

危機、リーダー、戦略

京都大学公共政策大学院五期生（海上自衛隊三等海佐）

小林 卓雄

■ 9／11

先日、9／11から十年を数え、アメリカを中心に、それ以降で何が変わったのかなど、色々と議論されていたことは記憶に新しいところです。あの時、皆さんは何をしていましたか？私は同期生とラーメンを食べていました。9／11の前日、私は中東・インド洋方面での約一五〇日間の訓練航海を終え、東京の晴海港に入港、同日中に一人前？の幹部海上自衛官として初の勤務先である護衛艦「くらま」（在長崎）に赴任しました。そして翌日、9／11を迎えたのです。あの衝撃的な映像は、仕事を終えて同期と基地近くのラーメン屋でビール片手に夕食をとりつつあるとき、我々の目に飛び込んできました。その瞬間、ほろ酔い気分が吹き飛んだことを記憶しています。私の勤務していた「くらま」は、当時、造船所において修理中であつたため、全く動くことはできませんでした。しかし、この約二ヶ月後、テロ対策特別措置法が成立すると「くらま」は、

■ 危機管理

9／11の報に接し、私が自衛官一年生としてとり得た行動は、非常に少ないものでした。例えば、どんぶりに残るラーメンを泣く泣く残し、急いで勤務先の「くらま」に帰艦、情報を収集することなどです。しかし、自衛隊としてとり得る行動は、より幅が広く深いものであつたはずで、残念ながら当時の私には、上司がどう考えるか、自衛隊が又は日本がどう動くかといったことまで頭が回らなかったのが現実でした。まさに「想定外」であり、能力もない上、準備もありませんでした。

危機に際し、当初最も重要なことは、その事態をどのように認識するのか（情勢認識“situation awareness”）、これをいかに共有するのだかと思えます。つまり、事態の重要度や緊急性を、自らの又は関係する組織の任務・業務に対する影響の度合いなどを通して判断し、これを関係者・関係機関と共有することです。その後、影響をいかに局限

インド洋に向け舵をきり、補給支援活動に従事することになりました。「くらま」の通信士であつた私も、当然、その任務に就くことになりました。

するか、又は利用するか等、対処方針が決まってきます。危機の認識にせよ、対処にせよ、平素からの情報収集や事前の勉強・備えが必要であることは言うまでもありません。

「備えあれば憂いなし」とはよく言われることですが、昨年、「想定外」といわれた未曾有の災害に接し、様々なところで、必ずしも備えが万全ではなかったことが露呈したと思います。皆さんの仕事や生活における危機への備えはいかがでしょうか？

■ インド洋での活動

さて今では、9／11を発端としたインド洋での補給支援活動は終了しています（ソマリア沖・アデン湾での海賊対処行動は継続中）。本任務は、国際的に高い評価を受けたものの、さして危険のない後方支援活動であつたとの見方が大勢です。しかし、アフガニスタンでテロとの戦いを遂行するアメリカ軍を後方支援するわけですから、ある新聞には「戦時下の活動」などと書かれ、当時は、いつテロ攻撃を受けるか分からないという緊張感のある任務でした。私がお世話になっていた下宿（在広島県江田島市）のおばちゃんは、戦前、特攻に赴く若い海軍士官のお見送りを経験したそうで、私にその姿を重ねたのか、また悲しい時代になったと涙ながらに見送ってくださいました。



第1次インド洋派遣部隊、先頭が「くらま」（防衛白書）

仕事にはある程度の緊張感が必要でしょう。しかし、仕事に慣れてくると人は緊張感を失い、脇が甘くなります。どの世界でも、入社当初は見よう見真似、上司の指示や先輩の指導に従って、がむしやに働くものです。私も例外ではなく、右も左も分からないまま、インド洋での海自の活動が日本と世界に与える影響などを考える大局観を持つことなく、眼前の仕事を片付ける緊張した毎日でした。しかし、私のインド洋での勤務にも徐々に慣れが見え始めた頃、遂に脇を突かれました。寄港したある国で、朝寝坊し、部内会議に遅刻してしまっただけです。

■ 初心に帰れ

早過ぎる緊張緩和だったのかもしれませんが、当時は過度の緊張があったため、一時的にでも緊張を解きたいと思う気持ちが強かったのだと思います。幸い、会議の内容について、私がかかわる部分は重要でなかったため、艦の任務に支障をきたすことはありませんでしたが、兎に角、上司である艦長にはひどく絞られ、「上陸止め」という誠に不名誉な外出禁止令を頂戴しました。因みに、海軍の将兵が艦艇から公務以外の目的をもって上陸（外出）することを、英語で“liberty”といいます。私は慣れや慢心のため、適度な緊張感を保てず、自由までも奪われた身になったのです。

その後も今までの勤務の中で、緊張感の欠如や慢心から来るミスは多々経験しました。こちらも幸い、大きな事故には至っていませんが、将来的な可能性はゼロではないでしょう。なかなか実践できるものではありませんが、「初心に帰れ」との教訓は、常に頭の片隅に置いておくべき言葉だと思っています。

■ 部下を持つこと

自衛隊には、他の社会にあまり例が見られないと思われることが多々あります。その一つは、防衛大や一般大を卒業して一年ほど訓練を受けた後、すぐに部下を持つ立場になることです。陸上自衛

隊の戦車部隊に赴任した同期は、着任してすぐに戦車三両・部下十数名を率いる小隊長だったと聞きました。インド洋における勤務でも、私は十人弱の部下を持ち、主に通信関連及び航海関連の職務に従事していました。部下の中には自分の父親とほとんど年齢が変わらない者から自分より年下の者、私のような若輩者の言うことでも耳を傾ける者から耳を貸さない者まで様々でした。

職務に関する知識も経験も不足する中で、海千山千の部下に優越する可能性があるスキルの一つは、リーダーシップであつたと思います。私が卒業した防衛大学校では、学生は学生隊という組織に所属し、一年生から四年生までがともに学生寮生活を行います。もちろんリーダーは四年生、参謀格が三年生、現場監督が二年生、兵隊は一年生となります。このような生活や訓練を通じ、リーダーシップは必然的に身に付いていったのだと思います。

■ リーダーシップ

リーダーシップには、様々な理論や型がありますが、私が海上自衛隊流に考えるリーダーシップとは、「指揮・統率・管理のアート」です。指揮とは、法令等に基づく権限の行使、統率とは自らの人格に基づく影響力の行使、管理とは人、物、予算、時間などを効果的に活用することです。リーダーシ

ツプの目的は、部下や同僚などの努力を統合し、何らかの目的を達成することですから、指揮・統率・管理を巧みに用いて目的を達成することが良いリーダーシップでしょう。

私が良いリーダーであつたかどうかは別にして、職務に関する知識や経験を欠いていても、自らのやるべきこと・できることを自覚し（指揮）、真摯な姿勢でこれに当たり、熱意・責任感をもって部下指導に臨み（統率）、無理や無駄なく効率的に業務を運営すること（管理）で、部下は仕事を上手くやつてくれます。インド洋派遣当時の部下からは様々なことを学び、助けられました。今の自分があるのも彼らのお陰だと思っています。

大学院で勉強をしている間、リーダーシップを必要とすることはそれほど多くないと思います。しかし、公共政策大学院を修了した皆さんは、多かれ少なかれ、様々な分野で近い将来、部下を持つ立場になるでしょう。更に、各界における指導者になる方も多いでしょう。その時、リーダーシップは必ず必要とされます。昨年から「リーダーシップ論」という本学経営管理大学院の講義が本大学院の科目にも入りましたが、これもリーダーシップの必要性を物語るものです。

■ フォロワーシップ

リーダーシップと対置される概念に、フォロワ

ーシップがあります。リーダーとして人間ですから、当然、ミスを犯します。リーダーを補完する機能がフォロワーシップであり、一説によると貢献力と批判力で構成されるそうです。最近の社会を見ると、どうも後者の力を強く持つ人が多いようで、“ask not what your country can do for you; ask what you can do for your country.”という言葉を忘れないようにしたいと思います。強いリーダーを待望する前に、まずはフォロワーシップを学びとりたいものです。

学生時代、ラグビー部のあるコーチが、「フォロワーシップを求めるリーダーシップなど、リーダーシップではない」と我々に説いたことを思い出しました。確かに、一理あると思います。しかし、フォロワーシップがあれば、より良いリーダーシップが発揮されるのは自明でしょう。また、リーダーには物事を決断することが求められますが、決断には当然、結果責任が伴います。誰にとっても責任をとることは辛いことですが、昨今は責任追及が厳しい故か、リーダーの成り手が少ないように見えます。このような状況ですと、なお更、フォロワーシップが必要であるように思います。

■ 二〇〇九年四月五日

この日が何の日であるかを記憶している人は、そう多くないと思います。私はこの日の事件を最も

早く知った人間の一人でありながら、正確な日付を思い出すのにいつも時間を要します。

この日、北朝鮮が弾道ミサイル発射実験を行い、発射されたミサイルの一部は、我が国上空を越えて太平洋に落下しました。我が国の上空を越えるのは、九八年以来二度目のことで、これも危機の一つでしょう。当時、私は日本海に配備された海上自衛隊のイージス艦のCIC（戦闘情報センター）において、展開する海上部隊を指揮する護衛隊群司令の補佐をしていました。もし、ミサイルが我が国領土に着弾することになれば、これを迎撃するのが我々の任務でした。撃ち漏らせば国民の生命や財産に損失を与える可能性があり、迎撃すれば北朝鮮が敵対行為と解して、我々を攻撃することも考えられたので、インド洋派遣と同じく緊張感のある任務でした。

この任務の鍵は、発射の兆候をいかに素早く掴むかということにあります。いわゆるインテリジェンスと呼ばれるものが重要だということです。よく我が国はインテリジェンスが弱いと言われますが、私の知るある学者は、我が国の防衛戦略にその一因がある、つまり、「専守防衛」という戦略が受身の姿勢であるために、必然的に情報活動も受動的になるとの論をお持ちでした。この論の当否や、「専守防衛」が戦略と呼べるか否かは議論を尽くすべきところでしょうが、その前に戦略とは何でしょうか。

インテリジェンスと同様、我が国は戦略的思考が弱いなどとの評価をよく耳にします。



米イージス艦「ヴァンセンス」のCIC (Tim Masterson, U.S. Navy)

■ 戦略

戦略とは何かという問いには、様々な答えがあります。米軍の統合作戦マニュアル(JP 3-0)では、「戦域、国家又は国際的な目標を達成するため、同期・統合された一連の国力の使用に関する賢明なアイデア」という記述があります。また、戦略は英語で「strategy」ですが、この語源はギリシャ語にあり、「宿営」や「リーダー」を意味するものだから。

他にも様々な定義があり、議論は尽きませんが、私の考える戦略の定義は、「目的と手段の対話」です。

米軍の定義などでは目的は所与だという印象を受けますが、戦略には通常、相手が存在するでしょうし、環境の変化も想定されます。そうすると、目的を変更せざるを得ない場合もでてでしょうし、手段が制約されることも考えられる。両者が流動的になって、両者の対話が行われつつ、目的達成のためのシステムとして戦略が完成するといったイメージです。とは言え、戦略が達成すべき目的は、本質的に国家や企業・個人の重要な死活的問題に関する事項でしょうから、手段が制限されたからといって、簡単にこれに追従するものではないことを付言しておきます。また、戦略で決定された目的には何らかの大儀や理念も含まれていることが必要だと思っています。

■ 何をしたいのか

元外務官僚の岡崎久彦氏は、『戦略的思考とは何か』(中公新書)の中で、「先進国の大学で、戦略や軍事と題した講義を聞けないのは日本だけ」と書いています。戦略は軍事部門で発達した概念であり、戦略を学ぶには軍事に関する勉強は避けて通れないのです。本書は八三年の出版であり、その後、我が国の教育に関する状況

は変化しています。実際、本大学院でも「安全保障論」が開講されていますし、他大学でも同様の講座が開講されていると聞きます。しかし、未だに戦略的思考が根付いているとは考えにくい状況ではないでしょうか。

私が幼い頃、両親や先生は、「大きくなったら何になりたいか」をよく問いかけてきた記憶があります。私の小学校の卒業文集の最後には、将来の夢コーナーがありますが、それを見るとほとんどの友人は、「お金持ちになる」とか「サッカー選手になる」とか書いています。全く記憶にありませんが、参考までに、私の欄には「世界征服」と書かれていました……。幼少期から手段を基本に考えるこのような風潮も、戦略的思考の欠如に繋がるのかもしれませんが、私には間もなく三歳になる娘がいます。彼女には、今後、人生において何をしたいのかを問い続け、戦略的思考を研いでいこうと思っています。

本誌発刊の頃、二回生は就職活動などで本稿を読む暇がない状況にあると予想されます。とはいえ敢えて書けば、当然の話ではありますが、「〇〇を達成したいから、△△に就職する」という思考順序を決して逆にはせず、就職戦線を戦略的に突破し、我が国の発展に寄与して頂ければと思います。