

■ 現代政治戦略研究会 20090905 ミーティング議事録

日時：2009年9月5日（土）15:00-17:50

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：「できる総理大臣の作り方」

発表者：黒澤善行氏（シンクタンク 2005・日本 研究員）

参加者：参加者 13人

（財務コンサルタント、マスメディア、会社員、公務員、
NPO法人理事長、行政書士・司法書士など）

1) 会長から開会挨拶、政治研趣旨、今回ミーティング趣旨

→資料「戦略研概要」

2) 参加者近況報告

- ・新しい霞ヶ関を創る若手の会にて、新刊「霞ヶ関維新」を出版
- ・先の総選挙にて「ワカモノ Manifesto」をNPO法人として提言
- ・民主党勝利にて、大きな政府志向。財政が心配
- ・先の総選挙。民主党の勝利というよりは、自民党の自滅
- ・政治家にならないの？とか最近言われることあり。すごいお金持ちになったら考えます

3) 発表「できる総理大臣の作り方」

→資料「メイキング・オブ・総理大臣 ー国民とともにある「政治」をめざしてー」

1.はじめに

○『できる総理大臣の作り方』の2つのねらい

① 国民・有権者が政治を理解するガイドブック

→早晩、日本の民主主義の成熟化が問われる

先の総選挙は、政策を争点にした Manifesto 選挙というより、
ポピュリズム的な政権交代ともいえるのではないか

民主党への過剰な期待が、後々、

「結局、どの政党から総理が生まれても政治は変わらない」とならないか危惧

（総理大臣職の失墜、国民の政治に対する期待喪失・不信感の増大）

→国民・有権者も「総理大臣」の存在を理解、選んでいくことが必要

言い換えれば、政治にどうかかわっていくか

② 国民の期待に応えうる総理大臣の作り方を提案

短命政権が続く政治危機

総理大臣が掲げる政権構想の実現には、長期安定政権をいかにつくるかが重要

→長期安定政権であるほど、政権目標達成の可能性が高い

政策の実現には、少なくとも3～4年かかる

→国民の理解、マスコミの様子見期間も必要

○シンクタンク 2005・日本の経験を踏まえて

・政党と、近すぎず、遠すぎずの立場で政治・政局を体感

・安倍政権発足に携わった経験

(官邸機能強化、政権立ち上げなどの調査研究)

・政策コミュニケーションの確立に向けた試み

(マーケティングの導入可能性に関する調査研究)

→政策づくりの問題点を理解、いまの政治に「対話」が必要と認識

2.短命政権が続く政治危機

○もともと短い総理大臣の任期

・総理大臣の任期は法律上、定められてない

① 間接的に衆議院任期（4年以内）が影響するのみ

② 自民党の場合、党則で定められた総裁任期（前任者の在任期間を除く連続2期まで）に制約される

→たとえば、小泉純一郎は、自民党総裁任期を理由に総理を退いた

→民主党だと、代表任期を定める党則なし

→本人が辞めるというまでは、誰も辞めさせられない

・総理大臣を長く務めようと思えば務められるはずだが・・・

→過去20年間でみても、総理大臣が13人も交代

→在職年数は平均2年未満

→2年以上在職した総理大臣は海部俊樹、橋本龍太郎、小泉純一郎の3人

→総理大臣降ろしなど「政局」が大きく影響する

○主要国首脳と比較しても短い

戦後の長期安定政権だった小泉総理（戦後歴代第3位）は、同時期の主要国首脳の在職日数と比較しても短い（ブッシュ JR.や、ブレア、シュレーダー、シラクなど）

○総理大臣のリーダーシップを阻害する要因

①総理大臣選比は、衆議院選挙の有無と関係していない

→開かれたリーダー選比の必要性

→海外（イギリスなど）では、政権交代を前提に、

議会の解散までは総理大臣を変えない暗黙のルールがある

②政権運営を左右する内閣支持率・世論調査

→国民の声を無視できない。党内が浮足立ち、総理大臣降ろしなどにつながりがち

③体的な政権構想は、政権発足後となりがち

→党首選出馬決定から総理大臣就任までの期間が短い

党首選に候補者自らから率先して手を上げない。担ぎ出してもらうのを待っている

→政権構想など十分な事前準備ができていないまま、党首選に突入してしまう

→総理大臣就任後、諮問機関にかけて時間をかけて作っても、

答申が出されるころには政権末期であることのほうが多い

(田園構想など9つの政策研究グループ：大平正芳総理の死去で提出されず

21世紀日本の構想懇談会：報告書提出後に小渕恵三総理が死去でお蔵入り など)

④事前審査、派閥順送り人事など党内慣行の制約

→自民党は、党内慣行に縛られてきた

→政府・与党の一元化は正しい方向だが、

政権運営が失敗したら党運営に与えるダメージも大きくなるリスクを抑えておくべき

政権交代が制度的に根付いていないなかで、

与党内にバッファーを温存させておくことも大切

→まずは党首の「党内ガバナンス」強化を優先すべき

⑤行政編制権なき政権運営（各省設置法の弊害）

→法律上、総理大臣個人ではなく、「内閣（つまり閣議）」に根拠がある

→経営者は「人事権」と「組織編制権」を行使することができるが、

総理大臣は大臣など省庁トップに対する人事権行使によって、

各省庁をコントロールしなければならない

⑥総理補佐体制が脆弱（内閣官房は各省庁の出向者で構成）

→官僚、民間人からの登用は、思うほど進まない

たとえば、官僚を公募で集めようとしても、なかなか手を挙げる官僚はいない

→政治側が人事情報を持たなければ、各省庁推薦の人材を追認することとなりがち

→総務官室の存在

(組閣や解散を含むあらゆる天皇の国事行為を仕切るとともに、

政府のスケジュールの調整、国会対応、演説作成、

事務次官等会議・閣議に係る事務、事前の各省調整などを担当)

○なぜ、短命政権が続いたのか？

・これまでの「利害調整型政治」の限界

(トレンドの変化、ニーズ・ウォンツの多様化)

→グローバル化、情報化。横断型。成熟化。キャッチアップ型からフロンティア型へ

- ・総理大臣に求められる「資質」の変化
(利害調整から優先順位付けにシフト、「個性」依存のリーダーシップの限界)
→新たな「小泉純一郎」的な人物の登場を待っている、ダメ
国民は、リーダーとしての資質を見極め、選択していくことが求められる
- ・依然、「中選挙区制<派閥、議員本位>」のスタイル・マインドを引き摺っている
(総理大臣を生みだしてきた「派閥」の機能低下、小選挙区<政党本位>時代の体制づくりが進んでいない)
→派閥依存から脱却し、政党ガバナンスの強化を！
→候補者、新人議員、将来のリーダーの育成は、政党が責任をもって育てていくべき
→自民党も民主党も「小選挙区時代の政党のあり方」を考えるべき時期にある

3.国民とともにある「政治」

○いま政治に求められるもの

総理大臣のリーダーシップ発揮 (マネジメント)、国民との対話 (マーケティング)

国民との約束を実現するための政策革新 (イノベーション)

を可能にする仕掛けが政治側に必要

→総理大臣は、チェンジリーダーであり、イノベーターであるべき

(保守主義者たちですら、伝統的価値を守るため、変化や進化を起こしてきた)

→これに対し、官僚制は継続性を担う (マックス・ウェバー)

→変化と持続の反復。政と官の役割分担「政治は変革をつくり、行政は継続性を担保」

○国民の期待に応えうる「総理大臣」のつくり方

- ・戦後の長期安定政権 (佐藤、中曽根、小泉) にみる共通点

①あらかじめ政策ブレーンを結集し、チームで政権構想を作成

②組閣直後から総理大臣が主導権を握り、独自の「総理主導体制」を構築

→リーダーを目指すインセンティブ・資質、それをサポートするチームが**セット**で必要

- ・法律改正や大規模な制度変更を伴う「官邸機能強化」は、
政治基盤がある程度固まった段階で着手しなければ実現できない
→官邸機能強化をアジェンダ設定できるのは、総理大臣はじめ政府当事者のみ
→野党は国会軽視をタテに反対し、
政権に入れたい与党内議員も自らの権限や権力が奪われかねない恐怖心から抵抗。
さらに、官僚たちのサボタージュ。
つまり、政府・与党の内なる敵とも戦うことが前提となる
(政権公約にいられて着手しようとした安倍政権の失敗)

※既存の仕組みを踏まえつつ、慣例を打ち破りながら、「総理主導体制」を構築していくかが重要！

(政権の立ち上げ方、初動運営のあり方がカギ)

○総理大臣の代替わり、政権交代 (OS のモデルチェンジ) を行ったとしても、官僚が占拠する内閣官房に依存している限り、総理大臣のリーダーシップは発揮できない

※総理大臣直属のオペレーションチーム

「CPU (Communication & Policy Unit)」の立ち上げを！

オペレーションチーム「CPU」とは

- ・総理大臣候補の政策運営や政策コミュニケーションをサポート

総理大臣の

- 「構想力と着実な実行力」 ⇒ 政策運営を補佐する
- 「勇敢な決断力」 ⇒ 的確な意思決定を後方支援する
- 「国民からの信用力」 ⇒ 国民との対話を積極的に進める
- 「統率力としての思いやりと厳格性」 ⇒ イメージ戦略を練る

→期待・信頼もてる政権構想、わかりやすいメッセージ力

→国民目線、国民の声を聞く姿勢。インタラクティブ重視

→映像メディアの時代到来。真意を伝えるための「イメージ戦略」の重要性

- ・総理大臣候補が信頼を寄せる十数名で構成

(政治家は必要最小限に留めるべき)

- ・主要メンバーを官邸スタッフとして可能な限り配置

- ・原則、政権基盤が安定的となるまで秘密裏

→初めから、総理大臣候補者に完璧な能力を求めるべきではない

→1年以上かけておこなうアメリカ大統領選は、

大統領とスタッフが成長し準備する重要な期間 (ロベタだったケネディの成長)

→総理大臣候補は、早い段階からチームを立ち上げ、

総理大臣に必要な資質を身につけながら、準備をしていくべき

○21世紀型政党をめざして —マーケティング手法の導入—

・小選挙区時代の政党改革—国民と総理大臣を結ぶ

①人事システムの構築

議員候補者の調達（選考プロセス）と育成、将来のリーダー育成（専門性と経験）

②マーケティングの導入

国民政党としてよりオープンな姿勢（政策コミュニケーション）

・企業・NPO 「セールス」から「マーケティング」へ（P.F.ドラッカー）

政党も、「製品志向」から「セールス志向」「市場志向」へ

（ジェニファー・リース＝マーシュメント、ニュージーランド・オークランド大学）

→欧米の政党はマーケティング（FG 調査、マイクロ・ターゲティングなど）を導入し、

世論調査では捉えられない有権者の潜在的な問題意識、民意を把握

→民意を的確に受信、政党メッセージをわかりやすく発信できる党組織体制の構築を！

4.おわりに

○国民・有権者に求められるもの

- ・ともに「総理大臣をつくる」という発想

（議院内閣制のもとでも、国民・有権者は「総理大臣を選ぶプロセス」に参加していることへの理解）

→総選挙の1票は「総理大臣」を決める一票であることへの理解、

総理大臣候補を見定めるためにも、党首選に関心をもつことが大切

→たとえば、党首選には投票できないが、

総理大臣候補者への献金（楽天のネット献金の活用）で参加する方法がある

○リーダーシップを支える「フォロアーシップ」

（結果をすぐに求めるのではなく、「政策の実現には時間が必要」と認識し、

推移を見守る余裕・姿勢）

※私たち国民・有権者は「総理大臣」の存在を理解し、選んでいくことが大切！

4) 議論「総理大臣の資質」

総理大臣の資質に関するアンケートを実施。

このアンケートの「スタイル」「センス」「スキル」「仕組み」の項目をもとに、総理大臣の資質につき議論を行う。

上記の4項目については、付せんに記入し、ホワイトボードに貼り付け

各人4項目ごとに、最重要のものを1つずつ記入

この記入のものにつき、順位付けを行う

これにより、上記の4項目の中で、今回参加者における順位がわかる

なお、記入の左にある数字が各人の順位

「スタイル」

- 1 双方向性のコミュニケーション
→目線の使い分け肝要。国家目線と国民目線
- 2 双方向性のコミュニケーション
- 3 双方向性のコミュニケーション

- 5 政治・政策理解の絶えざる努力
- 4 政治・政策理解の絶えざる努力
- 4 政治・政策理解の絶えざる努力

- 1 カリスマ性
- 1 国民支持を獲得できる力
- 4 国民の声を聞きながらも信念を貫き続けるスタイル
- 3 国民に対する発信力 国民の理解と共感呼び起こす力
- 2 国民に夢を与えるイメージ
- 3 国民への正直・誠実な対応 痛みをいかに分かち合う共感力を発揮できるか

3位.33点

「センス」

- 1 政治的要請（民意）と専門性との間のバランス感覚
→ポピュリズムに陥らない経済政策、安保政策などを
- 2 政治的要請（民意）と専門性の間のバランス感覚
- 3 政治的要請（民意）と専門性の間のバランス感覚
- 5 政治的要請（民意）と専門性の間のバランス感覚

- 3 情報収集力、その力のある人材を集める力
- 4 情報収集力、その力のある人材を集める力

- 1 時代認識、バランス感覚
- 1 専門性と全体感 近視眼的ニーズに囚われない空間構给力
- 2 全体像を把握できるセンス。将来を的確に予測できるセンス。ユーモア
- 2 民の視点に基づく信念
- 3 他人に不快感を与えない感性が必要
- 5 国民の目線

2位.32点

「スキル」

- 2 不確実性の中での優先順位付けと決断力
- 1 不確実性の中での優先順位付けと決断力
- 2 不確実性の中での優先順位付けと決断力
- 2 不確実性の中での優先順位付けと決断力
→本質の見極め、戦略の重点化

- 1 チームでのリーダーシップ力
- 2 マネジメント力
- 3 リサーチリテラシー
→世論調査に必要以上に振り回される必要はないが、政策運営に利用できることが大事
- 2 複雑な事例をわかりやすい言葉で表現する能力
- 1 知識を持ち優先順位を判断できる能力
- 1 速断力
- 4 速断できる能力
- 4 政策判断力

1位.25点

「仕組み」

- 3 リーダーシップを発揮できる制度や仕組み
- 3 リーダーシップを発揮できる制度や仕組み
- 4 リーダーシップを発揮できる制度や仕組み
- 4 リーダーシップを発揮できる制度や仕組み

- 4 リーダーシップを発揮できる制度や仕組み
 - 4 リーダーシップを発揮できる制度や仕組み
 - 4 リーダーシップを発揮できる制度や仕組み
→仕組みはリーダーシップがあれば後付けで OK
 - 5 リーダーシップを発揮できる制度や仕組み
-
- 1 人的ネットワーク
 - 3 国内外の人的ネットワーク
 - 3 長期的に政権を担当できるような制度
 - 5 総理主導の政策形成力の強化

4位.43点

「その他」

- 1 目指すべき国家観やビジョンを明確に持ち国民にわかりやすく語れる力
- 1 決断力（ぶれない）
- 2 多様な専門家を束ねて、方向性を決める力
- 2 国民に希望を与える人格的オーラ。カリスマ性
- 4 全般的な人間的魅力
- ? 叩かれても叩かれても戦い続けるタフネス（厚顔無恥）

→以上集計の結果は、

- 「スキル」 1位.25点
- 「センス」 2位.32点
- 「スタイル」 3位.33点
- 「仕組み」 4位.43点

となった。

これにより、

総理大臣にまつわる「仕組み」の見直しや整備よりも、

「総理大臣個人の資質」について重要視していることがわかる。

総理大臣個人の資質のなかでも、
先天的な「センス」や、外見的な「スタイル」ではなく、
個人が後天的に磨いていくべき「スキル」を最重要視している。

具体的には「不確実性の中での優先順位付けと決断力」である。
日本の現状として、グローバル化の奔流にさらされながら、
さらに、内部資源が限られているなかで、
リーダーによる決断、実行力が必要であることを示している。

なお、「仕組み」の「リーダーシップを発揮できる制度や仕組み」
については、順位は低いながら、最も多くの参加者が
総理大臣の決断力やイニシアティブ発揮を支える仕組みが必要と
感じていることがわかる。

→発表者のピックアップによる議論

- ・ 国民目線と国家目線の使い分け
国家目線も重要。最近、不足がち。
- ・ 国民に夢を与えるイメージ
この人についていけば大丈夫という、安心感の必要性
- ・ 他人に不快感を与えない天性
不快感の具体例。首相が間違っただけを誤らない、など
- ・ 専門性と民意のバランス感覚
まず民意の把握が必要
- ・ 「不確実性の中での優先順位付けと決断力」につき。
その先の実行力も必要
- ・ 実は、スタイル、センス、スキル、そして、仕組みの一体感が必要

→上記議論の後、

参加者から「下野した自民党の次期総裁候補者へ伝えたいこと」
という提起があった

- ・ 今回の総選挙は、自民党のオウンゴール
なぜ、あんな首相を選んだのかを検証すべき
- ・ 強い自民党に戻るべき。特に、野党であれば、強さを全面に出す必要がある

- ・担がれる総裁では、ダメ
- ・カリスマ性のないベテランばかりが当選して、世代交代、はたしてできるのか？
- ・党内改革が必要
- ・党綱領の抜本的な修正が必要
- ・政党としての軸を、「保守」「小さな政府」「成長戦略」として明確にする
- ・保守回帰
ただし、今回の総選挙中にも、この点を自民党は力を入れたが、有権者の反応薄く
- ・国民が納得する、将来ビジョン、国家観を提示すべき
- ・別の党に生まれ変わる必要性あり
- ・サポートする人たちが必要
- ・次の総選挙までに、民主党に反対する声、不満の声をいかに集めていくか