

【記事等】

失敗で語る私の作戦術

岩上隆安

はじめに

作戦術という言葉聞く機会が最近とみに増えた。他方、それを職務でどう活用するのか、わからない。そんな戸惑いの声も同時に耳に入ってくる。平成11年頃、今は亡き片岡徹也先生からそれを教わって以来、これに関わってきた私にとって、その言葉が広まることは率直に言って感慨深い。しかし、言葉が広まることと、個人や組織がそれを行えることとは、必ずしも一直線ではない。それは実感でもあるし、『The Evolution of Operational Art: From Napoleon to the Present』（試訳：作戦術の発展：ナポレオンから現代まで）を開けば、その内容は痛いほど突き刺さる。

そこで本稿では、あえて私自身の「失敗」事例を披歴したい。この二十年、作戦術を実践しようと現場でもがき続けてきた中で、うまくいかなかった例は枚挙にいとまがない。うまくいった方が少ないといった方が正直かもしれない。その意味で、「誰よりも早く、誰よりも多く失敗した」という点では、多少の自負がある。経験的に成功よりも、失敗を語る方がものの理解は早まりやすいだろう。だからこそ、あえて「失敗」を語ってみる。

私は作戦術という語を知ることと、それを行うことには懸隔があると感じている。それは、作戦術は、知識として知るだけでは身につかず、現場での試行錯誤、時に痛みを伴う失敗を通してしか、実践できないと私は感じているということである。その意味で、私が現場で悩み、つまずき、時に恥をさらしながら学んできたことは、決して特殊な事例ではないだろう。むしろ、皆さんがこれから直面する現実かもしれない。この反面教師が、若い幹部自衛官の皆さんが自分の作戦術を早く確立する一助となれば、幸いである。但し、事例は論旨を明確にするため、脚色している。

1 おさらい作戦術

作戦術とは、近代以降に戦術が行き詰まりを見せたとき、軍事がそれを打破するために生まれた概念である。当時、国民軍創設に伴う運用兵力の増大や鉄道、内燃機関、電信、機関銃といった科学技術の発展が、戦場の広域化、さらに部隊運用の複雑化をもたらした結果、軍事に単一戦場での敵撃破で勝利を目指す戦術の延長では勝利が獲得できないという問題認識が生まれたのである。その解決のために、戦術よりも時間・空間・内容を拡大して武力戦を設計する

発想が生まれた。これが作戦術の原型と言ってよいだろう。ただし、作戦術は戦術に接続して効果を発揮するため、戦術と完全に切り離せるものでもない。つまり、両者は、概念としては別物だが、実際には相互に関連しており、境界も曖昧である。ここでは、作戦術を、近代以降の作戦環境の変化を受けて創出された、ともすれば抽象的な戦略目標を具体化して、武力戦を合理的、かつ実効的にする、また破壊と殺傷を伴う戦術的成果を抽象化して、戦略的成果に昇華させる思考として扱う。

作戦術を知らないと現代戦には対応できない。しかし、知ってしまうと、そこに「理解したつもりでも実践できない」という落とし穴が生じる。そこを認識していないと作戦術という語を知っていても実践で失敗する危険がある。しかも、現代軍事における作戦術の意義は大きいので、その失敗は戦局全般を揺るがす可能性もある。

2 事例その1：YS — 作戦術を“広げすぎた”失敗

(平成17年末～18年初頭/中部方面総監部防衛部運用幹部)

中部方面隊は翌年度には日米共同方面隊指揮所演習「ヤマサクラ(YS)」が控えており、秋口に私は防衛課の担当者を命ぜられた。

正直に言えば、私は足がすくんだ。というのも、当時のYSでは担当者が体調を崩すなど、不幸な事案が続いていたからだ。それでも「絶対勝つ」という気持ちだけを頼りに、課の作業場いっぱい中部方面区の地図を広げ、私は作戦構想の研究に没頭した。しかし、想定を読み込めば読み込むほど、敵の弱点は見え、私の欠点ばかりが目に見え込んでくる。「絶対勝つ」気持ちだけが先走り、具体策は一向に見えてこない。

そんな折、私は、熊本県健軍駐屯地で米軍との調整会議に参加することになった。その会議は、想定を具体化する重要なもので、私はその末席に加わった。議論を聞きながら、ふと頭に浮かんだのは、あまりに単純な発想だった。

「敵の戦力を減らし、私の戦力を増やせば勝てるのではないか!？」

今思えば、素朴すぎて危うい考えだった。しかし、その勢いのまま、私は口を開いた。

「敵はそんな攻撃はしませんよ。」

「そもそも、こんな場所に何の目的で上陸するんですか？」

そう。私は想定にケチをつけ始めたのである。

会議は本来、これまで日米で積み上げてきた議論の“確認作業”で終わるは

【記事等】（令和8年3月）

ずだった。演習目的、主要演練項目、訓練場所、日程、それらのスライドに対しては日米ともに特に意見なしで、議事はスムーズに流れる。

ところが私の発言で空気は一変した。それは想定（RTW：Road to War）の確認の場面だった。

米軍の大佐の顔がみるみる紅潮し、声が鋭くなる。

「今さら何を言い出すんだ！」

「それでは練成にならないだろう！」

私は引かない。

「ここまで詳細な状況を見るのは初めてです。実際に起こり得ない想定で練成して意味があるんですか？」

「今まで議論してきただろう。難しい想定の方が部隊は強くなるんだ！」

「荒唐無稽な想定で訓練しても、部隊は混乱するだけです。少なくとも、私はこんな部隊運用は起案しない。」

そんな押し問答の挙句、ついに大佐は怒鳴った。

「Are you a player? I don't talk with the players! GET OUT!!

（お前はプレイヤーだろう。私はプレイヤーとは話さない。出ていけ!）」

会議室の空気が一瞬で凍りついた。

私は退席を命じられた。勝ちたい一心とはいえ、米軍の大佐を怒らせてしまった。「やってしまった」。その言葉しか浮かばなかった。伊丹に電話して報告を終えたとき、防衛課長は静かに言った。

「了解。ご苦労さん。」

その短い一言が、あのとときの私にとって唯一の救いだった。

3 事例その2：連隊検閲 — 作戦術を“縮めすぎた”失敗 （平成27年秋頃/第17普通科連隊長）

饗庭野演習場での連隊検閲に向け、旅団司令部から想定が送られてきた。私は直感した。「戦術で目的達成を狙うより、作戦術を試すべきだ」と。

そこで私は宣言した。「統合作戦計画策定プロセス（JOPP）で全般作戦計画を作る！」

計画策定の CPX では、ステップ 1 から 7 までのプロセスが指揮官主導で進む。私は、主力を演習場南側の境界から山地部を越えて機動させ、相手指揮所を一挙に打撃するという指針を示した。つまり、行動方針の列挙・分析・比較は、すべて省略したのである。おかげで、従来なら 1～3 日かかる構想決定は半日で終わり、主要幹部とのウォーゲームに十分な時間を割けた。手前味噌ながら、独自性があり、実効性の高い計画ができた。そう思っていた。

しかし、私は重大なことを見落としていた。旅団長への報告である。これは連隊検閲前の最大の関門だ。本来なら、想定の概要、任務分析、幕僚見積、特に作戦見積を丁寧に説明し、全般作戦構想を報告する。しかし、私の計画には、その大半が欠落していた。

報告を聞く旅団長の表情が徐々に険しくなる。

説明を終えると、旅団長は静かに尋ねた。

「連隊長、行動方針の列挙はないのか？」

私はきっぱりと言い切った。

「ありません。構想は指針として示しました！」

その瞬間、私はようやく認識した。

作戦術を“使ったつもり”になっていたのは、私自身だったのだ。

「やってしまった」。その言葉が再び脳裏に浮かんだ。そのせいで、一緒に来ていた第 3 科長は、旅団長から行動方針の列挙・分析・比較・結論を追加課題として受領することになった。

4 二つの失敗が示すもの

二つの事例は、まったく異なる時期と場所で起きた失敗である。しかし振り返ると、いずれも作戦術をめぐる誤解から生じたものであり、一つは前提条件を無視して作戦術を“広げすぎた”誤り、もう一つは論理的・科学的思考を省略して作戦術を“縮めすぎた”誤りであった。YS では、私は「勝つための自由な思考」である作戦術の自由を曲解し、作戦術を“広げすぎた”結果、想定そのものに手を伸ばしてしまった。一方、連隊検閲では、「構想を描くための近道」である作戦術を曲解し、作戦術を“縮めすぎた”結果、論理的で科学的な思考プロセスを省略してしまった。方向は正反対だが、大元は同じである。どちらも、作戦術を“理解したつもり”になった瞬間に誤ったのだ。(表)

表 失敗の比較

項目	YS	連隊検閲
原因	作戦術の広げすぎ	作戦術の縮めすぎ
誤解のタイプ	自由の意味を誤解	近道の意味を誤解
軽視したもの	前提条件、制約、役割分担、組織的合意	思考の論理性、科学性（任務分析、幕僚見積）
依存したもの	直感、勝ちたいという感情	直感、らしさとしての形式
結果	外部摩擦（米軍大佐）	内部信頼低下（旅団長）

筆者作成。

（１）作戦術を“広げすぎ”で何が起きたか。

YSでの私は、作戦術を「勝つための自由な思考」と捉えていた。確かに作戦術は戦術よりも広い視野を要求するが、その広さは“何でもあり”という意味の自由ではない。むしろ、それは前提条件や制約を理解した上で選択肢を広げるための柔軟な発想なのだろう。しかし当時の私は、想定在意義、日米で積み上げてきた議論の重み、そしてプレイヤーとコントローラーの役割分担といった前提条件を軽視していた。自由の意味を広げすぎると、「自分の考えは正しいはずだ」という独善に気づきづらくなる。そこで判断が均衡を失って前提条件、現実の制約や従前の組織的合意を軽視する弊に陥る。当時、私はプレイヤーでありながら、想定そのものに手を伸ばし、米軍大佐の怒りを買うことになった。これは、作戦術の誤解が“外部との摩擦”として表れた例と言えるだろう。

（２）作戦術を“縮めすぎ”で何が起きたか。

他方、連隊検閲での私は、作戦術を「構想を描くための近道」と捉えていた。JOPPを導入し、構想を主体的に決定し、ウォーゲームも行った。それは表面上は“作戦術らしい”思考プロセスに見える。しかし作戦術の核心はプロセスの正しさではなく、任務を基礎として、戦略的指針などを踏まえて、勝利の状態を構想し、それを達成する方策を作戦環境から演繹的に導出する地味で地道な知的な営みにある。その認識を誤ると、プロセスを踏むこと自体が目的化してしまう。その結果、比較や分析が不十分なまま構想が決定されたり、指揮官の直感が検証されないままに反映されたりする。直感は正し

いかかもしれない。しかし、現代戦環境ではアクターが多いので、直感でも論理的・科学的な裏付けがないとその構想は理解獲得がままならず、実行されないことが多い。作戦術を縮めすぎても、「自分の考えは正しいはずだ」として判断に占める自己確信の度合いが高くなる。そこで判断が均衡を失って論理的・科学的思考を軽視する危険に陥る。当時、私は旅団長の信頼を失い、仲間追加の負担をかけることになった。これは、作戦術の誤解が“内部の信頼低下”として表れた典型例である。上記の失敗には、方向は異なるが共通点がある。“理解したつもり”という落とし穴である。

(3) “理解したつもり”がなぜ危険なのか。

戦術の限界を補完するために創出された作戦術は、決して“唯一無二の必勝法”ではない。むしろ、それは戦略目標を戦術手法に、また戦術的成果を戦略的成果に変換する翻訳機であり、戦略と戦術の体系をつないで勝利を達成する潤滑油である。つまり、作戦術には限界があるのである。このため、作戦術がわかったと思った瞬間に慢心してしまうことで、戦略、戦術をはじめ日々の研鑽を怠る危険がある。

さらに、現場に立つ者は、ただでさえ組織の期待とうらはらな時間的なプレッシャー、そして勝ちたいという感情と表裏一体な肉体的、精神的疲労といった“現実”とともにある。そこを意識していないと知らず知らずのうちに自分の直感、経験への過信に流される。それに加えて、現場にはいつか見た想定、使い慣れた演習場、そして今までは何とかなったという自信といった“慣れ”の積み重ねもある。そうした状況に出くわした時こそ危険である。人は慢心したり、そうした“現実”や“慣れ”の状況に置かれたりすると、思考を省略し、経験則に頼りやすくなる。結果、論理性や科学性は押しやられてしまう。その意味では、作戦術を理解したと思った瞬間から、我々の思考は劣化し始める危険性があり、それは平素から起こり得ることを認識する必要がある。作戦術とは、理解したと思った瞬間に理解から遠ざかる性質を持っているのである。

(4) 作戦術の実践とは

こうした危険を自覚したうえで、我々はどのように作戦術を実践すべきか。作戦術には限界があり、それのみで勝利が得られるものではない。また、勝利はそもそもプロセスを踏むだけで得られるほど単純でもない。そこには、前提条件を丁寧に確認し、作戦環境を科学的に分析して、勝利のための論理を構築していく知的営みが必須となる。ここでは、自由な発想は制約を正確に認識してこそ実効性を持つ。また、直感は論理的・科学的な裏付けがあつて初めて組織が共有できる判断となる。つまるところ、勝利のための論理は、作戦環境を適正に認識し、客観的な分析を行わないと成立しないのである。その意味では、作戦術の実践には、少なくとも戦史、用兵思想や軍事理論を踏まえつつ、それらを現代の作戦環境に適合させるための、地味で地道な探

究の積み重ねが必要なのだろう。

その際、作戦術は、「広げすぎても危険、縮めすぎても危険」という均衡の上に成り立つ思考であり、その均衡を保つには不断の自己点検が欠かせない。その意味で、「これが作戦術だ」「これだけやれば勝てる」といった言説は、そこを単純化しているため初学者にはわかりやすく有益なのだろう。しかし実践では、むしろ自由な発想を制約し、論理的・科学的思考を阻害する危険がある。つまり、作戦術を実践するには、外にあるプロセスで答えを出すだけでは不十分である。そこでは、時としてそれを疑い、必要であればそれを打破し、新たなものを打ち立てるといった内にある自らの思考を問い直す姿勢を持ち続ける必要がある。作戦術の実践とは、現代戦環境下で、軍事が勝利のために考え、そしてそれを問い続けるという営みなのだろう。

おわりに

作戦術を現場でどう活用するか。そこに唯一無二の正解があるか、私は今もわからない。悩み、つまずき、時に恥をさらしながら、その実践をいかにするかを問い続けて、私はここに来た。しかし、ここが正しいかどうか、今も確信はない。ただ、問い続けてここにいることだけは確かだ。この二十年間の試行錯誤を振り返って言えるのは、結局のところ、やるしかないということだ。

作戦術は、現代戦を遂行するうえで不可欠だが、知識として覚えるだけでは身につかない。現場で戸惑っている皆さん、どうか恐れずに踏み出してほしい。実践を避ける者ではなく、実践から学び続ける者だけが、自らの作戦術を見つけられるだろうから。

（本稿は、個人の見解であり、防衛省、陸上自衛隊としての見解を示すものではありません。また、本稿は、教育的考察を目的としたものであり、特定の組織・個人の評価を意図するものでもありません。）

【主要参考文献】

John Andreas Olsen, Martin Van Creveld, *The Evolution of Operational Art: From Napoleon to the Present*(Oxford University Press, 2010).

※ 本稿は、『修親』令和8年3月号に掲載されたものに一部加筆、修正したものです。