

# 自立型社会への 転換とNPO

北川正恭  
前三重県知事  
言論NPOアドバイザー

松井道夫  
松井証券株式会社代表取締役社長  
言論NPO理事



きたがわ・まさやす

1944年生まれ。67年早稲田大学第一商学部卒業。三重県議会議員を経て、83年衆議院議員初当選。90年に文部政務次官を務める。95年より三重県知事。ゼロベースで事業を評価し改善を進める「事務事業評価システム」の導入や、2010年を目標とする総合計画「三重のくづくり宣言」の策定・推進など、「生活者起点」をキーワード、「情報公開」をキーワードとして積極的に県政改革を推進。2003年4月、知事退任。



まつい・みちお

1953年生まれ。76年一橋大学経済学部卒業後、日本郵船を経て87年義父の経営する松井証券に入社。95年より現職。経済同友会幹事、東証取引参加者協会理事、国際IT財団理事等を兼任。著書に「おやんなさいよでも つまんないよ」。

言論NPO主催のシンポジウム「NPOが日本社会を変える」の第2セッションでは、共に言論NPOのメンバーでもある前三重県知事（4月21日より早稲田大学大学院公共経営研究科教授）の北川正恭氏と松井証券社長の松井道夫氏が、「自立型社会への転換とNPO」をテーマに対談した。両者は、自立した個人が、企業組織あるいは行政組織と互いに緊張感のあるパートナーシップを構築することが早急に求められていると語る。

工藤 このセッションのテーマは「自立型社会への転換とNPO」ですが、これは私たちが言論NPOを創設したとき一番主張したかったテーマです。つまり、自立した個人が挑戦して、社会に積極的にかかわっていくような流れを起こさないと、多分日本の将来は築けないのではないかとこの危機感を持ったわけです。傍観者や批判ばかりの評論家はたくさんいますが、建設的な当事者意識を持ち、責任ある議論をするような舞台をつくりたいということで言論NPOを立ち上げたわけです。

今の日本の状況が2つの意味で非常に歴史的な局面に入っているのではないかと私は思っています。1つは、日本経済が本質的な意味で厳しくなっている。つまり、資本主義のダイナミックな運動をしている

マーケットそのものはかなり縮小し始めている。よく見ていると、日本は資本主義から社会主義に本当に実体的に入っているのではないかと思わざるを得ない状況が進行している。活力のない社会、創意とか、個人が活躍する市場がどんどん縮小していくような状況に入っているわけですね。

もう1つは、キャッチアップ型の中央集権的な供給者論理のシステムが行き詰まり、生活者の視点からシステムの再設計が必要になっています。おカネもない状況の中でみんな切り捨てられる状況になっている。

この2つの問題の答はコインの裏と表の関係にあるのですが、個人が自立して挑戦するしかないという局面になっています。さきほど松井さんと別室で話していました

ら、5月には日本はもう危機だ、もう駄目だというふうに言っていました。私たちも同様の認識を持ってはいるのですが、ただ一方でいろいろな形の挑戦というか、変化が始まっているとも思っているわけです。

極端な言い方をすれば、この動きが勝つか、社会主義の動きが勝つか、天下分け目の闘いがこの1年だと私は思っています。その上で私たち言論NPOは、ことし1月1日に「挑戦者たち」という形で言論NPOのウェブサイトの問題提起しました。2人の方が提案したのですが、1人はユニクロ（ファーストリテイリング）社長の柳井正さん、もう1人は北川知事でした。北川知事は、民主体の本当の民主主義をつくらなければいけないのではないか。逆に言えば、今は民主主義ではない、官主義だとおっしゃっています。それを壊さなければいけないだろう。壊して新しく創造しなければいけないということを問題提起したわけです。北川さんはその挑戦のひとつの試みとして、NPOはひとつの可能性だと述べました。今回のシンポジウムはその延長の中で行うことになりました。一方で松井さんは、まさに資本主義のダイナミズムの中核にいますが、そこが今非常に崩れて閉塞状況になっていることを肌身で感じている方です。

では初めに、今の日本の現状をお2人がどうとらえているのかうかがいたいと思います。

**北川** 三重県知事の北川正恭です。任期は4月20日までです。2期8年でやめるわけですが、その後は、国会議員に戻るとか、

閣僚になるとか、いろいろ新聞に書き立てられて困っています（笑）。

日本の社会が税金で賄う政府と市場の経済と2つしかないところが実は未成熟な社会ではないか、私はそういう感じがしています。寄附で賄う世界、ボランティアな世界、あるいは自己実現の世界があったほうが、多元多様な成熟した社会ではないかなと思います。従って、私は知事をやめて、国会議員になるとか、閣僚に入っていくということはありません。一度、自由な立場に身を置きまして、官に頼ることなく運動ができればと感じています。

そこで、今回のテーマ「自立型社会への転換とNPO」ということですが、今までにはモノが不足していましたから、生産や供給をする側が圧倒的に強くなります。なぜならば、需要がいくらでもあるわけですから、ロットを大きくして生産コストを下げ、そして製品をつくれれば売れるということになるわけです。それで、圧倒的に生産優先の強い社会ができ上がってきた。日本の経済もまさにその通りで、メーカーに輸出奨励金を付けたりして、サプライサイドと結託をすることが日本の民主主義という錯覚があったのだと思います。

でも、モノが不足から充足になってきましたから、経済界も、どんなにいいものをつくったところで消費者が買わなければどうにもならない。いわゆるカスタマー・サティスファクション（顧客満足）が経営の主体になってきた。これは、モノが充足したときの必然であろうと思います。

そこで、エコノミーをデモクラシーに置

きかえてみますと、戦後は官が圧倒的に強くて、木造の学校は寒いね、鉄筋にしましょうとか、あるいは舗装しましょうというときには無条件で官のほうが強くなります。官と民が合わさった拡大発展型、実は政治、経済、行政、全てがそういう基調で動いていたのです。

しかし、今は前提条件が全部変わってきた。例えば生まれる子供さんが亡くなる人より少ないというのはかつて考えられないパラダイムですから、当然そこは変化をしていかなければいけない、こういうことだと思います。

そこで、民主主義というものをもう1回考え直す時期が来ていると思うんですね。「パトロンとクライアントの関係によるパターンリズム」という言葉が最近有名になっています。もともとは行政がパトロンで、政治家がクライアントという関係から生まれた言葉ですが、戦後の日本では政治家がパトロンになって、クライアントは支援軍団の後援会。だから、応援者、後援会の皆さんの個別利益にかなう願いを政治家が聞いて行政に働きかけ、行政がこれを可能ならしめるという、個別利益誘導型の政治になり、それが右肩上がりの経済の中で見事に機能してきたわけです。パトロンとクライアントの関係はまことに居心地がいいし、温かい雰囲気でしたが、そのシステムは排他的であり、税を支払っていただくタックスペイヤーの皆さんからすれば、「何なの？」ということになる。

川田龍平君というHIV患者の方が厚生省に「僕はこんな病気になったよ」と言った

ときに、当時の厚生省は5年間も門前払いを食らわせた。その間に厚生省が製薬会社の社長さんと何をしていたか、医師会と何をしていたかはみんな分かっている。そういうところから本当に見直さないといけないのではないか、本格的に考えないといけないのではないかと思います。

税を使う人、あるいは税を食べる人という意味ではタックスイーターという言葉になるとと思いますが、三重県でも3000から5000ぐらい県を取り巻く許認可団体だとか補助金団体があるのです。農業政策でも、生産サイドの農協などが行政のパートナーになるわけですから、常に生産優先。その結果どうなったかということ、皆さんご承知のように農協は補助金漬けになって、明日がないという状況です。

農協がもし存続するとしたら、私ども消費者に対して安全で安心で安い食料をいかに供給するかという体質改善がないといけません。自分たちが非効率な団体をつくって、非効率であるがゆえに行政と結託して、族議員をつくって圧力を加えて、公金から大きなおカネを引っ張り出すようなことが続いていたのではないかと、皆さんそう感じてもらえると思うのです。

そういったパトロンとクライアントの関係に明確に「サヨナラ」をして、社会全体が透明な組織と透明な運営で動く。その基になるのは公正なルール以外にないのではないかと私は感じているわけです。

行政、政治はプレーイング・マネージャーであることをやめて、アンパイアといえますか、ジャッジメントに徹したほう

がいいと思うんです。そして、規制はできるだけ緩和する、あるいは撤廃して、自由にやってください。そこで不公正なことがあれば、行政がジャッジメントする。そこを徹底しませんと、不正が起きたら、国が管理を強めるべきだという社会主義的なことが起こって、実は機能不全が起きつつあるのではないかと私どもは考えています。すなわち、他者には依存をしない。自立型の個人であり、自立型の組織がお互いに緊張感のあるパートナーシップを構成することによって、例えば民と官の1プラス1が10とか20の力が発揮できるような体制を早く作り上げていかないと、700兆円の借金はなくならずに増えていくのではないか。

そんなことを考えたときに、まず選挙制度などを見直すべきだということで、私は最近マニフェスト（政策綱領）をつくるべきだという運動を起こそうと努力しているところです。「選挙の公約」というと「おねだりリスト」で、税金はいっぱいまきまき、福祉はいっぱいしますといういいかげんなものばかり。そういったいいかげんな公約がまかり通るようなことはやめましようという運動です。

庇護をしてあげるといって政治、行政、それに依存したいという国民、言い方を変えますと、選挙しかない政治家、選挙にも行かない国民、これで民主主義が成り立つわけはありません。その行き着く先は独裁政治です。この愚をなくすために頑張るべきだと思っています。

## まだトンネルには入っていない

**松井** 先ほど工藤さんから5月が終わりの時期だという話がありましたけれども、本当にそうなんですね（笑）。多分3月危機は何とか乗り越えると思います。でも、その後がおかしくなるというのが大体世の中のコンセンサスでしょう。

例えば日経平均で8000円を割ったとか、越えたとか、そういう議論をしていますが、小泉さんが前に言った「株価に一喜一憂すべきじゃない」というのはまさにその通りなんです。でも、その通りだという意味が、小泉総理と私では全く違うんです。

私はその通りだと言うのは、その8000円という株価がどういうプロセスでもってつくられたか、そこにポイントがある。何となれば、要するに株価というのは、もまれた上でついた価格と、全然もまれていなくて、極めて少数の参加者でもって決められた価格とでは全然意味合いが違うわけです。今の株価は全然もまれていなくて、極めて少数の参加者でもってついた価格であって、そんな株価に一体何の意味があるのか。そういう意味で、株価に一喜一憂すべきじゃないと言っているわけです。

「トンネルの出口はいつだ？」という議論がよくありますけれども、私は絶対に出られないと思っています。理由は、トンネルに入っていないからです（笑）。入っていないなら、出口があるわけがない。例えば話で言うと、山があります。山のこちら側に今います。もうすぐこちら側は吹雪が吹き荒れてとんでもない世界になる。だから、

何が何でも山の向こう側に行かなくてはいけない。では、どういうふうに行きましょうか。目の前にトンネルがあるんです。そのトンネルの中に入れば、必ず出口があります。みんなが出口に行けるわけではなくて、トンネルの中で死ぬ人たちもいるでしょう。でも、とにかくトンネルに入りましょう。そうしたら出口へ行けます。

こういうことが分かっているにもかかわらず、トンネルは真っ暗で怖い。多分おれたちは死ぬだろう。だから、迂回路があるはずだと言ひ張る人がいる。ところが、迂回路はないんですね。迂回路は谷底につながっていて、必ず遭難する。それを分かっている、どうして迂回路を選択するのか。こういう話だと思ふんです。今、トンネルの入口を前にしていながら、迂回路を行こうという声がものすごく大きくなっている。こういう状況だと思ふんです。

ところで、そのトンネルは何かというと、マーケットです。マーケットは、株式市場だとかそういう小さなものではなくて、要するに競争の場という意味です。そのマーケットを通さないとトンネルの向こうへは行けない。それは覚悟しましょう、こういうことだと思ふんです。そのトンネルであるマーケットが今崩れようとしている。ふさがれたら迂回路を行くしかないのです。そうすると、遭難するしかない。これは日本の終わりを意味するわけですが、もう時間がそう潤沢に残ってはいない。今崩れているわけですから、もう決断を下してトンネルに入る覚悟をしなければいけない。

マーケットが督促している残された時間

がどれくらいかというのは私もよく分かりませんが、3年とか4年ではないでしょう。サッカーの試合に例えれば、もうロスタイムにとうの昔に入ってしまった、今審判が笛を吹くために時計を見ている段階ですね。ピーと鳴ったら、それで終わり。その後は、ワールドカップは負けたから、4年後のドイツのワールドカップに向けて準備しましょうという段階になるんですね。今そのぐらいの局面にある。マーケットがそのシグナルを発しているのです。

### 勝者も敗者も認めない社会

**松井** 私は日本の閉塞感の一番の原因はメンタリティーにあると思います。技術や為替の影響といった問題ではなくて、社会の仕組みというか、そのベースになるメンタリティーに一番のポイントがあるのじゃないか。

ではその閉塞感を生んだメンタリティーは何かというと、敗者を認めない社会をつくってしまったことだと思ふんです。敗者を認めないということは、とりもなおさず勝者も認めないということです。敗者も勝者も認めない。こういう社会を実は日本が戦後それなりに成功した裏側でずっとつくり上げてしまったのではないか。

100メートル競走でゴールの10メートル手前まで競った上で、そこでいったん止まって、みんなで手をつないでゴールしましょう。そういう社会を戦後半世紀の間に創ってしまった。そう思えてならない。この間、政治がどういうことをやってきたか

という、この敗者を弱者と見なして、弱者救済してきたわけです。敗者＝弱者救済、これが政治の役目だった。これをサポートしたのが官僚制度というわけです。もちろん、世の中には弱者がいます。いろいろなハンディがあって競争の場に入っていけない人たちです。こういう人たちは社会で支えなくてははいけない。これこそ本当の弱者救済であって、何で競争した上での敗者を救わなければいけないのか。

経済学用語で「合成の誤謬」という言葉がありますね。ミクロで見ると正しいけれども、これを集積したマクロで見ると間違えたことになるという意味です。でも、今の世の中は「逆の合成の誤謬」が起きているのではないかと。つまり、ミクロで間違えていても、それをマクロで見ると正しい。何のことはない。これはマーケット、すなわち競争の場という意味です。

私も株式市場の上で商売をやっているのでつくづく思います、(市場に参加する)個々のプレイヤーは間違えるのです。というよりも勝手放題、全体のことを考えないで自分勝手にやるんです。ところが、その無数の個が集まるといかに賢明な選択をするかというのは市場でよく見ます。まさにアダム・スミスが言うところの「見えざる神の手」だと思います。

例えば相場で言うと、個人は長い目で見ると基本的に損はしていません。一番損しているのは機関投資家です。よくもまあ高いところで買って、安いところで売るなど。見事にやりますね(笑)。機関投資家より個人投資家のほうが頭が良いのかという、

そうじゃないんです。個人も間違えたことを無数にやるのですけれども、とにかくものすごい数ですから、これを合わせると世の中の方向と一致するんです。だから、各個人は全体では基本的に勝つんです。個々では負けたり勝ったりしますけれども。

「逆の合成の誤謬」とはマーケットのことだと言いましたが、もっと違う言い方をすると、個というのは実はさまざまなベクトルを持っているのです。自分勝手な方向を向いていて、そのベクトルの長さも全部違うんです。それがばらばらに存在する。このばらばらのものを1つのマーケットに入れ込んで、そこで合成する。これが言ってみれば社会のニーズであり、世の中の大きな方向性だと僕は思うんです。

合成されたベクトルが常に一定かという、そんなことはないんです。個のそれぞれのベクトルがしょっちゅう動きますから、合成された全体のベクトルも動くのです。このマーケットが整備されればされるほど、ないしは参加者が多ければ多いほどこのぶれ方がすごく速くなる。どうもそのようなことが世の中で今起きているのではないかと。これはビジネスの世界でも起きているし、民主主義とか政治の仕組みというのもまさに個々のベクトルを合成する場をつくるということだと思ふのです。

ビジネスでも政治でもそうだけれども、20世紀の後半から21世紀に起きている情報革命がマーケットづくりをサポートする。だから、ビジネスのやり方も根本的に変わらなくてははいけないし、政治のやり方も根本的に変わらなくてははいけない。こういう

ことがどうも今起きているのではないか、  
 こういう気がしてしょうがない。

こういったマーケットづくりに何らかの  
 貢献ができればということで私は言論  
 NPOに参加しているつもりですけれども、  
 世の中みんなそういうことを求める時代に  
 なってきたのではないかと思います。

### 観客民主主義に「サヨナラ」を

**工藤** 松井さんは今の閉塞状況の原因と  
 して、敗者と勝者を認めない、敗者と弱者  
 を同一視している問題点があると指摘され  
 ましたが、これは北川さんが政治や行政の  
 世界で経験していることと結構同じ話なわ  
 けですよ。つまり、供給者側の救済型の  
 システムから自立した個人の参加するシス  
 テムに変わらなくてはならない。本来、競  
 争の場であるマーケットが参加者も少なく  
 なり、縮小しているところに現状の深刻さ  
 があるのですが、一方では北川さんも行政  
 の中で閉塞状況を打開するために納税者が  
 参加できるためのいろいろな実験をされて  
 きました。どういうところで手ごたえが  
 あって、どういうところで問題がはっきり  
 してきたのか、具体的に言っていただけま  
 すか。

**北川** 松井さんがおっしゃった「合成の  
 誤謬」とか「逆の合成の誤謬」というのは  
 まさにその通りだと思うんですね。

今までは個別利益の追求をして、その総  
 和でもって幸せでしようということを供給  
 型でやってきた。でも、供給型が行き詰  
 まって、それぞれの企業が顧客満足という

ミクロの世界で努力することによって、世  
 界的なメガコンペティションに勝とうとし  
 ている。メガコンペティションというのは  
 結局マーケットの世界ですが、それに耐え  
 て勝っている企業こそが今勝ち組と言われ  
 ていると思うのです。

それを政治の世界に置きかえてみると、  
 例えば中選挙区制のときは、5人のうち3人  
 が自民党であったとしたら、1人目が商工  
 族で、2人目は農林族、3人目は文教族とい  
 うように、個別利益の集合体になっていた。  
 これは駄目だということで小選挙区制に変  
 わったというのは、私は間違いなかったと  
 判断しています。

今、個別利益を徹底的に追求するのに、  
 経済特区ひとつ見ても、各省庁の哀れさが  
 見事に出ていると思うんです。各省庁、農  
 林水産省なら農林水産省にそれぞれお得意  
 さんがいるわけです。つまり、許認可の相  
 手です。そのお得意さんの利益を最大限追  
 求することになって、省益あって国益はな  
 いという状況になっていることはみんな分  
 かっているわけです。

さきほど申し上げたように、官がパトロ  
 ンで、それにクライアントとして政治家が  
 個々の利益を持ってきて、そこで公的なカ  
 ネをどうやって分配するか。個々は利益が  
 配分されてよかったけれども、全体的に全  
 く不釣り合いで世の中が閉塞感に満ち満ち  
 たということですから、個別の利益よりは  
 それを超える公的な利益だとか国益とい  
 うものを、この国の仕組みとか全体の枠組み  
 として決めることこそが政治家に与えられ  
 た最大使命だと私は思うわけです。

その政治家がどういうふうに行きで選ばれるかという、人柄がいいとか、地縁とか血縁があるからというのが族議員の始まりであって、個別利益追求に都合がいいからそうになっている。そこで、選挙のときに公約をして、その公約に従って仕事をしていくというルールに変えたほうがいいと思うんです。今までの公約は単なる「おねだりリスト」であって、総理までもが「公約を破っても大したことではない」と言って、国民もそれを平気で見逃していたら、行き着く先は暗黒の世界です。

それが嫌なら、選挙制度を変えて、選挙の公約は期限つき、あるいは財源つきで、数値や工程表、プロセスをはっきりさせた上で選挙を戦う。例えば高齢化社会になりましたから、我が党ではお年寄りに年金を差上げたいと思います。来年から1000億円ずつ10年間にわたって差上げます。その財源は、子供の数が減りますから教育費を1000億円削って福祉に回します、こういう約束をするわけです。そうすると、10年間という期限つき、1000億円という数値つき、教育費を削るといふ財源つきになる。こうなると、子供さんに教育のおカネがかかる人たちは反対するでしょう。しかし、それで選挙をして、多数をとって与党を構成して内閣をつくったら、野党が何と言おうと、断固としてそれを遂行していかなければいけません。

ですから、権力の集中が起これなければ民主主義とは言わない。今は内閣と与党が全く不一致ですね。不一致ということは何もしないということ、問題を先送りする

ということなのに、国民が怒らない。これは一体どういうことなのか。きちんとマーケットが動くような作業をしていかなければいけないのではないかと私は思います。

個別の利益を超える国益とか、あるいは公益が優先して、各省の省益とか、各局の局益とか、各部の部益が優先する個別利益の積み上げ算は終わったということになれば、デモクラシーの世界もエコノミーの世界と同じで、いわゆる全体最適になる、そういうマクロの仕組みをつくるのが政治の仕事ではないか。その意味では、松井さんのおっしゃるいわゆるマーケットの世界と同じだと思います。

ある町のレベルを決めるのは、町長さんや役場のレベルではない。町民のレベルが決めるわけですから、住民がこの町はだめだと言うのは、自分たちのレベルが低いと言っているようなものです。市長や区長の名前すら知らない、そして何も参加せず、お任せ民主主義、観客民主主義に甘んじている状態に「サヨナラ」しないと。

双方向で参加型の民主主義をつくり上げていく。すなわち、住民も自立、マーケットの中でも自立、自己決定して自己責任はとる。そして、敗者復活はあり得る。こういうふうなことが多分デモクラシーでもできると思って、私はそんな運動を起こしていければと考えています。

## このままでは統制経済になる

**工藤** 松井さんは先ほど、今の株価はごく少数の参加者によって決められているとおっ

しゃっていましたが、マーケットの参加者はどうしてそんなに減ったのでしょうか。

**松井** これは極論かもしれませんが、今までの官僚システムはマーケットとは対極のところまで機能していたわけです。そのほうが統制しやすかったからです。日本は資本主義市場経済と標榜しているながら、実体は世界で最も典型的な社会主義の仕組みでやってきた。これは、戦後、ゼロからスタートして、そちらのほうが効率的だったからです。でも、その裏側のデメリットの部分が表面化してきた。それに気がついているけれども、動き始めた官僚システムをなかなか壊せないから、マーケットを無視する方向にベクトルを強引に持っていった。

だから、現実には株式市場も含めて、マーケットはもう機能しなくなっています。むしろ意識的にそういうふうにならざるを得ない。それをどうも国民は気がついていない。まさに戦前に起きたようなことが今現実には起きているのではないかと気がすります。言論だって、言ってみれば統制されていますし、読売、朝日、日経の記事を読むと何らかのバイアスを感じる。そうなる記事そのものを信用できなくなってきた。むしろ外国のメディアから本当のことを探らざるを得なくなってきた。

それに気がついた人がぼつぼつ出てきているから、今行動を開始し始めている、こういうことだと僕は思います。

今、株式市場の規模は台湾に及ばないですね。先ごろ金融庁が、証券会社の自己売買を規制すると指示しましたが、私はその指示は正しいと思っていますが、自

己売買がなくなると取引高は年間200兆円を割るでしょう。200兆円というのは、おそらくGDPが日本の10分の1の韓国と同水準です。アメリカの5分の1以下。200兆円のうち個人投資家が50兆円、国内外の機関投資家が残りの百数十兆円。しかも海外の機関投資家はこれからいっせいに日本から引いていくかもしれない。持ち合い解消ですから、銀行、生保、そして事業会社が株を買うはずもない。せいぜい自己株取得くらいでしょう。年金だって売り方にまわっている。

そうすると、残りは個人しかないのだけれども、個人が動くかという動きませんね。この前の証券税制改正だって、とにかくめちゃくちゃなことをやっていますからね。少し改善されたからあれでいいだろうなんて、ばかなことを言っています。

とにかく、マーケットがどんどん縮小しています。マーケットが機能しなくなったら、日本の資本主義、市場経済は一体どうなるのですか。マーケットをどんどんつぶしていって、挙げ句の果てに買いセクターとして国家が出てこようとしている。これはもはや資本主義ではありません。統制経済という国家社会主義です。こういうことが今急速に起きようとしている。すごい危機感を持っています。

## 地方分権が政治を見えやすくする

**工藤** 個別利益追求型の政治システムが制度的に破綻していることは、今分かったことじゃなくて、かなり前から分かってい

るわけですね。それを崩すためにどういうことが必要なのでしょう。

**北川** 1つは、地方分権だと思っています。地方分権すると何がいいかというと、情報公開の最もいい手段だからです。皆さんが負担いただいた税がどのように使われ、どのように自分の受益に変えられたかということが一番見えやすいのは、地方に権限が移譲されることだと思うんです。

国民が納めた税金を全体で3とすると、2が国へ行って、1が地方自治体に残る。予算として出ていくときは、地方自治体が2を使って、国が1です。国は2入ってきて1使うだけですから、いつも1余っています。地方自治体はいつも1足りませんから国にお願いに行きます。これが上下主従の陳情政治になっているわけです。この制度が残っている以上は上下主従の関係は変わらない。

2年ほど前にでき上がった地方分権一括法案は非常に大きな法律だったと私は思っています。これを思い切り使うことによって地方分権が進めば、必然的に税財源の移譲は遅かれ早かれ実現します。それをしない政府は必ず倒れると思います。「皆さんが納めていただいた税が皆さんの受益にこのように返ってきています」と見せることが情報公開ですから、やっぱり地方分権をして、政治行政が見えやすい状態、可視的な状態に置くことが大切だと思うのです。

そこで、世の中のつくり直しをしてみませんかということは今提唱しているのですが、例えば福祉の世界を見てみますと、水平的バリアと垂直的バリアと2つあると思

うのです。子供が生まれると母子手帳をもらいます。働くようになれば、健康保険があります。実はこの全部にバリアがあって、母子手帳と健康保険とは全く別の動きになっている。管理しやすいように行政の側でバリアをつくっているんですね。

個人情報保護しなければいけません。一気に通関で子供のときから亡くなるまでを全部見られるという総合的な福祉体制になっていない。あるいは障害者の法律が随分でき上がってきましたけれども、精神障害と身体障害、身体障害でも盲・聾とかいろいろな形がありますが、全部予算も違えば担当も違います。法律も違います。従って、健康、医療、福祉というようなトータルで見る習慣は現在の政治行政の中ではほとんどないわけですね。

従って、医療行政は毎年1兆円ずつ増えていかざるを得ない。これは、子供の健康と医療の問題が縦割りで切り離されているからであって、本当に予防的な健康体をつくることができているならば、医療費は格段に下がるであろうし、福祉の予算も格段に下がるという総合行政ができていない。

地域社会ならば、総合的に行政が進められるということのをわれわれは今訴えています。福祉も縦割りでなく、総合的に見直して、そしてもう1回つくり直そう。もう1回暮らしの現場から政治行政を見直したらいかがですか。それには皆さんが納めていただく税金に対しての受益が非常に分かりやすい地方自治体に権限を移譲したほうがいいでしょう。

そう言うと、中央官僚の皆さんは、それ

をすると地方ではもっと利権がはびこり、行政の能力がないから駄目になる、と反論するのです。確かに、その通りだと思います。だって、そういうシステムになっていたんですから。

だから、失敗する自由を渡せと私は言っているわけです。そして、そこで責任が発生したときに頑張っ、本当につらいけれども、歯を食いしばって頑張るところが実は一番世の中を変える。歯を食いしばるところが一番ですが、行政はそのことを最も嫌がります。なぜか。責任をとらなければいけないからです。だから、前例踏襲という一番逃げ込みやすいところへ行くのです。

行政官そのものはそういう体質がありますから、行政官に期待することは無理なのです。所与の条件の中で体制を維持していくことが行政官の仕事なんですね。だから、ここで政治が出てきて政治主導の社会をつくる。その政治主導を誰がつくるかといえ、主権在民ですから、国民がここで参加しなければならない。特定の人たちだけがNPOを構成するというのではなく、国民全員がNPO、すなわち自立した市民になっていただくことが世界のデモクラシーにもきちんと合い、そして日本が21世紀のデモクラシーをリードできることになる。そうなれば、恐らくエコノミーの世界も自立した形で自己決定、自己責任という体系になる。私はそう思っています。

### 政党も候補者もマニフェストを

工藤 先ほどのマニフェストの話を完結

させたいのですが、マニフェストをつくり、評価するというは今の日本では実現していません。北川さんのお考えは、政党にそれをつくるようにプレッシャーをかけるということですか。

北川 『ローカル・マニフェスト－政治への信頼回復をめざして－』（編注：イマジン出版刊）という本が3月15日に発売されました。私は三重県ですから、四日市大学につくってもらいました。

マニフェストというのは本来は政党がつくるべきだと思います。しかし、私の友達の知事たちのうち4月の統一地方選で選挙をやる人が2人いたものですから、昨年暮れに「あなた方で（マニフェストを）つくってくれないか」と言ったら、彼らがつくってくれることになったんです。それは本人がつくるのですが、その材料提供を僕はしました。その材料提供がこの本になっただけの話ですが、知事がつくと、だんだんと市町村長もつくらざるを得なくなると思うんですね。そうすると、政党もつくらなければいけませんから、民主党の菅直人代表がやりますと言ったんですね。民主党はやらなければ明日はありませんから、つくると思いますね。自民党も興味を示しているようですし、どこかの政党が責任のある公約をつくったら、他の政党もつくらざるを得ないと思うんです。その運動を起こしていきたい。だから、これは政党自体も、あるいは地方の知事、候補者自らがつくればいい。

現職の候補は全部内容が分かっているから強い、新人は（マニフェストを）つくり

にくいという問題があります。だから、新人の候補者が出やすいように情報は全部提供しないと、その自治体は駄目だということになるわけです。三重県のホームページで検索してみてください。行政のことはほとんど分かると思います。そうなれば、どなたでもつくりやすくなると思います。

民主主義は有権者との契約であって、地縁、血縁でもないし、人柄でもないと思うんです。契約によって約束したことを履行する。約束したことができなければ政権は交代する。それをきちんと決めていかないといけない。

### リーダーは「期間限定の独裁者」でいい

**工藤** 地方分権によって情報公開を進め、政治を見えやすくする。そして、マニフェストをつくって、政治家と有権者を契約関係で結ぶ。そういうシステムの再設計をしないと、観客型民主主義というか、「自分たちは関係ない」という国民の意識を変えられない。そういうことを北川知事はおっしゃっているわけですが、松井さん、どうですか。

**松井** 北川さんがおっしゃった中でキーワードになるのは「失敗する自由」という言葉だと思うんですね。失敗する自由というのはマーケットのひとつの定義なんです。官僚システムでは失敗することは許されません。だから、仕組みがリジッドとか固定化されて、柔軟に対応できないひとつの要因になっている。

ガバナンスの話もちょっと絡んでいるの

で、ガバナンスについて私見を申し上げますと、例えば会社の社長、CEO（最高経営責任者）は、「期間限定の独裁者」という定義をしないといけないんじゃないかと思えてならない。さきほどマーケットというのは「逆の合成の誤謬」で、ミクロのレベルでは勝手放題に動くけれども、それを合成するとひとつの方向性を持ったベクトルになると言いました。それもマーケットが整備されればされるほど、すごいスピードで変わっていく。これが世の動き、商売で言えば客のニーズだとすると、経営者がやらなくてはいけないことは、自分が対象としているマーケットの合成されたベクトルになるべく近いベクトルを事前に予知して、それに企業組織やビジネスのやり方を合わせるのだと思います。

ところで、このベクトルというのは事前に分からないのです。合成というのは必ず結果ですから、神様でもない限り事前に世の中の動きがどっちへ行くかなんて分からない。リーダーの決断というのは何かというと、やってみなくちゃ分からない、あるいはやってみてもしばらくたたくては分からないことを、やる前に決めることです。

やる前に決めることをリーダーの決断とするならば、これは思い込みしかないですね。何が正しいか分からない。その思い込みでこっちだ、こっち側のベクトルになるはずだということで指示して、それが間違えていたら、リーダーを交代する。

ベクトルの向きというのはモニターできるんです。ビジネスで言えば経営数値のディスクローズが整備されるほど、事前に

ではなく、その経緯がわかる。その数値を見て、リーダーが指示した方向に確かに向かっているなどいったら、そいつを指導者にしてあげばいいし、どうも明らかにこれは間違えているなどになったら、その指導者を変えるしかない。

情報革命と言いますか、ITによるビジネスモデルの変換が今まさに起きて、どういうふうに指導者とそのマーケットの方向性を予知して、それに合わせて自分の体を変えるか、この勝負になっているんです。これはまさに政治の仕組みと同じことじゃないですかね。

**北川** 全くその通りです。

**松井** 私は「期間限定の独裁者」をつくらなければいけないと思うんです。そのかわりディスクローズを徹底してモニターする。行政についても同じで、いかにディスクローズを強制させるか。ないしは、モニターする審判として、マーケットがちゃんと機能するようなインフラをつくるか。これに尽きます。あとは自由にやらせるべきです。

### 参加なき民主主義はない

**工藤** 政治家も経営者も「期間限定の独裁者」として自ら決断し、成果が伴わなければ責任を取る。そして、成果をモニターできるようにディスクローズをきちんとする。松井さんのこのご意見について、北川さんはどう思われますか。

**北川** 私も全く賛成で、「期間限定の独裁者」という言葉は、私が言う「権力の集中」

と一致していると思うんです。

私が知事を2期8年でやめたのは、知事は独裁性が強く権力を持つからです。もっと強くするためにはやめるという不文律がないと、4期、5期やったら、勲章はますます位が上がっていく。そういう全く民主主義と逆行するようなことが平気で認められている現状はおかしい。

もっと言えば、4期、5期やったというのは無能の証明だと思うんですね、必ず迎えますから。私なんか勝手放題やってきましたけれども、それでも私が3期やろうと思えば、県の職員あるいは大きな団体に迎えますよ。やっぱり自らが去るという文化がないといけないだろうと思います。

県の職員とよく話をしました。「知事、それは駄目です」とよく説教を受けました。なぜだと聞いたら、失敗が許されないからだと言うのです。なぜ失敗したらいけないかと言ったら、県民が困るからという返事でした。

でも、行政がやって失敗すればほとんどの県民は喜ぶ（笑）。私は、「失敗して困るのはあなたでしょう」と言いました。減点主義だから、あなたの出世にかかわるからしないだけでしょう、と。他人に責任転嫁するな。自己否定して他人肯定しろ、と。

行政はいわゆる自己肯定、他人否定です。責任転嫁の名人です。だって、2年したら大体担当が替わるんですから。そういうシステムから本当に見直していかないといけない。

私は、行政官は一般的に倫理観は高いと思います。あるいは使命感もあると思いま

す。それをリードできない政治が悪いのだと思います。その政治に甘えて好き勝手にしている行政官も一体どうなったんだと思います。私が三重県の農林水産部をなくして産業経済部にしようと言ったら、農林水産省の幹部が「そんなことを言ったら補助金をやらない」と言うに決まっていると、市町村長や農協の組合の幹部が苦情を言ってきます。この品位のなさ、ノーブレスオブリージュ（高い身分に伴う責任と義務）のなさ。自分たちが人治国家、法治国家でないことを証明しているのです。国益、省益に一番かかわる人が事務次官にならざるを得ないというこのシステムを変えないと、この国は本当におかしくなっていくということをみんなが理解しないといけない。

マニフェストを決めますと、内閣と与党が一致して断固やり抜くという姿勢が強くなります。制度的には恐らくポリティカルアポインティー（政治的任用）が必要になるでしょう。このポリティカルアポインティーができてないと、さきほどの「期限限定つきの独裁者」にはなり得ないと思うんです。

もう1点、私は知事になって総合計画を立てたときに2つのことをコンセプトとして決めました。1つは、県民の皆さんは税を支払っていただきますから、サービスの受け手です。われわれはその受け手に対してどうやってサービスを的確に提供できるかという役割が1つ。

もう1つは、県政運営を県庁が支配することはやめる。県民の皆さんもNPOの方も企業の方も組合の方も多様な主体であ

る。その多様な主体の一員が三重県庁であるということ、多様な主体が共鳴し合っていて、県を運営していく。すなわち、サービスの受け手という客体としての県民の立場もありますけれども、自分たちが参画しよう、決めよう、そういう主体としての立場もある。それを明らかにしてやっていると県政は動いていかないのだろうと思ったんです。

ですから、参加なき民主主義はあり得ないと思います。情報公開したら参加をする。そういうことを全部理屈づけてはいるのですけれども。

## 国家の概念が変わりつつある

**工藤** 参加なき民主主義はない。全くその通りだと思います。では、これからのNPOに何を期待するかという点について、お2人にうかがいたいと思います。自立した個人による社会参加、自己責任を伴った社会。そのためにNPOに期待されるものは何か。どういうふうにお考えですか。

**松井** とっぴな話ですけれども、21世紀になって情報革命とか、いろいろな面での革命が急速に起きています。こういう類の革命の第1段階のゴールというのは、例えば国のレベルで言うと、国家の否定じゃないかなという気がしてしょうがないのです。旧来の地理的な国境だとか、民族の集まりだとか、そういうものでなくて、価値観だとか、極めて抽象的なものを主体とした人たちが集まってひとつのコミュニティ、あるいは社会をつくる。こういうことが今始

まっているのではないかという気がします。

例えば税ひとつとってみても、日本は税負担率が先進国で一番低い。でも、税を支払っている人たちの負担感は強烈に強い。私は15年前まで日本郵船という会社にいました。その会社が数十億円を脱税したと新聞でスクープされた。あれは悪いことをしているのではないとは言わないけれども、税の解釈の問題もある。便宜置籍、国籍をどこにするかというような問題から端を発しての解釈の問題です。

私の日本郵船にいたときの上司で徳川恒孝さんという人がいました。將軍の末裔で徳川家の18代当主なんですけれども、この人が副社長を退任するというので、送迎会に参加しました。その席で日本郵船はそろそろ考えたほうがいいんじゃないですかと言ったんです。というのは、日本郵船は今、全世界で1万9000人の従業員を雇っているんですが、日本人はなんと1000人しかいない。社名に日本とついているけれども、ビジネスの90%以上はもう日本以外なんです。それなのに、なぜ東京にヘッドクォーター（本社）を置かなければならないのですか、脱税だなんて言われるのだったらシンガポールにでも、スイスにでも本社を移せばいいじゃないですか、そう言ったら、「何言ってるんだ、そんなことはとうの昔に考えているよ」と言われました。ただ、「タイミングが大事なんだ、今それをやっちゃったら、おまえは国賊だと言われて日本の大手企業から商売をもらえないから、しょうがないからヘッドクォーターを東京に置いている」ということで、そのう

ち3年か4年たったら海外に行くかもしれない、それは一向に構わないということでした。こういうことがもう企業の段階では起きているのです。

これは日本郵船に限らず、日本の企業全部とは言わないけれども、かなりの部分が既に多国籍化している。何も日本に本社を置かなくてもいい。そうなると、政府は税金を取れません。数十億円脱税したというような小さな問題じゃないです。年間数百億円の税収が逃げる。仮にトヨタがそういうことをやったら、経常利益1兆円ですから、税金は5000億円くらい払っている。その5000億円がなくなるわけです。やらないとは限りませんよ。

これは個人にも当てはまる話なのですね。だから、日本の領土に居住しているからとか、日本人として生まれたんだからとか、今まではそうやって囲い込んできたけれども、どうもそれができなくなってきた。官僚制がどうのとか、そんな次元の話ではなくなってきている。情報をベースにしたものすごく小さなコミュニティ、そういう単位でもって社会が構成されて、価値観を前提とした社会、コミュニティが急速にできるのではないか。

そういう意味で、NPOというのは要するに情報ですから、どっちがいいとか悪いとか、そういう方向性を決めるところではないのです。ひとつの場というか、「おれはこういう価値観を持っているから、それを共有できる人たちと集まって主張していこう。ひとつのコミュニティをつくっていこう」。こういう動きがこれからの世の

中のベースになるのではないか。

それを前提とした政治システムができるはずだし、企業もそういったものを中心にして経済活動をせざるを得なくなってくる。そうすると、言論、あるいは情報といったものの場づくりがこれからすごく大事になってくる。その一環として、私は言論NPOを支援しようと思ったわけです。

**工藤** つまり、国に税金を払うよりも、公共的な活動を行っているNPOにおカネを払う人たちが出てくるかもしれない。そういう社会の在り方に変わりつつあるということですか。

**松井** 税金を否定するわけではありません。ただ、税金で払ってもいいけれども、「自分が納めた税金はこういう形で使ってくれ」という納税者の意思が反映されないと、払いたくなくなりますよね。すごく単純に言いますと、官が税金を全部取りまとめて、使い方も決めるという仕組みが、もう許せないわけです。

### 自立した個人として旗色鮮明に

**工藤** 北川さんは、NPOに何を期待されますか。

**北川** 公の仕事は官がやらなければいけないという思い込みがあったと思うのですが、選択、チョイスでいいと思うんです。官がやればより効率的なら官がやればいいし、民、つまりNPOがやるのが効率的なら、それでもいい。そういう選択肢があっていいと思います。

松井さんから、「トヨタが海外へ逃げ出

してもおかしくない」という話がありましたが、私どもはトヨタが「日本に残りたい」と思うような、あるいは海外の企業が日本へ来たいと思うような政治をしていかなければならない。今の政治は日本の製造業が逃げていくことを奨励しているようなものでしょう。

そういうマクロのインフラがおかしくなっているから、政党不信、政治不信になってきている。そのことを恐れなければいけないのではないかと思います。従って、マクロの政治体制をどうやってつくっていくかということは、ボーダーがあいまいになった社会では余計重要になってくるのではないかと思います。

NPOは自立した地球市民ということで、情報公開と不即不離の関係で、オープンにすれば参画呼びます。その参画された方は、補助金のある関係あるいは許認可の関係ではない自立した市民ですから、そういった市民がどんどん動きがとりやすいようにしていくために、税制の問題も規制緩和の問題も社会の仕組みも本当に根本的に変わっていく。そして、多様な社会、多元的な社会ができ上がっていく。それがバリアフリーということではないか。そんな感じがします。

**松井** 北川さんがおっしゃった多様性は非常に大事で、これからは個というものが中心になり、いろいろな価値観に基づいた自由な行動が保証されるようになるわけですから、多様性というのは避けて通れないのです。多様性があるから、社会がまとまらなくて混乱するかというと、そんなことは

ないんです。多様性があるからもっと成熟した社会が構成されて、個の自立も高まる。

そういうことからすると、やっぱり自分の頭で考えて、自分の旗幟を鮮明にして、それを信じて行動する。こういうことが個人ベースで求められている。そういうのが嫌だというのだったら、組織の奴隷になるしかない。それだけの話です。でも、誰も奴隷になりたいなんて思っていないはずです。

そういう動きがビジネスの世界で今急速に起きているのです。これまでは企業の平均寿命は30年と言われてきましたが、僕はこの先は企業3年説じゃないかと思っています。マーケットのベクトルはどんどん変わります。そうすると、1人の「期間限定の独裁者」の下に成り立っている企業が5年も10年ももつはずがない。ベクトルは必ずぶれるから、そのときはリーダーが代わる。そして、リーダーが代わった会社は全く別の会社になる。それでいいじゃないかと私は思います。

松井道夫というリーダーの下にある松井証券と、別のリーダーの下にある松井証券とは全く異質の会社です。そうならないと会社は存続しません。そういう意味で企業3年説、同じ仲間とオリンピックは2度見られない（笑）。

そういう中で、会社の組織そのものを抜本的に変えていかなければならない。若い経営者の中には、これまでの常識の枠を超えた全く新しい発想で組織を組み直そうという動きが既に出てきています。好むと好まざるとにかかわらず、それをやらないとビジネスに失敗してしまうから。それが政

治の世界にも、これから反映されていくのではないかという気がしています。

**工藤** お2人の話にも出てきたように、僕たちは、自立した個人がさまざまな場面で挑戦をし、政治との間に緊張感を取り戻さなければいけないのではないかと思います。政治の側がリーダーシップを持って日本の社会を変えていかなければならない。そのためには、政治家にプレッシャーをかけて、彼ら自身が変わってもらわないと話にならない。私たち言論NPOとしてはそういうプレッシャーをかけるために、一般の人たちがきちんと議論に参加できて、いろいろなことを考えられるような判断材料を提供し、議論の質の高いマーケットを形成していきたいと思っています。本日はどうもありがとうございました。