

プロジェクトT 報告書  
～「デジタル化」の掛け声だけで、日本の危機は解決しない。  
日本の組織を開放し、若者の抜擢と挑戦を！～

令和2年10月

## &lt;目次&gt;

## 1. はじめに

- (1) 今、日本は存亡の危機にある
- (2) 本プロジェクトの検討経緯

## 2. 戦前・戦後の歴史から学ぶこと ～組織の硬直化が日本を滅ぼす

- (1) 日本の近代史を振り返る ～戦前の「転落の歴史」に何を学ぶか
- (2) 日本の現代史を振り返る ～「ジャパン・アズ・ナンバーワン」に何を学ぶか
- (3) 日本の組織の現状と課題 ～若者の抜擢と挑戦の促進
  - ①硬直化する日本企業
  - ②硬直化する中央官庁
  - ③硬直化する大学

## 3. 日本の組織を開放し、硬直化を打破する ～若者の抜擢と挑戦の促進

- (1) 組織の開放 ～サバティカル休業制度で若者の他流試合を応援
- (2) 組織の中枢に若い力を ～クォータ制度で若者の抜擢を促進
- (3) 組織の意思決定の迅速化 ～組織の「ご意見番」を一掃し、経営改革を促進

(別添1) デジタル化加速プラン

(別添2) プロジェクトT 勉強会参加者

(別添3) 検討経緯

## 1. はじめに

### (1) 今、日本は存亡の危機にある

新型コロナウイルス感染症の感染拡大は世界経済に深刻な影響を及ぼしている。国際通貨基金 (IMF) の予測によると、先進国は軒並み5%を超えるマイナス成長となる見込みであり、今回の事態は、2008 年のリーマンショックを上回る、極めて深刻な経済危機に発展する恐れがある。

しかしながら、日本の経済や企業には、今回の危機の前から深刻な危機が生じていた。今回の感染拡大は、こうした危機をさらに拡大する恐れがある。

### ① 成長するアジア、低迷する日本

国の経済規模を示す実質 GDP を見ると、1995 年から 2019 年にかけて、中国の GDP は 7.8 倍、ASEAN は 2.9 倍、韓国は 2.7 倍、台湾は 2.6 倍になった。一方、日本の実質 GDP はわずか 1.2 倍にとどまっている。

1人当たり名目 GDP で見ても、1995 年には日本が主要国の中で首位であったが、2019 年には、米国やドイツだけでなく、シンガポールや香港よりも低い水準となり、台湾や韓国との差も縮まっている。

このように、もはや日本はアジアの盟主とは言えない状況にある。21 世紀は、アジアが世界の経済成長を牽引する「アジアの世紀」になるとの予測があるが、日本は、成長するアジアの中で、独り、低迷を続けている。

### ② 競争力を失う日本企業

日本企業の競争力も世界の中で大きく低下している。

企業の株価の時価総額ランキングを見ると、2020 年7月時点で、世界上位 50 社のうち日本企業はわずか1社、36 位のトヨタ自動車だけとなり、上位 100 社でもソフトバンクを加えたわずか2社となっている。上位 100 社の国籍別の内訳は、米国 60 社、欧州 17 社、中国 14 社であり、日本企業は国際競争から脱落しつつある。

さらに、今回のコロナ危機により、世界全体で一気にデジタル化が加速している。足下で多くの日本企業が悪影響を受ける一方、オンライン販売・デリバリー、ゲーム、音楽・映像のストリーミングサービスなど、米国の GAFAM (グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン、マイクロソフト) 等の IT 企業が得意とするオンライン・ビジネスは 1 人勝ちとも言うべき活況を続けている。

この結果、GAFAM5社の時価総額の合計は、2020 年7月末時点で約 708 兆円となり、2,000 社を超える東証一部上場企業の時価総額の合計金額の約 565 兆円を大きく上回っている。株式市場では、日本の名だたる上場企業が東となっても、この5社の生み出す価値より低い価値しか生み出せないと評価されている。

日本企業が競争力を維持している自動車産業でも、2020年6月に、電気自動車メーカーのテスラ(米国)がトヨタ自動車の時価総額を上回った。自動車産業は、今後、CASE(コネクテッド(Connected)、自動走行(Automation)、シェアリング・サービス(Sharing & Service)、電動化(Electrification))と呼ばれる100年に1度の変革を経験することが予測されており、トヨタ自動車ですら安泰ではない状況である。

### ③5G分野における競争力の喪失

言うまでも無く、今後の産業構造の中心はデジタル産業である。日本企業も、かつてデジタル分野のイノベーションを牽引していた。

例えば、NTTドコモが1999年に発売したiモードは、携帯電話からインターネットにアクセスするサービスの先駆けとなり、その後のスマホ時代を先取りした。また、ソニーが1994年に発売したプレイステーション、2000年に発売したプレイステーション2は、全世界でそれぞれ1億台、1.5億台を販売し、プラットフォーム型ビジネスの先駆けとなった。

しかしながら、2000年代以降、GAFAMの急速な台頭や中国企業の躍進に伴い、日本企業は急速に競争力を失っていった。

今後のデジタル産業は、第5世代の移動通信システム(5G)への移行に伴い、自動運転やデータヘルスなど、あらゆる産業分野においてデータを活用したサービスの拡大が見込まれている。しかしながら、5G分野の重要技術に関する特許(国際標準の規格を満たすために必ず利用する必要がある特許)の保有企業を見ると、米国、中国、韓国等の海外企業が上位を独占しており、NTTドコモ、シャープ、ソニーといった国内企業は数%にとどまっている。

今回の感染拡大を契機に、世界全体でデジタル化へのシフトが更に加速する中で、残念ながら、世界の動きを牽引できる日本企業は存在しない。日本企業は、わずか十数年の間に、デジタル化の牽引役から、GAFAM等が提供するプラットフォームの中で、製品やサービスを提供するだけの下請け企業へと転落しつつある。

### ④未来への投資で劣位にある日本企業

日本企業に挽回のチャンスがなかったわけではない。むしろ、アベノミクスの8年間に日本の経済環境・事業環境は大きく改善した。実際、企業収益は過去最高水準を更新し続け、労働市場においても、就業者・賃金総額が増加した。

しかし、アベノミクスの8年間にも、日本企業の競争力は向上するどころか低下を続けている。前述のとおり、2020年7月の時点で世界の時価総額上位100社のうち日本企業はわずか2社(トヨタ自動車、ソフトバンク)であり、2010年7月の5社(トヨタ自動車、NTTドコモ、三菱UFJFG、NTT、ホンダ)から減少した。

また、スイスのビジネススクール IMD が毎年公表している競争力ランキング(2020年版は2020年6月に公表)でも、企業の競争力を評価する「ビジネスの効率性」に関する順位は、2016年の29位から2020年に55位まで低下した。特に、企業の意思決定が遅い、企業の市場変化への対応が遅い、企業の柔軟性や適応性が低いなど、企業経営の効率性に問題があると指摘されている。

このようにアベノミクスの8年間でも、企業の競争力が低下し続けた原因は、日本企業の経営者が、企業収益の改善によって得られた現預金を、未来への投資に回せなかったことにあると言わざるを得ない。

日本企業の保有する現預金は、2012年度の190兆円から2018年度に240兆円と50兆円も拡大した。一方、2019年度の研究開発投資を見ると、アマゾンでは3.9兆円、グーグルは2.8兆円、アップルは1.8兆円、フェイスブックは1.5兆円を投資しているのに対し、日本企業は最大のトヨタ自動車でも1.1兆円にとどまる。

また、2010年代に、米国の上場企業は売上高の伸びを大きく上回って研究開発投資を増加したが、日本の上場企業は売上高が伸びた分だけしか研究開発投資を増やさなかった。このように、コロナ危機の前から、未来への投資の「量」において、日本企業はGAFAMに大きく劣後していた。

また、投資の「質」の面でも日米の格差が拡大している。米国企業がデジタル化投資を行う場合、新たな製品・サービス開発やビジネスモデルの変革などの「攻めの投資」が多いのに対し、日本企業のデジタル化投資は、業務効率化やコスト削減のための「守りの投資」が中心となっている。また、米国企業は、自らIT人材を確保し、組織の改革とセットでデジタル化投資を行うのに対し、日本企業はITベンダーに発注し、既存システムの改修を行うだけのことが多い。

このように、未来への投資の「量」と「質」で格差が開き続けたことが、2000年代以降の日米企業の競争力の差につながっていると考えられる。日本企業が生き残るためには、経営者が、経営改革や組織改革と一体となって、攻めのデジタル化投資を行う必要がある。なお、日本企業においてデジタル化が進まない理由と、それを打破するためのデジタル化加速プランについては、別添に整理した。

## ⑤「市場任せ」だった経済政策の限界

アベノミクスの8年間は、政府の経済政策の限界を露呈した。日本の経済政策は、バブル崩壊後、「官から民へ」「構造改革」といったスローガンに代表されるように、市場における自由競争を重視し、政府は、規制改革やコーポレートガバナンス改革、税制改革、通商協定の締結といった市場環境整備を中心とすべきと考えてきた。

そこには、「市場の競争環境を整えれば、民間企業が切磋琢磨し、世界の競争に勝つ企業が生まれる」という暗黙の前提があった。

また、マクロ経済政策の面では、金融緩和や財政出動を進めることで、日本経済を成長軌道に戻すことが出来るという議論があり、実際、アベノミクスでは、3本の矢として、金融政策、財政政策、成長戦略の3つを総合的に推進してきた。

こうした政策の背景にも、政府が適切な市場環境を整備すれば、民間企業が投資や賃上げを拡大し、経済の好循環が回るようになるという期待があった。

しかし、この8年間の経験は、こうした前提に疑いを投げかけている。市場環境の整備だけで、自動的に民間企業が未来への投資を拡大するわけではない。日本企業が未来に投資できない理由を分析し、そのボトルネックを解消しない限り、企業収益が上がっても、現預金が積み増されるだけで、未来への投資は増加しない。

今こそ、新しい経済政策のアプローチが求められている。すなわち、日本の企業組織や企業経営の在り方そのものの問い直しが必要である。

## (2)本プロジェクトの検討経緯

本プロジェクトは、こうした日本経済や日本企業の現状に危機感を持った有志が集まり、令和元年12月に発足した。

検討を進める中で、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が発生し、経済情勢が大きく悪化する一方、テレワークやオンライン・ビジネスの拡大など、前向きなデジタル化の動きも生じている。企業経営者の中には、コロナ危機をむしろチャンスとして、社会全体で一気にデジタル化を進めるべきという声も大きくなっている。

しかし、あえて「不都合な真実」を指摘すれば、今回の危機を契機に、日本企業が主体的に大きく変わる可能性は高くないのではないか。むしろ「デジタル化」や「デジタル・トランスフォーメーション(DX)」といった言葉だけが踊り、表面的な改革に終わる企業が増加することが懸念される。

実際、90年代以降も、IT化によって日本企業は復活できるとの期待が官民で高まった。しかし、IT技術によってサービス分野を中心に米国企業が復活する一方、ものづくりに拘り続けた日本企業は、携帯電話、パソコン、半導体などで中国・韓国企業との競争に敗れ続けた。IT化を競争力強化につなげられなかったのは、多くの企業経営者がIT技術をコストカット・業務効率化の道具としてしか位置づけず、組織や経営の変革に踏み込まなかったことが大きい。

今回のデジタル化やDXも、技術の導入だけで日本企業の競争力を大きく回復させることはない。アベノミクスの8年間を総括し、日本企業が「変わらない」理由を明確にした上で、本格的な組織や経営の変革に挑戦しない限り、デジタル化も進まないし、日本の復活もない。

この報告書は、こうした問題意識に基づき、ジャーナリストの田原総一郎氏、西村経済再生担当大臣、齋藤元農林水産大臣、NTT株式会社代表取締役副社長の柳

瀬氏の助言を踏まえ、現時点の討議結果を整理したものである<sup>1</sup>。荒削りの分析であるが、今後の改革論議への問題提起と出来れば幸いである。

## 2. 戦前・戦後の歴史から学ぶこと ～組織の硬直化が日本を滅ぼす

### (1) 何が問題なのか

なぜ、日本企業には、未来に向かって大胆に投資し、デジタル化を強力に進め、世界との競争に打ち勝つ経営者が出てこないのか。

日本に優秀な人材がいないわけではない。プロ野球のイチローや大谷翔平のように、世界の舞台で大活躍する個人は増えている。経済の分野でも、戦後日本を牽引した松下幸之助や本田宗一郎に匹敵する人材は、必ず日本にいるはずである。そこまでいなくても、その企業が抱える課題を解決することが出来る人材は、往々にして社内に埋もれている可能性が高い。

実際、経営危機に瀕した日本企業が立ち直ったケースを見ると、外部からしがらみのない経営者を招致し、その経営者が社内の人材を抜擢した上で、経営改革を実現したケースが多く見られる。

日本企業の問題は、社内の優秀な個人を組織のリーダーとして抜擢・活用する仕組みが十分に機能していないことではないか。人材がいないのではなく、組織が人材を活用できていないのではないか。その背景には、日本全体に広がる、組織の硬直化があるのではないか。

以下では、こうした仮説に基づき、まず、日本の近現代史を振り返り、「組織の硬直化」という問題が、日本のアキレス腱になり続けてきたことを示したい。

### (2) 日本の近代史を振り返る ～戦前の「転落の歴史」に何を学ぶか

明治から現在に至るまで、日本の近代化の歴史は 150 年を超え、1945 年を境として、75 年ずつを経るに至った。

前半の 75 年は、①明治維新の元勳が国を引っ張った 1910 年頃までの前半と、②軍人・官僚など学歴エリートが中心となった 1945 年までの後半に分けられる。

なぜ前半で「坂の上の雲」を懸命に駆け上り、わずか 40 年で世界の一等国に認められるに至った日本が、後半に無謀な戦いに敗れるに至ったのか。

原因の1つに、リーダーの劣化と組織の硬直化が指摘されている<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> なお、本報告書は参加者の所属組織の見解を示すものではなく、また、提言内容全てに参加者のコンセンサスがあるわけではない。

<sup>2</sup> 以下の分析は、齋藤健『増補 転落の歴史に何を見るか』(2011 年 4 月)を参考とした。

明治維新後に整備された戦前の教育システムでは、明治の元勳のように、国家全体の利害を考えるリーダーを再生産できなかった。明治維新後、欧米諸国を参考に、軍部・省庁・企業等の組織が整備されたが、これら組織の秩序が確立すると、組織の論理が個人を強く縛るようになり、そうした組織の論理に染まらない異分子や独創性を排除するとともに、組織内で事なかれ主義・思考停止が蔓延するようになった。その結果、組織の論理に極めて忠実な学歴エリートがリーダーとなるようになり、組織の利害を超えた、国全体の利益を考える全体調整が機能しなくなった結果、国家の舵取りを誤るに至った。

実際、太平洋戦争までの意思決定の経過を見ると、日本の場合、他国と異なり、リーダーが強引に政策を進めることは少なく、陸軍・海軍や中央省庁など組織の利益を代表する優秀な学歴エリートが、集団で討議し意思決定を行うことが一般的であった。個人で見ると、優秀な学歴・職歴を持ち、組織内で高く能力を評価された者であっても、意思決定の場面で組織の利益を主張し、国家全体を見渡した大局的な意思決定が出来なかったことが、国の方針を誤った最大の要因であった。

一方、明治維新では、幕藩体制が動揺する中で、雄藩等の若い志士達が藩主や公家等を動かし、新たな国家像を巡る競争を続けながら、明治国家を作り上げた。明治元年の「五箇条の御誓文」にあるように、「広く会議を興し、万機公論に決すべし」「上下心を一にして、さかんに経綸を行うべし」との方針に基づき、身分を問わず、実力主義で優秀な若手が抜擢された。明治元年(1868年)に、西郷 40 歳、大久保 38 歳、木戸 35 歳、板垣 31 歳、伊藤 27 歳だった。

戦前の歴史に学ぶことは、日本社会が活性化した時期には、実力主義で若者を抜擢して活躍させたということであり、日本社会が転落した時期には、個人より組織の力が強くなりすぎ、組織の論理が国益に優先する傾向にあったことである。

## (2) 日本の現代史を振り返る ～「ジャパン・アズ・ナンバーワン」に何を学ぶか

戦後、日本は高度経済成長に成功した。現代史 75 年の前半が終わる 1970 年代後半に、米国で一冊の書籍が刊行された。ハーバード大学のエズラ・ボーゲル教授が執筆した「ジャパン・アズ・ナンバーワン」である。

ボーゲル教授は、格差、公害、福祉など、当時の世界各国が直面していた課題に対して、日本が最も優れた回答を示したと考えた。そして、その成功の理由として、日本人の伝統的な国民性や美德ではなく、優れた組織構造に注目した。

ボーゲル教授によれば、当時の日本の会社や官庁には、実力主義、大義の追求、情報収集と徹底討議、組織一丸となった実行力といった長所があった。こうした「組織の力」の強みを活かして、社会全体が長期的な視点で様々な課題を解決することで、他の先進国よりも優れた経済社会を作ること成功していた。

具体的には、当時の日本の組織の長所として、以下の点が指摘されていた。

- ①個人や組織の狭い私的利益を超えた、組織が貢献すべき公共目的を示す。
- ②そうした公共目的を実現するため、常に情報収集や知識蓄積を怠らない。
- ③集めた情報に基づき、コンセンサスを重視した意思決定を行う。
- ④一度行った意思決定の実現に構成員が一丸となって協力する。

ボーゲル教授は、日本企業から政治、官庁に至るまで、こうした特徴をもった組織構造が浸透し、お互いに切磋琢磨することを通じて、激しい競争を行いつつ、日本が極めて安定した社会を作り上げることに成功したことを示した。終身雇用慣行や株式の持ち合い、企業系列、産業政策など、いわゆる「日本型経済システム」として一括される諸制度は、あくまでこうした組織構造が具体的に現れた結果として形成されたものであり、日本社会の真の強みは、優れた組織構造であった。

戦後日本は、敗戦やGHQによる公職追放によって、古いリーダーが一掃されたところから出発した。戦後日本は、若い世代を中心に、戦前の反省にたつて、日本の組織の構造を作り直すことで、上記のような「柔構造」の組織を作ることに成功したのである。

一方、バブル崩壊後、経済の低迷が長期化する中で、日本の組織に備わっていた強みは徐々に失われていった。むしろ、戦前と同じように、組織ごとの縦割りや閉鎖性が強まり、組織の論理に忠実な学歴エリートがリーダーとなり、独創性や異分子を排除するようになってきている可能性がある。

### (3)日本の組織の現状と課題 ～若手の抜擢と挑戦の促進

近年、日本を代表する大企業や官庁の不祥事が立て続けに発生した。これらの問題に共通することは、組織内に「おかしい」と分かっていた者はいたものの、問題を隠ぺいしようとしたり、現状を維持しようとする組織の論理が優先され、自己変革に失敗した、ということである。

日本の大企業や官庁は、戦前、あるいは戦後まもなく創設されたところが多く、設立から100年以上を経ている組織も少なくない。実際、欧米諸国と比較すると、日本は企業年齢が古いものが多い。

今後、人生100年時代を迎える中で、意欲のある方は70歳、そして75歳まで働くことが当たり前の社会となる。当然、多くの組織も高齢化していく。一方で、グローバル化・デジタル化の中で国際競争は激化する。

組織の高齢化が進む中で、組織の自己変革力をどのように高めるかが、日本の将来を左右する極めて重要な課題である。

そこで、まず、日本の代表的な組織の現状を分析する。

#### ①硬直化する日本企業



近年、デジタル化による組織の変革(デジタル・トランスフォーメーション)の必要性が主張されているが、実際にデジタル化による組織変革に成功した企業は少ない。昔ながらの組織構造を維持し、予定調和の人事が続いている企業は多い。

実際、大企業は高齢化している。上場企業の CEO の平均年齢を見ると、日本は 63 歳、米国は 58 歳、欧州は 55 歳である。

従業員の平均年齢も 2010 年の 39.5 歳から 2019 年に 41.4 歳となった。年齢構成は 40~50 代がボリュームゾーンとなっている企業が多い。

ミドル層の年齢も、日本企業の部長昇進の平均年齢は 44 歳、課長昇進は 39 歳であり、米国の部長 37 歳・課長 35 歳、中国の部長 30 歳・課長 29 歳と比べて高くなっている。

このように、日本の上場企業は、諸外国に比べると、優秀な人材を抜擢するタイミングが遅く、経営陣が高齢である点に特徴がある。

同時に、上場企業の CEO の出身を見ると、日本は外部からの登用者がわずか 4% であるのに対し、欧州は 43%、米国は 23%となっている。女性取締役も少ない。

経団連の会長・副会長は、日本を代表する上場企業の幹部が就任するが、年齢は 64 歳~74 歳、全員が男性、学歴も東大出身者が 19 名中 9 名と半数近くを占め、全員が一流大学出身となっており、極めて同質性が高い。

日本企業は、経営トップから従業員に至るまで、高齢化と同質化が進行している。そして、こうした組織構造が、事なかれ主義を生み、大胆な自己変革や未来への積極的な投資を阻むとともに、不祥事の温床になっているのではないか。

デジタル化・グローバル化が進む中で、今、日本企業に求められていることは、既存の製品・サービスの漸進的な改善ではなく、社会課題を解決する画期的な製品・サービスの創造である。高齢化・同質化した組織では、このようなイノベーションを生み出すことは難しい。

日本企業はもともと若くて多様だった。ホンダの本田宗一郎は 39 歳、日立製作所の小平浪平は 37 歳、ソニーの盛田昭夫は 25 歳、パナソニックの松下幸之助は 24 歳の時に創業した。そして、本田の学歴は高等小学校卒業、松下は小学校中退であった。

日本企業は、創業の原点に立ち返り、いわば第二創業として、組織の変革に取り組む必要があるのではないか。そのためには、何よりも、年齢にとらわれず、優秀な若手を大胆に抜擢し、将来の経営人材へと育成していく必要がある。

## ②硬直化する中央官庁

国家公務員も高齢化による組織の硬直化が進んでいる。

国家公務員の平均年齢は、2000年の40.9歳が2019年に43.1歳と2.2歳上昇した。本府省について見れば、40歳未満の職員は、2009年の53%から2019年に45%と8%減少し、40代・50代のボリュームが拡大している。

本府省の課長級（行政職俸給表（一）の8級俸）の平均年齢は2009年の50.5歳が2019年に52.4歳と2歳程度上昇している。また、次官級、局長級、審議官級の幹部職員の出身大学は2020年時点で東京大学62.2%、京都大学9.1%となっており、特定の大学に偏っている。

中央官庁は、日本の上場企業以上に、幹部の高齢化と同質化が進んでいると言わざるを得ない。組織の活性化のためには、年功序列の処遇を見直し、年齢によらない、実力主義による人事体系への見直しを進める必要がある。

### ③硬直化する大学

国立大学も高齢化による組織の硬直化が始まっている。

教員の平均年齢は1989年に44.5歳であったが、2016年に47.7歳と3歳上昇した。職員の年齢構成も、50歳以上の割合が増加する一方、40歳未満の割合が低下し、40歳未満の若手教員は、1989年に約2万人（全体の37%）だったが、2016年には約1.6万人（全体の25%）まで減少した。

また、2019年度の博士課程修了者の進路のうち、「正規職員等として就職」した者は54.8%にとどまり、若手研究者の雇用環境が大きく悪化している。

科学研究費の配分でも、2006年度から2019年度にかけて、30代以下の採択割合は42.8%から38.1%と低下傾向にある。

こうした状況は、若手研究者が安心して研究に打ち込める環境を整備しようとしている欧米諸国や中国とは正反対の状況にある。このままでは、頭脳流出が本格的に進むことは避けられない。

将来のイノベーションを生み出すためには、国立大学において、若手研究者がより活躍できる環境を整備することが不可欠である。そのためには、国立大学においても、年功序列の処遇を打破し、思い切った教員の若返りや待遇改善が必要である。

### ④今後の方向性 ～若手の抜擢と挑戦の促進

90年代以降、雇用制度改革、コーポレートガバナンス改革、行政改革などが進み、我が国は「改革の時代」に入った。これにより、日本の組織は、表面上は大きく変化したように見える。

しかし、実際には、上記で見たとおり、日本社会の中枢を構成している大企業や中央官庁、国立大学の構造に大きな変化は見られない。むしろ、人口の高齢化に伴い、組織内の従業員やリーダーの高齢化が進んでおり、部長級・課長級への昇進年齢も上昇するなど、優秀な若手人材を十分に活用出来ているとは言いがたい。

明治 150 年を経て、我々は再び、日本社会の宿痾である「組織の硬直化」に陥っている恐れがある。今、我々に問われていることは、敗戦というイベント無しに、再び、我々自身の意思で、組織の硬直化を打破できるか、である。

なお、組織の硬直化は、日本の近現代史だけの問題ではない。例えば、ローマ帝国の興亡を叙述した作家の塩野七生氏も、「人間ならば誕生から死までという、一民族の興亡を書き終えて痛感したのは、亡国の悲劇とは、人材の欠乏から来るのではなく、人材を活用するメカニズムが機能しなくなるがゆえに起こる悲劇、ということである。興隆期と衰退期の人材面での唯一のちがいは、興隆期には活用されたのに衰退期に入ると活用されない、ということだけである。」と指摘している。

現在を生きる我々が、改めて歴史から学ぶべきこと。それは、特に同調圧力の強い日本社会において、組織の硬直化を防ぎ、若者の力を解き放ち、活躍させること。その中で、組織の論理にとらわれず、日本全体の利益を考えるリーダーをいかに生み出していくことにある。

### **3. 日本の組織を開放し、硬直化を打破する ～若者の抜擢と挑戦の促進**

コロナ後の経済社会を見据えて、「この国のかたち」を見直ししていくためには、何よりも、あらゆる組織を外に向かって開放し、組織にとらわれている個人を解放することで、その潜在力を開花させることが必要である。

以下では、日本の組織を開放し、若者や女性・外国人などの抜擢と挑戦を促すための制度改革を提言する。

#### **(1)組織の開放 ～サバティカル休業制度で若者の他流試合を応援**

まず必要なことは、日本の組織を外に向かって開放し、優秀な人材が組織の内と外を自由に動き回ることができるようにすることである。

このためには、日本企業の雇用慣行の見直しが必要である。戦後に形成された、新卒一括採用・年功序列・定年までの終身雇用・職場による OJT 教育といった点に特徴を持つ日本型雇用制度は、新卒段階で大量に人材を組織内に囲い込み、企業の文化や方針に沿った人材を育成することを目的としている。こうした雇用制度は、製造業が中心の経済構造において、「忠誠心が高く、平均的に能力の高い人材」を育成することには大きな強みがあった。

しかし、あらゆる分野でデジタル化が進行し、人工知能(AI)やロボットによる雇用の代替が進む 21 世紀の経済では、機械では代替できない、人間ならではの創造性や発想力が付加価値の源泉となる。今後の経済や企業の成長は、「人とは違う」創造性、個性、異能を持った人材が牽引する。こうした人材を採用・育成するためには、日本企業の雇用慣行の変革が必要である。

もちろん、長期雇用により、長期的な視点で人材を育成する日本企業の仕組みは今後も重要である。また、新卒一括採用は、若者の失業率を抑えつつ、新卒人材の教育を行う仕組みでもある。今、求められることは、こうした日本の強みを維持しながら、一人一人の創造性や異能を伸ばすための仕組みである。

このためには、日本企業を外に向かって開放する必要がある。長期雇用の問題点は、新卒段階で大量の学生を「青田刈り」するため、その後、本人の意欲や能力と企業の方針にミスマッチが生じても、転職が起きづらく、優秀な人材が社内に囲われ続けることにある。日本企業の人事制度では、40歳頃までに幹部候補とそれ以外が分かれるが、年齢が高くなるほど、給与や退職金が高くなる年功序列型の給与制度の下では、幹部候補ではない社員も、引き続き会社に残ることが合理的となり、人材が社外に出て行くことが難しい。日本企業は、他国の企業に比べて、社員のやる気（エンゲージメント）が低いことが指摘されているが、その最大の要因は、社内に大量に存在する雇用のミスマッチであると考えられる。

一方、プロ野球やJリーグといったスポーツの世界では、特定のチームで活躍できない選手でも、他チームに移籍した後に活躍する場合がある。スポーツの世界では、こうした選手の流動化を拡大する仕掛けとして、一定のプレー歴を持つ選手に対してフリーエージェント（FA）の権利を付与する制度を導入した。

これを参考に、日本企業を外に向かって開放するため、いわばサラリーマンFA制度として、サバティカル休業制度を導入することが考えられる。

例えば、若手社員に対し、勤続5～10年ごとに1度社外に出て、他企業での就労や起業、留学、大学院等における学び直しといった「他流試合」「社外での武者修行」を促進する休業制度を導入してはどうか。一部の先進的な企業では、「自己啓発休暇」という形で1年程度の休暇取得を認めているが、我が国の組織を外に向かって開放し、雇用制度を柔軟化する起爆剤として、この休業制度を社会全体に拡大することを検討すべきである。

具体的には、大企業に勤める若手社員に対して、勤続5～10年目に「サバティカル休暇」を取得することを権利として認め、1年間、留学・学び直しやベンチャー・NPO等で勤務できるようにすべきである。

あわせて、サバティカル休暇を取得した個人の所得を補償する給付制度を創設（例：休業前の2/3、最大500万円を保障）し、若手社員が安心して学び直しや起業等を行えるように支援すべきである。

これにより、社会全体で組織の内と外の垣根が低くなり、若手人材の学び直しや起業・転職が活性化すれば、ベンチャーや中小企業等に人材が移動するようになり、長期雇用の長所を維持しつつ、我が国の雇用慣行を柔軟化することになり、若手や女性・外国人などが挑戦しやすい環境を整備することが期待される。

## (2)組織の中枢に若い力を ～クォータ制度の導入で若者の抜擢を促進

サラリーマン FA 制度や多様で柔軟な雇用慣行の拡大によって、組織を外に向かって開放し、若手人材を育成する環境を整備すると同時に、そうした仕組みの中で鍛えられた若手人材を抜擢し、挑戦させる仕組みも整備しなければならない。

本来的には、人事制度の設計はそれぞれの組織の判断に委ねられるべきものであるが、既に高齢化が進行している多くの組織にとって、年功序列にとらわれない人事の実施は必ずしも容易なことではない。実際、企業経営者が若者を抜擢しようとしても、社内の不満が高まるため、実行が難しいという声もある。

そこで、政府として、組織の意思決定を行うメンバーの一定割合を若者や女性とすることを求めるクォータ制度を導入することが考えられる。諸外国でも、女性の活躍を促進するために、国会議員や取締役のクォータ制を導入している国がある。また、我が国でも、かつて高齢者の雇用を促進するために、職員の一定割合を高齢者とすることを求めるクォータ制を導入したことがある。足下では、コーポレートガバナンスコードにおいて上場企業に2名以上の社外取締役の選任を求め、実施できない場合はその理由を開示させる comply or explain の仕組みが導入されている。

こうした例を参考に、例えば、上場企業の場合、取締役や執行役員の1/3を50歳未満の者又は女性としてはどうか。また、中央官庁の場合、指定職の1/3を50歳未満の者又は女性としてはどうか。国立大学の場合、教授の1/3を50歳未満の者又は女性としてはどうか。その上で、実施できない組織には、実施できない理由と、達成に向けたロードマップを開示させることが考えられる。

こうした仕掛けを導入することで、日本のあらゆる組織に見られる、高齢男性中心の同質的な意思決定構造を打破し、若者や女性の抜擢を促進すべきである。

## (3)組織の意思決定の迅速化 ～組織の「ご意見番」を一掃し、経営改革を促進

上記のとおり、組織を外に向かって開放する仕組みと、クォータ制の導入による若者人材を抜擢する仕組みを整備した上で、最後に取り組みべきは、抜擢されたりリーダーが、過去の成功体験や組織のしがらみにとらわれることなく、大胆な意思決定を行い、必要な改革を実行できる環境の整備である。

日本の多くの組織で見られることは、社長に十分権限が集中されておらず、社長経験者が会長、顧問、相談役として社内に残り続け、権限を保持し続ける「院政構造」である。そもそも過去の成功体験に拘りがちなOBは、現役経営者の経営に口を出すべきではなく、何よりも、同調圧力の強い、年功序列が残る組織において、若年人材を活躍させるためには、こうした仕組みを根絶する必要性が高い。

このため、あらゆる組織において、社長経験者などOBが経営に口を出す仕組みの根絶を求めるべきである。まずは、OBの処遇について開示を求め、なぜOBをそのように処遇する必要性があるかの説明から求めていくことが考えられる。

このように、組織の「ご意見番」を一掃することで、日本企業における経営改革を促進すべきである。

(以 上)

(別添1)

## デジタル化加速化プラン

### 1. 日本企業のデジタル化が進まない理由

今般のコロナショックにおいて、日本企業のデジタル化の遅れが露呈した。日本企業の課題は、以下に整理することができる。

#### (1) ユーザー企業に IT 人材が少ない日本

日本の IT 人材は、7割が IT ベンダーに所属しており、ユーザー企業には3割弱しか存在しない。一方、米国、ドイツ等の欧米諸国の場合、約6割前後がユーザー企業に雇用されている。このように、日本はユーザー企業に IT 人材がおらず、IT ベンダーがユーザー企業の人件費の変動費化の役割を担う構造にある。

こうした構造のため、①ユーザー企業にノウハウが蓄積せず、自社の基幹システムすら、その構造がブラックボックスとなるとともに、②市場の変化に対応するためのアジャイルな開発が困難になる、といった問題を引き起こしている。

#### (2) 攻めの IT 投資の不在

米国のユーザー企業は、IT による製品・サービス開発、IT によるビジネスモデル変革など、「攻めの IT 投資」に重点投資している。一方、日本のユーザー企業は、業務効率化・コスト削減のための「守りの IT 投資」が中心であり、例えば、日本企業の IT 予算の8割は既存ビジネスの維持・運営となっている。

米国企業では、経営改革や事業開発とセットで IT 投資をするのに対し、日本企業では、情報システム部隊が、IT ベンダーに発注しつつ既存システムを四苦八苦しつつメンテしている状況となっており、こうした投資の「質」の違いが、日米企業の競争力の格差につながっている。

#### (3) 強い現場と「弱い経営」

日本企業の弱みは、予算や人員の資源配分の見直しなど、経営レベルの果敢な判断が行われにくいことにある。日本企業は、これまで「強い現場」の改善や工夫によって質の高い製品やサービスを生み出してきたが、こうした現場の強みを活かすだけの経営改革を判断する経営者が存在しない。こうした「弱い経営」により、IT 投資に伴う経営改革や組織改革が不十分となっている。

#### (4) 組織構造の硬直化

このように見てくると、日本企業がデジタル化に合わせて、経営改革や組織改革に踏み込めない理由は、日本企業の雇用慣行がデジタル化の時代に合わなくなっていることや、社内で大胆な経営判断を行うことのできるリーダーを生み出せないという、日本企業の組織構造の硬直化によるところが多いことが分かる。日本企業の組織を揺さぶり、組織構造の硬直化を打破しない限り、本格的なデジタル化も難しい。

## 2. DXに向けた方向性

企業経営者は、ユーザー企業も含めて、IT人材の雇用を積極的に進めるとともに、攻めのIT投資と経営改革・組織改革を同時に進める必要がある。

特に、ITを経営のコアとして位置づけ、社内でIT人材を確保するためには、多様で柔軟な雇用慣行を拡大していくことが不可欠となる。例えば、高度なデジタル技術を有する若手人材は、新卒段階からこれまでの給与体系とは別に高給与で雇用することや、プロフェッショナル型の雇用制度の充実などを進める必要がある。

さらに、新たなデジタルテクノロジーについても、①テクノロジーの提供者として必要な高度スキル、②ユーザー側として必要な一般教養的スキルの2つに分けた上で、その両者について、社内・社外、転職時も含めて、徹底して社会的に教育投資を支援する必要がある。

最終的には、本文で提言したとおり、若手の大胆な抜擢と挑戦を進め、デジタル化の時代にふさわしい、柔軟で強靱な組織へと変革していく必要がある。

## 3. 今すぐ実行すべき、日本改革プラン

政府として、企業のデジタル化・デジタルトランスフォーメーション(DX)を促進するためには、以下の環境整備を同時に進める必要がある。

### (1) いつでも、どこでも、誰とでも、すぐにつながるデジタル社会の実現

#### ① 全国で5G通信環境を徹底整備 ～全国民にデジタルへのアクセスを保障

今回のコロナ危機で明らかになったように、デジタル化は、便利な社会を創るとともに、感染症など危機に強靱な経済社会を創る上で極めて重要であり、今後、社会全体で一気にデジタル化を加速しなければならない。

一方、デジタル社会においては、所得・年齢・居住地域によってデジタルへのアクセスに格差が生じないようにしなければならない。

今後は、デジタルへのアクセスを新たな基本的人権と位置づけ、ユニバーサル・サービスとして、全国全ての地域で5G通信環境を徹底整備すべきである。また、子どもも、高齢者も、貧困世帯も、全ての国民が5Gを利用できるよう、一定のデータ



量(例:月 10 ギガ)までの利用は無料とするなど、水道や電力料金を参考に、安価な料金制度を導入すべきである。こうした取組により、全国全ての地域で、いつでも、どこでも、誰とでも、すぐにつながるデジタル社会の基盤を整備する。

## ②政府のデジタル化の徹底 ～行政手続の簡素化、政府の説明責任の強化

全国における5G通信環境の徹底整備を前提に、全ての国民がスマホだけであらゆる行政手続を簡単に実施できるよう、納税、医療、介護、子育て、結婚、転居、個人情報保護など、国民生活に密接に関係する行政分野において、自治体ごとに異なる行政手続や書類様式を統一し、国が全国共通のオンライン行政システムを整備すべきである。

具体的には、地方自治体の自治事務のうち、行政手続や文書様式等を標準化すべき業務を「標準自治事務(仮称)」と位置づけ、国の責任で標準化・ICT化を進めるべきである。これにより、個人目線で見ると、行政手続のオンライン上の窓口(インターフェース)が全国的に一元化され、行政手続が大幅に簡素化・分かりやすくなる。

また、政府の保有するデータの API 開放も併せて進めることで、企業がデータを利活用しやすい、データ駆動型社会の基盤を整備すべきである。

さらに、政府の施策・規制に政策ナンバー(仮称)を導入し、政策の効果をリアルタイム・データで評価することで、政策の PDCA サイクルを強化し、行政のムダを徹底的に省くとともに、政府の説明責任を強化すべきである。

## (2)デジタル化時代の社会保障

### ①年金ダッシュボードの実現 ～根拠なき年金不安の払拭

上記のとおり政府のデジタル化を推進すれば、本人同意を前提に、アプリ上で、国民一人一人が、年金の将来見込額に加え、退職金、企業年金、預貯金、保険等の資産の保有状況が一目で分かる仕組み(年金ダッシュボード)を整備することが可能となる。

これにより、国民一人一人が老後の準備状況を把握することが可能となり、根拠なき年金不安を払拭するとともに、就労、貯蓄、年金受給の繰下げ・繰上げなど、個々人のライフプランに応じて適切な行動が出来るように支援する。

### ②公的保険における健康増進インセンティブの導入 ～健康増進を応援

政府のデジタル化の推進により、医療分野でも、本人同意を前提に、アプリ上で、国民一人一人が、健診受診や医療・介護の利用状況を一目で把握できる仕組みを整備することが可能となる。

この基盤を活用し、社会全体で予防・健康づくりを抜本強化するため、1年間に、必要な健診を受け、医療の必要性はオンラインコンサルテーションで判断し、年齢別平均医療費の1/10しか利用しなかった国民には、健康支援金(1万円)を助成すべきである。近年、民間生命保険において、健診結果の提出等により保険料を割り引く特約が導入されているが、これにより、公的保険においても健康増進インセンティブを導入することが可能となる。

あわせて、かかりつけ医には、オンラインによる医療を促進しつつ、健康支援金の助成を受ける患者の数に応じてボーナスを支給すれば、かかりつけ医による予防・健康づくりを促進することも可能となる。

さらに、このようなデジタル基盤が構築され、本人が健康・医療等の情報を自分で管理する仕組みができることで、社会保障分野に新しい可能性を拓くことができる。例えば、大規模災害の際に繰り返し顕在化する被災者の健康・医療情報の紛失問題が解消する、また、ライフステージを通じた本人の健康や生活の状況を踏まえたオーダーメイド型支援の提供が可能となるなど、利用者視点に立ったきめ細かな支援の提供が可能となり、それが結果的に社会保障の効率化にもつながる。

### ③介護保険において高齢者を「新・金の卵に」～高齢者の地方移住の促進

現在、都市部では、介護の人手不足や需要増を背景に、待機老人問題が発生している。また、コロナを契機として、老後に安全な地方への移住を希望する者が増加している。

一方、自治体にとっては、高齢者が増加すると、自治体の医療費・介護費の財政負担が増大するため、高齢者の移住を歓迎しにくいのが実態となっている。

しかしながら、デジタル行政基盤を整備すれば、国民一人一人が、介護サービスを受けるまでに、どの市区町村で介護保険料を支払ってきたか、どこに介護費用を発生させているかも容易に把握することができる。

この基盤を活用すれば、都市部で介護保険料を支払ってきた高齢者が地方に移住し、移住後に介護施設に入居した場合にも、転居前の自治体に移住高齢者の介護費を分担する仕組みを整備(介護保険の住所地特例の拡充)することができる。

この介護費用分担に見直しにより、人口減少に直面する自治体にとって、高齢者は令和の時代の新しい「金の卵」となる。この改革により、都市部から地方へ的高齢者の移住を進めるべきである。

### (3)デジタル化時代の個別最適化教育(オーダーメイド教育)

我が国は、約150年の間、標準化された紙の教科書を基に、一人の教師が同一学年ごとに画一的な一斉授業を行う「工場の学校」により、工業社会に必要であった「みんなと同じことができる人材」を育成することのトップランナーとなってきた。

しかし、AI やビッグデータ等により社会に劇的な変化が生じ、価値創造が求められていく「Society5.0」の時代にあっては、これまでの「工場の学校」を解体し、一人ひとりの個性や才能を伸ばしていく「令和の時代の学校」を創っていく必要がある。

これまでの教育の限界を超えるためには、教育における ICT や AI の実装、教育ビッグデータの活用等が必須であり、それにより、一人ひとりの進度や関心に応じた学びを実現することをはじめ、学習履歴等に応じた異年齢・異学年集団での協働学習の実施や、学校外の学習の場（NPO、企業、教育文化スポーツ施設、自然環境等）での学びとの精度高い組み合わせが可能となる。

こうした新しい時代の教育を創造するため、一人一台端末という学校 ICT 環境を前提に、「教科書」や「授業」の概念を刷新して教育コンテンツのデジタル化を図るとともに、教育ビッグデータの活用することで、個別最適化された学びの実現を図る。

具体的には、

- ①「教科書」は紙からデジタルに移行し、また、学習アプリを取り入れることで、興味・関心を深め、一人ひとりの能力に応じた学習など ICT 化ならではの効果的・効率的な学習を実現する。
- ②「授業」では、ベストティーチャーによる授業アーカイブ等も活用し、学習が難しい内容についても分かり易い授業を全国の子供に提供する。
- ③「教育ビッグデータ」の活用を図るため、学習履歴、学習到達度等の学びのデータベースを新たに構築・活用する。標準 API を介して学習アプリやデジタル教科書での学びの状況を学習指導要領と紐づけ、子供たちの日々の習得状況を可視化することで、子供一人ひとりに応じたきめ細やかな指導を可能とする。また、福祉等とのデータ連携を行うことで、一層きめ細やかな指導・支援に結び付けていく。

さらに、ICT 化の恩恵が最大限発揮されるよう、教科書会社等が、一貫通貫したデジタル・コンテンツを作成する。まずは算数・数学、国語、英語から導入を図り、各学年で基礎基本をしっかりと修得するとともに、その内容をより深く理解するような教育を行っていく。

(別添2)

## プロジェクト T 勉強会出席者

### <民間>

田原 総一郎 ジャーナリスト

柳瀬 唯夫 NTT 株式会社代表取締役副社長

夏野 剛 株式会社ドワンゴ代表取締役社長 CEO

### <国会議員>

西村 康稔 衆議院議員  
経済再生担当大臣  
兼 全世代型社会保障改革担当大臣  
兼 内閣府特命担当大臣(経済財政政策)

齋藤 健 衆議院議員

橋本 岳 衆議院議員

小倉 将信 衆議院議員

小林 鷹之 衆議院議員

小林 史明 衆議院議員

牧島かれん 衆議院議員

村井 英樹 衆議院議員(事務局長)

山下 貴司 衆議院議員

(肩書きは令和2年10月1日現在)

(別添3)

## 検討経緯

12月23日(月) キックオフ・第1回勉強会

1月15日(水) 第2回勉強会

2月19日(水) 第3回勉強会

3月23日(月) 第4回勉強会

5月11日(月) 第5回勉強会

6月15日(月) 第6回勉強会

7月 6日(月) 第7回勉強会

9月 4日(金) 第8回勉強会

9月30日(水) 財界人との意見交換会

<財界側出席者(50音順)>

佐藤 基嗣 株式会社パナソニック代表取締役副社長

澤田 純 NTT 株式会社代表取締役社長

新浪 剛史 サントリーホールディングス株式会社代表取締役社長

早川 茂 トヨタ自動車株式会社代表取締役副会長

平野 信行 株式会社三菱 UFJ フィナンシャルグループ取締役執行役会長