

# 「孫子」の基本思想 -事例への適用のための-考察

神戸夙川学院大学観光文化学部教授 澤山明宏

## 【目次】

1. はじめに
2. 引用される「孫子」
  - (1) 戦わずして勝つ
  - (2) 敵を知り己を知る
  - (3) 詭道
3. 「孫子」の基本思想
  - (1) 陰陽
  - (2) 儒学との関係
  - (3) 勢
  - (4) テクストの相互連関
  - (5) 戦略の書・四書五経
4. 「孫子」の矛盾-勝利の本源的困難
  - (1) 完勝の矛盾
  - (2) 詭計の矛盾
  - (3) 持続の矛盾
5. 「孫子」の独自性
  - (1) 不可能性への対応
  - (2) 多様性への対応
  - (3) 中庸
  - (4) 独自性
6. 「孫子」の可能性
  - (1) 応用のための要約
  - (2) 紛争の発展と回避
7. 結び

## 【補論】

### 1. はじめに

本稿が論じる対象は中国の古典兵法書「孫子」<sup>1</sup>である。「孫子」が頻繁に引用される分野としての経営学に若干重なるが、主眼は「孫子」を適用する上での基本思想を確かめることであるため、経営学分野には消極的な意義しか持たないであろう。むしろ国際関係論の分野に最も関わってくると考えている。

このように述べるのは「孫子」の適用範囲がきわめて多くの分野にわたっているからである。すなわち「孫子」を語れば、東洋思想、経営、国際関係（紛争、外交など）、歴史（特に戦史）などの分野に広く関わっていくことになり、また、「孫子」を引用すればこれらの分野についての適度の論評が可能になるという事情がある。

では、「孫子」を多分野に応用する上で、ただ長く伝わった古典という事実と、その簡易な文の事例への適用による解釈の容易性だけをもって、有用性や価値を認めてよいのだろうか。特に「孫子」の時代とは格段の差で多様な紛争の歴史を集積した現代において、数ある東西の古典兵学書からあえて「孫子」を選び出し、現代の諸問題に適用する意義はどこにあるのだろうか。

すなわち、「孫子」が現代に通用するとすれば、その独自性および可能性の中心は何か。本稿は、この問題を考えるために、「孫子」の独自性および可能性の中心を「基本思想」を要約することによ

<sup>1</sup> 文書としての孫子については、著者あるいは編纂者を複数とする説が有力であり、また時と共にテキストが改められた可能性も否めない。本稿では今日我々の手元にある「孫子」というテキストを意味するため、あえて鉤括弧を用い「孫子」と表すこととした。引用するテキストは主に「新訂孫子」（岩波文庫）に依っている。

って検討してみたい。

## 2. 引用される「孫子」

経営を軍事戦略論のタームで捉える動きは、日本では 1980 年代に定着したと見られる。それを象徴するものが「失敗の本質」(野中郁次郎他 ダイヤモンド社 1984 年)であり、戦史とビジネスの類推による原則抽出の例が著された。この流れと並行して、ビジネスマン向けの啓発書として「孫子」を経営に応用する著述が出るようになり、まもなく「孫子の兵法」はビジネスマンの膾炙するところとなっている。一方、「孫子」の経営への適用については、アメリカでもマーケティング学のフィリップ・コトラーらが積極的に言及し、今日も多数の孫子経営論が刊行されている<sup>2</sup>。

戦略が経営にとって必要である以上、軍事理論からの類推から得ることは多いと期待できるが、おおよそ 2500 年前の中国の古典が、果たしてどこまで現代の経営問題に資するところがあるのだろうか。古典であるという理由で問題とするのではなく、古典に対して相応の理解を踏まえた上での適用をしているのかどうかを改めて問うことにより、有意義な適用の可能性を見出したい次第である。

まず、引用される「孫子」の代表的な文言に注目してみる。

- ・「戦わずして人の兵を屈するは善の善なり」(謀攻篇第三)
- ・「彼(敵)を知り己を知れば百戦してあやうからず」(謀攻篇第三)
- ・「兵とは詭道なり」(計篇第一)

<sup>2</sup>比較的最近の著述例として主に次を参考にした。守屋淳「孫子とビジネス戦略」(2004年、東洋経済新報社)、G・A・Michaelson & S. Michaelson 'The Complete Sun Tzu for Business Success' (2011, Avon, Massachusetts)。また、大橋武夫「兵法孫子」(1980年マネジメント社。2005年 PHP 研究所より文庫版として再刊)は「孫子」の経営への適用を唱えた本邦での比較的最早い一例である。

これらについての標準的な「孫子」解釈とそこに伴う疑問、そして「孫子」というテキストの特徴を要約してみたい。

### (1) 戦わずして勝つ

「戦わずして人の兵を屈するは善の善なる者なり(不戦而屈人之兵、善之前者也)」という謀攻篇の文言は「戦わずして勝つ」と要約して引用される場合がある。『孫子』を一言で言えば『戦わずして勝つ』である<sup>3</sup>という括り方もある。これは「それいまだ戦わずして廟算して勝つ者は、算を得ること多ければなり」(計篇第一)との関連で、実戦を開始する以前に、戦えば勝つだけの実力を蓄え、実際の戦いに使えるようにしておき、武力を行使することなく机上において戦いを制すれば、勝ったのも同然であるという解釈で一応十分かもしれない。このような発想は、経営におけるシミュレーションという理解で今日でも抵抗なく理解しやすいものである。また、単なるシミュレーションではなく、潜在的な力を敵に示威できれば、敵も無闇に挑んでくることはなく戦いが起きる以前に勝負は着くということでもある。市場への新規参入を試みても既存のメンバーに勝てないと見たら、新規参入者は表れないことになる。すなわち、この文言は「廟算」と共に「威嚇」も含むことになるが、後者は「詭道」にも繋がるものである。この文言を引用した場合、「兵は詭道」という文言との関連に及ぶのが「孫子」の自然な読み方であろう。

軍事戦略の研究において「孫子」の核心を「戦わずして勝つ」として早期に注目したのはリデル＝ハートである。戦果に比して犠牲を最小限に留める彼の間接的アプローチの有効性を説く上での原理的根拠としている<sup>4</sup>。リデル＝ハートにあっては、流血を伴う武力戦争を研究対象としているた

<sup>3</sup> 大橋前掲書

<sup>4</sup> B. H. Liddell-Hart (1895-1970) 森沢鶴亀訳「戦略論」(原書房 1986年)など著書多数。

め、詭道、謀略よりも軍事行動上の時と場所の適切な選択と選択した時と場所への兵力の集中を重視する。流血は避けられないのであるが、流血の程度を最小化することに価値を置き、プロイセンのクラウゼヴィッツの「戦争論」以上に「孫子」を高く評価する。しかし、「孫子」を効率重視という意味での現代的な合理主義者として見ることは正しいのだろうか。「戦わずして勝つ」について、それが書かれた時代の特殊性を考慮する必要があるのではないか。それを省いての引用をもって現代での有効性を説くことは牽強附会になりかねない。

ここで浮上するのは「孫子」をその成立した時代の思想の文脈において考えてみる必要である。

## (2) 敵を知り己を知る

「彼（敵）を知り己を知れば百戦してあやうからず」は情報戦での優位の必要を説く文脈に引用される。例えば、ミッドウェイ海戦での日本海軍の敗北は情報力（暗号秘匿）が劣っていた結果である、あるいはライバル企業の意図を早期に把握することによって新製品投入に機先を制すことができる、といったような例である。

では、「敵を知る」ことは戦いの定石として、「己を知る」とはどのような意味で引用されているのだろうか。手元にある文献の引用例を見るかぎり「敵を知る」が強調される一方で「己を知る」は付属的な扱いをしているとしか見受けられない。「己を知る」とは己の何を何のために知らなければならないのだろうか。例えば、我が方の利用可能な資源などを含む能力の把握という常識的なことに留まっていいものだろうか。その程度でいいとすれば、「廟算」に含まれているとして十分である。この文言は「廟算」と重なっている。すなわち「孫子」は各篇で特定のテーマを反復しているのではないかとすれば、「孫子」の部分的な引用は「孫子」の総合的な解釈を踏まえないかぎり、ことわざの引用と変わらないものになる。

ここから出てくるのは、「知る」ことを中心対象と、「孫子」というテキストの特殊性をどのように考えるかという問題である。

## (3) 詭道

詭道とは、相手をあざむくことによって有利を得る道である。無いものをあると見せて相手を無用に警戒萎縮させるか、逆にあるものを無いと見せて油断させて弱点をさらすように仕向けて戦いで優勢、勝利を得ることである。この典型は奇襲である。戦争であれ経営であれ、奇襲的要素は常に優勢確保のために求められるものだが、成功例はきわめて少ない。しかし、成功した場合の成果の規模は大きいだけに歴史に残りまた研究される。

ところが奇襲に焦点を合わせると、奇襲を含む詭計について論じる「勢篇第五」「虚実篇第六」に目を向けねばならなくなる。例えば「おおよそ戦いは正を以て合い奇を以て勝つ。ゆえによく奇を出だすものは、窮まりなきこと天地の如く」と言う。

あらゆる種類の闘争において、敵に対し我が方の意図、手段を秘匿し誤解させること、奇襲・奇策すなわちある意味卑劣な手を使うことは常道である。「孫子」はその常道をなぜあえて記したのか。これは一種の「現実主義」と解釈してよいと考えるが、これが「勢」の意義を強調する「勢編」においても述べられていることから、「勢」についても考察することによって、詭道の位置付けがより鮮明になるのではないだろうか。

すなわちここで「現実主義」と「勢」の関連の検討が必要になる。

## 3. 「孫子」の基本思想

前章では「孫子」をもって経営を論じる上で、ほぼ間違いなく引用される文言、「戦わずして勝つ」「敵を知り己を知る」「詭道」に焦点を絞って

みた。

これらの文言をただ引用すると多くの戦史や経営の事例に当てはまることを「孫子」の単純性ゆえであるとする考え方もある。「孫子の時代にはたいてい複雑なものではなかった。人間という武器から成る大規模の軍隊の地上戦が中心であった。この単純性は 21 世紀の経営戦略やビジネス上の法則の理解に応用可能なのである（傍点筆者）」<sup>5</sup>という理解は、複雑多量の情報にさらされている現代人には当然視しやすいものである。

「孫子」の叙述はたしかにきわめて単純である。それゆえいたるところで思いつけば引用できるだろう。しかし、「孫子」というテキストとそれが成立した時代、さらにそれを継承維持してきた経緯を単純と見てよいかどうかは留保しなければならない。

本章では、前章で浮上した三つの問題を中心に「孫子」の再考察を試みる。再考察の対象は、「思想の背景」と「テキストの特殊性」の二つであり、これにアプローチするために前章（3）において述べたように「現実主義」および「勢」を手がかりとしてみる。

### （1）陰陽

「孫子」の基本思想を便宜的に「現実主義」と形容してみたい。ここでいう「現実主義」とは一義的には弱肉強食であり有利優勢を極大化することである。その上で「孫子」が直面し配慮しなければならなかった「現実」とはどのようなものであったかを考えてみる。そのために、あえて現代において解釈が容易でない「孫子」の中の一語にこだわってみる。

「孫子」の冒頭「計篇第一」の次の文章について、その解釈が不鮮明かあるいはなおざりにされやすい部分がある。

「兵とは国の大事なり、死生の道、存亡の道、

察せざるべからざるなり。故にこれをはかるに五事をもってし、これをくらぶるに計をもってして、その上をもとむ。一に曰く道。二に曰く天、三に曰く地、四に曰く将、五に曰く方なり。

（中略）天とは、陰陽・寒暑・時制なり」（傍線筆者）

ここで言う「陰陽」とは何か。金谷治は「明るさ暗さ、晴雨、乾湿などのこと」と注釈を付けながら、訳文では「陰陽」とそのまま放置している<sup>6</sup>。金谷の中国古典研究の実績を思えば、これは中国古典に通じない読者を想定して詳細解説を断念し、あえて簡易な説明に妥協したとしか考えられない。もし、「明るさ暗さ、晴雨、乾湿などのこと」というように単に天候のことを意味するのであれば、続く「寒暑・時制（季節）」を記す必要はないはずである。「寒暑」も「時制」も「天」の表情として足りるだろうし、明暗を説くのであれば、そう記せばよい。「陰陽」さらには「天」という語を文字面だけで解釈すればこれにこだわる必要はないだろうが、それは古典「孫子」を現代的に解釈するだけにとどまってしまう。

現存する「陰陽」についての詳細は四書五経の一経「易経」に記されている。「易経は」世界万象を陰と陽に二分し、その二極の相互作用によって現象が結果されるという思想を根本にした占断の書である。「易経」を単に占いの書として捉えると陰陽もまた神秘的な概念に見えるが、陰陽世界観はきわめて論理的である。これに従えば、世界は陰陽に区分される。明—暗、表—裏、昼—夜、雌—雄、盛—衰、治—乱、勝—敗……。これらは固定的な二分法ではなく、両者は常に入れ替わるものなのである。これを基本にした「易経」の考え方をもう少し見てみよう。

「易経」の思想を要約するなら、「変転循環」である。「易経」は世界の万象を陰と陽に二分し、その組み合わせ（六十四種類の卦）をもって万象の

<sup>5</sup> Michaelson 前掲書

<sup>6</sup> 「新訂孫子」（2000年 岩波文庫）

ダイナミズムを説明する。「易」を「変化」あるいは「変」と置き換えてもよい。「易」に対して「不易」というように「易」とは変化流動である。それを概念として表現するために陰陽が用いられている。

例えば、六十四卦の一つ「乾為天」は、情勢の変化を龍の六段階をもって喩える。機の熟さない初段階を「潜龍」とし、これがやがて勢いを得て「飛龍」となるのであるが、最高段階は「亢龍」として「悔いあるもの」とする。つまり登りつめた龍であり、これは下降するしかない。また「山地剝」という卦は陰の勢力が陽を追い詰める状態であるが、陰が陽を完全に排除した形で収束安定することはない。陽の力がやがて芽生えてくる。これを「地雷復」という卦で示す。

すなわち「易経」は世界が変化循環することを大前提にしている。これは仏教的無常観に近いようだが、まったく異なる。仏教的無常観では、「盛者必衰」すなわち万民が分け隔てなく流転消滅の運命を抱えている。しかし、「易経」では敗者や弱者の挽回もあり得る「循環する世界」を想定する<sup>7</sup>。そして「天」に通じる極意を覚った者だけが循環を超越できるとする。この超越論は宗教的に響くが、「孫子」理解においては忘れておこう。少なくとも「孫子」は超越論ではないからである。

「孫子」における「陰陽」を改めて意識するならば、「流転循環の原則」である。すなわち、あらゆる事物は固定することなく流動循環する。これを「孫子」の基本思想の一つの柱と仮定すれば、「孫子」の現実主義を理解する上でかなりの手がかりを得られる。

すなわち「孫子」においては、一切が流動循環的であるとすれば、状況に適した臨機応変の対応が推奨される。しかし、臨機応変という程度のことは兵法ならずとも処世の基本であろう。むしろ

「状況が安定することはない」という世界観を徹底していると見た方がよい。そのような世界であれば、敵の完膚なきまでの打倒は敵の国に怨念を生み出し、後世に反撃される機運を生む可能性がある。また変化循環する世界にいる自国も勢力を衰弱する時がいずれ巡って来る。それは可能性ではなく必至であるという想定に立てば、その時にかつて打倒した国に逆襲されることも必至と見なければならぬ。変化するのは他国も自国も同じである。そのような前提ゆえに「戦わずして勝つ」ことをよしとし、「敵を知る」と同時に我が方の変化も予測しておかねばならない。そして、「戦わずして勝つ」ためには「詭計」が必要になる。正面から総力を当てるだけの戦いは、眼前の敵を打倒できたとしても自らの衰弱を早めかねず、別の敵と戦う時に不利になりかねないからである。

## (2) 儒学との関係

「天とは、陰陽・寒暑・時制なり」として、天を陰陽とする以上、「孫子」の時代には陰陽思想が「易経」にすでに編纂されていたと推測してみたい。この推測は「孫子」が孔子や孟子を代表とする儒学の成立した時代以後に編纂されたか、もしくは儒学と同様の時間を経て今日に残ってきたということである。

「孫子」と儒学が相容れるものであったかどうかを考えると、前者が現実主義であることから相容れないと見るのが常識的である。しかし、江戸時代の儒学者（例えば荻生徂徠など）は儒学と「孫子」を並列して研究している。天意、天命を前提にする儒学と現実主義的な「孫子」は本来相容れないものに見えるのだが、「孫子」の文言に陰陽を含むことから、「孫子」が儒教的思想を否定していないものと想定してみよう。その場合、どのような「孫子」思想の基本が読み取れるか。

ここで参考になるのは、王陽明（1472～1529）の行動である<sup>8</sup>。王陽明の時代にはすでに朱子によ

<sup>7</sup> ここでいう循環は反復を意味しても一定の周期性を伴うことを意味しない。陰陽の移り変わりは周期的ではなく、引用のバランスが崩れた時に徐々に確実に起きるという世界観である。「易経」のテキストについては高田真治・後藤基巳訳（岩波文庫 1969年）などを参照。

<sup>8</sup> 王陽明の行動については、岡田武彦「王陽明大伝（1）～（5）」

る四書五経<sup>9</sup>の体系化とその研究が進展していたが、その中で王陽明は朱子学を批判的に取り入れて独自の儒学研究を発展させていた。王陽明は明王朝の直面した地方の乱や蜂起を鎮定する軍司令官も務める傍らで儒学を研究していた儒学者にして軍人であった。

王陽明は「孫子」も研究し、敵に対して実行した戦術はまさに「詭計」そのものであった。すなわち和平交渉を行い、和平条件をのんだ敵の首魁を騙しておびき出し謀殺するという手である。これで王陽明の軍功は成り立っていたわけであるが、この一方で、儒学者として戦場においても敬愛されていたという面も持っている。すなわち王陽明において「孫子」と儒学は並立していた。相手の人間を騙し信頼を裏切ることが天意、天命と矛盾するとは考えなかったのである。

このような矛盾は、儒学について「性善説」「天への信仰」という杓子定規の見方をとった場合に生じることである。「天への信仰」を今日の宗教的概念として「天」を理解するべきではない。「論語」「孟子」「大学」「中庸」はいずれも天を前提にするが、西洋哲学のようにその存在を証明しようとはしない。むしろ便宜上、天を想定すれば人心は安定し政治も定まり国家も安泰するという、いわば方便的なものとして前提されており、理解や説明の対象にはならないのである。これを儒学思想の根源的な現実主義と見てよいかと考える。この観点から「孟子」につきまとう形容としての「性善説」もまた方便的なものとして捉えることができる。詭計を憚らなかつた王陽明が卑劣と呼ばれることにこだわらなかつたと考えれば、王陽明は治安回復という実を目的として自らの名誉という形式を捨てたことになる。

「孫子」はけっして儒学ではないが、四書五経

(明德出版社 2002年)、林田明大「真説『陽明学』入門」(三五館 1994年)などを参照。

<sup>9</sup> 四書五経は、朱子(朱熹 1130~1200)がそれまでにあった儒学の関係書を体系的に整理したものであり、「論語」「孟子」「大学」「中庸」の四書と、「礼記」「春秋」「詩経」「書経」「易経」の五経から成る。

に体系化された儒学と「孫子」は相容れない関係にはなく、天意、天命を敬うことと敵を武力と「詭計」でもって倒すことの間に矛盾はない。乱を起こした中心人物を詭計によって倒すことにより、蜂起した烏合の衆は結果として全面降伏することになり、無用な戦いや殺戮を回避できる。

このような「孫子」の現実主義は、目的を重視優先することであり、目先の名誉や理想を犠牲にしても本来の目的の達成に徹底することである。これは、後に述べるように、国際関係論上の現実主義概念と重なるものである。しかし、「孫子」の現実主義は、方便的ではあっても「天」という儒学的価値基準を想定し、あるいはこれを重視する者(例えば王陽明)の行動に矛盾を惹起しない点において、理想主義をも併呑するという特徴を有している。

### (3) 勢

儒学およびその体系化としての四書五経に含まれる「易経」の思想を「孫子」が暗黙の内に包含していると想定しながら、「勢」についての記述を検討してみたい。端的に述べるなら、「孫子」の基本思想は「勢」に凝縮されている。

「勢篇第五」は次の文章に要約される。

「凡そ戦いは。正を以て合い、奇を以て勝つ。故に善く奇を出だす者は、窮まり無きこと天地の如く、つきざること江河の如し」

「激水の疾くして石を漂すに至る者は勢なり」

「善く戦う者は、これを勢に求めて人に責(もと)めず、故によく人を扱ひて勢に任せしむ」

「勢」を最大にすれば重い石を浮かし流していく激流ほどの威力を発揮する。そのためには、正すなわち標準的な戦法と奇すなわち奇策の組み合わせが必要になる。「勢」は人材次第で出来上がるというものではなく、「勢」を生み出す作戦の中に人材を当てはめることによって善戦の条件とする

ことができる。ここで「勢」を作り出す必要条件として挙げられているのは「奇」である。奇策はしかしながら容易に創出できるものではなく、また連続的に作れるものでもない。すなわち「勢」を作り出せたとしても反復継続できることは容易ではないのである。この勝利のための条件を継続的に長期にわたって満たせないことに戦いの困難がある。

「兵は拙速なるを聞くも、未だ巧久なるをみざるなり」（作戦篇）という記述も頻繁に引用されるが、ただ拙速だけを強調して理解してしまうと、とにかく速く戦う方がよいということになる。そのような対応が妥当する事例もあるが、妥当しない場合もある。ここは「勢」というものを改めて「変転循環するもの」と捉えてみると、緒戦で「勢」を作り出したまではよいが、戦いが続くにつれて「勢」を失っていく事例は無数にある。しかし、「勢」が避けようもなく減衰する根拠は、いまだ巧久（巧みに長期間戦う方法）で勝利を収めた例はない、という経験則だけではなく、「変転循環の原則」つまりは「易経」の世界観に結び付けてみると、かえって鮮明に理解できる。

もし「易経」思想の反映を「孫子」に見るとすれば、ここで避けるべきことは、「正」と「奇」を明確に区分してしまうことである。「易経」は陰と陽の二分法をとるが、これを西洋的弁証法の二分法と同一に解釈するべきではない。弁証法では二者はもともと相容れない対立関係にあるが、「易経」の陰陽は本来一つのを人間が世界を解釈するための便宜上導入したものである。すなわち「正」と「奇」は本来一体のものであり、どちらか一方を欠いてはならないわけである。「正」なくして「奇」だけで勝つ状態は想像できない。このような陰陽観すなわち一つのことに他が相対するのではなく、相互に他を生み促す関係の前提については、「乱は治に生じ、怯は勇に生じ、弱は強に生ず」（勢篇）などにも読み取れる。

「勢篇」と「作戦篇」は不可分の関係にあるが、

同様に各編と相互関連していることは随所で確認できる。

#### （４）テキスト間の相互関連

「孫子」はよく引用される半面、その要点を読み取りにくい。その理由は「孫子」の各篇、各文章は相互に関連することによって意味の反復と深化をするからである。

どの篇が核心であるかについて、筆者は「勢篇」とするが、これは「易経」との関連において「孫子」を捉える立場に身を置いてみただけから言えることである<sup>10</sup>。「孫子」の一篇のみを中心として選ぶことには慎重であるべきかもしれない。しかし、日本の近世以後、また欧米においても長く「孫子」のテキストのいずれを引用しても戦史や経営の事例にあてはめやすい事情から、その核心を措定せぬままでは、「孫子」はいつまでも神秘的な書に留まり続けるのではないか。

筆者は「孫子」の基本思想を「易経」に関連付け、そこから「孫子」の核心となる篇を「勢篇」とし、この観点から、第1章に挙げた引用頻度の高い文章およびそれらが属している篇との関連を見る。それによって、比較的短い「勢篇」が「孫子」全体の軸となっていることを示したい。

・「戦わずして人の兵を屈するは善の善なり」（謀攻篇第三）

「謀攻篇」のこの文章の思想を人道主義、効率主義と理解することはすでに戒めた。「勢篇」すなわち「易経」の思想と関連させるなら、ここでも情勢の変転循環を想定すると、その真意が見えてくる。特定の国に対する勝利で全状況における勝利にはならず、状況は幾年かかっても二転三転し、

<sup>10</sup> 「孫子」テキストの相互関連についてはすでに研究がある（例：井門満明『孫子』入門（原書房 1984年など）が、本稿のように一つの篇を中核とすることには慎重である。

敗者が勝者に再び脅威となったり、弱者が強者となったり、さらには味方が敵に転じたり、という世界の中で、全面対決によって自らの「勢」を生み出す力を失ってしまっただけでは敗北に繋がってしまうのである。

・「彼（敵）を知り己を知れば百戦してあやうからず」（謀攻篇第三）

ここでいう彼我のことを知るとは、現在の軍備の量的データに限らず、「計篇」が示す広範囲の事象や条件の検討を行うことであり、その目的は、戦えば勝つかどうかよりも、全状況がどのように展開するかの見通しを含むものである。その根本には、情勢は常に変化し循環するという「勢篇」に通じる思想がある。

・「兵とは詭道なり」（計篇第一）

「詭道」は相手に自分の腹を見せず、こちらの望む方向に相手を誘導する方策である。「詭道」を捨てた場合、「正」いわゆる正攻法のみをとり、「奇」を採用しないことになるが、これでは「勢」を作り出し高め持続させることはできない。「詭道」なき戦いは力攻めの一か八かの賭けになる。

以上は各篇が「勢篇」と関連する例の一部である。本稿が引用しなかった他の篇を含む計十三篇は相互に関連しており、そのどこに重心を求めると問えば、本稿の立場は「勢篇第五」である。

他の篇と「勢篇」との関連については本節の例に留めておく。ただ、ここでは、陰陽が宇宙および個々の事物の多面性を二面性に要約していること、そして「孫子」各篇もまた一つの思想を多面から要約しているという意味において、陰陽の関係にあることを強調しておきたい。「孫子」を引用すれば多くの状況を説明できるという単純性は、このような「孫子」の多面性に起因するものであり、その多面性を支えているものが陰陽思想である。同時に、この多面性に便乗し、自説を正当化

するために「孫子」を我田引水的に引用する危険が常にあることも指摘しておかねばならない。

#### （5）戦略の書・四書五経

本稿では「孫子」の核心を「勢篇」とする根拠の原典を「易経」に求めた。その「易経」が含まれる四書五経についての筆者の見解をまとめることによって、本稿での「孫子」の世界観の検討を締め括りたい。

「孫子」と「易経」あるいは四書五経とを関連させることについて、反論を予想するなら、「四書五経が代表する儒学思想と「孫子」の戦略的な思想は相対立するものではないか」という点に要約されるだろう。儒学を倫理・修身のための哲学であると硬直的に理解すれば、このような批判が生じる。かたや人の人たる道を説き、かたや人を騙しても勝つための方策を説く、そういう両者が密接に関連する道理がないというわけである。

孔子も孟子も人道主義、平和の道を説いたゆえ、「孫子」と相容れない、特に孟子は「性善説」を説いたのであるから「孫子」のような謀略の世界を拒むはずと見られる。しかし、孟子は性善論者を自称していない。これまた頻繁に引用される文章「恒産なくして恒心なし」という「孟子」の言葉一つを取ってみても、経済的安定なくして安定した心はないという、きわめて唯物的な人間観である。そこに精神の価値を優先しようという意図は見えず、むしろ方便論と見た方が解釈は容易である。しかし、「孟子」の目的は平和的統治の実現であった。これは「孫子」の目的と矛盾しない。

孔子の「論語」における言葉もすべては人心安定を得るための方策であり、あえて君子という理想的存在と小人という凡人的存在を比較することによって、小人の必敗の道を示していたことになる。

孔子らが仰いだ「天」もまた西洋哲学が究明しようとした神概念とは異なる、多分に方便的な概念であり、これを前提としなければ人間は野獣に

帰すというほどに不可欠の価値概念である。それを証明することを現実主義の孔子も孟子も試みなかった。

現に現代中国のシンクタンクの中心人物が国際政治を「孟子」の霸道と王道という言葉を用いし、中国に必要な国際社会への姿勢としての王道の必要を強調している<sup>11</sup>。ここでいう霸道・王道は現代の国際関係論の基本概念としてのハードパワー・ソフトパワーとほぼ同義である。

ここで四書五経に対する筆者の理解をまとめておきたい。まず、四書五経に含まれる「大学」は本末すなわち事の優先順位を違えぬ思考法を説くクリティカル・シンキングの教科書であり、「中庸」は問題の解明解決に当たっての心構えであり、「春秋」「書経」は歴史すなわちケーススタディのための事例集に当たり、「礼記」は内外の儀典すなわち外交上のプロトコルの集成であり、「詩経」は情緒すなわち人間心理の書である。その中に「易経」も含まれるが、「易経」だけが宇宙観とそれに基づく予測の書となっている。

このような四書五経を、近代以後の日本人は修身道德の教科書としてのみ捉えるようになり、その捉え方は今日にも引き継がれている。これでは四書五経の現代に通用する価値は見えないままであろう。すなわち儒学の基本の四書五経も「孫子」も現実主義という点で共通し一貫している。「孫子」は儒学とは独立に編纂されたものであろうが、儒学と並んで果てしない動乱の時間を超えて今日に継がれてきた意味でも、儒学思想と無縁であったとは考えられないのである。

#### 4. 「孫子」の矛盾－勝利の本源的困難

以上の検討を経て見えた「孫子」の基本思想の骨格は「現実主義」と「易経的循環論」に要約できる。一応二つに分けたが、この二者は不可分の

関係にある。すなわち現実主義という処世方針は、変転する世界観に基づくものであり、前者だけでは現代通用している利益主義と混同された現実主義と変わるところはあまりない。

本稿ではこの基本思想はまだ抽象概念に留まっている。しかし、経営分野での既存の引用事例を挙げて、このような基本思想を踏まえているかどうかを逐次指摘することは本稿の目的ではない。経営分野での各々の引用例や「孫子」論の深淺は以上をもってでも測ることができるであろう。しかし、ここでより具体的に基本思想を要約するためにさらに検討をしてみたい。

「孫子」の現実性を具体的な事例について検討するに当たっては、「孫子」が言うとおりにしたので「勝った」あるいはしなかったのが「敗れた」というのが常套の展開であろう。しかし、ここでは、「孫子」の説いた方法をそのまま鵜呑みにするのではなく、その実行の困難性を事例で確かめてみたい。すなわち「孫子」が容易に実行できるものであるならば、「孫子」を実行した者はすべて勝者になったということになり、そのうちに一般常識として省みられることもなくなったはずである。「孫子」の説くところは「容易に見えて実行がきわめて困難」ゆえに研究の価値を持つという逆説的なアプローチをとってみたいのである。

「孫子」が戒めた「完勝」、勧めたところの「詭計」「持続」の三つに伴う困難性を矛盾と呼ぶことによって「孫子」から読み取れる、戦いあるいは勝利の本源的な困難性を考えてみたい<sup>12</sup>。この三つはいずれも相互に関連している。

##### (1) 完勝の矛盾

「謀攻篇」には「百戦百勝は善の善なる者にあらざるなり」という文章が「戦わずして人の兵を屈するは善の善なり」に先立っているが、敵を完

<sup>11</sup> 中国清華大・国際関係研究院長・閻学通「世界を語る」(日本経済新聞 2011年9月4日)

<sup>12</sup> 「負けないこと」が「孫子」の要点であるとする解釈もあるが(例えば、守屋淳前掲書)、「孫子」において「勝つこと」は究極的に単純な勝利ではないことから、このような表現も可能である。

全に打倒させない点で同じことを意味している。

「戦わずして」の方が逆説的な印象が強いために引用されることが多いかもしれない。しかし、「百戦百勝」の否定は、「戦わずして」と重なりながら、「勢」との関連をさらに強めているのである。

そもそも百戦すなわち連戦しなければならない状況を「孫子」は想定している。一回かぎりの戦いが決戦となって事態が完全に収束することはない。それは易経的循環論に通じている。そのような状況下で百戦百勝を目指せば、あるいは期待すればどうということになるだろうか。

トップのマーケット・シェアを誇る企業を考慮してみると、他の競合相手を格段に引き離してトップの地位を確保しているのではない以上、油断は必ず競合者の挑戦を招く。それを防ぐために、さらにトップを維持するための対策を講じなければならない。万一、トップから二位になった場合、凋落として顧客に受け止められ、また従業員の士気が甚だしく落ちることが十分あり得る。

戦史では、1941年の日本の対米戦緒戦における真珠湾攻撃が一例になる。真珠湾攻撃は奇襲を目指したが、米国側に察知されたら強襲に転じる可能性も十分あった。このような博打的な作戦が結果的に大きな戦果をもたらした。その結果、軍に慢心が生じたことは否めない。半年後にミッドウェイ沖で海軍が惨敗したことは、偵察と暗号を解読された可能性の軽視として要約されるが、究極的には慢心であったと関係者が反省している<sup>13</sup>。

しかも、「緒戦で勝ったのだから勝てるはずであり、勝ち続けねばならない」という慢心とその裏のプレッシャーはその後も持続し、戦果報道の誇張をもたらし、さらに慢心とプレッシャーを増幅する悪循環を引き起こした。その結果、防衛的な作戦よりも攻勢的な作戦を軍は自己に強いる。撤退などは考えることもできず、ガダルカナル島をめぐる消耗戦に突き進むことになる。完勝への陶醉と固執は完敗を招く。

## (2) 詭計の矛盾

「詭計」と呼ぶ以上、それは敵の計略をはるかに上回るものでなければならない。果たしてそのような「詭計」はどこまで可能なのか。

対米戦における日本の場合、真珠湾攻撃という奇襲パターンが成功した結果、その後のポートモレスビー、ミッドウェイ島攻略のために同じパターンを繰り返すことになった。これは米国側も「奇襲の必要のない時に奇襲作戦を行った」と評すまでの機械的反復になっていたのである<sup>14</sup>。

「詭計」は反復すべきものではなく常に新しいものでなければならない。それができなければ正攻法だけの総力戦にならざるを得ない。新しいビジネスモデルが普及するやただちに競争力を失い、一回かぎりのイノベーションで恒久的に優位に立てないことと同様である。

「孫子」の「詭道」の核心は、その効果と同時にその連続性の必要性でもある。「詭計」を連続的に長期間発揮できるのであれば「勢」も維持できる。しかし、これは理想であって実現は不可能に近い。数回の戦いに「詭道」を使って完勝を収めても、同じ「詭道」の有効性は一瞬にして無効となり、戦いを継続するうちに劣勢になる可能性も確実に高まるのである。

## (3) 持続の矛盾

「孫子」が説く「勢」は継続できなければ意味がない。この「勢」を消尽せずに温存する道が「戦わずして」と「詭道」に集約されている。温存された「勢」は威嚇力にもなる。そして「敵を知り己を知る」とは、自己とその周辺状況を総合的に理解することであり、これによって「勢」をどのように使用するかが定まってくる。

国際関係論において「現実主義」は「理想主義」の対極にあり一定の理想や価値（例えば、国家あるいは国民のプライド）を犠牲にすることによっ

<sup>13</sup> 亀井宏「ミッドウエー戦記」(光人社1995年)

<sup>14</sup> C.W. ニミッツ、E.B.ポッター「ニミッツの太平洋海戦史」(恒文社1992年)

て状況を有利にすることである。このような現実主義のエッセンスを高坂正堯は「存在する具体的な平和は、すべて但し書きを必要とする」<sup>15</sup>と要約しているが、典型は19世紀ドイツ帝国成立前後のビスマルク（1815～1898）の Realpolitik に見出すことができる。

ビスマルクは、フランス、イギリス、ロシアとの対立が戦争に発展しかねない当時のヨーロッパ情勢を睨みながらドイツ統一に努めた。プロイセン主導のドイツ統一を果たすために、これに反対するオーストリア＝ハンガリー帝国を軍事攻撃し、しかも同国政府を瓦解させることなく早期講和を成立させる。その返す刀でフランスとの戦争（普仏戦争）に軍を転進させ、ナポレオン三世のフランス軍を圧倒しパリを包囲する。そこまでで軍事行動を抑え、ベルサイユでのドイツ帝国の成立を宣言した（1871年）後は、軍をフランスから引き上げさせた。ビスマルクの戦争目的はドイツ統一をフランスに妨害させないことに絞っており、フランスの完全な打倒ではなかった。ドイツがフランスを支配したらイギリスやロシアとの対決に向かわざるを得ない現実を理解していたわけである。

このような現実主義的な外交と軍事行動を成功させるにはきわめて複雑巧緻なガバナンスとリーダーシップが必要になる。国家・国民のプライドに応えながら、これが紛争をエスカレートさせる方向に動くことを抑えなければならない。特に軍事力が政治の主要手段となり得る体制であれば一層複雑になる。しかも、ドイツ帝国成立の背景にある国民のナショナリズムを軽視することはできない。うかつな対応をすれば、世論はフランスと再び戦火を交えることも辞さない不安定な状況にあった。

ビスマルクが引退した後のドイツ帝国は、彼の巧緻な戦略を継承運営することができなくなる。国家の威信と名誉という理想を第一義として、つ

いにフランス、ロシア、イギリス、アメリカ、日本と対決する第一次世界大戦に突き進み、壊滅する<sup>16</sup>。

すなわち「現実主義」とは見敵必殺、弱肉強食ではなく、長期的な情勢変化を前提とし、戦争に向かう流れに逆行してでも実質的な利得を獲得することである。その意味でビスマルクは「戦争は政治の手段である」（クラウゼヴィッツ「戦争論」という命題を順守しており、彼の政治中枢での在職中、ドイツ帝国の軍事は政治の足下に置かれ続けたわけである。

勝ちすぎを自戒した点でビスマルクの戦略は「孫子」で説明できるものであり、「孫子」もまた一回の勝利で全状況を決定的に解決することのできない十九世紀ヨーロッパに相似した多極的、可変的な情勢を踏まえていたことになる。

ここで強調すべきはビスマルクの個人的異才よりも、むしろ現実主義の重要性とこれを継承維持すること、すなわち「勢」の戦略的温存の困難性である。「勢」を温存しようとするれば現実主義をとらざるを得ないが、それは眼前の敵の除去を目指す理想主義の動き（組織や世論の指向など）と必ずしも同調できないのが通常である。現実主義は長く継続するほど「妥協的」という批判を免れ難くなる。その中で為政者の徹底した継続意志の維持が求められる。いわゆる創業者精神の維持継続であるが、それが成功することを「孫子」は保証しておらず、歴史においてもビジネスにおいても長期間持続し成功した例は見出せない。

以上のような「孫子」の読み方は逆説的であり変則的過ぎるという批判を受けるかもしれない。しかし、「孫子」が陰陽思想を底流に置くと見れば、物事に陰と陽があるごとく、「孫子」の記述する内容も陰陽両面の解釈が並立すると考えてもおかし

<sup>15</sup> 高坂正堯「国際政治－恐怖と希望」（中公新書 1996年）「まえがき」より。

<sup>16</sup> H. Kissinger 'Diplomacy' (Simon & Schuster 1994 p137-167)

くはない。

すでに述べたように、陰と陽は対立し否定しあうものではなく、陰の中に陽が潜み、陽の中に陰が潜む、ゆえに陽が陰に陰が陽に転じる機運は常にある。「孫子」の戦いの捉え方もそのようなものであると考えたい。すなわち一つのこと（例えば「勢」の増大）を極限にまで推し進めてしまえば、その達成を阻害する結果を招くことを避けられない。

すなわち戦争は本源的に統御を徹底することが困難ということである。本章の例としての日本は、緒戦の奇襲による勝利が米国との早期講和を実現すると期待したが、自らの勝ち奢りと米国の想定外の反撃によってその機を逸してしまった。ドイツ帝国もまたその建国の基礎として煽ったナショナリズム（プライド）を自らの墓穴を掘る両刃としてしまった。いずれも制御できるはずであったものを制御できなくなったのであるが、このような事例は国際関係や経営において多数見られている。概して敗軍の将は戦いを始めた当人ではなくその後継者であることが多いのもこのような事情による。

これらの矛盾を「孫子」が無視していないとすれば、「孫子」は一体、戦争一般をどう捉えているのか。一旦始めたら不可逆的に進行してしまう戦争に勝つために敵を破壊する力を極大化するというのなら、完勝の戒めなどは意味を成さず、「孫子」自体が内部矛盾を犯していることになる<sup>17</sup>。この矛盾を「孫子」がどのように止揚する文脈となっているかを次章で検討する。記述の内容と重複する部分もあるが、これによって「孫子」の基本思想を要約し、現代における適用に関する留意点をまとめていくこととしたい。

<sup>17</sup> 「孫子」と比較されることの多いクラウゼヴィッツ(1780-1831)は「戦争論」(K. v. Clausewitz 'Vom Kriege' 岩波文庫版など邦訳多数)において、は戦争の統御とエスカレーションの矛盾を見据えた結果、敵戦闘力の完全打倒という結論に至る。西洋的弁証法の典型的な展開である。

## 5. 「孫子」の独自性

前章で示した戦争統御の本源的な困難性は、戦争を計画通りに遂行することの不可能性、すなわち完全な意味での「勝利」の不可能性を示していることになる。しかし、これをもって「孫子」が戦争一般を否定したとか、平和主義であったとするのは尚早である。そのような結論に落ち着くなら「孫子」の経営など非軍事的な分野への適用はほとんど無効になってしまう。本章ではこれまで述べたことを中心に「孫子」を要約し、その独自性と可能性をまとめてみたいと思うが、本章では独自性の要約に集中する。

### (1) 不可能性への対応

すでに取り上げた三つの原則を「戦争の不可能性」に関連付けて解釈すればどうなるだろうか。

「孫子」の原則はこの三つに限定されるわけではないが、とりあえずの代表的原則としておく。

・「彼（敵）を知り己を知れば百戦してあやうからず」

「知るべき」対象は単に彼我の兵力にかぎらない。彼我の目的、国情、周辺情勢なども含まれる。例えば、敵の目的が領土保全であり、そのために隣国への侵攻を企図しているとしたら、敵の感じる脅威の除去を持ち札にして交渉に臨むことが可能である。また、敵が侵攻対象とする国が我方にとっても潜在的な脅威であれば、敵の敵は味方ということになり、必ずしも戦争が唯一の手段ではなくなる。あるいは敵の元首や政府に戦争意図がないとしても、第一次世界大戦直前のドイツや1941年直前の日本のように、国民や軍部の感情が戦争を志向する状態に傾く場合には、戦争を選択する可能性がある。その場合は戦争を避けられないかもしれない。しかし、周辺情勢を精査すれば、必ずしも全面戦争が不可避であったとは言えないことも見えてくる<sup>18</sup>。

<sup>18</sup> 第一次世界大戦の開戦を1914年時点で避けられたか

経営のタームに置き換えてみると、競争相手が売上高、利益、資本効率、シェア、ブランドイメージ、CSRなどのいずれを重視しているのか、また自社は何を優先するのかを考えれば、際限のない値下げ競争のような消耗戦を回避するチャンスがあり、双方が各々の目的を達成する可能性もある。

すなわち彼我の状況も多様であり、これに応じた戦争およびその回避のための手段も、さらには勝利のパターンも多様になる。勝利を「敵の打倒」というように硬直的に定義してこれに固執することこそが危険である。

・「戦わずして人の兵を屈するは善の善なり」

仮に戦争が避けられない状態であっても、戦争を開始すれば、それが不可逆的にエスカレートしていくものであるゆえに極力武力を行使しない方法による決着を模索しなければならない。相手を打倒することだけを勝利と定義してしまえば、これはできない。

・「兵とは詭道なり」

目的は「人の兵を屈する」こと、すなわち敵の戦闘意志を挫くことである。そのためには敵の「勢」が高まることを抑止し、我方の「勢」を極力高める仕掛けが必要になる。それを武力行使なくして実現できれば最善である。あるいは軽度の武力行使によって実現する方法は多様である。正面から武力衝突する方法では勝利は五分五分となり犠牲も大きい博打になる。それよりも相手に譲歩して時を稼ぐ、あるいは相手に敵対する「敵の敵」をけしかける、相手の政府の内部対立を利用するといった謀略など対応方法は無数にある。

以上のように戦争の不可能性は、周到な情報分

---

のしれない当時のヨーロッパ情勢については、ナイが詳細に指摘している。(J・S・Nye Jr. 'Understanding International Conflicts 4<sup>th</sup> Edition 2003 邦訳「国際紛争」(原書第4版) 2003年有斐閣 第3章)

析、武力行使の抑制、詭道の優先を説く「孫子」の文脈において矛盾することはない。むしろ「孫子」の主張を斟酌すれば次のようになる。

- －戦争一般の不可能性を根本から理解できないなら戦争を始めてはならない。
- －覚悟して始めるのであれば、リスクを最小にしながらか果を最大にする方法は詭道に尽きる。

ここで「戦争」を作戰、謀略、競争、経営、投資、起業などに置き換えてみても違和感はないだろう。しかし、このような要約には前章までに述べた易経的循環論は隠れ潜んでしまっている。これを掬い上げるために節を改めたい。

## (2) 多様性への対応

「孫子」をさまざまな紛争的状态に適用すれば一応の説明がつく。ほとんど無数の「孫子」論、「孫子」応用が成り立つ背景は、紛争一般の多様性による。当然のことと言えばそれまでのことであるが、「孫子」が見抜いたのは戦争の多様性と同時に「勝利の多様性」でもあった。

詭弁とは、ああ言えばこう言うというもののように、「孫子」が説く詭道もまた、状況に柔軟に応じた変幻自在のものである。陰陽的世界観に基づけば万象は循環的に変容するのであるから、硬直的な対応は失敗に至るのである。

では、戦争もビジネスも柔軟に変幻自在に取り組めばいいではないか、という結論が出てくる。それで「孫子」論が完了すれば結構なことである。しかし、それは「孫子」が期待するものではないと考える。

対象が多様であることは、選択肢も多様化することを意味するが、数ある選択肢から常に適切最善のものを選び取れるという保証はあるのだろうか。本稿のこれまで叙述から「孫子」はそのような理性を考慮していないことを読み取って頂ける

と思う。

対象が多様な場合の人の対応は、対象に合わせて柔軟に対処するというのが一つの模範であり、これは一応現実主義と呼べるが、これが疲弊を招くようになるとどうだろうか。対象の実情が常に十分に把握予測できるとはかぎらない。しかも柔軟に対処しようとしても、一つの対処法から別の対処法に移る場合、時間とコストがかかりすぎるのが往々にしてある。敵や競争相手の意図を読みきれるとはかぎらず、読みきれたとしても柔軟に対応できるとはかぎらないのである。

以上のような判断の困難性を無視しての「孫子」の適用は絵空事になりかねない。では、これに対し「孫子」はどのような対応を考えているのだろうか。

### (3) 中庸

「孫子」の時代に実験観察という形での研究方法はまとめられていなかったが、未知のものを知るための方策は多様に研究されていた。その一つが儒学である。儒学的思考を「孫子」が前提にしていたとすると、その基本的な未知に対する姿勢とはどのようなものであったか。ここで再び四書五経に戻ってその一書「中庸」に注目したい。

「中庸」の「中」を得てして二つの極の間で中間、足して二で割る結論を選ぶという形で解釈しやすい。また「庸」が「凡庸」などを想起させることから、ありきたりのことと解釈し、あたらずさわらずの保守的な姿勢と見られることになりやすいだろう。しかし、「中」は「あたる」と読むように正鵠を射るという意味であり、正しいことではなければならない。また「庸」は凡庸の一字を成すが、これは無用に「変わらない」ことを意味する。すなわち、「中庸」は「偏らず変わらず」ということである。私心や利害得失、相対的な価値や理想を絶対視してこれらに傾くこと、また状況の一転二点に瞠目して態度、方針を変えることを戒める。「中庸」という書物はそのような姿勢を貫く

必要と方法を説き、「易経」もまたこの精神と整合するものである。「孫子」の状況対応への一般指針も要約すれば「中庸」であると考えている。その思考は「計篇」における開戦前の熟考の必要論ともとも整合する。

「中庸」は君子がどうあるべきかという理想を説く道徳書の体裁をしているが、実質は対象についての正確な理解(知)を得る方法であり、「大学」と並ぶ、いわば「方法序説」である。私心や目先の利害に偏した判断を捨てた曇らぬ眼で事態と向き合い、知るべきことを知る。西洋原産の理性概念のなかった時代の表現によって記述された「中庸」は一つの現実主義的思考法である。苛烈な戦いの多くは冷静な現実主義よりも熱情や特定の価値観に絡みとられた理想主義によって引き起こされている。このような歴史を想えば「孫子」は「中庸」的な現実主義である。これを「孫子」の思考方法として位置付け、「孫子」の要点の整理に援用してみる。

### (4) 独自性

本章(1)の要約と「中庸」を併せて改めて要約すれば「孫子」の要点は次のようになる。

- 勝利は本源的な不可能性を伴う
- 勝利を柔軟に定義しなければならない
- 中庸を貫徹して判断しなければならない

以上を「孫子」の独自性として検討してみたい。

「勝利の本源的な不可能性」は、カール・フォン・クラウゼヴィッツが「戦争論」の前半で指摘する「攻撃の困難性」と重なり、一見「孫子」固有のものとは言い難い<sup>19</sup>。18世紀から17世紀にかけて生きたクラウゼヴィッツの方が「孫子」よりも総力戦の傾向を示した戦争を経験することによっ

<sup>19</sup> クラウゼヴィッツの「戦争論」は前段において、防御の本源的な有利性を強調することによって攻撃の本源的な不利を暴きながら、究極的に攻撃を肯定する。(クラウゼヴィッツ「戦争論」(中公文庫、岩波文庫など邦訳豊富))

て、勝利の困難性を明確に熟知し論理的に記述したと言えよう。しかし、「孫子」がクラウゼヴィッツよりもはるかに時代を遡るものであることも加えて、クラウゼヴィッツは、正—反—合という弁証法的展開の中の反転否定する対象として攻撃（戦争）の困難性を位置づけたことを想起すれば、「孫子」の独自性は否めない。「孫子」は直接明瞭には述べていないが、行き着くところは「戦争（勝利）の不可能性」である。

「孫子」とクラウゼヴィッツは必ずしも対立するものではない。頻繁に引用される「戦争は政治の手段である」というクラウゼヴィッツの命題は「孫子」の「計篇」に通じるものであり、また「戦争は暴力を使用する手段である」というクラウゼヴィッツのもう一つの命題は「孫子」が「勢篇」において示唆する戦争のエスカレーション性に他ならない。

次に「勝利の柔軟な定義」については、「勝利の本源的不可能性」から導かれるものであり、「孫子」が詭道の必要を強調する基盤である。ただし、これが独立の命題として独自性を誇れるかは曖昧である。

「中庸の貫徹」については筆者が「孫子」の思考方法を現存する四書五経から類推した結果の形容である。正確な思考を強調するのであれば、ことさら四書五経を引用せずとも別のまとめ方があるかもしれない。

以上の三つの命題の形でまとめた要点は、各々単独に「孫子」の独自性を主張するには十分ではない。むしろ三つを不可分の一体とした場合、独自性が浮き上がるだろう。例えば、独自の詭道論から出てくる「柔軟な勝利定義」が「勝利の本源的不可能性」からも導かれ、「中庸」に見られるクリティカルな思考を必要とする、という相互補完的な関係である。この三つが一体となって、「孫子」を独自にあらしめている。「孫子」を事例に適用する際に留意すべきものでもあると考える。

## 6. 「孫子」の可能性

「孫子」の独自性を了解したとしても、他分野の事例に適用することから、どれほどの成果を期待できるだろうか。

「孫子」の可能性は「規範としての価値」と「説明力」の二つに分けて考えなければならない。この二つは混同しやすく、特に前者だけをもって「孫子」の可能性とみなしやすい。例えば、一定の事例について「孫子」の原理に沿っていたから勝った、あるいは沿っていなかったから負けた、という規範として適用するやり方である。従来多くの「孫子」適用は概してこれに偏している。これは「孫子」を金科玉条として扱う立場であり、このような規範としての利用価値は本稿の関心対象ではない。紛争一般の分析に際しての「孫子」の説明力を「孫子」の可能性の中心と見て検討したい。

### （1）応用のための要約

実践の書の体裁をした「孫子」をもって、国際情勢などを含む紛争一般を分析し説明するには相応の応用思考を必要とする。「孫子」を規範的な原則ではなく、「紛争における一般的諸原理」と読み直して、過去のみならず現在の紛争について適用すれば、客観的な分析ができるだろう。その場合にも前章（4）にまとめた要点が基本となるが、抽象的トーンを強めるために表現を次のように改めたい。

- ①勝利の本源的不可能性の認識
- ②勝利の定義に関わる柔軟性
- ③中庸の思考

「孫子」テキストを換骨奪胎して完全に消してしまった観を拭えないが、規範的原則の表現をここまで抽象化することによって、「孫子」の一般的な有効性を検証する基準としたかった。すなわち、対立する者の間にこれら三つの余地がどれだ

けあるかが、紛争の展開を定めると見るのである。

## (2) 紛争の発展と回避

①勝利の本源的不可能性の認識、②勝利の定義に関わる柔軟性、③中庸の思考、の三つは一つの流れでもあり、また紛争に際しての当事者の意思決定のための要素でもある。そして三つは相互に関連するのであり、個々に全体を決めるのではない。

### ①について：

顕在化していない状態の紛争の中で、本格的な戦い（戦争あるいは大規模投資など）に踏み込むかどうかは勝利の可否判断によって決まることが通常である。しかし、ここで「可」と判定された場合、そのまま戦いに向かうかどうかは、当事者が③すなわち中庸の思考をできるかどうかにかかる。敵の力をどの程度粉砕するかについて熟考できるなら、②すなわち最も望ましい勝利のあり方を検討するオプションを複数持つことを期待できる。

「否」と判断した場合にも、中庸の思考を維持できれば②のプロセスに移り、決定的敗北を回避した条件交渉などを選ぶことになる。

中庸の思考の余地がない場合、例えば、戦闘的なイデオロギーや民族主義に固執する場合は、勝利の可否判断にかかわらず戦いに向かうことになる。

### ②について：

当事者が何をもって勝ちと見るかは、関連する状況への冷静周到な検討によって定まる。ここでも③の中庸の思考を貫徹できるかどうか、判断の成否を決めることになる。②の検討が必ずしも戦いの回避に向かうとは限らない。限定目標を掲げたから、限定戦争を企図したからといって戦いが短期で終了する保証はない。最近のアフガニスタン、イラクの状況がそれを語っている。また、一旦戦いを始めたら、途中で勝利条件を変更して

引き返すようなことは相当に困難である。

### ③について：

中庸の思考をできるのは果たして誰かが問題になる。最終的意思決定者に可能であれば、戦いを回避する方向を期待できるが、意思決定者の下部にある意思遂行者（例えば軍部など）がこれに従うかどうか大きい要因になる。「中庸」は、状況を冷静周到に判断するためのスタンスであるが、影響力を持つ個人または組織がこれをどこまで厳守できるかという形で組織、リーダーシップ、人材の問題と関わってくる。しかし、「孫子」も指摘したように、「勢」を得た戦いは人為で中断することは困難である。一般的には、大国や大型組織は、規模ゆえに内部の統合を重視しなければならないため、安易な意思決定はできず、低レベルでも中庸を結果的に重視する可能性が大きい。

以上は「孫子」を紛争一般への適用を可能にするために、あえて一般化した要約である。しかし、「孫子」の説明力を二、三の事例だけをもって検証することは困難であり、多数の事例研究を重ねる必要がある。本稿では筆者なりの事例への適用例を補論として付け加えておく。

「孫子」を規範ではなく説明と分析の手段として利用する今後の事例研究が出ることを待つ次第である。

## 7. 結び

本稿は「孫子」の基本思想を易経的循環論として要約した。これに基づいて、「孫子」が説いたことは、敵を単に打倒する意味での勝利の方法ではなく、勝利に潜む本源的困難であると解釈した。情勢は変化していき、したがって善く勝つ者は善く考えて無用な戦いを抑える。敗北は一樣であるが、勝利は多様である。

このような「孫子」解釈が唯一正しいものとは

思わない。ただ、「孫子」の引用だけで事例が説明できた、あるいは自説を正当化できた、と思いついて脱するための一つの考え方を示せたと思う。

「孫子」の「勢篇」の他の篇に対する中核的位置付けについてもっと論及すべきところを、引用が連なることをおそれて制限した。また、「易経」「中庸」以外に「孟子」「大学」を引用すれば、「孫子」と四書五経の合理性がより明瞭になると思う。特に「孟子」の政治論は「孫子」に重なることが多いが、儒学の論考に傾くことを自戒して控えた。「孫子」は儒学と関連するが儒学ではない。

さらに、通常の「孫子」論ではまず想定されていない、戦う双方が共に「孫子」を同等に周到に踏まえている場合についても明瞭に論及したかったが、すでに言外で述べていると思う。

---

### 【補論】

最近の核開発をめぐるイランと米国の対立を例題として、「孫子」の基本（「勝利の本源的不可能性」「勝利の柔軟な定義」「中庸」）を適用すると、どのような展望が得られるだろうか。

#### （１）勝利の不可能性

イランにも米国にも完全な勝利は期待できない現状が見えている。イランは核開発を断行すれば、最悪、核施設への攻撃を受けて核開発遅延と同時に、ペルシャ湾に展開した海軍力の壊滅という二つの損失のリスクを負っている。

イランはイラクとの戦争（1980—88年）を通じて敗北を経験した国である。80年代にもホルムズ海峡封鎖のオプションがあったが、実行すれば米国が軍事介入することを示唆していたために実行しなかった。今回ホルムズ海峡を封鎖すれば、米国以外の石油消費国、さらには周辺産油国を敵に回すことによって、国際社会での孤立を助長し、米国による制裁と攻撃を正当化してしまう。

一方、米国もイランに核開発を断念させるためには相応のコストを覚悟しなければならないが、ホルムズ海峡封鎖の事態には米国も無傷で封鎖を解けるとは考えていないだろう。双方にとって無傷の勝利は不可能である状況が見えている。

#### （２）勝利の定義

双方がどのように「勝利の柔軟な定義」を試みるか。イランが核開発に向かった動機は、核兵器保有による攻撃と防衛の能力向上の裏に、国際社会でのプライド維持、国内統合の維持を読み取るべきだろう。核施設を破壊されてから反撃に出ても、さらに反撃を受けて事態が悪化するだけである。

一方、米国がイランを危険視する背景は、イランの米国とイスラエルへの露骨な敵対的行動、特にイスラム原理主義をイラクやアフガニスタンなど他国に助長する動きである。そういう国が核兵器を持つ事態を警戒している。もしイランがイラクやアフガニスタンでのテロ支援活動を中断する用意を見せれば、強硬手段を示威する必要は低下する。

現実性の高いアメリカのオプションは、イラン核施設への限定攻撃である。これはイスラエルが行なうこともできる。これによってイランの核開発が完全に阻止されるわけではないが、将来への時間という資源を確保しながら有利な交渉を期待できる<sup>20</sup>。資源としての時間はイランにとっても価値が大きい。核施設への攻撃を甘受する代償として、全面戦争を回避し今後の核開発の潜在能力とペルシャ湾での海軍力を温存するオプションもある。すなわち双方に勝利条件を緩和変更する素地がある。しかし、そのためには独自のコミュニケーションがなくてはならず、その中で「孫子」が要約する多様な戦術の選択をめぐる駆け引きが展開する。そのためには、双方に「中庸的な思考」

---

<sup>20</sup> Matthew Kroenig 'Time to Attack Iran' (Foreign Affairs January/February 2012)

の余地が不可欠である。

### (3) 中庸の思考

駆け引きを通じて最終的帰結をもたらすのは、中庸的思考であり、これは双方首脳的思考とリーダーシップに関わってくる。

イランのアフマジンジャド大統領はアフガニスタン、パキスタンの大統領との三者会談を実施している。自滅的な攻勢に出ても国家のプライドを守るというファナティックな思考でこのような動きはとれない。米国が現在もっとも制御力を失いつつある地域でのイランの影響力の誇示によって、この地域に押すも退くも可能であるというメッセージを発信している。

一方、米国はイスラエルによる先制攻撃の可能性を報道させている。イスラエルのバラク国防相が日本にまで来てその可能性に言及した。奇襲を策しているとしたらこのような動きは無意味である。1981年のイラク、2007年のシリアのそれぞれの核施設を空爆した時のイスラエルは計画を秘匿していた。核施設の位置を確定しており、攻撃は核施設に限定するというイランに対するメッセージである。これでイランの核施設関係者が動揺し避難するだけでも核開発計画は一応頓挫する可能性が高まる。

イランと米国の双方が威嚇行動の顕在化によって「戦わずして勝つ」道を模索し、独特のコミュニケーションが反復している。威嚇がいずれかへの真の脅威（領土主権の喪失など）に至らなければ、威嚇がそのまま戦争に発展することはない。ここに今回の危機が限定され収束する可能性を読み取りたい。双方の焦点は、「核開発までの時間的資源」であり、イランはこれを短くしようとし米国はこれを長くしようとしている。領土確保や軍事力破壊は焦点にならない。双方が打撃を与えようとする対象は、お互いの謀（はかりごと）であり、このような駆け引きから、核施設に限定した

攻撃はあり得ても、ペルシャ湾全体に戦火が拡大することはないと見る。戦火拡大の報道はされ、石油消費国の経済が動揺するだろうが、イランにとっては取りあえず溜飲を下げる材料になる。イランにとって、全面戦争に発展させて自国の海軍力を喪失させても得るものはまずない。米国もまたアフガニスタンやパキスタンへのイランの干渉のレベルを睨んでいる。

真に収束あるいは限定が困難な危機が存在するのは、「勝利の不可能性の認識」が「勝利の柔軟な定義」に結びつかず、長い歴史過程で相互に対する憎悪が高まるだけ高まり、なかば絶望的心境が醸成され、対立する当事者に「中庸の思考」の余地がきわめて乏しいと見られる地域である。このような地域にインド・パキスタン国境が含まれる。その意味でも米国はこの地域とこれに隣接するアフガニスタンへのマイナスの影響は抑止したいところであろう。

(2012年2月23日記)