

成長戦略の実行力強化に向け 責任・意思決定構造を明確化し 民間の知見・ノウハウの一層活用を

成長戦略評価・実行委員会

委員長／峰岸 真澄

(インタビューは8月4日に実施)

本委員会では、今年4月に中間提言『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』を公表、過去の成長戦略が十分な成果につながらなかった要因や解決の方向性に関する仮説を示した。6月、政府が閣議決定した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」で示されている、最重要アジェンダの実現に向けた要点を峰岸真澄委員長が語った。

長期的に取り組む最重要アジェンダ 当事者のオーナーシップを引き出し、 確実な実行に結び付ける

4月の中間提言では、これまでの成長戦略が十分に成果を挙げることができなかった要因をPDCAに分解して仮説ベースで問題提起を行いました。

政府が6月に閣議決定した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」(以下、「実行計画」)では、日本経済を成長軌道に乗せるための計画的な重点投資分野として「人への投資」「科学技術・イノベーションへの投資」「スタートアップへの投資」「GX及びDXへの投資」の4本柱が提示されています。いずれも難易度が高く、分野を横断し、かつ長期的に取り組むべき最重要アジェンダです。首相や新しい資本主義担当大臣らリーダーだけでなく、企画立案や施策の実施を担う官僚の皆さんも含めて、関係者が当事者意識を強く持ち、実現にコミットすることができる体制を構築しなければなりません。

7月の参議院選挙で現政権の安定基盤が確立されました。この機会を逃さ

ず、四つの最重要アジェンダを着実に実行してもらいたいと考えます。

責任者の明確化、会議体の再編・統合 効果的な人材マネジメント実施 アジェンダ実行は官民連携が鍵

提言では「実行計画」の四つのアジェンダを進めるために必要と考えることを3点にまとめています。一つ目は、新しい資本主義実現会議が司令塔機能を有効に発揮するため、同会議の下に各アジェンダに関する会議体や担当大臣を設置し、担当部局や責任者を明確化することです。

企業が大きな事業を行うときは、CEO直下でプロジェクトが進行し、担当役員が設置されて各プロジェクトのCOOになり、責任体制を明確にします。新しい資本主義実現会議を企業に置き換えれば、内閣総理大臣はグループCEO、新しい資本主義担当大臣はCEO直下のプロジェクト担当COO、実行責任を担う各省の大臣は事業会社の社長に相当します。

「GX実行会議」と「GX実行推進担当大臣」がすでに設置され、スタートアッ

プ担当大臣も新設されました。同様に「人への投資」に関しても進める必要があります。その際、内閣官房や内閣府に設置されている既存の会議体も、役割を見直し、再編・統合を進めるべきでしょう。企業なら関連する会議は集約させて予算を傾斜配分します。

二つ目は、成長戦略のPDCAを機能させる人材マネジメントの実施です。例えば「人材の流動性を何%上昇させる」「こういう人材を何人そろえる」など施策の社会的インパクト(KGI)、その進捗をモニタリングする先行指標(KPI)を設定し、達成度に基づき人事評価をする。省益にとらわれず3～6年の長期間、従事できるようにする。こうした人材マネジメントが必要でしょう。

三つ目は、民間の知見やノウハウのさらなる活用です。経済成長の担い手であり、グローバル競争で社会の変革に日々対峙している民間企業の知見と、予算の獲得や法令化の専門家である官僚のコンビネーションでアジェンダに向かうことが要諦です。民間出身の会議メンバーは単なる外部有識者としてではなく、自らがペーパーを作るよう

峰岸 真澄 委員長

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

1987年リクルート(当時)に入社。2003年執行役員、04年常務執行役員、09年取締役常務執行役員、取締役専務執行役員を経て、12年取締役社長兼CEOに就任。21年より現職。2009年経済同友会入会。19年度より副代表幹事に就任。19年度教育問題委員会委員長、20年度教育改革委員会委員長、21年度より成長戦略評価・実行委員会委員長。



提言概要(8月3日発表)

成長戦略の着実な実行に向けた提言 —官民がオーナーシップを発揮し、長期的にコミットを

着実に成長戦略を実行し、日本経済を再び成長軌道に乗せるため、本会が4月の中間提言で示した問題提起に対し、民間の視点から、「新しい資本主義実現会議を核とした責任・意思決定構造」「成長戦略のPDCAを機能させる人材マネジメント」「民間の知見やノウハウの活

用」について具体的な解決策を取りまとめた。

本提言では政策の内容に対する評価や改善策の提示ではなく、実行力強化に向けた司令塔機能や人材マネジメント、官民連携のあり方に焦点を当て、現行制度の枠組みの中で実行可能なメニューを中心に提示した。

I 新しい資本主義実現会議を核とした責任・意思決定構造の明確化

- 最重要アジェンダ(人材、科学技術・イノベーション、スタートアップ、GXおよびDX)について、具体的検討を行う会議体や担当大臣を設置し、責任者や担当部局を明確化。
- 最重要アジェンダに関するKGI(社会的なインパクト)、KPI(モニタリングすべき先行指標)を設定し、官僚の人事評価とひもづけ、当事者のコミットメントを担保。
- 新しい資本主義実現会議の下に、新しい資

本主義担当大臣をトップとし、民間出身会議メンバーで構成される「進捗モニタリング会合(仮称)」を設置。

・①KGIやKPI設定、②進捗管理、③客観的な評価・分析、④それに基づく改善策を提示。

- 内閣官房および内閣府に林立する会議体を再編・統合し予算を最重要アジェンダに集中。

II PDCAを機能させる人材マネジメントの実施

- 新しい資本主義実現本部事務局において、参事官や企画官以下の職員に関する人事権を同事務局長に付与。
・実行性・実効性の高い各施策の詳細な制度設計を行う強力な実働部隊を配置する必要。
- 最重要アジェンダにかかわる当事者の人事ローテーションのスパンを現在の約1~2年から約3~6年程度に引き延ばす。
・中長期的最重要アジェンダの実現に対す

るコミットを促す。

- 各省から内閣官房や内閣府(新しい資本主義実現本部事務局など)への出向時は、出向先のレポーティングラインで評価し、帰任時の処遇に出向先の評価を反映。

・出向元の省益にとらわれず、国全体の成果創出につなげる。

- 各省幹部へ最重要アジェンダの実行に関して評価上のインセンティブを付与。

III 民間の知見やノウハウのさらなる活用

1. 各種会議体における民間出身会議メンバーの役割の明確化

- 民間出身会議メンバーをグローバル競争の最前線から得られた知見や、客観的な評価・分析をベースに議論をけん引する、改革の原動力として位置付ける。
- 成長戦略に関するCheck & Actionを機能させる役割(「進捗モニタリング会合(仮称)」の設置)を担う。
- 会議体ごとに求める能力や経験を定義し、その人数やスキルマトリックス、多様性などの観点に基づく統一的な方針を策定し、人選の理由を公開。

・民間出身会議メンバーの人選について、透明性やアカウンタビリティを担保し、恣意性を排除する。

2. 行政における官民の人材移動の円滑化

- 府省幹部登用時に、民間企業への出向・勤務経験を必須要件化。
- 審議官や企画官のようにプロジェクト単位で設置されるポストへの民間出身人材の登用を拡大。
- 中途採用者の具体的な目標比率を設定(クオータ制導入)。
- 民間企業等出身の中途採用者に対する差別的待遇となっている「みなし入省年次」撤廃。

なコミットも必要です。また、官民交流も促進していくべきです。官に必要な人材を民間からどう出すか、官側も民間でどのように新しいものを学んで帰るのか、お互いの経験値を増やす施策が重要となります。スタートアップ企業も含めた官民のニーズのマッチングを行い、ウィンウィンになる仕組みを作ることが必要でしょう。

「実行計画」のモニタリング 官民の人材移動の円滑化に向けて

“Do Tank”を掲げる経済同友会は、今後「実行計画」の動向をモニタリングしながら改善策を提示していく必要があります。新しい資本主義実現会議などに経済同友会の会員が参画しており、これまでの知見を活用して、提言などをベースにサポートしていきます。

また、官と民の双方向の人材移動がより円滑となるよう、中央官庁からの人材受け入れや、中央官庁への人材派遣実績が少ないスタートアップ企業や業界などにも、より積極的に働き掛けを行っていきたく考えています。

8月9日、峰岸委員長より山際大志郎新しい資本主義担当大臣に提言を手交。詳細はp41参照。

詳しくはコチラ

