

第1回:アメリカ海軍作戦計画作成手順(U.S Navy Planning Process(NPP))について

はじめに

It is all about objective.

It depends.

これは、アメリカ海軍大学(U.S Naval War College)において実施している「アメリカ海軍作戦計画作成手順(U.S Navy Planning Process:NPP)」に関する教育に際し、教官がNPPの特徴を説明するために使用するフレーズである。NPPが目的指向の考え方であること及びその適用に柔軟性があることをうまく表現している。

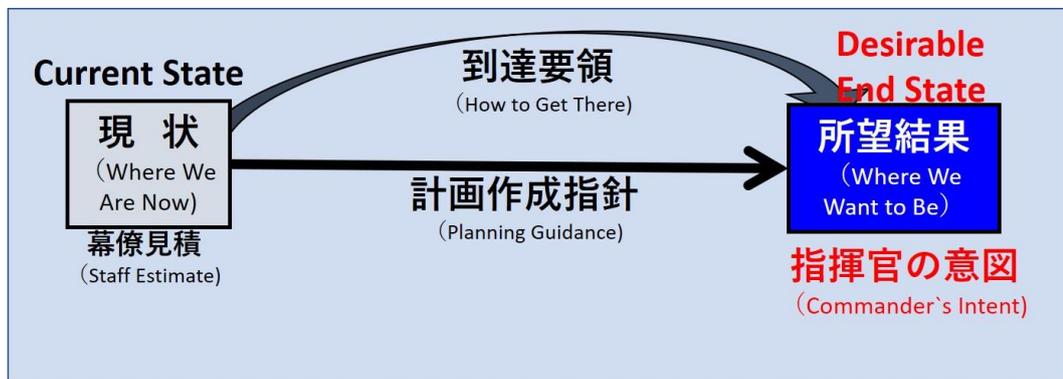
NPPは、指揮官の意思決定結果に基づき作戦計画作成の際の準拠となる重要な標準手続きであり、同校における「多国籍海上作戦部隊司令部幕僚養成プログラム(International Maritime Operators Course:I-MSOC)」ⁱをはじめとする国際及び国内向け幕僚教育に主用されている。

1 NPPの概要

(1) NPPとは

NPPとは、複雑かつ制約の多い作戦環境における指揮官(リーダー)の最善の意思決定及びそれに基づく海軍作戦計画・作戦命令の作成、計画発動後の作戦実施状況の評価及びリスク管理方法などの思考及び手順を体系的に整理した「方法論(Methodology)」ⁱⁱである。

別の言い方をすれば、諸問題が発生している「現状(Current State)」に対し、時間(Time)、空間(Space)及び兵力(Force)の3要素の調和を図りつつ、力学的・非力学的作用を正しい方向に向けて加えることにより、指揮官が思い描く「将来の望ましい状況(More Desirable Future End State)」ⁱ、つまり、あるべき姿を実現させる問題解決の手法である。



図一 問題解決の手法(NWP5-01に基づき、筆者が作成)

NPP は、アメリカ海軍ドクトリン (Navy Warfare Publication : NWP) のひとつである NWP5-01 (Navy Planning) に記述されている。このドクトリンは、アメリカ海軍における幕僚教育の必須図書として位置づけられ、アメリカ海軍大学及びアメリカ海軍部隊などにおいて教育及び実務の根拠として活用されている。

その根底には、西洋哲学の「方法論」を源流とする「オペレーショナル・アート (Operational Art)」及び「オペレーショナル・デザイン (Operational Design)」ⁱⁱⁱと呼ばれる概念がある。「オペレーショナル・アート (Operational Art)」とは、作戦を計画、準備、実行する際、個々の戦術レベルの行動 (Tactical Actions) を巧みに組み合わせ、作戦目標達成に寄与し得る広範な作戦にまとめあげるための、既得の知識、技能及び経験を有効に活用する創造的かつ想像的な活動であり、「オペレーショナル・デザイン (Operational Design)」とは、作戦の全体像を構成するため、決すべき問題の枠組みを設定したうえで、作戦環境及び脅威を認識し、作戦の要素を個々に分析し、考慮すべき事項を漏れなく把握するための有効な手法である。「オペレーショナル・アート (Operational Art)」は作戦イメージを創出する表現方法であるのに対し、「オペレーショナル・デザイン (Operational Design)」は作戦を計画する際の具体的な設計活動でといえる。

NPP は、この 2 つの概念に基づき人間の具備する知識、経験、判断力及び技量を原動力として創造的かつ想像的な活動を推進し、指揮官の意図を具体化、可視化していくことで、作戦計画及び命令を作成する。

なお、作戦の原理及び基本的事項等については、上位ドクトリンである「統合ドクトリン (Joint Publication (JP) シリーズ)」及び他の海軍ドクトリンの定義を引用している。

(2) 作戦レベルの戦い

作戦 (Operation) とは、目標達成のための一連の戦術行動 (a series of tactical actions (battles, engagements, strikes)) をいい、NPP は「作戦レベルの戦い (Operational Level of War)」^{iv}における「海上構成部隊 (Joint Force Maritime Component Commander : JFMCC)」の活動を主眼とし、その上位の「統合任務部隊 (Joint Task Force : JTF)」及び下位の「戦術レベル (Tactical Level)」である任務部隊 (Task Force: TF) も一部視野に入れている。

米統合軍ドクトリンの定義による「作戦レベル (Operational Level)」とは、「戦略レベル (Strategic Level)」と「戦術レベル (Tactical Level)」の中間に位置し、戦略目標達成のため、戦役 (Campaign) 及び主要作戦 (Major Operation) を計画し遂行する領域である。作戦目標を追求することにより、上下位レベルの橋渡しが可能となる。

(2) 制定の経緯

NPP は、19 世紀にプロシア陸軍学校 (Prussian Kriegsakademie) にて実践されていた兵棋演習のノウハウの有用性を当時のアメリカ海軍大学の有識者が着目し、その調査研究結果に基づきコンセプトを発展させたものである。指揮官の軍事的意思

決定要領を記述した1934年アメリカ海軍大学発刊の「健全なる軍事的意思決定」(Sound Military Decision)」がその原点とされている。

以後、多くの実戦経験から抽出された原理を反映させた上で、各種思考及び検討を加えた上で、より具体的な各種手法が考案され、それらを体系的に整理して海軍ドクトリンとして集大成された。このようにNPPは継続的に進化しており、現行のNPP制定に至る主な経緯は以下のとおりである。

- 1915 「情勢見積(The Estimate of Situation)」発刊
- 1934 「健全なる軍事的意思決定(The Sound Military Decision)」発刊
- 1944 レイテ沖海戦において、ニミッツが作戦計画作成時に航空機の必要数決定及び、弾薬の見積算定などの科学的手法を適用
- 1946 アメリカ海軍大学において、スプルーアンス校長が「健全なる軍事的意思決定」の内容の簡略化、実績経験の取込み等に関する改定作業を推進
- 1948 「海軍作戦計画手順書(The Naval Manual of Operational Planning)」発刊
- 1952 「海軍作戦計画(Naval Operational Planning):NWP 11」発刊
- 1978 同改訂版(NWP11Rev C)発刊
- 2001 同改訂版(NWP11 Rev F)発刊
- 2007 「海軍作戦計画(Naval Planning):NWP5-01(JAN 2007)」発刊
- 2013 同改訂版(NWP5-01(DEC 2013))発刊

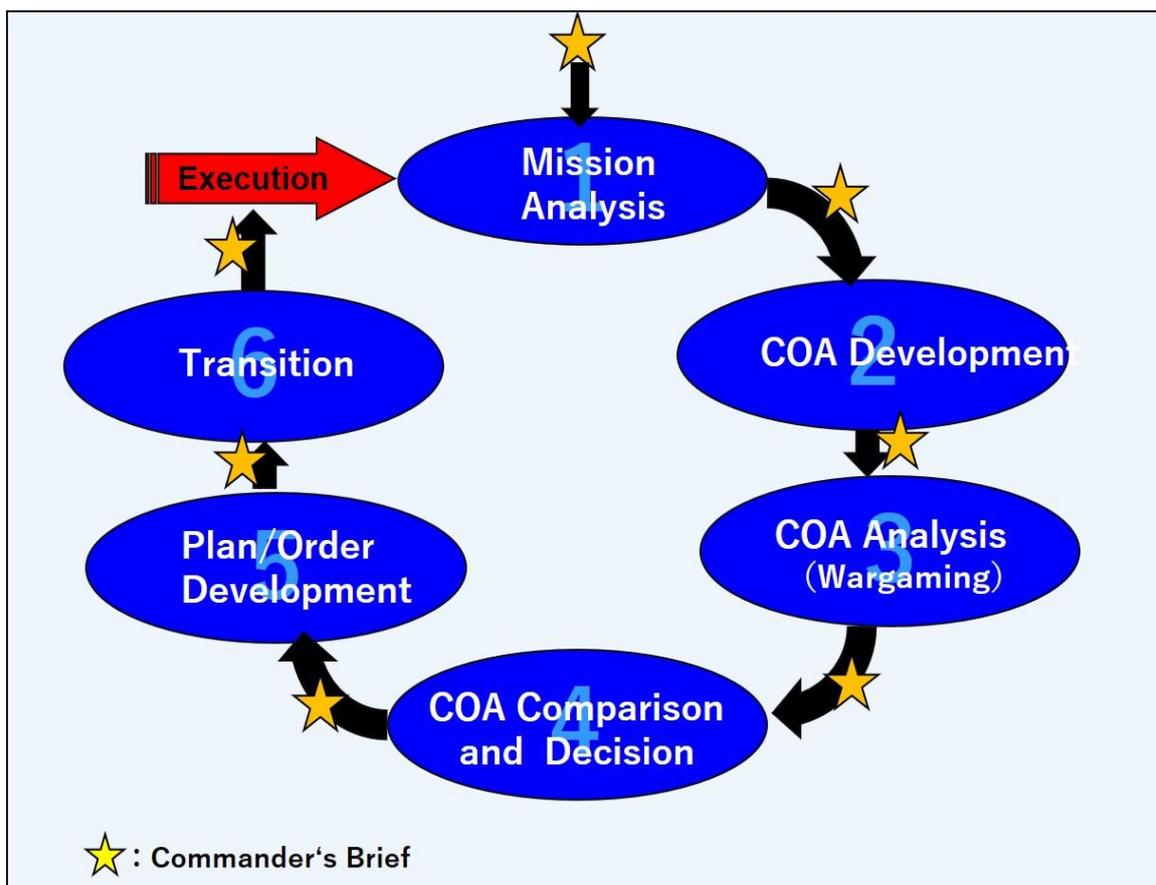
(3) 構成

NPPは、主として以下の6段階(Step)に区分された思考過程及び作業手順から構成されており、「ミッション・ステートメント(Mission Statement)」^vに基づき概成した「我が行動方針(Own Course of Action(COA))」^{vi}を逐次発展させる過程を経て、指揮官の意図を適切に反映した計画及び命令を司令部内外に伝達する。

「行動方針(COA)」とは、作戦実施に際して指揮官から示される包括的かつ柔軟性のある使命達成に寄与できる作戦方針をいう。優良な「我が行動方針」は、将来の予測し難い事象に対応できる柔軟性のある計画の作成が可能となるとともに、指揮下部隊に対し行動の自由裁量を提供できる。

NPPの6段階は、以下の通り。

- 第1段階(Step1):「使命の分析」(Mission Analysis)
- 第2段階(Step2):「我が行動方針の概成」(COA Development)
- 第3段階(Step3):「我が行動方針の分析」(COA Analysis((Wargaming))
- 第4段階(Step4):「我が行動方針の比較と決定」(COA Comparison & Decision)
- 第5段階(Step5):「計画及び命令の起案」(Plans/Orders Development)
- 第6段階(Step6):「計画及び命令の伝達と態勢移行」(Transition)



図一2 NPP の6段階 (NWP5-01 に基づき、筆者が作成)

各段階の作業工程は、入力情報 (Input)、作業手順 (Process)、作業結果 (Output) として整理され、前の段階の作業結果 (Output) が次の段階の入力情報 (Input) となっている。また、各段終了時には、検討結果及び提言すべき事項を指揮官に報告 (Brief) する機会が設けられ、指揮官は報告内容を了承した後、引き続き次の段階に向けた作業指針 (Commander's Guidance) を示すこととされている。

(4) 主な特徴

NPP の主な特徴は以下のとおりである。

ア トップダウン方式による指揮官の意思決定とイニシアティブの発揮

作戦計画作成作業着手の際、作戦計画作成チーム (Operation Planning Team (OPT)^{vii}) が司令部内に編成される。OPT とは、計画作成のため、主として司令部内の恒常的な幕僚組織の中から必要な人員を差し出し編成された横断的 (Cross Functional) な機能組織であり、NPP は OPT 主導によりグループ作業として実践される。(司令部内の横断的機能組織の概要については、別の機会に述べる。)

指揮官は OPT に対し、自らが描く作戦のイメージ及び作業実施上の留意事項をそれぞれ「指揮官方針 (Commander's Intent)」及び「計画作成指針

(Commander's Planning Guidance)」という形で明確に示す。よって、OPT は、指揮官の意図を正しく理解した上で作業を推進することができる。

指揮官は NPP の主要結節点において、所要の意思決定を行い、次の段階に向けた指針を示す。これにより、OPT は常に指揮官の意図を確認しながら作業を進め、不具合を早期に改善させ、計画作成精度を向上させることができる。

イ 努力目標 (Main Effort) の指定と投入兵力資源の集中

作戦の段階 (Phase)^{viii}毎に「主たる努力目標」(Main Effort)を定め、努力目標達成に必要な兵力資源を割当て、任務部隊を編成する。更にこの部隊を支援する任務部隊を別に複数編成し、「主任務に従事する部隊とそれを支援する部隊との関係 (Supported/Supporting Relationship)」として位置づけ、作戦の主役と脇役を明らかにすることで作戦の段階毎の努力目標の指定、投入兵力資源の集中及び部隊の相互関係を規定している。

ウ ブレーン・ストーミング重視による創造的／想像的思考の推進

OPT が計画作成作業をすすめる際、チームのメンバーが自由に述べた気づきのアイデアを交錯・結合・発展させ、発想の更なる連鎖反応を誘発しより有益なアイデアを醸成するといったブレーン・ストーミング手法による創造的かつ想像的活動を推進している。



図—3 ブレーン・ストーミングによるアイデアの誘発 (APNIC2019)

エ 「重心 (Center of Gravity: COG)」^{ix}分析による攻撃／防御すべき目標の明確化

「重心 (COG)」とは、精神的なもの (士気)、物理的な力 (艦船、航空機等)、指揮関係、人間関係、行動の自由及び行動の意図といった力の根源 (Source of Power)となるものをいい、計画を検討する際、彼我の「重心」は計画作成上の本質的かつ重要な要素となる。

検討の初期の段階において、彼我の重心分析 (COG Analysis) を実施し、彼我の「重大な脆弱点 (Critical Vulnerability: CV)」を見極める。適切な我がの兵力を集中運用して相手の「重大な脆弱点 (CV)」を攻撃することで、最小の努力をもって任務達成に寄与し得る最大の効果が期待できる。

オ 「対抗分析 (Wargaming)」による作戦推移の予期と我が行動方針の充実

第3段階 (Step 3) において「対抗分析 (Wargaming)」を実施し、今後の作戦の推移を予期し、これを可視化していくことで「我が行動方針 (COA)」の具体的な充実改善を図る。また併せて補備計画 (Blanch Plan) 及び次期計画 (Sequel Plan) 構想を検討し、作戦遂行中に予め予期される状況に備える。

カ リスク及び作戦評価による作戦状況の評価

OPT は、作戦遂行中に発生し得る様々なリスクをその「烈度 (Severely)」と「蓋然性 (Probability)」から見積り、前述の6段階の検討と並行してその内容の精度を向上させていく。指揮官がそのリスク見積りを許容できない場合、OPT は「リスク低減策 (Mitigation)」を検討し、その具体策を任務として指揮下部隊に付与する。

また、部隊の任務遂行状況 (Performance) 及びその成果 (Effectiveness) の両者から作戦の推移を定量的に評価し作戦の成否及び進捗状況に関し、指揮官の意思決定をサポートする。

Severity		Probability				
		Frequent	Likely	Ocasional	Seldom	Unlikely
		A	B	C	D	E
Catastrophic	I	E	E	H	H	M
Critical	II	E	H	H	M	L
Marginal	III	H	M	M	L	L
Negligible	IV	M	L	L	L	L
E:Extremely High H: High M: Moderate L: Low						

図一4 リスク評価マトリクス (NWP5-01 に基づき、筆者が作成)

キ 作業結果の可視化

作業プロセスの細部は具体的に定められ、様式の定型化が図られているとともに、検討結果を可視化して表現できるよう工夫されており、様々な状況等を直感的に捉えることができる。



図－5 可視化表現の例(作戦様相を描き意見交換(APNIC2018))

ク 統合軍レベルでの整合性と汎用性

米軍の各軍種(陸海空軍及び海兵隊)が保持している計画作成関連のドクトリン^{xi}は、その思考過程及び用語の定義などがほぼ一致している。これは、ゴールドウォーター・ニコルズ国防総省再編法(1986)(Goldwater-Nichols Department of Defense Reorganization Act of 1986 (PL 99-433))^{xii}の発動による米軍の指揮統制系統の再編と呼応して、各軍種が保持しているドクトリンの整合が強制的に推進されたためである。このことから、米軍が統合作戦を計画・実施する際、大きな齟齬は発生することなく、一体化した作戦の遂行が可能である。また、沿岸警備隊及び連邦緊急事態対処機関(Federal Emergency Management Agency:FEMA)間などでも、概ね同じ手順を記述したマニュアルを保持し、米軍が実施する作戦との整合を考慮している。

さらには、NATO 諸国をはじめとする多くの西側諸国もこの思考過程及び標準様式を採用・準用していることから、米軍内のみならず、多国籍有志連合部隊においても海上諸作戦の相互運用性(Interoperability)が確保できている。^{xiii}

NPPをはじめとする米軍ドクトリンは、インターネット上でも広く公開されその内容が普及し、その汎用性は高く、例えば、会社経営等のビジネスの分野でもその有用性が認められ、幅広く応用されている。^{xiv}

(5) NPP における指揮官の関与

NPP の各段階終了時、指揮官は、OPT に対し次の段階に向けた新たな「指針(Guidance)」を示すことで、指揮官の目指す方向性及び OPT 及び他のスタッフの努力目標を明確に示す。ブリーフィングの場を通じて、指揮官は自己が示した「指針(Guidance)」とスタッフの作業結果が正しく整合していることを確認し、要すれば指導し、幕僚の進言に対しその採否を決定する。スタッフの成果が指揮官自身の思惑ど

おりとならなかった場合、それは指揮官自らが発した「指針」等に不十分な点及び曖昧な点があったと考えるべきである。

2 手順の概要

各段階の検討プロセスとその作業の概要は、以下のとおりである。

(1) 第1段階 (Step1): 「使命の分析」(Mission Analysis)

「使命の分析 (Mission Analysis)」は、既発出の上位命令、計画、情報見積り及び上級司令部から示された指針 (Guidance) などを再確認し私の「ミッション・ステートメント (Mission Statement)」を導出する。また、併せて、作戦を巡る情勢を理解する。

「ミッション・ステートメント (Mission Statement)」は、以下の内容で構成される。

「誰が (Who)」 (= 自己)

「何を (What)」 (= 任務)

「いつ (When)」

「どこで (Where)」

「なぜ (Why)」 (= 作戦の目的)

「どのようにして (How)」については上級指揮官から与えられた自由な裁量の余地であり、今後の検討によりその具体的方策を導出する。

NWP5-01 に示された「ミッション・ステートメント (Mission Statement)」の例は、以下の通り。

On Order (O/O) , JFMCC Blue Sword Establishes maritime superiority in the JTF Blue Sword JOA in order to (IOT) facilitate the destruction of terrorist forces and their infrastructure in Redland and to neutralize Redland Military forces Supporting the terrorists.
--

令により (when) / 海上構成部隊ブルー・ソードは (Who) / 赤国におけるテロリスト勢力及びその基盤施設の破壊及びテロリストを支援している赤国軍事兵力の無力化を容易にするため (Why) / 統合作戦区域において (Where) / 海上優勢を獲得する。 (What)
--

なお、米海兵隊では Mission Analysis を Problem Framing と呼称しているが、手順は概ね NPP と同様である。

(2) 第2段階 (Step2): COA Development (我が行動方針の概成)

先に導出した私の「ミッション・ステートメント (Mission Statement)」をもとに、上級指揮官が示した「作戦方針 (Commander's Intent)」及び「計画作成指針 (Commander's Planning Guidance)」並びに計画作成上の「重要関心事項 (Governing Factor)」を反映させて、複数 (3 個が標準) の暫定的な「我が行行動方

針(COA)」を作成する。その後、以下の5つの尺度からそれぞれの暫定的な「我が行動方針(COA)」の妥当性をチェックする。

□ 「適合性(Adequacy)」:

目的を達成し得る行動方針か。指揮官指針と合致しているか。

□ 「可能性(Feasibility)」:

利用可能な時間、空間、資源をもって任務達成可能か。

□ 「受容性(Acceptability)」:

費用対効果(獲得できる利得と費用及びリスクの比較)の点から価値はあるか。

□ 「独立性(Distinguishability)」:

他の行動方針と明確な違いはあるか。

□ 「完全性(Completeness)」:

行動方針に採用可能な全て手段が含まれているか

なお、「完全性(Completeness)」は、概成したそれぞれの「我が行動方針(COA)」が自己完結しているかどうかを評価するファイナル・チェックとして用いられる。

それぞれの「我が行動方針(COA)」は、想定される作戦の推移を全般及び作戦の段階(Phase)毎に文章及び図で描写(COA Narrative and Sketch)し、「ストーリーを作り上げる」ことで、作戦状況を可視化していく。

作業終了時に、指揮官は次の対抗分析(Wargaming)における分析要領、分析の範囲、重視事項及び考慮事項等を「対抗分析指針(Wargame Guidance)」をもってOPTに指示する。

(3) 第3段階(Step3): COA Analysis((Wargaming)(我が行動方針の分析)

「対抗分析(Wargaming)」の実施により、予想される作戦環境下において、「我が行動方針(COA)」と「敵の行動方針(Enemy Course of Action(ECOA))」とを対抗させ、その作戦様相を可視化する。

なお、「敵の行動方針(ECOA)」は、OPTとは別に編成された対抗部隊班(Red Cell)が導出し、原則として以下の2つを含む必要数を準備する。

- 「最も蓋然性の高い敵の行動方針(Most Likely ECOA(MLECOA))」

- 「最も烈度の高い敵の行動方針(Most Dangerous ECOA(MDECOA))」

「対抗分析(Wargaming)」の結果から、「我が行動方針(COA)」の強点(Strength)、弱点(Weakness)、リスク(Risk)及び不十分な点(Shortfalls)を見極め、「我が行動方針(COA)」の改善充実を図るとともに細部を検討する。

また、気づきの点から、「補備計画(Blanch Plan)」及び「次期計画(Sequel Plan)」を検討し、作戦遂行中に発生し得る様々な事態に備える。

分析結果は、以下の標準様式に整理する。

- COA Narrative and Sketch(前段階からの継続)

- Wargame Worksheet(新規作成)

- Synchronization Matrix (新規作成)
- Decision support Template/Matrix (DST/DSM) (新規作成)

作業終了時、指揮官は OPT に対し、次の段階に向けた指針、すなわち「我が行動方針 (COA)」の「評価基準 (Evaluation Criteria)」を示す。「評価基準 (Evaluation Criteria)」は、例えば、指揮官の「重要関心事項 (Governing Factor)」及び「統合作戦の原則 (Principle of Joint Operations)」^{xv}を参考に原則として指揮官自らが決定する。

(4) 第4段階 (Step4): COA Comparison & Decision (我が行動方針の比較と決定)

第3段階 (Step 3) で改善充実したそれぞれの「我が行動方針 (COA)」を上述の「評価基準 (Evaluation Criteria)」を使用してそれぞれの長所・短所を比較し、任務遂行上最適の「我が行動方針」を決定する。

なお、決定に際しては、以下の選択がある。

- ① 1つの COA をそのまま選択する。(Select COA without modification)
- ② 1つの COA を選択し、これを修正する。(Select COA with Modification)
- ③ 複数の COA を組み合わせる。(COA by combining of multiple COA)
- ④ いずれも不採用とし、第1又は第2段階から再検討する。

Advantage and Disadvantage Matrix			
D: Disadvantage A: Advantage			
Evaluation Criteria	COA1	COA2	COA3
Simplicity	D: A:	D: A:	D: A:
Legitimacy	D: A:	D: A:	D: A:
Movement and Maneuver	D: A:	D: A:	D: A:
Sustainment	D: A:	D: A:	D: A:
Fire (IO)	D: A:	D: A:	D: A:

図—6 我が行動方針の比較表 (NWP5-01 に基づき、筆者が作成)

(5) 第5段階 (Step5): Plans/Orders Development (計画及び命令の起案)

指揮官が決定した「我が行動方針(COA)」に基づき、OPTは具体的な作戦計画及び命令を起案する。計画及び命令は、以下の項目をもって構成する。

1 情勢 (Situation):

全般情勢、彼我の状況及び作戦環境等を記述する。

2 使命 (Mission):

「ミッション・ステートメント(Mission Statement)」に基づく指揮官の使命を記述する。

3 実施 (Execution):

指揮官方針、目的、手段、期待成果、作戦構想、指揮下指揮官の任務及び調整事項等を記述する。

4 監理後方 (Administration and Logistic):

監理、後方、人事、広報、民生活動 (Civil Affair) 及び医療支援等を記述する。

5 指揮統制 (Command and Control)

指揮関係、指揮の継承、通信統制の全般計画を記述する。

記述内容は、時間的猶予、作戦の様相 (複雑さ)、指揮のレベルなどによって異なる。また、必要に応じて別紙 (Appendix) 及び付紙 (Annex) を作成して詳細を記述する。

計画及び命令は、指揮官が指揮部隊に対し、意思決定、作戦方針及び指針等を示す一義的かつ重要な手段であることから OPT は簡潔明瞭かつ権威文章をもって作戦及び命令を起案する。

(6) 第6段階 (Step6): Transition (計画及び命令の伝達と態勢移行)

計画の発動及び命令の執行に際し、その内容を司令部内及び指揮下部隊に対しブリーフィング及びその他の手段を用いて伝達し、速やかに作戦が実施できる態勢に移行する。態勢移行は作戦規模と時間所要に応じた「予行 (Rehearsal)」又は演習 (Drill) を実施するなど、各種の形態がある。態勢移行要領の例は、以下の通り。

1 Net Rehearsal (通信系の確認)

2 Map Rehearsal (地図を使用した簡易的な説明)

3 Rehearsal of Concept (ROC) Drill (作戦構想の説明を主体とした予行)

4 Simulation Exercise (模擬机上予行)

5 Reduced Force Rehearsal (一部の兵力を省略した実動予行)

6 Full Dress Rehearsal (実際の作戦に即した実動予行)

(7) その他の手順

「重心分析」、「リスク管理」、「作戦評価」等については、本稿では割愛し、別に述べる。

おわりに

Nothing Succeeds in War in Consequence of a Well-Prepared Plan.

(Napoleon(1769-1821))

ナポレオンは戦いに際し、周到に準備した計画を用意しておくことの有用性を述べた。

NPP の考え方は、普段の日常生活において我々が無意識のうちに行っている様々な意思決定に類似していることに気づくであろう。NPP は軍事的意思決定のみならず、その他の分野においても応用できることがわかる。このような意思決定及び計画命令作成のノウハウを理解しておくことは、適切な判断を下し、「あるべき理想的な将来像」を追求するためには不可欠であり、このような思考過程を手順を体得していれば、公私ともに、予期せず突発的に発生した様々な状況に際して、迅速かつ適切に対処することができる。

有志連合部隊などをはじめとする多国籍部隊で海上諸作戦を計画する際、英語が公用語となるのと同様に NPP 若しくはそれに準じた手順も意思決定に関する共通のツールとなる。よって、関係者は平素から NPP を体得しておくことは、必要不可欠である。

海上自衛隊幹部学校
1等海佐 浅野 潔

(本コラムに示された見解は、執筆者個人のものであり、防衛省または海上自衛隊の見解を表すものではありません。)

※ 本稿の文末脚注におけるインターネット情報の最終閲覧期日は平成 30 年（2018 年）11 月 1 日である。

i 「2018 年度第 2 期多国、籍海上作戦部隊司令部幕僚養成課程 (I-MSOC) が開講～アメリカ海軍大学より～」海上自衛隊幹部学校 HP

<http://www.mod.go.jp/msdf/navcol/news/2018/0033.html>

ii 知識を得るための方法についての論議、真理を得るための方法を考察する哲学的学科であり、広い意味での論理学の一部門。カントは『純粋理性批判』において知的活動に応じる物の選択を主題とする第 2 部の記述を先験的方法論と名づけた。カント哲学の本質は方法論であり、20 世紀には特に方法論的思索が哲学の潮流を変化させている。
(ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典から抜粋要約)

iii *Operational art is the cognitive approach by commanders and staffs—supported by their skill, knowledge, experience, creativity, and judgment—to develop strategies, campaigns, and operations to organize and employ military forces by integrating ends, ways, means, and risks. Operational art is inherent in all aspects of operational design. Operational design is the conception and construction of the framework that underpins a campaign or operation and its subsequent execution. The framework is built upon an iterative process that creates a shared understanding of the OE; identifies and frames problems within that OE; and develops approaches, through the application of operational art, to resolving those problems, consistent with strategic guidance and/or policy.* (Joint Planning (JP5-0)), P. xxi

iv *Operational Level of War: The level of war at which campaigns and major operations are planned, conducted, and sustained to achieve strategic objectives within theaters or other operational areas.* (Joint Operations (JP 3-0)), p.GL-13

v 「ミッション・ステートメント」の考えは近年広くビジネス社会でも普及しており、従来の「経営理念」や「社是・社訓」に代わって、企業及びその従業員が共有すべき価値観や果たすべき社会的使命など明文化して表すために使用されている。

また Stephen R. Covey 著、「7つの習慣 (Seven Habits of Highly Effective People)」において、「第2の習慣」の中で、「ミッション・ステートメント」を記述することを通じて、終末の状況を思い描く習慣を持つことが効果的であると述べている。

vi **course of action:** 1. Any sequence of activities that an individual or unit may follow.
2. A scheme developed to accomplish a mission. Also called COA.
3. A product of the course-of-action development step of the joint operation planning process. (Joint Planning (JP 5-0)), p. GL-7

vii **OPT:** A functional element within a joint force commander's headquarters established to solve problems related to a specific task or requirement, and which dissolves upon completion of the assigned task. (Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms (JP1-02)), p.229

o

viii **Phase:** In planning, a definitive stage of a campaign or operation during which a large portion of the forces and capabilities are involved in similar or mutually supporting activities for a common purpose. (Joint Operation (JP5-0), p.GL-13
以下のとおりその標準が定められている。(Joint Operations (JP3-0)), Phasing an Operation Based on Predominant Military Activities p.V-13

Phase0 :Shape (準備)

PhaseI: Deter (抑止)

PhaseII: Seize the Initiative (主導権の確保)

PhaseIII :Dominate (支配)

PhaseIV: Stabilize (安定化)

PhaseV: Enable Civil Authority (民政移管)

ix **Center of Gravity (COG):** The source of power that provides moral or physical strength, freedom of action, or will to act. (Joint Operation (JP5-0), p.GL-6

クラウゼヴィッツの著書「戦争論」(On War)の中で、「物的目標(physical object)には、「我が全勢力を指向すべき、敵の勢力と機動の全てがかかっている中枢部」(Clausewitz defined as “the hub of all power and movement on which everything depends against which all energies should be directed”))と定義しており、その概念には重心 (Center of Gravity)の考え方が明らかに包含されている。

x アメリカ海軍チェスター・ニミッツ提督は、アメリカ海軍大学にて対日戦研究として実施した「Wargame」の結果を戦後回顧し、「ゲームを通じて日本軍の手の内を明らかにすることができたが、唯一の例外は、神風特別攻撃であった」と語っている。

War with Japan had been reacted in the wargame rooms at the Naval War College by so many people and in so many different ways, that nothing that happened during the

war was a surprise... absolutely nothing except the KAMIKAZE tactics toward the end of the war; we had not visualized these.

『A Brief History of Naval Wargames, U.S Naval Institute News』
<<http://news.usni.org/2013/09/24/brief-history-naval-wargames>>

^{xi} 米軍の各軍種が保持している作戦計画作戦関連のドクトリンは、以下のとおり。

統合軍:JP5-0(Joint Operation Planning Process(JOPP))

海 軍:NWP5-01(Navy Planning Process(NPP))

海兵隊:MCPP5-1(Marine Corps Planning Process(MCPP))

陸 軍:FM5-0(Military Decision Making Process(MDMP))

空 軍:AFDD 2(USAF Air and Space Estimate Process)

※ アメリカ海軍大学等において、海兵隊出身者も、NPP に関する教育に携わっている。

^{xii} 米軍の指揮系統を再編する法律。この法により、大統領は、国防長官を経由して各戦域及び機能別統合軍司令官を一元的に指揮することが可能となった。

^{xiii} NATO 等で使用されているドキュメントは、以下の通り。

NATO:MC133/4(Operational-Level Planning Process)

Allied:AJP-5(Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning)

UN :Integrated Planning for UN Field Presence

^{xiv} ビジネス分野と NPP との関連性の一例は、以下のとおり。

Applying Military Concepts to Business Planning: Operational vs. Tactical vs. Strategic

『Flevy Blog on line business magazine』 <<http://flevy.com/blog/applying-military-concepts-to-business-planning-operational-vs-tactical-vs-strategic/>>

^{xv} *Joint doctrine recognizes the nine principles of war. Experience gained in a variety of IW situations has reinforced the value of three additional principles—restraint, perseverance, and legitimacy. Together, they comprise the 12 principles of joint operations,*

Mass, Objective, Offensive, Surprise, Economy of Force, Maneuver, Unity of Command, Security, Simplicity, Restraint, Perseverance, Legitimacy (Joint Operations(JP3-0) Appendix A p.I-2,A-3)