

(佐々木注)1997年3月21日作成  
原題「パウエル」原文B5判16ページ。  
以下、A4判に変換、欄外にページ付与。

## まいあめりかんじゃーにー

コリン・パウエル

p 59

——課せられた使命を第一に、部下の面倒を見るのはそれからせよ。  
——言い訳は無用。

P 78

伝統や儀礼は軍隊という神秘的な性格を持つ集団には、不可欠なものだろう。それによって若い兵士の生活に帰属感と自尊心が培われるのだ。

P 79

規律をただす権限が上級の本部や弁護士の下に移っていくうちに、軍隊は何か大切なものを失っているような気がしてならないのだ。それは家族的な雰囲気の中で、士官や下士官が隊員たちに抱く責任感である。それは賢明な両親が幼い子供の世話をし、迷いでいきそうなとき、強く引き戻してやるようなものだ。

人事や給料については、コンピュータのお陰で人間味のない役所仕事になりかわってしまった。将校は部下の兵士の生活に係わりを持たなくなり、問題のある部下に助言したり、解決の手助けをすることも少なくなった。兵士とその上官を結びつけ、士気を高めさせる、あの家族のような人間的な絆が人工的なものになってしまったのだ。

P 130

私がひどく当惑したのは、ベトナム軍の上級司令官に初めて接したときだった。私の大隊の将校や下士官は殆どが献身的で有能な専門軍人だった。兵士たちも勇敢で文句は言わなかった。だが、無能と腐敗と勲章だらけの軍服は、階級が上がるのに比例して増えていくように思えた。

P 132

専門家やエリートにだまされるな。専門家はしばしば自分の判断力よりもデータを利用したがる。エリートは生まれつき血気にはやっているから、現実の世界にショックを受けるとすぐ、血を流しながら死んでいく人間を増やしたがる。

P 133

軍の姿勢はどうやら、事情通には質問するなということだったようだ。うまくいかないときは、うまくいったような振りをせよ、そうすれば事態は恐らくそのままに落ち着くだろうというわけだ。私が西ドイツで初めて目にした無気力思考がベトナムにも輸出されていた。此の幻想による陰謀が、その後の歳月に幅を利かせるようになり、安全な村のナンセンス、サーチ アンド デストロイのナンセンス、ボデイカウントノナンセンスを加えていくことになるのだが、これがいずれもナンセンスであることは、実際にそれをやっている人間にもわかっていたのだ。

P 1 4 0

煩がられても細部の気配りを怠るな、ということである。緊張、疲労、混乱があるときにこそミスが生じる。そして、全員の注意が散漫になっている時は、リーダーが二重に警戒しなければならない。「常に細かいことをチェックせよ」というのが、私の守るべきもう一つの鉄則になった。

P 1 5 9

好ましい判断は明確な情報にもとづく。――私にとっては、足を止め、見て、聞く――それから必要なあらゆる力を結集して一気に呵成に打ってでるのが信条なのである。

P 1 6 2

ベトナムに戻るようになって心配だったのは、アメリカ国内のムードだった。戦争の被害は軍の関係者とその家族だけに起こっているように受け取られていて、訳の分からない紛争に巻き込まれるのはよほど運の悪い人だと思われていた。それまでの戦争の時のように、共通の目的に立ち向かう国全体として、犠牲を分かち合う気風がなかったのである。キャリア将校として私は自分の義務を果たしたいと思っていた。しかし、国内の他の人々については、自分が一人で戦っているような感じだった。我々が戦う相手は自らの大義を信じ、どれほど高い犠牲であっても、それを払う意志を持っていた。だが、我々の国はそうではなかった。

P 1 6 5

彼らにかけていたのは、やる気と目的意識だった。規律と士気の低下は見るからに明らかだった。

P 1 6 6

キャンプには、新しくやってきて戦場へ送られるのを待っている兵士と、短期間いるだけで故国へ帰るのを待ちわびている兵士がいた。両者のグループが同じ使命感を持ち同じ危険を分かち合う統一された部隊を構成できるわけがなかった。それどころか、人種的な派閥主義がはびこっていた。若い黒人の兵士、とりわけ懲募兵は当然ながら白人よりも戦う意志を持たなかった。だが、彼らが家に帰れる見込みはあまりなかった。

彼等は自分たちを危険な、よくわからない目的のためにここにとどめておく当局に怒りを募らせていた。彼らの第一の目標は、兵役年限を全うし、生きて祖国に帰ることだった。

P 1 7 8

同じく重大なのは、職業軍人の下士官グループの士気をかき立たせる材料が死傷者の数だったことである。

予備役を召集せずに戦ったため、アメリカ陸軍は速成の下士官を作り出していた。泥縄式の軍曹と我々は呼んでいた。――十分な備えもない多くの将校や下士官が指揮系統に関与したため、士気や規律の低下、誤った判断――そしてミライ村のような恐ろしい出来事――を招き、隊員たちは、果てしない、非人間的な殺人にも神経が麻痺してしまったのだ。――殺すか殺されるかの戦いをしているうちに、善悪の微妙な判別力はとかく鈍ってしまうのだ。

P 1 7 9

1962年にベトナムにいったときは、原則を重んじ、確信に満ちていた。そして、その原則が婉曲な言い回しや嘘や自己欺瞞におかされているのを見た。――悪質なゲーム遊びが、私の最初の在任中のベトナムに輸出され、二回目の在任中に花盛りとなったのだ。 出動準備。

訓練報告はそれを実施して是正するというより、喜ばせ、或いは隠蔽するため日常的に得点が水増しされていた。――言葉巧みに操作すれば真実すら変えられると、権力者は信じていたようである。我々は現実との接触を失っていた。テクノロジーにも幻惑されていた。敵は未開で、我々は世界で最高のテクノロジーを持つ国だ。だから勝負にならないと思っていた。

勲章があれば無差別にばらまかれなければ、もっと価値があっただろう。――まずまずの成績を麗々しく飾り立てる褒め言葉を、隊員たちは立ったまま聞いていなければならなかった。勲章の山が築かれるうちに、表彰状を書くのは大した作業ではなくなってしまった。離任する大隊長に、銀星賞と陸軍軍人勲章、それにヘリコプターの飛行時間についての空軍殊勲賞をパッケージして授与するのが標準になった。こうした勲章のたたき売りで特別な勲功をあげた本当の英雄一兵卒であると大佐であるとを問わずの業績が無くなってしまった。――うそで固めたつくりごと、腐敗した出世主義が陸軍を汚染したのだ。

陸軍は、ペンタゴンから国がおびたらしい人名と多数の費用を投入している事実を正当化せよとの圧力を受けて、数で表せるものがどうしても必要だった。――しかしボディカウントはいい加減だった。――それは背筋の寒くなるような統計数字の競争となった。

#### P 1 8 3

ベトナムでは、我々は生半可な気持ちで中途半端な戦争に加わり、国民の半数は反対か無関心のままで、一部のものだけが重荷を背負っていた。――――明白な目的や国を挙げての支援と熱意なしに、勇気や生命を無駄にしてはならない。

#### P 1 8 4

上級将校たちは戦争がうまくいっていないことを知っていた。それなのに、グループ思考の圧力に屈し、辻褄を合わせるために、ボディカウントとか、村の安全保障といった気休めの幻想にふけり、水増しの戦況報告をしていた。一つの企業体として、軍隊は政治の上層部や自分たち自身に直接話をしなかった。現地の最高指導者が国防長官や大統領のところにおいて、此の戦争は今のようないふりでは勝てませんというわけでもなかった。P 1 9 0

厳しい姿勢をとる理由をデビュー中將はこのように説明した。「私は第二次世界大戦に際して無能な司令官のために若いアメリカ兵が殺されるのを見てきた」と。そして新任のものにはこういうのだ。「君は君の観点からすれば有能かもしれないが、私から見て有能でなければ用はない。どこかほかでならうまくやれるのだろうが、私のところでは通用しない」

#### P 1 9 1

陸軍大学が450名の中佐を対象として行った調査報告の結果は衝撃的だった。回答者は陸軍がその失敗を直視していないとして怒りを爆発させていた。とりわけ痛烈な攻撃は、上級指導者の資質を疑問視したもので、将校たちに対する調査から、いい加減な準備報告や目に余る出世主義、古参兵の任官、水増しの褒章、嘘のボディカウントなど、全体的な幻想と幻滅の構図が浮き彫りにされたのである。彼等の上級指揮官たちがそれを野放しにさせてきたと述べた。――「陸軍は大して重要でもない短期間の成功に褒章を与える環境を作り、長期的なモラルの育成に目を向けず、或いはその意欲をくじいた」――「外部の財政的、政治的、社会的  
或いは管理面からの影響がこうした適正を欠く風土を作り出す主たる要因だったという証拠はない」のである。

P 1 9 1

デビュイ将軍はベトナムにおける大失態の後の陸軍の教義、構造、リーダーシップ、倫理的な風土に満足していなかった。軍隊を汚染していた出世主義に対してはただ軽蔑の目を向けただけだった。彼は、アメリカ軍全体の役割と構造を再構築すること、或いは少なくとも考え直すことを自らの責務とした。

P 1 9 3

彼からは制服を特徴とする職業について自分の個性を保ち続けながら、自我を外に表さないことも教えられた。―――ある時彼は将校たるものは軍務から離れた自分を持っていなければならないといった。「軍人という職業に浸りきって自分自身と家族のためのものがなにも残らないようではいけない。軍隊だけを自分の全存在にしてはいけない」と彼はいった。軍隊とは別の侵しがたい部分を持っていなければいけないのだ。

P 2 0 1

その後の年月の間に、陸軍の状態が改善されたとするならば、それは少なからずデビュイ将軍と彼のチームの洞察と行動力の成果だといえるだろう。

P 1 9 6

この当時我々は軍事色を抜きにして自分達の好きなように家族生活を送ることにしていた。駐屯地内の学校ではなく、普通の公立学校に目を向け、PXではなく民間の店で買い物をし、軍人の住宅ではなく、自分の持ち家に住んだ。

P 1 9 7

軍隊の中の黒人は、恐らくアメリカのどんな組織よりも、互いに面倒を見合ってきたのではないかと思う。

P 2 0 4

国民は国の舵取りをする大統領を選ぶが、どんな大統領もすぐに自分が必ずしも政府の機構をコントロールしているわけではないことに気づく。―――行政管理予算局が連邦の官僚機構の中核であるように、予算と人事の担当局はこの省庁の中核である。

P 2 1 1

民主主義は昼の光のもとではいつもうまく機能するとは限らない。民主主義はギブ・アンド・テイクだから、人々は交換したり取り引きしたりし、引いたり押したり、妥協したりしながら、理想のものから可能性のあるものへと移っていかなければならない。新参者にとっては、このプロセスの意味が分からず、失望させられ、ショックを受けさえする。妥協する過程を見ると、そこに関与している人間が手練手管に長け、付和雷同的で、二面性があるように見える。―――わかものが実際に政治が行われている様子を見れば、恐れをなすだろう。逆の見方をすれば彼等若者の何人かはその扱い方をわきまえないうちから権力の味をしめ、権力に吞まれてしまう。

P 2 2 0

彼が引き継いだときの第2師団は、士気もそれほど高くなく、規律も保たれていなかった。リーダーが腹の底から声を出して、変革の意志を示すのは聞いていて心を打たれることだった。

P 2 2 5

リーダーシップには様々に異なるスタイルがあるに違いない。トップの人間がそうしたリーダーシップのあらゆる資質を発揮できない場合、彼の周囲にいるものがそれを補わなければならない。トップの人間がビジョンを持っていて、しかもビジョンだけしか持っていないとすれば、彼の右腕となってそのアイデアを実施する人間が必要になる。組織がビジョンを描き、がむしやりにこれを押し進めようとするとき、他の人たちに対する容赦ない要求を手加減させる緩衝役がいる。

P 2 4 0

何か大きいことで優れた成果を上げようとするなら、小さいことでそれを習慣ずけていかなければならない。優秀な成績は、例外的にあげられるものではなく、普段からの積み重ねのたまものである。――ベトナムにせよクウェイトにしろどこへ行くにせよ、明確な目標を持ち、勝つつもりで行け。そうでなければ行くな、と私は言いたい。

P 2 4 5

彼は兵士達に誇りを持たせるにはどうすればよいかを本能的に知っていた。とりわけ、自分に誇りを感じる機会を持たなかった一般の兵士の心情を察知することができた。

P 2 4 6

この人達は、我々の生活に彩りと特別な味わいと気分と雰囲気、それに忘れ難い思い出を与えてくれた。――強烈な仲間意識、個性の発露、自ずからなる精神の高揚を好ましく思う。

P 2 4 9

四軍間の対抗意識は業績の低下につながる対立を生むとともに、抜きんでたいと思う気持ちが全体の業績の向上につながるというパラドックスがある。そのバランスをうまくとることが重要な課題である。

P 2 5 2

昇進を一回以上見送られた場合、後進に道を譲るために引退しなければならない。競争は階級が上がるにつれて厳しくなる。100人の中尉の中で大尉になるのは60人。こうして生き残った60人の大尉のうち、少佐になるのは60パーセントである。その36人の少佐のうちで中佐になるのは約40パーセント、すなわち100人のうちで中佐になれるのは14人でしかない。この14人のうち大佐になれるのが約30パーセント、たった4人である。そして、この4人の大佐から准将に栄進するのは一人。というわけで、100人の中尉の中から准将になれるのはただ一人なのである。

P 2 6 0

士官は昔から兵士達を出し抜くことを考えているが、そんなことは不可能だということが未だにわかっていない。アメリカのG Iに生まれつき備わる能力をうまく生かせば、自分たちも助かるし、戦争に勝つことだってできるのだ。

P 2 6 5

陸軍の管理にどう対応したらよいか。守るべき基本的な原則を守り、しかるべき手を打っておけば、自分で重要だと思えることがやれるのだ。――私は明らかに能力があるのに挫折してしまった将校のキャリアに共通する要素を見つけた。彼等は基本的に守るべきものがあるとき、頑固なまでにそれを渋るのだ。

P 2 8 2

ペンタゴンを支配する重要な指揮系統はすべてケスターの手を経由していた。最終的な決定をするのはもちろん長官だった。特別補佐官の彼は、すでに文官の昇進を一手に握っていたが、さらに上級武官の昇進についても自分の手に納めようとしていた。もはや、准将と少将のリストに関しては、長官が形式的にでも署名することはなくなり、ケスターが用心深くリストを検討した。彼はまた、陸軍と海軍の三ツ星と四ツ星の将軍の昇進は各軍の参謀長の推薦で行うという伝統的な方式も変えてしまった。それまでは、空席が一つできると、参謀長が一名の候補者を出すことになっていた。ケスターはそれに異議を唱えた。これからは二名ずつ出さなければならぬ。どちらがふさわしいか、国防長官が選ぶというのだ。――国防長官、陸軍長官そしてケスターの3人で勝手に候補者の資格を審査してしまった。ロジャース参謀長は怒り心頭に発した。最終的には国防長官が結論を出したが、それはロジャースの選んだ人物ではなかった。――ケスターはあつた地位が長官のもとにあることを、そして彼に決定権があることを明確にしようとしたのだ。

ケスターはアメリカの巨大な防衛機構の人物、書類、昇進の流れを支配していた。彼のアプローチは、彼の性格そのまま直接的だった。良い子にはご褒美を、悪い子には罰をとというわけだ。彼が権力を求め、行使したのはそれが何よりも自分のポストとカーター政権の利益のために尽くしていると信じていたからだった。

P 2 9 1

表面の見せかけの下を見なければならぬ。そして自分が見たことが気に入らなくとも、ひるまず直視することだ。

P 2 9 2

リンカーンの言葉を記した額を贈られた。ある日陸軍省の電信技師が大統領に南軍は多数の馬を捕らえ、北軍は多数の准将を捕らえましたと報告したそうだ。リンカンが准将よりも馬のことを気にかけていたので、技師が驚くと、大統領はこう答えたという。「准将なら5分でできる。だが代わりの馬110等を補充するのは容易ではない」――額入りのリンカーンの言葉は私の自惚れを戒める薬となっている。

P 2 9 3

ロジャースは言った。「諸君は戦闘機に乗って、明日、大西洋上空で消えてしまうこともあり得る。そういう諸君の跡を継がせる52人の大佐も、諸君と同様に優秀な人々だ。両者の差は我々には判らない。さらに、諸君の大半は、今回の昇進が最後の昇進だということも認めなければならぬ。だから、最善を尽くすことだ。そして、将来のことは将来に任せなさい」。少将になるのはこの中の半数だろう。中將になるのはせいぜい10人だ。大將になるのは多分4人だろう。――「諸君の中には失速してしまうものがあるかもしれない」とロジャース入った。「それは偉くなれば法の力の及ばないところまで持ち上げてくれると考え、権力を笠にきたつまらない人間になるからだ。自分の責任を全うできず、トップから滑り落ちてしまうものもあるだろう。諸君の配偶者が、あたかも自分が昇進したかのように振る舞ったがために、諸君のキャリアが躓く事もあるだろう。今話していることはすべて、この部屋にいる誰かの身に起こることなのだ」。

P 2 9 9

ひとつの部隊から数人ずつを選んで、他の部隊の兵士と一緒にさせ、別人の装備を与えて精鋭部隊を作ろうとしても、それは無理な話だ。――完璧な計画を立て、ひとつのチームとして訓練し、政治目的にあった軍事力をあてがい、必要とするすべてのもの―或いはそれいじょうのもの―を備えておかなければならないうえ、希望的観測にすがってはいけないのだ。

P 3 1 2

我々は、ペンタゴンに張りめぐらした非公式のルートを持っていた。省内の公式の指揮系統の裏を流れる情報をつかむには、それに限るのだ。

P 3 1 6

新しい技術が採用され、違いが生じるようにはなった。しかし、人間が、特に才能のある指揮官が部隊を成功に導くという現実を見落としてはならない。リーダーシップとはマネジメント科学が教える以上の成果を上げる技術なのである。

P 3 3 9

最初の報告に踊らされてはならない。事実が判明しないうちに判断を下してはならない。事実と考えられるものが手元にあっても、さらに別の事実が現れるのではないかと疑ってみなければならない。直観こそが断片的なデータ抛りも深く、より賢明な何かを教えてくれるというようなことである。また、事実をできるだけ速やかに一たとえ新しい事実が古いものと矛盾するとしても―入手するのが最善である。淀みなく嘘をついても、どのみち最後にはばれてしまうのだから、まとまりのない事実の方がましである。自分の都合で話を作ってはいけない。舌の根の乾かないうちに事実が明きらかになって、その真偽のほどが疑われるようになる。

P 3 4 1

虎が木に尿を引っかけると同じやり方で、自分の縄張りを見張ろうとする。他の誰よりも臭いが強くなければならない。さもなければ、押しのけられてしまうのだ。ジャングルにも、政府の上層部にも、持ち主不明のスペースはなかった。すでに我がものとなっているか、もっと強いものに奪われるかである。

P 3 4 1

スタッフミーティングはひとつだけ有益な目的にかなっていた。参加者のエゴをくすぐり、チームとの一体感を培ったからである。終わった後、彼等は目をかけてもらったことに満足して自分自身のスタッフのもとに帰ることができた。――来るものを拒まない大きなテントの効用だ。

P 3 4 2

広報の教訓を得た。事柄にもよるが、絶対に犯してはならないことがある。また、厄介至極の広報問題に直面することもあるが、そのときには正面からすばやく取り組み場、災いを転じて福にすることができるのだ。

P 3 4 6

外国への介入は、通常、軍部に血なまぐさい結果をもたらすのに、国務省の高官がそれを表現するためにひねり出すきれいな事の非常な文言に対し私は嫌悪を募らせた。たとえば「威圧」とか「象徴」「合図」「信頼を打ち立てる」というような言葉の羅列である。こうした言葉を使

っても、その根底に堅実な使命があるならば、問題はない。しかし、そうした言葉は泥沼を澄んでいるように見せかけようとして使われる場合があまりにも多かった。

P 3 4 6

アメリカは我々が存在するだけでスズメバチをおとなしくさせられると期待して、1000年も前からあるその巣に手を突っ込んだ。アメリカ人が命を懸けなければならないことがあるのは確かである。外交政策に於いては、犠牲が見込まれるからといって手も足も出せないようなことがあってはならない。しかし、犠牲者の親や配偶者や子供と顔を合わせて、なぜ彼等の家族の一員が死ななければならなかったという問いに明確な答えが出せるまで、人命危険にさらすことは控えなければならない。「シンボル」になるには、「プレゼンス」を保つだけでは十分とは言えないのだ。

P 3 4 7

三軍の関係は、連絡の不手際、バラバラな指揮統制、三軍間の割拠主義とワシントンからの細かい指示によってひどく損なわれた。グレナダ作戦は三軍の共同態勢をどこまで進めなければならぬかを示す事例となった

P 3 5 3

反対者なら何とかできるが、敵を作ってはいけない。今日の反対者は明日の同盟者となるかもしれないのだ。私はなるべくチャーリーと仲違いしないようにし、彼の筋の通った依頼には便宜を図るようにした。その結果、重要な問題にはいつも彼の票を当てにできた。P 3 5 4

最初の短い出会いの後、私に残った印象は、レーガンから同時に発散されると思われた暖かささと超然とした冷たさの矛盾だった。個人を対象としない親密さがあるとすれば、まさにこれだと言えるような感じだった。

P 3 5 9

ワインバーガーは「介入軍」とか「威圧」といった美辞麗句にうんざりしていた。詰まるところは、明確な任務もないのにアメリカ軍部隊を危険なところに置くということなのだ。彼は我が軍がその言葉の最悪の意味で「利用される」事に反対した。

P 3 6 0

ワインバーガーの基準——我が我が国外でアメリカの戦闘力の使用を考慮するのは——

- (一) 我が国、もしくは同盟国のきわめて重要な利益が侵されそうになった場合に限られる。
- (二) 我が国が係わり合いになるとすれば、勝つために必要なあらゆる資源を投入する。
- (三) 明確な軍事的もしくは政治的目標がある場合に限って介入する。
- (四) 目標が変われば、直ちに関与の形を変える。
- (五) アメリカ国民の相当な支持が得られる場合に限って介入に踏み切る。
- (六) アメリカ軍を投入するのは、それが最後の手段となる場合に限る。——要するに国益が犯されるか？ 答えが「イエス」なら介入する。しかも介入して勝つ。さもなければ、局外にとどまるのだ。

P 3 6 6

人質を取ったりテロに訴えたりして外交政策上の決定を動かすのをむざむざ許しておくわけには行かない。身代金はどれほど曖昧な言い方をしても、身代金に変わりはなく、絶対に払うべきではない。人質を取るものやテロリストに屈服すれば、彼等は勢いずいて自分たちの自



由になる武器にもものを言わせようとするだけである。

P 3 6 8

マーガレット・サッチャーは何から何まで公式のイメージ通り、鉄の女だった。確かにわたしと会ったもっとも手強い指導者の一人と言えよう。彼女が言葉のハンドバックを真っ向からワインバーガーの頭のうえに振り下ろすのを見たのである。

P 3 7 4

おそらく、レーガン・ワインバーガーチームの最大の貢献は、長らく疎遠になっていたアメリカ国民と防衛の任に当たる人々との関係を修復したことだろう。この時期に、溝は埋められ、アメリカはもう一度軍隊を抱きしめたのである。

P 3 8 0

私は指揮官達に私がどんなリーダーか、いくらかでも知ってもらいたいと思った。「私は型にはまらない人間だ」と私は言った。「流行の管理手法を追いかけたりしない」「上意下達」或いは「中央集権対権力分散」的管理図式は私の辞書にはなかった。私は彼等の一人一人に対し、仕事に必要なとあればどんな援助も惜しまないつもりであった。彼等のそばにつききりのこともあれば、手綱を緩めることもある。一方のテクニックが適当でなく、さらに他方もうまく行かないこともあった。どの方法を採用すればチームが最もよく任務を果たせるようになるかは、状況によって変化した。

指揮官とは確かに孤独なものだ、と私は言った。それは単なるロマンチックな常套句ではなかった。ボスと問題を分かち合うのは、この軍団にあっては、弱みや失敗ではなく、相互の信頼の証と見なされる。他方、彼等はあらゆる決定を私に委ねなくても良いのだ。「私は広い範囲で自由裁量に任せる」と言った。「諸君が朝礼を午前五時三十分にしようと五時四十五分にしようと、私はかまわない。私に決めてくれなどというてはいけない」

私は自分の考える忠誠というものを説明した。「我々がある問題について議論しているとき、忠誠とは諸君が私の思惑とは関係なく、自分の率直な意見を聞かせてくれることである。この段階では、意見の相違は私にとって良い刺激になる。だが、いったん決定が下されたら、そこで討論は終わりだ。そのときから、忠誠とはその決定を自分の決定であるかのように実行することを意味する」

この王様に限り、自分が裸の時には裸だと言ってくれることを期待している。この王様は自分の無知故に凍え死にしたくないと考える。「もし何かの間違っていると思ったら」と、私は言った。「ぐずぐずしないで、すぐにそれを聞かせてもらいたい。悪い知らせはワインとは違う。時がたつにつれて良くなることはない」。彼等にまだ問題を処理する余裕があるうちは、あわてて口を挟むつもりはなかった。だが、気がついたときには私にも手の施しようがない、ということにはしてもらいたくなかった。「へまをした時、次にはもっとうまくやりますと言ってくればそれでよい」と私は助言した。

「私が何を望んでいるかについては、諸君に明確なガイドラインを示すつもりである」と、私は続けた。「はっきりと判らなければ、聞いてくれ。二度、三度と説明した後で判らなければ、それは受信する諸君の側ではなく発信する私の側に何か問題があるのだろう。私は、こいつらはちゃんと話を聞いていないのではないかと、愚かなのではないかなどと思ったりはしない。一番悪いのは、部下が自分たちが混乱していることを隠そうとして、判らないまま

にして働くことだ。「私のオフィスを出たとき、私の意図が理解できていなければ、直ちに帰ってききなおし給え」と、私は言った。

私は彼等に、任務を遂行するために必要なものはどんなことをしても用意する、と告げた。「フランクフルトになれば在欧米陸軍へ行く。もしそこになれば、ワシントンまで行く。しかし私は全面的に諸君を支援する」

指揮官として、諸君が私のスタッフと衝突するようなことがあれば、私は諸君の味方をするつもりだ。スタッフは指揮官に仕える立場にいる。「しかし、もし諸君のうちの一人でもいわれなく私の部下を罵倒するものがあれば、もちろん私は部下を助けに行く」

最後に、私は自分が軍に抱いている愛情の深さを伝えようとした。「軍は耐えるものではなくて、楽しむものだ。楽しんで指揮し給え。いつも異常なスピードで走ってはいけない。休暇が取れるときは休暇を取って、家族と一緒に過ごし給え。私はやむを得ない場合以外は、週末まで働くつもりはない。また諸君にもそれを期待しない自分や部隊のために土曜日や日曜日の勤務を登録するときには、しかるべき理由がある場合だけにしてもらいたい。念を押すが、これが諸君にとって、そしておそらくは私にとっても最後の勤めとなるかもしれない。だから、楽しもうではないか」

P 4 1 1

「いつも楽天的であれば力が倍加する」。軍隊では、常に如何にして兵力を増強するかを考えていた。プラス思考もその一環だった。

P 4 1 2

行方不明者の家族は言葉巧みな詐欺師達に操られていた。彼等は証拠をでっち上げ、偽りの口実のもとで金を集めては、自分たちの懐を肥やしていた。

P 4 2 1

私が求めるのは知力と判断力であり、最も重要なのが、事前に危険を予測してそれを回避する能力である。また、忠誠心、誠実さ、高い活動レベル、ある程度の情熱、バランスのとれたエゴ、そして物事をやり遂げる熱意も重視する。

P 4 2 2

この決闘では、インタビューを受ける側だけが危険にさらされることを私は悟った。メディアは愚かな、または不注意な答えだけを報道し、愚かな、またはフェアでない質問は報道しない。また、記者が追いかけて質問をするとき、面倒が起こる。だから休憩し、充電してステージに立つべきである。さもなければ追い出す。

P 4 4 1

私はメディアの扱いについての、新しい法則の一つに従って答えた。「仮定にもとづく質問には答えられません」———メディアへの配慮と情報の与え方についてはもっと教訓がある。聞かれた質問のすべてに答えなくても良い。彼等は選んで質問する。我々は選んで答える。———その質問をしている男だけを相手にせず、その向こうに目標を置くことだった。テレビで見ているであろう何百万という視聴者に合わせて答えを考えなければならないのだ。

P 4 6 5

渡しの毎日の生活は、絶えず決定を下し、私の推奨する案を次に回すことに明け暮れた。問題は———多岐にわたった。今では意志決定の哲学を作り上げていた。簡単にいえば、できる

限りの情報を掘り起こして、後は本能の赴くままに任せる。我々は皆ある種の直観を備えている。そして、年をとるにつれて、次第にそれを信じ、それに頼るようになる。私が決定を迫られたとき、つまりある地位に誰かを選ぶとか、作戦の方針を選定するかしなければならないとき、私はあらゆる知識を切れっ端も残らずさらって集める。人に助けを求める。彼等に電話する。手当たり次第に何でも読む。つまり、私は知性を使って本能を教育するのだ。そのあと本能を使って、このデータのすべてをテストする。「さあ本能、これは聞いて正しく聞こえるか。嗅いでみて臭くないか。手触りはいいか。違和感はないか」

しかし、我々は何時まで情報収集ばかりしているわけにはいかない。入手可能なすべての情報がまだ集まっていなくとも、あるところで決定を下さなければならない。大事な事は慌てて決めないで、適切な時期に決断を下すことである。私には決定の公式、 $P = 40$ ないし $70$ 、というものがある。Pは成功の確率を、数字は得られた情報のパーセンテージを示す。手持ちの情報だけでは正しいという見込みが40パーセント以下しか得られないなら、私は行動しない。また100パーセント正しいと確信するだけの事実が集まるまで待つことはしない。なぜなら、そのときには必ずといって良いほど遅すぎるからである。私は、40から70パーセントの範囲の情報が得られたと感じたとき、本能に従って動く。

P 4 6 8

偉大な指導者は何時の世にも単純化の達人である。彼は議論や討論や疑念といったものをまっすぐ通り抜け、すべての人が理解できる解決策を提示する。———彼が我々に与えたのはインスピレーションとプライドである。———心に誇りを呼び覚まし、彼等の意志と団結心と可能性を大きく膨らませた。ロナルド・レーガンはそれをアメリカのためにやってのけた。

P 4 8 6

JCSは、また、国防長官と大統領に軍事的助言を与える責任になっていた。しかし、それはバラバラな意見ではなく、「合意に基づく」助言でなければならなかった。ところが、参謀総長達の助言に一致が見られるとするならば、殆ど例外なく、お互いに歓心を買おうとした結果だったといっても良い。従って、JCSで働く1600人のスタッフは、何万時間にも相当する労働を費やして、冗長極まる最低限の共通項だけを並べた文書をせっせと作りだした。このような文書は、各参謀総長には満足のいく内容かもしれないが、役に立つと見る国防長官や大統領は殆どいなかった。———わたしの判断するところJCSがはっきりあと意見を述べてヴェトナム戦争の泥沼がさらに深まるのをなぜ阻止しなかったのか、その理由はこの組織のまとまりのなさによる。

P 5 0 7

クライシス・センターに入ってくる報告の殆ど総ては先の報告の訂正で、最初に聞いたことを信じるなという古い格言の正しさを今更ながら認識させられた。国家指揮センターのあの小さい部屋に座っている私の感情は激しく天国と奈落を行ったりきたりして、ローラーコースターに乗っているみたいだった。戦闘には、とりわけ夜間の戦闘には混乱がつきものである。———混乱のまっただなかで、情報が限られ、しかも間違っていることさえあるのに、それを使って生死に関わる決定を下さなければならない人々は、常に誤りを犯す危険に直面しているのである。

P 5 0 8

ワシントンにいる我々の仕事は、彼等（現地指揮官）の邪魔をすることなく、計画を実施することだった。

P 5 0 9

報道陣に対する準備は不手際で、非難がでた。――国防省の報道官はその埋め合わせをしようとして、200人の記者を詰め込んだ民間機を送り込んだが、我々の方には彼等をきちんと処遇する能力がなかった。その結果、報道陣は我々をさんざん叩いたが、それはいわれのないことでもなかった。――しかし、この作戦中に、広報側でいつものメディア支援の態度を改めざるを得ないことが起こった。侵攻第二日目に私はブッシュ大統領のテレビ記者会見を見た。彼は速やかな作戦の成功のあとで、目に見えて気分が高揚していた。これは大統領が知り得なかったことだが、彼が時々笑顔で記者達に答えている、それと同時に、そのネットワークは画面を仕切って、――空軍基地で輸送機が最初のアメリカの犠牲者の遺体を下ろしているシーンを並べて映していた。大統領を冷血漢に見せるのが狙いである。センセーショナルな映像だが、卑劣なジャーナリズムだった。

報道関係者が、戦争を取材するばかりでなしに戦争を指揮しようとしたとき、私は怒りをかき立てられた。パナマ市の中央近くに放送塔が立っていた。――まだ立っている放送塔のことで、報道関係者からホワイトハウスに非難が浴びせられた。そして私の方には、大統領補佐官からの非難の声が伝わった。私は彼に塔は少しも我々の邪魔にならないと言った。――いざれにせよ、我々は其の塔を倒したくなかった。――だめだ。報道関係者の怒りは非常に激しく、塔をどうしても立ったままにしておけなくなった。私は現地指揮官に破壊せよと命じた。彼等は傍観者からいらぬお節介をされ、また無意味な目標をとれと命令されて、猛烈に怒った。――こんな命令はもう伝えたくないとチエイニーに告げた。「報道機関が戦争を取材しなければならないのなら、我々には戦争の危険をなくすすべがありません」。チエイニーはスコウクロフトに電話して、彼に傍観者からの注文を回さないように頼んだ。これは報道されているとおりに戦争を遂行するという、軍部にとっては新しい、そして厳しい時代だった。言論の自由を保障する国にあっては報道陣をむげに閉め出すことはできず、我々はこの前例のない状況と共存する方法をみいださなければならなかった。

P 5 1 3

明確な政治的目標を持ち、それを守り通せ。必要な力を総て使い、それがどうしても必要ならば、大規模になっても弁解するな。決定的な力が戦争を速やかに終わらせ、長い目で見れば人命を救う。将来いかなる脅威に直面しても、私はこれらの規則を軍事的助言の基本原則にするつもりである。

P 5 1 5

自分が長い間暖めてきたものを、直観の力で分析する段階になっていた。情報機関の評価や机上戦やコンピュータの予測には頼らなかつた。未だにどちらかという小回りの利かない統合参謀本部の「書類製造機」も避けて通るつもりだった。

P 5 2 4

目標が明確になるまで行動を起こすな。我々は力を用いるに当たり、特定の目標と結びつけて、抑制を利かせ、バランスをとり、的を絞り込んだ。それがとてもうまくいった。

P 5 2 5

もともと仲間と軽い調子でつきあうのが好きだった。それは自分が絶対の信頼を置く人、おらかなやり方を甘い基準と取り違えない人を相手にしなければならないことである。スタッフとしては仕事を真剣に考えるが、自分をそれほどの人間だとは考えない人が、私は好きだ。働くのも遊ぶのも一生懸命な人が好きである。ずいぶん前に、組織図やごたいそうな肩書きは殆ど何の価値もないと言う結論に達していた。

P 5 2 7

議長として、私は細かいことを確認せよという、私の昔からの格言を厳守した。一つ一つと目手、いつも陽気に振る舞うようにしていた。物事が悪い方に進んで困難に直面している場合は特にそうした。ボスの気分は組織に伝染するものだ。最悪の事態は、指導者の気分がどうなのか誰にも判らないときである。私のスタッフは朝、真っ先にそれが判った。さらに私は、彼等についても同じ事を見て取れた。毎日顔を合わせていると、一目で其の心を読めるようになる。誰が問題を抱えているか、誰が援助や励ましを必要としているか、誰がこっぴどく怒られそうか、といったことだ。

\*注：本件は、コリン・パウエル氏の自伝「マイ・アメリカン・ジャーニー」を  
中村提督が読まれた際の MEMO だと思われる。  
(平成 30 (2018) 年 11 月 12 日、研究委員：岩田高明)