

企業組織の変革に関する研究会（第1回）  
における  
委員ご指摘事項の取組状況等整理

2021年3月3日（水）

内閣官房成長戦略会議事務局

# 取締役会の機能発揮・多様性の確保

## 《第1回研究会における委員指摘事項》

- ❑ 大企業の取締役会にクォータ制度導入。女性or若者の選択を可能に。
- ❑ 「後継者プラン」を導入し後継者候補特定。
- ❑ 取締役・執行役員に「デジタルスキル」「他社経験」「海外経験」を入れたらどうか。
- ❑ 中途採用比率にも着目した多様性の確保を促すべき。

## 《日本の現状（制度等）と課題》

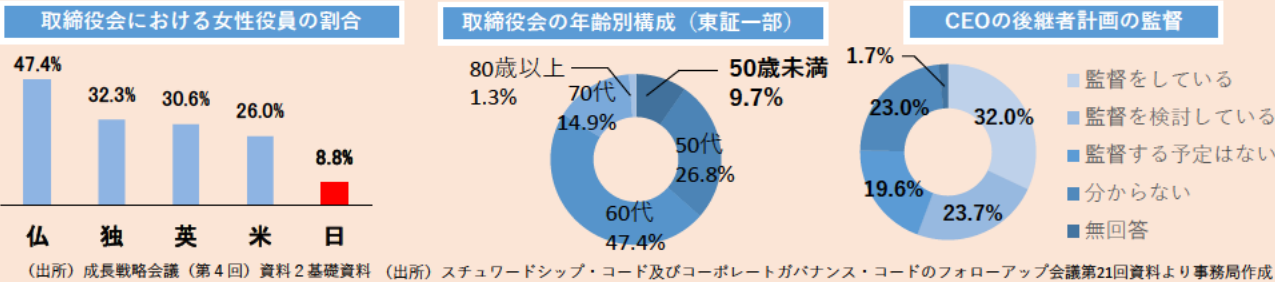
### ○取締役会の女性・若者比率

・コーポレートガバナンス・コードにおいて、取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成・開示されるべき旨（原則4-11等）を規定。

### ○後継者プラン

・コーポレートガバナンス・コードにおいて、取締役会のCEO等の後継者計画の策定・運用への関与、後継者候補の計画的な育成の監督について規定（補充原則4-1③）。

・CEOの後継者計画について監督を行っている企業は、約3割にとどまる。



## 課題/今後の展望

- 今春、コーポレートガバナンス・コードを改訂予定。  
2020年12月18日に公表された意見書においては、以下について記載。  
・取締役会の機能発揮として、プライム市場上場企業における独立社外取締役の1/3以上選任、取締役会が備えるべきスキルと各取締役のスキルとの対応関係の公表  
・企業の中核人材の多様性の確保として、管理職における多様性の確保（女性・外国人・中途採用者の登用）についての考え方と測定可能な自主目標の設定等
- 多様な取締役やその選任プロセス、候補者層の確保に向けて、関係省庁において関連諸制度(女性・若者・人材流動化関連含む)の整備を検討。

## 《海外での取組事例等》

### (参考1) クォータ制（女性）導入状況

|   |  |
|---|--|
| 英 | 取締役会の <b>25%</b> を目標<br>[勤告書報告（法律では規定なし）]        |
| 仏 | 取締役会の <b>40%</b><br>[法律で規定]                      |
| 独 | スーパーバイザリー・ボードの <b>30%</b><br>(一部大手企業)<br>[法律で規定] |

(出所) スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議第21回資料5「第21回事務局参考資料」より事務局作成

### (参考2) EUの取締役会の多様性

・英・仏・独では、取締役会やスーパーバイザリー・ボードの**年齢、性別、学歴、職歴等**についての**多様性方針の開示**を「非財務情報と取締役会構成員の多様性の開示に関する指令」(2014/9/5/EU)を受けて義務づけ。

### (参考3) 米国の後継者計画

・例えば、ニューヨーク証券取引所は上場企業に対し、後継者計画（CEOの選任や業績評価についての原則・方針、緊急事態やCEO退任時の交代の方針等）を含むコーポレートガバナンス指針の採用・開示を義務付け。

# 大企業における若者・女性活躍の環境整備

## 《第1回研究会における委員指摘事項》

- 社内公募制度・社内フリーエージェント制度の活性化により、自分のキャリアは自らつくる意識を高め、意欲のある若い社員の特定をすることが必要。
- スタートアップへの出向促進制度を作ったらどうか。
- 女性や若手は十分に育たないと取締役をやらせられないという意見があるが、経験させて育てる方法もある。

## 《日本の現状（制度等）と課題》

### ○社内公募制度・社内フリーエージェント制度

(出所) 人資育成に関するアンケート調査結果  
2020年1月21日 一般社団法人 日本経済団体連合会

・社員本人の意向を重視する施策（複数回答）は、社内公募制度（54.9%）、海外・国内留学制度（46.6%）の順に実施企業割合が高く、フリーエージェント制度は16.9%。

### ○出向起業制度

・大企業内では事業化に踏み切れない新規事業案件につき、大企業等の社員が辞職せずに、自ら外部資金調達や個人資産の投下等により起業。その資本が独立したスタートアップへの出向・長期派遣研修等を通じて行う新規事業創出を、補助金交付により支援。【実績：9事業者採択（令和元年度補正）計0.4億円】

### ○第5次男女共同参画基本計画（R2.12）における新目標

・2030年代には、誰もが性別を意識することなく活躍でき、指導的地位にある人々の性別に偏りが少ないような社会となることを目指す。  
・そのための通過点として、2020年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合が30%程度となるよう目指して取組を進める。

### ○<日本企業の事例>資生堂（女性が輝く先進企業2020 内閣総理大臣表彰）

・Next Leadership Session for Women：2017年より女性社員を対象に参加者が自分らしいリーダーシップスタイルやマネジメントスタイルを見つけ、上級管理職及び管理職へのモチベーションを高めるための研修を実施。

## 課題/今後の展望

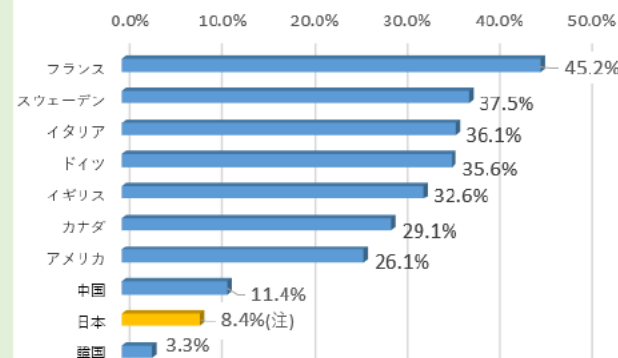
○出向起業を希望する優秀な社員を送り出し、一時的に大企業の管理の外で新規事業を試行することのメリットにつき、大企業側の理解の醸成が必要。

○企業が女性・若者の活用を含めた人材戦略を策定し、こうした取組の実情の「見える化」が重要であることについて、企業の理解促進を図ることが必要。

○女性の参画が進んでいる分野の取組の共有や、進捗が遅れている分野の課題の分析に一層取り組み、各分野において女性の参画拡大を更に進め、キャリア継続や積極的な育成・登用を促進するなど、取組を一層強化していくことが必要。

## 《海外での取組事例等》

### 諸外国の女性役員割合



(出典) OECD "Social and Welfare Statistics" 2019年の値。  
注 EUは、各国の優良企業総数60社を対象。他のはMSCI AOWS構成銘柄2700社程度、大型・中型銘柄の企業が対象。  
(注)2020年7月時点の全上場企業役員に占める女性の割合(6.2%)は、東洋経済新報社「役員四半報」より算出。

### ○EUの取締役会の多様性

・英・仏・独では、取締役会やスーパーバイザリー・ボードの年齢、性別、学歴、職歴等についての多様性方針の開示を「非財務情報と取締役会構成員の多様性の開示に関する指令」(2014/9/5/EU)を受けて義務づけ。

※P1（参考2）の再掲

# 中途採用の促進に向けた環境整備

## 《第1回研究会における委員指摘事項》

### □ 中途採用をどれだけ増やせるか。

## 《日本の現状（制度等）と課題》

### ○中途採用の状況

- ・従業員規模が大きい企業ほど新卒採用比率が高く中途採用比率は低い。  
(中途採用を実施している企業の比率：従業員規模5~299人 76.7%、300人~999人 41.5%、1000~4999人 40.4%、5000人以上 37.4% 資料：リクルートワークス研究所「中途採用実態調査(2017年度実績)」)

### ○中途採用促進の主な具体策・効果について

#### (1) 中途採用に関する情報公表について（労働施策総合推進法）

- ・大企業（労働者数301人以上）に対し、正規雇用労働者の中途採用者数の割合の定期的な公表を義務付け（令和3年4月1日施行）  
※経年的に企業における中途採用実績の変化を把握するため、直近3事業年度の割合を1年に1回以上、企業のHP等により公表

#### (2) 中途採用等支援助成金の実施

- ・中途採用率を拡大させた企業や45歳以上の者を初めて採用した企業へ助成（助成金の実績：23事業所・13,800千円（令和元年度））

#### (3) 「年齢にかかわらず転職・再就職者の受入れ促進のための指針」（平成30年3月）を周知

- ・転職・再就職者の受入れ促進のため、企業が取り組むことが望ましい事項等を示した指針について、経済界に周知・要請。

#### (4) 産業雇用安定センターによる出向・移籍支援等

- ・現状の出向・移籍支援実績としては、令和元年度で9,417件
- ・2020年度第3次補正予算案と来年度予算案で、雇用関係を維持しつつ労働者を他社へ出向させる「在籍型出向」を支援するために、「産業雇用安定助成金」を創設

## 課題/今後の展望

- コロナ禍の厳しい雇用情勢の中で、リカレント教育や、ハローワーク・民間企業等におけるマッチング支援の強化などに取り組む必要。

## 《海外との比較等》

### ○諸外国の性別・年齢別勤続年数

|                    | 計     | 男    | 女      | 15~24 | 25~54 | 55~64 | 65歳~ | 年齢階級      |
|--------------------|-------|------|--------|-------|-------|-------|------|-----------|
| 日本 <sup>1)</sup>   | 12.1  | 13.5 | 9.4    | 2.1   | 11.5  | 19.6  | 15.2 | JPN       |
| アメリカ <sup>2)</sup> | 4.2   | 4.3  | 4.0    | 1.0   | 5.0   | 10.1  | 10.2 | USA       |
| イギリス               | 7.9   | 8.1  | 7.8    | 1.7   | 7.6   | 13.8  | 15.7 | UK        |
| ドイツ                | 10.5  | 10.9 | 10.1   | 1.9   | 9.4   | 19.2  | 12.9 | DEU       |
| フランス               | 11.2  | 11.1 | 11.3   | 1.3   | 10.2  | 21.5  | 18.0 | FRA       |
| イタリア               | 12.2  | 12.4 | 11.9   | 1.5   | 10.6  | 21.8  | 21.5 | ITA       |
| オランダ               | 9.7   | 10.3 | 9.0    | 1.6   | 9.1   | 19.8  | 17.8 | NLD       |
| ベルギー               | 11.0  | 10.9 | 11.1   | 1.4   | 9.8   | 22.2  | 15.7 | BEL       |
| デンマーク              | 7.2   | 7.2  | 7.1    | 1.4   | 6.4   | 14.1  | 16.9 | DNK       |
| スウェーデン             | 8.3   | 8.2  | 8.5    | 1.2   | 7.1   | 17.1  | 14.7 | SWE       |
| フィンランド             | 9.3   | 9.1  | 9.4    | 1.1   | 8.1   | 18.8  | 14.0 | FIN       |
| ルウェー               | 8.9   | 9.0  | 8.7    | 1.8   | 7.5   | 17.6  | 20.3 | NOR       |
| オーストリア             | 9.7   | 10.4 | 8.9    | 1.9   | 9.2   | 20.1  | 15.5 | AUT       |
| 韓国                 | 5.9   | 7.0  | 4.6    | 0.9   | 6.3   | 7.8   | 3.3  | KOR       |
|                    | Total | Male | Female | 15-24 | 25-54 | 55-64 | 65+  | Age group |

出典：日本：厚生労働省（2018.2）「2017年賃金構造基本統計調査」

アメリカ：労働省(DOL)（2018.9）Employee Tenure in 2018

その他：OECD Database (<https://stats.oecd.org/>) "Employment by job tenure intervals" 2019年3月現在

### ○新卒一括採用について

- ・新卒一括採用は、日本独特の企業の採用募集慣行<メリット>
  - ・実務に直結したスキルのない新卒者であっても、学校卒業時に失業を経ることなく就職可能。（諸外国より若年層の失業率が低い要因）
  - ・企業にとっては、募集選考、教育訓練等を計画的・効率的に実施可能
- #### <デメリット>
- ・学校卒業時に就職ができなかった者や転職を希望する者にとって就職機会が制約。
  - ・企業では、結果として能力を備えた転職者等の採用機会を逸す。

# 大企業の人的資本の開示

## 《第1回研究会における委員指摘事項》

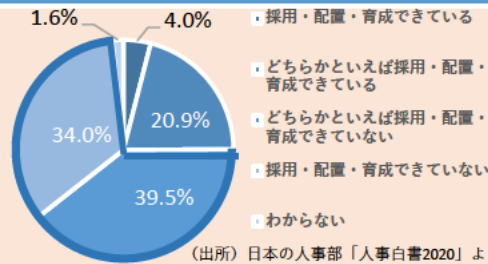
- ❑ 人的資本に対する開示を日本企業に求めることが必要。今年、米国SECがレギュレーションS-Kで人的資本に関する情報開示を決定したが、日本でもぜひやるべき。
- ❑ 今既にある女性活躍推進計画を改定して女性・若者活躍推進計画に改めて、その中で企業に施策を開示させることが必要。

## 《日本の現状（制度等）と課題》

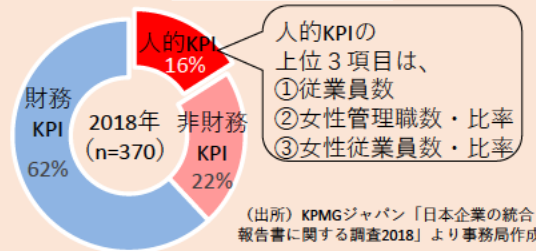
### ○人的資本の開示

- ・およそ4分の3の企業が、経営戦略の実現に必要な人材を採用・配置・育成できていない／どちらかというできていない。
- ・統合報告書で提示されているKPIのうち、人的KPIは16%にとどまる。

経営戦略の実現のために必要な人材の採用・配置・育成状況



KPIの資本別比率



### ○女性活躍推進法での情報公開の取組

- ・2020年6月1日より「自社の女性活躍に関する情報公表義務」の内容を強化し、301人以上事業主に対し、①職業生活に関する機会の提供に関する実績、②職業生活と家庭生活の両立に関する実績の、各区分から1項目以上を公表することを義務化（①の区分の中には、「管理職に占める女性労働者の割合」「役員に占める女性の割合」等が含まれる）

### ○若者雇用促進法における職場情報の積極的な提供

- ・新卒者の募集を行う企業に対し、職業能力の開発・向上や雇用管理に関する情報（役員・管理的地位にある者に占める女性の割合）等、幅広い職場情報提供を努力義務としている。

## 課題/今後の展望

- 持続的な企業価値の向上を実現するためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略が連動していることが不可欠（国内外の機関投資家も持続的な企業価値の向上のためにはESG要因を重視する流れ）。
- 企業が女性・若者の活用を含めた人材戦略を策定し、こうした取組の実情の「見える化」が重要であることについて、企業の理解促進を図ることが必要。
- 女性の参画が進んでいる分野の取組の共有や、進捗が遅れている分野の課題の分析に一層取り組み、各分野において女性の参画拡大を更に進め、キャリア継続や積極的な育成・登用を促進するなど、取組を一層強化

## 《海外での取組事例等》

### ○米国の人的資本の開示

非財務情報開示について定めるSEC規則（Regulation S-K）を2020年11月に改訂し、人的資本の開示を義務づけ。開示する情報の具体的内容は、企業の自主性に委ねられているが、以下の開示が求められている。

#### ①人的資源の状況（従業員数含む）

#### ②企業が重視する人的資源の施策や目標（例：事業や従業員規模に応じた人材獲得・育成・維持についての施策や目標）

※例えばVISA社は以下の項目等について記載

#### ①従業員数、退職率、男女比率（管理職の女性比率を含む）、人種比率

#### ②従業員の育成プログラムやエンゲージメントの確保に向けた取組、福利厚生プログラムや多様性と包摂（D & I）の確保に向けた戦略

# 企業・産業の新陳代謝の促進

## 《第1回研究会における委員指摘事項》

- 2回目以降の起業をしたい人が起業できるよう、また「living dead」状態の企業が撤退できるよう、上場企業の撤退の基準引き上げが必要。
- 赤字を許す文化(上場基準の見直し)も重要。投資マインドがとまる。
- のれんの償却が、(M&Aの)買い手側の負担になっている。

## 《日本の現状（制度等）と課題》

### ○上場基準・上場廃止基準

#### 東証一部

#### マザーズ

|      |   |  |
|------|---|--|
| 新規上場 | 直近の決算が赤字の場合、実質的に上場は困難   | 直近の決算が赤字でも上場可能   |
| 上場廃止 | 時価総額20億円未満で2部降格、10億円未満で上場廃止となっており、上場基準（直接上場は250億円、マザーズ経由は40億円）と比べ廃止基準が緩い。 | 上場（上場時10億円が必要）から10年経過後、市場選択<br>・40億円未満は第三者による「高い成長可能性に係る確認書」の提出により上場可能<br>・10億円未満は上場廃止 |

### ○のれんの会計処理

- ・のれんの会計処理は、規則的な償却に加え、のれんの価値が損なわれたときに減損処理を行う方法（日本基準）と、規則的な償却を行わず、のれんの価値が損なわれたときに減損処理を行う方法（IFRS・米国基準）がある。2020年12月、企業会計基準委員会は、国内関係者の意見を踏まえ、国際会計基準審議会に対し、IFRSに規則的な償却の再導入を求める意見書を発出。
- ・経団連が2017年に行ったアンケートによると、「M&A後の適切な業績把握のために、償却が必要」等の理由から、約94%の企業がのれんの償却を支持。

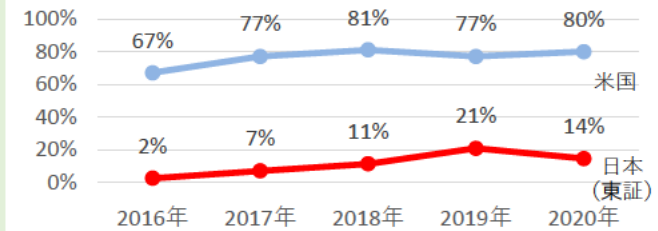
### 課題/今後の展望

- 2020年11月、以下の上場基準の改定を実施（措置済）。
  - ・東証一部について、直近の決算が赤字でも、時価総額が1,000億円以上あれば上場可能にし、上場基準を時価総額250億円に統一。
- 2020年12月、以下の上場基準の改定についてパブコメを実施（2022年4月に移行予定）
  - ・東証一部⇒プライム市場へ再編  
上場維持基準を流通株式重視に変更（流通株式時価総額100億円以上）。
  - ・マザーズ⇒グロース市場へ再編  
上場から10年経過後40億円未満でグロース市場からは退出（流通株式時価総額10億円未満でスタンダード市場へ移行可）
  - ・その他、TOPIXの対象見直し（流通株式を重視）を予定。

## 《海外での取組事例等》

### （参考1）赤字上場社数割合

2020年には13社が赤字上場しているが、IPO全体に占める割合は10%弱。



(出所) 米国：University of FloridaのJay R. Ritter教授公表米国IPOデータより事務局作成  
日本：公表資料より事務局作成

### （参考2）上場維持基準（新興市場）

|          | グロース市場 (2022/4~) | NASDAQキャピタル   |
|----------|------------------|---|
| 時価総額     | 上場後10年経過後40億円以上  | 流通時価総額100万\$、流通株式数50万株、かつ、<br>①株主資本250万\$<br>又は<br>②時価総額3,500万\$<br>又は<br>③当期純利益50万\$ |
| 流通株式数    | 1千単位以上           |   |
| 流通株式時価総額 | 5億円以上            |   |
| 流通株式比率   | 25%以上            |   |
| 業績       | —                |   |
| 財政状態     | (債務超過基準)         |   |
| 株主数      | 150人以上           | 300人以上  |
| 売買       | 月10単位未満          | —   |

(出所) JPX「新市場区分の概要等について」(2020年2月21日)より事務局作成

# 解雇ルール・解雇無効時の金銭救済制度

## 《第1回研究会における委員指摘事項》

- 解雇規制で守れるのは大企業正社員のみ。解雇の金銭救済制度の規制改革会議での議論はその後、厚労省でどうなったか。

## 《日本の現状》

### ○解雇ルール・解雇無効時の金銭救済制度について

#### (1) 現行の解雇ルール

- ・無期雇用契約は、使用者は30日前に予告すれば解雇可能（労働基準法、民法）
- ・他方で、解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合には無効（労働契約法） ※解雇が無効か否かは司法判断

#### (2) 解雇無効時の金銭救済制度の検討状況

##### 規制改革会議「労使双方が納得する雇用終了の在り方」に関する意見（2015年3月）

解雇無効時において、現在の雇用関係継続以外の権利行使方法として、金銭解決の選択肢を労働者に付与し（解決金制度の導入）、選択肢の多様化を図ることを検討すべきである。

##### 規制改革実施計画（2015年6月閣議決定）

##### 「日本再興戦略」改訂2015 （2015年6月閣議決定）

##### 新しい経済政策パッケージ（2017年12月閣議決定）

（抜粋）可能な限り速やかに、労働政策審議会において法技術的な論点についての専門的検討に着手し、同審議会の最終的な結論を得て、所要の制度的措置を講じる。

##### 成長戦略フォローアップ（2020年7月閣議決定）

解雇無効時の金銭救済制度について、可能な限り速やかに、法技術的な論点についての専門的検討を行い、その結果も踏まえて、労働政策審議会の最終的な結論を得て、所要の制度的措置を講ずる。

##### （厚生労働省における検討状況）

##### 透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方に関する検討会（2015年10月～2017年5月）

報告

##### 労働政策審議会労働条件分科会（2017年12月）

##### 解雇無効時の金銭救済制度に係る法技術的な論点に関する検討会（2018年6月～現在検討中）

- ・学識経験者により制度を導入した場合の法技術的な論点について検討中
- ※ 直近では本年1月20日に第11回を開催。制度導入の是非は労政審で議論。

## 《海外の制度》

### ○解雇ルール

- ・労働政策研修・研究機構において調査した主要先進国（英、独、仏、伊、西、丁、韓、豪、米の9か国）のうち、米国を除く8か国が解雇に正当な理由が必要としている。

### ○違法な解雇に対する救済

- ・解雇に正当な理由が必要な上記8か国 すべてにおいて、不当解雇については、制度上、現職復帰及び解雇期間中の逸失賃金の支払又は補償金（ないしは損害賠償）による解決が可能。
- ・補償金の算定方式は国によって様々（勤続年数を基礎として補償金額を算定する方式や、上下限の範囲内で裁判官が裁量で算定する方式等）

（独）労働政策研修・研究機構「解雇及び個別労働関係の紛争処理についての国際比較」（平成26年度）等