

# 古典に見る高級指揮官育成法

## ——人材再考（その3）——

空将補 織 田 邦 男

（航空総隊司令部防衛部長）

### 1 はじめに

「米国人の将軍、独国人の将校、日本人の下士官」で構成される軍隊が世界最強の軍隊だと言われる。日本人の勤勉性、優秀性は国際的にも評価されているところであるが、軍隊では下士官として評価され、将軍でないところに内心忸怩たる思いがある。なるほど思いっくだけでもアイゼンハワー、マッカーサー、パットン、マーシャル、ニミッツ、最近では湾岸戦争でのシュワルツコフ、パウエル等々、米国は優秀な将帥を輩出している事実は認めざるを得ない。日本も東郷平八郎、乃木希典、大山巖と世界的にも有名な将帥を輩出したことはあるが、歴史的に見ると単発的、特異事象的である。また、先の大戦は負け戦だったせい、日本の将帥に対する評価は国際的には極めて低い。将帥、あるいは高級指揮官はそもそも日本には育たないのか、それとも組織として育てる仕組みに欠陥があるのか、それを改善し育成する方法はあるのか、いささかの気恥ずかしさもこめながら、現状を振り返ってみたい。

筆者は鵬友の平成11年1月号と9月号の2回にわたって「人材再考」とし人材育成について寄稿させていただいた。空幕補任課長在任中に感じたこと、特に急務の人材育成、空自にとっての人材、自学研鑽の重要性等々、自分の事を棚に上げて拙稿を掲載したが、先輩、後輩、同僚等、多くの方々から御意見、御指導をいただき、その反響、人材育成への関心の高さに驚いた次第である。その際、ある先輩から

「高級指揮官の育成について書いてみたら」とのアドバイスを得た。その時は、そんな大それたことに挑戦する気もなく、生返事でそのままにしていたが、その後、団司令職を経験させていただき、これまでの自衛隊生活を振り返り、また客観的に空自の現状を見て、後輩のために挑戦してみようかと思いついた次第である。

考えをまとめるにあたって、いろいろ文献を調べてみたが、「高級指揮官の育成法」といった命題が過去「経歴管理」以外で論じられたのを筆者は寡聞にして知らない。筆者の勉強不足だけかもしれないが。また、古典に類する文献には将帥としての必要な資質、素養等については山ほど書かれているが、それをどうやったら体得できるのかについての記述はほとんどない。しかしながら、それらしきヒントは得られたので、これに筆者の独断と偏見を加えて論じてみたいと思う。「自分のことを棚に上げて」と「天唾」になる恐れがあり、若干気が引けるが、将来のある若い幹部の自学研鑽に少しでもお役に立てたらとの願いを込めて論を進めてみる。肩肘を張らず気軽に読んでいただければ幸いである。

## 2 高級指揮官教育の現状

現在、将官が入校できる教育課程としては、米軍では「キャップストーン」、空自では最近始められた「上級指揮官講習」、その他、統幕学校特別課程等がある。

「キャップストーン」は准将に昇任すると必ず入校しなければならない数週間のコースである。教育内容については、聞くところによると他軍種の実情や国際政治の現状等、将官として最低限承知していなければならない知識のアップデート、世界各国、特に米国にとって懸案を抱える地域を現地において研修するという。現5空軍副司令のウォーターズ准将も最近入校され、現地研修では今世界が動向を注目し

ているパキスタンにも行ったと話しておられた。

「上級指揮官講習」は基地司令の職につく空将補、1佐を対象とする講習であり、基地司令として、あるいは指揮官として最低限必要な基地対策、事故防止、倫理法関連等の知識や指揮官の心構えの最徹底等を目的としていると聞く。興味のあるところであるが、筆者は残念ながら本講習が設置される前に基地司令職に就いたので履修はしておらず、細部は承知していない。

「統幕学校特別課程」は陸海空の将補または1佐を対象として約2週間、統合のあり方、重要性はじめ他軍種に対する理解を深めるとともに、現下の国内、国際情勢等、一般的な見識を高めるための教育がなされている。

上記のように将官になってから履修する課程講習等の教育内容を見ると、いずれも現状の正確な把握や各種問題点、対策の再確認、内外情勢等のアップデート、その他「同じ釜の飯を食う」ことによる連帯感や横の繋がりや醸成等、言わばテクニカルな事項のみである。そこには「将帥如何にあるべき」といった本質論はない。このような課程講習等は、対象者が既に高級指揮官としての必要な素養、見識等を備えているという前提である。つまり「高級指揮官育成」は高級指揮官になるまでの経験、種々の課程講習等、その他自学研鑽の積み重ねにあり、経歴を通じ自然淘汰されて高級指揮官にふさわしい人物が生まれてくるはずという前提であり、特別の「高級指揮官育成法」は存在しないということになる。

戦争は有史以前からの人間の所作、行為であり、その戦争の成否を握る将帥の位置付けは太古の昔から極めて重く、重要性はこれからも変わらないだろう。この将帥の出現を経歴管理から自然発生的に待つという姿勢には少々疑問が残るところである。人間の歴史は戦争の歴史と言われるように戦争には人間の英知が込められてきた。この英知

の塊である兵書や古典に類する文献等は高級指揮官、将帥の育成についてどう語っているのだろう。

### 3 高級指揮官の位置付け

帝国陸軍が残した統帥綱領、統帥参考、作戦要務令の三書は日本人の体質に適応した三大兵書といわれているが、その統帥参考では将帥について「いかなる優秀な将帥も、敵に勝つことのできない者は、将帥としての資格なし」と手厳しく位置付けている。平時が長く続くと、軍人も得てして発想は官僚的になり易く、軍人の本質を忘れてしまいがちになる。我々の存在意義はいざ有事にあつて戦いに勝つことであり、如何に優秀であり、予算を獲得するのが上手であっても、また平時の業務計画を手際よく遂行する事ができても、有事に敵に勝つことのできない者は高級指揮官として資格がない。常にこの原点は銘肝しなければならない。

現代にあつては、もはや以前のような大規模な戦争の可能性は低下したが、領土・資源・宗教問題等に起因する小規模な紛争の発生する可能性は以前よりも増大していることは世界各地で多発している地域紛争が証明している。また MOOTW(Military Operations Other Than War)という言葉が脚光を浴びているように軍隊の任務も多様を極めている。現大綱でも「大規模災害等各種の事態への対応」が規定されたように自衛隊の任務は非常に多様になった。有事において敵に勝つのは勿論のこと、平時にあつてはこれら多様な任務を完遂することができない者は、「将帥としての資格はない」のである。

任務遂行にあつては、マキャベリが「戦いの勝敗を決するものは将帥にあり」と言うように、またクラウゼウッツが「軍の戦力は、これを指揮する将軍の精神によって決まる」と述べているように、任務遂行の成否は将帥次第であり、その位置付けは極めて重い。クラウ

ゼウイツは「戦争における確定要素は、将帥自身の意思と実行力だけである」とまで言い切っている。「原動力たるものは、実に将帥にして、古来、軍の勝敗はその軍隊よりも、むしろ将帥に負うところ大なり」（統帥参考）であり、有事、平時を問わず部隊が任務遂行できるかどうかは将帥にかかっていることをまず再確認する必要がある。

またクラウゼウイツは「名将たるの真の価値は、一目をひく名作戦にはなく、目的を達成するか否かにある」とも述べている。戦争は政治の一手段であり、平時の多様な任務も政治の延長であり、任務遂行の中心たる将帥はその政治目的を見失ってはならない。真珠湾攻撃は「一目をひく名作戦」であったかもしれないが、国際的に山本五十六が名将と評価されないのは、戦略的には失敗の作戦であり政治目的達成に寄与できなかったからだろう。

最後に、非常に重要なポイントとして「いかなる名参謀も、将帥の決断力不足だけは補佐できない」とクラウゼウイツは指摘している。高級指揮官は多くの幕僚が幕僚活動を通じてその決断・決心を補佐してくれる。しかしながら決断だけは将帥の固有の特権であり責務でもある。「戦いの勝敗を決するものは将帥」にあり、「敵に勝つことのできない者は、将帥としての資格なし」という厳しい現実にあって、将帥に不可欠の要素が決断力であり、これをどう育成するかが高級指揮官育成法のキーポイントであろう。

#### 4 高級指揮官の一般的傾向とその原因

巨人軍の長嶋監督が今季で引退した。彼を評して「名選手、必ずしも名監督にあらず」ということがよく言われる。同様に、軍隊では「鬼軍曹が国をほろぼす」という言葉がある。つまり高級指揮官が下士官のような視野の狭い発想で軍隊を動かすと国を誤るということであり、自ずと将帥にはふさわしい素養が求められるということだろう。

何処の国の軍隊でも最初から高級指揮官として補職されるわけではなく、将帥になるには最下級の小隊長から経歴を積みねばならない。勇猛果敢で名声を受けた小隊長が経歴とともにより大きな部隊を率いることになるのであるが、高級指揮官になっていく過程で一般的にどういう傾向があるのだろうか。

クラウゼウィッツは、はなはだ手厳しい。「地位が進むにしたがって無能になるものが多い。地位が進めば知力も進まねばならない。単純で勇敢なだけでは、将帥にはなれないのである。」思わず頭をたれて合掌したくなる。筆者としても大変書きづらいところであるが真実であろう。また「最高の地位に進んだ後も胆力を持ちつづける将帥は稀である」とも述べている。何故であろうか。彼はこう説明する。「上級指揮官となるに従い、決断力を失う者がある。恐ろしさがわかってくるからである」と。また「地位が進むにしたがって、自分の一身を犠牲にする必要は少なくなり、そのかわりに、他人の生命の保存と全軍の安泰についての義務が切実になる」とも述べる。

判断を誤っても、犠牲が自分一身に留まるぐらいであれば、大した問題はない。死生観のしっかりした将校であれば冷静な決断ができるだろう。しかしながら、その判断によって戦争の全局が左右される可能性があり、しかも全軍の安泰がかかり、場合によっては一国の命運がかかる。そしてまた、クラウゼウィッツが「戦争の霧」と表現したように、確かな情報なく、暗闇の中で方向を定めるが如き状況下において決断を迫られる。こういった状況下で将帥は、結果の恐ろしさを知れば知るほど、単純な勇敢さ、胆力は影を潜め、決断力が鈍るであろうことは容易に想像できる。この心理的傾向を平時にあって如何に克服しておくかが将帥にとっての鍵となるのである。

言うのは簡単であるが、平時にあって、この前提となる「戦争の実相を真に理解する」こと自体がはなはだ難しい。平和に慣れると戦争

の本質や実相が皮膚感覚として理解できなくなるからである。クラウゼウィッツは戦争の実相を真に理解できない限り、このような「将帥の判断力低下」防止をどう克服すべきか理解できないと次のように述べる。「これまで戦争における諸種の困難を論じてきたが、しかし戦争を自分で体験した人でないと、これらの困難の真因がどこにあるのか、また将帥に求められる天才と異常な精神力との本領は何であるかを理解できない。」

また、彼は将帥の判断力、決断力、実行力に与える影響として「戦争における摩擦」（現代風の言葉でいうと「ストレス」が一番近い）という言葉を使って阻害要因を挙げている。他方で「摩擦は、現実の戦争と机上の戦争とをかなり一般的に区別するところの唯一の概念である」とも述べる。つまり、「摩擦」が将帥の判断力阻害の最大要因であるが、「摩擦」そのものは現実に戦争を体験しなければ真に理解できない概念だという訳である。それでは平時があたりまえで、戦争を経験する事が稀な現代にあっては、我々は「摩擦」を真に理解することができず、従って将帥の判断力低下防止策も立て得ないことになる。クラウゼウィッツの論法では「決断力」という幕僚が補佐できない将帥に不可欠の能力は、平時にあっては、そもそも養成できず、「天才」や先天的「異常な精神力」保有者に期待せざるを得なくなる。そこで彼は彼なりの解決策、「将帥育成法」を提案しているが、これを紹介する前に、もう少し将帥の資質について述べてみたい。

## 5 「適切な政軍関係」の観点から

クラウゼウィッツの有名なテーゼにあるように「戦争とは他の手段をもってする政治の延長」であり、また「外交は血を流さない戦争」とも言われるように、軍の存在自体や行動そのものの「政治への従属性」は宿命である。冷戦直後、政治における軍の役割があたかも終わ

ったかのような論調もあったが、先般発生した同時多発テロ対処を見ても軍の役割は依然として重く、今後とも適切な政軍関係はコインの表裏関係のように国家機能に欠かせないだろう。その意味から、将帥は軍の高級指揮官であると共に政治との接点でもあり、軍事的専門家でもある。軍事のみならず外交、内政を含め総合的な視点が不可欠なことは将来とも変わらないし、益々その必要性は増すだろう。

「適切な政軍関係」という観点から、最高指揮官くらいになると軍事的視点よりはむしろ政治的視点の方に比重が移ると論ずる識者が多い。米国務長官コーリン・パウエルの回想録を読むと、湾岸戦争時の統合参謀本部議長としての獅子奮迅の働きは最高指揮官としてよりも、むしろ政治との接点としての役割が大きいのがよくわかる。そこには軍事的知識もさることながら広い視野、高い見識と共に所謂「政治的センス」が要求されるのである。

イギリスの大戦略家リデル・ハートが興味深い事を言っている。「一般市民の中には、大隊長にはなれないが、総司令官にならなれる者が少なくない。新進気鋭の素人大将は、30年余りもの経験を積んだ玄人大将に優ることがある。将帥として優れた素地を持つこのような市民を、部隊指揮官などの軍事専門家に充用するのは誤りである。」

優秀な編制単位部隊長が必ずしも高級指揮官になれないことは前述したが、リデル・ハートは「逆もまた真なり」と述べているのである。我々流に解釈すると、「高級指揮官には軍事専門知識以外にも高い識見が要求され、生半可な努力だと、指揮官としても見識の高い一般市民に適わないよ」と言うことだろう。現実的には高級指揮官を役務調達できないし、アウトソーシングも不可能である。地位が向上するに従って必要とされる素養を体得すべく地道に努力していくしかあるまい。

一方、リデル・ハートの見解に対しては、将棋盤上で駒を動かすよ



うな昔の単純な戦争の話であり現代戦には通用しないとの反論もある。戦闘様相が宇宙空間にまで広がりを見せ、先進科学技術の粋を集めた兵器が使用され、兵器体系も複雑になり、破壊力も莫大、戦闘の推移も極めて迅速である現代戦においては、軍事的知識に欠ける総司令官は軍隊の指揮を執れないばかりか政治への適切な助言も困難なことも確かである。

要は政治、軍事のいずれのリーダーも「政軍」双方の知識と深い理解がなければ軍は適切には動かせないということである。二次大戦中のチャーチルの判断力、行動力は危機におけるリーダーシップの理想として今なお語り継がれるが、彼は一種の「軍事オタク」であったとも言われる。軍事に関する専門的知識はその質、量ともに生半可な軍人が太刀打ちできないほどだったと言われている。「戦争という重大なことを軍人に任せておれるか」(クレマンソー)というアングロサクソンの伝統かもしれない。日本の政治指導者もこの意気込みで安全保障にあたってもらいたいものである。

(閑話)

筆者が94年に米スタンフォード大学で学んだ時、同じ研究室に現米国安全保障担当補佐官であるコンドリッサ・ライスがいた。彼女はロシア専門の学者ではあるが、湾岸戦争についてのディスカッションがあった際、軍事的事項について、そこまで知る必要があるのかと疑問に思うようなテクニカルな事項まで質問している姿に驚いた記憶がある。研究室には時々、シュルツ元国務長官やウォーレンクリストファー(この後、国務長官)が訪れることがあったが、様々な安全保障のテーマにおいても、たとえばJTIDS(Joint Tactical Information Distribution System)やATO(Air Tasking Order)のあり方等、極めて軍事的、専門的な事項まで踏み込んでディスカッションをしていた

のに鮮烈な印象を受けた。まさに「政軍」は国家戦略というコインの裏表であることを肌で感じ、目から鱗が落ちる思いであった。

同様に将帥には高い見識が要求される。統帥綱領には「今日休止期間は用兵一般の方法に通ずるのみならず、わが軍の真価を知悉し、予想する敵国および敵軍ならびに作戦地の実情に詳らかならざるべからず」とあるが、「敵国および敵軍ならびに作戦地の実情」に通暁するだけでは不十分である。将帥には軍事的専門知識はもちろんのこと、軍事以外の幅広い識見が求められ、高い「政治的センス」、「バランス感覚」は絶対条件である。

元統合参謀本部議長コーリン・パウエルは現在、米国务長官として、また軍事的専門知識豊富な政府の重鎮として米国外交政策の舵取りをしている。彼は湾岸戦争、コソボ紛争当時、統合参謀本部議長という最高指揮官職にあって、軍事的専門家としてのみならず、抜群のバランス感覚をもって大統領を補佐している。湾岸戦争時には「何人もその戦争によって何をどのようにして成し遂げるつもりかを明らかにせずして戦争を始めてはならず、いつもそれが可能だと考えるべきではない」との考えをもって、武力行使を早期に逸る国防長官を抑え、コソボ紛争では、「米軍兵士はチェスの盤上の駒ではない」とオルブライト国务長官に噛み付き、地上戦投入に断固反対している。軍事についての高度の専門知識に加え、政治情勢に精通しているが故の説得力である。まさに現代の将帥のあるべき姿であろう。

最後に「政軍」の役割分担についてであるが、「軍」が「政治への従属性」を脱して独走することは、もちろんあってはならないが、政治がやたらと軍の行動に干渉するのも問題が多い。クレマンソーが「戦争という重大なことを軍人に任せておれるか」と言う政治指導者の意気込みへの将帥の冷静な対応が求められる。これについて孫子は「将

は国の輔なり。輔周なれば国必ず強く、輔隙あれば国必ず危うし」と述べ、国家指導者が戒めるべきこととして以下の三点を強調している。

- ①戦略を知らずして軍に進退を命ずること
- ②軍隊の実情を知らないで軍事行政の指図をすること
- ③臨機応変の措置を知らないで軍隊に指揮命令をすること

将帥はこの役割分担を念頭に置いた上で、適時、「政治」への助言、意見具申を実施し、戦を勝利に導く「適切な政軍関係」を築けなくてはならない。

## 6 将帥に必要な資質・能力等

将帥の決断力不足だけはいかなる名参謀も補佐できないことは前述した。如何にこの判断力を育成するかを述べる前に今一度、将帥として必要な資質・能力について古典を振り返ってみよう。(指揮運用綱要やその他空自教範類、各種監察結果、或いは CFT 等に記述されている内容については既に読者は熟知されていると思うのでここではあえて省略する)

### (1) 人格面

統帥綱領には将帥のあるべき姿として次のように述べられている。「軍隊の士気の消長は指揮官の威徳にかかる。いやしくも将に将たるものは高邁なる品性、公明なる資質および無限の包容力をそなえ、堅確たる意志、卓越せる識見および非凡なる洞察力により、衆望帰向の中枢、全軍仰慕の中心たらざるべからず。」我が身を振り返り、その落差の大きさに溜息が出る。終戦後、占領した米軍がこれを読んで日本帝国陸軍は将帥に神の如きものを要求するのかとって驚いたという。まあ、理想像であり、修練の目標ということでは現在にも通じるものである。

また、次のようにも述べる。「高級指揮官は常にその態度に留意し、

ことに難局に当たりては、泰然動かず、沈着機に処するを要す」「森厳なる威容おのずから外に溢れて、部下の囑望を繫持し、その士気を振作し、もって成功の基を固くするを得べし。」多くの部下を持ち、彼らの生殺与奪を握る将帥としては、最低限、部下が生命の危機にあってもついて来る、即ち命令に従ってくれるだけの人格的魅力は不可欠であり、神秘性、カリスマ性があればなおいい。

他方、孫子は「將軍の事は静にして幽なり」と述べている。トップは決心の機関であり、そのためには常に頭脳を白紙にし、冷静に保たねばならない。また不用意に意図を表明すれば、部下を奔命に疲れさせ、信頼を失う。神秘的な統率力を発揮するためには、外部から、その思索するところを察知できないようにする演出もまた必要という意味である。

孫子の言う「静」「幽」は統帥綱領の「泰然」「沈着」「森厳」に通ずる。将帥の理想像を言えば限はないが、最低限必要な資質はこの共通事項、つまり、どんな状況にあっても将帥は決して「慌てふためい」たり「狼狽」してはならないことではないだろうか。生身の人間であれば「狼狽」しないことはありえない。要は将帥となるべき人物は「慌てふためく」状況にあってもこれを内に隠す、つまり表面に出さないことが求められている。

「泰然自若として腰を抜かす」という言葉がある。将帥が突然の危機に出くわしたとき、たとえ正しい決断であっても狼狽しながら決断するよりは、むしろ、実は腰を抜かしているだけだけれども泰然としていたほうがまだ将帥としては良いという意味である。少しオーバーであるが言い得て妙かもしれない。将帥たるもの、常に頭脳を白紙にして冷静を保ち、思索するところを察知できないように演出し、適切な決断を下さねばならぬと言ったところであろうか。

(閑話)

ある部隊を訪問したとき、後輩が「うちのボスはゲッコウ仮面で困る」と言うのを聞いた。「ゲッコウ仮面?」「月光仮面?」何のことか理解できなかったが、後輩が説明してくれた。「何かボスのお気に召さないことがあると、すぐに怒り出す」つまり「激昂する」ので「激昂仮面」だというのだ。指揮官として怒ったり叱ったりすることはよくあることである。しかしながら、瞬間湯沸し機のように「激昂」するのは、冷静さを欠いているという意味で上記の「狼狽」と同じである。将帥として深く戒めねばならぬことだろう。案の定、当該部隊は上下の意思疎通が悪く、悪い情報はボスに上げない傾向にあり、そのボスは「裸の王様」状態であったのを付け加えておく。

## (2) 能力面

「指揮官無能にして部下徒勞す」と言われる。部下の死生存亡も指揮官次第であり、能力の低い将帥に従う部下はたまらない。日露戦争時の第三軍司令官乃木希典の例がよく挙げられる。彼は人格者でありカリスマ性もあったが、将帥としての作戦能力は今一つであった。「一将功なり万骨枯る」の典型である。

クラウゼウィッツは将帥の能力について次のように言う。「将帥は、分析力と総合力が発展して、驚異すべき判断力即ち洞察力となったものを持たねばならない。」分析力、総合力、判断力、洞察力等々、言うのは簡単であるが、もとより一朝一夕には得られるものではない。青年将校時代からコツコツと努力が必要であることは言うまでもない。

(細部は「人材再考(その2)」に書いたので省略する)

また、「将帥は建設的よりは反省的、一面的より全面的、熱情的よりは冷静的でなくてはならない」とも述べる。常にわが身を振り返る謙虚さ、広い視野、見識、重層的、複眼的思考等が必要ということか。

そしてまた「激情の中にあっても均衡を失わず、遠謀と深慮を働かせることが大切」とも述べるが、人格面で述べたことと共通する。孫子の言う「静にして幽」であり、「均衡」を失わない精神性と「遠謀と深慮」を生み出す知的能力の両方が必要なのである。

(閑話)

プロシヤのモルトケ参謀総長は国際的にも将帥の理想像とされている。筆者が米空軍大学に留学した際、「戦争の天才」という授業があったが、何のことはないモルトケを学ぶだけの授業だったが、米軍においても将帥の理想像として如何に一目置いているかが理解できた。そのモルトケであるが、普墺戦争（1866年）で激戦が続き一時プロイセンが苦戦のごとく見えたとき、苦戦の軍団からは「救援頼む」という伝令が何度もやってきた。しかしモルトケは冷然として作戦変更をせず、自分の計画が効力を出してくるのを静かに待っていた。気が気でなくなった宰相ビスマルクは、葉巻のケースを出してモルトケにすすめると、モルトケはゆっくり選んで良いほうを取ったという。ビスマルクは「作戦を立てた人間がこれだけ落ち着いていれば大丈夫だ」と安心したというが、果たせるかなプロイセンの完勝となったという。「均衡」を失わない精神性と「遠謀と深慮」を生み出す知的能力の双方を完備している典型である。

次に将帥にとって重要な能力であるが意外と軽視されやすい能力として「健康」がある。ナポレオンの統率力はその健康に比例したと言われている。ナポレオンは3時間しか睡眠を採らなかったと言うが、一方では居眠りの達人とも言われた。つまり、夜は3時間しか睡眠をとれなかったのだ。健康を維持するために昼間の居眠りは欠かせなかったのだ。クラウゼウィッツは「戦争は身体の疲労と困苦を伴う。肉

体的疲労の及ぼす影響は甚大で、将帥の判断と実行力を左右する」と言っている。「肉体的疲労」を軽減する要素として頑強な肉体育成及び健康の管理には将帥は常に留意しなければならない。最近、階級が上がっていくにつれて、生活習慣病等、健康に問題を抱える幹部が多いが、殆どは自己の不摂生からくるものであり、将帥としての自覚に欠けると言うのは言い過ぎであろうか。

### (3) アカウンタビリティ

現代の如何なる組織においてもアカウンタビリティ、つまり説明責任というのはトップの責務として付随する。その対象としては部内と部外があるが部内に対しては、「人材再考（その2）」で述べたように、現代のように知的レベルの高い兵からなる軍隊においては「依らしむべし、知らしむべからず」の軍より、作戦目的、目標、背景、情勢等を可能な限り説明し、一兵士まで明確に把握させた軍隊のほうが強い。イスラエル軍の例やネルソン提督率いる英軍のトラファルガー海戦の勝因で説明したのでここでは省略する。また、将帥にとっては多くの参謀のベクトルを揃えるために意図、考え方、方向性、認識等を判り易く説明することは欠かせない。ニミッツ提督は毎朝、空母の艦上で参謀を引き連れ、散歩がてら自分の考えを説明し、ディスカッションしつつ参謀の頭揃えを図ったという。

部外者に対する説明責任もトップの重大な責務である。民主主義の軍隊にあっては特に世論の影響が戦局全般に強く影響を及ぼす。国民に対し如何に作戦を判り易く説明して理解と支持を得るかが戦争遂行上の鍵となる。湾岸戦争ではパウエル統合参謀本部議長が、同時テロ対処作戦ではマイヤーズ統合参謀本部議長が国防長官と共に国民に向かって作戦の方針、合理性、成果等を説明している。トップは自ら直接国民に対し語りかけることでその説明責任を果たす責務を負ってい

る。

対象者が部内者、部外者にかかわらず、将帥の説明能力、説得力、話術の巧みさは極めて大きな要素として将帥に求められる。パウエルの回想録を読むと、ペンタゴンでのブリーフについては陸軍大学で教わったことがそのまま役に立ったとある。やはり、これも青年将校からの積み重ねで一朝一夕では練達しないのである。作家のマイケル・コーダはこう言っている。「偉大な指導者はいつの世も単純化の達人である。彼は議論や討論や疑念といったことをまっすぐに通り抜け、全ての人理解できる解決策を提示する。」将帥は複雑な作戦を単純化し、誰でもが理解できる言葉で説明し、納得させる能力が必要である。

#### (4) 人事権行使

人を如何にうまく使うかと言うことは将帥には欠かせない要件の一つである。このため、将帥には人事権が付与されている。人事権には任免、補職、昇任、賞罰等あるが、最も重要なことは限られた人的資源をどう最大限活用するか、つまり人材を適材適所に配置して、その能力を如何に活用するかどうかだ。

統帥綱領にはこう書かれている。「高級指揮官はあらかじめ、よく部下の識能および性格を鑑別して、適材適所に配置し、たとえ能力秀でざる者といえども、必ずこれに任所を得せしめ、もってその全能力を発揮せしむること肝要なり。」

人材は有限であり、必ずしも指揮官が満足できる質と量の人的資源を確保することはできない。むしろ不満、不足が常態である。空幕補任課長時代、人事調整で部隊指揮官からの「あれは駄目、これも駄目」「あれをくれ、これをくれ」「足りない」「よこせ」の大合唱に胃の痛む思いをしたが、無い袖は振れない。手持ちの人材をしっかりと教育すると共に、「たとえ能力秀でざる者といえども、必ずこれに任所を得せ



しめ」これを最大限活用するしかない。適材適所の「任所を得せしめ」するためには人事権を有する指揮官の「人を見る眼力」が重要となる。

(閑話)

戦国時代、堀秀正という武将がいた。美濃の斎藤家の家臣から出て織田信長、豊臣秀吉に仕えた。歴史上で目立った活躍こそないが人柄が信頼され前田利家とともに北陸の要衝に領地をもらったりしている。ある時、彼の部下に陰気な顔の家来がいて、顔を見るだけで士気が萎えると評判悪く、近習は暇を出すように進言した。しかし堀秀正は「葬式や法事の使者にまことにふさわしい」と言って彼を弔事の使者として使い、活躍させたと言う。堀秀正の人事管理、人身掌握のうまさは定評があり、小田原の陣で没したとき秀吉始め、彼を惜しまぬ人はいなかったという。「人を見る眼力」による適切な人事権行使は将帥の真髄である。

## 7 「偶然の処理」について

耳慣れない言葉であるが、「偶然」をどう処理するかは、将帥に課せられた重大な使命である。クラウゼウィッツは戦争の特性として「暴力の無限界行使」、「博戯性」、「政治への従属性」の三点を挙げている。このうち「暴力の無限界行使」については核兵器の出現によって人間の理性が自制を生み、多くの制限、規制、条約等ができ、現代は制限戦争の時代を迎えている。「政治への従属性」については既に「政軍関係」で述べた。問題は「博戯性」である。戦争は偶然の支配する博打のようなものである。どんなに完璧を期しても偶然の支配する領域が多く、将帥としてはこの偶然をどう処理するかが戦勝獲得の鍵となる。

クラウゼウィッツは言う。「戦争ほど偶然の働く余地の大きいものは無い。将帥は偶然を処理できなくてはならない」また、「凡そ人間の

営みのうちで偶然との不断の接触が日常の茶飯事であるような領域は戦争に如くはない」と。孫子も「兵は詭道」という認識から「勝つ確率が高い」というのに止めて「必ず勝つ」という断定はさけ、個々の戦闘の勝敗は「時の運」という面の存在を認めている。

過去、偶然の差配によって戦局が大きく変わった例は枚挙に遑が無い。旅順要塞のキーパーソンであったコンドラチェンコが流れ弾にあたって戦死しなければ、203高地も旅順も陥落していなかったかも知れない。「魔の3分間」がなければミッドウエーは日本海軍の大勝利だったかも知れない。また台風が発生していなければ日本はおそらく蒙古に占領されていただろう。

「戦争ほど偶然の働く余地の大きい」ものは無く、勝敗は「時の運」という面があるからこそ、将帥は偶然的事象の発生が致命的な敗因にならぬように各種の対応策を講じなければならない。また将帥は不測事態が生じるのを常態とし、常に頭脳を白紙にし、冷静を保たねばならない。「偶然の多い戦争では沈着が必要であり、それは理性と感情に関係する」とクラウゼウィッツは言う。

将帥の鏡と言われる常勝將軍モルトケはどう「偶然」を処理したであろうか。彼は緻密な計画者であったが戦争の実態（博戯性）を洞察して緻密倒れにならないようかなり注意を払っている。彼は基本的に大局的戦略を極めて重要視し、これに不動の信念を持っていた。そして戦術面においては逆に、現場の指揮官の自発性を徹底的に尊重し、「偶然」に備えている。「開戦から戦争終結にいたるまでの作戦計画をうんと細かく予定するのは大きな誤りと言うべきである。敵の主力と衝突が起こった瞬間から、その戦術的勝敗がその後の作戦の決定的要因となる」と参謀総長モルトケは語っている。

（閑話）

日露戦争の緒戦である鴨緑江渡河作戦時、黒木第一軍司令官は参謀へ次のように訓示している。「第一軍の作戦、特に緒戦の作戦については、後世の史家が一点の非難も打ち得ないようにしないと武士の一分が立たない（中略）これ程周密に、また合理的に計画したのであるから、万一の事があっても遺憾は無い、それは天命であると後に歴史を繙く人が判断するように十分理を尽して働いてもらいたい。」知恵の限りを絞り切り、考えられるあらゆる要素を考え尽くして準備した後、実際に渡河作戦の実行にあたっては、司令官以下参謀全員が一同正座瞑目して朗報を待ったと言う。完璧な準備をし、不測事態の腹案を持ちつつも、最終的には偶然が左右するという戦争の本質を理解した当時の謙虚な姿勢が良くわかる。「戦争は徹底した合理の支配する領域である。最後に勝敗を分けるのが運命の女神の気まぐれであるとしても」とのクラウゼウッツの言に通ずるものがある。

## 8 高級指揮官育成法について

いままで高級指揮官、将帥の位置付け、必要な資質・素養、特性等々について古典を振り返りながら述べてきた。では、こういった高級指揮官、将帥をどう育成すればいいのか。この命題に古典はどう答えているのだろう。結論を先に言うと将帥育成に妙手はないということだ。幅広い見識は地道な自学研鑽しかないし、人格・資質は過去の将帥を手本に自己陶冶するしかない。しかしながら、幕僚が補佐できないと言われる「決断力」は、ただ単なる見識、知識を得るだけでは身に付けることはできない。では「決断力」を生まれつき有する「天才」や先天的「異常な精神力」者だけしか将帥になれないかと言うとそうではなく、クラウゼウッツは凡人が将帥になるための努力の方向性についてヒントを示唆している。

クラウゼウッツは言う。「このような理論は対象を分析的に研究

して、対象に関する正確な知識を得るのである。ところで理論がかかる究極の目的を達成すると、理論はますます知識という客観的形態を脱して、能力という主観的形態をとり、また事態が将帥の才能を待たなければ解決されないような場合でも、なお効力を発揮するであろう」

やや難解であるが、彼がここで主張したいのは、将帥は単なる幅広い知識を備えているだけでは駄目で、能力として身についたものの必要性を指摘し、これを育成する手段としては「戦争とは何か」の理論を適用しつつ戦争史を研究して戦争の完全な理解に達することだと言う。また、彼は戦争指導に関して積極的学説（勝つ方策探求の理論）の可能性を否定し、反面で「理論の最も本質的な部分をなし、また実際に理論の名に値する」とした事項（戦争とは何かを究明する理論）は可能であり、有効であるとしている。

フランスの名将フォッシュ元帥も同様に「戦争術は他の芸術と同様に、その原理を有する。もしそうでなかったら、戦争は術ではない。戦争は学ぶうるし、また学ばねばならぬものであり、戦史の広範かつ深刻な研究による戦争の本質の理解こそ、兵術研究の基礎である」と述べている。

「いかなる優秀な将帥も、敵に勝つことのできない者は、将帥としての資格なし」との言葉は前述したが、クラウゼウッツ、フォッシュ両者とも「敵に勝つ」方策探求の理論は有り得ないが「戦争とは何か」を究明する理論はあるとし、「戦史の広範かつ深刻な研究」による戦争の本質の理解が能力となり「決断力」となり、ひいては「敵に勝つ」ために有効だと説くのである。他方、彼は「理論は戦場にまで持ち込むものではない」とも述べる。一見矛盾しているようだが、彼が言いたいのは「兵は詭道」であるため、理論は戦場では、しばしば裏切られる。しかしながら理論究明は必要であり、その際、単なる理論究明ではダメで理論が能力になるまで究明されなければならないと主

張るのである。

将帥の判断力、決断力、実行力に与える影響として「戦争における摩擦」については既述した。平時が長く続いた軍隊は弱体化する例が殆どだが、その大きな原因は「摩擦」に対する感覚が薄れて机上の戦争認識に陥りがちだからである。これを平時において補うのも、「戦史の広範かつ深刻な究明」によるしか他に方法はないのである。

ここでは将帥を対象として述べたが、「国家戦略」の構築と遂行を担う国家首脳に要求される処も単なる知識ではなく、自分の身についた国家戦略遂行能力であり、それを育成する主要手段も、「戦争とは何か」に関する理論を適用しつつ行う戦争史の究明であろう。欧米諸国において一般の大学でも戦争史が真剣に学ばれ、諸外国の指導者が戦争や歴史に並々ならぬ興味を示すのはこう言ったところから来るのだろう。

## 9 終わりに

高級指揮官という人材をどう育てるか。この命題に対し古典に類する文献がどう答えているかを紹介してきた。奇術師がステージで鳩を出すような妙手はないと言うのが結論である。若き幹部の頃からの地道な努力しかない。「ローマは一日にしてならず」であり、高級指揮官は一朝一夕には生まれない。

空自も創設以来半世紀が経ち、人材育成にも各般の努力が払われており、幹部の自学研鑽もそれなりに行われているところである。しかしながらクラウゼウィッツの言うような研鑽努力、つまり「戦史の広範かつ深刻な研究」による戦争の本質的理解、「戦争とは何か」を究明する本質的研究努力等は軽視されてきた。技術教育が優先する空軍の宿命かも知れない。クラウゼウィッツはこれを置いて真の将帥育成法はないとまで言う。この意味からすると、空自としては高級指揮官育

成努力を御座なりにしてきたとも言える。

空自内において、湾岸戦争を「戦争の本質」という観点から議論されたと言うのを聞いたことはないし、幹部の間でベトナム航空戦史が議論されたと言うのも聞かない。こういった本質論は学校教育で教えるものではなく、軍人の生涯を通じてこつこつと自学研鑽すべきものである。空自の SOC や CS の課程教育では、ただ単なる知識を教えるのではなく、こういった本質の究明等、生涯を通じての自学研鑽の動機付けを、また研究のやり方、とっかかりを伝授すべきだろう。What to think ではなく How to think を教え、自学研鑽の行き足をつけてやる着意が大切である。

米軍では将校が一般大学の大学院（夜学）で学ぶ意欲さえあれば、授業料の 75% を軍が補助して積極的にこれを奨励している。また修士号取得は高級指揮官への昇任条件にもなっているため、殆どの高級指揮官が一つか二つの修士号は保有している。修士号の取得自体については、ステータスや資格的な意味合いに過ぎないと筆者は思うが、現業に就きつつ大学院で「物事の本質」を学ぶことを軍が奨励し、積極的に自学研鑽の後押しを組織的に実施していることに大きな意義を見出すことができ、組織としての将帥育成の熱意を感じる。冒頭述べた「米国人の将軍、独国人の将校、日本人の下士官」の所以がこの辺にあるのかも知れない。今後、空自も現業に就きつつ大学院履修や通信教育履修等を可能にし、その卒業資格を昇任選考の考慮事項にする等、組織をあげて自学研鑽を奨励することを真剣に検討する必要があるのかも知れない。

精密誘導兵器や核兵器が登場し戦争様相は一変した。IT が発達し IW/IO が脚光を浴び RMA が取りざたされており今後、戦争形態、様相も激変するであろう。どのように変化するか不透明な将来戦にあって、いざと言うときに戦勝を得るためには何を勉強しておく必要があるの

か。戦争の様相が如何に変化しようと戦争が相手の意志を屈服させ、我が意志を強要するものである限り戦争の本質は変わらない。不透明な将来に備えて我々が最低限実施しておく必要があるのは、クラウゼウィッツが述べるように「戦争とは何か」を究明する本質的研究努力だろう。幹部が研鑽しなければならない事は山ほどある。その中の一つとして、これをライフワークとし、コツコツと自学研鑽を続けることが必要であると考えている。

「人材再考」のテーマでこれまで2回投稿させていただいた。3回目の今回は高級指揮官の育成と言う筆者にとっては「天唾」になる命題で書いてみたが、結論は1回目、2回目と同様、やはり自学研鑽の勧めになってしまった。1回目、2回目に書いた内容については、今回はできるだけ重複を避けたため、「群盲、巨象を評する」印象があったかもしれない。併せて1，2回目の「人材再考」を読んで頂ければ、筆者の主張するところをより理解していただけたらと思う。

平和に慣れて自らの研鑽を怠り、次の戦争で惨憺たる報いを受けた例は枚挙に遑がない。空自は現在も将来も一人でも多くの優秀な人材を求めている。この期待に答えるには空自全体で自学研鑽の気風を醸成するしかないと考えている。筆者も将官の端くれとして、今後とも若い諸官に負けず自学研鑽を続けていきたいと思う。「いかなる優秀な将帥も、敵に勝つことのできない者は、将帥としての資格なし！」と言われぬように。