

あなたは「人材」ですか、
それとも「人罪」ですか？
～「人材」再考～

1 等空佐 織田 邦男
(空幕)

1 はじめに

組織にとって、「人材」には4つの種類があるという。「人財」、「人材」、「人在」、「人罪」の4種である。それぞれについては本論で説明するとして、結論から先に言うと「人財」と「人材」は組織にとって有益な人的資源であり、「人在」と「人罪」は組織にとって有害な存在である。「人財」と「人材」の多い組織は隆盛をきわめ、「人在」と「人罪」の多い組織は衰退する。

空自にあって、「人材育成」の必要性が叫ばれて久しく、種々の施策が実施されているが未だ道半ばである。まさに「人材育成は1日にしてならず」であり、今後、更に地道な努力が必要であるが、その手段としては、目新しいものは無い。「補職」、「教育」と「自学研鑽」の3本柱が基本であり王道であることに変わりはないだろう。なかんずく重要なのは「補職が人を育てる」の言葉どおり、本業である仕事、つまり「補職」ともう一つは「自学研鑽」である。

日々の業務に全力を尽くすことによって人は鍛えられ、自己の能力不足の自覚をバネにした自学研鑽によって更にポテンシャルを押し上げる。「教育」は自己の能力不足を自覚させ、自学研鑽に動機付けを与えるだけであり、「教育」自体に多くを期待することは誤りである。そ

の「自学研鑽」の要諦は常に自分自身を振り返り、自分の足りなさを自覚して身震いすることであろう。

本稿はこういった考え方から、まず、4種の「人材」について、人事担当幕僚としての僅かな経験を基に私見を述べ、読者諸官に自分自身がどれに当てはまるかを振り返って貰うことを目的とするものである。今後の自己研鑽に少しでも役立てていただければ幸甚である。

2 人材について

人事担当者にとって頭を悩ますことの一つに人事異動がある。「部隊の活力は人事が全て」と言われるように、我々人事担当者は「持ち駒」のデータを調べ上げ、英知の限りを尽くして、先ずは空自にとっても、また個人にとっても総合的観点から最善と思われる異動原案を組む。ここまではいいが問題はこれから。

この原案をもとに部隊長と調整を開始したとたん、予期しなかったパラメーターにぶちあたることになる。「あいつをくれ」「あいつは受けとらん」と言う部隊長意見である。部隊長の「好み」の話であればさほど問題ではないが（簡単に言えば取り替えればいい）やっかいなのは能力的な問題である。当該補職の任が果たし得ないということであれば補任担当としては再検討せざるを得ないからである。しかしながら、空自にそう沢山の「人材」がいるわけでない。「あいつをくれ」と望まれる「人物」はえてして同一人物であることが多くなり、「望まれる人材」の少なさに人事担当者は悩み、胃に痛みを覚えるようになる。「もっと光を」と言ったゲートルよろしく、「もっと人材を」と天を仰ぎ、夢にまでうなされるようになるのである。

では、前述した「人材」の4種について、私なりの独断と偏見で説明してみたい。

(1) 「人財」について

組織の要求を満たせる人物が「人材」だとしたら、「人財」とは 組織がその補職に期待している以上のことをやり遂げる人材ということができる。文字通り、組織にとっての宝、財産である。かつて弘法大師が「一隅を照らすは国の宝なり」と言われたが、ここで言う宝とは「自分の持ち場、天職を地道に守り、責任を全うしていく人」を指して言うのであろうが、「人財」とはこれより一歩更に進んだ能動的側面が要求され「持ち場を地道に守るだけでなく、現状を改善し、より効率的、効果的にその職責を全うしていく人」と言える。自衛隊という組織の要求に照らしてみれば、一言で言うと「戦いに勝てる人材」であろう。

平時に例をとって、もう少し具体的に説明しよう。たとえばある人が部隊長職に補職されて行くとする。当該幹部が指揮官に補職された部隊は必ずと言っていいほど自然と雰囲気は明るくなり、士気が上がり、次々と昔からあった懸案が改善され、また、優秀な部下が続々と育っていく。そして、事故も少なくなるし、事故が起こったとしても、至短時間で被害を局限して極めてスマートに解決してしまうという部隊に生まれ変わる、と言うような指揮官。こういう幹部は空自組織にとってまさに「人財」である。

また、違うパターンの「人財」として、空自で〇〇についてはあの人しか居ない、と言われるような人物、「〇〇の大家」と言われるような人、こういう人も空自にとって掛け替えのない人材である。「〇〇の大家」と言われるような人は、普段から人知れず、こつこつと自己研鑽をした結果であり、まさに「人財」である。

歴史上の人物で言えば、代表例として明治維新の大久保利通があげられるだろう。幕末から明治維新にかけて、近代日本を築いた功労者はもちろん彼一人ではないが、その中でも明確な方向性を打ち出し、強力なリーダーシップで日本を導いた大久保利通は当時の日本になく

ではならなかった「人財」であった。彼なくして日本の近代化は無かったと行って過言ではない。

軍にあっては児玉源太郎が代表例だろう。日露戦争時、満州軍総参謀長の地位にありながら、日露戦争の分水嶺とも言える旅順攻略に第3軍が苦戦し続け、しかも明治天皇の命で第3軍司令官乃木希典の更迭もできない状況にあって、自らを第3軍司令官の参謀として降格人事をして直接作戦指導にあたり、この苦境を救い、旅順攻略作戦を成功に導き、作戦全局に大きく貢献した。私心のない、広い視野をもった希有の戦略家であり、児玉源太郎がいなかったらその後の戦局は大きく異なったものとなっていたであろうし、日露戦争の勝敗も、またその後の日本の行く末も変わっていたかもしれない。

歴史上、良い面で名を残した人物はだいたい「人財」といえるが、「人財」は特に変革期、あるいは組織の危急存亡がかかっている時に必要とされる人材である。

組織の寿命は40年と言われる。40年を過ぎると、組織は至る所に制度疲労が生じ、イノベーション（革新）が必要になる。現在、老舗で優良企業と言われている会社等は、だいたい創業40年に前後して大改革を実施して新機軸を打ち出し、制度疲労を克服し、新たに生き延びており、イノベーションに失敗した企業は消え去っている。このイノベーションにはまさに「人財」が必要になる。「組織は人なり」と言われる所以である。

空自も創設40年を過ぎ、内外の激変する環境下において、的確な対応、あるいは変革が求められているが、21世紀にふさわしい精強な組織にするためにも、まさに数多くの「人財」が求められていると言える。

(2) 「人材」について

人材とは才知に優れた人物、才能のある人物を言うが、ここいう「人材」とは組織がその補職に期待する仕事を期待通りきっちりできる人物をいう。前述の弘法大師の「一隅を照らすは国の宝なり」の言葉で言うところの「自分の持ち場、天職を地道に守り、責任を全うしていける人」がここで言う「人材」である。

各補職にはそれぞれ違った任務があり、特徴があり、求められる能力も同一ではない。また、個人の能力、性格、バックグラウンド等も個々に異なる。それらをジグソーパズルのようにぴったり合うように補職するのが「適材適所」であるが現実はそのよう簡単ではない。

補職の期待度を上回る能力を最初から有している人物を補職するのは一番無難であるが、当該人物にとっては成長の余地が少なく「補職が人を育てる」との観点からはマイナスであり、長期的視点で見れば組織にとっても好ましくない。かといって個人のポテンシャルが遥かに補職の期待度に劣っている場合、当該補職は機能不全に陥り、その人物もパンクしてしまう。補職が期待する能力を適度に下回るが、十分な伸展性が期待できる人物が最もふさわしいことになる。もちろん、平時と有事ではこの考え方も異なると思われる。

平時にあっては若干の失敗は将来への授業料として甘受する事を前提に人材育成に重点をおいた補職は可能であるが、有事にあっては作戦に失敗は許されず、当初から充分なる能力を有する人物が求められる。「実戦の要求」と「人材育成のリスク」のジレンマに組織は苦悩することになる。従って、開戦前に如何に多くの「人材」を抱えておくかが、また長期戦においては如何に実戦に於けるリスクを局限しつつ「人材」育成していくかが勝利の鍵となる。

歴史上の「人材」を探すことはなかなか難しい。なぜなら、歴史に名を残す人物は殆どが「人財」か、後で述べる「人罪」であり、「人材」と言うものは、与えられた任務を当たり前のように淡々と遂行するた

め、えてして目立たず「一隅を照らして」歴史から忘れられる事が多いからである。孫子が言うところの「よく戦うものの勝つや、智名もなく、勇功もなし」の人物だからである。

与えられた任務をきちっと遂行したという視点から、あえて歴史上の「人材」を捜し出すと、軍人では真珠湾攻撃時の飛行隊長、淵田中佐があげられるのではないだろうか。海軍兵学校出身で皆の期待を一身に担いながら、上空における実質上の全飛行部隊指揮官として、極めて難しい任務をしかも緒戦というプレッシャーにも負けず、期待どおりに遂行した。彼がたまたま飛行隊長だったからであって、彼以外の人物がやっても出来たかもしれないが、こういった特殊事情の中でも淡々と任務を遂行できるのが「人材」なのである。

淵田中佐はミッドウェー作戦時には、たまたま虫垂炎で出撃が出来なかったが、もし彼が出撃していて、彼の機転でミッドウェー作戦が勝利していたなら、彼は「人財」として歴史的評価をされていたかもしれない。しかしながら、歴史に「もし」はない。

政治家では池田首相、佐藤首相あたりが「人材」であろう。戦後、単独講和を決断し、日米協調、軽武装国家のルールを引いた「人財」である吉田首相の後を受け、そのルールの上を忠実に走り続け、戦後の繁栄を築いた。決められた任務をきちっと遂行した「人材」である。

我々の軍事組織は、決められた任務を決められたとおりに遂行するというのが基本であり、最低限「人材」の集団でなければならない。

(3)「人在」について

文字通り「在る」だけの存在の人物をいう。つまり、ポストにあって前例踏襲、決められたことしかしない、あるいは積極的には何もしようとししない、また前向きには現状を改善しようとししない人物。恒常業務はこなせるが、何か状況の変化が生じると機能不全に陥ってしまう人物。こういう人物は決められたことは可もなく不可もなく遂行

するため、平時にあってはあまり目立たず、一見「人材」のように見えることもある。また、優秀な部下がそろっている場合は、部下任せで輝かしい業績を上げる場合もあるので「人財」と見間違えることもある。しかしながら、不測事態が発生したりした場合、あるいは迅速な決心を迫られる有事の際には、不決心、不決断、不作為の指揮官の馬脚を顕わし、組織にとって極めて有害な「人罪」となる。方針を示すこともなく、何事も部下任せ、自分で判断、決心ができず、めくら印・・・実戦を経験したことの無い空自にあって、周りを見渡すと結構この手の人物が居るのではないだろうか・・・？嗚呼、自省自戒・・・

歴史上の人物としては1927年に内閣総理大臣となった田中義一が挙げられる。田中義一は陸軍大将となり、政友会総裁となり、総理大臣となった男であり、当時の中国革命に対処するための極めて雄大な構想をもっており、それなりのステイツマンシップを示していた。しかしながら、1928年に起こった張作霖爆殺事件においては軍首謀者処罰を天皇陛下に約束しておきながら、処罰が決心できなかった。大局的見地を欠いた優柔不断であり、不決断、不作為を露呈してしまったのである。如何に雄大な構想であっても、持っているだけで不作為であれば「人在」である。その後の日本陸軍に対する世界の信用の失墜、軍部の増長、そして満州事変と破滅に突っ走った結果を見ると、「人在」の不決断が歴史的には如何に「人罪」となったかが分かる。

軍人にあっては、指揮官としての乃本希典を挙げる事が出来る。意外と思われるかもしれないが、武士道精神の体現者、私心の無さ、カリスマ性、人望、徳望といった観点からは明治天皇からも一目置かれる「人財」かも知れない。しかしながら、日露戦争に於ける第3軍司令官、特に旅順攻撃（203高地）に於ける指揮官としては、そこに「在る」だけの存在で、戦術眼もなく、機転も利かず、洞察力も無く、そうかといって作戦中止の決断もできず、いたずらに銃剣突撃を繰り返

返すのみで、多くの戦死者を出した不決心、不決断、不作為、部下任せの指揮官であった。指揮官が「人在」であるが故に、この局面においては「人罪」となった例である。我々戦う組織にあって「人在」は、平時においてはそんなに害が目立つ人物ではないが、有事にあっては極めて有害な存在となる可能性のある人物である。

(4) 「人罪」について

これまで、3種の人材を説明する過程において既に「人罪」が登場してしまった。あらためて一言で説明すると、組織にその人がいること自体が害悪である人物と言える。これには二種類ある。一つは「人在」ですでに述べたように指揮官にありながら、不決心、不決断、不作為の人であり、平時にあっては「人材」として目立たないが有事にあっては「人罪」となる人物。二つ目は大局的見地も洞察力も、戦略戦術眼も無く、見識も無いのにやたらと勇ましく、猪突猛進する指揮官や幕僚である。前者は平時の「人在」であり、前述したので後者を若干説明したい。

自衛隊や軍という実力組織は戦闘行動を基本としているため、何事にも勇ましいことがもてはやされる傾向かあるのは否めない。従って、ちょっと慎重な意見をだしたり、消極的な考えを出そうものなら、「臆病者」「卑怯者」「やる気がない」「愛国心がない」「あいつは後ろ向きだ」等々のレッテルを貼られやすい。また一度マイナスのレッテルを貼られると軍人としては致命的になりかねない。このため、勇ましい意見にはなかなか表立って反対しにくくなる。この傾向が特に帝国陸軍では顕著であった。「指揮官の勝利への信念」を強調したクラウゼヴィッツの影響も大きいと思う。

陸軍大学校を揶揄して「決心、攻撃、失は左」という言葉があるが、図上演習で「貴官の決心は？」と聞かれると、どんな場合でも必ず「攻撃！」となり、「持久、防御」、あるいは「撤退」なんて答えようもの

なら落第点だったと言う話である。ちなみに「矢は左」は攻撃要領がワンパターンであるという皮肉である。従って、軍組織はどうしても勇ましい意見、積極的な意見に引きずられる傾向にある。しかしながら、千変万化の状況にあって、前に進むこともあれば、時には退くこともあるのが戦術の常道である。退くことが正解の時にやたらと勇ましいことを言い続ける指揮官、幕僚がいると作戦全局を誤ることになる。そういう人物が「人罪」なのである。よく言われる「鬼軍曹が国を滅ぼす」という言葉も同じ意味である。

歴史上の人物としては政治家では近衛文麿が挙げられる。近衛文麿は第一次近衛内閣で支那事変の解決にも失敗しているが、もっと悪いのは第二次近衛内閣でヒットラーの緒戦の連勝に惑わされ、何の定見も無く「バスに乗り遅れるな」と勇ましく、三国同盟を締結して米英を敵にまわしてしまったことである。また「大東亜共栄圏」建設の声明を出し、勝算の無いまま「対米英戦も辞さない」と俗耳に入りやすい方向性を主張し、「自存自営上やむを得ず」として南部仏師に進駐し、結果として在米日本資産凍結、石油の全面禁輸を招来し、事実上対米戦争に突入させてしまった。「バスに乗り遅れるな」とか「大東亜共栄圏」建設、あるいは「対米英戦を辞さない」などは国民受けしやすい勇ましい言葉である。一度これがムードとなると否定するのは命がけでも難しくなる。問題は近衛がしっかりした定見、洞察力、見識、情勢認識無くこれらを打ち出してしまったことであり、これが国を滅ぼす原因となったのである。まさに「人罪」の所以である。

歴史に「もし」は無いが、1941年8月以降、ずばぬけた政治力を持った人間が出て、我が陸軍を中国大陸から全面撤兵させていたら太平洋戦争は紀こらなかつただろうが、不幸にもそういう「人財」は居なかった。

軍人にあっては牟田口廉也が典型的な例である。彼は蘆溝橋事件の当事者、つまり運隊長であり、インパール作戦の主体、第15軍司令官であった。彼は前述の「決心、攻撃、矢は左」を絵に欠いたような人物であり、蘆溝橋にしろ、インパールにしろ「勇ましき」だけで、勝算も、情勢認識もあつたものではなかつた。

インパール作戦においては、連合軍のビルマ奪回準備が徐々に本格化する兆しを受け、彼の構想は単なるビルマ防衛を超え、インド進行まで飛躍している。昭和18年の第15軍兵団長会同で彼の構想を披瀝したとき、全く補給、兵站を無視した作戦に出席者一同唾然とするばかりであつたと言う。しかしながら、消極的意見の嫌われる軍隊の体質にあって、誰一人、直接反論するものはおらず、雑談時に構想に疑問を呈しただけであつた。そればかりか、牟田口の上司である河辺方面軍司令官にあっては、疑義を持ちつつも反対しなかつた。結果は述べる必要もない。こういう人物は結構、頭が切れ、一見正論で反対しにくい論を吐くので本当にたちが悪い。まさに組織の「人罪」である。

3 人材についての違った切り口

(1) ドイツ参謀本部の分類

昔読んだ本におもしろい管理者論が書いてあつた。どのタイプの人物が組織にとって有益かという「人材」論で、第一次大戦前のドイツ参謀本部の研究成果だという

それによると軍人のタイプを4つに分類している。簡単にいうと次の通り。

- ① 頭が良くてやる気満々
- ② 頭が良くてやる気なし
- ③ 頭が悪くてやる気満々
- ④ 頭が悪くてやる気なし

こういう言葉で表現をしているわけではないが、ここでは分かり易くするために、あえてこういう単純な表現を使った。誤解を防ぐために若干説明が必要であろう。

先ず、「頭が良い」とは、単に記憶力に優れ、頭の回転が速く、物知りという頭の良さではなく、見識があり、視野が広く、戦略戦術眼にすぐれ、大局的見地から物事を洞察できるという、いわゆる我々に求められる識見の高さに加え、人間関係の機微を理解し、部下を使う術を知っているという「頭の良さ」を言う。英語で言う“smart”に近い。「頭が悪い」はこの逆である。

次に、「やる気満々」というのは、常に自分自らの手でやろうとするタイプのことで、「やる気なし」というのは、悪い意味の「やる気なし」ではなく、自分自らの手でやろうとせず、部下を使い、部下の知恵を集め、部下のやる気を鼓舞して物事にあたるという意味である。

(2) ドイツ参謀本部の評価

ドイツ参謀本部の評価として第一位は②の「頭が良くてやる気なし」のタイプだという。「三人寄れば文殊の知恵」と言われるように、どんな見識の高い人間でも一人の実力は大したことはない。また一人で出来ることは時間的にも労力的にも限界がある。本当は細部まで知っているが、大方針を示した後は可能な限り細部には拘泥せず、部下に責任とやる気を持たせ、部下の力を発揮させ、総力、知恵を結集する、というのが最も良い管理者だという。前述の「人財」であろう。旧陸軍の指揮官の模範は大山巖だと言われている。このタイプの人物である。彼は作戦要務令で言うところの「勇猛沈着部下をして仰ぎて富嶽の重きを感じしめざるべからず」の人物であり、茫洋とし、細部にこだわらないようであった。だが司馬遼太郎によると、その昔、「弥助砲」考案者であったように緻密な性格を有し、作戦等についても、かなり細かいことまで熟知しておったという。

日露戦争後は作戦要務令の影響もあり、彼の「茫洋」とした格好だけをまねをする風潮が蔓延し、「めくら印」タイプがあたかも理想のように誤解される弊害を生じ、その結果、下剋上が生じたという指摘もある。我々もパフォーマンスだけの大山巖タイプになっていないだろうか・・・。

評価の第二位は④の「頭が悪くてやる気なし」であり、第三位は①の「頭が良くてやる気満々」、最悪が③の「頭が悪くてやる気満々」である。

第二位が④の「頭が悪くてやる気なし」と聞いて我々凡人はほっとするが、喜ぶのはまだ早い。ここで言う「頭が悪い」というのは、識見は低くとも部下の使い方を知っているという条件付きであり、自分の能力の低さを部下を使って補う、あるいは部下の知恵等、総力を結集して事にあたろうとするタイプを言うのである。前述の区分で言うと「人在」ではあるが、部下をうまく活用することにより「人材」になるタイプである。

能力の低い指揮官がそれを自覚することなく、自らイニシアチブをとって何事にも当たろうとするほど始末が悪くて悲劇はない。前述の牟田口廉也を典型とするタイプであり、これが最悪の③「頭が悪くてやる気満々」であり、組織にとっての「人罪」である。

評価第三位の①「頭が良くてやる気満々」についてなるほどと思われる事案があったので紹介しよう。かなり昔の事である。ある部隊で事故が立て続けに発生した。極めつけは訓練中の隊員が死亡するという痛ましい事故が生じた。当該部隊は日頃から、頭の回転の早い（「頭が良い」ではない）群司令が何事にも口うるさく細部にわたって指示するのが常であった。群のスタッフや部下隊長は群司令が何事にも細かく、しかも厳しく指導されるため、自ら考えて行動するより、群司令に指示されて動く方が無難であり、叱責されることも少ない。群司

令が言われることのみを深く考えることなしに、ただこなしていくという思考停止、無気力症候群に蝕まれていた。そういう部隊に部下からの貴重な意見具申や諫言はなく、群司令は「裸の王様」状態におかれていた。悲しいかな当の群司令は全くその自覚がない。そこへ、マーフィーの法則どおり事故が立て続けに起こり、ハインリッヒの法則通り最後には隊員の死亡事故という大事故が発生してしまった。

起こってしまったのはしようがないとして、部隊としてはまずは被害局限、原因究明、再発防止、基地対策、訓練再開等々、山ほどやるべき事があり、事故対処に全隊員が一丸となって獅子奮迅の働きをしなければいけないところ、この部隊は全く機能不全に陥ってしまった。日頃の「指揮官の指示待ち」の体質により、スタッフ、部下隊長があんぐり口を開けたまま指示を待っている。指示をされるまで動かない。指示をされた事だけ遂行する。さすがに頭の回転の速い群司令もこれにはかなわない。遺族への対処、上級部隊への報告等々に忙殺され、部下への細かい指示なんか出来るわけではない。あまりの醜態ぶりに他部隊が支援に駆けつけ、どうにかとりなしたという。

「頭が良くてやる気あり」型指揮官の下での部隊の末路であろう。こういう部隊は平時にあっては一目優秀な部隊に見え、何事も起こらなければ問題は表面化しないが、有事に、あるいは不測事態発生時に最も弱い部隊である。我々は有事に戦うために存在していることからして、やはり、このタイプは「人罪」である。

かの有名なプロシャ軍参謀総長のモルトケは緻密な作戦を立案するものの、いったん戦端が開かれると、現場の独断専行を許した。また、クラウゼヴィッツも現場の自由裁量権を重視している。戦争が人間と人間の知恵の戦いであるため定型は無く、流動する千変万化の状況に迅速に対処することが求められているからである。このためには現場の指揮官、スタッフ、一兵卒にいたるまで自分の頭で考え、創意工夫

し、自発的に行動できるよう日頃から鍛えておかねばならず、部隊の長たる者の責任は重い。

以上がドイツ参謀本部の人物評価の一端であるが、さすがに戦争経験の多いドイツだけあり、その評価には言い得て妙なるものがある。

4 終わりに

さて、あなたはどのタイプの「人材」でしょうか？「人材育成」の3本柱の一つである「自学研鑽」の先ず第一歩は、自分自身を振り返ることにあると思います。しかしながら、ともすれば「人財」や「人材」の人ほど自らを「人罪」では、と思い悩み、「人罪」や「人在」の人ほど自らを「人財」と思い込み易いのも浮世の常であります。自分を振り返るのも自戒と謙虚さが必要です。

一般的に言えるのは「人材」タイプの人には後輩に対し自らの失敗談を話し、「人罪」タイプの人には後輩に対し自慢話を聞かせたがり、そして後輩に嫌がられるという傾向があるようです・・これは余談ですが。

いずれにしても自分自身が航空自衛隊にとって、あるいは日本国にとって「人財」なのか、「人材」なのか。あるいは「人在」、「人罪」なのか、冷徹な目で謙虚に振り返る事が必要です。そのとき大部分の人が身震いするはずです。

鵬友9月号の「知的怠惰に陥っていないか」に記載された米空軍参謀総長デューガン大将の発言を読んで小生も自分を振り返り、その努力不足に身震いしました。

識見向上のための常続的な自学研鑽は我々幹部に課せられた責務と言えます。知的怠惰に陥ることは一種の任務放棄でしょう。ある旧帝国軍人の話によれば陸軍大学校、海軍大学校を出てからも「お上の仕事（本来の任務）は12時まで。それ以降が自分（自学研鑽）の時間」と言うのが常識だったそうです。夜中まで仕事をした後でも2時、3

時頃までは自分の勉強、自学研鑽に費やしたそうです。昔のような優秀な人材が軍人になり、しかも自学研鑽をそこまでやって、なお戦争に負けたのであるから、我々の努力は並大抵のことであってはならないはずです。

我々が幹部自衛官として禄を食んでいる以上、研鑽すべき事は余りにも多く、一刻も無駄には出末ません。本も読まず、話も聞かず、思索もせず、議論もしないような状況では「人材」を望むべくもありません。「人罪」、「人在」の多い組織は必ず衰亡します。「人罪」、「人在」を自覚して、なお努力しないならば直ちに辞表を書くべきでしょう。

空自が 21 世紀を迎えるにあたり、昨今の内外の急激な変化に対応して適切なイノベーションを図っていくため、我が組織は一人でも多くの「人財」、「人材」を求めています。常に自分自身を振り返り、少なくとも「人材」を目指して日々地道に努力することが今まで以上に求められているのだと思います。やはり、「組織は人が全て」なのです。

最後に、「人事」は「ひとつと」ですので、誠に僭越ながら、自分のことはさておき、人事担当課長に就任して以来、感じていることを課長就任後の中間報告の意味を込めて本駄文を弄しました。空自にあって「人材」が一人でも増えることを祈り、「さて、小生も頑張らねば」と自戒しつつ・・・。

読者諸兄のご意見、ご指摘、ご指導等いただければ幸いです。