

「業務管理」に関する参考資料（その1）

我々が日頃の業務を遂行するにあたって、多くの教訓や示唆を参考とすることは決して無駄ではない。そこで現自衛艦隊司令官牧本海将が幹部学校長時代に部下等に対し訓育された資料の中に、その点に関する（業務遂行上）多くの役に立ちそうな教訓事項や引用があるので、その一部を紹介する。

大きなカテゴリー；業務管理

業務制度は、小規模自己完結型から大規模自己完結型へ統合すべし。
職責と階級に応じた好奇心を満足できるように権限を委任すべし。
業務手続は、独立分散型から標準集約型へ転換すべし。

中ぐらゐのカテゴリー；要務処理

要務処理が悪い！と叱られた覚えは誰しもあろう。この要務処理とは“日常の要務処理”のことで、基本は“作戦の要務処理”なのである。すなわち、軍事問題解決法の手順を日常業務に応用すれば社会科学の一分野での問題解決法として役に立つのである。その手順は次の通りである。

- ・ 情勢判断
 - 使命の分析（根拠・目標系列・所望結果・友軍等との関係）
 - 情勢及び行動方針の見積（地域特徴・相対戦闘力・物的目標）
 - 彼我行動方針の分析（敵の可能行動 対 我の行動方針）
 - 我が行動方針の比較（目標の適合性・実施の可能性・結果の受容性）
 - 判決（評価基準マトリックス等）
- ・ 計画の立案
- ・ 令達の作成伝達
- ・ 実施の監督（現場と中央の連携）
- ・ 要務処理上の留意事項
 - 本質業務；全力投入すべし
 - 手続業務；上手にやるべし
 - 緊急業務；時期を失するべからず

中ぐらゐのカテゴリー；報告の達人

正しい法則；逆三角形の法則

報道記事は時系列に従って書くのではなく、重要なことから先に書き、後に成る程どうでもよいような些細なことを書く。

誤った法則；子供の九九

自分で組み立てたストーリーの順序でしか説明できない。

中ぐらいのカテゴリー；文書起案の玄人（くろうと）

起案の要諦；拙速は巧遅に優る。

内容・表現ともに多少未熟であってもタイミング良く原案をまとめることが出来なければ落第である。ノーベル文学賞ものの原稿であっても時期遅れであっても、火事の消えたあとに到着した消防車と同じで、全く無意味である。要するに時間との勝負なのであるから、平素からの勉強が不可欠である。勉強とは文章表現だけのことではなく、与えられた任務における考え方や軍事的（専門的）センスの陶冶（とうや）や練磨も含むのである。これがなければ原案作成の必要が生じた場合、書こうにも書く内容が頭に浮かばず書きようがないのである。書く内容が大腦に蓄積されていない場合は、躊躇せず、専門家や他部隊・機関の労作を足を使って蓄積し、それを活用させてもらおうと良い。零から作業を開始するようなことは稀である。

起案の道具；文書の価値は意思疎通の手段であり、歴史の記録にある。

起案の手順；文書の要件は堅実かつ的確（誰が読んでも意味普遍）、格調（ひらがな少）及び洗練（過剰表現なし）である。

- ・ 根拠・権限を明確にする。
- ・ 題意・位置づけ（公式・非公式、当事者・支援者）を分析する。
- ・ 目次体系を作成する。
- ・ 各項目ごとに重点・強調点を箇条書きにする。
- ・ 資料を収集する。
- ・ 文章化する。

戒めるべきこと；慣用的表現にない自己流の表現である。

文章の内容に矛盾や事実誤認がある。

主体や客体が何か判らず、キーフレーズも脱落している。

言葉の意味や用法を間違えている。

文脈不整で意味が掴めない。

- ・ 誤字脱字を校正する。
- ・ 表題・目次・構成・文章に平仄（ひょうそく）が合致しているかを確認する。

（つづく；次号は教訓的フレーズ）