

第 95 回大会 統一論題およびサブテーマ

日本経営学会第 95 回大会プログラム委員会

委員長 今西 宏次

統一論題「日本企業再生の課題」

日本経済・日本企業が長期停滞から抜け出せないでいる。1990 年代から始まった「失われた 20 年」は、今では「失われた 30 年」に引き継がれつつある。停滞を示す症状は幾つもあるが、以下に 4 つの症状を挙げてみよう。

第 1 に、労働生産性が停滞している。日本の就業者時間あたり生産性（時間あたり GDP 産出額）は、主要先進 7 カ国の中で最下位という状況が長く続いている。OECD 加盟 36 カ国中では 21 位である。製造業に限っても、OECD 加盟主要 31 カ国の中で 14 位にすぎない。長期停滞の結果、気がつけば日本は先進国というよりも「中進国」の 1 つに過ぎなくなっているのである。

第 2 に、多くの国際比較調査が、日本の会社員の働く意欲・組織貢献意欲（モチベーションないしエンゲージメント）が著しく低くなっていることを明らかにしている。日本の働く人々に元気がない。そして、この点を経営の課題として深刻に受け止める経営者が少ないことも、憂慮すべきことである。労働意欲の低さが労働生産性や革新性に影響することは、多くの実証データが裏付けているところである。

第 3 に、戦後一貫して優秀な労働力を惹きつけてきた日本企業に対して、「大企業離れ」が始まっている。学生の就職希望先として、さらには大企業若手社員の転職希望先として、外資系企業、外資系コンサルティング、また日本企業の中でもベンチャー企業が挙げられるという傾向が鮮明になりつつある。若者が自ら起業する流れも強まっている。優秀な若い世代が、「頭の固い大企業」で働くことを忌避する傾向が強まっているように見える。

第 4 に、1990 年代以降に日本企業が取り組んできた二つの経営改革、すなわち MBO（目標管理制度）と成果主義の結合、および株主価値重視へのコーポレート・ガバナンス改革のいずれもが、活力ある企業経営をもたらさなかったという事実である。しかも、この破綻をはっきり認識し、新しい経営革新の方向を真剣に模索する日本の大企業が少ないことも、長期停滞の特徴の一つである。

私たちは、この状況を脱却する方向性を探究しなければならない。それが、統一論題「日本企業再生の課題」の趣旨である。

しかし、幸いなことに新しい方向性を示唆する事例がないわけではない。一部の日本企業の取り組みの中にも、またアメリカ企業の先進的経営動向の中にも、経営革新の新しい芽を見出すことができる。それらを具体的に取り上げ、日本企業再生の方向性を考察することが、三つのサブテーマに期待される課題である。

サブテーマ①「決められない、変わらない組織からの脱却」

何に取り組めば現状の停滞を打破して組織を活性化できるのか、多くの日本企業が脱却の方向性を決めきれないでいる。しかし、全ての日本企業が停滞しているわけではない。日本企業の中にも新しい組織のあり方を開拓・実践し、おおかたの日本企業とは異なり社員のエンゲージメントも高く、高い組織パフォーマンスをあげている事例がある。また、活力ある新しい組織変革の事例は、むしろアメリカ企業の中に多くを見出すことができる。グーグルに代表されるように、そのような企業こそが、現在のアメリカ経済を牽引するようになっている。かつてのアメリカ経済の中心であった GM、ゴールドマン・サックス、バンカメといった大企業ではなく、過去 20～30 年に現れた新興企業の急成長が新しい組織革新の中心となっている。

サブテーマ 1 は、日本とアメリカの先進的な組織変革革新の実践事例を取り上げ、日本企業の未来にとっての含意を、掘り下げて考察することを課題とする。

この課題は、アメリカにおいて過去 20 年のあいだに次第にその形をはっきりさせてきた、ピープルマネジメントという組織経営の新しい潮流を真剣に取り上げることが提起するものである。ピープルマネジメントは経営パラダイムの大きな転換を意味している。そこには、人を組織目標達成のための手段・管理対象とみる伝統的考え方から、組織と人の対等性を基本として、人の納得・合意を調達しながら組織と人が Win-Win で統合される新しい企業経営への、経営パラダイムの転換が認められる。この新しいパラダイムは、ノーレイティング、エンゲージメント経営、OKR と 1on1、経営情報のオープンな共有化と組織内の自由な発言と議論、チーム型の働き方の普及とミドルのリーダーシップの変容などの、新しい組織経営のあり方を次々と生み出している。日本企業の中にも、これらの考え方を実践する事例が生まれている。これらの動向を取り上げ、その内容を伝統的な日本的経営と比較考察して、日本企業の組織活性化にとっての意義を追究することが、サブテーマ 1 の課題として想定される。

またサブテーマ 1 は、サブテーマ 3 と重なる課題をも想定している。新しい組織経営は、企業はどのように社会に貢献するのかという経営理念・価値観・ミッションを経営の実質に

内面化することを通じて、社員の仕事に意味を付与し、社員を組織目的に統合し、それによって組織を活性化するという方向性を含んでいる。それは、株主中心主義のコーポレート・ガバナンスに再考を迫り、コーポレート・ガバナンスを新しい視点から捉えなおすという視点でもある。

サブテーマ②「グローバル化の新展開と企業経営の未来」

日本企業・日本全体をみると、この30年間、停滞または沈下の傾向が否めない。しかしながら、そうした日本企業の中でも過去30年間にわたりほぼ一貫して売上高と海外売上高比率を上昇させ、世界に多数の経営拠点を配し、高い経営成果を挙げ続ける企業もある。ダイキン、コマツ、クボタ、トヨタ、ホンダなどは、いずれも海外売上比率が70～80%に達し、しかも特定地域に偏らず、ほぼグローバルに展開している。こうした企業の実例は、中堅企業まで視野を広げればさらに増加するものと思われる。サブテーマ2では、このような成長企業がどのような経営によってグローバルに成長を続けているのか、違いはどこにあるのか、その要因（戦略、組織、イノベーション、経営慣行）を考察することを通じて、企業経営の未来を提示することに貢献したいと考える。

サブテーマ③「フィロソフィー経営の可能性」

京セラの創業者、稲盛和夫氏が主宰し、同氏の経営哲学を学び普及させてきた「盛和塾」が、2019年末をもって解散した。盛和塾の活動に代表される経営哲学は、真善美や究極的な価値を追求しながら、人間の幸福という問題にも連なっていく、企業の収益性、効率性、正当性にも影響していく。さらに経営哲学は経営理念や行動指針としてブレイクダウンされることで組織文化ともなりうる。したがって経営哲学は、社会的価値のありようやステークホルダーの幸福を左右するという点だけでなく、経営成果を左右するという点で、思想的にも実践的にも重要であり続けている。サブテーマ3では、経営哲学から組織文化へ、組織文化からガバナンスへという実務的展開のありようをフィロソフィー経営とよんで、日本企業が主体的に活路を開く手段として有用かという問題意識から、事例分析を中心として比較考察していきたい。

【プログラム委員会】

委員長：今西宏次

委員：池内秀己、浦野倫平、太田原準、鈴木良始、三戸 浩、森田雅也

【お問い合わせ先】

日本経営学会第 95 回大会事務局 jaba2021@mail.doshisha.ac.jp