

## 英国王立国防大学における教育

### — 戦略的リーダーの育成 —

篠村 靖彦

#### はじめに

7月上旬のロンドンが目まぐるしく様子が変わった。2日、世界各地でアフリカ救済バンド8が同時開催され、ロンドンでも Hyde Park (Hyde Park) に20万人以上の観衆を集めた。翌日は、ウィンブルドン最終日、6日には、スコットランドのグレンイーグルスでG8サミットが開幕した。同日午後、2012年のオリンピック開催地がロンドンに決まり、ロンドン市内は歓喜に沸いた。興奮が醒めやらない翌7日、午前9時前から、セントラルロンドンには4箇所(地下鉄駅及びバス)が次々にテロ攻撃に見舞われた。

筆者が英国王立国防大学(The Royal College of Defence Studies:RCDS, 以下「RCDS」という。)に留学した2005年、8月初めの近況報告は概ねこのような書き出しであった。2003年末、リビアが無条件の核廃棄を表明<sup>1</sup>、2004年末にはスマトラ沖大地震に伴う津波が大きな被害をもたらし、2005年当時、多国籍部隊はイラク、アフガニスタンでの駐留を継続していた。アフリカにおける貧困、難民問題、各地で頻発するテロなど、国際社会における諸問題に混迷を極めていた。RCDSは国際的な安全保障、安定及び繁栄の観点から、これら国際社会が直面する諸問題に関する議論と研究の機会を提供するものであった。

本稿では、こうした背景で留学した筆者の経験をもとに、RCDSの概要、教育体制、カリキュラム等を概観した上で、留学から既に10年以上経過するものの、海上自衛隊幹部学校(以下「海幹校」という。)等のPMEに参考となるRCDSの教育手法、特に学期ごと実施されたユニークな教育について紹介する。

---

<sup>1</sup> RCDSは2005年、初めてリビアから留学生を受入れた。

## 1 組織及び課程の概要等

### (1) RCDS の組織等

#### ア RCDS の位置付け

RCDS は英国防大学 (Defence Academy of the United Kingdom) の一組織であり、英国及び海外の軍、国防省・外務省、警察、民間企業の高級幹部に対し、1年の期間を通じ、主として国際政治及び国際安全保障について教育する機関である。

英国防大学は、国防に関する教育と研究を提供する組織であり、2002年4月1日に、それまでの軍の学校等を再編・統合して編成された<sup>2</sup>。

#### イ RCDS の歴史

RCDS(当初は Imperial Defence College と呼称)は、1922年、ウィンストン・チャーチル(Winston Churchill)植民地大臣が議長を務める内閣委員会でその設立が提唱され、1927年に設立された。College は 1939年までバッキンガム・ゲート(Buckingham Gate)の地にあり、大英帝国の国防に関する教育を主目的とし、構成メンバー(RCDS では学生を Member と呼称する。以下「メンバー」という。)は英国のほかオーストラリア、カナダ及びニュージーランドから派遣された 25名であった。1946年、現在のシーフォード・ハウス(Seaford House)に移転、このとき米国からのメンバーを受け入れた。1970年、現在の RCDS に改称、40か国以上からメンバーを受け入れるに至っている。

シーフォード・ハウスは、シーフォード男爵(Frederick Ellis, 7<sup>th</sup> Baron Howard de Walden and 3<sup>rd</sup> Baron Seaford)の邸宅(1842年建築)であったものを政府が借り上げ使用している。シーフォード・ハウスは Hyde Park Corner の南約 200メートルに位置する Belgrave Square の東角にあり、ドイツ、マレーシア、トルコ、イタリアなど 10か国以上の大使館が立ち並ぶところでもある。

---

<sup>2</sup> 当時の構成機関は RCDS のほか以下のとおりである。

- Joint Services Command & Staff College(JSCSC)
- Defence College of Management & Technology(DCMT)
- Defence Leadership Centre(DLC)
- Conflict Studies Research Centre(CSRC)
- Defence School of Finance & Management(DSFM)
- Armed Forces Chaplaincy Centre(AFCC)
- Welbeck College(Welbeck)

## ウ RCDS の組織

RCDS は退役中将・大将、又は相当文官を学校長(Commandant)<sup>3</sup>として配置し、その下に4人の Senior Directing Staff:SDS(以下「SDS」という。)がおり、メンバーの教育、指導に当たる。SDSは 陸海空それぞれの現役少将及び英国外務省(the Foreign & Commonwealth Office:FCO(以下「FCO」という。))からの相当文官で構成、最先任者は Chairman SDS(副校長格)として各種委員会の議長や学校長不在時の講師の接遇等を務める。各 SDS の下にはその補佐役となる同軍種の中佐(外務省からは相当文官)が各1名、Directing Staff:DS(以下「DS」という。)として配置されている。また、総合調整のDSが1名配置されているが、こちらは陸海空及びFCO又は国防省(the Ministry of Defence:MOD(以下「MOD」という。))でローテーションされている。DSは講師の接遇、教育スケジュール、研修の計画調整などに当たり、円滑な教育実施をサポートしている。学校職員は、学校長から警備員まで全部で約50名であり、講義の講師はすべて招聘である。職員で直接教育に携わるのは、学校長以下10名程度である。

メンバーはスポンサーグループ(陸海空の軍種ごと及び文官等の4グループ)、及び4つのシンジケート(Syndicate Groups)に区分される。スポンサーグループでは、スポンサーSDS<sup>4</sup>が指導官となり、年間を通じて生活全般、課題論文作成等に関し、助言・指導を行う。シンジケートは、第1期、第2、3期、及び第4期以降の計3回、改編がある。セミナーSDSはそれぞれのシンジケートをリードする。また、Academic Adviser<sup>5</sup>やセミナー及び課題作成の指導官として、複数の教授が King's College London:KCL(以下「KCL」という。) War Studies Department から派遣されている。

2005年のメンバー構成は以下のとおりであった。

### 英国メンバー

海軍大佐8名、陸軍准将4名、陸軍大佐7名、空軍大佐8名、MOD文官4名、民間企業等6名<sup>6</sup>、警察警視長4名、国会議員4名(講義のみ参加)計45名

<sup>3</sup> 2005年当時の学校長はCOS SHAPE(欧州連合軍最高司令部参謀長)を務めた退役海軍大将 Admiral Sir Ian Garnett KBE。

<sup>4</sup> 筆者の場合、同じ軍種である海軍少将が、スポンサーSDSとなる。

<sup>5</sup> 2005年当時のAcademic Adviserは、Professor Jack Spence OBE。

<sup>6</sup> 派遣企業は、BAE Systems(2名)、Fujitsu Service Ltd, Oxfam, Rolls Royce plc, Thales UK。

## 海外メンバー

海軍准将 1名、海軍大佐 3名、海兵隊大佐 1名、陸軍准将 8名、陸軍大佐 13名、空軍大佐 9名、文官 9名、警察警視長 1名 計 45名(40か国、香港は中国と別枠で招待されている。)

## (2) RCDS の教育態勢

### ア RCDS の目的

英国及び諸外国の選抜された高級幹部、公務員、民間並びに公共分野における将来のリーダーに対し、分析能力、国防及び国際安全保障に関する知識及び戦略ビジョンの開発を通じ、所属する組織における高度の責務を果たし得るよう教育することにある。

なお、メンバーにはオリエンテーションにおいて、以下の「課程の特質」が示される。

- ・ 全てのメンバーは、相当の経験を有する上級幹部である。
- ・ 課程の意義は、経験と知識を共有し、世界的なネットワークに繋げ維持することである。
- ・ ソーシャル・プログラム<sup>7)</sup>は、同様に重要である。
- ・ 時間を生産的に利用せよ。
- ・ 課程により多くのエネルギーを傾注すれば、課程から得られる成果も増大する。

RCDS の教育は、海幹校の幹部高級課程と同レベルの位置付けと考えられる。軍幹部に対しては、統合部隊の指揮官や高級幕僚としての資質を涵養することを目的として教育の主軸を安全保障に置いているようであるが、メンバーの構成を考慮すると、必ずしも軍組織のみにとどまらず、様々な組織における文字通り戦略的リーダーの養成に重点を置いているとも考えられる。したがって、軍事的知識や経験は、RCDS においては必ずしも必要ない<sup>8)</sup>。

---

<sup>7)</sup> 単身、夫妻、家族参加あわせて課程期間中に 30 以上のイベントが計画される。強制ではないが、積極的な参加を求められる。

<sup>8)</sup> 第 2 学期で 3 軍研修が実施されたが、前年まで研修期間が 6 日間であったのを、2005 年では陸海空それぞれほぼ 1 日の 4 日間の研修に短縮された。また、課程期間を通じて制服を着用するのは、課程開始初日、第 1 学期中の全体写真を撮影する 1 日及び軍研修の機会のみである。

## イ カリキュラム

2005年の年間カリキュラムを下表に示す。

学期区分	期 間	主要テーマ等
—	1.10(月)～ 1.13(木)	オリエンテーション
第1期	1.14(金)～ 4.29(金)	将来の戦略環境と紛争予防 ・ 現下の国際情勢 ・ 将来の戦略環境 ・ 紛争の予防と解決 ・ ディベート
第2期	5. 3(火)～ 6.10(金)	英国 英国国内研修、3軍研修
第3期	6.13(月)～ 11. 4(金)	現下の国際問題 ・ 強国 ・ 地域の国家とグループ ・ 勃興する勢力 ・ 移行期にある国家 ・ 懸念される国家 ・ 紛争：中東 研究と分析 海外研修準備(9.19(金)～9.23(金)) 海外研修(9.25(日)～10.21(金)) 海外研修成果報告(10.23(月)～ 11.4(金))
第4期	11. 7(月)～ 11.25(金)	戦略環境下におけるリーダーシップ
最終期	11.28(月)～ 12. 2(金)	図演(Decision Game)
—	12. 5(月)～12. 9(金)	エンディング・セッション

各学期の最初には、学期のねらいと目標、詳細な教務スケジュール、学期内におけるセミナーのテーマが示される。1週間のスケジュールは、月

曜から金曜日の午前10時から午後2時が講義、火曜日及び木曜日の午後にはセミナー、月曜日の午後は語学訓練(English Language Training:ELT)<sup>9</sup>及び修士課程(The Master of Arts:MA)<sup>10</sup>となっている。また、水曜日の午後は、スポーツ、個人研究の時間として考慮されている。

### ウ 指定図書・関連論文

主要テーマに沿ってメンバーには事前にリーディングリストが配布され、講義、セミナーへの準備が促される。指定図書については、図書室に見本が提示されるが、蔵書約25,000冊以外は貸出がないため、自己負担で購入することとなる。講義に関する関連論文(1講義あたり20ページから40ページのもの約3本)が事前に掲示され、希望すれば図書室担当者がコピーを配布してくれる。セミナーにおいては、同量の論文2本(週4本)が配布され、必読を要求される。

### エ メンバーとスタッフの関係及びスポンサー

RCDSの教育は物理的にメンバーとスタッフとの距離が近い。管理部門が小さく、かつ研究部門を有していないため、学校長、SDSは必然的に教育面でも社交面でも常にメンバーと一体にある。学校長とは、課程開始直後と課程修了前の2回、スポンサーSDSとは各学期こと計4回以上、メンバーの課程到達目標、課程への貢献度等に関し、面接を実施する。

留学生2名程度に対し同じ軍種の英国メンバー1人がスポンサー(対番)として担当し、講義、セミナーの対応、校内における管理事項について支援をしている。

## 2 課程を通じて行われる教育

### (1) 日課及び講義

午前の講義は通常1030(金曜日は1000)に開始されるため、メンバーは講義開始時間の30分前までに登校しなければならない。時間厳守であり、遅刻した場合は講堂への入室は許可されない。欠席する場合は、遅くとも48時間前にスポンサーSDSの承認が必要である。全ての講義は、部外講

---

<sup>9</sup> 希望する留学生に対し開設される。

1月～3月：一般英語18回40時間 5月～7月：Dictation 8回16時間

<sup>10</sup> 希望するメンバーに開設される。MAは別途授業料が要求される。コースはKCLのWar Studies Groupによって提供され、RCDSの通常の講義、セミナー、研究論文(Dissertation)に加え、13回のMAセミナー、3本の課題論文、3回の試験が課せられる。2005年は30名(うち留学生は13名)がMAを履修した。また、学位を授与された者は2004年度履修者の場合、26名中15名であった。

師(大学教授、政治家、外交官、ジャーナリスト等)によってなされる。講義の流れは以下のとおりである。

- ・ 講義開始の10～15分前にどら(Gong)の合図で行動に集合し、着席する<sup>11</sup>。
- ・ DS、Secretary及びメンバーからの連絡事項
- ・ 1030(金曜日は1000)、学校長が講師を伴い行動に入室
- ・ 担当DSの“Ladies & Gentlemen”でメンバーは起立、学校長の令で着席する。
- ・ 学校長による講師紹介
- ・ 45～50分の講義
- ・ 学校長が講師を伴い退室(メンバーは起立しない)、以後Coffee Break(15～20分)。
- ・ どらの合図で再度講堂に入室し着席する。
- ・ 学校長が講師を伴い講堂に入る。
- ・ 担当SDSが申し出のあった質問者を順次指名し質疑応答<sup>12</sup>を実施する。質問者は名前、国名及び軍種等(階級は言わない)を述べた後、質問に入る。最初の質問者は、質問に入る前に、RCDSを代表して講師に謝辞を述べることになっている。質疑応答の時間は50分～60分であり、1230～1240の間に終了する。講師の演台前面に赤と緑のランプがあり、赤の点灯は質問時間の終了を、緑の点灯は質問の促進を意味する<sup>13</sup>。
- ・ 質疑応答終了後、学校長は、講義の総括と講師への謝辞を述べ、講師を伴い退室する。
- ・ メンバーは拍手で講師を送る。
- ・ 予め指定されたメンバー約5名は、講師との昼食会(Commandant's Lunch Table)に参加する。(午後のセミナー等の開始は通常1400である。)

## (2) 研究論文(Dissertation)

全てのメンバーは、7月中旬までに10,000語の研究論文を提出すること

---

<sup>11</sup> 講堂の座席は指定であり、第2期及び第4期の開始時に配置換えがある。

<sup>12</sup> 質問がある者は、Coffee Breakの間に担当SDSに質問者の名前と質問内容を申し出ることになっている。このため、担当SDSは講義の内容に沿った質問順序を組み立てることができる。また、質問者も簡潔かつ的確に質問を準備でき、講義の理解に効果的である。

<sup>13</sup> 課程期間中、緑のランプが点灯することは一度もなかった。

が義務づけられる。この研究論文はメンバーの知識と分析能力を開発する上で重要なプログラムの一つとして位置づけられている。テーマは安全保障政策や国際関係を基本とするが、広範な範囲で認められる。メンバーは、課程開始直後のオリエンテーションで、分析ツール、研究・分析枠組の講義を受けるとともに論文作成の手引きの配布を受ける。当該手引きには、論文の構成(目次、エグゼクティブ・サマリー、本文、参考文献)、脚注や参考文献の記載要領等が細かく示されるほか、盗用の防止、文法、スペル(UK方式)チェック、ワードカウント(脚注を含め8,000語以上10,000語以下。これを満足しないと、優秀論文の対象とされない。)などが厳しく求められる。

研究論文作成の進め方であるが、課程開始から2月上旬までに仮テーマをスポンサーSDSに提出する。仮テーマ提出前にAcademic Adviser及びスポンサーSDSから、テーマのオリジナリティ、難易度等に関し指導を受ける。3月上旬までにテーマについてスポンサーSDSの承認を受けるが、ほぼ同時期に提出を求められる大要(Synopsis)について、逐次Academic Adviser及びスポンサーSDSの指導を受ける。頻繁に指導を受けるのはほぼ大要提出までであり<sup>14</sup>、7月中旬に成果を(紙媒体、電子媒体一部ずつ)提出する。当該成果はスポンサーSDSの一読の後、9月上旬に面接の形で、講評を受ける。その後、他のSDS、Academic Adviser、学校長に回覧され、優秀論文の候補は、KCLの教授の回覧を経る。この間、テーマの妥当性・独創性・適時性、論文の構成・格調、研究の深さ・幅・独自性、論文全体の質、及び文体の明確さ等について細かく評価を受けることとなる。課程終了前に優秀論文<sup>15</sup>が選考される。

### (3) セミナー

週2回(火曜日及び木曜日の1400~1600)にセミナーが実施される。セミナーを形作るシンジケートは、以下のような観点からRCDSの教育における重要な場として位置づけられている。

- ・ 討議、分析、問題解決への取り組み及び、課題の掘り下げを通じた知識開発に資する。

<sup>14</sup> 筆者は、大要についてAcademic Adviserから指導を受ける前に、スポンサー(対番)の助言を、完成版提出前にELT講師の添削をそれぞれ受けた。

<sup>15</sup> 2005年は13件の優秀論文の全文が、それ以外はテーマがSeaford House Papers 2005に掲載された。

- ・ メンバーの知識と経験を利用し得る。
- ・ 結束と信頼の構築、英語力の向上、及び異文化間の相互理解に有用である。

セミナーでは1回につき2つ課題が提示される。課題は各期の主要テーマに沿って示されるが、その選定はKCLが支援している。4つあるシンジケートはそれぞれ2つのサブグループに分けられたため、計8グループ(各グループ10~12名)でセミナーを実施する。内部の指導官は学校長、Academic Adviser及び4人のSDSのみであるため、毎回3~4名の指導官(Academic facilitator)がKCLから派遣される。それぞれのセミナーでは、課題ごとに必読論文1本計2本が事前に示される。毎回メンバーひとりがファシリテーターとして指定され、必読論文の要約と課題の概要を文書にまとめ、口頭でこれを発表した後、討論をリードする。

以下に、第1期の課題(抜粋)を示す。

フェーズ	課題
現下の国際情勢	・ グローバリゼーションの利点は欠点を上回るか?
物質的	・ 気候変動のような環境問題は安全保障にとってどの程度重要な脅威か?
経済	・ IMF、WTO や世界銀行のような機関は、国際システムにどのような影響力を及ぼすか?
社会文化	・ 最近の事象は、ハンチントンの「文明の衝突」というテーマの妥当性に関して何を我々に語っているか?
科学技術	・ 科学的研究に関して、十分な倫理的制約が存在しているか?
軍事、法、倫理及び道徳	・ 先制(pre-emptive)及び予防的(preventive)行動は、いかなる条件において合法かつ道義的とみなされるか?
方法と手段	・ 制裁は外交の効果的手段足りうるか?
国際及び欧州安全保障機構	・ 国連は国際機関たるべきか、それとも超国家的機関たるべきか?

TERM 1 SDS SEMINAR PROGRAMME 2005 から抜粋

セミナーは各学期の主要テーマに沿って内容、課題が設定され、かつ講義とセミナーは深い関連性をもって計画されている。講義は新たな知識を得るものではなく、セミナーにおける材料を得るものと捉える方が適当である。事実、ディスカッションがかなり重視されているが、これは国家横断的(Cross Nation)、セクター横断的(Cross Sector)、文化横断的(Cross Culture) という多面的かつインタラクティブな効果を期待していることによると考えられる。

海幹校においてもセミナー方式を取り入れており、国家横断性、セクター横断性、文化横断性等の面で制約は否めないものの同様の効果が期待できる。

#### (4) ディベート (Debate)

第1期及び第2期の終わりに、期の総仕上げとしてディベートが実施される。ディベートは、賛成または反対のいずれの立場になっても、以下に理論的にかつ、適切な根拠に基づいて意見を主張するかに主眼があり、設定問題も賛成、反対のいずれの側からも主張できるように注意深く考慮されている。11月には The Seaford House Debate が、部外からの招待者を交えて実施されたが、こちらは、夕食をはさんで3時間の討論である。

ディベートは、英国的では伝統的な教育手法であり、かつ半ば社交的プログラムの意味合いもあるので、海幹校の教育にそのまま適用できるものではないが、弁論者は、プレゼン資料をほとんど使わず口述のみで主張を展開するため、理論的な説明力を向上させるには効果的である。

#### (5) 研修

各期に以下のとおり研修が計画される。第2期英国地域研修及び第3期海外研修は研修終了後に研究論文提出と成果発表が課せられる。

学期区分	期 間	研修先
第 1 期	2.3(木)	シティ(City of London)、英中央銀行、メガバンク
	2.22(火)～ 2.25(金)	BAE Systems、オックスフォード大学イスラム研究センター(Oxford Centre for Islamic Studies)、英国原子力公社(UK Atomic Energy Authority)
	4.18(月)～ 4.21(木)	NATO 本部、ヨーロッパ委員会(ブリュッセル、ベルギー) ワーテルロー(Waterloo Battle Field)
第 2 期	5. 9(月)	中央刑事裁判所
	5.11(水)	ロンドン警視庁内警察署
	5.16(月)～5.20(金)	英国地域研修
	6.6(月)～6.9(木)	3 軍研修
第 3 期	9.25(日)～ 10. 21(金)	海外研修

### 3 各期の特色ある教育

#### (1) 第 1 期ディベート

本ディベートは、第 1 期の総仕上げとして、3 日間にわたり実施された。実施方法は、シンジケート・グループ(8 グループ)それぞれに、2 テーマ(賛成、反対各 1 テーマ)が割り当てられ<sup>16</sup>、司会、賛成側(主弁論者、副弁論者：いずれか必ず留学生)、及び反対側(主弁論者、副弁論者：いずれか必ず留学生)の計 5 名が壇上に上がり、討論を展開する。ディベートの流れは、賛成、反対とも主弁論者 8 分、副弁論者 5 分の弁論、引続きフロアーからの意見が 30 分、最後に各主弁論者は 5 分で総括するというものである。また、ディベート前後にはフロアーの評決がある。

第 1 期ディベートの設定問題とディベート前後の評決結果は下表のとおりである。

<sup>16</sup> テーマはディベート期間の約 3 週間前に示されるため、グループごと研究やディスカッションを重ねディベートに臨むことになる。

	設 定 問 題(賛成 vs. 反対)		賛成	反対
1	事実と和解が正義よりも重要である。 (シンジケート A1 vs. シンジケート D2)	前	26	42
		後	34	39
2	次代のグレートパワーたる中国の台頭は、世界の安定にとって力となる。 (シンジケート B1 vs. シンジケート C2)	前	27	53
		後	29	51
3	先進国は途上国の債務を帳消しにすべきである。 (シンジケート C1 vs. シンジケート B2)	前	37	39
		後	35	42
4	グローバリゼーションは国際社会にとって有益である。 (シンジケート D1 vs. シンジケート A2)	前	63	17
		後	55	25
5	EUにおける最近の拡大及び既計画のさらなる拡大は、ヨーロッパ連邦への発展と両立しない。 (シンジケート C2 vs. シンジケート A1)	前	44	40
		後	56	26
6	有志連合は、無法な国家指導者によってもたらされる苦難から保護する責務をもつことになる。 (シンジケート D2 vs. シンジケート B1)	前	33	32
		後	32	33
7	ラムズフェルド国防長官にとって、その任務はコアリションを定義することである。 (シンジケート A2 vs. シンジケート C1)	前	48	25
		後	27	46
8	国連の意義は、イラク戦争の結果によって深刻なものとなった。 (シンジケート B2 vs. シンジケート D1)	前	47	24
		後	30	44

## (2) 第2期

### ア 英国地域研修

英国地域研修は、北アイルランド、スコットランド、ウェールズ及びイングランド内の9行政区域のうち5行政区域(ミッドランド西部、北西イングランド、北東イングランド、南西イングランド、ヨークシャー・アンド・ザ・ハンバー)<sup>17</sup>の計8地域について、希望等に応じてグループ分けし、それぞれの地域の政治、経済、産業、教育、文化、治安、社会保障等を6日間で研修するものである。研修の目的は、英国の国内外のレベルにおいて、

<sup>17</sup> イングランドには9行政区域があり、上記のほかにミッドランド東部、東イングランド、南西イングランド及びロンドンがある。

現在及び将来の同国の安定と繁栄及び安全保障上の国内的国際的諸問題の影響を戦略的視点から研究することとされている。したがって、この研修は単なる研修旅行ではなく、報告と発表がゴールとして実施される。筆者は北西イングランドのグループに参加したが、グループは英国メンバー5人、留学生5人の10人の編成であり、英国海軍大佐がグループリーダーとなり研修の1か月以上前からミーティングを繰り返し、研修のポイントの明確化、効率的な研修日程に関する担当DSとの調整、及び資料の収集など周到な準備をして臨んだ。研修前に研究項目ごとの担当や役割が指定されるとともに、各人1回以上の訪問先での謝辞と礼状送付が割り当てられる。期間中、行政区から連絡官が派遣され、円滑な研修をサポートする。学校は、宿泊、移動便の手配を実施するのみであり、それ以外はメンバーにすべて任せられる。また、成果が求められるため、メンバーは必然的に能動的かつ主体的となり、非常に効果的な研修方式である。

### イ UK-PEST-SWOT 演習とディベート

本演習は、第2期の仕上げとして計画実施されたものであり、英国地域研修で得た成果を踏まえ、英国の現状、問題点等について研究するものである。演習の要領は、シンジケート・グループごとに設問(Macro Questions)が付与されるが、まずこれをグループ内でPEST(Political, Economic, Social and Technical)の各要因について英国の特質を抽出し、次にSWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)の切り口でカテゴライズし、現状認識、及び問題点の抽出を行う。さらに上記ステージで得た現状、問題点から、付与された設問に対する分析を行い、グループの代表者が設問に関する発表とディベートに臨むというものである。

設問と筆者が参加したSWOT分析マトリックスを以下に示す。

- ・ 英国はどの程度民主的か？ (シンジケート A1 vs シンジケート B2)
- ・ 英国はどの程度ヨーロッパ的か？ (シンジケート C2 vs シンジケート D1)
- ・ 英国はどの程度安定しているか？ (シンジケート B1 vs シンジケート A2)
- ・ 英国はどの程度強力か？ (シンジケート D2 vs シンジケート C1)

## SYNDICATE A1-UK SWOT ANALYSIS

強点 (STRENGTHS)	弱点 (WEAKNESSES)	機会 (OPPORTUNITIES)	脅威 (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; プラグマティックで民主的な立憲君主国である</li> <li>&gt; 司法、軍事及びメディアが政治統制から独立</li> <li>&gt; 英国の名称、アイデンティティ及び「ブランド」、特に国際的に、及び外交的影響力行使の手段 (diplomatic export) として</li> <li>&gt; 言語</li> <li>&gt; 現下の経済的成功</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 不安定かつ変化する社会構造(Social fabric)(道徳、行動、多文化、多民族、教育)</li> <li>&gt; 経済的脆弱性(多様性の欠如、グローバル市場への依存、国内債務)</li> <li>&gt; 未解決のガバナンス問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 国際的関与</li> <li>&gt; ガバナンスの再構築</li> <li>&gt; 経済の多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 経済の脆弱性</li> <li>&gt; 社会的不平等</li> <li>&gt; 人口統計</li> <li>&gt; 国際的テロリズム</li> </ul>

## (3) 第3期

## ア 戦略分析 (Strategic Analysis)

戦略分析は、第3期の講義・セミナーの仕上げとして、また第4期への接続を視野に入れ、3日間にわたって実施された。メンバーはまず希望テーマを選択し、そのテーマごと6グループに分けられる。各グループは与えられたテーマに対し戦略的視点から、大臣レベルへの政策提言を実施することを想定して行われる。分析は、グループ内のメンバー間ディスカッションが中心であるが、必要に応じて SDS、KCL の教授陣、Academic Adviser、そして MOD、FCO の担当部局がアドバイザーとしてサポートする。当該各省のアドバイザーは分析の焦点、アプローチについてそれぞれの立場からアドバイスするがセミナーのように議論を誘導することはない。

以下に戦略分析のテーマを示す。

- ・ グループ 1: ガバナンス
- ・ グループ 2: イスラム
- ・ グループ 3: 国際的テロリズム
- ・ グループ 4: 介入
- ・ グループ 5: 将来の防衛及び安全保障機関
- ・ グループ 6: より広範なグローバル課題

筆者は、グループ 6 にグルーピングされ、オーストラリア海軍大佐がリーダーとなり 11 人のメンバーで分析を行った。

初日はブレインストーミングであり、まずテーマに照らして何を課題として取り上げるかを議論した。各メンバーは自己の研究論文などを基に意見を出し合い、英国の戦略的エネルギー安全保障を課題とした。次に 2003 年発行の DTI(Department of Trade and Industry: 英国通産省) Energy Policy を基礎として戦略環境とその変化要因を抽出し、大臣への提案内容を決定した。初日の取りまとめにおいて担当 SDS 及び担当教授 (KCL) のアドバイスを受けた。

2 日目は、大臣へのプレゼンテーション・ペーパードラフトの作成<sup>18</sup>を実施し、ドラフトに関する国防省アドバイザーのクリティックを受けた<sup>19</sup>。

3 日目は、プレゼンテーション・ペーパーの仕上げとプレゼンテーションである。プレゼンテーションはグループ 1&2、グループ 3&4、グループ 5&6 の 3 グループに分けられ、3 人の SDS が各グループにおける大臣役となり提言を聴取するというものである。プレゼンテーションはグループの代表が行うが、他のメンバーも補足説明や、他グループの提言に対する質疑、助言、講評等を行う。

戦略分析は、3 日間で実際的な政策立案のアプローチを演練するユニークなものであるが、MOD、FCO、KCL がアドバイザーとして柔軟かつ適切にアドバイスする態勢が確立されている。

## イ 海外研修

海外研修は、第 3 期の総仕上げとして約 80 名のメンバーが 7 つの地域(下表のとおり。留学生は希望により、英国メンバーは指定により地域が決定される。なお、留学生は出身地域を選択できない。)に分けられる。

---

<sup>18</sup> 構成は課題(Issue)、提言(Recommendations)、タイミング、背景(Background)。

<sup>19</sup> 通産省の政策立案担当者ではなく、あくまで国防省の政策担当者としてエネルギー政策を捉えるべきとのコメントであった。

## OVERSEAS TOUR 2005 CHOICES

地 域	訪 問 国
北 米	米国、グアテマラ、パナマ
中 東	シリア、オマーン、ヨルダン、イスラエル
北東ヨーロッパ	ロシア、ルーマニア、ラトビア、ウクライナ
バルカン	セルビア&モンテネグロ <sup>20</sup> 、マケドニア、アルバニア、クロアチア
アフリカ	ザンビア、ガーナ、アンゴラ、ケニア
南アジア	パキスタン、インド、バングラディシュ
東アジア	日本、韓国、ベトナム、カンボジア

各地域の研修団長には、学校長、及び4人のSDS、団長補佐には5人のDSが務める。不足分は元外交官や退役軍人が Import SDS/DS<sup>21</sup>として団長／団長補佐に就く。海外研修も国内地域研修と同様、研修後のプレゼンテーションをゴールとするが研修期間も研修内容も長く深い。海外研修については、入校当初のプレゼンテーションの際から、「海外研修は、明らかにハードワークである。気楽な旅行を期待してはならない。」との注意がなされる。英国メンバーの一人が副団長に指定され、副団長が事実上のグループリーダーとなり、国内地域研修と同様、研修日程の調整、事前研究、分析対象の絞り込みなど、当然のことながら、メンバーが主体となって研修を進める。準備段階では、メンバーの一人がMODのブリーフィングやKCL教授のレクチャーなどを調整し、積極的な準備を実施したほか、全メンバーは訪問国ごとに担当を割り当てられる<sup>22</sup>。副団長は、研修途上にはHot Wash-upによるグループ内の意思統一、プレゼンテーション準備などをリードする。

<sup>20</sup> 2005年当時、セルビアとモンテネグロは連邦を構成。コソボはセルビアの自治州であった。

<sup>21</sup> 筆者が参加したバルカン・ツアーでは国際戦略研究所客員研究員のシノット(Sir Hilary Synnot)(1999-96 駐インド筆頭総領事、2000-03 駐パキスタン大使、2003-04 イラク暫定統治機構南イラク地域調整官を歴任。外交官として勤務する前は11年間潜水艦乗りとして海軍に奉職)が団長を務めた。また、団長付もRCDSに勤務経験のある退役空軍中佐が務めた。団長付は研修の2か月前からRCDSに臨時勤務し研修先の選定、在外公館との調整等を実施した。

<sup>22</sup> 筆者は、マケドニアを担当、資料収集や他のメンバーへの資料配布等を行った。また、訪問先での謝辞、礼状送付なども割り当てられ、筆者の場合、コソボ暫定自治政府諸機構議長、マケドニア外務副大臣、NATO ティラナ司令官(アルバニア)、OSCE プロバール事務所長(クロアチア)への謝辞と礼状送付を担当した。

以下は、バルカン・ツアーにおける研修目的であるが、非常に明確的の射た内容となっている。

- － 移民による問題と課題の評価
- － EU 統合に向けた動きに関する諸課題の研究、評価
- － NATO 拡大によって生ずる安全保障環境の変化に関する課題の抽出、評価
- － 組織犯罪、政治腐敗の影響と、これらに対する取組に関する分析
- － 国家レベル、地域レベルにおける戦略的リーダーシップ及び政治的リーダーシップの例の研究
- － ガバナンスの程度、現在および将来における安全保障、安定、及び繁栄の評価
- － 国内の民族的緊張の現状、及び将来の民族間の共存の見通しに関する評価
- － ナショナリズムが各国に与える影響の分析

海外研修は英国地域研修と同様、単なる研修旅行ではなく、プレゼンテーションによる成果報告をゴールとしており、国内的、国際的観点からどのように問題点を取り上げ、分析していくかが期待される。このような研修方式は、非常に効率的で目標達成度が高いが、一方、達成には期間、予算の確保<sup>23</sup>、在外公館及び政府機関等の支援が必須である。

#### (4) 第4期

##### ア The Seaford House Debate

期間中2回(メンバーはいずれかを選択して参加)、招聘によるパネラー及びメンバー代表によるディベートが行われ、テーマは以下の2つであった。

- ① 超国家的テロリズムや大量破壊兵器拡散の問題に対処するにあたり、先制的行動は正当化される。
- ② 民主化の促進は、中東に安定をもたらすことに寄与する。

---

<sup>23</sup> 2005 Course の入校案内では、海外研修を含むすべての研修に係る一人当たりの経費は約9,000ポンド(約180万円)と記述されていた。また、研修前に、複数のクレジットカードと3,000ポンド程度の準備が促される。

筆者が参加したテーマ①のプログラムは次のとおりである。

1830-1900 招聘者、招待者来校。ドリンク

1905-2100 ディベート

- ・ 初期投票
- ・ 賛成主弁論 (招聘者 10分)
- ・ 反対主弁論 (招聘者 10分)
- ・ 賛成副弁論 (メンバー 5分)
- ・ 反対副弁論 (メンバー 5分)
- ・ フロアー参加 (約1時間)
- ・ 賛成総括弁論 (招聘者 5分)
- ・ 反対総括弁論 (招聘者 5分)
- ・ 最終投票

このディベートでは、賛成主弁論者に国際法の権威であるロンドン大学のグリーンウッド(Christopher Greenwood)教授、反対主弁論者にはガーディアン紙首席論説委員ケトル(Martine Kettle)が、そして司会には BBC World でアンカーを務めるナバラトナム(Keshini Navaratnam)が招聘されており、さらにフロアーにも大学教授や大使館関係者などが招かれ、緻密で格調の高い議論であった。

#### イ プライベート・ケース・スタディー

戦略環境下におけるリーダーシップに関するケース・スタディーとして「前世紀までの過去1000年における成功したリーダーの具体例」の研究が課せられ、メンバーは、第3期中盤に2人のGreat Leaderを候補者としてセミナーSDSに提出、第4期の期間を通じて個人研究を行い、期の最後に2日間のプレゼンテーションが実施される。プレゼンテーションの初日に、メンバーは各セミナーのサブセミナーで5分間の発表を行い、セミナーにおいて3名の戦略的リーダーを投票により選出、引続き、セミナーグループで6名のプレゼンテーションから投票により2名を選出する。2日目は全体討議として4つのセミナーグループから選出された計8名の候補者に関しプレゼンテーションを行い投票、上位3候補者に関する最終プレゼンテーションの後、投票によりGreatest Leaderを選出するというものであった。

なお、第4期開始時に戦略的とは何かに焦点を当て講義とセミナーが実施され、また Defence Leadership Centre が発行する *Leadership in*

*Defence* という読本がメンバー総員に配布され、戦略的リーダーシップの概念、定義の理解が促進される。

### (5) 意思決定演習 (Decision Game) (最終期)

意思決定演習は、前年までの Crisis Game(シナリオ形式、連続情勢判断)と異なり、戦略環境下における政策立案とメディア対応に重点が置かれ実施された。スケジュールは以下のとおりである。

#### DECISION GAME OUTLINE PROGRAMME

日時	イベント
<u>11.28 (月)</u>	
1000-1030	導入 (Introduction to the Game)
1030-1600	PDX1(3 シンジケート) <b>エネルギーと安全保障</b>
<u>11.29 (火)</u>	
0930-1030	PDX1 の要約と PDX2 の導入
1030-1600	PDX2(3 シンジケート) <b>イスラムとガバナンス</b>
<u>11.30 (水)</u>	
0900-0945	PDX2 の要約と PDX 企画の導入
1000-1630	PDX3(6 シンジケート) <b>PDX1 又は 2 からのトピック</b>
<u>12.1 (木)</u>	
0900-0945	PDX3 の要約と PDX4 の導入
1000-1600	PDX4(6 シンジケート) <b>パキスタン地震と災害</b>
1600-1730	全体討議(Plenary Session)
<u>12.2 (金)</u>	
0930-1010	まとめ(Game Wash up)

※ PDX : Policy Decision Exercise

#### SYNDICATES

	A	B	C
PDX1	Shell	OPEC	IAEA
PDX2	AU	SAARC	米国
PDX3	PDX1 & 2 からの項目		
PDX4	A1: G8 A2: 中国	B1: ブラジル B2: インド	C1: アラブ連盟 C2: NGO

ゲームは4日間にわたって行われたが、日々のゲームに連続性はなく、毎日状況指示が出される。個々のゲームは Policy Decision Exercise(PDX) と呼ばれ、まずグループがどのような組織(国際機関、国家、NGO、グローバル企業等)に属するか、組織の目的は何かなどが示される。次に状況指示としてタイムライン(過去からではなく、現在から5~15年先までのタイムラインであり、起こる可能性がある事象と既定の事象(選挙、条約発効等)が示される。タイムラインを踏まえ、将来のリスクを分析するのが第1段階(Observe & Orient)である。次に第2段階(Mapping Decisive moments & generating options)として、リスクを回避するために、政策立案に必要なオプションを抽出する。最後に第3段階(Coordination & Learning through Decisive action)として具体的な提言事項をまとめる。次にコミュニケーション戦略(目的、目標-オーディエンス、目標-キー・メッセージ、目標-実行)を立案し、最終的に記者会見でコミュニケを発表するというものである。ゲームはARDG(The Advanced Research & Assessment Group of the Defence Academy)から派遣される総勢25名の職員が支援に当たる。彼らは1日目及び2日目のファシリテーターを務めるほか、政策立案に当たって、国際政治の様々な側面から必要に応じて助言を与える。さらにMODからDMOC(Defence Media Operation Centre)の職員がジャーナリスト等に扮し、ゲームをサポートする。彼らはディスカッションの合間にニュースの配信、メンバーへのインタビューとそれを基にしたラジオ放送の模擬、及びコミュニケ発表のための記者会見を実施する。さらにそれらの取材等を基にニュース番組が編集され、ゲームのサマリーとして翌朝放映される。

1日目及び2日目は、3つのシンジケート・グループに分けられるが、ゲームの進め方に習熟するのが主なねらいである。3日目は各グループが2つに分けられ、サブグループごとメンバーの一人がファシリテーターとして指定される。各サブグループは午前中に1日目及び2日目で実施したゲームを参考として、片方のサブグループのゲームを作成し、午後ファシリテーターが一方のゲームをリードする。4日目は、6つのグループが国際機関や国家に指定され同一テーマに基づきゲームを実施、最後に総会を開催して、国際社会としての共同宣言を採択する形で実施された。

意思決定演習は、戦略的視点で政策提言とコミュニケーション戦略を導出するものであり、課程の総仕上げとして実施された。前年までの War game からのゲーム方式の転換は War game と比較した場合のコストと効率性がその理由とのことであつたが、非常にハイレベルな知識と判断を必

要とするため、将来の戦略的リーダーを育てる趣旨からすれば、このゲーム方式は教育目的に合致すると考える。このゲームにはいわゆる図演装置を必要としないが、ファシリテーターをはじめとする支援グループには相当の知識が必要になると考えられる。

## おわりに

課程修了の3週間ほど前に、スポンサーSDSによる最後の面接を受けた。この面接は、課程全般の最終的な所感のほか、来期に反映し得るクリティークを得ることを目的としていた。具体的には、各期の長さ、講義内容、プログラムの構成、各期の接続などについてである。スポンサーSDSはスポンサーグループに所属するすべてのメンバーからこの面接を通じて意見を聴取し、課程最終週における「2005 RCDS Critique」会議(議長: 学校長、参加者 SDS 及びメンバー代表)で、それらの意見を提示することであった。面接等を通じて、次期課程では、米国研修(国連本部、防衛産業)を追加すること、英国のアカデミックイヤーに合わせ、課程開始時期を9月にすることを検討していること、意思決定演習の妥当性について検討していること等を聞くことができた。このように RCDS ではより洗練され、かつ情勢に応じたプログラムを構築しようと絶えず取り組んでおり、現在のプログラムはおそらく 2005 年当時のそれと大きく様変わりしている。これは、将来の戦略環境に適応し得るリーダーをいかに育成するかという命題を絶えず追求しているからに他ならない。