

# 戦国時代と現代の危機管理の違い～日常生活で使える危機管理術～

## 宮崎市佐土原歴史資料館

学習指導員 志賀 眞

研究成果の概要：本論では危機管理について「失敗学」の理論を取り入れ、ハインリッヒの法則をもとに戦国時代の合戦や近代戦の成否を分析することで、その共通要因を発見するとともに現代に生きる我々が日常生活において気をつけるべき事は何か、そしてその処世法についても研究を深める。

### 1. 研究の背景

(1) 東日本大震災をもとにした失敗のメカニズムについて

2年前に東日本大震災が起きてしまった。この震災に何らかの意味を見いだすとすれば、「日本人全員を覚醒させ、待ったなしの行動を促すきっかけになった」ということだろう。国家中枢の機能不全や東電の無責任体質をいやというほど見せつけられ、原発の安全神話は崩壊した。なぜ国家レベルで大きな判断ミスをしたのか、文献的調査を手法にして研究を進める。

(2) 戦国時代と現代の危機管理の違い

戦国時代の合戦や日露戦争、大東亜戦争を比較しながら検証するとともに人はなぜ判断ミスをするのか、日常に潜む判断ミスを軽減するために私たちはどう向き合えばよいのか、提言する。

### 2. 研究目的

- (1) 人は人生の中で、数多くの失敗を重ねるものである。生きていることそのものが失敗の連続であるとも言える。人が失敗を少なくするための要諦等を見出す。
- (2) 組織の失敗とは何か、その代表的なものは戦争である。個人の失敗と組織のそれはどう違いがあるのか、その違いを明らかにする。

### 3. 研究の方法

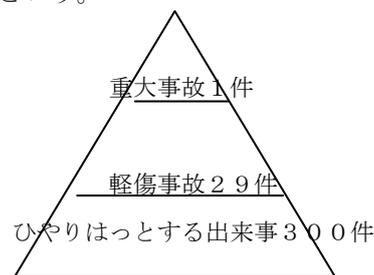
- (1) 当資料館展示資料や古文書を活用して、調査研究を進める。
- (2) 市立・県立図書館の中世史、近世史の史料や文献をもとに調査研究を進める。

(3) 古戦場跡や城跡を訪ねる等のフィールドワークの手法も取り入れながら進める。

### 4. 研究成果

(1) 失敗学とリスクマネジメント

失敗学という学問は2002年に当時工学院大教授であった畑村洋太郎氏が（現在は東京大名誉教授）が労働災害や生産工程でのミスを失敗として捉え、ミスの原因を明らかにすることで、極力ミスを減らしていこうとするねらいで学会を立ち上げた。ご存知東北大震災での東電の水素爆発ではどこに問題点があったのかを調査する政府事故調査委員長としても辣腕をふるったことは記憶に新しい。失敗学では、図1に示すハインリッヒの法則を重要視しており、氏の著書の中にはよく掲載されている。重大事故が1件発生するためには29件の軽度の事故があり、その下には300件のひやりとした事案が発生しているという。



〈図1〉

失敗の原因を明らかにすることでミスを減らし、より生産性をあげることに貢献する事になる。このハインリッヒの法則をもとに戦国時代の合戦や近代戦の成否の分析を行い次のような結論を得た。

〈表1〉 戦国時代の合戦と近代戦成否の分析

	命令系	結果責任系
戦国時代	大名という個人	大名の滅亡
近代戦及び現代	組織という集団	個でなく組織のため責任の分散化が起こり、無責任感がはびこりやすい

(2) 戦国時代での失敗の分析とリスクマネージメント

中世に佐土原が関与した2つの合戦、木崎原合戦と高城川合戦を取り上げた。木崎原での伊東軍の失敗の原因と高城川合戦での大友軍のそれを比較検討した結果、次のようなことが明らかになった。いずれも島津軍が劣勢をひっくり返して勝利したのだが、伊東軍と大友軍の敗因は共通して次のような事が言える。

- ・勝者の島津が勝ったと言うより、敗者の敵失がひどかった。
- ・一次のミスから二次、三次のミスへと連鎖反应的に作戦ミスが増大していく。
- ・最大の敗因はトップリーダーである大名が陣頭指揮していなく、家来に任せたため、統帥権が乱れたことにある。

(3) 小説「八甲田山死の彷徨」の分析とリスクマネージメント

八甲田山を2つの連隊がそれぞれ逆コースで縦走する中で、青森第5連隊はほぼ全滅、弘前第1連隊は全員が助かった、その失敗の原因を表2にまとめた。

〈表2〉 八甲田山雪中行軍遭難事件原因比較

	青森第5連隊	弘前第31連隊
目的	弘前隊より先に完遂したい	青森隊への競争心はあるものの安全上の配慮もあった
統帥者	2名	1名
情報	磁石で十分と案内を断る	地元の猟師を複数名雇う
準備	北国育ちの若者が少	青森育ちの若者

	なく、雪山への準備が不足	が多く、雪地獄と認識、油紙準備
参加者	210名	38名
結果	199名凍死	38名全員生還
ターニングポイント	帰營すべきところを下士官に突き上げられて第一夜の雪豪を夜中に出発、信憑性のない言葉を鵜呑みにして方角を間違う	雪がおさまったところで出発、夜中には出発しなかった

同コースを彷徨する中で、青森第5連隊は95%が凍死、弘前31連隊は全員が助かった。リスクマネージメントを研究する上で、この資料ほど分かりやすいものはない。失敗の要因を①～③にまとめた。

- ①緻密に計画した神田大尉を差し置いて急に山田少佐が指揮権を奪い、指揮命令系統がズタズタになり、部隊が混乱を極めたこと
  - ②兵隊の根性論ばかり説いて現地の案内人をつけなかったこと
  - ③一部の下士官の勇ましい声を鵜呑みにして進んでしまったこと
- これらの判断ミスが重なり大惨事を招いてしまった。

(4) 日露戦争での失敗の分析とリスクマネージメント

司馬遼太郎原作の小説「坂に上の雲」をもとに日露戦争の日本海海戦の分析を表3にまとめた。

〈表3〉 日露戦争の日本海戦分析

	連合艦隊	バルチック艦隊
戦略	「皇国興亡在此一戦」の通り目的が明確	ウラジオ港にたどり着くことと海戦のどちらを優先するのか曖昧
戦術	丁字戦法	2列縦走 陣形を組む作戦はなし
兵力	約40隻以上 総排水量は劣っていたが整備し	約40隻以上 総排水量は優っていたが大航海のため整

	高速 操船技術高い全 員海軍兵卒士気 高い	備はなく低速操船技 術が低い 兵員は農奴 士気は高くない
ターニ ングポ イント	敵前大回頭（ト ーゴーターン） の奇略が成功 対馬航路をとる カンが運良くあ たった	トーゴーターンの1 5分間に相手を殲滅 する絶好の機会を見 過ぎた 太平洋航路をとらな かった
指揮系 統	東郷司令長官が 作戦参謀に全幅 の信頼を寄せて いた	ロジェストウィンス キーは自分が最も優 秀で側近は無能と思 っていた

勝敗を分けた要因は、次の通りである。

- ①リーダーの柔軟的思考（賢慮）
- ②目標の明確化
- ③軍備の練度
- ④外交戦略
- ⑤科学技術

連合艦隊の参謀を務めた秋山真之は「勝因は全て運であった。しかし、その運の半分を切り開いたのは人間の力であった。」と答えている。勝負に運はつきものだが、運を除いて考慮するならば次のことが言える。戦国時代の合戦と違って、近代戦は総大将が不在と言うことはさすがになかったが、火力兵力にあまり差が見られない場合は、次の3つが特に勝敗に対する影響度が大きいようである。

- ①総大将に賢慮があるかどうか
  - ②戦略及び真の目的を明確化しているか
  - ③名参謀や側近がいるかどうか
- (5) 大東亜戦争とリスクマネジメント

表4は、大東亜戦争における日本軍の失敗を戸部良一の「失敗の本質」によりまとめたものである。

〈表4〉日本軍と米軍の比較

項目	日本軍	米軍
戦略・目的	大東亜共栄圏の目的には無理があっ	「リメンバーパールハーバー」の大

	た	義が出来た
戦術・作戦	敵の情報を知らずいい加減な作戦計画で戦った	輸送船を撃沈したり、兵站の伸びきったところを叩いたりした
兵力	少ない物量、犠牲の多い戦いを強いた	圧倒的な物量、レーダーや原爆の開発
ターニングポイントの戦い	海戦ではミッドウェー、陸戦ではガダルカナル	暗号解読、ガダルカナルではレーダーで作戦遂行
指揮系統	大本営と軍令部のダブルスタンダードの命令、作戦ミスも許される土壌	大統領に一本化、作戦ミスした司令官は更迭

日本軍の失敗の分析は多くの著書で語られているが、鈴木博毅著の「超入門失敗の本質」は特に説得力がある。日本人の多くは、米軍の圧倒的な物量作戦の前に敗れたと解釈しているが、この本は違う視点で切り口を開いている。冒頭に「大東亜戦争の真の敗因は、物量、技術よりも日本人特有の組織論、リーダー論にある」としている。その中から注目に値する知見を表5で紹介する。

〈表5〉日米による指標の違い

項目	日本軍	米軍
学習方法	経験から偶然気付く	敵味方の行動と結果を分析
指標発見	体験的学習	勝利につながる戦略を選ぶ
具体例	勝利に内在する指標を理解せず再現性がない、一点突破全面展開	戦略があるので勝利の再現性あり、無意味な戦争は回避
主義	権威主義、現場への無理解、一方通行、成果なし	現場主義、現場からフィードバック、成果大
競技法	トーナメント向き	リーグ戦向き

体験的学習で一時的に勝利しても成功要因を把握できないと長期的には必ず敗北する。指標を理解していない勝利は継続できない。

表6は日本軍と米軍のリスクマネジメントの違いについてまとめたものである。こうしてみると日本軍はクライスマネジメント中心で、それさえ満足に行っていないことが伺える。これに対して米軍は、リスクマネジメントを行っており、当然リスクが小さくなる。

〈表6〉日本軍と米軍のリスクマネジメントの違い

項目	日本軍	米軍
対処法	否定して隠す	周知して対策
リスク	リスク大	リスク小
結果	計画が狂うと大きな悲劇	不意打ちを避けられる
愚の戦い	ノモンハンの関東軍と辻参謀、インパールの牟田口中将、レーダー開発を無視した海軍、白兵銃剣主義を撤回しなかった陸軍	あえてあげれば硫黄島作戦、栗林中将の知略に辛酸をなめた

ミッドウェーでは暗号を解読され、空母出現を検討しなかった。ガダルカナルでは敵を小人数だと思い込んだ。インパールでは兵站は現地調達と言って、相手をみくびった。防弾防火思想がなく、場当たりの対処した結果当然被害が甚大になる。

(6) 個人的な失敗体験の分析及び平時のリスクマネジメント

実は、私は3年前に大きな判断ミスをした。山岳遭難である。下山中に道に迷い、パニックになった。結局は、岩屋の中で夜を明かし、翌朝、自力で下山することができた。山歩きは自信を持っていたが、思い出したくもないひどい体験であるが、二度と過ちを起こさないためにその原因を次の表7にまとめてみた。

〈表7〉失敗体験の分析

一 次	登山口から間違った。ネットで確認していたが、同時刻に登り初めた登山者に左右さ
--------	--

的 ミ ス	れてしまった。それでも登頂に成功したので、このミスを深刻に受け止めていなかった。
二 次 的 ミ ス	ネットで30分後に山荘が出現するとあったが、見つからなかった時点で基本コースと違うと気付いた。「急がば回れ」の初動をとってれば、遭難は防ぐことができた。
三 次 的 ミ ス	頂上で他のパーティーと合流し、下山道も尋ねたが、いざ下山するとけもの道が多く、標識もなく迷ってしまった。地図とコンパスでもっと正確な位置を確認すべきだった。

なによりも「万が一」のことを考えた心の準備が不足していた。過信があり、甘く見ていたことに他ならない。そんな中でも、最悪の事態にならなかったのは、次の判断による。

1	この失敗をいち早く山岳遭難と認識し、体力消耗を防ぎ、岩屋で休憩した
2	食料、水を十分に持ってきていた。
3	頭の中に幾分か「万が一」を想定した

この失敗体験は、危機管理論で言うと、リスクマネジメントは出来なかったが、クライスマネジメントはできたことになる。言い尽くされた言葉ではあるが、「備えあれば憂いなし」はリスクマネジメントの最要諦である。日本山岳会が表した「日本遭難史」によると、「遭難原因の8～9割は事前準備で決まる」とある。心の準備を含めてなるほどと思わされた。ひるがえって、私たちが平時に身に付けなければならないリスクマネジメントは何だろうか。その最たるものは何と言っても交通事故からの危険回避であろう。私は次の様な「通勤行程リスクアセスメント表」なるものを作成し、実践している。ハインリッヒの法則のひやりとする場面をできるだけ少なくすることが、重大事故を遠ざけることになるという考え方からである。

〈表8〉通勤行程リスクアセスメント表

道路の状況	ハザード	リスクコントロール

自宅から団地の間は、まずバック運転し、あとは十字路が多い	制限速度内で走行するとともにバックミラーが曇りやすい	発車する前には、必ずバックミラーを拭く
------------------------------	----------------------------	---------------------

#### (7) まとめ

野中郁次郎著「戦略の本質」には、戦略の命題10が述べてある。なかでも、次の5つは含蓄のある命題なので紹介したい。

①戦略は弁証法であるべきである。

・テーゼとアンチテーゼを戦わせ、納得感を持った戦略を立案する。

②真の目的を明確化する。

③本質洞察である事実は目に見えるが、本質は目には見えない。

人、モノ、自然の現実をありのままに直感することは少なくとも背後にある本質に気付くことに貢献する。ヒトラーが前線に出向いたのは6年間でポーランド侵攻時のみであった。チャーチルは頻繁に前線に足を運んだ。また、万巻の読書家であった。④社会的に創造される自由に討論する開かれた対話の中に反省は生まれる⑤賢慮である。チャーチルは万巻の読書家であったとされるが、読書することが柔軟的思考につながる、いろんな情報を得る、人間として成長し、的確な判断を下しやすくなることにつながるからであろう。

#### (8) おわりに

2011年にドイツで開催された女子サッカーの世界カップでは、なでしこジャパンが世界一に輝いた。東北大震災でうちひしがれていた国民に大きな感動を与えてくれたことは記憶に新しい。さて、この決勝戦であるが、信じられない事が起こった。延長戦において1点ビハインドのタイムアップと言う時間帯に澤選手がコーナーキックからボレーシュートを決めて同点になり、PK戦となった。この後、奇跡に近いことが起こったのである。アメリカ選手が3人続けてPK戦を失敗したのである。PKの確率はトップ選手においては80%の成功率だと言われ

ている。失敗する確率は残りの20%であるから  $0.2 \times 0.2 \times 0.2 = 0.008$  の何と0.8%のことが決勝戦で起こったのである。失敗する確率は0.8%であるから成功する確率は残りの99.2%である。スポーツの醍醐味と言ってしまえばおしまいが、災害となるとそう言うておられない。東北大震災の起こる確率は、政府発表では確率0であったが、何と起こってしまったのである。リスクマネジメントや災害で大切なことは、まず起こりそうでないことが起こったときに「想定外」と捉えないことであろう。数字の一人歩きは怖い。人間の活動や自然災害には「絶対」ということはないのである。そのためにはお互いが常日頃から数字の情報は大切ではあるが、固の動物としての自己生存本能も磨いておかなければならない。作家の津本陽が「戦国武将の脳」という本の中で、「現代人は一見情報収集が便利で容易になったように見えて逆に収集・分析能力は間違いなく落ちている。こういう時代だからこそ武将達が持っていた覚悟と鋭い感覚が必要である」と喝破している。現代人にとっては大変重たい言葉である。

#### 5. 参考図書及び文献等

- ①歴史群像シリーズ「島津戦記」学研 2001
- ②歴史群像シリーズ「九州三国志」学研 2008
- ③文藝春秋SPECIAL 24年7月号 文藝春秋社 2012
- ④「失敗学のすすめ」講談社 2005
- ⑤新田次郎著「八甲田山死の彷徨」新潮社 1972
- ⑥吉田満著「戦艦大和ノ最期」創元社 1952
- ⑦クラウゼヴィッツ著「戦争論」上下巻 南北書院 1932
- ⑧司馬遼太郎著「坂の上の雲」全4巻文藝春秋社 1971
- ⑨戸部良一著「失敗の本質」ダイヤモンド社1984
- ⑩鈴木博毅著「超入門失敗の本質」ダイヤモンド社 2012
- ⑪津本陽著「戦国武将の脳」東京経済新聞社 2009