

「戦略と情報

なぜ日本は戦略が弱いか」

平成23年5月18日、東京・千代田区のルポール麹町で、

恒例のライフプラン講演会が開催されました。

今年は元防衛大学校教授の孫崎享先生をお迎えして、

「戦略と情報——なぜ日本は戦略が弱いか——」をテーマに
お話をうかがいました。



孫崎 享

【まごさき うける】1943年旧満州国鞍山生まれ。1966年東京大学法学部中退、外務省入省。英国、ソ連、米国（ハーバード大学国際問題研究所研究員）、イラク、カナダ（公使）勤務を経て、駐ウズベキスタン大使、国際情報局長、駐イラン大使を歴任。国際情報局長時代は各国情報機関と積極的に交流。2002年より防衛大学校教授。この間公共政策学科長、人文社会科学群長を歴任。2009年3月退官。著書に『日本外交—現場からの証言—』（第2回山本七平賞受賞、中央公論新社）、『日米同盟の正体』（講談社、2009年）、『情報と外交』（PHP研究所、2009年）、『日本人のための戦略的思考入門』（祥伝社、2010年）などがある。

戦略の面から見た日本人観

本日は私なりに考えた情報と戦略についてお話させていただこうと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

早速ですが、「戦略」とは一体何でしょうか。私は「人、組織が死活的に重要だと思うことについて考える。そこから目標を明確に認識し、実現の道筋を考える。さらに、相手の動きに応じ、自分に最適な道を選択する」これが戦略というものだろうと思います。そういう意味での戦略論を教えている学校は、今日の日本の大学の中にはほとんどありません。それは戦前の大学でも同じです。

軍には統帥権があり、民間人が軍事についてさしでがましいことは言えませんでした。軍隊についても、戦い方は教えても、広い意味で考える戦略論は恐らく教えていなかったでしょう。

そういうことで、外国人から「日本人というのは戦略という物の考え方をしない」と見られることも少なくありません。

例えば、アメリカの國務長官を務めたキッシンジャーは「日本人は論理的でなく、長期的な視野もない」と言っています。同じく安全保障分野のハーマン・カーンが「日本は技術と経済の巨人だが、軍事と政治を考えるとヒグミード」と表わしています。日本人論を展開していたウォルフォレンは

「日本の管理者は素晴らしい戦術家であるが、お粗末な戦略家」と評しています。経営戦略の第一人者であるハーバード大学のポーター教授は「日本人はオペレーションという点で見ると、たいへん効率の良い国民である。ところが、ほとんどの日本の企業は戦略というものを持っていないのではないか」と述べています。

ジョンズ・ホプキンス高等国際研究大学のクレピネウィッチ教授は学生と共に、第一次世界大戦から第二次世界大戦における各国の戦略、作戦、戦術について評価しました（図表1）。その中で、日本には圧倒的に軍事戦略がないという評価が下されています。

図表1 各国戦略等の評価

	戦略1 (第一次世界大戦から第二次世界大戦まで)	戦略2 (第二次世界大戦)	作戦	戦術
英国	5	7	5	4
米国	4	9	8	6
日本	3	2	5	6
ドイツ	7	2	7	7

出典：『日本人は戦略・情報に疎いのか』太田文雄著

クレピネヴィッチ教授がジョンズ・ホプキンス高等国際研究大学院で、10数名の学生（米軍の佐官クラスを含む）とともに行った評価

戦略的思考に欠ける理由

それでは、どうして日本人には戦略的思考がないのでしょうか。

日本の国家公務員にアドバイザーとしてあるイギリス人が「あなたは2年後、3年後、どういう仕事をしようとしているのですか？」と尋ねました。すると、質問された人は驚いたような顔をして「人事課が決めるので私にはわからない」と答えたそうです。

ご存知のとおり、日本の公務員は2、3年くらいで次々と異動します。2年後どこでどういう仕事をしているかについて、自分が答えられるものではありません。ゆえに、仕事に対して長期的にどう取り組んでいくか、それほど真剣に考えられていないことが多いのではないかと思います。これは何も昨日今日に始まったことではありません。

アメリカの文化人類学者ベネディクトは第二次世界大戦中、日本についてかなり研究をしています。その著書『菊と刀』の中で「日本人はたいへん誠実な国民である。しかし、地図の上に描き出された道に従ってのみ動くという特性がある」と述べています。

また、『日本人とユダヤ人』の著者として一躍有名になったイザヤ・ベンダサン（山本七平の筆名）は次のように書いています。「日本人は1000年以上稲作に従事してきた。熱帯性植物である稲を、日本人は

気候的にぎりぎりのところで栽培しなければならなかったため、何をすべきかは考えなくとも決まっていた。台風や気温の影響で稲は一定期間しか栽培できない。だから皆が一斉に作業をする必要がある。ここで独自性を主張する者は多分間違いである。それにも増して、全員一致で行う作業にマイナスの影響を与える。重要なことは与えられた物をどうするかである。

この点が、狩猟民族で外部から襲われる民だったヨーロッパとは異なる。ヨーロッパでは、どう生きるかという根本を問うことが極めて重要になってくる。このような背景から、日本人には戦略的思考に欠ける現象が起こるのではないか」

戦略的思考とは？

戦略的思考が日本人に欠如していることを一応認めるとして、戦略的思考とは一体どういうことか考えてみましょう。

戦略的な物の見方を、極めてシステマティックに整理したのがマクナマラです。マクナマラはもともとハーバード大学で統計学を教えていましたが、第二次世界大戦が始まると空軍に呼ばれ戦略を運用面でサポートします。戦後は自動車会社フォードの社長を務めた後、ケネディ大統領に手腕を買われ国防長官に任命されました。このとき作成した軍事戦略は、その後経営戦略として花開いていきました。



マクナマラの戦略論をシステマティックに整理したのが次ページの図表2です。今日戦略論と言われるほとんどが、これをベースにしているのではないのでしょうか。

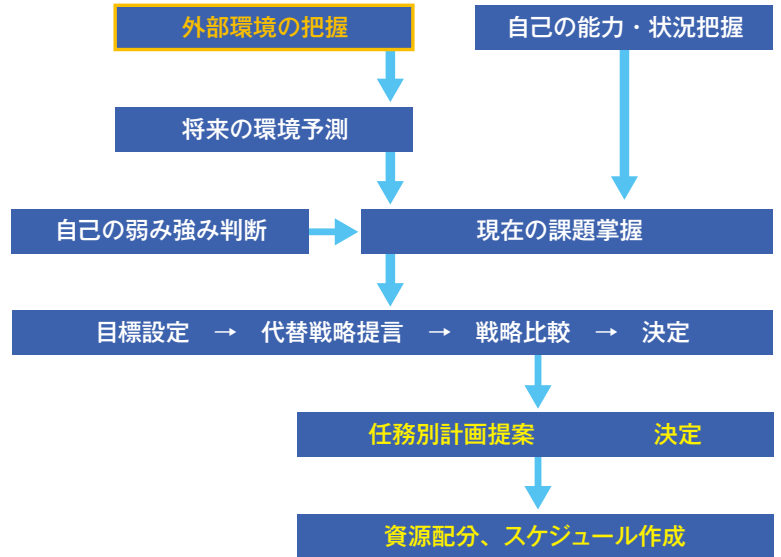
ここで最も重要なのは「外部環境の把握」です。そこから将来の環境を予測し、自己の弱み強みを判断し、現在の課題を掌握し、目標を設定していくことが必要だと、マクナマラは説いています。

しかしながら、我々が仕事をする際、この流れで取り組んでいるでしょうか。国家公務員だった自身の仕事を振り返ってても、任務別計画を提案して決定し、資源配分してスケジュールを作成する部分には力を入れていましたが、その前段階は足りなかったように思います。

ナッシュの均衡理論に学ぶ戦略

企業戦略の草分け的存在であるハーバード

図表2 マクナマラ戦略



ド大学のポーター教授は著書『競争の戦略』の中で、企業戦略策定のプロセスについて次のように説明しています。

- A…企業が今行いつつあるものは何か
①どんな戦略か
- B…企業環境に何が起りつつあるか
業界分析、競争者分析、社会分析、自己の長所と短所
- C…企業は今後何をしなければならぬか
どんな戦略があり得るか。ベスト戦略の選択

これを見ると、ポーターの企業戦略もマクナマラと軌を一にしていると思われる。重要な点は戦略を考えるとときに、最適な道は相手の動きによって変化するという事です。

その考え方を理論的にしたのがゲーム理論で、その中にナッシュの均衡理論があります。ナッシュはノーベル賞を受賞した数学者で、その半生は『ビューティフル・マインド』という映画にもなっているのがご存知の方もいらっしゃるでしょう。

ナッシュの均衡理論のエッセンスは、「最良の選択は、個人が独立して決められるものではなく、プレーヤー全員が取り合う戦略の組み合わせとして決定される」ということです。最適な戦略に相手の出方は関係ないと思われがちですが、ナッシュの均衡理論では、戦略は固有のものではなく、いろいろ複雑に絡み合う中で決定されると述べています（図表3）。

例えば安全保障について、日本では相手がどういう対応を取ろうと我が道は決まっているという論理が展開されますが、最適な戦略は相手の出方によって決まってきます。そうすると外部環境の把握と、将来の環境予測がたいへん重要になってきます。

現代に通じる『孫子』の戦略論

軍事戦略の分野で最初に学ぶクラウゼヴィ

イツの『戦争論』には「戦争とは相手にわが意志を強要するための力の行使であり、敵を無力化させるもの」と書かれています。即ち、戦争とは相手を降伏させるための道具であるとしています。プロイセンの軍人モルトケも「戦争とは敵国のあらゆる戦力の根源、経済力、国家の威信すらも奪取するもの」としています。企業に置き換えてみれば、自分の競争相手を打ち破る、相手を叩きのめすものが戦略であるというのが、クラウゼヴィッツ、モルトケの考え方です。

これに異論を唱えたのが、フランスの軍人ボーフルです。ボーフルは第一次世界大戦での経験から「闘争継続の無益さ、損失の大きさを相手に悟らせることができるのなら対立は決着している」ことを戦略論として出してきました。

『孫子』は中国の春秋時代の武将・孫武の作とされる兵法書です。皆さんの中に『孫子』をすべて読まれた方はいらっしゃいますか。『孫子』はアメリカで非常に高く評価されていて、トウキョウデスの『戦史』、マキャヴェリの『君主論』とともに、安全保障を学ぶ者にとって必読書と位置づけられています。

アメリカの経済学者シェリングはゲームの理論的分析を通じて紛争と協調への理解を行ったことで、2005年にノーベル賞を受賞しています。シェリングの理論を見ていくと、実は『孫子』の一部を取り上げ



図表3 ゲーム理論

「文秋」と「新朝」はそれぞれ、
「議員汚職」「金融不安」どちらの特集をしたらいいか？

		「新朝」の選択	
		議員汚職	金融不安
「文秋」 の選択	議員汚職	45 (二五)	70 (三〇)
	金融不安	30 (七〇)	25 (五)

※単位万部。算用数字は「文秋」の販売数、漢数字は「新朝」の販売数

<条件>

- 「文秋」と「新朝」という2つの週刊誌がある。
- 週刊誌を1冊だけ買う人が100万人いる。
- 「議員汚職」の特集なら買う人が70万人存在し、「金融不安」なら30万人が存在する。これらの読者は週刊誌を1誌だけ買うこととする。

<分析>

- 両者とも「金融不安」を特集すれば30万人が買うのに対し、「議員汚職」を特集すれば70万人が買う。
よって「議員汚職」は一見最適値のように見えるが、両者にとっての最適値にはならない。
なぜなら、両者とも「議員汚職」を選択した場合、両者の販売数は各々の最高販売数にならないから。
- 「新朝」の場合、一見最悪値である「金融不安」の選択のほうが、一見最適値と見える「議員汚職」よりも優れているとも考えられる。
なぜなら、相手を最低販売数にすることができるから。



多くの人は、自分の最適値は自ずと決まっていると考える。
しかし、ゲーム理論による週刊誌「文秋」と「新朝」の販売合戦の例は、「最適値は相手の出方に左右される」ことを示している。

理論化していることがわかります。シェリングは『紛争の戦略』の中で次のような考え方を示しています。

「戦略の学問的豊かさは、対立と相互依存が国際関係において併存しているという事実から生み出される。『勝利』という概念は、敵対する者との関係ではなく、自身が持つ価値体系との関係で意味を持つ。このような『勝利』は、交渉や相互譲歩、さらにはお互いに不利益となる行動を回避することによって実現できる」

これに対し『孫子』には「敵の情を知らざる者は、不仁の至りなり。人の将に非ざるなり。主の佐に非ざるなり。勝の主に非ざるなり——用間篇1」（敵の状態を知らない人間は失格である。人の上に立てず、君主を支えられる人でも、戦いで勝利を収められる人でもない）、つまり客観的な情勢を知らなければ勝利につながらないと書かれています。

マクナマラは外部環境の把握から始まる戦略の枠組みこそつくったものの、それがなぜ重要かという説明は特になしていません。ですが、『孫子』の中には次のような記述が見られます。

「故に明主賢將の動きて人に勝ち、成功

の衆に出ずる所以の者は、先知なり。先知なる者は必ず人に取って敵の情を知る者なり——用間篇1」（戦いにおいて、相手の情勢を知ることがいかに重要かを知っている人が、明主賢將と言われる人である）。

このように、『孫子』の戦略論は現代においても十分通用することがわかります。私自身、戦略論を勉強した上でもう一度『孫子』を読み返してみると、実は非常にすぐれた内容だったのだと改めて関心させられました。『孫子』というたいへん英知がすぐそこにあるにもかかわらず、あまり学ばれていないのは勿体ないような気がします。

<出席者の声>

- かなり専門的なテーマですが興味深い内容でした。
- わかりやすい内容で初心者でも理解が深まった。
- 非常にわかりやすく、時間があっという間に過ぎました。
- 本日の講演は斬新な視点がふくまれていて有意義。
- 「情報の10の鉄則」は良かった。
- 最適な戦略は他との関係で決まることが再認識できた。

図表4 情報の10の鉄則

1. 今日の分析は今日のもの、明日は豹変する
2. 現場に行け、現場に聞け
3. 情報のマフィアに入れ
4. まず世界の流れ、次いでローカルの情報
5. 15秒で話せ、1枚で報告せよ
6. 傍受・盗聴と監視
7. 「知るべき人へ」の情報から「共有」の情報へ
8. 分析マンは孤立が宿命
—政策実施者との対立—
9. 学べ、学べ、歴史も学べ
10. 独自戦略の模索が
情報組織構築の元

『情報と外交』（PHP研究所、2009）より



インフォメーションを インテリジェンスにするために

ここからは「情報」について少し話したいと思います。

インテリジェンスとインフォメーションという言葉がありますが、どう違うのでしょうか。一言で言えば、インテリジェンスは行動のための情報です。

アメリカの経済動向を例に挙げましょう。アメリカの雇用情勢や財政赤字について、新聞記事を読んで情報を得ただけで終わればそれはインフォメーションです。しかし、株式投資の判断材料としてアメリカ経済がどう動いていくのか推測し、行動に影響を

与えればそれはインテリジェンスという分野に入ってきます。

世界史の中ではさまざまな失敗や敗北がありました。そのほとんどが情勢判断が不十分だったことに起因しています。情勢分析をするよりは、どうも政策の判断のほうから先行していたようです。軍事で言えば、作戦本部のほうから情報分析部門より優位に立っていることから、作戦本部に合わせた情報を提供する形になっていたことが、悲劇の多くの理由だと思っています。

私は1966年外務省に入り、冷戦時代のソ連やイラク、イランといった情報が渴望される国で勤務し、国際情報局の分析課長と局長を務めてきました。その経歴を生かして、情報の鉄則についてまとめたも

のが図表4の10項目です。

「今日の分析は今日のもの、明日は豹変する」とは、今日全力で分析した情報は明日も使えるのではないかと思いがちですが、明日になると客観的情勢は大きく変わるということです。

「現場に行け、現場に聞け」は、机上でどうこう言うよりも、現場にどれほど足を運び、現場の感覚をどれほど持っているかが重要だということです。

「まず世界の流れ、次いでローカルの情報」とは、大きな流れを見ずに、ローカルな視点だけで情勢判断をしていると、とんでもない間違いを起こすということです。まずは大きな流れを把握し、次にローカルな情報ということです。

「15秒で話せ、1枚で報告せよ」。情報は判断をする人まで上げることが大切ですが、判断をする人は多忙です。分刻みで仕事をする相手に聞いてもらうためには、まず15秒で話し切らなければなりません。そこで相手が食いついてきたら、また15秒というように話していきます。紙に書くなら、A4版1枚にまとめることが相手に情報を届けるコツです。

これら10項目についての詳細は拙著『情報と外交』に書いています。ご興味のある方は、ぜひご覧ください。

本日は最後までご静聴いただき、ありがとうございました。