

海上自衛隊
基本ドクトリン

JMSDF
Capstone
Doctrine
(MDP 1)

海上自衛隊



目次

はじめに	4
総則	5
第1章 シーパワー	8
1 海軍の役割	9
2 海軍の特性	10
3 実力行使の目的	12
第2章 海上防衛力の役割－防衛力と海上防衛力－	14
1 我が国と海洋	15
2 海上自衛隊の歴史	15
3 海上自衛隊が達成すべき目標と役割	16
4 海上自衛隊の活動	17
5 統合運用と同盟国等との共同・連携	17
第3章 海上自衛隊の活動－ロジスティクスと作戦－	19
1 戦いのレベル	20
2 ロジスティクス	21
3 作戦術	23
4 部隊運用の要てい	25
5 情報戦	25
6 各種戦	25
7 戦いにおいて留意すべき事項：戦いの原則	26
8 編成と指揮	28

第4章 リーダーシップとシーマンシップ

ー海上自衛隊員に求められる資質ー . . . 3 2

1 リーダーシップ 3 3

2 指揮・統率・管理 3 4

3 指揮官 3 5

4 全ての海上自衛隊員に求められる資質：
シーマンシップを基盤として 3 7

結 語 4 2



はじめに

海上自衛隊は、1954（昭和29）年の発足以来一貫し、我が国の平和と独立を維持すべく、海上において、防衛の役割を果たしてきた。今日の海上自衛隊は、これまでの先人たちの努力と献身の結晶である。

我々は日本国憲法をはじめとする法令を遵守するとともに、専守防衛の方針に基づき、文民統制の下、国家から預けられた実力を発揮することによって国民の負託にこたえ、我が国の平和と独立を守るという使命を達成しなければならない。

「海上自衛隊基本ドクトリン」の目的は、海上自衛隊の任務の性質を踏まえつつ、その任務を遂行するに際して準拠すべき事項や考え方を、自衛官・事務官・技官・教官を含む全ての海上自衛隊員に広く共有することである。海上自衛隊員総員が、本ドクトリンを活用し、業務に邁進することを期待する。

令和6年12月27日

海上幕僚長 海将 齋藤 聡



総則



総 則

- 1 海上自衛隊の使命は、我が国の平和と独立を守り、国の安全を保つため、主として海において、我が国を防衛するとともに、必要に応じ、公共の秩序の維持に当たることにある。
- 2 ドクトリンは、海上自衛隊が「いかにあるべきか(How it should be)」を示すとともに、海上自衛隊が任務を遂行する上で、さらには個々の隊員が、職責を果たす上での準拠すべき事項や考え方(How to think)を示すものである。ドクトリンは、答えや問題の解決法を提供するものではない。その適用に当たっては、決して盲目的になることなく、柔軟性と創造性を併せ持つ必要がある。ドクトリンは、思考の固定化を避けるため不断の見直しが必要不可欠である。
- 3 シーパーパワー及び海軍の概念は、海上自衛隊員が他国海軍及び海上防衛の本質について理解することに資するものである。
- 4 日本国憲法をはじめとする法令（国際の法規及び慣例を含む。）を遵守し、実力組織として必要とされる機能・能力を保持し、我が国に対する侵攻等を抑止するための力を確保すること、経済活動等の我が国の社会活動を支えることは、海上自衛隊の使命を達成するための基本であって、海上自衛隊におけるあらゆる業務の目標である。
- 5 統合運用と同盟国等との共同・連携は、我が国の安全保障を確保し、自衛隊の使命を達成するために重要である。
- 6 戦略、作戦及び戦術は、不可分な関係を有し、いずれに欠陥があっても防衛の目的は達成できない。
したがって、防衛力の整備はもちろん、作戦の計画及び実施に当たってもこの三者の密接一体的な関係に留意し、目的達成を指針として総合的な調和を図らなくてはならない。
- 7 海上自衛隊の活動におけるロジスティクスとは、海上防衛力の造成、維持及び発揮に必要なものを把握、確保、提供する活動の総称である。海上自衛隊の活動は、ロジスティクスなくして成立し得ないことを肝に銘じなければならない。

- 8 国家目標から戦術レベルに至るそれぞれの目標を整合させる作戦術の概念に基づく作戦要務の実施は、適切な部隊運用を実現させるものである。
- 9 戦史や科学技術の発展を研究し、柔軟かつ独創的な思考力で適切な部隊運用と各種戦の戦術を確立し、その開発発展に努めることは、我が国を防衛するために不可欠な要件である。
- 10 相手に対する情報優越の確保は、全ての活動の基盤となり、使命達成を左右する重要な要素である。
- 11 指揮官は、常に部隊の中核として重責を自覚し、徳操を磨き、知識技能の向上に努め、気力体力を練り、適切な判断力を養い、指揮・統率を研さんし続け、任務完遂に努めなければならない。また、指揮官は、自由闊達な隊風及び積極的なリーダーシップの発揮により、「精強・即応」を旨とする海上自衛隊を創る礎となることを銘記しなければならない。
- 12 全ての海上自衛隊員は、強い責任感を持ち、厳正な規律を保持し、リーダーシップ及びシーマンシップのかん養に努めつつ、求められる共通の資質を理解してこれを修得すべく自己研さんに励む必要がある。



第1章

シーパワー



第1章 シーパワー

海洋を利用するための国家の能力を示すシーパワーという概念は、学術的には広義と狭義の意味を持つ¹。広義のシーパワーは、政治、経済、商業及び軍事的側面を含むものであり、その目的には、①国際貿易の実施と管理、②海洋資源の利用と管理、③有事における作戦の遂行、④外交、抑止及び政治的な影響力の発揮が含まれる²。また、地政学における概念として、ユーラシア大陸内陸部の国々を指してランドパワーと称するのに対して、国境を海に囲まれた海洋国家をシーパワーと呼ぶ場合もある³。

これに対し、狭義のシーパワーは「海軍」の能力等を中心的に扱うものである⁴。これら学術上のシーパワーに関する考え方は、各国海軍にも知られるところであり、そのあり方に様々な影響を及ぼしていると考えられる。そこで、本章では、海上自衛隊員が他国海軍について理解することに資するため、主として「狭義のシーパワー」に関する学術的な議論を基に、その中核的な概念である「海軍」について整理する。

1 海軍の役割

学術的に、海軍は軍事的・外交的・警察的役割を有するとされている⁵。

(1) 軍事的役割⁶

海軍の軍事的役割の目的は4つに大別することができる。

第1の目的は、戦争の抑止である。抑止とは、「相手が攻撃してきた場合、軍事的な対応を行って損害を与える姿勢を示すことで攻撃そのものを思いとどまらせる」軍事力の役割とされる⁷。このような「他の国に対し侵略を思いとどまらせる力」が「抑止力」である⁸。

第2の目的は、戦争における自国領域の防衛である。これは抑止が破れ、他の

¹ Alfred Thayer Mahan, *The Influence of Sea Power upon History, 1660-1783*, Dover Publications, 1987, pp. 28, 50, 71. (アルフレッド・セイヤー・マハン『海上権力史論』北村健一訳、原書房、1982年、46、73-74、100-101ページ)

² Sam J. Tangredi, "Globalization and Sea Power: Overview and Context," Sam J. Tangredi, *Globalization and Maritime Power*, National Defense University Press, 2002, p. 3

³ Halford J. Mackinder, *Democratic Ideals and Reality*, National Defense University Press, 1996, pp. 54-55, 111, 184, 186. (ハルフォード・ジョン・マッキンダー『マッキンダーの地政学—デモクラシーの理想と現実』曾村保信訳、原書房、2008年、88-90、185、267、270ページ)

⁴ エリノア・スローン『現代の軍事戦略入門 [増補新版]—陸海空からPKO、サイバー、核、宇宙まで—』奥山真司、平山茂敏訳、芙蓉書房出版、2019年、23ページ

⁵ Ken Booth, *Navies and Foreign Policy*, Croom Helm, 1977, p. 16

⁶ Ibid., pp. 20-23

⁷ 防衛省・自衛隊「(解説) 抑止について」『平成22年度版 防衛白書』

⁸ 防衛省・自衛隊「FOCUS2」『令和4年度 防衛白書』

国家による侵略が生起した場合、これを阻止・排除することである。

第3の目的は、国際秩序、特に海洋における国際秩序の維持である。海洋を安全かつ安定的に利用できることは国家の生存と繁栄に不可欠であり、海洋における国際秩序の維持はこれを担保するものと考えられている。

第4の目的は、海上交通の確保である。「海軍は通商保護のために存在する」ともいわれており⁹、海軍は、平時か有事を問わず、常に所要の海上交通を確保し、自国、同盟国及び同志国の国民の生存と繁栄を維持する役割を担ってきた歴史がある。

(2) 外交的役割¹⁰

海軍には、平素から国家の外交努力と連携した防衛協力・交流を実施し、望ましい安全保障環境を創出する役割がある。これは、多様な脅威の顕在化を予防・抑止することにも寄与する。



(3) 警察的役割¹¹

警察的役割として、沿岸警備を中心とした、主権維持、海洋資源の確保及び秩序の維持、加えて国内の安定と発展への寄与が挙げられる。

2 海軍の特性

海軍には次の6つの特性を発揮することが求められるとされる¹²。

(1) 即応性 (Readiness)

海軍は、平素の活動が軍事プレゼンスとして機能し、不測の事態に即応し得る能力を有している。このようなシーパワーのプレゼンスと即応性は、危機への初動対処において特に有効であり、侵略の抑止及び地域的な安定確保にも寄与する。

(2) 自己完結性 (Self-Sustainability)

海軍を構成する艦艇等は、一定の燃料、弾薬、食料、水、予備品等を保有することで自立的な任務遂行が可能となる。また、海軍は長期滞洋する部隊に対し補給する能力を保持し、修理や医療等の能力を備えている。このような自己

⁹ Mahan, *The Influence of Sea Power upon History*, pp. 26. (マハン『海上権力史論』42-43 ページ)

¹⁰ Booth, *Navies and Foreign Policy*, pp. 18-20

¹¹ Ibid., p. 17

¹² John B. Hattendorf, "U.S. Naval Strategy in the 1990's," *Newport Papers*, 27, 2006, pp. 91, 107-111, 161, 198

完結的な作戦遂行能力は、あらゆる事態に即応し得る能力を発揮する上で持続性を担保する重要な基盤である。

(3) 機動性 (Mobility)

海軍は、海洋を利用して必要な時に必要な場所に迅速かつ容易に機動でき、民間力も活用した適切なロジスティクスにより、長期にわたってその能力を持続的に発揮できる。また、兵力の分散と集中が容易であって、相手の奇襲攻撃を避けつつ、自らの攻撃力を集中して相手に大きな打撃を与えることができる。海軍における機動性は、戦略、作戦、戦術のいずれの面においても、また、攻撃・防御いずれの面においても海上作戦の成否を決する鍵となる能力である。

(4) 多目的性 (Versatility)

海軍は、有事における各種作戦の実施はもとより、海上における警備、平時の民生協力、国際親善、プレゼンス、抑止等、有事以外の多様な事態への対処において幅広い選択肢を提供できる。特に有事においては、強力な火力をもって相手を攻撃し、海上において相手の攻撃を阻止し、陸上部隊を支援し、両用戦を行い、戦力を投射し、海上交通を確保する等、同一の兵力をもって多様な任務を遂行できる。

(5) 柔軟性 (Flexibility)

海軍は、艦艇や航空機を速やかに展開する即応性を有しながら、長期間活動する持続性も兼ね備えている。また、機動性を活かして近距離の沿岸から遠距離に至る広い範囲で多様な活動を行うことができる。このように海軍は、時間、空間、資源を活用し、国家の方針と達成すべき目標に従い、平時から有事に至るあらゆる情勢に応じた役割を果たす柔軟性を有している。

(6) 国際性 (Internationality)

国旗・軍艦旗を掲げ、軍人の指揮を受ける軍艦は、旗国以外のいずれの国の管轄権からも免除される¹³。また、海軍は、公海自由の原則に基づいて他国の主権を侵すことなく行動し、国際法上の権利に基づき随時随所に自国

¹³ 「一国の軍隊に属する船舶であって、当該国の国籍を有するそのような船舶であることを示す外部標識を掲げ、当該国の政府によって正式に任命されてその氏名が軍務に従事する者の適当な名簿又はこれに相当するものに記載されている士官の指揮下にある、かつ、正規の軍隊の規律に服する乗組員が配置されている」軍艦は、公海上における管轄権から免除される（国連海洋法条約 29 条、95 条）。また、他国領域においても、外交職員同様、沿岸国管轄権からの完全な免除を享有していると解されている。黒崎将広、坂元茂樹、西村弓、石垣友明、森肇志、真山全、酒井啓亘『防衛実務国際法』弘文堂、2021 年、129 ページ

の主権を代表できる。さらに、国際協力・交流・訓練等の機会を作為しやすいことは、海軍をして著しく国際性の高いものになっている。このような特性から、海軍は、平素からの国際的なプレゼンスの発揮を通じた国益の維持・増進及び紛争のエスカレーション抑制に適している。

3 実力行使の目的

海軍は必要に応じ実力を行使することとなるが、学術的に、実力行使の目的としては、「制海」(Sea Control) と、「戦力投射」(Power Projection) の2つが長らく主張されてきた¹⁴。また、近年ではこれらの2つに加え、相手の海域の使用を拒否するいわゆる「海洋拒否」(Sea Denial) という概念も存在するとの主張がある¹⁵。これは、軍事技術の発達により長射程精密攻撃が可能となった現代において、陸上や沿岸からの攻撃により外洋の艦艇等を撃破し得る火力の存在が、海上における作戦において考慮すべき重大な要素となっているためである。そのため、本節では、「制海」、「戦力投射」、「海洋拒否」の3つの概念について確認する。

(1) 制海

制海とは、海洋領域において自らの行動の自由は確保しつつ、相手の自由な利用を制限するものである¹⁶。そのため、人類による活動領域が拡大している現代において、制海の対象は特定の海域や地政学上のチョークポイントの確保のみならず、沿岸地域や島しょ、海底などの利用についても含み得るものである。



他方、制海と似た概念である海上優勢の確保とは、一時的、局所的に制海を確立することである。広大な海域で長期間の制海を確立することが困難であっても、一時的、局所的な制海によって戦略目標、作戦目標及び戦術目標の達成に寄与できる場合がある。このような場合に海軍は、統合作戦と同期し、必要な時期に、必要な海域の海上優勢を確保する。

¹⁴ 「制海」の概念はマハンによって主張され、「戦力投射」の概念はコーベットによって重視された。スローン『現代の軍事戦略入門』22-27 ページ

¹⁵ スローン『現代の軍事戦略入門』39-41 ページ；後瀉桂太郎『海洋戦略論－大国は海でどのように戦うのか』勁草書房、2019年、11-14 ページ

¹⁶ Geoffrey Till, *Sea Power: A Guide for the Twenty-first Century*, Fourth Edition, Routledge, 2018, p. 184

(2) 戦力投射

戦力投射は、海洋領域から自国の領域外も含めて必要な場所に対して力を投射するものと理解される¹⁷。

(3) 海洋拒否

海洋拒否は、地上若しくは自国沿岸領域から外洋に向かって力を行使し、海洋から到来する相手の行動を阻害し、排除する働きとされる¹⁸。海洋拒否は、自国で完全に海洋領域をコントロールすることはできないが、相手にも行動の自由を与えないことを目標とする方策として理解される場合もある

¹⁹。

¹⁷ Till, *Sea Power*, pp. 250-255; 後瀉『海洋戦略論』12ページ

¹⁸ 後瀉『海洋戦略論』12ページ

¹⁹ Till, *Sea Power*, pp. 193-194

第2章

海上防衛力の役割

—防衛力と海上防衛力—



第2章 海上防衛力の役割 －防衛力と海上防衛力－

海上防衛力は、我が国の領域及び周辺海域において防衛警備に任ずるとともに、海上交通の安全確保、さらには望ましい安全保障環境を創出するための防衛力である。

加えて海上防衛力は、陸上防衛力、航空防衛力とともに、統合の防衛力として、我が国の安全保障を担保する最終的な手段である。これは、我が国の独立及び国民の生命・身体・財産並びに我が国の領土・領海・領空を主体的に守り抜くという、我が国の意思と能力を表すものである。

本章では、我が国と海洋、海上自衛隊の歴史、海上防衛力の役割、海上自衛隊が達成すべき目標及びその達成のための活動について述べる。

1 我が国と海洋

我が国は、生存と繁栄を海洋に大きく依存する海洋国家である。日本列島は、ユーラシア大陸の東側の縁辺部に位置し、約14,000の島々から構成され、総延長は南北3,000キロメートル以上に及ぶ。このため我が国の国土面積は約38万平方キロメートルで世界第61位であるものの、我が国の領海、排他的経済水域を含めた海の広さは約447万平方キロメートル（陸地の約1.2倍）で世界第6位となる²⁰。



古来、日本人はこの海とともに国家の歴史を刻んできた。資源に乏しく、四面環海の我が国は、海上交通路（シーレーン）を介した海外との輸出入に大きく依存している。そのため、我が国の生存と繁栄には、海洋利用の自由の確保、特に安定した海上交通路の確保が必要不可欠である。そして、海上において我が国に対する侵略を抑止し、阻止するための防衛力の保持は極めて重要である。

2 海上自衛隊の歴史

第二次世界大戦後、1945（昭和20）年11月30日に海軍省が廃止

²⁰ 内閣官房総合海洋政策本部事務局『海の未来－海洋基本計画に基づく政府の取組』2015年、2ページ

された。1946（昭和21）年に公布された日本国憲法では、戦争放棄、戦力不保持などの規定が置かれた。その後、1950（昭和25）年6月に朝鮮戦争が勃発すると、海上保安庁（1948（昭和23）年創設）の沿岸警備力を補う付属機関として1952（昭和27）年4月26日に海上警備隊が発足した。そして、海上警備隊は、同年8月1日には保安庁警備隊として海上保安庁から独立し、1954（昭和29）年7月1日に防衛庁が設置されると同時に海上自衛隊に改称され、我が国の自衛権を担保する必要最小限度の実力組織として整備・運用されることとなった。

なお、4月26日が「海上自衛隊の日」として定められているのは、上述の海上警備隊創設日を由来とする。

海上自衛隊は、その創設から積み重ねてきた伝統とシーマンシップを基盤として、国内外の環境の変化に適応しつつ、発展と成長に努め、もって海洋国家たる我が国の平和と独立を守り続けている。海上自衛隊は、これからも常に「先人の到達点を出発点」としつつ、進歩し続けなければならない。



3 海上自衛隊が達成すべき目標と役割

海上自衛隊は、我が国の防衛力の一翼を担う存在として、国家防衛戦略等に示された目標の達成に寄与することが求められる。そのためには、まずは実力組織として必要とされる機能・能力を保持し、我が国に対する侵攻等を抑止するための力を確保すること、経済活動等の我が国の社会活動を支えることが必要である。このような考えに基づき、海上自衛隊が達成すべき主要な目標は以下の3つに整理される。

第1の目標は、「我が国の領域及び周辺海域の防衛」である。これは、我が国に対する武力攻撃、主権に対する侵害や力による一方的な現状変更を抑止し、万が一我が国への侵攻が生起した場合、これに対処し、我が国の独立を守ることである。

第2の目標は、「海上交通の安全確保」である。これは、国際法に基づく海洋秩序を維持し、我が国の経済活動に必要な海上交通路と周辺海域の安全を確保し、安定した国民生活を守ることである。

第3の目標は、「望ましい安全保障環境の創出」である。これは、我が国に

対する脅威の顕在化を防止し、法に基づく国際秩序が維持されるよう国際的な安全保障環境の創出に貢献し、我が国の国益を守ることである。

以上の目標を達成するため、海上自衛隊に求められる主な役割は以下の7つであり、①侵略の未然防止及び排除、②海上交通（SLOC: Sea Lines of Communications）の確保、③治安の維持、④警戒監視、⑤海上における不法行為に対する措置、⑥災害派遣や海上の経済活動保護といった民生に対する寄与、⑦より安定した安全保障環境の構築に対する寄与である。

4 海上自衛隊の活動

海上自衛隊の主要な目標と役割を達成するためには、次の3つの活動があり、これらの方策は、平時、グレーゾーンから有事にかけて重層的、同時並行的に実施する。

（1）環境の形成

力による一方的な現状変更を許容しない安全保障環境を創出する。このため、防衛協力・交流をはじめとする各種の活動を通じ、常に安全保障環境を改善し続けることにより、脅威が現れるのを防ぐ活動を担う。

（2）平素からの抑止・対処

力による一方的な現状変更やその試みを平素から抑止・対処する。その対応は、わが国自身の防衛体制の強化や同盟国・同志国等の連携に係る積極的な活動を通じ、事態の発生の抑止と早期の対処・事態の收拾をするための活動である。

（3）有事への対応

有事に際して、我が国への侵攻を阻止・排除する。我が国への侵攻により平和と安全が脅かされる場合には、我が国が主たる責任をもって対処し、同盟国等と連携し、脅威を取り除く活動を行う。

5 統合運用と同盟国等との共同・連携

自衛隊は、任務を効果的に遂行するために一体的に運用することを基本とする。自衛隊は、陸上・海上・航空防衛力の一体的な運用といった伝統的なものに加えて、宇宙・サイバー・電磁波の領域の活用、認知領域を含む情報戦、先端技術を活用した無人アセットをはじめとする装備の運用等、急速に変化する戦い方に対応し続けることが必要であり、各自衛隊の力を結集し、最も効果のあるよう発揮させる領域横断による統合運用は、自衛隊の使命達成上、最も重要である。また、米国との同盟関係を我が国の安全保障政策の基軸としつつ

同志国等との連携を強化することも、我が国の防衛戦略において重視される事項である。この点、平素から共同訓練等を通じて、日米同盟の抑止力・対処力を強化し、同志国等と多角的・多層的な防衛協力・交流を通じて、我が国の安全保障を確保することは、海上防衛力の重要な役割の一つである。



第3章

海上自衛隊の活動

—ロジスティクスと作戦—



第3章 海上自衛隊の活動 ーロジスティクスと作戦ー

ロジスティクスと作戦は、不可分の関係にあり、そのいずれに欠陥があっても防衛の目的は達成できない。

本章では、まず「作戦」の概念を理解するために必要な「戦いのレベル」と呼ばれる概念的な枠組みについて整理した後、海上自衛隊の全ての活動の基盤となるロジスティクス、作戦レベルを司る概念である「作戦術」、部隊運用の要てい、情報戦、各種戦、戦いの原則及び編成と指揮を示す。

1 戦いのレベル²¹

古今東西の戦史を分析すると、個々の戦闘には勝利したものの、戦略目的を達成し得なかった戦例が存在する。国家目標を達成するためには、戦略、作戦及び戦術という3つのレベルの活動があり、これらを接続、同期させることが必要と考えられている。

(1) 戦略レベル (Strategic Level)

戦略レベルの活動は、国が国家レベルの安全保障の政策(戦略)を決定し、その戦略を達成するために、外交、防衛、経済、技術、情報等の国家の総合的な国力の活用について定めるものである。

(2) 作戦レベル (Operational Level)

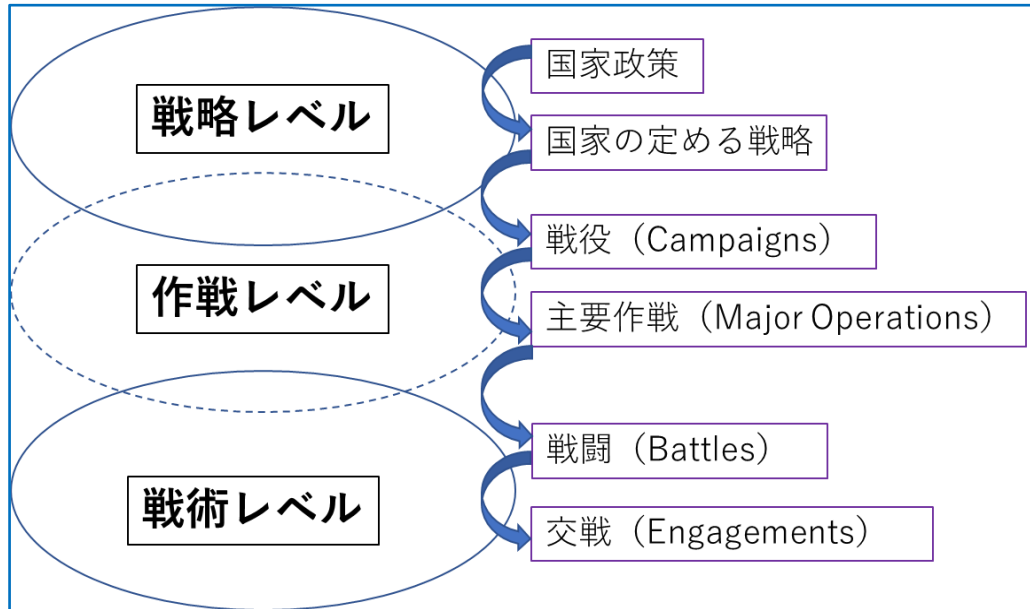
作戦レベルの活動は、戦略レベルと戦術レベルの活動を同期させる役割を担う。こうした同期を行うための活動、手続、概念を総称して、作戦術(Operational Art)という。戦略目標を達成するためには、作戦目標を確立し、作戦目標を達成するための連続した行動及び各種戦(本章にて詳述)を融合させ、目標系列を確立させるとともに、それらに必要な資源を適切に配分し、部隊運用を行う必要がある。

(3) 戦術レベル (Tactical Level)

戦術レベルは、作戦目標を達成するために計画され、実施される戦術単位の部隊行動及び各種戦である。このレベルを支えるのが、高い術科能力に裏打ちされた部隊の能力である。

²¹ たとえば、The United States Navy, Marine Corps and Coast Guard, *Naval Doctrine Publication 1, Naval Warfare*, 2020, p. 27; North Atlantic Treaty Organization (NATO), *Allied Joint Publication (AJP)-01 Edition E, Version 1, Allied Joint Doctrine*, 2017, pp. 1-8-1-11 を参照

以上の3つのレベルはそれぞれ完全に切り分けられるものではなく、互いに重なり合う部分があると理解されている（下図参照）。



出典：The United States Navy, Marine Corps and Coast Guard, *Naval Doctrine Publication 1, Naval Warfare*, 2020, p. 27

2 ロジスティクス

海上自衛隊の活動は、ロジスティクスなくして成立し得ない。我々は海上防衛のプロフェッショナルとして、ロジスティクスと作戦の両輪について学び、考え、実行しなければならない。

(1) ロジスティクスとは

海上自衛隊の活動におけるロジスティクスとは、海上防衛力の造成、維持及び発揮に必要なもの（人員、港湾、空港及び基地施設、艦船・航空機を含む装備品及び役務）を把握、確保、提供する活動の総称である。海上作戦の基盤であるロジスティクスの重要性は、数多くの戦史の教えるところであり、継戦能力を決定づける最大要素である。部隊は、すべからく「ロジスティクスなくして戦えない」ことを肝に銘じなければならない。



ロジスティクスは戦略、作戦及び戦術のレベルに分類され、人事、教育訓練、経理補給、造修整備、輸送、管理、施設、衛生、サルベージ及び研究開

発の10の機能を有する。

(2) ロジスティクスのレベル

ア 戦略レベルのロジスティクス：国家としてのロジスティクスとの関係

戦略レベルのロジスティクスは、戦略の遂行に必要な手段を準備する活動である。先述の10の機能全てを長期間かつ広域で発揮できる態勢の確立がその要点である。特に、海上防衛力の特性として、艦隊を整備し戦力化するのに膨大な資源と時間を要することを銘記しなければならない。また、戦略レベルのロジスティクスでは、産業界（Industry）との協力が不可欠であり、海上交通の確保と不可分である。すなわち、官民からなる国家としてのロジスティクスが維持されて、自衛隊の継戦能力が確保されるのである。

イ 作戦レベルのロジスティクス：海上防衛力の特性

作戦レベルのロジスティクスは、作戦を持続させることを目的とするものであり²²、火力や部隊移動・機動を始めとする機能発揮の所要に応じ、迅速かつ的確に把握、確保、提供する活動である。

艦隊行動の起点となるのが基地である。この基地には3つの機能、すなわち補給と修理に加えて、隊員の交代や補充、休養といった人的資源に対する支援を提供する。

ロジスティクス部隊は、広域に展開する部隊に対し、機動的に支援するために、防護等、他の作戦の機能と調整しつつ、あらゆる事態や部隊の要求にシームレスに対応する柔軟性、持続性及び抗たん性が求められる。

作戦レベルのロジスティクスは、国家としてのロジスティクスと部隊の作戦行動をつなぐものである²³。海洋国家たる我が国において、海上自衛隊が活動するためには、「海上交通路」の確保が前提となる。海上交通路の含意は、国家としてのロジスティクスに関する「通商路」の意味と、海上自衛隊が部隊行動を維持するための「補給路」の意味がある。

ウ 戦術レベルのロジスティクス：部隊の全能発揮

戦術レベルのロジスティクスは、部隊を全能発揮させるための活動である。主な活動は、燃料、弾薬、糧食、需品、補給品等の補給、装備品等の修理、衛生である。戦術レベルのロジスティクスでは、部隊の能力を配

²² ヤン・オングストローム、J・J・ワイデン『軍事理論の教科書』北川敬三監訳、勁草書房、2021年、107ページ

²³ Brett A. Friedman, *On Operation - Operational Art and Military Disciplines*, Naval Institute Press, 2021, p. 105

分し、適切に維持するために効率性を追求することが求められる²⁴。また、部隊等が活動する現場では、状況が目まぐるしく変化し、混乱することがある²⁵。そのため、常にロジスティクスの優先順位を念頭においた活動が必要となる。

3 作戦術 (Operational Art)

作戦レベルは、戦略レベルと戦術レベルをつなぐとともに、ロジスティクスを含む全ての海上自衛隊の活動を同期させるレベルである。このための重要な概念が作戦術である。



(1) 作戦術の概念と意義、作戦要務

作戦術は、作戦レベルにおいてリスク (Risk) を勘案し、目的 (Ends) に対し、戦略・作戦・戦術レベルのあらゆる方法 (Ways) と手段 (Means) を統合する概念である²⁶。また、作戦要務における手続の根幹となる概念である。

作戦要務とは、海上自衛隊の作戦、行動及び作業その他の業務に関する情勢判断、計画の立案、令達の作成・伝達及び実施の監督の各過程並びにこれらに関連して行う報告・通報、諸記録の作成等に関する手続一般をいう²⁷。作戦要務は作戦術を実行するための手段である。

作戦術で最も重要な役割を担うのが指揮官であり、指揮官は、作戦術を用い、困難で複雑な状況においても、指揮下部隊の活動が戦略目標の達成に寄与できるよう、部隊を時間的、空間的に同期、統合して運用する。このため指揮官は、作戦術を行う際に次の4つの設問に答えることが求められる²⁸。また、これらの設問はいかなる戦いのレベル(戦略・作戦・戦術)の業務遂行にも応用ができる。

²⁴ オングストローム、ワイデン『軍事理論の教科書』107 ページ

²⁵ 同上

²⁶ U. S. Joint Chiefs of Staff, *JP 5-0: Joint Planning*, 2020, p. I-1

²⁷ 「海上自衛隊作戦要務に関する達」海上自衛隊達第5号、平成13年1月30日

²⁸ U. S. Joint Chiefs of Staff, *JP 3-0: Joint Operations*, 2017, p. II-4

- 1 何が目標であり、望ましいエンドステートであるか(Ends:目的)。
- 2 それらの目標と望ましいエンドステートの達成には、どのような行動の連続が望ましいのか(Ways:方法)。
- 3 そのような諸行動の連続のためには、どのような資源・行動が必要なのか(Means:手段)。
- 4 そのような諸行動が連続した結果、生じる失敗と受容できない結果が起こる可能性がどれぐらいあるのか (Risk:リスク)。

海上自衛隊の活動は、常に臨機応変さと柔軟性が求められる。作戦術が「術(アート)」とされるのも、単に経験、知識や規則だけで優れた部隊運用はできず、究極的にはそれぞれの指揮官と幕僚の知性、独創性、判断力に委ねられる領域を含んでいることに由来する。そのためには、「科学(サイエンス)」の知識と理論に裏打ちされた指揮官の洞察力と理解力、幕僚の高度な専門性が必要不可欠である。加えて、作戦術が導く戦略レベルの目標を達成するためには、指揮官・幕僚には、軍事のみならず、広く非軍事に至る領域の理解が求められる。これらを基盤として指揮官と幕僚、指揮下部隊との間での対話を活用することにより、課題と解決策についての共通の理解を迅速に形成し、計画と実行に移行することが可能となる。

(2) 作戦デザインと作戦マネジメント

作戦術は、指揮官と幕僚による「作戦デザイン」と「作戦マネジメント」を通じた活動であるとされる²⁹。

一般的に作戦デザインとは、作戦環境を分析して課題を明らかにし、作戦目標を達成するための部隊の行動を検討することであるとされる³⁰。こうした作戦デザインの考え方によって導出された行動案を「作戦アプローチ」という³¹。

作戦マネジメントとは、実施される作戦を統合、調整、同期、優先順位付けすること及び作戦の進行を評価することによって作戦実施の監督を行うものとされる³²。作戦マネジメントでは、各幕僚機能を総合的に活用して作戦の実施を評価し、要すれば目標達成に寄与するよう計画の修正を行う³³。

²⁹ NATO, AJP-01, p. 4

³⁰ Ibid.

³¹ NATO, AJP-01, p. 4; U. S. Joint Chiefs of Staff, *JP 5-0: Joint Planning*, 2020, p. xxi,

³² NATO, AJP-01, pp. 4-5-4-6

³³ Ibid.

4 部隊運用の要てい

戦いの歴史を振り返ると、1970年代のベトナム戦争に至るまでの間は、火力によって相手の物理的な戦力を消耗させる「消耗戦 (Attrition Warfare)」の時代が長く続いた³⁴。一般的に消耗戦は、長期にわたり、人的・物的犠牲を強いることから、国力の大小が戦争の帰すうに大きな影響を及ぼした³⁵。

他方、1991 (平成3) 年の湾岸戦争以降の各国軍では、相手の強みを避け、重心 (COG: Center of Gravity) や致命的脆弱点 (CV: Critical Vulnerability) に対し、我の戦力を集中、これらを撃破することで我に有利な状況を作し、目標を達成するとともに、最小限の損失で勝利を獲得する「機動戦 (Maneuver Warfare)」を採用することが標準となったといわれている³⁶。

COG や CV は、相手の水上部隊といった物理的戦力である場合のほか、指揮中枢や指導者の意思若しくは心理等の場合もあり、作戦目標と攻撃の方策は慎重に選択されなければならない。

そして、機動戦において特に重視されるのが、指揮官の意思決定サイクルと行動の迅速性であり、それらのスピードの優劣が機動戦の成否を決定づける。

5 情報戦 (IW: Information Warfare)

情報戦は、戦略レベルから戦術レベルの複数のレベルにまたがる活動である。また、情報戦は、水上領域及び水中領域をはじめとする従来領域のほか、宇宙領域、サイバー領域、電磁波領域及び認知領域で実施される。情報戦は、他機関等の情報戦に係る能力を有機的に融合して、指揮官の意思決定及び作戦部隊を支援する諸活動を実施し、自らの作戦効果を向上させるとともに、相手の作戦能力を低下、無能力化、又は破壊するものである。情報戦は、全ての作戦の基盤であることから、情報戦の実施に当たっては、保全に係る措置を徹底するとともに、宇宙領域、サイバー領域及び電磁波領域の特性を把握しておく必要がある。また、平素の段階から、我が国にとって有利となる環境を構築することによって、情報戦の効果を高めることが重要である。

6 各種戦

各種戦とは、部隊が各種脅威に対処する際に実施する戦術の総称である。海上自衛隊が作戦を遂行する上で、作戦術と両輪となるのが各種戦の能力である。各種戦の能力は戦略レベルの目標を達成するため、作戦レベルにおいて融合され、戦術レベルにおいて実行される。また、各種戦の能力は各部隊、各隊員の日々の練成訓練と装備品の全能発揮によって強化される。

³⁴ 田村尚也『用兵思想入門』作品社、2016年、318-321ページ

³⁵ 同上

³⁶ 同上、324-328ページ

なお、情報戦のうち、戦術レベルで実施されるものは、各種戦に区分することができる。

(1) 水上戦 (AWW: Above Water Warfare)

水上戦は、水上領域で行われる各種戦を総称する概念である。対空戦、対水上戦、水陸両用戦、対地戦、特殊戦及び弾道ミサイル防衛等が含まれる。水上戦は、主に水上艦艇、航空機やミサイル、電磁波を利用して実施される。このため、水上戦では、これらの特性を理解するとともに、作戦海域の気象海象や電磁波等の環境特性を把握しておく必要がある。

(2) 水中戦 (UWW: Underwater Warfare)

水中戦は水中領域で行われる各種戦を総称する概念であり、対潜戦、機雷戦等が含まれる。水中戦は、主として潜水艦、魚雷や機雷、各種センサーを利用して実施される。このため、水中戦では、これらの特性を理解するとともに、海洋環境や音波の特性を把握しておく必要がある。

7 戦いにおいて留意すべき事項：戦いの原則

海上自衛隊が行う諸活動の成否は、適切な戦いの概念の適用によってもたらされる。戦いに勝つための絶対的な法則は存在しない。しかしながら、戦史研究を通じて導き出された教訓から、効果的に戦うための原則は導くことができる。

以下に示す戦いの原則は、海上自衛隊の諸活動において留意すべき事項であり、互いに密接な関係を有するものであるが、盲目的な適用を厳に慎み、達成すべき使命や状況に応じ適切に実践されなければならない。



(1) 目 標

すべての軍事作戦を明確に定義づけ、目標を正しく選定し、達成可能な目標に指向させる原則。戦略、作戦、戦術の各レベルにおける計画と実施は、一体化して戦略レベルの目標である我が国の防衛に寄与しなければならない。

(2) 集 中

資源と戦闘力の集中を適切に行うことにより、最適な時間と場所で活動を行う原則。これは、相手との相対的な戦闘力を比較し、決定的な時間と場

所において戦闘力を集中させ、相手に勝る戦闘力を発揮するものである。

なお、この原則は必ずしも部隊を1箇所に固めることを意味するものではなく、状況に応じて部隊を分散させることによって相手をかく乱し、あるいは被害を局限することも考慮する。

(3) 主導と迅速性

常に自らの行動の自由を確保し、主体的に戦いの主導を獲得する原則。つまり、指揮官の適切な意思決定サイクルに基づき、能動的に行動することである。主導を獲得するには、「迅速性」すなわち指揮官の意思決定を迅速に行うことが求められる。

(4) 機 動

機動戦により、相手の機先を制し、自らに有利な態勢をとることで、相手より優勢な戦闘力を発揮する原則。機動は、「集中」、「主導と迅速性」、「奇襲」等の原則を絡めて適用する必要がある。

(5) 経済性

目標を達成するために自らの限りある資源を最も効果的に活用する原則。これはすなわち、海上自衛隊の全ての部隊運用において、優先順位をつけ、最も効果的かつ効率的に任務を達成することである。

(6) 指揮の統一

指揮系統上の各段階において一人の指揮官のもとに責任が集中している原則。これにより、部隊における全ての努力がまとめられ、任務達成のため、効率的な部隊運用が行われる。

(7) 簡 明

作戦の準備、計画及び実行段階において、その目指すべきところが簡潔明瞭であり、不必要な複雑性を避ける原則。簡明は、戦いにおける情報の錯そ、指揮の混乱等を防止し、適切に作戦を遂行するために重要である。

(8) 奇 襲

武力行使が始まった以後の段階において、相手が予測していない時間、場所、やり方により、効果的な攻撃を行う原則。奇襲は、戦いにおける勝敗に大きな影響を及ぼす戦例も多い。併せて自らが相手の奇襲を受けない警戒措置もとらなければならない。

(9) 保 全

自らの行動の自由と部隊の安全を確保するため、情報を保全する原則。これは、任務達成の前提条件となる。情報の漏えいは、我を危険に貶め、相手を利することとなり、勝利の機会を逸することとなる。また、他国との連携に当たって不可欠となる信頼を毀損することにもなる。このため、情報保全には厳しい規律が求められる。

(10) 抑 制

不必要な実力行使を避ける原則。我が国の防衛の基本方針に従い、実力行使は、必要最小限度に留めなければならない。

(11) 継 戦

国益を保護するために、慎重かつ長期的な視点で取り組み、海上防衛を全うする原則。作戦遂行の前提として、人的・物的資源を供給するロジスティクスの確立が重要である。こうした態勢確立の成否は、戦いにおける勝敗の帰すうに重大な影響を与える。

(12) 正当性

国際法・国内法に基づいた正当性を維持する原則。この正当性は、行動の合法性、道徳性に基づくものである。一般的に海上自衛隊の全ての活動は、国家意思の反映と解釈されることに留意しなければならない。

8 編成と指揮

海上自衛隊が任務を遂行するためには、与えられた任務に適した部隊を編成し、当該部隊を運用するために必要な指揮系統を明確にすることが不可欠である。したがって、編成と指揮は部隊運用の根幹であり、任務を遂行するために必要な要素である。

(1) 編 成

指揮官が割り当てられた任務を遂行するため、任務に応じて、部隊の構成を定め、部隊等における各級指揮官の指揮上の相互の関係を系統立てること及び系統立てられた態様を編成という。

編成には、固有編成と部隊区分があり、このほか情勢に応じ、法令の定めるところにより特別の部隊が編成され、又は特別の部隊が臨時に編成されることがある。固有編成は、法令によって定められる固有の編成をいう。部隊区分は、部隊等が法令に定める出動等に従事する場合又はそのための訓練等を実施する場合に、指揮官が与えられた任務を遂行するため、指揮下の

部隊を作戦上の要求に応ずるように区分すること又は区分したものをいう。部隊区分における各部隊は「任務部隊」、その指揮官を総称して「任務部隊指揮官」という。

(2) 指揮関係³⁷

ア 指揮系統

指揮を行い、又は指揮を受ける関係にある部隊等の長の上下の系列をいう。この系列にある上級の部隊等の長を「上級部隊等の長」、上級部隊等の長の指揮を受ける部隊等を「下級部隊等」という。

イ 隷属

部隊等が上級部隊等の長に恒常的に属して、その隊務の全てについて指揮を受ける基本的な指揮関係にあることをいう。この関係において、上級部隊等の長を「隷属上級部隊等の長」、隷属上級部隊等の長の指揮を受ける部隊等を「隷下部隊等」という。

ウ 隷属系統

隷属関係にある部隊等の長の上下の系列をいう。

エ 配属

部隊等が隷属系統にない部隊等の長に一時的に属して、その隊務の一部について指揮を受ける特別の指揮関係にあることをいう。この関係において、上級部隊等の長を「配属上級部隊等の長」、配属上級部隊等の長の指揮を受ける部隊等を「配属部隊等」という。

オ 配属系統

配属関係にある部隊等の長の上下の系列をいう。

カ 部隊区分

部隊等の長の下級部隊等の隷属系統及び配属系統を総合的に示したものをいう。

キ 編組

部隊区分により配属系統を定め、若しくは個別に配属系統を定めることにより部隊を一時的に組織すること、又は指揮下にある部隊の人員及

³⁷ 「自衛隊の運用等における部隊等の組織の要領及び指揮に関する訓令」平成20年防衛省訓令第17号（改正平成28年3月29日）

び装備をもって当該部隊以外の部隊を一時的に組織することをいう。編組によって一時的に組織された部隊を「編組部隊」という。

ク 直 轄

部隊等の長が隷属系統又は配属系統にある二段階以上の下級の部隊等の隊務の一部を一時的に直接指揮することをいう。この関係において、上級部隊等の長を「直轄上級部隊等の長」、直轄上級部隊等の長の指揮を受ける部隊等を「直轄部隊等」という。

ケ 一部指揮

部隊等の長が、隷属系統又は配属系統にない部隊等について、部隊区分により配属系統が定められ、又は個別に配属系統が定められることにより、当該部隊等の隊務の一部を一時的に指揮することをいう。

一部指揮に際しては、必ずしも部隊を組織することは要しない。

(3) 部隊運用における権限

ア 指揮監督権

内閣総理大臣は、内閣を代表して自衛隊の最高の指揮監督権を有している。防衛大臣は、自衛隊法の定めるところに従い、自衛隊の隊務を統括し、陸海空自衛隊の部隊及び機関に対する指揮監督は、各幕僚長を通じて行使する。この「指揮監督」とは、部隊の運用に係る「指揮」の権限と、隊務及び隊員のサービスの「監督」の権限を合わせたものである。隷属上級部隊等の長は、防衛大臣が定めた隷属系統に従い、隷下部隊等が他の指揮官（編組された部隊の指揮官を含む。）の直轄又は一部指揮を受けている場合を除き、その隊務の全てについて指揮監督権を有する。

なお、陸海空幕僚長は「監督」の権限のみを有し、指揮権は有していない。また、統合幕僚長は、自衛隊の運用に関して一元的に防衛大臣を補佐するとともに、部隊及び機関に対する防衛大臣の命令を執行する。さらに統合作戦司令官は、自衛隊の運用に関し、平素から全国の陸・海・空の部隊を一元的に指揮する部隊の長である³⁸。統合作戦司令官は、統合運用による円滑な任務遂行を図る場合において防衛大臣の命により一部指揮する権限を有する。

イ フォース・ユーザー及びフォース・プロバイダー

海上自衛隊は2008（平成20）年にフォース・ユーザー及びフォース・プロバイダーの構想を導入した。同構想においては、主として高練度

³⁸ 防衛省・自衛隊『令和6年度防衛白書』242 ページ

部隊を指揮して事態対処等を担う指揮官（フォース・ユーザー：自衛艦隊司令官及び地方総監）と、主として部隊の練度管理を担う指揮官（フォース・プロバイダー：護衛艦隊司令官等）を区分する³⁹。

フォース・ユーザーは、内閣総理大臣、防衛大臣の指揮系統に服し、配属部隊等又は編組部隊に対する指揮権を行使する。また、海上幕僚長は、統合運用に対するフォース・プロバイダーに当たる⁴⁰。



³⁹ 「運用等に係る海上自衛隊の体制に関する達」平成20年海上自衛隊達第16号（改正平成30年2月28日）

⁴⁰ 防衛省・自衛隊『令和5年度防衛白書』252ページ

第4章

リーダーシップとシーマンシップ —海上自衛隊員に求められる資質—



第4章

リーダーシップとシーマンシップ

—海上自衛隊員に求められる資質—

いかなる組織、いかなる時代でも、組織の強弱を決定づけるものはリーダーの器量であり、同時に組織を構成する「人」の能力である。本章では、「人」に焦点を当て、リーダーシップ、指揮・統率・管理、指揮官のあり方及び全ての海上自衛隊員に求められる資質について述べる。

リーダーシップに関わる事項は、全ての隊員に適用されるものである。また、指揮・統率・管理、指揮官の項目は指揮官として正当な権限と責任を負う者が心掛ける内容であるが、同時に全ての隊員がその命令に服するものとして理解すべきものである。さらに、海上自衛隊員に求められる資質は、リーダー、フォロワー、指揮官、幕僚、部下を問わず、海上自衛隊の使命を達成する上で自衛官・事務官・技官・教官を含む全ての海上自衛隊員に必要とされるものである。

1 リーダーシップ

(1) リーダーシップの概念

リーダーシップ(leadership)とは、前任者の人間的相互作用によって、組織の構成員にその任務達成のための望ましい行動をとらせることである。海上自衛隊の「統率」は、リーダーシップに含まれる。

リーダーシップにより、部下を始めとする組織の構成員(フォロワー)の能力が引き出され、組織目標の達成に指向させることができる。

なお、リーダーシップは必ずしも指揮官などの職務上の上位者のみが発揮すべきものではない。例えば、海士が複数で艦内作業を行う際、前任者に期待される行動は、リーダーシップの好例である。また、個人が有する専門性や立場などによってリーダーシップを発揮すべき場合もある。また、フォロワーが自発的にリーダーを補佐し、リーダーシップが一層発揮されることにより、組織の任務達成に貢献するという側面もある。

(2) リーダーとフォロワー

リーダーとフォロワーとの関係は、相互に作用するものである。どちらにも、よくコミュニケーションを図り、それぞれの意思を共有する姿勢が求められる。フォロワーは、一般的にはリーダーシップに従うものであるが、フォロワー自ら主体的に組織の任務達成に貢献し、リーダーを補佐する役割を果たすこともある。また、リーダーはフォロワーに納得感を持たせ、職務に対する自発性を引き出すことが求められる。

2 指揮・統率・管理

(1) 指揮

指揮とは、正当な権限を有する指揮官が、その権限を行使して部隊を運用し、使命を達成するものである。指揮を行う権限を「指揮権」という。指揮は、命令の形式をもって行われる。

指揮官に対しては、与えられた任務や客観的情勢を考慮し、命ずべき内容と命ずべからざる内容とを誤ることなく判断し、強い信念をもって発令し、その命令が遂行され、任務を達成するか命令を変更するまで責任を負うことが求められる。

そして受令者（隊員）は、与えられた命令が適法である限り、指揮官を信頼し、忠実に、かつ直ちに命令に服従することが求められる。

指揮の原則として、次の5点に留意する必要がある。

第1に指揮権は、正当な権限を有する指揮官によって、かつ、その権限の範囲内において、定められた指揮系統を通じて行使されなければならない。

第2に指揮官は、手続を経て、その権限の一部を委任することがある。ただし、この場合、委任した事項に関する責任を逃れることはできない。

第3に指揮官は、各部隊の行動を調整して、共通目的に対する各部隊の努力を統一するために、指揮の統一を図ることが肝要である。

第4に指揮官の権限及び責任は、明確かつ相互に適正に調和していなければならない。

第5に指揮は、いかなる状況においても中断することがなく、一貫して継続的に行わなければならない。

(2) 統率

統率とは、指揮官が経験と努力によって培った優れた能力、高い人格及び豊かな教養によって部下を感化し、また、心理的、科学的方法をもって、部下の任務遂行に対する意欲を高揚させることにより、部下及び部隊の能力を最高度に発揮させるものである。

したがって、指揮と統率とは表裏一体となって初めて指揮機能が最高度に発揮できるものである。また、部隊の団結は、指揮官の統率に負うところはあるものの、その基盤となるものは、各人の能力であり、自覚であり、協力であり、献身である。

(3) 管理

管理とは、一般的にはマネジメントと呼ばれるものである。これは、組織において職務を遂行するために、目標を設定し、組織の資源を用いて達成する過程をいう。管理は、使命又は任務を達成するための資源（人員、予算、

資材、施設等)の使用についての計画、組織・編成、指令、調整、統制、評価といった不断の行動から成り立っている。管理においては特に、目標達成における資源と時間のマネジメントと効率性を考慮しなければならない。

3 指揮官

指揮官は、部隊団結の核心であり、また、指揮統率の中枢であって、常にその責務の重大性を認識し、自己の使命達成に万全を期さなければならない。

指揮官の迅速かつ的確な意思決定及び部隊の団結は、部隊戦闘力発揮の源泉である。

したがって、指揮官は、厳粛な規律の下、友愛と誠実を旨とし、親和協力、強固な団結を図らなければならない。そして、指揮官は自身に与えられた権限を専有することを極力避け、部下に命令に基



づく実行に係る権限を委任し、任務達成の意欲を増大させることに留意しなければならない。ただし、この場合に生じた結果に対しては、当該委任を受けた部下指揮官はもとより、委任した指揮官もその責任を免れることはできないことを認識する必要がある。

幕僚や部隊は、指揮官の責任を理解した上で、補佐・服従することが必要不可欠である。指揮官の責任として、以下の9点に留意する必要がある。

第1に指揮官は、周到な計画に基づき、その意図及び指揮下各部隊の任務を明確に示達し、各部隊の努力の統一を図り、与えられた任務を完遂できるように、指揮下部隊の行動を監督しなければならない。

第2に指揮官は、常に指揮下部隊を戦闘行動に即応し得る態勢を維持するとともに、与えられた任務に対し、部隊の全能を効果的に発揮できるよう、部隊を運用しなければならない。万が一、指揮官が部隊等を指揮することができない場合、又は困難な事態が生じた場合は、あらかじめ定められたところに従い、指揮の継承及び指揮の代行を機を失せず行わなければならない。

第3に指揮官は、現在及び将来生起の可能性のある情勢に対応し得るよう、手続を経て指揮下部隊の作戦計画又は諸計画等を策定し、必要に応じて示達するものとする。

第4に指揮官は、指揮の実施に当たっては、指揮系統を厳守するものとする。ただし、指揮系統に従うことが實際上実行不能か、又は指揮系統に従っては命令等の示達が遅れ、その遅延が全般の情勢上受容し得ない場合にあっては、指揮系統上中間に位置する部下指揮官を経ることなく、下級指揮官に対し直接

命令等を示達することができる。この場合においては、指揮官はなるべく速やかに当該中間指揮官に対して、その旨通知しなければならない。また、通知を受けた中間指揮官は、その命令に対して直ちに応ずるよう必要な措置を講じなければならない。

第5に指揮官は、幕僚の全能を発揮させ、指揮下部隊の指揮及び監督に当たる。しかし幕僚は、その指揮官の指揮系統上には位置せず、また部隊に対する指揮権は付与されない。そのため、幕僚が指揮下部隊を指揮するかのようには振舞わせることは厳に慎まなければならない。

第6に指揮官は、指揮系統上の上級指揮官から付与された自己の任務と上級指揮官が持っている全体任務との関連を完全に認識理解し、自己の任務遂行を通じて上級指揮官の目標達成に寄与しなければならない。この間において、各指揮官の活動を調整することは、各指揮官及び上級指揮官の責任である。また、指揮官は適切な通信手段を活用し、命令・報告・通報等の確実・安全・迅速な通達を図り、関係部隊の緊密な協同連携に努めなければならない。

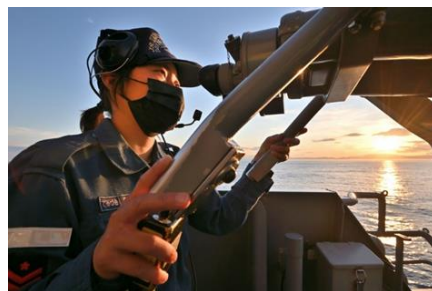
第7に指揮官は、適切な情報活動を行い任務遂行に関係ある国内及び国外の情勢把握と、その適切な評価に努めなければならない。下級指揮官は、上級指揮官に対してその必要とする情報を常に報告しなければならない。

第8に指揮官は、命令受領後の情勢の変化により、受令した命令どおり実行することが、上級指揮官の全体的任務達成上明らかに不利と認められる場合において上級指揮官の指令を受ける余裕がないときは、指揮官は自らの責任において、自己の最善と認める行動を採ることができる。この処置は「独断専行」とされ、政府方針及び上級指揮官の意図に合致し、かつ全体的作戦目的に寄与するとともに、これを行う指揮官の純粋な使命感から発するものでなければならない。

第9に指揮官は、千変万化する海上作戦の特質に鑑み、使命又は受令者の達成すべき目標を示し、実施の方法は受令者に委ねることを指揮の要けつとしなければならない。部下に指揮官の意図を理解させた上で、ミッション・コマンド（発令者が行動の範囲を制限することなく、受令者に完全に実施の方法を委任した命令）を行うため、指揮官は平素から作戦要務を重視し、部下指揮官との意思疎通を通じて、部隊内の目標系列の認識と健全な判断力の養成に努めなければならない。

4 全ての海上自衛隊員に求められる資質：シーマンシップを基盤として

海上自衛隊員に求められる資質とは、一言で述べると「個々の隊員が強い使命感と責任感をもって、持ち場を守り、職責を全うすること」である。海を行動と生活の場とする海上自衛隊員は、シーマンシップを発揮して厳しい環境に打ち勝ち、任務の遂行、完遂に努めなければならない。



海上自衛隊では、シーマンシップを船乗りとしての「技能」と「資質・心構え」の二つの意味として理解し、海上自衛隊の伝統精神かつ帰属意識の源泉としてきた。シーマンシップは、古くは帆船時代の航海術を起源として、今日まで、長年にわたり艦船の運用を中心として培われてきた経験や知恵を基とした「特殊な環境である海という大自然が作り出す千変万化する多様な状況に柔軟に対応するための動作・躰」である。海上自衛隊のシーマンシップは、「服務の本旨」及び「自衛官の心構え」を基礎として海上自衛隊員に求められる資質に関する精神的基盤である。また、「奉仕」を意味する英単語である「Service」は、「公務」や「軍務」の意味も持つ。このことから理解できるように、防衛を担う組織の本質は使命感に基づく国民・国家への献身である。よって、海上において防衛力を担う海上自衛隊員は、海上防衛を担うプロフェッショナルとして、国民・国家に対する貢献を名誉としなければならない。

そのため海上自衛隊員は、創設以来培われた組織文化に根付く、次の12点の資質を重視する。各隊員が、一つでも多くの「求められる資質」を持つことが、組織としての精強性に繋がるものである。

(1) 義務と責任感

組織が力を発揮するのは、その組織を構成する個人が自らの持ち場で自身の義務を果たすときである。海上自衛隊は、我が国の平和と独立を守る防衛組織である。したがってこれを構成する海上自衛隊員は、その職務を遂行するに当たり、生死を分ける場面においても、危険と困難をかえりみず、勇気と忍耐をもって職務に取り組まなければならない。

これらの根幹たるところには国民・国家に対する忠誠にあることを忘れてはならない。海上自衛隊員が毎朝毎夕に国歌、国旗及び自衛艦旗に敬礼するのは、それが国民・国家を象徴するものだからである。そして、我々が守るべき国民・国家は、我々の家族や故郷でもあるということを感じ、強い責任感をもって職務にまい進しなければならない。



(2) 規律と倫理観

規律は組織を統制して一つの目的に向かわせるものである。強力な武器を保有し、防衛に任ずる自衛隊員には厳正な規律が求められ、危急の事態に際してもこれを維持しなければならない。また、国民の負託に応えなければならない海上自衛隊員には、規律に加え、高い倫理観が求められる。特に、ハラスメント行為の排除、コンプライアンスの遵守、情報の保全には留意しなければならない。

ハラスメントは、基本的人権を侵害するものであり、海上自衛隊が我が国の防衛を全うするためには、ハラスメント対策を通じて、健全な組織風土を築き、隊員ひとり一人の心身の健康を確保することが不可欠である。また、コンプライアンスに反する行為は国民に対して疑念を抱かせ、自衛隊の活動に対する支持を失いかねないことは、強く肝に銘じておく必要がある。さらに、情報の保全は我を勝利に導く戦いの原則として重要であるのみに留まらず、「秘密を守る義務」として海上自衛隊員が遵守すべき規律の重要な根幹をなすものである。情報保全に関わる規律の弛緩は、国民のみならず、同盟国、同志国の信頼を失墜させることを肝に銘じなければならない。

(3) 先見性

海上自衛隊員は、海上勤務の特質から、環境条件の急激な変化や突発的な事象を予察し、柔軟かつ適時適切に対処しなければならない。そのため、常に事前の準備と腹案を持って任務に臨まなければならない。

(4) 冷静機敏・即断即決

海上における諸作業には、危険を伴うものが多い。しかし、海上自衛隊員は、いかなる危険があろうとも職務を遂行することが要求される。こうした環境で安全かつ効率よく作業を行うためには、常に冷静を保ちながら迅速な判断と機敏な行動を行うことが要求される。

(5) 不撓不屈

海上自衛隊員は、目的意識を堅持しつつ、長期間、不透明・不確実かつ急激な変化が生じる可能性がある状況下での任務遂行を求められるため、不撓不屈の体力・精神力が必要である。

(6) 思考力

海上において近代装備や最新の科学技術を結集した艦艇や航空機を駆使して任務遂行するためには、世界の動向を把握し、冷静かつ緻密な分析に基づく柔軟で論理的かつ合理的な思考力が求められる。このため、海上自衛隊員は、観念的にならず、長期的・多面的・根本的な視点のもと、作戦の目的・方法・手段・リスクを判断し、合理的に任務を遂行するための思考力を身につけなければならない。

そのような思考力を支える思考方法の一つに、「クリティカル・シンキング」がある。クリティカル・シンキングは「批判的思考」とも訳されるが、その意味するところは必ずしも否定的なニュアンスではなく、「過去の慣習や権威、先入観から脱却し、適切な基準や根拠に基づく論理的かつ客観的な思考力」とであるとされる⁴¹。

物事を考える際には、思い込み、主観といったものが思考の前提として含まれることで論理的かつ合理的な思考が阻害されてしまうことがある⁴²。クリティカル・シンキングは、このような傾向を自覚し、排除することで物事を客観的に理解し、論理的に結論を導くものである⁴³。

(7) 端正

海上自衛隊員は、国民の負託を受けて活動するため、常に国民から注目されている。また、その職務の特性上、諸外国の人々と接し、注目を集める機会が多い。諸外国の人々は海上自衛隊員を介して日本・日本人さらには

⁴¹ E. B. ゼックミスタ、J. E. ジョンソン『クリティカルシンキング（入門篇）』宮本博章、道田泰司、谷口高士、菊池聡訳、北大路書房、1996年、ii、4ページ；岡本義行、江口夏郎『クリティカル・シンキング』ファーストプレス、2007年、1ページ

⁴² ゼックミスタ、ジョンソン『クリティカルシンキング』16-24ページ

⁴³ グロービス経営大学院『グロービス MBA クリティカル・シンキング（改訂3版）』ダイヤモンド社、2012年、10-15ページ

海上自衛隊を理解することになる。そのため、海上自衛隊員は、自衛隊員としての品位を保つことはもとより、礼儀正しく、整った服装容儀と威風堂々とした態度動作を身に付けなければならない。

(8) 相互尊敬・多様性・公平公正

海上自衛隊には、艦艇や航空機のように一定期間、外部との連絡に制約がある環境において複数の隊員がチームを構成して任務を遂行する場面が数多くあり、チームワークが必要不可欠である。そのため、全ての海上自衛隊員が相互に尊敬し、階級、年齢、性別及び個人的特性に関わらず一人一人の多様性が尊重され、各人が全員に対して公平公正に接しなければならない。海上自衛隊員は、総員がかけがえのない人財である。特に上司が部下を指導する際には、部下の人格を尊重することは当然のこと、部下の背後には両親、配偶者、子女等がいることに思いを馳せ、厳しい中にも温かみのある指導に努めなければならない。相互尊敬・多様性・公平公正に満ちた組織が、精強な部隊の要件である。

(9) 自己研さん

不撓不屈の体力・精神力を養うため、海上自衛隊員は、常に自己研さんし、進展性ある知・徳・体の三面を磨き続ける必要がある。特に戦史研究から得られる教訓は、過去と現在を繋ぎ、将来を見通すために重要な示唆を与えてくれる。

学び続ける海上自衛隊員の努力の総和が、海上自衛隊の組織力につながる。海上自衛隊員としての学びは、学校教育で終わってはならず、常に自己研さんに努めなければならない。

(10) コミュニケーション能力・国際性

コミュニケーション能力は、上司・部下・同僚間で良好な人間関係を築く基本となる。いわば、人を動かす基本である。このコミュニケーション能力は、他自衛隊との統合の活動、他省庁との総合の活動、他国軍との共同の活動の中でも必要不可欠である。さらに、様々なメディアを通して直接国際社会ともつながっている現状において、海上自衛隊の実施する対外発信の全てが戦略的コミュニケーション (Strategic Communication: SC) であるという意識が必要である。また、海軍力同様、海上防衛力は国際性という特質を有し、外交的役割を担うことが求められる。特に、国際性という特質を有し、外交的役割を担う海上自衛隊員には、より高いコミュニケーション能力が求められる。

(11) 伝統と創造

世界一般に海軍は、海上における長年の経験を通じ、常識的で合理的な発想を持ち、共通の考え方や躰などを育む特徴がある。シーマンシップは、時代や場所の東西を問わず共通点の多い海軍の伝統のひとつである。

このように、経験に基づく伝承は重要である一方、組織を構成する考え方の一部を構成するに過ぎず、これらを絶対視又は普遍化することは、慎まなければならない。海と同様、千変万化の諸情勢に的確に対応するためには、常に新しい考え方を取り入れ、既存の考え方を刷新することも重要である。よって海上自衛隊において伝統とは、伝承ではなく、常に創造することの継続であることを理解しなければならない。

(12) ユーモア

海上自衛隊では伝統的に「ユーモアは一服の清涼剤」という言葉が伝えられてきた。洋上の緊張した状態においても、上官がユーモアで場を和ませるような、風通しの良い職場が精強の源となる。ユーモアは心に余裕がなければとっさに出てこないため、上官となる者は常に余裕を持つよう、心掛けなければならない。

なお、言うまでもなく、ユーモアは品位を保ち、隊員相互を尊敬する気持ちの下にあることが大前提である。

したがって、人を不快にさせるような品位のないユーモアは厳に慎み、いわんやそれがハラスメントにつながることは絶対にあってはならないことは当然である。



結語



結 語

海上自衛隊基本ドクトリンは、海上自衛隊がいかに我が国の安全保障に寄与するのか、そのために全ての海上自衛隊員が日々の任務を遂行するための心構え、組織運営や部隊運用において準拠すべき事項と考え方及び海上作戦の原則を示すものである。

海上自衛隊は、我が国の海上防衛力として、国民と我が国の領域を断固として守り抜く責務がある。戦後、最も厳しく複雑な安全保障環境の下、海上防衛力を抜本的に強化するとともに、その運用を担い、我が国の平和と独立を守ることが、海上自衛隊に課せられた使命である。

基本ドクトリンは、これらの使命達成のため、海上自衛隊の部隊運用、教育訓練を含む組織運営を効率的に同期させる有効な手段である。また、海上自衛隊と米海軍、さらには自由と民主主義を共有する同志国海軍との共同の強化に作用していくことが期待される。何よりも期待されるのは、時代の進歩に先んじて創造的な思考と行動ができる海上自衛隊になることである。

海上自衛隊は、1954（昭和29）年の創設以来、「精強・即応」を追求してきた我が国で唯一無二の海上防衛を担う実力組織である。国家に対するサービスを担う我々海上自衛隊員は、互いを大切にし、常に将来の情勢を冷徹に見通し、歴史に学びつつ変化に適合していくという姿勢を堅持しなければならない。そこには、我々一人一人が「考えられないことを、考える（think the unthinkable）」想像力と柔軟な思考を尊重し、自己革新を続ける強い意志が求められる。



