

心掛けてきたのは、指揮官という役割を情熱を持って「演じる」こと

元航空支援集団司令官
現三菱重工業(株)航空宇宙事業本部顧問

織田 邦男



——指揮官の欠くべからず資質とは何か。いきなりの質問に、織田元空将は「一言で答えてくれた。

指揮官と幕僚の違いは責任があるかないかなんですね。権限は委任できても責任は委任できない。指揮官といっても小隊長クラスから司令官までありますが、結果責任をとるということ、これは共通して言えることです。責任を取れなければ指揮官ではない。

「だめな連隊など存在しない。だめな連隊長がいるだけだ」というナポレオンの有名な言葉がありますが、それほど指揮官とは重い存在なんですよ。さらに、上がつければいくほど与える影響も大きくなる。トルーマン大統領の机には「Buck stops here」(最終責任は我にあり)と大きく書かれてあったそうです。

私は司令官になるときに、ある著名な書道家にお願いして辞表と進退伺いを書いてもらったんですよ。あとは日付を入れるだけでね。幸い使わずに済み、退職して女房に見せたら目を丸くしていましたけど(笑)、今では私の宝物です。

指揮官たるもの責任を部下に押しついたり、逃げてはならない。これが35年間の自衛官生活で得たことです。

——小隊長から司令官まであるという指揮官職。それによって指揮のスタイルは変わるのだろうか。

指揮官というのは、スタイルを変えなければいけないんです。

小隊長はまさに隊員と普段から接して、率先垂範する。それは部下との精神的きずなを構築するのに重要です。しかし部下と一緒にやってやるのは、陸ではせいぜい中隊長まで、空では飛行隊長までですね。私も経験した飛行隊長は、ラゲビーのキャプテンに近いですね。上空で部下と同

じことをやって、こてんぱんにやつけないと発言権がなくなる(笑)。それではじめて、「お前、あれはなんだ」と指導できる。

司令官クラスでは、率先垂範という言葉で言えば部下と同じことをするのはなく、指揮官として為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す。上級指揮官にもかわらず、現場の隊員と同じことをやって悦に入っている指揮官もいますが、そういう指揮官に限って全体の指揮統率がおろそかになっている。これでは本末転倒です。野球でいえば、監督はグラウンドに入ってノックしちやいけな。ダツゲアウトに座ってじつと戦況を見つめて冷静な判断をする。これが上級指揮官です。

——自衛隊では、レベルに応じて幹部に対する指揮統率の教育課程がある。指揮官としての素養は、その中で得たものなのだろうか。

指揮統率の原理原則は教育で学びますが、機微にわたる部分は痛い目にあつて

得ていったというのが実際ですね。

例えば飛行隊長になったときは空幕から行ったんですけど、空幕の仕事というのは調整型なんですね。採み手でよろしくお願いします、みたいな(笑)。そんなスタイルだったので最初はうまくいかずに、おれの指揮ぶりはどうもまずいようだと思問自答し続けていました。

半年経って分かったんですが、現場の隊員たちは指揮官にわがままを要求していたんですね。ぐいぐい引張ってくれる人を望んでいたんですよ。しかしそのわがままは私利私欲のない、任務遂行を基軸としたものでなければならぬ。その後の1年半は、何を言われようが失敗を恐れず、自らの信するところに従い本当にわがままをやりましたよ。その時は、こういうことを(教育課程で)教えてくれよ、と思いましたが(苦笑)。今ではそういった教訓を生かした指揮官教育になっていると思います。

——指揮官として日ごろから心掛けてきたことをお聞きすると、興味深い答えが返ってきた。

塩野七生さんは、名著『ローマ人の物語』で、指揮官に必要な資質として「知性、説得力、肉体的持久力、自己制御能力、持続する意志」の5つを挙げていますが、これらすべて備えていたのはシーザーだけだといっています。では、われわれ凡人はどうすればいいのか。

「人生とは情熱を演ずる劇場である」という言葉がありますが、指揮官も人生の中で、その役割を演じているんですね。それも情熱を持って。情熱は能力をカバーできますが、能力は情熱をカバーできない。

情熱を持って演じれば、部下も背中を見て、この人ならついていこうと思ってくれるはずだ。

ですから、その質問に対する答えは「演ずるしかない。一生懸命、誠実に」。そう心掛けてきました。

では、指揮官として忘れられない失敗は？

飛行班長時代に、6機のF-4を率いて硫黄島移動訓練に指揮官で行ったときのことです。百里を飛び立ち、ノースターンポイント(F-4は本土と硫黄島を往復できない)を超えたときに天候が急変しました。私を含む4機はギリギリで降りられたんですけど、2機が上空に取り残されてしまった。そういうときは燃費をよくして上空で待機するのが鉄則なんですけど、燃費をよくするには(増槽)タンクを捨てればいいんですよ。で、私は「タンクを捨てていざ」と言ったんです。しかし天候は一向に回復せず、いよいよあと30分で墜落バールアウト(緊急脱出)というときに、ちよつと気になったので「捨てたのか?」と確かめたんです。そうしたら「捨ててません」と言うので、「バカ野郎、すぐ捨てろ」と。

そのとき、捨てていざというのには、お前の責任で捨てろと取られたのかなと思いを

ました。私もあまい言い方で、責任から逃げていたのかもしれない。明確におれの責任でやれということと言わなければ隊員は死ぬか生きるかというときでもやらないですね。だからこそ命令は明確に、厳しい口調で言う。それが強烈な教訓になっていきます。その時は奇跡的に2機とも無事着陸でき事なきを得ましたけどね。

ここで二つの具体的な事例をお聞きしてみた。それは織田元空将が航空支援集団司令官として指揮したイラク派遣についてである。

私は府中の司令部におり、6000マイル離れたクウェートの派遣部隊を指揮したのですが、それは非常に複雑なミッションでした。われわれに課せられたのは、汗は流すけれども血は流さない完全試合です。もちろんこの不祥事も許されません。そこで私が重視したのは、現地指揮官に対するアカウンタビリティ(説明責任)です。目的や方向性をしっかりと明示したうえで権限を委任する。What to doは示すけれどもHow to doはお前らでやれと。もちろん最後の責任はすべて私にあります。

現代の指揮では「黙っておれについてこい」では通用しないですよ。昔は「由らしむべし、知らしむべからず」というのが指揮のあり方だと言われましたが、今は「由らしむべし、知らしむべし」ですよ。分かるまで説明してやる。達成すべき目標を与えていけば、逐一細かいことまで指揮

しなくても彼らは工夫してやりますよ。

現代の指揮においてはアカウンタビリティが重要という織田元空将。その知見を得たのは……。

以前イスラエルの国防省を訪問したときに、イスラエル軍の部隊指揮をブリーフィングしてくれたんですが、一人ひとりにまで作戦の目的や状況を伝えるというんですね。それはなぜかという、イスラエル人は非常に知的レベルが高く、一人ひとりに対して達成すべき目標、注意すべき事項、やってはならないこと、現在の情勢を伝えておけば、指揮系統がずたずたになっても、アメリカのように分かれた先の細胞が有機的に動いてくれる。私は近代軍というのはこうなんだなと感銘を受けたのを覚えています。今の自衛隊も知的レベルは高いですから、隊員たちに全般の状況を話して、納得させれば非常に強い力を発揮するというのは、飛行隊長時代から感じていました。

最後に自衛隊の指揮官、あるいは読者の管理職の皆さんに対して経験的アドバイスをお願いします。

指揮官というのは猿の尻と一緒で、上に行けば上がるほど尻が赤いのがよく見えるんですよ(笑)。しかし見られているというのは、背中を見せるチャンスでもあるんです。

硫黄島の件でも、私がマイクを持って指揮しているのを200人くらいが固唾を飲

んで見守っている。もう痛いほど背中に視線を感じましたよ。だからこそ、指揮官を演じなければならぬ。それを繰り返していると、やがていい指揮官像と現実が一致するときにくるんですよ。

もう一つ、指揮官というのはちやほやされませんが、それはポストが尊いのであり、自分が尊いわけではない。「かごに乗る人、かつぐ人、そのまた草鞋を作る人」と言いますが、ポストに貴賤はなく、それぞれの役割があるだけです。イラク派遣でも、本場に働いたのは現場の隊員なんです。だから部下がやってくれているんだという感謝は忘れてはいけません。

私は寝る前に1分でも2分でも瞑目して今日の指揮ぶりはどうだったかなと振り返っていました。上に行かざるほど多くの人から見られているけれど、誰も何も言うてくれない。裸の王様にならないためには、常に自問自答するしかないんです。

織田 邦夫
(おきた くにお)
1952年千葉県生まれ
防衛大学校卒業(第18期)
第5航空団第301飛行隊長、
第2航空団飛行群司令、航空
幕僚監部人事教育部補任課
長、航空幕僚監部防衛部長、
航空開発実験集団司令官な
どを経て、2006年、航空支援
集団司令官(空将)。2009年
3月退官。現在、三菱重工
株式会社航空宇宙事業本部
顧問



部下に対する感謝、そして常に自分自身を振り返ることが大切