

孫子流リーダーシップ論

(短縮版)



(非売品)

SILマネジメントサポート

代表 福島清隆

も く じ

要点

- 1 孫子と孫子の兵法
- 2 「孫子」の構造
- 3 戦略を練ってから行動せよ
- 4 リーダーの品格を知っているか
- 5 すべての戦略は情報に行き着く
- 6 五つのリスクを理解せよ
- 7 トップは現場の流儀に任せよ
- 8 チームに勢いを作り出せ
- 9 部下との良好な関係を築け
- 10 部下の範となれ
- 11 窮鼠猫を噛むに習え
- 12 信賞必罰で挑め
- 13 想定外を想定せよ
- 14 戦う環境を知り尽くしておく
- 15 戦場となる九地域と戦い方 (九地篇)
- 16 スパイをどのように運用するか

- 17 ライク・ア・ローリング・ストーンで行け ①
- 18 ライク・ア・ローリング・ストーンで行け ②
- 19 キャズムに注意せよ
- 20 孫子姫兵を勒す (ろくす：ととのえる)
- 21 こども孫子の兵法
- 22 孫の二乗の法則
- 23 参 考 文 献
- 24 人間学
- 25 end

SILマネジメントサポート

代表 福島清隆

孫子と孫子の兵法



【孫子とは】

「孫子」の作者は、春秋時代（前770～前403）に齊の国に生まれた兵法家・孫武といわれている。

孫武の生涯は謎に包まれており、従来「孫子」の作者が本当に孫武なのか議論されてきた。

ちなみに司馬遷の「史記」に孫武に関する記録がある。

この記録によると、孫武は極めて冷徹な人物だったようである。

【孫子の兵法とは】

兵法とは戦の方法を示したものである。どのように戦えば勝てるのか、どうなると負けるのか、そのメカニズムを説き明かしている。

勝つためのノウハウといってもよい。

そして、中国初の兵法書として今から約2500年前に成立したのが「孫子」である。

その後、「呉子」「司馬法」「尉繚子」（うつりょうし）などの兵法書が著されている。

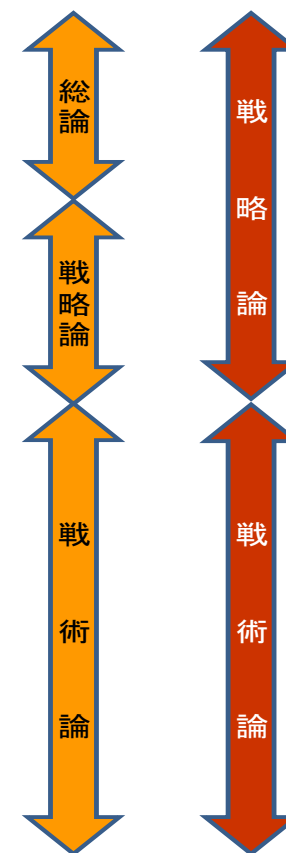
また兵法の考え方を世俗向けにとりまとめた「兵法三十六計」は現代中国の行動規範になっている。

「孫子」の構造

目次

「孫子」の内容は次の十三編に分かれている。

計 篇	(第一)	国と戦争の関係について説く。
作戦篇	(第二)	戦争の基本計画について述べる。
謀攻篇	(第三)	戦わずして勝つ戦略を説く。
形 篇	(第四)	不敗の態勢の重要性について説く。
勢 篇	(第五)	組織に勢いをつける方法を説く。
虚実編	(第六)	実で虚を突く重要性を説く。
軍争編	(第七)	戦場で有利な位置に立つ方法について述べる。
九変編	(第八)	環境の変化への対応を説く。
行軍編	(第九)	戦地までの行軍について述べる。
地形編	(第十)	地形の利用法について述べる。
九地編	(第十一)	敵の出方について説く。
火攻編	(第十二)	火攻めの方法について説く。
用間篇	(第十三)	間諜(スパイ)の使い方について説く。



戦略を練ってから行動せよ

原文

それいまだ戦わずして廟算（びょうさん）して勝つものは、算を得ること多ければなり。
いまだ戦わずして廟算して勝たざるものは、算を得ること少なければなり。（計篇）

訳文

戦う前に戦略を練って勝ちを確信するものは、敵より勝算が多いからだ。
戦う前に戦略を練っても勝ちを確信できないものは、敵よりも勝算が少ないからだ。

五事

道

ミッション

天

マクロ環境

地

業界・市場

将

リーダー

法

内部環境

七計

主

トップ

将

リーダー

天地

外部環境

法令

規律

兵衆

チーム

士卒

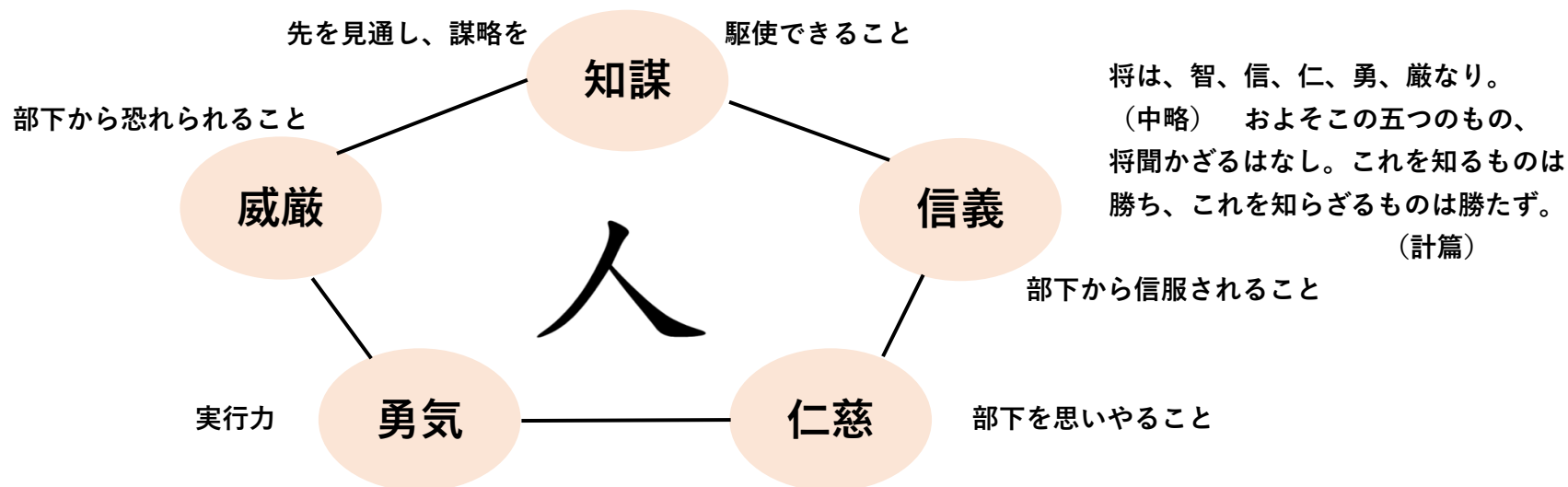
メンバー

賞罰

賞 罰

利あれば戦い、利なければ戦わない

リーダーの品格を知っているか



「こんな人はリーダーの資質に欠ける」とドラッカーは言った

- ① 人の強みよりも弱みに焦点を合わせる人物
- ② 「その人ができること」よりも「その人ができないこと」に注目する人物
- ③ 当事者ではなく評論家としての振る舞いをする人物
- ④ 「何が正しいか」よりも「誰が正しいか」を気にする人物
- ⑤ 真摯さよりも頭のよさを重視する人物
- ⑥ 有能な部下を恐れる人物
- ⑦ 自らの仕事に高い基準を設けない人物

孫子姫兵を勒す（ろくす：ととのえる）

孫子姫兵を勒す（ろくす：ととのえる）

闔閭「先生の著作十三篇はすべて読んだが、宮中の婦人で少し軍の指揮を見せてもらうことはできるか」

孫武はこれを了承した。

孫武は宮中の美女 180 人を集合させて二つの部隊とし、武器を持たせて整列させ、王の寵姫二人を各隊の隊長に任命した。太鼓の合図で左や右を向くように命令してから「右!」と太鼓を打つと、女性たちはどっと笑った。

孫武は「命令が不明確で徹底せざるは、将の罪なり」と言い、命令を何度も繰り返した後に「左!」と太鼓を打つと、また女性たちはどっと笑った。

孫武は「命令が既に明確なのに実行されないのは、指揮官の罪なり」と言って、隊長の二人を斬首しようとした。壇上で見ていた闔閭は驚き「將軍の腕は既によくわかった。

余はその二人がいないと飯もうまくないので、斬るのはやめてくれ」と止めようとしたが、孫武は「一たび將軍として任命を受けた以上、陣中にあっては君命でも従いかねる事がございます」と闔閭の寵姫を二人とも斬ってしまった。そして新たな隊長を選び号令を行うと、今度は女性部隊は命令どおり進退し、肅然声を出すものもなかった。

孫武は「兵は既に整いました。降りてきて見ていただきたい。水火の中へもゆくでしょう」と言ったが、闔閭は甚だ不興で「將軍はそろそろ帰られるがよろしい、余はそこに行きたくはない」と言った。

孫武は「王は言を好まれても、実行はできないのですね」と答えた。

しかし以後、闔閭は孫武の軍事の才を認めて將軍に任じたのである。

孫の二乗の法則

孫正義の オリジナル	道 志を立てる	天 天の時を得る	地 地の利を得る	将 優れた部下を集める	法 継続して勝つ仕組みをつくる
「孫子」 始計篇より	頂 ビジョンを鮮明に思い描く	情 情報を可能な限り集める	略 戦略を死ぬほど考え抜く	七 7 割の勝算を見極める	闘 勝率 7 割とみたら果敢に闘う
「孫子」 軍争篇より	一 一番に徹底的にこだわる	流 時代の流れを見極め素早く仕掛ける	攻 あらゆる攻撃力を鍛える	守 守備力を鍛えあらゆるリスクに備える	群 単独ではなく集団で闘う
	智 あらゆる知的能力を磨く	信 信頼に値する人物になる	仁 人々の幸せのために働く	勇 戦う勇気と退く勇気を持つ	敵 時として部下に対し鬼になる
	風 動くときは風のように素早く	林 重要な交渉は水面下で極秘に	火 攻撃は火のように激しく	山 ピンチでも決して動じない	海 勝った相手を包み込む

参 考 文 献

本資料作成文献

(税抜き)

(税抜き)

	書 籍 名	著 者	本代		書 籍 名	著 者	本代
1	なるほど孫子の兵法がイチからわかる本	現代ビジネス兵法研究会	¥1,400	16	入門 孫子の読み方	守屋 洋	¥699
2	こども孫子の兵法	齋藤 孝	¥1,500	17	孫子の戦略	湯浅邦弘	¥805
3	面白いほどよくわかる孫子の兵法	杉之尾宜生	¥1,300	18	徹底図解 孫子の兵法	榎本 秋	¥1,400
4	「孫子」を読む	武岡敦彦	¥1,600	19	孫の二乗の法則	板垣英憲	¥590
5	リーダーシップ孫子	武岡敦彦	¥1,650	20	「孫子の兵法」のことがマンガで	田中 豊	¥1,300
6	弱者の戦略 強者の戦略	武岡敦彦	¥1,068	21			
7	孫子はどう読む	ツォン・シャオロン	¥1,553	22			
8	曹操注解 孫子の兵法	中島悟史	¥840	23			
9	まんがで身につく 孫子の兵法	長尾一洋	¥1,200	24			
10	今日から即使える孫子の兵法	中野 明	¥1,100	25			
11	孫子の兵法	濱本克哉	¥9,800	26			
12	最強の孫子	守屋 淳	¥1,500	27	兵法三十六計	梁 増美	¥1,500
13	孫子	守屋 淳	¥1,800	28	論語の本	佐久 協	¥1,300
14	図解孫子	守屋 淳	¥900	29	葉根譚（さいこんたん）	守屋 洋	¥1,600
15	【新装版】 孫子の兵法	守屋 洋	¥1,500	30	呻吟語（しんぎんご）	呂新吾	¥1,800