



日本プロジェクトマネジメント協会 第175回例会

**「ジンギスハーンに学ぶ、  
イノベーションとプロジェクト思考」  
～ジンギスハーンはユーラシア随一のイノベーターだった！～**

2013年6月28日

於：日本プロジェクトマネジメント協会

(株)富士テクノソリューションズ  
浜本 知一





## = アジェンダ =

- 0 ウォーミングアップ
- 1 ジンギスハーンにイノベーションと  
プロジェクト思考を学ぶ！
- 2 イノベーションとは？
- 3 リスク・リテラシーとは？
- 4 イノベーションとプロジェクト思考
- 5 まとめ



# はじめに(自己紹介)

## < プロフィール >

氏名: 浜本 知一 (はまもと ともいち) 1943年生れ(国籍: 日本)

- 1967年 日本揮発油(株)(現・日揮(株))入社  
エンジニアリング本部・管理室
- 1986年 プロジェクトマネジメント技術室 課長
- 1989年 技術業務本部・開発企画部長
- 1991年 業務本部・情報システム部長
- 1991年 日揮情報システム(株) 出向 理事 SMセンター長
- 2000年 // 常務取締役
- 2009年 // 退職
- 2010年 ODAのプロジェクトマネジメントの専門家としてモンゴルへ派遣  
// 「PMI Japan フォーラム」で招待講演実施
- 2011年 (株)富士テクノソリューションズ 取締役  
// プロジェクトマネジメント学会・中部支部シンポジウム 基調講演実施



### < その他活動歴 >

- ・(財)エンジニアリング振興協会 ・プロジェクトマネジメント委員会・幹事、スケジュール分科会長など
- ・富士通・ファミリー会関東支部長 ・日本オラクルユーザー会(OAUG)・役員
- ・著作  
『エンジニアリング・プロジェクトマネジメント用語辞典(重化学工業通信社)』  
『日本企業のEVM実施事例(Success II : Zenken)』など共著あり。



# 1 ジンギスハーンにイノベーションと プロジェクト思考を学ぶ！

ジンギスハーンはユーラシア随一のイノベータだった！



# ジンギス・ハーンのマネジメント

ジンギス・ハーンのマネジメントを支える主な  
考え方 (コンセプト) は、**次の8つ**であった！



近代的プロジェクト・マネジメント思考  
(コンセプト) と酷似している！

**モンゴル帝国の基盤！**

# 5千戸編成隊の合計

- ・総動員数：30,000人
- ・総家畜数：1,000,000頭

## 千戸編成隊

- 兵士：1000人
- 戦闘機 ⇒ 馬：5頭×1000=5000頭
- 輸送機 ⇒ 駱駝：3頭×1000=3000頭
- 後方部隊 ⇒ 5人×1000=5000人
- 食糧 ⇒ 羊：20頭×6000=120,000頭

➡ 動員数：6,000人、  
家畜数：200,000頭

## 千戸編成隊

- ・動員数：6,000人
- ・家畜数：200,000頭

この人と家畜を維持していくには  
関東平野程の面積が必要！！

## 千戸編成隊

- ・動員数：6,000人
- ・家畜数：200,000頭

## 千戸編成隊

- ・動員数：6,000人
- ・家畜数：200,000頭

## 千戸編成隊

- ・動員数：6,000人
- ・家畜数：200,000頭

一作戦：5千戸編成の隊で実施！！

# ジンギス・コンセプトとモンゴル・システムの形成



数々の戦いを通して、**経験・知見を蓄積し、構想力を磨き、人心の掌握・人望を蓄え、政治力・統率力(マネジメント力)を身につけて、**

## ● 主な戦い

- ① セレンゲ川の戦い… **テムジン時代** :妻:ボルテ奪還
- ② 十三翼(クエン)の戦い:1189年…**二大勢力激突(敗北)**
- ③ タタル族との戦い:1195年…**百戸長**となる
- ④ キジル・バシュの戦い:1199年…**一方の旗頭**となる
- ⑤ タイチュウト族との戦い:1200年…**勢力拡大**
- ⑥ コイテンの戦い:1202年…**高原東部を平定**(ワン・ハンと枢軸)
- ⑦ カラカルジト砂漠の戦い:1203年…**高原中央部を平定**
- ⑧ ラクダ原の戦い:1204年…**宿敵ジャムカを処刑**

**偉大なリーダーに!**

**① エンジニアリング期**

**大いなる転換点!**

**…グローバルへの分水嶺**

## ----- **モンゴル高原を制覇:“ハン(王)”となる!** -----

- ⑨ 西夏攻略:1205年…**遊牧部族連合:モンゴルの誕生**
- ⑩ 第一次金国攻略戦争:1211年…**モンゴル高原へ凱旋**
- ⑪ クチュルク討伐(西遼征伐):1218年…**西遼を併合**
- ⑫ 大西征(中央アジア征服戦争):1218年…**プラハ、サマルカントへ**
- ⑬ インダス川の戦い:1221年…**インドへ**
- ⑭ カルカ川の戦い…**ロシアへ** — “タタールのくびき”
- ⑮ 西夏再攻略:1226年…**西夏を版図に**

**② イノベーション期**

## ----- **ジンギス・ハン死す(64歳)!** -----

**③ システム化期**

## ● **モンゴル・システム⇒モンゴル帝国へ発展!**

# ジンギス・コンセプトとモンゴル・システムの形成



- ・時代に恵まれた
- ・苦勞(困難)に恵まれた
- ・人(親・友人・パートナー)に恵まれた

## ① エンジニアリング

- ・騎馬軍団
  - 親族・部族・盟友
  - 弓、槍、刀、投石
- ・従来の種族統治方法

## モンゴル高原の制覇

## ② イノベーション

- ・騎馬軍団 + 大型兵器
  - 外国人の登用
  - 火薬、投石機、..
- ・外国(トルコ、ペルシャ、漢など)の制度導入

## 征西 = ユーラシア制覇

侵略、略奪、虐殺ではなく、自由な通商と安定した治安を保証する: 版図拡大・朝貢主義、経済重視の無血開城で、領地、人民を安堵して、国、人種を超えた人材の登用 する能力本位主義者であった。

## ③ システム化

- ・後継者教育の徹底
- ・流通・租税制度の整備
- ・紙幣の発行 etc

## モンゴル帝国 ⇒ 大元国の建設

(16代・166年間続く)

PM手法!

リスクに  
チャレンジ

ジンギス・  
コンセプトの  
開発!

先進国の制度を  
積極的に導入

モンゴル・  
システムの  
確立!

ジンギスは、

- ・人間味にあふれる人
- ・極めて用心深い人
- ・構想力豊かな人
- ・能力本位の人



# ● ジンギノミックス(三本の矢)・重商主義？！

⇒ 自由経済による「ユーラシア大交易圏」の確立！

- 第一の矢: 金融政策・経済と流通を国家運営の基軸に据えた  
従来の銅銭中心から、モンゴル帝国全体で通用する銀と塩ベースにした非兌換紙幣の発行
  - ・王家が投資し、商業・企業家集団: オルトク商人が企業とする、巨大な経済・金融組織になっていった。
- 第二の矢: 財政政策・大元国で完成
  - ・農業(生産物)からは税収を期待しない・民衆は暮らし易かった
  - ・専売と通商の商業利潤で歳入の8、9割をまかなわれた
  - ・財政運営は、銀と塩を基準にした“通貨”と“塩引”で行われた
- 第三の矢: 成長政策・その実現のため軍事組織、行政機構、教育制度の整備
  - ・華南と華北の工業・農業・牧畜・商業活動の融合(遷都策)
  - ・陸・水・海路の運輸・交通・宿泊機関などの物資輸送網の整備
    - ・ジャムチ(陸・水・海特急駅伝制度)の拡張、ネットワーク化
  - ・商業の担い手(オルトク)
    - ・イラン系ムスリム商業勢力・国際商業組織、企業家集団
    - ・ウイグル商業勢力　　・オアシス通商組織
  - ・オルトクには、許認可行政で枠をはめ、モンゴル権力の庇護した



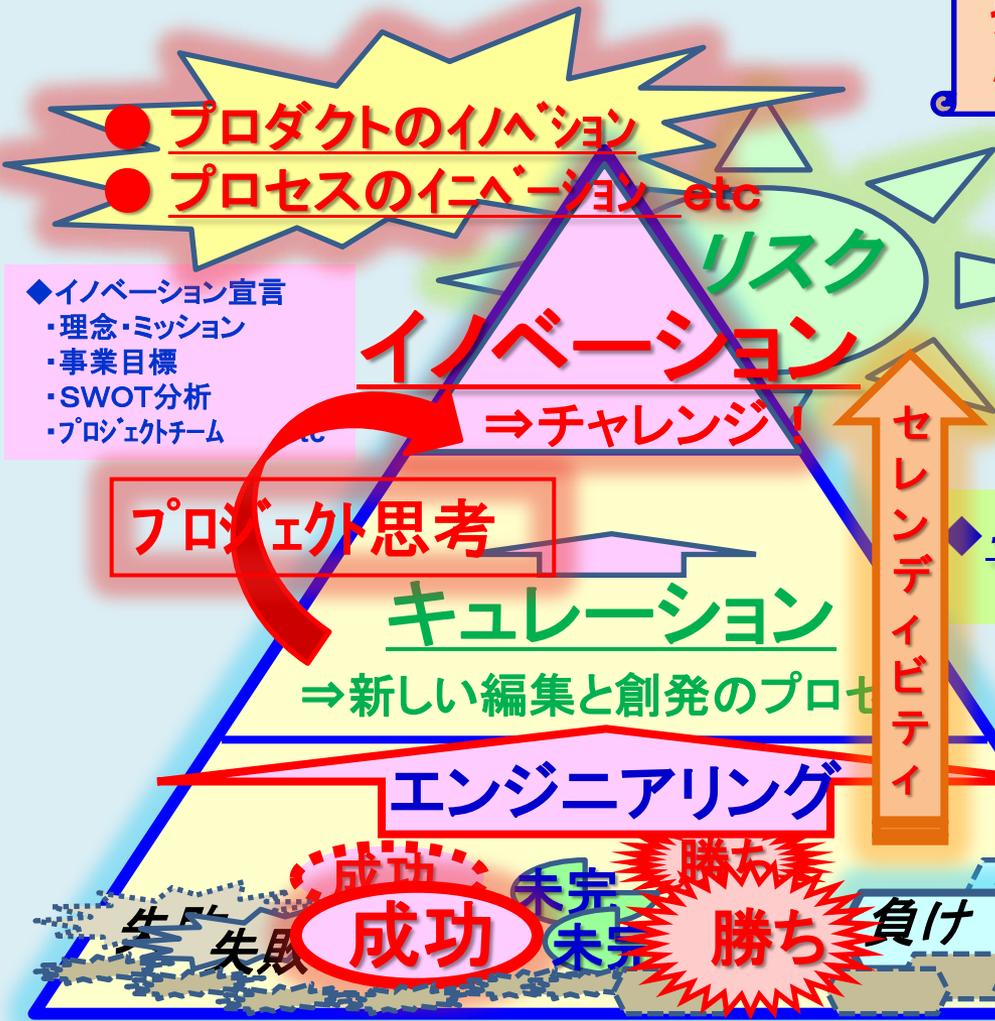
## 2 イノベーションとは？！

あなたにとって“イノベーション”とは？



# プロジェクト思考 でイノベーションを！(サマリー)

各段階の成功には、“プロジェクト思考 = 体質”の醸成が不可欠である！



◆ システム化: 成功体験を体系化・制度化して定着(形式知化)させる

◆ イノベーション: 価値観を見直し、新しい価値創造にチャレンジする

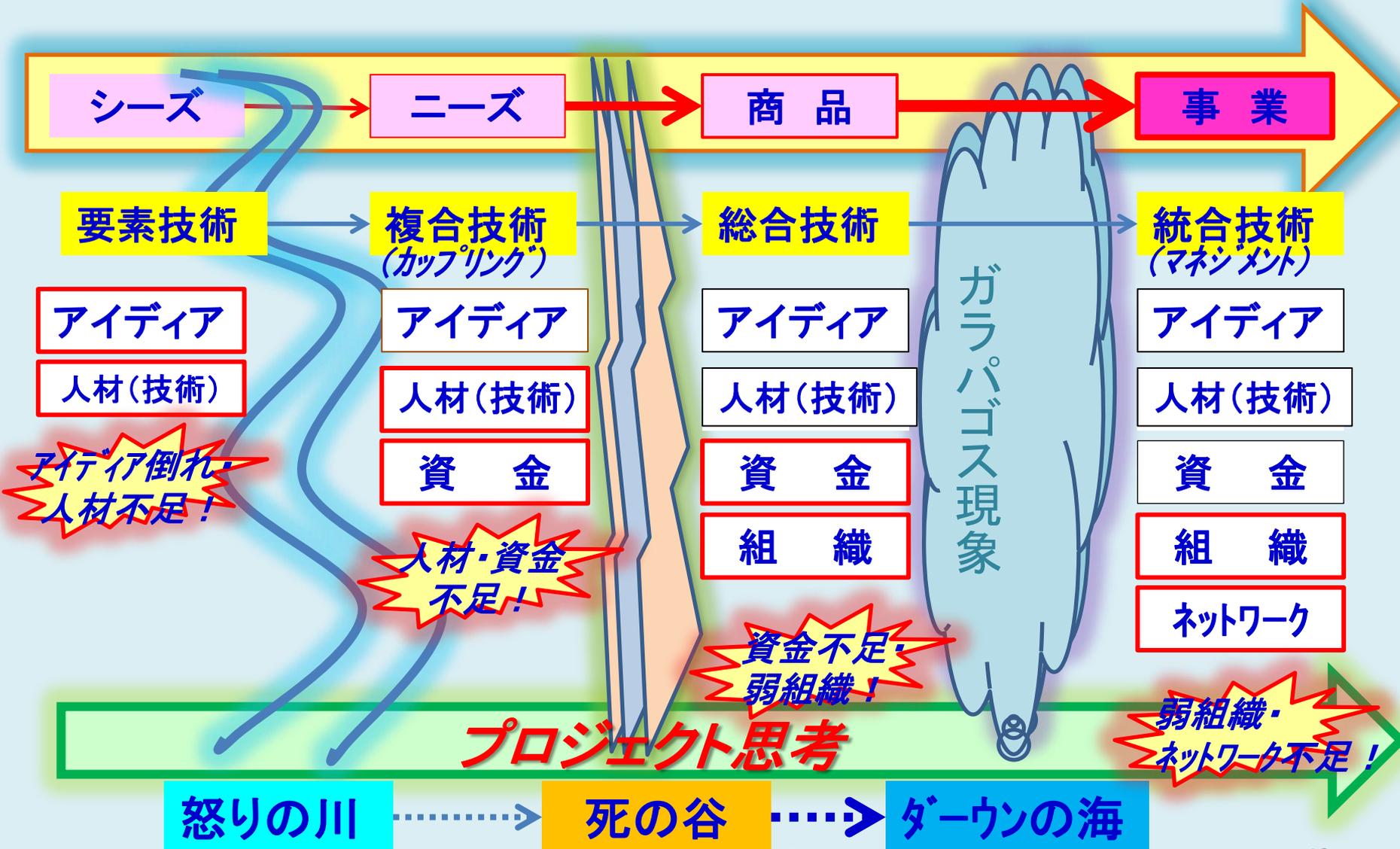
◆ キュレーション: 目的に沿った蓄積の再編集・創発を行う

◆ エンジニアリング: 日々の活動から知見・経験・ブランドを整理・蓄積する

◆ センテイビティ: 常に好奇心豊かに興味のアナテナを張り巡らせて、異質に対する感覚を磨く



# プロダクトのイノベーション ⑧



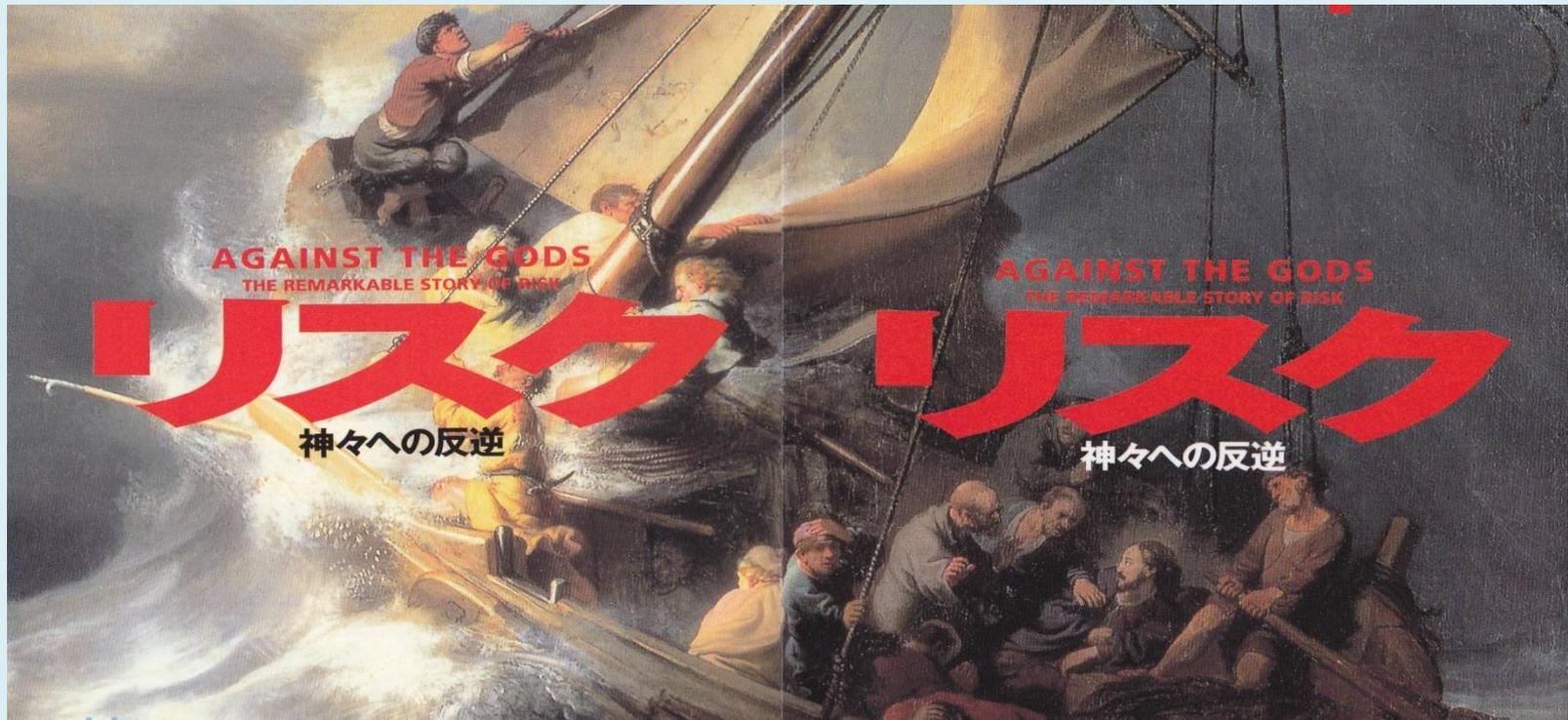


### 3 リスク・リテラシーとは？！

あなたにとって“リスク・リテラシー”とは？



# リスクを考える！！ ⇒外的リスク、内(個)的のリスク



リスク(Risk)の原義は“**絶壁の間を船で行く...**”こと！

..リスクとは自ら覚悟して冒す危険の事である！！

⇒**虎穴に入らずんば、虎児を得ず！**

危険と分かっているのだから、事前に、極端な事態を想定し万一の備えをしておき、危うくなれば躊躇せずcopyright: T.H. Hamamotoに守りに入る。



# “外的”9つのリスク(種類・性格)

クライシスマネジメント

**カタストロフィ**  
(大惨事、破局!)

- ① **クライシス** (Crisis: 危機)
- ② **リスク** (Risk: 危険)

リスク・インテリジェンスの構築

リスク連鎖の遮断!!

- ③ **デインジャ** (Danger: 危害、損失)
- ④ **ペリル** (Peril: 差し迫った危険)

リスク・リテラシーの醸成

- ⑤ **ハザード** (Hazard: 次の段階のデインジャ、ペリルに発展する可能性のある危険)

コンテンジェンシプラン

ディザスターリカバリープラン

- ⑥ **コンテンジエンス** (Contingency: ある程度予測される不測事故)

- ⑨ **ディザスタ** (Disaster: 天災・災害・災難)

- ⑦ **インシデント** (Incident: 事件)
- ⑧ **アクシデン** (Accedent: 偶発事故・事件)

日常性での対応



# “内(個)的の5つのリスク”とバカの壁

- 発想の硬直化は、個の5つのリスクによるバカの壁がチャレンジの障害になっていることが多い！

固定観念 ≡ 色眼鏡  
≡ 劣等感 ≡ 言い訳

**バカの壁**

投資恐怖症、金銭感  
覚過敏症..

出る杭は打たれる、世間体、失敗経験の許容なし..



個人の“5つのリスク”の壁が、新しい考え方・発想、未知へのチャレンジを阻害している！

技術的知見・経験、技術的応用力、法的知識・商習慣、語学力、ICTリテラシ..

体力、身体・運動能力、..

初対面恐怖症、好き嫌い..

# リスクにチャレンジ！

⇒プロジェクト思考が壁を打ち破る！



⇒プロジェクト思考による行動が不可欠である。  
グローバルニーズにマッチした意識の変革が必至！





# 個人が抱え込む組織劣化につながる“内的リスク”

## ●“5つのリスク”とバカの壁＝内(個)的のリスク

あなたは、常識に縛られ、固定観念により思考停止し、「バカの壁」となっているのでは・・・?!  
自らその「バカの壁」を打ち破る努力をしないとリスク化してしまう。  
そのリスクは5つある。

- ①金銭的リスク
- ②社会的リスク
- ③知的リスク
- ④身体的リスク
- ⑤感情的リスク

## ●個人のリスクと組織のリスク

組織を構成する“個人のリスク”を意識の改革・教育などで除去しないと、そのまま“組織のリスク”になってしまう。

組織面での様々なリスクを認識・予見して最良の対策を持つと同時に、

## ●リスク(危機)に強いマインド(意識)の醸成

が極めて重要である!



# 固定観念の殻(バカの壁)をやぶる！

既に、グローバル環境における

“生き残りを掛けた**闘争**”は始まっている！！

これまでの運営・管理の考え方や方法(固定観念)を見直し、発想と思考を変えて、グローバル環境にマッチした社員の意識の変革と、業務遂行の仕方と管理手法を変えていかなければならない。

⇒「物事が難しいから我々は敢えて行わないのではない。

我々が敢えて行わないから物事は難しくなるのである！」

セネカ(古代ローマ哲学者)

⇒「環境の変化に対応したもののみが生き残る！」

チャールズ R ダーウィン(英)

⇒「方法を変えなければ、結果は変わらない！」

ピータ F ドラカー(米)

● **意識改革！**

● **自己啓発！**

○ プロジェクト型の考え方  
(思考)の導入と習慣化！！

Copyright : T.Hamamoto



### 3 イノベーションと プロジェクト思考

あなたにとって“プロジェクト”とは？



# 今なぜ、プロジェクト思考か？

～企業経営とプロジェクトマネジメント

企業経営(管理業務)

プロジェクト  
マネジメント!

増え続ける  
プロジェクト型の仕事

プロジェクト群

スタッフ業務  
(総務・人事・財務・業務)

基幹事業(技術基盤)

従来の基幹事業

…今や、プロジェクト・マネジメントは、企業経営(管理業務)  
に不可欠なものとなって来ている!!



# 今こそ、プロジェクト思考でイノベーションを！

## 日本人の実相

- 前例主義
  - 予定調和主義
  - 臭いものには蓋主義
  - 先送り主義
- ⇒ **その場凌ぎのご都合主義！**

・日本辺境論(下り物尊重)

・島国根性(島嶼(とうしょ)国家)・父権主義

途上国になり下がる！

・出る杭は打たれる・翻訳至上主義

## 日本の風景

- 平和ボケ
- めるま湯
- ゆとり教育  
⇒ 草食系
- 独り善がり

## 一流国からの脱落

- バカの壁
- ゆでガエル状態
- ガラパゴス現象
- 外注に丸投げ
- 日本流のメルトダウン
- 内弁慶(日本NO.1)

## 改革・改善とは！

- Imitation:  
見習う・模造
- Evolution:  
進化・発展
- Innovation:  
**刷新・革新**
- Revolution:  
**変革・革命**

これまでの改革

本質の掘下げが必要

## Innovation!

・デファクト・スタンダード  
のキャッチアップ

・仕事の仕方のInnovation

・和魂洋才(日本の手法  
との融合)

⇒ **新時代を担う**

**若手リーダの育成！**

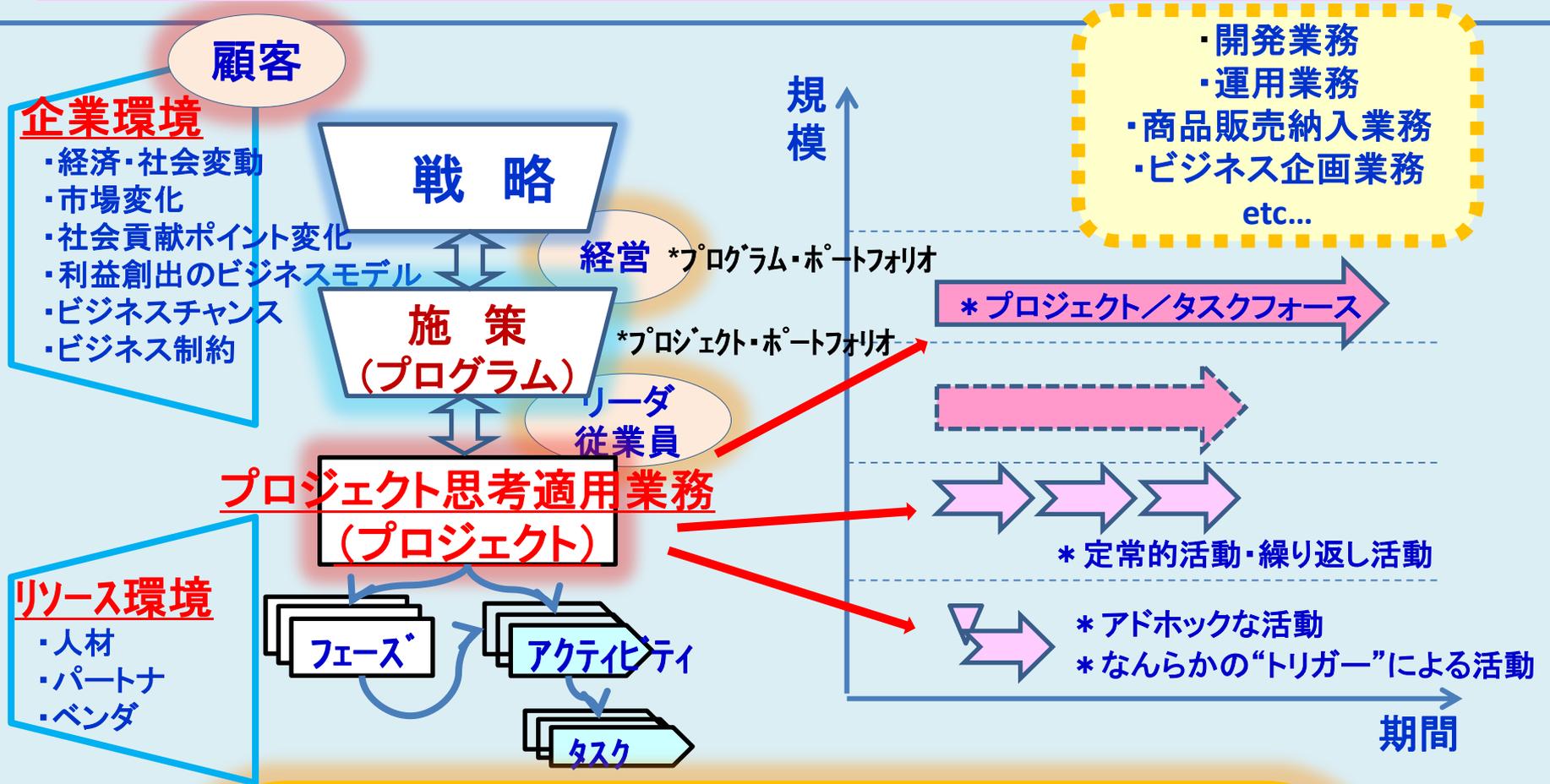
## 変革！

プロジェクト思考  
でイノベーション  
を！！

**変革への勇気！**



# あらゆる業務・仕事は「プロジェクト化」対象である



## 基盤

エンジニアリング基盤 (標準、基準、方法論、技術・技法など)

プラットフォーム基盤 (使いこなせるツール、システム)

ハードウェア・ソフトウェア・ネットワーク設備基盤



## 5 まとめ

“プロジェクト”思考の習慣化！



# どうする・・・日本！ グローバル世界で生き残るために！

## 問題山積！

- ・途上国(BRIC's)台頭
- グローバルでの孤立化

- ・政府の効率性の低下
- ・ビジネスの効率性の低下

- ・TPPへの対応遅れ
- ・金融危機／財政問題

- ・東日本大震災の復旧
- ・原発問題(エネルギー問題)

- 人口オナーズ(社会保障)
- ・移民制度の不整備

GPT(汎用技術)転換期！  
 激動の世界！  
 国難の時代！  
 Gゼロの時代！

日本国民一人ひとりが・・・

- ・当事者意識を
- ・グローバル意識を
- ・自己啓発を etc.

⇒ セルフ・イノベーション  
Youメッセージから  
Iメッセージへ！

すでに、グローバル環境における“生き残りを掛けた  
『闘争』”が始まっている！



プロ(プロフェッショナル)とは？

➤センスとは？

**プロフェッショナル**

- ・プロフェッション
- ・ギランディーマナー

**スマート！**

センスは失敗を  
沢山することによって  
磨かれる！

その場／相手の  
雰囲気(ニーズ)を捉え  
て行動できる感覚！

**3S:**

**スキル**

技術・知見・経験・ノウハウ

**センス**

**スピード**

状況に即応する  
能力・速度

**5S:**

**ストラテジー**

仮説・検証力

**スピリット**

志し・思い入れ

**シュア**

的を外さない能力

**セーブ**

資源有効活用力

**サーバント**

モチベート醸成・維持力

プロジェクト思考

**・エンジニアリング ・キュレーション ・チャレンジイノベーション ・(セレンディビティ)**



# 仕事のプロジェクト化

## <プロジェクト化効果>



- ・責任の所在が一本化できる
- ・顧客のニーズや期待に焦点が絞れる
- ・パフォーマンス向上が図れる
- ・仕事が明確に定義され首尾一貫した結果が得れる
- ・コントロール、コーディネーションに注力できる
- ・“リスク”をマネジメントでき、大トラブルが防げる
- ・目的が共有でき、チームのモラル向上が図れる
- ・充実した最終成果が得られる

直面している  
様々な  
業務・仕事に、



プロジェクト思考  
を導入して



仕事を  
プロジェクト化し  
マネジする!

- ① 独自性にチャレンジ(新期性)
- ② 解り易い明確なゴール設定
- ③ 情報の共有・透明性・迅速性
- ④ 期限を切って実行する(有期性)
- ⑤ 任せ主義から協業主義

↑リーダーの知見・経験・勘  
↑組織としての経験則、知恵、形式知

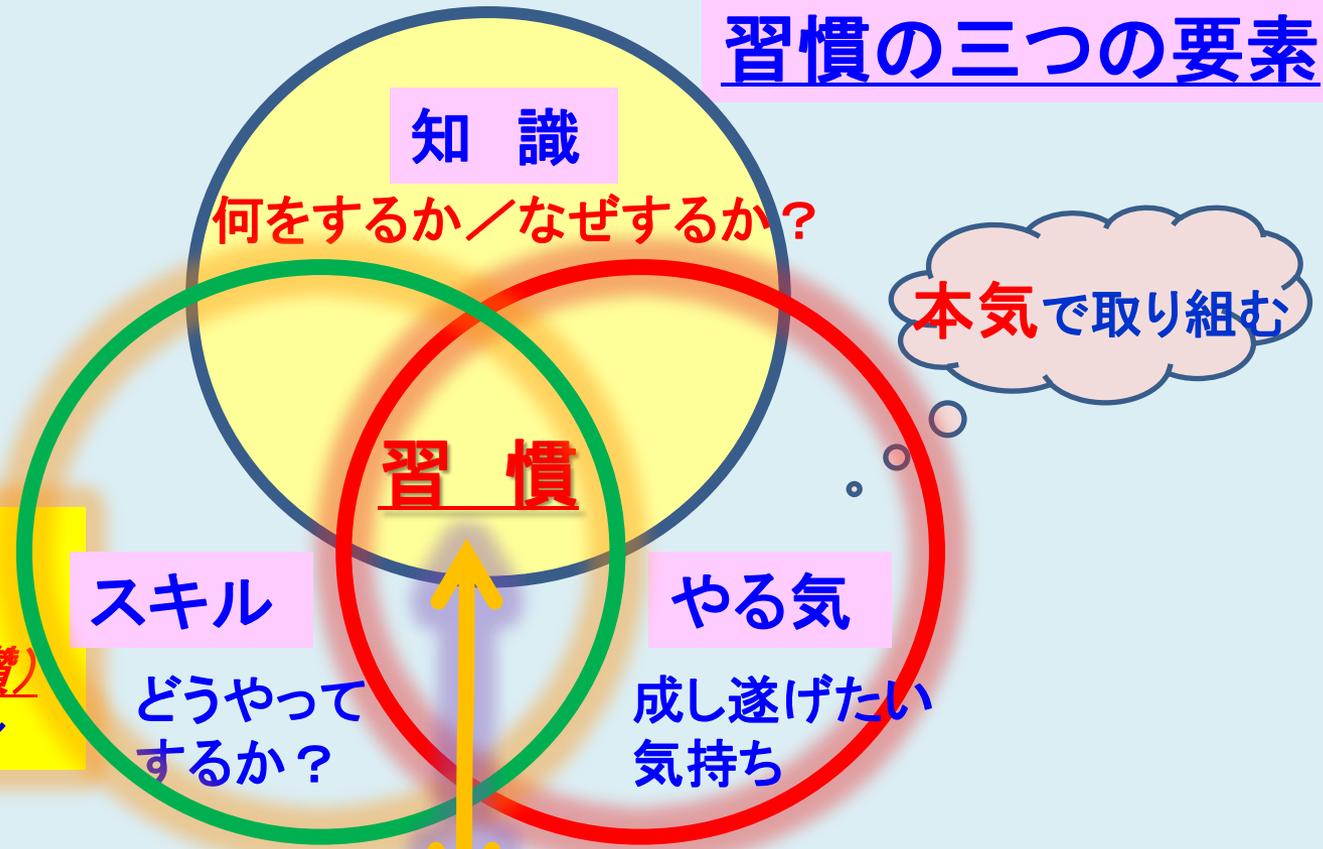
用意周到、迅速  
かつ、目的に沿っ  
た充実した  
「計画」で..



# プロジェクト思考の習慣化！

**習慣性**：物事へ遺漏なく対処・対応には、然るべき準備が必要であり、それを習慣にまで高めることが求められる  
⇒**躰(しつけ)**

## 習慣の三つの要素

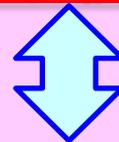


- **意識改革**  
..マインドセット(決意)
- **自己啓発(自己研鑽)**  
..内なるモチベーション

本能 > 教条 > **習慣** > 経験・知見 > 意識

(しきたり・隠習)

(規則・法律・標準)



**やる気(本気・決意・志し)！**



# 学習の習慣化！

●“学習”とは、**学**びて時に**習**え！

●考えることが人を創る！

考える ⇒ 言葉する ⇒ 行動する ⇒ **習慣化する**  
⇒ 人格を形成する ⇒ さだめ(運命)となる！

マーガレット サッチャー(英国元首相)

●人の能力は、

『知っていること(知)』と、『判断できること(智)』

との間に、大きな差がある。だが、『判断できること』と、

『実行できること(行動)』との間には、もっと大きな差がある！

⇒ **習慣化(訓練)**とは、

その“実行力を育てる”ことである！



# グローバル世界で生き残るために！

GPT(汎用技術)転換期！

激動の世界！

国難の時代！

Gゼロの時代！

- ・意識改革
- ・自己啓発

本気！

- ・当事者意識を
- ・グローバル意識を
- ・自己啓発を etc.
- ・Youメッセージから  
Iメッセージへ！

・リスク対応  
への準備

リスク・リテラシー  
の向上！

- ① エンジニアリング
- ② キュレーション
- ③ イノベーション
- ④ システム化



和魂洋才

・バカの壁  
を破る！

プロジェクト思考  
の習慣化！

● グローバル  
世界で  
生き残る！

## ◆ 和魂洋才:

日本的管理法(融通無碍)と  
欧米的マネジメント(科学的)  
の融合した新たなマネジメント  
能力の醸成が不可欠！





# グローバル世界で生き残るために！

## 『本気』

後藤 静香



**本気**であれば  
たいていの事はできる

**本気**であれば  
なんでも面白い

**本気**でしていると  
だれかが助けてくれる  
人間を幸福にするために

**本気**ではたらいっているものは  
みんな幸福で  
みんなえらい

プロジェクト思考で  
イノベーションを！



● **意識改革！**  
● **自己啓発！**

(注) “『権威(善本社)』から抜粋  
後藤 静香(ごとうしずか)  
大分県出身 教育者／詩人

# おわり

ご清聴ありがとうございました！

(株)富士テクノソリューションズ 取締役

浜本 知一 (Tomoichi Hamamoto)  
メールアドレス: [taeht418@gf7.so-net.ne.jp](mailto:taeht418@gf7.so-net.ne.jp)