

## 失敗論から学ぶ「計画」のあり方

編集委員会委員

苦瀬博仁

KUSE, Hirohito

東京海洋大学海洋工学部流通情報工学科教授

## ■成功論と失敗論

学術的な論文や報告は、政策や計画を成功に導くために「このような事実や方法論を解明できた」と書かれることが多い。それゆえ、基本的には「成功論」と考えられる。

一方で、計画がうまく進まなかった原因を探る「失敗論」は、新たな方法論の提案にはなりにくく、しかも批判と受け取られかねないから、論文や報告になりにくい。しかし「光」に対する「陰」の部分に着目し、「将来の落とし穴を避ける」という意味では、失敗論から学ぶべき事例も多いはずである。

## ■「計画の失敗」の原因

「計画は将来を予測しながら立てていくものであるから、予測し得ない変化や不確実な事態が起これば『失敗』する」と、アルバート・ハーシュマン(A.O. Hirschman)や、フレンドとジェソップ(J.K. Friend and W.N. Jessop)は指摘している。この考え方に従うと、失敗の原因は、①計画時の不確実(需要予測, 費用予測など)、②意志決定時の不確実(意志決定者の領域外からの恣意的な圧力)、③価値判断時の不確実(価値判断基準の将来変化)に分類できそうだ<sup>1), 2)</sup>。

一般論で言えば、現在の知識と能力をもって、将来のすべてを見通すことは難しい。なぜなら、仮に需要や費用の予測精度をあげることができ、意志決定の手順を明示できたとしても、価値判断の将来変化まで予想することは、難しいからである。

## ■より難しくなっている計画

このような宿命を持つ「計画」が、近年の急激な社会変化と計画の細分化により、より深刻な事態に直面している。

1つ目の社会変化では、計画目標や価値観の多様化があげられる。とりわけ本格的な市民社会を迎えつつある今日、さまざまな価値観を持つ多くの利害関係者の合意を得るには、相応の時間がかかる。しかも経済動向や消費者意識などが変わりやすい現代では、合意のもとで計画が進められても、事業が完了するまでの間に価値判断の基準が異なってしまうこともある。

2つ目の計画の細分化は、学問の深化や技術の進歩にとまなう皮肉な現象でもある。計画が細分化されて、個々の部分的な最適化に目を奪われれば、全体の最適化に結びつかずに「合成の誤謬」となることもある。誤解を恐れずに一例をあげれば、物流に有効な交通計画が、常に都市全体にとって有効か否かは、他の個別計画とのバランスを考慮しなければ判断できない。

## ■失敗論から学ぶこと

「計画」には常に「失敗の可能性」がつきまとい、しかも以前より「失敗の可能性」が高まっているとしたら、失敗を避けるための心構えを考えておきたい。

第1は、「計画のゆとり」だと思う。すでに本格的な情報化・国際化時代を迎え、現在は少子高齢化、環境・資源問題などで大きな節目の時期にある。この状況は戦後から現在まで大きく異なるから、過去に蓄積した技術や知識だけで将来を決めることは危険である。むしろ未知の変化に備えて、計画にゆとりや保留部分を設け、その部分の決定を後世に委ねる度量と謙虚さが欲しい。こうした「ゆとり」を「ムダ」と断定することは、理不尽かつ傲慢であり、次世代の人たちに失礼でもある。

第2は、「計画の総合化」だろう。「作物の生産量はもともと不足する無機養分によって支配される」という「最小養分律」がある。いくら工場内で高品質な製品を生産しても、輸送中に破損すれば意味はないように、もともと弱い部分で成否が決まることは多い。となると計画の一部分を傑出させるよりも、不足している部分を改善して計画全体の底上げをはかり、総合的なバランスを取る方が、失敗する確率は低くなる<sup>3)</sup>。

第3は、「仮説的な論証」である。第一世代の学問が「演繹法」、第二世代が「帰納法」で、第三世代が「仮説法」との考えがある。ここでは、「潮流の大きな変化に遭遇したとき、従来のようなデータ収集や分析だけでは総合的な視点を欠き、新しい発見や本質的な解決に結びつかない」としている。このための方法論として、「仮説法」が提案されている<sup>4)</sup>。

以上の3つを踏まえれば、計画の失敗を避けるために「ゆとり」「総合化」「仮説」が必要となる。つまり、30年後や50年後の姿を「大胆な仮説」のもとで描き、そのなかに「ゆとり」を設けながら「総合的に」計画をたてるべきだろう。

失敗論から学ぶべきことは、「大きな変革の時期こそ、計画には大局観が必要」ということだと思うのである。

## 参考文献

- 1) ハーシュマン[1973]、麻田四郎・所哲也訳、「開発計画の診断」、pp. 15-53, pp. 54-60, 巖松堂出版。
- 2) ビーター・ホール[1988]、太田勝敏他訳、「計画の失敗」、pp. 6-8, 日本交通政策研究会。
- 3) 水嶋康雅[2002]、「経営戦略としてのロジスティクス、一変化は好機:ロジスティクスの時代一」、JILS全国会議。
- 4) 竹内均・上山春平[1977]、「第三世代の学問—地球学の提唱—」、中公新書477, 中央公論社。