

体験的幕僚心得

元航空集団司令官 織田 邦男

目次

- | | |
|--------------|-----------------|
| 1 はじめに | 9 意思疎通を大切にせよ |
| 2 倒れても、逃げるな | 10 簡明な文書を心がけよ |
| 3 優先順位を考慮 | 11 休む勇気を持て |
| 4 戦略的対応に心がけよ | 12 現場を基軸にせよ |
| 5 先行性を持て | 13 固定観念を捨てよ |
| 6 組織で仕事をしろ | 14 出口の無いトンネルはない |
| 7 何事にも首を突っ込め | 15 おわりに |
| 8 3日以内に結論を出せ | |

1 はじめに

自衛隊を辞めて、はや2年が過ぎた。3月に発生した東日本大震災の災害派遣で大活躍する後輩諸官の素晴らしい活動を見て、本当に頭の下がる思いがしていたのは筆者だけではないと思う。

そんな矢先、『鵬友』の編集関係者から何か書けとの電話をいただいた。活躍する後輩諸官にエールを送ることぐらいしかできなかった後ろめたさもあり、断れなくなってしまった。

何を書こうかと思案した結果、退職直後に書いた「体験的指揮官心得」の続編として、今回は幕僚活動について書いてみようかと思った次第である。

35年の航空自衛隊生活にあって、幕僚生活は約13年間であった。その内空幕の幕僚が11年、航空総隊が2年である。米空軍指揮幕僚課程卒業後、初めての空幕勤務となった。当時、勤務先となった空幕

運用課内でも最年少、しかも唯一の1尉。右も左も分からず、毎日が不安で一杯だったことを思い出す。幕僚勤務教範を読んでも正直言って全く参考にならなかった。

あれから幕僚経験13年、そして幕僚を使う側として司令官を計3年8ヶ月経験させてもらった。その間、幕僚勤務に関し多くの事を学んだ。

初めて幕僚勤務に就く人にアドバイスをと問われれば、「心配は要らない。常識とバランス感覚を大事にして仕事をすればよい。要は心がけが大切」と言ってやりたい。その「心がけ」をまとめたものが本拙稿である。

幕僚勤務の基本的、原則的事項は幕僚勤務教範にまかせ、筆者の体験で得たことを順不同で記述してある。肩の力を抜いて、気楽に読んでいただければ幸いである。

1 倒れても、逃げるな

「幕僚は、指揮官を補佐するものであり、部隊を指揮する権限を有しない」（「幕僚勤務」教範からの引用は太字で示す。以下同じ）とある。言うまでもなく指揮官は部隊の全責任を負う大変重要なポストである。だが幕僚も指揮官とは違った重要さがあり、その職責は重い。

指揮官の判断如何に、作戦の勝敗がかかる。部隊の生死がかかるだけでなく、場合によっては国家の存亡がかかる。

幕僚は航空幕僚幹部（以下「空幕」）で3佐～2佐、メジャーコマンド司令部で1尉～3佐が大多数であろう。補佐すべき指揮官等に比べ、見識、経験共に劣っているのは当然だ。勝っているのは若さぐらいだろう。だが幕僚は指揮官と同じ立場に立って、同じ目線で物事を考えることが要求される。

「指揮官の分身たるべきもの。権限委任された場合でも権限行使は

指揮官の名において行われるもの」とある。幕僚は指揮官の分身でなければならない。そこに幕僚の荷の重さがある。

幕僚活動が部隊に与える影響は甚大である。空幕であれば航空自衛隊（以下「空自」）の将来像に大きく影響を与える。5万人の空自隊員の生殺与奪を握るといっても過言ではない。

航空総隊（以下「総隊」）であれば航空作戦の勝敗を左右する。我が国の防衛作戦全局の帰趨に影響を及ぼすのだ。失敗は許されない大変な仕事であることを先ず自覚する必要があるだろう。

空幕であれば空幕長の、総隊であれば総隊司令官の立場に自らを置いて考える。身の丈をはるかに超える背伸びである。まさに「他策なかりしを信ぜむと欲す」の心境まで脳に汗をかく覚悟が必要だ。これは自分を向上させ、自分を磨く大いなるチャンスでもある。

「幕僚は、指揮官の判断、決心のための準備をおこない、計画、命令を作成し、かつ、命令の実行の監督指導について指揮官を補佐することを主要な責務とする」とある。

予期せぬ事態に迅速に解決策が求められるのが軍隊の宿命である。不測事態に前例はないし、模範解答もない。案出した対応策が正解かどうかは歴史が決める。幕僚は暗中模索状態の中で最善策を迅速に案出し、指揮官に提示せねばならない。幕僚活動は無から有を産み出す知的活動なのである。

筆者は現役の際、部下に対し「気を使う時間があったら頭を使え」と指導してきた。指揮官への余計な気遣いなどは無用だ。形式や要領などに気を使う必要はない。最善の結論を出す。これが全てなのだ。

幕僚は何より明晰に考え、クリエイティブでなければならない。前例踏襲であれば幕僚などいらぬ。まして戦いともなれば前例踏襲は愚の骨頂である。「産みの苦しみ」を味わうのは幕僚の宿命である。

苦しみからは逃げ出したいくなるのは人間の常だ。だが、決して手抜

きや逃亡は許されない。作戦の勝敗や国家の浮沈がかかっている時に逃げるという選択肢はない。一幕僚の手抜きで空自の将来に取り返しつかない禍根を残すことだってある。倒れても、決して逃げてはならない。

何より逃げれば自分を向上させるチャンスを逸することになる。一度逃げると逃げ癖が付く。後の人生でも困難にぶち当たると必ず逃げるようになる。どっぷりと腰を落ち着けて指揮官の分身になりきるよう情熱を傾ける。何より「産みの苦しみ」を味わう覚悟、「しんにゅう」（逃）でなく、「てへん」（挑）の心意気が必要だ。

幕僚は「指揮官の複雑多岐にわたる各種業務を適切に補佐」しなければならず、「所掌に応ずる専門的識能を保有するとともに各種の要務に熟達を要す」とある。空自の業務で単純なものはない。一つの業務とっても、情報、後方、通信、人事等、多方面を考慮せず実行には移せない。

経験の浅い新米の幕僚が最初から完璧に出来るわけではない。だが着任した日から即戦力として結果を求められる。要求される能力と現実とのギャップに苦しむところである。だが日々の業務に真正面から向き合い、上下左右の支援や指導を得ながら、歯を食いしばって誠意を尽くすことだ。

当然、暗中模索、失敗の連続である。だが失敗を恐れて萎縮してはならない。失敗の過程で熟達し、成長していくものだ。筆者が初めて空幕勤務をした時も、最初は暗中模索、試行錯誤や失敗の連続だった。自分の幕僚活動の八割以上が無駄作業だったような気がする。だが無駄作業や失敗から教訓や知恵を体得し、幕僚要務に熟達していった。

「逃げるな ごまかすな あきらめるな」とある経営者は述べている。困難な仕事であればあるほど自分を向上させるチャンスである。知恵を磨き、粘りや忍耐力を鍛える。逃げるより前のめりに倒れた方

が後の人生のためになる。倒れても明日があるが、逃げる人生に明日はない。

最近、できない理由を滔々と述べて逃げる偏差値の高い幕僚が散見される。残念なことだ。こういう幕僚は指揮官を蔑ろにしているだけではない。何より自分を蔑ろにしているのだ。

2 優先順位を考えろ

筆者が2佐で空幕にいた頃、瀬島龍三氏の講演を聞いたことがある。瀬島氏は大東亜戦争前に大本営陸軍部第一部第二課作戦班長補佐となり、開戦以降、マレー上陸作戦、ガダルカナル撤収作戦、インパール作戦、台湾沖航空戦、捷一号作戦、菊水作戦など陸軍のほぼ全ての軍事作戦に少佐の作戦参謀として携わっている。

講演後の質疑応答で「大本営作戦参謀といった激務をこなせた秘訣は？」という質問に対し、瀬島氏は一言「緩急軽重ですなあ・・・」と答えられた。

筆者はその頃、空幕防衛課勤務で仕事に忙殺され、自分の所掌だけでも限界を感じるような状況だった。瀬島氏のこの一言に目から鱗が落ちるような気がしたのを覚えている。

いくら天才でも人間である以上、同時に二つ以上の仕事はできない。同時期に複数の仕事をこなすには、少しずつ時間をずらして一つずつ片付けていくしかない。その時に最も重要なのは、今何を優先しなければならぬかを見極めである。これが「緩急軽重」であり優先順位なのだ。

少数精鋭の司令部であれば一人の幕僚の担当範囲は多方面に及ぶ。その仕事量は膨大である。空幕などへ異動を命ぜられ、前任者から申し受け、いざ着任してみると、あまりの仕事の多さに茫然自失するのが普通である。しかし、よく中身を吟味すれば「緩急軽重」があるこ

とが分かる。優先順位を適切に判断し、重要なもの、緊急を要するものから着手していけば意外と仕事はこなせるものである。

日露戦争時の満州軍総司令部は総司令官大山巖、参謀総長児玉源太郎を含む 211 名の陣容にすぎなかった。この内、将校はたったの 25 名である。この陣容で旅順攻略、遼陽会戦、沙河会戦、黒溝台会戦、奉天会戦などを仕切り、日露戦争を勝利に導いたのだ。

「上級指揮官の企図を的確に理解し、与えられた任務を分析検討して、部隊の達成目標を確認する」とある。空自の懸案事項、重点事項を把握し、指揮官の企図、そして達成目標を確認すれば、自ずと優先順位が見えてくるものだ。これが見えない限り、いわゆる「心情的多忙感」から解放されない。どうしてもマイナス思考に陥り、消極退嬰に嵌ることになる。

連合艦隊司令部参謀の秋山真之はこう語っている。「人間の頭に上下などはない。要点を掴む能力と不要不急のものを切り捨てる大胆さだけが重要。従って物事ができる、できないというのは頭でなく性格である」と。

3 戦略的対応に心がけよ

幕僚は作業員にあらず。指揮官の指示を待ち、指示通り活動するのであれば幕僚はいらない。それは作業員であり、空曹士で十分である。幕僚は指揮官の分身、そして頭脳にならねばならない。指示待ちの「ひな鳥症候群」に陥ることなく、自らの頭で考えて動き出さねばならない。「打たれて響くのは当たり前。打たれる前に響く」ことが必要だ。

常に全般を見渡し、広い視野に立って戦略的に物事を考える心がけが重要である。目的を明確にして、持てる手段、使える手段を掌握する。そして取り巻く環境や将来推移を予測した上で、どのような手段を、どのような順序で、どのように行使して目的を達成するか。何が

障害で、どうこれを克服するか。こうした戦略的思考が習い性となるよう日々努力することが求められる。

「**局部の事象にとらわれることなく、常に全般的な視野に立って現状を正しく認識し、状況の推移を洞察するとともに、関連する事象を的確に把握して総合的に判断しなければならない**」とある。

作戦であっても、防衛力整備であっても対応は変わらない。目前の勝負に勝とうとするあまり、全局での勝利を見失ってはならない。防衛力整備において、長期的視点を忘れ、近視眼的な「モグラたたき」に陥り、生じた歪みは「後任者負担」というパターンが良く見られる。戦略的対応欠如の典型である。

戦略的対応には理念と発想が欠かせない。かくあるべきという理念や発想はいわば登るべき山頂であり、信念として常に持つておかねばならない。普段から指揮官との接触を通じ理念を摺り合わせておく必要がある。

山頂が決まっていれば、登り方は多種多様であり、状況に応じ最適の登山法を選択することが可能となる。理念と発想の枯渇、あるいは指揮官の理念との齟齬などは迷走や遭難の原因となる。

戦略的対応には創造力が欠かせない。目的達成の手段は有限であるが、持てる手段を創意工夫し、手段の行使時期を工夫すれば活用手段は無限に広がる。

ただ、「**実際の場合における創意は単なる着想ではなく、現状の深刻な認識と真摯な探求の中に生まれてくるものである**」ことを認識する必要がある。創造力を働かせ、現状にマッチした手段の数が増えれば増えるほど、戦略的対応に柔軟性が増すことになる。

航空事故の再発防止策のように、目前の課題に緊急対応が必要な場合、対処療法的対応を迫られることがある。そんな時でも常に長期的視点に立った病理学的発想を失ってはならない。

事実は目に見えるが、本質はなかなか目に見えないものだ。データは事実であるが、その背後にある真の意味やメカニズムは洞察力をもって読みとらねばならない。部隊の精強化や安全対策のような長期的課題は表層だけの対応に止まるのではなく、裏に隠れた問題点を洞察した上で、根本治療といった病理学的発想が求められるのだ。

事象の度に「どうしたらよろしいでしょうか？」と指揮官に聞くような白紙委任的幕僚活動は失格である。最低でも「こうしたいと思います。何故なら・・・だからです。如何でしょうか？」といった意思明示型幕僚活動でなければならない。

現役時代、部下には「作業をするな、仕事をしろ」「指示を待つな、自分で動け」とうるさく言ってきた。指揮官の目線に立って「展望は遠く、視野は広く、考えは深く」、深慮遠謀、戦略的対応を心がけることが何より重要である。

4 組織で仕事をしろ

「幕僚は、常に関係幕僚等と緊密に連携して、組織的な活動を行い、幕僚活動の総合効果を高めるように留意しなければならない」とあるように、幕僚活動は組織でするものである。

広範多岐にわたる幕僚業務はいくら天才でも一人では手に余る。「3人よれば文殊の知恵」とあるように、必要に応じてスペシャリスト達の力を結集し組織化すれば大きな力が発揮できるものだ。

新米の幕僚ほど仕事を一人で抱え込み、茫然自失して悩むことが多い。躊躇は無用である。遠慮なく先輩、同僚、後輩を巻き込み、知恵や力を借り、組織的に仕事をすることを心がけることだ。

作戦は兵器の運用のみならず後方、通信電子、人事、施設、情報等、多くの分野の有機的結合で力を発揮する。幕僚業務はこれら多方面のスペシャリスト達の知恵を結集しなければならない。このためには他

職種のことを把握できる基礎的理解力が最低限必要である。同時に、先輩、同僚、後輩を問わず、自分の幕僚業務に巻き込む人間的魅力も必要になる。

人間的魅力とは大げさであるが、要は仕事に対する使命感と熱い情熱、そして謙虚で誠意ある態度、そして何より人を動かす粘り強さであろう。基礎的理解力、人間的魅力、この二つは組織的に仕事をするために必須の幕僚資質である。幹部は普段からこの資質を磨いておかねばならない。

日露戦争前、連合艦隊参謀長島村速雄は「作戦は天才が立てるもの」として秋山真之少佐を作戦主任に抜擢した。だが、天才といえども一人の参謀が考え出した作戦には抜けもあるだろうし、弱点や限界もあるはずだ。島村参謀長は天才秋山に作戦を立てさせるものの、一人が立てる作戦に伴う危険性を組織でカバーしようとした。

日本海海戦前の参謀長交代時、後任の加藤友三郎参謀長に次のように申し送っている。「容れうる限りはその作戦案を受け入れて秋山の手腕を発揮させるとして、参謀長は用意周到にその詮議を怠らず、常に最大限の気配りをする必要がある」と。

天才秋山をしてもこうである。まして我々凡人であれば、最初から組織的な幕僚活動に徹し、多方面のエキスパートの知恵を活用し、多くの人の眼で「詰め」の甘さを指摘してもらった方が賢明である。

最近の空幕や司令部をみると、口角泡を飛ばした幕僚同士の議論や書生論的な「青臭い」議論が以前ほど見られないような気がする。IT化が進んだせいかな、用件はメールで、作業はパソコンで、と画面に向かって黙々と仕事をしている姿が目立つ。

幕僚は作業員ではない。無から有を生み出す知的創造者でなければならない。一人パソコンに向かっていても新時代に必要な発想、構想は生まれない。お互いに啓発し合う青臭い議論から新しい発想は出て

くるものである。大いに議論を戦わせ、組織を挙げて知恵の結集を図ってもらいたい。パソコンは課業時間外に向かえばいい。

5 先行性を持つ

歴史上の「名将」とは回りの者が皆、度を失っている時に冷静で居られる者だといわれる。幕僚も同じである。更に進んで、指揮官が度を失ったとしても冷静でいられるのが「名幕僚」である。そのためには常に先を読み、腹案を持ち、準備していることが重要である。

「幕僚は、常に将来を予測して、その活動を状況に先行させ、時宜に適した幕僚活動を実施することが必要である」とある。先行性は幕僚に最も必要な資質である。

「チャンスは準備された心を好む」という言葉がある。周到な「事前準備」や「腹案」は自然と心の余裕を生み、到来したチャンスを見逃さない。

心に余裕のない時は、目の前の事象に振り回され、頭は飽和状態になる。心に余裕があるときは事態を冷静、客観的に見つめることができ、いろいろな対応策を考えることが出来る。事態が事前に準備した想定範囲内であれば、むしろ事態の推移を楽しめるものだ。

戦いにあっては「戦機の看破」が死活的に重要である。激戦の最中であって、予期せぬ事態に振り回されていては後手、後手に回り「戦機の看破」どころではない。どんな事態の変化も想定範囲内といえるくらい先行性ある幕僚活動をしていなければ次の妙手も浮かばない。

普仏戦争でプロシヤ軍が不利な戦況に陥った時のことである。次々とする戦況悪化の報告に、宰相ビスマルクは居ても立てもおられなくなった。ビスマルクはヤキモキしながら、隣に座る総参謀長モルトケに葉巻の箱を差し出したところ、モルトケはその中から一番良い葉巻を静かに選んで取ったという。モルトケの冷静さを見てビスマルクは

安堵を取り戻した。しばらく経つと戦況は逆転し、戦いは勝利に終わった。一時的に不利になった戦況もモルトケにとっては想定の内であったのである。

先を読むには脳に汗をかくほどの事前準備が必要である。「智謀湧くが如し」といわれる背景には、実戦場裡のイメージーションを徹底的に働かせ、先行性をもって如何なる状況にも対応できる腹案を持つという血の滲む努力があるのだ。

「見積もりは悲観的に、計画は積極的に、実行は楽観的に、反省は懐疑的に」といわれるように、事前準備は徹底して悲観的に臨み、あらゆる不利な状況を考えておくことが必要である。

他方、我々凡人のイメージーションには限界があることを自覚する謙虚さも必要である。先行性発揮に全力を尽くしたとしても、所詮人智には限界があり、想定外が起こりうることを前提に、柔軟性、融通性といった運用の妙でこれをカバーする覚悟も大切である。

自然災害でも地震と台風では対応が違うように事前準備の発想も一律ではない。台風は予測可能だが地震は予測不可能である。対処の余裕は、台風はあるが、地震はない。台風は被害を防止するというリスクマネジメントが重要であるが、地震への対応は被害を局限するというダメージコントロールが主である。

3月11日の福島第一原発事故は、多くの教訓を我々に提起している。リスクマネジメントでも想定外が起こりうる。5.7mの津波を想定し、10mの防潮堤を準備していたところ、17mという想定外の津波が来襲した。想定外は常に起こり得る。だからこそ、原発への浸水を予想したダメージコントロールとしての代替電源確保が必要だった。

非常用発電機は設置していたが、大津波のダメージコントロールとしてではなかった。「全電源喪失は想定しない」とした前提は脆くも崩れ去った。いわば、事故を前提としない事故対策をしていたわけだ。

事前準備は、リスクマネジメントとダメージコントロールをあわせ、予測ではなく想像の世界で想定外を想定していなければならない。

自衛隊は先例もなければ、予測もできない危機への対応専門組織である。あらゆることを予測し、あらゆることを想像し、あらゆる準備をする。だが、人智には限界がある。被害発生は避けられないことも前提としておくべきだ。

起こってしまったら被害を局限すべく知的瞬発力を発揮し、幕僚組織全体として至短時間で英知を結集する。こういった気風を司令部内で醸成しておくことは極めて重要である。

防衛力整備は時間軸の長さが違うが、先を読む重要性は戦いと同じである。軍人は得てして先の戦争の頭で次の戦争を戦おうとして失敗する。

「過去 100 年全ての戦争から得た最後の教訓は次に起こる紛争がそれと同じものにならないこと」だと言われる。時代を先取りしたものが勝者となるのが常である。

マジノ要塞はナチスドイツの電撃戦の前には全く役に立たなかった。戦艦大和の巨砲は航空部隊の前には無力であった。長篠の戦でも武田の騎馬隊に固執した武田勝頼は、時代を先取りした織田信長に滅ぼされた。

どうすれば時代を先取りできるか。P.F.ドラッカー（未来学者）は次のように言っている。「未来を知る方法が二つある。一つは『自分で作ること』、もう一つは『既に起こったことの帰結をみて、行動に結びつけること』である」と。

未来を自分で作る能力は我々には無い。であれば「既に起こったことの帰結をみて、行動に結びつけること」しかない。ドラッカーは後者を「すでに起こった未来」と名づけた。「すでに起こった未来」を見ることは、過去の出来事を鏡として未来を映し出すことだという。

我々凡人は過去の出来事、つまり歴史や戦史を徹底して学び、歴史や戦史に未来を映し出すしかない。その際、感情や観念への固執は鏡を曇らせることになる。未来を映し出すには3K（過去、感情、観念）を排除しつつ、過去を学ぶことが大切であろう。

平時の幕僚活動も先行性はキーポイントである。常に中期計画、年度計画を頭に入れ、業務計画全般を考慮した上で先行性に心がけておれば、次に何を為すべきかは自ずと分かる。

先へ先へと思考を巡らせ、業務を先取りしていけば思考の時間的余裕も生まれる。精神的余裕も出てくる。良いアイデアはこの余裕によって生まれるものである。

「上農は草を見ずして草をとり、中農は草を見てから草を刈り、下農は草を見ても草をとらず」という言葉がある。業務に追いかけるのではなく、先行性を発揮して常に業務を先取りする「上農」でありたいものだ。

6 何事にも首を突っ込め

幕僚は、組織規模の拡大と機能の分化に伴って生ずる指揮官の複雑多岐にわたる各種業務を適切に補佐するために設けられたものである。特に航空戦力発揮に必要な機能は広範多岐にわたり、幕僚も多機能に分化し、業務量も膨大である。

航空戦力は「掛け算」の戦力である。一つの機能でもゼロになれば戦力はゼロになる。また掛け算ゆえに、それぞれの機能が100パーセント機能しなければ、戦力を100パーセント発揮することは出来ない。

「幕僚はそれぞれの所掌に応じ専門の分野を担当して、指揮官の判断及び決心の確立のために必要な資料の準備、見積の実施に任ずる」とある。幕僚は自分の所掌に応じる専門分野に関しては、最善を尽くし120パーセントの幕僚活動を実施する覚悟が必要である。同時に、

自分の所掌を完璧にこなしたからといって合格点は貰えない。

「幕僚は、常に関係幕僚等と緊密に連携して、組織的な活動を行い、幕僚活動の総合効果を高めるように留意しなければならない」とあるように、総合効果を高めるためには他の専門分野と緊密に連携しなければならない。このためには自分の所掌のみならず、他の専門分野が理解できることが最低条件となる。幕僚は自分の専門分野のみならず、何事にも首を突っ込みオールラウンドな知識を有しておくことが要求される。

航空戦力を構成する各機能には高度の専門知識が必要なため、空自は特技制度を採用している。これには短所もある。高度の専門性が要求されるが故に、どうしても「蛸壺型専門バカ」に陥りやすい。

司令部は総務、人事、防衛、装備等の戦力発揮に必要な全ての機能が存在しており、自分の専門分野以外を勉強できる絶好の職場である。幕僚勤務は「蛸壺型専門バカ」に陥りやすい短所を克服し、自分を向上させるチャンスなのだ。要は個人の自覚とやる気である。

将官の呼称が”General”であるように、指揮官はジェネラリストでなければならない。幹部になって先ずは自分の特技でスペシャリストの道を究めなければならない。だが、それに安住してはただの専門家で終わってしまう。

関係幕僚との緊密な連携が不可欠な幕僚活動においては、蛸壺に入り込んだ専門家では満足な仕事はできない。何事にも首を突っ込み、旺盛な好奇心と知的欲求をみなぎらせ、神出鬼没に司令部内を立ち回っている「廊下トンビ的」幕僚が求められるのだ。

所掌が不明確な仕事が舞い込んでも「これは自分の仕事ではない」と決して言うてはならない。自分を向上させるまたとないチャンスと受け取るべきだ。

「幕僚は、絶えず状況の推移を把握し、その変化に即応して臨機の

処置ができるように活動しなければならない。このため、幕僚活動を連続的に行うとともに、その活動を循環して実施する着意が必要である」とある。

変化に即応して臨機の処置が適切に採れるかどうかは、解決の道筋が即座に閃くかどうかにかかっている。つまり、何が問題点で、解決策は。そのためには、どの幕僚の知恵を使って、どのように司令部の総合力を発揮すれば良いかといった道筋である。そのためには普段から何事にも首を突っ込み、司令部の全ての機能を熟知しておくことが大切である。

7 3日以内に結論を出せ

「部隊の任務を達成するため、とり得べき行動方針を案出し、関係幕僚とともに検討して数案の行動方針に整理し、指揮官に提示する」とある。

行動方針に限らず、何かを案出するのは、無から有を産み出すシンドイ仕事である。作戦において、前例は何の参考にもならない。前例踏襲はむしろ害悪である。そこで幕僚は産みの苦しみを味わうことになる。

だが、「下手な考え、休むに似たり」である。一生懸命考えたところで、3日以上考えても同じである。自分の知識、人の見識、先人の知恵など、総動員して3日間考え尽くしたら、それ以上の上策は出ないと思った方がいい。後は決断であり決める勇氣である。

アンドレ・モ・ロアが「間に合うように作られたる1万の飛行機は、戦後の5万機に勝る」と言ったように、作戦遂行上、重要なのはタイミングである。タイミングを失する幕僚作業は徒労である。

幕僚が顔を突き合わせ、延々と会議をやって何も決まらない。過去に例のない不測の事態に多い。会議は不決断者の逃げ込む聖域ではな

い。会議をやるなら、事前にポイントを絞り、時間を区切って結論を出すことだ。

「複雑な事物の発展過程には、多くの矛盾が存在しているが、その中では必ず一つの主要な矛盾があり、それを掴むならば問題はたちどころに解決される」（毛沢東「実践論・矛盾論」）というように主要なポイントを抑え、明確にして全幕僚で認識を共有するだけで先が見えてくることも多い。

行動方針案出に完全無欠な模範解答は存在しない。どんな案でも長所と短所を伴うものだ。「成功はある程度、力づくで物事を遂行する能力によってもたらされる」あるいは「この世にはじめから道はない、皆が歩けば道になる」と割り切ることも必要だ。

長所、短所を整理し、いち早く幕僚案を指揮官に提示した方が指揮官が思考に費やす時間的余裕がとれるというメリットもある。

空幕における防衛力整備については、作業の時間的スパンは比較的長い。だが、その時間的余裕にかこつけて、だらだらと結論を出さず、結局「時間切れ」、「引き続き検討」、そして後任者負担といった悪例が時々見受けられるのは残念なことだ。戦ならとっくに負けている。

日本海海戦の時、第2艦隊参謀の佐藤鉄太郎中佐はバルチック艦隊の旗艦「スワロフ」の行動を舵の故障と見抜き、命令とは逆の面舵で敵の頭を押えることを進言した。この瞬時の判断によってバルチック艦隊殲滅が叶った。

晩年、これは「剣に限らず万策尽きて窮地に追い込まれたときは、瞬時に積極的に行動にでよ、無茶でも何でもかまわない、捨て身の行動に出るのである」という「心形刀流の極意」と語っている。

戦時にはこういった機転は必要であろう。せめて防衛力整備の幕僚活動においては、3日以内に結論を出すということを習い性にすべきである。

8 意思疎通を大切にせよ

司令部や幕僚監部が指揮官等の頭脳として機能するためには、先ず指揮官の意図を掴み、幕僚相互間で意見の調整を図る。そして司令部内が思想を統一し、幕僚が一丸となっていなければならない。

教範にも「幕僚は、上下左右の連携を緊密にして、幕僚間の思想の統一、意見の調整を図るとともに、指揮官の企図の徹底と部隊の実情の把握につとめ、上下の意思の疎通を図らなければならない」とある。

このためには普段からの意思疎通が欠かせない。前項で指摘した「青臭い書生の議論」、あるいは酒を酌み交わしながらの放談など、「飲みニュケーション」も重要である。

独りで悩んでいても良い知恵は出ない。それどころか出した結論が指揮官の意図とは食い違っていたり、他の関係幕僚との齟齬があったりする。結果的に無駄作業に終わっては何にもならない。

前述のように OA 機器やインターネットなどが発達し、パソコンに向かって仕事をすることが多くなった。ある意味効率的になった反面、詳細にわたる意思疎通に欠け、思想統一といった面での木目細かさが失われてはいないだろうか。

上下左右の風通しを良くし、相互信頼を確保するには、基本的にフェース・ツウ・フェースの人的関係が基本である。また努力しなければ意思疎通は図れないことを自覚しなければならない。

幕僚は上意下達、下意上達の媒体とならねばならない。このためには日頃から指揮官の意図を掴んでおく必要がある。このために重要なのが報告と意見具申である。

「幕僚は、常に指揮官の意図を承知し、積極的に意見を具申するとともに、指揮官が決定した事項については、己を虚しくして、その具現に最善の努力を尽くさなければならない」とある。

積極的な意見具申も指揮官の意図を承知していないと成り立たない。平素の指揮官の指導、片言隻句からその意図を推し量っておくことが大切である。何もなくても四方山話でいいから司令官室に入れと昔はよく言われたものだ。だが特に若い幹部にとっては、司令官室は入りづらいものだ。そこで報告が指揮官の意図を把握する重要な機会となる。

不測事態では、第一報が極めて重要である。とにかく詳細は不明だが何かが起こったという報告、つまり銭形平次の八五郎の「てーへんだ、てーへんだ」というやつである。

指揮官といっても常に確たる意図を持っているとは限らない。特に不測事態では至短時間に意図を確立しなければならない。大局的見地から指揮官としての意図を形成するため、冷静な思索に専念できる時間的余裕を与えるのが迅速な第一報である。

幕僚は決して躊躇してはならない。形式や報告様式などは無視してとりあえず第一報を伝えなければならない。「悪い報告であれば、夜中でも起こせ」とナポレオンは言った。「悪い知らせはワインとは違う。時が経つにつれて良くなることはない」というのも真実だ。

その後、途中の経過、指揮官指示に対するフォロー、現場部隊の独断があったならば、その事後報告など、機を失することなく実施しなければならない。その際、「今のところ異常なし」「もうご存知だと思いますが」「あの件は全く進捗ありません」といった、いわゆるネガティブ・レポートも極めて重要である。

不測事態のような緊急を要する対応は、作戦室などで全幕僚が指揮官とのやり取りを聞き、リアルタイムで意思疎通を図っていくことが大切である。

指揮官の意図を明確に掴むため、報告には「こうしたい」「〇〇を指示したい」といった幕僚の考えを含めるべきである。また「××す

べきと考える」など、積極的な意見具申は重要である。

意図を正確に掌握するため、指揮官の指示、命令は復命、復唱して伝言ゲームの過ちを犯さぬよう留意しなければならない。

恒常業務などにあっても、報告を適切にし、指揮官の意図を掴んでおくことは必須である。特に研究業務のような長期的な業務については、中間報告を小まめに実施し、方向性が指揮官の意図と大きく乖離することを防ぎ、無駄作業にならぬよう留意しなければならない。

指揮官への報告は、簡潔さを常に心がけなければならない。28歳で大本営参謀を勤めた瀬島龍三氏は「結論を先に、2枚以内、解決策は3つ」と言われているが参考になる。アメリカのペンタゴンでは45秒ルールというのがあると聞く。45秒以内に報告できないのは失格だという。筆者は米空軍大学留学中、報告については”**First thing first. 3 main points.**”というのを教わった。「結論を先に」は万国共通である。

9 簡明な文章を心がけよ

各種見積や計画、命令の作成等は幕僚の主任務である。教範には「文書要務は、状況に即応して、迅速正確に行うことを主眼として実施しなければならない」とある。

操縦桿しか握ったことのない幹部が、幕僚になった途端、キーボードに向かい「う～ん、う～ん」唸ることになる。文章は才能ではない。演練である。

文書要務は幕僚活動の主要な手段であり、逃れられない幕僚の宿命である。幕僚活動に熟達するには演練して、文章力をつけるしかない。

「文書の記述は、作成者の真意を伝え、理解を確実にするため、明瞭、平易であるとともに、努めて簡潔でなければならない」とあるように、要は伝えたいことを誤解なく、正しく伝えることだ。と簡単に

言うものの、言うは易く、行いは難い。

日露戦争における鴨緑江軍の川村大将は次のように語っている。

「作戦目的というのは一行か二行で足りる。縷々説明してもなお分からないような作戦目的というのは、もうそれだけでろくなものではない」と。

簡明な文章を書くには、簡明に物を考えることである。文書は「長」より「短」、「難」より「易」、「奇」より「常」、「多」より「少」になるに従って説得力は増す。

文章は意思疎通の手段であり、誤解を生むようでは失格だ。普通の人がさっと一読して分からないようでは困る。また誤解されるような文章でも困る。人がどう読むかを常に考えながら書くことがポイントである。そのためには全体像と位置づけを明確にした上で、主要ポイントを3つくらいに絞る。そして結論から書くことだ。

難解なものほど簡単に書く着意を忘れてはならない。書いた後は奥様にでも見せて、正しく理解するか試すのもいい演練になる。

独の経済学者、オッペンハイマーはこういつている。

「明晰な文章を書く秘訣は、明晰に考えることと、文章を書いてから幾度も見て削り、削り、削ることである」

文才がある人なら別であるが、最初から簡明で明晰な文章を書くのは土台無理な話である。最初からあまり拘りすぎると、筆が全く進まなくなる。要は演練だと割り切ることだ。最初は長くてもいい、あまり気にせず、とにかく素直に書いてみることだ。

有名な小説家の書簡に「今日は急いでいるので、長い手紙になってすみません」とあった。書くことも話すことも簡明に仕上げることは難しい。名演説家のウィルソン米大統領も次のように言っている。「1時間の話なら、今すぐにでも始められるが、10分の話は準備に1週間かかる」と。短く、鋭く書くことは本当に難しい。名文家の小泉信三

氏は次のように語る。

「削るというのは、ただ文章を短くすればよいというのではない。我が言わんとすることを表現する文字と章句について、その軽重をふるいにかけて、厳しく取捨するということだ」

日本の電気製品の取扱説明書は世界的にも「難解」、「誤解」、「不可解」の3解で有名である。これは専門家が専門用語を多用し、独りよがりで作るからだ。幕僚がこうなっては失格である。

文書やプレゼンテーションは言わば格闘技である。読みてや聞き手の心に言葉を投げ込み、言葉でねじ伏せ、自分の考えを納得させる。シーザー、ナポレオン、チャーチル、毛沢東、パウエルなど、古代からの名将に共通しているのは、相手の心に投げ込む簡明な文章の作り手だったことである。

10 休む勇気を持つ

「幕僚は、戦闘惨烈の状況下においても、常に冷静沈着、大局的判断の下に、その職責を遂行しなければならない」とある。このためには幕僚は常に心身を最高の状態に保つ義務がある。幕僚は指揮官の頭脳である。頭脳がダウンすることは許されない。

そうはいっても幕僚はスーパーマンではない。生身の人間である。睡眠不足が続けば思考力は低下する。ストレスがたまれば身体に変調をきたす。疲労がたまれば発熱することもあるだろう。症状が出てからでは手遅れである。

調子が悪くなる前に対処しなければならない。自分の健康状態は自分にしか分からない。また誰も面倒をみてくれない。調子の悪い時、無理した結果10日間病に伏せるより、1日サボって9日間、健康で働いたほうがよほどいい。

遠慮は禁物である。不眠不休の幕僚活動にあっても、睡眠をとれる

時間を見つけ、遠慮なく寝ることだ。調子が悪くなる兆候を認めたら勇気を持って休むことが大切である。

ナポレオンは3時間しか寝なかったという伝説がある。だがこれは大きな間違いだそうだ。ナポレオンは居眠りの達人で、馬上でも寝ることができたという。昼間、何もなければしょっちゅう居眠りをし、十分な睡眠時間をとっていた。にもかかわらず、加えて夜は更に3時間も睡眠時間をとったというのが真相らしい。

指揮官や他の幕僚に気兼ねは無用である。張り詰めた弓は弱い。自身の健康管理は自分自身に責任があることを肝銘し、休む勇気をもつことだ。

11 現場を基軸にせよ

軍の組織は、末端の兵士が働いてこそ、任務が遂行できる。現場あつての空幕、現場あつての司令部である。現場の実情から遊離した計画は、どんな立派なことが書かれていても空論に過ぎない。幕僚は常に現場を思考の基軸に置いた幕僚活動が求められる。

司令官時代、幕僚には「3現主義」をうるさく要求した。つまり「現場」で「現物」を見て「現実」を知れということである。

上級司令部になればなるほど、「上から目線」で思考し、現場を蔑ろにする傾向が無きにしも非ずである。指揮官宛の気付文書が幕僚の机に眠っていることも散見される。とんでもないことである。

隷下部隊からの声は悲鳴と捉えなければならない。そのためには現場からの声は、どんな荒唐無稽な内容であっても、また正式な上申、非公式な打診に係わらず、誠実に受け止め、必ずレスポンスすることが大切である。部隊からの声を全て実現しろと言っているわけではない。投げられたボールをしっかり受け止め、受けたボールは必ず投げ返せということだ。

最悪の幕僚は「拒否、回避、盲従」型の幕僚である。部隊からの意見、要求などは深く検討もせず、先ず「拒否」する。全うな上申でも自分の仕事にならぬよう「回避」に努める。そして上級司令部からの声には、是非もなく「盲従」する。こういう幕僚は何処にでも見られる。これは自分を蔑ろにしているだけではなく、指揮官を蔑ろにしている。

「指揮下部隊等に派遣された幕僚は、部隊長以下の職責を尊重し、あくまで幕僚としての分を守り、その言動に注意して任務を遂行するとともに、部隊の現状に拘束され、指揮官の意図から逸脱するようなことがあってはならない」とある。

部隊の実情を把握するため、現場進出は大切である。だが物見遊山のような緊張感の欠けた現場進出は許されない。

現役時代、部隊に出張する幕僚には、服装容儀から挙措動作までうるさく指導した。現場の隊員がズンダレタ司令部幕僚を見た途端、司令部の権威は失墜である。幕僚は指揮官の分身であることを忘れてはならない。また現場指揮官の指揮・統率を決して邪魔してはならない。

内局や空幕など、上から受ける用件については、条件反射のように反応し、「内局が」「空幕が」との枕詞を付けて、そのまま部隊に伝える幕僚が多い。これは指揮系統を蔑ろにしているだけでなく、現場部隊を蔑ろにしている。

上から用件を受けた場合、先ず「内局の誰が」、「空幕の誰が」言っているのか、省の方針なのか、空幕長の意図なのか、ただの幕僚調整なのか、決定事項なのか、打診なのか等、仔細に確かめる必要がある。

確認後は重要な事項は司令官に伝え、意図を確認し、司令官の意図として部隊に伝えなければならない。一幕僚が部隊に対し、「内局が」「空幕が」といって、伝声管よろしく司令官をバイパスして部隊に伝えるようなことは決してあってはならない。

12 固定観念を捨てよ

連合艦隊司令長官東郷平八郎は、参謀秋山真之を「智謀湧くが如し」と称えた。幕僚はアイデアマンでなければならない。ただアイデアを数多く出せばいいというものでもない。それは「智謀」つまり良質のアイデアでなければならない。

幕僚は案出した各種アイデアを合目的性、実行可能性、利、不利、対策など多面的に検討し、取捨選択して良質のアイデアのみを指揮官に提供するという煩雑な活動を短い時間でこなさなければならない。

「幕僚は、指揮官が煩雑な事務に煩わされることなく、指揮官本然の職務に専念しうるようにその思考環境を整えなければならない」と教範には書かれている。ただの思いつきをそのまま指揮官に投げつけ、指揮官の思考環境を乱すようであってはならない。

良質のアイデアを生み出すには、先ず「過去」「感情」「観念」を捨て去ることだ。

前述の通り、「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。過去の頭で将来を準備する愚劣さは、戦争が終わる度に史家から糾弾を受ける。だが、過去を捨てることはなかなか難しい。

幕僚活動は、往々にして「これまでは」「去年は」どうだったかと過去を研究することから始まる。過去を徹底して研究し、教訓を得ることは必要である。ただ、研究し尽くした後はきれいさっぱり捨てることだ。でなければ発想力は鍛えられない。決して過去を踏襲することがあってはならないのだ。

感情も「智謀」の妨げになる。幕僚活動にあっては「好き、嫌い」とか「性に合う、合わない」あるいは「怒り」「悲しみ」「願望」といった感情は捨てる必要がある。感情が入れば、どうしても状況が正

しく見えなくなる。シーザーは「人間ならば誰にでも全てが見えるわけではない。多く人は自分が見たいと欲する現実しか見ていない」と語った。個人の感情を排除し冷徹に状況を判断する。その上でアイデアを生み出すのを幕僚の習性にしなければならない。

幕僚にとって最も厄介なのは固定観念である。人はどうしても自己の経験から「かくあるべし」「こうなければならない」といった観念に縛られる。経験が増し、専門的知見が増えれば増えるほどこの傾向が強くなることを自戒しておかねばならない。

日露戦争の 203 高地攻略において、「重砲陣地変換」を見玉源太郎が指示した。これに対し、砲兵の専門家である第 3 軍参謀長伊地知幸介は頑なに反対した。結果的には見玉の言ったとおりになった。作戦終了後、見玉は次のように言っている。

「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」「経験は必要だが、経験によって増える知恵と同じ分量だけのカキガラが頭につく。知恵だけ採ってカキガラを捨てるということは人間にとって大切なことであるが、老人になればなるほどこれができぬ」

「兵は詭道なり」と孫子もいう。「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」と言う戦略家もいる。戦いは相手の固定観念に付け込むことによって勝ちを見出すことが多い。幕僚は普段から「これは私の固定観念なりや」と自問自答する習慣をつけ、固定観念というカキガラを捨てる努力が求められる。

13 出口のないトンネルはない

幕僚活動は究極のところ、無から有を生む知的活動である。既に有るものを踏襲したり、修正するだけなら、それは作業であり下士官で充分である。別に幕僚がやる必要はない。常に産みの苦しみに悩み続けるのは幕僚の宿命である。

特命を与えられ、考えても、考えても目途が立たず、方向性さえ見出せない時は本当に辛いものだ。暗闇の中で「全速力で走れ」と言われている様な不安な気分が続く。筆者も何度か袋小路に陥り、頭を抱える日々を送ったことがある。

だが、真っ暗なトンネルでも必ず出口はあるものだ。要は産みの苦しみに耐えて、逃げないことだ。真剣にやらねばならぬ。だが深刻になってはならない。時には気分を変えてみることも必要だ。「困難になったら流れに身を任せろ、そしたら必ず最後には海に出る」という言葉もある。

デッドロックにぶち当たっても、真剣に考え続けると思わぬきっかけで解決の糸口を見出すものだ。ぶち当たった壁が高ければ高いほど、幕僚は成長する。悩みの大きさに比例して、得るべき知恵が大きいのは確かである。安易な妥協は自分の成長のチャンスを逸することになる。

「神様は越えられない試練は与えない」といわれる。出口のないトンネルはないことを信じ、妥協を排し、利害や打算を二の次にして愚直にこだわってもらいたい。それが諸官を成長させる鍵となる。

14 終わりに

作家の曾野綾子さんが「最も悲しいタイプ」として、次の4項目を挙げておられる。

- 1 自分から義務的工作以外はしない
- 2 その人がいなくても困らない
- 3 必ず規則、前例を言い訳に使う
- 4 何より勇気がない

空自の幕僚に求められるタイプは、上記の真逆のタイプである。平時が長く続くと、官僚主義、前例主義、自己保身という3弊が蔓延し

やすい。空幕や上級司令部の幕僚がこの3弊に感染すると、組織は腐って来る。いつも組織は頭から腐るものだ。

旧軍出身の某空将が次のように書かれていた。

「過ぐれば越権、足らざれば無能の誇りあり。自分は怠惰、無能の誇りより、むしろ越権の誇りを選ぶ」と。

幕僚に必要なのはこの自負心と心意気である。情熱は能力をカバーするが、能力は情熱をカバーできない。情熱を持って、失敗を恐れず、雄々しく幕僚活動に立ち向かってもらいたい。立ち向かう前から、逃げる理由を考えるようなことがあってはならない。こういう狂歌を見たことがある。

「できないと言うな、思うな、する前に、したら言うなよ、自慢、言い訳」と。まさにこの通りである。

最後に、幕僚勤務の多忙さを言い訳に、自己への投資を忘れないでもらいたい。自衛隊は「自己への投資」を求める組織である。自衛官の心構えに「個人の充実」があるように、自己研鑽は自衛官の責務である。

空自は高い能力を有する人材を求めている。業務多忙とはいえ、読書など自己研鑽の時間を作る努力を忘れてはならない。時間は見つけるものでなく、作るものだ。努力は決して人を裏切らない。今の努力は5年後、10年後に必ず実る。

幕僚勤務は厳しいものだ。先の見通しのつかない懸案を抱えている時など、日曜日の夕刻、「サザエさん」のメロディーがテレビから流れてくると胃が痛んだものだ。いわゆる「サザエさん症候群」である。

だが、決して逃げてはならない。正面からぶつかり、がっぷりよつで取り組むことだ。幕僚勤務は貴官を一回りも二回りも大きくする成長させるチャンスなのだ。

自らを大いに鍛え、磨いてもらいたい。好奇心、探究心旺盛で、し

かも鋭い先見性、感性を有し、積極進取の精神に富み、構想力、企画力、表現力、判断力に優れた幕僚として、また重厚な人間として大きく成長されんことを期待してやまない。