

面白い本だ。

・「セウォール号事件」——清海鎮海運の給料が低いために入れ替わりが激しく、寄せ集め状態であったため、いざ緊急事態に直面すると規律があっさり崩壊し、自らの安全に汲々とする「個人」の群れと化してしまった。

・「62 式ということ聞かん銃」——兵器国産化の方針が覆されるのは困る防衛庁側は頬かむりを決め込み、その辺りの空気を察した現場の部隊も口をつぐんだ。かくして、「現場からは特に苦情が上がってこないから、62 式機関銃には何の問題もありません」という虚構が作り上げられた。

・「鳥羽・伏見の戦いで、兵数的に優勢だった旧幕府軍は薩長軍に完敗した。」→「中級指揮官が存在しないのと変わらない幕府歩兵隊並みの日本企業が、薩摩藩のように現場の中級指揮官がどんどん即決する外国企業と競争すれば、意思決定のスピードの違いに翻弄され、ことごとく後手に回るのは当たり前だ。」

危機管理とは、「上手くいなくて当たり前」である。何しろ

緊急事態がひとたび生起すると、限られた時間、限られた情報、限られた選択肢、限られた対処体制の中で、何とか収拾に持ち込まないといけない。

「正確な情報を収集することが肝心だ」とお題目を繰り返しても、実際には必ず情報は不足し、ようやく入ってきた情報も虚実錯綜しているのが常である。また、日本のトップのほとんどは「調整型リーダー」であるため、最悪の事態を想定することを無意識のうちに避け、判断を先延ばしにする傾向が強い。そして、いかに精緻なマニュアルを作成しようとも、現実の事態に適合しない面が多々出てくるものだ。

結局のところ、危機管理の渦中では、様々な失敗が起きるのは当然であり、状況の変化に合わせて知恵をしぼって、少しでもベターな解決を模索していく以外にない。そこで必要とされるのは、マニュアル化された原則論の回答ではなく、様々な要素を組み合わせて分析する知性と、具体的な対策を編み出していく概念化能力、そしてバランスを持って全体の得失を判断する大局観である。そうした能力を鍛えるための一助に本書をご利用いただきたい。

筆者はこれまで警察に奉職し、テロ対策に従事する部門での勤務経験が比較的長かった。そのため、リスク管理について検討する場合にも、「どうしたらシステムを機能不全にすることができるか」という「テロリスト側の視点」で眺める癖が身についている。しかし原子力関係の技術者の皆さんは、非常対策が多重防護となっていることに安住して思考停止に陥り、津波が非常対策全般に甚大なダメージを及ぼすリスクを想定できなかつたのだろう。

また、仮に想定したとしても、対策を実施するのは決して容易でなかったはずだ。抗堪性を改善するには、設計のレベルにまで遡って見直す必要がある。

いったん建設した原発の敷地をかさ上げするのは不可能であり、既存のタービン建屋を水密構造に改造することも難しい。現実的な対策は、水密化した別の建屋を高所に新しく建設して、非常用設備を分散配置することだが、一系統の電気設備をまるごと移設するには膨大な費用と時間を要する。

それよりも大変なのは、行政官庁の説得だろう。これほどの大規模改造を行なうとなれ

ば、行政官庁の認可が不可欠だが、「そうした対策は、これまで『原発は安全』と説明を続けてきたことと矛盾する」「現行の基準ではそのような事態は想定されておらず、基準を改定するには審議会に諮らなければならない」などと執拗な抵抗を受けるはずだ。これまで積み上げてきた言質と煩雑な行政手続きが、機動的に対策を実施する上での重大な障害になっていたと推察される。

むしろ**技術者は概してリスクコミュニケーションが下手**というのが筆者の見解である。

その理由の第一は、技術者は技術者同士で仕事をすることが多く、一般人（つまり素人）と接触する機会が不足していることだ。もちろん専門性のレベルが高くなればなるほど、その傾向が強まる。そのため、一般人とコミュニケーションを取る能力が基本的に低く、相手の理解度がどれほどかを認識できずに**専門用語を多用**するのである。

第二の理由は、技術者はとかく正確性にこだわることだ。こうしたこだわりは研究者には不可欠の資質なのだが、リスクコミュニケーションの担当者としては不適格である。100%の正確性にこだわれば、説明はやたらと長くなる上に、内容も複雑となってしまう。多少アバウトであっても、**要点を簡潔に指し示すように説明**しなければいけない。

人間というものは、多かれ少なかれ権威主義であって、「誰」がその情報を伝えたかによって、情報の信頼性を評価するところがある。そのため、**自分が普段から信頼している人からの情報であれば、その内容の真偽を吟味せずに受け入れてしまう**のである。

そうした社会的評価の高い人たちがデマ情報をさかんに発信したのは、一種の使命感によるものだろう。こうした方々には思いやりの深い世話焼きタイプが多いため、「これは大変な情報だ、すぐに皆に教えてあげなければ」と対応したのである。友情と信頼のネットワークを通じてデマ情報が拡散していくスピードは、とても政府広報の比ではない。

ちなみに、デマメールのもともとの文面は、「工場勤務の方から情報。外出に注意して、肌を露出しないようにしてください！」だけであった。それ以外の部分は、このメールが流通する過程で、内容をもっとわかりやすくして、より多くの人に読んでもらおうという気持ちから、**善意の人々**が書き加えたものである。

要するに、**問題のデマは人々の善意を肥やしにして大きく成長した**のである。善意とは他者に対する思いやりの気持ちであり、それが無ければ世の中は暗く陰鬱なものになってしまうだろう。しかし、善意だからこそ始末に負えないこともあるのだ。

セウォル号は1994年に日本で建造され、当時の排水量（≒船体の重さ）は6586トンであった。2012年に同船を購入した清海鎮海運は、韓国の造船会社に依頼して、船体

後方の最上批旧に客室を増設した。

この改造によって乗客定員数は 804 人から 921 人に増えたが、排水量は 6825 トンに増大した。約 240 トンの重量増が最上階に集中した結果、船体の重心が上がって、セウォール号の復元力は大きく低下した。つまり、**ただでさえ転覆のおそれがあるフェリーをトップヘビーにして、さらに転覆しやすくしたのである**。この改造は韓国船級協会の検査をパスしているのだから、違法というわけではないが、まともな造船会社のやることではない。

韓国は日中と並ぶ造船大国であるが、技術レベルはそれほど高くなく、客船のように構造が特殊な船舶は苦手である。さらに、問題の造船会社は中小企業で、客船建造の経験が無かったために、無茶な改造工事を引き受けてしまったらしい。コスト削減に熱心な清海鎮海運としては、安く仕上げてくれるのなら、どの造船会社でも構わなかったのだろう。

・・・

なんとも奇妙な改造をしたものだが、清海鎮海運には、「**過積載**」という裏ワザがあった。セウォール号は、今回の事故までに仁川・済州島航路を 394 回航行していたが、そのうち 246 回で過積載が行なわれ、約 3 億円もの不当な利益を得ていたという。

事故当日の過積載は目に余るものだった。車両 180 台とコンテナ 150 本など合計 3608 トンと、**上限 987 トンの 3・7 倍**に達していたのである。これだけの重量物を積むとなれば、浮力を確保するために何とかして船体を軽くしなければならない。そこで、船底部のバラスト水を 580 トンまで減らした結果、セウォール号の重心は著しく上がって、極めて不安定な状態となった。

さらに、貨物の固縛対策にも問題があった。前述した「ありあけ」転覆事故の原因調査では、傾斜時に貨物が動くのを防止するための固縛対策の重要性が強調されている。ところがセウォール号には、ラッシングバーやコーンなどの固定金具がろくに用意されておらず、コンテナをロープで縛っただけであった。金具類のコストもさることながら、コンテナの積み込み・積み下ろしに要する人件費の削減が目的と考えられる。

・・・

当日の午前 8 時 49 分、セウォール号は観梅島沖で右方向に変針した。この変針はもともと予定されていたものであったが、同船の**最高速力に近い約 19 ノットというスピードで角度が 15 度以上という急変針をしたために強い遠心力が働いた**。

過積載により重心が非常に高くなっていたセウォール号は、左側に大きく傾斜して、貨物が荷崩れを起こした。崩れた貨物が轟音を立ててぶつかり合い、前甲板に積載していたコンテナは海上に滑り落ちたという。かくしてバランスを失ったセウォール号は横倒しになって漂流し、1 時間半後に浸水で沈没したのである。

問題の急変針が行なわれたのは、前夜、濃霧のために出航が**定刻から 2 時間遅れた**ことが関係している。

あなたの会社は、**入札価格の安さだけで下請の協力会社を選定**したり、資格があるからといって経験不足の者を重要業務に充てたりしていないだろうか。あるいは「この程度の超過はどこでもやっているから」と違反行為に目をつぶっていないだろうか。他者の失敗を嗤う前に、「**人の振り見て我が振り直せ**」という警句を思い出すべきである。

セウォル号の救命ボートや救命カプセルは2月に安全点検を行なったばかりだったが、実際には、整備会社がろくに検査もせず「良好」との証明書類を発行していた。これらの救命設備の固定装置は錆び付いていた上に、塗り直しのペンキによって固定装置と固着し、救命設備を外せない状態になっていた。こうした状況を船舶職員たちも承知していたため、最初から自力脱出を諦めていたのである。

チームの核となるべき船長は、正規の船長が休暇を取ったためにセウォル号に乗り込んだ契約社員だった。要するに、「臨時の代役」にすぎない。その他の船舶職員にも契約社員が多かった上に、清海鎮海運の給料が低いために入れ替わりが激しく、半数以上の船舶職員は、セウォル号での勤務経験が半年以下であったとされる。

こうした寄せ集め状態であったため、いざ緊急事態に直面すると規律があっさり崩壊し、自らの安全に汲々とする「個人」の群れと化してしまっただけである。ちなみに、機関長以下7人の機関員は、仲間の調理担当職員2人が負傷して動けないのを目撃しながら、そのまま見捨てたとされる。

本事故について学ぶべきは、「いざ緊急事態に直面してからでは、やれることに限界がある」ということである。セウォル号の船舶職員も海洋警察も、救助設備のメンテナンス、チーム意識の涵養、緊急対応部隊の整備、救難用の装備・訓練等々の面であまりに準備が不足しており、いずれにせよ大惨事となるのは避けられなかった。危機管理に失敗したくなければ、平時において周到な準備を重ねることが肝要なのだ。

韓国では、何か不祥事が起きると、その原因を組織編成のせいにして、体制を組み替えることで万事解決としているようだ。しかし、実務的な問題を組織いじりで改善できるわけではない。現場の足腰を強くするどころか、むしろ混迷を深めるだけである。企業不祥事に直面した経営者も、こうした無分別な組織変更をすることが多いので、この件を他山の石としていただきたいものだ。

たいへん淋しい話だが、本事故の犠牲者となった高校生の遺族たちは、その後、圧力団体と化した。慰問に訪れた朴大統領を罵り、首相にペットボトルの水を浴びせ、警察庁長官をビンタする。大統領との面会を強要し、それが叶えられないと街頭を占拠する。その極めつきが「セウォル号特別法」の制定を要求したことだ。

同法案は、「死者全員への栄典と遺族への礼遇」「政府から遺族への賠償金の支給」「檀園(タヌオン)高校生の大学特例入学」「遺族中心の真相調査委員会に対する捜査権・起訴権の付与」などを骨子とする。事故被害者という点では交通事故と変わらないのに、様々な特別待遇を政府

に求めたのだ。さらに、捜査権・起訴権の付与となると、現行の司法体系の破壊に等しい。まさにやりたい放題の「暴君」と化した遺族たちに、さすがに韓国内でも批判の声が上がるようになった。

それにしても、どうしてこのような状況になってしまうのだろうか。誰もが遺族たちを可哀そうに思うあまり、多少の感情の爆発は仕方が無いと大目に見る。すると、遺族たちの間で互いに刺激し合って、段々と行為がエスカレートするようになる。

マスコミとしては、過激なほうがニュースとしての価値が高くなるので、そうした遺族たちの行動をことさら取り上げる。テレビや新聞でさかんに報道され、社会の注目を浴びた遺族たちは次第に自己肥大化し、自分たちの行動に「社会的使命」を感じるようになる。そこに野党の政治家が現れ、「尊い犠牲を無駄にしないために、政治を変革しなければならない」と煽り立て、政府批判の方向に誘導していくのである。

<豊浜トンネル崩落事故>

本件に関しては、非常に興味深い事実がある。一回目の発破作業は、11日午前中に行なわれる予定であった。実際にも8時30分頃には爆薬装填のための穿孔作業が終了していたが、発破が実施されたのは16時25分である。

まさに一刻を争う事態なのに、どうしてこれほど遅延したのだろうか。その原因はコンプライアンスである。被害者の全家族に説明し、その同意を取り付けるのに時間がかかってしまったのだ。

コンプライアンスの基本は「適正手続き」である。人命に関わる問題である以上、全家族から同意のハンコをもらうのは当然と言えなくもない。しかし、その手続きに費やした時間を考えると、「もしも生存者がいたら」と慨嘆せざるを得ない。

ちなみに、この待ち時間のうちに、せっかく穿孔した爆破孔の内部が崩れて、爆薬を深部まで押し込めない状況になってしまったという。つまり、手続きに時間をかけたことは、発破作業が失敗した一因にもなっている。

コンプライアンスは重要であるが、煩雑で時間がかかることは否めない。一刻を争う危機管理の場では、コンプライアンスの担保が人命救出に逆行する場合があります。

この緩降機なるものは操作が面倒くさい上に、一人吊り下ろすにもかなり時間がかかる。

~~~~~

緩降機

<https://www.oriro.co.jp/products/kankoki/>



~~~~~

戦国時代の合戦では、両軍が激しくぶつかり合っている時の戦死者は非常に少ない。戦死者の大半は、合戦の勝敗が決まって、敗者が退却する時に発生する。敗者の側は、迫りくる死の恐怖から集団が崩壊し、われ先に逃げることにしか頭のない烏合の衆と化す。そして、後尾の者から次々と討ち取られていくのである。

ただし、そうした敗軍の中でも、精鋭部隊が殿軍(しんがり)を務め、攻め寄せる敵勢を跳ね返しながら、味方を無事退却させることに成功したケースが無いわけではない。例えば、徳川家康配下の武将本多忠勝は、こうした退却戦の名手だったと伝えられている。

それでは、精鋭部隊の要件である結束力は、何から生み出されるのだろうか。読者は職業倫理や使命感を思い浮かべるかもしれないが、これらはあくまで個人的なものであり、集団を動かす原理とはなり得ない。筆者が「荒れ場」の経験者から聞き込んだところによると、ポイントは「戦友意識」である。

東峰十字路事件における唯一の活路は、隊員が一丸となって反対派の中に突入し、その包囲を破ることだった。しかし眼前に群がる暴徒や噴き上げる火柱が怖くないはずがない。その恐怖心を乗り越えるのが、「俺が突っ込めば、必ず後ろに『戦友』が続いて来てくれる」という信頼感や、「ここで俺が1人で逃げたら、『戦友』に合わせる顔がない」という廉恥の気持ちである。こうした「戦友意識」を築くには、苦楽を共に分かち合ってきた時間の重みが不可欠なのだ。

このことは、苦境に直面した企業にも当てはまる。いろいろチャレンジして突破口を開かないといけない時に、「誰も後に続かずに梯子を外されてしまうのではないか」と不安にかられたり、「誰か先頭に立ってくれないか」と互いに顔を見合わせたりしているようでは話にならない。

要するに、「毅然たる対応」論には、「毅然」という響きの良い言葉以外に何もないという

ことだ。こうした底の浅い言説に振り回される国民の側にも問題がある。

故山本七平氏が看破したことだが、日本人は「片付かない状態」に著しくフラストレーションを感じる傾向がある。尖閣問題にせよ竹島問題にせよ、「片付かない状態」がいつまでも続くことにいら立つあまり、「毅然たる対応」という安直な議論に飛びついてしまうのだろう。

しかし、そもそも領土問題に関して、快刀乱麻の解決策などあるわけがない。陸続きの国々では、それこそ国家が成立して以来、延々と国境紛争が続いているケースがざらにある。つまり、隣国との間に領土問題が存在するのは「普通の状態」と割り切るべきなのだ。

<旧ソ連軍用小銃 AK47 (カラシニコフ技師が開発) >

このスカスカの構造のおかげで、銃の内部に泥や砂が入っても、作動する際に隙間に押し込まれてしまうので、故障が生じにくいのだ。驚くべきことだが、**泥水に浸かった AK47 でも、そのまま射撃できる**という。

これが西側諸国の小銃だとそうはいかない。部品同士がぴったり接合するよう精密に設計されているので、**砂粒一つはまり込んだだけでも故障**してしまう。もちろん泥水に浸かったりしたら、時間をかけて分解掃除しなければいけない。つまり、精度が高すぎるゆえに繊弱というわけだ。

それでは最後に、AK47 が「世界で一番ポピュラーな工業製品」の座を獲得した理由と、それから浮かび上がってくる製品開発上の教訓を整理してみよう。

- 1・従来の長弾薬ではなく、新しいタイプの中弾薬を採用したこと（既存の規格にこだわらずに、将来性のある新規格にいち早く乗り換えること）
- 2・既存技術の寄せ集めであったこと（先進性や独創性にこだわらずに、信頼性の高い「**枯れた技術**」を用いること）
- 3・可動部品の間隙を広く取ったこと（薄さや軽さにこだわらずに、使い勝手の良さを最優先にすること）

山岳遭難では、疲労と寒さによる低体温症が死亡原因となるケースが多い。低体温症になると、以下のような症状が発現する。

（体温 35～34 度） 歩行が遅く、よろめくようになる。震えが激しくなる。口ごもるような会話になる。

（体温 34～32 度） まっすぐ歩けず、転倒するようになる。会話がしどろもどろになる。意識が薄れる。

（体温 32 度以下） 起立不能になる。錯乱状態になる。意識を失う（28 度以下になると心停止により死亡）。

問題の旭岳～トムラウシ山のツアーは、**すぐに予約が満杯になるほどの人気商品**であったが、避難小屋で2泊するなど行程が長い上に、緊急時の避難ルートが使いにくいなどリスク管理が難しかった。そのため、一部の旅行会社は撤退したり、あるいは山行を3泊4日にして予備日を設けたりするなどの対策を取っていた。

また、ツアー客を一般募集する以上、体力や技能が不十分なツアー客が参加するリスクは避けられない。この問題に対処するには、ツアーに内在するリスクや、必要とされる体力や技能のレベルについて具体的に説明する必要があった。

しかし、アミューズ社のパンフレットは、「一度は歩いてみたい、**遥かなる山へ続く憧れの道** 大雪山 旭岳～トムラウシ山 北海道最高峰の旭岳から『遥かなる山』トムラウシへ続く道を、無人小屋に泊まりながら縦走します。大雪山の圧倒的なスケールとその魅力が凝縮された、**誰もが憧れる大縦走。例年満席の大人気コース**です。お申込みはお早めに！」と一般旅行並みの広告であり、ツアーの難易度についても星印で表示するだけであった。

ちなみに、アミューズ社のガイドたちも、本事故が発生する以前から、ツアー客の体力や技能が不足している点を問題視していたが、そのことをアミューズ社に説明していない。前述したようにガイドの立場が弱いため、アミューズ社に遠慮したものと認められる。

艦艇の抗湛性（こうたんせい）（敵の攻撃に耐えて機能を維持する能力）

余談であるが、機関配置をシフト式とした艦艇は、左右の機関部の位置が離れているので**煙突が2本**となる。逆に言えば、煙突の数を見れば、機関部がパラレル式かシフト式かすぐに見分けがつく。海上自衛隊では、前述の「あさぎり」型からシフト式を採用し、今では現役艦艇のほとんどが2本煙突となっている。

その一方で、近年急膨張を続けている近隣諸国の艦艇は、その大半が**1本煙突**である。とにかく艦艇の数を増やそうとして、建造価格が安いパラレル式で我慢したのか、それとも海軍としての経験が少ないために、抗堪性の問題を軽視しているのか、おそらくその両方だろう。この様子では、日米海軍のレベルに追い付くのに、あと30年はかかると筆者は胸を撫で下ろしている。

口頭による伝承に頼らずに、「形にして残すこと」の意義は敢えて説明するまでもない。

三井物産では、DPF（排ガス浄化装置）データ捏造事件について、同社の研修所の玄関に問題のDPFを展示するとともに、事件の記録を「風化させないために」と題する新書版の冊子に取りまとめて全社員に配布した。

~~~~~

三井物産 DPFデータねつ造 【東京新聞】

懲役 2 年、執行猶予 3 年（求刑・懲役 2 年）

~~~~~

機関銃で連続射撃をすると、火薬の燃焼ガスによって銃身がどんどん灼けてくる。そのままだと銃身が破裂するおそれがある上に、銃身内部のライフリング（施条）が磨滅して射撃精度が急激に低下する。そこで、灼けた銃身を取り外して、別の銃身と簡単に交換できる構造となっている。

...

筆者が本当に聞きたかったのは、「どうして銃身がこんなにあっさり外れるのか」という点である。

...

そこで独力で調べてみると、その機関銃（正式名称は「**62 式機関銃**」）の評判があまりに悪いことに驚かされた。元自衛隊員による文献やインターネットでは、「欠陥品」という評価が定着している。

筆者が経験したように、62 式機関銃は銃身と機関部の結合が甘く、訓練中に銃身がすっぽ抜けるトラブルがちょくちょく発生するようだ。隊員たちは、この銃に**ガムテープ**を巻いて、銃身が外れないように工夫しているという。

銃の性能面でも、射撃時のブレがひどくて命中率が悪いとされている。たしかにネットの動画で、射撃時の映像を他国の機関銃と比較すると、62 式機関銃のブレが大きいことは一目瞭然である。その他にも、銃身の肉厚が薄すぎてすぐに灼けついてしまう、部品数が多すぎて整備が難しい、信頼性が低くて頻繁に故障するなど様々な問題があるという。

そのため、隊員の間では、「**62 式**ということ聞かん銃」「キング・オブ・クソ銃」などと馬鹿にされている。現場でこれだけボロクソに言われているのはただ事ではない。

ちなみに、1994 年に自衛隊が実施した PKO（国連平和維持活動）のルワンダ難民救援では、この 62 式機関銃を派遣部隊に携行させるかどうか国会で論戦になった。筆者は、62 式機関銃を「強力な武器」だと激しく批判する某議員のテレビ映像を眺めながら、日本の防衛論議の底の浅さに嘆息するしかなかった。現地の人にはまさかそんなに出来の悪い機関銃とは知らないから、こけおどしには役立ったことだろう。しかし、**派遣された隊員の立場とすれば、たまったものではなかったはずだ。**

一般論としては、完成度が不十分な工業製品が市場に出回るの珍しい話ではなく、改良を重ねて問題点を解決していけば良い。ところが、この 62 式機関銃については、**その後も何の改良もなされずに調達が続けられ、いまだに現役装備とされている。** どうしてこれほどの欠点が放置されているのだろうか

...

N 社はかつて大砲を製造した旧海軍系の特殊鋼メーカーだが、陸戦用の銃器については試作品を開発した経験しかなかった。その N 社に依頼したのは、銃器メーカーの豊和工業だけでは、小銃と機関銃を同時に開発できなかったためだろう。当時、更新用の銃器についても**米国製を押し付けられそう**になっていて、日本側としては、一刻も早く国産の実績を作りたい

かったとされる。

そうして出来上がった 62 式機関銃は、日本人の体格に合わせて軽量化を追求した結果、銃身の肉厚がものすごく薄くなっている。連続射撃をする（＝銃身の耐久性が要求される）機関銃なのに、なんと 64 式小銃よりも銃身が細いのだ。機械工学的に見ると、**62 式機関銃の欠陥の多くは、この細すぎる銃身に由来している。**

銃身の肉厚が薄いと、射撃時の火薬ガスの内圧で銃身が一瞬膨張する。そこで、機関部と銃身の隙間を広くしたところ、結合部が緩くなって銃身が外れやすくなった。さらに、膨張した銃身が元のサイズに収縮する際にカラ薬莢を挟み込んでしまうので、薬莢を掻き出す特殊な機構が必要となった。ところが、この機構が故障しやすい上に、射撃時にスライドする構造なので、その振動で命中率が低下したのである。

銃身が補すぎる欠点については、開発途中で豊和工業からアドバイスを受けていたが、N 社の技術者は自らの設計に固執したという。要するに、軽量化にこだわりすぎてバランスを失ってしまったのであり、**経験不足の N 社に開発を任せたのがそもそもの間違いだった。**

・・・

それでは、**62 式機関銃の問題点が現場で露呈した後も、何の改良もなされずに調達が続けられたのはどうしてだろうか。**

実のところ、前述した欠陥を解決するには、部品の交換くらいでは足りず、あらためて設計し直さないといけない。ところが、当時の防衛庁にはそれができない事情があったようだ。組織不祥事のありがちなパターンに当てはめると、以下のように推察できる。

62 式機関銃の調達停止と再設計の予算措置を行なうには、その前提として、重大な欠陥が存在することを公式に認める必要がある。もちろん、「なぜそのような欠陥品を採用したのか」と国会で追及されるのは避けられない。それにも増して心配なのは、「やっぱり国産では駄目だ。米国製を購入したほうがよい」という流れになって、兵器国産化の方針が覆されることだった。

それでは困ると防衛庁側は頬かむりを決め込み、その辺りの空気を察した現場の部隊も口をつぐんだ。かくして、「現場からは特に苦情が上がってこないから、**62 式機関銃には何の問題もありません**」という虚構が作り上げられたと筆者は推理している。

その後、時間の経過とともに兵器国産化の方針は定着したが、「62 式機関銃は欠陥品でした」と今さら発表するわけにもいかない。そうなると対策はただ一つ、そのまま隠し通すしかない。かくして **50 年にもわたって 62 式機関銃が使い続けられることになった。**

・・・

ようやく 90 年代になって、自衛隊では、62 式機関銃の更新のために MINIMI 機関銃の導入を開始した。ベルギーの FN 社（銃器関係の名門企業）が開発した MINIMI は、たしかに信頼性の高い優秀な銃であるが、62 式機関銃の更新用としては無理がある。

MINIMI は、62 式機関銃の 30 口径（7・62m）弾と違って、22 口径（5・56m）弾を使用する。この 22 口径弾は重量が小さいため、少し距離が開くと威力がたきめに落ち、命中率も低下してしまうのだ。諸外国の軍隊では、MINIMI を歩兵分隊（10 人程度のチーム）の装備として、その分隊の後方から 33 口径機関銃で支援射撃を行なうという 2 段階方式を取っている。

それなのに自衛隊が実機関銃を MINIMI で更新したのは、財務省との関係だろう。予算削減にうるさい財務省側は、「自衛隊はほとんど実弾射撃をしていないから、まだ実機関銃も十分に使えるでしょう」と主張する。それに対して防衛庁側は「実は 62 式機関銃は

欠陥品でして……」とは言えず、「これからの機関銃は 22 口径というのが世界の趨勢なので、62 式機関銃を更新する必要があります」と説明したのではないか。

このまま更新が進めば、隊員は「キング・オブ・クソ銃」から解放される。しかし、自衛隊が 30 口径の支援機関銃を持たないことは、有事にはおそろしいハンディキャップとなる。**敵軍は、自衛隊の MINIMI の有効射程外から、一方的に銃撃を浴びせることができるからだ。**

~~~~~

ウィキペディア

62 式 7.62mm 機関銃



設計・製造： 日特金属工業

開発当時は、高性能で高い命中精度を持つとされた。

1 挺あたりの調達価格は約 200 万円（昭和 60 年当時）

2013 年に住友重機械工業は、少なくとも 1974 年より数十年間に渡り生産された機関銃の内、少なくとも 5,350 挺の銃身の耐久性や弾の発射速度などの**検査データを改ざん**し、要求性能に満たない機関銃を防衛省に納入したとして指名停止処分されており[17]、その中に 62 式機関銃も少なからず含まれていたと見られている。

~~~~~

慶応 4（1868）年の鳥羽・伏見の戦いで、兵数的に優勢だった旧幕府軍は薩長軍に完敗した。

...

また、薩長軍が新型（欧米列強ではすでに旧式だが）の前装式ライフル銃（いわゆるミニエー銃）を装備する一方で、旧幕府軍には、会津藩兵や新選組などの刀槍を主装備とする旧態依然の部隊が参加していたことは間違いない。しかし、旧幕府軍の主力である歩兵隊は前装式ライフル銃を装備し、一部の隊はさらに強力な後装式ライフル銃まで有していた。つまり、**全体として見れば、薩長軍の兵装に決して劣るものではなかった。**

それではどうして旧幕府軍は大敗したのだろうか。その具体例として、鳥羽方面の戦闘経過を描写してみよう。

...

鳥羽街道の警備に従事していたのは、薩摩藩兵の6個小隊（兵力各120人）と若干の砲兵部隊などで、合わせて1000人弱である。これに対する旧幕府軍は、歩兵4個大隊（兵力各4～500人）や工兵部隊など約2000人、さらに見廻組（新選組と同様の治安機関）400人に桑名藩兵・松山藩兵も配属されていた。戦力的には、旧幕府側が3倍程度の優勢である。

戦闘が開始されたのは、1月3日午後5時頃であった。薩摩藩兵の各小隊は、鳥羽街道に向かって凹字型に展開して待ち構えていた。そこに行軍隊形の密集縦隊で進撃してきた幕府歩兵は格好の標的となり、正面と両側面の三方から銃火を浴びて先鋒の1個大隊が潰走した。

しかし、幕府歩兵隊の士気は依然として旺盛であり、次の大隊が前進を再開した。ところが今度も散開せずに横隊で進んだため、待ち受ける薩摩藩兵の火網に自ら飛び込む形となり、再び三方からの銃火を受けて壊滅した。かくして旧幕府軍は、ほとんど戦果を上げられぬまま2個大隊を喪失したのである。

・・・

それにしても、どうして幕府歩兵隊はこれほど拙劣な戦いをしたのだろうか。兵力面で上回っていた旧幕府側としては、両翼に部隊を散開させて薩摩藩兵を逆に包囲するように前進すれば、かなり有利に戦えたはずだ。また、防御戦闘の際にも、側面の守備部隊として1個中隊程度を配置しておけば、そう簡単に突破されるわけがなかった。

その敗因は、中級指揮官が不足していたことである。幕府歩兵の編成は、歩兵40人で1個小隊、3個小隊で1個中隊、5個中隊で1個大隊とされていた。つまり、1個大隊には中隊長5人、小隊長15人の中級指揮官を配置することとなっている。しかし実際には、中隊長の充足率は約5割にとどまり、小隊長に至っては1割にも満たなかったようだ。

幕府歩兵は江戸周辺の下層民衆から徴募されたが、指揮官クラスには当時の支配階級である武士を充てないといけない。ところが、徳川家の旗本や御家人は、長年の泰平によりすっかり懦弱となっており、十分な人数の士官を育成することができなかったのである。

幕府歩兵が常に密集して戦ったのは、この中級指揮官の不足により、中隊あるいは小隊単位で機動することができなかったからだ。それに対して薩摩藩兵は、小隊（あるいは小隊をさらに分割した半小隊）が各指揮官の判断で自在に機動し、旧幕府軍の弱点につけ込む形で圧倒したのである。

・・・

読者諸兄は、「そんなことだから江戸幕府は滅亡したのだ」と呆れているだろう。しかし、現代の日本企業にも同じ症状が現われている。中間管理職は山ほどいるかもしれないが、その中で中級指揮官として臨機応変の判断を下せる人材がどれだけいるだろうか。

中間管理職が自発的に動こうとせず、上級管理職が指示しなければ何も仕事が進まないようでは、中級指揮官が存在しないと変わらない。そうした幕府歩兵隊並みの日本企業が、薩摩藩のように現場の中級指揮官がどんどん即決する外国企業と競争すれば、意思決定のスピードの違いに翻弄され、ことごとく後手に回るのは当たり前だ。

それではどうして指示待ちの中間管理職が増えてしまったのだろうか。筆者の答えは、「経営者がそのように仕向けているから」である。

情報システムの発達によって報告連絡が容易になったのは結構なことだが、その一方で上級管理職が細かいことにまで介入し、中間管理職から裁量権を奪っていけば、人材が育たない。また、やたらと規則やマニュアルを作って中間管理職を雁字搦めに縛り上げてし

まえば、ルーティン以外の仕事を誰もやらなくなる。

「ウチの課長連中は指示待ちで困る」と嘆く経営者は多い。しかし、彼らをそのように育て上げてきたのは誰なのか、胸に手を当てて考えてみるとよいだろう。

グループシンク (groupthink) とは、同質性の強い閉鎖的な集団内において、合意を形成しようとするプレッシャーから、物事を多様な視点から評価できなくなってしまうことだ。極めて同質性の強い薩摩士族が、私学校という閉鎖的な集団を作り、仲間うちでの大言壮語を通じて、自分たちが無敵軍団であるとの神話を膨らませていったのである。

田原坂たばるざか

ドイツ空軍のエースパイロットは、352機を撃墜して「黒い悪魔」と異名されたエーリヒ・ハルトマンを筆頭に、100機以上の撃墜記録を持つ者だけで107人もいる。それに対して、イギリス空軍トップのジョニー・ジョンソンは34機、アメリカ陸軍航空隊トップのリチャード・ボングは40機にすぎない。

もともとゲーリングは、総統官邸に勤務する連絡将校を通じて、ヒトラーが何を考えているかを逐一把握し、いち早くそれに迎合することでヒトラーの信頼を得るべく努めていた。つまりダンケルク戦でもスターリングラード戦でも、彼はヒトラーが欲しがっていた「回答」を提示したにすぎない。

結局のところ、**全権力が個人に集中する組織の中では、その独裁者のお気に入りになることが何よりも優先される。**ゲーリングは、その独裁型組織の力学に極めて忠実だったというだけである。

~~~~~

**レッドバロン (Red Baron)** は、英語で「赤い男爵」の意味。第一次世界大戦で活躍したドイツ軍のエース・パイロット、マンフレート・フォン・リヒトホーフェンの異名。自身の戦闘機を赤く着色していたことによる。

~~~~~

さらに、洋上で艦艇の整備・修理をする工作艦「明石」もこの時に撃沈された。「明石」は、基準排水量1万500トンという大型の船体に、機械工場・組立工場・鋳造工場・板金工場など計17もの工場と最新型の工作機械144台を設置し、ベテランの工作部員が400人も乗り組んでいるという「動く海軍工廠」であった。

連合艦隊が本土から遠く離れた**南洋で戦い続けるために、「明石」は無くてはならない存在**であり、米軍でも最重要攻撃目標に指定していた。その「明石」を撃沈されたことで、日

本海軍は南方での**継戦能力を喪失**したのも同然となってしまったのである。

「へボ将棋、王より飛車をかわいがり」という警句がある。トラックとパラオにおける日本海軍の対応は、まさに**へボ将棋**そのものである。

1944年の段階では、戦局が航空機中心の消耗戦に移行したことにより、戦艦や重巡洋艦のような戦闘艦艇の価値が大幅に減少する一方で、**兵站を支える輸送船舶は欠くべからざる存在**に浮上していた。もはや「虎の子」の輸送船を無闇に危険に曝すことは許されず、価値が低下した戦闘艦艇をその護衛に充てるくらいの発想が求められていた。しかし日本海軍は、戦闘艦艇の退避を優先し、輸送船を後回しにしたのである。

こうした失敗は、パラオやトラックだけではない。1943年から米軍は潜水艦による通商破壊作戦を活発化して、膨大な数の輸送船を沈めていた。それにもかかわらず、日本海軍では、「艦隊決戦に差し支える」との理由で船舶護衛用の艦船や哨戒機の派遣を拒み続け、低性能の旧式艦を申し訳ばかりに寄越しただけであった。

海軍上層部は、消耗戦の現状に鑑み、輸送船が大事であることを頭では理解していたはずだ。しかし、いざ実務になると、それまでの海軍人生で培われた**大艦巨砲主義**や**民間軽視・補給軽視**の発想から脱却できなかつたのである。

現代の民間企業でもこうした話が少なくない。かつて大黒柱であった部門が、競争環境の変化により赤字を垂れ流すようになっても、「祖業」だからと抱え込んで傷口を広げる。あるいは、**コンプライアンスやリスク管理の強化が必須の時代なのに、専門的人材を育てようとせず、素人同然の担当者を配置して事足れり**としている。自社を本当に支えているのはどの部署なのか、最大のリスクはどこにあるのか、改めて見直してみるべきではないだろうか。