防研セミナー

時代を読み解く

シリーズ⑪

部下の自主性を引き出す

―軍隊指揮についての最近の研究―

今月の講師

木下（きのした） 幸祐（ゆきひろ） 2 陸佐

防衛研究所戦史研究センター

国際紛争史研究室所員

1974（昭和49）年生まれ、熊本県出身。防大精密機械工学科卒（42期）。防大総合安全保障研究科前期課程修了（安全保障学修士）。修士論文は『将来の戦争に備えるための将校の育成――ヴェトナム戦争後の米国陸軍における佐官教育の質的変容』（2018年）。41普連（別府）、富士学校（富士）、3普連（名寄）、教育訓練研究本部教育部（目黒）などを経て20年から現職。専門はミリタリー・プロフェッショナリズム、軍事専門教育。

部下に裁量を委ねるミッション・コマンド

軍隊でも広く論じられる。現在、世界中の多くの軍隊が「程度の差はあるものの、軍事作戦を開始した後ではできる限り部下に裁量を委ねる行動を取ることが、これによってその部下を起こせる、やる気のある部下を育てるかと判断し、率先して行動を取れるようにして育てるかと言う問題を扱った戦略的なテーマとなっている。このテーマは、指示を待たなくても自発的で、かつ現場の状況に合った臨機応変の行動を引き出さなければならないという考え方を採用している。英語では、この考え方は「分権化された実行（decentralized execution）」と呼ばれ、この考え方を採用する事が、これを実行できているとは限らない。軍が考えを意って、現代の部下に対しているわけではない。自主的に考える精神、流動する状況あっても自的に合致した行動を見抜く判断能力、意思の強さは、軍の中で行われる教育や訓練を通じて開発されている。

考える力と自律した精神を伸ばす努力

分権的な指揮の中で将校や士官の一人一人に求められることは、作戦計画であるかの想定していた内容とは違った状況に直面した時には、上官からの新しい指示を待つことなく、改めて作戦全体の目的に貢献できる行動について自らの頭で考え、自発的に行動し、そして同僚と協力することである。彼らは、何も考えずに上官の指示に従うことだけを様に取り組まれる集団ではない。

しかし、分権的な指揮の適切な形に作り変えていく必要があるという主張が少なくない。組織化とは、これに外部で広為っている組織内部で広為っている価値観、またはその構成員に考える思考法が無無識に正しいと認めている考え方を指す。

たとえば、アメリカ軍は、自主性を抑制する要因となっている官僚主義に指摘されて、代表的な組織文化として、「ミス・ディフェクト（Miss-defect）」と呼び、そうした文化の中では自主性が損なわれることを明らかにした。

ミスを犯すことに臆病なゼロを追い求める文化（ゼロ・ディフェクト）は、2001年に発表した論文で、これを「欠点ゼロを追い求める文化（Zero-defect culture）」と呼び、そうした文化の中では自主性が損なわれることを明らかにした。

ミスを犯すことに臆病なゼロを追い求める文化（ゼロ・ディフェクト）は、2001年に発表した論文で、これを「欠点ゼロを追い求める文化（Zero-defect culture）」と呼び、そうした文化の中では自主性が損なわれることを明らかにした。

ソントン（Rod Thornton）は、2000年に発表した論文で、これを「欠点ゼロを追い求める文化（Zero-defect culture）」と呼び、そうした文化の中では自主性が損なわれることを明らかにした。

ソントンは、アメリカ軍の組織文化が強くなったと指摘した。

ハイテクと管理主義失われた「自主性」

その要因の中には、湾岸戦争の戦勝を経て、自軍の死傷者をほとんど出さずに勝利者となるとの考え方が広まり、軍が死傷者の発生を強くなったとされた傾向が強くなったとされた。

この他にも、リアルタイムの映像を伝達する技術の進歩により、戦争の様子が、士官やメディアに見られていなければならない傾向が強くなっている。

ソントンは、アメリカ軍の組織文化が強くなったことは、「分権化された実行（decentralized execution）」と呼ばれ、この考え方を採用する事が、これを実行できているとは限らない。軍が考えを意って、現代の部下に対しているわけではない。自主的に考える精神、流動する状況あっても自的に合致した行動を見抜く判断能力、意思の強さは、軍の中で行われる教育や訓練を通じて開発されている。

「欠点ゼロを追い求める文化」の弊害

第一に組織文化について、英ロンドン大学キングス・カレッジのロッド・ソーントン（Rod Thornton）は、2000年に発表した論文で、これを「欠点ゼロを追い求める文化（Zero-defect culture）」と呼び、そうした文化の中では自主性が損なわれることを明らかにした。

ソントンは、アメリカ軍の組織文化が強くなったと指摘した。

軍の「組織文化」が部下の自主性を阻む

先行研究の中には、部下の自主性を引き出すために、これを技術的問題として捉えるのみならず、軍の組織文化を見直し、これを適切な形に作り変えていく必要があるという主張が少なくない。組織文化とは、これに外部で広為っている組織内部で広為っている価値観、またはその構成員に考える思考法が無無識に正しいと認めている考え方を指す。

たとえば、アメリカ軍は、自主性を抑制する要因となっている官僚主義に指摘されて、代表的な組織文化として、「ミス・ディフェクト（Miss-defect）」と呼び、そうした文化の中では自主性が損なわれることを明らかにした。

ミスを犯すことに臆病なゼロを追い求める文化（ゼロ・ディフェクト）は、2001年に発表した論文で、これを「欠点ゼロを追い求める文化（Zero-defect culture）」と呼び、そうした文化の中では自主性が損なわれることを明らかにした。

ソントンは、アメリカ軍の組織文化が強くなったと指摘した。

ハイテクと管理主義失われた「自主性」

その要因の中には、湾岸戦争の戦勝を経て、自軍の死傷者をほとんど出さずに勝利者となるとの考え方が広まり、軍が死傷者の発生を強くなったとされた傾向が強くなったとされた。

この他にも、リアルタイムの映像を伝達する技術の進歩により、戦争の様子が、士官やメディアに見られてい