

伊丹敬之「経営を見る眼 第5部 経営を見る眼を養う」【中川 隆哉】(09.01.20)

*** 本稿は、伊丹敬之著「経営を見る眼」(東洋経済新報社)を読んで、
筆者の意見を取りまとめたものです。**

東京理科大学専門職大学院総合科学技術経営研究科(MOT)の伊丹教授が、経営する人の側ではなく、働く人の側から企業経営について著した本書の第5部「経営を見る眼を養う」から経営を考えるキーワードについて要旨を紹介し、あわせて筆者の見識を述べてみたい。

伊丹教授は、経営を考える際のフレームワークとして5つのキーワードを提示しているが、このうち“当たり前スタンダード”について考察を加えてみたい。

【経営を考える際の5つのキーワード】

- ・“当たり前スタンダード”
 - ・六割(六割の従業員が“当たり前スタンダード”をきちんとやる)
 - ・人は性善なれども弱し(したがってその前提での経営が必須)
 - ・一事が万事(細部にこそ全体を象徴することが現れることが多い)
 - ・目に見えないこと(ノウハウ、顧客の信頼、組織風土等の見えざる資産)こそ重要
- *「これは自分(伊丹教授)にとってのキーワードであり、各人が自身に適したキーワードをつくっていくべき」と述べている。筆者の見解としては、自作の可否は別として、フレームワークを用いることにより、論理的かつモレなくダブリのない思考が可能となるので、経営の局面局面におけるフレームワーク思考を推薦する。

伊丹教授は“当たり前スタンダード”とは、たとえば、

- ・顧客の満足を本当に考えた行動を組織のあちこちでする
- ・若いエネルギーを大いに活用して、スピードのある組織活力を保つ
- ・社長は大きなビジョンを掲げて、しかし責任を取るべきときはきちんと取る
- ・資本の効率をしっかりと維持する

といった“文字通り誰が考えても経営を行っていく上での当たりの標準”と定義している。そして、こうした当たり前が十分に出来ていない企業が多いと喝破している。

筆者の属する経営革新クラスターでは、経営戦略レベルの“当たり前スタンダード”として“中期経営計画の基本的なPDCAサイクルを徹底する”ことにより、“当たりの企業でなくなる”と主張している。しかしながら、実際は多くの企業において、中期経営計画は「つくりっぱなし(P)」、「やりっぱなし(D)」となっているのが現状で、結果がうまくいっていれば「よかった」、うまくいっていなければ「仕方がない」に終わ

っており、特に評価（C）・修正（A）に関してほとんど機能していない。
皆さんの会社では経営戦略レベルにおける“当たり前スタンダード”をクリアしている
でしょうか。

以上