

## 第348回産業事情検討会（7月22日開催）公開セミナー

【現研50周年特別企画】

### 新日本型経営への挑戦

（同時発表：「日本経営の展望－2025年へ向けて」アンケート調査報告）

㈱現代経営技術研究所 主任研究員グループ

㈱現代経営技術研究所の創立50周年の特別企画として開催されました。全体を3部で構成いたしました。

#### 第Ⅰ部：基調講演：…………… 現研所長 大槻裕志

現研所長の大槻裕志より「世界の経営モデルの中の日本経営とは」と題して日、独、米の経営を比較するとともに実態調査と事例分析にもとづいて大槻独自の高い視点から見解が示されました。＜要点＞

##### ◎経営イノベーションの条件－社会の要請に応じて制約条件を受容すること。

- 従業員に終身雇用を約束したドイツと日本。
- 移民社会の中で人種・出身を超えた雇用平等を目指す米国企業。

##### ◎ドイツが作り上げた競争力－自社基準を核にした展開力。

- ドイツの制約条件。①競争力と表裏の関係にある固定的な技術・技能体系。②強い労働組合とワークスカウンシルのもとでの硬直的労働体系。
- ドイツ企業の強さ－自社基準に顧客を適応させる。なぜ短サイクルのモデルチェンジを嫌うのか。

##### ◎日本経営が作り上げた競争力－顧客への対応体質。

- 日本企業の制約条件－年功序列の結果、上がり続ける人件費を前提にした経営。収益を拡大し続けて増え続ける投入コストをまかなう。
- 顧客起点で仕事を組み立てる。市場変動、顧客要望に応じて短サイクルのモデルチェンジ。労働の現場では－労働投入の柔軟性の確保。
- 顧客への対応体質の成果－日本企業同士の強固なネットワーク。

##### ◎雇用維持に努力した90年代の日独企業。若い世代の就業機会が犠牲に。

- IT化の流れに乗れなかった日独の経営モデル。
- 日独とも経営モデルの競争力は90年代で終焉し、新しい道を模索の途上。

##### ◎米国経営が作り上げた競争力－多様性政策のグローバル展開。

- 米国企業のタレントマネジメント－世界中から人材を発掘。
- マニュアルカルチャーとシステムズ・マネジメント

##### ◎コーポレートガバナンスの今後－新コーポレート・ガバナンス・コードへの見方

- 英米の常識－取締役会は事実上監督・助言機関。取締役指名委員会の仕事は社外取締役を選ぶこと。英国企業－センズベリーとBPの事例。
- ドイツ経営における共同決定方式。日本でも取締役会の経営執行機能はなくなっていく。

#### 第Ⅱ部：創立記念プロジェクト「日本経営の展望－2025年へ向けて」アンケート報告

103社、131人の方々からの回答の集計・分析を須賀健太現研主任研究員より発表しました。

また、各社へのインタビュー報告を篠崎太郎現研主任研究員が行いました。  
<ご協力いただいた皆様、会員の皆様には報告書を配布し御礼といたしました。>

### 第Ⅲ部：現研提言と討議

以上を踏まえ、現研提言と討議を行いました。

#### 提言：大島和義上級主任研究員－「2025 年へ－新しい競争力獲得への戦略人事の推進」

特に、これからの経営の新たな原動力としての創造性への政策、および新しい日本型の賃金制度設計の考え方について述べました。＜要点＞

##### ◎何が生命線になっていくのか。

- ①事業そのもの。②人の働き。③常時リストラー日本経営のこれから。
- 常時リストラへの適応力。先行、先手で推進を。新しい信頼関係の形成へ。

##### ◎戦略人事推進の基本

- ROE 経営と社会貢献の追究。企業の社会貢献の原点再確認。新たな人事政策の軸足をどこにおくか。経営の原動力の形成。
- 戦略人事の開発ステップ。2025 年－10 年の人事戦略の推進。重点 1－ダイバーシティ。重点 2－賃金政策の改革へ。重点 3－リスク体質の打破。

#### 提言：所長大槻裕志－「新しい結集力の創造」

初めに、これまで繰り返し「日本的経営」という言葉を使ってきましたが、現研はそれをどのように捉えているかということを当研究所の創立者である鈴木成裕前所長の見解を紹介して講演をスタートしました。

<要点>

- 社員が抱えている問題を社会の課題への挑戦として取り組む。
- 才能ある若手社員にチャンスを。
- 多様な働き方の罫を抜け出せ。
- ロイヤリティは再生する。

#### 総括：所長大槻裕志－「新日本型経営にこう挑戦する」

最後に、2025 年へ向けて経営環境の展望と新日本型経営の創造について大槻裕志の構想と経営変革にとりくむ各社への熱い期待が述べられました。

#### 質疑と討議：

引き続いて出席の皆様からのご質問に答えながら人材育成、グローバル推進、新職能制度開発など、多岐にわたって熱のこもった討議を進め、タイムリミットに迫られながら 3 時間の会合を終えました。