

「統率講義 指揮幕僚課程」

原題 「CS講義（2）」

原文はB5判27ページ。

以下、原文をそのままA4判に変換し、欄外にページを付与。

(2) 決断

有事における統率の特色として次に挙げたいのが、責任の重圧と決断ということである。兵は国の大事、死生の地、存亡の道であることはいうまでもない。いざことあるとき今日の平和な状況からは想像もつかないような責任と期待が、高級指揮官はもとより各級指揮官にかかってくる。これに関連し今でも忘れられないのは、私が自衛艦隊司令官のときの第10雄洋丸処分作業である。(LPGタンカー)このときは処分までの日数がかかりすぎるとか、魚雷の命中率が悪いとか、マスコミを始めあちこちからお叱りを頂いたのである。しかし部隊の実情からすれば、それまで一度も実際に発射させてもらえなかったMK37実用魚雷が半分でも命中したのは、一に当時の潜水艦なるしお艦長の決断によるものであり、また限られた魚雷調整能力を昼夜兼行で最大に発揮してくれた関係者の努力には、本当に頭の下がる思いをしたことであって、平素は何かといえば防衛力の充実に反対し、挙ってけちを付けるいわゆる世論なるものが、何かことがあると忽ち掌を返したように完璧な成果を要求することを、身をもって体験したのである。ミグ25が函館に着陸した事件のときも同じで、警戒管制能力の限界を知りもせず何故やすやすと入ってこさせたかと喧しいことであつた。このような批判は、一面大多数の国民が、平素は表面には出ないにせよ、ことあるときは自衛隊がちゃんとやってくれるという素朴な期待或は信頼感を潜在的にもっている一つの現れと見ることも出来よう。オーダーは違ふにせよ、日露戦争における上村長官の留守宅に対する投石や、山本長官がミッドウエー攻撃を強く主張した背後にこのような日本人の極端に走り易い国民性に対する配慮があつたといわれることとも、本質的には通ずるところがあると思う。

このような期待を負い、自らの決心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、指揮官は其の任務を遂行しなければならないのである。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、代って決心し或は失敗の責任を取ってくれるものは誰一人としていないのである。

平時はこの決断ということより寧ろ円滑に仕事をするための調整力とか根回しがうまいとかいったことが重視される。確かに調整力は、今日の複雑な入組んだ社会環境で業務を推進して行くうえに重要な要素であるし、有事にも連合作戦や統合作戦或は空、水、潜の連携や作戦と後方の関係などを適切に処理して行くうえに極めて重要なことは事実である。

しかし調整力に特徴があるといわれたアイゼンハウアーでも、作戦可能の限度という気象判断に基づきしかも気象予察に万全の確実性のないことを知りつつ、ノルマンディ上陸を執行するか否かの決断を下さなければならなかったのであって、其の決断に連合国全体の勝敗も何十万という将兵の運命もかかっていたのである。これが指揮官というものであり、指揮官は其の決断を下すために存在する。そして其の決断は適切なことが要求され、其の責任は誰に代って貰うことも出来ない。しかも必要にして十分な情報のあることは稀であり、不確定要素の多い中で時間的余裕もなく、ときに転瞬の間に正しい決断を下すことが要求され、其の結果に対し全責任を負わねばならない。決心のできない指揮官、誤った決心をする指揮官が部下から信頼されるはずはなく、それでは統率は成立たないのである。

ラバウル方面で海軍部隊の最高指揮官であった草鹿任一中将は、私どもが幹部学校の学生るとき戦場統率について講話をされ「決断はわだかまりのない平常心より出る。不明瞭なことから判断せざるを得ないのが戦場の常であり、真剣味と平常の修練が深いほど盲断に墮せず明断に近づく。決断の基礎は平素の勉強と整理であり、常に咄嗟に判断を誤らぬ修練を重ねなければならない。平素から心境の鍛錬と学識の習得整理を怠るなかれ」と教えられた。

わだかまりのない平常心とは、言換えれば私心を全くなくすことである。山本長官は開戦に当り「名を惜しみ己を潔くせむとの私心ありてはとてこの大任は成し遂げ得まじとよくよく覚悟せり」と記された。このように命を惜しみ名誉や称賛を得ようとする欲望はもちろん、名を惜しむことさえ念とせず、一切のこだわりやとらわれを捨てきって初めてわだかまりのない平常心に達することが出来るのである。私心はいわば人間の業とも言うべき自我や利己心と結びついているだけに、これを全く去ることは至難であるが、それを目標として努力することこそ修練の第一歩であり、また究極の姿でもある。そして其の修練が進んだ程度に応じて、判断の曇りや歪みも少なくなり統率の成否も決るというものであろう。

決断の基礎は平素の勉強と整理ということは、言換えれば健全な軍事判断力の育成ということであって、創設以来本校教育の目標とされてきたところである。

やや脇道にはいるが、この判断ということに関連し若干の意見を紹介しておこう。

1968-10のNAVAL WAR COLLEGE REVIEWに「REFLECTION ON THE CHARACTERISTICS OF A COMMANDER」という論文があった。この論文の首題は、ジェリコー、ビイチャー、ハルゼー、スプールアンス、キング、ニミッツの6人の提督を研究して、何か成功のための共通の要素とか資質がないかということをもとめてのものであって、結局「リーダーシップが成功するために必要な絶対的な資格も科学的な公式もない。従ってある人の潜在的な或は顕在的な指揮能力を測定する普遍的な基準も統計的な物差もない」という至極ありふれた結論であるが、その論文のなか

に興味を呼ぶところがあるので紹介する。

「勝利を得た指揮官にミスがなかったとか、逆に過ちのない指揮官はいないと簡単に考えてはいけない。指揮を行ううえで最も不可欠の要素は良い判断であり、この側面にもっと注意すべきである。指揮官は其の部隊やときとしては国家に拘る多くの難しい決心を為さねばならなかった。過ちを避けるためにはどうしたらよいかと問われた賢人が、GOOD JUDGEMENTと答え、続いて、どうしてGOOD JUDGEMENTを開発するかの質問に、間違いをすることによってと答えたという話がある。

軍事指揮官の難しいところは、たった一つの敗北によって破局的な結果を招く場合があり、ミスから学ぶ余裕のないことである。GOOD JUDGEMENTとは多くの要素の相互関連性や相対的重要性そしてそれぞれが結果に及ぶ影響など多くのことを同時に考える能力といえるかもしれない。スプールアンスは頭にコンピューターを持った人といわれた。今や我々はシステムアナリシスすなわち決心をするのに必要な総てのFACTORを考えるより有効な方法を強調する現代に至った。しかし判断は合理的、論理的思索だけに頼るものではない。IMAGINATIONと経験に基づく直覚もまた重要な働きをする。それは、判断には殆ど本能的な数千のはかることのできないものの相関関係が含まれるからである。直覚的な方法とは軍事的思考の創造的芸術的要素ともいえよう。

スプールアンスはミッドウエーでの行動方針を聞かれて直覚に基づくと答えた。彼の伝記作者は、彼の決心は健全な論理と徹底的な状況判断、秩序正しい思索に基づくと指摘していたが、最近では人間のあやまちを免れぬことに気づいて、其の成功の大部分を幸運に期するものもある。スプールアンスはまた、常識と理性によって和らげられ導かれるIMAGINATIONの価値を強調している」

この直覚に関連する例を二つ話しておきたい

*板倉艦長霧中の潜航———（ルーズリーフ）

*火縄参謀、神人一如———（ルーズリーフ）

このように直覚は大きな働きをするものであるが、これが盲断となる危険性に対して十分に注意すべく、（操艦における山勘）盲断とならないためには、平素からの修練と真剣な事前の研究が必要である。

本論に戻って指揮官の決断の例を見てみよう。ミッドウエー海戦で機動部隊の空母が壊滅して、あとどうするかという決断に迫られたとき、連合艦隊司令部には悲痛な空気が漲り、首席参謀以下では、今更おめおめと引揚げて何の申訳がたつか、戦艦でミッドウエーの飛行場を叩いて揚陸を執行しようとか、玉砕を賭してあくまで決戦を続けようとか極端な意見まで出たのであるが、山本長官は天皇陛下には私がお詫び申上げる、戦争はこの海戦でお終いではない、この際は作戦を中止して引揚げるという明快な決心を示された。この決心によってそれ以上損害を上乗せすることなく敗戦を収拾できたわけであって、こういう場合の決心決断、これこそ指揮官の存在する所以であり、有事における指揮統率の特質といえよう。

逆に指揮官の決心できなかった例も少なくない。波濤創刊号に「シー

マンシップから見た統率」と題して、伊藤治義氏が寄せた論文の中に次の一節がある。ここに出てくる司令こそ、私が先に話した罷免された司令其の人である。「一次に失敗したわが駆逐隊は、翌々日さらに駆逐艦三隻を加え再び出港、フロリダ島東側を廻りまもなく目的地タイボ岬沖にさしかかろうとしたとき、揚陸地点と思われる海面に夥しい吊光投弾が投下され、航空機が乱舞している状況を見てS艦長は、「司令、敵がいるようですから引返しましょう」司令：沈黙、艦長「反転し敵情を確認しましょう」司令：沈黙、艦長「司令、反転しましょう」司令：応答なし、この間司令駆逐艦「海風」の艦橋寂として声なし、艦橋には司令、艦長、前任将校、航海長、通信士外、暫く静粛が続く。わが部隊は34ノットで黙々として暗夜の海を航進する。突然艦長の声、「航海長、取舵反転」後続の各艦は「海風」の航跡を帰投コースに続く。直ちに反転の旨上級部隊に緊急信を打つ。約2時間を経過した0200頃GF司令長官から「ツラギ沖所在敵兵力は少数、反転し陸兵を揚陸せよ」との電令。司令の表情には困惑の色があった。艦長「反転したら揚陸は日出後となり空襲されます、このまま帰り再挙を図りましょう」司令頷く。以下省略する。今日と違い当時駆逐隊司令を隊付として補佐するのは少尉の航海士一名で、司令駆逐艦の艦長が隊の運用について司令を補佐するのが慣習であった。従って先の艦長の発言は、司令を補佐するための進言であったのである。伊藤氏の論文によると、艦長S中佐はいわゆる参謀型の口の立つ人で水雷戦隊の経験も深く、一段作戦中も船は別だが駆逐艦長として実戦にも参加、一方司令M大佐は水雷戦隊の経験も実戦の経験も少なく、どちらかといえば口数の少ない地味な人で、艦長より2カ月あとの7月下旬に着任したばかり、未だ一月立っていなかったという。こういう背景を聞くと、部下の進言と自分に与えられた使命との板挟みになり、所信を強行するには自信無しという心境には同情するが、これでは指揮官たるの資格はなく、部下の統率も成立たない。進むにせよ、退くにせよ、自らの全責任をもって明快な決心を示す、それのできない指揮官は不要である。

もう一つ陸軍の例を紹介してみたい。以下は戦史編纂官の述べるところである。

「旧軍時代いわゆる幕僚統帥の弊害が論ぜられ、適時決心をなし得ない指揮官の多いことが指摘された。指揮官というものは、決心するためにこそ存在するもので、決心できない指揮官は存在の価値がない。特に困難な決心を適時適切に行う指揮官が必要である。インパール作戦は、4月中旬頃攻撃が頓挫し、7月初頭作戦中止となった。この間約2カ月余、各兵団は食うに食なく、撃つに弾丸なき状況で頑張り通した。各兵団の膨大な損害は、この2ヶ月間に多発し、退却は悲惨なものとなった（参加兵力6万、死傷約4万、火砲の殆どを失う）

河辺司令官は南方軍から作戦中止の命令を受領したとき、其の日記に次のように書いた。「2カ月以前からひそかに作戦中止の考えと取組んできたが、今日ようやくその到達点に来た」と。この2カ月に及ぶ決心の遅延が、第15軍の諸隊に殆ど再起不能の深手を与えることとなるのである。当時戦局は日々悪化し、牟田口中将の苦悩の様子が方面軍に寄

せられた電文中にも明らかに読みとられ、作戦中止を決断すべきときが日々迫っているように思われた。しかし河辺司令官は作戦中止を決断しなかった。河辺中将の心中は痛いほど筆者(当時ビルマ方面軍作戦参謀)には判っていたし、作戦中止を決断することの苦しさを一日延しに将来に押しやっている心中も理解できた。(注、これより先インパール作戦の前途を憂慮した秦参謀次長は5月2日遠路わざわざビルマを訪ね、河辺司令官と全般戦局につき検討、このとき河辺中将は既に作戦の失敗を認めていたし秦次長も胸中作戦中止もやむなしと覚悟しつつ帰京した。このように5月初頭の戦況に於いて、第一線の責任者たる牟田口中将も、作戦の統括責任者たる河辺中将も、さらに参謀本部の秦次長もいずれも作戦の失敗を認めていたにも拘らず、結果的には7月に入るまで遂に作戦中止の命令は出されずに推移した。方面軍も15軍も、インパール一帯の要地を攻略すべき至上任務のもとに戦ってきたものであり、「作戦転換の自由裁量」はもとより与えられていない。そして当面の指揮官が絶体絶命の戦局に直面し、最早作戦打切りの戦機と判断することと、作戦中止の上申を決行することとの間には、想像以上の大きな懸隔がある。上級の指揮官として、上司に対し任務変更を願い出ることの無念さと屈辱感はけだし言語に絶するものがあるろうし、こんなとき「最後の五分間」といった言葉が指揮官の胸中に去来し、無理と承知しながらも最後の決断を回避し、一日延しに攻勢を続行することになるのであろう。秦参謀次長でさえ、東条参謀総長の前では単に「情勢の不利」を復命したにとどまり、「作戦中止」を明確に進言できなかった。)(注：戦後の牟田口中将回想「一か八かの作戦を覚悟、成功を信じつつ万一作戦中に雨期を迎えアラカン山中で補給途絶の儘戦線膠着した場合を懸念しつつ、外には一切語らず強気の発言に終始した。(4月末を以て作戦の転機と予測)」「もしこの作戦が雨期の始まるまでに成功しなかった場合には、断固作戦中止の命令を出して頂きたい、でなければ最悪の事態に備え、機に応じ随時後退しうる権限を予め牟田口に与えて頂きたいと上司に申出ていたら、作戦の様相は一変しあのような悲惨な結末を見ないで済んだであろう。このことは私の生涯を通じ取返しのつかぬ失策であり、万斛の涙とともに懺悔する」(作戦開始3.10, 雨期入5月、方面軍からの作戦打切り命令7.10)

「この際重大な決心を必要としたのは、河辺中将だけではなく、牟田口中将も同様であった。河辺中将としては牟田口中将に苦しい決心を強いる前にまず自ら決意して、第15軍の苦境を救うべきであった。両司令官ともインパール攻略の至上命令を課せられている。それにも拘らず作戦中止を上司に請訓することの苦しさは察せられるが、其の苦しい決断を敢て行うところに方面軍司令官の存在価値があろう。

5月25日河辺中将は牟田口中将と会見するためラングーン発12日後の6月5日軍戦闘司令所で会見した。この頃インパール作戦はいよいよ破局的様相を呈し、31師団長は師団主力を率いてコヒマを放棄、独断退却を始めていた。牟田口中将としては、まさに万策尽きた思いであった。そんなときに、はるばる方面軍司令官が訪ねてきたのである。牟田口中将は河辺中将の真の腹は、作戦継続の能否を打診するにありと推

察し、「最早インパール作戦は断念すべきときである」と訴えようとした。しかし咽喉まで出かかった思いを口にはできなかつた。一方河辺中将は、牟田口中将が訴えようとして言葉にし得なかつた意味を、牟田口中将の表情で読みとっていた。しかし敢て確かめようとはしなかつた。河辺中将が6月6日の日記に「牟田口相変らず涙もろし」と書いているように、激情家の牟田口中将は河辺中将に対し、涙とともに作戦の不首尾を詫びた。しかしこの期に及んで両者とも遂に作戦中止を明らかに口外できず、互いに心を残して別れた。

インパール作戦の末期、たびたび大本営や南方軍から厳しい督戦電報が方面軍に寄せられた。「さらに打つべき手段が残されている限り最後までインパール攻略に邁進せよ」といったものであった。これらの強い督戦電報がひそかに作戦中止の決心と取組みながら思い悩んでいた河辺司令官をさらに苦境に追い込んだ。そして河辺司令官が遂に作戦中止を決意したのは、コヒマーインパール道が英印軍によって打通され、其の大部分が雪崩を打ってインパール平地に進入したことを知った6月25日であった。

このときになって決心しても、既に余りにも遅く適時の決心ではなかつた。重大な決心は決断を必要とするものである。そして積極的な決心は易く、消極的と思われる決心は困難なことが多い。指揮官たるものは困難に直面したとき、ことの積極消極を問わず、適時決断を下し得なければならない。

インパール作戦が行詰ってからの第15軍の統帥は乱れていた。突撃戦法が行き詰ってからの戦況は望みなき強襲の連続であり、軍のこの窮境を救う道は作戦打切り以外にはないように思えた。しかし肝心のビルマ方面軍には第15軍の苦悩と戦勢の推移を洞察して、適時作戦の打切りを決意するだけの英知と勇断を欠いたのである。

指揮官は本来孤独である。戦局困難を極めるに従って益々然りである。全責任を一身に負ひたすら任務の達成を願う指揮官はよく其の孤独に耐え得なければならない。幕僚は補佐役に過ぎず責任を分担さすことは出来ない。ことの積極消極に拘らず、戦局非なるに及んで重大事を決意するのは結局指揮官自身である」

以上が戦史編纂官の述べたところであり、極めて明快蛇足を付け加える必要もないと思う。よく味わって貰いたい。

一言付け加えるが、今日の諸君から見れば何故両将軍が折角会見しながらどうして腹を打割って作戦中止を検討しなかつたかという疑問が起るであろう。詳しく話す時間もないが、そもそもこのインパール作戦そのものが多くの反対押切って強行されたのは牟田口中将が強引に推進し河辺中将が支援したという経緯もある。今更何の面目あってという気持もあろう。（参考：昭和19年1月4日南方軍総参謀副長綾部中将がインパール作戦決行について正式に報告する集りが大本営で行われた。参謀総長、同次長以下関係部課長が列席する中で、真田第1部長が「この作戦は無謀である。是非思い止まって貰いたい」と激しく反対し、一座は白けきった。そこで参謀総長杉山元帥は、一旦休憩を宣した。そして休憩の間別室に真田第1部

長を呼入れて「寺内さんの初めての要望であり、たつての希望である。南方軍で出来る範囲なら希望どおりやらせて良いのではないか。何とか認可してやれ」と切に翻意を促した。「結局私はそれに負けたのである。杉山さんの人情論に負けたのだから、結果から見れば最初の反対論など何にもならぬことだった」と真田第一部長は回想している。

第15軍3個師団3万6千人の悲惨な戦没と餓死に終わったインパール作戦はこうした杉山参謀総長の「人情論」から出発したのだった。心を鬼にしても否というべきときに否と言えるのが本当の勇気というものであろう。地位が上になればなるほどこうした勇気のあることが大きな影響を及ぼすことになるのだ。)

陸軍大学の現地戦術で後退展開を考えるような学生は、其の性格上指揮官幕僚に不適とされたように、後退とか退却ということは全くタブーであった旧陸軍の体質もあろう。上級段階に進むほど益々機微な上下級指揮官間の遠慮もあろう。しかし私は一番基本になったのは狭い意味の任務に対するとらわれではなかったかと考えるのである。作戦発起到当り南方軍からはビルマ方面軍に対し「ビルマ方面軍司令官は防衛態勢強化確立のため、適時当面の敵を撃破して、インパール付近の東北部印度要域を占領確保し———」という命令が与えられ、これを受けてビルマ方面軍は15軍に対し「第15軍司令官は———速やかにインパール付近に進攻し当面の敵を撃滅してアラカン山系内一帯の要域を領有し其の防衛を強化すべし」と命じた。

牟田口中将と方面軍以上との作戦目的は思想的に一致して居らず、計画推進の過程で論議されたが、命令で示されているように、この作戦はビルマ防衛を全うすることが目的であり、インパールの占領はその為の手段として決定されたのであった。然るに両将軍ともインパール占領という狭い任務にしがみつきの、其の結果数万の精鋭を徒に餓死させ軍を崩壊に導き、ビルマ防衛という其の本来の目的を全く破滅させるに至ったのである。先に話したことと矛盾するように聞えるかもしれないが、狭い使命感にとらわれすぎた結果大局を誤ったものとも言えるであろう。凡そ人間社会に於いてこれ一つを金科玉条としてそれにしがみついて居れば、一切間違いが無いというものはあり得ない。まず使命感によって生存本能に打勝たねばならないが、狭い視野で本来の目的を忘れた場合、其のとらわれがまた正しい決心を妨げることも出てくるのである。草鹿中将のいわれた「わだかまりのない平常心」ということの重みがしみじみ感じられるのである。

このことについては、また後で触れることにして本論に戻ろう。最近のコンピューターの発達に伴って、其のコンピューターで総ての判断や決心が出来るかの如きことがいわれているが、序論で述べたように、私は、今後とも戦闘様相は益々複雑となり、REACTION TIMEがごく限られるようになってコンピューターの助けを借りることは必須の要件となるであろうが、最後の決心をするのは人間であり指揮官であると確信する。どんなに科学技術が進歩しても、人間不在指揮官不在の決心というものはあり得ない。そして其の決心に伴う結果が益々重大になり、それだけに責任が益々重くなるのではないか。要するに平時とは

比較にならない責任の重圧に耐えつつ適確な決心をT I M E L Yに下さねばならない。これが有事における指揮統率の一つの特質である。

(3) 権限の委任

戦闘に勝利を得ることが至上命令となりその為に目的に適合した指揮統率が行われなければならないということから、平時と著しく変わらなければならない次のことは、権限の委任ということである。

ある挿話を紹介しよう。

1950年(蒋介石が台湾に移り中華人民共和国が成立直後、朝鮮戦争勃発直前)米の民間会社は中国沿岸の貿易に従事して中共側の港に出入し、国民政府側はどんな船でも中共の港に入るのを阻止すると宣言、米英海軍は一般的監視を行っていたが、A C T I V Eな哨戒やコントロールは行っていない状況のとき、ある米民間商戦会社が其の商船を上海に入港させると放送し、米英両国は上海沖で事件の起るのを防ぐため、駆逐艦哨戒を行うことにした。

哨戒を命じられた米駆逐艦は、どのようにこの哨戒を行うか、また米商船の行動と国民政府海軍の対抗策とから生じるであろう総ての行動に如何に処置するか、ということについて、A R E A C O M M A N D E Rから分厚いI N S T R U C T I O Nを直ちに受領した。これらのI N S T R U C T I O Nは極めて詳細で殆ど毎日追加された。

まもなくさらに増大したI N S T R U C T I O NがC N OとC I N C P A C F L Tから送られてきた。短時日の間に情報とD I R E C T I V E Sの流れは非常に大きくなったので、哨戒している艦ではI N D E Xが必要となったほどであった。

このような念入りの準備が行われたが、実際にとった商船の行動は米駆逐艦艦長の持っていたどのI N S T R U C T I O Nにも含まれていなかったもので、皮肉にも彼の決心をI N S T R U C T I O Nに基づくのではなく国際法と常識に基づいて行うことが必要になり、状況に応ずる適切な処置を行った。

この事件の少し後、米英駆逐艦G R O U Pの指揮官達は香港のP A R T Yで顔を合わせた。話は自然に上海沖の哨戒と国際法及び政府からのI N S T R U C T I O Nに移り、ある米駆逐艦長は英国の艦長に彼の受けたI N S T R U C T I O N Nはどんなものであったかと聞いた。英艦長は自分の受けたものはごく僅かで、A D M I R A Lは「上海沖にP A T R O Lを設定せよ。もし疑問が生じたらA C T T O P R O T E C T T H E Q U E E N ' S I N T E R E S T」と命じただけだと答えた。すなわち英国政府は駆逐艦長に責任とともに権限を与え完全な信頼を置いたのである。

この話の背後には長年にわたる英海軍の伝統や海軍に対する信頼或は多くの異民族からなり「少数の天才が作り多数の愚者が運営する」といわれ、百点は望まないが誰でも合格点は採らせるという米海軍の特長なども窺われて興味が深い、現地指揮官に状況に適する行動をとる権限を付与する事の重要性を示唆するものである。

この話をN I Pに紹介したマック大佐は、さらに続けて「通信が貧弱な時代には、士官は必然的に最も一般的なG U I D A N C Eだけで其の

国の外交政策を実行することが要求された。このようなシステムによって政治的にも専門的にも十分な知識を持ち個人的に重責を遂行しうる海軍士官を生み続けてきたのである。しかし迅速な通信手段の出現によって、このような海軍士官を作る必要性は減少した。大抵の問題は、政府のより高い段階に照会して決定を仰ぎ、それに従って現地指揮官に何が望ましい行動か指示することが出来るようになったからである。英海軍はこの安易の道を採用せず、今まで多くの有能な海軍士官を生んできた雰囲気保持することにした。迅速な通信手段は現地指揮官に情報を知らせるために使われるが、彼に一つ一つの行動を指示するためには使われない。このような方針は権限の行使と責任の遂行に熟した海軍士官を引続き育成するため続けられるべきである」と論じ、さらに平時には先例とROUTINEに用心深く勤勉に従うことが保身のため第一となりがちであり、かつ部下の失敗によって自らに責任の及ぶことを恐れる上司が益々制約を加えるようになるが、それではINITIATIVEと積極性を第一に必要とする戦時に役に立つ士官は出来ないと嘆いている。

バーク大将も1972年（ベトナム戦末期）NAVAL WARCOLLLEGEでの講演に於いて次のように述べている。

「権限を与えられないで、指揮官の責任を果すことは不可能である。権限を与えられたのに責任を果すことが出来ないという指揮官があれば、其の指揮官は更迭しなければならない。現地の指揮官が、彼の問題の大部分を、リコメンドとともにワシントンに送って其の決定を仰がねばならないのであれば、1. 具申したときには正しい解決策であったものが、タイミングを失ったため間違ったものになるほど遅れるか、2. リコメンドがいじりまわされて最早解決策とならないか、のどちらかである。ときとしてワシントンに請訓してもタイムリーな正しい解決を得ることもないではないが、其の反対の方が多い。最近先任の指揮官でも決定する権限を殆ど持たず、必然的に其の作戦もうまくいっていないということが耳にはいる。

私は現地指揮官が其の権限に全く制限を受けるべきではないと言うつもりはない。若干の制限は当然あり得ようが、それは、一般的なPOLICY GUIDANCEであり、現地指揮官が作戦すべき範囲を示すものとすべきである。もし現地指揮官がそれに反したときは即時更迭すべきであろう。

当然下級指揮官の発すべき命令が、上級指揮官によって与えられるようになると、多くの好ましくないことが起り易い。第一に下級指揮官のINITIATIVEが害される。それは上級者が下級者の判断や能力を信じていないことが明らかにされるからである。第二に彼の部隊は最早彼がボスでないと受取り、部下の目に映る彼のIMAGEが損われる。最後に、上級指揮官は、通常遠方で実施されている作戦の執行をずっとFOLLOWする時間がないので、ろくな結果を生まない。要するに適切な命令は滅多に与えられず、与えられた命令はうまく執行されない」

バーク大将は同じような結果が極めて小さい部隊でも起りうる、例えば、1曹が3曹の仕事をするれば責任の所在が不明となり、3曹の力を利用しないことになるとも言っている。組織が活力を失うと、各級の管理

者の権限がだんだん小さくなり、従前より一階級も二階級も下の仕事を
するようになる、つまり名前だけは与えられるが実質は落ちると言われ
る。海上自衛隊も本来あるべき階級や職務の一つもふたつも下の仕事に
首を突っ込む、或は突っ込まざるを得ないことになっているのではない
か、以前は海曹の仕事であったものに幹部が手を出す、分隊長に任して
おけず艦長が乗出す、今までの環境からやむを得ないところもあろうが
このような状況になっていなければ大変幸せであり、これでは有事に於
いて敵に勝つという至上命令を果せないことをよく認識して貰いたい。

権限の委任と言うことに関連して検討すべきことが二つある。一つは
シビリアンコントロールとの関係であり、一つはC4Iとの関係である。

冷戦時代の限定戦争では、政治と軍事との関連が極めて密接であり、
政治の意図にそう作戦の実施が強調され、遂にベトナム戦争では、爆撃
目標一つ一つまでワシントンのシビリアンが決定し指示するようになった。
当時はこれこそ限定戦争の特質であり、政治主導下の新しい作戦指
導のあり方などと言われたが、このようなやり方こそベトナム戦争の失
敗した主な原因の一つとなったことは、バーク大將が指摘したとおりで
あり、湾岸戦争では、ブッシュ大統領自身ベトナム戦争の失敗は繰返さ
ないと明言したことであった。

シビリアンコントロールのあり方としては、バーク大將の言うとおりに、
明確なPOLICY GUIDANCEを与え、其の範囲内で現地指揮
官に行動の自由を与えることが、最も望ましいと思われる。フォークラ
ンド戦争における英国の例、すなわち政府が軍事力の達成すべき目標と
政治的指針を明示し、其の範囲内の作戦は軍事当局者に委任して、介入
しなかった方法は十分検討に値するものと思われる。

(参考) SSN CONQUERORがア巡のGENERAL BEL
GRANOを撃沈した場合

英国政府は5月1日1100(GMT)以降アルゼンチンのフォーク
ランド占領を支援するために使用される艦船航空機、若しくは英政府の
承認なくTOTAL EXCLUSION ZONE(フォークランド
を中心とする半径200哩の圏)内に入る艦船航空機は、如何なるもの
でも軍民を問わず攻撃すると、4月28日宣言した。

5月1日アルゼンチン側は、英軍がフォークランド上陸を企図してい
るとの情報に基づき、TG4群を編成、空母DE MAYOを中心とす
る1群を以てTEGの外から英へり空母を攻撃、巡 GENERAL
BELGRANO及び駆逐艦(エクゾセ装備)2隻からなるTGで味方
空母への注意を牽制するとともに英艦隊を挟撃し、以て英TFを上陸支
援から引離そうとした。しかし、風力不足のため母艦機が発進できず、
また英軍の上陸も行われないため、アは艦隊に帰投を命じた。

他方英TGは最も近いGENERAL BELGRANO隊が夜間近
接してエクゾセ攻撃を行う恐れありと考え、追ショーウ中のCONQUE
URをもって攻撃する権限を政府に要請し、政府はこれを承認、CONQU
ERはROEの変更を受信して攻撃した。

C4Iとの関係は本来現地に近い指揮官ほど早くかつ詳しく知って居

るべき現地の情報が、殆ど同時にしかも状況によっては関連情報をあわせより詳細に、中間指揮官を飛越えて上級の司令部や中央で入手できるようになり、その為ときにはTIMELYでよりの確な情報とこれに基づく判断が現地よりも上級段階で行われうることである。もし総てがそのようにいくなれば現地指揮官が判断する余地はなく、其の存在すら不要となるであろう。しかし、INPUTの限界や敵の妨害、被害などを考えると、有事にはそうはならないのではなかろうか。特にたとえ情報は入っても、其の評価や判断は、より責任の範囲が狭く、それだけに注意と関心の行届く現地に近い指揮官の行う方が適切な場合が多いと思われる。従って、中央や上級司令部は、其の入手した情報を現地に送り、判断は現地に任せる、また其の判断の出来る人を現地に配するという事ではないかと思う。

(例) 1988年4月14日、イランの機雷敷設によって米FFG SAMUEL B. ROBERTSが触雷大破した報復として、4月18日米軍がペルシャ湾南部のOIL PLATFORMやイランフリゲート等を攻撃したとき、現地からA-6機と以てイラン砲艇ボガマースを攻撃する許可をワシントンに求めた。これは、パナマ籍バージ(米市民15人乗船)がこのイラン砲艇の攻撃を受けたと報じたため、それまでは米国籍の船のみ保護するのが米国の方針であった。そこでこのパナマ籍船の救援には政策の変更が必要と認められたのである。

この要請は、A-6—エンタープライズ—COM OF THE JOINT TASK FORCE MIDDLE EAST—CENTRAL COMMAND HQ (TAMPD FLORIDA)—国防省—国家安全保障補佐官(COLIN POWELL)(ホワイトハウス)の経路で行われ、承認はこの逆順で通知された。この往復に要した時間はFEW MINUTESであった。

この種の通信リンクの潜在的な能力のため、いつか戦闘現場から遠く離れた誰かが、既定方針に反してMOMENT TO MOMENTの戦術決定を左右するために使うのではないかと心配する人が多い。

* カダフィの指示によるベルリンのテロで、米兵2名外1名死亡、米人78名を含む229人重軽傷という被害を受けた報復として、1986.4.15リビアのトリポリ及びベンガジに対する航空機による限定攻撃を行った。これが成功した原因として、現地指揮官のKELSO提督の挙げた中の一つに、ワシントンからの干渉を最小限度に留めて計画および実施が出来たこととある。

この権限の委任ということは何もかも部下に任せるのでないことは言うまでもない。それでは努力の統一が成立たない。明確な目標と任務の付与はもとより、全体として整齐と目標を達成するために規制すべきことは明らかにして、しかも部下のINITIATIVEを極力生かすことである。モントゴメリーは「成功するためには、司令官は最初から自分の軍事機構を極めて強く掌握していなければならない。こうして初めて部隊はバランスと連携を保って其の全戦闘能力を發揮できるのである。この強い掌握は部下のINITIATIVEに干渉したり抑圧

したりすることを意味するものではない。戦闘で最後の勝利を得るのは部下の I N I T I A T I V E によるのであるが、M A S T E R P L A N が戦闘の特殊な場面での個々の下級指揮官独自の I D E A で根底を崩されないためには、しっかりした掌握が必要である」と述べている。

独断専行は、自衛隊ではあまり強調されないが、旧軍では随分やかましく教育され強調されたものである。独断専行は、1. 状況が変化したこと 2. 命令を仰ぐ暇のないこと 3. 上級指揮官の意図に合すること、の条件に合致しなければならず、しかも其の結果については独断専行を行った指揮官が全責任を負うこととされていた。これらの条件のひとつでも合っていない場合は**擅恣**として厳しく糾弾される定めであった。満州事変以後陸軍の一部ではこの独断専行が悪用されて独善的専断行為が行われ、軍紀をみだりやがて国を破る大きな原因となったのであって、私心が差挟まれ或は狭い独善的観念に基づいて悪用され、しかもそれに対して厳格な処分が行われなければ、このような危険があるが、千変万化する戦場に於いては、独断専行なくして勝利は望み得ないものである。通信手段が発達した今日、昔に比べて独断専行の機会は大きく減ったことは事実であろうが、G U I D A N C E や R O E で総てを尽すことは不可能であり、状況は千変万化するものであるから、指揮官として独断専行の機会は決して少なくはなく、まさに日頃の修練如何が如実に発揮される正念場となろう。

高木惣吉少将は「陸軍の独断的逸脱体質は、屢々抗命、命令違反或は無視を半ば公然と犯したのであるが、独断専行は次の場合に限り許容されるべきものではなかったか、

1. 作戦行動中であること
2. 動機が純粹で、結果に対し責任を取る覚悟と勇気のあること
3. 個人的或は局部的利害にとらわれて、全体の利害を無視しないこと
4. 情報、判断、前提条件の変化を的確につかむこと

統率の見地から、この権限の委任とか独断専行を見ると、部下の I N I T I A T I V E を尊重し、状況に応ずる其の積極的行動を奨励する反面其の行過ぎを戒め、私心に基づく恣意的行動を阻止するのは勿論指揮官の意図から外れ全体の作戦実施を阻害することのないよう十分監督し、たずなを取らなければいけないということである。とかく一方に行過ぎるのが人間の常、有事に於いても官僚主義や事なかれ主義が跋扈し、命令がなければ何事もできないような部隊が戦闘に勝てるはずもなく、また独善と独断が横行して規律の乱れた軍隊ほど、国と国民にとって危険なものはないのであって、I N I T I A T I V E を尊重し育成し発揮させつつ、しかも其の限界を守らせるということは、下級指揮官の個性と特徴をよくつかんだ上級指揮官統率の妙というべきであろう。

(4) 目標の認識

次に同じく合目的な統率ということに関連して、目標ということに触れてみたい。

目標の原則については既に作戦要務で十分学んで身につけていると思うが、敢て私がここに取上げたのは、統率の基本が使命感にあるように、指揮の基本は正しい目標の選定と其の適切な付与にあると考えるからであり、さらに日本海軍はこの点で多くの誤りを犯したが、海上自衛隊でもまだなかなか其の意識が十分でないことを憂えるからである。

(参考) 1965-72ベトナムで陸軍の指揮官の地位にあった将軍の内173人の生存者に対し「1969のベトナムミゼーション以前に米国のベトナムにおける目標を明確に理解していたか」を首題にした60項目の質問(回答率67%、内20人にはさらに面接して調査)に対し

29% : 明確に理解

33% : そうあるべきであったほど明らかでない

35% : 不明確、戦争が進むに従い再考を必要とした

教訓：戦争を実施した将軍達の殆ど70%が其の目標について不確実であった。このことは

1. 政策作成者が明白な到達しうる目標を形作る能力を欠いたという根深い戦略的失敗

2. WAR COLLEGEや多くの教育を経た将軍達が何が目的であるかを知らずしかも其の責めを上司に負わせたという事実を示している。

私は自衛艦隊司令官のとき、演習を統裁して各級指揮官や幕僚の作戦要務の能力が著しく低下していることを強く指摘したことがある。特に情勢判断に於いて自らの使命の分析を十分に行うという着意の欠けていることを残念に思ったのであった。平時には規則や慣習、上司の細部までに亘る指示などにしたがて業務を行えば大過なきを得るであろう。しかし戦闘ではそうはいかない。指揮官はまず自分に与えられた任務は何なのか、其の任務を達成することによって、上級指揮官のどういうことに寄与できるのか、もし自分が任務を達成できなければ、どういう影響を及すのか、情勢が変化したときにはどうなるのか、といったことを十分に検討し、これを常に頭の中に置いて自分の行動の準拠にしなければならない。そうしてこそ委任された権限も全体の目的達成に寄与するよう行使できるし、独断専行も誤らないのである。また上級指揮官は、部下指揮官が些かも誤解することのないよう、其の達成すべき目標と其の目的、WHATとWHY、すなわち使命を明確に示すべく、一点の曖昧さも残してはならない。

日本海軍では、秋山提督が海軍大学校の教官をしていたときの海軍応用戦術の講義に「凡そ戦争若しくは戦役に於いて対抗軍の直接の目的とするところは、其の攻勢なると守勢なるとを問わず、一つに敵を屈するにあり、この目的を達せんが為にとるどころの手段多々ありて、或は敵の兵力を殲滅し或は敵の要地を占領し、或は敵の兵資を掠奪し、或は敵の交通を遮断する等の如きいずれも敵の抵抗力を減殺して痛困を感ぜしめ、遂に我に屈服するの已むを得ざるに至らしめんが為なり。これらの手段を指して兵術上に於いて作戦目的と称す。手段を目的と謂うは聊か奇なりと雖も、凡百の人事皆斯くの如きものにして、目的を達せんが為

に手段を生じ、手段と遂行せんが為に又第二の目的を生じ、即ち第一の手段が第二の目的となり、また第二の手段が第三の目的となるものなり」とあり、まさに現代の目標の原則と同じ考え方が示されていたのである。

しかしこのような考え方はやがて全く忘れられ、大東亜戦争の頃には、典範類にも、教育訓練にも一言も触れたものはなかった。何故これが消えていったか、B A T T L E あって W A R 無しという海軍の体質、艦隊決戦至上主義、西太平洋における邀撃決戦一本槍など、いわば極めて単純化された戦術、術科レベル以下の雰囲気ではこのような考え方は不要とされたか、少なくとも重視されなくなったのではなかろうか。海戦要務令でも意志の疎通と上司の意図の明治、或は協同とか任務とかいうことは重視されていたが、目標系列とか使命即ち任務だけでなくその目的を考えるという思想は全くなかった。協同にせよ意志の疎通にせよさらに任務にせよ、其の中核となるべき目標系列を通じて努力の指向を一貫するという着意はなかった。

其の結果とも言えようか、大東亜戦争の多くの海戦に於て、この目的観念の不在或は目標の不一致などが作戦失敗の大きな原因となっているように考えられる。

例えばハワイ海戦で何故南雲部隊は第二撃を行わなかったか、あとのミッドウエーとも関連するが、戦争遂行の基本に関する山本長官の死中に活を求める積極的な考えと従来の邀撃決戦思想から離れられない軍令部やその他の人々との思想の相違を背景として、ハワイ作戦の目的が一致していなかった。

軍令部：支作戦（全海軍を広範な地域に分散している時期に米主力に側背を衝かれぬよう、それを予防して南方作戦を遂行するため） 連合艦隊：主作戦（戦争の勝敗を左右する重要な作戦、開戦劈頭物心共に起ち難きまでの痛撃を与え、米海軍及び米国民をして救うべからざる程度に士気を阻喪させる）

南雲司令部：消極的寧ろ反対（南方作戦の側背擁護）
この目的認識の差異が明確に表れたのが第二撃に対する態度であったと思う。

ミッドウエーの場合も同じようなことが起った。

軍令部：ミッドウエーの攻略（不確定な敵空母の出撃を期待する作戦を目的として示すのは不相当と判断）

連合艦隊：敵艦隊の捕捉撃滅

南雲司令部：ミッドウエーの攻略

（注）山本長官訓示（17. 4. 29 第一段作戦研究会）

「第二段作戦は第一段作戦とは全然異なる。今後の敵は準備して備えている敵である。長期自給態勢を取ることはG F長官としては出来ぬ。海軍は必ず一方に攻勢を取り敵に手痛い打撃を与える必要がある。敵の軍備力は我の5倍ないし10倍である。これに対しては次々に叩いて行かなければ、如何にして長期戦が出来ようか、常に敵の痛いところに向かって猛烈な打撃を加えねばならない。然らざれば不敗の態勢などは持つことは出来ない」

図演等で主目的は敵艦隊撃滅なることを再三強調

大海令：G F 長官は陸軍と協力し A F 及び A O 西部要地を攻略すべし
大海指：作戦目的—ミッドウエー等を攻略し、同方面よりする敵国艦隊の機動を封止し、兼ねてわが作戦基地を推進するにあり

草鹿竜之介：目的は、ミッドウエーの攻略にある。機動部隊は攻略部隊と協力して敵航空基地をたたけ、同時に敵の機動部隊が出てきたらまずこれを片づける。これでは二兎を追いながら上陸作戦に釘付されやすい。機動部隊が基地を叩いたあと勝手に上陸せよというなら気は楽であるが、今度の場合は誠に窮屈、窮屈に縛っておきながら敵機動部隊が出てきたらうまくやれというのだから、やらされる方は迷惑な話だ。——目的さえ明確に掴んでいれば、計画はいくらでも変更可能、米軍の上陸は皆同じ、この言分は逃げ口上の言訳に過ぎない。

要するに、此の両作戦は、上下を通ずる目的の不一致が、ハワイではさらに成功を収める機会を逸し、ミッドウエーでは作戦失敗の大きな原因になったこと、其の不一致は用兵思想の不一致から生れたものであって、其の調整は困難であり、たとえ表面的に一致したように見えても、具体的作戦実施の段階で必ずその差異が生れてくることなどの良い教訓であると思う。

第一次ソロモン海戦における三川艦隊の行動、フィリピン沖海戦における栗田艦隊の行動、いずれも使命の分析と目標の把握に欠けていた例として思い出される。

三川艦隊は南太平洋方面占領地域を防備するという一般的任務を持っており、敵のガダルカナル及びツラギ来攻に伴い、G F からこの敵を反復攻撃するよう命じられ、8月8日夜ガダルに突入敵警戒部隊を撃破しながら上陸船団を無傷の儘に残し、爾後幾多の苦戦を経てガ島を失いやがてずると敗戦に至るきっかけとなったものである。上陸船団を攻撃しなかった理由として、1. 再突入には2時間を要し、引揚げが遅れて翌朝敵空母から攻撃を受ける 2. 魚雷を殆ど消耗した を挙げているが、実際には敵空母も引揚げしており、魚雷は約半数残っていて、旗艦鳥海の艦長は作戦目的達成のため再突入を強く具申したが、却下された状況であった。G F では敵水上部隊の撃破を喜びつつも作戦目的を達成しなかったことに非常に不満であった。余談になるが、三川中將は戦後回想して次のように述べている「8 F 長官に親補されて東京を出発するに際し永野軍令部総長に挨拶すると「8 F は最前線に出て戦うようになるが、無理な注文かもしれないが、日本は工業力が少ないのだから艦を壊さないようにして貰いたい」と言われた。一寸意外であったが、日本はさうだろうと思った。第一次ソロモン海戦は、一挙にして敵に壊滅的打撃を与えたのであるから確かに大成功であったに相違ないと思うが、敵の輸送／船団に一指をも加えずして引揚げたのは不徹底だとの批評もあるそうだ。戦鬪が済んだと敵の輸送船のことが頭に浮ばなかったわけではない。しかし航空偵察や敵信傍受によると、敵の空母が近くに行動しているの、夜明けの前には其の攻撃圏内を脱する必要を感じたのでそのまま引揚げることにした。東京出発に際しての永野総長の御注意も耳に残っており、さらに冒険を冒す心持はなかった」こう言っている。私

に言わせるなら、さらに冒険を冒すというが、援護の水上部隊を撃滅するのは、揚陸船団を撃破するためであり、その為の冒険ではないか、これをやらなければ、何のために危険を冒したかということではないか。先にも言ったように、戦略的には戦わずして敵を制し、或は勝ち易きに勝つように努めねばならないが、いざ戦闘場面に臨んだときにまで、自分は成る可く損害を受けずにすまそうという姿勢では、戦果を挙げることも使命を達成することもできないと思う。

本来自己の使命を分析し、其の本質を良く掴み、関連して与えられた注意事項は、其の重要度優先度に応じて取捨選択することこそ指揮官の識量というものである。しかし一面人間はもともと弱いもの、一つの成功を収めたあとは何とか無事に帰りたいと思ひ勝ちである。そのような時上司或は上級司令部の幕僚の不容易な一言は弱い心の何よりの逃げ所となるものである。永野総長の一言は最前線に立とうとする指揮官に与える最も不適當な言葉であり、その為に結局却って多くの損害を出し、やがて敗戦を招くことにも通じたと言えよう。このように指揮官幕僚は、隷下部隊の指揮官に対し、殊に自ら直接現場に於いて指揮指導できない場合には、その言葉一つにも慎重な配慮が必要であり、又隷下の指揮官としては、良く自分の使命を分析し、本質と枝葉末節を識別することが必要である。

私の評論は、当時全般的に敵の侵攻は単なる強行偵察と樂觀的に判断していたことや、かい隊決戦至上主義が肌身にしみ通っていたことから考えると、結果論ともいえ、当事者にはやや気の毒な点もあるが、先人を責めるのが目的ではなく、しっかり教訓を学ぶという見地から、十分考えて欲しいと思う。

栗田艦隊のレイテ突入も同じである。

栗田艦隊は、「タクロバンニ突入マズ所在海上兵力ヲ撃滅、次イデ敵攻略部隊ヲ殲滅スベシ」という命令に基づいて行動したが、出撃時の長官訓示に「当艦隊はGF命令に基づき総力を挙げてレイテ湾に突入するのであるが、いやしくも敵主力部隊撃滅の好機あれば乾坤一擲の決戦を断行する所信である」と述べているように、出来れば相手の機動部隊と差し違えて、帝国海軍の最後を飾りたいという心情のあったことは事実である。レイテ突入取りやめの決心をした理由として1. レイテ湾方面の敵情が不明で、突入の成果に疑問2. 敵機胴部隊は包囲網を絞って近接している3. 北東30哩に敵機動部隊ありとの情報入手、確算のないレイテ湾突入によって、敵の好餌となるより北方至近の敵機動部隊と決戦した方がよい。

の三つを挙げているが、其の根底には輸送船と心中はしたくない、同じ決戦を挑むならば宿願の敵機動部隊とでありたい、それは至近にある、という心情ではなかったかと思われる。さらに言うなら、其の朝の護衛空母群との戦闘を機動部隊との戦闘と判断していたので、やるべきことは一応やったという潜在的な心理がなかったとは言えないかもしれない。

しかし冷静に当時の情勢を考えると、レイテ湾に所在する敵攻略部隊を撃滅することが、GFひいては日本全般の作戦に最も寄与したはずであり、それであるからこそはっきりそう命じられているのである。

しかも機動部隊と決戦すると観念的に言えても、現実には至難である。現に其の朝敵護衛空母群とたまたま遭遇して、機動部隊と誤認し千載一遇の好機と喜んだことであるが、其の護衛空母ですらなかなか沈めることが出来ず、却って相手の航空攻撃によるこちらの被害が多いまま、不徹底な戦闘を打ち切ったのが実際であった。

まず会敵する事が至難である。仮に好機に恵まれて会敵し其の一部と差し違えることが出来たとしても、全般情勢や戦局の推移には影響するところは少ない。現に来ている攻略船団を泊地に於いて捕捉することは確実に出来、しかもこれを撃破できれば相手の作戦目的を大きく阻害して全体のが作戦目的達成に寄与できたはずである。即ち適合性、可能性から見て方向を転じる何らの理由はなかったのである。勿論レイテ湾に突入したからといって、所期の成果を上げることが出来たかは、極めて疑問である。しかし少なくとも山口多聞中将の信条どおり悔いを残さないことにはなったであろう。敵の潜水艦や航空攻撃を連続受け、乗艦を乗換え不眠不休疲労困憊した頭の判断を、弾の飛んでこない落ち着いた机の上でしかも結果を知った上批判することが適当とは言えないであろう。しかし、論理的、合目的的な考え方が、一般に日本人には不得手で、よほど平素からしっかり身につけておかなければ、とかく独断的、感情的な判断即ち盲断に陥りやすい傾向があると思われるので、敢て取上げた次第である。どうか諸君は、一層目標を、明確に自ら認識し、又部下にも認識させることによって、合目的てきな指揮統率を行うよう平素から心掛けて欲しいものである。

(5) 個性とバランス

最後に個性とバランスということについて一言触れてみたい。

古来名将といわれる人に共通した資質を修練の目標として選び出す多くの研究がある。それはそれなりに価値もあり、自らを反省し、足らざるを学ぶ資として、参考とすべきものと思うが、私にいわせれば、人にはそれぞれ個性があり、名将といわれる人々の個性も幅広く違っていて、これさえあればという絶対的キメ手はありえない。

先人や他人から学ぶのは大切であるが、いたずらに人の猿真似をしてみても直ぐに地金が出るのがオチである。そこで指揮官として或は幹部としての自己修練は、如何にして自分の特長を發揮しつつそのマイナス面を抑えるかということになるのではなからうか。

一般に長所もそれを裏から見れば短所である。意志強固で頼りになるという上司は、一面頑迷固陋でつきあえないということもある。反対に、頭が柔らかく柔軟性があるという部下は、上司によっては定見がなく頼りないといわれることもある。

ということは、何事も行過ぎれば却ってマイナスとなり、状況に応じ適度に保つということは極めて難しいことを意味する。涅槃経というお経の中に次のような寓話がある。「昔あるところに一人の長者が住んでいた。ある日其の長者の家角口に一人の美しい乙女が姿を現した。其の名を聞くと私の名は功德天、つまり人々に幸福をもたらす神だという。喜んだ長者は女神を生じ入れて供養しようとするが、功德天は、自分は妹を連れているので一緒に招いて欲しいという。だが長者の快諾を得て

姿を現したのは、二目と見られない醜女であって、しかも其の名は暗闇天、つまり人々に災いをもたらす神であった。驚いた長者は、こちらの方はお断りだというのが、二人は承知しない。私たち二人は姉妹であって、別れ別れになることはできない。二人は連れだって歩かねばならない。それではやむを得ないからといって、姉妹連れだって何処へともなく立去っていった」というのである。この寓話の意味するものは、人間社会には、何でもマイナスを伴わない絶対的プラスというものは存在せず、節度を越え調和を喪失したとき、プラスの価値の一途の追求はある臨海点を超えて突如として符号を変えろという戒めであって、個性の問題に当てはめると、せつかくの長所というべき特徴も、度が過ぎれば其のマイナス面が顕著に表れるということである。そうは言っても逆に余り心配し過ぎると、折角の特徴を殺して個性のない人間になってしまう。如何にして特徴を発揮しつつしかもマイナス面を最小限度に抑えるか、其の意味におけるバランス感覚というものが、統率上も極めて重要である。「仁も過ぎれば弱となる。義も過ぎれば頑となる。礼も過ぎれば諂いとなる、智も過ぎれば詐となる。信も過ぎれば損となる」。必ずしも適当ではないのもあるが、先人が自らを戒めた言葉としておもしろい。部下を見るときもこのところを良く注意する必要がある。武田信玄遺訓といわれるもののなかに「1. 分別あるものを悪人と見ること 2. 遠慮あるものを臆病と見ること 3. 軽燥なるものを勇剛と見ること 右は主将の陥り易き三大失観なり」とある。

ウエーベルが引用しているソクラテスの「将軍に不可欠な資質」は、別の意味で引用されたのであるが、私は其の相矛盾するというか、極めて対照的なものを並べているのが大変面白いと思って紹介しておいた。

「将軍は彼の部下のために食糧その他戦争に必要なあらゆる種類の補給品を、どうして入手するかを知っていなければならない。彼は計画を作り出す創造力、実際的なセンス、及び最後まで其の計画を遂行するエネルギーを持っていなければならない。彼は注意深く、不撓不屈で、抜目なく、親切で且つ残酷 (KINDLY AND CRUEL) 単純で且つ術策に長じ (SIMPLE AND CRAFTY) 監視人で且つ泥棒 (WATCHMAN AND A ROBBER) 浪費家で且つしみつたれ (LAVISH AND MISERLY) 気前がよく且つけちん坊 (GENEROUS AND STIGY) 向う見ずで且つ控えめ (RASH AND CONSERVATIVE) でなければならない。将軍たるものは、先天的にせよ、後天的にせよ、これら総てとその他の多くの資質を持たねばならない。当然のことながら、彼は又戦術を知らねばならない。――」一つに偏らないと言うことが如何に大切であるか、時により状況によりいづれにもなりうるということが如何に必要であるか、などを説いたものと思う。

部下も又百人百色、其の特長を生かして十分に其の力を発揮させることが平時でも重要であるが、有事には致命的に必要なになる。

モントゴメリー「人が皆違っていることを理解するのが重要である。ダーレム、ニューキャッスルからの鉱夫達、ミッドランドからの男達、ロンドン子、ウエストカントリーからの農夫達、スコットランド人、ウエ

ールズ人皆違っている。ある連中は夜に良く、他の連中は中間戦闘を好む。あるものは変りやすい機動戦に最も適し、他のものは気質的に狭い地域の密集戦に適応している。その為総ての師団が違っている。私はこの相違の重要な事実を掴んでからは、任務に対して軍隊をマッチさせるのを例とした。どんなに差迫った特定の戦闘も、其の諸条件を研究して兵士達がこれらの諸条件に最も適している師団を使った。

将軍達についてもまさに同じことで、総ての将軍が違っている。あるものは機動戦を上手に指揮し、他は持場を死守するとき一番優れている。将軍達も又任務に適合していなければならない。私はいつも主作戦計画の各任務に対し、其の特殊の任務に最も適合した将軍と軍隊とを振向けた」

適材適所ということは何もこと珍しいことではないが、日本海軍のあとを見るとき、如何に其の実施が難しいかを痛感するのである。トコロテン式年功序列の人事が、戦時に於いても是正できなかったことを見れば、そして有事に役に立つ人材を平時から育成し抜擢することが至難であったことを思えば、今日の難しさは想像がつくと思う。機微に亘るので、これ以上は触れないが、個性とバランスということは、統率者自身の修養にとっても、部下を生かして使う上から見ても、極めて重要な要素の一つであることを心に留めて貰いたい。

最後に一つ申しておきたい。戦史室で勉強していたとき一つの資料を見て愕然とした。これは、敗戦直後敗戦の教訓を少しでも残しておこうという趣旨と思われるが、海軍省から指令があって、各部隊で戦訓研究調査資料を海軍省に提出した。騒然たる時期であったので、どのレベルまでの意見であるか、やや疑問の点もあるが、それだけに当時の主務者の切実な意見が良く反映されているように思われる。そのなかに資料のようなものがある。この意見のようなものは、その程度は別として、海上自衛隊でも、部下から上司を見た場合、あり得るのではなからうか。諸君は将来自衛隊を背負うべき立場に立つ人々であるが、階級が上がるほど、良くこの所見を思い出して、自らを戒めて欲しい。

私が本校の学生であったとき、中山定義当時の海幕総務部長から、承った次の話は未だに忘れない。「幹部は上級に進むに従って頭よりも人格的なものが重視されなければならない。人格的なものとは畢竟するところ私心の有無というところに帰着する。私利私欲にとられない人で初めて統率もでき健全な判断も可能となるからである。能力的な面はある程度幕僚で補うこともできるが、人格的なものは幕僚で補佐することは出来ない。私心の有無が端的に出てくるのは、機密費の使い方、旅費の遣いかた、公用車の使い方である」又最後の軍務局長であった山本義雄少将からお聞きした話の中にも次のことがある「海軍では大臣を選ぶとき、無私無欲という点を最重視するという伝統があった。有余る才能を持ちながら、海軍大臣になれなかった例は少なくない」