

ドクトリンの構成

このレポートでは、米軍の教範からドクトリンの構成を理解し、「戦略的に考える」ということについて頭を整理してみたいと思います。

具体的には、米陸軍と米海兵隊の教範のタイトルを並べてみます。

軍隊用語が多く使われていますが、解説はなるべく一般的な言葉やビジネス用語に置き換えて説明できるよう努力したいと思います。

わかりにくいところはあると思いますが、言葉は専門的であっても意味や内容はビジネスに限らず万事に共通するところがあるはずなので、色々思考を巡らせてみてください。

また、各教範の章のタイトルを書いたものを付録として付けたいと思います。もう少し詳しく考えたい場合は参考にしてみてください。

1 米軍の教範について

米陸軍の教範は現在、陸軍の HP からダウンロードできるもので約 30 シリーズ、400～500 冊ほどあり、その全てが体系的に整理されています。そして、それらのうち最上位に位置付けられ、中心となるのが 16 冊からなる ADP (Army Doctrine Publication) シリーズです。

米海兵隊の教範は陸軍ほど多くはありませんが海兵隊の HP からダウンロードできるものが 150 冊以上あり、陸軍同様、全て体系的に整理されています。このうち最上位に位置付けられているシリーズが 13 冊からなる MCDP (Marine Corps Doctrinal Publication) シリーズです。

陸軍、海兵隊ともに最上位のシリーズが「ドクトリン」という言葉を冠していることから、軍隊にとってドクトリンが重要であることが分かります。

このレポートでは ADP シリーズと MCDP シリーズのタイトルからドクトリンについて考察してみたいと思います。

2 ADP シリーズについて

まず、陸軍の教範 ADP シリーズのタイトルを紹介します。

- | | | |
|-----------|-----------------|---------|
| ◆ ADP1 | THE ARMY | 陸軍 |
| ◆ ADP1-01 | DOCTRINE PRIMER | ドクトリン入門 |

◆ ADP2-0 INTELLIGENCE	インテリジェンス
◆ ADP3-0 OPERATIONS	作戦
◆ ADP3-05 ARMY SPECIAL OPERATIONS	陸軍特殊作戦
◆ ADP3-07 STABILITY	安定化
◆ ADP3-13 INFORMATION	インフォメーション
◆ ADP3-19 FIRE	火力
◆ ADP3-28 DEFENSE SUPPORT OF CIVIL AUTHORITIES	市民当局の防衛支援
◆ ADP3-37 PROTECTION	防護
◆ ADP3-90 OFFENSE AND DEFENSE	攻撃と防御
◆ ADP4-0 SUSTAINMENT	戦力維持
◆ ADP5-0 THE OPERATIONS PROCESS	オペレーションプロセス
◆ ADP6-0 MISSION COMAND:COMMAND AND CONTROL OF ARMY FORCE	ミッションコマンド:陸軍部隊の指揮統制
◆ ADP6-22 ARMY LEADERSHIP AND THE PROFESSION	陸軍のリーダーシップと専門職
◆ ADP7-0 TRAINING	訓練

3 MCDP シリーズについて

次に、米海兵隊の教範 MCDP シリーズのタイトルを紹介します。

◆ MCDP1 Warfighting	用兵
◆ MCDP1-0 Marine Corps Operations	海兵隊の作戦
◆ MCDP1-1 Strategy	戦略
◆ MCDP1-2 Campaigning	戦役遂行
◆ MCDP1-3 Tactics	戦術
◆ MCDP1-4 Competing	競争
◆ MCDP2 Intelligence	インテリジェンス
◆ MCDP3 Expeditionary Operations	遠征作戦
◆ MCDP4 Logistics	兵站
◆ MCDP5 Planning	プランニング
◆ MCDP6 Command and Control	指揮統制
◆ MCDP7 Learning	学習
◆ MCDP8 Information	インフォメーション

4 教範のタイトルからドクトリンについて考える

タイトルを見て、まず気付くことは教範がナンバリングされていることだと思います。つまり、教範がどのようにナンバリングされているのか考えることで、どのように体系化しているのかが見えてきます。

(1) 全般

ナンバリングについて枝番を除いて考えると陸軍は1～7、海兵隊は1～8になります。海兵隊の教範 MCDP8 はインフォメーションですが、陸軍では ADP3-13 がインフォメーションになります。

ここから読み取れることもあります。このレポートの主旨とはあまり関わりがないので深く触れません。このレポートでは ADP と MCDP の共通点に焦点を当てて考えてみたいと思います。

ここで、特に日本人が注目しなければならないのは情報についてです。

まずインフォメーションとインテリジェンスに分かれていること。

そして、インフォメーションとインテリジェンスのナンバリングが異なって(インテリジェンスは2、インフォメーションは陸軍3海兵隊8になって)いることです。

なぜ注目しなければならないのかというと、皆が情報が重要だと言っているにも関わらず、日本人のほとんどがインフォメーションとインテリジェンスの違いがわかっていないからです。

一方で米軍は

- ① インフォメーションとインテリジェンスは異なる概念と認識
- ② インフォメーションとインテリジェンスを同等に扱っている
- ③ ナンバリングが異なるということは機能、携わる部署、責任なども異なると認識であり、これはつまり米国のビジネス界でも同様の認識だと考えなければなりません。

これは日本人に決定的に欠けている部分であり、私は日本人が戦略を考えられない大きな理由の一つだと考えています。

ただし、これについては簡単に説明できる内容でもないもので、色々な機会をとらえながら説明していきたいと考えています。

次に ADP と MCDP のナンバリングには多少の違いはあるものの、俯瞰的に見ると基本的には共通したものになっています(表)。

そこで、ナンバリングについて考えてみたいと思います。

ナンバリング	内 容
1	前提となる共通認識
2	インテリジェンス
3	具体的な任務
4	継戦能力
5	意思決定～実行
6	指揮統制
7	人材育成

表：ナンバリングと内容

(2) ナンバリングについて

● 1

陸軍または海兵隊で働くうえで、まず前提として持っておくべき共通認識について書かれています。内容は

- ・戦いとは
- ・それぞれの組織について
- ・組織が目指すもの

といったものです。

企業でいうと企業の持つビジネス観、認識するビジネス環境、企業理念、ミッション、ビジョン、価値観、醸成しようとする組織文化、ビジネスドメイン、コアコンピタンス、今後どのように成長しようとしているのか、どのようなブランドイメージを構築しようとしているのかなどです。

● 2

インテリジェンスです。

インテリジェンスについて説明する前に、活動について少し考えてみたいと思います。以下の説明は分かりやすくするためにちょっと雑なまとめ方になっています。

例えばもしあなたが、

軍隊でも企業でも個人でも同様に、「活動」とは

状況把握(つまり情報)→意思決定→準備→行動

というプロセスで行われる、と言われたとします。どう感じるでしょうか？

ほとんどの日本人は違和感を感じないと思います。

ですが兵学的な思考プロセスは違います。「活動」を

認識→解釈→意思決定→準備→行動

というプロセスで考えます。

このプロセスを米軍の教範の言葉で言い換えると、

Information →Intelligence →Decisionmaking →Preparation →Execution
になります。

つまりインテリジェンスとは、意思決定に必要な解釈を提供することです。

以下参考までに、状況把握と認識→解釈との違いについて説明します。

あなたは「状況把握」と聞いた時に、必要な情報は揃っている、という印象を持つのではないのでしょうか？

つまり戦略を考える場合、意思決定は必要な情報が揃ったうえでなされるべき、と考えられると思います。

ここが戦略を理解できるかどうかの一つの別れ目になります。

どういうことかと言うと戦略の大前提は、そもそも意思決定に必要なすべての情報は得られない、ということにあるからです。

そのうえで認識→解釈について考えてみます。

認識とは、あくまで自分が認識しているもの、ということになります。なので常に自分が認識していないものについて認識する努力をしなければなりません。これがインフォメーションです（米軍の教範には、これに加えて相手に誤認させるというような攻撃的なインフォメーションの考え方も含まれています）。

そしてインテリジェンスとは、不完全な情報の中で仮説を用いながら意思決定に必要な認識を提供する活動のことです。

まとめると、必要な情報が揃うことを前提とするのか、必要な情報は揃わないことを前提とするのかの違いであり、インテリジェンスは後者、そして戦略も後者です。

- **3**

具体的な任務、つまりやるべきことについて書かれています。
実際に行動するときの指針になります。

- **4以降**

4以降は任務を成し遂げるために必要な機能や能力について書かれています。

4は継戦能力についてです。

目標を達成できる可能性があり、良い計画があったとしても、その裏付けとなるリソースがなければ計画は挫折します。また目標を達成する前に息切れしては目標を達成することはできません。そうならないためには、例えば目標達成の時期が延期されたとしても計画の遂行を維持できるよう、継戦能力については常に考慮しなければなりません。

5は意思決定から実行までのプロセスについて書かれています。

特にプランとプランニングについて理解することで、どうすれば変化の激しい環境に適応していけるのかヒントを得られると思います。

6は指揮統制についてです。

指揮統制をビジネス用語にするとガバナンスに近いかと思います。

米軍の教範では特にミッションコマンドについて書かれています。これは書籍『OODA LOOP』でミッション型命令と訳されているものです。

これは機動戦に絶対欠かせない考え方であり、正しい権限委任をして有機的に動ける組織を作るために必要です。米軍のリーダー育成は、このミッションコマンドを理解して実行できるリーダーを育成することが重視されています。

ADP6-22がリーダーシップになっているのもそのためです。

企業がガバナンスを維持することと、組織のリーダー育成には深い関わりがあるということです。

7は人材育成についてです。

戦略を実行するには、戦略を実行できる組織が必要です。

そして組織作るとは人材を育成することです。

戦略的に考えるということは、人材育成も含めて考えるということです。

逆説的ではありますが、人材育成そのものが企業の重要な戦略になることもあります。

5 兵学レポートについて

兵学レポートは兵学を知ってもらうために書いていますが、実のところ当面はリーダーシップについて書いています。

その理由は、リーダーシップについて理解するためにはミッションコマンドを理解する必要があり、同じ理由でミッションコマンドを知るためには機動戦を、機動戦を知るためには戦略を、戦略を知るためには戦いについて理解する必要があるからです。

つまり、リーダーシップを知ることで兵学の全体像を掴むことができると考えるからです。

なお、ドクトリンの内容についてももう少し知りたい方のために vol.13 の付録を準備しています。参考にしてみてください。