

【論考】

「指揮の要訣」に見る陸上自衛隊の指揮の出発点

－「指揮の要訣」100年を迎えて－

総合企画部 2等陸佐 樋口俊作

はじめに

陸上自衛隊の教育訓練の準拠である教範『野外令』には「指揮の要訣」が記載されている。少なくとも幹部陸上自衛官で「指揮の要訣」を知らない者はおらず、陸曹においても多くの隊員が知っているはずのものである。一般公開されている1968年版の『野外令第1部』から全文を引用すると、次のとおりである。

「1. 指揮の要訣は、指揮下部隊を確実に掌握し、明確な企図のもとに適時適切な命令を与えてその行動を律し、もって指揮下部隊をしてその任務達成に邁（まい）進させるにある。この際、指揮下部隊に対する統制を必要最小限にして、自主裁量の余地を与えることに留意しなければならない。

2. 指揮下部隊の掌握を確実にするため、良好な統御、確実な現況の把（は）握及び実行の監督は特に重要である。<sup>1)</sup>

一見すると、部隊を指揮する上でもっともらしい内容が記述されており、他に指揮の方法は無いようにも見える。人によっては若干の追記や修正を加えるべきだという意見もあるかもしれないにせよ、多くの陸上自衛官にとって、大筋において「指揮の要訣」の内容に異議は無いのではないだろうか。

筆者はこれから2つの論考により「指揮の要訣」の特性を明らかにし、その相対化を試みる。「指揮の要訣」が唯一普遍的な指揮の方法でなく、何らかの特性を有していることを明らかにできれば、将来、「指揮の要訣」が機能しないような事態に遭遇した場合でも、他の指揮のあり方を見出すことが可能となるはずである。

「指揮の要訣」の特性を明らかにするため、時代による「指揮の要訣」の変化という通時的比較と、他の指揮形態との比較を行っていく。このうち、本稿では「指揮の要訣」の変遷を追い、そこに含まれる考え方の変化を明らかにする。なお、他の指揮形態との比較は別に稿を準備する。

史料の引用に当たり、旧字体の漢字は新字体へ変換した。

---

<sup>1)</sup> 陸上幕僚監部『野外令第1部』（1968年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/2527259>（参照 2023-08-28）13頁。

## 1. 前史 メッケルによる日本陸軍将校の評価

「指揮の要訣」という語を持つ文章が一般将兵にも閲覧できる刊行物上に登場したのは、1926年の『戦闘綱要草案』である。『戦闘綱要草案』とは日本陸軍の典令範の1つであり、諸兵種協同を律したものである。「一般将兵にも閲覧できる刊行物」という前提を外せば、1921年の部内検討中<sup>2</sup>の『統帥綱領』に「指揮の要訣」を確認できる<sup>3</sup>。『統帥綱領』は軍事機密であり容易に閲覧できないものであった。最初の『統帥綱領』は1914年に発行されているものの、史料が現存しないので「指揮の要訣」の有無は確認できない<sup>4</sup>。どこを起点にするかによって多少の差はあるにせよ、本稿を執筆している2020年代は「指揮の要訣」登場から約1世紀に当たる。

本節では「指揮の要訣」が登場するまでの前史として、ドイツ式用兵を日本へ伝えたヤーコプ・メッケル（Klemens Wilhelm Jacob Meckel）による日本陸軍人評と彼が伝えた指揮を扱う。

日本陸軍は、設立当初はフランス式で訓練されていたところ、1885年のメッケルの来日ごろからドイツ式に変化していった<sup>5</sup>。残念ながらフランス人教師による日本陸軍人の評価は確認できていないものの、ドイツ人教師であるメッケルによる評価は史料上に確認できる。彼から見た日本の将校の命令は、部下のやるべきことを予め細部まで規定しておくものであった<sup>6</sup>。メッケルは、当時の日本陸軍将校の指揮について、下級指揮官を拘束する欠点を有しており、彼らを雁字搦めにしていると評価をしている<sup>7</sup>。

では、メッケルはどのような指揮を良い指揮だと考えていたのだろうか。また、それはなぜなのだろうか。

メッケルは、上級指揮官が下級指揮官に干渉しすぎることで、下級指揮官の独断による行動が失われてしまい、不満が生起すると説く<sup>8</sup>。つまり、下級指揮官が独断できるような指揮が良い指揮であると考えていたようである。

彼が考えていた適切な命令とは、敵情と我の目的の概要の2項目から成るものである<sup>9</sup>。

---

<sup>2</sup> 『統帥綱領』は1914年に作られ、1918年に第一次改訂、1928年に第二次改訂されている。上法快男編『陸軍大学校』（芙蓉書房、1973年）226頁。

<sup>3</sup> 前原透『日本陸軍用兵思想史—日本陸軍における“攻防”の理論と教義—』（天狼書店、1994年）300頁。

<sup>4</sup> 筆者の都合上、1918年の第一次改訂版は調査できていない。

<sup>5</sup> メッケルの来日をもって完全にドイツ式に切り替わったわけではなく、彼の来日以降もフランス人教師は日本に滞在しており、教育を行っていた。

<sup>6</sup> 長岡外史纂『九州参謀旅行記事 上陸軍之部』（月曜会文庫、1888年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/843484>（参照 2023-08-28）423頁。

<sup>7</sup> 同上、422頁。

<sup>8</sup> メッケル『独逸基本戦術 後編 応用之部』（偕行社、1899年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/844214>（参照 2023-08-28）4頁。

<sup>9</sup> 同上、4頁。史料によっては、この2項目に加え、関係部隊に与えた命令と指揮官の位置の2項目を含めるものがある。メッケル 著『戦時帥兵術 1,2』（兵林館、1889年）国立国会図書館デジタルコレクショ

そして、下級指揮官に一旦命令を与えたならば、その後は彼らに任せ、一切干渉してはならないと説く<sup>10</sup>。

命令の内容が少ないからといって、メッケルはそのような命令を作るのが簡単だと考えていたわけではない。命令は簡潔明瞭かつ完全なものでなければならず、そのような命令を作るのは、命令を履行することよりも難しいとさえ述べている<sup>11</sup>。

彼は次のような事例を悪い例として挙げて戒める。すなわち、将来生起し得る事態を想定して「こういう場合はこうせよ」や「敵がこのような行動をとったらこのようにせよ」という指導を行うことである<sup>12</sup>。また、下級指揮官が失敗しないように、いわゆる老婆心として彼らの権限の範囲に立ち入って指導することも否定する<sup>13</sup>。

メッケルがそのように考える背景の1つには、戦況の予測不可能性があるように見える。彼は、下級指揮官が当面する戦況は上級指揮官には分からないと述べる<sup>14</sup>。さらに、想定した事態は通常生起しないし、戦況が変化してしまうと、予め与えておいた細かい指導は下級指揮官の迷惑にしかならないと述べている<sup>15</sup>。この前提にあるのは、戦況の変化は事前の予想を超えるという考え方である。日本陸軍による訳であるが、彼は戦況を「変遷無極<sup>16</sup>」や「変幻無常<sup>17</sup>」と表現し、必ず予想外のことが生起すると述べている<sup>18</sup>。

戦況が予想もつかないほど変化するという前提に立つならば、下級指揮官が当面する状況を事前に予測して、細かな指導をしておくことは不可能ということになる。加えて、誤った前提に基づく命令や指導は、変化した戦況においては余計な足枷にしかならない。ならば、一旦命令を与えた後は現場の下級指揮官に任せるほかない。

状況が変化した場合、その都度指示を与えなおせば良いという考え方もあるだろう。しかし、メッケルはその指示が下級指揮官へ到達するころには状況がさらに変化しており、結局不適切な指導を行うことになると述べる<sup>19</sup>。例えば「戦場では何が起こるかかわからない。だからあらゆる事態を想定した計画を立てて対策を準備しておくのだ」というような意見もあるだろう。この考え方は、一見すると戦場の予測不可能性を前提にしているようにも見える。しかし、これは想像力を発揮すれば将来生起する事象はその範囲に収まるという考え方であり、予測可能性を前提としている。そのような前提に立った計画は立案できないと彼は述べている<sup>20</sup>。もし本当に何が起こるかかわからないのであれば、事態が生起

---

ン <https://dl.ndl.go.jp/pid/844116> (参照 2023-08-28) 7 頁。

<sup>10</sup> 長岡『九州参謀旅行記事』423 頁。

<sup>11</sup> メッケル『独逸基本戦術 後編』1 頁。

<sup>12</sup> 同上、4 頁。

<sup>13</sup> 同上。

<sup>14</sup> 長岡『九州参謀旅行記事』423 頁。

<sup>15</sup> メッケル『独逸基本戦術 後編』4 頁。

<sup>16</sup> 長岡『九州参謀旅行記事』423 頁。

<sup>17</sup> メッケル『戦時帥兵術 1,2』11 頁。

<sup>18</sup> 同上。

<sup>19</sup> 長岡『九州参謀旅行記事』423 頁。

<sup>20</sup> メッケル『戦時帥兵術 1,2』11 頁。

した時に臨機応変に対処するしかない。そして、そのようなときに上級指揮官が一々指示しては、対応が間に合わないのである。

彼が下級指揮官への干渉を避けるもう1つの理由に、下級指揮官から上級指揮官への信頼がある。下級指揮官への過干渉は彼らの自主性の発揮を阻害し、さらに、上級指揮官への不満を募らせることになる」と述べている<sup>21</sup>。第1の理由とも重複するが、状況が変化する度に命令の変更を繰り返せば、上級指揮官への不信にもつながることになる。

ところで、命令を与えた後は下級指揮官に一切干渉しないというメッケルの指揮は、下級指揮官へのいわゆる「まる投げ」であろうか。その当否は「まる投げ」の定義次第だが、少なくとも下級指揮官への無理の押し付けではない。そのことは、彼が下した日本陸軍将校に対する別の評価から見て取れる。彼は、日本陸軍将校は物事を容易に実行できると妄想していると評価している<sup>22</sup>。そして、容易にできること、できうること、難しいこと、できないことの区別が理解できていないようだ」と指導する<sup>23</sup>。ここから見えてくるのは、彼は下級指揮官に対して実行の可能性のある命令を付与しようとしている点である。下級指揮官への不干渉とは、無理の押し付けではない。あくまで達成可能な命令を与えた上で、その遂行要領は下級指揮官へ委任するというものである。

戦況の予測不可能性を前提とし、下級指揮官へ達成可能な目標とその達成手段に関する独断の余地を付与する指揮が、メッケルが日本陸軍へ教育した指揮であった。

## 2. 「指揮の要訣」の登場

本節では、メッケルの帰国（1888年）後から『戦闘綱要草案』が登場するまでの日本陸軍の典令範のいくつかを見てみよう。戦況の予測不可能性と独断の必要性が記述に反映されていく様子が確認できる。

1889年の『野外要務令草案』の「綱領」には「軍人ノ任務ハ繁多ナリ故ニ勉メテ其業務ヲ単簡ニシ之ヲ確實ニ施為セシメ責ヲ各級指揮官ニ分チ其独断ヲ許スヘシ<sup>24</sup>」とある。各級指揮官に対して独断させることが言及されている一方で、戦況の予測不可能性に関する言及はまだない。ちなみに、『野外要務令』とは全兵種に共通的な事項（編制、命令、行進・宿営等）を律したものである。

日露戦争前、1900年の『野外要務令』には戦況の予測不可能性と独断の必要性が明瞭に記載されている。「凡ソ命令ニハ服従ヲ要ス而シテ其実施ニハ独断ヲ要ス（中略）兵事ノ変化ハ測リ難ク命令ニ指示スル敵情或ハ全ク逸シ若クハ全ク逸セサルモ一部分ノ吻合セサ

<sup>21</sup> メッケル『独逸基本戦術 後編 応用之部』4頁。

<sup>22</sup> 長岡『九州参謀旅行記事 上陸軍之部』420頁。

<sup>23</sup> 同上。

<sup>24</sup> 陸軍省『野外要務令草案』（川流堂、1889年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/843872>（参照 2023-08-28）1頁。

ルコトアリ此場合ニ在テ受令者其措置ヲ発令者ニ咨凜スル暇ナキトキハ自ラ其命令ノ目的ヲ達シ得ヘキ方法ヲ撰ミ独断専決以テ機会ニ投セサル可ラス<sup>25</sup>」とある。メッケルの指導は命令を発する側の視点でなされていたのに対して、この文書は命令を受ける側の視点から記載されているように見える。しかし、視点こそ違っているにもかかわらず、戦況の予測不可能性に基づいた独断の必要性について言及されていることには変わらない。

日露戦争終結後の1909年に、『歩兵操典』が編纂された。当時の『歩兵操典』は名称の上では歩兵を対象としている一方で、諸兵種協同も律しているため、他の兵種にとっての基準でもある操典であった。また、フランスやドイツの翻訳書、またはその一部修正程度に留まっていた従来の典令範とは異なり、少なくとも日本陸軍の自己評価としてはこの操典は日本独自のものであった。その「綱領」には「戦況ノ変化ニ応スル臨機ノ手段ハ各人ノ独断ニ待タサルヘカラス<sup>26</sup>」とあり、状況の変化に対応するための独断の必要性が端的に示されている。ただし、各自が勝手に判断してよいとするものではなく、「上級指揮官ノ意図ヲ忖度シ必ス其範圍ニ於テスヘキモノトス<sup>27</sup>」とされ、上級指揮官の意図の範囲内での独断が推奨されていた。

続いて、第1次世界大戦が勃発した1914年の『陣中要務令』を見てみよう。『陣中要務令』とは『野外要務令』の後継であって、記載項目もほぼ共通している。その綱領には「命令ノ実施ニハ独断ヲ要スル場合少カラス蓋シ兵戦ノ事タル其変遷測リ難ク命令ノ指示状況ノ変化ニ伴ハサルコトアリ（中略）独断専行以テ機会ニ投セサル可カラス（中略）発令者ノ意図以外ニ脱逸ス可カラス<sup>28</sup>」とある。字句はやや異なっているものの、基本的には1909年版『歩兵操典』の内容が継承されている。

付言すると、『陣中要務令』には「統帥ノ要訣」という記述がある。「統帥ノ要訣ハ軍隊ヲシテ常ニ百般ノ準備ヲ整ヘ命令一タヒ下レハ勇往邁進シテ忠愛ノ至誠、精鋭ノ技能ヲ発揚シ自ラ信シテ優秀ナル成功ヲ期待セシムルニ在リ而シテ状況ヲ達観シテ明断果決、敏活ニ処置スルハ又部下ノ自信ヲ堅固ナラシムル要件トス」とされている。名称が「指揮の要訣」に似ており、統帥と指揮は重複する部分の多い概念ではある。しかし、一読すれば分かるとおおり、内容は異なるものである<sup>29</sup>。

続いて、冒頭で触れた1921年の『統帥綱領』の「指揮の要訣」を見てみよう。全文は次のとおりである。

<sup>25</sup> 陸軍省『野外要務令』（鍾美堂、1902年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/843861>（参照 2023-08-28）5-6頁。制定は1900年。

<sup>26</sup> 陸軍省『歩兵操典』（川流堂、1909年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/844492>（参照 2023-08-28）7頁。

<sup>27</sup> 同上。

<sup>28</sup> 陸軍省『陣中要務令 軍令陸第6号』（兵林館、1914年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/941788>（参照 2023-08-28）2-3頁。

<sup>29</sup> 大塚藤四郎『戦闘綱要草案 歩兵操典草案 陣中要務令 対照研究 全』（修養読本出版社、1926年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/922643>（参照 2023-08-28）5頁には、「指揮ノ要訣」が「新設」とある。

「指揮ノ要訣ハ部下軍隊ノ掌握確實ニシテ而モ下級指揮官ニ対シ大ニ独断活用ノ余地ヲ与フルニ在リ蓋シ此ニ要求ニシテ有形無形共ニ肯綮ニ中リ機宜ヲ失スルコトナクンハ軍隊ハ指揮官ノ意図外ニ出ツルコトナク而モ隨時変化スヘキ各種ノ情況ニ応シ進シテ積極的動作ニ出テ戦機ヲ逸セサルヲ得ルモノトス<sup>30</sup>」

この記述から、変化する状況に応じるために独断が必要であると考えが維持されていることが読み取れる。この独断が上級指揮官の意図の範囲内で行われるという記述についても、以前の典令範の記述と大きな差はない。なお、先述のとおりこの記述は検討案であって正式に採用されたものではない。また、現在でも比較的容易に閲覧できる1928年版の『統帥綱領』には「指揮の要訣」は記載されていない。

「指揮の要訣」が一般将兵にも閲覧できる刊行物上に最初に登場したのは1926年の『戦闘綱要草案』であることは既に述べた。『戦闘綱要草案』は、先に扱った1909年版『歩兵操典』から諸兵種協同を律した部分（第二部 戦闘ノ原則）が独立したものである。そして、第1次世界大戦の教訓を踏まえて編纂されたものでもある。『戦闘綱要草案』の「指揮の要訣」は次のとおりである。

「指揮ノ要訣ハ部下軍隊ヲ確實ニ掌握シ明確ナル企図ノ下ニ適時適切ナル命令ヲ与ヘテ其行動ヲ律シ且直属指揮官ニ対シ大ニ独断活動ノ余地ヲ与フルニ在リ此ノ如クシテ始メテ軍隊ハ指揮官ノ意図ニ基キ全能力ヲ發揮シ隨時変化スヘキ各種ノ状況ニ応シ進シテ積極的動作ニ出テ以テ戦機ヲ逸セサルモノトス<sup>31</sup>」

冒頭で触れた1968年版『野外令第1部』の「指揮の要訣」第1項と比較すると、両者はかなり類似した記述であることが分かる。『野外令第1部』のものと『戦闘綱要草案』のものとの大きな違いは「此ノ如クシテ・・・」の部分の有無である。『戦闘綱要草案』では、この部分があるからこそ、軍隊の掌握、明確な企図と適時適切な命令及び下級指揮官の独断が、変化する状況の中でチャンスをつかみ取るために必要とされているということが分かるのである。また、戦況の予測不可能性について直接の言及はないものの、戦況の変化が予測可能であるならば「隨時変化スヘキ各種ノ状況ニ応」じるために下級指揮官の独断に期待する必要はないのであり、戦況の予測不可能性を前提に作成された文章であることが読み取れる。

『戦闘綱要草案』の「綱領」でも「状況ノ不明ト戦況不測ノ変化トハ戦場ノ常態ニシテ此間ニ処シテ克ク機宜ヲ制スルハ一ニ軍隊ノ独断ニ待タサルヘカラス故ニ軍隊ハ常ニ上級

<sup>30</sup> 参謀本部『統帥綱領（写）』（1921年）「指揮」アジア歴史資料センター <https://www.jacar.archives.go.jp/das/image/C13071280500>、写真1枚目。

<sup>31</sup> 陸軍省『戦闘綱要草案』（1926年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/917148>（参照 2023-08-28）3頁。

指揮官ノ意図ヲ付度シ大局ヲ明察シテ現況ニ適応スル方策ヲ断行シ以テ戦闘ヲ最モ有利ニ導クノ概ナルヘカラス<sup>32</sup>」とあり、戦況の予測不可能性と独断の関係が明瞭に打ち出されている。

ちなみに、『戦闘綱要草案』が編纂された1926年は大正15年であり、昭和元年でもある。したがって、本節までは大正期以前の出来事であり、次節は昭和期の出来事である。

### 3. 「指揮の要訣」の変遷

『戦闘綱要草案』はその名称のとおり草案であり、1929年に『戦闘綱要』が編纂されている。本節では、『戦闘綱要』以降の「指揮の要訣」の変遷を追う。それは、戦況を予測不可能とする見方から予測可能とする見方への変化の過程でもあった。

『戦闘綱要』も第1次世界大戦の教訓を反映したものである。そこに記載された「指揮の要訣」は次のとおりである。

「指揮ノ要訣ハ部下軍隊ヲ確實ニ掌握シ明確ナル企図ノ下ニ適時適切ナル命令ヲ与ヘテ其行動ヲ律スルト共ニ部下指揮官ニ対シ大ニ独断活用ノ余地ヲ与フルニ在リ<sup>33</sup>」

草案と比較した際の最も重大な変更点は後半部分の「此ノ如クシテ・・・」が削除されているところである。前節で見たとおり、この部分こそが「指揮の要訣」の前半部分を行う理由に該当する部分であり、戦況の予測不可能性を反映した部分でもあった。

この部分が削除されたとなると、『戦闘綱要』では部下指揮官に対して独断の余地を与える理由はどのように説明されているのだろうか。2つの参考書を見てみよう。まず、『戦闘綱要解義』では「我国軍ノ如ク各級指揮官ガ澁刺タル企図心ヲ發揮シ戦勝ノ途ヲ拓カントスルモノニアツテハ特ニ然リデアル<sup>34</sup>」とされており、下級指揮官の積極性を引き出すための処置と考えられていることが分かる。次に、『新戦闘綱要詳解』では「部下軍隊を統一指揮し、確実に掌握せんとするのは考慮にして其度を過さんか、或は干涉に陥りて部下の不満を招き或は細部の実行手段に迄立ち入り、為に澁刺たる部下の英気を殺き、若は状況に不適合なる命令を下して、部下の行動を誤らしむるにあらざれば、命令者の威信を害するが如き結果を将来することとなる<sup>35</sup>」から部下指揮官に独断の余地を与えるのだとされており、やはり下級指揮官の自主性や上下級指揮官の間の信頼が理由にされている。

<sup>32</sup> 同上、「綱領」4頁。

<sup>33</sup> 陸軍省『戦闘綱要』（1929年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/1457979>（参照 2023-08-28）13頁。

<sup>34</sup> 軍事学指針社『戦闘綱要解義』（軍事学指針社、1931年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/1465676>（参照 2023-08-28）5頁。

<sup>35</sup> 成武堂編纂部『新戦闘綱要詳解 第一巻』（成武堂、1929年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/1438013>（参照 2023-08-28）44頁。

状況に合致しない命令を下してしまうのを防止するという目的は確認できる一方で、なぜ状況に合致しない命令が生まれるかに関する理由については述べられていない。

次に、『戦闘綱要』の「綱領」を見てみよう。「凡ソ兵戦ノ事タル独断ヲ要スルモノ頗ル多シ（中略）状況ノ変化ニ応シ自ラ其目的ヲ達シ得ヘキ最良ノ方法ヲ選ヒ以テ機宜ヲ制セサルヘカラス<sup>36</sup>」とされている。状況の変化に対応するために独断が必要とされているものの、その状況の変化が予測不可能であるという意味合いは、『戦闘綱要草案』に比べて大幅に減じられていることが分かる。

このように、「指揮の要訣」の「此ノ如クシテ・・・」の削除に応じるように、戦況の予測不可能性に関する記述も大幅に薄められていることが分かる。

『戦闘綱要』の後継として、1938年に『作戦要務令』が編纂されている。『作戦要務令』は『戦闘綱要』と先に扱った『陣中要務令』が統合されてできたものであり、内容に根本的な変化はない。「指揮の要訣」は『戦闘綱要』のものと同じ文章であり<sup>37</sup>、「綱領」の独断に関する部分も『戦闘綱要』から数語の字句の変更がなされているのみである<sup>38</sup>。そして、日中戦争や対米英戦は『戦闘綱要』や『作戦要務令』をもって行われたものであった。

続いて、戦後の旧日本陸軍人による反省を見てみよう。「旧陸軍典令及戦略戦術並に統帥指揮に関する思想中改正又は増補を要する基本事項について」という史料には、「独断専行観念の是正」という項がある。そこには『独断活用』なる字句は『自由裁量』なる字句に改む<sup>39</sup>とされている。さらに「(独断専行は)従来思想に於ては活潑なる運動戦遂行の一要素として大いに称揚せられたりと雖もその度が過ぎたる憾あり又独断なる字句は誤解を生じ易し今日の情勢に於ては寧ろ軍隊が独断専行しなければならぬ様な状況の発生を極力少なからしむる如き指揮統帥をこそ強調すべきなり<sup>40</sup>」と続く。また、「綱領」の独断に関する部分は指揮一般に格下げした上で「凡そ兵戦の事たる状況不測の変転に際し新なる命令を待つ違(いとま)なく各級指揮官の臨機応変の処置を要することすくなからず(以下略)<sup>41</sup>」に修正すべきだとしている。

ここで着目したい点が2つある。1つ目は、状況が予想外に変化することがあり、この変化に対応するために独断(自由裁量)が必要であるという考え方が再登場している点である。2つ目は、軍隊が独断専行しなければならないような状況、すなわち、状況が予想外に変化するような事態を少なくすることが可能であると述べられている点である。メッケルから大正期までの日本陸軍は、戦況の予測不可能性を前提として下級指揮官の独断を

<sup>36</sup> 陸軍省『戦闘綱要』(1929年)「綱領」4頁。

<sup>37</sup> 陸軍省『作戦要務令 綱領、総則及第一部』(1938年)国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/1438366> (参照 2023-08-28) 13頁。

<sup>38</sup> 同上、「綱領」3頁。

<sup>39</sup> 史実研究所研究史料「旧陸軍典令及戦略戦術並に統帥指揮に関する思想中改正又は増補を要する基本事項について」(1951年)防衛研究所蔵「第五 作戦上必須の形而上の要素」。

<sup>40</sup> 同上。作戦上必須の形而上の要素」丸括弧内は筆者による。

<sup>41</sup> 同上。

推奨するような指揮を目指していた。一方、第2次世界大戦後の旧軍人は戦況の予測は可能であると考え、独断（自由裁量）が不要となる指揮を目指すようになっていたのである。両者の目指すものが大きく異なっていることが見て取れる。

改めて冒頭の1968年版『野外令第1部』の「指揮の要訣」の第1項を見てもらいたい<sup>42</sup>。旧軍人達の反省を反映するように、『野外令第1部』の「指揮の要訣」では「独断活用」の語が「自主裁量」に変更されている。『野外令第1部』の参考書である『野外令第1部の解説』には「『統制を必要最小限にして自主裁量の余地を与える』（1項）ことには、『部下指揮官の地位・能力及び状況に応じて』という前提があることはもちろんであり、いわゆる些事に拘泥せずとして部下まかせの指揮を意味するものではない<sup>43</sup>」と説明されている。表現を変えれば、上級指揮官が下級指揮官の細部にこだわるのが可能であり、部下に任せるべきではないと説明されているのである。

では、『野外令第1部』には、状況の不測の変化に関する記述は全くないのだろうか。「独断」に代わって「自主積極的」という語を用いて説明されている箇所がある。「指揮官は、状況の急変により適時これに応ずる命令を受領できない場合においても、全般の状況を考察し、新たな状況に応ずる上級指揮官の企図を明察して自己の任務を判断し、状況の変化に応ずる最良の方策を決定し、あらゆる困難な状況を克服して自主積極的に任務を遂行しなければならない<sup>44</sup>」という記述があり、状況の変化に際して各級指揮官は自主積極的に行動するよう求められている。しかし、状況が変化することが戦場の常態であるというニュアンスはこの記述からは読み取れない。

#### 4. 考察

ここまで戦況の予測不可能性と独断の関係性を軸に、日本陸軍から陸上自衛隊に続く「指揮の要訣」の歴史を扱ってきた。簡潔にまとめれば、大正期までは予測不可能性が前提とされ、昭和期は予測可能性が前提とされているように見える。

戦況の変化は予測可能だろうか。それとも予測不可能なのだろうか。本稿の目的に従い、それぞれの考え方の違いを描き出してみたい。

---

<sup>42</sup> 1968年版の『野外令』の前には、1952年の『作戦原則』と1957年の『野外令第1部（草案）』がある。『作戦原則』は米陸軍の1949年版“FM100-5 Operations”のほぼ直訳教範であり、「指揮の要訣」はない。『野外令第1部（草案）』でも「指揮の要訣」は登場しておらず、1968年版になって再登場することになる。

<sup>43</sup> 幹部学校記事編さん委員会『野外令第1部の解説』（陸上自衛隊幹部学校修親会、1968年）国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/2527260>（参照 2023-08-28）40頁。

<sup>44</sup> 陸上幕僚監部『野外令第1部』（1968年）13頁。

### (1) 戦況の予測可能性を前提とする見方

戦況の変化が予測可能であるとする見方は、別の言い方をすれば、原因となる現在までの状況を知ること、結果となる将来の事象が推測可能であるという見方でもある。将来の事態が予測可能であるならば、それに備えることは当然であり<sup>45</sup>、その準備は計画的に行われる。計画とは将来の行動予定であり、事前の予測に基づいて作成される。

計画的な対処が可能であるならば、下級指揮官は上級指揮官の立てた計画に従って行動すればよい。下級指揮官には状況の変化に対応する目的で独断や自主裁量による行動が期待されることはなく、そのための権限が付与される必要もない。他方、上級指揮官に求められる役割は、事態が予定通り、計画通りに進んでいるかを管理することである。つまり、計画可能性は管理可能性に通じ、ひいては集権的な指揮に通じる。

1968年の「指揮の要訣」で追加された第2項を見てみよう。「指揮下部隊の掌握を確実にするため・・・」となっており、どのようにして部隊を掌握するかに焦点がおかれている。この追加によって、「指揮の要訣」に一層集権的な性質が付加されていることが分かる。

このような中で、下級指揮官に対して独断や自主裁量の余地を敢えて与える理由を挙げるとすれば、『戦闘綱要』以降の記述や、メッケルがもう1つの理由として言及していたように、下級指揮官の不満を防止し、信頼や積極性につなげるためということになるだろう。平時であれば、これらに加えて下級指揮官に経験を積ませて成長させるという目的を含めてよいかもしれない<sup>46</sup>。昭和期の日本陸軍及び草創期の陸上自衛隊の「指揮の要訣」はこの見方が前提にあると筆者は考える。

こうして見てみると、1968年の『野外令第1部』の「指揮の要訣」は、想定外の事態の存在を否定し、予測と管理が可能なる事態への対処を目的とし、組織を集権的に管理する「管理の要訣」の色合いが濃いように思われる。

### (2) 戦況の予測不可能性を前提とした場合

戦況の変化が予測不可能であるとする見方はどうであろうか。この立場であっても結果が原因の影響を受けることは変わらない。異なるのは、原因となる現在の状況が分かっても、そこに含まれる要素がどのように作用して将来に影響を与えていくのかは予測できないという点である。ある戦例で勝敗を分けた重大な要因が、別の戦例でも当てはまるとは限らない。些細な出来事ですら結果に大きな影響を及ぼす上、そのような出来事は無数に存在する<sup>47</sup>。おそらく、似たような戦例を集めたり、類似の状況を繰り返しシミュレート

<sup>45</sup> ただし、準備に必要な資源（ヒト、モノ、カネ、時間、資材等）があればという前提はある。

<sup>46</sup> 下級指揮官の成長のために自主裁量を付与することは、当面の任務遂行には不要なはずの成功や失敗を下級指揮官に経験をさせるということである。成功経験ならばよいものの、有事における失敗は、将兵（隊員）の危険と敗北をもたらす。下級指揮官の成長のための自主裁量付与は、平時にのみ通用する考え方である。

<sup>47</sup> 付言すれば、結果の予期可能性は原因の遡及可能性ではない。戦例を振り返って結果に重大な影響を及

したりすれば、確率や統計が得られ、結果に関するある程度の予測はできるようになるだろう。しかし、唯一無二である「次の1戦」の経過や結果がその統計どおりになるかは分からない。

蓋然性に基づいたゆるやかな計画は立案可能であっても、実際に下級指揮官が直面する状況は予測不可能である。したがって、下級指揮官に期待する役割や達成してほしい目標は付与できても、その実行は彼らに委任するしかない。そのためには、必要な権限を付与することも求められる。こうして指揮の形態は分権を目指すようになる。

戦況が予測不可能であるということは、その中にチャンスを発見できるかもしれないという期待にもつながる。一瞬のチャンスを活用するためには、下級指揮官の独断に期待する部分が多くなる。既に述べたとおり、上級指揮官から指示されて行動を開始するようでは遅いのだ。この考え方が明瞭に現れているのが『戦闘綱要草案』の「指揮の要訣」であった。

下級指揮官の独断に期待すると言っても、彼らが自分勝手な判断を行うようになれば、その軍は烏合の衆となってしまう。下級指揮官の独断は勝手気ままな判断ではなく、付与された目標を達成するために許される権限の範囲をわきまえたり、場合によっては暗示的ですが上級指揮官の考え方を付度したりして行われることが必要になる。それらを可能にする人間関係の構築や能力の育成、文化的背景等があってはじめて下級指揮官の独断が機能する。

### (3) 双方の立場は分かり合えるか

戦況の予測可能性を前提とする立場から見ると、戦況が予測不可能であるというのは指揮官の能力や努力が足りていないだけのようにも見える。この点について、予測不可能性を前提とする立場ではどのように考えられているのだろうか。

現在から将来が推測できないということは、現在の予測に基づいて計画を立てても、実際には物事が計画どおりに進まないということでもある。プロイセンの著名な軍事思想家であるカール・フォン・クラウゼヴィッツ (Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz) は、現実の戦争と机上の戦争を区別する概念を「摩擦」と呼び、戦場において計画が予定どおり進まないことを当然視した<sup>48</sup>。また、彼は戦争には偶然が付き物とも<sup>49</sup>、情報や予測がすべて不確実とも述べている<sup>50</sup>。つまり、戦況の予測不可能性を前提とする立場では、そのような予測ができないのは指揮官の能力の不足ではなく、戦争の性質として考えられているのである。クラウゼヴィッツが現代でも参照される古典であることは言うまでもない。

---

ぼした原因を特定することが可能だからといって、過去のある時点においてその要因が将来に及ぼす影響を予測することが可能であったというわけではない。

<sup>48</sup> クラウゼヴィッツ『戦争論 (上)』篠田英雄訳 (岩波書店、1968年) 131-132頁。

<sup>49</sup> 同上、53頁。

<sup>50</sup> 同上、92頁。

このように、戦場では計画が予定通り進まないというのは、決して珍しい見方ではない。逆に、戦況の予測不可能性を前提とする立場から見れば、戦況の予測可能性を前提とする考え方は、戦争の性質を知らず、不可能に挑戦する試みのように見えるだろう。

こうして見ると、両者の立場の違いは深く、理解しあうのは困難のように見受けられる。メッケルはクラウゼヴィッツ以来の戦場観とそれに基づく指揮の要領を日本陸軍へ伝えており、大正期までの日本陸軍はその考え方を継承していた。昭和期以降、突如方向性が変わり、陸上自衛隊へ受け継がれたと言えるだろう。

#### (4) 大正期から昭和期にかけて、戦況の見方が変わった理由

では、なぜ大正期から昭和期にかけて戦況の見方が変わったのだろうか。『戦闘綱要草案』も『戦闘綱要』も第1次世界大戦の教訓を踏まえて編纂されたものであることは既に述べた。しかし、両者の記述の態度は異なる。

第1次世界大戦は使用される軍隊の規模、兵器の質や数とも従来の戦争とは異なっていた。日露戦争に勝利した日本陸軍であったが、第1次世界大戦後には2流の軍隊になってしまっていた。草案では自軍の状況を正しく把握し、優良な敵に対しては合理的に勝つ方法を考え出すのはほとんど不可能という、弱気ともとれる説明がなされている<sup>51</sup>。一方、『戦闘綱要』では国力や装備の実情を覆い隠すような強気な態度で、勝てるという姿勢に変化している<sup>52</sup>。そして、強調されたのが「必勝の信念」であった。

この経緯から、見方が変わった理由を2つ考察できる。

第1は、戦況の予測不可能性が持つマイナスのイメージによるものである。戦況の予測が不可能であるということは、プラスの見方もマイナスの見方もできる。事前の予測では負ける戦争や戦闘でも、チャンスを発見して勝つ可能性があるということでもあり、必ず勝てるはずの戦争や戦闘でも負ける可能性があるということである。このうち、後者の見方は必勝の信念にとって邪魔な考え方であった。

第2は、原因と結果の関係の単純化によるものである。原因から結果が推測可能という見方は、原因と結果の関係の結びつきが固定的で単純であり、ある前提条件によって結果や勝敗が決定されるという見方である。例えば「〇〇があれば戦争に勝利できる」や「△△の劣った方が戦争に負ける」という見方が挙げられる。この前提条件が1つとは限らないが、少なくとも人間が考え得る範囲に収まる程度のものである<sup>53</sup>。昭和期の日本陸軍では必勝の信念があれば勝ると強調されており、原因と結果の関係が単純化されることになった。

---

<sup>51</sup> 前原『日本陸軍用兵思想史』305頁。

<sup>52</sup> 前原『日本陸軍用兵思想史』335頁。

<sup>53</sup> ここでいう「人間」とは、個人に限定されず、組織などの集団も含める。また、現代であれば、例えばAI等の科学技術の補佐を受けることも含める。

## 結論

1968年の『野外令第1部』に記載された「指揮の要訣」の特徴は次のとおりである。

「指揮の要訣」は、戦況の予測可能性を前提とし、事態対処の計画可能性と管理可能性に立脚した集権的な傾向のある指揮について記載された文章である。文中の「自主裁量の余地」は分権指揮を目指したものではなく、あくまで上級指揮官による集権的な統制の行き過ぎを戒めるものであり、下級指揮官に自主積極性を発揮させ、その不満を防止するための処置である。

日本陸軍は1880年代末にメッケルを通じて戦況の予測不可能性を前提とするドイツの指揮を学び、その考え方は1926年の『戦闘綱要草案』にかけて反映されていった。その一方で、1931年の『戦闘綱要』以降、急速に見方が変化していった。1968年における陸上自衛隊の「指揮の要訣」は、昭和期の日本陸軍の考え方の延長線上にある。

(2023年8月脱稿)

<本稿は個人の見解であり、教育訓練研究本部を代表するものではありません。>