

戦略の本質とは何か – 「大戦略論」を読んで

鎌田昭良

ジョン・ルイス・ギャデイス著の『大戦略論』という本を読みました。難解な部分もありますが、戦略の本質とは何かを考える手がかりを与えてくれる名著だと感じました。

ギャデイス氏は米国イェール大学の歴史学の教授で「冷戦史の泰斗」と言われています。そのギャデイス教授が古代ペルシャ帝国のクセルクセス一世から 20 世紀アメリカのフランクリン・ルーズベルト大統領までの何人かの歴史上の人物を取り上げて、彼らが失敗・あるいは成功した要因を分析し、その中から失敗と成功を分ける「大戦略 (Grand Strategy)」の本質を記述しているのがこの本です。

ギャデイス教授は、大戦略の定義を「無限になりうる願望と有限の能力を釣り合わせる」と定義し、「目的は無限になりうるが、手段は無限になり得ないのだから、思い描いている目標を目の前の現実と結び付けなければならない。今、自分が置かれている現在地と目的地までを結ぶめどが立たない限り、戦略を立てることができない」と解説します。「時間、空間、スケールを超えて目的と手段を摺り合わせるこそが戦略」だと断言します。

ここで、教授は、2 種類の動物を登場させて説明します。教授の説明を私流に解釈するところです。第一の動物は、ハリネズミで、ハリネズミは、一つの目的だけを目指す方位磁石のような揺るぎない方向感覚を持つ動物だとされます。第二の動物は、キツネで、キツネは、環境変化に対する鋭敏な感性を持つ動物だとされます。これら 2 種類の動物は、優れた長所を持つ反面、決定的な短所があります。ハリネズミは、今自分がいる場所やその周囲の状況を考慮することなく、目的地を目指すので、目的地までの途中に例えば沼地のような障害物があった場合には、それにはまり、結局は目的地まで到達できません。

他方、キツネは、自分の周囲の環境やその変化を鋭敏に嗅ぎ取り、障害を避けることは得意ですが、結局、自分は何を目標にしたら良いかわからず、決定的な場面で行動するこ

とはできません。

ギャデイス教授は、世の中の人の多くは、これら2種類の動物のどちらかに分類されると主張します。確かに、私自身の周囲の人間を見回してみれば、良く勉強していて、現状やある施策の問題点・課題を挙げるのが得意だけれど、目指すべき方向を決められないキツネ派、こうすべきだと高い理想を語るのは得意だけれど、それを実現する緻密な段取りを検討できないハリネズミ派、ほとんどこのどちらかです。

ギャデイス教授の結論は、これまでの歴史を分析すると、ハリネズミ派もキツネ派も失敗するか何もできないかのどちらかであり、成功した例は、この二つの動物の矛盾した能力の両方を兼ね備えた場合（目的地までの途上に存在する障害を巧みに避けながらも、迷うことなく目的地に到達する）であるというものです。

教授は、そのような方法で、成功した歴史的なリーダーとしてオクタウィアヌス、エリザベス1世、リンカーン、フランクリン・ルーズベルトなどを挙げます。この本のさらに重要なメッセージは、これら成功したリーダーは、戦略の専門家などではなく、「自らの限界を知る常識」によって、時には妥協しながら、二つの矛盾する能力を融合したということです。

今の世の中、あらゆる分野で、「〇〇戦略」という言葉が氾濫しています。しかしながら、そのほとんどは、自分たちがしたいこと、欲しいものなどの「目的」の羅列にすぎず、それらを限られた手段や資源に合わせて、修正し、優先順位付けしているものは、ないよう見受けられます。戦略の名に値しない、先の例で言えばハリネズミ派のスローガンに過ぎません。本当に戦略を語ろうとするのであれば、私たちは、ギャデイス教授が「大戦略論」で主張するように「限界を知る常識」を鍛えることが大事なことだと思います。

（この論考は、平成31年4月4日の朝雲新聞に、「前事不忘 後事之師」（第39回）として掲載されたものです。）