

体験的指揮官心得

～後輩へ遺したい教訓～

前航空支援集団司令官 織田 邦男

目次

はじめに	(6) 信頼の絆を強固に
1 指揮官に求められる資質	(7) 「ゆでガエル」の戒め
2 指揮官の心得	3 指揮官の決断
(1) 捨てるべき3K	4 教育者としての指揮官
(2) 持つべき3K	5 指揮官と安全
(3) 大切にすべき3K	6 近代軍の指揮官として
(4) 部下の力を使う	おわりに
(5) 「わがまま」たれ	

はじめに

「駄目な連隊など存在しない。駄目な連隊長がいるだけだ」とナポレオンは喝破した。

戦いの勝敗は指揮官の器量に負うところ大である。部隊の精強性は平時の練成訓練の賜物だ。その練成訓練も指揮官のやり方次第で大きく変わる。部隊にとって指揮官が如何に重き存在か。

高級指揮官になればなるほど、その影響は大きい。「馬鹿な高級将校は敵より怖い」といわれる所以だ。戦いの勝敗はそのまま国家の浮沈がかかる。国家の最高指揮官ともなれば、その影響は決定的だ。1941年6月、独軍のソ連への戦線拡大の報を受けたチャーチルは「我方にとっての真の秘密兵器はヒトラーそのものである」とヒトラーの「馬鹿さ加減」をあざ笑ったという。

長く平和が続くと実戦経験が人や組織から消失する。平時の軍隊の宿命である。平時、指揮官に要求されるのは主として管理能力、事務能力、行政能力などである。平時の軍隊にあって、これらに長ずることが高級指揮官へ昇進する必要条件になるのは避けがたい。だが、十分条件ではないことを忘れてはならない。

軍隊組織の究極の目的は戦いに勝利することである。もちろん指揮官に要求される資質は戦場における優れた指揮能力や勇猛果敢な敢闘精神だけではない。だが、平時に要求される事務能力や管理能力が優先され、戦場における優秀な指揮官の資質が至上の価値として評価されることのない軍隊に精強な戦闘集団たることはとうてい期待できない。「いかなる優秀な将帥も、敵に勝つことのできない者は、将帥としての資格なし」とクラウゼヴィッツは言う

自衛官は平時にあっては、常に有事について想像力をたくましくし、有事を判断の基準とし、要求される指揮官像を模索し、常に研鑽を積み重ねなければならない。平時にあっては真に精強な部隊を育成し、有事にあっては、極限の状況下でも最善の判断ができ、適切な指揮統率ができる指揮官を目指さなければならない。口で言うのは易しいが・・・。

使い古された言葉だが、指揮官は孤独である。部下に過酷なことを要求するのは辛いものだ。辛くて孤独な仕事だが耐えねばならぬ。疲労、ストレスに耐え、自分を見失わないことが要求される。

「人間は弱く、欲張りで、不完全で、はかない個人である」とハンチントンと言う。生まれながらにして理想の指揮官像を体現している人間なんかいない。生まれながらにして偉大、生まれて偉大になった、死んで偉大になった。この3つを実現したのはチャーチル一人だと言われるが、生まれながらにして偉大な指揮官だったのはシーザーとナポレオンくらいだろう。

歴史上の名指揮官も、孤独に耐えながら、血の滲む努力をして理想の指揮官像を見事に演じてきたに違いあるまい。「人生は情熱を演ずる劇場

である」という。情熱と忍耐をもって理想の指揮官像を演じているうちに、本当に理想の指揮官と化すものではないだろうか。

「感情を抑制するのに賢者の哲学も、皇帝の権力も何も役に立たないときがある。そのような時には男であることを思い出して耐えるしかない」とは、哲人ローマ皇帝マルクス・アウレリウスが言った言葉だ。極限状況下で平常心を保ち、冷静で最善の判断ができる指揮官を演ずるには「男であることを思い出して耐えるしかない」のだ。女性自衛官が増えてきた現代にあっては「男であること」を「自衛官であること」に置き換えてもいい。

耐えて演ずるための原動力は使命感と責任感であろう。トルーマン大統領の机には”Buck stops here.”（「最終責任は我にあり」）と大きく書いてあったという。使命感と責任感なき者に指揮官を演ずる資格はない。

1 指揮官に求められる資質

名著『ローマ人の物語』で塩野七生さんは、リーダーに必要な資質として「知性、説得力、肉体的耐久力、自己制御能力、持続する意思」を挙げている。これらを全て備えていたのはシーザーだけだという。天才ならぬ我々としては、これらの資質を得る努力とこれを演ずる演技力と忍耐が重要となる。

【知性について】

「知性」と簡単に言うが奥が深い。知識や知恵、そして見識はもちろん必要であるが、十分ではない。指揮官は目標を定め、優先順位を決め、手段、方策を定めて、何がなんでもそれをやりぬく責務がある。目標、優先順位を決める際、最も重要な資質は想像力と先見性だ。

戦いに勝利するには一寸先は闇、「戦場の霧」を敵より早く見通さねばならない。想像してただ予見するだけならそれは博打だ。先見性は想像力を逞しくするだけでは得られない。不確実性や博戯性を可能な限り排除する常続的努力によって始めて正しく未来を先見できるようになる。

その努力を背後から支えるのが感性や時代への適応性である。

先見性といえは江戸の豪商、河村^{ずいけん}瑞賢の事例が参考になる。1657年に発生した「明暦の大火」の際、彼は際立った感性を発揮し、そして先見性を示した。

1657年1月、本郷の本妙寺より出火した火は折からの季節風にあおられ大火事となった。いわゆる「明暦の大火」である。江戸の大半が焼け野原になった。この時、彼は大火の惨状を尻目に見ながら、木曾に走った。木曾に着くや森林を山ごと現金で買い付けたのである。

彼の感性は「火事→建物消失→再建」を閃かせ、当時の大都市江戸の状況に鑑み、「大規模火災→再建ラッシュ→木材の高騰」という先見性を示した。そこで高騰直前の木材を大量に木曾で買い付けたのである。案の定、江戸は建設ラッシュが起き、河村瑞賢は莫大な富を得ることになる。

何事もなければ木材の値段の上下を予見することは難しい。彼の感性は「大規模火災→再建ラッシュ→木材の高騰」という必然性、つまりビジネスチャンスを閃かせた。後知恵でこの必然性を言うのは簡単だ。大火の最中に、誰も考え付かない事を考え付く。これが一代で豪商たる地位を築いた所以であろう。指揮官たる者、想像性、先見性を得る為、感性を磨く努力が必要である。

【説得力について】

次に「説得力」である。歴史上、著名なリーダーは共通して名演説家であり、名プレゼンターであった。シーザー、ナポレオン、ヒトラー、チャーチル、毛沢東しかりである。特に兵士の知的レベルが向上し、開かれた近代の軍隊にあつては、指揮官にアカウンタビリティー（説明責任）が要求される。昔のような「由らしむべし、知らしむべからず」では近代軍隊の指揮官は務まらない。「俺について来い！」が通用する時代ではないのだ。人は論理により説得され、感情により動くと言われる。論理的に説明し、説得する能力が指揮官には要求される。

ある新聞に載った次の文章が目についた。「政治家には相手の心の奥底

に言葉を投げ込む能力が必要だ。何としても伝えるという情熱と鍛えた話術が内なる思いを大きく飛翔させる」(天声人語 07.9.11) これは政治家のみならず、指揮官にも共通する。

説明やプレゼンテーションは一種の「格闘技」だと筆者は考えている。相手の心に言葉を投げ込み、言葉でねじ伏せ、我が意に完全に屈服せしめ、心の底から唸らせ、納得させる。相手は何万人いても同じである。1対1の格闘技の集合体にすぎない。格闘技である限り、指揮官は常にその技を磨かねばならない。

その技には簡単な原理原則がある。「難解なものほど簡単に」そして、「全体像と位置づけを明確に」である。言葉は手段である。相手に理解されなければ意味はない。理解させ、納得させてようやく目的を達成できる。

オバマ米大統領は名演説家で有名であるが、彼の演説には4つの特徴があるという。①感情的にならない ②ナショナリズムをあおらない ③理念、政策がぶれない ④難解な問題を分かりやすく説明する
以上だが、参考にしたいものだ。

空自の部隊指揮官ともなれば、隊員に対する訓示、講話のみならず、地域住民との接触の機会や対外的行事のスピーチの機会も多い。部隊の姿勢を示す絶好のチャンスであり、国民に対する啓蒙、シンパ育成の好機でもある。そして何より自らの説明能力の技を磨く絶好の訓練チャンスである。積極的に機会を求め、意欲的に取り組むことが大切である。

余談になるが部外者との接触にあたっては、一期一会の心構えをもって誠実に接することが大切だ。スピーチの機会があれば、3原則、「長くない、読まない、威張らない」を守り、好印象を与えるべく最善の努力が必要である。

【肉体的持久力、自己制御能力、持続する意思について】

次に「肉体的持久力」である。とにかく体を鍛え、強靱な肉体を創るしかない。と同時に心身の状態を常に最善に保つ健康管理、自己管理能

力が求められる。指揮官には自己の健康管理の責務がある。「自己制御能力」、「持続する意思」とも大いに関連している。

自分の健康管理は指揮官必須の責務であるというほどの認識が必要だ。健康な肉体が健全な精神を支え、それが的確な判断力を生む基盤となるからだ。それには「自己制御能力」、「持続する意思」が不可欠というのは言うまでもない。

「持続する意思」とは何か。人は誰も任務遂行に向って出立するとき、その成功と輝かしい凱旋を信じて心弾み、勇み立つ。指揮官はその中心にある。作戦が何の支障もなく成功裡に終始すればよいが、多くの場合、思いがけない敵の抵抗や天象・気象等の変化に遭遇して苦境に陥る。そのようなとき指揮官に求められるのが戦闘開始前からの「持続する意思」である。

その際、どのようなときも決して意気消沈しない指揮官の「明るさ」は必須の資質だ。極限の状況下にあつて、指揮官の明るさは部下にとって救いとなる。希望とやる気を奮い立たせてくれる。反対に指揮官が暗いと部隊全体の雰囲気は暗くなり、士気は低下し、戦闘力は自壊するように低下する。

指揮官が暗いと、どうしても部下たちは消極退嬰、悲観主義に陥りがちになる。明るければ積極性、楽観主義を維持できる。過ぎた楽観主義は戦いに禁物だが、抑制された楽観主義は勝利に必須である。コップに半分の水があるのを「半分もある」と見るか「半分しかない」と見るかは部隊士気に与える影響は大きい。

明るさや楽観主義は天性によるところが大きい。だが、個人の意志と努力によるところも大きい。「悲観主義は気分、楽観主義は意志による。意志こそが未来を切り開く大きな力になる」(『幸福論』)と仏哲学者アランは言う。特に部隊が苦境にあるときこそ、指揮官の明るさと楽観主義が重要になってくる。

苦境時に限らず、指揮官は常に「3E」を意識して部隊指揮に努める

べきである。エンターテイメント（つまらない仕事を面白く）、エンジョイメント（暗い職場を明るく）そしてエキサイトメント（仕事の意義を感じさせる、興奮させる）である。指揮官は常に太陽の如く、部下に明るさを振りそそぐ存在になるよう努力しなければならない。

ただ、「明るさ」は「軽さ」ではない。「指揮官は愛されるとともに、恐れられなければならない。また愛されるよりは恐れられる方が安全である」と先人は言う。明るく愛される存在とは言え、軽い存在ではなく、畏怖される存在でなければならないのだ。

「ローマ人の物語」にローマ皇帝の振る舞いについての記述があった。「快活であると同時にまじめであり、素朴であるとともに威厳があり、気さくでありながらも堂々としている。」かくありたいものだ。

2 指揮官の心構え

(1) 捨てるべき 3 K

小生の在職中、部下たちに指揮官の心構えについて「3 Kシリーズ」で指導してきた。最初の「3 K」は捨てるべき 3 K、つまり「過去、感情、観念」である。

指揮官は「過去」を捨てなければならない。官僚は通弊として二言目には「過去、こうやっていました」と言う。政策の継続性を重視するため、ある程度はやむを得まい。だが、軍人は官僚ではない。過去にとらわれて勝利は難しい。

「過去百年のすべての戦争から得た最後の教訓は次に起きる紛争がそれらと同じものにはならないことだ」といわれる。どうしても人間は過去の頭で将来を準備しようとする。フランスのマジノラインしかり、海軍の大艦巨砲主義しかり、陸軍の白兵突撃主義しかり。いずれも後世の史家が「愚劣」の代名詞としてあげているドクトリンである。

ではどうすればいいか。逆説的ではあるが、「過去」を徹底的に研究することだ。「過去」の歴史、戦史を徹底して研究、分析し、将来を洞察す

るしか道はない。過去を最初から全く捨ててかかり、一か八かの浅薄な発想で物事を判断するのはただの思いつき、いわば博打に等しい。これでは「過去」犯した過ちを繰り返すことになる。「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」とビスマルクも言う。

じっくり戦史を学び、血肉にした後にこれを捨て去る。そして時代の趨勢を鋭敏に感じ取り、明晰な洞察力を働かす。要は「守・破・離」の実践なのである。

次に「感情」である。これも適切な指揮の阻害要因である。作戦は理詰め、冷徹な計算に基づくものであり、そこには「好き、嫌い」「気が向く、向かない」「性に合う、合わない」等、指揮官の感情や面子が入る余地はない。過去の戦史は、往々にして指揮官自らの感情や面子の呪縛が敗戦に導いた戦例を教えてくれる。長篠の戦における武田勝頼、インパール作戦の牟田口廉也しかり。指揮官は自己の感情をコントロールできる自己管理能力を備えておかねばならない。

最後の「観念」だが、これほど日本人にとって厄介なものはない。司馬遼太郎は生前、「おかしなものやなあ、大方の日本人にとってはある種の観念の方が現実よりも現実的なんやから」と慨嘆したという。

指揮官が作戦立案にあたり「～するはずだ」「～すべきだ」という固定観念をもっていると必ず作戦は失敗する。「兵は詭道なり」と孫子も言う。敵は相手指揮官の固定観念に付け入る隙を見つけ、そこを突いてくるからだ。

日露戦争の203高地攻防戦で、満州総軍参謀長児玉源太郎は第3軍司令部参謀の反対を押し切って重砲陣地変換をさせた。結果的にはそれが勝利を呼ぶことになった。そのとき彼は参謀達にこういったという。「諸君は昨日の専門家であるかも知れん。しかし明日の専門家ではない。」専門家であるが故に特定の「観念」の呪縛に陥っていることも多々あるのだ。

ある戦略家は「敵が不可能と知っていることは何でもやってみる価値がある」とまで言う。大半の人が「そりゃ無理だぜ」と思うことが意外

と固定観念から来ている場合があり、そこに「詭道」が入る余地があるからだ。指揮官には「それは俺の固定観念ではないのか」との自問自答が常に求められる。

(2) 持つべき 3 K

持つべき 3 K は「改善、希望、感謝」である。「改善」や「工夫」は指揮官自らが率先垂範すると共に、部下を指導し、部隊の気風、伝統として定着させるよう努力しなければならない。

トヨタやソニー、ホンダ等、世界に誇る日本の優良企業に共通する特徴に、現場からの改善提案が多いことがあげられる。世界の人々もこれに注目し、今や「KAIZEN」という国際用語にもなっている。

常に上からの指示待ち。指示がなければ動かない状態を「ひな鳥症候群」という。「ひな鳥症候群」に感染した組織は弱い。特に軍隊組織では致命的だ。隊員一人一人が強烈な当事者意識を持ち、変転する戦況に応じ、一途の方針の下、現場が自ら考え、時に指示を待つ間もなく変幻自在、積極的かつ柔軟に対応できなければ勝利は望めない。推移が極めて迅速である航空作戦にあっては、更にこの傾向は強い。

指揮官自らが「改善」の実践者として率先垂範、部下を感化教導すると共に、自由闊達な雰囲気醸成し、ボトムアップによる「カイゼン」が澎湃として為されるような部隊作りが求められる。

「改善」そのものが、効率化や精強化に繋がることは勿論のこと、「改善」意欲の振作、雰囲気醸成により組織に活力が生じ、部隊の活性化が図れる。ただ「改善」や改革には試行錯誤は避けられない。「改善」の結果、不都合な点が出てくることも十分ありうる。その場合はいったん決めたことを修正する勇気も必要だ。指揮官が判断すればいい。「愚痴を言う前に知恵を出せ。」指揮官自らが「改善」の先頭に立たねばならない。

次は「希望」である。どんな苦境にあっても指揮官は「希望」を捨ててはならない。戦いは指揮官が「負けた」と思った瞬間に敗戦が決定付けられる。苦しい時は敵も苦しい。苦しさに負け「希望」を失った瞬間、

ゲームセットだ。

筆者が 304 飛行隊で飛行班長の時、貴重な経験をさせてもらった。硫黄島移動訓練の指揮官を命ぜられ硫黄島に向かう時の出来事だ。6機の F-4EJ を率いて、百里を飛び立ち、ノーリターン・ポイント（F-4EJ は航続距離が短く、硫黄島からは引き返せない）を越えた後、突如、硫黄島は天候急変に襲われた。4機はぎりぎり着陸できたが、2機が上空に取り残された。

2機を上空で待機させ、天候の回復を待つだけの状態となった。1時間経過しても、90 ミリ/H の豪雨は依然変わらない。硫黄島観測史上 4 番目の豪雨だ。2機の残燃料は刻々減少していく。このままの天候が続くと燃料切れで墜落、ベールアウトしかない。

悪いことは続くものである。2番機が TACAN アウトになり自分の機位が把握できなくなった。悪魔の仕業はこれで終わらない、地上の広域レーダーまで原因不明の故障となった。豪雨の状況は依然変わらない。あまりの豪雨に精密管制誘導レーダーが見えにくいという報告が管制部隊から入る。救難部隊からは、この豪雨では乗員が脱出してもヘリが飛ばせないと言が入る。ほとんど万事休すに思えた。

残燃料はあと 30 分のみとなった。この時、部下たちの視線が指揮所に座る筆者の背中に集中しているのが感じられた。原隊である 8 空団も、空幕も総隊も西空も、固唾を飲んで状況を注視している。もちろんエマージェンシーは宣言済みだ。筆者の背を見つめる隊員たちも含め、関係者は皆、燃料切れ、そして墜落を予期していたと思う。

筆者は最悪を覚悟しつつも、楽天的な性格か、「希望」だけは最後まで捨てなかった。「無事に着陸させて、今晚は生還祝いの大宴会をやるぞ！」と心の中でとても不謹慎な事を考えていたことを覚えている。

紙幅の都合で細部は省略するが、結果は、その後の 30 分間に数々の奇跡とも思われる幸運な事象が起こり、2機とも激しい豪雨の中、無事に着陸できた。その夜は、不謹慎な思いどおり生還祝いの大宴会をやった。

皆で心地よく酔いつぶれたのをつい昨日のように思い出す。(この顛末の細部は『飛行と安全』にも紹介されている)

疫病、悲嘆、欠乏、犯罪等、ありとあらゆる悪いものが溢れ出た時に、最後に箱の底に残ったのが「希望」だったというパンドラの箱の逸話がある。指揮官が「希望」を捨てない限り、前向きな思考ができ、明るさを維持できる。奇跡は奇跡的には起きない。奇跡は「努力」、「前向き思考」、「明るさ」を好んで近寄ってくるのは確かなようである

最後の「感謝」である。指揮官をやっていると、部下に大切にされ、ちやほやされるのが常態となる。いつの間にか、「成功は自分が優秀だから、失敗は部下が無能だから」と「裸の王様」状態に陥りやすい。

一旦、裸の王様になると誰かが「王様は裸だ！」と言ってくれない限り、気がつかない。またそう言いってくれる部下は稀有だ。聞く耳も持たない王様になってしまえば、勇気ある部下の諫言も無視しがちになる。そうなれば最早手を付けられない。始末の悪い指揮官になり、部下も上司を見限り、情報を上げないようになる。「バカな指揮官は敵より怖い」典型パターンである。

指揮官は常に我を振り返る謙虚さが必要である。そのためには行住坐臥、片時も「感謝」を忘れないことだ。自分一人の力で成就できる仕事なんてほとんどない。上下左右の献身的な努力があってこそその成果である。上下左右、特に部下への感謝の気持ちを忘れないことだ。口癖のように「私の力にあらず」と呟いておれば間違いはない。

指揮官の目が届かないところで黙々と働く部下の労苦は計り知れない。「武士は己を知るもの^{もの}のために死ぬ」という通り、その労苦をわかってやること、そして感謝すること、これで指揮官と部下との心の絆は磐石になる。指揮官はその職責、地位が偉いのであり、指揮官の「君」が偉いわけでない。誤解は禁物だ。

(3) 大切にすべき 3 K

次に大切にすべき 3 K は「勘 (感性)、計算、覚悟」である。前項で「明

曆の大火」をとりあげ河村瑞賢の感性について述べた。指揮官は感性を研ぎ澄まし、自分の資質として昇華すべきであると述べたわけであるが、感性を研ぎ澄ますためには自分の「勘」を大切にしなければならない。

どこかに「人の直感には理由がある。おかしいと思ったら考えろ」ということが書いてあった。「勘」や「閃き」、「直感」というのは極めて大切な脳作用であり神秘的ですらある。これまでの経験や学識、潜在意識等の土壌に対し、滲入した問題意識が作用し、脳が鋭敏に反応する。背景に何もなければ反応しない。だから反応するには訳がある。

ただ「勘」や「閃き」は移ろい易い一過性のものであるため、ともすれば自分の常識や雑念が無意識に消捨してしまいがちである。昔の名参謀は作戦を考えると、香を焚き、座禅を組んで瞑想したという。「勘」や「閃き」を大切にした所以だ。「勘」や「閃き」がなければ、陳腐で官僚的な施策しか生まれない。「決心、攻撃、矢は左」は旧陸軍のワンパターン志向を揶揄する言葉だが、この轍はだれでも踏む可能性がある。かといって常識やデータなどを無視して「勘」や「閃き」で常に判断するのも、単なる博徒との誇りを受けることになる。いずれも指揮官失格である。

昔巨人軍の長島監督が「勘ピューター」と揶揄された。データで判断するより「勘」で監督の指揮を執ることが多かったためである。「勘ピューター」による奇抜な起用が当たったときはマスコミの絶賛の的になったが、ペナントレースという長期戦では勝利は限られていた。とすると短期間たまたま大儲けすることがあっても、長い目で見れば大損をする博打のようなものだ。

「勘」で得たことを、しっかり裏づけをとる行動が次に重要になる。これが2つ目の「計算」である。「勘」で閃いた斬新なアイデアは、実行に移す前に徹底して裏をとる作業が不可欠だ。つまり「計算」である。各種データに照らし実行可能性、目的への適合性、受け入れ可能性、利点、不利点、そして対策等々、徹底した「計算」により裏を取る。この

「計算」により「勘」が生きてくるのである。インパール作戦という「閃き」もしっかりした「計算」をしていたら作戦計画として成案にならなかったであろう。

「勘」と「計算」によって方針を決めたなら、後は「覚悟」である。十分な「計算」によって裏づけが得られたら、後は指揮官の固い決意と責任をとる「覚悟」である。結論が正しいか間違っているかは「神のみぞ知る」なのだ。

「覚悟」が定まらぬ指揮官ほど厄介なことはない。「遲疑逡巡」が古来、指揮官にとって最も戒むべきこととされてきたところである。「石橋を叩いても」渡らないタイプの指揮官がいる。「石橋を叩かずに渡る」指揮官も失格だが、「覚悟」の定まらない指揮官も失格だ。

(4) 部下の力を使う

名将と愚将の差は部下の使い方の差といっても過言でない。どんな天才でも1人では何事も為せない。どれだけ多くの部下が指揮官の企図実現に力を発揮してくれるか。これが名将と愚将を分ける。名将武田信玄は言う。「部下を使うにあたって、余は人を使うのではない。人の力を使うのだ」と。どうすれば部下に最大の力を発揮させられるか。

人間には4つの基本的欲求があるという。①帰属欲求 ②承認欲求 ③表現欲求 ④優越欲求の四つである。また「人間三原則」という言葉がある。①善い人になりたい ②善い仕事を残したい ③人々を幸福にしたい、の3つである。任務遂行にあたって、部下の意識が人間の本質に根ざす「基本的欲求」と「人間三原則」に合致している場合最も力を発揮する。

誰しも「善い仕事」をしたいと思っている。幸い自衛隊の仕事は国防という「人々を幸福に」する崇高で「善い仕事」だ。問題は個々の職務に及んだとき、その職務の任務全体における位置づけ、価値、重要性を部下に説明し納得させ得るかだ。猛将で名高いスプールアンス提督は、毎朝、幕僚達を連れ空母の艦上を約1時間散歩しながら作戦、任務の位

置づけ、そして自己の意図を説明したという。

自分が組織に対し役に立っているという自覚があって初めて組織への「帰属欲求」が満たされる。そのためには組織の目標、ビジョンを明示し、部下に理解させておくことは欠かせない。そして、それに部下の努力を集中させるのである。

任務付与に当たっては、実現の方向性を示し、可能な限り **What to do** のみ示し、**How to do** は部下に任せる着意が必要だ。自分で考え、自ら成果を出したとき、「帰属欲求」と「優越欲求」は満たされる。その際、公正な評価と適切な褒章を実施すれば「承認欲求」は充足される。「善い仕事を残した」という自覚は次なる任務の活力となり益々力を発揮するようになる。そうなればしめたものだ。しかし現実には簡単ではない。有能な指揮官ほど自分自ら手を下そうとし、細部まで口を挟む傾向がある。そういう指揮官は有能な幹部ではあるが優秀な指揮官ではない。

指揮官としては可能な限り部下指揮官に与えた権限は侵さず、部下の能力を最大発揮させ、組織の活力を高めなければならない。だが、いきなりは無理だろう。日ごろから部下を鍛え、部下に小さい成功を積み重ねさせ、結果を適切に評価して部下を育てる。部下の能力を高め、そして最大限引き出す着意が必要だ。そのためには指揮官は何より我慢が必要だ。部下に対する「歯がゆさ」を我慢できなければ部下は育たない。

もちろん部下の未熟さゆえの失敗もあるだろう。でも忘れてはならないのは失敗の責任は指揮官にあることだ。「権限」は委任できても、「責任」は委任できない。結果は全て指揮官の責任だ。だからといって部下の権限に容喙しすぎると部下は力を発揮できない。指揮官の難しいところだ。

「零ディフェクト（失敗、欠点）ではなく、過ちから教訓を見つける態度」が重要とシュワルツコフ将軍は語っている。失敗や過誤は無いに越したことは無いが、人間である限り必ずあるものだ。起こったことを目くじら立てるより、そこから教訓を求める態度が指揮官には求められる。

(5)「わがまま」たれ

指揮官は「わがまま」たるべし。何を言われようが、失敗を恐れず、自ら信ずるところに従い、情熱を燃やし、ぐいぐい部下を引っ張っていく。「情熱は能力をカバーできるが、能力は情熱をカバーできない」といわれるように迫力や情熱は能力をある程度カバーするものだ。

困難にぶち当たっても、逃げることなく、また毀誉褒貶を気にせず、わき目も振らず、力強く前進するブルドーザーのような逞しい存在でありたい。もちろん結果の全ての責任をとる覚悟は大前提だ。

但し、その「わがまま」は私利私欲のない、任務基軸の「わがまま」でなければならない。裸の王様の「わがまま」であってはならないし、唯我独尊でもいけない。常に下からの情報を吸い上げる努力、これが「わがまま」には死活的に重要だ。ここが名指揮官と暴君との分かれ目になる。

『貞観政要』には「君の明らかなる所以の者は、兼聴すればなり」とある。太宗が魏徴に「何が、名君、暗君を分けるんだらうね」と聞いたところ、魏徴は次のように答えだ。「名君はいろんな人から話を聞いてますよ。逆に暗君は特定の人の話しか聞かないんですよ。」ピーター・F・ドラッカーも同様なことを言っている。「周囲に集まる人からの情報ではなく、現地で実際に行動する人の意見を聞く人であれ。」

部下に厳しいことを要求する指揮官は、いつの世も部下から敬遠される。指揮官は孤独なものだ。であればこそ、裸の王様にならぬよう常に声なき声に耳を傾ける努力が必要だ。気のおける部下を使って情報センサーを張る努力も大切だ。准曹士先任を活用するのもいいだろう。また自由に気楽に話のできる雰囲気を作るのは指揮官の態度如何にかかっている。努力なしに情報は入ってこないのだ。

「わがまま」を実践するには、常にわが身を振り返る謙虚さが欠かせない。指揮官は部下に大切にされ、チャホヤされる。指揮官として油がのって来ると時として自分を見失い、ただの「わがまま」になって部下

の信を失ってしまう指揮官がいる。常に自戒する謙虚さが求められる。

指揮官はその職が尊いのであり、自分が尊いわけではない。「駕籠に乗る人、担ぐ人、そのまた草鞋を造る人」とあるようにポストに貴賤はない。どれも大切だ。たまたま指揮官職に就いているだけであり、その尊い職を汚さぬよう全力を尽くさねばならないのだ。地位は決して特権を与えるものではないこと、そして大きな責任を伴うことを常に謙虚に振り返らねばならない。

指揮官たるもの、任務を完遂するため、「謙虚なわがままさ」を大いに発揮してもらいたい。部下は指揮官の「わがまま」なまでの情熱を求めているのだ。

(6) 信頼の絆を強固に

指揮官と部下との精神的絆がない部隊は弱い。精神的絆のないビジネスライクな上下関係でも平時の恒常業務では80点は取れる。だが戦いでは不十分だ。戦いにおいては身の危険を顧みず、限りなく100点に近い任務遂行が要求される。それには部下の尊敬、信用そして信頼を勝ち取り、強い精神的絆で結ばれた上下関係構築が不可欠だ。

人の上に立つ心構えとして「5シンの戒め」があるそうだ。「私心、保身、邪心、野心、慢心」の「5シン」である。この「5シン」を捨てることができれば、部下の尊敬、信頼を勝ち得るといえる。人の上に立つ者の人格的必要条件である。

「5シンの戒め」を完璧に実行するのは現実には不可能に近い。指揮官と言っても所詮普通の人間であり凡人だ。「5シン」を完全に無くせる人、それは「聖人」に違いない。

ただ、常に「5シン」を戒める努力をする。煩惱に迷いつつも、「5シン」を戒めるよう懸命に自分と戦っている。その後姿が大切だ。日頃から健気に努力している指揮官は求道僧よろしく、その後姿は美しく、部下をして感服せしめる。「5シンの戒め」は一人の人間として自己実現のためのライフワーク的修行目標であり、同時に指揮官にとっては部下の

信頼と尊敬を得る王道でもある。

信頼とは部下にとって好き嫌いの問題ではなく、指揮官の意見に同意することでもない。指揮官が言っていることが本心であると確信できることから始まる。故に指揮官は常日頃の発言と行為、公言した信念や価値観と行動が一致していなければならない。部下は少しの不一致でも敏感に気がつくものだ。保身や野心によるダブルスタンダードが垣間見られた瞬間、指揮官への信頼は失墜する。信頼構築には時間がかかるが失墜は瞬間だ。恐ろしいものである。だが、そんなに深刻に構える必要はない。要は「5シン」を戒め、人としての誠実さ、正直さを実践しようと努力すればよいのだ。

率先垂範も部下との精神的絆を構築するのに重要だ。「やって見せ、言ってみせて聞かせてさせてみて、褒めてやらねば人は動かず」と山本五十六は言った。だが上級指揮官と下級指揮官とでは率先垂範のやり方が異なることに留意しなければならない。

山本五十六のフレーズの適用は小隊長クラスまでだろう。よく上級指揮官にもかかわらず、小隊長よろしく現場の隊員たちと同じ事をやり、個人プレーに熱中し、一人悦に浸っている指揮官がいる。そういう指揮官に限って全体の指揮統率を怠っていることが多い。本末転倒である。

ダッグアウトに座って指揮を執る野球の監督。グラウンドで一緒にボールのやりとりをしながらゲームの指揮を執るラグビーのキャプテン。両者の指揮のスタイルは異なる。同様に指揮官のレベルによって率先垂範のやり方も異なるのだ。上級指揮官になれば部下と同じ事をするのが率先垂範ではない。上級指揮官として成すべき事を率先実行して範を示すことが真の率先垂範である。

信賞必罰も上下の信頼の絆を強めるための指揮行為である。「褒めてやらねば人は動かず」とはその通りだが、時に罰することも必要である。「信」とは相手に誠意を持つことであり、「必」とは規則にそって公正かつ一律に行うことである。信賞必罰の目的は任務遂行のため厳正な規律

を維持することであり、同時に上下の信頼の絆を強化することである。偉業に対しては心から誠意を持って賞賛する。同時に違反に対しては感情を排して公正一律に処罰を実施する。誰が見ても納得する処分。これにより信頼の絆を強化する着意が大切である。

(7) 「ゆでガエル」の戒め

蛙は 40℃以上の温水では生存できない。40℃の温水に入れると蛙は生命の危機を感じて、瞬間的に飛び出す。ところが蛙にとって適温の 15℃の水に入れたまま、ゆっくり暖めると 30℃になっても 40℃になっても飛び出さない。そしてそのまま死に至る。これを「ゆでガエル」という。

我々は「ゆでガエル」を笑って過ごす訳にはいかない。意外と指揮官自身が「ゆでガエル」状態に陥っていることがある。部下は指揮官に対し、なかなか耳の痛いことは言ってくれない。指揮官は自分自身の変質振りには気がつかない。そこで「ゆでガエル」状態に陥る。

指揮官だけではない。部隊もそうだ。部隊の気風や体質は徐々に変化する。部隊の変質振りは指揮官が自覚して見ようとしなければ把握できない。「見れども見えず」だ。部隊の気風や体質が静かに悪化し、「ゆでガエル」状態になっても愚かな指揮官はそれに気がつかない。事故や不祥事の発生という痛い思いをして初めて「ゆでガエル」状態に気がつく。こういう指揮官は失格であり、戦いであれば「敗北」である。

ユニチャーム創業者、高原慶一氏は経営者が罹る心の病気として次の5つを挙げている。①甘え ②うぬぼれ ③おごり ④マンネリ ⑤やっかみ の5つである。

経営者も指揮官も変わらない。これに罹った指揮官や部隊は必ず失敗する。ミッドウェー作戦しかり、インパール作戦しかりだ。心の病気だから徐々に進行する。自分自身がよほど注意をしていないと気がつかない。まさに「ゆでガエル」なのだ。

ではどうすればいいか。自分を常に謙虚に振り返るしかない。夜就寝前、1分でもいい、瞑想して自分の指揮官振りを振り返ることだ。自分

は心の病気に罹患していないか。「ゆでガエル」になっていないか。

天外伺朗氏が「ダメ上司の6例」を挙げておられる。こういった例を自分に当てはめて自戒し、具体的に反省するのも効果的だろう。6例とは次のとおりである。

- ① マイクロマネージメント型：細かいことに至るまで自分の思い通りにならないと気がすまない
- ② 馬頭観音型：事あるごとに部下を罵倒、叱責する
- ③ ヒラメ型：常に上司のほうを向いている
- ④ 逃げまくり型：保身に走り責任をとらされないことだけ考える
- ⑤ 放任型：何もしない。そして責任もとらない
- ⑥ 改革かぶれ型：現場と乖離した外部情報を摂取し上滑り改革を推進する

自分自身の指揮官ぶりは瞑目自省して自戒するしかないが、部隊の雰囲気や気風、体質の変化は、指揮官が見ようと思えば見える。「ゆでガエル」という戒めの着意を持って見るかどうかだ。着意して見ると普段見えないものまで見えてくるものだ。

部隊の雰囲気や体質の悪化は気が付きにくい。気が付いた時は手遅れ場合が多い。だから恐ろしく、たちが悪い。

スペシャリストの集団である空自の傾向として、ともすればベテラン上級空曹を中心として「聞く耳を持たない」雰囲気ができやすい。彼らは特技に関しては誰にも負けない誇り高い職人だ。仕事に関しては誰からも指導やアドバイスを受けることも無い。プロとしての誇りや矜持は大切だ。だが得てして、矜持は慢心になりやすい。ともすれば特技こと以外は「聞く耳を持たない」という職人病に冒されやすい。特技員の前に自衛官であることを忘れているのだ。

この雰囲気が蔓延しても普段の恒常業務は無難にこなせる。だからなかなか気が付かない。だが、こういう部隊はいざ不測事態が生じると全く機能しない。特技以外のことは何一つできないからだ。

また部隊で不祥事が起きた時、指揮官が再発防止策をうっても「聞く耳を持たない」ので対策は功を奏しない。だから事故が連鎖する。こうなってから指揮官が慌てて手を打っても手遅れだ。「ゆでガエル」戒めの着意を持ち、感性を研ぎ澄まして部隊を冷静に観察し、その兆候を感じ取り、兆候を察知したら間髪を入れず対処する。問題が顕在化する前に対処するのが指揮官なのだ。

「ゆでガエル」を未然に防止するのが指揮官としての最善策である。未然防止策、予防策として、部隊の体質改善の常続的努力が極めて大切となる。常に冷水を注げば湯温は上がらないのだ。筆者が指揮官在職中、「ゆでガエル」予防策、体質改善策として重視したのは「基本の徹底」だった。

基本には、現代の風潮に照らし一見無駄や不合理に思える内容もある。だがこれには先人の知恵が詰まっている。面倒であろうと、定められたことを、愚直なまでに守り通させる。「基本の徹底」は今振り返ってみても、部隊の体質改善に効果があったと確信している。

「スペシャリストの前にソルジャーたれ、ソルジャーたる前に全うな日本人たれ」を合言葉に基本教練、挙措容儀、躰、礼儀作法、長幼の序、環境整備、整理整頓等、基本を徹底して実行させる。5S「整理、整頓、清潔、清掃、躰」は社会人の基本だが、これに自衛官としての基本要求进行追加する。特技や職種とは別に、良き自衛官、素晴らしい日本人としての立ち居振る舞いを求めるのだ。

即効性は無いが漢方薬のように体質改善には序々に効果が現れる。継続は力なりだ。「身を清め、時を守り、礼を尽くす」をキャッチコピーとして、部隊指揮官にその実行を求めた。約1年経つと明らかに効果が現れ始める。部隊環境が美しくなる、敬礼動作が良くなる等々、眼に見える効果はもちろんだが、「聞く耳を持つ」体質、積極的服従の気風、命令、規則が行われる体質、決められたことを決められたとおりに実施する愚直さといった部隊の体質改善に顕著な効果があった。「聞く耳を持つ」部隊

の体質改善は何よりの安全対策でもある。

マンネリも「ゆでガエル」を促進させる。部隊にマンネリ気風が蔓延すると消極退嬰の疾病に罹患する。部隊は指示待ちの「ひな鳥症候群」体質になり下がる。前述したが、こんな部隊はいざと言う時に役に立たない。

マンネリは平時の軍隊の宿痾ともいえる。これに対しても兆候が出る前から予防策を講じておく必要がある。「持つべき3K」のところで既述したが、「改善」や「工夫」を部隊挙げて重視し、部隊の気風、伝統として定着させる常続的な努力が効果的だ。変革を厭わない気風、絶え間のない問題意識、自問自答する習慣、これが定着すれば部隊は「ゆでガエル」に陥ることはない。

3 指揮官の決断

指揮官に要求される4つの”SION”がある。”Vision, Decision, Action, Passion”である。どれも大切であるが”Decision”、つまり決断は指揮官にとって死活的に重要である。「決断を下し、人に命令するのが嫌なら、初めから族長にならなければよい」とフン族の王、アッチラ王は言う。決断を下せない幹部は指揮官になる資格は無い。

指揮官に必要なものは、決断できる知的瞬発力と胆力、そして責任をとるという態度と信頼を得る誠実さである。

規則どおり事が進捗するのであれば指揮官は必要ない。恒常業務を常とする平時の軍隊においては、血反吐を吐くような決断に迫られるような機会は稀有である。むしろ規則を根拠に業務を進めることが多い。従って根拠が無かったり、あいまいな事象に出くわすと多くの平時型指揮官は面食らう。こんな時こそ真の指揮官の出番なのである。

得てして平時型指揮官は上級指揮官にお墨付きを求めたり、お伺いを立てる。時間的余裕があるときはそれでもいいかもしれない。だが部隊が行動している場合、それでは部隊は動かない。そういう指揮官の対応

振り、「官僚的」「責任逃れ」として部下は鋭く見抜く。その瞬間、部下により「指揮官不適」の烙印を押され、信頼は失墜する。「サルは高いところに登れば登るほど赤い尻が見える」といわれるように下からは指揮官の度量はよく見えるものだ。

指揮官の決断は組織の命運を左右する。古くから「遲疑逡巡は指揮官の最も戒むべきこと」と言われる。優柔不断で決断しない愚かな高級指揮官は敵より怖い。戦にあっては、不決断は誤判断よりなお悪い。平時であっても指揮官の優柔不断の罪は重い。不作為の罪が問われる時代である。不決断はほとんど「犯罪」に近い。

石橋を叩いて渡る慎重さも必要だろう。だが石橋を叩いても渡らない（決断できない）指揮官が見られるのは残念だ。最近石橋を叩いて、叩いて、挙句の果てに壊してしまう指揮官も散見される。こんな指揮官は早く辞表を書いた方が組織の為になる。

指揮官が早い決断をすれば、その分、部下指揮官や幕僚がリスクに対する策を練り、準備を整える時間的余裕ができる。たとえ良策でなかったとしても欠点をカバーできる可能性が出てくる。

そもそも最善の決断かどうかなど誰にも分からない。分かれば苦労はしない。「神のみぞ知る」だ。決断の正解確率は30%位と思えばいいだろう。70%は行動で補うのだ。決断と行動の両輪がうまくかみ合っこそ勝利を獲得できるものだ。何より指揮官には決断の勇気がなくてはならない。

決断は事前に決意しておかねばならない。決断は事前に準備した決意を実行するタイミングを計るだけである。決意には指揮官の哲学、見識、信念が必要である。事前の準備や問題の研究等、普段の研鑽が欠かせない。もとより主体性、責任感は前提条件だ。これを欠いた当事者意識の薄い評論家的指揮官は決意も決断もできない。指揮官失格である。

決断を行うには状況判断を適切にしなければならない。「捨てるべき3K」で既述したが、こうあって欲しいという願望、こうあるべきだとい

う観念が状況判断の結論にならぬよう注意しなければならない。「過去、感情、観念」を捨て、事の本質、状態を拘りのない目で見抜くことが大切だ。

決断ができてこそ指揮官。そのための研鑽、精神的修養を不断に怠ってはならない。

4 教育者としての指揮官

「下級の経営者は金を残す。中級の経営者は組織を残す。上級の経営者は人を残す」といわれる。経営者も指揮官も同じである。昔から優れた指揮官は優秀な人材、秀逸な後継者を残している。人材育成、後継者育成は指揮官の責務なのだ。

人材がない。優れた部下いない。優秀な幕僚がない。嘆く指揮官は多い。こういう指揮官は凡庸な指揮官である。人は集めるものでなく、育てるものだ。経験もないのに最初から優秀な部下として、有能な幕僚として群を抜く働きは期待できない。何より育てる工夫と努力が必要だ。

空自の人材育成は大きく分けて以下の3つの手段でなされる。①学校、課程教育 ②補職で鍛える ③自己研鑽 このうち②と③については指揮官の責任は重い。

「駄目な教育者はただ喋る。普通の教育者は口で言ってやってみせる。優れた教育者は心に火を灯す」といわれる。指揮官は教育者として部下の心に火を灯さねばならない。馬に水を飲ますために川原に連れて行くことはできても、無理やり飲ませることはできない。飲みたくなるように仕向けてやらねばならない。部下をして「よし、やるぞ」と思わせる。これが指揮官の役目なのだ。

その為には指揮官自らが自己研鑽に励まねばならない。寸暇を惜しんで自己研鑽に励み、血の滲む努力をしている背中を見せることが大切だ。その上で自己研鑽が如何に大切であるかを折に触れ部下に説く。まさに「教えかつ戦う」姿勢が部下の心に火を灯すことになる。

筆者が2等空尉の頃、旧海軍兵学校出身の大先輩と話す機会があった。彼が質問した。「君は毎日、何時頃寝ているのかね。」筆者はその時は飛行隊の現役パイロットだった。毎日、戦闘機に2～3回乗り、疲れきって家に帰れば、食事して風呂に入りバタンキューの生活だった。寝るまで読書や執筆といった自己研鑽は正直サボっていた。

一応格好をつけて「11時半くらいです」と答えた。途端に「ばか者！」と怒鳴られた。続けて「12時まではお上の仕事。12時以降が自分の時間だろう」と叱られた。12時までは戦闘機操縦のプロとして戦技、戦法を必死になって考える。どうやれば敵に勝てるかを研究する。これは戦闘機操縦者の任務、つまりお上の仕事だ。12時以降、自己研鑽の時間であり、将来のため、自分自身に投資して自分を磨く。これも自衛官としての責務だ。こういう意味だと筆者は受け取った。

大先輩の一喝で目が覚めた。易きに流れた怠惰な生活をいたく反省した次第である。筆者の自己研鑽はここから始まった。大先輩が筆者の心に火を灯してくれたのだ。

余暇時間を活用した自己研鑽の時間は、自衛官人生で職場の次に長い。「余暇」は「余分な暇」ではなく「重要な生活の一部」である。毎日、30分でもいい、読書に費やすことを続ければ、10年経てば大きな違いが出る。「忙しい」とは単なる言い訳である。「忙」とは「心」を「亡」くすと書く。意欲をなくしているだけだ。古人は「枕上」「^{ちんじょう}廁上」「^{しじょう}馬上」の工夫をして読書の時間を持ったという。

若い時の読書量が将来の指揮官の器量を決定付けるといっても過言ではない。古来、「偉大な指揮官は大いなる読書家である」と言われる。自己研鑽による個人の充実、これが自衛隊の能力向上に直結する。自己研鑽は自衛官の責務なのだ。

如何にして部下に動機付けを与えるか。心に火を灯すか。指揮官の責任は重い。もとより自己研鑽に部下も指揮官もない。自衛官全員の責務だ。指揮官が部下と同じ目線で一緒になって努力をすることが重要だ。

部下から憧れる存在、努力目標となるべく指揮官自らが自己研鑽の範を示す。これが部下の心に火を灯す近道である。

部下を「補職で鍛える」のも指揮官の重要な責務である。自衛官人生で最も長い時間を費やすのは職場である。自衛官として大きく育つかどうかは職で鍛えられるかどうかにかかっている。

指揮官は指針を明確にし、徹底して部下に考えさせることが大切である。部下にただの作業をさせてはならない。考えなくてもできることは作業に過ぎない。脳に汗をかくくらい考えさせる。そして部下が考えて出した結論については誠意を持って指導する。部下が出した結論を軽く取り扱ってはならない。指揮官としての大所高所の観点から厳しく指導する。安易な妥協は部下を駄目にする。よくできた場合は褒めて成就の喜びを与えてやる。「褒めて厳しく」が指導の要訣だ。

部下への指導は実に根気の要るものだ。最初から 100% できる部下などいない。繰り返し、繰り返し指導していると、最初から自分がやった方が余程楽だと思ふことが多々ある。だがそれでは部下は育たない。部下への指導で自分が鍛えられていると前向きに考え、我慢することが必要だ。自分も若い幹部時代は同じだったのだ。

部下への指導で気をつけるべき点がある。「人を見て法を説け」と御釈迦様も言う。人によって打たれ強い者もいるし、そうでない者もいる。キャパシティーの大きい人がいれば、そうでない者もいる。いくら部下の為を思っても、限界以上のことはできない。器以上に酒は注げないのだ。部下を潰してしまっただけは何にもならない。部下の性格を掌握し、限界を知った上での教育や指導。決して一律には対応できないことを肝に銘ずるべきである。

5 指揮官と安全

事故を防止し戦力保全を図るのは指揮官の責務である。既に言い尽くされてきた。だが、その実現は難しく特効薬があるわけでもない。古く

て新しい、そして永遠の課題である。

現下の厳しい環境下にあっては、事故を起こせば自衛隊存続にかかわる問題に発展しかねない。それゆえ指揮官の指揮行為の大きな比重を占める。指揮官である限り常に頭から離れない課題である。

事故が起きていない部隊は2種類ある。一つは真に精強な部隊である。特に目立った安全活動をしているわけでもないが、隊員一人一人が当事者意識を持ち、事故要因を自ら発見し、人知れず事故要因を摘み取っているような部隊。「名手にファインプレーなし」的な精強な部隊だ。二つ目は、いつ事故が起きても不思議でない状態。事故のきっかけがないだけの不安全状態の部隊である。

空自のほとんどの部隊が後者と言っていいたいだろう。35年間の自衛隊生活で筆者は前者のような部隊に出くわしたことはない。しかし、指揮官は前者のような真に精強な部隊育成を目標に日々努力しなければならない。他方、事故が起こるきっかけを摘み取るという対処療法的観点も欠かせない。両面作戦で対処しなければならないのだ。

対処療法的対応を考える時、事故にはそれなりに法則があると思っている。法則を見出して指揮行為に活かせば事故を未然に防止することができる。

たとえば事故は「不連続点」で起こりやすいという法則がある。「不連続点」とは何か。物事には「動」と「静」、「生」と「死」、「天」と「地」、「陰」と「陽」といった両極がある。その接際部が不連続点である。

例えば、寒気団と暖気団の接際部、これが前線であり不連続点だ。前線では風雨や^{ひょう}雹、落雷、突風等の被害が起きやすい。航空機事故の大半は離着陸時に生じている。「地上」と「空中」の不連続点だからだ。交通事故の多くは交差点で起きる。交差点は「動」と「静」、「直」と「曲」の不連続点だ。

指揮官交代時期はまさに不連続点だ。統計的に見ても事故が多発している。季節の変わり目は病気に罹りやすく、自殺者も多い。人生の不連

続点は「結婚」、「出産」、「転勤、転職」、「子供の入学」、「親の死」等々がある。これら不連続点では情緒が不安定になりやすいのか、事故の発生率が高い。演習等での事故も、演習中よりむしろ演習開始直後や終了時に起きやすいのは、それが不連続点だからだ。バイオリズムも「正」と「負」の交差する不連続点が要注意と示唆する。

春の異動時期はその典型だ。複数の不連続点が重なっている。季節の変わり目、指揮官異動、年度末、部隊改編、子供の卒業、入学等々、不連続点のオンパレードだ。統計的にもこの時期の事故は極めて多い。

不連続点で事故が起きやすいのであれば、指揮官は部隊の不連続点を看破し、業務の見直し、安全対策等で事故を待ち伏せすればいい。事故は狡賢ずるがしこいもので待ち伏せしたところには訪れないものだ。

他にも大小様々な法則性がある。指揮官は感性を研ぎ澄まして法則性を見つけ出し、部隊を冷静に観察し、事故発生確率の高い時期に集中して安全対策を打つことが重要だ。その際、安全対策で最も大切なことは、隊員の意識のベクトルをそろえることである。

隊員が注意力を集中し、事故防止意識のベクトルがそろっているときは、人的過誤による事故は発生しにくい。各種戦技競技会が好例だ。戦技競技会での事故は聞いたことがない。隊員の注意力と意識のベクトルがそろっているからだ。正月明けの「飛行初め」もそうだ。正月明けは不連続点に違いない。だがこの時も事故はほとんど起きない。休暇明けのフライトということで、整備員、パイロットが共に「注意しなければ」との思いを共有し、ベクトルがそろっているからだ。無意識のうちに事故を待ち伏せしているのだ。

隊員達のベクトルがバラバラと感じた時、そして不連続点が重なる時、この時こそ指揮官の手腕の見せ所だ。指揮官の陣頭指揮、現場進出、叱咤激励や妥協を許さぬ厳しい指導、時に叱責、愛の鞭が必要になる場合もある。後悔先に立たずだ。緩急軽重を判断し、任務の優先順位を明示することも重要だ。状況によっては訓練中止の決断も必要だろう。まさ

に事故との知恵比べである。徹底して事故を待ち伏せするのだ。

指揮官の事故防止意欲だけが空回りしている部隊が時々見られる。これは避けねばならない。指揮官の意図が現場に伝わってこそ安全対策だ。事故が起きた時、凡庸な指揮官は往々にしてこの愚を犯す。自分が打つ安全対策に自己満足する。通達を発出して事足れりとする。現場の隊員のベクトルは依然バラバラ。こんな部隊は事故が繰り返される。

安全対策で指揮官に必要なのは「三現主義」だ。三つの「現」、つまり「現場」「現物」「現実」だ。現場で現物を見て、そして現実を知る。現実を知らずに打つ施策が良策であるはずがない。リアリティーのない施策は隊員たちにとって馬耳東風、お題目に過ぎない。現場が動いてこそ部隊なのだという原点は安全施策だけでなく指揮の原点だ。

事故が起こっていない時、指揮官はどうか。無事故だから良い部隊だと勘違いしてはならない。無事故期間は次の事故要因を蓄積している期間に過ぎない。指揮官は厳しい認識が必要である。さもないと、やがて事故は必ず起こる。無事故に安住してはならないのだ。

こういう時は「無事故調査」を薦めたい。事故は時と共に風化する。事故の教訓は時間経過とともに忘れられる。無事故が続くと何故無事故なのか顧みられなくなるのも現実だ。だが無事故教訓の把握こそが次の事故の未然防止の特効薬なのだ。

事故が起きると事故調査が実施され、事故教訓が得られる。だが事故が未然に防止された時、無事故教訓はなかなか得られない。実は誰かの涙ぐましい努力で事故が防止されたのかも知れない。だが、この努力は決して脚光を浴びることはない。「事故を未然に防止する者は英雄になれない」の言葉通りだ。何事もなかったかのように任務は継続される。当然、無事故の教訓は見過ごされ、把握されることはない。

把握していないから隊員全員で無事故教訓を共有することはできない。効率化や合理化の美名のもと、無事故教訓を無意識のうちに切り捨ててしまうことがありうる。意識されない無事故教訓は完全消滅し、事故が

また繰り返されることになる。

無事故が続いている時こそ、指揮官は部隊の無事故調査を実施し、無事故教訓を洗い出す作業が必要だ。何故今まで事故が起きなかったのか、何が良かったのか、隠れた英雄はいたのか、自分の足下を静かに振り返る。隊員全員で無事故調査を実施し、考えられる教訓を洗い出してみる。意識外にあった潜在的教訓に光を当ててみるのだ。

全隊員参加で無事故調査を実施するところがキーポイントである。洗い出された潜在的教訓を全隊員で共有する。隊員個人の胸に留めさせる、と同時に意識的に部隊の気風や伝統として継承できるよう工夫する。事故は起こってからでは手遅れだ。無事故調査を徹底し、現場の隊員が事故の要因を未然に摘み取ることのできるような部隊育成に尽力するのが安全対策の王道なのだ。

6 近代軍の指揮官として

現代の指揮官はナポレオンやモルトケなど名将が考えもしなかった特異な課題に直面せねばならなくなった。軍隊における男女間秩序維持の問題である。

第一次大戦までは軍内に女性が兵士として存在することはなかった。第二次大戦後半から女性兵士を採用する国が徐々に始め、現代では女性兵士は軍にとって欠かせない存在になっている。

米空軍では女性兵士が6万4千人を超え、一大勢力となっている。航空自衛隊は現在、女性自衛官が約2,300名を越えたところで、まだ約5%に過ぎない。今後女性自衛官の割合も増してくるだろう。世の趨勢だ。だが約5%に過ぎない現在でも男女関係に基づく問題、あるいは隊務運営に支障を与える事象等を仄聞するようになった。

この課題に対し指揮官はどのように考え、如何に対応すべきか。紙幅の関係上、この紙面では詳しく述べるつもりはない。詳細は『鵬友』18年9月号の拙稿「軍隊における男女関係」で述べたので、是非読んでい

ただきたい。ここは以下、要点のみにとどめたい。

軍隊は精強性、即応性が要求される。強固な団結、高い士気、指揮・命令の尊厳性維持は軍隊の命脈である。軍内の男女の人間関係が戦力発揮に悪影響を与えているようでは指揮官の責任は免れない。男女の存在が隊務運営の阻害要因にならぬよう、指揮官は方針を明示し、普段から教育を徹底し、隊員に自覚させ、部隊規律維持に努力を傾注しなければならない。指揮官固有の任務だ。

女性自衛官の存在をどのように捉えるか。男女の性差は歴然である。だがそれは優劣を言うものではない。男女は同権ではあるが同質ではない。最近ジェンダーフリーの美名のもと、男女の特性、特質を消し去ることが善であるかのような風潮がある。これは生物学的にも、社会的にも、組織論的にも、あまり賢明な風潮ではないと筆者は考える。

男には男の良さが、女には女の良さがある。他をもって代え難い。男女の差異を無視し、中性的な人間を2人集めても、「 $1 + 1 = 2$ 」であり、所詮2人分の戦力にしか過ぎない。しかしながら男女互いの特徴、互いの長所を最大発揮すれば、男女2人は2人以上の戦力をもたらす。つまり「 $1 + 1 = 2$ プラス」の効果がある。最大戦力発揮を旨とする自衛隊では、そういう人事管理を追求すべきである。

他方、部隊に若い男女が混在すると男女関係にまつわる問題点が起きやすいのは必定である。米軍ではこれを軍法で厳しく律している。空自は軍法も軍法会議も持たない。軍法のない空自で、指揮官は男女関係をどのように律し、団結強化や規律維持を図ればいいのか。

男女関係の問題が隊内の雰囲気悪くし、団結を乱し、指揮・命令の尊厳性を損なうようでは、精強な武力組織の維持は難しい。米軍の場合、私的行為であっても軍法で法的強制がとれる。軍法のない空自の場合、指揮官は、明確な指針を示し、隊員に周知徹底を図り、問題の未然防止に万全を尽くす以外にない。

明確な指針とは何か。「部隊に私情（男女関係）を持ち込むな」の一語

に尽きる。男女関係は私的な事柄である。だが私的な事柄であっても、こと男女関係にかかわる問題については隊務運営、任務遂行、隊の団結、精強性等に悪影響を及ぼしかねない。部隊は任務遂行の公的で神聖な場である。男女関係のような私情を持ち込む場ではない。「仕事に私情を持ち込むな。」指揮官は、大上段に振りかぶって指導できるはずだ。

問題が顕在化してからでは遅い。部隊の雰囲気や団結は一端傷つくと修復するには多大な労力と時間がかかる。隊内の人間関係のみならず、指揮官の指揮・命令そのものに深刻な後遺症を及ぼす可能性もある。指揮官が当事者として問題に巻き込まれるのは論外だ。指揮官は日頃から襟を正して自らを厳しく律しなければならない。同時に、隊員に対し私情の持込が部隊に与える悪影響について教育し、私的行為についても指導の対象であること、場合によっては懲罰の対象であることを明示し、問題の未然防止を図っておくことが重要だ。

男女関係のようなデリケートな問題には、なかなか人情として触れたくないものだ。だが、「言わなくても分かっているだろう」、「察してくれるだろう」と、臭いものに蓋、見て見ぬふりは指揮権の放棄である。指揮官は「言わざるの罪」を犯してはならない。

仮に任務遂行や隊務運営に悪影響を及ぼしている事案があったら指揮官は躊躇してはならない。精強な部隊育成のため、個人的問題とは言え、指揮官は間髪を入れず、遠慮なく介入すべきだ。軍法がないため法的強制力はない。だが、あくまで隊員指導という範疇だ。「君のこういう行為が部隊の任務遂行に悪影響をおよぼしている」「隊務運営に悪影響が出ており貴官の行動は自衛官として相応しくない行為だ」と正面から堂々と、具体的に事実を挙げて注意喚起する。理路整然と納得させる指導が必要だ。

立ち入りにくい男女関係についても、遠慮は無用である。指揮官にとって遠慮は不作為の罪だ。隊内秩序維持、任務遂行を最優先とし、毅然としてこれに対応し、問題の未然防止、そして被害局限に努めなければならない。

近代軍の指揮官はシーザーやナポレオン、モルトケ、マッカーサーなどが悩んだことのない課題に正面切って堂々と臨まねばならぬ宿命がある。

おわりに

筆者は 2009 年 3 月、空自の制服を脱いだ。35 年間の空自生活を振り返ってみて、本当に充実した素晴らしい自衛官生活であったと感謝の気持ちで一杯である。

35 年の内、約 1 / 3 が指揮官職、約 1 / 3 が幕僚職であり、残余が飛行班員、課程教育、入校、研修等であった。やはり指揮官職はどれを思い出しても、まさに男の本懐である。大変ではあったが、これに過ぎる充実感、達成感を得たことはなかった。

特に最後の 2 年 8 か月は航空支援集団司令官としてイラク派遣の指揮も執らせてもらった。平時において「実戦」を指揮できたことは何より光栄なことであり、多くを学ばせていただいた。

計 10 年以上にわたる指揮官職を経験し、多くの失敗を犯し、学んだことも多い。体験で得た教訓を一人の心の中に秘めておくのは適切ではない。それは筆者個人の教訓ではなく空自の教訓だからだ。これを後輩たちと共有しないのは、空自に対する裏切り行為、恩知らずと非難されても仕様がなない。この思いから、後輩たちに少しでも役に立てばと浅学菲才を省みず筆を執ったのが今回の拙稿である。

指揮官といっても小隊長クラスから司令官クラスまでである。それぞれのクラスによって指揮のスタイルは異なる。本来ならば、それぞれの指揮官クラスに焦点を絞って個別に述べるべきかもしれない。本拙稿ではあえてどの指揮官クラスを対象にしているか明確にできなかった。理由は紙幅の制限もあったが、指揮官に要求される「心得」はほとんど共通であるという筆者の経験から来ている。

理想の指揮官像はあまりにも巨大である。「指揮官心得」も数十ページで書き尽くせるようなものではない。筆者の体験も「群盲、象をなでる」

を地で行くものだ。ごくごく一面にしか過ぎないだろう。そうであっても実際の体験から得たものである限り、少しは参考になることがあるはずだ。あれば幸いであるという思いである。

今後、自衛隊は益々厳しい環境下におかれ、求められる任務も益々難度の高いものとなろう。その際、国民の負託を得て、任務を完遂できるか否かは指揮官の指揮如何にかかっているといても過言ではない。「駄目な連隊など存在しない。駄目な連隊長がいるだけ」なのだ。

指揮官を拝命してから慌てても遅い。常日頃から十分に自己研鑽に励み、先人の失敗を学び、教訓やアドバイスに謙虚に耳を傾ける。満を持して「その日」に備えるという心構えが何より大切である。この拙稿が後輩諸官に少しでもお役に立てばこれに過ぎる喜びはない。諸官の健闘を心から祈るものである。

最後にダグラス・マッカーサーの訓示の一節を紹介して後輩諸官へのエールとしたい。

「誠実に行動して失敗した場合は誇りを失わず、くじけぬように。そして成功した場合には謙虚で控えめであること。嵐に耐え、倒れた者には哀れみを持つことを学べ。他人を支配しようとする前に、自分自身を支配せよ。綺麗な心と高い目標を持て。笑うことを学べ、だが泣くことも忘れるな。将来に目を向けよ。だが過去も軽視するな。真剣になれ、だが深刻になり過ぎてはいけない。強い意志、機転の利いた知恵、感動する心、生命の深い泉である新鮮さ、臆病を克服する勇氣、安易に流れずに冒険を求める心、好奇心、尽きることのない期待感（中略）兵士は他の誰よりも平和を願う。戦争で最も深く傷つき、しかもそれに耐えなければならないのは兵士なのだ。」

（終わり）