

坂の上の雲語録

私見は、いかなる特定の企業、団体、個人を指すのではなく一般論です。

事件史探求 <http://jikenshi.web.fc2.com/index.htm>

原文	頁	背景	私見
「申し上げたい結論は、馬術という一点においてはドイツ式が欧州馬術界の定評になるほどに欠陥があり、フランス式馬術がきわめて優越性に富んでいる、ということでもあります」と、いった。 <u>こういう、結論から意見を出発させていくという方式も、メッケルが日本陸軍におしえたところであった。</u>	1 巻 283 頁	陸軍総帥の山県有朋元帥が、「世界の陸軍はドイツ式が最高である」との発言に秋山好古大尉（当時）が意見具申したところ。 注）兄は好古(陸軍)、弟は真之(海軍)	<ul style="list-style-type: none"> 意見具申の場合、まず結論から切り出すこと。その次に理由、背景を述べる順番は重要なこと。
戦国末期の武将で加藤嘉明は晩年、ひとから「どういふ家来が、いくさに強いか」と聞かれた。嘉明は「勇猛が自慢の男など、いざというときどれほどの役に立つか疑問である。かれらはおのれの名譽を欲しがり華やかな場面ではとびきりの勇猛ぶりをみせるかもしれないが、他の場所では身を惜しんで逃げるかもしれない。合戦というものは様々な場面があり、派手な場面などほんの僅かである。 <u>見せ場だけを考えている豪傑など、少なくとも私は家来として欲しくない</u> 」と豪傑を否定し、戦場では本当に必要なのはまじめな者である、と言った。例え非力でも責任感が強く、退くなと言われれば骨になっても退かぬ者が多いほど、その家は心強い。合戦を勝ちへ導くものはそういう者たちであると嘉明は言った。	2 巻 102 頁	中国遼東半島に上陸した好古部隊がシナ軍(中国)と始めて遭遇した際、部下の恐怖心をみて感じたこと。	<ul style="list-style-type: none"> 会社組織において、上司やトップの前だけのみ踊る社員。だが、上が見ていないところでは汗をかかない人間がしばしばいる。会社も同様に「裏表なく真面目に責任を持って任務を遂行する社員」が多ければ多いほど戦いに勝てる。
真之は戦略戦術の天才と言われた。だが、明治海軍に天才などはついにいなかった。真之の特徴は、その発想法にあるらしい。その発想法とは、 <u>物事の要点はなにかと</u> いうことである。 <u>要点の発想法とは、過去のあらゆる型をみたり調べることであった</u>	2 巻 230 頁	秋山真之が海軍武官として米国に駐在した頃から、海軍の天才といわれていた。だが、本人はそれを否定し左記の如く周囲に漏らしていた。	<ul style="list-style-type: none"> 任務遂行にあたり、業務の本質を見極め要点を把握したものだけが目標に到達できる。

原文	頁	背景	私見
人間の頭に上下などはない。要点を掴むという能力と、不要不急のものは切り捨てるという大胆さだけが問題だ。従って物事ができる。 <u>できぬというのは頭ではなく、性格だ。</u>	2巻 231頁	真之が海軍大学の同級生森山慶三郎に話した言葉。	<ul style="list-style-type: none"> あらゆる情報（書類、議事録、新聞、雑誌 etc）を収集し満足と安心感を得ていたのではダメ。不要不急の情報を捨てる。残った情報こそが真の情報といえる。
<u>過ぎたことを振り返る時、人間は神になりうる。</u> こうなることを私は知っていたのだ、と当時の渦中の当事者がいほど愚劣なことはない。	2巻 372頁	ロシアの宰相ウイッテは、戦後になって「ロシアは日本に負けると思っていた」という発言に対して。	<ul style="list-style-type: none"> 結果から見れば誰でも言える事。まして政府高官であれば、「では負けると知っていて何故戦争を止められなかったのか」という事になる。
19世紀末のヨーロッパ人は「中国人にはナショナリズムはない」とみた。そのために侮辱した。 <u>ナショナリズムが無い民族は、いかに文明の能力や経済の能力をもっている。でも他民族から侮辱され、`あほう`あつかいされる。</u>	2巻 379頁	何故、欧州や日本が中国に侵略しようとしたのか。司馬は民族が自然にもつ感情（ナショナリズム）が刺激されたからと見た。	<ul style="list-style-type: none"> 今日の日本は、当時の中国に似ていよう。経済大国であっても、民族意識が希薄で凡そナショナリズムは無い。あえて言えば、ワールドサッカーやオリンピックで日の丸の掲揚を見た時に感じる程度。学校行事でも式次第に国旗掲揚に反対という国家は日本だけではないだろうか。
薩摩的将帥というのは、①自分の実務の一切を任せる優れた実務家を探す。それについては、できるだけ自分の感情と利害を抑えて選択する。②あとはその実務家のやりやすいように広い場を作ってやり、なにもかも任せきってしまう。③実務家が失敗したら、さっさと腹を切るという覚悟を決め込む。	3巻 51頁	海軍の総帥山本権兵衛、陸軍元帥大山巖ら薩摩出身の大物振りを論じた際、この大山の5倍も大きいのは西郷従道。その従道ですら「兄の隆盛と比べれば月の前の星」という。西郷隆盛の大きさに驚愕する。	<ul style="list-style-type: none"> 会社組織でも、部下に任せたと言いながら権限委譲はせず口出しばかりする上司。しかし、部下が失敗すると手のひらを返すように部下に責任を押し付ける。会社組織から見れば、薩摩的精神論者の上司が多ければ多いほど競争に勝てる。また部下も大いに任務（業務）に励むのではないか。
西郷（従道）は、物事の本質を見抜くのが上手だった。その`かなめ`だけをにぎって、あとは春の野のそよ風に吹かれているような顔をしている。	3巻 63頁	西郷（従道）と伊藤博文との比較。伊藤は物知りであるが、非常のことがあると頭が狂いがちになると比喩。	<ul style="list-style-type: none"> 非常事態の時こそ、将帥は落ちついて行動すべきである。上司が部下の面前で大騒ぎするほど愚劣な行為はない。

原文	頁	背景	私見
青木周蔵は、精力的な読書家であった。その読書範囲は「世界中にわたった」と自称するだけに、世界的知識の豊富さという点では長州閥出身の政治家や軍人のなかですば抜けていた。 <u>ただ、人に対する包容力がなかった。</u>	3巻 75頁	当時の青木外務大臣の人物論。彼の目から見て、当時の日本人は蛮人と見えた。憂国の情と入り混じり言動がヒステリーであった。	<ul style="list-style-type: none"> 頭脳明晰であっても、人に対する包容力がない。人物は結構いるものだ。衆目で部下を罵倒する上司ほど愚劣な行為はない。
政治における現実主義者は二流以下の政治家にすぎず、政治家というよりも商人にすぎない。政治家がどのような理想を持っているかにおいて人物の品質がきまる。一方、理想の比重が重すぎる人物は単なる願望者か、詩人か、それとも現状否定のヒステリー的な狂躁者だ。	3巻 89頁	伊藤博文の人物論で司馬は、「理想と現実がつねに調和していた」と説く。	<ul style="list-style-type: none"> 会社において現実主義者と理想主義者の二派に大別できる。現実と理想を調和できる人物は、将来展望に立った大いなる計画(理想)と具体的な戦略(現実)を打ちたて実行できる。
ロシア及び英国がそれぞれ結んだ外交史を調べると、 <u>驚くべきことにロシアは他国との同盟をしばしば一方的に破棄した</u> という点で、ほとんど常習犯であった。しかし、英国は一度もそういう例がなく、つねに同盟を誠実に履行してきている。	3巻 105頁	明治政府がロシアか英国との同盟を締結するにあたり外務省が調べた結果。これも要因として明治政府は英国と同盟を締結した。	<ul style="list-style-type: none"> 歴史は繰返す。太平洋戦争末期(昭和20年8月)にロシアは日本との不可侵条約を一方的に破棄して満州になだれ込んだ事実。そして、日本兵や軍属を捕虜連行し強制労働させた事実。
筆者(司馬)は太平洋戦争の開戦へ至る日本の政治的指導者層の愚劣さをいささかでも許す気になれないのだが、東京裁判でパル判事が言ったように、アメリカ人があれだけ日本を締め上げ、窮地に追い込んでしまえば、武器なき小国といえども起き上がったであろうと言った言葉は、歴史に対する深い英智と洞察力があった。	3巻 179頁	インドのパル判事は、唯一東京裁判で日本指導者への戦争責任は無いとして無罪を主張した。但し、戦犯を擁護したのではない。平和の罪などは開戦時なかったから事後裁判は違憲と唱えたのだ。	<ul style="list-style-type: none"> 文明社会(白人)に台頭してきた黄色人種である日本人に対する憎さは今日も息づいているのではないだろうか?
<u>軍命令というのは「敵の先進部隊を撃滅せよ」というだけでよい。</u> 総司令官の立場でこまごまとした指示などは、かえって現場(前線)を拘束するだけになる。	3巻 312頁	総司令官クロバトキンは「攻撃せよ」と兵団長に命令。その際、「もし敵(日本軍)が暴進してくれば、しかも後続部隊をもっていなければ、兵力を増加せよ」と付加した。	<ul style="list-style-type: none"> 会社におけるトップ命令とは「来期〇〇億円の売上を達成せよ」で充分。その命令を受けて部課長がそれぞれの立場で売上達成の具体的な計画、戦略を企図、実行すればよいのだ。

原文	頁	背景	私見
<p>マカロフ海軍中将は、水兵に対して「港口の防御には砲艦群をすえっぱなしにしてこれにあたらしめる。巡洋艦はその快速を利用して打撃につかうのだ・・・」。普通、そのような戦略、方針は水兵には無関係として知らされないが、マカロフの統帥法は、水兵に至るまで自分が何を<u>しているかを知らしめ、何をすべきかを悟らしめ、全員に戦略目的を理解させた上で戦意を盛り上げるやりかたであった。</u></p>	<p>3巻 326頁</p>	<p>名将マカロフが何故、将兵に人気があり絶大の信頼を得ていたか。その一端が旅順港防御に対する具体的な戦略と目的意識を将兵に持たせる命令であった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 多くの上司は、命令における本質を部下に理解させないことが多い。よって、目的意識の無い任務に魂が入るわけがなく、おのずとその程度の業務遂行と結果になる。 「硫黄島の手紙」で有名となった栗林中将もマカロフ中将タイプだと思う。
<p>「老人の多くはものに動じず、泰然としている。それは動ずるほどの精神の柔軟性を失っているということにすぎず、威厳でもなんでもない」とマカロフは言う。</p>	<p>3巻 326頁</p>	<p>マカロフは老齡であったが、老人くさい分別とか、老人としての威厳というようなものを頭から持ち合わせていなかった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> いないだろうか。柔軟性を失い威厳だけを保とうとする人間。
<p>この伊地知（少将）が、結局はおそるべき無能と頑固の人物であったことが乃木（大将）を不幸にした。この第三軍そのものに必要以上の大流血を強いることになり、旅順要塞そのものが、日本人の血を吸い上げる吸血ポンプのようなものになった。</p>	<p>4巻 24頁</p>	<p>伊地知の無能な命令で何千人という将兵が無駄死にした。同様の失敗に対しても戦略の方針を変えず愚劣な命令を繰返した。</p>	<ul style="list-style-type: none"> この手の上司はいる。この愚劣な上司の部下はたまったものではないが、更にトップもたまったものではない。
<p>明治30年代国家の面白さであろう。<u>国民が自分達の租税で艦隊を作って村上（第二艦隊司令長官）に運営させているという意識だった。</u>村上は国民の代行人であり、代行人が無能であることを国民は許さなかった。ついであるが昭和10年代の軍閥が天皇の権威を借りて日本を支配し、国民は彼らの使用人になり、末期には奴隷のようになった。</p>	<p>4巻 90頁</p>	<p>日本海に暗躍するロシア艦隊に追撃できない村上艦隊に対する国民の非難自体が、シビリアンコントロールしている明治政府の良さを物語っている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 明治時代の軍閥と昭和時代の軍閥を同一視する傾向にあるが、実はまったく異なる。少なくとも明治政府の軍隊は民意を猛烈に意識していた。この民意を無視しだすと昭和期における軍事国家となりうる。現在の北朝鮮をみればおのずと理解できよう

原文	頁	背景	私見
<p>かれらは近代戦における物量の消耗ということについての想像力がなかった。この想像力の欠如は、この時代だけでなくかれらが太平洋戦争の終了によって消滅するまでのあいだ、日本陸軍の体質的欠陥というべきものであった。</p> <p>日本陸軍の伝統的迷信は、戦いは作戦と将士の勇敢さによって勝つということであった。</p>	<p>4巻 104頁</p>	<p>日本陸軍は、ロシアとの戦争で終始砲弾不足の問題を抱えていた。砲一門につき50発（一ヶ月単位）でいだろうと陸軍省の砲兵課長が決めた。ところが、50発は一日で消費する単位であった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 戦いにおいて物量の重要さを軽んじて、精神論で戦おうとする傾向は現在も多く見受けられる。会社でも、物量（必要経費）は削減させながら、「売ろうと思えば売れる！」という場当たりの指示がある。その点で、白人のロジックとはまったく異なる。100億を儲けるには10億円かかるという理論付けられた計画性を彼達は持っている。
<p>無能者が権力の座についていることの災害が、古来これほど大きかったことはないであろう。（203高地攻略をせず、相変わらず正面突破突撃を繰り返して命令してきた結果）同国民を無意味に死地へ追いやり続けている。</p>	<p>4巻 308頁</p>	<p>203高地攻略をかたくなに固辞して相変わらず将兵を死なせている乃木、伊地知に対する更迭問題に対して。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 無能、無策の上司だとわかっているにもかかわらず部下は命令されるままに突撃せねばならない。部下という立場は何も言えない。だからこそ、上司は結果において改善処置する柔軟な思考力と行動が重要なのだ。
<p>児玉源太郎（参謀総長）は、戦局全般を見わたして判断していた。乃木軍の伊地知はそのような客観性のある視野や視点をもてないような性格であった。さらにはつねに、<u>自分の失敗を他のせいにするような</u>、一種女性的な性格のもちぬしであるようだった。</p>	<p>4巻 315頁</p>	<p>旅順攻略がうまくいかないのは砲弾不足からきている。よって大本営の罪にあると伊地知が言い張り大本営を激怒させた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 自分を棚に上げて全て人のせいにする上司。このような部署の部下は不幸このうえないものである。
<p>ロジェストウエンスキーと日本の陸軍大臣寺内正毅は似ている。創造力がなく、創造しようとする頭もなかった。事務家で、事務にやかましく、全能力をあげて物事の整理に努め、規律をよこび、部下の不規律を発見したがる衝動のつよさは異常で、双方とも一軍の将というよりも天性の憲兵であった。日本にとって幸いだったのは、寺内が陸軍大臣という行政者の位置につき、作戦面になかったことである。</p>	<p>4巻 321頁</p>	<p>ロシア皇帝はロジェストウエンスキーをロシアでもっとも有能な提督とみていた。だが、彼の部下は「あれは愚物だ」と見ていた。日本の寺内も似ていたが幸運なことに戦争作戦面にはノータッチであったことであった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 専制人は、人を見る目、即ち眼力がないことが多い。ゴマすりやおべっかを使う配下を善とする傾向にある。そのような会社の末路は知っている。尚、その人物を確かめるには、下から聞いたほうが確実であるということもいえる。

原文	頁	背景	私見
「負ける」と言えば、皇帝の機嫌を損じるであろう。損ずればかならずやがては左遷された。	4巻 328頁	ロシア皇帝との会議で、高官は全て自身の立場を損じる発言はしなかった。	<ul style="list-style-type: none"> 専制会社にありがちな無意味な会議。自由な発言環境があつて初めて本来の方向をも見えてくるのだが。専制会社の脆弱さはここにある。
かれはただ皇帝の官僚にふさわしいスマートさと、宮廷遊泳術によって海軍軍令部長にまでなったのである。	4巻 330頁	ロシアバルチック艦隊司令長官ロジェストウェンスキー人物論。	<ul style="list-style-type: none"> ゴマすり遊泳術の部下が栄達するほど会社を危うくするものはない。
総大将の任務というのは、人心を統一し、敵に向かって士気を高め、いささかの敗北心理も持たせない、というのが軍隊統率者に要求される。作戦のごときは、参謀にまかせておけばいい。	4巻 342頁	日本艦隊が北欧の海で待ち伏せしているとの噂を信じてヒステリックになっているロジェストウェンスキー。日本が北欧まで遠征するとは物理的にありえないのに。	<ul style="list-style-type: none"> トップは、いささかも動ぜず悠然と構えている必要がある。トップが浮き足立つことほど危険で醜態このうえないものである。
<u>恐怖心の強い性格であることは、軍人としてかならずしも不名誉なことではなく、古来名将やすぐれた作戦家といわれる人物にむしろこの性格の持ち主が多い。</u> 人間の智慧は勇猛な性格からうまれるよりも、恐怖心のつよい性格からうまれることが多いのである。	4巻 344頁	ロジェストウェンスキーの日本艦隊に対する恐怖心が配下に伝心。艦隊全体が異常な環境におかれた。	<ul style="list-style-type: none"> 恐怖心をどれだけ胸に閉じ込めることができるか。この度合いで人物が決まる。大ピンチでも高笑いしている上司がいる。確信犯か本当の馬鹿なのか、見極める必要がある。その点、日本連合艦隊司令長官・東郷平八郎は、まったく恐怖心を表にださない人物だった。
「高等司令部及び予備隊の位置、遠きに過ぎ、ために敵の逆襲に対して、救済するの時期を逸すること」と訓令を発し叱った。	4巻 394頁	ご存知、乃木、伊地知の本部が砲弾の届かぬ安全地帯で作戦命令していることに大山元帥が激怒。	<ul style="list-style-type: none"> 司令官が戦場から遠くにいて戦争ができるか。会社組織でも当然であり、部課長が前線（顧客）を把握できずして売上達成など到底できない。
「突撃は26日に行うにあたって理由は①南山攻撃で成功した日が26日であったこと。②26日という数字は偶数で割り切れる。つまり要塞をわることができる」。この伊地知の意見に対して乃木は大いにうなずいた。この程度の頭脳が、旅順の近代要塞を攻めているのである。兵も死ぬであろう。	4巻 398頁	何故、乃木軍が毎月26日に総攻撃するのか。ロシア軍も察知しているのに、何故このような愚劣な作戦を命令するのか、大本営が伊地知に質問した時の回答。	<ul style="list-style-type: none"> 世の中に、おっちょこちょいは沢山いる。だが、何万人という将兵の命を授かる者が、この程度の頭脳では将兵はたまったものではない。不幸という他ない。

原文	頁	背景	私見
それでもなお、日本兵は自分の死が勝利につながると信じ、勇敢に前身し、犬のように撃ち殺された。 <u>かれら死者たちのせめてもの幸福は、自分達が生死をあずけている乃木軍司令部が、世界戦史にもまれにみる無能司令部であることを知らなかったことであろう。かれらのほとんどが、将軍のやることに間違いはないと信じていた。</u>	4巻 401頁	乃木、伊地知の無能、無策命令により、白樺隊3000人がロシア要塞の攻撃で全滅した。戦闘開始から僅か1時間で日本兵3000人が犬死したのである。	<ul style="list-style-type: none"> 自分の死でこれほど惨めなことはない。将兵は自分の命と引換えに勝利へ導くこと、それが国家の平和と繁栄であり、家族の幸福と信じたとき初めて死と向き合える。だが一方、乃木司令部は暖をとり茶でも飲みながら命令を下していたのだった。
「司令部の無策が、無意味に兵を殺している。貴公はどういうつもりか知らんが、貴公が殺しているのは日本人だぞ」。	4巻 402頁	ついに、児玉源太郎が乃木、伊地知を総司令部に呼び出し激怒した。	<ul style="list-style-type: none"> ついに児玉源太郎が立ち上がった。このような人物は昨今見られなくなった。
乃木は詩人としては第一級の才があり散文家としても下手な方ではなかった。しかし戦闘に関する <u>報告文の冷厳さには欠けていた。戦闘報告文に文飾は必要なく、むしろ上級司令部をして判断を誤らせる害があった。</u>	5巻 7頁	乃木の報告文は、「鋭意攻撃中ナルモ、ワガ軍ノ士気大イニ盛ンナリ」という官僚的粉飾的文書の報告を司令部にあげてくる。`敗けた`とは報告しない。勝っているのか、負けているのか上級司令部が判断できなかった。	<ul style="list-style-type: none"> 上に行く文書ほど、粉飾する。景気が悪くなると分かっていながら、それを`明確`にせず、「・・・のような見方もあり、景気が悪くなるとは言えない一面もあり・・・社員一丸となって任務遂行致します」という具合。景気が悪いのか、悪くならないのか判断がつかない。
上級司令部に対する戦闘報告文は、 <u>化学実験の進行状態を報せるような客観性が必要であるのに、日露戦争後の日本陸軍にあつては詩人が用いるような最大級の形容詞をつかいたがった。</u>	5巻 8頁	上記と同様。この最大級の形容詞を使う習慣は、乃木の影響なのかも知れないと司馬は見ている。	<ul style="list-style-type: none"> 会社報告でも、最大級の形容詞を使った報告書が見られる。「徹底的に製品拡販を展開し、競合メーカを排除し我社の製品を市場で凌駕させます」のような報告書。まったく何一つ計画の具体化がなされていない。
こんどの総攻撃において、203高地は副次的に攻めてはいた。が、要塞攻撃というのは敵の一弱点に味方の全力を集中するいわゆる「穿貫突破」すべきものであり、副次的な攻撃という考え方は本来はありえない。	5巻 24頁	旅順港攻略で203高地を陥落すれば、その後の路が開けるのに、攻撃を分散していたことに対して。	<ul style="list-style-type: none"> ある新製品を売り込む場合、「人、物、金」は、最大手顧客一点に集中すべき。その突破口をあげれば裾野が自然と広がるように販売の拡大は期待できる。10頭追う者1頭も得ずである。

原文	頁	背景	私見
近代国家いうものは「近代」という言葉の幻覚によって国民にかならずしも福祉をのみ与えるものでなく、戦場での死をも強制するものであった。(中略)憲法によって国民を兵士にし、そこから逃れる自由を認めず、戦場にあっては、いかに無能な指揮官が無謀な命令をくだそうとも服従以外になかった。もし、命令に反すれば抗命罪という死刑を含む軍法会議が用意されていた。	5 巻 42 頁	庶民が、「国家」というものに参加したのは明治政府の成立からである。江戸時代以前は、戦争による徴兵などなかったから、あらためて「国家とは何ぞや」と司馬は考察している。	<ul style="list-style-type: none"> 国家とは何ぞや。私見では、「固有民族の集合体」とみる。その集合体の小集団が家族であろう。この愛すべき家族のために命を賭した日本兵と理屈もわからないまま駆り出されたロシア兵の士気には大いに異なるものがあったようだ。
児玉は卓上のタバコを取り上げ口にくわえた。田中はマッチを捜したが、それより先に児玉は手元で発火させている。「失礼しました」と、田中はマッチをつけなかったことを詫びた。児玉は「くだらんことを詫びるな」と言った。(中略)「田中、軍人は階級があがるほどにモウロクしてくる理由を知っているか」に田中は「存じません」と答えると、児玉は、「マッチをすることまで部下が介添えするからよ」と言った。	5 巻 60 頁	児玉大將が、乃木軍団の不甲斐無さに激怒。自分自身が指揮を取るべく副官の田中少佐を連れて夜汽車に乗り旅順を目指した。その車中での出来事。	<ul style="list-style-type: none"> 大將ともなると兵卒が何から何まで介添えするが、平素児玉はそれを嫌って寝床も自分で整えていたという。
大庭の報告する状況が、いまの状況ではなく、数時間前の状況に違いないと直感した児玉は、「馬鹿ァ」と怒鳴った。怒鳴ったのは、児玉源太郎の性格的欠陥であろう。彼は、将帥として必要な人格的形象とされている重厚温和な自己演出ができる人間ではなかった。(中略)ただ天性私心のすくない人間であるため、一種の愛嬌になっていて、これによって人を無用に傷つけることはすくなかった。	5 巻 70 頁	乃木軍の大庭中佐が途中駅に迎えに来た際、児玉が戦況を確認すると、大庭は数時間前の戦況報告をしたことに激怒した。戦争とは一分で形勢が変わるもので、数時間前の状況報告は意味を成さなかった。	<ul style="list-style-type: none"> 情報はいつでも更新し上司へ報告することは鉄則。 怒鳴る性格の上司がいる。感情に任せて怒鳴る上司と児玉のようにガキ大將が子供のように怒鳴るのとは異なる。当然、後者のケースで怒鳴られた場合、むしろ部下は反省し改善も出来よう。
児玉はいった。「おぬしの第三軍司令官たる指揮権をわしに、一時借用させてくれぬか」。みごとな言い方であった。	5 巻 92 頁	乃木に代わって児玉が第三軍を指揮するにあたり、同僚たる乃木を傷つけないよう配慮した言質。	<ul style="list-style-type: none"> 「お前はダメだから、俺が指揮をとる」と言ったら、その後の部下は立ち上がれないだろう。部下に対する配慮は必要だ。

原文	頁	背景	私見
「それはできません」という答えを受けた。彼らの思考範囲が、いかに狭いかを見玉は痛感していた。(中略)「諸君は昨日の専門家であるかもしれん。しかし明日の専門家ではない」と怒鳴った。専門知識というものは、ゆらい保守的なものであった。見玉はそのことをよく知っていた。	5巻 99頁	旅順港を陥落するには、203高地周辺に重砲を移動させると第三軍の重砲兵科の高級幹部(専門家)に命じたところ、彼達はあの重砲を山の上に上げるのは無理だと即答した。	<ul style="list-style-type: none"> • 専門家は保守的。的を得ている。重砲に関して見玉は素人だから山頂に重砲の移動を命じた。専門家は無理と回答したが、結果は重砲を山頂に移動し、その後猛烈な勢いでロシア軍の要塞を砕き始めた。<u>えてして専門家は、出来る理由より、出来ない理由を考えからだ。</u>
「参謀は、状況把握のために必要とあれば敵の堡壘まで乗り込んでゆけ。机上の空案のために無益の死を遂げる人間のことを考えてみろ」見玉は、帽子をつかんで部屋を出た。	5巻 113頁	攻撃時、司令部にあった作戦地図の誤記に対して見玉が激怒。何故、参謀が自ら前線を確認しにいかないのかと部下に問い詰めた。	<ul style="list-style-type: none"> • 軍隊では参謀(作戦企図者)はエリート。その参謀が、机の上で詰め将棋のような空案をしていることに激怒。会社でも、この手の人間がいる。要注意である。
東郷も乃木も、江戸期の武士である自分を十分以上に保っていた。武士のもっとも重要な課題のひとつは情義というものであった。	5巻 169頁	東郷元帥が天皇に拝謁後、乃木邸に向かい、旅順港開放の礼を告げた。	<ul style="list-style-type: none"> • 情義、即ち`義理と人情`である。今日でも、これを持っている者と持たない者とがいる。情義は常に心得ておくべきものだ。
大砲の操作法といった技術分野に素人と玄人の問題があるにしても、軍事というものそのものに素人・玄人というものが無い。古くは、織田信長が案出した野戦における馬防陣地の構築と世界戦史上最初の一斉射撃のために、城攻防戦の玄人である武田軍が壊滅したことが例えていえる。	5巻 175頁	東郷が旅順港開放に際して、関係諸氏にお礼をする場面で、司馬が伊地知の無能な戦略と大砲の専門家であるがゆえに自らの兵卒を死に至らしめた背景を考察。	<ul style="list-style-type: none"> • 例えれば、経理部の業務で財務諸表作成(簿記でいうところの勘定項目と資産、負債の算出)は専門化として玄人が必要であるが、経理的全体の合理化について言えば素人も玄人もない。むしろ、素人の方が斬新な合理化案を企図する場合がある。
ロシア帝国に本格的な外交というものが存在しているかどうか。この帝国は、他国と同盟を結んでも自分の都合で平然と破るという点についてすでに欧州では札付きであった。	5巻 212頁	ロジェスト提督が指揮するロシア艦隊が日本に向けて回航。その際、途中の全ての港で便宜を図ってもらうことができなかつた。英国が日英同盟として諸外国に圧力かけた結果である。	<ul style="list-style-type: none"> • ロシアは今日に至るも同様であり、約束を平気で破る。常に侵略されてきた歴史に根付いた国民性とみるところができる。彼達が、白人社会で下層に位置しているのは、この点が理由なのかもしれない。

原文	頁	背景	私見
ステッセルは、より女性的であった。戦前から旅順の社交界の中心人物であったかれは、社交の友を欲し、幕僚のうちでも自分におべっかする者を寵愛し、その献言を常に採用してきた。このため、ステッセルの周りにはそのような雰囲気は充満し、愚者のサロンというほどではないにしても、知者や勇者の意見が素直に通るような空気ではなかった。	5 巻 253 頁	旅順司令長官のステッセルは、左記のような人物であったから、結果は日本軍の攻撃により降伏した。	<ul style="list-style-type: none"> 専制会社のサロンとまったく同じである。心地よい話しか聞かなくなったトップはいずれ愚者が周囲にあふれ危険な方向に歩みだす。この愚者達に情義がないことは当然のことである。
参謀のレイス大佐は「これならばステッセルも喜ぶだろう」と才子的な感覚で判断し計画を立案した。「降伏」とはいわない。これをうちだすには、よほどの勇気がある。そういう勇気がステッセルにないことは、レイスも知っている。	5 巻 273 頁	ロシアの皇帝に「降伏もやむなし」と思われる作戦行動のみを考えているロシア軍上層部。勝つための戦略ではなく、如何にステッセルが喜ぶかが基準となっている。	<ul style="list-style-type: none"> これもよくある。自分の命が欲しくなり降伏はしたい。だが、そのままだと、本国に戻れば自分の立場は無くなる。よって、`よく戦った`、その上で`降伏もやむなし`という場面を考える。これでは、勝負に勝つわけがない。
レイスの発言は軍事用語でいう探索射撃であった。藪に敵がいるかいないか弾を撃ち込む。敵がいれば応射してくる。この会議では、藪から応射してきた。ステッセルは「これはまずい」と思った。	5 巻 278 頁	ロシアの旅順軍会議で、降伏を匂わす作戦をレイスに発表させた途端、他幹部から断固戦うという意見にたじろいだステッセル司令官	<ul style="list-style-type: none"> トップが会議で発言するまでは、他の者は絶対に意見を言わない。トップが発言すると、それに合致した意見を言い出す。これも危険な方向に行く端緒となる。
軍人というのは齢をとれば佐官から将官になっていき、外観はひどく偉そうに見えるものだが、その精神能力は時として階級上昇とともに退行することが多いと言う。	5 巻 312 頁	ロジェスト提督の子供っぽさを司馬が考察。	<ul style="list-style-type: none"> 己の退行は、自身が気づかないので厄介だ。
戦術家が、自由であるべき想像力と一個の固定概念で自らしばりつけるということはもっとも警戒すべきことであつたが、長期の作戦指導の疲労からか(中略)、それを見落とした。	5 巻 355 頁	秋山好古の騎兵情報で、ロシア軍が攻めてくるとの一報を参謀は「厳冬期にそれはありえない」と一蹴。ところが、その後、ロシア軍の大攻勢があつた。	<ul style="list-style-type: none"> 会社で戦略を企図する場合、様々な情報に耳を傾けるべし。特に最悪なりは「まさか」である。「まさか、競合がそのような拡販体制は整えないはずだ」。この`まさか`が致命傷になる場合がある。

原文	頁	背景	私見
<p>歴史上の人物で宣伝機関をもつていたひとが高名になる。<u>義経は「義経記」、楠木正成は「太平記」をもつこと</u>によって後世の人々の口に膾炙(かいしゃ)した。(中略)乃木希典は(中略)その不幸な能力によって日本そのものを滅亡寸前にまで追い詰めたひとであったが、戦後、伯爵にのぼり、<u>貴族でありながら納豆売りの少年などに憐憫をかけるという</u>、明治人にとって一大感動をよぶ美談によって浪曲や講談の材料となり、あたかも「義経記」における義経に似たような幸運をもつことができた。</p>	<p>6 卷 69 頁</p>	<p>日本軍を勝利に導く功績を残した、第八師団(弘前)立見尚文中将は弘前では永く「軍神」として慕われているのに対して、その他の地方では知られていない。一方、日本を不幸へ導いた乃木が後世美談として語られ全国区となった相違点を考察。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 歴史に名を残すと言うことは、ジャーナリズムにおうところが多い。ところが、実際の戦では多大な功績を残した名も知れない将兵が多々いる。その功績が導火線となり勝利に導く。将兵(武士)とは、そのようなものであり「美しく死ぬ」ことが経典であり、後世に名を残すのみを考えている者は愚者である。
<p>「ロシアはなぜ負けるのか」ということに関して多くの新聞が「<u>専制政治と専制政治につきものの属領政治にある</u>」ということに結論した。これは世界的常識になった。ロシアは日本のように憲法をもたず、国会をもたず、専制皇帝は中世そのままの帝権をもち、国内にいかなる合法的批判機関もなかった。</p>	<p>6 卷 82 頁</p>	<p>当時の米国大統領ルーズベルトは「専制国家は滅びる」と日本の勝利を信じていた。専制帝が英雄的自己肥大の妄想を持つとき、何人といえどもそれにブレーキをかけることができない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 専制会社にありがちな事象である。ブレーキ制御は何一つない。あるのはアクセルだけ。専制国家は滅びるとしたら専制会社も滅びるということに繋がるのであろうか。
<p>「勝つ」ということを目的にする以上、勝つべき態勢を整えるのが当然のことであり、ナポレオン、織田信長もつねにそれをおこなった。(中略)敵をだまして時間稼ぎして兵力を増強したり、第三勢力に同盟関係を締結するなど政治的苦心をしなければならない。</p>	<p>6 卷 92 頁</p>	<p>ロシアの国民性として敵の 2 倍以上の兵力がないと戦闘しないことに関して考察。</p>	<ul style="list-style-type: none"> あるプロジェクトを発足する場合、敵(競合)に対して倍以上の兵(営業)を前線(市場)に集中攻撃(拡販)する。しかし勝つという目的(売上の達成/シェアアップ)である以上、技術、製造など諸関係部署に根回しするという政治的苦心は当然行われなければならない。
<p>こういう思想(上記)は、日本にあっては戦国期でこそ常識であったが、その後江戸期に至って衰弱し、勝つか負けるかという冷たい計算式よりも、むしろ壮烈さのほうを愛すると言う不健康な思想—将帥にとって—が発展した。</p>	<p>6 卷 92 頁</p>	<p>ロシアは戦争の本質を知っていた。一方、日本は精神論だけが踊り壮烈さだけを追い求めた。これは、昭和 20 年 8 月 15 日まで続く。</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト計画において、満足な戦略もなく精神論のみで進めていこうとする上司がいる。部下が「製品がないので開発してから拡販すべし」との声に「売ろうと思えば売れるのだ」という精神論。愚者の計画としかいわざるをえない。

原文	頁	背景	私見
日本人が日清戦争や北清事変を戦った時、軍隊につきものの掠奪事件は一件もおこさなかったということが、世界中の驚きを誘った。(中略)ヨーロッパの知識人のなかにあるサムライ伝説というものがあった。	6巻 166頁	スパイとしてヨーロッパに潜入した明石が、比較的仕事がうまくいったのは、ロシアの不人気と左記の事情による。	<ul style="list-style-type: none"> 今日の日本人より当時の日本人が白人社会から尊敬されていたのは、左記の事情による。この当時、国際法を徹底遵守した日本人の精神は、大正から昭和に至り皆無となった。翻って我々の法遵守は必要不可欠である。
ロシアとポーランドの関係は、歴史時代における日本と朝鮮の関係に似ている。(中略)朝鮮が日本の師匠であったが、いち早く近代化した日本が朝鮮を隷属した。	6巻 199頁	実は、日本軍と戦ったロシア兵の多くはポーランドの若い青年達だった。彼達にロシア国家のためにという気概がなかったのは当然。	<ul style="list-style-type: none"> 戦争とは、民族間の争いと言い換えることができる。強制的に他民族を自国兵として戦争に駆り立てても結局は負ける。目的意識が欠落するからだ。
明石のどこがそれをさせたのだろう。結局は、彼の行動者としての資質にあるとしか思えない。 <u>かれは、目標をさだめると構想をたて、それにむかって思案と行動を変質的に集中させるという性格</u> をもっていたが、(中略)つねに愚のごとく、キョトンとした顔をしていた。	6巻 202頁	明石が帝政ロシアを転覆させるための後方支援(スパイ活動)で成功した要因に関して考察。	<ul style="list-style-type: none"> 営業戦略として①目標の設定-②構想-③行動。この一連の作業が必要である。
新聞の水準は、その国の民度と国力の反映だろう。日本は軍隊こそ近代的に整備したが、民衆が国際的常識においてまったく欠けていた。	6巻 219頁	帝政ロシアに異議を訴える民衆に対して日本の新聞が「不忠者」と掲載したことに対しての皮肉。	<ul style="list-style-type: none"> 今日でも、新聞は公平中立であると位置づけている国民が多い。が、民営である以上、新聞会社の利益に基づく状況が反映されていると気付くべき。
戦後も日本の新聞は「何故ロシアは負けたか」という冷静な分析を一行たりとも載せなかった。(中略)そういう冷静な分析を国民に知らしめていたら、その後におこった神秘主義的国家観からきた日本軍隊の絶対優位性といった迷信は発生せずに済んだ。	6巻 220頁	「ロシア帝国は負けるべくして負けた」という冷静な分析をせず、神国日本は無敵であるという精神論がその後の太平洋戦争へ導いてしまった。	<ul style="list-style-type: none"> 拡張活動における、勝因・敗因は冷徹に分析すべし。場合によっては、競合メーカ自身が負けるべくして負けた場合がある。
内務大臣ミルスキーが就任したとき皇帝はミルスキーでなければロシアは救えないと言ったが、その後あっさり罷免した。皇帝はそういう性格のもちぬしだった。	6巻 240頁	民衆が暴動を起こし始めた責任をミルスキーに全てを押し付けたロシア皇帝のこと。	<ul style="list-style-type: none"> 皇帝の任命責任がまったく欠如している。部下の責任は権限委譲した上司にある。そのことを忘れてはならない。

原文	頁	背景	私見
ロジェスト提督は、ニコライ二世(ロシア皇帝)的な男で、つまりは小さな皇帝であった。かれには、独裁以外の統御法は考えられず、この艦隊の皇帝である彼は、参謀長や幕僚でさえ従卒程度にしかみえなかった。	6巻 306頁	東郷艦隊と日本海で決戦する前段階でロ提督の人物論を展開。	<ul style="list-style-type: none"> 部下を信用しない上官は、また部下からも信用されていない。典型的な話。常に職場で考えたいものだ。
ロジャスト提督が端正な容姿で甲板あたりにあらわすと、水兵たちは機敏に合図しあい、ロ提督の前には水兵どころか、士官までが居なくなった。	6巻 309頁	上記同様、ロ提督の人物論を展開	<ul style="list-style-type: none"> 会議室、休憩場、食堂などでいつの間にか自分1人になっていないか。自分を分析してみるきっかけにすべし。
しかしあらゆる専制がそうであるように、幕僚たちは専制者の機嫌をおそれて意見具申しないのである。	6巻 311頁	ロ提督が士官から水兵に至るまでの不安を一掃できなかったことに対して考察。	<ul style="list-style-type: none"> 上になればなるほど下の意見を聞く。また下が報告しやすい環境を作ることが勝利を導く。
彼にはひとつの信仰があった。彼の部下の全艦長がすくいがたい馬鹿者だと思いついでいることだった。自分以外は全て阿呆であるというこの不思議な信仰は、他人が彼の容姿を錯覚したように彼自身もそれを錯覚することから生まれたものであるかもしれない。	6巻 316頁	ロ提督が信じられないことに、日本艦隊と戦闘を交えるにあたって参謀や士官と協議していなかった要因を考察。	<ul style="list-style-type: none"> トップの資質に関する問題。ロ提督のような性格者は部下から一切意見を聞こうとせず、だからこそ実態に即さない理念や方針をうちたてることが多い。
「彼にみならえ」と各艦長に言った。そのおそるべき`えこひいき`については、水兵までが知っていた。 <u>実際、この艦長は、誰でも見抜ける程度のハッターリ屋であった。</u> 彼の艦運営はひどく、部下からの信頼や人望はまったくなく、気に入らないと怒鳴り殴りつけていた。	6巻 317頁	ロ提督の人を見る眼力の無さを考察。	<ul style="list-style-type: none"> ハッターリ屋(お調子者)を見抜けないトップがいる。ロ提督のような性格をもったトップは眼力が無い。このハッターリ屋を見抜いているのはトップ以外の全ての人だとは皮肉である。
「戦争ヲハジメタ者ニハ、戦争ヲヤメル技量ガナクテハナラヌ。コノビンボウ国ガ、コレ以上戦争ヲツツケテ何ニナルカ」とウラジオ攻撃案を一喝した。	6巻 365頁	参謀本部の長岡が調子に乗って、ウラジオまで攻撃すべしとの作戦計画に激怒した児玉源太郎の言。	<ul style="list-style-type: none"> 戦争を始める前に、戦争を終わらせる方法を決定しておくことが重大であり重要。プロジェクトでは何を持ってして達成とするか、発足と同時に決定しておくのが大事。

原文	頁	背景	私見
「作戦目的というのは一行か二行の文章で足りるのだ。るる説明してもなお分からないような作戦目的というのは、もうそれだけでろくなものではない」と川村中将は言った。	6巻 369頁	陸軍の総帥、山県元帥が川村に命令した鴨緑江軍の作戦目的を政治的な意味合いも含めて説明した内容に関して川村の感想。	<ul style="list-style-type: none"> 軍人において、政治的な背景を含めて作戦命令されても意味不明。トップの作戦命令は一言、二言でよいのだ。
日本の技術の発達をよく象徴している。維新後わずか30年で各国の水準並みの技術効果をあげたいという欲求は当然真似になった。世界の最優秀のサンプルを集め、その優劣を生み出すやりかたである。この方法は無難でいい。だが、 <u>このやり方の致命的欠陥は、独創的な開発ができず、その時点における水準を凌駕することができないことであった。</u>	7巻 69頁	大砲を国産化するにあたり、各国の大砲を参考に開発。その際、射程距離や射撃速度は平均値で作ったので、しばしばロシア砲にかなわなかった。	<ul style="list-style-type: none"> 常に競合メーカーの製品を分解・分析し真似製品を作る。だが、そこに独創性など微塵もない。製品が完成した段階で競合はまた一步先に行ってしまうのである。
日本陸軍の器局の狭少というのは「日本ならこの程度でよかろう」という奇妙な自己規定をさす。	7巻 70頁	中途半端な鉄砲を開発採用した経緯について考察。	<ul style="list-style-type: none"> 狭い日本だから、体が小さい日本人だから、という愚劣な考え方から鉄道は狭軌、家庭電源は100vになった経緯は反省すべき点が多々ある。
国家であれ、大軍団であれ、また他の集団であれ、おおつまづきするのは、その遠因近因ともに複雑で1人や2人の高級責任者の能力や失策に帰納されてしまうような単純なものでなく、無数の原因の足し算なり引き算からその結果が生まれている。但し、ロシア軍(陸軍)の敗因は、ただ1人の人間に起因している。こういう現象は、古今にまれとっていい。	7巻 113頁	ロシア陸軍の総帥・クロパトキン大将の性格から基づく敗因につき考察。	<ul style="list-style-type: none"> 陸軍のクロパトキン、海軍のロジェストウインスキーの器量の狭さ、愚者の持つ性格が日本軍に勝利をもたらした。それを神国日本が強かったと見て有頂天になったことが太平洋戦争まで駆け上った原因と見た。勝っても負けても冷静な分析が必要だ。
将帥という世界では、必ずしも経験の古い者をもって貴しとするわけにはいかない。経験には善き経験と悪しき経験があり、古今の名将はかならずしも百戦の経験者ではなく、むしろ素人にちかい経験の少ない者だった。	7巻 125頁	クロパトキンの経験の誇示が無意味であり、「そんな馬鹿なことはありえない」と素人判断できなかったことに敗因があった。	<ul style="list-style-type: none"> 古株の経験者を重んじるばかり斬新なる戦略が打ち出せないということは結構あることだ。

原文	頁	背景	私見
下士官を長とする兵数人という単位の活動になるとロシア側は大いに劣った。ロシア側はつねに将校という頭脳を必要としたが、日本軍は下士官や兵というレベルにおいてすでに状況判断能力というものをもっていた。	7巻 127頁	日本兵とロシア兵との相違点を考察。明治時代の一兵卒でもロシアに見る文盲はいなかった。	<ul style="list-style-type: none"> 役員・部長・課長・係長・主任・一般に至る各部署において各人の責任範囲の中で活動すべし。現場での状況判断におけるミスは即ち上司の責任である。
成功の見込みがないままに形式だけを整えるという、日本軍がかつてそれをやることがない悪しき事例がここに生まれた。	7巻 132頁	ロシア軍 10 万人に対し秋山騎兵隊 3 千人。乃木軍が形だけ整えるために攻撃命令を出す。	<ul style="list-style-type: none"> トップや上司命令に合点させるため、形だけ整えることはないか?10 万人に対して少しでも勝つ見込みの戦略を持たせて戦わすべき。精神論で「何が何でも勝ってこい」では、勝ち目無し。
副官サハロフは、ロシア陸軍きっての実力者であるクロパトキンにさえ密着していれば軍人として安泰であると考えており、それによっておこるかもしれない国家の崩壊などは、ほとんど意識の外にあった。	7巻 160頁	クロパトキンの慎重すぎる性格から撤退を検討し始めた。この時、副官サハロフは異議を唱えるどころか賛同した。	<ul style="list-style-type: none"> トップや上司におべっかしている愚者ほど、会社のことなど意識の外にある。関心があるのは、自らの栄達だけである。
「勝った」ということの判断基準のひとつに、その軍隊が作戦目的を達成しえたかどうかということがある。	7巻 173頁	奉天の会戦で勝ったとはいえないとの考察。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト計画で「勝った(達成)」とする定義付けは事前に設定すべし。
薩摩には戦国からの伝統として大将になった場合の方法があった。自分がいかに賢者であったも愚者の大らかさを演出演技するという一種魔術的な方法である。	7巻 185頁	薩摩の大山元帥の人物論。西郷隆盛、東郷元帥など旧薩摩藩だけの伝統的な人間芸である。	<ul style="list-style-type: none"> 賢者が賢者であろうとした時点で人間的な魅力を失うことがある。賢者たるもの人心掌握も大事だ。
薩摩的愚者になるための最大の資格は、もっとも有能な配下を抜擢してそれに仕事を自由にやらせ、最後の責任だけは自分がとるということであった。	7巻 186頁	上記背景。	<ul style="list-style-type: none"> 薩摩的愚者になるには、有能な部下を見抜く眼目が大事。おべっかを使う者の排除と有能であれば嫌いな者でも抜擢する懐の広さが必要だ。
ロシア人が国家というものを背負った時に、ロシアのよき民族性は出て来なかった。その理由は専制国家の弊害としか言いようがない。高官はその国家の専制者(皇帝)の体內的な関心のみをもち、「ロシア国家のためにこれが最善の方法である」といった思考は持たなかった。	7巻 225頁	米国大統領はロシア大使に日本との講和勧告をしたが、大使は皇帝の機嫌を損なうとして聞き入れなかった。	<ul style="list-style-type: none"> トップの機嫌を伺う。会社の方向性など意識外である。この悪循環が危険な方向に導いてしまう。

原文	頁	背景	私見
「司令官会議もなく、艦長会議もなかった」と匿名幕僚の記録がある。司令長官たる者は自分の方針や企図を部下の各司令官に十分服膺(ふくよう)せしめてはじめて艦隊が一心同体になってうごくのである。	7巻 295頁	日本の連合艦隊と開戦間もなくのロシアのバルチック艦隊。恐るべきことに、ロジェスト提督は各艦隊に何一つ戦略、指示をしていなかった。	<ul style="list-style-type: none"> 上司たるもの、部下に作戦の目的、戦略を十分理解させるは当然のこと。これを怠ると、任務は確実に失敗する。
独裁者はかならずしも強者ではなく、むしろ他人の意見の前に自己の空虚さを暴露することを恐れていた、あるいは極端に自己保存の本能のつよい精神体質の者に多い。	7巻 328頁	ロジェストウインスキー提督が不可思議な艦隊形を命令したことで考察。	<ul style="list-style-type: none"> 独裁者に小心者が多い。恐るるに足りず。
かれらがこの冒険をやることによって名声や金銭の見返りをうけることをまるで期待していなかった。その後の社会からみればおよそ風変わりな連中が、どうやらこの当時のこの国の普通の庶民であつたらしい。	7巻 352頁	宮古島の青年が、ロシア艦隊が通過したことを報せるために、石垣島へ命がけの航海にでた。	<ul style="list-style-type: none"> 私利私欲を忘れた時に、人は猛烈な力を神から授かることができる。
かれが水兵の人望を得ていないのは、粗暴で怒りっぽいということではなく、マカロフ中將のように有能で捨て身の精神を持った提督ではないことを水兵大衆がそのするどい嗅覚でかぎわかれていたからであろう。	7巻 359頁	ロ提督の人物論考察。	<ul style="list-style-type: none"> 部下の嗅覚はするどい。威厳はあっても無能な上司は即見抜かれる。
「本日天気晴朗ナレドモ浪高シ」。後年、飯田中將は「あの一句を挟んだ一点だけでも、我々は秋山さんの頭脳に遠く及ばない」と語った。	8巻 36頁	秋山(弟)が敵艦を発見し、いよいよロシア艦隊と戦闘にはいる報告を日本の参謀本部に入れる際、左記の一文を入れた。	<ul style="list-style-type: none"> この文章力こそ、会社報告でもっとも必要とされる簡単明瞭なるものである。浪が高いということは、艦砲射撃に優る日本軍が優位であるとの深い意味が含まれている。書く方もそうだが、この文書を読み解く力量を身に付けたいものだ。
「東郷は若い頃から運のついた男ですから」というのは、山本大將が明治帝に対し東郷を艦隊の総帥に選んだ理由としてのべた言葉であった。	8巻 61頁	名將ということの絶対の理由は、才能や統率能力以上に彼が敵より運にめぐまれていることである。	<ul style="list-style-type: none"> 才能があるのに、埋れている上司がいる。ひとえに、運のない人である。この手の人に大きな仕事を任せると失敗する確立が大きい。

原文	頁	背景	私見
「皇国の荒廢、此の一戦に在り。各員一層奮励努力せよ」	8巻 108頁	いよいよ、ロ提督率いるロシア艦隊と海戦。旗艦に左記内容のZ旗がなびいた。	<ul style="list-style-type: none"> この信号書は、水兵に至るまで理解した。皇国の荒廢とは、自分の家庭の荒廢でもあり命がけで戦う目的が明確に認識された。最高傑作の文書といえる。
この海戦は、敵味方の各艦の能力や士気より、日本側の頭脳がロシア側を圧倒したというほうが正確であろう。この場合の「頭脳」とは、弱者の日本側が強者にかつために、弱者の特権である考え抜くことを行い、更にその考えを思いつきにせず、それをもって全艦隊を機能化した、ということである。	8巻 149頁	日本艦隊は、砲兵参謀が照準を決定してから一斉集中攻撃した。このため、ロシア艦隊は全滅に近い損害を出した。	<ul style="list-style-type: none"> 弱者が強者に勝つ唯一の方法である。先行メーカーに勝つためには、戦略を考え抜き実行することが肝心である。
「剣に限らず物事に万策尽きて窮地に追い込まれたら、その時は瞬時に積極的行動に出よ、無茶でもなんでもいい、捨て身の行動にでるのである、これが流儀(心形刀流)の極意である」といった。	8巻 176頁	秋山(弟)のライバルで同期の佐藤参謀が体得した極意を紹介。	<ul style="list-style-type: none"> 万策尽きた際、ありとあらゆる行動にでるのは鉄則。市場から撤退するとなれば、競合社へ少しでも打撃を与えるための安値攻勢など攻撃しつつ撤退すること。
バラノフ艦長はおべっか上手の無能士官。だが、ロ提督は有能な艦長として寵愛した。一方、コロメイフォ艦長は有能で艦隊随一の船乗りであったが、おべっかを使わない分、ロ提督から無能者呼ばわりされた。だが、水兵からみれば、ロ提督の評価とまったく逆だった。	8巻 197頁	ロ提督は、無能と罵倒していたコロメイフォ艦長に救助された。一方、寵愛していたバラノフは逃げ出した。田舎芝居のような場面。	<ul style="list-style-type: none"> 結局は、人を見る目が無かったということであろうか。`おべっか`してくる人物は要注意という典型であろう。
「社会主義とは、平等を愛する主義です」との新聞記者の説明に、乃木大將は「武士道のほうがすぐれている」と言い「武士道とは身を殺して仁をなすものである。社会主義とは平等を愛するというが、武士道は自分を犠牲にして人を助けるのだから、社会主義より一段上である」。乃木という人物は、すでに日本でも亡びようとしている武士道の最期の信奉者であった。	8巻 298頁	日露戦争前、乃木がフランスに外遊したさいの回顧。	<ul style="list-style-type: none"> 任務遂行するにあたり、精神的には武士道であれ。

原文	頁	背景	私見
秋山好古(兄)が死んだ時、その知己たちが、「最期の武士が死んだ」と言ったが、パリで武士道を唱えた乃木よりもあるいは好古のほうがごく自然な武士らしさをもった男だったかもしれない。	8 卷 299 頁	好古は戦後、日露戦争の功績を一切自慢することもせず、戦争そのものを語らなかった。	<ul style="list-style-type: none"> • 武士とは無駄口をたたかない。自慢せず、顧みず、ただひたすら思う道を進むのみであると解釈する。