

企業組織の変革に関する研究会提言の論点整理
～生え抜き主義からダイバーシティ登用主義へ～

大湾 秀雄
小泉 文明
富山 和彦
夏野 剛
間下 直晃
米良 はるか

この研究会の出発点は、
日本の経済や企業組織に危機感を持つ
若手の議員や民間の方々が取りまとめたプロジェクト T の報告書。

「日本企業組織全体のスピード感のなさ、
意思決定の遅さに危機感を持って、
若者や女性、外国人、多様な人材を登用し活躍の機会を与え、
企業組織を変革すべき。」

日本には、
新技術を生む技術者がいないわけでも、
未来を担う優れた人材がいらないわけでもない。

日本企業は、旧き良き日本型経営に甘んじて、
多様性や開放性、流動性を第一におかない人事評価システムで、
競争力を失っているのではないか。

企業組織にメスを入れ、多様な人材の能力・発想が花開く、
新しい組織に生まれ変わることで、日本企業はまた再び輝ける。

一社一社が未来の扉を開き、
新たな一步を踏み出す勇気を持てるよう
ガバメントリーチを超えて、官民のアクションを本書にまとめた。

ぜひ多くの方と議論を行い、
企業変革のムーブメントを日本中に起こしていきたい。

新型コロナウイルス感染症は、その国の弱点を浮き彫りにする。
課題が明らかになった今こそ、変革を起こすときである。

本書の構成

I. 研究会の意見整理

1. 多様性を包摂する企業組織への変革の具体的な方向性

- ✓ **企業トップ**の変革
～経営者は最も知的に精神的に高度な専門職～
- ✓ **取締役**の変革
～経験を積んだ多様な専門スキル経営陣によるプロ経営の実現～
～社長の指名が最大の任務～
- ✓ **管理職や将来の経営者候補者の育成プロセス**の変革
～部下の労務管理・指導・育成は管理職の基本業務～
～経営者候補の早い選抜～
- ✓ **ベテラン**の活躍
～ベテランこそが企業変革のキーパーソン～
- ✓ **人事部**の変革
～若者・女性に多様なキャリアパスを、人材戦略が経営戦略の肝～

2. 企業が取り組むべき35のアクションリスト

3. 企業組織の変革を阻害している政策の改革の方向性

- ✓ 転職すると損をする雇用慣行の改革
- ✓ 適切な報酬支払い・望む働き方を阻害している制度の改革
- ✓ 企業組織の新陳代謝を阻害している制度の改革

II. 研究会の意見整理を踏まえた現時点で検討中の政府のアクション

1. 企業変革を後押しする政府のアクション

(意見整理1に対応して)

2. 企業の変革を阻害している政策を改革する政府のアクション

(意見整理3に対応して)

I. 研究会の意見整理

- : 企業アクション
- : 政府アクション
- : II. に記載の具体的な政府アクション

1. 多様性を包摂する企業組織への変革の具体的な方向性

企業トップの変革 ~経営者は最も知的に精神的に高度な専門職~

破壊的イノベーションの時代を生き抜く企業に転換するため、生え抜きではなく、他社・海外子会社・スタートアップ等で経営経験を積んだ者が経営者となり、経営結果が評価された人物のみが経営者であり続けるべき。

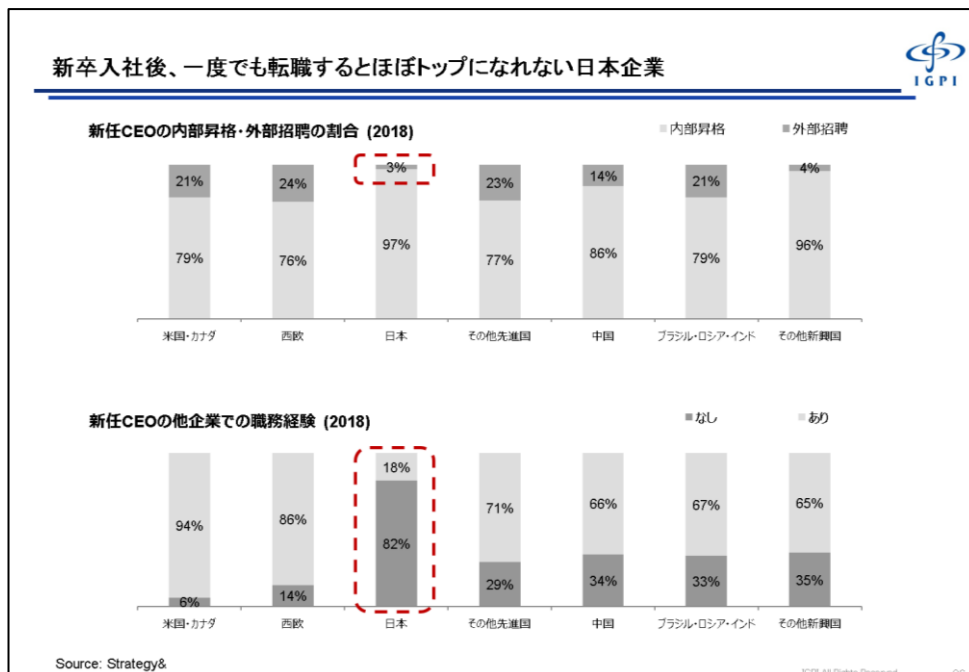
【問題意識】

- 破壊的イノベーションの時代に、日本型雇用慣行を続ける企業の弱み（＝多様性・開放性・流動性がないこと）が決定的になっている。
- 企業の失敗事例を見ると、ほとんどは経営が原因。
- 日本の経営者は圧倒的に生え抜きの男性が多く、多様性は皆無。一度でも転職すると経営者になれない。また、多様性がないことで最適な意思決定ができなくなっている。

（ソリューションの提案）

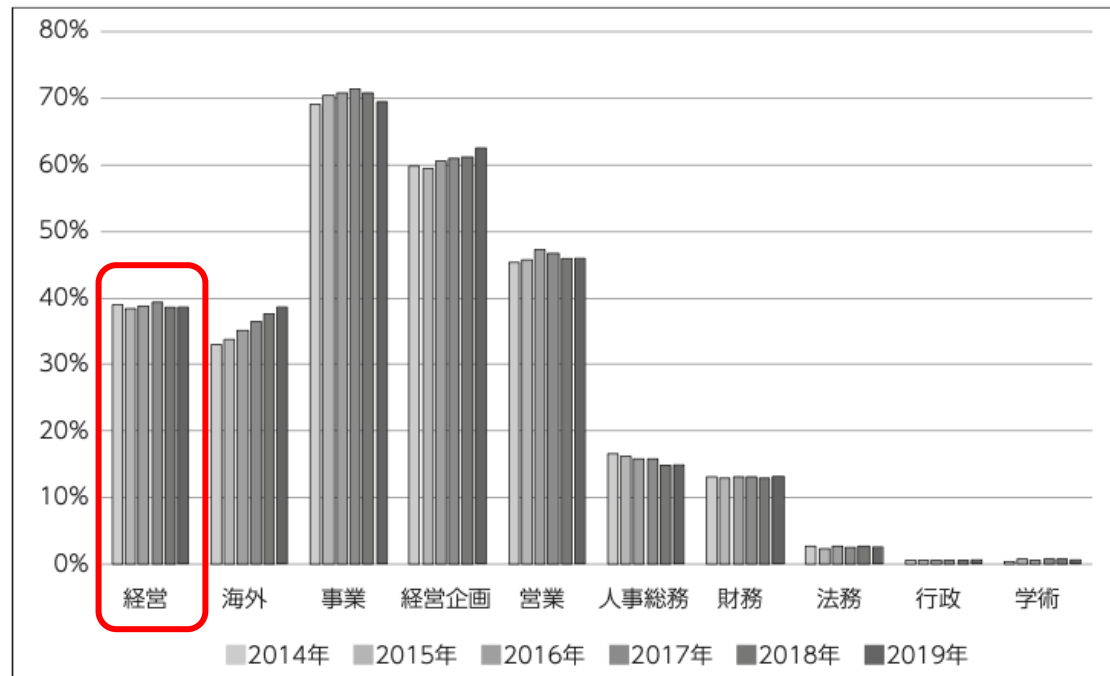
- 日本型雇用慣行を改め、多様性・開放性・流動性を取り入れる。
- センスの良い経営者は20年務めてもいいし、失敗したら2年でやめればいい。結果の評価を公正に受けることが重要。
- 経営者の生え抜き率82%を50%以下に10年で下げることが必要。■①-1・2■

参考① 日本のCEOは、生え抜き比率が突出（第3回研究会富山委員講演資料より）



※本書では、「生え抜き」とは、新卒入社以降一度も転職経験がない人材のことを指す。

参考② 過去に経営経験がある経営者は半分に満たない



出典：久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 山内浩嗣 瀬古進（2019）『英国企業取締役会およびトップマネジメントチームにおける多様性戦略〔上〕－日本企業のコーポレートガバナンス改革への示唆－』旬刊 商事法務 No.2209（9月15日号）

久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 山内浩嗣 瀬古進（2019）『英国企業取締役会およびトップマネジメントチームにおける多様性戦略〔下〕－日本企業のコーポレートガバナンス改革への示唆－』旬刊 商事法務 No.2211（10月5・15日合併号）92-101

取締役の变革

～経験を積んだ多様な専門スキル経営陣によるプロ経営の実現～

日本では CxO の種類が少ない。また、その個々の能力を最大限に経営戦略の策定に生かすことができていない。企業は取締役会の機能を再考し、必要な人材配置を行うべき。

(問題意識)

- 日本は CxO の種類が少なく、多様性もない。
- CxO の多様性がないことにより、最適な意思決定ができなくなっている。
- バイオ等のグローバル有名企業の CxO をみると、取締役は弁護士や博士のみだが、日本企業は学士卒が大半を占めている。
- 弁護士の取締役がいないので、取締役会を開催しても、弁護士に確認してから再度会議を開くことになってしまう。
- 日本の CFO は財務キャッシュフローの帳尻をあわせることが役割になっていて、経営戦略を考える立場にない。財務経営と戦略経営が全くリンクしていない。
- 経営人材としてのトレーニングが始まる年齢が非常に遅い。

(ソリューションに関する提案)

- CxO の種類を増やし、中途・女性・若者・外国人の多様性を持たせ、開示する。■②
- 1 ■
- CDO(Chief Diversity Officer)を設置し、事業計画に Diversity を入れる。■②- 1 ■
- 自社のミッションに即した社内・社外取締役の構成を検討し、配置。■②- 2 ■
- 取締役・執行役員に女性・若者のクォータ制度を導入すべき。■②- 1 ■・■③■
- 取締役・執行役員の条件に、デジタルスキルや他社経験、海外経験を追加すべき。■②
- 2 ■
- 社外取締役のみならず、社内取締役も含めてスキルセットを開示すべき。■②- 2 ■
- CxO が担当分野の専門能力を活かして経営戦略の策定にかかわるべき。

参考② CxO の普及状況の日英比較

		CxO制度導入企業割合
日本	TOPIX100	58.6%
	JPX400	38.1%
	東証 1 部	20.0%
英国	FTSE100	90.4%
	FTSE350	75.5%
	上場企業	61.7%

出典：久保克行 内ヶ崎茂 鈴木啓介 中川和哉 山内浩嗣 瀬古進 霧生拓也 (2021)『日本企業のトップマネジメントの現状と改革に向けた提言〔上〕日本企業のトップマネジメントチーム・取締役会改革の方向性』旬刊 商事法務 No.2253 (2月5日号)

～社長の指名がコーポレートガバナンスの核心～

社長の指名は、内部の論理ではなく、独立社外取締役を中心に構成される指名委員会が、会社の未来を託せる人選を行うべき。

(問題意識)

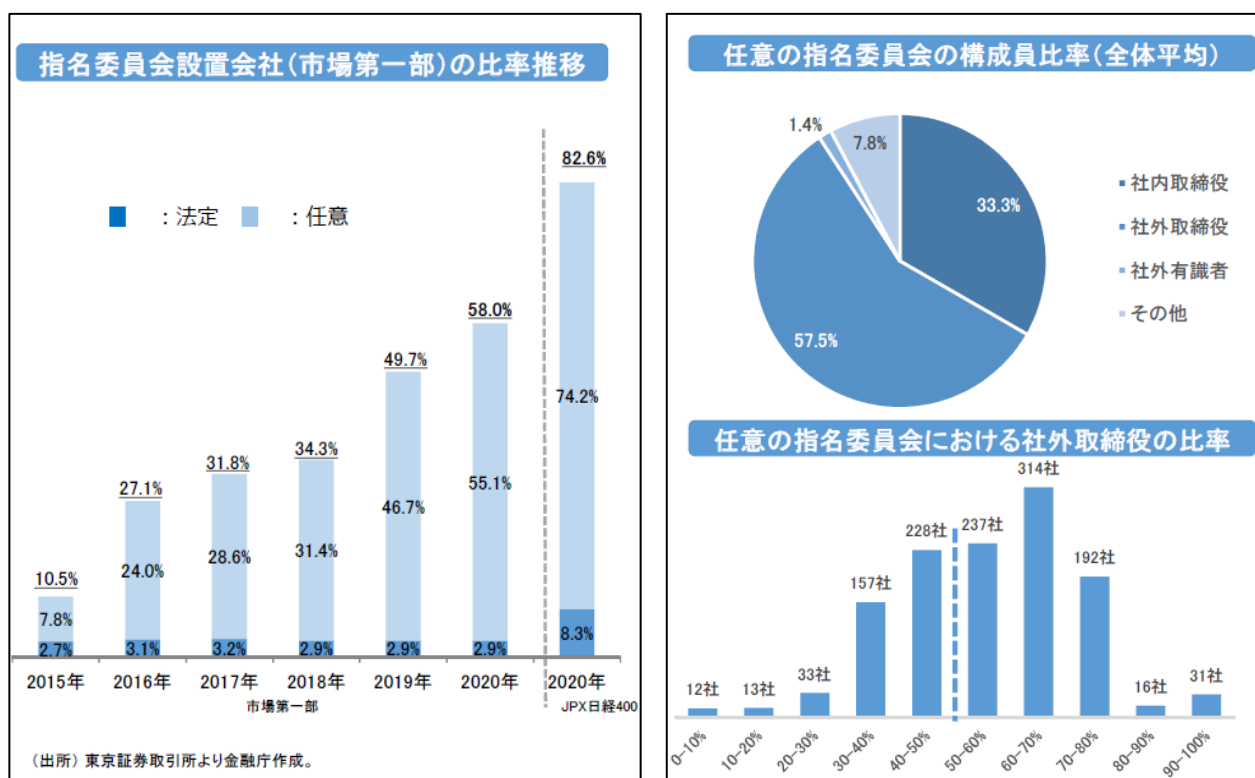
・会社の内部の論理でトップを選び、独立した第三者の目によるチェックも経て、真に会社
の未来を託せる人を選べていないことが問題の本質。

(ソリューションの提案)

●●独立社外取締役を中心に構成される指名委員会が社長を指名する仕組みを一般化すべき。 ■②—5■

参考③ 指名委員会設置会社の比率推移・任意の指名委員会の構成員比率・任意の指名委員会における社外取締役の比率

(「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)金融庁資料抜粋)



管理職や将来の経営者候補者の育成プロセスの変革

～部下の労務管理・指導・育成は管理職の基本業務～ ～経営者候補の早期選抜～

経験者優遇に基づく平社員・管理職・執行役員・経営者と順番に上がっていく年功序列型の人事慣行では、昇進が全般に遅れ経営者候補者が経営のトレーニングを受け始めるのが遅くなっている。経営者候補者を早期に特定して、計画的に経営経験を積ませるべき。管理職は部下の労務管理・指導・育成が基本業務。人事評価において部下の育成を重視すべき。

(問題意識)

- ・日本の管理職の指導力は海外に比べて低い。
- ・管理職は謙虚な姿勢で良くない情報こそ、上に挙げてもらおうという意識が足りない。
- ・物事的意思決定が密室で行われるため、経験者優遇傾向となってしまう。経験者でポジションが埋まり、若者が経験を積むこともできなくなる。
- ・管理職の多様性がない。若者登用率はむしろ低下している。遅い昇進は成長を阻む。
- ・360度評価を日本企業の25%くらいが導入しているが、管理職は結果を受け取るだけで改善行動をとらない。

(ソリューションの提案)

- 管理職は部下の育成が主要業務。
- 管理職は謙虚な姿勢で部下の声に耳を傾け、悪い情報を報告することを奨励すべき。
- 管理職の評価制度に人材育成を盛り込むべき。仕事の進捗管理はもちろんのこと、効果的なコーチングやメンタリング、フィードバック等を実施できているかを評価すべき。
- 若いうちから経営者候補者を特定し開示すべき。 ■②-4 ■
- 後継者計画を作り計画的に育成すべき。困難な仕事（タフ・アサインメント）の経験も重要。
- 管理職・経営者候補も、中途・女性・若者・外国人の多様性を持たせ、開示すべき。 ■②-1 ■
- 360度評価を実施するだけでなく、結果を改善行動につなげる仕組みや慣行が必要（被評価者が自らチームでシェアして行動・態度の変化についてアドバイスを受ける等）。

参考④ 管理職が部下の指導や部下の業務計画の管理をしない日本企業



(第2回研究会大湾委員
講演資料より)

ベテランの活躍 ～ベテランこそが企業変革のキーパーソン～

ベテランは人材のボリュームゾーン。リカレント教育を始めとする教育投資・人材投資により個人の能力を伸ばし、活躍の場を広げるべき。

(問題意識)

○一つの企業に長く勤めること自体が問題ではなく、時代に合わせて企業文化や考え方が変化しないことが問題。

○新卒一括採用・年功序列で40年間同じ考え方で硬直した人材ばかりの企業は通用しない。中途採用をどれだけ増やすかが、これからの日本の勝負。

○デジタル革命等の時代の波に乗り続けるため、「大人の義務教育」のような、新たなスキルの習得や学びの機会を企業が提供することが必要。

○各社は、企業独自の意思決定プロセスの通し方等の個社固有のスキルばかりを身に付けさせ、人材投資も教育投資もしていない。企業特殊的人的資本投資のリターンは大きく低下している。

(ソリューションの提案)

●●中途採用を増やす■④■

●ベテラン自身も時代や企業文化の変化に合わせて自分の思考・態度を変化させる。企業は求める思考・態度を明確に示し、フィードバックを提供。

●●個社固有のスキルではなく、他社でも通用するスキルを身につけさせるため、リカレント・リスキリング教育への参加を拡大すべき。■④■

●●社員の兼業・副業、転職を応援すべき。■⑤■

●●海外では大企業に就職数年後の起業も多い。こういった挑戦も応援すべき。■⑥■

参考⑤ 個社固有スキルは通用しない（第2回研究会大湾委員講演資料より）

下図：かつての賃金上昇率は、「経験年数」（社会人としての年数）より「在職年数」（勤続年数）が大きく影響した。一方、現在の30-40代は「在職年数」（勤続年数）よりも経験年数による賃金上昇率の方が高い。このことは、他社でも通用するスキルを持つ人材は同一企業への在籍を続けるより、自らのスキルを活かせる企業に転職する方が、評価され活躍できることを指す。

企業特殊的人的資本投資の リターンは大きく低下

コーホート別年齢/在職年数効果の限界効果

	コーホート		
	1955-1964	1965-1974	1975-1984
38歳時点			
経験年数	0.6%	0.7%	1.6%
在職年数	2.1%	2.0%	0.1%
50歳時点			
経験年数	-0.2%	0.4%	
在職年数	2.0%	1.4%	

(出典)大湾・佐藤(2017)「日本的人事の変容と内部労働市場」
川口大司編『日本の労働市場 経済学者の視点』第1章

人事部の変革

～若者・女性に多様なキャリアパスを、人材戦略が経営戦略の肝～

経験者優遇をやめ、若者も女性も、誰もが多様な経験を積み、専門性を高められる制度・ポジションの整備をするべき。また評価・報酬制度を整備するべき。ライフステージにあわせて細やかな個別サポートも実施し、自社内に多様なロールモデルを構築すべき。

(問題意識)

- 遅い昇進により、若年層の組織管理経験やリーダーシップスキル習得機会を奪い、リーダー不足を生んでいる。
- 昇進前に出産を迎える女性が出世機会を失い女性管理職不足につながっている
- 個々の状況に合わせた働き方の選択肢がない。身近にロールモデルがいない
- 年功制では、生産性と賃金が釣り合っていない。
- 他の人よりも 50%の時間しか稼働できないというだけで、高い評価がされない。
- 採用や評価に際して女性・年齢に対してバイアスがかかっている。バイアスが多様性の欠如を引き起こす。
- 女性自身にも、時間の制約により自分は責任のある立場にはたてないと思い込んでいる場合がある
- 企業と連携して、教育機関側が企業の求める人材育成ができていない課題はある。

(ソリューションの提案)

- CHRO（Chief Human Resource Officer：人材育成担当取締役）を筆頭に、人事部は経営戦略として、各管理職に社員全員の育成(アクションプラン)を考えさせるべき。
- ドイツ銀行や Bank Of America のように、人材市場向けにヒューマンキャピタルマネジメントの開示を行うべき。開示にあたっては、ISO30414 も参考にすべき。
- 社内公募制度や社内フリーエージェント制度の活性化によって、若者が社内で挑戦し、自らキャリアパスを作れる環境整備すべき。
- 若者にチャレンジさせる企業に見える化する。■③－3・4■
- 年功序列ではなく、能力に適したポジションを用意すべき。
- サバティカル休暇制度やスタートアップを含む他社への出向制度、復職条件付き退職制度等を活用し、自社外での経験を積むことができる環境を整備する。■⑥■
- 子育て世代に対する金銭的なサポートを充実すべき。
- 年功賃金制主流から職務給制主流へのリバランス。
- トライアルをしなければ失敗することもない。失敗しないことを評価するとトライアルしないことが合理的行動になる。トライアルしないと評価されない人事評価制度とし、トライアルした数を人事評価で加味すべき。
- 昇格には業績よりもリーダーシップ（行動）の評価を重要視すべき。
- 能力の適切な評価には、what ではなく how を評価できる適切な目標設定が重要。
- 誰もがバイアスを持つと認識する（データを用いて認識させる。自らのバイアスを開示させる。）
- バブルアサインメント制度（期間限定で役職を体験）を活用し、自信をつけさせる。
- 社内外のコミュニティを提供し、ロールモデルに触れる機会を提供する。

2. 企業が取り組むべき35のアクションリスト

企業トップの改革	1	研究会の提言に賛同し、賛同する取組について行動を開始する
取締役・ 執行役員の変革	2	取締役 CxO の種類を増加
	3	CxO の多様性（中途・女性・若者・外国人）の開示
	4	CDO(Chief Diversity Officer)設置し、事業計画に Diversity を入れる
	5	自社のミッションに即した執行役員、社内・社外取締役の構成を検討、配置し、スキルマトリクスとして開示する
	6	執行役員・取締役の構成に女性・若者のクォータ制度を導入する
	7	執行役員・取締役の適格要件にデジタルスキル・他社経験・海外経験を追加する
	8	CxO が担当分野の専門性を活かして経営戦略の策定に関わる
	9	独立した指名委員会が生え抜きにこだわらず、内部の論理によらず、社長を指名
	10	社外取締役・独立社外取締役の比率の増加
	11	管理職は部下の業務管理・指導・育成業務のプロとなる
管理職・ 経営者候補 の変革	12	謙虚な姿勢で部下の声に耳を傾け、悪い情報こそ報告を奨励
	13	管理職の評価制度に人材育成を盛り込む
	14	コーチングやメンタリング・フィードバックを実施し、部下を育成
	15	経験者優遇をやめ、若いうちから経営者候補を特定する
	16	後継者計画を作成し開示し、経営者候補には困難な仕事も経験させる
	17	管理職の多様性（中途・女性・若者・外国人）の開示
	18	360 度評価結果を改善行動につなげる（チームから助言を得る等）
ベテランの 活躍	19	中途採用を増加させる
	20	時代に合わせて企業文化や考え方を変化させるため、企業の求める思考・態度を明確に示し、フィードバックの機会を提供する
	21	リカレント・リスキリング教育（個社固有でない世間に通じる新スキル獲得）への参加の拡大
	22	兼業・副業・転職を企業が応援
	23	大企業経験後の起業も応援
人事部の 変革	24	CHRO 筆頭に人事部が経営戦略として、各管理職に社員全員の育成プランを作成させる
	25	人材市場に向けたヒューマンキャピタルマネジメントの開示（ISO30414 等を参考）
	26	社内公募や社内 FA 制度の活性化
	27	年功序列ではなく、能力に適したポジションを用意
	28	自社外経験の奨励（サバティカル休暇、出向、復職条件付き退職等）
	29	子育て世代に対する金銭的なサポートの充実
	30	トライアル数を人事評価で加味（※当然であるが、トライアル数を人事評価で加味することが適切ではない職種を除く）
	31	昇格には業績よりもリーダーシップ（行動）を重要視
	32	能力の適切な評価のため what ではなく、how を評価できる適切な目標を設定
	33	誰もがバイアスを持つと認識（データを用いて認識。バイアスを開示。）
	34	バブルアサインメント制度（期間限定で役職を体験）の活用
	35	社内外のコミュニティを提供し、ロールモデルに触れる機会を提供

3. 企業組織の変革を阻害している政策の改革の方向性

転職すると損をする雇用慣行の改革

10 年で市場の競争環境が激変する時代となっており、同一社に新卒で就職してから人生 100 年時代を同一社で過ごすことは難しくなっている。新卒一括採用・終身雇用・年功序列という日本型雇用慣行から、通年採用、流動性、中途・女性・若者・外国人と多様性のある組織になる新しい雇用慣行へと変わることが急務である。日本社会は、個別企業が法人として、同一会社での終身雇用を前提に従業員の人生の安寧・安泰・生活を保障する「個社法人共助主義」に依存してきた。あわせて、これに代わる包摂的なセーフティネットが必要ではないか。

(問題意識)

- ・企業年金は長く 1 つの会社に勤めるほど高い。
- ・退職金税制は長期雇用に有利。
- ・転職に対する支援等に比べて、同じ企業による雇用確保を支援する雇用調整助成金が広く利用されている。
- ・現状では、解雇規制によって実質的に大企業正社員のみが守られている

(ソリューションの提案)

- 休職者等の働いていない人・働けない人のサポートの仕組みを抜本的に考え直す [■⑦■](#)
- デジタルグロースに乗れない中間層をどうするのかも含めて議論の方向性を整理 [■⑦■](#)
- 退職所得への課税について、勤続期間が 20 年を超えると一年あたりの控除額が増加することとなっている退職所得課税について、これが転職の増加に対応していない、又は雇用の流動化の障壁となっていることから、働き方に中立な税制となるよう、課税の在り方について見直しを行うべき
- 米国以外の他の先進国の制度を参考に、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、選択肢の多様化を図ることを引き続き検討。 [■⑧■](#)

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。

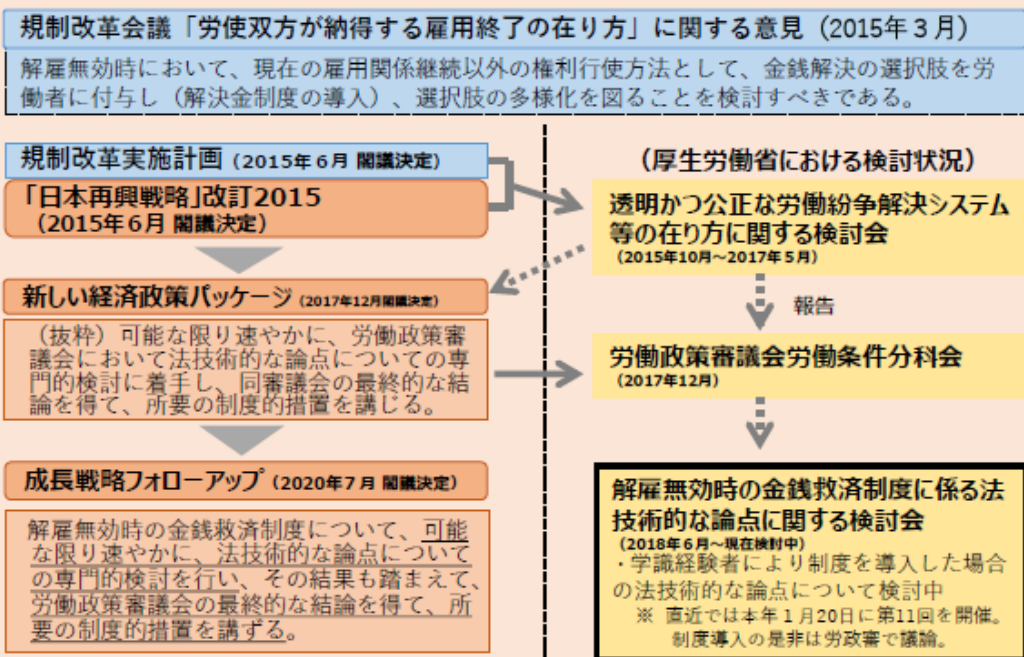
《日本の現状》

○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



《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

適切な報酬支払い・望む働き方を阻害している制度の改革

労働時間ではなく、勤続年数でもなく、その時点での個人の成果・評価に関して、その時点で報酬が支払われるべき。

(問題意識)

- ・労働時間も含め本人が望むよう自由に働く選択肢を作ってほしい。
- ・働き方改革が、シンプルに短時間労働を求めるメッセージとなっている。
- ・労働三法の基本原則である労働時間管理は、もともと工場労働の管理からスタートしており、時代にあわないのではないか。健康管理上必要な措置を講じつつ、新しい労働管理手法を研究すべきではないか。
- ・役員報酬 1 億円開示ルールによって、実質的な報酬キャップが発生し、報酬が顧問となってからの後取りになっている。また社長の賃金が天井になって、社員の賃金が上がりにくい要因（賃上げ阻害要因）ともなっている。

(ソリューションの提案)

- 働き方改革は個人の望む働き方の実現のために重要であるとのメッセージを強調すべき。
- 年功賃金制主流から職務給制主流へのリバランス。 ■⑨■
- 労働三法の基本原則である労働時間管理に代わる新しい労務管理手法は、健康管理上必要な措置を講じつつ、どのような手法がありうるか、研究が必要。
- 顧問ではなく、現役時代に適切な報酬を支払うようにするときに、賃上げの阻害要因とならぬよう、役員報酬の開示基準を 1 億円ではなく、役員報酬の上位 3 人といった別の基準に切り替えることを今後検討すべきではないか。 ■⑩■・■②—5■

参考⑦ 企業における能力評価式給与の事例

・三菱UFJ銀行

2022 年春の新卒採用から、デジタル分野等に優れた社員の初任給について、能力に応じて支払う制度を適用することを発表。これにより、新卒社員でも年収が 1000 万円以上になるケースもあり得る。一律の初任給を見直す事例は、大手銀行では初。

・富士通

約 15,000 人の、管理職以上を対象に、賃金体系を年功序列型から職責に応じたものに切り替えることで、高いスキルを有した人材が評価される評価体系に転換。

役員報酬個別開示義務

《指摘事項》

- 役員報酬1億円以上の開示義務について、海外はどのようなルールになっているか。

《日本の現状（制度等）と課題》

○企業内容等開示府令に基づき、上場会社等は、有価証券報告書において、役員ごとに、氏名、役員区分、報酬等の総額、報酬等の種類別の額を開示しなければならない（ただし、報酬等の総額が1億円以上である者に限ることができる）。

※さらに、2021年3月以降、個人別の報酬等の内容に関する決定方針等を有価証券報告書等で開示しなければならないこととされた。

○全証券取引所の上場企業2,403社のうち、2020年3月期の有価証券報告書で役員報酬1億円以上を個別開示した企業は256社であり、全体の10%弱。【出典：東京商工リサーチ】

課題/今後の展望

○報酬体系が企業価値の向上に向けた経営陣の適切なインセンティブとして十分機能しているか否かは、企業の中長期的な成長期待を判断する要素の1つとして、投資判断や対話において重視されている。我が国の役員報酬個別開示は上場企業全体の10%弱にとどまる一方、諸外国では法令上個別開示が義務付けられているところ。

○他方、有価証券報告書における役員報酬開示基準の見直し（1億円未満も含めて代表権のある取締役の報酬の開示）については、

- ・企業価値の向上に見合った報酬の提供を阻害しないという点では一つの案であるが、企業サイドなどからは企業の開示の負担が増加するといった反対が強く、投資家も必ずしも個別の報酬金額の開示を望んでいない。
- ・開示府令の改正（2019年3月期から適用）及び会社法施行規則の改正（2021年3月期から適用。開示府令も改正）により、役員報酬の開示の拡充を図ったところであり、まずはその開示状況を注視すべき。

（注）金融庁では、投資家・アナリスト及び企業からなる勉強会を開催し、有価証券報告書等における「記述情報の開示の好事例集」を公表しており、「役員の報酬等」についても公表しており、投資家が期待する開示が進んできているところ。

（注）金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告（平成30年6月）においても、報酬内容と経営戦略等との整合性の検証の進展や、我が国における役員報酬額の水準の変化等を踏まえながら、必要に応じて個別開示のあり方について検討すべきとされたところ。

《海外での取組事例等》

○諸外国において、役員報酬の個別開示のルール整備がなされているところ。近年も、米英における役員と従業員の給与格差開示義務の導入等、役員報酬の開示に対する要請は強まる傾向にある。

米	SEC規則に基づき、CEO・CFO及び報酬額上位3位までのエグゼクティブオフィサーの報酬に関し、報酬プログラムの内容や要素ごとの算定方法、株主総会決議の反映状況などを説明し、過去3年の報酬内容の一覧を開示。また、全取締役の報酬に関し、過去1年の一覧を開示。
英	会社法に基づき、全取締役の報酬に関し、報酬プログラムの内容や要素ごとの算定方法、株主総会決議の反映状況などを説明し、過去2年の報酬内容の一覧を開示。業務を執行する取締役の報酬に関しては、報酬プログラムを適用した場合の最大支払見込額なども開示。また、過去10年間のCEOの報酬額と同期間のトータルシェアホルダーリターンの推移を対比できるように開示。
独	執行役の報酬開示に関する法律に基づき、各々の執行役に支払われる報酬の総額は、氏名、固定部分及び変動部分に分類したうえで開示。
仏	会社法に基づき、当該事業年度において個々の役員に対して支払われた報酬及びあらゆる種類の利益の総額を年次報告書において開示。

【参考】Apple社の開示例
（2021年定時株主総会資料より抜粋）

Director Compensation - 2020

The following table shows information regarding the compensation received by each director who served on the Board during the year 2020. Compensation is shown in the table under "Director Compensation" (in \$,000, 2020, and 2019) and the related table under the section entitled "Executive Compensation". All amounts are for the year ended December 31, 2020, unless otherwise indicated.

Director	2020	2019	2018	2017	2016
Tim Cook	\$12,500,000	\$12,500,000	\$12,500,000	\$12,500,000	\$12,500,000
Al Gore	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
Andrea Jung	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
Deirdre Kenney	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
Michael S. Dell	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
David W. Forst	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
John W. Sirri	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
James D. Whitely	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
Director Compensation	\$15,500,000	\$15,500,000	\$15,500,000	\$15,500,000	\$15,500,000

Executive Compensation Table - 2020, 2019, and 2018

The following table shows information regarding the compensation received by each executive who served on the Board during the year 2020. Compensation is shown in the table under "Executive Compensation" (in \$,000, 2020, and 2019) and the related table under the section entitled "Director Compensation". All amounts are for the year ended December 31, 2020, unless otherwise indicated.

Executive	2020	2019	2018	2017	2016
Tim Cook	\$12,500,000	\$12,500,000	\$12,500,000	\$12,500,000	\$12,500,000
Al Gore	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
Andrea Jung	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
Deirdre Kenney	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
Michael S. Dell	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
David W. Forst	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
John W. Sirri	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
James D. Whitely	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
Executive Compensation	\$15,500,000	\$15,500,000	\$15,500,000	\$15,500,000	\$15,500,000

企業組織の新陳代謝を阻害している制度の改革

企業の M&A のディスインセンティブとなる「のれんの規則的償却」を撤廃すべき。

企業の再挑戦の支障となる上場撤退の基準を見直すべき。赤字上場を許すべき。

(問題意識)

- ・日本独自の企業会計基準で採用しているのれんの規則的償却が M&A のディスインセンティブとなっている。我が国のスタートアップの出口として、大企業の M&A による買収が少ないと指摘されているが、一因となっていることが考えられる。規則的償却を行わずに減損のみを行う IFRS や米国会計基準とそろえるべき。
- ・規則的償却を実施しない方が減損リスクに敏感になり、買収後にきちんとモニタリングをするようになるので望ましい。
- ・上場後にほとんど成長しないリピングデッド状態の企業が上場したままになっている
- ・一度起業に失敗した人も、二度目三度目の起業に挑戦できるようにするべき。二度目・三度目の起業は成功率が高い。
- ・投資マインドが止まらないように赤字を許す文化も重要。

(ソリューションの提案)

- 日本独自の会計基準を見直して、のれんの規則的償却をやめ、IFRS と会計基準を早期に統一するよう求める。
- 東証の上場基準・上場廃止基準の見直しの効果検証と必要なら追加措置の検討。
- 2022 年 4 月に予定されているプライム・スタンダード・グロース市場への再編にあたり、その効果を検証し、必要な場合、追加措置を検討。

参考⑨ 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。日本は、IFRS における規則的なのれんの償却の再導入について、IFRS 対応方針協議会において関係者の認識の共有を図りつつ、企業会計基準委員会（ASBJ）、日本経済団体連合会、日本証券アナリスト協会、日本公認会計士協会等から意見発信を行ってきた。政府関係文書としては、「日本再興戦略 2016」「未来投資戦略 2017」等がある。

日本経済団体連合会が 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している。のれんの償却を支持する理由としては、のれんは買収に要したコストの一部であり、買収後の損益を適切に表すためには償却が必要であること、のれんが示す価値は、時の経過とともに低下していくと考えられこと等がある。

米国財務会計基準審議会（FASB）は、2020 年 7 月のボード会議において、のれんの償却を再導入する方向で議論することを決定し、同年 12 月のボード会議において、のれんの償却年数について暫定決定している。

2020 年 12 月、企業会計基準委員会、日本経済団体連合会、日本証券アナリスト協会、日本公認会計士協会は、国際会計基準審議会が公表したディスカッション・ペーパーに対して、IFRS に規則的な再導入を求める意見書を提出したところである。今後、国際会計基準審議会（IASB）で審議が行われる予定である。

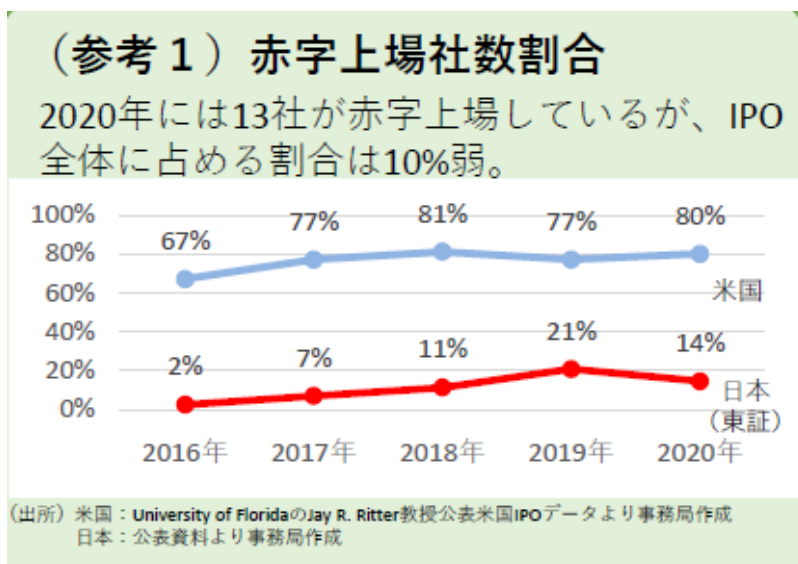
参考⑩ 東証の上場基準・上場廃止基準の見直し（第2回内閣官房作成資料抜粋）

○これまでの上場基準・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 ・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 ・10億円未満は上場廃止

○2020年11月に以下の上場基準の改訂を実施（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1000億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。
- ・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。

参考⑪ 赤字上場社数割合の日米比較（第2回研究会内閣官房作成資料抜粋）



以上のような本研究会で指摘された日本の組織の課題は、大学や行政にも共通の課題であり、改革に向けて同様の検討が必要との意見があった。

II. 研究会の意見整理を踏まえた現時点で検討中の政府のアクション

1. 企業の変革を推進する政府アクション（意見整理1に対応して）

企業トップの変革むけて

■①-1■ ムーブメント

- ・研究会と経団連や同友会、新経連、各企業と意見交換やセミナーを実施
- ・各社のベストプラクティスの周知
- ・本研究会提言に賛同する企業の実行宣言書の HP 上での公開

参考⑫ HP イメージ



■①-2■ 経営者の生え抜き率を下げる

他社経験を持つ経営者の割合に関して、KPI 策定の検討を行う

取締役・執行役員・管理職等の変革むけて

※ ■②■は、いずれも今春のコーポレートガバナンス・コードの改訂に関するもの。詳細は別紙を参照。

■②－１・③■ 多様性の確保に向けた取組

■②－１■ 今春のコーポレートガバナンス・コードの改訂

本年４月に公表されたコーポレートガバナンス・コード改訂案において、取締役会や経営陣を支える管理職においてジェンダー・国際性・職歴・年齢等の多様性が確保され、それらの中核人材が経験を重ねながら、取締役や経営陣に登用される仕組みを構築することが極めて重要という観点から、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と測定可能な自主目標の設定等を上場企業に対して求めるべきこととされた。

■③－１■ 第５次男女共同参画基本計画における新目標

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。これに向けて、2022年までに東証一部上場企業役員に占める割合を12%とする目標を設定した。

■③－２■ 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」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）。

■③－３■ 若手に活躍の機会を与えている企業の見える化

企業における若者抜擢・登用に対する理解促進、協力企業を増やしていく環境整備が重要であることから、若手に活躍の機会を与えている企業の取組をHP上で公開をする。

■③－４■ 若者雇用促進法における推進

若者雇用促進法に基づき、若者の採用・育成に積極的で雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚労大臣が認定する「ユースエール認定制度」について、新たに役員・管理職の若者割合の公表を認定基準とすることを検討する。

■③－５■ 女性・若者のクォータ制度の導入に向けて

女性・若者のクォータ制度の導入に向けて、諸外国の事例等の研究を行い、課題・問題点の洗い出し等を進める。

■②-2■ 取締役の持つスキルに見える化

本年4月に公表されたコーポレートガバナンス・コード改訂案においても、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）と各取締役のスキルとの対応関係の公表、その際、特に、他社での経営経験を有する経営人材の独立社外取締役への選任を求めるべきこととされた。

上場企業においては、今春改訂予定のコーポレートガバナンス・コードに基づき、コンプライ・オア・エクスプレインの枠組みの下で、こうした取組を進めることで、異なるスキルを反映した多様な視点や価値観を取締役会の議論に反映し、組織の硬直化を打破していくことが必要である。その際、急速なデジタル化・グローバル化の進展への対応の観点から、個々の企業の置かれた状況を踏まえて、デジタルスキルや海外経験を取締役会が備えるべきスキルとすることも考えられる。

■②-3■ 独立社外取締役の比率拡大

本年4月に公表されたコーポレートガバナンス・コード改訂案において、プライム市場上場企業において、独立社外取締役を3分の1以上選任することを求めるべきこととされた。

■②-4■ 人的資本の開示等を通じたタレントマネジメント

本年4月に公表されたコーポレートガバナンス・コードの改訂案においても、人的資本への投資の重要性に鑑み、経営資源の配分が取締役会において実効的に監督されるとともに、人的資本への投資についてわかりやすく具体的な開示を進めるべきであるとされている。

また持続的な企業価値の向上に向けた企業の人材戦略の変革を促進する観点から、経営戦略と連動した人材戦略に基づき多様な個人が活躍している企業の調査分析を実施し、先進的な企業の取組の選定等を行い、労働市場や資本市場に対して積極的に発信すべきである。

■②-5■ 指名委員会、報酬委員会の適切な関与

本年4月に公表されたコーポレートガバナンス・コードの改訂案において上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする、独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきであるとされた。

特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきであるとされた。

ベテランの活躍・人事部の変革に向けて

■④■ 中途採用・出向の推進

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た（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 等により公表する。

また転職・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として、平成 30 年に示し、経済界に周知・要請を行った「年齢にかかわりない転職・再就職者の受入れ促進のための指針」について、その後の企業における取組状況についてフォローアップを行う。

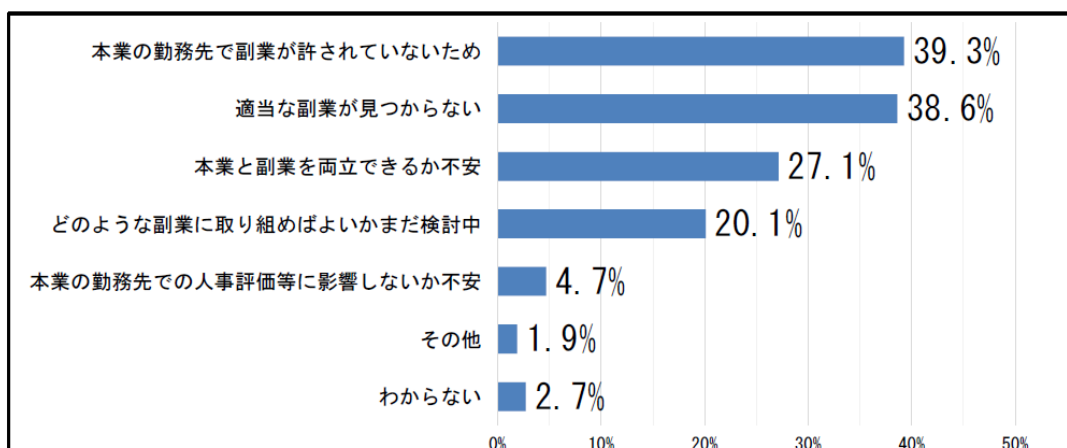
加えて、産業雇用安定センターによる出向・移籍支援等は実施しており、令和元年度で 9417 件の実績がある。2020 年度第 3 次補正予算と次年度予算で、雇用関係を維持しつつ労働者を他社へ出向させる「在籍型出向」を支援するために、「産業雇用安定助成金」を創設した。コロナ禍の厳しい雇用情勢の中で、リカレント教育や、ハローワーク・民間企業等におけるマッチング支援の強化などに取り組む必要がある。

■⑤■ 兼業・副業の推進

兼業・副業などの推進に向け、企業が安心して兼業・副業に取り組むことができるよう、ガイドラインを改正したところであるが、主な就業先の 4 割で兼業・副業が許されていないことから実施できない状況にあることに鑑み、ガイドラインの周知広報を徹底するとともに、経済界に対して兼業・副業の推進に向けて要請（就業規則の禁止規定の削除等）を行う。

副業を行っていない理由

○約 4 割が、本業の勤務先で副業が禁止されている。



（注）資料：内閣府「第 2 回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（2020 年 12 月）
「副業に関心があるが、行っていない就業者への質問についての回答を集計。」

■⑥－１■ 出向起業支援制度

大企業内では事業化に踏み切れない新規事業案件つき、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資本が独立したスタートアップを起業し、起業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（出向起業）を、補助金交付により支援している（令和元年度補正予算事業を通じて 0.3 億円で 9 事業者を補助）。

■⑥－２■ サバティカル休業制度の導入について

若手社員に対し、勤続 5 ～ 10 年ごとに社外に出て、他企業での就労や起業、留学、大学院等における学び直しを行うための「サバティカル休業制度」について、企業での取組状況等を把握・分析した上で、課題を洗い出し、当該制度の導入に向けた研究を行う。

2. 企業の変革を阻害している政策を改革する政府のアクション（意見整理3に対応して）

転職すると不利になる雇用慣行の改革

■⑦■ 労働移動・デジタルスキル習得の支援策

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中、非正規労働者や女性の労働者が時間の制約の少ない事務職などに労働移動できるシステム作りに向けた支援を行う。

また、介護やデジタル分野など求人・求職ニーズの高い分野の訓練コースの設定促進、求職者支援訓練・公共職業訓練の訓練期間・訓練時間等の多様化・柔軟化の取組を定着・拡大する。

加えて、デジタル技術の進歩やそれに伴う社会の変化が加速する中、デジタル人材が不足していることを踏まえ、企業や自治体のDXに必要な人材の育成・確保に向けた取組を進める。

■⑧■ 解雇規制

雇用の流動化を促進するためにも、現在、厚生労働省で検討を行っている「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」における検討を加速し、その後の労働政策審議会の結論を可能な限り速やかに得て、所要の制度的措置を講ずる。

適切な報酬支払と望む働き方を阻む制度の改革

■⑨■ ジョブ型雇用の推進

経済界においてはメンバーシップ型雇用とジョブ型雇用のハイブリット導入への取組が進められており、これまでの日本型雇用慣行からの転換を進めるため、経済団体に対し、ジョブ型雇用に関するベストプラクティスの収集・企業への提供等に取り組むよう、政府として要請する。

■⑩■ 相談役・顧問の役割の見直し、役員報酬体系の見直し

株主等に対して責任を負っていない相談役・顧問が、社長・CEOの選解任や経営に影響力を行使している事態が生じている場合には、現役の経営陣が社内で適切なリーダーシップを発揮する観点から問題であり、改善する必要がある。また、相談役・顧問として報酬を得ることを前提に、現役時代の社長・CEOの報酬が低く設定されており、報酬の後払いとなっている会社においては、現役の経営陣に対する報酬の引き上げと、相談役・顧問の位置づけや報酬の見直しを組み合わせることで、適正化を図っていくべきである。

こうした取組を進めるにあたっては、法定または任意の指名委員会・報酬委員会を活用するなど社外者の関与を得ることを検討すべきである。

なお、社長・CEO経験者については、積極的に他社の社外取締役役に就任して、その長年の経営で培った経営の知見を活用することが、社会への貢献という観点から期待される。

コーポレートガバナンス・コード改訂案 (本研究会での委員ご指摘関連事項抜粋)

2021年4月21日(水)
内閣官房成長戦略会議事務局

企業の中核人材における多様性の確保

補充原則

2－4① 上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。

また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

【原則4－11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

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、**職歴**、**年齢**の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

取締役会の機能発揮①

原則 4－8．独立社外取締役の有効な活用

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、**プライム市場上場会社**はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも~~2名3分の1~~（**その他の市場の上場会社においては2名**）以上選任すべきである。

また、~~上記にかかわらず~~、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、~~少なくとも3分の1以上過半数の~~独立社外取締役を選任することが必要と考える**プライム市場上場会社**（**その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社**）は、~~上記にかかわらず~~、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

補充原則

4－11① 取締役会は、**経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で**、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、**各取締役の知識・経験・能力等を一覧化した**いわゆる**スキル・マトリックス**をはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、**他社での経営経験を有する者を含めるべきである。**

取締役会の機能発揮②

補充原則

4－10① 上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（**後継者計画を含む**）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする~~任意の指名委員会・報酬委員会など~~、独立した**指名委員会・報酬諮問委員会**を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、**ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。**

特に、**プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。**

サステナビリティを巡る課題への取組み（人的資本への投資等）

補充原則

- 3－1③ 上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。
- （略）

補充原則

- 4－2② 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。
- また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。