伊丹敬之「経営を見る眼 第1部 働く人と会社」【中川隆哉】(08.08.18)

*** 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、
筆者の意見をと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、働く人の側に立って企業経営について著している。とりわけ中堅社員やマネージャー一歩手前の方々が企業経営を見る眼を養うことを企図しているが、経営者をはじめとした幹部層にも十分な気づき・示唆を与える内容である。本書は5部構成となっているが、連載形式で今回は第1部「働く人と会社」の要旨を紹介し、あわせて筆者の見識を述べてみたい。

第1部では、伊丹教授は、人はなぜ会社で働くのか、会社では何が起きているのか、会社が社員と雇用契約を絶つ際にどうあるべきかについて書いている。その中でもマネジメントについて以下の主張をしている。

- ・会社では多くの人々の協働が起きている。
- ・そして、協働の場では、カネ・情報・感情がタテ(階層間)とヨコ(部門間・個人間)に流れている。
- ・マネジメントの本質とは、協働の意欲を沸き立たせるよう、カネ・情報・感情の流れを円滑かつ活発にするような条件をつくることである。

伊丹教授が指摘された事項のうち、筆者が中期経営計画(戦略)の実行支援において注意を払っているのが“ヨコ(特に部門間)のマネジメント”である。そもそも自部門のみで遂行できる戦略はそれほど多くなく、他部門との調整・連携は必須である。しかしながら、実際は部門のセクショナリズムにより、調整・連携は機能不全に陥り、戦略は部門間のハザマに沈んでいくことが非常に多い。

こうした事態を避けるために、筆者は外部コンサルタントとして、自部門の戦略実行において必要となる他部門への要求事項を抽出・整理し、各要求事項への対応可否や代替案について、常に全社最適の視点から部門間の合意形成支援を行なっている。企業内においては、戦略実行における“ヨコのマネジメント”は経営企画部門の担当と思われるが、皆さんはどのようなマネジメント手法をとられておられるであろうか。