

企業組織の変革に関する研究会(第8回)議事要旨

日時:2021年7月12日(月) 7:45~9:00

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、東哲郎氏

○冒頭、西村大臣より、以下のような発言があった。

- ・ 意思決定が早く、イノベーションを起こすことが出来る企業組織を作るためのこれまでの研究会での議論は、骨太の方針等にも盛り込み閣議決定しているところ。
- ・ 日本の大企業は、その大きさゆえ意思決定の遅さや多様性に欠ける部分、またはイノベーションが起こしにくい風土もある。東京エレクトロンという大企業が如何に企業内を変革し、グローバル化時代に対応してきたのか、東氏のお話を参考にして、今後組織変革の大きなムーブメントを起こしていきたいと考えている。

<議事「①東京エレクトロン 元会長・社長 東哲郎氏よりプレゼンテーション」について>

○東京エレクトロン 元会長・社長 東哲郎氏より、資料2に沿って、競争力を保つための組織文化・意識とその変革について、ご自身の経験も踏まえつつ説明が行われた。

<議事「②自由討議」について>

○東氏及び委員から以下の意見があった。

【経営者人材について】

- ・ 社長の指名については、指名委員会で要件を定め、将来の社長候補者のリストアップをして評価を追跡していくやり方がある。指名の観点として年齢も大事だが、精神的な若さは最低限の要件として必要。
- ・ 過去の成功体験から脱して新しいイノベーションを生み出していくためには、アメリカのような、ベンチャー投資など新たに稼ぎを作り出すことにプライオリティを置く経営陣へ変革していくことが重要。
- ・ そのためには、株主を代表する社外取締役などから変えていくことが重要。日本では、銀行などの意見が取締役会の意見の主流になり、元本を保証するためにリス

ク回避的な選択をする傾向がある。対して、アメリカでは機関投資家等がより新たな稼ぎを求めることを重視し、取締役会が構成されている。

- ・ 経営者となる人材の育成については、世界を見ながら成長をしていく経営力を育てるという意味で、早くから海外での経験を積ませることが重要。
- ・ 報酬制度・報酬額が大幅に違う海外から優秀な人材を採用する上での工夫として、報酬を一時金としてまとまった分を与え、その後に社内の報酬制度を進化させていく、という措置が考えられる。

【半導体産業について】

- ・ 半導体による技術革新、という方針に産業を変えていくということを基本として、部品を生み出す技術を発展させるという観点で、人材や技術面などの強化を図る必要がある。

【社内組織の変革について】

- ・ 社員においても、国内のマーケットに重きが置かれている現状に危機感を持ち、グローバルなマーケットを意識するための教育や、早くから海外経験を積ませることが必要。
- ・ 企業がガバナンス改革やESGやSDGsといった社会的責任を果していく際に、利益追求がその経済的な基盤となる点を認識することが重要。

【女性の登用について】

- ・ 女性を登用する施策を考える際、男性と同じような働きが出来る女性を評価・登用し、男性的な労働や形態を求めるのではなく、女性として個性や特性を活かしていく考え方を取るべき。そうしたことが理系の女性の増加や女性の活躍の幅が広がることに資するのではないか。

～ 以 上 ～