



常務取締役/理事・税理士

田野口 和矢

今から約 2500 年前の中国春秋時代に呉国に仕えた名將軍の孫武が編纂した世界最古の兵法書「孫子」は、ナポレオンや武田信玄などの名将だけでなく、ビル・ゲイツや孫正義など現代の著名な経営者も愛読家とされています。この「孫子」の中に、リーダーの5つの条件が書かれています。

**「将とは、智・信・仁・勇・嚴なり。『孫子 始計篇』」**

訳) 将たるものは、智・信・仁・勇・嚴を満たす人物でなければならない。

- 智・・・勝算あるなしを見極める力。洞察力。先見力。
- 信・・・嘘をつかない。約束は必ず守る
- 仁・・・おもいやりの心
- 勇・・・勇気、決断力
- 嚴・・・威嚴 厳しい態度



**「将に五危あり。必死は殺され、必生は虜にされ、忿速は侮られ、潔廉は辱しめられ、愛民は煩わさる。凡そ此の五者は将の過ちなり、用兵の災いなり。軍を覆し将を殺すは、必ず五危を以てす。『孫子 九變篇』」**

訳) 將軍自身については五つの危険なことがある。決死の覚悟に凝り固まっているものは殺され、生きのびることだけを思っているものは捕虜にされ、気短かで怒りっぽいものは侮られ敵の術中にはまり、名誉にこだわり潔白なものは罠に陥る、民衆（兵）への思いやりを持ちすぎると神経がまいてしまう。すべてこの五つのことは將軍の過失であり、戦いの災いとなるものである。軍隊を壊滅させ、將軍自身を死に追いやるものは、必ずこの五つの危険である。

これは、前述の将の5条件についての警鐘です。つまり、「勇」がありすぎると必死になり過ぎ殺され、「智」がありすぎると自分の身ばかり考え捕虜になり、「嚴」がありすぎると感情面を刺激され罠にはまり、「信」がありすぎると挑発にのってしまい、「仁」がありすぎると情に振り回されてしまう。何事もバランスが大事であり、行き過ぎると命に係わる大きな問題が発生するということが書かれています。これは現代のビジネス社会においてもよくあることだと思われます。また、江戸時代の大学者 荻生徂徠はその著書『孫子国字解』のなかで、次のようにも書いています。

**おおよそ智ある人は勇ならず、勇ある人は智ならず、仁なれば嚴ならず、嚴なれば仁ならず、四つの徳  
備わりても信また備わり難し**

四つの徳が備わっても、部下の信頼を得るのは難しいとは、中々リアリティがあり、考えさせられます。

参考)「孫子・呉子」町田三郎/尾崎秀樹 訳 中公文庫

「孫子」守屋淳 著 日本経済新聞出版

「論語と孫子」守屋洋 著 PHP 出版