

【論考】

「指揮の要訣」に見る陸上自衛隊の指揮の出発点 その2
—ジョン・ボイドの指揮理論—

総合企画部 2等陸佐 樋口俊作

はじめに

本稿は、前の論考である『「指揮の要訣」100年を迎えて』（以下、「前稿」という。）に引き続き、陸上自衛隊の「指揮の要訣」の特性を明らかにし、その相対化を試みるものである。本稿で「指揮の要訣」という場合、特に断りがない限り1968年版のものを指す。その全文と解説は末尾に記載した。

前稿では「指揮の要訣」の通時的な変化を追い、それが集権的な傾向を帯びていったことを述べた。本稿では、筆者の知る中で最も分権的な指揮を提唱したジョン・ボイドの指揮理論と比較することにより、「指揮の要訣」の特性を明らかにしたい。

ジョン・ボイド (John R. Boyd) は20世紀の米国空軍の軍人で、日本でも知名度のあるOODAループの提唱者である。彼が提唱したのはOODAループだけではなく、戦略論から組織論まで幅広い。そして、彼の指揮理論は、彼自身の戦い方の理論と密接な関係を有している上、それらを理解するためには前提として把握しておかなければならないいくつかの概念がある。このため、本稿では先にそれらの概念に触れた後、彼の講義資料である“Organic Design for Command and Control (指揮・統制のための組織設計)”¹を元に彼の指揮理論を扱う。

これらの検討を踏まえた上で、望ましい指揮のあり方や時事問題について若干の考察を加える。

1. ボイドの指揮理論に関する概念

(1) ボイドの戦い方に関する理論

ボイドの指揮理論は、彼の戦い方の理論と密接な関係を有している。そのため、まず彼の戦い方の理論の要点を簡潔に見てみよう。

彼の戦い方の要点を筆者なりに一言で表現すると、「自らの連携を維持しつつ、相手を孤

¹ John R. Boyd *A Discourse on Winning and Losing* (Maxwell AFB: Air University Press, 2018), pp. 217-253, <https://www.coljohnboyd.com/static/documents/2018-03_Boyd_John_R_edited_Hammond_Grant_T_A_Discourse_on_Winning_and_Losing.pdf> accessed on September 1, 2023.

立させよ²」となる。では、何を連携・孤立させようとしているのだろうか。また、どうやってそれを成し遂げようとしているのだろうか。

彼は、物理・精神・道徳 (physical, mental, moral) の3つの領域で連携・孤立を図る³。このうち指揮に関係が深いのは精神と道徳の領域のみであるものの、彼の戦い方の全体を把握するため、まず物理領域から考えてみよう。

人であれ組織であれ、外部との繋がりが絶たれば死滅することになる。例えば、人間は酸素や栄養等を外部から取り込まなければ生命を維持することができない。軍隊も同様に、糧食や弾薬等の補給品が絶たれば行動不能に陥り、壊滅する。自分と外部との繋がりを維持しつつ、相手を孤立させることができれば、自分は生き永らえ、相手を倒すことができる。そのために必要な軍事的行動は、自軍の連絡や通信を維持しつつ、相手のそれを遮断することである⁴。

次に、精神の領域について考えてみよう。人でも組織でも、自分が認識している状況と、実際に目にしている状況との間に齟齬があると混乱する。人間は常に自分の認識を実際の状況と一致させ続けなければならない。一方、人間を取り巻く状況は常に変化し続けているため、この変化に応じて自分の認識を変化させ続けなければならない。もし状況の変化が速すぎたり、逆に自分の認識を作り出す速度が遅すぎたりすると、自分の認識と実際の状況の間に齟齬が生じ、混乱することになる。混乱した人や組織は状況に適応した行動がとれなくなり、特に組織の場合は崩壊に至ってしまう。したがって、精神面では自分の認識と実際の状況の間の連携を維持しつつ、相手の認識を実際の状況から乖離させ、孤立させることを目指すことになる。そのために必要な軍事的行動は、自軍の迅速な行動、先見性や洞察力の保持、これらに加えて、相手をだます等の行為である。

最後に道徳の領域について考えてみよう。道徳とはある集団や組織内の文化的な行動規範やその基準である⁵。軍隊は社会に認められた行動規範に従うことで、その信頼を得ることができ、それに反すれば信用を失う。したがって、自軍が自らを取り巻く社会の規範に則って行動し、相手がそうできないように仕向ければ、社会における自分の部隊の行動を円滑にしつつ、相手の部隊を孤立し行動不能にさせることができる。また、道徳は軍隊内部にも存在する。兵士はこれに従って行動することで周囲からの信頼を得ることができ、互いの信頼が生まれる。一方、違反する者がいれば相互不信につながる。つまり、軍隊内部における道徳的な連携は兵士間の信頼によって醸成され、孤立は相互不信による精神的紐帯の断絶として現れる。これらを達成するために必要となる行動は、自分たちの行動規範や価値観が組織や社会に認められるものであることを示して軍内外の信頼を得つつ、相手のものがそ

² Boyd, *A Discourse on Winning and Losing*, p. 207 の趣旨を筆者なりに表現した。

³ Boyd, *A Discourse on Winning and Losing*, pp. 290-292.

⁴ 「連絡や通信」には、電波通信だけでなく、部隊の移動や補給を可能にする陸海空等の交通を含む。連絡や通信を遮断するとは、ある部隊と別の部隊の間の分断だけでなく、ある部隊そのものを分断することも含まれる。

⁵ Boyd, *A Discourse on Winning and Losing*, p. 290.

うでないことを示すことである。

(2) 摩擦

筆者は前稿においてカール・フォン・クラウゼヴィッツ (Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz) の「摩擦」を扱い、「指揮の要訣」は摩擦の存在が考慮されていない旨を述べた。これに対して、ボイドは摩擦を正面から取り扱っている。

クラウゼヴィッツの有名な言葉に「戦争においては、一切が至って単純である。しかしこの最も単純なものが、実は多くの困難を孕んでいるのである⁶⁾」というものがある。この困難を引き起こすのが摩擦である。彼は摩擦を「現実の戦争と机上の戦争とをかなり一般的に区別するところの唯一の概念⁷⁾」と述べている。摩擦を引き起こす要素として、危険、肉体的困苦、不確実や偶然、あるいは情報を彼は挙げている⁸⁾。摩擦は少数の個所に限定することができず、軍隊全体にも、兵士個人にも影響を及ぼし、その影響の程度や内容も異なる⁹⁾。この摩擦は強い意志によって除去することもできるが、そのような強い意志は軍隊そのものも壊してしまう恐れがあるという¹⁰⁾。

(3) OODA ループ

OODA ループの各アルファベットは「観察 (Observe)」、「方向付け (Orient)」、「決心 Decide)」、「行動 (Act)」の頭文字を表す¹¹⁾。ボイドは OODA ループそのものに関する明確な説明を行っていないため、その解釈があいまいな部分がある。本稿は筆者が理解する OODA ループを元に記述している¹²⁾。

OODA ループは人が自らを取り巻く状況を理解し、これに適応していく一連の動きを表現している。翻って、指揮・統制とは、部隊を取り巻く状況を理解し、適応しつつ、その状況を変えていく行為である。つまり、指揮・統制は一種の OODA ループとみなすことができるとボイドは述べている。彼の指揮の理論を考えるに当たって、OODA ループに関連する事項を列挙すると次のとおりである。

①自らを取り巻く状況を認識し、これに適応していくには OODA ループ内、すなわち、「観察」、「方向付け」、「決心」、「行動」の相互連関と、外部環境との相互作用が必要である。外部環境との相互作用とは文字通り、外部環境を変えつつ、自らの内面も変化させることであ

⁶⁾ クラウゼヴィッツ『戦争論 (上)』篠田英雄訳 (岩波書店、1968 年) 131 頁。

⁷⁾ 同上、132 頁。

⁸⁾ 同上、98 頁、136 頁。

⁹⁾ 同上、132-133 頁。

¹⁰⁾ 同上、132 頁。

¹¹⁾ 名詞で“Observation”、“Orientation”、“Decision”、“Action”の頭文字とする場合もある。

¹²⁾ 筆者が理解する OODA ループに関しては別に論考を執筆しているので参考にされたい。樋口俊作「OODA ループと IDA サイクル について」防衛研究所 (2022 年 3 月 8 日)

<<http://www.nids.mod.go.jp/publication/commentary/pdf/commentary207.pdf>>。

る。

②「観察」、「方向付け」、「決心」、「行動」の関係は暗黙的 (implicit) なものでなければならない。つまり、明示的(explicit)なものであってはならない。

2. 「指揮・統制のための組織設計」

ボイドの指揮理論を陸上自衛隊の指揮と比較した場合に、筆者が最も特徴的と考えるのは、指揮官が部下に対して明確な（明示的な）指示や統制を行わないという点である。部下に対しては認識の共有を行い、自律的に判断させ、行動させるのである。これは、極端に分権的な指揮と呼べるだろう。また、彼の提唱する指揮は科学技術をほとんど必要としない点も特徴的である。彼は、20世紀後半に急速に発達した通信ネットワークを介した指揮があることを認識した上で、敢えてそのような科学技術に頼らず、人間同士のつながりを重視した指揮を提唱している¹³。

ボイドの指揮理論は、自軍の摩擦を最小限に抑えつつ、敵の摩擦を拡大することを目指している¹⁴。それは、先述の戦い方を反映するものでもある。彼は指揮に関して「多様性、迅速性、調和、主動性 (Variety, Rapidity, Harmony, Initiative)」という4つの指針を示す¹⁵。これらの4つの指針はそれぞれ良い面と悪い面の両方を有しており、良い面を総合的に発揮することによって、適切な指揮が行われるのである。

それでは、摩擦と4つの指針の関係を軸に、なぜ分権的な指揮が必要かを考えてみよう。

まず、多様性である。広義に捉えれば、調和がなくバラバラで乱雑であることや、何かか1つに定まらず曖昧であることも多様性の一種である。曖昧な状況とは物事の関係があやふやではっきりと掴むことができない不確実な状況であり、このような状況にいることを強いられた軍は不安に襲われ、摩擦が増す。

このような調和と主動性が欠けた多様性がある一方で、主動性と調和のとれた多様性も存在する。部隊が一つの方向性を共有しつつ、その方向性に沿うように兵士一人一人が自ら独自に判断し行動することで、主動性を兼ね備えた調和のとれた多様性が発揮される。自軍に多様な手段があれば、状況の変化にも適応し易くなる。また、自軍が幅広い多様な行動を行うことにより、敵に対して多岐にわたる対応を迫ることができる。こうして、自軍の摩擦を抑えつつ、敵の摩擦を拡大できる。

曖昧な状況に変化の速さが加わると、その状況への対応は一層困難になる。逆に、調和のとれた多様性ある行動に迅速性が加わると、状況への適応性が向上する。

調和にも種類がある。例えば、優れた芸術作品のように多彩な色が織り交ざった調和もあ

¹³ Boyd, *A Discourse on Winning and Losing*, p. 252.

¹⁴ Ibid., p. 237.

¹⁵ Ibid., p. 29, p.221.

る一方で、一面が同一色で塗りつぶされた壁紙も一種の調和である。前者は多様性ある調和であり、後者は多様性に欠けた調和である。指揮官が指揮下部隊に一律的で強力な統制を行えば、それは調和ではあるものの、部隊内の多様性が失われてしまう。また、既述のとおり、摩擦が与える影響は兵士毎に異なるため、一律的な統制は自軍の摩擦を拡大させることになってしまう。加えて、そのような統制は行動の単調さにつながり、敵から自軍の行動が予想され易くなるという危険を伴う。

これらを避けるためには、多様性の維持が可能となるような統制が必要になる。そこで、ボイドは部隊内で共有された 1 つの方向性のもとに、それぞれの兵士が他の兵士や指揮官の動向を見て、その意図を理解しつつ、自主的に協調していくような統制を提唱する¹⁶。「統制」と述べたが、これはもはや指揮官から部下へ向かう一方的な統制ではなく、部下による双方向的で自律的な協力である。

では、部隊行動の方向性はどのようにして定まるのだろうか。OODA ループで述べたとおり、状況を理解し、それに適した行動をとるためには、「観察」、「方向付け」、「決心」、「行動」の相互関連と、外部環境との相互作用が必須である。つまり、部隊あるいは指揮官は、OODA ループの内部に当たる部隊内部と、外部環境の両方を確認することで部隊行動の方向性を作り出し、修正していくのである。

ただし、部隊内外の状況の把握や相互連携のために、明示的な方法を用いてはならないとボイドは説く。その理由は 2 つある。第 1 に、明示的、すなわち文書や定型を用いたやり取りでは迅速性が失われるという¹⁷。日本語で表現するならば「以心伝心」とでも呼ぶべきであろうか、「察する」や「感じる」といった暗黙的なやり取りこそが迅速な意思疎通にとって重要となる。ボイドによれば、このようなやり取りは迅速性だけでなく、より正しい状況の把握をもたらすという。彼は第 3 次中東戦争を例に挙げ、イスラエルの将軍が通常の報告システムを有していたにも関わらず、隷下部隊指揮所に滞在して部下の行動や声の調子を確認することによって、自分の戦況認識を正しいものへ修正していた例を挙げる¹⁸。

第 2 に、明示的で強制力のある統制が行われると、兵士の意識がその統制、すなわち部隊内部のみに向けられるようになるという。本来、部隊外部へも向けられるべき兵士の意識が部隊内部のみに向けられるようになると、状況への適応性が失われてしまうのである¹⁹。

おそらく、ボイドが提唱するような指揮・統制をする指揮官を傍から見れば、作戦行動中はただ黙って戦況を眺めているだけのように見えるだろう。しかし、それが彼の提唱する指揮・統制である。指揮官が明示的な統制を行わず、価値観や認識を共有した部下を信頼して任せることによって、彼らは自主性を発揮し、迅速かつ多様で調和ある行動を自主的・自律的に行うようになる。こうして、自らの摩擦を低下させつつ、相手の摩擦を増大させていくことができるようになる。そして、彼の戦い方である自らの連携を維持しつつ、相手を孤立

¹⁶ Ibid. , p. 240.

¹⁷ Ibid. , pp. 239-240.

¹⁸ Ibid. , p. 246.

¹⁹ Ibid. , pp. 237-238.

させることが達成されていくのである。

このような指揮を可能にする部隊は、一朝一夕に作り上げられるものではない。まず、指揮官には部下の特性を理解し、彼らを目指の達成に向けて協力して意欲的に行動させることができるようなリーダーシップが必要になる。また、その行動が社会に認められるものであることを内外に示すことも重要である。さらに、兵士同士の相互理解や信頼も不可欠である。このような部隊は、多様な経験を繰り返し共有することによって生まれるという²⁰。

3. 考察

(1) 小括 「指揮の要訣」の特性

陸上自衛隊の「指揮の要訣」と前節までで扱ったボイドの指揮理論を比較してみよう。先に要点をまとめると、次のとおりである。

「指揮の要訣」とボイドの指揮理論の比較

	「指揮の要訣」	ボイド
行動の企図を示す主体	指揮官	指揮官
部隊の行動を律する主体 (統制の方向)	指揮官 (上から下)	部下・指揮下部隊 (横／下から上)
指揮下部隊に対する統制の程度	文面上は最小限度 ただし、部下任せにしない	名実ともに最小限度

(筆者作成)

「指揮の要訣」もボイドも、指揮官の企図に基づいて部隊が行動する点は共通している。しかし、行動を統制する主体やその程度は両者で大きく異なる。「指揮の要訣」では、命令や統制によって部隊の行動を律するのは指揮官であり、その方向は指揮官から指揮下部隊へ、すなわち上から下である。一方、ボイドは明示的な統制を否定し、部下同士や部隊相互の暗黙のコミュニケーションによる自律的な行動に期待する。よって、(これを統制と呼んでよければ) 統制の方向は横である。あるいは、部下同士の暗黙の相互連携が部隊全体の行動を形作ることを考えれば、統制の方向は下から上ともみなすことができる。

指揮下部隊に対する統制の程度は、「指揮の要訣」では必要最小限に留めて自主裁量の余

²⁰ Ibid. , p. 245.

地を与えよと記述されているものの、その解説には「部下まかせの指揮を意味するものではない」とあり、ある程度の統制を行う必要があるとされているように見受けられる。他方、ボイドは、指揮官による明示的な統制は状況への適応性が失われてしまう上、部隊の摩擦を拡大させてしまうというマイナスの影響が大きいと、名実ともに行うべきではないと考えている。

ここで一度、本稿の目的である「指揮の要訣」の特性を小括しておこう。ボイドが提唱するようなボトムアップ型または双方向的な指揮・統制がある中で、「指揮の要訣」はあくまでトップダウン型の指揮・統制を表した文章であると筆者は考える。

(2) 指揮と部隊

さて、ここからは少し視点を変えて、集権的な指揮と分権的な指揮を比較してみよう。これまでの考察から何が言えるだろうか。

「指揮の要訣」のような集権的な指揮とボイドの指揮理論のような分権指揮は、指揮官による統制の程度が異なるだけでなく、前提とされている部隊、すなわち指揮を受ける部隊そのものにも根本的な違いがあると筆者は考える（以下、「指揮の要訣」が前提としている部隊を「陸自型部隊」、ボイドの指揮理論が前提としている部隊を「ボイド型部隊」という）。

確かに、陸自型部隊もボイド型部隊も編制上の構造は似ているかも知れない²¹。しかし、両者の部隊では行動を律する主体や統制の方向が異なっている。このことから、両者の部隊では、その動かし方や動き方の仕組みが異なっているということが分かる。部隊の動かし方や動き方の仕組みが異なるということは、部隊の中で指揮官や兵士（隊員）が果たす役割が異なるということでもある²²。すると、次の3点が考察できる。

第1に、陸自型部隊とボイド型部隊の間では、指揮官と兵士（隊員）の両方の育成方法に違いが出るということが考察できる。編制上は同じ地位でも役割が異なるということは、その地位で求められる能力も異なるということであり、その能力を育成するための教育訓練も異なるということになる。

第2に、この推論から、「指揮の要訣」による指揮からボイドの指揮への切り替えやその逆は容易に行えないということが分かる。例えば、陸自型部隊の指揮官がボイドの指揮理論を実践しようとして、指揮下部隊の統制を行わずに自主裁量の余地を拡大したとしても、指揮下部隊にそれを受け入れる用意が無ければ、単に統制が緩いだけの集権指揮が行われることになってしまう可能性がある。

第3に、これら2つの部隊の間には指揮官や兵士（隊員）の互換性がないか、または、あっても相当の困難を伴うことが予想される。したがって、陸自型部隊とボイド型部隊が共同

²¹ このことは、必ずしも「分権型組織＝フラット型組織」とは限らないことを意味する。フラット型組織とはピラミッド型組織の対義語で、中間管理層が省かれ、組織のトップと末端の構成員の間の距離が近い組織のことである。

²² 議論を簡単にするために本文中では触れていないが、陸自型部隊とボイド型部隊で指揮官の役割が異なるということは、それを支える幕僚の役割やその育成方法も異なるということである。

する場合、特定の任務やその全工程を一緒に遂行するよりも、より下位の任務や任務遂行上の工程毎にそれぞれの部隊を充当した方が円滑に共同できると予想される。

(3) 指揮の集権と分権

集権的な指揮と分権的な指揮はどちらが良いのだろうか。筆者は絶対的な判断基準はなく、ある組織が自らの対応すべき事態や問題の性質をどう捉えるかによって、その組織に適した指揮形態が決定されると考える。

前稿では、大正期に登場した「指揮の要訣」が徐々に集権的な傾向を強化していったことを明らかにした。この変化の背景には、戦況の予測が可能か不可能かという考え方の変化が影響したことに触れた。また、本稿で扱ったボイドは、戦争の摩擦という性質に焦点を当て、どうすればそれを拡大または縮小できるかという問いに取り組んだ。

物事の性質をどう捉えるかは、組織文化とも密接に関係している。他方、組織文化は容易に変えられるものではない。また、前項での考察も踏まえると、集権的な指揮に慣れ親しんだ組織が急に分権的な指揮を行うことは難しく、その逆もおそらく難しいと予測される。つまり、その時々で指揮のあり方を使い分けるのは難しいだろう。ならば、組織の指揮のあり方は、その組織にとって最も重要な事象に対応する指揮を基準にするべきである。

陸上自衛隊であれば最も重要な事象とは我が国の防衛であって、武力攻撃への対処である²³。したがって、なんら新しいことを述べるわけではないが、戦争に関する基礎的な研究を通じて陸上自衛隊の指揮のあり方を決めることが必要だと筆者は考える。決して平素の行政的な組織管理や災害への対処が中心に据えられるべきではない。

(3) 時事問題に関する小考察

分権型組織の言い換えとして、自律分散型組織という言葉がある。ここでいう分散とは、組織内の各部位が独自に思考することを表している。他方、同じ分散でも地理的な分散がある。では、部隊配備の地理的な分散は、分権型の指揮を必要とするだろうか。この問題は、近年日本の安全保障上の焦点となっている島嶼部の防衛や長距離精密火力からの生存に関係する²⁴。

結論から言えば、地理的な分散は分権型の指揮を必ずしも必要とするわけではないと筆者は考える。地理的な分散が指揮に影響を及ぼす可能性があると考えられるのは、指揮を行うには通信が必要だからではないだろうか。科学技術の向上によって遠隔地でも通信が可能になっているとはいえ、地理的な距離が通信へ影響を及ぼすことには変わりはない。また、発信者と受信者の間隔が広く、介在物（通信アンテナ、ネットワークのノードやハブ等）が多くなるほど敵の通信妨害も容易になる。つまり、部隊配備の地理的な分散は分権型の指揮を必

²³ 自衛隊法第3条、第76条。

²⁴ 日本には多数の島嶼が存在しており、守備部隊は分散しては配備されることになる。また、密集した部隊は長距離火力の格好的となるため、地理的に分散した配備が必要になる。

要とするかという問いは、通信の不通は指揮の分権化を招くかという問いに置き換えられる。

確かに、通信を遮断された部隊は、通信不通間は自主的判断によって行動しなければならない。しかし、これまで考察してきたとおり、指揮の集権と分権の切り替えは容易ではなく、通信が妨害されたら分権的な指揮を行い、通信が回復したら集権的な指揮に戻すというようなことは難しいはずである²⁵。また、通信を妨害される可能性が予め考慮されているのであれば、上級指揮官が行動の準拠や計画を事前に与えておくことは可能であり、集権的な統制を維持することはできる。では、その統制がどの程度強力に行われるのか。前稿でも触れたとおり、計画は事前の予測に基づいて作成される。よって、通信不通時における上級部隊からの統制の程度は、戦況をどこまで予測可能とし、どこから不可能と見るか、あるいは、そのような判別が可能か否かという見方によって決まることになる。結局、指揮を集権的なものにするか分権的なものにするかは、通信の可否や地理的距離ではなく、戦況の予測可能性等といった戦争の性質の捉え方に影響を受けることになるのである。

ここで、今回の2つの論考で扱った人物の意見を見てみよう。前稿で扱ったヤーコプ・メッケル (Klemens Wilhelm Jacob Meckel) は分権的な指揮を提唱していたが、提唱する主要な理由に通信や地理的距離の問題は挙げられていなかった。本稿で扱ったボイドは、科学技術による通信ネットワークが発達してきたことを踏まえた上で、それでも人間同士の暗黙の相互連携を重視していた。やはり、地理的距離も通信の可否も指揮の分権化の主要な理由に挙げられていない。

おわりに

2つの論考により「指揮の要訣」の特性を明らかにし、それ以外にも指揮の要領があり得ることを示してきた。また、それぞれの論考では歴史上の人物を挙げ、指揮に関する彼らの考え方を紹介してきた。ちなみにメッケルが行った日本陸軍への教育は本稿を執筆した2023年から130年近く前に行われたものであり、ボイドも現在から四半世紀ほど前に没した人物である。今更このような歴史上の人物の意見を取り上げる価値はどこにあるのだろうか。

近年、陸上自衛隊は米国陸軍で採用されているミッション・コマンドという分権型の指揮に関心を抱いている。現時点で最新のものではないが、米陸軍の2019年版のミッション・コマンドの教範には、この指揮がドイツの指揮をルーツに持っていることが明記されている²⁶。モデルとなっている時期にはメッケルが生きていた年代も含まれている。前稿

²⁵ 通信妨害は通信の遮断だけとは限らないため、そもそも妨害を受けているか判別が難しい場合もある。

²⁶ Headquarters, Department of the Army, *ADP 6-0 MISSION COMMAND COMANND AND CONTROL OF ARMY FORCES* (2019), p. vii.

では、メッケルが日本陸軍へ伝えた指揮と昭和期の日本陸軍や草創期の陸上自衛隊が目指した指揮が別のものになっている点を指摘した。つまり、日本陸軍はミッション・コマンドの元となる概念を既に一度導入し、その上で別の指揮へ推移していった過去を持つ。日本陸軍はドイツ型の指揮を理解した上で敢えて意図的に放棄したのか、単に忘却してしまったのか、または、そもそも理解できていなかったのか。いずれにせよ、もし陸上自衛隊がミッション・コマンドを導入しようとするならば、日本陸軍の指揮に関する考え方の変化とその原因を研究することに何らかの意義を見出せるだろう。

他方、ボイドの戦い方は米海兵隊で取り入れられている。そして、米海兵隊でも分権型の指揮が行われている。今回は集権と分権という区分を用いて二項対立的に考察を進めたが、同じ分権にしても様々な考え方があり得る。必ずしも米陸軍型の分権指揮が陸上自衛隊にとっての最適解とは限らない。

さて、「指揮の要訣」という教範に記載された指揮要領を扱ってきた。各指揮官が行う実際の指揮の要領は、組織が公的に定めたものそのままではなく、それらを参考にしながら試行錯誤によって自分に合った方法を探求するものである。筆者の論考が、それぞれの指揮のあり方を検討する一助になれば幸いである。

(2023年9月脱稿)

<本稿は個人の見解であり、教育訓練研究本部を代表するものではありません。>

【資料】

1. 1968年『野外令第1部』における「指揮の要訣」

「1. 指揮の要訣は、指揮下部隊を確実に掌握し、明確な企図のもとに適時適切な命令を与えてその行動を律し、もって指揮下部隊をしてその任務達成に邁（まい）進させるにある。この際、指揮下部隊に対する統制を必要最小限にして、自主裁量の余地を与えることに留意しなければならない。

2. 指揮下部隊の掌握を確実にするため、良好な統御、確実な現況の把（は）握及び実行の監督は特に重要である。²⁷⁾

²⁷⁾ 陸上幕僚監部『野外令第1部』(1968年)国立国会図書館デジタルコレクション
<https://dl.ndl.go.jp/pid/2527259> (参照 2023-08-28) 13頁。

2. 1968年『野外令第1部の解説』における「指揮の要訣」の解説

『統制を必要最小限にして自主裁量の余地を与える』（1項）ことには、『部下指揮官の地位・能力及び状況に応じて』という前提があることはもちろんであり、いわゆる些事に拘泥せずとして部下まかせの指揮を意味するものではない²⁸」

²⁸ 幹部学校記事編さん委員会『野外令第1部の解説』（陸上自衛隊幹部学校修親会、1968年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/2527260>（参照 2023-08-28）40頁。