

企業・経営者の視点から 国家ガバナンスの課題・あり方を俯瞰し 国民的な議論の土台を提供

国家ガバナンスPT (2021・2022年度)

委員長／秋池 玲子

(インタビューは5月18日に実施)

人口動態の変化が進む中で持続可能性が問われる社会制度、新型コロナウイルス感染症や自然災害のような非常事態への対応など、日本は今、合意形成が難しい重要課題をいくつも抱えている。こうした中、問題解決を担う国家の組織・機能は万全といえるのだろうか。政治・行政・司法など、国の統治機構の現状と課題について、企業のガバナンスという視点から、秋池玲子委員長が語った。

秋池 玲子 委員長

ボストンコンサルティンググループ 日本共同代表

早稲田大学理工学大学院修士課程修了、マサチューセッツ工科大学スローン経営学大学院修了。キリンビール、マッキンゼー・アンド・カンパニー、産業再生機構 マネージング・ディレクターを経て、2006年より現職。2005年経済同友会入会。08年より幹事、18年度より副代表幹事。18年度経済同友会2.0を実践推進するPT委員長、20年度国家ガバナンスPT委員長。22年度生活者共創を支える分記PT委員長。

平成の改革から30年 統治機構にかかわるさまざまな課題

昭和の終わりから平成期にかけて、政治・行政・司法にまたがる統治機構改革が行われました。それから30年経ちますが、まだ解消されていない問題もあります。また、新型コロナウイルス感染症や相次ぐ自然災害に対応する中で、危機・緊急時の政府や地方自治体の権限のあり方など、新しい課題も明らかになりました。

世界全体が大きな変化に見舞われ、その中で日本の未来を考えなければならぬ今、平成の改革を振り返り国家ガバナンスを見つめ直すことが必要だと考え、議論してきました。

平成の統治機構改革では、官僚主導から政治主導への転換が図られ、小選挙区制の導入や省庁再編などが行われました。しかしその後、社会的な課題が複雑化したり、過去に例がない出来事が起きたりして、一つの省庁だけでは対応できない課題も増えています。また、改革の結果、首相・内閣がリーダーシップを発揮する体制が整いまし

たが、それでも、財政健全化や社会保障制度改革など、中長期の取り組みを要する構造問題は解決されていません。また、政治主導を牽制する機能も十分には発揮されていません。

司法においては、より利用しやすく、分かりやすい制度を目指して、法曹人口の拡充、裁判員制度導入などが行われましたが、大きな効果が出ているとは言えないようです。

企業ガバナンスの視点・枠組みを 統治機構改革の検証に活用

日本の統治機構はこれまでの改革の成果を踏まえてもなお、さまざまな課題を抱えています。近年、企業経営者は最適な企業ガバナンスの実現を強く求められています。企業においては一つの有機体として経営のサイクルを回しているのと異なり、国家は立法・行政・司法という複数のアクターが機能分担をしている難しさもあり、企業経営と同一視することはできません。しかし、目的達成や課題解決に向けて国家の能力を高め、統治機構の問題を解決するにあたっては、企業や経営者が

培ってきた経験や、企業をガバナンスする視点から課題や解の方向性を見いだすことは有益ではないでしょうか。例えば、企業は長期的な時間軸で物事を考え、目標を達成するための方法論を持っていることなど、国家統治や運営に活かせる手法があると考えました。

PTにおいて、特に委員の関心が高かったのは、公的セクターの人材にかかわる問題でした。近年、国家公務員試験の受験者数が継続的に減少している上、若手官僚の早期離職も増加傾向にあるそうです。司法試験も受験者数が大幅に減っているようで、この状況には強い危機感を持っています。若い人材にとって統治機構にかかわる仕事の魅力が薄れているのかもしれませんが。一生を通じて一つの組織に所属することを前提とした組織運営を見直すことも必要になっています。それぞれの行政組織が担う業務の量と範囲の見直しや、官僚の皆さんが専門性を蓄積し、成長を実感できるようなキャリアパスの提示など、公的セクターの人材育成のあり方も見直していく必要があるのではないでしょうか。



提言概要(3月25日発表)

国家ガバナンス再構築に向けた提言 ～中長期的課題・構造的課題に対応するために～

日本の将来を長期的に決定付けるさまざまな課題に、国を挙げて取り組む必要性が高まる中、その中核を担う国家の機能をあらためて問い直す必要がある。本提言では、過去の統治機構改革の経緯と国内外の環境変化という二つの観点から、日本の統治機構の現状と

課題について検討し、これからの統治機構の設計思想を整理した。その上で、企業ガバナンスの観点から、今後求められる改革の方向性を提示することで、今後の議論の土台を提供するとともに、世論喚起を目指している。

I 今なぜ統治機構改革が必要か

- 昭和終盤から平成にかけて行われた統治機構改革により、一定の政治主導が達成されたものの、中長期的な取り組みを要する構造問題(財政や社会保障、労働市場に関する改革など)の解決には至らず。
- 国家公務員試験や司法試験受験者数の減少、若手官僚の早期離職傾向など、統治機構を担う人材面での問題も顕在化。
- 新型コロナウイルス感染症、自然災害のようなリスクへの備え、危機・緊急時での政府のリーダーシップに関する課題が明らかに。
- 日本の将来を長期的に決定付けるさまざまな課題に、国を挙げて取り組む必要性が高まる中、その中核を担う国家機能が必要十分であるかどうか、あらためて問い直すことが喫緊の課題。

II これからの統治機構に求められる設計思想とは何か

1. 必要十分な国家機能
2. 強力かつ適正な政治主導
3. 柔軟で機動性ある課題対応力
4. 責任と評価・検証
5. 多様な視点の包含と国民の参画

III 日本の国家ガバナンスのどこに課題があるのか

1. 企業経営の視点からみたガバナンスのあり方
 - 「存在意義」、「ビジョン」、「ミッション」、「戦略」、「ステークホルダー」といった企業経営のサイクルを一つの視点として、国家ガバナンスのあり方を検討。
2. 企業ガバナンスの視点を踏まえた現在の国家ガバナンスにかかわる課題
 - (1) 変容する国家の存在意義
 - (2) 見えない国家ビジョン
 - (3) 定まらないミッション
 - (4) メリハリと戦略性を欠く資源配分
 - (5) 魅力を失う組織・疲弊する人材
 - (6) ステークホルダーとの希薄な関係

IV 望ましい国家ガバナンスを実現するために

1. 国家の存在意義・役割を再認識する
 - 環境の変化に応じて国家の存在意義を問い直し、社会に共通認識をつくっていく。
2. 国としてのビジョン、ミッションを描く
 - 国会、特に参議院改革により国家ビジョンを議論する場を設定。国のビジョンに対する政党のコミットメントの強化。
 - 長期的取り組みを要する課題解決に向け、閣議決定を超える長期の合意の枠組みを活用。
3. 戦略実行可能なリーダーシップの基盤をつくる
 - 客観的事実・データに基づく決定と、意思決定の根拠・政策目的に関する説明がリーダーシップの必須条件。
 - 選挙に向けた力学が首相・閣僚の判断に過度に働く状況を是正。
4. ミッション達成に向けた組織・実行体制をつくる
 - 国家公務員を取り巻く環境、業務量、働き方の見直しが必要。
- 官民間の人材の流動化による多様な能力・スキルの取り込み。
- 政策評価・検証の徹底と、緊急時における柔軟な執行体制。
5. 監視・監督・検証による内閣への牽制機能を強化する
 - 政策決定・執行の適正さに対する監視・監督・検証などの強化(会計検査院による検査、総務省による行政評価・監視の機能・体制の強化)。
6. 国民の参画を促進し国家への信頼を高める
 - 主権者としての自覚ある国民の層を厚くするため、政党・府省庁による情報発信の拡充。
 - 多様な国民、特に若者世代の利害の反映のため、審議会などへの参画機会の拡大。

国家の機能・役割について 多くの人が共に議論するための土台を

国家ガバナンスは、多くの人が「国家」に対する認識を共有し、議論すべきテーマだと思います。経済同友会はこれまでも、政治・行政・司法それぞれについて、個別の委員会で議論・提言をしてきましたが、今回は国家ガバナンス全体を俯瞰して議論をしました。その成果は、本会の過去の議論を踏まえた、国家ガバナンスに関する課題の白地図ともいえます。この部分は色が塗ってあるがここはまだ線だけ、これは行動すること、こちらは議論すべきこと、というように、今後の議論のための分かりやすい土台作りを心掛けました。

経済同友会には、自社の損得抜きで社会を良くしたいと考える人が多いと感じています。当PTの活動成果が、これからの本会での議論が大きなベクトルとなり、発信されるための土台になれば、幸いに思います。

詳しくはコチラ

