

現実から目をそむける意思決定の恐ろしさ

橋爪大三郎

本書を一読、肅然とした気持ちになるのは、私だけだろうか。

昭和十六年の夏、総力戦研究所の「模擬内閣」が、日米開戦を想定した入念で科学的なシミュレーションを行ない、日本必敗の結論をえた。その結論は、東條陸軍大臣ら近衛内閣の閣僚たちにつぶさに報告された。にもかかわらずその年のうちに、日本は戦争に踏みきり、シミュレーションの筋書きのとおり敗北を迎えた。あらかじめ結果のわかっていた破滅。とすれば、あれだけ多くの人びとの努力と犠牲と苦しみは、いったい何のためだったのだろう。

「総力戦研究所」の存在そのものが、猪瀬直樹氏が掘り起こさなければ、忘れられてしまったかもしれない。内閣のもとに、陸海軍や各省庁や一流企業の一線から三十歳代の優秀な人材を集めて、総力戦研究所をつくることにした。日本政府としては出来だった。でも、遅すぎたし、陣容も貧弱だった。そして、総力戦研究所を、さまざまな国家機関や戦争計画のなかにどう位置づけるのか、その任務もあいまいだった。首相官邸裏の木造二階建て。この急ごしらえの中途半端さ加減が、総力戦研究所の置かれた状況を象徴している。

日本の近代史を、前半（軍事の時代）と後半（経済の時代）に分けるとすれば、前半は対米英戦争（大東亜戦争）とその敗北で頂点をむかえる。そして今日から振り返るなら、アメリカの黒船の到来と尊皇攘夷運動の高まりから、富国強兵、何度かの戦争、そして大東亜戦争までは、まっしぐらな一本道のように見えてしまう。けれども仔細に立ち入ってみれば、そのつどさまざまな立場があり、対立があり、逡巡と異論と慎重な分析があった。決して不合理な情動につき動かされて、やみくもに対米英戦争に突入したわけではない。しかしまた、合理的に考え勝算を確かめたうえで、開戦を決意したわけでもない。なぜアメリカとの軍事衝突を避けられなかったのかは、いまもって、日本近代の最大の謎である。

猪瀬氏は、昭和十六年の総力戦研究所に焦点をあて、その実態を掘り起こすことで、この謎をかな

りのところまで追いつめている。

総力戦研究所の「机上演習」（シミュレーション）は、研究生がめいめいの分担を決め、出身の組織から日本の産業や軍事力の基礎となるさまざまな数字を持ち寄るなどして、総合的に日米開戦後のシナリオを研究するものだった。この「机上演習」が、十分に科学的で客観的だったことは、彼らの描いたシナリオが、大東亜戦争の実際の推移をほぼ正確に予測していたことでも裏付けられる。なぜこのようなことが可能だったのか。それは、猪瀬氏も指摘しているように、彼らが組織の壁にとらわれない「模擬内閣」を構成して、国家戦略を統一的に考えたからだ。そして、われわれが驚くべきなのは、彼ら研究生がわずか数カ月あいだに、こうした結論に到達したことよりも、この程度の総合的なシミュレーションが、総力戦研究所をのぞけば、それ以外のどんな場所でも真剣に実行された形跡がないことのほうであろう。

猪瀬氏は、総力戦研究所の「模擬内閣」と本物の内閣とを交錯させ、対照させるように筆を進めていく。本物の内閣がなかなかまっとうな意思決定をするのに対して、「模擬内閣」はせいぜいそれをなぞって追いかけるだけというのが本来であろう。しかし現実には、「模擬内閣」がまだしもきちんと意思決定をしようとしているのに対して、本物の内閣は状況に翻弄され組織の対立に阻まれて、身動きのとれないまま最悪の選択肢に追い込まれていくのであった。

たとえば、石油の備蓄と需給見通しである。細かな数字は極秘でも、石油が足りないことははっきりしている。「模擬内閣」は、商船の損耗を見積もり、仮に南方の石油資源を確保したとしても、それが日本本土に届かず戦局を開きできないという正しい見通しを示した。いっぽう本物の内閣では、裏付けのない数字がひとり歩きし、石油が足りないという現実を見えなくさせた。鈴木企画院総裁は「戦にならないように、と考えてデータを出したつもり」だったというが、《要するにつじつま合わせで生まれた数字》である。猪瀬氏によれば、《いわば、全員一致という儀式をとり行うにあたり、その道具が求められていたにすぎない。決断の内容より、全員一致のほうが大切だったとみるほかに、これが……日本の意思決定システムの内実である……》。全員一致は、統一的な政略・戦略が存

在する証拠ではない。むしろ、そんなものが存在せず、陸海軍や各省庁がばらばらなことを考えたまま、表面上妥協しているだけであることを意味する。だから、南方（インドネシア）の石油を日本に運ぶためのシーレーンを確保するよう、海軍を統一的に運用しようという戦略にはならなかった。陸軍と海軍、統帥部と政府、……、どの組織もことあるごとに足を引っ張りあう。日本的な意思決定は、全体としての合理性よりもそれぞれの組織目的を優先せざるをえず、その結果つぎはぎだらけになって、非合理的なものに変質してしまう。まさにいま（経済の時代）のわれわれの自画像をみる思いではないか。

もうひとつ、猪瀬氏の功績は、開戦の経緯と東條英機首相の役割に踏み込んだ考察を加えたことである。東條英機は、連合軍の宣伝や東京裁判の判決では、積極的に日米開戦を進めた好戦的な軍人ということになっていた。戦後の通俗歴史学も、同じような見解をとってきた。けれども東條内閣が誕生したのは、近衛内閣の決定を白紙に戻して、日米開戦を回避するためであった。昭和天皇はその意向を明確に東條に伝え、東條は板挟みになって苦しむことになる。和平のため、組閣からのわずかな期間に最後の努力をした東條。本書の紹介するさまざまな証言や状況証拠からみて、これは東條首相の実像にきわめて近いと思われる。

にもかかわらず、東條英機という人物の限界もまた明らかである。勤勉な秀才、優秀な官僚であった彼は、近衛内閣のときには陸軍大臣として陸軍の強硬な姿勢を代弁し、日本を開戦に追いやる役回りを果たす。所属する組織と置かれた立場に忠実に行動するだけで、もっと大きな歴史的・社会的文脈でものを考え行動する人物ではないのだった。《日本の意思決定システム》は、このような類型の人びとに満ちている。

本書のクライマックスは、日米戦必敗の結論をえた「模擬内閣」が、東條以下近衛内閣の閣僚と対峙して報告するくだりであろう。猪瀬氏は、当時存命の模擬内閣「閣僚」を丹念に取材し、記録の残っていないその場面を再現する。《これはあくまでも机上の演習でありまして、実際の戦争というのは、君たちの考えているようなものではないのであります》と発言する東條陸相。その顔色が青ざ

め震えていたのは《東條さんの考えている実際の戦況は、われわれの演習と相当近いものだった》からではないのか。それなら東條英機は、軍人としての良心に賭けて、負けるはずの開戦に断固反対するべきではなかったのか。ひるがえって、スペシャリストがスペシャリストの職責に忠実でなく、自分の所属する組織に忠実であるために、われわれの社会の目を覆うばかりの腐敗と溶解が起こっているのではないのか。

猪瀬直樹氏の肩書は、「作家」である。徹底して事実を究明し、明確な根拠にもとづきつつ、ある事象の真実を明かすだけでなく大胆なストーリーを紡ぎ出す。事実を究明する徹底性でも、ストーリーの構想力の大胆さでも、アカデミズムを凌駕するのだという矜持を、私はそこに見て取る。イデオロギーや大仰な観念を振り回すのでも、ちまちました実証の小技に埋もれるのでもない、仕事の方向性が明確である。猪瀬氏は豪放にみえて、緻密で繊細でシャイな作家である。だから決して出しゃばる人ではないが、私は彼の仕事を大いに尊敬している。今回の「日本の近代」シリーズは、作家・猪瀬氏の面目躍如たる著作群の再刊であり、改めてその大きな達成に畏敬の念を覚えざるをえない。なかでも私は、やはり本書（原題『昭和16年夏の敗戦』）をまず真っ先に読むように、若い学生諸君に勧めようと思っている。

東京工業大学教授 2002年初夏 書き下ろし