

## 企業組織の変革に関する研究会(第2回)議事要旨

日時:2021年3月3日(水) 18:00~19:30

場所:オンライン会議

出席:西村康稔大臣、大湾秀雄委員、夏野剛委員、間下直晃委員、米良はるか委員、  
田原総一郎氏(オブザーバー)

<議事「①大湾委員よりプレゼンテーション」>

○大湾委員より、資料1に沿って説明が行われ、日本企業の採用・人事評価制度等について、エビデンスに基づく説明がなされた。

<議事「②自由討議」について>

○委員より、以下の意見があった。

【経営陣の多様性の確保について】

- ・クォータ制はプロセスの1つとしては良いが、経営陣の多様性をきちんと説明できることが本質、長いスパンでみた議論が必要。
- ・実験的にクォータ制を導入することにより、人々の行動が変わるということが様々な国で観測されており、クォータ制は起爆剤としては有効。
- ・経営陣の多様性の開示義務について、どういう形で開示させるかを具体的に議論すると、結果的に多様性が確保される。
- ・経営者自らがバイアスを持っていることを認識し、データを使ってバイアスを除去していくということに努めるべき。

【役員任期、定年制について】

- ・定年という概念は、他国では完全な年齢差別として扱われる。したがって、多様性の確保を重視する点で定年制より任期制が望ましいのではないか。
- ・定年と任期の合わせ技が有効であり、考え方を会社として明示させることや、年齢の線引きについて、説明責任として開示させることが望ましいのではないか。
- ・投資家判断による、プレッシャーで自発的に変化していく流れが好ましい。

【後継者計画について】

- ・経営陣に対しての後継者プランの普及を進め、任期制に近い運用をすべき。
- ・米国では、後継者プランが次期リーダー育成の仕組みと一体化している。このような

事例を参考に、経営者交代の圧を高めることが有効。

- ・マネジャーの移動が激しいシリコンバレーなどの企業では、後継者プランを立てる対象が中間管理職まで広がっている。各マネジャーが部下を育てることが、自分にとっての重要な任務だということ認識することが重要で、日本企業はその観点不足している。

#### 【給与開示について】

- ・交代のために早く辞められるよう給料を高く設定し、早期退職できる仕組みが必要。そのために1億円超の場合の給与開示をやめることも有効ではないか。
- ・逆に金額にかかわらず給与開示をするべきとの意見も見られたことから、整理のため、給与の開示義務の海外制度事例がどうなっているか確認すべき。

#### 【起業家・スタートアップについて】

- ・アメリカのMBAや技術者を対象としたサーベイでは、一つの企業で十分な経験を積んでから起業する例が多く、スタートアップ支援と同時に、企業内部で早期登用・経験蓄積を促進していくことが必要。
- ・新しい組織をゼロから作ったベンチャー経験は、大企業の取締役としての能力にも活かされる。女性の社外取締役、社内取締役をアサインしていくために女性起業家を育てていくということが有効。
- ・のれんの償却の問題はM&Aの妨げになっており、会計基準の改定が必要。
- ・独占禁止法の運用を徹底しスタートアップを阻害するよう行動を抑制することも重要。
- ・資金供給側のVCが男性中心であるため、女性起業家の場合、資金調達のハードルが男性に比べて高いのではないか。
- ・資金調達のハードルを下げるためには、個人投資家の資金がもっと回るようなエンジェル税制の強化・充実や、出資基準の緩和も有効。

○以上の自由討議を踏まえ、西村大臣より、次の閉会挨拶があった。

- ・コーポレートガバナンス・コードの改訂への検討等を通じて、女性や外国人、若者の登用などに向けた動きが始まっている。次は、どうムーブメントを起こしていくかというのが非常に大きなポイント。若い人たちにチャンスの確保策として、800万、1000万の給料での採用をしている大企業や、AI人材の取組、ジョブ型採用などが出てきたが、このような大きな変化を広めていかなければいけない。
- ・今後も、御提案もいただきながら、考えながらやっていきたい。

～ 以 上 ～