

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「年齢にかかわらず転職・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。