

オーラルヒストリー インタビュー

対象者：岡本 全勝（おかもと まさかつ）氏 （市町村職員中央研修所 学長）

<略歴>（東日本大震災関係）

平成 23 年 3 月 内閣府東日本大震災被災者生活支援特別対策本部事務局次長

平成 23 年 6 月 内閣府東日本大震災復興対策本部事務局次長

平成 24 年 2 月 復興庁統括官

平成 27 年 3 月 復興庁事務次官

平成 28 年 6 月 内閣官房参与、福島復興再生総局事務局長

令和 2 年 9 月 復興庁顧問

日 時：2024 年 11 月 11 日（月）13 時 30 分～16 時 15 分

場 所：復興庁 （中央合同庁舎 4 号館 1026 会議室）

インタビュアー：重川 希志依（常葉大学）、田中 聡（常葉大学）

復興庁：佐藤 将年、藤本 実紗、浅山 悠（復興庁復興知見班）

記録者：竹本 加良子（株式会社サイエンスクラフト）

1. 2011（平成 23）年 3 月 11 日_自治大学校の対応

○岡本：2011（平成 23）年 3 月 11 日の地震発生時は、自治大学校の校長をしていたんですが、自治大学校のある東京都立川市も結構揺れたんですよ。新しくできた建物で、堅牢に作ってあったので、建物被害は無かったんですけども。ちょうど第 1 部という、都道府県と政令市から来ている、半年研修の人たちの卒業発表会で、それを大きめの教室でやっていたんです。そうしたらすごく揺れて、直ちにみんなで「扉開けろ」「窓開けろ」と脱出経路を確保して、発表会を打ち切った。テレビを観たけども、最初は事態が分からない。

講師の先生方にも帰ってもらわないといかんけど、中央線が止まっちゃって。僕も通勤は中央線なので、学校に泊まることを覚悟しました。自治大学校は宿泊施設があるので心配ないんです。深夜にはモノレールと西武鉄道が動き出して、家に帰ることができました。翌々日ですかね、状況が分かってきたので、学生たちには直ちに親元に帰れと伝えました。ところが、被災地の学生ほど交通途絶で帰れないんです。「動けるまでここに置いてくだ

さい」という学生もいたので、それはいいよということにしました。だけど、「なるべく早く帰って仕事に復帰しなさい」と言って、帰ることができる人から親元に返しました。東北3県から来ていた学生は、日本海側周りで帰るとかしていましたね。

困ったのは、計画停電が始まったんです。すると、インターネットサーバーの電源を事前に切らなければならない。停電すると立ち上がらないから、停電の前に切らないかん。エレベーターも、停電の前に切らないといけない。その作業が毎日発生するので、これは大変なことになると思いました。食事は食堂の調理器がガスだから「食事はみんなに出せるよね」といったら、「そうなんですけども、排気のための換気扇が電動なんです」といわれて、食事が出せないということもありました。この計画停電は、困ったものでした。そのような記憶はあります。だけど被災地の被害は、我がことではなかった。

2. 2011（平成 23）年 3 月 18 日から_被災者生活支援特別対策本部の立ち上げ

○岡本：発災から1週間後の3月18日の金曜日に、本省に呼び出されました。翌日から3連休でしたけど、19日土曜日の朝10時に首相官邸の仙谷〔由人〕副長官のところに出頭しろという指示が、総務事務次官からありました。「何ですか？」と聞いても、「言えない」と。でも、この時期に呼び出されるんだから災害対策なんだろうな、とは思いました。

私は民主党政権になる前の2009（平成21）年9月まで麻生〔太郎〕首相の筆頭格の秘書官をやってまして、民主党政権になってからは東京都三鷹市にある消防大学校の校長をやり、それから立川市にある自治大学校の校長をしていたんです。これは本省の配慮で、民主党政権の時に霞が関に居るのは居心地が悪かろう、ということです。私自身も、「民主党政権では、首相官邸から半径1キロ以内には入らない」と冗談で言っていたので、「民主党政権の首相官邸に行くのか」と思いました。けども、それは役人ですから、10時に首相官邸の仙谷副長官のところに行きました。

私と原田保夫さんの2人が呼び出されていました。原田さんは当時、内閣府防災担当統括官です。被災者生活支援特別対策本部がすでに立ち上がっていたので、そこの事務局次長に、私と原田さんが発令されました。事務局長は平野〔達男〕内閣府副大臣ですから、役人としては2人が責任者になります。2人の席が内閣府の講堂にあったんですけども、しばらくして状態が分かったので、原田先輩に、「原田さん、早く内閣府に戻ってください

い」と言いました。というのは、防災統括官として他にいっぱいしなきゃいけないこともあるだろうし、次の災害が起きたりすることもあるから、ここは私が責任を持つので原田さんは戻って結構ですよと申し上げました。原田さんは内閣府防災担当の部屋とそこを行ったり来たりする形で、「じゃあ全勝君に任すわ」ということになりました。国会が超党派で状況を聞く、震災対策合同会議を持ってくださって、毎日か2日に一遍、全会派が集まって政府から話を聞くことになりました。その窓口を原田さんが引き受けてくださいました。だから、僕は国会や政党の方に行かなくてもよかった。

仙谷さんに発令される時に、「仙谷さん、私は何するんですか？」って聞いたら、「それを考えるのが君の仕事だ」と言われました。何をしたいかが分からない状況だったんですね。

内閣府の講堂に行くと、70 席ある被災地からの要望を受け付けるコールセンターが動いていました。ここは任しておけばいいなと判断し、問題点があれば報告が上がってくるようにしました。その後には、ガソリンが足りないだとか、お医者さんが足りないだとか、薬って言われてもその種類が分からない。棺桶が足りないもありました。「おむつが足りない」って言われて、「いっぱい送ってるじゃないか」って言ったら、「大人用のおむつです」とか。粉ミルクは来てるけども、粉ミルクってお湯でしか溶けないんですよね。水は送ってるけれども停電してるわけですから、「お湯がなければ粉ミルクが役に立たないじゃないか」と言われたこともありました。液体ミルクは、まだ日本国内で製造、販売していなかった。そういう課題が物資支援の方にはありました。大きかったのは、途中で中継拠点がパンクしてしまって、物資が被災地まで届かなくなったことです。これも、知恵ものがいて、解決してくれました。宅配業者に協力してもらいました。

話を戻すと、何をしなきゃいけないかを考えるのが私の仕事だというので考えたら、「何をするか」じゃなくて「何をするかを考える仕組みを作る」のが私の仕事だと気がつきました。その司令塔を作ることを考えました。

19 日は打ち合わせを原田さんと、あと何人かでして、翌日の 20 日、日曜日にまず、山下哲夫君、後の総務省事務次官を呼び出しました。その次の日が 21 日、春分の日、福井仁史君、後に迎賓館長を呼んで、この 2 人に何をするか考えてくれとお願いしました。

20 日から参事官会議とか五役会議を開いて仕事を進めていましたけども、組織作りってまず機能作りをしなきゃならないので、その 2 人にそれを指示しました。2 人は分担して、

次に何をしなきゃならないかを福井君が考え、それに必要なための人を集めることを山下君がしてくれました。福井君と山下君は、私の旧自治省の後輩でなくて、中央省庁等改革推進本部の時に一緒に仕事をした仲です。この2人とは、その後も付き合っていたのです。彼らもいわば異能な人間です。旧総務庁採用、福井君は内閣府に本籍が移り、山下君は総務省に本籍を置いていました。3人とも中央省庁等改革推進本部で一緒に苦労したもんですから。彼らも私の仕事のやり方を知っているので、いちいち指示を受けずに勝手にやってくれました。山下君がある日「何々省から苦情の電話があるから上手に答えてくださいね」っていうから、「なんだ？」って聞いたら、「全勝さんがこう言ってるって指示を出したら、向こうが怒ってましたから」と言うから、「いいよいいよ」と許しました。でも、各省からさほど怒られたことはなかったです。各省ともよく協力してくれたと思います。

司令塔の役割を考えると、自衛隊、消防、警察、それぞれ情報を持ってるんですけども、どこにどの情報があるかが分からない。というで、「情報の集約」をしなきゃならない。現地がどうなっているか、何に困っているかを集める。それから、それに対して誰が何をできるかという、「つなぎ」をすることが必要だと考えました。

山下君が名をつけてくれたんです、情報集約は「暗闇の灯台」にしましょうと。真っ暗の中でも、この灯台にさえ行けば、つまり、岡本のチームのところに行けば分かる。そこに情報を持っていけばいいんだと。私も途中から、「ここは全部把握してます。僕らのところで分からないことはどこに行っても分からないから」と言うようにしました。つなぎは、「手形交換所」、あるいは「電話交換手」と表現したんですけども、支援本部が仕事をするんじゃなくて、何々が足りないと言われたら、できますという人につなぐわけですね。そういう機能を作らないといけなかった。

徐々に必要なことが分かってきて、必要な機能ごとに参事官を置き、動くようになった。これは早かったです。だけど、次々と新しいことが起きるから、ある状態で完成じゃなくて、転がすのが軌道に乗ったと思ってください。これが最初の1週間ほどです。

どうして私を事務局次長に選んだか分からないですけど、内閣総務官室や内閣官房で人選をなさったんでしょう。後で朝日新聞が書いたんですけども、仙谷さんが候補者のリストを見た中に、僕の名前も出ていたんですけども、ある役人が「この岡本だけは絶対駄目です」と言ったらしい。それで仙谷さんが、「じゃあこの人にしよう」とおっしゃったら

しいんです。秋山訓子編集委員〔朝日新聞〕が仙谷さんに、「これって本当ですか？」って聞いたら、仙谷さんがニヤッと笑ったそうです。

1週間後ぐらいに、仙谷さんが官邸から私のところまで来られて、2人で個室に入っていくつか打ち合わせしました。その時に、「ところで全勝君、なんでそんなに嫌われてるんだ？財務省に」と言われました。私は、「若い時に大蔵省と地方財政で喧嘩したのと、事務の首相筆頭秘書官は、ずっと大蔵省だったんですよね。それを私が取ってしもうたもんだから、それで怒っているのと違いますか？」って言ったら、「そういうことか」と笑っておられました。それは仕方がないんだけど、強引だったことについて有名を馳せていた。私自身は各省の幹部を何人かは知っているけども、当時の各省の幹部は全員私のことを知ってましたから、被災者支援の仕事を頼むときに話は早かったです。

この混乱の時に仕事を捌いて、少々強引であっても筋道を付けられる人間は誰かと考えて、内閣官房が候補者名簿を出したんだと思うんです。すると、各省を相手に仕事をする人って意外といないんですよね。財務省の主計局がやってるけれども、それぞれ省庁を担当している。全省庁を相手にしているとしたら、局長までいかないといけない。行政管理局も各省を相手にしているけども、同じ。すると、内閣官房とか、あるいは私の場合は首相秘書官だから各省庁を相手に仕事をやっていた。そういう人間ってなかなかいないんですよ。

民主党政権下において、官僚は排除されていたと言いますが、被災者生活支援特別対策本部が動き出した時は、民主党政権も2年目に入っていたのと、仙谷副長官が、官僚は使うべきものである、という発想でした。担当大臣の松本龍さんも、自由民主党的といったらおかしいですが、官僚と上手に仕事をする人で、担当副大臣の平野さんは元々官僚ですから、この人たちは、官僚を排除するという思考はなくて、官僚を活躍させようということでした。仙谷さんもそうでしたし、松本大臣も、「全勝君の好きなようにやっていいから、僕たちが責任取るから何やってもいいよ」というような言い方をしてくださったので、役人冥利につきました。私は、「ここで官僚の底力を見せるんだ」と、部下職員に言っていました。「役人がどれだけ仕事できるかというのを、政治家にも、あるいは国民にも見せようや。いい機会じゃないか」と言っていました。

今申し上げた幹部たちとは、信頼関係があった。官邸で菅〔直人〕総理がやっていた原子力災害対策本部とは大違いで、あちらはうまく回らなくて、こっちは非常に信頼関係が

あった。

上手く回すために、毎朝 11 時から特別会議室で政治家と事務方を入れた、被災者生活支援チーム「運営会議」〔平成 23 年 5 月 9 日に被災者生活支援特別対策本部は被災者生活支援チームに名称変更〕を開きました。その場で、本当に丁々発止のやりとりをしました。私が司会して仕切るんですけども、後ろで聞いていた官僚たちから、「そんな強引なことしていいんですか」と心配してる声があったそうです。佐藤文俊君が内閣官房副長官補室の審議官でいて、後の総務次官ですけども、ある日、「全勝さん、後ろで色々言ってますよ」って言ってくれた。「なんや？」って聞いたら、「あんな強引なことしていいのかと言われてますよ」って。「君はどう答えたの？」と聞くと、「この時期これでは動かないだろう、と言っておきました」と言ってくれました。その後、野田〔佳彦〕さんに総理が変わりましたが、野田さんは官僚を使ってくださる人なので、これはありがたかったですね。

私も現場を早く見に行きたいなと思ったんですけども、今は行く時期じゃないと判断しました。まずは政府の司令塔を動かすことが先決でした。最初に行ったのは、菅総理とヘリコプターに乗って行ったのが、4 月 2 日ですね。津波被災地の岩手県陸前高田市と原発事故対応の前線基地である J ビレッジ〔福島県双葉郡楢葉町のスポーツトレーニング施設〕に行きました。

3. 課題の優先順位付けと判断の体制

○岡本：当初は現場も混乱しているし、こちらも体制が整っていない。玉石混交というか、いろんな情報が色んなところから入ってきます。私の携帯電話も鳴ります。国会議員からも、「特にあそこに物資をくれ」とか、新聞記者からも色んな問い合わせがありました。でも、物資担当、輸送担当、医療担当と、それぞれの担当者がいますから、そこにそういう課題を全部渡します。彼らが課題の優先順位付けをしてさばく。彼らが判断できないなら、上にあげてもらう。組織は参事官制で班制にしました。彼らが彼らの中で捌く、そこで捌けない課題は、参事官を集めた会議を朝の 9 時と夕方の 16 時半からの 1 日に 2 回 やって、そこで捌いていました。

午前 11 時に政治家との会合「運営会議」で、さまざまな課題を、「できる」「できない」

「検討します」と振り分ける。それを、後ろで聞いている参事官たちが親元の省庁に発注するわけですね。夕方の 16 時半にはその回答を参事官会議で、「刈り取る」って僕らは言うんだけど、刈り取って、「これはできる」「これはできない」「これはやれるけど後回し」と議論して、また投げ返す。それに基づいて翌朝の 9 時には資料ができてきて、その資料で午前 11 時から運営会議をして、政治家に回答する。

この中で、参事官限りで判断できるもの、僕以下で判断するもの、政治家で判断するもの、というものを分ける。上のものが全部を捌くわけにいかないんですよ。これはどの組織もそうだけれども、小さい話は担当者が捌いてるし、できませんというものは上司にあげてくる。上がってくるのを即断即決、その場で「やる、やらない、再検討」を決めないと、「ちょっと待ってください、検討します」って言ったら毎日積み重なってしまう。どんどん捌かざるを得ない。だから強引な私の性格が向いていたんでしょう。「慎重に検討」なんてことはしてられないから。でもね、もしも間違っていたら、もう一回会議に出てくるんですよ。まずは、粗ごなしさえすれば進むんです。

後にいくつかの市で、なかなか事業が進まないことが起きました。大きな市は、そういうことが起かないんです。宮城県石巻市ぐらいになると、市長が判断する前に、部局長が判断しないと前に進まないから。もう少し小さい 10 万人以下の市だと、市長が全部見るから、そこで事業が止まること起きる。「なんであの件進まないの」って言ったら、「市長の机の上に検討中で乗ってます」って言うんだよね。だから有能な市長の方が、仕事が進まなくなることがあるのです。

4. 事務局の移転、事務記録の保存

○岡本：官邸の地下に危機管理センターがあるんですが、そこは外部と遮断しているので、自然災害の時には使い勝手の悪いところでした。東京電力福島第一原子力発電所事故は首相と官房長官が対応して官邸に残りましたが、津波対応の松本大臣と平野副大臣は官邸から出ていこうと言って内閣府の講堂に出てくださいました。これは良かったと思います。今も災害対策本部をつくると官邸で会議をするけども、自然災害には向いてなくてね。官邸に書類を運び込むだけでも大変なんですよ。それだったらこっちに来た方がずっと早い。あれは合理化しないといけないだろう。

私が着任後の出来事は、事務記録として残してあります。あの時の条件として、パソコンは職員に行き渡ってたんだけど、私自身のアドレスがない状態でした。周りにいる職員もパソコンはあるけれども、名前もアドレスも分からない状態でした。それで、僕の席の後ろにホワイトボードを2枚置いて、そこにみんなへの伝達事項を書いていくことにしました。それが次々変わっていくので、記録するために午前と午後に写真を撮るようにしました。書き込む事項には、時刻が書いてある。そして消す時には写真撮る。後々、分かる、そういう仕組みが1つ目。2つ目は、福井君が公文書管理課長だったんです。福井君が「これは記録を残さないといけないんです」と言って、自分のいわば本業としてやっていた。僕は、そうやねと思った。今だったら電子化してるから、情報を保存して残しやすいと思います。

一方で、原子力災害の方は、原子力災害対策本部の事務局〔原子力安全・保安院〕が途中でなくなっちゃったでしょう。官邸の中は何も記録が残らない。原子力災害対策本部の方も、記録を残さないといけないんだけどね。

5. 被災者生活支援チーム等の組織づくり

○岡本：被災者生活支援チームの職員は、宮内庁以外は全省庁から来てもらいました。人事院、会計検査院も含めて、全部の省庁から出してもらいました。各省の専門分野もあるけれども、庶務事務も必要だった。会計検査院の人には主に会計をやってもらい、人事院の人には主に職員関係をやってもらいました。宮内庁は、省庁改革のときに知ったんですが、本当に少人数の組織で、ここから職員を1人出せというのは難しい。それ以外は、全部の省庁から来てもらいました。

被災者支援チームの下にいくつか会議ができているのは、法律にかかわる案件とかもあって、各省の副大臣と政務官にやってもらおうということで会議を作ったからなんです。例えば、瓦礫片付けであれば、ここにAさんの土地があるとしめます。その土地の上に瓦礫が乗ってます。それを片付けなといけない。まずは人の搜索をしたけれども、がれきの中に残ってる金庫だ、車だ、位牌だ、金目のものだというのをどうしたら片付けられるのか。土地の所有者はAさんだけれど、上に乗ってる瓦礫はAさんのものとは限らない。隣からBさんのものが流れてきてる場合もあるから。本人の了解を取ろうとしても、本人がどこ

にいるかも分からないし、そもそもいらっしゃらない場合もある。それをどうすんの？という疑問があったので、法的に整理しようという話が出て、平野さんが各省の副大臣、政務官にやってもらおうということで作った会議なんです。

それでいうと、仙谷さんをお願いして作ったのが、関係省の幹部会議〔被災者生活支援各府省連絡会議〕です。これを官邸で開いてもらうようにしました。事務次官会議のような会議ですね。これ当初は事務次官じゃなくて消防庁の次長とか、気象庁とか関係省庁の人に集まってもらって、皆さん忙しいので官邸で昼飯を食べながらやる会でした。いつ頃始めたんだっけな。3月22日にはすでにやってるな。被災者生活支援本部事務局には各省から課長級以下を出してもらってるけれども、次官、局長級に、現状がどうなってるか、各省はどういうことをやってるかを情報交換する会ということで、仙谷さんに頼んで官邸で始まりました。私もその仕切り役で座っていました。当初は2日に一回やったんだけど、そのうちに落ち着いてきて1週間に一回になりました。

当時は事務次官会議が廃止されていました。それを復活させようとなって、名前も変えて、次官等連絡会議という名称で復活してます。最初の頃、私はテーブルに座ったので昼飯が出ただけけれども、千代〔幹也〕内閣総務官から、「来週から次官連絡会議になるから、全勝君は後ろに座るように」と言われました。「いいですよ」って言ったんですが、「ついては、君には飯が出なくなる」と言われました。私はそれ以降、妻に作ってもらった弁当を持っていきました。官邸の会議室で私だけ後ろで弁当を広げて。官邸の会議係は総理秘書官の時の知り合いなので、「お願い」と言ったら、「分かりました」って言ってお茶を運んでくれました。私は結婚してからほぼずっと健康管理のために、弁当を持たされてたので苦にはなりませんでしたが。どこか食べられるとこで食べないと、食いそびれるので。

6. 原子力災害対策本部との役割分担

○岡本：災害対策本部は、2系統ではっきり別かれています。自然災害の緊急災害対策本部と、原発事故の原子力災害対策本部です。私が担当した被災者生活支援チームは自然災害の方ですから、原子力発電所事故は所管外です。けれども、被災者支援の観点から見ていて気がついたのは、逃げてこられた人のお世話をどうするかでした。

後で分かったんですけど、地震、津波被害の人は、そんなに遠いところへは逃げていないんです。近くの高台へ逃げて、大概の人は自分の町の中にとどまっているんですね。一方で原子力発電所事故の被災者は、政府が適切な誘導をすることなく逃げざるを得なかったために、なるべく遠くに逃げようということで、日本中に逃げている、どこに誰がいるかすら分からない。それで、原子力災害対策本部の方にも原子力被災者生活支援チームを作った。作ったんだけど、十分手が回っていない。平野副大臣と「私たちが原発事故被災者支援に手を出さざるを得ないですね」と話をしました。というのは、逃げてこられた方は、その人が津波で逃げてきたのか原子力発電所事故で逃げてきたか分からない。だから、まず私たちが受け入れて、その人たちの面倒を見ようということです。

それから、原発事故被災地は、面的に3つに分けなければいけない。まず1つは原子力発電所の敷地内。次に、避難指示をかけた区域。ここは、そこにいた人をどう扱うか。しかも、最初は在宅避難指示も出ていたんです。そして、避難指示区域から外へ出た人。我々は、ここから外へ出た人たちは津波や地震の避難者と同じように扱えるけども、区域の中にいる人は、立ち入り禁止状態ですから、状況も分からなければ、どうしていいか分からない。官邸も経済産業省も、原子力発電所のことばかり頭にあるから、避難指示すら真っ当にやらなかった。避難して外へ出てきた人のことは考えていない。避難指示を出した町村に申し訳ないって言って頭を下げたのが、平野さんと亡くなられた松下〔忠洋〕経産副大臣。この2人が毎日、避難所に行って町村長に会って、苦情を聞いた。深夜にへとへとになって帰ってこられるんです。

自然災害の場合は、原田さんの内閣府防災担当が対策本部の事務局です。原子力災害は、原子力安全・保安院が対策本部の事務局だったんですけど、これが機能せず、かつ菅首相が、「役に立たない」って遠ざけちゃったものだから、事務局がなくなったんです。僕は当時、「僕が事務局長だったら、官邸の対策本部に大きな地図を貼ります。1つは原子力発電所敷地内の地図で、1、2、3、4、5号機がどうなってるかが分かる地図。もう1つは付近の地図で、どこに人がどれだけ住んでいてどうなってるかが分かる地図。そしてもう1つは、福島県の地図です」と言っていた。地域によって課題が違うから、それがみんなにわかるように示さなければならない。

1週間ぐらい経った頃かな。平野さんに、「原発事故対策、横で見てたら、うまくいっていないようです」と言ったら、平野さんも同じことを思っておられました。そこで、

「事務局が機能していないようだから、私と平野さんが回しに行きましようか？」って言ったんです。しかし、実現しませんでした。菅さん、枝野〔幸男〕さんが指揮を執っておられるけども、その下の役人で、僕に当たる人はいなかったようです。私は歯痒い思いをしていました。

経済産業省が原子力被災者生活支援チームを作ったのですが、それが発足する前の3月29日の会合の様子が、福山哲郎さんの本〔『原発危機 官邸からの証言』、ちくま新書、2012年〕に書いてあるんです。「被災者生活支援チームで中心的な役割を果たしている、ある官僚が強い口調で発言した。『1時間も2時間もこんな会議をやっていてどうするんだ』って。後で福山さんに、「なんで僕の名前書かんかったんですか？」って聞いたら、「実名を出すのは、はばかれて匿名にしといたよ、だけど誰が読んでも分かるだろう」って言われました。

その後、平野さんに、福島県の現地の会合にもついてこいと言われて、ついて行きました。福島県からは、副知事の内堀〔雅雄〕君が、県の代表者として来ました。彼も僕の後輩なんです。だけど、彼は被害者代表、僕は加害者側の1人という立場です。政府側から、大臣、副大臣は行くけれども、事務方で対応する人がいないということで、平野さんは僕を連れて行ったんでしょう。色々協議しなければならないことがありますよね。それで僕は内堀君に、「国と福島県の連絡会議を作ろう。それを公式な会議にしよう」と提案しました。それを受けてほしいと言ったんですが、県内もなかなかまとまらずに、初めての会合ができたのは8月でした。これが後に「福島復興再生協議会」になりました。

その会合よりも前の、別の会合の時の出来事です。大きいテーブルのこっち側に国側が並んで、向こう側に地元側が並んでいました。地元の方の発言を受けて、誰も答えないので、私が「政府としては最後まで福島の復興を支援してまいります」と言いました。すると、地元の方から、「岡本さん、今の発言を取り消しなさい」言われて、僕はキョトンとして、なんだろうと思ったら、「支援じゃないでしょ、責任を果たすでしょ」って。僕は「申し訳ありませんでした。政府は最後まで責任を果たします」と言い直しました。

その後、後輩たちにこの話をして、これを忘れないでくれと言っているんです。近代日本国家ができて、政府の政策の間違いで特定地域に巨大な被害を与えた事例が2つあります。1つは太平洋戦争末期の沖縄戦です。これは沖縄を捨て石にした。現地の司令官が「後世特別ノ御高配ヲ」と打電したぐらいのことを日本国政府はやってしまった。もう1

つは、この東京電力福島第一原子力発電所事故です。「安全です、安全です」と言っておきながら、事故が起きてしまう。起きたのは仕方がないとしても、起きた後の対応が悪い。的確な避難誘導もしない。きちっとした謝りもしない。事故を起こした当事者は東京電力だけれども、安全ですよと言って進めた国策の責任は経済産業省にあります。福島復興再生特別措置法にはっきり書けばよかったんだけど、法的な責任はまだ認められていないということで、ややあいまいな文章になっています。だけど被災者からすると、加害者は東京電力と政府、経済産業省だと思ってる。経済産業省だって、「うちは知りません」なんて言えないと思うんです。

復興庁にいる間も、福島総局長の時も、職員たちに、「自然災害と原発事故は違う。自然災害は、恨むなら神さんに恨んでくれと言える。しかし、原子力発電所は事故であって災害じゃない。事故というのは起こした原因者がいて、それは東京電力と経済産業省。その償いをするのは当たり前で、あんたの家にダンプカーが突っ込んできたら、損害賠償と慰謝料を求めるのと同じ。だから、ずっと国がその責めを背負って立たなければいけない」と言い続けました。

その当時は、福島の人と会うと、本当にその場の空気が凍っている状態でした。最初の会議をする時だって、総理以下に下座に座ってもらい、遅れて知事以下が入ってくる、そういう段取りもしました。そういう言い方したらいけないけれども、沖縄県のような、国と県とが意見交換できない状態にはしたくなかった。政府もこの後、責任を果たすので、意思疎通はしてほしい、交渉の場に入ってもらいたいと、副知事にお願いしました。福島としては怒りはあるけども、国は復興で返すしかないわけで、政府として要望を聞いて、できることについては返していくという舞台を整えたのです。こうして会議が立ち上がり、年に2度は国の幹部が行って福島県の現状を聞く。国が主催する会議は、通常は東京に地方から来るんだけど、この会議は政府が福島県に行く。そして、大臣にも就任早々に現地に行ってもらっています。復興大臣は当然ですよ、環境大臣も、経済産業大臣にも、任命されたら直ちに福島県に行って、「従来通りやります」と言ってくださいとお願いしています。これはかなり長く続くだろうし、復興庁という組織なのか、あるいは違う組織なのか分からないけれど、国としてのお詫びと、それを形にする責任組織はずっと必要です。

私が平野さんと一緒に福島県に行ったのは、私は公的な役割ではないんですよ。当時は

何でもありだったな。平時なら考えられないことですよね。だけど、当時は緊急時だったから。内堀君も私には相談できる関係だから、使ってくれたんだと思います。

経済産業省も、オーラルヒストリーで当時のことを残した方がよいと思いますが、受けてくれる人がいるかどうか。発災直後の官邸及び原子力災害対策本部。事務局だった原子力安全・保安院の幹部は歴史の証人としてその義務はあると思う。菅原〔郁郎〕君が経産省技術環境局長で、中心になっていました。平野副大臣のところに説明に来ていました。例えば、避難指示を出したところに賠償金をどれくらい払うかという話の時に、平野さんが私に、「お前も同席しろ」と言われたので、一緒に聞いた記憶があります。

7. 復興庁設置に向けた準備

○岡本：6月に、復興本部に衣替えしました。私が率いていた被災者支援チームと、佐藤慎一内閣審議官がやっていた東日本大震災復興構想会議の事務局が合体しました。名前が復興構想会議と被災者生活支援チームですから、復興本部になるなら当然、復興構想会議事務局が担われて、私達は被災者支援が終われば、お役御免で帰らせてもらえるのかと思っていたら、お前がやるんだと言われてね。

冗談で、復興構想会議事務局は上半身、頭脳派。色んなことを考える。私達支援チームは下半身で、被災地を回って御用聞きをやってる肉体派だと言っていました。ブルーワーカーとホワイトワーカーがくっついてもうまいかんわな、とっていました。それまで両事務局の交流はほぼなかったものですから。発足前に、構想会議事務局の田島〔淳志〕君、後の関税局長が打ち合わせに来てくれて、「全勝さん、どうしますか？」って、向こうもかなり疑心暗鬼だったようです。こっちも正直言って親元に帰りたいのに、この後まだ仕事をさせられるのかとみんな思っているわけよね。さはさりながら田島君と、両方の職員のうち誰と誰を連れていくか、どういう班を作るかを打ち合わせしました。一緒に仕事をすると、田島君と僕は非常に波長が合った。彼は群馬県生まれなんですけど、発想とか行動も関西人そっくりだったので、「お前は群馬生まれの関西人か」って言ったら、田島君は褒めてもらったと笑ってました。腹を割って何でも言えた。

私も復興本部に連れて行く人を選びました。例えば上田〔健〕統括官も、「終わったら親元に帰るわ」って言っていたのに、「上田さん、それはないでしょう。一緒に来てくだ

さいよ」と言って引きずり込みました。「全勝さんのおかげで僕の人生が変わった」って上田さんは言っていましたけど。仕事の内容で、これは厚生労働省、これは文部科学省と決まっている班があるんですが、各省に受けてもらえない班もありました。被災者支援そのものとか、ボランティア班とか、どこの省もやってくれないものだから、仕方なしに旧自治省に頼んで、来てもらいました。

私ももう統括官で、職員たちの細かいところは分からないけれども、みんな結構楽しくやっていたと思います。何人かは、数カ月持たずに帰った人もいるんだけど、民間の方も含めて皆楽しくやっていて、今でもそれぞれ同窓会やるぐらいですから。元気のいいのがいっぱいいた。これまでにない仕事ができ面白かったんじゃないかな。

その後、復興に向けて仕事が増えていきました。例えば物資班は無くなりますよね。次に仮設住宅班が主力になり、しばらくすると仮設住宅班の仕事は終わっていくというように、時間が経つに従って課題が変わり、課題が変わると班編成が変わっていく。田島君に人事担当参事官になってもらって、組織作りを任せました。統括官の分担やその下にどのような班を置くかは私も関与しましたが。しょっちゅう班編成を替えていました。毎週のように班の配置が変わるので、「彼は、今どこにおるんや」っていうようなこともありました。三会堂ビルでは、一つの階に入りきらないから、別の階も借りて増やしました。職員は「また動くんですか？」って文句を言いながら、引っ越ししていました。

人集めにはあんまり苦労しなかった。これだけの人が必要だという資料を田島君が作って、官房副長官補にお願いに行った。官邸の会議室に全省庁の官房長を集めてもらって、副長官補から「人が必要なんだ、協力してやってくれ」と言ってもらう。それで私が復興庁の封筒に、各省に参事官級何人、補佐級何人と書いた要請書を入れて、1人ずつ渡しました。そういうことを2回ぐらいやったかな。どこの省も文句言わずに出してくれた。

同時に、民間からもいっぱい来てもらいました。日本経済団体連合会を通じてきてもらった人もいた。現場にも人が足りなかったのも、これは田島君の知恵で、海外協力隊の事務局に協力してもらいました。海外から帰ってきて、次に行くまでの待機をしてる人たちがおられる。「その人達の力を借りられますか？」と言ったら、向こうが「喜んで」と受けてくれた。「泊まる場所も大変ですよ」「食事するところもないですよ」と言ったら、「大丈夫です、水も飲めないところから帰ってきてるから、屈強だから大丈夫です」って、かなりの人数に来てもらったんです。

非営利団体からも来てもらいました。それまでは、私は非営利団体は役人の敵やと思っていたんですが、コペルニクス的転換しましたね。彼らに協力してもらわないとできないことが多かった。非常勤職員の発令もしました。ボランティア・公益的民間連携班は、役人もいましたけれど、主体になっていたのは NPO の方々でした。私は田村〔太郎〕君の事実上の「部下」だったんですよ。いまだに付き合っています。最初は、「市民活動家が役人の部下になっていいんか？」って聞いたら、「違います、私らがあなたを使うんです」って言われた。びっくりしましたが、うまくいきましたね。

8. 復興構想会議と現場のすり合わせ

○岡本：東日本大震災復興構想会議の提言に従って復興事業を進めました。すべてがすべて実行できたわけではありませんが。構想会議の提言は、例えば防潮堤の高さを L1 と L2 に分けるとか、街を高台に移すんだとか、そういう話はわかりやすいんだけど、書いてないこともある。やっていくうちに課題が分かってくるから、それはその場その場で担当者たちが、それはできる、できないを、親元と連絡を取りながら判断していました。役人としてできる限りするけども、できることとできないことがある。それは歩き歩き考えたってということなんでしょうね。

東日本大震災復興構想会議は、提言を出して終わりではありませんでした。委員の人たちと現地に行きました。僕も説明するために五百旗頭先生と御厨〔貴〕先生一緒に出張に行きました。復興庁発足にあたっては復興推進委員会を作ったんですが、主要メンバーにそのまま入ってもらったんです。

津波災害は、仮設住宅が半年でできて、それから 1 年かけて 400 近い地域のかさ上げや内陸移転の計画ができましたが、なかなか難しかったですね。各地域でそれぞれ 1 年もかかって、その方向性が出ました。しかし、それぞれに街をつくるという大工事が必要でした。

2012 年末に自由民主党が政権復帰し、大島〔理森〕加速化本部長に呼び出されました。「今何が必要なんだ？」と聞かれて、「これもこれもこれも」と言ったら、テーブルをバーンと叩かれて、「全勝君、何をするか言えっ」って言われた。「住民は自宅に入りたいんです」って答えたら、「だったら住宅を 1 年以内に全部作る」とおっしゃった。「それは無理

です」と説明しましたが、そこで方向性を決めて、まずは住宅建設を優先することにしました。というのは、資機材も工事現場の能力も全面展開は無理なので、まずは住宅にしたいんです。これは正解でした。

住民は、仮設ではなく本設住宅に住みたい。その要望に応えることが重要だった。3年、4年経つと被災地に戻ってくる人が少なくなって、学校も公民館も縮小することになった。3年ぐらい経てば、完成が見えた。

9. 復興庁の判断体制

○岡本：復興庁では、統括官室は扉をいつも開けっぱなしにしていました。その前の三会堂ビルでは、統括官室の前は職員がいる大部屋でした。職員との距離が近い。統括官室と審議官室、次官室はくっつけました。担当者の案を参事官まであげて、統括官まであげて、それから次官っていうようなことはせずに、何かあったら参事官がそのまま統括官室に来て相談して、それで方向性を出す。必要があれば次官室に入る、ということで即断即決をしました。この仕事の仕方を各省から来た人はびっくりしたけども、そうしないと進まない。それが社風になりました。悩んだらすぐあげる、あげたら上は相談に乗るというのは、僕が一番気を遣ったことだったかもしれない。政治家にもすぐ判断を仰ぐ。復興庁をつくったときに、予算会計班は主計局にお願いしました。だから、審議官と参事官が要求兼査定官。それを主計局が認めるという仕組みにしました。

この作法に、ついてこられる人と来られない人がいました。全員が全員というのは無理。新しいことを指示しても、「前例がありません」と言う職員がいた。私は、「今回は1000年に1度の災害やから大宝律令調べたか？」って笑った。これは冗談やけど。

○藤本：阪本〔克彦〕さんにインタビューした際に、復興庁設置法案を作るにあたって、総理大臣の下に復興大臣を置く、組織のナンバー2に大臣と名付けるために、律令政治まで遡って右大臣、左大臣の前例を持ち出したとおっしゃっていたのを思い出しました。

○岡本：そうなの？ 阪本君は、あの年の秋に、法律を新しく3本作ってくれた。職員と一緒に、今だったら働き方改革違反になるだろうっていうぐらい働いてくれた。

復興に携わると、現場を見に行かなければならない。その際に、各省庁の性格が見える。この性格は3グループに分けて考えてください。もちろん典型例であって、みんながみんな

なじゃないけど。

現地に「行け」と言わなくても行くのが、国土交通省と農林水産省と総務省。それから少し遅れで行ってくれるのが財務省。「財務省がなんで？」と聞いたら、「災害査定をしなければなりませんから」ということでした。「だけど、最初に行ったら迷惑になるし、まだ受け入れ体制が無いだろうから遅れて行きます」って。国土交通省、農林水産省、総務省は、職員が若い時に市役所や県庁に勤めている経験があるのと、現場を見に行くのが仕事だから。これがAグループ。

Cグループは、外務省、防衛省、法務省。これはそもそもふだんの仕事と内容も場所も違うから、この人達に現場に行けというのはかわいそうな話です。

Bグループが、厚生労働省と文部科学省なんだけれども、彼らはなかなか現場に行かなかった。そうでない職員もいたけど、そういう職員が多かった。「なんで？」って聞いたら、「現場まで出張したことがない」って言うんですね。「地方での案件があれば、県の人が東京まで陳情に来るのが筋でしょ」って言うんです。それは、平時はそうなんですけど。新しい法律とか予算の説明で、ブロック会議に説明に行ったことはあるそうなんです。東北なら仙台市までは行ったことがある。だけど福島県庁は行ったことがないし、福島県の相馬市役所なんて行ったことがない。「市役所を出て現場に行くと、所管外のことを聞かれたら答えられないので怖いです」と言う職員もいた。厚生労働省、文部科学省も業界を相手にしてるんですね。文部科学省は地方の教育委員会ですよね。厚生労働省も医師会とかを相手に仕事をしているので、国民、医師や患者、教師や生徒を相手に仕事はしないんですね。だから供給側の発想になる。生活者側の発想に立てるのは消費者庁だけれども、そういうことのできない霞が関になってるんだなと思いました。現場を見ない、旅費も絞り上げられている。通達を出したら仕事が終わったように思っているから、非常に弱くなっていますよね。

技術系の高校、水産高校とか農業高校、工業高校の実習用機材、例えば、船とか工作機械とかが被害にあって、経済同友会が「IPPO IPPO NIPPON プロジェクト」で、会員企業からお金を集めて、実習用の機材を配ってくれた。令和6年能登半島地震の被災地でまたやってくれています。なんでそれをしたかという、災害復旧なので、壊れた機械を元に戻すという規則だったんです。例えば、今はCAD（コンピュータ支援設計）で製図をするから、製図板なんて使わないそうです。だけど、新しくCADを購入すると、それは災害復旧

にならないから製図板を購入して戻せと文部科学省は言う。そのほかに寄付として受けた機材があった。それは壊れても公費で買っていないので、災害復旧の対象にならないと文科省は言う。

学校の建物が壊れたので学校を復旧する。その学校があったのは津波被災地で、危ないから高台移転しようという時に、前と同じ位置で復旧するべきだという話もありました。昔の学校は宿直室があるんですよ。それも復旧すると言うから、地元から「機械警備している時代に宿直室なんか必要ないでしょ」っていう苦情が来たことがあったんです。

私は毎日、早く帰ることを心がけました。災害復興は長丁場になるから、被災者支援本部の初期には、「定時退庁とは言わないけれども、毎晩 21 時とか 22 時には帰るぞ」と宣言しました。というのは、僕が残っていると職員が仕事にならないだろう。申し訳ないけど、僕は指示を出して帰る。その代わり朝は 7 時半とか 8 時とか早くに出勤しました。すると、僕の机の上に、回答の紙と「指示をください」という紙がいっぱい置いてある。私は、その紙に指示を書いて、まだ出勤していない職員の机に返していました。僕は朝早くに行つて頭が冴えてる間に整理する。彼らが 8 時半とかに出勤してくると、その相手をしていると私は自分の時間がなくなりますから。ほんまに、飯食う時間もない状態だった。「岡本統括官の休憩時間を奪う友の会」という連中がおった。笑いながらですがね。仕事が大変だから、明るくやらないかんからね、楽しくやらないと。それを心がけました。

10. 福島県への被災者支援及び地域振興の方向性づくり

○岡本：福島の復興の方向性は、各市町村と密に連絡を取り、意向を聞いて進めました。市町村長と腹を割って話すためには、やっぱり日本だと夜にお酒を飲みながらとなりますが、これは難しかった。僕と飲んでるところを地元で見られると、市町村長は立場がない。「お前、加害者代表とつるんでるのか」と言われるから。そこで、福島県郡山市とか福島市の個室を予約して、そこに町長 1 人で来てもらい、1 対 1 で会いました。部屋に入るのも時間差にして。愚痴から何かからお話を聞きました。僕は、その話を聞きながら、進め方の助言をしました。彼らも、国に対して何を言っているか、要求してもできるかできないかがわからない。そこで、「町長、これは優先順位大。これは後回しにしましょう」と助言した。「町長、そんな要求では駄目、もっと増やさないと」ってこともしてしまし

た。町長の立場に立って、考えました。

大きな方向性は、自由民主党の東日本大震災復興加速化本部で、大島本部長指揮の元、提言をまとめてもらいました。地震・津波と福島について節を分けて、東京電力に対する注文なども書かれました。私はお手伝いしていました。その提言を、大島先生と公明党の加速化本部長である井上〔義久〕先生が総理に持ち込んで、総理に受けてもらう。それを各省が実行するという政治主導の形を作った。提言にどう書いてもらうかが重要でした。大島先生にも、井上先生にも地元で視察に行ってもらいました。公明党は毎年視察に行ってくださいって、そこに地元の町村長を呼んだりもしました。現場の状況を見てもらうということですね。

安倍〔晋三〕首相にも、そうお願いしました。安倍さんが首相に復帰した時に、秘書官と相談しました。年に1回岩手県、1回宮城県、福島県は年2回、合計4回視察してもらう。こうすると福島県重視が分かる。宮城県に行ったら次は福島県、その次は岩手県に行ったら福島県と。これで回していました。官邸から、こういうのを見たいという注文がくるんです。私も総理秘書官をしていたから分かるんだけど、「良いところ以外のところも見せなあかん」と言って、復興の進んでいる箇所とそうでない箇所を見てもらいました。視察の行程は、復興庁の地域班が調整していました。行きの新幹線、帰りの新幹線が決まっていて、朝の11時半までにNHK 昼のニュースの撮影があるという、色んな条件をこなしてつくる必要がある。地元の町村長には、「ここに総理が立たって見てもらいましょう。地図ではよくわからないので、模型を作って、説明してください」とお願いしたこともあります。「模型に旗を立てて、「ここです」と言って総理に陳情しましょう」と助言もしました。事前に総理には、「現地ではこういう発言してください」という説明もししていました。

福島の復興は、一気にはできない。長い時間がかかります。1歩ずつですよ。地元として怒りは怒りとしてあるけれども、国の責任をどのような形で果たしてもらうかが重要です。避難者への支援、復興への支援です。経済産業省がやった福島相双復興官民合同チーム、福島ロボットテストフィールド、福島イノベーション・コースト構想とか。被災者支援及び地域振興のために、国は何をしてくれるかを、彼らは突き上げてくる。そのうち、できそうなものから我々も手形を落としていく。1つ進んだらまた次の課題が出る。だから、そういうテーブルについてもらう。そこへいくまでが難儀だった。そのうちに向こう

も、「全勝が言うなら信用してもいいか」と思ってくれたんだと思います。そのために、表ではないところで意見交換もしなきゃならない。人と人との関係になるんですよね。

一刻も早く住んでいた街に戻りたい、みんなで戻りたいと、首長本人もそうだろうし、住民がそう言うんですよ。それを言われると、首長としても、ふるさとを戻したいと思う。それを否定する論理はないです。アメリカとかだったら、金を払ってどこか他の土地に行ってもらったら終わりだけでも、日本はそういうわけにいかないですよね。戻りたいという感情を、金額には換算できない。

同時に、戻らないという人もいて、その人たちを支援することも課題だった。内閣府原子力災害対策本部の福島相双復興官民合同チーム、実態は経産省ですが、彼らが支援しました。被災地にあった何千という事業所が、いわば宙ぶらりんな状態にありました。どこかで区切りをつけなければならない。戻れない人には次の新しい事業への転換の支援をした。待ってる人には、待っている間どうするか。帰る人には帰るための支援。経済産業省、中小企業庁が今までやったことないことに取り組んでくれて、いいことやってくれたと思います。国の方が支援対象事業者に出かけて行って支援する。その後、中小企業庁は出前型支援を政策の中に入れてるんです。これについては、それをやってくれた前の中小企業庁長官の、角野〔然生〕君が『経営の力と伴走支援 「対話と傾聴」が組織を変える』〔光文社新書 1312）新書、2024年5月15日〕という本を書いています。

11. 除染作業の体制づくりと政治家の役割

○岡本：除染作業は、最初うまくいなくて、大島本部長から、「どうするんだ」とお叱りを受けました。私は「復興庁で引き取りましょうか。復興庁に専門家はいませんが、国土交通省から土木の専門家を呼んできて差配してもらいます」と言いました。環境省は、大きな工事の発注業務をした経験がない。あんな規模の土木工事はしたことがないから、「復興庁でしましょうか？」と言ったら、「環境省から仕事を奪うようなことはしてはいけない」と怒られました。私は「だったら時限で環境省に局長ポストを作って、そこに国土交通省の職員に来てもらいましょう」と言ったんです。「それがいい」ということで、その場で菅〔義偉〕官房長官に電話されて、「これから岡本を行かせるから、話を聞いてやってください」と話されました。官邸に行って、官房長官に説明しました。「環境省じ

や進まないの、国土交通省にお願いしましょう」、「うんいいよ」ということになりました。「来週ここに国土交通次官と内閣官房副長官補を集めるから、案を副長官のところで作ってこい」と言われて、古谷一之副長官補に説明に行きました。国交省は、局長級と、1人じゃ無理だろうからと、参事官もつけてくださって。そこでようやく仕事が回るようになったんです。

最初は、現場では大変だった。これも苦情がいっぱい来て。でも、作業が進むと、地元の市町村の住民に一番信頼あるのは環境省なんです。家の屋根まで掃除してくれるんだから。あれだけの事業は、国土交通省じゃないとやりきれないと思います。日本国中から作業員やダンプトラック集めなければならない。環境省の予算は、発災前の10倍になったんじゃないかな。剥ぎ取った土から木から草から、作業員の着ているものも、除染廃棄物として保管しなければならない。作業で流した水も川に流したらいかん。あの手間暇と作業量。ようやくくれた。黒いフレコンバック〔フレキシブルコンテナバック〕は、膨大な量で。分厚いビニールの袋、ブルーか黒か。至るところにそれが増え続けたんですよね。

そんな中で、中間貯蔵施設の話が出てきて、これは大変やった。福島県楡葉町も候補に挙げたのに、町長が了解せず、渡辺利綱大熊町長が、「俺のところで引き受けるよ」と言ってくれたんです。大熊町長は偉かった。中間貯蔵施設を引き受けてもらう交渉は、大島先生の力がなかったらできなかった。首長の立場は、地元での説明を考えると本当に大変。

新しい良い政策にするんだったら論理と金で済むけども、被害を受けて大変な人たちにさらに負担をかける時に、論理じゃ駄目ですよ。最初はお詫びから入らなければならぬわけで、それはやっぱり政治家の仕事。大島先生は、「原子力発電を進めたのは自由民主党で、僕らにも責任があるので申し訳ない」とおっしゃってました。みんなの前で、ちゃんと「自由民主党にも責任がある」って言うておられた。ああ言うてもらえれば、まずはスッキリする。

12. 各省庁が一緒に仕事をする大変さ

○岡本：復興庁をつくったときは、各省庁から職員を集めました。各省庁の社風が違うために、職員間で軋轢が起きる可能性があるなと思ったんです。これまでも各省から職員を集めた本部がいっぱいできたじゃないですか。分権とか規制改革とか。それらの中には

うまく回らないものもあった。私は中央省庁等改革推本部にいましたが、これも親元の省を削らなければならないという、なかなか難しい混成部隊でした。

同じ政府の役所、同じ国家公務員でも、省によって社風が違う。動きの遅い省もあれば早い省もある。きちっとした段取りで、課内、官房、次官まで上げてって、次官まで事案が行くのに1週間かかるような省もある。省庁によって違う風習の上に、復興庁の仕事にあった社風を作らなければならない。前例がなく、かつ急がなければならない案件も多い。上司が紙を書かなきゃならない、走らなきゃならない、紙なしでも行かなきゃならない。

特にかわいそうなのは民間の人です。専門用語は違うし、予算要求とか出張命令の手続きとかも。例えば国会に説明に行くといったって、それは難しい話です。僕らが、銀行に出向して、明日から仕事やれって言われても無理なのと同じ。その辺りをどうするかというと、まず幹部は開けっ広げで即断即決、部下に細かい作業はさせずに、あとは僕がやるからと引き取る。そのような流儀を、だんだん下に伝播させないとならなかった。

13. 震災対応の人集めと出向元への御礼

○岡本：災害が大きかったので、親元省もこれは大変だって職員を送り出してくれた。霞が関は、官邸が声をかければ「うちは嫌です」という風習じゃないから。「ここで我が省の存在感を示すんだ」と官房長や次官が思って、優秀な職員を出してくれた。そして、ここへ来て経験を積むと、良い官僚になる。親元で通達を出しているよりも、現地を見て現場意識を持てるようになる。それから、各省の人と揉まれる。すると、視野が広がる。ずっと2号館〔総務省〕にいるんじゃなくて。しかし、復興庁の仕事に合わなくて、数カ月で帰った人もいる。

多くの職員の復興庁の在籍期間は、2年と3年でした。「私をもう少し置いてください」と直訴する人もいて、何人か引き続きいてもらいましたけども。本当は何人かもうちょっと長くいてもらいたかったんだけど。彼らにも匂があるから、親元に戻って出世してもらわなければならない。早く返すことも1つの考え方かと思い直しました。復興庁の理解者を霞が関に増やす方がいいわと。その代わり、私は最後まで残るというので、私は10年近くやったんです。

私は旧自治省ですから、早い段階から管理職をやりましたけれども、有能な部下職員が

他の職場に「買われた」時は喜んで送り出しました。有能な職員を離さない上司がいるんだけど、それは組織にとってもよくないし、彼らにとってもよくない。僕は親元に返してあげて、次の出世の道に乗せてあげるのがいいという哲学でした。この職員は優秀という「のし」をつけて返す。民間企業から来た人たちも、それぞれの本社に行って、その幹部に、「××君に来てもらってありがとうございました」とお礼を言って回りました。これは、中央省庁等改革推進本部の時に、事務局長の河野〔昭〕さんが民間から来た幹部を返す時に、「お礼に行くからついてこい」と言われて、ついて行って、「彼はこんなにいい仕事しました」ということをやったので、それを真似しました。

霞が関の全省庁の次官と官房長のところに、最初にお願ひに行き、返す時も官房長のところにはお礼と、次もいい職員をお願いしますっていうのを行脚していました。向こうだって有能な大切な職員を出してくれているわけだから、借りている以上お礼に行くのって、いわれてみれば普通のことじゃないですか。役人というのは、そういうことをしないのね。

14. 復興のあり方と国の役割について思うこと

○岡本：復興庁に来た職員は、身につけた各省の社風は基礎的には続いていたと思うんだけど、あの被害の大変さを見ると、なんとかしたいと考えてくれた。被災地にはよく出かけて行ってもらった。親元の省庁にいたら、旅費がないからこんな出張はない。復興庁がいいのは、財務省が予算を認めてくれたので現場を見に行く、見に行くと分かるし、逃げられない。これが良かったんじゃないかな。みんなで現地のために頑張る。その結果も見える。いわば空中に向かって鉄砲を打てるような仕事では分からないんだけど、現地に行けば問題点が見える、成果も見える。そういう現場があるっていうのは強いんじゃないかな。

伊勢湾台風以降、70 年間、日本の行政が災害復旧について進化してきました。建設省河川局、国土庁防災局、内閣府防災担当が作り上げたのは、壊れた施設をなるべく早く元に戻すということです。それ自身は間違っていない。例えば、数年前に千曲川が氾濫して新幹線の車両が水ついた〔令和元年東日本台風の被害〕。あの時、千曲川の堤防を1日も早く元どおりに直そうとした。これは、誰も文句言わない。東日本大震災後の三陸地方では、防潮堤を作っても後背地に人が戻らないと批判された。防潮堤や堤防を所管するいくつか

の省は、今までと同じようになると早く安全に戻そうとやってくれたんだけど、工事をやってる間に人がいなくなるということを想定していなかった。最初はみんな元の場所に戻りたいと言っていたのが、意向調査を繰り返すと、だんだんいなくなる。宮城県女川町のように、いくつもある団地を、遠いところからやめようといって集約することはできたんだけど、岩手県陸前高田市のように、土地区画整理でこの範囲内をやりましますよと決めてから抜けられると、縮小のしようがなかった。

これは、今後も出てくる話だと思います。令和6年能登半島地震の被災地が難儀している。多分、能登半島の方が大変だと思います。北上山地には孤立集落がなかった。あそこは漁業を生業としていたから、海岸線にしか集落がなかった。能登半島には棚田があるけれど、北上山地には棚田がない。それは米が作れなかったから。だから山間部に集落がなかった。その点では、能登の方が大変だと思う。

住宅は集約して、働き手は車で勤務先に行ったらいいと思います、町でもそんなふうにしてるんだから。ただ、おじいちゃん、おばあちゃんが、ふるさとを離れたら暮らしていけないっていうのをどうするのか。おじいちゃん、おばあちゃんだけで、若い人がいないところだったら、そのおじいちゃん、おばあちゃんが、あと30年くらいしてお亡くなりになったら消滅集落になっちゃう。そこで町をどう復興するかっていう議論は、神戸市と、三陸沿岸と、能登の山の中では条件が全然違います。今後10年、20年後の町をどう作るのか、じっくり議論してもらえればいいと思います。

地元の人が中心になって考えてもらわないとだめですね。東日本大震災の時も、なかなか町づくりの計画がまとまらないところがあって、「岡本が来て線を引いてくれ」って言われたこともありました。でも、「僕が決めてもろくなことないから、どうぞ議論してください」と言いました。国から専門家が行って助言しましたが。

内閣府防災担当の業務が、仮設住宅を作るまでなんですね。なぜ復興庁を作ったかという、復興を仕切る省庁がないんですよ。まちづくりの段階になると国土交通省に行ってくださいとか、産業復興だったら経済産業省に行ってくださいとなってしまう。僕の持論は、内閣府防災担当と復興庁とをくっつけて、防災と一般復興と福島復興と、この3局体制にしたらいい。能登半島地震の復興だって、復興庁ぐらいの組織と機能は必要だから、それを今の内閣府防災担当にやれというのは、無理な話です。政府は防災庁を作るって言ってるけど、内閣府防災担当と、復興のノウハウを持ってる復興庁とを合体させる。今の

防災の強化が中心だけでも、能登を含めた一般復興と、福島復興を加えて3局にすればいいと、僕は思う。必要なのは、今の内閣府防災担当の体制強化とともに、復興を取り仕切る司令塔がないので、復興庁がやったと同じことをする機能を加える。今の人たちをそのまま転用すればいい。毎年こんなに大きい災害が起きたらね、平成28年(2016年)熊本地震があつて、今度は令和6年能登半島地震でしょ。やっぱり復興までやらないと、仮設住宅を造っただけじゃ、暮らしが戻らない。

東日本大震災では、街作りの計画ができて工事が進んだ頃、「これで復興はめどがついた」って言ったら、現地の職員が「道路や住宅ができたら、みんななくなりますよ」って言う。「なんで？」って聞いたら、「だって商店がないところに誰も暮らさないでしょ」と。支援があるうちは暮らしていけるけども、商店が再開しないと、暮らしていけない。田舎では、「私の代でこの商店を閉じる」って言うてる商店が多い。家も商店も流され、残ったのは借金だけ。その上に借金してまで新しい商店作らないから、店が再開しない。

「そういうことか」と気づきました。神戸市の場合は商店が潰れても、隣町まで行ったら商店があつたけども、三陸沿岸は隣町に行っても商店がなくなっていて、再開しない。コンビニの本社に、「早くコンビニを出してください」ってお願いしたんだけど、「コンビニは、建物1つ置いたらできるものと違います」と言われた。POSシステムで繋がっていて、サンドイッチがなくなったら送り込む中継拠点があつて、そういうネットワークでできてるので、ポツンと置くのと違うと言われた。営業を再開しても、客数が減ったらますます商店が減る。東日本大震災では、さまざまな工夫をして、事業再開の支援をしました。

かつては国土の復旧でよかったんですね。今は生活の再建まで支援しなければならない。僕らはそこまで哲学を変えた。経済産業省はよく付き合ってくれた。コミュニティづくり支援はNPOが頑張ってくれた。「インフラの復旧」「産業と生業の再建」「繋がり回復」、この3つがないと暮らしていけない。

15. 復興庁の閉庁と記録の保存について思うこと

○岡本：組織は作る時と畳む時だったら、畳む時の方が難しい。戦争でも、先鋒よりも殿(しんがり)が大変なように。何が難しかったというのをきちっと書いて残してほしいと

思います。

他にも、なんとか本部はいっぱい作られて、そして閉じてる。記録はどのように残って、引き継がれているのだろう。僕の経験でいうと、中央省庁等改革推進本部です。新しい府省が2001（平成13）年1月6日に発足して、僕らは改革本部事務局を畳む作業もしました。記録をどこにどのように引き継ぐか。行政管理局にはどれを持っていくとかね。何十年に一回しかやらない作業だし、貴重な資料なので、きちっと残し、引き継ぎました。

復興庁の業務だと、岩手県、宮城県は畳むけど、福島県がまだまだ畳めないから、何らかの形で引き継がないといけませんよね。今の時代はデジタルだから、デジタルで保存してくれればいいんですよ。場所取らないからね。ホームページも、リニューアルした時に、各ページのURLが変わっちゃうんだな。復興庁アドレスはなくなりますからね。公文書ではないけどそれに類するの資料をどうするのか。

被災された方々には申し訳ないけども、私は役人として働き場を与えてもらった。大島衆議院議長が、私が退任する時に慰労会やってくださった。大島先生と井上先生から、「全勝君は運の悪い官僚だな、50年に1人か、100年にいっぺんぐらい運の悪いやつだなお前は」って言われて、少し涙が出ました。

これだけの困難なことをやらせてもらって、自分としては精一杯やった。「僕以上にこれだけうまくできるやつはいるか」って、自問自答していました。私ができない分野は、できる人にお願いします。一人では悩まない。振り返って、自分としては満足できた仕事でした。被災地の人たちにも、一定の評価はいただけたと思います。

（了）