

# 伊丹番頭塾 - 孫子に学ぶ、よき番頭のあり方

シラバス 2026

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。あるいは、現場と社長をきちんとつなぐのも役割の1つでしょう。したがって、経営というものを、現場に即しながらしかし全体をみながら、考える必要があります。

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。それを、『孫子』という中国古代の兵書に経営を学ぶ本を主な材料に使って、考えたいと思います。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14時から17時30分までの3時間半程度の長さを想定する、4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。フランクなコミュニケーションを活性化し、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 経営幹部の姿
- 第3回 現場の姿
- 第4回 わが理想の番頭像

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 2026 第1回 (26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。

ただし、リーディングでは経営全体を考える思考の枠組みを提供するものを読んでいただきます。少し硬いですが、追い追いと理解が深まっていく、その入り口と考えてください。

### 事前リーディング：

- 『経営学とはなにか』 1章 組織の立ち位置を設計する
- 3章 組織的な影響システムをつくる

### 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：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、リーディングをきっかけに自社のことで悩んだこと、を書いてください。とくに今回は、よく分からないことを遠慮せずに聞いてください。第二メモでは、リーディングの内容を参考に、自社の経営全体の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A4一枚までとします。

これらのメモを用いて、1時間半前後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、まとめの話をします。

## 伊丹番頭塾 2026 第2回 (26年10月)

### 今回のテーマ：経営幹部の姿

今回のリーディングの『孫子』に書かれている将とは、経営幹部のことです。その方たちのあるべき姿は何か、を『孫子』の言葉を出発点に議論したいと思います。幹部は、市場での競争（戦い）のリーダーでもある人たちですから、そのあるべき姿には市場での戦い方も含まれるでしょう。

#### 事前リーディング：

『経営の力学』 1章 人は性善なれど弱し

『孫子に経営を読む』 1章 経営の本質 1（一に天、・・・）、4（勝ちを知るに・・・）

2章 将のあるべき姿 1（将とは・・・）、4（君命に・・・）、5（将に・・・）

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：わが社の市場での戦い方と経営幹部についての課題

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 2026 第3回 (26年12月)

### 今回のテーマ：現場の姿

『孫子』は「兵の情」を大切にします。兵とは、現場で働く人々のことです。彼らが生き生きと動くこと、そして組織としてまとまって動くこと。それが、企業経営でも戦場でも、大切です。孫子の言葉には、その現場のあり方を考えるヒントが沢山あります。

#### 事前リーディング：

『孫子に経営を読む』 3章 兵の情 1（兵は勝つこと・・・）から5（犯うるに・・・）まで、全ての5項目

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：わが社の現場の状況と人材についての課題

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。

**今回のテーマ：わが理想の番頭像**

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。

現場と社長をつなぐという番頭の1つの役割を考えるための、組織の中でつつい起きてしまいがちな力学についてのリーディングも用意しました。このリーディングそのものについての議論はしませんが、番頭のあるべき姿を考える際の参考になるでしょう。

**事前リーディング：**

- 『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
- 4章 人を見る眼、人を育てる眼

**事前課題：わが理想の番頭像**

今回のレポートは、長く書いてみてください。A4で二枚から三枚程度でしょうか。

レポートの書き方は自由です。どんな項目についてでも結構です。自分が大切と思うことを、存分に書いてください。

ただし、重いテーマですし、リーディングもやや多いですから、通常よりも2週間以上長い間隔を、前回との間にとりました。

レポート提出の期限も通常よりも早めとして、全員が他の人たちのレポートを読んだ上で、深い議論をセッションの中でしたいと思います。