

企業行動研究部会議事録（第 267 回）

日 時： 平成 30 年 11 月 12 日（月） 18:00—20:00

場 所： 中央大学駿河台記念館 3 階 350 号室

出席者： （21 名 上原、小畑、河口、北川、銀山、熊本、栗栖、小松、西藤、佐久間、櫻井、佐藤、
出口、永井、比賀江、肥後、菱山、古山、松尾、峰内、宮澤）

1. 連絡事項：事務連絡（理事会関連等）

勝田部会長より、開催に先立ち理事会関連報告がなされた。

- ・次年度研究発表大会が、東京工大岡山キャンパスで、6 月 22 日（土）23 日（日）開催となった。
- ・統一論題は「AI/ロボット時代における経営倫理（仮）」として提案（次回決定予定）

また、経営倫理学会の決め方について、ガバナンスの観点でプロセスを明確化すべきではという議論がガバナンス部会メンバーを中心に議論され提案され推薦制度という形で提案が行われ次の理事会で提案されることになり、自分と CSR の部会長も連名で提案する予定であることが報告された。

また、当日（11 月 24 日）開催予定の研究交流例会「キリスト教史に見る利子の禁止と解禁—Usury から Interest へ」（西谷幸介青山学院大学・名誉教授）への参加が促された。

2. テーマ 1. 個人のプライバシーか？プラットフォームビジネスか？

—もう銀行は不祥事なんか起こしている暇はない！— 永井部会員

<発表骨子>

KEY WORD…

BANK/AI/倫理/ディストラプト/リスク/先進技術/GDPR

現状…

・金融機関の不祥事が取りざた ・従来の金融機関以外からの金融ビジネスへの参画（アマゾン、アリババなど）・大規模な人員削減計画（メガバンク併せて 29,000 人！）・個人の履歴をビジネスモデルにするビジネス誕生（中国：アリババ '芝麻信用' [セサミクレジット] 日本：MIZUHO&Softbank 'J.Score'）・2010 年ごろより、金融業界は構造的な不況業種に、日本の金融機関はなんの手も打たず今日に（貸付金利収入の大幅下落、決済手数料の下落顧客離れ…）・スルガ銀行の不祥事は、他行とのデータを比べれば異常値を誰でも認識できるが、悪いデータは原因を追求するが、得てして良い場合の原因は追及しない！

新たな金融サービスの例…

2007 Amazon：アマゾンペイ

2011 グーグル：グーグル・ウォレット（2018 年にグーグルペイに改称）

2013 中国騰訊（テンセント）：ウィチャットペイ（現在中国でアリペイとシェアを 2 分）

2014 Apple：アップルペイ（iPhone6 と同時にモバイル決済に参入。カード決済⇔ iPhone 端末での決済の実現。加盟店手数料の流出の恐れから、大手カード会社、銀行が Apple Pay への参入した）

Amazon：アマゾンエコー

2015 韓国サムスン：サムスンペイ

Amazon：アマゾンダッシュ

米 JP モルガン・チェース：チェース・ペイ（独自のデジタルウォレット。Apple ペイに参加も）

米シティバンク：シティペイ ▶ モバイルバンキングの普及から店舗政策を転換

2016 中国シャオミ：ミーペイ

米ウォルマート：ウォールマートペイ

米マイクロソフト：マイクロソフトペイ

2017 amazon：アマゾンペイ・プレーシズ

2018 amazon：アマゾンゴー

米銀大手（JP モルガン）の店舗削減策

2011	2012	2013	2014	2015	2016
240	102	10	-25	-190	-152

従来銀行における役割

1. 預金 2. 融資 3. 決済（特に預金は銀行における活動資源。預金流出が起きると金融仲介機能が果たせなくなる）。特にこの個人の銀行預金が、Amazon やアリババなどに流出した。

提起… □モビリティ

そこにどんな「倫理」が求められるのか？

AI に倫理がなぜ必要なのか？

司法も AI を導入している（ネスト化する AI）

- ex. 自動運転での AI のアルゴリズムやアーキテクチャーを倫理を踏まえて検討する必要がある。しかしトロッコ問題等への確かな判断が行われな限り、暫定アルゴリズムで AI を用いる他手立てがない。
- ex. もし上記自動運転車が事故を起こした場合、司法が裁く事になるが、すでに司法でも AI が導入されている!!

誰が AI に倫理を与えるのか？（AI において、現在製作者の倫理が基本的に反映される）

<意見交換>

- ・通常決済は口座を通じてやるわけですが、その口座がいらなくなるのか？⇒究極はその方向と言えるブロックチェーンとして展開される。
- ・ビッグデータの情報管理はどのようになるのか⇒最近では WEB での各種登録時に、このデータを使用してよいか否かの同意確認するようになっているが、どう使用されるかの詳細が不明確なものが多い。今後は情報ごとに分けて確認するようになることになってくるか。
- ・現在企業では、GDPR への対応も強化しようとしているが？⇒その通りで既に訴えられるケースも出ている。
- ・現実には Yes の積み重ねがないと進めないケースも多く、結局利便性を取ると情報開示の方向になると感じている。
- ・財の部分は現在も、日本は十分な位置を占めているのではないか。（米・中の仕組みで動く物は日本製のような）
- ・アマゾン、アリババは昨年一気に登っているが、ムーアの法則は現在も生きている。
- ・中国対、それ以外の構造にならざるを得ないのではないか、またそういう構図に日本はあるのでは。

- ・アリババが9年でここまで来ていることは印象的
- ・中国の習近平体制が、今後どうなるかも大きな要素と感じる
- ・確かに結果として流れる「もの」をきちんと作ることも大きいと思う。
- ・ビッグデータを分析することは進んでいるが、それを判断する仕組みは進んでいるのか。
⇒悪意が無くても結果通してのビジネスリスクは念頭に置いてすすむべき。
- ・中国でAIにして最もくだらないものは何か？を聞いたところ、中国共産党と出た話があるが、やはりビッグデータについて、次期研究発表大会を準備頂きたい。
- ・このような新しいIT技術について日本は既に遅れていると悲観的に感じるが・・・
- ・データサイエンティストは日本では30万人不足しているという説もある。
- ・元銀行員からすると、金融業と銀行業は、違うところが目立つが、日本の小さな小売業、大きな企業の決済システムが変わるのか否か。変わるとするとAIの流れの中でどのように変わるのか？が気にかかる。
⇒大手の企業は、変化しつつあると思う。金融業ではかなり以前からこのあたりのことが議論されているが、次のステップで、大いに変化が起こるか。
- ・AI自身のアルゴリズムの正しさを検証する機関は既に出来つつあるのか。
⇒出来つつある。しかし現在も完全なものはない。
- ・AIに関する技術でどういうものが組み込まれているかを明確に開示することも始まっている。
- ・AI（機械）に任せる場合、一定の判断を持ち合わせる事が、重要。

以下略

3. テーマ2. 日本的経営の変容と再構築に向けて 勝田部会員

— 雇用システムとガバナンスの視点を中心に —

<発表骨子>

1. 問題意識

- ・「日本的経営」は、いわゆる「三種の神器」（終身雇用、年功賃金、企業別組合）に代表される雇用人財管理制度（以下雇用システムという）の面で諸外国に例を見ない特徴を持ち、戦後の高度成長を支えてきたとされる。
- ・しかし、2007年米国に端を発する世界金融危機以降「失われた20年」といわれる低成長の時代を経て、「日本的経営」は雇用システムを中心に大きく変容しつつある。
- ・さらに、企業活動のグローバル化が進展する中で、「新産業革命（インダストリー4.0）」「デジタル革命」といわれるように、AI、IoT、ロボットなど新たなデジタル技術が、今後の企業経営に大きい影響をもたらすと予測されている。
- ・こうした中で、日産自動車等の品質（検査）不正、スルガ銀行の融資不正、ヤマト運輸の引越料金水増し、KYBの制振・耐震不正など、様々な企業不祥事が多発・露見しつつあり、日本企業のモノづくりの品質やサービスのあり方に疑問が呈されている。
- ・本稿では、「日本的経営」が低成長下でどう変容してきたのかを概観し、今後の大きな環境変化の中で、「日本的経営」の新たなあり方、再構築を考える際に、どのような課題があり対処する視点はどうかについて、雇用システムとガバナンスを中心に検討したい。

2. 先行研究

「日本的経営」に関する先行研究 略

「日本的経営」の動向・変容に関する先行研究 略

3. 日本的経営の変容

(1) 雇用システムの変容

(2) 企業のガバナンスの変容

(3) 企業不祥事に見る日本的経営の課題

4. 日本的経営の再構築に向けて

(1) 日本的経営の源流とあるべき姿

(2) 日本的経営の再構築の視点

5. 今後の課題

以上、日本的経営の変容とその再構築の視点について述べてきたが、雇用システム、ガバナンスだけでも種々の論点があり、「モノづくり」「サービス」の生産性、中小企業、系列企業等に係る課題も多いといえよう。本稿に関わる論点に限っても、例えば次の課題については、それぞれの企業がさらに深掘りし、具体的な施策を進める必要があると考える。

- ① AI、IoT、ロボットなど新産業革命、デジタル革命の影響とその対策
- ② 「働き方改革」と新卒一括採用廃止を踏まえた従業員教育等のあり方
- ③ 女性、外国人の採用・教育・登用の仕組みづくり

以上

<意見交換>

- ・日本的経営については、アベグレンのそれと類似しているようにも見え、いかにもそれが衰退したというように感じるが、そこには少々疑問もある。
- ・たとえば終身雇用ということも、実際には戦後組合運動とも相まって定着はしてきたが、戦前の日本的経営には必ずしもそれが必須ではなかった。
- ・日本経済が成長力を失ってきたことの方が、インパクトが大きいのではないか。
- ・自分は米国の企業にも籍を置いたが、米国の企業もそれぞれに特徴のある経営をしていた。したがって一概に〇〇的経営というのは、少し違うのかな？とも感じている。
- ・人の育て方について、従来の日本企業の場合と米国などのそれとは基本的に相違があることは事実。
- ・日本でもグローバルに通じる規格に変えて良いと思うが、変える勇気がないということがあるのではないか。
- ・昨今の不祥事は、おかしいと考えた人間がいわゆる業界紙のようなマスコミに情報を流し、それを書いた業界紙を見ている大手紙がウオッチして表面化させるということではないか。
- ・高度成長を背景に努力を重ね信頼を得てきた日本企業が、20年たって、検査、審査、監査の査の部分弱くなってきたのだと感じている。
- ・従って経営倫理学会も、きちんとそこを掘り下げて対処することを学習すべき時が来たと言える。
- ・法律違反と、規律違反、倫理違反が同一化して語られるようになったことも問題であろう。
- ・正規・非正規の社員に分ける経営になってきたことも弱さの一つになっていないか。
- ・日本的経営というフレームワークから離れて、システム論的な均衡・不均衡論、例えば三方良しなどの思想にもとづいて論を張られるのが良いのかとの感想を持った。
- ・この検査不正などは、極めて日本的なのではないか、例えば基準とは言うが、既に十分な品質、安全率から判断してやっつけてしまっているという、悪い方向での自立的な動きが影響と思う。
- ・一方稼ぐ力をつけるべく、ガバナンスを強める中で、こうした構造が出てきたのではないか。
- ・現場の把握力が落ちてきたことにより、管理職の勝手な忖度が前面に出てきてしまったのではないか。
- ・働き方改革について記載があるが、そのあたりももう一度考えるべきではないか。
- ・独と日本の賄賂ビジネスという側面も課題か。

4. その他

次回 12 月 10 日（月）例会開催の確認を行い終了した。

注意：次回より 310 号室に変更予定です。（追伸）

（文責：河口）

議事録送付先(敬称略)：

[部会員]：安藤、井上（真）、井上、岩倉、上原、遠藤(淳)、遠藤(梨)、大泉、大島、岡田(佳)、小畑、片方、勝田、加藤、河口、川村、北川、木下、銀山、熊本、栗栖、桑山、小池、小松、西藤、斉藤、佐久間、櫻井、佐藤、柴柳、瀬名、潜道、高橋、武谷、田村、出口、徳山、永井、那須、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、増渕、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、

[学会本部]：梅津会長、水尾副会長、高橋前会長、内田事務長