決断過誤を防ぐリーダーの勇気とは何か
――クラウゼヴィッツの軍事的天才論に基づく考察

奥津 康祐

1. はじめに

近年、社会の各分野で組織の意思決定や危機管理の重要性が一層認識されている。組織で重大不祥事が発生すれば、事実の公表、代表者の謝罪、原因究明、再発防止策の提示等が必要になることは、もはや社会常識である。それでもこの対応に踏み切れずにステークホルダーの信用を失い、SNS やマスメディア等からの熱狂ともいえる社会的制裁を受ける事例は後を絶たない。こういった事例をさらに調べてみると、問題自体は組織内部で早期に認識されていながら、事実が外部に漏えいし、あるいは破滅的状況になるまで放置されていた、ということが稀ではない。一連の決断不全であり、つまるところ勇気欠如である。さて、勇気は、やって当然、奮い立たせるもの、という扱いで済まされがちであるが、果たして道徳的価値規範や精神論のみで解決し得る、かつ、解決すべき問題であろうか。心理学において勇気づけの視点の研究はあるが[1]、勇気の構造を踏まえた上でいかに勇気を運用するかという視点の研究が見当たらない中、東洋の『孫子』と並び称される軍学書『戦争論（Vom Kriege）』（カール・フォン・クラウゼヴィッツ（Carl von Clausewitz）著、初版 1832 年）にこの言及がある。本稿はこれをもとに、日本の戦争史から事例を渉猟して軍事指揮者・統率者の決断過程を分析した上、決断過誤防止策を検証し、現代社会に活かす方法を見出す。念のため、非軍

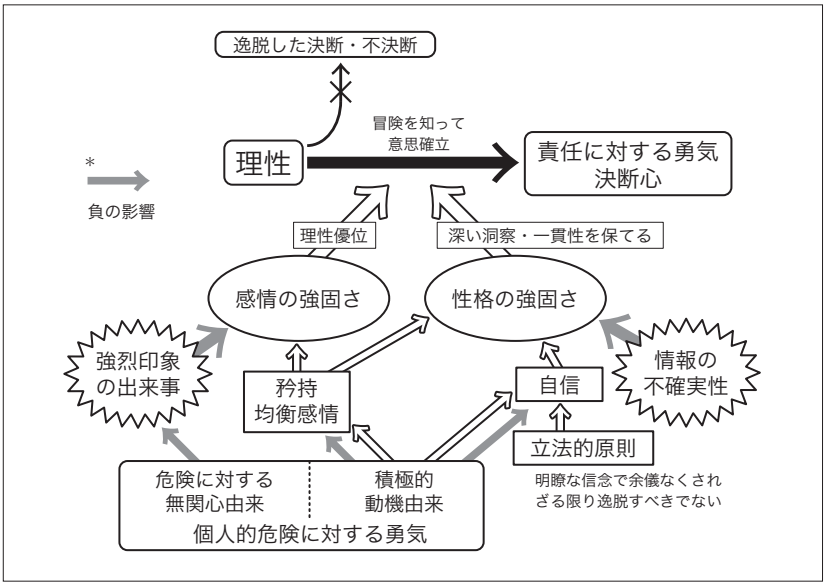
事目的の研究であることを明示する。

2. クラウゼヴィッツの考える軍事的天才に求められる勇気

クラウゼヴィッツは『戦争論』（本稿は清水多吉による訳本を底本とした）の中で、ある事業を成し遂げるために発揮される極めて高度な精神力という意味での天才として、軍事的天才を論じている。[2] 論じるにあたり、軍人にとっての第一の特性というべきとする勇気の観点から、戦闘における指揮官の決断過程を検討している。要約すると以下の通りである（もともと難解な文章であり、読解の補助として図を用意したので参照されたい）。

> 理性（フランス人の比喩で言えば *coup d'œil*（クー ディユ）（目の一撃））が責任に対する勇気（決断心。同じく、*courage d'esprit*（クラージュ デスプリ）（精神の勇気））を生み出す。理性が冒険が必要であることを理解して意思が確立され、決断心となるのである。ただしその過程で、感情の強固さと性格の強固さが必要である。感情の強固さは、いかに激烈な感情の動きの中にあっても、常に均衡を失わない（理性に従って行動できる自制心を保つ）態度であり、矜持がそれを可能にする。矜持とは、明察力と理性とを備えた人間として、いかなる場合も品位を保つように行動しようという内面的精神的な要求である。性格の強固さは、その人自身の信念に対する堅固な態度であり、眼前の個々の事象と原則一般との間の距離を埋めるための自信が必要になる。行動をより高次の見地から導き出そうとする一般的原則と見解が明瞭にして深い洞察を結実させ得、また、たとえ後から押し寄せてくる見解や現象を眼のあたりにする状況に陥っても、このような一般的原則があって初めて個々の事象に対する見解も一貫性を持ち得るところ、一般的原則と事象との間の距離（しばしば大きいものとなる）は必ずしも推論の鎖によって連結されるものではないからである。自信を保つためには、多くの場合、思弁の外にあって思弁を支配している立法的原則が必要となる。この立法的原則とは、いかに疑わしい事態に当面しても、

クラウゼヴィッツの理論を基に作成した各概念の関係図[3]



自分の最初の見解を固守し、明瞭な信念によって余儀なくされざる限りこれより逸脱すべきでないと命ずる原則である。そもそも戦争は他の事例と比べ、感情に影響する強烈な印象を与え、かつ情報の不確実性が高いため（誤った決断・不決断の危険を知っている者であればなおさら）ゆらぎ・逡巡が起こりやすく、ややもすると最初の軌道を逸脱してしまうからである。そして、戦争のごとく予期し得ない事態が多く起こる世界においては、沈着こそ真に重要な役割を演ずる。沈着とは、理性がいつも傍にあって敏速に処置に応じられる精神状態である。不意の情報依頼に的確に応答したり、突然ふりかかってくる危険に対して敏速に救済手段を講じたりするのがその働きであり、この応答したり、救済手段を講じたりする処置が適切であればよく、それが非凡である必要はない。

なお、感情および性格の強固さと、己れよりも優れた見解を受け入れ

ようとしない態度である頑固とは異なる。

責任に対する勇気以外に、個人的危険に対する勇気がある。これは危険に対する無関心と、名誉心、愛国心その他の精神的感奮といった積極的動機から来るものの2種類ある。前者は生来的なもの（性格、生命軽視、惰性等による）で安定的・永続的であり、理性の冷静さを失うことはなく、後者はしばしばその活動を激烈なものとし、大胆な行動に結び付くが、その反面、理性がしばしば昂ったり、激情のために曇らされたりする[4]。責任に対する勇気と個人的危険に対する勇気の両者が相まって初めて、最も完全な勇気となる。

3. 日本の戦争史でのあてはめ

1. 壬申の乱：大海人皇子

飛鳥時代の壬申の乱で、大海人皇子は、美濃の在地官人に兵を挙げて不破関を塞ぐよう伝令を発し、その2日後、吉野で20数名の皇子・側近および10数人の鸕野（うの）皇女ら女性とともに“挙兵”し、不破へ進出する（先遣隊の不破制圧は“挙兵”翌日とみられ、その2日後に自身不破入りする）。途中、人夫を徴用しようとしたものの誰も来ないという事態もあったが、地元豪族の妨害なく、むしろ帰順者を増やし、都大津宮を脱出した子らと次々合流して、不破に徴発されていた東国兵も支配下に置き、一気に巨大戦力を保有する。その後各地の戦闘を経て、日本史上まれな“国家転覆”を達成する[5]。それまで戦闘経験はなかったとみられるが、乙巳（いっし）の変[6]で蘇我入鹿に斬りかかった過去を持つ兄・天皇（諡号：天智）の前で、怒りに任せて長槍を床に突き刺す蛮行をしたことがあり[7]、兄に劣らず危険に対する無関心があるかもしれない。母の身分が低く、当時数え25歳と若い大友皇子[8]が朝廷を主導する中、父母共に天皇という大海人皇子には、継承辞退という奇怪な経緯[9]こそあるものの、同母兄の死後、現状唯一といえる正統皇位継承者としての矜持が認められよう。上記蛮行はともかく、不破には子を先遣する一方、その子から要

請を受けると即日不破入りしており、単なる直情型でなく、感情の強固さがうかがえる。性格の強固さは明白である。各地豪族や東国兵の帰趨、朝廷の畿内軍・西国軍との戦闘等、不確定要素があまたある中、行動を貫き通している。

2. 平将門の乱：平貞盛・藤原秀郷

平安時代中期の平将門の乱で、平貞盛と藤原秀郷は「新皇」平将門が農期を前に諸国兵を解散したところを見計らって挙兵し、鎮圧に来た平将門軍を撃退し、平貞盛の決断の下、平将門の本拠地へ侵攻する[10]。そして迎えた北山の戦いで、平貞盛・藤原秀郷軍約 3300 は、風上を利した平将門軍 400 の騎馬突撃を受けて大多数が潰走するが、平貞盛と藤原秀郷は精鋭 300 とともにその場にとどまり、潰走部隊の追撃を終え本営に帰ってくる平将門を待ち受け、今度は風上を利して討ち取っている[10]。圧倒的優位を平将門の絶倫さで逆転されても冷静に洞察を続け、決戦の一貫性を保っている。

3. 保元の乱：藤原頼長

平安時代後期の保元の乱における上皇（天皇諡号：崇徳）方の総司令官的役割を担当した左大臣藤原頼長は、日頃から学問や政務の精勤さ、賞罰の峻厳さから悪左大臣と畏敬される存在であったが、源為朝の夜討ちの献策を、夜討ちはおまえらの戦いでするもので、天皇・上皇の争いでしてはならない、と武士の存在を見下す態度ではねつけたところ、逆に天皇（諡号：後白河）方から夜討ちを受け敗北した[11]。天皇方の中心人物である信西は、源義朝の夜討ちの献策に対し、詩歌管弦は我等臣下のたしなみといっても未熟であり、ましてや武芸はなおさらであるから、すべて武士であるおまえが取り仕切るべきだ、と答え、武士の意見を尊重する態度を示していた[11]。

4. 富士川の戦い前：藤原忠清

平安時代末期の治承・寿永の乱で、源頼朝の挙兵に対する追討軍は、都福原を出て翌日京に入るが、軍監的立場にあった藤原忠清が吉日でないと主張

し、6日間、京からの出陣を引き延ばした[12]。すでに出陣しておきながら改めて京を拠点にして出陣を先延ばしする戦略的意義はなく、現地軍の鎮圧をただ待つ意識あるいは現代でいうサボタージュの類と思われ、軍事的意思決定とはいいがたい。

5. 屋島の戦い：源義経

治承・寿永の乱で、源義経は、一ノ谷の戦いの後、屋島の平家軍と戦うため四国へ進出する際、梶原景時と逆櫓論争をし、暴風雨を恐れる船頭らを脅迫して従わせ、身近な5艘のみで海を突貫して阿波勝浦に到達し、さらに本隊の進出を待たず讃岐へと電撃的に侵攻し、多数部隊であるかのように偽装して攻撃姿勢を見せ、屋島から平家軍を追い払った[13]。理性優位の深い洞察に基づき、冒険を断行している。一ノ谷の戦いでの鵯越の逆落とし[14]、暴風雨中の渡海敢行、少数部隊での平家本陣への侵攻等、危険に対する無関心は明らかである。自信も確固たるものがある。独断専行型であるが故に兄・頼朝から疎まれ[15]、身を滅ぼすが、それは非軍事の話である。

6. 壇ノ浦の戦い：平宗盛

平安時代末期の平家の棟梁・平宗盛は、源頼朝が臆病だから自害しないだろうと予想した通り[16]、壇ノ浦の戦いでは自害できず海に浮かんでいるところを生け捕りにされた[17]。遡れば、一ノ谷の戦い後、法皇（後白河）に対し、和議の申し入れがありながら奇襲されて兵を多く失い、迷い、戸惑い、おそれ、嘆きがいまだに心の霧を晴らすことができない等と泣き言ともとれる感情の吐露をした上、天皇（諡号：安徳）の帰京ができない理由を長々と弁解している[18]。

7. 承久の乱：北条政子・義時

鎌倉時代前期、北条義時追討の宣旨・院宣[19]が発せられて承久の乱が勃発したが、幕府では北条政子が御家人らに涙の訓示をして武力鎮圧に意思統一し[20]、迎撃論が主流を占める中で覚阿（かくあ）や善信（ぜんしん）の即時出撃論に賛同し、すぐ弟義時

がその子泰時に指示を出して手近な 18 騎とともに出陣させた[21]。「女人入眼[22]」と評される異様な政治的意思決定であるものの、征夷大将軍は空位で、事実上の代表者である執権北条義時も追討対象であるため、幕府としての意思決定が難しく、しかも、職業軍人層が上皇（天皇追号：後鳥羽）・天皇（諡号：仲恭）らの権威に怖気づく中、北条政子が幕府草創の将軍の妻として、京下りの文官で宿老の覚阿・善信の意見をもとに冷静な洞察をして判断している。その上で北条義時が即時の出陣で既成事実化して迎撃論のぶり返しを防止し、追って大軍を派遣した。出陣する北条泰時には、清く死んで来い、だが、この義時に後ろめたいことはないから心を強く持て、勝って帰って来られるはずだ、と自信を与えつつ、上皇自らの出陣があれば降伏するように、なければ徹底的に戦え、と具体的で明確な見解を与えていた[23]。こうして、治天の君の“謀叛”を鎮圧する[24]。

8. 久我畷（こがなわて）の戦い：北条高家

鎌倉時代最末期の久我畷の戦いで、幕府軍の大将北条高家は、少数の赤松円心（えんしん）軍に対し圧倒的攻勢をかけている中、休憩中に物陰に隠れた敵から眉間を狙撃されて落命する[25]。若く武芸に通じた北条高家は、大将に選ばれた名誉に応えるべく、戦場の誰からも大将だとわかる華美ないでたちをしていた上、自ら先頭に立って敵将を探して伝家の宝刀・鬼丸で暴れまわり、赤松軍が北条高家一人を狙う戦術に切り替えた後も、個人的武勇と頑健な装備で一層激しく戦い続けていた[25]。

9. 箱根・竹之下の戦い・多々良浜の戦い：足利尊（高）氏

足利尊氏は、建武期の箱根・竹之下の戦いの前、朝敵追罰の宣旨の対象となったものの、当初は抵抗せず、本結（もとゆい）を切り出家しようとしたが、朝廷軍が迫ってくると、弟直義（ただよし）から見せられた族滅の偽綸旨を信じ、一門の浮沈はこの時にかかっていると言って、一転、戦闘態勢に入り、竹之下で撃破した[26]。直義が命を落とすなら自分の命など意味がないと言って決起し、自ら立案した、敵正面の箱根を迂回して竹之下を攻める奇襲作戦を実行している[27]。南北

朝期の多々良浜の戦いでは、大敵を前に最後の戦いが情けないものとなれば当家累代の武門の誉れを汚し、この国の武門の習いに傷を残すことになると言い、軍を 2 つに分ける秘策を示し、それを実行して大勝する。[28] 夢想疎石から、心が強く、合戦で命に危険が迫ることが何度もあったが、笑顔を見せて畏怖する様子がなかった、と評されており、[28] この持ち前の危険に対する無関心と積極的動機、鋭い洞察で大逆転劇を繰り返し披露した。

10. 四条畷の戦い：高師直・楠木正行

南北朝期の四条畷の戦いで、北朝方の大将高師直は、圧倒的多勢でありながら南朝方・楠木正行らの決死の猛攻で切り崩されかかった際、逃げようとする部下に恥を知らしめる言葉で叱咤して突撃させ、あるいは自分の甲冑を無断借用した武士を発奮させて自らの身代わりとさせ、そのうちに自身は最激戦区から離脱し、持続するはずのない猛攻をやり過ごした。[29] 高師直は予想外の危機に理性をもって敏速に対処し勝利している。沈着であり、感情の強固さは存分に発揮し、手段を尽くし体勢を立て直す老獪さが見て取れるが、部下を順次突撃させて自らは逃げている姿に、武士としての矜持や深い洞察・一貫性は見出しにくい。一方の楠木正行は、結果的に奇襲的効果を生んだにせよ、不忠・不孝にならないためという理屈で南朝全体の戦略を無視した決死の戦いを挑んでおり、[29] 感情優位に陥っている。

11. 川中島の戦い（第 4 次）：武田信玄・上杉政虎

戦国時代の川中島の戦いで、武田軍は軍を分け、早朝に別働隊 12000 が上杉陣地を攻撃して退却に追い込み、本隊 8000 がその退路を塞いで邀撃する作戦をとるべく、別働隊が上杉陣地へと向かったが、夕刻の炊事の煙の様子から作戦を見破っていた上杉軍 13000 は、夜のうちに陣地を出て、夜が明けるやほぼ全軍で退路上に控える武田本隊に襲い掛かり、武田本隊は大多数の部隊が敗走し大将武田信玄がいる本陣が直接攻撃にさらされる状態となった。ここで武田信玄は、空振りに終わった別働隊が到着して上杉軍を背後から攻撃するのを待つべく、自身斬りつけられ負傷しても床机に座ったま

ま軍配を握り続けた。しばらくして武田別働隊が到着して攻撃をしかけ、上杉軍は撤退した[30]。武田信玄は緊急事態となっても動じず、総大将としての品位を保ち続け、かつ、待ち受けた上杉軍を攻撃するという最初の見解を固守し、別働隊による攻撃の前後が変更になりはしたものの、当初の決戦方針から逸脱しないよう努めている。一方の大将上杉政虎も深い洞察の下、多勢の武田軍が軍を分けた決戦機を狙い澄まして決断心を働かせ、戦闘では配下各部隊に敵の前衛各部隊をすべて捕捉させた上、自らの隊は敵前衛をかわして本陣右側に回り込み、その脇備えを突破して本陣に突入し、挟撃の形になっても部隊が散り散りになる極限まで戦闘を続行し、こちらも決戦方針の一貫性を保っている[31]。両者の感情の強固さと性格の強固さが、いわゆる“一騎打ち”があり得る大混戦を生み出した。

12. 沖田畷の戦い：竜造寺隆信

安土桃山時代の沖田畷の戦いで、少数で待ち受ける有馬鎮貴（しげたか）・島津家久連合軍を相手に、竜造寺隆信は、整った陣形で多少距離をとっての交戦に適した鉄炮・長槍部隊を中心とする大部隊のまま、空間的に狭い上湧水が豊富で足場に不安がある沖田畷に突入したところ、島津家久軍の猛烈な反転攻勢に遭い、密集近接の混戦に引きずり込まれ、数や装備の優位を活かせないどころかそれが逆効果を生み、討ち死する。戦前、家臣の安全策の進言を無視し、直に島津軍の寡兵を見るや嘲笑していた[32]。

13. 関ヶ原の戦い：小早川秀秋

安土桃山時代の関ヶ原の戦いで、西軍の包囲隊形に深く侵入してきた徳川家康の東軍に対し、西軍中核部隊が石田三成勢を中心に戦線を維持し続ける中、西軍の小早川秀秋は事前に東軍に内通していたものの陣地を出ず傍観を続ける。東軍が西軍中核を突破できず、一方で、西軍の吉川広家の東軍への内通・傍観で西軍による東軍の後方遮断が進まず混戦模様となってきた中、小早川秀秋は東軍から威嚇攻撃（問鉄炮）を受け、ようやく東軍への寝返り・西軍への攻撃を決断し、これが勝敗を決することとなる[33]。老練な徳川家

康があえて包囲に入ったのは西軍への侮りがあったと考えられるが、小早川秀秋は西軍の実際の強さを知っており、かつ、戦闘が拮抗状態となったことから、決断を先延ばしし続けたのではなかろうか。なお、徳川家康は、不要な窮地に陥った点と、リスクを伴う威嚇攻撃を行った点はさておき、小早川秀秋を寝返らせて迅速な正面突破を図るという点、性格の強固さは見せている。

14. 会津征討戦略：大村益次郎

明治期の戊辰戦争で、新政府軍の旧幕府勢力征討計画の中心的な立案者として開城後の江戸に赴いた大村益次郎[34]は、追討対象の会津藩の表玄関というべき白河の確保・維持を軽視する[35]。結局、現地軍が独断で白河を侵攻・占拠し[36]、繰り返される逆襲を寡兵で跳ね返し確保を続けることとなった[37]。さらに、冬前の会津侵攻の見通しが立たなくなっても、大村益次郎の大都督府は、戦時中は活用が難しい阿賀野川の水運に頼る越後経由、および、地理的に迂遠な仙台→秋田→米沢ルートの侵攻に固執し続け、白河からの会津侵攻をついに指示せず、結局、またも現地軍が独断で、白河の部隊に平潟からの部隊を併せ会津へと電撃侵攻し[38]、会津藩は降伏する。

15. 日本海海戦：東郷平八郎

明治期の日露戦争で、大日本帝国海軍連合艦隊司令部は、ロシア帝国海軍太平洋第 2・第 3 艦隊が対馬海峡方面に現れないため、相当時期まで敵影を認めなければ翌日夕方に津軽海峡方面に移動する旨決定したが[39]、翌日になり決定期限を先延ばしする[40]。結果、連合艦隊は対馬海峡方面で待ち受け続け、そこに現れた太平洋第 2・第 3 艦隊を予想外の至近距離で視認した（司令長官の東郷平八郎自身は約 7 海里（約 13000 メートル））後、距離 8000 メートルに迫りようやく同航戦のための敵前大回頭の決断・指示をし（敵前大回頭は事前に想定していなかった）、艦隊決戦で太平洋第 2・第 3 艦隊を沈黙させた上、戦力で圧倒していた駆逐艦や水雷艇で殲滅にかかり、翌日も追撃戦を遂行し完勝した[41]。移動期限設定後の新たな根拠なき延期や実施直前に

なってからの敵前大回頭の決断には、鋭い洞察や艦隊決戦への執着という点での性格の強固さがうかがえる一方、司令部内でのゆらぎや逡巡も認めることができる。

16. レイテ海戦：栗田健男

昭和期のアジア・太平洋戦争終盤、連合国軍がフィリピンを制圧すれば、南方資源の供給が遮断されるだけでなく、台湾・沖縄そして本土決戦を残すのみとなる状況の中、大日本帝国は、海軍連合艦隊が陸軍の協力を得て全力を挙げ決戦をする方針の下、1 艦隊を囮としつつ、主力の栗田艦隊以下 3 艦隊でフィリピンのレイテ湾に突入し、そこにいるアメリカ合衆国軍の海上部隊および上陸部隊を撃滅する作戦を実行に移す[42]。途中、突入予定の 2 艦隊が壊滅し、栗田艦隊も戦力を大きく消耗しながらもレイテ湾に接近し、敵将ダグラス・マッカーサーをして「勝利は栗田提督の掌中にあった」と回想させる決定機に至るが[43]、栗田艦隊は「謎の反転」をして突入を回避する[44]。栗田艦隊を率いる栗田健男第二艦隊司令長官自らが作戦打ち合わせ後に訓示で述べた、「総力をあげてレイテ湾に突入する」「乾坤一擲の決戦」、「祖国の存亡を決する最終戦[45]」は、爾後の決戦能力喪失とともに不発に終わった。

4. 決断過誤防止策の検討

まず、決断以前の問題として、リーダーには最低限の知識・能力が必要である。治承・寿永の乱の水島の戦いでは、倶利伽羅峠の戦い[46]など山岳戦を中心に平家軍を撃破してきた源義仲軍（大将矢田義清・海野幸広）は、水路の幅が 3 町（1 町は約 109m）しかないとして強引に渡海作戦を実行するが、海戦に慣れた平家軍を相手に両大将以下討ち死の壊滅的敗北を喫する[47]。また、この後、源義仲軍の主力部隊が壊滅したのを知った法皇（後白河）は、僧兵や浮浪者をかき集めた 2 万の軍勢で挙兵するが、わずか 1000 騎の源義仲軍に蹴散らされる[48]。さらに、必要な理性を備えて発揮できる状態でなければ、偶然を除きよい決断はない。保元の乱の藤原頼長は、数を尽くして戦うべき

という理想論を相手にもあてはめ、警戒指示を出さず、コンティンジェンシー計画も立てず、想定される事態に無計画で臨んだ。四条畷の戦いの楠木正行は、江戸時代初期の大坂夏の陣の豊臣軍のごとく後がないわけでもないのに、やるかやられるかの思いのみで突入した。奈良時代、恵美押勝（えみのおしかつ）の乱では、（藤原）恵美押勝は[49]不用意に複数人に叛意を告げたために事が漏れ[50]、挙兵後も拠点にすると敵から容易に予想される地点に緩慢に向かうなどしたため[51]、兵法に通じた吉備真備の謀中に陥って旬日で平らげられた[52]。その四半世紀後の蝦夷追討戦の巣伏の戦いでは、征東将軍紀古佐美（きのこさみ）は遠地から作戦立案を副将らに丸投げし、その副将らも攻撃部隊に十分な地位のある指揮官をつけなかったため、朝廷軍は蝦夷のアテルイ軍に鮮やかに捻り潰された[53]。いずれも理性に基づく洞察が欠けている。以下、知識・能力・理性を前提とした上で、決断過誤防止策について項目ごと検討を加えたい。

1. 危険に対する無関心

クラウゼヴィッツは、生来的なもので後天的に備えるのは難しいとする。確かに、これをなぜ源義経や足利尊（高）氏が有し、平宗盛が有していなかったのか、生い立ちや境遇からは説明しにくい。現代戦でも従軍後 PTSD に苦しむ兵士は少なくないことから、事前学習や経験で身につけることは難しいと思われる。神仏の加護や占い、験担ぎ等も一定の効果に留まろう。もっとも、戦争より印象の強烈性や危険性の度合いが小さい分野では、安全装備の強化（なお、久我畷の戦いの北条高家は矢で射抜けない強靭な鎧を着用し戦っていた[25]）や危険被曝時間の短縮等で効果が期待できる。飛んでくる弾丸のような物理的な危険ではなく叱責で感じるような非物理的な危険であれば、その場での同伴（例：謝罪会見での複数人出席や弁護士同席）が対策になる（心理学でいう責任分散が生じる）。その他、危険の想定・仮想恐怖体験も役に立つ。ただし、お化け屋敷やジェットコースター、肝試しの遊び、心霊スポット等がなくならないのは人の恐怖対応能力に限界がある証拠である。

ところで、明治期の戊辰戦争・箱館戦争の大鳥圭介は、今市の戦いや母成（ぼなり）

峠の戦いで敗北し、いずれも身一つで逃げる状況の中、通りかかる部隊を味方と思い近づくと敵で、愕然としてさらに逃走する一方、矢不来（やぎない）[54]の戦いでは敵攻撃で部隊が潰走し始めた中でも最前線で部隊を罵って戦線維持を図ろうとし[55]、五稜郭周辺の戦いでは衣服を弾丸で何度も貫かれながら戦い続けている[56]。敗残兵狩りで感じる危険と対峙中に敵攻撃を受けて感じる危険とは異なり、前者の危険はクラウゼヴィッツが危険に対する無関心として想定する危険には含まれないのかもしれない。単純に命の危険ではないようである。

2. 積極的動機

名誉心や職業倫理、愛国心など精神的感奮を生み出すものを考えればよい。北条政子は御家人らに源頼朝の恩と朝廷の非義を訴え[57]、足利尊氏は弟、家門、日本の武道のため発奮し、東郷平八郎は旗艦三笠のマストに「皇国ノ興廃此ノ一戦ニ在リ」の意味をもたせたＺ旗を掲げて士気高揚を図った[58]。ただし、精神的感奮が過ぎれば感情優位に陥る。アジア・太平洋戦争の大日本帝国軍や現代の宗教動機のテロ等、ごく普通の市民だった者が特攻・自爆攻撃を実行できてしまう事実を鑑みれば、適度な精神的感奮に収める努力が重要である。消防士の二次被害を防ぐ退避行動等、円熟したプロフェッショナリズムが思い当たる。楠木正行の弟正儀（まさのり）が、兄の死後 30 年以上にわたり南朝方として 4 度の京都奪還[59]や北朝帰順[60]とその後の南朝復帰[61]等、柔軟に活躍を続けられたのは、ある意味兄を反面教師とした感情制御ができたからであろう。感情一辺倒での失敗事例から学ぶことが有意義である。

3. 矜持・均衡感情

先に説明した通り、矜持は、明察力と理性とを備えた人間として、いかなる場合も品位を保つように行動しようという内面的精神的な要求であることから、これら明察力や理性、品位の自覚が必要となる。さらには、宗教や倫理・道徳規範、その他精神的感奮を生み出すものに頼ることもできる。一般的に、社会に広く受け入れられてきた宗教や倫理・道徳規範は、感情の均衡を安定的に維持しやすい。ただ、足利尊氏は忠節や一門の絆、武士の誇りを

整理しながら時局を乗り越えているのに対し、楠木正行は忠・孝の規範をもとに破滅的になった。父正成との訣別体験[62]の生々しさやその時の幼少度合いに差がある弟正儀は破滅的にはなっていない。平宗盛は武家の棟梁の立場でも矜持に結び付けられなかった。藤原頼長は王者の戦いを主張して品位を保とうとしているように見えたが、敗色濃厚となった際は馬に乗る近習に抱えられて逃亡を図り、首に矢を受けても事切れるまで逃げ続けており[63]、品位は保持できていない。生来的な資質や人間形成の在り方も大きく影響する。

4. 強烈印象の出来事

心的外傷を生じさせた出来事など、印象が強烈すぎるものには目を背けるしかないが、印象の程度がそこまでではないものには出来事の振り返りで納得が得られ、恐怖感が低減されよう。戦国時代の北条氏康は幼少期、当時珍しい鉄炮の音を聞いて驚き、しかもその姿を笑われたためその場で自害しようとしたが、周囲の者に「物に驚くのは勘の良さがあること」と諭され刀を取りあげられた[64]。後に成人し家督を継いだ北条氏康は、兵 3000 で立て籠る味方の川越城を包囲する 86000 の部隊（山内（やまのうち）上杉家、扇谷（おおぎがやつ）上杉家、足利（古河公方）家の連合軍）に対し、攻めるそぶりを見せて逃げるなどして油断させた上、兵 8000 で夜襲をかけて撃破し、夜が明けると討ち取った上杉朝定（扇谷上杉家総大将）の居城であった松山城へ退避・籠城し[65]、主を失い復讐に燃えているであろう敵の逆襲を未然に防ぎ、勝利を全うした（川越城の戦い[66]）。甲陽軍鑑は、こういった恥を知る大将だからこそ 8 万余の敵に 8000 で勝利したという評価を付している[64]。恥を知るということは、リーダーとしてどうあるべきであり、どう行動するべきかを知ることであり、感情の強固さにつながる。

なお、厳しい現実に直面した時、深刻に受け止めて何もしないのではなく、できることをやるだけでよいという現実的楽観主義の姿勢も役に立つ。先述の大鳥圭介は、負けてもにこにこして逃げてきて「また負けたよハッハッ」と笑って平気な様子で答えていた[67]。武門ではなく医師の家の生まれで実戦経験もない[68]中、旧幕府軍指揮官として最後まで戦い抜いた。

5. 感情の強固さ

クラウゼヴィッツは感情の強固さは矜持・均衡感情が生み出すものとするが、感情の強固さ自体に関する直接の対策はないか。感情の強固さは、いかに激烈な感情の動きの中にあっても常に均衡を失わない（理性に従って行動できる自制心を保つ）態度であることから、その主たる意義は理性優位の状態を保つことにある。矜持が弱くても理性優位に保つ方法として、メタ認知がある。自分が恐怖に負けて感情を優位に働かせていることを自覚（認知）できれば、恐怖の水準では感情優位であるとしても、より高次（メタ）である自覚の水準では理性優位になる。肝試しは、自分の頭が自分の肝を試す、つまり理性で感情を観察するもので、まさにメタ認知である。メタ認知ができれば、自分の感情に直接の介入はできないとしても、それを間接的に制御する方策を考えることができる。ただし、本質的解決ではないため、責任の転嫁、表裏の使い分けといった逃避行動に堕する可能性がある。平宗盛の一ノ谷の戦い後の弁明は、平家の棟梁として理屈を組み立てている点は理性を見出すことができるが、戦闘を終えてもなお無意味な気持ちの吐露を続けている点、むしろ理性が感情を引っ張り出しているといえる。安土桃山時代、大友義統（よしむね）（羽柴吉統）は、島津軍による本拠地豊後への侵攻では父宗麟（三非斎）や家臣の奮戦をよそに本拠地府内すら守らず逃亡し[69]、文禄の役では明軍に包囲された小西行長勢を見捨てて撤退している[70]。どうあっても感情の強固さを発揮できない人物がいるように感じられる。

6. 立法的原則

これは用意するものであり、用意すること自体が対策である。ただし、立法的原則の対象となる見解があいまいであれば問題が生じる。レイテ海戦では、乾坤一擲・起死回生の大目的をどの段階まで追求するのか、レイテ湾へ突入せず戦力を温存する余地はあるのか等、事前に詰め切れていなかった。日本海海戦も、想定が不十分な見解だったからこそ、それに反する対馬海峡方面での待機や、その場での敵前大回頭の判断が求められた。

なお、行動計画や作戦自体に状況判断の誤り等の根本的欠陥がないという前提が必要である。安土桃山時代の長篠の戦いでは、前日、武田家では意見が割れたものの、最終的に武田勝頼が決戦に決め、伝家の旗と鎧に、明日の合戦延ばすまじき、と誓いを立て、以後、誰も意見が言えない状況となり、当日も攻撃不能になるまで決戦方針を貫いた。自軍 12000 で対応できる敵兵数と予想していたところ、実際の織田信長・徳川家康連合軍は大軍であり、その上、まるで城攻めと思わせるほどの防衛施設を構築していた。[71] 連合軍は 3 万の兵を窪地に分散させて隠した上、陣の前に柵を築いていたのである。[72] 開戦直前、武田軍は後詰部隊が奇襲を受け壊滅し、[73] 主要な退路が遮断されて決戦に望みを託さざるを得ない状況に陥っていた。立法的原則自体は誓いの儀式を通じて厳しく貫かれようとしたが、それ以前の誤った状況判断が大敗を引き寄せていた。

7. 自信

立法的原則を貫きやすくすることと積極的動機を用意することが対策である。北条義時は、子泰時に、親の思い、武士の死に様、物事の道理、具体的で明確な見解を伝えて自信をつけさせている。現代でいうなら、自信につなげる道理の代表例は、努力は裏切らない、という論理則であろう。一方で、若者に見られがちな向こう見ずさと自信の区別も必要である。北条高家は、血統や武芸に関する気負いが自信の代わりとなり、鎌倉幕府の存亡を担う大将としての責任と個人的責任を履き違えて無謀な戦いを挑み続けた。敵に特定されないよう鎧や直垂を毎回変え、強敵が追ってくれば別の舟へと飛んででも逃げる源義経[74]とは正反対である。また、時として自信は頑固に陥る。藤原頼長の頑固は学識と善悪判断力の自負および武士を見下す態度、大村益次郎の頑固は軍事的知識の自負および地理の不明と功名心他の感情に由来するであろう。頑固への対処は構造的に難しい。優れた見解を受け入れられないから頑固なのである。ところで、日本では神仏の加護や占い・縁起といったものも自信に結び付くことが多い。大海人皇子は伊勢で天照大神を望拝し、[5] 足利高氏は鎌倉幕府に叛旗を翻す際、源氏が崇拝する八幡神をまつる篠村八

幡宮で願文と鏑矢を奉納した[27]等、枚挙に暇がない。安土桃山時代の本能寺の変で、惟任(これとう)光秀が直前に愛宕神社に籠り、二度三度籤を引き、天下取りの大望を秘めた発句からなる百韻を奉納したのも同様であろう。[75]もっとも、長篠の戦いでの武田家の誓いのように行動の硬直化にもつながり得る。

8. 情報の不確実性

一番の対策は情報収集であるが、情報の不確実性の心理的影響を減らすという点、情報が不確実である現実を受け入れることも対策になる。「彼を知り己を知らば百戦殆うからず」(『孫子』謀攻篇)に固着すれば疑心暗鬼を生み出しやすい。情報不確実の世界でいかに決断するかという現実視点が肝要である。リスクはゼロにできない。要点は、*coup d'œil*・「目」の一撃である。上杉政虎は寡兵での決戦機を見事に見極めた一方、小早川秀秋はどちらが勝利しても汚名を残す段階になってからの決断となったが、そもそも現実世界では、運も大きな要素であり、冒険であることを知りつつ、人事を尽くした上で運を天に任せて決断するしかない。リスクがないことが安全なら、安全というものは現実世界には存在しない。何とかなると思い何もしない楽天主義は論外として、物事を常に悪い方向へと考える悲観主義は、現実性の視点が狭まり過ぎれば最悪事態を常に想定するいわば最悪事態原理となり、リスク回避という一面の合理性追求が、いつの間にか勝利・前進によるリスク回避の機会を逸するより大きな不合理性を生むことすらある。戊辰戦争の北越戦線における新政府軍の参謀山県有朋は、劣勢の奥羽越列藩同盟軍に対し、膨大な戦力を投入して長大な戦線を維持しながら押し上げていくいわゆる「平圧(お)し戦法」[76]をとったため、進展が遅滞し、士気も低下し(隙を突かれ長岡城を奪還される事態[77]も呼び込む)、白河口等他戦線への増援も後回しとなった。南北朝時代最末期の明徳の乱で、叛乱軍を相手に足利義満の幕府軍は、部隊展開が容易な京を戦場に定め、本隊を遊撃部隊として運用する作戦で山名氏清・満幸軍を撃退しているが、[78]この作戦から直観的に感じる大胆さは単なる感情的評価であって、足利義満は現実的にリスクの少ない作戦を選んだに過ぎない。リスクを考え出すと感情に引きずられ狭隘思考に陥りやす

くなるが、あくまで理性優位で判断しなければならない。

なお、情報の確実性と事態が起こる確実性を混同してはならない。一ノ谷の戦いの平家軍は和議申し出を受けたが、現実に起こったのは奇襲攻撃である。情報の精査と起こり得る事態への想定が不足していた。また、前年にやはり山岳地帯での奇襲攻撃によって大敗した倶利伽羅峠の戦いの二の轍を踏んだ点、彼我の能力差に関する情報の精査の難しさを物語る。振り返れば、一ノ谷の戦いの４か月前、平家軍は水島の戦いで、有名武士を囮に用いて源義仲軍を深入りさせ包囲殲滅する作戦を研究立案し、日食予測も踏まえ、大勝している[79]。源義仲軍も平家軍も正しい判断をした時には無類の強力さを発揮した。特に不得手・非専門分野での彼我の能力差の判断の難しさ、さらには成功から学ぶことの難しさがある。戦国時代の厳島の戦いで、毛利元就軍をはるかに凌駕する陸上部隊を有する陶全薑（すえぜんきょう）は、厳島に大軍で渡海して毛利方の城を包囲するが、来島水軍が毛利方として参戦して制海権を奪って陶軍を海から逆包囲し[80]、陶軍は狭い地域に大軍のまま閉じ込められ、矢もつがえられないほど身動きできない状態で攻撃を受け[81]、カンナエの戦いのローマ軍のごとく全滅する。沖田畷の戦いの竜造寺隆信もしかり、眼前の戦力の優位さもまた、正しい判断を奪う。人は反証より確証を好む（心理学でいう確証バイアスがある）が、自身の各能力の得意・不得意の差が大きい場合（彼我の能力差の判断が難しい不得意分野を度外視し、得意分野を中心に据えてまさに「得意」になってしまう）、直前の輝かしい実績や眼前の巨大戦力を頼みにしている場合は、無意識的に勝利の確証に傾きがちとなって反証が難しくなるため一層注意が必要である。

9. 性格の強固さ

性格の強固さを発揮するためには、立法的原則と積極的動機に裏付けられた自信、最低限以上の情報、さらには矜持が必要となる。情報という点、量を増やしたい一方、その取捨選択も重要となる。平将門の乱で、「新皇」が坂東を席巻する中、諸国兵の解散まで藤原秀郷が表舞台に登場せず、平貞盛が逃亡・逼塞していたのは、冷静な情報分析に基づく対応であろうし、北山

の戦いでの風向きを基準にした相対位置の変化と平将門軍の追撃戦後の疲労の見通しも至って合理的である。無双のカリスマが相手であっても、当たり前の決断を行えば十分である。もっとも、一般的に複雑な状況での判断は一定の経験を必要とする。武田信玄は死にあたり、子の勝頼に対し、好戦的にならないよう、周囲の大名がいずれも年長であるから守勢を保ち決戦をしないよう諭している。[82] 滝山城の戦い、[83] 蒲原（かんばら）城の戦い、[84] 三方ヶ原の戦い[82]等で活躍し、若くして武田家随一の武将に育った武田勝頼の勇猛果敢さをたしなめる内容であり、その言葉の正しさは長篠の戦いで証明される。一方で、老境の視野偏狭にも注意が必要である。竜造寺隆信は肥前の一国人から九州制覇が見えるところまでたどり着いた経験豊富な老将であり、現に沖田畷の戦いにあたってもルイス・フロイスをしてユリウス・カエサル以上と思わしめる戦略を実行していたが、[32] 敵戦力への侮慢が戦術面での初歩的・致命的なミスを生んだ。中国三国時代の夷陵の戦いにおける漢（蜀）の劉備（昭烈皇帝）のごとく、感情に引きずられ、それまでの戦績からは考え難い稚拙さを発露する。年を重ねた分、地位も経験値も高く、周囲が批判することが難しくなるだけに対策が難しい。

ところで、人には、認知的な不協和状態では、その不協和を低減・回避するべく自らに圧力をかけてしまう性質がある。[85] たとえば、人が「正しいはず」と「違うかもしれない」という矛盾する二つを認知すれば不協和状態となるが、もしそれがその人にとって重要な判断を迫られる場面であれば、大切な決断ができないという強い不快・不安な状況に陥る。この状況では、延々と考え続けることも、思考をやめていい加減な判断を下すことも、どちらも苦痛である。すると、知らず知らずのうちにどちらか一つにしたいという思いが強くなり、一方的な情報（大概自分にとって安易な結論に親和的な情報）ばかり選択収集して決断しやすい環境づくりをした上で、ためらいのない決断をする。これは無意識下で行われるため本人は根拠をもって合理的な判断をしたように感じるが、客観的に見れば都合の良い情報ばかり集めたこじつけ解釈になっている。このように、人は不快・不安・苦痛を逃れることを目的とする非本質的な解決を選択し、かつまたそのことを自覚

しないよう巧妙な目隠し工作を行うという性質を備えている。この性質への対策は、第一に、情報分析の難しさを自覚した上、メタ認知で早期に無意識下の動機づけの気配に気付き、意識下で逆の動機づけをすることである。どちらかにこじつけようとしている自分がいるはずであると考え、明確な信念によって余儀なくされているのではないのに最初の見解から逸脱しようとしているのではないか、あるいは明確な信念によって余儀なくされている状況であるのに固守を続けようとしているのではないかといったことを問いかけ、こじつけ志向の自分を見つけて排除せねばならない。レイテ海戦の「謎の反転」は、情報が不確実な中、見解の不十分さおよび自信の不足があり、認知的に不協和となって性格の強固さが揺らいだ結果である。第二の対策は、決断後の思弁を減らすことである。承久の乱の北条義時も、戦国時代の桶狭間の戦い[86]や天正４年の大坂攻め[87]の織田信長も、それぞれ上皇・天皇の権威や自軍の極端な寡兵という不安要素がある中、まさに味方の追随すら許さない即決出陣・進撃によって鎌倉幕府内・織田家中でゆらぎ・逡巡が生じる時間的余裕を奪っている。栗田健男は“余計なこと”を考えないことでも「謎の反転」を防ぐことができた。「兵は拙速を聞くもいまだ功久を賭(み)ず」（『孫子』作戦篇）は性格の強固さの観点からも頷ける。

５. 結語

４の要点をまとめると表の通りである。

もとは軍事論だが、命の危険を身の危険、地位や財産を失う危険に置き換えれば非軍事分野でも十分理解し得る。もとより本稿の分析は、題材とした文献が必ずしも真実を記しているわけではない上、そもそも本人の思弁は原理的に明らかにしにくい以上、的を射ていないものもあろう。しかし、現代社会での決断過誤防止の手がかりは見出せたはずである。重大な決断をする際、一定の安全策を構築し、過去の振り返りや危険想定をして恐怖心を低減させ、それでもこみ上げてくる恐怖をメタ認知で把握した上、職業倫理や物事の道理を考え、倫理規範・道徳規範に照らし、恐怖を乗り越えても進むべ

表：4 の要点のまとめ

項目	対策（＊前提として、必要な知識、能力、理性）
危険に対する無関心	対策は難しい。重度過ぎる危険でなければ、安全装備の強化、危険被曝時間の短縮、他者同伴、危険想定や仮想体験がある程度有効
積極的動機	名誉心、職業倫理、理不尽さ等の自覚 ＊失敗から学ぶ等で感情制御に留意
矜持・均衡感情	宗教、倫理・道徳規範への依拠 ＊人により対策困難
強烈印象の出来事	振り返り、現実的楽観主義
感情の強固さ	メタ認知 ＊人により対策困難
立法的原則	これを用意すること（対象となる見解は具体的明確で十分な想定を経たものにする） ＊計画自体の欠陥に注意
自信	具体的明確で想定済みの見解・積極的動機への対策と神仏・縁起・道理の裏付け ＊向こう見ずさと自信の区別が必要。頑固は対策困難
情報の不確実性	情報収集・精査と不確実性の受け入れ ＊不得意・非専門分野での判断、自身の各能力の得意・不得意に大差ある場合、過去の大成果・眼前有利状況を頼みにする場合は注意
性格の強固さ	矜持、自信への対策と、情報収集･取捨選択、メタ認知でのこじつけ回避、決断後の思弁を減らす（余計なことを考えない） ＊状況判断には経験がものをいう。ただし老境の視野偏狭は注意

き道であることを確認し、一方で悲観主義・楽天主義に陥らず現実的楽観主義の姿勢を保ち、情報収集には限界がありリスクがゼロにできない現実を受け入れ、やるべきことを具体的に項目化して自信につなげ、メタ認知でこじつけ志向の自分を見つけて排除しつつ可能な範囲で収集した情報を分析し、自信と矜持を胸に無駄な思弁をせず果断すればよいのである。前提となる知識・能力・理性の問題がある上、勝敗は時の運であり、必ず成功が保証されるわけではないが。

決断心は複雑高度な精神活動で生み出される。見えにくいものであり、丁寧に考えることは面倒に思えてしまう。実際、軍事のみならず結果が切に求

められる分野では、成功の結果にばかり目が行き、過程における失敗は見過ごされることが少なくなく、“成功の立役者”は時に無批判的に天才としてあがめられ、その行動が模範・理想と扱われることすらある。たとえ失敗から学ぼうとしても、将来の可能性よりも実際に発生した特定結果の防止に焦点が絞られ過ぎ、時として非大局・非合理・非生産的な改善策立案に行き着く。物事が成功したか失敗したかから考える結果論に安易に導かれず、煩を厭わず決断過程を随時意識してこそ、正しい決断をより多く行い得る。リーダーは以上のことを心得ておかねばならないのである。

■註

1 アルフレッド・アドラーの個人心理学が著名であるが、アドラーによれば、勇気は、助け合い、共同体感覚（social interest）を表明する能力で、仕事や共同体、親密関係の問題への対処において人生の有用な側面にあるとともに、また、人生のよくある（common）問題に対処することがいつも勇気があることだという（「Mark Stone and Karen Dresxher eds., *Adler Speaks: The Lectures of Alfred Adler*, pp. 28, 31, iUniverse, Inc., 2004.」）。本稿で扱う勇気は、助け合いや共同体感覚を前提としない上、人生のよくある問題でない場合も含んでいる。

2 「クラウゼヴィッツ、清水多吉訳、戦争論（上）、pp. 92-127、現代思潮社、1966」

3 性質上、矜持・均衡感情は性格の強固さにも影響し、積極的動機由来の個人的危険に対する勇気は矜持・均衡感情および自信にも影響する（負の影響も含む）と解釈した。

4 理性が昂ったり曇らされたりするとは、感情につられた結果、考え過ぎてかえって誤った決断をし、あるいは考えることなく突き進むといったことであろう。

5 『日本書紀』巻 28

6 『日本書紀』巻 24

7 『藤氏家伝』鎌足伝

8 『日本書紀』巻 27、『懐風藻』淡海朝大友皇子二首

9 『日本書紀』巻 27

10 『将門記』

11 『保元物語』上巻

12 『山槐記』治承 4 年 9 月 29 日条

13 『源平盛衰記』巻 41、同巻 42、『平家物語』巻 11、『吾妻鏡』文治元年 2 月 18 日条、同 19 日条

14 『源平盛衰記』巻 36、『平家物語』巻 9

15 『吾妻鏡』文治元年 4 月 29 日条、同 5 月 4 日条、同 5 月 5 日条

16 『吾妻鏡』元暦 2 年正月 6 日条

17 『平家物語』巻 11、『源平盛衰記』巻 43、『吾妻鏡』元暦 2 年 3 月 24 日条

18 『吾妻鏡』寿永 3 年 2 月 20 日条

19 『官宣旨案（承久 3 年）5 月 15 日』鎌倉遺文 2746 号

20 『承久記』上、『吾妻鏡』承久 3 年 5 月 19 日条

21 『承久記』上、『吾妻鏡』承久 3 年 5 月 21 日条、同 22 日条

22 『愚管抄』巻 6

23 『増鏡』

24 『増鏡』、『承久記』下

25 『太平記（天正本）』巻 9

26 『太平記（天正本）』巻 14

27 『梅松論』上

28 『梅松論』下

29 『太平記（天正本）』巻 25

30 『甲陽軍鑑』巻 11

31 『甲陽軍鑑』巻 11。なお、甲陽軍鑑は上杉陣地への攻撃計画が背後からの奇襲とは記載していない。素直に解釈すれば払暁の正面攻撃である。また、甲陽軍鑑が記す“くるまがかりの陣”は、千曲川を渡った武田本隊がその渡し場を後方にして上杉軍が左手になる状態で待機していたのであれば、物見の武将が上杉軍各部隊が武田本隊の陣地前をまわるように前へ進んで退却しているように見たというのであるから、左回り（各部隊が順次、右前方へ進んでから左前方へ転換。武田本隊からすれば左奥から近づいて右奥へ遠のく）である。

32 『ルイス・フロイス書簡』1584 年 8 月 31 日

33 『朝野舊聞裒藁』東照宮御事跡第 391（本文）、同第 392（本文、東西記、別本慶長軍記、関ヶ原軍記大成）、『吉川家文書』井伊直政本多忠勝連署起請文写（慶長 5 年 9 月 14 日）

34 『復古記』巻 67・明治元年 4 月 27 日条（職務進退録、東征總督記）

35 『復古外記』東海道戦記第 19・明治元年閏 4 月 3 日条（東征總督記）、同第 14・明治元年閏 4 月 15 日条（東征總督記、總督府日記）

36 「島内登志衛編、谷干城遺稿 上、pp. 126-128、靖献社、1912」

37 『復古外記』東山道戦記第 16・明治元年 5 月 16 日条（薩摩藩慶応出軍状）、同白河口戦記第 1・明治元年 5 月 25 日条（薩摩藩慶応出軍状）、同白河口戦記第 1・明治元年 5 月 26 日条（薩摩藩慶応出軍状）、同白河口戦記第 1・明治元年 5 月 27 日条（薩摩藩慶応出軍状）

38 『復古外記』白河口戦記第 5・明治元年 8 月 20 日条（鎮将府日誌、渡辺清事跡、山内豊範家記）

39 『連合艦隊戦時日誌』明治 38 年 5 月 24 日条

40 『連合艦隊戦時日誌』明治 38 年 5 月 25 日条

41 「海軍軍令部、明治三十七八年海戦史第 3 巻、pp. 108-244、春陽堂、1910」、「松村龍雄、藤井海軍大将逸事（一）、有終 18（2）、pp. 98-101、海軍有終会、1931」

42 「防衛庁防衛研修所戦史室編、戦史叢書 海軍捷号作戦第 2、pp. 5-6, 49-73、朝雲新聞社、1972」

43 「Douglas MacArthur, *Reminiscences*, p. 265, Naval Institute Press, 1964.」

44 栗田建男は、囮作戦や航空部隊の攻撃が奏功しておらず敵が邀撃体制をとる湾口に突入しなければならない、湾内に侵入しても敵上陸部隊はすでに退避しているかもしれない、北方の敵機動部隊を攻撃した方が有効である、と考え反転したようであるが、実際には囮作戦は成功し、航空部隊の攻撃も一定の成果を挙げ、湾口での邀撃体制はなく湾内に敵上陸部隊がおり、北方に敵機動部隊は存在しなかった（「防衛庁防衛研修所戦史室編、戦史叢書 海軍捷号作戦第 2、pp. 360-365、朝雲新聞社、1972」、「小柳富次、栗田艦隊、pp.210-215、光人社 NF 文庫、1995」）。

45 「防衛庁防衛研修所戦史室編、戦史叢書 海軍捷号作戦第 2、p. 72、朝雲新聞社、1972」

46 『源平盛衰記』巻 29、『平家物語』巻 7

47 『源平盛衰記』巻 33

48 『源平盛衰記』巻 34、『平家物語』巻 8

49 藤原恵美押勝は、挙兵後、藤原の姓氏を剥奪される（『続日本紀』天平宝字 8 年 9 月乙巳条）。

50 『続日本紀』天平宝字 8 年 9 月乙巳条、同天平神護元年 8 月庚申条、同宝亀 6 年 5 月

己酉条

51 『続日本紀』天平宝字 8 年 9 月壬子条

52 『続日本紀』宝亀 6 年 10 月壬戌条

53 『続日本紀』延暦 8 年 6 月甲戌条

54 『南柯紀行』慶応 4 年 5 月 6 日条、同 8 月 21 日条

55 『南柯紀行』巳 4 月 28 日条

56 『南柯紀行』巳 5 月 13 日条

57 『吾妻鏡』承久 3 年 5 月 19 日条

58 「海軍軍令部、明治三十七八年海戦史第 3 巻、p. 114、春陽堂、1910」

59 『太平記（天正本）』巻 28、同巻 31、同巻 32、同巻 36

60 『花営三代記』応安 2 年正月 2 日条

61 『三刀屋文書』須波部新左衛門入道軍忠状写（永徳 2 年 3 月）

62 『太平記（天正本）』巻 16

63 『保元物語』下巻

64 『甲陽軍鑑』巻 2

65 北条氏康は敵部隊が松山城を放棄したのを確認した上で入城したものとみられる。敵部隊は撤退にあたり自焼したようだが（『太田氏関係文書集』133 太田資武状（年不詳霜月十三日））、松山城は懸崖に囲まれた河岸の山城であり、建造物がなくとも数千の兵で籠城すれば容易に攻めがたい。北条氏康軍の松山城入城の結果、敗残軍は攻め手を失い、うち扇谷上杉軍は拠点すらない状態に陥る。

66 『甲陽軍鑑』巻 5、同巻 11、『北条五代記』巻 4

67 「山崎有信、大鳥圭介伝、p. 278、北文館、1915」

68 『南柯紀行』慶応 4 年 4 月 12 日条、「山崎有信、大鳥圭介伝、pp. 435, 475、北文館、1915」

69 『ルイスフロイス書簡』1588 年 2 月 20 日、『島津家文書』豊臣秀吉朱印状案（文禄 2 年 5 月 1 日）、『太閤記』巻 14

70 『島津家文書』豊臣秀吉朱印状案（文禄 2 年 5 月 1 日）、『太閤記』巻 14

71 『甲陽軍鑑』巻 6、同巻 19

72 『信長公記』天正 3 年 5 月 18 日

73 『信長公記』天正 3 年 5 月 21 日

74 『源平盛衰記』巻 41、同巻 43

75 『信長公記』天正 10 年 5 月 27 日、同 28 日

76 「大山柏、戊辰役戦史 上、p. 777、時事通信社、1968」

77 『復古外記』越後口戦記第 3・明治元年 7 月 24 日条（本文）

78 『明徳記』上

79 『源平盛衰記』巻 33。なお、源平盛衰記によると、曇って日食となり、方向感覚を失いながら風に従って撤退する矢田・海野らが討ち取られている。現代の研究によれば日食は金環日食ないしそれに近い状態で曇り空程度の明るさがあったという（「上田暁俊、谷川清隆、相馬充、1183 年 11 月 17 日の水島日食前後のΔT、第 3 回「歴史的記録と現代科学」研究会集録、pp. 70-93、2013」）。曇りで金環日食となれば、太陽の位置がわからなくなり、太陽を頼りにした方向感覚は失われるが、先に現地入りし、日食を予期していた平家方は陸地の地形を把握する（ランドマークを確保する）ことで事前対策が可能である。なお、日食は陰陽寮の勘文で朝 8 時頃から正午頃までと予想されていたが、実際は正午頃から始まっている（『玉葉』寿永 2 年閏 10 月 1 日条）。平家軍は日食の力を借りず、むしろ予期していた日食が発生しないことに動揺せず、包囲殲滅戦に持ち込んでいる。

80 『陰徳太平記』巻 25、同巻 26

81 『陰徳太平記』巻 27

82 『甲陽軍鑑』巻 13

83 『甲陽軍鑑』巻 12

84 『甲陽軍鑑』末書下巻下

85 「Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, pp. 260-266, Stanford University Press, 1957.」

86 『信長公記』永禄 3 年 5 月 19 日

87 『信長公記』天正 4 年 5 月 5 日、同 6 日

（おくつ・こうすけ　東京女子医科大学医学部助教）

How Should Leaders Operate Courage to Prevent Wrong Decision Making? Through Clausewitz's Thoughts About Genius for War

Kosuke Okutsu

Carl von Clausewitz (1780-1831) had been a Prussian general and his theory of war was published in the book *On War*, which explains genius as a very high mental capacity for certain employments. It analyzes the process of how genius commanders make battle decisions, focusing on courage, which he considered the first quality of a warrior. A summary follows.

"An understanding" produces "courage in face of responsibility." "An understanding" has been figuratively expressed by the French phrase *coup d'œil*. "Courage in face of responsibility" is *resolution* and has often been called *courage d'esprit*. It is not until a commander's mind understands the necessity of venturing and influences his will that resolution is produced.

In this process, strength of mind and soul is necessary. Strength of mind can be kept by noble pride, that deeply seated desire of the soul, always to act, as a being endowed with understanding and reason. Strength of soul needs a certain faith in one's self. This faith is often supported by an imperative maxim that is independent of reflection and yet controls it. This maxim is, in all doubtful cases to adhere to the first opinion and not to give it up until a clear conviction forces to do so.

Physical courage, or "courage in presence of danger to the person," is

required, too. The two combined make up the most perfect kind of courage.

On the basis of Clausewitz's thoughts, about 30 Japanese battles were analyzed, so that effective methods for leaders of contemporary organizations to prevent wrong decision making were obtained: reinforcing safety equipment; shortening the time in danger; being accompanied by somebody; anticipating danger; simulating danger; confirming personal pride; relying on religious, ethical or moral norms; analyzing accidents one has experienced; being a realistic optimist; meta-cognizing one's own soul; making views concrete and exact; expecting blessings of gods; believing in omens; obeying *do-ri*; gathering information; tolerating insufficiency of information; selecting information elaborately; realizing and abandoning subconsciously far-fetched thoughts; acting instantly without suspecting after making decisions; and so on.

If leaders of contemporary organizations can understand the nature of courage appropriately and make use of these methods in a timely and proper manner, depending on the stage of the decision-making process, they will be able to make right decisions more often.