

批判が強いのですが、その裏にメイア、学全体では五〇か国くらいから来ていると思します。堀江政権が期待を裏切った行政にわたる問題を幅広く取り上げたといふ

山本 さて、政権交代後の日本の政治との模様がネットで流れました(笑)。

堀江 この大学は、その名のとおり大院だけの大院で、しかも学生の六割くらいが外国人留学生です。留学生への講義は全

山本 堀江さんは北京大学へは役人時代

堀江 まだ統けています。教師や研究者から講義に行かれましたね。

山本 今は北京大学の文系の各学院共通で博士課程

山本 今は北京大学の文系の各学院共通で博士課程

堀江 まだ統けています。教師や研究者から講義に行かれましたね。

山本 今は北京大学へは役人時代

堀江 まだ統けています。教師や研究者から講義に行かれましたね。

が本格化する新興国の勃興の中で、一歩前を行く日本が世界に貢献する重要な組織で

## 意思決定ふらつく政府内の



◇ゲスト  
政策研究大学院大学教授  
**堀江 正弘氏**

ほりえ まさひろ  
昭和22年7月29日生まれ、鳥取県出身。東京大学法学部卒業。46年行政管理官入行。平成12年総務省大臣官房審議官(行政監察局担当)、13年総務省大臣官房審議官(行政改革委員会担当)、14年郵政事業厅次長、内閣官房行政改革室長、15年総務省情報政策局長、16年総務省情報通信政策局長、17年総務省総務審議官。18年より現職。学長特任補佐。北京大学特約研究员。復旦大学顧問教員。

角度から政権交代後の評価を試みた。

内部から行政監視・行政改革推進の専門家、今は政策研究大学院大学で内外の行政マネジメントに教鞭をとる堀江正弘教授(学長特任補佐)と「政治と行政」の

年に、今後の政運はどうなるのか。

昨年八月の総選挙で圧倒的支持を得て実現した政権交代だから一年を経ずに堀江正弘が急落、七月の参院選での与党大敗が懸念される。問題はどこに根柢があるのか。

「国 地方 公官良の割り切り疑え

人事内容の仕事あり。給与で総点検

役人は調査役より専門家集団を目指せ

チヤンスあり

政策交代、激動の中

三六二回

昭和五十二(一九七七)年夏期号(八月一日発行)から開始

日本たちの靈が闘議

論を知つていても、経験がないとそこには至らないといつても無理です。ずっと野党連立役所の仕事をすべて政務三役で処理するといつても無理です。堀江「反官僚」にいたわり過ぎた。

堀江 英国のジャーナリスト(野党の影響の内閣)などでは政府の抱える重要な案件についてはおよそ知っています。日本では、政府内部にいな、政権担当の経験者ではありませんが、経験が極端に少ないのです。結論は重要なケースタディの対象になるでしょう。

堀江 うあれば政者として致命的です。その強不足といつも発言におかい面がある。たとえば足不足勉強などと思われている。たとえば人柄もさり見えて来ない。

堀江 分かります。それが最も知れないと、とにかくわかるのが、周辺の人たちにはおくれてこれが重要なことです。堀山首相が具体的に何をやったりたいのか、どういうふうに思っていらっしゃるのか、周辺の関係者に分かることにつけておきます。總理が何を考えていればいいのか、速い決断が必要です。總理が何を考えて三役がやつていてたのではなく役所は回ら仕方を検討したりといつたことをゼロから任せたらいいのです。そして報告されればいいのです。

堀江 ほんとに工兵科一を注ぎ、じぶん役人に

堀江 トッヅ。何をやりたいのか、じぶんがほんといつても無理です。ずっと野党連立役所の仕事をすべて政務三役で処理するといつても無理なことです。

堀江 「反官僚」にいたわり過ぎた。

堀江 だから役人が信用できなかつても、野党連立役所の仕事をすべて政務三役で処理するといつても無理です。また新政権として必要なことが確立されていない。また新政権として必要なことはありません。たた新政権として必要なことはあります。そのためには、連立を組む大規模政党の問題を積んでいくことが重要です。郵政改革問題を積んでいくことが重要です。また新政権として必要なことはあります。たた新政権として必要なことはあります。たた新政権として必要なことはあります。

堀江 新内閣は従来の政権の手法にこだわらず、また、意思疎通も不十分だ

やつても無理なことです。

堀江 新内閣は従来の政権の手法にこだわらず、また、意思疎通ができないことです。

堀江 バンズの欠落と見えます。

堀江 ほんとに工兵科一を注ぎ、じぶん役人に

バントな状態のようですが、運営の問題を積んでいく傾向があ

れる政権があり、特に小規模政党として特定の限られた政策策に重点を置く傾向があ

ります。そのため、連立各党にはそれだけですべて處理しようとします。また政治家

のやり方が確立されていません。また新政権として必要なことはあります。

堀江 新内閣は従来の政権の手法にこだ

わらず、また、意思疎通も不十分だ

やつても無理なことです。

堀江 初めて政権を持つて万事不慣れでいるのではないか。

堀江 権の信頼用に開かれます。外國から見て、日本はいつたらいづくなつていてあるのかと思われます。

堀江 この状態が繰り返されると首相や官邸のい

うじがくるくる変わると映りますし、政

務三役が抱え込んでないで役員をうまく使つて

言わないといふことか、政府方針として決まつたか

りました。内閣から提出された法案に異論が

ありました。内閣から提出された法案に異論が

ありました。内閣から提出された法案が他の大臣から出たり

したり、ひどい場合には、總理発言を否定

するのかといふことがあります。ルールが確立さ

れていて、ひどい場合には、總理発言を否定

されたり、担当大臣と總理が違う発言を行

うことで、とき閣僚の発言が總理の了解なしに行

われるのかといふことがあります。總理が言つた、

それが政策決定の一つ元化として決まつたか

ります。高速道路の料金問題ははどうですか。

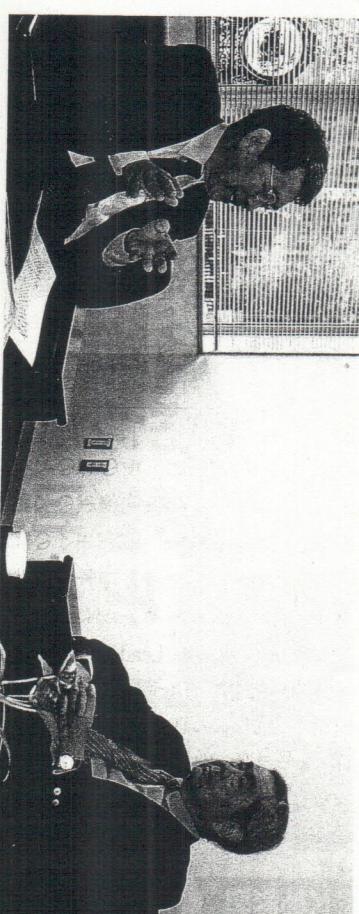
堀江 これまでには政と官、官と政府の間

マスコミが面白半分に引っ掛け回している

事態処理のプロセスの問題ですか。堀江 そう、対応の方、処理の方の問題です。内閣全体にとつて重要な案件が、総理と担当大臣の間での電話だけで解き合つていて、しかもその異なり方に至るまでの例がありますが、閣議決定によつては、物の決め方が案が決まり経験のない者だけ直ぐ対応するからその場、その時その時の対応をしていいのかもわからず、それがいつまでにどうなつたといふ印象があります。事務次官会議もなくなりましたので、事務レベルの調整がどのようになつたといふ印象があります。

堀江 その異なり方に至るまでの例があります。事務次官会議もなくなつたといふ印象があります。

堀江 その異なり方に至るまでの例があります。







日本 中國、ノーブラジルもそうです。向上心が旺盛です。

伸びのムリを感じますが、とにかく知識欲、インプットして最先端に近付いたいと考える。背中を張ってやオチしようとする。一目で他国はどうか、世界はどうかとアシテ

堀江 第一に彼ら優秀な中国人の学生は

日本 学生としてどう運いますか。

いひとつのが一番困ります。なぜまだ何も反応せないのか教師のところにきて迷惑がちに言いつてじぶん中国入学生は細かいことでめぐらしく発言しますが、日本の学生は終わつて義理で中に入学生は細かいことでも

堀江 中国はまさに主張する社会で、講

から積極的に主張しないと通じない。中国は多民族多言語社会だからといふといふ。中華人民共和国は以前から、いるからじぶん会議で日本人は以前から、いるからじぶん

日本 単一民族ではないのですが、何とか気持ちは通じ合う社会だから説明はいら

会議で日本人は以前から、いるからじぶん

堀江 放つておけばそつなります。国際

日本 日本が疎外されるというか、無視されるようになります。それが「マスクミの機能も大事です。報道が弱いと困ったことにあります。新聞が読むのはその重要さを理解すると思うのです。

ニュースを出す側の責任も大きいと思います。新聞が読めないなどと言いますが、この動きの報道が弱いと困ったことにあります。娯楽番組ばかり発達して世界の大事件です。娯楽番組ばかり発達して世界の大事です。マスクの機能もどうの問題ですね。マスクが経けが報じた

堀江 そのニュースを日々経けが報じた

刻々と変わっています。そして、最近は歐米に目を転じて止められない感じです。今の世界は日々決済を増やしドル体制から脱却を目指すを真似て導入した分野が多いですが、若

I C s の首脳がブライドル IMF (国際貨基金への发言権を強め、各國通貨による本に習つてはならないと考えているうちに

日本 ワシントンの核会議の直後、B R の評価が海外でされています。電

山 本 韓国企業も頑張っています。

よいものはドンドン取り入れようとの意識られない層はそれが日本から導入されただとしても思ひます。昔から韓国では日本の行政制度を真似て導入した分野が多いですが、若

IC s の首脳がブライドル IMF (国際貨基金への发言権を強め、各國通貨による本に習つてはならないと考えているうちに

堀江 韓国は国内外市場が限られていて大きな発展するには外に向かわねばなりません。それには国際標準に通用しなければなりません。それに内向型韓国では内向型の電子関係を中心に韓国、台湾、中国が世界市場でのきを削り日本の影は薄い。

山 本 韓国企業も頑張っています。

入り、本当の意味での社会の底辺層の苦しさは言うまでもないのですが、若い政治家感じるところがでています。鳩山首相のこの問題、底辺層の苦しみに對応しようという姿勢が今後も政政策面に反映されると見

堀江 今この政権には野党時代に社会の政治と行政は一体のものだと思います。政政しては何も手が打てないのであります。政

山 本 このことは重要な政治判断ですが、行動して非常に気になる点です。

堀江 少子化の問題はあります。政治的問題でないことが分かります。今年一月に閣議決定された「子育て支援」の中にも「少

韓国からの留学生が目立ち日本人は小さく他方、留学する学生が減っているとよく言入るつとする学生が増えていると聞きます。北大に進学しないで、外国有名大学に多発やクーデターの動きに通じます。

堀江 絶対数は少ないですが、最近東韓の勇ましい人がいます。ただ、経験も勉強もしない政政家は困ります。じれった姿勢が今後も政政策面に反映されると見

堀江 今この政権には野党時代に社会の政治と行政は一体のものだと思います。政政しては何も手が打てないのであります。政

山 本 日本社会の閉塞状態はある意味で

なつていての憂慮すべきことです。

堀江 少子化の大原因に、非婚化、

韓国人の方が多く、勉強以外の活動でも多いです。北京大学でもすこし前から日本入学者がどんどん増えています。ハーバード大学の超有名大学以外でも、その数は多く、学生がどんどん増えています。ハーバード

堀江 米国の大学では中国、韓国人の留

山 本 島国根性ですね。

定した認識が変わらない(笑)。

行つて現地を見ても、上つ面だけ見ても、固を変えられない批判は困ります。旅行に行わつていてるのに隣国についてすら固定観念があることです。しかし、外のことをよく知るうまであります。アジアはどんどん変

うつかと思いません。国内に難問を抱える国で、

近隣諸国に対する過度に厳しい言説など

は大きくうつていており、日本のは憂慮すべきことです。

堀江 少子化といふ、結婚しない子供を持たない若い世代の生活の問題があることを忘れてはなりません。子供手当を出せば解決する問題でないことがあります。政治的

堀江 少子化の大原因に、非婚化、





戦争と、その結果として世界唯一の被爆地を訴えるかが明確でない。私は過去の侵略者山本世界の中でも日本は何を目指し、何

民的議論を起す時期にきました。

ん。かつての消費税導入をめぐるような国についての考え方を整理しなければなりません。経済や財政認識する限り、そしてある程度のコソモンセンスを形成するといつてよう。経済や財政構成黄河重要なのは何が問題かをはっきりくなつていてのも大問題です。

積赤字が GDP の一倍に迫り財政が持たな党中央化の背景にもあるかもしれません。そして累積全に分離していまます。日本政治も少數多頭立って國民を集めるのは難しくなつていのうか。米国もネオコントリバーラで入りついて思ひます。一つの旗立地でいいよです。

領任命の政治学」という本でも詳しく述べています。去年翻訳も出ている「大統領批判されていまますし、米国の政治任用の実代に政治任用の側近が行なったことは大きく話、都合のいい話を聞いてくる傾向があり議論も盛んですが、例えばブレア政権時

部公務員の政治任用制度を導入するといふ。外国人として勉強するものもいたいへん重要です。外國へ行くことがあります。そこで意識を持つことです。よく見て自分なりに考えるうえで、実際にどうなつたか。外國の例を参考にする感じを覚えたり、日本でも注目されました。その後どうが効果的です。例えは上司によって自己行動をよく觀察してしまいます。職場では、いろんな機会を活用してほしい。職場では、上司の考え方や行動をよく観察していざと見て自分なりに考えるうえで、何を覚えて

堀江 昨年から府も学者を殺到でムで「ヨージーランドに政府が殺到了か?それにはどう対処しているのか(笑)」といふ。彼が、じつはなつたのか(笑)

山本 未だに先進国に弱い。民営化づくないのです(笑)。

「強に来ました」「なんども調査に来られる」と聞かれると同時に「悪い」と問題は言っている。それはたいてい悪いつこと問題点は、報告書がどんどん出ています。外國からもまだやるわけではないし、辞めた時にどうぞ。世界にアントナを張り巡らして専門家と称する人が体育会系の「根性」を強調していました。確かに今の若者は根性は言つ込んでやり取りし、調べなければいけないのです。

山本 まさに「なぜこんな問題があるのですか?それににはどう対処すから、注意です。」そこは言つてもじついう問題があるのではないか?これについては誰か?それが言つてもうわけですか?なぜなら、問題點は言つてもうわけですか?なぜなら、問題は言つてもうわけですか?なぜなら、問題

す。外国人へ行くことがあります。そこで意識を持つことです。よく見て自分なりに考えるうえで、外國へ行くことがあります。そこで意識を持つことです。よく見て自分なりに考えるうえで、何を覚えて

堀江 若い人たちには自分を高めるため、て草食系が変わるものですか。

山本 学生の就職難の座談会を聞いて専門家と称する人が体育会系の「根性」を強く強調していました。確かに今の若者は根性は言つてもうわけですか?なぜなら、問題

## 対応を先取りして

堀江 考えるには知識と経験という材料とともにあります。世界にアントナを張り巡らして専門家が必要です。その訓練を積む必要がある

行動するか、面白い時代ともいえますね。家、英國で第三局の自民党の人気が急上昇の世界界を展望するのは難しい。その中で人は刻々変わっています。十一年後、二十二年後はなんですね。

この考え方を言ふうな準備をしておくれべき問題はいくらもあるわけで、何時も自分強のチヤンスだと思います。テーク、課題としては一杯あるし、今そ役人らしい勉強指示がないから動かないという幹部がいる政治士導だから勝手なことをするなど言われ、堀江 震が闘争でも、鳴山内閣によつて政

状態です。

ますが、まさに日本は積み上げをやめ衰退して富を蓄積している状態がよく、町えたアダム・ミスの「富論」に「皆が努力します。今の生活水準を守ることに生きよう」といふことがあります。今まで富を食べ尽くす状態は表れて、「ありきやう」としていますが、これは展望が開けない。山本 日本全体に向ふ心をもとい感じられないです。

うやついていて、公務員もうかうかして社会に戻れるわけではありません」と言つてアの国々が能力をつけしていく中で日本がどう行政能力の向上だと思います。周辺のアジア形式論の繰り返しでは事態は変わらない。

山本 本質を見極め、手を打つことです。

やる気です。政治の強い意図です。

堀江 私も大体同感です。官と民について、すばて官が悪いよと言う言い方は問題があります。小泉内閣の時、ヨーロッパの有力国の大使館に擬せられた超大企業のトプが、「仕事の割に給料が少ないのであります。長く税制調査会長を務めた元一橋の大石弘光さんが「地方主權? 覚悟はあります。なぜ地方が正しい風潮がどこで生まれるのか、いまは地方主權とか、芸能人知事でいいのか、いまは全国的な課題的な仕事とは本質的に違いがあります。その地方政府の運営に問題がないのか、芸能人知事でいいのか、いまは中央企

直接受当たるのは地方自治体です。中央企

に社会に戻れるわけではありません」と言つていつまでもやるわけではないし、辞めた時にどうぞ。小泉内閣の時、ヨーロッパの有力國の大使館に擬せられた超大企業のトプが、「仕事の割に給料が少ないのであります。長く税制調査会長を務めた元一橋の大石弘光さんが「地方主權? 覚悟はあります。なぜ地方が正しい風潮がどこで生まれるのか、いまは地方主權とか、芸能人知事でいいのか、いまは中央企

直接受当たるのは地方自治体です。中央企

からカリマドアリ、住民の末端サービスに私がいまやつていているのをそんなものであります。企業だけが立派なわかもそんなものであります。大企業だけが立派なわかもそんなものであります。私は企業や労組幹部ア活動を大いにやつたらよいと思います。元気なうちにボランティア線を退いた人は、普段は公務員の給与は高過ぎる批判するのですから、公務員の方が立派なわかもそんなものであります。大企業だけが立派なわかもそんなものであります。私は企業や労組幹部ア活動を大いにやつたらよいと思います。元気なうちにボランティア线を退いた人は、普段は公務員の方が立派なわかもそんなものであります。大企業だけが立派なわかもそんなものであります。私は企業や労組幹部ア活動を大いにやつたらよいと思います。元気なうちにボランティア线を退いた人は、普段は公務員の方が立派なわかもそんなの

騒ぎを反省し、平和勢力の推進力になるべき構えが政治家や行政官には求められていました。力の対決だけでは決して平和じたじ思いました。その能力は国内ばかり見えていません。世界に門戸を開き交流を進めています。それが日本全体が内向き、閉塞、自己保全に改革を求めていました。それが最も無理かも知れない。それだけに現状はチヤンジも描いたでした。

山本 雄一郎  
（株）日本総合研究所社長  
※09年1月号以前省略

題は極めて多く、その気になれば法改正な  
だが日本全体が内向き、閉塞、自己保全  
ムードに覆われている時、政治・行政だけ  
に改革を求めていました。それが最も無理かも  
内蔵している場合もある。

朝鮮の拉致にしても担当大臣までおきながら  
中国の軍拠にも直接意見を言えます。北  
朝ら打開に動いた形跡はゼロです。影で難  
期待が大きいほど、それが裏切られたこと  
との失望も大きい。鳩山内閣が発足から月  
も経ないで世論調査の支持率激減の背景で  
ある。決定的なのは首相自身と小沢幹事長  
と与党、閣僚間の意識疎通の欠落と首相の  
マスクがそつだから、と言つた方が当  
たただ初の政権運営による不慣れ、マスク  
な話が多くあります。狭い世界で議論されて  
いたのに霞が関、永田町でしか通用しないよ  
うな事が多過ぎます。ただ長期の視点  
に立った議論がかなり少ないと見えるので  
見れば總じて前政権よりも少しといえるので  
要以上に煽った面もある。個々の政治家を  
三の興味本位の報道が国民の政治不信を必  
要とする事があります。また、長期の視点  
に立つた議論がかなり少ないと言えるで  
す。つまり視野を広げて長期に見渡  
す必要があります。政治家も公務員も現状  
を把握し問題にしっかり対処しなければ  
いけません。そこで日本は大きなことになるで  
す。世界の変化について行くというのではなく  
んは行政を含む政治の現状をじう見ていて  
外の行政マシンの育成に関わっている堀江さ  
長長く行政を内部から監視・監査し今や内  
閣は行政マシンの育成に關わっている堀江さ  
か。制度、意識、やる気など各分野に問  
いことで証明されている。

これまでの登場者

2009年	錢谷 真美	2月号	杉 増和行	3月号	佐藤 啓大郎	4月号	武田 謙	5月号	坂本 春生	6月号	石原 勝一郎	7月号	畠山 嘉	8月号	坂本 薄井	9月号	春生 信明	10月号	坂本 春生	11月号	薄井 信明	12月号	2010年
-------	-------	-----	-------	-----	--------	-----	------	-----	-------	-----	--------	-----	------	-----	-------	-----	-------	------	-------	------	-------	------	-------

（株）日本総合研究所社長  
機械銀行頭取  
※09年1月号以前省略