

7 都知事という椅子

都知事退任後、青島幸男氏は民放のトーク番組に出演して、

「お昼に蕎麦屋に行きたいって言ったらさ、黒塗りの車にSPまで付くんだよ」

そう面白おかしく語ってみせ、また舛添要一氏は、

「厚労省よりもっと大変でした。……私は都庁へ『ナショナルポリティクス』の頭で行った。

しかし東京都とはいえ、基本は小さな村役場と変わらないようなメンタリティがあつて、徹底して『ローカルポリティクス』の発想なんです。国政の理論が通じないという壁に、まずぶつかりました」「都知事は仕事をしないことが前提になっていたことにも驚きました」とインタビュで答えている（『大バッシングから3年 舛添要一が語る『盟友・菅、森オヤジ、学習院の麻生』と『私が落ちて行つた理由』聴き手辻田真佐憲氏、文春オンライン）。

一方、石原慎太郎氏は、その在任中を振り返り、「私の人生においてかけがえのない蓄えであり、豊かな経験であつたと改めて思います」（『東京革命 我が都政の回顧録』と記している）。

大統領制と同じように、安定性だけではなく、人気や話題性、ときにカリスマ性を背景とし

て直接選挙で選ばれる東京都知事。国際都市TOKYOの顔として、そして都庁という巨大組織の経営トップとして、都民の期待を一身に背負って登場する。しかし、考えてみると、行政の長に人気やカリスマ性が必要であろうか。本質的に、地方行政に興味のない知事存在というものがあり得るのだろうか。そして、そもそも都民は、一体何を期待してその貴重な一票を投じたのであろうか。いずれにしても、その結果責任は有権者が負うことになる。

都知事の椅子を獲得するためには、危機感を煽り、歴代都知事の政策を批判し、場合によっては都議会をも糾弾し、都庁を「伏魔殿化」して公務員を叩くことが必要なのかもしれない。次々に「ターゲット（抵抗勢力）」をあぶり出す手法は非常に分かりやすく、効果的な「ストラテジー（戦略）」ではある。

そして当選の暁には、これまでの都知事の下で「ぬるま湯」に浸かっていた職員に、「今までは違うのだ」と「意識改革」を迫る。「あなた方に足りないものは「危機感」と「スピード感」だ」と。「若い皆さんの意見を直接聞きたい」と、「開かれた知事室」をアピールもする。そしてそれは、「開かれた都政」に繋がらなければならない。

次に、これまでの都知事の政策を否定する作業に取りかかる。

新しい都知事が打ち出す政策は、インパクトや独創性があるか、都民・国民の喝采を浴びるものであるかどうかということが重要な判断基準となる。自ずと、すぐに成果が表れるものが

優先されがちとなり、テレビの全国ニュースや新聞の全国面で取り上げられるか否かは、大切な要素の一つともなる。

ところが、道路・交通網の整備や災害対策などの都市設計、そして都民生活の安全・安心の確保など、長期的な視点で捉えなければならない政策は、一定の成果が出てその評価が定まるまでに、数代の知事の登場を待たねばならない。

公務員が最も自戒すべきは「枠にハマった仕事」と「マンネリズム」であるが、行政には、経緯を踏まえた「継続性」と「連続性」が求められるものも多い。知事の頻繁な交代は「施策の細切れ」に繋がり、その目玉政策も目まぐるしく変わっていくことになる。ピンポイントの「ポピュリズム政策」の連打は、ボディブローのように職員の行政意欲を削いでいく。

斬新な政策を打ち出すためには、役人の知恵を頼るよりも、名の知れた「外部有識者」を次々に招聘してその意見を取り入れた方が、より効果的で説得力もある。都政運営に外部の知見を活かすことは、きわめて有意義な手法である。

しかし、注意しなくてはならないのは、それらが「意見交換」や「私の提言」で終わってしまっただけでは、行政としての単なるアリバイ作りでしかない。わずか数回の開催で素晴らしい知見の数々が「報告書」としてまとめられても、それらは単なる「珠玉のアイデア集」に過ぎない。その作業に費やされる膨大なエネルギーを無駄にしないためには、議論すべき論点を最初にはっきりと明示し、メンバーの相互議論を促進し、収斂^{しゅうれん}させ、「行政」として責任ある結

論に導いていかなければならない。それを担うのは、あくまでの職員である。

国のある委員会のメンバーが、毎回事前に懇切丁寧に「段取り」を説明に来る役人に驚き、呆れていた。シナリオ通りに予定調和の結論に結び付けるためだけの会議など無意味である。得難い知見と成果は、委員同士の喧々囂々^{けんけんしょうしょう}の議論の中から生まれる。

「知事の意味」を確実に都政に反映させるためには、いわゆる「適材適所」の人事が必要となる。鈴木都知事の信任が厚かった横田副知事は、「人事は厳しさ半分、情が半分」と語っていたという。かつては、将来、都庁を背負っていくであろう幹部人材を如何に育成していくかということに人事の主眼が置かれていたが、知事が頻繁に交代すれば、残念ながらその余裕はないだろう。そのときどきの「能力」の見きわめによって、頻繁な人事異動や、ときに衝撃的な人事もあるかもしれない。

そして、その高い人気を維持していくためには、「天敵」に果敢に挑む姿を見せ、都民・国民の喝采を浴び続ける必要がある。

しかし、それはとてもしんどい作業であり、危険でもある。そしてそれは、地方行政にとって必ずしも「必要条件」ではない。

知事が交代するたびに繰り返される新たな作業と変わる手順。

そのつど方針や手法が変われば、振り回される職員の意欲は削がれていく。知事の目玉政策

のために費やされる財政的・人的資源は、決して無視できない。日々地道な業務に携わっている現場の職員たちが、次第に不安と疑問を募らせていくような都政運営であれば、職員の心は離れ、組織は疲弊していく。

「地方行政」に身を投じたいという夢と自覚を持ち、「東京都」を生涯の奉職の場として選択した都の職員たち。彼らには、「地方公務員」としての「矜持」と、首都行政を担う「気概」が溢れている。基本的にまじめで優秀な彼らは、都民の負託を受けた知事を必ず愚直に支えようとする。決して、行政のトップである知事に「優しさ」や「人間性」を期待しているわけではない。彼らは、どんなに厳しい知事であっても、その指示の下に政策を練り、同じく都民から負託を受けた都議会と議論し、その類まれな政治力と発信力ある都知事を支え続ける。

たとえ、知事が都政あるいは行政そのものに興味がないということに気づいたとしても、である。

「都庁」というところは、確かに図体は大きいものの、決して魑魅魍魎が跋扈するような「伏魔殿」ではない。

国と比べて驚くほどフラットで柔軟な組織には、外郭団体も含め、多くの民間企業出身者など、実に多彩で多様な人材が働いている。そのオープンな昇任制度によって、女性管理職の比率もきわめて高い。苦学して都庁に入り、夜学に通った元都庁職員の鈴木直道北海道知事の例を引くまでもなく、働きながら大卒資格を取る者も多い。副知事や局長経験者の中にも、苦学

生だった者は少なからずいる。老舗の大手民間企業と比べても、その官僚的体質は驚くほど薄い。そしてそもそも、地方自治体に「官僚」は存在しない。

石原知事も、就任当初こそ二言目には、「大体、民間企業と比べて都庁は」と発言していたが、任期を重ねるごとにその言葉は出なくなった。

組織を去ったあと「面従腹背」を公言して在職中の自らの責任を不問としたり、安全な場所に身を置きながらまるで評論家のように批判を加えたり、あるいは過度・不必要な「付度」が蔓延する組織にしてしまった結果、部下を追い詰めてしまったり、都庁がそんなトップや幹部に率いられたガバナンスの効かないエリート集団のような組織に成り果てる姿を見たくはない。どんな組織においても、トップが腹心で周囲を固め、耳の痛い話に耳を傾けず、最終的な責任を取ってくれないのであれば、遅かれ早かれその組織は崩壊する。

この時代のリーダーに必要なものは、「発言力」よりも、むしろ、虚心坦懐な「聴取力」ではないだろうか。都民の声が、そして職員の声が、きちんと届いているか、届く体制になっているか。

国務長官など歴代アメリカ大統領を要職で支えてきたコリン・パウエル氏は、リーダーについてこう語っている。

「責任を受け持つ勇氣のある人物 人々が反応し、この人ならばついて行こうと思う人物」
(コリン・パウエル、トニー・コルツ著『リーダーを目指す人の心得』飛鳥新社)

一千三百万人を超える人々が住み、日々三百万人近い人々が通い、国内のみならず世界に活力を与え続ける都市TOKYO。

「日本」という、古来より先人達が朝鮮半島を含む大陸との関わり方に苦心を重ね、また近代以降は欧米諸国との薄氷を踏むような外交交渉に心血を注ぎ続けた「国際環境」と、潤いや癒しも与えてくれる一方でときに大きな牙をむく厳しい「自然環境」に囲まれた島国の中で、「東京」だ、いや「地方」だと綱引きしていても、何の生産性もない。巨大都市である首都東京の経営を一步間違えれば、間違いなく日本全体の衰退に繋がっていく。

歴代都知事は、東京を日本の「ダイナモ」や「牽引役」などと呼ぶことがあった。ときに地方の反発を呼ぶこともあったが、日本の有力な「活力源」の一つであることは間違いないだろう。「成熟」しているが「成長」し続け、「混沌」としているが「秩序」あるこのクールな大都市の唯一無二のプレゼンスは、(自らが『謙虚』である限り)、日本の貴重な財産でもある。

それだけに、この類まれな大組織の巨大な予算とマンパワーを使いこなす技量・力量を備えたトップと、単なる評論家や組織のブロックではないプロとしての行政マンが互いに知恵と力の限りを出し尽くさなければ、その巨大な船の操船は覚束ない。任すべきは任せてくれる度量あるトップと、そして、そのトップの目指す方向を頭ではなく身体で理解し、共振し、進言すべきは進言することのできる部下との(総力戦)である。

都知事が示す首都東京の壮大な将来ビジョンの下で都議会と議論し、政策をブラッシュアップし、職員が一つひとつ具体的な施策に落とし込んでいく。

そして最後に頼むのが、都議会とともに、都知事の発信力・政治力である。常に「行政」としての責任を忘れず、「住民福祉の実現」という本来の目的を決して見失わず。

知事と職員の間には、同じ方向を向いているという「安心感」と一定の「信頼関係」、そして適度な「緊張感」さえあれば、都民の負託を受けた優秀なキャプテンと、そのキャプテンの下でそれぞれのミッションを理解して配置に着いた愚直で勇氣ある乗組員は、必ずやこのTOKYOという魅力溢れる巨大な船の乗船客である『都民』に、安全で快適な船旅を提供することができるはずである。

——〈活力と安心〉そして〈感動とインパクト〉

TOKYOが魅力ある首都としてその存在価値を国内で正当に評価され、代表的なワールドシティとして世界の尊厳を勝ち得ていくためには、この巨大な豪華客船のキャプテンと乗組員に課せられた「使命」と「責任」は限りなく大きい。

そして、その「自覚」こそが、知事が代わろうが、職員が新旧入れ替わろうが、一筋の「通奏低音」として脈々と受け継がれていく、「東京都庁のDNA」なのである。そしてそれが、必ずや「都民の負託」に真摯に向き合うことに繋がるはずである。

あとがき

思いがけずも東京都職員という道を選んだ私であるが、今思えば、公務員になるというより、あくまでも「東京都」に勤めてみたいという気持ちが強かったような気がする。

それだけ、地方出身の私にとって「東京」というところは魅力的であり、あまりに巨大で不気味でもあり、得体の知れないところであった。その内側に一度入り込んで、「行政」という立場からその実体を探ってみたかったのかもしれない。

しかし、実際にそこで長年働いてみると、規模こそ大きいものの、当然のことながら仕事の中身はあくまでも「地方行政」であり、「地方公務員」としての自分を自覚しつつ、「仕事の意義」を考えさせられ続けた日々であった。もしかすると、それまでの「寄道人生」が、その意味を自分にきちんと問いかけるよう、私を急き立てたのかも知れない。

そして、石原慎太郎という強烈な個性との出会い。「知事」は、住民を代表し、組織を統括し、同じく住民から選ばれた議会と議論しながら地方行政を担っていく。ところが、「東京都知事」に選ばれた才気あふれる多くの人々は、その椅子に座ることによって、もう一つ掴み取りたい何かがあるような気がする。

そしてそれは、都民にとって幸せなことなのか、それとも。

振り返ってみれば、それぞれ密度は異なるものの、結果として何人もの都知事を垣間見てきたことになる。石原知事は、「都知事でなければ俺はやらなかった！」と語っていたが、それは恐らく、他の都知事も同じなのではないだろうか。

都民にとって、一見遠い存在であるかも知れない「都知事」や「都庁」、そして、住民にとってのそれぞれの「首長」や「役所」。しかしそれは、いざというときには頼りにせざるを得ない存在でもあり、命を託すことにもなる。

このあとがきを書いている最中、「新型コロナウイルス」の蔓延によって全世界が大混乱し、東京二〇二〇大会の延期も決まった。ポピュリズム型政治家の質が問われている現在、その政治家たちが対応に大わらわである。決していたずらに不安を煽るのではなく、如何に冷静かつ論理的に国民、住民をリードしていくことができるか。今、まさに、各国のトップや自治体首長のリーダーシップの「質」と「中身」が問われ、「行政の力」が試されているのである。

ところで、私が行革担当を命じられたちようどその日、たまたま上京中であった小学校時代の恩師、日隈亨先生と四十年ぶりに再会する機会を得た。今後の仕事に不安を抱えていた中、その変わらぬお人柄と教育者としての生き方に大変な勇気をいただいた。先生は今もご健在で、大分県日田市でまさに晴耕雨読の日々を送っていらっしゃる。その先生から、数年前にフィリピン日本人学校の校長時代の教え子、高川邦子さんを紹介していただいた。高川さんは、偶然にも私と石原慎太郎夫人と同じ学科で学び、たまたま我が家のすぐ近くにお住まいであること

がわかった。そして、ちようどその頃、彼女は、芙蓉書房出版さんから『ハンガリー公使大久保利隆が見た三国同盟―ある外交官の戦時秘話』という名著を出されたばかりであった。そんなご縁もあつてか、私も出版の機会をいただくことになったのだが、「行政」に携わっていたときと同じように、「縁」というものの摩訶不思議な力に驚かされる。改めて、出版に際してお世話になった芙蓉書房出版の平澤公裕代表に感謝申しあげたい。