

プロジェクトT報告書

～「デジタル化」の掛け声だけで、日本の危機は解決しない。
日本の組織を開放し、若者の抜擢と挑戦を！～

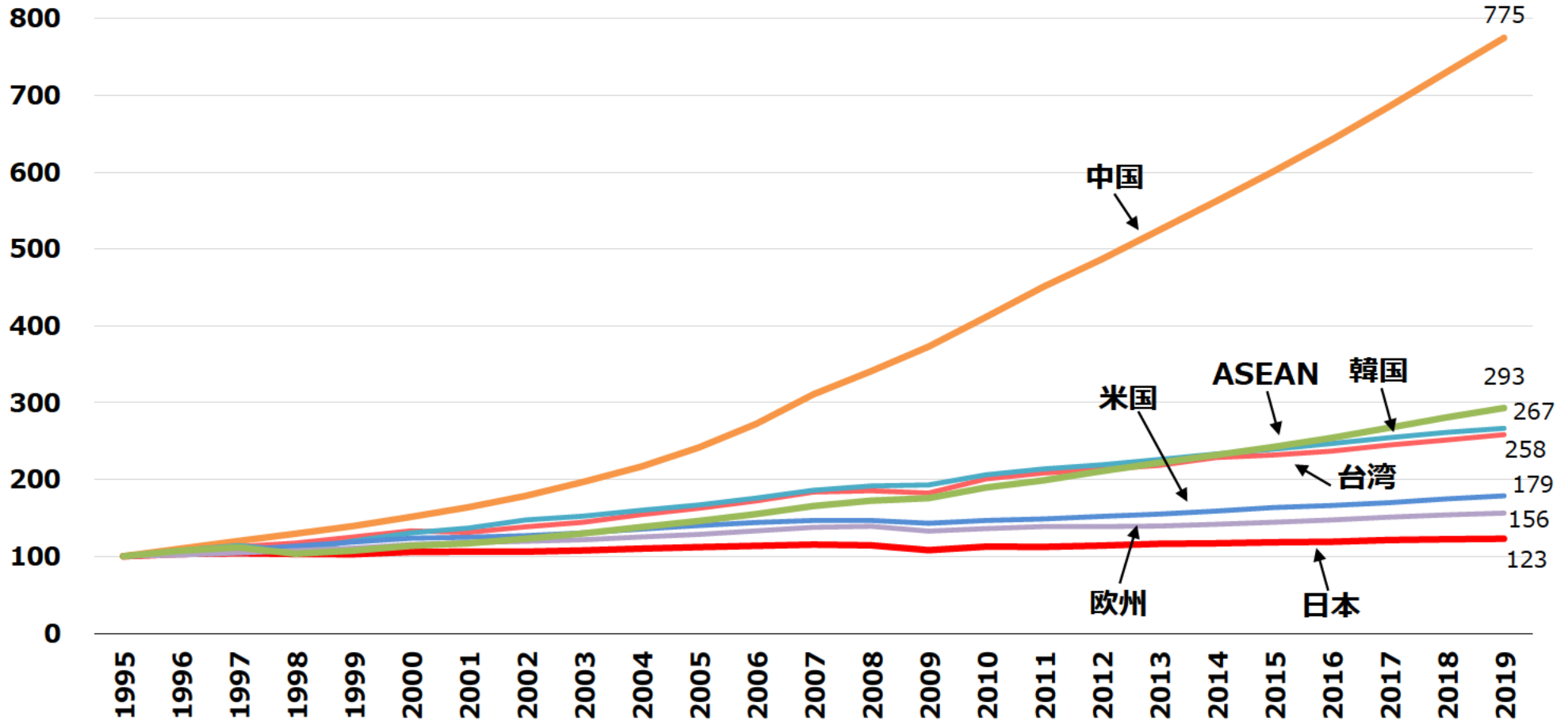
令和2年10月

成長するアジア、低迷する日本①

○ 1995年から2019年にかけて、中国のGDPは7.8倍、ASEANは2.9倍、韓国は2.7倍、台湾は2.6倍。一方、日本のGDPはわずか1.2倍にとどまり、成長するアジアの中で、独り低迷している。

実質GDPの推移 (1995年の実質GDPを100とした場合)

実質GDP
(1995年=100)



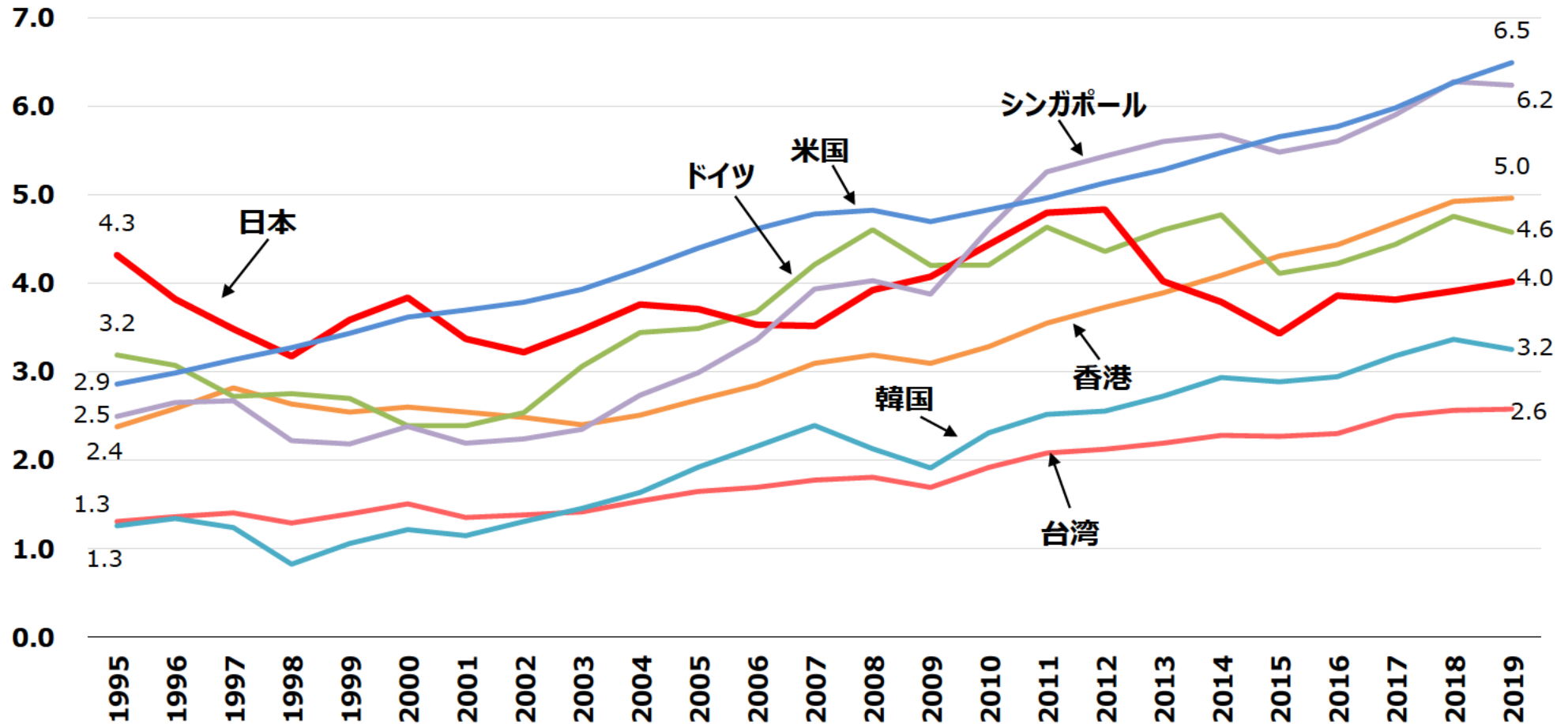
(注) 2015年基準で実質化。
(出所) UNCTAD statを基に作成。

成長するアジア、低迷する日本②

○ 1人当たり名目GDPは、1995年には日本が首位であったが、2019年には、米国やドイツだけでなく、シンガポールや香港より低い水準。台湾や韓国との差も縮まっている。

1人当たり名目GDP
(万ドル)

1人当たり名目GDPの推移



(出所) UNCTAD statを基に作成。

競争力を失う日本企業

○ 企業の株価の時価総額ランキングを見ると、2020年7月の上位100社は、米国60社、欧州17社、中国14社となっており、日本企業はトヨタとソフトバンクのわずか2社。日本企業は、世界の競争から脱落しつつある。

世界時価総額順位（2020年7月1日時点）

順位	企業名	所在国	時価総額 (億ドル)	2010年7月 順位
1	サウジ・アラビアン・オイル	サウジアラビア	17,434	トップ100外
2	アップル	米国	15,782	3
3	マイクロソフト	米国	15,523	5
4	アマゾン・ドット・コム	米国	14,358	トップ100外
5	アルファベット	米国	9,829	21
6	フェイスブック	米国	6,773	トップ100外
7	テンセント・ホールディングス	中国	6,146	トップ100外
8	アリババ・グループ・ホールディング	中国	5,793	トップ100外
9	パークシャー・ハサウェイ	米国	4,325	7
10	ビザ	米国	3,766	96
11	ジョンソン・エンド・ジョンソン	米国	3,698	12
12	ウォルマート	米国	3,390	9
13	ネスレ	スイス	3,313	11
14	ロシュ・ホールディング	スイス	3,031	29
15	マスターカード	米国	3,023	トップ100外
16	P&G	米国	2,970	10
17	J P モルガン・チェース・アンド・カンパニー	米国	2,842	19
18	ユナイテッドヘルス・グループ	米国	2,824	トップ100外
19	TSMC	台湾	2,786	トップ100外
20	ホーム・デポ	米国	2,669	トップ100外
21	貴州茅台酒	中国	2,655	トップ100外
22	サムスン電子	韓国	2,614	47
23	インテル	米国	2,490	39
24	中国工商銀行	中国	2,429	4
25	エヌビディア	米国	2,344	トップ100外

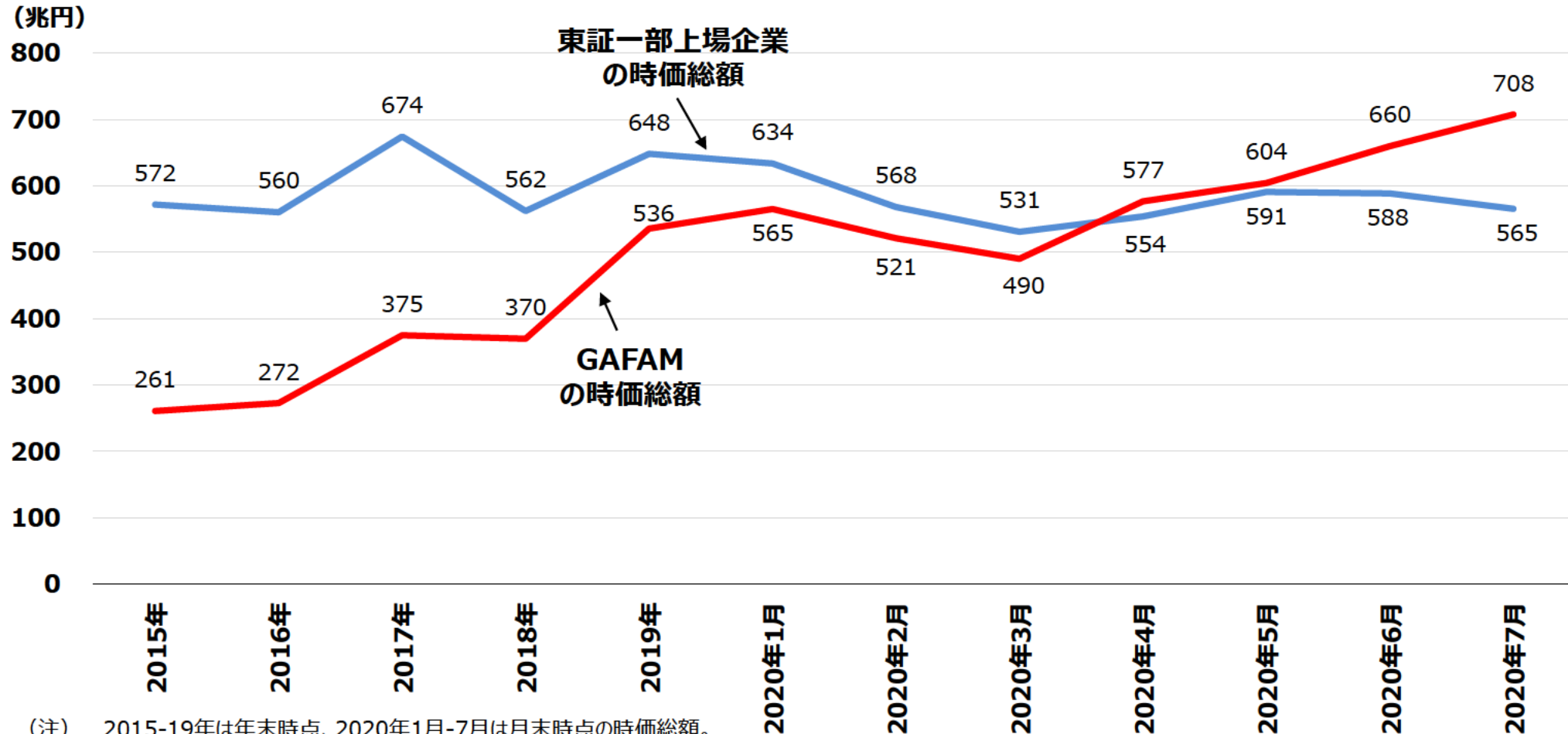
順位	企業名	所在国	時価総額 (億ドル)	2010年7月 順位
26	ベライゾン・コミュニケーションズ	米国	2,262	54
27	LVMHモエヘネシー・ルイヴィトン	フランス	2,228	トップ100外
28	ノバルティス	スイス	2,161	26
29	ネットフリックス	米国	2,136	トップ100外
30	AT&T	米国	2,130	18
31	アドビ	米国	2,110	トップ100外
32	ペイパル・ホールディングス	米国	2,083	トップ100外
33	テスラ	米国	2,077	トップ100外
34	ウォルト・ディズニー	米国	2,041	81
35	中国建設銀行	中国	2,031	8
36	トヨタ自動車	日本	2,022	30
...				
88	ソフトバンクグループ	日本	1,080	トップ100外
89	IBM	米国	1,053	15
90	シティグループ	米国	1,048	34
91	タタ・コンサルタンシー・サービス	インド	1,040	トップ100外
92	ペトロチャイナ	中国	1,030	2
93	ウェルズ・ファーゴ	米国	1,029	24
94	グラクソ・スミスクライン	英国	1,025	49
95	ロウズ	米国	1,024	トップ100外
96	ピンデューオデュオ	中国	1,023	トップ100外
97	ボーイング	米国	1,018	トップ100外
98	ハネウェルインターナショナル	米国	1,011	トップ100外
99	ロッキード・マーチン	米国	1,011	トップ100外
100	クアルコム	米国	1,010	100

トップ100企業は、米国60社、欧州17社、中国14社、日本2社、インド2社、オーストラリア1社、カナダ1社、韓国1社、サウジアラビア1社、台湾1社。

躍進する米国IT企業

○ コロナ危機にもかかわらず、米国のIT企業GAFAM（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン、マイクロソフト）の時価総額は上昇。2020年4月、東証1部上場企業全体の時価総額を上回り、その差が開きつつある。

東証1部上場企業とGAFAMの時価総額



(注) 2015-19年は年末時点、2020年1月-7月は月末時点の時価総額。
GAFAMの時価総額は、当該時点の円ドルレートを用いて円換算したもの。
東証1部上場企業数は2020年7月31日時点で2,173社。

(出所) 日本取引所グループ、Bloombergを基に作成。

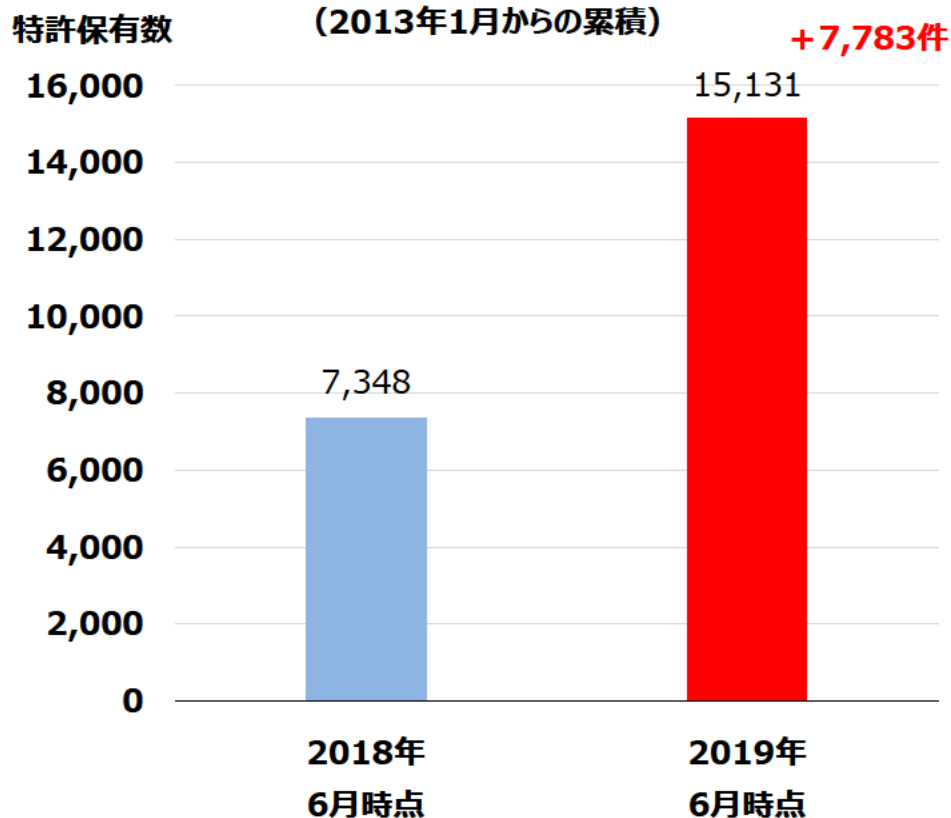
5G関連特許の保有状況

- 5G分野の重要技術に関する特許（国際標準の規格を満たすために必ず利用する必要がある特許）の保有企業は、米国、中国、韓国等の海外企業が上位を占め、NTTドコモ、シャープ、ソニーといった日本企業は数%にとどまる。

5G標準規格必須特許の保有数

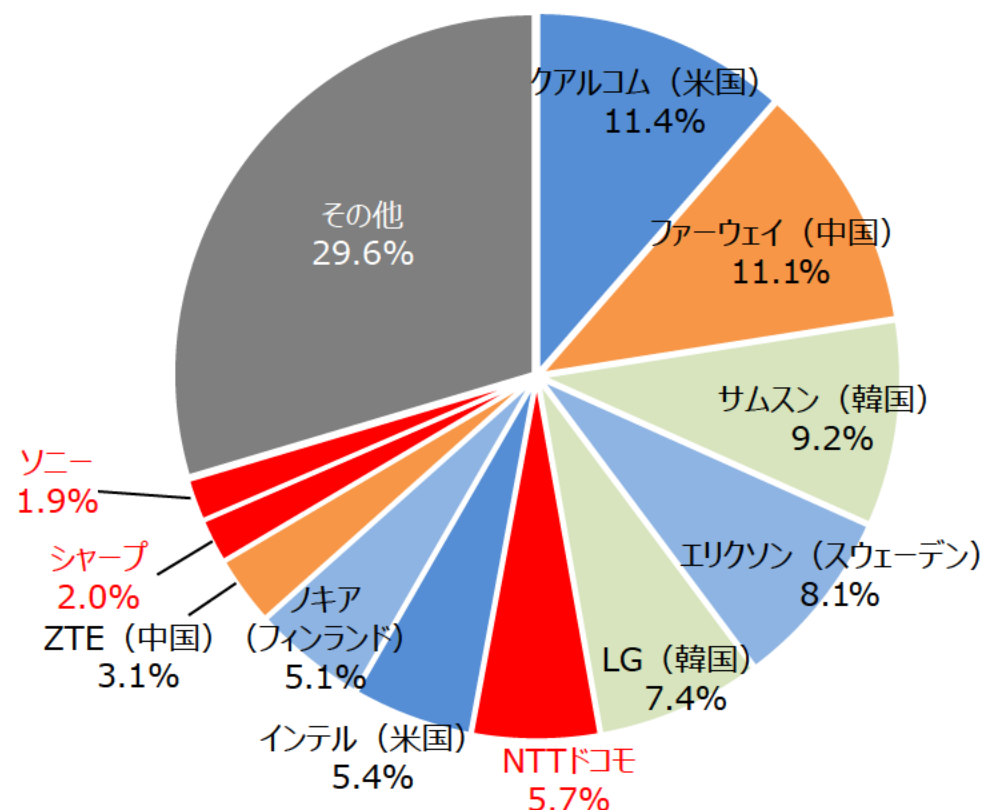
特許数の推移

(2013年1月からの累積)



特許の企業別保有割合

(2019年6月時点の累積保有数)



(注) 標準規格必須特許：国際標準の規格を満たすように商品・サービスを提供する場合に、必ず利用しなければならない技術に関する特許。

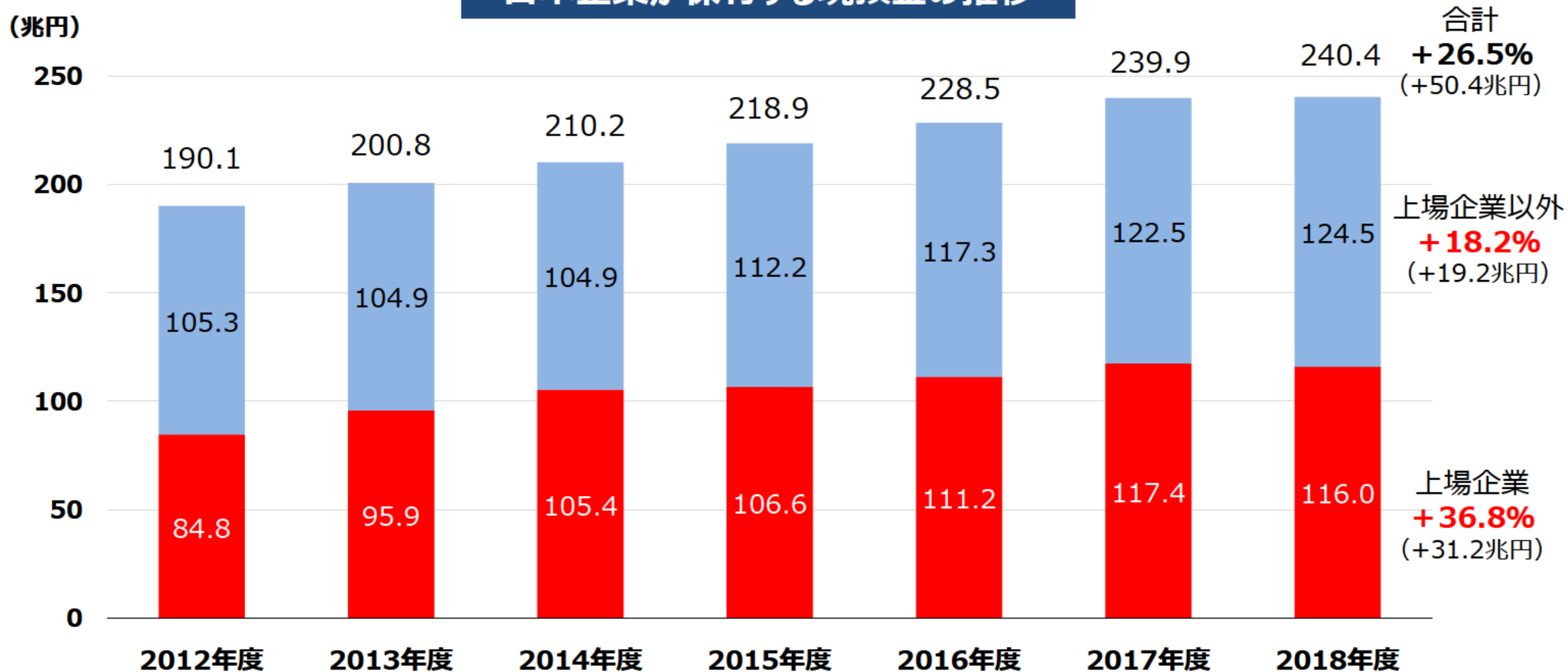
調査期間は2013年1月1日から2019年6月30日まで（左図の左棒は2018年6月30日まで）

(出所) サイバー創研「5G標準規格必須特許（5G-SEP）候補および標準化寄書調査報告書」を基に作成。

未来に投資できず、現預金を増やした日本企業

- 日本企業が有する現預金は、2012年度から2018年度に50兆円（26.5%）増加。
- 日本企業の経営者は、アベノミクスの恩恵を未来への投資に回さなかったため、2010年代に競争力が低下。

日本企業が保有する現預金の推移



(注) 金融・保険業を除く数字。

上場企業：東証1部・2部、大証、名証などを含む全上場企業

上場企業以外：日本に本店を有する会社（合名会社、合資会社、合同会社、株式会社）のうち、上記上場企業を除いたもの。

現金・預金額：現金、預金、流動資産の有価証券の額の合計

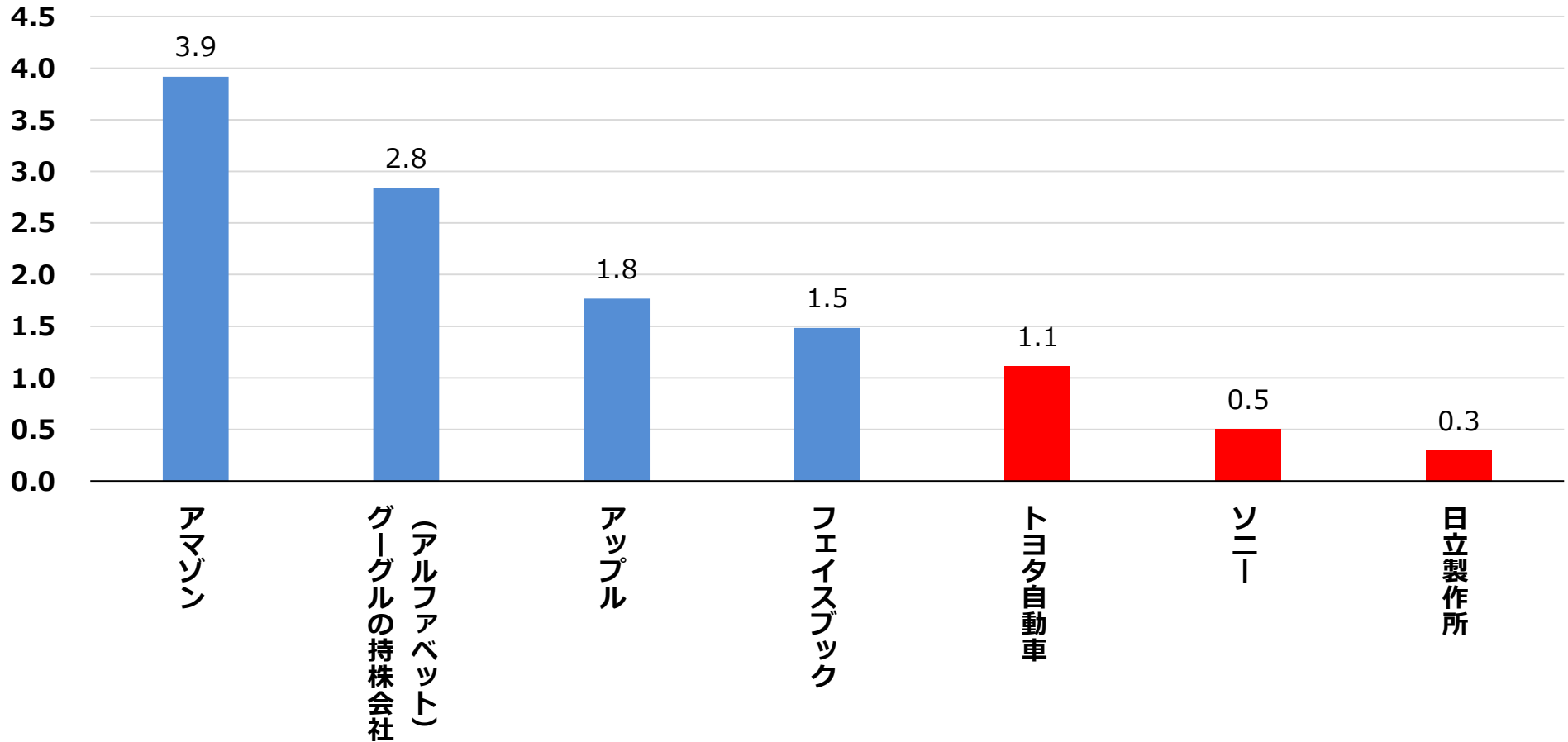
(出所) 財務省「法人企業統計」、Bureau van Dijk「Orbis」を基に作成。

未来に投資するGAFA、投資できない日本企業

- 米国のGAFA（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン）は、日本企業をはるかに超える研究開発投資を実施。
- 今回のコロナ危機において、GAFAが機動的に対応できているのは、危機前から着実に投資を進めていたから。

GAFAと日本の大企業の研究開発費（2019年度）

研究開発費
(兆円)



(注) 米国企業の研究開発費は、2019年の円ドルレート of 平均値（日本銀行「東京外為市場における取引状況」における平均レート）で計算。

(出所) Bloombergを基に作成。

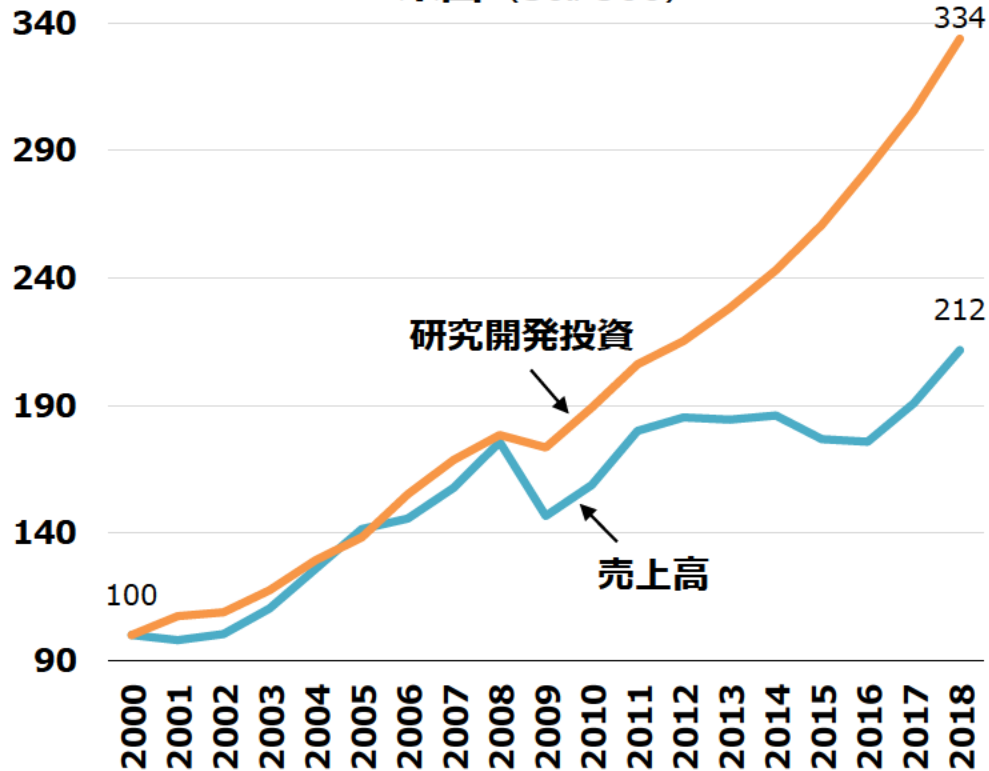
未来に投資する米国企業、投資できない日本企業

- 2010年代に、米国の上場企業は売上高の伸びを大きく上回って研究開発投資を増加。一方、日本の上場企業は売上高が伸びた分だけ、研究開発投資を増加。
- 研究開発投資 = 未来への投資が進まなかったことが、日米企業の格差を生んでいる原因。

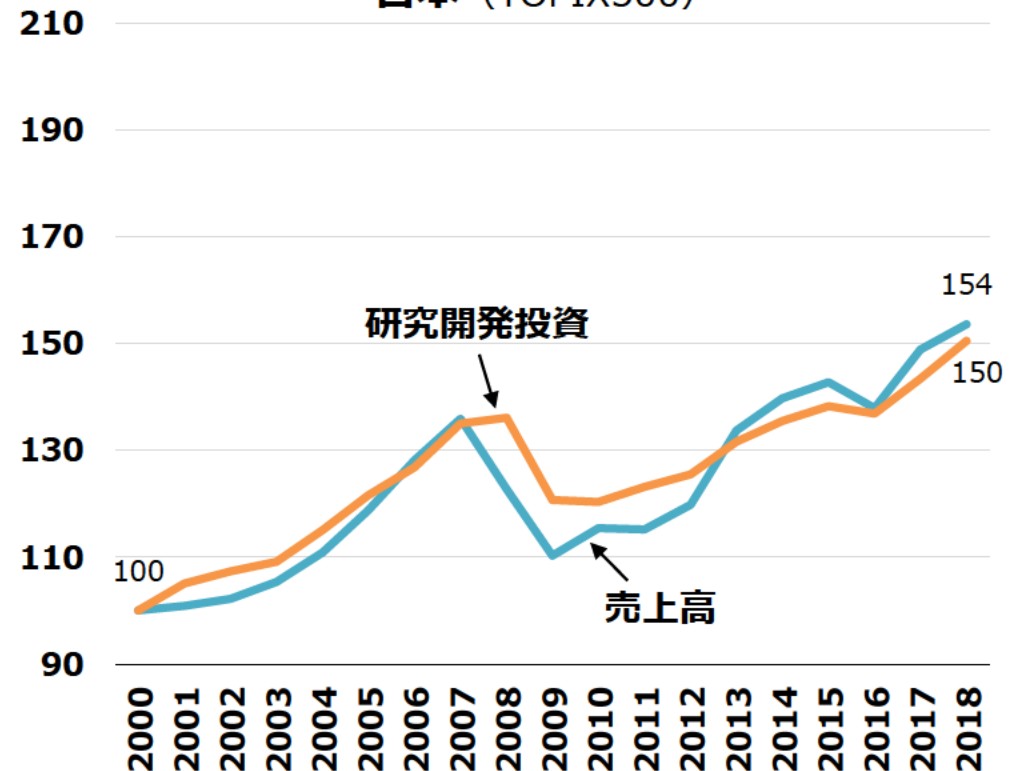
大企業の売上高と研究開発投資

(2000年=100)

米国 (S&P500)



日本 (TOPIX500)



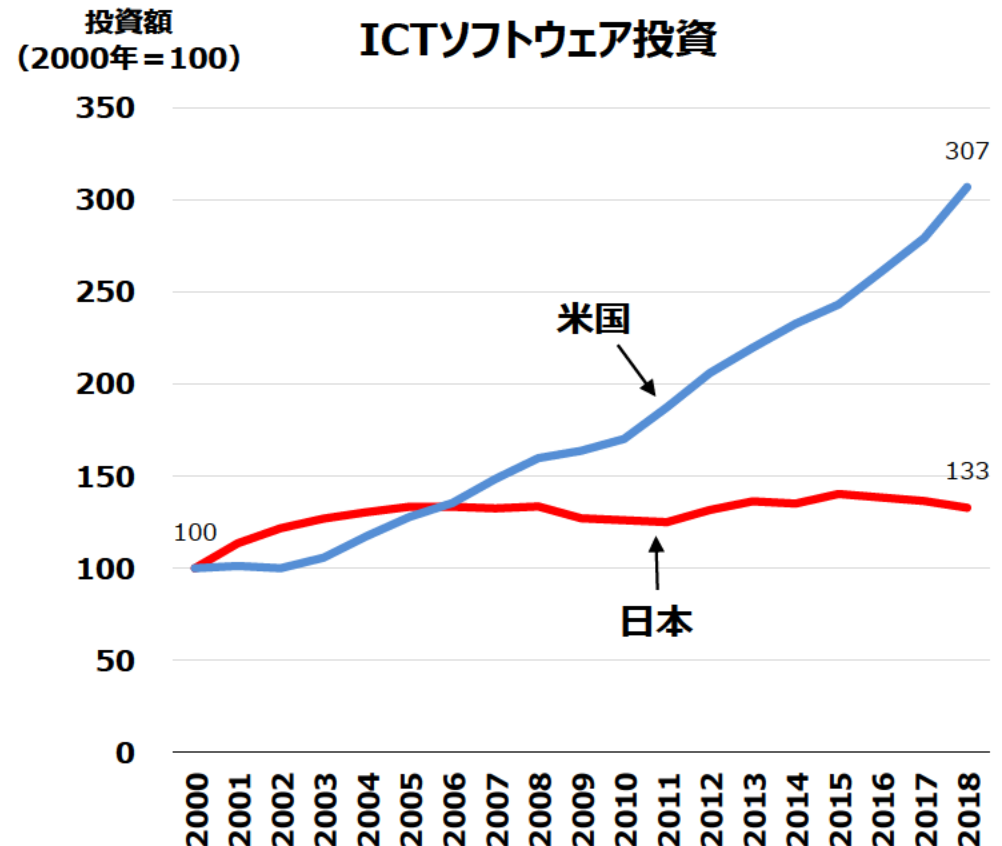
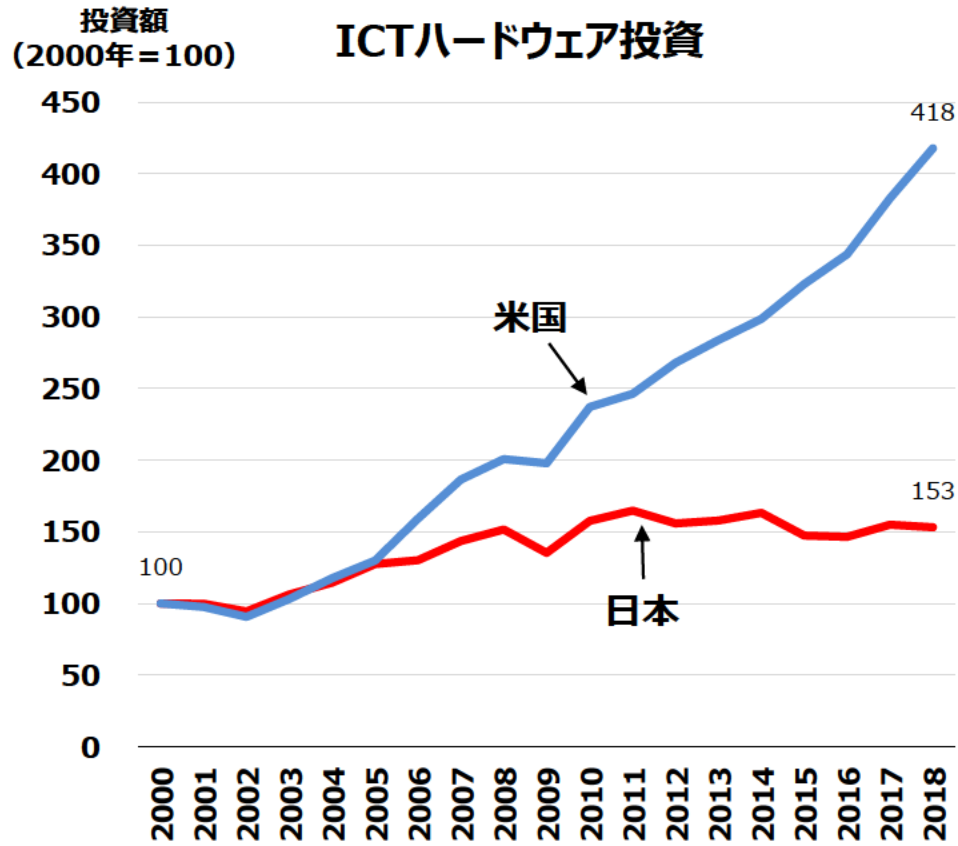
(注) TOPIX500：東証1部上場企業のうち、株式売買量や時価総額が大きい上位500社で構成する区分
 S&P500：米国証券取引所（ニューヨーク証券取引所、NASDAQ等）上場企業のうち、株式売買量や時価総額が大きい上位500社で構成する区分
 サンプルはデータが取得可能な企業。（日本：221社、米国：145社）

(出所) Bloombergを基に作成。

デジタル投資を進める米国企業、投資できない日本企業

○ デジタル投資を見ても、ハードウェアもソフトウェアでも、米国企業が大きく拡大する一方、日本企業は横ばい。

日米におけるICT投資の推移（実質）

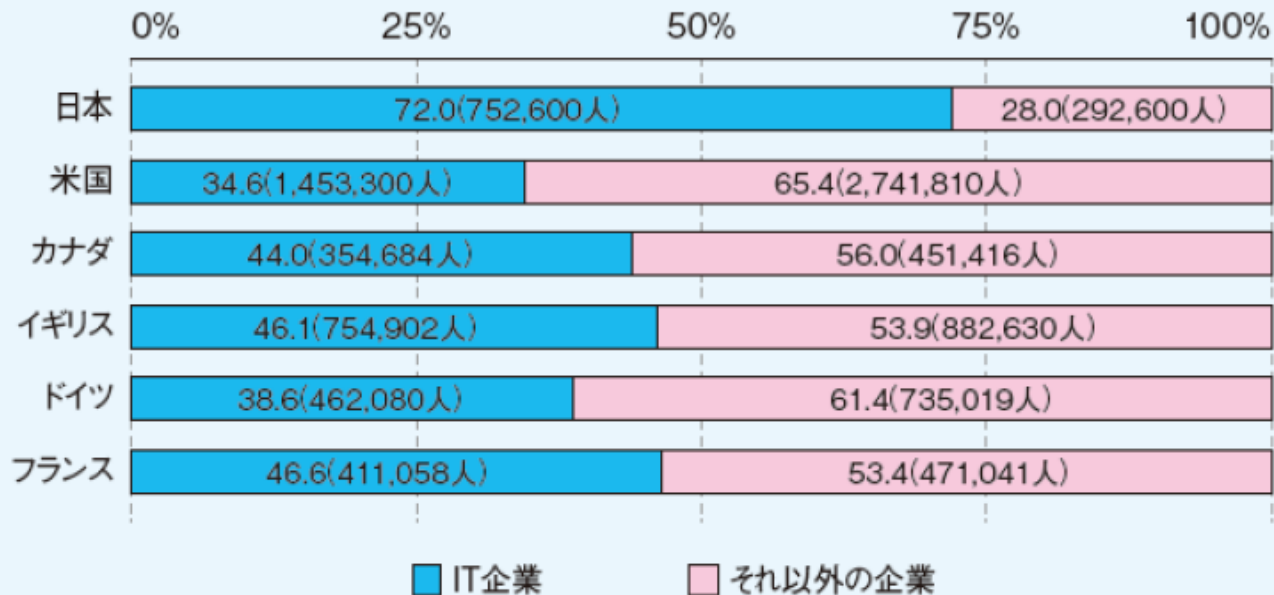


(注) ICTハードウェア投資：ICT equipment、 ICTソフトウェア投資：Computer software and databases
(出所) OECD Statを基に作成。

デジタル投資が進まない理由①ユーザー企業にIT人材がない

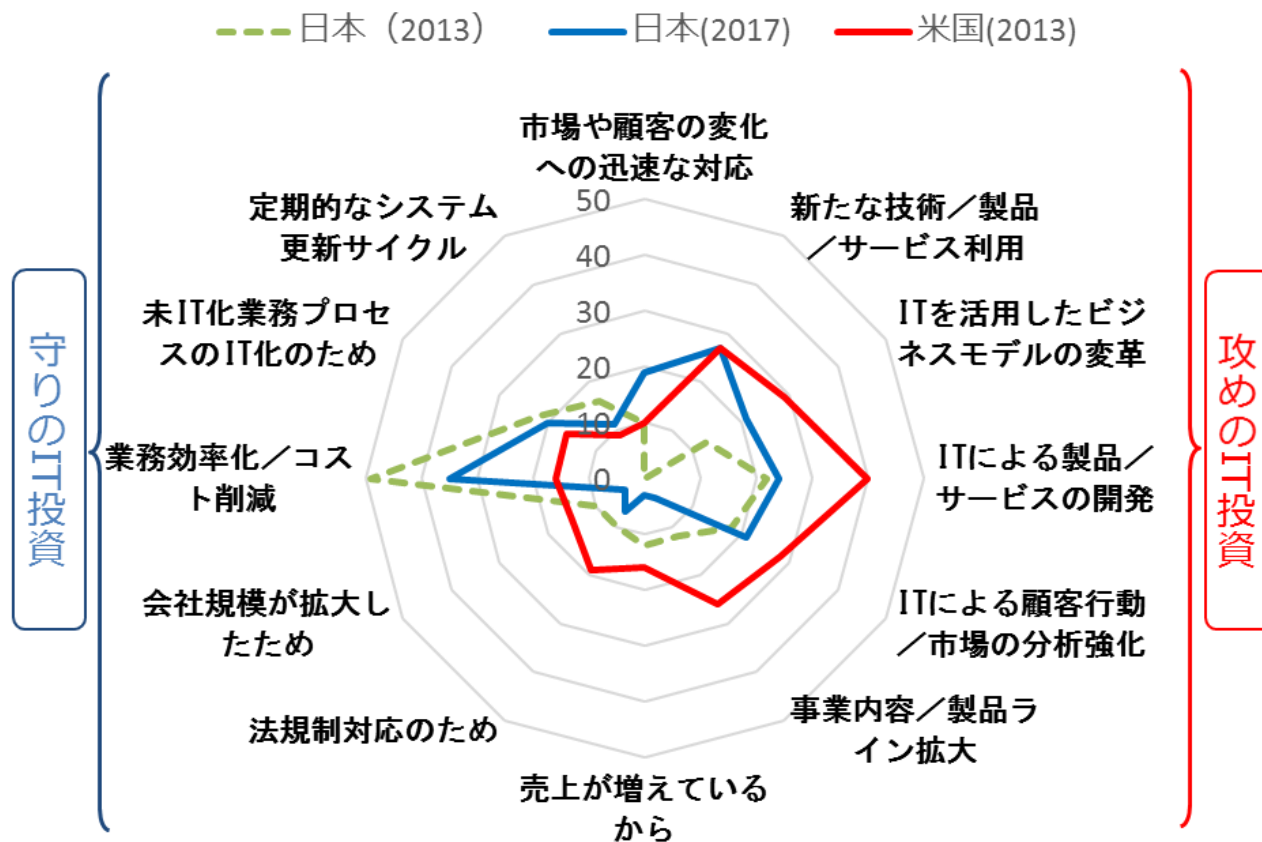
- 日本のIT人材は7割がITベンダーに所属し、ユーザー企業にはわずか3割弱。
- これは、米国、ドイツ等の欧米諸国は約6割前後がユーザー企業に雇用されているのと比べると極めて独自の状況。
- ユーザー企業が優秀なIT人材を積極雇用し、社内で活躍させない限り、デジタル化は進まない。

日米、欧州等のIT企業・IT企業以外の企業における
情報処理・通信に携わる人材の割合



デジタル投資が進まない理由②攻めの投資ができない日本企業

- 米国企業は、ITによる製品・サービス開発、ITによるビジネスモデル変革などの「攻めのIT投資」に重点投資。
- 一方、日本は、業務効率化・コスト削減のための「守りのIT投資」が中心。しかも、ITベンダー任せで、既存システムを四苦八苦しながら維持・改善するにとどまるケースも多い。
- 経営者がデジタル投資と同時に経営改革や組織改革に本気で取り組まない限り、デジタル化は進まない。



日本の近代史を振り返る

<日本の近代史>

1867年 大政奉還、王政復古の大号令

1868年 五箇条の御誓文、明治に改元

1895年 日清戦争

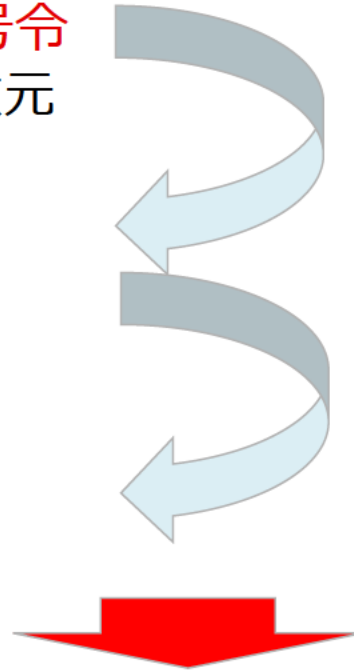
1905年 日露戦争

1931年 満州事変

1937年 日中戦争

1941年 太平洋戦争

1945年 終戦



明治維新から日露戦争までの40年

日露戦争から太平洋戦争までの40年

○なぜ、近代史の前半に「坂の上の雲」を懸命に駆け上がり、わずか40年で世界の一等国に認められるに至った日本が、近代史の後半に、無謀な戦いに敗れるに至ったのか。

→ 原因の1つとして、**リーダーの劣化**と、**組織の硬直化**が指摘できるのではないか。

「転落の歴史」の要因分析

	明治維新から日露戦争まで	日露戦争から太平洋戦争まで
【要因①】 リーダーの劣化	<ul style="list-style-type: none"> ・明治の元勳 ＝ジェネラリストとしての指導者 (武士の末裔、明治維新の経験) 	<ul style="list-style-type: none"> ・軍人・官僚 ＝スペシャリスト、学歴エリート (個人としては優秀だが、組織の利益を追求し、国全体を考えた大局的な判断ができない)
【要因②】 組織の硬直化	<ul style="list-style-type: none"> ・実力主義、若手抜擢 ＝出自によらず、実力で抜擢 (「五箇条の御誓文」の精神) <p>(参考)五箇条の御誓文 「広く会議を興し、万機公論に決すべし」 「上下心を一にして、さかんに経綸を行うべし」 「旧来の陋習を破り、天地の公道に基づくべし」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・官僚主義、縦割り主義 ＝組織に忠実な学歴エリートが出世。 異分子や独創性を排除。この結果、 組織全体に「事なかれ主義」が蔓延



○戦前日本の転落は、個人より組織の力が強くなりすぎ、組織の論理が国益に優先することになったことに原因があるのではないか。

「失敗の本質」の教訓

○戦前の旧帝国陸海軍から学ぶべきこと

「何が物事の本質か、それを常に追求する個人、そしてそれを許容する組織風土、それを維持することに尽きる。」

「日本の組織というのは創設当初は非常に柔軟で、抜擢も行われるし新しいアイデアも実現してゆくが、三十年も経つと、「誰々が言っているから」とか「過去はこうだったから」ということで重大な意思決定が平然と行われるようになる。」

「そのときに、それはおかしいのではないかという本質を議論する人材を確保し続けることであり、そしてそういう人材を大事にする組織風土を維持し続けることである」

(「失敗の本質」著者の野中郁次郎氏の指摘)

○明治元年の日本の指導者の年齢

西郷隆盛40歳、大久保利通38歳、木戸孝允35歳、板垣退助31歳、伊藤博文27歳

日本の現代史を振り返る

<日本の現代史>

1945年 終戦

1951年 サンフランシスコ講和条約

1955年 自民党、社会党の結成

1964年 東京オリンピック

1979年 「ジャパン・アズ・ナンバーワン」

1989年 平成に改元、消費税導入

1991年 バブル経済崩壊

2011年 東日本大震災

2019年 令和に改元

2020年 新型コロナウイルス感染症の感染拡大



終戦から高度成長までの40年



バブル崩壊以降の30年



○なぜ、現代史の前半に高度成長を実現した日本が、バブル崩壊以降の現代史の後半に、経済低迷と閉塞感・不安の高まりに直面しているのか。

→ 戦前と同じく、**リーダーの劣化**と、**組織の硬直化**が指摘できるのではないか。

ジャパン・アズ・ナンバーワンから学ぶこと

- ハーバード大学のエズラ・ボーゲル教授は1979年に「ジャパン・アズ・ナンバーワン」を出版。米国と日本でベストセラーになった。

「日本は、その少ない資源にもかかわらず、世界のどの国よりも脱工業化社会の直面する基本的問題の多くを、最も巧みに処理してきたという確信を持つにいたった。私が日本に対して世界一という言葉を使うのは、実にこの意味においてなのである。」

「私は日本の成功を具体的な問題に即して考えながら理解してみようと思った。まず私が思い立ったことは、勤勉、忍耐力、克己心、他を思いやる心といった日本人の美徳と考えられる特質を検討してみることだった。」

「しかしながら、日本人の組織、財界、官僚制などへのかかわり方を調べれば調べるほど、日本人の成功はそのような伝統的国民性、昔ながらの美徳によるものではなく、むしろ、日本独特の組織力、政策、計画によって意図的にもたらされたものであると信じざるをえなくなった。」

「日本の成功を解明する要因を一つだけ挙げるとするならば、それは集団としての知識の追求ということになるであろう。」

ジャパン・アズ・ナンバーワンの時代からの「組織の硬直化」

	ジャパン・アズ・ナンバーワンの頃の 日本の組織(1979年頃)	現在の日本の組織
リーダーの特徴	<ul style="list-style-type: none">・個人や組織の私的利益ではなく、組織が貢献すべき公益を追求	<ul style="list-style-type: none">・個人としては優秀だが、組織の利益を追求し、国全体を考えた大局的な判断ができない <p>(=戦前のエリートと同じ?)</p>
組織の特徴	<ul style="list-style-type: none">・徹底的に情報収集や知識蓄積を行う・徹底的な情報収集を行い、全員が納得して意思決定を行う・構成員が一丸となって協力する	<ul style="list-style-type: none">・組織が内向き化し、不都合な情報から目を背けがち・前例踏襲、事なかれ主義で意思決定を行いがち <p>(=戦前の組織と同じ?)</p>

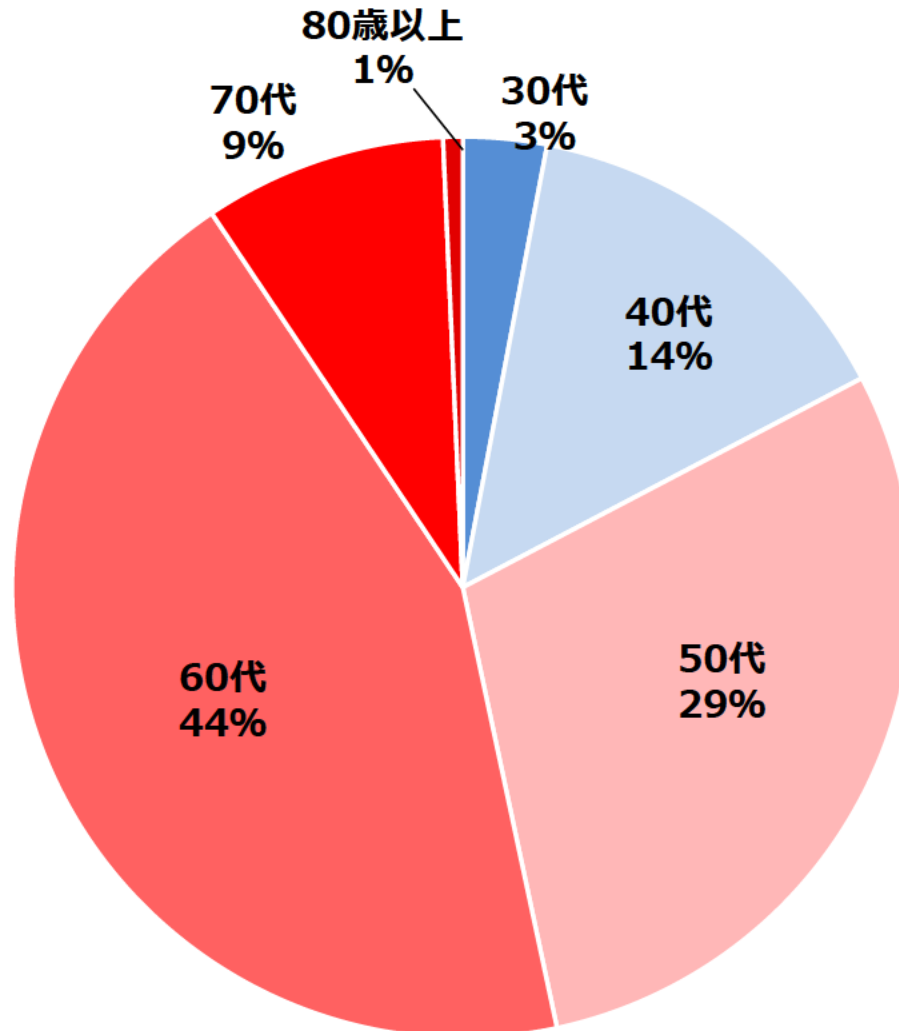


○戦前日本と同じく、リーダーの劣化、組織の硬直化が生じているのではないか。

高齢化する日本企業の経営者

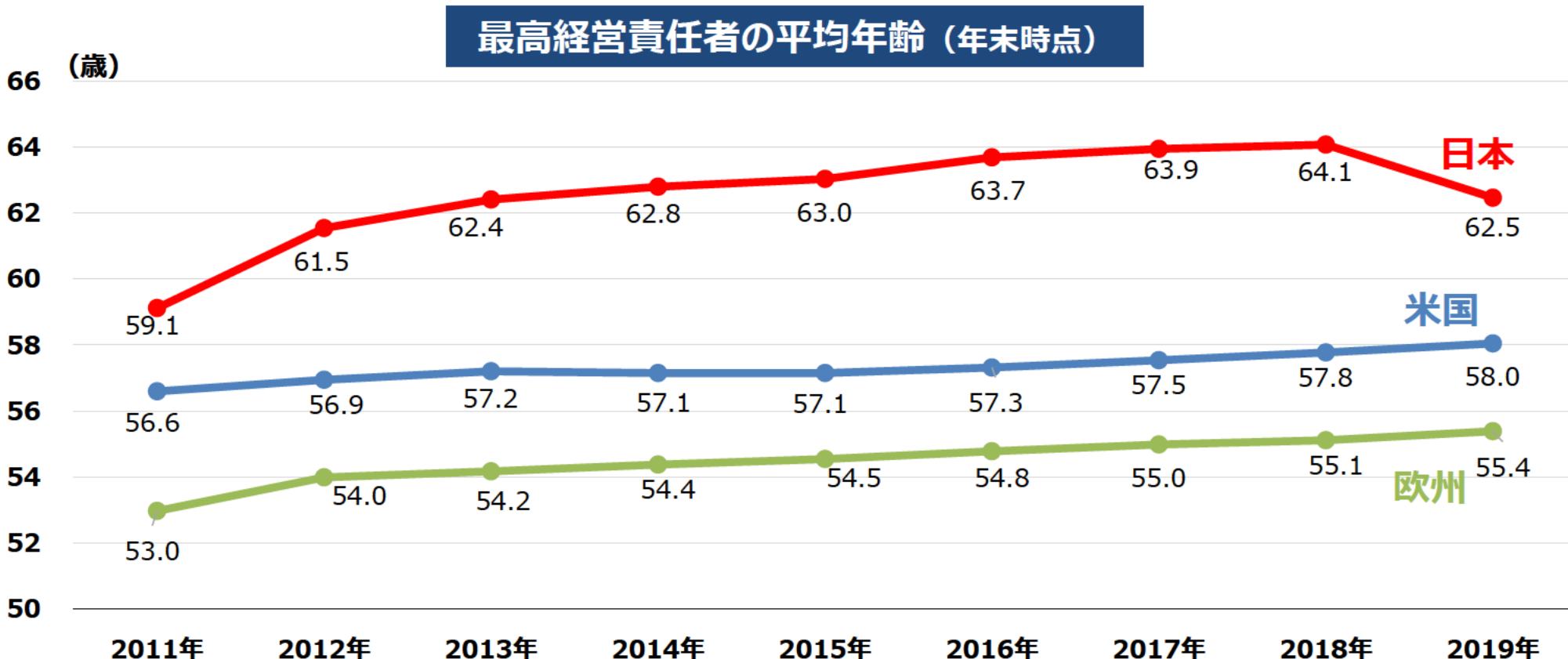
○ 日本の上場企業の経営者の年齢構成（2019年）は、60代以上で約54%を占める。

日本の上場企業社長の年齢構成（2019年）



経営者の年齢の国際比較

- 日本の上場企業の経営者の平均年齢は、2019年に62.5歳。わずか8年間に、3.4歳も高齢化。
- 欧州企業は55歳、米国企業は58歳であり、日本企業の経営者の高齢化は顕著。



TOPIX500: 東証1部上場企業のうち、株式売買量や時価総額が大きい上位500社で構成する区分

S&P500: 米国証券取引所(ニューヨーク証券取引所、NASDAQ等)上場企業のうち、株式売買量や時価総額が大きい上位500社で構成する区分

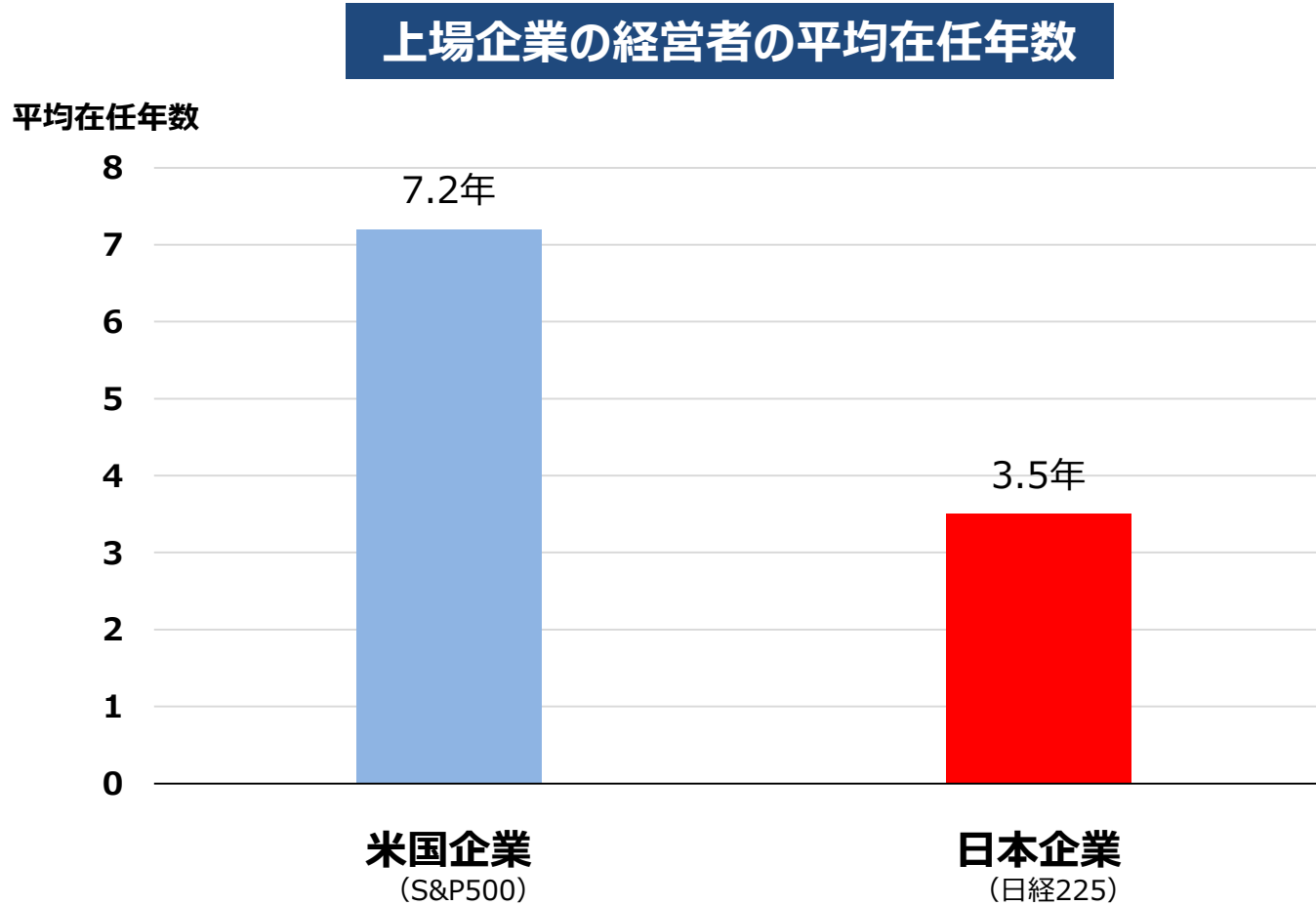
STOXX600: 欧州17か国(英国、ドイツ、フランス等)の証券取引所上場企業のうち、株式売買量大きい上位600社で構成する区分

(注) 2019年11月時点の構成企業を対象とし、最高経営責任者の年齢を取得可能な企業を集計(2018年度は日本499社、米国497社、欧州547社)。

(出所) 日本証券取引所、S&P Dow Jones Indices、STOXX、Bloombergを基に作成。

経営者の在任期間

○ 日本の上場企業の経営者の平均在任年数は3.5年となっており、米国の上場企業7.2年の半分程度。



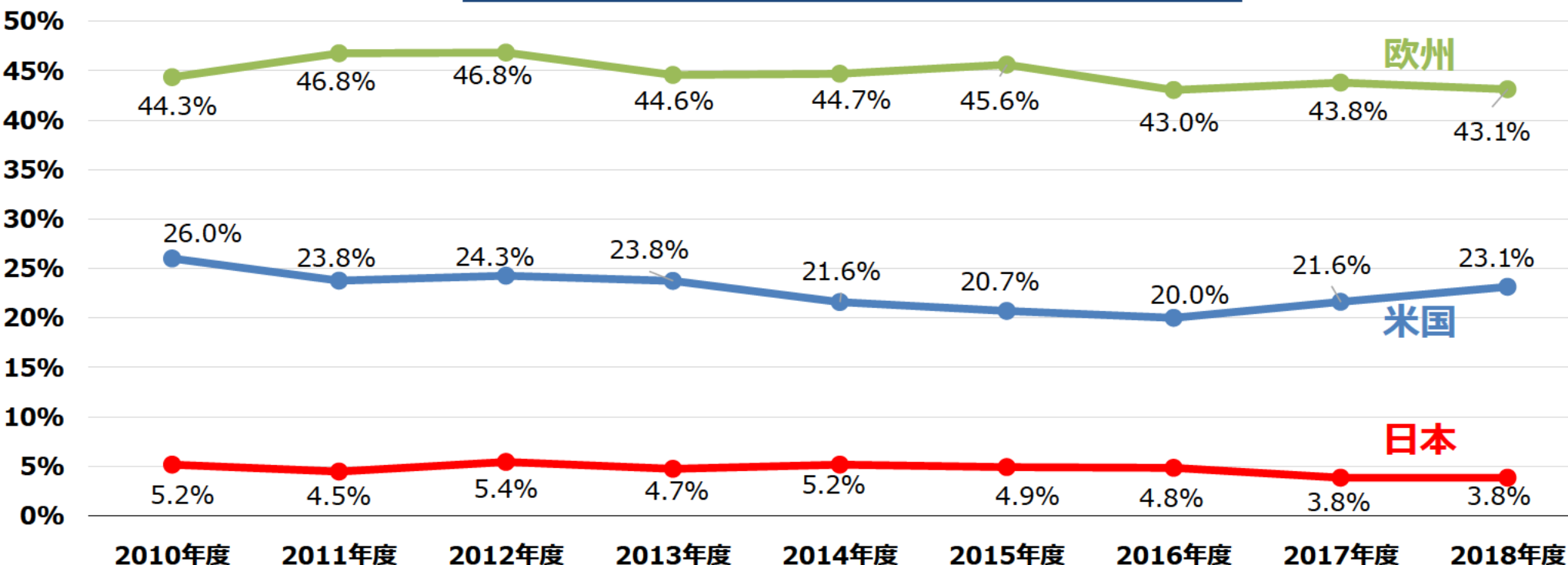
(注) 米国企業：2017年、日本企業：2019年

(出所) Harvard Law School Forum「CEO Tenure Rates」(元データはEquilarによる調査)、Spencer Stuart「Japan Board Index 2019」、日本IR協議会「2016年度IR活動の実態調査」を基に作成。

日本企業の経営者は生え抜きが大半

- 日本企業の経営者は、ほとんどが内部登用 = 生え抜きであり、外部登用はわずか4%程度。
- 4割を超える欧州、2割を超える米国と比べても、企業組織の同質性が際だっている。

最高経営責任者の外部登用率（年度）



TOPIX500: 東証1部上場企業のうち、株式売買量や時価総額が大きい上位500社で構成する区分

S&P500: 米国証券取引所(ニューヨーク証券取引所、NASDAQ等)上場企業のうち、株式売買量や時価総額が大きい上位500社で構成する区分

STOXX600: 欧州17か国(英国、ドイツ、フランス等)の証券取引所上場企業のうち、株式売買量大きい上位600社で構成する区分

(注) 2019年11月時点の構成企業を対象とし、最高経営責任者が外部登用者か否かを取得可能な企業を集計(2018年度は日本497社、米国497社、欧州575社)。

(出所) 日本証券取引所、S&P Dow Jones Indices、STOXX、Bloombergを基に作成。

(参考) 経団連の会長・副会長の構成

名前	職名	年齢	出身大学
中西 宏明	日立製作所 会長	74歳	東大・工
岡本 毅	東京ガス 相談役	72歳	一橋・経
小林 健	三菱商事 会長	71歳	東大・法
石塚 邦雄	三越伊勢丹ホールディングス 特別顧問	70歳	東大・法
國部 毅	三井住友フィナンシャルグループ 会長	66歳	東大・経
山内 隆司	大成建設 会長	73歳	東大・工
進藤 孝生	日本製鉄 会長	70歳	一橋・経
山西 健一郎	三菱電機 特別顧問	68歳	京大・工
早川 茂	トヨタ自動車 副会長	66歳	東大・経
隅 修三	東京海上日動火災保険 相談役	72歳	早大・理工
富田 哲郎	東日本旅客鉄道会長	68歳	東大・法
片野坂 真哉	ANAホールディングス 社長	65歳	東大・法
杉森 務	JXTGホールディングス 社長	64歳	一橋・商
中村 邦晴	住友商事 会長	69歳	阪大・経
平野 信行	三菱UFJフィナンシャル・グループ 会長	68歳	京大・法
越智 仁	三菱ケミカルホールディングス 社長	67歳	京大院・化学
渡邊 光一郎	第一生命ホールディングス 会長	66歳	東北・経
篠原 弘道	日本電信電話 会長	65歳	早大院・理工
大橋 徹二	コマツ会長	65歳	東大・工

日本企業は部長・課長への昇進も遅い

- 課長・部長級への昇進年齢を見ても、日本企業の課長の平均は38.6歳、部長の平均は44.0歳であり、中国やインドと比較すると10歳以上高い。日本企業は、ミドルの段階から、若手の抜擢が出来なくなっている。

	課長昇進	部長昇進
中国	28.5歳	29.8歳
インド	29.2歳	29.8歳
タイ	30.0歳	32.0歳
米国	34.6歳	37.2歳
日本	38.6歳	44.0歳

(出所) リクルートワークス研究所「5ヶ国マネージャー調査」

調査対象：米国、インド、中国、タイ、日本にある従業員100名以上の企業に勤める勤続1年以上のマネージャー（課長職及び部長職相当）

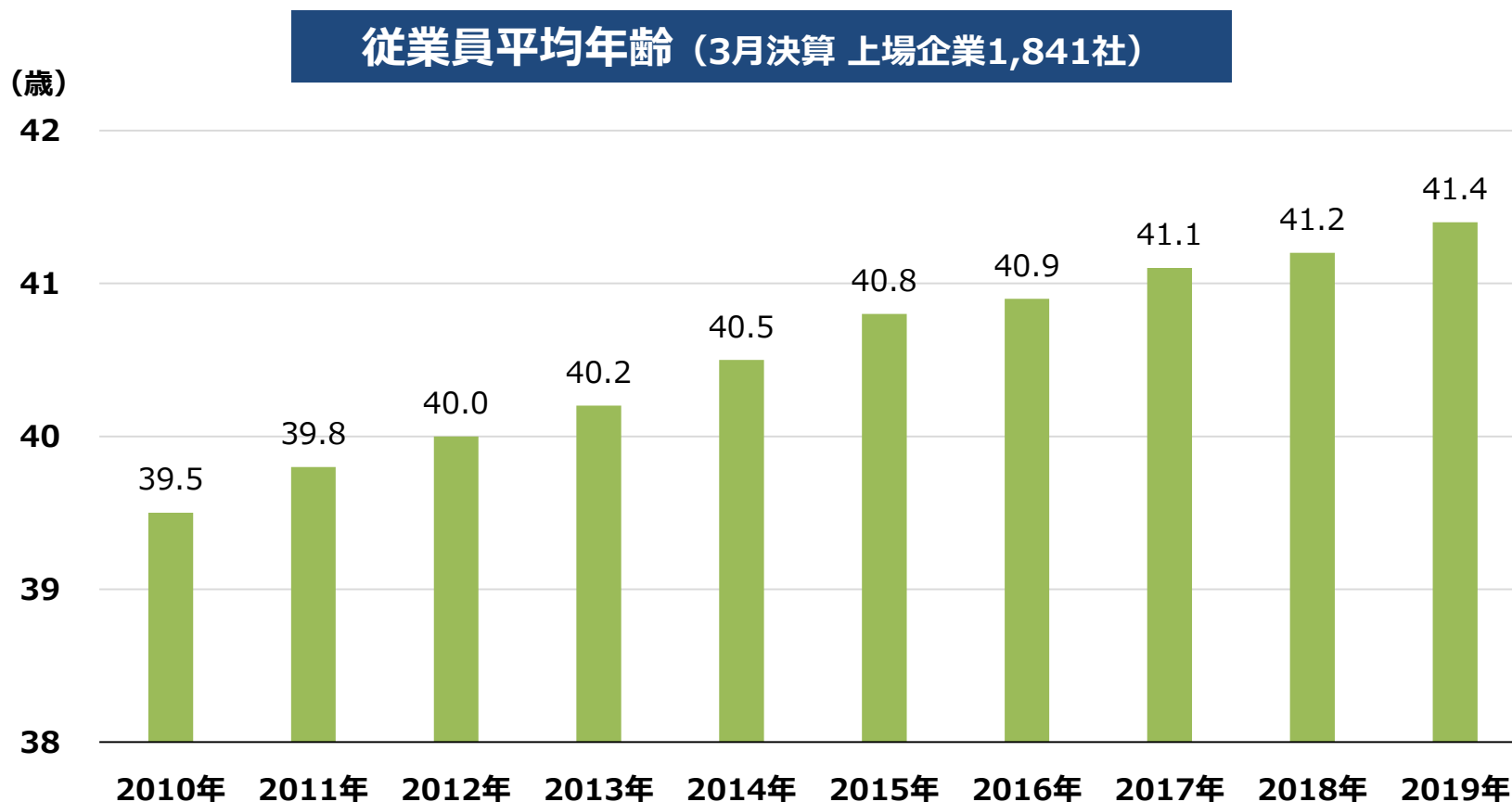
調査方法：インターネットモニター調査

回答者数：米国295名、インド250名、中国308名、タイ271名、日本429名

実施時期：2014年10月

日本企業は高齢化している

- 2019年3月期決算における上場企業の従業員の平均年齢（中央値）は41.4歳。平均年齢は2010年3月期以降、9年連続で上昇し、2010年3月期（39.5歳）からの10年間で1.9歳上昇。
- 組織の高齢化の中で、いかに若手の抜擢と挑戦を促進するかが、日本企業の最大の課題である。



（出所）東京商工リサーチ「2019年3月期決算上場企業1,841社「従業員平均年齢」調査」

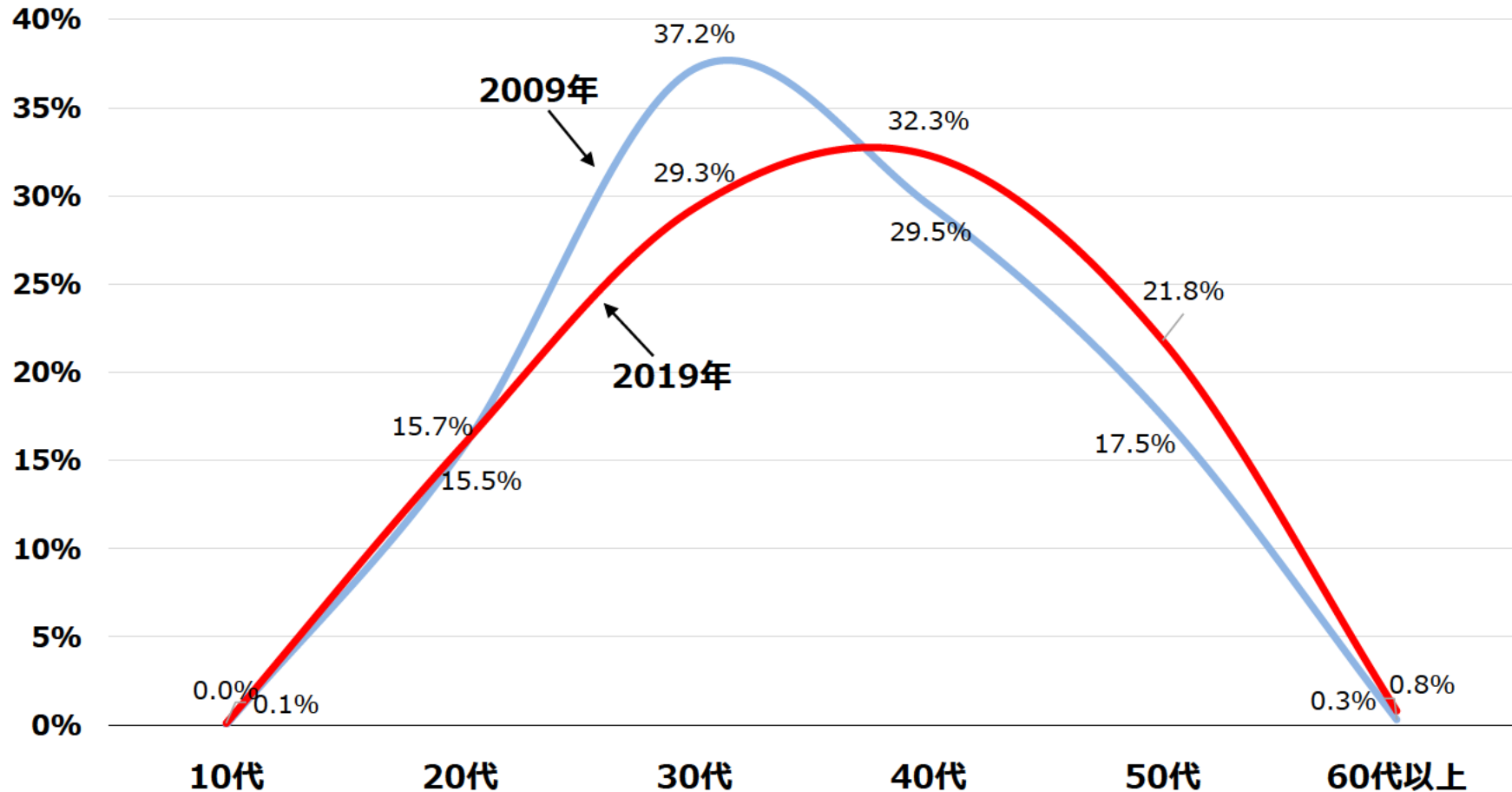
※有価証券報告書の「従業員の状況」から上場企業の平均年齢を抽出し、分析した。

※2010年3月期決算から2019年3月期まで連続で比較が可能な企業を対象。

国家公務員も高齢化している

○ 本府省勤務の国家公務員は、2009年から2019年にかけて、30代以下が減少し、40代後半以上が増加。

本府省勤務の国家公務員の年齢分布



(注) 各年4月1日時点のデータ。

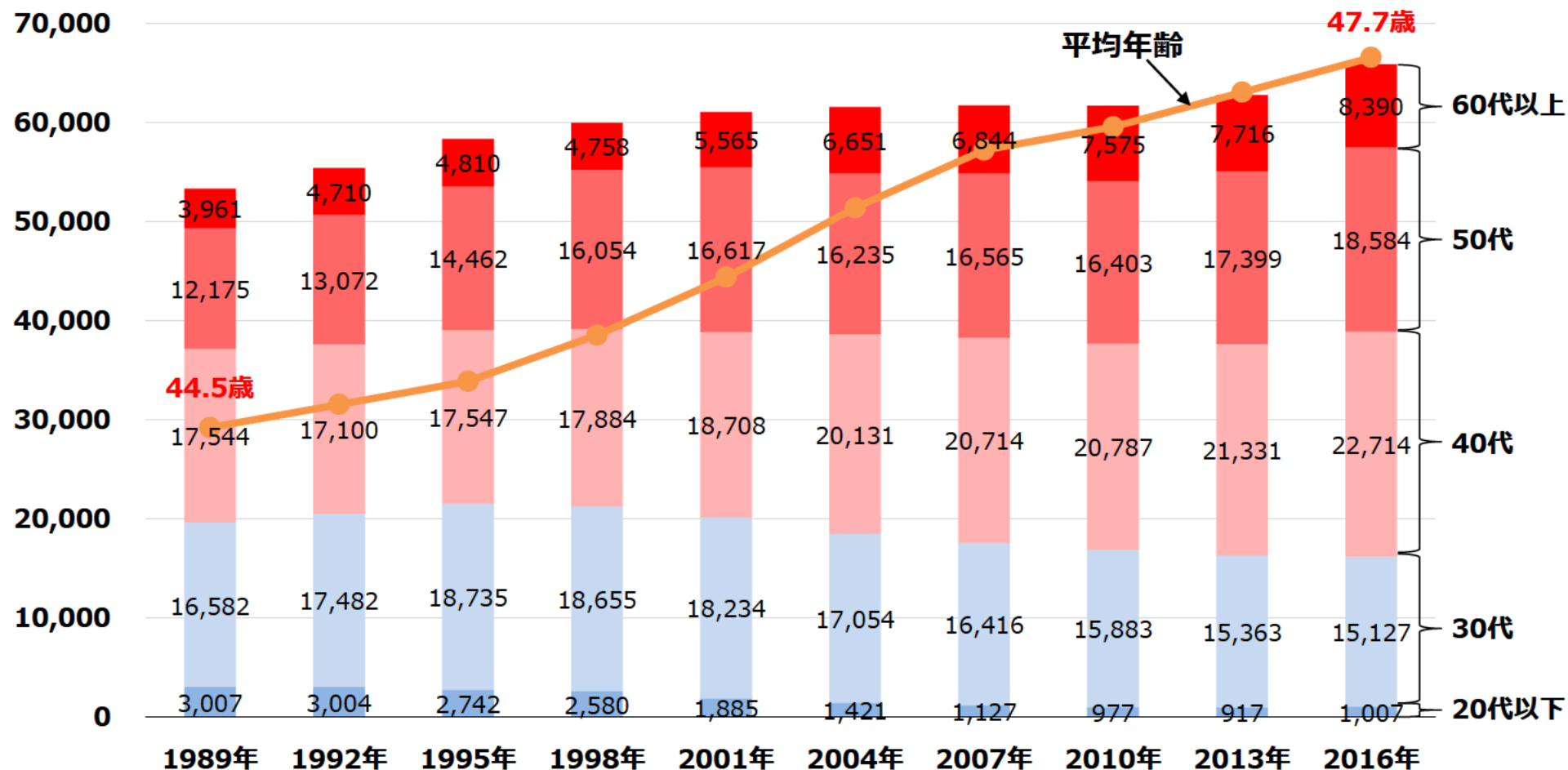
(出所) 人事院「国家公務員給与等実態調査」を基に作成。

国立大学も高齢化している

○ 1989年から2016年にかけて、国立大学の常勤教員の平均年齢は44.5歳から47.7歳に上昇。

国立大学の
常勤教員数 (人)

国立大学の常勤教員数・平均年齢



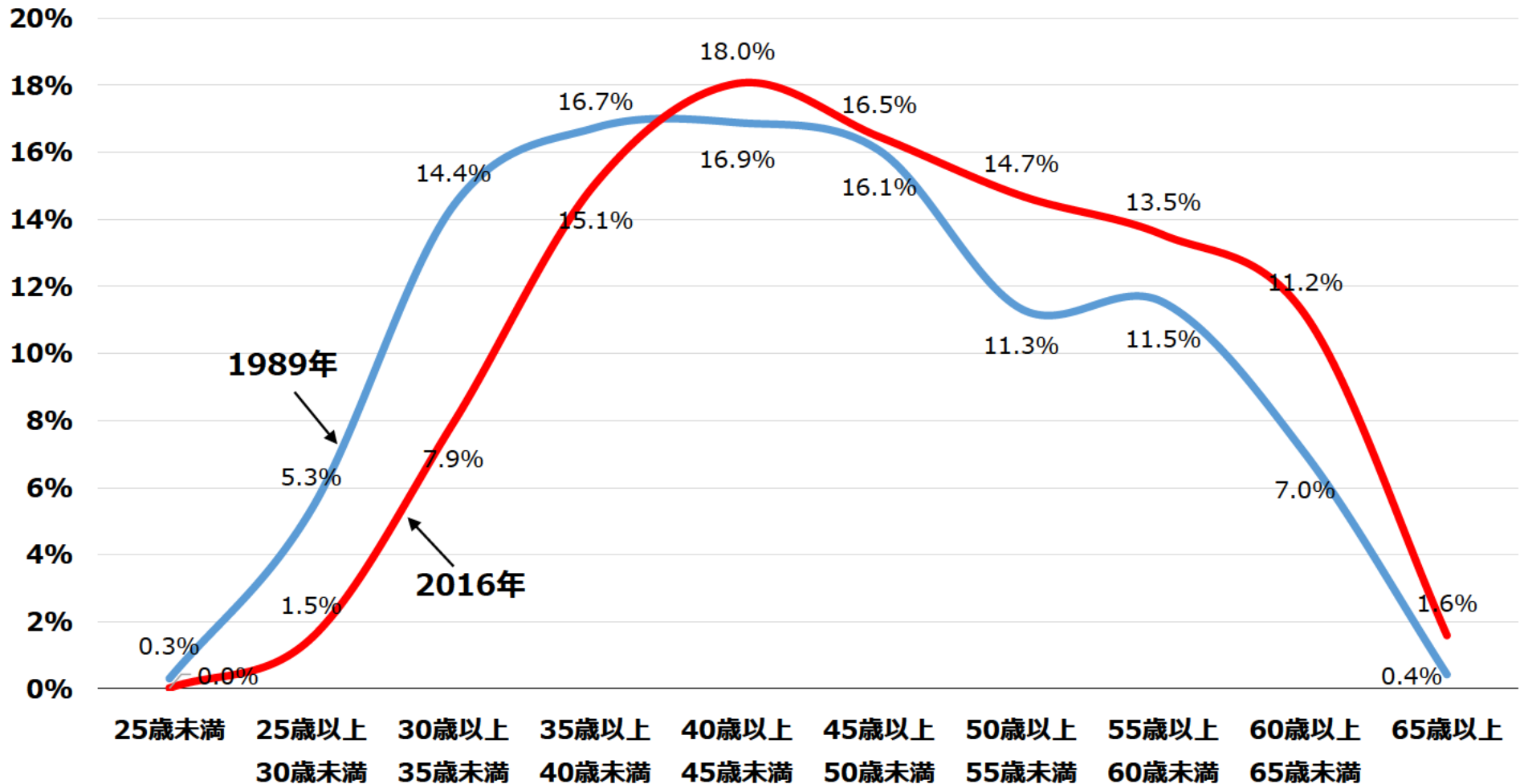
(注) 各年10月1日時点のデータ。

(出所) 文部科学省「学校教員統計調査」を基に作成。

国立大学の常勤教員の年齢分布

○ 国立大学の常勤職員は、50歳以上の割合が増加する一方、40歳未満の割合が低下。

国立大学の常勤教員の年齢分布

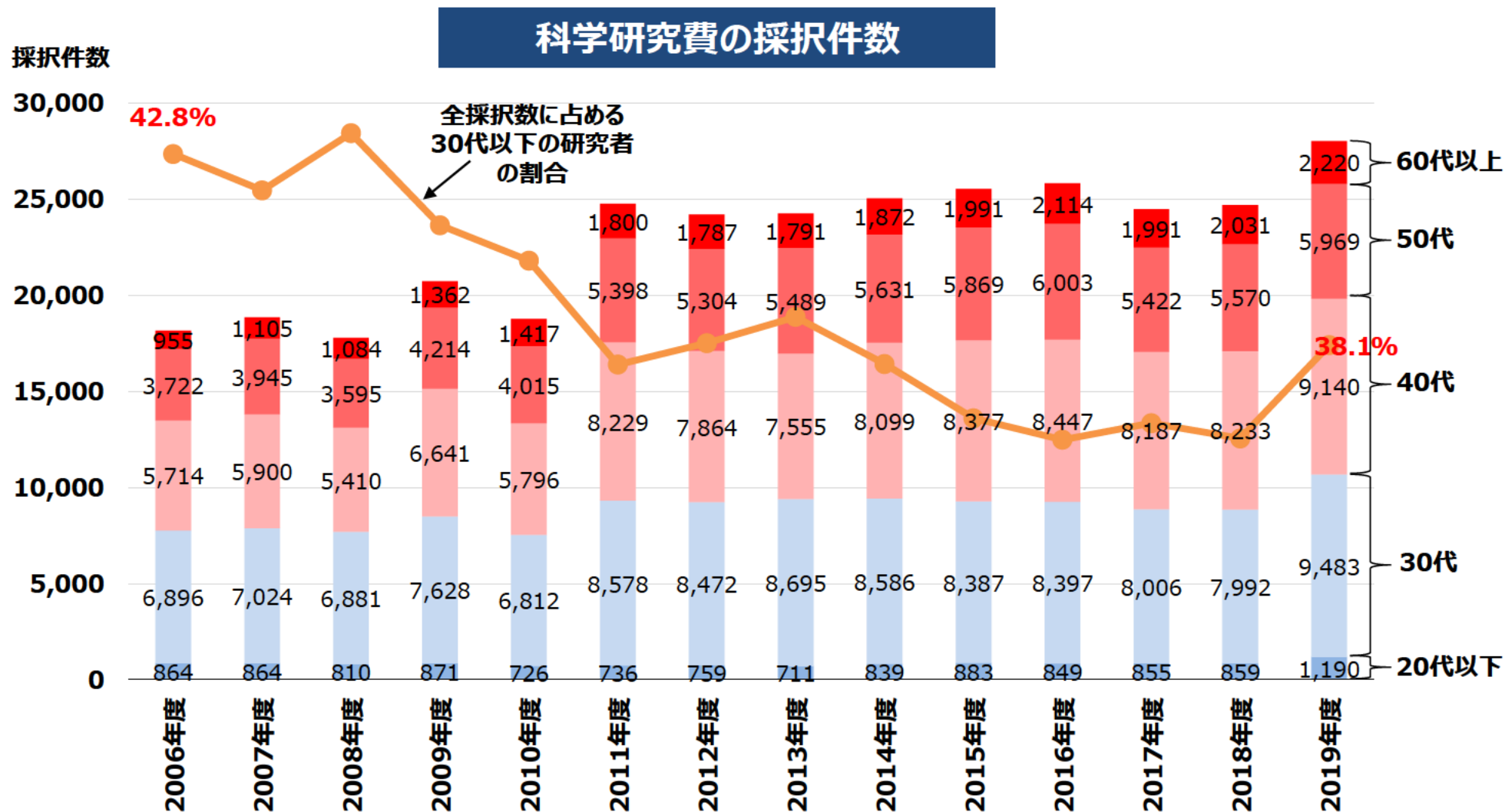


(注) 各年10月1日時点のデータ。

(出所) 文部科学省「学校教員統計調査」を基に作成。

若手研究者の科研費取得

○ 2006年度から2019年度にかけて、30代以下の若手研究者の科学研究費の採択割合は42.8%から38.1%に低下傾向にある。



(出所) 日本学術振興会「科研費データ」を基に作成。

コロナ後の経済社会を見据えて、「この国のかたち」を見直ししていくためには、あらゆる組織を外に向かって開放し、組織にとらわれている個人を解放することで、その潜在力を開花させることが必要である。

→ 日本の組織を開放し、若者や女性・外国人などの抜擢と挑戦を促すための制度改革

(1) 組織の開放

～サバティカル休業制度で若者の他流試合を応援

(2) 組織の中枢に若い力を

～クォータ制度で若者の抜擢を促進

(3) 組織の意思決定の迅速化

～組織の「ご意見番」を一掃し、経営改革を促進

【提言①】サバティカル休業制度で、若者の他流試合を応援

- サバティカル休業制度を導入することで、勤続5～10年の若手社員に社外に出る機会を付与し、他企業での就労、起業、留学、大学院等における学び直しなど、若者の「他流試合」を応援すべき。

<従来の働き方>

新卒

社内でOJT教育、年功序列で昇進

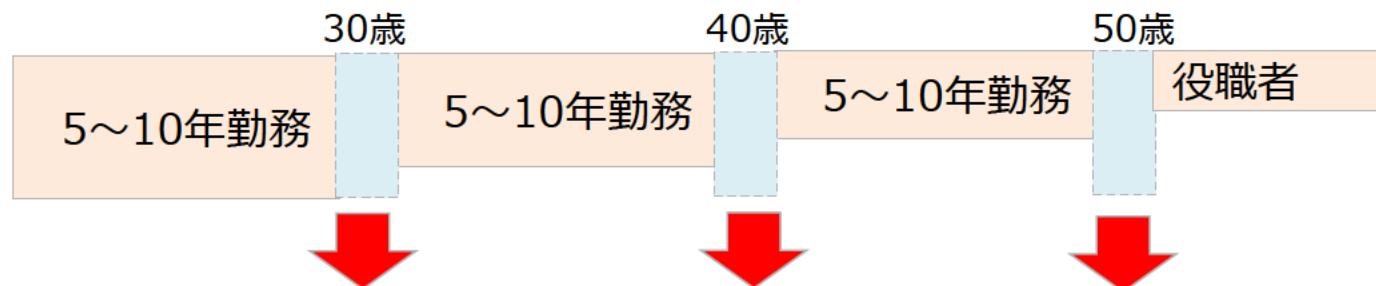
幹部になれない者も社内に残り
続け、人材が活用されない

定年

定年後に新しい雇用
を見つけにくい

<新しい働き方（案）>

新卒



定年

定年後も、意欲と能力
に応じて、年齢にか
かわらず働くことが出
来る仕組みへ

例えば、30歳、40歳、50歳といった節目の年に、

- 1年間のサバティカル休暇を取得する権利を付与
- 1年間、休業前の2/3の所得を保障する、サバティカル休業給付の創設

- 1年間、社外に出て、**起業、NPO、他企業での就労、留学、大学院等**における学び直しを応援
- 社外で活躍できる方は、早めに活躍の場を見つけやすくなる
- **組織の内と外の垣根を下げ**、優秀な人材が移動しやすい環境を整備

サバティカル休暇制度による雇用慣行の変革

	現在の雇用慣行の問題点	サバティカル休業制度による変革
個人	<ul style="list-style-type: none"> ・自分と合わない企業でも、転職しにくい ・年功序列で、若者が活躍しにくい ・定年後に働き場所がみつけにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・5～10年に1度、社外に出るチャンスがあるため、早めに転職しやすくなる ・自分に合った企業を見つけやすくなり、定年と関係なく、長く働けるようになる
企業	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒で採用した職員は、自社と合わなくても定年まで雇用し続ける必要がある ・社外から優秀な人材を獲得しにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内外から優秀な人材を集めやすくなる。 ・自社と合わない人材に、社外での活躍の場を用意しやすくなる。
経済	<ul style="list-style-type: none"> ・諸外国に比べて、人材への投資が低い ・労働市場が発達しておらず、外部環境の変化に対応しにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・経済全体で人材への投資が拡大 ・労働市場が柔軟化し、外部環境の変化に対応しやすくなる

- ・日本企業の雇用慣行の**長所** (①新卒採用による若年失業率の低さ、②社内におけるOJT教育、③長期的な視点にたった人材育成等)を**しっかり維持**しつつ、
- ・その**短所** (①個人が転職や起業などにチャレンジしにくい、②環境変化に迅速な対応することができない、③組織を超えた最適な人材配置が難しい等)を**補正**することで、
- ・人生100年時代や第4次産業革命に対応した、**新たな雇用慣行**を目指す。

【提言②】クォータ制度で、若者の抜擢を促進

- 高齢化が進行している多くの組織にとって、年功序列にとらわれない人事の実施は容易ではない。実際、企業経営者が若者を抜擢しようとしても、社内の不満が高まるため、実行が難しいという声もある。
- そこで、組織の意思決定を行う者の一定割合を若者や女性とすることを求めるクォータ制度を導入すべき。

<具体的な制度設計(案)>

- 上場企業:取締役や執行役員の1/3を50歳未満の者又は女性とする。
- 中央官庁:指定職の1/3を50歳未満の者又は女性とする。
- 国立大学:教授の1/3を50歳未満の者又は女性とする。
- 5～10年程度の移行期間を設定し、上記クォータ制度を実現できない組織には、実施できない理由と、達成に向けたロードマップを開示させる。



あらゆる組織で、若者や女性の抜擢と挑戦を促進。
企業にとっても、多様性の拡大により、投資家から評価を得ることが可能。

(参考) 議決権行使助言会社の大手であるグラスルイスは、TOPIX100の企業に女性役員がない場合、原則として経営トップの取締役選任議案に反対投票推奨を出しているが、2020年以降、この基準を東証第一部・第二部の上場企業に広げる方針。

【提言③】組織の「ご意見番」を一掃し、経営改革を促進

- 日本の多くの組織では、社長やCEOに十分に権限が集中されておらず、社長経験者が会長、顧問、相談役として社内に残り続け、権限を保持し続ける「**院政構造**」が存在。
- 過去の成功体験にとわれがちな「ご意見番」が口を出すことになり、必要な改革が進まない恐れ。
- 同調圧力が強く、年功序列が残る組織では、若年人材を活躍させるため、こうした仕組みを根絶する必要性が高い。あらゆる組織において、社長経験者などOBが経営に口を出す仕組みの根絶を求めるべき。

<具体的な制度設計(案)>

- 上場企業、中央官庁、国立大学等にOBの処遇について開示を求め、なぜOBをそのように処遇する必要性があるかの説明を求めていくべき。
- 最終的には、経済界の自主的な取組によって、会長・顧問・相談役といった仕組みを根絶すべき。



組織のご意見番を一掃し、大胆な経営改革を促進

【提言④】デジタル化加速プラン

- デジタル化の時代にふさわしい、柔軟で強靱な組織への変革を進めると同時に、政府として、企業のデジタル化・DXを促進するため、環境整備を進めるべき。

1. いつでも、どこでも、誰とでも、すぐにつながるデジタル社会の実現

- ①全国で5G通信環境を徹底整備 ～全国民にデジタルへのアクセスを保障
- ②政府のデジタル化の徹底 ～行政手続の簡素化、政府の説明責任の強化

2. デジタル化時代の社会保障

- ①年金ダッシュボードの実現 ～根拠なき年金不安の払拭
- ②公的保険における健康増進インセンティブの導入 ～健康増進を応援
- ③介護保険において高齢者を「新・金の卵に」 ～高齢者の地方移住の促進

3. デジタル化時代の個別最適化教育（オーダーメイド教育）

- ①「教科書」は、紙からデジタルに移行。
- ②「授業」は、ベストティーチャーによる授業アーカイブ等を活用。
- ③「教育ビッグデータ」の構築・活用により、子供たちの習得状況を可視化。
→ 子供一人ひとりに応じたきめ細やかな指導へ

デジタル化加速プラン① 5G環境の徹底整備

○ 全国全ての地域で、いつでも、どこでも、誰とでも、すぐにつながるデジタル社会の基盤を整備すべき。

	現状の課題	改革の方向性
通信環境	<ul style="list-style-type: none">・地域によって4G・5Gカバー率が異なる。・地方、子どもや高齢者、低所得世帯は、インターネットやスマートフォンの利用率が低い。	<ul style="list-style-type: none">・全国全ての地域で5G通信環境を徹底整備すべき。・子どもも、高齢者も、貧困世帯も、全ての国民が5Gを利用出来るよう、一定のデータ量までの利用は無料とするなど、安価な料金制度を導入すべき。

デジタル化加速プラン②政府のデジタル化の加速

○ 政府のデジタル化を加速すべき。

	現状の課題	改革の方向性
行政手続	<ul style="list-style-type: none">・自治体ごとに、行政手続や行政書類の様式がバラバラ。・自治体ごとにオンライン手続を整備しているため、ユーザーインターフェースがバラバラ。	<ul style="list-style-type: none">・自治体の自治事務のうち、行政手続や行政書類の様式等を標準化すべき業務を「標準自治事務(仮称)」と位置づけ、国の責任で行政手続や書類様式を統一化するとともに、全国共通のオンライン行政手続を整備すべき。
データ連携	<ul style="list-style-type: none">・公共データの二次利用可能な形での公開とその活用促進について、各省庁・自治体ごとに取組を進めている。	<ul style="list-style-type: none">・国の責任で、各省庁や自治体の取組を加速すべき。
政策評価	<ul style="list-style-type: none">・毎年、各省庁や自治体が、個別に政策評価を実施し、政策立案に反映している。	<ul style="list-style-type: none">・政府の施策・規制に政策ナンバー(仮称)を導入し、政策の効果を実タイム・データで評価すべき。

デジタル化加速プラン③デジタル化時代の社会保障

○ 社会保障のデジタル化を進め、将来不安の払拭、健康増進、高齢者の地方移住を促進すべき。

	現状の課題	改革の方向性
年金	<ul style="list-style-type: none"> ・老後の資産である、公的年金、退職金、企業年金、預貯金、保険を把握できない。 ・将来を見通せないことが、年金不安の原因に。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本人同意を前提に、アプリ上で、国民1人1人が老後資産を一目で分かる仕組み(年金ダッシュボード)を整備すべき。 ・根拠なき年金不安が払拭され、個々人がライフプランに応じて適切な行動が出来る。
医療	<ul style="list-style-type: none"> ・健診受診や医療介護の利用状況が把握できない。 ・予防・健康づくりを頑張っても、金銭的なメリットは少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本人同意を前提に、アプリ上で、国民1人1人が健診受診状況や医療介護の利用状況を一目で分かる仕組み(医療ビッグデータ)を整備すべき。 ・当該基盤を活用し、予防・健康づくりに努力し、医療費が少ない個人には、健康支援金を給付すべき。
介護	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体は、高齢者が増加すると、自治体の医療費・介護費の負担が増加するため、高齢者の地方移住を歓迎しにくい。 ・結果的に、都市部で待機老人問題が深刻化。 	<ul style="list-style-type: none"> ・国民1人1人が、介護サービスを受けるまでに、どの市町村で介護保険料を支払ってきたか、どの市町村で介護費用を発生させているかを一目で分かる仕組み(介護ビッグデータ)を整備すべき。 ・当該基盤を活用し、都市部で介護保険料を支払ってきた高齢者が地方に移住し、移住後に介護サービスを利用した場合、転居前の自治体が介護費を分担する仕組みを整備すべき。これにより、自治体は、高齢者の移住を歓迎。

デジタル化加速プラン④デジタル化時代の個別最適化教育

○ 教育のデジタル化を進め、個別最適化された学びを実現することで、きめ細やかな指導を実現。

	現状の課題	改革の方向性
教科書	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル教科書は、「紙の教科書の内容全部をそのまま記録した教材」と規定。 ・デジタル教科書の使用は、「各教科の授業時数の2分の1に満たない」と規定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル教科書の規制を全廃し、教科書は紙からデジタルに移行。学習アプリも取り入れることで、1人1人の進度や関心に合わせた効果的・効率的な学習を実現。
授業	<ul style="list-style-type: none"> ・中学校以上の遠隔授業は、同時双方向による対面授業(双方に教職員免許を有する教員の配置が必要)に限定。 ・小学校では遠隔授業は解禁されていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・遠隔授業を全面解禁。ベストティーチャーによる授業アーカイブ等の活用も可能とし、学習が難しい内容についても、分かりやすい授業を全国の子どもに提供。
教育データ	<ul style="list-style-type: none"> ・教育ビッグデータは整備されていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学習履歴、学習到達度等の学びのデータベースを新たに構築・活用。 ・標準APIを介して学習アプリやデジタル教科書での学びの状況を学習指導要領と紐付け、子ども達の日々の習得状況を可視化。