

様

未来創造志塾
塾長 細川栄一

未来創造志塾 14期第2回(2015. 4. 13)

帝王学、NO2・参謀学

第2回のテーマ

「孫子」② 戦略編

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2回のテーマ「孫子」②戦略編

「孫子」のすごいところは、将・参謀から見た「理想の君主とは？」「将軍とは？」

「君主」とはどうあるべきか？・・・現代では経営者、トップ

「将軍」とはどうあるべきか？・・・現代ではNO2や経営幹部、リーダー、マネージャー
理想的な「組織」のあり方とは？・・・負けないチームの要件、情報、事前準備の大切さ

——引き際の大切さ（歴史上の成功者とその後の運命）伍子胥と孫武・申包胥、などなど
嫉妬、恐れ。虎の尾、逆鱗。

戦いの相手は多数（1対1ではない）

孫子の理念（The Art of WAR 戦いの芸術書）

- 1 人間性（人間理解・道徳＝理想は戦わずして勝つ）
- 2 中庸性（陰陽二元論・対立を統合＝拙速一八分の勝ち、第3の道）
- 3 現実性（情報分析、人間心理洞察、兆候把握、オペレーション）

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、——理念・人心統一・意思の統一
- 二に曰く天、——時代環境（自然・技術・・・）
- 三に曰く地、——社会環境（経済・価値観・・・）
- 四に曰く将、——人事統率（幹部）
- 五に曰く法。——規律・システム

「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」 24p
…「聞く」⇒Step1意識化⇒「知る」⇒Step2原理原則＝Step3置き換え⇒「出来る」

「将とは智・信・仁・勇・厳なり」（始計編） 48p

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

1 優先順位（なぜ、この順序なのか？）＝勇や厳より、信や仁が重要度高いのか？ 智が一番か？

将は孤独（例え＝風雨に曝させる山の上の一本杉）

2 君主論との違い

人が動く理由は5つ

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤ 恐怖

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（九変編） 76p

- 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、チャンスのをのがす。
…「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
——視野狭窄のなせる業。思い込み、欲得、短期的視点、落とし穴。

「算多きは勝ち、算少なきは勝たず」始計編 25p

1 事前の見通し

- 主の道
- 将の能力
- 天地の損得
- 法令の実行
- 兵たちの強さ

①勝敗は戦う前にすでに決まっている！＝どれだけ情報収集して準備したか？

②事前に深く考えた人が結局は勝つ！＝質（深・広・高）と量、未来先取り、感情より論理

時間軸で時代を読む！（大局俯瞰・歴史観・人間観）

地図を描け！（自分からビジョンを描け、致して致されるな）…地図の中で生きるか？描くか？

「勝ちを知るに五あり。戦うべきと戦うべからずとを知る者は勝つ」謀攻編 32p

…故に曰く、彼を知り己を知れば、百戦して殆うからず。彼を知らずして己を知れば、一勝一負けす。彼を知らず己を知らざれば、戦うごとに必ず殆うし。156p

1 自分の置かれた環境の有利不利を判断（SWOT・M+3C・5F）

2 衆寡の用（選択と集中、投入時期・撤退時期の判断）

3 人心の統一（ビジョン・コンセプト・価値観の共有）

4 事前準備（相手を知る、シナリオ、作戦、得意分野に引き込む）

5 任せて任せず（幹部の能力高く、御さない（教えない）根回し、報連相確認＝権限付与）

ゴール＝あるべき姿（KGI）

どうするか？＝方針、具体的行動（KPI）

スタート＝何について考え（環境分析、SWOT分析）＝KSF（成功の鍵）

天と地（環境を知る）

彼	己		
○	○	百戦して殆うからず	
×	○	一勝一負	
×	×	戦うごと殆うし	
○		?	重要な鍵

＝己を知る（関係性の中で自己の真価を知る）…M+3C（自分—相手—外部環境を知る）

「兵とは詭道なり」始計編 148p

正と奇、虚と実、致すと致される…二項対立、相矛盾するものを統合、止揚

全体と部分、長期と短期、自我と自己、機会と脅威、強みと弱み、満足と幸福、効率と効果

小さな悪が大きな善を包む。（悪の中の善が本当の善、善の善は偽善）

敵は一人ではない（多数対多数）。当面の敵が未来永劫の敵でない。——敵を味方にする！

スパイの活用（情報の価値を知る）

イノベーションとは感動、差別化、喜んでだまされる！

「君の軍を患える所以の者には三あり」謀攻編 40p

経営で重要なことは、この2つを明文化し、全員が徹底遵守すること

①やるべきこと

②やるべきでないこと＝短期的利益重視、現場の人事（指示命令系統）

——任せて任せず！（成果の評価システムを作る）＝設計次第（デザイン思考）

教えるな！＝考えさせろ！＝部下に成果を上げさせろ！（＝幸福優位性）

「百戦百勝は善の善なる者に非ざるなり」謀攻編 55p

故に上兵は謀を伐つ。その次は交を伐つ、その下は城を攻む。攻城の法は已むを得ざるがため。

戦わずして勝つ、それが最高の勝ち方

——戦争は目的ではなく、手段である！（戦いは最悪・最後の手段）

戦争は時間が掛かるし、お金と兵糧と武具・機会も必要で、人心も乱れる。

兵力に応じた戦い方がある。

勝算がない時には戦わない！

負けたことがある者が、本当に強い！

部下でなければ、部下の本当の気持ちはわからない！

「兵は勝つことを貴び、久しきことを貴ばず」作戦編 84p

「兵は拙速なるを聞くも、未だ巧久なるを賭ざるなり」作戦編 87p

速さが必要な理由＝心理・兵站

小さくてもいいからスピード第1。

勝ち癖を付ける！

21日習慣化

なぜ拙速なのか？＝戦いの相手は多数。

五分の勝ちで上出来（武田信玄）

戦いの前に、ゴール（期限）を決める！