

## 企業組織の変革に関する研究会(第3回)議事要旨

日時:2021年3月30日(水) 18:00~19:15

場所:オンライン会議

出席:西村康稔大臣、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、赤澤副大臣(オブザーバー)、田原総一郎氏(オブザーバー)

<議事「①富山委員よりプレゼンテーション」>

○富山委員より、資料2に沿って、日本企業・産業の硬直性と、それを生み出す一因となる日本の雇用慣行や経営陣の特徴について、海外事例と対比しながら説明が行われた。

<議事「②自由討議」について>

○委員より、以下の意見があった。

【産業構造について】

・DXの時代は産業が大変革するにも関わらず、従来型に囚われている日本の産業構造はすでに耐用期限が切れており、CX(コーポレートトランスフォーメーション)、IX(インダストリアルトランスフォーメーション)が必要。

【経営人材について】

- ・ DX時代においてテクノロジーを牽引していくためには、経営陣の構成について若返りや多様性が必要であり、デジタルスキルは経営陣の能力として必須。
- ・ 内部論理による順番制から脱却し、真に経営能力のある人物を選任するよう変わるべきであり、能力評価による経営陣選任のためには、選任方針や社長候補人材プールも含めて積極的に開示させるべき。
- ・ 更に、経営者候補人材育成のため執行レベルにもクォータ制を導入すべき。
- ・ 同時に、例えば女性の役員採用についても、横並びで数字だけ満たせば良いものではない。執行側なのか社外なのかという区別がない。執行側の多様性こそが重要であって、実質的に多様化されるよう基準を作るべきである。
- ・ 幅広い経験とリーダー能力は相関関係があるためリーダー人材には経験が必要であるとともに、部下の育成能力や事象への対応力の鍵として抽象化して思考する

能力も求められる。

#### 【人材育成について】

- ・ 知識集約型の産業構造に変わる中で、会社の価値を決めるのは人材であり、人材市場・労働市場に対する透明性からも開示は非常に重要。
- ・ 雇用の流動性を高めるために、安心して流動性を確保できる仕組みを確保することを前提として、これまでの時間管理型も含めた雇用慣行を見直すことも必要。
- ・ 働き方改革についても、企業の競争力を確保・向上するという観点でのメッセージングになるように工夫をするべき。
- ・ 多様性に関する各種制度が形骸化しないよう、分析ツールを提供する等により各企業で自己評価を行う体制を整えていくべき。
- ・ 均一性を重んじる初等教育改革とともに、シンガポールのようなリカレント教育を充実させ、個々人がスキルを獲得してジョブ型就業となるよう変革していくべき。
- ・ 高等教育を終えて以降、ICTのスキルを更新し生産性を高く保つ観点からも、就業後の学び直しの機会を用意する仕組みを企業が取り入れるべき。
- ・ 人材に関する開示は企業価値そのものであり、経営陣に関する事項に留まらず、社員の育成にする項目についても積極的に開示させていくことが重要。

○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。

- ・ 開示制度の改定が進んでおり、この流れをどのように加速するかが重要である。
- ・ 外国人経営者も積極的に登用し、切磋琢磨していく環境が良い。日本人に必要なことは他流試合であろう。
- ・ 具体的な制度を変更することと、それから大きなムーブメントを併せて行うことが重要であり、今後、経済団体にも声をかけていきたい。
- ・ ぜひ議論を深めていただき、研究会としてとりまとめ、世の中を動かしていきたい。

～ 以 上 ～