

空自の「人材」になるために

～人材再考（その2）～

空将補 織田邦男

（空幕）

はじめに

今年の鵬友1月号に「あなたは人材ですか、それとも人罪ですか？」という駄文を弄したところ、多くの人から御意見、叱責、御指導等、思わぬ反響をいただき、「人材」についての読者の関心の高さをあらためて認識しました。その中で、「空自が如何なる人材を欲しているか」を「人材再考」第2段として書くべき、との御意見をいただき、表現力の拙劣さを省みず、書いてみようと思いたった次第です。

なるほどご指摘の通り、「人材」や「人財」の必然性を説いても、具体的にどういう資質を有する人物が空自にとっての人材なのかを明らかにしなければ、片手落ちかもしれません。空自の人材を一口で言うと「空自の要求を満たせる人物」でしょうが、「空自の要求」が何であるかを明らかにする必要があるようです。

ところが「空自の要求」とは言っても、厳密に言えば階級や特技、補職等によっても異なります。階級毎に、あるいは特技毎に細かく「空自の要求」を示すことは困難ですし、本誌の性格上ふさわしくありません。そこで対象としては佐官クラスに絞り、また補職的には編単隊長クラス、幕僚ではメジャーコマンドの幕僚クラスまでの幅広いクラスを対象に、共通して言える必要な資質等、重要なポイントを舌足らずの憾みを恐れず書いてみたいと思います。

とは言え、「人材」はあまりにも大きなテーマであり、群盲象をなでる感なきにしもあらずですので、手法としては、いくつかの切り口を

設け、それを基にして考えていくことにします。なお、指輝運用綱要や幕僚勤務教範に記載してあるような資質については、当然、空自の「人材」には具備されているという前提に立ち、ここでは省略していることをあらかじめ断っておきます。

2 戦争の形態と求められる資質

時代と共に戦争の形態、あり様は変化し、軍人に求められる資質も変化してきました。ここでは、先ず戦争形態の変遷とそれに応じて求められる資質の変化という切り口で人材を考えてみたいと思います。

マクロ的に見ると、戦争のあり様は全面的な消耗戦争と、いわゆる制限戦争との繰り返しの歴史だったといえます。17世紀頃までは、30年戦争（1618～1648）に代表されるような凄まじい消耗戦争が一般的戦争態様でした。30年戦争はヨーロッパ最後の宗教戦争といわれ、宗教的情熱から始まり、周辺諸国が介入して、泥沼状態になり30年間の殺戮を繰り返した結果、ドイツ全土は荒蕪の地と化し、ドイツ人口が1/3までに減少しました。この戦争は宗教的熱情から発した憎悪に根ざしたものであり、戦争と言うよりむしろ大規模殺戮、殺し合いといった性格を有し、軍人に求められた資質は一にも二にも宗教的熱情でありました。

18世紀に入り君主が自分の軍隊を保有するに及び、戦争の態様はあたかも、スポーツのような色彩を帯びました。兵士を採用し、養い、訓練しておくには極めて金がかかります。兵士は君主にとって高価な玩具のようなものであり、君主は戦争を好むものの、兵士の消耗を伴うような戦闘は毛嫌いしました。当時の戦争は、前進・後進を巧みに行き、その補給線を断てば勝利ということで、敵の動きに対し最適の運動、つまり戦術・用兵自体が戦争そのものであったと言えるでしょう。君主の用兵能力に勝敗がかかっており、軍人としては君主への忠

誠心、熱情に加え、君主の意図どおりに整然と機動できることが最高の資質であったわけです。

上記の制限戦争を打ち破ったのが、18世紀末に彗星の如く現れたナポレオンでありました。ナポレオンは徴兵制という打ち出の小槌を活用し、「高価な玩具」から「安上がりで士気の高い国民軍」をもって、犠牲をいとわぬ戦いを仕掛け、周辺諸国がこれに気付くまでは全戦全勝を続けます。クラウゼヴィッツをして「…流血を厭う者は、これを厭わない者によって必ず征服される」と言わしめた所以です。

また師団編成という革命的発想をもって、殲滅戦を容易にし消耗戦争を更に顕著にしました。このためには膨大な兵員と物資の補給、輸送、あるいは正確な命令伝達等、訓練されたスタッフワークが必要とされ、現在の参謀組織が誕生するに至ります。師団による殲滅戦はナポレオンの功績であります。その運用はナポレオンの属人的な才能に負うところ大であり、機能的な参謀組織はむしろナポレオンに対抗する国によって工夫され進化していくことになります。

この頃、求められた資質としては愛国心、忠誠心、積極性等の形而上的要素に加え、師団という大部隊の運用ということから、各分野における専門的識能が要求されるようになり、また指揮官については命令をただ墨守するだけではなく、事態の推移を見抜く洞察力、状況に応ずる柔軟性等が必要とされ、スタッフを充分活用できるリーダーシップが要求されました。我々の指揮運用綱領、幕僚勤務教範の原点がここにあるわけです。これ以降、消耗戦争は第1次世界大戦をピークとして第2次世界大戦まで続きますが、核兵器の登場によって消耗戦争は終焉を迎え、再び制限戦争の時代になります。

(閑話)

この段階の推移を予測した軍人として石原完爾がいます。彼は独特

の歴史観と宗教観から「最終戦争論」を著し、その中でアジアを代表する日本と西欧を代表する米国が世界覇権争いの最終的な決勝戦を戦い、その際、究極的兵器が出現し、爾後、戦争そのものが無くなると予言しました。日本が勝利することを除いて、この予言は的中し、究極的兵器、つまり核兵器が登場し、以後決戦戦争は行われておりません。旧陸軍のワンパターンの軍人像にあって、石原完爾は稀少価値のあるユニークな人材であったと思います。

この後の朝鮮戦争については、マッカーサーが使用を意図した兵器(核兵器)が政治的に制限されたこと、また戦争が一方の降伏でなく休戦という形で終わったという点で制限戦争に分類されるでしょう。

核兵器という使えない兵器の出現により、相互にエスカレーションの抑制が働き、このエスカレーションの恐怖を利用した核抑止の理論により、冷戦は大規模な消耗戦争なく終わりました。この間、ベトナム戦争に代表されるように、エスカレーションの防止のため、飛行制限空域の設定とか、爆撃目標を中央が指定する等々、各種の政治的制限が加えられた戦場での戦いを余儀なくされました。

このような制限戦争遂行に必要とされる軍人の資質については、これまでの資質に加え、シビリアンコントロールの重要性を理解でき、国際政治情勢を理解できる見識とセンスを有し、ともすれば軍事的合理性を無視し、自らを危険に晒しかねない様な政治的制約、制限毎に手足を縛られながらも、これらを愚直に厳守しつつ作戦を遂行できる理性と誠実さが求められます。

冷戦終了後、各地で民族紛争、領土紛争、宗教対立等、これまで押さえられていた矛盾が噴出していますが、世界的規模での戦争の可能性は遠のき、現代は「決戦無き時代と呼ばれています。反面、東西対決へのエスカレーションの危険が消滅したこと、また精密誘導兵器の

発達により、周辺への被害波及を局限しつつ目標破壊が可能になったこと等により軍事力行使のハードルは低くなるという皮肉な結果を招来しています。

この結果、国際的な合意に基づく強制力行使、特定国に対する制裁又は報復、あるいは単に国益追求を目的とする限定的な武力の使用は冷戦時に比し容易になり、湾岸戦争、コソボ空爆等、「大規模な制限戦争」の生起となって現れています。今後の趨勢としては「核戦争へのエスカレーションによる抑止構造」から「通常兵器を主体とする抑止構造」が定着し、軍隊の任務も「抑止と対処」から「予防」に重点が置かれ、平時の任務がよりいっそう重視される制限戦争の時代がしばらくは続くでしょう。従って、軍人に求められる資質もこれまで述べたような資質に加え、多様な付加的資質を要求される事になります。多様な付加的資質については後述しますが、1993年5月に米陸軍士官学校の卒業式でのクリントン大統領の訓示が端的にこのことを言い表しています。

「……これからの時代、あなた方は戦争勝利の追求の傍ら、平和の維持、被災者救済、陸軍における新しい民主主義教育について将校を補佐する等、各種任務が付与されるだろう……」

戦闘様相の変化と求められる人材

科学技術の目覚ましい発達により、戦闘の様相は一変しました。また、近年の情報技術の進展により将来戦の様相も大きく様変わりするであろうと予想されています。ここでは、この戦闘様相の変化という観点から如何なる人材が求められているかという切り口から考えてみたいと思います。

第1次世界大戦までは「面の支配」が勝敗を左右し、航空機が出現してからは「空間の支配」がキーポイントとなったと言えると思いま

す。将来戦に大きな影響を与えるのはなんと言っても、情報技術であり、情報戦争（IW）が戦闘様相をがらりと変えてしまう可能性を秘めています。これまでの戦争の支配というアナロジーで言えば高度情報技術が時間次元に大きく影響を与え、これからは「時間次元の支配」が勝敗を左右するであろうと予想されます。

例えば、目標発見から決心・攻撃までの時間軸で比較すると、パットン将軍の場合、目標発見後、数日後に決心し、1週間後に攻撃を開始しました。シュワルツコフ将軍の場合、目標発見後、数時間後に決心し、72時間後に攻撃したと言われます。この傾向から、2010年には発見即攻撃、その時間軸は9分以内に短縮されると予測されています。

このニーズに対応するためには指揮統制組織もヒエラルキー型からオープン型が求められ、トップから末端までの情報の共有が不可欠になりますが、今日の高度情報技術の進展は、これを可能にしています。こうした戦闘の場合、末端部隊の軍人もトップの司令官と同程度の高い判断力、決断力が求められます。置かれている政治情勢を理解し、戦争の全局を常に把握し、次になすべき事を考えるという今までごく限られた将軍だけに要求されていた見識が末端部隊の戦闘員にまで求められることとなります。

（再び閑話）

数年前、イスラエルへ出張した時、国防省で極めて印象的なブリーフィングがありました。かつての軍隊では兵卒に対しては「依らしむべし、知らしむべからず」で、命令に「何故」という理由は不必要でした。的確な判断力を有する指揮官と命令に絶対服従する兵卒で構成される軍が最強であったわけです。しかしながら、兵卒が高学歴化して判断能力が高くなり、成熟してくると、戦闘推移が急激な現代戦にあっては、命令の理由や背景等も可能な限り末端の兵士まで知らしめ

ていた方が臨機応変、柔軟性に富み、結果として強い軍隊になります。

これには戦局や作戦目的等の正確な情報が適時に配布でき、しかも保全されるという前提が付きます。イスラエル軍はこの方向性を追求しているとのことでした。時間次元の支配が勝敗を左右する将来戦を先取りした革新的な考え方だ、という感を深くした次第です。

古くはなりますが、「トラファルガーの戦い」もこのことを暗示していると思います。1805年、英本土上陸を企図するナポレオンの野望をネルソン提督率いる英艦隊がトラファルガー沖でこれを打ち破るわけですが、結果としては仏軍は23隻撃沈、戦死者8000人を出し、英軍はネルソン提督が戦死しますが戦死者1600名でナポレオンの野望をうち砕くことができ、英軍の完勝に終わりました。

艦艇の質量とも劣り、艦砲も貧弱であった英軍が何故完勝できたかという点、開戦の火ぶたが切られた直後、戦局は混沌、混戦になって双方とも指揮は混乱し、無秩序の様相を呈しました。英軍は艦長一人一人が戦いの目的、戦略・戦術を理解し、自己の任務を掌握しており、戦闘状況を常に判断し、指揮官からの指示等を待つことなく自らのなすべき事を見だし、各艦が各々全般状況に応ずる最適行動をとったからであると言われていています。そこにはプロテスタントの自立精神が大きく作用していると言うのが歴史の評価です。

高度情報技術によってトップから末端までリアルタイムでの情報共有が可能になりますと、末端部隊の軍人までが司令官と同程度の見識を有して、戦略・戦術を判断できる軍隊が最も強いのは当然であると思います。もちろん、一人一人が並々ならぬ愛国心と堅確な意志をもっていることが前提であります。

「時間次元の支配」が勝敗の決め手となる将来戦においては、軍人一人一人にそういった高いポテンシャルが必然的に求められるように

なるでしょう。

軍隊の役割の変化と求められる人材

冷戦後、軍隊の役割・任務は大きく変化しつつあります。次なる切り口として、世界の先頭に行く米軍に焦点を当て、軍隊の役割・任務の変化と求められる人材という観点から考えてみたいと思います。まずは冷戦後の米国の政戦略の変遷を簡単に振り返ってみましょう。

米国は93年9月に「ボトムアップレビュー」を発表します。これは冷戦後の軍縮の指標を提示するものであり、考え方としては、ほぼ同時に二つの大規模紛争に対処できることを目標とし、220万人から140万人へダウンサイズしようとした。その際、特徴的なこととして、ヨーロッパにおいては40万人から10万人への大幅な軍縮であります。在アジアの兵力としては12万人から10万人とほぼ冷戦期間中の兵力を維持したことです。米国の戦略が明らかにその軸足を欧州からアジアに移すものであり、不安定さが増すアジアにおける地域的プレゼンスは米国の国益にとって冷戦時と変わらず重要と認識し、これを維持することとしたものです。

その後、94年2月に「核態勢レビュー」を発表しますが、核戦略としては基本的には冷戦時と大きな違いはなく、引き続き将来のために核戦力を維持することとしています。

95年2月、東アジア戦略報告（ナイレポート）を発表し、アジア太平洋兵力10万人態勢を維持する事を確認します。また冷戦後の日米同盟の意義を評価すると共に、太平洋軍の「関与」戦略を唱え「抑止と対処」の役割とともに、平和を創造し維持するための「対話と協調」等、軍が幅広い役割を果たすことの必要性、重要性が明記されました。

QDR（4年毎の国防体制の見直し）で”Shape, Respond, Prepare”（形成、対処、準備）を戦略の基軸とし、更に包括的な安全保障戦略

を明確にします。

この基軸を簡単に説明すると、「形成」とは不安定さを生じる要因そのものを無くし、平和を創造するということであり、従来の抑止といった概念を更に前向きに進めたものです。「対処」は安定が崩れたときは、これに毅然と対処できる能力の維持を意味し、「準備」は将来の不透明性に備えようとするものです。

この「形成」に含まれる概念はかなり幅広く、従来の軍備管理、軍事交流のみならず、地域の安定化、信頼醸成、大規模災害への対処、地球環境の保全、テロ、国際犯罪への対処、麻薬対策、エネルギー、人道援助、非戦闘員の後送（NEO）等々までを含みます。「準備」についてもかなり長い時間軸を想定し、より広範な戦略となっています。従って、軍隊の果たすべき役割も広範多岐に及ぶわけです。

上記の各々の項目についての詳述はしませんが、例えば、軍事交流については、従来の概念、つまり、互いの信頼を醸成する事によって良好な戦略環境を改善するというだけでなく、民生化支援等による影響力の行使まで踏み込み、また地域の安定化についても全体主義、戦争及び経済的困窮の状況から脱し、自由と民主主義の確立、平和の維持及び経済的繁栄を図ることまで視野に入れる等、極めて幅広い役割を軍隊に担わせるものです。従って軍人に求められる資質も、従来の「戦って勝てる」力量だけではなく、国際関係を理解し、地域各国の文化、社会、宗教等々に詳しい外交官的国際感覚を有し、民主主義に対する深い理解や他国の人をして信頼を勝ち得る人格などが要求されているところです。

これからの自衛隊の役割と求められる人材

冷戦後、日本の防衛政策も様変わりし、自衛隊の役割も大きく変化してきました。そこで最後に自衛隊の役割の変化を切り口にして、こ

れからの自衛隊に求められる人材について考えてみることにします。

今一度この間の経緯等を簡単に振り返ってみましょう。日本の防衛政策に対し、冷戦後最もインパクトのあったのは湾岸戦争でしょう。我が国は130億ドルもの経済的な支援をしながら、なんら感謝もされず、戦勝国の一員としても入れて貰えませんでした。このショックは大きく、遅蒔きながら海自の掃海艇をペルシャ湾に派遣し(91年)、92年には人的貢献として初めて自衛隊がカンボジアPKOに参加する事になりました。

94年2月には有識者からなる防衛問題懇談会において我が国の防衛政策の検討がなされ、8月には村山首相に対し答申がなされました。この答申の特徴的な点は、多角的安全保障政策の必要性がうたわれ、日米同盟の更なる緊密化と相まって日本が能動的に安全保障環境改善に努力すべきという点であります。

本答申を受けて96年11月に新「防衛計画の大綱」が策定されました。新大綱の考え方は、新たな時代の変化に適応する有効な防衛力整備の必要性、及び日米同盟の重要性が強調されると共に、安全保障環境改善のための努力、また我が国の国際的地位にふさわしい国際的責務の遂行の必要性等が唱われています。自衛隊の役割としては、従来からの役割、つまり我が国の防衛に加えて、自然災害、テロリズム、周辺事態対応等の幅広い概念を含む大規模災害等各種事態への対応が明記され、また新たに国際協力、安保対話、防衛交流、軍備管理等への協力等を含む安定した安保環境構築への貢献が自衛隊の役割として加えられました。

こうした役割の変化を受けて、今後の自衛官に如可なる資質が求められるのでしょう。役割の変化とはいっても、軍としての本質は変わらず、強い実力を保有する必要性は従来と何ら変わりません。異なるのは今までの任務に加えて、多様な任務がプラスされたことです。従

って自衛官に求められる資質も、従来から求められてきた資質の重要性は不変であり、これにプラスして多様な資質が要求されることとなります。

そもそも安保対話や防衛交流等は鍛え抜かれた、そして見識の高い軍人同士が参加し、交流を図るからこそ信頼醸成の実が上がる訳です。多様な任務がプラスされたからと言って、軍人に必要とされた本来的な資質を疎かにするようなことがあっては本末転倒です。軍人の世界においては軍人固有の使命感から来る特別な共通意識があります。この共通意識からくる軍人相互の結びつきが、国と国との関係を最後までつなぎ止める重要な絆となり得ます。だからこそ軍人同士の交流が大切なのです。サラリーマン化した軟弱な軍人では信頼醸成の任務を果たし得ないことをまず押さえておく必要があります。

その前提に立って、更にプラスとして求められる資質を挙げますと、国際貢献、安保対話、防衛交流等のためには、語学能力、軍事的知識はもちろんのこと、各地域で各国の歴史・事情、国と国との関係、その中における軍の位置づけ、国際的な仕組み等々、国際関係論的な知識や安全保障問題に対する造詣、専門知識等が必要になります。

その他、国際援助活動、相互訪問、情報交換、研究交流、人事交流、演習視察、軍事活動規制、オープンスカイ、通常兵器等の軍備管理、そして危機管理等々、今後益々自衛官の活動範囲は広範化し、これまで空自が未体験であった分野に積極的・能動的に対応していく必要が出て来ることが予想されます。こういうものに対応できる基礎体力がこれからの自衛官に常識的に求められるでしょう。

特に幹部の果たすべき役割、責任は甚大です。技術指令書をマスターして事足りる時代は終り、ただ単なる大空のエースであれば良い時代は過ぎ去りました。これからの空自の人材に求められるもの、キーワードは「エースプラス」だと思います。

6 終わりに

これまで、色々な切り口でこれからの空自の人材に求められる資質等について述べてきました。一般的な傾向、努力すべき方向ぐらいは書きたいと思っていましたが、まさに「人材」という巨象に対し、「群盲象をなでるがごとき」感有り、当初の目的を果たし得たか自信はありません。

我々軍人に求められる資質については、端的に言って「戦って勝てる戦士」としての各種資質をコアとし、時代時代に求められる様々な要素がこれにプラス要因として付着し、さながら雪だるまのように膨れ上がってきたといえるでしょう。

特に、これからは「如何に戦うか」より、「如何に戦いを無くすか」に軍隊が使用されることが多くなり、また、自国の安全保障とは直接関係のない様な分野にまで、公共財として軍隊が使用されるようになり、軍人には益々幅広い資質が要求されることが予想されます。

こういった資質は一朝一夕には育成できず、自衛隊においても、こうした事情を視野に入れた人材育成に着手しておかねばなりません。ただ、くどいようですが、誤解があってはならないのは、雪だるまのように求められる資質が膨れあがっても、中心には軍人としての本質的、伝統的な資質がコアバリューとしてあることを忘れてはなりません。これまで我々自衛官に求められてきた資質は今後も重要であり不変です。その上にプラスとして求められるのであり、だからこそ我々の今までの努力にプラスした精進が求められるのです。

既述しましたが、冷戦後、米国はその関心を明らかにアジアにシフトしつつあります。21世紀はアジアの世紀だろうと言われ、世界の関心はアジアに移りつつあります。余談になりますが、ハーバード大、スタンフォード大、プリンストン大、等々のいわゆる米国のベスト・

アンド・ブライテストとされる人たちを輩出してきた大学も明らかに
関心をアジアにシフトしており、俗な言い方をすれば、これからは「欧
州、ロシア」でめしを食っていけないとも言われているくらいです。

世界貿易の約半分がアジアで行われ、経済発展もめざましく、かつ
ポテンシャルも高い。一方、アジアにおいては不安定要因は冷戦中と
何ら変わらず存在し、かつ緊張度も高い。今後世界の注目は自ずとア
ジアに集まり、そのアジアの大国である日本の役割も当然期待され、
大きくなるでしょう。この地域の安定化に貢献する自衛隊の役割も今
後益々拡大し、その動向も注目を受けるようになると思います。日本
は大国としての自覚の無さを諸外国から“Small Power in mentality,
Big power in reality”と揶揄されています。同様に自衛隊の役割も
我々自衛官が思うほど些細なものではなく、対外的な影響力も小さな
ものではないでしょう。「アジアの平和と安全は直接、自衛隊とは関係
ない」などと能天気には構えてはおれなくなっています。自衛隊の果
たすべき役割も益々広範囲になり、我々自衛官もアジアにおける主役
として活躍が期待されるようになっていきます。そのための人材育成が
今日の自衛隊にとって焦眉の急務なのです。

前回も書きましたが、人材育成は補職と教育と自学研鑽の3本柱で
望むしかありません、日々の仕事に問題意識を持って真剣に取り組む
ことの必要性は従前通りであり、教育も必要に応じ内容、要領を逐次
改善していく必要もあるでしょう。しかしながら最も必要なことは、
自分自身の自由時間を日々如何に活用して自学研鑽を図るかであり、
これが人材育成手法の大半を占めます。教育は動機付けにすぎず、こ
れに期待するような他力本願では空自の将来は暗いと言わざるを得ま
せん。馬に水を飲ませるのに、河原に連れていくことはできますが、
馬自身が飲もうとしない限り、水を飲ませることはできません。我々
に今求められている「エースプラス」を自覚し、一人一人が意識改革

を図り、今までのぬるま湯から脱皮することが求められています。

浅学非才を省みず、駄文を弄しましたが、若い幹部の奮起に少しでもお役に立てれば幸甚です。