第1章　始計篇

――自分を知る者は勝つ

原文（書き下し文）

孫子曰わく、兵とは国の大事なり、死生の地、存亡の道、察せざるべからざるなり。故に、これを経るに五事を以てし、これを校ぶるに計を以てして、其の情を索む。

一に曰わく道、二に曰わく天、三に曰わく地、四に曰わく将、五に曰わく法なり。道とは、民をして上と意を同じくせしむる者なり。故にこれと死すべくこれと生くべくして、危わざるなり。天とは、陰陽・寒暑・時制なり。地とは、遠近・険易・広狭・死生なり。将とは、智・信・仁・勇・厳なり。法とは、曲制・官道・主用なり。凡そ此の五者は、将は聞かざること莫きも、これを知る者は勝ち、知らざる者は勝たず。

故にこれを校ぶるに計を以てして、其の情を索む。曰わく、主　孰れか有道なる、将　孰れか有能なる、天地　孰れか得たる、法令　孰れか行なわる、兵衆　孰れか強き、士卒　孰れか練いたる、賞罰　孰れか明らかなると。吾れ此れを以て勝負を知る。

将　吾が計を聴くときは、これを用うれば必ず勝つ、これを留めん。将吾が計を聴かざるときは、これを用うれば必ず敗る、これを去らん。計、利

として以て聴かるれば、乃わちこれが勢を為して、以て其の外を佐く。勢とは利に因りて権を制するなり。

兵とは詭道なり。故に、能なるもこれに不能を示し、用なるもこれに不用を示し、近くともこれに遠きを示し、遠くともこれに近きを示し、利にしてこれを誘い、乱にしてこれを取り、実にしてこれに備え、強にしてこれを避け、怒にしてこれを撓し、卑にしてこれを驕らせ、佚にしてこれを労し、親にしてこれを離す。其の無備を攻め、其の不意に出ず。此れ兵家の勢、先きには伝うべからざるなり。

夫れ、未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。未だ戦わずして廟算して勝たざる者は、算を得ること少なければなり。算多きは勝ち、算少なきは勝たず。而るを況んや算なきに於いてをや。吾れ此れを以てこれを観るに、勝負見わる。

孫子は、「兵とは国の大事なり。死生の地、存亡の道、察せざるべからざるなり」という全篇をおおう一文で始まる。事を成すにはよほどの準備がなければならない。まして戦争は国家の一大事であり、周到な思慮と考察の限りを尽くさなければならないということである。

軍形篇においては、「勝兵は先ず勝ちて而る後に戦いを求む」とも説いている。これは、戦争で勝つ兵は、まず勝てる態勢を作ってから敵に戦いを求めるということ。一時の感情で先に戦いを挑んでから勝利を求めることは、決してやってはいけないのだ。

さらに火攻篇では、「戦勝攻取して其の功を修めざる者は凶なり」と、戦闘の終結を読み切ることの大事を言っている。

「彼れを知りて己を知れば、百戦して殆(あや)うからず」。孫子は、戦いに勝つためにはまず自分をよく知ることが大切だと言う。そして、自分を知るために、五事を用いて考察を始めていく。

孫子は、始計一篇に、「五事を知る将は勝つ」「七計によって勝負を知る」「廟算(びょうさん)して算の多

【孫武】
『孫子』の作者とされる人物。斉の人とも呉の人とも伝えられるが、詳細は不明。『孫子』十三編を著して呉王闔慮（こうりょ）に認められ、軍師としてその富強に貢献した。『史記』には、孫武が闔慮に兵法を試してみせたというエピソードが見られる。

きは勝つ」と三度、勝算をチェックしている。これによって、事前の考察がどれだけ大事であるかがわかる。

1. 兵は国の大事

戦争とは、避けることのできない国家の重大事である。いったん戦端を開くとなれば、国民の死生、国家の存亡がかかってくる。したがって、事前によくよく考察しなければならない。

孫武の子孫と言われる孫臏の兵法では、次のように説いている。

「戦い勝てば、則ち亡国を在らしめて絶世を継ぐ所以なるも、戦い勝たざれば則ち地を削られ社稷を危うくするなり。この故に兵なるものは察せざるべからざるなり。然らば、かの兵を楽しむ者は亡び、勝を利する者は辱しめられる。兵は楽しむ所に非ざるなり、勝は利とする所に非ざるなり。事、備りて後動く」（戦いに勝利を得れば、減んだ国も存続させ、絶えた家系もまた引き継がせることができるけれども、戦

【孫臏】
孫武の子孫とされる人物。戦国時代（前403年～前221年頃）、斉の国で兵法の顧問となり、『斉孫子兵法』を著したと伝えられる。かつては孫武が『孫子』の原本を作り、孫臏が完成させたという説が有力だったが、現在では「孫武の兵法」「孫臏の兵法」が別々に存在したという説もあり、結論は得られていない。

いに勝てないとなると、土地は削られ国家の存立も危うくなる。したがって戦いというものはよくよく熟慮しなければならぬ。してみると、かの戦いを好む者はついには滅ぶし、勝利をむさぼる者は恥辱を受けることになる。戦いは好むべきではないし、勝利はむさぼるべきものではない。戦いの条件や準備が十分整ってから初めて動くのである）（『孫臏兵法』金谷治訳　東方書店刊）

企業経営と軍事には、共通するところが多い。それは、勝負である。戦いに勝敗があるように、経営には一年の決算がある。そしてそれは、軍事では将軍に、企業ではトップの力によるところが大きい。将軍の一挙手一投足が軍の勝負を左右するように、トップの一挙手一投足は社業の命運にかかわる。

このことからも、孫子は「覚悟の書」であると言える。冷静かつ厳正に現実を見つめる書なのである。

2. 自分を知るための五事

「彼を知り己を知れば百戦して殆うからず」。孫子は、勝つためにはまず自分を知ることが大切であると述べている。自分を知るために用いるのが、五事である。まず自分を知り、そしてライバル（企業の場合、競合企業をはじめ顧客や市場と言っていいだろう）の力量と比較する（七計）ことにより、彼我の実情を明らかにするのだ。五事とは、一に道、二に天、三に地、

四に将、五に法のことである。

(1) 道

道とは、民衆が君主と心を一つにして死生を共にすることに躊躇(ちゅうちょ)しないようにすることである。言い換えれば、民衆と君主との一体感を醸成するということである。

『淮南子(えなんじ)』[6]には、「兵の勝敗はもと政（治）にあり、政（治）その民に勝ちて下がその上（君主）に付けば兵強し」とあり、『尉繚子(うつりょうし)』[7]にも、「兵は朝廷に勝つ」と記してある。いずれも、平素のよき政治が有事に当たってその効を表すと言っているのだ。換言すれば、世論の大事さということであろうか。この「道」というのは、組織においては非常に重要となってくる。では、どのようにして「道」を成すのか。

吉田松陰[8]は、自著の『孫子評注』で次のように言っている。

「道の字、甚(はなは)だしく説破(せっぱ)せず、却って行軍、地形、九地の諸篇に於てこれを講ず」と。

孫子は行軍篇、地形篇、九地篇それぞれの末項において、将軍の統率について詳述しているが、これを指すのであろう。なお、軍形篇においても、「善く兵を用うる者は、道を修めて法を保つ」と、道を再び強調している。

さて、道の政治は一朝にして成し得るものではない。戦いだからといってにわかに兵を作ったところで、君主と死生を共にしようなどという者はいない。あくまで平素が大事なのである。

筑後柳川藩祖・立花宗茂[9]の家訓にはこうある。「戦いは兵数の多少によるのではない、一和

にまとまった兵でなくては、どれほどの大人数でも勝利は得られないものだ。我が軍が小人数をもってたびたび勝利を得てきたのは、一に兵の和による。その一和の根本は、日頃から心を許し合って上下が親しんできたことによる」（『名将言行録』岡谷繁実著　教育社刊）

マキャヴェリの『君主論』でも、「平時にあっても、安逸をむさぼってはならない。たゆまず変革に備えて努力しなければならない。逆境に陥った場合、これに冷静に対処する心構えを養っておかねばならない」と述べている。さらに、日露戦争の終わり、連合艦隊解散の辞においては、「……神明はただ平素の鍛錬に努め、戦わずしてすでに勝てる者に勝利の栄冠を授けると同時に、一勝に満足して治平に安んじる者よりただちにこれを奪う。勝って兜の緒を締めよ」と言っている。

［マキャヴェリ］
Nicollo Mahciavelli、1469年生、1527年没。イタリア＝ルネサンス期の思想家・歴史家・文学者。近代政治学の祖と言われる。著作の中では『君主論』が特に有名。その中で彼は、政治的目標の達成のためには策略や暴力も辞さないことを説いたが、これが後に、目的のためには権謀術策を厭わない「マキャヴェリズム」思想を生み出し、「悪魔の思想家」とも言われるゆえんとなった。

(2) 天

『易経』[10]に「仰いで天文を観（み）、俯（ふ）してもって地理を察す」とある。天文とは、日月星辰（じつげつせいしん）の動きをいい、地理とは山川草木の状態をいう。かの書聖・王羲之（おうぎし）[11]の『蘭亭の記』にも、「仰いで宇宙の大なるを観、俯して品類の盛んなるを察す」と記されている。品類とは、万物の生育する状況のことである。古来、天と地とは一体として観察され、考察されてきたのであろう。

天地には、二つの側面がある。一つは数理的なもの、もう一つは神秘的なものである。例えば、天は暦のような数理的面と、吉凶の卜占（ぼくせん）といった神秘的面を持つ。地については、距離、面積、高低などが数理的面であり、風水といったものが神秘的面であろう。

孫子は、本来現実性を貴ぶ。「天とは陰陽、寒暑、時制なり」と、極めて簡潔に述べている。陰陽とは陽の差す所と陰となる所、寒暑は風雨や雲霧などの気象の変化と、その影響で起こる豊作、飢饉も含まれる。時制とは、法則性を持つ天の現象である。これには次のような幾多の説がある。

1. 天候が軍事に及ぼす影響……例えば『司馬法』[12]にある「冬、夏に師（いくさ）を興さず」
2. 時の利害によってよろしきを制す……天候気象条件の、人間に及ぼすところを考慮して作戦を検討する
3. 時に応じて適当な方策を採る……時運、時流を示す
4. 時間の推移による変化など

史上、「小事を為すは力量にあるが、大事を為すのは天運である」と言われる。ここでいう

「天」が、これである。

しかし『呉子』[13]には、「……あえて私謀を信ぜず、必ず祖廟に告げ、元亀を啓してこれを天時に参じ、吉にしてすなわち後に挙ぐ」との記述がある。亀甲を焼いて吉凶を占い、天の時を得ているかを考え、すべてが吉と決してから初めて出兵するとしているのである。本来、兵書はあくまで現実的でなければならないが、戦国時代、織田信長が今川義元を討つべく桶狭間へ向かう途中、熱田神宮で祈願したように、用兵上、占いや鳥の瑞祥（ずいしょう）などを利用することは多いようである。

(3) 地

地理的条件とは、戦場の遠近、地形の険しさや平らかさ、広さといったもので、その地が彼と我とどちらの生地となり、死地となるのかを知ることである。

戦いにおいては、地形に基づいて軍を配備し、陣を布き、地形を利用した作戦を立てる。なかでも、孫子が重視するのは「遠近」である。敵と自軍の距離、間合いと言ってもいい。これが戦いの「時」を決定づけるのである。もの言わぬ地形は、うまく利用し、適合した者には生地となり、利用できず適合しない者には死地となる。孫子は、行軍、地形、九地の三篇で、詳細に地形を説いている。