

日本経営学会第 92 回大会論題趣旨

1. 統一論題「日本的経営の現在－日本的経営の何を残し、何を変えるか－」

- サブテーマ① 日本の経営とは何だったのか？
- サブテーマ② 日本の経営の何を残し、何を変えるのか？
- サブテーマ③ 日本の「会社主義」はどうなるのか？

2. 統一論題設定の趣旨

日本企業はこれまでどのような経営を行ってきたのか。また現在、日本企業の経営はどのような経営を行っていくべきなのか。

グローバル化の時代と言われてすでに久しく、日本企業も単一化されたグローバル市場の中で、世界の企業と日々激しい競争を強いられている。そして今、AI などの新技術の急速な発展が人々の生活や人間の働き方を劇的に変えていく可能性がにわかに語られるようになってきた。こうしたイノベーションの進展は従来なかった新商品の開発を企業に促し、また生産性の大幅な増大なども期待される。そしてそれは人々の生活の利便性を大きく向上させることにもつながるであろう。しかし AI がすべての問題を一挙に解決してくれるわけではない。日本国内では少子高齢化の進展でさまざまな問題がすでに顕在化してきている。労働力不足が現実のものとなってきて、女性や高齢者も含めた「一億総活躍社会」が標榜されているが、その一方で若年労働者にとってはブラック企業・ブラックバイトの存在が当たり前ようになっており、過労死・過労自殺がもはや無視できない状況にまで至っている。そうした中で政府主導の「働き方改革」がすすめられようとしている。日本人の働き方そして企業経営の在り方が根本から問われているのである。

ところで周知の通り、戦後、日本は高度経済成長を成し遂げ、世界第 2 位の経済大国にまで上りつめた。それを牽引した日本企業の経営のやり方は日本的経営と呼ばれ、欧米の経営とは異なる独特の経営スタイルを採っていることが注目された。日本的経営とは、主として企業の人事労務管理の分野を中心とする経営慣行を指して用いられており、日本独特のものとされている。一般の人々には、アベグレンが唱えた終身雇用、年功序列、企業別組合の「三種の神器」が有名であるが、日本的経営の研究者の間では、むしろ日本における歴史的な経営体の論理としての「家」論などをキー概念として分析が行われてきた。その日本的経営が大きな注目を集めたのは、70 年代の石油危機などにも柔軟に対処して高いパフォーマンスを示したからであり、一時は「Japan As No. 1」と持ち上げられ、Japanese Style Management は世界的な関心を集めた。しかし、80 年代後半のバブル経済とその崩壊を経て、90 年代以降わが国経済は「失われた 10 年」あるいは「失われた 20 年」とまで言われるようになり、長期の経済的低迷に喘ぐ事態に至った。そうした中、アメリカからコーポレート・ガバナンス論が入ってきて、アメリカ流の経営こそがグローバル・スタンダードだと喧伝され、株主重視が叫ばれた。低迷する経済の中で過剰な従業員を抱えたままの日本企業に対しては、日本的経営などに拘っているから業績低迷から抜け出せないのだと厳しい批判が展開された。つまり日本的経営はグローバル経営の時代にはもはや不適合なやり方だということである。

では今日、日本企業の経営はどうなったのであろうか。日本的経営は過去のものとして捨て去られ、これまで日本的経営とされてきたさまざまな経営慣行は消滅してしまったのであろうか。

日本的経営を先に挙げたアベグレン流の捉え方で見ると、現在の日本企業でそのまま通用すると考える人はもはやほとんどいないであろう。もともと「三種の神器」論は、高度成長期において見られたかなり限定的なものだという指摘もある。ましてや今日のように非正規雇用が全体の 4 割近くを占めるようになり、雇用そのものが不安定で流動的になってきている中では、この主張は説得性を持ち得ない。若者の多くは、同じ会社に定年まで勤めることをもはや当たり前とは考えなくなっている。また企業の側も、昇進や賃金の面で年功序列的な処遇ではやっていけなくなっている。つまりアベグレン流の日本的経営論はすでに過去のものになったと言ってもよからう。また日本的経営をより広く株式

会社論の観点から見た時、日本企業の大きな特徴であった企業間の株式持ち合いなどもその比率が大幅に縮小し、盤石な安定株主構造に守られ経営を行うという従来のスタイルを見いだすことは難しい。株主重視のコーポレート・ガバナンスが勢いを増してきているからである。バブル崩壊から四半世紀を経て日本的経営に対する関心は失われ、いまさら積極的に取り上げる意味は無いかのようである。

しかし、そう言いながらも日本企業の現実はそのほど単純ではないのも事実である。確かにこの30年ほどの間に、日本企業を取り巻く経営環境は大きく変化し、それに合わせて企業も自らの経営の在り方を問い変革を行ってきた。ただし、そうではあっても日本企業がアメリカや欧州の企業を真似た経営スタイルに完全に方向転換した訳ではない。つまり日本企業からは依然として「日本的」な特質を看取できるのである。そうだとすれば日本企業はこれまでの経営スタイルの何を捨て、何を残そうとしているのであろうか。また、それはどういう理由からであらうか。そしてそれによって日本企業の強みと弱みはどう変化したのか。さらに「日本的」と言われるような特質は今後も続いていくのであろうか。

今大会の統一論題は以上のような問題認識に立ち、日本的経営に焦点を当てることで、日本の企業経営の過去、現在、未来を考察する。日本的経営はいずれ消えゆく運命なのか、それとも形を変えながら生き延びてゆくのか。「日本的経営の現在」というタイトルは、グローバル時代における日本企業の経営に流れる論理と実態をいま一度問い直し、21世紀における新「日本的経営」の可能性の有無を探ろうとするものである。

① 日本の経営とは何だったのか？

日本的経営をどう捉えるのか。この「日本的経営とは何か」という問いをめぐっては、これまで多くの研究が行われてきた。特に日本的経営を如何なる概念のものとして捉えるかによって、過去、現在、そして今後の日本企業の経営に関する見方や評価も異なったものとなる。本セッションでは、日本的経営の概念を含めて、日本的経営とは何だったのかを論じる。そして日本的経営の理論的枠組みは現在そして未来を照射する上で有効なのか、もし問題があるとすればどのような理論枠組みを採るべきなのかを議論したい。ここでは日本的経営の功罪を含めて、その論理を改めて問う。

② 日本の経営の何を残し、何を变えるのか？

日本企業の経営にはさまざまな特徴が見いだせるが、これまで日本的な特徴とされた年功序列や終身雇用が大きく後退し、代わって成果主義的な人事労務の政策が取り上げられるようになった。また非正規社員の大幅な増大は社会に大きな歪みをもたらし、これに対応すべく政府の「働き方改革」は「同一労働同一賃金」の実現を謳い、同じく長時間労働の解消を目指すべきことが目標として掲げられた。このように大きな変化の兆しが見えるが、その一方で、日本的経営の根幹と言われた新規学卒一括採用は依然として健在である。日本企業は何を残し、何を变えようとしているのか。このセッションでは、日本的経営の現状と今後の展望を検討する。

③ 日本の「会社主義」はどうなるのか？

日本的経営は会社の構造や企業関係とも密接不可分の関係にある。企業集団や系列といった独特の構造が形成されてきたが、こうした企業間関係も変化してきている。株主重視の経営が標榜される中で、持ち合いの解消が進展し安定株主構造は大きく転換した。では、かつての従業員共同体的な側面を持っていた「会社主義」とでも呼べる特徴はどうなったのであろうか。それと関連してガバナンスの構造と機能を見たとき、日本の会社は誰の利益を重視して経営しているのか。内部留保を大きく積み上げる日本企業の姿には、株主重視とはまた異なる特質が見て取れる。本セッションでは、日本的経営の現在を株式会社の観点から考察する。