

様

未来創造志塾  
塾長 細川栄一

## 未来創造志塾 14期第4回(2015. 6. 15)

### 帝王学、NO2・参謀学

### 第4回のテーマ

### 「孫子」④ 人事統率編

#### 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)

「孫子」から学ぶ＝ 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

## 第4回のテーマ「孫子」④ 人事統率篇(オペレーション・組織論)

テキスト 「新釈 孫子」武岡淳彦 (PHP 文庫 2000年6月発行)

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)

兵法	兵学	戦略・戦術
	兵術	組織管理 (オペレーション・システム)

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

…なぜ拙速なのか？＝戦いの相手は多数。

「兵は勝つことを貴び、久しきことを貴ばず」作戦編 84p

…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。(ショートゴール)

勝ち癖を付ける！……21日習慣化プログラム (HAP)

	現代軍	軍の組織		人数	指揮官
	師団	軍		12500人	将軍
	連隊	師×5		2500人	大吏
	大隊	旅×5		500人	大吏
	中隊	乗(卒)×5	戦車1台 3人(乗長・御者・戎右)	100人	吏
	小隊	両×4	歩兵72人	25人	吏
号令	分隊	伍+4人兵卒	補給用車1台+25卒	5人	曹

### 将軍の統率の極み

「兵を知る者は、動きて迷わず、挙げて窮せずの心境を保持することである」

(1) 動きて迷わず

クラウゼビッツ「戦争論」——将軍は、ことに当たって精神の自由を保持し、その精神をもって戦場の事象を支配しなければならない。

(2) 挙げて窮せず

平常心、自分で自分の心をコントロールする

### 組織管理はチームワーク (システム論)

「人をして已むを得ざらしむればなり」の心境に将兵をおく (一致団結・追い込む)

例：徳川家康は、三方ヶ原戦いの完敗から学ぶ (甲州軍学)

### 目的と目標、哲学、人間性 (全篇の結言) 参照コピー

戦争哲学3つの条件

- ① 国益を得る戦いであること (目標を奪取出来ても、目的が達成しないと凶。中庸性が大事)
- ② 勝利を確実に獲得できる見通しがあること (人間の性、欲は際限がない！心のコントロール)
- ③ 前二項が良くても、国家が危機存亡の時でなければ戦わないこと

★「戦略」は感情に勝る

「勝つ可からざるは己に在るも、勝つ可きは敵に在り。故に善なる者は、能く勝つ可からざるを為すも、敵をして勝つ可から使むること能わず」形篇

…自軍が負けないことは出来ても、勝つことは出来ない。勝つことより負けないことが大事。

★「善なる者は、道を修めて法を保つ」形篇

…目的と目標、そして事前準備をしっかりと、ルール・評価基準を徹底する (例：マネーボール)

★「善く戦う者は、之れを勢に求め、人に責めずして、之れが用を為す」勢編 206 p

…組織の士気が一番大事

「衆を治むること寡を治むるが如くするは、分数是れなり」

…小さな単位に分けて管理 (3~4人=2割はサボる！ 少数精鋭・チーム単位の評価)

★「勢は弩を引くが如く、節は機を発するが如し」勢編 199 p

…勢いを得るには、弓を目いっぱい引き絞るように力を溜め、矢を放つように一気に放出せよ。

例：ジャンプ、集中、後の先 (伏せる、一気に立つ=風林火山、武田軍)

★「爵禄百金を愛みて、敵の情を知らざる者は、不仁の至りなり」用間篇

…スパイの活用、偵察にはコストを掛けよ。事前情報・状況判断・環境分析を怠るな。

★「將に五危あり、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。凡そ此の五者は、將の過ちにして、兵を用うるの災いなり。」(九變編) 76 p

①必死 勇気だけがある人は殺され

②必生 生き延びようという執着が強い人は捕虜にされ

③分速 短気な人は侮られて計略にかかり

④廉潔 清廉潔白な人は侮辱を受けて罠にかかり

⑤愛民 部下への愛情を持っている人は苦勞が絶えない。

およそこの5つは將軍の過ちであり、軍隊を動かす上で災いとなる。

★「智者の慮は、必ず利害を雑う」九變篇

…智者は、必ずプラス面とマイナス面を挙げて比較検討する

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）」

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）

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

人が動く理由は5つ＝マズロー欲求5段階説に置き換えると・・・

1	大義・理念	マズロー欲求 6段階自己超越（共同体貢献）	魂
2	自己実現		脳
3	自己犠牲	卒を視ること嬰兒の如し 98p	心
4	利害損得		技
5	恐怖（安心）		身体

「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

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

＝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）

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）

スタート＝何について考え（環境分析、SWOT分析）＝KSF（成功の鍵）

ゴール＝あるべき姿（KGI）

どうするか？＝方針、具体的行動（KPI）

「人に致して人に致されず」虚実篇 141p

戦略の本質＝主導権を握る…得意分野、ダントツ1番、地の利、事前シナリオ準備、質問する

①勝てる体制を作る！＝どれだけ準備したか？

②問題解決より未来志向＝（ゼロからプラスへ）目標より目的（価値）

＝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？

「勢は弩を引くが如く、節は機を発するが如し」勢編 199p

…勢いを得るには、弓を目いっぱい引き絞るように力を溜め、矢を放つように一気に放出せよ。

例：ジャンプ、集中、後の先（伏せる、一気に立つ＝風林火山、武田軍）

戦略的発想＝まずタメをつくり、しかる後に一気に

例：セブンイレブン、人材の育成、マーケットシェア