

「野村ノート」とドクトリン

1 ドクトリンとは

『今日の海兵隊のドクトリンは機動による戦争の原則に基づいています。』

(MCDP1「Warfighting」)

米海兵隊の戦略のドクトリンは機動戦です。

と言われても何のことか意味がわからないのではないのでしょうか？

ですが、機動戦を理解するためにはドクトリンという概念を知っておく必要があります。

ドクトリンをそのまま日本語に訳すと「教義」です。

あまり聞き慣れない言葉だと思いますが、ドクトリンをイメージするのに良いYahoo ニュースの記事を偶然見つけたので紹介したいと思います。野球に関するインタビュー形式の記事です。

『——野村監督時代のヤクルトの選手は、やるべきことがわかっていて、自ら判断していた印象があります。』

飯田 例えば 93 年の西武との日本シリーズでは、第 4 戦でセンターを守っていた私が前進守備をして二塁走者をホームで刺し、第 7 戦では三塁走者の古田（敦也）さんがギャンブルスタートを敢行しました。どちらも自主的にやったプレーですが、ちゃんとした根拠がありました。』

新庄剛志監督が導く日本ハムの強さの理由を飯田哲也が解説「受け継がれる野村イズム」と「似て非なるチームづくり」(R7.7.23 付 Sportiva) より抜粋

(<https://news.yahoo.co.jp/articles/abe3261843ca011dc92e85469ea480b058c9323c>)

この記事にある『自主的にやったプレーですが、ちゃんとした根拠がありました』の「根拠」とは何でしょうか？

想像するに野村監督には独自の野球観があり、それに基づいて勝つためのチーム作りをしていたと思います。この時、もちろん戦略そのものも大事なのですが、それと同時に選手が監督の考えを理解してプレーできるようになることが必要です。

この状態をスポーツニュースや解説では「野村野球がチームに浸透している」などといった言いました。

野村監督は自分の考え方を選手に伝えるために「野村ノート」を作って選手に配布し、これに基づいてミーティングをしていたそうです。私は「野村ノート」を読んだことはありません

んが、おそらく勝負論や野球、野球人についての哲学的なものから、野球のセオリー、各ポジションごとのシチュエーションにおける判断、またその判断に至る背景、考え方といった具体的なものまで含まれていたのではないのでしょうか。そして記事にある「根拠」とはこれらのことを指しているのだと思います。

それではなぜ「根拠」という言葉を使うのでしょうか。

それは監督、コーチ、選手、チームに関わるあらゆる人まで徹底されていて、立場や感情に左右されない、まるで憲法のように機能していたからだだと思います。

なので、たとえ監督の指示ではない自分で判断したプレーだったとしても、その判断が「根拠」に従ったものであれば正当性を主張できるわけです。

この「根拠」がドクトリンです。

2 なぜドクトリンが重要なのか

ルールがないのが自由なのか、ルールがあるのが自由なのかといった話があります。

ここでこの議題に深入りすることは避けますが、多くの知識人が言うには真の自由はルールの中にあります。

なぜ監督の指示に従わなくても許されるのか。それはドクトリンを理解し、ドクトリンに従っているからです。選手がドクトリンに従って判断し、その結果が失敗であったとしても、それはより深くドクトリンを理解するための経験か、場合によってはドクトリンを見直すきっかけになるかもしれません。

もし、ドクトリンがなければ、選手が監督の指示にないことをやった場合、ただ責められるだけになります。それでは選手は監督に指示されたことしかできなくなり、選手自身の成長にもつながりません。

そしてフィールドに出ている選手にしか感じ取れない情報や感覚、発想を活かすことができず、ただ監督の頭の中だけで試合をすることになります。

こうなると、記事にあるようなスーパープレーも生まれなくなるわけです。

ましてやより厳しい環境、より大きな規模で戦う軍隊にはドクトリンは欠かせません。

まず、準備段階では組織の編制、装備品をどうするか、どのような人材が必要かなど、全てドクトリンを根拠に行われます。

プロ野球でもドラフト指名はそのチームの長期戦略と切り離せないものですが、『百年兵を養うは一日これを用いんがためなり』という言葉があるように、軍隊では数十年単位で組織作りをします。これらは全てドクトリンに基づいて行われます。

また、戦場では常に上司の指示が届くわけではありません。必要な指示がない場合でも、自分の戦場のことだけ考えるのではなく、上司の頭で考えて、戦場全体を見て状況判断しなければならない場面があります。この時にもドクトリンを根拠に決断していくことになります。

そして機動戦では、状況が常に変化していくので膨大な量的意思決定が必要となります。つまり、上司が全ての意思決定を行うことはできない、というのが前提となります。このため部下への権限の委任が必要になってきます。つまりドクトリンが必要なのです。

ちなみに米陸軍には約 38,000 人からなる陸軍の募集、訓練、教育を行っている組織があり、その名を TRADOC (United States Army Training and Doctrine Command) といいます。この TRADOC は日々、米陸軍の将来の戦略について研究しており約 10 年毎に米陸軍の教範を更新（つまりドクトリンを更新）しています。

組織そのものについてもそうですが、その組織の名称にドクトリンを冠していることから米軍がどれだけドクトリンを重視しているのか感じることができると思います。

このように軍隊ではドクトリンがとても重要です。そして、野球チームにも軍隊にもドクトリンが重要だが、ビジネスの世界では関係ないということはありません。実際、ビジネスの世界でもドクトリンを持っている企業はあります。

例えばアマゾンのジェフ・ベゾスが言う『Day One』は、米海兵隊が「我々のドクトリンは機動戦だ」と言っているのと同じです。

また、同社の『Our Leadership Principles』はドクトリンとして機能しています。

3 戦略とドクトリン

戦略とドクトリンは同じものではありませんが、切り離すこともできません。

また、どちらが上とかどちらが先というものでもありません。

私の個人的なイメージですがドクトリンは戦略を具現化するものであり、戦略はドクトリンに基づいて作られるものです。

日本人は戦略に馴染みがありません。

軍人の視点で見ると、日本人が戦略と呼んでいるものは戦術です。

では、なぜ軍人は戦略を知るようになるのか。それは先にドクトリンを学ぶからです。

そこで、まず米軍のドクトリンがどのような構成になっているのか見てみたいと思います。

最初にドクトリンの構成を知っておくことで、戦略や機動戦についての知識を体系的に理解できるようになります。

これは軍事に限ったことでなく、企業でも個人でも戦略を考える場合、戦略を理解しようとする場合の助けになります。