「アメリカ海兵隊」

著者：野中 郁次郎
出版：中公新書
発行：1995 年 11 月



沖縄の基地問題が取りざたされると、必ず「アメリカ海兵隊」という単語を耳にする。ただ、海兵隊という単語は良く耳にするけれど、その組織についてはそれほど理解されていないのが現状ではないだろうか。この本はアメリカ海兵隊について、歴史から海兵隊の意義、そして軍隊と言う非営利の組織の自己革新の方法や動機につい述べている。

この本を読むまで全く知らなかったが、意外なことに海兵隊は常に不要論と共にその存続が危ぶまれてきた組織であるらしい。確かに、アメリカ以外の国は海兵隊を保持していないし、海兵隊は、軍艦も戦車も飛行機も（あのオスプレイも海兵隊の装備品である）装備している。つまり、海兵隊の装備は海軍や陸軍で代替可能なのだ。

では、何故、海兵隊は廃止されず存続し、現在もアメリカの世界展開の中心的な役割を果たしているのだろうか。そこに著者の海兵隊に対する興味と組織への分析がある。

海兵隊は 19 世紀の創設期、軍艦に乗船し、敵の船に乗り移って敵を銃剣で制圧するという時代を経て、島嶼に上陸し敵を制圧する任務、さらにはヘリコプターによる空からの攻撃へと手法を変えていく。時代の変化を読み、最新のテクノロジーを装備品としてとりいれ（オスプレイもその典型らしい）、攻撃の手法を変えていく柔軟さが海兵隊を存続させたのだと著者は言う。そういう変革を可能にさせたのは、海兵隊が常に存続の危機に立たされていたこと（陸海軍からどの時代も廃止論が上がっていた）と、戦場に「ライフルマン（狙撃のプロ）」を送り込むというコアコンセプト（組織に普遍の価値観）をもっていたからだと結論付けている。

絶えず競争にさらされる民間企業とは違い、非営利の組織（軍隊などはその典型）は、悪い意味で保守的で急激な変化を嫌うイメージがあるが、海兵隊が「自己革新」を遂げられたのは、コアコンセプトを持っていたからだと著者はいう。もし、著者が言う改革を可能にする組織には、コアコンセプトが必要で、組織が存続の危機にさらされる状況があるという仮説が本当なら、現在の様々な組織をこの観点から分析してみるのも面白いだろう。私たちが行政や会社などの組織を考える上で参考になると思う。

また最後に、海兵隊では最終的な配属先がヘリコプターの操縦士であっても戦車兵であっても艦船の乗員であっても、まず、コアコンセプトである「ライフルマン」としての技能と精神を叩き込まれ育成されるという。それが、陸海空に展開しながらも統合的に、敵の制圧作戦が可能な理由であるとしている。さまざまな装備品はいわば手段で、「ライフルマンが敵を制圧する」という最終目的の達成のために組織運営が構想されている。いわば、企業でいえば本業が何で、本業を達成するために何をすればいいかという現場主義が徹底されているともいえる。関係があるのかどうかわからないが、かつてJR 東海の葛西敬之会長が「JR 東海の社員には新幹線の運転ライセンスを取得するか、視力などの理由で運転ができない場合は、新幹線の車掌を必ずさせる」と著書の中で語っておられたのを思い出す。同根の発想なのだろうか。

著者の論証の根拠が海兵隊だけなので、一般化できるかどうか疑問だが、コアコンセプトの保持と組織存立の危機、が組織の「自己革新の源泉」というキーワードは非常に興味ある指摘である。

起業教育研究会 企画委員
神戸大学附属中等教育学校 教諭　岡本 利昭