

ALSOK共栄会城南支部会議

・・・人を動かすリーダーの条件・・・

平成28年10月18日（火）16:00～17:00



海上自衛隊元訓練指導隊群司令
「郷什塾」（甦れ！薩摩の郷中教育！　会津の什の捷！）
代表 岩渕 秀樹

自己紹介

岩渕秀樹

(海上自衛隊OB 65歳)

鹿児島県垂水市出身 (鹿屋高校～防衛大学校)

平成18年12月 海上自衛隊退職 (海将補)

平成18年12月 日本サードパーティ(株) 人財学校長

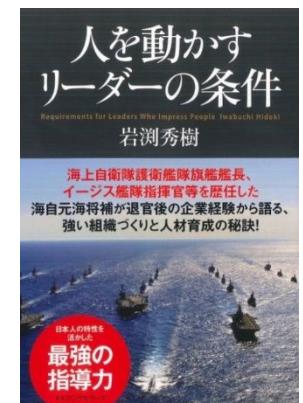
平成19年 6月 同上 取締役 人財学校長 総務人事本部長

平成21年12月 同上退職

平成22年 6月 日本メディカルサポート(株) 取締役統括本部長

郷什塾 (甦れ！薩摩の郷中教育！会津の什の掟！) 代表

一般財団法人 こどもの未来支援機構 理事



自己紹介



3等海尉（昭和50年：23歳）



海将補（平成18年 56歳）



海軍の心得：三惚れ！
仕事に惚れろ！ 勤務地に惚れろ！ 女房に惚れろ！



海上自衛隊勤務 (35年、うち20年海上勤務)

護衛艦:15隻 米空母等:4隻

護衛艦「いすゞ」 1490ton·94m·10.4m· 183名	護衛艦「ゆうだち」 1800ton·108m· 11m 250名	砕氷艦「ふじ」 5250ton·100m· 22m 200名	護衛艦「さわかぜ」 3950ton·143m· 14.3m 255名	護衛艦「あさかぜ」 3850ton·143m· 14.3m 247名
護衛艦「いそゆき」 2994ton·130m· 13.6m 200名	護衛艦「はるな」 4950ton·159m· 17.5m 370名	護衛艦「しまかぜ」 4650ton·150m· 16.4m 260名	護衛艦「むらくも」 2150ton·115m· 11.9m 220名	護衛艦「ひえい」 4950ton·159m· 17.5m 370名
護衛艦「きりしま」 7250ton·161m·21m· 300名	護衛艦「あまぎり」 3500ton·137m· 14.6m 220名	護衛艦「うみぎり」 3550ton·137m· 14.6m 220名	護衛艦「ゆうぎり」 3500ton·137m· 14.6m 220名	護衛艦「こんごう」 7250ton·161m·21m· 300名
USS·Vincennes, 9600ton·173m· 16.8m 387名	USS·Blue·Ridge, 19,177ton·193.2m· 32.9m 842名	USSKitty Hawk, 61,351ton·23.8m· 39m·5,624名	USS·Independence, 60,000ton·319m· 40m·3950名	

幹部自衛官の教育体系と私の経歴

23歳

幹部候補生学校
(江田島：1年)



遠洋航海
(北米・中米約6か月)



護衛艦甲板士官
(護衛艦・砕氷艦・総監副官)

30歳

幹部中級課程
(江田島：1年)



P G C (システム開発・戦術研究)
護衛艦砲術長

36歳

指揮幕僚課程
(市ヶ谷：1年)



統幕指揮調整班 (日米共同作戦)
護衛隊群訓練幕僚・護衛艦副長・艦長

43歳

幹部高級課程
(目黒：1年)



護衛隊群首席幕僚・海幕班長・護衛隊司令
護衛艦隊作戦主任幕僚・護衛隊司令
横監防衛部長・訓指群司令

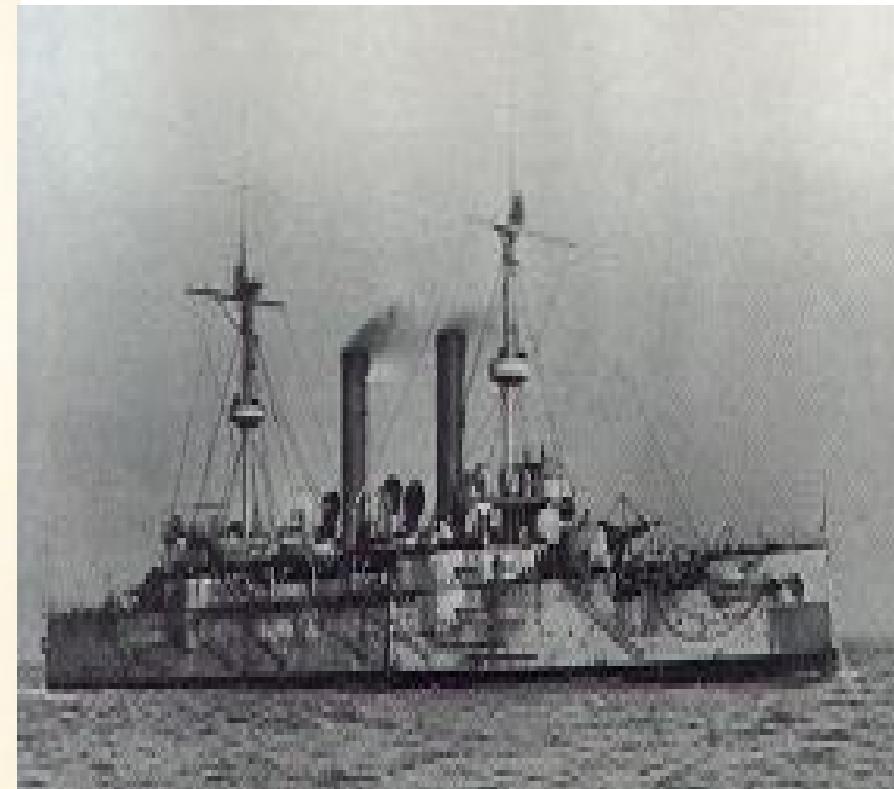
海上勤務：20年

陸上勤務：14年

目標・・・艦長になること！

部下を一人も失わず任務を達成できる
艦長、部隊指揮官になること

目標・・・木鷲の如き艦長！



巡洋艦「浅間」艦長 八代六郎大佐

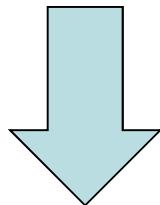
立派な艦長になるには

22歳の初任3尉（少尉）の時！

実戦経験のある海軍兵学校出身の司令官に聞きました！

司令官！ 良い幹部、良い艦長になる方法は？

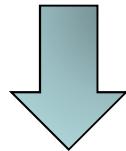
司令官の答えは・・・・・・・・・・！



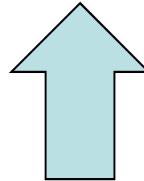
良い部下になれ！

良き部下とは

上司の力になれる部下！



上司の意を実現するために、
自ら考えて行動できる部下！



上司を信頼しないと出来ない！

上司の指導を受け入れて成長できる部下！

追求した艦長（指揮官）像

・・有事と平時の両要求を満たせる指揮官・・

① 有事：戦闘に勝ち、生きて帰れる。

→ 指揮官の戦術技量・能力が大きく影響

② 平時：出勤が楽しく、仕事に適り甲斐がある。

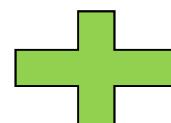
→ 認め合う人間関係の組織構築が必要

特に若者の教育

真のリーダーシップとは

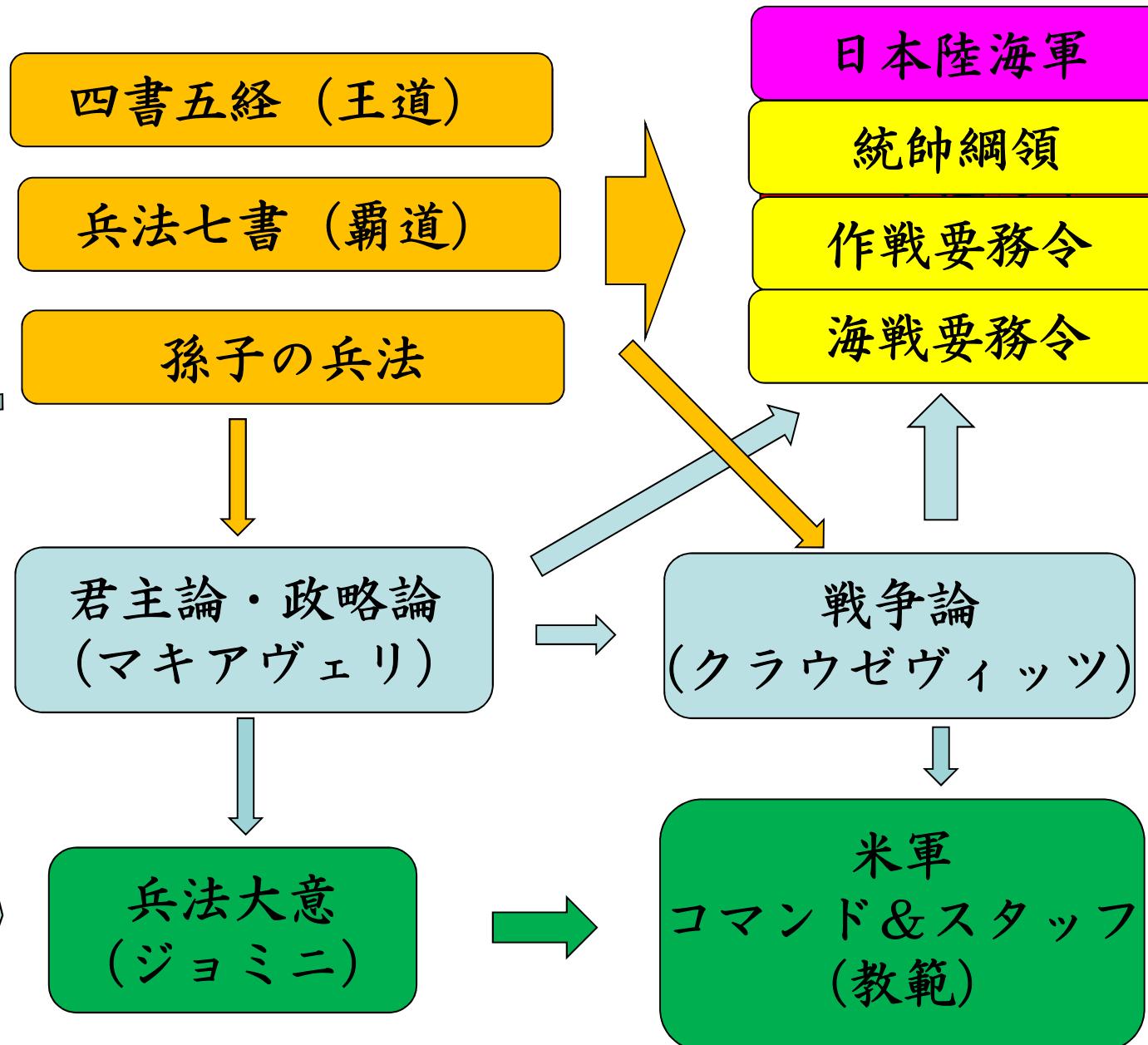
リーダーシップという言葉は
戦後誕生した米軍の軍事用語

指導・教育的な優しい側面

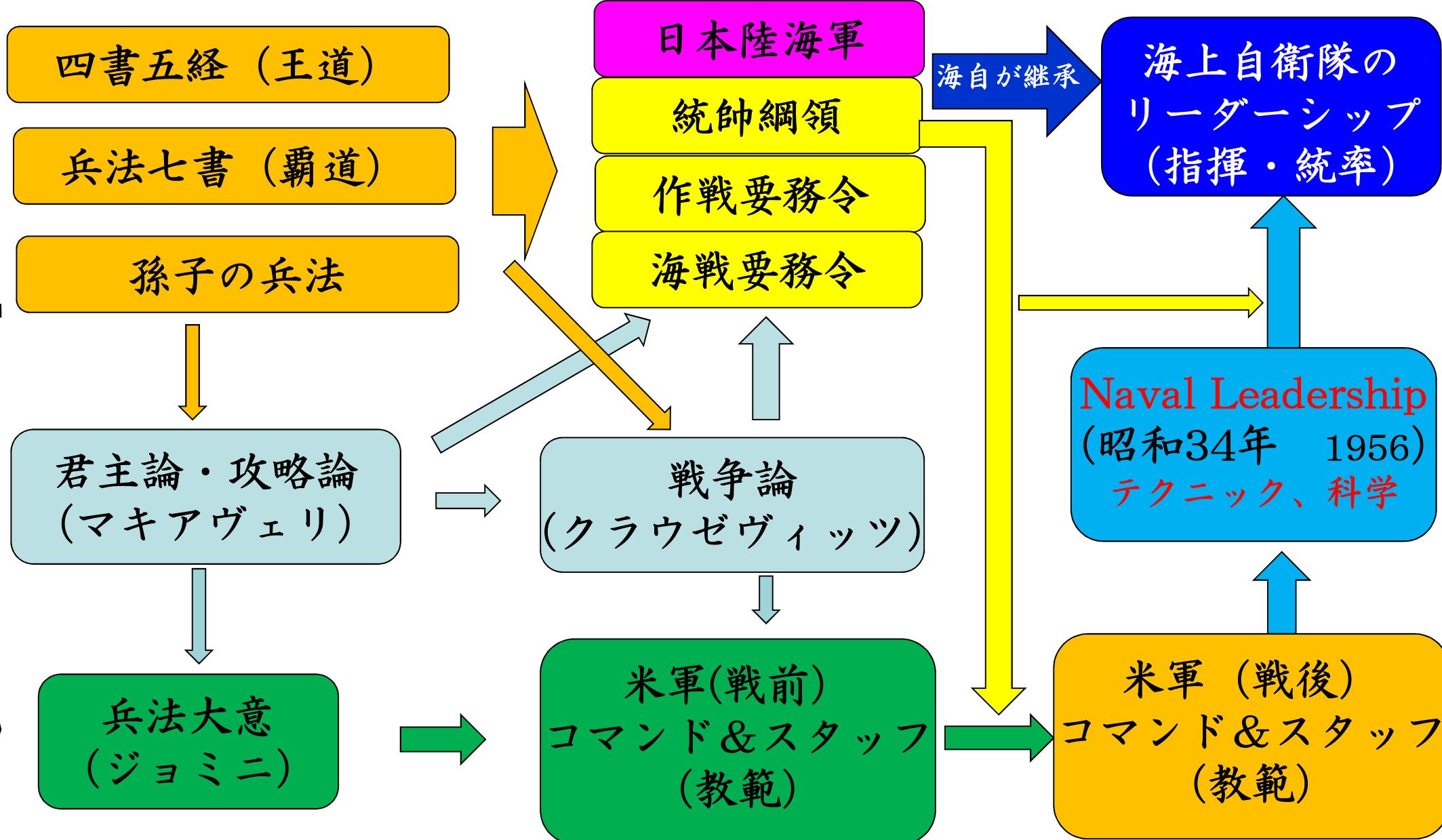


命令権を行使する厳しい側面

リーダーシップ概念の誕生図（戦前）



リーダーシップ概念の誕生図



将帥の具備すべき資性（統帥綱領）

堅確強烈なる意思及びその実行力を第一とし、
至誠高邁なる品性、全責任を担当する勇気、
熟慮ある大胆、先見洞察の機眼、
人を見る明識、他人より優越しありとの自信、
非凡なる戦略的識見、卓越せる創造力、
適切なる総合力を必要とす。

将帥の具備すべき資性（統帥綱領）

将帥は事務の圏外に立ち、超然として、
つねに大勢の推移を達観し、
心を策按ならびに大局の指導に専らにして
適切なる決心をなさざるべからず。
これがため将帥には、責任を恐れざる勇気と、
幕僚を信任する度胸とを必要とする。
幕僚特に参謀長を信頼せず、
しかもこれを更迭する英斷なき将帥は失敗す
将帥の真価は實に難局に際して發揮せられる

「1人の人間が他の人間の心からの服従、信頼、尊敬、忠実な協力を得るようなやり方で、

人間の思考、計画、行為を発揮でき、かつ
そのような特権を持てるようになる技術、
科学、ないし天分」と定義し、

更に、リーダーには当然フォロワーが存在
良きフォロワーシップの原理を理解！

フォローワーシップとして習得すべき態度は、

簡単には、「服従、信頼、尊敬、忠実な協力」の四つである。

海自のリーダーシップ

目標に向かって教育し、導くリーダー
・・・現代日本の大勢

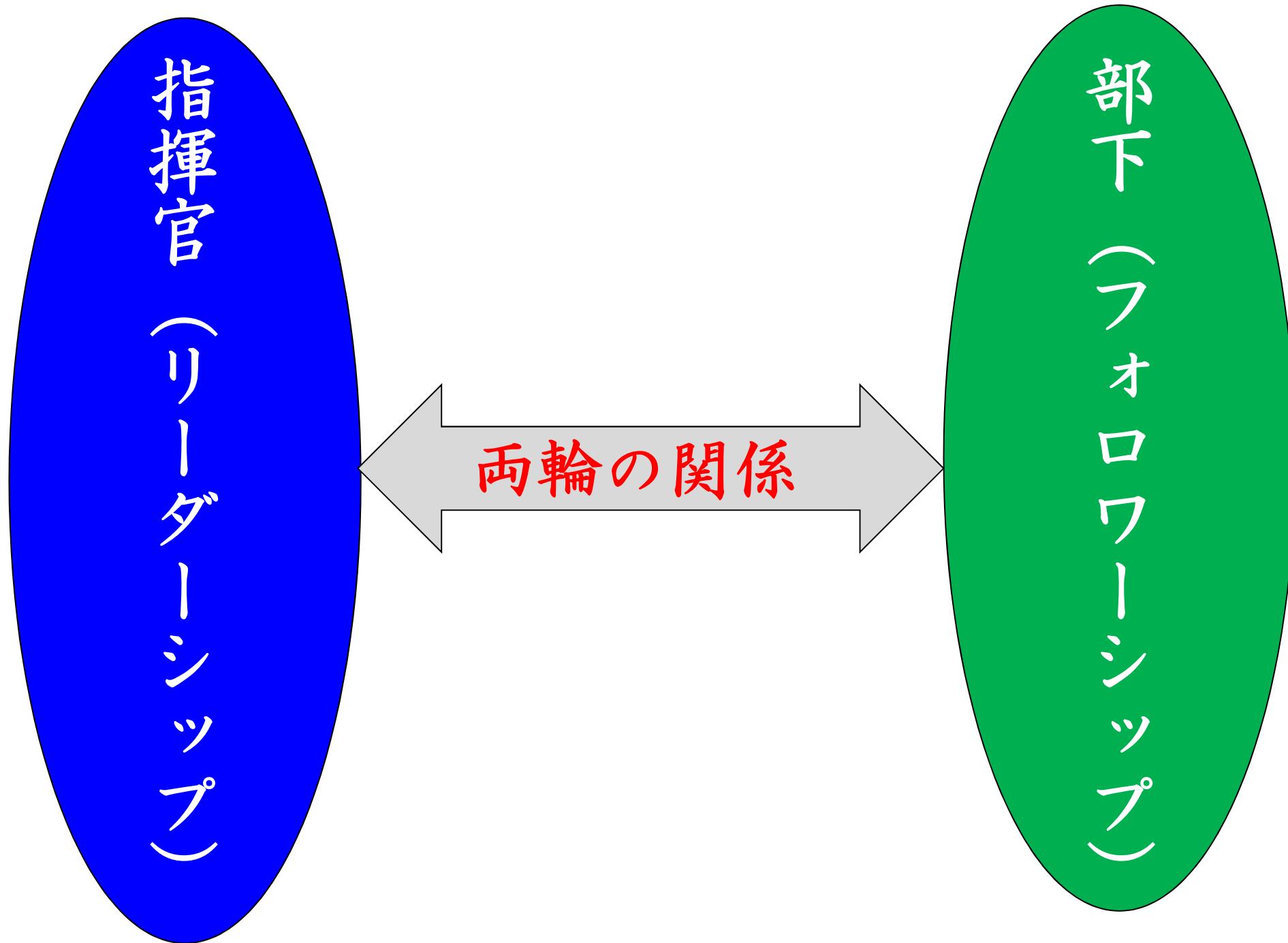


命令権を持って目標に向かって行動させるリーダー



統帥・統率の強いリーダー
(海自のリーダーシップ)

リーダーシップとフォローワーシップ



東日本大震災における海自護衛艦の対応

1時間以内に42隻の可動全護衛艦が緊急出港した

諸外国の海軍は想像を絶する対応と評価！



東日本大震災における海自護衛艦の対応

何故42隻もの護衛艦が1時間で出港できたか？

通常の待機艦でも基準は2時間

東日本大震災における海自護衛艦の対応

自衛隊は細かい命令が無ければ動けない組織だと思っていませんか？

東日本大震災における海自護衛艦の対応

見事なリーダーシップとフォロワーシップ

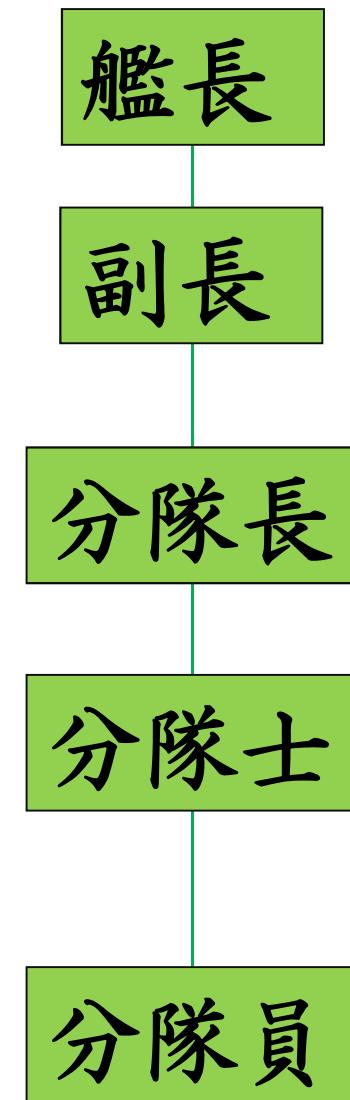
Control by Negation (拒否による統制)

海自護衛艦の組織編成

科編成



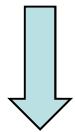
分隊編成



良き上司
と
良き部下
の
つながり

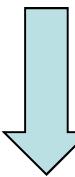
グーグルのプロジェクトアリストテレスの教訓

☆ 信頼・思いやりの心で繋がっているチーム



最 強

☆ 仕事と私生活の 2 面のチーム



上手く行かない (チームシンク)

海自幹部の文化 ⇒ Control by Negation

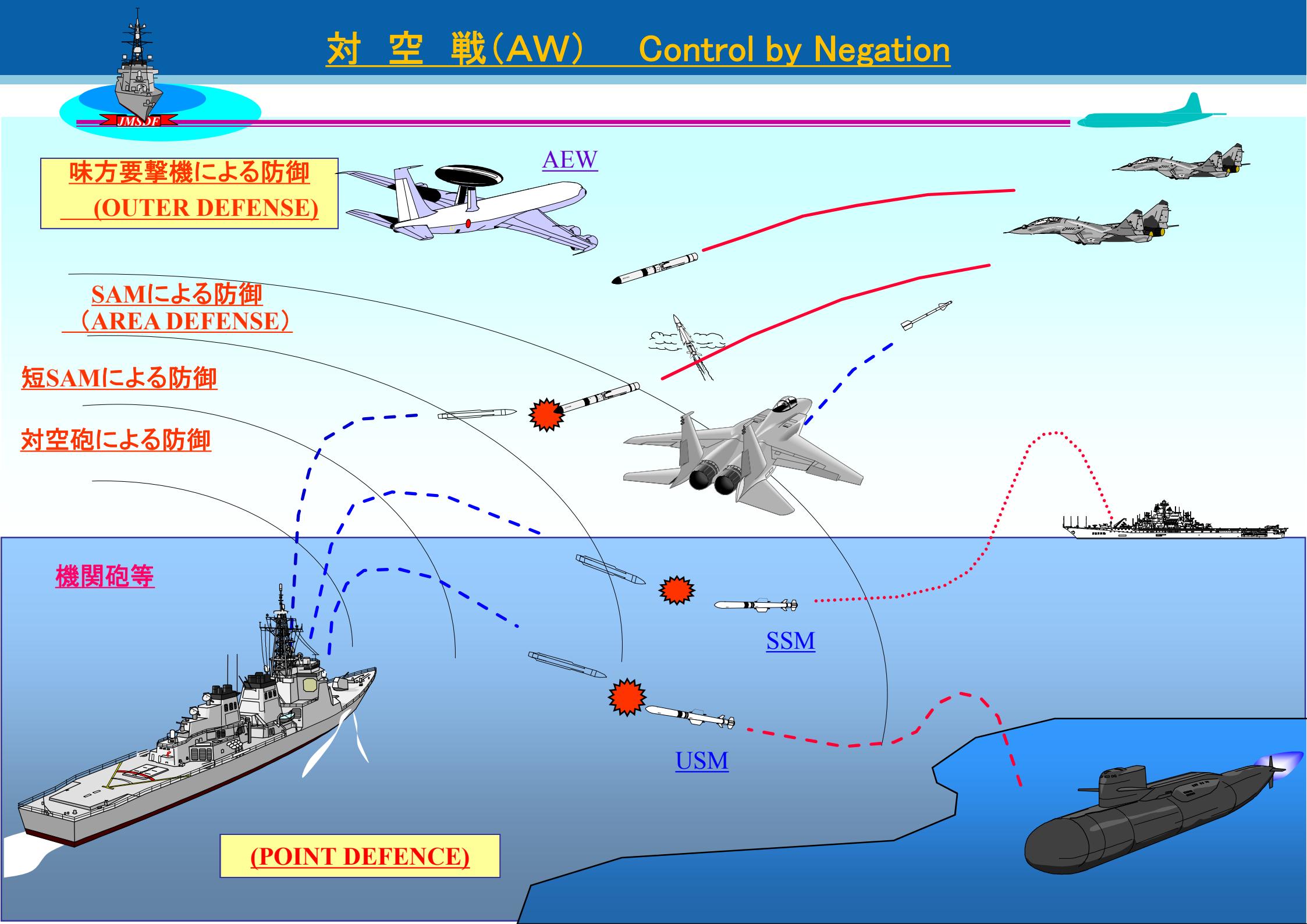
自ら考えて行動する習慣・・形状記憶

必ず自分の考えを言う
・・・「・・こうします！」

どうしましょうか？ は禁句

Control by Negation (拒否による統制) は
幹部指導・育成の慣習

対空戦(AW) Control by Negation



日米イージス艦のチーム力

日米のイージス艦 どちらのチームが強いと思いますか？



護衛艦DDG173「こんごう」



アーレイ・バーク級DDG「ベンフォールド」

日米イージス艦のチーム力



日本人と欧米人の違い・・・チーム観

欧米人・・・ 許可又は資格を与えられたことしかやってはならない
所掌外のことを勉強したら怪しがられる！



マニュアル化 コンプライアンス重視



個人主義

日本人・・・ 他の人もやり易いように考えて自分の役割を果たす
所掌外のことを勉強したら褒められる！



義は美德！卑怯は恥！



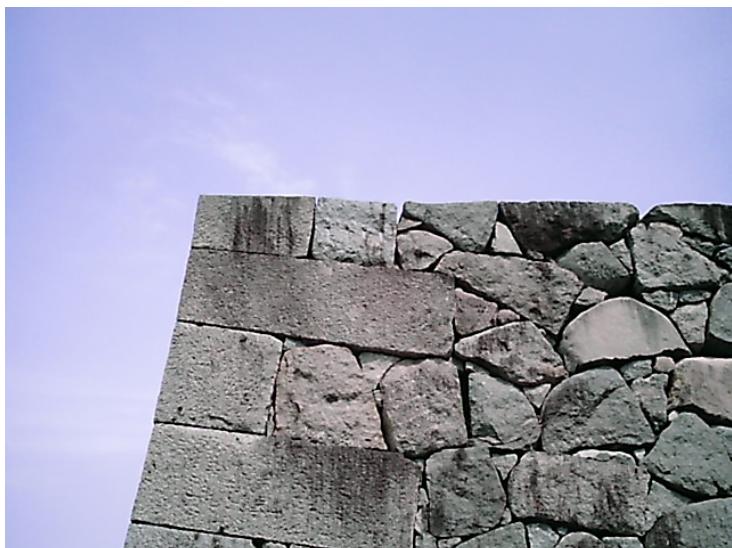
集団主義

海自と欧米のチーム

人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり

海 自：チーム員が隙間を埋める。指揮官は石垣全体の形を示す。

欧 米：指揮官が隙間を埋めさせる。



海自と欧米のチーム

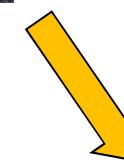
海自のチーム

チーム員が隙間を埋める



欧米のチーム

リーダーが隙間を埋める



仕事観も違う！

欧米人・・・・・・ 仕事はきついもの

頑張ってお金を貯めて老後は優雅に暮らす

頭がいい＝ お金持ち・偉くなる

日本人・・・・・・ 仕事は尊いもの

人のために奉仕する、自分も成長するもの

頭がいい＝ 美しい（美学）・頼もしい

米海軍の士官と日本の海曹士が一緒にすれば、
世界一の海軍と良く言われた。

何に見えますか？

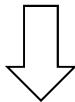


ウサギとカモ……注意と不注意…緊張の不連続

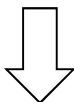
CRM (Crew Resource Management)

航空機事故 ⇒ 悲惨・航空会社倒産

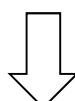
航空事故の約70%はヒューマンエラー



航空会社と大学で脳科学（ヒューマンエラー）について研究（米国）



CRMを開発 ⇒ 事故が激減



米軍が適用 ⇒ 海自航空部隊適用 ⇒ 艦艇部隊適用

エラーの分類

射撃結果			
名称	ランダムエラー	システムティックエラー	スパラディクエラー
予測	可能	可能	困難
原因	知識、技量	設計、規定、手順	脳の特性
対策	教育、訓練、技量の向上	設計、規定、手順の改善	ヒューマンファクター・CRM訓練

艦長の性格・姿勢により組織は変わる

厳しい艦長

優しい艦長

艦長

暖かい艦長

冷たい艦長

艦長の性格・姿勢により組織は変わる

厳しい艦長

厳しい指導、厳しい訓練
厳しい行動を選択

優しい艦長

困難な訓練を避ける
安全な行動を選択

艦長

暖かい艦長

部下に暖かい

冷たい艦長

部下に冷たい

艦長の性格・姿勢により組織は変わる

優しい



暖かい



優しい



冷たい



厳しい



冷たい



厳しい



暖かい



海自部隊指揮官の目で見た民間企業の現状

自衛隊退官後

民間企業の人財学校長、役員として約8年勤務

毎年約100人の新入社員を教育

新入社員の個人主義とリーダーシップの無さに愕然！

業務指揮系統の乱れ、上司の責任回避姿勢に愕然！

最近の大学生・・・3人に1人が3年以内に離職

東京都の豊洲移転、オリ・パラ問題

・・・責任者不在（指揮官不在）

業務指揮命令系統の乱れ、誤解

使命の分析と
目標系列（連鎖）の意識不十分

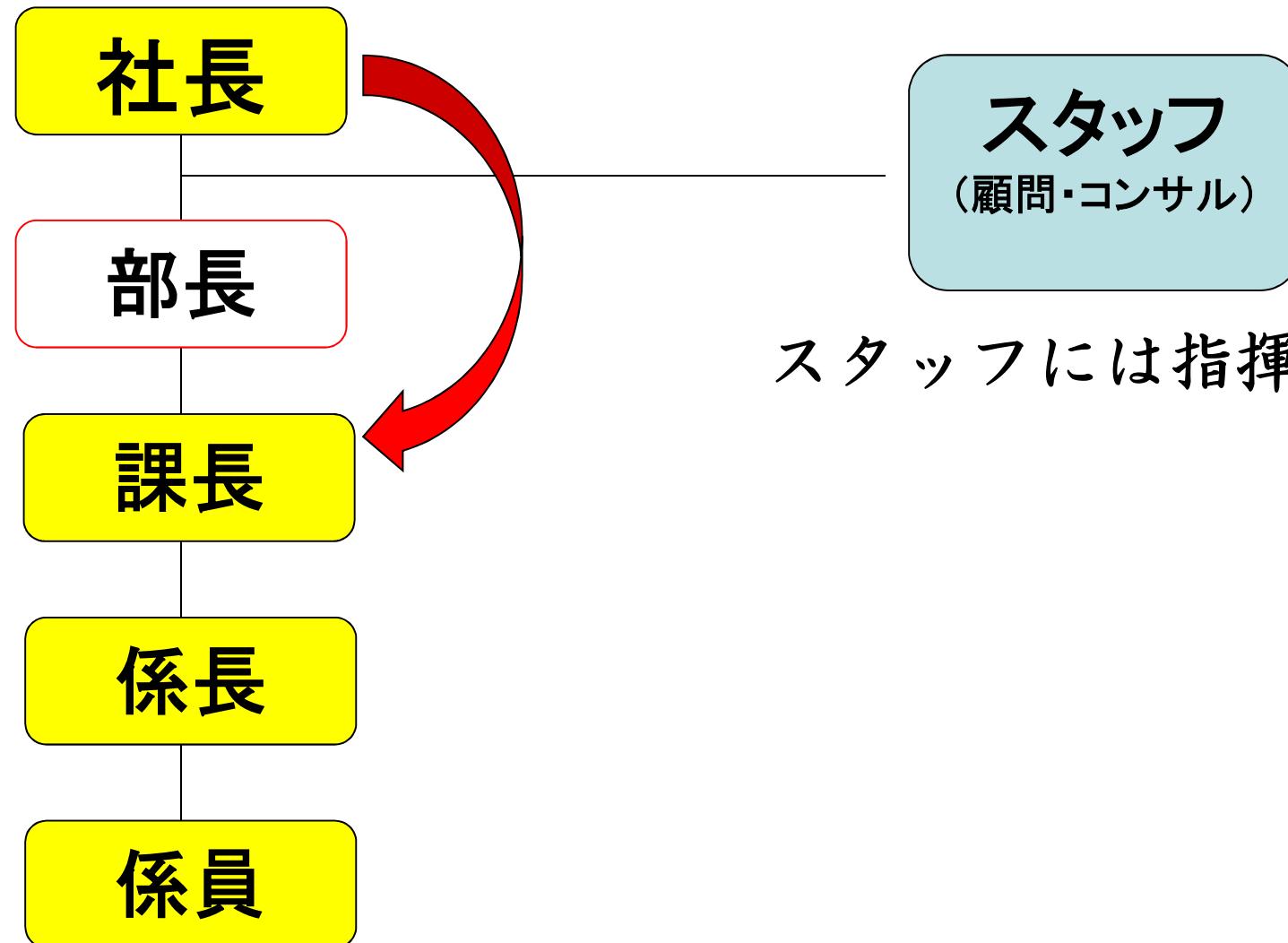
業務指揮系統の乱れ・・ラインとスタッフの混同

ラインとは業務指揮命令系統



業務指揮系統の乱れ・・ジャンプ命令が多い

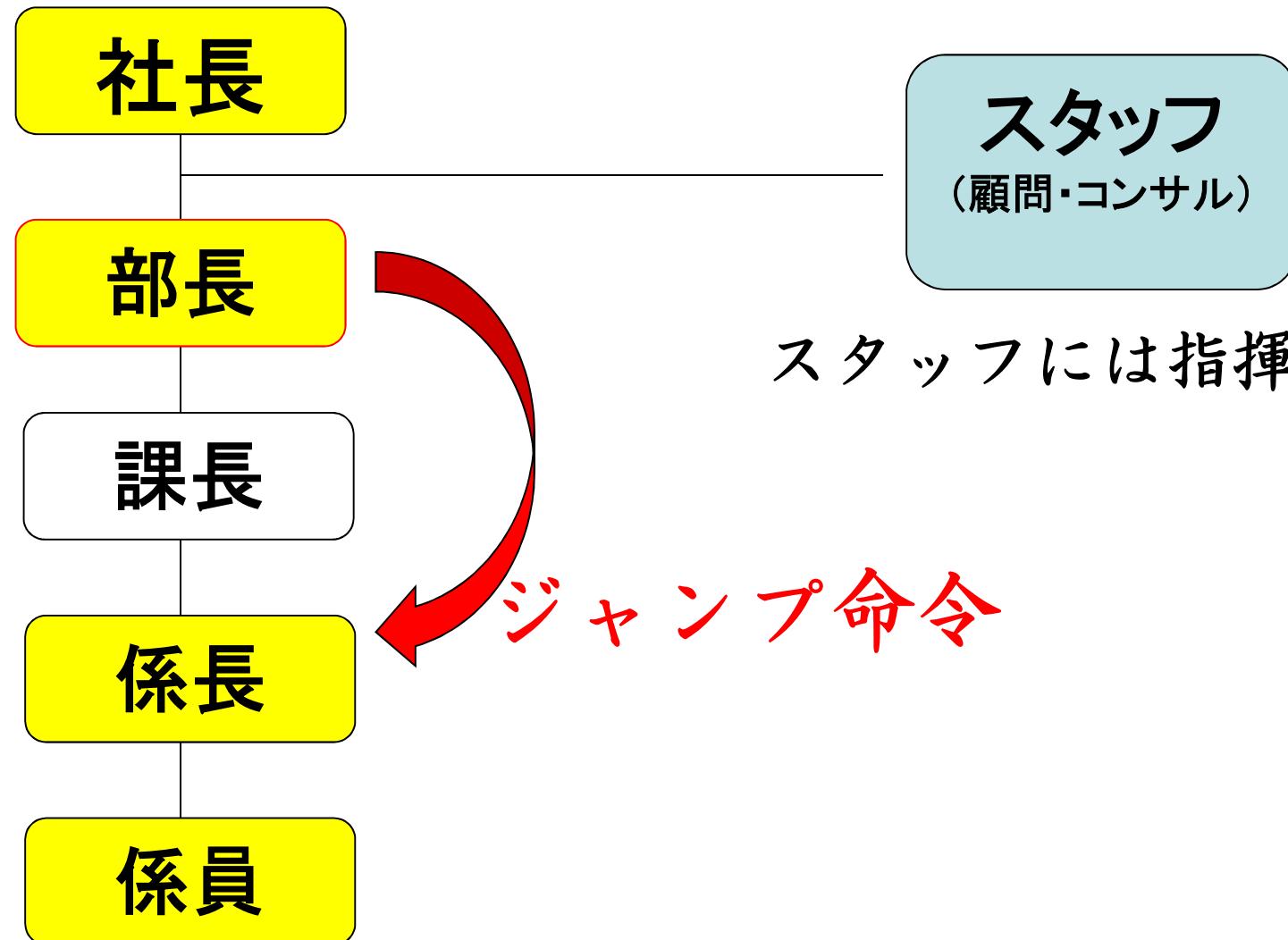
ラインとは業務指揮系統



スタッフには指揮権なし

業務指揮系統の乱れ・・ジャンプ命令が多い

ラインとは業務指揮系統

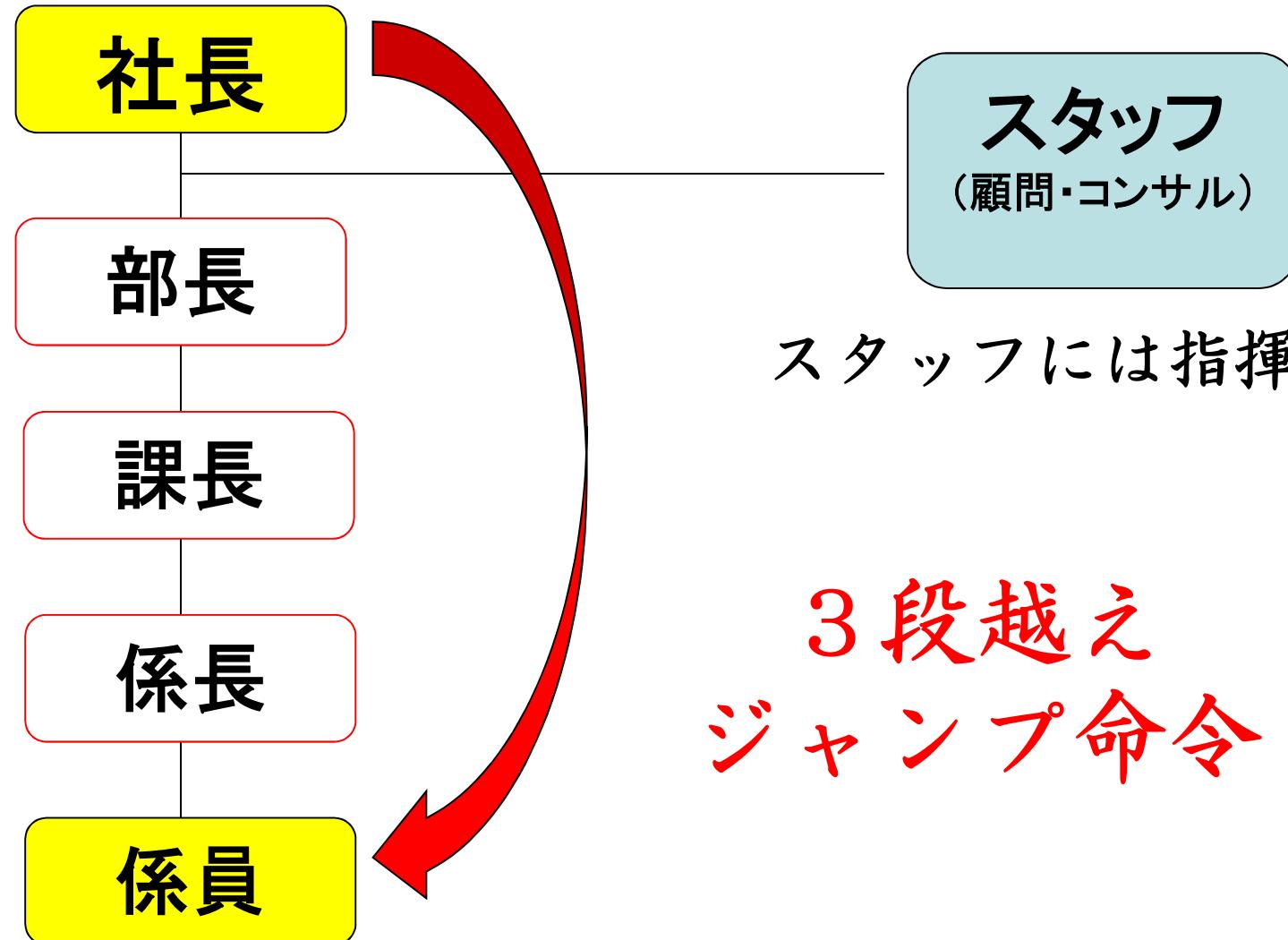


スタッフには指揮権なし

ジャンプ命令

業務指揮系統の乱れ・・ジャンプ命令が多い

ラインとは業務指揮命令系統



スタッフには指揮権なし

3段越え
ジャンプ命令

社内メールの使用

社内メールは仲良しクラブの通信手段ではない

宛先 (To)

Cc

Bcc

を使い分けていますか？

使命の分析とは

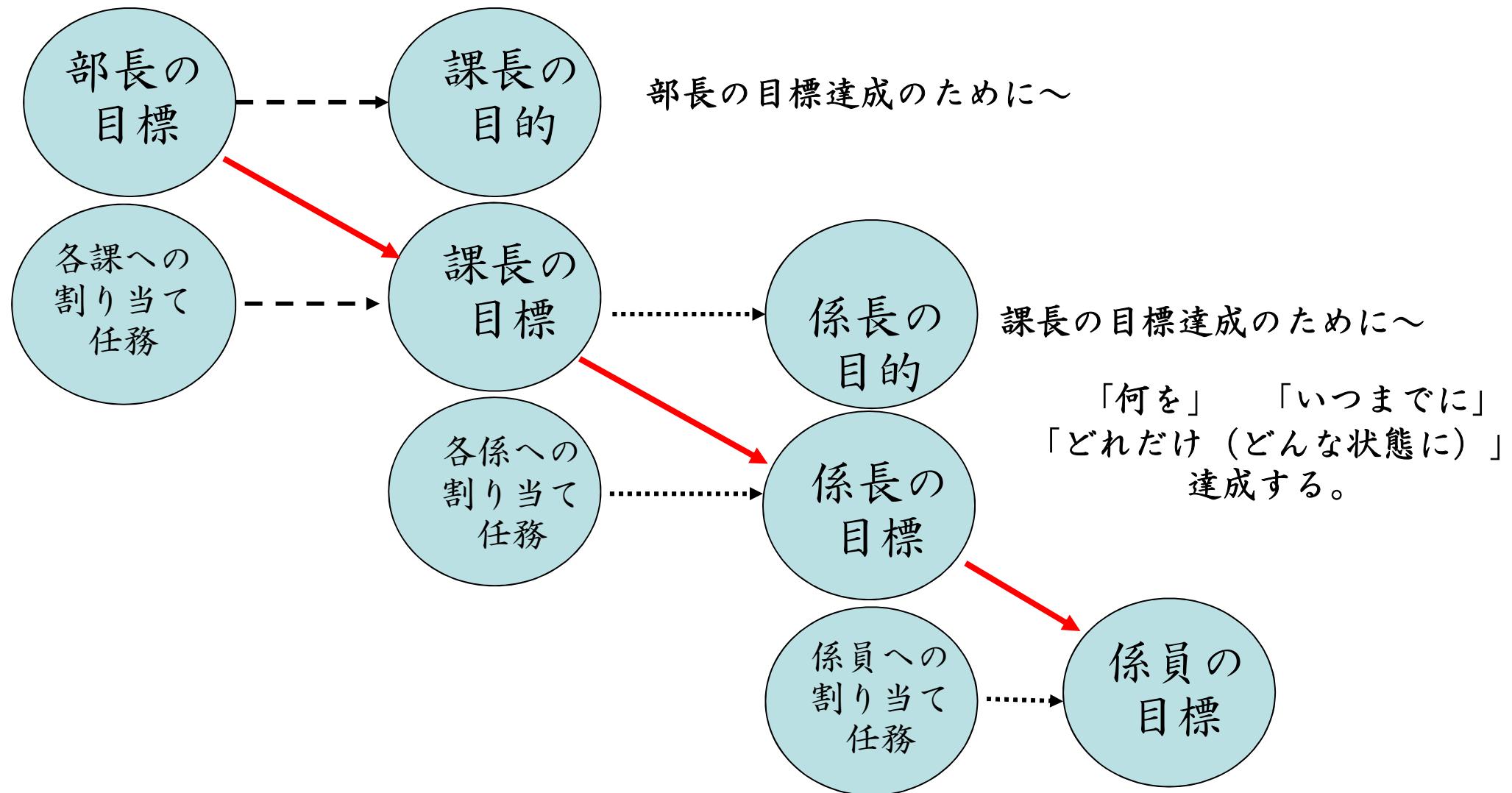
業務を行うに際して最初に行うべき事項

「自分（自部門）は、……のために……をする。」

目的、目標、自分の行うべき任務を明らかにすること。

目的・任務・責任の所在を明確にし
よって、上司の目標達成に寄与すること。

目標系列(連鎖) とは



上位者の目標が下位者の目的になつて繋がっていく

組織（チーム）を強くするために必要なこと

集団の力・・ハーバード大教授

海自の連帯責任教育

指揮の宣言（責任の所在の明確化）

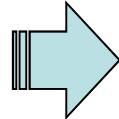
集団の力

* 人の成功に最も影響を及ぼすものは？

知識？

ハーバード大教授の25年間の調査

経験？



お金？

仲間（集団）

仲間？

* 集団には「場の力」がある。

* 集団は時間の経過とともに同化

* 態度、行動、話し方、考え方、服装まで似てくる。



創業理念、経営理念にベクトルを合わせた組織

新入隊員教育での出来事

大手通信企業グループの課長
補佐講習の計画・実施の成果

新入隊員教育での出来事

連帯責任と班対抗方式

大手通信企業グループの課長
補佐講習の計画・実施の成果

美点凝視のチーム作り
指揮の宣言による責任と覚悟

新幹線お掃除隊の教訓 (TESSEI)

エンジェル(Engel)ワード と デヴィル(Devil)ノート ～ノリ語集～ ～ノリません語集～」

やるねー！

流石だねー！

カッコいいー！

素晴らしいー！



あんたねー！

がっかりだー！

失望したー！

チエツツ！



何故か新潟には良く呼ばれます！

昭和26年生まれで良かった！

子供は「肥後の守」をいつもポケット・・・何でも作れた



遊びも子供たちで考え、進化させた

児童期（6歳～12歳）・・・論理的思考、記憶、言語、情報選択力、仲間意識

薩摩の郷中教育と会津の什教育

郷中の掟

- ① 忠孝を重んじ、文武を励め。
- ② 礼儀をたしなみ、親睦、団結を心がけよ。
- ③ 山坂達者であれ。
- ④ 何事も詮議をつくせ、決まつたら議をいうな、言い訳するな。
- ⑤ 嘘をつくな、弱音を吐くな、卑劣なことをするな。
- ⑥ 弱いものいじめをするな。
- ⑦ 目上を重んじよ、親に口答えをするな。
- ⑧ 女と交わるな。

什の掟

- ① 年長者の言ふことに背いてはなりませぬ
- ② 年長者にはお辞儀をしなければなりませぬ
- ③ 嘘言を言ふことはなりませぬ
- ④ 卑怯な振舞をしてはなりませぬ
- ⑤ 弱い者をいぢめてはなりませぬ
- ⑥ 戸外で物を食べてはなりませぬ
- ⑦ 戸外で婦人と言葉を交へてはなりませぬ
ならぬことはならぬものです

共通の掟

- ① 長幼の序（年長者に従え）
- ② 嘘をつくな
- ③ 卑怯な振る舞いをするな
- ④ 弱い者いじめをするな

礼儀、親睦、団結、山坂達者、詮議

薩摩の郷中教育と会津の什教育

什の掟の唱和

背いた者は罰則・・「無念でした」「シッペ」「波切り（はぎり）」
波切り・・親、兄弟が謝罪・・・家で体罰

最近の脳科学の研究・・男の子は「苦痛」によって育つ

男親が厳しくないから・・・・逞しい男が育たない
女親が強くなり過ぎたから・・過保護となっている

母親と父親の役目・・生物学的な優しさと厳しさ

会社組織にも、厳しい上司と暖かい上司が必要

人を動かすリーダーの条件

結果に対して全責任を負う覚悟

部下を思う親心（美点凝視）

人を動かすリーダーの条件

ご静聴有難うございました！

総合警備保障株式会社
ALSOK共栄会様の
益々のご発展を祈念申し上げます！