

## 「棋訣四篇」に学ぶマネジメントの極意

老生の囲碁歴(40年)と囲碁を愛する気持ちにおいては決して人後に落ちないと自負しているものの、その割に棋力が伸びず自信喪失状態の今日この頃である。そこで心機一転、原点に立ち返って囲碁への取り組み方を根本から見直そうと“不退転の決意”をした。先ず中世中国の囲碁論「棋訣四篇」にまで遡り、その吟味から始めることにした。そして、今シリーズの稿了時点で一目強くなったと実感し、祝杯を挙げたいものである。

### 第1回:棋訣第一篇・布置

「棋訣四篇」は、11世紀の中国・宋代(日本では平安時代後期の源平争乱の時代)に著された世界最古の現存棋書「忘憂清楽集」に記載されている囲碁論である。それは、当時の囲碁の名手で理論家でもある劉仲甫の哲理であり、盤上の戦いに挑む対局者がゲーム展開の過程において必ず直面する4つの戦略的局面{即ち、布置(布石)、侵凌(攻め、シノギ)、用戦(戦略)、取捨(要石、捨石)}における着手判断に大変有用と考える。このような戦略的岐路における次の一手は、着眼大局、着手小局の目で全体の動きや形勢を見定めた上で判断すべしと言う示唆でもある。

歴史的には、囲碁の発祥からおおよそ千年後の紀元前5世紀以降は、残念ながら囲碁の教理が血なまぐさい戦争理論に突出して利用されてきた感がある。さらにその後、囲碁自身の進歩発展とは独立した形で、現代社会におけるあらゆる競争や人の生き方への応用にまで連綿と進化・浸透してきたことに注目したい。

今シリーズ第一回は、棋訣第一篇・布置(=布石)を兵法と企業経営の視点で考える。劉仲甫の布置論は、“布置は碁の骨子であり、敵を迎え撃つための布陣……疎と密の中庸を得て、形勢を失わず、遠近の石が互いに助け合い、前後の着手がうまく呼吸が合うにある……”と、石の初期配置の妙とあるべき姿を示したもの。布置とは、序盤20手前後までの着手による戦いの骨組みとなるべき配石の在りようを定義できる。つまり、次の一手の決断には、石の配置の微妙なバランスを取ることで効率性、敵陣への圧力、次手への含みなどを大局的に考慮することが肝要と言う意味。

盤上の中央、辺、隅では石の効率性や発展性に当然違いがある。従って、初手を打つ前に戦いの方向性(例えば、実利で行くか厚みで行くか)を予め構想し、続く一連の着手との整合性を確保することが肝心。重要なことは、次の展開を描いた構想に忠実に、相手の石音に惑わされることなく打ち進めて勝機を呼び込むことである。

#### <兵法における布置>

さて、劉仲甫から遡ることおよそ1600年前の古代中国の群雄割拠の時代には既に、囲碁理論に学んだとされる孫子兵法(呉の軍師・孫武の著とされる)が広く研究・実践され、評価を高めて行った。孫武は、戦に勝つための布置(兵の布陣)に関し「行軍篇」の中で、地の利を考慮した布陣(=布置)と後方支援の重要性を訴えている。その後、兵法は無数の戦を重ねて現代に至るまで恐ろしい程に進化し続けているが、無闇な戦(致命的な犠牲と損失を招く)は国家の存亡を賭け

た大事であるが故に、慎重にも慎重を期して決断せよと言う孫武のメッセージを肝に銘じておかねばなるまい。これこそ囲碁から学んだ根本思想である。

#### <現代の企業経営における布置>

企業経営の第一歩は、自らの経営資源(ヒト・モノ・カネ)を適切に配備し、加えて競合相手や市場情報を収集・分析することである。即ち、自社を取り巻く外部環境や潜在リスクを精査した上で、経営資源に照らしたビジョン(将来像)を描き、それを達成するためのシナリオと戦略を用意することである。囲碁における布石の目的は、力を溜めて“地”を得易くする基盤づくりである。つまり、安全に次の攻勢の機を窺う仕組みを作ることでもあるように、企業経営においても、先のビジョン達成のための長期計画を練り上げ、それを着実に実行に移し、そのプロセスを管理することによって始めて持続的発展が担保される。

米国の著名経営学者マイケル・ポーターも孫子兵法の精読者として有名だが、彼は兵法の極意を企業経営のあるべき姿に投影させようと試みている。即ち、企業が競争を優位に戦うためには、新規参入業者、代替品・技術、サプライヤー、バイヤー(顧客)、競合他社の5つの力が業界全体に作用することによって業界の収益性が浸食されるという理論。従って、業界の競争要因からどう身を守り、如何にして自社に有利にその圧力を動かせるかに掛っていると言う主張である。これもまさに囲碁の布置論に重なる考え方である。

#### 後記: 日本囲碁界のガラパゴス化

ガラパゴス化とは、孤立した環境で最適化が著しく進行することの比喩。近年の日本の囲碁界は、双頭体制(日本棋院+関西棋院)であることや儲け優先主義の段級位認定制度、レイティング・システム、棋士報酬制度などなどが原因であろうが、諸外国から取り残されかねない状況にある。囲碁の本山自ら棋訣の教える哲理を無視しているのではなからうか。構成する棋士たちが気の毒に思える。

<以上>

「囲碁と経営」研究家・足立敏夫

(「囲碁梁山泊誌」連載: 4回シリーズを転載)