

図1 目的と6つの機能

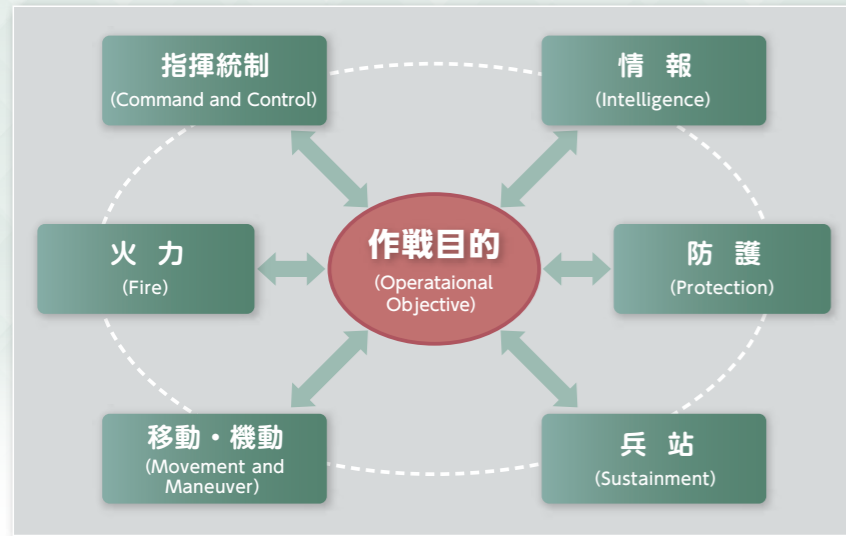
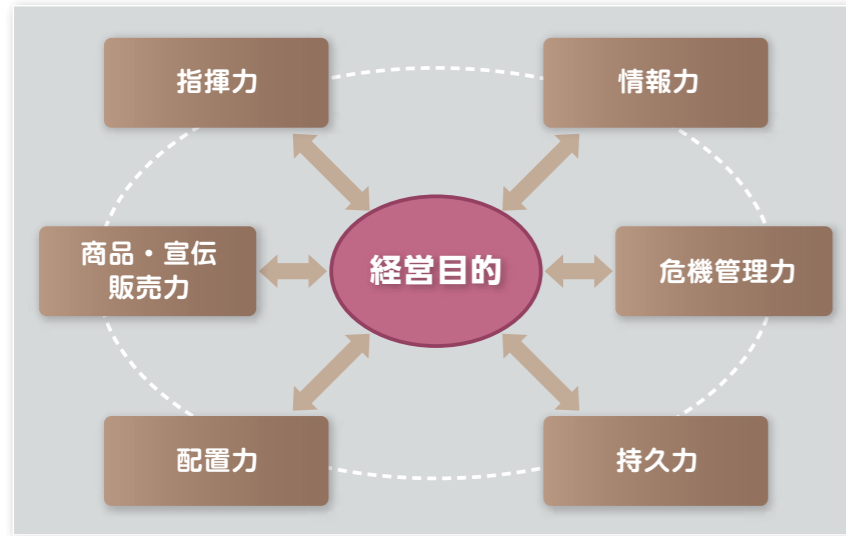


図2 6つの機能：ビジネスへの応用例



最新の軍事理論では、最初に将来のあるべき望ましい姿を描きます。これをエンドステート (end state) と呼び、一般的にはビジョン (vision) と言い換えられます。そんな理想的な状態をゴールに据えて、複数の目標を立て、それをクリアすることで最終的な目的が達成されます。もしも十分な機能があれば他の機能を補完を考えます。その

「作戦目的」を中心において「指揮統制」「情報」「防護」「移動・機動」「兵站」の6つの機能で臨みます(図1)。例えば、「作戦目的」が敵艦船の撃破の場合、指揮官は部隊の艦長たちに敵艦船に対する攻撃命令を出します。これが「指揮統制」で、部下にどのような命令を出し、どう管理するかという指揮法のことです。

命令を受けた艦長たちはまず敵の位置や進んでいる方向、敵艦船の数、その仕様や搭載武器など「情報」を収集し、攻撃に最適な地点に自艦を「移動」します。そして攻撃となりますが、レーダーなどで敵艦船を探知して、使用する「火力」——大砲なのか、ミサイルなのか、魚雷なのか武器を選択します。また、1回の攻撃で終わらなければ弾や燃料の補給——「兵站」、当然敵も反撃してきますから「防護」が必要です。

これらの相乗効果によって敵艦船の撃破という目的が達成できます。もしも十分な機能があれば他の機能を補完を考えます。その

最新の軍事理論では、最初に将来のあるべき望ましい姿を描きます。これをエンドステート (end state) と呼び、一般的にはビジョン (vision) と言い換えられます。そんな理想的な状態をゴールに据えて、複数の目標を立て、それをクリアすることで最終的な目的が達成されます。もしも十分な機能があれば他の機能を補完を考えます。その

焦点を当てた意思決定・問題解決法で、その考え方や方法論を経営に取り込むことで勝残る組織をつくることができます。

作戦における6つの機能——指揮統制、情報、火力、防護、移動・機動、兵站によって目的の達成がもたらされる。また、「ミッション・コマンド」による権限委任型組織への転換が意思決定のスピードを高速化する

# 予測困難なVUCAの時代に「勝ち残る」 指揮官は命令せず目的だけを伝え、 部下は独自に判断し行動する、究極のマネジメント 元海上自衛隊作戦教官が語る ミリタリー式組織マネジメント



**浅野 潔**  
[ミリタリー式組織マネジメントコンサルタント、元海上自衛官1等海佐]  
あさの・きよし ● 防衛大学を卒業後、海上自衛隊に任官し多くの実任務(阪神淡路・東日本大震災時、指揮官の意思決定をサポートなど)や、アメリカ海軍大学外国人教官として世界各国の海軍士官教育を経験。帰国後は組織マネジメント第一人者として、高級幹部の育成に尽力。2021年に退官。現在はVUCAの時代に勝ち残るため独自のマネジメント研修を行う。

戦いの経験や教訓を反映した軍事理論はビジネスの世界と非常に深い関係がある。不透明・不確実で、先が読めない「VUCAの時代」に突入した今こそ、最新の軍事理論を経営マネジメントに活かしたい

私は、防衛大学を卒業し、海上自衛隊で34年間、護衛艦勤務や災害派遣、海外派遣などに従事しました。また、アメリカ海軍大学で作戦理論を学び、同大学の教官として日本人の私が各国の士官に教えるという貴重な経験を経て、帰国後、海上自衛隊への最新軍事理論の導入・普及に携わりました。

退官したのは2021(令和3)年、現在はコンサルタント兼研修講師をしています。なぜなら「戦略」や「戦術」「作戦」「ターゲット」「撤退」などビジネス用語に軍事用語が数多く用いられているように、軍事と経営の方法論には非常に深い関係があり、経営の考え方はミリタリー(軍事)の考え方を応用・発展させたものであると私は考えているからです。

事実、米国では退役軍人が経営コンサルタントや会社のCEOをしている例は少なくありません。ただ、日本の経営理論は古い軍事理論にとらわれ、進化した最新の軍事理論を反映していません。最新の軍事理論と日本の経営理論の橋渡しが自分の使命だと考えて起業しました。

ことに今はVUCA(注)の時代です。不透明で、不確実で、先が読めず、従来の経験や定石が通用しません。このような時代、リーダーに求められるのは情勢の変化をいち早くつかみ、瞬時に判断して手を打っていく能力です。また、これまで通用していたロジックや手法で適切な意思決定や課題解決が難しいのであれば、新たな仕組みづくりが必要です。

(注) Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の四つの単語の頭文字を並べたもの。もともとは米国防軍で使われ、2010年頃から経営の世界でも広がっている。

図3 ミッション・コマンドを成功に  
導く7つのステップ



ために、計画作成から実施までの所要所で目的と6つの機能をチェックします。また、6つの機能を最大限に発揮しても結果がでないのであれば、それは目標レベル自体が高過ぎるというところでレベルを下げます。さて、これをビジネスの世界に置き換えてみましょう(図2)。なぜ火力が商品・宣伝・販売力に置き換えられるのかと思う人がいるかもしれませんが、最新の軍事理論では、物を壊したり人を殺傷する武器に加えて、非致命的・非破壊的な心理戦やサイバー攻撃、電磁波攻撃なども含めて火力と言っています。サイバー攻撃をかけられたらインフラがシステムダウンして使えなくなり、心理戦によって敵の気持ちは弱まり、効果ということであれば武器と同じような力を発揮します。同様に、ビジネスでは商品力や宣伝力、販売力が関心のなかった人の気持ちを変えるなど見込客の心理状態に作用します。

もう一つ、最新の軍事マネジメントで最重要であると考えられているのが、ミッション・コマンド(Mission Command)です。

いまや軍隊は、かつてのような絶対服従型命令の世界ではありません。指揮官は目的だけを伝え、部下に権限の一部を委任し、自主的な判断と行動によって使命が達成されるという考えが普及しています。現代の軍隊では、権限委任型命令——ミッション・コマンドが指揮統制法の主流になっています。

その一因は、作戦テンポの高速化です。現代の戦いでは、意思決定サイクルを早く回して、先にとんどん手を打っていかなければなりません。ビジネスも同じです。市場や環境が目まぐるしく変わる中、権限委任型命令で状況にあった迅速な対応が求められます。

おそらく経営の場合は「命令」ではなく「指示」ということになるでしょうが、上司が持っている権限の一部を部下に分散し、この範囲であれば自由にやっという権限委任型組織にする。家電量販店を例にとれば、個々の判断で割引ができる範囲を線引きし、「その範囲内だったら君の裁量にまかせろ。ただし、それを超えたら私の許可を取りなさい」と。その結果、現場の意思決定の迅速化がはかれます。

こうしたミッション・コマンドを成功させるポイントには、7つのステップ(図3)があり、その一部を紹介します。ステップ3は、部下に権限を委任したときに、部下に委任した仕事を遂行する知識や情報、能力、気力、時間的余裕などがあるかどうかを見極めるということです。もし不足が見られれば、権限委任の範囲を狭める、あるいは上司からの助言やサポート人材の配置などを考えます。ステップ4は、そもそも権限委任は命令と委任という2項ではなく、リスクや緊急性、重要

性、部下の状況に合わせて委任のレベルをコントロールすることであり、不安定要素が出てきたら、レベルの修正も必要になってきます。ステップ5は、命令と報告は常に対の関係です。上司が命令したら、部下には報告する義務が生じ、命令をした人に対して報告を行います。ミッション・コマンドという権限委任型命令であっても同じで、上司から命じられたことに対して部下は「こうします」と中間報告をしなければなりません。このとき上司の返答は「YES」か「NO」だけです。この指揮法を「コマンド・バイ・ネゲーション(Command by Negation)」——日本語では「否決による指揮」と訳されますが、上司がNOと言われない限りは、部下は与えられた裁量の中で自由に行動していいということです。これがスピード感のある意思決定サイクルを生む一つの鍵になっています。

ミッション・コマンドの注意事項として、上司は部下に任せた以上、緊急時以外は我慢してやらせること。また、責任の所在はあくまで指示側にあり、部下が失敗してもその責任は自分が取ると上司がはっきりと示すこと。それが組織の心理的安全性にもつながります。加えて、コンプライアンス・正当性です。目的のためなら手段を選ばずと言いますが、理に反することをやらせてはいけません。予測困難なVUCAの時代の今こそ、意思決定サイクルを高速化させるミリタリー式組織マネジメントをぜひ取り入れていただければと思います。

(本稿は、2023年11月13日に行われた「ちばぎん総合研究所・ぶぎん地域経済研究所 共催セミナー」を抄録・構成したものです)

今後の講演スケジュールは、  
当社ホームページにて

