

未来創造志塾 6期第9回 (H19.11.13)  
**戦略書のバイブル「クラウゼビッツ戦争論」に学ぶ  
 強い将帥(リーダー)の条件**

<p><b>未来創造志塾 建塾の志</b></p> <p><b>目的</b>                  二十一世紀、新しい時代の大転換期を生き抜くための理念や経営の哲学を共に学び合う                  経世済民の高い志を持ち、日本人としての使命を探究し、切磋琢磨し合い、未来に向けての価値を                  創造し、共感の和を広げる。</p> <p><b>誓い</b></p> <p>一、大局観察                  何事も高所、大局から、情勢判断する習慣を心掛けます。</p> <p>一、使命探究                  人間の持つ無限の可能性を信じ、自らの使命を探求し、価値の創造に努めます。</p> <p>一、自己挑戦                  常に智恵と向上心と勇気を忘れず、共に励ましあい、立派な日本人となることを目指します。</p>
---

**6期テーマ 東洋思想・哲学を学び、トップ・幹部に必須な人間学を身に付ける！**

**賢者は歴史に学び、愚者は体験に学ぶ」先賢に学んで自分を練る」**

- 講義主題 一、東洋思想を学び、価値観を高め、人間力の向上を目指す。  
 二、経営の原理原則を学び、戦略の仕掛けと仕組みを学ぶ。  
 三、お互いに価値観を語り合うことにより 志・使命を学び合う場とする。

第6期は、東洋哲学 歴史から、現代の経営に置換え学びます。

第6期予定	日程	テーマ
第1回	3月19日(月)	「山本勘助と武田信玄」に学ぶ、トップと参謀の条件
第2回	4月16日(月)	「武田家の事業継承」に学ぶ、成功例と失敗例
第3回	5月21日(月)	「真田一族(三代)」に学ぶ、中小企業経営の生残り戦略
第4回	6月18日(月)	「織田信長の破壊と創造」根底は生まれつきの帝王学
第5回	7月 9日(月)	「徳川吉宗の目指した改革」人材登用の極意
第6回	8月13日(月)	「小栗忠順」明治維新の未来を創った天才戦略家
第7回	9月11日(火)	「山田方谷と河合継之助」名宰相の生き方の違い
第8回	10月16日(火)	「クラウゼビッツ戦争論」 戦略思考を身に付ける
第9回	11月13日(火)	「クラウゼビッツ戦争論」 強い(将帥)リーダーの条件！
第10回	12月11日(火)	「ランチェスター弱者の法則」中小企業の経営戦略の極意
第11回	1月15日(火)	「君主論」非常の論理、悪の人心掌握術
最終回	2月19日(火)	「曹操孫子注釈」戦略・戦術策定の仕組みを学ぶ！

以上で予定しておりますが、皆様の希望があれば、内容を変えます。

- 場所 : 地下鉄東陽町駅前 産業会館(第1会議室)  
 会費 : 3000円(会員以外 都度参加メンバー)  
 (6期会員メンバーは、2000円、録音CD送付)

**参加者募集・・・12月2日(日)～3日(月曜日)移動例会：信州上田市真田の庄**

## 未来創造志塾 6期 9回 (H19年11月13日)

戦略書のバイブル「クラウゼビッツ戦争論」に学ぶ  
～ 強い将帥 (リーダー) の条件 ～

### クラウゼビッツ曰く

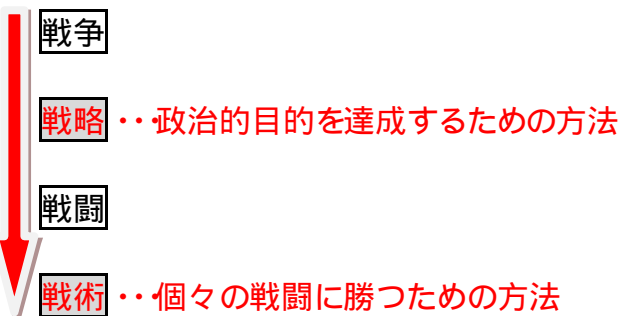
**戦略的失敗は戦術的努力で補うことはできない！」**  
**戦略計画は不断の修正を加えることが必要である！」**

### 戦略と戦術の区別

戦略とは 戦争目的を達成するために戦闘を使用する仕方を指定する」

戦術とは 戦闘において戦闘力を使用する仕方を指定する」

	戦略	戦術
日本海軍 (時間軸)	敵が見えない状況での作戦	艦船同士が砲火を交える距離
日本陸軍 (部隊規模)	師団以上を運用する術	連隊や大隊の運用
	目的を達成するための方法理論	個別な術
	長期的・未来・先見性	短期的・日常的意志決定
目的 手段	有効性 What 何をするか？	効率性 How いかにするか？



要事 要点における戦力の集中こそ、戦略 戦術の肝要である！」

戦略は目的に適合した具体的な目標を与え、目標達成できるように個々の戦闘を配置すること。

- ・いつ、どこで、どれだけの戦力で戦闘を行うかを決定することである。
- ・全体と個々の作戦を計画するための指針・方針

**目的は手段にとって行動の基準とならないことがしばしばである」** **最適な目標の選定」**

したがって「手段」にとっては、目的に対して意義を有し、かつ「手段」自身が直接の行動の基準とらるものを「目標」として設定することによって、これに努力を集中することができる！」

物事を適切にやるより、適切なことをやることのほうが重要である！」ドラッカー  
企業の存続・成長の条件 = 「有効性」と「効率性」

**目標が具体的にになった時にはじめて、「いかにすれば達成できるか」という方法論が必要！」**

意志決定時の目標選択

「勝つためには、多様な選択肢の中から最も重要な要因を選び取り、これに努力を集中せよ。」

行動目標の重点形成

戦争を計画する場合、

第1の原則は、敵の軍隊の重点を見出し、可能な場合はこれを一つに絞り込む。

第2の原則は、この重点に指向されるべき戦力を一つの主要な行動に統一することである。

## 戦略だけが弱者が強者に勝つ方策！

戦争における確定要素は、将帥自身の意思と実行力だけである」

軍の戦力は、これを指揮する将帥の精神によって決まる」

将帥は、洞察力を持たなければならない」

必勝の条件というものはない。準備において出来るだけ勝利の条件を整え、実行に当たっては打算を超越して行動せよ」

クラウゼビッツは言う**地位の進むにしたがって、無能になる者が多い」**

上司がいた方が仕事出来る人・・・命令によって仕事をしている

上司になるとさらに成長する人・・・意図を熟知して全体のビジョンを描きながら仕事をする！

・・・ワンランク上の指揮官の立場に照らして自分の任務を遂行せよ(軍隊用語)

クラウゼビッツはかく語りき

目的を達成するために払う犠牲の大きさを定めなければならない。犠牲の量ばかりでなく、期間にも、大きい成功をすれば小さい成功はこれについてくる。栄冠は最後の勝利者に与えられる。途中の総和が敵にまさっても何にもならない」

機眼力「ウ・ドワイユ」

= 過去に蓄積された知識や精神力 = 洞察力や先見力の根源

卓越した将帥は博学多識だけの将校の中からは生まれない！」

問題意識(目的)、ビジョン構築力、先見力、創造力

知識の単純化は偉大な将軍の速成教育の可能性と、将軍が学者でない理由を明らかにする。偉大な知識は人を偉大にし、下らない知識は人を小人物にする」

本質を見極めるには、枝葉末節の知識が必要ではなく、= 複雑なものを単純化する能力

例 戦略的リーダーと戦術的リーダー：劉邦と項羽

「人間は優れた仕事をするためには、自分ひとりでやるよりも、他人の助けを借りるほうがよいものだと悟ったとき、その人は偉大なる成長を遂げる」カーネギー

決断

クラウゼビッツはかく語りき

指揮官の決断だけは、誰の助けも得られない。」

「リスクと責任を負って行う決断こそが他の誰もが行えない、リーダーの唯一最大の役割である。

決断を阻害する要因 = 不確実性からくる不安、疑心暗鬼等の**臆病**」である！

これを克服する資質として必要なのが、知力としての**機眼力**と情意としての**勇敢**」であるとしている。

経験による弊害

クラウゼビッツはかく語りき

**勇敢は、地位が上がれば上がるほど、次第に希少になるものである。」**

知情意の三位一体の機能

知識・・・増す、情力・・・不足、意志・・・理屈中心 結果「勇敢さ」が欠けてくる

## ナポレオンは、言う!

戦争において発揮される軍隊の力は、精神によるものが三、物質力によるものが一である」

戦争における情報は不確実で、判断する人間も完璧ではない。したがって、戦争では偶然や幸運、不運といった賭けの要素を多く含む」

## 精神的な力は勇気である!

戦争には、勇気や激情のような測定できない精神の力が大きく関わっている」  
軍隊の精神的要素のレベルを決めるものは、指揮官の発揮する志」

## クラウゼビッツのいう大胆さ

勇気と大胆さは本質的に別なものである

大胆さは、戦争において特別の地位を占めるものである。

大胆さは、戦略を構成する最も重要な要素である。

乱戦の戦場の指揮官に必要なものは、目前にある「死の恐怖を克服する勇気」であり

・・・死の恐怖を前にして、逃げるか？前に進むか？の選択である。(感情に支えられた突進)

戦略者に求められるのは、「未知の運命に挑戦し選択する大胆さ」である。

**摩擦」= 戦場における予測不可能な事柄が決定 行動に及ぼす影響**

摩擦を克服する「天才」という概念・・・人間が潜在的に持っている資質

予測できない困難を乗り越える実行力

強固な意思

気転や聡明な知力

## 戦争理論の役割

知識 = 戦争の理論を知っていること

能力 = 適切に判断し、実行できること

・・・実践によって知識と能力を一体化させなければならない

## 真の名将であり 戦略者の資格のある人

**精神が事象を支配するためには、(事象が精神を支配する傾向がある!)**

無造作に大局観察をする

単純明快な思考をする

物事の相互関係を理解する

重要なものとそうでないものを区別する