

いわけです。

ムダというのは相対的なものですから、指標を示さない限り、何がムダなのかは定義できない。ですから政権中枢に求められるのは、理由を示した上で具体的な削減目標額を策定し、各省にそれを徹底的に貫徹させる強い意思を示すことなのです。

求められる低成長時代の 国家経営機能と 政治の意思決定

最後に、少し抽象論をお話しします。

なぜ昨年夏、政権交代が起きたのか。私は政権交代の最大の構造要因は、経済成長の鈍化と人口減少だと思います。自民党政権の本質は、経済成長を前提とした利権の分配の政治でした。ところが分配する資源は、はるか以前になくなりました。バブル崩壊から二十年、分配するものはもはやないはずなのに、ひたすら借金を積み重ねることで、過去と同じことができるかのような幻想を振りまいてきました。それによって、自民党政権は延命してきました。しかしこれが限界に差しかかった。このことが、政権交代を引き起こした最も本源的な構造要因だと思います。

ということは、新政権に求められるのは成長期の分配機能ではなく、低成長時代の国家経営機能である—これが私なりの定義です。成長期は、去年より今年のほうが必要売り上げが増える、今年より来年のほうが必要給料が増える、そういう時代です。だから旧いものをやめなくとも、常に新しいことができる。

しかし人口減少を前提とした低成長時代には、新しいことをやろうとすれば必ず、旧いことをやめなければならない。何かをやるためにには、何かをあきらめなければならない。「あれもこれもではなく」「あれかこれか」、国家に、そういうトレードオフの経営判断が求められる時代に入ったのです。もうひとつは、なぜ政治主導なのかということです。成長期は、去年までやってきたことを今年もやり、今日やつたことを明日もやれば、みんなでその恩恵を分かち合えた時代です。そこで求められるのは、経験であり年功です。それにもつとも適した意思決定システムは、ボトムアップです。現場から決まりを策定し、各省にそれを徹底的に貫徹させる強い意思を示すことなのです。

中間管理職を通りてトップまで、ほとんど大きな判断を要することなく、決定が順送りされていく。こうしたボトムアップ型の意思決定こそ、官僚主導政治そのものです。

ところが経営機能が求められる、トレードオフの判断を繰り返さなければならぬとなれば、意思決定のシステムをトップダウンに切り替えなければなりません。そこでは経験も万能とはいえません。方向感と資質を備えたトップリーダーが全体を俯瞰して、捨てるべきものを見定め、その理由を説明しながら、新たな方向へ打って出る。まさに國家が経営体として機能しなければ、低成長の時代を生き抜くことはできないのです。

本来、政権交代で求められたのはそのことであった、というのが私の考えです。先日イギリスで政権交代が起き、保守党のキャメロン党首が首相になりました。四十三歳です。初当選は三十四歳、私といつしょです。下院議員二期生、今の私と同じ三十九歳で党首となりました。これは今に始まったことです。アリソン・ブレアは九七年に四十三歳で首相になりました。これは四十七歳、上院議員一期生。オランダの首相は四十六歳(一期生)、オーストラリアの首相は五十一歳(二期生)です。

このように政治家の資質においても、経験や年功が決定的にものをいう時代から、不確定な変革の時代のなかで別の資質が求められるようになっています。世界のリーダーたちはそれに答えようとしているわけです。日本だけが、いつまでも例外でいられるだろうか。そんなはずはないと思います。日本では小泉さんを含めて、三十年かけて総理の座に上りつめています。これは政治の世界だけではなく、企業もそうです。二十代で会社に入り、役員になるのは五十年功が決定的にものをいう時代であり、またそれで済んでいたわけです。しかしまでや民間ではどうでしょうか。三十代、四十年代の経営者は当たり前に見られるようになりました。政治の世界だけが、いつまでも例外でいられるはずはないと私は思います。

政権交代から一年三ヶ月、多くの国民のみなさん、とくに期待を寄せてくださったみなさんの中には、落胆された方も少なくないと思います。それについては、本当に私も申し訳ありませんし、悲しいし、歯がゆいです。しかしこれも、日本の政治がもう一枚

剥けるためのプロセスだと、自分に言い聞かせながら辛抱強くやつていただきたいと思います。

多くの皆様の民主党政権に対する失望は本当に大きいと思います。ただこの国の政治の現状は、また政権党を変えればよくなる、というほど単純なものでもない、そのことに多くの皆様が感じておられる」とだと思います。「失望された民主党。期待されない自民党」、そんな表現も良く見聞きします。これは党の問題というより、リーダーに求められるものが、右肩上がりの時代とは決定的に違う、その新しい時代のリーダーを生み出していかなければならぬ、そのことに尽きるのだと思っています。

なかなか厳しい状況ではあります。しかし绝望はしていません。大きく変わる前は、一番ドン詰まつた感じになるでしょうし、逆に本当にドン詰まらないと、真の改革は起きないのかもしれません。「夜明け前が一番暗い」と言われますが、ゲームのルールそのものを大きく覆すような、大きな変革につなげていくためにも、今の厳しい状況をしっかりと受け止めて、次なるバネにしたいと思っています。

リーダーシップの七、八割は制度・システムは一、二割

小川

私は政府内、あるいは党内で、時には官僚、時には業界団体、いろいろな団体との折衝をしてきました。その時にくづく思うのですが、今ある仕組みなり、業界から利益を受けていた人たちには必ず反対します。それが乗るだけのよくなり大きな利益・大義なんです。

もう一つは、乗り越えるに当たっての相手側のハードルを下げる。人間ですから、まともなこと、真っ当なことを聞かされた時には、必ずうんと言ふんです。それは人間を最終的に信頼できるかどうかの勝負です。

反論している、抵抗していること 자체も当たり前だと受け止めた上で、将来のために乗り越えられる大義をこちらが提供できるか。相手がわだかまっている、乗り越えられないその壁を、こちらが下げてやれるか、そういう勝負です。

真っ当なことをきちんと筋道立てていく、当たり前のことと誰かが当たり前にきちんと言わなければならない、自らの責任において。そういうことを政権内できちんと一つ一つ、手続きを踏んでやつしていくことができれば、小さな抵抗を、より大きな大義のために乗り越えていくことができます。

当たり前のことを誰かが当たり前にきちんと言わなければならない、自らの責任において。そういうことを政権内できちんと一つ一つ、手続きを踏んでやつしていくことができれば、小さな抵抗を、より大きな大義のために乗り越えていくことができます。

ということは、変化を受け入れるべきよりも大きな大義を説明する一方、雇用や税制、あるいは社会保障制度の面で、変化を受け入れることが恐ろしくない社会構造を作つて、相手の抱えているハードルを下げていく大きなずだと思います。

もうひとつ、リーダーシップについて。会社の再建をするときには、仕組みの変更で対応できるか、それとも経営陣を刷新しなければならないか、それはケースバイケースだと思いますが、前提が大きく変わらなければなりません。仕組みをどれほど整えても、逆境の時代に誰もが（リーダーとして）務まりますということはありえない。えて申し上げれば、七、八割はおそらくその人の資質でしょう。せい

築をしようとしたはずですが、それがなぜうまくいかなかったのか。そして今後、どういうことをやっていけばいいのか伺いたい。

なぜ反対者は根強い抵抗をするのか。日本ではひとたび学校を出てある会社に入ったら、そこで一生勤め上げて、医療保険も年金もすべてそこで手当され、退職金まで用意されて、ということが未だに想定されています。一つの会社なり業界がつぶれることに等しいことになります。したがって旧い構造を温存する力こそ働きますが、新しいところへ新陳代謝していくというエネルギーはほとんど生じないわけです。

それに比べると、たとえば北欧諸国では、基本的に会社や業界団体は救済しないといところへ新陳代謝していくというエネルギーはほとんど生じないわけです。