

長洲神奈川県知事にみる知事像

- 1、長洲さんの生い立ち—大変な苦労人・そのすべてが人間形成の肥やしになった
「人間形成に大事な時期に何をしたか」—『大統領の性格』
辛酸なめた少年期
海軍主計中尉で軍隊体験
敗戦—日本再建のため教育か政治か迷う、そして教師へ
人気教授—仲人50組
幅広い活躍、テレビから社会活動まで
好きな言葉—「苦中の苦を喫せざれば、上中の上人たりえず」
- 2、候補者としての長洲さん—教育から政治への転進
一目をつけたのは江田三郎、担いだのは飛鳥田市長—
「三つのWhy」を提起
日本の縮図としての神奈川県
- 3、知事としての長洲さん—分権型社会を担う「地方政府」をめざす
 - (1) 理念と哲学のある県政
「地方の時代」の提唱—分権改革へのさきがけ
民際外交—外交への市民参加
脱工業社会の政治—生活者政治を推進
「頭脳センター構想」とサイエンスパーク—産業政策の革新
 - (2) 政策主導型の県政
 - (3) 参加型県政の模索
県政の民主化、公開化、効率化
「官庁革命」としての情報公開
- 4、政治家としての長洲さん
丸山眞男先生の言葉—政治家の三要件
長洲さんと政治家の三要件
歴史認識、時代認識を重視した長洲さん
「発想はラジカルに、行動はグラデュアルに」長洲さんのアプローチ
「国と地方は対等だ、そのために政策能力を」—補佐官とブレーン
長洲県政の「バランスシート」は
人事システム改革の困難性
長洲さんが国政に出ていたら

こんばんは。久保です。お手元のレジメに沿って話をしていきますが、時々エピソードを交えながら進めたいと思います。

まず、私と長洲さんの関係について触れておきます。私は学校出てから20年以上、中国問題や労働問題などの民間の研究所で研究者として働いていたのですが、1975年の4月に、神奈川県知事に初めて当選された長洲さんの強い要請によって、それまで夢にも思わなかった神奈川県庁に入ることになりました。45歳の転身でした。それから91年の6月、県を退職するまで16年間、長洲知

事直属の政策スタッフ、アメリカ流に言うところの Special Assistant to the Governor 知事特別補佐官という立場で仕事をいたしました。

県を退職してからも、長洲さんの要請により、日本で最初のサイエンス・パークである「かながわサイエンス・パーク」（略称 KSP）の運営会社で、第三セクターの株式会社ケイエスピーの社長になり、日本に前例のなかったサイエンス・パークの運営に従事しました。その頃、サイエンス・パークはアメリカ、ヨーロッパにしかなかった。ここで8年間、サイエンス・パークの立ち上げに悪戦苦闘したわけです。従って神奈川県庁で16年（長洲県政は5期20年続いたが、私は4期まで）、そして、長洲県政の最も重要な戦略プロジェクトである KSP の社長を8年、合わせて24年間、四分の一世紀近い年月を長洲さんと一緒に仕事をしたこととなります。

ただし、これは私のプリンシプルだったのですが、長洲さんと個人的に特別に親しい関係は作りませんでした。意識的に避けたわけです。長洲さんと非常に近い位置で仕事をしたのですが、二人で酒を飲んだり、食事をしたり、ゴルフをしたり、旅行をしたりということは一切しなかった。長洲ファミリーにならないということを厳しく守ってきました。荘子（中国）でしたか、「君子の交わりは淡きこと水の如し」という言葉がありますが、余りベタベタした関係になると仕事上差支えがあると考えたので、個人的には一定の距離を置きながら、16年間ないし24年間仕えたということです。

従って、人間長洲を語るということになると私は余り適任ではないと思っています。その意味で今日はあくまでも仕事を通して見た長洲さん、そしてそれを通して見た知事像、あるいは首長像について、少しお話ししてみたいと思います。

1、長洲さんの生い立ち—大変な苦労人・そのすべてが人間形成の肥やしになった

まず最初に、長洲さんの生い立ちから知事候補になるまでのことを簡単に振り返ってみたいと思います。長洲さんの人間形成にとって、また知事としての高い資質を形成する上で、この時期が特別に重要な意義を持っていたのではないかと思うからです。

「人間形成に大事な時期に何をしたらか」—『大統領の性格』

アメリカの政治学者ジェイムス・バーバー James David Barber さんが書いた『大統領の性格』(The Presidential Character: Predicting Performance in the White House.) という本があります。アメリカでは有名な本のような感じです。その中で大統領を選ぶ際の選考基準といったものを提示しているのですが、それによると、一般に言われているように大統領になる直前のポストでの業績をあれこれ論じるよりも—それを論じてあまり意味がない—その人物が20歳前後に、つまり大人になるころに出会った社会的事件に対してどう反応し、どう対応したか、これを詳しく観察することのほうがはるかに大切だと書いています。さらに、どういう家族関係の中で育ったのかを知ることがも重要である、と言っています。そこでバーバーさんは歴代アメリカ大統領の実例を分析して、次の四つのタイプを抽出しています。これは一見極めて単純に見えますが、アメリカの歴史の専門家によると、歴代大統領を分析する上で意外と有効である、と言われている。その四つのタイプの第一は、アクティブ・ポジティブ（行動的かつ楽観的）

二番目がアクティブ・ネガティブ（行動的かつ拒否的）

三番目がパッシブ・ポジティブ（消極的かつ楽観的）

四番目がパッシブ・ネガティブ（消極的かつ拒否的）

こういう風に四つのタイプを抽出している。バーバーさんはこの中で最も困ったタイプは、二番目のアクティブ・ネガティブ。行動的であるけれども、他人の意見に耳を貸さない頑固なタイプだということです。歴代大統領で言うとウイルソンーアメリカが一生懸命創設に努力した国際連盟が、最終的にイギリス、フランスが主導権をとられたというので不参加を決定したウイルソンです。それから 1929 年の世界大恐慌のときに、これを普通の循環的な波長ととらえ、無為無策だったフーバー大統領。それからベトナム戦争を仕掛けて失敗したジョンソン大統領。これが大体タイプ二である、というふうに分析されているわけです。ブッシュとか小泉さんはこのタイプ二に当てはまるのかな、という気がいたします。

辛酸なめた少年期

長洲さんに戻りますと、長洲さんは 1919 年（大正 8 年）東京の神田に生まれました。お父さんは北茨城の方で漁業関係、網元の仕事をしていたようですが、事業に失敗して故郷を捨てて東京に出てきます。生活は非常に苦しかったようで、長洲さんは四人兄弟、お姉さんが一人おりまして、男兄弟の真ん中に生まれました。家計を助けるために早くから働かなければならないということで、今で言う商業高校の安田商業に入りました。ところが 2 年生のときにお父さんが亡くなり、稼ぎ手なくなったのでついに一家離散する、という非常に辛い境遇になるわけです。長洲さんは姉さんの嫁ぎ先に引き取られてそこから学校に通うことになりました。「義兄（お姉さんの夫）から受けた恩は一生忘れられない」と私にも言うことがあります。この頃は日本文学全集とか世界文学全集を片っ端から読んで文学青年になっていたようです。非常に優秀な生徒でしたので、卒業と同時に日本銀行に採用されます。今で言うノンキャリアで、色々な雑用をやる給仕のような仕事をしていたようです。

しかし、長洲さんはここで運命的な上司に出会うわけですね。色々相談に乗ってもらったり、読書の指導を受けたり、時事問題の解説を聞いたりして次第に向学心に目覚め、思想や学問に眼を開かれていきます。やがてこの上司に勧められて、「もっと勉強したらどうか」ということで、大学進学を決意して銀行を辞め、「一週間 7 日のアルバイト」（長洲さん）をしながら横浜高商、今の横浜国大経済学部に通って経済学の勉強を始めます。一日 200 ページの読書を自らに課したと言っていました。猛烈な勉強を始めたわけですね。ここでも優秀な学生でしたので、教授たちに薦められて東京商科大学、今の一橋大学に進学することになったわけです。

このころ読んだ河上肇博士の本に強い感化を受けたようです。河上博士は京都大学の先生で人道主義の立場から日本の貧困問題を初めて本格的に分析した『貧乏物語』を書いてたいへん有名になった先生です。後にマルクス経済学者として名を成していったのですが、共産党に関係したということで逮捕投獄され、戦争が終ってから獄中から出てくる、そういう経歴を持った先生です。この河上肇さんの『貧乏物語』によって長洲さんは社会問題に眼を大きく開かれ、左翼思想に目覚め、マルクス主義に目覚めて行くことになります。

海軍主計中尉で軍隊体験

長洲さんの学生時代は日中戦争から太平洋戦争へと、戦争につぐ戦争の時代でした。長洲さんも東京商大を繰り上げ卒業して、海軍に入ります。主計見習士官として訓練を受けた後、舞鶴の海軍基地に配属されます。ただ長洲さんは主計の将校でしたから、戦闘に参加したわけではなくて、軍需物質の調達、輸送の仕事をしていました。長洲さんの同期に海軍主計中尉だった中曾根康弘（後に総理大臣）さんがいたそうです。民間ではますます生活物資が不足していくなか、軍隊にはかなり豊富に物資が集められていたこと、特に高級将校たちはかなり贅沢をしていたことに強い矛盾を感じた、ということを書いていました。

先日（9月13日）、朝日新聞の夕刊を見ましたら、金子兜太さん、現代俳句の第一人者ですが、この人の話が載っていました。金子さんは今年86歳だそうで、長洲さんと同い歳ですね。昭和18（1943）年に東京帝国大学経済学部を繰り上げ卒業して日銀にキャリアとして入るわけですが、直ぐに海軍主計中尉として南太平洋のトラック島に派遣されます。長洲さんは舞鶴だったから助かったのですが、金子さんは激戦地に派遣されたのです。当時のトラック島は米軍に制空権をとられて補給路がなかった。乏しい食料は軍人に優先して供給しなければならないので、当時トラック島に徴用工として集められていた労働者にはほとんど食べ物が行かなかったのです。それで次々に餓死していった。それを金子さんは見ていたのです。

彼は戦争が終わってから捕虜になって苦勞して復員してくるわけですが、復員して真っ先に何をやったかという、日銀に労働組合をつくって自ら事務局長になった。ところが彼は東大出のキャリアですから、先輩の東大卒のキャリアから「とんでもない、直ぐにやめろ」と言われた。「お前の出世に響くぞ」「東大出の恥だ」ということで随分圧力をかけられたようです。しかし、金子さんは断じて組合活動をやめなかった。そのとき金子さんはどういうことを考えていたかという、新聞にこう書いてある。「非業の死者に報いるために、内なる出世主義を私は拒絶する。それが自分ひとりで出来る戦争責任の取り方だ」。こう考えて出世を拒否したのです。

彼は共産党員ではなかったのですが、レッドパージに巻き込まれたりしてずっと地方支店勤めに廻され、転々と廻ったすえ、20数年後、定年退職間際に本店に戻されますが、最後のポストは証券局主査、係長で日銀を退職する。こういう金子兜太さんの話が出ておまして、長洲さんと同い歳で、同じ海軍主計中尉で、彼はトラック島、長洲さんは舞鶴、ということで印象に残ったのでお話をさせていただきました。

敗戦—日本再建のため教育か政治か迷う、そして教師へ

長洲さんから直接聞いた話ですが、海軍に入隊するときに鞆に詰めた本は『万葉集』と齊藤茂吉の歌集とニーチェの『人間的な、余りに人間的な』という哲学書、ドイツのマルクス経済学者として有名だったヒルファデーニングの『金融資本論』だったそうです。万葉集などは昼間からおおっぴらに読めるんですが、ヒルファデーニングの本を読むのはみんなが寝静まってからです。暗い電灯の下で一生懸命読んで経済学の勉強をした。

そして1945年8月15日、日本の敗戦を舞鶴で迎えたわけですが。戦争に疑問を持ちながらも本土決戦までも覚悟させられていた長洲さんにとって、広島、長崎への原爆投下の衝撃に続く敗戦の衝撃で、心が千々に乱れ、これから如何に生きるかということで深い苦悩が始まったわけです。沖

繩の悲劇、広島、長崎の悲劇、そして東京、横浜の大空襲の悲劇などを知って、国体護持のため敗戦を先延ばしした指導者によって、日本国民がいかにか悲惨で過酷な運命に陥れられたか、と痛憤の念を抱いたようです。日本を誤らせた政治家や軍人に強い怒りを覚えて、何とか日本の政治や社会を変えなきゃいけないと若い情熱を燃やしたわけです。

そこで、社会を変えるには政治と教育のふたつがある、どちらを選ぶか、随分悩んだそうです。考え抜いて選んだ結論が、教育者への道だったわけです。こうして昭和 22 年（1947 年）、母校の横浜高商で教壇に立つことになりました。一方 1946 年から日本の戦争犯罪を裁く歴史的な裁判である極東国際軍事裁判が東京・市谷で始まっていた。英語力を買われた長洲さんは、この法廷に通訳兼翻訳者として雇われる。長洲さんは歴史的なこの裁判に立ち会うことによって、いわゆる歴史認識を鍛えられたのではないかと思います。

人気教授—仲人 50 組

そして同じくこの東京裁判で速記者として働いていた女性とめぐり合うわけですが、この人が後に長洲夫人になる和子さんです。1947 年、極東国際軍事裁判という劇的な場面で出会った二人は結婚することになったわけです。先日、奥様と電話でお話したとき、東京裁判のことをちょっと聞いたのですが、巣鴨プリズンに収容されていた東条英機の検事調書を取るとき、速記者として同行されたのですが、「東条さんを見ると、憎しみに満ちた、燃えるような眼で私を見つめていた。あの、ぞっとするような怖い眼を今も忘れられないのです」と言っておられました。

さて、学者時代の長洲さんの特徴付けて見ますと、一つは学生に大変人気があった。長洲さんの家には絶えず学生が出入りしていましたが、長洲さんが仲人をしたカップルが 50 組。キリがないので 50 組で打ち止めにしたという話しです。それから、60 年代の大学紛争の先ぶれの時期で、学内が騒然としていた頃、長洲さんは学部長を 2 回やっています。さらに 67—8 年の大学紛争最盛期に 3 度目の学部長を務めています。当時、横浜国大は学生運動の拠点校になっていたので非常に激しい紛争があった。学生たちとの大衆団交の矢面に立ったのも長洲さん。ぶっ続けで 40 時間の大衆団交もあって、長洲さんはここで片目の視力を失います。長時間、激しい追及の矢面に立って心身ともに疲労困憊し、片方の目は殆ど見えないほど視力が落ちるという大変な辛酸をなめているわけです。

幅広い活躍、テレビから社会活動まで

それから二番目、長洲さん学者としてテレビ、新聞、雑誌などで経済問題、社会問題の評論活動を活発に展開し、非常に分かりやすい、さわやかな語り口で人気を博していました。全国から講演依頼が殺到するほど売れっ子教授になった。それからベストセラーになった『日本経済入門』とか『現代の資本主義』という著作を次々に発表していた。当時、NHK・TVに「お茶の間の経済学」という時間があって、そこで非常に人気のあった美濃部亮吉さん、これは後に東京都知事になった人ですが、お二人とも革新陣営の学者としては稀に見るほど幅広い人気を獲得したわけです。長洲さんは全国の多くの自治体から講演に呼ばれて行ったのですが、なぜか神奈川県庁だけは一度も呼ばれたことがなかったそうです。

思想的にはマルクス主義者になって共産党に入党しますが、まもなく理論と組織の体質への不満、

失望から離党します。同時にマルクス主義を革新する、相対化する立場に移行する。そして無党派の立場から構造改革派の代表的な理論家の一人として活発な論陣を張って、革新運動の革新を目指していた政治運動に大きな影響を与えたわけです。「構造改革論」というのはここ数年小泉さんの専売特許のように言われていますが、元々は左翼用語なんです。1950年代にイタリア共産党がソ連型社会主義に最終的に決別して、ヨーロッパ型、先進国型の社会主義への道を求めるということで提唱したのが始まりです。

ストラクチャル・リフォーム Structural Reform という政治路線だったわけです。これが日本の共産党、社会党にも大きな影響を与えてそれぞれ党内に構造改革派というのが生まれるわけです。共産党では直ぐに鎮圧されてしまいます。不破さんも初めは構造改革派だったのですが直ぐに宗旨替えしてしまいます。それから社会党では書記長になった江田三郎さんが構造改革派のリーダーだったのですが、長洲さんはこの江田さんと非常に近い立場にいた。今で言うとヨーロッパ型社会民主主義の立場に非常に近い政治路線と見ていいと思いますが、日本の構造改革派は共産党でも社会党でも党内闘争に敗れて日の目をみることはなかった。

また、長洲さんは日中友好運動にも非常に熱心で、日中国交回復県民会議の事務局長を務めたり、国民総背番号制に反対する国民会議の代表委員を務めたり、様々な社会活動に積極的に参加していました。

好きな言葉—「苦中の苦を喫せざれば、上中の上人たりえず」

ある日、長洲さんと雑談していた時のことですが、南総里見八犬伝を十年以上かけて書き上げ、最後は失明してしまった江戸末期の戯作者に滝沢馬琴さんが話題になりました。彼の座右の銘に「苦中の苦を喫せざれば、上中の上人たりえず」というのがあります。中国の古典に由来する言葉ですが、私も自分を励ますときにこれを思い出すわけです。あるとき上野の美術館に行って公園の中のトイレに入ったところ、その壁にこれが書いてあった。そして「四川人劉某」の名前が書いてある。苦しんでいる留学生が自分を励ますために書いたのかもしれない。その話を長洲さんにしたら、「僕もその言葉が好きでね。座右の銘ということはないけど、時々思い出しますよ」と言っていました。苦しみの中の本当の苦しみを経験したことの無い人は、一流中の一流の人間にはなれないという意味だと思いますが、長洲さんも非常に苦勞して、苦勞してここまで来たんだなど、思ったことがあります。

2、 候補者としての長洲さん—教育から政治への転進

—目をつけたのは江田三郎、担いだのは飛鳥田市長—

こうした長洲さんを政治の場に引き出そうと早くから眼をつけていた人が、当時の社会党の書記長で構造改革派のリーダーだった江田三郎さんです。江田さんは社会民主主義政党内に生まれ変わったときの社会党の委員長に担ごうと考えていたようです。あるいは東京都知事候補ということも考えていたようです。それから後に労働戦線を統一して連合の会長になった山岸章全電通労組委員長も長洲さんをナショナルリーダーにしようと色々動いたことがあります。しかし強い願望があったけれども、具体的なプログラムはなかった。いつ、どこで、どういう形で長洲さんを政治の場に引き

出すのか、江田さんたちには具体的なプログラムがなかった。

他方、具体的なプログラムを持って長洲さんを政治の場に引っ張り出した人が飛鳥田横浜市長だった。当時の飛鳥田さんは高度成長期の歪みの表れであった公害問題とか都市問題の激化に抵抗して、全国に澎湃として起こっていた革新自治体運動のリーダーとして、次々に革新市長を誕生させ、全国で120を越す革新自治体を束ねて「全国革新市長会」の会長になっていた。美濃部革新都政の誕生にも大きな力を発揮されたし、神奈川県内でも川崎、藤沢、鎌倉、横須賀に革新市長を誕生させるのに大きな貢献をした。まさに革新自治体のドンでした。

この飛鳥田さんの次の目標が神奈川県知事を革新で取ること、さらに千葉県知事も革新で取り、すでに革新自治体である東京都、埼玉県、川崎市とともに首都圏から中央政府を包囲する「中央包囲戦略」を描いていたわけです。長洲さんはこの中央包囲戦略には批判的だったんですが、とにかく飛鳥田さんはそういう大きな戦略の下で、長洲さんに白羽の矢を立てたのです。思想的には長洲さんは社会党の右派に繋がる構造改革派で、飛鳥田さんは党内左派で江田さんを追放した勢力に繋がっていたわけです。本来は思想的に相容れない関係のはずだったのですが、飛鳥田さんは教条主義者じゃなくて非常に柔軟な発想をする現実政治家ですから、そういう理論問題にはこだわらず、選挙に勝てるタマとして長洲さんに目をつけたということではないかと思います。

先ずブレインの鳴海さんを差し向けて感触をさぐり、次いで自ら長洲さんを食事に誘い、一時間ほど一方的に口説きつづけ、「返事はいいませんよ」と言って帰って行ったそうです。そして天王山は74年の8月、飛鳥田さんが鎌倉の自宅に長洲さんを訪ね、5時間にわたる攻防があった。ここで長洲さんは陥落するわけです。

「三つのWhy」を提起

長洲さんはここで最後まで3つのWhyについて納得のいく解答が欲しいと粘ったようです。Why 神奈川、Why ガバナー(知事)、そしてWhy 長洲です。これを受けて翌月の9月、長洲さんの意を受けて安東仁兵衛さん(第1次全学連幹部、戦後東大退学処分第1号、後に長洲さんが初代編集長だった『現代の理論』主宰)が招集した若手の構造改革派の学者・研究者の集まりがあったのですが、そこでも長洲さんはこの3つのWhyを提起しました。

知事候補になることに強硬に反対したのは(もう亡くなられてしまいましたが)長洲さんの教え子で横浜国大助教授だった岸本重陳さんです。彼は最後まで抵抗しましたが、長洲さんの3つのWhyに何とか答えようと色々議論したわけです。議論しているうちに神奈川は日本の縮図ではないか、神奈川で日本の問題を解くのは非常に重要だ、という方向に議論が収斂していったのです。そして知名度も高く、弁舌にも長け、ソフトな人柄で女性にも人気のある長洲さんなら勝てるのではないかと、ということになりまして、「知事選出るべし」論が多数を占めていったのです。

因みに、私は初めから出るべし論でしたので、軍隊経験のある長洲さんに「これは県民からの召集令状ですよ。歓呼の声に送られて、自治体改革の第一線に立つべきですよ」と迫りました。長洲さんが「良心的兵役拒否の権利はあるよ」と言われたので「それは戦争目的に反対の場合です。長洲さんは自治体改革を提唱してこられたので兵役拒否は成り立ちません」といったやり取りがありました。

こうした経過を経て長洲さんは最終的に決断され、10月初め文部省に辞表を提出し、10月28日に

正式に立候補を表明されたわけです。長洲さんが選挙スローガンで「神奈川が変われば日本が変わる」と訴えたこと、「神奈川は日本の縮図」と捉え、「神奈川で日本の問題を解く」ことを自らに課したのはこういう経緯があったからです。

日本の縮図としての神奈川

確かに当時の神奈川は政治、経済、社会のあらゆる分野で転換点に立っていた。70年代から80年代の初めにかけて、世界最強を誇った日本の製造業をリードしてきた京浜工業地帯は、国の工業分散政策やアジアの急速な工業化で次第に競争力を失い、70年代半ばから空洞化が目立ち始め、工業社会から脱工業化社会への転換が迫られていた。

産業構造も急激に変わり始め、衰退する重化学工業に変わって電機、自動車などの組み立て産業、さらに軽薄短小と呼ばれたハイテク産業が興ってきます。従業員もブルーカラーから知識・技術労働者に重心が移ってきた。高度成長期に成長の成果配分を争って大きな成果を挙げてきた労働組合は、低成長下でパイが少なくなってくるに従って力を失う。

市民運動も公害、環境問題から福祉、医療、教育、女性、障害者問題というふうにテーマが多様化して、抗議・要求型から参加・提案型に変わり始めるというように、大きな転換が始まっています。また社会的には急速な高齢化が進む一方で地方財政の逼迫、財源が豊かだった高度成長期の「御用聞き行政」や「ばら撒き福祉」こういうものが出来なくなった。そして配給型から参加型福祉へ、画一型からよりきめ細かい地域福祉への転換が課題になっていた。

政治的には国民の中流意識が拡大して、無党派層が急増し、棄権率が高まる。これまでの工業社会型政治・政党システムが揺らぎ始める。そして高度成長期の圧力団体政治から脱工業社会あるいは知識情報社会型の新しい政治への転換が迫られていたわけです。

明治以来の悲願だった欧米へのキャッチアップ過程では有効だった中央集権型政治行政システムは70年前後の悲願達成とともに様々な分野で機能不全を起こすようになってきた。

さらに生徒急増による高校不足、小中校での学級崩壊といった教育の問題が深刻になっていました。沖縄に次ぐ米軍基地をめぐる様々な基地公害も深刻な問題でした。このように当時の神奈川には大型の課題が山積していたのですが、それはそのまま日本の課題でもあったわけです。むしろ日本の課題がこの神奈川に凝縮して表れていたといってもいいと思います。正に神奈川の問題を解くことが日本の問題を解くことに繋がっていたわけです。こういう神奈川認識が長洲さんの使命感を掻き立てて知事選への挑戦を決意させることになったのではないかと私は思っています。このごろ「〇〇を変えれば日本が変わる」というスローガンを随分見かけます。それはそれで結構ですが、文字通り神奈川は日本の縮図だったので、神奈川で日本の問題を解くということは非常に大きな意味があったと思っています。

知事候補になることを決意した長洲さんは心機一転、変身を遂げました。自分でも「あの時僕は変わったんだ」と言っていました。誰とでもすすんで握手するようになった。両手を上げる長洲ポーズもここで生まれたのです。見事な切り替えをされたわけです。

3、 知事としての長洲さん一分権型社会を担う「地方政府」をめざす

(1) 理念と哲学のある県政

長洲さんが知事になって先ず掲げた目標は「理念と哲学のある県政」ということだった。顔のある、世界観を持った、発信能力のある県政を作りたいということです。当時の日本の政治は世界から顔が見えない、メッセージがないと言われ続けていた。economic superpower without purpose とどこかの英字新聞に書いてありましたが、目標のはっきりしない経済大国、不気味な国という見方をされていたわけです。県政はそれでは困る、新しい県政を始めるのだから理念と哲学のある県政にしよう、顔のある、メッセージのある県政にしようというのが、長洲さんの願いだった。そうした努力の中から生まれたものの一つが1977年から準備して1978年に世に問うた「地方の時代」という考え方です。

「地方の時代」の提唱—分権改革へのさきがけ

明治らしいの「委任型集権制」の社会システムを「参加型分権制」に転換していこうと呼びかけたこの理念、考え方は、当時の高度成長から低成長へ、東京一極集中や極度の中央集権システムの弊害など、高度成長期に色々矛盾が出てきて行き詰っていた社会的な雰囲気到大変フィットしたため、あっという間に全国を風靡する流行語になります。非常に伝播力の強いスローガンだった。現代用語辞典に載ったり、横浜国大の入学試験に「地方の時代とは何か」という問題が出るとか、非常にポピュラーになった。

しかし「地方の時代」という考え方が、具体化して今日の分権改革に結実するまでにはしかし20年以上の歳月が流れたわけです。この間、「地方の時代は幻だった」とか「地方に時代は死んだ」といった批判が盛んに行なわれていましたが、90年代に入っていわゆる55年体制が崩れ、自民、社会の2大政党対立時代が終って、各党が一斉に地方分権を唱え始めます。93年には非自民勢力による細川野党連立政権が誕生して自民党が初めて野党に転落する。このときに衆議院、参議院両院で「地方分権推進に関する決議」が満場一致で通っている。それほどこのときは分権改革への機運が盛り上がった。95年には分権推進法が衆・参で可決され、この法律に基づいて99年に「地方分権推進一括法」という475の法律を変える法律が国会で可決、2000年に施行される。こういう流れになってきたのですが、長洲さんが地方の時代を提唱してから実に22年の歳月が経過しています。

民際外交—外交への市民参加

それから「民際外交」(People to People Diplomacy あるいは Local to Local Exchange) を提唱し、実践しました。つまり、国の論理を超えて市民同士、地域同士の交流、協力関係を世界の自治体間、地域間で築いていこう、それによって望ましい国際秩序、国際関係を地方主導、市民主導で創っていこうということです。これを提唱した当初は、政党を始め色々なところから批判されました。県議会でも論戦が続き、「外交は国の専権事項だ。自治体に外交権はない。軽々しく外交と言う言葉をつかうな。民際とは何だ」といった批判が噴出しました。県の担当者が外務省に呼ばれて注意を受けるということもありました。

しかし、たまたま、伊豆の下田で「日米民間人会議」が開かれ、長洲さんがスピーカーとして呼ばれ、「民際外交」について講演したのですが、ここにマンズフィールド駐日大使が出席して、

長洲さんのスピーチを非常に高く評価された。そして当時の英字新聞に寄稿され、「民際外交の考え方は素晴らしい。日本にニュー・リーダーが現れた」というコメントを出してくれた。日本人はアメリカに弱いんでしょうか、マンسفールド大使が褒めたというので、民際外交に対する批判はピタッと止んじゃった。マンسفールドさんに私たちは大変感謝したわけです。その後、民際外交は展開し、発展しまして、私も知事の名代としてアメリカ、ドイツ、ロシア、中国、韓国など世界各地の自治体を訪ね、友好提携の話合いをしてきました。

そのとき感じたことがいくつかありますが、一つは自治権の落差が非常に大きいことです。例えばドイツのバーデンビルグ州と友好提携しましたが、州政府の持っている権限と神奈川県が持っている権限とは月とすっぽんのよう違う。まず税の配分の仕方がまるで違う。州政府が税金を集めてその一部を国に上納するというやりかたで、日本と全く逆です。そのほか州と連邦の役割分担など、いろんなことを学びましたね。

従って、地方自治体というより文字通り「地方政府」の感じがしました。幹部と話して見ても時代認識や歴史認識が非常にしっかりしている。しっかりした認識を持っていることがリーダーとなる条件のようです。日本みたいに歴史認識や時代認識がいいかげんな人が政治家として大きな口を利いている国と全く違う。そういうことを感じました。少し脱線してしまいましたが、民際外交はその後あまり発展していないのではないかと思います。神奈川県庁では知事が変わったとたん「民際外交」という言葉は使われなくなった。そういう状況です。

脱工業社会の政治—生活者政治を推進

それから、「生活者政治」というコンセプトを打ち出したことも長洲県政の重要な特徴の一つだと思います。戦後 1950 年代から 60 年の安保闘争のころまでの政治は「ハイ・ポリティクス」と呼ばれているように、非常に対決型で、イデオロギー的で、天下国家型の政治だった。それが 60 年代後半からの高度成長期に入るといわゆる圧力団体政治、「インタレスト・ポリティクス」—利益政治とも言いますが—が展開してくる。しかし 70 年代後半以降、高度成長の終焉とともに、パイが小さくなる時代になって、利益配分政治が壁にぶち当たってくる。

そこで新しい政治のあり方を模索し始めていたわけですが、これを長洲さんは「生活者政治」と呼んだわけです。これも当時激しい論争を引き起こしました。「生活者」とは何か。労働者、勤労者、勤労市民など色々言葉があるじゃないか。階層分析抜きであいまいな言葉をなぜ使うのか」という批判を随分受けました。しかし、東大の篠原一先生をはじめ政治学者の最前線人たちが「ライブリー・ポリティクス」を提唱され始めた。これは私たちの考えている生活者政治と同じなのでないか、というふうに受け止めて非常に意を強くしたことがあります。篠原先生に確認したら、「いや、同じことだよ」といつてくれたので非常に嬉しかった。現在ではあらゆる政党が使っているし、国民生活白書にも使われている。しかしこれを政治用語として最初に使ったのは長洲さんだと思います。

「頭脳センター構想」とサイエンスパーク—産業政策の革新

それから「頭脳センター構想」も長洲県政の大きな旗印だったと思う。どういうことかということ、「工業社会から脱工業社会への歴史的移行が始まっており、このままでは京浜工業地帯はじめ神奈川の産業は衰退していってしまう。神奈川の産業が 21 世紀に生き残るには、産業構造を高度化し

て神奈川をアジアと世界の頭脳センター（テクノ・ハブ）にしていく必要がある」という考え方で、これは神奈川県政にとって画期的な産業政策でしたが、海外の自治体からも高く評価されました。ドイツのバーデンビュルテンベルグ州、韓国の京畿道、アメリカのメリーランド州などが「この政策をぜひ導入したい」と言われました。アメリカのジョージ・メイスン大学のロバート・キャッシュ教授は「なぜこれがローカル・ガバメントの政策なのか。これはまさに日本政府の政策にすべきものではないか」とまで言ってくれました。

しかし、これも提唱した当初、庁内には「頭脳センタービル」といった大きな建物を作ってそこに研究所を集めるのかなという程度の理解しかなかった。そうではなくて、神奈川の産業構造や京浜工業地帯の歴史的構造転換期に対応する戦略課題なのだということがだんだん理解されてきました。この「頭脳センター構想」の戦略的プロジェクトとして官民ジョイントの力を結集して建設されたのが「かながわサイエンスパーク」です。川崎市溝口の古い工作機械工場の跡地 5.5ha に 650 億の巨費を投じて、霞ヶ関ビルよりややこぶりの、研究開発型企業の創造拠点に相応しい最新鋭のインテリジェントビルが建設された。

ただし神奈川県の出資は運営会社の（株）ケイエスピー（第3セクター）への5億円だけです。民法の規定で公共部門が3分の1なので川崎市、開発銀行がそれぞれ5億円出資し、後の30億は民間から集めました。こうして日本で最初にして最大のサイエンスパークとインキュベーター誕生した。インキュベーターというのは卵の孵化器という意味から転じてベンチャー企業を育てる機能を持つ施設のことです。僕が社長の間に127社、新しい企業を生み育てましたが、一番成長したのがインクスという会社で、数人で始めて今は従業員600名、3000万の売り上げで始めたのに今は100億円です。その他にも売上30-50億円で株式公開した企業が数社生まれている。このKSPはなぜか日本ではあまり評価されていなかったのですが、海外とくにアジアでは高く評価され、KSPをモデルに続々とサイエンスパークやテクノパークができていった。

とくに韓国が熱心だった。私は韓国、台湾、中国に講演を頼まれ、サイエンスパークとは何か、どう作り、どう運営するのか、インキュベーターのマネージャーはどうやって集め、養成するのか、といったことを随分レクチャーして歩いた。アジアサイエンスパーク協会が出来たとき私が会長に指名されたのは、こうした経過があったからです。長洲さんが推進した「かながわサイエンスパーク」は単に国内的なインパクトにとどまらず、東アジア全体に大きなインパクトを与えるという国際的な波及効果を生んだのです。

現在、神奈川には1200ほどの国公立の理工系研究所がありますが、これは全国トップクラスです。東京と一、二位を争っている。しかし、従業員中に占める技術者、研究者の割合では断然神奈川が日本一です。とくに高度な科学研究に従事する科学者の人数はダントツで日本一です。神奈川の中でこの比率がもっとも高いのは川崎市です。東京、横浜、千葉よりはるかに高い。川崎市は古い工業都市から新しい研究開発型都市に生まれ変わっているわけですが、神奈川全体についてもそういえると思う。研究所の数は長洲知事就任時の3倍くらいになっていますので、「頭脳センター構想」が神奈川県を研究開発県に変える上で、一定の政策効果を生んできたことは間違いないと思います。

(2) 政策主導型の県政

2番目の大きな目標は、政策主導型の県政をつくるということでした。

県政をただ単に法律で決められた事務事業をこなしていくだけのものではなくて、問題意識を持ち、政策形成能力を備えた県政にしていこうとしたのです。最初に手がけた行政改革で、企画部を従来の雑居型の部から県の頭脳センターとして純化し、強化したのもこのためです。

それから、県政の指針となる長期総合計画としての「新神奈川計画」を作りましたが、この中で県政の長期、中期の課題、短期5年間の実施計画をつくることで県政の長、中、短期の見通しを絶えず持つという行政スタイルを確立しました。しかも、実施計画は行政計画として作りますが、長期計画、中期計画につきましては県民参加の下で社会計画として、つまり、県民各層の役割分担を議論して固めていくというやり方をとった。この計画作りの中で県職員の政策能力は非常に高まったのではないかと思います。長洲さんは、よく「役人は問題処理能力は高いが、問題発見能力、問題設定能力は低い。これを高めなければ、県政のパワーは高まらない」と考えて、職員の問題発見能力、問題設定能力の向上を非常に重視していました。

これに関連して力を入れたのは、政策と予算の連動ということです。県庁では総務部が筆頭の部ですが、ここは予算と人事を握っているので、強力な権限を持っています。とくに財政課は予算編成の担当なので大きな力を持っている。だから「財政ファッショ」という言葉がある位です。財政には歯向かえないということだと思います。国で言えば大蔵省ですが、長洲さんはそういう県政のあり方はまずいと考え、総務部と企画部門はじめ事業部門とのチェック・アンド・バランスの体制を考えました。

翌年の予算編成に備えて、毎年夏に知事の「政策ヒアリング」があるのですが、ここは企画部が主導し、財政は一切口を出さず、陪席するだけ、ということにした。ここで各部から出てくる政策の質的な評価のための政策論議をやる。財政抜きなのでかなり活発な議論ができました。ここで質的な評価をされてセレクトされた政策が、新年早々の知事査定に上がってくる。ここは財政主導で企画部は陪席する、という形にしたわけです。夏のヒアリングで質的な評価を受けて、セレクトされた政策どれだけ予算をつけるかの量的評価をする、またいつから実施するかというタイミングを設定する。いくらのお金でいつからやるかを定める。量的な評価とタイミングの設定。つまり、質的な評価と量的な評価、タイミング設定を連動してやっていくという形に改めたわけです。

もう一つ、各部の政策マインドを高めるため、各部に政策課をつくりました。都市政策課、産業政策課、福祉政策課、環境政策課などです。これも全国自治体、都道府県の中では神奈川が初めてだった。その後多くの県で政策課ができていきました。国の各省庁に政策課が出来ていったのもこのころです。当時、なんかの機会に通産省の産業政策局長に会ったことがありますが、「神奈川さんが先でしたかね」なんていわれました。国は県の動きはよく見ているなと思いました。

(3) 参加型県政の模索

それから参加型県政をつくることも大きな課題でした。県民参加は個人県民、法人（団体）県民、市町村の県政参加に分けて実施しました。個人県民については教育、福祉、環境などテーマを絞って

地域別に「県民討論集会」を開き、県民の声を直に聞く機会をつくりましたが、県は基礎自治体ではなく、人口も800万ですから、いろいろ工夫はしましたがどうしても限界がありました。法人県民については、神奈川には企業、労組、農協、生協、各種業界団体、市民団体などが数多くあり、活発に活動しており、これらの意見を県政に反映させることも大切でしたので、経済団体、労働団体、市民団体に分けて知事との懇談会を定期的で開催しました。

この参加システムを作るうえで長洲さんがとくに重視したのは、市町村の県政参加です。というのは長洲さんは「県は市町村連合の事務局であるべきだ」という考えをもっていたからです。中でも横浜、川崎は政令市で県と同格ですから、「県、横浜、川崎 3 首長懇談会」を知事就任早々に発足させました。当時は飛鳥田さんと川崎の伊藤さんですから気心も合い、県市の協調行政をどう進めるか、さらに首都圏問題にどう対応するかなど、議論を深めました。「地方の時代シンポジウム」の開催もそのなかで決まったのです。

この3首長懇談会で「首都圏革新首長懇談会」を作ろうとしたのですが、千葉県知事がどうしても革新で取れなかった。そこで千葉を入れるため、「革新」を取って「一都三県二市首長懇談会」を開き首都圏問題を議論することにしました。これが今の「首都圏サミット」の前身になるわけです。市町村の県政参加については、県内を6ブロックに分けて、知事と首長が膝付き合わせた「地域別首長懇談会」を開きました。副知事以下関係部長も出席し、問題をその場で即決したりしたので、大きなインパクトを生み、県と市町村との関係を変える、距離を縮めることに大きく貢献したと思います。

県政の民主化、公開化、効率化

それから4番目として「行政の民主化、効率化、公開化」があります。これも色々やりました。長洲さんも僕も県庁に入るのは初めてでしたから、入ってきてびっくりすることが多かった。例えば「殿様」論争というのがありました。当時、県民宛ての公文書は全部「何々殿」となっていたのですが、庁風を変えていく一つの試みとして、殿をぜんぶ様に変えることにしたのですが、これが議会の巻き込む大論争になった。議会には「明治いらい続いているものを、なぜ変えなければいけないのか」「殿というのは尊称だ、様よりよっぽど重みがあっていい」というような反対論が根強かった。これを新聞は「殿様論争」と呼んでいた。今ではどこの官公庁でも様が一般化しています。

また、知事が初登庁した日、本庁舎3階の知事室の前に秘書課の職員が30名ぐらい、2列に並んで最敬礼して知事を迎えたのです。これも明治以来の伝統だということでしたが、長洲さんは「これは今日限りにしてください」と言って、この日限りで廃止になりました。それから、トイレが知事、副知事と一般職員は別だとか、明治以来の古色蒼然たる風習がいっぱい残っていた。そういうものを改めるためには県庁に市民社会の風を通す、県庁を市民社会の風にさらすことが必要だという考え方で、色々な見直しが行われた。「御用始め」「御用納め」を「仕事始め」「仕事納め」に変えたのもその一つです。これも今ではどこでも一般化しています。

僕がいちばん違和感を覚えたのは、県の幹部に国の役人が多かったことです。3人の副知事のうち第一副知事、第二副知事が何れも自治省の人だったし、筆頭部である総務部の部長も次長も自治省でした。衛生部長は厚生省、土木部長は建設省というわけで、これを見て、神奈川県庁は自治体というけれど、実態は国の出先機関じゃないか、というのが実感でしたね。それほど県の主要な幹部

ポストは国の役人に占められていた。これは大変なところに来てしまった、下手すると長洲さんが役人に取り込まれてしまうんじゃないかという危機感を持ちました。今から30年前、1975年ころはそういう県庁でした、そういう時代でした。

「官庁革命」としての情報公開

だから、長洲さんが「情報公開を制度化したい」言い出したときには「官庁革命だ」と言って大騒ぎでしたね。県庁に入って実感しましたが、権力の根源は情報なのです。国が地方に対して優位に立っているのは、地方が持っていない情報を国が持っているからです。知事や部長、局長が一般の職員より権力を持つのも、結局、情報の量と質の面で優位に立っているからです。

県には膨大な情報が蓄積されている。それを県庁は厳重に管理しているのですが、考えて見ればこれらの情報は主権者である県民のものではないか、それを県民に公開するのは当然のことではないか、という素朴な疑問から出発したわけです。しかしこれは権力の根源に関わる問題なので、大騒ぎになっていくわけです。

当時、すでにアメリカ、ヨーロッパでは「情報公開法」が民主主義の一制度として一般化していたわけで、日本でも山形県金山町が情報公開条例を日本で初めて作っていた。しかし都道府県ではどこもやっていなかった。従って、神奈川県が初めて取り組んだのですが、議会から「長洲は官庁革命を起こす気か、けしからん」ということで随分激しい議論が起きました。庁内にも抵抗感がありました。一番抵抗したのは議会と警察だった。

しかし、長洲さんは「これは時代の流れだ、世界の趨勢だ」と一歩も引かない姿勢を貫きました。庁内でも様子を見る雰囲気が強かったのですが、長洲さんが不退転の決意を示したものですから、庁内の雰囲気もだんだん変わって、制度化に向けて結束するようになってきました。しかし、情報公開準備室を作ったとき、室長になった職員が何べんも僕のところへ来て「止めましょうよ。久保さん、こんな難しいことはやりたくないよ」と泣き言をいう状態だったのです。

情報公開を成功させるには、全国的に大きな政治の流れを作らなくてはいけないというのが長洲さんの判断で、東京、大阪、神奈川で足並みを揃えようということになった。そこで僕が知事名代で大阪の岸知事のところへ出かけました。「長洲さんは、情報公開という国もまだやっていない大きなテーマを実現していくには、大阪、東京、神奈川がスクラムを組んでいくことが決め手になると考え、ぜひ大阪で先陣を切って欲しい、と言っています。神奈川、東京が二番手、三番手で続きます、とのことです」という話しをしに行った。3分間の時間をもらって知事室に入ったのですが、一所懸命説明するのに「あ、うん、あ、うん」それだけなんです。確答がない。秘書が呼びに来て「それでは出かけるから」というから、「玄関まで歩いて行きますか」と聞くと「歩いてゆくよ」というので「じゃ、そこまで時間ください」といって、玄関まで歩きながらまた私なりに熱弁ふるった。でも確答がないんです。そこで知事が車に乗り込んで、秘書がドアをパタンと締める直前にこれを抑えて「いいですね、岸さん、先陣を切ってくれますね」といったら「ああ、いいよ」といってドアがパタン。全くの綱渡りでしたね、あのときは。

ところがその晩、副知事や総務部長と会食したのですが、「久保さん、知事はどういったか知らないが、うちはそこまで準備が出来ていませんよ」と言うわけです。かなり状況は良くないと分かりましたが、弱音をだしてはいけないので、「これは知事と知事との約束だからしっかり対応して下

さい」と強引に押し切りました。東京都とは話をついていましたので、大阪、神奈川、東京の連携体制、政策連合ができたわけです。

4、政治家としての長洲さん

丸山眞男先生の言葉—政治家の三要件

次に、政治家として長洲さんについて、少し話しをさせていただきます。

長洲さんが知事になった日、1975年4月23日の午後、横浜市の田村さんから県庁に連絡が入り、「丸山眞男先生（東大名誉教授）が今横浜に来ている。長洲さんの知事就任のお祝いを兼ねて一緒に食事をしたいと言われている」とのことでした。知事就任の当日ですから大変多忙だったのですが、長洲さんに話したら、「折角の機会だから、ぜひお会いしたい」ということになり、天麩羅の「天七」で食事をしました。田村さん、安東さんにも入ってもらいました。田村さんは丸山先生の教え子ですし、安東仁兵衛さんは東大法学部在学中、学生運動で戦後初の退学処分を受けた人ですが、どういうわけか丸山先生と親しかった。

席上、丸山さんは政治家になったばかりの長洲さんに贈る言葉をいろいろ話されました。私が一番印象に残ったのは、政治家としての3要件の話でした。政治家にとって最も大切な要件はイデオロギー。思想であり、理念である。これがない人は政治家とは言えない。それから2番目がリアリズム。現実処理能力ということだと思います。それから3番目がパーソナリティ。人間性、人柄、人間の器といったことです。丸山先生は「このうち一つか二つ持っている政治家は結構いますよ。しかし、三つ揃って持っている政治家は滅多にいないのです。長洲さんにはぜひ三つを兼ね備えて欲しい」と言って長洲さんを励ましておられました。

確かに学者出身など、思想、理念をしっかりとった政治家はいる。現実処理能力の高い政治家、例えばビジネスエリートや官僚出身の人に、そういう人も結構いる。人柄が良くてみんなに慕われている政治家もいないわけじゃない。イデオロギー、リアリズム、パーソナリティを兼ね備えた政治家はめったにいない。一世紀に数人じゃないかということで話題に挙がったのが毛沢東、ネール、リンカーンとかでした。

最後に、長洲さんが「今日は大変勉強になりました。有難うございました。これからもぜひ御指導願います」と言ったところ、丸山先生は「いや、私は『丞相に親近せず』（大臣とか知事とか高い身分の政治家とは親しくしない）というプリンシプルを持っていますから、知事になられた長洲さんと会うのは今日が最後です」と言われたんです。長洲さんも私もびっくりしましたが、事実、長洲さんが知事を辞められる20年間長洲さんと丸山さんがお会いになったことはありません。権力者に擦り寄っていく学者が多い世の中ですが、『丞相に親近せず』というプリンシプルを持った学者というのはすごいなと私は思いましたね。

長洲さんと政治家の三要件

そこで、この三条件に即して長洲さんを見るとどうなるでしょうか。

第1のイデオロギーの面では、長洲さんは大学で思想史も学説史も講義していたので、マルクス主義から近代経済学まで大変深く研究されていた。まさに西歐的知性が豊かだったと思う。同時に、

長洲さんは唐詩を自分で訳しているのです。中国文学を専攻したわけではないのですが、中国古典を愛したし、さらに仏典にも大変通じていた。般若心経や法華経などたくさんのお経を読んでおられた。そういう意味で東洋的な人生観を強く抱いていた。

それから第3番目は、冒頭で申し上げましたが、長洲さん非常に苦しい少年時代を送った。東京下町の神田から三河島のあたりで少年時代を過ごしたのですが、そのときに近所の小児麻痺の貧しい少女と親しくなり、面倒を見たという話も聞きました。下町育ちの庶民の情感、というのがもう一つの長洲さんのキャラクターの要素になっている。

つまり、高い西洋的知性、人生無常の東洋的人生観、そして山本周五郎が大好きという下町庶民の情感。この3本柱が長洲さんのキャラクターをつくっていたと私は思うのです。だから長洲さんは人間的に安定感があるのです。新聞記者に長洲さんはどういう人ですかとよく聞かれたのですが、この3本柱で説明すると、納得してくれました。

(2)「知事の長洲です」

長洲さんが知事を辞めてからも、関内辺りを歩いていると、向こうから歩いて来た中年の女性たちが「知事さーん」と言って駆け寄ってくる。長洲さんは嬉しそうに「もう知事じゃないんだよ」と言いながら皆と握手する。ああいう大衆の人気というのは素晴らしいなと私は思いました。

ただ、そのために長洲さんは相当努力もしたんです。例えば、僕は長洲さんの車に便乗して県内を随分歩きましたが、時々昼飯時に蕎麦屋に入るわけですよ。そうすると長洲さんはドアを開けて入るや、蕎麦を食べているお客さん一人、一人に「知事の長洲です」と言って握手する。全員にやるのです。僕は少し気の毒な気がして、「ここまでやるんですか」って言ったのですが、長洲さんは「いや、久保君ね、県政というのは県民から遠いんだよ。こうやって知事を知ってもらうことで、県政を考えるきっかけになればいいと思うんだ」と言っていました。長洲さんの大衆の人気は彼のキャラクターもありますが、努力の賜物でもあるのです。

歴史認識、時代認識を重視した長洲さん

それから、今も長洲さんを懐かしく思うのですが、長洲さんと時代をどう読むかについていつも議論していました。今世界も日本も激動しているだけに、このことを強く思うのです。僕が今も時代認識や世界認識に強い関心を持っているのは、長洲さんと仕事をしているうちにそうなったのです。県政に誤りなきを期すためには、今はどういう時代なのか、どういう方向に向かって世界や時代は動いているのか、それを絶えず確かめることをやったのです。県庁を辞めてしばらくして長洲さんに会ったら「久保君がいなくなって一番不便なこと何だと思う」と言われたので、「僕がいなくてもそんなことはないじゃないですか」と言うと「いやそうじゃない。時局認識を話し合う相手がいなくなったことだ」と言われたのです。そこで「僕もそう思います。いつも大きなニュースがあると、今の日本は、今の世界は、という議論をいつもやっていたので、それが出来なくなったのは僕も苦痛です」と言いました。二人とも同じことを考えていたわけです。

長洲さんは「革新」とはイデオロギーじゃなくて絶えず時代を読む、時代を先取りして読むということだといつも言っていました。

確かに、長洲さんと仕事をした時代は大変な時代でもあったのです。国際関係に大きな地殻変動が起こった。戦後世界を二分してきた東西冷戦がおわる。75年ぶりにソ連共産主義体制が崩壊して、

東ヨーロッパが開放され、ベルリンの壁が崩れる。毛沢東が死ぬ。文化大革命が終る、鄧小平が改革開放政策に大転換する。中東の動乱と湾岸戦争。レーガン、サッチャーによる新保守主義の台頭、欧州連合（EU）のスタートといった時代を画する大きな出来事が次々に起こった。

国内でも、ロッキード事件で田中内閣が退陣する。自民党長期政権の金権腐敗体質に国民の不満が高まって、保守支配が動揺して保革伯仲が起こる。やがて 55 年体制が崩壊して連立政権が始まる。こういう時代でしたから、時代を読む作業はいつも真剣勝負だったのです。まさに時代をともに生きたという感じを強く持っています。

「発想はラジカルに、行動はグラデュアルに」長洲さんのアプローチ

それから物事にアプローチする際の長洲さんのスタンスの特徴の一つは、Radical Thinking, Gradual Action（発想はラジカル＝根源的に、行動はグラデュアル＝漸進的に）ということでした。考えるとき、問題を分析するときには大胆に、過激に考える。しかしそれを具体的な行動に移すときは、全体の状況をじっと見ながら、突出しないで、グラデュアルに、漸進的に進める、ということです。これが一部の支持者から長洲は軟弱ではないか、日和見ではないか、弱すぎるのではないかとの批判を生んだともいえますが、同時に steady（しっかりした、ゆるがない）に県政を進めることができたとも言えるわけです。また長洲さんは「勝てない喧嘩はしない」とよく言っていました。あるとき、僕はこれに異を唱えました。「政治家には、しなきゃならない喧嘩もあるのではないですか」と言うと、「いや、勝てる状況を作ってから勝負するということだ。そのためにはどちらが時代を先に味方にするかだ」と言っていました。抵抗の大きかった情報公開とか環境アセスメントの制度化はまさにそうだったと思いますね。だから時代の流れを読むことを非常に重視したわけです。

「国と地方は対等だ、そのために政策能力を」—補佐官とブレイン

それから、国と地方は対等だと口癖のように言っていました。しかし、そのためには地方が政策能力を高めなければいけないことを強調していました。当時、神奈川県庁では政策という言葉はほとんど使われていなかった。対策はありました。青少年対策、公害対策、災害対策等々。要するに県は対策をやるところで、政策を作るところじゃなかったのですね。政策はすべて国が作り、県は国の作った政策を頂いてそれを地域で具体化すればいい。こういう状況でしたね。これに長洲さんは強く反発して、800 万県民を持つ神奈川に産業政策がないのはおかしい、これだけの地域課題を抱えているのにそれを解くための自前の政策を持たないのはおかしい、と考えました。当時、神奈川には県立の試験研究機関は 15 くらいあった。そこに 1000 人近い技術者、研究者が働いていた。しかし、県のは科学技術がなかった。そこで政策を作らなければ国と対等の力勝負はできない。そういう信念を長洲さんは持っていたと思いますね。

県の政策能力を高めるため、長洲さんは庁内に補佐官をおいただけでなく、外部に 100 人近いブレイン団を結集しました。歴代総理にもこれだけのブレイン団はいないと思いますね。大平総理もブレイン団をつくりましたが、長洲さんのブレイン団を羨ましがっていました。二人は一橋大学同窓でもあり、リベラルな点も共通で、非常に親しかったのです。「総理と語る」という TV 番組で、長洲さんが相手に選ばれたこともあります。その時に補助金の問題とか、地方に関係の深い国のプ

プロジェクトを進めるときには地方の声を聞くなど「地方の国政参加」を進めるなど、3つぐらい総理と約束したんです。ところがその後大平さんが急逝してしまったので、この約束は実らなかったのです。僕は長洲さんと大平さん、宮沢さんとの会談に同席したことがあります。大平さんには親近感を感じましたが、宮沢さんには全然感じませんでした。

最近の新聞によると、安倍さんが5人の補佐官を指名したようですね。だけど、大統領制と議院内閣制ではまるっきり違うわけです。ホワイトハウスのようなものを作るというのだけれども、あれは大統領制だからできる。大統領制だから補佐官も機能できるわけです。大統領は直接選挙で選ばれるが、議院内閣制の総理大臣は、議員の一人なんです。総理辞めると、小泉さんも自分の席に座りましたね。しかも、総理大臣のやることは、議会で決められたことを執行するのが建前ですから大統領と全然違う。アメリカの大統領は議会に対する拒否権もあるわけです。

しかも今日の新聞によると補佐官に指揮命令権を与えるよう法律改正をやる、と書いてある。これはとんでもない間違いじゃないかと思えますね。安倍さんに誰も直言しないのですかね。補佐官はあくまでもスタッフ職で指揮、命令権は持たないのです。僕も神奈川県で非常に気を使ったのはそこなんです。僕は知事の側近ですから、非常に力を持つんです。だけど僕はラインに対して一切指揮監督はしなかった。すべきでないです。スタッフですから。そこを間違えると非常に組織は混乱する。僕が第二知事になってしまうんです。これは厳に心しないといけないことで、補佐官はラインの長が意思決定するのを補佐するだけです。自分が意思決定しちゃいけないのです。

知事は激職ですから、日程は毎日分刻みです。2、3分おきに次々に行事が入ってくる。来客との面接も3分くらいが多く、せいぜい5分、いくら長くても10分。各部、各課からの報告や決裁もあつという間に時間がきちゃう。だから特別に時間を取らない限り、ラインが知事とじっくり相談する時間はないのです。知事も政策をじっくり考えている暇がないわけです。だから、どうしても知事の仕事を輔佐する分身のような補佐官が必要なのです。

私は長洲さんから毎日のように、これを検討してくれ、あれを調べてくれ、といった課題のメモを受け取りました。そして、知事に代わって資料や情報を集め、分析し、政策判断の材料を揃えて知事に報告する仕事をやっていたのです。官僚組織は首長の補助機関ですから、補佐機能を持っていますが行政的補佐以上のことはできないし、しないです。政治的補佐はできないし、政策的輔佐にも限界があります。

助役や副知事は特別職ですから、政治活動もできるのですが、各党派で構成される議会承認人事ですからあまり政治的な動きはできない。この面からも、自分に直結する分身のような補佐官がどうしても必要なんです。長洲さんは本当に繰り返し、繰り返し議会と庁内を説得して僕の働きやすい環境を作ってくれました。

これからは分権改革が進んで、地方の自主、自立がますます重要になってくる。そうになると、自治体、とくに都道府県や政令市の場合は補佐官が絶対必要になってくるのではないかと思います。ただ、実際問題としては誰が補佐官になるのか、補佐官のリクルートをどうするのか、深刻な問題が日本にはあるのです。日本は明治くらい官治・集権国家で国家官僚がすべてを仕切ってきたので、補佐官制度についての伝統が余りにも無すぎたからです。ところが、韓国では道（ド）が広域自治体の単位ですが、その副知事の一人は必ず民間から登用することが法律で決まっています。知事が変わると日本でいう部局長が数名入れ替わる。知事が外部から連れてきて任命するわけ

です。去年、韓国の特別市の一つ、テグ市の副市長と会いましたが、「私の経歴は久保さんとよく似ています」と言うんですね。「どうしてですか」と聞くと、「私はヒュンダイ（韓国の大企業の一つ＝現代）に25年ビジネスマンとして勤めておりました。数年前テグの市長の要請で副市長になった。そして今度テクノパークの理事長になったのです。「久保さんも民間から県庁に入り、副知事になり、その後KSPの社長になられた。非常に似ています。これからぜひ兄弟の付き合いをしましょう」と言われたのです。

韓国ではこういう例が非常に多い。日本でも徐々にそうになっていく気がしますが、そう簡単ではない。なかなか難しいと私は思っています。選挙を手伝ってくれたから論功行賞でやるというのはうまく行かない。神奈川と同じようにやりたいというので、いくつかの県が試みたのですが、外部からではなく、内部登用でやったので、昨日まで同僚だった人が、ある日突然、知事の側近になるわけですから、妬みややかみもあって足を引っ張られて仕事にならなかったようです。

東京都知事の美濃部さんには特別秘書制度があって、外部から特別秘書を採用していた。後に岩波書店社長になった人とか、立派な方が特別秘書になりましたが、あまり長続きした人はいなかった。数年で、場合によっては数ヶ月で辞めちゃう人もいました。僕みたいに16年も補佐官をやり、さらに副知事にまでやったというのは全国でも例がないのです。石原都知事も外部からスタッフを連れて入りましたが、「第2知事」のようになってしまって、うまくいかなかったようですね。松沢知事も外部からスタッフを二人入れたいということでしたが、議会が拒否して結局実現できなかった。なかなか難しいですけれども、しかし、これから地方自治体が「地方政府」自立していくことを考えますと補佐官制度を定着させていかなければいけないのではないかと思います。

長洲県政の「バランスシート」は

最後に、長洲県政のバランスシートみたいなことですが、長洲さんは分権改革のパイオニアとして役割を果たしましたし、地方自治の可能性を拡大するという点でも大きな業績を残しました。同時にそれを通して神奈川県庁を単なる地方公共団体から地方政府に作り変えるという点で非常に大きな役割を果たしたと思います。

田村先生がこれから市民政府論をおやりになるようですが、政府論の中で都道府県をどう位置付け、どう考えたらいいのか、ぜひお話を伺いたい。長洲県政の20年はまさに「地方政府」を目指した苦闘の20年だったと思いますし、「地方政府」のイメージをかなり描いてきたのではないかと思います。

ただ、その反面、私の本（『知事と補佐官—長洲神奈川県政の20年』敬文堂、06年）の解題で磯崎初仁さんが書いていますが、長洲県政の先駆性は認めるけれど、同時に長洲さんは見栄えのする、格好のいいところだけやったんじゃないか、地味で、しんどいところの改革は余り手をつけなかったか、手をつけてもうまくいかなかったのではないか。行政の体質を作り変えるところはうまくいってないんじゃないか、と批判しています。私もその点は大筋でそういう気がします。

人事システム改革の困難性

とくに、県庁の人事システムを変えることを色々と試みたのですが、最終的にはうまくいかなかったと思う。ここに県庁の人事課にいた井上さんがいますが、彼は昔こういっていました。「県庁の

人事システムは、最も優秀な人間を採用して、もっとも平凡な人間にして退職させる。これが県庁人事システムの基本問題だ」。確かにそういう面があるのです。なぜ、県庁に30年もいると潰しの利かない人間になってしまうのか（笑い）。いや本当に大きな問題です。これは人事システムに根本の問題があるのですが、そこまで行くと官僚組織そのものの問題ですから、県庁だけではないわけで、「国のかたち」にも関係してくるので、この問題を解決するのは大変難しい面があるのではないかというのが実感です。

私たちが人事システム改革の必要性は認識していたものの、はっきりした解決策はなかったのです。例えば、職員参加ということで、年代別、階級別に知事と職員との懇談会を随分やりました。職員提案制度を作ったり、自主研究グループを支援、奨励したり、どうやって職員のモラルや政策能力を向上させるかということで随分努力はしました。いくつかの具体的な解決策を考えたりしました。県庁の職員の5%を民間に出し、民間から5%を受け入れる、という案です。5%というのはとくに根拠があったわけではないのですが、ある程度のスケールでやらないと駄目だろうと考えたのです。ところが、いざとなると「役人の守秘義務がある」とか「企業にも企業秘密がある」とか、色々議論が生まれて、「現状では革命的過ぎる」ということで、結局、ボツになってしまった。実現したのは電力、ガス、銀行などの公益企業だけでしたが、これではあまり効果がない。

長洲さんが国政に出ていたら

それから、私は長洲さんをいつか国政のリーダーにしたいと考えていました。今日は詳しくは触れませんが、長洲県政の政治的本質は、社会民主主義の理念に立って、リベラルにまで幅広くウイングを伸ばした「社民リベラル政権」だと思っています。そして、この路線が日本政治の改革にぜひ必要だと思っていたので、いつまでも神奈川県知事に留めておきたくなかったのです。

3期目でしたか、当時の滋賀県知事の武村さんに呼ばれて滋賀県庁まで行きました。そうしたら、「長洲さんを担いで、新党をつくりたい」という話しが飛び出しました。「すでに数人の知事が意志を固めている、長洲さんを党首に地方党のようなものを作りたい。そうするとブームが起きて、日本の政治に大きな渦巻きを起こしていくことができる。長洲さんにぜひ決断して欲しい」ということでした。大阪にも用があったのですが、これは大きなチャンスだと思い、そのまま帰って長洲さんに話をしたのですが、長洲さんは「いや、僕は神奈川県知事に徹するよ」と言うことでした。僕は「何言っているんですか。政治を変えるにはやっぱり国政の場に出なければ駄目ですよ。しかも全国で6人の知事が長洲さんの決断を待っているんですよ」と言って説得したのですが、結局、首を縦に振らなかった。国政へのチャンスを自ら閉ざしたわけです。

後に細川内閣ができて、武村さんが官房長官になったとき、テレビを見ながら「武村さん颯爽としているね」というので、この時の話をしたんですが、そしたら「久保君、なぜあの時もっとしつこく僕を説得しなかったのかね」（笑い声）と言っていました。これは冗談か本音か分かりません。しかし、テレビを見ながら大分心が動いたのではないのでしょうか。

自分でも国政もやれたという思いがあったと思います。僕も長洲さんの能力、識見から考えますと国政を担う能力、識見は十分あったと思いますね。さっき100名のブレーン団の話をしましたが、これは中央政府にもないような豪華なメンバーであったように、人脈が豊富でした。長洲県政というのは当時最も知的水準の高い地方政権であって、知的、道徳的ヘゲモニーを持った政権だったと

思います。

ブレーン団の皆さんとはテーマ別の勉強会を頻繁にやっていました。この勉強会の司会は僕がやったのですが、学者の皆さんにお願いして「知事さんとか長洲知事と言わないで長洲さんと呼んで欲しい。アトホームな感じで言いにくいこともはっきり言ってください」と頼みました。もとの学者の仲間としてフラットな関係で話をして欲しいんだわけです。薬が効きすぎて、長洲さんより若い学者が「長洲君、長洲君」と言うのでは困ったことがありました。そういう打ち解けた中で随分議論を重ね、絶えず長洲さんの頭脳を知的な発酵状態に置くというのが僕の狙いだったのです。

知事の座は油断すると殿様になりやすい。12,000人の職員が知事の補助機関ですし、予算編成権と人事権という強大な権限をもっている。秘書室50人の職員が身の回りを世話をしてくれる。自分の財布で自ら買い物することもなくなる。だから放っておくと殿様になっちゃう。それを避ける努力が絶対に必要なんです。学者との忌憚りの無い勉強会はその仕掛けの一つでもあったのです。色々工夫しました。

これもエピソードですが、人事のとき長洲さんは初め学歴を気にしていました。ところがある時点から、庁内に「長洲さんはエリートに甘い。頭のいい人に甘すぎる。だけど仕事は頭三部、人間七部でしている。もっと人間を評価して欲しい」という声が起こってきました。そのことを長洲さんに伝えたところ、「そうか、僕は大学教授だったからか、学歴を気にしちゃったりするけれど、それはそうだな。じゃ、これから学歴のところを伏せといてくれよ」ということになりました。こういう点でも長洲さんは批判に率直に耳を傾け、謙虚に努力を重ねておられました。その意味で、大変輔佐しがいのある知事でした。私は素晴らしい上司に恵まれたことを、心から感謝しています。

久保孝雄
元神奈川県副知事