

【自由論題】

戦略的思考とは何か

幹部学校

2等空佐 樺島 俊幸

1 はじめに

「下手な戦略は高くつくものであり、悪い戦略は致命的である。しかもそこに人命がかかってくると、本当に悪い戦略は取り返しのつかないものとなる¹。」と、コリン・グレイ（Colin S.Gray）は自著の冒頭で戦略の実践についてその難しさに触れ、テクノロジーや組織の発展が進む中においても、優れた戦略パフォーマンスを発揮できるよう意識していくことが重要であると説いている。戦略における理論とその実践については、今まで多くの研究者たちがその成果を競い合い、現実への適用の難しさに頭を悩ませてきたのだが、本稿はその難しい戦略の実践の部分、いわば「戦略的思考」と呼ばれるものの全体像を明らかにして、航空自衛隊員への適用について検討したものである。

戦略という言葉は「成長戦略」という名前に代表されるように、今でこそ多くの人々に認知されている言葉となっているが、戦略はもともと古典的であり、対立する勢力ないし国家同士の闘争に適用されてきたものである²。過去を振り返ると 1960 年代以降、クラウゼヴィッツ（Carl von Clausewitz）の「戦争論」に関する研究の過程において、彼の業績を再評価する「クラウゼヴィッツ・ルネサンス」が英語圏内で巻き起こり、戦略研究は高まりを見せた³。アメリカでは戦略の実践について、クラウゼヴィッツの「戦争とは他の手段をもってする政治の継続に他ならない。」という考え方を取り入れ⁴、統合ドクトリンとして JP5-0「統合計画策定：Joint Publication 5-0」を定めており、この統合計画策定プロセスで定められた戦略レベルの計画は、国家指導者に対する軍事的オプションといった形で提供されている⁵。一方で航空自衛隊においては学術分野における戦略研究活動が活発なことに對して実務者レベルにおける戦略の理

解度は高いとは言えず、その背景としては戦略そのものの難しさに加え、戦略の有用性に触れた論文や戦略そのものを解説する文献は数多く存在するものの、個人の活動や生活に適用できるよう戦略理論をカスタマイズした著作物がそれほど多くない実態がある。これは日本に戦略家と呼ばれる人材がそもそも少ないことに加え、学びとった戦略理論を個人の経歴や実務経験を踏まえて議論を展開できる人材が圧倒的に少ないことに原因がある⁶。また、航空自衛隊のようにマックス・ウェーバー（Max Weber）が説く合理性が追及された組織においては、組織に対する忠誠心と高度な専門技術の発揮が求められるのが常であり⁷、個々の戦略的思考は気に掛けられていない実情も存在している。

筆者はこのような状況が継続した場合、航空自衛隊員の戦略的思考レベルが上がらず、やがては国家防衛戦略の議論の土俵に上がれなくなってしまうのではないかと懸念を抱いている。航空自衛隊員が個人レベルで戦略を実践していけるようになるためにも、思考を働かせる際に必要となるプロセスを一定程度明らかにしなければならないと考えている。

よって本論文は、戦略家や理論家たちが積み上げてきた理論から戦略的思考と呼称されるものの全体像を明らかにし、航空自衛隊員が個人レベルで戦略的思考を働かせていく場合にはどのようなプロセスを辿る必要があるのかを論述している。

2 戦略的思考の理論的な枠組み

（1）戦略の起源と歴史

まず、戦略的思考を論ずる前に戦略そのものについて確認しておく。戦略（Strategy）という言葉の起源は古代ギリシャまで遡るが、中世から近代にかけて用いられてきた、戦略という意味合いを持たせていた言葉は戦争の技法（Art of war）というものであった⁸。当初、戦略の策定と実行については一人の将軍が担うものであったが、二つの機能は次第に分離をして政府が将軍の達成すべき目標を設定し、将軍が専門の参謀を組織して作戦を計画して、別の者が実行するという形へと変化した⁹。さらに戦略論で論じられる同盟の形成や権力闘争といった社会的現象はチンパンジーが形成する社会でも見られ¹⁰、弱者が強者に対して奇策を講じたり敵対者に対する意外性を追求するという戦略観に基づく行動は旧約聖書のダビ

デとゴリアテの決闘の中にも読み取ることができる¹¹。これらによって戦略という概念自体は、霊長類や未開の人間社会の時代から存在していたと認識されており、戦略的な行動は過酷な物理現象の中で生き残る必要性から生じて、複雑な社会環境下での相互作用によって発達してきたと言われている¹²。このように戦略の歴史を紐解くと、対立をもたらす社会構造の中から「敵あるいは味方となる可能性がある他者の際立った特性を認識する」、「相手の行動を左右する方法として共感の意を十分に示す」、「暴力だけでなく相手を欺く行為や連合を通じて優位に立てるようにする」といった行動が戦略の基本的な特徴として見て取ることができる¹³。

（２）主要な戦略家による戦略的思考に対する認識

戦略という言葉は、特に日常の会話など共通の認識の下で使用されることはごく稀であり、基本的には大雑把でいいかげんな使われ方をされているが、これは戦略という言葉を適用する領域について合意が存在しないからだとされている¹⁴。航空自衛隊では「～を戦略的に考えて」など、戦略という言葉を用いた指導・教育が日常的にも見られているが、受け手側が「戦略的に考えて」という言葉の意味を正しく理解しているのかどうかは別の問題となっており、一部の隊員においては戦略的思考を試みるものの、何を考慮すれば正しく思考できているのかが不明瞭なまま熟考せざるを得ない場面に遭遇しているケースもある。よって、この戦略的思考と呼称されるものの全体像を明らかにするためにも、本論では戦略家と呼ばれる者たちの戦略的思考に対する認識を用いてその全体像を明らかにしていく。

クラウゼヴィッツの戦争論では、有名な「第一の三位一体」理論が述べられている。このクラウゼヴィッツの情熱、偶然、理性と表現された「第一の三位一体」理論はよく、国民、軍隊、政府にそれぞれ対応させた「第二の三位一体」として表現されることが多い¹⁵。例えば、情熱が生み出されるものとして国民によって形成される世論があるが、世論は理性を司る政府の政策を支持する場合もあれば反対する場合もあり、政策そのものを変更させる力を持ち合わせている¹⁶。これは政府が国民の情熱、衝動や激情といったものに飲み込まれてしまう可能性があることを示しており、政府がどこまで国民の意見に耳を傾けるべきかという問題提起も孕んでいる¹⁷。この理論は更に、政府が世論だけでなく戦争や戦闘行為の実施者たる軍隊の行動に追従する可能性があることも警告している¹⁸。苛烈極まる戦

場で活動する軍隊の要求は多大になり、政府は軍隊が直面する偶然や蓋然性との対話に明け暮れなければならない¹⁹。計画は冷静さと計算から生まれるかもしれないが、計画自体も予測がつかない形で実行されやすく、戦場における軍隊の活動は凡そ偶然に支配されるため、政府の判断もまた偶然に支配される²⁰。このような形で軍隊が政府を支配するような場面が生起すれば、戦争が政策の手段になるのではなく、目的と手段が逆転して政策が戦争の手段となり得てしまう可能性がある。目的と手段が逆転した行為を厳に戒める理由はここにあるのだが、クラウゼヴィッツの戦略観から戦略を実践していく上では、政治的な目的とそれを達成するための手段の調整を図ることの重要性を見て取ることができる。

「間接アプローチ」を提唱したリデルハート（Basil Liddell Hart）は戦略の定義として、「戦略とは政策上の諸目的を達成するために軍事的手段を分配し、適用する術である。」と結論付けている²¹。これは戦略を兵力の運動だけでなく、その結果として生じる効果に焦点を当てた発想である²²。彼は、戦略の成功は目的と手段についての計量と調整にかかっていると、目的はその手段全体と釣り合う必要があり、戦闘は戦略目的達成のための1つの手段に過ぎないと見ている²³。

「累積戦略」（cumulative strategy）と「順次戦略」（sequential strategy）を提唱したワイリー（Joseph Caldwell Wylie）は、戦略とは「何かしらの目標を達成するための1つの行動計画であり、その目標を達成するために手段が組み合わさったシステムと一体となった、1つのねらいである。」と述べている²⁴。前出の二人と同様にワイリーの主張からも戦略を実践する上では、目的を達成するためにどのようにして手段を行使していけば良いのかが重要な焦点になる、という示唆を読み取ることができる。

このように主要な戦略理論を概観すると戦略的思考は相手との対立が表面化し問題解決のための選択を迫られる時に行われるものであり、思考を認知行為とするならば、戦略的思考とは目的と手段を調整する過程で生じるであろう情報処理、分析、統合する認知的プロセスとして定義付けることができる。

3 戦略的思考の基本的な思考プロセス

前述の定義のみでは抽象的過ぎるため、実務レベルで隊員が使用する上では具体性に欠ける内容となってしまう。そのため実務においてどのようなプロセスに従って戦略的思考を働かせれば良いのかを検討する必要があるが、この点についてはグレイが重要な示唆を残している。グレイは戦略を通して、政権の政治的な要望として表現された政策と軍事を意図的に結びつける必要があると主張し、政治や政策、導入可能な資源や手段とを橋渡しの的に結びつけることが重要であると説いている²⁵。また、グレイによると戦略の核心にあるダイナミックなメカニズムは、たった4つの要素によって構成されているという²⁶。戦略には望ましい政治的目的（ends）を達成するために、適合した戦略的な方策（ways）の選択を通じて、その時点で利用可能な手段（means）を活用するという要素があり²⁷、これに前提（assumptions）という概念を加えたものが戦略の基本構造になるという²⁸。

航空自衛隊の隊員であれば一度は目的・方策・手段という方程式を教育されたと思うが、前提という言葉は聞きなれていないと思われるため、前提について説明を加えておく。この前提という用語は戦略的思考を巡らす際に必要となる思考の基礎部分、いわば未確定の情報、条件、思考を行う人間の信念や認識などといった仮定となる要素のことである。これらの前提は戦略的思考の出発点となるため、時には無意識のうちに戦略の方向性や選択肢を形成していたりする場合があります、目的・方策・手段それぞれに影響を及ぼし戦略を実行する上で致命的なエラーを生じさせ易い存在として認識しておく必要がある。この前提を誤ったが故に戦略的な敗北を喫したという事例は過去に多く存在しており、例えば第二次世界大戦時のドイツと、アフガニスタン及びイラクで戦争を行ったアメリカが顕著な例を示している。アドルフ・ヒトラー（Adolf Hitler）を始めとしたドイツのリーダーたちは、「ソ連は弱い。」「一度の作戦成功でソ連を屈服させられる。」という前提で戦争を計画し、アメリカは「自分たちが選択した戦略は必ず成功する。」「アメリカは不測の事態に順応して対処できる。」という前提で戦争を進めたが、両者はともに個々の作戦では勝利しても戦略的な勝利の恩恵を受けることはできなかったのである²⁹。

4 戦略的思考に影響を与える主要な要素

戦略的思考とは問題を取り巻く相互関係的なものから生じる不透明かつ予測不可能な状況に遭遇する際に必要となるものであり、偶然性、不確実性、曖昧性が支配する状況や環境に適応しようとする恒常的なプロセスだと言える³⁰。よって隊員が戦略的思考を働かせる際は、前提を捉えて目的、方策、手段を検討するのに合わせて、戦略理論から導き出された摩擦、不確実性、相互作用の原因となる要素を合わせて検討していく必要がある。そのため本章では戦略的思考に影響を及ぼす主要な要素を、思考の対象範囲を捉えやすくするといった観点から4項目に整理して 順番に説明していく。

（1）コンテキスト

戦略を探究する上では、コンテキスト（context）という概念を避けて通ることはできない。戦争は突然変異のように生じるものではなく、その発生原因や理由にはコンテキストという衝突する国家や組織など、対象らを取り巻くものが存在する。それではこのコンテキストを読み取る方法にはどのようなものがあるのか。グレイは、全部で七つの視点（「政治」、「社会・文化」、「経済」、「テクノロジー」、「軍事・戦略」、「地理」、「歴史」）を提供しており、これに従えば特定の紛争の本質的な特徴を分析することができるとしている³¹。これら七つの視点を筆者の言で説明すると、「戦争というのは政治的な理由で行われるものであるため、この政治的な背景を重要視するのは言うまでもない。また、戦争を実行するのは国家やその他の政治的組織だが、戦争の行為というのはそれらが属している社会や共同体によって行われ、その社会というのは独自の文化によって形成されているという。したがって、戦争を分析する際には社会を形成する大衆文化、戦略文化、軍事文化との関連性（もしくはその関連性の欠如）を踏まえなければならない。」ということになる。経済について歴史的に経済的動機が戦争の原因になったことはあまりないといわれているが、実際に戦争を行う組織は実行と準備において経済のコンテキストの影響を受けるのは確かである。テクノロジーの重要度は戦争や時代ごとに上下するものの間違えてはならないのは、重要なのはテクノロジーそのものではなく、テクノロジーの使い方にあるという点にある。科学技術は時間とともに進化・発展するものであり、敵もいずれは最先端の軍事技術を

取得して使用してくることを考えると、戦略においては条件付きの重要性しか持っていないことが分かる。つまり、戦う者同士が軍事科学技術のどの部分を使うのか（もしくは使うことができるのか）は、テクノロジーだけでなく社会・文化、経済、そして軍事・戦略などその他のコンテキストによって左右される点を考慮しなければならない。また、相手と対峙する上で「地理」は必然的に考慮に入れなければならない部分であり、地政学的視点を踏まえれば隣国の競争相手を意識せざるを得ないものとなる。最後に、「歴史」というコンテキストは過去から現在までの経緯を示しており、その成り行きが未来へと引き継がれるため、歴史という視点からの分析は対立する国家の戦う動機を浮き彫りにすることができる。

（２）階層

対象を評価する際には、何らかの指標や区分が必要であろう。戦略も同じで戦術や作戦、軍事戦略を見比べれば分かるが、それぞれで見る視点や範囲が変わってくる。このように戦略のレベルを把握する上で必要となってくる考え方が「戦略の階層」である。戦略家により定義が異なるが、概ね世界観、政策、大戦略、軍事戦略、作戦、戦術、技術などから構成されている³²。一般的に世界観は、国家や組織が持つ基本的な価値観、ビジョンや態度を示すもので全ての戦略的思考の出発点となる階層である。政策は前述の世界観を基礎として構想された具体的な指針であり、外交、経済、環境、エネルギーなど多岐に渡る分野で策定されていく。大戦略レベルではこの指針を達成するために軍事、外交、経済など国家や組織が持つあらゆる手段を総合的に組み合わせて包括的な計画を策定していく。軍事戦略レベルでは軍事力の効果的な行使を念頭に置き、作戦レベルでは特定の軍事目標達成のための計画が策定される。戦術は具体的な戦闘方法を示し、部隊の展開、機動、攻撃方法など詳細な規定などが設けられ、最下層の技術は戦術の実行を実現するために必要な武器や装備、システムなどを提供する。

これらの階層は、上位の階層が下位の階層に対して制約を示す一方で、下位の階層は上位の階層で設定されている目標を実現するために具体的な手段や方法を提供する関係にある。戦略を考察する上ではこの階層に基づく視点を持たなければならないのだが、この階層という思考を働かせる際、行動を決定する際の上意下達のような一種のヒエラルキーを形成するため

各階層の相互依存状態を見失い易いという点で注意を必要とし、例えば垂直面に深刻な不調和が存在する場合は、軍事行動は単純に失敗するといわれている³³。また、下位の階層が上位に階層に影響を及ぼす可能性は十分に存在し、例えば技術の進歩は戦術の選択肢を広げるため、その結果として戦術から作戦、軍事戦略へと影響を及ぼしていき、軍事戦略の成否の如何によっては大戦略や政策の変更が余儀なくされる場合もある。

（３）逆説的論理

ルトワック（Edward Nicolac Luttwak）は、過去の戦争の歴史が、政治目標、一時的な感情、技術的限界、戦術的行動、作戦の枠組み、地理的要素などが収斂した偶然の結果であり、ありふれた因果の論理では説明がつかない逆説的な論理で満たされていることを発見した。ルトワックは、前述の階層を水平方向と垂直方向という二つの側面から説明しており、水平方向に作用する逆説的な論理として、相手の動きに反対して逆行しようとする敵対者間の「水平的」な競争があつて、それが戦略を逆説的なものになっているという。もう１つの垂直方向では、紛争の異なるレベル、つまり技術的、戦術的、作戦的、さらにより高いレベル間での「垂直的」な相互作用である³⁴。

まず初めに、水平方向の作用であるが、この領域は対立する意思の間で生じる動的な競争で、相手との相互作用が逆説的論理の源泉となる。ルトワックは勝利の極限点と逆転など、水平方向における逆説的な論理はいくつか挙げているが、その中には措置と対抗措置（アクションとリアクション）がある³⁵。これを筆者の言で説明すると、例えば第二次世界大戦時、イギリスは後方監視レーダーを爆撃機に取り付けることに成功したが、そのリアクションとしてドイツはすぐさま電波を探知する受信機を開発し、イギリスの爆撃機軍団の脅威となったのである。このような対抗処置の事例は他にもある。イギリスの夜間爆撃に悩まされていたドイツは、レーダー搭載の初の夜間戦闘機を備え、イギリスの爆撃機に耐え難い損害を与えた。一方、イギリスはその対抗処置として気流に反射金属片を放出する手段を講じたのが、更にドイツのリアクションは続く。ドイツの対応は探照灯による信号と地上管制を用いて、夜間の迎撃にレーダー装置を持たない昼間戦闘機を使用するものであった。ドイツはその後赤外線探知を含むあらゆる新技術を模索したが、ドイツはイギリスの予想を超えてレーダー

分野という領域を離脱した対抗策を講じてきたのである。事実、イギリスはドイツのレーダー対抗措置は予測し得たのだが、このようなレーダー原理に依存していない対抗措置については全くもって予測していなかった。このように性能は、既知の予測可能な対抗措置への抵抗の範囲しかカバーせず、リアクションとして生起する敵の創造的で革新的な反応を予想できなかったということが分かる。

前述の逆説的論理は全ての上下各階層における水平面で作用するのだが、垂直的な階層の間同士でも相互作用は発生し、この垂直面での相互作用は上の階層から下の階層へ一方的な作用が期待される訳ではない。また、戦略の階層の最上位である大戦略レベルでは、垂直的な相互作用のみならず国家間のさまざまな対外関係によって生まれる水平的な相互作用も影響するため、この最上位の階層では垂直的・水平的な相互作用が収斂するといわれている³⁶。例えば、戦術的成果が大戦略レベルでは逆効果になった事例として、日本の真珠湾攻撃が挙げられる。アメリカの軍事力は日本の国力を大きく超えて成長する可能性がある中で、日本の戦術的・作戦的成功はアメリカの軍事力全てを無効にできる程の成果を挙げることはできなかった。結果として日本の真珠湾攻撃の成功は、国内の深刻な意見対立を抱え込んでいたアメリカの悩みを解決させて参戦へと決意させ、日本は和平への機会そのものを失ってしまったのである³⁷。

（４）本質と様相

人類の歴史には戦略的な要素が常にあると言われているが、これは人間が自分たちの安全を求める行動の過程に、戦略が介在しているからである³⁸。戦略は人間の本性に根差した、過去から現在、そして未来に続く永続的な要素と捉えるべきであるが、この戦略の歴史を紐解く上では継続性と変化に着目するアプローチが有効であり、「変化の中の継続性」と「継続性の中の変化」を見抜くことがポイントとなる。この両者を解明するための手段として最も有効な手立ては、戦略には「変わらない本質（nature）」と「変わり続ける様相（character）」が存在することを認識するところから始まる³⁹。

まず、戦略の変わらない本質は何かという点であるが、「戦略は人間の本性に由来した政治的機能」であり、「戦略は目的・方策・手段から成る相互依存的な働き」である。これは戦略の必要性が変化しづらい、前述の

ような人間の本性に根差した要請に対応するものであって、クラウゼヴィッツが言うところの「戦争には独自の論理などは決してありはしないのである。」という一文にも見ることができる⁴⁰。戦争の開戦から講和に至るまで政治の姿は常に存在し続け、戦争が政治的意味以外の独自の論理を持つことはなく、戦争のエンドステイトは戦略なくして作戦の成否のみで語ることはできない⁴¹。超限戦、ハイブリッド戦争、マルチドメイン作戦など近年では様々な戦い方が取り上げられるが、上記の点で戦略の本質は不変であり、戦いの様相こそが認識された要素（戦争の兵器、手段や状況など）とともに変化すると理解した方が良い⁴²。

ではこの変わり続ける様相についてだが、過去の戦争の様子と比較してみても電子、航空、素材、燃料など、様々な分野での発展が戦争の様相を劇的に変化させているのは間違いなく⁴³、ドローンの登場など、昨今の戦いの様子を見てもこの事実を疑う余地はない。更に具体的に見ると航空作戦の歴史を振り返ってもらえば理解し易いと思うが、当初は測量や偵察などに用いられてきた航空機は次第に武装して要撃戦闘から対地攻撃まで行うようになり、大量に焼夷弾を投下し爆撃を行っていた時代から精密爆撃を行うまでに至った。エア・パワー発展の歴史は、航空優勢を獲得できない軍隊の陸・海軍は防御的な作戦行動を強いられ、地理的にも有利な場所ではしか行動できないことを示した。しかしながら、アフガニスタンやイラク、ウクライナでの戦争を見れば分かるが、エア・パワーの発展は地上が最も重要であるという事実を覆すまでに発展を遂げることはなかった。この事実エア・パワーが戦略における様相において変化を遂げたものの、地理的に特化した他の軍種とともに共通のゴールを目指すという枠組みから脱することはできず、目指すべきゴールを設定する過程でエア・パワーの利用が戦略の本質から逃れて思考されることはないことを示している⁴⁴。

5 航空自衛隊員が戦略的思考を働かせる際に考慮すべき事項

これまで、戦略的思考を巡らす際に必要となってくる思考プロセスと思考に影響を与える諸要素を辿ってきた。思考プロセスについては、一定の「型」に当てはめたアプローチであるため、どの隊員でも利用し易いものとなっている。ただし、平素の業務において合目的思考を満足に行うことができない隊員に対する指導方法としては、前述のプロセスを利用させる

だけで十分かもしれないが、敵の妨害がある中でも任務遂行が求められる状況下や部内外関わらず意見の対立が激化する場面では、この型に当てはめた思考プロセスのみでは決して満足いくものにならないため、前述のように戦略が持つ相互作用的な働きなどにも気を配る必要がある。よって主要な戦略理論から導き出される摩擦、不確実性、相互作用を考慮した上で、航空自衛隊の組織的特性を踏まえた戦略的思考の適用を考えていく。

（１）思い込みを排除する

戦略的思考は、対立の認識、問題の所在を認めた時から始まる。全ての行為は過去からの積み重ねであるため、コンテキストとして問題を生じさせた根本原因や理由について過去に遡って分析をまず行う必要があり、今まさに起きている現状の分析のみで問題を解決できると考えてはならない。経緯を無視した思考を継続した場合、国家レベルでは地理的摩擦や宗教対立を激化させる恐れがあり、また個人レベルでは相手の心情や経験を無視することとなり怨恨の原因ともなってしまうため問題解決とは程遠い状況となってしまう場合がある。このような状況に陥った場合は、どんなに合理的な分析や的確な説明を行ったとしても相手に理解しようとする姿勢が無くなるため、問題が解決不可能という窮地に立たされる恐れがある。また、ステークホルダー（事業やプロジェクトに関係する個人、組織や団体）などを幅広く見積もる行為も重要になってくる。人間は自分の仕事の増減や難易度を左右する利害関係者の存在を、都合良く見積もる傾向にある。見積もりが甘く問題解決に向けた取り組みが滞りを見せてしまった場合は、調整不足が指摘され自己の評価を著しく下げるほか、ステークホルダーらが自分たちの仕事が軽視されたとして不快感を示したり、損害を受けたと感じた個人や団体がいた場合は将来的な摩擦となって問題解決への障壁となることがある。そのため、自分が抱えている案件の問題解決に向けては相互作用を発生させるような者の存在、すなわちステークホルダーの存在を正しく認識できるような着意が必要になってくる。このステークホルダーの存在を把握する手段の一つとして、戦略的な階層を組み立てるのも一つの方法である。自己の方策を実現するためには自分の現在地を観測して、各階層のどこにキーパーソンが存在するのかを熟考することも有効な手立てとなってくる。

航空自衛隊は装備品を含め科学技術に立脚した姿勢を貫いているため、

一例として技術の進化に焦点を当てる。技術に対して隊員が思い込みが生じやすい例としては、技術の進化が諸問題を解決できると信じてしまうケースが挙げられる。これについてはフリードマン（Lawrence Freedman）が、新たな技術の発展について説明が行われる際には、その技術が持つ影響力が誇張されて表現される傾向にあるということを指摘している⁴⁵。人間は往々にして新しい技術に飛びつきがちであるし、その成果を過信しすぎてしまう傾向にある。近年、○○戦というインパクトの強いフレーズに溢れたものばかりが目につくが、我々はキャッチーなタイトルが付いた新しい概念ほど注意して接した方が良いといえる。

（２）計画は思い通りにはならない

戦略的思考は、米軍の統合ドクトリンでも具体化されている。このドクトリンでは作戦術（Operational art）と作戦設計（Operational design）により、エンドステート（目的）を達成するために部隊が兵力（手段）をどのように運用すべきか（方法）という構想のもと、標準手続き（JOPP）に沿って具体的な計画に落とし込む手順が確立されている⁴⁶。ただし、注意しなければならないのは、戦略は計画ではないという点である。戦略の世界においては、計画通りに物事が進むことは滅多になく、思い通り進むと考えている者がいるとすれば、戦略の本質は政治的な営みにあるということを理解せず戦略と自分は無縁だと思い込んでいる場合か、戦略が持つ相互作用というものを理解しないで計画の障害となる敵や身内の存在を認識していない場合のどちらかであるかもしれない。ましてやどんなに正確な情報を入手し、素晴らしい分析によって作成された計画を用意しても、採用されるかどうかは意思決定者に左右されるということも忘れてはならない。加えて、計画を達成することに固執してしまった場合は目的と手段が逆転する恐れがあり、環境の変化に脆弱な体質を露呈する場合もある。プロジェクトが大きくなればなるほど計画に関与する人物の数が多くなるため、計画成功に関わってくる変数が増大することになることも認識しておいた方が良い。計画を立てることは準備とリスクの所在を明らかにするため重要な行為であるが、計画が実行される場面においては予測不可能な要因に対してその都度戦略的思考を働かせて柔軟に対応していくことが重要となる。

（３）スピード感を重視する

航空自衛隊においてスピード感が重視される点については改めて述べるまでもないが、現実の指揮及び幕僚活動においては組織内外の摩擦に目を奪われ、最も重要なスピード感を失ってしまう場面もある。自分に課せられている成果物の重要性が増せば増すほど、人間は慎重に物事を運ぼうとしてそのアウトプットに万全を期そうとする傾向にある。期限に余裕がある場合は前述のような姿勢が歓迎される時もあるが、恐らく中にはタイミングを失った報告を行ったことで指導を受けた隊員もいるだろう。このような場合は往々にして前提が異なっている場合があると思われるが、その根本原因として考えられるのは誰のための、何のための仕事なのかを把握できていない可能性がある。本論では戦略的思考のプロセスとして目的の重要性を述べてきたが、目的を正しく認識する上では自分の働きによって新たな価値が創造されることを念頭におくことが重要であり、未来の到達点を見定めるような着意が必要となってくる。一般論であるが、仮に求められた締切と自分が想定した期限とが異なるようであれば、意思決定者が望む期限を見誤っている可能性がある。こうなった場合は意思決定者の戦略的思考に対して自己の戦略的思考が追いついていない可能性があるため、前提の確認としていわゆる意図伺いや相談を早めに行うべきであろう。また、スピード感を重視するためには、組織や職種の規則に精通しておく必要がある。規則の理解不足はリスクを増大させ問題解決のための手段（資源）を減じさせる恐れがあるからである。特に航空作戦や規則への習熟を強く求められる理由はここにあり、指揮官の決心を支える上で必要となる共通の理解やドクトリン、法令規則の根拠を当たり前のように身につけておかなければ迅速機敏を基調とする航空自衛隊のスピード感についていけなくなる恐れがある。

（４）相手の反応を予測する

アクションが生じれば、リアクションが発生する⁴⁷。航空作戦を迅速機敏に展開し敵のリアクションを防いで迅速な勝利を追求するため、奇襲攻撃、機動戦理論やOODAループを用いた状況判断などが重要視されるに至った。ただし、敵の意思決定サイクルを乱し一時的に脆弱な状況へ押しやることもできたとしても、戦略の最終的な成否は作戦の成否で決まるとは限らない。何故なら戦略の成功は、望んでいた政治的な成果が得られるかどうかで判断されるべきものだからである。注意点で挙げるとすれば、

敵のレジリエンス能力である。人間の精神は極度のストレス環境下でも拒絶、抵抗、回復、適応といった反応を示し、優れた能力を発揮できることを忘れてはならない。これにはスターリン（Joseph Stalin）の行動が、一例として挙げられる。ドイツによる侵攻を受けてスターリンが精神錯乱に陥った結果、ソ連軍では彼からの指示が数日間途絶えるという事態に陥った。その後、スターリンは復活し最終的には国民を鼓舞して戦争を勝利へと導いたのだが、ここではソ連の指導部が落ち着きを取り戻す過程において、ドイツが得られたソ連側のショック効果は消えていったことが分かる。この事実は現代の戦いにおいて迅速な機動により相手を一定程度麻痺状態にさせたとしても、果たして敵のリアクションまでに戦争に勝利し戦後処理まで決せられるものなのか、改めて検討する余地があることを我々に示唆している。

航空自衛隊は技術を重視するが、敵のリアクションについて言えば戦争において古来より技術力の独占などはなく、競争相手は何らかの形で対抗策を生み出してきた歴史を持つ。これは、技術発展に伴い我々の優位が進むほど、敵はこれを拒否するような形での戦争を目指しているためであり、技術を重視した施策を選択すれば全ての問題が解決できるわけではないことに留意しなければならない。例えば、ドローンは従来の偵察という運用方法に加え、自らが高性能な爆弾へと変貌を遂げることで、戦いの様相は更に複雑化した。このようにエア・パワーも場合によっては戦略における自らの立場を変える必要に迫られる可能性があり、戦略的思考を働かせて施策を立案していく際は、その必要性に気付けるかがポイントとなってくる。未来の戦争において、エア・パワーの歴史で見られた航空優勢をめぐる戦いの様相が再現されることを、誰も保証していないことに留意しておかなければならない。

加えて注意を払わなければならない点としては、新しい兵器が登場したとしても既存の兵器がいなくなった訳ではないという点である。技術の変化は戦争の様相を変えているのだが、既存の兵器は依然として戦場に登場してくる傾向にある。つまり、新しい技術による戦争が主体となったとしても、地雷や機雷、歩兵、砲兵、機甲化部隊、弾道ミサイル、航空機や潜水艦は依然として存在しており、新しい兵器が加わる度に既存の兵器との相互作用が新しく生じること、それによって新しい技術が想定していた影

響力を超える（前提を覆す）新たなパワーとなって我々に影響力を行使してくる可能性があることを留意しておかなければならない。

敵のリアクションを予想する上では、リスク（risk）もよく検討しなければならない。政府は戦争を遂行する上で、自分たちの支持が如何ほどまで維持できるかを検討する必要に迫られるが、その際リスクを政治的資本（国民が指導部に抱く信頼と信用）の関数として見るため、戦略の策定や実行においてはリスクの導出が必須となってくる⁴⁸。また、隊員も同様にリスク分析が重要になってくる。何故なら戦略の失敗がもたらす不利益は自分たちへと直接降りかかってくるからで、グレイが言うところの下手な戦略の代償を払わせられることになるからである。加えて、筆者は別の観点でリスクを見ている。それは、リスクは指揮官に責任と覚悟を問うという点である。リスクとして天秤に掛けられるのは隊員の労苦であったり生命だったりする。戦略を論じる際には客観的・大局的視点が求められるが、隊員である以上、思考の軸足は部隊におかなければならない。実際に戦うのは部隊の隊員であり、戦略の成果は彼らの行動の結果からでしか測れないためである。

（５）戦略的思考の限界を知る

限界の測り方には二つのポイントがある。戦略的思考を巡らす対象範囲がどこまでなのか、そしてその効果がどこまで作用するのかという点である。

まず、対象についてであるが、戦略的思考の適用は無生物相手や単純作業には不向きである⁴⁹。実施される行為に戦略という名前が付されたとしても、競争相手のいない、全く不具合が起きない動作を念頭に置くのであれば、それは戦略の範疇ではない。繰り返しになるが戦略的思考が求められるのは対立の要素が明らかになった時点であり、自分以外の人間が自らの意図や関心を妨げようとする際に必要となってくる。そして焦点となってくるのが、対立の発生、つまり問題の所在である。当然、次から次へと状況が変化するため、目的と手段の組み合わせはその都度見直さなければならない。新たに用いる手段もあれば、放棄しなければならない手段もあり、達成できない目的も明らかになる。加えて戦略は設定した目的を達成してもそこで終わることはなく、過去に起きたことが、現在、そして未来の対立の条件を決めるため、対立が存在する限り戦略は存在し、戦略的思

考は継続されていかなければならない。

戦略的思考の効果の限界は、戦略そのものが未来を保証しないという点にある。どんなに良くできた戦略でも、その効果には限界が存在し、戦略が求める要求や臨時的に発生するジレンマによって生じる問題については、最終的な解決方法は存在しない⁵⁰。多くの人間にとって、「不可能なものは不可能だ。」という事実を受け入れることは困難である。何故ならその発言によって人間は、自分が無能だと思われてしまうのではないかということのを恐れ、今まさにやってきたことへの意義が失われてしまうことへの失望感に耐えられないからである。しかしながら実際の問題として、実現不可能なものは存在する。例えば、アメリカはイラク戦争により極めて人工的で民主的な国家を作り上げようとしたが、その試みは達成しそうにもない。イラク国内は現に、イラン最高指導者ハメネイ師に直属する軍事機関やイラン革命防衛隊の部隊が駐留しており、結果的に「衝撃と畏怖」作戦の後に訪れたイラクでは、ハメネイ師や革命防衛隊の故ソレイマニ司令官の肖像が至る所で掲げられているという事実を見逃してはならない⁵¹。

6 今後の課題

戦略研究が進んだ今日において戦略を形成する要因は政治、官僚制、イデオロギー、技術や経済力など幅広い分野にまたがり⁵²、それら全てを把握するためには大きな視点と膨大な作業量が必要となってくる。本論では航空自衛隊員が戦略的思考を働かせるためのプロセスと考慮すべき諸要素を提示したが、隊員個人が自己研鑽として前述のような研究範囲を網羅するには限界があるといえる。そういった場合には、組織的に幅広い分野への研究を行いその成果を隊員個人に還元するという手法が一例として考えられるが、今後は戦略的思考を隊員に教えることができるものなのか、また教えられる場合にはいったいどのような機会を通じて教育を行えば良いのか、その際の教育手法は何が適用されるのかを良く検討していく必要があると考える。

戦略的思考を教育することができるのかという問いについてだが、これはクラウゼヴィッツの思想からヒントを得ることができるのかもしれない。クラウゼヴィッツは「教育とは知識を与えることではなく、人格を完成させるために知識を使う。」という考え方を持っていた。ハワード

（Michael Eliot Howard）は、クラウゼヴィッツが行っていた美学の研究を例に挙げて次のように解釈している。芸術家が成功するのは単に既知に知られている一連の規則を学んで適用するからではなく、すべての芸術や思想は創造的な活動であり、模倣的な活動ではなく、独創性に欠ける派生的な活動でもない。それと同じことは戦争の遂行についてもあてはまる。クラウゼヴィッツにとって戦争とは科学的な法則に支配される活動ではなく、意思の対立、または精神力によって支配される活動である。また、クラウゼヴィッツが考える戦争に勝利する司令官とは、戦争というゲームのルールを多く知っている者ではなく、自分の才能によって戦争のルールを創造する者であったとハワードは考えている⁵³。このような考え方は、人間の認知行為としての思考、知覚、記憶、言語、問題解決などの精神活動を研究対象とした認知心理学に関わっており、教育に関する検討を行う上ではこの分野の研究も考慮に入れなければならないことが伺える。

また、本論文では隊員個人に焦点を当てたが、今後は組織が一つの有機物となって戦略的思考を働かせた場合はどのような形態になるだろうかという点も問題提起の一つになってくるとと思われる。具体的に言えば、情報を収集、分析、思考プロセス、施策の立案、実行、評価、ナレッジの蓄積とその活用等、航空自衛隊内のどの部署がどのように担当していくのかも今後は検討しなければならない課題となてこよう。

7 おわりに

戦争を効率的に行うには高度な組織化が必要であり官僚組織によってその実行が為されることから、戦争は極めて社会的な活動であると言われている⁵⁴。戦略は安全保障研究の一部であることに間違いはなく⁵⁵、国家の安全保障に関与する者が安全保障研究を行うように、任務遂行により国家の防衛力を担保する航空自衛隊員が戦略を学び戦略的思考を身につけることは、決して怠ってはならない努力の対象となる。戦略3文書が策定された今日において、国防を語るには戦略に関する知識が必要だという自覚を促す必要がある。

戦う者として、航空自衛隊員は次の戦争がどのようなものになるのかということについて関心を寄せなければならないが、ここで気を付けなければならないのは戦争の未来を予測しているのは我々だけではないという点

である。アメリカは技術の進歩に伴い、ネットワークによる戦いを想定した。この戦い方は、豊富な技術力を背景に成功を収めたかのように見えたのだが、アフガニスタンにしる、イラクにしる、結果的に戦争に勝利することはできなかった⁵⁶。新しい戦い方により勝利をするという未来を予測していたアメリカに対し、その敵対者たちはアメリカの未来を予測して、アメリカに対する勝利の方法を考えていたのである。この点についてフリードマンは、未来の戦争の予測においては、戦いの歴史から導き出されたトレンド、真面目な研究論文やフィクションなど全てを真剣に検討しなければならない、同時に懐疑的でなければならないと主張している。加えて、1つの軍種、新しい兵器システム、あるいは平和を提案するロビイストは自分たちの主張の是非をかけて別々の未来を描く。その最大の狙いは自分たちの組織や会社の生存を決定するであろう戦略、投資、行動を予想するところにある。政府を含め、国防を担う者は知らないうちにロビイストたちの意図した（もしくは意図しない）戦略に巻き込まれていることを認識せよと警告している。フリードマンは自分たちが意図しないところで安全保障に関する議論の枠組みが出来上がり、その中で優先順位が設定され、重要でない問題は仕分けされてしまう可能性があることも指摘している⁵⁷。特に、この指摘は重要である。他者には他者の自己都合的な戦略があつて、これらはメディア、政府、政治家、他省庁、団体、個人などありとあらゆる場所に存在しているため、隊員は知らずのうちに戦略の相互作用に巻き込まれていることを認識する必要がある、このことは隊員が絶えず戦略的思考を働かせ続けなければならないことを意味している。

（2023年7月20日受付）

¹ Colin S.Gray『現代の戦略』奥山真司訳、中央公論新社、2015年12月、21-33頁。

² Lawrence Freedman『戦略の世界史』、上巻、貫井佳子、日本経済新聞出版社、2018年9月、27-83頁。

³ 中島浩貴「クラウドゼヴィッツ・ルネッサンス再考ーヒューマニズムのなかのクラウドゼヴィッツー」『東京電機大学総合文化研究』第14号、2016年11月、111-118頁。

⁴ Carl von Clausewitz『縮約版 戦争論』加藤秀治郎訳、日本経済新聞出版、2020年11月、60頁。

⁵ 中田英彦「米統合ドクトリン(Joint Publication 5-0,2017)の紹介(第1部)ーエグゼクティブサマリーを中心に(考察と抄訳)ー」陸上自衛隊教育訓練研究本部、7-8頁、<https://www.mod.go.jp/gsd/tercom/img/file2043.pdf>（2023年2月16日アクセス）。

⁶ 戦略の階層を個人の世界観に落とし込んでいる点をイメージしたい場合は、次の著書が参考になる。奥山真司『世界を変えたいなら一度武器を捨ててしまおう』フォレスト出版、2012年7月。

⁷ Max Weber『権力と支配』濱嶋朗訳、講談社学術文庫、2012年1月

⁸ Freedman『戦略の世界史』上巻、18頁

⁹ 同上、18頁。戦略の Art と Science という考え方については、次の著書を参考にされたい；桂真彦『戦争のアートとサイエンス—意思決定と命令の術—』日本橋出版、2020年；北川敬三「軍事組織の必要条件」『海幹校戦略研究』第10巻第2号（通巻第21号）、2020年；田村尚也『用兵思想史入門』作品社、2016年。

¹⁰ Freedman『戦略の世界史』上巻、27-36頁。

¹¹ 同上、50-54頁。

¹² 同上、27-83頁。

¹³ Freedman『戦略の世界史』下巻、420頁。

¹⁴ Freedman『戦略の世界史』上巻、13-16頁。

¹⁵ Colin S.Gray『戦略の格言「普及版」—戦略家のための40の議論—』奥山真司訳、芙蓉書房出版、2020年9月、68-69頁。

¹⁶ 同上、70頁。

¹⁷ 同上、70-71頁。

¹⁸ 同上、71-73頁。

¹⁹ 同上、70-72頁。

²⁰ 同上、68-69頁。

²¹ Basil Liddell Hart『リデルハート「戦略論」間接アプローチ』上下巻、市川良一訳、原書房、2010年、257頁。

²² Liddell Hart『間接アプローチ』下巻、257頁。

²³ 同上、253-264頁。

²⁴ Joseph Caldwell Wylie『戦略論の原点』奥山真司訳、芙蓉書房出版、2020年、15-24頁；一見すると行動計画という表現の部分に注目してしまうかもしれないが、ワイリーは「ねらい」と「手段が組み合わさったシステム」を強調している。

²⁵ Colin S.Gray『戦略の未来』奥山真司訳、勁草書房、2018年、42頁。

²⁶ 同上、50頁。

²⁷ 同上、16頁。

²⁸ 同上、47-51頁。

²⁹ 同上、110-115頁。

³⁰ Williamson Murray、MacGregor Knox、Alvin Bernstein『戦略の形成—支配者、国家、戦争』上下巻、石津明之・永末聡監訳、中央公論新社、2007年、上巻、11頁。

³¹ Gray『戦略の格言』20-27頁。

³² 奥山真司『世界を変えたいなら一度武器を捨ててしまおう』91頁。

³³ Edward Nicolac Luttwak『エドワード・ルトワックの戦略論』武田康弘・塚本勝也訳、毎日新聞出版、2014年、378頁。

³⁴ Luttwak『戦略論』9-10頁。

³⁵ 同上、37-57頁。

³⁶ 同上、322-324頁。

³⁷ 同上、359-389頁。

³⁸ Gray『戦略の未来』70-78、99-102頁。

³⁹ 同上、99-122頁。

⁴⁰ Clausewitz『縮約版 戦争論』365-366頁。

⁴¹ 千々和泰明『戦争はいかに終結したか』中公新書、2021年7月

⁴² Gray『戦略の未来』180-182頁。

⁴³ Gray『現代の戦略』313頁。

⁴⁴ 同上、341-387頁；エア・パワーとランド及びシー・パワーの違いについては、第8章も併せて参考にされたい。

⁴⁵ Lawrence Freedman『戦争の未来』奥山真司訳、中央公論新社、2015年、419-422頁。

⁴⁶ 堂下哲郎『作戦司令部の意思決定』並木書房、2018年10月、30-37頁。

⁴⁷ Luttwak『戦略論』400-402頁。

⁴⁸ Antulio J.Echevarria II『軍事戦略入門』前田祐司訳、創元社、2019年、16-17頁。

⁴⁹ Freedman『戦略の世界史』下巻、424頁。

⁵⁰ Gray『戦略の未来』182-183頁。

⁵¹ 『イラク、混迷の石油大国間隙つきイランが勢力拡大』日経新聞、2023年3月20日 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGR13BCO0T10C23A3000000/?type=my#QACgAgAAMA>（2023年4月17日アクセス）。

⁵² Murray, Knox, Bernstein『戦略の形成—支配者、国家、戦争（下巻）』467-517頁。

⁵³ Michael Eliot Howard『クラウゼヴィッツ「戦争論」の思想』奥山真司訳、勁草書房、2021年、22-27頁。

⁵⁴ John Baylis, Lames J.Wirtz, Colin S.Gray、『戦略論「現代世界の軍事と戦争」』石津朋之監訳、勁草書房、2012年、62頁。

⁵⁵ 同上、20-22頁。

⁵⁶ Freedman『戦争の未来』419-423頁。

⁵⁷ 同上、429-433頁。