

## ■講座の位置づけ

軍師<sup>®</sup>養成・認定講座(1級認定)として実施します。

## ■対象者

- ①経営者、後継者と強固な信頼関係を構築し、ともに価値を生み出す外部専門家、社内幹部としてご自身のキャリアを構築されたい方
- ②ご自身の経営力の中に「軍師力」を吸収し、リーダーシップに磨きをかけたい現役経営者、後継者の方
- ③ご自身の力を伸ばし、「身近な誰か」や「自らがかかるチーム」の成長に貢献したい全ての方(家族として、配偶者として、チームメンバーとして…等々、さまざまな立場で発揮する力を養いたい!という方全てが対象となります)

## ■講師

ほぼ全ての回で代表:神崎充が講師を務め、総合的に体系化された軍師の学びのフレームに沿った形で受講者の学びのプロセスを支えてまいります。また、神崎以外にも、「軍師を育てる軍師」として認められた認定軍師が適宜参加し、軍師の仲間目線での切磋琢磨を繰り返します。

※講師体制は変更となる場合がございます。

## ■会場・開催スケジュール

2024年度(第14期)については、東京・大阪・熊本にて開催予定です。スケジュールについては、別紙日程表もしくは軍師アカデミー公式サイトにてご確認ください。

## ■受講料 77万円(税込) (紹介者有の場合 72万円(税込))

## 講座実施団体について

軍師養成・認定講座「軍師アカデミー」は一般社団法人軍師アカデミー、もしくはその承認を得た団体のみが開催できる講座です。



## ■カリキュラム(全16日間 100時間超 ※認定試験含む)

	テーマ
1・2日目	"価値を生み出し続ける『経営×キャリア』 ～創造的事業承継の切り口で紐解く軍師力～"
3日目	軍師力を支える対話の技術 前編
4日目	自己理解と他者理解を促進するエクササイズ
5日目	人の成長回路と「成果を生み出す力」
6日目	リーダーシップの本質と多様性
7・8日目	生き抜く経営を描くための事業戦略眼
9・10日目	軍師が伝えるべき経営的財務の視点
11日目	持続と成長を支える統治基盤
12日目	軍師力を支える対話の技術 後編
13日目	組織マネジメントと求心力
14日目	積みあがる経営のプラットフォーム
15日目	自律的キャリアデザインと意思決定 ～自らの軍師像へ～
最終日(16日目)	軍師認定試験、ガイダンス、懇親会

講座期間中、希望者のみ参加のオンライン勉強会を

実施予定(2024年度)

※カリキュラムは変更となる場合がございます。

## ■お問い合わせ先

[info@gunshi.or.jp](mailto:info@gunshi.or.jp)までEメールにてお問い合わせください。

## ■お申込み方法

軍師アカデミー公式サイト(<https://www.gunshi.or.jp/>)にて各種情報をご確認の上、申込み専用ページよりお申込みください。

# Gunshi Academy

軍師養成・認定講座 軍師アカデミー

2024(第14期)よりカリキュラム改訂

## 軍師力の獲得が全ての価値を底上げする

多様な専門家、経営者、後継者、企業にお勤めの方・・・  
さまざま方が集い、それぞれの経験や見識を重ね合わせ、粘り強く本質を探る学びの場。  
そして、多くの仲間たちと切磋琢磨し、時に厳しく、時にあたたかく、お互いを高めあう独特的の時間の共有。  
単なる知識や技術を凌駕する人間力はその中で磨かれます。

約7ヶ月、100時間超に渡る軍師アカデミー講座。  
その熱い学びの時間が今年も始まります。

軍師アカデミー  
[http://www.gunshi.or.jp/](https://www.gunshi.or.jp/)

# 来たれ!未来を切り拓く“明日の軍師” キーワードは『強い経営×豊かなキャリア』 こんな貴方を待っている!

軍師アカデミー講座にはいろいろな方が参加されます。人には誰しも「軍師」の顔があり、向上意欲さえある方であればどんな方とも切磋琢磨させていただきたい。むしろ参加者の多様性が生み出す「異質の交わり」が「本質」を掘り起こし、想定を超えた気づきが生まれることを期待したい。軍師アカデミー講座はそんな考え方で開講しています。

その前提があった上で例示ではありますが、あえて「こんな方、こんな時に最適！」と申し上げるならば・・・という参加者像をご紹介します。

## 1 経営者、経営陣を支え、その成長と経営をサポートする立場の方

「後継者の軍師®」「社長の軍師®」「経営者の軍師®」を目指す方

外部専門家、もしくは企業内の幹部として、経営者たちを支え、その成長及び企業経営全般をサポートする方には、是非「軍師力」を高めていただきたいと思います。

「後継者の軍師®」「社長の軍師®」「経営者の軍師®」は未来を担う後継者、経営者の心の動きに寄り添い、彼ら・彼女らが未来を描く過程をサポートします。そのためには、経営の本質に近づき、その担い手となる当事者の成長の仕組みを熟知し、彼ら・彼女らとの信頼関係を構築しながらサポートする力が必要です。その土台となるのが「軍師力」です。



士業事務所の枠を超え、  
高付加価値法務サービス企業へ  
個性あふれる専門家を束ね、  
比類なき競争力にする軍師

杠グループ 代表 / 司法書士  
川原田 慶太 【軍師アカデミー2期生】

司法書士法人を中核とし、総勢約60名を擁して快進撃を続ける『杠（ゆずりは）グループ』を立ち上げ、率いる川原田慶太氏は軍師アカデミー2011（軍師第2期）修了の軍師だ。今回、改めてこれまでの歩みについて詳細を伺った。差別化要因が見出しつらい手続き業務における付加価値とは何か？いや、その枠にとらわれるこなく自分たちの存在意義を見つめ直したとき、そこに何があるの

公式サイト「軍師PickUp」で卒業後の活躍を紹介中！ <https://gunshi.or.jp/>

## 2 自分らしい経営者像を確立・革新されたい次世代経営者

経営者や後継者の方が自ら参加され、経営者たる自分を確立・革新させる場としても、軍師アカデミーはこの上なく有効な場となっています。

実は、経営者にも「軍師」としての顔が存在するのです。時には「社員の軍師」として、時には「取引先の軍師」として周囲の成長を促しながら結果を出すという場面が経営者には多発します。また、経営者には、自分を客観視し、自らの思考行動を律する「もう一人の自分」を持っておくことが重要です。その土台となるのが「軍師力」です。

さらに言えば、次世代経営者にとって、アカデミーという場



老舗の価値を受け継ぎ、  
未来へ挑戦する後継者夫婦

株式会社 四十萬谷本舗 専務取締役

四十万谷 正和 【軍師アカデミー3期生】

株式会社 四十萬谷本舗

四十万谷 奈緒 【軍師アカデミー8期生】

創業明治8年、「かぶら寿し」に代表される発酵食品をつくり続ける金沢の老舗「四十萬谷本舗」。その6代目となる後継者：四十万谷正和氏。そして正和氏を妻として支える四十万谷奈緒氏。二人はその老舗の歴史と向き合い、未来を切り拓くために軍師アカデミーに参加した。「四十萬谷本舗」入社前、まだ他社でサラリーマンをしていた頃のことだ。

を通して志と技術の両面で高いレベルを有する軍師仲間たちを自分のブレイン（軍師）として獲得できることも見逃せません。多様な立場、職種、年齢の人たちとともに、経営や人生の本質にアプローチし、切磋琢磨する中で得られるものは何物にも代えがたい財産になることでしょう。

社長就任が迫る後継者、社長就任直後の後継社長、経営の転換期で全てを再構築するべき局面にある経営者の方などがこれまでも数多く参加し、未来に臨む自分づくりに取り組んで来られました。

当時の正和氏には自らの力に危機感があった。奈緒氏も「後継者の妻」としての歩みへの焦りや焦燥感もあったそうだ。そんな二人は軍師の学びに飛び込み、経営×人生（キャリア）の本質と向き合い、価値を生み出す力を着実に磨いていった。

その学びの場で第一歩を踏み出して10年余り。二人は金沢の地で挑戦を続けている。老舗の歴史、そこで培われた価値あるものを確信しつつも、ビジネスモデルとしての転換期にあることも実感している。これからも社員の物心両面での幸せを支え、一人ひとりが活き活きと働くことができる良き会社、良き仕事を創り続けることへの使命感と責任感は日に日に強くなっている。

待ち受けるハードルは決して低くない。しかし、二人には正解のない問題の本質をとらえ、価値を生み出す土台となる軍師力がある。全国には、ともに学び、切磋琢磨を続ける軍師仲間も存在する。その力を思う存分放出し、価値を生み出す歩みは益々加速する。



取引先の経営を託され、  
運命が動き出した。  
学び、動き、まさかの経営の扉を開いた軍師

株式会社 南星 代表取締役社長

宮部 康弘 【軍師アカデミー7期生】

2017年12月26日、株式会社南星の5代目社長から1通のメールが届いた。そこには「私が命を捧げて支えてきた南星を、宮部さんに託します。」と書かれていた。

当時、宮部氏は同社の事業承継問題を解決するサポート役だった。社長が病に倒れたことを受け、宮部氏は同社取締役となつて課題解決を急いでいたが、後継者不在の中で社長の病が悪化し

たのだ。メールを見た宮部氏はその場で考えられる限りのことに想いを馳せ、決断した。10分後、宮部氏は「南星のことは任せてください」と返信。宮部氏46歳の年末、大きく運命が動き出した。

約1か月後、5代目社長は急逝し、経営のバトンが宮部氏に託された。社内にはアウェイな空気が漂い、居心地も悪い。出勤前に心が揺れる瞬間もあったという。しかし、軍師の視点で状況を客観視すれば、自分を支えてくれる人たちもいた。やるべきこと、やりたいことも見え、力が湧いてきた。黒字回復、事業再編、新規事業への挑戦の日々が始まった。

そして、自社や自分の状況を鑑み、多くの価値ある会社が後継者不在であるが故に価値を失ってしまうことが放置できなくなってしまった。その解決に向け、軍師アカデミー修了生のネットワークも活用し、新規事業「LEADERSプロジェクト」を開始した。宮部氏の経営者人生は次なるステージへと向かっている。

## 3 その他 さまざまな立場で誰かを支え、ともに歩む方

軍師アカデミーには、経営やキャリアの切り口から自分自身と向き合い、未来を描くプロセスが内包されています。今の職場での立ち位置の取り方に揺れている方、独立や転職も視野に入れながらキャリア再構築期に入ろうとしている方、年齢的

にセカンドキャリアを模索される時期に入っている方等、まずはご自身のキャリアの足元を見つめ直す意味で参加されるという方も歓迎いたします。軍師の学びを経て、そのキャリアに新しい道筋を加えたという方は決して珍しくありません。

# 軍師とは? 軍師力とは?

## 軍師とは?

軍師という言葉から、貴方はどんな人物や役割をイメージされますか?

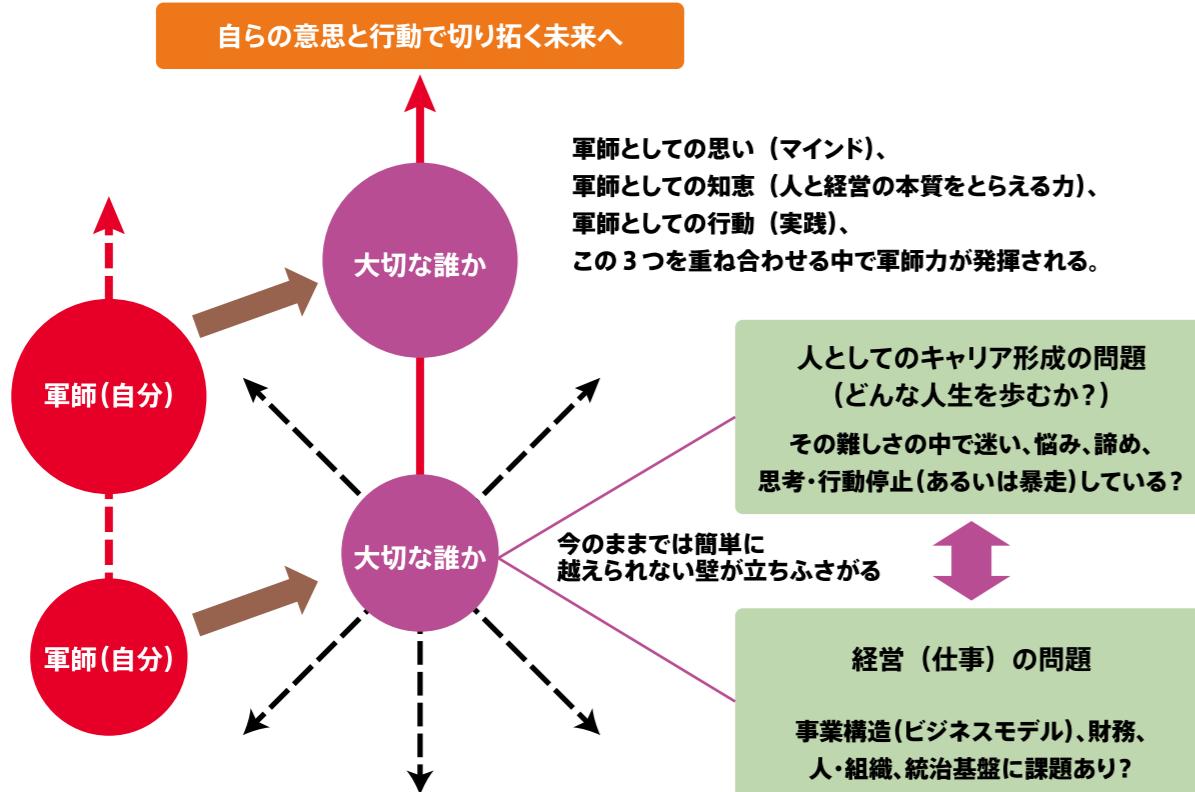
天才的な閃きをもって将を支え、戦を勝利に導く人。もしかすると、そんなイメージを持たれる方が少なくないかもしれません。歴史上の人物でいえば、大河ドラマでも取り上げられた黒田官兵衛、中国の天才軍師諸葛孔明など、小説や映画・ドラマで度々取り上げられた方々が有名ですね。軍師と言えばそうした方々を思い浮かべるかもしれません。しかし、私たちは「軍師」という存在をもっと大きな意味でとらえています。

人間は、他の誰かの成長を促し、その人が何かの壁を越えようとするプロセスに適切にかかわっていく場面に時折（人によっては頻繁に）遭遇します。そんなとき、その人が壁を越えるために何をすべきかをともに考え、助言し、あるいはあえて無言で見守り、役割を果たしたいと思いませんか？ 時には自ら出陣し（その現場に入りこみ）、陣頭指揮をとりながら課題解決に関与することもあるかもしれません。そのかかり方はさまざまですが、大切な誰かの成長と成功を願い、尽力するとき、私たちは「軍師」になっているのだと軍師アカデミーではとらえています。

もちろん、天才軍師的な閃き、卓越した能力を持つことができるのはごく一部の方だけかもしれません。しかし、そこまでの天才的な閃きを獲得できなかったとしても、自分自身が昨日よりも今日、今日よりも明日、この軍師の顔をより高いレベルで効果的に発揮できるようになったとしたら、それは価値あることに違いありません。私たちはその小さな成長をつなげながら生きていくことに誇りを持っています。

軍師とは？という問いかけへの答えを自分にとって価値あるものとして見つけることは自分自身にしかできないことです。軍師養成・認定講座「軍師アカデミー」では、自らの軍師像への仮説をつくっていただくプロセスを講座内に組み込み、その答えを自分自身にフィットした形で探っています。

軍師は大切な誰かの成長と課題解決を支えながら、自らも成長する



## 軍師力とは?

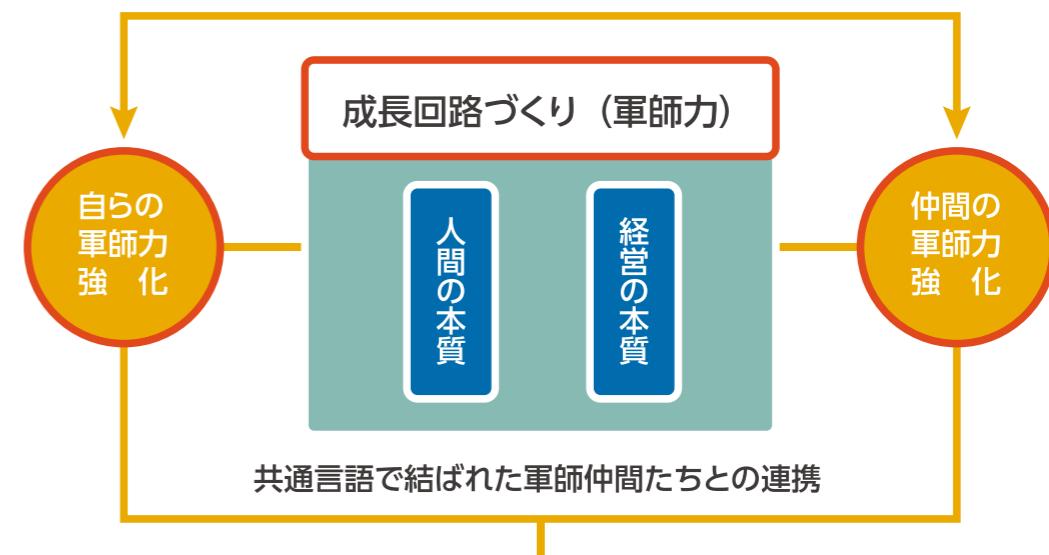
軍師として獲得するべき軍師力は多種多様です。その学びに終わりはありません。しかし、そこには2つの軸が存在する私たちは考えています。

1つ目の軸は「経営の本質」をとらえる力です。「経営」には、今あるものを有効活用し、価値を生み出し続ける基本構造が組み込まれています。その本質をとらえ、目先の諸問題に振り回されることなく、広い視野と本質的なツボを踏まえた軍師流のアプローチで「経営」に迫る力を軍師は磨いています。テクニカルで凄そうに見える技を振りかざすことなく、それに溺れることなく、人として誰もが体得したい普遍的な「経営」の構造に迫ります。

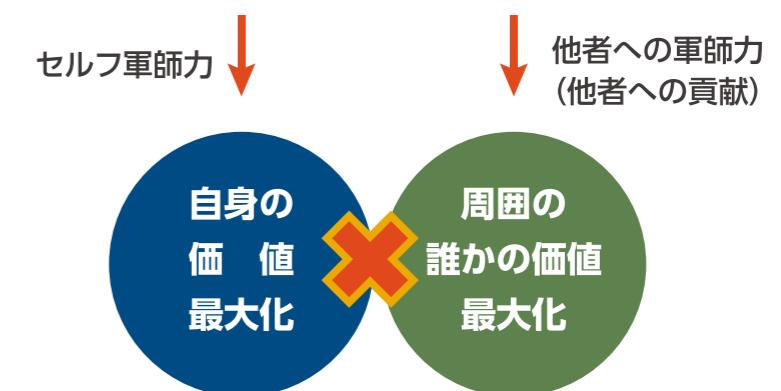
2つ目の軸は「人間の本質」と向き合い、成長を促す力です。「経営」だけでなく、すべての物事の土台には人の意識・知識・行動の存在が関係しています。私たち軍師は、物事を動かす「人間」の成長回路そのものを体系的にとらえ、状況に応じたアプローチによって成長力を最大限に引き出す力を磨いています。

私たちは、軍師力を高めるために、この2つの軸を学びの構造として体系化し、軍師アカデミー講座の中に組み込みました。この講座には、さまざまな講義・演習・交流の場を通じて段階的に自らの軍師力が高まり、その成長回路を周囲の受講仲間と絡め、講座期間中を通して成長に寄与しあう（軍師役を果たしあう）仕組みが内包されています。そして講座を修了するころには、軍師力を高めた自分自身、周囲の仲間、そしてその後も切磋琢磨を続けられる軍師コミュニティ（軍師会）につながる関係性が生まれているでしょう。その全てが、一生モノの価値ある力になると私たちは確信し、自信しています。

軍師は「お互いが軍師」。切磋琢磨し、高めあう関係



## 軍師アカデミーで獲得する軍師力



軍師力によって自分や周囲の誰かの価値を高め、  
価値のシナジー (相乗) 効果を生み出す

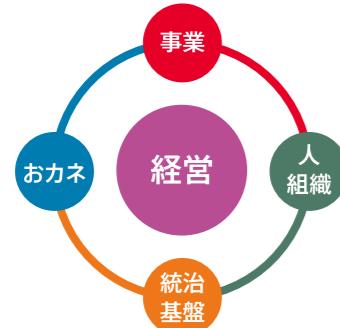
軍師アカデミーでの軍師力獲得～軍師力が生み出す価値増幅サイクルへ

## 軍師力の極意を支える3つの視点

軍師力には、3つの視点を組み合わせることで成立する「軍師流支援の極意」が存在します。軍師アカデミー講座は、この極意に近づくために100時間超に及ぶ学びを積み重ねていきます。詳しくは講座でお伝えします。受講される方は楽しみにしていただければと思います。

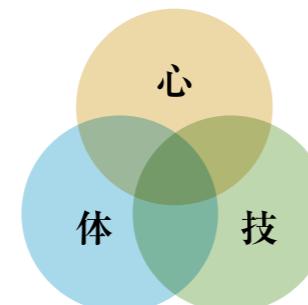
- ▶ 視点1. 経営の4要素全てを総合的にとらえ、本質的な課題解決を図る。
- ▶ 視点2. 人の成長を信じ、価値ある存在として人の成長を促す。
- ▶ 視点3. 視点1, 2の問題を混在させず、切り離さず。両者を連動させながら成長回路を描く(詳細は講座にて)。

軍師力の視点1: 経営の4要素をとらえる



経営は総合的な国づくりに近く、ある1つの側面だけに目を奪われると大きな落とし穴にはまることがある。軍師は経営要素を大きく4つに分類し、その4要素を俯瞰し、総合的にとらえた上で打ち手を見出すことを目指している。

軍師力の視点2: 人の成長を信じ、支援する



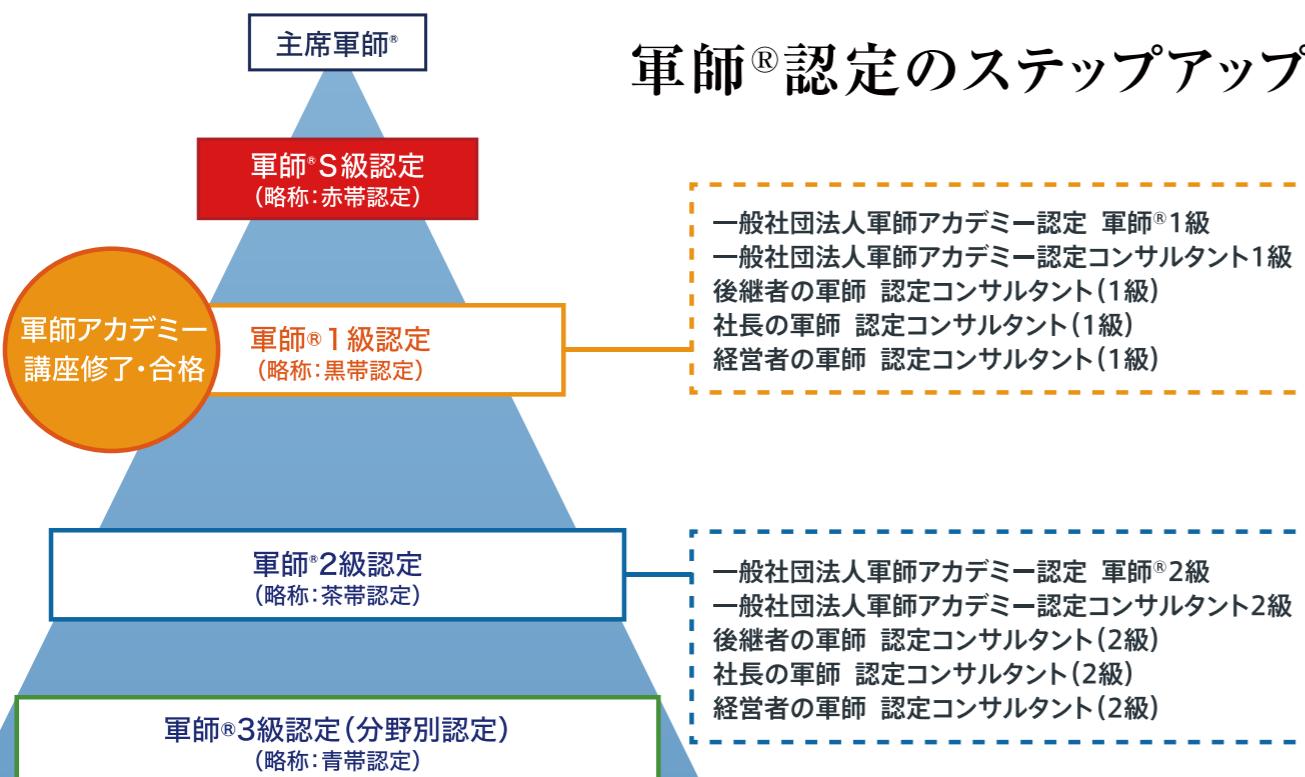
経営を動かし、実現するのは人。軍師は、その人自身の成長を信じ、心と体(行動)と技(知識)の成長回路を動かすアプローチを駆使していく。

## 軍師力獲得の証としての軍師®認定

軍師力の獲得・向上に終わりはありません。生涯修行が軍師の基本姿勢です。その生涯修行の基軸であり、軍師としての誇りと責任感の証として、一般社団法人軍師アカデミーでは、軍師®認定を発行しています。当講座「軍師アカデミー」は、その軍師®認定を有する軍師輩出のための軍師®養成講座としての位置づけで開催されます。

軍師®認定には、修了・卒業されて合格した講座の種類及び各種基準により、3級～主席までの段階がございます。  
第10期以降のカリキュラムでは、2,3級を経由せずに1級認定が発行されます。

\*軍師®認定発行には審査合格とともに一般社団法人軍師アカデミーへの入会が必須となります。<入会金5千円、年会費3万円(月会費の場合は3千円/月)2024年度時点>



# 認定軍師®への道筋

軍師養成・認定講座「軍師アカデミー」では、軍師®認定という成長軸に沿ったカリキュラムを通じて、受講者の方に「軍師力を吸収した自己の確立」と「自分自身の価値あるキャリア(人生)づくり」の道を歩んでいただきます。その道を歩まれる中で、受講される方はそれぞれに多くの発見をしていただけます。私たち期待し、さまざまな工夫を盛り込んでいます。ここでは、その工夫のいくつかをご紹介します。

## 工夫1: 「後継者の軍師®」としての学びにより、リアルな軍師力を獲得する

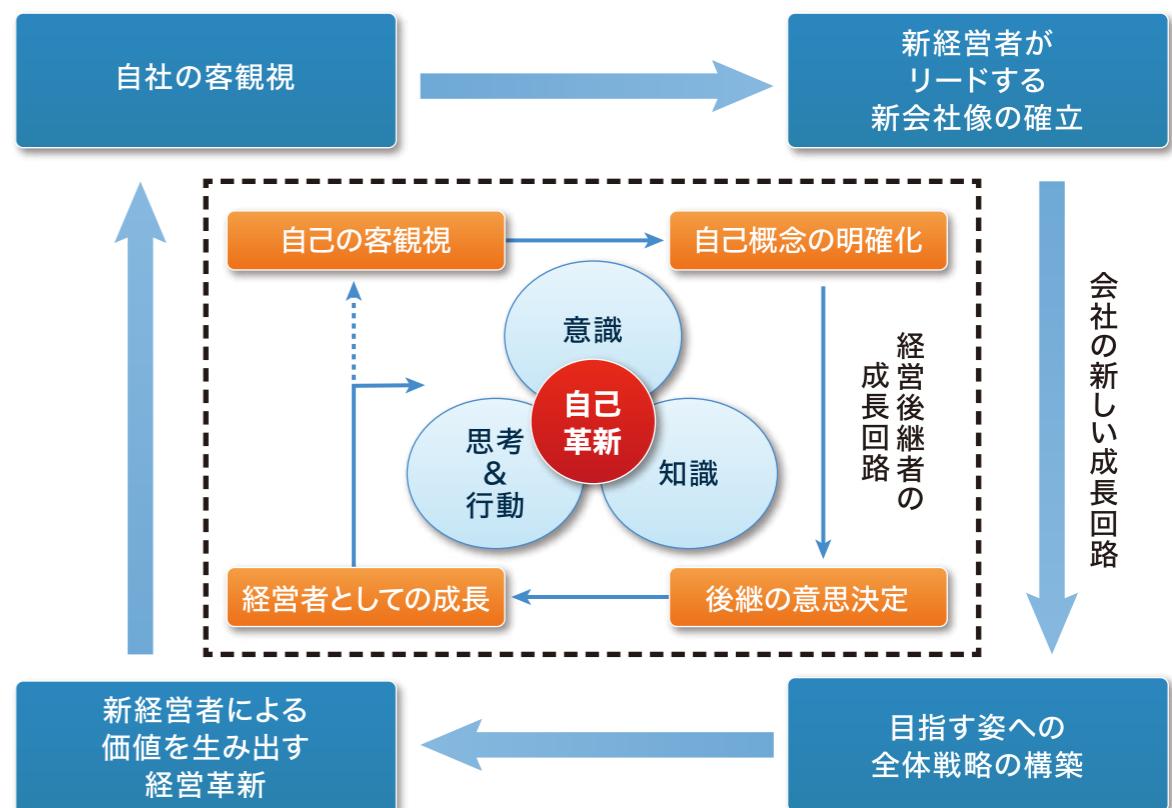
私たちが提唱する「軍師力」には柔軟な汎用性があります。しかし、その学びのアプローチとして、私たちは1つの型を設けました。その型こそが「後継者の軍師®」としての学びです。

後継者支援領域、事業承継支援領域には、「人の成長回路及びその阻害要因」「経営の成長回路と落とし穴」「キャリア(人生)の意味づけの持つ意味」等、軍師力の真価が問われる場面が他に類を見ないほど凝縮されています。私たち軍師アカデミーは、それらにさまざまな角度からアプローチし、自らの「軍

師力」を体系化してきました。だからこそ、講座ではその基本を学びの根幹となる型として最重要視しています。

獲得した軍師力を活用できる領域は多種多様です。それは過去の修了者の方たちが証明しています。しかし、その汎用性のある本物の力を磨き上げるための基本の型として「後継者の軍師®」としての力を身につけていただくこと。それが本物の力を身につけていただくために、軍師アカデミー講座があえて選択している学びのスタイルなのです。

## 軍師流 創造的事業承継スキーム概略図



このスキームの中に汎用性の高い軍師流支援の基本が内包されています。

## 工夫2: 自分自身・自社と向き合い、軍師視点で掘り下げ、未来を描く

講座の中では、ひとつひとつの学びが自分自身にとってどんな意味があるのか？その軍師視点を自分や自社に適用したとすれば何が見えてくるのか？を熟考し、時には周囲と意見交換しながら学びの体質化（ある意味で実践）を図る場が組み込まれています。

そして、講座修了に向けてその学びを日常に落としていただくための仕組みが「最終成果物作成」と「軍師®認定試験」です。

「最終成果物」とは、アカデミーで磨いてきた軍師力をご自身の日常にあてはめ、レポートや企画書を作成・提出していくたく仕組みです。定められた書式を用いながら、たとえ1枚でも構わないで渾身の力を込めた何かを書き記していただくもので、講師もその中身を真剣に読ませていただき、ひとりひとりの方の心技体の状態を把握させていただいている。

さらに、「軍師®認定試験」とは、講座最終回に実施される筆記試験のことを指し、こちらも工夫を凝らしています。問題は事前発表、しかも試験は資料の持ち込み可能ですが、回答者それぞれに答えが変わるはずの設問、絶対の正解はない設問も含まれます。この問題をベースに受講者の方たちが自主的に勉強会を重ね、お互いに教え合う（助け合う）場面も

## 工夫3: 何度もオブザーブし、学びを深め続ける

軍師アカデミーは、その講座期間中はもちろん、卒業後も何度も会場に来て学び直しをすることができる「オブザーブ制度」を設けています（卒業後は軍師会会員限定）。これは、一度学んだ内容について2度、3度と会場後方から講義をオブザーブすることにより理解を深めていただく仕組みです。私たちはその行動を積極推奨しており、会場のキャパが許す範囲内ができる限り希望を受け入れ、学びの場として活用してもらっています。（原則としてオブザーブの費用はいただきません）

例えば、「大阪会場で正式に受講し、翌週の東京会場にも出向いてオブサーブ」という学習方法をとられる方もいらっしゃいます。実質的な意味合いを考え、こうした要望にもできる限り柔軟に対応させていただき、学びの価値最大化を図っています。

## 工夫4: 卒業生である軍師仲間コミュニティ（軍師会）の存在

軍師アカデミー講座を修了された後、殆どの方はそのまま軍師会（一般社団法人軍師アカデミーの会員区分の1つ）に入会されます。軍師会のメンバーは、会場のキャパシティを超えない限り、何度も講座をオブザーブし、学び直しをすることができるため、毎回の講座会場には多くの卒業生がやってきます。受講者の方の中には、卒業生と交流し、時にはご自身の学びの中で感じられる苦労や難しさについて意見交換

されることが少なくありません。そして、採点する側も単なる点数づけではなく、行間を読み取りつつ、最後の節目のコミュニケーションとしてじっくりと答案と向き合い、心を込めたフィードバックをお返ししています。

こうした流れの中に貫かれているのは、受講者ひとりひとりにとっての「キャリア（人生）の充実」に他なりません。だからこそ、これまで多くの受講者の方が、アカデミーを終えた後に大きなキャリアの節目を自らの意思でつくれ、新しい挑戦の扉を開けてこられたわけです。

※軍師®認定試験、成果物作成等の仕組みは変更となる場合があります。



## 軍師アカデミー コース概要とカリキュラム

### 講座のレベル設定 ~ 特別な専門知識や学力は不要です ~

軍師アカデミー講座では、特別なビジネス知識や専門性に裏付けられた予備知識が無い方であっても支障なく学んでいただくことが可能です。この講座案内冊子や軍師アカデミー関連の冊子、サイトの文章を読んだ時に概ね理解していただくことができ、パソコン、インターネット、メールを用いて基本的なコミュニケーションを運営側ととっていただくことができる方であれば、老若男女どなたでも違和感なく参加していただけるものと考えています。難しい数式や複雑かつ専門的な実務スキルを扱う講座ではありません。

軍師力とは、生涯高め続けていくに足る人間力を意味しています。その力の本質にたどり着くためには、一部の専門家にしか理解できない言語や知識を極力減らし、知識量の有無を問わずに「肚に落ちる」ものを追究していかなければなりません。

本講座では、その本質を皆で探っていきます。だからこそ、高度な専門知識を持つ人も、こうした学びが初めてという方も、同じ土俵で切磋琢磨することができるわけです。



### カリキュラム詳細

本講座では、全16日間100時間超に渡ってインプットとアウトプット（グループディスカッション、相互アドバイスワーク、自己分析シート記入、学びの振り返り、気づきのシェア等）を繰り返します。「軍師はお互いの軍師」との考え方を重視し、受講者同士や講師を交えた様々ななかかわりの中で気づきを獲得し、自分自身を磨き上げ、未来を描くプログラム構成となっています。

- 全16日間のプログラムの中に軍師®認定試験（問題事前発表、持ち込みOK）も含まれ、試験そのものも学びのための仕掛けとして位置づけられています。
- 講座終了時には、ご自身の学びの成果確認と未来につながるアウトプットの見える化の意味合いも込め、学びの成果物としての修了レポート作成をお願いしています。このレポート作成も学びの仕掛けの1つです（その作成時間は上記に含んでおりません）。
- 2つのテーマを2日間で連続して行う場合、初日は昼～夜まで（13時～19時）、2日目は朝～夕方（9時半～16時半）として組むのが基本です。
- 理解度の向上を重視しますので、講座終了時刻は予定よりも若干伸びる場合がございます（最長30分までが目安）。

- 希望者参加によるオンライン勉強会「学びの振り返り＆質疑応答、相互応援」（3～4時間程度）

次ページより講座カリキュラムについて解説しています。

# カリキュラム内容(仮タイトル)

最初の  
2日間

## 価値を生み出し続ける『経営×キャリア』 ～創造的事業承継の切り口で紐解く軍師力～

軍師アカデミーが提唱する「軍師力」とは何か?を紐解きます。

題材とするのは、『経営×キャリア』が交錯する後継者経営・事業承継の現実。各種演習を通して本質に迫るとき、職業・立場を問わず価値を生み出す「軍師力」の意味が浮かび上がります。

3日目

## 軍師力を支える対話の技術 前編

軍師が支援対象者と信頼関係を構築し、軍師としての立ち位置をつくるための軍師流対話の技術を学びます。前編では技術の全体像及びカウンセリングを中心としたスキルを扱います。

4日目

## 自己理解と他者理解を促進するエクササイズ

私たちは自己を客観視し、自己理解を深めることで他者を理解し、ともに歩む力を向上させることができます。この回ではMBTIベーシックフィードバックを実施し、自己と他者への理解を深めます。

5日目

## 人の成長回路と「成果を生み出す力」

「人の成長回路」に迫ります。特に、「成果を生み出す力」についてリアルな体験プログラム実施し、力の鍛え方を学びます。

6日目

## リーダーシップの本質と多様性

リーダーシップの構造を理解し、さらには実践の場で千変万化するリーダーシップのカタチ、リーダーの役割について考察します。

7日目  
8日目

## 生き抜く経営を描くための事業戦略眼

激変する時代を生き抜くために、誰かが示す正解もどきの情報に依存することなく、自ら考え、自ら切り拓くべき道筋を支える「戦略眼」を磨きます。

9日目  
10日目

## 軍師が伝えるべき経営的財務の視点

会計、税務、財務の専門家が見落としやすい「経営者視点」での財務の本質に迫ります。難しい数式は不要!シンプルに「おカネの見方」を掴み、大切なツボを掴み取ります。

11日目

## 持続と成長を支える統治基盤

経営者が思う存分、その手腕を発揮するためには強固な統治基盤が必要です。企業を統治するための持株の話、欠かすことのできない企業倫理の話に目を向け、大原則となる考え方を肚に落とします。

12日目

## 軍師力を支える対話の技術 後編

軍師が支援対象者と信頼関係を構築し、軍師としての立ち位置をつくるための軍師流対話の技術を学びます。後編では積極的に「提案」するプレゼンテーションスキルを扱います。

13日目

## 組織マネジメントと求心力

「リーダーシップ」の学びに組織マネジメント、求心力づくりの観点を加え、視野を組織全体に拡張させます。事業承継期特有の諸問題を題材とした演習も実施し、「価値を生み出し続ける組織」の本質に迫ります。

14日目

## 積みあがる経営のプラットフォーム

「うまくいくこと」「うまくいかないこと」が交錯する現実社会。その全てを無駄にせず、力に変える人や会社は何が違うのか?仕事そのものを通して学習し続けるための仕組みを考察します。

15日目

## 自律的キャリアデザインと意思決定 ~自らの軍師像へ~

「大切な誰か」の人生(キャリア)そのものを支援するために、まずは軍師自身が自らの人生と向き合い、主体的に考えて動くことが大切です。講座最終段階として「自らの軍師像」を明確化します。

最終日  
16日目

## 軍師認定試験、ガイダンス、懇親会

学びを未来へつなぐため、軍師認定試験を実施し最終フォローアップへ入ります。試験後、各種ガイダンス等を経て、時間内に軽食パーティーを実施予定です。

# 軍師アカデミー 修了者の声

## 軍師アカデミー 講座卒業時アンケートより抜粋

※表記の統一、誤字訂正の観点での修正を除き、原則として原文のまま掲載しています。

### 主に専門家業を営まれている方、そうした仕事を目指されている方

多くの経営セミナーや事業承継セミナーに参加してきたが、軍師アカデミーはこれまで受講したセミナーと全く異なる切り口のセミナーだった。軍師アカデミーで学んだことを多くの経営者・後継者に伝えたいと思う。  
(40代 弁護士・司法書士)

大切な人の成長と課題解決を支援することを通して、自分自身も成長していく…そのために必要なあり方、物の見方、考え方、そして行動について学ぶ好機となりました。様々なバックグラウンドを持つ多様性あふれる人々が集う学びの場です。(プロコーチ・研修講師・コンサルタント)

経営の本質と自分自身の本質と向き合う術を身につけることができました。来年以降も繰り返しオブザーブしてしっかりと学び直したいと思います。  
(30代男 公認会計士)

共に学び合える仲間に出会うことができました。「経営×キャリア」を自分自身にも、「大切な誰か」にも活かし、互いの成長のために働く場のために使いながら高めていきたい!  
(40代女性 キャリアカウンセラー)

法的紛争の「対症療法」ではなく「根本的治療」をしたい。そう思ってアカデミーの門を叩きました。人間や社会に対する深い洞察。ここには一生をかけて学ぶに値する知恵が詰まっていると思います。  
(大阪:30代男性 弁護士)

軍師アカデミーが単なる後継者支援方法の学習ではなく、本質的な学びを提供し、なおかつ進化し続けていくことに感銘を受けました。自らも学び続けることの重要性を改めて認識できました。(中小企業診断士)

自分の知識レベルがあがり、また1つ高い視座から物事や企業経営を俯瞰することができるようになったと考える。この視座をもって企業経営者により高いレベルの気づきを与えることができるように実践していきたい。  
(東京在住 40代男 税理士)

経営の本質を体系的に人(主体者自身)と経営(会社=組織)との側面から学び、そしてその学びをともに切磋琢磨できる仲間を得たことで、間違いなく私の運命の分かれ道の1つとなったと思っています。  
(東京在住 40代男 税理士)

最初から最後まで一貫して自己の客観視をし続けていたと思います。すべてはそこから始まると思いました。(大阪:30代男性 司法書士)

切磋琢磨する、気の許せる仲間が軍師という学びで集まっています。自分からgive give and takeすれば、きっと自分も大きく成長できる学びの場です。  
(40代 保険代理店)

多くのセミナーや勉強会に参加しましたが、これほど毎回刺激があり、学びが深かったものはありません。それは講師の熱い思いが成し得るものということも感じました。  
(40代 保険代理店)

軍師の学びは仕事だけではなく、日常生活の中でも活用できます。自分に置き換えることもでき、家族や仲間に対しては当てはまることが多い。実際に6ヶ月の間に実践した内容もたくさんありました。また同じ志をもつ仲間や先輩に出会えたことも大きな収穫です。  
(キャリアコンサルタント)

### 後継者・経営者として活躍されている方、それを目指されている方

軍師アカデミーを受講しなかった場合の自社は一体どうなっていたのだろうかと考えると怖い。経営しながら、しかもちょうど経営者2年目に入った時だったので、本当にS-P-D-Sサイクルをまわしながら自社を致命的なことから守ることができたのではないか。専門家の仲間や諸先輩方。こんな場には二度と出会えないのではないかと思います。  
(創業2年目 経営者)

後継者として参加し、今まで見ていなかった会社の本質に向き合うとともに、自分の本質と向き合う時間となりました。自身に足りていない能力、思考に気づき、落ち込むこともありましたが、それ以上に学び、気づくことができた8か月でした。  
(30代 社長就任前の後継者)

第三者承継による事業承継をしてから1年半、いくつかの経営上の課題が出始めた頃に軍師アカデミーに参加させてもらいました。経営者として「自己概念」を明確にしないまま経営していた自分に気づくと同時に、「自己概念」の明確化によって今後の経営への意識が180度変化しました。大変有意義なものでした。インプットしたものを経営というフィールドで自分なりにアウトプットしていきたい。私にとって、やっと経営のスタートとなった研修でした。(親族外で事業承継に臨んだ税理士法人代表)

父から事業を継いで3年、自分としては主体性を持っていたつもりでした。しかし、軍師を学び、まだ決意覚悟が足らなかったと気づきました。学び続けたいと思います。  
(40代 2代目社長)

毎講終わるたびに父(現代表)と協議し、問題解決の糸口を考える機会になった。このセミナー自体が、弊社の軍師としてコンサルしていただいていると実感しています。自分が学んだことを具現化した体験で、周囲の方にサポートできる日が来るまで学び続けていきます。

今年、会長になり、役割を再認識するために参加しました。自分のすべき仕事が見つかったと思っています。  
(60歳! これからが本当の仕事です)

当初の期待を良い意味で裏切る、自身の成長、新しい仲間との出会い、そして未来に向けたビジョンを描くことをドライブできた貴重な『springboard』となりました。  
(30代 創業経営者)

自分や家族、会社と向き合い、自分自身のキャリア、会社の将来について学ぶ機会をいただきました。一緒に学ぶメンバーにも恵まれ、成長することができました!(社会保険労務士法人代表)

経営と自分の人生とが重なる時間でした。自分を定点観測して欲しい仲間と出会えました。  
(事業承継を間近に控えた後継者)

### その他 さまざまな立場の方

受講前は、今後、自分がどのような働き方をし、どのような価値を提供していくのか、まったく混沌としている状態でした。アカデミーの学びの中で、新たな知識を吸収する中で自分の過去を振り返る。過去に立ち返ることで今後の方針がおぼろげながら浮かんできました。まだまだ試行錯誤の段階ですが、大切なエッセンスをこのアカデミーの学びの中から教えていただきました。

自らのキャリア、企業人としてこれからを考える際に、今までぼんやりと不安に思っていた自分と向き合い、さらに、将来を明るく、自分で描く道へのヒントを得た。  
(後継経営者を支える企業内幹部)

経営の知識はまるでありませんでした。経営の勉強ができたらいなと軽い気持ちで参加を決めました。基礎コースを終え、経営について最初に学んだのが軍師アカデミーで本当に良かったと思います。学習前とは比べものにならないほど、成長できました。軍師に囲まれた環境で今後学びをどんどん深めています。

卒業後の軍師たちの活躍を  
軍師アカデミー公式サイト  
<https://gunshi.or.jp/>にて  
随時配信しています。

## よくあるご質問・ご相談

**Q.1 難関資格試験を突破した有資格者の人たちと一緒に学ぶ場に入ってもついていけるかどうか不安です。大丈夫でしょうか？**

**Ans.** 高校卒業程度の国語力、文章の読み書き、コミュニケーション力をお持ちであれば、十分に学びを深めていただくことが可能です。アカデミーでは高度な専門知識を増やすのではなく、むしろ細かな知識に惑わされず、人としての本質的な意味を探ることを目指します。これまでも、職業や学習歴にも大きな違いのある老若男女がその違いさえも材料にしながら価値ある知恵を獲得してこられました。ご安心ください。

**Q.2 後継者として学ぶ場を探しています。このアカデミーと、後継者だけを集めた後継者塾・セミナーの違いは何でしょうか？また、どちらが効果的でしょうか？**

**Ans.** アカデミー講座を卒業した「後継者の軍師®」たちは、各地で後継者塾・セミナーを開催しています。いわば軍師®流後継者塾。私たちが自信を持ってお勧めできる学びの場です。

そうした塾とアカデミー講座の一番の違いは、集まる人々の属性が持つ多様性です。軍師アカデミー講座には、本当に多種多様な人々が集まります。そして、普段は接することが少ない職種・立場の人々同士が、それぞれの違いに気づきつつ、切磋琢磨を積み重ねます。その多様性の中で後継者としての自分を客観視していただきます。そこに新鮮な気づきを見出す方は少なくありません。自分たちが気づいていなかった（自分自身の）価値を知ったという方も大勢いらっしゃいます。

一方、後継者塾では、シンプルに、類似の境遇を有する人々が集い、「後継者」としての自分と皆で向き合うことになります。他の受講者との連帯感も感じやすいかもしれません。軍師®流後継者塾に集まる後継者の方々は、後継者として経営に挑戦する仲間として密度の濃い関係性をつくっていかれます。

どちらも有効な場となります。普段は接することの少ない多様な人々との切磋琢磨を求めるのか、自分と近い境遇を感じられる人々の集まりに入って学びたいのか、ご自身で自問自答し、決められるべきことかと思います。なお、どちらのアプローチから入ったとしても、その中身が本物であるならば、到達するゴールには大きな差はないかもしれません。

**Q.3 率直なところ、「こういう人は受講しない方がいい」という条件はありますか？**

**Ans.** 以下のような方だと、軍師アカデミーという場を活かしきれない可能性が高いでしょう。

(1)自己開示(自分のことを語ること)を極端に苦手とする方、嫌う方

講義中の「自己開示」の範囲については、受講者の方自身で決めていただくことを基本とします。言いたくないことを言う必要はありません。しかし、アカデミー講座には、受講者同士がお互いに軍師役を果たしながら、力を高めあう場が数多く存在します。時には自分自身（目の前の方自身）を学びの素材としながら互いの理解を深めることもあります。通常、そこで問題が発生することはないのですが、あまりにも心を閉ざし、自分をオープンにできない傾向が強い方には向かない学びのアプローチかもしれません。

(2)受講する仲間への貢献意識を持てない方

軍師力の基本は「他者への貢献」に寄与する力です。その学びの場に集まる仲間に貢献できない（貢献姿勢を持てない）方には軍師としての資質が無いと言わざるを得ません。貢献とは「アドバイスする」という形だけではなく、時には「できない自分」を仲間に見せ、受講仲間の軍師力を引き出す場をつくるという形もあり得ます。そのお互いの貢献姿勢の中に、アカデミー独特の切磋琢磨の構造が生まれます。自分が成長できればそれでよい、周囲のことはどうでもよいという感覚が強い方は、軍師アカデミーには向きません。

(3)本質的理解よりも、手軽で便利な道具が欲しいという方

軍師アカデミーでは軍師®流ツールも提供しますが、その前提是本質的な理解をとことん深めることです。講義を欠席された場合、教材だけをお渡しするという対応は原則として行いません。何故ならば、本質を理解したうえで使用しなければ、そうしたツールは自分や周囲を不幸にしてしまうからです。軍師アカデミーは、そのことが受け入れられない方には馴染まないでしょう。

(4)学びへの姿勢が受け身で、何かを与えられることを待っている方

ご自身の軍師像は、ご自身で模索し、確立すべきものです。この講座を受ければ、あるいは軍師認定を取得すれば、どんなことをしてくれるのか？そんな見返りを期待している人では、軍師力の神髄を身につけることができないでしょう。また、軍師のコミュニティの価値を引き出すこともできないでしょう。あくまで「主体は自分自身」という姿勢を持てない方は、学びに時間やお金を費やす意味がないと私たちはシビアに考えています。

(5)自分や他人の存在価値を信じたいと思えない方

軍師の力は「人は誰でも、いくつになっても、成長し続けることができる」という信念から生まれます。もちろん、現実の課題解決の現場では多様な判断が必要になりますが、軍師としては、他人や自分の存在価値を肯定することから支援を開始するのが基本です。もちろん、その信念が揺らぎ、迷う瞬間もあるでしょう。しかし、根底として、その価値を信じたいという思いを持ちうる方でなければ、軍師としてのキャリアを歩むことはできないと私たちは考えています。

よくあるご質問につきましては、軍師アカデミー公式サイト <https://gunshi.or.jp/> の講座案内ページにも掲載しています。

## 一般社団法人軍師アカデミー

■団体名 一般社団法人軍師アカデミー

■設立 2014年2月28日

■運営体制 (2024年5月時点)

代表理事/理事長 神崎 充

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 中嶋哲夫 (MBO実践支援センター 代表)

■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。  
(定款に定めた理念より)

■Website <https://www.gunshi.or.jp/>

**Q.4 都合により出席できないときはどうなりますか？**

**Ans.** 可能ならば他会場日程にて振替受講をしていただきたいと思います。アカデミー講座は事前にご連絡いただくことで他地域の会場への振替が可能です。振替ができない場合、過去の該当テーマ講義をWEB視聴することで自習いただき、必要に応じて講師による補講や個別フォローを行う等、その状況下でのベターな対応について相談しながら進めさせていただきます。

**Q.5 オンラインでの受講は可能ですか？**

**Ans.** 2024年度より、アカデミーは全てリアル形式での実施に回帰いたしましたため、オンラインで受講できる実施回は無くなりました（希望者のみ参加のオンライン勉強会、個別フォローを除く）。単なる知識・技術伝授型のセミナーと異なり、正解無きテーマに対して自由かつ多角的な視点を出し合いながら学びを深めるスタイルをとる軍師アカデミーにおいてはリアル開催形式が最適であると考えています。社会情勢としてその形式での実施が困難にならない限り、リアル形式での実施となります。



公式サイト「軍師PickUp」で卒業後の活躍を紹介中！  
<https://gunshi.or.jp/>

