

## 伊丹番頭塾 2024 シラバス

社長の補佐役としての「番頭」のあるべき姿はなにか。それをみんなで考えようとするのが、この伊丹番頭塾です。

補佐役といっても、たんに補助役ではありません。しばしば、社長に代わって会社全体のことを考える必要があるでしょう。したがって、社長が考えるべき経営の全体の姿とはどんな内容をもっていなければならないか、その全体像の中で具体的にもっとも重要な役割を果たすのは何か。それをきちんと理解している必要があります。

そんなことを、他社で同じような立場に置かれた人たちとともに考える。経営の基本の理論を理解しつつ、自社にとってとくに欠けていること、大切にすべきことは何かを考える。そんな塾にしたいと思います。

この塾では、事前読書と事前のメモ作成あるいはレポート作成を毎回必ず求め、参加者のメモや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も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、参加者の方々とはい守秘義務契約を結びます。

伊丹番頭塾は、原則として月に一回開催、一回あたり3時間半程度の長さを想定する、六回にわたるプログラムです。毎回、セッション終了後に懇親会がセットされます。参加は塾活動の一部とお考えください。たんなる「仲良くなる時間」ではありません。

各回のテーマ一覧は、つぎの通りです。

- 第1回 経営とは他人を通して事をなすこと
- 第2回 戦略の設計:何を決めることか
- 第3回 いい戦略の条件 1: 戦略の市場適合
- 第4回 いい戦略の条件 2: 内部適合
- 第5回 経営の全体像を描く
- 第6回 「番頭」のあるべき姿

各回のテーマ、そのための事前リーディング、事前課題(メモあるいはレポート)、をまとめたものが、このシラバスです。事前課題のそれぞれは、A4 一枚にまとめて事前に提出していただき、全員にコピーを事前配布します。そして提出された事前課題メモなどを活かして、伊丹が議論のプロセスを組み立てます。

## 伊丹番頭塾 第1回（24年9月）

### 今回のテーマ：経営とは他人を通して事をなすこと

この日は初日ですので、塾全体の導入として、経営するということはどういうことか、を議論します。そして、塾全体のスタートとして自由な議論をできる雰囲気を作りたいと思います。また、人間というものの本質について、私の性弱説をご紹介して、議論したいと思います。

#### 事前リーディング：

『経営を見る眼』 8章 人を動かす 10章 リーダーの仕事

『経営の力学』 1章 人は性善なれど弱し

#### 事前課題：二つのメモをご用意ください。

1. リーディングへの質問・悩みメモ
2. 自社事例：現在のわが社が解決すべき経営全体の課題

第一メモでは、リーディングを読んで分からなかったこと、そこから悩んだこと、を書いてください。第二メモでは、リーディングの内容を参考に、自社の経営課題を書いてください。列挙するのではなく、主なものをあげて、なぜそれが経営課題かも書いてください。経営批判となりかねないことを恐れずに、しかし建設的に、自由に書かかれることを期待します。

メモの形式は自由ですが、一つのメモの長さはA4一枚 とします。

これらのメモを用いて、1時間から1時間15分程度の議論のセッションを二つ、毎回、伊丹が設計します。おそらく、質問・悩みセッションと自社事例セッションになると思います。その議論の後に、伊丹が短いまとめの講義メモを配布し、20分程度、まとめの話をします。

## 伊丹番頭塾 第2回（24年10月）

### 今回のテーマ：戦略の設計：何を決めることか

経営というものの中核は、企業の戦略を決めることです。戦略とは、事業活動の設計図です。これが不明確だと、組織の人たちが何を重点に現場の行動をとればいいのか、迷います。

その戦略を設計するとは、何を決めることなのか。それを考えるのが今回の目的です。

#### 事前リーディング：

『経営戦略の論理』 1章 経営戦略とは何か

『なぜ戦略の落とし穴にはまるのか』 1章 ビジョンを描かず、現実ばかりを見る

#### 事前課題：二つのメモをご用意ください。

1. リーディングへの質問・悩みメモ
2. 自社事例：わが社の戦略の過去・現在・未来

事前課題の趣旨は、第1回と同じです。同じ要領でご準備下さい。

## 伊丹番頭塾 第3回（24年11月）

### 今回のテーマ：いい戦略の条件 1： 戦略の市場適合

前回は、「戦略とは何か」を考えました。今回は、その戦略として、「いい内容」とはなにかを、市場での状況にマッチしている、うまく対応している、という側面から考えます。それが、前回のリーディングにあった「市場適合」という考え方です。顧客のニーズ、競争相手の動き、それらを考える戦略のあり方を議論しましょう。

#### 事前リーディング：

『経営を見る眼』 14章 競争優位の戦略

『経営の力学』 6章 人の行く裏に道あり花の山

『なぜ戦略の落とし穴にはまるのか』 5章 絞り込みが足らず、メリハリがない

#### 事前課題：二つのメモをご用意ください。

1. リーディングへの質問・悩みメモ
2. 自社事例：わが社のターゲット顧客と競合

事前課題の趣旨は、前回と同じです。同じ要領でご準備下さい。

## 伊丹番頭塾 第4回（24年12月）

### 今回のテーマ：いい戦略の条件 2： 内部適合

今回は、戦略の市場適合を考えました。今回は、戦略として、「いい内容」とはなにかを、企業内部の状況にマッチしている、うまく利用している、という側面から考えます。それが、前々回のリーディングにあった「内部適合」という考え方です。企業の能力基盤、仕事の仕組み、それらを考える戦略のあり方を議論しましょう。

#### 事前リーディング：

- 『経営を見る眼』 15章 ビジネスシステムの戦略
- 『経営の力学』 7章 神は細部に宿る
- 『なぜ戦略の落とし穴にはまるのか』 6章 事前の仕込みが足りない

#### 事前課題：二つのメモをご用意ください。

1. リーディングへの質問・悩みメモ
2. 自社事例：わが社のもっとも大切な経営資源

事前課題の趣旨は、前回と同じです。同じ要領でご準備下さい。

## 伊丹番頭塾 第5回（25年2月）

### 今回のテーマ：経営の全体像を描く

今回から、経営全体のことを考える議論に移ります。まず、社長の経営の全体像を描くことをやってみましょう。番頭として社長を補佐する時に、そうした「社長目線」の全体感覚が必要です。そして番頭としての補佐の大きな部分は、現場の実情を社長がよく理解するよう努めることでしょう。

#### 事前リーディング：

- 『経営を見る眼』 12章 経営をマクロに考える
- 『経営の力学』 2章 構造が情報とパワーを歪める 3章 現場と経営との距離

#### 事前課題：レポート提出 A4 一枚から二枚

レポートのテーマ：自社事例：わが社の経営の全体像、そのいい点、悪い点

「経営をマクロに考える」という枠組みを使って、自社の経営の全体像を描いてください。それぞれの「枠作り」の特徴を、いい点、悪い点（改善を要する点）を少数に絞って、書いてください。意外とむづかしい課題だと思います。

## 伊丹番頭塾 第6回（25年3月）

### 今回のテーマ：「番頭」のあるべき姿

いよいよ最終回です。番頭のあるべき姿を考えましょう。

その姿は、社長の個性、みなさん自身の個性、あるいは会社の置かれた状況、によってそれぞれことなるところもあるでしょう。ご自身が今の状況で考える、「わが理想の番頭像」を書いてください。それを、みんなで議論します。

その参考に、孫子という中国の古典の解説を読みましょう。経営の本質は、戦場でも市場でも、同じような部分があるようです。企業でいえば、「君」に相当するのが社長、「将」にあたるのがみなさんです。

### 事前リーディング：

『経営を見る眼』 11章 上司をマネジする

『孫子に経営を読む』 1章 経営の本質 2章 将のあるべき姿

### 事前課題：レポート提出 A4 二枚から三枚

レポートのテーマ：わが理想の番頭像

レポートの書き方は自由です。思う存分、書いてください。2月の回から時間があまりありません。リーディングもやや多いですから、早めの準備をお勧めします。

## 伊丹番頭塾 事前リーディング 図書一覧

1. 『経営を見る眼』（東洋経済新報社）
2. 『経営の力学』（東洋経済新報社）
3. 『経営戦略の論理』（日本経済新聞社出版）
4. 『なぜ戦略の落とし穴にはまるのか』（日経ビジネス人文庫）
5. 『孫子に経営を読む』（日経ビジネス人文庫）