



- ・ ・ ・ 私の実践してきたリーダーシップとチーム構築法 ・ ・ ・
(海自護衛艦現場での**35年**の経験から)

平成27年1月13日 (火) 19:00~20:00

フリーWEB塾「郷什塾」塾長 岩渕秀樹
海自OB 元海将補

甦れ！ 薩摩の郷中教育！

蘇れ！ 会津の什の掟！



- ☆ 民間企業の7不思議
- ☆ 海自護衛艦のリーダーシップとチームワーク
時代、立場で異なるリーダーシップ
- ☆ チーム構築事例
若年幹部 ～ 中堅幹部 ～ 指揮官
- ☆ まとめ

民間企業の7不思議

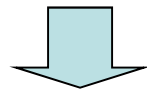
- ① トップが1番に出勤、最後に退社
- ② 挨拶・言葉使い・・・「お先に失礼します。」
「・・・して下さい。」
- ③ 指揮・命令系統・・・滅茶苦茶
- ④ 部下の面前での上司の責任回避
- ⑤ 自分の仕事を守りたがる。排他的業務
- ⑥ 退職者に冷たい。・・・去る鳥は追わず。
- ⑦ 宴会をしたがらない。

部下育成の考え方

部下を使って自分の成績をあげること！
・・・ではない。

自分の仕事を任せられる部下を育てること。
部下の育成は社会人としての使命

大切な人材を社会から預かっている。

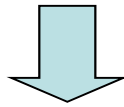


部下に本気・親身に向き合い、
育てて社会に返す責任がある。

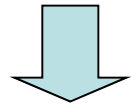
上司の究極の仕事とは？

上司にとって究極の仕事 = 仕事をなくすこと。

仕事をなくすることとは・・・楽しむことではない。



時間的、精神的な余裕を作る・・・指揮官の基本



新しい提案、更に高いレベルの仕事、自己のステップアップが可能

- 最近の日本社会

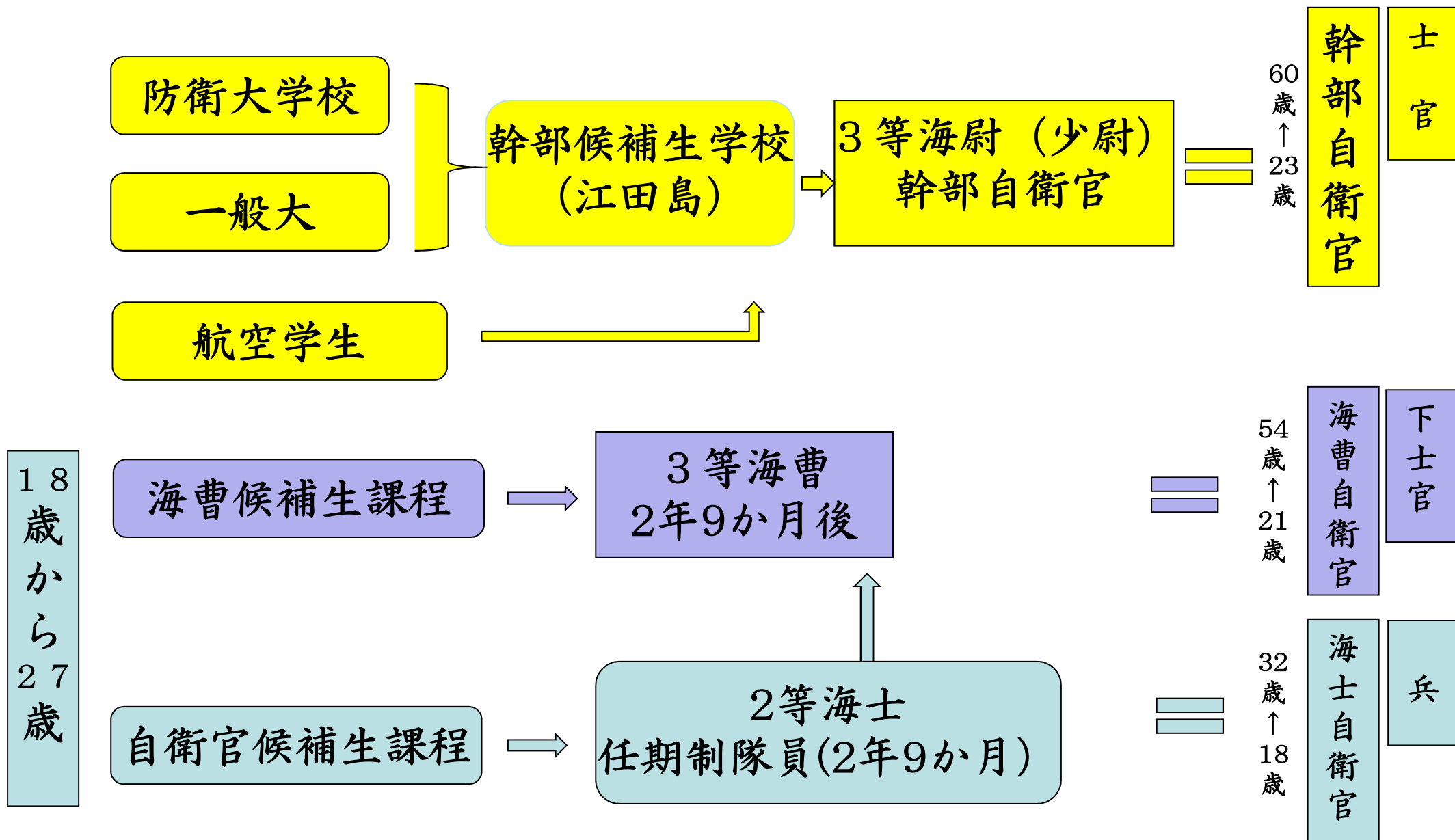
日本人の素晴らしさが失われつつある。

- 西欧化・・・性善説から性悪説化

海上自衛隊の現状

- 素晴らしい日本精神の継承者
精神、号令(合戦準備と昨今の米国の戦争形態)
- 災害派遣・・・なぜそこまでやれるか？
和と共栄、奉仕の精神の集合体
- 自衛隊部隊のチームワーク
・・・一種独特（上下関係：暖かい、
サーバントリーダーシップ）

海上自衛隊隊員の入隊区分



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)

部隊勤務
(護衛艦・砕氷艦・総監副官)

30
歳

幹部中級課程
(江田島：1年)



部隊勤務
(護衛艦・システム開発・教官・)

36
歳

指揮幕僚課程
(市ヶ谷：1年)



部隊勤務
(統幕・護衛艦副長・艦長)

43
歳

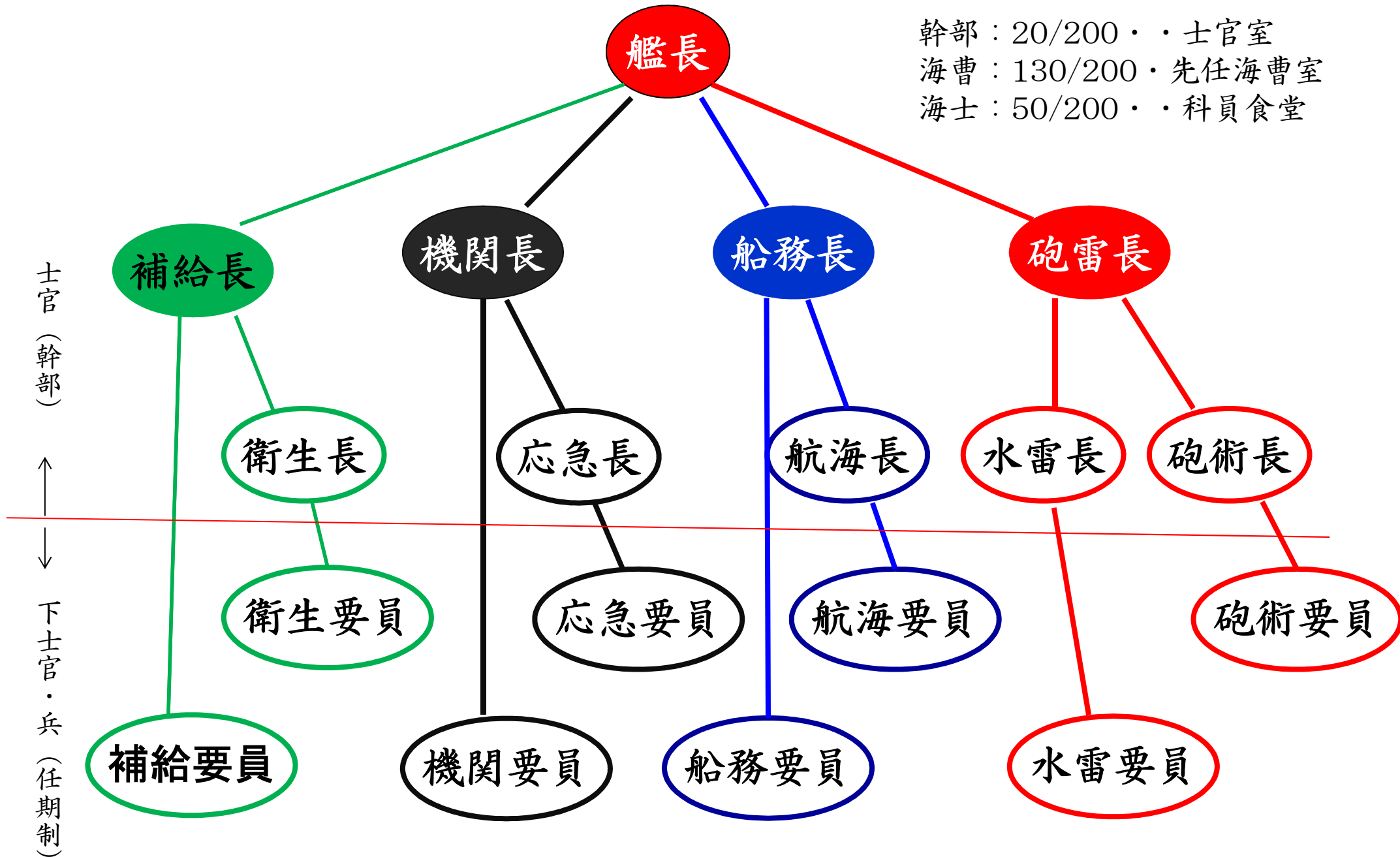
幹部高級課程
(目黒：1年)



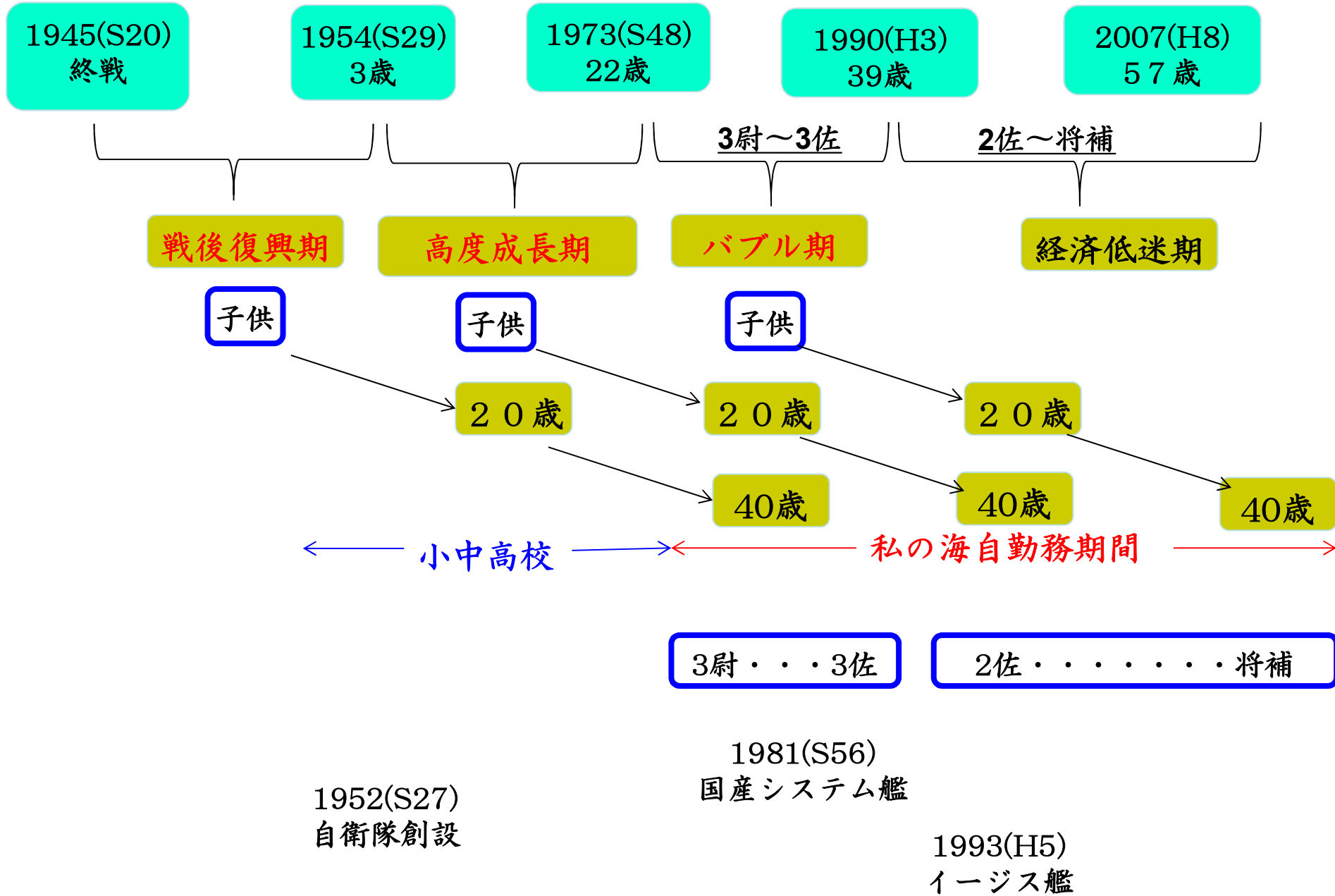
部隊勤務
(上級司令部スタッフ・海幕班長・司令・群司令)

護衛艦の指揮系統

幹部：20/200・・・士官室
海曹：130/200・・・先任海曹室
海士：50/200・・・科員食堂



時代に忘れた多様な価値観の集まり



私のリーダーシップの変遷

艦長になることのみが目標： 艦長像は木鶏の如き指揮官

若年幹部時代：昭和50年～55年頃 ・ ・ 部下は10人から50人

(22歳～27歳：係長クラス)

覚悟と力を見せつけ服従させ、

部下の仕事レベルに入り込む

結果的に体現したリーダー像：親分・番長型

中堅幹部時代：昭和55年～60年頃 ・ ・ 部下は50人～150人

(27歳～35歳：課長クラス)

専門職種でスキル面で認められ、

部下・チームを指導し能力を向上させられる

結果的に体現したリーダー像：率先垂範仕事に取り組む幹部

指揮幕僚過程終了時（35歳頃）：

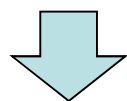
ある程度の自分の考えを確立していた。 ← 当時の論文から

私のリーダーシップ

指揮幕僚過程時代（35歳頃）の論文の中の1文

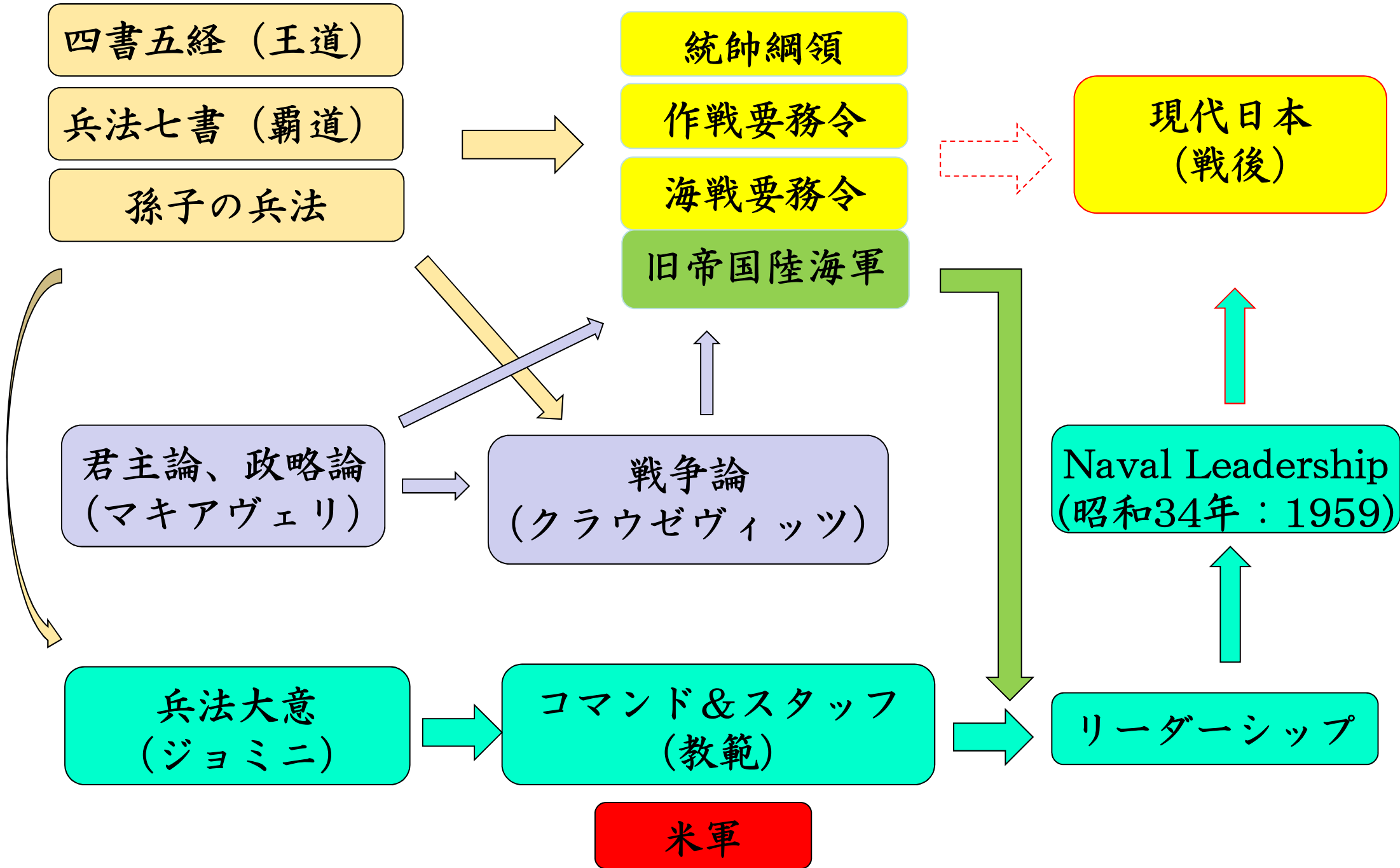
本来厳しい規律と激しい訓練の場である隊内及び艦内等において厳しさの中にある和やかな雰囲気を作ることは簡単なことではない。これができるのは指揮官及び幹部の健全な精神から醸し出される若々しいムードであろう。

我々の人間関係は、いかなる組織であれ、欠点だらけの人間が欠点だらけの人間を指揮し、統率する関係である。完璧な人間像を求めるより、欠点はあるも偽りのない真摯な態度、誠実な態度こそが、部下の信頼感と服従心を勝ち得るものと考える。



これが私のリーダーシップの軸となっていった。

リーダーシップの系統図



リーダーの資質

旧日本軍	米軍
① 堅確強烈な意志と実行力	① 自信
② 至誠高邁な品性	② 知識
③ 全責任を担当する勇氣	③ 熱意
④ 大胆、先見洞察の機眼	④ 力強くかつ明確に表現する能力
⑤ 他より優越との自信	⑤ 無能な不適任者を篩にかける道義的勇氣
⑥ 非凡な戦略的識見	⑥ 大義のために何かをしようとする意思
威徳（威厳と人徳）	実務的

- 海軍士官たる人間は、科学技術の動向、国内外情勢を把握し、柔軟な思考で変化に対応
- 兵器がどのように進歩しても海軍の作戦に最も重要なものは人間
- 海軍士官は、リーダーとして、指導、インスピレーション及び行為や信念の基で人々の鏡
- 海軍士官は、いかなる場においても、国民はもちろん、世界中の人々の目に、わが偉大なる国家の人格を代表する。
- 最新鋭の航空機や潜水艦、航空母艦や総合核兵器を開発する必要に強く迫られている現在でも、リーダーシップがやはり最も重要な課題
- 海軍士官は、たとえ武勲や知的貢献、物的発明等による偉業で歴史に足跡を残そうとも、自ら一個の人間として、また他の人間のリーダーとして、率先垂範する行為こそが国家に対する最大の遺産となる。

・・・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、仕事に遣り甲斐がある。

→ 認め合う人間関係の組織構築が必要

特に若者の教育

艦長就任時に目標としたリーダー像

自分の姿勢をどうするか？

偉ぶらない。ありのままを見せるが、腹の座っている艦長
率先垂範、何にでもチャレンジし、結果を出せる強い艦長
分け隔てなく部下を大事にする艦長

艦長になったらどのようなチームを作るか？

困難な任務も拳艦一丸となって取り組む強いチーム
厳しさと暖かさを兼ね備えたチーム
逞しいが、皆が楽しく勤務できるアットホームな艦

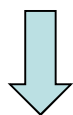
艦長就任時気になった点

挨拶が悪い

技量が低い

セクショナリズム

他部署の上司の批判



若い隊員のモチベーションが低い ⇒ 個別対応

部署間のコミュニケーション不足 ⇒ 機会作為

日本周回行動での事例

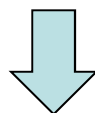
- ☆ 洋上補給時の事故
 - ・ 覚悟と責任
 - 功は部下に、失敗は全て指揮官の責任

- ☆ 金沢港荒天入港
 - ・ 見事なチームワーク ← アイデアの宝庫

- ☆ 鹿児島での大宴会
 - ・ 約50人の特別な宴会

以後の艦の雰囲気の変化

- ☆ 艦内、特に他部署との交流、連携の促進
 - ・忙しい他部署の仕事を手伝うようになった
- ☆ 下士官（先任海曹）クラスの動きに変化
 - ・自ら行動 → 権限の付与



艦長退任後は2年間は足を踏み入れないのが仁義
その後の状況は？

指揮官の条件：経験上の結論

・・・勝てる！強い！・ **Respect** ・・・

&

・・・信頼される！好かれる！・ **Trust** ・・・

戦いに強く、信頼される指揮官でないと、
部下は本心からはついて来ない！

まとめ

・・・有事と平時の両要求を満たせる指揮官を作るには・・・

① 若い時代（係長、主任クラス）：

部下の世界に入り込み、仕事で共に苦勞する

→現場と人を知る + 多様な価値観を知る

② 中堅時代（係長、課長クラス）：

自己の仕事のスキルと人間性で部下を統率

→成果（業績）を上げる + 人を育てる

③ 艦長（社長、役員クラス）：

威徳（威厳と人徳）で統率

→任務の完遂 + 部下を守る（全部下への等しい愛情）

特に若者の教育・指導に配慮

終り