

原題 「統率講義(特別課程)」

原文はB5判6ページ。

以下、原文をそのままにA4判に変換、欄外にページ付与。

1 序言

(1) 変るものと変らないもの

この変革の時代に於いて何が変り何が変らないか見定めることは必ずしも容易ではない。

* 「昔は、をやめたおじいさん偉い」

食事の度に「昔は、昔は」と言ってものを教えようとする癖のおじいさんがいました。倅も嫁もその一方通行のおしゃべりを聞かされながら食事をしていたものです。ある日遊びに来ていた孫娘(小学生)にものを教えようとして「○子、昔は――」と始めようとしたところ、その孫娘間髪を入れず「昔と今は違うもん」思わず沈黙すると「今と先だって違うもん」その場に居合せた面々は下を向いてニンマリ、絶句したじいさんは以来昔々と言わなくなりました。偉い！孫娘がではありません。じいさんがです。

* その一方先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。「時代や状況を越えて、人間が人間である限り不変なものが存在する。――見ると時代の流れの中で人間もどんどん変るかに見える。確かに時代は人間の考え方、生き方に変化を強いる。例えば企業と社員、嫁と姑、親と子といった関係も昔の儘ではあり得ない。だが人間の内部、ホンネということになると、むしろ何も変わっていないというのが真相だろう。どんな時代にも親は子を気遣わざるを得ないし、男女は相惹かれる。景気がいい隣人に対する嫉妬は昔も今もあるし、無理解な上役に対する憎しみは江戸城中でもあったことである。愛憎、恩讐、嫉妬、自己愛、そして色欲から権勢欲に至る様々な欲望、千古変らぬこうした情念や欲望にそそのかされて、右往左往するのが人間の営みである。

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C4Iのように科学技術に直結したものについては、そのあり方は大きく変わってきた。1991年の湾岸戦争で示された精密兵器の素晴らしさ、その背後の電子戦、そしてテレビで世界の居間に送られたその実況などは記憶に新たであろう。

しかしその精密兵器も、電子機器も、そしてコンピューターも、そのソフトも、これら総てを開発し、生産し、運用し、整備するのはあくまで人間であって、コンピューター化し機械化して省力化が進むほど、残った人間の役割と重要性はむしろ増大するのである。(ADM.

T R O S T の言)

その人間は負傷、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その責めを果たして初めて戦闘に勝てるということは、少しも変っていない。

もちろん統率という見地から見ると、科学技術の進歩、経済の発展、政治や教育の在り方などいったものは、統率者、被統率者の背後にある社会的背景や価値観に大きな影響を及し、統率のあり方も50年前と今日とで同じでよいはずはない。しかし人間の本质が変らない以上、統率の技法やテクニックはかわつても統率の本質、すなわち使命の完遂を目標に相互の心的一体化を図るといふことには変りはないであろう。その為指揮官はいかにあるべきかという指揮官の心構えを説くのがこの講義の内容である。

(2) 如何にして統率を学ぶか

ア先人の実践の跡を学ぶ

D

A M N E X E C。 ” (ルーズリー

” D A M N E X E C ”

この話には示唆を受けるところが多いと思う。もちろんこの話の趣旨は中間指揮官のあり方を論ずるところにあり、遠航を終って分隊士になったときから、海幕長になったとしても、退職するまで、常に上司あり部下ありという立場で勤務しなければならない海上自衛隊の幹部として、諸君にも大いに参考になると思う。しかし今日この話を紹介した狙いは、この話か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はないということ、次に、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、複雑にして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、理論や分析だけで身に付くものではない。

自分も含めて総合的に人間というものを把握し理解することが大切である。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統率——反面教師も含めて——を通じて教訓を身につけるとともに、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、そ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。戦史は血の通った人間の記録である。

(L I D D L E H A R T) —— 講義資料

*人は神ではないことを知って、間違いをした人に対しては寛容であるべきだが、我々自身はその間違いをしっかりと認識すべきである。

*自分の経験から学ぶというのは愚者、他人の経験から学べ。歴史を学ぶことによってその機会を得る。歴史はどんな個人の経験より遙かに長く広く変化に富んだ普遍的な経験である。

イ常に有事のあり方を考える。

もう一つの常に有事のあり方を考える統率ということは、今日とくに留意する必要があると、私は考える。

冷戦後の今日、自衛隊は複雑化、多様化、広域化、無構造化した全方位、不特定の不透明不確実という懸念／危険／脅威に対処／対応し、拡大多様化する任務に邁進しなければならないという。確かにそのとおりで、有事と言っても何が有事かその様相はどうかということも、冷戦時代のように単純でなくなったのは事実であろう。しかし自衛隊の本質は、あくまで実力を以て相手の侵害から国家国民を守るところにあり、その為に「事に臨んでは危険を顧みず身を以て責務の完遂に努める」と宣誓しているのもあって、この最も厳しい有事に即応することを目標として部隊を錬成しておけば、複雑になった他の任務にも応じうることと思う。

そこで、何故特に留意する必要があるかという理由の一つは、治にいて乱を忘れずと言う教訓が何千年の昔からあるように、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、といわれるように、人間は喉元を過ぎると熱さを忘れ、平和が長く続くと、とかく何時までも努力しないで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。

政治の目標が、平和の維持とその為の侵略の未然防止にあることはいうまでもない。そ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」といわれた戦前と少しも変りはないのである。

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って、自衛隊の精強さや有事即応体制がその重要な一つの要因であることは観念的には理解できても、これを計数的に示すことは不可能である。民間企業は、一年或は半期の決算で、経営者や社員の成績は数字ではっきりと明示される。軍隊や自衛隊では、その真価は実際の戦闘でなければ明らかにされ得ない。しかもその戦闘は、未然防止の目的を達成できなかつたときに起るという矛盾がある。

加えて長い間にわたって防衛問題が継子扱され、平和平和と呪文を唱えることが何より大切、戦うことを考えるだけでもまるで悪いことのような雰囲気国民に染みわたり、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、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全く確立されず、平和を唱える以外にはお手上げという状況の下では、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今の平和が続くことが前提となった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。

この隊風ということから思い出されるのが1982年のフォークランド戦争である。長く平和が続いた軍隊の陥りやすい落とし穴や伝統の価値なども考えさせられるので簡単に紹介しておく。

この戦争は英国の軍事的PROFESSORIALISMによって決したと言われている。まず英軍の方を見てみよう。

休暇直前いつ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。顕著な例は次の通り。

*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。また同艦の応急作業や不発弾処理作業は不屈の意気込みで行われ、重大な被害を克服して沈没を免れた。

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たときでさえ、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。そしてこれは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、主機の使えるのは不安の多い1機のみ、一軸はAUTOMATIC SPEED CONTROLが故障し手動、といった状況の下、強風のなか曳航給油を行った。

*夜間、低雲、狭視界、強風と言った悪条件のもと、連日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）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DOWNのときは少なく毎日作戦終了時4機以上DOWNのときも少なかった。

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、その士気と練度の低さは英軍と対照的であった。その顕著な例は次の通り。

*警戒見張心の欠如

・5月2日英SSNコンカーラーがア巡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本を発射し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。ダメコンの準備も不良で艦内閉鎖不良のため、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分で左に横転艦首から沈没した。

・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大艦を含む11隻の英軍を両側の見張り所は発見しなかった。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マイル以内の投錨音も聞かなかった。此の見張り所占領後、ここには夜間の暗視装置、80ミリ迫撃砲、106ミリ無反動砲などを装備していたことが判った。この信じられぬような怠慢がなければ、英軍は大いに悩まされたであろう。

*一部のパイロットは極めて勇敢であったが（あまりにも突っ込みすぎて投下爆弾の安全装置が解除しないものもあった）、これらの人が消耗したあとは、忽ち戦果が挙らなくなった。（ア空軍の戦果は5人のリーダーによって得られた。しかもむしろ旧式機によってであった）——英軍上陸後5日間の出撃167ソーテイの内戦場到達前に引返したものの61（36%）実際に戦闘したものの80（48%）

何故アルゼンチンがそうであったか。——20世紀になってから一度も戦闘したことなく、長期の平和に伴い軍隊が一部の高級軍人の政治力発揮の道具になり果て、軍隊そのものも官僚化し形式化してその本質が見失われた。しかも平時にはその欠陥が気付かれずいざことある時敵のよって暴露されたという適例である。我が自衛隊としても見落してはならない教訓と言うべきであろう。

まえおきが長くなったが、平時は先に述べたような環境と制約の中で育つ一方、いざことある時は大きな国民の期待を背負い、自らの決断によって国の安危が左右されるという重圧に耐えながら、その任務を遂行しなければならないのが自衛隊の指揮官たるものの宿命である。しかも成功した場合には己の功績を数え上げるものは山ほどいても、代って決心をし、或は失敗の責任をとってくれるものは、誰一人としていないのである。

皆さんは指揮官或はこれを補佐する立場になられる方々であるので、以下私の戦争の体験及び戦後の経験や研究を通じて、重要と思う指揮官のあり方の一端をお話しして参考に供したい。