



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ピッグズ湾 (B)

## 実行された進攻計画

ピッグズ湾への進攻計画が実行に移されると、計画通りにはまったくいかなかった。侵攻部隊への補給船であるリオ・エスコンディド号には、通信機械と食料、医療品の他 10 日分の弾薬が積んであったが、上陸当日の朝、カストロ空軍機によって沖合で撃沈されてしまった。補給品を積んだもう一隻のヒューストンも沈められた。

この 2 隻に同行していたアトランチコ号とカリベ号にも、予備の補給品と弾薬が積まれていた。しかし、2 隻が撃沈されると、この 2 隻は、沖合 50 マイルで再編成せよという米海軍の命令を無視してどんどん南方に逃げてしまった。制止した頃には、カリベ号はあまりにも遠方に出たため、コチノス湾に帰っても救援に間に合わなくなっていた。

一方、アトランチコ号は翌日夜戻り、50 マイル沖合で弾薬を 5 隻の舟艇に積み替えたが、暗闇にまぎれて海岸まで運ぶことはもう不可能な状況となっていた。アトランチコ号のキューバ人船員は、夜が明けるとまた空襲を受けるに違いないので、米海軍の駆逐艦が護衛しジェット機で空を援護しなければ反乱を起こすと騒ぎ立てた。

アメリカ人は戦闘地域に出てはいけないという大統領の禁令は、他のところでは破られたが、これらの貨物船にはアメリカ人は同乗していなかった。

浜辺では侵攻部隊が弾薬を要求していたので、輸送司令官はワシントンの CIA 本部に海軍の援助を求めた。ところが CIA 本部は海岸における情勢を十分に把握できず、大統領にも相談し

---

本ケースは次の資料から引用しつつ高木晴夫によって 1991 年に作成された。

「ケネディ 栄光と苦悩の一千日」(原書名:A Thousand Days)

Arthur M. Schlesinger, Jr. 著 中屋健一訳 河出書房刊

「ロバート・ケネディ 13 日間 キューバ・ミサイル危機回顧録」

(原書名:Thirteen Days; A Memoir of The Cuban Missile Crisis)

Robert Kennedy 著 毎日新聞社外報部訳 毎日新聞社刊

「ケネディの道」(原書名:Kennedy)

Theodore C. Sorensen 著 大前正臣訳 サイマル出版会刊

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

ないで輸送船を引き揚げてしまった。

現場から正式に援護を頼んできたのはこれだけであり、それも大統領の耳には達しなかった。しかし、その晩 12 時すぎに閣議室で開かれた会議で、CIA と統合参謀本部は、上陸部隊を支援するため、大統領が公約を取り消して米海空軍をおおびらに派遣するよう要請した。

5 不介入の公約と世界的責任を慮って、大統領は全面的なキューバ攻撃に突入する気にはなれなかった。しかし大統領は翌朝、反カストロ派の B26 型機が現地上空を飛んでいる間、米国の標識を消したジェット機を援護に出すことに、ようやく同意した。ところが B26 は、現地上空で 1 時間と飛行できないのに、CIA に指示されたジェット機が来る 1 時間前に現地に到着してしまった。その結果、B26 は撃墜されるか逃走し、米国のジェット機が飛び立たぬうちに役にたたなくなってしまう。そして、弾薬が尽きた上陸部隊はカストロ軍に捕らえられてしまった。

10 欺瞞計画の方は、空襲よりももっとまずく、国連のキューバ代表だけでなく報道陣によっても、徹底的にあばかれてしまった。もともと大統領が安心させられていた点は、空襲を行った飛行士が誰かは当分の間分からないという点であり、その日キューバから寝返った飛行士でないと言う証拠はないから大丈夫だという点であった。しかし、空襲当日の午後、国連でスチブソン大使が米機によるものではないと否認したにもかかわらず、24 時間と立たぬうちに、証拠写真ともども話の辻つまが合わないことから、ウソとばれてしまった。

ケネディ大統領はピッグズ湾の事件後数カ月間に、人事と政策とその手続きに根本的な改革を行った。そして、あのよう比較的小さく一時的な代償で多くの重要な教訓を学んだことをありがたく思うようになった。

20 後日、記者会見で大統領は「諺に、勝利は 100 人の生みの親を持つが、敗北は 1 人の孤児しか持たないと言う。私は政府の責任者であり、それで万事明白である。」と言った。しかし、ソレンセン大統領特別顧問には時々辛辣な口調で敗北の生みの親たちのことを話して聞かせるのだった。

## 25 失敗の原因

後年、その自叙伝の中で、ソレンセン大統領特別顧問は、なぜこの侵攻計画が失敗したかについて、次のように分析を行っている：

30 「後に振り返ってみると、大統領が承認した計画は、外交的には賢明でなく、軍事的にも初めから失敗に終わる運命にあったことは明白である。ところが、大統領が承認した計画は、その時は、外交上にも難点はなく、完全な失敗に終わるはずのものではないと思われた。このような危

険な問題について、このような高いレベルで、観念と現実の間にこのような大きな誤差があることは、政策決定過程全体において驚くほど多数の誤りがあったことを意味する。指導力によらないで、官僚機構のハズミで統治させてゆく誤りである。

ケネディ大統領は、まず第1に、1,400人のキューバ人亡命者が静かに故国に帰ってゆく案を承認しているのだと思った。

第2に、亡命者は、橋頭堡を築くことができなければ、山中ゲリラ部隊と共にゲリラ戦を行う、という案を承認しているのだと大統領は思った。実際は、上陸部隊は、そのような場合には海岸線に退去せよとの指令をCIAから受けていた。つまり、大統領が教えられていたのとは違って、上陸地点のすぐそばの地域はゲリラ戦には適していなかったし、部隊の大多数はゲリラ戦の訓練も受けていなかった。また、大統領は、部隊が80マイル離れたエスカンブライ山脈に逃げ込めると教えられていたが、その道のりは遠く、沼沢地で、カストロ軍が警戒しており、絶対に実行できる案ではなかった。それに、作戦担当のCIA係官たちが実際にその計画をたてたことはなかったのである。そのくせ、CIAは、その案はダメだと思うと大統領に言上しなかった。

第3に、大統領は、米軍の支援がなくても決行したいのかと亡命者たちから意見を聴取したつもりであった。一方、亡命者軍はCIAとの接触から、米軍が直接、公然と支援してくれるものとの誤った印象を持っていた。大統領の考えが彼らに明らかでなかったように、彼らの考えも大統領に伝わっていなかった。

第4に、大統領は、キューバの地下運動者、脱走軍人等によって成功確実と計算された案を承認しているのだと思った。ところが実際は、カストロの人気と軍事力は、CIAが評価したよりはるかに強力であった。その上、作戦計画は、地下潜伏者に檄を飛ばす手段を持っていなかった。

第5に、大統領は、今のうちに決行しなければ、カストロの兵力は強大になるという説明を受けて計画を承認した。ところが、カストロは、既に上陸軍を撃退するだけの兵力を備えていた。

以上の5つの要因に加えて、更に以下の3つの悪条件も重なった。

第1に、大統領とその政府がまだ新米であったこと。大統領は、いろいろな助言者の強さと弱さを十分知らなかった。CIAや統合参謀本部の専門家に反対してまで自分の勘を信じるまでに至っていなかった。大統領特別顧問たちは、当時は大統領に対して率直でなく、互いに仕事を批判し合うほど自由でもなかった。

第2に、時間的に差し迫り、秘密を保持しなければならないという圧力のため、計画立案者とその推進者以外は、十分に計画を検討する余裕がなかった。CIAと参謀本部しか計画の細部を検討する機会がなかった。そのような計画があることを知っていた当局者と顧問も、ごく少人数でしかなかった。そして、大統領とごく少人数の関係者の会議では、CIAと統合参謀本部は会議前に作戦メモを渡し、会議が終わるとメモを回収してしまったので、系統だった批判や代案作成は

事実上不可能であった。作業全体が大統領に指導権を握らせないよう、覆させられないようにして実行に移そうと、内密に、仮借なく、進められていったようであった。

第3に、新政権は危機管理の組織をまだ十分につくっていなかったため、CIAと統合参謀本部に牛耳られてしまった。」

5

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール