今日でも、領土問題、靖国問題、教科書問題として尾を引いている¹⁾。

また今日の日本の政治・経済・社会的変動に対するわが国の対応の仕方は、第2次世界大戦で日本の侵した失敗の繰り返しとみられるところが多い。物事の本質的分析を避けて現状の先送りに対応し、主体性を持って意思決定をすることを避けていたリーダーと組織を運用する官僚に、多くの責任があると考えられるパターンの繰り返しである。

第2次世界大戦の日本の意思決定プロセスを検討すると、指導者の個人的資質の問題とともに、こうした指導者を輩出し、組織を運用させた組織構造・組織行動および伝統的な組織文化形成に関係する組織学習等、ソフトウェアの多

元的立場からの問題分析の必要性が指摘できる。その意味で、第2次世界大戦の日本の意思決定プロセスを検討して、その欠陥を明示して反省することは、現時点において重要な意義があると考えられる。

こうした意思決定プロセスの分析は、多方面にまたがる多面的かつ包括的な分析を必要とし、その分析手法の一つに経営科学のORがある。

ORは周知のごとく、英国の第2次世界大戦における独空軍の空襲に対する防空対策や、独潜水艦に対する海上輸送路の護衛対策の必要から、数学、自然科学、社会科学、人文科学の多角的アプローチを統合した手法として生まれ、戦後、経営科学の分野に発展してきた²⁾

日本では、その惨憺たる敗戦の経緯もあって、第2次世界大戦の日本の戦争・敗戦の経緯を経営科学の立場で取り上げた著作は少なかったが、「失敗の本質」³⁾出版以降20年以上を経て、歴史的事項の研究に多面的かつ多元的分析が注目されようとしている^{3,4)}

筆者は、この論文で多面的経営科学：政策科学の立場から、第2次世界大戦の日本の戦争指導部の意思決定プロセスを分析し、「日本の敗戦の原因は不十分な軍事力、生産力、経済力および科学技術といった物質的なものの格差にもあるが、それにもまして、得られた情報を判断して持てる力を活用して、状況に適した適切な計画を作成し、運用するべき立場にあるリーダーと官僚組織のソフトウェア形成に問題があったこと」を指示し、指摘しようと意図する。

1. 戦略的意思決定モデル

種々の部品から構成された有用な機能を実現する製品や、ある環境下で生存する有機的な生物体、さらには企業組織や国家のごとき経営体はシステムと呼ばれる。

「システムは多数の構成要素が有機的な秩序を保ち、同一目的に向かって行動するもの」と定義され、特に人間の機能を構成要素とする体系は組織と呼ばれている（JIS OR用語）。

システムは定義から特性として「要素集合性」、「有機関連性」、「目的追求性」が、指摘されるが、システムのライフサイクルに関係する取り巻く外部環境変化への適合性、あるいは、システム自体が陳腐化を避け、改善を求める「環境適合性」の考察が重要である。

システムが、外部環境の変化に適合して自律的に存続する場合、その中枢部門の意思決定もフィードバック機構の考え方を通じてシステムの的に取り扱うことができる。

戦争指導部門、政治行政部門のような有機経営体システムが、外部環境の変化に適合して発展を図る場合、経営体の指導者およびそのスタッフは、経営体の意思決定システムに関係する構成要素として、**戦略使命**、**戦略計画**、**資源**、**システム運用**、**組織学習**、**組織文化**、の因子に注目すべきこと。そしてこれらの構成要素と変化する**外部環境**および経営体システムの指導者の相互関係を図1のごときモデルに沿って説明する。

経営体システムの指導者およびスタッフの（システム）意思決定に果たすべき役割は

1. システムの戦略使命（システムの存続・発展の目標）を探求し、明示・指示する責務がある。
2. この戦略使命を達成するため、システムが存在する外部の環境を分析・検討し、使命達成に必要かつ入手可能な資源を見積もり、調達して、目標達成に適切な複数の方策（戦略計画）を作成し、評価基準に沿った最適案を選択する行為を行うこと。
3. この戦略計画に沿ってシステムの運用が実施されると、外部環境は変化する。
4. 行動結果を評価・学習して、組織の中に組織文化として暗黙知を認知・蓄積し、戦略使命達成のためフィードバックして、計画・行動を修正するサイクルを形成する。

ここで、各カテゴリーを説明すると

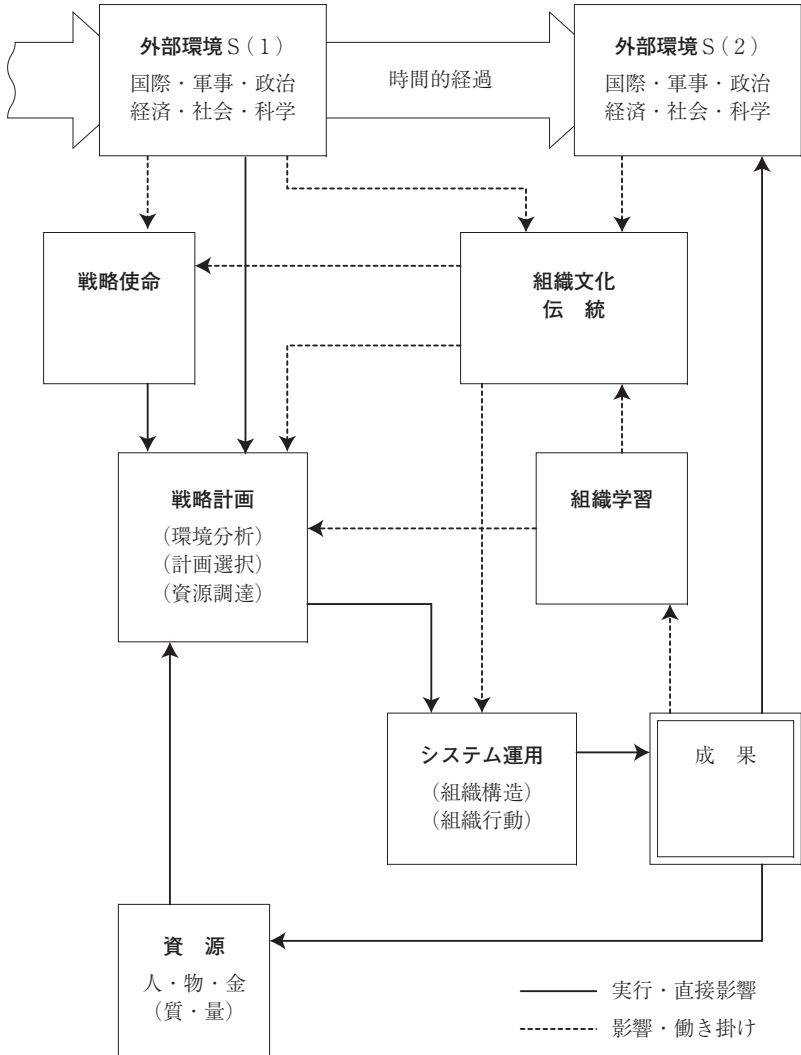


図1 戦略的意思決定モデル

外部環境

システムを取り巻く、あるいはシステムの行動に関連する、国際的、政治的、経済的、社会的、科学技術的、あるいは軍事的状況を意味する。システムの外部環境はシステムの活動により変化するとともに、システム構成要素に働きかけ、影響を与える。

この論文では、第2次世界大戦の日本の軍事的行動と戦勢経過による外部環境の変化を後節に示すように参戦前期および緒戦期、決戦期、後退期、敗戦期のステージに分けて考察する。

戦略使命（戦略目標）

システムが存在する環境下で、必要な資源を調達・獲得して存続を図り、システム活動により得られる成果を最高度に発揮するための基本的目標。戦略使命は戦略計画策定の基本目標を与えるとともに、過去からシステムに蓄積された独自の組織文化：伝統の影響を受ける。

戦前の日本は、資源供給・市場展開を求めため勢力圏形成をシナ大陸に図り、この地域への軍事的・経済的進出を戦略使命と考えていた。

戦略計画

戦略使命の実行のための戦略計画策定プロセスは、サイモンの指摘⁵⁾のごとく情報分析、計画策定と選択、および実行準備の三段階よりなる。

戦略計画作成は、システムの置かれた外部環境の情報分析により、外部環境特性やその今後の展開方向を予測する情報分析からスタートする。

この情報分析を前提に、戦略使命達成に必要な複数個の方策を策定して、この複数計画の中から戦略目標を効果的に達成する方策を、適切な価値基準に沿って選定する。

選択した計画遂行に必要な資源を見積もり、資源の準備・配分・展開・配置を図る。

戦略計画機能の環境分析（情報分析）、計画策定と最適案選択（計画プロセス）、資源調達・手配（ロジステックス）の三本立て機能構成は、情報参謀、作戦参謀、補給参謀の軍事スタッフ構成と合致する。

戦略計画は、システムの外部環境および内部構造が変化するのに適合するよう常に調整を行う必要がある。また、戦略計画策定はシステムに固有の組織文化の影響を受ける。

日本は戦略使命を達成する戦略計画として、枢軸国と同盟を結び連合国との戦争を選択し、3年半戦争を遂行した。しかし、戦争進行とともに変化する外部環境の情報分析を誤り、敵側の冷徹な戦力分析による作戦計画よりも、わが方の恣意的希望を重視した作戦計画を基に戦い、貧弱な生産力・資源不足による補給力不能下で戦闘を余儀なくされ敗れた。

資源

経営資源として、人的資源、物的資源、資金及び情報が指摘される。人的資源と物的資源には質と量の両面がある。質に関連して、ソフトウェアとしての技術や、ノウハウとしての組織文化の蓄積がある。資金は、人的資源、物的資源の有効な調達、運用の手段および評価尺度となる。情報は暗黙知として組織文化と関連がある。

第2次世界大戦の日本は、生産力および技術能力不足のため科学技術の進歩に追いつかず、蓄積された熟練による戦闘技術が、戦争の遂行とともに新兵器の登場により急激に陳腐化した。原子爆弾の開発はさておき、航空機・電波兵器の進歩に後れを取り、戦争後半、犠牲を大きくした。こうした状況下で軍幹部は、技術を軽視し精神面を重視のあまり無謀な特攻攻撃を強要し優れた人材を無為に消耗した。

システム運用・実行

人的資源の活動により行われる戦略計画実行を行動科学的視点から組織構造

と組織行動の二面から分析する。実行行動に適した組織構造は、組織運用のため専門化・分化と相互協力・統合の調整が必要で、調整には組織内のフォーマル・インフォーマルな情報交流が重要である。

組織行動は、組織の中の人間の行動で組織文化が影響する。実行に成功するにはリーダーシップの確立が必要である。構成要員の感情や帰属意識の問題に関連する派閥形成も組織運用に大きく影響する。

太平洋戦争時の日本軍部中枢部の構成要員は、実績重視より学校秀才偏重、派閥に配慮した要員構成のため、定型的で同様な作戦繰り返しの結果、失敗を積み重ねた⁶⁻⁸⁾

組織学習

組織の自己革新活動であって、システムの運用により得られた成果の評価反省を基盤とする。未来のシステムを含めて環境適応のため知識の強化・修正が、システムの運用実施による新知識の習得を通じて進められる。一方、これに関連して陳腐化した不必要・有害な知識の棄却と今までの知識の再構築のプロセスが存在する。

学習活動は、外部環境変化の影響も受けるとともに、組織文化形成に影響を与える。

日本軍中枢部では、失敗の原因追究により仲間内から犠牲者の出ることを避ける情緒的な民族性から、戦訓の学習・反省が十分に進められなかった。このため、同じような失敗を重ねる中枢スタッフの更新が行われず、人事が硬直化し、独善性と閉鎖性の欠陥を生じた⁹⁾。

組織文化：伝統

システムの人的資源に、明確にあるいは暗黙に刷り込まれて共有されている行動様式である。伝統は、システムの過去の成果の学習により創生され、システムの在り方のあらゆる領域に働きかけながら、その働きを通じて精神的モデ

ルを形成し、発展させていく。伝統は、外部環境変化の影響・制約を受け、新しい環境に適応させる必要がある。

第2次大戦の日本軍部は、日露戦争の成功体験と、これを手本にした組織文化・伝統への過剰適応から、新しいモデルにチャレンジし脱却・脱皮できないところに問題があった。

2. 第2次世界大戦の経過と日本の置かれた環境変化

第2次世界大戦の戦争の経過による日本の置かれた環境変化を考察する。

第2次世界大戦の日本の戦争は、一般に**太平洋戦争**、もしくは**大東亜戦争**と呼ばれている。実際の戦争の八割方は太平洋の海戦や島々の攻防をめぐる戦闘で行われ、戦死者・犠牲者の多くもこの地域で生じた。シナ大陸やビルマ・インドの戦闘は脇役であったと考えられるが、戦争を指導した陸軍の首脳部は、戦争に関する主導性を海軍から削らすため主正面の太平洋よりもアジア大陸を強調する「**大東亜戦争**」と呼称した¹⁰⁾ このロゴスを用いたことは戦争の認識や、乏しい資源の配分に誤った認識を与えた^{11,12)}

むしろこの戦争は、日・独・伊の枢軸国側と米・英・ソ連およびシナの連合国とが、地球の全領域にわたって戦闘を行い、しかも、各地域の戦勢が深く関連しあっていたので、第2次世界大戦の呼称が適切であると考え、以下第2次世界大戦の名称を使用する。

2.1 地域区分

第2次世界大戦は、**アジア・太平洋地域**、**大西洋・地中海地域**、**東欧地域**に分けて考察される。

アジア・太平洋地域

戦争は主に、日本海軍が優勢な米海空軍を相手に苦闘した。日本陸軍は、主力をアジア大陸にはりつけを余儀なくさせられる戦略的失敗を犯し、また海軍

との間の適正な資源配分を欠き、戦力・補給力不足で多くの犠牲者をだし敗北した。

大西洋・地中海地域

当初は、欧州大陸で独が仏を撃破し優勢であったが、英本土上陸の制海権が得られず攻勢の方向をソ連に向けた。米国が参戦した連合国は大西洋の補給戦に勝利を収め、北アフリカ上陸に成功し、伊国が降伏する。やがて、連合国の北仏上陸（第二戦線）実現で、独は東西の挟撃に耐えられず敗北する。

東欧地域

独の奇襲にソ連は大きく後退したが、冬将軍の到来により持ちこたえる。スターリングラードの攻防が転機となって以降、独は善戦しながら後退を重ねベルリン陥落に至った。

2.2 戦勢経過

筆者は奥宮の論述¹³⁾を参考に第2次世界大戦を次のステージに大別し考察する。

日本の参戦前期および緒戦期（1939.9～1941.12：1941.12～1942.5）

1939年の独のポーランド侵入以来日本の参戦に至る1941年12月までの戦前期は、枢軸国側の優勢に推移し、1940年独のマジノ線突破に続くパリ陥落、ダンケルク撤退、仏降伏があった。しかし、独は英本土の制空権獲得に失敗し、英本土上陸の制海権が得られず攻撃をソ連に向けた。

日本は欧州の独の勝利を見て「バスに乗り遅れるな」と日独伊三国同盟を結んだ。この結果、日本は米国との国交交渉好転に失敗し、ついに日米開戦となり真珠湾を攻撃した。折から冬将軍の早期到来のため独軍のモスクワ攻略失敗直後であった。緒戦に日本は攻勢を取り、これが成功して戦線は急激に拡大し

表1 第2次世界大戦年表

	首相	太平洋・アジア地域 (日：米，英，蘭，シ)	大西洋・地中海地域 (独，伊：英，米，仏)	東欧地域 (独，伊：ソ)						
昭和15年 (1940年)	6	米内光政 ↑ 近衛 文磨 ↓	日独伊三国同盟	伊降伏 伊参戦 英本土航空戦 伊，ギリシャで苦戦	東欧地域 (独，伊：ソ)					
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									
	昭和16年 (1941年)					1	近衛 文磨 ↓	日米交渉 日ソ中立条約 米英蘭対日禁輸	独，ギリシャ占領 独，ユーゴ占領	独ソ連攻撃
						2				
						3				
						4				
						5				
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
昭和17年 (1942年)	1	東条 英機 ↓	ハワイ・マレー沖海戦 マニラ攻略 シンガポール攻略 蘭印攻略	大西洋の通商破壊戦	モスクワ戦線で独停頓					
	2									
	3									
	4									
	5									
	昭和18年 (1943年)					6	東条 英機 ↓	珊瑚海海戦 ミッドウェイ海戦	ロンメルの反攻	独夏季大攻勢
						7				
						8				
						9				
						10				
						11				
						12				
昭和19年 (1944年)		1	東条 英機 ↓	米ガダルカナル上陸 ソロモン海戦Ⅰ・Ⅱ 南太平洋海戦 ソロモン海戦Ⅲ	エル・アラメインの会戦 北アフリカ上陸	ソ連スターリングラードで 反攻				
		2								
		3								
		4								
		5								
	6									
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									
昭和20年 (1945年)	1	鈴木貫太郎 ↓ 原爆・ソ連参戦・日本降伏	アッツ玉砕 トラウ玉砕	(ムッソリーニ失脚) 伊降伏	クルスク会戦					
	2									
	3									
	4									
	5									
	6									
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									
昭和20年 (1945年)	1	鈴木貫太郎 ↓ 原爆・ソ連参戦・日本降伏	トルック島急襲 ラバウル撤退	対独戦略爆撃	ソ連冬季攻勢					
	2									
	3									
	4									
	5									
	6									
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									
昭和20年 (1945年)	1	鈴木貫太郎 ↓ 原爆・ソ連参戦・日本降伏	インパール作戦 マリアナ海戦 サイパン失陥	ノルマンディー上陸 (ヒトラー暗殺未遂)	ソ連冬季攻勢					
	2									
	3									
	4									
	5									
	6									
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									
昭和20年 (1945年)	1	鈴木貫太郎 ↓ 原爆・ソ連参戦・日本降伏	比島沖海戦	独アルデンヌ攻勢 独アルデンヌ攻勢失敗	ワルシャワ蜂起 ルーマニア敗北					
	2									
	3									
	4									
	5									
	6									
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									
昭和20年 (1945年)	1	鈴木貫太郎 ↓ 原爆・ソ連参戦・日本降伏	日本本土爆撃 沖縄上陸	(ヒトラー死亡) 独降伏	ベルリン攻防戦					
	2									
	3									
	4									
	5									
	6									
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									

たが、やがて国力の限界に達した。

決戦期（1942.6～1943.4）

早期決戦に焦った日本は、ミッドウェイ海戦につまずき、やがてソロモン諸島で日米海軍の激戦が続いたが、国力の限界と作戦の拙さから勝利を得ることができず撤退した。山本連合艦隊司令長官の戦死は日本の敗北を象徴している。

独も北アフリカおよび東部戦線で攻勢を取ったが、東部戦線では兵力を分散する作戦の拙さから勝利を逸し、スターリングラードの悲劇を迎えた。北アでは、伊の非力から地中海の制海権を失し、連合軍の北ア上陸となり敗退した。枢軸国側の戦勢失墜が東西両半球で同時に生じたのは、枢軸国と連合国の国力の差異を提示するもので注目される。

後退期（1943.5～1944.6）

日本は国力の差から次第に後退し、ついにマリアナ決戦を迎え敗れて東条内閣は退陣し、小磯内閣に代わった。この期間の前線の苦闘にもかかわらず、適切な処置を取りえなかった首相以下トップの無策、参謀本部の無能は厳しくとがめられなければならない。

欧州では伊のムッソリーニ首相が失脚し、早々に降伏した。連合国側のノルマンディー上陸が、独の必死の防戦の中で成功した。これと並行してソ連も攻勢を取り、独は善戦しながらも後退した。

敗戦期（1944.7～1945.8）

勝利の見通しの望めなくなったなかで日独はよく健闘した。日本の神風特攻隊や、硫黄島、沖縄の健闘玉砕は後世に伝えられるべき戦闘である。

反面、独崩壊予測可能にもかかわらず終戦への決断の拙さ、および日ソ中立条約を裏切ったソ連への停戦交渉仲介依頼は、犠牲の拡大を招いたものであり、

日本政府トップの外交・情報能力の欠如として今後深く検討すべき事項である。

3. 各ステージの意思決定モデルの分析

以下、各ステージにおける戦略的意思決定モデルを、戦略使命、戦略計画、資源準備、システム運用、組織文化、組織学習、結果、に分けて論述する。

3.1 参戦前期 (1939.9~1941.12) の経過分析

戦略使命：戦前の日本は資源供給・市場展開を求める勢力圏形成をシナ大陸に求め、この地域への軍事的・経済的進出を戦略使命と考えていた。民族主義に目覚めた中国と古くからのシナ大陸の権益維持を図る欧米諸国に対し、新たに急激な大陸進出を図った日本は、**満州事変** (1931.9.18) により**満州国を成立** (1932.3.1)、**国際連盟を脱退** (1933.3.27)、中国の反発と国際的孤立下にあった。

満州事変後、日中関係は悪化し偶発的に起きた**シナ事変** (1937.7.7~) の解決を図ったが、政治力の貧困、陸軍の無理押し、英米の中国支援等から容易に解決に至らず、前途は混沌としていた。

やがて、欧州では独ソ不可侵条約締結に端を発し、**欧州は戦乱** (1939.9.1) に巻き込まれた。

当時日本は独伊寄りの路を修正しようとしていたが、欧州西部戦線での独の目覚ましい勝利に眩惑された陸軍は、英米寄りの**米内内閣**を倒した。新しく登場した**近衛内閣**は、「基本国策要綱」を作成し**日独伊三国同盟**を締結 (1940.9.27)。さらに、**日ソ中立条約**を結び (1941.4.13)、これを背景に日米交渉を図ったが、国際環境の情報分析を誤り、突然の**独ソ開戦**の勃発 (1941.6.23)、枢軸国と連合国の対立の激化・国際情勢の急激な変化に厳しい交渉は失敗した。

戦略計画：国際情勢の急激な変化の中で日本は、枢軸国側有利と判断して日独伊三国同盟を結ぶ方向を選んだ。これは枢軸国と連合国側との正しい国力分

析を誤った判断であった。枢軸国との連携を背景に対中問題好転、日米国交改善を図る日米交渉を進めたが、妥結の条件・時期を見失い破局となった。日本は石油・産業資料獲得を戦争に求めた。

システム運用：(組織構造) 戦時体制に移行のため労働力・産業生産の国内動員体制を図った。戦争遂行のため繊維等軽工業中心から、鉄鋼・化学等の重化学工業化への産業変換が図られた。(組織行動) 資源・労働力不足に対処のため配給制度や徴用処置がとられた。

資源：3年以上に及ぶシナ事変の結果、経済拡大とインフレ経済が進行し、石炭・石油あるいは鉄鋼・アルミ等の産業資源の需要が拡大した。しかし、シナ大陸への軍事的進出に反対する欧米諸国との経済摩擦は拡大し、経済封鎖により資源入手は困難になった。戦争による労働力不足のため主食の米の生産力は低下し、食糧不足の傾向が見られた。

組織文化：ナチスドイツやファシスト伊の国勢躍進ぶりに幻惑されて、枢軸国側に味方する右傾向が進み、政党解消、新体制運動、翼賛会運動が図られたが、政治成果は乏しかった。資源を求めるシナ大陸から東南アジアへの進出を**大東亜共栄圏**形成と称した。

組織学習：近代的社会科学の研究・学習に制約が課せられ、神がかり的な皇国史観、滅私奉公思想が強調された。反面、共産主義ソ連の5ヵ年計画をモデルにした産業構造改善計画を採用した。

結果：枢軸国側と日独伊三国同盟を結んで、英米ソおよびシナの連合国側と対立して、近衛首相の保障した「最大の名誉」は実現せず、「最低の生活」に当面した¹⁴⁾ 石油資源入手が封鎖された結果、近衛内閣に代わった**東条内閣**は、この解決を戦争に求めた。

3.2 緒戦期 (1941.12~1942.5) の経過分析

戦略使命：開戦原因となった石油資源入手のため、早急に東南アジアの資源地帯を占領するとともに、この妨害に出撃してくる英米艦隊を攻撃排除するこ

とを目標とした。また、戦争解決のシナリオは作成したものの¹⁵⁾実行の手段は用意しなかった。

戦略計画：戦略使命達成のため海軍はハワイ空襲を計画し、陸軍はマレー半島上陸および比島攻略、蘭印占領を計画した。

資源：長年のシナ事変で、国家的には物的、人的資源を消耗していたが、この間、軍内部では日米戦争への拡大に備えて準備蓄を進めていた。質的にも優秀な航空機の開発、これを運用する熟練搭乗員の養成等の物的・人的資源を適切に準備した。

システム運用：日本は戦争開始時期についても天候・気象を考慮して決め実行した。連合国側の油断に乗じて先制攻撃を行い、戦闘を有利に進めた。シナ事変の実戦を体験した精兵たちは、制空権下に連合国軍の予想をはるかに上回る能力を発揮して戦闘に勝利を収め¹⁶⁾急速に東南アジアに展開した。

組織文化・組織学習：緒戦期には日露戦争以来の勝利の伝統を引き継ぐ第一線将兵の敢闘により期待以上の大勝を得たが、これが戦争指導者の油断を招き、戦闘と敵情報の緻密な分析、および味方のシステムの持つ欠点の反省を欠き、その後の失敗につながった。

結果：日本は、**ハワイ奇襲**（1941.12.8）をもって開戦し、同時に**マレー半島上陸**に成功し、**マレー沖海戦**（1941.12.10）で英艦隊を撃滅し、**香港占領**（1941.12.25）、**比島マニラ入城**（1942.1.2）、**シンガポール攻略**（1942.2.15）に成功した。さらに続いて、**蘭印攻略**（1942.3.10）、ベンガル方面で**英艦隊を撃滅**（1942.4.5；4.9）等、東西に戦域を拡大した。しかし、パプアニューギニアのポートモスレーブー攻略を目指していた艦隊は、連合国側の反撃に合い**珊瑚海海戦**（1942.5.7～5.8）の結果、戦術的な勝利は得たが、戦略目標攻略を達成できなかった。

緒戦わが方に有利に展開している時、**戦争早期終結に配慮すべき旨の昭和天皇のお言葉**があったが¹⁷⁾指導者が具体的に行動を凶らなかつたのは遺憾の極みである。

3.3 決戦期（1942.6～1943.4）の経過分析

戦略使命：日本は最も重要な決戦期，陸海軍の意思疎通を欠き戦略思想の分裂から，共通の戦略使命を構築しえなかった。また，枢軸国対連合国の戦争認識にもかかわらず，枢軸国側共同の戦略使命を明確に持たずに戦争した。これが最大の敗因であり，当時の指導者の無能と怠慢は，厳しく批判されるべきである。これに対し連合国側首脳は，頻繁に連絡を図り共同の目標を認識・調整して戦争した。

戦略計画：海軍は山本連合艦隊司令長官の意図する**連続積極攻勢成功下の早期講和**の思惑に引きずられて，戦略部門の計画・統制が無視された¹⁸⁾陸軍は国力を無視した**長期不敗体制構築**による長期戦を考えていた^{19,20)}両者の調整は積極的に進められなかった。陸軍は独の勝利に希望を託していたが，独との協同作戦等の働きかけが行われず，インド洋方面に協同作戦を展開する時機を逸した。やがて，ソロモン群島からの連合国軍の反攻が始まるが，その意図を見抜けず，これに適応した戦略計画が策定されずに，戦争の主導権を奪われていった。

資源：戦略計画が調整できず，陸海軍は人的資源を含めて乏しい資源を取り合い，整合性のある配給指導が行われなかった。また，占領して得た東南アジアの資源も，海上補給路に対する潜水艦攻撃による損害増加や，工業生産力の不足から，適切に戦力に転換できなかった。ソロモンの決戦場にも乏しい生産力の中からかなりの資材投入が行われたが，作戦の誤りやロジステックスの不備から有効に戦力化できず，無為の結果となった。

システム運用：緒戦の勝利に幻惑された東条首相や戦争指導者は，適切な戦争指導に欠け，ただ現状の推移に任せ，積極的に短期に戦争を切り上げる適切かつ必要な処置をとらなかった。彼の周辺の組織構造の中核スタッフも，学校秀才や従順な取り巻き集団のため，現実の適正な分析能力に欠け，あるいは自己の面子にとらわれて貴重な時間を無為に過ごした^{21,22)}

戦場の組織行動面でも，軍隊や戦域の急速な拡大により，少数精鋭主義の限

界と熟練者の消耗に対する補充および補給が困難となり、運用能力が低下した。

組織文化：近代戦の本質は、航空機運用作戦や、海上補給船に対する潜水艦の通商破壊戦にあるにもかかわらず、海軍の基本認識は、日露戦争で成功した艦隊決戦主義から脱皮できなかつた。陸軍も戦争の科学的認識を欠き、航空機の威力を認識するものの、日本の生産能力の限界から、白兵突撃主義にこだわり犠牲を重ねた²³⁾

組織学習：緒戦の成功に惑わされて、戦訓の緻密な分析や反省が行われず、楽観的に対処して同じ戦法を繰り返し採用して失敗を重ねた。特に、陸軍は戦争の本質は南方の島礁の戦闘にもかかわらず、大陸のソ連軍相手の戦法にこだわり続け²⁴⁾ 実情に現実適応を図るのが後れて泥縄となった。

結果：海軍が緒戦の成功の継続を夢見て、中部太平洋に攻勢をとったミッドウェイ海戦（1942.6.4）に敗れ、戦域の拡大は頓挫した。やがて、8月に米軍がガダルカナル島に上陸して（8.7）反攻が始まり、ソロモン群島、南太平洋に幾度かの海戦：**第一次ソロモン海戦**（8.8）、**第二次ソロモン海戦**（8.24）、**南太平洋海戦**（10.24）、**第三次ソロモン海戦**（11.14）が戦われた。陸軍も『ガ』島占領を目指し、三度**総攻撃**（8.20；9.12；10.23）を行ったが、敵の情報分析を怠り、恣意的な作戦による、補給不十分で無謀な戦闘を行って失敗した。日本は制空権・制海権を得ることができず、補給に失敗し、『ガ』島から撤退した（1943.2）。海軍の**山本長官の戦死**（1943.4.18）は決戦期の結果を象徴したものと見える。

あたかもこの時期、地中海・東部戦線で独伊枢軸国も敗れ、勝利の見通しがなくなった。

北アフリカの戦線で、一時はロンメル将軍の攻勢は成功し優勢に立ったが、伊の非力から地中海の制海権を失い、補給が続かず後退し、連合軍の**北アフリカ上陸**（1942.11.8）を迎え、地中海は連合国側の補給路となった。

独は東部戦線で攻勢をとり、またバクー油田やカフカスに進出を図ったが、兵力を分散させる戦略的な過ちを犯し勝利の機会を失った。やがて、米英の補

給支援を受けたソ連の反攻が始まり、**スターリングラードの悲劇**（1942.11～1943.2）を迎えた。

3.4 後退期（1943.5～1944.6）の経過分析

戦略使命：決戦期勝利を得られなかった枢軸国側は、早期に適切な戦争終結の計画作成や行動を起こすべきであったが、戦況の好転の僥倖を望んで長期不敗体制を構築しようとして、戦争継続を図って犠牲を大きくした²⁵⁾日本は**絶対国防圏の確立**を図り、独は連合国軍が上陸を計画している北仏海岸防衛に築いた防衛線：**第2戦線**の勝利に賭けた。日独とも、一部の人々は戦争終結を考慮したが、政治体制から現実化の手段はとられなかった。

戦略計画：日米の戦力格差が徹底的なものにならないうちに、機会をとらえて、決戦を求める海軍の計画に相手は乗らなかった。米軍は20世紀初めより検討していた**オレンジ計画**に沿って作戦した²⁶⁾米潜水艦による日本の海上補給路の攻撃は、次第に日本の戦争能力を低下させた。このように、米海軍は本格的侵攻の兵力整備を進めているのに対し、日本は消耗戦で劣勢化した海軍航空戦力の再建ができず、望まざる時期にマリアナ群島近海で絶望的な決戦：**マリアナ海戦**（1944.6.19）を強いられた。

陸軍は中部太平洋の主戦場から目をそらせて兵力補強せず、精鋭兵団をシナ大陸に留めて大陸縦貫作戦を行った。幹部同志の情緒的な言動から無謀な**インパール作戦**（1944.1～1944.7）を行い、前線の戦士は悪戦苦闘したが補給が途絶え悲惨な敗北をした²⁷⁾

資源：人的資源に対する配慮が不適切であり、軍人優先の考えから人材を適材適所に活用する工夫が図られなかった。工業生産力が劣るなか、陸海軍が資材配分を争った。

科学技術開発に後れを取り、戦闘技術の熟練による緒戦の優勢も、レーダー、ソナー等の敵の新鋭兵器の登場で劣勢になった。また、兵站補給力が劣弱なため戦死者の8割は悪疫や餓死だった。

逆に連合国側は、原子力、抗生物質、プラスチック等の、戦後、新しい産業発展の基となる新技術開発に成功した。1943年連合国側の兵器生産は枢軸国側の4倍となり²⁸⁾、以後さらに差が拡大した。

システム運用：東条内閣は苦言を呈するような人や有能な人材を活用せず²⁹⁾、逆に自分の考えに従わぬ者を憲兵政治の圧政により懲罰的に処遇した。戦争指導部の組織構造は、軍の大学を優等で卒業した学校秀才を優遇したが、度重なる失敗にもかかわらず、中枢部に残った彼らは、失敗から学ばずに同様な過ちを繰り返した。組織行動では、旧来の戦闘技術を重視して繰り返し行動し、有効な兵器開発や兵站補給を軽視した咎めを受けた。

組織文化：軍人精神概念が強調され、権利・義務や効率性の概念が無視され、玉砕を称賛し、卑怯、利得的の次元で戦闘を評価しようとした。捕虜の取り扱いで国際法を無視し、法を重視せず、日本的倫理観で物事を判定し、処理しようとした³⁰⁾。これは、逆に国力に劣る日本を制限戦争に止めずに無制限戦争に導く結果となった。

組織学習：激しい戦闘から大艦巨砲主義や白兵突撃主義の現実不適合を学んだが、必要な航空中心に切り替えるには時間がなく、技術力・生産力もなかった。学校秀才は現実に柔軟に適應する学習能力に欠け、現実を直視せず、現実を逃避して古い概念を固守し、損害を拡大した。

結果：米国の巨大な工業生産力が威力を発揮し、次第に航空戦力、海上戦力に優勢を構築し、戦前からの**オレンジ計画**に基づいて強力で西進した。1942.8月米軍がガダルカナル島に上陸以来、22ヵ月の長期にわたって、**ソロモン群島**、中部太平洋の**ギルバード諸島**、**マーシャル群島**、**マリアナ群島**で激烈な戦闘が行われた。米軍は日本軍支配下の中部太平洋の島々を、激しい局地戦闘を行って攻略し、空・海の前進基地を建設して補給を確保する。日本軍は損失を覚悟し、マリアナ決戦に備えて備蓄を図っていた海軍の航空部隊を繰りだして防戦、抵抗しつつ米軍に損耗を与えながら後退していくが、補給力に勝る米軍は次第に消耗戦に勝利を収め前進した。後退した日本軍は絶望的な決戦：マリ

アナ海戦に敗れ、**東条内閣**は退陣した（1944.7.18）。

欧州では、英米軍の地中海沿いの作戦進展により、伊のムッソリーニ首相は失脚し、本土に上陸された**伊が降伏**した（1943.9.8）。

ドイツ本土への熾烈な戦略爆撃実施により、独の戦争能力は喪失していく。連合国軍の**ノルマンディー上陸**が、独軍の必死の防戦の中で成功した（1944.6.6）。

東部戦線ではソ連に対する連合国の補給が功を奏し、ソ連軍は攻勢に転じ、独軍はソ連軍に損害を与えつつ後退する。この結果、東欧圏はソ連の勢力範囲に入った。

太平洋・欧州・ソ連への戦争遂行の補給を続けた米国の生産力は驚異的である。この現実を直視し、現実的な戦争指導を行わなかった日本の指導者の政策や行動は問題である。

3.5 敗戦期（1944.7～1945.8）の経過分析

戦略使命：敗戦期の日本は、一撃講和論に凝り固まっていた。東条内閣に代わった**小磯内閣**および**鈴木内閣**は退勢の中で優勢な敵に一矢を報い、これにより有利な条件で講和を求めようとしていた。しかし、本来戦力的に劣る日本が、優勢を基に場所・時間を選んで攻撃してくる米軍に有効な打撃を与えることは困難で、逆に壊滅的に撃破された。この段階では、敵に出血を強いる相打ちを図るべきであり、こうした持久の間に味方の犠牲をより少なくするために、政略的に迅速な和平を求める行動を起こすべきであった。日本は戦略的意図を誤って徹底的な敗北を被った³¹⁾

戦略計画：大きな戦力格差にもかかわらず、自己中心のシナリオを作成し、無理な勝利を描こうとした。敗戦期の日本は僥倖的な勝利を求める作戦を選ばずに、敵に出血を強いる作戦を選ぶべきであった。勝利を目標にせず持久態勢で敵に出血を強いる、しかし、味方にも犠牲の多いペリリュー島、ルソン島、沖縄の戦闘は高く評価されている。

また、第二戦線が形成された時から、ドイツ崩壊は予測されていたにもかかわらず

わらず、この機会をとらえて休戦に導く準備・計画を図らなかった戦争指導は問題である。

資源：日本と南方資源地帯との連絡路は破壊され、本土空襲の激化から物資調達や生産の手段は機能不全になった。せっかく戦場に送られた航空機も部品が不足し、稼働率も低く³²⁾やむを得ない戦法として特攻作戦を実施した。しかし、せっかく育成した人材の消耗の割に、敵に与えた損害は期待より少なかった。

システム運用：敗戦の現実を認めがらない軍部（陸軍）の抵抗もあり、戦争指導者は因循姑息に成り行きを見守り、直接連合軍に停戦接触を図る手段をとらなかったため、ドイツ降伏直後に停戦するチャンスを失し、戦争を継続して損害を増加させた。

組織行動においても精神面を強調するあまり、彼我の損害交換比を考慮しない特攻作戦を採用・強要したが、効果は期待されたほど大きくなかった。

組織文化：軍の幹部が冷静に敗戦を直視する勇気に欠け、玉砕や特攻作戦を賛美するのに甘んじ、時期に適した適切な直接の戦争終結への行動を欠き、休戦交渉をソ連を経由する姑息な手段を弄して戦争を長引かせて犠牲を増加させた。

組織学習：敗戦が続くに従い、本来冷静、合理的であるべき作戦計画に倫理的な強制的犠牲（特攻作戦）が求められ、情報を軽視し敵情を恣意的に判断して、冷静な情報分析に基づく客観的な作戦計画を作成しなかった。戦闘による戦果判定を情緒的に判断し、現実を冷静に分析するのを避けようとした。味方の不利な情報を意図的に秘匿した。

結果：マリアナ海戦敗北の結果、米軍の進攻は加速し、**レイテ島**(1944.10.20)、**ルソン島**(1945.1.6)、**硫黄島**(1945.2.19)、**沖縄**(1945.4.1)に上陸され、激戦の末占領された。硫黄島以降の戦闘では、日本軍はこれまでの白兵突撃主義によらず、洞窟に潜み相討ちにより敵に出血を強いる戦闘を実行して、米軍に日本の戦力を過大評価させた。しかし、日本は南方補給路の遮断、本土空襲

表2 第2次世界大戦各ステージの日本の意思決定モデルのまとめ

環境変化の ステージ	戦前期 1939.9～1941.12	緒戦期 1941.12～1942.5	決戦期 1942.6～1943.4	後退期 1943.5～1944.6	敗戦期 1944.7～1945.8
戦略使命	シナ事変の解決 東南アジア進出	資源獲得とその 妨害の排除	長期不败体制か？ 短期決戦勝利か？	長期不败体制の 絶対国防圏確立	面目の立つ講和
戦略計画	三国同盟締結 対等の日米交渉	ハワイ空襲 東南アジア侵攻 (比島、マレー、 蘭印)	ミッドウェイ攻略 米豪連絡遮断 インド洋進出	絶対国防圏確保 あ号作戦 大陸に兵力分散	レイテ作戦 比島決戦 沖繩決戦
システム運用 組織構造 組織行動	軽工業から 重化学工業化へ 配給制度導入 労働徴用制度	制空権重視 少数精鋭主義の 成功	有能な人材を退け 恣意的なスタッフ 構成 陸海軍分裂の作戦 戦域拡大により 少数精鋭の限界	学校秀才と派閥 に閉塞した人事。 陳腐化した スタッフ構成 科学技術に圧倒 された熟練技術 戦訓学習の遅延	硬直化した状況 判断 遅延した終戦構想 現実に立脚した 戦闘行為の善戦
資源	鉄・アルミ不足 米生産不足	蓄積資源有効活用 少数精鋭	蓄積資源消耗 資源相対的不足	資源劣化・不足 資源消耗急激化	資源枯渇 資源破滅
組織文化	大政翼賛会 大東亜共栄圏	先制攻撃 精鋭主義	艦隊決戦主義 白兵突撃主義	革新の必要性を 否定。 旧来の価値観固守	破壊的価値観固守 神風・玉砕主義
組織学習	皇国史観強制 滅私奉公強要	新知識導入成功 (航空機の支援) 素早い進撃 スピード 戦訓学習の不十分	知識強化・修正に 失敗 大艦巨砲－航空機 白兵突撃－機械化	現実逃避・直視 せず。 航空能力低下を 無視	現実不適合な学習 犠牲を過大評価
結果	日米交渉決裂 対連合国戦争へ	ハワイ空襲成功 東南アジア攻略 (比島、マレー、 蘭印)	ミッドウェイ海戦 失敗 ソロモン諸島攻防 不成功 ソロモン海戦 失敗	中部太平洋防衛線 失陥 マリアナ海戦失敗 インド侵攻失敗	レイテ戦失敗 ルソン戦健闘 沖繩戦健闘

激化により急速に破局を迎えた。

マリアナ海戦と同時期に連合国軍はノルマンディー海岸に上陸（1944.6.6）し第二戦線が形成され、東西から挟撃され、首都ベルリンを占領されたドイツは連合国に降伏した（1945.5.7）。

日本は孤軍奮闘を続けたが、**原子爆弾投下**（1945.8.6；8.9）と日ソ中立条約を裏切った**ソ連参戦**（1945.8.8）により止めを刺され、**ポツダム宣言を受諾**した（1945.8.15）。

機会を求めて迅速に休戦に導く準備・計画が図られず、戦争指導者が休戦交渉をソ連を経由する姑息な手段を労して戦争を長引かせて犠牲を増加させ、さらに、戦後の領土問題に課題を残したのは追及されねばならない³³⁾。

ま と め

日本は第二次大戦参戦前、戦争終結をにらんだ明確な戦争計画を持たず戦争に参入した。1904年の日露戦争は、戦争終結までのシナリオを描いて開戦したが³⁴⁾、三十数年後の第二次世界大戦は、「二年間は互角に戦える」「二年先はわからない」という漠然とした見通しで開戦した。緒戦期の成功の間に、戦争終結に至る適切な計画を策定せず、さらに適切な時期に戦争終結の努力を行わなかった。この結果、日本の能力を超える攻勢終末点を超えて戦争した。また、戦闘の失敗に対応する柔軟な作戦指導を行わなかった。初期の戦争指導者の東条英機首相は、物資の不足や技術の遅れに適切な処置を図るより精神面を強調して対処しようとした。また、彼は自己の能力以上に仕事を抱え込み、大局的な戦争指導より自己の意思に沿わぬ者を排除する独善的な態度で臨んだ。

日本の指導者は、漠然とドイツの勝利を期待していたが、枢軸国の戦争指導者間で、戦争目的（戦略使命）に対し相互に協力調整しあう十分な連絡の会議も持たず、日独伊がバラバラに作戦行動し、戦争目的に沿った成果を得られなかった。

これに対し米国は、日本に対し20世紀初めから長期的に計画していた戦争

計画「オレンジ作戦」に沿って戦争し、圧倒的な戦力で太平洋を西進した。

戦争指導でも国民の経済力動員に民主主義の真価を発揮して、巨大な生産力を効率的に稼働させ、連合国への武器補給に威力を発揮した。さらに、原子力、石油化学、電子製品、自動制御技術、抗生物質等の新しい科学技術と産業発展の芽を生み出した。

膨大な生産力を持ち、独力で巨大な戦力を構築しうるにもかかわらず、米国の指導者は連合国間の戦争協力を意を注いだ。連合国間相互の戦争指導は、米国が主導権を持っていたが、情勢の変化に応じて情勢分析と作戦協力調整の会合：カサブランカ会談(1943.1)、カイロ会談(1943.11)、ヤルタ会談(1945.2)、ポットダム会談(1945.7)をもって対応した。

さらに、戦後の国際関係構築のビジョン「国際連合」の概念を示し、この目的に向かって行動した。

こうした結果から、筆者は「日本の敗戦の原因は、軍事力・生産力・経済力および科学技術等の有形化された物質的な格差にもあるが、これらは長期的な総力戦を遂行すれば当然予測される結果である。より大きくは、こうした事態の発生を避ける適切な戦争指導と意思決定を行う立場にある、日本の戦争指導のリーダーの資質と中枢スタッフの構成およびその意思決定と運用に、連合国に後れを取った本質的で重大な原因がある」と考える。

この論文では、第二次世界大戦を参戦前期、緒戦期、決戦期、後退期、敗戦期に分け各ステージでの日本の戦略的意思決定システムについて、戦略使命、戦略計画、資源、システム運用、組織学習、組織文化、結果の関係を示すシステムモデルを示し考察した。

追 記

昭和天皇は、第2次世界大戦時、戦前、戦中および終戦の日本のとるべき意思決定について適切な判断を下し、また行動をとられた。しかしながら、政府

および軍部の十分な輔弼が得られず、戦争に参入し敗戦を迎える結果となった。昭和天皇のポツダム宣言受諾の決断とリーダーシップがなければ、日本はもっと悲惨な運命をたどったことであろう。

最近、昭和天皇に関する優れた研究と伝記が出版された。³⁵⁻³⁸⁾

この資料によれば、戦争時に昭和天皇のご意思を的確に伝える側近に人を得なかつたことが推察される。いろいろな思惑があり経緯がある政府首脳、軍統帥部中枢に天皇のご意向を適切に伝え、その成り行きを見守ることは一方ならぬ配慮と能力が必要である。昭和初期の老練誠実な宮内大臣、内大臣、侍従長の宮廷幹部や元老に比し、その後継者たちは、三国同盟推進を図り戦争拡大に突き進む内閣や軍首脳に対し、**天皇の意向や希望が、適切に伝えられ働きかけが図られていたことであろうか。**逆に内閣や軍首脳からの天皇への働きかけを伝える行動も記されている。こうした政治の最高意思決定組織分野の分析にも、行動科学や意思決定科学を統合したシステム分析が必要である。

参 考 文 献

- 1) 秦 郁彦, 「現代史の対決」, 文藝春秋社, (2003)
- 2) P. M. Mouse and G. F. Kimball, "Methods of Operations Research", John Wiley & Sons, (1951)
- 3) 戸部良一郎, 「失敗の本質」, ダイアモンド社, (2005)
- 4) 野中郁次郎他, 「戦略の本質」, 日本経済新聞社, (2005)
- 5) H. A. Simon; 稲葉元吉・倉井武夫訳, 「意思決定の科学」, pp. 54-60, 産業能率大出版部, (1979)
- 6) 半藤一利也, 「あの戦争はなぜ負けたのか」, pp. 63-102, 文春新書, (2006)
- 7) 高木惣吉, 「太平洋戦争史改訂版」, 序 pp. vii-xiii, 岩波新書, (1959)
- 8) 吉田俊雄, 「四人の連合艦隊司令長官」, pp. 87-88, 文藝春秋社, (1981)
- 9) 額田 担, 「(最後の陸軍省人事局長) 額田 担回想録」, 芙蓉書房, (1999)
- 10) 戦史叢書, 「大本営陸軍部〈3〉」, pp. 192-193, 朝雲新聞社, (1970)
- 11) 林 三郎, 「太平洋陸戦概史」, pp. 130-132, 岩波新書, (1951)
- 12) 遠藤三郎, 「日中十五年戦争と私」, pp. 300-304, 日中書林, (1974)
- 13) 奥宮正武, 「太平洋戦争の読み方」, pp. 42-173, 東洋経済新報社, (1993)
- 14) 岡 義武, 「近衛文麿」, pp. 104-144, 岩波新書, (1972)

- 15) 参謀本部編, 「杉山メモ」上, pp. 523-524, 原書房, (1994)
- 16) 小池和男, 「日本産業社会の『神話』」, pp. 262-263, 日本経済新聞出版社, (1994) に A. Percival; “War in Malay”, New Delhi, (1947) と G. B. Endacott, “Hong Kong Eclipse”, Hong Kong Oxford Univ. Press, (1978) の事例をあげ日本軍の優秀性を示している。
- 17) 木戸幸一, 「木戸幸一日記」下, p. 945; 1942.2.12, 東京大学出版会, (1966); この経緯については秦 郁彦 “戦争終末構想の再検討” 軍事史学会編, 「第二次世界大戦(三)」, pp. 19-37, (1995) に詳しい。
- 18) 戦争叢書, 「大本営海軍部・連合艦隊〈2〉」, pp. 240-249, (1970)
- 19) 「大本営陸軍部〈3〉」, pp. 20-25, 510-552.
- 20) 「太平洋陸戦概史」, pp. 109-114, 185-190.
- 21) 有竹修二, 「昭和の宰相」, pp. 171-184, 185-190, 朝日新聞社, (1967)
- 22) 戸部良一他, 「失敗の本質」, pp. 217-223, ダイアモンド社, (1984)
- 23) 戸部良一他, 「失敗の本質」, pp. 247-249, 258-259, ダイアモンド社, (1984)
- 24) 堀 栄三, 「大本営参謀の情報戦記」, pp. 44-62, 文春文庫, (1996)
- 25) 中尾裕次, “大東亜戦争における防勢転移遅延の原因” 軍事史学会, 「第二次世界大戦(三)」, pp. 19-37, (1995)
- 26) E. S. Willer; 沢田 博訳, 「オレンジ作戦」, 新潮社, (1994)
- 27) 土門周平, 「戦う天皇」, pp. 106-117, 講談社, (1988)
- 28) R. Kennedy; 鈴木主税訳, 「大国の興亡」下, p. 124, 草思社, (1988)
- 29) 松谷 誠, 「大東亜戦争収拾の真相」, pp. 79-85, 151-193, 芙蓉書房, (1984)
- 30) 奥宮正武, 「太平洋戦争, 五つの誤算」, pp. 137-151, 151-165, 朝日ソノラマ, (1984)
- 31) 波多野澄雄, “鈴木貫太郎の戦争指導” 軍事史学会編, 「第二次世界大戦(三)」, pp. 109-123, (1995)
- 32) 西浦 進, 「昭和戦争史の証言」, pp. 185-186, 原書房, (1980)
- 33) 鈴木 一編, 「鈴木貫太郎自伝」, pp. 288-296, 時事通信社, (1968)
- 34) 杉田一次, 「国家指導者のリーダーシップ」, pp. 62-72, 210-222, 原書房, (1993)
- 35) 古川隆久, 「昭和天皇」, 中公新書, (2011)
- 36) 伊藤之雄, 「昭和天皇伝」, 文藝春秋社, (2011)
- 37) 御厨 貴編, 「近代日本を資料で読む」, 中公新書, (2011)
- 38) 茶谷誠一, 「昭和天皇側近たちの戦争」, 吉川弘文館, (2010)