

組織の「劣化」と自衛隊の課題

2019年9月

山本 達夫

1 組織の「劣化」

大企業の不祥事には枚挙に暇がない。思い当たるだけでも、2019年 レオパレスによる施工不良、2018年 KYBによる免震装置データ改竄、2018年 スルガ銀行による不正融資、2016年 三菱自動車によるカタログ燃費の詐称及び不正計測発覚後の再測定における燃費詐称、2015年 東芝による長期に及ぶ不適切会計などが記憶に新しい。

ピーター・ドラッカーが、「企業の目的と使命を定義するとき、出発点の一つしかない。顧客である。」と語ったように、本来、企業は、顧客満足度を上げることを通じて社会に貢献することが使命のはずである。企業、とりわけ世間に名の通った大企業の構成員の多くは、立派な教育を受けた、社会的にも尊敬される人たちのはずである。であるのに、なぜ、次々に不祥事が生まれるのか？

根底にあるのは、人間の本性、すなわち、楽しんで、いい思いをしたいという怠け心、いいところを見せたいという虚栄心に行き着くのではなかろうか。経営者が、会社の業績を上げることにより、個人的な評価を上げたいという私欲を優先し、また、社内でも、経営者の意に沿うために、波風を立てず、言われたこと、決まったことだけして良しとする雰囲気一般化することにより、いつのまにか組織の「劣化」が進み、不正に手を染めてしまうことになる。

組織に「劣化」が始まっても、すぐに気がつくのは困難である。まして、大企業であれば、業績に表れ難く、気がついた時には手遅れということが多いかもしれない。「劣化」が静かに深く進行し、「ゆでガエル」となった企業で様々な不祥事が生起するのであろう。

逆に、組織の健全性を維持し、「劣化」を防ぐためには、経営学の名言である「全員経営」（野中郁次郎）、「アメーバ経営」（稲盛和夫）、「創業メンタリティ」（クリス ブック）等で謳われる精神、すなわち、顧客重視に加え、組織の構成員が、組織成長の理念を共有し、革新志向、現場へのこだわり、経営者マインド等を堅持・発展し続けられるかどうかにかかっていると見えよう。

2 軍事組織の「劣化」

組織の「劣化」は、企業のみでなく軍事組織でも起こり得る。更には、軍事組織ほど「劣化」は深刻な問題となりうる。企業の場合は、毎期、毎年の業績が数字で表れ、まがりなりにも利益という形で経営方針の妥当性が定量的に検証される機会がある（不正会計が行わ

れた場合もいずれは露見する)。一方で軍事組織は、一般的に戦争という実オペレーションがなければ、その有効性が真に検証されず、持続的な自己改革がなければ、過去の戦争の経験に基づいて、戦力構成、資源配分、ドクトリンなどが定められ続け、現実の世界の戦略環境や軍事技術が変化しているにもかかわらず、過去の経験を基準に組織が運営されることとなる。その弊害は、第二次世界大戦の劈頭で惨敗を喫したフランス軍に顕著である。第一次世界大戦の塹壕戦の経験を基に、フランス軍は、マジノ線という要塞網を国境に張り巡らせたが、ドイツの電撃戦という新戦術により一夜にして敗北を喫してしまった。検証されることのない組織では、既得権が幅を利かせ、新装備、新技術によるイノベーションを起こすことができず、組織の「劣化」が自ずと進み、組織の破滅に至ることとなる。

これまでの軍事組織を振り返り、過去の成功に依存し、「劣化」により崩壊した組織の例と、常に自己革新、イノベーションを続け組織の有効性を維持し得た組織の例を考察する。前者が大日本帝国陸海軍であり、後者は米海兵隊である。

帝国陸海軍は、明治維新により、封建制を打破してから僅か40年の近代化努力により、当時世界の大国であった清とロシアに軍事的に勝利を取めた。封建制から抜け出したばかりの極東の小国が、世界の大国を破った日清、日露の2つの戦役は世界史的な偉業といっても過言ではない。しかしながら、この大成功が、帝国陸海軍という軍事組織のその後の成長・発展を大きく拘束することとなったのは皮肉なことである。帝国陸海軍の「劣化」の症状の第一は、成功体験への埋没である。日露戦争の勝利を支えた陸軍の白兵銃剣突撃、海軍の艦隊決戦は、日露戦争後、作戦・運用の基本として神聖化された。帝国陸海軍は、太平洋戦争の敗戦まで成功体験のドグマに固執し、陸軍は、火力、機動力に勝る米軍に白兵銃剣突撃を基本に戦い続け（背景にはリソースの限界があったことも事実であるが）、海軍は、最後まで戦艦を主力とする艦隊決戦を追い求め、自己の海上交通路の防衛、敵交通路の破壊の重要性を認識できなかった。ドグマへの固執は、都合の悪い事実の無視、作戦中心で情報・補給の軽視という行動形態をも生み出した。

症状の第二は、軍人共同体化、身内の職業軍人にとって居心地のいい「ムラ社会」の形成である。徳川時代の士農工商の身分制固定化以降、わが国においては、「武」、「軍事」に関わることは、一般人とは別の、「武士」という特殊な階級の人々の専管とされてきたが、明治以降は、軍に関する専門教育、すなわち陸軍士官学校、海軍兵学校での教育を受けた者による専有分野との認識が定着していった。その結果として、一般社会とは隔絶されたコミュニティが形成され、両校卒業生の多くが納得できる、明白な指標による人事制度が構築された。それは年功と学校成績を基本とする序列制度である。驚くべきことに、この制度は、太平洋戦争で日本が敗北するまで維持された。国家の命運を決する戦争が続き、指揮官の能力が作戦の帰趨を決する状況が続く中であったとしても、能力本位ではなく、年功序列の昇任制度が最後まで維持された。ドイツのロンメル元帥やアメリカのアイゼンハワー大将など、第二次世界大戦の間に異例の昇任を遂げた例は各国で多数見受けられたが、わが国では、他の国

では考えられない人事の硬直化に陥り、その異常さに多くの構成員が気づかないままに敗戦に至り、組織は崩壊したのであった。歴史にifはないが、後世の人間の目から見れば、真珠湾作戦、ミッドウェー作戦で、その指揮に積極性、決断力に欠ける南雲忠一中将ではなく、山口多聞少将（第2航空戦隊司令官、ミッドウェーで戦死）が機動部隊司令官であれば展開が変わっていたはずと悔しい思いもするが、当時の人事の「常識」からすれば、それは叶わぬ夢であった。

第三の症状は、底知れぬ無責任の蔓延である。太平洋戦争開戦に至るまでにも、帝国陸軍は、張作霖爆殺事件、満州事変、ノモンハン事件、盧溝橋事件など、現地部隊が中央の命令を無視して、独断専行により武力を行使して紛争を生起、拡大させていった。現地部隊においても、指揮官ではなく、本来指揮官を補佐する立場の参謀が作戦を計画、主導する例が多く、にもかかわらず、事後の責任追及においては、参謀は指揮権がないとして重大な責任を問われなかった。その典型が、ノモンハン事件を主導した、関東軍作戦参謀 服部卓四郎、作戦主任 辻正信であり、両者は一時的に閑職に退けられたが、後に服部は、参謀本部作戦課長に、辻は、参謀本部作戦課戦力班長と陸軍中枢へと復帰している。指揮統率を組織の基本とする軍事組織において、中央の命令を無視し、勝手に部隊を運用し、作戦を開始、拡大した上、その実質的な責任者が責めを負わないという、驚くべき組織の退廃が蔓延していた。

このような帝国陸海軍という組織の「劣化」の原因は、日清・日露戦争という成功体験以降の組織の構成員の驕りと慢心、そして組織の在り方を検証する第三者の「目」の不在にあったと言えるのではないか。

一方で、常に組織を革新して現在も有効に機能している軍事組織も存在する。それは米海兵隊である。米海兵隊は、1775年に創設され、帆船時代の船における秩序維持、海戦における狙撃、小規模な陸上戦闘を主たる任務としていた。19世紀の初頭には、地中海、カリブ海での海賊鎮圧などで成果を挙げていた。しかし、帆船から鋼鉄船への近代化に伴い、船内の秩序維持という任務の必要性が低下し、19世紀後半には米海軍内でも、海兵隊の不要論が強く主張されることとなった。第一次世界大戦では、海兵隊もヨーロッパ戦線に派遣され、フランスのペローウッドの戦いで武勲を挙げ、高く評価された。しかし、その成果をもってしても海兵隊と陸軍の役割との差別化は困難であり、なぜ海兵隊でなければならないかという疑問への答えとはならなかった。第一次世界大戦後、米海兵隊は、太平洋における水陸両用作戦に独自の活路を求めた。オレンジプランとして知られる米軍の対日作戦の中核を海兵隊が担うこととなり、その遂行に向けて作戦教義、装備、教育訓練の整備、充実が図られた。その有効性が実証されたのは太平洋戦争であり、ガダルカナル、タラワ、硫黄島、沖縄等の上陸作戦において海兵隊が中心的な役割を果たし、その存在意義を強く印象付けた。太平洋戦争後も、朝鮮戦争における仁川上陸作戦などで海兵隊が主力として作戦の成功に導いた。さらには、ベトナム戦争でヘリコプターが大きな役割を果たしたことも踏まえ、ベトナム戦争後、今日まで繋がる、海兵空・陸機動部隊（MAGTF: Marine Air-Ground Task

Force) という、地上部隊、航空部隊、補給部隊を有機的に統合するコンセプトが生み出された。

以上のような米海兵隊の歴史を振り返ると、一時の成功に安住することなく、自ら変革を求め続ける innovative な組織ということができる。また、米海兵隊の教育訓練は厳しさで有名であるが、その中で全隊員に組織のアイデンティティ、共通の価値観、連帯意識を叩き込んでいる。Every Marine a Rifleman (全ての海兵隊員はライフルマン)、Once a Marine, Always a Marine (ひとたび入隊すれば永遠に海兵隊員)、First to Fight (真っ先に戦う) などの理念が全員に共有されている。

これらが可能であったのは、米海兵隊という組織が、常に不要論という存在の危機にさらされ、厳しい検証をうけながら、組織の構成員が組織の理念を共有し、常に自己革新を続けてきたことにあると言えよう。

3 自衛隊という組織の健全性の評価

それでは、自衛隊という組織の健全度はどうであろうか？ 1954年に創設されてから65年が経過し、その間、幸いなことに実戦による検証がなかった軍事組織としては、「劣化」が生じていても不思議ではない。しかし、以下の事例から見て、「劣化」を回避し得ていると言えよう。

一つには、東日本大震災における対応である。2011年3月の未曾有の被害をもたらした東日本大震災においては、自衛隊は10万人体制の構築を初めとする大規模かつ組織的な初動対応を行うとともに、行方不明者捜索、被災者支援、原子力発電所事故への対応等に、組織の総力を挙げて取り組んだ。特に、対応の迅速さ、柔軟さ、高い組織力には、海外からも高い評価が与えられたが、それは自衛隊という軍事組織の高い実運用能力を立証するものであった。

二つには、陸海空幕の既得権を奪う組織改革、すなわち統合幕僚長、統合幕僚監部の創設である。2006年、統合幕僚会議事務局は統合幕僚監部に改組され、陸海空自衛隊の運用に関する権限は、各幕僚長から新設された統合幕僚長に移管された。組織改編に当たっては、各幕僚監部の強い抵抗があったのも事実であるが、政治のリーダーシップの下、自衛隊創設以来最大の組織改革が断行され、その改革の有効性は、上記東日本大震災を始めとする多くの事態対応において立証されている。

三つには、各自衛隊、特に陸上自衛隊における職種の見直しである。陸上自衛隊においては普特機（普通科、特科、機甲科）が、陸上戦闘における中核的な役割を果たす主要職種と扱われ、これまでは歴代陸幕長も3職種から輩出されてきた（山崎現統幕長は施設科出身で、普特機以外の初の陸幕長に就任した）。しかしながら、冷戦終結後の安全保障環境の変化を受け、本格的着上陸侵攻が想定しがたい中で、陸上自衛隊の戦力構成の見直しを通じて、特科、機甲科のスリム化が進められてきた。主要職種の既得権を認めることなく、自

発的に自己改革を進めてきた取組みは歴史的にみても特記されるべきであろう。

それでは実戦経験を有しない自衛隊が、組織の「劣化」を回避し得た理由はどこにあるであろうか。

自衛隊創設以来、実戦による検証はなかったものの、自衛隊に対しては、憲法9条との関連で厳しい視線が浴びせられ続けてきた。「憲法違反」、「税金泥棒」と言われ、国会やマスコミにおいて絶えず批判され、チェックを受ける存在であった。その中であっても、多くの自衛隊員は、わが国の平和と安全を守るという自衛隊の任務に共感し、その達成のために黙々とたゆまぬ努力を続けてきた。また、厳しい財政事情の下、限られた防衛予算の枠内で、安全保障環境の変化、軍事技術の進展に対応すべく各種機能の見直しにも努めてきた。自衛隊が過去65年間、組織としての健全性を維持しえたゆえんは、自衛隊を巡る社会的、財政的な厳しさの下、構成員が高い意識を堅持し、組織の在り方について不断の検証を行ってきた結果と言えよう。そのプロセスは、不要論の中、組織の維持・発展に努力してきた米海兵隊にも通じるところがあるように思える。組織の健全な維持・発展のためには、成功に安住し自己満足に陥るのではなく、第三者による批判的な検証を受けつつ、持続的な自己改革を行うことが不可欠と言えよう。

4 今後の自衛隊の課題

自衛隊という組織が、これまで「劣化」を回避してきたとしても、今後とも回避し続けられるとは限らない。企業も軍事組織も、誕生後、順調に発展し成果を上げてきても、ある段階から「劣化」が始まり、機能不全に陥るケースが多い。その主たる原因としては、これまで述べてきたとおり、①組織の成功、大規模化から生じる慢心による停滞であり、②構成員間の組織の理念の共有の失敗（縦割り、官僚化）であり、③取り巻く環境の変化への不適合を挙げることができよう。

これを自衛隊に照らして考えれば、まずは、慢心への自戒が大切である。東日本大震災等の災害派遣への評価もあり、2018年1月に行われた内閣府の世論調査では、国民の9割（89.8%）が自衛隊に良い印象を抱いている。湾岸戦争後の1991年の同調査では7割を切っていた（67.5%）のを思うと隔世の感があるが、この間に自衛隊が実施してきた災害派遣、国際平和協力活動、各種事態対処等への国民の肯定的な評価の表れと思われる。一方で、評価、信頼が高まっている時こそ、慢心、驕りは禁物である。数十年かけて積み上げてきた信用も、一瞬にして失われることを肝に銘ずる必要がある。

同時に必要なのは、隊員一人一人に至るまでの組織理念の共有である。与えられた目先の仕事をこなすというマンネリ意識に陥ることなく、わが国の平和と独立、国民の生命・財産を守るという組織の使命に常に思いをいたし、さらには、各人が、所属する部隊、機関等の任務の核心を正しく理解し、組織理念を共有するとともに、より良い組織とすべくたゆまぬ努力をすることが重要である。

そして最も重要なのは、現在の軍事技術の進展が安全保障を巡る状況の根本的な変化をもたらす可能性がある中、そのトレンドに自衛隊が追随できるかどうかである。宇宙、サイバー、電磁波、人工知能（AI）、無人機（UAV）などの最先端の技術の進展は、装備品の精度、人的物的コストパフォーマンスの飛躍的向上等を通じて、戦闘様相を一変させるゲームチェンジャーとなり得る可能性を秘めている。歴史的には、核兵器、精密誘導兵器、航空機など戦闘様相を一変させた技術は、民生技術を活用しつつ、軍事利用主導の技術開発により実用化されてきたが、今回の技術進歩は、特にサイバー、AIなどは、既存の軍需産業とは異なる民間企業が主導して、いまだに発展し続けている技術がコアとなっている。中国、ロシアという権威主義国家においては、政府主導で軍民融合という名の下に国を挙げての取り組みが続けられているが、民主主義国家においては、現時点で最先端の軍事技術を擁するアメリカにおいてすら、新技術をいかに軍事部門に取り込むかで様々な課題に直面している。日本においては、30防衛大綱において、宇宙・サイバー・電磁波という新たな領域における能力の強化がうたわれ、強い問題意識を伺うことはできるが、問題はそれを実現できるかである。高度人材の確保・育成、適切な体制整備、予算の充当等課題は山積である。しかし、これを実現できるかがどうか、今後の自衛隊という組織の「劣化」を回避できるかどうかの鍵がかかっている。陸、海、空自衛隊が、従来の作戦領域とは異なる新たな分野での挑戦に自らの身を削ってでも取り組む覚悟があるか否かが問われているとも言えよう。