

アメリカ海兵隊の人づくりに学ぶ

坂尾晃司 ベリタス・コンサルティング株式会社 代表取締役社長

●住所：東京都大田区北嶺町32-4 ●TEL：03-5499-4521 ●URL：http://www.veritas-consulting.co.jp/

3月の大震災後、トモダチ作戦と銘打ってアメリカ軍が自衛隊と共に大規模な救援活動を行ってくれたことは記憶に新しい。陸・海・空の3軍と共に活動の中核を担ったのが、アメリカ合衆国海兵隊（U.S. Marine Corps、以下「海兵隊」）である。

普天間基地の問題などネガティブな話題で取り上げられることも多いが、組織・人材マネジメントの観点からすると、海兵隊は大変興味深い組織である。

■肉体強化だけではなく理念や意義を教え込む

海兵隊の訓練で最も有名なのは新兵訓練の「ブーツキャンプ」であろう。地獄のような13週間の訓練は映画やテレビでもよく取り上げられるが、実は極めて綿密に計画されたプログラムとなっている。

例えば、激しい肉体訓練を行っているのはもちろんだが、肉体訓練そのものよりも多くの時間が「ブリーフィング」と呼ばれる、訓練の「意義・意味の説明」や「振り返り・検証」に使われている。なぜ訓練を行うのか、何を学んでほしいのかといったことを十分説明し、理解させているのである。

また海兵隊の歴史やモットー（理念）に関する内容も訓練の全期間を通じて叩き込まれ（頻繁にテストされる）、いわば「理念浸透合宿」のような位置づけもある。隊のモットーと訓練がどう関係しているのかを、新兵は常に意識しながら訓練に取り組む。

そして、何よりも特徴的なのはブーツキャンプの教官は最優秀レベルの隊員であり出世コースとなっていることである。訓練期間中、教官は新兵より1時間遅く寝て1時間早く起きるといわれており、平均睡眠時間は4時間前後、食事も全員の最後を取る。しごき倒しているだけのように見えて、その実、教官は新兵を必死に育てようとしている（脱落者が出ると、教官の勤務査定が下がる）。最終日には多くの新兵が涙を流し、教官に感謝するという。

このような訓練を経て隊員となっても、現役である期間中は常に訓練を要求され、特に下士官より上に進むためには、専門の学校に通うことが求められている。また昇進できずに一定期間を経過した人間は退役することが義務づけられている。海兵隊においては戦闘やその準備に従事する期間より、学習している期間のほうが長いとすらいえる。

リーダークラスに対する厳しい要望も、海兵隊の特徴である。例えば「部下が命令に違反した場合は上司も罰を受ける」「上司の力量は部下がどれだけ昇進したかで決まる」「常に部下より最前線に立つことを求められる（将校の死傷率が高い）」「（自分が戦死したときのため）常に自分の交代要員を育てておくことを要求される」といったことが挙げられる。生死をかけた戦場においてリーダーの果たす役割は極めて重要であり、その育成には大変な時間とパワーを投入しているのである。

■「想定外」にも即応可能なプログラムを策定

最後に、非常に重要な特徴として、常に「実戦に活かすことを前提とした」教育を行っていることが挙げられる。例えば多くのマニュアルが整備されているが、単にその内容を教えるだけでなく、実際に起きた「過去の成功・失敗のパターン」を多くの体験談を通じて教え込み、「隊員が“初めて直面する状況”を作らない」ための教育を行っている。また訓練内容を突然変えるなどして“不確実・あいまいな状況に即座に対応する力”も身につけさせている。

もちろん海兵隊は軍隊であり、一般企業にそのまま適用できる内容ばかりではないが、人材育成の考え方や体系の作り方では学ぶべき点が多いと感じる。管理職やリーダー育成にはもちろん、中堅・若手や新人・内定者の教育に、海兵隊式の発想・方法を取り込んでみてはいかがだろうか。