

■ 20100320 現代政治戦略研究会議事録「日英の政治・行政比較／公民間の知識共有マッピング」

日時：2010年3月20日（土）14:00－17:00

場所：東京・竹橋 ちよだプラットフォームスクウェア

テーマ：「日英の政治・行政比較／公民間の知識共有マッピング」

発表者：木原誠二氏（前衆議院議員／縄文アソシエイツ・コンサルタント
／政策研究大学院大学研究員）

参加者：参加者 21人（発表者除く）

（財務コンサルタント、会社経営者、会社員、公務員、NPO法人理事長、
大学院生、公認会計士、行政書士・司法書士など）

●会長から開会挨拶、戦略研趣旨、今回ミーティング趣旨
→資料「戦略研概要」

●参加者近況報告

- 1) サービサー勤務で不良研をやっています。イギリスの財務に興味あり。
- 2) イギリス留学経験あり。
- 3) フリーのジャーナリストです。日英の政治に興味があります。
- 4) ジャーナリストです。自民党議員の元秘書です。
- 5) 仕事でイギリスに滞在し、ビジネススクールにも。木原さんの著書も拝読しています。
- 6) 欧米の標準の作り方はうまいと思っている。イギリスのやり方を知りたい。
- 7) 人事部にいます。友人から木原先生の話ぜひ聞くようにと言われてきた。
- 8) イギリスの仕分けなどの興味があります。
- 9) イギリスをお手本にしろと言われており勉強にきました。
- 10) 政治研主催です。イギリスは詳しくないので勉強したいです。
- 11) ITで海外へ情報発信の業務。弊社の取締役が国際Eコマースのセミナーで全国5か所を回っている。情報を外国へWEBで効率的に発信するのかを仕事にしている
- 12) 旅行関係の会社を退職し、休職中。勉強に来ました。
- 13) 大阪から3連休に遊びに来たら斉藤さんに誘われてきてしまいました
- 14) 公共関係です。財務省へ出向経験あり。政府全体のバランスシートを作りまして興味を持ちました。イギリスは財務諸表で先進国。
- 15) 民主党政権がイギリスをモデルに改革をしているのでつまみ食い改革だと思うが、どうしたらいいのか、政権も模索中だが我々も同様。考えたい。
- 16) マーケティングリサーチ会社にいます。イギリスをモデルにというがどこをモデルにしたら日本がよくなるのかヒントを得たい

- 17) 農業情報総合研究所の理事長です。戦略研の分科会です。世田谷のコミュニティアラジオ局で農と食と環境の番組を企画運営しています。日本政策金融公庫の冊子に記事を書いたので見てください。
- 18) 日英の差を知りたいです。
- 19) 銀座食学塾で養殖業者と仲卸の方がまぐろ問題に関して日本は環境保全を率先して考えるべきと聞いて大変に感心した。

●発表「日英の政治・行政比較」

大蔵省・財務省13年を経て衆議院議員

イギリス財務省での勤務経験あり

落選後に縄文アソシエイツというヘッドハンティング会社で勤務。全国のオーナー会社の幹部候補などを紹介しており、地方企業の危機感の切実さを肌で感じている

官民交流法の活用ができていない。経団連経由で大企業に出向するが、お客様扱いで経験値が積めない。オーナー会社の社長のカバン持ち等で現場体験をする方がいいと思う。中国の人材も採用が難しい

政治の外から眺めると、小さな政府、小さな政治が求められることを強く感じる

1. イギリスの政治について

日本の政治はイギリスに適合しないと思われる

最大の理由：イギリスの2大政党制（保守党、労働党）は厳然たる階級社会が前提である。支配者階級、労働階級の「差」はあまりにも大きく、教育方針も異なり埋めがたい溝がある

イギリスは実質一院制（貴族院にほとんど権限はない）

日本は二院制

日本がイギリスをモデルにして行政改革というのが自民党時代から検討されていた→民主党政権で実行された

ただし、イギリスから学ぶ部分もある

民主党はスタート時点で4つのミスがあった

①小沢一郎を閣外へ出した（幹事長職を閣外へ残した）

イギリスは内閣と党が一元化：自民党政治の対極（内閣は党の出先機関。党が裏で操る）
党>内閣のカバランスが大きく、責任の所在が不明確。内閣はマスコミと党に批判され、不安定。イギリスは、一元化していて内閣の決定に拘束される

幹事長職を閣内へ取り込むことが必要

②政官関係

日本は上下の関係：民主党（自民党政権も）は官僚を政治の力で押さえて叩いて改革を進めようとしている

イギリスは横の関係：役割が違う、相互不可侵、官僚人事は官僚が行う、大臣の意向が人事に働かない

③財務省を抑え切っていない

政治主導の最大の力の源泉は財務省をおさえてあること

財務大臣ポストは最有力の政治家が付き、党の意向を反映することが可能

お金の動きを把握できないと政治は動かない

イギリスは財務省に閣内大臣を2名送れる（財務省が強い）

菅さんは財務省に取り込まれるから行かない、と敬遠していたが、財務省を抑えて政治主導を確立すべきである

日本は、財務省の権限が分散している：政治主導の力が発揮できない

- 1) 国家戦略室：予算の根幹を作る部分を担当
- 2) 行政刷新会議：予算の検証
- 3) 財務大臣：予算の査定

政治力を効果的に発揮させるためには、1名（あるいはイギリスのように2名）の財務大臣に権限を集中させて決めていくべきである

④マニフェスト

無駄削減でも財源が不足するレベルの約束をした

小沢幹事長の国家予算220兆の分母は20兆というが、実際には借金返済に90兆、社会保障70兆、地方20兆ある。実際には40兆の1割2割を削るのが限度。

実際には、官僚が予算を細かく見て少しずつ引き出してくるしかない

現実路線は官僚が実行している。民主党は実情を知っていながら強引に実行したのが問題である

現在の日本は傲慢な政治：幹事長を放し飼い

イギリスの政治：進化してく保守、選挙で選ばれた「独裁政治」。司法も握れる、三権集中、一院制、マスコミ批判は受けるがなんでもできる

日本で内閣と与党の一元化はできていない。首相が権限を行使できず、幹事長が行使しており、大きな問題である

上下関係で政官を位置づけようとしており、健全ではない

政治家的官僚：以前の政治家が頼っていたが、最近では減っている

官僚的政治家：増えている

政治家的政治家を出さないといけない

日本は小泉チルドレン含め官僚出身の政治家が多い（官僚に不満だと政治に出る）。イギリスではありえない（住み分けができています）

官僚から政治家への道があるが、政治家から官僚の道はないため、政治家が官僚の仕事をしたがっているのではないかと（官僚の仕事を奪うのが政治主導ではない）

相互不可侵：官僚と政治家の領域を分けないと混乱が起こる

政治家は勉強不足で専門性が不足しているが、現状は答弁の作成を官僚にさせない、国会の質問取りをさせない等の意見があったが、現状は役所に任せている

官僚に政治家の仕事はできないため、それぞれの役割や分をわきまえた政官関係にならないといけない。

法制局長官の憲法解釈や意見を禁止するのは間違い。

枝野さんに弁護士だからという理由で憲法解釈をさせるのはいかがなものか。

イギリスでも専門家がリーガルチェックや法文を書いてくれる専門家がいる（政治家には法律の専門業務はできない）

例）憲法9条問題 政治が行うのは憲法解釈ではなく、憲法改正である（政治家の勘違い）

自民党政治が温存されているが、自民党政治は自民党では打破できなかった

民主党への政権交代で打破すべきものが、温存されてしまった

例）陳情が幹事長室に一元化された（あからさまに自民党的なやり方は問題である）

公共事業の個所付けは、自民党時代は内密に行われていたものが、政権交代でオープンになったが、本来は政治が関与すべき問題ではない

自民党時代は審議会などに自分たちの意見に近い人を要職につけていた

民主党の特別顧問に元議員などが抜擢されるが、自民党的な馴れ合いを感じる

ブレア政権も特別補佐官・顧問などが急増して問題になった（税金を使っている）

ブレア政権でも勲章を自分に近い人や献金の見返りに与えていた

日本でもイギリスでも同様の問題が起こった

本来の政治主導とはなにかを考えること

政治にしかできないことをやる。特に政治家が「責任を取る」ことが重要

イギリスは責任の領域が明確できっちり担当が決まっており、責任を取っている

日本では政務三役は責任を取らない、決裁をしない（かつては何もしないので盲腸と呼ば

れたこともある)

対外的説明：事業仕分けは評価するが官僚が説明するのはおかしい。官僚に上下関係を示すために叩いたのだと思われる

イギリスでは官僚が外に出ない。インタビューも受けない。意見も外へしない。対外的な説明は大臣や政治家が行っている

シナリオがないのが政治の世界、役所はシナリオのある劇場型といわれる

日本の国会の質問、答弁はシナリオ通りに動いている

イギリスの国会のクエスチョンタイムはなんでも聞く。関係ないことでも聞く

日本の政治家の覚悟がないと、シナリオのない国会で政治主導はできない

サッチャー政権：小さな政府。日本でも小泉さんが言っていた。イギリスの小さな政府は官僚の側に効率的な発想がある、日本の小さな政府の失敗は官僚組織の発想を転換しなかった

郵政民営化は良かったが、残った組織を経済合理性により経営していくという思想がなかった

これから小さな政府が死語になっていくとしても、政官の上下関係ではなく、官僚組織を効率的に変えていくことが重要である

官僚組織は組織が深すぎて、現場の声が上へ届かない。フラット化していくべき

イギリスの組織は大変フラットである。日本も事前調整型から事後チェック型の組織に変えていくべきである

事前調整は官僚の世界である、政治は利害調整が難しい

日本は財務省の事前統制社会に生きている

イギリスでは、財務省は大枠だけ決めて各省が自分たちで使い道を決めている、後で財務省が効果をチェックしている

日本も各省にまかせた方がよい。財務省は事前調整型であるが、実際には前年同額を基準にして何もチェックしていない

事業仕分けは効果があった。毎年するわけにはいかないため、予算編成に事後チェックを組み込む仕組みが必要

小さな政治、小さな政府が重要だが、今起こっていることは政治の責任である。自民党は変わらないといけない。できないことをできると言い続けたいで欲しい

年金、医療、介護など継続できないことをできるように言い続け、官僚に予算を考えさせるのは無理

公共事業が悪いのではなく、人が通らない道路なのに、無理に政治の力で作らせたりして

はいけない。景気回復したらなどの先延ばしが続き過ぎた

官僚たたきをして治らない。本質は政治のありよう。制度としてどうしてくのか。
イギリスでは地方への補助金なども政治ではなく、有識者などで適切に計算して配分しており、脱政治の方向である

日本がイギリスから学ぶにはまずは参議院を廃止していくことではないか
今の日本は財務が危機的状況である。民間の経営者の意識はすでに脱日本へ向っている
次の政治的な先延ばしは「成長戦略」である。成長のシナリオは政治が作れない。これこそが政治の傲慢である。成長を作るのは政治ではなく民間である
政治ができるのは財政に取り組むことのみである

●質疑応答／意見交換

(問1) 日英の官民交流をどうやってすみわけ、協力しているのか。

(答) 日本では公務員試験がステイタス、資格制度となっており、高いバリアがある。イギリスには官の概念がないように感じる。公務員の試験はあるが、官民の行き来はスムーズ。日本の公務員試験は下っ端からスタートして出世していく。これは下積みとして有効な部分もあるが、イギリスは試験を受けていきなり高官になることも可能。日本は横並びでキャリアが出世していく。イギリスは研修が豊富で外へ出ていくためのインフラが整っている。日本も国家公務員試験をなくしてもいい。

(問1-2) 日本の民間から出向はどういう仕組みか？

(答) 期間限定で公募に出したり、官民交流で入ることもある。

(答) 民間から省庁出向の経験者です。いったん民間を退職し、2年間は国家公務員。終わったら退職して民間の同じ会社へ再就職している。

(答) イギリスは官民の交流はインフラとしても整備されており、ひとつのマーケットになっている。

(問2) 日英の中央銀行と財務省の距離間

(答) インフレターゲットをどう設定するか議論と同じと思う。イギリスはブレア政権の際に、中央銀行の独立性を強める一方で政策目標を共有する仕組みになっている。日銀と財務省、政府との関係とは違う。日本は両方が別を向いても法的にも指揮系統も問題ない状態だが、目的を達成できない場合は責任を負う。イギリスの関係はより望ましいと思う。

(答) イギリスは中央銀行を強化した。日銀は世界でも独立性の高い中央銀行。日銀は財

務大臣が決めていた金利を日銀に任せてしまった。インフレターゲットは決めておき、法的な制約はないが、プロの金融政策の責任があり、なぜ目標から外れたのか財務大臣を通じて国民に説明責任を負う。日銀と政府の意見交流はしているが、金融政策を政府から日銀へ示唆はできない（あからさまに政治家が圧力をかけたりはできない）。

（答）民主党は経済諮問会議をなくした。開かれた場所で首相が議長で日銀総裁も入って定期的に意見交流があった。今後、どういう場面で定期会合を持っていくのか課題である。今後は国家戦略室で決めてほしい。

（問3）今回の感想を言いたい。基本的には同意している。イギリスがなぜいいのかの理由は、成熟した議院内閣制の国としてすぐれた部分があるからだ。

民主党はイギリス型の政治体制のアドバイザーを期待されていると思う。政権交代をしたいくつかの面はイギリス型へ変化が起きたが不十分なことがあるが、良かった点は？ 党に限らず日本の政権交代そのものもいい機会であった。イギリス型の改革で、実感として一番変わったのは政務三役のイニシアチブが大きくなった。自民党時代は、大臣以外は存在感がなかった。いまは副大臣、政務官がいまは大活躍している。自分で決済ができる、専門知識も身に付く、民主党の場合はある程度動いているが、財務省は副大臣政務官が2名ずつで分担している。国会審議に問題がある。野党の自民党のあり方に疑問がある。大臣は全体に責任を負うので答弁をすることは当たり前だが、副大臣の答弁を認めないのはおかしい。そこが政治主導にならない。予算委員会で大臣を長時間拘束し、役所で意思決定はできないのは当たり前。政治家が役人を指導して意思決定できる仕組みを作るべき。

もう一つの変化は、政府と内閣の一元化も一部進んでいる。政調を廃止した。部会がない。今も個別の議員から呼ばれるが減った。中途半端な部分は、木原さんのおっしゃる4つのミスも当たっているが、日本的なやり方が変わっていない。小沢幹事長を閣外へ出したのは問題なのは同意だが、民主党で、菅さんが政調会長、幹事長を兼ねるつもりだったが、国会審議で呼ばれるので変えた。国会審議を変えるべき。日本は党と政府にて二元的なのが問題。本当は一番偉いのは首相で指導力が発揮するべきなのに、そうっていない。一番強い人は内閣ではなく党にいるのはどうなのか。自民党政権時代の皮肉的な結果である。イギリスは党の中央集権力が強く、副大臣などで優秀な人が政策面で活躍するのが当たり前。日本では議員任せの選挙なので、木原さんのように優秀で政策に強い人が政治家になれないこともあるがイギリスなら楽に勝てる選挙区へ送って必ず当選させる。選挙に強い人ばかりになるのはいかがなのか。

自民党政権の末期は役人が反民主党のドラフトを書いたりして政治的に中立性の意識がお互いに薄かった。政治家と役人の関係を整理しないと不幸である。政治主導は空回り。政務三役も役人と一緒に考えないとできない。民主党は野党時代が長かったので官僚に不信感が強い。イギリスではありえないほど役人側も自民党に偏重していた。

ここで、質問ですが。木原さんは自民党へ入って新しいやり方を模索したと思うが、変

われる可能性はあったのか。

(答) 国会審議は変えないといけない。イギリスは月1回30分程度、各大臣は3-4週間に一度だが、日本は社長や取締役会に毎日出ていて経営ができないような状態。大臣に省庁で仕事をさせて欲しい。野党時代の民主党の問題。

とにかく日本は選挙が多過ぎる。毎年選挙では政治主導は無理だと思う。イギリスは選挙がほとんどない。そこは日本の選挙制度を直すべし。

イギリスの素晴らしい制度は、強い選挙区で有能な若手は厳しい選挙区で出る(ブレアやサッチャーも)。そこで票を取ると次に要職をやらせて、堅い選挙区へ出させている。

日本で根付くのは難しい。麻生さんの選挙区へ自分が出て麻生さんは無所属で出るだけ。自民党の改革だが、若い人の感覚は古い自民党とは違う。政官関係も変わらと思う。事業仕分けも自民党の無駄撲滅チームを作ったのは若手だった。ただ、自分たちのシステムで政権が長かったので新しいものが中央に来ることはなく、変化球にすぎなかった。政権交代は必要だった。自民党の若手が当選できず、ベテランが勝ったので、若手が足を引っ張ったという意識になっている。しかし、変化の芽はあると思う。

(問4) イギリス滞在の経験者として、プリンシパルの政治があると思った。個別の問題はプリンシパルに照らし合わせて決めていた。今の日本の民主党はその場しのぎで国家財政が破たんする、信頼を失っている。小泉改革の強い部分は強めるという基本は間違っていないが、民主党政権の数年は小泉改革が悪のようになっているが、何でこれから日本は食べていくのかを考えた際に、構造改革は避けられない。お考えは？

(答) 本を書いた時は、サッチャーにインタビューをして感銘を受けて書いた。その視点から小泉改革の小さな政府はいいと思うが、3つの大罪を犯している。

- 1) 大勝した翌年に首相を辞める(小泉改革を貫徹しないで安倍さんに譲った)
- 2) 消費税の増税ができなかった
- 3) 世襲の維持

不十分であった。徹底的に改革すべきだった。

(問5) 広告代理店の前は代議士のところにいた。日本に政党はなく(共産党、公明党しかない)、選挙が多いので内閣人事が不安定。日本の政党の地方に何もフォローがない。地方の県連の小ささを見ても、政治に社会のリソースがない。政官と並べられないほど政に基盤が脆弱。日本の場合は広報のマインドがない。平田オリザが多少活動しても、日本では戦略や公聴の姿勢も見えない。イギリスの首相機構に広報関係は？

(答) イギリスの政官の接触制限はある。労働党は役所のリソースが使えるが、保守党は使えない。常にネットワークがある。日本は役人に頼り過ぎ。自民党は選挙に落ちてシンクタンクを(事実上)閉鎖が、山崎拓さんをトップに据えるなどもあった。民主党はシンクタンクを閉鎖したが、閉鎖する必要はなかった。我々が政策を作らないといけないと思

う。政治に詳しい人（元国会議員）がシンクタンクを作るという動きも出ている。

日本政府の広報は弱い。イギリスは、戦略担当が重要。アレスター＝キャンベル（元タブロイド紙記者）が官邸に入り、広報を強化し、翌日の新聞の記事をコントロールした。

元タブロイド紙記者が最大の側近になったくらいに広報を重視しているが、日本にも部署はあるがほとんど機能していない。議員は断片的に動いている。

イギリスではスピンドクターへの非難がある。本当にいいかどうかは判断できない。

（答）広報戦略が優秀な人は榊原英資さんと小泉時代の飯島勲さんだけで属人的だった。ノウハウの蓄積はない。記者クラブから一方的な報道が垂れ流されている。

（答）有能な広報と演じる役者のセットが釣り合わないと悲劇。今のイギリスの労働党は悲劇。危険もある。

（問）いろいろな良い制度がイギリスにあるが、日本に持ってきても文化が違うので機能しないと思うが。小さな政治にしていく際に日本が受け止める準備ができていいのか。官僚べったりできたので、市民の投票率も低い。小さな政府で日本は後退しないか。

（答）谷垣さんの「みんなでやろうぜ」というのは悪い発想ではないと思う。国民全体が納得して一緒にやらないと日本の政治は変わらない。今までの政治は苦情処理センターであった。政府が国民の苦情処理を後追的にしてきたが、国民の側もきちんとしていけないのでは？ という時代へ変わっていくと思う。脱政治ではなく、全国民が政治をしないといけないと国民に説得するのが政治の役割。地方には地方で判断してもらい、中央は残りを判断する方がいい。政治は身近にするべき。事業仕分けして政治を作り上げていくべくきだと思う。

財政は一番わかりやすい政治の姿。自分は年金にかかわったが、年金記録ほど国民が協力しないと貫徹しない作業である。自分の勤め先を自分が一番把握しているはずだが返信率は低い。国民も政治参加しないと。

苦情処理はまず役所へ行ってほしい。解決しないときに、政治家へ行ってほしい。対応型ではなく、説得型の政治をすべき。ビジョンを見せて説得すべき。中曽根さんはそうだったと思う。自分も日々対応に追われている。対応と説得の両方がないと政治家とはいえない。

実はイギリスも対応型。イギリスは有権者が少ない。一選挙区3-4万で当選できる（日本は10万）。「町のドクター」といわれるほど何でも知っている。週末は対応に追われている。

説得は政治家にしかできない仕事である。たとえば消費税。役所は説得ができない。政治がビジョンを見せて国民を説得しないといけないと思う。

※ この後、政治研会長より、「公民間の知識共有マッピング」の提案があり、参加者全員

にて、意見交換が行なわれた（リアルタイムで、意見に基づきマップの修正・ブラッシュアップを行なった）。

「公民間の知識共有マッピング」は政党、政治家（議員事務所）、省庁等の公共的機関が、民間企業が機能として持っている、経営者・人事・総務・経理・財務・企画・広報・営業・製造分野等について、どの様な人がどの様な業務を行っているのかを書き出し、民間企業の取り組みと比較するものであり、それにより、民間のノウハウを公共部門に生かすことのできる分野がどこにあるのかを整理することができるものと考えている。

当日はそのドラフト版として、エクセルファイルの一覧表をプロジェクターで参加者に開示し、意見の聴取や一部実際の作業を実施した。なお、一覧表の縦軸には、『組織（政党、政治家（議員事務所）、省庁等）』と『項目（経営者・人事・総務・経理・財務・企画・広報・営業・製造）』を記載し、横軸には、『対象者』、『役割』、『現状』、『企業一般の取り組み』、『チェックポイント』を記載した。

参加者からの意見としては、マッピングの一覧表そのものについて、上記項目の他に、『内部監査』と『外部監査』を加えるべきという意見や、横軸に『海外事例』を加えても良いのではという意見があった。

実際の作業については、政党をとりあげ、特に人事について作業を進めた。政党の人事といっても、『党役職（政治家）の人事』：総裁・幹事長が担当、『国会委員会の人事』：幹事長・国対委員長が担当、『選挙区の人事（どの選挙区にどの候補者を充てるかを決定）』：幹事長が担当、『党職員の人事』：党の役員が担当？等様々であり、それらがどの様な戦略に従って決定されているのかについては曖昧との意見が出された。また、民間企業と比較した場合、評価制度等を含めて、あまり体系的とはなっていないという点が指摘された。

今後は当該マッピング作業を続け、具体的に民間のノウハウがどの様な分野でどの様に適用できるかについて整理していきたいと考えている。

以上