

1. はじめに
2. リーダーに要求される「状況判断」「無限の磨き」「自然体」
3. 状況判断に優れる孫子
  - (1) 孫子における状況判断のプロセス
  - (2) 『五事七計』 状況判断の「基礎(理念・目的・目標)」
  - (3) 状況判断における「有利な外部状況作為」のための『制権』
  - (4) 状況判断における「詭道」及び謀攻
4. 果てしなき人間磨きを求める孫子
5. 自然体としての孫子
6. おわりに

## 1.はじめに

孫子は「SUN TZU THE ART OF WAR」と英訳されて広く知られている兵法書である。約2500年前に中国に生まれたと言われる「孫子」は、戦い(戦争哲学)、経営、危機管理、人創り或いは人生の智慧として組織や個人に活かされてきた。漢字数にして約6000字、全13篇から成るシンプルな戦争哲学の書だが、君主にとっては「帝王学の書」であり、将軍にとっては「将帥学の書」であるばかりでなく、広く「リーダーの書」と言っても過言ではない。特定の周辺諸国からの言われ無き民族的な中傷誹謗、歴史・伝統・文化の『歪曲又は否定、主権の侵害や恫喝等の日常化と成った最近の情勢にしっかり立ち向かえるリーダー或いは国民が求められる昨今、この「孫子」から現代人が学ぶべきリーダーシップの本質について考えてみたい。本稿は「環境会議 秋号2013」誌に投稿した内容に対して字数制限があったために割愛した内容に対して、激動する新年に臨み若干加筆したものである。

## 2. リーダーに要求される「状況判断」「無限の磨き」「自然体」

戦争は軍事力を用いて国家の政治目的を達成しようとする行為であるが、国家の存続のための危機管理の手段でもある。国家のみならず如何なる組織にも創設の目的があり達成すべき目標がある。

「孫子」は、戦争について説いたものだが、その内容は、「組織のトップリーダー」に関わる(政戦略的)内容から「専門性分野のリーダー」に関わる(軍事戦略的)内容及びさらなるサブ組織の「リーダー」に関わる(戦術的)内容に及ぶ。更には共通の土俵となる時間・空間・情報及び特殊条件下の戦い等について述べているが、全編を通じて「戦わずして勝つこと」を最善とし、止むを得ず戦う場合でも「最小限の損害で勝つこと」及び「長期戦に陥らないこと」を強調している。そのためには、平素からの備えを重視して国(組織)造りに努め、優れた人材を育て、情報を重視し、謀略を含む飽くなき知恵を駆使する組織やリーダーの必要性を強調している。つまり、冒頭で述べるとおり、「孫子」は戦争という一点を除けば、さまざまな場面で

通用する「リーダーの書」なのである。

大日本帝国陸軍の「統帥綱領」、「作戰要務令」、同帝国海軍の「海戰要務令」、陸上自衛隊の「野外令」等の綱領には、「(部隊)運用の妙は一に其の人に存する」と言う一文がある。「組織は人なり」、使い古された名言だが、現代のリーダーにも通じ名言である。この言葉には、「深い畏怖の念」、「リベラルアーツに裏付けられた深く広い教養」、「高い専門性」が求められるという意味が込められている。「孫子」を危機管理におけるアートと位置づけ、特に我が国周辺における国際情勢が緊迫する中で、「有事から我が国を救う人財とは」を想定しつつ、以下、リーダーに最も要求される「状況判断」及び「無限の磨き」並びに「自然体」について述べたいと思う。

### 3. 状況判断に優れる孫子

#### (1) 孫子における状況判断のプロセス

孫子における状況判断は、五事七計・制權・詭道のプロセスを踏んでいる。五つの要素で我を整えた後、七つの計で彼我を比較して何れが有利かを判断する。次いで、我に有利な状況を作するために權を制する。その為に具体的な詭道を以て和戦何れかを決定する。

#### (2) 『五事七計』 状況判断の「基礎(理念・目的・目標)」

リーダーにとって適時適切な状況判断は欠かせない。不断に変化し推移して行く状況に対応して『何を何時決定すべきかを判断』する必要があるからである。そして国や組織のトップレベルから末端組織に至るリーダー達は、判断するに当たりロボットやコンピューターも活用するが、最終的にはそれぞれの立場に於いて判断し決心する。

#### ア. METTT

第1「計篇」冒頭から「戦争とは国家が生きるか死ぬかの存亡への一大事であるから、心してかかれ」と書き出している。次いで、「五つの要素で自らを整えた後、彼我の状況を(七つの計りで)比較して実情をしっかりと把握せよ」と冒頭文を結んでいるが、2500年前と現代では社会の仕組みや速度等は著しく変わってきているので、何も五つと七つに拘る必要はない。因みに五事とは、「道・天・地・将・法」であり、(七)計とは「主・将・天地・法令・兵衆・士卒・賞罰」であるが、道は優れた政治とでも言えるだろうし、天とは時の概念である。地とは土俵であり、主とはトップリーダーのことであり、将とは將軍であるがトップリーダーの考えを遂行する夫々の組織のトップリーダーとして現代の立場に当てはめて考えれば良いだろう。

これを狭い概念の具体的なケースで例えて言えば、我々が現役中に軍事作戦に於いて状況判断する場合の『METTT』でもある。即ち、「任務・敵・我・地形・時制(時間軸)」である。

#### イ. 動く時間軸と変わらぬ地政学的条件

「五事七計」は正に国造りの基本であり、国造りは当然時代時代の状況に沿ったつまり時間軸的な『動くもの』及び地政学的な立場つまり地理的に『動かざるもの』の両者に合致したものでなければならない。動くものには歴史に学ぶ歴史的視座は欠かせない。国内外状況は正にこの時間軸による変化の因果関係で大きく揺れ動く。時間軸には長短あるが、何れの視点も重要であることを見逃してはならない。例えば、昨年と今年、10年前20年前、50

年前100年前などである。1980年代前半、中国関係の仕事に従事していた頃、兵力の100万人削減？ 中国が脅威？ 階級無き緑色軍服の人民解放軍にそんなことが出来る？ 「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の時代に！等と言って居た。だが1990年代には我が国は失われた20年が始まり、中国人民解放軍は100万人削減を数回続け正規化と近代化を進め現在に至っている。80年代初期から鄧小平は、2000年には、2020年には、2050年には等と国家建設の目標を打ち出していたのである。又、中国のマハンとも言われた「劉華清」（海軍司令官）は、2040年頃には太平洋からインド洋に及ぶ海域で米海軍に並ぶことを目標にした外洋型海軍構想を80年代初期に打ち出していた事も知られている。かつて毛沢東は、「持久・対峙・反攻」という対日抗戦三段階戦略理論を打ち出していた。蒋介石も同様の思想で対日戦を戦い対峙と云う段階で対日戦は終了したが勝利者側と成った。国造りのためには国民には飢えさせても核兵器の開発に励んだ毛沢東、毛沢東に学んだ北朝鮮等も中長期的な時間軸で見る必要がある。中国ネット社会で出回っていると言われる「中国外務省の2050年の領土目標地図」では、朝鮮半島は朝鮮省・日本海は東北海・名古屋以西の日本は東海省・以北の日本は日本自治区と成っている。これを領土という概念で中国側の対応を見れば、国力の劣る時代は、(尖閣諸島等は)無言であったが、これを棚上げにし、次いで核心的利益に位置づけ、さらには沖縄も我が領土と言わんばかりである。そして第2列島線を確保した後の姿こそが「2050年の地図」なのである。

#### ウ. 中国の「戦略的辺疆論」

1987年に徐光裕少将は軍の機関紙で「戦略的辺疆論」を発表した。「中華帝国を守るためには中華(中央)から遠く離れた辺疆(地域)を中国の傘下に置き外敵から中華を守るという伝統的な国防上の考え」である。つまり、国家力に比例して辺疆を傘下に入れるというものであり、これは何も陸地だけに限るものではない。中国が対米戦略上描いている第一列島線、第2列島線の構想は正に「戦略的辺疆論」を適用しているのである。南シナ海はSLBMによる核の第2撃力維持上不可欠であり、尖閣はもとより琉球まで領有を主張し、我が国周辺海域の調査活動などはこれを裏付けている。2050年の領土目標地図も決して空想などではない。

かつてナチスドイツは“絶対的生活圏の確保は国家の権利”と主張し『国力は国境を決する』と述べている。中国も同様に“13億の民を養う排他的経済水域確保は国家の権利”とでも言いかねない正に『国力はEEZを決定する』という思想の持ち主であることを我々は念頭から外してはならない。つまり、長期的時間軸と短期的な時間軸の視点を有しながら情勢は判断して行かなければならない事を示唆しているのである。正に『歴史に学べ』である。

だが、世界の警察を誇っていたアメリカはシリアに代表される様な中東情勢にもうまく対応できていない。つまり、中国の台頭と米国の相対的国力低下がここ20年間の時間軸である。この変化は日米同盟や国防の在り方、外交の在り方等について「すぐ今」にでも対応して行かなければならない国際情勢の変化なのである。

#### (3) 状況判断における「有利な外部状況作為」のための『制権』

「権を制するとは天秤棒を上手く操る意味」である。天秤棒は馴れないと上手く担ぐ事は叶わない。「制権」とはこのように、適時適切な外交や情報活動等を行って敵に対して我が方が有利になるような状況を生み出すことに他ならない。トップの考えをしっかりと理解した将軍が居るならば戦いは勝つが、聴かないような将軍であれば必ず負けるから即刻解任せよ。そして戦争を指導するには戦理に叶った結論を実行に移すために有利な状況を作として外部環境を整えよ。そのためには『敵を知り、己を知る』事が重要であり、国際環境における利と害を克明に知ることによって、我に有利な情勢を生み出す必要がある。即ち外交の役割が大きい。これが状況判断における第二段階である。

この第二段階の状況判断は当然ながら外務省だけのものではない。防衛力無き外交は残念ながら正常には成り立たない。歴史認識を巡る中国や韓国(北朝鮮)の対日言動は、今や米国及びその他の国まで影響力を行使している。

大儒教の中国、小儒教の朝鮮には儒教における『避諱』による嘘がある。古来、「一衣帯水」とか「隣国は取り替えられない」という地勢的な関係を有する隣国同士、友好関係が保たれるに越したことは無いが、外交的な駆け引きを超えた「嘘つき国家」との友好関係維持には限界がある。ここにこそ『価値観外交』の意義が強調される所以だろう。

「儒教の論理的核心理念・儒教の倫理的な核心理念は『忠、孝、礼、仁』であるが、そのほかに『避諱(ヒキ)』というのがある」、「偉大な人物のためには醜いことを隠し、高尚な人物のためには過ちを隠し、親族のためには、欠点を隠さなければならない」という、孔子が五経の一つである「春秋」を編纂したときの原則である、というのである。つまり、中国・韓国では国家や家族にとって都合の悪いことや不名誉なことは隠すのが正義であり、そのために嘘をつくの**は倫理的に正しい行為**なのだという。我が国の「嘘も方便」等とは全く次元が違うのである。国際政治・外交の世界には「国益を巡る駆け引き」等は当然存在するわけであるが、領土領海EEZ等の主権問題・防空識別圏問題や拉致問題にしる、歴史認識に関する慰安婦問題や教科書問題にしる、中韓(朝)両国との関係を律する場合には、『避諱』を念頭に置きながらの、協調はあっても迎合以外の柔軟且つ断固とした或いは『凜とした』対応が欠かせない。詰まる所、『文明の衝突』であることを肝に銘じなければ成らないのである。

#### (4) 状況判断における「**きどう**詭道」及び謀攻

そこで、我に有利な情勢を作するのが「詭道」である。「兵とは詭道なり。故に能くすれどもこれを能くせざるを示し、用いてこれを用いざるを示し、近くともこれを遠きに示し、遠きともこれを近きに示し、利してこれを誘い、乱してこれを取り、実なるもこれに備え、強にしてこれを避け、怒らしめてこれを撓し、卑くしてこれを驕らせ、佚なればこれを勞し、親しければ**すなわ**ちこれを離す。其の備え無きを攻め、其の**おも**わざるに**い**はず。先に伝うべからざるなり」。即

ち、絶えず推移する情勢や状況に応じて変幻自在の方策を講じることを詭道としているが、これは状況判断する者にとっては無限の智慧であるがゆえに「先に伝える事が出来るようなものではない」と結んでいる。更に、「戦わずして勝つことを善の善とする」孫子は、「上兵は(敵の)謀を伐つ、その次は(敵の)交を伐つ、その次は兵を伐つ、止むを得ない場合に城兵を伐つ」のである。集団安全保障が常態化する昨今では益々重要視される詭道と言ひ、謀攻と言ひ、リーダー養成の道は無限であることを示唆している。

かつて平沼騏一郎内閣は独ソ不可侵条約締結直後「歐洲の天地は複雑怪奇なり」と辞職した。現今における儒教国家の『詭道や謀攻』は『避諱』と連携し連鎖して多様な言動に出ている。正に複雑怪奇であることを常に念頭に置きながら、整齊として備える分野と放置して置く分野、更には迎合では無く積極的に対応する分野、場合によっては妥協できる分野等において柔軟な対応が欠かせない。特に海上保安庁を含む防衛力の様な長時間掛けなければ適切な構築が出来ない様な分野では、『避諱』空白が有れば之を埋めるための措置が不可欠である。

#### 4. 果てしなき人間磨きを求める孫子

磨きのための無限に挑むのが、「地・度・量・数・称・勝」・「形名」・「奇正」・「虚実」の問題である。第4「形篇」で、「兵法は一に曰く<sup>たく</sup>度、二に曰く<sup>りやう</sup>量、三に曰く<sup>すう</sup>数、四に曰く<sup>しょう</sup>称、五に曰く勝。地は度を生じ、度は量を生じ、量は数を生じ、数は称を生じ、称は勝を生ず。……」。状況判断を行う場合に、土俵である戦場(地)の大きさは度と言う物差しで測り、量で投入すべき物量を定める。量が決まれば動員すべき兵数が決まり、その結果、彼我の能力を比較する称により勝敗を熟慮する。既に4年間も中国大陸で戦いながら、日米戦争を決意する段階で、「太平洋は中国大陸よりも遥かに広いぞ」と言われた昭和天皇の御言葉は「地」の大きさを指して言われたのである。

第5「勢篇」では、戦争に於いては大勢の兵士を治めるが、整齊と行くのは『分数』(編成)が適切であり、大勢の兵士が戦っても整齊と戦えるのは『形名』(形は目に見える物:旗等、名は耳に聞こえる物:太鼓等)が上手く機能するからである。「凡そ戦いは正を以て合し、奇を以て勝つ。故に奇を出だす者は、窮まり無きこと天地の如く、竭きざること江河の如し」(勢篇)、「故に能く戦う者は、人を致して人に致されず。能く敵人をして自ら至らしむる者はこれを利すればなり。能く敵人をして至るを得ざらしむる者はこれを害すればなり。」(虚実篇)とあるのは、大勢の兵士達が如何なる出方をする敵に対しても上手く対応し、決して負けないのは『奇正』(奇は状況の変化に応じた処置たる奇法、正は定石通りの正法)の使い分けが上手いからである。結果、(敵に)容易に勝てるのは『虚実』(虚は隙、実は充実)の運用が上手く、所謂「実を以て虚を撃つ」からである。

つまり、土俵をしっかりと検討して必要な兵站量や兵力数を算出し、部隊編成を行い、明確な指揮命令により、しっかりと準備した部隊を以て臨み、状況の変化に応じた新たな方策と我

が充実した力で敵の隙を衝く、これを繰り返し敵に仕向ける。そして吾は常に実に立って主導権を握って敵に立ち向かうから勝利が生まれる。だが言うは易し、正に、『**限り無きリーダー磨き**』が求められる所以である。

だからこそリーダーには「深い畏怖の念」、「リベラルアーツに裏付けられた深く広い教養」、「高い専門性」が永遠に求められる。

## 5. 自然体としての孫子

第6「虚実篇」では、「兵を形あらわす極みは、無形に至る。無形なれば、則ち深間も窺うかがうこと

能あたわず、智者も謀はかること能わず。…夫れ兵の形は水に象る。水の行は高きを避けて下ひくきに

趨おもむく。兵の形は実を避けて虚を撃つ。水は地に因りて流れを制し、兵は敵に因りて勝を制す。

故に兵に常勢なく、水に常形なし。能く敵に因りて変化して勝を取る者、これを神と謂う。更に、「善く攻むる者には、敵 其の守る所を知らず。善く守る者には、敵 其の攻むる所を知らず。微なるかな微なるかな、無形に至る。神なるかな神なるかな、無声に至る。故に能く敵の司命を為す」とあり、自ずと然るべき姿を為すという『自然体』に通ずる。自然体こそ「水の様に空気の様にして畏敬の念を持つ」人創りに通じる。

## 6. おわりに

湾岸戦争に臨む兵士達の背囊には「孫子の小冊子」が収めら、リーマンショック後 HBS(ハーバードビジネススクール)では孫子を取り入れていると聞く。あの3. 11では自衛隊と言う組織の危機管理は上手く行ったと思う。縦の機能と横の機能が整合されないと危機は管理できない。専門性を重視する余り、複雑に発達した組織や社会の中で、不都合なことが起こってきている。例えば、医療界では早期発見が叫ばれるが、それが難しいと言われる分野でも、横串的な総合的医療が現実的な課題と成って来たとも聞く。スペシャリティーを有するジェネラリストの要請が叫ばれる理由である。「組織は人なり」、「運用の妙は人に存する」ものの、人には個性という魅力の他に、先入観・希望的観測・根拠なき直感・煩惱等と言った本姓も潜んで居る。最も過酷な状況下での状況判断や決心は国や組織の命運までを決める。かつて我が国は1:20という国力差を承知の上でアメリカとの戦争に突入して敗れた。孫子の戒める「長期戦」に陥り、各戦線では「小敵の堅は大敵の虜」を演じた。「勝兵はまず勝ちて後に戦いを求む、敗兵は先ず戦いて後に勝ちを求む」、「**利に合えば而ち動く、利に非ざれば動かず**」とい孫子の教えを深く学ばねば甚大な犠牲を払った代償を得たとは言えない。「**相守る事数年にして以て一日の勝ちを争う**」。国創り人創りを再検討する必要性と「飽くなき人創り」に孫子を活かす道がある事をあらためて思う。おわり。

\* 平和時の軍人に対する二つの訓示

**ド・ゴールの名訓示**：「軍職とは、時代により評価や地位の変動が激しい職業だ。とりわけ戦時／平時の格差が大きい。戦時は適度に尊重され、平時には過度に軽視される。それだけに、軍職に就く者は悲惨な戦争を戦う勇気とともに、長い平和に耐える勇気が必要となる。平和が続く中、戦争に備え続ける忍耐が必要なのだ」

**吉田茂首相**(1878～1967年)の訓示：ドゴールさんが、防衛大学校第1回卒業式(57年)での訓示を知ったのなら、憤激したのではなかろうか。「君達は、決して国民から感謝・歓迎されることなく自衛隊を終わるかもしれない。きっと非難・誹謗ばかりの一生かもしれない。しかし、自衛隊が国民から歓迎され、ちやほやされる事態とは、外国から攻撃されて国家存亡の時とか、災害派遣の時とか、国民が困窮し国家が混乱に直面している時だけ。言葉を換えれば君達が日陰者である時のほうが、国民や日本は幸せなのだ。耐えてもらいたい」

二つの訓示は「視点」が違うだけで似ているようであるが、全く違う。「似て非なるもの」。戦後の我が国は「戦争＝悪」で固まってきた。正に自衛官達は今日にまで『平和時の忍耐と言う戦い』を続けながら有事に備え続けた。つまり、吉田総理は戦後70年にもなろうとする現在まで忍耐を強いてきた。だがようやく国民の多数が《軍事＝悪》という異常に気付き始めたのは極最近の事であり、周辺諸国による我が国に対する露骨な軍事的恫喝や主権侵害を激化させる事象が散発している。そればかりではない、国家の指導者と一体に成った我が国の歴史や伝統文化まで否定し、我が民族への悪意に満ちた出来事が日々起きている。だがこれらの悪意にも迎合するような『獅子身中の虫』はまだ国内にも存在する。そろそろ忍耐ばかりでなく、パワーポリティックスの現実にはしっかり備えなければならない。法的にも予算的にも、である。だが「敢えて日陰者からの脱却」が目的ではない。正に忍耐における『忍』は心に鎧を着せなければ耐えられない。有事の備える忍耐は今後も続くであろうが、少なくとも「悲惨な戦争を戦う勇気を養うやめの後押し」が無ければ決して国民や日本は幸せではないだろう。おわり。