

第3節 発想は大胆に、行動は穏健にー長洲県政の政治展開

【ディスカッション】

知事選出馬の政治的背景
江田構想と長洲県政
3つのWhy
革新自治体と長洲県政の政策
長洲県政スタート時の県庁
国からの天下り人事
長洲県政の人事政策
官僚組織との緊張感
外部のブレイク集団
安定していた議会の関係
長洲県政の政策的先進性
政策と組織のイノベーション
重視した政策コンセプト
部長会議、月曜会の機能
首都圏の広域連携
長洲県政の政策的先進性
補佐官がいなかった五期目
「普通の県政」に戻った五期目

知事選出馬の政治的背景

——（原田）長洲さんが選挙に出るにあたって、久保さんたち構造改革派ではどういう議論をしたのでしょうか。飛鳥田さんが地方自治体を拠点にして中央に攻め上る「中央包囲論」という戦略を掲げましたし、「革新自治体から自治体革新へ」などの議論もあったわけですが、こういう路線問題にどういうスタンスをとっていたのでしょうか。あるいは当時の保革対立の構造をどう克服しようとしたのでしょうか。

久保：長洲さんは社共共闘型の既存の革新とは一線を画する姿勢を貫いていました。当時の保革対立の構図を超えようとしていたことも事実です。そのため「革新の自己革新」がいつも大きなテーマでした。自治体改革についても「革新自治体から自治体革新へ」という考え方で、自治体の首長を革新が取るだけではだめで、いかに自治体そのものの改革、さらには地方自治のありかたをどう改革するかが問題で、自治体改革の第二段階をめざすのだとっていました。飛鳥田さんの革新自治体による「中央包囲論」にも批判的で、自治体改革は中央政府奪取の方便ではないという考え方でした。

「革新」に替わる言葉を探して苦吟したり、既成革新の自己革新の立ち遅れにいつも不満と危機感をもっていました。

——（原田）そうすると、第一段階の美濃部・飛鳥田の路線を転換するということですね。

久保：美濃部、飛鳥田時代の成果を踏まえつつ、それを乗り越えるということでしょうね。長洲さんの周りの学者にもそういう見方が強かった。これまでの労組中心型、社共共闘型の選挙や政治路線の限界を何とか超えようという思いがありました。飛鳥田さんが美濃部さんを担ぎ出したときも、社共共闘で労働組合がバックになって勝ったのですが、長洲さんは社共共闘ではないんです。最初の選挙は社会、公明、共産、それに民社党がブリッジするという形でしたし、県内の学者・文化人が集まってつくった「革新県政を進める学者・文化人の会」も選挙の確認団体に入っていましたから、無党派革新系もかなり結集していました。

——（大矢野）でも選挙は総評系の労組が中心だったでしょう。そこはすっきりはしていないんですよ。社会党や組合からすると、自分たち自身では候補者を出す能力はなくて、輸入候補でないと勝てないけれど、自分たちの政治的ポジションは確保したいわけです。そこで長洲さんという「勝てるタマ」に乗ろう、そういう状況だったのではないのでしょうか。

久保：でも、当時の神奈川では社会党＝県評ブロックはかなり強力でした。戦後、毎回知事選に候補者を立てていて、長洲選挙の四年前の知事選では県評議長を候補者に立て、現職知事（津田文吾知事）をかなり追いつめた実績をもっていましたから。

江田構想と長洲県政

——（大矢野）社会党の江田三郎さん（元書記長）の構想なども関係していたのでしょうか。

久保：江田さんは、長洲さんが神奈川県知事に出ることには反対でした。江田さんには、社民化したときの社会党の委員長に長洲さんを据えたいという思いがあったようです。あるいは、東京都の知事になって、東京から国政に出るということもありうると考えていたらしい。「神奈川の知事ではもったいない」という感じでした。長洲さんにもそういう気持ちは若干あったんじゃないかと思えます。そこで、Why（なぜ）神奈川、ということになるんです。

後日談になりますが、社会党の土井たか子委員長が「土井ドクトリン」をまとめるときにも、土井さんから長洲さんに協力依頼があって、私も一緒に議論に参加したことがあります。この議論をまとめたペーパーができたのですが、結局、これは左派の抵抗でボツになりました。

——（大矢野）江田さんは一貫して西欧型社会民主党をどうつくるかを模索しながら、社会党内でつぶされていく。江田三郎をつぶして社会党もつぶれていく。そういう歴史のなかで、江田路線に近い長洲さんの神奈川県政が左派の飛鳥田さんに担がれて誕生し、展開していくわけで、歴史の皮肉を感じますね。

久保：あのころちょっとした「江田ブーム」があったのです。江田さんが出てきて社会党が変わるかもしれないとなったときに、大勢の知識人が江田さんの周りに集まった。松下圭一（法政大教授、現名誉教授）、山本満（ジャパントイムス）、竹中一雄（元国民経済研究協会会長）さんなど錚々たるメンバーが集まっていた。僕も研究者を辞めてはせ参じようと考えたくらいです。あの頃の「江

田社会党」には知的リーダーシップがあったんです。このチャンスを生かせなかったところに社会党の、大きくいえば日本の革新運動の決定的な機会喪失があった。

——（原田）あのとき社会党は右と左、構造改革派とか飛鳥田さんの左派とかがありましたが、江田さんは社会党を割る気はあったんですか。

久保：割って出るほど数がなかった。左派の社会主義協会の影響力の方が強く、江田派といっても大したことがなかった。江田さんは最後は除名されて社会市民連合をつくって菅直人さんら市民グループと合流しますが、大きく発展することなく、途中で病に倒れてしまいます。あのとき社会党が西欧型の社民党に脱皮していたらと思うと残念ですね。

——（大矢野）芽生え始めた可能性がつぶされていく、そういうせめぎ合いの状況の渦中に久保さんたちがいたわけですし、その流れのなかで長洲県政が生まれてくるわけですね。

先日、松下圭一さんが六〇年代に書いた論文をまとめて『戦後政党の発想と文脈』（東大出版会、〇四年）を刊行されましたが、そこでも江田さんのことに触れていて、構造改革派は、決して一つの政治的勢力をもっていたわけじゃなくて、ゆるやかなネットワークの中なか社会党のもう一つの選択肢を考えていた、そういう勢力であったといっています。それが長洲さんがいった「革新自治体から自治体革新へ」ということにもつながっているのだろーと思ひます。

3つのWhy

——（原田）「3つのwhy」ということが書いてありますが、長洲さん自身は最初から立候補に前向きだったのではないのでしょうか。

久保：どこから前向きになったのでしょうかね。飛鳥田さんが立候補を決意させるために長洲さんの自宅に行って五時間ねばったというのが、大きな転換点だったんじゃないかと思ひます。そこには鳴海さんも入っていた。即座に断らなかつたわけですからね。五時間ねばれたということは、受ける方向でいろいろ質問したり意見を述べたりしたのだと思ひます。

——（原田）江田さんが立候補に反対したということは、結局、長洲さんを飛鳥田路線にとられてしまうということでしょうか。構造改革派にとって長洲さんという大事なカードを失ってしまう。だからこそ飛鳥田さんがオルグしたともいえますが。

久保：飛鳥田さんがそこまで考えていたかどうかは分かりません。当時、全電通労働組合に山岸章さん（後の連合会長）がいましたが、この人も長洲ファンで江田派だった。だから長洲さんをリザーブしておきたいという構想は江田－山岸構想だったんです。しかし具体的なプログラムはとくになかつた。そこを飛鳥田さんが口説いた。たしかに政治路線では飛鳥田さんとは違ふところがありますが、飛鳥田さんは教条派ではなく柔軟な人でしたから、最後は人間関係が優先しましたね。

革新自治体と長洲県政の政策

——（原田、磯崎）長洲県政では、美濃部都政やそれまでの革新自治体の取組みをどの程度参考にしたのでしょうか。美濃部都政のときは社会党と共産党の合作で、運営は難しかったですし、その

他の革新自治体も、時代の流れに乗って勢いで政権をとったところがあって、「憲法をくらしに活かす」といった抽象的スローガンはありますが、公害や福祉を除いて政策的には大きな進展はなかったように思います。

久保：都政や市政と県政とはかなり違いますから、それほど直接に参考にしたということはありませんが、やはり公害・環境、福祉、人権、市民参加といった点では先駆的などころがあり、いろいろ刺激を受けたことは事実です。横浜市とは田村さん、鳴海さんとよく話し合うことができましたが、東京都とはそれほど親しく交流はしませんでした。逆に、北海道の横路道政は長洲県政より後になりますので、いろいろと交流がありました。

——（原田、大矢野）その後もいわゆる革新県政は続いたけれど、社会党は衰退してしまいますし、労働組合も力をなくしていきます。そこで、長洲県政は組合とか政党の力が弱かったから、逆に政策的な自由度が高くなったのではないのでしょうか。政党や組合の方は、革新というシンボル性はほしいが、政策の中身にはあまり注文は出さないという事情が幸いしたのではないのでしょうか。

久保：たしかに、政策より「勝てるタマだ」ということで長洲さんがかつがれた面はあります。政策的な面では、基本的なことは確認団体（政党、労組、市民団体など）と交わした「七大目標、十大政策」などの政策協定に書かれていますが、具体的なこと、細かいことは候補者に任せるということでした。

神奈川の社会党は、高度成長期までは強かったのですが、高度成長が終わって低成長に入って、脱工業化社会という段階になると、しだいに現実に対応できなくなった。労働組合運動も低迷する。そこに長洲さんが登場した。しかし、長洲さんと社会党の支持基盤はたえずズレていったんです。長洲さんの政策や政治スタイルは脱工業社会型、知識・情報社会型だけど、社会党は工業社会型のままで頑張ろうとしていた。そのギャップは大きかったですね。高度成長期の「圧力団体政治」にかわる「生活者政治」を求めて、情報公開とかプライバシー保護、環境アセス、頭脳センター構想や科学技術政策、さらに女性政策、文化政策など、これまで革新政党があまり取り上げてこなかったような政策を次々に打ちだしましたから。

長洲県政スタート時の県庁

——（大矢野）少し具体的に、長洲県政がスタートした頃のことをお聞きしたいと思います。私も県庁には何度か行ったことがあります。あの建物や部屋の雰囲気は明治らしい「官吏の館」という印象があります。よく革新市長などのことを「丹頂鶴が泥田に入った」などといいますが、それと似たような印象はあったのでしょうか。

久保：長洲さんも僕も最初はその建物が好きになれなかった。外観も中身もいかめしいんですよ。いたる所に官優位の明治の匂いがする。知事、副知事はトイレも別だったらしい。こんなところで働くのかと思うと憂鬱な気分になりました。しかし、いかめしい「官吏の館」は昭和の初めに建てられた本館だけで、隣接する戦後の建物はみな平凡なものでした。本館も横浜の街並みを構成する歴史的建造物と見れば、それなりに価値があることが分かってきて、違和感が薄れてきました。

時代がかった慣習も残っていました。例えば、知事が朝登庁すると、秘書課の職員が知事室の前に二列に並んで最敬礼して迎えるんです。知事が玄関に着くと、秘書が知事室のある三階まで走っ

て「知事さん登庁一ツ」ってふれ回るんです。そうするとみんな知事室の前に整列して知事を迎える。僕も見ましたよ。それが明治いらいの習慣だというんですね。長洲さんもびっくりして、「明日からやめて下さい」といって一回でやめてもらいました。そういう前時代的な雰囲気、慣習がほかにもいくつかありましたね。

——副知事などの幹部はどんな様子でしたか。

久保：特別職は国の役人やラインから上がった人たちですから、知事と一体になろうという人は少ないですね。だから、副知事は政治的な補佐機能を持っているといっても、あまり期待できない。政権交替のとき副知事は三人いましたが、一人は長洲さんが当選した時点で前知事に殉じてやめられました。あとの二人は自治省採用でしたし、総務部長も総務部次長も自治省でした。副知事と総務系統は自治省出身が占めていたということです。何となく県庁が国の出先機関のような気がしました。

国からの天下り人事

——（大矢野）自治省からの人事というのは、結局どうしたのですか。

久保：とくに解任したりせず、任期までやってもらいましたが、その後は自治省から高いポストで採ることはしなかった。象徴的には、地方課（現市町村課）の課長は自治省のポストだったのですが、これも内部登用に変えました。その後、二、三年経ってから自治省の人事課長に呼ばれて会ったところ、「自治省との人事交流が途絶えているのは神奈川県だけだ。ぜひ課長ポストを空けて欲しい」といわれました。要求されたのは財政、人事、市町村課などです。そこで「知事の方針で、国との交流も神奈川らしいやり方でやりたい」といって、いろいろ話し合った結果、課長では採らず、課長代理級で採って実績を見て課長に登用することにしました。財政課長、人事課長は内部登用でいくことも確認しました。

また、これは文部省ですが、教育長の人事で問題が起きました。教育長にしようとした人がたまたま東大卒じゃなかったためアグレマン（任命への同意）が出ない。このときは国立大出身でしたので、結局は了解されましたが、後に私大出身者を教育長にしようとしたときも、文部省の同意が出ない。「県立高校の先生方はみんな有名な大学を出ているのに、私大出身者が教育長やっても先生がいうこと聞かないでしょ」というんです。これには驚きました。今はそんなことはないようですが。

——（大矢野）古色蒼然たる「官僚文化」が花開いていたわけですね。いまでも東京や神奈川を除くと、多かれ少なかれそうですね。総務部長は間違いなく自治省が多い。

久保：総務系統もそうだけど、たとえば土木部長は建設省とか、衛生部長は厚生省とか、そういう縦割りの人事も結構あります。神奈川の場合には土木部長が建設省、衛生部長は厚生省でした。知事の前で土木部の職員が建設省を「本省では…」と口ぐせのようにいうので、長洲さんがきびしく注意したことがありました。

長洲県政の人事政策

——（上林）私が承知している範囲では、人事といえば、一期目のとき県庁には知事に身近な職員がいなかったの、最初の人事のときには社会党県議団がかなり動きました。長洲さんや久保さんも庁内の人脈はご存じないので、職員組合の社会党系の人たちや協力的な係長、課長補佐くらいの人たちにきてもらって、どのポストをどうしたらいいかという意見をかなり集めました。このとき一回限りで、あとは口を出さないという約束をしあった記憶があります。あと課長以上の人事はすべて知事にお任せして、「外野」はものをいわないという約束をしました。

久保：県庁へ入って「人事がすべて」という言葉があるのを知りましたが、役所はまさにそういう世界だと実感することが度々ありました。県庁に入って一番キツかったのは、「革新官僚」—改革派の若手職員による突き上げですよ。当時三〇歳くらいでしたが、メモをどんどん送ってくる。昼休みに呼ばれて行ってみると、彼らが手ぐすねひいて待っている。政策提言もありますが、ほとんどが人事の話なんです。人事を変えないとどうしようもないといって切羽詰った雰囲気です。分厚いメモを渡されて、強引に説得された。

——（大矢野）「憂国の志士」ですね。

久保：もちろん参考にするべき点は多々ありましたが、しかし、彼らのいうことを全部聞いていたら長洲政権はすぐひっくり返っていたと思います。バランス感覚が乏しいのです。僕は議会とも部長たちとも市町村長たちともつき合っ、庁内全体の雰囲気をつかみながら、長洲県政の安定度を測りながら仕事をしていましたから、彼らの意見だけでは動けない。たしかに、彼らのいう通りにやらないといけない人事はありましたし、やりましたが、やりすぎるとしっぺ返しがかかるということはいつも計算していました。

官僚組織との緊張感

——（大矢野）ただ、往々にして長洲政権が安定したと思っていても、気がついてみたら骨抜きにされていたという話もありえるわけですよ。だから官僚組織とは、たえず緊張感があるのがいいのではないのでしょうか。

久保：それはそうです。何か新しいことをやろうとすれば、すぐ緊張感が生まれます。だから就任時、就任後しばらくはとくにキツかったですね。就任時の記者会見について、どういう内容にするか打ち合わせたいと総務部がいつてきたので、初登庁の前日の夕方、初めて県庁に行って記者会見の概要を説明したのですが、総務部幹部から「こんな内容で記者会見をされたら困るんだよね、神奈川県は」なんていわれました。「明日から知事がかわるんです。これは新しい知事の方針ですから」といったら、「こんなことを神奈川県知事がいつていいのかね」という。同席した社会党の議員が「これをタイプを打ってくれないか」と頼んでも、「断ります。私はまだ津田知事の部下ですから」というんです。「今夜一二時から長洲さんが知事になるんだからいいじゃないですか」といったんだけど、「できません」です。政権交代時には、お互いに相当緊張したやりとりがありました。

また、これは別のところ（第三章）でも触れていますが、「かながわサイエンスパーク（K S P）」の構想を打ちだしたときにも、担当の商工部長が「こんなプランはできっこない」といつて反対する。彼は僕の自宅まできて「K S Pはやめて下さい。議会を打診してみたが、五億円の出資予算を

議会で通す自信がない」と粘るのです。二回も三回もきました。長洲県政スタート時点には全体としてそういう雰囲気があった。「お手並み拝見」から意識的なサボタージュまでいろいろでした。僕が入って間もなくの頃、知事に呼ばれてある部屋に入ろうとしたら「ここは課長以上が入るところだ。お前のくるところじゃない」といって、階段から押し戻されたこともあります。

——（磯崎）そういう抵抗やサボタージュにはどう対応されたのでしょうか。

久保：時間をかけて庁内を改革することが基本ですが、直接的な対抗手段は人事しかないですよ。K S Pをやめてくれとやってきた部長に「知事はあなたを信頼して担当部長にしたのだから、できないというなら知事に辞表を出して欲しい」と迫ったのですが、「せっかくなかった部長だから辞める気はありません」て、子どものようなことをいうんです。事実上、担当から外して、直近の人事異動で商工部長をやめてもらいました。一期目の初期にはこういう反抗的な幹部が何人かいました。もっとも彼らにとっては、いままで仕えていた知事を破ってきたんだから、僕らを敵に思えたのも無理はないですけどね。しかし、長洲さんは報復的人事は一切しなかったし、革新系の職員をとくに優遇することはありませんでした。そういう長洲人事の公平さが理解されて、しだいに庁内も落ち着いていきました。

外部のブレイン集団

——（大矢野）年表を見ると、長洲県政は「地方の時代」の提唱、「民際外交」など、矢つぎ早に時代をリードしていくコンセプトや政策を打ち出したわけですが、これらのアイディアは政権に就いてからつくられたのか、それとも選挙の公約づくりのときから苗床があったのでしょうか。

久保：もちろんありましたよ。ただ、それは政策というよりアイデア段階のものが多かった。具体的な政策にしたのは県庁に入ってからです。また、知事と一緒に入ったスタッフは三人ですが、政策研究のため外部に組織したブレイン団は一〇〇名以上いました。こういうブレイン団と絶えずブレイン・ストーミングをしたのが、長洲政権の大きな力になりました。選挙で支援してくれた「学者・文化人の会」は、主として神奈川の学者でしたが、勉強会には東京の学者も何十人も参加してくれました。中央政府のブレイン団にしてもおかしくないような、錚々たるメンバーでした。みんな長洲さんなら協力しようということで力を貸してくれました。本当に有難かった。

——（磯崎）そういう場での議論のテーマは、知事側が設定したのでしょうか、ブレイン側から提案したのでしょうか。

久保：両方ありましたね。しかし、どちらかといえば長洲さんがこういうことで勉強したいというのが中心でした。

当時、長洲さんと大平総理が会談したのに同席したことがあります。大平さんが僕の方を見ながら、「ブレインは何人くらいいるんですか」と聞かれたので、少しオーバーに「二〇〇人近いです」といったら本気にされて、「それはすごいじゃないか」という話になって大平さんもブレイン団を拡充されたと聞きました。あそこ長洲政権は日本で一番知的レベルの高い地方政権だったんじゃないかと思います。

安定していた議会の関係

——議会との関係はどうだったのでしょうか。

久保：一期目は社公民＋共産だったから、与党多数だったんです。だから議会でひどくやられたということはなかった。また、議会で論戦になると長洲さんが勝ってしまうのです。「ここは大学じゃないぞ」なんてヤジられながらも諄々と説くので、説得力がある。傍聴席の人気が高かった。それがつもって議会側のフラストレーションになると困るので、意識的にトチルこともしましたが、議会との関係では長洲さんがかなり優位に立っていたのではないかと思います。それは長洲さんが選挙に強い（大量得票）だけではなく、長洲さんの知的・道徳的権威もあったと思います。長洲さんがいうんだから間違いないとかね。

長洲県政の政策的先進性

——長洲県政の政策的な先駆性は、どのようにして形成されたのでしょうか。

久保：長洲県政以前のことはよく知らないのですが、県独自の政策はほとんどなかったようです。大体国が政策の大枠を示してくるので、それを受けて県の政策にしていくことが多かったと思います。政策はほとんど国任せだったんじゃないでしょうか。長洲さんになってからも、そういうことはありましたが、同時に、情報公開にしても環境アセスやサイエンスパーク建設にしても、県が国に先駆けて実施し、しばらくして国が後追いしたものがいくつか出てきたわけです。政策的なリーダーシップで国と地方が逆転する局面をいくつかつくりました。

——（大矢野）私がみるところ、一九六〇年代から七〇年代の前半に、横浜市、神戸市、武蔵野市などの基礎自治体レベルでの政策イノベーションが起こって、それを受け継ぎながら県レベルで長洲さんが口火を切って実行したのではないと思います。それで自治体のなかに本格的な政策イノベーションが広がり、高度化した。二〇〇〇年に行われた分権改革も、神奈川県を口火とした実績があったからこそリアリティをもって出てきたと思います。

また、飛鳥田さんにしても美濃部さんにしても、いまから見るとイデオロギー過剰な部分がありましたが、長洲さんはそれを若干脱色して「政策革命」を実行していったと思います。

久保：長洲さんは自分が学者出身の知事であることを強く意識していましたね。だから、時代の読み方、政策の選択、その組み立て方で優れた実績を示して当たり前、という意識が強かったのです。もちろん、蓄積も多かったのですが、さらに人一倍勉強されていました。「地方の時代」の提唱、情報公開や環境アセス、産業政策や科学技術政策などは、こうした長洲さんの学者知事としての自負と責任感の現れでもあったと思います。とくに経済学者として、「頭脳センター構想」など産業政策への思いはひととき強かったようです。

それから、長洲さんは時代認識を非常に大切にされました。これはすべての政策判断の基礎になるものですが、八五年の「新神奈川計画」の改定作業のときも「追いつき型近代化の終焉」「新しい文明モデルの模索」など「三つの潮流」、「人口の成熟化」「国際化」「技術革新」など「五つの傾向」を挙げて、神奈川の将来像と選択の方向を示されました。

このなかで長洲さんは、戦後日本は一つのサクセス・ストーリー、成功物語だったが、いま、その成功のゆえに新たな問題が数々生まれている、それらを解決して戦後の次のもう一つの時代に入

っていく、戦後をこえる道を探していくのが新たな課題である。同時に、この戦後の成功物語を一番深いところで支えてきたのは、なんといっても人権・民主・平和の日本国憲法と戦後改革の成果であって、これをさらに充実、発展させなければならない。戦後は終わったということで、戦後改革のすばらしい成果をも否定する動きには同意できない、とっています。これは当時の中曽根さんの「戦後の総決算」路線に対する反発なのですが、いまの時代の論点とも通じるものがあります。

政策と組織のイノベーション

——（大矢野）長洲さんがリーダーシップを発揮されたのはそのとおりでけれど、そこまでやれたのは久保さんたち補佐官の存在も大きかったのではないですか。

久保：もちろん絶えず相談相手にはなっていましたが、時代への洞察力、政策思想といった点では僕らより遥かにふかいものがありました。ただ、先程触れた「革新官僚」たちは政策的リーダーシップへの評価より、人事や人事システム改革の遅れへの批判の方が強かった。この点での長洲さんの「生ぬるさ」にかなりの不満を持っていました。

たしかに、政策のイノベーションにくらべて組織のイノベーション、とくに人事および人事システムのイノベーションは遅々として進まなかった。「革新官僚」たちはこれに業を煮やして「長洲離れ」の傾向を見せ始めたのです。長洲県政三期目に、僕が信州大学に行こうとしたら「革新官僚」たちが集まって「久保さんが県庁を去るなら我々も県庁を辞める」といって翻意を迫ってきました。つまり、「革新官僚」たちと長洲さんの間に微妙な亀裂が入り始めたのですが、それは政策革新の問題より組織革新の問題だった。組織革新なくして真の政策革新は担保されないというわけです。彼らの批判は長洲県政の弱いところを鋭く突くものでしたが、明治いらいの官僚組織の改革はそれほど単純なものではなかった。いろいろ工夫して人事システムの改革も手がけましたが、結局根っここのところは変えられなかったのです。これが長洲県政の限界とか変質とかいわれるものの根底にあるものです。

重視した政策コンセプト

——（磯崎）いまお話に出た「革新官僚」も去年あたりではほぼ定年を迎えて退職されていますね。それから、長洲県政は政策コンセプトを重視されたそうですが、それはどのようにして生まれたのでしょうか。

久保：長洲さんはコンセプトをものすごく重視した人です。「コンセプトがきちんとできれば問題の半分が解決したのと同じだ」ということを強調していました。だから政策づくりにあたってコンセプトを固めるまでのブレイン・ストーミングに大変力を入れました。キー・コンセプト、キー・ワード、キー・パーソンの三つを非常に重視しましたし、それを考え出すのがうまかったですね。

——（大矢野）ブレイン・ストーミングをするときは、どういうメンバーだったのでしょうか。

久保：一〇〇名を越すブレイン団のなかからテーマ別、専門別に数人の勉強会をしょっちゅうやっていましたね。知事の私的懇話会の形で開催することもあるれば、全くプライベートな勉強会という形もありました。勉強会は僕が司会をするのですが、みんなに「知事さん」と呼ばずに「長洲さん」と呼んでもらってフランクな雰囲気の中で相当な議論をしました。テーマによってはラインの職員も入

りましたし、僕のスタッフも入りました。

たとえば、これまでの自治体外交に対して「民際外交」というコンセプトを作りましたが、「民際」という言葉を最初に使われたのは坂本義和さん（東大名誉教授）です。長洲さんはこれに共鳴して自治体外交の新しいコンセプトを「民際外交」という造語で表現された。これも研究会の成果だったと思う。長洲さんは言葉に対する感受性の鋭い人でしたから、新しく発見した言葉や文章について毎朝のように僕のところにメモがきました。「文化のための一パーセント」政策も、知事と僕のスタッフが高校建設のあり方について懇談しているなかで生まれたものです。

それから、ラインのなかには上に行くほど抵抗が強く行き詰まって、お蔵入り寸前のアイデアや政策があるのですが、そういうもののいくつかは僕のところに持ち込まれ、陽の目をみたものもあります。相模湾との共生、海岸の再生をめざしたイベントで半年で五〇〇万人が参加した「SURF'90」（相模湾アーバン・リゾート・フェスティバル、九〇年開催）などもそうです。

——（磯崎）そういう取り上げ方は意識的に行ったのですか。複線型の政策形成というか、一つのラインだけで順番にあがっていくと詰まってしまう場合がありますから、もう一つの回路を用意しておくのはいいことだと思います。

久保：僕の部屋は「駆け込み寺」といわれていたんです。イザと言う時に駆け込める、直訴できる場所、というわけです。ラインではいろいろあって行き詰まっても、僕を通して知事の方針にしてしまえばラインの詰まりも解消しますから、どうやって知事の方針にするか皆真剣でした。

（ラインとスタッフ）

——（大矢野）久保さんを中心にした政策コミュニティというか、サブシステムが機能していたということは大事なのですが、一方では圧倒的な官庁体質があるわけでしょう。それを変えていく仕掛けをかなり意識されてやったのでしょうか。

久保：「ラインがすべて」といえるような県庁のなかで、僕ら補佐官というスタッフ職がある程度力を発揮できたことは大きな変化、改革だと思っていますが、それはかなり属人的な要素がつよく、必ずしもシステムとして組織にビルトインされたものにはならなかった。たとえば、今の知事が採用しようとした外部スタッフは議会の抵抗で実現しなかった。また、長洲時代に政策機能を強めるため各部に政策課をつくり、スタッフ機能を充実しようとしたのですが、後任の知事によってあっさり全廃されてしまった。やはり、幹部職員への民間人の登用とか、大学や企業や市民団体との人事交流をある程度のスケールで実施するといった人事システムの大改革がないと、官僚組織の体質改善はできないでしょうね。ここまでは長洲さんも踏切れなかった。

部長会議、月曜会の機能

——（磯崎）そういう政策形成の流れのなかで、部長会議いわゆる庁議は、どのように機能していたのでしょうか。

久保：部長会議は二〇数名の大所帯ですから、基本的には連絡調整の場で、政策論議の場ではなかった。しかし、それはそれで大変有意義だったと思います。僕は毎回出ていましたが、政策論争をしたことは記憶にありません。ただそこでの情報交換はかなり貴重なものでした。議会の動きの情

報も入ってくる。たとえば「非核兵器県宣言」が問題になったとき、原案は「非核県宣言」だったのですが、民社党から「核兵器がダメなのであって、原子力の平和利用とは切り離してくれ」という意見がきて、「非核兵器県宣言」にしたという経緯がありました。これも部長会議での情報交換のなかででてきたものです。

——（磯崎）知事、副知事、総務部長など少数の幹部で開催される定例の会議があったと聞いているのですが、それは政策形成の機能をもっていたのでしょうか。

久保：「月曜会」ですね。部長会議が取締役会だとしたら、月曜会は常務会みたいなものでした。これに出るのは知事、副知事、出納長、総務部長、企画部長で、テーマによって関係部長がでる。事実上の進行役は僕がやりました。ここではかなり高度な政策調整を行うと同時に、国の省庁、他の府県、県議会、政令市（横浜、川崎）、市町村などとの懸案に対する県の対応策を議論しました。

首都圏の広域連携

——（原田）首都圏問題なんかも研究され、首都圏サミットも始められましたね。八〇年代に首都圏域で政策論議をする場をつくったことはすごく意味があったと思います。

久保：最初は「首都圏革新自治体連合」を創って、東京一極集中とか東京湾問題、水や土地の問題、交通問題など首都圏の広域的課題に取り組もうという構想だったのです。当時、東京、神奈川、埼玉、横浜、川崎が革新で、残るは千葉県だけだった。そこで千葉に革新知事を誕生させ、首都圏革新連合を作ろうとしたんです。しかし、千葉はどうしてもとれなかった。そこで、革新連合の構想はつぶれましたが、首都圏の共通課題は多かったので、構想を改めて「六都県市首脳会議＝首都圏サミット」にしていっていったのです。

神奈川は首都圏問題について意思決定、政策決定もできる組織をつくろうとしたのですがうまくいかなかった。千葉がフェニックス計画とパートナーで東京湾横断道路を出してきたりして千葉に揺さぶられました。長洲さんが考えたような首都圏自治体連合にはなれなかったのですが、国土庁長官や環境庁長官が出席したり、国も巻き込んだ防災訓練を首都圏連合でやるとか、東京湾水質改善や環境問題への統一的取り組みとか、いくつか成果はありました。

長洲県政の政策的先進性

——（大矢野）全体的な話にもどりたいと思いますが、長洲県政の一九七五年から八〇年代の時代は高度経済成長から低成長への移行期で、いまの二一世紀のグローバルな時代との境目にあっただと思います。お話を聞きながら、長洲県政の政策の中には、七〇年代までの高度成長の行き詰まりを象徴している部分と、いまの時代を先取りしたような部分の両方が出ているように感じました。

久保：言われた通りですね。「終わりの始まり」と「始まりの始まり」が重なり合っていた。だから大きな課題としては、産業政策のところでも触れましたが、転換期の政治理念、政策思考というか、時代的な課題認識の問題が大きかったと思います。そういう意味では、長洲さんがやったこと、やろうとしたことは、都道府県の中の先駆けというだけでなく、当時の国政が直面する課題への地方からのアプローチでもあったと思うのです。なぜなら、たまたま、工業社会から脱工業化社会、知識経済時代への移行に伴う課題、世界の構造変化に伴う課題が神奈川に集約的に出てきていたか

らです。

——（原田）長洲県政には「政策イノベーション」があった。だから知識人もブレインとして集まったのだと思います。ただ構造改革派だからこういう政策ができたという話ではない。それが、グローバル化の時代に転換する際に先導的な役割を果たすことになって、全国に波及したということではないでしょうか。長洲県政が行った政策で、いまでも影響を持っているものがほかにもあるのではないのでしょうか。

久保：たくさんあると思います。情報公開、環境アセス、民際外交、産業政策、科学技術政策、サイエンスパーク、インキュベーター、ベンチャー育成など、いろいろあります。なにしろ当時、神奈川県は全国からの視察のメッカでした。長洲さんの庁内放送を本にした『燈々無尽』（ぎょうせい）が自治体関係者にかなり広く読まれていましたし、何人かの首長から「私の座右の書です」と言われたことがあります。また、当時、神奈川県で問題提起をして実らなかったものが、一〇年、一五年後に実ってきたという話もたくさんあるように思います。一つ一つ点検したわけではありませんが、たとえば横須賀の原子力艦船の入港に関して、県は核事故が起こったときに備えて訓練をやるべきだと主張したのですが、当時の外務省は「原子力潜水艦に事故は起きない」と言って取り合わなかった。ところがいまは訓練をやっている。二〇年近く経って実現している。 職員の官民交流とか、県のポストへの人材公募とか、当時はラジカル過ぎると言われていたことも、いまはかなり実現していますね。

補佐官がいなかった五期目

——（磯崎）本文の中では、久保さんが長洲さんと一緒に仕事をされた四期一六年に限ってお話されていましたが、長洲県政は二〇年続いたわけで、最後の五期目の県政をどう考えているのでしょうか。

久保：五期目の長洲県政については全く関与していませんので、発言する資格はないのですが、いくつか気づいた点を挙げますと、まず第一に、五期目には特別補佐官がいなくなったことです。私は長洲さんの意向で五期目早々に県を退職して第三セクターの（株）ケイエスピー（かながわサイエンスパークの運営会社）に転じましたし、もう一人の補佐官だった後藤さんもライン（自治総合研究センター所長等）に異動してしまいましたので、外部から迎えられたスタッフで知事を直接補佐する者がいなくなりました。これは四期目までとの大きな違いです。

「五期目は長洲県政の総仕上げで、新たな政策展開は考えてないから（補佐官は要らない）」というのが大きな理由だったと思いますが、どういう形で総仕上げをするのか、どのようにして政権の幕を引くのか、何を次につなげるのかといった問題は、五期二〇年の長洲県政全体への評価とも密接に関連するかなり複雑な課題であり、まさに特別補佐官の特別の補佐が必要だったと思うのですが、長洲さんはその必要を感じなくなっていました。

したがって、長洲知事への補佐役は内部登用で副知事や幹部職員になった生え抜きの職員たちだけになりました。とくに長洲さんの信任が厚かったのは筆頭副知事の宮森進さん（故人）でしたが、彼は長洲さんが横浜国立大学教授時代の学生の一人です。この筆頭副知事に日常的な県政運営の舵

取りを大きく委ねたのが五期目長洲県政の特徴だと思います。「五期目は長洲県政でなく、宮森県政だ」「長洲県政は変質した」といった声が、庁内外の一部からあがってきたのはこのためでしょう。

「普通の県政」に戻った五期目

——（磯崎）そうすると、五期目は政権の基本的性格が変わったのですね。

久保：宮森さんは有能な官僚でしたから、長洲さんの意向を忠実に守ってその具体化に献身されたと思います。しかし、県庁きっての模範公務員でもありましたから、伝統的な県政の枠を忠実に守り、四期目までの長洲県政のうち、この枠からハミ出た部分を枠内に収め戻すことにも熱心だったと思います。宮森さんには議会保守系からも「普通の県政に戻せ」との圧力が強くかかっていたと聞いています。五期目に入って「レームダック」化した長洲さんには、もはやそれを押し返すエネルギーも意欲も残されていなかったのではないかと思います。長期政権のもつ宿命といえるかも知れません。

長洲さんは五期目の選挙でも二〇〇万票以上を得票して大勝利したのですが、社会党は議席を大きく減らしてしまいました。逆に自民党は四八議席まで伸びたので、保守系会派で過半数を占めるという状況になりました。こういう政治状況も長洲さんの五期目の重い足かせになっていたと思います。