

## 囲碁に学ぶ大局観

### 第5回：戦略

『戦略』という言葉が日本語として初めて使われたのは、山鹿流陣太鼓(赤穂四十七士の吉良邸討ち入りで有名)で知られる江戸時代前期の山鹿素行(儒学者・兵学者)の軍学書の中です。古代中国(紀元前5世紀頃)の「孫子の兵法」を日本流に体系化したものとされています。戦略は古代中国では『謀計』と表し、遠謀深慮を意味します。囲碁、スポーツ、企業競争などにおいて勝つための要諦であります。古代中国との交流がほとんど無い同時代(インドを含め枢軸の時代)の紀元前3～5世紀の古代ギリシャにおいては、この『謀計』の概念を『strategos』と定義し、軍事や政治を司るリーダーの資質と捉えたようです。現代英語では、この『戦略』をギリシャ語を語源とする「strategy」でほぼ統一されています。これは、囲碁のみならずあらゆる戦や競争に勝ち、さらには自らの人生のありたい姿を成就するための要と言えましょう。

玄玄碁経の第二篇『得算』に、“碁は十分な計画の碁に正しく布陣することによって優勢を占める様心がけ、権謀策略を存分に用いて相手を制することが肝心。心の中で十分計画を練ってこそ、良い成果を収めるもの。戦いが始まらぬ内に体勢を制するものは正しい計算に長けているからで、十分に計画したはずなのに勝ちを得られなかったのは、考えが足りなかったからである。戦いあっているのに、どっちが勝っているのかも分からないのは、初めから計画も何も無かったからである。……無謀無策では勝負に勝つことなど覚束ない……”とあります。

この『得算』は、戦いや競争に勝つためには、先ず“何処で戦う”のか、“何のための戦いか”を明確にすることの重要性を教えています。そして、勝つための“方策(戦略)”を練り、戦いのための“組織づくり(=布石)”をして戦いに臨みます。

この戦略(Stratgy)という言葉はあらゆる領域で日常的に多用されていますが、不思議なことに、その定義は国際的にコンセンサスを得たものは存在していません。例えば「マーケティング」は、アメリカ・マーケティング協会(AMA)や日本マーケティング協会などによって公式な定義付けがなされています。従って、『戦略』の定義について改めて100人に問うてみますと、おそらく100通りの解釈が帰ってくるでしょう。ある人は、単に“重要なこと”と同義語と答え、またある人は“行動計画”と答え、或いは“成功のための青写真”とか“目標達成のための方策”などそれぞれ穿った回答が帰ってくるでしょう。世界の経営学者、企業経営者、戦争理論家などの間ですら確たる定義のコンセンサスが存在していないということです。筆者自身は、戦略とは“自組織の将来像を心に想い描き、それを実現するための方策”、乃至は、“自組織の将来についての概念を規定し、そしてその概念を実現するために必要な行動を起こすこと”と定義しています。

組織論で著名なアメリカのH・ミンツバーグが、

1. 戦略形成は、人間の認知および社会的プロセスの中で最も洗練され、微妙で、時には無意識な部分までも含む非常に複雑なプロセスである。
2. そのプロセスにはあらゆる情報のインプットがあり、その多くは量的に測ることはできない。
3. そのようなプロセスは、予め決められた工程に沿って進行するのでもなければ、定められた道筋をたどるのでもない。

と主張していますように、戦略の定義付けが容易ではなく、視点によって定義が異なることを示唆しています。興味深いのは、概して左脳支配型(論理的・顕在意識的思考と筆者が偏見している)とされるアングロサクソン系の経営学者が、極めて右脳支配型(直感・ひらめき・無意識主導)の戦略的発想の重要性を指摘していることでもあります。人類の思考パターンは、民族の壁や左脳・右脳の壁を超えて、未だ進化を続けている証であるのかも知れません。

話題を変えますが、互いに“百害あって一利なし”のベトナム戦争<sup>(注)</sup>において軍事大国アメリカが敗北したことに世界は驚きました。軍事力、経済力ともに“月と朱盆(すっぽん)”ほども優位に立つアメリカが15年もかけて戦った結果惨敗を喫しました。その敗因に関する分析は様々ありますが、アメリカの研究者が大変興味深い評価をしていますので紹介しておきます。それは、結論から言えば戦略の失敗であったとしていることです。即ち、アメリカ軍の戦略はチェス理論に基づいているのに対し、グエン・フー・ト率いるベトコン(南ベトナム解放民族戦線)は、囲碁理論に沿ったものとしていることです。

<sup>(注)</sup>ベトナム戦争(1960年代初頭～1975年):インドシナ戦争後に、ベトナムの南北統一を巡って起こった戦争。

チェスと囲碁とは、2人で行うボードゲームと言う点では変わりありませんが、チェスは先手・後手それぞれ6種類16個の駒を使って、ボード上の個々の兵士を一人ずつ殺し、敵の王様を追いつめるゲームです。これに対し囲碁は、盤上に交互に石を置いていき、自分の石で囲んだ領域の広さを競うゲームです。兵法で言えば、アメリカの“ランカスター戦法”に対し、ベトコンの“孫子の兵法”の争いとも言えるでしょう。“孫子の兵法”は囲碁の考え方をベースにしていることは史実からも明らかです。

ランカスター戦法には、第1法則(いくつかの前提に基づいた場合にだけ適合する一次方程式の戦闘モデル)と第2法則(二次方程式を用いた戦闘モデル)からなる戦争理論です。他方の“孫子の兵法”とは、下記の要素(七計)ごとに敵味方双方の比較をすることで戦法を決めます:

- 君主の人心把握能力。
- 将軍の能力。
- 天の利・地の利。
- 軍律の徹底度。
- 兵力。
- 兵卒訓練の程度。
- 信賞必罰の明確さ。

今回のテーマ『戦略』は、古今東西や時代の変遷を問わず、物事を成就する上で不可欠で普遍的な哲学と言えます。



(出所:孫子兵法、Special Collection, University of California Riverside)

<以上>

2011年10月

足立敏夫

「囲碁と経営」研究家