

1984年発行の本。大事なことが歴史的事例を踏まえながら書かれている。

第一章 情報感覚

情報関心＝秘書と秘書役＝

インフォメーション・ハングリイ (Information Hungry)

情報要求＝巧遅より拙速＝

ニード・トゥ・ノウ (Need to know)

六何の原則＝情報の構成要件＝

ファイブ W・ワン H (5-W・1-H)

情報不足＝誤解・認識不足は危機の原因＝

コミュニケーション・ギャップ (Communication Gap)

第二章 危機対処

悲観的に準備し、楽観的に実施せよ

フリペア・フォア・ザ・ワースト (**Preparer the Worst**)

日本の用兵思想の反省＝長島ジャイアンツの敗因＝

バンザイ・チャージ (Banzai Charge)

鶏ヲ裂クニ牛刀ヲ以テセヨ＝欧米的用兵思想＝

ピースミール・アタックの戒め (Piecemeal Attack)

水に落ちた狗は叩け＝欧米及び中国人の発想＝

フォロー・スルー (Follow Through)

第三章 交渉力

タフ・ネゴシユイター＝交渉の秘訣＝

ノウ・バットの原則 (No, but)

“駄目もと” のジョン・ブル気質＝英国人の粘り強さ＝

ベター・ザン・ナッシング (Better than nothing)

「無権代理」＝アメリカ式損害賠償交渉＝

キャパシティ・アンド・コンペテンス (Capacity and Competence)

外儒内道＝中国式本音と建て前＝

ワイルー・ネエイタオ (Wai ju Nei Tao)

第四章 統率力

率先垂範＝「ワレ諸子ノ陣頭二在リ」＝

フォロー・ミイ (Follow me)

「陣頭」とはどこだ？＝陣頭指揮の心得＝

シー・スリー・システム (C³ system)

決断と責任＝リーダーの使命＝

カウント・オン・ミイ (Count on me)

(〃－

命令・変更・混乱＝朝令暮改を戒める＝

オーダー・カウンターオーダー・ディスオーダー (Order, Counterorder, Disorder)

第五章 組織管理

団体精神＝死なば諸共＝

ゲゼルシャフトからゲマインシャフトへ (Gessellschaft, Gemeinschaft)

双頭の鷲＝二人の良将より一人の愚将＝

ダブル・イーグル (Double Eagle)

強弩の末＝補給と休養＝

レスト・アンド・リクリエーション (Rest and recreation)

手榴弾一発！！＝アメリカ式後継者指定制度＝

ワン・グラネイド (One Grenade)

心のゆとり＝ユーモア感覚＝

センス・オヴ・ヒューマー (Sense of Humour)

— — — — —

二十世紀は「戦争」と「革命」の世紀だともいわれる。世界地図は何度も塗りかえられ、地球上の諸民族の中で、二十世紀に入ってから、戦争や革命、民族解放闘争やクーデター、暴動やテロなど、流血の「危機」を一度も経験したことがない民族は殆どないといえるだろう。しかも、ロシア革命や中国革命がそうだったように、「革命」は「戦争」の落し子であり、第二次大戦後のアジア・アフリカ・中東諸国が身をもって体験したように、戦争の結果として独立が達成されたり、民族解放闘争が戦争を誘発したりした。また、これらの政治的・軍事的危機は、「恐慌」「石油ショック」「通貨不安」などの経済危機とも相関関係にあり、お互いに「因」となり「果」となり、もつれあって紛争をひきおこしてきた。

とくに最近における特徴は、交通機関や通信手段のめざましい発達によって、地球が急速に狭くなり、国家間の距離が相対的に縮まった結果、国際危機と国内騒動、大紛争と小事件などが密接な因果関係を伴って連鎖反応し合っているということである。

即応体制 Preparedness and Readiness

脆弱性 Vulnerability

Gessellschaft 運命共同体

Gemeinschaft 利益共同社会

Information Hungry 情報に強い関心と要求を抱いている態度

秘書 Secretary 自分に忠実で気が利く部下を任用

秘書役 Secretariat 本当のことをありのままに報告出来る勇気ある部下を任用

Need to know 知る必要のあるひとに、その情報を知らせる

「何もなかった」のと、「何もないようにした」のとではちがうのである。多くのひとはこ

の区別がわからない。しかし、実際にその任務に就いたものは、自分が必要な措置を講じて未然に防止した部分があることを知っており、それをひそかな誇りとしている。

バンザイ・チャージ (Banzai Charge) 日本兵の集団または部隊による向こう見ずで自殺的な銃剣突撃のことで、バンザイという喚声をあげながら敢行されるもの。

Piecemeal Attack 兵力の逐次投入

休養についての無理解も一つの悪い特徴で、「全員火の玉になれ」「こんな大事なときに休みをとるとは国賊だ」「上司である俺が徹夜しているというのに寝る奴があるか」と、上下左右、お互いに牽制しあい、気がねしあって、全軍オール・ヘトヘト体制をとる弊風が日本的発想の危機管理体制には根強く残っている。

けだし、日本的発想には《オーバーキル over-kill やりすぎ》を嫌いを嫌い、大げさになることを忌み、「寡を以て衆を撃つ」のが理想という美学的な兵術思想があり、その結果、『鶏ヲ裂クニ牛刀ヲ以テスルコトナカレ』という諺にみられるように、兵力を小出しにして戦いをはじめようという根強い癖がみとめられる。

真珠湾奇襲攻撃の小成に甘んじ、フォロー・スルーの第二次攻撃を行なうことなく引揚げつつあった南雲艦隊に対し、連合艦隊司令部は、帰路ミッドウェイ島の攻撃を命じたが、南雲提督とその幕僚たちは「横網に勝った力士に帰りにちょっと大根買ってこいというようなものだ」と怒ってこの命令も天候不良を理由に無視してしまったといわれる。

ナポレオンが軍事的天才とよばれた所以は、それまでの欧州の軍事理論がいわゆる「うすまき」の全兵力前方展開であったのに対し、「兵力（とくに火砲）の集中運用」という革命的な発想の転換をはかった点にある。

欧米的発想では、「双方が『ノウ』といいあって、そこではじめて「交渉」が始まる」と考える。

英国人の粘り強さ、しぶとさは、平時でも定評がある。むかし香港に進出した大丸百貨店のM支店長が、あるとき、来店するお客さんたちの民族性のちがいについて、こんな話をしてくれたことがある。

「日本人のお客さんは定価札に馴れているので、値切らずに買っていきますが、あとから色が気にいらぬ、サイズがあわないなどといって返品にきます」

「中国人は買う前にさんざん吟味します。水着や肌着でも試着してみる。そして気に入ると必ず正札を値切りにかかります。しかし一旦納得して買って帰るとめったに返品にきません」

「英国人は、よく吟味し、値切り、しかも返品にくる。あるときなど英国の女性客が『大丸

で買った水着をわずか二年着用したら破れた。責任をとって新品にとりかえてほしい』という、気の遠くなるような要求をしてきたことがあります」

さすがにお客さんを大量観察しているだけに、面白い比較論だと思ったものだった。

こんな調子だから、ふだんの日常生活では**英国人は傲慢で、頑固で、非社交的で、とっつき**の悪いひとびとで、大丸の例のような執拗さを発揮するから、**調和と協調を尚ぶ日本人**にとっては、つきあいにくい相手である。

「わかりました。旅券、公用書類等は回収の努力を続けます。それにしても**貴方は何を根拠にノースウエスト航空に賠償責任があると思っておられるのですか？**」

これには驚いた。責任はないというつもりだろうか。

「……だってノースウエストの飛行機が墜ちて死んだのだから、当然ノースウエストの責任でしょう？」

「いえ、ちがいます。事故原因は目下調査中で、その結果を待たなければなりません。エンジン・トラブルなら G・E (ゼネラル・エレクトリック・モーターズ) の責任。もし機体の欠陥ならコンティネンタル・フューセラージ社。航空機全体の構造上の欠陥ならロッキード社。管制塔の誘導ミスなら F・A・A (連邦航空局 Federal Aviation Agency) なんとかかんとかなら A. B (民間航空委員会 Civil Aeronautic Board) もし噂のように保険金目的で爆弾を仕掛けたものがいたとすれば、その責任はあげて犯人にある。ノースウエストがもし責任を問われるとすれば、パイロットに操縦ミスがあったとか、酔っていた場合です」

実に理路生前たる主張である。甘い気持ちで臨んだこの交渉は、完敗というほかなかった。

Capacity (資格)、Competence(権限)

「無権代理」は土俵にあがれない

責任ある交渉をさせるときには、権限を与え、請訓すべき事項と、自由裁量権の範囲を事前に明瞭に指示して派遣すべきことはいうまでもない。なんとなく相手の友情や好意をあてにして意向打診や情報とりに《コンペテンス》のないひとをさしむけると、日本人同士ではまあそう頭ごなしに「**無権代理**」扱いして**玄関払い**されることはないだろうが、国際社会での交渉場裡ではそういう甘えは通用しないことを銘記すべきだろう。

アメリカの弁護士についての笑話がある。

依頼人「先生、一言だけおたずねしていいですか？」

弁護士「どうぞ、おたずねください。但し、お答えすると料金を頂きますよ」

日本人が好むのは、《表裏一体》《真実一路》《至誠一貫》といった観念であって、正直で、形式的な首尾一貫性を尊び、ウソや食言を嫌う。

「米帝国主義は日中共同の敵」といわれるとびっくりしておろおろし、「日米安保は必要」といわれるとホッと安心するといった具合にとかく相手にいわれたことを真っ正面から受けとっては一喜一憂する、正直な日本人にとっては、こういう中国式発想は苦手なのだ。

イエス・ノウのハッキリした欧米的思考からみると、日本人の思考様式も遠慮や謙遜、あるいは「本音と建て前」といった、東洋的心理留保があるから、かなり理解に苦しむようだが、その日本人も、中国式の心理留保である《外儒内道》は質がちょっとちがうためか、相手の真意をつかみそこねる場合があるようだ。なぜかみあわないかというと、日本式交渉は「イエス・バット」の心理留保だが、中国式は「ノウ・バット」だからである。だから、中国人は、むしろ「ノウ・バット」の英米人と妙に平仄があい、お互いに理解し合っているようなところがあるように思われる。

外儒内道：外面は「儒教」で倫理的に武装しながら、内面は「道教」で考え、行動する。

「儒教」は、いうまでもなく孔子を始祖とする四書五経に則った道徳思想で、理想主義、教条主義の傾向が強い教えである

「道教」は、これとはちがって老子を教祖と仰ぐ自然主義的な教えで、不老長寿の術を求めたりする俗っぽいところもあり、人生享樂的で現実主義的、実利主義的色彩が濃い。

Frontline Leadership 陣頭指揮

また、昔、文化大革命華やかなりし頃、北京市の天安門広場でしばしば「百万人紅衛兵集会」が開かれた。その道の玄人たちがひとつとながら心配したことは、百万人もの大群集が長時間屋外で集会デモを行なう場合、「おしも」の処理をどうするんだろうということだった。想像力豊かで、かつ潔癖な人からみると、それはゾッとするような不快で深刻な難問題だからである。

しかし、よく調べてみると、中国政府もちゃんとそっちの方の「危機管理」も考えていたとみえて、天安門広場は設計上何百平方メートルかに一個所の割合いで敷石をめくると仮設トイレットを設けることができるような構造になっているんだそうで、私ども野次馬もよけいなお節介ながらホッと一安心したものだ。

Count on me の語感は、「私も一緒にやるぞ」「私をあてにしてもいいぞ」というニュアンス。

Solidarity 連帯意識

第一線の現場で辛い思いをしている「ライン畑」の人びとは、とかく「苦勞しているのは自分たちだけで、**お偉方やスタッフ畑のものは、弾の飛んでこない後方で楽をしている**」と、ひがみっぽく思いこみがちなものである。とくに事態が深刻で、士気が衰えているときは、この僻みが昂じて後方勤務のものやデスクに坐って実情もわからずに命令だけしていると信じこんでいる上級幹部を憎みさえする。そんなとき、意外にもトップ・リーダーが最前線に姿をあらわし、彼も第一線のものと同様、苦悩し、心身の過勞に耐え、不眠不休の共通体験をしていることを周知させると、僻みは忽ち氷解し、指導者に対する尊敬と信賴の念は

にわかにかかまるものだ。

人間も同じで、どんなにタフな指導者でも緊張が重なると、睡眠、休養、栄養補給、気分転換なしでは、際限なしに勤務できるものではない。

二、三日で片付く場合はまだいい。全力投球で切りぬけられるだろう。しかし、危機が一週間、十日、一カ月、いや、場合によっては半年、一年と続き、これに対処し続けなければならない職責にある指導者たちが、あるいは健康を害して倒れ、あるいはアブノーマルになって正常な判断ができなくなってゆく姿を実際に目撃する実体験をもったひとでないと、**《疲労》の本当の恐ろしさ**はわからないかもしれない。

危機に際して重大な決断を迫られる責任者たちは、通常中高年層の人たちで、若い人たちである場合は稀である。

経験則でいえば、通常中高年層の人で七十二時間の完全徹夜ができる人は稀有であり、一日二、三時間の睡眠で、しかも健全な頭脳と安定した感情と強靱な神経とをもって危機管理にたずさわることができるのは、大体十日が限度である。

Rest and Recreation 休養と補給

Diversion 気分転換

ワン・グラネイド (One Grenade)

直訳すれば『手相弾一発＝』ということだが、日本語の号令になおせば、さしづめ『散開！！』ということだろう。

護衛官たちが一カ所に集まって駄弁っていたりすると、指揮官が拳を固めてつき出し、《ワン・グラネイド》と叱りつけている。

現場の指示としては、「手榴弾一発で全員なぎ倒されてしまうぞ」という警告である。いわば、“危険分散”の発想だ。

十月二十日付のS紙のユーモア欄も面白かった。題は『原子力の日のヌードポスター』。これは科学技術庁が原子力の平和利用をテーマとして作成した野心作だといわれるポスターをとりあげた。若い美女が両腕で裸の胸をしっかりと庇いながら、思いつめたような目でじっと真正面をみつめている写真である。新聞の解説によると……情熱的な凝視は原子力利用への憧れで、胸をかばったヌード姿は未知の原子力への恐怖心と躊躇を示しているのだそうだ。

ところがそのユーモア欄のジョークは日く。

「まだ隠している部分がある。＝反対団体」



『1978年 科学技術庁作成「原子力の日」用ポスター』

エネルギー・アレルギー

原子力はすでに身近に使われています。
エネルギー不足が予想されるいま正しい
知識が必要です。

原子力の日 10月26日 科学技術庁

Pass the Buck 責任逃れ