
東京都議会政策研究会

「政治と行政のあり方」

講師：古川 貞二郎 元内閣官房副長官

(平成23年7月19日(火))

東京都議会

目 次

(1) 講師紹介	1
(2) 講演内容	2
(3) 当日配布資料	33

(1) 講師紹介

古川 貞二郎 ふるかわ・ていじろう 元内閣官房副長官



【学 歴】

昭和33年 3月 九州大学法学部法律学科卒業

【職 歴】

昭和33年 4月 長崎県庁総務部

昭和35年 1月 厚生省年金局

昭和61年 6月 内閣官房首席内閣参事官

平成元 年 6月 厚生省児童家庭局長

平成 2年 6月 厚生省大臣官房長

平成 4年 7月 厚生省保険局長

平成 5年 6月 厚生事務次官

平成 7年 2月 内閣官房副長官 【在任期間:8年7ヶ月 歴代最長】

(在任中の内閣:村山内閣、橋本内閣、小渕内閣、森内閣、小泉内閣)

平成15年 4月 早稲田大学大学院公共経営研究科客員教授(兼務)

平成15年 9月 内閣官房副長官退任

平成16年 3月 早稲田大学大学院公共経営研究科客員教授退任

平成16年 4月 安全保障と防衛力に関する懇談会委員

平成16年 9月 男女共同参画会議専門委員

平成16年12月 皇室典範に関する有識者会議委員

【著 書】

『霞が関半生記』(平成17年3月、佐賀新聞社)

(2) 講演内容

【司会（森山）】 それでは、お時間がまいりましたので、ただいまより東京都議会政策研究会を開催いたします。

まず、開催に先立ちまして、東京都議会和田宗春議長からご挨拶がございます。よろしくお願いいたします。



【和田議長】 皆さん、こんにちは。

今日は、村山政権から5代にわたって官房副長官をお務めになり、史上最長記録、8年7カ月と記憶しますが、おやりになった、古川貞二郎さんをお招きいたしました。

世は、IT化とか、政治をよりスピーディにという時代でもあります。しかし、人が政策をつくり、人が政治を行うという意味では、あくまで人が基本、人が根本だという立場があらうかと思います。

8年7カ月の間に、行政あるいは政治、政権といったようなはざまの中でどういうご苦労をされたのか。そして、また今、現政権もいろいろもだえ苦しんでいるようですが、そこには欠けているものは何なのか。そんなことを含めて、我々が付度をする一つの理由に、あるいは条件に、今回の古川講師のお話はなるかなというふうに思います。

スピーディに簡便な政治もいいのでありますが、より重厚で確実性の高い政治を求め

ていくために、私たちはもう一回、人間性、人間味というものを想起し見直す必要があるだろうと思っております。

私ども、ここにいらっしゃる副議長ともども、議長室の公開、あるいはホームページの公開、また明日からは、20日ですけれども、公開をするということになっておりまして、できるだけ都民に、あるいは住民に開かれた政治を、都政をということで努力しているつもりであります。今日の古川講師のお話を聞きながら、都議会が都議会としてさらにより信頼を大きく与えられるような、そういう教訓をいただければなというふうに思うわけでございます。

お忙しい中、また、台風というような予期せぬいろいろな条件が重なりますけれども、古川講師も意欲を持って今日は臨まれておりますし、また皆様方も一つでも多く得るものを持ってこの会を閉じたいと思いますので、ぜひ積極的な皆様方のご発言もいただきたいと思います。

1時間、講師が基本報告をされた後に、それに関わること、あるいは関わらないことでもお気軽に、「ご質問を受けますよ」と先ほどおっしゃっていましたので、ぜひにぎやかな中に、また中身のある講義にしていいただければと思います。

それでは、よろしくお願い申し上げます。（拍手）



【古川講師】 皆さん、こんにちは。ただいま和田議長からご紹介を賜りました古川貞二郎でございます。

東京都の社会福祉協議会の会長なども仰せつかっておりまして、日ごろ皆様には何かとお世話になっていることをまずもって心から感謝を申し上げたいと思います。

はじめに

まず、どうしても最初に申し上げたいことは、皆さん方、本当になでしこジャパンのすばらしさということですね。本当にすごかったなと思います。

私は本当にあのなでしこジャパンの試合といいますか、競技を見まして、大きな体格の違いということにもかかわらず、どんな苦しい面でも決して諦めないで、大きな体の外国選手に全力でぶつかっていく。あの鍛えられた体力、そして、特に精神力というものにとっても感動したわけでございます。

恐らくは、この度の東日本の大震災で被災された方々とか、また全国の日本人が大きな勇気を得たものだというふうに思っております。そのことをまず、申し上げたいと思います。



ただ今、議長からご紹介いただきましたが、和田議長のお声がかりで、東京都政、あるいはその関係する皆さんに何かお話をということでございました。私自身は、大変光栄なことだと思うと同時に、私のような者がお話をしているのかなという気もいたしております。

いただいているテーマは、「政治と行政の役割」とか、またできれば「地方議会改革」という、特に後者は、私にはなかなか荷の重い話でございますが、そういった点についても触れてもらえればと、あわせてというようなお気持ちもお聞きいたしております。私は長年、行政官として総理官邸で国政の中に身を置いてきた立場から、いろんな経験といいますか、肌で感じてきたことを率直にお話しして何かのご参考にとという気持ちで、これから申し上げたいと思います。

議会につきましても触れはいたしますけれども、東京都議会の実情もよく知らない人間が軽々にそうしたことに論及するのはいかがかなという気持ちもいたしまして、一般論といたしまして、この時代の流れの中で私が、議会のあり方というか、そういったことについて感じてきたものを感想までに、あるいは教科書的な話になるかもわかりませんがお話をさせていただきたいと思います。



特に、昨今混迷を深めている国政の中における政治と行政のあり方についても、時間の許す限り率直にお話をしていきたいと思います。

私は九州の佐賀県出身でございます。後で申し上げますけれども、本当に行政をやりたいということで、行政官として生涯を貫きたいという気持ちでまいったわけございまして、政治的にはどの政党がどうだというようなことはなくて、あえて政治的な形で言えば、言わば自らは国家国民党である、そういうふうな気持ちでおります。そういうことで、率直にお話を申し上げたい。何か一つでも、皆様方のお心に残るようなものがあれば幸いだなというふうに思っているわけでございます。

総理官邸三度勤務

略歴につきましてはお手元にお示ししたとおりでございますが、実は、書いていませんけれども、私は総理官邸に三度勤務したことがございます。

最初は昭和49年から52年まで、内閣参事官ということで、田中角栄内閣の最後から三木武夫内閣、続いて福田赳夫内閣、この前の福田総理のお父さん、というふうに3年ほど務めたことがございます。

2回目は、首席内閣参事官ということで、中曽根内閣の後半、それから竹下内閣と宇野内閣の最初の時期ということでございまして、このときは2つの印象に深いことがございます。

一つは、昭和天皇がご病気になられまして、そして111日目にお亡くなりになるわけでございますが、その昭和から平成という時代の移り変わりの仕事、その事務方の責任者を首席内閣参事官として総理官邸でやらせていただいたこと。

そしてまた、竹下総理のときに消費税の導入ということがございましたが、そのことも関わっているわけでございます。

まず内閣参事官時代に一番最初に感じたことは、当時、私の2代前の官房副長官であり、宮内庁長官あるいは日本赤十字社の社長もおやりになった藤森さんという方が上司でございましたが、私が参事官になってしばらくして、「古川君、ちょっと来てくれ」と、言われまして参りましたら、「これを見てよ」と言われました。田中総理の辞意表明の案でございました。日本列島改造というような大きなテーマの中で国政に取り組んでおられた方が、ロッキード事件という問題に巻き込まれて、退陣せざるを得ない。そのときの思いを述べた言葉でございます。

思い出しますと、その中に、「一夜、沛然と大地を打つ豪雨に耳を澄ますと」というのがございました。それが陽明学者の安岡正篤という方のご意見で、それは後で聞きましたら、川島という行政出身の当時の官房副長官が安岡さんのところへ行ってお伺いをして手直しをしたのだそうですが、「一夜、沛然と大地を打つ豪雨に心耳を澄ます」と、心の耳を澄ますというように修正されておりました。

私が、総理官邸へ入って最初に驚いたといえますか、非常に感銘したのはそのことでございまして、言葉というものは、たった一つ、「耳を澄ますと」というのと、「心耳を澄ますと」と「心」ということを一つ入れることで、志半ばで、思い半ばで退陣をせざるを得ない田中総理の気持ちがひしひしと伝わってきたわけございまして、ああ、言葉、文字というものは本当に大事だなというふうに思ったことが一つでございます。

それから、内閣参事官のときは竹下内閣。参事官の仕事は何をやるかというと、官邸の国会における触角で、国会の情報をいろいろ集めて総理あるいは官房長官とかいろいろな方に伝える、そういう仕事でございます。それから、また大事なことは、総理の国会答弁の準備をする、答弁資料の準備をする、そういうことでございますけれども、予算

委員会なんかで質問が多いときは80問とか90問ぐらいあって、それを事前に配下の人、あるいは関係省庁でお伺いし、質問者の国会の先生から聞いてきて、それを質問の形にして各省に答弁資料を作ってもらい、こういう役割でございます。

80問から90問になりますと、朝の3時、あるいはそれをチェックして自宅に帰るときは4時でございますが、三木内閣のときは渋谷の南平台、福田赳夫内閣のときは世田谷の野沢の私邸に、夜中に私が答弁書を持っていきまして、係の人に渡して家に帰る。寝るのは、もう朝の4時。4時頃休みまして、そして閣議がある日は、もう7時には家を出て国会に入らなければいけません。言ってみれば3時間しか眠れないから内閣参事官というんだよと言いながら（笑）、仕事をしたものでございます。これが参事官時代です。



それから、首席内閣参事官のときの思いは、先ほどちょっと申し上げかけた、昭和天皇がご病気になられた。昭和63年9月19日に大きな吐血をされまして、翌年の1月7日にご崩御されるわけですが、この間、私は、事務方の責任者としていろいろ仕事をしたわけでございます。

ご案内のように昭和天皇という方は国民から非常に敬愛された天皇でございまして、一日も早くよくなってほしいと国民みんなが望んでおりました。私も新制中学のときに、佐賀に行幸されまして協楽園という引揚者の住宅にお見舞いに来られた陛下、もう本当に疲れ切ったお姿で、中折れ帽を上げ下げしながら沿道の人たちに応えておられたお姿を見ておりますが、その方がご病気、非常に重い病気である。よくなってほしい。一方

でそう思いながら、一方では行政の宿命として、もしものことがあればこれは新しい時代に移っていくという、その準備をしなければなりません。もうもろもろの準備があります。そういう仕事に私は携わっていた。

もうご賢察と思いますけれども、みんながよくなってお祈りしている中で、万が一のことに備えての準備をしているということは、当然、口が裂けても言えない。行政には、そういうふうなことがございます。

竹下総理はそういった点では非常に配慮のある方で、あのころは、竹下総理、小渕官房長官、小沢一郎政務の副長官、石原信夫事務の副長官という体制でございましたけれども、私は、竹下総理とお話をする機会やご相談する機会が非常に多うございました。

そんな中で、ちょうど消費税の導入に執念を燃やしておられた竹下総理でございますが、リクルート問題が出てまいりまして、支持率が8%になったことがございます。

そういった昭和から平成の仕事等のご相談もしますので、2人だけのときに、私は非常に同情いたしまして「総理がこんなに日本の将来のことに対して頑張っておられるのに、国民の皆様は理解してくれませんね」というようなことを申し上げたら、竹下さんは、「古川さんや」と。私のことをよく「古川さんや」という言い方をされていました。「古川さんや、古今東西、税をいじって支持率が下がらなかった政権はないんだから、余り心配しなくてもいいよ」と、逆に慰められました。

しかしながら、平成元年ですか、4月、消費税の実施を見届けてしばらくして、総理から秘書官を通じて、今日の夕方、世田谷の代沢の私邸に来てくれという話がございましたので、しかも表からは記者さんたちがみんな張っているのを裏庭から来てくれというお話でございまして、秘書を案内させるからということで行きました。部屋に入ってしばらくしたら総理が帰ってこられまして、私に言われたのは、「明日、閣議で退陣を表明するので、その退陣の、閣議で発言する素案をあなた書いてくれ」と、こういうお話を直々にお受けしました。それで、総理官邸の裏にあった公舎に帰りまして、夜中までかかって思いを込めて一文をしたためたことを思い出します。

長いものではございませんでしたけれども、翌朝一番で閣議前に竹下総理のところに持っていきましたら、ずっと目を凝らしてご覧になって、深く頷かれたのでございます。私はそのことを昨日のことのよう思い出します。

今、消費税の導入ということでいろんな議論があろうかと思いますけれども、国民の安心の源という意味では消費税の議論はもう避けて通れない。あの頃、竹下内閣の時代の消費税をめぐる環境と、今日ではまるきり環境は違っていると思うんですけれども、なかなか議論が進まない。政治が決断をしていただかない。そういったことを考えますと、国にとって政治とは一体何なのかということをつくづく思うわけでございます。

3回目が私は官房副長官ということで、平成7年1月17日が阪神淡路大震災でございましたが、細かく言えば私はそれから38日目後の2月24日に、村山総理から副長官にな

ってほしいという話がございます、副長官に就任したわけでございます。

2月24日、就任したその日に、第2回の阪神淡路復興委員会が夕方開かれました。それで、私は、先ほど議長さんともお話ししたんですが、後藤田正晴先生が官房長官のときに、首席内閣参事官、中曽根内閣で私は大変お世話になりました。

本当なら、副長官に就任したら、後藤田さんご自身も行政出身の副長官をおやりになった方でございますから、本当はいの一番にご報告に行くところですが、そういうばたばたの中でご挨拶する時間もなくて、第2回の阪神淡路復興委員会の席で、ご挨拶した記憶がございます。「しっかりやれよ」というお言葉を頂戴したことを覚えています。

その就任した日がそうございまして、翌日は土曜日でございましたけれども、第1回の復興対策本部の開催ということでございました。

ですから、私の総理官邸の副長官としてのスタートというのは、危機管理体制、日本の危機管理が問われたその体制を整備していくことと、それから、阪神淡路の復旧、復興という事業にかかわったわけでございます。行政出身の副長官は一人ですので、いろんな仕事をするわけでございますが、阪神淡路大震災対策がちょうど私の副長官としてのスタートであったということを思い出すわけでございます。

なお、その年は、危機管理上のいろんな問題がありまして、私が就任した2月24日から1カ月もしない3月20日には地下鉄サリン事件が発生する。そして、その10日後には、治安の象徴とも言うべき警察庁長官、国松さんが自宅を出るところで狙撃を受けて重傷を負う。それから、その年の6月には、山形上空で全日空機がハイジャックされて函館空港に着陸した、函館ハイジャック事件が発生。

そして、性格はちょっと違いますけれども、平成7年9月4日には、沖縄で、米兵によって小学校の女生徒が暴行されるという誠に痛ましい事件が発生して、沖縄問題が吹き上がってくる、こういうふうな時代、そういうときが私の副長官のスタートの年だったということで、本当にいろんなことがあったなという思いを深くするわけでございます。

内閣官房副長官の役割

行政出身の副長官の役割というのは何だということでございますけれども、総理官邸には、総理を支える官房長官と、橋本内閣までは2人の副長官がいました。1人は政治家出身。村山内閣のときは、園田博之という、今は「たちあがれ日本」の幹事長をやっておられる方が政務副長官で、私が事務の副長官。

それから、橋本内閣になりますと、前半は梶山静六官房長官のもと与謝野馨先生が政務の副長官で、私が事務の副長官ということで部屋を並べていたというようなことでございます。

小渕内閣から3人になりまして、政治家が2人になった。

私が小泉内閣の途中で退任をするときは、安倍晋三先生が政務副長官、それから上野公成先生が参議院のご出身と、こういうことでございました。

副長官というのは、私は、後でも申し上げますが、行政出身の副長官は血流だ、血の流れだと思っておりました。閣僚のように肺とか心臓とか、そういうふうな臓器ではない。目には見えないけれども、天皇から辞令をいただくわけですけども、血流。血の流れというのは明確に見えませんが、血流が滞れば身体のアチコチが痛んでくる。そういう、言わば政治と行政のちょうど要みたいな潤滑油のような役割でございます。ここがうまく機能しませんが、私の経験から言うと内閣はうまくいかない。

今は、後ほど申し上げますけども、政治主導ということが強調され過ぎて、行政出身の副長官の役割が目に見えない。血流として見えないんじゃないくて、本当に見えてこない。そこが一つの問題だと。これは後で、事務次官会議の問題とあわせて申し上げたいと思います。

私は厚生省に入ったわけございまして、厚生省に入った人間が、安全保障とか外交とか、経済とか、あらゆることに関わらなければならない。そういうことがよくできたなというふうに思われるかもしれない。

私は、参事官をやったり、首席参事官をやったとはいいいながら、厚生省が中心でございますが、私はそういう判断を、8年7カ月にわたってしてきたわけでありまして。行政出身の副長官というのは、ある種の権力の座といってもいいぐらいのポストでございますけれども、私は決してそのポストにしがみついていたわけではありません。

その証拠を申し上げますと、内閣が新しく発足するとか、改造するたびに辞任書を届けられています。一身上の都合により副長官を辞めさせていただきたい、古川何がしと書けばいい。私はそれを13枚出しているわけです。だから、それがそのまま戻ってこなければ、はい、さようならと、荷物をまとめて官邸を去ればいいんだけど、またやってくれということで続けてきました。そういうことで5代、8年7ヶ月になったわけございました。

それは、私は多分、総理大臣にべったりではなくて、各総理大臣、5人の総理にお仕えしましたが、5人の総理にお仕えすることを通じて国家とか国民に仕えているという意識が非常に強かったと思うんですね。格好いい言い方になるかもしれませんが、事実はそのような気がします。

同じ党の内閣、当時は自民党の内閣でも、橋本龍太郎さんを私が課長補佐ぐらいの時から知っておりましたから、べったりだったら、次の小淵総理大臣は私を余り使いたくなかったと思うんですけども、そういうふうな国家、国民に仕えているという意識が常にあって、総理大臣を通じて仕えているという意識があったから、私はまたやってくれということであつたろうというふうに思います。

話を戻しまして、厚生省の出身で、何でも、外交も、安全保障もということができた

というのは、振り返って思いますと、それは、判断の物差しがあったということなんです。判断の物差し。

では、判断の物差しとは何かということですが、それは大義だということなんです。大義、最高の道義。その大義だということをもうちょっとかみ砕いて言えば、私どもは、例えば国家、国民のためにどうなのか、それから中長期的な視点から考えてどうなんじゃということを常に考えておったわけでございます。

ですから、安全保障の問題で外務省と防衛省が対立することがあって、副長官のところに局長なりグループ何人かが来て、それぞれ意見を開陳する。私は両方の意見を聞いて、それから、それを傍らに置いておいて、先ほど申し上げた国家とか国民とか、あるいは中長期的な視点でどうなんだということをみんなで議論する。みんなで議論して大きな方向が出てくる。それがたまたま外務省寄りの意見、見解になったり、防衛省寄りになったりすることはあっても、初めからどっちということではない。

その大義とは何か、国家とか国民にとって何が大事なのか、しかも、今すぐということと中長期的な視点からどうなんだということを考えて、導き出されたものが大きな方向、それを総理、あるいは官房長官に上げる。

ですから、総合調整とか、総理官邸は調整ということがよく言われますけれども、私は、8年7カ月を振り返ってみて、足して2で割るような調整は、少なくともした記憶がない。さっき言ったような、調整とは、そういったそれぞれの立場の意見をよく聞いて、そして大きな視点から、何が大事なのかということを考えて、その考えの方向に持っていくことが調整だというふうに私は思っていたということでございます。



事務次官会議の役割と廃止

それから、事務次官会議、私は民主党政権の大きな誤りだと思うのは、事務次官会議の廃止だと思うんです。私は、物事というのは何事でも正しく理解をしなきゃいかんという意味で、事務次官会議の役割を少し申し上げたい。

これは本当は要だったんです。あるいは、政治主導をやるときの大きな手段になり得たものを、事務次官会議は官僚主導の象徴だというふうに言わば勝手に解釈して、よく議論もしないでこれを廃止してしまった。これは私は、本当に誤りであった、もったいないことをしたと思います。

なぜかといいますと、事務次官会議の役割というのは三つございまして、一つは確認行為。例えば有事法制、年金法の改正とかそういった法案が、総理が知らんまま、あるいは閣僚が閣議で初めて見るということはありません。

その中身を固めて、重要なものは総理まで上げて固めたものを、法律の形にするために内閣法制局において法案の審査を受ける。そして、法文になったものを閣議にかけるわけですが、その閣議にかけるに際しても、総理などの考え方が正しく反映されているのか、間違いはないのか。あるいは、憲法その他、ほかの法律との整合性はとれているのか。それから、政府の中の調整といいますか、意見は一致しているのか。それから、政党政治ですから、与党との調整は十分にできているのか。

そういったことを確認しているわけなんでして、その証拠としては、すぐれて政治マター、例えば予算の根拠となる経済見通しとか、当時の財政経済の基本方針、骨太の方針と言われるようなものとか、あるいは日銀総裁みたいな人事案件、国会承認人事案件みたいな、すぐれてこれは政治が判断しなきゃいかんような問題は、事務次官会議にはかけない。まっすぐ閣議にかけて、その次の次官会議で、閣議でこういうことがあったよということを周知徹底させるために報告をさせる。したがって、閣議は政府の最終、最高の、政府としての決定ですから、その閣議に間違いがあってはならないという意味で次官会議において確認している。

それが、次官会議が閣議の前に行われて、次官会議を通らなければ閣議にかけられないという意味では次官会議が閣議を左右し、のさばっているんだと、こういう感覚で次官会議がけしからんというのは誤りである。そういう確認行為。

それから、もう一つは、指示伝達行為。官房長官あるいは総理の意向を副長官が各省庁に、各省の事務方のトップが一堂に会しているところで指示伝達をする。したがって、全員が同時に同じことを聞いてそれが守られないときは、どうして守らないんだということを追及するわけなんです。

伝言ゲームというのがございまして、一番右の方からずっと回して、最後の人はもう全然、10人もおったら、10番目の人は全然違うことを聞くでしょう。そういうことがあってはならない。だから、一堂に会しているときに、同じような指示をする。こういう

指示伝達の機能が一つ。

それから、もう一つ大事なことは、情報の共有ということなんです。それはどういうことかという、私は厚生次官をやりましたが、厚生次官のときに、次官会議が終わって厚生省に帰ってきました、審議官以上、厚生省の幹部を集めまして、そこで、次官会議に我が省としては案件をかけてこういう説明をしたよと。それから、よその省で主な案件については各省庁からこういう報告があった、こういう説明があったということをして話をします。今度は局長は、次の日かその日に課長を集めて、次官からこういう話があったよということを説明する。多分多くの省が、そうだったと思います。そういうことによって、事務方としても、省内はもとより、政府内の主な情報というものが共有される。これは非常に大事なことです。



それが今はその次官会議もないわけですから、いろいろ聞きますと、各省は今穴ぼこに入っているような状況で、新聞、テレビ等から、政府、各省の中の動きを知るといふような、これは私は、政府の一員としては本当に残念なことだと思います。

それから、次官会議で大事なものは、次官会議そのものもですけども、次官会議の前後に、「副長官、ちょっとよろしいですか」ということで、各省の次官が相談にくる。だから、公式の相談の前に、いろんな検討しているさなかの問題をどう考えるべきかということだと思えば、副長官に非公式に相談する。

副長官自身も、このような時は官房長官や総理がどう考えられるのかなと、まず感触段階でも聞こうということで、時にはそういったことで官房長官などのところへ行って、かくかく、各省でこういう問題が起きている、こういうふうに私は考えるけど、どんなもんですかねなんて言うと、いや、それはそれでいいんじゃないのとかいろんな感触が出てくるから、それを今度は各次官に伝えて、総理、官房長官はこんな感触だったから、そういったことも踏まえて少し大臣と相談して検討したらどうだと、こういうことをよく言ってたんですが、今はそれもないようなんですね。

それから、もう一つ大事なことがあります。日本の内閣制度というのは明治18年にできています。それまでは、江戸幕府の後は太政官政府になって、それから太政官政府が明治18年に今の内閣制度になるんですが、次官は、その翌年の明治19年に勅令で置かれている。



次官会議というものは法律にはありません。次官が置かれたら、各省で連絡調整しようじゃないかということでできたのが事務次官会議の始まりなんですが、それが今日まで、法律の根拠もなく——法律の根拠があったら形骸化してでも残るということがあるかもしれませんが、法律の根拠もなく123年もずっと機能してきたわけなんですね。123年も機能してきたということは、やっぱりそれなりの理由があったわけなので、存在理由があったわけでございますが、それを廃止した。

私は残念だと思うのは、1万の大軍、10万の大軍を率いても、ばらばらだったら誰も率いられない。だけど、その中の幹部の10人、20人をがっちり押さえれば、全軍がその政治主導の中で動くんですね。そういうツールというか、手段であったものを自ら手放

してしまったという意味においては、私は残念だと。もし懸念を持つのであれば官房長官なり政治家が実際に仕切れればいい。

私は今の政権を批判しているわけじゃない。事務次官会議という名前であろうと、どんな名前でも構わないんだけど、政府が一体として動くためには、やはりそういった情報共有、連絡の会議をぜひとも設けてほしい。そうでないと、ばらばらになる可能性があるということを前向きに申し上げたいわけでございます。

あと、私がいただいているテーマで「地方議会のあり方」ということがございましたので、これにもちょっと触れさせていただきたい。

地方議会のあり方

私は大学を出てから2年弱、長崎県庁に勤めておりました。実は国家試験で失敗しまして、就職浪人をするわけにもいかないので、県庁の試験を受けて、県庁で働きながらまた国家試験を受けて合格し、今度は厚生省に採用。後で申し上げますが、採用に当たっても不合格になって、翌日また人事課長に、私はいかに厚生行政をやりたいかということで談判して入ったような経緯がございます。

それから、あとは北海道に、警察の少年非行の問題とかそういったことをやるということで厚生省から出向しまして、北海道の警察本部の課長を2年ほどやったことがございますが、地方はそれぐらいしか経験がございません。この時期を除けば、ほとんど国の行政システムの中で仕事をしてきたわけでございます。

そこで、自治体の改革というか、できればそういったことにも触れてほしいということでございますので、国のシステムと地方のシステムということを少し申し上げたいと思います。

国のシステムというのは、ご案内のように議院内閣制でございまして、まさに釈迦に説法でございますけれども、国民が国会議員を選挙で選んで、その国会議員が国会で内閣総理大臣を選出する。その選出された内閣総理大臣は内閣を組織する。そして、内閣は国会に対しましては、行政権の行使については連帯して責任を負う。こういうのが議院内閣制でございまして、議院内閣制のもとでは、総理を出しているところの言わば与党ですね、与党と、それからそうでない野党との間に当然のことながら緊張関係が生まれ、そこでの論争、競争というものが、政策づくりとか国政運営の言わば源泉になっている。

ところが、それに対して地方自治体の場合は、もうこれも釈迦に説法、皆さん方のほうが詳しいわけですが、二代表制というふうに言われておまして、首長、知事などと、それから議員さんは住民によって直接選挙で選ばれるわけでございます。

そこで、ともに住民を代表する首長と議会議員が相互に緊張関係を保ちながら互いに切磋琢磨して、住民の、つまり都民の福利、幸せというものを実現していくというのが

システムで、二元代表制、だから議院内閣制とは違うわけなんですね。

議院内閣制では、総理を出している与党と、そうでない野党との争いが基本なんです。政策論争の源泉。ところが、二元代表制の場合には、教科書的に言えば、同じ直接選ばれた首長と直接選ばれた議員、議員で構成される議会、こういうものがともに、住民を代表しているという緊張関係が、いろいろな政策論争の源泉になっている。

制度の建前としましては、首長と議会及び議員のどちらの主張が市民ニーズを代表するかということを、争うと言ったらおかしいけども、いろいろ議論をし、双方で政策論争を行い、都民の幸せ、市民の幸せというものを実現する、こういうのが二元代表制のシステムなんですね。

議会の特色というのは、当然のことながら、首長の場合と比べてみますと議会はたくさんの議員によって構成されておりますから、多元的な価値を体现できる仕組みということになっているわけです。首長さんは、1人で住民の考え方を具現する執行機関。議会の場合は、たくさんの議員さんで構成されておりますから、多元的な価値というものを体现する、このことが執行機関である首長にはない強みでございまして、この強みを生かしながら、政策提案機能とか、執行機関の監視機能を果たすということが期待されている。これが、教科書的に言えば二元代表制の制度の建前であるわけなんです。

ただ、なかなか難しいのは、政党政治をとる国と地方はやっぱり連動しているわけでございまして、現実的には地方議会の中に与党、野党ができていて、そこに緊張関係が生まれているということでございまして、そこが非常にわかりにくい。

だから、多くの国民は多分、一人一人にお聞きしたら、議院内閣制をとる国、国会の場合と、二元代表制をとる地方議会の仕組みというのは大体似たようなものじゃないかなと、政党から成った国会が政党同士でいろいろ争うのと同じように、地方議会でもそういうふうなことじゃないかなと思っておられる、そういう混同をしておられる人が多いのではないかと思います。本来の趣旨はそうではない。首長さんの論と、それから議会、議員という多元的な、直接住民から選ばれた、そこが緊張関係でいろいろ議論をしていくような、そういうちょっと国会の議院内閣制とは違うということでございまして、これは、制度の本質的な話でございまして。

そこで出てくるのは、一般的に言われているのは、一つは、地方議会——改革という、私のような十分に知らん者が改革という言葉を使うべきじゃないんですが、そういうふうな制度的な意味で使っていることをお許しいただきたいんですが、そういう制度の本質を前提とすれば、おのずと議会改革の方向というのは見えてくる、見えてくるのか、世上指摘されているようなことでございまして、一つは、議会と住民との関係でございまして。

地方議会の特質から言いますれば、国政以上に本来的には市民の、あるいは都民のさまざまな意見とか思いというものを代弁する機能というものを、非常に強く持つ必要が

あるということが一つでございます。

当然のことだけでも、議員の方々の多くは、自治体の政策形成に影響を与える仕事をしているというふうなお考えの方が多いと思いますし、事実そうですが、正直に言えば都民の多くは、議会のそういった状況というものがよくわからない現状が多いんじゃないかなというふうに思います。議員さんたちのお考えと——これは誤解があるかもしれませんが、私も一市民として考えれば、議会と、それから執行機関というものが何を本当にやっておられるのかなど。都民のために一生懸命やっておられるけど、それが、現状がよくわからないという部分があるので、つまりギャップがあるわけですから、私は、都民の期待に応えていくためには、あるいは市民の期待に応えていくためには、議会とか議員の活動というものをもっと都民に深くお伝えをするという努力というのが必要ではないか。



議院内閣制ではない、二代表制ですから、なおさら議会、あるいは議員の活動というものが住民にアピールする、わかる。我々が直接選んだ議員は、いつでもこういうことをやっている。それから、都というか、直接選んだ執行部はこういうことをやっている。そのことを住民がよく知っておることが必要であろうというふうな意味では、そういう広報といいますか、よくわかりやすくお示しする努力というのが非常に必要かなというふうに思うわけでございます。

それから、2番目の「議会と執行部との関係」でございますけれども、これも、二代表制の考え方からすると、行政執行に対する監視機能とか、政策提案機能をもっと強

化する必要があるのではないか。

住民から直接選ばれている。それから、首長さんも同じく直接選ばれている。そういう二元制になっているわけですから、そういった議会が持っている——議会は当然、議決機能と監視機能、あるいは政策提案機能というものを持っておりますが、そういったものをもっと強めていく必要があるのではないかなというふうに私は思うわけでございます。

実際問題としては、言わば執行部に対する監視機能という面が多いということで、政策提案機能というのが発揮される面は少ないんじゃないかなというふうに思いますけど、現実にはどうなっているのでしょうか。

一般的には、新聞の報道等で見ますと、昨今、地方議会の政策提案というか、そういったことも増えてきているというふうに伺っておりまして、これは非常に喜ばしいことではないかなというふうに思うわけでございます。

ただ、政策提言と一口に言うけれども、実際問題は、資料を十分見ていなければできない。資料あるいは調査統計、そういったものが十分でないとか、あるいはスタッフが十分ではないとか、非常に大変だと思うわけですが、そこで、議員グループでの研究、あるいは勉強というようなことがもっと必要になる。既にやっておられると思いますが、一般論で言えば、そういったことが必要ではないかなというふうに思います。

それから、本来的な姿で言えば、国会では議院内閣制で政党対政党ということで、与党の議員さんからよく、時には野党の方からも、これは言っているかどうか分かりませんが、私も若いときに頼まれて、質問を作成するその手伝いをしたこともございます。

中には、こういう質問をしたいけれども、答えはどういう答えが返ってくるのかと。いい答えが返ってくるなら質問するけど、あまりいい答えが返ってこないようなら、おれはやめておく。いい答えが返ってきたらそれを議事録にして選挙区の人に配るから、どうなんじゃというようなことも、これはもう時効だと思いますからあえて申し上げますが、そういう方々も中にはいらっしゃいました。

これは国会だから、議院内閣制だからできることなんで、本来は、執行部と議員、議会というものが二代表制であるということであれば、質問を執行部に手伝ってもらおうというのは、そういった慣行が仮にあるならば、それは、本来の姿からいうとちょっとおかしいと思うんですね。

ただ、そういういながら現実には、これは日本が日本的なところであって、二代表制とはいいいながら政党があって、それが国の政党とずっと連動してくるわけですから、都とか区とか市とか、そういったことですから、そういう国会と似たようなことがあるのかなと、実情はよく知りませんが、あるのかなということも思います。

それから、国会では質問が、最近少し変わったとはいえますけど、我々が局長なんかで政府員で答弁したときは、絶対にこっちから反論は許されなかった。向こうが質問さ

れることに対して答えるだけであって、「先生がおっしゃっているのは、こういう点でおかしいじゃありませんか」と反論すると怒られていたんですね。

だけでも、二元代表制の場合は、議員同士ももちろんでしょうし、執行部との間で当然、執行部に対して質問するだけじゃなくて、こっちの政策論争も本来はすべきですよ。執行部と議会議員が緊張関係にあるわけですから、当然両方とも住民の代表としてのそういう政策論争というものがもっと増えるというのが、私は本来の二元代表制の考え方だというふうに思います。



もう一つは、議会運営もでございます。二元代表制の考え方からすれば、先ほど申し上げたことでございますけれども、討論の場としての議会というものがもっと表に出てくる必要があるのではないかと。

審議の大半というのは、国会と同じく、執行機関に対する質問、あるいはこれに対する答弁ではないかと思うんですけれども、討議の場というものの、もっと本来の二元代表制の意義というものが生かされるということがあってもいいのかなという感じはいたします。

自由討議とか、専門的知見の活用とか、討議を支えるための議会事務局の体制整備、これは、こういうご時世ですから人を増やすとかいうようなことはなかなか難しいことではございますけれども、本来は執行部と、そういった二元代表制の立場から言えば、いろんな質問をするとかいうようなことであれば、それを支えるというような体制も必要かなというふうに思うわけでございます。

以上、二元代表制の本質というようなことについて申し上げたわけでもございまして、東京都議会の実態を十分知らないままにお話をしておりまして、もしも誤解があったり、失礼な発言をしたらお許しをいただきたいと思います。地方議会のことについてもというお話がございましたので、私が承知している国会の議院内閣制と、地方議会のあり方というのは、二元代表制というのは違うんだと、違うところから本来の議会のあり方も、住民との関係、執行部との関係は少し——住民との関係ではもっと住民の参加とか関与が入ってきていいわけだし、執行部との関係で言えば対等というのか、そういった討論というか、そういう部分がもっと多くあっていいというような、そんな感じがするわけでもございます。



政と官と政治主導

次に政治主導とか官僚主導とかいう言葉が使われるわけですがけれども、私はこれははっきり申し上げたいと思うんですがけれども、政と官というものは、対立するものではなくて、役割分担である。それぞれの役割に立って、相互に信頼し、協力して国民生活を支えていくということが大事であると思っているわけでもございます。

政治家は選挙によって選ばれて民意を代表するわけですから、そういう民意に沿って、大きな見識を持って方向づけを行っていくということでございまして。

それから、公務員は、行政官という専門家、テクノクラートとしての立場から志を持って国とか地方自治体に奉仕するということで、国家試験があったり、地方自治体の試験があったり、それを受けて、一定の資格を得た上で公務員になっているわけでもござい

ますから、そういう立場をしっかりと踏まえて、その志を果たしていく。

公務員の場合は、法律の枠内においてきっちり行政の仕事をするという性格を持っておるわけです。そこが過去に、国政のレベルでは国と公務員との関係がいろいろあったんで誤解もあったとは思いますが、本来は公務員というのは、いろんな法の枠の中で仕事をする。

ただ、誤解してはならないのは、法の枠の中で仕事をするから、消極的、内向きであるというのではなくて、行政執行の中から得たいろんな知見というものを、大いに、積極的にそれは反映させなければなりません。

ただ、反映の仕方が、例えば選択肢で、こういう案がある、こういう知恵がある、いろんな知恵を出し、選択肢を示し、政治の場に提供する。公務員自らがやっちゃダメなんです。それをやるのは政治であるわけです。ただし、公務員は法の枠内だから後ろ向きだということではありません。法の枠の中だって、時代によって法の解釈は、解釈というのか運用は変わってくるので、都民のためにできるだけ積極的に前向きにやるのが大切です。

しかし、その法を超えるようなものであれば、それはこういうふうに変えたほうがいい、改革のことを政治に提供して、政治がそれを受けて改革する、このけじめがしっかりしなきゃいかんだろうというふうに私は思うわけでございます。昨今、特に政治主導が強調される一因は、私は右肩上り経済が終えんしたことにあると思います。右肩上がりでは、毎年増大する富をいかに適正に分配するかが行政の主な役割ですが、右肩上がりがなくなると、時代の変化と住民のニーズに応じて新しい政策を打ち出すには、既存の必要度の低くなった制度を廃止したり、はがしたりしなければならない。これは改革であり、力仕事です。まさに政治でなければやれない仕事です。政治主導は今日当然のことと言えます。

諦めない 道は開ける

公務員もいろんな志を持っているんです。時間がなくなりましたから一言申し上げます。私は九州の佐賀の農家の子供で、父親が45、母が41のときの子であります。子供のときから畑の仕事、鶏の世話、牛の世話をしてきました。今ここでも鶏の鳴き声をしたら上手ですよ。鶏40羽ぐらい、あつと言う間に集める。……まあ、今はやりませんが(笑)。

そういうことをやって育ち、大学は隣県の九大です。九大の3年の終わりごろに、自分は何になるかなと考えたときに、両親のことを思って、一生懸命働いた人の老後というものは幸せになるべきだと。そのことをやるのはどこかなと考えたら、今はどの役所でもそういう立場立場で国家のことを考えるんですが、老後のことを一番考えるのは厚生省だということで、厚生省に入ろうと思って、九大の4年のときに試験を受けた

んですが、不合格でございました。

そこで、就職浪人をするわけにもいかない。両親とももう六十何歳で年をとっていますから、長崎県庁——佐賀県庁は28年に大水害があって公務員試験がないんですよ。そこで、隣の長崎県庁の試験を受けて長崎県庁に入り、再度国家試験に挑戦して、今度は合格した。

合格したけれども、これは資格試験であり、採用試験ではありませんから、厚生省の面接試験を受けようと思って、上京しようとした途端、その前の日に伊勢湾台風が東海地方を襲って、雲仙という列車の寝台券——あのころは飛行機なんかは考えられない時代ですよ。寝台券も取り消されて、結論的に言うと、36時間かかって品川に着きました。

少し仮眠をして、願書をもらいに人事院に行って、それから各省庁を回って、翌日、厚生省の面接試験を受けたら、不合格なんです。成績は悪くなかったんですが、もうこんなにやせてましたね。背だけは172.5cm。体重は49.5kgでしたね。もう飲まず食わずで、2～3kgやせていました。今は64～65kgありますけども。そういう理由であったかどうかはわかりませんが、不合格だった。

そこで、翌朝、ここまで頑張ってきて引き下がれないということで、私は厚生省の人事課長に談判に行きました。なぜ私を落としたのか。いかに厚生行政をやりたいのか。熱意を披歴しました。すったもんだした後に、結局、人事課長が上の方と相談するということまで言ってくれました。

それで、よろしくと帰ろうとしたら、また「古川君」と呼び止められたので、「何でしょうか」と申し上げたら、「私も一生懸命やってみるけども、君の期待に添えなかったときに変なことにならないだろうな」と言われました。「変なことという意味はよくわかりませんが、私が自殺するという意味だったら、その心配はいりません。また来年、国家試験を受けて厚生省に参ります。ただし」と、私もそのころ、熱くはあったけれど冷静でもあったので、「ただし、私は県庁に勤めているんで、来年また国家試験に合格するかどうかわかりませんから、今年ぜひお願いします」と言って別れたら、その日の夕方、内定なんですね。それで、万歳と。

私は本当にうれしかった。苦労はしたが希望どおりの役所に入れた。もう怖いものはない。そのところで私は、なでしこジャパンほどではないにしてもね、「諦めない、逃げない、必ず道は開ける」という信念を得たんです。そんなに簡単なもんじゃないだろうと皆さんおっしゃるかもしれませんが、本当なんです。私は、四十四、五年、行政官をしてまいりましたが、考えますと長年、本当に支えてくれたのはその信念であったと思います。

だから、私はその信念から、非常に難しいポストとか、仕事とかをさせられると、ルンルンなんです。反対に易しいポスト、誰でもできそうな仕事だと、私はドキドキするんですよ。なぜかという、誰でもできることで失敗したらどうしようかと。本当は肝

っ玉が小さいのかもわからない。ドキドキするんです。だから、そういう場合は慎重になる。世の中の人は大体、「これはいただき」と思ってにんまりするような仕事で失敗する。私は、慎重になるから失敗しない。

そのかわり、難しい仕事を与えられると、ルンルン。なぜかといったら、どうせこの役所がやらなきゃいかんことで、「古川、おまえ、やれ」ということは、ひょっとしたら古川なら何とかしてくれるという気持ちがあるから頼んだんじゃないか。それじゃ、おれも失敗するかもしれないが、一丁やっつろうかというような感じでやっておりますと、医療の問題であれば医師会とか、国会とか各省庁が、それぞれ、古川の言うとおりにするわけにはいかないけれども、彼の言い分も一理あるから、何とか彼の言い分も少し生かせるような議論ができないかなと、こういうふうな気持ちになってくれる。そうになると、もう難しくない。そういう経験がたびたびありました。それが私の今日の支えになっているということでございます。

言葉の重みと四辺回路

次に、政と官のあり方とか、政治にとって重要なことということでございますけど、当然のことですが、言葉の重み、自分が発した言葉に責任を持つ。これが大事です。

だから、努力をするのが難いと思うならば、ここでどんなに受けるとしてもそれを口にしないというのも一つの見識です。口にしたい以上は努力する。結果としてどうなるかはわからないが、努力する。努力する気がなければ口にしない、これが、その人の存在の重みにもつながる。言葉は人格だと思います。

それから、やっぱり今度の東日本大震災でも言えることですが、私も官邸でいろんな機構に携わってまいりましたが、大事なことは、指揮命令と責任ということですね、このことを絶対に忘れてはなりません。

危機管理においては、本当は少数精鋭でなければならぬ。そして、責任を明確にする。責任を明確にするような仕組みでなければならぬ。そういうふう思うわけでございます。

それから、もう一つ大事なことは、情報共有、対処方針の共有であります。私は「四辺回路」の重要性ということをおっしゃいます。

四辺回路の一つは、総理、官房長官と官邸の行政出身の副長官など官邸の事務方、この回路。

二つ目は各省庁で言えば、大臣、副大臣等と、事務次官、局長などの回路。

三つ目は、総理と各省大臣の回路。何かいろんな、原発問題とかを見てますと、総理と経済産業大臣の回路も切れているように見えるときもあるわけですが、これがしっかり強固なものでなければならぬ。

それから、もう一つは、さっき事務次官会議でも申し上げましたが、官邸の副長官、

事務方と、各省庁の次官など事務方の回路。

この四つの回路が信頼で結びついて、情報を共有する、対処方針を共有する、大回路としてつながる、そうすると非常に強い組織になります。

私は、どんな組織でもこういった回路が、ぐるぐると同じ情報を共有するということが非常に大事であるということを、ぜひ認識していただきたい。

戦略広報の重要性

それから、戦略広報ということでもありますけれども、広報の重要性というのはものすごく大事ですよ。だから、都民に知らせるというだけではない。都民と相対関係になるため、戦略的な方策が要ります。

だから、総理官邸での私自身の反省の中で言いますと、今回の大震災の場合、これからどうする、こうするというのは官房長官がおっしゃるべきだと思うんですが、原発事故なんかの専門的な話は、例えばその事実の状況などはできるだけ国民に知らせる、地域の被災の人たちに知らせるというようなことは、専門家の広報の人をですね、できれば政治家の中で誰かそういう適材を選んでやる。そして、外国人のプレスにも同じ人間が、英語などの外国語でしゃべる。そういう人を選んだら、国内はもとより、国際的にも随分違うなと思います。



プレスとの関係はとても大事です。私も官房副長官のときは、8年7カ月、毎晩、1日もほとんど休むことなく記者懇をやっていました。記者さんとの懇談。官邸でやる場

合もあるし、自宅でやる場合も多かったんですが、それは記者さんたちには、総理とか官房長官、国の政策というのは、背景はこういう背景だよとわかりやすく説明する。ただし、私から直接特だねに類するニュースをとるといようなことは、それはない、あってはならないということを言っていた。あなた方が書く記事が深みが増すように、深い洞察の中で書けるようなバックグラウンドの話とかいうのは話しましょうということでした。同じような話でも、ちょっとしたニュアンスの違いで異なった内容のようにとられることがあり得るので、この広報というものをいかに考えていくかというのは、私はこれから大きなテーマではないかと思います。

戦略広報、これは難しいんですよ。国の場合も難しい、県も、恐らく都も難しいと思うんですが、これには知恵を出さなければならない。

そして、信頼、つまり信頼と結びつくんですね。だから、言っていることが、本当は同じことを言っているでもニュアンスが違ふと、あっちが言っていることとこっちが言っていることと違うじゃないか、みたいな話が不信になっていく。1回不信になったら、今度はなかなかそれを修復するのが難しいというのがございますので、戦略広報といったことが必要ではないかなと考えています。

私の信条

私は、偉そうなことで恐縮ですが、信条としては、「志は高く、心は広く、思慮は深く、頭は低く」と、この4つをいつも自戒の言葉としているわけでございます。

「思慮は深く」というのは、よく役所でも、各局長とかがいろいろ副長官のところに来て説明しますから、私はちょっと疑問に思ったら「君、考えたのか」と聞きますと、もう10人が10人、「考えました」って。それは考えたから持ってきてるわけですよね、当然、政策は。「じゃ、考え抜いたのか」と聞くと、10人のうち8人が、「えっ」と言いますね。考え抜くということと、考える、それはどう違うかって、私も正直言うと、具体的な話ならわかるけども、なかなかこれは難しいけれども、やっぱり重要なことは考え抜くということが大事です。

それから、より大事なことは、この世には人知の及ばないものがあるということ、想定外と今度の東日本大震災もそう言われておりますけれども、人知の及ばないものがあることを知るということはものすごく大事じゃないでしょうか。

現代は、社会全体が傲慢になってますよね。人知の及ばないものがあることを知るということは、人間、謙虚になる。それから、考え方が柔軟になる。柔軟になるということは、他人の考え方を受け入れる余地があるということです。受け入れた上で、自分の信念なり考え方とぶつけて、それがどうしても受け入れることができなかったらそこから反対を打ち出せばいいんだけど、ほとんど話を聞かないで、自分の考えと違ったら直ちに、「だめだよ、君」と、こういうふうな感じは、私は精神の硬直化だと思って

おります。年齢と関係ありません。精神の硬直化にはなってはならないと思います。

一番大事なことは、信頼だと思いますね。信頼ほど大事なものは無い。信頼というのは、積み上げなんです。しかも、ずっと積み上げても、一朝失敗すれば、何かが齟齬すれば信頼は崩れるということ。

それから、公平・公正。よく総理官邸で私は、大地にまっすぐ立っているという意識をもって物事を判断していました。8年7カ月も副長官をやれたというのは、そういうことがあったからかなというふうに思います。自分で言うとおかしいんですけども、歴代総理、官房長官、あるいは各省庁と信頼関係にあった。

信頼は何かというと、自分のことをできるだけ考えない。自我を抑える——自分のことを考えない人間はいないと思うんですが、自分のこと、己をできるだけむなしくして、そして他のもののことを考える。

それに公平・公正。大地にまっすぐ立って判断して、己のことをむなしくして判断すれば、公平・公正の考え方が出る、私はそう思っています。ところが世の中には、斜面にまっすぐ立っていて、おれはまっすぐ立っていると考えている人もいます。

したがって私は副長官のときは、お客さんがどんどん来ますから、その途切れたときに、副長官室の椅子の下の床をとんとんとたたいてみて、自分はまっすぐに立っているのか、大地にまっすぐ立っているのかと、意識を自分で喚起していました。

ここで冗談を言えば、だから副長官室の床が少し引っこんでいますよと言いたところですが、引っこんじゃいませんけれど、そうしていたことは事実です。とんとんと私は床をたたいて、自分は真直ぐ地面に立っているのか、公正、公平であるのか、それから、ひょっとしたら、理屈をつけて自分中心に考えてそういうふうな判断をしてるんじゃないかということを、いつも厳しく反省をしていました。もちろん、十分でなかったかも知れませんが、そういう反省をしてまいったわけでございます。

いろいろ申し上げましたが、何か言い足りないこともいっぱいあるような気がいたします。政治と行政の役割、あるいは地方議会の改革、特に地方議会の改革については、先生方のほうがよくご存じですから、今さき程申し上げたことも参考にさせていただきなごらお考えいただければと思います。

大変つたないお話で恐縮でございましたけど、とりあえず私の話をこれで終わらせていただきまして、皆さんからいろいろご意見等を頂戴させていただければありがたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。（拍手）

【司会（森山）】 ありがとうございました。

それでは、先生方のほうから、ご意見、ご質問等を頂戴したいと思います。いかがでしょうか。

最初に、お名前と会派のほうをお願いいたします。

【古川講師】 どうぞ、お座りになってください。

【遠藤守議員】 先生、大変ありがとうございました。

公明党の大田区選出の遠藤守と申します。

2点、お伺いしたいと思います。

1点目は、今、先生のお話で最後、お人柄あふれるお話、ありましたけれども、先生の座右の書は何であるのかというのが1点と、もう一つ、この8年7カ月の間務められた中で、小沢一郎先生ともいろんなご縁があったと思いますけれども、小沢一郎先生をどのようにご評価をされているのか、この2点についてお伺いしたいと思います。

【古川講師】 1番目の問題は簡明、簡単でございますが、2番目の問題は非常に難しい。

まず、1番目の問題は、座右の銘というのは、私は昭和から平成、先ほど申し上げた昭和天皇のことをやった頃から、「一念一念と重ねて一生なり」と。一ねんの「ねん」は、念ずるの「念」ですね。これは、私の郷里、佐賀の『葉隠聞書』の中にある言葉で、「一念一念と重ねて一生なり」、一瞬一瞬を大事にしながら、その積み重ねが一生だという思いでまいっておりました。

人間というのはやっぱりそういった、本当に一瞬の緩みが、いつも緊張しているという意味じゃないんですが、心の構えとして私はそういった一瞬一瞬が大事だというふうに思っまいりましたので、そういうことでございます。

それから、2番目の小沢先生は、竹下内閣で私が首席内閣参事官勤務をしているときに、政務の副長官をやっておられて、私も大変お世話になりました。

何と言いましょうか、感覚の非常に鋭い人というふうに私は理解しております。それから、それこそ信念というのか、自分の考え方を持っておられて、報道関係でも自分の考えと違うような人はなかなか、というようなことであつたと思います。

その後の先生のお姿、あるいはあり方についてはそれこそ皆さんがよくご存じだと思いますから、コメントはなかなかこれできないと思うんですが、本当に骨太の政治家であると。政治家らしい政治家である。

ただ、いろんな問題が今起きてますのでね、どういうふうな、この時代との調和と、それから時代とのかみ合わせといいましようか、そういうこととか、やはり、わかりやすい、あるいは誤解されないというの、姿勢、背筋がきちっとして誤解されないというの、私は政治家の大きな資質だと思いますが、そういった点では、非常にいろいろ今ご苦労されているというふうに見ております。

これはなかなか難しい質問でございますので、このくらいで終わらせていただきます。ありがとうございました。

【遠藤守議員】 ありがとうございました。

それで、ちょっと私の聞き方が誤ってしまったので、座右の銘と、あと座右の書、本ですね。今のお話だと、やはり『葉隠』とかになるんでしょうか。

【古川講師】 座右の銘はそういうことでございますが、座右の書というものは特別にはございません。

ただ、私はこの前、人事院が、後輩に推薦する言葉ということで本を挙げてくれと、こういうことでありましたから3つ挙げました。

一つは、半藤さんというのかな、昭和史の問題。我々が教育を受けてきた時代というのは、歴史の議論はしましたけども、本当に我々の今、現代の直前の昭和史というのは非常に難しいんです。あるいは、いい本がない。半藤さんの『昭和史』というのは文庫本で上下2冊になっておりますけれども、これは割と読みやすい。座右の銘というわけじゃありませんけど、昭和史をやっぱりきちっとということが一つ。

それから、もう一つは安岡正篤さんの「政治と実践」という、これはちょっと倫理的な話ですけども、やっぱりこれは中国の歴代武将とか治政者のいろんな治政のことを書いたことでございまして、考え方によっては非常に参考になると思いますが、「政治と実践」という本。

それから、もう一つは『ひかりの足跡』という、ハンセン病、らいですね、らいのことで大谷藤郎という、この人が書いた。この人は、ハンセン病を掘り起こして、ずっとハンセン病対策をやってきた。私が厚生省の医務局の総務課長のときの医務局長で、お医者さん、ドクターなんです。もう亡くなられましたが。この方の本を推薦しました。

私は座右の書というのは、それはないんです。ただ、二十歳ぐらいでものすごい影響を受けたのは、藤村の『新生』というのかな、その中に、捨吉という少年がいて、それでいろんな苦勞をして、北へ行く汽車の中で「自分のような者でも、どうかして生きたい」という言葉を言うんですね。いろんな欠点、いろんな問題がある自分のような者でも、この世に生を受けた以上はどうかして生きたいというようなことを言うのがございますけれども、それは私は、二十歳ごろ読んで、非常に感銘を受けたものでございます。その本に受けたというよりも、「自分のような者でも、どうかして生きたい」というね、そういう言葉に感銘を受けたわけでございます。

【司会（森山）】 質問をどうぞ。

【斉藤あつし議員】 ありがとうございます。

都議会民主党の斉藤あつしでございます。

私は、東京都の職員をちょっと一時期やっていたしまして、救急医療のほうをそのときやっていたんですが、古川講師のほうも厚生行政のほうに関心を高く持たれて、最初厚生省へ入られたんですが、私どもから見ますと、厚生事務次官まで行くと、多分厚生行政でやりたいといったことは大体全部やり切れるんじゃないかというふうに思ってしまうですし、また、事務次官を辞められた後、内閣のほうに入られているので、自分がやるべき福祉の部分とか医療の部分というのはもう大体、行政権力も使って、全部やり切れるような気がするんですけども、実際、振り返ってみてその辺は、思いは果たせられたのか、そこをちょっと伺いたいと思います。

【古川講師】 結論的に言うと、全力は尽くしましたが、思いは果たしていません。

私は昭和35年に入りまして、平成6年9月に事務次官で辞めました。その5カ月後に副長官になっているわけでございますけれども、厚生省時代は、一番思い出が深いのは老人保健制度の立案にかかわったこと。それから、公害問題、水俣病を初めとする公害問題にかかわったこと。

それから、私が次官のときに、介護問題が非常に重要だということで、介護対策本部を立ち上げました。その前に、当時は細川内閣になって、大内啓伍先生が厚生大臣になられて、大内先生と相談して高齢者福祉ビジョン懇談会というものを厚生省で、宮崎勇さんを座長にして発足させました。私は次官としてずっと懇談会に出ておりましたが、高齢者対策をきちっとやらなきゃいかんということで、やり始めた。

ところが、財源の議論として、厚生省だけでやるのは、保険料の議論はできるけれども、税の議論はできないということがあって、限界にぶつかった。

それで、その後、厚生省の次官が、官邸の私のところに来て、大臣（当時）がぜひまた同じようなことをやりたいと言うから、それはやめた方がいいと。それはむしろ内閣でやるべきだと。なぜかという、税と保険料などその財源を考えない安心社会、社会保障改革はないということで言ったことがございますが、高齢者福祉ビジョン懇談会の提言から、介護対策が非常に重要だということで、私が事務次官のときに、本部長になりまして、介護対策本部というのを厚生省を挙げてやろうということで設けました。

その後、私はしばらくして次官を辞めて総理官邸の方に移りましたが、介護対策本部が介護保険制度に結びついてきたということで、私はそういう面では満足しております。ただ、その中身を見ますとね、やっぱり財源の議論とか、その他いろいろありまして、まだまだ不十分な点があります。

私は、特に、これから高齢社会を考えますと、ある時期を厚生行政に尽くしてきたといっても、そして私は全力を挙げて尽くしたとの思いはありますが、これで満足だと

いうことは急激な少子高齢化の現状を見るととても言えません。もっともっとね、安心社会のためにはやらなければならない仕事がいっぱいあるとの思いでいっぱいです。

一般的には、お年寄りはお金を持っておられるので、本当は子育ての時代の人こそ大変なんです。ところが、お年寄りは、なかなか、お金をお使いにならない。なぜ使わないかという、安心社会がないから、いろいろお年寄りとお話ししておりますと、「私が95とか100とか、105歳まで生きるようになって、息子が先に死んだらどうするんですか」という心配を持っておられる。それが、国として、あるいは公として、そんな贅沢をしなければ、医療も介護も、あるいは暮らしもできますよということで安心させてやれば、多分お年寄りはお金を使われる。

だから、お年寄りがお金を使うような安心社会ということがなければお年寄りの幸せもないし、消費の活性化もないだろうし、私はぜひともそういうふうなことを実現させたいなとか、そういうことを期待しております。そういうことがない限り、厚生行政に携わって満足だということはとても言えない。私は持てる力の全てを出し尽くしたと自負いたしておりますが、結果的には、なお不満足である、あるいは非常に不十分である、申し訳ないと、むしろそう言うべきだと、私の今の感じでございます。

一生懸命やったんですよ。私なりに一生懸命やった。やったけれども、今の安心社会ということから考えれば、これは行政の限界でもあったかもわかりませんが、十分だということとはとても言えないという感じでございます。

【山下太郎議員】 今日本当にありがとうございました。

民主党の山下と申します。

先生のご指摘の中で、官僚は決して消極的でないというお話がございました。まさにそうかなというふうに伺っておったんですが、2番目にある「事務次官会議の廃止の問題点」ということで、いいほうのことは3点挙げられて、こういうことをやっていращやると。

伺いたいのは、逆に廃止をした理由の一つに言われておったのが、すべての省庁が了解をしたものしか上がってこないといったようなことが、いわゆる象徴的にとらえられた要因の一つにはあるのではないかなと。

要するに、何か1個の省庁だけでも反対すればそこは議題にもならないみたいな話が、もしかしたら誤解があるのかもしれませんが、そういった指摘もあったかと思うんですが、もし先生が、あえて事務次官会議で、これはちょっと改善点があるなというようなことがあれば、教えていただきたいんですが。

【古川講師】 今のこういう理由の一つで何か、どこかの省庁が反対するとまとまらないということがあったことが理由だというのは、全く違うと思います。

というのは、先ほども申し上げたように、政策の中身については総理とか官房長官、あるいは各大臣が了解したものを法制的に審査しているわけですから、事務次官会議でもほとんど反対したことはないんですが、私が厚生省に入って4～5年頃、1回だけ政令案が先延ばしされたことがあります。それはなぜ先延ばしされたかという、中身が反対ではなくて、話を十分聞いていない、その意味で調整がついてないということでした。憲法あるいは法律との関係で不備がある。これはもう少し詰めてほしいということはあると思いますが、事務次官会議で本当に大事なものを、どこか省庁が反対したらということで、閣議に上げればOKになるものを次官会議の反対で上げられないということはありません。言い方は悪いんですが、官房副長官の権限はそんなに小さくありません。

そういう問題はすぐ、本当に必要なのにそういうことを言う省庁があったら、副長官が呼んで話すと結着がつかます。仮定の話としてそれでもつかないならば、官房長官、総理に上げて、これはこういう、ぴしっと大臣にも言ってもらおうということで、どこかの省庁が反対したからまともじゃないということはありませんね。

それは調整をすることはあるかしらんけれども、それが大きな政府の方針に反することであれば、それはもう総理、官房長官まで上げて、相手の大臣に上げてそれは詰めますから、それはない。私の在任中そういう事態は1件もありませんでした。

それから、事務次官会議は、私は惜しいなと思うのは、さっきも申し上げた政治主導で、ぐっと次官の連中を握っておれば、政治の方向を強力に進めることができるわけです。だから、事務次官会議は、官房長官が繁忙長官というように忙しいから官房副長官が代理してますけれども、たった40～50分ですから、官房長官が自ら、昼飯を食べるときに出席して、副長官が進行するのに官房長官がにらみをきかせる手もあった。官房長官が忙しければ、政治家の政務の副長官が来て主宰することだってあったと思います。

だから、私は、事務の副長官の司会進行を辞めさせたからおかしいと言っているんじゃない、各省次官、各省庁の事務方を掌握する手段であった、そういう次官会議を廃止したことを自らね、政治が何で一番の宝を、一番最高の手段を、123年も機能してきたものを、一政権がその議論もしないで廃止する権限があるだろうかと。123年も続いていたんですよ。

【山下太郎議員】 じゃ、先生は、全くその事務次官会議というのは完璧であったと。

【古川講師】 完璧ではないんです。

【山下太郎議員】 だから、2問目の質問で聞いているのは、何かもし改善点があるとか、いうふうなものがあつたら。

【古川講師】 改善点は、政治家が事務次官会議に出てきて、にらみをきかせればよかったと。政治主導の有効な手段になったと思います。それだけですね。それは、簡単にできたはずなんです。

【司会（森山）】 そろそろ時間ですけれども、ご質問のほう、よろしいでしょうか。それでは、古川先生、いろいろとお話ありがとうございました。（拍手）

【古川講師】 ご清聴ありがとうございました。

大変、議会の先生方に対しても私が失礼なことも申し上げたかも知れません。それはお許しいただきたい。ただ、気持ちは、本当に率直に申し上げさせていただきました。

和田議長の肝いりでこういう場を設けていただいて、こういう機会を与えていただきましたことに対して、改めて心から感謝を申し上げたいと思います。本当にありがとうございました。（拍手）

【司会（森山）】 ありがとうございました。

以上をもちまして、東京都議会政策研究会を終了させていただきたいと思います。

本日は誠にありがとうございました。

(3) 当日配布資料

東京都議会政策研究会 次 第

日時：平成 23 年 7 月 19 日

午後 1 時 30 分から

場所：議会棟6階南側 第1会議室

1 開 会

2 挨 拶

東京都議会議長 和田 宗春

3 講 演

「政治と行政のあり方」

元内閣官房副長官 古川 貞二郎 氏

4 質疑応答

5 閉 会

政治と行政の役割・地方議会の改革

平成23年7月19日

1 総理官邸3たび勤務

○ 内閣官房副長官の役割

2 事務次官会議廃止の問題点

3 二元代表制と議院内閣制

4 地方議会の改革の方向

① 議会と住民との関係

② 議会と執行部との関係

③ 議会運営

5 政治主導と政治家主導

○ 政と官のあり方 ○ 四辺回路の重要性

6 総理官邸の役割

7 政治にとって重要なこと

○ 言葉の重み ○ 指揮命令と責任

○ 情報共有・対処方針の共有 ○ 戦略広報 ○ 信頼

○ この世には人智の及ばないことがあることを知る

東京都議会政策研究会
「政治と行政のあり方」

東京都議会議会局

印刷物分類 第2類

印刷物番号 (23) 第6号

平成23年9月 発行

編集・発行 東京都議会議会局調査部調査情報課
東京都新宿区西新宿二丁目8番1号
電話 03(5320)7152 (ダイヤルイン)
印刷 (株)朋文社
東京都港区芝公園二丁目2番10号
電話 03(3431)7000

石油系溶剤を含まないインクを使用しています。

