

「棋訣四篇」に学ぶマネジメントの極意

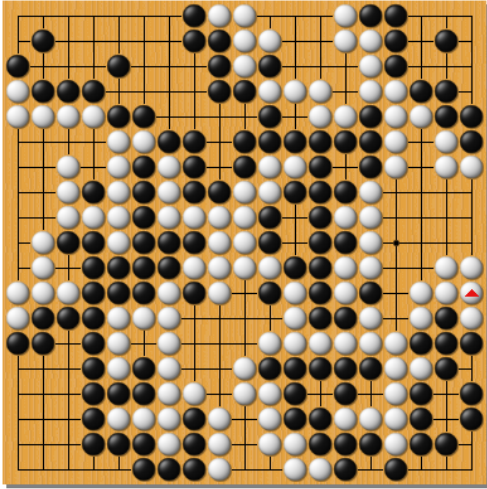
(第3回: 棋訣第三篇・用戦)

日本初のミス・インターナショナルに選ばれた吉松育美さんの言葉に感心した。それは、彼女がここまでこれた信条として、将来ありたい姿(ビジョン)を描き、ブレることなく研鑽に励み頑固に求め続けてきた結果としていることである。将来ある若き女性の真摯な生きざまに日本も捨てたものではないと思うと同時に、政治家たちのぶざまな姿勢との落差を思わずにはいられなかった。チキンレースに明け暮れし、理念もビジョンも戦略も示せない政治家もこの若者に学べと言いたい。くどい様だが囲碁の真髄・棋訣に学んで頂きたいと改めて進言する。かく言う老生自身には吹き捲くる資格は全くないが、棋訣に学び続けることだけはブレずにいたいものである。

今回のテーマ「用戦」は、中国語で戦略を意味する。この日本語の「戦略」という言葉が日本で初めて使われたのは、江戸時代前期の儒学者・兵学者山鹿素行の軍学書の中である。これは孫子兵法を日本流に体系化したものとされている。戦略とは、長期的・大局的な観点から物事を見通した上で自軍が向かうべき方向性や大義に沿って勝つための処方箋と工程表である。しかし、これだけ日常的に多用されている言葉に、国際的・公的にコンセンサスを得た定義は存在しない。

棋訣・用戦には、“……やむを得ず戦う時は、貪らずに慎重に境界を守り、正しく形勢を維持することに努めよ。境界を良く守れば自領は充実し、形勢を維持すれば苦労も少ない。充実した戦力で敵の薄みをつき攻めれば必ず破ることができ、勝利が見える……”と、戦略の基本と帰結が説かれている。この棋理は、戦いはもとより国、企業、スポーツなどの組織経営などあらゆる領域に応用されるべき普遍の考え方だとつくづく思う。恥ずかしながら老生がよくやるパターンはまさにその真逆で、自陣の弱点を補うことを怠り相手を攻めたてて逆襲によって自滅する。棋力が一向に伸びない原因と慨嘆する毎日。

さて、囲碁の戦略には大きく2つの基本的選択肢がある。一つは、武宮正樹九段の“宇宙流”に代表される盤面中央指向の厚みで相手を圧倒する法(参考図1)。“宇宙流は布石の第二革命と呼ぶべきであり、彼は世界の碁を一人で変えてしまった”と世界最強棋士・韓国の李昌鎬(イチャンホ)をして言わしめたそうだ。宇宙流は、中央への発展を意識した布石で大網を仕掛け、慌てず焦らず相手をじわっと囲い込む“巻網漁”の術。“後の先”の格言にもあるように、相手が動いて初めて自分が対応して勝ちを得る戦略。

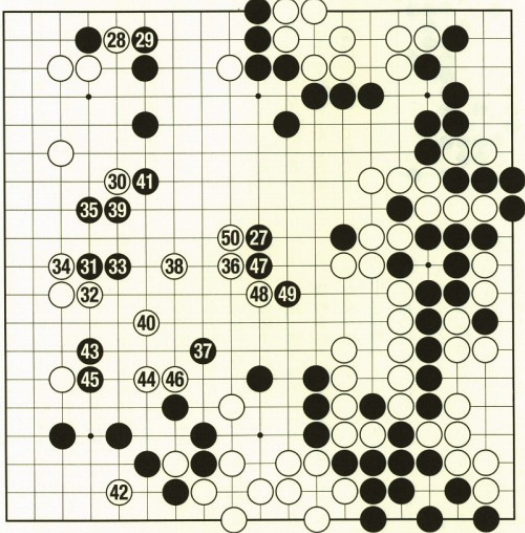


(参考図1: 白番・武宮正樹本因坊の防衛戦。対するは山城九段で武宮半目勝ち)

もう一つは、その対極にある地に辛い実利優先の打ち方である。盤上の隅・辺を意識した戦法。ただ、良き“戦略”と雖も、良き“戦術”と対を成して始めて最大効力を発揮できる。その良き戦術の好例が本因坊秀策の“耳赤の一手”だ。1846年(「天保の改革」を断行した徳川家慶の時世)に打たれた名局で、黒番・秀策vs井上因碩の一局の中で放たれた“一石四鳥の妙手”がそれで、我慢の末の起死回生の一手である(参考図2)。

百五十年来の碁豪

14 譜 (127再掲 - 150)



{参考図2: 秀策(黒)vs因碩の耳赤の一手は127手目の左上の黒27}

戦いのバイブル・孫子兵法作戦篇に、“孫子曰く、凡(およ)そ用兵の法は、馳車千駟(ちしゃせんし)、革車千乘(かくしゃせんじょう)、帯甲十万(たいこうじゅうまん)、千里にして糧を饋(おく)るは、則ち内外の

費え、賓客の用、膠漆の材、車甲の奉、日に千金を費やし、然る後十万の師挙がる”がある。つまり、戦には後方支援を含め莫大な経費を必要とするため、素早く周到に備えることが勝敗のカギとなる。さらに、“戦いをうけるは、勝ちに久しければ、則ち兵を頓らせ、鋭さを挫く。城を攻めれば、則(そ)の力屈する。久しく師を暴さば、則の國を用いるに不足なり”とも説く。『平家物語』の戒め“驕れるもの久しからず”の通り、勝って兜の緒を締めよと兵の士気高揚が肝心。如何なる組織の経営者にとっても、競争に勝つためには、不断の研究や実践で培う経営資源(知識や知恵)に加え活きみなきる組織文化の形成・維持が至要たる責務と言う意味。加えて、戦略は、その策定に当たって何のための戦いかを共有し、その戦いの指針としての理念とビジョンを描き、組織内に明示・確認することが前提にあつて始めて機能する。

用戦に関わる企業経営の基本として、前号ではアメリカの経営学者マイケル・ポーターの3つの競争戦略とその成功事例を紹介した。今回は他山の石とすべく失敗事例を考えて見たい。それは家電大手の“シャープ”である。ポーターの言う競争戦略(コストリーダーシップ、選択と集中、差別化)の視点からすると、ことごとくポーターの原則に結果として反するプロセスを歩み、残念ながら蹉跎した事例である。液晶分野において世界最先端のコア技術を築きながらもつたいない話である。先ず“コストリーダーシップ”の視点で考えると、高コスト国・日本における生産活動の徹底合理化と集中生産によるコストダウンを試みるも失敗(亀山モデルや堺の超巨大工場新設)、また“選択と集中”に関しては、総合家電メーカーでありながら液晶への集中度を高め過ぎたきらいがある。さらには“差別化”においては、液晶分野での世界 No 1の地位に過信と驕りが生じたのでは? ”経営は拙速を尊ぶ”と言うが、このグローバル業界における技術革新のスピードと韓国企業の躍進に翻弄され、大局的市場観に基づく冷静な戦略を立て損じた可能性が垣間見える。棋訣に学んで欲しい。

この棋訣「用戦」が説く戦略の基本を企業経営に活かそうとすると、“貪らずに慎重に境界を守り、正しく形勢を維持することに努めよ。そして境界を良く守れば自陣は充実し、優位な形勢を維持すれば苦労も少なく、自社の強みで敵の薄みをつき攻めることで勝利が見えてくる”は800年前(日本では鎌倉時代初頭)の囲碁哲学である。

<以上>

足立敏夫

「囲碁と経営」研究家

(囲碁梁山泊連載:4回シリーズ転載)

(最終回は「取捨」)