

## ガバナンス研究部会（第248回）議事録

日時：平成30年11月16日（金）15:00～17:00

場所：学士会館310号会議室

出席者：今井、板垣、井上、上原、荻野、勝田、小林、嶋多、中嶋、永井（郁）、水尾、山本、山脇、小畑（新入会員）

### 【報告事項等】

1. 今井会長より新入会員として小畑哲哉氏（NTT データ監査役）の紹介があり、全員一致で承認した。
2. 井上幹事より、来週の学会理事会に諮る予定の新任役員候補者推薦制度について説明があり、部会として了解した。

### 【定例研究発表】

1. 「日本的経営の変容と再構築に向けて」（勝田和行会員）

#### <概要説明>

- 「日本的経営」が低成長・少子高齢化のもとで、どう変容してきたのかを概観し、今後さらに大きな環境変化が予想される中で、「日本的経営」の新たなあり方について、雇用システムとガバナンスを中心に考察する。
- 日本的経営の変容は、その特徴とされた「三種の神器」（終身雇用、年功賃金、企業別組合）の変化に如実に表われている。また、企業ガバナンスの変容、最近の企業不祥事の発生状況等を考えるなら、日本的経営の再構築が必要である。
- 前述した雇用システムの変容、ガバナンスにおける課題を踏まえると、日本的経営の再構築を進める際にキーワードとなるのは、次の5つの視点である。
  - ①現代的「三方よし」の経営理念の確立と徹底、②男性正社員中心の雇用システムの見直し、③経営者・従業員のダイバーシティの進展、④リーダー人財の計画的育成と倫理観ある経営トップの選任、⑤企業内・グループ内のコミュニケーションの充実。
- 特に①の「三方よし」は、変化が激しい中、経営理念（ビジョン）を明確にするものとして重要である。各企業においても、経営トップ自らが、「持続可能性」を踏まえた経営理念や行動規範の見直しと、経営幹部・従業員への徹底が必要である。
- また、それぞれの企業が次の問題について、さらに深掘りし、具体的な施策を進める必要があると考える。①AI、IoT など新産業革命、デジタル革命の影響とその対策、②新卒一括採用廃止を踏まえた従業員の採用、教育のシステム、③女性、外国人の採用・教育・登用の仕組みづくり、④中堅・中小企業の雇用システム、後継者問題を含めたガバナンスのあり方。

#### <討議・意見>

- 日本的経営の再構築という興味深いテーマだが、日本的経営のもとで、工夫や改善がなされているのではないか。
- 日本的経営の変質は、終身雇用という柱がなくなったからではないか。非正規社員が低賃金かつ不安定な雇用に置かれていることが問題。
- 短期的な市場主義、株主第一主義の蔓延により、日本的経営のメリットが失われている。

経営をより長期的に見る、あるいは株主の権利を抑えることが必要である。

- 企業不祥事の問題は深刻だ。企業マネジメントが劣化している「根腐れ論」と企業の根幹は心配ないという「健在論」の二つの見方があるが、前者のほうに傾きつつあるのではないか。
- 日本的経営、企業ガバナンス、企業不祥事等論旨が盛りだくさんで、焦点が絞り切れていない。テーマを絞って行った方が良い。

## 2. 「日立と東芝の企業文化について」（上原利夫部会員）

### <概要説明>

- 文化を語るには、その集団の中で経験したことや、世間で認識されている言葉で表現するのが適当と思う。例えば、かつて住友グループの「営業の要旨」は、2条からなり、「我が住友の営業は信用を重んじ確実を旨とし以て其の鞏固隆盛を期すべし。」「我が住友の営業は時勢の変遷理財の得失を計り弛張興廃することあるべしと雖も苟も浮利に趨り軽進すべからず。」と簡潔にして要を得ている。しかし、最近の住友商事の経営理念を見ると、「健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する」「人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする」「活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する」とあるが、心に響くものがない。
- 一言で表現すると、住友商事の社員は「書生っぽい」が、日立の文化は「野武士」、東芝の文化は「公家」であろうか。比較してみると企業文化の違いが分かる。日立は創業の精神の段階から明確で分かりやすいのに対し、東芝は明解さに欠ける。これは正に文化の違いである。
- 現在、コーポレートガバナンスやコンプライアンスの問題が話題の中心になっているが、これらは英米文化の影響を受けており、日本文化と肌合いの違いがある。監査役制度も見直す必要があるが、世の実態と符合しないまま150年以上過ごしてきたので厄介な問題である。

### <討議・意見>

- 現在は東芝よりも日立が成功しているとみられるが、過去日立は経営が地味で面白みに欠ける、東芝は新しいことを積極的にやるというイメージがあった。東芝は西室さんが社長になってから、おかしくなってきたように思う。
- 日立は大きな危機を迎えたとき、一旦は主流を外れた川村隆氏が呼び戻され、見事に業績を回復した。しかも社長の座を1年で降りたことはガバナンスがうまく回っている証拠だろう。一方、東芝は危機にあたり、軍隊的組織と上位下達から抜け出せていないという指摘がある。
- 「企業文化と経営危機との関係にはさしたる有意性がない」とあるが、やはり有意な関係があると思う。文化が会社を形成しているのではないか。
- 東芝の経営理念は人間尊重を基本理念をとした「人と、地球と、明日のために」であるが、歴代3社長は机を叩いて「チャレンジ」を連発し、一種のパワハラを行っていた。もう一度取締役会で何が良いか議論した方が良いとの第三者委員会の指摘がある。

【次回開催日】12月21日（金）午後3時 学士会館309号会議室