

山下塾第6弾

山下 輝男

第十話 指揮・統御

次の話題は、自衛官としての勤務の中で学んだことのうち、指揮・統御について説明する。自衛官は、特別職公務員であり、一旦緩急あれば、命を懸けて国家の防衛のために一身を捧げるべき使命がある。警察官や消防官も危機管理職域であるが、「～事に臨んでは危険を顧みず、身をもつて責務の完遂に務め、もつて国民の負託にこたえることを誓います。」とのサービスの宣誓をしている唯一の職域である。

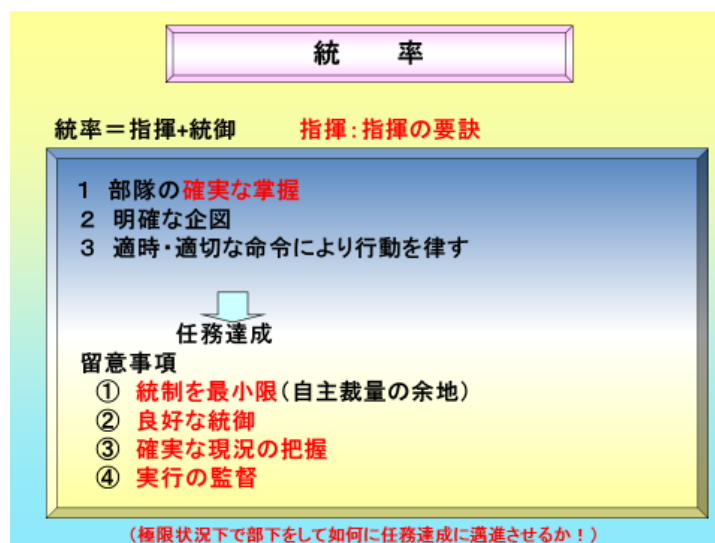
特に幹部自衛官は、それぞれの階級に応じて、小隊、中隊、大隊、連隊、旅団、師団等を指揮して任務達成をしなければならない。部下をして極めて厳しい状況に投じなければならない。必要最小限の犠牲で任務を達成するためには、学び修練すべき事項が余りにも多い。その一つが、指揮や統御に関する事項である。

1 統率とは

統率は、指揮と統御の二面性があり、この両者が相俟って任務達成が可能となる。

指揮とは、任務遂行のために職権によって部下に命令を実行させるように指図することである。具体的には部下に任務を付与し、資源の優先順位を示し、部隊行動を指導するものであり、決定された作戦計画に基づいた指示であり、また、最も基本的なリーダーシップの機能でもあるとされる。

指揮の要訣は下図のとおりである。



命令遂行の基礎・基盤は良好な統御である。部下をして、進んで命令に服させるものが統御だ。後述する。

2 戦いの原則

古今東西の戦争の歴史を通じて得られた軍事作戦を成功させるためのいくつかの原則や格言、規範を戦いの原則と称する。戦いの原則とは、将校にとって作戦指揮や意思決定の局面で行動の方針を検討する際の指針ともなる。各国の軍隊はそれぞれの戦いの原則を持っているが、それらは大同小異である。


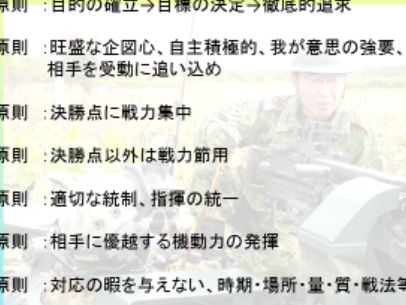
この原則は経営者やリーダーあるいは通常の社会生活の中でも十分に活用できるものである。この原則が己の血となり肉となるまで、将校たるものは修練すべきである。

その一例を下図に示す。

戦いの9原則

古今東西の戦争から導きかかれた原理 (項目は、国により若干の差異あり)

- 1 目的の原則 : 目的の確立→目標の決定→徹底的追求
- 2 主動の原則 : 旺盛な企図心、自主積極的、我が意思の強要、戦勢の支配、相手を受動に追い込め
- 3 集中の原則 : 決勝点に戦力集中
- 4 経済の原則 : 決勝点以外は戦力節用
- 5 統一の原則 : 適切な統制、指揮の統一
- 6 機動の原則 : 相手に優越する機動力の発揮
- 7 奇襲の原則 : 対応の暇を与えない、時期・場所・量・質・戦法等
- 8 簡明の原則 : 簡単明瞭明快、一貫性ある計画
- 9 警戒の原則 : 奇襲防止



言うまでもないことであるが、これらの原則を暗記しただけでは無意味である。この原則を実際の状況に如何に適合させるかが重要であり、それができるようになるには大変な修練が必要である。

初心者には、常にこの原則を意識することから始めて貰えれば良いのではないだろうか？ そのうち、何かが見えてくるかもしれない。

3 指揮官の位置について

指揮官・リーダーが何処に位置するかは重要な決断事項である。指揮官の位置に関する原則は下図のとおりである。



指揮官の位置

- ① 指揮官：部隊の指揮が最も容易な地点に位置
 - ・ 通常指揮所、必要に応じて重要な地点に進出
 - ・ その位置を移動時の留意
 - ・ 常に指揮所との連絡を確保
 - ・ 業務の中断防止処置
- ② 要点進出の目的・狙いを明確に
 - ・ パフォーマンス重視は不可!

某首相のように、あのタイミングで現場に行くことが正しかったのか、疑問

- ③ 何時、何処に進出するかは重要な判断事項

焦点に位置すべし!



指揮所には、全ての情報が集約され、指揮官の決心を具体化する幕僚が位置している等、全ての機能が揃っているので、通所は指揮所に位置すべきである。

小隊長等の位置と大部隊の指揮官の位置は異なる。小隊長は率先陣頭が大原則だ。

位置取りパターンの2番目である。

指揮官は焦点に位置すべしと云うが、焦点が何処か、何なのかをしっかりと認識すべきだ。

4 統御：将校に関する名言集

統御には、威圧統御と心服統御がある。強圧的に部下を従わせる威圧統御は面従腹背を産み、永続的ではなく、極限状況下ではその効果は限定的だ。一方、心服統御は言うは易く、実際には部下を心服させて任務を遂行させるのは難しい。

このような観点から、将校に関する名言の一部を紹介しよう。

統御：将校に関する名言集(1)

統御の二法：①威圧統御 ②心服統御

- 1 士は己を知る者の為に死す
- 2 人は理に死せず、情に死す
- 3 兵、汗を拭わざれば、拭うべからず、将一人渴を医するに忍びず。
- 5 指揮官は部下を知るのに3か月かかるが、部下は3日間で指揮官を知る
- 6 下は上の令に従わずして、上の好みに従う。
- 7 為さざると遅疑することは、指揮官の最も戒むべきところとす。
- 8 戦勝は将帥が勝利を信ずるに始まり、敗戦は将帥が敗戦を自認するに始まる
- 9 **教え且つ戦うべし**
- 10 寛厳宜しきを得るべし

統御：将校に関する名言集(2)

- 11 可愛いから五つ教えて、三つ誉め、二つ叱って良き人になせ。
- 12 幕僚は夏に冬物、冬に夏物
- 13 勇将のもと弱卒なし
- 14 兵の強弱は、士官の精否に由る
- 15 **一匹の狼の率いる百匹の羊は、羊の率いる百匹の狼より強い**
- 16 権謀は、無策に劣る。功詐は拙誠にしかず。
- 17 指揮官の無能さを、部下の血をもって補う勿れ
- 18 人材、人在、人罪、人財

5 平時における幕僚活動の9原則

自衛官は云うに及ばず、殆どの者は指揮官やトップリーダーに補職される機会は少ないだろう。中間管理職はそのセクションのリーダーという側面と上級管理者のスタッフとしての側面を有する。平時における幕僚活動の9原則なるものがある。ご参考までにお示ししよう。

平時における幕僚活動の9原則

- 1 **事態認識の原則**(軽重緩急、波及度etc)
- 2 **目的・方針・指導要領の原則**
- 3 **事実・根拠の原則**(先ず、事実確認)
- 4 “すぐやる”の原則
- 5 **悲観・最悪の原則**
- 6 **統一・協力の原則**
- 7 **集中の原則**
- 8 **記録の原則**
- 9 **一歩前進の原則**

6 状況判断等

人生は常に状況判断である。当時の状況に応じて最適の方針を決定する過程が状況判断である。その詳細は省略するが、重要な事項を幾つか示したい。

状況判断 及び 決心



1 状況判断の基本的要件

何をいつ判断すべきかを至当に判断

2 状況判断の要領

METT-T (mission、enemy、troop、terrain、time)

3 意思決定システム

- ・トップダウンorボトムアップ
- ・事態の軽重緩急により使い分け

4 決心

- ・堅確な意思と状況の変化に応ずる柔軟性の保持
- ・為さざると遅疑するは、指揮官の最も戒むべきところ

特に重要なのは、状況判断の基本的要件と云われるものである。小生は常にこの要件を意識し、自らに問いかけていた。

(了)

キーワード▶ [国家戦略](#)・[安全保障戦略](#)・[山下塾](#)・[山下塾第6弾特別編](#)・[幕僚](#)・[指揮](#)・[指揮官](#)・[統御](#)・[統率](#)・[自衛隊](#)・[自衛隊の任務](#)・[自衛隊の活動](#)・[自衛隊の行動](#)・[防衛省](#)

いいね! 2

[INDEXへ戻る](#)

次の記事 [山下塾第6弾 第十一話 危機管理の要諦](#)

前の記事 [山下塾第6弾 第九話 憲法改正と防衛安保関連今後の課題について](#)

[ページの先頭へ](#)

関連サイト

[防衛省](#)

[統合幕僚監部](#)

[陸上自衛隊](#)

[海上自衛隊](#)

[航空自衛隊](#)