



# パワハラ防止は、 軍隊の方針に適合するか？

軍隊は、指導は厳しいが、パワハラが許されるわけではない

メンティグループ代表取締役  
コンサルタント 加藤貴之

# パワハラ防止は、 軍隊のドクトリン等に適合するか？

	文献	パワハラ防止
1. 旧日本軍	『軍人勅諭』	適合
2. 米陸軍	『リーダーシップ調査』	適合
3. 米陸軍	『アーミー・リーダーシップ』	適合
4. 日米	『服務規則』	適合
5. 国際	『ニュルンベルク 第4原則』	適合
6. 国際	『ジュネーブ条約 (第三条約)』	適合
7. 米陸軍	アイゼンハワーの言葉	適合



# 『軍人勅諭』(明治15年下賜) …… 国家にとって罪人

上級の者は下級のものに向ひ  
 聊(いささか)も輕侮驕傲(けいぶきょうごう)の  
 振舞(ふるまい)あるへからず  
 公務の爲に威嚴を主とする時は格別なれとも  
 其外は務めて懇(ねんごろ)に取扱ひ  
 慈愛(じあい)を專一と心掛け  
 上下一致(しょうかいっち)して王事に勤勞せよ

若(もし)軍人たるものにして  
 禮儀(れいぎ)を紊(みだ)り  
 上(かみ)を敬はず下(しも)を惠ますして  
 一致の和諧(わかい)を失ひたらんには  
 畜(ただ)に軍隊の蠱毒(とどく)たるのみかは  
 國家の爲にもゆるし難き罪人なるへし

『軍人勅諭』(明治15年下賜)より抜粋

上級の者は下級の者に向かって  
 少しでもこれを侮り、自ら高ぶったりするような  
 行いがあってはならない。

軍務のために威嚴を重んじなければならない時は別だが、  
 その他の時には、できるだけ丁寧に取扱い、  
 いつくしみ、愛することを第一と心がけ、  
 上の者と下の者とが心を合わせ、力を合わせて、  
 国のためにつとめ、励むようにせよ。

もし軍人たる者にして、  
 礼儀をみだし、  
上の者をうやまわず、下の者をいつくしまず、  
 仲良く、和らぎ、親しむということがなかったら、  
 それは、ただ軍隊に大きな害を与えるばかりでなく、  
 国家にとってもゆるすことのできない罪人である

『軍人勅諭読本』(昭和19年刊)をもとに現代語訳

→ 文脈からすると、パワハラする上官は、国家にとって許すことのできない罪人



# 『CASAL』(米陸軍 2011) … 肝心な時に部下が付いていかない

The Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership

- 2001年 アフガン戦争。現場報告が陸軍省に上がる。  
働きの悪い兵士がいるが、どうやら、その上官は不適切なリーダーシップをしているようであるとの報告。
- 2003年 ホワイト陸軍長官が、陸軍大学に「不適切なリーダーシップ」を調査研究するように指示。
- 2012年 調査結果(CASAL 2011)が出て、かなり衝撃を受ける。  
それまでは、パワハラ的リーダーも成果を上げるのではないかと思われていた。

有毒リーダーシップ(パワハラ的リーダーシップ)との相関	現役士官 (5532人)	予備役士官 (5247人)
部下のモチベーション低下	0.695	0.691
部下のQOL低下	0.633	0.645
部下のコミットメント低下	0.614	0.625
生死を分ける場面で上官についていく自信がない	0.716	0.715

(いずれも0.01レベルで統計上有意)

一番相関係数が高い。生死を分ける場面というのは、戦争の勝敗を分ける。軍の根幹、本質に関わる。

- 2012年 アーミー・ドクトリンに、有毒リーダーシップを撲滅するように記入。極めて厳しい処分が始まる。
- 2013年 オディエルノ陸軍参謀総長が、大佐、中佐クラスで50人解任したと公表。将軍クラスは3人解任。

→ パワハラ的なリーダーシップは、国家の防衛を害するという事

# 「訓練時」と「実戦時」の成果を分けていなかったところが盲点だった

訓練時には、パワハラ的な命令が有効なことがあるかもしれない

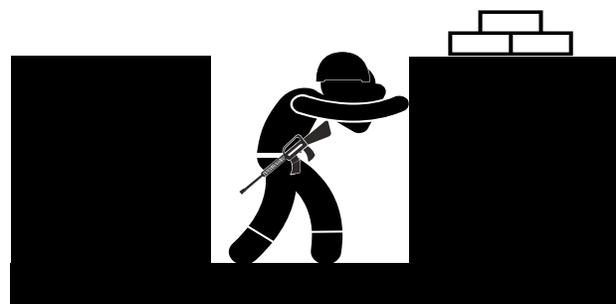
Training situations



上官の叱責が怖いから動く。死ぬリスクはまずない。

「生死を分ける状況」では、信頼していない上官の命令は聞かなくなる

Life-or-death situations



死ぬリスクがある。動けなくなったり、躊躇したり、  
場合によっては、上官に対する反乱も。



### 3 『Army Leadership ADP 6-22』(米陸軍 2012)・・・組織に悪影響

組織においては、ときに、ネガティブなリーダーシップが起こる。一般的に、ネガティブなリーダーシップは、上官と部下の関係がスタートした時点よりも、人材と組織を悪化させてしまう。ネガティブなリーダーシップの一つが「有毒リーダーシップ(トキシック・リーダーシップ)」である。

「有毒リーダーシップ」は、自己中心的な「態度、動機、行動」の組み合わせであり、部下と、組織と、任務の遂行に悪影響をもたらす。

- ・有毒リーダーは、他人に対する配慮と、職場環境に対する関心が不足しており、短期的にも、長期的にも悪影響をもたらす。

- ・有毒リーダーは、自分は価値のある人間だという意識が過剰で、目先の自分の利益に基づいて行動する。

- ・有毒リーダーは、自分の望むものを得るために、他人を惑わせたり、怖がらせたり、抑圧したり、不当に罰したりするなど、何度も不適切な言動を行う。

- ・有毒リーダーの中には、部下を指揮して目先の成果を上げる人もいる。短期的な目標は達成できるかもしれないが、指導と育成というリーダーの他の役割を果たしていない。

こうしたネガティブなリーダーシップを継続することは、部下の意欲、自発性、能力を損ない、ユニットの士気を破壊する。

(仮訳)

→ パワハラ的なリーダーシップは、一切許されない

## 『Army Leadership ADP 6-22』(米陸軍 2012)

リーダーの責任は、2つ。

- 1 ミッションの達成 (to accomplish the mission)
- 2 組織の向上 (to improve the organization)

パワハラ的なリーダーは、1番目の責任のみを果たして、2番目の責任を果たしていないことが多い、と考えられてきたが、実際には、1番目の責任も実戦の場では果たせないのではないかという見方になってきた。

昔から、「反乱(mutiny)」は起こっているが、  
デジタル時代の「反乱」は、やりやすく、しかも深刻

パワハラ・いじめは、恨みを買い、「反乱」を招く。

昔は、「反乱」をしようとしても、難しかった。  
SNS時代には、誰もが世界中(敵国、競合会社含む)に発信できる。  
手元の端末から情報を流すだけで、「反乱」以上の深刻な状況をもたらす。



パワハラ・いじめは、存亡につながる深刻な事態をもたらしかねない。

4

## 服務規則（陸上自衛隊、米陸軍）・・・絶対服従ではない

### <陸上自衛隊服務規則>

第15条(命令) 発令者は、いかなる場合においても法令及び上官の命令に反する命令を発し、又は自己の権限外にある事項を命令してはならない。

第17条(服従) 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。  
2 命令の内容に不明の点がある場合には、直ちにこれを聞きただし、その実行に誤りがないようにしなければならない。

### <米陸軍 アーミー・コマンド・ポリシー 2014>

#### 4-2. Obedience to orders(命令への服従)

All persons in the military Service are required to strictly obey and promptly execute the **legal** orders of their lawful seniors.

(上官の合法的な命令には、厳密に服従し、すみやかに実行しなければならない。)

服従すべきは、「職務上の」「合法的な」命令。「すべての」命令ではない。  
パワハラ防止の「業務上必要かつ相当な範囲」と適合すると考えられる。

## 関連ニュース … 大統領命令でも、合法的な命令でなければ従ってはならない

### ★大統領からの核攻撃命令、違法なら従わず代替策を模索 米戦略軍司令官 (2017年11月19日配信 AFP=時事) 抜粋

核兵器の運用を担当する米戦略軍(US Strategic Command)のジョン・ハイテン(John Hyten)司令官は18日、核攻撃を指示する「違法な命令」を大統領から受けた場合は従わずに、代替策を模索することになるだろうと語った。(中略)

ハイテン氏は、「違法な命令を実行すれば、禁錮刑を受け、終身刑に処せられる可能性もある」と述べた。

### ★核攻撃の命令、「違法なら反論」米戦略軍司令官が明言 (2017年11月19日配信 CNN) 抜粋

米軍の核戦略やミサイル防衛を担当する戦略軍のジョン・ハイテン司令官は18日、トランプ大統領から核攻撃の命令を受けた場合、それが「違法」な命令であれば従わずに反論すると明言した。(中略)

同氏はまた、大統領には核兵器使用の権限があるものの、軍として従う義務があるのは合法的な命令だけだと強調した。



## 5 ニュルンベルク原則(1950) … 自分でモラル判断

### ニュルンベルク 第4原則

政府の命令、あるいは、上級者の命令に従って行動したとしても、  
道徳的な選択が実行可能な場合は、国際法下での責任を免れない。

(仮訳)

上官の命令が、合法的かどうか、モラル違反でないか、自分で判断しなければならない。  
「私は命令に従っただけです」という言い訳は許されなくなった。

「絶対服従」でなく、服従するかどうか自分で考えなければいけない。



## ジュネーブ条約(1949) … 「侮辱」は禁止

### ジュネーブ条約(第三条約) 第十三条〔捕虜の人道的待遇〕

- ② また、捕虜は、常に保護しなければならず、特に、暴行又は脅迫並びに侮辱及び公衆の好奇心から保護しなければならない。

(捕虜の待遇に関する1949年8月12日のジュネーブ条約(第三条約) 防衛省ホームページより)

捕虜に対して、「侮辱」をすることは、許されない。人道的に対応しなければならない。

まして、上官が部下を「侮辱」することなど許されないと考えられる。  
 パワハラ防止と適合する。



## アイゼンハワーの言葉

人の頭を殴ってリードすることはできない。  
愚かな人間はそんなこともするが、それは『暴行』であって、  
『リーダーシップ』ではない

ドワイト・アイゼンハワー(大統領、連合軍欧州最高司令官)