

企業倫理

『孫子兵法』の見直し

王守常

(翻訳 石井剛)

『孫子兵法』⁽¹⁾を企業管理やマーケティングに応用して収穫があったと称したのは日本人だったが、その後米軍もまたイラクの戦場で『孫子兵法』を用いている。彼らのとった「首切り行動 (decapitation strike)」の戦略思想は『孫子兵法』にヒントを得たものだということだ。こうしたことに影響されてだろうか、近年来、我が国でもとりわけ企業人たちが『孫子兵法』に強く興味を感じるようになってきた。今日では、さまざまな企業文化研修講座で、「ビジネスの場は戦場だ」とか、「『孫子兵法』はビジネスで勝利を獲得するためのバイブルになる」といったことばが宣揚されているのをあちこちで耳にすることができている。遠い先祖の「兵法」は二千年後の今でも本当に「すばらしい効果」があるかのようにだ。

(1) 『孫子兵法』は、『孫子』の中国での一般的な呼称。『孫子』十三篇は春秋時代の紀元前五世紀ごろの人、孫武の作だとなく伝えられてきたが、実際には孫武のことばの断片やその他の伝承が後世に伝わり、徐々に形成されてきたものではないかと見られる。最も古い注釈に魏の武帝、すなわち曹操(一五五―二一〇)による『魏武注孫子』があり、今日『孫子』十三篇という場合には、この曹操注がよったテキストを言う。しかし、『魏武注孫子』そのものは本より伝わらず、現存する最も古いものは宋代のテキストに基づく。なお、註および文中「」で示した箇所はすべて訳者による附記。

わたしはビジネスの波にもまれたことこそないが、ビジネス・エリートたちと腹を割って語り合ったことは少なくない。だが、「オオカミ社長」と揶揄される狡猾で非道な経営者」には未だ出会ったことはなく、彼らは皆、穏やかな語り口で話し、謙虚な態度を示していた。だからわたしは、だましあいや謀略をもてあそんでいるようでは、大企業を成功させることなどできないのだと信じている。「ビジネスの場は戦場だ」というような言い方には、すぐれた点などないとわたしは思っている。経済法規が次第に整備され、市場的顺序が成熟していくにつれて、「ウイン・ウイン」こそが理性的な行爲となり、最良の結果となるだろう。ビジネスの場は、人々のひたむきさ、勤勉さ、創造性、奉仕性が発揮される場であるべきであり、「つぶし合い」の戦場ではない。「友」か「敵か」という二元的な選択のもとで取り引きを考えるのではなく、ライバルを高く評価することを知ることこそ、企業家にとって経営の最高の境地であるに違いない。

企業倫理に対する呼び声は数年前から鳴り響いているが、いまだになんら効果は上がっていない。今では、企業文化研修といえば、『孫子兵法』の「謀略」とか、曹操が注釈で述べた「詐道」などを持ち出して、現下の経済活動の中であくせくしている人々を引きつけようとしている。だが、実際には『孫子兵法』が昔から「兵典」、「武経」、「百代兵家の師」などと呼ばれている理由は理解されていない。つまり、その十三篇六千字あまりの文章は、ただ「謀略」とか「詭計」を述べているだけのものではなく、戦争の本質に対する深い省察なのであり、中国兵学思想のエッセンスを凝縮したものなのだ。視点を変えて『孫子兵法』を読んでみれば、その真髓が見えてくることだろう。

「道徳を「体」となし、謀略を「用」となす

春秋戦国時代、やむことのない略奪併呑戦争のせいで人々は塗炭の苦しみにあえいでいた。孟子はそこで

「春秋に義戦無し」「孟子『尽心下』」と言ったのだった。「義戦無し」というのは、諸侯国が周の天子の權威を顧みることなく、尊卑の秩序を破壊したことを批判することばだ。孟子が政治秩序や道義の角度から諸侯国間の征伐戦争を譴責したのだと言うならば、そのほかの先秦諸子は、戦争の惨状について、深い批判を行ったのだった。老子は「大軍の後、必ずや凶年有り」「老子』第三〇章」、「夫れ人を殺すを樂しむ者は、以て天下に志を得べからず」「同三二章」と言った。老子は「道を以て人主を佐け、兵を以て天下に強くせず」「同三三〇章」と主張したのだった。墨子もまた、戦争が人々にこの上なく深刻な災難をもたらす——財や富を奪い取り、無辜の民をいためつけ、農期を誤らせる——ことを強く非難した。だから、徳と義によって天下を服せしめ、兼愛によって混乱を鎮めるよう墨子は主張したのだった。つまり、伝統中国における戦争観には、人文的な関心や強い道徳的批判が含まれていたのだ。

同じように、『孫子兵法』一三篇も、その各篇で謀略のことが語られているにもかかわらず、政治や道徳について論じることには深い意図が込められている。例えば「計篇」では、「兵は国の大事なり、死生の地、存亡の道にして、察せざるべからざるなり」という。つまり、戦争は一大事であって国や人民の生死存亡に関わるのであるから、「之を経すに五事を以てす」という。「経」とは推し測り、分析検討することであり、「五事」とは、「一に曰く道、二に曰く天、三に曰く地、四に曰く将、五に曰く法」だという。「道」とは、「民をして同意を与えせしむ」ことだ（以上、いずれも計篇からの引用）。戦争の問題は民衆の同意と支持を得なければならぬ。これはまた荀子の「兵の要は善く民を附するに在るのみ〔兵法の根本は民衆をうまく味方につけること以外にない〕」（『荀子』議兵篇）という意味でもある。「天」は気候、「地」は地形、「将」は軍の指揮、「法」は法度編制を指す。孫子にとっては、「善く兵を用うる者は、道を修めて法を保つ。故に能く勝敗の政を為す」「形篇」であった。「道を修める」とは、清らかな政治を修めること、「法を保つ」とは、法制の実行を確保することだ。戦争の決定権はこういふところからこそ掌握できるようになる。戦争は問題を解決で

きるが、戦争がもたらす危害はきわめて大きい。「危害」を知らずして、「利有る」を知ることはない。だから、「利に非ざれば動かず、得るに非ざれば用いず、危うきに非ざれば戦わず」（「火攻篇」ともいう。慎重に戦争と向き合うことが『孫子兵法』における最も核心的な問題なのだ。戦争は「亡国は以て復た存すべからず、死者は以て復た生ずべからず」（「同」という結果になりかねないのだから、「明君は之を慎み、良將は之を警むいまし。此れ国を安んじ軍を全うするの道なり」（「同」と孫子は戒めている。

戦争によって町や土地を攻め奪い取るといふのは、孫子にとって戦争の最終的な目的ではなかった。孫子は、「百戦百勝は、善の善なる者に非ず。戦わずして人の兵を屈するは善の善なる者なり。」（「謀攻篇」と述べる。百戦百勝が最良なのではない。戦争に訴えることなく敵を屈服させる人こそ最もすぐれているのだ。したがって、「善く兵を用うる者は、人の兵を屈ししか而も戦うに非ず、人の城を抜き而も攻むるに非ず、人の国を毀たぶり而も久しきに非ず。必ずや全きを以て天下に争う」（「同」という。孫子は、戦争という手段に訴えて存亡に関わる問題を解決することとなるべく避けるよう主張する。その思想は、中国文化における「人本」という考え方の影響を受けているに違いない。数年にわたる戦争の無惨な被害のもとで、人々は戦いをやめさせる方法を考えた。それは道徳によって戦争に制約をかけることだった。したがって、『孫子兵法』十三篇の論理に入り込み、「人の兵を屈し而も戦うに非ず」のためには、「謀略の法」を重んじることになる。謀略の本質とは、「詭」であり、「詐」であるが、これは曹操が注釈していった「兵に常なる形無く、詭詐を以て道と為す」のことだ。謀略が非常に重要なのは、うまく謀略を用いれば戦わずして勝つことができるからだ。したがって、「上兵は謀を伐つ、其の次は交を伐つ、其の次は兵を伐つ、其の下は城を攻む」（戦争の上策は敵の謀略を打ち破ることであり、其の次は敵の外交関係を打ち破ることであり、其の次は敵軍を打ち破ることであり、下策は敵城を攻めることである）（「謀攻篇」と孫子は強調する。しかし、孫子は謀略の重要性をうたっても、同時に謀略を用いる前提はやはり道徳を「体」とし、謀略は「用」に過ぎないと人を戒めている。『孫子兵法』第十三「用間篇」を注意深く

読めば、その意味するところが理解されるだろう。「用間篇」は五種類の間諜を用いてどのような情報を盗み取るかについて論じたものだ。しかし、「間を用いる」前提として、孫子は「聖智に非ざれば間を用うること能わず、仁義に非ざれば間を使うこと能わず」（用間篇）と強調している。ただ「明君賢將のみ、能く上智を以て間者と為し、必ずや大功を成す。此れ兵の要にして、三軍の恃みて動く所なり」（同）であるという。『孫子兵法』は兵法書として、道徳や倫理の重要性をたいへん強調しているものであり、だからこそ、唐代の有名な詩人杜牧がこれに注釈して、「古の兵柄、本儒術より出ず」と述べたのであった。

企業文化は「道」であり、経営モデルは「術」である

孫子が述べる用兵の法には、例えば、「彼を知り己を知る」、「先に勝ちて後に戦う」、「正を以て合い、奇を以て勝つ（正攻法で相戦い、奇抜な戦術で勝つ）」、「我専にして敵分かる（我が軍はまとまり敵軍は分散する）」、「実を避けて虚を撃つ」、「無法の賞を施し、無政の令を懸くる（賞罰の法にない賞をえ、軍政を無視した命令を掲げる）」などがある。これらの戦略や戦術は確かにだいたいなものだが、それらはやはり「術」であって「道」ではないとわたしは思う。

「術」とは何か。清代の学者章学誠は「術とは発見した真理をとりだして応用することである」と解釈している。言い換えれば、「術」とは理性的な認識を具体的に応用する方法のことだ。「道」は中国哲学においてはさまざまな説明があるが、かいつまんで言えば、自然や社会や人に関する固有の因果性や法則性のことであり、そこから道徳的本体や、人々の超越的な悟りの境地へとパラフレーズされる。したがって、中国文法においては、「道」は「本」であり、「術」は「末」である、「道」は「体」であり、「術」は「用」であるとずっと考えられてきた。「術」は「道」から離れることがなく、純粹で独立した「術」は存在しない。他

の言い方で言うなら、中国の企業は今日、西洋から企業管理の経験や制度を大量に参照しているが、その際、西洋の企業文化の核心的な価値については往々にして見落とされているのだ。ヒューレット・パッカートの管理制度を学ぶだけで、「HP way（ヒューレット・パッカートの「道」）」が示す内在的な価値に対する理解を欠くならば、どうだろう。「HP way」とは、（１）個人を信じ、尊重する、（２）卓越の追求、（３）信頼、（４）会社の成功は皆の貢献、（５）開拓と創造、のことだ。そして、こうした核心的な価値の支えがなければ、ヒューレット・パッカートの管理制度を完全に応用することはできないのだ。企業文化の価値観が「道」であり、企業の経営モデルや行為スタイルが「術」である。「道」は「術」中にある。企業文化の核心的な価値観が管理制度の中でその役割を果たさない限り、制度的な管理をしようにも最善には到らず、それどころか名ばかりのものになってしまおうだろう。

だから、『孫子兵法』を参照し、学ぶ場合にも、ただ「謀略」とか「詐道」に注目するだけで、孫子が兵法の中で強調していた道徳的関心や人本精神をまったく理解しようとしなのは、『孫子兵法』の庸俗化なのだ。一九七〇年代、欧米のビジネス・スクールの管理課程では、企業倫理課程の研究と教育が行われていた。ここでは企業管理と経営行為は人間の行為であり、したがって道徳の角度から企業行為を評価することが欠かせないと考えられたのだ。今日、わたしたちが中国の企業文化を考え、構築する際にも、ただ「利潤の最大化」を唯一の目標とするだけではなく、いかにして「公正」、「責任」、「誠実」といった倫理観念を核心的な価値に据え、それらを経済活動の中に応用していくのかを考えなければならぬ。