

実効性ある成長戦略の策定と着実な実行に向けた問題提起

成長戦略評価・実行委員会(2021・2022年度)

委員長／峰岸 真澄(リクルートホールディングス 取締役会長 兼 取締役会議長)

約7年8カ月続いた第2次安倍政権は外交安全保障をはじめとして多くの成果を残した一方、経済成長率の伸びが欧米諸国に比べて劣り、成長戦略は十分な成果を残したと言えない。この要因について企業経営者の視点で仮説を提示し、成長戦略のあり方について問題提起を行った。

成長戦略のPDCAサイクルは機能不全その問題の本質とは

今般の提言は、第2次安倍政権以降に策定・改訂された成長戦略を対象にPDCAの各局面に落とし込んで以下の問題点を指摘した。

Planの段階においては、第一に成長戦略に関する会議体が分散しており、環境変化に応じた資源配分の大胆な見直しや政策の優先順位付けなどが十分に行われていないことである。第二に、総花的なアジェンダ設定が行われているということである。経済活動の最前線における問題意識との乖離が生じ、抜本的な改革に踏み込んだ内容となっていない。さらに各省庁から提示される、短期的に達成可能かつ難易度の低い施策が積み上げられている。この背景には民間の実践知や知見の活用不足、省庁間の縦割り構造による弊害、既得権益の存在、国家公務員の人事評価体系の課題があると考えられる。第三に、全体の目標との階層構造や因果関係が不明確な施策やKPIが設定されていることである。成長戦略では施策群ごとにKPIが設定されているが、施策の実行自体がKPIとなっていたり、達成には他の経済主体の行動変化を必要としたりするなど、異なるレベルの目標数値が羅列されている。一般的にKPIとは、定められた数値目標(戦略目標)を達成

するために、最もインパクトのある施策を特定した上で、施策の進捗・実施状況を適切にモニタリングするための指標を指すが、こうした要件を満たしていない。

第四にDoの段階における自治体や民間企業など、「現場」への実装力不足が挙げられる。例えば国家戦略特区制度は規制・制度の緩和や税制優遇の実証を踏まえ、全国展開を目指す制度であるが、ステークホルダーの抵抗により進展せず、想定した成果が得られていない。新しい政策手法が導入されても既得権益との調整がつかず、さまざまなアイデアや技術が社会実装に至らずにイノベーションを阻害している。

第五にCheck & Actionの段階ではモニタリングの客観性や一貫性が担保されていないことである。KPIに関する客観的な評価や目標との差分に対する要因分析が適切に行われず、改善策の妥当性について継続的に検討されないうままに次年度の成長戦略が改訂されてきた。また成長戦略を扱う会議体においてKPIの進捗状況や施策の実行状況に関する継続的なモニタリングも欠けている。

官民のオーナーシップがより発揮されるようなガバナンス構築が欠かせない

こうしたPDCAサイクルの機能不全は、経済成長の実現に向けた官民のオー

ナーシップが十分に発揮されておらず、また有効に発揮されるためのガバナンスも不足していることに起因すると考える。

昨今の経済社会では「カーボンニュートラル」や「デジタル変革」のような分野横断型の政策課題が浮上しており、まさに長期的なコミットが求められる。既存の資源配分を大胆に見直し、必要な分野に戦略的かつ集中的に投資し、各施策のマイルストーンを定めるとともに、経済を取り巻く環境変化に応じて軌道修正を行わなければ持続的な成長につながらない。

最重要アジェンダを適切に設定するためには、成長戦略の策定主体である政府と成長の担い手である企業との間の認識ギャップを埋める必要があり、グローバル競争の中で培われた実践知を有し、収益力や競争力強化を実現している企業経営者が、成長戦略のアジェンダやKPI設定の段階から議論を主導する存在とならねばならない。

また、成長戦略の策定や着実な実行、客観的な評価・分析、改善という一連のサイクルを機能させるため、行政における人材マネジメントのあり方(採用、任用・配置、評価、処遇)を見直す必要がある。例えば成長戦略の企画立案・総合調整を行う事務局においては、各制度に精通し、利害関係者との困難な調整を行い、実効性ある戦略を作成で

提言概要(4月19日発表)

実効性ある成長戦略の策定と 着実な実行に向けた問題提起(中間提言)

成長戦略のPDCAにおける問題点

解決の方向性

きる有為の人材を行政の内外から結集させるとともに、明確なミッションを与え、配置・任用するべきである。成長戦略に関するPDCAを機能させることが個々人の評価にもつながっていく、好循環を生み出す仕組みづくりが重要である。

民間が持つ知見やノウハウに精通した人材の配置も欠かせない。すでに官民人事交流制度や任期付採用などの仕組みは存在するが、幹部級ポストへの任用を拡大し、民間で培ったさまざまな知見やノウハウが戦略策定、実行、評価・改善に活かされなければならない。そのためには、行政における執務経験を持った人材が官民間問わずに活躍の場を広げられるような政策人材市場の整備が必要である。

官民一体で長期的なアジェンダにコミットを

企業が果たすべき役割は長期的な時間軸を持ってイノベーションの実現に取り組み、顧客への新たな価値や人々への利便性の飛躍的向上をもたらすことである。他方、政府が果たすべき役割は企業がより活躍しやすい環境整備に努めることであり、具体的にはスタートアップ推進や産業の新陳代謝の促進、労働市場の流動化促進、イノベーションの阻害要因となる規制制度の緩和・撤廃などを中心とした政策の実行である。言うまでもなく持続的な成長を実現するためには、最重要アジェンダに関して官民が果たすべき役割を果たすとともに、その取り組みに長期的にコミットする必要がある。

Plan | 成長戦略に関する会議体の分散
総花的なアジェンダ設定
目標との階層構造や因果関係が不明確な施策やKPI設定

Do | 現場への実装力不足

Check, Action | 客観性と一貫性を欠く
モニタリング

=官民のオーナーシップを有効に発揮させるためのガバナンス不足

- ①分野横断型の最重要アジェンダにフォーカスし、官民で長期的にコミットする体制
- ②成長戦略のPDCAを機能させる人材マネジメント
- ③行政の実務において、民間の知見やノウハウのさらなる活用

中間提言のポイント

I 成長戦略をPDCAに落とし込んで五つの問題点を指摘

①成長戦略に関する会議体の分散

成長戦略に関する議論が分散し、資源配分の大胆な見直しや政策の優先順位付けなどが十分に行われていない。

②総花的なアジェンダ設定

分野を横断した長期的なコミットメントを要する最優先アジェンダが適切に設定されていない。

③目標との階層構造や因果関係が不明確な施策やKPI設定

中身は施策の実行そのものがKPIとなっていたり、達成するためには他の経済主体の行動変化を必要としたりするなど、異なるレベ

ルの数値目標を羅列している。

④現場への実装力不足

新しい政策手法が導入されても既得権益を握るステークホルダーの抵抗により進展しないため、社会実装に至らず、大きなイノベーションにつながっていない。

⑤客観性と一貫性を欠くモニタリング

KPIについて客観的な評価や目標との差分に対する要因分析が適切に行われず、改善策の妥当性について十分に検討されていないまま、改訂されている。KPIの進捗状況や施策の実行状況の点検についても継続的に取り組まれていない。

II 解決の方向性として「官民のオーナーシップがより発揮されるためのガバナンス構築」の必要性を提示

(1) 分野横断型の最重要アジェンダにフォーカスし、官民で長期的にコミットする体制

- ・経済成長を大きく左右する最重要アジェンダを適切に設定するため、成長戦略の策定主体である政府と、成長の担い手である企業との間の認識ギャップを埋め、両者が長期的に取り組む必要。実践知を有し、収益力や競争力強化を実現している経営者が成長戦略のアジェンダやKPIの設定段階から議論を主導していく存在となるべき。
- ・資源配分を大胆に見直し、長期的な実行にコミットするため、司令塔機能を期待されている内閣官房や内閣府と、各施策の実行主体である各省庁が一枚岩となる必要。

(2) 成長戦略のPDCAを機能させる人材マネジメント

- ・PDCAを行政の人事面でも担保するため、行政における人材マネジメントのあり方(採用、任用・配置、評価、処遇)を見直す。

(3) 行政の実務において、民間の知見やノウハウのさらなる活用

- ・民間での執務経験を有する人材の幹部級ポストへの任用を拡大し、民間が持つ知見やノウハウを成長戦略にかかる実務レベルにおいても活用。また行政での執務経験を持つ人材が官民間問わずに活躍の場を広げられるよう、分厚い政策人材市場を整備。

詳しくはコチラ

