

戦わずして負ける日本人① (戦略の意義)

「戦略的に考えろ」

このセリフを言われた経験のある人は多いのではないのでしょうか。そんな時、そのセリフを言う人は決まって、本来は戦略を示す立場にある人だったりします。戦略を示すべき立場にある人が、戦略を示すべき相手に対して「戦略的に考えろ」と言うのは理不尽というか、本末転倒な気がします。そんなことが日常的に行われているのが日本の社会です。

ただし、そんな状況を責められないのも事実です。それほど日本人は戦略を理解していません。

また、日本人が戦略を理解していない例として、孫氏の「戦わずして勝つ」という考え方についてろくな解説を見たことがない、ということも挙げられます。日本人は自覚していないと思いますが、ろくな解説をしていないどころか、これまた本末転倒というか、相手からすると日本人の解説は「自分から勝手に負ける雑魚以下」というのが正確な評価だと思います。辛辣な表現ですが、実際のところ自分から勝手に負ける敵というのは雑魚以下ではないですか？

そんな風になるのも日本人が戦略を学んでいないからです。

そこでまず、「戦略」とは何か。その意義について説明したうえで、孫氏の言う「戦わずして勝つ」について考えてみたいと思います。

1 「戦う」ということについて

質問です。

「戦い」を英語に訳してみてください。

この質問の意図は、米軍の教範では「戦い」について何という言葉で表現されていると思いますか？ということです。

“Fight” でしょうか、それとも “Battle” ？

この質問をして返ってくる答えは大体この辺りです。

では答えは何でしょう。

答えは “Conflict” です。対立とか衝突という意味を持つ言葉です。

ここで、日本人が持っている大きな勘違いを一つ指摘しておきたいと思います。(図1)

戦うとは「相手を倒すこと」ではありません。

戦うとは「障害を克服して目的を果たす」ということです。

戦い = Conflict ⇨ **戦う = 障害を克服して目的を果たす**
 ・対立
 ・衝突 etc. **≠ 相手を倒す**

図1：「戦う」とは

では、対立とか衝突というのは何と何がぶつかっているのでしょうか。
 戦争を考えると軍隊と軍隊、例えばボクシングでは拳と拳などを思い浮かべるかもしれませんが、
 ですが、そういった様々な要素を取り除いて最後に残るものを考えると、それは対立関係にある、
 独立した意思と意思のぶつかり合いということになります。(図2)



図2：戦い (Conflict)

そして勝利するとは、自分の意思を相手に強要することです。(図3)

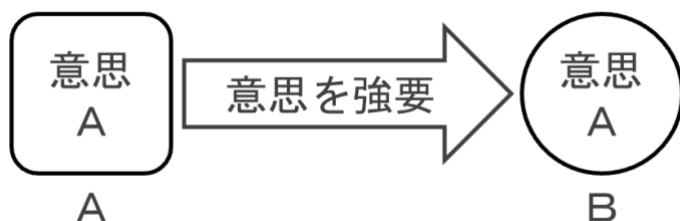


図3：勝利する

言葉だけを捉えると、この定義はあくまで人を相手にする場合だけのように感じるかもしれませんが、
 ですが、例えば自然との戦いについて考えてみると、自然に対して人間の意思を強要する（災害を克服する）と考えることができます。

また、勝利について考えるとき、体勢（形）としての勝利を追求してはいけません。陸上自衛隊の教範『野外令』には、次のようにあります。

「戦いの究極の目的は、敵の戦意を破砕して戦勝を獲得するにある」
 これは、敵の戦う意思を粉々にすることで勝利する、ということです。
 また、宮本武蔵は五輪書の中で「底を抜く」と説いています。これは、心の底から負けを認

めさせる、ということです。

つまり勝利するというのは、**相手から戦う意思を奪う**、ということです。

これらのことから分かるように、戦いというのはどこまでも人の心を対象として行われるものです。このような戦いの本質について米軍は、戦いとは“The Human Dimension (人間事象)”であると言っています。

2 戦略の意義

次に、なぜ戦いに戦略が必要なのかということについて考えてみたいと思います。

「勝つため」といえばその通りなのですが、なぜ戦略と勝利が関係あるのでしょうか。

(1) 戦いにおける障害とは

「戦う」ということが「障害を克服して目的を果たす」ことだということは既に説明しました。では戦いにおける「障害」とは何でしょうか。

戦いにおける障害とは、「自分がコントロールできない、かつ目的の達成を妨げるもの」ということができます。そして戦いにおいて自分がコントロールできないものには次のようなものがあります。

- 相手の意思（行動）
- 環境
- 戦場の霧

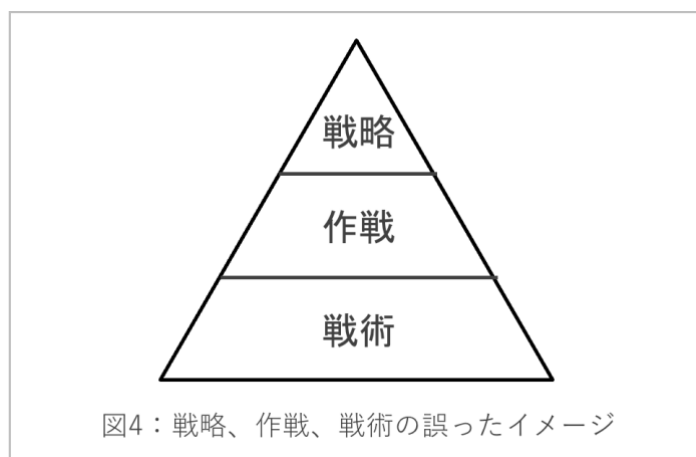
戦場の霧という言葉はあまり聞き慣れないかもしれませんが。戦場の霧を簡単にいうと、いくら情報収集しても、分析してもよくわからないところがある、ということです。

戦いに勝つということは、この自分がコントロールできないものに対してリソースを投入し、障害を乗り越えるということです。

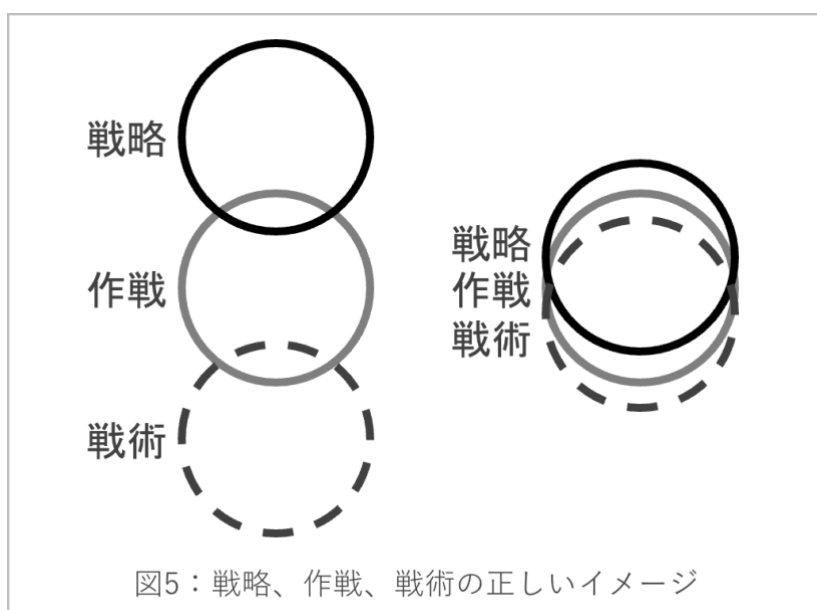
ここで問題になるのが、「リソースは有限である」ということです。

(2) 戦略、作戦、戦術

はじめに、戦略を知らない日本人の誤った認識を正しておきます。戦略を考えるうえで、戦略、作戦、戦術という概念があることは知っていると思います。この関係についてビジネス書などではよく（図4）のようなイメージで説明されていますが、これは誤りです。



では正しいイメージがどういうものかという（図5）のようになります。つまり何が言いたいのかというと、戦略、作戦、戦術は確かに存在するのですが明確に区分できるものではありません。そして場合によっては（図5）の右側のようになります。戦術がほぼ戦略としての意義を持つ場合があるということです。



参照：MCDP1 WARFIGHTING

それではなぜ、戦術や戦略といった概念が必要なのでしょう。

まず、戦略が組織全体の戦い方を決める、戦術が個別の戦いというような一般的な解釈はその通りです。しかし、その視点だけでは戦略について理解することはできません。そこで、別の視点からも戦略について考えてみます。

ある目的を達成するために複数の戦い（戦術）を組み合わせなければならないことがよくあります。ここで戦略を知らない日本人は、全ての戦いで勝利を目指すべきと考えがちで

すが、リソースが有限である以上、それは無理です。

ならばどうするかというと、勝敗を決する一戦（決戦と言います）に必ず勝利する、つまりリソースを決戦に集中させるということです。極端な言い方ですが誤解を恐れず言うと決戦以外の戦いに勝利する必要はありません。

そして、このような考えから決戦に勝利する確率を少しでも高めようとするのが作戦です。つまり決戦に有利な状況を作戦によって作為するわけです。

とはいうものの、戦場には自分がコントロールできない障害が多々あります。刻一刻と変化する状況、戦場の霧に隠れた脅威、限られたリソースでこれらを乗り越えるのに作戦だけでは不安は拭えません。

そこでより勝利を確実にするため、勝利に必要な前提条件を整えていく。これが戦略です。

『善く戦うものは、勝ち易きに勝つ者なり。』

（孫子の兵法）

これは一般的に「戦いの上手な人は、勝てる相手に勝つ人である」と理解されています。なのでビジネスでは、勝てないマーケットではなく勝てるマーケットでビジネスをしましょう、といった解説をする人がいます。これが典型的な戦術レベルの思考で、全く戦略を理解していない人のアドバイスです。

それでは、戦略的な思考を持つ人のアドバイスはどうなるか。

上記の言葉の後に、このような言葉があります。

『勝兵は先ず勝ちて而る後に戦いを求め、敗兵は先ず戦いて而る後に勝を求む。』

（孫子の兵法）

北朝鮮はロシア、中国、アメリカに囲まれた、吹けば飛ぶような弱小国家です。核兵器持つことなど絶対にできません。ですが、実際は北朝鮮の核実験を誰も止めることができませんでした。

これは北朝鮮が何十年もかけて誰も北朝鮮の核実験を止められない環境を作り（戦略）、適切なタイミング、適切な方法（戦術）で核実験を行ったからです。

まさに『先ず勝ちて而る後に戦いを求め』たわけです。

正しい戦略を描き、その戦略を実行したということです。

もし、あなたがここに北朝鮮の戦略的な意図を感じるなら、あなたには戦略的な感性が備わっているのだと思います。何も感じないなら、まだあなたには戦略的な感性が備わっていないのかもしれませんが。

戦略を用いれば、先ず勝ちて而る後に戦いを求めるので、少ないリソースでも目的を果たすことができます。逆にいうと戦略で失敗するということは戦う前から負けているということであり、その失敗を戦術で補うことはできません。

(3) 戦略の意義

以上のように、戦いでは限られたリソースを使って勝利しなければなりません。もし無限のリソースを持っているならば戦術も戦略も必要ありません。

つまり戦略や戦術はリソースが有限だから必要なものであり、戦略の意義は限られたリソースを正しく、有効に使うことにあります。

このことから考えると、最も良い戦略はリソースを使わずに勝つ、ということになります。つまり、「戦わずに勝つ」ということです。

2 ビジネスでの戦略

ここまでの説明で、ビジネスも全く同じだということに気付いてもらえたでしょうか。

まず、ビジネスも“The Human Dimension”であり、戦略は人の心を対象としたものになります。軍事の世界では敵の戦意を破砕することが目的になりますが、ビジネスでは例えば顧客を感動させることが目的になります。または競合に競争の意欲を失わせることが目標になります。

そして限られたリソースを使って障害を乗り越え目的を達成するための戦略が必要になります。軍事とビジネスでは戦いに使用する道具は変わりますが、扱っているのが人の心である以上、戦略の背景にある原理・原則やセオリーは変わりません。

そのことは Amazon などが証明しています。

ここまでの説明を踏まえ、次に日本人が考える「戦わずして勝つ」について解説します。