

## 第一章 知事補佐官という仕事

1. 突然の「知事補佐官」
  - 44歳の転身—研究者から知事補佐官へ
  - 初めての補佐官導入
  - スピーチライターで明け暮れる
  - 「火星人ではありません」
  - 緊張した最初の「所信表明演説」
  - 「庁内放送」始まる
  - スピーチライターの心得—知事の立場になりきる
  - レニングラードでロシア語のスピーチ
  - 「ミニ・ホワイトハウス」をつくる
  - 行政官であり、政治家である知事職
  - 特別補佐官は何をするのか
  - 知事とラインをつなぐ
  - 難しいが大切な直言機能
  - 「知事の前では批判できない」
  - 酒場の意見にも耳傾ける
  - 直言のTPO
2. 知事補佐官の条件
  - 「馬の骨」と民主主義
  - 飛鳥田さんの気遣い
  - 難産だった副知事の議会承認
  - 補佐官の第一の条件は思想・信条の一致
  - 10歳の年齢差の意味
  - ファミリーにならない
  - 貴重だった私の地方自治体験
  - 野心を持たず、トップを狙わず
  - 難しいトップとの関係
  - 権力者の陥りやすい二つの病
3. 知事補佐官の心得
  - リスク大きいがやりがいある仕事
  - 出処進退を共にする
  - 相互信頼こそ生命
  - 裏方の仕事に徹し、自己の力を錯覚しない
  - やりがいこそ最大の報酬

### 1. 突然の「知事補佐官」

- 44歳の転身—研究者から知事補佐官へ

社会に出てから長い間、民間の研究所（中国問題、労働問題など）に研究者として勤めていた私は、一九七五年四月、神奈川県知事に初当選した長洲一二（ながすかつじ 当時55歳）さんに請われて神奈川県庁に入りました。四五歳の春のことでした。元来、性格的に役人嫌いだった私は、地方公務員になることなど夢にも考えていませんでしたので、固辞し続けたのですが、選挙に先立って、長洲さんを囲む学者・研究者グループの一員として出馬を勧めたり、政策づくりを手伝ったりした手前もあり、初登庁の日も近く、他に適任者が見当たらないということで引き受けざるをえませんでした。せいぜい数カ月、政権交代期の雑用をこなしたら県庁を去り、研究者生活に戻るつもりでしたが、その後四期一六年（長洲県政は五期まで続いた）にわたって長洲知事に仕えることになろうとは、この時は全く予想もできませんでした。

最初の所属と職名は知事室秘書課主幹（課長級）で、数カ月は臨時的任用職員でした。仕事の中身は知事直属の政策スタッフということで、知事の政策判断を補佐する役目を与えられました。俗にいうブレンであり、側近ですが、アメリカ流に言えば特別補佐官です。事実、私の英文の職名表記は Special Assistant to the Governor（知事特別補佐官）で、その後、職名が参事や理事に変わってもこの英文表記は一貫して変わらなかった。この英文表記を薦めてくれたのは、当時、知事の専任通訳官をしていた人で「この方が実体を表わしているし、外国人にも理解されやすい」といってくれました。後に友人となったアメリカ大使館のイーマン参事官（後にコロンビア大学教授）から「アメリカには大勢の知事補佐官がいるが、日本の自治体職員からこんな名刺をもったのは初めてだ」といわれたことがあります。

## ●初めての補佐官導入

当選した知事が、自らのスタッフを連れて役所に入るのは、アメリカの州知事はもとより韓国の道（ド）知事などでも当たり前のことですが、神奈川県庁では初めてだったようで、庁内にも議会にもかなりの反発と抵抗がありました。自治省（現総務省、以下同じ）出身の総務部幹部は「知事とラインの間に夾雑物ができるのは良くない」と知事に直接抗議してきましたし、議会でも自民党など野党議員が本会議や委員会で「選挙がらみの情実人事だ」「外から連れてこなくても庁内に人材はいる」「素性のわからない民間人を外部から呼ぶのは組織を乱す」といった批判を繰り返しました。私に直接抗議にくる議員もいて、戸惑う場面もありました。しかし、長洲さんは、県民の直接選挙で選ばれる大統領制としての知事職の機能をフルに発揮するには、官僚組織の補助機能だけでは不十分で、直属のスタッフが不可欠だとの信念を持って議会と庁内に粘り強く認知を求め、定着に努力してくれました。

アメリカのように大勢の補佐官が配置される場合は、分野別に担当が分かれますが、私たちの場合は、政策担当の私と政務秘書担当の蔵隆司さん（社会党県議会書記出身。後に神奈川県芸術財団専務理事）の二人だけでしたが、その後、私が二年がかりでスカウトした後藤仁さん（博報堂出身、現神奈川大教授）が政策・広報担当として加わりました。

## ●スピーチライターで明け暮れる

はじめ、私の仕事の大半はスピーチライターでした。七五年四月二三日の初登庁式の挨拶、記者会見での発言、幹部職員への挨拶に始まり、最初の議会である六月定例議会での所信表明演説へと、知事の公式発言の主要なもの（すべてではない）について事前に打ち合わせ、草稿を作り、知事の推敲を経て最終稿の作成へと、毎日のようにめじろ押しの作業日程が続きました。当時はワープロもパソコンもなかったので、すべて手書きでした。長文の場合、スタッフが手分けして清書したりしました。

## ●「火星人ではありません」

こんなことがありました。初登庁の日、大会議場に整列した部課長三〇〇人余りの前で知事の二〇分程の就任挨拶があったのですが、緊張し威儀を正している幹部職員に対し、県民との「共同作品」としての県政、「現場主義」を貫く県政を訴えたあと、「戦後初の学者出の革新知事の誕生ということで、あるいは遠い宇宙の果てから火星人でも降りてきたようにお感じかもしれません。しかしご覧のように、私はごく普通の人間であります。ありふれた市民の一人です。妻と子と孫をもつ平凡な初老の男です」と話しかけました。一瞬、場内の緊張した雰囲気はやわらぎ、知事への親近感が広がったように感じました。「妻と子と孫を持つ・・・」は長洲さんがつけ加えられたフレーズでした。私は安堵して会場を離れました。＊

＊長洲さんが亡くなった九九年五月四日の数日後、『朝日新聞』夕刊のコラム「窓」は「火星人」と題して右の挨拶を引用したあと、次のように温かく追悼してくれた。

美濃部都政、飛鳥田横浜市政に続く革新首長の登場に、県庁中が緊張し、身構えていた。それを踏まえたうえでの精いっぱいユーモアだった。その笑顔と、学者らしい誠実さ、そして左翼運動のなかで培った政治センス、それらが二〇年に及ぶ長洲県政を支えた。

幼い頃父を亡くし、家族が離れ離れになった。一日二百ページの読書を自らに課した苦学の時代。その体験がマルクス主義へ接近させ、やがて、共産党から離れて構造改革派の旗手となる道を選ばせた。

一九八二年には、都道府県で初めて情報公開条例を制定し、「役所が見せたくないものを見せる」を信条とした。その実践を通じて、市民は行政への信頼を取り戻し、自治に参加できる。それが、「革命」に代わって、長洲氏が終生追い求めた民主主義観だった。

五期目はさすがに多選批判にさらされた。逗子市の池子弾薬庫跡地への米軍住宅建設問題では、国寄りとならざるを得なかった。

それでも、「国が自治体より上だ、というのはおかしい」と言い続け、国と地方の対等な関係をうたった地方分権推進計画に結実させた。

七日、情報公開法がようやく成立した。神奈川県条例の制定から一八年目である。

少数派で出発する勇気と、多数派を形成する根気。長洲氏が常に心がけてきたこの態度こそ、政治家に欠かせないものではないだろうか。（朝日新聞、一九九九年五月八日夕刊）

### ●緊張した最初の「所信表明演説」

とくに、最初の議会である七五年六月定例議会での所信表明演説は、私にとって全くの初体験だったので、念入りな打ち合わせの後、緊張しながら一日半かけて総論部分の草稿を書き上げ、知事に手を加えてもらう前に、議会对策の任に当たる二人の副知事（ともに自治省出身）、総務部長、企画部長にコメントを求めました。第二副知事は「知事が変わったのだから、どうぞご随意に」とコメントなし、企画部長も同じでした。長洲知事が手がけた最初の人事で新任した総務部長（県庁生え抜き）は「総論は政治文書だからコメントはしない。しかし、各論は行政文書でもあるから、当方が責任を持って起草させてもらう」と言ってくれました。筆頭副知事は詳細なコメントをくれましたが、ヨコ文字を減らすなどの字句修正は別として、総論部分への修正意見は知事の政治姿勢に係わるものだったので採用しませんでした。この最初の所信表明演説には、大勢の県民が傍聴に押しかけ、満員札止めの盛況になりました。

### ●「庁内放送」始まる

また、長洲さんの発案でしたが、肉声で自分の考えを職員に理解してもらおうと、毎月一回一五分の「庁内放送」（月例談話）を始めることになり、テーマの打ち合わせ、草稿の作成が新たな仕事になりました。第一回は知事就任後約一ヶ月目の五月二六日、テーマは「県政に新しい発想を」でした。僅か一五分のスピーチですが、一万二〇〇〇人の全職員に届ける知事のメッセージなので、テーマの選び方、表現の仕方には随分気を使い、苦勞もしましたが、知事にとっても一ヶ月ごとに自らの県政を総括することができ、有意義だったようで、熱心に朱を入れ、「長洲節」に仕上げてくださいました。この庁内放送の五期二〇年分の記録は、「燈燈無尽」と題するシリーズで、五冊公刊されています（ぎょうせい）。

### ●スピーチライターの心得—知事の立場になりきる

スピーチライターの仕事が始めるに当たって、私は次の諸点に心がけることにしました。

まず、難しいけれど知事の立場になり切って書くということです。長洲さんも、勿論、私も知事職というのは全くの初体験でしたので、その立場になり切るのは至難の業でしたが、私なりに想像力を働かして理想の知事像を頭に描きながら書くことにしました。前、元知事の資料に目を通したり、ケネディ大統領の演説集を繰り返して読んだりしました。長洲さんが選挙運動を重ねるにつれ、知事候補からしだいに知事になり切っていく過程をつぶさに観察したことも大きな糧になりました。

第二に、理想の知事像をイメージしながら一定の格調を保ちつつ書くことは大切なのですが、余り格調が高過ぎても現実離れしてしまうので、理想と現実とのバランスを図るよう気をつけるこ

とです。本会議で知事の政治姿勢や時代認識を問う質問への答弁中、格調の高い話が続けると、すかさず「ここは大学じゃないぞ」とか「ここは国会じゃないぞ」といったヤジがとびかいました。同時に、「これだけの答弁ができる知事は滅多にいない。神奈川の誇りだ」と言って長洲演説の格調の高さを評価し、歓迎する議員も多かったのです。長洲さんの話はいつも傍聴席の人たちの心をとらえていました。ある保守系議員は「後援会を傍聴に連れてくると、みんな長洲ファンになってしまう」と嘆いていました。

第三に、長洲さんの個性的な話し方、文章のスタイルを出来る限り生かすように努めることです。長洲さんは表現力豊かで、語彙（ごい）も豊富、キャッチフレーズも巧みな人だったので、文章に長洲カラーで彩りをつけるのは大変難しかったです。長洲さんの本をたくさん読み、できるだけ講演や演説を聞き「長洲節」に慣れるように努力しました。とくに気をつけたのは「情理兼ね備える」ことです。政治家の発言はどうしても情の要素が強くなりますが、演説か講演か挨拶かで、またテーマによってもそのウエイトは変わります。私は概ね情三、理七の感じで草稿を書きました。

### ●レニングラードでロシア語のスピーチ

少し後になりますが、スピーチ原稿で長洲さんに褒められたことがあります。七七年七月、第八回日ソ知事会議の際、モスクワでの会議のあとボルゴグラード（旧スターリングラード、双方数十万の犠牲者がでた独ソ戦最大の激戦地、ここでソ連軍が反転攻勢に転じた）、レニングラード（現サンクトペテルブルグ、独軍の包囲で九十万人が餓死した）を視察しました。レニングラードでのお別れ晩餐会で、延々と続く領土問題での応酬の挨拶に皆うんざりしていたとき、長洲さんから「短くて、気のきいた挨拶をロシア語でやってみたい」との指示がありました。私は予めロシア語の辞書をめぐりながら考えておいた文案を示したところ、即座に採用してくれました。

そこにはこう書かれていたのです。

この一週間、私には忘れ難い日々だった。モスクワにはドラマがあった。ボルゴグラードには涙があった。レニングラードには詩があった。そして我々の間に友情が育った。

片仮名書きのブロークンなロシア語でしたが意味は通じたらしく、ロシア側は総員起立して大拍手をしてくれ、次々に長洲さんに握手を求めてきました。これは今も私の大切な思い出の一つになっています。

### ●「ミニ・ホワイトハウス」をつくる

しかし、スピーチライターの仕事に明け暮れていると、肝心の政策面での補佐がおろそかになるので、庁内から政策に明るい数名の職員を私のスタッフとして配置してもらい、知事が必要とする政策の調査・研究と庁内調整の仕事に専念できる体制をつくりました（職制上は秘書課調査班に分室をつくってスタッフを配置し、このスタッフを私が統括する形をとりました）。長洲知事はこれ

を「ミニ・ホワイトハウス」と呼び、独自の政策形成の要（かなめ）としてフルに活用しました。

その後、朝出勤したら何時に帰れるかわからないような、超多忙の身になった私を補佐する「補佐官の補佐官」を探しましたが、庁内ではなかなか見つからず、二年後にやっと外部（博報堂）から私より一二歳若い人材（後藤仁さん）を発掘してスタッフに迎え、機能充実を図りました。これを機にスピーチライターを交代しました。私がある雑誌に載ったこの人の論文を読んで気に入りに、早速スカウトをかけましたがうまくいかず、二年がかりでようやく実現したのです。

### ●行政官であり、政治家である知事職

知事は行政官であると同時に政治家でもあります。県民の代表として県行政を統括する行政官としての機能と、県民の政治的リーダーとして県政の政治的、政策的方向付けをおこなう政治家としての機能とを併せ持っています。この二つの機能のウエイトは、知事の個性によって変わります。官僚出身の知事は行政官のウエイトが高く、極端な場合は「行政あって政治なし」になり、政治家出身者は政治家機能がより強くなり、行き過ぎると派手な政治的パフォーマンスの陰で行政が疎かになる、と言った具合です。学者出身の長洲さんの場合はちょうど半々だったような気がします。

県庁の組織は行政官としての知事を補佐する補助機関ですが、政治家としての知事を補佐する機能はほとんどありません。副知事、出納長などの特別職は政治活動が認められており、政治的補佐役の機能も持っていますが、当時はまだほとんどが国の役人か生え抜きのエリート職員でした。また、ラインの責任者であり、議会承認人事でもありますので、議会对策以上の政治的機能を果たすには自ずから限界があります。従って、政治家としての政治的、政策的機能を重視する知事であれば、この面での補佐機能を必要と感じるのは当然であり、長洲さんはそれを求めて私を特別補佐官に指名したわけです。ただし、私の身分は一般職公務員でしたので、政治活動自体は認められなかった。当時、東京都の美濃部知事は補佐官として「特別秘書」を置いていましたが、これは条例による特別職だったので政治活動も自由でしたが、ラインとの溝が大きかったようで、知事にとってどちらのメリットが大きいかは、一概にはいえません。

### ●特別補佐官は何をするのか

特別補佐官の主な仕事は、政治理念や選挙公約などにかかわる政治家としての知事の高度な政治判断、政策判断を補佐することです。広く庁内外から判断材料を収集・分析し、複数の選択肢をその結果見通しも含めて提示しなければなりません。この判断材料には、政治、経済を中心とする内外情勢はもとより、各種世論調査や各級選挙結果などに見られる県内の政治動向や長洲政権の安定度評価なども含まれます。政権の政治的安定度の高いときには大胆な政策展開を図り、安定度が低下したときは守りを固めるといった判断も必要だからです（長洲さんへの支持率は五割を切ることはなく、概ね六〇―八〇%前後で安定していた）。

当時のメモを読み返してみますと、補佐官の仕事を始めるに当たって自らを律するため、次のような原則を立てていました。このメモは長洲さんにも渡してありました。

- ①知事の政治姿勢や重要政策に関する意思決定を、助言（求められてする意見）、進言（進んでする意見）、直言（耳に痛い批判的意見）によって補佐すること。この場合、知事の決定権には一切介入しないこと。選挙で選ばれた公職者とその被雇用者の立場を峻別すること。
- ②知事の政治姿勢や重要政策に関し、ラインから意見を求められた場合は知事の考えを正確に伝え、必要な助言、進言はするが、指揮、監督は一切しない。知事の意志とラインの意向が食い違う場合は、事情を調査し齟齬（そご）を調整する。
- ③知事の政治姿勢や重要政策からの明らかな逸脱がラインに生じた場合は、知事との協議・了解の下に、いかなる部局であれ、知事の人事権が及ぶ範囲内であれば事情を調査し、問題があれば知事を通じて必要な是正措置を講ずる。

こうした私の職務を支えるため、スタッフ全員が手分けして内外の関連資料、新聞、雑誌、書籍、テレビなどに目を通すとともに、庁内外の会議や研究会などを傍聴したりして、資料、情報の収集と分析に全力を挙げました。これらの資料と情報は、知事の求めがあれば私のスタッフから直接知事に行くこともありますが、多くの場合、私のところでスタッフとともに知事の政策判断に役立つよう整理・分析してから、私の責任で知事に具申するのが習わしでした。

## ●知事とラインをつなぐ

同時に、重要施策について知事と各部局との意思疎通を図る機能も、補佐官の重要な仕事でした。知事への事務事業説明のため特別に日程が組まれている場合は別ですが、日常的には分刻みの日程をこなす知事に各部局が事業説明を行う時間は極めて限られます。そこで、知事からの指示もあって、知事の政治姿勢や選挙公約など重要政策に関する案件については、知事説明の前に予め補佐官である私に説明してもらい、私から問題の要点を随時知事にとりついで知事の意向を確かめ、必要な調整を加えてから知事説明に入る、という慣習が生まれました。

そこで私は知事室をフリーパスにしてもらい、休憩時間であれ、昼食時間であれ、知事の寸暇を活用して各部局から報告のあったもののうち、政治的、政策的に知事としてとくに重要と思われる案件についてポイントを説明して意見を聞いておき、私の解説も加えて担当者に伝えるようにしましたので、重要政策に関する知事と各部局との意思疎通はよりスムーズになり、決裁の能率も向上しました。但し、相当に気をつけないと補佐官が権力を持つ「第二知事」になってしまうおそれもありますので、誤解や逸脱が生じないように、言動には細心の注意を払いました。

また、当初、学者出身の新任知事を迎えた庁内には、「役所離れ」した知事の発言や考えがよく把握できなかった向きも多く、私のところに「記者会見での知事発言の真意は何か」「知事の考えをもっと具体的に知りたい」「近く知事説明に入るが、事前に知事の感触を伺いたい」といって、多くの部局の担当者が訪れるようになりました。そこで私は知事の考えを解説する役目も果たすようになったのですが、あるとき某部長が私を「知事語通訳」と呼んだので、私は「市民語通訳です

よ」と答えたことがありました。

こうした経緯もあって、知事就任後一年が過ぎたあたりから、とくに七八年に長洲さんが「地方の時代」を提唱された以後、私に対する庁内外からの講演依頼が多くなってきました。知事の考えを詳しく知りたいと言う趣旨で、庁内の各種研修会、出先機関の連絡会議、職員の非公式勉強会、市長会、町村会などで発言の機会を与えられました。大学はじめ外部からの講演依頼も多くなりました。長洲さんの考えを知ってもらう絶好の機会でしたので、私も懸命に努力しました。

### ●難しいが大切な直言機能

補佐官の仕事で最も重要だが最も難しく、デリケートなのは知事への直言機能です。知事は予算編成権と人事権という大きな権限と責任を有する権力者であり、巨大な官僚機構を手足のごとく使えるし、秘書室が身の回りを細かく世話するので、気を緩めるとたちまち「殿様」になってしまう環境に身を置いています。権力者は本質的に孤独な存在なので、孤独を癒すため甘言する人を近づけ、直言する人を避けるようになりやすい。権力者の周りには甘言する人はいくらでもいるし、集まってきますが、直言する人、諫言（かんげん）できる人は極めて少ないのです。

また、知事は常に一挙手一投足が世間の注目の的になるので、絶えず緊張をしいられる一方、不用意な発言や行動が命とりになることもあります。そのうえ超多忙な日々の連続でストレスが蓄積されるので、適度に発散する機会がないと判断力に影響が出るおそれもあります。したがって知事が「殿様」になる危険を避けるとともに、最もよい環境の中で政策判断ができるようにすることにも補佐官は気を配らなければなりません。

例えば、知事就任後最初の当初予算の編成（一二月―一月の厳寒期）は、未曾有の財政危機のなかだったため終始難航し、編成作業が午前九時から翌朝二時、三時までかかることが多かった。しかもエアコンは夕方まで切れ、夜は石油ストーブを焚きましたが、そのガスと出席者の煙草の煙（知事はヘビースモーカーだった）で部屋の隅が霞んで見えるほど劣悪な環境で作業が続きました。そこで私は「知事が疲労困ぱいし、しかも酸欠状態のなかで、予算編成という最も重要な意思決定をしなければならぬのでは、県民の負託に応えられない」と考え、秘書室と財政課に改善を申し入れ、作業は遅くとも一〇時までとする、煙草は休憩中に限る、ストーブを増やす、三〇分おきに窓を開けて換気する、などが決まったこともありました。

### ●「知事の前では批判できない」

県庁内外を通じて、長洲さんに批判や意見を持っている人は結構いました。とくに人事がからむ批判には個人の感情も入って厳しいものが多かったのですが、面と向かっていう人はほとんどいませんでした。ずけずけものをいったのは、長洲さんの恩師でもある某大学名誉教授ぐらいでしたが、これも政策問題というより人事に絡むものが多く、あまり建設的なものはなかったように思います。人事に絡む批判には、知事の政策執行にダメージを与えかねないミス人事を指摘する重要なものもありましたが、多くの場合、個人的な不満や怨念によるもので、知事に面と向かっていえるような



ものでなかったことも事実です。

あるとき、部長級の人事に絡んで、「これだけは知事に文句を言っておきたい」と意気込んでやってきた議員がいましたので、たまたま在室中の知事室に案内すると、急に調子が変わり、お愛想をいってお仕舞いになってしまった。会見が終わった後、知事が怪訝（けげん）そうにするので背景説明をして納得してもらいましたが、こういう例が多かったのです。野党の議員や国会議員からも「知事によく伝えておけよ」と様々な苦言を言われ、もっぱら私が聞き役になり、必要に応じて知事に伝えていました。

県会、国会の保守系議員からの批判で一番多かったのは、自分の選挙区や支持基盤に関する予算や補助金についてのものでしたが、「知事はカッコよすぎる。もっと泥をかぶれ」「社会党や組合に甘すぎる」「環境ばかりいっていたら経済がだめになる」「ゴルフ場開発を認めろ」「ソフトばかりで、ハードに弱い」といったものでした。革新系からは「自民党に妥協しすぎる」「日米安保反対を明確にせよ」「基地問題にもっと強く取り組み」「中小企業に冷たい」「もっと福祉に力を入れよ」といった、知事の政治姿勢に関するものが多かったように思います。

### ●酒場の意見にも耳傾ける

私も意識的に知事に対する庁内外の風評に耳を傾け、批判や提言を積極的に求め、これを私なりに咀嚼（そしゃく）して知事に進言、直言しました。私が副知事になってやむなく公用車を使うようになるまで、できるだけバス、電車、タクシーで移動したのも、県政が市民の話題になっている場面にとときどき出会わせたからです。東横線の電車の中で「県民討論会もいいけど、かなりヤラセがあるんじゃないか」という会話を聞いたこともあるし、タクシーの運転士から「県庁の給料は高すぎる。人数も多過ぎる」「長洲知事は八方美人だ。もっと革新らしく振舞え」などと批判されたこともあります。

また、ある日の夕方、街角の立ち飲み屋で、職人風の男たちの一人が「長洲は学者知事だから甘いよ。あんな知事じゃだめだ」と言っているのを小耳にはさみ、もっと話を聞こうと飲み屋に立ち寄ったことがあります。「財政危機で大変なのに、高校建設にばかりカネをかけ過ぎている」という批判でした。確かに当時、生徒急増による「高校百校建設計画」によって毎年一〇校（一校三〇―四〇億円）という急ピッチで高校建設を進めていたため、教育予算が膨れ上がり、他の分野を圧迫するなど、高校建設問題は県政の最大の論点の一つだったのです。

### ●直言のT P O

しかし、いつも直言ばかりしていると反発され、遠ざけられる恐れもありますので、直言のT P O（とき、ところ、場合）についてはかなり神経を使いました。私は直言のT P Oについて、次のような原則を立てていました。

- ・直言は進言全体の一割程度にする。賞賛も同程度とする。

- ・とりわけきつい直言は、第三者の発言を引用する形をとる。
- ・大きな仕事の前（例えば本会議直前など）には直言しない。
- ・仕事や体調の好調なときに直言する。
- ・晴れた日の午後、リラックスした時間を利用する。

次に紹介するのは、たまたま残っていた知事就任一年半ごろの直言メモです。

### 【ある日の直言メモ】（1976年10月15日）

#### 政治姿勢等について

この一年半、素人の新任知事としてはみごとな舵取りだったと思う。この評価は、議会、庁内、市町村長をふくめ、また保守・革新を通じてほぼ定着してきている。

しかし、問題はこれからだ。自動車でいえば仮免許期間が終わって一人前のドライバーになったばかりで、一番事故を起こしやすいときだ。慣れや緩みを最も警戒すべき時期だ。今度の議会答弁には「得意さ」がでて上滑りしたところがあり、これまでと比べてやや誠実さが薄れ、迫力も落ちていたと思う。

概して知事は人物評価が甘いと言われている。これは知事の魅力であるが、欠点でもある。とくにエリートないし頭のいい人への評価が甘い。しかし、仕事の大部分は頭三分、人間七分で動いているのだから、人間としての評価の方をより大切にしたいとの声がある。

知事に文句があっても直接いえる人はいない。そこで、庁内外に直言してくれる人たちを組織する必要がある。近く学者たちを招いて知事の勉強会を開くが、「知事さん」と呼ばず「長洲さん」と呼んで、耳に痛いことも遠慮なく発言して欲しいと頼んであるので、ご了承願いたい。（以下、人事問題や議会対策の発言は省略）

## 2. 知事補佐官の条件

### ●「馬の骨」と民主主義

県庁に通うようになってからも、しばらくの間、私はしばしば駅のホームを間違えて、もとの勤め先のある東京方面に行こうとしました。県庁の廊下を急ぎ足で移動しているときも、ふと「私はいま何故こんなところにいるのか」と、白昼夢を見ているような感覚に襲われることがありました。予期しない役所勤めに心理的拒否反応があったのかも知れません。

当初、議会や庁内の一部に私を「馬の骨」と呼ぶ人たちがいました。確かにきびしい選挙で選ばれてきた議員や、倍率の高い公務員試験で厳選された職員たちから見れば、ある日、突然、知事が連れてきた私のことなど「どこの馬の骨か」と感じたとしても無理はありません。このことを、当時、尊敬していた佐藤昇さん（評論家、故人）に話したら、「『馬の骨』がある日突然、知事補佐官になれるのが民主主義のすばらしさだ」と言ってくれたことを覚えています。

### ●飛鳥田さんの氣遣い

この「馬の骨」に箔（はく）をつけてくれたのが、当時の横浜市長飛鳥田一雄さんでした。私は秘書課の大部屋で働いていたのですが、そこへ飛鳥田市長から電話がかかったのは入庁後2、3日のことでした。電話を受けた職員がびっくりして「久保さん、飛鳥田市長から電話です」と大声で私を呼びました。慌てて受話器をとると「ああ、クボちゃんかい。長洲さん、元気でやってるかね。どう、昼休みにでもお茶飲みにこないかね」とのことでした。新しい生活に慣れないで緊張していた私は、いまを時めく飛鳥田市長から思いがけない電話をもらい、すっかり感激し、心が温まったことを覚えています。長洲さんに話すと「僕もいきたくらいだけど、久保君いっておいでよ」と言ってくれましたので、一二時になるのを待って市長室に走って行きました。それからもしばらくの間、飛鳥田さんからの電話が続きました。そして私はいつの間にか「横浜市長と電話で話せる人」という箔がついていたのです。長洲知事の生みの親である飛鳥田さんの気配りに感じ入ったしだいです。

### ●難産だった副知事の議会承認

ところで、私は入庁後一三年目、長洲県政四期目の始め（八七年六月）に、議会の承認を得て副知事に就任しましたが、私の副知事選任は根回しの段階で二度流産し、三度目に自民・共産の反対を押さえて社会、公明、民社、県政会（保守系無所属）の賛成多数（七〇対四〇）でようやく可決するという難産でした。副知事就任までの一二年間は県参事、県理事などのスタッフ職として知事補佐官の仕事の続けましたが、副知事としてラインの責任者になってからは、かつて私が外部からスカウトした、私より一二歳若い「補佐官の補佐官」に「知事特別補佐官」のポストを譲りました。副知事には知事代理の順位があって、私は第三副知事で、企画、県民、環境、渉外の四部を所管しました。所管外の部の問題に関わる時は担当副知事と協議しなければなりません。補佐官のときよりかなり窮屈になり、仕事がやりにくくなりました。しかし、知事から副知事としての所管を超えて相談される主要な政治、政策課題については、引き続き特別補佐官の機能を果たしていました。

つまり、五期目に入った長洲さんと別れて県庁を去るまで、四期一六年にわたって一貫して補佐官を務めたこととなりますが、私の知る限りこれは異例の長さです。しかも補佐官が副知事になったケースも極めて稀です。ではなぜ実質上一六年間も特別補佐官が務まったのか。それを次に考えてみたいと思います。

### ●補佐官の第一の条件は思想・信条の一致

第一は、当然のことながら長洲さんと私は思想・信条や価値観が基本的に一致していたということです。私たちは一〇歳の年齢差がありましたが、ともに軍国主義の最盛期に天皇のために命を捧げることを至上の価値と心得る軍国少年として育ち、戦争と敗戦の過酷な体験を重ね、戦後の「敗戦革命」のなかで思想的な混迷と葛藤を通じてしだいに左翼思想にひかれ、マルキストになり、共

産党に入党しますが、やがてその理論と体質への失望から離党するという体験も共有していました。こういう経歴があったせいか、共産党は私の県庁入りに強く反対し、久保を入庁させるなら野党に回る旨長洲さんに申し入れましたが、長洲さんはこれを断り、私を補佐官にしました。

「六〇年安保」前後にはともに無党派革新の立場でしたが、当時、革新陣営（社会党、共産党、総評など）を二分して展開されていた構造改革論争（五〇年代半ば、ソ連型社会主義と決別し、西欧型社会主義を目指したイタリア共産党が提唱した政治路線をめぐる論争。社会党では江田書記長が提唱したが党内闘争に敗れて失脚した）では、長洲さんが構造改革派のリーダーの一人であり、私も驥尾（きび）に付してその列に加わっていました。私の場合、具体的には社会党構造改革派＝江田派（社会党右派）にコミットすることで、日本にヨーロッパ型社会民主主義政党が形成されることを強く期待していたのですが、江田さんの社会党追放とともに、この夢は幻に終わりました。

私は長洲さんの思想や理論については多くの著書や論文でよく知っていましたが、長洲さんも私の数少ない論文に目を通すとともに、共通の友人であった安東仁兵衛さん（第一期全学連幹部、東大法科在学中、学生運動で戦後初の退学処分。後に『現代の理論』主宰）からも私のことを詳しく聞いていたようです。安東さんは私を長洲さんに推薦する前、丸山真男先生に引き合わせ、私への人物評価を求めることまでしました。いずれにせよ、思想・信条面での相互信頼はかなり強固なものだったと思います。

## ● 10歳の年齢差の意味

第二に、長洲さんの生まれは大正八（一九一九）年、私は昭和四（一九二九）年ですが、この一〇年の年齢差も巧まずして価値ある意味を持っていたと思います。長洲さんはすでに新聞、テレビ、雑誌などで高名な経済学者であり、他方、私は長洲教授を尊敬する無名の一研究者に過ぎなかったのですが、こうした立場の違いに加えて、年齢差にも意味がありました。敗戦を二七歳の海軍主計中尉として迎えた長洲さんと、旧制中学四年で迎えた私との時代認識、世代感覚には明らかな違いがありましたが、多くの社会問題への関心など共通のものもありました。県民も職員も多様な世代で構成されていますので、庁内外への発信の際、この世代感覚の幅を生かすことが重要だった気がします。

例えば長洲さんが県政運営の基本理念とした「神奈川に自治と連帯の社会をつくる」という考えは、戦前、戦後の時代認識とそれぞれのキーワードは何かを話し合っていたときに生まれました。「戦前は『義務と忍耐』の社会だったが、戦後は『権利と要求』の社会に変わった。これは大きな進歩だが、これから目指すべきは『自治と連帯』の社会ではないか」ということになったのですが、こうした時代認識やキーワード探しは、それぞれの時代を一〇年差で生き抜いてきたものの世代感覚と切り離せないものです。一〇年の年齢差による社会的体験や世代感覚の差が、スピーチ原稿の作成始め、いろいろな面で有意義だったことを記憶しています。二人の年齢差がこれ以上大きくても小さくても、微妙なズレが生じたかも知れません。因みに、「補佐官の補佐官」には私より一二歳若い人を選びました。

## ●ファミリーにならない

第三は、長洲さんとファミリー関係をつくらなかったことです。私は仕事上長洲さんに仕えているのであって、いかに強い信頼関係があっても長洲ファミリーの一員になることはしないという原則を守りました。長洲さんの家族とはもちろん、長洲さんとも二人だけで食事したり、酒を飲んだりしたことは一度もありません。特定の取り巻きグループをつくることも極力避けました。そのためにもゴルフはやって欲しくなかったのです。しかし、長洲さんの健康維持のため秘書室のアレンジで、テニスやボウリングなどいろいろなスポーツを試してみましたが、いずれも長続きせず、私が強く反対していたゴルフでようやく長続きするスポーツにたどりついたのです。私自身はゴルフをやらず、従ってゴルフには一切付き合いませんでした。もし、ゴルフの付き合いも含めて、ファミリーに入っていたら、何かにつけて公私が不分明になり、私情が移り、補佐官としての機能は半分程度、あるいはそれ以下に落ちていたかもしれません。

当時はゴルフ全盛時代で、庁内社交も議会との付き合いもゴルフ抜きでは務まらない状態でしたが、私は自然保護の観点からゴルフ場建設規制を強く主張していたこともあり、議会や庁内からの執拗な勧誘を断り続けました。四期目後半から知事と私の間に生じた微妙な心理的隙間は、私がゴルフ仲間に入らなかったことに起因していたのかも知れません。

## ●貴重だった私の地方自治体験

第四は、ささやかながら、私に地方自治の基礎体験があったことです。私は昭和三九（一九六四）年二月から一期四年間、やむを得ざる事情で茨城県取手町の町会議員を務めました。私の友人で全学連初代書記長を務めた高橋英典さん（東大経友会、後に朝日航洋社長、故人）が郷里に戻って町会議員をしていますが、町議を辞職して町長選挙に出ることになりました。結局、離婚問題がたたって惜敗しましたが、直後の町議選挙でなんとか自分の議席を守りたいとのことで、私に白羽の矢を立ててきたのです。私は地元で教員をしていた妻の便宜のため、三年まえ東京から取手に移り住んだだけで、その気は全くないと固辞しましたが、二カ月に及ぶ粘りづよい説得に屈し、公示の六日まえ「犠牲候補」になる覚悟を固め立候補しましたが、高橋票のお陰で当選（三十人中第八位）してしまったのです。

地方自治は「民主主義の学校」といわれますが、偶然の機会から基礎自治体の議員を四年間体験したことは、私個人にとって貴重な社会体験だったと同時に、後に知事補佐官としての役目を果たす上でも貴重な資産になりました。議員と町民の関係、議会と当局の関係、役場と町民の関係、議会の運営や議員同士の関係、選挙運動の仕方、演説のやり方など、地方自治と地方政治の実態に触れることができましたが、この得難い体験（例えばその一つ・議会に質問通告を出すと議会事務局長が暮夜密かにやってきて「この質問は止めて下さい」とか「質問原稿を書きましょうか」とか言ってきたこと、役場の職員が「センセイたちは地元に戻ると頭下げてばかりいるんだから、役場へきたとき威張るのも無理ないよ。我慢するしかないんだよ」と言っていたことなど）と地方自治法

その他の勉強の成果が、神奈川県庁に入ったとき大いに役立ちました。県庁でスタッフから地方自治法や地方財政法、さらには議員とのつき合い方までレクチャーを受けましたが、私にとっては概ね既知のものであったことも、心のゆとりを生んでいました。

### ●野心を持たず、トップを狙わず

第五は、個人的な野心を一切持たなかったことです。庁内外で多くの人が「長洲は久保を後継者として育成しているのではないかと期待したり、反発したりしていましたが、私には全くその気はなかったのです。信じてもらえないかもしれませんが、副知事でさえなりたいたいと思ってなったわけではありません。私の「野心」を敢えて言えば、二期または三期を終えた時点で長洲さんを中央政界に担ぎ出し、国政のリーダーにすることでした。その能力は十分あったと思います。事実、滋賀県の武村知事（後の細川内閣官房長官）や全電通労組の山岸委員長（後の連合会長）などから何度か働きかけがあり、私も長洲さんに決断を促したことがありましたが、一期、二期ごろまで見られた国政への熱い情熱が三期目にはかなり冷めてしまったので、やむなく断念した経緯があるのです（長洲さんが国政への情熱を失ったことを知って、私は転進を図り、信州大学の教官公募に応じ、合格したのですが、強く慰留され思いとどまったことがあります）。

知事の後継者として私の名前がチラホラ挙がり始めた頃、私は問われるまでもなく何度も自分の心境を長洲さんに話しました。一つは、「修身齋家治国平天下」といわれるが、私は修身も齋家もうまくできていない身で、地方政権とはいえ治国平天下を窺うのは大それたことで全く念頭がないこと、また、後継者については二期で終わるなら指名も許されようが、三期以上の長期政権を目指すなら後継者指名はやるべきでない、というのが私の考えであることを何度も話しました。

### ●難しいトップとの関係

さらに言えば、古今東西の歴史を通じて、権力者は最も近い後継者候補を潰してきた例が多いことからいっても、長洲さんと私がいかに強い信頼関係で結ばれていたとしても、私が絶えず後釜を狙っている人間と思われたら長洲さんもいい気持ちはせず、あるいは私を遠ざけたかもしれません。各界のリーダーとの会合の席でしばしば私を念頭においた後継者問題が話題になりましたが、そんなとき、いつも冷静な長洲さんが珍しく不快げな表情になることを、私は何度も見てきました。

とくに私が気を遣ったのは外国籍県民とりわけ在日韓国・朝鮮人、中国人たちの動向でした。長洲さんの方針を忠実に実践したまでなのですが、人権問題や歴史認識を踏まえた韓国、中国との交流や友好提携のため努力してきたことが彼らから高く評価され、それがいつの間にか「長洲の後は久保」という声になり、それが韓国京畿道政府や中国遼寧省政府にも届き、神奈川からの各種代表団が訪問した際、懇親の席などでこのことが話題になったりしたようです。代表団が帰国報告をかねてこのことを長洲さんに紹介すると、急に不愛想になるという話も聞いていました。

### ●権力者の陥りやすい二つの病

私は権力者には二つの病がつきまとうものと思っています。一つは「ナンバーワン・シンドローム」とでも呼ぶべきもので、要するに「殿様病」です。殿様化したトップほど御しやすいものはないので、トップを殿様化する強力な力学があらゆる組織で働いていますが、とくにヒエラルキーがはっきりしている官僚組織でこの傾向が顕著です。従ってトップがこれに抗するには相当の意志力が必要になります。

もうひとつは「ナンバーワン・ツー・プロブレム」とでも呼ぶべきもので、ナンバーワンは常にナンバーツーを意識し、ナンバーツーの力がある程度以上に強くなると、これを潰す例が多い、ということです。私の知る限り、長洲さんは「殿様度」の極めて低い知事でしたが、私の退任後の五期目にはレームダック化とともに、万事役人任せの「殿様化」が目立ったと言われています。また、次期候補者選びからも身を引き、ワン・ツー・プロブレムももはや存在しなくなっていたようです。ともかく、神奈川という大きな県で、四五歳から六一歳までの働き盛りの一六年間を、知事特別補佐官として思い切り仕事をさせてもらったことに、私は大きな誇りと満足を感じており、得がたい機会を与えてくれた長洲さんに心から終生忘れ得ない感謝の念を抱いています。

### 3. 知事補佐官の心得

#### ●リスク大きいがやりがいある仕事

最後に、知事補佐官たるものの心得について、思いつくままいくつか挙げてみたいと思います。まず、補佐官の仕事はリスクは大きい、やりがいのある仕事だということです。これから地方分権がさらに進み、自治体の裁量権が大きくなり、地域間競争がより激しくなっていくこと、自治体が地方政府として自立していくことを考えると、首長のリーダーシップと政策能力がいままで以上にきびしく問われる時代になります。とりわけ都道府県、政令市、大都市などでその傾向が強くなるでしょう。そうすると首長一人の能力にはどうしても限界がありますので、官僚組織による補助機能のみならず政治・政策面での補佐機能へのニーズが高まり、日本でも遅ればせながら補佐官活躍の時代がくるのではないのでしょうか。

そうなった場合、日本にはこれまで伝統がなかっただけに、人材不足が大きな問題かもしれません。理想的には個人的発掘でなく、組織的供給が望ましいと思います。つまり、首長選挙に勝とうとする政党や政策グループは、首長候補を決めるとき、できれば補佐官候補も決めるか見当をつけておき、首長候補との濃密な信頼関係を創っておく配慮が必要でしょう。トップを補佐して地方政治や行政の生きた現場に身をおくことに生きがいを感じる人、将来、政治の世界に志す人、学問の世界と実務の世界を往還して研鑽を積みたい人などにとって、きびしいけれどチャレンジングな仕事ではないのでしょうか。

#### ●出処進退を共にする

第二に、補佐官はその身分が一般職公務員であれ、条例による特別職公務員であれ、首長による

Political Appointee (政治的人事) であることに変わりはなく、首長との信頼関係こそが補佐官の唯一の存在理由であり、生命です。従って補佐官は常に首長と一心同体であり、進退も共にするのが原則ですが、トップとの相互信頼が崩れたらその時点で解任されるか、自ら退くべき存在でもあるのです。また、常にトップの分身として政治的ターゲットになりやすく、これに耐える覚悟をもたなければなりません。このターゲットの意味は政治的攻撃目標という面だけでなく、政治的誘惑の目標という面もありますので、自らをきびしく律し、さまざまな「誘惑」と「癒着」の危険を排除しなければなりません。

### ●相互信頼こそ生命

私にも知事と意見が合わなくなったり、特命事項をうまく果たせなかつたりして辞表を出したいと思ったことが何度かありました。実際に辞表を提出しましたが、慰留されて果たせなかったことが二回ありました。

一回目は、長洲さんを担ぎ出して国政のリーダーにしたいという私の夢——これはかつての社会党書記長・江田三郎さんや後の武村滋賀県知事、連合会長・山岸章さんらの願いでもありました——が破れたときです。二期目までの国政への熱い情熱が三期目で急速に衰え、国政へ飛躍する可能性がゼロになったとき、私も年齢が五〇台半ばになったので、自分の将来も見極めて転職を考えました。たまたま八四年、信州大学で教官公募中であることを知り、応募したところ正教授への採用が内定しましたので、長洲さんに辞表を提出しましたが強く慰留され、思いとどまりました。

二回目は、八二年八月、逗子市の池子弾薬庫跡地に米軍家族住宅を建設する計画が防衛施設庁から示され、逗子市民による激しい反対運動が起こったとき、調停に乗り出した長洲知事からの特命で調停案づくりに携わりましたが、何十回かの交渉の末、防衛施設庁長官と逗子市長との合意を取り付けた調停案をつくったのですが、土壇場で逗子市長の返上に遭い、調停が不調に終わった時（八七年八月）、直ちに辞表を出しましたが果たせませんでした。

### ●裏方の仕事に徹し、自己の力を錯覚しない

第三に、補佐官の仕事は基本的にトップのための下働きであり、裏方の仕事です。補佐官が表舞台にでたら補佐官ではなくなってしまう。だから「カゲの人」といわれることもあります。補佐官の懸命な努力が功を奏してある業績をあげたとしても、当然のことながらその業績はすべて首長とラインに帰属します。したがって、「オレが、オレが」の功名心の強い人、有名になりたい人、表舞台に立ちたい人は補佐官に向きません。もちろん、補佐官として立派な業績を挙げた人が世間から評価され、新しいポストに迎えられることはあります。

第四に、自分の力を錯覚しないことです。韓国の友人によれば、韓国の政界では「トップの部屋のノブに触れた回数で権力の序列が測れる」と言われているようですが、確かに組織内権力序列は首長との距離の近さに比例します。従って、トップと直結する補佐官の組織内権力序列が高くなることは当然ですが、これはあくまでトップあつての権力であり、自らの実力と錯覚してしまうと大き



な過ちを犯すことになります。文字通り「虎の威を借る狐」になって、ラインから嫌われ、浮き上がり、いい仕事ができなくなり、結局はトップのダメージになってしまいます。したがって、補佐官が力を発揮するにはトップとの距離の近さだけではダメで、自らの努力・精進によって庁内外から信頼され、一目置かれるだけの実力を養っていかなければなりません。

### ●やりがいこそ最大の報酬

最後に、補佐官は仕事のやりがいや誇りを最大の「報酬」と考えるべきで、昇進などの処遇や経済的報酬について高望みし、妬みややっかみを招くようなことがあってはならないということです。むしろ周囲から同情をかう位のつつましい処遇に甘んじるべきでしょう。先ごろ、財政再建に取り組んでいるはずのカリフォルニア州知事シュワルツェネッガーさんが自分のスタッフ六一人に高給を払ったことが非難されていました（朝日新聞〇四年七月五日付）。とくに注意すべきは、高い権力序列を利用して私利を図ってはならないことです。多くの県民や団体、企業から直接に、または友人・知人、親類・縁者から、またそれらを通して入学、就職、融資、許認可などへの斡旋依頼が数多く寄せられるはずですが、これへの対応を誤ると大きな落とし穴に落ちます。原則は、たとい薄情、冷酷だと思われても、できること、できないことをハッキリさせること、絶対に仕事上の人脈やコネを使って私利を図らないことだと思います。

私の県庁入りに際して、長洲知事の支援団体には「部長級のポストをとるべし」「車と個室を確保すべし」といった声があがりましたが、私は処遇に関しては「郷に入れば郷に従う」のが基本と考え、これらの意見に反対し、課長級の臨時的任用職員として入庁、大部屋で机を並べて仕事をし、規定の試用期間を経て採用となりました。また、部長級になって公用車を使えるようになったときもこれを断り、バス・電車を通し、「大きな顔をしている」と思われぬよう細心の注意を払いました。ただ、この一六年間ほとんど家庭を顧みる暇（いとま）がなく、家事すべてを妻任せにしたこと、新聞記者の「夜討ち朝駆け」などで家族に大きな負担をかけてきたことなど、申し訳なく思っているところです。これからの時代の補佐官は、私のような「滅私奉公」型でなく、仕事の充実を通して私生活も充実していけるような新しい境地とスタイルを創りだしていく必要があるのではないのでしょうか。