

企業組織の変革に関する研究会(第6回)議事要旨

日時:2021年4月28日(水) 7:45~9:00

場所:オンライン会議

出席: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

<議事「①久保教授よりプレゼンテーション」について>

○早稲田大学商学学術院 久保教授より、資料2に沿って、執行サイドの経営陣の今後のあり方や指名委員会の強化、報酬委員会の設置などの重要性の説明が行われた。

<議事「②自由討議」について>

○久保教授及び委員から以下の意見があった。

【経営人材について】

- ・ 経営者になる人材は、組織を設置した経験や大きなチームを管理した経験が肝要。経営人材の登用目標として、例えば、子会社、関連会社、他企業での経営者の経験のある人という定義を入れてはどうか。
- ・ タレントマネジメントのデータベースを充実させ職種経験を記録として残すことなど、ジェネラルマネジャーの育成だけでなく専門性の高いファンクショナルマネジャーの育成環境を整備すべき。
- ・ 子会社経営の経験は重要であるが、子会社の社長としてP/Lに責任を持つ、資金調達に責任を持つ、オペレーションは全て自分の力でやるというポジションをまずはつくるのが改革の要点。
- ・ 子会社経営の経験やMBAの取得は、所属する会社での地位向上に資するためではなく、経営者そのものとして価値がある、というマインドセットに変わっていかなければならない。
- ・ グローバル企業で活躍しているリーダーを育てるために、20代後半で早い選抜を行い、タフアサインメントを与えることが必要。
- ・ 役員の学歴は、アメリカではBoardExというデータベースで、日本であれば東洋経済の役員四季報などで確認できる。日本では、経営人材になりうるクラスの学歴レベルが低く、グローバルでは学歴の必要水準に達していないことが多い。そういったアメリカと日本などの比較などを出せたら社会への心理的なインパクトを与えら

れるのではないか。

【報酬体系について】

- ・ 現在の日本の経営者報酬体系は、成果は評価されないが失敗のペナルティはあり、チャレンジに対するディスインセンティブになっている。
- ・ 報酬の評価項目において、ESG項目を入れることや、報酬のアルゴリズム(どの程度の業績ならいくら報酬が支払われるか)を開示していくことは、多くのグローバル企業で取り入れており、日本企業でも導入すべき。
- ・ 役員は報酬やエクイティーの開示をしているが、トップマネジメントチームにおいては開示がなされていないことが多い。報酬体系についてトップマネジメントチームを含め開示を進めていくべき。

【取締役の在り方について】

- ・ 経営と執行の分離という観点から、取締役の膨張を防ぐためには、現場にどの程度意思決定権があるのかを明確に線引きすることが有効ではないか。

【企業変革の取組について】

- ・ 日本企業の横並び意識を喚起して、企業組織が変わるためには、クォータ制も含めて、コーポレートガバナンスコードでベストプラクティスを提示することや、報酬の開示をするということが第一歩なのではないか。
- ・ 形式的なものではなく企業として中身がある企業戦略を立てられるような風土を作るべきで、そのための手段として、投資家に対するコミットメントとして企業戦略を役員報酬に結びつけるという方法が有効ではないか。
- ・ CxOシステムを日本に浸透させることで、能力が見えやすい職種である専門職のキャリアパスができ、能力に応じた早い昇進が設置できる。遅い昇進を変えていく突破口になるのではないか。

～ 以 上 ～