

「モンゴル帝国の興隆と衰退」

2018年度インターゼミ アジアダイナミズム班

学部生 : 森川和洋・乳井優・小出幹・藤山拓海・溝呂木仁太郎・西條史都

大学院生 : 米山憲二郎・光永和弘・小林幸治・眞下みのり・宮北靖也・室井明

卒業生・修了生 : 越田辰宏・塚原啓弘・山口夏実

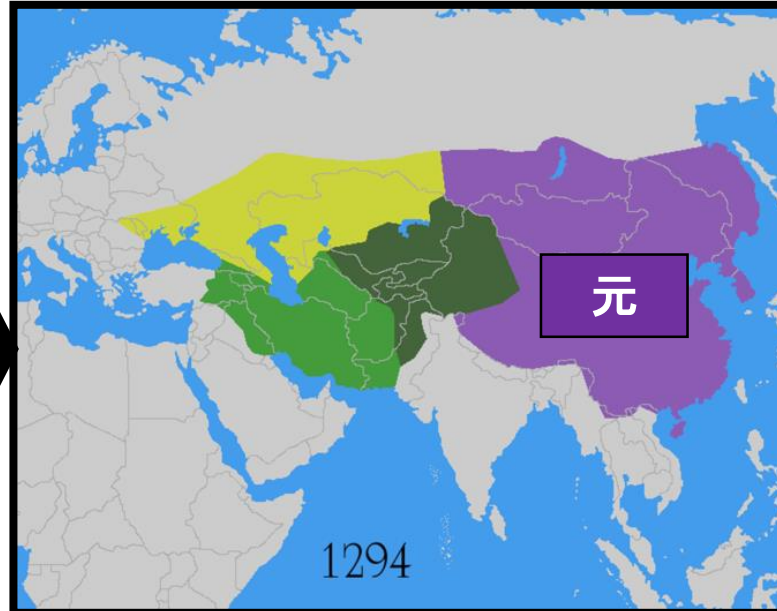
指導教員 : 金美德 教授・水盛涼一 准教授・加藤みずき 専任講師

「13世紀の興隆」「14世紀以降の衰退」「19世紀迄700年の歴史」



出典: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mongol_Empire_map.gif

13世紀 最大の版図
モンゴル帝国の
「繁栄」



1294年クビライ死去～
1368年大明帝国成立
モンゴル帝国の
「衰退」が始まる



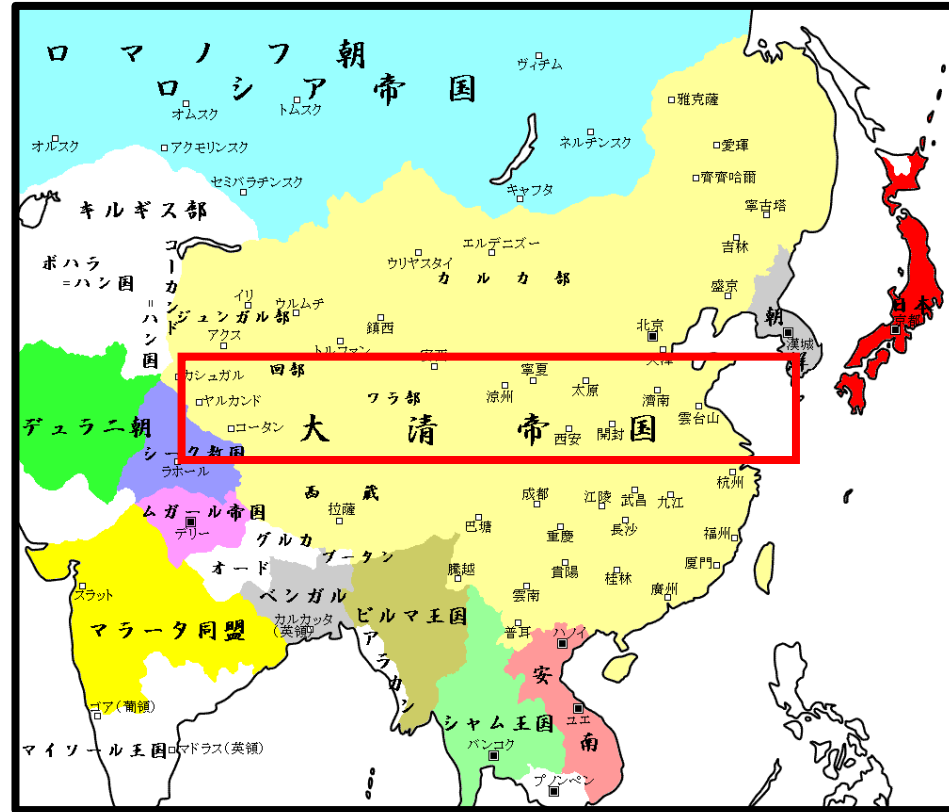
出典: <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%8C%97%E5%85%83>

1368年大明帝国成立
モンゴル帝国(元)は
「北元」に

「13世紀の興隆」「14世紀以降の衰退」「19世紀迄700年の歴史」

1635年北元滅亡

- ・ モンゴル帝国
最後の皇帝
第41代
エジェイ・カーン



1911年モンゴルは
大清帝国からの独立宣言

1912年 大清帝国滅亡

1616年後金建国・1636年国号を改め大清帝国に

- ・ 満州人、モンゴル人、漢人の帝国
- ・ 皇帝は満州人
- ・ 2代皇帝ホンタイジの妻(孝荘文皇后)は、チンギス・カーン末裔

参考文献一覧 全155件 うち〈著書〉126冊

2. 寺島実郎『1900年への旅——あるいは、道に迷わば年輪を見よ』新潮社、2000年
3. 寺島実郎『歴史を深く吸い込み、未来を想う——1900年への旅 アメリカの世紀、アジアの自尊』新潮社、2002年
5. 寺島実郎『大中華圏——ネットワーク型世界観から中国の本質に迫る』NHK出版、2012年
10. 秋田茂編『パクス・ブリタニカとイギリス帝国』ミネルヴァ書房、2004年
41. 川本正知『モンゴル帝国の軍隊と戦争』山川出版社、2013年
43. 金美德・田口雅弘編著『東アジアの経済協力と共通利益』ふくろう出版、2016年
57. 白石典之『モンゴル帝国誕生——チンギス・カンの都を掘る』講談社、2017年
62. 鈴木大拙『日本的靈性』大東出版社、1944年
71. 檀上寛『天下と天朝の中国史』岩波書店、2016年
85. 西嶋定生『中国古代国家と東アジア世界』東京大学出版会、1983年
95. 本田実信『モンゴル時代史研究』東京大学出版会、1991年
112. Peter CAIN(ケイン) and Anthony Gerald HOPKINS(ホプキンス). British Imperialism: innovation and expansion 1688–1914. London: Longman, 1993.(竹内幸雄・秋田茂訳『創生と膨張——1688–1914』名古屋大学出版会、1997年4月)
118. Frederic LALOUX(ラルー). Reinventing Organizations. US Massachusetts Millis, 2014.(鈴木立哉訳『ティール組織——マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版、2018年1月)

ほか 113冊

参考文献一覧 全155件 うち〈論文〉29本

1. 寺島実郎「宗教改革が突き動かしたもの」『世界』第833号(2012年8月号)
6. 寺島実郎「モンゴルという衝撃——十字軍と蒙古襲来」『世界』第903号(2018年1月号)
8. 寺島実郎「大中華圏とモンゴル、その世界史へのインパクト」『世界』第907号(2018年5月号)
9. 江上波夫「馬弩関と匈奴の鉄器文化」『民族学研究』第12巻第3号、1948年
12. 岸本美緒「「近世化」論と清朝」岡田英弘編『清朝とは何か』2009年
13. 杉山清彦「ヌルハチ時代のヒヤ制——清初侍衛考序説」『東洋史研究』第62巻第1号、2003年
16. 村岡倫「元代モンゴル皇族とチベット仏教——成宗テムルの信仰を中心にして」『仏教史学研究』第39巻第1号、1996年
21. 三谷博・李成市・桃木至朗「「周辺国」の世界像——日本・朝鮮・ベトナム」秋田茂など編『「世界史」の世界史』ミネルヴァ書房、2016年9月
22. 箕輪陽介「2017年 後継者問題に関する企業の実態調査」帝国データバンク、2017年11月公開
24. 李成市「東アジア世界論と日本史」大津透など編『岩波講座日本歴史』第22巻、岩波書店、2016年2月
29. Frank THUN(トゥーン). Moving an Organisation to Self Management, Part 8: A Comparison of Holacracy, Liberation and Management 3.0. WordPress.com: Liberated.Company, October 13, 2017.(<https://liberated.company/2017/10/13/moving-an-organisation-to-self-management/>)

ほか 18本

フィールドワーク1

1. 訪問地：中国 北京市（7名）

（1）日 程：2018年8月13日（月）～16日（木）3泊4日

（2）調査先：

①南開大学 歴史学院

准教授 馬 曉林 氏 元代国家祭祀

②中国社会科学院 歴史研究所

主任研究員 阿 風 氏 中国古代信牌

③中国人民大学 清史研究所

教授 張 永江 氏 清代藩部研究

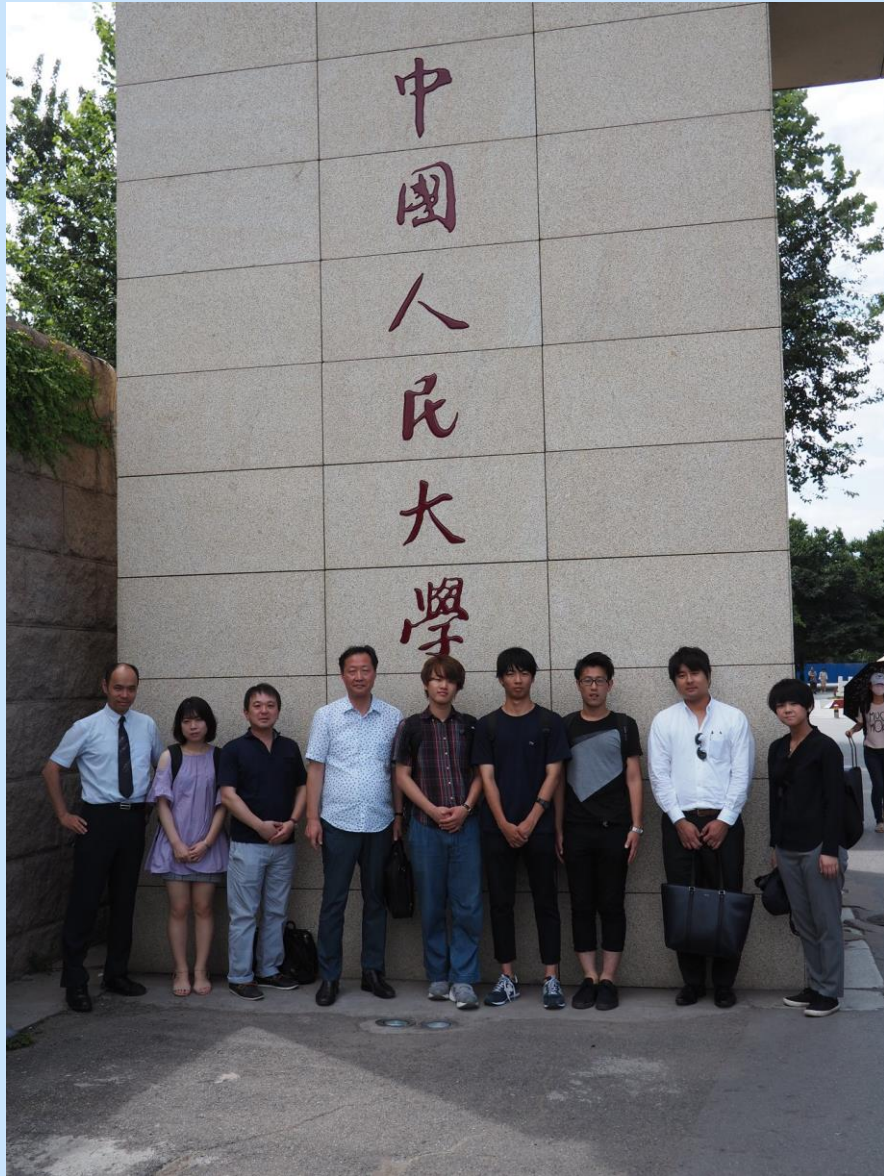
④中国第一歴史档案館（故宮内）

⑤故宮（紫禁城）

⑥ウォルター社



フィールドワーク1: 中国 北京市



フィールドワーク2:モンゴル財政経済大学 短期特別プログラム行程表

日程	研修内容	宿泊
8月29日 (水)	午後：成田国際空港発 チンギス・ハーン空港着	モンゴル財政経済大学 (UFE) 寮
8月30日 (木)	午前：現地学生によるモンゴル紹介 モンゴルの伝統的料理を体験 ボーズ作り 午後：ウランバートル市内視察 (博物館・国会議事堂など歴史的建造物)	モンゴル財政経済大学 (UFE) 寮
8月31日 (金)	午前：デパートメントストアー、地元の市場に訪問 午後：国際NPO (Save The Childrenモンゴル事務所) 民謡&伝統舞踏を鑑賞	モンゴル財政経済大学 (UFE) 寮
9月1日 (土)	午前：Gun Galuut ゲル・キャンプへ移動 日本人墓地、チベット寺院に訪問 午後：Gun Galuut ゲル・キャンプへ到着 懇親会	Gun Galuut ゲル・キャンプ
9月2日 (日)	午前：遊牧民家族訪問、遊牧民生活体験 (乗馬、料理、家畜の世話等の生活の観察と体験)、遊牧民へのインタビュー等 夕方以降：遊牧民の生活体験についてのディスカッション及びプレゼンの準備・星空観測など	Gun Galuut ゲル・キャンプ
9月3日 (月)	午前：Gun Galuut ゲル・キャンプ出発。昼頃にUFE寮に到着。 午後：①UFE講義sustainable tourism (90分) ②日本側学生によるプレゼンテーション (15分×4) ③UFEの学生との交流・討論会 ④モンゴル財政経済大学 (UFE) 学長と面会	モンゴル財政経済大学 (UFE) 寮
9月4日 (火)	午前：チンギス・ハーン空港発 成田国際空港着	

※研修前学習：神奈川大学の学生と合同ミーティング (多摩大学品川キャンパス)：モンゴルの歴史や文化、日本とモンゴルの関係などについて学習
また、現地にてモンゴル財政経済大学 (UFE) の学生との交流会向けのプレゼンテーション資料の作成・予行演習も行った

フィールドワーク2: モンゴル



はじめに

第1章 モンゴル帝国の興隆の要因 ～13世紀を中心に～

- 第1節 なぜモンゴル帝国は世界に恐れられたのか
- 第2節 なぜモンゴル帝国はあらゆる宗教を尊重したのか
- 第3節 なぜモンゴル帝国は多くの外国商人を登用したのか
- 第4節 なぜ遊牧民は激しい戦いに耐えられたのか
- 第5節 なぜチンギス・カーンは鉄を重要視したのか
- 第6節 なぜジャムチ/ヤムの整備は重要視されていたのか
- 第7節 なぜ分散型統治組織は実現・維持できたのか

第2章 モンゴル帝国衰退の原因

- 第1節 後継者の選定方法から見たモンゴル帝国の衰退原因
- 第2節 モンゴル帝国の宗教的多様性の崩壊から学ぶもの
- 第3節 経済政策が国家運営に与えた影響
- 第4節 モンゴル帝国が15世紀以降に遺した影響力

論文目次

第3章 モンゴル帝国史を起点としたグローバルヒストリー ～これからの国際経営の組織と人材のあり方～

第1節 歴史の見方と地球俯瞰の世界認識

第2節 モンゴル帝国を起点としたグローバルヒストリーの視界

第3節 鎖国と四つ口交流における国際経営組織と人的資源管理

第4節 まとめとして:歴史の相対的見方とこれからの国際経営の組織と人材

おわりに

■参考文献

■年間スケジュール

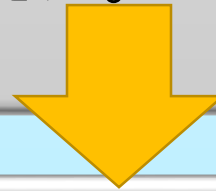
■フィールドワーク スケジュール・報告要旨①

■フィールドワーク スケジュール・報告要旨②

■謝辞

第1章:モンゴル帝国の「興隆」の要因～13世紀を中心に～

モンゴル帝国を率いたチンギス・カーン、クビライ・カーンに代表されるリーダー達の思想・構想力・人間力は、現代を率いる国家・企業を率いるリーダーがもつべき視野であることを発見した。さらには、この現代において国家間が、軍事による緊張ではなく「各国が互いを理解・尊重する上での対話」と「経済連携による発展」が、モンゴル帝国が時代を経て現代世界へ示唆を与え平和と安定をもたらす道であると考えた。



昨年度の論文をふまえ、興隆要因を整理していく中で、以下の新たなキーワードを今年度の論文に付け加えた。

鉄と鉱山

インフラ

遊牧民文化

外国人商人

組織論

第1章：モンゴル帝国の「興隆」の要因→「7つの問題意識と結論」

1. なぜモンゴル帝国は、世界に恐れられたのか

➤ 緻密に練られた戦術と圧倒的支配力があったから

2. なぜモンゴル帝国は、あらゆる宗教を尊重したのか

➤ 民族・人種関係なく優秀な人材を利用するため

3. なぜモンゴル帝国は、多くの外国商人を登用したのか

➤ 占領国のシステム基盤を構築したかったから

4. なぜ遊牧民は、激しい戦いに耐えられたのか

➤ 遊牧民族の暮らし方そのものが戦いに役立ったから

5. なぜチンギス・カーンは、鉄を重要視したのか

➤ 作業工程の効率化と労働力を削減するため

6. なぜジャムチ/ヤムの整備は、重要視されていたのか

➤ 情報基盤の变革を起こそうとしたから

7. なぜ分散型統治型組織を、実現・維持できたのか

➤ モンゴル帝国興隆を支えた組織づくりの柔軟性があったから

注記：ジャムチとは、駅伝制度であり、主要幹線に沿って宿駅（ヤム）を設置し維持運用するための制度のこと

第2章：モンゴル帝国の「衰退」の原因→「5つの問題意識」

1. 後継者の選出方法から見たモンゴル帝国の衰退原因。
2. モンゴル帝国の宗教的多様性は、なぜ崩壊したのか。
3. 経済・通貨システムの崩壊は、モンゴル帝国の衰退にどのような影響を与えたのか。
4. カーンの影響力と統治システムは、15世紀以降の帝国や現代企業の繁栄・衰退に通じるものはあるのか。
5. モンゴル帝国の没落は、体制崩壊としての「衰退」と見るか、或いは経済循環のようなは好不況としての一時的「不況」と見るか。歴史的評価の物差し何か。

注記：カーンはモンゴル帝国皇帝で世界で唯一の地位、カンは帝国を構成する諸国の国王

問題意識 1 : 後継者の選出方法から見たモンゴル帝国の衰退原因

■ モンゴル帝国におけるカーンの選出ルール

「クリルタイ」という皇帝一族や貴族で構成された最高意思決定機関でモンゴル帝国を最もよく導くと認められた者を選出する。（合議制）



実際は・・・「クリルタイによって、カーンを選ぶというルール」は遵守されておらず、**クリルタイ後継者同士による争いに勝利したものがカーンに即位。⇒ 代替わりのたびに内紛が発生。**

■ リーダーの資質がないカーンが現れたとき（政治をしない）

カーンの代わりに国を仕切った者が、国民を無視した**好き勝手な政治を続け、財政を圧迫。**次のカーンを選ぶ時も権力を手放したくないため、操りやすいカーンを選び、権力を保持した。

後継者争いによる内紛と私党の政治が長く続いた結果、モンゴル帝国は衰退。

時代や環境に適合していないルールや仕組み、組織の内部崩壊に繋がる課題に目を向けて、自ら「変革」していくことが求められる。

問題意識 2 : モンゴル帝国の宗教的多様性は、なぜ崩壊したのか

	第5代 クビライ（世祖） （在位：1260～1294）	第6代 テムル（成宗）以降 （在位：1294～1307）
自らの宗教	チベット仏教	チベット仏教
チベット仏教との 関係性	政治的利用目的	チベット仏教による教育を受ける
他家族の宗教	母ソルコクタニ・ベキは ネストリウス派のキリスト教信者 2人の弟も キリスト教信者	父チンキムは チベット仏教 による教 育を受けている
宗教的多様性	宗教的多様性を確保	チベット仏教へ傾倒していく
政教分離の手腕	あり	政教統合へ傾倒していく
後の治世	安定期	混乱期

多面的な視野と自ら考え抜く力を研磨していくことが重要

問題意識 3 : 経済政策が国家運営に与えた影響

- 明朝時代における商業⇒農業へのシフト
- 世界が海路に活路を見出した。

経済に限らず、どのような政策や戦略も、時代が違えばその結果は違ってくる。ひとつの政策が、ある時代では成功の要因になったとしても、別の時代においては失敗の原因になり得る。

- 時代の認識をしっかりと踏み固めなければならない。
そのことを、モンゴル帝国は我々に教えてくれる。

問題意識 4 :カーンの影響力と統治システムは、15世紀以降の帝国や現代企業の繁栄・衰退に通じるものはあるのか



	モンゴル帝国 1206～1368年	オスマン帝国 1299～1922年	ムガル帝国 1526～1858年	サファヴィー帝国 1501～1736年	大清帝国 1616～1912年
興隆に導いた皇帝	5代クビライ	10代スレイマン	6代アウラングゼーブ	5代・アッバース1世	康熙帝・雍正帝 乾隆帝
支配体制 人材育成機関	千戸隊 ケシク	デヴシルメ制度 イエニチェリ	マンサブタール制度	コルチ ゴラーム	八旗制 ヒヤ
衰退の要因	<ul style="list-style-type: none"> 相続内紛 経済停滞 疫病・天災 宗教的調整崩壊 皇帝の資質 	腐敗・財政悪化 地方豪族台頭 中央集権の綻び 皇帝の資質	財政悪化・経済停滞 帝位継承内紛 地方諸侯離反 宗教融和崩壊 皇帝の資質	腐敗・財政悪化 経済停滞・内紛 多宗教の崩壊 軍隊弱体化 皇帝の資質	財政悪化 経済停滞 官僚の腐敗 内乱 外圧

第3章:モンゴル帝国史を基点としたグローバル・ヒストリー ～これからの国際経営の組織と人材のあり方～

仮説
ユーラシア支配したモンゴル帝国は、滅亡した後、現代にその名残・残滓を残しているか。

これまでの世界史
World history

- 強国・西洋的価値観
- 一神教の価値観 (善悪・勝負の二分法)

これからの世界史
Global history

- 長期的な歴史動向
- 国史より広域テーマ
- 非ヨーロッパ世界史

世界: 中世13世紀～近代

モンゴルが世界史で果たした役割(下記の帝国との比較)

「中華帝国」= 民族

- 王朝統治(漢人以外でも、有徳により天子になれる)
- 漢民族でなく中華民族の大家庭(中国の天下観)

「ロシア帝国」= 宗教

- モンゴルの血の権威 (血縁外交、ロシアのトラウマ)
- 一神教と多神教 (ロシア正教と政教融合)

「大英帝国」= ソフトパワー

- ネットワーク力(交易、金融)
- 帝国論(多様性寛容)と国民国家論(一体性重視)

日本: 近世・江戸時代270年

鎖国と四つ口(松前口除く)
交流= 情報ネットワーク

「対馬口」= 経営組織

- 朝鮮通信使と国際経営 (実態把握し実意を知る)
- プロジェクト・マネジメント (調整力、対応力、解決力)

「薩摩口」= 人的資源管理

- 琉球国450年と日中両属
- 自立自尊と経済的自立 (知恵と教養)

「長崎口」= 国際経営

- 17世紀オランダの覇権と情報ネットワーク(「風説書」)
- 出島と中国交易(銀と生糸)

結論

- 「目に見えるハードパワー」の価値観のみでは、帝国衰亡後の名残・残滓は捉えられない。
- 「目に見えにくいソフトパワー」の視界を拓くグローバル・ヒストリーにより、今日に続く足跡(組織力、ネットワーク力、宗教多様性など)を確認。

歴史とは何か

- 為政者の歴史書替え
- 歴史は未来を照らす鏡、歴史は繰り返される

これからの日本人らしい経営組織と人材のあり方

- 歴史の相対化(過程重視)
- 今後中国とどう向き合うか

※ 経営学= 人間学(人間の行動の真実を追求)

「結論」

新たな発見

1. モンゴル帝国は15世紀以降、現代にまでDNA・文化という「ソフト面」を遺したという足跡は、ある。

2. モンゴル族（遊牧民）は祖国という感覚・アイデンティティが薄い。だからこそユーラシア興隆・世界統一が果たせたのではないだろうか。

得られた示唆

1. 「歴史は繰り返す」 ◆多民族、多宗教のゆるやかな統治の限界点
◆歴史認識と視野、歴史から学ぶことの意義

2. 「拡大から縮小過程の生き方・マネジメント」
◆人口減少の日本の価値観、国家のあり方
◆成長、発展だけではない生き方、働き方

3. 「リーダーの資質」
◆現代企業にも通じる、リーダーの資質とガバナンスの低下

ご清聴ありがとうございました