

Contents *****

特集：コロナ対策に見る「失敗の本質」	1p
<今週の”The Economist”誌から>	
”Conservatism in the crisis?” 「危機の時代の保守思想」	7p
<From the Editor> 「遊民産業」は死せず	8p

特集：コロナ対策に見る「失敗の本質」

自分史上、もっとも予定の少ないゴールデン・ウィーク（Staying home Week）が終わりました。そしてこの間に、政府の「緊急事態宣言」は今月末まで延期となりました。

しかるに対策は後手後手で頼りない上に、大事な判断を「専門家会議」に丸投げしているように見えます。日本における新型コロナウイルス感染の被害は、他国に比べればかなり軽微であるといっている。ところが、政府の機能不全ぶりはいったい何事なのでしょう。

連休中に、**35年前の名著『失敗の本質～日本軍の組織論的研究』**（ダイヤモンド社）を読み返しました。ここにいくつものヒントが詰まっているような気がします。過去の失敗に学ばないと、コロナ対策も新たな「負け戦」になってしまうのではないのでしょうか。

● 今こそ読み返すべき『失敗の本質』

本書の刊行は1984年。筆者が大学を卒業して、日商岩井株式会社に入社した年のことである。奥付を見ると、「昭和60年1月28日、18版発行」とある。24歳当時に買った本が、まだ本棚に残っていたことに感動した¹。若い読者のために申し添えると、この時期に出版された和書では、年表記はほとんどが「昭和」になっている。西暦が使われるようになるのは、1989年1月7日に昭和が終わってからである。

本書は野中郁次郎教授など6人の研究者が、「大東亜戦争で日本軍はなぜ負けたか」というテーマで行った研究会の成果物である。ケーススタディとして取り上げられているのは、「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」「沖繩戦」の6件。単なる戦史研究ではなく、組織論や経営学、政策決定論などの専門家が、**敗戦の原因を読み取ろうとした点に本書の狙い**がある。

¹ 定価は2800円。まだ消費税がない時代だが、入社1年目にとっては高価な本であった。

これら6つの「敗戦＝失敗」の記録は、読み返すこと自体がなかなか辛いものがある。

ミッドウェー海戦の頃は、太平洋上では日本側が戦力的に圧倒しており、米側は暗号を解読していたとはいえ、劣勢を自覚していた。日本軍の判断に誤りがあった一方で、わずかなチャンスを逆転につなげた米軍の判断が光る戦いである。ガダルカナルの戦いも、陸海軍の連携の悪さや「兵站」意識の低さなど、日本軍の欠点がいくつも表れているが、米海兵隊が「水陸両用作戦」という新機軸を、平時から研究していた点を評価すべきだろう。

しかし、インパール作戦となるともういけない。なぜこんな愚かな作戦を実施してしまい、なぜ周囲が止められなかったのか。レイテ海戦も、日本軍は何がやりたかったのかさっぱり分からない。「栗田艦隊・謎の反転」の理由のひとつとして、「通信事情が悪かったから」という指摘に頭を抱える。沖縄戦に至っては、もう言葉も出ない。

いや、すべては昔読んだ話であるし、読み返せばちゃんと思い出す。それ以前に、これらは広く知られた史実なのである。しかるに悲しいかな、ここに描かれているような「日本の組織」の失敗談は、けっして遠い昔の他人事ではない。むしろこの手の事例は、いくつも身に覚えがある。30数年のサラリーマン生活の中で、みずから体験したようなこともある。たぶん70年以上前の日本軍が抱えていた問題点は、あまり解決されないままに今日の組織に引き継がれている。そして今も、盛大な形で現在進行形なのではないだろうか。

仮に後世の歴史学者が、現代の日本を描くとしたら、「コロナショックと日本政府の対応」にかなりの部分を割くことだろう。おそらく2020年5月という現時点は、全体のプロセスの中ではせいぜい序盤3分の1といったところであろう。この間のわが国は、官民を問わず随分不手際な対応を繰り返してきたように思う。

- * 中国からの入国制限の遅れ（習近平主席訪日の予定に付度？）（1月）
- * ダイヤモンド・プリンセス号をめぐる検疫の不手際（2月）
- * 3月の3連休に桜が開花したところ、外出が増えて全国的に感染者が増加（3/21-23）
- * 東京五輪の延期を決めてから（3/24）、慌てて「不要不急の外出自粛」を要請（3/25）
- * 「1世帯当たり2枚の布製マスクを配布」（アベノマスク）が不評（4/1）
- * 東京都に追われる形で7都府県に「緊急事態宣言」（4/7）→のちに全国拡大（4/16）
- * 閣議決定済みの補正予算を、あまりの評判の悪さに急きょ組み換えを決断（4/16）
- * 5月6日までの予定であった緊急事態宣言を、5月末まで延長（5/4）

これだけ失敗を重ねてきたにもかかわらず、危機感が高まったようには見えないし、十分な反省があるようにも思われない。今後もエラーが続出しそうだし、何より政府に対する信頼が低下している。今回の「緊急事態宣言の延長」という判断も、素直に信じていいかどうか国民が躊躇してしまうのではないか。

死者数や重症者などの被害自体は、他国に比べればはるかに少ない。ところが、「うまく行っている」とはとても思われない。なぜ、こんなことになるのだろうか。

● 日本型組織は「短期決戦」思考

35年前に出版された『失敗の本質』には、耳の痛い指摘がたくさん書かれている。それらの中には、「前提が崩れたときのコンティンジェンシープランがない」とか、「エリートと現場の距離がある」とか、「議論に『空気の支配』があって、合理的な意見よりも人情論が優先される」など、昨今の事態にも当てはまるようなものが少なくない。

本書の結論は下記の表に要約されている。「戦略」と「組織」の両面から日米を比較しているのだが、それぞれの特性がパッケージになっている点が興味深い。

○日本軍と米軍の戦略・組織特性比較²

分類	項目	日本軍	米軍
戦略	1. 目的	不明確	明確
	2. 戦略思考	短期決戦	長期決戦
	3. 戦略策定	帰納的	演繹的
	4. 戦略オプション	狭い	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	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
	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

今読み返していちばん心に刺さるのは、日本軍が「短期決戦」思考だったという指摘である。「とにかく早く片付けよう」と考えるから、戦略策定が帰納法的になり、目的があいまいなものになる。自分なりの理論を編み出して事に当たるのではなく、目の前にある問題を片付けようとするので、選択肢はおのずと限られたものになってしまう。さらに「戦力の逐次投入」「兵站や諜報を軽視する」「防御への関心が薄い」といった日本軍の悪い癖は、すべて「短期思考のなせる業」だと考えるとまことにわかりやすい。長期思考であれば、当然、その正反対を選ぶはずだからだ。

なぜ、日本軍の戦略が短期思考になったのかと言えば、それはおそらく集団主義、属人的統合といった組織の特質に拠るところが大きいのであろう。『失敗の本質』によれば、陸軍は「白兵戦思想」、海軍は「艦隊決戦」という古いパラダイムを乗り越えられず、しかも統合運用ができなかった。それというのも軍隊は安定していて、中に居る者にとって住み心地の良い組織であった。内部の人間関係を大切にすることから、失敗を直視することができず、結果よりも動機やプロセスによる人事評価が横行した。それでいて「余裕のない組織であった」という指摘は、今日の多くの日本の組織にも共通している特徴なのではないだろうか。

² 本書 239p。すっかり忘れていたけれども、このページには1枚だけのおびた付箋がついていた。

こんな風に結論付けられると、日本型組織が有する問題点の克服は容易なことではなくなってしまう。上記1から9までの特性は、それぞれが横に結びついているわけなので、個々の問題点を否定したところで、別の新しい組織に生まれ変わる保証はない。むしろ、日本型組織が持つ優れた面を否定してしまうのが落ちだろう³。

本書は最後に「失敗の教訓」として、組織が自己革新することの重要性を説いている。組織は常に失敗から学習し、新しい環境変化に対応していかなければならない。個人レベルに置き換えれば、欠点は他人に言われて直るようなものではないけれども、本人がそれを自覚すれば被害は小さくすることができる、ということであろう。

●「和製＝仏式」ロックダウンを成功させるには

本誌では以前から、感染症対策の要諦は「縦深性」にありと指摘してきた。つまり粘り腰で臨まなければならない。感染症の拡大阻止という「イノチの問題」を優先しながら、日本経済の底割れ阻止という「おカネの問題」も怠ってはいけない。微妙なバランスを保ちながら、時間をかけて克服していくよりほかにない。

しかるに、「日本型組織はそもそも短期決戦思考」と言われてみれば、なるほどその通りかもしれない。戦略面でも組織面でも、感染症対策は日本人がもっとも不得手な領域なのである。これは政府のみならず、個人レベルでも同様だと思うのだが、正直な気持ちは「とにかく早く昔の暮らしに戻りたい」であろう。「ソーシャル・ディスタンス」とか、「新しい生活様式」なんて面倒なことは、できれば長く続けたくはないものである。

ただし、日本より甚大な被害を受けている海外の事情を見ると、新型コロナウイルスはどうやら簡単に収まりそうにない。欧州や米国の一部の州では、「経済活動再開」の動きも始まっているが、これがうまくいくかどうかは保証の限りではない。「第2波の流行」が起きないかどうか、その場合の「イノチとおカネ」のバランスはどうあるべきか、他国の先行事例を参考にしながら、この問題との長い付き合いを覚悟すべきであろう。

その際には、自分たちが「短期決戦」思考に陥りがちだということを自覚して、これまでの「失敗」から学習しつつ、軌道修正を行っていかなければならない。

あらためて、日本政府のコロナ対応がうまくいっていないのは、不運も含めていくつもの理由が重なっている。

1. 安倍長期内閣に「緩み」が生じていて、官邸の求心力が低下している。特にこれまで危機管理の中心であった菅義偉官房長官の存在感が薄くなっている。
2. 東京五輪の開催、習近平訪日など、気を遣うべき外交事情が多かった。
3. 感染防止の先頭に立つ、都道府県など自治体との連携がうまく行っていない。
4. 「医療」という専門家の世界が閉鎖的であり、対外的な説明がうまく行っていない。

³ 日本型組織が持つ長所として、本書は「下位の組織単位の自律的な環境適応」「定型化されないあいまいな情報をうまく伝達・処理できる」「現場における知識や経験の蓄積」などを挙げている。

特に最後の部分が問題であって、「PCR 検査の件数はなぜ少ないのか」や、「なぜ治療薬の承認にこんなに時間がかかるのか」など、「今、行われていること」に対して多くの国民が納得感を得られていないのである。

日本は感染症対策として、「強制力を伴わないロックダウン」という世界でも珍しい手法を採っている。いわば「和製ロックダウン」だが、台湾などでは若干の揶揄を込めてこれを「仏式」と呼んでいるらしい。あいにく日本で「鬼式」を可能にしようと思ったら、法改正に相当な時間が必要になるし、その間の政治的コストは非常に高いものになるだろう。何とか「仏式」アプローチで間に合わせるためには、とにかく政府が信用されていなければならない。そうでなければ、いくら外出禁止を呼び掛けても効果は乏しくなるだろう。

もうひとつの重要テーマは「専門家」の使い方である。「緊急事態宣言」を行うかどうか、いつ解除すべきかなどを専門家会議に決めてもらっているように見えるのは、非常に拙いのではないか。彼らはあくまでも感染症の専門家であって、「イノチの問題」のプロである。しかし和製ロックダウンには、「おカネの問題」への目配りも欠かせない。高齢者の死亡は減ったけれども、その間に若者の自殺が増えました、では困るのである。

誤解してほしくないのだが、だから経済の専門家を呼べということではない。イノチとおカネ、併せて判断するのが政治家の仕事だということだ。

これは「プリンシパル・エージェント問題」の典型例でもある。政治家というプリンシパルは、官僚や専門家などのエージェントを使う。両者の間には情報の非対称性があり、治療なり予防なり経済実態に関して、詳しいのは専門家の方である。つまりプリンシパルは、常に騙されてしまう危険性を抱えている。ただし、そこは政治家たるもの、アメとムチを上手に使ってエージェントたちを使わなければならない。

政治家はジェネラリストなのである。ジェネラリストがスペシャリストを盲信するようでは困るのだ。政治家がちゃんと専門家を使いこなすこと。そして信用を取り戻すこと。そうでなければ、「和製＝仏式」のコロナ対策を続けることは困難になるだろう。

● 「9月入学」なんて本当にできるのか？

もうひとつ、政治家が今こそ指導力を発揮すべき問題がある。教育現場における「9月入学」の可能性である。

全国知事会などで要望する声が高まっているとのことで、賛同の声も少なくないようである。本当にやれるのなら、なるべく早く決断しなければならない。このまま時間が過ぎるにつれて、実施はどんどん困難になっていく。「9月入学」に期待している人たちも、夏頃になって「やっぱりダメでした」と言われるのでは困るだろう。

筆者個人としては、「たぶん無理だから、なるべく早く否定した方がいい」と考えている。いや、9月入学は本来、望ましいことなのである。少なくとも大学だけでもそうした方がいい。それはグローバル・スタンダードに合わせることでもある。

ただし、こんな風に成り行きでドタバタと決めるのはいささか無理筋であろう。実際問題として、早期に学校が再開される地方の子どもは、普通に1年を過ごすことができるのだ。彼らはちゃんと来年3月に卒業させるべきだろう。

そもそも日本という国は、いろんなものが「4月始まり、3月締め」でまとまっている珍しい国なのだ。入学と卒業だけでなく、人事異動、新卒採用などがみな足を揃えている。加えて会計、財政、統計なども「年度」(Fiscal Year)でまとまっている。「5月の大型連休」は、いわば年度替わりを支えるサブ・システムのひとつとなっている⁴。

普通の国はそうではない。米国の議会が1月始まりだが、財政は9月末締め、10月始まりである。企業決算は3月末締めが多く、新学期は9月からである。6月に大学を卒業した学生たちに対し、「新卒の一括採用」という制度はなく、「通年採用」が普通である。季節感の乏しいシステムなのである。

わが国における「4月始まり、3月締め」という仕組みは、最初から存在したわけではない。長い時間をかけて、ここに収斂したのである。そうなった最大の誘因は、「春になると桜が咲く」からであろう。「春は出会いと別れの季節である」ことは、いわば国民的な合意なのである。

こういうことを変えるのは難しい。「グローバル・スタンダードだから」「留学にもそのほうが便利だから」などとメリットを説いても、この岩盤を動かすことは難しい。制度というものは、皆が何となく「そういうものだ」と信じ込んでいるものの集大成である。「桜があるから4月入学」という情緒的な思い込みは変えにくい。

ただし政治が本気で取り組めば、今なら世論の支持があるから「9月入学」は不可能ではないのではないか。コロナ騒動が終わったときに、「あのことで実現したポジティブな変化」のひとつと評価されるかもしれない。試してみる価値はあるだろう。コロナ対策が防戦一方である必要はないのだから。

最後に、『失敗の本質』の問題意識を継承したもう1冊の本を紹介して拙稿を終えたい。『増補 転落の歴史に何を見るか』(ちくま文庫)である。現在は衆議院議員で元農水相の齋藤健氏が、通産省時代に書いた論文集である。

この本の冒頭に、「たった一言の教訓」というエピソードが出てくる。これは齋藤さんの「十八番」であり、筆者は何度も聞いたことがある。実にいい話だと思う。

あるとき、野中郁次郎教授を通商産業省に招いて話を伺う機会を得た。第2次世界大戦中の旧帝国陸海軍の意思決定メカニズムについて研究した結果、現在の若手官僚に教訓として伝えるべきことは何か。何でもいから話してほしいということで齋藤氏が企画した。

野中先生の伝えるべき教訓というのは、たった一言であった。何が物事の本質か。これを議論し突き詰める組織風土を維持しつづけることだ。それに尽きる、ということだった。

⁴ 例えばこの時期に引っ越しする企業は多い。

<今週の”The Economist”誌から>

”Conservatism in the crisis”

「危機の時代の保守思想」

Lexington

May 2nd, 2020

***新型コロナ対策の景気刺激策は約3兆ドル。もはや「何でもあり」の米国ですが、その裏で進行中の共和党内の変貌を、”The Economist”誌の名物政治コラムが解説しています。**

<抄訳>

大統領予備選挙で、民主党は「らしくない」程に結束している。#MeToo運動の女王、ジリブランド上院議員は今週、バイデン氏への性的暴行疑惑の訴えを「本人が否定しているから」という理由で却下した。カヴァノー判事も、そう言ってもらえたらさぞ喜ぶだろう。

他方、共和党は敵方への対抗意識を放棄したかのようだ。3兆ドルもの刺激策への反対は、リバタリアン派からしか出てこない。マジー下院議員は、「民主党州の破綻処理には反対する」という上院の戦術的「小さな政府」作戦に納得していない。一方で共和党現実派のホーガン知事（メリーランド州）は、「州を破産させるなどナンセンスだ」と言う。

ほかの党内異分子は、マジーのような市場原理主義を拒絶し、政府に対してより柔軟な姿勢をとる。トランプ式のポピュリストもいるが、ブッシュ（子）時代への不満から改革を求めるグループがいて、彼らは経済的自由から社会変容へと党の関心を移したい。景気刺激策を弱者重視路線に修正したトム・コットン、ミット・ロムニー、マルコ・ルビオ上院議員などである。彼らは危機の到来によって、自分たちの考え方が正当化されたと考えている。

ルビオは今週、NY Times 紙に党の自由経済主義に対する批判論文を寄稿した。労働者階級が受けている打撃は、産業基盤の喪失と医療供給の不備によるものだ。それらは経済効率一辺倒の個人主義的気風によってもたらされ、不道徳であると同時に自己破壊的である。これを是正するために、産業・労働政策を動員して国内生産を増やすべきである、と。

ロムニーの政策スタッフだったオレン・キャス氏は、これら異分子を統合して5月5日に政策集団「アメリカン・コンパス」を立ち上げた。労働者の福祉や未来産業の開発などは、市場が生み出すものではない。危機によってそれが明らかになった。キャス氏曰く、「誰が一番安く作れるかでサプライチェーンを決めてはいけぬ」。彼は労働市場改革を求める著書の中で、賃金補助や労働組合、徹底的な規制緩和などの新規な解決策を提案している。

彼らには追い風が吹いている。このご時勢に、「政府にカネを与えるな」などと言う者はさすがにいない。危機はグローバル化を遅らせ、ときには逆行させるだろう。しかるに共和党内紛と異分子の台頭は、方向感なきドナルド・トランプへの叛旗でもある。

大統領は元来、党内のあらゆる派閥と縁が薄い。だからこそフリーダム議連はエリートとの対決姿勢を求め、主流派は税制改革こそが主要業績だと訴え、異分子グループは労働者階級を救えと説く。ゆえに救済策は政治色を帯びる。キャス氏の労働市場改革論は保守的だ。移民を制限し、気候変動問題へは放任姿勢をとる。いささか狡猾に見える。

それでも情状酌量の余地はある。彼らの提案が大統領への対抗措置であることは、批判者たちも認めている。トランプ支持の労働者が気にするのは、経済よりもむしろ人種問題だ。トランプ氏はそれを自覚している。ルビオ氏以下は、さすがにそれは受け入れない。

皮肉なことに、彼らはトランプ式アジェンダをぶち上げるが、トランプ政権下で支配的にはなれない。この政権下では、リバタリアンも小さな政府派も現実派も影響力を行使できない。すべてはトランプ後を睨んだ路線闘争なのだ。2つの結論が導き出されよう。

第1に未来は社会経済の変容によってではなく、誰が次の大統領候補になるかで決まる。1990年代の民主党が財政節度を持ち得たのは、ビル・クリントンが勝ったからであった。第2に大統領選挙が半年後に迫った今、「トランプ後」はそう遠くないとみるべきだろう。

<From the Editor> 「遊民産業」は死せず

連休中につらつらと世間を見ていて、働く人の間に「カースト制」ができつつあるように感じました。新型コロナウイルスは、働く者たちを4つの階層に分けたのではないかと。

1番上のカーストは医療関係者で、これはもう深く感謝を捧げるしかない。偉大なる自己犠牲精神の発露である。くれぐれもご自愛されたし。どうか、「もっと救えたはず」などは考えられませんかように。

2番目は、エッセンシャルワーカーズである。スーパーのレジ打ちから宅配やトラックの運転手さんまで、感染のリスクを承知で働いてくれている。われわれにとっては、それが日々のライフラインである。

3番目は、外食、観光、イベント関係など「働きたくても働けない」人たちである。およそ人間の日常のほとんどは、「不要不急」のものばかり。カラオケもスポーツジムも赤ちゃんの「ちょっと一杯」も、それがないと生きていけないわけではない。さらに「人が集まってはいけない」のでは、コンサートやスポーツ観戦も不可能になってしまう。しかし、他人を楽しませる「遊民産業」の人たちは、毎日が手を抜けない真剣勝負のはず。とりあえず、ご近所のお気に入りの店は、テイクアウトなどでゆるく応援していきたい。

最下層に居るのが「在宅勤務」の人たちである。恥ずかしいかな、筆者もその一人である。本号も終日、仕事場にこもって書いたものです。われながら結構なご身分である。いや、コロナのせいで講演会の需要が「蒸発」したことは、個人的にはかなり痛いのですけどね。

こういう最下層の者同士が、Web飲み会などでクダを巻いていると、この国難の最中に、「いやあ、結構な毎日ですな。通勤も不要だし、スーツ着なくていいし、お付き合い残業もない…」などと言うヤツがおる。ちょっと苦しみ方が足りないのではないかと。

さて、することのない大型連休中に、ユーチューブで面白い番組を発見しました。

○短編映画 『カメラを止めるな！～リモート大作戦～』⁵

⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=HTk2wqBxVfY>

お話は、家から出られない映画監督のところへ、映画を撮れという指令がやってくる。「だって家から出られないのに…」と抗弁すると、プロデューサーは「**スタッフ、キャスト全員、家から一歩も出ず、一度も会わず、完全リモートで作ります**」と言い渡す。

そんな無茶な、と思うけれども、これが何とかなってしまうのである。誰も家から出られないので、各自がスマホで撮った自宅内の映像をつなげるしかないのだが、やっているうちに皆がノッてくる。やっぱりモノを作る仕事は楽しいのだ。それも制約条件が多い方が面白い。そして最後の Web 飲み会のシーンの会話に思わずホロリとする。わかる、よくわかるよ。だって視聴者も、家から出られない毎日に飽き飽きしているんだもの。

日本中がこぞって、このコロナ騒動のお陰で暗くなったり、落ち込んだり、政府の悪口を言ったりしている。とくにエンタメ系の職業の方は、明日が見えない状況で困っておられるだろう。ところがそんな状況を逆手にとって、誰もが共感するような作品を作ってしまった人たちがいる。しかも低予算で！

この映画、2017 年に大ヒットした『カメラを止めるな！』のメンバーによる作品です。この『カメ止め』、筆者はまだ見ていなかったもので、後からアマゾン・プライムで鑑賞しました。いや、面白かったですぞ。この連休中で、もっとも充実した時間でありました。

* 次号は、2020 年 5 月 22 日（金）にお送りします。

編集者敬白

本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、双日株式会社および株式会社双日総合研究所の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記あてにお願いします。

〒100-8691 東京都千代田区内幸町 2-1-1 飯野ビル <http://www.sojitz-soken.com/>

双日総合研究所 吉崎達彦 TEL:(03)6871-2195 FAX:(03)6871-4945

E-mail: yoshizaki.tatsuhiko@sojitz.com