

## 企業組織の変革に関する研究会（第1回）議事要旨

日時：2020年12月22日（火） 8:15～9:00

場所：オンライン会議

出席：西村康稔大臣、村井英樹衆議院議員、大湾秀雄委員、小泉文明委員、  
富山和彦委員、夏野剛委員、間下直晃委員、米良はるか委員

### <開会>

○西村大臣より以下の冒頭挨拶があった。

- ・この研究会の出発点は、日本の経済や企業組織に危機感を持つ若手の議員や民間の方々が集まって10月に取りまとめたプロジェクトTの報告書がベース。
- ・同報告書では、日本の企業組織全体のスピード感のなさ、意思決定の遅さに危機感を持ち、若者や女性、外国人、多様な人材を登用し活躍の機会を与えることで組織の変革をすべきであるといった点に基本的な考え方を置いている。
- ・私（＝西村大臣）のエピソードを紹介したい。大体2～3年おきにシリコンバレーの様々なベンチャー企業を訪問しているが、訪問した企業から言われた言葉がある。「日本の企業はたくさん視察に来るが、シリコンバレーだということでネクタイだけを外した同じような姿をした50歳前後の男性ばかりが同じような質問をして帰り、毎回その後何の音沙汰もない。」
- ・日本企業が、男性中心のしかもおじさん中心の企業文化をずっと維持しており、その中で、同じ土俵の中で、同じ文化の中で、なかなか新しい発想がなく、意思決定も責任の所在も曖昧なままに来たことに、プロジェクトTに参画した議員や民間の方々が大いに危機感を持ったのだと思う。
- ・現在金融庁でコーポレートガバナンス・コードの改訂も行っており、取締役会の機能の強化や、女性、外国人、若者の登用や活躍の場面の増大についての議論を重ねている。プロジェクトTの提言では、サバティカル休暇制度あるいはクォータ制度など、組織の変革をいやが応にも変えていく、そういった提案もなされている。
- ・そういったことも含め、日本の組織、経済全体を変えていく議論をしたい。

### <議事「①プロジェクトT報告書について」について>

○村井衆議院議員より、資料3及び参考資料に基づき、プロジェクトTについての検討経緯、報告書の説明が行われた。

<議事「②自由討議」について>

○出席者より、以下の発言があった。

【クォータ制度等、経営層に関する人事制度に関して】

- ・クォータ制度の導入は望ましい。ヨーロッパやインドを初めとしてポジティブなエビデンスが示されつつある。コンプライ・オア・エクスプレインの形で、デフォルトを変えるだけの緩い強制力を持たせる方法であれば、日本でも十分に実現可能なのではないか。
- ・クォータ制度は大変良い。ただしそれだけでは不十分。日本の問題は遅い昇進制度。経営者としてのトレーニングが始まる年齢が非常に遅い。早い選抜を奨励する政策が必要。米国では後継者育成プランが非常に普及している。若い世代の後継者候補を特定し、全ての管理職に将来の幹部候補生を育成するのはあなたたちの仕事ですよという認識・自覚を与える意味でも後継者プランは非常に良い制度。我が国でも導入を進めるべき。
- ・取締役・執行役員の条件として、デジタルスキルや他社経験、海外経験を追加してはどうか。
- ・居座る顧問の問題の背景には、現役時代の給与が安すぎる問題があると考えられるため、1億円開示を廃止したらどうか。1億円開示により、給与全体にキャップがかかっているのではないか。
- ・外部人材をいきなり社長と呼んでも組織掌握だけで5年ぐらいかかってしまうので、もっと早い段階で外からリーダー人材が社内に入り、実質的に社内掌握してから社長になるようにしていく必要がある。米国のプロ経営者の動き方もそう。このような経営層の新陳代謝が必要である。
- ・大企業とスタートアップがつながることで、若者層は理解していても経営陣の理解が追い付いていないデジタル等の技術や事業環境の変化について、経営会議等の場で意見し、理解を深めることには大きな意味がある。
- ・女性や若手が十分に育っていないと取締役はできないという意見もあるが、経験させると伸びるという面もある。大企業の中で女性や若手がしっかりと発言権を持って参加できるような企業を応援していく文化ができることで、企業内部の新陳代謝が進んでいくのではないか。

【組織の人的資本に関して】

- ・これまでに導入された社内公募や社内FA制度を活性化することも、自分のキャリアは自分でつくるという意識を高め、意欲のある若い社員を特定する方法としても有効であり、重要。その実現のためには、米国は2020年

にSECがレギュレーションS-Kを導入し、人的資本に関する情報を開示しないと決めたが、我が国も幹部候補生育成の取組等の人的資本の開示を実施すべき。

- ・ サバティカル休暇制度は、特定の制度を一律に奨励するより、メニューを揃えて、その中から企業が選ぶ形とすることで、良い施策を取り入れていけるようにするとよいのではないか。
- ・ タレントマネジメントに関するデータベースの整備が大企業の中で非常に遅れているので奨励する必要がある。
- ・ 新卒一括採用、終身雇用というのは新陳代謝をしない前提の組織体であり、組織が老化するのは当たり前。組織の多様性を実現するため、中途採用をどれだけ増やせるかが、これからの日本の会社にとっては勝負。

#### 【スタートアップ、企業の流動性等、研究開発投資などに関して】

- ・ サバティカル休暇制度が難しい場合には、スタートアップ等への出向促進制度が非常に効果的である。サバティカル休暇よりも出向の方がやりやすい。受け入れるスタートアップ側に金銭的負担が発生する点に限界があるので、補助するのも一案。
- ・ スタートアップについては、若手によるスタートアップの数も増えてきている。引き続きスタートアップをやることは素晴らしいというメッセージを发出していくことが重要。
- ・ 企業の流動性を高めるため、意欲ある起業家たちが2回目、3回目と起業できるチャンスを与えられるように、上場企業の上場市場からの撤退の基準を上げ、リビングデッド状態の企業には上場市場からの撤退を促してもよいのではないか。
- ・ 労働市場についても、日本は硬直性が残っており、誰も幸せにならない仕組みとなっていないか。他国の取り組みを参考に、我が国の検討状況の確認と議論が必要。
- ・ グローバルな人材獲得競争で良い人材を採用できないと研究開発や投資ができないので、競争に負けないように日本としてやっていく部分を決めていかないと、なかなか日本が選ばれないという状況がでてくるのではないか。
- ・ 日本は上場の審査の段階から赤字について厳しいため、投資するマインドを止めないためにも、赤字を許容していくことが必要。
- ・ のれん代の償却が買い手側の負担になっており、税制や費用計上の問題からM&Aがしにくい。

### 【企業・産業構造について】

- ・ キーワードは「新陳代謝」。例えば、日本の会社はお金を貯めこんで使わないという議論があるが、稼ぎが多くないため大きく使えない。もっと大きく投資や研究開発を行うようになるには、もっと稼ぐ力が必要。
- ・ 日本で、1機種や単品で世界を制覇するモデルが出てこないのは、経営者が横並びをしていて、あまり伸びない分野の整理ができないから。産業再編において重要なことは少数のトップランナー企業にラインと携わる人たちを集約すること。産業再編とセットにしてミクロの人材の活用等を議論していくことが重要。

### <閉会>

○西村大臣より、以下の閉会挨拶があった。

- ・ この研究会の目的は、大企業の組織、活動をどう変えていくか、ここに焦点を当てたい。大きなムーブメントを起こしていきたいと思う。本当に刺激的な議論で、今後、論点を整理して、大きな流れを作っていけるような会になればと考えているので、引き続き宜しく願いしたい。