

【論考】 2026 年 5 月 27 日掲載

自制的な任務と積極的遂行

2 等陸佐 樋口俊作

<要旨>

1968 年以降行われてきた陸上自衛隊の任務分析は、「自制的な範囲の任務を、より高い質で達成しようとする」と特徴づけられる。また、昭和 43(1968)年版『野外幕僚勤務』から登場した「達成することが望ましい目標」という概念が必要とされた背景には、日本陸軍に対する戦後の反省が影響していると考えられる。

はじめに

陸上自衛隊では任務の遂行が重視される（もちろん海空自衛隊も同様であろうが、本稿の検討対象外である）。任務を与えられた陸上自衛官はすぐさま行動するのではなく、まず任務を分析して具体的に達成すべき目標とその目的を明確にした後に行動する。

本稿は、陸上自衛隊が行う任務分析をインプット（任務）とアウトプット（目標や目的）の両面から特徴づけることを目指すものである。陸上自衛隊では、任務分析は状況判断の一部とされてきた。そして、任務分析の具体的方法は教範『野外幕僚勤務』に記載されてきた。公開されている昭和 53(1978)年版『野外幕僚勤務』によれば、任務分析を通じて「必ず達成しなければならない目標と達成することが望ましい目標を区分するとともに、時期的順位を明らかにする<sup>1</sup>」と記載されている（以下、必ず達成しなければならない目標を「必成目標」、達成することが望ましい目標を「望成目標」という）。

陸戦学会が発行していた『陸戦研究』には戦術問題が付されており、任務分析も度々出題されている。例えば 2014 年 7 月号の問題で任務分析が出題されており<sup>2</sup>、同年 8 月号には

---

<sup>1</sup> 陸上幕僚監部『野外令合本<新版>』（1978 年）靖国神社靖国偕行文庫所蔵、396 頁。

<sup>2</sup> 戦術部会「図上戦術」『陸戦研究』第 730 号（2014 年 7 月）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/2873131>（参照 2026-03-20）、63-71 頁。事例としてこの号及び次号を挙げた理由は、国立国会図書館デジタルコレクションに掲載されている『陸戦研究』のうち、任務分析に関する問題と解答が揃っている号で、かつ、最新のものであることによる。

その解答として必成目標と望成目標が記載されている<sup>3</sup>。必成目標と望成目標という考え方は、21世紀に至るまで陸上自衛隊で長く教育され、普及されてきたと見て良いだろう。

さて、先行研究により、草創期の陸上自衛隊の用兵思想は米陸軍と日本陸軍ないし日本式が折衷され成り立っていることが明らかになっている<sup>4</sup>。米陸軍の *FM101-5* という教範は、陸上自衛隊の『野外幕僚勤務』の直接の土台となった教範である。陸上自衛隊の任務分析が状況判断の一部として扱われているように、20世紀半ばの米陸軍でも、任務分析(mission analysis)またはそれに相当する内容が記載されているのは、通常「状況判断」と和訳される“Estimate of the Situation”の項の中である。

しかし、これから見ていくように、*FM101-5* にも日本陸軍の教範にも、任務分析のアウトプットとして必成目標と望成目標を案出するという記述はない。これら2つのアウトプットを求めるのは、陸上自衛隊創設後に独自に作られたもののようである。本稿では、第1節で日本陸軍、第2節で米陸軍、第3節で草創期の陸上自衛隊の教範<sup>5</sup>上の任務分析（に相当する行為）の変化を調査し、いつ必成目標と望成目標という概念が登場したのかを明らかにする。その上で、第4節で陸上自衛隊の任務分析を特徴づけ、目標の考え方に陸上自衛隊独自のものが必要とされた理由を考察する。

調査にあたり、公開史資料のみを使用した。また、史料の引用に当たり、旧字体の漢字は新字体へ変換した。米軍教範の翻訳にあたり、“mission”を「任務」、「task」を「目標」に訳し分けた。日本の教範や書籍の発行年には和暦と西暦を併記した。本稿には多くの教範が登場するため、扱った教範の系譜を末尾に付した。

## 1 日本陸軍の任務分析

日本陸軍の戦術次元の教範である『作戦要務令』を見てみよう。下の引用は「指揮及連絡」の状況判断に関する記述である。

「第八 指揮官ハ其ノ指揮ヲ適切ナラシムル為絶エズ状況ヲ判断シアルヲ要ス

---

<sup>3</sup> 戦術部会「図上戦術」『陸戦研究』第731号（2014年8月）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/2873131>（参照 2026-03-20）87頁。

<sup>4</sup> 葛原和三「朝鮮戦争と警察予備隊－米極東軍が日本の防衛力形成に及ぼした影響について－」『防衛研究所紀要』第8巻第3号（2006年3月）35-37頁。

<sup>5</sup> 本稿では表現の簡略化のため、日本陸軍の典令範、米陸軍の *Field Manual* も「教範」と呼称する。

状況判断ハ任務ヲ基礎トシ我ガ軍ノ状態、敵情、地形、気象等各種ノ資料ヲ収集較量シ積極的ニ我ガ任務ヲ達成スベキ方策ヲ定ムベキモノトス（以下略）<sup>6]</sup>

「第九 指揮官ハ状況判断ニ基キ適時決心ヲ為サザルベカラズ而シテ決心ハ戦機ヲ明察シ周到ナル思慮ト迅速ナル決断トヲ以テ之ヲ定ムベキモノニシテ常ニ任務ヲ基礎トシ地形及気象ノ不利、敵情ノ不明等ニ依リ躊躇スベキモノニアラズ（以下略）<sup>7]</sup>

指揮官は状況判断を行うにあたり、任務を達成するための方法について検討することや、任務に基づいて決断することが求められている。その一方で、任務を分析することについては記載されておらず、したがって、任務分析のアウトプットに関する記述もない。

次に、高級将校向けに編纂された戦略次元の教範を見てみよう。『統帥綱領』の参考書である『統帥参考』に、状況判断に関連する記述が確認できる。

#### 「中間指揮官の独断決心

六七 中間指揮官命令を待たず独断決心をなす場合においては、深くその立場を考量し、決心の範囲限度に関し慎重なる考慮を<sup>もち</sup>須い、上級指揮官の指揮の統一を害せざる如く注意せざるべからず。<sup>8]</sup>

中間指揮官が独断する場合、すなわち、上級指揮官から命令を受けずに行動する場合の判断基準が説明されている。この場合、上級指揮官が当該指揮官に与えた裁量の範囲を慎重に考慮するよう求めていることが分かる。なお、任務を分析して目標を案出するような記述は『統帥綱領』、『統帥参考』ともに確認できなかった。

日本陸軍には、『作戦要務令』、『統帥綱領』、『統帥参考』の後継となる教範がないため<sup>9]</sup>、ここまでの内容が日本陸軍の状況判断や任務分析に関する記述の最終的なものとなる。必成目標と望成目標という概念は日本陸軍の教範にはないため、旧軍教範に直接は由来しないことが分かる。

---

<sup>6]</sup> 『作戦要務令：綱領、総則及第1部』（川流堂小林又七本店、1938年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/1439842>（参照 2026-03-19）14頁。

<sup>7]</sup> 同上、14-15頁。

<sup>8]</sup> 『統帥綱領・統帥参考』（田中書店、1982年）171頁。ルビは原文のとおり。

<sup>9]</sup> 『作戦要務令』に近い典令範として、機甲部隊向けの『機甲作戦要務書』が存在するが、『作戦要務令』とは対象が異なるため、同書の後継とは呼べないと判断した。『統帥綱領』の改訂も試みられていたが、正式に採用されていない。上法快男編『陸軍大学校』（芙蓉書房、1973年）230頁。

## 2 米陸軍の任務分析

本節では、1932年版、1940年版、1950年版、1960年版、1968年版の *FM101-5*（及びそれに相当する教範）を調査する。これらの教範には必成目標に近い概念は確認できる反面、望成目標という概念は存在しなかった。

### (1) 1932年版 *Staff Officers' Field Manual Part One Staff Data*

まず、1932年版の *Staff Officers' Field Manual Part One Staff Data* を確認する。同書には *FM101-5* という番号は付されていないものの、後の *FM101-5* と同じく *Staff Officers' Field Manual* という名称が付されており、内容も共通する範囲（参謀の勤務要領や命令に関する事項）が記述されている。*FM101-5* の前身と見て問題ないだろう。

同書では、状況判断は5つの手順を経て行うとされており、その中の第1手順で行う行為が後の版で任務分析に変化していく部分である。具体的には、次のとおり示されている<sup>10</sup>。

Mission.—He considers the mission assigned to him by higher authority or deduced by him from the instructions from that source.

（訳）

任務：上級の権威から割り当てられた任務、または上級の権威からの指示から推論された任務を検討する。

この文面からは、指揮官の検討対象となる任務、すなわち任務分析のインプットに相当する内容には2種類あることが分かる。1つは割り当てられた任務であり、もう1つは自ら推論した任務である。一方、任務を検討するよう求められてはいるものの、具体的に何を案出すればよいか（任務分析のアウトプット）は明記されていない。

### (2) 1940年版 *FM101-5 Staff Officers' Field Manual, The Staff and Combat Orders*

---

<sup>10</sup> The Chief of Staff, *Staff Officers' Field Manual Part One Staff Data*, United States Government Printing Office, 1932, <https://archive.org/details/StaffOfficersFieldManualPartOneStaffData> (accessed March 20, 2026), p. 28.

1932年版に引き続き、1940年版にも任務分析という語は登場していない。また、各項目名は1932年版から修正されているものの、状況判断が5つの手順から成っていることはこの版でも変化ない。そして、引き続き第1手順が任務分析に相当する。

状況判断に関する記述は本文と付録に分かれて掲載されている。まず、本文の具体的な記述は次のとおりである<sup>11</sup>。

Assigned mission. (If it is multiple, determine priorities. If the estimate is to decide on the best line of action to accomplish an intermediate task which is necessary to the accomplishment of the mission, such task should be deduced in this paragraph.)

(訳)

割り当てられた任務。(任務が複数ある場合は、優先順位を決定する。この判断が、任務の達成に必要な中間目標を達成するための最善の行動方針を決定することである場合、当該目標は本項で推論される。)

次に、付録部分の記述は次のとおりである<sup>12</sup>。

a. Paragraph 1 (Mission).—In estimating the situation the commander carefully considers his mission as set forth in the orders or instructions received from higher authority, or as deduced by him from his instructions and his knowledge of the situation. The mission is the actuating factor of the estimate, and the commander's decisions are the basis for the formulation of tactical plans.

(訳)

a. 第1項(任務) — 状況判断を行うにあたり、指揮官は、上位の権限から受けた命令または指示書に記載されている任務、あるいは指揮官が指示書と状況に関する知識から推論した任務を注意深く検討する。任務は判断を進める要素であり、指揮官の決定は戦術計画策定の基礎となる。

1932年版に続き、任務には与えられるものと自ら推論するものの2種類が想定されていることが分かる。ただし、本文には自ら推論する任務は記載されていない。このため、2種類ある任務の中で基本となるのは、与えられる任務であることが読み取れる。また、複数の

---

<sup>11</sup> The Chief of Staff, *Staff Officers' Field Manual, The Staff and Combat Orders*, 1940, <https://archive.org/details/FM101-5> (accessed March 20, 2026), p. 90.

<sup>12</sup> Ibid., p. 125.

任務がある場合における優先順位の検討が追加されている。そして、中間段階の目標に関する記述が登場している。

まとめると、1940年版の（まだその名称は登場していないが）任務分析のインプットには2種類の任務が想定されており、アウトプットとして目標に関する記述が限定的ながら追加された。

### （3）1950年版 *FM101-5 Staff Officers' Field Manual Staff Organization and Procedure*

1950年6月に発行された *FM101-5* を確認する。なお、次項で扱うのは1960年版となる。警察予備隊の発足は1950年8月、保安隊は1952年6月、自衛隊は1954年7月であるため、本項で扱う1950年版までが前身を含む陸上自衛隊発足前までの米軍教範となる。

この版でも状況判断の5つの手順の第1手順が任務の分析である。任務分析に関する具体的な内容として、まず状況判断の形(form)に次の記述がある<sup>13</sup>。

1. MISSION. A statement of the task and its purpose. If the mission is multiple, determine priorities. If there are intermediate tasks, prescribed or deduced, necessary to the accomplishment of the mission, such tasks should be listed in this paragraph.

（訳）

1. 任務。目標とその目的を記述したもの。目標が複数ある場合は、優先順位を決定する。任務の達成に必要な中間目標（規定されたもの、または、推論されたもの）がある場合は、この段落にそれらの目標を列挙する。

次に、戦術指揮官の決心に関する部分に次の記述がある<sup>14</sup>。

Paragraph 1 (mission). A commander's mission is derived in one of two ways:

- (1) Set forth in the orders or instructions received from higher authority.
- (2) Deduced by him from his instructions and his knowledge of the situation.

---

<sup>13</sup> Department of the Army, *FM101-5 Staff Officers' Field Manual Staff Organization and Procedure*, United States Government Printing Office, Washington, 1950, [https://archive.org/details/FM\\_101\\_5\\_S\\_O\\_P\\_1950](https://archive.org/details/FM_101_5_S_O_P_1950) (accessed March 20, 2026), p. 59.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 61.

In (1) above, the commander must give careful consideration to the wording of the orders or instructions which he has received to be certain that he clearly understands the intent of his superior.

In (2) above, he must be certain that the mission he deduce will contribute to the accomplishment of the mission of his superior.

The mission is the actuating factor of the estimate. It is statement of the task and its purpose.

(訳)

第 1 項 (任務)。指揮官の任務は、以下の 2 つの方法のいずれかによって導き出される。

(1) 上位の権威から受領した命令または指示書に記載されている。

(2) 指揮官が自身の指示書および状況に関する知識から推論する。

上記(1)において、指揮官は、上官の意図を明確に理解していることを確認するために、受領した命令または指示書の文言を慎重に検討しなければならない。

上記(2)において、指揮官は、自らが推論した任務が上官の任務達成に貢献することを確信しなければならない。

任務は、判断を進める要因である。それは、目標とその目的を述べたものである。

1950 年版でも、(ここでもまだその名称は登場していないが) 任務分析のインプットは 2 種類想定されており、与えられた任務と自ら推論した任務が記載されている。上記引用とは別の箇所にも、任務には与えられるものと暗黙的なものがある(*assigned or implied*)という記述がある<sup>15</sup>。従来の版から追加されたものとして、任務(*mission*)が目標(*task*)と目的(*purpose*)から成ることが明記されている。アウトプットとして目標と目的を明らかにする必要が明確化されたと見てよいだろう。その他に、1940 年版に記載されていた任務の優先順位に関する記述が削除されている。

(4) 1960 年版 (1965 年改訂版) *FM101-5 Staff Officers Field Manual Staff Organization and Procedure*

1960 年版を確認する。実際に確認した史料は 1965 年に一部改訂されたものだが、改訂されたのは本稿の調査とは関係ない部分である<sup>16</sup>。この版は分量が 1950 年版から約 2 倍に

---

<sup>15</sup> Ibid., p. 59.

<sup>16</sup> 具体的には幕僚の職責が修正されており、状況判断に関する記述はそこに含まれていない。

増えており（約 300 頁から約 600 頁へ）、戦術指揮官や行政に関する指揮官など、指揮官の種類に応じて状況判断の方法が細分化されて記述されている。本稿では、基本的な内容と戦術指揮官の状況判断のみを扱う。

この版でも状況判断は 5 つの手順から成っており、第 1 手順に任務の分析に該当する事項が記載されている。まず、全指揮官に共通する状況判断の基本的な記述から引用する<sup>17</sup>。

#### 6.5. Paragraph 1—Mission

a. The mission (the statement of the task(s) and its purpose) may be prescribed by higher authority or it may be deduced from knowledge of the situation and of the intent of higher authority.

b. The mission should be analyzed to determine all task(s) which must be carried out to accomplish it. When additional tasks are deduced from the analysis, the mission is restated to include these tasks. When there are multiple tasks to be accomplished, they normally are stated in the sequence in which they are to be accomplished.

（訳）

#### 6.5. 第 1 項 任務

a. 任務（目標とその目的の記述）は、上位の権威によって規定されるか、状況や上位の権威の企図に関する知識から推論される。

b. 任務は分析され、それを達成するために実行されなければならない全ての目標が特定されるべきである。分析から追加の目標が推論された場合、任務はそれらの目標を含むように再述される。達成すべき目標が複数ある場合、通常は達成されるべき順序で記述される。

次に、戦術指揮官が行う状況判断での記述を確認する<sup>18</sup>。

1. MISSION (A mission may be received from a higher commander, it may be deduced from the commander's knowledge of the situation and of the intent of the higher commander, or a combination of both.) Analyze the mission (as received or deduced). Determine what tasks must be performed to insure that the mission will be fully

---

<sup>17</sup> Headquarters, Department of the Army, *FM101-5 Staff Officers Field Manual Staff Organization and Procedure*, 1965, <https://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/FM101-5C1%2865%29.pdf> (accessed March 20, 2026), pp. 55-56.

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 143.

accomplished. State these tasks in the sequence in which they are to be accomplished, together with as much of the purpose of each task as is appropriate. Tasks may be stated in terms of terrain, certain effects to be achieved, or a combination of both.

(訳)

1. 任務（任務は上級指揮官から受領される場合もあれば、指揮官が状況と上級指揮官の意図について知っていることから推論される場合もあるし、その両方の組み合わせである場合もある。）任務（受領または推論されたもの）を分析し、任務を確実に達成するために必要な目標を特定する。これらの目標を、達成すべき順序に従って、各目標の目的とともに適切な範囲で記述する。目標は、地形、達成すべき効果、あるいはその両方に基づいて記述することができる。

1960年版ではじめて任務を分析(analyze)するという記述が登場している（“mission analysis”という言葉は未だ無い）。インプットされる任務は引き続き2種類が想定されており、与えられたものと自ら推論したものが記載されている。また、アウトプットとして目標と目的を明らかにすることが継承されている。そして、1950年版では削除されていた目標の達成順序に関する記述が再掲されている。

(5) 1968年版 *FM 101-5 Staff Officers Field Manual Staff Organization and Procedure*

1968年版ではじめて“mission analysis”という語が登場する。この版では、周辺情報まで含めると状況判断に関する記述がかなり詳細に記述されるようになっている。とはいえ、状況判断が5つの手順を経ることや、任務に関する検討がその第1手順で行われることは変化していない。第1手順に関連する部分も相当増えているため、ここでは任務分析について直接記述されている部分のみ引用する<sup>19</sup>。

a. A higher headquarters assigns the mission (step 1) or the commander develops or deduces it. Through mission analysis, the commander determines the specified tasks to be performed to accomplish the mission and any implied tasks that he considers appropriate to call to the attention of the staff.

(訳)

---

<sup>19</sup> Headquarters, Department of the Army, *FM101-5 Staff Organization and Procedure*, Washington, D. C. 1970, <https://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/FM101-5C4%2870%29.pdf> (accessed March 20, 2026), p. 5-1.

a. 上級司令部が任務を付与する（手順 1<sup>20</sup>）、あるいは指揮官が任務を立案または推論する。指揮官は任務分析を通じて、任務達成のために遂行すべき具体的な目標と、参謀に喚起することが適切と考える暗黙の目標を決定する。

任務には与えられるものと推論されるものがあるという前提には変化が見られない。変化したものとして、任務分析によって案出する目標が部隊全体に関するものと参謀に関するものの 2 種類が記載されるようになっているほか、目的に関する記述が削除されている。

まとめると、任務分析のインプットは従来どおりの 2 種類があり、アウトプットは部隊と参謀に与える目標の 2 種類である。アウトプットとなる目標が 2 種類になっているものの、その区分は目標を与える対象の違いであり、必成目標と望成目標という区分とは性質が異なるものである。

#### （6）*FM101-5* の変遷のまとめと分析

歴代の *FM101-5* において、“mission analysis”という語が登場したのは 1968 年版からであった。ただし、それに相当する内容は 1932 年版から改訂を続けつつ同書に記載され続けていた。全ての版を通じて、任務分析のインプットには上級者から与えられる任務と指揮官が自ら推論する任務の 2 種類が想定されていることが分かった。一方、アウトプットとしては目標と目的、または目標のみが記載されていた。

*FM101-5* における目標の考え方は、必成目標と望成目標のどちらに近い考え方であろうか（1968 年版の参謀に与える目標を除く）。文字どおりに解釈するならば、必成目標は絶対に達成しなければならない目標であるのに対して、望成目標は達成しなくてもよい目標である。一方、*FM101-5* におけるニュアンスが特に明瞭に読み取れるのは 1960 年版であり、任務を達成するために実行されなければならない全ての目標を案出するよう求められている。実行されなければならない目標である *FM101-5* の目標は、必成目標に近いと考えられる。

### 3 陸上自衛隊の任務分析

---

<sup>20</sup> 訳文中の「手順 1」は、状況判断の第 1 手順ではない。

前身となる組織を含め、陸上自衛隊の戦術教範は 1949 年版の米陸軍教範 *FM100-5 Field Service Regulations Operations* をほぼそのまま翻訳した昭和 27(1952)年『作戦原則』に始まり、その後、自衛隊独自の記述が徐々に反映されつつ、昭和 32(1957)年『野外令第 1 部 (草案)』、昭和 43(1968)年『野外令第 1 部』と続いている。一方、幕僚教範である『野外幕僚勤務』には『作戦原則』に相当する版がなく、昭和 32(1957)年『野外幕僚勤務 (草案)』、昭和 43(1968)年『野外幕僚勤務』と続いていった。

戦術教範と幕僚教範の推移を比較すると、幕僚教範には『作戦原則』のように米軍教範をそのまま翻訳したものが管見の限り存在していない。『野外幕僚勤務』は *FM101-5* が基礎とされてはいるものの、特定の年の版を翻訳したものではないようである。本節では、『野外幕僚勤務』が *FM101-5* の系譜を汲みつつも、陸上自衛隊独自の考え方を反映させていったことを確認する。併せて、どの *FM101-5* が底本となっているかも検討する。

#### (1) 昭和 32(1957)年版『野外幕僚勤務 (草案)』

*FM101-5* で “mission analysis” という語が登場したのが 1968 年版であったことから分かるように、昭和 32(1957)年に発行されている『野外幕僚勤務 (草案)』には「任務分析」という語はない。任務分析に相当する行為に関する記述は、米軍教範と同じく 5 つの手順を経て行われる状況判断の第 1 手順として、次のように記載されている<sup>21</sup>。

##### 「2 1 1. 任務 (第 1 条)

任務は状況判断の基礎であり、通常上級指揮官から達成すべき事項及び目的をもって示されるが、状況により上級指揮官の意図及び承知している状況から推論する場合がある。前者においては、受領した任務を詳細に分析し、用語等も慎重に検討して上級指揮官の企図及び自己の達成すべき事項及び目的を明確に理解しなければならない。後者においては、自己の推論したものが上級指揮官の意図に合し、その任務達成に寄与するか否か、当時の状況に適合しているか否かを検討しなければならない。

分析した結果任務が多数あるときはその優先順位を定め、また中間任務 (上級指揮官から示され、あるいは与えられた任務から推論したもの) があればこれらを細項に区分して考察する。」

---

<sup>21</sup> 陸上幕僚監部『野外幕僚勤務』(1957 年) 靖国神社靖国偕行文庫所蔵、80-81 頁。

米軍教範と同じく、任務分析のインプットには与えられるものと自ら推論するものという 2 種類の任務が記載されている。アウトプットとしては、自己の達成すべき事項と目的が挙げられている他、任務の優先順位や中間任務に関する記述がある。なお、この版では目標という語自体が使用されておらず、必成目標と望成目標という記述も確認できない。

この教範は、どの版の *FM101-5* が底本となっているのだろうか。*FM101-5* では、中間段階の目標の記述は 1940 年版のみに確認されるものであった。一方、推論した任務が上級指揮官の意図に合致しているかを確認する必要性を述べているのは 1950 年版からである。したがって、『野外幕僚勤務（草案）』の土台には 1940 年版と 1950 年版の 2 冊が含まれていることが分かる。

なお、任務を分析するという記述が確認できるが、米軍教範で“analyze”するという記述が最初に登場するのは 1960 年版である。文章の書き方から推測すると、1950 年版 *FM101-5* の“consideration”に「分析」の訳語を当てたと考えられる。

また、この教範は特定の版の *FM101-5* を翻訳したものではないことから、陸上自衛隊が米軍教範の趣旨を汲み取りつつ、独自の教範を作成しようとしていることも推察できる。戦術教範と同様に、幕僚教範でも米軍教範の翻訳書から脱しようという意図が読み取れる。

## (2) 昭和 43(1968)年版『野外幕僚勤務』及び昭和 53(1978)年版『野外幕僚勤務』

引き続き、昭和 43(1968)年版『野外幕僚勤務』の任務分析に相当する記述を確認する。状況判断と同一の思考過程を経て行うとされる作戦見積の項から引用する<sup>22</sup>。

### 「第 95. 任務（第 1 条）

1. 任務は、作戦見積の基礎である。この条においては、任務を分析して具体的に達成すべき目標を確立する。

任務は、通常上級指揮官から達成すべき目標又はこれとその目的とをもって示される。任務の分析にあたっては、上級指揮官の構想をよく理解し、任務がこの構想の中において占める地位と役割とを明確にする。

2. 分析の結果、具体的に達成すべき目標が 2 以上ある場合は、その優先順位を判定する。この際、必ず達成しなければならない目標と達成することが望ましい目標とを区分するとともに、時期的順位を明らかにする。」

<sup>22</sup> 陸上幕僚監部『野外幕僚勤務』（1968 年）、国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/id/2527257>（参照 2026-03-20）、34 頁。

この版では、推論した任務に関する記述が削除され、また、はじめて必成目標と望成目標が登場している。任務分析のアウトプットとして目標が使用されるようになるのもこの版からである。昭和 32(1957)年版と昭和 43(1968)年版『野外幕僚勤務』の間の *FM101-5* は、少なくとも 1960 年版が編纂されており、完成していたかは不明であるものの 1968 年版も編纂されていた。既に見てきたとおり、両版の *FM101-5* には推論した任務が記載されている一方、必成目標や望成目標に相当する記述は無かった。このため、推論した任務を削除し、必成目標と望成目標を追加したのは陸上自衛隊独自の処置であることが見て取れる。

教範の発行に合わせて、『野外幕僚勤務の解説』という解説書が編纂されている。解説書には必成目標と望成目標がなぜ登場したかの説明はないものの、具体例を挙げてそれぞれの目標が解説されている<sup>23</sup>。

例に挙げられているのは、師団側面の防御を命ぜられた連隊長の任務分析である。簡単に述べると、師団主力からどれだけ遠くに敵を阻止する(敵の前進を停止させる)か、または、敵を撃破するかで目標の達成度が区分されている。すなわち、師団から比較的近い距離での阻止が「必ず達成しなければならない目標」、より遠い距離での阻止が「達成することが望ましい目標」、さらに、師団主力に脅威を及ぼす敵を撃破することは「最も望ましい目標」とされている。望成目標には、最も望ましいものから、必成目標よりは多少望ましい程度のものまで幅をもって検討されていることが分かる。

昭和 53(1978)年版『野外幕僚勤務』の任務分析に関する記述は、昭和 43(1968)年版と項目番号を除いて全く同一である<sup>24</sup>。昭和 43(1968)年版で採用された考え方が約 10 年を経ても維持されていることから、この考え方が組織内で受け入れられていることが分かる。

ところで、昭和 43(1968)年版『野外幕僚勤務』以降、自ら推論する任務が陸上自衛隊の教範から完全に消えたかという点、そうではない。昭和 43(1968)年版『野外令第 1 部』の指揮官の項には、次のように示されている<sup>25</sup>。

## 「2. 指揮官の自主積極的な任務の遂行

指揮官は、状況の急変により適時これに応ずる命令を受領できない場合においても、全般の状況を考察し、新たな状況に応ずる上級部隊指揮官の企図を明察して自己の任務を判断

<sup>23</sup> 陸上自衛隊幹部学校『野外幕僚勤務の解説』(1968年)、靖国神社靖国偕行文庫所蔵、40-41頁。

<sup>24</sup> 陸上幕僚監部『野外幕僚勤務』(1968年)34頁；陸上幕僚監部『野外令合本<新版>』(1978年)396頁；昭和43(1968)年版では第95となっている項番号が、昭和53(1978)年版では第168になっている。

<sup>25</sup> 陸上幕僚監部『野外令第1部』(1968年)21頁。

し、状況の変化に応ずる最良の方策を決定し、あらゆる困難な状況を克服して自主積極的に任務を遂行しなければならない。」

この記述は、上級指揮官・司令部から明示的な命令が受けられない場合における指揮官の行動に関するものであり、自ら推論する任務に関する記述であると捉えられる。これに類する記述は昭和 32(1957)年版『野外令第 1 部 (草案)』には確認できない<sup>26</sup>。したがって、自ら推論する任務に関する記述は、陸上自衛隊の教範全体としては幕僚教範から戦術教範に移される形で維持されていると言える。ただし、自ら推論する任務を必要とする場面は、引用したとおり状況の急変時に限定されるような記述となっている。この記述は昭和 60(1985)年版『野外令』で、次のように変化している<sup>27</sup>。

## 「2. 指揮官の自主積極的な任務の遂行

指揮官は、状況の急変により適時これに応ずる命令を受領できない場合にも、全般の状況を考察し、新たな状況に応ずる上級部隊指揮官の企図及び自己に与えられる任務を明察し、状況の変化に応ずる最良の方策を決定し、あらゆる困難を克服して自主積極的に任務を遂行しなければならない。

特に、部隊が分断孤立し、通信・連絡が途絶する等の真に困難な状況に陥った場合にも、指揮官は、遲疑逡巡することなく、積極的に打開策を講ずる等、自主的に行動することが極めて重要である。」

大きな変化は、第 2 段落目に自ら推論する任務が必要とされる場面が列挙されている点である。追加された具体例は、第 1 段落目の「状況の急変により適時これに応ずる命令を受領できない場合」の例示であることが分かる。陸上自衛隊では自ら推論する任務が必要とされる状況を、具体例による説明が新たに必要とされるほど、限定的で例外的なものとして捉えていることが読み取れる。

*FM101-5* や昭和 32(1957)年版『野外幕僚勤務 (草案)』では、明示的に与えられた任務と自ら推論した任務は、ほぼ同等に扱われていた。敢えて違いを強調するならば、どの版でもまず明示的に与えられた任務、次いで自ら推論した任務の順に記載されていた他、1940 年版 *FM101-5* では明示的に与えられた任務が基本となっていたことが挙げられる程度である。どちらの任務に対しても、適用される状況や場面の制限は存在していなかった。これと

<sup>26</sup> 調査した範囲は、陸上幕僚監部『野外令合本』(1952 年) 181-191 頁。

<sup>27</sup> 陸上幕僚監部『野外令』(1985 年) 靖国神社靖国偕行文庫所蔵、39 頁。

比較すると、昭和 43(1968)年版以降、陸上自衛隊において自ら推論する任務は抑制的に運用されていると言えるだろう。

### (3) 補足 任務分析、必成目標・望成目標の定着

FM101-5で“mission analysis”という語が最初に登場したのは1968年版であった。一方、陸上自衛隊で「任務分析」という語は、それより前から使用されていたようである。

『陸戦研究』の前身に当る『幹部学校記事』を調査してみると、昭和39(1964)年5月の「状況判断の研究」という記事に「任務分析」という語が登場している<sup>28</sup>。研究というタイトルを掲げてはいるものの、執筆者は幹部学校の教官室であり、状況判断の解説のような内容となっている。他にも、昭和42(1967)年7月号の記事に「任務分析」という語を確認できる<sup>29</sup>。この記事は、「初学者のための戦術原則の研究」という連載記事で、司令部の一部長が部下に講義をするというストーリー調で話が進められている。このように、陸上自衛隊の「任務分析」という語は“mission analysis”の訳語や教範用語として登場したのではなく、任務を分析(consideration)する行為を日常的に「任務分析」と呼ぶようになっていたと考えられる。

次に、必成目標や望成目標が普及し始めたのはいつ頃からだろうか。同じく『幹部学校記事』に掲載されていた「図上戦術」を見てみると、昭和43(1968)年12月号の解答・解説に「任務分析」という語が確認でき、その中で目標が案出されている<sup>30</sup>。しかし、昭和43(1968)年版『野外幕僚勤務』発行後であるにもかかわらず、この号の目標には必成目標と望成目標という区分は無い。任務分析、必成目標、望成目標がはじめて揃って扱われるのは、翌昭和44(1969)年9月号となっている<sup>31</sup>。

## 4 まとめと考察

---

<sup>28</sup> 指揮幕僚課程教官室第3班「状況判断の研究(前その1)」『幹部学校記事』第12巻第128号(1964年5月)靖国神社靖国偕行文庫所蔵、85頁。

<sup>29</sup> 教育部「初学者のための戦術原則の研究 第3シリーズ(9) 状況判断(その2)」『幹部学校記事』第15巻第166号(1967年7月)靖国神社靖国偕行文庫所蔵、94頁。

<sup>30</sup> 教育部「図上戦術 師団の防御(2)」『幹部学校記事』第16巻第183号(1968年12月)靖国神社靖国偕行文庫所蔵、107頁。

<sup>31</sup> 教育部「図上戦術」『幹部学校記事』第17巻第192号(1969年9月)靖国神社靖国偕行文庫所蔵、107頁。

## (1) 経緯のまとめ

『野外幕僚勤務』の任務分析は、直接的には日本陸軍に由来せず、*FM101-5*に由来する。未だ *FM101-5* という名称が与えられていない 1932 年版から陸上自衛隊創設後の 1968 年版まで、米軍教範で想定されていた任務は 2 種類あった。すなわち、上級の権威から明示的に与えられるものと、指揮官が自主的に推論するものである。そして、これら 2 つが任務分析のインプットに該当する。アウトプットとしては、1950 年版からどの版でも目標を明らかにすることが求められており、目的は 1950 年版と 1960 年版のみで記載されている。また、目標と目的は、上級の権威から任務が示される時点ですでにその任務に記載されている場合があることも想定されている。1960 年版では、目標が複数ある場合の優先順を検討するよう求められている。

2 種類の任務をインプットし目標と目的をアウトプットするという考え方は、一度は陸上自衛隊に持ち込まれ、昭和 32(1957)年版『野外幕僚勤務 (草案)』に受け継がれている。しかし、次の昭和 43(1968)年版『野外幕僚勤務』では、任務は明示的に与えられるもののみの 1 種類に限定され、アウトプットとなる目標の部分に必成目標と望成目標の 2 種類が登場するようになった。そして、その考え方は昭和 53(1978)年版に継承されていった。

## (2) 陸上自衛隊の任務分析の特徴

任務分析の特徴を「範囲」と「程度」という視点で検討する。範囲は任務分析におけるインプットのみに関係するものであり、ある指揮官が明示的に与えられた事項のみを任務と捉えるか、明示的には与えられていなくても状況上遂行した方が良いと推論する事項まで任務と捉えるかである。身近な事例を挙げるならば、(上級の権威ではないが) 子供に電池駆動式のおもちゃをせがまれた親が、明示的に示されたおもちゃの購入のみを要求されたと捉えるか、状況上必要そうな電池の購入まで要求されたと捉えるかが範囲の違いに相当する。

程度はアウトプットのみに関係するものであり、任務を最低限の質で達成するか、実行可能な最高度の質で達成するかである。例えば、満点が 100 点のテストで、合格点である 70 点を目指すのか、満点の 100 点を目指すのかが程度の違いとなる。

*FM101-5* から昭和 32(1957)年版『野外幕僚勤務 (草案)』までは、インプットされる任務の範囲は広く、2 種類の任務が想定されていた。そして、アウトプットされる目標や目的の程度は、既に検討したとおり最低限度以上であった。一方、昭和 43(1968)年版『野外幕僚勤務』ではインプットされる任務の範囲は限定された。自ら推論する任務に関する記述が削

除され、明示的に示されるもののみとなった。一度は記載されていた 2 種類の任務が 1 種類に限定されているため、任務として捉える範囲が狭く自制されたと考えてよいだろう。自ら推論した任務に関する記述が陸上自衛隊の教範全体として全く無くなったわけではないものの、かなり抑制的に運用されているのは既に見てきたとおりである。そして、アウトプットとなる目標の程度は、より高い内容まで検討されるようになった。

ここまでの検討をもとに *FM101-5* から昭和 32(1957)年版『野外幕僚勤務 (草案)』までと、昭和 43(1968)年版『野外幕僚勤務』以降の任務分析を特徴づけると、次のようになるだろう。前者は、広い範囲の任務を最低限度以上に遂行することが求められているのに対して、後者は狭い範囲の任務を最高度に達成することが求められている。かみ砕いて表現すると、前者は上司が明示した範囲のことだけでなく、明確には示されていない範囲のことも自分で考えて遂行することが要求されている反面、その達成度は最低限でもよいという考え方である。後者は上司が明示したことのみをより高い質で達成することが期待されている反面、上司が示していない事項まで遂行することは求められていないという考え方である。そして、後者がその後の陸上自衛隊に継承されていった考え方である。

### (3) 変化の背景の考察

昭和 32(1957)年版から昭和 43(1968)年版にかけての陸上自衛隊の任務分析に関する記述の変化は、どのような理由によるものであろうか。教範には先に触れたような解説書の他に、編纂理由書が作成されるが<sup>32</sup>、今回の調査で編纂理由書は発見できなかった。このため、当時の他の陸上自衛隊教範における記述の変化から考察する。

筆者は別の論考で、陸上自衛隊の指揮に関する基本的な考え方である「指揮の要訣」は日本陸軍に由来しており、陸上自衛隊発足時には教範に記載されていなかったものの、昭和 43(1968)年版『野外令』で再登場したことを述べた<sup>33</sup>。また、再登場するにあたり、従来使用されていた独断という語が使用されなくなったことに触れた。そして、独断という語が使用されなくなった理由に関係するものとして、旧軍では独断の度が過ぎた、あるいは、独断という語は誤解を生むと旧軍人らが反省していたことを挙げた。

本稿の第 1 節で確認したとおり、日本陸軍における独断とは上級指揮官から命令を受けずに、自ら自主的に決心する行為である。この行為は、*FM101-5* や昭和 32(1957)年版『野

<sup>32</sup> 穴吹謙太郎「教範の読み方」『幹部学校記事』第 16 巻第 175 号、(1968 年 4 月)靖国神社靖国偕行文庫所蔵、77-78 頁。

<sup>33</sup> 樋口俊作「『指揮の要訣』に見る陸上自衛隊の指揮の出発点 — 『指揮の要訣』100 年を迎えて—」<https://www.mod.go.jp/gsdf/tercom/img/file2296.pdf>(参照 2026-03-20)。

外幕僚勤務(草案)』で扱われている自ら推論した任務を遂行することに相当する。つまり、自ら推論したのもも任務に含めてしまうと、日本陸軍で推奨され失敗したと考えられていた独断を陸上自衛隊でも継承することになってしまう。このため、自ら推論する任務に関する記述が削除されたと考えられる。

その一方で、示された事項の遂行のみを下級指揮官や部下に要求する場合、彼らの士気を減退させたり自主性の発揮を阻害したりする恐れがある。陸上自衛隊の「指揮の要訣」では独断という語は使用されなくなっているものの、代わりに自主裁量という語を用いて、部下が自主的な行動を起こせる余地を残すよう求めている。この自主性を任務の範囲の広さからではなく、遂行の程度の高さから引きだそうとしたのが、望成目標が登場してきた背景であると筆者は考える。本稿で確認した範囲でも、昭和 43(1968)年版『野外令第 1 部』以降において自ら推論する任務に該当する記述が登場するのは、「指揮官の自主積極的な任務の遂行」という項においてであり、やはり自主性や積極性と関連付けられている。

筆者は陸上自衛隊の「指揮の要訣」を、「戦況の予測可能性を前提とし、事態対処の計画可能性と管理可能性に立脚した集権的な傾向のある指揮<sup>34</sup>」の方法であると特徴づけた。昭和 43(1968)年版『野外幕僚勤務』以降の任務分析は、この指揮の特徴と親和的である。上級指揮官や司令部が戦況を適切に予測して計画を立てて指揮下部隊に必要な任務を付与できるならば、部下指揮官は明示された任務の遂行に邁進すればよい。部下指揮官が明示されていない事項まで遂行する必要が出てくるとすれば、それは上級指揮官らの戦況予測が不十分か、計画の不適切さによるものとなり、あるいは敵に出し抜かれたということであり、ひいては上級指揮官らの能力や努力の不足に起因するものとなる。戦後に旧軍人が「軍隊が独断専行しなければならぬ様な状況の発生を極力少なからしむる如き指揮統帥をこそ強調すべき<sup>35</sup>」とした反省が、任務分析に間接的に反映されていると筆者は考える。

おわりに

昭和 43(1968)年以降の陸上自衛隊の任務分析をそれ以前の日米のものと比較して特徴づけると、「自制的な範囲の任務を、より高い質で達成しようとする」となる。なお、この特徴に優劣や善悪の区別はない。この特徴が組織の中でうまく機能するか否かは、任務分析単体で考察するべきものではない。本稿でも陸上自衛隊の指揮との関連を検討し、組織内では

---

<sup>34</sup> 同上、13 頁。

<sup>35</sup> 史実研究所研究史料「旧陸軍典令及戦略戦術並に統帥指揮に関する思想中改正又は増補を要する基本事項について」(1951 年) 防衛研究所蔵「第五 作戦上必須の形而上の要素」。

整合の取れた考え方であることを考察した。しかし、陸上自衛隊内部で機能する任務分析も、前提の違う他組織では適切に機能するか分からない<sup>36</sup>。『野外幕僚勤務』に親しんだ自衛官は自らがそのような教育を受けてきたことを自覚しておく、他国軍や他機関・企業と共同する際に、あるいは、個人レベルで他組織へ出向したり退官後に再就職したりする際に、物事が円滑に進むようになるかもしれない。

<この記事は個人の見解であり、執筆者の所属する組織や教育訓練研究本部を代表するものではありません。>

---

<sup>36</sup> 本稿では検討しないが、陸上自衛隊を取り巻く環境が教範の前提と異なる場合も、教範に記載された状況判断・任務分析や指揮が機能しなくなることが予想される。

戦術教範の系譜

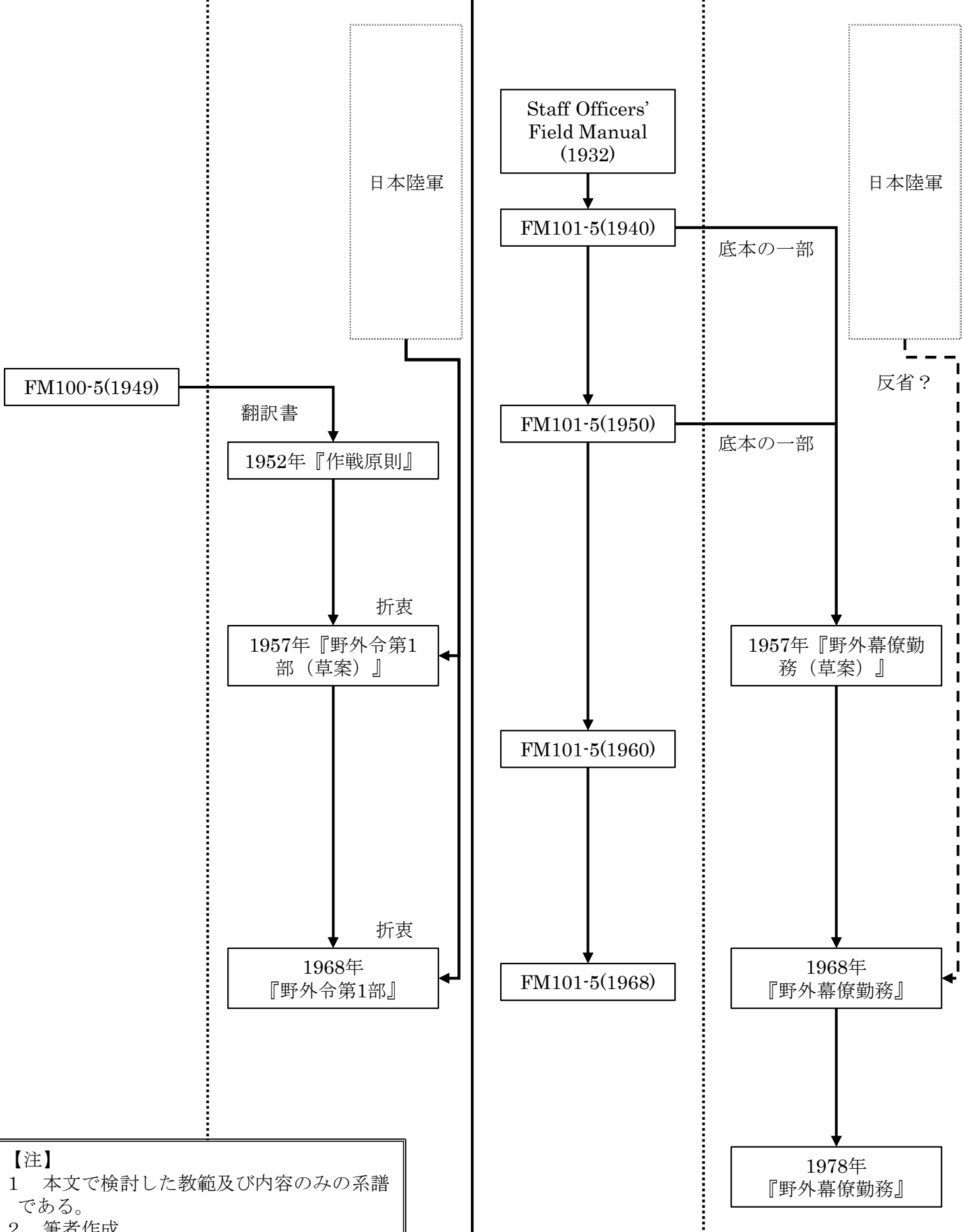
幕僚教範の系譜

米陸軍

日本

米陸軍

日本



【注】  
 1 本文で検討した教範及び内容のみの系譜である。  
 2 筆者作成。