

鈴木寛 元文部科学副大臣インタビュー：

教育に関するガバナンスの基本方向、そして文部科学省とのこと

広瀬 裕子

目 次

はじめに	1
第1部 教育ガバナンスの基本方向	2
1 教育委員会改革を問題提起した - ガバナンスの5つの主体がバラバラ	2
2 カスタマイズとタイミングを可能にする「適正教育行政サイズ」は?	4
3 ガバメント、コミュニティ、マーケット、それぞれのソリューション	5
4 地方行政の適正行政サイズ - トライアルを進めたが	8
5 適正規模が可能にする卒「近代」	13
第2部 副大臣時代のこと	15
1 戦後初めて、文科省予算が国交省予算を上回った	15
2 通産省のノウハウと方法論を文科省に移転した	17
3 本気で反撃してきた財務省 義務教育費国庫負担金	19
4 文科省の交渉方法も変わっていく?	20
5 政権交代： それ以前にすり合わせは始めていた	23
6 どんなに良い制度でもうまくやれない1割 ルール、ロールそしてツール	24
7 対立図式から卒業しなければ メディア・イノベーションをやりたい	24
8 熟議をするのは「当事者性の再認識」のため	25
9 ジャーナリズムのプロフェッショナル教育をやってこなかったツケ	27
10 メディアが欲しがらる政治ネタとメディアの情報に乗る政治家	29
11 民主党政権 最初は政府主導、後半は党主導	30
12 組織リテラシーがある大臣はうまくいく	32
13 政治家とメディアの癒着 そして飛ばし記事とガセネタの悪循環スパイラル	33
おわりに	35
編集後記	39

鈴木寛 元文部科学副大臣インタビュー： 教育に関するガバナンスの基本方向、そして文部科学省とのこと

広瀬 裕子

はじめに

本稿は、2014年2月14日に行った、鈴木寛・元文部科学副大臣のインタビュー記録である。

2009年の国政選挙で、野党であった民主党が圧勝して政権が交代した。一時期を除いて60年近く続いた自由民主党政権は休止し、3年余にわたる民主党政権が建てられた。政治主導をめざし「コンクリートから人へ」というスローガンを掲げた民主党政権には、それまでの文教行政の舵取りを変える、そういう予感と期待と緊張感があった。すぐさま高校無償化というアドバルーンが上がり、しかしまた一方で、既に国庫負担率が2分の1から3分の1に減らされている義務教育費国庫負担金が再び予算議論の俎上に乗ることも起こった。

2009年の政権交代によって、文部科学行政はどう変わったのか。あるいは変わらなかったのか。内部にどのような力学が働いていたのか。文部科学行政を副大臣として実質的にリードした鈴木寛氏¹に、当時を振り返りながら教育ガバナンスについて語ってもらった。インタビューのセッティングは、日本教育政策学会が行った。

本インタビューのエッセンスを凝縮した鈴木氏による論稿²が、同学会年報（2014年7月）に出版されている。本インタビューは、論稿版ではそぎ落とされた事柄の微妙なニュアンスと周辺的な情報を伝えており、論稿を立体的に理解するためにも有益である。文字通り、時間を忘れてやりとりされた2時間であった。

聞き手は広瀬裕子³の他、前原健二（東京学芸大学）、村上祐介（東京大学）の3名が当たった。ちなみに、インタビュー当日は、東京に記録的な大雪が降った日であった。

インタビュー日時場所

日 時 2014年2月14日

場 所 東京大学本郷キャンパス

聞き手 広瀬裕子

前原健二（東京学芸大学）

村上祐介（東京大学）

第1部 教育ガバナンスの基本方向

1 教育委員会改革を問題提起した - ガバナンスの5つの主体がバラバラ

【広瀬】本日はお時間を取っていただき、ありがとうございます。

私たちは、アカデミックな情報は持っていますが、実務やリアルなところに関しては、欠けているところも多くあります。鈴木さんは官僚経験もお持ちですし、政治家としても、そして副大臣も経験されました。そうした経験を背景に、教育に関するガバナンスについて語っていただけたらと思っています。

例えば、アクターとプロセスは、リアルなことを考えたときには必ず出てくる点ですが、学校から国のレベルまで、出てくる人もプロセスも違うでしょう。副大臣をされたときには、人の配置やプロセスについてプランをお持ちだったと思いますが、うまくいったことやもう少しこうだったというようなこともあると思います。そのあたりから少しお聞かせ願えたらと思います。

【鈴木】特に教育委員会制度というか、地方レベルだとその話もありますが、そこに限るということでもなくていいわけですか。

【広瀬】はい、教育委員会についてはお聞きしたいですが、そこに限るということではなくお願いいたします。

【鈴木】なるほど。私も、教育委員会制度の話も関心を持ってやってきましたから、まず導入で、そのお話をしたいと思います。

いわゆる「地教法」（「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」）というか、教育委員会制度というか、我が国の地方教育行政制度の問題は、まず、人事権は県で、学習指導要領や教科書検定は国で、設置者は市町村教育委員会である。そういうことで、ガバナンスの重要な要素がばらばらに三層になっていると。さらに加えて、予算権は首長が持っているわけですね。そういう縦のばらばらと、横のばらばらという、アクターが5人いる。文科省、県レベルは県教委と県知事と、それから市レベルも市教委と首長と。あまりにもばらばらになっているところが、それが良かった時代もあったのでしようけれども、今は、そこがばらばらになっていることが必ずしもうまくいっていない。

ガバナンスの基本は人事と予算とデイリーな運営権限ということですから、それが公立学校では1人に一元化されていない。一方で、私立学校はそこが一元化されているわけです。そういうところが、良くも悪くも公立のガバナンスの特徴ということで、それが迅速な対応、例えば色々な危機管理のときなどに手遅れになる場合が見受けられる。

加えて言うと、今度、教育委員会の、県教委も市教委もそうですが、教育委員長、非常勤の

教育委員および教育委員長と、教育長の権限の、ばらばらというか、曖昧というか。誰が明示的に権限と責任を有しているのかが、一般市民から、場合によれば教員も全部分かっているかという、現場から見たとき非常に見づらいということが我が国の特徴であると。

【広瀬】先ほどおっしゃったように、それがうまくいっていた時期もあったかもしれない。今、改革をしようという機運が動いているというのは、それがうまくいかなかったと思われるということでもありますね。そこは。

【鈴木】学校、教育というアクティビティー自体はそんなにころころと変わっても困るものだし、やはり安定性というか、一貫性というか、継続性は大事だけれど、取り巻く社会の環境が激変していますね。

【広瀬】変わった特徴的なことは。

【鈴木】それは山とありますが、まず価値観の多様性。高度成長期には所得倍増で、多くの人は所得の倍増の恩恵を受けたし、そのことによる幸せ感も。経済的な発展が、人生観が何か幸せだとおおむね思っていた。所得が大きく増える人と小さく増える人の差はあったけれども、基本的にはプラス改定。けれども、今は、大きく増える少数の人と減る多くの人というように、それは方向が全然違っていくわけです。

これは良いことだと思いますが、発達障害を含め、様々な特別な支援や対応が必要な子どもたちを日本の公教育の現場では、ほぼ受け入れられるようになったということです。それも、1つの多様なニーズということになると思います。

もう1つは、親の多様性も広がっていると。例えば東京などでは、ピーク時は、新しく誕生する夫婦の1割が、どちらかが外国籍、つまり日本語を母語としない方お子さんが圧倒的に増えている。少なくとも20~30年前に、これだけ多くの外国語を母語とするような家庭のお子さんはいなかったわけです。

これも素晴らしいことだと思いますが、障害を持っていても、ほぼ、学校コミュニティに子どもたちが来るようになった。発達障害などは明らかに増えていると見ていいと思いますが、そういう意味での、子どもたちのバリエーションが非常に多様になっているということ。それからやはり、世の中の価値観が多様になっている。

【広瀬】迅速にそういった色々なことに対応するには、今のシステムでは十分には…。

【鈴木】迅速に対応するというか、現場の一番の不満は、責任を持っている人が誰か分からない、たらい回しにされるということですね。よくあるのが、この問題は誰ですかと校長に聞くと、「いや、教育委員会だ」と。教育委員会では、「それは県教委に聞いてください」と。県教委は「文科省です」と。文科省だったら、「いや、それは現場の学校で決められます」と。

結局、ある問題をみんなが分権的に持っている。それを運用でちゃんとやっている市町村は

いっぱいあります、市教委と首長が頑張っているところは、ものすごくいっぱいあると思いますが、そうではない、何もやらない口実に分権の制度をその理由に使っている首長だったり教育長だったりがいる。

保護者や現場からすると、現場が抱えている問題をサポートしてくれるはずの、現場より上にある5つの主体が、現場に対してしっかりとした問題解決の支援をしてきていないという感情、および、そういう実態はあると思います。

教育の問題というのは直ちには解決しない問題ばかりですけれども、しかし、私立の場合は、少なくとも校長ないし理事長まで行けば、そこが最終責任者で、あるいは最終の包括的な権限と責任を、「責任者はこの人だ」と、この校長と理事長だということが、ある意味では同定できるわけです。その同定ができないことについてのフラストレーションは、あるのだと思います。

2 カスタマイズとタイミングを可能にする「適正教育行政サイズ」は？

教育委員会改革論議自体は、私が問題提起をしたのですが、橋下徹さんが出てきて以来の議論については非常に不満があります。

私は常に、現場の子どもたちや、それを支える親たち、それを支える教員たちが、制度や行政によってどう支えられていくのかということを考えたいと思っているのですが、教育委員会議論をしていると、ある人は世田谷区教委員会のことを言っているし、ある人は鳥取県教育委員会のことを言っているわけです。世田谷区民は80万人を超えていて、鳥取県民は60万人ぐらいであって、それを「県教委」と「区教委」といって議論をしても、ほとんど意味がないと思っています。私は、教育行政サイズをすごく意識していて、「適正教育行政サイズ」とは何なのかということに関心を持っています。適正サイズは、大きからず小さからずということですが。

小さすぎると、色々な人材の採用や研修、異動などに支障があります。しかし、大きすぎると、校長あるいは学校現場と、設置者である市区町村教育委員会とのコミュニケーションが、忘年会と暑気払いで名刺交換だけになってしまう。「校長」と言ってもいいし、「学校現場」と言ってもいいのですが、学校現場と、設置者である教育委員会の担当なり、場合によれば、案件だったら教育長が、携帯電話一本で問題が共有されて、それに対しての適正な対応がなされる、そういう規模というのが大事だと思っています。

そうすると、例えば横浜市ぐらいになると、あまりにも大きすぎて校長の顔と名前が一致しない。適正なコミュニケーションができるとは思えません。

【広瀬】教育行政の適正サイズというのは、「一番小さな単位としての適正サイズ」ということですね。

【鈴木】そういうことです。

私は基本的に、その適正サイズに、できれば、裁量を伴う権限はなるべく集約すべきだと思っています。もちろん、色々なオートマテカリーな再配分などは国・県レベルでやったらいいと思いますが、教育というのは、全てのケースは全部違うので、それぞれのソリューションがどれだけカスタマイズできるのかということと、タイミングを外さないかということ。カスタマイズとタイミングはものすごく重要だと思っていて、これがガバメント・ソリューションになじまないのです。

3 ガバメント、コミュニティ、マーケット、それぞれのソリューション

私も『ボランティア経済の誕生 自発する経済とコミュニティ』という本を1998年に書いて、そこでは、ガバメント・ソリューションと、マーケット・ソリューションと、コミュニティ・ソリューションということを言っています。ガバメント・ソリューションの特徴は、均一化されたサービスを一齐に形式的平等を伴って一方向で提供することは非常に得意だと。もちろん、教育行政の中にも、そういうことが必要なものもあります。

けれども、今の問題は、現場の個性というものを踏まえて、その個別ケースにベストな対応を取れるかどうかという部分が、ガバメント・ソリューションだけだと無理だと。そこで、コミュニティ・ソリューションということを言っていて、現場の当事者たちが色々な権限を持って、その現場の問題・課題に、より合ったかたちで、標準主義の弊害を乗り越えて決める権限を与えていくことが大事だと思っています。

【広瀬】そのガバメント・ソリューションは、サイズとはまた違った問題になりますね。ガバメントとコミュニティ、それぞれのソリューションの違いですね。

【鈴木】そうです。ガバメント・ソリューションが一番大事にしていることは、形式的平等です。ガバメント・ソリューションというのは、ある意味では「法」と言ってもいいかもしれません。法も、手続法ではなくて、行為法のように、コード・オブ・コンダクトが決まっていて、それを決めてしまうと、地方自治体行政であっても、現場はやはり画一主義になるわけです。

例えば、「鈴木君と村上君と一緒にいたずらをした」としても、個々への指導は違ってしかるべきだと思っています。同じ万引を2人がしたとしても、鈴木君がそそのかして、村上君が巻き込まれた場合には、鈴木君には怒って、村上君はそっとしておくというのがソリューションだと思います。やはり、村上君の指導の仕方と、鈴木君の指導の仕方は違うということが、画一平等主義のガバメント・ソリューションでは実現されないと思っています。

けれども、何で村上君は怒られなくて、鈴木君は怒られるとなると、形式平等論には反するということになります。ガバメント・ソリューションというのは、法による、しかも望ましい

行為というものを定義してガイドラインみたいなものを設けて、それに反すれば一律にサンクションが加えられる。手続法は別ですが。私は、コミュニティ・ソリューションとガバメント・ソリューションを融合して、手続法の要素を入れていくのが良いと思っています。日本の行為法というのは、その行為法があって、ガイドラインがあって、要するに行動規範を決めて、それを画一的に現場に当てはめようとするから、教師が板挟みになって、上からの指導指針と、現場の本当はもっとこうしたいほうがいいというものの、どちらを向くのかというような話で板挟みになっているという状況もあります。

そこらが一番の問題だということで、ガバメント・ソリューションだけでは、教育現場は回らないというところは、そういうことです。

【広瀬】ガバメントとコミュニティは、「官」と「民」というのとはちょっと違いますね。

【鈴木】違います。「民」は、だってマーケットでしょう。

【広瀬】「官」「民」という言い方をしたとすると…。

【鈴木】「官」とか「民」という言い方が間違っているのです。そこに当てはめるのが違う。

【広瀬】軸が違うと。

【鈴木】違うので、我々はコミュニティだと。要するに、現場当事者のコミュニケーションをちゃんとすることによって、現場の問題を立体的・動的に把握をして、それに対して、コミュニティの当事者がちゃんとコラボレーションすると。それぞれに役割があるわけで、例えば村上君と鈴木君を指導するのは、教員だけではなくて、親も地域の人も、場合によれば、万引をされた文房具屋さんのおじさんも一緒になって、それぞれ役割分担をしながら、その指導をしていく。これはコミュニティ・ソリューションですよ。

ガバメント・ソリューションだったら、指導権限と指導責任は基本的に教員にあると。べつに文房具屋のおじさんは出てこないわけです。

【前原】今言われたようなコミュニティ・ソリューションは、「地域主権」という言葉と、ほぼ同じものと言ってもいいのですか。

【鈴木】私は、「現場主権」というふうに言っています。

なぜならば、コミュニティ・ソリューションの中には、「リージョナル・コミュニティ」と「テーマ・コミュニティ」とあるので、「地域主権」と言ってしまった場合にはリージョナル・コミュニティしか指さないの、私は「現場主権」と言っています。あるいは「当事者主権」と言ってもいいかもしれませんが、当事者による自治、当事者によるソリューション、当事者による問題解決、あるいは現場当事者による問題解決、あるいは、現場に近い人による問題解決というのが一番近いかもしれません。

基本的に、設置者というのも、ある種の当事者ですから、そういう意味では、設置者という

のは、その当事者コミュニティの非常に重要なメンバーだと思います。

【広瀬】鈴木さんは「人」をととても大事にされていますが、コミュニティの当事者ソリューション、現場による解決といったときに、それができる集まりもあるかもしれませんが、そこまで力を持っていない人たちの場合、当事者だけで解決できない場合というのは想定されますか。

【鈴木】もちろん、全ての問題は、ガバメント・ソリューションと、マーケット・ソリューションと、コミュニティ・ソリューションのベストミックスです。だから、全部のソリューションをコミュニティ・ソリューションに置き換えるなんていうことは全然言っていないわけです。

逆に言うと、そのベストミックスを行うことによって、過剰なガバメント・ソリューションだったり、過剰なマーケット・ソリューションだったりすることの弊害を排除することができる。ガバメント・ソリューションやマーケット・ソリューションというのは絶対に限界があるので、それをベスト・ミックスによって補正する。

ガバメント・ソリューションの限界は、先ほど申し上げた、形式的平等性、均一性ということとです。それからガバメントというのは、基本的には最悪の最小化という行動原理を取ることで、特に官僚というのは。そういう意味では、色々な対応が遅れるというのは、そういったところにもあると。

特に日本というか、これはガバメント・ソリューションの特徴だと思いますが、作為による失敗・不利益をものすごく糾弾しますね。不作為による不利益というものは、わりと見逃します。だから結局、最悪の最小化行動になって、不作為が増えていく。これはガバメント・ソリューションの特徴だと思います。

そういう問題で、本来は、もっと初期消火しておけば、そんなにこじれなかったとか、深刻化しなかった話が、事なかれのビヘイビアの中で問題になっているというのは、ガバメント・ソリューションの問題だと。

マーケット・ソリューションについては、マーケット・ソリューションがはたらく前提が大きくいうと2つあって、情報の非対称性がないということと、十分に多いサプライヤーと、十分に多いコンシューマーの存在があるときにはマーケットは機能して、全体の福祉にも貢献するわけですが。教育は、基本的に情報が非対称ですし、十分に多いプレイヤー間の選択にはなりません。毎日、教員・教室を変えることはできないわけですから、そうすると、十分なサプライヤーと十分なユーザーということはないわけで、常に、ある種の継続的關係が構築されるというのは、教育の特徴です。

これは買い手独占なのか、売り手独占なのかは、細かい議論は別として、要するに、enough many players の存在はあり得ません。自動車学校のように、アウトプットが、ユーザーもサプライヤーも、「自動車免許を取る」という、その商品についての理解が双方に共通しているケー

スを除くと、マーケット・ソリューションというのはほとんど適用できない分野というのが、教育と医療だと思います。医療の話は、今日は関係ありませんが。

私は、ソーシャルサービスの公共政策をやってきて、マーケット・ソリューションにはそういう限界が大いにあると。

そうなると、コミュニティ・ソリューションをどれだけワーク機能させていくのが問題で、それだけではもちろん解決しないし、コミュニティ・ソリューションがはたらく場と、はたらかない場があることは事実です。けれども、全部ガバメントに押し付けると、結果としてガバメントが動かないから、マーケットがそこに忍び込んでくるのです。マーケット・ソリューションは、より問題を悪化させたりするから、そんなことだったら、コミュニティ・ソリューションをワークさせましょうと。

それから、市民社会があるところがコミュニティ・ソリューションをワークして、そうでない田舎はワークしないというのは、エリートのエリートイズムだと思います。私は、例えば足立区立五反野小学校とか、ずっと見てきていますが、その地域にかかわらず、現場で1人か2人の非常に頑張る人たちがいれば、それはどんどん広がる例はたくさんあります。例えば徳島の本当の山奥とか、海の近くとかにもあります。すでにコミュニティ・スクールは1,500校を超えていますけれども、地域、所得や職業による能力の差というのは、ほとんどないと私は思います。むしろ、コミュニティ・ソリューションに大事なものは、現場知・現場の自覚症状だったり、現場の個別知だったりするわけで、そのことを知っている現場のヒトのほうが専門家よりも重要なのです。

例えば、三鷹でコミュニティ・スクールができて、なぜ府中ではできないのか。所得階層も何もほとんど同じような地域構成になっているのに、場所も隣なのに。コミュニティ・ソリューションがワークするかしないかというのは、実は別のファクターがよほど大きいというのが私のオブザベーションです。コミュニティの話にちょっと深入りしましたが。

4 地方行政の適正行政サイズ - トライアルを進めたが

「地教行法」というか、地教行政の話でいうと、適正行政サイズ、教育行政単位ということを考えたくて、要は、今の議論が粗すぎるわけです。というか、全然かみ合っていないね。ある人は、鳥取県のことを思っているし、ある人は世田谷のことを思っている。そういう意味では、全てを一回、適正行政単位にして、それがどういうふうに適正行政単位サイズがコラボレーションしていくのか、もう一回組み直すことをちゃんと議論したいと思っていますが。

少なくとも、3つのゾーンに分けるべきであるという議論を私はずっと言ってきました。つまり、三大都市圏をAゾーン。Cゾーンは、北海道、東京都島しょ部、それから長崎、鹿児島、

沖縄など、陸の孤島だったり、海の離島だったりを抱えていて、35人学級、30人学級という標準モデルとはかなり違った地域を大幅に抱えている地域・ゾーン。それは、東京にだってそういうところはあるし、いずれにしても、そういう中山間地域の議論。Bゾーンというのは、AでもCでもないところです。今は交通機関が発達しているから、例えば富山県などは、よほど、利賀村のほうを除けば通勤可能なわけです。だいたい、適正行政サイズというのは、べつに実証したわけではありませんが、人口でいうと、30万人から60～70万人ぐらいの感じではないのかなど。本当は、生徒数・児童数でやったほうがいいし、地理的なこともやったほうがいいのかと思います、ということなのだろうなと。

【広瀬】いつ頃から、30万人から60～70万人というのを考えておられましたか。

【鈴木】15年前ぐらいからです。これは、門川大作京都市長が教育長の頃に話したことがあります。

実は、政令市というのは、先ほど言った人事権と設置者が一致しているわけです。そうすると、三位ばらばらな権限が一体化しているから、「5者」ではなくて「3者」であるわけです。

京都の場合は、教育長だった門川さんが市長になっているから、ここも、情報のシェアという意味では、事実上、実態一元化がかなりできていて、うまくいっているところの1つだと思います。

私は30万人から60～70万人だと思うのですが、京都はその倍なので鈴木説が合わないのですけれども、どうですかねと言ったら、門川さんが「いや、鈴木説は正しい。実は、自分も頭の中では、だいたい50万人ぐらいで分けて、何となくイメージしている」と。また、自分が140万人か150万人ぐらいをちゃんとマネージできるのは、ずっと教育委員会にいたから、「鈴木さんの言うように、全部の校長の顔と名前が僕は一致するんだ」と。

とにかく、教育行政のトップが、学校の責任者の顔と名前がまあまあ一致して、何でも屈託なくお互いに話せる関係。ちょっと校長が困ったら、教育長や教育次長に相談してみようか、そういう連携が取れるサイズ。それと、300万人もいて、教育長にすぐ電話しろといっても、6カ月前に話して以来、話してないし、赴任してから3年たつけれど、2回しか話したことがない、そういうのとは違うと。

あるいは、杉並区の井出隆安教育長とは、私は非常に仲がいいのですが、彼は、学校訪問を常にしています。校長の名前と顔が一致するのは当たり前です。杉並区がちょうど55万人です。やはり世田谷だと大きなという感じがある。杉並は、教育長に聞くと、校長のことどころか、相当なディテールまで教育長の頭に入っています。それは、井出さんが素晴らしいということと、井出さんが、十何年になるので、山田宏（前区長）さんの時から長くいることもあります、例えば、杉並区の小学校で、天窓が割れて人が落ちた事件がありました（平成20年6月

18 日杉並区第十小学校)。

【広瀬】ありましたね

【鈴木】彼の場合は、あの学校の何階のあそこが、とすぐに分かるわけです。色々な反省ももちろんあるのだけれど、何か事件なり、色々なことであったとしても、「あの学校が3階建てで、あそこに階段があつて、あそこに体育館があつて」ということが頭に入っていて、そこにいる先生の主力がこういう人で、彼は前にどこにいて、どうのこうのというようなことが分かっているケースと。それは、教育長である必要はないかもしれませんが、担当課長や担当係長でいいのだけれど。

いずれにしても、人間の認識力には一定の限界がありますから、そのサイズ、人の名前と顔が一致して、人とファシリティー、それから地域の事情というものがイメージできているかどうかは大事だと思います。

これは、例えば教育委員会の人事制度にも関わる話で、そういうことを一生懸命にやろうと思えば、ずっと教育委員会に長くいる人が人事をやるというような工夫もある。特に教育長などは、学校長から上がった人と、行政とぐるぐるしているような土木から回ってきた人とは全然違いますね。だから、そういう色々な工夫の余地はあります。

当たり前のことですけれども、設置者が、そこで頑張っている人の顔とファシリティー、色々な周囲の環境、まさにソフト、ハードの環境がイメージできるかどうか。そういうことが、ガバナンスの決定的に重要な話だと思うので、サイズの重要性が大きい。けれども、世の中ではすぐに、「県教委は…」 「市教委は…」 という話になってしまいます。

Bゾーンは、現行でそんなに問題はないと思います。教育委員会制度が問題だと言っているのは、だいたいAゾーンです。大阪市しかり。私は個人的に都教委が問題だと思っていますから、都教委のガバナンスはやはり、too big ですよ。4層構造みたいに、文科省がいて、都教委がいて、区教委がいて、1,300万人といたら、もう国ですからね。都教委の議論が現場と本当に密着できるかと思ったら、そこはクエスチョン・マークですよ。大きすぎるからしようがない。国が2つあるみたいな感じで、文科省が「いいよ」と言っても、都教委は「駄目」という話はいっぱいあります。

そういう意味で、東京も色々な問題を抱えていると思います。そのように、問題が出ていると多く指摘されるのはA(ゾーン)です。

Cは、もっとトップダウンが必要です。市町村だけでは無理なので、色々な意味での再配分、下支えが県・国からなされる必要がある。人の問題にしても、あるいは、トランスポーターションについて。例えばフィンランドでは、通学に1時間以上かかると、タクシーチケットがもらえたりするのです。また通学バスなどの通学の確保など、そういう地域の市町村ならではやっ

てあげなくてはいけないことはいっぱいあると思います。

【前原】私は、教育畑の育ちだから、今のことは大変よく分かって共感を持って聞きますが、この後に出るのかと思いますけれども、教育のガバナンスのサイズは、教育だけで考えられるわけではなくて、当然、一般行政のほうがずっと大きいから。

【鈴木】もちろん、そうです。

【前原】東京の行政をどうにかしろと言っても、教育だけを切れない。大阪も、教育だけ切れないという問題がありますね。その場合、そのサイズというのは、今、存在している行政の区画との関係で言うと、どのようにイメージされていますか。

【鈴木】結局、一回、市区町村教委に下ろして、小さすぎるところは、むしろ組合（=教育事務組合）です。橋下さんは、「豊中地域だけで、ちょっと、それをトライアルでやってみたい」と言ってきたのですね。じゃあ、まず、それはトライアルでやってみましょうと。あのときに内閣法制局に行って、法令解釈を詰めてもらいました。どこまでトライアルでできるのかという解釈を、ぎりぎりまで広げて、やってみましょうということをやってみて、その様子を見ながら、次に広げていこうかなと思っていたら、橋下さんは、全然違う方向に行ってしまったので、それは終わってしまいました。

おっしゃるとおり、まさしく「地方自治法」にもものすごく関係する話ですね。また、「都」と「府」では違うので、(東京都の)区というのは、それなりの権限を持っていますね。けれども、大阪市の区などは、ほとんど権限がないわけです。都における区と、市における区とは全然違う。市における区が一番遠いのだろうなと思います。東京都の区は、区とはいえ、まだ現場のところでものを決められることがあると。

杉並区は55万人でかなりいい規模です。小平市と三鷹市と武蔵野市と小金井市で足すと、確か50~60万人になるのですね。そこの組み合わせは色々なことがあっていいと思うし、べつに全部をばしと決める必要はなくて、この話はこういう連携で、この話はこういう連携でというように、一つ一つのサービスをちゃんと区分けして行って、例えば、採用はこうしましょう、研修はこうしましょうというように。研修だって色々な研修があるから、それに応じて、適宜、小回りが利くようにやっていくためには、とにかく一回、現場に下ろして、あとは、その行政サービスに応じて組んでいったらいいことなのかなと。

そういう意味では、市町村組合のようなことでやるのがいくらかあるのかなと。

私は、一方で医療行政も少しやっていますが、これも面白くて、医療の適正行政サイズは200万人ぐらいなのですね。例えば、九州大学医学部と東京大学医学部のクオリティーはそう変わらないのです。一方で、医療保険が成り立つサイズがあって、50万人だと、高度医療を提供できないというようなことがあって、最後はヘリで飛ばせばいいみたいな話になるけれども。鹿

児島大学医学部と九州大学医学部のパフォーマンスも、そうは変わらないですね。ただ、ある種の規模の理論というか、全部のフルスペックの医療をそろえようと思うと、やはり、ある程度のサイズが必要だと。

そういう両方のことからすると、200万人ぐらいなのか。それを東京のような土地代が高いところと、地方とで、一律の診療報酬になっているわけで、全部、診療報酬に入れ込んでいる、つまり、保険と税とまかなっているわけです。そのひずみも、いろいろあります。

そのようなことを一つ一つずつ、真面目に、検証していく必要がある。だから、道州制議論というのは、上から目線の議論だと思っています。基本的には補完性の原則でいいわけです、まず、現場でどこまでできるのですかと。できないものがあるのであれば、次は、もう少し広げていきましょう。さらに、少し広げていきましょう。こういうことを忠実に一つ一つの行政サービスにおいてやっていくという、真面目な議論を積み重ねたいと思っていました。しかし、橋下さんが出てきてから、もう半か丁か、丁か半かみたいな議論になってしまったのは大変残念だなと思います。

【広瀬】適正規模の話は、面白く聞きました。問題のあるところとないところがあるということもそうですし、問題がないところは放っておいてもいいと私も思っているのです。

鈴木さんがおっしゃった、今の教育行政制度に対して持たれている不満やフラストレーションは、責任の所在が明確でないということとともにサイズの問題にもつながりますね。

【鈴木】つながると思います。基本的に教育行政サービスというのは、人的サービス、まさにソーシャル・ヒューマン・サービスなので、ヒューマン・サービスの対象者が5万人なのか、10万人なのか、5,000人なのかによって、当然、サービスをする側の組織体制は変わってくるわけですね。だから当然、教員集団を1万人までの教員集団にするのと、1,000人までの教員集団にするのと、それはおのずと違いますから、そこはあると思います。

ある社長が、社員が3,000人を超えたら、別の会社にするとか、別の人に任せるというようなことを言う人がいて、私は、それはすごく大事なことだと思っています。

先ほどから何度も同じことを言っていますが、結局、意志決定者がその顔と名前が一致するかどうかということは、すごく大事だと思うのです。人間に背番号を振って、まさにガバメント・ソリューションで一律に処理するのか。それとも、この子が広瀬さんで、この人が村上さんで、この人が前原さんで、人それぞれに色んな背景と経緯とコンテキストがあって。そういうことを分かって、コンテキストや状況に依拠した、まさに、カスタマイズとタイミングが適切な対応はできるか、できないかというところを、私は大事にしています。

【前原】そうすると、上に立つ人のキャパによって適正サイズが変わるということでもありませんね。

【鈴木】そうでもあります。しかし、大天才は別として、人間には、顔を覚えられるキャパシティというのはだいたい決まっていますね。

5 適正規模が可能にする卒「近代」

私は、実は、駒場小劇場で小劇場をやっていました。演出家とこの話をしたことがあって、私たちは小劇場なので、肉声が聞こえるかどうかが大事です。劇団四季は、役者が日替わりで変わります。全部、メイクで猫にするわけです。それで変わる。キャラクターでも同じですね。ミッキーマウスの中に入っている人はローテーションしますが、これが、まさにスタンダードサイズ、標準化ということ。

私は、近代を卒業するという「卒近代論」を一番やりたいと思っています。近代というのは、人間の顔というものをどんどん消して行って、ミッキーマウスのお面をかぶせたり、あるいは猫のマークをすることによって、いわゆる制度の対象にして、そして、その制度で処理する、そういうのが近代化ですね。それによって、効率が一挙に上がるわけです。

それは、マーケット・ソリューションもガバメント・ソリューションも同じで、要するに、「鈴木寛」というのはものすごいアイデンティティを持っているけれども、マーケット・ソリューションというのは、鈴木寛の購買力と所得力だけで、経済主体として、消費者だったらこの人はどれだけの購買力があるのか、生産者だったらどれだけの付加価値創造力があるのか、そういう数字で全部、アイデンティファイするということですね。

ガバメントであれば、例えば徴兵制というのは、国民皆兵にしたときに、軍人1、兵士1、兵士2と、色々なアイデンティティをそぎ落として、ガバメントの制度目的、あるいはマーケットの制度目的のみにフォーカスし、それに関する情報編集、情報処理をものすごくエフィシエントにして、それでもって大量生産、大量消費を促進する。それが大量廃棄ということにつながっているのですが、そういうことを処理するというのが、近代システムだと。

そこに、人間の個性とか、あるいは唯一無二性というか、この世に一人しか存在しない存在としての「人間」というものが、失われている。これはミシェル・フーコーはじめ色々な人が言っているけれども、生の個というものの喪失という問題が起こっている。今まさに、それぞれ、この世に一人しか存在しないという唯一無二性というものを回復するということが、私の「卒近代」の命題ですが。教育や医療も、まさにそういうことが重要で、それがイヴァン・イリイチなんかも言っている話で、脱学校とか。結局、近代は、刑務所と同じ構造で、囚人に番号を振って収監してと。このモデルからどういうふうに出て行くかということになると、そういう話だと。

では、その理念を実現するためには、人間の認知力の問題として、そのサイズに落とし込ん

でいかなければいけない。小劇場の話をする、マックスで600人ぐらいかなと。普通は、やはり300人です

【村上】いや、600人というのは多いなと思います。

【鈴木】大天才役者で、ものすごくオーラがある人が600人だと。私たちは、普通、マックスが300人です。マックスですね。

【広瀬】ええ、もう演劇をやっているような感じになります。

【鈴木】そうですね。相当能力の高いティーチャーだったり、相当な役者で、やはり600の人心を捉えるのが。でも、へぼ役者だと、やはり100人、200人ということになるから。だから、大天才社長で600人とか700人。それを超えたら、結局、組織というのはどこから駄目になるかとか、すごく官僚的とか、制度的になるのかとか、すれ違ったときに、自分の学校の生徒かどうか。あるいは、自分の組織のメンバーかどうか。顔と名前は一致しなくてもいいけれども、「この子は、うちの学校の生徒だ」と分かるか、分からないかという、1対nのサイズというのは、基本的にはすごく大事だと思います。

だから少人数学級の授業で、これが1対nの、nが少なくなればなるほど、その子をより深く知ることができるわけですから、そういう意味では、よりカスタマイズできる、文脈依拠型の指導ができるということはあるな。コミュニケーションというものが、特に、人と人とのソーシャル・ヒューマン・サービスのベースになるので、そこは大事だと思いますね。

【村上】ちょっと話がそれますが、その議論で、学校規模というのは、どういうふうに見ることができますか。

【鈴木】学校規模は、まあまあ色々な議論がありますね。管理職とか、学校リーダーと教員の数というところも、やはり一定の上限点があるのではないのでしょうか。

昔は、1学年が6、7学級の小学校がいっぱいありましたね。では、その42人（7学級×6学年）とか36人（6学級×6学年）の担任教員、専科の教員とか入れて（1学校で）50人を超えた教員を掌握するのが管理職の仕事、一人一人の相談に乗っていくという。私は、管理職というのは、現場教員の応援団、サポーターだと思うから、そのサポートをどれだけできますかといったときに、やはり、それは変わってくるでしょうね。1学年2学級で12人のところと、それは全然違いますね。そう思います。

今の話も含めて、何が適正なのか調べてみたいですね。

【広瀬】国のレベルの行政、それから、適正規模の一番身近なところの行政、それぞれやることは違いますね。

【鈴木】違います。

【広瀬】この適正規模がいくつか集まって、中間あたりのプランはどのようになりますか。や

はり、それなりの適正規模というようになってくるということですね。

【鈴木】それはあると思います。

よく、フィンランドは人口が500万人しかいなくて、日本は1億人だから、できないのだと。だったら、例えば、もう500万人にしまえばいいではないかと。そういうことを言うのだったら、べつに中央政府が何でもかんでもやっている必要はないわけで、という議論だってあるわけです。

何か国ありきで、それをどうするのかという議論よりも、むしろ、まさに生徒・児童がいて、何人集まって、そこに1人の教員がいて。その教員が何人か集まって学校になって、その学校は、学校長は何校か集まって1つの地域教育行政単位ができて、というような。そこでできることは、できれば、それで歓迎するわけですから。

その場合、中央省庁の仕事は、基本的には税金の再配分みたいなことなのでしょうね。

第2部 副大臣時代のこと

1 戦後初めて、文科省予算が国交省予算を上回った

【広瀬】先ほど鈴木さんがおっしゃった、ガバメントと、マーケットと、コミュニティというのは、中央政府にあっても、地方地域にあっても、それなりにベストバランスで動くのがいいということだと考えていいのですか。

【鈴木】あらゆる問題に対しては、今の3つの、ベストオブ…。

【広瀬】中央は中央なりのガバメントとマーケットとコミュニティと…。

【鈴木】だから、「中央」って何ですかということですね。

補完性原則で言えば、適正サイズが集まればそれでいいわけですから、初等中等行政については、べつに文科省がなくても、あってもいいかもしれませんね。

【前原】そこに、政治というものがやはり、ありますよね。

【鈴木】もちろん、あります。

【前原】政治が何かという話にもなりますが、政治が果たすべき役割というか、決めなければいけないこととか、これは鈴木さんも各所で、政治の役割というのはやはりあると強調されていたと思いますが。

今の、例えば中央省庁は、補完原則は補完原則ですが、これをやっておけばというようにいかない、教育にとっての政治の役割はどんなふうにお考えですか。

【鈴木】まず、省庁間を越える資源配分の変更は、政治でしかできませんね。私たちの一番の

自負は、戦後初めて、文部科学省予算が国土交通省予算を上回ったと。これは絶対に文部官僚ではできない仕事でした。

そのために、「事務次官会議前置原則」と言うのですが、火曜日・金曜日の閣議の前に、月曜・木曜日に事務次官会議があって、事務次官会議自体は悪いことではありませんが、全会一致主義で運営されているのが問題なのですね。かつ、閣議の前に全部ゲートキーピングをして、閣議の議題を事務次官会議の全会一致を取れないと閣議案件にもできないということが、戦後、ずっと続いてきたのです。

これは、私が書いた『中央省庁の政策形成過程—日本官僚制の解剖』（中央大学出版部、1999）の核心ですが、なぜ、この国の資源配分が非常に硬直的なのかと。1960年までは、もちろんハードウェア投資で良かった。どの国もそうだし、どの企業だって、やはりハード投資ですね。しかし、1970年代、80年代、90年代になるにあたって、当然、どの組織も、日本の中央省庁を除く、ほかの国も、ほかの企業も、ほかの組織も、ハード投資からソフト投資、ヒューマン投資にどんどん投資配分を変えているのに、日本だけがずっと変わらなかったのです。

それはなぜかという、全ての事務次官が拒否権を持っている事務次官会議の全会一致主義だから、一律に増え、一律に減るわけです、1970年代の予算配分構造のまま。だから、何を構造改革しなければいけないかという、予算配分構造を改革しなければいけないということが本当のところだということで、「コンクリートから人へ」を断行しました。これができたのは、これはやはり政治の力、もっと言うと政権交代ができなかったら絶対にできなかったと思います。

基本的に、新しい制度をつくるのは、官僚の中にも非常に野心的な官僚はいますから、あるいは野心的な官僚機構、通商産業省のような。政治家の領分をちょっと侵しているような官僚機構があるけれども、基本、役人というのは制度を運用する人です。もちろん制度内での裁量はあるのですが。制度の抜本的改編、例えば「地教行法」をどうするのかというような本質的な制度改革は、当然、その制度の改革によって便益を受ける人と、損をする人がいるわけで、その構造を変えるリスクを引き受けるのは、やはり政治なのです。

結局、先ほども言いましたが、通産官僚を除く多くの官僚は、最悪の最小化が基本行動原理です、要するに反対の最小化ということになるので、制度変更を伴うと今までの既得権者が当然文句を言う。それを最小化しようとするから、やはり、当然、現行制度を守っていくと。できた時は、おおむね多くの人たちにプラスになる制度であったかもしれない。けれども、時代の変容によって、その制度によって救われない人がどんどん増えているにもかかわらず、この国では、作為の不利益には文句を言うけれども、不作為による不利益には文句を言わない、その人たちは文句を言わないわけですからね。

本来は、我々はそれをしようと思っていたのだけれども、声なき声の代弁者として、それがまさに政治主導であり、国民主導ということだと思います。その媒介者として我々が既得権勢力からの、失うことに対する反発を抑えて、そして、より善なる政策を採るリスクテイクをすることは、やはり政治の仕事だと。

2 通産省のノウハウと方法論を文科省に移転した

【広瀬】先ほどは政治全体の特徴的な問題点に触れていただきましたが、省庁でもやはりカラーが違いますね。

【鈴木】全然、違います。

【広瀬】私は、鈴木さんは通産省的なメンタリティーの人のような感じがして。私の「通産省的メンタリティー」というと、教育領域から見たら、衝撃的な臨教審をやった通産省的なメンタリティーという意味なのですが。そのメンタリティーを持って文科省で仕事をされたという理解でいいですか。

【鈴木】それは全然違いますね。

【広瀬】どう違いますか。

【鈴木】それはまったく違って、私は、通産省の経済至上主義と決別して慶應義塾大学へ行ったわけで。

【広瀬】この本にそう書いてありましたね。

【鈴木】だから、経済産業省はすごく近代論なわけですし、私のマーケット・ソリューションの理解と、通産省のマーケット・ソリューションの理解は違いますね。

【広瀬】通産省的メンタリティーというのは、当時の文部省と日教組のきれいな対抗図式をすぼんと抜けた臨教審という軽やかさというような意味なのですが。

【鈴木】それはわかります。結局、通産省は公務員ではないということです。メンタリティーが政治的公務員なのです。国土型官僚としての通産官僚の文化遺伝子として。

世の中を良くしようということに対して能動的であること、それは本来政治家の仕事ですが、長期化する自民党政権の中で、社会とか国とかのビジョンを持って、社会改良の仕事は我々の仕事であるというメンタリティーが、あの組織文化の中に色濃く醸成されたということは事実です。

【広瀬】鈴木さんは、その辺は共有されましたか。

【鈴木】それは共有しています。

そこの部分が似ているというか。社会改良家としてのメンタリティーとかビヘイビアとか、あるいは、そのためのノウハウやネットワーキングとか。

【広瀬】そういう意味ですね、たぶん私がイメージしたのは。

【鈴木】それは、通産省の文化というか、通産省の中でたたき込まれたノウハウや方法論とか、特にイノベーションというか、社会イノベーターとしての訓練、あるいは財産、人脈、これはすごい教育機関だったと思います。

【広瀬】では、今回は、それを持って文科省で仕事をされたと。その反応や動き、効果はどうですか。

【鈴木】自分で言うのもあれですが、それは非常に補完的だったと思いますね。

【前原】補完的というと、文科省にもいいところがあったということですね。

【鈴木】いいところがあったということです。つまり、文科省の予算は増えましたから。私が行かなければ増えなかったでしょう。

【広瀬】文科省の受けというか、反応というか、それは問題なくすつと受け入れられましたか。

【鈴木】まあ、文科省の人はどう思っているの分かりませんが、私は、ものすごく、かみ合ったチームができたという感じでしたね。結局、政治家が政治家の仕事をし、役人が役人の仕事をし、彼らは役人として私たちを200%支えてくれたし、いまだに、その関係は残っています。もちろん、私は政治家として勝負すべきところは勝負したし。彼らも初めて、官邸や財務省と勝負してくれる人が来てくれて、現に勝った。

【広瀬】やりがいがあったということですかね。

【鈴木】例えば、文部科学省の歴史の中で、財務省との予算折衝において勝ったのは初めてだと思います。そういう意味では、初めての成功体験というか。それもあって、私にはついてきてくれているなと思いますし、やはり、そこは役割分担と役割連携が非常にクリアだったと。

もう一つ言うと、通産省で私が培った財務省を攻めるやり口、予算獲得のノウハウを技術移転したことは事実です。残念ながらというか、文部科学省には、財務省から予算を取ったり、あるいは予算を取るための世論醸成をしたり、予算を取るために政治家へ根回しをしたりというノウハウ、通産省は持っていて文科省が持っていないノウハウがいっぱいありました。それを私は文科省にトランスファーしたことは事実だと思います。

通産省というのは、予算はいつも少ないので、一般会計だけだったら5,000億円ぐらいしかない、エネルギーなどは別にすれば。文科省は、6兆円ですね。私だけで予算を4,000億円増やしている。それは、私が通産省で13年間培ったノウハウを、大きい母数にどんと投入したことによって8%か7%増しているから、それは大きかったと思いますね。

例えば、初年度の財務省の折衝というのは、戦後初めて、もちろん戦後初期の動乱期は知りませんが、本当に、財務副大臣、野田佳彦副大臣と私の真剣勝負の政治家同士の予算折衝でした。これは何度も交渉が決裂して、またやるというように行いました。それに、ある意味で我

が文科省が勝ったわけです。

3 本気で反撃してきた財務省 義務教育費国庫負担金

そもそも政治家同士がガチンコの予算折衝をするなんていうことは、少なくとも昭和35年以降はないですから。全部つくられたもの。私も通産省で予算を毎年やったけれども、1次復活、2次復活、3次復活とか、実は12月上旬に全部事務方で決めるのです。これはこの次官折衝の玉に仕立てよう、これはこの大臣折衝の玉にしよう、これは政調会長を立てようとか、全部、役人が完全にシナリオを書いていて、世の中には、さも、この人のおかげで取ったということ的印象づけるところまで克明に書いたシナリオがある。だから、シナリオなき予算折衝というのは初めてです。

これに対して財務省は、1年目で「やられた」という感じはものすごくあるわけで、だから2年目以降の財務省の関心は、すずかんの手足をどうやって縛るかということがあって、そうして彼らは、概算要求のときに、義務教育費国庫負担金をシーリングの対象にしてきました。今までは、人件費だけは除いてシーリングをかけたのだけれども、人件費にシーリングをかけるなんてけしからん、あり得ないことだけれども、それをやってきました。

【広瀬】向こうも本気でやったという感じですかね。

【鈴木】はい。売られた喧嘩は買うぞとって。2年目の予算編成だって、ものすごいギャングブルでしたね。要するに、義務教育費国庫負担金を一旦ゼロ要求にして、別枠で要求しました。教員の人件費をつけないのだったら、やってみると、本当に政治的にもものすごかった。完全に脅かしたということと、こっちだって必死です、もしも失敗したら全部なくなるわけだから。

ブラフされると、これまでの文科省はすぐに引いていたわけですね。けれども、やはりブラフを掛けられたら買うんだという、そこが通産魂です。日本株式会社の大蔵・通産という誇りがあって、大学の当時から、「おい」「おまえ」の関係で、そいつの大学時代の恥部も全部知っていて、「おまえは、何だ、そんな上から目線は」みたいなことを通産省というのは言えます。だいたい通産省、大蔵省、自治省、警察、そういう意味では、そもそも大蔵官僚にべつにコンプレックスはないのですね。私たちだって内定をもらっているから、たまたま、私たちは、こっちのほうが合っているかと思っているから来ているだけの話で、べつに行こうと思ったら、おまえと同じところにいたのだからという、お互いに暗黙の気迫のようなものがあるから。

そこはやはり、内務省、大蔵省、それから戦後の通産省というのは、ほかの役所とはちょっと違うメンタリティーがあります。特に、戦後高度成長の日本株式会社で、結局、財務省は税金を配る人。今でこそ法人税比率は少なくなっているけれども、法人税が増えるか増えないかは、通産省の政策がうまくいくかいかないかで決まるのでしょと。だから、国家財政の歳入

を握っているのは通産省だぞと。全産業の7~8割のカバレッジが通産省にあるのですね。もちろん運輸省とかにもあるけれども、基本的に全産業の8割。

そして、経団連を所管しているのは通産省だから、経団連が「うん」と言わなかったらこんなものはできないだろうという構造があって、それは法人税収をいっぱい納めてくれる産業界のリエゾンをや、まさに産業政策がちゃんと有効に機能していたときは、それによって税収の一端を担ってきているから、やはり国家財政の歳入構造を担っている役所であるという自負は、通産省にはあります。単に、主計局から、おこぼれをとるか、上からくれてやるというか、ご下賜たまわる陳情をして、予算要求をして、陳情をして、もらうだけの役所とは違うんだということですね。

4 文科省の交渉方法も変わっていく？

【広瀬】文科省の性質が、あの頃から少し変わったと私たちも見なければいけませんね。今まで、文科省は弱小省庁というイメージがありましたけど、それが少しは変わり始めているかもしれないというふうに思ったほうがいいですかね。

【鈴木】それはそうです。今日も午前中、文科省の人と一緒にいたのですが、私は、文科省で若手のゼミを2つやりました。私の持っている、そういう財務省との折衝の仕方、あるいは、そのための国内世論のつくり方。結局、世論形成ですから。財務省というのは、ものすごいセンサーを張って、世の中が一番不満がない、不満をミニママイズするために、どうやってみんなに口止め料を払うのか、そういうことをやっているの、そういうことで言うと、やはり世論醸成ですね。

世論というのは、すごく難しく。文科省には世論をつくるという発想はなくて、そういう意味では、文科省は、さっきおっしゃったとおりで、文科行政は昔から政治主導なのです、自民党の文教族と、それから日教組、社会党の。この日教組、自民党文教族の右派・左派のはざままで右往左往しながら、政治決着がついたことを的確にインプリメンテーションする、そういうことですね。

通産行政に政治家が入る、デシジョン・メーカーのところに加わるなんていうことは、あまりない。それこそ原発とか、そういう色々な危機管理とか、政権管理とか、そういうときに、ものすごい逸材、政治的逸材、田中角栄とか、中曽根康弘とか、そのクラスが仕切った。そうしたクラスとは、真摯につきあっているが、普通の国会議員なんていうのは、通産省に操られている、要するに動かされている。建設省（国土交通省）や自治省（総務省）なんかでも、普通の国会議員を手玉に取っている。けれども文科省で…。

【村上】手玉に取っているなんてことはないですね？

【鈴木】あまりいなくて、ときどき、何十年かに1人はいるけれども、それは組織として取っているという感じではまったくありませんよね。

根回しなどでも、通産省や財務省の根回しというのは徹底していますね。それこそ係長から事務次官に至るまで星取表があって、徹底的に向こうを折伏に行くというノウハウがあるわけです。その資料のつくり方や、政治家にどうやってこれをやらせようとか、そういう説得力はものすごく磨かれるのだけれど。係長の頃から、国会議員のところへ行って質問を下ろしてくるとか、そういうことをします。

(文科省だと)例えば国会議員対応だったら、全然ランクが違って、こんな話には局長が行くのかというような話で、通産省なら課長補佐が行くような話には局長が出て行ったり。やはり、それぐらい政治が強かったのですね、そもそも文部省というところは。

従来は、自民党右派にしても、日教組、社会党左派にしても、ある種の恐怖政治だったのだけれども。そういう意味では、私は役人の経験もあるから、役人がどういうことに喜びを感じ、どういう政治家を対応でリスペクトするのかというのは、もちろん分かっています。だから、チームメイトとしてリスペクトしてという。

ばかにされる政治家というのは、空威張りして、どんな人間でもそうですが、そういうところでしか自分の才能というか、力を、そういう人はやはり役人にばかにされるわけです。私は、役所の人から色々な知恵をもらったし、本当の対等な議論を、課長補佐、係長の人たちと。

だから、半分お世辞かもしれませんが、午前中も。私が副大臣のときは、係長も係員もみんな、とにかく、その政策に携わっている人は全部来いと。局長は要らないと、局長さんはべつに、下の人が来てくれるからもう来なくていいですと。一番分かっているのは係長さんだったり課長さんだったりするから、絶対にそういう人たち。要するに、このペーパーを書いた人と私は話をしたいと。もちろん、それは誰が聞いてもいいけれども、だから局長が「今日は聞いていいでしょうか」と言ったという笑い話もありましたが。

そういうことをやったから、とにかく、みんなを呼んで議論をして、そこで一緒にどんどんつくって上げてきたというのをすごく懐かしがってくれて、みんな、副大臣のところへ来てくれて、本当に、みんながずっと待っていて私の時間を取る、みたいな感じでしたが。

今は、大臣室へ行くのがみんな嫌だというか、呼ばれたら行くけれど。私のときは、来なくていいと言っても、皆さんが来ましたね。そういう、いいやりとりはできたと。

【前原】文部省は昔から、政治主導といえれば政治主導だったというふうには言われましたが。そこで言っている「政治主導」という同じ単語で表現しても、意味しているところは全然変わったのだということですかね。

【鈴木】それはそうです、もちろん。

昔の政治主導というのは、その先には業界団体があるわけです。私学という業界団体。それから、右派系の団体。あとは左派、日教組という業界団体。要するに、一部特定の利益集団の代理人としての政治ですよ。私の場合は、いわゆる一般の学習者の代弁者であり、べつに組織化された利益団体の代表ではなかった。

すごくうれしかったことは、私になってから、良心の呵責を覚えるような仕事を無理やり嫌々することがなくなったのでよかったと職員がいつてくれたことです。私になってからは、勉強しなければいけなかったり、色々なエビデンスを集めてこいとか、論文を全部集めてこいとか。そういう宿題が出て確かに大変だったけれど、大変さの中身が全然違うと。昔は、正義に反して、ある政治家が箇所付けで役人に押し付けてくるわけです。これは明らかに、その正義に反する。しかし、政治家から言われたら何とかやらざるを得ない。こういう仕事はやはり、役人も嫌なのです。私も役人時代嫌だった。そんなことをするために役人になったのではないと思っていたから。

私たちは、そういう箇所付けの話とか、そういう個益に関することは一言も言ったことがありません。それだけでも、マイナスからゼロになったということは、すごくある。

それから、皆さんからすると色々な話があるかもしれませんが、コミュニティ・スクールを担当してくれた参事官室の人たちは、私以上にコミュニティ・スクールを頑張ってくれました。こんなに現場の人に喜んでもらえるというか、少なくとも色々な市町村の教育長や教育次長さんとか。

あるいは、全国コミュニティ・スクール連絡協議会の研究大会などには、地域のボランティアの人なども来るわけです。そういう人たちが本当に生き生きと発表したり、そういうもののお手伝いも。それは大変だけれども、そういうものを全国で色々なところで開いたり、文科省主導でもやったし、全国コミュニティ・スクール連絡協議会の主導でもやったけれど。終わって、懇親会で、もちろん市町村の教育長もいるし、どこかの校長もいるし、どこかの学校協議会のボランティアの人もいて、そういう人と胸襟を開いて話ができて、「文科省に入って、こんなに楽しいというか、そういう仕事はありませんでした」というような言葉を言ってくれた。

役人として、本当の公、パブリックに対してやっていきたいという初心のところを共有できて、それに向かって、もちろん色々な困難はあったけれど、そこができたということ。

後半は、私は細かいことは何も言わなかったですね。色々なゼミとか何とかと、あと、熟議はやりましょうと、省内熟議はだいが行いました。そういう省内熟議と、私が大事にしている価値観みたいところを。色々なゼミなどで、じわっとこうしていったから、すずかんのツボはここだろうと。そういうことの学習はものすごく速いので。

【広瀬】そういう省内の学習会などは、鈴木さん以外にもされるものですか。

【鈴木】政治家が省内勉強会を行うなんていうことは、ないですよ。

【広瀬】そうですね。

【鈴木】酒飲み会はあると思うけれども、役所の会議室で、ノンアルコールで、本当に真面目にゼミをやるのですから、発表もさせて。「すずかんゼミ」をやるのは、それは後にも先にもないでしょう。そのゼミはやって良かったし、そのことを今でもみんなが懐かしがってくれたり、今も、しょっちゅう来てくれますね。私は、いいと言うのだけれど。それは科学技術系の人も含めて、色々とそういうのは今でも続いていますね。

5 政権交代： それ以前にすり合わせは始めていた

【村上】結構、すんなり政権に入って副大臣に就任されて、わりと事務官とはすんなりという感じでしたか。それとも、最初のうちは、すり合わせが結構大変で苦勞したみたいな感じですか。

【鈴木】2009年でしょう。私は、8年間、文教科学委員会にいたから、野党筆頭理事をだいぶやっていたので。参議院の野党筆頭理事というのは、法案が通るか通らないか、要するに、会期末にどう間に合わせるのかという日程を決める権限があるので、わりと大事なのです。私は、参議院文教科学委員会の野党筆頭理事をずっとやっていたから、それまでに文科省の人との人間関係はできていた。野党時代も、本当に通さなければいけない法案は全部通していた。落とすところというか、付帯決議を付けるよとか、何かこう、プロの裁きというか、もちろん、みんな立場があるし、主張もあるし、だけど、現場に迷惑を掛けることはやらないという、お互いにコンセンサスがありました。

さらに言えば、文科省だって、財務省に押し込まれて意に添わない法案を出していたり、あるいは総務省とか、行政改革の事務局から言われて、意に添わないものを出していたりします。そこがおかしいと私たちが言えば、表では一生懸命答弁するけれども、「これだけ国会で言われています」と言って、財務省などに言っていけるから。それはべつに談合ではなくて、学校現場サイドから見たらこうでしょう、ということ私たちが言っているだけなので。そういう意味でも、ずっと色々と一緒に仕事をしてきたので、もう「ゴー！」という感じですね。

さらに言うと、2009年8月に、政権を取りそうになって、文部官僚と内々のすり合わせを2〜3回やったのですね、文科省幹部と。何となく、もう民主党が政権を取るという感じになっていて、私は、何らかのかたちでキーマンになるとみんなが思っていたので、極秘裏に私と幹部とでやって、もしもそういうことになったら、どうしましょうかと。

野党時代に出している法案でもあったから、与党になったときにはどこをどういうふう直したらいいかというのは、実現可能なかたちにしていこうということ。高校無償化法案も、ちゃ

んとワークするように変えるから。どこだと言ったら、「ここです」と。じゃあ、それはもう変えるから、もう準備をしておいてください。そういうことはやっていましたね。

それは厚労省なんかとは全然違います。

6 どんなに良い制度でもうまくやれない1割 ルール、ロールそしてツール

【広瀬】鈴木さんは「これからは制度じゃなくて、人だ」とおっしゃっています。私も、まったくそのとおりだと思っています。けれど、制度は要らないわけではないですから、ベストミックスと言われるところが「制度」に関する事なのか。これという人材がいなくても動くような制度というのが必要だろうと思いますが、それ以外にはどうですか。

【鈴木】同じことですが、どんなに悪い制度でも、そこでうまくやる1割の人がいるわけですね。どんなに良い制度でも、うまくやれない1割ぐらいの人はいるわけです。

私は「ルール」と「ロール」と「ツール」と言っているのですが。ルールを良くすること。それからロール、どういう人材を育てたり、登用したり、あるいはロールによるチームをつくったり、その組織や人とか、これはロール。それから、ツール。このベストミックスというか。

それを全部、ルール変更でやろうと思うと色々な不具合が起こるし、全部ロールでやろうと思うと、また不具合が起こる。結局、この3つをうまくベスト・インテグレーションすることによって、ソーシャル・コストが、リスクも含めて、下がるというふうに思っています。IT教育だってツールであるわけで、それで全部が解決するのではないわけです。

もう一つは、やはりメディアですよ、本当に混乱ファクターは。

7 対立図式から卒業しなければ メディア・イノベーションをやりたい

【広瀬】テレビについても、ご本を書いておられましたね。

【鈴木】ウォルター・リップマンから紐解くと、商業メディアは、自分たちの新聞の購買数を上げるために、誤ったステレオタイプを、修正するどころか、それをまき散らして、そして、それを自分の購買部数の拡張につなげるし。やはりテレビは、政策論争を人物スキャンダルにすぐすり替えます。これはユルゲン・ハーバーマスの『公共性の構造転換—市民社会の一カテゴリーについての探究』に書いてありますが、そういうことをしますね。ハンナ・アーレントも言っているように、やはり物事をステレオタイプ化し、思考停止状態にする。これは、近代商業メディアの特徴だと思いますね。

教育現場はそれに本当に翻弄させられるし、消耗させられる。だから、記者会見では闘いました。

【広瀬】YouTubeで流れている、あれですか。

【鈴木】そうです。

これは日本人のオーディエンスの特性もあって、対立の構造が面白いわけです。何でもかんでも対立の構造に当てはめて、それで面白おかしくしようとするから、結局、メディアと、それからメディアでしか見ていない国会議員の教育論争とか、全部、左右のイデオロギー対立化するわけですね。

けれども、1990年以降は、まったくイデオロギー論争ではないと私は思っていて、左右のイデオロギー論争から、どう卒業するのが一番の課題だと。けれども、メディアは、すぐそこに押し込めようとする。

【前原】メディアがなかったら、私たちは色々な情報に触れることができないわけで、メディアというのは常に両義的で、思ったようにはなかなか使いこなせないというのはもちろんだし。

ハーバーマスが出ました。私もちょっとは読みますが、理想的な討議状態とか言うわけですが、「理想的な討議状態」というのは、並みの人間というか、凡人の集まりでは実現できないようなところのことを書いているようにも見えて、そういう話は分かるけれども、なかなかできませんよということがたくさんある。

現実の社会というのは、そのように思ったようにいかなくて、では、どういう解があるのかというと、日本には、いわゆるハイクラス・ペーパーがないと言われてたりしますね。どういふうにこの21世紀の今後の展望、社会のあり方を見たらいいのでしょうか。

【鈴木】熟議をというより、私は、次はメディア・イノベーションをやりたいと思っているのですが。

8 熟議をするのは「当事者性の再認識」のため

今は、消費者の場合は、記号消費メディアです。そこには当事者性というものはない。だから、なぜ熟議をやっているかと言ったら、当事者性の再認識ということです。熟議はべつに、ブレスト（ブレイン・ストーミング）、KJ法と、やっていることは似ていますが、どこが違うのかというと、ここには当事者が来ているのだと。単なるブレストを思いつきの人でやるということではありませんよと。また、熟議を通じて、色々な当事者性に気づいていく、深めていくというきっかけ。おおよび、問題解決というのは、当事者が自発的にコラボレーションすることからしか始まらないのだという、当たり前のことにみんなに気がついてもらうということ。このコミュニティで自発しても、決してフリーライダーはいないという、安心というか、信頼という、そういうソーシャル・キャピタルを蓄積するために、今、熟議をやっているのですが。

【広瀬】フリーライダーがいけないというのは、結構、堅苦しくないですかね。

【鈴木】いや、フリーライダーがいなくはないのですが、少ないということが大事でしょう。

今はなぜ悪循環になっているのかという、これはおかしいとみんなが思っているのだけれども、自分だけがやっても他者が変わらないから。自分だけやっても、干上がるというか、ばかを見ると思っているから、コラボレーションが自発されないわけです。

だから、やはり一定程度の信頼性が意識値を超えて、自分のコントリビューションというか、無にならないという信頼、要するに、フリーライダーによって無にならないという信頼がなかったら、自発は起こらないと思います。

【広瀬】（鈴木さんが一緒に仕事をしておられた）金子郁容さんの「ネットワーク型社会」というコンセプトがありますが、これはすごく面白いと私は思っています。それまでの組織というのは、みんなでやりましょうですが、そうではなくて、やりたい人がやって、やりたくなくなったら抜けても動くようなネットワーク。ここにはフリーライダーというコンセプトは、たぶん無いというか、やりたい人がやるという組織なんだと思っていたのですが、その関係はどうですか。

【鈴木】それは、だから全然OK。やりたい人がやればいいのです。

【広瀬】基本は、そうですね。

【鈴木】もちろん、そうです。

【広瀬】やって、楽しくて、充実してと。

【鈴木】それはそうです、それでいいのです。そうでないとボランティアではないので。

【広瀬】でも、むなしさは少ないほうがいいということでも…。

【鈴木】だから、自分がボランティアにやったことが報われるというか、実になるという、その信頼がなかったら、自発はしないでしょう。自発を促す環境をつくらなければいけなくて、それはソーシャル・キャピタルを上げていくことだと思います。それをフリーライドとか、ただ乗りとか、搾取とかする人がいたら、やはり、しないでしょうね。本来目的以外のために、それを利用してしまったら。そういう意味ですけれどね。

何もしない人をフリーライダーと言っているのではなくて、かすめ取っていく人のことを言っているわけです。何もできないときは、何もなくていいのです。けれども、例えば精神的サポートはしているし、見守るといことは、ソーシャル・キャピタルを損ねてはいないから。でも、そこから略奪していく、強奪していく人はいるわけで、あるいは、それを意図的に破壊していくやつは。言葉の定義はともかくとして、金子さんの言っていることとまったく同じですが。

【広瀬】先のメディアの話ですが、あのように面白おかしくやることで、政治を野暮だと思っていた人たちにも興味・関心を持ってもらった、政治の認知度を上げた、そういう役割はあるのかなと。

【鈴木】もちろん両義性なので、両義性でなければ、バランスなのです。

【広瀬】そうですね。ああいうショーで面白い人と、国会中継を見て面白い人と、層が違うというか。

【鈴木】層は、もちろん違います。層は違いますし、一番、面白がってほしいのは、現場で、問題解決に少しでもつながるコントリビューションをしてもらうことですよ。自分たちが、学校現場を何か手伝うことで、あるいは、若い先生の話聞いてあげることで先生が元気になって、そして子どもが元気になってというように、何らかの具体的な問題が改善されたということを楽しんでもらう人が一番増えてほしいわけです。

導入としては何でもいいです、見せ物でも何でも。けれども、見せ物のままの人が膨大に広がると、害が大きいと思いますね。

【広瀬】メディアの宿命ではないですか。

9 ジャーナリズムのプロフェッショナル教育をやったこなかったツケ

【鈴木】メディアの宿命です。けれども、メディアにはそういう原罪があるということを知っていてやっている場合と、分からずにやっている場合では、結果が違う。欧米のジャーナリストは、少なくともグラジュエイト・スクールであるジャーナリズム・スクールを出ていますね。そこで、ハーバースを読み、リップマンを読み、アーレントを読み、要するにメディアの両義性ということを理解して、そのことを分かった上で謙抑的にやっているというのが、少なくとも一流メディア、ジャーナリストです。

しかし日本には、残念ながら、そういうジャーナリスト・プロフェッショナル・スクールがないので、結局、人権の問題も、メディアの両義性も、メディアの危険性ということをもっと知らないまま、テレビ局に入るわけです。そこでは、そういうことも現場ではまったく教えられないまま、とにかく視聴率だと。

私がテレビ局へ行くとぞっとするのは、駐車場を降りて、エレベーターに乗った瞬間に、視聴率の数字の上がそこら中に貼ってあります。廊下は全部視聴率の数字。どんな人間だって、あの中にいたら、おかしくなってきましたね。それは少なくとも、グラジュエイト・スクールでジャーナリズムを学んだ人たちが設計する空間としては、あんな空間はあり得ない。テレビというのは、非常に怖いものだ。あるいは、1つ間違ると色々なことが起こるということが分かっていたら、あんなものを貼らせないです。我が国のジャーナリズム、メディア人の両義性とか謙抑性についての認識が足りなすぎる。

さらに言うと、これは言い方に気をつけなければいけません。テレビ局でどういう報道になっているのかというと、例えば記者会見がありますね。高卒のバイトの子がそれを書き起こ

して、面白いと思ったところにラインを引いているのです。それでディレクターは、そのラインを引いた中から面白いフレーズをピックアップする。だから、そのディレクターなり、編集している人は、全文を読んでいないのです。高卒の方と言ったら怒られるかもしれませんが、その人がアベレージだから、その人たちが分かる言葉で、その人たちが面白いキャッチーな言葉を使っておけば視聴率は当たるんだという精神構造でやっている。やはり改善すべきだと私は思います。

これは鶏と卵で、メディアがカルティベイトするところ。それから、カルティベイトされたオーディエンスによってメディアは成長するという、ポジティブ・スパイラルをつくる気があるのか。気はあっても、なかなかうまくいかないのが現実だけれども、そのことを目指しもしないという日本のメディアは、どんどん悪循環になっていくわけで、頑張ったって維持できるかどうかという話ですが。そういう話が1つです。

【広瀬】よく、テレビとラジオは違うとか言いますよね。

【鈴木】ええ、いいです。

【広瀬】ラジオのほうが結構、自由に色々なことができるとか、質がいいとか。その辺は。

【鈴木】それは、明らかにあります。やはりラジオ人というのは、わりと健全な人が、そういう教育も含めてされてきたという伝統はあります。ラジオ人の場合は、下請けを使っているという構造はあまりないので、社がやっているということがあります。

もう1つは、テレビを悪化させているのは、テレビ不況です。昔はもうちょっとましだったのは、テレビ局が儲かっていたからです。テレビが不況になってから、余計に視聴率主義がはびこってきて、また視聴率主義で成功させた人が偉くなってから。私の教え子もテレビ局へ何人も行っているし、私の友達も何人も行っているけれども。その中で、どういう人が評価されるのか、プロモートされるのかということは大事で、そうすると、ほかの人は、そういう人になびくわけですね。

そういうジャーナリズムのプロフェッショナル教育をちゃんとやってこなかったというツケと。もう一つは、メディア・リテラシー教育を日本が十分にやってこなかったことのツケですね。

あの本（『テレビが政治をダメにした』双葉新書）にも書いてありますが、テレビを信じますか、信じませんかという差し引きでいうと、日本とイラクと北朝鮮と中国は「信じます」です。イギリスだって、三流新聞もあるし三流テレビもあるけれど、ちゃんとメディア・リテラシー教育をやっているから、そっちのほうの国民の側が、そのことと教育、そのことと政策ということを切り離す防衛がちゃんとあるけれども。ここは、メディア・リテラシー教育を十分やってこなかったことはあるかもしれません。

【広瀬】スタッフの教育の問題というだけでなく、子どもの頃からということですね。

【鈴木】そうです。だから、やはり小学校・中学校段階におけるメディア・リテラシー教育というのは、日本のメディアの悪化にとっては大事なことだと思います。

10 メディアが欲しがらる政治ネタとメディアの情報に乗る政治家

文部科学副大臣としてやったことは、完全に向こうには原稿があって、そのコメントだけを取りたいという誘導尋問質問ばかりなのですが、私はその手には乗りませんと。

【広瀬】新聞もそうですね。

【鈴木】彼らは、それを取るまでは帰らないから。例えば、〇〇小学校で不祥事があると、「文科省、どうするんですか」と。直ちに調査して善処しますという答えを出したいわけです。そういう答えを求めているのだけれど、私は絶対に言わない。そのことによって、99.9%頑張っている教員に対して、また新しい調査票を出し、また新しい負荷をかけて、結果として、そのための社会コストが上がるのだと。

メディアの人たちは、要は見出しが取れたらいいわけです。その調査票を出した瞬間に、新しいそのガイドラインを出した瞬間に、未来永劫、それに縛られるので、私の時代には、そういう負荷をかけるつもりはまったくない、その悪循環を私が止めるためにやっているのだと。

「この問題については大問題だと思うんですが、どうですか」と誘導尋問をするわけです。あなたには大問題かもしれない、あるいは、テレビ的にはそれは面白いかもしれないけれど。私は土曜日と日曜日に熟議をずっとやってきました。週末にだいたい、1箇所熟議で200人、2箇所まで400人、週末には、それから講演会に行ったりして、だいたい毎週末500人ぐらいの人に会っています。それ掛ける50日ですから、そうすると2万5000人ぐらい、年間、その教育現場を歩いている。あなたの言うようなことが教育現場の問題だという声は、少なくとも2万5000人に私はこの1年間で会ってきたけれども、一回も出たことがない。だから、その問題はそんなに大した問題ではない。視聴率は稼げるネタかもしれないけれども、少なくとも現場の当事者の声からは、そんなことは上がっていませんと。

【広瀬】そうすると、どのように…。

【鈴木】黙りますよ。

もし、私がそれは大きな問題ではないと言ったら、徹底的にやられますよ。

【広瀬】「(私がではなく)2万5000人の人たちが」、と。

【鈴木】2万5000人の、私はずっと熟議対話を続けてきたけれども、あるいは、「熟議カケアイ」で、200万人のページビューがあって、それだけの投稿があって、そこで、そんな話は全然問題にならなくて、むしろ、それよりもこっちのほうが大問題だと。何で、即、イデオロギー

構造に入れたがるのだと、そういう癖はやめてくれ、それが教育現場を駄目にしていくということを徹底的に訴えた。そうすると、だんだんみんな来なくなりますね。

けれども、うれしかったのは、共同通信の記者です。毎回、記者会見が最低で1時間、下手をすると90分ぐらいになるわけです。そこで、ハーバーマスがとか、リップマンが、アーレントがと。私もべつに完全にハーバーマスが正しいと思っているわけではないのだけれども、そういう話をして。メディアと政治と、日本の政治家というか、多くの政治家は、メディアの流す2次情報、3次情報に乗っかって、どんどん話をおかしにする。だから、政治とメディアの共謀だ、共同正犯によって現場が混乱してきているという歴史は、これと、これと、これと、と言っていたわけです。

その話を聞いていた共同通信の人が、「早稲田大学の公共政策大学院に入学します」と言って、2年間社会人学生をやって、「やっと、鈴木さんの言っている話がだいぶ分かりました」みたいに。そういう人も出てきたから、まあまあ、やって良かったなというか。

【【広瀬】 その方は、まだ記者はずっと続けたままで。

【鈴木】 続けています、共同通信の、これから文教のえらいキーパーソンになってくるから。朝日新聞にも、そういう人がいたし。

けれども産経新聞なんかは、完全に当て込み記事を書くから、産経新聞に1回怒ったのは、私のところへ1回も取材に来ていないのに、「文科省は…」と。もう1つ文科省があるみたいだけれど、俺が知らないで誰だと言って。だから、私たちの中では「産経小説」と呼んでいましたが。そのようなことはありましたね。

11 民主党政権 最初は政府主導、後半は党主導

【村上】 具体的な話ですが、基本的には政務三役でだいたい決めていて、官邸と何かもめたり、官邸から下りてきたり、教育政策に関しては何かありましたか？

【鈴木】 私のときには、なかったですね。

【村上】 では、もう完全に、「お任せ」という言い方は適当か分かりませんが。

【鈴木】 まあ、お任せですね。

【村上】 やはり、政務三役でと。

【鈴木】 民主党の中で、私に教育政策でものを言おうという人はいない。

逆に、私は、文部科学副大臣を務めた（2009.9.18～2011.9.2）あと、与党の（文部科学）部門会議座長兼、政調副会長になったから、民主党政権のときは、実質的に、前半は副大臣、最後のところは「部門会議兼、政調副会長（文教）」と。

だから面白くて、最初のときは政府主導で、後半になると党主導になるので、人についてい

く、実際のデザイン・メイキングは。もちろん前原誠司政調会長とか、大物政調会長になったこともあるけれども。

政策形成過程論からすると面白くて、鳩山由紀夫政権1年目、菅直人政権、野田佳彦政権と、これだけガバナンスが変わったこの3年間は、非常に研究材料としてはいいです。民主党政権として1つにくくれば、1年目と2年目とで全然違うし、2年目と3年目も全然違います。やはり、田中眞紀子事件みたいなことが起こりましたから、あれをどうするかというのは、むしろ党と官邸とで組んで、田中眞紀子さんをどう収めていくのかみたいなことですね。

【村上】政務三役会議の機能とか運営の仕方というの、結構、違っていませんか。

【鈴木】結局、会議というのは制度ですよ。私は、「人」なのですね。制度が確定するまでは、カリスマ的支配の時代があって。自分で言うのもおかしいけれども、第1次鳩山政権のときの副大臣はみんな、ちゃんと自分の考えと独自のネットワークを持っているわけです。私だけではなくて、みんながそれぞれに。

福山哲郎（外務副大臣）さんにしたって、環境問題をずっと、京都会議から自分でNGOの皆さんと、要するに、官僚以外の独自の情報ソース等を持っている人です。周りにはちゃんと、学者の友人や、NPOの友人など、1次情報、現場と直でホットラインを多様に持っている人が副大臣になっていたの。俺にはこういう1次情報があるぞと。いい意味で、この1次情報と2次情報をぶつけてアウフヘーベンするということは文科省ができたと思います。それができている副大臣はわりと多かったです。

菅政権や、あるいは野田政権になると、人材の在庫一掃セールみたいになってくるわけです。そこは政治家ですから、ポストに対する意欲みたいなものがある。第1次鳩山政権の副大臣人事は、当選回数などはまったく無視して。

【村上】各大臣が、一本釣りですね。

【鈴木】そうそう、一本釣りしたということなので、そういう意味では、従来の政治の秩序を乱したわけです。要するに、実力主義。そうするとやはり、そこから漏れた人はものすごく嫉妬をするわけで、政治というのは、嫉妬、ジェラシー・マネジメントなので。それはどこでも同じでしょうけれども。そのものすごく強い人たちの集まりだから、そこに対する人事的処遇のようなことをせざるを得なくなってきたということですかね。特に野田政権以降のときは、代表選挙をやったので、その論功行賞みたいな話も出てきますね。

そういうことで政務三役の人事がだいぶ変容してきたので、そうすると、政務三役会議の空洞化問題が当然、起こってきますね。そういう意味では、1年目の政務三役会議と、2年目と、3年目とでは全然違います。もちろん、役所によってまったく違います。

厚労省の政務三役会議と、文科省の政務三役会議はまったく違います。

12 組織リテラシーがある大臣はうまくいく

(文科大臣を務めた)川端達夫さんと高木義明さんは非常に良かったですね。中身のことは私が支えたこともあるけれども、大組織のガバナンスということについて非常に長けた人だったから、お二人とも、東レ株式会社(川端氏)、三菱(三菱重工株式会社社長崎造船所:高木氏)という大企業に長くいらした人たちです。

民主党政権でうまくいった大臣は、だいたい大企業出身者です。直島正行(経済産業大臣)さんがトヨタ(トヨタ自動車販売株式会社)です。そもそも、トヨタや東レ、三菱重工に採用されているという段階で、基本的には、まともな人間ですよ。だから、大臣の仕事はこれ、副大臣の仕事はこれ、課長の仕事はこれと、そういうことがちゃんと分かっているのです。まあ、やや東レっぽいマネジメントになったり、やや三菱っぽいというぐらいの差だから、組織人と組織人がやっているから、かみ合うわけです。

20歳代に組織経験のない人は、大臣が係長みたいなことをやったり、その指揮命令系統と役割分担がぐしゃぐしゃになってしまうので、そこで混乱があるのです。だから、大組織の管理職をやった経験があるかないかということが、明暗をきれいに分けました。問題を起こした大臣は、20歳代で管理職をやっていないのです。一社員だったり、そもそも組織経験がなかったりというように。

【村上】各省ごとの政務三役とか、政官関係のばらつきも、そのあたりから…。

【鈴木】そうだと思います。要するに、組織リテラシーがあるか、ないかです。それは、組織の動かし方もあるし、情報管理が違うのです。20歳代で、守秘義務のかかった仕事をしたことがある人、もちろん教師もそうですし、医師、公務員、銀行員。それから大企業は、ちゃんと就業規則で守秘義務がかかりますから。かかったことがある人と、守秘義務を負った仕事を経験したことがない人で、決定的に情報管理が違います。

守秘義務を負った仕事をした人は、どれだけ記者に言われたって、言えないものは言えないのです。そうでない人は、3回目か4回目に、泣き落としにあたりすると、言うてはいけないことをしゃべるのです。私たちは、生徒の試験内容を絶対に言いません、どう情にほだされても。20歳代にそういう経験がない人は、そういう絶対に言うてはいけないこと概念がありません。だから、「ええっ？」という話があります。

また、そういう人には記者が群がるわけです。

【広瀬】言いそうだからですね。

【鈴木】言いそうだから。そういう人だから、また、はめてくるわけです。

私などは、そういう意味では、記者に説教ばかりたれて、重要情報を流さないから…。

【広瀬】記者からは「使えないな」、みたいな。

【鈴木】そうそう、「あいつのところを夜回りしても何にも出てこない」と。

そこが両義性の難しいところで、漏らす人はメディアに好まれるから、ある意味、メディア上の政治力はものすごくあるわけです。私などは、ものすごく悩んだのですが、結局、この性格は変えられないし…。

13 政治家とメディアの癒着 そして飛ばし記事とガセネタの悪循環スパイラル

【広瀬】メディアを政治家が使うことも、やろうと思ったら、意図的にこういう情報を流したり、世論をつくったりとかできますよね。

【鈴木】その癒着関係は、ものすごくあります。自民党にもあるし、民主党にだって。メディアのおかげで大臣になった人はいっぱいいますから。そういう事務所に行くと、ずっとメディアのディレクターがいます。あるいは、週刊誌の記者がずっといるわけです。その週刊誌の記者が渡したものを質問し、次の日には、それがちゃんと、その日のテレビでニュースになる。私のように、現場の人から独自に取材して質問したって、テレビには出ない。それは、面白くないから、まっとうすぎるから。

野党時代の自民党は、全部、『産経新聞』の記者を使っていましたよね。面白かったのは、「産経新聞に、ある資料を見せなければいけないから、1回、休憩させてくれ」みたいなこともあったし。

【広瀬】明らかに。

【鈴木】ある資料を出せと言っていて、我々は、資料は出す、それに基づいて、ではすぐ質問をどうぞと言ったときに、向こうは「絶対、休憩させてくれ」と言うわけです。もう休憩なんか要らないじゃないか、だって「欲しい、欲しい」と言っていたでしょう、何で休憩するのかという話があって、明らかに産経新聞に質問を考えてもらっているというのはありましたね。

本当に、政治家というのは、メディアと、そういう何か持ちつ持たれつの関係になって、だけどやはり、テレビに出ると選挙は強いからですからですね。

私は「15秒の政治家と、15年の政治家」と言っているのですが、見出しが取れたら関心を失う人が多いですね。

【広瀬】関心を失う「記者」？

【鈴木】いや、「政治家」。要するに、世の中に流れれば、もうそれで何かこう…。

何度もテレビへ出て、それが実現したかのようになるし、何か仕事をしているというか、べつに現実にならなくても、それで「おまえ、言ったのにできなかったじゃないか」という追及はないから、そうすると、世の中の人、よほどの当事者ではない限り、それは、もうできたのだらうと思うわけです。それはすごく無責任だと私は思います。

どの政権でもそうですが、見出しが取れたら、すぐに関心を失って、次の見出しを取りにくくわけです。要するにネタだから、消費のネタだから。

けれども、行政の仕事というか、政治の仕事というのは、公共政策をやっているわけだから、15年とか30年とか、教育政策なんかそうですね。そういう計でやっている仕事は、現場でできないから私たちが公共財としてやるということです。15年単位でものを考えてやっていくことが本来の私たちの仕事だけれど、15秒のコマーシャル、15秒のワンシーン、15秒の映像に出られるのか、出られないかということに命を懸けていたりする。

【村上】だから、飛ばし記事みたいなものを。

【鈴木】飛ばし記事とガセネタとの悪循環スパイラルで、現場とは全然違う話で、もう1個の政策空間があるみたい。それは政策空間ではないですね、政局空間というか、政治空間というか、世の中の人、それに影響されて、そこですごくステレオタイプが。

例えば100万人いる教師の中で、1人が何か不祥事を起こすと、全員が不祥事をやりそうだと思うわけですね。ニュースというのは、犬が人を噛んでもニュースにならなくて、人が犬を噛むとニュースになるというように、レアだからニュースになるので、インパクトを伝えているわけではない。

そうすると、それが結局、学校現場に対する教師批判であったり、学校批判だつたりにつながってしまうわけですね。

【広瀬】国会中継で、メディアが入るときと入らないときがありますが、入る時に、自分の質問を調整してぶつけるというようなことはできるのですか。上手にやっていそうな政治家がいるようですが。

【鈴木】まず、同じ政治家でも、テレビがないときと、テレビ向きのときで全然違います。

【広瀬】テレビが入っていると、テレビ向けに、視聴者向けにやると言いますよね。

【鈴木】そうです。それで、わりと追及型になるし。テレビが入らないときは、野党でも…。

【広瀬】撮られた映像が1つの世論をつくってしまいますよね。

【鈴木】そうそう、それはそうですね。

再選動機ということから考えれば、それが一番いいですから。

結局、教育現場というのは、ほとんどが公務員だから、そういうことをしても文句を言わないですよね、言えないじゃないですか。だから、絶対に反論してこないところに、そういうしわを寄せるわけです。

【村上】教員バッシングというのは、そういうところがありますね。公務員もそうだと思いますが。

【鈴木】教員バッシングというのは、そういうことですよ。公務員バッシング、教員バッシン

グというのは、逆ギレしてこない人たちをたたくことができれば、メディアは絶対に安全だから、それでまた、みんなの中にあるルサンチマンもくすぐり。「先生」と言われている人がバッシングされているのは、多くの人にとっては心地いいから、すかつとするから視聴率が取れるという。

それでモンスターペアレンツが増えて、結果として、学校のリソースが、そういう一部のモンスターペアレンツ対応に取られるという悪循環ですよ。

【前原】では、もう時間もあれなので。

【広瀬】そうですね。本当に時間を忘れるようなお話を、ありがとうございました。

おわりに

インタビューに盛り込まれている情報は多彩である。実名を交えた多々のエピソードは、読み物としても面白い。

第1部「教育ガバナンスの基本方向」には、現実の諸事例・諸問題から演繹的に構築された、鈴木氏の教育ガバナンス論のモチーフがある。ここでは、2点を指摘したい。1つは、3つの異なる観点を複合させるガバナンス構想であり、もう1つはそれを「卒近代」論としてグランド・デザインする視角だ。

前者、すなわち複合させる観点としては、規模の観点、領域の観点、そして当事者の観点の3つが提示されており、さらに、そのうちの領域の観点は、ガバメント、マーケット、コミュニティのベストミックスとして発想される。それぞれに具体的な数値や提案が示されているのは説得的だ。このフレームワークは、現行の教育委員会制度を効果的に機能させるための枠としても、あるいは、教育委員会制度に代わる制度を構想する場合にも適用可能なものだ。

2つ目の、グランド・デザインの方向を「卒近代」とする視角は、やや乱暴な議論になるのを恐れずに類似の理論枠との関連で理解してみると、上記した、領域の観点に公私の2項図式、あるいは官民の2項図式 – これは鈴木氏の概念だと「ガバメント」「マーケット」に対応すると思われるが – この2項図式の限界を補完すべく「コミュニティ」領域を導入した(と理解される)氏の発想とも通じる。人間存在を公的領域と私的領域の二元空間に発想する近代の原則的方法ではひとりひとりの唯一無二性が位置付けられないという問題意識が、この「卒近代」論という提案の背景にはあるとあってよい。

第2部「副大臣時代のこと」は、政治の舞台裏編ともいべきものでエキサイティングである。政策立案と遂行の実務において、どういうアクターがどういう質で動いていたのかの実際が体感できる。義務教育費国庫負担金をめぐる文部科学省と財務省との攻防の箇所からは、議

事録等の文字情報では分からない経緯と緊張感が伝わってくる。そして、文部科学省の政策遂行の手法に変化が起きているらしいことは、今後の教育政策の動向を読むときに有益な情報だ。

最後になったが、このインタビューのために時間を割いてくださった鈴木寛氏に感謝するとともに、本稿は、村上祐介、前原健二、荒井英治郎(信州大学)各氏によるインタビュー設定、各種手配によって支えられたことを書き添えておく。

-
- ¹ インタビュー時、東京大学公共政策大学院教授、慶應義塾大学政策メディア研究科兼総合政策学部教授。
 - ² 鈴木寛「地方教育行政制度のさらなる改革に向けて -新たな議論の枠組みと政治の役割-」『教育ガバナンスの形態』日本教育政策学会年報 第21号、八月書館、2014に掲載。本稿に収録のインタビューは、当該論稿の元インタビューにあたる。
 - ³ インタビュー時、日本教育政策学会年報編集委員会委員長。現在、同学会会長。