

1984年の本。学べることが多い。

複雑多岐な現代社会にあっては、いかに、スーパーマンであっても体は一つ、時間は有限だから、一人であらゆる分野の問題について専門家になることは不可能だ。

そこから現代社会にあっては、「何を知っているか」ということよりも、「誰を知っているか」ということ、あるいは「何を知っていて、何ができる誰を知っているか」の方が大切だという発想法が生れてくる。いわゆる「顔が広い」人物、「コネが利く」人物の社会的効用がここに存する。

自分のもっている人間関係という無形の戦力を、危機に直面したときいかにして効果的に危機対処に活用できるかということが、その人の**指導者としての口径 (caliber) の大きさ**を決めることになる。これをかりに《集团的危機管理能力》とよぶことにしよう。

苦しいとき、心の支えになってくれる真の友は、案外同じ職場にはいないものだ。

東京電力省エネルギー副本部長、加納時男氏のいう「二・二・六の原則」、すなわち「味方二〇パーセント、敵二〇パーセント、中立六〇パーセント」の原則が作用するからだろう。

なにをするにも大体味方は二〇パーセントぐらいしかいないもの。そして必ず二〇パーセントぐらいの敵がいるもの。あとの六〇パーセントはどっちつかずの無関心か日和見で、調子がよくなれば雪崩現象を呈して味方になり、旗色が悪いとみれば敵になりかねない……というのが、この「二・二・六の原則」だという。

「宋襄の仁」という中国の戒めがある。

春秋戦国時代の頃、宋と楚が干戈を交えていた時の故事で、生きるか死ぬかの瀬戸際で、道家ぶって敵にいらざる情をかけると、勝つ戦も欺けてしまうという次のような戒めである。

ただ善良で立派であるだけでは、人間集団のリーダーになれないし、まして修羅場の指揮官には絶対になれないといっても過言ではないだろう。男は、「あの人は好人だ」といわれたからといって喜んではいけな。たしかに「好人だ」というのはほめ言葉である。しかし、多くの場合、それはそれしかほめようがない人に対するほめ言葉であり、とくに危機対処の指導者としては最低のほめ言葉だろう。

レバノンの格言「嘘をつくことは、人間にとって塩のようなものだ。信ずる奴が悪い」

各国の軍隊の場合は、戦場帰りの古参兵たちにとって居心地のよい部署は、教導団のようだ。古参兵たちは、自分にあずけられた後輩の新兵たちに、自分たちが体験を通じて学びとつ

てきた**戦術技量を叩きこむ**ことに生き甲斐を感じ、情熱を傾ける。

企業などの組織でも、新入社員や研修生の**教育訓練部門がベテランを組織内に温存する場合の適正なポスト**の一つのようだ。

「状況に応じ、適時適切な処置をとれ」

「関係諸機関と十分調整のうえ、妥当な対策を講ぜよ」

・・・

「**適時・適切・妥当**」とは、**そもそもなにを意味するのか**、客観的基準もしくはトップの意思を明示せずにこの種の命令を下すことは、上層部が「**決断**」の**権限と義務を放棄**することにほかならない。

曖昧な指示は、成功したときは「適切な措置」を下命した上層部功績になり、失敗したときは、指示に反して「不適切な措置」をとった現場の責任になるといった具合に、発令者に責任回避と現場の功績僭奪との両方の可能性をのこすことになる。

Order, Counterorder, Disorder 命令、命令変更、混乱

日本的思考では、「責任をとる」ということは「切腹する」とか「辞任」するということとほとんど同義語だ。

・・・

欧米的発想では、「責任がある」から、辞めたくても辞められない。まわりも辞めさせてくれない。

・・・

格闘技の厳しい特訓方法に、“負け残り”というのがある。

相撲や柔道などもそうだが、とにかく誰かに勝たないかぎり土俵を降りられないという、きつい特訓だ。欧米の《責任》論はこれだ。

失敗したら、辞めさえすりゃいいというような、なまやさしいものでなく、失敗した分を**何らかの形でとり戻さなきゃ、辞めたくても辞められない**という、この欧米式の“負け残り”の厳しい《責任感》が、八〇年代の日本の各界指導者にも要求されるようになるのではないだろうか。

陸軍式責任のとらせ方だと、「自決」か、「特攻」か、自決に等しい戦死の必然性の高い任務付与によって、この失敗者たちを一日も早く抹殺することに決めたことだろう。

しかし、海軍当局は、山本元帥を戦死させてしまった《責任》の重大さを痛感し、肩を落とし、唇をかんで帰投した六人のゼロ戦パイロットたちに、まず自決を禁じ、神風特攻隊にも使わず、あくまでも戦闘機乗りとして徹頭徹尾、米空軍との空戦に参加させた。

とくにその中の一人、杉田庄一上等飛行兵曹（当時兵長）は、その後二年有余、日米航空決戦を戦い抜き、日本海軍戦闘機隊の撃墜王の一人となった。

・・・

しかし、こういう「負け残り」責任方式、「海軍的」責任方式と、結果論ではなくて**動機を**

重視する賞罰基準の組み合わせを運用して作業管理、人事管理を行うと、墮者も人間が変わったように奮起するし、とくに実力はあるが世を拗ねているというタイプの部下たちは、やる気を起こすものだというのを、私は現場指揮官としての体験を通じて、実感をもって学ばされたものだった。

・・・

良心的失敗者は、もう一度チャンスを与えれば決して二度と同じ失敗はしないのだ。

「責任と女と犬は似たところがあるな」

「どんなところが？」

「いずれも逃げると追っかけてくる」

よく日本では《H・K・K派》は主流になれないということがいわれる。

《H・K・K》とは何の頭文字かというと《平家・海軍・国際派》だという。

つまり、日本では親が討たればその屍をのりこえて戦い、事と次第によっては一族の木曾義仲、源義経を征討してでも権力を握ろうとする源頼朝のような、近親憎悪の《源氏》と、主戦派で、泥臭くて、すぐに佩剣(はいけん)をがちゃつかせる《陸軍》と、井の中の蛙で視野の狭い排外的な《国粹派》の方が、組織内で主流派になる可能性が強いということらしい。

そして文化的で同族親和の《平家》と、和平派でスマートで世界を知っていた《海軍》と、良識とバランス感覚に富み、客観的な《国際派》は、「反戦的」だとか「柔弱だ」とか「キザだ」と謗(そし)られ、政治権力機構や組織社会の中では疎外されて決定権を与えられなかった。

欧米人の間では、国際会議などに参加する日本代表たちのことを《スリー・S》と渾名しているという話を耳にする。

Silence, Smile & Sleep 沈黙・テレ笑い・居眠り

日本文字は、言語学でいうと「意味論」(Semantics)的の文字だといわれ、文字そのものが中国伝来の「ものの形をあわわす漢字」、すなわち甲骨文字にはじまって楷書に変化してきた、いわば「象形文字=Hieroglyph」であって、そのためか日本人の記憶は視覚型なのだそう。

これに比べて、英語などは「音表文字」であるアルファベットを使った「音声学」(Phonetics)的な言語で、したがって欧米人の記憶力は聴覚型だといわれる。

この言語学的な文化の性格の違いは、カクテル・パーティーに出席してみると如実に実感として理解することができる。

欧米人は「口から耳へ」の紹介で実によく相手の名前を覚えるが、日本人にとってはこれが大変苦手であるようだ。

日本人は聴覚による「音」で相手の名前を覚えることが不得意で、そのため名刺を常時携帯し、それを交換して縦文字、横文字のスペルを視覚で確認すると、初めて安心して相手の名前を口に出すという、牢固とした社交慣習が確立されている。

このセマンティックな日本語と、フォネティックな英語との言語文化上の性格のちがいがら、発想法や記憶術のちがいとなり、行動のパターンにも影響が出てくるようだ。

危機管理に際しの日本的発想の弱点の一つは、《言葉の闘い》をしようとせず、《言葉によるごまかし》で当面の危機を回避または延期しようとする事だ。

ガダルカナルやキスカ島の撤退を「転進」、撃墜された味方機を「自爆」「未帰還」、全滅を「玉砕」「敗戦」を「終戦」といい、日本を占領した米軍を「進駐軍」とよび、戦後は「戦車」を「特車」と称するなど、《言葉のごまかし》で、感触をやわらげることによって自分も納得し、ひとにも黙認させるという、日本独特の收拾策がこれである。

この「玉虫色の表現」などと称される《言葉によるごまかし》の彌縫策的な危機対処が、後日「日本は公約を破った」という、国際世論の袋叩きをうける原因となっている場合がなんと多いことか。

~~~~~

彌縫策（びほう - さく） 一時的にとりつくろはかりごと。一時のがれの策略。

~~~~~

相手が何か主張してきたら、《ソウホワット?》、「それがどうしたかね?」と相手が準備した土俵にあがることを拒否し、自分に有利な立場の別の土俵をつくって、逆に相手をそこにひっぱりこむ弁論術である。これは、実はギリシャ正統派の形式論理学では、《論点変更の誤謬》(Mutatio Elench)とよばれる、ルール違反の《詭弁術》の一つなのである。

...

北方領土問題に関するソ連側の主張の中に、《論点変更の誤謬》以外の詭弁術がかくされていないかどうか点検してみると、まだまだいくつかある。

その一つが《両刀論法》(Theory of Two Horns)だ。

これは別名《子供をさらった鱈の論法》とよばれる詭弁だ。

鱈に子供をさらわれた母親が、鱈に「どうぞ子供を返して下さい」と懇願する。

すると鱈は、「もし子供を返してほしかったら、もう子供はいらないといえ」という。

そこで母親は子供を返してほしい一心で、心ならずも「子供はもう返してもらわなくてもいいです」というと、鱈は、「お前はいま子供はいらないといったから、子供は返さない。もしそれが本心でないというなら、私に向ってウソをついた罰に子供は返してやらない」というのである。

つまり、どっちにいてもダメという、狡い論法で、この鱈を北方四島におきかえてみれば、一目瞭然の詭弁だ。日本側が「日ソ間に領土問題はない」、つまり「子供は返してくれなくていい」といわないかぎり、交渉のテーブルにつかないというのである。

不作為は、往々にして無関心と誤解されやすく、それは「冷たさ」と受けとられがちだ。

戦いに関する日本人の発想は、国際紛争の経験が不足なのか、先天的ないし後天的な民族性なのか、ナイーヴな《単純思考》であり、二者択一式であるようだ。

「戦争か、平和か」「敵か、味方か」「勝利か、敗北か」「玉砕か、降伏か」の二者択一。
「いざ尋常に一騎打の勝負をせん」「飛び道具とは卑怯なり」「衆を恃んでかかるとは卑怯千万」
——等々、一人で戦うこと、正々堂々と一対一で勝負することに、戦いの美学を感じていたようだ。

ソ連のフィンランド侵攻（独ソ不可侵条約の秘密議定書による両国国境線の黙契＝周辺国の併合）
1939年11月30日、ソ連はフィンランド軍が砲撃を加えてきたという口実のよりの国境を突破。

・・・

国際連盟の除名決議（一九三九年十二月九日）も、スウェーデンなどからの義勇軍一万一千五百名の来援も、米国の三千万ドルの援助も、遂にフィンランドを救うことはできなかった。

みんな心情的にはフィンランドの味方だったが、**大国ソ連のパワー・ポリティクスを正面から阻むものはいなかった。**

・・・

しかし、フィンランドは、その挙国一致の英雄的抵抗と、力関係を常に冷静に読んで、戦略目的である「**フィンランドの独立**」を守るため、戦術的には柔軟な姿勢で事能逆対応しつづけた名将、マンネルハイムのすぐれたバランス感覚とによって、ソ連との《妥協》に成功したばかりでなく、ソ連が折角樹立した傀儡政権、クーシネン民主人民政府も瓦解させ、**ソ連に併呑されることをまぬがれたのである。**

フィンランドの冬戦争を指導したマンネルハイム元帥は、**ソ連に勝つことはできなかったが、負けもしなかったのである。**

十九世紀末の日本が直面した二度目の《砲艦外交 Gun Boat Diplomacy》は、明治二十四年の「定遠」「鎮遠」の訪日寄港である。

当時、**日本と清国は、国策上、対立状態**にあったが、清国海軍の丁汝昌提督は、**親善訪問**に名をかりて、「定遠」「鎮遠」の二大戦艦および「濟遠」「致遠」の二巡洋艦を従えて、横浜港に入港、投錨し、数千の朝野の人士を招待して艦内を見学させた。

それは、明らかに**露骨な示威**であった。

「定遠」「鎮遠」は、清国がドイツのフルカン造船所で建造させた**世界最強の戦艦**で、排水量七千四百トン。十二吋（三十センチ）主砲四門は十四吋の装甲の回転式砲塔（ターレット）に守られ、舷側も十二吋鋼帯で装甲されていた。

明治二十四年当時の日本海軍は、十九隻三万二千三百二十八トン、主力艦は英国製の甲鉄艦「金剛」「比叡」「扶桑」、国産の「清輝」「迅鯨」などで、「定遠」「鎮遠」に敵う艦艇は一隻もなく、その十四吋の装甲を貫く主砲は一門もなかった。

なお余談であるが、私は、三年有半に及ぶ香港での在外勤務の期間を通じて、二百数十名の国会議員のお相手をしたが、これら何万人という選挙民に自分の名前を書かせた**政治家たちに共通の特徴は、そのヴァイタリティー(Vitality)、身心の強健さ**だった。高級官僚、学者、文化人などの旅行者が身心の疲労から私どもの招宴を辞退する人々が目立ったのに対し、私の知るかぎり、国会議員で疲労を理由に私どもの接待を辞退した例は皆無で、激烈な選挙戦を闘い抜くに必要な逞しい行動力を感じさせられた。