

## ビジネス戦略から見た小泉郵政選挙

郵政解散選挙ブログまとめ(2005年8月8日—9月18日)

<http://blog.chalaza.net> 渡辺日出男

ビジネスにおける人の最終評価は、逃げ場のない状況下で何億、何十億円がパーになるかもしれない決断をできるかにあるような気がする。

“本質的に無責任でない人”の“何のヘッジもない決断”、それが決断力のスリルであり、本当の修羅場なのであろう。怖いから何度もやることではないと思うが。

小泉首相の決断力はすごかった。それは、一体どこから来るのだろうか？最近、自己陶醉型、美学、孤高などいろいろな小泉論が行きかっている。負ける喧嘩はしない喧嘩上手というのもある。決断が大きくなればなるほど、決断はその人の臨界点に近づく。その人の価値観、道徳、理想、夢などがばらばらに壊れる寸前である。そこで踏みとどまって決断できるかどうかである。

小泉首相のメッセージがあまりに強烈で、民主党に打つ手があるのだろうかと思ったのがきっかけで、ビジネスに置き換えて、強い相手にどう立ち向かうか民主党の戦略のエクササイズでした。

ブログで書いたような戦略を民主党が採れば、結構良い勝負になると半ば期待していたのです。テレビで岡田党首の懸命さを見る一方、他の幹部の発言などを聞いてみると、その内だんだん腹が立ってきて、さらに管氏が選挙対策委員長と聞いた時には、こりゃ駄目かなあと・・・。

毎日、毎日の進展で思い立ったことを書きましたので、前後していますが、ビジネスの演習とそこから得られる教訓となるものは以下のように分類されます。ビジネス興味でお読みいただいた方はご確認ください。

**教訓 1:** 競合脅威(Competitive Thrust)に対する敏感性

**教訓 2:** 競合分析の見過ごされる点

**教訓 3:** 競合相手の弱点分析

**教訓 4:** 戦略立案(ターゲット顧客と相手の弱点)

**教訓 5:** 活動モメンタム

2005.08.08 Monday

## 新規事業、起業と戦略(安保理、郵政、教員免許更新に見る戦略との関連)

### 安保理戦略

日本を含む4カ国の安保理入りはほぼ絶望的という。

政治的なことを議論するつもりはないが、政府と外務省が、何時の時点でその目標を持ったのか、その段階の情勢分析(加盟国の国連に対する考え方や改善ニーズ、その他)(\*1)はどうだったのか、現理事国および他の候補国に対する日本の強み(\*2)はなんだったのか、そしてこの活動に必要で、日本が持っているシナリオ実行資源(\*3)をどう考えていたのか客観的に聞いてみたいものだ。

この三つの質問はビジネスのストラテジー・トライアングルの要素であり、\*1はマーケット分析、\*2は競合優位性、\*3は経営資源に相当する。シナリオと戦略立案の3要素である。

日本には国際戦略がないと言われて久しいが、優秀な外務官僚がいるはずである。外務省のお役人は当然戦略立案手法には詳しいと思うが、一度でいいから私たちが分り易い戦略説明を聞いてみたい。事前の説明は手の内を明かすことになるのでできないだろうが、もし報道のように見送られることがあれば、是非明らかにして欲しい。まず、目標の理事国になった場合のメリット、国益である。それをできるだけ、数値化して欲しい。現在の拠出金が増加するのか、減少するのか、拠出金がより有効に使われるのなら具体的に、そして定性的なメリット、日本の立場がどのようになっていくか、等々である。

そして上記の戦略立案の詳細、そして活動の指針と具体的な活動、さらに今回使われた経費である。

2005年7月22日の掲示板に「思想・理念と手法(セミナーとカレイザネット)」に、“しかし、そのような方達の多くが、実は手法を持っていないから“崇高なる志”を現実にするパワーを発揮できないということにも気付いていました。”と述べました。安保理入りして、“よりいっそう世界平和に貢献する”というのは立派な理念である。立派な理念であればあるほど、それを達成する戦略と活動が重要であり、それに要した費用は投資である。投資の原資は税金に他ならない。

### 郵政民営化戦略

今日の国会は長い一日になるという。郵政民営化である。構造改革を掲げた小泉首相は国民の高い支持を受けてきた。これは活力ある日本を取り戻す理念である。支持を受けて当然である。

郵政に関しての権力闘争については、いべき根拠を持っているわけではないので

差し控えるが、民営化についてはそれが構造改革とどのような関係にあるのかがよく見えない。兎に角、“官から民へ”、“公務員では難しい”、“財政投融资の健全化の入り口改革”このような言葉だけが行き交っている。これは理念でも戦略でもない。郵政公社を作り、今度は民営化というシナリオと言う。しかし、今及び将来の課題が何か？課題解決が民営化意外の方法がなぜ採れないのか？特に、公務員ではなぜできないのか、竹中大臣は事業分離、持ち株会社を制度設計と言うが、民営化企業の社長も決まっていなくてどうやって新規事業になるのか？民営化は国有事業を民に売却することと思うが、受け手がいない上に、受けての社長が事業計画を作らなくてどうしてそれが可能になるのか？なぜ、郵政事業を新規事業または起業したい候補者あるいは企業を公募し、彼らの事業計画立案に必要な情報を開示しないのか？持ち株会社などはその事業計画の活動の結果として出てくるものだ。順序が逆である。戦略や手法が先に出てくるから話が分りにくい。ここにもストラテジー・トライアングルを使った説明があれば、もっと分り易くなるが、それが無いから持ち株会社は天下り先になるのではとの疑問が湧く。

### **国の改革は“国の新規事業”**

国を経営するのはもっとも難しいことであろう。しかし、ビジョンは示されてもそのほとんどは言葉であり、具体的な数字として示されることは少ない。これらのケースもそうである。施策の変更および新施策は新規事業である。ビジョンを数値化し、現状と将来の予測分析、そして戦略という順序が必要である。説明責任と呼ばれるものはこういうことであろう。

私は、このサイトで提唱する技術基盤による日本活性化の鍵は、個人のビジネスにおける創造性とそれを支える環境として組織文化の変革が必要と考えている。そのためのアプローチとして新規事業と起業をどう促進するかに焦点を合わせている。この点に関して、行政施策の見解に反論を呈し、対案を提示している。“起業家は育成できないか”である。さらに、有識者による施策推進が行政文化として存在することその是正が急務であることを“わが国の技術評価の課題”として述べた。いずれも、以下のURLでお読みいただける。

(<http://watanabe.chalaza.net/background/promote.html>)

安保理入りの問題や郵政民営化の混乱を見ると、これらのURLで指摘する問題と大して変わらないような気がする。

構造改革は官僚文化の変革でもあるが、癒着解消の前に、実は彼らの分析能力、戦略立案能力、行動計画と手法が問題と思う。基本的には頭脳明晰な人材がそろっているはずなので、最初から政治権力を考えることや責任を転化する有識者委員会な

どを考えず、また商売をしているコンサルタントに頼らなくとも良いエキスパート集団になる必要があると思う。科学技術立国を目指した人材育成のMOT教育講座推進以上にそのような責任ある戦略立案の技能を自らが磨いて欲しいと考える。政党だって、そのような人材グループを持たなければ建設的な政策論争にならない。行政の目標設定と戦略が、各政党のそれと比較しながら論じられるのでなければ、行政の役割も政治の役割も明確にならない。“細かいことは専門家に”という考え方が時代にそぐわないということであろう。国の新規事業担当が行政であれば、自ずと損益計算や貸借対照表もできる。税金の使途に透明さが出る。したがって責任も自ずと増す。もっとも大きな資金を使える起業家精神を持っている人がお役人になっていく。上級職試験も変わる。大学のカリキュラムも変わる。教授も変わる。

8月5日に中教審のワーキンググループが、“教員免許更新制度”導入を提唱しているという。これも新規事業である。すこし勉強してから論じてみたいと思っている。

2005.08.09 Tuesday

### “戦略家?”小泉首相の真骨頂

衆議院解散後の小泉首相の記者会見を見て驚いた。TVを見ていた有権者は、構造改革に賛成か否かのドスを突きつけられたようなものである。

郵政法案の否決による衆院解散は、構造改革を支持するかどうかの国民投票的な選挙であるという。

“郵政解散”という言葉は使うが、郵政民営化は構造改革の一つに過ぎず、これすらできないようでは今後進める改革などできない。改革ができなければ日本の将来はない。したがって郵政法案反対は、構造改革反対と同義である。30分以上の記者会見の内容はこの一点だけである。

郵政法案の内容(制度設計)の是非も、自民党反対派が言う独裁者的手法、憲政の常道を省みない政治手法、30兆円の国債発行公約の破棄、他の優先順位の高い年金問題や景気対策、医療問題を議論すべきだなどという反論などすべてどっかに吹っ飛ばしてしまう論法である。

参議院での可決が難しいと感じた頃から考えたのかどうか分らないが、解散当日の会見としては見事としか言いようがない。9月11日の選挙に対するもっとも有効なメッセージを自民党の候補者と有権者に贈ったことになる。他党の論点を封じ込め、国民に対して構造改革に対する Yes か No の二者択一を求める戦略である。

民社党は、年金や他の課題で闘うということは以前から言っているが、このメッセージの前に果たして有効な論点を提示できるのだろうか？

郵政法案について、疑問が二つあった。

臨時の12万人を含む38万人の公務員による現在の仕事をなぜ(例えば20万人でやる)公務員が改革できないのか?なぜ民でなければならぬのか?という疑問。そして、竹中大臣が主導した民営化の制度設計に対する疑問である。端的に言えば、なぜ公募民間会社による事業計画コンテストのようなことを採用しなかったのか?そうすれば、誰が経営するのか、そして事業計画を作るためには必然的に不透明な郵政公社の資産状況も、問題点も明らかになる。こんな制度設計では、結局いい加減な民営化にしかならないのではという疑問である。それには、道路公団の民営化が極めて不十分なものでしかなかったということやあれほど大騒ぎした地方への権限委譲の三位一体改革も中央官僚の壁を突破できなかったということも、“どうせ”また、というあきらめを植えつけさせることになっている。

構造改革は絶対必要と思う。しかし、今の民営化路線はもしかするともっと国や天下り官僚の関与が(持ち株会社を通じて)強くなるもので、民営会社も結局持たずに税金が使われることになるのではないかという疑念を拭い去ることができない。小泉首相のメッセージは、こんな制度設計への疑問なども吹っ飛ばす、つまりそんな疑問など問題じゃない、改革を望むかどうかなのだよ、さてお前はどっち?とされているようなものだ。さて、困った。

2005.08.10 Wednesday

## “戦略家?”小泉首相の真骨頂 2

掲示板で政治を取り扱うことには躊躇するが、今回の解散、選挙は昔の密室部分が少ないようで、ビジネスを行う者にとっても戦略を考えるという点で大変興味がある。昨日、竹中大臣が、景気は踊り場から抜け出たという景気上昇傾向を報じた。そして夕刻、東京10区における自民党反対議員小林氏に対して小池環境大臣を対抗馬に立てるという報道である。

さらに、あのどちらかという意味不明なことを言ったり、失言の多い武部幹事長が昨日の報道番組に出演した時のことであるが、非常にシンプルなことしか言わない。前日小泉首相が記者会見で言ったことの繰り返しだけである。

これらを見て、40日後の選挙までの小泉首相の基本戦略がはっきりと見えてくるような気がする。

- 抵抗勢力に対する断固たる姿勢を形に表すことで、改革の必要性とそれに対する意思を絶え間なく示すこと。
- これまでの改革成果をたくみに示すこと。(景気動向報告が偶然かどうかかわからないが、偶然であればラッキーであるが、少なくともクールビズが消費を押し上げたとする報告には苦笑いするしかない。)

- それらについて話題になりやすい行動によってメディア露出度を高める。

今後も確実に前2項に関連することが、ほぼ連日報道されるに違いないと思われる。骨抜きになったとされる道路公団の民営化の成果に疑問がついている。しかし、談合問題でまったく政治家が出てきていないが、ここに抵抗勢力の議員名でも出れば、評価は一気に高まる。こんな材料が飛び出してくるかもしれない。この他の改革に失敗と言われていることにたいしても何らかの手が打たれるだろう。

この先手必勝的な小泉戦略に対して、民主党は果たして対抗しえるのであろうか？ マニフェストで対抗しようとしているらしいが、郵政民営化の対案が提示できなかったことの弱さを付かれることや争点を複雑にすることで返って効果は半減するのではないかと懸念する。10兆円の無駄を省く、政権を取れなければ退陣という岡田党首の言葉に動かされる人はどれぐらいいるのだろうか？ 千載一遇のチャンスと言われるが、明快で単純な小泉戦略を上回る戦略がなければそう簡単には行かないだろう。まして、実力者(小沢氏、管氏、鳩山氏、横路氏など)は一枚岩でないことは容易に推察されるので、迫力に欠ける面は否めない。

そこで、小泉戦略の今後でもっとも気にかかるのが、靖国参拝と郵政法案の手直しである。

前者については小泉首相も悩むに違いない。8月15日に参拝することが吉と出るか凶と出るかである。どこかで行くことは間違いないと思うが、15日かどうか？ あるとすれば、その前に何らかの対外的な行動があるだろう。

後者の法案について、竹中大臣はどの程度の修正を行うのであろうか？ 郵便局が日本の原風景であるとかの感情論は別にして、大臣の言うユニバーサルサービスや郵便貯金が米国の思うままになるなどの将来図に関する疑問にはしっかりと答える準備をしなければなるまい。それがどのタイミングで発せられるのか？ 気落ちした大臣に余力はあるのか？

(私がずーっと疑問に思っている大臣主導の郵政民営化制度設計は、ビジネスに関与する者にとっても興味深いものであるので、その手法について明日から少しずつ述べていきたいと思う。)

政治には疎いが、選挙に勝つこととビジネスに勝つための戦略立案はまったく同じかもしれないと思う。市場は有権者ニーズ、競争優位性は候補者、党の実績、展望によるものであるし、使える経営資源は資金、地盤や支援者などになるのであろう。それらから戦略が導き出される。選挙参謀のプロがいるということはよく聞かすが、きっとビジネス戦略を熟知しているひとではないだろうか。

これまで選挙戦略などあまり注意したことがないが、今回は日本の構造改革と絡むも

のでもあり、目が離せない。

2005.08.11 Thursday

## 技術経営(MOT)とPACE 2-郵政民営化戦略と対比

中身は表題どおり、7月31日に書いたものの続きである。しかし、若干趣向を変えて述べることにする。郵政解散で小泉戦略に対抗する民社党の戦略はどんなものになるのだろうと考えているうちに、続きを書く構想と奇妙にダブってきた。理想の民社党の戦略を予測するためにも……

### 新製品開発と組織化

7月31日の記述で、「問題は、日本がMOTを学校で教えているレベルなのに、米国ではメカニズムとして新製品を生み出す仕組みを創り上げているということにあります。これはとんでもない差です。」と書きました。

引用した同じ企業の話であるが、PACEについて次のような記述がある。「1980年代中頃から新製品の開発と事業化手法の組織化の変革を行ってきた。さらに1991年ごろから部門マネージメントはPACEと呼ぶプロセスをその組織化手法に取り入れ始めた。これは製品開発の効率を大幅に変革するものである。

PACEは、アイデアを事業化(実用化)する工程(イノベーションプロセスと呼ぶ)がイノベーションであると考えられるものである。このプロセスは、アイデアを次々と事業化する“明確にシステム化されたプロセスの組織化”である。また、その画期的な効果は、事業化に向かって献身的にまい進する人が能力を最大に発揮しながら働くことができることである。」

実績を見よう。

「PACE導入効果は顕著である。その効果は、開発費用の効果的な配分とより明確な目標設定をもたらした。加えて、市場や顧客ニーズに対する迅速な対応能力が大きく改善した。

ある事業部での実績は驚くべきものとなった。PACE導入前3年間に事業化された新製品の売上げは全体の売上げに対して15%以下に過ぎなかった。導入後、業績は飛躍的に改善した。現在、売上げの75%以上が新製品によっている。それまで年に2つ程度だったものが、現在では毎年8つから10の新製品がコンスタントに事業化されるまでになった。この著しい改善は、R&D予算の40%削減となり、その分が新製品イノベーションに活用されたので、トータル費用は変わらない結果であった。」

この詳細は、カレイザネットのトピックスクエアで詳細に紹介する(8月下旬の予定)が、ここでは組織についてのみ要約して述べる。それが、小泉戦略を補強することにもなるし、民社党の構造改革戦略を考えるとときに応用可能なものであるからである。

## 組織化の中核要素

既存の事業部などにこの新製品開発プロセス(イノベーションプロセス)を導入してメカニズムとして融合させるためには中核となる三つの要素が調和して働くことが必要とされている:(1)イノベーションチーム(コアチームとも呼ぶ):(2)リーダーシップ支援:および(3)イノベーションロードマップ。

チームは、実際に仕事をする原動力である。リーダーシップ(事業部などのマネジメント)は(チームを)支援し、戦略的な指導を与え、適宜資源を与えなければならない。ロードマップは、チームが進む道を示す。適切にこれが構築されれば、要素同士が互いに働きあい、進捗を加速する。リーダーシップ(事業部マネジメント)はチームの人材を整える。チームはロードマップを間断なくグレードアップする。ロードマップを作るとき、リーダーシップは重要な節目に到達したチームに資源を与える。

この構造要素はそれぞれに特徴とダイナミズムを持っているので、イノベーションプロセスが上手く機能するためにはその特徴とダイナリズムが活きるような措置が必要である。

## 郵政民営化との対比

郵政民営化と対比して考える。イノベーションチームは竹中大臣が率いた内外の専門家と称する学者やコンサルタントによる委員会?が相当するのであろう。そのチームは、以下の条件を満足していたであろうか?

- チームは適切な時に適切なメンバーで構成されること。複雑な一連の業務と課題があるので、それぞれに精通していることはもちろん創造的思考パターンや創造手法の好みなどバラエティに富んでいること。
- リーダーシップ(部門マネジメント)は、選出されたチームメンバーがタイミングよく目標に対処できるように業務範囲と権限を明確にすること。
- チームの行う業務が正規の組織と協力体制がとれるようにすること。

マネジメントの支援とは、この場合竹中大臣なのであろうが、以下の条件や役割をこなす体制にあったのだろうか?

支援は、イノベーションチームが前進するために必要な、継続的なサポート、リソース(経営資源)、ガイダンスおよび保護が得られることを確実にするプロセスである。

支援は、口先だけのものではない。支援は以下の点でイノベーションチームを含むものである:

- 自ら汗をかき、イノベーションチームと一緒に課題に取り組み、計画を話し合う形で援助する
- イノベーションチームと一緒に戦略ビジョンを描き、時間を共有してそのビジョン



の中で“彼ら自身を見ること”に援助する

- イノベーションチームが成功に向けた組織化を助け、困難に遭遇すれば支持するチームを鼓舞し、目を広くして考えより創造的になるようムード作りを行う
- チームの話をよく聞き、効果的な会話が続くことによってエネルギーが持続され、組織のニーズと整合性がとれるようにする

支援はメクラ判的な承認ではない。支援そのものがリーダーシップを持たなければならない:

- 選択肢を作り彼ら(チーム)に働きかける
- イノベーション活動が上手く行くための必要なリソーススペースを注意深く創り上げること、しかもコスト効果が高いものにする
- 組織にとって真の価値があるところにイノベーションチームの活動が集中するようにし、そのための指標(マイルストーン)を設定し、達成できるようにする
- チームが明快で、正直で常に問題を先取りし、一緒になって課題解決が図れるように仕向ける
- 必要な時には、チームが辿っている方向をガラリと変えるように援助する

部門マネージメントの支援プロセスが持つべき要件についてあまりに多くを書いたが、実際イノベーションチームが必要とするものはひとりの部門マネージメントだけでは対処できないこともある。小さなプロジェクトではひとりの部門マネージメントがリソースを全部持ち、支援するすべての権限を持つことも稀にある。しかし、特に大企業ではたった一人の部門マネージメントが、いくら一生懸命やったとしても、イノベーションチームに力を与える能力、権限、あるいは、いわゆる“政治力”のすべてを兼ね備えることは難しい。この難しい部門マネージメントの支援の課題を解決するのは、広範な支援プロセスを構築することにある。そのプロセスは、まず支援が必要な個々の要素を明らかにし、それぞれのプロジェクトの必要に応じてそれらをシステムティックに組み合わせ、関連付けることができるかどうかである。“イノベーションは学問的な演習ではない。生きている人と向き合うもの”と言った人がいる。支援の本質は、部門マネージメントとイノベーションチームの相互作用と通して人と向き合うこと、まさにそこにある。目的はあくまでもチームと部門マネージメントが一体となって彼らが共にイノベーションを進めるために正しい決断と正しい活動ができるようにすることである。

官僚、反対政治勢力、政治はビジネス以上に複雑であるが、民間企業でも組織は保守的であり変化を嫌う。マネージメント支援がこれほど多くの言葉で記述されるのはそこが問題だからである。ビジネスがすべてトップダウンで決まるとしたら大間違い。ビジネスの手法が政治に採り入れられないというのも間違い。実際、似たような構造で進めてきているのである。問題は中身と手法への配慮である。

そして、問題のロードマップである。

ここが、今回の民営化論議でもっとも見えにくいところである。制度設計として民営化までのスケジュールはあるのだろう。それをロードマップと呼んでいるかもしれないが、それは違う。ロードマップの目標は民営化することではなく、民営化した結果国民生活に何が起るかである。ビジネスで言えば事業計画の数字目標にあたる。複雑だし極めて長期に亘るものであるから、難しいのは理解するがビジョンとしてでも、330兆円がどのように使われて GNP にどう影響するのか、歳入歳出にどのような影響が出るのか、税金にどのように反映されるのか等々が示されなければならない。漠としたものはあるのだろうが、それが見えない。以下をよく読んで欲しいものだ。

「“イノベーションロードマップ”とは、イノベーションチームがアイデアを実用化や事業化にもたらすまでの構造的に作る道筋である。イノベーションの早い段階でこのロードマップを作ることが素早く成功する実用化や事業化の鍵である。最初からロードマップがあれば、チームは最初にやる仕事は何か、どんなリソースが必要かはじめから分る。ロードマップが手元があれば、チームのエネルギーは最重要課題に向けられ、次に何をすればよいのか悩むこともなくなる。

ロードマップを作るには、目的を達成するために絶対にクリアしなければならないステップをはっきりさせること、それらをロジックとして順序だててシステムティックに作り上げること、達成指標について遂行状況がわかる構造にすることが肝要である。

この事前の計画は実用化や事業化のために必須な一連の仕事を抜けなく行わせることになる。これはまた、キーテクノロジーを特定し、適正化をはかるものとなり、また開発や作業遂行計画を含み、さらにマーケットとの重要な関係を構築し管理するものにもなり、そして維持すべきパフォーマンスに必要な組織を作り上げるものでもある。計画が予定通りに行くことはないので、イノベーションロードマップは、常時チェックされ予想外のことが起れば更新されなければならない。」

国会質疑で、あれほど紛糾したのはこれが明確でないからであろう。国民が分からない理由もこうやって見るとよく理解できる。

小泉首相は、構造改革(郵政民営化を象徴としている)賛成か反対か”ドス突きつけ”戦略である。

今日までのところ、民主党の戦略はほとんど見えない。マニフェストを必死で作成しているのだろうが、そこでもっともアピールしなければならない点は何か？ビジネスでも市場のニーズから見た競合の弱点を知り、そこを確実にニーズを満足させるのが戦略となる。明日は、その点を考えよう。(つづく)

2005.08.12 Friday

## 小泉自民単独勝利と民社党の対抗戦略の鍵

昨日、「今日までのところ、民主党の戦略はほとんど見えない。マニフェストを必死で作成しているのだろうが、そこでもっともアピールしなければならない点は何か？ビジネスでも市場のニーズから見た競合の弱点を知り、そこを確実にニーズを満足させるのが戦略となる。明日は、その点を考えよう。」と述べて終えた。つづきである。

### 小泉自民党が単独過半数を握るといふ仮説の帰結

9月11日の結果がどうなるか今は分らない。しかし、起りうる結果の一つ、もし、小泉自民が単独で過半数を握ることになったら、それが何を意味するか考えてみる。“国民が郵政民営化を望んでいる結果ではないか”と考えるだけでは済まない。

- 総理大臣の資質に対する国民的合意が形成される？
- 強烈なリーダーシップは田中角栄氏にも見られた。しかし、それは金権によるものであったことは証明されている。小泉型の利権を排除するリーダーシップがしばらくの間社会規範となるであろう。
- 首相官邸主導の政策立案システムが定着する？  
官僚による政策立案から政治主導の政策立案は長年必要と言われてきたことである。官僚に自らの利権を反映させるいわゆる族議員はその中で生まれてきたものであろう。現在は、極めて不十分である(これが論点—後述)が、この流れを作り上げることになるであろう。
- 国会議員の地元との関係が変わる？  
地元の利益を代表するのが国会議員と言われてきた。それは地元族議員と同じことでやはり利権優先である。小選挙区選出議員の地元との濃い関係は今後も重要であるが、それは国民の生々しい声が国家政策に反映される糸となる。したがって個々の議員の国家政策に対する知識、ビジョンがより高いものが要求されることになるのであろう。
- 政党県連も変わらざるを得ない？  
利権政治構造の変化に伴い、地方の大ボス、小ボスの役割にも変化が起ることになる。国家政策の中で、整合性のあるあるいは逆に国家政策が影響を受ける特徴のある県、市町村の政策がより重要になる。
- その他にもきつといろいろあるに違いない。このような仮説の帰結は、「民主主義の破壊」、「憲政の常道からの逸脱」、「刺客候補のえげつなさ」、「血も涙もない冷酷さ」、「自民党のコップの嵐」、「改革を止めてはならない」等々の報道が如何に底の浅い井戸端会議にすぎないことが分かる。今回の選挙をこのような視

点で捉えている報道が見当たらない。勝手な思い込みと言われそうであるが、對抗馬である民主党もこのような視点で是非闘って欲しいものと思う。この選挙が中途半端なものに終わった時、一体何が残るのか考えるだけでも恐ろしい。

### 小泉戦略の弱点

そこで、小泉首相の戦略の弱点を考える。これが論点と注書きした「首相官邸主導の政策立案システムが定着する？」である。

三位一体改革、道路公団、そして郵政民営化、いずれも民間の有識者をトップに据えた委員会によって政策が立案されてきた。それが、官僚の反発を招き、族議員の反発を招いた。弱みはここにある。なぜか？

基本的に、これがシステムとして定着していないからである。更に、次のような欠点を持つ。

- 委員会は世に受け入れられる著名人からなっているが、力量が不明。
- しかも一時的で、年配者が多い。(評論家的でパワーに欠ける)
- 官僚に太刀打ちできるデータを持っていない。
- 未だに政治に影響される構造である。(小泉首相の意を受けてだけとしか分らない)

1. この委員会は、昨日述べた「イノベーションチーム」の性格を持たなければならない。

民間は勿論であるが、官僚の中にも優秀な若手は多い。彼らも含める。今参加する官僚は元々政治的である。更に党の若手議員の中から選抜した人も含める。官僚を含めることができないとすれば、理論的にも彼らと太刀打ちできる緻密な計画でなければならないので大変ではあるが、官僚的思考の弱点と対峙することはそれほど難しいことではないだろう。(後述)

現在、チームとして明確な性格付けがないのである。

2. リーダーシップ支援とは何かが特に重要である。

民主党で言えば、菅、鳩山、小沢、横路などの各氏であろうが、彼らの役割は、委員会の自由度や創造性鼓舞し、官僚組織の保守性や利権に絡もうとする国会議員や委員会構成議員の地元からの圧力を抑え、調和を見出すことにある。(得意の調整機能である)自分が主役と思っはいけないのである。小泉首相は“丸投げの殿”と揶揄されたが、支援者としての資質の一つはそれである。あれほど反対派から罷免要求のあった竹中大臣を守り続けたのは支援者としての実績でもある。本来、総理大臣に代わって竹中大臣を支援する人が出なければならないのであるが、そのような人がいなかったのが今回の紛糾の(小さな)原因でもある。果たして、俺が、俺がの民主党実力者の人々にそれができるだろうか？岡田氏の下の政策立案委員会を守りきれんだろうか？

### 3. そして、ロードマップである。

委員会メンバーは自らの期待する現職であり続ける在任期間(10-20年)に政策実践と結果を見えることを条件で選ぶ。一丁あがりの人はそこまで責任を持たない。したがって基本的に50歳以下の人たちが作るロードマップでなければならない。官僚が作る政策は過去の法律との整合性を重視するので、変革のスピードは遅くなる。変革の結果、5年後、10年後にどう変わるかのビジョンをできるだけ具体的に定量的に表すこと。そこから現在を見て必要な戦略や活動を行うという思考変革が必要である。竹中大臣にその資質はあまり感じなかった。整合性を元に演繹的に考える官僚思考の弱点とはここである。ビジネスの将来の不確定さを扱う人の優れた面は、そこにあるので、バリバリのビジネス出身者の参加に期待するところである。(この点の参考として、以下をお読みいただきたい)

<http://watanabe.chalaza.net/preparation-3/fs12-non-linear.html>

### あるべき選挙の争点

ここで述べていることは、変革を次々と起こす政策立案・遂行のメカニズムの構築である。国民の真のニーズはそこにある。

現在の小泉首相戦略にこの重要な手法が加われば、民主党に勝ち目はない。しかし、小泉首相や側近がここに気付いているか不明である。更に言えば、ここに民意が正しく反映されるのが民主主義の確立である。

民主党が、これをマニフェストの優先に置いたら国民の期待は高まるに違いない。ほとんどの人は期待するが口だけ、と思っているのだからもうスローガン掲げるだけでは駄目である。

この利権に捉われない、パワー溢れる政策立案メカニズムの構成を争点とした闘いを期待したい。このメカニズムが働くのは一朝一夕にはできないが、小泉首相が示した改革への道筋はこのメカニズムに高めてこそ初めて我が国の将来を確かなものにするようになるのではないだろうか。

もしかすると我々は、後世の歴史に残る瞬間にいるのかも知れない。2005年8月8日、解散後の小泉首相の記者会見は明治維新後ほぼ140年にして新しい日本を生むことになった名演説として歴史教科書に残るのだろうか。

我々は、鎌倉幕府以来の武家社会を安定に導く結果となった信長の時代に類する経験をしていることになるのかも知れない。馬鹿げたことと思われるだろうか？

武士の時代は1192年からである。しかし、武士統治の安定と繁栄は江戸時代である。それをもたらしたのは信長である。鎌倉幕府から江戸時代まで実に400年という期間があった。そして、それは武士の頭領と天皇家の関係の樹立の模索であったとも言えるのかもしれないが素人の知ったかぶりなので専門家に任せる。

明治維新は革命だが、それは実際の統治者と天皇家の関係の転換であった。しかし、その後今日までほぼ140年の間、戦争の時代を経て混乱し、僅か60年前に“象徴としての天皇”と“国民主権”が導入されたのである。導入されたが、真の民主主義は未だ確立していないと言わざるを得ないのは事実であろう。日本人の精神性と社会規範については、本掲示板7月24日、25日に「カレイザネットに期待を込めて」(2)、(3)の中で、新渡戸稲造の「武士道」を引用して述べたとおりである。革命以後の日本人を統べる規範は「武士道」の残渣が個の単位で支配するだけで、社会性を持ち得ないと指摘した。その結果が現在である。時間がかかるのである。きっかけと確立の間には、それが信長と江戸幕府を例えた理由である。

仮に、小泉自民党が大勝したとしよう。そうなった時、新しい規範は創られるだろうか？“小泉自民党が単独過半数を握るといふ仮説の帰結”は規範になるのだろうか？21世紀を既に5年過ぎてしまったが、激動する世界情勢の中で何時までも規範のない日本であってはならないであろう。この小泉解散を逃してはならない。民主党も小手先ではなく、しっかりと未来を見据えた戦いをして欲しい。それが、この国の政治を良くし、国民生活を豊かにする21世紀の日本を創り、世界に誇れるものにするのだから。

「カレイザネットに期待を込めて」(2)、(3)抜粋

### 明治維新後の半分を生きた者の実感

……経済面では、1960年に所得倍増計画が打ち出され、……1970年代に田中角栄の日本列島改造論が出ました。土地によって財産を築く人が一般に広まり、金権主義が庶民に広がり始めた重大な節目です。それは80年代の土地バブル、株バブルへとつながってきたといえます。日教組の活動は日本の伝統を拒絶するものですが、いまだに日本文化を作り直すという観点から見るとどこに軸足があったのか不明です。つまり、日本を動かす、あるいは教育の基本にあるべき根幹思想が不在のまま今日まで来たことが分かります。……

### 小泉首相も石原知事もその産物

小泉首相も私と同じ年の生まれのはずです。……私の生まれた前後10年、昭和6年(1931)から昭和26年(1951)に生まれ育った人々は、この国の根っことなる思想や理想が混沌とした教育不在の恐ろしい時代の産物と言っても間違いではありません。そのような視点から小泉首相の言動を見てください。あの方の、強いリーダーシップの表現方法、孔子を持ち出す人間の徳、他の人を見下すかのようなとてつもないエリート臭、米国との対話に見られる迎合等々。立派なご家庭に生まれ、家庭内教育はずばらしかったのでしょうか。勉強もされたのでしょうか。強い信念もお持ちなのでしょう。しかし、それは、あくまで小泉家の伝統と氏が人生過程で獲得した個

人の理念と理想に過ぎないのです。強いと思っている信念が世に受け入れられないと分った瞬間に今度は壊す行動に出るはずで。この世代に特有の自信のなさの典型的な行動様式だと思われ。この世代が持っている信念は、根っこが非常に脆いのが特徴です。もちろん私も含めてですが。……

### 日本人の行動規範

……これらの文章で重要なことは、明治政府誕生後30年間で、武士道の教えに代わるものがないということであり、それ以後100年間でも我々は代わるものを見出していないという現実です。

### ここからが問題

……どんな世の中、国でも腐敗はある。道徳の乱れもある。許容レベルにあるかどうかである。日本が許容レベルにあると考えるならそれで良い。そうだろうか？私は、もう限度を超したと思う。……そこに決定的に欠けている“潔さ”と自分の勝手言い分を頭でっかちの知識で言いつくろう“姑息さ”に嫌気がさしたからである。

なぜなら、私たちひとりひとりの道徳観も個人的なものであり、政治家や行政の偉い人たちの道徳観も同じく個人的に過ぎないからだ。道徳観が個人的である限りは、権力を持つ者と金力を持つ者の共謀が起る。政治ばかりでなく、ビジネスにおいても現在の日本と日本人“勝ち組”の道徳観念、米国追従組とも言うべきエリートの頭でっかちの混乱した道徳観に偏りあるいは無秩序を見る。法に抵触しなければ何をやっても良いというような風潮は……戦後60年、パッチワークを続けてきた結果が今です。ほころびをとりあえず繕うことでシステムを維持することはできません。政治システム、経済システムが産む結果を批判するだけでシステムの変更は起りません。……例えば、外資による大買収時代が到来すると言われています。友好的なものであれば、そして従業員が不当に苦しむものでなければ受け入れれば良い。それすら避けたいと思えば経営陣は必死にならなければなりません。企業解体売却などを目的とする敵対的なものであれば、技術者が全員やめてしまえば無為に終わります。それを実行する個人の強さであり、それを見越して就職を求める者を卑怯とする社会規範、そして、離職した技術者を組織化する起業家とそれを支える個人株主です。そのような場合に知的財産を離職技術者が使用できる法的整備の仕事が行政のやることです。外国人投資を闇雲に阻止するではありません。度を過ぎた理不尽を許さないこの社会規範です。

それは、海外との調和のあり方について日本のメッセージであり、世界が希求する新しい資本主義の提案になっていきます。

2005.08.13 Saturday

## 郵政解散・小泉戦略とビジネス戦略・企業文化変革

解散翌日の新聞各紙を読み比べてみただろうか？さすがに日経は、改革を進めるために当然との論調であったが、他紙はそこまで明快な論調ではなかった。もっとも興味深く待ったのが、常に小泉改革をまやかしとして批判を続けてきた日刊ゲンダイであった。しかし、いつもの切れがないのである。各紙、内部ではさまざまな意見が交錯したであろうが、ゲンダイも含め、いったいこの解散が何を意味するのか、どこへ向かうのかたった数時間あるいは一日では読みきれなかったことの反映であろう。同時に、どんなに小泉政治を批判しても、この国には(誰が行うにせよ)改革が必要だという共通の認識があるのだろう。批判の視点が好きなので、日刊ゲンダイを読むのだが、昨日の論調はいつもの小泉批判に変わっているが、その視点が強権的、ヒトラーの再現、民主主義の破壊、というもので、ちょっとがっかりである。時代が違うのだ。

昨日まで書いてきたことは、このような争点に対抗馬から出てうやむやな選挙結果になれば、将来は真っ暗であること、利権に影響されない改革のための政策立案システムの良し悪しを争点とする自民、民社の闘いであってほしいということである。小泉首相側にそれができれば圧勝すること、民社サイドにそれができてやっとなり返しも可能かもしれないとも述べた。

今朝の時点で、民社党はどちらかといえばゲンダイ的な論調と郵政より重要な課題に取り組む的なもので、戦略立案能力に決定的に欠けているように見える。そして、噂の域を出ていないが、現役主計官や他の官僚出身者の立候補を見ると、争点として欲しい”改革政策立案メカニズム”を現役官僚や大物官僚出身者の立候補者擁立で対処する考えが見える。私の懸念などつくに盛り込み済みという戦略のようだ。

また、インターネットの世論調査であるが、小泉解散賛成が解散直後の60%弱から80%に上昇しているとの報道もあった。もう一つ、見逃してはならないのは武部幹事長のコメントである。どちらかと言えば、おっちょこちょいで失言癖があるように見ていたのだが、今回に限り余計な言葉(刺客なども)を全く使わない。小泉首相と幹事長の一枚岩が見て取れる。ビジネスの戦略立案では、競合相手の戦略をどう読むか重要である。今回の選挙は、小泉首相の戦略を読み、どのような行動になっていくのか、民社党はどう対抗しようとしていくのか、戦略分析や立案の格好の訓練材料である。更に、小泉首相の信じるころがどのような戦略と手段で広がっていくのか、これは一種の組織文化変革の政治版でもある。来週からは企業文化の変革という視点から、今回の小泉戦略や、ここ数日間に見られる活動などとの関連を整理していきたい。



2005.08.14 Sunday

## 郵政解散—埋没する？民主党

今朝のサンデーモーニングで、岡田代表が自民党の党首と議論する場を作って欲しいと言ひ、共産党や社民党と個別の政策について議論する姿を見るのは実に痛々しい。以下のような発表を心待ちしていたが出そうにもない。

### 小沢、管、鳩山氏政権奪取しても党三役、大臣に就任せず！

#### 大臣以下人事は、すべて50歳以下の人材登用、岡田党首一任を宣言

『民主党500日計画では、官僚に対し、局長以上をすべて一度解任し、民主党の年金、社会保障、郵政民営化、独立法人のスリム化などの改革方針を推進することに同意する人を選び、改革のスピード化を図るとしている。

しかし、この首相主導の力の政策は短期的効果の発揮が期待できるが、同時に長期的視点から、優秀な官僚が創造的な施策を立案し、実行し得る自由な環境が醸成されなければならないとしている。

これは、日本の行政文化を根底から変革する息の長い改革活動となり、間断なく継続されなければならない最も困難な活動である。

民主党実力者は、この最重要の官僚改革、役所文化変革に専念するという。そして自らは大臣や党三役などに就任することなく、50歳以下で構成される大臣や日本刷新会議のメンバーが将来を見据えたダイナミックな政策立案能力を持ち、官僚の政策立案能力とより高いレベルで対峙するメカニズムを作り上げることを目的とした効率的で小さな政府を築き上げる民主党の根幹戦略としている。』

発表された、局長の一時解任などは、頭でっかちで修羅場を知らない理想主義者のものと思う国民が大多数ではないだろうか？官僚組織をそんなことで変えられると思っているのだろうか？しかし、大物たちが支援に回る構図なら闘えるかもしれない。小泉さんは過酷などというのはモーニングショーの井戸端会議だけで十分。改革は必要なのだから、改革の手法で小泉首相と競って欲しい。民主党大物たちの奮起を期待する。

2005.08.16 Tuesday

## 郵政解散：小泉戦略の弱点は何か？

揺れの大きさの割には被害が少なかったようですが、少ないとはいえ被災者の方に謹んでお見舞い申し上げます。

小泉首相にとって、選挙期間の危機管理体制は政治空白を作らないという点から特に重要ですが、今回の地震に対する政府の対応の素早さは、その点の準備万端を示していることなのではないでしょうか？

ところで、亀井氏は、今回の公認外しや対抗馬擁立を強権的でヒトラーのようだと泣きが入っています。一方、小泉首相は自民党を改革党にする、つまり、自民党という組織の文化を変革すると宣言したわけです。

カレイザネット (<http://chalaza.net>) のトピックスクエアに「デュポン社の創造性開発」の解説があります。そこに、『会社組織を創造性豊かな体質に変えることは、企業文化変革が難しいことと同様に、並大抵の努力では成しえないことです。会社幹部がただ大きな声で社員に向かってそれを奨励したところで何も起きはしないことは日を見るより明らかです。最も基本的で大切なことは会社幹部の危機感、一生懸命さ、自己の能力と行動の様式を継続的に高めようとする態度です。また社内各所の人や物、現象について、或いは社外の環境などに関しても常に妥協すること無く相対する姿勢だと思えます。そして肝心なことは、そうした懸命さや緊張感が社員に見えなくてはならないということです。』という記述があります。

小泉首相の郵政民営化反対者に対する非公認は、上記の後半部に直接関係しています。有権者の選択肢のためにとっていますが、小泉首相の新しい自民党文化創造に邪魔だということです。

しかし、目指す自民党組織文化が何か具体的に分らないのは問題です。郵政民営化がすべての改革の入り口であるという論理は分りますが、改革が文化ではありません。必要な改革を果敢なく生み出すことができる組織なら文化の一部と呼べるでしょう。それが見えないから、さまざまな批判も飛び出します。郵政民営化一点に絞った争点は、選挙戦略としては大変すぐれたものと思いますが、仮に勝ったからと言って自民党が改革党になるわけではありません。小泉戦略の弱点はそこです。民主党の広範な争点提起は、目指す文化という点では意味があるように見えますが、言葉で言うだけでは信用されません。それを組織戦略として形で示さなければなりません。昨日、書いた小沢氏、菅氏、鳩山氏らの役割を書いたことはそういうことです。劇場化選挙レベルから組織文化確立という争点の選挙に高めて欲しいと思う国民も多いと信じます。

2005.08.17 Wednesday

### 戦略家？小泉首相の真骨頂？3

さて、解散宣言から1週間が過ぎた。嫌な言葉だが、「刺客候補」が連日報道されている。TV ジャック戦略(8月10日記述)が機能しているように見える。

一方、民主党のマニフェストが発表された。選挙まであと4週間、今後の選挙活動がどのように推移するのか？

昨日、「仮に勝ったからと言って自民党が改革党になるわけではありません。小泉戦略の弱点はそこです。民主党の広範な争点提起は、目指す文化という点では意味があるように見えますが、言葉で言うだけでは信用されません。それを組織戦略として形で示さなければなりません。」と書きました。

選挙は面白いものと思います。有権者とは一体何でしょうか？政党や政策を購入する対象と見れば、消費者(顧客)になるのでしょうか？株主でしょうか？自民党では県連とのねじれ現象が報道されていますが、非公認候補を支援する県連の実力者は株主と考えているのでしょうか。自分たちに利益をもたらしてくれるのが良い候補者であり、良い政党であるという感覚だと思います。地元への利益誘導。それが、この国の民主主義の一つの形と考えている人も多いのでしょうか。そして、これが、今回の選挙が問う改革の対象でもあります。政治は誰のものか？という命題です。

従業員でしょうか？国民主権ということから言えば、従属するものという響きにそっぽを向く人もいると思われれます。しかし、政治ですから、有権者は消費者(国民主権)という面と共にこの国を創り上げるという点で従業員という面を持ってもいるのでしょうか。選挙戦略は、この有権者の持つ二面性を踏まえて展開するべきものではないでしょうか？この一週間の小泉戦略は、有権者を消費者とのみ捉えてきた戦略と言っても良いと思います。そして、それは成功してきました。しかし、そう捉えるだけでは不十分です。一緒にこの国を創るという共同意識を次にどのように構築できるかの戦略が必要です。それは、有権者を従業員組織として捉える戦略です。

そこで、視点を変えて考えてみたいと思います。カレイザネット・トピックスクエア (<http://chalaza.net/Topic/DuPont-1.html>)に“組織に変革をもたらすための六つの原則”があります。

その原則の4番目が以下です。

4. Set up structures and systems to sustain momentum in the initiative.

(物事を始めたときには勢いがあるのは普通であるが)その勢いを持続するための組織構造やシステムを作ることの重要性

これは、基本戦略の2ということになります。アドバルーンを掲げて何かを始めるけれども一年後には尻つぼみということとはよく見られます。企業文化を変革するような活動はすぐに結果がでるものではないので難しい面があります。活動を始める前に、十分なシナリオを描き、モメンタム(慣性)を加速するような戦略が必要です。多くの人たちを巻き込み、それぞれが自主的な活動が行えるようにすれば、モメンタムを失うこと

はありません。重要な戦略です。

“モメンタム”がキーワードです。8月8日の小泉宣言以後の刺客候補でモメンタムがつきましたが、そのモメンタムは減速しつつあります。経営者は従業員の意欲を駆り立てるために、モメンタムを加速する仕掛けをタイムリーに出し続ける必要があります。顧客でもあり従業員でもある有権者が一度持ち得た(改革への)意欲を拡大持続するためです。しかし、顧客という側面は移り気ですから仕掛けが短期間で打ち出される必要があります。おそらく一週間置きの繰り出しが必要でしょう。

党本部のその仕掛け繰り出し戦略、戦略の意味の TV 利用、そして候補者がその戦略に沿った有権者への訴えという図式です。マニフェストは出揃うでしょうが、これから一ヶ月それだけを訴えるだけでは先行きは不透明になっていきます。一週間おきの日程は以下の通りです。明日から22日、29日、9月5日にどのような仕掛けをすべきか、このような目で小泉自民と岡田民主の選挙運動を見たいと思っています。

8月8日 解散 小泉改革宣言  
8月15日 民主党 マニフェスト概要発表  
8月22日  
8月29日  
9月5日

9月11日 投票日  
(つづく)

2005.08.17 Wednesday

#### 戦略家？小泉首相の真骨頂？4

ホリエモンが出てきた。

駄目だよ！岡田さん！

昨日の報道では、武部幹事長がホリエモンに会い、今日岡田さんも会うという。岡田さんは「自民党より民主党的な考えの人だと思います」と言ったという。

会ったのかどうか知りませんが、折角のチャンスを逃す岡田さん。なぜ、こう言えないのですか？

「ええ、お会いする予定です。若い息吹と斬新的なアイデアをお持ちですからIT時代に相応しい候補者と考えています。ただし、立候補していただく場合には、すべての企業活動を停止していただき、当選後も一切企業活動を行わないことを条件としてお願いする意向です。私たちは政財官の癒着を断ち切る政治を目指しております。企業経営者が国会議員ではあらぬ疑いを持たれますので、厳密に考えております。」

岡田さんのところから、そのまま出ればあなたの改革精神が疑われます。自民党から出れば、ホリエモンの好きな“穴熊”に追い詰められるのに……。

どちらからも出なくたって、昨日の時点で貴方は一本取れたのですよ。歯がゆい。“戦略家”小泉首相という期待が買いかぶりに思えてきたホリエモン登場です。レベルの低い闘いの予感がしてきて不安です。

2005.08.18 Thursday

## ビジネスから見た選挙戦略

前々回に、ビジネスで言えば有権者が顧客であると同時に従業員であると言った。今回は顧客について考えてみたい。

投票に行くか？(商品を見てみるか？誰に(どの政党に)投票するか？(どの商品を購入するか？)を左右する有権者の動機に訴える選挙戦略が必要なのであろう。

### 選挙活動の対象有権者

この選挙は有権者全体を対象として繰り広げるのは当然であるが、戦略上はもっと絞り込まないと行けないのではないだろうか？

そこで、素人考えであるが……

最低50%はいずれにしても投票するので、残りの50%が対象になる。およそ4000万人である。しかし、100%の投票率はあり得ないので、対象を投票に行くかもしれない2000万人程度に絞り込む。支援者などはどうせ投票するのだから戦略上は気にすることがない、は乱暴か？

この2000万人の“投票に行かない理由”は何だろう？

支持政党なし、無関心層になるのであろうが、“どうせ何も変わらない”、“公約はどうせ口だけ”が圧倒的な理由ではないだろうか。しかし、そのうちのおよそ70%(正規分布の1σ程度)、1400万人はやり方次第で投票するのではないだろうか？

この人たちを投票させ、自党に投票させる戦略と選挙活動が結局はいずれにしても投票する有権者の票も獲得することになるのではないか？

### 現状

小泉解散宣言での興味の高まり、小泉支持率のアップは、“何かが変わりそう”という期待と“面白さ”であろう。まだ“どうせ何も変わらない”をプラス方向に転換させるまでには至っていないだろう。“公約はどうせ口だけ”についてはほとんど変わってはいないのではないだろうか？

そこで、投票日から逆算した一週間ごとの節目にモメンタムをつける戦略としては、

9月5日:公約が実行されるという確信を持たせる

8月29日:何がどう変わるかを見せる(ひとりひとりの生活と社会の安定性を端的に示すことと政治の仕組みの変化)

8月22日:この週は、新人も含め有権者へのお目見え段階であろうから、互いのマニフェストの紹介と対抗政党の気分的糾弾になるから有権者の頭の中は混乱するだろう。しかし、改革の必要性を述べるだけでは駄目である。現在の経済の低迷と社会の混乱がなぜ起きたのか、政治のどこが駄目であったのか、その反省が納得できなければ、改革の必要性があいまいに終わる。

つまり、投票3週間前、2週間前、1週間前ごとにメリハリの利いたストーリーを分りやすく提示することがあるということだ。

### **投票3週間前:**

現在の経済低迷、社会の混乱の原因がバブル期の政治体制にあったことを自省して問題点を抉り出して見せる。その後の改革があまり上手く行っていないことの原因をもっとはっきり言わないと今回の改革の必要性も、それができたらどう変わるのか分からない。分かっている前提で物事を進めているが改めて言ったほうが良い。

### **投票2週間前:**

特に、マニフェストでは見えない1)社会と人の関係(民主党のマニフェストを見てもどのような社会になるのか、コミュニティがどのようなものになるのか、世代間のギャップを貫く日本人のアイデンティティがどのようなものになるのか、等々がほとんど見えない。自民党の郵政解散という小泉戦略は出だしとしては秀逸であるが、この点ではさっぱり分らない。)

また、2)マニフェストの性格上、政策個々の公約が強調され、国民ひとりひとりの経済生活トータルがどうなるのかが分りにくい。

この2点に絞った政策選択肢の提示が重要になると思われる。同じ調子の選挙活動では、先行きは混沌とする。

### **投票1週間前:**

“公約はどうせ口だけ”に焦点を絞ることが重要であろう。これをどうするかが、これまで述べてきた政治体制、官僚コントロールの組織としての改革推進メカニズムの提示である。

マニフェストの違いと他党の口撃だけでは選挙活動が一本調子になる。立候補者のものめずらしさでは飽きられる。自民党に関してはそれがすでに起っている。

党本部の一週間後との明確な方針に沿った各立候補者活動の連動が、一本調子の他党との違いを際立たせる。モメンタムをつける戦略を採って欲しいものである。それが、どの政党が勝つにせよ必要な改革を起こすことになるのだから。

戦略家？小泉首相の真骨頂？と疑問符を付けながらも期待が膨らんでいたが、ホリエモンが出てきたことで？が？？？になった。でも、日本を変えなければいけないのだから自民党も民社党も戦略を間違えないで欲しい。

2005.08.19 Friday

## 小泉戦略とホリエモン

### 国会議員の道德観

森前総理が解散を避けるために最後の説得をした後、缶ビールと(実は高級チーズだったという)干からびたチーズを持ってインタビューに答えた。“一時間半の間に出たのが、ビール10缶で、すしでも取ってくれるのかと思っていたら・・・”という映像をご記憶の人も多いだろう。どう思ったでしょうか？私が思ったのは、たった一時間半の大事な話の最中にビール10缶も飲んだのか？というもの。そして、以下の文章である。(武士道の徳は我が国民生活の一般的水準より遥かに高きものであるが)、武士道はその最初発生したる社会階級より多様の道を通りて流下し、大衆の間に酵母として作用し、全人民に対する道德的標準を供給した。”(7月25日の掲示板記事)

森氏は、教育に熱心だそうです。特に道德に。友人が言いました。“日本電産の社長は偉い。あそこでは社長も従業員も一緒になってトイレ掃除をする。国会議員が全員で毎日自分たちが使うトイレを掃除してごらんなさい。経費は削減できるし、すごい教育効果だよ。ぐちゃぐちゃ偉そうに言うよりも。”も思い出しました。トイレ掃除は極端にしても、映像に残るのに、赤い顔してあんなことを言うのは“品”がない。国会議員の道德以前の問題かもしれない。ポケットマネーと信じているが、料亭で会合するのも分らない。サラリーマンが、焼き鳥屋でうさを晴らすのとは訳が違うのだから。国会に会議室ぐらいあるだろう？

### ホリエモンの立候補？

2-3日前にこの報道が出てから、今回の選挙に対する興味が失せ始めた。

“武士道の残渣は日本人のというよりどの民族にもある道德観として残っている。どんな世の中、国でも腐敗はある。道德の乱れもある。許容レベルにあるかどうかである。”

“なぜなら、私たちひとりひとりの道德観も個人的なものであり、政治家や行政の偉い人たちの道德観も同じく個人的に過ぎないからだ。道德観が個人的である限りは、権力を持つ者と金力を持つ者の共謀が起る。”

“どうしても「武士道」的な社会の規範となる法律以前の道德観や価値観が必要なのではないかと考える。繰り返すが、「武士道」は誤解を受けるし、悪用もされうる。今の

時代に適合する日本人の社会規範をリードする伝統に根ざした基礎概念あるいはアイデンティティとでも言ったほうが良いかも知れない。”

利権と絡みついた古い政治体質を壊す小泉郵政解散に（竹中大臣の制度設計に疑問を感じながらも）賛成の立場を採り、あわよくば、“社会規範をリードする”何かが生まれるかも知れないと期待していたのだが、ホリエモンの件はその期待に対する“許容レベル”を超えたと思ってしまうからだ。“なぜ、ケーキ作りの美人が良くて、ホリエモンは駄目なのか？同じではないか”と考える人も沢山いるのだろう。同じか？きっとそれが社会規範に対する個人個人の許容限度の違いなのだろう。“そうだよ。それが自由主義さ。”という人もいるだろう。本当にそうか？

2005.08.19 Friday

### 小泉首相の戦略と手法

最近、小泉手法という言葉が流行している。単なるやり方を手法と言うならそれはそれでも構わないが、戦略と対で使われる場合には厳密な意味がある。郵政民営化法案は竹中大臣の主導で行われたが、昨日のモーニングショーに大臣が出た時のことである。コメンテーターの一人が、民営化のビジネスプランが明確でないと指摘した。大臣は、「すべてのデータも公表され、一流のビジネス・コンサルタントであるマッキンゼーにも参加してもらって作成したのでビジネスプランは明解です」というようなことを言った。話が通じていないのである。私は、あれはビジネスプランではなく、自身が言っているように制度設計に過ぎず、それがおかしいと思っているが、戦略や手法とはここを言う。小泉首相は手法など知りたくもないし、知る必要があると思ってもいまいように見える。郵政民営化という旗を振って、誰かがどんな計画でも良いからシナリオを作ればそれが民営化になる。道路公団民営化も骨抜き、骨抜きになったが、とにかく民営化という言葉を使えば良いのであろう。問題は、意を受けてシナリオを描く竹中大臣の立場にある人の立案能力が問題なのである。制度設計のシナリオであれば、マッキンゼーはそれなりのことはやるだろう。ドイツのように本物のマッキンゼーのしたたかな連中を雇って、実行可能な本当のビジネスプランを作らせたのとは訳が違う。実現すべき目標に対して、戦略と手法は行ったり来たりしながら整合性を持ちながら統合されていく。今回の郵政民営化は理念みたいなものであって、具体的な目標とすら言えない。“何時民営化する”が目標ではない。民営化した後の私企業としての具体的な財務目標を含む企業目標である。だから、以前のブログで述べた社長もいなのにビジネスプランが作れるのか、政府が作った制度設計の枠を嵌められて、“誰が自由にビジネス展開をできるのか？”という疑問が起る。

首相という高い立場にあるものが手法の詳細を知る必要はないが、少なくともどんな



手法を採るべきかの見識は持たなければならない。だから、参議院の質疑で、民主党の議員から、「今の計画ではシステムのテストランの時期の問題があるので、あと半年延ばしたほうが良いのではないか？」という質問に二人そろって、技術は分らないが、専門家ができると言っているから大丈夫です、みたいな答えしか言えないのであろう。(7月26日、“技術が分らないと言う経営者”参照)

今回の選挙で、小泉首相を戦略家？としていろいろ書いてきたが、単なるやり方なのか、戦略や手法がどこにあるのかさっぱり分らなくなってきた。“例の人”を無所属にして亀井さんにぶっつける、それを戦略や手法と言うのはあまりにお粗末である。

2005.08.21 Sunday

### ホリエモンのIT政策—小泉戦略

尾道でも大変な歓迎の様子である。彼の一挙手一動が大変な興味の的である。彼の著書が若い人の間で大変な人気であるらしい。朝のTVで、小池環境大臣が、ホリエモンの出馬について、「IT政策に力を発揮されると良いですね」と言っていた。

堀江さんのビジネスは印象として、東大在学中にリクルートを創業した江副氏のものどダブる。私は、ビジネスを技術や何か新しいものがあるかという視点から見てしまうので、ホリエモンと「IT政策」が繋がらない。

1999年、2000年に米国では3Dマッピングのベンチャーが出現し、そのうちの一家KeyHoleが数ヶ月前Googleに買収された。それらの3Dベンチャーは、最初から米国内務省やNASAなどの地球規模のデータベースとインターフェースを取りながら技術を築き上げてきた。(たった一つの例しか引用しないが)この例に比べて、我が国のITビジネスは、軸足が国内から出ていないような印象を受けてしまうが、このような見方は間違っているのであろうか。楽天にしてもライブドアにしても世界の2%言語である日本語の特典(ニッシェ市場)を受けてやっているビジネスにしか見えない。それで大金持ちになり、若い人の憧れになっていることをとやかく言うつもりはないが、「IT政策」とはそんなものではないだろう。

それでは、堀江氏の経営に新しいものを見ていないかということそんなことはない。M&Aをやっている財務担当役員などをみると、彼らは決していわゆる“その道の専門家”という背景を持っていたわけではない。これは、すばらしいことである。資本政策、M&Aなどの経営技術が一般の人には分らない“その道の専門家”のものという神話を崩したからである。これになぜスポットが当たらないのか不思議だ。ここには堀江氏の経営意思とそれを実現する有能な人の存在がいるということだ。よく言うのだが、何でも専門家、専門家といって権威付けをしてしまい、それらの人の言うことを鵜呑みに

して自分自身で考えることをしないという傾向がある。その結果、やったことがなくても（本当はできる）有能な人をネグってしまうことが良くあるのではないだろうか。“その道の専門家”のものという神話を崩し、その上で本物の専門家を登用することができるのなら、現在の“役人に都合の良い有識者による委員会”等を根本的に改革するためにホリエモンが政治に進出する価値はあると思うが・・・。

2005.08.22 Monday

## 小泉解散：戦略予想と政党選択の目安

団藤保晴氏の「インターネットで読み解く!」(<http://dandoweb.com/index.html>)というすばらしいウェブにブログ時評(<http://dando.exblog.jp/>)があります。そこで、私の「郵政解散：小泉戦略の弱点は何か？」(ビジネス戦略を考える)が紹介されていました。エキサイトのメンバーではないので、お礼を書けませんでした。この場でお礼申し上げます。ちょうど良い機会ですので、今日までのブログの整理をしておきます。

『どの政党が勝つにせよ、国民多数の潜在的ニーズ(あるべき日本の姿)を満たすものであって欲しいと願っています。そして戦略を考えることは、単にビジネスの訓練になるばかりでなく、私たちが政党や議員を判断する時の指標になります。“8月18日：モメンタムから見た一週間毎の選挙戦略”は私の政党選択の目安になります。皆さんも是非そのような視点で今後の成り行きを見守ってはいかがでしょうか。』

### ブログの流れ：

7月後半に、個人の創造性がこれからのビジネスの主役になること、そのための環境として社会規範の確立が必要なことを集中的に述べました。理念や志の前には手法など小さいことという一部の人に対して、手法と理念や志は、表裏一体のものと述べました。

郵政民営化が否決された8月8日から、国の改革、新事業はビジネスと基本的に同じであることと思い、その前提で新聞や TV の情報から今回の選挙戦略を読み取る訓練をしてきました。

8月 9日 小泉発言の戦略的意味

8月10日 小泉戦略の大枠

8月11日 二大政党の戦略構築の上で抜けている点

8月12日 国民ニーズと戦略一致点

8月13日 党の組織文化改革の視点からの戦略

8月14日 民主党の決定的戦略

- 8月16日 (1) 将来から現在を見るテクノロジー・マネージャー的視点の重要性
- 8月16日 (2) 小泉首相が目指す自民党文化とは何か
- 8月17日 (1) 有権者は株主か、顧客か、従業員か、キーワード、“モメンタム”
- 8月17日 (2) 民主党の後手—ホリエモン
- 8月18日 モメンタムから見た一週間毎の選挙戦略
- 8月19日 (1) 社会規範とホリエモン立候補
- 8月19日 (2) 郵政民営化イノベーションチーム代表竹中大臣の力量
- 8月21日 政策立案有識者委員会とホリエモン

不確定要素の中で決断することがビジネスの本質ですから、少ない情報から先を読むことには今回の解散は格好の訓練材料です。

他のブログを読むと、それが政治の特徴かも知れませんが、政党や議員に対する先入観から意見を書いている人が多いことに気がきます。勿論私も有権者ですから、社会規範がどうあってほしいという主観を拭い去ることはできません。しかし、どの政党が勝つにせよ、国民多数の潜在的ニーズ(あるべき日本の姿)を満たすものであって欲しいと願っています。そして、お読みいただいた方に申し上げますが、戦略を考えることは、単にビジネスの訓練になるばかりでなく、私たちが政党や議員を判断する時の指標になると思います。小泉戦略の弱点、民主党の問題点など指摘してきましたが、これはこの国の政治や体制に対してこうあってほしいという強い期待でもあります。その点から“8月18日:モメンタムから見た一週間毎の選挙戦略”は私の政党選択の目安になります。皆さんも是非そのような視点で今後の成り行きを見守ってはいかがでしょうか。

2005.08.23 Tuesday

## 小泉自民単独勝利と民社党対抗戦略の鍵 (2)

ここにきてやっと今回の選挙の本質に迫る論議が展開されてきた。(8月12日ブログ:「小泉自民単独勝利と民社党の対抗戦略の鍵」を参照)

これまでは、ひとりの有権者として日本の政治システム、行政システムの改革という観点から、小泉自民党と民社党の選挙戦略がどうあってほしいということを述べてきた。今日からは、消費者としてどの商品を購入するか、つまりどこに投票するかを考えていきたい。

### 改革とは何か？

今回の郵政民営化法案について竹中大臣の制度設計が不備なのではないかという疑問を呈してきた。また、道路公団民営化も骨抜きになってしまった。改革は今に始

まったことではない。改革の名の元に、省庁再編が行われ、独立法人化も行われてきた。しかし、その先行きに改革に値する姿が見えるだろうか？大蔵省の再編は功を奏したという見方はあるが、金融不安解消という言葉だけで、不良債権処理にどれだけの税金が使われたというのか？ここにも、また内閣の手法が適当であったのかどうか私たちには不明である。郵政民営化賛成か反対かだけでは済まない問題である。改革はつまるところ、民意を反映した政治が官僚組織にどのように切り込むことができるかにあるのではないだろうか？そのために、

『内閣に自前の日本の未来を基点としたビジョンに沿った政策立案集団を持つこと、そして一朝一夕には変わらない(関係業界、団体の利害を背景に持つ国会議員の影響を防ぎきれない)官僚組織と政策で対峙し得るメカニズムを創り上げること。(民社党マニフェスト100日プランの官僚改革は甘すぎると思われる)』

民主党のマニフェストの評価が高い。確かに自民党がこれまで言っていることに一歩踏み込んだ印象を受ける。しかし、どの政党であれ、マニフェストは4年周期の短期的な意気込みを示すに過ぎず、今必要な改革は10年単位の話である。私たちは、そこから将来の先行きを推測することになる。

### 政党選択の基準

この改革には、総理大臣のぶれない強い決意と安定した政権が大前提になる。英国で言えば、ちょうどサッチャー氏の政権を考えれば良い。しかも、小泉首相が言った「改革には痛みが伴う。それに耐えていただきたい」は過ぎてしまった。失業率が10%を遥かに超したサッチャー政権であってはならないし、低金利で圧倒的な不利益を受けた国民に、安易な増税を求めることも限界に来ている。

この難しい局面に対して；

- 安定政権を維持できる政党はどこか？
- 強いリーダーシップを持つ総理大臣をここ10年間に亘って生むことができる政党はどこか？
- 官僚組織に大鉈を振るえる政策立案機能を構築する意思と手法を持っている政党はどこか？

という三つの視点から考えてみたい。ビジネスと違い、商品自体を手にとって見るわけにも行かないし、試用するわけにもいかない。想像力を働かす以外に方法がない。結局求める商品スペックを成し遂げる商品開発能力を有しているかを想像することになる。原則無料のセミナー“事業計画の要諦：売上げポテンシャルをつかむ”の6回目技術力評価ユニット(顧客に信頼される技術力とは何か、競合を勝ち抜く技術力とは何か。自分を客観的に評価する手法)の考え方を適用できるかどうかも念頭において考える。(つづく)

2005.08.24 Wednesday

## 小泉自民単独勝利と民社党対抗戦略の鍵 (3)

今回の選挙の政党選択の基準として以下の3つを挙げた。

- 安定政権を維持できる政党はどこか？
- 強いリーダーシップを持つ総理大臣をここ10年間に亘って生むことができる政党はどこか？
- 官僚組織に大鉈を振るえる政策立案機能を構築する意思と手法を持っている政党はどこか？

これらを、起り得る3つの選挙結果から考える。

1. 小泉自民党が圧勝した場合
2. 自公が僅差で勝った場合
3. 民主党が勝った場合

### 1.小泉自民党が圧勝した場合

#### 小泉首相の価値観

小泉首相を、変人以上という人がいる。そういう人の最たる人は田中真紀子氏だ。先日、小泉首相を書くために長年取材してきた作家大下氏が、「小泉氏は刺青を背負ったおじいさんのDNAを引き継いでいる、それが小泉首相の度胸の源である。」と言う。氏の喧嘩上手は、「その度胸のなせる業で、今回の見事な解散に表れている。」とも言われる。リーダーシップという点では、中曽根氏以来の総理大臣であることは確かであろう。この未曾有の混乱期にある日本の改革には、リーダーシップはもとよりブレないということも必要であろう。自民党には中二階と呼ばれる人たちがいるが、果たして小泉首相のような強さを持っている人はいるのだろうか？

先日、あるブログで、小泉首相が来年の総裁任期以後も続けるという噂があり、私は「辞めるでしょう。若しかすると今回の選挙を勝てると思っていないかも知れません。」とコメントした。昨日の報道では、首相自らが来年9月以後はないと言っておられる。圧勝した場合、小泉首相に期待がある反面不安に思うことがある。

それは、小泉首相にはこれまで誰も指摘していない人格上の特徴である。総理大臣という高い地位にある人を勝手な憶測で物を言うのは失礼なことと思うが、今回の選挙以後を考える時に避けては通れない。

小泉首相は、実際に戦争を体験していないが、戦争がいびつに影響した世代ということだ。それは、ゆがんだ形での“散華の精神”ではないかと思う。太平洋戦争中に国家のために死ぬことが美化された特攻隊の精神の名残へのコンプレックス。小説「散

華」を書いた高橋和己が、昔「自らの課題として、“散華の精神”〈死の哲学〉とは何であつたかを究明しなければならない」というようなことを言っていたことを思い出す。“国のために死す”という言葉は、私を含めこの世代の多くに、大きな影響を与えたことは否定できない。戦後、個人主体(個人主義とは言わない。なぜなら未だに熟成していないから)へ180度変換した体制変化は、個々人に思想的な混乱をもたらした。その結果、多くが左翼に走った。60年安保前後の世代だ。体制変化反転の結果として、青年の左翼への傾斜はある意味で健全でもあつたと思われる。イデオロギーとしてマルクス・レーニン主義ほど明確なものは当時なかつたのだから。問題は、“戦争には正義があつたはず”と考えた人たちである。一気に思想的に反転できた人に対して、以前の思想の一部を引きずつた人である。私もそのひとりだが、恐らく小泉首相もそうだったのではないだろうか？勿論、その影響の程度も質も人に拠っているのは当然であるが。

なぜそう思うかである。変人、奇人と評される小泉首相のこれまでの言動が、その影響の反映と考えれば一貫した説明ができるからである。

靖国発言、しがらみを作らない、子分もない、西欧、特に米国との関係、言葉の足りなさ(象徴的な一言で説明したとする特徴)、そして真に信じることへの執念とそれ以外への無頓着さ等々はその表れの典型と捉えることができる。

### 小泉首相の行動様式

“お国のために”死んだ人に対する心理的な負い目が、左翼に流れた人や国を汚す人たちに同調しないという頑なさを植えつけることになった。国のために何かをなさねばならないという氏固有の使命感達成に阻害要因となる可能性がある“人に借りを作らない”、“貸すこともしない”、つまり“人や業界とのしがらみを持たない”ことが基本となっている。例えば、田中真紀子氏は“生みの母”を自認するが、小泉首相は“真紀子氏の都合で寄ってきた”に過ぎないと考えているはずだ。人はそれを義理に対する裏切り、非情、冷酷というが、しがらみを作らないという小泉氏の価値体系の中では、外務大臣に就任させたこの一点で、借りは返したとなっているはずである。その後のことは彼女自身の問題と考える。この価値体系が、他の人には極めて分りにくいものになっているのではないか。また、思想混乱の醜さから目をそらす対象として西欧的な物への強い憧れを生み、それが米国寄りを生んだ根源と思われる。そして、その使命感であるが、戦後思想混乱に乗じて安易をむさぼり今の日本を作つた象徴としての“族議員から成る自民党”をぶつ壊すということになっていると思われる。自ら属していながら矛盾ではないかという考えは小泉首相には通用しない。改革を唱えながら道路公団も妥協せざるを得なかつた。他の批判されている外交政策も必ずしも上手く行っていない。しかし、小泉首相は、“俺は道を付けた。完成できないのは族議員である”という思いと同時に“あきらめ”があるに違いない。そして、氏の全存在(使命感)

の象徴として、当初から本丸とした郵政民営化(改革の本丸としての位置づけは間違っていないと思う)で、使命感に決着を付けたいということになっている。それは、氏にとっては死を賭して突っ込んだ“散華の精神”に匹敵するものではないだろうか。しかし、片方で成し遂げたいという執念がある一方、“馬鹿どもの集団”によって成し遂げられないかもしれないという“あきらめ”も同居している。これは結果に対する心配などではない。上手く行かなくとも仕方がないとする“あきらめ”である。そしてその“あきらめ”は、氏が過去の過激な政治行動のすべての場面にあったと思われる。“政治家として、首相として”などという価値観などはじめから持っていない。“小泉個人の使命感”なのであろう。これが、小泉首相の支持率の高さの基本要因と思われる。

### 小泉自民党が大勝した場合の課題

小泉自民党が大勝した場合の問題点もここにありますが。私は、来年の任期満了を前にして小泉氏が即座に退陣する可能性すらあると思っている。今の日本に必要なのは、政党のリーダーとして小泉首相とは異質で構わないが、やはり“個人を賭ける”人が必要です。そんな人が自民党にいるのか？という点。

小泉首相の弱点として指摘してきた自民党であれ官僚組織であれ、組織を変革する手法に無頓着である点。(破壊は次の創造につながらなければならないが、氏の使命感は恐らく破壊にあって、創造にはないと思える。)

したがって、創造を展開する政策集団を作り、官僚組織と対峙する中から官僚機構を変革する戦略家がどうしても必要になる。大勝して、小泉首相が任期満了まで留まり、組織変革に大鉈を振るい、政策を立案する戦略家たちがこの一年の間に基本を創り上げることができるなら、圧勝できるかもしれないし、その意味は非常に大きいと考える。私にとってのそのための指標は、再三指摘した竹中大臣が主導した民営化のための制度設計である。小泉首相にとってはそれもどうでも良かったのかもしれない。今思うが、小泉首相が制度設計の弱さに気づき、衆議院での再提案までに改正し、今度は方針だけでなく手法にまで踏み込む兆しが選挙期間中にでるかかどうかです。今のところそれが見えない。

### 2.自公が僅差で勝った場合 (つづく)

2005.08.25 Thursday

### 小泉自民単独勝利と民社党対抗戦略の鍵(4)-小沢と小泉

政治にも詳しいわけでもないのに、生意気なことを連日書いているが、この掲示板の目的であるビジネス戦略立案と同じ手法で考えてみたいと思っているからだ。今日は、“自公が僅差で勝った場合”と“民社党が勝った場合”を考える。

## 2. 自公が僅差で勝った場合

公明党とあわせて過半数になったとしても、自民党が前回を下回れば、小泉首相の求心力の低下は避けられない。退陣論が噴出すのは必至であろう。郵政民営化法案を衆議院に再び持ち出すことすらできなくなるかもしれない。その結果、折角盛り上がった改革論議が後退することになるだろう。実はこの点は昨日の朝日新聞にも出ていたので、私如きが改めて書くまでもない。有権者としては、仮にこのような結果になったとしても、今回小泉首相によって抉り出された古臭い体質の政治構造の変革は是非続けて貰いたい、と書いても、どうも力が入らない。

自民党の議席数が解散時と同等かそれ以上であったとしても、圧勝以外は改革一直線ということにはならないだろう。なぜなら、小泉総裁任期が1年後だから、自民党員も官僚も“のりくらり”で、次期総裁をめぐる政局は激しさをますだろうから。…だんだん書く気力が失せてくる。

## 3. 民社党が勝った場合

これから2週間の動き次第であろうが、民主党が勝つ公算は大いにあると思う。しかし、この動きというのが曲者である。

岡田党首と他の大物、小沢氏、管氏、鳩山氏の関係である。これがさっぱり分らない。昨年、岡田党首が渡米した時に、憲法と外交について党の方針でもないことを言ってしまったと小沢氏がかんかんに怒ったことがあった。

管氏は、相変わらずで岡田党首をラッキーボーイと呼ぶなど“自分がっ”という態度がありありである。なぜ、岡田党首を全員が担いでいるという姿が見えてこないのだろう。

### 小沢氏の登場

“国民新党”や“新党日本”の裏に“豪腕”小沢氏がいるとの専らの報道である。真相は分らない。ただ、これまでの推移を見ている限り、小沢氏が今回の選挙をどのように読んでいるか推測が付きそうな気がする。

“豪腕”、“策士”、“理論家”、“壊し屋”、これらが小沢氏を評する言葉である。小沢氏は決してマジョリティではないが、この人について行く人が必ずいる。世論調査でも常に“次の首相になってほしい人”としてランクされる。これは小泉首相の孤高とはかなり異なる。小沢氏が自民党の党首にも、新生党の党首にも、そして民主党の党首にもなるチャンスはあった。なぜならなかったか？

以下は、昨年から今年にかけての小沢氏のウェブサイトや新聞報道の記憶である。

### 小沢氏は、なぜ党首にならないか：

“非合理的な曖昧さが通用する国民性では、小沢氏のような理念や政策論だけでは選挙で多数は獲れない。”、“日本の社会では自己主張するのは嫌われる。自己主張



を殺してみんなで丸く、和をもってという社会だから。自分はまだ少数派である。”  
と言うのが理由のようだ。日本がにっちもさっちも行かない状況になれば、自分は立つ、と言う。

#### **岡田代表について:**

憲法や外交について、必ずしも岡田氏とは相容れない部分があるようである。更にトップとしての資質について、“基本的理念と、政権を取ったらこうするというビジョン”が弱いと考えている節が見える。

#### **二大政党のありかたについて:**

現在の自民党と民社党では二大政党になってはいけないと考えているようだ。小沢氏の理想は、文化や伝統も含めて日本的の国益をより重視するか、国際社会に軸足を置いて日本を考えるリベラルな哲学の差による二大政党のようである。

#### **小泉首相について:**

“まじめさとか、ひたむきさとか、誠意とか、そういう類のものがまったくない”、“人気取りのためには何でもあり、というやり方”、“政策が失敗する、しないの以前に、世の中に害悪を垂れ流している”、“高支持率は、小泉某の人間性がいいとか、政策がちゃんとしているとか、確たる理由のある支持ではなかった”、“(総裁でいられるのは)与党の中に小泉さんに代わる人がいないことが最大の理由” というものでケチョンケチョンである。つまり、小沢氏の大事とする“理念”、“哲学”、“政策立案能力”、さらに“人間性”などまったくないという見方である。

私の考えは、表面に出てくる小沢氏の考え方にもっとも近い。靖国についての、“そもそも靖国神社は戦争で亡くなった人たちを祭るところだ。日本国民に対する政治責任の結果として死に至った人を祭るのは、靖国神社の本来の趣旨に合致しない。(A級戦犯を)慰めようというのなら、乃木神社みたいな別のものをつくればいい。”という考えも似ている。

#### **いざとなれば“立つ”は本当か?**

しかし、党首をやらない理由について氏の説明を真に受けることはできない。今は、改革を謳うが、氏が田中、竹下、金丸という今壊そうとしている旧体制の中で政治を行ってきたことは隠しようのない事実である。しかし、どういう訳か金銭スキャンダルのない人でもある。巧妙だからか?氏が幹事長時代、宮沢前首相の面談試験を行ったことを記憶している人はいるだろうか?40代後半の若造が・・・という批判も随分あった。これらの言動から導き出せる小沢氏の実像とは何かである。(また生意気ですみません)

私は、氏に“滅私奉公”の人間を見る。その“滅私”は極めてプライドの高いものである。恐らく異常に高い。“奉公”は、勿論国である。小泉首相の支持率の高さを国民のあいまいさや意識の低さと言っているが、それは違う。支持率の高さは、私欲がないように見えるからだ。そして小沢氏が“次の首相候補”リストに登場するのも多くの人が“滅私”を見ているからではないだろうか。巧妙だからばかりではないだろう。金銭スキャンダルがないのもきっとその精神からではないかと、期待したい。

平気で、宮沢氏を面接できたのはなぜか？ 平気で経団連に献金を求めることが出来たのは何故か？それは小沢氏が仮に矛盾を感じていたとしても、当時国を牛耳っていた竹下派が、国そのものであったからではないだろうか。宮沢内閣が解散に追い込まれた時、氏は、新生党を作って細川政権を擁立した。プライドの高さは、氏の持つ理想の高さでもある。“奉公”すべきトップにその理想追及が無理と分れば壊す。

小沢氏がトップにはなることはないと思う。

持論に固執するつもりもないが、正直なところ小沢氏の壊し方に、昨日小泉首相で述べた、いびつな“散華の精神”を見ている。二人の発現の仕方はかなり異なるように見えるが、根っこは同じではないだろうかと長い間思ってきた。違いは、小泉首相がトップになることを“恥ずかしいこととは思っていない”ことに対して、小沢氏は“恥ずかしい”のだろう。“恥ずかしい”は、単に個人がシャイであるとかの話ではない。“恥の概念”が強いかどうかである。更に、小泉氏は改革の先頭に立っても理論や手法には無頓着であるのに対して、小沢氏は理論やプロセスを重視するのであろう。

### 民主党はどうすべきか？

小沢氏は、現在の民主党が二大政党の片方になるには不十分とも広言している。自公が僅差で勝っても、仮に、民主党が勝っても政界編成は起ると考えているのではないだろうか？・・・難儀なことである。政界再編は起ってもしかたがないかも知れないが、今国民を巻き込み始めた改革の機運を止めないでほしいと願う。そのために、小沢氏にも岡田氏にも考えて欲しいことがある。

### 小沢氏；

少なくとも、日本の将来のためにこれまで政治を牛耳ってきたしがらみを砕くという目標は小泉首相とまったく同じではないか？小沢氏が改革したかった自民党を今小泉氏がやってくれていると考えられないだろうか？

そして、自民党に小泉氏に代わる人がいないと同様に民主党にも岡田氏に変わる人がいるのだろうか？岡田氏は、小泉首相にないという“まじめさとか、ひたむきさとか、誠意とか、そういう類のもの”があるように見えるが、それでは駄目なのか？

政界を再編するには負けたほうがやりやすいと考えているのではないかと思える節もあるが、民主党が勝った上でやって欲しい。霞ヶ関を変革する手法については小泉自

民党より民主党に現実味があるように思える。政界再編騒ぎになればそこが手付かずになる。緊急はそこにあるのではないか？

**岡田氏：**

竹中大臣がTVで管氏に対して、今回の選挙は“覚悟”の違いの選挙であると言った。いいことを言うことがあるものと思った。竹中氏が“覚悟”の意味を正確に理解しているとは思えないのだが、それが小泉首相や小沢氏の心の奥底に潜む“散華の精神”のことだ。敗戦の惨めさ、国の戦争責任、教育不在の真っ只中で、もっとも感受性の強い年齢を過ごし、借り物の民主主義や左翼化の風潮に流されなかった人たちの自身に決着をつける“覚悟”の問題なのである。それは、頭で考える戦争責任や国のあり方に対する考え方と深みが違う。小泉首相の“負けたら退陣”宣言とあなたの“退陣”宣言の響く大きさの違いはそこにある。

改革の手法に自民党にはないものがあるように思う。しかし、どの党のマニフェストにも夢がない。安全な国は警察国家ではない。理想の社会、あるべき国民などへのほとぼしる情熱がない。夢を語るに相応しいのは民主党だけだろう。そこを語れ。理念やビジョンに不満を感じる小沢氏の支援を得るのはそこではないだろうか？

(つづく)

2005.08.27 Saturday

### 小泉自民単独勝利と民社党対抗戦略の鍵(5)—まとめ

『細木数子さんのように将来を予見できれば、決断の必要はありません。しかし、私たちの多くは預言者ではないので、それ以上は分らないという状況であっても、自分が納得して決断しなければならない』

今回の選挙に対する私の視点は、日本の将来を決める重要なもので郵政民営化の賛否に留まるものではないということである。年金、郵政、外交など個別の争点は、傷だらけの身体に小さな絆創膏をところどころに貼るようなもので、一方立てば、片方立たずで、全体構造を変える仕組みをどう創造するかという改革になる。10年単位の話である。それを誰が本気で考えているか？マニフェストは言葉にすぎない。それを裏付けるシステム設計、それを推進する意思(リーダーシップ)と実現に向かう体制が必要になる。2005.08.23 Tuesday の小泉自民単独勝利と民社党対抗戦略の鍵(2)に、『改革はつまるところ、民意を反映した政治が官僚組織にどのように切り込むことができるかにあるのではないだろうか？そのために、『内閣に自前の日本の未来を基点としたビジョンに沿った政策立案集団を持つこと、そして一朝一夕には変わらない(関係業界、団体の利害を背景に持つ国会議員の影響を防ぎきれない)官僚組織と政策で

対峙し得るメカニズムを創り上げること。』が重要と述べた。

そこで、政党選択の決断のために次の要素3つを指標とし、

- 安定政権を維持できる政党はどこか？
- 強いリーダーシップを持つ総理大臣をここ10年間に亘って生むことができる政党はどこか？
- 官僚組織に大鉈を振るえる政策立案機能を構築する意思と手法を持っている政党はどこか？

これらを、起り得る3つの選挙結果から考えてきた。

1. 小泉自民党が圧勝した場合
2. 自公が僅差で勝った場合
3. 民主党が勝った場合

一昨日、昨日と少ない知識で考えた検討結果を要約すれば以下の表になる。

	安定政権	リーダーシップ	政策立案機能
小泉圧勝	○	? (小泉退陣時期)	?
自公僅差勝利	? (政界再編)	×	×
民主党勝利	△	混乱?	△

少なくとも私という有権者に関しては、小泉首相が来年9月以降もやることになって、しかも郵政民営化法案を修正し、政策丸投げにならない納得できる政策立案の仕組みが見えれば、自民党に投票することになる。小泉首相の継続に疑いを持っているから選挙期間中に米国大統領選挙のランニングメイトのように副総理を指名するのもリーダーシップの継続性を示すことになるかもしれない。勿論誰になるかで考えることになるが。

一方、民主党は、小沢氏以下の大物が岡田氏を全面的に支える構図が明らかになり、さらに100日プラン以上の政策立案システム構築プランが出されれば、自公僅差勝利よりもはるかに安定するので、民主党を選ぶことになる。

逆に言えば、私のような有権者には、今後2週間のアピールはそのような具体的なものが有効になるということだ。今回投票に行くか悩んでいるに違いない2000万人のうちのかなりの部分はこのようなことを期待しているのではないだろうか？

実際のビジネスでもそうであるが、決断に必要な情報を集めようとすると時間と労力がかかる。いくら調べても不確定要素(どうなるか自信の持てないこと)は不確定要素として残ることがほとんどである。決断の指標を明確に持つこと、持っている知識の中

で、起り得るシナリオの結果を自分の責任で予測すること。選択肢を明らかにすること。決断はAを選ぶか、Bを選ぶか、あるいはCを選ぶか、である。“決断が苦手”と言う人もいる。しかし、実は決断すべき選択肢が整理されていないことが多い。選択肢がなければ、決断できないし、する必要もないのである。選挙では、義理や好き嫌いで投票もできるだろうが、“ビジネスでは選択肢のそれぞれの結果をできるだけ明確にして自分が納得しなければ、決断してはならない。”納得できなければさらに調べることになるが、一方決断にはタイムリミットがある。全部を明らかにすることは“絶対”にできない。それは、将来が不確定だからである。細木数子さんのように将来を予見できれば、決断の必要はありません。しかし、私たちの多くは預言者ではないので、“それ以上は分からないという状況であっても、自分が納得して決断しなければならない。”それが自己責任、経営者の責任ということである。

政治を知らない上に、選挙をこれほど真剣に考えたことはじめてであるが、基本的にはビジネスの考え方と同じような気がする。

ビジネスの戦略立案では、ターゲット市場を明らかにしなければならないが、これに関しては、2005.08.18 Thursdayの“ビジネスから見た選挙戦略”で述べたように「投票に行くかもしれない2000万人」を対象とした。この点から見ると各政党の活動がそこに焦点があるかどうかよく分からない。

また、そこでキャンペーンにメリハリをつけて活動のモメンタム(弾み)をつけるべきではないかとして、投票3週間前(今週)、投票2週間前(来週)、投票1週間前(再来週)毎にキャンペーンテーマを挙げてみた。

活動がどのように行われるかを見るのは、政党の能力や本気度を私の選択基準と比較対照するためである。これは、営業活動が戦略どおりに進んでいるかのチェックと同じである。

最後に、ビジネスで情報収集というと、何でもかんでも闇雲に集める人を良く見るが、ゴミの山に終わって結局よく分からないということになる。自分のシナリオを明確にすれば、情報の重要度による取捨選択ができる。余り固定しすぎると良くないという人もいるが、その収集過程で必ず、ちょっと待てよという情報に出会う。その時である。問題は、シナリオを謙虚に見直す柔軟性を持っているかどうかである。自分が今持っている知識以外で考えることはできないが、別の知識を得れば、シナリオも変わるかもしれない。そこに柔軟性を持つということである。しかし、仮であってもシナリオを持っていないと情報の取捨選択に鋭敏にはなれないと思う。

早速の実例であるが、新党日本の代表田中知事が、「知事という地方の立場から霞ヶ関を変革する」は良い手段と思う。官僚に勝る政策立案組織とそれが合体すれば、官僚組織の一大改革に進む実効性があると思う。私のシナリオに大きく抜けている点

だと思ふ。

柔軟になろうと心掛けてはいるが、つい自分の考えに固執してしまうのも事実である。小泉首相や小沢氏の“散華の精神”の影響について書いては見たものの、心の奥底にあるかどうか分らないことを勝手に想像したのだから大変迷惑なことかも知れないと思っている。ただ、同年代のせいとその匂いを感じていることだけは確かである。

2005.08.29 Monday

### 小泉戦略の弱点—まとめ(改革は本当にできるか?)

どちらが勝つにせよ、投票日9月11日前一週間の訴えは、改革を進める、つまり、霞ヶ関や中央、地方のすべての公的機関の組織改革や業務改革をどう進めるかであると述べてきた。

マニフェストではいずれの党も社会保険庁を廃止すると言っているが、社会保険庁の膨大な仕事をどのように効率化して人を減らしていこうとするか全く見えない。やらなくて良い仕事も必ずあるはずである。それは何か？組織が大きくなれば、本来不要の仕事も増えることは、“人の知恵”である。自分の存在意義を作らなければならないからである。どんな人でも一度業務に付けばその意義や必要性を強調する。

組織改革は、組織を構成するひとりひとりの意識改革からしか起らない。小泉首相、岡田党首がこうやりますと言っても、簡単には変わらない。方向性を示すだけである。方向性を定め、政権にその担当の大臣が頑張っても成果はなかなか上がらない。組織本体がその気にならないからだ。民主党の言うように、組織変革に同意する局長以上だけを登用したとしても、次官の在職期間、局長の在任期間、さらに政権の交代や大臣の不連続性を考えれば、今マニフェストで言っていることが、どのように継続されるのか、誰も分らない。そして一番の問題は、事務次官、局長、課長、係長と段階的な長いラインにいる公務員ひとりひとりが創造的に知恵を出し、それが実行に移さなければ改革は起らないということである。ラインの責任者がその指針を強く伝えなければならぬのは勿論であるが、そんなことで組織が変わると思ったら大間違いである。組織改革には根気強い、地道な日々の活動の積み重ねが必要である。

民間企業が組織改革をする目標は、従業員の活性化であり、目指すところは収益性を維持して、企業を存続させるためである。しかし、そこまで明確であっても決して容易なことではない。

一体どのような手法を用いるというのであろうか？

これまで、盛んに組織改革について述べてきたが、これを言ってきた難しさの根拠がやっと出揃ったので、興味のある人は是非読んで欲しい。

カレイザネットのトピックスクエアで紹介している“デュポン社の創造性開発”である。3

回に分けて紹介してきたが、第三回が先週アップした。そこに意識改革、組織改革のすべてが述べられている。“米国はトップダウンだからできる。日本人の組織文化は違うから参考にならない”などと考える人は、先入観にすぎないと思ったほうが良い。世界中のどんな国でも、人は基本的に変化を嫌う。今のシステムに慣れ、居心地が良いからである。基本的に保守的なのである。変えなければ組織は腐る。腐れば会社は潰れる。

国だって同じことだ。小泉首相が“改革”を謳い、民主党もそれを謳う。田中真紀子氏が政界再編を叫び、小沢氏もその方向で考えているように見える。田中知事が、小泉首相に“真の改革はできない”と身体を揺する。

改革が必要というのは、皆同じである。この国が腐っていることを皆肌で感じているからだ。この国のビジョン、精神的目標と財務的目標、それを達成する手法が今問われている。誰が、その明快な手法を提示できるのか、そして我々国民はその手法を評価できるのか、それが今回の選挙が我々に突きつけている課題である。

組織改革、文化変革に興味ある人は、読んでください。

サイト：<http://chalaza.net/Topic/index.html>

イントロ：<http://chalaza.net/Topic/DuPont.html>

第一回：<http://chalaza.net/Topic/DuPont-1.html>

第二回：<http://chalaza.net/Topic/DuPont-2.html>

第三回：<http://chalaza.net/Topic/DuPont-3.html>

2005.08.30 Tuesday

## 志の大安売り、改革の大売出し

志という言葉がこれほど安易に使われるようになったのは何時からであろうか？

ここ15年ぐらい、若い起業家志望の若者が使用し始めたのを記憶している。私の頃は、“青雲の志”という言葉があり、聞くのも何か面映く感じられ、そんな野望も持っていなかったこともあってとても使えるような言葉ではなかった。

今回の選挙で、比較的若い候補者が盛んに使う。改革も叫ぶ。あなたの志は分りました。改革の必要性も分っています。

しかし、志を持って改革をする、その対象と手法を持っているのですか？と聞きたくなる。改革とは何でしょう。あなたが所属する党がまず一体となり、政策立案能力を持ち、官僚に丸投げしない客観的で最適な政策立案システムを作り、官僚機構や組織が効率よく仕事をする仕組みの中で公務員がその能力を最大限に発揮できる環境とサポートシステムを作ることです。そこから、初めて無駄な役所の仕事を作り出さなくても

良い自己責任を自覚する国民と社会が生み出される可能性がある。

今、メディアで露出度の多い新しい候補者を見て、一体誰がその改革の理論や手法を持っているのかさっぱり分らない。組織の改革には理論と手法が必要だ。それはテクノロジーである。志を声高に言う人に限って手法を、“How to”と言って馬鹿にする。多くの人が小泉首相の“手法”と呼ぶものはテクノロジーではない。手法の意味が違う。テクノロジーは、理論と実践に基づく手法からなる。今話題の落下傘に組織改革を実践した人がいるのか？この質問は現職議員に対しても同じだ。

志だけで物事が進まないことなど誰でも知っている。組織はあなたが命令しただけで変わらない。変えるにはテクノロジーが必要なのだ。

公示日を迎え、今回は異常なほどの投票率を見込まれるという。しかし、だんだん不安になる。その手法を見せて欲しい。

2005.09.01 Thursday

## 選挙とブログ

郵政民営化に賛成、反対のブログを紹介して纏めた団藤保晴氏の8月30日のブログ (<http://dando.exblog.jp/m2005-08-01/#3386702>)にある、“ブログ選挙!? 実力のほどをわきまえて謙虚に”には考えさせられることがあります。

氏は、「私の持つ二つのサイト「インターネットで読み解く!」と「ブログ時評」とで21日から公開、その後5日間にどれくらい、この「まとめ」にアクセスがあったか集計すると約2万件です。ブログ上の総選挙をめぐる議論は傍目にはとても盛り上がっているように見えますが、ブログの情報伝播力を客観的に評価すれば、まだ、この程度のカシカありません。あちこちのブログでオススメにしてもらっていても、ブログによるリンクの力は弱いのです。」

また、【視野狭窄と知的衰弱から脱皮を】と題して、「敢えて申し上げておきます。一言で言える結論しか見えていない知的衰弱が、大盛況のブログにもあると。」と言っておられることについては、(自戒しながら言いますが)今後のブログを考えれば大事なことだと思えます。

私は、4ヶ月ほど前に、日本で最大というソーシャルネットワークに入りました。60万人とも70万人とも言われるネットワークだそうですが、交流は本当に限られた人の間だけという発見がありました。しかも、同じ会社に勤めているらしい人同士がやり取りしているのにはもっとびっくりしました。また、民主党嫌いの人なのかもしれませんが、中国や韓国に国を売る国賊みたいな書き込みがすごくて驚いたことがあります。共感を覚える一部の人だけが集まって互いに増幅している面もあるのではないかと思います。



また、私の友人たちですが、年もあるでしょうが、ブロガーは10人に1人もいないのではと思います。今まで言いたいことも言えなかった面もあるだろうし、彼らが声を上げれば力になるのではと、700万人に上る団塊の世代に期待が大きいのですが、まだ現役で、帰宅後家ではほとんどPCを使うことはないようです。ブログは圧倒的に若い人のもので、時事問題に関しては指摘されているように今のところ閉ざされた世界のように見える。

ところで、ここ2-3日竹中大臣が民主党に対して、郵政民営化法案の対案を出さなかった、言っていることに数字の裏づけがないと、この方にはめずらしくムキになって、やり込めるシーンが目につく。民主党は、十分な情報公開がないから、とモゴモゴ言っている。推測であるが、対案を出せなかったのは労組の関係だろうと思っている。問題は、政権党だけが情報を持って野党が同じ土俵に上れないということであろう。情報が公平に与えられて、立案した政策が比較できれば、具体的なビジョンも立案能力も判断付くのだが・・・もし民主党が選挙に勝ったら逆のことが起るのだろう。二大政党時代と言っても、政策立案の前提になる情報がなければ、片方は眠っているのと同じである。これを制度的に変えられないものか？

2005.09.02 Friday

### 小泉首相の弱点の正体？

昨日、夜11時過ぎの日本テレビの党首討論を観た。恐らく多くの有権者が見たことと思うが、小泉首相についてどんな感想を持ったであろうか？

私は、かなり以前に書いた、未発表の“ベンチャー企業文化論”と題した文書の一説を憶いだした。

『マネージメントの役割とは何かという議論が盛んにされたことがある。当時の代表的な考え方に、マネージメントは人を動かすことが使命だから、必ずしも事業の詳細を知らなくとも出来るというものがあった。一方、米国のマネージメントが長時間働くことはよく知られている。実際、相当地位の高い人でも、細かなことまで知っているし、また知ろうとするためのディスカッションを好む。一度、何で貴方のような地位の方が、こんなことまで質問なさるのですか、これは現場の話で必要ないのではないですか、と尋ねたことがある。それに対し、自分の上司(副社長で2000億円の売り上げを持つ事業部のトップ)からの質問は厳しい点を突いてくる。どんな事でも知っていなければならぬのだよ、と片目を瞑ってニヤッとされた。その時は、そんなものかと思っていたが、後々思うに、単にそれだけのことではないことが解った。自分が上司の承認を貰うプロジェクトは、30億円から40億円の投資だから、自分の目で、耳で直接本当に細

かなところまで知らないと、流れの中でチェックが出来ない、ディテールは部下に任せ、その報告を信じているだけでは自分の責任を全う出来ない、と考えているのである。サーモの創業者である故丸山氏は、京セラの専務であった。生前、よく稲盛会長について話されていたが、稲盛氏は技術のことは勿論、営業状況でも、微に入り細に亘り驚くほど詳細に把握されていたらしい。私もどの位の人数まで可能かは分からないが、ベンチャー企業の社長であれば、それが当たり前で、そうでなければ務まらないと思う。ところが、エコとの合併過程の中での発見は、若しかしたら日本の大企業のマネージメントは未だに20年前の認識に近いのではないかという疑いであった。

確かに、サーモに関係するようになって以後付き合いのあった日本の大企業はどこも、報告やレポートは簡潔に要点のみで結論だけ、というようなことを云っていたの思い出す。そんな簡単な要点だけで、要点の捉え方が間違っていたらどうするのかと思ってしまう。エコの設立者の一人は、やはり大企業の常務を経験した人であったが、何かについて質問をする時に、いきなりイエスかノーを求める。貴方の名前は田中さんですかという質問には直ちにそう反応出来るが、不確実な要素を孕んでいるビジネスの中での結論は、どうしても条件付きにならざるを得ない。しかし、その条件について説明すると、そんな細かなことは知る必要がない、結論だけ欲しいというのがパターンである。』

(注)サーモという小企業をエコという企業に売却した1998年に書いたものである。

首相は忙しい。当然、要点だけの報告を聞くことになる。

昨日のTV.

福島党首:過疎地の郵便局が無くなる!

小泉首相:無くなりませんよ。

.

・(短いやり取り)

.

小泉首相:すべての郵便局がそのままそっくり残るはずがないじゃないですか。機能は残るんですよ。

このやり取りから、小泉首相と竹中大臣のあったであろう会話が目に浮かぶ。

小泉首相:郵便局は無くならないのだろうか?

竹中大臣:減りますが、機能は残ります。

小泉首相:機能が残るんなら、無くならないことと一緒にだ。無くならないと言っていいんだな?

竹中大臣:(困って)ええ、そうも言えます。

小泉首相:そうか、それなら良い。(一件落着)

引用と似ていませんか？

今、日本にとって必要な改革は、この思考様式であり、これによって動く組織のあり方なのではないでしょうか？ビジネスでも、行政でも、政治でも。

2005.09.03 Saturday

## カトリーナ災害と小泉郵政選挙

一昨日の朝日新聞に、小泉首相と岡田代表の人となりの第一回があった。その中で、自民党がホリエモンと会った翌日、岡田代表が会った時の記述がある。ホリエモンは「強いものが、より強くなることが大事」と言ったそうである。それで、民主党の立候補者になって欲しいということと言えなかったという。断片的な話なので、ホリエモンの真意は分からないが、この言葉から受ける印象とカトリーナ災害報道が頭の中で交錯する。救助も届かず、多くの人が亡くなっていく様子が報道される。国とは一体何だろう、国民とは何だろう。日本が借金大国であることは誰もが分かっている。国債発行に財務省が101年ぶりに今年1月からロンドンを始めとして海外機関投資家に説明会を開いている。関係資料が公開されている。

国債資料集

<http://www.mof.go.jp/jouhou/kokusai/siryou/>

財務省理財局 2005年2月22日

<http://www.mof.go.jp/singikai/kokusai/siryou/d170222a.pdf>

2月22日の資料を見ると、日本の財政再建の道筋を説明する意図と思われる項目がある。潰れそうなベンチャービジネスが運転資金を求めて、将来のばら色を必死に説明する姿が目に浮かぶ。日本でやった説明会がTVで報じられた。高橋是清を持ち出すところが、その必死さとは異質に思える。“いいんだよ、こうなったのは俺のせいではないのだから・・・” か？しかし、きっと、ここに郵政民営化法案の原型が将来計画の柱になって機関投資家に期待させる日本プランになっているだろうことは想像に難くない。問題は、そのばら色の計画がベストか？である。郵政民営化の話ではない、国債引受先に示している日本の財政再建計画のことである。

党首討論を聞いていると、誰が政権を担おうとどっちでも良いではないか？とも思ってしまう。自民党がやろうと民主党がやろうと、やることは“財務破綻日本生き残り事業計画”の見直しと実行なのだから。お互い優秀な立案者がいれば、どっちがやろうといくつかの選択肢が作成され、その結果がでるはずである。ここまでは政治など介入する余地などない。選択肢を選ぶ段階で政治課題になる。目指す国のビジョンの問題になるからだ。今の郵政民営化の制度設計は、数多くあったはずの選択肢のどこに位置するのか？数多くあったはずの選択肢を示してほしい。選択肢などなく、一

直線の検討ではなかったかとの疑問も湧く。

ホリエモンが言う「強いものが、もっと強くなる」、それでも良い。その結果、日本でカリーナのような被害を受けても被災者が助かるなら。ホリエモン、強くなってください。楽天やヤフーと日本語だけでの闘いではなく、海外ビジネスを相手にしてグローバルに勝って強くなってください。国内だけなら、どうでもよいコンテンツを奪い合うゼロサムゲームだ。「国内だけで、“強いものが、もっと強くなる”のがあなたの言う改革の必要性なら、あなたは要らない！」

原型自体の位置づけもはっきりさせ、さらに国会審議で変形した郵政民営化法案も含めて、“財務破綻日本の生き残り事業計画”を誰が作り直すのか？国会議員に求められるのは、洞察力や優秀な官僚を使いこなす能力であり、それを仕組みとして機能させる力である。これから10年間、それ以外のどんな能力を必要とするのか？（料理研究家はここで何をやるのだろうか？）

二段構えの政界再編を考えている人もいるそうだが、そんな時間もないだろう。今、マニフェストの違いの攻め合いを聞くのも小異に響く。政党を超えてリーダーを定め、一度決めたら再建計画を作り直し、資金調達を行う傍ら、歳出削減と税収入の増加策をもっともっと真剣に考え、実行する時だからである。

国の研究機関が独立法人になって、知っているだけでも3つの研究機関は似たようなテーマで未だに予算が付き、片方で、民間で使えないような特許を売ろうとしている。これが独立法人になった活動かと思うと情けない。大体独立法人は、なぜ研究テーマごと人付きで民間に身売りしないのか？海外の研究機関に売れないのか？研究者が研究を続けたければ特許を与えることを条件にそれを受け入れる国へ移住することも考えたらどうか？大学や公的研究機関の研究成果がそんなに価値あるものなら、海外にもっと売却できないのか？MITと勝負するのが怖いのか？特許庁の費用で中小企業に売るためにセールスマンを雇ってどれほどの成果が出たのか？一円企業が一万社できたと言って小泉首相が自慢しているが、技術に自信があるのなら、資本金一円などと言わず、長期計画を持って日本を飛び出せ。

こんなひとつひとつを作り直していくのだ。公務員の削減ばかりではない。国庫収入を増やそうとしたら手をつけなければならないことは無数にある。国会議員の仕事も、公務員の仕事も大変になる。これが”改革”の意味であり、中身なのだ。潰れそうなベンチャーの技術を作り直し、売り上げなしの状態が開発費捻出のためのあらゆる手段を講じて疲弊し、燃えつき症候に落ちた1991年から1998年の8年間の思い出して身震いする。今の日本はちょうどその状態にあるのだろう。

2005.09.05 Monday

## 投票新基準—選挙、最後の一週間

政党に捉われなくて、小泉首相以後の首相として誰が相応しいのか？ 当選した議員が政党を勝手に変えることができる（政界再編）のはどちらが勝った場合か？ で投票を決めた方が日本のためになるのではないか？

新聞社の世論調査によると自民党が圧倒的に強いという結果である。都市部で強いはずの民社党がそこでも自民に食われているらしい。

さていよいよ投票日まで1週間である。今回は本当に迷う。

これまで投票の目安にする基準について考えを纏めてきた。8月26日の“小泉自民単独勝利と民社党対抗戦略の鍵(5)—まとめ”では、小泉自民が圧勝しても、リーダーシップの行方と政策立案機能がよく見えない、と考えた。

小泉首相は来年9月までしかやらないと断言している。その後だれがやるのか？ それ、引っかかる。有権者にはそれが気にならないのだろうか？

### 小泉首相の評価

私は、小泉首相の最大の功績は改革を進めてきたことではなく、道路公団などの失敗をしながらも改革の口火を切ったことにあると高く評価している。しかし、これまで見てきたように、小泉首相は、改革の要となる政策立案手法にはほとんど関知していないようである。このことを考えれば郵政も、道路公団も含め、もう一度やり直しであろう。しかも素早く。

改革が進行していると考えれば、投票の基準を間違いそうである。小泉首相は改革の必要性の扉を開けた（これは後世に残る快挙である。）が、実際の改革はこれからののである。しかも財政状態を見れば、待ったなしのスピードが必要である。

### 小泉後のリーダーの条件

小泉首相の実績をもうけなすのは止めた方がよい。改革の扉を開けたことだけで評価すれば、誰がこの後をやろうが、そのことに感謝すべきである。

改革の確固たる路線が敷かれているわけではないから、小泉後であっても、同じように強引なリーダーシップを持った上で、政策手法に見識を持ち、内閣に客観的な政策立案チームを配し、優秀な官僚を使いこなせなければならない。勿論、ビジョンを見据えた、教育や外交などに整合性のある新日本像を持っていないなければならないのは当然である。

自民党では、安部氏、麻生氏、谷垣氏などの名前が取りざたされるが、この人達に本当に小泉首相のような強烈なリーダーシップがあるのだろうか？ 中には、しがらみを

しっかり抱えているように思われる人もいる。よく分からないが、印象としてこの人達は、どちらかと言えば、いわゆる調整型の人達に思える。

これ以外に、自民党に相応しいリーダーが出てくるのだろうか？

### 自民党、民主党“ごちゃ混ぜ”の発想

マニフェストでは、自民党も民社党も本質的にはそれほどの違いがないように見えるし、実際、財政再建ということで見れば、問題意識は同じで、方法論も基本的に同じように思える。消費税だってアプローチが違うだけだ。それはこの国の危機の前には小異に過ぎない。

“民主党は、小沢氏以下の大物が岡田氏を全面的に支える構図が明らかになり、さらに100日プラン以上の政策立案システム構築プランが出されれば、自公僅差勝利よりもはるかに安定するので、民主党を選ぶことになる。”と書いた。(8月26日)、実際、民主党も労働組合を支持基盤とする人たちを除けば、自民党と余り変わらないように映る。

選挙後、自民党と民社党は、ごちゃ混ぜになり、まず労働組合にこだわる人たちは共産党か社民党に参加し、次に、自民党にも民主党にもいるいわゆる業界(地方も含めて)としがらみの強い、弱いでどちらの名前を使っても良いから二分化できないか？

これは政界再編であるが、既存の政党が権力闘争すべきものとは異なる。議員自身が、政策立案と実行力で自分自身を評価できるし、第三者的にも仕分けが付くのではないだろうか？両党にイデオロギーの違いはないし、政党の歴史、伝統にもこだわるべきでもないだろう。日本再建ベンチャーA党、B党として、どちらも成功しなければならぬし、それは成功結果の大きさと達成時間の違いという二大政党の新しい定義を創って欲しいものである。これに邪魔なのが間違った権力意識である。当選する議員さん、この10年間だけは権力を忘れてください。そうすれば、ベンチャーA、B党が、目指す日本ビジョンに切磋琢磨する政策立案・実行集団となる。政策の行き過ぎに歯止めをかける意味で、マイナーであっても共産党や社民党の存続意味も大きくなる。

### 投票の新基準

こんな理想を考えれば、今回の私の投票基準は、個々の政党のマニフェストなどではなく、

- 小泉以後の首相に相応しい人が誰か？
- とりあえず勝った方の党首の下で、党員が自由に移籍しやすいのはどっちが勝った場合か？

が投票の基準になる。

また、余計なお世話だろうが、自分が選挙戦略室長なら、投票までの一週間は、「これまで述べてきた政治体制、官僚コントロールの組織としての改革推進メカニズムの

提示である。公約が実行されるという確信を持たせる。」(8月26日のブログ)としたが、これを頭に置きながら土曜日までの動きも見していきたい。

2005.09.06 Tuesday

## 小泉首相の弱点の正体？—その2

台風14号で既に甚大な被害が起っている。カトリナ災害のようにならなければ良いかと祈るばかりである。大きな被害を蒙る人たちへの支援をどうするのだろうかと気にかかる。本当に、“国にお金があれば”、と思う。

土曜日だったか、日曜日だったかのTV党首討論で、“ああ、やっぱり”という議論があった。それは、郵政民営化した後の郵便事業で不足する財源確保の話の時である。小泉首相も神崎代表も、民営化したら新事業が活発に行われる、だから大丈夫と言う。

JRが民営化し、NTTが民営化して株式も売却でき、税金も入ってきているというのが根拠のようだ。自民党の論客という比較的若い議員も他のTV番組でJRとNTTから31兆円も国庫に入ったと自慢していた。

どうも、先生方の頭には、民営化、経営者は公務員ではなく事業家、事業家は公務員に思いつかないアイデアで新事業を創出できる、という一連の流れが先入観としてあるようだ。過疎地の郵便サービスを継続できる新事業を誰かが考えるのだ。事業家が出現し、きっと何かやってくれる、という根拠の薄い期待だろう。ちょうど我々素人が政治家なら我々の知らない情報を持ち、頭のよい人をブレーンに持ち、特殊な知恵や力で何とかできる、と考え勝ちなのとよく似ている。

“ネガティブなことを言うな。意思さえあれば出来る。それがベンチャー精神”というのも聞き飽きた思い込み。リスクを賭けている起業家本人が言うなら未だしも、第三者が言うことではない。

ずーっと疑問に思っているのは、そこなのだ。事業会社の社長(事業家)もいないのにどうして民営会社の事業計画が描けるのか？民営化のための竹中制度設計は、話が逆ではないか？という根本的な問題と疑問を投げかけてきた。民営化賛成か反対かというドスを突きつけられても困る、と言ったのはそこである。制度設計に関与したすべての人が民営化の道筋さえ付ければ、魔法の力を持った事業家がなんとかしてくれるさ、じゃなかったのだろうか？小泉首相と神崎代表の反応を見て、ますますその感を強くした。

NTTやJRは、絶対的なキャッシュフローがあった。だから、スピードは遅くともインフラを使った新事業にも乗り出せた。

しかし、問題の郵便事業は、民営化してどんな新事業ができるのか？国際物流で20

0億円の売上げ計画というのがあった。市場は大きいのだから、この程度はできるだろう、というものだそうだ。国際市場に乗り出せる経営資源はあるのか？ノウハウはあるか？これから作るのか？どうも、これもやれば出来るさ、という根拠のない期待に過ぎないのではないか？

郵便局がなくなっても、(コンビニみたいなもので?)過疎地であっても機能は存続できると言う。コンビニはすでに過当競争に入っている。今郵便局が廃止されるかもしれないと騒いでいる人口の少ない地域で誰がコンビニをやるのか？高齢者からなる小地域の日用品宅配でもやるのか？ニーズはあるだろう。しかし、採算は取れるのか？高齢者の負担は大きくなるのではないか？

“そんなこと、この私に聞かれたって分る訳ないじゃないですか？”というイラクの戦闘、非戦闘地域質疑を思い出す。

共産党や社民党が言う、“郵政公社には税金が使われていないから民営化する必要がない”、もちよっと無理がある。今のままでは紙切れになるかもしれない国債頼みのお金をきちんと預金者に返す仕組みを作るには、やはり郵貯や簡保はいずれ民営化せざるを得ないだろう。ビジネスという観点から客観的に見ると、現時点では、後出しと言われようが、民主党の考え方が比較的現実的なように映る。こう考えると、本来はもっと拮抗してよいはずが、なぜ自民党が圧倒的な強いのであろうか？

台風被害で、すでに選挙どころではないという人も多数いるようで心配であるが、一度頭を冷す機会でもある。

2005.09.07 Wednesday

### 自民党が圧勝するのか？

民主党の選挙戦略に対して歯がゆい思いをしている人は多い。自民のマニフェストをけなし、自分の方が正しいと言っても将来の不確かさにおいては五十歩百歩なのだから、答えの出ない水掛け論で有権者はますます混乱する。

神崎公明党党首は、民主の揚げ足取り戦略に変えた。小泉首相は、民主党のマニフェストなど歯牙にもかけていない。”反改革だろう”、一本やりである。街頭演説のやり方も同じである。見事な自公党首の連携である。そして、小泉首相の有権者ひとりひとりに、改革への決断を迫るやり方は、何度も言うが、ドス突きつけて、目をしっかり見据えて、“さあ、どっち？”と尋ねられている気がするから不思議だ。こうされると、“この人本気で改革するのだろうか”とってしまう。高い支持率の理由はそこだと思



う。

岡田党首は、必要な改革項目を“包括的に捉えているのは民主党かも知れない”という印象は与えてきたと思われる。しかし、それはもういい。

小泉首相の分りやすさに対抗する民主党の分りやすさとは何か？

それは、党首を支える民主党大物の結束を示すことしかないだろう。岡田党首の“誠実さがそのまま改革への道筋となる”と思わせる戦略である。8月14日のブログにそれを書いた。どうも、そこまでダイナミックには考えないようである。しかし、それに匹敵する何かを“今”示すことが必要だろう。

小沢氏は二段構えの政界再編を見通しているようだが、圧勝されたら二度とチャンスはない。

負けるにしても僅少差、あるいは勝つためには残された4日間の訴えはそこしかないと思うが、最後の知恵を絞って欲しい。小泉首相圧勝は、国民にとって決して良い選択とはならないと思うからだ。その理由は、これまでのブログで散々書いてきた。

2005.09.08 Thursday

### “選挙後の望ましい政界の姿はこうだ！”－俵孝太郎氏の意見紹介”

今日の日刊ゲンダイに、俵孝太郎氏が面白い選挙後を描いている。

自公も民主も過半数を取れないケースである。“小泉首相も岡田党首も辞任した後、刺客を振り返りにした人たちが復党して自民党がなんとか与党の座を獲得し、若手で柔軟な新総裁を持つ。民主党は労組をバックに持つ議員などを切り離して、自民党と保守再統合を実現する。勿論公明党とは決別する。そして、郵便業務は国営会社、貯金と保険は完全な民営化で郵政に決着をつける。さらに共同で課税の公平化と年金の一元化、消費税をEUの最低水準まで段階的に引き上げて財政再建を図る。

小選挙区で圧倒的多数を持つ保守党が協力に施策を進め、比例代表中心の群小野党が注文をつける姿になれば、政治が安定する”というものだ。

今、二大政党がさも時代の流れのように思っているが、実際のところ自民党と民社党のマニフェストに本質的な違いなどない。できるだけ公平な社会の実現を基本において早急に財政再建を図るためには、自民、民主の英知を結集することが大事だろう。重箱の隅を突つような違いを論議する二大政党は必要ないのかもしれない。幸い、小泉首相のお陰で、地元への利益誘導型代議士や特定団体の利益のために働く代議士に対して、世間は勿論、代議士の大多数も厳しい目を光らせる風土はできつつある。二大政党は財政再建が実現した後のことにするほうが良いのかもしれない。国が潰れようとする時に権力闘争は一時ストップということだ。どちらも過半数を取れないというシナリオは私の選挙ビジネス演習にはなかった(未熟者っ！です)が、俵氏の

理想論は、英知結集という点で私の望みと一致する。  
当選する代議士さん、せめてこの10年だけは本当に国のために働いてください。  
お願いします。

2005.09.09 Friday

## トホホの選挙前最終ブログ「こずるい人が生き残る旨みのある生業」

“小泉首相の郵政民営化は200%賛成、靖国参拝はマイナス150%、差し引き50%で自民党に投票する。”これは、今朝の新聞で読んだ50代の人意見だそう。有権者ひとりひとりが独自の論拠によって投票を決める。民主主義である。

直木賞作家高村薫氏は言う。「国民を憂う、それが国会議員に求められる唯一の資質です。旨みのある生業と考える人が出てくるから困る。他の人のことを考える職業は政治家と宗教家しかないのだ。」という言葉は重い。

昔TVに良く出ていたイーデス・ハンソン女史。日本に住んで45年になるという。「この45年の間に日本は随分変わった。変わらないものは、「政治家に良い仕事を期待しないで、政治はどうせそんなものと思っていること。強く言う人は出てきているが、いい続けたり見続けたりする人がいない。」それが一つ。そして強烈な二つめが、「日本社会の“こずるくなければ生きていけないという風潮」と言う。“こずるさ”は耳に痛い。高村氏の“旨みのある生業と考える人”と重なる。

中国人を“こずるい”、まともにやっていると騙されるから注意しろ、と言う日本人も多数いる。しかし、45年も日本に住んでいるハンソン氏が日本人をそう思っていることをどう考えるか？

今、歴史教科書問題や靖国問題で読むブログに、戦争中の日本人の残虐行為について、“そんなことを日本人がやるはずがない。”というコメントが結構沢山ある。日本人は「武士道精神」を持っているから高潔と考えたいのであろう。

私は、日本人がそうしたことをやらない国民でありたい、あつて欲しいと強く思う。しかし、80年代のバブル期の日本のビジネスマンの言動から、我々日本人が、いかに傲慢であるか、強い立場になれば如何に相手を蔑むか、という現実を見た。ショックを受けながら見た。子供の頃、“稔るほど頭の垂れる稲穂かな”という言葉をよく耳にした。親にも言われた。しかし、これは言葉だけの謙虚さの理想に過ぎないのであろう。“こずるさ”は生きていく術だから、内心では違ふと思っても上官(上司)が言えば従う。周りがそうだとすれば、流される。改革、改革と叫ぶ立候補者もそして私たち有権者ひとりひとりも本当に改革しなければならないのは、“こずるさ”の変革なのかも知れない。ハンソン女史の記事は朝日新聞にある。朝日と言え、記事捏造で激震が走っている。記者の倫理も含め組織に問題があるということで、抜本的な見直しをするそう。監視委員会を作ったりするのだろうか、付け焼刃に終わるような気がする。これは、

倫理、コンプライアンスなど今話題になっているさまざまな表層に表れる事柄の根幹の企業文化の問題である。

企業文化の意味は、辞書によれば、「その企業ならではの独自性のこと。コーポレートカルチャー。社員一人ひとりが共有する価値観、行動規範から作りあげられた文化。その企業独自の価値体系や思考、行動、社風、体質、企業理念、組織構造、リーダーシップの違いにより、企業文化は異なってくる。」とある。80年代後半から90年代に盛んになったCI(コーポレートアイデンティティ)が、結局は会社のロゴ作りに終わってしまったところが多く、真の意味で企業文化の域まで掘り下げられなかった。早稲田大学の松田教授は、企業は、「企業文化の醸成→企業ビジョンの構築→経営戦略策定→具体的な経営行動→経營業績の公表→株主総会によるチェック」という一連のサイクルによって運営されている。」と言う。経営者理念がそのまま企業文化という短絡もあるが、それが企業文化となるには松田教授が言うように醸成という過程がある。それをどう醸成するのか、その手法を持っているか、その手法の示すことを忍耐強く実践できるのか、等々、経営テクノロジーの問題なのである。朝日新聞社がどのように“抜本的な改革”をするのか、注意して見ていきたい。

まさか、スクープをものにしたかった記者の“こずるさ”が原因だったなどということだけで終わらないとは思いますが…。

別に日本ばかりでなく、西欧だって“こずるい”人はいる。高い地位にある人にとって“こずるい”人が便利なこともある。そして重用される。その下に居る人も“こずるく”なる。あなたの会社は“こずるい”と言われたいですか?“言われて構わないさ、儲かっていれば”でしょうか?しかし、外国人に“日本人はこずるい”と言われたくはないでしょう?

と書いたら、午後、参議院で郵政民営化に反対した鴻池議員が、自公が勝ったら賛成に回るという報道である。“信念に基づいて反対に回る”のも筋。“民意に従うのも筋”なんだそうである。旨みがある生業だから仕方ないのですかね。力が抜けます。トホホです。

投票まであと一日になった。この選挙騒ぎで、国も自分自身をも見直すことができた人も多いと思う。ブログを読んで、多様な見方や意見があることも分った。誇れる日本に向かうことができる結果が出ることを期待する。

2005.09.10 Saturday

**自民党圧勝? どうなる岡田党首?**

もっとも低く見ているのが読売新聞の自公で過半数越え、他の新聞には自公で300議席も可能とある。本当だろうか?

7時半からのNHKの党首の行動を追ったドキュメンタリーを見た。小泉首相の人気は

すごい。一国の総理大臣だから人が集まるのは当然と言えば当然だが、まるでスター芸能人を迎えるような騒ぎである。しかも、あの演説のレトリックもすごい。あたかも、こっちが間違っているような気にさせてしまう。  
これがそのまま自民党支持になるという予想なのだろう。

民主党が惨敗し、岡田党首退陣ということになるが、そのまま彼を埋没させてしまうことになって本当に大丈夫だろうか？民主党のことではない。日本の政治がである。彼の真摯な情熱、無骨なまでの正直さ、仮に今回民主党が負けたとしてもこの国の政治からこの貴重な人材を失ってはならないと思う。

自民党は、人材豊富と言われるが、誰なのだ？小泉首相以後は？

小泉首相が今回壊した古い自民党体質が本物になったら、今の民主党の中には岡田党首はじめ自民党の真の改革派と一緒にしても何ら違和感のない人たちがいるはずだ。

民主党は、小沢氏、菅氏、鳩山氏等が主導権を握り、政界再編を画策することになるのだろうか？何か古い自民党を思い起こさせることになりそうである。

日本人のバランス感覚から見れば、大新聞ほどの差が付くかどうか分らない気もするが、今回の小泉人気を見ると・・・何とも言えなくなる。

民主党が負けても、岡田氏が活躍できる新しい場を与えたいものである。自民党がスカウトしたって良いではないか。やることはまったなしの財政再建なのだから、52歳の有能な働き盛りを無にすることはない。

2005.09.12 Monday

### 商品のうさんくささ？一市場の反応

「堂々と政策を訴えた。」岡田党首の敗戦の弁である。枝野幹事長だかのコメントも同じである。しかし、それにしてもとんでもない結果である。

早くから、“小沢氏、菅氏、鳩山氏が大臣などへ就任しない、岡田党首の護り役を宣言して、官僚と対峙する改革体制を組織化”して対抗すべき、それしかないとしてきた。小泉首相に改革のムードを作ってくれたことに感謝して、小泉首相が苦手とした改革手法を我々が補って、意志を引き継いで改革を完遂しますとやれば良かったのだ。

この三氏に加え、横路氏という旧社会党の色を強く持っている異分子もいる。

この幹部構成が、民主党が一枚岩でない、岡田党首ががんばっても上手く行かない、という”うさんくささ”を与えてしまうことにどうして気付かないのだろうか？素人であっても、あの優れた小泉戦略に対抗する手ぐらいは推測が付く。

ビジネス戦略立案のためのストラテジー・トライアングルをもっと勉強したほうが良い。市場が民主党という商品をどう見ているか、その分析がまったく不十分であったということだろう。

大物たちだって、僅差でも勝てば、言っていることを“ころり”と変えて(?)大臣になることもできたであろうに、こんな大差を付けられては、大物のどなたかが言っていた政界再編もない。それこそ、コップの嵐に過ぎなくなる。大物たちは、旬が過ぎた人たちであることを自認して、若手を支える役割に徹したほうが良いのではないだろうか？

難しいから無理だろうが、セミナー事業計画の要諦「売上げポテンシャルをつかむ」でもやって考え方の基本でも学んだらいかがでしょう。

最高の頭脳戦略戦を期待していたが、失望である。

2005.09.13 Tuesday

## 組織文化とは？ 民主党の敗北原因

“組織文化は、組織を構成するメンバーが、価値を見出す事柄、それらが意味するもの、そしてそれらの妥当性に関して、彼らの間で、さらに外部環境と絶えざる話し合いの中から生まれる結果である。つまり、組織のメンバー間の日常の会話や話し合いの結果ということになる。組織のメンバーは、ある時にはきちんと言葉に出して、ある時は暗黙のうちに、物事の進め方や周りで起ることに対して見出す意味を互いが継続的に合意することになる。もし、文化を変えようとするならば、これらの会話の中身をすべてか、あるいはその大部分を変えなければならない。”

これは、企業文化に関する英国の研究者でもあるコンサルタント、リチャード・シール氏の言葉である。(2000年)

今日のTVタックルという番組に民社党の当選議員4名が出演していた。自民党のタカ派以上のことを言う西村議員と以前、中国の教科書問題で声を荒げて中国側を非難したら、それはかなり前の教科書ですと反論されていた松原という議員の名は知っているが他のふたりは存じ上げない。民主党敗戦の原因は？と聞かれて、名を知らないひとりと松原氏が、党首が小泉さんに比べて演説などでのジェスチャーがさえないからと薄ら笑いで話していた。西村議員は、マニフェストに国家がないから、「私は国家像を訴えた」と言う。ばらばらどころではない。この会話と引用を読み比べて欲しい。民主党には党としての文化など生まれるわけがないのである。解党的な敗北なのに、まるで評論家のような言い草である。自分らは当選したから、とにかく4年間は代議士でいられることの安堵感が出たのだろうが、こんなメンバーなら負けて当たり前前かも知れない。しかし、ちょっと待て。小選挙区効果でこれだけの差が出たが、得票

で見ると、自民党2600万票、民社党2100万票、公明党900万票、共産党500万票、社民党400万票のはずである、記憶が正しければ・・・。

2100万票も貰っておきながら、“党首のアピール度でしょう敗戦は”、でおちやらけている場合ではないだろう。考えて見れば自民党にはそのような軽い人たちはいないような気がする。

2005.09.14 Wednesday

### **Sence of Emergency**

「緊急事態に対処するセンス」とでも訳すのでしょうか？東芝の西田社長が先日のTVで強調されていました。これは、仕事に対する緊張感と想像力の問題です。

ここに来て、小泉圧勝の原因や民主党の戦略ミスについて論議が盛んです。結局は、8月8日のあの解散演説のメッセージの強さに対して、緊張感もなく、有権者がどのように反応するかについて全く想像力に欠けていたことに原因があるのでしょうか。さらに、仮に中に敏感な人がいたとしても、大物議員の“たかのくくりかた”で、組織として機能するまでに至らなかったということだと思います。ブログでは、多くの人があの演説に鋭く反応しました。プロがのんびりでは困りものです。

ビジネスをやる者にとって、今回の選挙は大いに参考になることがあったように思います。小泉首相の戦略？とクエスチョンマーク付きで書いてきましたが、未だにそれを外して良いのかどうか未検討です。有権者の側で勝手にモメンタムを付けていったようなもので、小泉首相はあの長期間まったく同じ調子でした。一方、民社党は政策の詳細にずぶずぶ入り込み、逆に一本調子の相手にモメンタムを付けさせてしまった結果です。風といわれているものの正体はそれでしょう。

2005.09.15 Thursday

### **民主党が揺れているー組織文化とパラダイム**

あれだけ惨敗したのだから揺れるのは当たり前であろう。何度も書いてきたが、民主党が一枚岩ではない、それぞれ考え方の違う大物たちの寄せ集めに過ぎないことが、有権者に透けて見えたことが根本的な問題であり、見事な小泉戦略の前にそれがより鮮明に暴かれることになったということです。

1997年にフリチョフ・キャブラという人が、以下のように言っているそうです。

“パラダイムはコミュニティが共有する概念、価値、認知、慣例の星座のようなもので、それは”コミュニティ自身が組織化に向かう“基礎となる現実的なコミュニティ特有のビ

ジョンを形成する。”

コミュニティを民主党に置き換えるとパラダイムと呼べるものがなかったことが分ります。次に、英国の組織文化の研究者であり、コンサルタントであるリチャード・シール氏の言葉を見ます。

“パラダイムは一体どこから来るのでしょうか？パラダイムは経営トップが与えるものでもないし、コンサルタントが発明するものでもありません。むしろ、コミュニティ内の個人間の多様な相互作用から発現するものと言えます。”

今回、小泉首相は自民党の持つべき新しいパラダイムへの方向性を強烈に示すことに成功しました。既存のパラダイムを壊した改革です。しかし、新しいパラダイムが形成されるかどうかはこれからです。安定する新しいパラダイムは新人議員も含め、自民党成員の今後の相互作用の結果生まれることとなります。新人議員を既存の派閥に従属させないという方針は、より多様でフレッシュな価値観や見方を相互作用にもたらず優れたものと思います。

一方、民主党には、既存のパラダイムがあると思っていたのですが。実はなかったことを暴露しました。あったのは不安定極まりないパラダイムです。そこには価値観の共有も秩序もなく、逆に言えば何でもありの政党ということなのでしょう。

党首選びは、パラダイム形成に影響しますが、上からの押し付けで形成されるものではありませんから、キャプラの言葉の意味を一人一人の党員が考えなければならぬ状況にあると思います。政治上、早くに選ばなければならないでしょうが、同時並行的に考えていかないと、何時までたっても二大政党の片方にはなり得ないのでしょうか。また、組織文化はパラダイムだけではできないようです。少しずつその点を考えて行きたい。

2005.09.16 Friday

## 党首の決断力と愛嬌

民主党の党首選挙が、前原氏と管氏で争われるそうだ。

見た目の話なのだが、民主党の議員を見ると何となく頼りにならないような気がするのは何故だろうか？

ビジネスにおける人の最終評価は、逃げ場のない状況下で何億、何十億円がパーになるかもしれない決断をできるかにあるような気がする。経営者であれば投資決断をするのは当たり前であるが、ほとんどの場合は失敗してもゼロにはならないものであろう。ゼロになるかもしれない大きな金額の投資決断である。

投資銀行のファンドマネージャーは常に投資の修羅場にいるので、一般の人よりはその点での度胸はあるだろう。ただ、その種の投資には常にヘッジがあるような気がする

る。ベンチャーキャピタルのスタートアップへの大きな投資は結構つらいものがある。ファンドのポートフォリオ投資戦略は、ヘッジにはなるが、一件一件について言えば大変なスリルと決断力を要する。シンジケーションを組むのは、失敗しても俺だけではないという心のヘッジである。

“本質的に無責任でない人”の“何のヘッジもない決断”、それが決断力のスリルであり、本当の修羅場なのであろう。怖いから何度もやることではないと思うが。

翻って、官僚の決断力とは何だろうか？国の予算を決定するので大変な責任を負っているが、施策の決断（投資決断）にはいろいろなヘッジがあるように思う。あらゆる決断の場面にヘッジを作る。過去の例によってというのもそうだし、なじまない、有識者による委員会などの結論による、もそうである。ヘッジに守られているのが官僚と言えるかもしれない。それが、行政文化を作り、行動様式を決める。

小泉首相の決断力はすごかった。それは、一体どこから来るのだろうか？最近、自己陶醉型、美学、孤高などいろいろな小泉論が行きかっている。負ける喧嘩はしない喧嘩上手というのものもある。決断が大きくなればなるほど、決断はその人の臨界点に近づく。その人の価値観、道徳、理想、夢などがばらばらに壊れる寸前である。そこで踏みとどまって決断できるかどうかである。

政治家の臨界点を超す強さとは何だろうか？

恐らく信念なのだろう。日本のためと思うか、自分の美学のためと思うか、権力欲であろうが何でも構わないが、ばらばらになる寸前で支える何かである。私は、それを（勝手に書いて失礼とは思ったが）小泉首相のゆがんだ“散華の精神”—戦争で逝った者に対するある種のコンプレックスとと思っているが、死んでも構わないとする踏ん張りではないだろうかと思っている。

前原氏にそれに匹敵するものがあるのかもしれない、が露出が少ないから何とも言えない。

管氏や比較的若い民主党議員が、“正に”という言葉が頻りに使うことに気付いているだろうか？耳障りなくらい良く使う。偏見と言われるかもしれないが、私はそこに“気取り”や“頭でっかち”を感じる。論理なのである。まだ、そこに留まっているのだろう。雄弁で頭の良さそうな人たちがたくさんいる民主党であるが、迫力を感じる人が少ないのはそのあたりにあると思う。

岡田党首が党内で人気がないように映るのはなぜだろう。今度の敗北はこれまで書いてきたように党首だけの問題ではないと思うが……。

愛嬌がないのだろうか？人間としての無邪気さみたいなものだが、それが欠けているのだろうか？

小泉首相の人気の源は、分かりやすいとか、ボタンダウンが似合うからとか、アジアのリチャード・ギアとか言っているが、愛嬌という言葉が聞こえてこない。でも、愛嬌に



あるのでしょうか、あの人気の秘密は。非情であっても愛嬌があれば許されてしまうのです。

それに気付かなければ、民主党の党首選びは失敗すると思うが、どうだろう。

9.18 Sunday

### 小泉郵政選挙ービジネス教訓

既に歴史となった8月8日の小泉郵政解散宣言から9月15日まで、文字数56、687、ワードA4にして56ページのブログになりました。

小泉首相のメッセージがあまりに強烈で、民主党に打つ手があるのだろうかと思ったのがきっかけで、ビジネスに置き換えて、強い相手にどう立ち向かうか民主党の戦略のエクササイズでした。

ブログで書いたような戦略を民主党が採れば、結構良い勝負になると半ば期待していたのです。テレビで岡田党首の懸命さを見る一方、他の幹部の発言などを聞いていると、その内だんだん腹が立ってきて、さらに管氏が選挙対策委員長と聞いた時には、こりゃ駄目かなあと・・・。

民社党の党首選前の議員総会で、敗戦の総括をしなければ駄目だ、と叫んでいた議員がテレビに映っていました。何の戦略もなしでやってきて総括もないものだと思います。

この間、団藤氏のブログ時評で採り上げられたお陰で、日本一まじめ(?)で硬い私のブログにしては、ビックリするほどのアクセスをいただきました。

その中に、ビジネス戦略への興味からお読みいただいた方がどのくらいいらっしゃるのか分かりません。

毎日、毎日の進展で思い立ったことを書きましたので、前後していますが、ビジネスの演習とそこから得られる教訓となるものは以下のように分類されます。ビジネス興味でお読みいただいた方はご確認ください。

**ビジネス教訓 1: 競合脅威(Competitive Thrust)に対する敏感性**

**ビジネス教訓 2: 競合分析の見過ごされる点**

**ビジネス教訓 3: 競合相手の弱点分析**

**ビジネス教訓 4: 戦略立案(ターゲット顧客と相手の弱点)**

**ビジネス教訓 5: 活動モメンタム**

一度整理してみようと思いますが、選挙結果でちょっとエネルギーが落ちちゃいました・・・

民主党だけが、というより政治をやる方もビジネスを勉強する方が良いのかもしれない

せん。そうでなければ、戦略など立てられません。小泉首相は天才かも知れませんが、誰でもできるとは決して思わないこと。

とは言っても、議員の人は時間がないでしょうから、これからは、政党の外側で政治から離れて、客観的な政策シナリオと選択肢をつくるプロフェッショナルが必要なんでしょう。民社党の改革はそこからですね。既存のコンサルタント企業やシンクタンクではありません。党が抱えるのです。2007年には団塊の世代が退職されます。その中には、適した人たちも多いのではないのでしょうか？政党助成金の新しい使い方です。

(9月18日までおわり)