

## 企業行動研究部会議事録（第 244 回）

日 時： 平成 28 年 12 月 12 日(月) 18:00-20:10

場 所： 中央大学駿河台記念館 3 階 350 号室

出席者：（18 名 岩倉、勝田、河口、木下、栗栖、西藤、佐久間、佐藤、出口、永井、野瀬、菱山、古山、松尾、峰内、宮澤、水尾、敬称略）

### 1. 連絡事項

勝田部会長より 11 月 26 日開催の第 152 回理事会の報告についての報告依頼があり、河口例会幹事よりその概要報告が行われた。

【決議事項】2 件、(1) 新入退会者承認の件（入会 14 退会 5 合計 461）、(2) 論文原稿執筆要領改定の件（英文の表示 Summary を Abstract に変更）

【報告事項】6 件、(1)平成 29 年度研究発表大会 6 月中旬慶応大学三田キャンパス、日程は 1 月末に決定予定(2)学会誌第 24 号掲載論文審査の経過報告(3)上期の収支報告と期央監査報告(4)第 6 回 CSR 構想インターゼミナール開催報告(5)学会誌掲載論文の移行（サイニー→J-STAGE）計画・進捗説明「学術振興・催事準備金からの助成金申請」について紹介、次回理事会をめぐりルール化提案の予定

【懇談事項】2 件、(1) 第 9 回経営倫理シンポジウムの件、米国ミネソタ大学のパーク教授の講演あるいは、今回新入会の“サラヤ株式会社”関係者への講演依頼等を合わせて検討(2) 関連団体に関する情報共有（日本経済学会連合会の新加盟学会として、異文化経営学会（馬越会長）多国籍企業学会（浅川会長）の 2 学会入会）

【その他】(1)次回理事会 2017 年 1 月 28 日開催予定 (2) その他、サラヤ株式会社のシンポジウム等への招請については、推薦者の葉山常任理事と事務局で入会承認のお知らせに絡めて、お誘いすることなどが議論され事務局として対応することとした。

### 2. 第 1 テーマ：プレ・シンギュラリティと暫定最適解（意思決定支援としての エグゼクティブ・コーチングの役割）（永井部会員）

永井部会員より表題のテーマにより発表が行われ質疑・意見交換が行われた。

#### <報告骨子>

- ・現下に求められる「暫定最適」
- ・プレ・シンギュラリティ
- ・ブロックチェーン技術の応用
- ・コーチングとは...
- ・コーチングの種類（コーチング・バンク）
- ・エグゼクティブ・コーチング
- ・エビングハウスの忘却カーブ
- ・シンギュラリティの本質
- ・ブロックチェーン技術 !?
- ・なので、だから、それで !?
- ・コーチングの隣接領域
- ・ビジネス/コーチングのカテゴリー
- ・コンサルティングとの違い
- ・問題解決に必要なコト!?

- ・問題とその意味の共有
- ・成人の発達段階 (R. Kegan)
- ・Appendix
- ・取締役会でこの様なことはありませんか？
- ・発達段階

#### <質疑・意見交換概要>

- ・非常に興味深く、面白くお聞きし考え方が整理できた
- ・ワークショップなどで気づきを引き出すようなことは重要と感じた
- ・スライド 21 番のさなぎから蝶への変化の線は直線でないのではないか？
- ・発達段階を、変化ではなく変容を表している。現実の
- ・ジョハリの窓の意味するところは
  - ほとんどの人が自分の得意分野でものを語る
  - 重要緊急ではない領域にトレジャーがあることを表している
- ・チャンスもリスクもあるのではなくビジネスの
- ・自身の経験でブロックチェーンというのがスペルミスかと時間をかけて発見した
- ・プレ・シンギュラリティというテーマの意味は？
  - 認識して向上し失敗するが、これらを重ねない限り未来を作れない
  - 振り返ってみるとシンギュラリティも時間の経過で解決している
- ・自然になじんでくる時が来るのではないか
- ・2000 年問題を思い出した。不確定なことに対しどのように対処するかが重要
- ・現在の社会で事前には理解できないことが起こっており、これをどう解決するかが課題
- ・解決のスーパーマンはゲーテと発見した知識は書物から、教養は人との付き合いと
- ・プレ・シンギュラリティで考えた場合、シンギュラリティではどのようなことが起こるのか 6、7、8 というシナリオがあるのか
  - 一人で考えることのリスクがある、共鳴して協調を得ることを考える、チームの規模を含め考えながら見つけられなかったものをコーチングを通して見つけてゆくことかと考えている

以下略

### 3. 第 2 テーマ：“Corporate Governance”ブーム - 何か抜けているのでは？ (峰内部会員)

#### <報告骨子> (抜粋)

##### 1. 明けても暮れても”Corporate Governance”

—”Corporate Governance”：株主主権主義＝株主第一主義、Corporate Governance

Code, Stewardship Code, Internal control (SOX 法) 会社法改正 金融商品取引法  
—株主利益最大化：短期主義 時価会計 ROE 配当増 自社株買い

## 2. それで何が抜けているのか？

—企業組織：上からの強いタテ糸ばかり・弱くなったヨコ糸（チームワーク）  
—被雇用者（管理者・従業員）＝労働力サプライヤー＝コストダウンは経営者の手柄

## 3. 何故、こんなことになったのか？

—経営者の時代：経営者と「Management」の時代、株式所有の分散、大株主がいなくなった。

—株主権の再興：短期リターンの要求（1970年代に米国で支配的に）

—金融ビジネスのグローバル化、グローバル化インターネット登場と情報革命—

—株主による企業統治の必要性⇒（経営者の専横）経営者との“同盟”⇒経営者報酬急上昇、一般就業者の所得低下

—”Corporate Governance” ブーム、社外取締役の数やボードの組織ばかり云々している。

—企業の自律性はどこへ？（「安倍官製春闘」などと揶揄される始末）

—「企業には本当の資源は一つしかない。それは人間である。」

## 4. 自律型「Management」の時代

—経営者の時代：経営者・管理者・従業員による自律型「Management」の時代

—経営者の関心：企業の「経営管理」（経営組織、従業員能力開発、生産効率・品質改善など）

—デミング博士の指導による品質向上・管理運動が原点 QCサークル活動（小集団改善活動）

—トヨタ生産方式

## 5. 自律型「Management」の再構築

—統制だけの企業運営は Management といえるのか。統制だけでなく Management は上下と組織横断的な意思疎通が前提。

—日本の厚い「社会関係資本」の蓄積：他の先進国と比べても自律型 management に適した高信頼社会

以下略

### <質疑・意見交換概要>

- ・良い企業と悪い企業の評価基準はあるか  
利益の出し方である
- ・利益をどうやって出したかは書類をひっくり返してもわからない
- ・プロセス評価でその評価は可能、米国でも5つの評価基準があるのではないか
- ・日本の企業はまあまあだから低くみられるのではないか
- ・ITによって利益を取り、自社株買いを行うことは良くないと思うが
- ・やはりガバナンスは大きな問題で、しっかりしていないと業務がもたない
- ・電力供給における質の一定を図り、適切な供給をすることから、をガバナーといった
- ・現在の日本のコーポレートガバナンスコードは日本的に作られている

- ・ROE 8%などはわざわざ入れざるを得なかった、一方で様々なステークホルダーとの協調も謳っている
- ・非正規社員 40%以上、労組組織率 17%などが現在の問題では
- ・やはりガバナンスは必要だからトヨタも進めている。効率のみ追及の看板方式だけでは

厳しいのではないか

- ・アメリカンスタイルの良い所は、合理主義&フェアネスである。
- ・効率性：いわゆる CSR は米国でははやらない
- ・20年の米国で感じたこと：企業倫理は徹底、3Aを100年、国家より State
- ・安全・環境・企業倫理の徹底が行われている

以下略

#### 4. 水尾副会長挨拶（コメント）

勝田部会長より、当日参加された水尾学会副会長にコメントの要請があり以下のコメントを頂いた。

- ・毎回興味深いテーマと議論を拝見している
- ・今年最後の部会とお聞きし飯能より参加させて頂いた
- ・良い会社とはどういう尺度で見るべきかは重要な点である
- ・2004年に CSR 部会を発足し、ステークホルダーミーティング指標を作った
- ・5つの尺度を統合的に評価すべきと主張した
- ・例えば透明性ということも、社員・株主・客などあらゆる角度から見る
- ・ステークホルダー 縦の軸と横の評価軸でマトリクスで評価すること
- ・今後の方向性に向け是非皆様から知恵を拝借したい
- ・企業行動部会は、当学会の中でも No.1 とみており敬意を表したい

#### 5. その他

勝田部会長より、次回の日程（2017年1月16日）確認と、議題提案の依頼が行われ閉会した。

（文責：河口）

議事録送付先(敬称略)：

[部会員]：朝倉、荒川、安藤、井上（真）、井上、岩倉、上原、遠藤（淳）、遠藤（梨）、大泉、大島、岡田（佳）、勝田、加藤、河口、川村、北川、木下、熊本、栗栖、桑山、小池、西藤、斉藤、佐久間、櫻井、佐藤、柴柳、鈴木（啓）、瀬名、潜道、高橋、武谷、田村、出口、徳山、中島、永井、那須、西井、西村、野瀬、野田、比賀江、樋口、肥後、菱山、平塚、古谷、古山、前原、増岡、増澤、増淵、松尾、松本、丸山、水島、水野、峰内、宮川、宮澤、山口、山中、山本、横館、吉村、石川

[学会本部]：梅津会長、水尾副会長、高橋前会長、内田事務長