



# 軍師アカデミー

団体案内



ご挨拶

## 百年後も価値を生み出し続ける存在を目指して

一般社団法人軍師アカデミーが進めてきた軍師輩出事業、すなわち軍師養成・認定セミナー「軍師アカデミー講座」は今年で第10期を迎えます。この講座を卒業し、今も軍師として切磋琢磨を続ける仲間（当法人A会員、いわゆる軍師会会員であり、私たちはお互いを“軍師仲間”と呼んでいます）の数はこの春時点で300名弱にまで増えました。

軍師仲間たちのパーソナリティは多種多様です。「後継者の軍師®」「社長の軍師®」「経営者の軍師®」としての顔を持つ専門家や企業内幹部の方、部下や取引先に対して軍師力を発揮して価値を生み出そうとされる経営者・後継者の方、そんな方たちを家族の立場で支える家族内軍師を目指す方・・・実に多彩な面々が「軍師の知恵」を共通言語としつつ、切磋琢磨を続けています。それぞれに歩む道は違えども、時には助け合い、磨き合いながら、各々の人生の中で軍師らしい価値を生み出すために、今日も軍師仲間たちは研鑽を積んでいます。

そんな私たちが掲げているのは、「百年後も価値を生み出し続ける軍師アカデミー、軍師会を創ること」です。そのためには、私も含め、今の軍師仲間たちが一線から退き、人が入れ替わっていったとしても生き続ける本質的な知恵を見つけ、次世代を担ってくれる仲間を輩出し、彼ら・彼女らにバトンを奪い取ってもらわなければなりません。それは決して簡単なことではないのですが、今後も試行錯誤を続けてまいります。

私たちは愚直に軍師力の本質を追究します。その本質を共有し、仲間とともに社会に価値ある力を提供できる軍師を輩出し続ける団体であるために、今後も精進してまいります。これからもご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます

2018年春  
一般社団法人 軍師アカデミー  
代表理事（理事長） 神崎 充



## 全国に拡がる軍師コミュニティ 2018年度より「3地域本部+ 2センター」の拠点体制へ移行

2018年度より、一般社団法人軍師アカデミーは3つの地域本部と2つの管理・研究センターによる拠点体制にて全国を結ぶことになりました。

軍師コミュニティの広域化を踏まえた時、そのコミュニティの中核となるものをどのようにつくっていくべきかというのは私たちにとって重要かつ難しいテーマです。そのテーマにおける次なる試行錯誤として、私たちは「地域本部制」の導入を模索することにしました。

2018年時点では、「東日本本部」「関西・北陸本部」「中四国・九州本部」（九州については熊本に現地事務局を設置）の3地域本部を設け、それぞれの担当理事が各地の軍師会（支部会）と連携しながら地域特性も踏まえた活動を支えてまいります。ただし、事務管理・研究機能については、全国一律で柔軟かつ効率的に推進するほうが現時点でベターと考え、地域本部とは別に「経営管理センター」「軍師力研究センター」の2センターを設置します。

拠点体制につきましては、軍師コミュニティの成長段階を見据えつつ、今後も柔軟に改編してまいります。

【経営管理センター所在地】（2018年6月～）

〒700-0826 岡山県岡山市北区磨屋町10-20 磨屋町ビル7F

※代表理事の神崎の常駐拠点であり、本部事務局として位置付けられています。

# 私たちが目指すもの

人や組織がお互いの価値を高めあう社会  
成長と幸福の連鎖に溢れた未来  
その実現に貢献する軍師の輩出

## 難しさと 可能性が 混在する社会

誰しもが容易に情報を発信でき、次から次へと情報が湧き出てくる社会。かつて資本力その他の力を有する人や企業だけが豊富な情報を獲得し、活かすことができた時代と比べれば、今の世の中は誰にでもチャンスが訪れ、可能性に満ちた環境になったかもしれません。

しかし、同時に、洪水のように押し寄せる情報の中から本物を見つけ出し、次々と自分に襲い掛かる新しい刺激に足元をすくわれることなく、強い歩みを進めるためのハードルは、かつて無いほどに高くなっているかもしれません。しかも、日本国内に関して言えば、人口減少、高齢化等、これまでの数十年とは全く異なる社会構造の訪れが目の前に迫っています。企業、人材の淘汰も進むことでしょう。

可能性と難しさの両面が高まる今からの社会、はっきりしているのは、多くの人や企業にとって、従来のやり方は通用しなくなるということです。過去の蓄積の中にある価値をしっかりと受け止めつつも、今と未来を自由な発想で描き、主体的に考え、挑戦し、行動を積み重ねた人や企業だけが厳しい淘汰の時代の中で生き残ることになるのかもしれません。

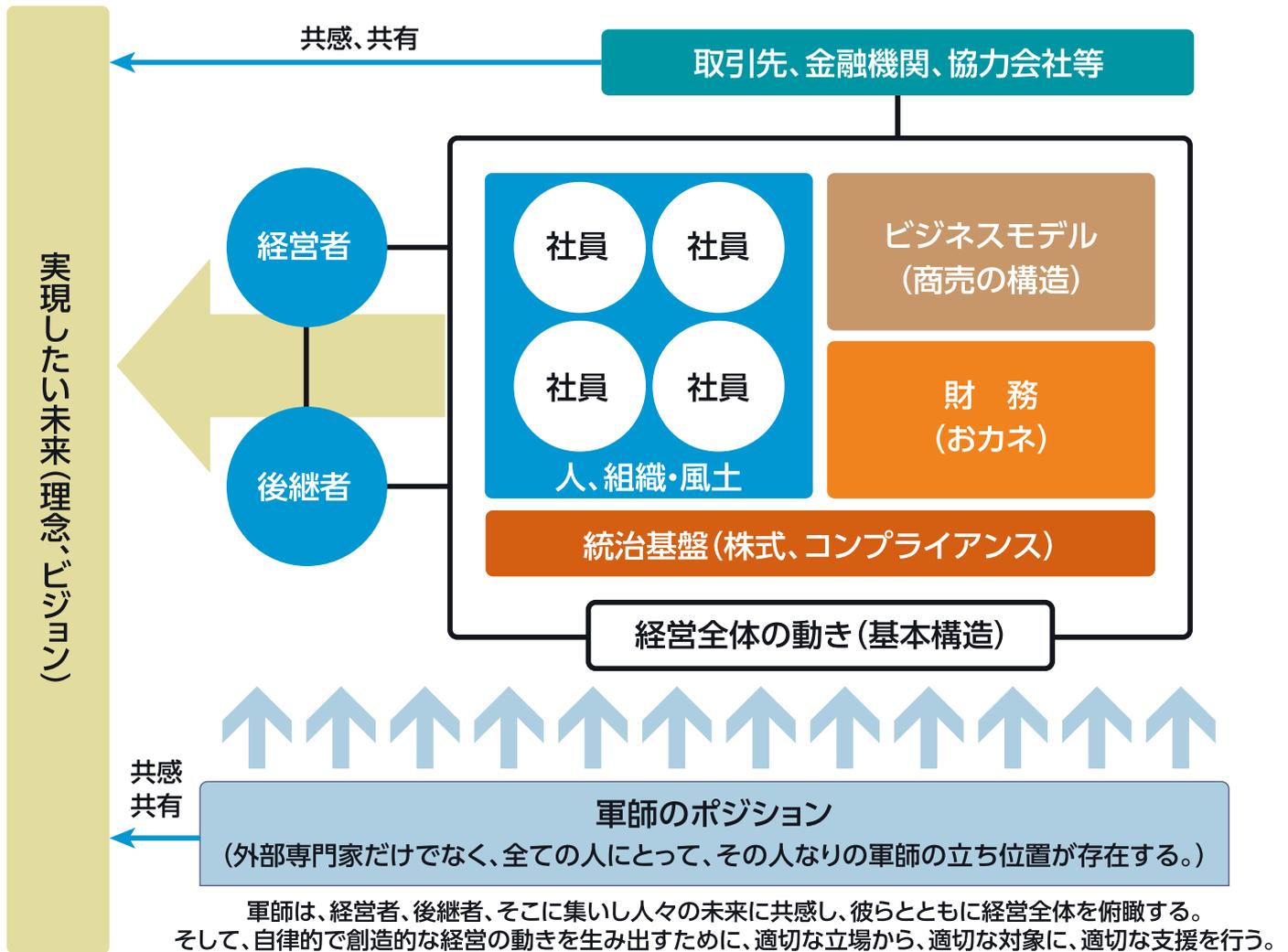
## 軍師が 求められる 時代

その厳しく、難しい時代において、人や企業が持つ可能性を最大限に引き出し、未来を描く存在としての「軍師」に光を当て、その人材輩出と力の普及に邁進しているのが一般社団法人軍師アカデミーです。

頑張れば頑張るほど、必死になればなるほど、私たちの視野は時として狭くなり、短期と中長期の課題が混在し、適正な分析・判断・決断を妨げる環境に思考・行動を縛られてしまいます。さらに、もがけばもがくほど、集った人々に翻弄され、いつしかゴールを見失い、道に迷い、求心力を無くして分裂してしまいます。その難局を乗り切り、壁を越えていくためには、リーダーとメンバーが合理的かつ誇りとこだわりを持つことができる目標を共有し、勝算のあるシナリオを描き、資源を有効活用しながら人と仕事が動き続けることが重要となります。

その実現のために、全体の思いに共感し、それを共有しつつも、客観的な立場と高い見識を駆使して、リーダーやメンバーに働きかけ、未来を手繰り寄せる存在としての軍師の存在に私たちは着目しました。

軍師は、全体を俯瞰し、表面的な事象に目を奪われず、本質は何かを探ります。そして深く洞察し、全体の構造を広くとらえながら「今、誰が、何を、どのように行うべきか（行うべきでないか）」を見出し、リーダーやメンバーと役割分担しながら行動します。単に目先の課題解決を果たすだけでなく、そのことを通じて、人が成長し、組織全体が成長し、自律的で創造的な仕組みとして積みあがることを目指しながら打ち手を繰り出します。



## 図表: 経営現場における軍師のポジション

理想は、  
かかわる方  
全てが軍師の  
ポジションに  
立つ状態

上部の図「経営現場における軍師のポジション」をご覧ください。果たして、この軍師の立場で役割を果たすべき人は誰でしょうか？

例えば、社外の専門家（顧問、コンサルタント、コーチ等）はこの立場に立つべき職業人です。この立場に立ちうる能力を磨き、役割を果たすことは、当たり前のように求められているのが本来の姿です。では、他の立場の方はいかがでしょうか？

私たちは、この図に描かれている全ての方（経営者、後継者、社員、取引先等）、そしてここには描き切れていない多様な方々（それぞれの家族、パートナー等）、全ての方がこのポジションに立って役割を果たすのが理想だと考えています。例えば、経営者の方であれば、自らが経営者としてリードしている自社の全体像を俯瞰しつつ、自分の行動をコントロールし、自分以外のメンバーを支援し、成長を引き出すという軍師役を果たすわけです。社員の場合でも、同じく、自分自身が一員となっている自社の全体像を俯瞰し、経営者、上司、部下、同僚、取引先と接する自分を成長させ、周囲からも力を引き出し、仕事をしていくわけです。

その視点でとらえたとき、経営の現場、仕事の現場をより良いものに成長させるために必要な人材、力とは何か？ということについて、いくつかの仮説が生まれます。その仮説に基づき、社会に軍師人材を輩出しているのが、私たちの実施する軍師養成講座「軍師アカデミー」です。

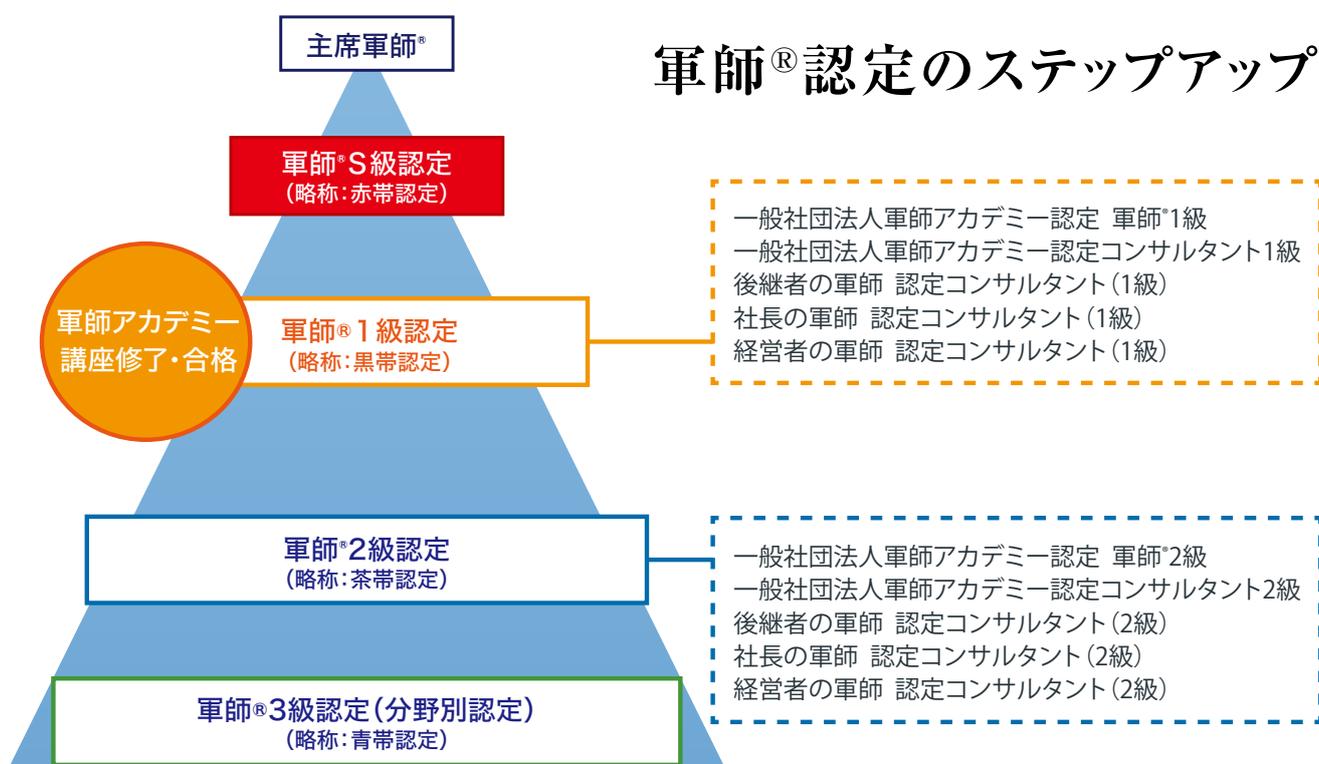


一般社団法人  
軍師アカデミー  
活動紹介



人と経営の本質を理解し、その成長に貢献する軍師人材を輩出するため、私たちは軍師<sup>®</sup>認定を伴う軍師養成・認定事業を継続的に実施しています。軍師<sup>®</sup>認定は、「主席軍師」「S級認定」「1級認定」「2級認定」「3級認定」で構成され、継続的な研鑽を図り、レベルアップしていく仕組みとなっています。

なお、この軍師力獲得、向上の入口として実施しているのが、団体名と同じ名前で開催される軍師養成・認定講座「軍師アカデミー」です。同講座では、軍師力を磨く最高の切り口としている「後継者支援」「事業承継支援」に光を当てながら、その切り口にとどまらない汎用性を持つ軍師力を獲得することを目指します。同講座を修了し、軍師認定審査に合格したうえで軍師<sup>®</sup>認定登録された方たちは、私たちが商標として保有する「軍師<sup>®</sup>」等の呼称を名乗り、私たちが開発・蓄積している軍師<sup>®</sup>専用ツールを使用することが認められます。



## 軍師仲間同士の交流・連携促進

軍師会（当法人A会員の集まり）では、地域別に支部を設置し、会員の継続的な交流、切磋琢磨を促しています。それぞれの支部ごとに支部役員が存在し、支部長のもとで柔軟な運営方針を定め、エリア特性等を踏まえた活動が展開されています。もちろん、多忙なメンバーも多く、かかわり方は人それぞれですが、そうした場が継続的に用意されていることで、時期や立場にあった軍師会の活用法が可能になると考えています。

支部によっては、自分自身のプロとしての持ちネタをその場で発表し、参加者に意見や助言をもらう「道場機能」を持たせるなど、工夫を凝らした企画が動いています。

また、年に一度、「軍師総会」という情報共有、成果発表、お互いのPRを含む交流・連携促進の行事が開催されます。全国各地から軍師仲間が集まる場であり、（これまでは京都で開催してきましたが）非常に高い出席率で盛り上がりを見せる場となっています。その場で、全国の軍師仲間にも具体的な連携企画をPRし、仲間呼びかけ、ビジネススキームを前進させた会員もいます。

その他、軍師アカデミー同期で集まったの勉強・交流会等も、本部管理とは別の動きとして自然発生的に生まれ、軍師同士のさまざまなコミュニティが生まれています。



## 軍師力の追究・開発

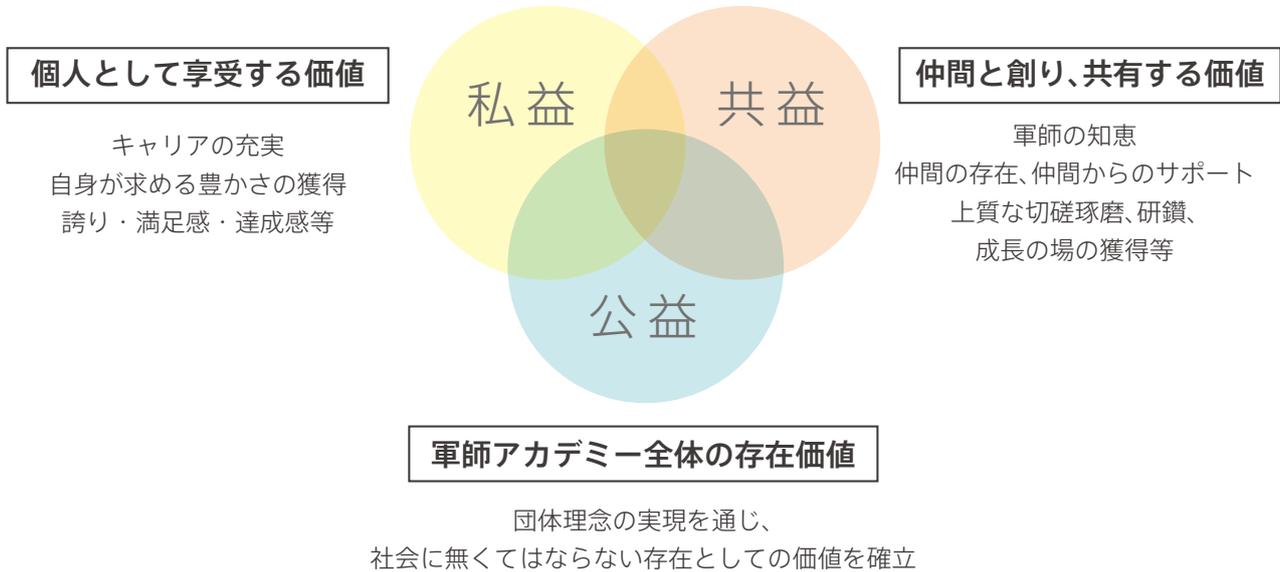
私たちが世の中に提案する軍師力とは、人間の本質や経営の本質とは何かを問い続け、その可能性を引き出し、価値を高める力です。その探求に終わりはありません。今も、日々その研究を続け、役立つ手法には謙虚に学び、本物の軍師として獲得すべき軍師力の深化を目指しています。

当法人のA会員で構成される軍師会（軍師アカデミー講座を修了済みの当法人会員、主に軍師®認定保有者による集まり）では、自主的な研究・勉強会が発足し、軍師としての技術を研究・開発しながら力を磨く活動が続けられています。そして、その成果は研究会メンバー以外の会員ともシェア（共有）され、会員それぞれの研鑽が軍師アカデミー全体の成長につながる仕組みとなっています。

これまでに「MBO（目標管理）を創造的・自律的な形で職場に導入し、人や仕事の成長回路をつくる手法」「自己理解・自己肯定感を高める支援手法」「いつか家業を継ぐかもしれない後継候補者向けのキャリア形成支援手法」「後継者塾における軍師ノウハウの活用方法の構造化」等々、さまざまな研究が積み上げられ、形となっています。

# 軍師会とは、「私益」「共益」「公益」の3益が増幅しあうコミュニティ

～ 三位一体の成長を目指して ～



軍師会とは、参加する会員一人ひとりにとって3つの益をバランスよく獲得し、それらのシナジーを生み出し、究極的にはすべてを重ね合わせて一体化させることを目指しているコミュニティ組織です。軍師アカデミー講座受講中は「みなし会員」としてその雰囲気を感じつつ、講座修了後は殆どの方がそのまま軍師会に入会され、ご自身の軍師力を高め続け、その可能性を引き出す歩みを続けています。

私益とは文字通り個人として獲得する利益です。軍師力を高め、発揮し、その仲間たちが集う軍師会に身を置くことによって、自らが幸せになること。とても大切なことだと感じます。

共益とは、そこに集う仲間たちとともに享受し、獲得する利益です。たとえ、現時点での私益に直結しないことであったとしても、仲間とともにその場で共有できる価値を育てていくこと。それは最終的に私益とも重なることであり、場としての軍師会を充実させる原動力となり、お互いの貢献を重ねることで育てられる大切な価値だと考えています。

公益とは、一言でいえば組織目標の達成です。突き詰めた言い方をすれば、団体理念の実現であり、その理念を実現し続けることができるだけの組織として成長していくことにあたります。その組織としての全体の成長があるからこそ、実り多き「私益」や「共益」の場が維持され、充実していくことが可能となります。

この3つの利益のどこに今の自分が最も関心を持っているか、目を向けているのかは、軍師会のメンバーの中でもさまざまです。同じ一人の人間にとっても、そのキャリアのステージによって変わってきます。しかし、人として、軍師として成熟していく中で、こうした一見別物とも思える3つの益は、徐々に重なりを増し、一体化していくものかもしれません。少なくとも、軍師会はそのイメージを持ちつつ、個々の会員の方のキャリア（人生）の充実のステップの中で多様なかわり方を定めていただける存在でありたいと考えていますし、そのかわり方の変化を受け止められる懐の広い存在を目指しています。

一人ひとりの軍師のために、ここに集いし軍師仲間たちのために、そして社会のために、私たちは試行錯誤しつつ、会の充実を図っています。

## 軍師力の研鑽・向上のための研修

軍師会として研究を続け、軍師力の体系そのものを深く強くする一方で、それを会員と共有し、会員の軍師力向上を促すための研修を随時開催しています。



### CMBO (Creative MBO) 軍師養成講座 (年に1回、夏頃に開催)

CMBOを提唱され、実践されている目標管理の第一人者である中嶋哲夫氏 (MBO実践支援センター代表 当法人相談役) による軍師向け研修。中嶋氏が培ってこられた人や組織への見識と知恵を軍師向けに伝授いただき、軍師からの持ち込み相談を事例にディスカッションを展開。全3日間の軍師限定セミナー。



### 軍師流後継者塾の秘伝 伝授コース (随時開催)

認定軍師1級相当の会員のみが受講可能な研修。後継者の軍師として積み重ねてきた後継者育成の視点を凝縮させた軍師流の後継者塾を行うための講師力を少人数形式で徹底的に鍛えこむ学びの場。

## その他 一般向けオープンセミナー開催、研修・コンサルティングへの軍師紹介

当法人主催、もしくは当法人との連携を背景とした会員によるこだわりのオープンセミナーを随時開催しています。また、個別の企業、団体への研修受託につきましても、ご相談いただいた場合には、柔軟に対応させていただきます。コンサルティングにつきましても同様です。

セミナー等の情報は、当法人公式サイトでもご案内してまいります。詳細はそちらでご確認いただき、お問い合わせいただければと存じます。

## 一般社団法人 軍師アカデミー 会員の種類

当法人では、以下の種類の会員形態を設けております。詳しくは、公式サイトにて会員規約等をご確認ください。また、入会のお問い合わせは本部事務局 (info@gunshi.or.jp) までEメールにてお問い合わせください。

種別	属性	会員の権利
社員	当法人が体系化する「軍師力」を高次元で習得した者で、当法人の事業運営に参画する個人	①当法人の社員総会に出席し、議決に参加することができる。 ②当法人の理事を選挙することができる。 ③当法人の事業に参加し、その全てを利用することができる。 ④基金抛出事案を発議できる。
A会員	当法人が定める公式の軍師認定講座を修了し、一定レベル以上の水準に達したと代表理事又は代表理事が定める機関によって認められた個人	①軍師認定基準を満たした場合、その認定を名乗ることができる。 ②軍師認定保持者のみが使用できる資料、ツールを利用できる。 ③A会員で組織される軍師会の活動に参画でき、軍師総会、軍師会支部会、研究会等を通じて研鑽を積み、交流を広げることができる。 ④軍師認定講座のオブザーブ受講等、継続的な研鑽を積むための場として案内される講座に参加することができる。 ⑤軍師認定講座受講修了後、認定試験に合格できなかった場合、継続的な学習へのフォローを受け、再受験することができる。 ⑥当法人への事業提案を行い、その事業に参画することができる場合がある。
B会員	当法人の理念、活動内容に賛同し、自らの軍師力を高めるために参加する個人で、A会員の水準には達しないものの、当法人が認める教育プログラムを終えた者	①当法人の主催する事業において会員特典を受けられる場合がある。 ②当法人の会員限定の勉強会等に参加できる。 ③当法人が認める軍師認定講座に優先的に特別価格で参加できる。 <small>※原則として、軍師総会に出ることはできない。(軍師会会長の判断によるゲスト参加はあり得る)</small>
賛助会員	当法人の理念、活動内容に賛同し、自らの軍師力を高めるために参加する個人又は団体	①当法人の主催する事業に参加する場合、会員特典を受けられる場合がある。 ②当法人の会員限定の勉強会等に参加できる。 ③当法人が認める軍師認定講座に優先的に特別価格での受講ができる。 <small>※団体で賛助会員となっている場合、その団体所属者を特別価格で研修参加させることができる。</small>

※全ての会員について、入会金5,000円、年会費30,000円(賛助会員以外は月会費制度有)の会費設定となっています(2018年度)。

### 類似商標との混同及び商標権の侵害にご注意ください!

私たちは、「軍師」を名乗るにあたって自らの決意と覚悟を問い続け、その名に恥じない自己を確立するための研鑽を積み重ねてきました。相当レベルの学びを重ね、一定の基準の能力を有し、軍師たる自覚を有する者だけが名乗ることができる称号として軍師®認定を発行し、その保有者は認定取得後も切磋琢磨を続けています。その決意と覚悟を有し、一定以上の能力の証としての軍師®認定を社会に届けるため、私たちは、「軍師®」を商標登録し、一般社団法人軍師アカデミーにて所有・管理しています。(2018年春時点で「軍師」「軍師会」「軍師アカデミー」「後継者の軍師」「経営者の軍師」「社長の軍師」の商標を保有しています。)

しかし、残念ながら、そのことをご存じないか、私たちの決意・覚悟と商標権の重みをご存じない個人・団体の方が安易に軍師を名乗り、事業活動をされることも時折耳にするようになりました。それなりのお立場を持たれている方が、この時代に商標権の侵害という行為を続けられることは考えにくく、おそらくは今後はそうしたことを自重し、軌道修正していただけるものと私たちは期待しています。とはいえ、現実には、そうした違法利用に惑わされた声が耳に入っているのも事実です。

私たちの団体関係者が「軍師®」等の名称を利用する際には、原則として自らが認定保有者、軍師アカデミー(軍師会)会員であることなども明示することをルール化しています。「この人(団体)は、本物の軍師なのだろうか?」と疑問を感じた場合には、率直に「軍師アカデミーの方ですか?」「軍師会の方ですか?」とお尋ねいただければ幸いです。そこで相手の方がピンとこない場合には、もしかすると知らない間に商標権の侵害をその方がされているのかもしれないかもしれません。ご注意ください。



## お互いを高めあい、成長と幸福の連鎖を巻き起こす未来へ

— 法人設立時の座談会より。当法人設立時の想いは不変です —

一般社団法人軍師アカデミーが動き始めた2014年春から2年が経過しました。その活動開始時に「組織運営推進委員会」メンバーたち(現在の理事メンバー)と語り合った想いは今も変わりません。その想いをこれからも大切に団体メンバーと共有し、社会に価値を生み続けるための決意の表れとして、当時の座談会の様子を再掲します。

(座談会実施日：2014年4月25日)

### 座談会参加者

- 神崎 充 【当法人代表理事 / 理事長】
- 大島 康義 【当法人専務理事 / 軍師会会長】
- 國弘 隆子 【(有) Office Creation 代表取締役】
- 川路 隆志 【(株) えんのした 代表取締役】
- 大川原基剛 【(株) 後継者の学校 代表取締役】

### 自然な流れの中で社団法人化。 その器に潰されない中身が備わった。

**神崎** 軍師アカデミー事業の構想具現化を決断したのは2009年秋。大島さんと私が二人組コンサルティングユニット「後継者の軍師」として山形に向かう道中でしたね。あの当時、大島さんと私は毎年の恒例行事のように山形の経営支援機関さん主催の後継者塾で講師を務め、多くの後継者の方々への個別アドバイスを行っていました。

**大島** ええ、当時、後継者の意識・知識・行動の全てに働きかける軍師流メソッドへの反響は非常に大きく、遠方にもかかわらず主催者の方が熱意をもって私たちに依頼してくださっていました。午前中に移動し、昼から夜まで講義したうえで翌日も早朝から講義といった強引なスケジュールで実施したこともありましたが、主催者の方も参加者の方も私たちが大変でしたが、その熱意は心地よく、手ごたえのある仕事をさせていただき、それは山形に限ったことではなく、全国各地からお声掛けをいただき、充実感が増していた時期でしたね。



## 神崎 充 かんざき みつる

当法人代表理事 (理事長)

経営学修士 (MBA)、中小企業診断士、CDA、MBTI認定ユーザー

オーナー企業が東証一部上場企業に脱皮するプロセスに社長直轄部門、経営企画部門等の社員として参画。経営変革における広報・リスク対応、事業企画、商品開発から経営企画管理全般の幅広い実務経験で裏付けされた事業構想・実現力を背景に、大島とともに軍師事業を立ち上げてきた。実家は内装業を営んでおり、後継者支援に目を向けた背景には、幼少の頃よりリアルな商いの現場の中で仕事や自身のキャリアの問題と向き合ってきた経験がある。

**神崎** 私たち二人がそれなりの収入を得て、毎日楽しく仕事を続けるためであれば、あの延長線上で「後継者の軍師」の手法を二人だけでレベルアップさせ、各地で展開していけば良かったかもしれません。でも、それでは満足できませんでした。いえ、満足どころか、自分が忙しくなり、ある意味で充実しているような状況になればなるほど、疑問が湧いてくるわけです。「これでいいのか?」「自分たちがオンリーワンであることって、社会的にはどうだろう?世の中に必要なことならば、もっと広めるべきじゃないのか?」といった具合に(笑)。

**大島** 確かに世の中のことを思えば、役に立つ視点、技術、手法を誰かが独占することは好ましくない面があります。人類の歴史的に見ても、技術や手法はオープンにされることで、いろいろな人が活用し、磨き上げるからこそ発展しています。この領域でも同じことが言えるのかもしれませんが。

**神崎** 私もそう考えました。そして「私にとっての仕事ってなんだろう?」という原点に戻りました。仕事には、いろいろな側面があります。生活の糧を得ることはもちろん、自己実現の形という面もあります。多面的で奥深いものです。一言で表現できるようなものではないのですが、私自身にとっての究極の目標を1点挙げるとするならば、「自分自身が頑張ったから世の中に生まれたと思える価値を生み出し、その価値を自分がいなくなっても構わない形で世の中に残す」ということがあります。その原点を思い返した時、動き始めたばかりの「後継者の軍師」

という動きを社会的なものへと成長させ、自律的に発展していく流れをつくらなければならないという思いを抑えきれなくなりました。もちろん、そのためには自らがリスクテイクし、勇気をもって踏み出さなければなりません。

**大島** その仕事観は、一緒に仕事を始めた頃から変わりませんね。

**神崎** はい。だから、二人でつくってきた「後継者の軍師」のノウハウもオープンにしまい、多くの人と共有することでレベルアップを図ろうと。共有できる仲間が増えれば、私たちも磨かれるし、軍師のノウハウも必ずレベルアップします。継続すれば、いつか私たちの手を離れて、良い意味で勝手に歩き始めます。もちろん、ただ単にオープンにただけでは真意は伝わりませんし、興味本位の動きに価値を壊されてしまうかもしれません。

世の中の技術の多くには、その姿を適正に保ちつつ発達するための仕組みが合わさっているように、私たちにも質を確保し、高い次元での発展を目指すための仕掛けが不可欠です。その仕掛けそのものをつくることに挑戦し、世の中に残したいと考えました。そして、大島さんもそのことに賛同してくださいました。

**大島** もともと神崎さんの考え方には共感していました。私たちが歩んできたキャリアは全く異なります。考え方の背景も異なります。しかし、行き着いたところは同じだったのではないのでしょうか。

私の場合は、自らの後継者体験の中で得た知恵を少しでも社会に役立てたい、その価値を最大化させ、(倒産体験によって)一度は心身ともに疲弊していた自分の人生に意味づけし、納得できるキャリア(人生)を再構築したいという思いが仕事の原点です。かつて七転八倒を繰り返した私とよく似た後継者が世の中にはたくさん存在します。転がり始める予備軍まで含めると無数に存在していると言っても過言ではないでしょう。一人でも多く、そして一分一秒でも早く、そんな後継者たちに伝えたいことがあります。しかし、自分一人にできることには限界があります。では、どうすればいいのだろうか?そのことを突き詰めて考えた時、自分が一人の専門家として頑張るだけでなく、個人の力の限界を越えた形で、100年先も成長し続ける仕組みをつくりだせないか?という思いに至りました。

その中で生まれたのがアカデミー事業の構想です。実は、私と神崎さんがアカデミーの構想の原点について話し合ったのは、2009年よりもずっと前でしたよね。私の手元には、当時、神崎さんと打ち合わせをしたときのメモが残っているのですが、結果

的に、今行っていることはその当時に描いていたスキームと大差ありません。ある意味、驚きます(笑)。あの日、山形に向かう道中で話したことはもちろん、今やっていることは急な思いつきではなく、時間をかけて積み上げてきたことでした。

**神崎** 二人は、出身大学こそ同じですが、生まれ育った環境も、歩んできたキャリアも、性格も能力も価値観も異なります。しかし、仕事を通じて「自分たちだけで完結するものではなく、周囲に拡がり、長く続き、自分たちがいなくなった後も価値を生み出し続けるものを残したい」という点で一致していました。だからこそ、自分たちのノウハウを人と共有できる形で体系化し、その体系を共有化できる仲間を増やし、仲間たちとともにノウハウそのものも成長させ、可能性を拡大する活動」として軍師アカデミー事業が始まりました。

そして、軍師アカデミー講座で出会った仲間たちと切磋琢磨を続け、高めあう母体として、この春、「一般社団法人軍師アカデミー」が生まれました。2010年から開始した軍師アカデミー講座で出会い、関係を積み重ねてきた140名超の仲間たちと次の段階に進むための器です。

ここから仲間たちと掛け算式に相乗効果を生み出し、成長していきたいと思います。100年先も価値を生み出し続ける器としての社団法人化。全ては自然な流れの中で生まれた動きです。器に見合うだけの仲間が集った段階で舵を切りたいと思ってきましたが、今がまさにそのときだと確信しています。



**大島 康義** おおしま やすよし

当法人専務理事(軍師会会長)、株式会社後継者BC研究所 代表取締役  
中小企業診断士、MBTI認定ユーザー、国家資格キャリアコンサルタント

ホテルの三代目として膨大な債務を背負い、悪戦苦闘した実体験に基づく超リアルなメッセージを発信する後継者支援のプロとして活動。体験の切り売りではなくその全てを経営とキャリアの理論によって分析し本質をつきつめて体系化し、カウンセリング力を駆使しながら後継者に気づきを促すスタイルが特徴。神崎とともに軍師事業を立ち上げ、現在は自らも専門家として活動する一方で、軍師®認定保有者が集まる軍師会を会長としてリードする。

## 「後継者の軍師」領域は軍師力の源泉。 この領域と真剣に向き合うからこそ 体得できる力がある。

**大島** 軍師アカデミー事業を立ち上げ、これまで育ててきた事業主体は「株式会社後継者の軍師」でしたが、これからは「一般社団法人軍師アカデミー」が主体となります。そこにはさまざまな意味合いがあるのですが、とてもわかりやすい2つのポイントを挙げましょう。

1つ目は、株式会社ではなく一般社団法人という組織形態に事業主体を移したことです。これは、志を同じくする仲間が集い、価値を生み出し続け、価値を次世代につなぐ活動を行っていくためには、株主というオーナーが存在する株式会社よりも社団法人という形のほうが適していると判断したからです。とはいえ、私たちは単なる交流組織ではありません。社会に独自の価値を提案していく挑戦的な動きを繰り返さなければなりません。本来は、株式会社が得意とする積極的な意思決定と行動も求められます。その意味では、一般社団法人という組織が持つ本来の良さを活かしつつ、株式会社にも負けない機動力を私たちで実現しなければなりません。

2つ目は、あえて「後継者」という単語を組織名称から外したことです。実は、このことには、軍師仲間の中でも異論反論と言いますか、「私は後継者支援をやりたくて軍師アカデミーに来た」「後継者の文字がないとわかりにくい」という意見もありました。その気持ちもわかりますし、ある意味、私としては嬉しかったです(笑)。だって、私自身はまさに後継者支援領域で生きていますし、そのメッセージを持って仲間を集めてきたわけです。「皆、わかってきている」と嬉しく感じました。

しかし、一方で「それはありがたい。自分は必ずしも後継者支援を行っているわけではない。軍師アカデミーで学んだことは後継者支援以外でも役立つ。そのことを公式に表明してくれた」という反応もかなりありました。この反応も嬉しかったです(笑)。だって、私たちが軍師アカデミーで共有している知恵は「人と経営の本質」と向き合うことで生まれてくるもの。それが後継者支援以外で役立たないわけがありません。「良かった。ちゃんと本質と向き合ってくれている」と嬉しく感じたわけです。

**川路** 軍師アカデミーで学び、共有したことには高い汎用性があります。私は後継者の方の支援も行っていますが、その他、経営者、社員など多様な立場の方たちを対象としたコンサルティングや研修を日常的に行っています。創業希望者の支援をすることもありますが、非営利団体の活動支援や学校教育にかかわることもあります。一見すると、対象もテーマもばらばらと思わ



## 川路 隆志 かわじ りゅうじ

株式会社えんのした 代表取締役  
中小企業診断士、経営学修士 (MBA)、MBTI認定ユーザー、情報処理技術者  
PHP認定ビジネスコーチ、PHP認定チームコーチ

自らの会社名「えんのした」が示す通り、支援現場では主体者たるべき人や組織を主役とし、自らが目立つことなく働きかけ、本当の意味での人・組織の力を引き出す縁の下の仕掛け人。机上の空論や、見た目だけの成果を嫌い、形式的な制度づくりよりも、職場のメンバーの力を個人としてもチームとしても最大化させるための現実的アプローチを柔軟に駆使する。軍師会ではその手法研究のリーダー役であり、軍師を育てる軍師としてアカデミー講師も務めている。軍師アカデミー1期生。

れるかもしれませんが (笑)、やっていることはどれも本質的に同じです。人が成長するためには何が必要なのか？ 組織が元気になるためには何が必要なのか？ 行っていることのレベルが上がり続けるためには何が必要なのか？ 担当者が入れ替わるとき、経営者が変わるときに何が起きるのか？ 支援する私が行くべきことと行うべきでないことは何なのか？ ほぼ全ての支援現場、課題解決現場において、軍師のノウハウと自分自身がもともと身につけていた得意技を組み合わせることで突破口を開くことができます。

**大島** 川路さんが得意とされる人・組織の活性化というテーマは、事業承継時においても中心テーマの1つです。かつて私も苦労しましたし、多くの後継者たちが直面している根深い問題です。経営者が交代するということは、組織の求心力も含めて全ての前提条件が変わることを意味します。さらに、そこに事業改革、財務改革や同族問題その他が絡む現場で本質を探り、解決の糸口を探す訓練・実践を積むことは、当然のことながらそのテーマにおける最高のスキル獲得につながるはずで

その意味では、もともと後継者支援を柱とされていなかった國弘さんは、軍師の学びを吸収されて何を感じられているのでしょうか？

**國弘** 私は軍師アカデミー卒業後、縁あって後継者の方へのパーソナルコーチングやスキルアップ支援を行うことが増えてきました。その場面では、軍師アカデミーで学んだ後継者に関

する知識をそのまま活用することができます。しかし、実はそれだけにとどまらない効果を実感します。

これまで私が習得してきたカウンセリング、コーチング、研修、コンサルティングの全ての能力が底上げされたと感じています。「後継者の軍師」のスキルを学んだことで、それまで自分が得ていたスキル全てが強化されたという言い方が適当かもしれません。例えば、後継者や経営者が向き合う「経営」の本質について総合的で体系的な理解を深めたことで、私自身がより深く彼らに共感し、彼らの「自己肯定感」の向上を促す力が高まったことを感じます。

**大島** なるほど。確かに後継者や経営者が向き合わなければならない「経営」の問題は奥深く、活躍されているカウンセラー、コーチ、研修講師、コンサルタントの方でも、経営全体の中での位置づけを的確にとらえきることができるかどうかで仕事の深みが全く異なってくると思います。國弘さんの場合、ご自身で会社を経営されているという経験値と、これまで磨き上げてこられた高いスキルと、軍師アカデミーでシェアした視点や知識・技術が結びついたのではないのでしょうか。軍師の体系の中では、自己理解・自己肯定感を起点としながら人と経営の問題を動かしていくという基本フレームを根底に置いています。だからこそ、國弘さんの固有の能力やパーソナリティとの接点も強く、全てが早期に結びついたという面もあったかもしれませんね。

**神崎** 大川原さんの感覚も伺いたいです。大川原さんは、中小企業診断士資格を取得後に軍師アカデミーに参加され、アカデミー



## 大川原 基剛 おおかわら のりたか

株式会社後継者の学校 代表取締役 株式会社BG 取締役  
中小企業診断士、PHP認定ビジネスコーチ

企業経営における大手術としての経営革新時に不可欠な2つの要素。生死を左右する血液管理に等しい現金 (キャッシュ) のコントロールと、現場で動く人や組織の力を引き出すマネジメントの両軸を駆使する実践的なコンサルタント。軍師アカデミー卒業生数名とともに株式会社後継者の学校を設立し、若き後継者たちと仲間感覚で刺激し合い、軍師としてのサポートも行いながら成長する仕組みを立ち上げた。



卒業後に独立されました。中小企業診断士の資格は、川路さんも大島さんも私も持っていますが、一通り経営に関することを学ばないと取得できません。その試験をクリアされた大川原さんが改めて軍師の力を学びなおすことにはどんな意味がありましたか？私や大島さんがお話しても説得力がないかもしれませんので、あえてお聞きします(笑)。

**大川原** 私はこれまでに複数の業界で仕事をさせていただき、ビジネスを学んできました。資金繰りに窮し、瀕死の状態に陥っている企業の経営者とともに難局を乗り切ったこともあります。やばい！口座にお金が無い！このままだと決済できないぞ・・・とか、経営者とともにギリギリの線で踏ん張った経験は今の私の力の源の1つでもあります。そんな経験した上で、経営全体、ビジネス全体を俯瞰できる力を獲得するべく中小企業診断士の勉強に入り、試験もクリアしました。勉強は大変でしたし、合格したときは嬉しかったです。ただ、当たり前のことですが、資格試験は合格すること自体に意味があるわけではありません。そこで身につけた力を自分自身が使えるものに上げていかないと意味がありません。試験ではペーパー上に書かれていることも、ビジネスの現場では誰も書き出してくれていませんし、科目別に出題してくれることもありません。千変万化する環境の中で、自分自身のクリエイティビティを働かせ、全ての知識や仮説をフル動員し、生身の人間とやり取りしながら結果を出さなければならないわけです。だから、試験に合格しても、まだまだ学ぶべきことはたくさんありましたし、本物の力に上げるためには、どこで、どういう形で活かすべきかを考えながら動き続けなければいけませんでした。

**神崎** そんな時に、軍師のオープンセミナーに来られたのですよね？

**大川原** はい。そこで大島さんや神崎さんが立ち上げようとしている「後継者の軍師」という事業の構想に触れ、「後継者支援」「事業承継支援」という領域に関心を持ちました。いざ学び始めると、とても奥深く、人間や経営のあらゆる角度からのアプローチを凝縮して行うべき支援領域で、突き詰めたいと確信しました。中小企業診断士の方の中でも気づいていない方が大半かもしれませんが、軍師が提唱している「事業承継」は、中小企業診断士にとっては王道中の王道とも言える支援領域ではないでしょうか。そして、この王道中の王道とも言える支援領域での力を磨けば、大概のことにはひるまず、向き合うことができる力が身につきます。ただし、おそらく一生かけても自分が完成形になることはなく、足りない自分に気づき、まだまだ勉強しないといけないことを自覚することになります(笑)。

**大島** 足りない部分を感じるのは私も一緒です。ここにいらっしゃる方々全員そうでしょう!?(一同頷く)

私たちが向き合ってきた「事業承継」とは、人や経営の本質が最も広く、深く問われる瞬間の1つです。そこには、企業が生き残るために必要なこと、人間がその場で本気で頑張るために必要なこと、それらを阻害するさまざまな要因の絡み合いの形・・・等々、これでもかというくらいに、多様な問題が浮かび上がります。しかも、そこで要となるのは、意識・知識・行動の全てに課題を抱えていることが多い未熟な後継者です。その現場で軍師としての役割を果たすための力を磨くということは、人間に強くなり、経営に強くなり、全てに強くなるとうとする試みに等しいわけです。

今や、軍師仲間の間では、共通言語となっている「後継者の軍師流：経営後継者と会社のシナジー回路」の「後継者」という部分をそれぞれの場面で読み替えてみてください。多くの課題解決の現場で応用が利くはずです。

**大川原** ただ、あの図の本質を理解するには、かなりの修練が必要です。私たちは、後継者支援に特化して考え続け、向き合い続けたからこそ、本質が見えてきたと感じます。私は、軍師の仲間たちとともに「株式会社後継者の学校」を立ち上げ、今も全国の後継者たちと日常的にお会いし、その問題と向き合い続けています。そして、徐々に、その意味合いがわかってくるというか・・・わかったつもりになっても、また更に新しい意味合いが見つかるという、そんなことの繰り返しです。

**大島** 軍師の手法は、言葉としてはシンプルなものに、そして知識量は安易に増やさないように体系化してきましたが、その分奥深く、噛めば噛むほど味が出る形になっていますからね(笑)。私自身も未だにその繰り返しです。

当初、神崎さんも私もそこまで考えていたわけではありませんが、後継者の問題、事業承継の問題と向き合い続けたからこそ、そこに潜む人間と経営の問題の数々から軍師は多くのことを学びました。そして、それは実は後継者支援、事業承継支援という領域以外でも通用する、いえ、強く求められていることだと実感するに至りました。したがって、軍師アカデミーでは今後は、後継者支援、事業承継支援以外の領域で活躍する方々にも軍師力を普及させたいと考えています。ただし、その軍師力獲得のプロセスとしては、現時点で「後継者」「事業承継」と向き合う「後継者の軍師としての学び」以上のものは発見できていません。これからも、軍師力を身につけていただく入り口では、「後継者の軍師」を名乗るに足る力を徹底習得していただくことにしています。

## 後継者支援、事業承継支援では トップランナーを輩出 それと重なり合う他の領域も開拓し、 軍師力を社会全体へ

**大川原** 軍師アカデミーとして、軍師力を提供する対象が拡大することは個人的にも大歓迎です。私が代表を務める「株式会社後継者の学校」は、後継者支援に特化した事業を行っています。軍師の仲間たちを巻き込み、一般社団法人軍師アカデミーが直接は行えない切り口での事業形態を開拓し、その活躍のためのプラットフォームを構築中です。手ごたえは上々です。今回の軍師アカデミーの社団法人化を機に、株式会社後継者の学校としても次のステップに入ります。

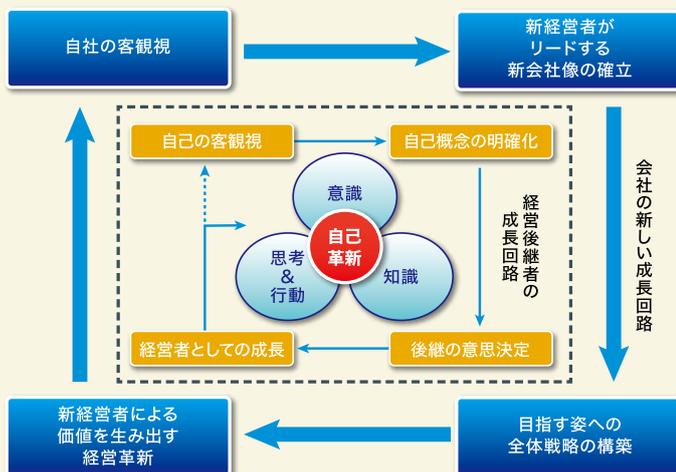
ただし、先ほどまでの話にあったように、この領域は本当に深く、広範囲な問題を扱わなければなりません。いろいろな力を持つ軍師が必要です。通常は、別の角度、別の対象への支援サービスを行っている軍師仲間が、ある局面では私たちの後継者支援に合流し、軍師の共通言語と手法をベースとしたパートナーシップを組んでいただくと、より強力な軍師力を生み出すことができるはずです。

例えば、國弘さんとも以前から相談していることですが、事業承継の現場では、引退する経営者の方、もしくは同様に引退時期に差し掛かる社員の方々のセカンドキャリアの問題が切り離せません。全ての人がハッピーになる事業承継の形を目指すには、実は後継者や新たな時代を担う世代だけでなく、引退する世代にもフォローが必要です。こうしたテーマも含めて、私たち「後継者の学校」は支援を行い、この領域のトップランナーとして社会に価値を提案していきたいと思っています。

**國弘** その役割、是非果たしたいです。軍師とのつながりの中で、私がこれまで学んできた技術には、まだまだ未開拓の活用領域があることを実感しています。コーチングの場などで、後継者の方の抱えていらっしゃる問題に共感し、彼らの見ている景色を共有すると、そこにはさまざまな問題、さまざまな人物が現れます。経営の現場、あるいはその家族の現場、いろいろな場が重なり合っています。そこでは、後継者への支援だけでなく、経営者、家族など、多くの方々のキャリアの問題がかかっています。キャリア支援をライフテーマの1つとしている私にとって、自分も貢献したいと感じる場が次々に見えてきました。

**川路** 私も軍師をきっかけに、キャリア支援の重要性や効果に気づき、改めて勉強を始めました。そして、私にできること、クライアントのために役立つことができる分野が増えることがとても心地よく感じます。もちろん、もっと早くにこのことを知っていれば

後継者の軍師流:経営後継者と会社の成長シナジー回路



ばと悔やむこともあります。少なくとも未来に向けて、今も自分が成長し続けていることは確かだと自信を持つことができます。

私たちが支援対象とする人や会社は、これ以上ないくらいに複雑で多様なものですから、軍師の仲間には、いろいろな人が必要です。大川原さんが言われたように、普段は違う領域で活躍している仲間が、いざとなれば共通言語を持ちながら合流してくれるというのは心強いです。これから多様な領域で頑張る軍師が増えれば増えるほど、実はそれぞれの領域で一人ひとりが強くなるのではないのでしょうか。



### 國弘 隆子 く に ひ ろ た か こ

有限会社Office Creation 代表取締役  
PHP認定上級コーチ、MBTI認定ユーザー、NLPマスタープラクティショナー、CDA、PHP認定チームコーチ、産業カウンセラー、アクションラーニングコーチ  
「人は何歳からでも変わることができ、死ぬまで成長し続けることができる」と信じ、自らもどん欲に学び続け、他者の成長を支援する軍師。プロ講師、プロの支援者としてのキャリアを積み重ね、全国各地を駆け抜けるまでになった現在も自分自身の成長への努力を惜しまず、自身と他者の成長を連鎖させる毎日を積み重ねている。軍師アカデミー1期生であり、現在は講師も務めている。

**大島** 私自身は、一個人、一事業者としては後継者BC研究所の代表です。そして、同時に一般社団法人の専務理事であり、軍師会の会長という役割を担う立場にあります。その両方の立場を踏まえてお話させていただくとするならば、まず、後継者支援、事業承継支援の領域においては、我が国におけるトップランナーとして軍師仲間たちとともに走り続けたいと考えています。後継者、事業承継という切り口で本質を追究し続け、深め、練り上げてきた軍師の視点と手法は、この領域のオンリーワンの価値を有するものになったと自負しています。私たちは、普通のビジネス感覚で目先の費用対効果を基準としていたならば、見えてこない景色を見ているつもりです(笑)。そしてそのことを共有し、さらに研鑽を続ける仲間がいます。だから、私自身の個人的な思いも含め、この領域では絶対に妥協せず、進んでいきたいと思っています。

そのためには、後継者支援や事業承継支援とは異なる角度から軍師力を極め、提供できる多様な仲間が欲しいわけです。それは先ほどの皆さんのお話と同じですね。この領域で本物感を増すためには、そのことだけを見ているのでは不十分。他の領域で動く仲間たちと重なり合い、連携しあうことで、支援に厚みを増してくるというのが妥当な考え方でしょう。

これは、後継者支援に強い思い入れを持つ私の立場で直接的に表現した場合の言い方ですが、おそらく他の立場、支援領域で頑張る方の立場から見ても、同じ構造が当てはまることと思います。

**神崎** 同感です。

## 軍師力の開発は終わらない。 まだまだ道半ば。

**神崎** 最後に、皆さんと目線を合わせておきたいことがあります。私たちが社会に提唱する軍師力の探究は始まったばかりです。引き続き開発していかなければなりません。まだまだ道半ばです。

実際、皆さんとお会いした頃と比べても、軍師力の体系は相当に進化しました。それは皆さんはじめ、軍師の仲間たちとの出会いとコラボレーションの積み重ねの結果です。國弘さんには、新たな「自己理解」「自己肯定感」を促すアプローチ法を軍師に提案いただき、軍師の支援プロセスの中に吸収しつつあります。川路さんとは、アカデミー1期終了後すぐに「人づくり・組織づくりにおける目標・対話の在り方」の研究会をリードしていただき、その手法の吸収と専門的な軍師養成も進んでいます。大川原さんにも、後継者の学校として、軍師の知恵を実践現場で活用するための手法をつくりだしていただき、それを軍師仲間提供していただいています。軍師力は実践で活用できて初めて価値を生み出すわけですから、その手法開発も大切な軍師力開発です。

私も皆さんから多くの学びをいただいています。そして、かつて大島さんと二人で開始したときは格段に進歩し、今も前進し続ける軍師力の状態を見ると、あの時の決断は間違っていなかったことを確信します。そして、まだまだ足りないことだらけの私たちですが、精進を続け、より良く、より深く、より使いやすく、軍師力を成長させて世の中に普及させていきたいと思えます。

道は半ば。しかし、前進しています。これからもともに刺激しあいつつ、軍師力を社会で役立ててもらえるものとして育てていきたいと思います。よろしくお願いたします。

## 団体理念

私たちは、  
人と経営の現実と向き合い、  
その本質について熟考を重ね、  
その場にかかわる全ての人々の幸せのために  
駆使すべき「軍師力」を追究し続ける。  
そして、その「軍師力」を共有する軍師を輩出し、  
「軍師力」を社会の隅々にまで浸透させ、  
人や組織がお互いの価値を高めあい、  
成長と幸福の連鎖を巻き起こす  
未来の実現に向けて邁進する。  
(定款より)

## 団体概要

■ **団体名** 一般社団法人軍師アカデミー

■ **設立** 2014年2月28日

(2010年より株式会社後継社の軍師にて立ち上げられた  
「軍師アカデミー事業」の公益性を高め、成長させるために設立。  
2014年度より同事業を引き継ぎ、事業主体となった。)

■ **運営体制** (2018年4月時点)

代表理事/理事長 神崎 充

専務理事/軍師会会長 大島康義 (株)後継者BC研究所 代表取締役)

理事 國弘隆子 (有)Office Creation 代表取締役)

川路隆志 (株)えんのした 代表取締役)

大川原基剛 (株)後継者の学校 代表取締役)

相談役 下谷政弘 (京都大学名誉教授)

中嶋哲夫 (MBO実践支援センター 代表)

■ **拠点** (お問い合わせの際はEメールにてご連絡いただければ幸いです)

【経営管理センター(事務局本部)】

〒700-0826 岡山県岡山市北区磨屋町10-20 磨屋町ビル7F

TEL: 086-801-1630 FAX: 050-3153-7778

E-mail: info@gunshi.or.jp

【軍師力研究センター】

〒556-0017 大阪府大阪市浪速区湊町1-2-17-3102

(株)後継者BC研究所

【東日本本部(東日本事務局を兼ねる)】

〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-12-1

新有楽町ビル11階PPY O-14 (株)後継者の学校

【関西・北陸本部】

〒659-009 兵庫県芦屋市大原町9-1-1201 (有)Office Creation

【中四国・九州本部】

〒700-0826 岡山県岡山市北区磨屋町10-20 磨屋町ビル8F

(株)えんのした

■ **Official Website** <http://gunshi.or.jp/>

