統合組織性（Jointness）の日米比較研究

－統合組織性成熟度モデル(JMM)による Jointness の評価－

松田　賢悟

目次

はじめに……1

第１節　統合組織性（Jointness）とは何か……2

1.1　Jointness に関する議論……2

1.2　統合組織性（Jointness）設定の意義……4

1.3　統合組織性（Jointness）の評価要素と重要評価指標……5

第２節　日米における統合の概要……6

2.1　米軍における統合の発展経緯とその特徴……7

2.2　自衛隊における統合の発展経緯とその特徴……9

2.3　統合に関する日米の状況……11

第３節　日米の統合組織性（Jointness）の比較分析……11

3.1　統合組織性成熟度モデルについて……11

3.2　統合組織性（Jointness）の比較分析……13

3.3　日米の統合組織性（Jointness）の特性……15

おわりに……17

別紙……18

はじめに

２０２５年３月、防衛省・自衛隊は陸海空自衛隊の部隊を一元的に指揮する常設組織として統合作戦司令部（JJOC：JSDF Joint Operations Command）を創設した。他方、２０２２年に閣議決定された国家防衛戦略においては、自衛隊の体制整備の考え方として統合運用の実効性強化が謳われている[1]ものの、具体的な内容は統合作戦司令部の創設及び統合運用に資する装備体系の検討を進めるとの記述に留まっている。政府により、新たな国家防衛戦略等を１年前倒しで改定する方針が示され、そのための検討委員会も立ち上がった中[2]、自衛隊における統合の現状を分析し、将来に向けた強化の方向性を検討することは重要な課題である。

我が国における統合については、統合幕僚監部（以下「統幕」という。）やJJOCの創設といった組織体制の整備は進展しているものの、それ以外の統合に関する具体的な議論はスタンド・オフ兵器といった装備体系や統合防空ミサイル防衛（IAMD：Integrated Air and Missile Defense）といった作戦運用の文脈に限定されており、包括的な議論が深まっていない。また、統合強化の方向性を明確化するためには、我が国の統合の現状を多角的かつ客観的に評価する必要があるが、現在のところ、そうした研究も十分には進展していない。よって、本研究では、統合を評価する指標として「統合組織性（Jointness）」を設定し、統合について長い歴史を有する米軍を比較対象とすることで、自衛隊における統合組織性（Jointness）の成熟度を分析評価するとともに、今後の統合強化のための方向性を明らかにすることを目的とする。

現時点における自衛隊の統合組織性（Jointness）は、米軍と比較してどの程度成熟しているのだろうか。米国においては、第２次世界大戦以降、統合強化のための様々な試みが行われてきた。特に、１９８６年、超党派による議会主導で制定された国防再編法（Goldwater‐Nichols Department of Defense Reorganization Act、以下「GN法」という。）は、米軍の統合における指揮統制、人事制度、教育体系を抜本的に改革し、Jointnessを制度化することで米軍内における統合の定着に大きく寄与した画期的な立法（Landmark law）と評価されている[3]。こうした経緯のもと、米国ではJointnessに関して様々な定義が提示され、研究が行われている。例えば、米軍統合ドクトリンはJointness を「統合軍の能力が相乗効果を発揮し、その相和が個々の構成要素の能力よりも大きいものとなる軍種横断的な連携（cross-Service combination）を意味する[4]」と説明している[5]。また、政府系シンクタンクや民間研究所等も、Jointness を様々な角度から論じているが、それらの研究における Jointness の概念は組織体制や作戦運用のみに

---

[1]「国家防衛戦略について」国家安全保障会議／閣議決定、令和4年12月16日、23頁。

[2]『時事通信』2025年10月24日。

[3] James R. Locher III, “Taking Stock of Goldwater-Nichols,” *Joint Force Quarterly*, no.13, Autumn 1996, p.10.

[4] 原文は次のとおり。Jointness implies cross-Service combination wherein the capability of the joint force is understood to be synergistic, with the sum greater than its parts (the capability of individual components).

[5] U.S. Joint Chiefs of Staff, “Doctrine for the Armed Forces of the United States,” *Joint Publication 1*, 25 March 2013, 12 July 2017 Incorporating Change 1, p.11.

留まらず、法制度や行動規範、更には各軍種の持つアイデンティティや兵士個々の意識といった心理的側面にも及ぶ多様な要素を包含している。

一方、我が国において統合に言及される場合は作戦運用や組織体制として扱われることがほとんどであり、米国で議論される Jointness に相当する包括的な定義や概念は確認できない。よって、本研究では統合組織性（Jointness）を、「２つ以上の軍種による統合運用において、共通の目的、行動様式及び思考過程に基づき作戦を遂行し相乗効果を発揮するための制度・運用・教育・心理等の統合の状態」と定義する。そして、これを包括的かつ客観的に評価するため、制度成熟度モデル（IMM : Institutional Maturity Model）を応用した独自の分析手法である統合組織性成熟度モデル（JMM : Jointness Maturity Model）を用い、日米の統合組織性（Jointness）の成熟度について可視化を試みる。

本研究においては、自衛隊と米軍の統合組織性（Jointness）の成熟度について比較分析するため、統合組織性（Jointness）の定義に基づき法制度、指揮統制、部隊運用、教育訓練、人事管理、防衛力整備、心理的統合という７つの比較要素を設定する。そして、JMM を用いて日米双方の統合における各要素の状況について点数化するとともに、その結果を評価することで今後の自衛隊における統合強化の方向性について検討を実施する。なお、JMM については IMM の中でも企業等の情報システム管理に使用される能力成熟モデル統合（CMMI : Capability Maturity Model Integration）を基盤として、評価内容を軍事制度に適用させた分析モデルである。

以上を踏まえ、本論においては、第１節で主に米国の先行研究における Jointness に関する議論を確認し、統合組織性（Jointness）の設定の意義について述べるとともに、比較分析要素に基づく分析の視点について整理する。次に、第２節では、日米双方における統合の発展経緯及びその特徴について確認し、比較分析要素に対応した日米の統合の現状について、必要となる論点を整理する。最後に、第３節では、JMM の構造と理論について解説したうえで、日米の統合組織性（Jointness）の比較分析を実施し、その結果を評価することで自衛隊の統合強化のための方向性について検討する。

第１節　統合組織性（Jointness）とは何か

本節では、米国における Jointness に関する議論の内容を整理するとともに、独自に定義した「統合組織性（Jointness）」の意義等について述べる。

1.1　Jointness に関する議論

米国防省が公表する用語集において統合（Joint）は「２つ以上の軍種が参加する活動、作戦、組織などを意味する[6]」と定義されており、Jointness は統合ドクトリンにおいて、「統合軍の能力が相乗効果を発揮し、その総和が個々の構成要素の能力よりも大

[6] U.S. Joint Chiefs of Staff, “Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms,” *Joint Publication 1-02*, 8 Nov. 2010, As Amended Through, 15 Dec. 2013, p. 139.

きいものとなる軍種横断的な連携（cross-Service combination）を示す」と説明されている。この内容から、米軍における Jointness は、単独の軍種では達成し得ない軍事的効果を発揮するための軍種を超えた連携という行為の概念として発展してきたものと理解できる。近年の研究機関やシンクタンクの議論においても、前提としてこの米軍における定義が踏まえられている。

Jointness の制度化を本格的に推進した要因として広く評価されている GN 法について、議会調査局（Congressional Research Service）[7]は、統合運用における指揮系統の一元化と統合軍司令官（CCDR：Combatant Commander）の権限強化により、統合による戦闘が劇的に改善[8]するとともに、制度の確立により各軍種を統合へ強制的に関与させることで、米軍における Jointness の深化に決定的な役割を果たしたと評価している[9]。また、ジェームズ・ローチャー（James R. Locher）は GN 法が統合幕僚会議議長の権限強化[10]、統合部署勤務（Joint Duty Assignment）の昇任要件化及び統合教育（JPME：Joint Professional Military Education）の制度化を通じ、Jointness を米軍の制度文化に定着させたと論じた[11]。こうした報告や研究は、GN 法が単なる組織構造の変化にとどまらず、人事制度、教育制度及び組織文化の変化を伴う包括的な改革であったことを強調している。

近年では、Jointness の価値や限界を再評価する研究が増加しており、米国のランド研究所は「個々の軍種の有機的な貢献を超えて能力を強化する、軍種横断的な活動、能力、作戦及び組織」と独自に定義し、Jointness が持つどの側面が戦略的優位性に寄与するのか再検討している。同研究は、多次元領域作戦（Multi Domain Operation）や JADC2（Joint All-Domain Command and Control）[12]などの新たな作戦概念の登場により、Jointness が従来の軍種横断的な協同から領域横断統合（Domain integration）へ拡張しつつあることを指摘[13]している。

また、チャールズ・デイビス（Charles Davis）等は、Jointness を心理面から「各軍種の構成員が共通の任務を遂行するために互いに信頼・協力し、相互依存的に活動する心理状態（psychological state）」と説明し、統合教育や統合による文化適応（Joint Acculturation）の重要性を説くとともに、Jointness は単なる制度やプロセスの問題では

---

[7] 1970 年に米議会図書館に設置された立法補佐機関であり、議員や議会委員会などの立法活動の援助を目的とした情報提供や調査依頼への回答などを実施する。

[8] Congressional Research Service, “Goldwater-Nichols at 30: Defense Reform and Issues for Congress," *Report No. R44474*, June 2 2016, p.5.

[9] Ibid., p.8.

[10] James R. Locher III, “Has It Worked? The Goldwater-Nichols Reorganization Act,” *Naval War College Review*, 2001, p.106.

[11] Ibid., pp.105-106.

[12] 将来の作戦に向けた米軍の指揮統制の概念であり、詳細は、土持 太郎「Joint All-Domain Command and Control」『エア・アンド・スペース・パワー研究』第 9 号、2021 年 12 月、82-87 頁を参照。

[13] Mark Cozad, Maria McCollester, Jonathan Welch, Matthew Fay, “Rethinking Jointness? The Strategic Value of Jointness in Major Power Competition and Conflict,” *RAND corporation report*, 2023, p.5.

なく、心理的・文化的基盤で成立すると結論付けている[14]。

こうした Jointness を巡る議論は全体のごく一部ではあるが、Jointness が幅広い側面を持つ概念であり、その重要性を真に評価するためには、制度、運用、教育、心理といった多角的な視点から分析する必要があることを示唆している。

1.2　統合組織性（Jointness）設定の意義

我が国における統合及び統合運用の定義及び概念について、まず法令の視点から見てみる。防衛省の組織及び所掌事務について定めた防衛省設置法[15]によると、第２２条（統幕の所掌事務）において、統幕は陸海空３自衛隊について、防衛及び警備に関する計画の立案（第１号）、行動の計画の立案（第２号）、行動の計画に関し、必要な教育訓練、編成、装備、配置、経理、調達、補給及び保健衛生並びに職員の人事及び補充の立案（第３号）、統合運用による円滑な任務遂行を図る見地からの訓練の計画の立案（第４号）、各前号に掲げる事務に関し必要な隊務の能率的運用の調査及び研究（第５号。以下９号まで略。）をつかさどると規定されている。更に、第２６条（統幕に附置する機関）として、統合運用に関する知識及び技能を習得させるための教育訓練と、自衛隊の統合運用に関する基本的な調査研究を行う機関[16]の附置（第１号）が定められている。このように、組織及び権限に関する規定上において、統幕が所掌する内容は部隊編成、教育訓練、人事管理、装備品調達及び調査研究に至る幅広いものとなっている。

次に、学術的視点から議論される統合及び統合運用の内容を確認する。一般に市販されている軍事用語集によると、統合（Joint）を「同一国家に所属する２以上の軍種又はそれらの部隊等が、ある特定の目的達成のために努力することをいう。この際、指揮関係によるより単一指揮官にある場合と、そうでない場合（協同という）があり、広義では両者を、狭義では前者のみをさす[17] 」と説明している。鈴木滋はこの定義も踏まえたうえで、「統合」という概念は、作戦運用や部隊編成のみでなく、それ以外の後方支援的な機能も部隊の統合運用を支える不可欠の要素として位置づけていることが特徴であると述べている。その例として、平成１６年に統合幕僚会議がまとめた報告書から引用し、その要素を人事管理、教育、情報、訓練、後方補給、通信電子等と説明している[18]。

このように、法令及び学術的視点の両方から、我が国における統合の概念も幅広い内容を包含することが示唆されるが、米国における Jointness の議論に比べ、統合に関する多角的な議論は進んでいない。その理由の一つとして、近年の防衛省・自衛隊における統合運用が、北朝鮮による弾道ミサイル発射への対応や災害派遣といった実務

---

[14] Charles Davis, Kristian E. Smith, “The Psychology of Jointness,” *NDU Press National Defense University*, JFQ 98, 3rd Quarter, Sept. 2020, pp.69-73.

[15] 令和 7 年 7 月 22 日施行（令和 7 年法律第二六号）。

[16] 統合幕僚学校を指す。

[17] 眞邉正行『防衛用語辞典』国書刊行会、2000 年、327-328 頁。

[18] 鈴木滋「自衛隊の統合運用－統合幕僚組織の機能強化をめぐる経緯を中心に－」『レファレンス』平成 18 年 7 月号、2006 年、122-123 頁。

上の対応に迫られる形で漸進的に進展が図られてきた結果、当面必要とされる能力や体制の構築に議論が集中し、統合に関する包括的な議論が実施されにくい構造が維持されてきたものと考える。

以上のような背景を踏まえ、本研究においては、本来、幅広い概念を含む統合を考察するための指標として、統合組織性（Jointness）を「２つ以上の軍種による統合運用において、共通の目的、行動様式及び思考過程に基づき作戦を遂行し相乗効果を発揮するための制度・運用・教育・心理等の統合の状態」と定義した。この指標を用いることにより、これまで、我が国において限定的な側面からしか評価されてこなかった統合の多角的な分析が可能となることが期待できる。

1.3　統合組織性（Jointness）の評価要素と重要評価指標

統合組織性（Jointness）の比較分析を適切に実施するには、日米での制度体系や文化的背景が異なっていたとしても評価要素として同質であるとともに、客観的に観測可能な指標を用いる必要がある。よって、企業経営等においてビジネス目標の達成度合いを評価する手法として活用される「KPI ツリー」[19]を参考に、統合組織性（Jointness）の比較要素として法制度、指揮統制、部隊運用、教育訓練、人事管理、防衛力整備、心理的統合を統合組織性（Jointness）成熟のための重要目標達成指標（KGI：Key Goal Indicator）として設定した。また、KGI の達成度を評価するための中間指標となる重要評価指標（KPI：Key Performance Indicator）について検討し、表１として整理した。

なお、KPI の設定要件として、一般的に SMART の法則[20]が重要視されるところ、特に、具体的な数字や事実に基づき明確な内容であること（Specific）、公刊資料等から取得可能な情報の範囲内であることと（Measurable）、各比較要素との直接的な関連性があること（Relevant）に留意した。

表１：統合組織性（Jointness）成熟度評価における KGI 及び KPI

重要目標達成指標（KGI）	比較内容	重要評価指標（KPI）
法制度 （Legal Framework）	・統合組織の設置や司令官の権限等が法令により明示的に規定されているか ・法段階説[21]に基づく当該法令の階層及び当該法令に規定される権限等の効力の強さ	① 統合幕僚組織設置の有無及びその長の権限レベル ② 統合部隊指揮官の権限規定の有無及びそのレベル ③ 統合運用における予算及び調達に関する権限のレベルと法的根拠

[19] 「KPI とは？」リンクアンドモチベーション、2025 年 10 月、https://solution.lmi.ne.jp。

[20] Specific（具体的）、Measurable（測定可能）、Achievable（達成可能）、Relevant（関連性がある）、Time-bound（期限がある）の各要件を頭文字で表したもの。

[21] 法段階説に基づく階層構造として、頂点に国の最高法規として憲法があり、以下、法律（国会が制定）、政令（内閣が制定）、省令（各省大臣が制定）、規則・条例（地方公共団体等が制定）がある。原則として、上位法に下位法が従うという関係を持つ。

指揮統制 （C2：Command and Control）	・統合司令部の権限とその範囲 ・統合における意思決定及び命令発出プロセスの有無 ・指揮統制システムの共通化の状況	④ 常設統合司令部組織の有無及び権限レベル ⑤ 確立された意思決定及び命令発出要領の有無 ⑥ 統合組織と各軍種間の C2 システムの互換性
部隊運用 （Operations）	・統合任務部隊（JTF：Joint Task Force）編成要領における合理性 ・統合化された兵站支援の有無と有効度 ・統合運用要領の有無	⑦ 規定された JTF の編成プロセスの有無と迅速性 ⑧ 統合兵站組織の有無と実効性 ⑨ 軍種間で共通化された運用要領（ドクトリン）の有無
教育訓練 （Education and Training）	・統合教育体系の有無 ・統合教育の内容とその充実度 ・統合訓練・演習の頻度	⑩ 統合教育体系の有無及びその充実度 ⑪ 統合教育の教育期間及び資格制度等の有無 ⑫ 年間に実施される統合訓練・演習の回数
人事管理 （Personnel Career Management）	・統合部署への人的配置の状況 ・組織的な統合勤務経験の管理要領の有無	⑬ 組織規模に対する統合組織配置数の割合 ⑭ 人事管理（昇任条件）における統合組織配置の義務化の有無
防衛力整備 （Acquisition and Interoperability）	・統合運用を前提とした装備品調達制度の有無 ・軍種間の装備品の相互運用性	⑮ 統合運用に基づく装備品等調達プロセスの有無及び実効性 ⑯ 装備品等における軍種間の相互運用性
心理的統合 （State of Mind）	・歴史的経緯等に起因する各軍種間の対立構造の有無 ・統合を尊重する精神の形成に関する状況	⑰ 軍種間の精神的・文化的対立傾向の程度 ⑱ 精神的な軍種間対立を抑制するための施策の有無

本節においては、日米の Jointness を巡る議論とその概念について整理するとともに、統合組織性（Jointness）を多角的に評価する指標として 7 項目の KGI と、その中間指標として KPI を設定した。次節においては、統合組織性（Jointness）に関する日米の統合の状況について概観する。

第２節　日米における統合の概要

統合組織性（Jointness）の比較分析においては、日米の統合の発展経緯や制度の基盤構造等における相違点を考慮する必要がある。よって、本節では、日米両国の統合について概要を整理するとともに、統合に関する日米双方の状況を確認する。

2.1　米軍における統合の発展経緯とその特徴

米国においては、第２次世界大戦以前より統合組織の必要性が認識されており、英国との作戦調整の必要性から１９４２年７月に統合参謀本部（JCS : Joint Chiefs of Staff）が設置された[22]。戦後、１９４６年に初の統合軍計画（UCP：United Command Plan）がトルーマン大統領により承認され、単一の国防総省の創設が提案されるとともに、独立空軍及び７個の統合軍（COCOMS： Combatant Commands）[23]が創設された[24]。その後、１９４７年７月に成立した１９４７年国家安全保障法により、国防長官と国家軍事機構（NME : National Military Establishment）設置に併せ、それまで法的根拠がなかった JCS の設置が明記されるとともに[25]、続く１９４９年の国家安全保障法改正法において国家軍事機構は国防総省（DoD: Department of Defense）[26]に改称された[27]。また、国防長官の権限が強化され、国防総省全体に対して指導を行い統制するとされたことに加え[28]、統合参謀本部議長（CJCS: Chairman of the Joint Chiefs of Staff）職も設置された[29]。

統合における指揮権強化の動きとして特筆すべきは、１９５３年の国防総省改編法案である。同改編法によって、各軍種参謀総長の作戦部隊に対する指揮権限を廃止し、統合軍と特定の機能軍に対する作戦指揮については大統領、国防長官から統合参謀本部経由で統合軍指揮官に伝達されるようになった[30]。しかし、統合運用の実効的な進展には至らず、１９８０年以降に米軍が実施したいくつかの軍事作戦において軍種間連携の不備が露呈したことで、統合運用を抜本的に強化する必要性が強く認識された[31]。例えば、１９８０年の在イラン大使館人質救出作戦（Operation Eagle Claw）では、特殊作戦部隊、空軍、海軍の海兵隊の連携不足から失敗に終わり、米兵８名が死亡するという結果を招いた。この事例は、軍種ごとに独立した指揮系統や装備・通信方式の非

---

[22] 荒井弥信「1947 年国家安全保障法成立までの核抑止戦略の胎動：米国統合参謀本部（JCS）による原爆分析を中心に」『国際公共政策研究』第 12 巻第 2 号、2008 年 3 月、211-225 頁。

[23] 極東軍(Far East Command)、太平洋軍（Pacific Command）、アラスカ軍（Alaskan Command）、北東軍（Northeast Command）、大西洋艦隊（U.S. Atlantic Fleet）、カリブ軍（Caribbean Command）、欧州軍（European Command）を指す。なお、統合軍は地域別と機能別に区分される。

[24] 菊池 茂雄「第 2 次世界大戦後の米国における統合強化をめぐる議論と政軍関係」『国際安全保障』第 34 巻 4 号、2007 年 3 月、61 頁。

[25] Roger R. Trask and Alfred Goldberg, *The Department of Defense: Documents on Establishment and Organization 1944-1978*, Washington, DC U.S. Government Printing Office, 1978, pp.40-45.

[26] 2025 年 9 月ドナルド・トランプ大統領は国防総省の呼称を戦争省（Department of War）へと変更する大統領令に署名したが、本論では国防総省の呼称で統一する。

[27] Steven L. Rearden, *The Formative Years 1947-1950 History of the Office of the Secretary of Defense*, Washington DC U.S. Government Printing Office, 1984, p.53.

[28] Trask and Goldberg, *The Department of Defense: Documents on Establishment and Organization 1944-1978*, OFFICE OF THE SECRETARY OF DEFENSE, 1978, p.89.

[29] Nathan S. Lowrey (Revised and Updated), "The Chairmanship of the Joint Chiefs of Staff 1949-2016," *Joint History Office*, 2016, p.7.

[30] 鈴木「自衛隊の統合運用－統合幕僚組織の機能強化をめぐる経緯を中心に－」129 頁。

[31] Locher, "Has It Worked? The Goldwater-Nichols Reorganization Act," pp.95-115.

互換性が作戦上の重大なリスクになることを示した[32]。また、１９８３年のグラナダ侵攻（Operation Urgent Fury）では、軍種間で異なる地図を使用していたことや指揮統制が統一されていなかったことが作戦効率を著しく低下させた[33]。

こうした失敗を経て、１９８６年に制定されたのが GN 法であり、その核心は統合を制度として強制する枠組みの構築であった[34]。主要な内容として、第一に、統合指揮系統を明確化し、作戦指揮権を大統領－国防長官－統合軍司令官に一元化することによって軍種を超えた統合指揮を常態化させた[35]。第二に、統合人事制度（Joint Duty）の中で昇進要件として一定期間の統合部署勤務を必須とし、将官へのキャリア形成上必ず統合運用の経験を積むことを制度化した[36]。第三に、統合専門教育（JPME：Joint Professional Military Education）を制度化し、戦術から戦略レベルにまで至る統合教育を段階的に体系化することで、統合指揮に必要な知識や能力を養成する枠組みを確立した[37]。その他、統合幕僚会議議長に対する大統領等への助言権限の集約や、統合戦略計画システム（Joint Strategic Planning System）[38]の整備による戦略から作戦運用レベルへの連結強化等[39]、幅広い枠組みの導入により米軍の統合は大きく発展することとなった。

第２次世界大戦以降、GN 法まで米軍において実効的な統合運用が進展しなかった大きな理由は、利害対立や文化の相違に基づく軍種間の激しい対立にある。例えば、１９４７年国家安全保障法の策定時、陸軍が新たに独立する空軍を含めた陸海空統合を支持したことに対し、海軍は自前の航空部隊を奪われるのではないか、海兵隊は陸軍に吸収されるのではないかとの懸念から強く反対した[40]。また、文化面では、教育・人事管理の体系や評価制度が各軍種別に構築されていた中で「自軍種こそが最強」といった偏狭なアイデンティティが長い時間をかけて構築されていった[41]。こうした利害調整の困難さと軍種間の文化的摩擦を克服する必要性から、米軍における統合体制は政治（議会）が関与し、法律に基づく制度により Jointness を半ば強制的に形成している点が特徴といえる。

---

[32] Joint Chiefs of Staff, *Rescue Mission Report (Holloway Report)*, Special Operations Review Group, August 23, 1980, pp. 50-64.
[33] Ronald H. Cole, "OPERATION URGENT FURY Grenada," Joint History Office, 1997, pp. 63-64.
[34] Locher, "Has It Worked? The Goldwater-Nichols Reorganization Act," pp. 103-104.
[35] "Goldwater-Nichols at 30: Defense Reform and Issues for Congress," Congressional Research Service, p.7.
[36] United States Senate, "S.Rept.112-235-Interagency Personnel Rotation Act of 2011(112th Cong. Senate Report)," *U.S. Government Printing Office*, p.6.
[37] Chairman of the Joint Chiefs of Staff, "Officer Professional Military Education Policy (OPMEP)," *Joint Staff*, CJCSI 1800.01D, 2009, pp. E-1-E-2.
[38] 統合参謀本部が国防長官や大統領に対し、戦略的な助言や計画策定を行うための枠組み。
[39] "Goldwater-Nichols at 30: Defense Reform and Issues for Congress," Congressional Research Service, pp.50-51.
[40] 菊池「第 2 次世界大戦後の米国における統合強化をめぐる議論と政軍関係」48-49 頁。
[41] Carl H. Builder, *The Mask of War: American Military Styles in Strategy and Analysis*, Johns Hopkins University Press, 1989, p.31.

2.2　自衛隊における統合の発展経緯とその特徴

自衛隊においては、１９５４年の創設と同じくして統合幕僚会議が設置された。これは、保安庁・保安隊から防衛庁・自衛隊への変革が議論される中で、保安庁内部部局と第一幕僚監部が策定した保安庁法改正案要綱に、新組織（自衛隊）の中央機構として統合幕僚機関を設ける旨記載されていたことに端を発する。その背景として、太平洋戦争において統合幕僚機関を持たず、陸海軍が相互調整に苦心し敗戦の一因となったことや、統合的な見地から防衛計画の策定や防衛活動の実施指導を行うには専門的な補佐機関を設ける必要があったことが説明されている[42]。なお、本改正案要綱の中央機構に関する骨子は、防衛庁長官に対する補佐事項を「軍政」と「軍令」[43]で峻別し、機能的に並列な補佐機構を構築するという内容であった。この考え方は、後の統合機能強化に続く流れの源流であり[44]、JJOC の設立目的とも合致している点は注目に値する。しかし、実際には、防衛省設置法の中で統合幕僚会議の設置が規定されたものの、統合幕僚会議議長は陸海空幕僚長と同格であるとされ、実質的な権限は脆弱であった。また、保安庁法を継承する形で統制補佐権[45]と参事官制度[46]を担保する規定が盛り込まれたため、俗にいう文官統制型シビリアン・コントロール[47]の原型が確立した[48]。軍事の専門家ではない防衛官僚が部隊運用の面まで統制することは統合運用の実効性を阻害する要因となるが、そうした体制をとった背景には、旧軍の暴走が戦争と敗戦をもたらしたという反省から、政治家や世論の中に自衛官の台頭に対する警戒感が色濃く残っていたことがあった[49]。しかし、同盟国である米国の動きに牽引される形で、自衛隊の統合に関する議論が進展する。１９５７年国防総省改編法により、米軍は統合軍が作戦単位となることが明確にされ、日米共同についても統合運用が基本となるとの認識が拡大した。よって、日本においても１９６１年２月に実施された防衛二法の改正により、統合幕僚会議が自衛隊の出動時に下される指揮命令、必要な統合調整及び統合部隊に対する指揮において長官を補佐すると定められるとともに、統合幕僚会議議長が統合部隊に対し長官から下される指揮命令を伝達、執行するものとされた[50]。

---

42 宮崎弘毅「防衛二法と防衛庁中央機構（その 2)」『国防』26 巻 7 号、1977 年 7 月、69-70 頁。

43 一般的に軍令とは軍隊の運用・指揮・作戦指導等の直接的な作戦に係る事項を指し、軍政は軍隊の組織・予算・人事管理・能力整備等の軍隊を維持するための行政を指す。

44 鈴木「自衛隊の統合運用－統合幕僚組織の機能強化をめぐる経緯を中心に－」127-128 頁。

45 官房長及び局長は、統幕長及び 3 自衛隊幕僚長が作成する各般の方針・基本計画に対し、長官から行われる指示と承認、三自衛隊と統合幕僚監部に対する一般的監督についてそれぞれ長官を補佐する権限を持つとの規定（防衛庁設置法第 16 条)。

46 （文官である）防衛参事官は、庁の所掌事務に関する基本方針について長官を補佐するとの規定（防衛庁設置法第 9 条)。

47 自衛官に対し内部部局官僚が優位に立ち、組織に係る事項の全般を厳格に管理するという制度。

48 鈴木「自衛隊の統合運用」128 頁。

49 柴田晃芳「シビリアン・コントロールと民主主義－現代日本の概観－」『問題と研究第』44 号 2 巻、2015 年、73 頁。

50 鈴木「自衛隊の統合運用」130 頁。

冷戦後、安全保障環境の劇的な変化や大規模災害等への対応の経験が、自衛隊の統合運用強化に関する検討加速の契機となった。２００２年４月、中谷防衛庁長官（当時）の指示により、統合幕僚会議と各幕僚監部などの要員により構成される統合検討チームが設置された。同年１２月、長官に提出された検討チームによる最終報告の中で、統幕を設置するとともに、その長である統合幕僚長（以下「統幕長」という。）に自衛隊最上位者として長官補佐権を与え、各自衛隊の持つ部隊運用の権限を集約し、統幕長が長官の指揮命令を一元的に伝達・執行する体制が提言された。また、陸海空自衛隊の主要な指揮官を、事態に応じて編成される統合任務部隊の指揮官に指定すること等も盛り込まれた[51]。こうした議論の進展と同時に、２００５年のスマトラ沖大地震における国際緊急援助活動[52]や、北朝鮮によるミサイル発射事案に伴う弾道ミサイル防衛への対応において、実運用での統合の必要が示された。このような経緯を経て、２００６年３月統幕が発足し、併せて統合運用に関する教育研究を実施する機関として統合幕僚学校が設置された。自衛隊の運用に関しては、それまで陸海空自衛隊ごとに執行されていたが、統幕の新設に伴い運用機能が各自衛隊から移管され、統幕長が軍事的な分野の専門家として一元的に防衛大臣を補佐し、防衛大臣の命令を執行する体制に改められた[53]。一方で、各幕僚長の権限は防衛力整備や教育訓練が中心となり、戦力を運用する「フォースユーザー」としての統幕と、戦力を提供する「フォースプロバイダー」としての各自衛隊の役割が明確に分離された[54]。

更に、２０１５年、防衛官僚と自衛官が対等であることを明確にする防衛省設置法第１２条改正案が閣議決定された。これに先立ち、防衛省内部部局の運用企画局が廃止され、統幕は自衛官と文官の混合組織に改められるとともに、部隊運用に関する業務を一元化した。併せて、政府による文民統制に関する政府統一見解も見直され、国民によって選ばれた防衛大臣等が自衛隊を管理し、内部部局の役割は文民統制の観点からの防衛大臣の補佐にあるとされた[55]。これにより、自衛隊の運用における総理大臣－防衛大臣－統幕長という指揮系統が明確化したが、統幕は防衛大臣を補佐する幕僚機関でありながら、陸海空自衛隊の運用も束ねる司令部の役割も担う状況であった。これは、先に述べた軍政と軍令を兼任している状態であり、有事においては統幕及び統幕長に職責と業務が過度に集中することが危惧された。そうした懸念や東日本大震災での教訓等も踏まえ、自衛隊の統合運用を恒常的に担任する統合作戦司令部創設の検討につながり[56]、JJOC 発足に至った。

自衛隊の統合は、発足時から必要性が認識されていたものの、戦後の社会情勢の中

---

51 同上、128 頁。
52 折木良一『国を守る責任 自衛隊元最高幹部は語る』株式会社 PHP 研究所、2015 年、136 頁。
53 同上、138 頁。
54 高橋杉雄「自衛隊の統合運用態勢の強化と今後の課題」『国際安全保障』第 34 巻第 4 号、2006 年 3 月、2-3 頁。
55 折木『国を守る責任 自衛隊元最高幹部は語る』139-140 頁。
56 磯部晃一「JJOC 創設の意義と今後の課題」『軍事研究』 2025 年 7 月号、28-34 頁。

で軍事に関する議論が忌避されたことに加え、厳格な文民統制維持の観点から軍事力強化と受け止められやすい文脈で統合が議論される環境が醸成されてこなかった。しかし、同盟国である米国における統合の進展や、実任務対応における現実的な統合運用の必要性の高まりを受け、必要な部分から漸進的にその体制を発展させてきた点が特徴といえる。

2.3　統合に関する日米の状況

これまで確認してきた統合の発展経緯及びその特性を踏まえ、KPI に基づき日米双方の統合の状況を整理した結果を別紙表１に示す。なお、各項目の内容については公刊資料を根拠としたが、一部、筆者の解釈を含むことを留意されたい。

総括すると、米軍は法制度、指揮統制、部隊運用、教育訓練、人事管理及び防衛力整備といった制度的・運用的側面において、統合を前提とした体系的な制度化と恒常的な改善サイクルが進展していることを確認できた。その背景には、各軍種間の利害対立等により統合が遅々として進展しなかった中、作戦上の失敗を契機として統合の必要性が強く認識され、議会主導により GN 法をはじめとする包括的な制度改革が実施されたという歴史的経緯がある。これにより、指揮系統の一元化、人事・教育制度の統合化及び組織文化としての Jointness の制度化が強制的に推進されてきた。

一方、自衛隊においては、創設当初から統合の必要性は認識されていたものの、戦後の厳格な文民統制と軍事力強化に対する抑制的な制度設計のもと、統合は主として実任務対応や同盟国である米国との共同運用に促される形で、必要の都度、漸進的に進展してきた。このため、統合組織の体制は段階的に整備されているものの、JJOC 司令官の指揮権限が限定的であることや制度的な分散性が残り、統合運用の総合的な実効性には一定の制約が認められる結果となった。他方、心理的統合の側面においては、先の大戦における教訓や自衛隊創設時からの統合志向を背景として、自衛隊は軍種間での文化的対立が比較的抑制されており、訓練や災害派遣等を通じた協調関係の深化もあって高い統合親和性を有していると評価できる。

本節においては、日米の統合運用体制の発展の経緯とその特徴を確認するとともに、日米双方の統合の状況について KPI に基づき確認した。次節では、これまで整理してきた内容を基に、統合組織性（Jointness）の比較分析と評価を実施する。

第３節　日米の統合組織性（Jointness）の比較分析

本節では、前節において確認した日米の統合に関する状況を踏まえ、JMM を用いた比較分析により日米の統合組織性（Jointness）を評価する。

3.1　統合組織性成熟度モデルについて

制度成熟度モデル（IMM）とは、組織が特定の領域の業務等をどの程度体系化・標準化し、組織文化として定着させているかを段階的に評価する枠組みである。成熟度

の元々の概念は、情報システム管理における能力成熟モデル統合（CMMI）に由来し、行政組織や自治体情報化の評価においても適用されている[57]。CMMI では成熟度レベル、能力度レベル、ゴール、プラクティスという４段階の目的階層を採用しており、このうち、成熟度レベルは組織におけるプロセスの管理要領に対する評価として使用され、５段階からなる[58]。本研究では、CMMI の理論構造を応用し、軍事組織における統合運用の発展段階を評価する枠組みとして独自に提案する「統合組織性成熟度モデル（JMM）」を使用する。

JMM は CMMI における成熟度レベルの構造及び制度化概念を基盤としつつ、それを統合運用という軍事制度の文脈に適用した分析モデルである。評価対象を「プロセス管理要領の発展段階」から「統合組織性（Jointness）の発展段階」に置き換えることで、特定の組織における統合組織性（Jointness）の成熟の度合いを評価することが可能となる。CMMI の成熟度レベルと、それを基礎として設定した JMM の成熟度レベルとの対応関係及び評価基準を表２として示す。

表２：CMMI と JMM の成熟度レベル対比及び JMM 評価基準（筆者作成）

Lv.	CMMI 成熟度	JMM 成熟度
5	**・最適化（Optimizing）** プロセスが安定的に運用されるとともに、継続的な改善が実施される	**・成熟（Maturity）** 制度が明確に規定され安定的に運用されるとともに逐次改善される
4	**・管理された（Managed）** プロセスは業務全般にわたり組織的に管理され実績が予測可能である	**・充実（Replete）** 制度・組織・運用が概ね整備され実効的に機能している
3	**・定義された（Defined）** プロセスは組織標準として定義され、管理・改善される	**・移行期（Transitional）** 制度又は組織は存在するが、権限又は実効性が限定的である
2	**・再現可能（Repeatable）** プロセスは断片的に管理され、一部で再現可能である	**・初期（Initial）** 個別施策や試行的運用はあるが、制度的裏付けが弱い
1	**・初期（Initial）** プロセス管理は属人的かつ場当たり的である	**・無為（Idleness）** 制度・組織・運用がほぼ存在せず、各部署間の調整レベルに留まる

本分析モデルを用いることで、米軍と自衛隊のように組織構造等が異なる組織間においても、統合組織性（Jointness）について多角的な比較分析が可能となるとともに、どの分野に統合強化におけるボトルネックが存在するかを把握することができる。

[57]「情報システム部門の組織成熟度モデルに関する研究調査ー行政への活用ー」行政情報システム研究所、2013 年 3 月、50-52 頁、http://www.iais.or.jp。
[58] 同上、55－58 頁。

3.2　統合組織性（Jointness）の比較分析

前節において整理した日米の統合の状況を踏まえ、JMM により統合組織性（Jointness）の比較分析を実施した結果を表３として示す。なお、各 KPI の点数については成熟度レベルに対応させた。（例：成熟度レベル５＝５点）

表３：統合組織性（Jointness）比較分析結果（筆者作成）

KGI	KPI	評価等	
		米軍	自衛隊
法制度	① 統合幕僚組織設置の有無及びその長の権限レベル	【JMM Lv.5／5 点】 GN 法により CJCS の制度的中核性及び大統領等に対する強力な助言権限を確立	【JMM Lv.3／3 点】 統幕長は防衛大臣等を補佐するが、NSS への恒常参加権がない等権限は限定的
	② 統合部隊指揮官の権限規定の有無及びそのレベル	【JMM Lv.5／5 点】 法律に基づき CCDR は隷下部隊に対し運用・統制・訓練・兵站を常時包括的に指揮	【JMM Lv.3／3 点】 法律により JJOC 司令官の権限は規定されるが権限は限定的
	③ 統合運用における予算及び調達に関する権限のレベルと法的根拠	【JMM Lv.3／3 点】 CJCS 及び CCDR は統合運用に必要な要求権を保有しているが装備品調達の権限は限定的	【JMM Lv.2／2 点】 統幕は各幕間の調整機能を有するが防衛力整備における独立した予算要求権限なし
	小計（平均点数）	13／15 点（4.3）	8／15 点（2.7）
指揮統制	④ 常設統合司令部組織の有無及び権限レベル	【JMM Lv.5／5 点】 常設の COCOMS 司令部が平素から恒常的に隷下統合部隊を指揮	【JMM Lv.3／3 点】 常設司令部の JJOC はあるが JJOC 司令官は行動時のみ必要な部隊を一部指揮
	⑤ 確立された意思決定及び命令発出要領の有無	【JMM Lv.5／5 点】 Joint Publication(JP) 5-0 及び JP 3-0 により各種統合ドクトリンを体系化し、逐次改善を実施	【JMM Lv.2／2 点】 教範または軍種別の要領はあるが、統合レベルで体系化された要領等なし
	⑥ 統合組織と各軍種間の C2 システムの互換性	【JMM Lv.4／4 点】 統合通信ネットワークを構築するとともに、次世代 C2 システム導入を推進	【JMM Lv.3／3 点】 一部共通化されているが、作戦運用に使用する C2 システムは軍種別で整備
	小計（平均点数）	14／15 点（4.7）	8／15 点（2.7）
部隊運用	⑦ 規定された JTF の編成プロセスの有無と迅速性	【JMM Lv.5／5 点】 JP により標準化、平素からの統合軍体制により対応は迅速	【JMM Lv.3／3 点】 司令部は常設だが JTF は発生事態等に応じ都度編成されるため迅速性に難あり
	⑧ 統合兵站組織の有無と実効性	【JMM Lv.5／5 点】 Defense Logistics Agency (DLA)を中心に恒常的な統合化・中央集権化を実施	【JMM Lv.2／2 点】 軍種別の兵站が基本であり、統幕は調整機能のみ保有

	⑨ 軍種間で共通化された運用要領（ドクトリン）の有無	【JMM Lv.5／5 点】 JP1 及び JP5-0 により統合ドクトリンを体系化・整備しており内容の逐次改善も実施	【JMM Lv.2／2 点】 軍種ごとにドクトリンを作成しているが体系化された統合ドクトリンはない
	小計（平均点数）	15／15 点（5.0）	7／15 点（2.3）
教育訓練	⑩ 統合教育体系の有無及びその充実度	【JMM Lv.5／5 点】 JPME により全軍種共通化した統合教育実施を規定し逐次改善を実施	【JMM Lv.3／3 点】 軍種ごとの内部規定により統合教育を実施しており軍種共通管理の枠組みなし
	⑪ 統合教育の教育期間及び資格制度等の有無	【JMM Lv.5／5 点】 JSO・JQO として全軍種共通で資格制度化し人事とも連動	【JMM Lv.2／2 点】 共通の資格管理制度はなく各軍種の裁量で人事を運用
	⑫ 年間に実施される統合訓練・演習の回数	【JMM Lv.5／5 点】 多種多様かつ大規模な統合訓練・演習を実施	【JMM Lv.3／3 点】 一定数の統合訓練・演習を実施も規模等に制限あり
	小計（平均点数）	15／15 点（5.0）	8／15 点（2.7）
人事管理	⑬ 組織規模に対する統合組織配置数の割合	【JMM Lv.4／4 点】 COCOMS の能力構築を重視し部隊含む統合配置に多くの人員を配置	【JMM Lv.3／3 点】 統合配置数は自衛隊の定員比約 2%であり司令部等配置に偏重
	⑭ 人事管理（昇任条件）における統合組織配置の義務化の有無	【JMM Lv.5／5 点】 統合勤務経験を人事制度化し将官昇任には統合配置経験を実質的に義務化	【JMM Lv.2／2 点】 明確な義務化の制度はなく軍種ごとの裁量で人事運用
	小計（平均点数）	9／10 点（4.5）	5／10 点（2.5）
防衛力整備	⑮ 統合運用に基づく装備品等調達プロセスの有無及び実効性	【JMM Lv.4／4 点】 JCIDS 等の制度により統合所要を反映	【JMM Lv.2／2 点】 防衛力整備は原則、軍種別で実施し統幕は統合所要に基づく調整を実施
	⑯ 装備品等における軍種間の相互運用性	【JMM Lv.5／5 点】 データリンク等通信インターフェースの統合化や装備品のファミリー化を実施し逐次更新を実施	【JMM Lv.2／2 点】 一部で装備品のファミリー化等が進むが通信システム等の統合化は発展途上
	小計（平均点数）	9／10 点（4.5）	4／10 点（2.0）
心理的統合	⑰ 軍種間の精神的・文化的対立傾向の程度	【JMM Lv.2／2 点】 歴史的な軍種間対立や制度内での競争が存在	【JMM Lv.4／4 点】 旧帝国陸海軍間の対立への反省から軍種間の精神的融和を促進
	⑱ 精神的な軍種間対立を抑制するための施策の有無	【JMM Lv.4／4 点】 JPME や JSO・JQO の制度化を実施しているが形骸化との批判もあり	【JMM Lv.3／3 点】 幹部教育を中心に統合を促進するも下士官レベルの統合化に課題あり
	小計（平均点数）	6／10 点（3.0）	7／10 点（3.5）
総合点		81／90 点	47／90 点

3.3　日米の統合組織性（Jointness）の特性

比較分析の結果、総合点において自衛隊の統合組織性（Jointness）成熟度の割合は米軍の約５８％であった。JMM により評価した日米の統合組織性（Jointness）成熟度をレーダーチャートとして作成したものを図１として示す。米軍は、法制度、指揮統制、部隊運用、教育訓練、人事管理、防衛力整備の制度面において高い成熟度を示している。自衛隊は心理的統合において高い成熟度を示すものの、制度的な側面では米軍との差が顕著である。

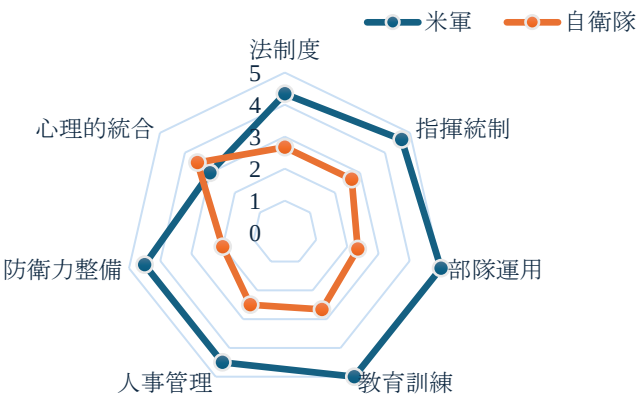


図１：日米の統合組織性(Jointness)成熟度比較

この分析結果から、米軍の統合は議会主導の法制度改革を通じて形成された「制度型 Jointness」と位置づけられることに対し、自衛隊の統合は共通の価値観に基づく協調関係により形成されてきた「協調型 Jointness」の性格を有するといえる。注意すべきは、自衛隊の制度的成熟度が低いことが米軍に比べ劣ることを示唆するのではなく、包括的な制度化において移行期段階にあるという点である。事実、米軍の制度型 Jointness については近年の研究において効果に対するトレード・オフとしての弊害も指摘されている。制度型／協調型 Jointness の特徴及び利点・不利点を表４として示す。

表４：制度型／協調型 Jointness の特徴及び利点・不利点（筆者作成）

類型	制度型 Jointness	協調型 Jointness
特徴	米軍内の利害調整の困難さや心理的な軍種間対立を背景に法制度により強制的に統合を推進	歴史的背景から軍事権限の集中を避ける制度設計として漸進的に発展し、文化・精神的協調に基づき統合を推進
利点・不利点	【利点】 ・制度先行による効率的な統合推進 ・安定的な統合態勢の維持改善が容易 【不利点】[59] ・統合偏重による戦略の曖昧化[60]	【利点】 ・軍種間融和に基づく柔軟な協力態勢 【不利点】 ・統合推進に対するインセンティブ少

[59] Mark Cozad, Maria McCollester, Jonathan Welch, Matthew Fay, “Rethinking Jointness? The Strategic Value of Jointness in Major Power Competition and Conflict,” pp.103-128.

[60] 統合は作戦レベルでは効率化に成功したが、統合重視のアプローチとして全領域を平等に扱う各

	・統合の目的化による多様性の低下[61] ・組織の複雑化による柔軟性の低下[62]	・統合の成否が属人的[63] ・漸進的改善による制度間連携の不足

このように、制度型 Jointness は、制度による強制的な統合強化により統合作戦の実効性は大きく向上した反面、副作用としての問題も顕在化している。よって、自衛隊における統合強化の方向性としては、協調型 Jointness の利点を維持しつつ制度型 Jointness において有効であった施策を参考とし、我が国の特性に応じた制度強化を図ることが合理的である。加えて、自衛隊に対する厳格な文民統制を維持した制度設計に留意するとともに、各制度を相互に連結し、統合を包括的に推進する必要がある。

以上を踏まえ、JMM の結果から判明した部隊運用、人事管理、防衛力整備の３つのボトルネックに関し、制度強化のための施策の一案を表５として示す。なお、優先度については厳しさを増す我が国周辺の安全保障環境に鑑み、特に統合運用の実効性向上を優先する観点に基づき類別した。

表５：自衛隊における統合組織性（Jointness）強化のための施策の一例（筆者作成）

項目 （優先度）	施策内容
部隊運用 （優先度１）	【JJOC 司令官の指揮権強化】 即応態勢及び統合作戦の実効性の向上を狙いとして、JJOC 司令官の恒常的な部隊指揮権限の範囲を拡大する。この際、行動後速やかに防衛大臣へ報告する義務の付与等により、文民統制の厳格性を担保する。
防衛力整備 （優先度２）	【統合調達要求制度の確立】 統幕の統合要求審査機能を強化し、統合運用構想に基づく防衛力整備を各自衛隊の要求に優先させる枠組みを確立する。この際、統幕と各自衛隊がそれぞれ所掌する分野について適切に役割分担を図る。
人事管理 （優先度３）	【統合人事管理制度の確立】 統合に関する高い見識を有する人材を育成するため、所定の統合教育の履修と他自衛隊又は統合部署勤務経験を一定階級以上の昇任要件とする制度を確立する。

統合は作戦運用における軍種間の能力の相乗発揮や効率化に有効な反面、不適切な制度設計や統合自体の目的化による過剰統合は期待される効果を上回る悪影響をもたらす恐れがある。したがって、適切な軍種間の役割分担と制度設計に基づき、各制度が効果的に相乗効果を発揮できるよう、包括的な見地から自衛隊の統合を発展させて

ドメイン特性の調整過程が、戦略における優先順位や焦点を曖昧化する傾向があるとの批判。

[61] 統合の制度化により軍種間の健全な競争やイノベーションが阻害されているとともに、過度の統合教育が軍事の思考の均質化を招き、多様な視点を失った同化教育と化しているとの批判。

[62] 統合による意思決定階層の増加により、調整の複雑化と組織の硬直化を招いているとの批判。

[63] JPME に類する体系的な統合教育・人事管理制度が未整備であるため、統合の実効性が個人の能力や経験に依存する状態をいう。

いくことが重要である。

おわりに

本研究では、統合組織性（Jointness）という指標を設定し、JMM を用いて日米の成熟度を比較分析した結果、現時点における自衛隊の成熟度は米軍に比し約５８％であるとの知見を得た。

また、分析結果の評価においては、米軍は評価項目全般において高度な制度化を達成している一方、自衛隊は統合組織性（Jointness）の包括的な制度化については移行期段階であるものの、創立経緯や組織風土に基づく心理的統合については一定の成熟度に達していることを確認した。この結果に基づき、日米の Jointness を「協調型 Jointness」と「制度型 Jointness」に分類し、それぞれの利点・不利点を整理するとともに、制度型 Jointness の副作用として顕在化している弊害を確認した。そして、今後の自衛隊における統合強化の方向性として、単に米軍の制度を模倣するのではなく、軍種間融和に基づく柔軟な協力態勢という協調型 Jointness の強みを活かしつつ、制度型 Jointness で有効であった施策をモデルとした制度強化を包括的に進めることが合理的であるとの結論に至った。

本研究では、米国において盛んに研究されている Jointness を独自に定義し、それを可視化して分析評価することで、統合強化のための一定の方向性を検討できることを示した。また、比較分析の手段として使用した JMM については、評価要素の設定等において改善の余地はあるものの、統合組織性（Jointness）について客観性を持って評価し、継続的に改善を図るための有効なツールとなり得ることを確認した。

他方、今回得られた知見については、日米の統合に関する各種事実を積み重ねることによって分析評価したものではあるが、あくまで公刊資料の範囲の情報を基にしており、前提情報が異なっていた場合、または変更があった場合においては新たに評価を実施する必要がある。また、JMM を用いた比較分析の対象として本研究では米軍のみを取り上げたが、英国軍や豪州軍といった他国の統合と比較分析することにより異なる視点からの知見を得られる可能性があることに留意すべきである。この点に関しては、今後の課題として米軍以外の他国軍との比較分析を実施し、自衛隊の統合強化に関する検討を更に深化させる必要があるものと考える。

最後に、本論の執筆にあたり格別のご支援をいただいた関係各位に心より感謝申し上げるとともに、本研究が、我が国における「Jointness」に関する議論を活発化させる端緒となれば幸いである。

別　紙

別紙表１：日米の統合組織性（Jointness）の状況（筆者作成）

項目		状況	
KGI	KPI	米軍	自衛隊
法制度	① 統合幕僚組織設置の有無とその長の権限レベル	・統合組織：**有** JCS ・権限レベル：**強** GN 法[64](法律)	・統合組織：**有** 統幕 ・権限レベル：**中** 自衛隊法[65](法律)
	② 統合部隊指揮官の権限規定の有無及びそのレベル	・権限規定：**有** 米国法典第 10 篇[66](法律) ・権限レベル：**強** CCDR は配属下部隊の運用・統制・配備・訓練・兵站等に最終的な指揮権を保有(広範かつ強力な指揮権限)	・権限規定：**有** 防衛省設置法[67](法律) ・権限レベル：**弱** JJOC 司令官は自衛隊法第 6 章に規定する行動等の対応にのみ、必要な場合には部隊の全部または一部を一部指揮[68](細部は防衛省訓令[69]にて規定)
	③ 統合運用における予算及び調達に関する権限規定の有無及び権限レベル	・権限規定：**有** 米国法典第 10 篇[70](法律) ・権限レベル：**中** CJCS は予算執行権なし。CCDR は担当地域における統合運用に基づく訓練や事態対応に必要な資金を要求可能	・権限規定：**有(限定)** 防衛省訓令[71](省令) ・権限レベル：**弱** 統幕長は統合幕僚監部の予算の執行に関する総括事務を実施。行動時の予算要求は原則各自衛隊で実施
指揮統制	④ 常設統合司令部組織の有無及び権限レベル	・統合組織：**有** COCOMS 司令部 ・権限レベル：**強** CCDR は統合軍隷下の部隊に恒	・統合組織：**有** JJOC ・権限レベル：**弱** JJOC 司令官は隷下部隊を持

64 GN 法では、CJCS を大統領及び国防長官に対する主たる助言者とし権限を強化しており、CJCS は国家安全保障会議（NSC）に軍事アドバイザーとして恒常的に参加する。

65 統幕長の隊務に関する専門的助言者としての立場は陸海空幕僚長と同格（第 9 条第 1 号）、国家安全保障会議への常時参加権なし。

66 United States Code (U.S.C.) Title10, §164.

67 同法第 21 条の 3。

68 一部指揮とは、部隊等の長と元来隷属の関係にも配属の関係にもない部隊等との間に、新規に配属系統が定められることにより行われる場合をいい、その範囲は一部指揮を命ずる防衛大臣が都度定めると解釈される（自衛隊の運用等における部隊等の組織の要領及び指揮に関する訓練の運用等について（通達）より引用）。

69 統合運用による円滑な任務遂行のための指揮に関する訓令、防衛省訓令第 32 号、令和 7 年 3 月 21 日施行。

70 U.S.C. Title10, §166.

71 自衛隊予算の執行に関する訓令、防衛省訓令第 20 号、令和 5 年 7 月 1 日施行。

		常的かつ広範囲な指揮権を保有[72]	たず必要に応じ一部指揮[73]により指揮するため部隊に対する指揮権の範囲は限定的
	⑤ 確立された意思決定及び命令発出要領の有無	・意思決定等要領：**有** JP5-0（統合作戦計画）及びJP3-0（統合作戦）において公式に戦略策定要領及び命令発出要領を規定	・意思決定等要領：**無** 体系化された戦略策定要領等なく JJOC の命令は事態ごと統幕及び各自衛隊等との調整により作成
	⑥ 統合組織と各軍種間の指揮統制(C2)システムの互換性レベル	・互換性レベル：**高** GN 法以降、DISN[74]等の統合通信ネットワークを構築しており C2 としては JADC2 に基づく先進統合指揮統制システムの構築を推進	・互換性レベル：**低** 防衛省情報通信基盤（DII：Defense Information Infrastructure）を構築。作戦系システムは軍種ごとに異なるシステムを運用。統合化に向けた取り組みを推進[75]
部隊運用	⑦ 確立された JTF の編成プロセスの有無と実施の迅速性	・JTF 編成プロセス:**有** JP3-0 等において標準化されたプロセスを規定 ・迅速性：**高** CCDR が JTF 編成権限を保有（例外有り）し平素から統合軍運用であるため対応は迅速	・JTF 編成プロセス:**有(限定)** 自衛隊法に基づき JTF が編成されるが編成等は作戦計画に準拠し事態に応じ調整 ・迅速性：**中** 防衛大臣の指揮の下 JJOC 司令官が都度編成するため各種調整を要し一定の時間が必要
	⑧ 統合兵站組織の有無と実効性	・統合兵站組織：**有** JCS、COCOMS の兵站部門、DLA[76]が中央集権的に統合兵站を管理し、平素から常態化しており実効性は高い	・統合兵站組織：**無** 各自衛隊で後方補給を実施し統幕は全般調整が主体
	⑨ 軍種間で共通化された運用要領(ドクトリン)の有無	・共通運用要領：**有** JP シリーズとして体系化・標準化しインターネットで逐次確認できる体制を構築	・共通運用要領：**限定的** 一部の自衛隊でドクトリンを策定しているが統合ドクトリンは検討段階

[72] GN 法や U.S.C. Title10, §164 に規定。

[73] 部隊等の長が隷属系統又は配属系統にない部隊等について、部隊区分により配属系統が定められ、または個別に配属系統が定められることにより、当該部隊等の隊務の一部を一時的に指揮することをいう（自衛隊の運用等における部隊等の組織の要領及び指揮に関する訓令より引用）。

[74] Defense Information System Network：米国家情報システム局（DISA）によって管理される全世界規模の通信システム基盤。

[75] 防衛省次世代情報通信戦略、防衛省、令和7年7月、http://www.mod.go.jp。

[76] Defense Logistics Agency（国防省傘下であり、米軍の武器、燃料、補給品その他物資の調達、備蓄、流通、廃棄まで担う兵站機関）。

教育訓練	⑩ 統合教育体系の充実度	・充実度：**高** 米国法典第 10 篇[77]により JPME として体系化しフェーズⅠ～Ⅲの 3 段階[78]で構成された統合教育を JFSC[79]等で教育	・充実度：**中** 自衛隊の内部規定に基づき統幕学校が階級に応じた各種統合教育[80]を実施[81]
	⑪ 統合教育の教育期間及び資格制度等の有無	・教育期間 数週間～約 10 か月 ・資格制度：**有** JSO[82]等として統合教育の履修歴や統合部署勤務の経験を軍種共通の昇任資格要件化して管理	・教育期間 4～22 週間[83](最大 5 ヶ月半) ・資格制度：**無** 軍種ごとの裁量により統合教育履修経験及び統合部署配置を管理
	⑫ 年間に実施される統合訓練・演習の回数	・**未公表** 多様な統合訓練・演習を全世界で実施しておりインド太平洋地域だけでも年間 100 件以上と推定	・**11 件（令和 7 年度）** 統幕の発表[84]によると、多国間共同演習含め 11 件を実施
人事管理	⑬ 組織規模に対する統合部署配置の割合	・**未公表** 参考値だが米インド太平洋軍の人員数は約 37.5 万人[85]といわれており、米軍全体（286 万人[86]）の約 13.1%	・**約 2.06%** 自衛官定員数 247,154 名に対し統幕等定員数 4,928 名（2025 年 3 月 31 日現在）[87]
	⑭ 人事管理(昇任条件)における統合組織配置の義務化有無	・義務化の有無：**有** JPME で JSO・JQO として資格要件化し統合軍人事規則[88]等で人事配置・要員管理と連携	・義務化の有無：**無** 統合教育の義務化を定めた法律及び規則なし

[77] U.S.C. Title10, §2151-2155.

[78] Ph.Ⅰ：中級士官レベル、Ph.Ⅱ：上級士官レベル（Ph.Ⅰ修了が履修条件）、Capstone：将官昇任前後。

[79] Joint Forces Staff College.

[80] 合同統合教育：中級幹部レベル、統合高級課程・統合短期課程・特別課程：上級幹部（将官含む）。

[81] 統合幕僚学校パンフレット、防衛省、令和 7 年 3 月、https://www.mod.go.jp/js/jsc。

[82] Joint Specialty Officer：JPME Ph.Ⅰ及び Ph.Ⅱ修了で取得。一定期間の統合部署勤務と合わせて Joint Qualified Officer（JQO）資格要件となり、配属先や昇任要件として管理される。

[83] 同上。

[84] 統合幕僚監部報道発表資料「令和 7 年度統合訓練の概要について」令和 7 年 4 月 11 日、http://www.mod.go.jp/js/。

[85] USINDPACOM, “About United States Indo-Pacific Command,” https://www.pacom.mil., accessed Dec. 18, 2025.

[86] USA Facts, “How many people are in the US military? A demographic overview,” https://usafacts.org/articles/how-many-people-are-in-the-us-military-a-demographic-overview/, accessed Dec. 18, 2025.

[87] 防衛省ホームページ「2 自衛官の定員及び現員」https://www.mod.go.jp/j/profile/mod_sdf/kousei/index.html。

[88] Joint Officer Management Program（DoDI 1330.19）.

防衛力整備	⑮ 統合運用に基づく装備品等調達プロセスの有無及び実効性	・調達プロセス：**有** 国防総省の統合要求策定・評価制度である JCIDS[89]を運用していたが見直しを実施中[90] ・実効性：**中** JCIDS は統合要求の装備品等取得への反映に一定の効果がある一方で複雑かつ鈍重との批判あり	・調達プロセス：**無** 統幕及び JJOC に防衛力整備の実施権限はなく各自衛隊が所掌の範囲で防衛力整備を実施 ・実効性：**小** 統幕は統合に資する防衛力整備に関する各軍種への調整機能を持つが強制力なし
	⑯ 装備品等における軍種間の相互運用性	・相互運用性：**高** Link16[91]等の戦術データリンクが各軍種及び同盟国間で共通利用されており BACN[92]といった異種システム間データ中継技術も保有	・相互運用性：**低** 一部互換性を持つも軍種ごとで異なるデータリンクを導入・運用しており通信インターフェースの共通化も限定的
心理的統合	⑰ 軍種間の精神的・文化的対立傾向の程度	・対立傾向：**大** 歴史的に軍種間対立が激しく GN 法制定以降も自軍種の有利性を確保しようとする「制度の中での競争」が存在[93]	・対立傾向：**小** 自衛隊設立当初より統合を視野に入れ災害対応や訓練等を通じ軍種間の文化的融和を促進
	⑱ 精神的な軍種間対立を抑制するための施策の有無及び実効性	・対立抑制施策：**有** JPME 等の教育制度改革や統合部署勤務経験を優遇する人事施策を推進 ・実効性：**中** GN 法による改革は一定の評価を得ているものの JPME の軽視や形骸化が進むとともに統合文化適応への投資が減少しているとの批判有り[94]	・対立抑制施策：**有** 統合の士官学校として防衛大学校を設置するとともに、統合幕僚学校における統合教育等を実施 ・実効性：**中** 教育を中心に統合文化適応の心的基盤を醸成しているが下士官レベルの教育は不十分[95]

[89] Joint Capabilities Integration and Development System：軍事能力のニーズを定義し、統合運用の相互運用性を確保しつつ装備品等取得前にギャップを特定するための米国防省の正式なプロセスだったが、イノベーションの迅速化等の改善を図るため 2025 年後半に解体され現在見直しを実施中。

[90] Anastasia Obis," DoD dismantles decades-old JCIDS in joint requirements process overhaul," *FEDERAL NEWS NETWORK*, Aug. 25 2025, https://federalnewsnetwork.com.

[91] NATO 加盟国等を中心に運用されている戦術データリンクであり、航空機・艦艇・地上部隊の間でほぼリアルタイムでの戦術情報の交換が可能。

[92] Battlefield Airborne Communication Node：システム変更なく相互運用を可能にする同異種データリンク及び音声システムにおける空中通信中継・ゲートウェイシステム。

[93] Leslie Lewis, Roger Allen Brown, C. Robert Roll, "SERVICE RESPONSES TO THE EMERGENCE OF JOINT DECISIONMAKING," *RAND Corporation Report*, 2001, pp.81-89.

[94] Charles Davis, Kristian E. Smith, "The Psychology of Jointness," pp.71-73.

[95] 下士官（曹士）に対する体系的な統合教育課程等なし（統合幕僚学校パンフレットで確認）。