

「空軍指揮官としてのビジョン、マインドセット、リーダーシップ」

－米空軍参謀総長の系譜に学ぶ－

F3プロジェクト

1 趣旨

本稿は、航空自衛隊（以下「空自」と言う。）の組織後継者たる1佐職以上の部隊指揮官等が空自全体をマネジメントする立場にある空将（航空幕僚長、メジャーコマンダー等）の立場に立って物事を考える参考にするとともに、航空宇宙戦力を司る軍事組織として日々の任務・責務を完遂すると同時に将来の戦いに備えるための資を見いだすことを期待して取りまとめたものである。

2 構成等

米空軍・宇宙軍協会（Air & Space Force Association: AFA）の発刊するエアフォース・マガジンが実施した米空軍創設75周年記念事業である元米空軍参謀総長（CSAF）に対するインタビュー記事（日本語仮訳）に指揮官として自ら沈思黙考してみる質問を付したもの。

（1）AFA インタビュー記事の総括：T.ナエジェル記者

米空軍75年の歴史の中で、空軍参謀総長として空軍を率いたのは22人である。それぞれが、着任以前の30年にわたる勤務で培った経験や時に戦争の傷跡によって、そのポストを得ている。それぞれが、前任者の決断によって形成された空軍を受け継ぎ、在任期間中に自ら下した決断と妥協

の結果を後世に遺し、空軍に独自の刻印を残してきている。2022年9月18日の空軍創設75周年を記念するエアフォース・マガジン記念事業の一環として、私たちは現存する元参謀長全員へのインタビューに着手し、最終的に1990年から現在までの参謀長にインタビューを行った。どのチーフもユニークであり、彼が出世した時代や世界、そして就任時の国家安全保障の状況を定義する出来事によってその人物が形作られている。様々な状況の中で、それぞれのチーフは独自の個性、スタイル、特性を持っていた。

(2) 登場する10名の空軍参謀総長 (CSAF)

- ①第14代 メリル・A・マクピーク大将 (1990～94年)
- ②第15代 ロナルド・フォーグルマン大将 (1994～97年)
- ③第16代 マイケル・E・ライアン大将 (1997～2001年)
- ④第17代 ジョン・P・ジャンパー大将 (2001～05年)
- ⑤第18代 T.マイケル・モーズリー大将 (2005～08年)
- ⑥第19代 ノートン・シュワルツ大将 (2008年～2012年)
- ⑦第20代 マーク・A・ウェルシュ大将 (2012年～2016年)
- ⑧第21代 デビッド・L・ゴールドフィン大将 (2016年～2020年)
- ⑨第12代 ラリー・D・ウェルチ大将 (1986～1990年)
- ⑩第13代 マイケル・J・ドゥーガン大将 (1990年7月～9月)

3 各空軍参謀総長の足跡等

(1) 第14代 M.A.マクピーク大将（1990～94年）：「不協和音と先見性」

ア 足跡等

この時期は、米航空戦力の頂点である1991年の「砂漠の嵐」作戦の計画と実行から始まる。ステルス機がいかにか敵の防空網をかいくぐり、第二次世界大戦に至る戦間期に爆撃機マフィアの原動力となった精密爆撃の夢がいかにして50年後に現実のものとなったかを、世界が初めて目にした瞬間であった。

1990年10月、メリル・「トニー」・マクピーク大将が空軍参謀総長（CSAF）に着任したとき、イラクはそのわずか数カ月前にクウェートに侵攻し、クウェートを占領していた。米国はイラクに対して大規模な多国籍軍をまとめ上げ、米空軍はアメリカの航空戦力の新たな時代を示すことになった。敵の探知をかわすステルス機、ピンポイントで攻撃できる精密誘導兵器、そしてこれまでどの空軍も見せたことのないような支配力、等である。

しかし、マクピークの仕事はその戦争を戦うことではなく、その後続く戦争のために空軍を組織し、訓練し、装備することだった。彼が空軍参謀総長（CSAF）に就任する頃には、彼が大人になってから彼自身の人生を決定づけてきた冷戦は終わっていた。1936年、大恐慌のさなかに生まれたマクピークは、第二次世界大戦の直後に成人した。ソ連は突然アメリカの宿敵ではなくなった。実際、冷戦終結によってソ連はもはや存在しなくなっていた。

「『砂漠の嵐』作戦が始まったのは、就任宣誓の数カ月後だった」とマクピークは7月に振り返った。彼はオレゴンの自宅からトレーニングウェアを着て私たちとのビデオ通話の中にいた。1990年12

月に大統領執務室で撮影された写真、ジョージ・H.W.ブッシュ大統領とディック・チェイニー国防長官との統合参謀本部会議の写真が彼の後ろの飾り棚に置かれている。マクピークはあごひげを生やし、空軍参謀総長（CSAF）時代の彼のように、まっすぐで、強烈で、自分自身を笑い飛ばしている。「私は砂場にいるチャック・ホーナー大將を如何に支援するかを考え、それを実行することに多くの時間を費やした。同時に、私は初日から空軍長官と今後、空軍をどのように再編成するかについても話していた。ドン・ライス国防長官と私は 91 年 1 月末までに、空軍をどのように再編成するかについて合意していた。」

マクピークがワシントンに来たとき、空軍には 535,233 人の現役空軍兵がいたが、4 年後に彼が去ったときには 426,327 人だった。この軍備縮小は、40 年以上にわたって戦略的競争を続けてきた部隊の劇的な再編成であり、ブッシュ大統領が提唱する「新世界秩序」、すなわち米国が唯一の超大国として残る一極集中の世界を先取りしたものだ。マクピークは、軍全体がこれまでよりはるかに小規模にリセットされる準備ができていると考えていた。

「私のアイデアは、空軍の構造を単純化することだった」とマクピークは振り返る。「複雑さは戦闘における成功の敵だ。シンプルにしなければならない。そして、それはシンプルな組織から始まる」。統合参謀本部議長であったコリン・パウエル陸軍大將は、すでに「ベース・フォース」を策定し、来るべき縮小の規模を定義していた。その目的は、能力のない構造を保持した空洞部隊を作ること avoidance、その代わりに砂漠の嵐作戦の規模で 2 つの戦争を同時に戦える部隊の概要を示すことだった。

マクピークは戦略空軍（Strategic Air Command: SAC）、戦術空軍(Tactical Air Command; SAC)、軍用空輸軍(Military Airlift Command; MAC)を廃止した。これら3つのメジャーコマンドに代わりに、航空戦闘軍（Air Combat Command; ACC）と航空機動軍（Air Mobility Command; AMC）の二つを米空軍は持つことになった。頭文字の変更は、戦術部隊と戦略部隊の区別が時代錯誤であるという考え方に基づく変更をより明確にするためのものであった。

「戦うためにどう組織化するかは、リーダーができる最も重要なことだと思う」とマクピークは言う。「そもそももちろん、彼らを戦いに駆り出さなければならない。彼らがよく訓練されていれば、よくやってくれるだろう。しかし、その前に、戦いに行くためにどのように組織し、訓練するかが重要だ。このことは、私がチーフになる前から、長い間、私の考え方の中で非常に重要なことだった。覚えておいてほしいのは、何かを組織化する方法とは、まずそれを組織化し、次にそれを再編成することだ。」

初動が常に正しいとは限らないし、マクピークは自分の間違い（少なくとも自分が判断を誤ったと思うところ）をすぐに認める。「ICBM 部隊を航空戦闘軍（ACC）に配置したのは間違いだった。」彼は考えを改め、その過程で人々の生活を変え、それを宇宙軍（Space Command）に移した。その後、ICBM 部隊は爆撃機部隊と統合され、空軍の地球規模打撃軍（Global Strike Command; GSC）に移された。マクピークは、組織を正しくすること、論理的に理にかなった実行可能な構造を実現することに情熱を注いだ。「私が空軍を引き継いだとき、航空団と呼ばれるものが200あった。私が去ったとき、航空団と呼ばれるものは100となっていたが、それらは本物の航空団だった。」

組織の動揺が混乱を生んだ。「高水準のパフォーマンスを維持しようとする組織では、常に事実上の再編成が行われている。」とマクピークは言う。例えば、ワシントン D.C.の南にあるアンドリュース空軍基地（メリーランド州）には2つの航空団があった。その理由を尋ねたところ、1人の大佐が管理するには多すぎるとマクピークは言われた。「私は言った。『じゃあ、ワンスター（准将）にして、全航空団を彼の下に置き、本部もスタッフカーも秘書もなくそう』。一人でアンドリュースを運営できないのに、私は空軍全体を運営しようとしている。何てことをしようとしているんだろう。」

マクピークが行った部隊の構造改革は、3分の1が軍備削減とベース・フォースのことで、3分の2が余分な航空団の閉鎖だったと彼は回想する。もしそれが、より効率的な組織を可能にするためであれば、人員削減はチャンスだった。しかし、そのメッセージを伝えるのは難しかった。マクピークは、ベース・フォースを、空軍や他のサービスがそれ以下にならないような客観的な底（下限）としてではなく、最終的に削減が完了したときになりうる最大のシーリング（上限）としてとらえていた。それは予見的であった。レーガン大統領の8年間の任期終了前にピークに達した空軍予算は、1990年代の大半を通じて減少し続けた。同時に、空軍の作戦に対する需要は一定して継続していた。1991年、空軍はワシントン D.C.での大規模な帰国祝賀会に戻ってきたが、イラクの南部と北部で飛行禁止区域を強制し、自国の軍隊からイラク人を守るため、部隊と航空機を中東でローテーションさせるという新しい生活様式に適応していることに気づいた。

マクピークがまだ責任者だったころは、そんなことは全くわからなかった。彼は自分のイメージで空軍を作り変えようとしていた。彼は今日でも、他の元空軍参謀総長（CSAF）たちとは違う種類の元チーフである。自分の太鼓の音に合わせて行進し、空軍のことを熟知しているが、他の元チーフたちよ

りも大きなレベルで離れている。彼は、他の者が無視するような細部にまで汗を流したチーフである。

空軍音楽隊に弦楽四重奏団を結成させ、室内楽を演奏させたのは、ストローリング・ストリングスがエアハウスの宿舎には大きすぎると感じたからだ。彼は個人的に音楽隊のオーディションに参加するなぞした。

彼は新しいユニフォームも発表した。ほとんどのチーフがやらないことがあるとすれば、それはユニフォームの更新だ。誰もが意見を持ち、誰もが専門家なのだ。マクピークが導入したユニフォームは、マクピークのひよろひよろした体格に合わせてカットされたもので、民間航空会社のパイロットのユニフォームに似すぎていると揶揄された。しかし、そのユニフォームの装飾は変わるが、基本的なスーツは変わらない。

「ガッツがなければ栄光もない。大きな挑戦をしたくないのなら、参謀総長室にいるべきではない。制服に時間を取られることはなかった。簡単だった。ところで、その制服は今も着られている。私のユニフォームだ。シンプルさこそが戦闘に有効だという私の考えはユニフォームでも通用する。フロントに3つのアーノルドパッチボタンが付いた青いスーツは私が再設計を手伝ったユニフォームだ。」

また、マクピークは戦闘機マフィアの象徴であり、戦闘飛行士を優遇していると非難する者もいた。元サンダーバードのマクピークは、サンダーバードとして199回の展示を行い、ベトナムで200回以上出撃した。1967年10月にテキサス州デル・リオでの展示飛行中にF-100の主翼が剪断され、一般聴衆の前で起きたチーム初の墜落事故を生き延びた。ジェット機を6.5Gのスピードで天高く引き上げた彼は、翼が外れたときの大きな音を聞き、燃料が放出されて火の玉となった。彼がこの事故から生還できたのは、運もさることながら技術の賜物でもあった。

マクピークは戦闘機マフィアというレッテルの公正さに疑問を呈している。「私はビリー・ボールズを 4 つ星にして、訓練教育団に送り込んだ。彼は戦闘機パイロットではなかっただけでなく、パイロットでもなく、ナビゲーターでもなかった。彼が着ていたのは、ウイングマークをつける胸の辺りが綺麗な制服だった。航空教育訓練軍に派遣された最初のパイロットは非正規だった。私はポール・スタインを空軍士官学校に送り込んだ。定格将校でもパイロットでもない、最初の空軍士官学校の学校長だ。私は副参謀総長に、パイロットではなく宇宙飛行士だった人を連れてきた。しかし彼、ビリー・ボールズは戦士だった。ポール・スタイン以上の戦士を探してきてくれ。私は誰が戦闘機パイロットかよりも、誰が戦士なのかに興味があったんだ。多くの戦闘機パイロットがその部類に入ることがわかった。ありがたいことだ。」

マクピークは、自身の戦力構想を売り込むことに関しては独裁者ではなかった。「私の時間の 3 分の 1 は、聴衆の前でコンセンサスを得ることに費やした」と彼は振り返る。「私の知る限り、ムツリーニの指示で動く組織はない。私たちは皆、コンセンサスに基づいて動いている。それは軍隊でも同じだ。私は、ただやってきて電灯のスイッチを入れれば、建物中の電灯がすべて点くとは思っていなかった。だから私はコンセンサスを築こうと懸命に働いたが、成功したのは 51 パーセントくらいだった。変革は難しい。指導するのも難しい。」

それがとても難しかったのは、彼が漸進的な変化以上のことやりたかったからだ。「世界最高の辞書を作る方法を知っているか？ 既存の最高の辞書から始めて、一つの間違い、一つの単語を修正するんだ。それがリーダーシップというものだ。しかし、それは私の考えではない。私は新しい辞書を作り始めたかった。それはかなり野心的だった。」

すべてチーフがそれを望めば、それが上手くいくものではないと彼は認めている。「私たちは、4年ごとにトップを替えられ、激しく揺さぶられる空軍を持つことはできない。しかし、たまには悪い考えではない。」マクピークは、何千ページにも及ぶ規制を洗い出し、機能毎の指揮官を招集して、これらの規制をダブルスペースで4、5ページにまとめるよう依頼した。これらをエッセンスに絞り込むには、何度も繰り返し相互作業を行うことが必要だったと彼は振り返る。「私たちにとって何が重要かを明確に示す指示を出すべきだという考えだった。100のことが重要だとしたら、何も重要でないと言っているようなものだ。」

マクピークは、警務官長、司祭長、外科医長といった各機能の長を訪ねることで、「われわれはここで何をするために仕事をしているのか？空軍とは何なのか？その中心にあるのは、卓越性だ」と彼は言う。このようなビジョンは、他の追求のために失われがちだと彼は言う。「今日、多様性という言葉をよく耳にする。私は多様性に反対しているわけではないが、社会の多様性の問題を解決することは空軍の使命ではない。空中戦で勝利することを望んでいる。それが第一だ。」

マクピークが空軍参謀総長（CSAF）に就任したとき、彼の机には4×6判のカードが置かれ、そこにはシンプルな文で彼が成し遂げたい5つのことが書かれていた。「毎日、他の人たちが私にやらせたいことを持って押し寄せてきた。ボス、ひどい問題を抱えているんだ。私を助けてください。私は彼らの話を聞いて、それを解決してこい、と言う。戻ってきたら、どうやって直したか教えてくれ。それから、その一番上の引き出しを開けて、小さなカードを見て私がやりたかったことを自分自身に問いかける。ちなみに一度もそうになったことはない。その5つのことは決して達成されなかった。」

それは何だったのか？マクピークは言いたがらない。「失敗したからだ。私はここで懺悔しているわけではないし、あなたは私の司祭でもない。自分の失敗の深さと広さを認めたくないんだ」。しかし、野心を抱くこと、手の届かないものを目指して努力することが失敗だったのだろうか？85歳の元チーフにとって、挫折とはそのことではなく、重力や時間と同じように、ほとんどの人が線の内側で生きるよう制限されるのが現実だ。マクピークは、そうした制約から解放されようと人生を過ごしてきた。

「私が考えていたようなことをするには、8年か10年は必要だっただろう。だから私は野心的すぎた。人生で犯したい過ちは自分で決めなければならない。私の5つのことは、4年では成し遂げられないことだった。それで、チーフとしての私の問題の一部は、それらを4年間で成し遂げようとしたことだ」と彼は続けた。

イ 当時（1990-1994）の日本・空自の状況

（ア）安全保障にかかわる主要事象等

1990.8.2 イラク軍がクウェート侵攻

1990.10.3 ドイツ統一

1990.10.16 「国連平和協力法案」提出→11.1 同法案が廃案

1990.12.11 「中期防衛力整備計画（H3～H7）」安全保障会議・閣議 決定

1991.1.17 「砂漠の嵐」作戦開始

1991.4.11 湾岸戦争の停戦正式発効

1992.8.10 「国際平和協力法」施行

1993.3.12 北朝鮮、NPT 脱退を宣言

1993.5.29 北朝鮮、日本海中部に向け弾道ミサイル の発射実験実施

1993.8.9 細川内閣成立、中西長官就任

1994.6.30 村山内閣成立、玉澤長官就任

（イ）空自の状況

1992.4.1 政府専用機（B-747）防衛庁所属、臨時特別航空輸送隊新編（千歳）

1992.9.19 我が国初の国連平和維持活動となるカンボジア国際平和協力業務（～1993年9月）

1993.2.11 副総理訪米で政府専用機初運航

1993.5.14 モザンビーク国際平和協力業務（～1995年9月）

1993.6.1 政府専用機（B-747）の本格運航に伴い、特別航空輸送隊を新編

1993.7.12 北海道南西沖地震災害に対する災害派遣

(ウ) 航空幕僚長等

1987.12.11-1990.7.8 第19代 米川忠吉 空将

1990.7.8 -1992.6.15 第20代 鈴木昭雄 空将

1992.6.15- 1994.6.30 第21代 石塚勲 空将

ウ 指揮官として沈思黙考すべき質問

【共通】

○マクピークの足跡から学ぶべき教訓は何か？それは何故か？

○マクピークの足跡から参考にすべきトップリーダーとしての姿勢、リーダーシップとは何か？それは何故か？

【個別】

○戦闘機マフィアとの批判に対する彼の姿勢はどう評価されるべきか？

○改革に失敗したと述懐する彼の言葉から学ぶべきことは何か？

(2) 第15代 R.フォークマン大将 (1994～97年) : 「安定の探求、誠実さに立つ最後の者」:

ア 足跡等

フォークマン大将が空軍参謀総長 (CSAF) に就任した1994年当時、冷戦後の軍縮はかなり進んでおり、軍は社会問題に巻き込まれていた。海軍のテイルフック・スキャンダルは、軍における女性の役割、特に航空分野における女性の役割について再考を促す事件だった。また、ベビー・ブーマー世代として初めて大統領になったビル・クリントンは、フランクリン・D・ルーズベルト以来初めて軍務に就いたことのない大統領であり、同性愛者の軍務を認めるよう公然と運動した。

1994年5月の時点ですでに不採用を告げられていたフォークマンは引退を考えていたが、マクピークからの突然の電話で次の空軍参謀総長 (CSAF) になることを告げられた。彼には準備期間が2ヶ月しかなかった。「空軍は、再編、縮小など、空軍内に動揺をもたらすあらゆる出来事を経験していた。同時に、我々は北極星のような指針となるスローガンを与えられていた。「グローバル・リーチ、グローバル・パワー」と呼ばれるもので、空軍が今後どのようなものになるかの青写真となっていた。フォークマンは、空軍に必要なものは何かと仲間の4スターに尋ね、彼自身の疑問への答えを得た。安定性だ。

しかし、それは彼の遺産にはならなかった。どのチーフも、自分の関心分野と今の現実が衝突するのを目の当たりにする。フォークマンの就任から7ヵ月後、B-52 ストラトフォートレスが翌日の航空ショーの練習飛行中にワシントン州フェアチャイルド空軍基地で墜落した。この墜落事故はビデオに

収められ、最終的に滑走路との激しい衝突に終わり、搭乗していた4人の飛行士全員が死亡した。パイロットの無謀さと、パイロットの文書化された飛行計画に異議を唱えなかった寛容な文化のせいにされた。

その後、19人の飛行士が死亡したコーバー・タワー爆破事件が起こり、空軍初の女性B-52パイロット、ケリー・フリンの事件が物議を醸した。フリンは下士官の夫と不倫関係にあり、その関係を終わらせるようにという警告を無視した。結局、彼女は姦通罪で起訴されたが、この問題が軍法上の犯罪であることに気づいている国民はほとんどいなかった。フリンは自分がダブルスタンダードの犠牲者だと主張したが、空軍はその反対の意見を主張した。捜査の詳細がメディアに流出すると、この事件は議会の関心を集めた。

この事件は、もうひとつの有名な不倫事件とほぼ同時期に起こった。クリントン大統領とホワイトハウスのインターン、モニカ・ルインスキーとの不倫である。ルインスキーとほぼ同年齢だったフリンは、メディアでは被害者として扱われたが、彼女に対して起こされた裁判では加害者として扱われた。シーラ・ウィドナル空軍長官が彼女に名誉除隊を与えるという考えを持ち出したとき、フォーグルマンは、もしそうするなら新しいチーフを探し始めてくれ（つまり私は辞任する）と言った。彼女の振る舞いは名誉除隊に値しないと、彼は後に述べている。1997年に彼がインタビュアーに語ったところによると、このような行動をとったのはこの一度きりだったが、フォーグルマンが4年間の任務を全うするのではなく、早期退職するという最終的な決断を下す伏線となった。

「これは任期であって、刑罰ではない」と彼は何度も言った。彼がいつ出て行くかは自由であり、その約束に忠実だった。

フリン事件や B-52 事件などで、フォーグルマンは空軍に必要なのは安定性よりもっと基本的なこと、つまり自らの価値観を貫くことだと確信した。「空軍がいろいろなことを経験しているうちに、本当の価値を見失っているのかもしれないと思った。我々がやってきたことは何かをメッセージとして発信し始めた。我々は紛争を抑止し、抑止が失敗した場合は、アメリカの戦争を戦い勝利する。そのために我々はこのにいるのだ。我々は社会的組織ではない。雇用機関でもない。我々はアメリカの戦争を戦い、勝利するためにここにいる。だから、空軍と契約すれば、それが期待されることになる。我々にはいくつかの価値観と基準がある。それは普遍的に知らなければならないもので、誰もがそれが何であるかを知らなければならない。下士官に適用されるものは将校にも適用されなければならない。」

米空軍士官学校で歴史を教えていたフォーグルマンは、講演活動を開始した。ネブラスカ、太平洋、そしてヨーロッパを訪れ、すべての人々と話をすることを目指した。士官学校のコア・バリューである「誠実第一」、「自己より奉仕」、「われわれが為すことすべてにおける卓越」を採用した彼は、エアマンのあるべき姿を語った。「私はそれをとても誇りに思っている。私が知る限り、アメリカ空軍で唯一、25 年前に採用され、今日に至っているものだし、そうあるべきだ。組織内に何らかの安定性が必要だ。」

軍隊には安定性が必要だったが、1990 年代の国際情勢は安定をもたらさなかった。小規模の紛争が次から次へと続いた。ソマリア、ハイチ、ボスニア、コソボでの紛争への介入等々。イラク上空での飛行禁止区域の執行はノンストップで続いた。冷戦後の「平和の配当」を求め、国防予算は

減少した。文明間の戦争が根付いていた。各軍は、変化する世界秩序に自軍の能力を合致させるために妥当性を求めて争ったが、団結どころか内紛が起こった。

「1990年代は、私から見れば、アメリカがチャンス逃した時期であった」とフォークマンは言う。「私たちには復員するチャンスがあった。第二次世界大戦後でさえ、大規模な戦争の後はずべて復員していた。冷戦下では、それまでよりも大規模な常備軍を持つ必要があった。しかし、冷戦が終結したことで、我々は動員を解除し、賢明なものに投資するチャンスを得たのだ。未来への準備だ。」

フォークマンは、「その代わりに米国は2つの主要な地域紛争に同時に対処する必要性を認識した上で構築された戦略を追求することに捉われた。」と述べた。「9/11が起きたとき、間違った陸軍の戦力組成を維持するために何十万、何百億万ドルを無駄にした。結局、それは再建しなければならなかった。2つの主要な地域における不測事態を戦力編制の構図として取り込むという決定は、この時代の中心的な誤りだった。」とフォークマンは言う。「私たちはこれまでもそのようなことはできなかった。第二次世界大戦中、私たちはヨーロッパで戦い、その後太平洋に向かうという決断を下した。みんなそれを見失っていた。そしてその代わりに、平時から大規模な常備軍を維持しようと決め、そのために何千億ドルも浪費した。」

フォークマンは、将来についてもっとよく考え、砂漠の嵐作戦でイラクの占領軍をクウェートから追い出すのに破壊的な効果を発揮したような技術に投資したいと考えていた。しかし、当時の主要な戦略立案者たちは陸軍出身であったため、戦略を彼らの色に染め、航空戦力を過小評価する傾向が強かった。彼らは、小規模な戦争と平和維持を1990年代の中心的任務と考え、米国は技

術の世代を飛ばして兵器の近代化を遅らせる余裕があると推論した。フォーグルマンはそれを愚行と見なした。

第一次湾岸戦争の後、中国は我々が行ったことを研究し始めた。そして彼らは 1990 年代から「我々の戦闘能力を否定する、あるいは模倣する能力を構築しよう」とし始めた。

フォーグルマンの前任者であるメリル・「トニー」・マクピーク大将も同様に、これを誤りと見ていた。しかし、彼は驚くべきことではないと言う。「成功は良い教師ではない」とマクピークは言う。「我々は勝利した。敗北もよい教師ではない。なぜなら、今日したことを明日もする傾向があるからだ。」過去と決別し、新たな方向へ進むというダイナミックで大胆なコミットメントをすること、軌道修正することはより困難なコースであるが、より大きな想像力と決断力が必要だった。割らなければならないお茶碗が多すぎるし、家具も買いすぎている」とマクピークは言った。

海兵隊に対して、「戦闘で垂直離陸を使うことはない、ビーチからの作戦はロジスティクス的に支援できない、爆弾も燃料も運べない、だからビーチからの作戦は行わない」、とすることはできない。

しかし、空軍、海軍、海兵隊のバリエーションを提供しながら、F-35 に可能な限り共通性を持たせるという決定には、性能、容量、航続距離の妥協が必要であり、それは一部の機体だけでなく、すべての機体に影響を与えるものだった。海兵隊バージョンが F-35 のプロファイルの限界を決定した。」とマクピークは言う。「F-35 はかなり良い機体になりそうに見える一方で、もし海兵隊バージョンの大きなファンによってサイズ調整されていなければ、もっと良い機体になったかもしれない。」

同様に、2 つの MRC（主要地域偶発事態）戦略では、維持費がかさみ、次世代技術に投資する資金が少なくなった。1997 年 12 月に行われ、『エアロスペース・パワー・ジャーナル』誌 2001

年春号に掲載されたリチャード・コーンとのインタビューの中で、フォーグルマンは、ジョン・シャリカシヴィリ統合参謀本部議長の代理として陸軍の2つ星将校が訪ねてきたときのことを回想している。その将校はフォーグルマンのオフィスのソファに座り、「議長からのメッセージです」と言った。そのメッセージとは、議長は4年ごとの国防見直しで「できる限り現状維持することを望んでいる」というものだった。実際、彼はこう続けた。「議長は、このプロセスの間、ブリー・ミッチェルは必要ない」と言っている。

フォーグルマンは啞然とした。しかし、それは始まりにすぎなかった。彼は近代化プログラムを用意していたが、QDRが展開するにつれ、戦略主導ではなく予算主導の見直しになることが明らかになった。F-22はそれまで全額が予算化されていたが、国防省が600億ドルの削減を模索するなかで注目され始めた。フォーグルマンは、F-22はステルス、超音速巡航、統合アビオニクスを組み合わせた国防総省が追い求める最も革命的なプログラムだと考えていた。

フォーグルマンはそのために奮闘したが、1997年初めにウィリアム・ペリーの後任となった元上院議員のコーエン国防長官に自分の助言が評価されているとは感じられなかった。その頃、彼は自分の役割に不満を募らせていた。しかし、最後のとどめを刺されたのは、飛行機についてではなく、人と説明責任についてだった。それは、彼がチーフとして指揮を執る間中伝え続けてきた価値観のメッセージに遡るものだった。1996年6月25日、コバル・タワーズと呼ばれる空軍の集合住宅でトラック爆弾が爆発した。この爆発で19人の飛行士が死亡し、500人近くが負傷した。このような事案は、1983年にバイルートの海兵隊兵舎が爆発し、241人の海兵隊員、水兵隊員、兵士が死亡した事件にまでさかのぼる。

コバル・タワーのアメリカ人はイラク上空の南部飛行禁止区域であるサザン・ウォッチ作戦の責任者だった。この施設が標的であることは知られており、攻撃が行われたときにはすでに、脅迫を受けていた。フォーグルマンにとって、アメリカが戦争状態にあることは明らかだった。しかし、攻撃の余波の中で、彼は情報コミュニティがコバル・タワーの飛行士を失望させた、つまり彼らは警告を受けていたにもかかわらず、そのリスクを理解できなかったのだと確信した。しばらくしてコバルの司令官であったテリル J. シュワリアー准将が少将への昇進が決まったとき、この問題は政治的な問題となった。

「戦時中に戦場において、敵に襲われた。あなたはその時の指揮官を支持するか、彼をスケープゴートにするかのどちらかだ。私はスケープゴートにするつもりはなかった。」

ウィリアム・コーエン国防長官はこれに同意しなかった。私の軍事的助言が評価されていないことが明らかになった。もし上の人間がその助言を評価しないのであれば、邪魔にならないようにし、他の誰かが入ってきて、あなたのサービスに軍事的助言を提供できるようにする時だ。私の立場からすれば、私が去り、彼らが他の誰かを得ることが空軍の最善の利益だった。

「兵士、船員、海兵隊員、そして特に航空兵に対する私の価値観と忠誠心が、時代や一部の体制側の考え方にそぐわないのではないかという結論に至った。このことは、私を厄介な立場に追いやる。もし私が空軍参謀長を続けて発言すれば、私はチーム・プレイヤーではなく、分裂を引き起こす力を持っているとみなされかねない。私の判断と信念のために空軍を苦しめたくはない。」

今にして思えば、あと 1 年その場にとどまっていれば、彼がやろうとしていたことが、組織化されていたかもしれないと彼は認めている。その代わりに、死ぬことが許された。彼が設立したバトル・ラボは存

続しなかった。特定の分野で新しい能力を迅速に生み出すために設計された6つのラボである。

「それは私たちが現在持っているようなもので、彼らが再発明しなければならなかったものか？ そうだ。」同様に、彼は情報作戦飛行隊を設立した。これらも存続はしなかったが、後に再建された。

「最後の1年は、物事を制度化できる時期だ。その意味で、私は早々に退役したことで、部隊の期待を裏切ったことになる」。フォーグルマンは早期退職した。彼は辞職して何かに抗議したわけでもない。しかし、コーエンがシュワリアーに関する最終決定を下す前に引退を発表することが重要だと考えた。おそらく、彼の考えが変わるかもしれないからだが、いずれにせよ、フォーグルマンの引退がその決定に対する反応と見られないようにするためだ。この話は、それとは関係なく、抗議としてメディアに流れた。それ以来、フォーグルマン氏は記録を正そうとしている。

イ 当時（1994-1997）の日本・空自の状況

（以下、修正中）

（ア）安全保障にかかわる主要事象等

1990.2.28 第2次海部内閣発足、石川長官就任

1990.8.2 イラク軍クウェート侵攻

1990.10.3 ドイツ統一

1990.10.16 「国連平和協力法案」提出→11.1 同法案が廃案

1990.12.20 「中期防衛力整備計画（H3～H7）」安全保障会議・閣議 決定

1990.12.29 第2次海部改造内閣発足、池田長官就任

1991.1.17 「砂漠の嵐」作戦開始

1991.4.11 湾岸戦争の停戦

（イ）空自の状況

1989.3.16 第一次骨幹組織の改編（航空支援集団、航空教育集団、航空開発実験集団の新設）

1989.4.1 新 BADGE システム（JADGE）の運用開始

1991.2.28 UH-60J 救難ヘリ初号機を納入

1991.7.5 次期搜索救難機に U-125A、輸送機・救難機基本操縦練習機を T-400 に決定

（ウ）航空幕僚長等

1987.12.11-1990.7.8 第19代 米川忠吉 空将

1990.7.8 -1992.6.15 第20代 鈴木昭雄 空将

ウ 指揮官として沈黙考すべき質問

【共通】

○フォーグルマンの足跡から学ぶべき教訓は何か？それは何故か？

○フォーグルマンの足跡から参考にすべきトップリーダーとしての姿勢、リーダーシップとは何か？それは何故か？

【個別】

○自ら早期退職した彼の判断は如何に評価されるべきか？

○「2つの地域紛争への対応」戦略に対する彼の考え方をどう評価するか？

(3) 第16代 M.E.ライアン大将 (1997～2001年) : 「父と同じように、子と同じように」

ア 足跡等

ビル・クリントン大統領は大統領として2期目の4年間を過ごし、ニュート・ギングリッチ下院議員は下院議長として2期目の2年間を過ごし、国防総省は窮地に陥っていた。ベルリンの壁崩壊から8年後、アメリカ人は国防よりも新たな「ドットコム」ブームに関心を寄せていた。1991年に始まった冷戦後の軍縮は、軍の人事政策を捻じ曲げ、軍隊は入隊や残留の勧誘よりも、軍服を脱がせることに重点を置いているように見えた。

空軍は1991年から1997年までの6年間で20%の削減、年間183億ドルの損失を被った。その間に戦闘機部隊は1,800機を削減し、1987年以来40%の削減となった。しかし、任務は継続された。1992年のソマリア、1994年のハイチ、1995年のボスニアは言うに及ばず、ノーザン・ウォッチ作戦とサザン・ウォッチ作戦はイラク北部と南部の飛行禁止区域の執行であり、米空軍の継続的な駐留を要求した。

ロナルド・R・フォーグルマン空軍参謀総長は、4年間の任務を終えて3年近くが経とうとしていたが、窮地に立たされていた。彼は、空軍の削減はアメリカの国家安全保障にとって危険だと考えていたが、「空が落ちてくる」という警告をする悲観論者ではなかった。しかし、重要な人々、特にウィリアム・S・コーエン国防長官を納得させることができなかった。さらに悪いことに、1996年にトラック爆弾で19人の米軍飛行士が死亡し、400人の米軍と同盟国の軍人と民間人が負傷したサウジアラビアのダーランにある軍用集合住宅、コバル・タワーズへのテロ攻撃の余波で、彼は人事問題でコーエンと対立していた。

議会と国民は説明責任を求めており、メイン州選出の元共和党上院議員で党派を超えてクリントン政権に参加したコーエンは、現場の1つ星司令官テリル・シュワリアー准将に責任を押し付けようとしていた。フォーグルマンは違った。1997年7月、フォーグルマンは早期退職を選んだ。「34年間勤務してきた私の財産は、軍事的判断と助言だ」とフォーグルマンはその7月30日、空軍兵に手紙を書いている。そして今、彼はこう書いている。「私は時代や体制側の考え方から外れていたかもしれない」

そしてその後にマイケル・E・ライアン大将の登場だった。ライアンは、第12代空軍参謀総長（CSAF）のラリー・ウェルチ大将や、コリン・パウエル大将とジョン・シャリカシビリ大将という2人の統合参謀本部議長の軍事補佐官を務めたことがあった。ワシントンで知らない人はいなかったが、3年半のヨーロッパ駐在を終えて戻ってきた。

ボスニアでは、ライアンはほとんど自分の判断に任されていた。「誰も私に何をしろ」とは言わなかった。作戦計画（デリベレート・フォース）と呼ばれる計画をまとめよとは誰にも言われなかった。「私は自分でそれをやっただけだ。誰も私にそれをするように命じなかった。そして私は、民間人の犠牲を避けるために、あの戦争で使用したすべての目標を選んだ。スレブレニツァでは、おそらく6,000人のイスラム教徒が殺された。恐ろしい戦争だった。どうやって戦争を止めるのか？どうやって戦争を終わらせるのか？私たちは、ボスニア・セルビア人の戦闘能力を奪うことでそれを成し遂げることができたのだ」。

ボスニアはライアンにとって最大の遺産である。しかし、彼自身は空軍というユニークな遺産を受け継いでおり、勲章を授与された爆撃機パイロットで第7代空軍参謀総長（CSAF）のジョン・D・ライアン大将の息子として、その生涯を空軍というバブルの中で過ごした。長男のライアンは1969年、ホロ

マン空軍基地で F-4 を操縦する若い大尉だった時に、彼の父であるジョンが空軍参謀総長に就任した。米軍史上初めて、そして唯一、軍種のトップを務めた者の息子が同じ地位に就いたのだった。しかし、彼が受け継いだのは危機的状況にある空軍だった。

「自分の空軍がフリーフォール（自由落下）状態であることに気づいた」とライアンは最近のインタビューで語った。「セーフティネットはなかった。安全柵もなかった。凋落を食い止めるものは何もなかった。私たちはある意味、自分たちの成功の犠牲者になっていた。私たちは湾岸戦争をやり、ボスニアをやり、航空戦力だけで勝った戦争として宣伝された。」これらの紛争の直前には、アメリカの航空戦力は圧倒的に強力で効果的であり、その技術は明らかに優れていたため、米国政府はその能力を当然のものと考えていた。

「平和の配当はどこにあるのか？そして将来の脅威はどこにあるのか？」という疑問に直面していた。ライアンにとって未来は忙しいものに見えた。南ヨーロッパでは、旧ユーゴスラビア諸国が依然として国境地帯の支配権をめぐる争っており、数十年にわたる共産主義支配のもとで抑えられてきた民族間の緊張が暴力によって解きほぐされ続けていた。中東では、北方監視作戦と南方監視作戦が終わりの見えないまま衰えることなく続けられ、イランがこの地域で継続的な米軍の駐留を必要とするやっかいな脅威となり続けていた。

2000年1月、カリフォルニア州エドワーズ空軍基地において、マイケル・ライアン空軍参謀総長は F-16 ファイティングファルコンでの離陸前にスティーブ・レイニー中佐から説明を受けている。2人は F-22 ラプターのテストミッション（試験飛行）に対するチェイスフライトを実施した。十分な数のラプターを製造することは、ライアンと彼に続く空軍参謀総長（CSAF）達にとって悩ましい挑戦だった。

世界の裏側で別の潜在的な脅威が台頭していることも多くの人が見ていた。英国は香港をエリート島嶼都市国家に育て上げ、国際的な経済大国へと成長させたが、英国の統治を認めた99年協定は時間切れになりつつあった。フォーグルマンが退任する数週間前、ライアンが空軍参謀総長（CSAF）に就任する数カ月前の1997年7月1日、英国は香港の権力移譲を儀式的に完了させ、1世紀半にわたる英国の支配から主権を中国に返還した。中国人民解放軍が市民の抗議活動を残酷に鎮圧した天安門事件からわずか8年後の今、中国は世界の金融市場との重要な接点を手中に収めようとしていた。香港は経済近代化の切符を手にし、香港の独立を守る「一国二制度」政策の堅持を誓った。

しかし、ライアンの心配は中国ではなかった。彼の視線は自国にしっかりと向けられていた。「どうやって空軍を守るか、ひどく悩んだ。」とライアンは当時を振り返る。「どうやって安定させれば、このまま蝕まれ続けることはなくなるのか？」断片を掴まれ、空軍の戦力組成のあらゆる部分が攻撃を受けたとライアンは振り返る。「なぜそんなものが必要なのか？空軍全体が守勢に回った。それは本当にひどかった。」

外から見ると、空軍は何の苦勞もしていないように見えた。飛行機はたくさんあった。たとえそれらの飛行機がすべて互換性がなかったとしても。空軍には、陸軍、海軍、海兵隊のように積み木形式で説明できるような単純な部隊構造がなかった。陸軍には師団があり、そのすべてが同等というわけではなかったが、少なくとも多少の互換性はありそうに聞こえた。海軍には空母戦闘群があり、展開とメンテナンスのサイクルが予測可能なローテーション・モデルがあった。海兵隊には海兵遠征軍があり、海軍のモデルと同様の働きをした。しかし、空軍は基地を中心に構築され、任務の必要性に応じて戦

力を整えていた。そのため、任務所要が増加し空軍が縮小するにつれ、亀裂が生じ始めた。予算の減少とともに、レディネスと士気は低下し始めた。

ライアンは、海軍がペルシャ湾で空母のプレゼンスを提供できない場合に、空軍がどのように戦域内の部隊を構築するのかと指摘した。これは、第一次世界大戦、第二次世界大戦の南アジア、そして「砂漠の盾」作戦と「[砂漠の嵐](#)」作戦以来の中東で行われたように、空軍が自らの責任で遠征することであった。「空軍を解体して AEF（航空遠征軍）を編成したらどうだろう？」とライアンは言う。このコンセプトをギャップフィラーとしてだけでなく、すべての作戦に適用できれば、空軍に無数の利益をもたらすと彼は考えた。「私たちは作戦に安定性を持たせることができるし、空軍は 10 個の AEF で構成されている」と言うことができる。

チャールズ・F・ウォルド准将はライアンの特別補佐官で、四半期ごとの国防レビューを担当する予定だった。ライアンはウォルドにこのモデルが使えるようにすることを要請した。彼のチームが作ったモデルでは、AEF が部隊の規模を決めるのに使えることを意味していた。このモデルは単にローテーションを安定させるためだけでなく、「F-22 飛行隊はこれだけの数が必要だ」と言うための戦力組成、戦力構成を説明するツールとして使おうと考えていた。

空軍が当初の F-22 購入計画を 750 機から削減するよう命じられたとき、ライアンによれば、空軍は新たな数字を合理化するために 10 個の AEF モデルを使用した。各 AEF は少なくとも 1 個飛行隊分の F-22 を必要とし、各飛行隊は 24 機を必要とした。訓練用、減勢分、試験などでさらに 25% 加える必要があり、最終的に必要数は 381 機となった。

AEF は真空地帯に存在したわけではない。国家防衛戦略では、2 つの主要な地域的紛争にほぼ同時に対処できる戦力を必要としていた。海軍は 11 個の空母戦闘群に一線を引いていた。それに疑問を持つ者に対しては、誰にでも「いや、我々は 11 個の空母戦闘群を持たなければならない」と言っていた。

ライオンは、AEF の構成は根拠があり生き残ると信じていた。AEF は一度に 2 つの AEF をオンラインにすることができるので、一定の定常的な作戦テンポに対応できるように設計されていた。そして、それは当時起こっていた事態に対しては十分であった。しかし、もし大規模な戦争が起こればこれまでのすべての戦争と同じように、また動員をかけることになると考えていた。

しかし、部外者にとっての AEF の定義は、空母戦闘群の定義ほど単純なものではなかった。空母戦闘群は写真で見ることができ、そのイメージは頭の中で保持することができた。しかし、空軍が AEF を提示した時には、そのような視覚的要素はなかった。その代わりに、戦闘力、機動力、「低密度／高需要」戦力が航空団、航空群、飛行隊として区分され、それらが現役、予備役、州兵の各部隊から引き抜かれ、日付単位で整理された複雑なリストになっていた。別のリストには、勤務地別に編成された支援部隊も含まれていた。10 個すべての AEF を表示するには、エアフォース・マガジンの年鑑のサイズで印刷された 2 ページ半の印刷が必要であり、かつ一つの AEF の中身を理解するのに 3 ページを一度に見る必要があった。

ライオンの AEF は 90 日から 120 日の派遣ローテーションに落ち着いたが、これも部外者には理解しがたい要素だった。海軍と海兵隊は 6 カ月のローテーションを採用していた。しかし空軍は、各部隊が直面する可能性のあるあらゆる任務の熟練度を確実に維持するよう設定されており、結果的にそ

れが短期ローテーションの決断を後押しした。「展開期間を短くすれば、熟練度を維持できると考えた」とライアンは主張する。「派兵されると、必要な即応性が失われてしまう。だから、ミサイルを撃たなかったり、空中給油をしなかったり、出来ることが要求されていることが展開任務を付与されている間に実施できないと 120 日後には熟練度を失うことになる。」

しかし、9.11 以降、アフガニスタンとイラクでの戦争によって、短いサイクルは維持できなくなった。特に、陸軍が一部の派兵を 15 カ月に延長せざるを得なくなり、派兵された兵士が彼らの勤務満了日を過ぎても現役任務に留まらせられるよう、損失停止命令を課さざるを得なくなった。もし過去に戻ってやり直せるなら、ライアンは違うことをするだろうか？ 彼にはわからない。ライアンは、6 カ月の派兵の議論も、120 日の派兵の利点も理解している。「どんな展開をするのか？ 私たちはどんな獣に餌を与えているのか？」

AEF の構成は、ライアンの後任のジョン・P・ジャンパー大将への移行を乗り切ったが、彼の後任のノートン・A・シュワルツ大将のもとで崩壊し始めた。今日、空軍は新たな戦力提示手段を確立しようとしている。第 22 代空軍参謀総長（CSAF）のチャールズ・Q・ブラウン・ジュニア大将が昨年末に導入した「戦力造成」モデルは、各部隊に 6 ヶ月毎の四つの段階（コミット、リセット、準備、レディ）を設けるものである。ライアンが 1990 年代後半に部隊を安定化させるために特定した要件は、彼が空軍参謀総長に就任して以来四半世紀にわたって解決策が見つからないままであっても、依然として存続していることを強調している。ライアンは、AEF の破滅はその柔軟性にあつたのではないかと指摘する。「柔軟性は安定の敵だ。そして不幸なことに、航空戦力は非常に柔軟である。」

人々を守る。ライアンは戦闘のローテーションや派遣以外にも多くの仕事を抱えていた。旧ユーゴスラビア情勢は依然として厄介で、空軍は中東だけでなく、ユーゴスラビアでも継続的に任務に就いていた。一方、軍は別の問題にも直面していた。クリントン政権は1993年、軍人の給与上昇率が賃金インフレ率を下回る上限を設けた。当時のランド研究所の試算によれば、1997年までに、この上限は軍人と民間人の給与の間に9%の格差をもたらした。これは、1980年代から拡大した推定12%の格差の上に生じたものである。ランド研究所などは、この格差が本当に全軍に適用されているのか、それとも特定の軍人だけに適用されているのか疑問視していた。しかし、軍人の給与が低下していることから逃れることはできず、募集状況と定着率がその事実を証明し始めていた。1980年代に議会が行ったもう一つの変更にも焦点が当たっていた。連邦議員は1987年に軍人退職金の計算式を変更したのだが、軍の多くの者がその違いを認識し始めたのは1990年代後半になってからであった。

「私が着任したとき、採用と定着が大きな問題だった」とライアンは言う。「それまでに一度もこの問題を広く知らしめることはなかった。」パイロットの確保も問題だった。「人員削減の際、私たちは大きな間違いを犯した。1年間に退役させるパイロットの数の増減を調整しようとしていた。しかし、航空会社へのパイロット流出を予測する術はなかった。また、若いパイロットがどれだけの期間の後に退職を決意するかも予想できなかった。インセンティブ・プログラムどの程度効果的かも分からなかった。「しかし、決して後退させてはならない」とライアンは言った。「一度後退させてしまうと、教官パイロットを失い、航続距離を失い、飛行機を失うことになるからだ。」

しかし、ライアンはさらに付け加えた。「空軍パイロットになる訓練を受けることに同意した者は、10年間空軍に留まることに同意したことにする。人事部の連中は『そんなことはできない!』と言った。」

でも私は言った。『そう、10年だ、パイロット訓練に行ったのなら10年返せ。』勤務義務の長期化は、ライアンによると採用率に影響はなかったという。しかし、「15年経った今でも、空軍は十分な経験を有する中間層のパイロットを維持するのに苦労している。なぜか？それは安定性の問題に帰結する」とライアンは言う。「安定性がないことに家族が不満であれば、パイロットの数を維持するのは非常に難しい。」

新兵採用のための広告を試したライアンは、今度はそのようなマーケティング力を定着のために活用することに興味を持った。「私は周囲を見回して、『空軍には結集のシンボルがない。』つまり、海兵隊には鷲、地球儀、錨があり、陸軍には星、海軍にはたくさんの錨がある。でも、我々には何もないんだ」。ライアンはニューヨークの「五番街の連中」を雇い、彼らの演出をコロナ会議（空軍の4つ星幹部会議）に持ち込んだ。ライアンは言った。「これが他より抜きんでいるもので、今日我々が手にしているものだ。」しかし、実際にはそんなに単純なことではなかった。彼はゲリラ的なマーケティング・キャンペーンでこのシンボルを打ち出し、空軍の広告に非公式ロゴとして使用し、それが有機的に浸透するかどうかを待った。「給水塔の2、3カ所、正門の2、3カ所に掲げろ、但し無理強いするな」と言ったんだ。そして時と共にそれは大きくなった。ライアンは、実質よりもスタイルの問題に関しては、無理に変えるよりも人々に納得してもらう方がいいと言った。結局、このロゴを空軍の公式ロゴにしたのは、ライアンの後継者であるジャンパーだった。しかし、その頃にはすでに広く認知され、受け入れられていた。

手柄を立てず、物事を浸透させることは、ライアンのコロナ会議へのアプローチにも反映されていた。空軍参謀総長は皆、コロナを自らが運営する前に既に経験を積んでいる。最終的に責任者となったとき、彼らは何がうまくいきそうなのかが分かる良い考えを持っている。一番重要なことは、あなたはそ

の会議室の中で一番賢い人ではないこと、もしそうだと思うなら、何も学ぼうとはしないということを理解することだ。「皆の意見を取り入れること、皆の意見を聞く事である。なぜなら、そこにいる誰かがあなたよりも良いアイデアを持っていたり、あなたのアイデアをさらに良くすることができたりするからだ。」とライオンは言う。コロナ会議のエグゼクティブ・セッションに入るとき、それは重要な会議だ。人々は非難されることを恐れずに言うべきことを言い、率直な意見を述べるができる。「私の部下にはすばらしく協力的な 4 つ星が何人もいた。彼らは私を大いに助けてくれた。グループ内には、私たちが進みたい方向に向かうため戦う破天荒なメンバーはいなかった。多くの意見を持つ者や、少しエゴのある者もいたが、最終的には全員がチームの一員だった。全員が空軍兵であり、チーム・プレーヤーだった。」

ライオンは 2 人目のライオン大将として空軍参謀総長になるために多くのことを背負っていた。彼の父は第二次世界大戦の戦勲で多くの勲章を受章した爆撃機パイロットであった。2 つの銀星勲章と、爆撃機の任務中に対空砲火を浴びて負傷したことでパープルハート勲章を受章している。「彼は、父であるからだけではなく、経歴からも私の目には英雄のように映った。私が 10 歳くらいのとき、彼はテキサス州のカーズウェル空軍基地の司令官で私を B-26 に乗せてくれた。それ以来、私は飛行機に乗りたいと思うようになった。」

父ライオンは、彼の息子を「疑いようのない倫理的資質」で強く印象付けた。そして彼と同じように試み、生きようと考えた。なぜなら、誠実さは合言葉であり、それがなければ何も手に入らないからだ。自分が間違っているときにはそれを認めなければならないし、何か自分の責任であるときには、立ち上がってそう言わなければならない。

スコット・オグレディ空軍少佐がボスニアで撃墜されたとき、ライアンは自分の責任だと言った。「私が脆弱な状況に彼を行かせたためにスコットは撃墜された。だから、スコットは私のせいで撃墜されたんだ。」数年後、今度はセルビアで別の飛行士が撃墜された。パイロットのデイビッド・ゴールドフィン中佐（当時）は、ライアンのキャリア初期に補佐官を務めており、ゴールドフィンの兄のスティーブン・ゴールドフィン大佐は当時ライアンの補佐官だった。ライアンは、「フィンガーズ」ゴールドフィンが撃墜された日は、チーフとして最悪の日だったと語っている。ようやくゴールドフィンが救出されたという知らせを受けたとき、彼はスティーブンに電話した。「いいニュースと悪いニュースがある。いい知らせは君の弟を取り戻したことだ。悪いニュースは、ゴールドフィン一家が空軍に F-16 の借りを作ったことだ。」

イ 当時（1997-2001）の日本・空自の状況

（以下、修正中）

（ア）安全保障にかかわる主要事象等

1990.2.28 第2次海部内閣発足、石川長官就任

1990.8.2 イラク軍クウェート侵攻

1990.10.3 ドイツ統一

1990.10.16 「国連平和協力法案」提出→11.1 同法案が廃案

1990.12.20 「中期防衛力整備計画（H3～H7）」安全保障会議・閣議 決定

1990.12.29 第2次海部改造内閣発足、池田長官就任

1991.1.17 「砂漠の嵐」作戦開始

1991.4.11 湾岸戦争の停戦

（イ）空自の状況

1989.3.16 第一次骨幹組織の改編（航空支援集団、航空教育集団、航空開発実験集団の新設）

1989.4.1 新 BADGE システム（JADGE）の運用開始

1991.2.28 UH-60J 救難ヘリ初号機を納入

1991.7.5 次期搜索救難機に U-125A、輸送機・救難機基本操縦練習機を T-400 に決定

（ウ）航空幕僚長等

1987.12.11-1990.7.8 第19代 米川忠吉 空将

1990.7.8 -1992.6.15 第20代 鈴木昭雄 空将

ウ 指揮官として沈黙考すべき質問

【共通】

○ライアの足跡から学ぶべき教訓は何か？それは何故か？

○ライアの足跡から参考にすべきトップリーダーとしての姿勢、リーダーシップとは何か？それは何故か？

【個別】

○AEF 構想はどう評価されるべきか？空自がそこから学ぶべきことはあるか？

○一人のパイロットの墜撃を自分の責任という姿勢はどう評価されるべきか？

(4) 第17代 J.P ジャンパー大将 (2001～05年) : 「常に物事を良くしようと努めた」

ア 足跡等

最初の飛行機が落ちたとき、ジョン・P・ジャンパー大将はペンタゴンの地下にある空軍作戦センターで最初のスタッフ・ミーティングを行っていた。それは2001年9月11日火曜日の朝であり、彼が空軍参謀総長 (CSAF) として着任する際にどんな計画を立てていたにせよ、その後の4年間は彼が想像していたとはまったく違った展開を見せることになった。情報ブリーフィングは一時中断され、スクリーンはCNNに切り替わり、燃え盛るペンタゴンのライブ映像が映し出された。2機目の飛行機がワールドトレードセンターに激突したときだった。「もちろん、その時が最も混乱していた」とジャンパーは振り返る。「私たちは司令部から飛び出し、ペンタゴンの外側のオフィスであるEリングから離れるよう部下に警告した。空軍長官のオフィスで、ジャンパーはジム・ロッシュ長官を見つけた。電話機の側に座り、ビルの中央に向かってその電話を突きだそうとしていた。3機目の飛行機がペンタゴンの西側に激突した。ジャンパーは経験豊富な4つ星 (大将) だった。彼は1999年のコソボ戦争で米欧州空軍を指揮し、その後1年半にわたって航空戦闘軍 (ACC) を指揮した。彼は空軍参謀総長 (CSAF) になるとは思っていなかった。チーフになったのは、才能というよりも運とタイミングのおかげだと彼は考えていた。彼は「抱いていた」アイデアのリストを用意し、就任後すぐにでも取りかかる準備ができていたが、9.11が彼のアジェンダを一瞬にして変えてしまった。

最初の仕事はアメリカの対応であり、それは統合参謀本部から始まった。「その協力には目を見張るものがあつた。」と彼は振り返る。私たちが計画を始めたとき本当に狙うべきインフラはなかった。私たちは目標を設定し、ロジスティクスを考えていた。しかし、あの地域に地上基地を置いた良い歴史はな

かった。やるべきことはたくさんあった。そこで私は、海軍作戦部長だったバーン・クラークのところに行き、『バーン、これを成し遂げるためには、空母が必要だ』と言った。そして彼は、出撃して飛行する準備ができていて、全てのものをそこに配置し、戦力を造成した。

ジャンパーは、空軍には削減する余裕があると聞いていた。「私たちは聞いた。私たちは航空戦力、航空優勢で圧倒されており、私たちはそれを持ちすぎている」と。「今、我々は技術的優位性を侵食している。」海軍は 2001 年 10 月にアフガニスタンへの最初の空爆を開始するが、その過程で、通常海軍のデッキ・サイクルよりも長い、6 時間から 8 時間の出撃を行うことを学び、その移動には空軍のタンカーを活用した。アフガニスタンとその周辺に場所と基地を確保し、空軍の F-15、[F-16](#)、A-10 を投入するには時間がかかった。爆撃機はグアムから発進した。「アフガニスタンは内陸にあり、駐留の歴史がなかったため、駐留を実現させるのに時間がかかった。爆撃機部隊はよく反応したと思う。コソボでの経験から、このような展開のためのプロセスや手順、基地を確保すること、その他もろもろを熟知していた」。空軍の C-17 は戦術空輸機として出動し、臨時の飛行場を出入りした。「われわれはその場に立ち向かったと思う」と彼は言い、空軍がアジャイル・コンバット・エンプロイメントを実験している今日、9・11 後の数カ月間にテストされ実証された教訓が生かされていると指摘した。

しかしジャンパーは、空軍はもっと早く無人プラットフォームの価値を見出すことができたはずだと語った。「もっと早くもっと活用できた最大のものは、武装無人偵察機だ。当時はまだ数が少なかったが、戦略的な観点からは非常に効果的だった。」ジャンパーは UAV について知っていた。彼はコソボで UAV を使用し、その可能性を見てきた。しかし、その欠点も知っていた。「当時、私たちは聾啞者の対話と呼んでいた。プレデターを所有し、ソーダストローのようなものでストリーミング映像を見ていた情報機

関は、コックピットにいる A-10 パイロットに、標的がどこにいるのかを、この非常に機能不全なリレーシステムで伝えようとしていた。」例えば、ビルの後ろにある戦車を狙うには、「赤い屋根のビルの真後ろだ」と言うだろう。しかしジャンパーが説明したように、50 マイルに及ぶ赤い屋根の建物を見渡している A-10 パイロットにとって、それはほとんど意味をなさない。それで、彼らは『赤い屋根の建物のそばを流れる小川のそばだ』と言うんだ。「私はそれを聾啞者の対話と呼んでいた。何故ならそこに共通の参照できる枠組みが無く誰も理解できなかったからだ。」航空兵の心と魂は、アメリカの戦士精神を受け入れ、敵に物理的火力を行使し、戦士文化の一部としてその中にあるすべてのものを受け入れる。今日の世界でも、それが強調されるように注意しなければならない。

プレデターは、収集、分析、報告を行う ISR アセットとして製造されていた。ジャンパーと、イタリアで活動する航空部隊司令官のマイク・ショートは、不満を分かち合っていた。「何はなくとも、プレデターにレーザー探知機を搭載する必要があることは明らかだった」とジャンパーは言う。数週間のうちに、ビッグ・サファリとして知られる空軍第 645 航空システムグループは、「魔法のように数週間でそれを実現した」とジャンパーは振り返った。しかし、それを受け取り、使う準備ができたところで紛争は終わってしまった。しかしその考えは残った。ジャンパーの次の任務は、航空戦闘軍（ACC）の責任者だった。そこに着任した彼は、驚いたことに、ACC の取得チームと要求チームがレーザー・デジグネーターを削除しているのを発見した。「それはプログラムの一部ではなかった。そのための予算もなかった。そのことで、私はちょっと吹っ切れてしまった。」しかし、ターゲットを見つけたときに、そのターゲットに対して何かできるようなものを搭載してはどうかと思いついた。

ジャンパーは若い頃、兵器担当将校だったことがあり、武装についてある程度知っていた。ヘルファイア・ミサイルは空軍の兵器ではなく、陸軍が開発したものだが、ぴったりだと思った。「最も殺傷力が高く、プレデターのような兵器に搭載できるほど軽量だ。少なくとも私はそう思ったが、幾つか確認することがあった。」空軍は数ヶ月で技術的なハードルを乗り越えたと言ったとジャンパーは言う。「しかし官僚システムは、ヘルファイア・ミサイルを搭載したこのプレデターを、ミサイル管理体制下の巡航ミサイルに指定しなければならぬと決定した。私はそれは馬鹿げていると思い、マイク・ライアン（当時空軍参謀総長）が助けてくれた。

しかし、戦いは終わっていなかった。情報コミュニティは、自分たちの情報資産が今度は兵器になることを心配していた。「プレデターに関する最大の問題は、我々がそれを兵器リスト（在庫）に入れたということだ。」とジャンパーは自分の歴史を少しさかのぼった。1996年、当時のチーフであったロン・フォーグルマン将軍の下で作戦（A-3）担当の副参謀長に就任したジャンパーは、ダークスター、グローバルホーク、プレデターという3つのシステムを評価するために派遣された。「フォーグルマン大將は、我々がプレデターを必要としていることを知っていた。彼は他の2つを決めようとしていた。プレデターのほうは、標的を正確に見つけるのに役立ち、長時間にわたって標的を監視し、兵器を運んできたものが正しいスポットの正しい目標を正確に攻撃できることをより確かにするものであった。問題は、地上ステーションの操縦システムがあたかもリモート・パイロットのように作られていたことだ。「操縦桿、ラダー、ペダル、つまりパイロットのように、飛行機を操縦するようになっていた。飛行機を飛ばすことが写真を撮ることよりも重要であった。実際、私たちは操縦機能をカメラの周りに作るべきだった。」もしジャンパー次第だった

ら、彼はその場ですべてを変えていただろう。しかし、規則がそれを許さなかった。「2年間は何も変えられなかった」。

やがてジャンパーは、プレデター9-1-1プロジェクトを組織し、予備部品や操作手順を備えた兵器を在庫（正式に使えるもの）にするプロセスを加速化する手助けをすることになる。「プレデターにヘルファイア・ミサイルを迅速に搭載することについて、国防総省のグループを受け入れたことを覚えている。メッセージは明確だった。何千万ドルもかかり、数カ月ではなく数年かかるということだった。私はその答えを受け入れることを拒否した。なぜなら、ビッグ・サファリは違う答えを持っていることを知っていたからだ。そこにいくつかの摩擦がある。ビッグ・サファリの答えをもし我々が空軍としてそれを受け入れなければ、今日においても、もし我々がそのような迅速なプロトタイプ化と実戦配備を受け入れなければ、空軍は失敗するだろう。」

その教訓は、ジャンパーが在任中ずっと持ち続けていた。「私がチーフだった頃、机の上に小さな看板を掲げていた。「Yesという権利を有しない人からのNoを決して受け入れてはならない。拒否権を持つ人、あるいは持っている人、あるいは持っている人があまりにも多すぎる。私たちは挑戦し、2番目、3番目の質問をすることができなければならない。私たちは常に体制に挑戦する準備ができていなければならないし、権威に対する責任ある挑戦を反抗と混同してはならない。その一線を越えることができなければならない。それは常に微妙なラインだ。しかし、それは責任あるリーダーシップの視点なのだ。」

「航空遠征軍（AEF）の構想のように、成熟させる必要のある考えにたどり着くまでにはしばらく時間がかかった。もちろん、リモート・パイロット・ビークル（プレデター）の全体的なアイデアを前進させ、それをより完全に部隊に統合することも時間がかかる。」

ジャンパーがチーフになるずっと前から携わっていたもう一つのプロジェクトは、空軍の 1990 年代の展開モデルである航空遠征軍（AEF）構想の開発だった。空軍は、たとえば陸軍の師団や旅団と同じようには展開しなかった。航空戦力は通常、目の前の任務に合わせて編成され、規模が決められるからだ。AEF はこれに対処するためのシステムであり、空軍が即応態勢の部隊を特定し、任務パッケージをローテーションで組み立てることを可能にした。つまり、部隊はレディネスのサイクルを通じて活動できるのである。

「当初の構想では、実際には 4 ヶ月の配備だった」とジャンパーは言う。「しかし、迅速に展開できるように設計されていた。かなり似たような能力を持つ 9 つのバケツがあり、有事に応じて、バケツにない能力を前方に引き出して AEF に参加させ、そこで適切な能力を得ることができる。それは、同じチェックリストとさまざまな兵器システムによって、まったく同じ基準でまったく同じように訓練された航空兵を引き抜くことができるという前提に基づいていた。そして、もし能力を補強するために必要であれば、部隊に加わることができる。」

しかし、ジャンパーの監視下で、9.11 をきっかけに、ローテーションは崩壊した。「戦術的な装備を使い、戦術的に配置し、戦術的な時間を過ごすように設計されていた。ローテーションベースで 10 年の戦争を行うような設計にはなっていなかった。」コソボでは、USAFE がタンカーやその他の作戦のために 18 の基地を開設し、AEF が採用された。ジャンパーは語った。「アビアーノに荷物を積み上げ、特定の場所に特殊作戦部隊を配置し、あちこちにタンカーを配備した。うまくいったよ。」しかし、この 10 年間の恒常的な戦闘に移行する際には、経験豊富な指揮官がより長くその場に留まり、問題をより深く知り、短期間だけ戦闘力を発揮する以上のことができるようにする必要性に対処するために、別の施策

を打ち出さなければならない。そのためには、より永続的なローテーション政策が必要だ」。彼は、今日の空軍がアジャイル・コンバット・エンプロイメント（ACE）に期待している配備サイクルも短いと指摘する。当初の AEF のように、焦点は敏捷性である。「もし ACE が中東でのような長期戦に移行すれば、そのプロセスも問われることになる」。

ジャンパーは統合参謀本部議長と空軍士官同士として働いた最後の空軍参謀総長だった。彼の在任期間とディック・マイヤーズ元統合参謀本部議長の在任期間はほぼ完全に一致していた。そのことは、イラク占領が不調に終わり、アフガニスタン占領が古くなる前の 2000 年代初頭には、ジャンパーにとって有利だったかもしれない。ジャンパーのチーフとしての成功は、協力的なアプローチの上に築かれたものだった。後任の T・マイケル・モズリー元司令官は、同僚チーフたちとの付き合い方において、より攻撃的で、おそらくは怒りっぽかった。そのぶっきらぼうさは、最終的に彼の職を奪った。

過去 20 年間、空軍は規模も実力も縮小した。レディネスは低下した。政治指導者たちは、第一次湾岸戦争後、アメリカは航空戦力において非常に優位に立ったため、その勢いを削ぐ余裕があると考えた。「私たちは、航空戦力や航空優勢で劣勢に立たされている、つまり航空戦力を持ちすぎている、というような言葉を耳にした」とジャンパーは言う。「それほど多くの訓練は必要なく、段階的な準備態勢を整えることができると言われた。我々は本質的に優秀すぎた。技術的な優位性、訓練、即応性が損なわれ、士気にまで影響を及ぼし始めている。今のチーフもその点には同意していると思うし、彼らはそれを復活させようと懸命に取り組んでいると思う。」

「では、どうすればその（自信を）取り戻すことができるのか。私たちはまず内部から始めなければならない。自軍が世界最強の空軍であり、戦いに行く準備ができていて、熟練した部隊であると認識さ

せなければならない。月に 20 時間も飛行しているのだから、自分たちが圧倒的な力を持っていて、自分の専門が何であれ、自分より優れた訓練を受けた者はいないのだと感じなければならない。そして、私はどこにでも行けるし、何でもできるし、頼まれたことは何でもできるし、どんな不測の事態が起きても私を驚かせることはない。私は飛び立つことができ、熟練している。私は優秀だ。基地の作り方も知っている。配備された作戦の運営方法を知っている適切な人材がいる。フェンスの内外を問わず、基地を守れる適切なセキュリティ部隊がいる。それが私の持っていた空軍だった。」

イ 当時（2001-2005）の日本・空自の状況

（以下、修正中）

（ア）安全保障にかかわる主要事象等

1990.2.28 第2次海部内閣発足、石川長官就任

1990.8.2 イラク軍クウェート侵攻

1990.10.3 ドイツ統一

1990.10.16 「国連平和協力法案」提出→11.1 同法案が廃案

1990.12.20 「中期防衛力整備計画（H3～H7）」安全保障会議・閣議 決定

1990.12.29 第2次海部改造内閣発足、池田長官就任

1991.1.17 「砂漠の嵐」作戦開始

1991.4.11 湾岸戦争の停戦

（イ）空自の状況

1989.3.16 第一次骨幹組織の改編（航空支援集団、航空教育集団、航空開発実験集団の新設）

1989.4.1 新 BADGE システム（JADGE）の運用開始

1991.2.28 UH-60J 救難ヘリ初号機を納入

1991.7.5 次期搜索救難機に U-125A、輸送機・救難機基本操縦練習機を T-400 に決定

（ウ）航空幕僚長等

1987.12.11-1990.7.8 第19代 米川忠吉 空将

ウ 指揮官として沈黙考すべき質問

【共通】

○ジャンパーの足跡から学ぶべき教訓は何か？それは何故か？

○ジャンパーの足跡から参考にすべきトップリーダーとしての姿勢、リーダーシップとは何か？それは何故か？

【個別】

○プレデターにセンサーや武器を乗せようとしたジャンパーの取り組みはどう評価されるか？この件から空自が学ぶべき教訓は何か？

○当時の AEF と AFFROGEN モデルの何が同じで何が異なるのか？長期戦を戦う場合にはどのような修正すべきか？そもそも長期戦を戦う前提で戦力設計すべきか？

(5) 第18代 T.M.モズリー大将 (2005～08年)：「バズは正しかった」

ア 足跡等

T.M.「バズ」モズリー元空軍参謀総長 (CSAF) について誰もが知っているのは、彼が解任されたということだ。モズリーが2005年9月に副参謀長から空軍参謀総長 (CSAF) に昇格したとき、4年間の総長としての任務を終えることなく解任されることは眼中になかった。モズリーは副参謀長を丸2年務めていた。その前の2年間は米中央空軍を指揮し、その前の2年間は空軍法制連絡官を務めた。当時、空軍が直面していた問題にこれほど精通していた人物はいなかった。しかし、モズリーは政治家ではなかった。坊主頭で頑固な彼は、2008年7月に爆弾発言があったときと同じように、退官後14年経った今も、率直な物言いを続けている。

モズリーはオハイオ州デイトンで開催されたコロナ会議 (空軍の4つ星が集まる会議) に向かう途中、彼とマイケル・W・ウィン空軍長官がともに解任されるという知らせを受けた。ゲーツは以前から空軍を「私の最大の頭痛の種」のひとつと考えていた。しかし、2008年5月13日にヘリテージ財団で行われた講演で、ゲーツはその懸念を公にした。「軍や議会、その他の場所で、現在の需要、特にイラクに重点を置きすぎているのではないか、また、この重点を置くことが、将来の潜在的な紛争への備えや、世界の他の場所での有事に対処できるようにすること、地上軍、特に陸軍に過度の負担をかけることなど、他の分野でのリスクを生みすぎているのではないかということについて、かなりの議論や話し合いが行われている」とゲーツは語った。

「私たちが話していることの多くは、リスクバランスの問題だ。今日の需要と明日の不測の事態、イレギュラーで非対称な脅威と通常の脅威。世界に残された超大国として、われわれは、抑止力そして必

要であればさまざまな挑戦への対応力を持たなければならない。それにもかかわらず、私はあまりに『次の戦争症』とでも呼ぶべき傾向、つまり将来の紛争で必要とされるかもしれないことに賛成する国防当局の多くの傾向に気づいている」。と述べた。

ゲーツは 2006 年、ドナルド・ラムズフェルドから長官を引き継いだ。その 2 年半前、ジョージ・W・ブッシュ大統領は空母エイブラハム・リンカーンに乗り込み、「任務完了」を宣言する巨大な旗の前でテレビ演説を行った。2006 年の中間選挙までに、そのイメージは政権を悩ますことになった。その瞬間から事態は悪化の一途をたどった。2006 年までには、陸軍のイラクでの任務に対する規模や装備が不十分であることは明らかで、兵士募集は難航し、陸軍は入隊兵士に対する基準を引き下げている。イラク戦争はまさに政権が避けたかった泥沼と化し、9.11 をきっかけに一躍メディアの人気者となったドナルド・ラムズフェルド国防長官は失脚していた。

選挙前の週末、『ミリタリー・タイムズ』紙は、結果はどうあれラムズフェルドが去る時が来たときと書いた。「ラムズフェルドの戦略は失敗し、指導力は低下した」と社説は述べている。水曜日の朝までに、勝利した民主党は完全に同意した。「アーミー・タイムズ紙は語った」と、間もなく次期下院議長となるナンシー・ペロシは語った。その日の午後、ブッシュは、右側にラムズフェルド、左側にゲーツが気まずそうに立っている中、国防総省に変化が訪れると発表した。

ゲーツが状況を一変させることは、当然の結論だった。しかし、彼が陸軍ではなく空軍に重点を置くであろうことは、それほど明確ではなかった。しかし、空軍の指導者たちはイラク問題だけに集中していたわけではない。彼らは地平線の彼方に、そして自分たちの老朽化した部隊の中に問題を感じていたのだ。2006 年までに、1991 年の砂漠の嵐作戦で世界中を感嘆させた兵器は、15 年の歳月を経て

いた。100 機ほどのプレデター無人航空機を除けば、部隊の規模は小さくなったとはいえ、他はほとんど同じで、その間に犠牲になった能力もなくなっていた。アフガニスタン（2001 年）とイラク（2003 年）で戦争に突入する前は、ソマリア（1992-'93 年）、ハイチ（1994 年）、ボスニア（1995 年）、コソボ（1998-'99 年）での戦闘作戦を支援していた。

空軍参謀総長（CSAF）の職務内容は、合衆国法典第 10 章に明確に記されている。空軍参謀総長（CSAF）は空軍参謀本部を率い、空軍の「募集、組織化、供給、装備、訓練、整備、動員、動員解除、管理、維持」に責任を負う。空軍参謀総長（CSAF）は今日の戦力を管理するが、彼の本当の仕事は明日の戦力が仕事に耐えられるようにすることである。各空軍参謀総長（CSAF）は先人たちの決断を受け継いでおり、各空軍参謀総長（CSAF）は後に続く者たちに遺産を残すのである。

モーズリーは将来を心配していた。2007 年 1 月、中国は対衛星ミサイルの発射実験に成功し、機能停止した衛星を破壊し、現在も地球を周回し続けている何千ものスペースデブリの破片を生み出した。空軍の指導者たちは、この攻撃を警鐘とみなし、中国が東方で台頭しているだけでなく、米国の重要な優位性である空と宇宙の支配を脅かす能力を磨いていることを明確に示したと考えた。

空軍の近代化計画の中心にあったのは、ステルス性を備えた第 5 世代制空戦闘機 F-22 ラプターだった。これは空軍が将来に向けて望んでいた重要兵器だった。しかしそれはまた、ドイツが「次の戦争症」を訴えた証拠物件でもあった。ステルス戦闘機は世界でも類を見ないものであり、どのライバルよりも一世代先を行っていた。しかしそれはまた、ドイツが決して起こるとはなかった戦争のために作られた「精巧な」技術的に特異な産物でもあった。

「私は『延期はできない。F-22 に資金を提供しなければならない』と言いつけた。その時、私は『次の戦争症』と非難されたんだ。そして、私はそれに巻き込まれた。私は『それを額に入れて壁に飾りたい』と言ったんだ。なぜなら、組織化し、訓練し、装備を整えるという私の仕事に対する「A+」の評価であるからだ。もし誰かが、私が「次の戦争症」にかかっていると言うなら、ハレルヤ！ そうだ！それが私の仕事だからだ。戦闘指揮官は今日の戦いを戦う。私は明日の戦いを戦っているんだ」。

その将来の戦いは、反乱軍がイラクやアフガニスタンで使えるものよりはるかに複雑な技術と兵器で国家に挑むものであり、モーズリーはその要件を明白なものと考えていた。最高のユーティリティ戦闘機が必要だ。最高の敵の防空網に貫通できる爆撃機が必要だ。信頼できるタンカーが必要だ。ある程度の距離を移動できる戦闘捜索救助ヘリコプターが必要だ。そして、どの戦闘指揮官も『ありがとう』と言った。陸軍総司令官も、海軍 CNO も、海兵隊司令官も、みんな「わかった」と言ってくれた」。ゲーツではない。

ゲーツが到着する前に、モーズリーとウィンはすでにラムズフェルドと大統領の両方から近代化への支援を取り付けていた。「大統領は我々に資金を提供することに同意していた」とモーズリーは言う。ブッシュは、モーズリーが戦闘機訓練を受けていた頃、航空州兵として F-102 を操縦していた。国家安全保障チームと会談するとき、その場にいる戦闘機パイロットは彼ら二人だけだと指摘するのが好きだった。しかし今やラムズフェルドはいなくなり、ブッシュはイラク戦争で傷ついた大統領職を救おうとしていた。ゲーツが国防総省を牛耳っていた。風向きが変わった。

「ブッシュ大統領と議論したときのことを覚えている。彼は言った、『モーズリー、君は我々が中国やロシアと戦うことになると思うと言ったね？』大統領、私はそうならないことを祈っています。可能性は非

常に低いと思います。しかし、彼らの航空機や SAM、早期警戒レーダーと戦う可能性は 100%あると思う。彼は『私もそう思う』と言った。だからこそ、最も技術的能力が高く、熟練した近代的な空軍と海軍が必要なのだ。」空軍は 1 年以上かけて任務分野分析を実施し、戦略輸送、タンカー、宇宙、制空権、制圧といった任務分野ごとに近代化ロードマップを作成した。この分析では、主要な防衛システムをすべて網羅していた。「そして、我々が必要な戦力に対する予算の不足分を定義した。それをすべての戦闘軍指揮官に伝え、OK をもらった。私は個人的に海軍 CNO、海兵隊司令官、陸軍大将にそれを説明し、『いいか、私に同意する必要はない。しかし、私の道に入っこないように。』と言った。」

ラムズフェルド長官と大統領にそれを提示したとき、彼らは友好的な聴衆だった。「ラムズフェルド長官との握手は、空軍を近代化し、再編成を約束するものだった。複数年契約を使って C-130J と F-22A の要件を買い取り、それから順に、新型タンカー、戦闘搜索救難ヘリコプター、F-35、そして新しい生存可能な操縦システムを持つ 4 つの衛星システム・ファミリーに焦点を当てた。そして、2018 年までに初期運用能力に達する新型爆撃機を獲得する。」ラムズフェルドは『報道しろ』と言った。大統領は『あといくら必要だ』と言った。私は『年間 200 億ドルの増額だ』と言った。大統領は『決まりだ』と言った。ラムズフェルドにためらいはなかった。」モーズリーによれば、彼はこう言ったという。「私たちは物に乗せた缶を蹴り、物を研究し、ジャックをしまくる。我々は今、これほど長く飛ぶようには設計されていない飛行機を戦闘で飛ばしている。そして、我々は子供たちにこれをやるように頼んでいる。みんな簡単だと思っている。しかし、実際はそうではない。」

イラクの問題は空軍ではなく陸軍だった。任務遂行に十分な兵力がなく、車両はますます巧妙化

する即席爆発装置に耐えるには軽すぎ、防護服は十分でなく、リクルートは低迷し、国民は戦争に反感を抱いていた。悪名高いラムズフェルドの言葉を借りれば、アメリカは必要な軍隊ではなく、持てる軍隊でイラクに侵攻したのである。そして戦いを続けることは将来、中国やロシアを封じ込めておくに必要な貴重な戦力を犠牲にすることだ。「我々は金を大量損失している。」モズリーは言った。「それはわかる。しかし、MRAP（地雷対策車）の購入に 480 億ドルかかるのなら、480 億ドルの小切手を切ればいい。そのために今後 20 年間の種トウモロコシを取る必要はない。なぜなら、良い結果にならないからだ。」「タンク（統合参謀本部の作戦室の別称？）で扱う問題はほとんどすべて陸軍の問題だった。リクルート、維持、陸軍の規模、部隊の配備ローテーションなどだ。」

上空での情報収集、監視、偵察飛行の必要性。ゲーツは空軍にもっと多くのことをさせたかった。1996 年から 97 年にかけて第 57 飛行隊で プレデターを使用した最初の飛行隊長であったモズリーは、この問題を身をもって理解していた。モズリーはゲーツに「空軍は全力を挙げているが、実際には陸軍の方が空軍よりもニーズに答える ISR を持っている」と言った。モズリーはゲーツにこう言ったと回想している。「武器学校を閉鎖することも、校舎を縮小することもできる。しかし、陸軍にある数百機の陸軍シャドウ無人偵察機（Army Shadow UAV）を陸軍はなぜ派遣展開しないのだ。陸軍のシャドウ UAV は大隊の有機的資産であり、陸軍にはシャドウを大隊から引き抜いてオペレーターを分遣隊として派遣するモデルがなかった。私は『飛行機とセンサーオペレーターをよこせ』と言った。これは簡単なことだ。飛行機とセンサーオペレーターをよこせ。我々も全てを停止してそれを提供する。」モズリーは言った。ゲーツの反応は「もっと複雑なんだ。」であったとモズリーは回想する。モズリーは他の問題でも陸軍と意見が合わないことに気づいた。陸軍が、燃料、食糧、弾薬、その他の物資を前線部隊に

運ぶ輸送隊を空軍に手伝わせようとしたとき、モズリーは陸軍参謀総長のジョージ・W・ケーシー・ジュニア大将に、なぜ陸軍だけで管理できないのかと尋ねた。「ジョージ、陸軍の中隊長にはみんな運転手がいるのか？」モズリーが尋ねた。「勿論だ」とケーシーは言った。「運転手は小火器と護身術の訓練を受けているのか？」「ああ、そうだね」「では、なぜあなた方は自分のドライバーを派遣しないのか？中隊長は自分のジープを運転できる。」仕方なかった。航空兵は 2004 年に陸軍の護送任務に就くようになり、その後数年間、数千人がそれを続けた。

ゲーツは空軍の情報将校としてキャリアをスタートさせ、そのうちの 1 年間はミズーリ州のホワイトマン空軍基地にいた。しかし、ゲーツはすぐに CIA に入り、そこで分析官として成長したため、空軍に愛想を尽かしたわけではない。CIA にいた 1990 年代初頭、彼は空軍に無人航空機の開発に参加させようとしたが、拒絶されたと著書の中で書いている。彼はフラストレーションが溜まっていたんだと思う。サージはその頃で、統合参謀本部は誰も賛成していなかった。不安でいっぱいだったと思う」。ウィンが 2008 年の『エアフォース・マガジン』誌のインタビューで語ったように、「ゲーツは何千機ものシャドウを保有していた陸軍を叩きのめすことはしなかった。彼は 100 機ほどのプレデターを持っていた空軍を打ちのめしたのだ」。ゲーツは UAV の問題でウィンとモズリーを解任することはできなかったし、F-22 の議論も、政権の方針としては U ターンに等しかったが、解雇に値するほどの罪にはならなかった。2007 年 8 月 29 日、B-52H ストラトフォートレスがミノール空軍基地から離陸し、ルイジアナ州のパークスデール空軍基地に向かった。機内には 6 発の AGM-129 ACM 巡航ミサイルが搭載され、それぞれに W80-1 可変爆発核弾頭が搭載されていた。1 日半の間、誰もこのミスに気づかなかったため、核兵器は事実上行方不明となった。空軍はこれをベント・スピア（槍の穂先が曲がってしまった）事件と呼んでいる。

その後、一連の調査が行われた。多くの将校が懲戒処分を受けた。そして翌年 6 月、モーズリーとウインは辞任を求められた。空軍は確かに核兵器の取り扱いと手順について甘くなっていた。しかし、この解雇が核兵器が原因だとは、関係者は誰も信じなかった。モーズリーとウインは、自分たちが信じていた予算とプログラムのために懸命に戦い、これらの投資がこれ以上先送りされれば、航空機が老朽化し、安全でなくなり、訓練と即応性が低下すると予測し、その結果を声高に、そして何度も警告していた。記録は、まさにそれが起こったことを示している。今日、モーズリーに言おう。「バズは正しかった。」

イ 当時（2005-2008）の日本・空自の状況

（以下、修正中）

（ア）安全保障にかかわる主要事象等

1990.2.28 第2次海部内閣発足、石川長官就任

1990.8.2 イラク軍クウェート侵攻

1990.10.3 ドイツ統一

1990.10.16 「国連平和協力法案」提出→11.1 同法案が廃案

1990.12.20 「中期防衛力整備計画（H3～H7）」安全保障会議・閣議 決定

1990.12.29 第2次海部改造内閣発足、池田長官就任

1991.1.17 「砂漠の嵐」作戦開始

1991.4.11 湾岸戦争の停戦

（イ）空自の状況

1989.3.16 第一次骨幹組織の改編（航空支援集団、航空教育集団、航空開発実験集団の新設）

1989.4.1 新 BADGE システム（JADGE）の運用開始

1991.2.28 UH-60J 救難ヘリ初号機を納入

1991.7.5 次期搜索救難機に U-125A、輸送機・救難機基本操縦練習機を T-400 に決定

（ウ）航空幕僚長等

1987.12.11-1990.7.8 第19代 米川忠吉 空将

ウ 指揮官として沈黙考すべき質問

【共通】

○モズリーの足跡から学ぶべき教訓は何か？それは何故か？

○モズリーの足跡から参考にすべきトップリーダーとしての姿勢、リーダーシップとは何か？それは何故か？

【個別】

○「次の戦争症」を如何に評価すべきか？

○文民指導者からの信頼を失わないためには如何に振舞うべきか？政治的リーダーシップに軍事的な観点でのアドバイスを受け入れてもらうためにはどのような関係を構築すべきか？

○

(6) 第19代 N.シュワルツ大将 (2008年～2012年) : 「偶然のチーフ」

ア 足跡等

ノートン・A・「ノーティー」・シュワルツ元帥について確かなことがひとつある。物腰が柔らかく、内向的な性格を自認する彼は、2008年の夏、それまでの11年間のうち、空軍の仕事にほとんど3年も就いていなかった。空軍の参謀といえば戦闘機パイロットが一般的だが、シュワルツはC-130輸送機を操縦し、特殊作戦の世界でキャリアの大半を過ごしていた。2008年春、シュワルツの後任として米輸送軍の司令官が指名されたとき、シュワルツはすでに引退の書類を提出していた。

そして雷が落ちた。2008年6月5日、木曜日。空軍の四つ星将官全員がオハイオ州デイトンに集まり、コロナ会議を開催した。しかし、この日の朝、高給取りの人材でいっぱいのこの部屋では何かがおかしかった。T・マイケル・モズリー空軍参謀総長 (CSAF) とマイケル・ウィン空軍長官の2人が遅刻したのだ。

「私たちは全員デイトンの部屋にいて、チーフと長官の到着を待っていた」とシュワルツは振り返った。

「彼らは遅れてきた。そして、みんなのブラックベリーが鳴り始めた。」

最初のiPhoneが市場に登場したのは2007年のことだが、軍部はまだ、物理的なキーボードが内蔵され、画面が小さく、セキュリティに優れた携帯メール専用機であるBlackBerryに深く執着していた。着信メッセージは、ロバート・ゲーツ国防長官が空軍の軍人トップと文民指導者の両方を解雇し、空軍の権力構造の前例のない斬首を行ったというAir Force TimesとDefense Newsの報道がすべての将軍のポケットのBlackBerryを目覚めさせた。

「テーブルを囲んでいた全員が、この組織が危機に瀕していることを理解していた」とシュワルツは言う。

また、その中の誰かが次のチーフになるのはほぼ間違いないだろうということも、誰もがわかっていた。

2000年に退役したピーター・J・シューマカー陸軍大将を現役に呼び戻し、2004年に陸軍参謀総長に就任させることは可能だったが、突然の二重解雇は、その職を急速に埋めるプレッシャーを高めることになる。シュワルツには、元宇宙飛行士で現在は米戦略軍を率いるケビン・P・チルトン大将が最有力候補に思えた。

ゲーツには別の考えがあった。チルトンもまた元戦闘機パイロットであり、ゲーツはドライバーを変える以上のことをしたかった。イラクでの米軍死者は2007年のピーク時には900人を超え、2008年半ばには死者数は減少したものの、少なくとも毎日1人のアメリカ人がイラクで死亡していた。ゲーツは、モーズリーとウィンが中国との将来の紛争に集中しすぎており、目の前の問題に十分な関心がないと考えていた。

彼は次期空軍参謀総長に、近い過去とは一線を画す急進的な人物を求めている。そして、静かで控えめなシュワルツは、生意気で正直な物言いモーズリーにはないものを持っていた。6回の統合作戦の経験から統合作戦の考え方に精通しており、輸送機のパイロットでもあった。ゲーツが空軍の方針を変えさせたいのであれば、ここに違うタイプの歌を歌うバンドリーダーがいる。

モーズリーは7月に退任し、シュワルツが7月に就任宣誓をするまでの1ヶ月間、副参謀長のダンカン・J・マクナブ大将が空軍参謀総長（CSAF）代理の職務に就いた。そしてシュワルツは、疑念を抱く人々、とりわけ同僚の空軍士官たちに自分自身を証明しなければならなかった。「いろんな意味で、私は空軍にいたときよりも米陸軍にいたときのほうが尊敬されていた」とシュワルツは言う。「私は主に特殊作戦のコミュニティーの中で頑張っていた。」

空軍には、シュワルツの価値を認めない人もいた。しかし、それは問題ではなかった。空軍という組織を維持するためにやるべきことがあった。「そして、ゲーツ長官の指導は実に単純明快だった。」ゲーツとモーズリー、ウインのもろい関係は、彼が指導者たちを「次の戦争症」に苦しめられ、地平線に見えない敵に適用される「絶妙な」プラットフォームに執着していると評したことで、最も明確に特徴付けられた。しかし、軍事的な助言と優先順位の不一致で長官と空軍参謀総長（CSAF）をクビにするのは見苦しかっただろう。核兵器の安全かつ確実な取り扱いに関する空軍の一連の失敗は、格好の口実となった。

2007年8月、空軍の爆撃機の乗組員は、6個の核弾頭を搭載していることを知らずに、ノースカロライナ州のミノール空軍基地からルイジアナ州のバークスデール空軍基地まで飛行した。その7ヵ月後、国防総省は、空軍が2006年に核兵器の信管を誤って台湾に輸送し、台湾当局からその誤りを知らされたことを認めた。ゲーツは、この事件が最後の藁だったと語った。「深刻な、組織的な問題がここにあると考えるようになったのは、2番目の事件がきっかけだった」と彼は記者団に語った。

シュワルツは、ゲーツからの命令は明確だったと語った。「第一は核の問題を解決することだった。」最初の30日間で、シュワルツは説明責任を果たすために行動を起こした。3日間で13人を辞めさせた。「すべてのケースで、私は個人的にその人物に会った」とシュワルツは言った。彼にとって、大きな失敗はヒューズの出荷ではなく、槍の穂先が曲ってしまったようなB-52の事件だった。「核兵器6発を36時間も見失ったのは、単なるミスでない。無能の極みだった。」と彼は述べた。

ゲーツが次に挙げたのは、F22戦闘機への資金援助とイラクでの陸軍の苦闘への支援について、モーズリーとウインの強権的な姿勢を克服することだった。2番目は、「戦いに参加する」だった。「中東の

紛争に消極的に参加しているという認識があった」とシュワルツは言う。ゲーツは、イラクとアフガニスタンで地上部隊に情報、監視、偵察（ISR）支援をもっと提供することを空軍に望んでいた。ISR は、多くの米兵を殺傷している致命的な即席爆発装置（IED）を設置する反政府勢力の能力を妨害するのに不可欠だった。イラク侵攻に先立ち、陸軍参謀総長のエリック・K・シンセキは、侵攻後のイラクの占領と平定には「数十万人規模」の兵力が必要だと証言した。シンセキ陸軍参謀総長の証言と同じ週に、ポール・D・ウォルフォウィッツ国防副長官は、シンセキ陸軍参謀総長の見積もりは「的外れ」だと議会で述べた。事実、陸軍にはそのような大規模な侵攻部隊を編成する能力がなかった。たとえ大規模な同盟軍の貢献があったとしても、それだけの兵力を長期にわたって駐留させることは不可能であった。

シュワルツは 2003 年、統合幕僚監部の J-3（作戦部長）としてこの議論に巻き込まれ、同じ週に上院軍事委員会で証言しているからだ。何人の兵士が必要かと聞かれたシュワルツは、軍首脳部の中で議論されていた見積もり範囲を知っていたにもかかわらず、ガイダンスに立ち戻り推測を避けた。しかし、当時は頭脳的な決断に見えたものが、後にシュワルツの空軍参謀総長（CSAF）指名の公聴会で潜在的な障害として浮上することになる。ビル・ネルソン上院議員（フロリダ州選出）はシュワルツにこう質問した。「あなたは十分、率直に情報提供しましたか？」シュワルツは最終的に謝罪し、「あなたの質問に直接答えたわけではありません。定義的にも、十分、率直に情報提供していませんでした。」

もちろん、ウォルフォウィッツとラムズフェルドの判断が的外れだったことは、その時点で明らかだった。ラムズフェルドは、2004 年にイラクで行われた全軍招集の際、ある兵士にこう答えた。「手元にある陸軍

で戦争に行かなければならない。希望する陸軍でも、後に手にする陸軍でもない。」2008 年までに、陸軍は新兵募集と兵力維持の危機に直面し、空軍と海軍は兵力を削減し、イラクでの兵站輸送隊に人員を提供し、「青から緑へ」の兵役移籍プログラムを可能にすることを余儀なくされ、そのツケを払う側になっていた。」陸軍のツケ払いであることにモズリーは憤慨し、その露骨な反論はゲーツの空軍指導部への不満を募らせるばかりだった。ゲーツに言わせれば、空軍は自らを統合チームの一員と見なすことができず、陸軍の問題解決は陸軍に責任があるという個人主義的見方に固執していた。

後継者であるシュワルツはそれに答えなければならなかった。「これは国防長官の認識だった。公平であろうとなかろうと、私がこれまでいた立場から空軍を外から見ていると、なぜそのような見方があるのか理解できる理由があった。空軍は自分たちのルールに従ってこれらの紛争を処理しようとしている、我々は消極的な参加者だという見方があった。」

「それは公平だったのか？」シュワルツは言った。統合参謀本部でも、戦闘軍でも、（国防長官のペンタゴンオフィスがある）3 階でも、空軍に能力を発揮させるためには、あまりにも、あまりにも多くの努力が必要だった。もし知覚が現実だとすれば、これは「重要な人々」の知覚だった。次期空軍参謀総長（CSAF）にとっては、それが事実だった。

その一例が医療搬送ヘリだ。2009 年、IED（簡易爆弾）、銃撃、ロケット弾などで負傷した部隊は、出血多量で息絶えていた。この死者を食い止めるため、ゲーツは「ゴールデン・アワー・プロトコル」を義務づけ、生命を脅かす負傷を負った部隊に援助を提供するのに必要な客観的時間を半分に短縮しようとした。私の疑問は、「救助部隊はどこにいるのか」ということだった。シュワルツはスタッフの航空兵に尋ねたことを思い出す。航空隊員たちは、これは陸軍の死傷者避難任務であり、空軍の捜

索救助作戦には関係ないと答えた。

「それはナンセンスだ」とシュワルツは言ったと記憶している。「子供たちが死んでいるんだ。アメリカ人は避難を必要としている。私たちのヘリコプターと救助隊員は、（陸軍の）cas-evac よりも能力が高い。我々はそれを行う必要がある。」

シュワルツはさらに踏み込んだ。最高の搜索救助オペレーターは訓練教官であり、彼らを戦場に送り出したかった。「逆風の中、ネリス（ネバダ州）空軍基地の H-60 訓練所を一時閉鎖することにした。我々の H-60 関連の最高練度の要員がゴールデン・アワーを支援する為にアフガニスタンに行くことになった。その決断を下したとき、戦力の内部は少し乱れた。」振り返ってみれば、あの騒動にはそれだけの価値があったとシュワルツは言う。「結果的に、彼らは帰国後、武器学校の教官として出発前よりはるかに優秀になった。それは驚くべきことではなく、優秀な飛行士を派遣することも難しいことではなかったはずだ。」と彼は言う。「それを実現するために参謀総長の介入が必要だったことは、とても残念なことだ」とシュワルツは言う。

どのチーフにも合言葉（テーマ）があるが、シュワルツも同じだった。第 22 代空軍参謀総長（CSAF）のチャールズ・Q・ブラウン・ジュニア大將は、「変化を加速させるか、さもなくば負けるか（Accelerate Change or Loose (ACOL) ）」。シュワルツのは「All In（全てイン）」だった。たまたそうすることで、一部の空軍関係者から嫌われることになっても、ジョイントの世界ではチーム・プレーヤーでありたいと決意していた彼とゲイツの目的を体現したのがこの 2 つの言葉だった。モーズリーは空軍参謀総長（CSAF）として、航空兵を護送任務に使うことに反対していた。「以前は、陸軍の仕事だからという理由で、空軍は地上部隊への補給を支援しなかった。」とシュワルツは言う。

徐々に、空軍は「その否定的な認識を改める」ようになった。しかし空軍内部では、シュワルツはゲーツの子分であり、ゲーツの言いなりになっていると批判されていた。軍部には、指導部が方向転換したときに自分たちを攻撃するやり方がある。この反応を、感染症と闘う人間の血流中の抗体にたとえる人もいる。シュワルツがチーフだった時代、抗体は彼を攻撃した。戦車を退役させ、ヘリコプターを削減し、今日の太平洋戦域でより適切な歩兵に再編成するという、海兵隊の抜本的な再設計への努力は、旧世代の海兵隊指導者たちの厳しい抵抗にさらされた。バーガーが海兵隊改造計画「フォース・デザイン 2030」を発表してから2年後の4月、20数名の退役将兵が反旗を翻した。

シュワルツはそのような極端な扱いを免れたが、それでも、特に空軍がF-15C/Dに取って代わるために必要としていた制空戦闘機、F-22 ラプターに関しては長官と和解するために空軍を妥協させる意思が強すぎると見られていた。しかしシュワルツは、自分たちの主張を証明できなかったのは空軍であって、国防総省の指導部ではないと述べた。「私の考えでは、空軍はF-22を十分に正当化しなかった。ゲーツが毎日、戦死者の家族に手紙を書いていたことを理解するのは重要だ。だから「次の戦争症」(のようなコメント)はイデオロギー的なものではなく、直感的な現実だった。空軍がもう少し違うやり方で、もう少し忠実であったなら違った結果になっていたかもしれない。」

軍務の最高レベルでは、忠誠心は複雑になる。リーダーの忠誠心は、憲法と合衆国に対するものであり、個々の役職者に対するものではない。しかし、軍の指導者は、文民指導者の戦略や指示を実行するのが仕事だという現実も乗り越えなければならない。シュワルツがJ-3だったとき、侵攻後のイラクで平和を維持するために必要な兵力は何人かという質問をかわしたが、そのとき彼は、率直に正直に質問に答える義務よりも、政権への忠誠を優先した。チーフとして、彼は同じような問題と何度も格

闘しなければならないだろう。

国防総省が F-22 プログラムを閉鎖しようとしたとき、空軍のリーダーたちは議会に直接訴えようとした。シュワルツによれば、ゲーツはそれを個人的に受け止めたという。しかし、ゲーツの自伝『Duty: Memoirs of A Secretary at War』では、F-22 を消滅させた自分の責任について、こう語っている。「25 年以上にわたって、F-22 はジュリアス・シーザーと同じくらい多くの手から多くの切り傷を負った」とゲーツは書いている。しかし、致命的な打撃を受けたのはゲイツであり、187 機でプログラムを終了させた。

シュワルツと、ウインの後を継いで長官に就任したマイケル・B・ドンリーは、その中間点を探ろうとした。彼らは、空軍が 243 機の F-22 を保有するまで生産ラインを稼働させ続けるという計画を進めた。「私たちは、適切な数字は 243 であることを示唆する非常に優れた分析を行った。そして我々はゲーツ長官とその周辺に行き、もし彼がプログラムを終了させるのであれば、243 で終了させるべきだ」と主張した。希望的観測かもしれないし、ポリアンナのように極端に楽天的かもしれないが、私の考えでは、当時空軍が 3 階でもう少し評判が良かったら、243 という数字は存続できただろう。

しかし、ゲーツは 187 機で生産を終了し、2009 年春にはシュワルツとドンリーは次の段階に進む準備を整えていた。2009 年 4 月、2010 会計年度予算が発表されようとしていたワシントン・ポスト紙に掲載された論説で、彼らは白旗を広げ、F-22 を増産し続けるための 130 億ドルの法案は、「国防予算が制約されつつある現在」正当化できないと結論づけた。シュワルツはその時点で代替案はないと感じていた。「F-22 は酸素を十分に消費した。すべての指導者チームが頭を悩ませる問題は、「アメリカ空軍の存亡に関わる問題は何か」ということだ。そして我々の判断は、長い目で見れば爆撃機の後

継機の方が重要だというものだった。

F-22 をあきらめることは、ゲーツが「F-22 の決断を二転三転」させ、将来の爆撃機への資金援助も打ち切らないようにするために極めて重要だった。B-21 の初飛行が 2023 年に迫る今日、シュワルツは彼とドンリーの決断は正しかったと信じている。F-22 を増やすための戦いに勝って、潜在的に爆撃機の代替プログラムを犠牲にするよりは、爆撃機を開発したほうがいい。

RPA 革命

ゲーツが空軍に抱いていたもうひとつの不満は、遠隔操縦機をめぐるものだった。ゲーツは MQ-1 プレデターを増派を望んでいた。「私がワシントンに戻ったとき、MQ-1 の 24 時間 365 日の軌跡は 8 回だった」とシュワルツは言った。「それは明らかに不十分で、空軍が追加能力の実戦配備に積極的でないことに不満があった。私たちが去ったとき、MQ-1 と MQ-9 は 58 軌跡に達していた。」

シュワルツは、RPA を制度化することは、遠隔操作パイロットが他の資格認定された将校と並んだときに「劣った存在」とみなされないように、ウィングマークを獲得することを意味すると述べた。シュワルツはこう振り返った。「現実には、私の血統（戦闘機以外の出身）のせいで、懐疑論者を説得することはできなかった。その代わりに、作戦・計画・要求部署の 3 つ星の責任者がその実現に貢献した。正しい血統を持つフィル・ブリードラブが、懐疑論者に砂を詰め込むように言ってくれたのだ」。

今日、シュワルツは、次の空輸機が運用上有人化のままでいるとは考えにくいと述べた。「貨物ビジネスは遠隔操作に行くだろう。旅客はもっと時間がかかるだろうが、貨物は少なくとも攻撃型航空機の一部と同様、その方向に向かっている」と彼は言った。「より人命コストがかからず、多少の人員削減を許容できるような戦力組成にすることは、明らかに正しい道である。」

シュワルツとドンリーはまた、空軍指導者の経歴の多様性という点で空軍指導者を変えようとした。空軍参謀総長（CSAF）が将校の配置や 3、4 スターの任命について行う選択は、彼らの最も永続的な遺産となるかもしれない。誰が選ばれ、誰が選ばれなかったかは、永続的な足跡となって残る。

「マイク・ドンリーと私の努力は、専門知識、民族的背景、性別の両面で指導者を多様化することだった。政治的な理由でやったわけではない。これは正しいことだったのだ。」シュワルツは第 12 代空軍参謀総長（CSAF）の言葉を引用しながら、「ラリー・ウェルチは、私が初めて指揮官になったとき、自分の時間の 25 パーセントを将校のマネジメントに費やさなければ、自分の仕事をしていないことになる」と言った。「まあ、25%も費やしたかどうかはわからないが、かなりの時間を費やしたよ。国には優秀な人材が必要だ。有能で、プレッシャーに耐え、正しい行動の見本となる人材が。もし雷が落ちて、彼らがそこにおいて準備ができるような軌道に乗せなければならない。」

イ 当時（2008-2012）の日本・空自の状況

（以下、修正中）

（ア）安全保障にかかわる主要事象等

1990.2.28 第2次海部内閣発足、石川長官就任

1990.8.2 イラク軍クウェート侵攻

1990.10.3 ドイツ統一

1990.10.16 「国連平和協力法案」提出→11.1 同法案が廃案

1990.12.20 「中期防衛力整備計画（H3～H7）」安全保障会議・閣議 決定

1990.12.29 第2次海部改造内閣発足、池田長官就任

1991.1.17 「砂漠の嵐」作戦開始

1991.4.11 湾岸戦争の停戦

（イ）空自の状況

1989.3.16 第一次骨幹組織の改編（航空支援集団、航空教育集団、航空開発実験集団の新設）

1989.4.1 新 BADGE システム（JADGE）の運用開始

1991.2.28 UH-60J 救難ヘリ初号機を納入

1991.7.5 次期搜索救難機に U-125A、輸送機・救難機基本操縦練習機を T-400 に決定

（ウ）航空幕僚長等

1987.12.11-1990.7.8 第19代 米川忠吉 空将

1990.7.8 -1992.6.15 第20代 鈴木昭雄 空将

ウ 指揮官として沈黙考すべき質問

【共通】

○シュワルツの足跡から学ぶべき教訓は何か？それは何故か？

○シュワルツの足跡から参考にすべきトップリーダーとしての姿勢、リーダーシップとは何か？それは何故か？

【個別】

○シュワルツの統合作戦に対する姿勢はどう評価されるか？

○シュワルツの改革に失敗したと述懐する彼の言葉から学ぶべきことは何か？

(7) 第20代 M.A.ウェルシュ大将 (2012年～2016年) : 「予算管理法 (BCA) の克服」

ア 足跡等

マーク・A・ウェルシュ大将は、空軍参謀総長 (CSAF) になることを夢見たこともなければ、自分自身を空想家だと思ったこともない。「どうあるべきか、どうすれば A から B に到達できるかを明確に理解し、未来を深く見通すのは得意ではない」と、彼は自分の知性を過小評価している。「私たちがどうあるべきかを考えることはできる。そして、人々をその方向へ向かわせるのは得意なんだ」。でも、ビジョナリー？それはまた別の人だ。「私は自分のことを現実主義者だと思う。深く考えるシンカーではなくゴムが地面についているタイプの人間だ。」

2012年8月、2011年予算管理法 (BCA) が全面施行され、その意図しない結果が明らかになりつつあった。この法案は妥協の産物だった。共和党は、民主党が歳出削減に同意する限り、債務上限を引き上げることに同意した。しかし、この措置はさらなる妥協を促すためのものだった。BCAは、国防費と非国防費の裁量的支出に年間制限を課し、将来の財政赤字削減合意に向けた委員会を設置し、財政赤字削減合意に至らなかった場合は、毎年自動的に歳出削減を課すものであった。

2011年の時点では、自動削減の脅威は非常に厳しいものであり、誰もそこまで事態を進展させることはないだろうと見られていた。しかし、2012年になると、取引が成立しないことが明らかになりつつあった。自動削減は空軍の支出に大打撃を与えようとしていた。空軍予算が40億ドル減の1,628億ドルとなった2012年度も残り7週間となったところで、ウェルシュが空軍参謀総長 (CSAF) に就任した。次年度の予算は11%以上減の1,443億ドルで、2007年以来最低となる。実際はもっと悪い。何故ならその20%以上が、空軍を直接経由して他の機関に資金提供されているのだ。

「私たちは年間 200 億ドルの予算を削減しようとしていた、あるいはその方法を考え、議会を通過させようとしていた。空軍州兵は、州兵に対する支援が欠如していることについて、アメリカ空軍と公然と論争を始めたところだった。空軍は議会で壁にぶつかり続けた。削減策を見つけるのは、内部でも十分に難しいことだった。議会に売り込めるような削減策を見つけるのは、もっと難しかった。ウェルシュは近代化を犠牲にしたくなかった。それを優先しなければならなかった。彼には大きな資金が必要だった。

2013 年、戦闘空軍（ACC）は、州兵の A-10 ウォーソッグを退役させることでその費用の一部を賄うことを提案した。A-10 をすべて処分することで、40 億ドルを急遽節約することができる。しかし、ウォーソッグは兵士や海兵隊員に愛され、機首に搭載された大砲の大きな音に喜びと勝利を見出し、アリゾナ州の有力者ジョン・マケイン上院議員を含む、州兵の A-10 がある選挙区の議員たちのお気に入りだった。

ウェルシュはその理由を理解していた。イラクとアフガニスタンにおける空軍の近接航空支援（CAS）ミッションのうち、A-10 が飛行しているのはわずか 20%程度であり、その 30 ミリ砲が有用であるとしても、銃の引き金を引く時間は 15 秒程度しかない。そのあとは、他の戦闘機が落としているのと同じ場所に、同じように精密誘導爆弾を落としている。A-10 は F-16 よりも多くの種類の兵器を搭載できるが、その量は F-16 より少なく、目的地への移動速度もそれほど速くはない。「夜間、どこかで銃撃戦になったとき、36 発の精密誘導弾を積んだ B-1 がいいのか、それとも GAU を積んだ A-10 がいいのか。A-10 は一つのことしかできない。他の飛行機はもっと万能だった。」私たちが行ったすべてのモデリングとシミュレーションで、この航空機の用途廃止がどの航空機の用途廃止よりも影響が少なく、パッ

ク・ショップ、エンジン、サプライ・チェーン全体を切り離し、多くの予算をセーブする唯一の方法であることを示していた。「そこには論理があった。ただ、それが実現しなかっただけだ。」

ウェルシュは、自分が支持したことのない計画のために叩かれていることに気づいたが、それは問題ではなかった。いったん決定が下されれば、それを主張するのが彼の仕事だった。そして、その結果もたらされた代替案も、彼のアイデアとは言い難かった。「マケイン上院議員はこの件で本当に激怒した。その代わりに、A-10 を維持し、F35 を寝かせ続けるように言われた。」その結果、人員不足に陥った。F-35 に移行するためには A-10 飛行隊の人員が必要だったが、それが実現しなかったため、新しい F-35 部隊を立ち上げるだけの人員を確保するために、空軍のすべての飛行隊の人員を 80% まで削減しなければならなかった。

それは問題ではなかった。議会はそれを信じなかった。空軍は、地上戦で戦い抜く兵士や海兵隊の窮状に注目している国民に対して、音痴のように見えた。

2013 年の春、ウェルシュが翌日の予算公聴会を前に上院軍事委員会委員長のカール・レヴィン上院議員を訪ねていたとき、上院議員の側近の一人が携帯電話でニュース速報を伝えようと割り込んできた。レヴィンは彼を振り払おうとしたが、その補佐官はしつこく彼に電話を渡した。レヴィンは老眼鏡越しにその端末を見下ろし、縁の上から目の前の將軍を覗き込んだ。「これを読むべきだ」と彼は言った。ウェルシュは、空軍の性的暴行防止・対応部門の責任者である中佐が、前夜ヴァージニア州アーリントンで逮捕されたことを知った。容疑は性的暴行だった。「レヴィン上院議員は眼鏡越しに『明日の公聴会を楽しんでください』と言った。はは、我々にとっては良い日ではないね」とウェルシュは指摘した。

今なら笑い話にできる。当時は、空軍を組織的に守勢に立たせ続けた一連の恥辱事案のひとつであり、手痛いしっぺ返しに過ぎなかった。この将校は後に無罪となったが、この事件や他の事件によって、空軍は他の軍や社会一般よりも性的暴行に関して大きな問題を抱えているように思われた。「それは事実の真の意味での表現ではなかった。」とウェルシュは説明した。しかし、そのような宣伝がもたらしたものは、萎縮させるものでした。

「これらのことが一般的な航空兵に与えた影響は大きかった。」ウェルシュは言った。「彼らが耳にしたのは、空軍に関する悪いニュースばかりだった。予算管理法（BCA）による予算削減と予算の仮押さえに不満を感じ、訓練費は減少し、常に任務展開されていた。彼らは苛立っていた。空軍参謀総長（CSAF）としての私の最大の懸念は、他のすべてを失っても、航空兵を失えば空軍は成り立たないということだった。ウェルシュは自分の仕事を、空軍を結集させ、「自分たちが何者であるか、何をするのか、どれだけうまくやるのか、なぜやるのか、なぜそれが重要なのか」を思い出させることだと考えていた。「私たちが気にしていること、みんなが注目していること、私たちが彼らの任務をより良いものにしたいと思っていること、私たちがすべてを崩壊させ、彼らを宙づりにしたままにするつもりはないこと」を伝えようとした。

軍種のトップのキャリアパスは人それぞれだ。ウェルシュの場合、予算審議の政治的な駆け引きに触れられるはずの空軍参謀本部での経験がほとんどなかった。「そのような交流や活動を身近に感じたことがなかった。もし私が以前に副参謀長であったなら、もっと簡単に移行できただろう。」ウェルシュの後任者であるデビッド・L・ゴールドフィン大将が、そのような難題に見舞われることなく、2016年に参謀副長を退任し、空軍参謀総長（CSAF）になったことは驚く事ではない。

ウェルシュが気づいたのは遅すぎた。彼らを安心させる必要があっただけではない。もっと多くの航空兵が必要だったのだ。そして、彼とデボラ・リー・ジェイムズ空軍長官は最終的にレッドラインを引くことができたが、それは彼の在任中のことだった。もし違うことができるなら、それはもっと早く人々のために戦うことだ。」と彼は言った。どんな予算でも「あらゆる種類の効率化がある」という思い込みがある。「しかし、実際はそうでもない。あなたが考えているほど多くはない。空軍の予算からどこを削れるかという、インフラ、近代化、あるいは人材だ。最も大きなお金の塊は人だ。だから、それが最も簡単な節約方法だ。しかし、航空兵を放棄するたびに、何らかの形で任務遂行能力を放棄することになる」。

予算から犠牲にできるものとそうでないものを見極めるために、ウェルシュは 4 つ星大将、空軍参謀本部、戦闘指揮官の賛同が必要だとわかっていた。「空軍の上級幹部全体で話し合う必要がある。この議論をするのは空軍参謀本部だけではだめだ。」

ウェルシュが最も誇りに思っていることのひとつは、予算のビジュアルモデルを作ることによってこの問題に取り組んだことだ。その後、彼は「4 スター全員を招集し、そのビジュアルモデルをもとに最初のプログラミング・ミーティングを行った」。壁には色分けされたマグネット式ストリップが貼られていた。「幅 1 インチのマグネット式ストリップで、1 インチが 100 万ドルだった」とウェルシュは言った。彼らは 2 日間、その壁を見つめて過ごした。色分けされたマグネットは、お金の色、プログラムの色、利用可能なリソースなど、課題を視覚的に理解させるものだった。予算に含まれているものはすべて真ん中の線の上にあった。予算に含まれるものはすべて、真ん中の線より上にあり、予算に含まれないものはすべて下にある。線の下から上に何かを移動させるためには、他の何かを上から差し引かなければならない。」

これは、空軍が直面する選択を明確にするものであり、どのプログラムが必要であるか、あるいは望

ましいかということではなく、空軍が最も必要とするものはどれかという選択であった。こうして、トレードオフは通常の縦割りではなく、主要なメジャーコマンド全体で行われるようになった。「私たちは皆、2 日間そこに座って話し合った。そして、当時空軍宇宙軍司令官だったジョン・ハイテンが、『私のコラムに行って、その 2 つを外してくれ』と言ったんだ。そして部屋は静まり返った。つまり、彼は実際に何かを諦めたんだ。それが堰を切ったんだ。ハイテンが始めると、他のメンバーもそれに続いた。ウェルシュは、ハイテンは誰にも馬鹿にされなかったと指摘した。しかし、彼のイニシアチブは、何かをオープンにすることでチャンスを得ようとする姿勢は、目の前の仕事を進める上で極めて重要だった。

「大きなポイントは、これは我々全員の予算だということだ。そして最適化するためには、ボードに何かを載せることを望むなら、何かを外さなければならない。そして、もしそれが自分のものでないのなら、なぜそれが他の人たちのものよりも重要なかを正当化しなければならない。それが私たちの話し合いであり、本当に正直な話し合いだった。私が在籍していたすべての年にそうした。」

他のチーフと同様、ウェルシュも仕事を覚えるのに時間がかかりすぎ、進歩が遅すぎ、時間が経つのが早すぎると感じていた。4 年という長いようだが、これほど大きな組織で変化を制度化するには十分な期間ではない。空軍参謀総長 (CSAF) として 4 年では不十分だと思う。5 年にすべきか？ 8 年か？ ウェルシュはしばらく考えた後、はっきりと答えた：「6 年だ。その場合、議会による再承認や政権による再指名が必要になるかもしれない。」しかし、たとえ仕事そのものが疲れるものであったとしても、時間が長い方が理にかなっていると彼は言う。「肉体的には 4 年で十分だ。私は 4 年で死にそうだった。」でも、4 年で十分だと思う理由は、実行に移し続けるようなことを実行に移すチャンスがないからだ。あなたは、空軍にとって本当に有意義だと思うものを導入するために懸命に働いている。そして、空

軍参謀本部にはある種の停滞が生じ、誰もがそこに戻ることになる。

それを「フローズン・ミドル（凍り付いた中間層）」と呼ぶ人もいる。ウェルシュは「鉄の少佐、中佐、文民の GS13 と GS14 は信じられないほど有能で、規則やシステム、プロセスに献身的だ」と述べている。「彼らはそれを理解し、どうすればうまくいくかを知っている。そして時に余りに忠誠を誓うことだ。変化させる要因が去ると、システムは以前の機能に戻る。「慣れ親しんだプロセスに戻るのはとても簡単だ」とウェルシュは言う。「空軍参謀総長（CSAF）としてあと 2 年あれば、それを防ぐことができるかもしれない。」

統合参謀本部が政策や戦略について話し合うタンクで、ウェルシュは、各軍のパートナーは互いに正直で率直であり、概して協力的で合理的だったと語った。ホワイトハウスを訪問した際にも、オバマ大統領が各参謀長や参加者に意見を述べる機会を与えてくれたことを思い出す。しかし、より広範な国家的議論においては、航空宇宙力の価値はほとんど理解されておらず、当然視されているか、その真の価値が十分に認識されていないように思われる。 「現実には、航空戦力は戦場で最も価値のある統合戦力であり、攻撃戦力である。それに異論はない。航空戦力がなければ、戦闘に参加することはできない。航空戦力と宇宙戦力がなければ、戦闘準備に必要な ISR を得ることはできない。そして必要ときには、航空戦力は戦場における決定的な力となる。」もちろん、領土の一部を占領したり、小さな村の村長を支援したりといった、航空戦力ではできないこともある。しかし、これらの能力は互いに排他的なものではない。

「朝鮮戦争以来、誰も空から攻撃されたことがないというのは、驚くべき事実だ。航空戦力と航空優勢が攻撃の自由と作戦行動の自由をもたらすからだ。それが、地球上で最も偉大な陸軍、最も

偉大な海兵隊となる能力を与えてくれる。」航空戦力がなければ、他の利点は急速に損なわれる。したがって、航空戦力への投資は総力戦への投資である。「海軍航空隊と海兵隊航空隊に支えられている米空軍と戦うとしたら、大変である。」とウェルシュは言う。なぜなら、支配的な力になることが出来るからであり、そうであるからだ。」

国家が答えなければならないのは、それが今も価値あるものなのかどうかということだ。「今ある戦力構成で、どこでも制空権を確保できるのか？もちろんそうではない。しかし、我々が制空権を得ることを選んだ場所においては、我々はそれを得ることが出来る。」

イ 当時（2012-2016）の日本・空自の状況

（以下、修正中）

（ア）安全保障にかかわる主要事象等

1990.2.28 第2次海部内閣発足、石川長官就任

1990.8.2 イラク軍クウェート侵攻

1990.10.3 ドイツ統一

1990.10.16 「国連平和協力法案」提出→11.1 同法案が廃案

1990.12.20 「中期防衛力整備計画（H3～H7）」安全保障会議・閣議 決定

1990.12.29 第2次海部改造内閣発足、池田長官就任

1991.1.17 「砂漠の嵐」作戦開始

1991.4.11 湾岸戦争の停戦

（イ）空自の状況

1989.3.16 第一次骨幹組織の改編（航空支援集団、航空教育集団、航空開発実験集団の新設）

1989.4.1 新 BADGE システム（JADGE）の運用開始

1991.2.28 UH-60J 救難ヘリ初号機を納入

1991.7.5 次期搜索救難機に U-125A、輸送機・救難機基本操縦練習機を T-400 に決定

（ウ）航空幕僚長等

1987.12.11-1990.7.8 第 19 代 米川忠吉 空将

1990.7.8 -1992.6.15 第 20 代 鈴木昭雄 空将

ウ 指揮官として沈思黙考すべき質問

【共通】

○ウェルシュの足跡から学ぶべき教訓は何か？それは何故か？

○ウェルシュの足跡から参考にすべきトップリーダーとしての姿勢、リーダーシップとは何か？それは何故か？

【個別】

○BCAの下でウェルシュが採ったアプローチ（空軍内の予算の優先順位、見える化）をどう評価するか？

○米空軍と空自の予算に対するアプローチの違いは何か？それぞれの長所と短所を踏まえて、防衛予算が GDP2%に増額されることを踏まえ、如何に取り組むべきか？

(8) 第21代 D.L.ゴールドフィン大将 (2016年～2020年) : 「統合のチーフ」

ア 足跡等

2015年9月までに、その年の "AFA"-マサチューセッツ州ナショナルハーバーで毎年開催される空軍協会の航空・宇宙・サイバー会議-がマーク・A・ウェルシュ大将の空軍参謀総長としての最後となることは誰もが知っていた。彼は2012年から空軍参謀長を務めており、4年間の任期は翌年の夏までだった。会見の前夜、報道各社は彼の救済策として2つの画期的な選択肢を推測してみせた。太平洋空軍司令官だったロリ・J・ロビンソン大将と、米運輸軍の司令官に就任したばかりのダレン・W・マクデュー大将である。デビッド・L・ゴールドフィン副参謀長であり、その推測から外れていた。

ロビンソンとマクデューの後輩であるゴールドフィンは、セルビア上空でF-16をミサイル攻撃で撃墜され、救出されるまで敵地に取り残された。「自分の飛行機で敵のミサイルを迎撃するのは、私にとって最高の任務ではなかった」と彼は言う。生き残り、そしてキャリアを重ねるにつれて成功を収めた彼は、空軍が欠陥ゼロのメンタリティに苦しんでいるという考えを否定することになった。飛行機を失った後、ゴールドフィンは生き延びただけでなく、昇進した。

「若い大尉として砂漠の嵐に参加したときから、私は自分のキャリアの中で一度も戦闘参加の機会を逃すことはなかった」とゴールドフィンは語った。その中には、2011年から2013年までの2年間、中央軍の航空宇宙コンポーネント司令官を務めたことも含まれる。それでもゴールドフィンは、ウェルシュに自分がチーフ候補であることを知られるまで、自分がチーフ候補であるとは思っていなかった。しかし、この目覚まし警報によって、もし本当に選ばれたらどのように役割に向き合うかを真剣に考えるようになった。「自分の才能は何だろう？ どんなりーダーも、ある種の才能と強み、同時に弱みもテーブルにもたら

す。私の強みは何だろう？それを考えるうちに、私が知っているのは、おそらく空軍の他の誰よりも、統合戦闘のビジネスを良く知っていることがはっきりした。」

ゴールドフィンハムは砂漠の嵐以来、空軍のすべての戦闘作戦に参加し、それまでの7年間、準備のための一連の仕事をこなしてきた。空軍参謀本部のプログラム副部長、戦闘空軍（ACC）の作戦部長、米中央空軍司令官、ペンタゴンの統合参謀本部の部長などである。そして今、彼は予想もしなかった可能性に目覚めさせられた。後任に選出されると、ゴールドフィンハムはウェルシュに懇願した。「初日からスタートできるよう、少人数のトランジション・チームと一緒に自分がどこに重点を置くべきかを真剣に考える時間が欲しい」とゴールドフィンハムは言った。「それは難しい会話だ。私が本当に彼にお願いしたのは、『チーフ、バイスなしで最後まで犬のように働いてほしい』ということだった。」

ウェルシュはこれに同意し、ゴールドフィンハムに少人数のチームを与えて計画を練らせた。そのチームには、当時のアレクサス・G・"グリンチ"・グリンケウィッチ准将（現第9空軍の司令官であり米中央軍共同空コンポーネント司令官（CFACC））も含まれていた。彼は、これからの4年間を形作るための焦点、つまり「大きく、大胆で、達成可能な」アイデアを求めている。

「私が注目したのは、優れた統合戦闘力だった。どうすれば、現状を打破し、より有能な統合チームメイトとして任務を引き継ぐことができるのか。」彼がコントロールできることはすべて行い、もちろんコントロールできない問題もたくさんあるが、それからの4年間でより良い統合戦闘者にするかであった。彼が特に力を入れたのは3つの分野だった：第一に、空軍の戦闘飛行隊を再活性化すること、特に飛行隊指導者に権限を与えること、第二に、統合の開発、第三に、統合戦闘員をデジタル化して結びつけることであった。このコンセプトはマルチドメイン指揮統制となり、その後、彼のツアーが終わりに近づ

くにつれ、統合全領域指揮統制（JADC2）となった。

この3つのうち、3番目は、彼のコンセプトである統合指揮統制のコンセプトが理にかなっているだけでなく、重要であることを他の軍に納得させるのに役立った。「話を始めたときは、本当にこれをやる必要があるのかという疑問だった。4年かかったのは、これが金目当てではないという信頼を各軍の間に築くことだった。」課題は、すべての軍種がすでに複数のドメインで運用されていることだった。「考えてみてほしい。もしあなたが海軍作戦部長なら、海底の潜水艦から地表、そして空まで活動する全領域の戦力をつなぐために、指揮統制に何十億ドルも投資しているはずだ。つまり、あなたはすでにマルチ・ドメイン部隊であり、海上で部隊をつなぐためにC2を構築しているのだ。あなたが陸軍参謀総長なら、兵士をつなぐために何十億ドルも投資し、陸軍をデジタルの世界に移行させようとしている。そこに空軍の男がやってきて、こう言うのだ。『私には考えがある、君たちがこれまでしてきた投資をすべて破棄し、私を入れて問題を解決させてくれ。』それは無理な話だ」。

ゴールドフィンには、空軍には他の軍種が活用できる専門知識があることを知っていた。1947年までさかのぼれば、議会は指揮統制を空軍の初期任務と定めていた。「しかし、もし金目当てと解釈されるようなアプローチをとれば、その時点で失敗に終わるだろう」とゴールドフィンと言う。ゴールドフィンはそのから4年間、「耳を澄まして」、各軍のチーフがそれぞれの領域で抱えている課題に耳を傾け、学んだという。陸軍のチーフたちは、この問題を規模とスピードの問題だと考えていた。空軍が数千機の航空機を接続しようとしたのに対し、陸軍は百万人の兵士を接続する必要があった。また、アメリカ空軍が音速で運用しようとしたのに対し、陸軍はトラフィックの速度にのみ追いつく必要があった。

ゴールドファインは言う。「陸軍に解決策を提供するつもりなら、地上作戦を理解したほうがいい。世

界最強の海軍に解決策を提供するなら、潜水艦作戦を理解したほうがいい。」マルチ・ドメインという言葉は徐々に浸透していった。陸海軍がこの言葉を採用するようになった。「何故これをやるのか？」から「チームとしてどの様にこの件を追求すればよいか？」に質問が変わった。

すべてがうまくいったわけではない。ゴールドファインは衰退しつつある空軍戦力を引き継いだ。核戦力は老朽化し、新型タンカーは性能を発揮せず、戦闘機部隊は後継機を獲得するよりも早く老朽化していた。議会が、国家が必要とする空軍を定義するための客観的な評価を求めたとき、ゴールドファインと当時のヘザー・ウィルソン空軍長官は、明確な飛行計画で応えた。386 飛行隊、現有戦力の20%増の規模である。

この計画は、ゴールドファインの任期半ばにあたる2018年のAFAの航空・宇宙・サイバー会議で発表され、空軍は報道陣などに「386」の数字が刻まれたコーヒークップを贈って祝った。「これには機密評価と情報分析が加味されていた」とゴールドファインは言う。「この386個飛行隊は、国家安全保障戦略や国防戦略、戦闘指揮官の要求に直接合致するものであり、機密の作戦計画に基づいている。」

この計画の公開を、空軍を成長させるための新たなキャンペーンの始まりと歓迎する者もいたが、ゴールドファインはそう思わなかった。「われわれはすべての分析を行い、386個飛行隊であれば中程度のリスクで必要を満たすことができるとデータで裏付けることができた。それ以下ではリスクが高まるだけだ。では、実際には320であるにもかかわらず、386と言いつけるのか？それはあまり意味がない。」というのも、議会が66個以上の飛行隊と、それに必要な人員、兵器、支援すべてに資金を出すとは想像できなかったからだ。

一世代前の冷戦終結時、コリン・パウエル統合参謀本部議長（当時）は、米一極化世界にお

ける平時の縮小された米軍の青写真である「ベース・フォース」を発表した。全軍が大幅に削減されることになり、全軍がその運命を受け入れた。どのような反発があったにせよ、海兵隊だけは 15 万 9000 人まで縮小するという要請に抵抗し、公に戦いを挑むことができた。カール・マンディ海兵隊司令官（当時）は、中央部出身の丸刈りで顎が四角い海兵隊員だったが、一種の反乱を起こした。可能な限りの聴衆に対して、海兵隊を 15 万 9000 人まで削減することは可能だが、国家の安全保障要件を満たすには 17 万 4000 人の海兵隊員が必要だと述べた。マンディは 1 年間、機会あるごとにこの主張を繰り返し、最終的に勝利した。

ゴールドフィン、必要な 386 飛行隊を達成するために、そのモデルに従うことが出来なかったのだろうか？「1992 年当時の海兵隊との大きな違いは、司令官がすでに 17 万 4000 人の海兵隊員を抱えていたことだ」とゴールドフィンと言う。両軍は、同じような価値観の主張を持っていたが、相反する方向からアプローチしていた。海兵隊は 20 万人以上の兵力から削減されており、15 万 9000 人への大幅削減を免れることを望んでいた。対照的に、ゴールドフィンの兵力はすでに過小規模であった。彼は兵力削減の短縮を求めるところか、数百億の予算増を要求していただろう。想像を絶することだった。

それでも、「386 は私にとって有益な指標だった。タンクの中であれ、ホワイトハウスであれ、さまざまなシナリオの中で、私たちがリスク的にどのレベルにあると考えるかを明確に説明することができたからだ」とゴールドフィンと言う。その結果、「リスクの大きさを明確に説明できるようになった。それは、いくつかの議論において非常に役立つベンチマークとなった。」

ゴールドフィンはどこにいてもリスクを感じた。しかし、彼はコストがかかるかもしれないがチャンスも見ていた。海軍の第 4 世代 F/A-18 の購入資金を援助するために空軍が削減されたとき、彼は後にその

一部を取り戻すチャンスを得た。しかし、国防総省の首脳部はある選択肢を提示した。F/A-18 と同じセントルイスのボーイング社工場で製造される F-15 の新造機には資金を提供できるが、ロッキード F-35 の追加生産には資金を提供できないというのだ。「私の最初の答えは、『第 4 世代の資産に対して第 5 世代のお金を 1 ペニーも使うつもりはない。それはレッドラインだ』と言った。そして次に言ったのは、『航空機の売買はできない。何故なら我々が向かっているのは第 5 世代、第 6 世代だからだ。しかし、現在、容量の挑戦に晒されており、空軍が 70 億ドルの資産を失うことは許されない。』

ゴールドフィンはこの取引に応じ、数十機、場合によっては 200 機の新造 F-15EX 戦闘機を含む未来を受け入れた。「もし空軍が F-15 を購入することが国防総省と議会の意志であるならば、我々はこれらの飛行機を検討し、戦闘機全体の状況を調査し、それから最良の選択肢を決定する」とゴールドフィンは言った。

空軍が発見したのは、太平洋の長い航続距離が新造 F-15EX を魅力的なものにしたということだ。「太平洋戦争のシナリオでは、さまざまな部隊の要素を一緒に模擬した時にその組み合わせが魅力的であった。」F-15EX が約束する新たな進歩も、彼の認識を変えるのに役立った。「レーダーだけが隠れるべき領域ではない。選択肢を検討すればするほど、F-15EX は共同戦力の観点からはより優れているように見えた。」今、ゴールドファインの統合性へのこだわりが発揮された。「F-15EX に参加することで、空軍をよりよい統合戦闘者、統合戦闘が可能な軍種にできると確信していた。」

彼には問題もあった。ひとつは、空軍は「新しく古い飛行機を買うべきではない」という、20 年近く前から歴代の空軍参謀総長（CSAF）が守ってきた路線を破ろうとしていたこと。第二に、なぜこれが理にかなっているのかについての本当の皮算用は、公の場では共有できず、秘密の場でのみであった。

ゴールドフィンが公の場ではその話をするのに苦労したが、プライベートでは自分の意見を貫き通したのである。

ゴールドフィンの在任期間には 4 つのワイルドカードがあった。まず 1 つ目は、統合参謀本部議長の後任候補に指名されたことだ。ジョセフ・F・ダンフォード海兵隊大将の議長任期が終わりに近づくにつれ、ゴールドフィンはその後任として有力視されていた。自らを統合戦の提唱者と位置づけ、統合チームをより強固なものにするプロジェクトやプログラムに注力してきた彼が候補となるのは自然な成り行きだった。2001 年から 2005 年までのリチャード・B・マイヤーズ元帥以来、空軍出身者が議長に就任したことはなく、それ以来 15 年間、2 人の陸軍兵士、2 人の海兵隊員、そして 1 人の海軍提督が議長を務めてきた。

ゴールドフィンは、ジェームズ・マティス国防長官（自身も退役海兵隊大将）の支持を得ていた。しかし、そのころには、トランプ大統領はマティス長官と公然と反目し、彼の忠誠心に疑問を呈し、彼の独立性に挑戦していた。マーク・A・ミルリー陸軍参謀総長は、ニューイングランド出身のがっしりした体格の持ち主で、統合という点では劣っていたが、大統領にとっては特別な魅力があった。それがプリンストン大学の血統なのか、ニューイングランドのルーツなのか、実質的な存在感なのか、単にマティスの選択ではなかったという事実なのかは不明だ。しかし、トランプはゴールドフィンではなくミレーで押し切った。ゴールドフィンに後悔は一切ない。

「マーク・ミレーを統参議長にするという決断について、一瞬たりとも振り返ったことはない。彼は友人だ。彼は偉大な将校で、軍種のトップとして一緒に仕事をしたし、彼がアフガニスタンにいたときは私も CFACC だった。」大統領は両者と面接し、一人を選んだのだ。「彼は相性のいい方を選んだ。個人

的な問題ではない。プロフェッショナルな判断だ。」

宇宙戦争

2019年のことで、宇宙に特化した独立した軍事部門を設立する議論が進められていた。ゴールドフィン当初、反対していた。彼は空軍と宇宙軍の統合にシームレスさを感じており、「軍を分離することで、その統合性が失われることを懸念していた。空と宇宙が統合され、我々の優位性が失われる」ことを心配していた。

というのも、彼はペンタゴンの周辺にいた経験があり、新しいことが起きると「まず城を建て、堀を掘り、ドラゴンで埋め尽くす。資源を守らなければならないからだ」と彼は認めた。しかしその後、ゴールドフィンはマックスウェル空軍基地と航空大学に赴いた。彼はシュリーバー・フェローと呼ばれる "最も賢い宇宙将校" たちに会った。ゴールドフィンは、自分の統合作戦のコンセプトを彼らに売り込もうとしていた。「私は彼らの身振り手振りを見ていた。彼らはそれを買っていない。だから私はついに立ち止まり、空軍参謀総長（CSAF）が本当にすべきこと、つまり耳を傾けることをしたんだ。」会話が終わる頃には、ゴールドフィンは「私は確信していた。宇宙のために別の軍種が必要だと思う人は何人いるか？すべての手が挙がった。あなたが空軍参謀総長（CSAF）で、航空兵たちがあなたに何か言っているときは、耳を傾けたほうがいい。」ゴールドフィンは、さらに多くのことを学ぼうとした。あらゆる宇宙基地を訪れ、本を読み、耳を傾け、観察し、業界のリーダーと話し、NASAにも行った。

「私には2つの根本的な疑問があった：私たちは航空優勢を歴史的に受け入れてきたのと同じ情熱をもって、宇宙優勢を文化的に受け入れることができるのか？そして、統合戦闘というビジネスにおいて、どちらがより速く国家のために宇宙を動かすことができるのか？核からリーフレットまでを全ての

領域で行う空軍参謀総長（CSAF）の自分か？それとも、国家のために宇宙空間を前進させることだけに集中している軍種のトップか？」。結局、彼は「私は、大統領が唯一の正解だと思う答えと同じ、個人的な結論に達した」と語った。

しかし、依然としてリスクはあると彼は考えていた。空軍と宇宙軍がこれをうまくやりさえすれば、両者は緊密で効果的なパートナーとして共存し、それぞれの領域の独立した支配者でありながら、同時に互いに依存し合い、共同効果を最大化するために緊密に統合されることになる。

彼は当時 2 歳だった双子の孫娘を抱いている写真を公開した。「孫娘のエヴァとライだ。彼らは知らないだろうけど、空軍士官学校の 2040 年組のメンバーになるんだ。一人は空軍に、一人は宇宙軍に入るんだ。そして、彼らが 2040 年にそのキャリアのステージを歩くとき、初めて 2020 年のクラスは評価される。」

試されるのは、両軍がそれ以前の 20 年間に築き上げてきたものだ。「私たちは集中し、互いへの信頼と信用の基礎の上に築かれた 2 つの軍種を構築し、航空・宇宙作戦の合同チームとして、支援する指揮官として、また支援される指揮官として働くことができたのか？」ゴールドフィンは、城を壊し、ドラゴンを倒し、堀を破ることに在任期間を賭けた。彼には将来への良い選択肢が一つしかない。ドラゴンを倒すか、失敗するかだ。

イ 当時（2016-2020）の日本・空自の状況

（以下、修正中）

（ア）安全保障にかかわる主要事象等

1990.2.28 第2次海部内閣発足、石川長官就任

1990.8.2 イラク軍クウェート侵攻

1990.10.3 ドイツ統一

1990.10.16 「国連平和協力法案」提出→11.1 同法案が廃案

1990.12.20 「中期防衛力整備計画（H3～H7）」安全保障会議・閣議 決定

1990.12.29 第2次海部改造内閣発足、池田長官就任

1991.1.17 「砂漠の嵐」作戦開始

1991.4.11 湾岸戦争の停戦

（イ）空自の状況

1989.3.16 第一次骨幹組織の改編（航空支援集団、航空教育集団、航空開発実験集団の新設）

1989.4.1 新 BADGE システム（JADGE）の運用開始

1991.2.28 UH-60J 救難ヘリ初号機を納入

1991.7.5 次期搜索救難機に U-125A、輸送機・救難機基本操縦練習機を T-400 に決定

（ウ）航空幕僚長等

1987.12.11-1990.7.8 第 19 代 米川忠吉 空将

1990.7.8 -1992.6.15 第 20 代 鈴木昭雄 空将

ウ 指揮官として沈思黙考すべき質問

【共通】

○ゴールドフィンの足跡から学ぶべき教訓は何か？それは何故か？

○ゴールドフィンの足跡から参考にすべきトップリーダーとしての姿勢、リーダーシップとは何か？それは何故か？

【個別】

○4つのワイルドカードに対する彼の姿勢はどう評価されるべきか？それは何故か？

○統合作戦に対する彼の姿勢はどう評価されるか？それは何故か？

(9) 第12代 L.D.ウェルチ大将 (1986～1990年) : 「冷戦最後の空軍参謀総長」

ア 足跡等

ラリー・D・ウェルチは、空軍に残るつもりも、参謀長になるつもりもなかった。1951年に入隊したウェルチは、テキサス州ラックランド空軍基地で航空士官候補生プログラムについての説明会に参加した際、一時的に新兵を行進させる一線を付けた下士官だった。そのプログラムが終わると、興味を持った新兵はカゴにカードを入れるように言われた。

ウェルチは、部屋の後ろで新兵を次の目的地までエスコートするのを待っていたが、自分の名前をカードに書いてカゴに入れた。まもなく、彼は隊長室に呼び出され、隊長は彼の得点を褒め称え、さらなる試験に彼を送り込んだ。「その結果、私には2つの選択肢があった。少尉とパイロットになるプログラムか、一等航空兵の電子技術者になるプログラムかのどちらか。」難しい決断ではなかった。

その後30年以上にわたって、ウェルチは何度も分かれ道に差し掛かり、別の機会が彼を待っているのを見つけた。彼はヨーロッパ、アメリカ本土、アラスカで戦闘機部隊に所属し、ベトナムに派遣され、戦術空軍司令部で指導的ポストを歴任した。B-1とB-2爆撃機計画、M-X大陸間弾道ミサイル、2つの巡航ミサイル計画など、ロナルド・レーガン大統領の戦略的プログラムを予算と承認プロセスを通して指揮し、プログラム・資源担当の副参謀長として1984年7月にジェローム・オマリー大将の後任として副参謀長に昇進した。

ウェルチは戦略空軍(SAC)を率いてキャリアを終えることを望んでいたが、空軍参謀総長のチャールズ・ガブリエル大将はすでに彼の後継者計画を思い描いていた。ウェルチは言った。「計画では、ジェリー・オマリーがチャーリー・ガブリエルの後任になるはずだった。しかし、ジェリーは戦闘機の経験が無かった。

だからジェリーは 戦術航空軍 (TAC) に 2、3 年行き、私は SAC で 2、3 年過ごし、そしてジェリーがチーフになったら私が TAC に行くことになっていた。」

しかし悲劇的なことに、オマリーは 1985 年 4 月 20 日に亡くなった。彼をボーイスカウトのイベントに連れて行った CT-39 セイバーライナー・エグゼクティブ・ジェットはその日、ペンシルベニア州ウィルクス・バレに完璧に着陸したが、パイロットがブレーキをかけたときには何も起こらなかった。着陸装置の油圧バルブが壊れ、飛行機は滑走路の端をオーバーランし、110 フィートの堤防を下って炎上、乗員全員が死亡した。

「あれですべてが宙に浮いてしまった」とウェルチは言った。「ジェリー・オマリーは偉大なチーフになるはずだった。それを果たせなかったのは残念だ。ウェルチは TAC のオマリーの後任候補であることは明らかだったが、レーガン大統領とカスパー・ワインバーガー国防長官にとって核に関わる事業は最大の関心事だった。空軍は 3 つ星を次々と 4 つ星に昇格させ、SAC の指揮官に推した。「国防長官は 3 人の候補者すべてを断った」とウェルチは回想する。ワインバーガー長官はそれどころではなかった。彼は自分が知っている人物を求めている。

ウェルチは SAC を指揮することになったが、それは彼が制服を着た最後の仕事として思い描いていたものであり、"私のキャリアの頂点"と呼ぶものだった。それから何か月も経たないうちに、ドナルド・ライス空軍長官が彼を訪ねてきた。「私がチーフになるために選挙運動をしていたわけではないことは、誰の目にも明らかだった」とウェルチは語った。しかし、それから間もなく、ライスはガブリエルの後任にウェルチの名前を出したことを彼に知らせた。

ゴールドウォーター・ニコルズ

ウェルチは1986年7月1日、空軍参謀総長（CSAF）に就任した。そのほぼ3ヵ月後の10月4日、米議会はゴールドウォーター・ニコルズ国防総省再編法を可決した。これは、軍隊の指導構造を改革し、キャリア政策と配置政策の将来を変える画期的かつ大々的な措置だった。新法は統合参謀本部議長を昇格させ、作戦指揮系統を再定義した。この新たな指揮系統は、大統領から長官を経て、各軍参謀本部を迂回して統合戦闘司令官へと流れるようになった。空軍と陸軍の参謀総長、海軍作戦部長、海兵隊司令官は、部隊の人員配置、訓練、装備にのみ責任を負うようになった。彼らはもはや戦争計画を実行する仕事には就いていなかった。

しかし、変化はゆっくりと訪れた。「ゴールドウォーター・ニコルズは、かなりの期間、ほとんど何も変えなかった」とウェルチは振り返る。「つまり、この4年間、主な効果は戦闘指揮官に権限が追加されたことだ。その間、各軍種のトップの如何なる責任も軽くならなかった。例えば、こうだ。ゴールドウォーター・ニコルズ法に対応するため、戦闘指揮官は大規模なハイレベル・レビューに招待された。以前は長官と一部の次官補、参謀総長等だけだった。しかし、彼らは何も言わなかった。ただ観察していただけだ。なぜなら、彼らは新しい役割を担うはずだったが、それを果たす準備が全くできていなかったからだ」。

ウェルチによれば、4人の陸軍参謀のうち3人はこの新法に非常に協力的であった。彼の見解では、この法律にはただひとつ大きな欠陥があったという。統合勤務歴の要件であり、不合理で実行不可能だった。しかし、我々はそれを回避した。

しかし、軍全体の文化を変えるのは容易なことではなかった。米海軍太平洋艦隊司令官ジェームズ・A・"エース"・ライオンズ・ジュニア提督が、地域戦闘軍司令官である米太平洋軍司令官ロナルド・J・ヘイズ提督の命令に従うことを拒否したとき、ライオンズは辞任を余儀なくされた。「問題は、PACFLEET

の艦船を CENTCOM の作戦地域に派遣することだった」とウェルチは言う。それは 1987 年の夏のこと
で、PACFLEET は絶対に反抗した。それを正すために、統合参謀本部議長は国防長官のところに行
き、長官は大統領のところに行った。ライアのキャリアは、その 10 月 1 日の退役をもって幕を閉じ
た。

「ゴールドウォーター・ニコルズ法がなければ、このようなことは起こらなかったと思う。」とウェルチは述べた。

「戦闘指揮官の権限は重大なものであり、それに注意を払うべきだ。」各軍種のトップが統合参謀本
部の幕僚として運営に関与する要領への影響はより大きかった。ゴールドウォーター・ニコルズの最初の
実際の影響は、統合参謀本部へのあまりにも急速な移行だった。統合参謀本部との関係は、より
早く、より劇的に変化した。統合参謀本部は、各軍のプログラムに対してより多くの権限を行使し始め
た。そしてそれは多くの怒りを引き起こし、あまりうまく機能しなかった。

突然、経験の浅い他軍種の将校が、自分たちが必ずしも理解していないプログラムについて質問し、
関与するようになった。パワーバランスは今や変化し、各軍の参謀総長等や各領域の専門家から、優
先順位が必ずしも同じと限らない統合スタッフへと移っていった。このような関与は時間の経過ととも
に増していった。

「私が空軍参謀総長（CSAF）だったころは、私たちのプログラムの 5 パーセントくらいは、最高レベル
の会議、つまり、米国防省長官（SECDEF）や次官レベルで議論すべき課題を抱えていた。」とウェ
ルチは言った。「しかし、現在では、ある軍種のトップは、自分のプログラムの 50%が統合参謀本部や
国防長官室（OSD）から深刻な影響を受けていると言うだろう。それが良いか悪いかは分からない」
とウェルチが言えば、「ただ、各軍種のトップがその分野の第一人者であり、各軍参謀本部の幕僚が

その分野の真の専門家であることは知っている。そして、それが依然として問題だと思う。」

ウェルチは、このような余計な層での見直しをもたらす正味の効果は、効果ではなく非効率だったと言う。彼の時代には、「新しい能力を追加投入する基準は 5 年から 7 年だった。」と指摘する。「5 年から 7 年というのは、地政学的にも、技術的にも、戦術・戦略的にも、見通せる範囲内であるというのが理屈だった。」今では、平均的な時間は 2 倍になり、見通せる範囲は狭まった。プログラムのスケジュールが長くなるのは、軍種のせいではないとウェルチは言う。「その理由は、その決定に口を出す他のすべての人々にある。」冷戦時代には世界はもっと予測可能だった。

各軍種のトップはホワイトハウスに対する影響力も失い始めた。私たちが驚かせた大きな変化をもたらしたもう一つの変化は、統合参謀本部議長が長官と大統領の主要な軍事顧問に昇格したことである。それ以前は、各軍種のトップは一緒に行動していたが、この組織設計では、首席補佐官は対等な立場の第一人者でなければならなかった。私がそこにいる間は、それが大きな問題だとは思わなかった。しかし、後に大きな問題となった。

ウェルチの時代には、各軍種のトップと当時の統参議長であったウィリアム・J・クロウ提督との間に、このような了解があった：「ある日、ビル・クロウがタンクに入ってきて、ホワイトハウスでの会議について報告したんだ。そのブリーフィングの直後、陸軍参謀総長がビル・クロウのオフィスに行って言ったんだ。「OK、議長、ホワイトハウスに行く前に私たちに相談する必要があるのなら、つまり、ホワイトハウスに行く前に私たちの最善のアドバイスが必要ないのなら、私たちは参謀副長をタンクに送り込むだけで、私たちが本当に好きなこと、つまり、空軍や陸軍の運営に専念することにしよう」と。ビルはこう言った。「謝罪する」と言った。そして、ビル・クロウが議長だった間に同じようなことは二度と起きなかった。

しかし、統合参謀本部のメンバーが交代するにつれて、その理解は薄れていった。まず議長が代わり、次に新しい統合参謀本部のメンバーが入ってきて、議長が各軍のトップに情報を提供することが現実となっていった。しかし、私たちは決してそれを受け入れなかつただろう。実際、各軍種のトップに対する統参議長の優位性は、ウェルチの後継者の運命に決定的な役割を果たすことになる。

1986年7月、まさに冷戦の真っ只中に就任したウェルチは、参謀本部副参謀長や戦略空軍司令官（CINC SAC）などを歴任して、蓄積した専門知識を携えていた。当時の安全保障のダイナミズムはほぼ二極化していた、東対西、アメリカ対ソ連のように。しかし、正に今、それは変わりつつあった。

「私が空軍参謀総長（CSAF）になる頃には、統合参謀本部にとって冷戦が終結しつつあることはかなり明白になっていた。ソ連のミハイル・ゴルバチョフ首相はソ連経済について演説していた。さて、1991年にソ連が消滅すると考えていた者はいなかったとは言えない。しかし、冷戦が終わりつつあるのは明らかだった」。各軍種のトップたちは、各軍が「平和の配当」、つまり冷戦時代の国防のツケを払ってくれた納税者への見返りとして予算を削減しなければならないと確信していた。しかし、同時に将来は予測不可能であることも確信していた。

私たちは新しい世界になるという事実直面していたが、物事に対処する方法を学ぶのに50年もかかるような世界になるつもりはなかつた。」とウェルチは言った。私たちは穏やかな国防予算の削減に反対するつもりはなかつた。「その論理は、平和の配当に対する需要があるだろうから、この勇敢な新世界を理解する時間を得る為に、3年間はささやかな犠牲を払おう。」というものだった。

もちろん、それよりもはるかに長い時間がかかるだろう。「我々は35年経った今も、この勇敢な新世

界を解明できていない」と彼は言う。実際、この指摘はウェルチが今日強く心に留めていることを物語っている。「各軍種のトップの仕事は、単一の敵が存在し、それが本当に理解されていた時代よりも、今日の方がはるかに複雑だということだ。」

当時はアメリカ人の団結力が強かったので、仕事も簡単だった。「我々は議会で強力な支持を得ていた。」とウェルチは言う。「共和党対民主党という関係ではなかった。他の問題では助けてもらえないかもしれないが、議会、OSD、統合参謀本部の誰もが、各軍トップの仕事を手助けしてくれ、協力してくれた。そして、反対があるところでも、システムに対する尊敬があった。」と彼は言った。

統合参謀本部は、軍備管理に関してワインバーガー国防長官と完全に対立していた。「われわれは完全に軍備管理の責任者だったが、ワインバーガーはそれを嫌っていた。」しかし彼は、私たちが異なる見解を持っていたこと、私たちの見解を議会に提出しようとしていたことを受け入れた。彼は私たちの意見には反対だったが、議会に提出する私たちの意見を尊重してくれた。彼は我々の意見に同意していなかったが、敬意を払っていた。このような姿勢が、各軍トップが自らの責任を果たすことを助けてくれた。

プログラムと資源を担当する空軍参謀本部の三ツ星として、ウェルチは作戦と要件に関して、ペンタゴンで物事を成し遂げるためのシステムを開発した。「まず、彼らは作戦のコンセプトと空軍が任務を達成するための手段を示した。そして、その任務を遂行するために必要な一連の能力をどのように開発するかというロードマップを作成した。戦闘機ロードマップ、輸送機ロードマップ、爆撃機ロードマップ、弾薬ロードマップだ。そして、空軍参謀本部はこれらのロードマップを連動させた。」

ガブリエル空軍参謀総長は彼らの努力に賛同し、この活動を開始した。ウェルチが空軍参謀総長

になった時、彼もそれを支援した。ウェルチが価値を見出した 2 つ目のプロセスは、意思決定構造であった。「この決定構造は、適切な人が適切なタイミングでインプットを行うことを可能にした。」とウェルチは言った。「一つ星レベルが詳細に検討し、それを空軍参謀本部の 2 つ星レベルの委員会に送った。そして、2 つ星レベルが彼らの専門知識を持ち寄り、このテーマを詳細に検討し、参謀副長が議長を務める航空協議会に送った。そこで我々は全てを一緒にして空軍長官室に送った。このプロセスは非常によく練られており、非常に効果的かつ迅速だった」

ウェルチは、空軍は数日のうちに空軍長官室から国防長官室にプログラムを送ることが出来ると見積もっていた。「その結果、われわれは常に空軍の確固たる立場に立って物事を進めることが出来た。しかし、何年かの間に、これらの決定事項のいくつかは空軍から統合参謀本部や OSD に移行し、空軍のコントロールがなくなり、決定が遅くなった。

ウェルチは後任者を批判することを好まない。「私は決してチーフを批判しない。なぜなら、それができる唯一の方法は、チーフがその時点で対処していることをすべて知っている場合であり、それを知る方法はないからだ」。しかし、そのような観点でも大きな間違いがあると彼は言う。彼が去った直後の 1990 年の空軍システム軍の廃止である。「私はシステムズ・コマンドを廃止することに大反対だった。ドン・ライス空軍長官が 2 年間もそれを望んでいたが、私は絶対に拒否した。もちろん、それがなされたのは私が退職した 1 ヶ月後のことだった。」

ウェルチは、空軍の維持管理業務と兵器開発の専門家を結びつけることに根本的な欠陥があると考えた。「システム軍の使命は未来に関するものだ。ロジスティクス軍の任務は今日のことだ。だから、装備軍の司令官の受信箱を見ると、今日の問題でいっぱいだ。司令官はこの全部の問題を必要な

場所全部に運ばなければならない。それが、物事に時間がかかるようになった理由のひとつだ。」

システム軍はまた、4 つ星の戦術空軍、戦略空軍、空輸軍という顧客とも緊密に結びついていた。ウェルチは、自分が TAC の計画主任であったこと、そして各軍の司令部がいかにうまく連携していたかを回想した。「年に 4 回、システム軍の司令官と TAC の司令官がラングレー（ヴァージニア州空軍基地）で会議を開き、システム軍と TAC と空軍参謀本部の歩調が合っていることを確認するために、空軍の主要なプログラムのすべてに目を通した。これはかなり強力だった。」

しかし、システム軍を手放したことの本当の悲劇は、空軍のビジョンがぼやけてしまったことだ。「システムズ軍を廃止したことで、将来の戦力を構築するという中心的な焦点が失われた。「戦力の維持でもない。戦力を支援するのでもない。しかし戦力を構築すること。それがなくなってしまった。」

飛行士から学ぶ

空軍参謀総長（CSAF）として唯一、下士官からキャリアをスタートさせたウェルチは、そのことが彼のリーダーシップに違いをもたらしたかとよく尋ねられた。しかし、そうではないと彼は即答する。「下士官時代には、そこから多くを得るほどの時間はなかった。「私のキャリアを可能にしてくれた上級下士官たちとの密接な接触は私の経歴を可能とし、空軍参謀総長（CSAF）として私に多大な影響を与えた。しかし、私は本当の下士官であったとは言えない。」

特に 2 人の下士官が彼のキャリアを変えた。最初の一人はフランスで、ウェルチは 4 つの州兵飛行隊を空軍の航空団に転換させるために新米大尉として派遣された。ウェルチは F-34 のチェックを受けたかったが、指揮官は戦闘作戦センターの建設を望んだ。「この全く新しい任務で、6 ヶ月以内に NATO TAC の評価に合格しなければならない。戦闘作戦センターを建設し、TAC 評価に合格すれば、

好きな飛行隊を選ぶことができる。」と彼の指揮官は告げた。

ウェルチがドアを開けると、現場机と電話、そして曹長がいた。「言っておくよ：私は COC を構築した功績と、TAC 評価に合格した功績の多くを得た。その功績はすべてあの上級曹長のおかげだ。曹長は私に責任があることを教えてくれた。彼は決断を下さないが、私にアドバイスをくれた。私が決断しなければならなかった。そして私はいつも彼のアドバイスに従った。」

その後、ウェルチは飛行隊における作戦将校（少佐職）の任務を押しつけられたが、ちょうど彼の部隊が当時真新しかった F-4 ファントムを携えてアラスカに配備される時だった。「私たちはすべてを手配しなければならなかった。」とウェルチは回想する。「それを可能にしたのは、私の下で働いていた上級曹長だった。彼は何でも知っていた。大尉として、私は上級曹長のおかげで素晴らしい評判を得ることができた。私はそのことを決して忘れなかった。」

イ 当時（1986-1990）の日本・空自の状況

（以下、修正中）

（ア）安全保障にかかわる主要事象等

1990.2.28 第2次海部内閣発足、石川長官就任

1990.8.2 イラク軍クウェート侵攻

1990.10.3 ドイツ統一

1990.10.16 「国連平和協力法案」提出→11.1 同法案が廃案

1990.12.20 「中期防衛力整備計画（H3～H7）」安全保障会議・閣議 決定

1990.12.29 第2次海部改造内閣発足、池田長官就任

1991.1.17 「砂漠の嵐」作戦開始

1991.4.11 湾岸戦争の停戦

（イ）空自の状況

1989.3.16 第一次骨幹組織の改編（航空支援集団、航空教育集団、航空開発実験集団の新設）

1989.4.1 新 BADGE システム（JADGE）の運用開始

1991.2.28 UH-60J 救難ヘリ初号機を納入

1991.7.5 次期搜索救難機に U-125A、輸送機・救難機基本操縦練習機を T-400 に決定

（ウ）航空幕僚長等

1987.12.11-1990.7.8 第 19 代 米川忠吉 空将

1990.7.8 -1992.6.15 第 20 代 鈴木昭雄 空将

ウ 指揮官として沈思黙考すべき質問

【共通】

○ウェルチの足跡から学ぶべき教訓は何か？それは何故か？

○ウェルチ足跡から参考にすべきトップリーダーとしての姿勢、リーダーシップとは何か？それは何故か？

【個別】

○ウェルチの下士官に接する姿勢をどう評価するか？

○GWN 法に対するウェルチの姿勢をどう評価するか？それは何故か？

(10) 第 13 M.J.ドゥーガン大将 (1990 年 7 月～9 月) : 「見えない空軍参謀総長」

ア 足跡等

マイケル・J・ドゥーガン大将は、1990 年 7 月にラリー・D・ウェルチ大将から引き継いだ空軍を気に入っていた。彼はそれを再開発するつもりはなく、むしろ宝物のように磨き上げ、さらに良いものにしたいと考えた。1990 年当時の米空軍は、世界最高の戦闘機と爆撃機、最も殺傷力の高い核兵器、最も柔軟で有能な輸送機を持っていた。その航空兵は、下士官も将校も、最も訓練され、最も即応性があり、最も効果的であった。 彼らは冷戦の勝利者であり、国の宝であった。

しかし、1990 年の夏には冷戦は終わっていた。ポーランドは 1989 年 6 月、共産主義のしがらみを振り払った東欧圏最初の国だった。同年 11 月、東ドイツがブランデンブルク門を開き、ベルリンの壁が崩壊すると、残りの共産主義国家はドミノ倒しのように倒れた。チェコスロバキア、ハンガリー、ルーマニア、ブルガリアだ。ワルシャワ条約機構はもはや存在せず、民主化の波を止めることのできないソ連だけが残った。

ワシントンで、世界唯一の超大国の指導者たちは、予算削減と平和の配当を考えていた。しかし、平和はまだ目前にはなかった。イラクはイランとの 8 年にわたる長期戦争の後、負債を抱え、原油価格の下落に苦しんでいた。その指導者サダム・フセインは、近隣諸国に債務救済を求め、一度は拒絶されたものの、クウェートとの長い間休眠状態にあった国境紛争に慰めを見出した。もし銀行家から条件を引き出すことができなければ、復讐することもできた。1990 年 8 月 2 日、イラクはクウェートに侵攻した。

サダムがそこで止まるかどうかは誰にもわからなかった。イラクには 63 個もの実戦経験のある陸軍師

団があり、そのうちの 27 個師団はすでにクウェートにいた。もしイラクが南へ、サウジアラビアに向けて移動すれば、サウジアラビアはイラクを阻止することができないだろう。そうなれば、サダム・フセインは世界の石油供給の半分以上を支配することになる。

ジョージ・H・W・ブッシュ大統領はクウェート侵攻を「断じて許さない」と宣言した。8 月 8 日、侵略から 1 週間も経たないうちに、空輸管制部隊、ヴァージニア州ラングレー空軍基地の F-15、陸軍第 82 空挺師団の部隊を含む米軍はサウジアラビアに入り、「砂漠の盾」作戦として後に知られる作戦の準備をしていた。米国は突如として戦争に向かっていったのだ。

サダムが侵攻を開始したとき、マイク・ドゥーガン将軍は空軍参謀総長として就任してわずか 32 日目であり、執務室に居たのは 7 週間にも満たなかった。ドゥーガンの空軍参謀総長の在任期間は、空軍史上最も短く、3 人の参謀総長代理に匹敵し、そのうちの一人も 41 日以上その職になかった。しかし、愛想が良く航空戦力を売り込む大使であったドゥーガンは、戦争遂行に重要かつ永続的な影響を及ぼし、彼の任期を短くすることを選んだ人々を英雄にすることになる。

就任初日にドゥーガンは戦争努力に初めて貢献した。ドン・ライス空軍長官が個人的にドゥーガンの宣誓を受けた後、ドゥーガンは戦術空軍司令官ロバート・D・ラス大将から電話を受けた。二人は少し前に戦術空軍（TAC）で任務が重なり、お互いをよく知っていた。ラスは新任のチーフに何か知らせたいと考えていた。「チャック・ホーナーは第 9 空軍のスター司令官であり、砂漠で 3 年間、（ノーマン・）シュワルツコフ大将の航空コンポーネント司令官（ACC）を務めていた。彼は異動の機が熟していたが、ラスは私に、ホーナーはもうしばらくその場に留まるべきだと考えていること」を伝えたかったのだ。ラスは中央軍担任区域（AOR）内にトラブルが起こることを知っていたのか？ 多分そうだろう。しかし、彼がや

りたかったのは、新しいチーフがやりたがっていること、つまりドゥーガンがホーナーを直ぐに異動させる計画に先んじることだった。ドゥーガンはそのことを理解していた。

「古いスペースに大々的に新しい顔ぶれを入れ替える準備はまだできていないと思った」とドゥーガンは言う。前例のない4年目をホーナーに任せるのは異例のケースかもしれないが、「おそらく良いことだろう」というラスの意見に彼は同意した。ホーナーは、37日間にわたる空爆作戦を指揮し、100時間におよぶ地上戦が「砂漠の嵐」作戦を終わらせるはるか前にイラク軍を効果的に打ちのめし、歴史上最も成功したとされる航空戦を遂行したのである。「それはうまくいった」とドゥーガンは現在も言っている。

ドゥーガンのもうひとつの貢献は、侵攻直後のことだった。空軍の部隊が戦地に到着し始めたとき、シュワルツコフはドゥーガンに電話をかけたが、ドゥーガンは出張中だった。携帯電話がなかった当時は、電話が参謀副長だったジョン・マイケル・ロー大將に回された。シュワルツコフは助けが必要だと言った。ホーナーは砂漠のあちこちで空軍部隊の受け入れと態勢を整えることに没頭していた。一方、シュワルツコフはイラクのさらなる侵攻を食い止めるための航空作戦構想を作り上げる必要があった。彼は、「大統領が見るに十分な規模で、航空の観点から兵力の規模を考えるに十分な完成度の高い作戦計画を誰かが考えてくれる」ことを望んでいた。

ドゥーガンはこの件をスタッフの間で迷走させたくなかった。彼はこの任務を、物議を醸しながらも先見の明があり、チェックメイト計画部門を運営していたジョン・ウォーデン3世大佐の手に委ねようとした。チェックメイトは、数年前、当時のデビッド・ジョーンズ参謀総長によって、「今出されている如何なるガイドラインにもとらわれず、どんな作戦上の問題にも対処できる斬新な方法を考え出す分析的思考組織」として設立されていた。

ドゥーガンがローに、この仕事を処理する人間を見つけるだけでなく、ウォーデンとチェックメイトに仕事を任せるように言ったのは、組織のエチケットに反する行為だった。部下に作戦上の要求に対処するよう命じることは、その判断を部下に委ねることだった。一つの特定の部署を選び、『シュワルツコフからのこの独特な計画上の課題をジョン・ウォーデンに付与せよ』と言うことは失礼な介入であったことをドゥーガンは認めている。しかし、ドゥーガンは、新しく異なる考え方を世に問うことが重要だと述べた。空軍は1990年6月、ドゥーガン就任のわずか数週間前に、空軍の新しいビジョンである『グローバル・リーチ、グローバル・パワー』を発表していた。それこそが米国に必要なアプローチだとドゥーガンは考え、シュワルツコフもそれに同意したようだった。

陸軍の退役将校のなかには、このような任務を、偏狭な視野を持たない統合司令部ではなく、空軍中心で物事を見る空軍司令部に与えた理由を公に疑問視し、中央軍指揮官を批判する者もいた。しかし、シュワルツコフはこの問題から手を引いた、とドゥーガンは回想する。彼は、事実上、聖書の一節にあるように『私が書いたことは私が書いた』と言った。中央軍司令官は、自分が望む誰にでも問題を与えることができる。ランド研究所に依頼することもできる。どこかにコンサルタントを見つけることもできる。しかし、彼は空軍内の誰かが十分に賢いはずでこの件に関して自分を助けてくれると判断したのだ。

その誰かがウォーデンだとドゥーガンは信じていた。「彼は考える人だと思ったし、我々には新鮮で斬新な考え方が必要だと思った。」皮肉なことに、ウォーデンとホーナーはまったく気が合わなかった。「チャック・ホーナーは地獄よりも怒り狂っていた」とドゥーガンは回想している。ウォーデンの評判は複雑だった。彼は『航空作戦』という航空戦力に関する論文を書いており、航空戦力は戦略の主要な要素にも

補助的な要素にもなりうると主張していた。ドゥーガンはその本のファンで、数年前に計画・作戦担当の参謀本部幕僚副長として、空軍参謀本部の全メンバーにその一冊を持たせるよう徹底していた。

しかし、ウォーデンは、航空団司令官を務めている間に上司の信頼を失い、司令部に配置転換され、更生する為にチェックメイトに配属されていた。ドゥーガンとシュワルツコフは、ウォーデンに対して彼の仕事について戦術空軍へも情報提供を続けるように言ったが、承認権限は誰にも譲らないようにした。

ドゥーガンによれば、ウォーデンが提供したのは実行可能なプランではなく、大統領に説明できるほど大きなコンセプトであり、大統領はそれを即座に理解し、『これは私の問題を解決するのに十分な大きさだ』とすることができるものであった。そして大統領はそうして、実現した。ウォーデンは 8 月 20 日、砂漠でホーナーに構想を説明した。ホーナーはウォーデンをワシントンに送り返したが、チェックメイト・チームの他のメンバー（現 AFA ミッチェル航空宇宙研究所の所長を務めるデビッド・デプチュラ中佐（当時）を含む）はリヤドに留めた。デプチュラは『グローバル・リーチ、グローバル・パワー』を執筆していたし、ウォーデンのプレゼンテーションにも貢献した。

ドゥーガンは高をくくっていた。自分の命が尽きようとしていることも、自分の率直な意見が何らかの形で更迭につながることも、彼は知る由もなかった。それが現実となったのは 9 月中旬、ドゥーガンが 3 人の報道記者とともに中東に飛んだ後のことだった。ロサンゼルス・タイムズ紙のジョン・ブローダー、ワシントン・ポスト紙のリック・アトキンソン、そしてアビエーション・ウィーク誌のジョン・ノースである。1990 年 9 月 16 日の日曜日、日刊紙記者の記事が各紙をリードした。ワシントン・ポスト紙のアトキンソンの記事はこう宣言した。「戦争が勃発すれば、アメリカは空爆に頼ることになる。」ブローダーのロサンゼルス・タイムズ紙の記事はさらに挑発的だった。ブローダーによれば、ドゥーガンは「航空戦力こそが、この状況下でわ

が国が使える唯一の答えだ」と宣言したという。

ワシントン・ポストでは、アトキンソンの記事が爆発的なものとなった。

「サウジアラビアのダハラン-統合参謀本部は、イラクのサダム・フセイン大統領を標的とした米軍の航空戦力によるバグダッドへの大規模な爆撃作戦が、戦争が勃発した場合にイラク軍をクウェートから撤退させるための唯一の効果的な選択肢であるとの結論に達した。」

「最前線はバグダッドのダウンタウンだろう。この爆撃は端っこをかじるようなものではない。」「もし私があなたを傷つけたいのなら、それは森のどこかではなく、家でやるでしょう」とドゥーガンはインタビューに答えている。

「米陸海軍は軍事作戦において実質的な役割を果たすだろうが、イラクの巨大な陸軍と戦車部隊が意味するところは、おそらくクウェートを壊滅させるかもしれない流血の陸戦を避けるためには「航空戦力がわが国にとって唯一の答え」であるということだ。」とドゥーガン参謀総長は述べた。この見解は、他の参謀本部やペルシャ湾地域の米軍司令官である H・ノーマン・シュワルツコフ大将も同じだと彼は付け加えた。」

ワシントン・ポスト紙の一面を飾ったこれらの記事は、即座に高官たちの怒りをかった。記事はまた、ドゥーガンがサダム・フセインとその家族を標的にするという考えまで持ち出し、米国民の支持は「遺体袋が帰ってくる」までしか保たれないだろうと戦域内の航空兵たちに語ったと伝えている。統合参謀本部は何も決めていない。議長は毎日彼ら（各軍のトップ、参謀本部会議のメンバー）と会談し、彼らを相談役として使う。決定すべきことがあれば議長がそれを下す。

統参議長のコリン・パウエル大将は激怒した。恐らく、この記事を自分の権威に対する挑戦と受け

止めたのだろう。パウエル自身、中東の旅から戻ったばかりだったと、回顧録『アメリカの旅』に書いている。彼はその日曜日の午前 6 時、フロリダ州のエグリン空軍基地で、F-16 パイロットの卒業式でスピーチをする準備をしていたドゥーガンにたどり着いた。「彼（パウエル）は、ワシントン・ポスト紙を読んでいた。そして彼は聞くモードではなかった。」パウエルは航空戦力が過剰に宣伝されていることを懸念しており、ドゥーガンにはすでに 2 度、報道陣へのコメントについて「警告」したと書いている。ドゥーガン側は、そのような警告を受けた覚えはないという。パウエルに言わせれば、あるインタビューで、「ドゥーガンはイラクが押されているように見せ、アメリカの司令官たちがイスラエルから攻撃のタイミングを得ていることを示唆し、政治的暗殺を示唆した。アメリカ国民は他のいかなる政権の戦略も支持しないだろう」と言ったのである。ブレント・スコウクロフト国家安全保障補佐官はその日のうちにテレビに出演し、ドゥーガンが政権の代弁者ではなく、指揮系統にないことを明確にした。

ディック・チェイニー国防長官の秘書がその日のうちにドゥーガンに電話した。チーフは翌朝 8 時にチェイニーのオフィスに来るようにとのことだった。「私は『わかりました』と答えた。それがどういうことなのかわかっていなかったから」。ドゥーガンが報告したとき、チェイニーは準備していた。「彼はコリン・パウエルの対応と反応に合わせていた」とドゥーガンは言った。彼は、私に代わって、私自身の 9 つの業務不履行リストに言及した。全てはあの旅行と記事に関するものであった。」

彼は幾つかの点について議論したかもしれないが、それでは埒があかなかった。彼はある議題を持っていて、自分が選んだことを成し遂げようとしていた。「問題は、それが私たち双方にとって潔いものになるかどうかだった。」対決はこのようになった。チェイニーは「私が辞任すべき」だと考えていた。ドゥーガンは素早く考えなければならなかった。断ることは可能かもしれないが、悪い結果になることはほぼ確実だ。

「私は大統領に任命されています。解雇できるのは大統領だけです」と彼は言った。しかし、この辞任要求と戦うことは、ドゥーガン個人をはるかに超える大問題となる。「C-17 のことも考えたし、F-22 のことも考えた。」彼は、自分の発言によってサービスが罰せられることを想像した。それでも、「辞任はしないつもりだった。しかし、それで（チェイニーの）生活が楽になるのなら、早期退職を願い出るだろう」と彼は付け加えた。

ドゥーガン氏は 1 月 1 日付での退職を希望しており、ボルチモア・サン紙は、この退職は年間約 17,650 ドルの価値に値すると報じている。上院軍事委員会の一部メンバーの反対にもかかわらず、ブッシュ大統領はこの要求を承認した。1990 年 9 月 18 日火曜日、ドゥーガン解任の公示後の記者会見で、チェイニーは国防総省のブリーフィングルームを訪れ、記者からの質問を受けた。「今週末の 2 つの新聞に掲載されたドゥーガン大将の発言は、私の考えでは空軍参謀総長として、また統合参謀本部メンバーとして彼に期待されていることについて、十分な理解を示していない」とチェイニーは述べた。彼は、大統領とこの問題について話し合い、決断したのは彼だと述べた。

記者たちはチェイニーに、ドゥーガンが明らかに悪いことをしたのは何だったのかと質問した。ドゥーガンの発言に虚偽はなかったのか？潜在的な戦略について、他の人たちも同じような発言をしていたのではないか？長官は、いくつかの話題は立ち入り禁止だと繰り返しただけだった。「空爆の可能性のある特定の標的の選定など、将来の作戦について話すことはない。他国政府の高官である特定の個人を標的にすることについても決して話さない。そのような行動をとることは、大統領令に違反する可能性がある。潜在的な紛争を伴う状況において、米軍の規模や配置に関する機密情報を明らかにすることは、健全な慣行に反すると思う。また、一般的な方針として、他部隊の貢献を貶めるようなことは

したくない。ドゥーガン将軍の発言は、この方針と一致していないと私は思う。」

ドゥーガンは今、透明人間になるということがどういふことかを知った。一瞬にして、彼はスーパーヒーローから除け者へと、ペンタゴンの廊下で人々が駆け寄る人物から国外追放に値する不適切な人物（ペルソナ・ノン・グラータ）へと成り下がったのだ。しかし、ドゥーガンは連日仕事に従事し続けた。ダグラス・マッカーサー陸軍元帥がハリイ・S・トルーマン大統領に解任されたとき、人気のあった元帥は荷物をまとめて帰国した。しかし、ドゥーガンはペンタゴンに残り、それから 3 ヶ月間、毎日通い続けた。「1 月月まで勤務した。何の役にも立たなかったが、勤務し続けた。」

0900 にチェックインし、1700 まで滞在したドゥーガンは、望まぬ配役を引き受けた。「私はハンセン病患者だった。忘れ去られてはいたが、消えてはいなかった。」6 週間は彼の前任だったマイク・ロー前参謀副長が空軍参謀総長代理を務め、その後、かつての飛行隊仲間であるメリル・A・"トニー"・マクピーク大將が太平洋空軍での任務を終えて第 14 代参空軍謀総長（CSAF）としてワシントンに到着した。どちらもドゥーガンと一緒に過ごした時間はほとんどなかった。

しかし、ドゥーガンはその屈辱に人生を狂わされることはなかった。彼には他に生きがいがあった。6 人の子供たち、うち 4 人は軍に進み、3 人は空軍、1 人は海兵隊にいた。孫は 8 人。そして、職場でも貢献することがあった。彼は空軍協会の理事会に加わり、後には航空宇宙教育財団の理事にもなった。1993 年には、大規模な非営利団体である全米多発性硬化症協会の会長に就任し、2005 年までその職務を務め、現在も名誉会長として関わり続けている。「私の人生には空軍参謀総長（CSAF）であること以上のものがあった」とドゥーガンは述べた。

イ 当時（1990.07-1990.09）の日本・空自の状況

(以下、修正中)

(ア) 安全保障にかかわる主要事象等

- 1990.2.28 第2次海部内閣発足、石川長官就任
- 1990.8.2 イラク軍クウェート侵攻
- 1990.10.3 ドイツ統一
- 1990.10.16 「国連平和協力法案」提出→11.1 同法案が廃案
- 1990.12.20 「中期防衛力整備計画（H3～H7）」安全保障会議・閣議 決定
- 1990.12.29 第2次海部改造内閣発足、池田長官就任
- 1991.1.17 「砂漠の嵐」作戦開始
- 1991.4.11 湾岸戦争の停戦

(イ) 空自の状況

- 1989.3.16 第一次骨幹組織の改編（航空支援集団、航空教育集団、航空開発実験集団の新設）
- 1989.4.1 新 BADGE システム（JADGE）の運用開始
- 1991.2.28 UH-60J 救難ヘリ初号機を納入
- 1991.7.5 次期搜索救難機に U-125A、輸送機・救難機基本操縦練習機を T-400 に決定

(ウ) 航空幕僚長等

1987.12.11-1990.7.8 第 19 代 米川忠吉 空将

1990.7.8 -1992.6.15 第 20 代 鈴木昭雄 空将

ウ 指揮官として沈思黙考すべき質問

【共通】

○ドゥーガンの足跡から学ぶべき教訓は何か？それは何故か？

○ドゥーガンの足跡から参考にすべきトップリーダーとしての姿勢、リーダーシップとは何か？それは何故か？

【個別】

○早期退職を願い出たドゥーガンの判断をどう評価するのか？

○ウォーデン大佐に航空作戦構想の策定を命じた件をどう評価するか？それは何故か？