

## 原題 「統率講義 第一」

原文は B5 判 21 ページ。以下、原文の欄外にページを付与したもの

### 1 序論

初めに申しておきたいことは、言うまでもないことながら、リーダーシップとか統率というものは、理論や机上の議論だけで能力が改善されるものでないということ、もう一つは、常にいざというときのことを考えた統率が行われ、それを目標として修練しなければならないということである。

もちろん統率は実践であるからといって体系的な研究や論理的な思索が無用とは毛頭考えていない。それらは統率の主体である統率者の資質を高めるうえからも、客体である被統率者を理解するうえからも、統率環境の改善を図るためにも是非必要であろうが、結局統率というものは全人格の発露であり、複雑で矛盾に満ち神と悪魔の間を常に往復している人間を取扱うものである以上、理論や分析だけでは身に付くものではない。自分を含め総合的に人間というものを把握し理解することが必要である。

(注) MANAGEMENT : 人間を人的資源として其の効率的な活用を考える。

LEADERSHIP : 血の通った個々の人間に動機付を与え其の力を引出す。

MANAGER : 問題を識別

LEADER : 問題を解決

そこでその為には、自分自身の経験と反省、身近な上司や同僚の実際の統率—反面教師を含めて—を通じて、生きた教訓を身につけるとともに(吉川、板谷、内田の例)平時では経験できない戦時の統率については、先人の実践の跡を辿り其の成敗利鈍から教訓を学んで、自らの心構えに資し、修練に励むのが最も大切な一つの方法ではないかと思う。(資料 P 1) ——戦史は血の通った人間の出来事の記録 SENSE OF REALITYを得る。

科学技術はすさまじい勢いで進歩しており、特に MICRO ELECTRONICS の進歩は顕著で、指揮とか管理とかいうことについても、例えば C 4 I のように科学技術に直結したのものについては其のあり方は大きく変った。1991年の湾岸戦争で示された精密兵器の素晴らしさ、其の背後の高度の電子戦、そして茶の間に持込まれた現状説明などは未だに記憶に新たである。しかしそれらを開発し生産し整備し運用するのはあくまで人間であり、コンピュータ化し機械化し省力化が図られるほど、残った人間の役割と重要性は増大するのである。(ADM TROSTの言: ルーズリーフ)

其の人間性そのものは何千年昔からあまり変わっていない。先日亡くなった小説家の藤沢周平がこういうことを書いていた。(ルーズリーフ) このように人間性が変わっていないからこそ孫子の教えも今日立派に通用するわけであり、先人の実践の跡もまた学ぶ価値があるというものである。そして其の人間は、負傷、病気、疲労、恐怖、うえ、ストレス、驚き、混乱などの厳しい情勢には最も弱いものであって、極端な精神的且つ肉体的なストレスのもと、それぞれの配置にある人間が最善の努力を尽し其の責めを果して、初めて戦闘に勝てるということも少しも変わっていないのである。

余談になるが、この人間的要素の差が最もはっきり示された最近の例は、1982年のフォークランド戦争であると思う。長く平和が続いた軍隊の陥りやすい落とし穴とか伝統の価値などについても考えさせられるものがあるので簡単に紹介しておこう（資料P1）。

この戦争は英国の軍事的PROFESSIONALISMによって決したといわれている。まず英軍の方を見てみよう。休暇直前何時終るか判らないまま突然本国から7000哩の彼方冬の南大西洋に出撃を命じられ、長きは98日も陸影を見ず、166日も海上にあって行動を継続した艦隊乗員の意気込み、長期の荒天の洋上行動の後困難な地形や厳しい気候を克服して、良く戦力を発揮した海兵隊や陸軍の士気、ハリヤーやヘリの見事な活動、いずれも立派に英軍の伝統を発揮したものと思われる。顕著な例は次のとおり。

\*フリゲートAUGONAUTは、八の字哨戒中ちょうど陸岸に向うレグにあったとき爆弾を受け、舵が故障し後進も不能になった。哨戒長の中尉は自ら前甲板に走り水兵二人を集め投錨に成功して辛うじて座礁を免れた。

艦長のレイマン大佐は「艦内の士気は、状況が甚だ悪いように思われるときでさえ極めて高かった。おそらく歴史的センスも役に立ったと思われる。乗員は総て1942年に今の自分たちよりずっとひどい損害を受けそれに耐え抜いた先代のAUGONAUTのことを良く知っていた。どんなことが起っても艦内には逆境に良く耐えユーモアを失わない水兵の伝統が溢れていた」と記している。そしてそれはこの艦だけではなく、艦隊の一般的空気であった。

\*駆逐艦GLASGOWは、5月12日被爆、悪天候の中浸水と戦いつつ長時間の溶接に成功して、15日破孔の修理を完成したが、主機の使えるのは不安の多い1機のみであった。そして1軸はAUTOMATIC SPEED CONTROLが故障し手動の状況で、強風の中曳航給油を行った。

\*夜間、低雲、狭視界、強風といった悪条件のもと、終始積極的にヘリを運用した。

SAS支援のため5月1日から18日までの12夜に26回飛行し全て成功した。5月9日アルゼンチンのスパイトロール船NARWELを捕獲した際、航続力の不足したSEA KING 1機は途中まで迎えに出したDDGと会合したが、空中給油ができないことから、LYNXサイズの甲板に着艦（ローダープレートと駆逐艦ハンガーとのクリアランス3フィート）し、給油後同じく困難な離艦に成功した。

\*シーハリヤーの稼働率は極めて良好（12機を対象とする整備員で19機以上を維持し、毎日作戦開始時1機以上、終了時4機以上DOWNのときは少なかった。

一方アルゼンチンの方は、一部のパイロットの損害を顧みない勇敢な攻撃を除いて、陸軍も海軍も誠に消極的で、其の士気と練度の低さは英軍と対照的であった。其の顕著な例は次の通り。

\*警戒見張心の欠如

・5月2日英SSN CONQUERORがア巡GENERAL BELGRANOの左舷艦首1400ヤードで、1932年以来使用してきたMK8魚雷3本発射2本命中したとき、DD2隻を伴って10ノットで航行していたア艦隊は、潜水艦の探知はもちろん雷跡を発見したものもなく、全くの奇襲となった。ダメコンの準備も悪く艦内閉鎖不十分のため、熱波が全艦に広がり補助発電機も起動しなかった。総員離艦に30分を要し、移乗後15分で左に転覆

艦首から沈没した。

・ 5月20日深夜、上陸部隊がフォークランド海峡北口を通過したとき、視界も良好であったにもかかわらず、幅3-4哩の海峡入口を通る英軍（大艦を含む11隻）を両側の見張り所とも発見せず、見張り所襲撃のためのヘリの発着音も付近を飛ぶ音も、2哩以内の船団の投錨音も聞かなかった。此の見張り所を占領後、ここには夜間の暗視装置、80ミリ迫撃砲、106ミリ無反動砲などの装備されていたことが判った。この信じられないような怠慢がなければ英軍も大いに悩まされたことであろう。

\*一部のパイロットはあまりにも突っ込みすぎて安全装置の解除しないものがあつたほど勇敢であつたが、これらの人が消耗したあとは、たちまち戦果があがらなくなった。戦果はむしろ旧式機の部隊が挙げた)

英軍上陸後5日間の出撃167ソーテイのうち

フォークランド到着前に引返したもの——61 (36%)

実際に戦闘したもの——80 (48%)

何故アルゼンチンがそうであつたか。20世紀になってから一度も戦闘をしたことがなく、長期の平和に伴い、軍隊が一部高級軍人の政治力を発揮するための道具になり果て、軍隊そのものも官僚化し、形式化して本質を見失い、しかも其の欠陥が自覚されず、いざことあるとき敵によって暴露された適例といえよう。我が自衛隊にとって見落してはならない教訓ではなからうか。

第二の常に有事のあり方を考えた統率ということは、今日特に留意する必要があると思う。冷戦後の今日、自衛隊の任務も複雑となり多様化したことは事実であろう。脅威も全方位不特定となり、不透明不確実性を増した。有事といつても何を有事というか、どんな事態を考えるのか簡単に決めつけることもできないであろう。しかし自衛隊の本質すなわち侵略に対し我国を守る任務を与えられた国の唯一の武力集団であり国家国民を守る最後の砦であることには些かも変りはない。この本質を見据えれば、ここでいう有事とかいざという場合ということは、戦闘を余儀なくされた場合を指すことは明らかであろう。

今日特に留意する必要があると思う第一の理由は、「治にいて乱を忘れず」という教えが、また「国大なりと雖も戦いを好むときは必ず亡ぶ、天下安しと雖も戦いを忘れるときは必ず危うし」という戒めがいずれも何千年前から有るように、人間は喉元すぎれば熱さを忘れ、平和が長く続くととかく努力せずして何時までも現状が続くような錯覚を抱きがちなものである。そしてその挙句国を失い民族が亡びた例は歴史に珍しいことではない。特に平和憲法さえ有れば平和が維持できると思っている国民の多い我国では、よほど隊員、特に幹部が自ら戒めない限り、其の落とし穴に陥り易いのではなからうか。

政治の目標が侵略の未然防止にあることはいうまでもない。其の政治の目標を達成し得るためには、自衛隊そのものは物心両面における有事即応を目標に、有事に役に立つ精強な部隊でなければならず、「軍隊の用は戦闘にあり」といわれた昔と少しも変わらないのである。しかし、未然防止を達成するものは複雑に絡み合った各種要因の総合効果であつて、自衛隊の精強さや有事即応体制が其の重要な一つの要因であることは理解しても、これを計数的に示すことは不可能である。民間企業は一年ごとの決算で経営者や社員の成績は数字で以て明確に示される。軍隊や自衛隊では其の真価は実際の戦闘でなければ明らかにされ得ない。しかも其の実際の戦

闘は未然防止の目的を達成し得なかったときに起るといふ矛盾がある。

加えて、大分変わってきたとはいえ、長い間にわたって防衛問題が継子扱にされ（防衛庁の省昇格問題）戦うということがまるで悪事であるかの如く言いなされ、戦わないところに存在価値があるように言われ続けてくると（資料P1）、しかも国全体として有事のあり得ることを考えた態勢や施策が一向に確立されない状況では、よほど自らを戒めない限り、自衛隊自身がこの流れに流されて、有事即応は建前としてのお題目に過ぎなくなり、ホンネは何時までもこの平和な状況が続く平時主体の心の持ち方となり、これが一つの隊風となって定着することを恐れるのである。殷鑑遠からずアルゼンチンにある。

今の自衛隊では上司から何かを命じられた部下が「それはどんな規則に決っているか」と反問すると言うことを耳にする。もちろん根拠法規をよく勉強し自信を持って仕事をするのは当然の心掛けであるが、一般行政機関と有事敵に対し国を守る軍隊とは本質的に異なることを十分弁えたうえでのことでなければならぬ。一般行政機関の扱う事務は通常静的なものであり、かつ国民の権利や義務と密接に関わるので、法律などで決められたこと以外はやってはいけないのが原則である。一方軍隊の行う業務の中にも国民の権利義務と密接に関連したものがあり、それらは当然決められたことしかやってはいけないが、本来敵に対し国を守る軍隊は動的な本質を持っており、やってはいけないと決められたもの以外は総てやって良く、そうでなければ使命を果し得ない存在である。敵は日本国憲法に則って侵略してくるわけではない。ところが現在の自衛隊は一般の行政機関と全く同じように扱われているので、「法規に決められていること以外はやってはいけない」という環境で育つことになり、それが体質として定着してしまうと有事には無用の存在になりかねない。重ねて言うが、軍隊は本来やってはいけないと定められたもの以外は総てやって良く、いややらなければならない存在である。そうでなければ敵に勝てるはずがない。

さてここで平時と有事の違いということについて、2、3の例を考えてみよう。

\*WAVELL——ルーズリーフ

（注）WAVELL ——英陸軍の元帥、1883（M16）年生れ、ポア戦争、WW1に参加WW2では中東軍総司令官としてロンメルと対抗、チャーチルに嫌われてインド軍司令官となり、日本の進攻作戦に際会して東南ア連合軍総司令官として対抗し、連合軍解体後インド軍に復帰のちインド総督を務めた。1950年死去。多くの著書があるが、SOLDIER AND SOLDIERINGはケンブリッジ大学での講演や新聞等での論説をまとめた名著と言われている。

\*ARLEIGH BURKE——ルーズリーフ（資料P1）

（注）ARLEIGH BURKE——1901（M34）年生れ、1996年逝去、WW2のNAVAL HERO（31ノットバーク、高速空母機動部隊参謀長）、少將のとき92人の少將中將大将の先任者を抜いてCNOに抜擢、前例のない3期連続重任、生存中DD51に名を留めた。これらの詳しい話やCNOとしての優れた業績にも触れたいが、時間がないので今日は彼の人柄と海上自衛隊との関係を述べるだけにする。

NIP1996年2月号には”DEATH OF SAILOR’S SAILOR”のタイトルでバークさんの逝去を痛んでおり、その中で彼の人柄について次のように述べている。

・謙虚さ——よく言った言葉”自分の人生の話の価値は、他の海軍士官達に、自分が例外的

な人物ではなくて、多くのハードワークと少しの幸運の結果として今日あるGOOD NAVY OFFICERにすぎないということをしめすことだけだ。誰でもよく働き運が良ければ同じことを成し遂げたであろう。”

・ 努力によって天性の資質を極度まで高めた。当面の仕事に最善を尽したが、洞察とユーモアを失うことはなかった。

・ 簡潔にして要点を得たコメント

・ はらの底からの笑いとSAILORのユーモアのセンス

・ 雅量があり、偏見のない精神

・ 私の個人的感銘 (WAR COLLEGE

・ 海上自衛隊の父の一人 (海上警備隊の創設, OSP, P2VS2Fの供与)

\* シャーウッド——ルーズリーフ (資料P2) ——考え方の惰性からの脱却

以上3つの例を見ても、平時と有事における基本的な業務遂行の差が判ると思う。そして着眼や心構えだけでなくPEACETIME ADMとかWARTIME ADMといった言葉があるように、それぞれに必要な資質が必ずしも一致しないところに問題がある。(平時—規則や慣例を熟知、問題を起さず、政治的手腕に富み、予算をうまくとり、調整力のある人が重宝がられる。有事——戦いに勝つ事が至上命令となり、AGGRESSIVEでINITIATIVEのある人が不可欠である) 両方とも通用する人が最も望ましいが、そのような人は稀である。さらに人間思考の物差とか価値観は急には変らないものである。それだけに一層平時業務の流れに埋没しないで常に有事のあり方を忘れないことが重要である。

統率についても同じであって、安きに就かず常にいざというときのことを考えた統率を行うように努力しておかないと、有事を忘れた平時主体の統率になってしまう。おそらく諸君は今まで統率と言えば、統率の手法とか事故防止あるいは服務指導などに手一杯であって、有事の統率などを考える余裕も余りなかったと思うが、せっかく本校で勉強する機会によく考えて貰いたいものである。そこで平時の統率と有事の統率はどう違うかという問題になるが、これについては後で考えることにする。

有事のあり方について特に配慮しなくてはいけないというもう一つの理由は、幸か不幸か自衛隊は創設以来40有余年、有事に処した経験も伝統もなく、真の試練を経ていないということである。だからこそ一層有事の統率と言うことを考えておく必要があると思う。もっとも実戦経験の無いと言うことは少しも心配する必要はない。誰でも最初は未経験である。問題は試練を経て築き上げられてきた伝統や隊風というものの中に、浸透的感化を及す力強いものがあるか無いかと言うことであって、平素からしっかりした隊風を作り上げていく努力が肝心である。実を言えば私は在職中も辞めたあとも、部外の人から「今の自衛隊は大丈夫か」と聞かれるごとに、「いざというときにはしっかり任務を果すことに間違いはありません。要はちゃんと働けるようにしてくれることです」と答えてきた。それは私が指揮官として部隊を率いたとき肌に触れて感じ取った気持であり、またこうあって欲しいという思いのこもったものでもあった。それがペルシャ湾掃海派遣部隊の見事な成果によって、事実として立派に示されたことを誠に嬉しく思うとともに、意識するとしないとにかかわらず、落合指揮官の報告にもあったとおり、海軍から戦後の掃海を通じての伝統が脈々として、海上自衛隊に活着していることを実感したことである。

以上述べてきたことを背景として、私の講義はできるだけ机上の論議を避け、先人の統率それも戦場や非常危急の際における統率の実際から或はそのような厳しい試練を通じて生れた思索や意見などから、今後の教訓を学ぶということを主眼にして、以下有事におけるとうそつの特質——というよりむしろ有事における指揮統率上特に注目する必要があると思われる事項といった方が適当だが——について話を進めたい。

## 2 有事における指揮統率上特に注目すべき事項

有事における統率と平時の統率とどう違うのか。本来統率に二つあるはずがない。先にも言ったように凡百のこと戦闘を基準とすべき軍隊や自衛隊に於いては、常に有事のあり方を基準として平時の統率も行わなければならないが、現実に生命の危険が無く、また平時的官僚的システムとセンスで業務が流れていると、どうしてもその中に埋没しがちなのが人間の常である。そのような見地から見ると、平時と比べた有事の指揮統率の特質は、第一に人間の生存本能に打勝って自らはもちろん部下の生命を危険に曝しつつ任務を遂行しなければならないこと、第二に戦闘に勝利を得ることが至上命令となり、しかもその成否が国家国民の運命に直結し、それまで無関心であった国民から全能を要求されるということから、其の責任の重圧に耐えつつ、敵に勝つという目的に最も合致した指揮統率が行われねばならないこと、この二つに注目すべきではないかと、私は考える。

### (1) 如何にして人間の生存本能に打勝つか

まず最初の問題を考えてみよう。個体の維持とか生存ということは、種族保存とともに人間の基本的欲求の一つであって、特別の人とはともかく、普通の人はこの欲求に対し弱いものである。特別の人というのは諸君の中にもいるかも知れないが、私の聞いているのは山本五十六とか大西滝治郎といった人である。

かつて米内光政は(資料P2)「山本は恐ろしいと言うことを知らぬ人だよ。深い崖の上の細道などを歩くときは、大抵の人は余りよい気持のしないものだが、山本という人はノソツと其の崖淵に行き平気で谷底を覗くような人だよ」と評したという。また特攻の生みの親である大西は、海軍初期のパイロットの一人で、何度も死地を潜った経験から独特の死生感——人間はどんな危険に遭遇しても其の人間が必要な間は神が殺さないんだから生死は気にならない——を持っていたという。源田実は大西を評して、「およそ恐怖という感覚を知らぬ人、北条時宗が生きていたらこうではないかと思わせる度胸の持主」と言っている。

ところが普通の人になるとそうはいかない。戦争中の実際の例として、敵機の空襲を受け「対空戦闘」を令しないで「総員待避」と叫んだ掃海艇長、ニューギニアに増援輸送に行き揚陸中に空襲を受けて爆弾が命中するや、所在が判らなくなり前任将校の指揮により戦闘を継続、ついに総員離艦となってカッターに移ったときどこからか現れてカッターに乗った駆逐艦長などがある。

・瀬間喬の証言——ルーズリーフ

・WHAT KIND OF PERSON PERFORMS WELL (資料P3) ——ルーズリーフ

戦闘は好むと好まざるに拘らず、人間を生死の関頭に追込むものであり、其の関頭にたたされたギリギリの場面に於いて何が人を支えるものであるか、その為統率上考慮すべきことは何

かということが研究問題である。

まず先ほど紹介したウェーベルのいうところを見てみよう。(資料P3)「洋の東西を問わず条件の如何を問わず、何が兵員をして其の生命を勇敢に危険に曝させるか、そして其の死をも耐え忍ぶ心を育成するのに將軍の果すべき役割は何かということが基本問題である。誰も死にたくはない。何が兵隊を死に直面させるか。掠奪ができる喜び、榮譽を受ける希望、規律と伝統、主義または祖国への挺身、ある個人への献身などが考えられる。今日掠奪とか榮譽は殆ど人の心にアピールしない。勲章と進級とはいくらかの役に立つが、注意して行わないと不平の因となる」

ここで私のコメントを付け加える。公正な人事と賞罰の信明が、士気と規律の根元であることは誰でも知っていると思うが、其の実行は至難である。それは人間には自惚れと妬みがあり、欲望のない人はなく、万人の納得する人事や賞罰が殆どあり得ないからである。例えば昇任にしても、ビリで昇任した人とカットヘッドの人とどれだけ違うか、客観的に証明せよといわれてもまず不可能ではないか。ビリで昇任した人は公正な人事と満足するかもしれないが、お茶を引いた方には、不満の残るのが普通であろう。

まして命を賭けた戦場の賞罰となると極めて難しい。そして事実でなくても噂だけでも大きな影響がある。

・支那事変の初期、一触即発の緊張した空気にあった上海に、支那空軍の爆撃機約50期が来襲したとき、在泊中の我が艦艇は一斉に高角砲や機銃の全力を挙げて反撃した。それは良かったが、其の実態は敵機がまだ有効射距離の遙か彼方にあるにもかかわらず、乱射乱撃雨あられ、射撃軍紀もどこえやらだったという。何故こんなことになったかということ、先の第一次上海事変の論功行賞に際し、発射弾数の多寡が一つの要素として取上げられたという噂が広まっています、それが知らず知らずのうちに射撃軍紀を弛緩させることになったという。

・「統帥乱れて」(ルーズリーフ)

・日本海軍の戦果報告に誇張が多かった一つの原因にこの論功行賞への思惑がなかったとは言えないのではないか。(「夕立」の潜水艦戦果報告)

・このような論功行賞に関連する問題は日本だけではない。二次大戦中アメリカ陸海航空部隊間の基準の違いが大きく士気にも影響したという。陸軍の方では例えば哨戒にしても何時間か飛んだだけで叙勲があるのに、海軍ではただ哨戒飛行をただけでは駄目で、敵を発見し戦果を挙げて初めて勲章がもらえる、これは不公平だ、海軍も陸軍のようにせよという要求が強かったが、CNOのキングは艦艇とのバランスも有り断固として従来どおりで押通した。

・そんな話は昔のことで、今の人は勲章などに対して魅力を感じずもっと割切っているという見方もあるが、皆さんの胸に付いている略綬もどきの徽章一つでも、陸海空の表彰基準の相違など何かともめたというではないか。

ウェーベルに戻ろう。「大義に対する信念は、特にそれがマスメディアにより宣伝され作り上げられた場合には、大いに重要であるが、一次大戦のことを書いたある本の中の次の文章には真実がある「人間は正しくない大義名分のために戦っているからといって逃げもせず、その名分が正しいからといって攻撃するものでもない。弱いから逃げるのであり、強いから或はその指揮官が強いと思わせるから勝のである」

これにコメントを加える。このことは確かに否定できない事実であり、必勝の信念というこ

とが精強な軍隊であるために不可欠の要素である所以でもある。またなにが正しいか、何が正義かという客観的判断は、多くの場合戦っている当事者には通用せず、それぞれの主観的正義に基づいて戦うのが通常であろう。(紛争の当事者の数だけ正義があり、その複数の正義を調整するのが政治の仕事であるが、それが屢々戦争という他の手段によって実行されねばならないのは人類の業としか言いようがない)

しかし今日のように国民を離れて軍隊があり得ないようになってくると、自存自衛の為とか祖国の防衛のためとかいった簡明で国民大衆の納得しやすい大義名分が是非必要である。遠隔の地の国益の保護とか他国の支援とかいった目的では、長期にわたって多大の犠牲を払うよう国民を説得することは困難であり、従ってまた軍隊そのものの戦闘精神にも重要な影響を与えることになりかねない。特に民主主義諸国のように開かれた国では、この大義名分とも関連し、マスコミの活動が致命的に影響することは、ベトナム戦争における米軍の例から見ても明らかである。

・ シュワルツコフNO1 (ルーズリーフ)

ウエーベルに戻る(資料P4)「ある人に対する献身ということは、過去に於いてときに兵士を感動させた。しかし英国に関する限り伝統と規律がこの問題の真の根本である。規律は古い伝統的な軍事規律とは変わってきており今も変りつつあるが、制度がどうであろうとも、厳正な規律を確立し維持するのが將軍の勤めであり、兵士は公平に且つ合理的に管理される限り、厳しい規則でも気にしないのである。

規律はさておき兵士の主要な関心は第一にPERSONAL COMFORT (一身上の快適さ) すなわち規則正しい配食、適当な衣服、良い宿営、適当な医療設備であり、第二にPERSONAL SAFETY (一身上の安全さ) すなわちできるだけ勝利を勝ち得て生残る十分な機会のある戦闘に臨みたいということである。換言すれば大砲とバターである。一次大戦でロシア軍の士気は大砲の欠乏から、ドイツは主として食料の欠乏から瓦解したことは注目すべきであろう。

コメント「精強を謳われた日本軍も二次大戦後半太平洋諸島やビルマなどで大砲とバターの欠乏からある限界を超えると急速に瓦解したことは良く知られている。このことについては後述する。PERSONAL COMFORTはそのときの国民生活のレベルと関連し、生活程度の低いものほど一般には強靱性のあることは注意を要する。

(注) あちこちで目撃したテント張り兵舎の大群は急いで動員する徴兵達のための仮設兵舎であった。人里離れた野原に大型テント群を無造作に並べただけのものである。――贅沢になれている米国人達はまだ正式に参戦もしていないのに、これら不自由な条件に対し、不平不満を訴えないのであろうか。私の米人感を、文化生活と野生生活の同居できる国民性であろうと修正せねばならないようであった。荒々しい西部開拓から僅か二百年のこの国は予想抛り遙かに若く荒削りのように見えたのである。(中山定義「一海軍士官の回想」)

・ 今日の日本人は二次大戦当時とは違う―――ロジ支援組織の必要性

ウエーベル「兵士が十分な給養を受け、良く面倒が見られるように注意し、戦闘に勝つ指揮官は、自然に信頼を得るであろう。兵士が指揮官に対し愛情を持つかどうかは別の問題である。

(ウエリントンは管理的事項について最も注意深く、決して戦に負けたことの無い最も成功した將軍であったが、確かに人気はなかった。勿論信頼と好感の両方を得た將軍もいる) 將軍は



決して部下から人気を得ようとしてはならない。部下が真価を認めて尊敬し信頼しているならばそれで十分である。

コメント「確かに作為的に人気を求めようとするれば一時は成功しても必ず失敗する原因となるものである。しかし、真に部下を愛する暖かい気持を持ちつつ、しかもその愛する部下を任務のため死地に投げざるを得ない苦衷が自然に部下に感得されるとき、浮ついた人気ではなくて心の交流が生れるのである。これについては後述する」

このほかウエーベルは將軍の為すべきこととして次のことを挙げている。

- ・ 称賛に値するものは、口頭または文書で心から賞賛する
- ・ できるだけ部下の軍隊に姿を見せて感化を与える。
- ・ 決して皮肉を言わない
- ・ 絶対に秘密にする必要があるものを除き、兵士には真実を語る。(参考) 児島讓の意見——ルーズリーフ

ウエーベルの述べた伝統の例を一つ紹介しておこう。

THE NO NAME COMPANY (資料P5) ——ルーズリーフ

モントゴメリーもまた次のように論じている。(資料P5)

(注) MONTGOMERY——二次大戦中第8軍司令官としてエルアラメインでロンメルを破る(1942年10月) について枢軸軍を北阿から撃退、シチリア、イタリア作戦に従事(43年12月まで) 第21方面軍司令官としてノルマンディ上陸からドイツの降伏まで英陸軍作戦部隊の指揮をとる。後参謀総長

英陸軍の名将の一人であるが、個性が強く批判も多い。THE WAR BETWEEN THE GENERALS (INSIDE THE ALLIED HIGH COMMAND) によれば

- ・ テッダー(中東方面英空軍司令官後アイゼンハウアーの副司令官) ——「彼は自分をナポレオンと思っている普通の能力の詰らぬ男だ」
- ・ パットン——「強引な利己的人間だ」
- ・ その他——「自惚れつよし、自己中心」「友達少なく、高慢、傲慢、部下に対し仮借無し、栄光と名声を望む」「ちゅうしんとなったときのみチームワークを発揮」「戦闘よりも管理によって敵を破る、補給及び整備部隊の用意ができなければ動かず、成功の好機無ければ戦わず」「部下に対し、積極性、道徳的勇気、自信と熱意を以て部隊を鼓舞することを求む」

「軍隊の戦力は、その装備や構成員の総和ではない。一つの軍隊の真の戦力は、その各部の総和よりも遙かに大きいものであり、また大きくしなければならない。士気、闘志、指揮官と部下との相互信頼、特に高級司令部に対する信頼、戦友愛その他の多くの無形の精神的要素はその差を大きくする」

以上ウエーベルとモントゴメリーの所見をそれぞれ紹介したのであるが、ウエーベルが英国では規律と伝統が根本であるといい、モントゴメリーが相互信頼を強調しているのは、まさに海戦要務令綱領の第二に(資料P7)「軍紀ハ軍隊ノ生命ナリ、和譜ハ軍隊ノ血液ナリ」ということと一致しており、洋の東西を問わず有事の統率の基本となるものを示していると思う。これらの重要性に異論があるわけではないが、少なくとも自分の体験から考えてみると、

基本となるものがもう一つあるように思われる。

規律維持の重要なことについては余り多くを語る必要はないであろう。これは弱い人間の逃避行為を抑える最後の支えであり、自儘な行動を抑え一つの目的に力を結集するためになくはないものであるが、いわば外部からの強制力であり、最低限の要求ともいうべきものであって、これだけでは進んで身を死地に投ずる意欲を起させるものではないように思う。私は日本人にとっては、伝統ということは当然背後に常に働いているのであるが、なんといっても使命感というものがもう一つの根本ではないかと考える。外国でもDUTYを果すということが基本にあるのではなかろうか。人間は百人百様であるので決めつけることは危険であるが、私の接した範囲では、規律が恐ろしいからというよりも使命感に基づいて身を危険に曝したものが大部分であり、さらにその使命感は、天皇に対する忠節、国家国民に対する献身、肉親を守るため自らの犠牲を甘受するといったものが根底にあったとしても、軍人となった以上は理屈無しに当然の義務と考えていたように思われる。

まず私自身の体験を話してみよう。私の兵学校在学中に支那事変が勃発し、艦隊は米海軍を目標に猛訓練中であつた。ごく身近な先輩が卒業後一年少しで陸戦隊の小隊長として奮戦され、中には立派に戦死された人もある話も伝わってきた。卒業したら部下を持つ、責任ある配置も与えられる。弾丸の飛んでくる中、その部下の前で果して自分は恥ずかしくない振舞いができるか、与えられた配置の責任を立派に果せるか、これらは在学中常に心を去らない不安であつた。(参考：シュワルツコフ2――ルールズグリーン) そのころ支那事変で勇名を馳せたパイロットが教官として着任され、「怖いとか怖くないとかは問題ではない、自分のやるべき任務を果すまではそれに頭がいっぱいで怖がっている暇はないよ」と教えられ、そんなものかと思つたことであつた。

やがて卒業し艦隊猛訓練二年余を経て、駆逐艦水雷長として大東亜戦争に参加し、数え切れない対空戦闘や対潜戦闘を始め、水上戦闘も数回の昼戦や夜戦を経験して、在学中教官のいわれたことが嘘ではなかつたことを身をもって知つたのである。

その一例を紹介しよう。駆逐艦での最後の戦闘は第三次ソロモン海戦であつた。暗夜不時の会敵から混戦となつた戦闘であつて、私の艦は味方の先頭に立って敵巡洋艦群に突入したのであるが、水雷長としては自分の大きな眼鏡にかじりついて敵の態勢を観測し、艦型を識別、的針的速を判定して射角を決定しつつ逐次必要な魚雷戦号令を下し魚雷を発射するのに全身全霊を集中し余念を持つ余裕は全くなかつた。1500メートルぐらいまで突っ込んで魚雷を発射しほつとした途端それまで意識になかつた敵の発砲火炎や特に機銃の曳痕弾がくつきりと目に映りあたかも全部自分に集中しているような気がした。魚雷が命中するまでの1分半ぐらいの時間が永劫のように長く感じられた。この時の私の艦の艦長は後に二階級特進された誠に勇敢な人で、魚雷発射が避退せず、敵艦隊の隊列を回り込んで反対側に出て引続き数隻の巡洋艦や駆逐艦と至近距離から砲戦を交えたが、そのころになると私は次発装填を急がせることや全般の態勢を見て艦長の戦闘指導を補佐したり、上級司令部に対する報告の起案、艦内への戦況の通報など忙しく立働くことが多く、そのうちに私の艦も逐次被害を受け艦橋にも命中弾があつて相当の死傷者を出し私も断片を受け爆風で甲板に吹き飛ばされ一時失神したが、痛さも恐ろしさも感じる暇はなかつたというのが実感である。 そうこうするうちに私の艦は機関がやられて航行不能となり暗夜ただ一隻敵地に取残されたのであるが、やがて僚艦が救援に来

てくれ、生残った乗員を收容し動かぬ艦を処分して避退した。すでに天明に近く目の前の飛行場からは敵機が續々離陸を始めており、続いて爆撃と機銃掃射が始った。吸込まれるようにまともに落ちてくる爆弾、海面に立つ機銃の小さい水柱がどんどん真っ直ぐに近づいてバリバリと船体にあたる音がしたかと思うと直ぐ傍らの乗員が倒れ、今度こそやられると思う気持、ただみている外にやるべき任務のない恐ろしさは格別であった。幸い大きな被害もなく味方主力と合同し、後方に下がる余裕もなく我々は乗せられたまま、再びガダルカナルに突入して今度は人の艦で夜戦を味わう羽目となった。夜戦も外の部隊が戦闘しているのを遠くから見ているうちは花火見物よりよほど綺麗であるが、乗っている艦が戦闘の渦中にはいるとただ弾丸の当たらないのを念ずるだけ。開戦以来一年、それまで度々の戦闘に慣れ危険な任務にも従事して、自分も案外弱くないと自惚れていた私も、果すべき任務無くして弾雨に曝される恐怖をいやというほど味わされ、改めて弱い自分を思い知らされたのである。

以上は私の個人的体験の偽らざる告白である。私のように強いとは言えない人間でも自分の任務に集中しているときは恐ろしさを意識しないということ、さらにいうならば、たとえ震えながらも自分のやるべきことはキチンと果すということ、これは私の見聞した限り当時の海軍の共通した現象であったように思う。それは見方によれば規律のくびきといえるかもしれないが、そうしないと罰せられるという意識は全くなくて、ただひたすらやるべきことに打込むということであった。(参照：内田一臣——資料P 7)

ところで私の体験は下級幹部としていわば自ら行動の自由を持たないものの体験であって、小なりといえども部隊の指揮官としてある程度の裁量の余地を持ち自らの判断と意志によって任務を遂行するようになれば、使命感に徹するということは決して単純ではなくなって、人によって大きな差を生じるようになる。

美濃部正氏は、波濤23号で(資料P 7) 危険の少ないとき或は少々危険であっても上官、同僚、部下などと行動をとともにする場合は使命任務に徹することは比較的容易であるが、上司や他人の目の届かないところで死を賭した使命感に徹することは難しいとして、セイロンで索敵に出たとき、敵艦を発見した隣の索敵線の僚機が燃料不足で引返し、自分が触接すれば帰投燃料が無くなる状況で決心が付き兼ねた心の葛藤を率直に述べている。私の経験した諸戦闘に於いても、冷静沈着剛毅果断、ただ与えられた任務の完遂に邁進した指揮官とそうでない指揮官との顕著な相違を具に体験したのである。

例えばスラバヤ沖海戦の第一次昼戦では、当時制空権はすでに我にあり、全体の態勢は我に有利でしかもスラバヤ攻略の上陸船団約50隻を援護すべき我が艦隊は、成る可く敵と離れたところで速やかに敵を撃滅すべきであるにも拘らず、主力である重巡戦隊は遠戦に終始し、突撃を命じられた水雷戦隊も当時昼間5000メートルの標準魚雷発射点まで近づいて発射したのは後に二階級特進された佐藤大佐率いる第9駆逐隊の2隻だけであって、外の駆逐隊は8000メートルから10000メートルぐらいのところからへっぴり腰で発射したに過ぎなかった。運動自在の敵に対し遠距離から撃った魚雷が当たるはずはない。自爆の問題もあったが、20隻近くの艦が147本(第一次39本、第二次98本)撃った魚雷の内当たったのは1本だけであった。そしてその魚雷で駆逐艦が沈み混乱した敵を追いつめることもなくそのまま物別れとなってしまった。平素大言壮語していた私の艦の艦長は、正しい戦闘号令すらかけられない状況であった。平素弾丸の飛んでこないときにはいくらでも近迫襲撃をするのであるが、

本当に弾丸が飛んでくると人間は弱いものでそこまで突っ込めず遠戦になってしまい勝ちであり、思い切った追撃もできない、スラバヤ沖海戦は、そういった各級指揮官の弱点を露呈した良い例と思われる。もっとも見方によれば、我が方はその後の夜戦や翌日の昼戦、さらにはバタビア沖の海戦までを加えて、バタビア沖で輸送船若干が味方の魚雷でやられたほか殆ど損害を受けずに敵艦隊を撃滅し、スラバヤ上陸 作戦も予定より若干遅れただけで計画どおり成功して、護衛および支援の任務を達成した、どこに文句があるかということができないかもしれない。しかし私にいわせれば、当時の全般情勢や彼我の勢力等から見ればそれは至極当然のことであって少しも誇るに足りない。思い切って戦闘を挑めば最初の昼戦で十分に敵を撃滅できたはずではなかったか。この不徹底な姿勢がアッツ島沖の海戦やその他多くの戦闘にも表れ、やがて戦況不利に転ずるとズルズルと敗戦に至るまで立直れなかった一つの原因ではないか。日本海軍が寡をもって衆を制しなければならぬ宿命上兵力の温存を重視せざるを得なかった一つの弊害がこのようなところに表れたのではないかと反省されるのである。

話を元に戻して私の艦の艦長はミッドウエー作戦の直前に交代先に話した吉川中佐が着任された。吉川中佐は、平素は大言壮語されたり上級司令部の批判がましいことを部下の前で話されることはなく、明るいわゆる温和な方であった。しかし戦闘に当っては誠に剛毅果断与えられた使命は積極的に完遂される人であって、20回近いガダルカナルの輸送作戦や突入作戦を総て完遂された。ある時などは先任艦長として僚艦2隻を率いて行かれ、輸送任務終了後積極的に敵飛行場を砲撃、その間に敵艦2隻と会敵し、一航過で敵の一隻には致命的打撃を与えたが、もう一隻が残っていると見るや、反復3航過し、2隻とも確実に撃沈された後引揚げられた。当時敵飛行場の直前に陸軍部隊を揚陸するため、日没後暗くなってから全速で突っ込み、暗夜に揚陸、天明までに敵機の行動圏外に出るのをねらった行動を繰返しており、敵機の行動圏内にある時間を極力少なくするため、一秒の時間も惜しんでいたとき、敢て反復3航過し確実に敵のとどめを刺すということは常人ではできない勇敢な行動であった。これは使命完遂はもとより、さらに上級指揮官の意図に沿い大局に寄与することを考えておられたからだと思うのである。第3次ソロモン海戦における行動は先に話したとおりで、身を捨てて全体の戦闘に大きく寄与された。

同じ頃他隊の司令で、別行動中の他隊が空襲を受けたのを理由に輸送作戦の続行困難と認めて引返したり、折角揚陸に成功したときも上級指揮官から命じられた敵艦艇の搜索攻撃を実施しなかった人がいた。この司令は遂に罷免されたが、同じような任務を与えられ同じ時期に行動しても、指揮官の心構えによって大きく異なる結果を生む。それがまた、部下の士気や闘志にも大きな影響を与えるのである。(資料P8) —— 樫島日記、宍戸日記、永井手記、林日記 (ルーズリーフ)

大分話がゴタゴタしたが、今まで述べたことを整理してみると、ともすれば易きにつかんとする人間の弱さ、其の生存本能に打勝つものは平素からたたき込まれて習性となった使命感であること、しかも多少でも行動の自由がある場合には使命に徹するということが必ずしも容易でないこと、指揮官のその動揺は直ちに部下に大きな影響を及ぼすことなどであった。そこで私の言いたいのは、指揮官としてまた幹部としては自らの使命感をあくまで鋭く磨き上げて行くとともに、使命に徹するということが揺るぎのない隊風になるまで部下を教育してゆくべきであり、それがすなわち統率の根本ではないかということである。そしてその基本をしっかりと

踏みしめたうえに、各人さらにそれぞれの人生観や信条に従い、自らの修練と部下の指導に励むべきものと思う。

自らの信条についていえば、例えばミッドウェーで戦死された山口多聞中将は「武士道とは死ぬことと見つけたり」という葉隠の一節を信条として居られた。それは何でも死ぬればよいということでは決して無くて、与えられた任務を遂行する手段が二つ以上あってその成功の算がほぼ同じ様な場合には、より危険性があつても積極策を採るということである。

(参考) 葉隠聞書第一

武士道というは死ぬことと見つけたり。二つの場にて早く死ぬ方に片づくばかりなり。別に仔細無し。胸すわって進むなり。凶に当らぬは犬死になどいうは上方風の打上がりたる武道なるべし。二つ二つの場にて凶に当るようになることは及ばざることなり。我、人、生きる方が好きなり。多分好きの方に理がつくべし。もし理に外れて生きたらば腰抜けなり。この境危うきなり。凶に外れて死にたらば犬死に気違いなり。恥にはならず。これが武道に丈夫なり。毎朝毎夕、改めては死に、常住死身になりて居るときは武道に自由を得、一生落度なく家職を仕果すべきなり。——常に死を賭して事に当れという教えで、死を選ばなければ卑怯という意味ではない。

いわば不知不識のうちに安易な道を選びたがる人間の弱点を認識し、その落とし穴に落ちぬように最初からはっきり覚悟を決めて悔いを残さないという心の置き方である。禅により所を求められた武将も昔から少なくない。いずれも心の迷いを克服しよりよく使命を達成するための工夫というべきものと考ええる。

さて、私の参加した実戦は、申訳ないことながら、あとから見るとまだまだ余裕があったというべきであろう。大東亜戦争は後半さらに深刻苛烈の度を加えた。その戦場の実相からもう一步突っ込んで有事における統率の問題を考えてみよう。

奥宮正武「ラバウル航空隊」(資料P 10) ——南東方面における航空対峙戦と敗因を分析したもの、その中で当時のパイロットの心境について次のように述べている。

「一時の興奮に駆られて敵中に突入することはできよう。多くの戦友の面前で万歳を叫びながら敵陣に倒れるのも武人の本懐かもしれない。ときに生きることの苦しさに耐えかねて、夢遊病者のように死を選ぶのも戦場の習いとして許されるであろう。しかし搭乗員達を包む雰囲気はそんなに生易しく刹那的なものではなかった。むしろそれ以上に深刻で持続的なものであった。結果は殆ど明らかでありながら、その死期を知ることはできない。そして彼等はそのような雰囲気に耐えねばならない。しかもそのような彼等の最後は、多くの場合誰も見ていないのである。いかに華々しく散っていてもそれを伝える人もいない。特に彼等の勢力が伯仲していたり、或は我が方が劣勢であったりすると、なおさらである。記録にはただ自爆若しくは未帰還と記されるに過ぎない。それでも彼等は敢然と戦うのである。彼等を動かしているものは一体何であろうか、私はそれを説明する言葉を知らない。強いて求めるならば祖国愛かもしれない。そしてそれをさらに沸立たせるものが人間の闘争の本能ではなかろうか。私は屢々崇高な人間精神とともに、ただ戦うために戦う人間の本性をも見るのだった。(内田——一心不乱ただ戦っているだけである) もはやそれは理論では説明できそうにはなかった。——彼等としても死んで幸運になれると思うほど非科学的ではない。彼等はすでに人間の到達しうる極限にまでその精神を高めているのであろうか」

確実に毎日誰かは死んでゆく。しかも我が兵力が少ないためある程度戦ったら次の部隊と交代して後方に下がって休養するという事はできない。一度前線に出たら消耗し尽すまで戦わざるを得ない。死ぬまでこの厳しい任務を続けざるを得ない。自分が死ぬ番はいつかは誰にも判らない。それは明日かもしれない。明後日かもしれないが確実に来る。こういった厳しい状況の下で戦闘を続けなければならない隊員やその指揮官の心情、それはとても生易しいものではないのである。

このように戦況が苦しくなるほど指揮官と部下との信頼関係がますます重要となってくる。そしてその信頼関係の基本は指揮官が身を以て示す任務に対する挺身であり、また人間としての温かさ、部下に対する深い愛情ではないかと私は思う。これあって初めて部下はこの指揮官とともに苦戦に耐え、地獄の果てまでついてゆこうという気持を抱くのである。若干の例を見てみよう。

＊湯野川守正「特攻所感」(資料P 1 0)

・ 指揮官は「鉄の意志」だけでは駄目で「戦場、戦闘の実質」の把握が必要であり、「実体に即した用兵」が実施されなければ搭乗員の士気に直ちに影響してくる。

・ 飛行隊長自らが、隊長ができないときには分隊長が先陣を承る意志のない飛行隊の特攻には迫力はない。

・ 7 2 1 空司令岡村大佐(戦後自決)は、3月末第一次攻撃出撃時に野中隊長に「そんなに私が信用できませんか」と同乗出撃を止められたが、19年6月特別攻撃隊の編成を2AF長官に進言し自らその指揮官を志願された人である。岩城飛行長も司令に自らの出撃を屢々懇請され、その統率には我々特攻搭乗員を心服せしめる十分な迫力があつた。航空部隊の指揮官は必ずしも搭乗員でない場合もあろう。そのときでも有馬26航戦司令官のような思想、意志を指揮官に認め得れば、搭乗員達の戦意はより燃え上がるのである。状況が難しければ難しいほど、部下搭乗員は敏感に上司の統率を感じると考えて間違いないであろう。

・ 仮に必死を求めなければならない場合には、各級指揮官は勿論のこと、用兵の責任者も自ら陣頭に立つか、立てない場合でも時を失せず部下の後を追う決意が必要である。

必死の場合は当然、決死までいかなくとも苦しい戦闘が続くとき自ら陣頭にたてる場合はまだ救いがある。立場上或は全般状況上たてない場合でも指揮官の心構えは敏感に部下に通じるものである。 ＊山岡壮八「最後の従軍」(資料P 1 0)(ルーズリーフ)

＊神津直次「人間魚雷回天」(資料P 1 1)(ルーズリーフ)

＊美濃部正「芙蓉部隊の統率」(資料P 1 1)(ルーズリーフ)

＊山本長官遺詠(資料P 1 1)

任務のために可愛い部下を死地に投げなければならない苦衷、決して部下だけを殺すのではないという心情が誠に良く表れていると思う。ついでながら山本長官は今でも私にとっては生きた長官である。初級士官にとって、連合艦隊司令長官は雲のうへの存在であり、まして私は直卒ではない第二艦隊にいたので、研究会などで年に23回遙かに仰ぐだけであつた。そして長官の見識については戦後知つた程度であつ手当時は殆ど知らなかつた。それでも長官の豊かな人間性と部下に対する愛情は旗艦に勤務するクラスメートなどから自然に耳に入ってきたものである。(司令部暗号長高橋義雄の評：部下に対する思いやり、個人個人の特徴能力

を生かしつつ全体としての能力を発揮させるための和の面からの統率、部下から遊離しないための細心の注意、論語の「子は温にして励し、威あって猛からず、恭にして安し」という孔子の言葉が長官の理想像ではなかったか、決して他人の悪口を口にせず一切弁明がましいことは言われず他人に対し非難めいたことを口にせず、しかも陣頭に立って指揮をとるときは不動明王の如き仮借なき厳しさ) 連合艦隊の将兵を通じて、この長官のためならばと思ったのは、他の要素もあったにせよ、この歌に表れた山本長官の深い愛情を除いては考えられない。また先ほど話した美濃部氏は、「将兵迷える羊」として、玉砕寸前反撃の手段もないブカ島水偵前進基地指揮官としての心境と指揮官と部下との心の交流を次のとおり生き生きと描いている。

夜半爆発音に目覚めてそばの土壌に飛込んだ。地軸を裂く艦砲射撃で壕の入り口も砕け、いつ果てるともしれない。暗黒の中でただ一人、君が代も軍艦マーチも声にならない。江田島以来鍛えた胆力も腹に力が入らずただ耐えるのが精一杯であった。その間30分。

敵上陸迫ると見て全員集合を命じた。見れば隊員は整然としている。28歳の私は昨夜の不甲斐なさを顧み玉砕戦の指揮官として恥じた。はったりや虚勢では指揮はとれない。

「いよいよ最後の日は迫った。敵を迎え撃つにも武器はない。海は制せられ逃れる術もない。正直なところ私自身安らかでない。立派に死ぬるか否かにも自信はない。ジャングルに逃れたものは自由である。しかしそこには道もなく、食糧もない。私はせめて格好だけは敵に向けて死にたい。私と行をとともにするものは手を取合っていこう。遠い祖国の人人の期待を裏切らないためにこれが最も心安らかな道と思う」と方針を示した。

その夜3人の前任下士官が来た。「今日ほど身にしみた訓示は初めてでした。今まで常に国家のために死を鴻毛よりも軽くと説かれ、また隊長を見ていると、連日の空襲下指揮所で一人頑張っており、私らは悪いと思ってもとてもついて行けないと思っていました。――今朝隊長が自分も自信はないが手を取合って行こうと言われ我々下士官兵が臆病でも軍人として恥ずかしいものでもないことを知り安心しました。皆喜んでついて行くと言っています。一緒に死なせて下さい」――心の中をあかせば皆迷える羊であった。

人間というものは命ある限り死にたいものはいない。凡人が明鏡止水神の如き境地に達しようとするから苦しむのである。煩惱多き人間ならば部下とともに迷える羊同士として戦って行こう。我々は使命任務から逃避してこそ恥ずべきである。

これはウエーベルの言う大砲なきに等しい状況であって、このような状況は大東亜戦争後半決して珍しいものではなかった。

さらに苛烈になったのが大砲もバタもなくなった状況である。

「升田仁助海軍少将の思い出」(資料P10)(ルーズリーフ) これはまだ組織も健全で統制も可能な場合であるが、

ガダルカナルを初めとしてニューギニア、サイパン、グアム、ペリリュー、フィリピンさらにはビルマなどの悲惨な状況については、戦記物などで読んだ人も多いと思う。それでも敗戦を知らず降伏を認めない当時の日本軍大部分の将兵は、玉砕するか、終戦を命じられるまで戦い続けたのであるが、その多くはもはや敵を倒すというよりも自分が生延びるための戦いとなってしまったのであり、その苦しみに耐えきれず崩壊した部隊も生じたのである。

最高指揮官が玉砕した後はもちろん、それ以前でも戦勢の急迫、通信の不如意、糧食弾薬の欠乏等に伴い、逐次組織的戦闘の継続が

困難になり、部隊は入乱れて所在の小グループ毎の戦闘や食糧の確保に移行する例も少なくなかった。そのようなとき、部隊が大きいと潜伏も困難で食糧も入手できないことから、指揮官が「部隊解散、各自自由の行動をとれ」と命ずる場合があったようである。こうなると指揮権の放棄であり、部下に対する責任の回避である。欧米の軍隊であれば、指揮権を放棄しなければならないほど戦勢が逼迫した場合には、すでに尽すべき限界を超えたとして、指揮官の責任に於いて部隊を率いて降伏するということもあり得ようが、当時の日本軍ではそのようなことはおよそ沙汰の限りであった。かくて指揮官は責任を放棄し各人は各人毎或は小グループ毎に生きるための戦いを続けざるを得ない状況も生れてきたのであった。こうなればもはや組織的統率の限界を超えたと言うべきであろう。人により、部隊により、民族により抗堪しうる限界には大きな幅があるとしても、食糧や武器を欠きしかも入手の見込みがなくなれば、崩壊するのはいわば時間の問題といえよう。換言すればウエーベルの言う如く部下が十分に戦えるようにしてやるのが信頼を得る基本であり、統率の成立つ前提とも言うことができようか。