

人がきめるテストの点数を自分だと思って、それにつきあっていると、人間がいじけてくる。失敗しないためには何もしないことだと考えて、何も話さないようになる。しかし、実社会はテストのように一度で評価はきまらない。

失敗しないように、失敗しないようにと暮らす人は、そのこと自体が失敗になる。いい話をたくさん逃がしてしまうから。

何を失敗と言うかは、目的の立て方が短期か長期かによって変わってくる。

どんな正確な情報でも信用されなければ、それまでである。どんなスパイ網やセンサーを充実させても、最後は評価する人のキャパシティや感性によって結果が決まってくる。

日本の主力航空母艦はほとんどが中型で、飛行甲板の長さは二五〇メートル前後である。飛行機が出撃するときは甲板の後ろ半分ぐらいにずらりと並べるが、後ろのほうは重い爆撃機や雷撃機が配列されるから、“ゼロ戦”は前半分の長さで飛びあがらなければならない。

そこで、主翼を大きくすると同時に機体も軽くしないといけない。つまり、主翼面積一平方メートルあたりの重量を少なくした低翼面荷重の飛行機にすることが大前提だった。

山本五十六（連合艦隊司令長官）はさすがに偉くて、「それなら大きな航空母艦をつくろう」と言ったが、現実にあるのは中型空母、堀越さんは重い“金星”エンジンを諦めて、軽い“瑞星”（のちに”栄”エンジンをに変更）を採ったというわけである。つまり“ゼロ戦”は軽戦闘機だった。

そのように、一度軽いエンジンを前提に設計してしまうと、エンジン架の強度その他の問題で、あとから重いエンジンに代えることがなかなかできない。だから、堀越さんは「あれは発展性が止まった残念な飛行機だった」と言っている。

堀越さんが“金星”を諦めた理由としては、もうひとつ、パイロットの評判を気にしたということがあった。

”ゼロ戦”は、それまでの”九六式戦闘機”にくらべるとひと回り大きく、当時の艦上爆撃機や攻撃機のような寸法だった。

”九六戦”を「これぞ戦闘機」と思っていたパイロットからは、「こんな図体の大きな戦闘機で、俺たちの大好きなサーカス（軽快な格闘戦）ができるのか」という反発が出るにきまっていた。ましてや、直径がさらに六センチも大きな“金星”エンジンを積んだら、「これは爆撃機か。着陸のとき前方が見えない」と言われるにきまっている。堀越さんはそれを先読みして、「”瑞星”でやるのが限界だ」と考えたのである。

ここで問題なのは、なぜ開発の段階でパイロットが口出しをするのかである。実際に試乗

してみても文句を言うならまだしも、ということだ。それは開発のための制度・組織上の問題である。これはあとで改められることになったが、”ゼロ戦“開発のときにはまだそういうことが頻繁にあった。

そして、いろいろあった末に、“ゼロ戦”は昭和一五年に完成する。しかし、それから一年ぐらい遊んでいる。格納庫でホコリを被っている。いろいろ口を出したパイロットたちは、できあがっても「こんな戦闘機はいらない」と言って乗りたがらなかった。迅速な意思決定が必要なときに、この有り様では故に遅れをとるのはあたりまえだ。

しかし、そうもしてられないということで、先にも述べたが、昭和一六年になって大陸に出してみたらこれが思わぬ大戦果をあげた。それで一転、「これでいこう」となって量産が始まった。だから、昭和一六年一二月八日の日米開戦のときには、“ゼロ戦”はたった五〇〇機程度しか前線に配備されていなかった。

完成したときからすぐに量産を始めていれば、開戦時には一〇〇〇機以上をそろえることができたはずである。その後、日米はラバウルとガダルカナル島の間のソロモン諸島上空で壮絶な航空消耗戦を展開するが、日本に”ゼロ戦”が一〇〇〇機あったら、何もあれほど苦労することはなかった。これは「日本の工業力の限界」などではなく、単に軍上層部の判断だけでできたことである。意思決定能力の欠如である。

使ってもらう人の意見だけを聞いたものは、大局から作るべきものとはかけ離れてしまう。「日本の工業力の限界」はわかりやすい理由だが、それだけではないということ。

開戦前の日本はのんびりしていた。“ゼロ戦”ができて半年もかけて審査したり、量産に着手しないで放ったらかしにしたりしていた。どんどん日米開戦がきけられないものになっていくのに、何をやっていたのか、あきれられるくらいである。

これは戦争思想とも深くかかわることだが、何から何まで日本人は本当に平和な人間だったとつくづく思う。こんな平和な国はない。だからあのような戦争の仕方をしたのだと思わざるをえない。

イギリスやアメリカとくらべてみるとわかるが、彼らは四発の爆撃機を熱心につくっていた。しかし、日本やドイツはそうした爆撃機をつくらない。その理由は、防御戦を考えていたからだった。イギリスやアメリカは初めから攻め込むことばかりを考えている。

とくにイギリスの場合は、第一次欧州大戦が終わったあと、なぜ、まだ双発機もままならない頃から四発機を一生懸命に研究したかといえば、アラブ諸国の上空を飛ばすことが目的だった。アラブのもつ石油を支配しようと考えていたのだ。

機関銃や機関砲を統一すると何がいいかと言うと、まず整備員が非常に楽で、出撃の準備作業が速い。同じ口径の弾をもって行って、どんどん詰め込んでいけばいいわけである。ところが日本は、二種類もって行かなければならない。二種類ならまだいいほうで、“ゼロ戦 52 型”になると、機首に七・七ミリと一二・七ミリが一門ずつあって、翼には二〇ミリが二門と、三種類も積んでいる。

しかも、七・七ミリの弾はただの鉄の塊だが、一二・七ミリとか二〇ミリになると、弾種

がまた三種類ある。ただの鉄の塊の徹甲弾、煙を引いて飛んだりお尻が赤く見えたりして弾道を見えやすくする曳煙弾や曳光弾、それから、当たったら爆発する炸裂弾の三種類である。

こういうのを一機一機、口径の違う機銃ごとに、順番にベルトに詰め込まなければならぬから、整備員はたまらないし、時間もかかる。

しかも、口径が違う機銃は、弾道も違う。七・七ミリの弾はまっすぐ飛ぶが、二〇ミリの弾は垂れてしまう。だから、二〇ミリ機銃は四度くらい角度を上向きにつけて、三〇〇メートル先で七・七ミリの弾と一点に集まるように取りついたりする。では、敵機と一〇〇メートルに接近して射撃したらどうなるか。二〇ミリの弾は敵機の上に行ってしまう。

しかし、**実戦を知らない軍の上層部は困らない。発射ボタンは二種類あるのだから適時適切に二通りの射撃をせよ、**と言えはすんでしまう。

理屈ではそうだが、さまざまな問題が派生する。偏差射撃といって、敵機の前方に弾を送り込むのだが、弾種が三つなら弾道も三通りある。訓練も三通り必要であるから養成が間にあわない。

「**適時適切に二通りの射撃をせよ**」が指示で済ませられる立場の人は気楽なもんだ。

「お前は天才だから、それでいいかもしれない。でも、戦争は一握りの天才がやるのではない。もつと**普通のパイロットを基準に考えなければダメだ**」

と言う人間がいなければいけないのに、残念ながらいなかった。たぶん「**少数精鋭で訓練する**」というような理屈にまけてしまったのだろう。ここにも**日本人の美学**が登場する。

アメリカは、二交代どころか三交代制を採用していた。戦場から帰って来る組、待機して次に乗り組む組、そして訓練をしている組という具合に、余裕ある戦闘態勢を採用していた。

だから、戦場から帰った組は一週間ぐらいの休暇を取り、海水浴などでのんびりして体調を整えてから出て来るから、みんな元気である。

ところが、日本は「**月月火水木金金**」で**不眠不休だから、疲れ果ててしまう**。「弛(たる)んでいる」なんて引叩かれて必死で頑張っても、もう目がかすんでしまい、見つかるものも見つからない。当たるものも当たらない。パイロットの年間出撃回数百回以上などというのは、本当は上官の恥である。

民主主義の土台がないから、戦争をするときどんな戦争をすればいいのかわからない。もちろん、どんな飛行機をつくったらいいのかもわからない。**わかっているのに、民間に対して「金はいくらでも出す。お前らは言われた通りにつくればいいんだ」という態度を取る。**民間と表になって研究しようという姿勢がさらさらない。こういうところが国家官僚の非常に悪い点である。

じつは、これは非常に珍しいことだが、昭和一四年に軍が中島・三菱・川西の三つの飛行機メーカーを訪ねて、彼らの要望を聞いたことがあった。そうしたら、一番最初に出てきたのが「飛行機の任務がわからないと、痒いところに手が届くような設計はできません。この飛行機の任務を教えてください」という要望だった。**軍が教えない理由はたぶん深くは考え**

てないからで、浅慮を作戦上の秘密とか何とかで、ごまかしていた。

こんな有り様では、いい兵器ができるはずがない。官尊民卑国、独裁国は戦争に弱いことがわかる。

金は出す、あとはよきに計らえ、という丸投げスタイル。戦略が共有されずにいいものはできない。

南雲中将は、「ミッドウェーの責任を取って、私はここで死ぬのが仕事だ」と言って、サイパン島では看護婦さんとテニスばかりしていたと、生き残った看護婦さんが書いている。しかし高い月給を取っていたのだから、給料分くらいは米軍を手こずらせることを何か考えろと言いたい。

死ねば全てが帳消しというのは日本の美風であるが、まだ生きているうちはプロとしても責任があるはずだ。美風はときに無責任と表裏一体である。

日本が潜水艦を無駄にした原因のひとつに「等間隔配備主義」がある。要地の周辺に潜水艦を等間隔に配備していたので、一隻が見つかると、残りがどう並んでいるかを讀まれてしまい、それでずいぶんやられてしまった。

艦長たちは「もっと自由に動かさせてくれ」と嘆願したが、参謀は上層部に対して「隙間なく並べました」と言いたかった。形式が第一で艦長たちの声を聞こうとしなかった。

日本軍は「戦争の目的は勝つことである」ということがわかっていなかった。

等間隔配備＝網羅的、わかりやすい→いい作戦と勘違い。

たとえば、中島飛行棟で“栄”とか“誉”とか大事な飛行機のエンジンをつくっていた熟練工を、兵隊に取ってしまう。仕方がないから、中島はその補充に若いのを入れて、それがまた兵隊に取られて、最後には中学生とか女学生とかにつくらせなければならなくなった。

当然彼らは「あ、間違えた」「あ、失敗した」の連続になる。工場のなかは不良品の山でいっぱいになる。飛行機につけて戦場にいった部品が、故障続きで全然信頼性がないということになってしまった。

だから、メーカー側もずいぶんこう言った。

「この名簿の人たちは熟練工だから工場に返してほしい。そのほうがお国のために役立ちます」

ところが、軍部はなかなか聞き入れない。

「それをやったらキリがない」「不公平になる」「情実が絡む」「民間が軍の人事に発言権をもつとは何ごとか」

自分たちのなかではインチキや手加減をやっているから、それを隠すために、よけい居丈高に建て前を言った。

熟練工を歩兵にするという損失。目の前の公平のために、国としての効率性を損なう。

中国との戦争は国民にたいへん評判が悪かった。評判が悪いなら、やめればいいのに、陸軍は無理やり戦争を大きくしていった。

そんなときに「ジハード」というアラブの言葉に出合った。訳すと「聖戦」である。これを聞いて「使えるぞ」と、陸軍参謀本部はたいへん喜んだ。自分たちのやっていることを「天皇陛下の命令であるぞ」ということにして、「これは聖なる戦いである。聖なる戦いで死ぬことは尊いんだ」ということにしたのである。そして、「聖戦完遂」というスローガンをつくって周知徹底させた。本来は政治の延長である戦争を宗教にしまったのだ。

精神主義が行き過ぎて戦争に勝つという最高目的が消えていたのである。**規律だけが独り歩きし、多くの尊い命がそれによって失われてしまった。**

規律は手段のはず。守ることが目的になっていた。コンプライアンスも同様。

生え抜き主義では、先輩・後輩の仁義があるから、仲間内ではうまくいく。ただし、仲間内のことがうまくいくだけで、本当の目的が見えなくなる。国家・国民の利益を考えなくなる。

たとえば景気見通しを経済企画庁に独占させず通産省も大蔵省もそれぞれにつくって当否を競争すればよいと思うが、それをせずに入経企庁に送り込んで自説を経企庁の看板で発表させる。

こんな内部操作は困る。私は長銀から経済企画庁に出向した経験があるが、**政府の統計をあまり信用してはいけない。**

上や横からの**圧力で数字が簡単に変わる**。GDP(国内総生産)の伸びの見通しが三月末に二・五パーセントになりそうだと報告する。ところが、なんとかして三パーセントにするという命令がくる。経企庁の現場が必死になって数字を操作する。**実際に売れていないのに売っていたこと**にして、その分を年度変わりのあとの四月、五月の値に吸収させる。

おまけに、経企庁のGDP統計は、正確な数値が確定するのは速報値が出てから三年後である。アメリカも同じで、エコノミストたちは見せかけの速報値を材料に議論しているが、意味のない話である。

陸軍士官学校や海軍兵学校教育でも、「部下を殺すのがお前の仕事だ」「部下の立場に同情したらよい指揮官ではない」と教えているから、何かあってもすぐに「弱音を吐くな」ですませてしまう。これも短期決戦主義が根底にあったからである。

たとえば、通勤地獄になった原因は、元をたどれば戦後すぐのときにまでさかのぼる。当時は電力不足で、停電続きだった。それで、通産省は大英断を下して、電力料金を三倍、また三倍とあげていった。マスコミが大反対するなかを、着々と値あげした。それで、発電所をどんどんつくることができて、やがて停電はなくなった。だから、電車の運賃も三倍、また三倍と値あげしていたら、「ナショナル電鉄」や「トヨタ電鉄」ができるなど、どんどん新規参入が起こって、いまのような通勤地獄にはならなかったはずである。

ところが、運輸省は大衆に迎合して料金の値上げを抑制した。新しく鉄道を敷いても儲からないような料金にきめた。だから新規参入が起こらない。そうしている間に土地がどんどん高くなって、鉄道を敷くための用地買収がむずかしくなり、どうにもならなくなってしまったのである。

なぜ日本は戦争に負けたのか。それは一言で言えば、個々人の自主性や個性を押し込み、組織やシステムの柔軟性と活力を抑圧してしまった。その結果、官僚的体質、つまり責任最小主義が蔓延してしまったからだ。

あとがき（著者 68 歳ころ）

私は歴史に魅せられ、そこに楽しさを味わいながら、自分の考えの糧にしてきた。それは趣味の世界だからできたことで、学問の世界ではこんなことはできないかもしれない。

しかし、日本人はそろそろ学問の世界を卒業して自分自分の趣味の世界に入ったらよいと思う。つまり、興味ある楽しいことにもっと目を向けるべきだ。どんどん好きなことをやる。そうしないと、物事を見る目は養われない。

他人に振り回されるばかりではつまらない。この世の中に万人共通のルールや価値観などあろうはずがない。どう生きるべきかはまず自分自分で作りあげるものだ。それは押しつけがましい義務感や古びた常識からはけって生まれない。

嫌だ嫌だと思いつつやっていることは、身体に悪いし、頭の栄養にもならない。好きだからこそそれが身につくのだ。

歴史に頭を突っ込んで、いろいろな場面を読み解く楽しさを味わえば、上役に怒られたときも、似たような歴史のある場面を思い出すと別の知恵がでる。こういうときはこう返事をすればいいと判断できる。