



メタデータ項目	社会経営ジャーナル第4号掲載論文
題名 Title	陸上自衛隊におけるリーダーシップ －権威主義的側面に焦点をあてて
作成者 Author	齋藤 文彦
雑誌名 Citation	社会経営ジャーナル, 2016, Vol.4, pp21-32
発行者 Publisher	放送大学社会経営研究編集委員会
ISSN	2188-1073
巻	Vol.4
ページ	pp21-32
発行年	2016
URL	<a href="http://u-air.net/SGJ/pub/20161101J-Saito.pdf">http://u-air.net/SGJ/pub/20161101J-Saito.pdf</a>

## 陸上自衛隊におけるリーダーシップ

— 権威主義的側面に焦点をあてて —

齋藤 文彦

### 要旨

本論文の目的は、陸上自衛隊において実践されているリーダーシップについて明らかにすることにより、陸上自衛隊の現場ともいえる部隊において、日々隊員指揮・指導について試行錯誤し悩んでいる指揮官、特に中隊長クラスの指揮官の問題解決の糸口を見い出すことにある。

近年、陸上自衛隊の活動領域は広がり、国民の陸上自衛隊に対する期待は大きくなってきている。その一方で、実際に隊員指揮・指導にあたっている中隊長等は、隊員の価値観の多様化等により、その指導・育成が難しいと感じている実態がある。そこで、軍事的組織の特徴ともいえる権威主義を分析の中心に据え、旧帝国陸軍及びアメリカ軍といった軍事的組織、日本の教育組織や民間企業といった非軍事的組織におけるリーダーシップの特徴を検証しつつ、これらの組織におけるリーダーシップとの比較を通じ、陸上自衛隊におけるリーダーシップの特徴について明確にする。そして、権威主義の観点から見た陸上自衛隊におけるリーダーシップの特徴が、中隊長等が隊員指揮・指導時に感じる難しさや悩みに対してどのような関係にあるかを明らかにする。

### 1 はじめに

1992年のカンボジアへのPKO派遣を嚆矢とした陸上自衛隊の国際社会における活動の積み重ね、そして2011年の東日本大震災における災害派遣活動をはじめとする各種災害派遣における陸上自衛隊の活動により、国民の陸上自衛隊に対する信頼感及び期待は大きなものになっている（注1）。

創隊以来の活動により、国民の高い信頼を得ている陸上自衛隊であるが、その現場を見てみると、現場において隊員の指揮及び指導育成に当たる幹部、特に中隊長の職にある幹部は隊員のサービス面での指導について日々悩んでいるという現状がある。その悩みの中の一つに、自己の指揮下にある隊員に対する指導のあり方、言い換えるとリーダーシップの発揮の仕方についての悩みがある。

そこで、本論文においては、陸上自衛隊におけるリーダーシップについて論じることを通して、中隊長等が隊員を指揮及び指導・育成する上で悩む原因について明らかにする。そして、軍事的組織は階級社会であり、一般的に軍事的組織は権威主義的であると言われていることを踏まえ、リーダーシップにおける権威主義的な側面に焦点を当てて論じる。

陸上自衛隊のリーダーシップについて、権威主義的側面に焦点を当てて考察するにあたり、まず、軍事的組織である旧帝国陸軍とアメリカ軍のリーダーシップ、非軍事的組織である民間企業と学校組織のリーダーシップを比較することにより、軍事的組織におけるリーダーシップの特性を明らかにする。次いで、月刊誌「修親」への幹部自衛官の投稿記事を用いて、陸上自衛隊におけるリーダーシップの特性を権威主義的傾向の観点から明らかにする。そして、軍事的組織におけるリーダーシップの特性と、陸上自衛隊におけるリーダーシップの特性を権威主義的側面から比較することにより、陸上自衛隊の中隊長等が試行錯誤し、悩む原因を明らかにする。

なお、本論文における権威主義的傾向とは、T.W.アドルノがファシズム尺度として列挙する、因習主義、権威主義的従属、無批判的態度、権威主義的攻撃、反内生的態度、迷信とステレオタイプ、権力と「剛直」、破壊性とシニシズム、投射性、性（注2）について、当該性向を有することを意味することとする。

## 2 軍事的組織におけるリーダーシップの特色

### 2. 1 軍事的組織の特色

#### 2. 1-1 旧軍（陸軍）

旧帝国軍、特に陸軍は組織文化として、非常に権威的だったとされる。例えば、飯塚は「日本の軍隊」（2003年）の中で「服従を盲従のシノニームたらしめることに成功した旧日本軍隊の特質は、肝心の戦争においては、はたしてプラスの力として作用したろうかという致命的な疑問が提起される。」と指摘している（注3）。ここで飯塚の指摘する「服従を盲従のシノニームたらしめることに成功した旧日本軍隊の特質」とは、T.W.アドルノのファシズム尺度に従えば、内集団の理想化された道徳的権威への追従的、無批判的態度を意味する権威主義的従属と同義であり、旧軍（陸軍）は権威主義的傾向を有していたといえる。ただ、飯塚の指摘は、旧軍（陸軍）におけるインフォーマルな面を指している可能性がある。そこで、旧軍（陸軍）において、陸軍大学校における学生への統帥教育の資料として用いられていた統帥参考を見てみると、「二十、（中略）寡頭独裁ハ実ニ統帥ノ全組織ヲ貫ク生命ニシテ統帥階梯亦努メテ少キヲカトス」（注4）とあり、軍組織の意思決定は指揮官を長としたトップダウンであることが述べられている。また、「四十五、人ハ各々意志ノ自由ヲ有シ而モ其立場ヲニスルヲ以テ統帥者ノ意思ト被統帥者ノ意思トハ必スシモ一致セサル場合少カラス（中略）統帥者

ハ断固トシテ自己ノ意思強要シ其实行ヲ嚴重ニ監視スル」（注5）との記載があり、部下との意見の相違がある場合、断固として指揮官の意思を強要することを要求している。このように、旧軍（陸軍）においては指揮官の独裁的な意思決定を公定化している。これは、人間の内面からの従属、被従属を論じたT.W.アドルノのファシズム要因とは異なる。しかし、その形式的行動様式は、ファシズム要因の権力と「剛直」に示す支配と従属の関係であり、権威主義的行動様式として分類することができる。

但し、統帥参考第四十五には「快ク許シ得ヘキ範囲内ニ於テ被統帥者ノ意思ヲ尊重シ大ナル雅量ヲ以テ之カ遂行ヲ援助スルヲ要ス」との記述があり、この点留意する必要がある。旧軍（陸軍）においては、意思決定は指揮官によるトップダウンであり、指揮官は独裁的に意思決定することを公定しているが、その一方、許容しうる範囲において、被統帥者である部下の自主裁量の余地を認めているのである。これは、陸軍教範である作戦要務令においても「第4、指揮ノ要訣ハ部下軍隊ヲ確實ニ掌握シ、明確ナル企図ノ下ニ適時適切ナル命令ヲ与ヘテ其ノ行動ヲ律スルト共ニ部下指揮官ニ対シ大イニ独断活用ノ余地ヲ与フルニ在リ」（注6）とあり、現場部隊の独断専行を許容している。指揮下部隊指揮官に自主裁量の余地を与えることを許容することは、旧軍（陸軍）の公式な考え方であったといえる。

以上をまとめると、旧軍（陸軍）はフォーマルな面からも、インフォーマルの面からも、権威主義的な組織であったといえる。但し、フォーマルな面で言えば、部下の自主裁量の余地を大きく認めており、ファシズム要因の権力と「剛直」の観点で言えば、非権威主義的傾向もあったといえる。

## 2. 1-2 アメリカ軍

アメリカ軍は民主的な軍隊だとの指摘がある。例えば「日本の軍隊」の中では「アメリカの将軍にもある。態度がデモクラティックな人は国民全体にも兵隊にも受けがいい。貴族的な将軍はだめですね。」（注7）との対談が記載されている。しかし、アメリカ海軍士官候補生読本によると「軍事組織は、好むと好まざるとにかかわらず、独裁的でなければならない。もし、それ以外のタイプであれば、もはや軍事組織でなくなるであろう。」（注8）とあり、意思決定に係る形式的行動様式において、権威主義的なリーダーシップを公定している。これは陸軍においても同様であり、陸軍の価値観である「忠誠、義務、尊敬、無私奉仕、名誉、高潔、個人的勇気」のうち、忠誠について「憲法への忠誠を超えて、兵士たちは陸軍、その組織と人々、そして自分の部隊もしくは組織に忠実である責務を負う」（注9）と述べられている。陸軍の価値観である忠誠については、リーダーシップの客体からの視点ではあるが、米海軍と同様、意思決定を行う側の絶対的立場を前提としており、この点で米陸軍においても、意思決定に係わる形式的行動様式において、権威主義的なリーダーシップが公定されていると言える。

以上をまとめると、アメリカ軍におけるリーダーシップについても権威主義的なものであると言える。但し、アメリカ海軍士官候補生読本において「海軍のリーダーシップの最善の策は、二つの相反する形態の中で同時に機能しなければならない。（中略）海軍の組織構造上のリーダーは、部下に最大限の業績をあげさせるために、人間関係の技量を発揮するよう要請されている。高い動機づけは、こうした民主的なやり方からえられるのである」と指摘している論文が紹介されている（注10）。また、ジョセフ・S・ナイの「リーダーパワー」においては「ペンタゴンによれば、アメリカ軍の訓練教官は、「誰に対しても怒鳴ることが少なくなっている」

が、その理由は、今日の若者たちは、「よりカウンセラー的な役割」を果たす教官の言うことの方をよく聞くから、ということだそう。（中略）マネジメント研究の専門家たちは、自分たちの研究では、「全員参加型のプロセスの使用がますます増加していることが観察されていると報告している」（注11）と記されている。

このように、アメリカ軍については、権威主義的なリーダーシップが公定されている反面、士官と下士官の教育水準の格差現状、若者がカウンセラー的な役割を果たす教官を好む傾向といった近年のアメリカ社会の変化を反映し、日々の業務における公平、公正な方法を重視するといったように、非権威主義的な側面も少なからず有ると言える。

## 2. 1-3 小括

旧軍（陸軍）及びアメリカ軍共に、将校の教育に使用するテキストにおいて、部下を指揮する際における指揮官の独裁的な権限行使を公定しているという。一方、旧軍（陸軍）は将校教育用のテキストにおいて部下の自主裁量の余地を最大限認めることを許容している。また、アメリカ軍においても、将校教育用のテキストにおいて部下を指揮する際のフォロワーの主体性の重要性が述べられているとともに、「カウンセラー的」な教官が増えているという状況である。

旧軍（陸軍）及びアメリカ軍に係る上記論考から言えることは、両者におけるリーダーシップは権威主義的であるとともに、一方で、それとは反対にリーダーシップにおける非権威主義的な側面にも積極的な価値を置いているということである。但し、軍事的組織におけるリーダーシップは、あくまでも指揮官の独裁的権限を前提としているものであるから、権威主義的なリーダーシップが主であり、非権威主義的なリーダーシップは従の関係にあると言える（注1

2)。

## 2. 2 非軍事的組織の特色

### 2. 2-1 日本の学校組織におけるリーダーシップ

日本の学校組織は、文部科学省初等中等教育分科会産業教育専門部会において使用された資料「学校組織の現状」（注13）によると、基本的な組織として、校務をつかさどり所属職員を監督する学校長の下に校長を助け校務を整理校長に事故あるときの代理としての教頭があり、教頭の下に各教員が配置されているという組織図である。また、当該組織図によると、職員会議は校長の補助機関という位置づけになっている。このように、構成員の平等性が高い組織では、軍隊のような独裁的なリーダーシップを公定及び発揮するのは難しく、そのリーダーシップは共同決定を中心とし、フォロワーの自主性を最大限尊重する民主主義的なリーダーシップになると思われる。事実、岡東壽隆、福本昌之編著「学校の組織文化とリーダーシップ」（2000年）において「最終決定の権限が管理者にあるとしても、実質的な共同決定を行うことが教育組織では求められる」

（注14）と述べられており、日本の学校組織における意思決定が分権的、民主主義的であることを示している。また、西原博史「学習指導要領の解釈における教師の裁量権と「不当な支配」」（2013年）では「教師の側の裁量権逸脱を認定せざるを得ないぎりぎりの線までは、教師の側に学習指導要領に関する優先的解釈権が帰属する」（注15）と述べられており、日本の学校組織においては、教員の自主性・自律性の高さを前提にしていることがわかる。

日本の学校組織は、軍事的組織のピラミット型組織とは対照的なフラット型組織であり、そのリーダーシップは構成員のコンセンサス及び自律性を重視した民主的リーダーシップと言えるものである。

### 2. 2-2 日本企業におけるリーダーシップ

企業におけるリーダーシップは、経営者の経営に対する考え方、企業の組織文化により企業ごとに異なるものであると言える。しかし、ホフステードが「経営文化の国際比較」において述べているように（注16）、「ある国で適当と認められる権力格差のパターンを決定している価値は、その国の上司と部下のいずれの側にも存在している。」のであれば、日本企業におけるリーダーシップにおいて、共通するパターンがあるはずである。そこで、日本企業のリーダーシップに係る先行研究を見てみると、末廣英夫は「意思決定構造と組織のパフォーマンス」の中で「業務遂行のための個々の仕事の進め方については組織の下位レベルで分権的に決定されるのに対し、業務が各従業員の貢献によってどれほど達成されたかという仕事の評価はスタッフ部門である人事部によって集権的に決定される」（注17）と述べている。また、石井耕は「現代日本企業の経営者」（1996年）の中で「日本の企業組織の特質は、「意思決定の二重構造」とでも呼ぶべきデュアルシステムを根幹としているところである。その一つの柱は、社長を頂点とし、実質的最高経営機関という性格が強くなった常務会と、最高意思決定機関から社長ないしは常務会での実質的な意思決定を承認する機関へと機能変更化していった取締役会とで構成されるトップ・マネジメント組織である。もう一つの柱は、現場のポテンシャルの高いミドルマネジメント、柔軟性に富んだ職務規定、非硬直的な組織構造、弾力的に運用された稟議制度などが相乗的に機能を発揮した事業部からのボトムアップ（実際にはミドル・アップ）の意思決定システムである」（注18）と述べている。

末廣と石井の研究結果から日本企業の意思決定要領の特色と言えるのは、業務の性質、意思決定すべき案件等に応じ、分権

的な意思決定と集権的意思決定、ボトムアップ及びトップダウンを組み合わせた意思決定を行っているということである。すなわち、日本企業の意味決定に係るリーダーシップの特色について言えば、組織のトップが独裁的に全てを決定するというリーダーシップではなく、業務の性質等に応じ集権・トップダウン的な意思決定と、分権・ボトムアップ的な意思決定が存在するという、二重構造を有するところに特色があると言える。

## 2. 2-3 小括

非軍事的組織におけるリーダーシップの特質を明らかにする上で、日本の学校組織及び日本企業におけるリーダーシップのあり方を見てきた。その結果として、日本の学校組織におけるリーダーシップは構成員のコンセンサス及び自律性を重視したリーダーシップであり、日本企業におけるリーダーシップは集権・トップダウン的な意思決定と分権・ボトムアップ的な意思決定の二重構造が特徴であると言える。

## 2. 3 非軍事的組織との比較における軍事的組織のリーダーシップの特性

以上、軍事的組織及び非軍事的組織におけるリーダーシップの特性を明らかにした。これらの特性について、意思決定における集権度を横軸、意思決定後におけるフォロワーへの拘束度を縦軸にしたグラフを作成し、集権的な意思決定と意思決定後のフォロワーへの強い拘束を要求するリーダーシップを権威主義的リーダーシップ、分権的な意思決定と意思決定後のフォロワーへの拘束度は低いリーダーシップを民主的リーダーシップと定義した場合、軍事的組織と非軍事的組織の関係は図1のようになる。

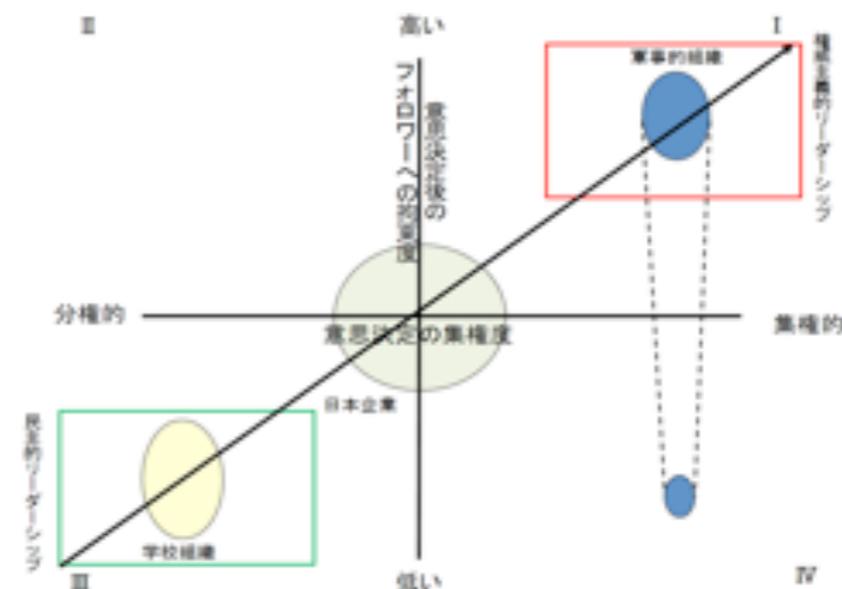


図1 各組織のリーダーシップにおける権威主義的傾向

図1から、軍事的組織、日本企業、日本の学校組織の順でリーダーシップにおける権威主義的傾向が強いことがわかる。但し、軍事的組織の場合、指揮官の独裁的な権限を前提としつつ、リーダーシップにおける非権威主義的側面にも積極的な価値を置いていることから、図1のIV象限にもリーダーシップの特性が表れており、そのリーダーシップは権威主義という枠組みでは一概に説明し得ない側面を有する。

この、権威主義という枠組みでは一括りにできないという軍事的組織のリーダーシップの特性は、シャインが"The Corporate Culture Survival Guide"、邦訳「企業文化」(2004年)において述べている(注19)。組織文化ということができ、軍事的組織に特有のリーダーシップのあり方だといえる。

### 3 陸上自衛隊におけるリーダーシップの特色

#### 3. 1 公定化されている陸上自衛隊におけるリーダーシップ

自衛隊は通常の観念で捉えられている軍隊とは異なる（注20）ものの、実力組織であるという実態及びその任務から、軍事的組織ということが出来る。そして、陸上自衛隊は自衛隊の構成要素の一つ（注21）であるから、陸上自衛隊も軍事的組織ということが出来る。

陸上自衛隊におけるリーダーシップについて、隊員指導に係る規則類を見ると、陸上自衛隊服務規則第17条に「上官の職務上の命令は、忠実に守り、直ちに実行しなければならない」とあり、同規則第20条に「自衛官は、上官がその具申した意見と異なる決定を行う場合においても、いさぎよくこれに服従し、専心上官の意図を達成することに努めなければならない」とある。陸上自衛隊服務規則によると、上官の職務上の命令について、その指揮下にある者は意見の相違に関わらず従属すべき性質のものとして扱われており、これは独裁的な意思決定及び意思決定後の部下隊員への強い拘束度を規定しているといえる。

次に、元陸上自衛隊北部方面総監の得田憲司によると、陸上自衛隊の教範において「指揮下部隊に対する統制を必要最小限にし、自主裁量の余地を与えることに留意しなければならない」（注22）と記載されているとしている。この記述は、前掲の作戦要務令における「部下指揮官ニ対シ大イニ独断活用ノ余地ヲ与フルニ在リ」と同義であるといえる。

公定化されている陸上自衛隊におけるリーダーシップについて、陸上自衛隊の内部規則を見ると、陸上自衛隊服務規則においては指揮官による独裁的な意思決定及び意思決定後の部下隊員への強い拘

束度を規定している。一方、隊員教育用資料である教範教範においては、指揮下部隊に対する統制を必要最小限にし、自主裁量の余地を与えることに留意しなければならないとあり、リーダーシップの非権威主義的側面を強調している。以上のことから、公定化されている陸上自衛隊におけるリーダーシップについていえば、権威主義的なリーダーシップを前提としつつ、リーダーシップにおける非権威主義的側面にも積極的な価値を置いているという、軍事的組織のリーダーシップの特性を表出したものであると言える。

#### 3. 2 実際の隊員指揮における陸上自衛隊のリーダーシップ

##### 3. 2-1 実際のリーダーシップの検証要領

陸上自衛隊における実際のリーダーシップを検証するには、隊員の指導・育成に任ずる幹部自衛官が、隊員を指導する際に感じたこと、または隊員を指導する際に基本理念としたことについて知る必要がある。そして、これらについて把握するため、本論文においては、修親刊行事務局が発行している月刊誌「修親」を一次資料として用いることとする。「修親」は全国の会員（陸上自衛隊の幹部自衛官）・準会員相互の親睦を図り、陸上自衛隊の幹部等としての連帯感及び相互信頼感をより強化することを目的として刊行されている月刊誌である。「修親」には多くの幹部自衛官が投稿しており、その中には、幹部自衛官が隊員を指揮する、言い換えると隊員に対してリーダーシップを発揮するにあたり、考えたり感じたりしたことについて、昭和33年11月に創刊されて以来多くの幹部自衛官から記事が寄稿されている。本論文においては、これら現役自衛官により投稿された記事を分析することにより、陸上自衛隊における実際のリーダーシップを検証する（注23）。

「修親」の記事を分析するにあたり、隊員のリーダーシップに係る昭和36年から平成20年までに刊行された「修親」の記事のう

ち、隊員指導に係る記事をまず抽出する（注24）。次いで、それらの記事について、意思決定の集権度及び意思決定後のフォロワーへの拘束度の観点により区分する。具体的には、意思決定について指揮官の独裁的な意思決定に肯定的な記事又は共同の意思決定に否定的な記事については集権的意思決定のグループとして分類する。一方、共同の意思決定に肯定的又は独裁的意思決定に否定的な記事については、分権的意思決定のグループとして分類する。同じように、隊員を管理する上で隊員への強い拘束を肯定する記事又は隊員の自主性・自律性に否定的な記事については拘束的管理のグループとして分類し、隊員の自主性・自律性発揮に肯定的な記事又は隊員への強い拘束に否定的な記事については非拘束的管理のグループとして分類する。

### 3. 2-2 「修親」記事の分析結果

#### 3. 2-2 (1) 意思決定の尺度による分析結果

昭和36年1月号から平成20年12月号までの記事について、意思決定の尺度により分析し得る記事は1件のみであった。記事の趣旨としては、上司が物わかりのよい指導者であるがごときは残念という趣旨の記事であり、グループとしては集権的意思決定のグループに属する記事であった。

#### 3. 2-2 (2) 隊員への拘束度の尺度による分析結果

隊員への拘束度の尺度により分析し得る記事は総数で53本であった。そのうち、拘束的管理のグループに分類される記事が14本であり、非拘束的管理のグループに分類される記事は39本であった。各年における記事の本数は表1に示したとおりである。

表1 拘束的管理に係る記事の本数  
(記事の本数)

年	S 3 6 ~ S 6 3	H 1 ~ H 2 0	計
拘束的管理	4	1 0	1 4
非拘束的管理	1 7	2 2	3 9

計数的に表現すると、非拘束的管理のグループが、拘束的管理のグループに比し、概ね2.8 : 1の割合で多いという結果となった。仮に、非拘束的管理のグループと拘束的管理のグループ割合が、陸上自衛隊の組織文化を反映しているとするならば、陸上自衛隊の幹部自衛官の多くは非拘束的な隊員管理を肯定していると言えることができる。

#### 3. 2-2 (3) 「修親」記事分析結果の考察

意思決定の集権度についての記事が、昭和36年から平成20年までの間で1本しかないということは、意思決定の集権度について、陸上自衛隊の幹部においては、「修親」に投稿すべき事項、すなわち意思決定の集権度について悩んだり試行錯誤したりすることが余り無いことの反映だと言える。

意思決定の集権度について、法規類や教範により公定化されているのは、組織の長である指揮官・上官に一元化されているというものである。このことから、陸上自衛隊の幹部について、意思決定は集権的であることが前提になっているものと言える。組織文化の観点から言えば、意思決定をする際の集権度に係る陸上自衛隊の幹部の考え方・意識は、旧帝国陸軍やアメリカ軍といった軍事的組織における意思決定についての要領や考え方と同じであり、意思決定に係る軍事的組織の組織文化と合致しているものと言える。

一方、フォロワーへの拘束度について述べられている記事は昭和

36年から平成20年の間に53本あり、フォロワーへの強い拘束を主張する拘束的管理を肯定・主張する論文は14本、これに対しフォロワーの自主性・自律性を重視する又は拘束的管理に否定的な記事は39本になる。

意思決定の集権度及び隊員への拘束度の関係の観点から「修親」を分析した結果より、陸上自衛隊における意思決定は集権的であるということは組織内のコンセンサスであると言える一方、意思決定後の隊員への拘束については抑制的であることが好ましいとする意見が、多数を占めるということがわかる。

### 3.3 小括

陸上自衛隊のリーダーシップについて、公定化されているリーダーシップは、法規類及び教範の記述内容から、権威主義的なリーダーシップを前提としつつ、リーダーシップにおける非権威主義的側面にも積極的な価値を置いているという、軍事的組織のリーダーシップの特性を表出したものであると言える。これを図示すると、図2となる。

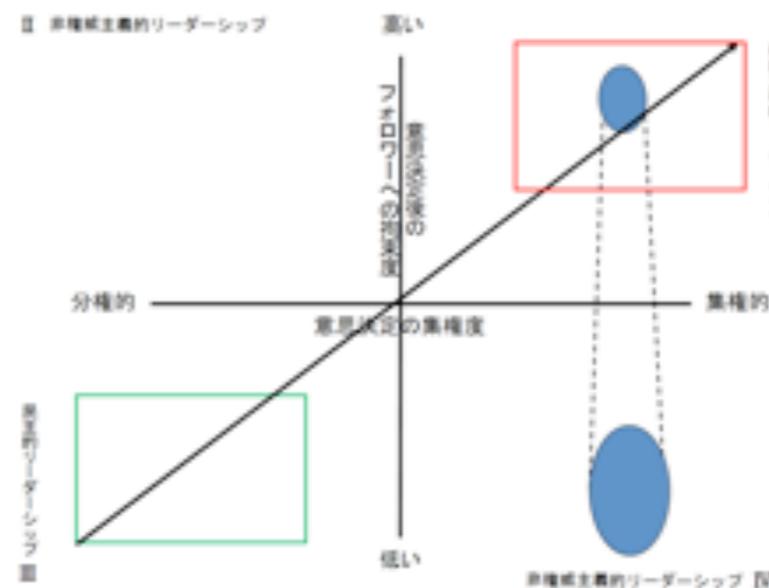


図2 陸上自衛隊において公定されているリーダーシップ

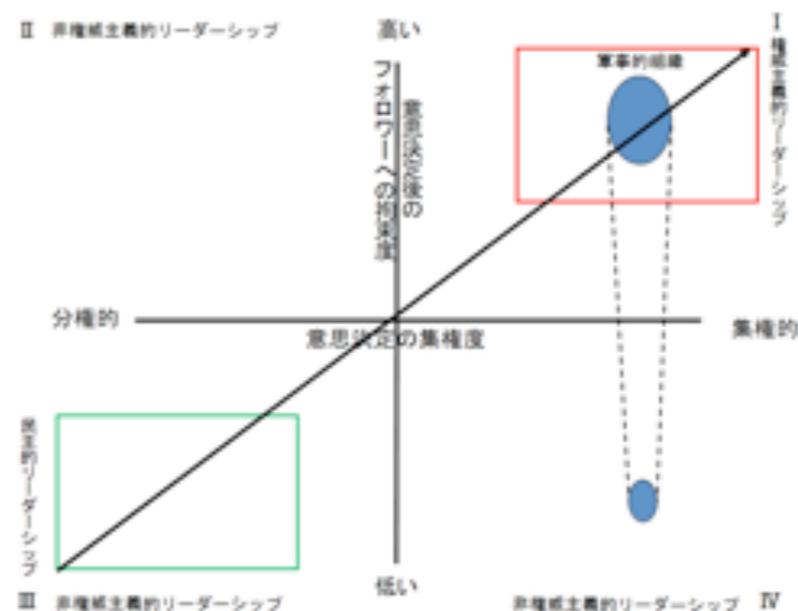


図3 「修親」の分析による陸上自衛隊におけるリーダーシップ

他方、「修親」の分析から判明した、陸上自衛隊におけるリーダーシップは、集権的な意思決定は公定されているリーダーシップと同様であるものの、隊員の自主性・自律性を重視する又は拘束的管理に否定的なリーダーシップであり、その様態は図3のようになる。

図2と図3を比較すると、図2の陸上自衛隊において公定されているリーダーシップはI象限、すなわち権威主義的リーダーシップが主体であり、IV象限の非権威主義的リーダーシップが従的な位置づけとなっている。一方、図2の「修親」の分析により判明した陸上自衛隊におけるリーダーシップでは、IV象限の非権威主義的リーダーシップが主体であり、I象限の権威主義的リーダーシップが従的な位置づけになっている。

陸上自衛隊におけるリーダーシップの特質については、図2と図3の違い、すなわち実際に行われているリーダーシップについて、権威主義的なリーダーシップが主体ではなく、非権威主義的なリーダーシップに主体が置かれているところに、その特徴があると言える。

#### 4 おわりに

陸上自衛隊におけるリーダーシップの特色を権威主義的側面から考察することにより、陸上自衛隊において実践されているリーダーシップと、軍事的組織の組織文化におけるリーダーシップ及び陸上自衛隊における公定化されているリーダーシップには乖離があることを明らかにした。この乖離の存在が、部隊等の指揮にあたる中隊長等がリーダーシップを発揮するにあたり試行錯誤し悩む原因になると言える。具体的に言えば、陸上自衛隊において実践されているリーダーシップと、軍事的組織の組織文化におけるリーダーシッ

プ及び陸上自衛隊における公定化されているリーダーシップとの間に乖離が存在し、その乖離の狭間でいかにリーダーシップを発揮するのかということについて、中隊長等は悩んでいると言える。

但し、中隊長等が試行錯誤する原因はそれのみならず、軍事的組織の組織文化におけるリーダーシップ及び陸上自衛隊における公定化されているリーダーシップそれ自身について、権威主義的側面から見ると二律背反的な要素があることにも、その原因があると言える。すなわち、軍事的組織の組織文化におけるリーダーシップ及び陸上自衛隊における公定化されているリーダーシップは、権威主義的なリーダーシップを前提としつつ、リーダーシップにおける非権威主義的側面にも積極的な価値を置くというものである。このため、中隊長等が非権威主義的リーダーシップを発揮したとしても、それは軍事的組織の組織文化からも、また、陸上自衛隊において公定化されているリーダーシップからも否定されるものではなく、逆に積極的に肯定され得るという側面も有する。つまり、非権威的なリーダーシップは、陸上自衛隊の公定化されたリーダーシップも含めた軍事的組織の組織文化の中で、権威主義的リーダーシップと共存関係にあり、だからこそ二者択一的にならないところに、現場の部隊等において隊員の指揮にあたる中隊長等の悩みが生じるといえる。

なお、本論文において、陸上自衛隊において実践されているリーダーシップにおいては、非権威主義的側面に主体が置かれていることを明らかにしたが、陸上自衛隊のリーダーシップが他の組織のリーダーシップと比べ、非権威主義的側面を重視しているというわけではないことに留意する必要がある。陸上自衛隊は軍事的組織であり、上意下達が前提の組織である。本論文において非軍事的組織の例として出した、学校組織や民間企業との比較において非権威主義的なリーダーシップを重視しているとはならないことに注意する必

要がある。

最後に、今後の研究課題として、非権威主義的リーダーシップに主体が置かれる理由及び災害派遣、国際平和維持活動等、陸上自衛隊が実際に運用された場面におけるリーダーシップについて明らかにすることが、陸上自衛隊のリーダーシップ研究を行う上で必要になるであろう。

注

(注1) 平成26年度世論調査 自衛隊・防衛問題に関する世論調査(平成27年1月調査) <<http://survey.gov-online.go.jp/h26/h26-bouei/2-6.html>>

(注2) 各ファシズム尺度の定義については、以下のとおり。因習主義：習慣化した中産階級諸価値に対する固着。権威主義的従属：内集団の理想化された道徳的権威への追従的、無批判的態度。権威主義的攻撃：習慣化した諸価値に違反する人々を見つけ出し、これを非難し、排除し、処罰しようとする傾向。反内生的態度：主観性、想像力及び柔軟な精神に対する敵対。迷信とステレオタイプ：個人の運命にかんする神秘的な規定への信仰、固定したカテゴリーで思考する傾向。権力と「剛直」：支配—従属、強者—弱者、指導者—信奉者の平面での先入主見。権力者への自己同一化、自我の因習的な属性を過度に強調すること。破壊性とシニシズム：人間的なものへの一般化された敵意と悪意。投射性：粗野で危険なものが世界に増大しつつあると信じ込む傾向。無意識の情緒的な衝動を外部に投射すること。性：性的な「行為」への誇張された関心。T.W.アドルノ『現代社会学体系第12巻 権威主義的パーソナリティ』、田中義久、矢沢修次郎、小林修一訳、青木書店、1980年、pp.54

(注3) 飯塚浩二「日本の軍隊」、岩波書店、2003年、pp.

284-285

(注4) 「統帥綱領・統帥参考」、偕行社、1962年、pp.32-33

(注5) 「統帥綱領・統帥参考」、pp.75-75

(注6) 「作戦要務令」、経営作戦社、1962年、pp.4

(注7) 飯塚浩二「日本の軍隊」、pp.228

(注8) United States Naval Institute, "NAVAL LEADERSHIP"、邦訳「リーダーシップ〔アメリカ海軍士官候補生読本〕」武田文男・野中郁次郎共訳、生産性出版、1981年、pp.12

(注9) Leader to Leader Institute, "Be Know DO:Leadership the Army Way"、邦訳「アメリカ陸軍リーダーシップ」渡辺博訳、生産性出版、2010年、pp.60-61

(注10) 「リーダーシップ〔アメリカ海軍士官候補生読本〕」、pp.12

(注11) Nye S,J."The Powers to Lead、邦訳「リーダー・パワー」、北沢格訳、日本経済新聞出版社、2008年、pp.13-14

(注12) 米軍のリーダーシップについて、図2のⅢ象限に位置する民主的リーダーシップに該当する可能性を想定し得る。しかし、アメリカ海軍士官候補生読本において「軍事組織は、好むと好まざるとにかかわらず、独裁的でなければならない。もし、それ以外のタイプであれば、もはや軍事組織でなくなるであろう」との指摘があることから、「公平、公正な民主的なやり方」や「全員参加型のプロセス」が民主主義的な分権的意思決定を意味しているとは想定し難い。ここでいう「公平、公正な民主的なやり方」や「全員参加型のプロセス」とは、決定事項について上位下達で有無も言わずに実行させるのではなく、命令・指示を受けるフォロワーたる兵士達に、命令や指示の趣旨を理解させ、納得させてやるという意味であり、違う言い方をすると、フォロワーの自主性を最大限尊重しつつ命令や指示を実行させるということである。この意味で、米軍の

リーダーシップについて、図2のI象限に該当する権威主義的なリーダーシップを前提としつつ、IV象限に該当する非権威主義的なリーダーシップも重視していると言える。

(注13) 文部科学省 初等中等教育分科会産業教育専門部会 資料2-1

<[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/031/siryu/06111316/001.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/031/siryu/06111316/001.pdf)>

(注14) 岡東壽隆、福本昌之編著『学校の組織文化とリーダーシップ』、多賀出版、2000年、421.ppt、第「II章学校経営の態様と組織文化研究」、p.50

(注15) 西原博史「学習指導要領の解釈における 教師の裁量権と「不当な支配」—七生養護学校事件を手がかりに—」、『早稲田社会科学総合研究』第13巻第3号、2013年、pp.55

(注16) Hofstede,G., "Culture's Consequences"、邦訳「経営文化の国際比較」、萬成博、安藤文四郎監訳、安藤雅司、村田充八、岩井紀子訳、産業能率大学 出版部、1984年、pp.345

(注17) 伊藤秀史編『日本の企業システム』、東京大学出版会、1996年、p.386  
第4章「意思決定構造と組織のパフォーマンス」末廣英夫 pp.118-119.

(注18) 石井耕著『現代日本企業の経営者』、文真堂、1996年、pp.187-188.

(注19) Schein,E,H., "The Corporate Culture Survival Guide"、邦訳「企業文化」、金井壽宏監訳、尾川丈一、片山佳代子訳、白桃書房、2004年、p.14

(注20) 内閣衆質165第172号平成18年12月1日、軍隊、戦力等の定義に関する質問に対する答弁書

(注21) 自衛隊法第2条

(注22) 得田憲司「リーダーシップ概論 (3-1)」、『陸戦研究2014年7月号』、2014年、pp.3

(注23) 「修親」においては、部外有識者、旧軍人及び自衛官OBからもリーダーシップに係る記事が多数投稿されている。しかし、本論文の目的は、現役自衛官、特に中隊長の職責にある隊員が抱える問題点解決の糸口を探ることにあることから、本論文においては、現役自衛官により投稿された記事のみ、分析の対象とすることとする。

(注24) 指揮官が行う隊員指導については、平時に行う教育訓練やサービスについての指導と、防衛出動時や災害派遣時等自衛隊の出動時に行う指導がある。平時におけるリーダーシップと出動時におけるリーダーシップは、指揮官の置かれた状況が異なることから、その性質が異なる可能性がある。このため、平時におけるリーダーシップと自衛隊出動時におけるリーダーシップは区別して論じる必要がある。しかし、修親の記事については、平時における隊員指導に係る記事が多く、また、災害派遣やPKO活動における隊員指導に言及している記事については、本論文の分析の視点である意思決定の集権度と隊員の拘束度について直接触れている記事が少ないことから、本論文においては、平時における隊員指導について述べられている記事のみ分析の対象とした。

#### 参考文献

- ・浅井千秋(2013)「組織特性、リーダーシップ行動及び就業態度が自発的職務改善に与える影響」、『The Japanese Journal of Experimental Social Psychology』、pp.79-90
- ・飯塚浩二(2003)『日本の軍隊』岩波書店
- ・石井耕(1996)『現代日本企業の経営者』文真堂
- ・伊藤秀史(1996)『日本の企業システム』東京大学出版会

- ・岡東壽隆、福本昌之(2000)『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版
- ・曾良中清司(1984)『権威主義的人間』、有斐閣
- ・得田憲司(2014)「リーダーシップ概論(3-1)」、『陸戦研究 2014年7月号』、pp.1-20
- ・西原博史(2013)「学習指導要領の解釈における 教師の裁量権と「不当な支配」—七生養護学校事件を手がかりに—」、『早稲田社会科学総合研究』第13巻第3号、pp.41-61
  - ・「統帥綱領・統帥参考」、偕行社、1962年、628pp.
  - ・「作戦要務令」、経営作戦社、1962年、134pp.
  - ・「修親 VOL.4~57」、1961~2014年、修親刊行事務局蔵
- ・T.W.アドルノ(1980)『現代社会学体系第12巻 権威主義的パーソナリティ』、田中義久、矢沢修次郎、小林修一訳、青木書店
- ・Hofstede,G., "Culture's Consequences"(1984)邦訳「経営文化の国際比較」、萬成博、安藤文四郎監訳、安藤雅司、村田充八、岩井紀子訳、産業能率大学出版部
  - ・Hofstede,G., "Software of the Mind"(1995)邦訳「多文化世界違いを学び 共存への道を探る」、岩井八郎、岩井紀子訳、有斐閣
- ・Joseph S,Nye Jr, "THE POWERS TO LEWD"(2008)邦訳「リーダー・パワー」北沢格訳、日本経済出版社
- ・Schein,E,H., "The Corporate Culture Survival Guide"(2004)邦訳「企業文化」、金井壽宏監訳、尾川丈一、片山佳代子訳、2004年、白桃書房
- ・Leader to Leader Institute, "Be Know DO:Leadership the Army Way"(2010)邦訳「アメリカ陸軍リーダーシップ」、渡辺博訳、生産性出版
- ・United States Naval Institute, "NAVAL LEADERSHIP"(1981)邦訳「リーダーシップ」、武田文男・野中郁

次郎共訳、生産性出版

- ・平成26年度世論調査 自衛隊・防衛問題に関する世論調査(平成27年1月調査) <<http://survey.gov-online.go.jp/h26/h26-bouei/2-6.html>>
- ・文部科学省 初等中等教育分科会産業教育専門部会資料2-1 <[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/031/siryu/06111316/001.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/031/siryu/06111316/001.pdf)>