

# 新伊丹塾 経営論理セミナー

## 組織マネジメントセミナー

### ご案内とシラバス

組織マネジメントで悩んでいる方、組織の中のリーダーとしての役割をきちんと理解したい方のためのセミナーです。とくに参加者の階層、専門を問いませんので、広くご参加していただけます。

伊丹が書いた二つの基本テキストをベースに、毎回、自社事例を中心にした議論をする、四回にわたる全員参加型セミナーです。

各回のテーマは、以下の通りです。

- 第1回 経営全体を考える
- 第2回 権限と役割のシステム
- 第3回 管理システムと管理会計
- 第4回 リーダーの仕事と条件

また、参加者の間の懇親を図るために、各回のセッション終了後に懇親の場を割り勘でセットします（自由参加）。伊丹も参加するこの場は、フランクな議論を深め、また悩みをシェアするためにも、人のネットワークをつくるのにも、有意義だと思います。

伊丹塾では基本的に、事前リーディング（使う本は配布します）と事前のレポート作成を毎回必ず求め、参加者のレポートをもとにした議論が塾での実際の活動の中心になります。講義というような形での塾活動はほとんどありません。毎回の議論の深みを確保するために、セッション前に他の参加者のレポートを事前配付して、皆さんが読めるようにします。また、レポートや議論の内容にあまり外部に知られていない本音が出るようにしたいので、参加者の方々とは守秘義務契約を結びます。

各回のテーマ、そのための事前リーディング、事前課題をまとめたものが、次ページ以降のシラバスです。事前課題へのレポートは、A4 1枚にまとめて事前に提出していただき、全員にファイルを事前配布します。質問セッションへの質問は、ご自分用のメモを作って、その場でご質問下さい。

## 組織マネジメントセミナー 第1回（26年2月）

### 今回のテーマ：経営全体を考える

組織を経営するとは、どういうことか。その全体像を考えましょう。ただし、このセミナーは組織マネジメントに特化したセミナーなので、戦略の部分にはあえて触れません。戦略が組織の外部に向かっての働きかけの設計図だとすれば、組織マネジメントとは組織の内部に向かっての「他人を通してことをなす」ためのさまざまな仕組み作りやリーダーとしての努力のことを指します。「全体として」という意味で、組織マネジメントをマクロ（組織全体）の視点から考えます。

#### 事前リーディング：

『経営を見る眼 経済を見る眼』

第1部8章 「人を動かす」

第1部12章 「経営をマクロに考える」

#### 第一セッション 質問セッション

事前リーディングについての自由な質問（20分程度）

#### 第二セッション 自社事例分析

自社事例についての議論（160分程度）

事前課題 設問

自社の組織マネジメント全体を考えて、これまでの発展の基盤となってきた部分はなにか、将来の発展を考えた時に改革が必要と思われる部分はなにか。それぞれ、その理由とともに書いてください。リーディングの内容に合わせるようにして考えてください。とくに、人を動かすことができてきたかを中心に考えてください。

A4 1枚にまとめたレポートを事前提出

#### 第三セッション 最後のまとめの議論

今日の学び、気づきはなにか、についての自由討議とまとめ（20分程度）

## 組織マネジメントセミナー 第2回（26年3月）

### 今回のテーマ：権限と役割のシステム

他人を通してことをなすための大きな手段は、現場の人々の行動へ望ましい方向での影響を与えられるように工夫することです。それが、組織的影響システムをつくる、ということです。第一回に議論した経営システムという「仕組みの枠」の中心部分です。かなり広い分野の経営の手段が、この範疇に入ります。

その中でも、組織の中の権限と役割のシステムをつくり、そのシステムに従って権限委譲をすることが基本となります。それが、案外とむづかしい。権限委譲をしたがらない人、権限委譲はせずに「責任だけを委譲する人」などが出てきてしまいます。それでは、現場の活力は生まれず、組織としての力は発揮できません。そのシステムの作り方と権限委譲のあり方について考えます。

### 事前リーディング：

『経営を見る眼 経済を見る眼』第1部 17章 「組織構造」

『ドンキはみんなが好き勝手に働いたら2兆円企業になりました』

序章 「社長から見ても「ドンキって変」なんですね（笑）」

8章 「社員もバイトも「みんな好きに」やりなよ！」

### 事前課題

#### 1. ドン・キホーテのケース分析

ドンキの大幅な権限委譲の仕組みはなぜ機能するのか。ふつうの会社では、なぜこれができにくいのか。どんな障害がありそうか。

#### 2. 自社事例分析

自社の権限と役割のシステム（組織構造）はどこに大きな問題があり、どこに組織の成果の基礎になっている部分があるか。

また、権限委譲のあり方はどうなっているか。そこからの人が育つことへの影響としては、どのようなものがあるか（あるいは、ないか）。

第一セッションはドンキのケースディスカッション、第二セッションは自社事例分析、とします。それぞれの時間は、60分と120分程度を想定しています。

今回は、質問セッションはなしとして、最後に短い振り返りの議論をする予定です。

## 組織マネジメントセミナー 第3回（26年4月）

### 今回のテーマ：管理システムと管理会計

管理会計は、経営システムの要です。しかも、管理会計は「上層部のための情報提供」のシステムとしての機能ばかりが重視されることが案外と多いようです。しかし人間はやっかいなもので、業績評価をとくに厳しくしなくても、業績数値を測定されるだけで「気になって」行動を変えたりすることがあります。それをうまく使えばいい管理ができるでしょうし、下手をすると意図しない悪影響が現場に出てきそうです。

### 事前リーディング

『現場が動き出す会計』

- 1 章 管理会計は経営システムの要
- 8 章 アメーバ経営
- 13 章 なぜ人は測定されると行動を変えるか

### 事前課題

- 2. 京セラのケース分析  
アメーバ経営というユニークな経営システムの成功の鍵はなにか。その実行への障害として、何が想像されるか。
- 3. 自社事例分析  
自社の管理会計の仕組みの中で、大きな成果をあげているもの、マイナスの効果が懸念されるもの、その両方を考え、成功と失敗の理由を考える。

**第一セッション**は京セラのケースディスカッション、**第二セッション**は自社事例分析、とします。それぞれの時間は、60 分と 120 分程度を想定しています。

今回は、質問セッションはなしとして、最後に短い振り返りの議論をする予定です。

## 組織マネジメントセミナー 第4回（26年5月）

### 今回のテーマ：リーダーの仕事と条件

組織マネジメントの大きな鍵は、組織の中のあちこちの現場のリーダーたちの力量と努力です。最終回に、この「人」の問題を考えましょう。みなさん自身が、そのリーダーになるべき方々でしょう。ご自分の問題として、リーダーのあり方を考えて、この組織マネジメントセミナーを終わしましょう。

#### 事前リーディング：

『経営を見る眼 経済を見る眼』

第1部第9章 リーダーの条件

第1部第10章 リーダーの仕事

第1部第11章 上司をマネジする

#### 第一セッション 質問セッション

事前リーディング、および前回までの議論内容についての自由な質問（20分程度）

#### 第二セッション 自社事例分析

自社事例についての議論（160分程度）

事前課題設問

自分がこれまで仕えたリーダーのあり方として参考になる人物について、リーディングの内容に関連させて、「なぜその人がいいリーダーになれたと思うか」「自分がこれから養うべき条件は何か」をフランクに書いてください。

A4 1枚にまとめたレポートを事前提出

#### 第三セッション 最後のまとめの議論

今日の気づきは何か、このセミナー全体での気づきは何か、についての自由討議とまとめ（20分程度）

新伊丹塾 組織マネジメントセミナー  
事前リーディング用 配布図書一覧

- ・伊丹敬之著、『経営を見る眼 経済を見る眼』、東洋経済新報社、2025
- ・伊丹敬之・青木康晴著、『現場が動き出す会計』、日本経済新聞出版社、2012
- ・吉田直樹、他著、『ドンキはみんなが好き勝手に働いたら 2 兆円企業になりました』、日経 BP、2024