

文藝春秋

大正十二年一月三十日 第三種郵便物認可
令和三年五月一日発行(毎月一回)百頁発行
第九十九巻第五号(四月九日発売)

官僚に厳しく身内に甘い最高権力者の実像

菅義偉「ファミリー」の研究 森 功

生誕120年 昭和天皇の「資産公開」/松本隆「筒美京平と松任谷由実」 五月号



不思議な糸に導かれ 古風堂々②④……………藤原正彦……………77

「女性」総長退任の辞……………田中優子……………79

あいにくいきたい……………おとど……………80

朝のお粥の習慣……………ウー・ウエン……………82

池の眺めと善悪……………町田優輝……………84

ピンチはチャンス……………川内康……………86

将棋短歌……………先崎学……………88

私達らしいあり方……………牧野紗弥……………90

ワクチン、打ってきました 日本人へ②⑤……………塩野七生……………92

官僚には厳しく、身内には甘い最高権力者の実像

菅義偉「ファミリ」の研究

長男は秘書官から東北新社。破産した実弟はJ R企業へ。森 功……………94
苦勞人宰相は忖度を利用し、親族に便宜を図ってきた

元官房副長官特別寄稿

誰が官僚を殺すのか 古川貞一郎……………104

小池百合子東京都のコロナ対策を再検証する 石戸 諭……………112

●愛知県知事リコール「不正署名」黒幕は誰か？ 私名古屋市長は河村たかし市長の嘘を許さない 大村秀章……………122

「四月解散説」急浮上の舞台裏 赤坂太郎……………208

バイデン「たくましき男」の履歴書 藤崎一郎……………132

外務大臣 激白 日米豪印で中国の野望を封じる 茂木敏充……………140

●中国は「海警法」を撤回せよ！ 日本共産党委員長を批判する 志位和夫……………148

4・9日米首脳会談

●20年経っても消えない合併の怨念 日本共産党を批判する 森岡英樹……………156
みずほ銀行システム障害は人災である 大西康之……………166
日本の鉄はなぜ世界で勝てないか

東京五輪は「バツ」の喰い物にされた 後藤逸郎……………224

●短期集中連載「長嶋茂雄と五輪の真実」第二回 鷲田 康……………232
長嶋茂雄「これが日の丸のプレッシャーか」……………232



元官房副長官特別寄稿

誰が官僚を殺すのか



安倍前首相



菅首相

ふるかわ ていじ ろう
古川貞二郎 元内閣
官房副長官

官僚は政治家の手足ではない。
霞が関が減ればこの国はもたない

「行政官（官僚）に高い士気を維持しながら、仕事に精励してもらわないと、この国はもたない」

「行政官は公平、公正でなければならぬ。廉潔でなければならぬ。そして誠実に仕事をしなければならない」

いずれも「カミソリ」の異名をもつ後藤田正晴・元官房長官の言葉です。中曽根内閣において私は首席内閣参事官として後藤田官房長官に仕

えましたが、後藤田さんが口にされる言葉に深く感銘を受け、官僚人生の指針としてきました。

現在、総務省幹部の接待問題をはじめ「官」の信頼失墜が止まりません。いま霞が関で働く行政官の耳には、後藤田さんの言葉はどのように響くのでしょうか。

私は、一九六〇年に厚生省に入省し、二〇〇三年に内閣官房副長官を退官するまで四十三年にわたり霞が

関に身を置きました。最後の八年七月、行政出身の官房副長官として仕えた首相は五人になります。

霞が関の現状について、私は深く憂慮しております。「政と官」が正常な状態を取り戻す一助となればと思ひ、私自身の考え、経験を率直にお話ししようと思ひます。

今年二月、「週刊文春」の報道をきっかけに、総務省の幹部職員が東北新社から接待を受けたことが発覚。

十一人が国家公務員倫理法（以下、「倫理法」）に違反するとして処分されました。さらにN.T.Tからも、総務省の幹部職員に対し高額の接待があったことが明らかになっています。

この総務省接待問題において、私は大きなショックを受け、二つの疑問を抱いています。

ひとつは、利害関係者からの接待は明白な「倫理法」違反にもかかわらず、どうして総務省幹部が断わらなかったのかということです。

「倫理法」は二〇〇〇年四月一日に施行されましたが、同法制定のきっかけは、九〇年代後半に官僚の不祥事が相次いだことです。

一九九六年には、厚生省の後輩だった事務次官が収賄罪で逮捕されました。官房副長官だった私は、出身官庁のトップが逮捕されたことで自責の念から、梶山静六官房長官に辞意を申し出たのです。

梶山さんからこう言われました。

「自分も思いもよらないことで議員バッジを外さなくてはならない状況になったことがあったが、信念をもって辛抱して頑張ってきた。行革には古川さんがどうしても必要。苦しけれど、ここは辛抱してほしい」

結局、私は深い思いのなかで、仕事を続けることにしました。

その二年後には、大蔵省の官僚が金融機関から過剰な接待を受けていた汚職事件が明るみに出ます。大蔵省官僚ら七人が銀行員などから過剰な接待を受け、贈収賄の罪で逮捕、起訴された。問われたのは、金品授受などの賄賂ではなく数万円円の接待を受けたことです。

「倫理法」は、この大蔵汚職事件を機に議員立法で制定されており、国家公務員に厳正に規律を順守させるための法律でした。「利害関係者からの過剰接待は許されない」。こう

した考えは、霞が関全体に浸透し、共有されていたはずでした。

霞が関の官僚には、利害関係者との一万円以上の会食は届け出が義務付けられています。新聞報道によると、一五年〜一九年度では農林水産省四百十三件、経産省三百五十件をはじめ霞が関全体で千二百八十七件の届け出があったといひます。これは多くの官僚が「倫理法」を順守している証左です。しかし不思議なことに総務省はたった八件で、明らかに実情と異なっていると思ひます。

総務官僚がついた嘘

私自身、この「倫理法」が、適正な行政を進めるうえで、官僚の足枷になっているのではと感じたこともあったほどです。

霞が関を離れてからも、私は時折、情報交換をするため、「最近の

話を教えてくれ」と後輩官僚を誘うことがあります。たいてい先輩に声をかけられたことを喜んでくれるのですが、私は利害関係者でも何でもないので、「軽く飯でも食いながら」と口にする、一気に慎重になる。

また「倫理法」違反を恐れるあまり、官僚が担当する業界との接触を避けるため、民間企業の実情をよく知らないなど感じることもありま

す。そのためもあると思いますが、結局、法律が施行されても、現場の実情に合わず、運用に問題が生ずるケースも少なくないように思います。もっとフランクに付き合ったらいいのと思うほど、「倫理法」の効果を感じたものでした。

だからなぜ総務省の官僚が禁を破ったのか、私には不思議でしょうがない。こうした不祥事は、これまで当該の官僚を処分したり辞任させたりすることで一件落着きということに

なりがちですが、そんなことで終わるのではなく、今後のためにも徹底的な原因究明が必要だと考えます。

もう一つの疑問は、総務省の幹部職員が国会にて「利害関係者と思わなかった」「違法な接待は受けていない」「放送事業の話題は出なかった」と平然と嘘を並べたことですか。まったく信じられない事態です。

政治と行政の「驕りと弛緩」

こうした嘘は、残念なことに、近年、国政の場において珍しいことではなくなっています。

第二次安倍政権では「政と官」をめぐる深刻な不祥事が起きました。が、ここでも官僚や政治家が平気で嘘を口にしていました。結果的にですが、報道によると安倍晋三前首相による事実と異なる国会答弁は、百十八回にのぼるといいます。

ここに共通するのは政治と行政の「驕りと弛緩」であり、国会や国民の軽視に他なりません。

二〇一七年に明らかになった森友学園問題。財務省近畿財務局が大阪府豊中市の国有地を八億二千万円も値引きしていたことが発覚。土地取引にかんする決裁文書が財務省によって改竄された事実が明らかになりましたが、国会で「交渉記録はない」と言い続けた当時の理財局長は辞任に追い込まれました。また加計学園の学部新設をめぐる問題も起きました。

この両事件では、官僚の首相に対する「忖度」も疑われました。「忖度」という言葉は流行語になり、本来の意味から離れてしまったような気がします。

冒頭に官僚についての後藤田さんの格言を紹介しましたが、政治家についての戒めも口にされています。「政治家には、倫理性が必要。国民

が政治家に倫理性を感じ取らなければ、政治そのものの信頼が失われる」私ほどくに政権の座にある者には、高い倫理性と謙虚さが求められると思います。安倍前首相をはじめとした政権中枢の頭にこうした考えがあれば、森友、加計学園問題などは起こりえなかつたはずですよ。

省庁は官邸の「下請け」なのか

「政と官」は車の両輪として役割分担関係にあり、上下関係にはない。また行政官である官僚は政治家の手足では決してない。

政治家も官僚も、この大原則を忘れてしまったのではないかと思います。政治家は国民のニーズに答え、法改正、制度改正を行う。一方、官僚は、行政のエキスパート集団として政策の選択肢を政治家に提示し、政治が決定した政策を誠実に執行す

る役割を担います。

私が官房副長官の時代は、何か問題が起きれば、関係省庁の幹部をすぐ呼んで、まず議論をしました。そのうえで、首相や官房長官と話し合いながら、政策の方向性を決めていた。官邸を中心に物事が決まっていた。官僚は参画意識を明確に持っていました。

本来、総理のリーダーシップのもと政策を遂行するため、各省庁は積極的に専門性を発揮し、政策立案に参加するべきなのです。

しかし現在、与野党の力のバランスや政と官のバランスが崩れたことで、官邸一強という状況が生まれ、各省庁は官邸の「下請け」のようになっているケースが増えていると言われます。そうすると官僚の意欲は目に見えて低下し、長期的な成果がのぞめません。日本の行政は早晩行き詰ってしまいます。もっとも現在

は、私が官邸にいた時代に比べて、世の中が複雑多様化、グローバル化し、しかもスピードが一段と求められている。官邸が司令塔として機能することは当然ですが、各省庁が意欲をもって参加することが大切です。

現在の最重要課題である新型コロナウイルス対策について気になることがあります。経験したことのない難題に菅内閣は全力で取り組んでおり、かつどのやり方が最も適切か、かつて行政の衝にあつた者の一人として色々考えさせられます。

政府や厚労省は有識者を集めた会議を乱立させています。またコロナ対策について政権内には、田村憲久厚労大臣に加え、西村康稔・新型コロナ対策大臣、河野太郎・ワクチン担当大臣と、三人の閣僚が関わっています。

一見すると強力な布陣に映るかもしれませんが、閣僚それぞれが行政

執行の現場に指示を出すことになりかねません。やり方によっては首相、官房長官、そして官房副長官という官邸の指揮・命令系統に混乱が生じるのではないかと危惧しています。

官邸における指揮・命令系統は非常に重要な問題です。危機管理にあつては、とくに指揮・命令と責任体制の明確化が重要です。指揮・命令系統の線引きが曖昧になると、官邸が機能不全に陥るからであり、国民サイドも混乱してしまいます。

第二次安倍政権から、「官邸官僚」という聞き慣れない言葉をよく耳にするようになりました。各省庁から官邸に向かう、または省庁を退官後に官邸で働く首相秘書官や首相補佐官がそう呼ばれています。報道によれば、彼らは一見、首相や官房長官と肩を並べた形で政策立案に関与し、関係省庁に指示を出したり、時には対立することもあるとい

います。私には信じられません。

本来、首相秘書官、首相補佐官という立場は、総理の目、耳、鼻となり、スケジュール調整や個人的なアドバイスを具申する役割です。政策決定の権限をもったり、マスコミに自分の意見を言う口であつてはいけません。先ほど述べたように、官邸の意思統一は、原則として総理、官房長官、そして官房副長官が中心となつてはかられるべきであり、本来、「官邸官僚」と呼ばれるポストはそのライン上にいません。

黒川問題は法的に筋違い

どんなに有能な首相秘書官であっても、省庁に直接指示を出す行為は許されない。省庁サイドはどこに相談していいかわからず困惑するし、官邸の指揮・命令系統に混乱が生じるからです。

問題になり、「官」の意欲が減退したのか。さかのばれば九〇年代から始まった「政治主導」の流れで、政治、とりわけ首相官邸の機能が強化される一方、官の力は次第に弱くなっていききました。

ただ誤解していただきたくないのは、「政治主導」は時代の要請にはかならないということです。実際、かつては政治主導のもと「政と官」が、役割を補完し合い、有効に機能していました。

戦後から八〇年代まで、日本経済は右肩上がりの成長をつづけ、所得増という「果実」を国民に分配するにあつて日本の官僚機構は適任で、有効に機能を果たしました。ところが経済が減退すると、「果実」は小さくなり、経済政策における利害調整や行政サービスの多角化など新たなニーズが生まれ、法改正や制度改革が求められるようになる。

現在における「政と官」の問題を語るうえで、避けて通れないのが、官僚人事です。なかでも二〇一四年に設置された、省庁の幹部人事を一元管理する内閣人事局は大きな波紋を呼びました。

それまで行政官の人事は、橋本内閣から人事検討会議に諮られていました。各省庁から承認をもとめられた局長以上の幹部人事について、官房長官に加え、政治家一人（小淵内閣から二人）、官僚一人の官房副長官が検討するというものです。

ここでは二つの厳正なルールが定められていました。一つは、原則として処分歴のある人間は局長にしないなど、一定の要件を満たさない人材は昇格の対象から外すといった基準を設け、各省庁に明示していたこと。二つ目は、官邸側に対して恣意的な人事の運用をさけるなど内規を定めていたこと、つまり中立公正な

人事を担保していたのです。

昨年、東京高検の黒川弘務高検検事長の人事をめぐる問題がマスコミをにぎわせました。検察官の定年を政府の判断で延長できるようにする検察庁法の改正案も提出されました（のちに廃案）。しかしこれは法の趣旨に照らして筋違いだと考えます。内閣人事局が設けられたことで、各省庁の幹部が萎縮しているとの声も聞かれます。縦割りの弊害を除くことは重要ですが、恣意的と疑われる人事は避けるべきです。

恣意的な人事を回避し、官僚の不安を取り除くため、人事局内に監視委員会をもうけたり、人事局長に官房副長官ではない人材を登用するなどの工夫が必要ではないでしょうか。

「政治主導」が機能しない

なぜここまで「政と官」の関係が

いわゆる五五年体制で、政策立案は、自民党政治体制の下で野党的意見を取り込みつつ、官僚が大きな役割を果たしていました。ところが、八〇年代後半に入ると、官による不透明な政策立案過程や情報の不開示、そして縦割り行政の限界が指摘されるようになります。

そこで一九九六年、橋本龍太郎首相が、内閣機能の強化、中央省庁再編、行政の効率化、透明化などを目的とした行政改革に着手します。政策的とした行政改革に着手します。政策通で知られる橋本さんは行革会議の会合に毎回出席し、常に議論をリードし、リーダーシップを存分に発揮していました。

行政出身の官房副長官だった私は行革事務局の発足にあたり、「出身省庁の利害で動く人間は、即刻帰ってもらおう」と、各省庁から出向してきた職員に対し、省益ではなくオールジャパンの意識で仕事をするよう

にと挨拶しました。また同時に、事務次官会議で全次官に対し、このように挨拶した旨を伝え、各省庁から働きかけないよう釘を刺しました。私が知る限り「ご注進、ご注進」は一切ありませんでした。

橋本行革で大きかったのは経済財政諮問会議を設けたことです。毎年、大蔵省が各省庁の概算要求を査定したうえで予算編成を決めています。したが、経済財政諮問会議の発足によって、まず骨太の方針が決まることになり、大蔵省の影響力がそれることとなりました。

続く小渕内閣では政府委員制度が廃止されました。政策は大臣が説明すべきですが、行政執行に関する質問は、行政官である官僚が政府委員として責任をもって答えていた。この機会が奪われたことで官僚の誇りは大きく傷付けられたと思います。

現在、官僚は、政府参考人に指名

か、「うーん、難しいな」と何かしらのリアクションがある。

その反応を次官に伝えれば、官邸と省庁の間で、意見の大きな齟齬は生まれず、スムーズに仕事が進む。「忖度」とは次元の違う話です。

霞が関に人材が集まらない

このように事務次官会議は、官邸と省庁の意思疎通をはかるために重要な場でした。事務次官会議は、明治十九年に設置され、百二十年以上にわたり機能してきました。法律に基づいて設置された会議ではありませんが、逆に言えば、法律抜きで長きにわたって存続するほど、誰もが重要性を認識していた。

しかし二〇〇九年に鳩山政権が次官会議を「官僚主導の象徴」とみなし、いとも簡単に廃止しました。官房長官が実質的に主宰すれば、政治

されなければ答弁できない。大臣は政策はともかく、多岐にわたる行政執行については知識が及ばないこともあり、結局、官僚が詳細な大臣答弁資料をつくり、時間をかけて説明することが多くなったと聞きます。

事務次官会議の重要性

官房副長官だった私が腐心していたのは、とかく距離が生じがちな官邸と各省庁との橋渡しの役割です。

私が官房副長官だった時代に大きな役割を果たしたのが、週に二回、官邸で開かれる事務次官会議でした。この会議では、各省庁の事務次官が集まり、閣議に提出する法案等の確認の他、総理や官房長官からの指示、考え方をきちんと伝えます。「聞いていない」とは言わせないし、期限を守らない省庁があれば、皆の前で、理由を尋ねていました。

主導の優れたツールにもなったのに、残念なことでした。

現在における最大の問題は霞が関に人材が集まらなくなったことです。私は学生に頼まれて東大法学部で公務員になりたい学生の相談に乗っていたことがあります。年々、公務員希望者は減り続け、弁護士になりたい、外資系企業に入りたいという学生が増えていく感じでした。

また若手公務員が官の世界に失望し、霞が関を去るケースも年々増えています。国会業務に忙殺され、書類を読んで知識を吸収する時間もなく疲弊している。そのうえ日本の公務員は諸外国に比べて人数が少ない。きわめて非効率的な職場であり、霞が関における働き方改革は一刻も早く着手すべきだと思います。

今国会で十三府省庁において二十三法案、一条約に誤りがあったと報じられました。いかなる理由があっ

一方で、各省庁の考え方は、会議後の懇談会で、自由に発言してもらい、必要があれば上にあげていました。

また、何より重要だったのが定期的に直接、顔を合わせることで、「ちょっと時間もらえますか」と、事務次官会議の前に相談を持ち掛けられることが多かった。事務次官が官邸をたずねると、記者に「何の相談ですか」と勘繰られてしまう。だから機微に触れる話があるときは、事務次官会議の機会を利用するわけです。

公式に官邸にはかる前の相談ですから、「非公式に官房長官の感触を聞いてみようか」「ぜひお願いします」ということにもなる。

そして私が官房長官と雑談する中で「〇〇省で、こんな話があります。私はこう思いますが、いかがでしょうか」と感触をうかがう。すると、「それでいいんじゃないの」と

でも許されることではない。ただその原因に、官僚、特に若手のモチベーションが下がったことや、短期的に膨大な事務量をこなす、限界を超えていることがあるとしたら、よくよく考えてみる必要があると思います。

私の官僚人生のスタートは平坦なものではありませんでした。行政の道を志したものの国家公務員試験に失敗。長崎県庁に就職した後、再度挑戦し、厚生省に入りました。どうしても厚生省で社会保障を手掛けたという志を抱いていました。

官僚が志と使命感、そして意欲をもって、公務に取り組める環境が整うことを切に願っております。

政と官は車の両輪で、どちらが欠けても成り立ちません。霞が関を変えるために政治も変わらないといけない。立場は違いますが、政治家も官僚も公のために尽くすという原点に立ち返る必要があるはずですよ。