

様

未来創造志塾  
塾長 細川栄一

## 未来創造志塾 14期第1回(2015. 3. 9)

### 帝王学、NO2・参謀学

### 第1回のテーマ

### 「孫子」① 理念編

#### 未来創造志塾、第14期

会費(年)	今回14期はオープン参加 (経営者とNO2 役・参謀候補生・経営幹部)	
2万円(一人)	未来創造志塾14期 講義10回分	2時間30分
会場	東陽町産業会館を予定しております。	

第14期は、東洋哲学・思想関連著書をテキストにして、対話形式で講義

ビジネスの本質と価値観、経営戦略と人間学を学びながら、具体的な実践に繋がります。

第14期予定 「帝王学・NO2・参謀学」	テーマ
第1回 3月 9日(月) 第1回	孫子①理念
第2回 4月13日(月) 第2回	孫子②戦略
第3回 5月11日(月) 第3回	孫子③戦略
第4回 6月15日(月) 第4回	孫子④人事統率
第5回 7月13日(月) 第5回	韓非子①帝王学
第6回 8月10日(月) 第6回	韓非子②帝王学
第7回 9月14日(月) 第7回	韓非子③統率力
第8回 10月19日(月) 第8回	貞観政要①参謀学・帝王学
第9回 11月 9日(月) 第9回	ドラッカー①トップリーダー論
第10回 12月14日(月) 最終回	ドラッカー②リーダーシップ・参謀
検証 1月18日(月) 振り返り	振り返り・プレゼンテーション

場所 : 江東区産業会館 会議室(地下鉄東西線東陽町駅) 予定

時間 原則第2月曜日、午後6時30分～午後9時

年会費 : 2万円/1人(1年間10回分) 講義の録音 CD 送付(都度参加の場合は3000円/1回)

#### PFドラッカー「経営者に贈る5つの質問」

①我々のミッションは何か？

②我々の顧客は誰か？

③顧客にとっての価値は何か？

④我々の成果とは何か？

⑤我々の計画とは何か？

# 第1回のテーマ「孫子」①理念編

## 兵法と戦国時代（諸子百家）

武教七書＝「孫子」「呉子」「尉繚子」「六韜」「三略」「司馬法」「李衛公問対」  
 易経（最古の経典＝変化の書）  
 …老子（道家）－莊子  
 …孔子（儒家）－曾氏－孟子－朱子学…陽明学  
 －荀子…李斯・韓非子（法家）＝秦の始皇帝（法制の整備）

## 計略（策謀・詭道）の教え

兵法三十六計（駆け引きの極意）

…原理原則「無知は壁を創る！」＝中国の権謀術（騙されるよりも騙す人になれ）

「敏さ」とは、物事を見通し、危険な策略を未然に防ぐ能力。

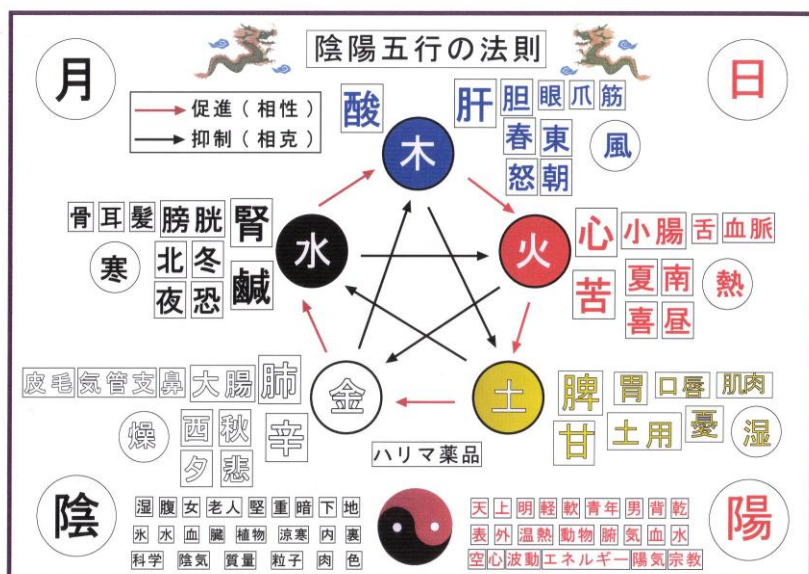
計略と戦略・戦術      計略と智略（智慧）      中国人にとって策略は智慧（知性の賜物）

## 陰陽五行の法則



陰陽太極図

太極を表しており、陰と陽のバランスが取れている状態。  
 黒い部分が陰、白い部分が陽を表しています。  
 黒と白の小さい丸は、陽の中に陰、陰の中に陽が含まれていることを表しています。



テキスト「孫子に経営を読む」伊丹敬之

第1 「洞察の書」 人間理解の深さ

第2 「物理と心理」 論理・合理性（IQ）と人間心理学（EQ）

=== 原理原則「複眼思考（統合）」

箴言……行間・字間を察する 易経＝時中・兆しを読む 原理原則「時の三（時・処・位）要素」

体系化

①経営の本質

②経営者・将軍のあるべき姿… コンセプトスキル（概念創造能力）を磨くには？

優先順位

①基本スタンス＝概念化（何を大切にするのか？） 原理原則「概念の論理構造」

②戦略の鍵（KFS）＝比較計算（要因分析）…情報の重要性 原理原則「算多きは勝つ」

③合理性（利）＝実践・現場主義、責任

君主（トップ）—将軍（専門家）—士卒（実践幹部）—兵員（人民）

「孫子戦法」…(経営応用) 科段・構造

1 理念・目的

—— 2 人事・統率（人材・要領）

3 情報・情勢（分析・総合）

4 戦略・計画（目標・多元化）

5 戦術・実動（制度・士気）

—— 教育体現 ①意思交換の疎通 ②価値観の一致 ③貢献度の充足

—— マネージメント（管理の普遍化）… プロセス管理

—— 人材 ①情報（端末・ストック） —— 装置 —— 判断

②計画（カネ・モノ） —— 技術 —— 合理

③実践（制度・しくみ） —— 士気 —— 心理

—— 価値観統合

目標の思想化… 目標の中に、理念・目的が内在していないと駄目

目標 —— 定量的… 数字で表せる（売上・利益など）… 遠心力に働く

… 小さなリスクで大きな成果

—— 定性的… 数字で表せない（努力・プロセス・協力・理念にそった行動）

… 求心力に働く

… 大きなリスクで大きな成果



プロセス管理(プロセスデザイン)

原因 —— 結果

その過程を重要視する。

重要な点：プロセスの背景を追いかける。これが一番重要。

裏づけとなっているものはいったい何か？

現状の数字を管理する。

… 現状分析する。何故つまづいたか？

—— 数字で表された仕事と内容を分析



「孫子の兵法から、現代の経営戦略を学ぶ」 ～～～ 21世紀、勝ち組みの会社とは？ ～～～

## 1 経営とは？

天の時  
地の利  
人の和

## 2 孫子の兵法（始計編）

兵は国の大事にして、死生の地、存亡の道なり。 **察せ**ざるべからず。

故に之を経るに五事を以ってし、之を校ぶるに計を以ってし、この情を **策む**。

一に曰く道、  
二に曰く天、  
三に曰く地、  
四に曰く将、  
五に曰く法。

道とは、民をして上と意を同じくし、之と死すべく之と生く可くして、危きを畏れざるなり。

天とは、陰陽、寒暑、時世なり。

地とは、遠近、陰易、広狭、死生なり。

将とは智・信・仁・勇・嚴なり（始計編）

法とは、曲制（組織）・官道（規律、権限）・主用（装備、指揮命令系統）なり。

およそこの五者は、将は聞かざることなし。これを知る者は勝ち、知らざる者は勝たず。

…「聞く」⇒**Step1意識化**⇒「知る」⇒**Step2原理原則**＝**Step3置き換え**⇒「出来る」

「老子」第17章・・・理想的な君主とは？

最高の君主とは、人々がその存在を知るばかりである。

その次の君主は、人々に親しまれ、称賛される。

その次の君主は、人々に恐れられ、

最下位の君主は、人々に侮られる。

「史記」高祖紀 高祖：漢の劉邦 楚王：項羽

「将の将たる器」

漢の劉邦には偉業を達成するのに力を尽くした多くの功臣（参謀）がいた。

劉邦が彼らを評して言った。

「帷幄で作戦を練り、千里の遠くにいる敵を打ち破る手腕では、私は張良には及ばない。国内をよく治め、万民を撫育する才能では、私は蕭何には及ばない。戦場でかならず敵を撃破する能力では、私は韓信に及ばない。この三人は天才である。しかし、私には彼らを超えた才能がある。それは、このような天才をつかいこなすという能力だ。項羽にも范増という良臣があったが、そのひとりもつかいこなせなかった。だから項羽は敗れたのだ。」

人をみだりに貶めれば、自分の品格も下がるばかり

「自分より優れた者を自分のまわりに集めし徳を心得し者、ここに眠る」

アンドルー・カーネギーの墓標

## 孫子の兵法 3

### 将とは智・信・仁・勇・厳なり（始計編）

将軍というリーダーに必要な資質、条件は、知性・信義・仁愛・勇気・厳格の5つである。

- ① 智恵、情勢を読む力、判断力・先見力
- ② 信頼、誠意・信義に厚く、部下との信頼関係があること
- ③ 思いやり、包容力・人間味があり、人間的な魅力があること
- ④ 勇気、行動力・決断力があり、責任感が強いこと
- ⑤ 威厳や公正感にあふれ、信賞必罰を守ること

…自分は勇将型のリーダーか？ 智将型のリーダーか？

短所を補い、長所を伸ばす努力  
戦いの中で自省し、自分を磨く

### 将に五危あり、必死は殺され、必生は虜にされ、分速は侮られ、廉潔は辱められ、愛民は煩わされる（九變編）

- ① 必死 自分は冷静な判断の上に、部下を必死にさせること  
…「やればできる」智恵を働かせず、やみくもに頑張れという。
- ② 必生 自己の保身に気持ちがあると、行動が消極的になり、部下の管理能力がなくなる。  
…「あとにしてくれ」決断力がなく、行動が消極的
- ③ 分速 短気で怒りっぽい。相手に振り回される。  
…「そこを何とかするのが役目だろ」すぐ逆上し、我を忘れる。
- ④ 廉潔 清廉潔白にこだわる。食欲さが薄く、チャンスをのがす。  
…「相手の気持ちも察してやれよ」奇麗ごとばかり並べ立てる。
- ⑤ 愛民 思いやりのつもりが、実は甘やかしている。見くびられ、志気が上がらない。  
…「わかるよ。私も同じ思いだ」部下を厳しく取り締まれない。

部下はたった一言から上司の心を見抜く  
その場しのぎ  
見栄や外聞  
無責任な言動

## 経営のヒント97 メンターの存在

### ビジネスリーダーが求めるメンター

1980年代のアメリカ不況を乗り越えたビジネスリーダーの企業家達が、当時の仲間達の間で大切に使った言葉がありました。それは「メンター(mentor)」という言葉です。

このメンターを一言で定義すれば、「知的指導者・支援者」とか「人生における師」

具体的には「相手の潜在的な能力や可能性を、自発的に且つ最大限に発揮する自立型人材に育成することができる人」という意味も含まれています。

メンター(支援者)とは、他人を本気にさせ、全力を尽くして仕事上の目的・成果に向けて、やる気にさせる究極のリーダーの事を指しています。

一般に多くの人々は、それぞれに無限の可能性があるにも関わらず、その為の力をほとんど使わず、発揮することなく生きて日常を過ごしています。

ところが、メンターと呼ばれる卓越したリーダーは、それらの普通の一般的な人々の心や精神の内部世界に含まれた可能性の力を引き出すことがいとも簡単にできるのです。そして普通一般の人々が、その内部世界の可能性を容易に発揮できないのは、ひとえにそのメンターとの出逢いがなかっただけの理由によるものであるとされています。

反対に、日々新たな可能性を遺憾なく発揮している人が居るとしたら、その人の身近には必ずメンター、あるいはメンターに相当する人が存在しているはずだとされています。

私達はメンターとの出逢いを通して、人生における出逢いの価値を創造する重大なチャンスを手に入れることができるのです。

人は誰でも、自分の周囲の他人から常に強い影響を受けています。

目の前の他人が、自分に対し、どのように接するかで、自分の気持ちが変わり、思考が変わり、行動までもが変わってくるのです。

私達は人生の間に出逢った、多くの人々から様々な影響を受けながら成長しています。

自分もそうだし、出逢う相手の人もまた同じように相互に依存しながら、互いに互いとの関係性を通して、成長を果さなくてはなりません。

そもそも、この世の中では、多くの場合、私はあの人という一人の人に出逢ったことで、自分の人生を始めて前向きに変えるための重大なきっかけを掴むことが出来たという人ばかりなのです。

「あの出逢い、あの人との出逢いによって、私の新しい人生が始まった！」

まさに、そのような人の存在こそがメンターなのです。

### 運命の開拓

メンターの存在が不要		メンターの存在が不可欠	
努力		出逢い	
努力を蓄積する		出逢いを活かす	
メンターを受け容れない人間は「人材」になれない。結果、その人間はメンターになれない。		メンバーから受け容れられたメンターが「人財」を育て、育てられた「人財」がメンターになる	
獲得の効果	執着の弊害	喜捨の効果	執着の放棄
自己主張の中に自己の優越を見る		関係性の中に自己の真価を見る	
能力的知性の成果		思想的知性の成果	