

(財)国際通貨研究所
経済調査部長・チーフエコノミスト
竹中 正治

「危機感駆動型ニッポンの危機！？続編」：掲載タイトル
「失敗ゼロからの脱却」

【日本の組織は危機管理があまい？】

前回の論考「危機感駆動型ニッポンの危機！？」に寄せられた35件コメントを見る限り、今の日本に本当の危機感があるのか、あるいは日本が危機感駆動型とは違ったやり方で変革できるのかについては、ご異論の方々もいた。しかし、私達日本人の類型（平均的な性向）が危機感駆動型である点については一致した同意を頂いたようである。

その中でひとつ、私の心を捉えた次のようなコメントがあった。「一方で日本企業は、危機管理の点で詰めが大甘です。リスクを見て見ぬふりをしてフタをするからではないかと思えます。ネガティブなことを言うと忌み嫌われることがあります。特に経営者の方々にコンサルタントが『御社にはこういうリスクがあります』というようなことを言うと『縁起が悪い』といって怒られる。」

なるほど、日本の組織、社会は危機管理があまいと言われてきた。もちろん、日本の組織に「危機管理がない」わけではない。例えば2004年の新潟県中越地震の際にひとりの死傷者も出すことなく緊急停止した上越新幹線、あるいは昨年の中越沖大地震の時に想定の2倍以上の激震にもかかわらず放射能漏れを起こすことなく緊急停止した柏崎原発など、こうした事例を見ると、想定された緊急時に対応する高度な危機管理も実現されている。つまり「想定される地震に対する安全度の向上」というような事業の計画通りの遂行には強い執着力を発揮する組織なのだ。

ところが、不確実な現実の中で様々な悪環境を想定し、期待通り進まなくなった場合の次善策や軌道修正、代替策を用意しながら事業を進めることはひどく苦手のようだ。想定された情勢と現実が大きく乖離し始めても、「決められたことだから」とどんどん進められてしまう莫大な公共事業、薬害情報が上がってきても「使用中止」を通知せずに被害を広げてしまう行政など枚挙にいとまがない。

【危機感駆動型と杜撰な危機管理が並存するパラドックス】

一見矛盾する日本人の危機感駆動型と危機管理の杜撰さはどのような仕組みで並存しているのだろうか？ エコノミストとしての領域から外れて（とっくに外れているだろうが）政治学や社会学の領域に突っ込みそうだが、この分野ではアマチュアの特権で大胆に思考の羽を広げてみよう。

工学が専門の東大名誉教授、畑村洋太郎氏は著書「失敗学のすすめ」（2000年）の中で、様々な致命的な事故が「失敗と上手くつき合うことができなかったことが原因」で起こると述べている。要するに、失敗の発生を前提とし、小規模の失敗が生じた時

にはそれが大規模な失敗に発展しないようなフィードバックを働かす、あるいは起こった失敗の諸事例から失敗の要因と法則性を抽出して未然に防止する仕組みを整える、こうした運営、学習に日本型の組織、教育は弱いのではなかろうかと指摘している。

なるほど、その通りだろう。これは今に始まったことではない。旧日本軍の組織的弱点を分析した「失敗の本質」（戸部良一他、1984年）を読まれた方は多いだろう。「失敗の本質」から浮かび上がってくるひとつのポイントは、旧日本軍が作戦の立案から遂行まで全ての面にわたって、失敗した場合の代替策を用意せず、成功も失敗も合理的に分析して教訓を抽出することのない組織だったことだ。合理的で柔軟な戦略形成が不在だから、特に戦争の後半戦では兵力において勝る米軍に対して、本土防衛の危機感を煽り、あるいは「精神力では勝っているから勝機はある」などという陳腐な鼓舞を繰り返し、玉砕していったわけである。

そもそも対米開戦の是非について、政策の意思決定過程で様々なケースを想定した戦略シミュレーションが行なわれていれば、軍事・生産能力における彼我の差は歴然としており、開戦は無謀な策として退けられただろう。その結果、外交を通じた妥協・妥結が志向されていただろう。ところが結局、東条英機の「人間たまには清水の舞台から目をつぶってとび降りることも必要だ」という情緒に支配され、危機感を煽りながら、危機管理のない戦争に突入したのだ。

【失敗からの学習を妨げる日本の無謬信仰】

では失敗に遭遇して軌道修正する、失敗から学ぶことを難しくしている日本特有のカルチャーとは一体何だろうか？ それを一言で表現すれば「御上の無謬信仰」ではなかろうか。薬害訴訟に象徴されるように日本の行政組織は致命的な惨状に直面するまで行政の過失、誤謬を認めようとしなない。旧大蔵省時代の「銀行は一行たりとも破綻させない」という護送船団方式も無謬信仰のひとつであった。無論、東西を問わず官僚組織にはこの点で同じ傾向がある。しかし、米国では政権が替われば、行政官僚機構の上層部も替わるので、前政権時代の失敗を認めることも、政策転換も比較的ドラスティックにできる。ところが日本ではそうした交代が起こらないので、行政組織に失敗を認知する自浄作用が働き難い。

民間の大組織でも同様だ。社長も頭取も内部昇進で決る組織では、現経営陣トップの経営政策の失敗が社内で冷静に議論、評価され、教訓が抽出されるようなことがなかなか起こらない。事故が起こって問題が表面化すると、経営のトップが記者会見を開いて「2度とこうした過ちが起こらぬように再発防止に努めます」と陳謝する。しかし、こうした発言自体が「無謬信仰」を上塗りしているのではなかろうか。過ちは確率的にどうしても起こるものであり、それを前提に小さい失敗を許容しながらも、それが大きな失敗につながらない工夫が必要なのだ。

無謬信仰が御上の論理に過ぎないのであれば、様々な失敗、失策の結果、とっくに信仰は瓦解しているだろう。ところが、政府や大企業の過ちを批判するマスコミや一般国民にも「御上（含む公共の責任を担うような大企業）は本来無謬であるべきだ」という信仰があり、無謬信仰を根強いものになっている。

日本のマスコミは、この信仰を僅かでも裏切る過ちを犯した権力・権威には容赦のないバッシングを浴びせるのが自らの崇高な使命だと思っているようだ。昨年の中越沖大地震では全く問題にならない程度の微量の放射能漏れであったにもかかわらず、柏崎原発の「安全性」をセンセーショナルに叩いたマスコミの姿勢はその一例だ。米国牛肉の BSE 問題でも、輸入される牛肉は「完璧に安全」でなければ「日本の食の安心が崩壊する」と言わんばかりの報道が続いた。同じことが中国産の農薬入り冷凍餃子事件を発端に冷凍食品全体に今広がろうとしている。

「安全」とは本来確率的に考えられるべき概念であり、絶対の安全ということはない。安全の精度を上げるには経済的なコストもかかる。要するに、コストとのバランスでどの程度の安全確率なら良しとするかの議論が必要なのである。にもかかわらず、完全 100%の安全実現を前提として、そうでなければ「安心が崩壊する」という騒ぎはメディアの責任だろうか、それとも国民的な不安神経症の産物なのだろうか。

無謬を前提に作られたシステムはいかに精緻でも、一度失敗が起こると脆く、混乱する。システムの動揺に直面してどうして良いのか判らなくなるので、危機感が強調される。「危機を乗り越えるために総員必死になって頑張れ！」という展開になってしまう。無謬信仰と危機感強調カルチャーはこうして並存しているのではなかろうか。

【無謬信仰と権力構造におけるリーダーシップの不在】

ここまで考えて、はたと気がついた。日本人のこの根強い無謬信仰は、権力構造におけるリーダーシップの不在とも結びついているのではないだろうか。現実には無謬であり得る権威、権力は存在しない。無謬であり得る唯一のあり方は赤子のように無力化してしまうことである。権力を神聖化、無謬化するためにその頂点は無力化し、実際の権力の執行は下位の者によって代行される構造が生まれる。失敗は全て、代行者、輔弼者の責任となれば、頂点は無垢、無謬でいられる。

その究極の姿が天皇である。歴史を振り返れば、天皇が直接的な権力者であった時期（天皇親政）は極めて短い。その権威・権力は常に摂政、関白、将軍、重臣などによって代行されることで、頂点にある天皇は無垢、無謬の存在として存続したのである。権力の代行者であった将軍もその権威が確立すると、神聖化、無謬化するために、実際の権力は執権、老中・大老などによって代行される構造が生まれた。こうして権力構造の頂点から下方に向って主体的意識の消滅が連鎖的に生じる。

この点について、カレル・ブアン・ウォルヘンは著書「日本／権力構造の謎」（1988年）で、日本の権力のピラミッド構造には「究極的な政策決定権を持つ頂点が存在しない」と指摘している。この洞察は別に彼のオリジナルではない。精神分析で著名な河合隼雄氏は「日本の中空構造」という視点を提示して、そのマイナス面として「誰が中心において責任を有しているのかが不明確な体制」が日本的組織、権力の特徴であると述べている（「中空構造日本の深層」1981年）。

更に遡れば、丸山眞男は「現代政治の思想と行動」で次のように書いている。「ナチスの指導者は今次の戦争について、その起因はともあれ、開戦への決断に関する明白な意識を持っているに違いない。然るに我が国はこれだけの大戦争を起こしながら、

我こそ戦争を起こしたという意識がこれまでの所、どこにも見当たらないのである。何となく何物かに押されつつ、ずるずると国を挙げて戦争の渦中に突入したというこの事態は何を意味するのか」と述べ、日本の政策決定プロセスにおける主体的意識の不在を批判している（丸山眞男「超国家主義の論理と心理」1946年）。

昭和天皇については、寺崎英成が記した「昭和天皇独白録」などから、昭和天皇自身が自分は立憲君主であって専制君主ではないので、東条内閣の開戦の決定を天皇自身はそのまま裁可するしか選択肢はなかったと考えていたと伝えられている。戦争責任問題を考えると、こうした主張には大いに異論のあるところだが、日本において神聖な権威・権力は無力化することによって無謬化しようとすることを象徴するものだろう。

これは過去の出来事ではない。イニシアチブを発揮できる政治家のイメージがあった石原慎太郎は

そうすると、危機感強調型のカルチャーはリーダーシップ（主体的意識）の不在と表裏だとも言えよう。何を実現すべきなのか、それを妨げる問題に対して誰が責任を負うのか、解決するために何を改革すれば良いのか、そうした議論をひとつひとつ積上げ前進するためには、明確なビジョンを掲げ、その実現に責任を負うリーダーシップが必要だ。しかしそれが不在だから、問題状況は漠然とした危機感として拡散し、「危機だ。総員奮起して頑張れ！」という毎度の陳腐なお題目に行き着いてしまう。

【先ず隗より始めよ】

さて、私達はこのような危機感強調型カルチャーの閉塞からどのように抜け出したらよいのだろうか。政治の面では「政策は過ちを犯す、その時は政権を交代する」という自明の原則を実現するしかないだろう。

同時に、閉塞を産み出している根底に無謬信仰があるのだから、私達はまずこれを捨てることから始めよう。「失敗ゼロからの脱却」である。最初に引用した畑村洋太郎氏が言っている。「決められた設問への解を最短で出す方法、『こうすれば上手くいく』、『失敗しない』方法を学ぶことばかり重視した教育からは、創造力を養う機会は生まれない。」昨日までの成功が明日の成功を約束しなくなった今の時代、失敗から学習し、自ら課題を設定して挑戦を繰り返すことを讃えようじゃないか。せめて自分の部下、子供、自分が関係する若い世代、そして肝心の己自身にはそうした気持ちで接することから始めよう。

以上