

2022 年新年互礼会講演録

講師：河野 克俊 様（第5代統合幕僚長）

演題：「リーダーの心得」

「統合幕僚長 ～我がリーダーとしての心得」を上梓した。自分が自衛官人生で経験したこと、そこから得た自分の考え、特に危機管理の時の判断をまとめた本になる。今日の内容も概ねこの本に入っているが、書くのと語るのとで少しニュアンスが異なるのはご理解頂きたい。また、自分が下した措置や判断を話す、皆さんなりに解釈して参考にして頂きたい。

最初は「有事の価値判断と平時の価値判断は違う」というテーマ。最近も北朝鮮がミサイルを発射しているが、自分が統合幕僚長の時だった 2017 年がもっとも激しかった。あの時はトランプ大統領が就任 1 年目で、ワシントンに射程に収めるようなミサイルを「ロフテッド」と呼ばれる高高度に打ち上げる手法で、敢えて届かないように発射している状況だった。北朝鮮は、弾道ミサイルを撃ったところで核保有宣言をした。これでトランプ大統領から「あのロケット野郎」という話が出て、金正恩からは「この老いぼれ野郎」となって、さらにトランプ大統領が国連総会で「今まで見たことのない炎と怒りに直面するであろう」とかなり強い言葉を発した。一般の方は脅しと取ったかもしれないが、自分は米軍と長くやりとりしていたので、北朝鮮が勘違いをしてアメリカが考えるレッドラインを踏み越えたら軍事衝突になるなど感じていた。ある時点では、それが 6 割 5 分ぐらいまで高まった。あの時、私が防衛大学に昭和 48 年に入って以来 46 年間の自衛隊生活の中で最も戦争を身近に感じた瞬間だった。この頃、2017 年 10 月に総選挙があったが、安倍総理が 1 番の選挙テーマとした消費税よりも 2 番目のテーマだった北朝鮮問題こそが総理の解散の理由だったのではないかと、ここで国政の態勢を整えておかないと北朝鮮問題に対処できないという情勢判断があったのではないかと考えている。

その 2017 年より前、2016 年の話となるが、金正恩総書記、当時党委員長は、まだ国際社会に遠慮があつて弾道ミサイルとは言わず人工衛星と言って予告発射をしていた（注：国際社会から見ると人工衛星も弾道ミサイルも技術的には同じで、明確に安全保障安保理の決議違反に該当）。2016 年の 2 月 8 日から 25 日にも人工衛星を南の方向に向かって発射するとの予告がなされたため、自衛隊の対応（注：まずイージス艦が上空百キロ以上の宇宙圏で迎撃、次にパトリオット（PAC3）が近距離で迎撃の 2 段構え。当時、導入を決めた地上イージスは、その後、河野防衛大臣が計画撤回。）として、PAC3 を所要の箇所に配備した。具体的には、南西諸島の方面に被害が及ぶ可能性があるため、急遽、本土の PAC3 を石垣島に配備すると決定し、輸送艦「くにさき」で、2 月 8 日までに PAC3 の 1 セットは石垣島に、もう 1 セットは宮古島に配備完了するよう段取りをつけた。ところがその矢先、北朝鮮が突如 7 日に打つと言い出した。7 日の早朝にはギリギリ間に合うが、問題は 7 日かなりの荒天で大きな船を入出港させる時に必要不可欠なタグボートが使えず、無理に間に合わせようとすれば、タグボートを諦めて岸壁に衝突する可能性もある非常に危険なオペレーションをさせなければならなくなる判断が迫られた。PAC3 が壊れて使えなくなる可能性も、あるいはもっと悪いことに油が流出して海洋汚染問題になる可能性もあり、非常に高いリスクを伴った。その時に自分が考えたことは、遅れても自分達の不手際ではない、必ず 7 日に発射するわけではないことを踏まえて安全策を取って遅れることもアリだということだったが、最後は、これを判断できるのは官邸でも防衛省でもなく制服組の自分しかいないと

自覚し、タグボートなしで突っ込めと命じた。ところが、その判断の明確な根拠はなかった。自分は「くにさき」艦長と一緒に仕事をしたこともなければ、顔も見たこともなかった。しかし、海自は入出港で必ず艦長が指揮をとり、副長に任せるなどは絶対行わない。艦長の腕というものがあつた世界。統合幕僚長前に海上自衛隊の責任者である海上幕僚長という職にいて、海上自衛隊の幹部人事を預かっていたから、艦長には経験と技量がある人間をつけているはずだと賭けることができた。命令を下したら、ホッとして普通に寝れてしまい、翌朝 5 時ぐらいに部下から「見事に成功しました」と電話があつても、そこまで高揚することなく「そうか」と淡々としたものだった。合理的な根拠はないが、自分なりの理屈や根拠を持っていたということだと思ふ。ちなみに、その艦長はタグボートなしで入港しろって言われたことに対して、自分への信頼の証だと意気を感じて、よく準備をして入港してくれたということである。

このことから思ふのは、平時においては 100%の確証が無ければ、あのような判断はしないということもあり得るが、有事においては例えば 20%の確率でしかなかったとしても、残りの 80%のリスクは自分が負うという覚悟で決断するということだと思ふ。あの時、自分は有事だと認定して、ひょっとしたら発射してこないかもしれないとは思わず、最悪の事態を想定した。コロナも、東日本大震災も、阪神淡路大震災もそうだと思ふ。有事の時に、これを有事と認定するか平時と認定するかが大きな分かれ目となつて、有事と認定した時に平時と異なる判断基準を置くことが大事ではないかと思ふ。

ここで紹介したいのは、旧海軍に木村昌福（まさとみ）少将（のち中将）という、江田島の海軍兵学校をほぼビリで卒業して、海軍省とか軍令部とか赤レンガの勤務はほとんどなく艦隊で鍛え上げられた人。アメリカ軍の総攻撃を前にキスカ島に残ってしまった 5,000 有余名の警備部隊を霧に紛れて見事撤退させ、アメリカ軍から「パーフェクトオペレーション」と称えられ、米軍は自嘲気味に「最も実践に近い訓練」と呼んだんキスカ島撤退作戦の指揮官である。この人が艦長をしていた時に、右から魚雷が来る、左からも魚雷が来る、と進退窮まった中、操艦していた航海長が木村艦長にどうするかを尋ねた。この時、木村艦長は真っ直ぐ行けと命じ、見事に切り抜けた話があるのだが、木村艦長に真っすぐ行って魚雷を回避できるという確証があつたかの言つたら、あるはずがない。

つまり、ここで重要なことは、危機の時にトップリーダーは自分でリスクを取つて明確に指示を出すということで、艦長の声が出ないとかがあつてはならないのだと思ふ。

次に紹介するのは、第一次世界大戦時のドイツの参謀総長であるゼークトという人。彼は少数精鋭の徹底的な幕僚参謀教育を行つて、当代最高の頭脳集団を作つたのだが、にもかかわらず、第一次世界大戦で負けて、敗北の理由を聞かれたゼークトは「参謀本部はこれと言って間違つた作戦はやっていない。うまくいかなかつたのは、優秀な司令官がいなかつたから。優秀な参謀は育つたけども、優秀な司令官を育てることはできなかつた」と答えた。続けて優秀な司令官を育てるために必要なことを問われて、「それは分からない。ただし、これだけは言える、いつでも上機嫌でいること、朗らかな気分を維持できることだ」と答えたのだという。やはり、トップとナンバー 2 は同じではないということだと思ふ。塩野七生さんの「ローマ人の物語」でも、シーザーは叱るけど怒ることはしなかつた、いつも機嫌のいい人間だったと書いてある。亡くなられた日立の中西経団連会長も、私自身は直接存じ上げないが、いつもニコニコされていたという。中西さんは、その理由を問

われて「仏頂面だったら、改革なんてできないだろう」と言っただろう。

そこで、自分なりに指揮官がどうあるべきかと問われれば、3つあると思っていて、1つはトップと参謀長の違いでもあって、トップは目標を明確に立てるということ。2つ目には、目標を絶対に達成するという強い意志を持っているということ。最後に、一番大事なことで、その結果に対して責任をとるということだと思ふ。

その上で、例えばあのレーガン大統領であれば、アメリカ人に明るさと勇気を与えた存在だったところが大きい。彼は俳優上がりで相当勉強したのだと思うが、それまでの相互確証破壊戦略という主流の核戦略（注：核兵器を保有して対立する2か国のどちらか一方が、相手に対し先制的に核兵器を使用した場合、もう一方の国家は破壊を免れた核戦力によって確実に報復するために、当該2国間では核戦争を含む軍事衝突は理論上発生しない）を、国民を盾にするような戦略を国民を守ることが責務である大統領としては許容できないと、これを否定して、国内の戦略家や知識人やソ連の指導部を驚かせた。代わってSDI、いわゆるスターウォーズ計画とよく言われる、戦略防衛構想を打ち立てた。これは結局実現しなかったものの、その発想が今のミサイル防衛構想につながっている。もう1つ、彼の有名なエピソードとして、暗殺未遂されて、急遽、海軍病院に運ばれて緊急手術するために麻酔して昏睡状態になるタイミングで、担当医師に「君は共和党か民主党か」と聞いたという。「ご安心ください。共和党です」と言っただろうのだが、いや、この状況でユーモアが言えることが素晴らしい。したがって、自分としては、リーダーに必要なこととして3つを挙げたが、何よりも、明るさ、ユーモア、そして偉大なる常識があるということだと思ふ。

次は「危機管理」というテーマ。防衛省が六本木から市ヶ谷に移った頃、萩三佐事件、もしくはボガチョンコフ事件というのが起きた。これは、海上自衛隊だった萩三佐がロシア大使館の駐在武官であったボガチョンコフという人物に秘扱いの文書を渡してお金をもらっていたという事件で、警視庁の外事課にはずっと内偵されていて、最後、浜松町のレストランバーで二人が書類と金銭を交換したところで、隣に座っていたカップルが突然立ち上がって逮捕するという話だった。この萩三佐が渡していた資料群を調べてみると、もちろん部外秘だから渡してはいけないのは確かだが、我々組織から見ると、教範レベルのそんなにダメージのある内容ではなかった。ところが、問題はここからである。萩三佐は、資料を手元に置いて精神的安定を得るような、資料の収集魔みたいな人間で、これまでの調査周りの経歴で得た大量の資料を何に使うでもなく、スパイに売り込むためでもなく、パソコン内に大量に保管していた。そして、そのパソコンが当然のことながら警視庁に押収されるのだが、これまた当然のことながら海上自衛隊は米海軍との間で緊密な情報共有をするわけなので、海上自衛隊だけの問題ではなくなり、アメリカ海軍にも事の顛末を知らせることになったのだが、その際に、危機管理の考え方の違いがまざまざと出るようになった。我々は教範レベルのものが流出したのであって、三佐の手元に置いてあった機密資料が流出したとは言えないと考え始めたのに対し、アメリカ海軍は、三佐は報酬を得て情報流出させていた、三佐のパソコンには機密情報があった、については、これら機密情報も100%ロシアに抜かれた、と結論付けるわけです。我々は「そんなことはないと思いますよ」というのだが、要は、アメリカはこうした事態において100%ダメージがあったと仮定することからスタートする。それで解析していくうちに「これは大丈夫」「これは大丈夫」と限定していく。ところが、当時の自分も含めてで恥ずかしながら、日本は「まあ大丈夫だろうから」とゼロからスタートして、解析を進めてみて「あっ」「えっ、ま

さか」となっていく。これは、阪神淡路大震災も東日本大震災もコロナもそうかもしれない。日本は、ことごとく危機管理においてミスたとされていて、見事に危機管理をやり遂げたという事例は、戦後日本であまりないのではないかと思う。NHKのETV特集でやっていたが、福島事故の際に、総理は原子力委員長に、最悪の事態になったらどうなるか検討指示したら、今そこにある危機にもかかわらず、出てきたのは二週間後だったそう。ところが、アメリカは、翌日には最悪のシナリオ持って乗り込んできた。もうメルトダウンしてると。

要は「状況様」というのは、ほっとけばどんどん悪い方向に進んでいくものだということ。それを日本のように後ろから追いかけて行ったら、この「状況様」はどんどん悪化の方向に行ってしまう、最後は「はい終わり」となってしまう。ところが、アメリカのように100%ダメージを仮定して始めると、この「状況様」に先回りして立ちはだかつて食い止めることができる。このアプローチの違いこそが危機管理の要諦だと思う。

次に紹介するのは、平成20年2月19日に起きたイージス艦「あたご」が早朝の房総沖で漁船と衝突して、残念なことに漁船に乗っていた親子2人が死亡した事故にまつわるもの。当初、事故の回避義務はあたご側にあるとされたが、結局最後は、漁船側にあるとされて終息したのだが、自衛艦側の過失や情報公開の姿勢などがマスコミに取り上げられて世間的に話題となってしまったほか、事故翌々日には石破茂防衛大臣が遺族宅を訪れて直接謝罪をするなど異例の事態となった。この時自分は、海上幕僚監部の防衛部長として、防衛のオペレーションの責任者をやっていた。交通事故だったら、事故現場が目の前にあって検証ができるのだが、房総半島沖の朝の4時では何がどうなっているのか誰も分からない。タクシーを飛ばして幹部が集められたところで、大臣から「防衛省・自衛隊は国民に対して説明責任がある。ただちに調査して発表しろ」と指示された。とにかく全容を明らかにせねばと躍起になって、すぐに「あたご」の航海長をヘリコプターで防衛省に連れてきて大臣に状況説明をさせた。自分自身は航海長を呼んだことにタッチしていなかったものの、呼んだことにもさして問題を感じていなかった。ところが現場の捜査機関である海上保安庁は、被疑者ナンバーワンの航海長を無断で防衛省に連れ帰ってしまったことに大激怒した。冷静に考えれば当たり前のことに気づかないぐらい、我々は混乱の極みにあった。その中で、あたごが全面的に悪いという報道もなされ、福田総理からも「海上自衛隊は情けない」とまで言われながら、海上自衛隊トップの海上幕僚長以下、大量の処分者を出した。自分も更迭された。安政の大獄ならぬ平成の大獄だった。ところが、5年後の裁判で漁船が悪いという判決が出た。この時の小野寺防衛大臣にお願いして、すでに厳罰に処されていた航海長ほか担当の人たちの処分の見直しをしてもらった。前代未聞の処分の見直し。ただし、事故当時、彼らは大きな停職処分を科されて、それ以降の昇級・昇給も抑えられてしまっていたので、生活にも非常に困るぐらいの給与ダメージを受けてしまっていた。埋め合わせすべく特別昇給を連続させたが、結局、十分に回復させられなかった。我々の対応が不味かったら、このような結果になってしまった。

そこで自分は、活用先があるわけでもなかったが、なぜこうなったのかを自分なりに整理したのだが、要は司令塔がいなかったということだった。当時、記者会見を事務次官がやり、統合統幕長がやり、防衛部長の自分がやり、とバラバラだった。聞いている記者団からすれば、あっちとこっちで説明が違うよとなってしまう。さらに言えば、大臣から「国民に説明しよう」ということだったので、自分自身、その時にわかっていることをどんどん発信した。ところが、後になって「すみません、さっき言ったのは、こうでした」と訂正を繰り返すことになってしまった。自分としては誠心誠意で訂正会見を開くわけだが、この繰り返しでは記者から信用

されるわけがなく、最終的には「海幕の説明、二転三転。隠蔽か」との記事になってしまった。もうこうなると負のスパイラルで、何を言っても聞いてもらえない状況に陥る。こういう時こそ、大臣から言われたとはいえ、ひと呼吸置いて、拙速な情報発信をせずに情報窓口を一本化した危機管理が必要だったわけで、恥ずかしながら、それが出来ていなかった。この点を意識しないと、混乱に巻き込まれて悪い方向に行く可能性があるから、肝に銘じる必要がある。もう一つは、少数精鋭でなかったということだった。あの当時、海幕は混乱していて、近郊の高級幹部を集めて、オペレーションルームも別個に作って、重厚な当直体制を敷いた。東日本大震災の時も菅総理の元へ連日新たな内閣官房参与が連れて行かれて、様々な会議体ができ、危機の時に、トップは不安になって人を集めたがるもの。たくさん集めて「お前はこれやって」「お前はこれ見てくれ」とやりだすのだが、これこそ「あの人がやっているから」と相互依存して一番抜け漏れが生じる。ここはやはり、少数精鋭で責任をしっかりと持たせておくことが大事で、トップは苦しくても耐えなければならない。「女性が多いと話が長くて会議が延びる」はウソで、人間が多ければ会議が延びる、会議ではなくなる。まして危機管理の時の会議というのは、議論する会議でなくて、結論を出す会議なのだから、絶対に少数精鋭にすべき。つい最近、菅総理も新聞のインタビューに対して「コロナ対応で専門家の知見は重要なのだが、人が多すぎた」と吐露している。最後は、本に書くのを憚ったのだが、後進のために記録に残した方が良いと思い書いた話。事故当時の海上幕僚長は非常に紳士で、ナンバーツーに任せるタイプの方だった一方、ナンバーツーの方は、自他共に認める実力者で、非常にアグレッシブな方だった。そこで、この危機の時も平時同様、ナンバーツーが「絶対トップに負担をかけてはならない。自分が前面に出るぞ」と非常に強い忠誠心を発揮するわけだが、結果、これが良くなかったと思う。この時の相手は、マスコミであり世間様になる。世間様にとっては、ナンバーツーが実力者であるとかないとか関係ないわけで、世間様が認める責任者はナンバーワンだけ。部下もナンバーツーからの指示を待つことになってしまっただけではいけない。絶対にトップが顔を見せて、旗を立てなければならない。かつて、護衛艦「たちかぜ」の自衛官がいじめを苦にして自殺する事件があって、自分が海上幕僚長の時に判決が出て、海上自衛隊は負けたのだが、いざ遺族へ謝罪に赴く時には、部下もつけずに代わりも立てずに行った。自分は一人で行くということが必要だと思った。

最後のエピソードは、アメリカ同時テロの9.11のときの話で、横須賀の在日アメリカ海軍司令部に派遣していた部下から「大変です！空母キティホークが一刻も早く横須賀を出港するから、護衛してくれと言ってます！」と電話があった。我々は横須賀にいても大丈夫だと思うのだが、彼らからすれば「空を仰げば、成田に行く便がある、羽田に行く便がある。旅客機が横須賀上空を通過して、いつ停泊中の空母に突っ込んでくるかわからない」と主張してきた。たしかにペンタゴンも攻撃を受けていた。ワシントンも攻撃を受けるところだった。だから、アメリカとしては当然のことなら何でもアリだと考える。なおかつ、あの力の象徴である空母が停泊中にやられるとなったら、寝てる最中に刀を取る前にやられると一緒に武士の名折れになる。そこで我々は、当然、当時のアメリカ海軍の雰囲気もわかるわけで、「申し訳ないけど、できない」などと言ったら、日米同盟も終わりだとわかる。当然に内局に相談したのだが、いわゆる官僚行政機関だから「どういう法的根拠でやるんですか？」と言う。たしかに法的根拠は無い。当時の中谷防衛大臣以下で会議が始まって、最終的には「護衛しないと不味い」という点だけは意見一致した。しかし、相変わらず、法的根拠は何なのかとなって、最後、尖閣や中東の情報収集と同様、防衛省設置法第4条の調査研究という所掌事務を規定している条文を根拠とした。ただし、問題はこれが平時の規定であって、自分たちが攻撃されたときの最低限の正当防衛などでは

ものの、お客様のキティホークが攻撃されても一切、武器が使えないということ。しかし、これを正直にアメリカに説明しても「そんな同盟国があるはずはない」と話が通じるわけがなく、「日本としては申し上げにくいのだが、戦後、あなた方が作った憲法の理念で」とは言えないわけで、最終的には米国には黙ったまま、護衛艦を前後につけて、浦賀水道を通過して、三浦半島まで同行し、晴れて、彼らは無事、沖に出て行った。彼らからは、海上自衛隊は友達だ、大好きだ、「雨天の友が真の友」と大変感謝された。また、我々は、99.99%飛行機が突っ込んでこないと確信しており、護衛作戦でなく護衛に見せかける作戦を行ったつもりが、アメリカのお茶の間に大々的に海上自衛隊の協力が放送されて、アメリカ国民が大熱狂してしまった。しかし、冷静に考えるに、本当にこれは同盟国としていかなものかということ、ようやく、5年前に平和安全保障法制が成立して、今は護衛できるようになり、米軍からも「日本は変わった」ともって感謝されている。

【質疑応答】

質問 お父様から、先の大戦の何か教訓めいた話を聞いていけば教えてほしい。

回答 父親は海軍機関学校を経て海軍で潜水艦乗りとなった。真珠湾攻撃では特殊潜航艇で出撃した二人の部下を勇敢だったと常々言っていた（注：このうち横山さんは獅子文六作の「海軍」のモデルになり、昭和33年には北大路欣也と三田佳子で映画化もされた）。また、海上自衛隊のままでいいはずがなく、いずれ海軍に絶対になると言っていた。

その意味では、固く信念を持つ姿を学んだのではないかと思う。

質問 日本はルール主義に陥っており、とりわけ有事でいざという時に必要なのは、マニュアルではなく常識だと思いが、考えを教えてください。

回答 状況に応じてルールは変えるべきで、ルールが絶対でこれに合わせるの、おかしいと思う。政治的リーダーシップが必要だと思う。コロナ対応にしても憲法にしてもそう。

質問 敵基地攻撃能力なる言葉は、先制攻撃も辞さないニュアンスに捉えられて誤解を招きがちなので、相応の反撃をするということが伝わる言葉に正すべきだと思うが、考えを教えてください。

回答 まずもって、日本の国柄、日本の立ち位置、戦略姿勢からは、専守防衛は絶対堅持すべきであるものの、日本が攻撃されたケースにおいてもなお専守防衛という言葉を使ってしまうと、専守防衛の例外措置としての敵基地攻撃があるような論理展開、別の言い方をすると、専守防衛があるから一切攻撃力を持ってはいけないというような議論になっていると思う。しか反撃できないということなのだが、国民の生命・財産が脅かされた時は「必要最小限」ではなく「必要かつ適切」に反撃すべきだし、そのため（しよせん戦術としてだが）攻撃力もあっていいのだと思う。

質問 トップとナンバーツーの違いは何か、あらためて考えを教えてください。

回答 日露戦争の大山元帥や乃木大将。片や満州事変などを起こした関東軍トップは本庄繁閣司令官であって、石原莞爾や板垣征四郎ではない。つまり、トップの顔が見えているか、トップの存在感が大きいのか、トップとナンバーツーの切り分けが狂っていないかで、結果は異なってくるように思う。

以上