

軍事組織の不条理とその解決

菊澤 研宗

旧日本陸軍と海軍は、なぜ非効率な戦法に固執したのでしょうか。私は、それが人間の無知や非合理性にもとづくものではなく、合理的に失敗したということ、つまり「不条理」に陥ったと思っています。そのことを説明するために、本日は、取引コスト理論を使って、日本軍が不条理に陥ったことを理論的に説明し、いかにしてこのような不条理を回避できるのかについて説明してみたいと思います。

1 取引コスト経済学と不条理発生メカニズム

正統派経済学では、すべての人間は完全合理性のもとに利益最大化（効用最大化）するものとされています。

しかし、実際には、どんな人間も不完全で限定合理的であります。したがって、人間は隙あらば、利己的利益を追求しようとします（機会主義）。このような限定合理的で機会主義的な人間同士の交渉取引では、常に駆け引きが発生し、それゆえ無駄が起きます。この人間関係上の無駄のことを「取引コスト」といいます。

この取引コストの存在が、不条理を生みます。たとえば、いま組織が非効率のあるいは不正な状況にあり、それゆえ組織変革が必要だとしましょう。しかし、変革するためには、既得権益をもつ人々を説得する必要があり、その取引コストがあまりにも高い場合、非効率のあるいは不正な現状を維持した方が合理的となるということ、つまり合理的非効率あるいは合理的不正が発生するということです。

2 日本軍の不条理分析

日本軍の取引コストについて考えてみます。陸軍は、日露戦争以降、白兵突撃に投資してきました。海軍も、日露戦争以降、艦隊決戦に投資してきまし

た。どちらも、長年にわたって白兵突撃、艦隊決戦という短期決戦パラダイムを形成し、それを精緻化してきました。

そして、このパラダイムのもとで米軍と戦った結果、このパラダイムが非効率であることを理解しました。しかし、この非効率的なパラダイムを変革しようとする、これまで投資してきた膨大な資金が無駄になります。また、このパラダイムのもとに戦死した多くの兵士も無意味になります。さらに、既存のパラダイムに既得権益を持っている人々を説得するためには膨大な取引コストが発生します。これらのコストを考えると、既存のパラダイムを変革しない方が合理的となるのです。

これは、今日、液晶ビジネスに固執したシャープ、プラズマテレビに固執したパナソニック、そしてフィルムビジネスに固執したコダックにもいえることであり、彼らもまた合理的に失敗したといえます。

3 不条理解決の経済合理的マネジメント

（1）取引コスト節約制度の展開

では、どうすれば、このような合理的失敗は回避できるのでしょうか？それにはまず、人間関係上の取引コストを節約するような制度の形成が必要となります。例えば、日産のカルロス・ゴーン社長が日産の大改革を断行し成功したのは、社内に知り合いが少なく、日本語も話せないために、改革反対派が抵抗できないという意味で、変革をめぐる取引コストの少ない人物だったからです。したがって、大改革が必要な場合、社内重役だけではなく、社外重役、女性役員、外国人役員といった人たちを採用するような制度の設置が取引コストを節約する制度として有効になります。つまり、変革をめぐるダイバーシティ（多様性）が役に立つ可能性があります。

（2）ダイナミック・ケイパビリティ論

ティース教授が提唱したダイナミック・ケイパビリティも重要です。それは、変化に対応して自己変革、既存の資産・資源を再構成して価値を高める能力のことであり、平易に言えば、変化・改革によるメリットを生み出す能力のことです。

ダイナミック・ケイパビリティは、環境変化を感知（Sensing）し、機会を

捕捉（Seizing）し、そして持続的競争優位を獲得するために組織全体を変容（Transforming）する能力から構成されます。これは、決して新しいものをゼロから作る能力ではありません。変化に対応して、既存の資産、資源、知識、技術を再構築し、再結合し、オーケストレーションする、より高次の自己変革能力のことです。

既存の資源や資産を再編成しようとする、一方で現状に既得権益をもつ抵抗勢力との間に、多大な取引コストが発生します。しかし、何もしないで既存の資産や資源を放置すれば、得られるべき利益を失う、つまり逸失利益（機会費用）が発生します。

したがって、ダイナミック・ケイパビリティによって、変化に伴って発生する取引コスト以上に、逸失利益を節約すること、つまりより大きな利益を実現できれば、組織は合理的に変化でき、改革することができるのです。

（3）経済合理主義マネジメントの限界

このような損得計算にもとづく経済合理的マネジメント、つまり変革に伴うコストを下げ、変革によるベネフィットを高めて、変革をめぐる損得計算の結果をプラスにするという政策には限界があります。このような政策だけでは、不条理を完全に解決することができません。

その好例が原子力発電をめぐる安全性問題です。原発をめぐる、一方で安全性を高めることは正しいことですが、他方で安全性を高めるには様々な設備が必要となるので、コストがかかることになります。したがって、経済合理性だけを追求すると、はじめから完全安全性つまり正しいことを放棄する必要があるという合理的不正つまり不条理に陥ることになるのです。

4 不条理解決の人間主義的マネジメント：価値判断、気品、真摯さ、大和心

（1）カントの実践理性

それでは、合理的不正つまり効率的不正といった不条理をどのように回避するべきでしょうか？

イマヌエル・カントは、人間は損得計算し、得ならば行動、損ならば行動しないという因果法則にしたがって行動する理性のことを、「理論理性」と呼び

ました。このような理論理性に従う行動は、その原因が自分以外にあるので、「他律的」といいます。このような他律的行動は、刺激反応行動を行う動物や力学に従う物質と本質は同じなので、他律的行動つまり損得計算の結果にもとづく行動は、人間固有のものではありません。そこに、人間としての「尊厳」や「気品」はないのです。

このような他律的で経済合理的に行動する人間は、いつかかならずどこかで不条理に陥る運命にあります。つまり、経済合理的に不正を行うことになります。たとえば、不正を公表すると、会社は倒産するので、合理的に不正を隠蔽するという不条理や賞味期限や食材を偽装して売り上げを伸ばすという不正が合理的に起こるのです。

このような「理論理性」に対して、カントは、人間には自ら「正しい」と価値判断して自律的に（自由に）行動する「実践理性」もあるといいます。それは、ある人がいじめられているとき、「それは悪いことかどうか、もし悪いとすれば、何をなすべきか」という形で、われわれに実践つまり行為を要求してくる理性のことです。この実践理性に、動物や物質にはない人間性があり、人間の存在意義があると言えます。

このような価値判断にもとづく自律的行為の原因は、唯一自分にあります。それゆえ主観的です。しかし、もしその行為が失敗するならば、その責任は他でもなく自分にあります。それゆえ、自由で自律的な行為は常に責任を伴う道徳的行為となります。

非科学的で主観的なので、人間は価値判断を行うことを怖いと思うかも知れません。しかし、人間として生まれたからには、生きているうちに「理論理性」から離れて、1度はこの「実践理性」に基づき自由に自律的に行動すべきであるというのが、カントの考えです。そこに、動物や物質にはない人間の尊厳や気品が存在するというのです。

この「実践理性」にもとづく自律的な行動を引き出す人間主義的なマネジメント、これによって人間はコストとは無関係に自律的に行動できるので、合理的不正や効率的不正という不条理を回避することができるのです。

先ほどの原発の例で言えば、まず経済合理主義的マネジメントのもとで、人間の他律性を利用し、制度や設備を導入して、他律的に経済合理的安全性を達

エア・パワー研究（第4号）

成させます。その上で、人間主義的マネジメントのもとに、人間の自律性を引き出し、自ら安全性を高めることは良いことだと価値判断してもらい、自律的にさらに安全性を高めるように行為してもらう必要があります。

（2）ドラッカーの真摯さ

では、このような人間の自律性や価値判断にもとづく行為をどのようにして引き出させるのか。カントは、人間の自律性を引き出す活動のことを「啓蒙」といいました。そして、このようなカントの考えを企業経営に持ち込んだのが、ピーター・フェルディナンド・ドラッカーです。

ドラッカーは、自由な産業社会を形成するのは、政治家でも、官僚でも、学者でもなく、企業経営者だと主張します。このような役割を担う企業経営者の目的は、株主の代理人として受動的で他律的に利益最大化することではなく、自ら価値判断し、自律的に良きビジネスを展開し、価値創造すべきであると言っています。つまり、企業経営者は、アンケートを取って消費者が望むものを受動的に製造するだけではなく、消費者が想像もしていなかった新製品を開発し、それを逆に消費者に問う。そして、もしそのような新製品が受け入れられるならば、それはイノベーションとなり、新しい産業や新しい社会が形成されることになるわけです。

しかし、経営者は自分が設定する自由な目的を達成するために、従業員を単なる手段として物のように扱ってはならないのであり、彼らにも自由を行使させ、価値判断させる必要があります。そうでないと、将来のリーダーが育たないのです。部下の自由を無視しない経営者には、「Integrity（真摯さ）」や「気品」があります。このような経営者は、損得計算の結果に囚われないで、自律的に価値判断でき、行為できるので、不条理を回避することができます

（3）小林秀雄の大和心

以上のようなカントの「実践理性」の考え方やドラッカーの「真摯さ」の考えは、西欧的な考えであって、日本人には合わないのではないかと思う人がいますが、実はこの考え方は非常に日本的で、日本人の考え方とは親和性があります。

この「実践理性」のことを、晩年、本居宣長を研究していた小林秀雄は「大和心」と呼んでいます。小林秀雄によると、「大和心」という言葉が登場した

のは、次のような短歌の中だとしています。ある学者の妻であった赤染衛門が子供を産んだとき、その学者である夫が、乳母として奉公に上がった女性の乳が貧相なのを見て大丈夫だろうかという歌を歌いました。ここで、「乳」は「知」の意味も含んでいます。これに対して、妻の赤染衛門が「大和心」さえあれば、そんなことはたいしたことではないと歌ったのです。

当時、中国から輸入される科学的で因果論的な知識のことを「漢心」^{からごころ}「漢才」と呼び、その反対語が「大和心」でした。「大和心」とは科学では理解できない、正しいかどうか、良いことかどうか、好きかどうかといった価値判断に関係した行動を理解することであり、真心のことです。

それは、科学（漢心）^{からごころ}では説明できないものであり、人間としての誠実さ、真摯さを理解する能力であり、日々の喜びや悲しみや楽しみなどの「ものあわれ」を理解する心でもあります。経済合理主義的なマネジメント（漢心）に、この人間主義マネジメント（大和心）を重層的に補完することで、不条理は回避可能なものになります。

では、経済合理主義と人間主義の補完的マネジメントとは、より具体的にいえばどのようなものか。それは、損得計算と価値判断の組合せのことです。いま、さまざまなプロジェクト案があるとします。このとき、まず儲かる・儲からないか、徹底的に損得計算します。そして、その上で、正しいかどうかを価値判断する。このとき、経済合理主義と人間主義の重層的なマネジメントとは、以下のようにプロジェクトを評価し処理することです。

まず、以下の二つのケースは、処理が簡単です。

- 1) このプロジェクトは損得計算の結果、儲かるし、しかもこれは正しいので、実行する。
- 2) このプロジェクトは損得計算の結果、儲からないし、しかも不正なので、実行しない。

問題は、以下の残りの二つのケースです。

- 3) このプロジェクトは損得計算の結果、儲かるが、不正であり、下品なので、実行しない。

エア・パワー研究（第4号）

- 4) このプロジェクトは損得計算の結果、儲からないかもしれないが、正しいので、実行する。

このような重層的な意思決定をしていた人物はだれかといえば、例えば山本五十六（真珠湾攻撃時の連合艦隊司令長官）や伊藤整一（大和特攻時の第2艦隊司令長官）です。日米開戦や大和特攻作戦は、損得計算すれば、明らかにマイナスだった。それにもかかわらず、なぜ彼らは実行したのか。二人は損得計算の結果を超えて価値判断したのであり、品が良かったのです。このような品の良いリーダーは、合理的不正といった不条理には陥ることはありません。

5 まとめ

これまで見てきたとおり、組織は合理的に失敗する可能性つまり不条理に陥る可能性が常にあります。特に、取引コストを含めて損得計算して行動するような組織は不条理に陥り易く、合理的に失敗する可能性があります。

この不条理を回避するためには、取引コストを節約する制度展開や資産を再構成し、オーケストレーションするダイナミック・ケイパビリティを行使する必要があります。

しかし、このような経済合理的マネジメント自体がコストを生み出すので、別の不条理に陥る可能性があります。

従って、不条理を回避するためには、損得計算にもとづく経済合理的マネジメントだけではなく、その上で正しいかどうかを価値判断する人間主義的マネジメントも重層的に展開する必要があります。

特に、組織のリーダーは、現状を認識し、損益計算の結果を行動原理とするだけではなく、さらにその結果を自律的に価値判断できる能力が必要なのです。そのようなリーダーが率いる組織は不条理に陥らないのです。