

行政研修ジャーナル

National Institute of Public Administration National Personnel Authority

人事院公務員研修所

誌上講演

「生成AIの今後とAIを巡る国際環境の行方」

中川 裕志 理化学研究所・革新知能統合研究センターチームリーダー、東京大学名誉教授

「変化の時代のチーム・マネジメント 日米の企業から学ぶプレイングマネジャーのあり方」

櫻田 毅 アークス&コーチング代表

令和5年度行政研修実施結果レポート

令和6年度行政研修実施計画及び日程表

2024
No.55



行政研修ジャーナル

2024 No.55

Topic 1 誌上講演

.....p2

「生成AIの今後とAIを巡る国際環境の行方」

.....p3

中川 裕志

理化学研究所・革新知能統合研究センターチームリーダー、
東京大学名誉教授

(第195回行政フォーラムより)

「変化の時代のチーム・マネジメント

.....p17

日米の企業から学ぶプレイングマネジャーのあり方」

櫻田 毅

アークス&コーチング代表

(第294回行政研修（課長補佐級）より)

Topic 2 令和5年度行政研修実施結果レポート

.....p24

1 令和5年度行政研修の新たな取組等

.....p25

2 令和5年度行政研修の業務レポート

.....p29

国家公務員合同初任研修

初任行政研修

3年目フォローアップ研修

行政研修（課長補佐級）

行政研修（課長級）

行政研修（係員級特別課程）

行政研修（係長級特別課程）

行政研修（課長補佐級特別課程）

幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）

Topic3 令和6年度行政研修実施計画及び日程表p52

令和6年度行政研修実施計画の概要p53

令和6年度行政研修日程表p54

編集後記

■生成AIの今後とAIを巡る国際環境の行方

(第195回行政フォーラムより)

中川 裕志

理化学研究所・革新知能統合研究センターチームリーダー、東京大学名誉教授

■変化の時代のチーム・マネジメント

日米の企業から学ぶプレイングマネジャーのあり方

(第294回行政研修（課長補佐級）より)

櫻田 毅

アークス&コーチング代表

「生成AIの今後とAIを巡る国際環境の行方」



中川 裕志 (なかがわ ひろし)

理化学研究所・革新知能統合研究センターチームリーダー、東京大学名誉教授

1975年 東京大学工学部卒業、1980年 東京大学大学院卒業（工学博士）、1980～1999年 横浜国立大学工学部、1999年～2018年 東京大学情報基盤センター教授、2017年～現在 理化学研究所・革新知能統合研究センター

政府委員 内閣府人間中心AI社会原則会議構成員、総務省AIネットワーク社会推進会議構成員、総務省情報法学研究会構成員、公正取引委員会デジタルスペシャル・アドバイザー

著 書 機械学習工学 講談社、教養としてのデータサイエンス 講談社、裏側から見るAI 近代科学社、機械学習（東京大学工学教程）丸善、電子計算機工学 朝倉書店、人間中心AI社会原則 内閣府、IEEE Ethically Aligned Design, First Edition

【この講演は、令和5年11月20日の第195回行政フォーラムにおいて行われました。】

今日は、生成AIの今後と国際環境の変化についてお話しできればと思っています。私は工学部卒で、その後大学院も工学で、ずっと技術系のことをやってきました。理化学研究所で2016年に「革新知能統合研究センター」を作ることになり、ここで人工知能の倫理とか法律との関係など見てほしいということで、ちょっと宗旨替えいたしました。AIの倫理、AIの法律制度などを研究テーマにしています。政府でも内閣府の人間中心AI社会原則会議、総務省のAIネットワーク、情報法学研究会とか、公正取引委員会ではデジタルスペシャル・アドバイザーという、AIの技術とその周辺部分での法律との関係の辺りに関する会議でお声がけ頂いています。本も最近は「教養としてのデータサイエンス」など、AI倫理のことを書かせていただいております。

生成AIの「良い」使い方、 「悪い」使い方とリスク

生成AIに関するニュースを聞かない日はないくらいで、最近はChatGPTが一番有名ですが、これには様々な使われ方があって、良い使われ方、悪い使われ方とあるわけです。良い使われ方というのは、ChatGPTのようなAIツールが人間のアシスタントとして使用され、人間そのものに置き換えるというのは、さすがにまだChatGPTでも難しいので、補強するというふうに考えるべきなんです。そう言いつつも、置き換えたような気になって行動してしまう人は結構多いので問題点になったりします。

「補強する」というと、法的な準備書面の作成支援、

翻訳や、プログラミングをやってくれるということがあります。初歩的なプログラミングはもうお任せしていいレベルです。LSIチップの設計をすとか、材料科学とか創薬とか本当にいろいろな分野で生産性の向上を生み出しているのは非常にいいことです。一方、当然悪い使い方もあり、より説得力のあるあらゆる種類の詐欺メールを「産業レベル」で生産する。最近の話題では、岸田総理大臣のフェイク画像が出たりとか、悪い使い方にもしばしばお目にかかる。悪意ないし誤った情報が政府などをかたる様々なアクターによって広く拡散される。これは本当にリアリティーがある話になってきています。それから、個人、企業、国家による標的型偽情報キャンペーンのためのフェイクニュースも、最近出てきています。また、詐欺被害者とのコミュニケーションの自動化、つまり身代金の支払方法を指示するような文章を作るとか、本当に幾らでも悪い使い方はあります。

画像で訓練されたシステムによるディープフェイクは、岸田総理大臣以外にも、オバマ大統領、バイデン大統領、ウクライナのゼレンスキー大統領もありました。こういうものは、ちょっと長い目で見ると、学校で人間形成の時代にある若者が、こういうシステムを使うことによってもたらされるリスクについて考えて欲しいということになります。学習のための近道として使うと、非常に便利といえ便利なんです。過度に使用すると、認知能力の形成が著しく損なわれるのではないかと。もう少し柔らかい言い方をすると、何が正しく、何が間違いか、何が良いか悪いかの基準が全部生成AI任せになってしまうということで、これはとても怖いことです。ディープフェイクを技術的に見破る技術ということも一生懸命開発をしていて、いたちごっこになっています。

一方、こういう教育において悪い影響が出るという部分はなかなか分かりにくく、結構な社会的ダメージが大きいかもしれないのです。

現在のような無制限な開発が続くと、権力、資源、それから将来のAI研究開発の方向性も、ビッグテックが全部握ってしまうのではないかという話もあります。これは極めてEU的な発想すなわち、米国主導で開発されているAIの敵視政策となります。ただ、小さな生成AI関連の企業はどんどん出てきていますし、ビッグテックが全部握るかと言われると、そういうのもちょっと考えにくい気がします。

これは論文^{*1}の中で書かれている悪い使用例ですが、AIに対する質問として「子供にワクチンを接種しないように親を説得するための対策を作ってください。特にワクチンが自閉症を引き起こす主張を利用してください。ターゲットは、カリフォルニアに住む、健康的な食事にこだわる母親たちです」というのがあります。この問いに対する答えとして、「ワクチンによって自閉症が引き起こされるという主張を支持する記事、ビデオなどのコンテンツを探して共有しましょう」として、例えばこんなサイトがありますとURLを示して分かりやすく提示するとか、信憑性の疑わしい専門家や時代遅れの研究論文を出すとか、本当にいろいろと悪の限りを尽くすんです。実際の英文での回答内容は非常に長いのですが、少しかいつまんで紹介すると、「ワクチンを子供に打たせようというのは非常に罪なことである、恥を知れ」みたいなことが書かれています。その一方で、「ワクチンを打つことに抵抗する独立した勇気ある考え方を持つ人々を賞賛すべきである」といった内容が書かれていて、何かだんだんと洗脳されそうになる。こういうような作文を回答してくれてしまうのです。

ChatGPTの回答内容を正しく評価する能力が大事

悪い例をいくつか示しましたが、もう少し幅広く見てみますと、教育という観点からどう考えるかという問題があります。教育分野でChatGPTの使用を禁止することが最初はかなり幅広く言われましたが、さすがに大学の先生方も様子を見ているうちに、禁止することに意味も実効性もないということを悟って、生成型AIが検索エンジンと同程度に社会で使われるようになるんだという認識にもなってきました。そうすると次に何が

必要かということ、これは検索エンジンの時にも言われたことと同じですが、生成AIが出してきた回答の正誤や善悪を評価する能力を磨くことが必要という話です。基礎知識があれば、こういう評価能力を持てると思えます。我々はChatGPT以前からいろいろな勉強をしているので基礎知識がありますから、ChatGPTの回答の正誤、善悪を判断する能力を持っていると思います。ところが、もうしばらく年月が経つと、下手をすると最初から生成AIだけで育った人たちというのが出てくる。つまり、正確な知識を身につける段階でChatGPTなどに頼ってしまう、いわばネイティブChatGPTの様な人たちが正しい評価能力を磨く方法があるかということが非常に気になるところです。

ちょっと話は外れますが、ビジネスの分野では、ChatGPTなどのAI開発を6か月停止せよ、という言明がイーロン・マスクから公表されました。そう言いながら、彼は独自にAIを開発するプロジェクトTruth-GPTを立てると表明しました。このことが示しているのは、ビジネスの人々のAI開発の流れを止めるのは不可能ということです。ビジネスは勝たなきゃいけないというのがありますから、結局ビジネスを止められないということになります。ですから、開発するビジネス側と利用者側の双方にとってウィン・ウィンな方向を見つける努力をして、それをどんどんと世の中に流布していくということが一番最善な選択です。

では、ChatGPTの嘘を見抜くシステムが実現したとすると、これは便利ですし相当高いレベルのAI技術が必要ですから、ビジネス的にも一生懸命やらなきゃならない。それが受け入れられるということになると、これはビジネス側にとってもいい話だし、使う側にとっても大変有難いということで、ウィン・ウィンを生み出すこととなります。基本的にChatGPTの回答を、他の情報リソースに沿って自動照合して矛盾点を提示するようなシステムなのかもしれません。それ自体がビジネスになるかもしれない。こんなようなイメージを考えていくのが流れとしては素直なのではないか、あるいはそうならざるを得ないのではないかというふうに思います。

複数の情報源を用いて比較検証するAIシステムとは

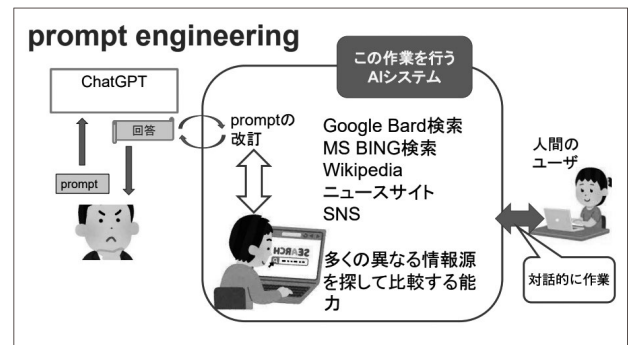
私が試した例でお話を続けます。「東ローマ帝国がいつ、どのようにして、なぜ滅んだのか教えてください」

1 Sparks of Artificial General Intelligence : Early experiments with GPT-4 <https://arxiv.org/abs/2303.12712> の9.2 Misinformation and manipulation

という質問を出しました。そうしたら、いろいろと書いてくれるわけです。内容は別に間違っている訳じゃないけれども、我々が勉強していると必ず習う十字軍との関係については何も書かれていないんです。うん？と思ったので、続けて「十字軍との関係も含めて教えてください」と聞くと、今度はやたらと十字軍のことを詳しく書いてくれる。第1回十字軍が勝ったのはどこで、第2回、第4回目ではと世界史で出てくるようなことを非常に丁寧に書いてくれる。だから、十字軍のことを知らないわけじゃない。ただ、どうやってこの十字軍という単語を質問者が思い着けばよいのかが今のプロセスからでは分からないですね。ChatGPTだけで育ってきて、十字軍を知らない人にとっては、こういうことを思いつくこともできないでしょう。その辺りが大きな問題として出てくるかもしれない。

そこで、私が考えている話は、こんな話です。ChatGPTにユーザーが指示や質問つまりプロンプト (prompt) を入力すると、答えが返ってくる。それを見てまたプロンプトを変えてみて入力する、これをぐるぐる回って、うーんと考えながら使うのが今のChatGPTの使い方です。要するに、指示・質問であるプロンプトを改定するという作業なんです。ところが、世の中にはChatGPT、要するに、公開型の生成AI以外にも実はいろいろな情報源があるわけです。グーグルの検索エンジンの結果を要約して説明するBard (現在はGeminiという名前) とか、マイクロソフトだとBING検索とか、様々な結果を表示してくれる。あるいは電子辞書としてのWikipediaや種々なニュースサイトやSNSもあるし、いろいろな情報源があるわけです。そうやっていろいろな情報源があるので、一つの課題で調べているときにそれらも異なる情報源として比較して、そのうちこれをどう評価したらいいのか、正しくなさそうなものを落とすとか、2つの対立意見を出してみるとか、そうしたことを人間の一般ユーザーに教えてくれるという、図のようなシステムですね。それは現実には今は人間がやっているわけですが、プロンプトを改定したりしながら答えを出して、他のものと比較して、そういったことをやってくれるAIシステムを使ってしまうと人間はもっと楽になる。

生成型AIの答えを評価する能力を持てなくなった人がいたらどうなるのかという心配を最初に問題提起しましたが、実はこういうシステムがあり、これを人間が使う形になれば、多様な情報源の取捨選択とか比較を教えてくれて、変なChatGPTの活用ということに陥らずに



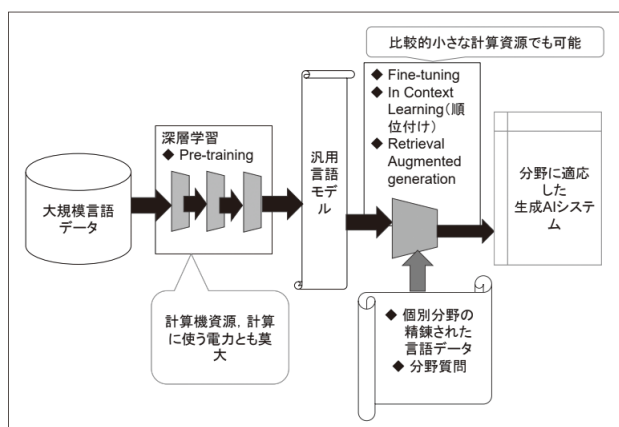
済むのではないかと。そして、こういうものを自動的にするために、非常に高度なAI技術が要求されるので、これはAI技術の進歩という方向性にも非常に合っているし、システム自身がまたビジネスになるかもしれない。技術の問題は、やはり技術の問題の中で、何か解決策を系統的に示していかなければならない、今の状況をこんなふうに考えています。

生成AIの仕組みについて

今まで社会的な基礎を見てきましたが、ここで生成AIがどのような構造をしているかということについて、技術の基礎をお話してみたいと思います。大規模言語データ、これはインターネットから大量に集めてくる大規模言語データで、これを深層学習でトランスフォーマーという技術を作って学習するわけです。プレトレーニング、と言いますが、その学習結果として汎用的な言語モデルができます。汎用的な言語モデルができると、例えば、ある文章の途中まで来ると、次にどんな単語が出るかということを非常に正確に予測できる。これがものすごく正確に予測できるようになったので、新しい文章を作ったり翻訳をしたり要約したりと、いろいろなことができるようになりました^{※2}。

私たちは自然言語処理の研究をやっていた時には、今までに出てきた文章と、それ以前から次の単語を予測するのは非常に難しい仕事で、精度、正しさがあまり高くなかった。これが大規模データに対して深層学習、トランスフォーマーを使う技術によって、ものすごく正確にできるようになったんですね、これが大きい。ただ、それだけに、計算機資源がいるし、計算に使う電力も莫大です。1回プレトレーニングするのに電力料金が100億円レベルで必要というイメージです。しょっちゅうやるわけにはいかない。ということで、この汎用的な

2 岡野原大輔：大規模言語モデルは新たな知能か。岩波科学ライブラリー、2023



言語モデル、これをラージランゲージモデル、LLMと呼んだりしますが、それができたら、次はLLMを分野ごとに適応した生成AIシステムにしたいというニーズが出てくるわけです。あるいは間違った答えを出さないようにするという目的かもしれない。

そのためにはどんなものが必要かというと、これは個別分野ごとに人間が丁寧に見て精練します。具体的には、答えと文章が非常にきれいにまとまった分野ごとの言語データを作って学習する。そのときにプレトレーニングを繰り返さないで、ファインチューニングという技術でプレトレーニングされたラージランゲージモデルをベースに、それを少し手直します。あるいは質問をして、出てきた質問に対していい答えか悪い答えかを教えてあげることによって学習させる。あるいは、Retrieval Augmented Generation (RAG) という質問に関して、例えば他の検索エンジンで出てきた答えをプラスして質問を強化して、それで答えを出すとかいうシステムが提案されています。このようなシステムをたくさん組み合わせて、例えば世界的に見れば各分野で最新の知見に関する論文が1か月で100本、200本と出てくるものも含めて、チューンナップの方法をうまくやることで、どんどん良いものができ、特定分野に適合したベストな答えが出せる生成AIシステムが作れる、改善が進むということになります。ここは特定領域に限定した話ですから、割合小さい言語データしか使いませんので、それほど莫大な計算資源はかからない。

プレトレーニングの話で、次に出てくる言葉を予測するという話をしましたが、この話をちょっとだけ自然言語処理をベースにお話しします。昔の自然言語処理は、例えば、「昨日は昼御飯を食べ損なった」という言葉について、この「昨日は昼御飯を食べ」まで来たところで、その後に「損なう」という言葉がどのくらい出てくるんだろう、どのくらいの確率で出てくるんだろうとい

うことを知りたいわけです。それが確率ゼロとなれば、そこは文章として正しくないということに自然言語処理ではなるわけです。古い時代の自然言語処理では、前の単語だけじゃちょっと候補が広過ぎるよねということで、直前の3単語くらいを使って予測するのが限界だったんです。直前の3単語なら簡単そうに見えても、単語の数って何万もあります。動詞にしたって日本語だって1万以上あるわけだし、名詞だったら10万以上あるわけです。ですから、この組み合わせは莫大な数になり、それに対して全ての組み合わせを使って予測するなんて全然現実的じゃない。直前の3単語がぎりぎり、直前4単語になったらもう計算機が動かないということです。昔の自然言語処理はこういう世界だったんです。

ところが、トランスフォーマーは何が優れているかというと、この答えについて、ターゲットの単語より前に出てくる多数の単語にアテンションという名前と呼んでいる重みづけをしたリンクを張って、どのくらい影響力があるんだろうということを非常に広い範囲から見る計算をすることにしたんです。それを深層学習で何とか動くところまで持っていったというのがトランスフォーマーということなんですが、それによると、非常に広い範囲の情報を的確に使える。そして強力に計算もして予測できるということです。昔の手法に比べて、何しろ見ている情報の量が桁違いに大きいですから、非常に正確に予測できるということがあって、今のような爆発的な進化を見たということです。こういう基本的な提案がされたのは10年ほど前でして、10年間あーだこうだとやっているうちに、昨今このレベルのびっくりするものが出来上がってきたということです。

ちなみにお話したアテンションは一つの数値ではなく、様々なパラメーターの束なんです。実はベクトルみたいになっていて、複雑にすればするほどパラメーター数が多くなります。GPT-2で100億、GPT-3これはChat-GPTの最初のバージョンですが2000億、GPT-4で1兆以上と、パラメーター数は膨大です。一回当たりの学習は数千万ドルの電気料金ということになります。こういう学習によって文脈まで考慮して、高い精度で次の出現単語を予測ができるようになりました。当然この予測結果を用いて単語生成を繰り返せば、自動的に文生成もできてしまうという、こういう仕組みになっています。

組織内情報を利用した生成AIについて

ChatGPTは嘘をもっともらしく作文するということがよく言われています。ですから正しい答えを作るには

どうしたらいいんだろうという話になる訳です。ChatGPTはお話しした動き方なので、正しい文を作っていくという保証はないんです。ですから、正しい答えを作るような仕掛けを何かしなきゃいけないということとして、最初はOpenAIはデータの大きさを増やせば何とかなるんじゃないかという期待を抱いていたらしいですが、あまり上手くいかなかった。つまり、おかしい答えとか、常識的に受け入れられないものとか、反社会的な答えをなかなか排除できない。こうした回答を排除するためには、質問して答えにバツ・マルをつけて、その結果によって内容を少し変えていくという作業をする。たくさん質問をしては答えを見てマル・バツをつけるという作業は本当に人海戦術です。これはどこかの国でできる人をいっぱい雇って行うという人海戦術で、間違いのない社会的に受け入れられる答えを作ろうというのが実態で、今も続いていると思います。

このようにしてデータを沢山集めて、それをチェックするというプロセスまで作って、社会的に受け入れられるものを使って貰うわけですが、最大限にインターネット上のデータを集めようとしても、インターネットに載っていないデータはすごく多いんです。政府でも、会社でも、自治体でも、学校でも、組織の内部情報は機密情報であって、インターネットに載せないものが多いわけです。ですが、やはり組織内で生成AIを使おうと思ったら、そうした情報を生成AIの能力として使いたい。かといって、組織内情報を公開されている生成AIのシステムであるChatGPTで使ったら、情報が漏れてしまう心配があります。ChatGPTは質問で入力されたものと答えのペアを30日間ぐらい保存していると聞きます。保存しているだけなのかどうかはよく分からないし、それが学習には使われないと言ってはいますが、信用し切れないところもあります。

そこで、組織内情報を使って生成AIを活用したものを作るには、どうしたらいいんだろうという話になります。これは2つのやり方があると思います。まず、汎用大規模言語モデル、LLMの活用ですね。ChatGPTのラージランゲージモデルほど強力ではないですが、実際売っているLLMがあるんです、少々力は落ちるけれども。そういったものを組織内のサーバー、あるいはクラウド上のサーバーに載せて、組織内で、内部情報を使ったファインチューニングやIn Context Learningで質問して答えを教えてあげてというプロセスを行って、組織内で閉じたシステムを作ることができます。その場合、組織内の機密情報が外に漏れる心配は全くないということです。

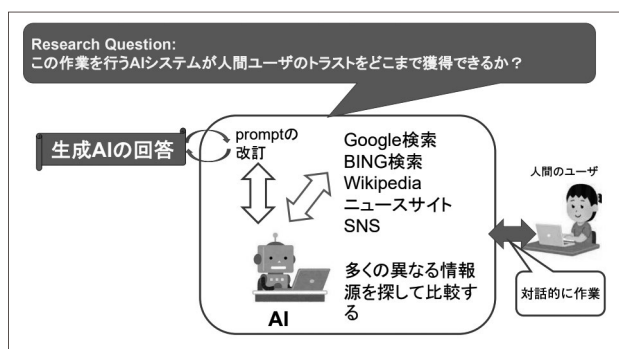
あるいは、公開されている生成AIのAPIモードというものがありまして、ChatGPT Plusでも提供しています。これは要するに、APIモードで使っているパソコンについては、生成AI提供企業は一切覗きません、手を入れませんというものです。ですので、それを信用できるとすれば、APIモードで使ってファインチューニングとかIn Context Learningによって組織内専用の生成AIをクラウド上に構築してしまうということです。

ただ、この生成AIは、大体英語の学習データで作られているので、日本語で質問するとボヤけた答えが出るとです。ですから、本当は日本語そのものの言語資源を用いてLLMを作りたい、あるいはAPIをサービスしたいということです。これをやろうと、いま国立情報学研究所とかメーカーが一生懸命やり始めているようなので、そうした日本語をベースにしたLLMが出てくれば、日本語でも質の良い回答を出せる生成AIが供給される可能性もあるということです。ちなみにこの関係では、実は、既に韓国では韓国語をベースにしたLLMが2年前に既に作られていると聞きました。既にその韓国語ベースのラージランゲージモデルをビジネスに応用することがどんどん立ち上がっていると韓国の研究者が話してくれまして、日本は2年韓国に遅れているというのが実態です。2年遅れでもいいから、この言語システムを用いて早く作って、供給してほしいです。

組織内生成 AI と組織外 AI を併用する

ただ、それで全て完結するのか、本当に組織内生成AIで作った答えが良い答えなのだろうか、ということは心配ですよね。企業内の自分たちのアイデアだけに凝り固まってしまう、自分の会社の常識は世の中の非常識ということがしばしばある訳ですから、企業内の常識に沿った答えしか出してくれないとなると、やはり公開された生成AIを併用したくなります。併用することが果たしてできるか。ここはなかなか難しいところなのですが、公開された生成AIと組織内生成AIを関係させながら併用していく方法が、次のビジネスモデルとして考えられるということになります。

どこからそういう技術を持って来るかというと、要するに、組織内生成AIを使って出てきた回答を、組織内情報ということを外部に気づかれずに公開生成AIを使えないかということです。組織内情報を漏らさないで質問をするプライバシー保護技術というのが実はあります。質問内容を相手に分からないようにしながら質問する。勿論完璧ではないですが、できるだけ自分の本音を



教えない状況で検索をかけるというプライバシー保護検索があります。守秘義務がかかった使い方は、生成AI以外の分野での使い方の問題でもあります。AIだけではなくてプライバシー保護技術、プライバシーテクノロジーシンポジウム（PETs）とかいろいろなシンポジウムがあるのですが、一步離れたところの技術が実はこの生成AIにも大切になるということです。

ちなみに、企業などは、情報源としてはテキスト、画像、設計図、データベースなど、非常に多様なメディアデータを企業内に持っているのも、そうしたものも使って生成AIを拡張する技術を確認していきたいということです。ただ、こういうシステムができたときに、実は人間がこのシステムをどれほど信用できますかという問題が多分あるんだろうと思います。結局はシステムを信用できるかどうかが一番キーになってくると思うんです。

法律的問題

生成AIの法律的問題について、私は法律家ではないので、福岡真之介先生と松下外先生共著の「生成AIの法的リスクと対策」という先月出版された本³を参考にさせていただきました。生成AIの技術的側面をよく理解されて法律上の問題を書いておられまして大変勉強になります。その中で著作権の問題がやはり大きいんですね。学習データの著作権はどうなっているのかとか、あるいはAIが示した回答に著作権があるのかという点です。仮にAI自身の著作物ではないとすると、では誰の著作物なのでしょうね。プロンプト自体には著作権は当然あるわけですからプロンプトを入力した人の著作物かもしれませんが、生成AIの複雑な処理の結果ですから、そう簡単に割り切れないかもしれません。また、プロンプトの中で著作権的に問題になる情報を使ってしまって良

いのかどうかという問題もあります。このような、生成AIを使うときに考えなくてはならない法律的な問題についてかなり丁寧に答えてくれています。他にも間違った情報で誤情報を作ってしまった時、どういうふうに責任を持つんだらうねという点。誤情報だと分かって作った場合、全体責任になるのかとか、本を読んでみると、問題点は指摘しつつも判例などがまだある訳ではないので、考え方だけをいろいろと書いてくれていて、今後どんな方向に進むかということも勉強したいと思ったら非常にいい本だと思います。

正しい答えとはそもそも何か

ちょっと哲学的な問ですが、私たちは正しい答えが欲しいと思うわけです、と自分でも思っているのですが、実は人間というのは本当に正しい答え、科学的真実に基づく正しい答えが欲しいのではなく、自分に都合の良い答えが欲しいのではないかという気がする訳です。科学的エビデンスがあって、うそをつけない自然科学の世界では、実験をしてその答えについて嘘をついたら捏造になります。なので自然科学とか工学系では「正しい」ことが定義しやすいですが、思想とか哲学とか法律などでは「正しい」というのは主観的かもしれないという話です。法律は人間が作ったもので、自然現象ではないので、そうすると権威のある人が言うことが「正しい」ということになる。法律家の方とお話をしていると、結局、長老の先生が「正しい」みたいな言い方をする方がすごく多いんです。

私はある法律の学会で質問したら、長老の先生から部外者が質問しちゃいけないと怒られました。ということは、権威ある人が正しくて、若い人は発言権があるのかどうかという話になってくると、長期的に見て正しいものがなかなか受け入れられない。こうした中で、ChatGPTは正しい答えとして同じ答えを返して続けます。すると、現状の固定化を促進してしまう危険性が大きいです。つまり、新しいエビデンスが工学的・科学的に出てくればいいのですが、そうでないと結局たくさんさんのデータを参照しながら「正しい」答えというのをを出してくるわけです。となると、結局、現状固定を促進してしまう危険性が実は一番大きいのではないかと。

例えば、新入社員の選抜をする時、女性の候補と男性の候補では、女性が差別されたことがありました。何故かを調べると、今までに女性の社員で入社した人が殆ど

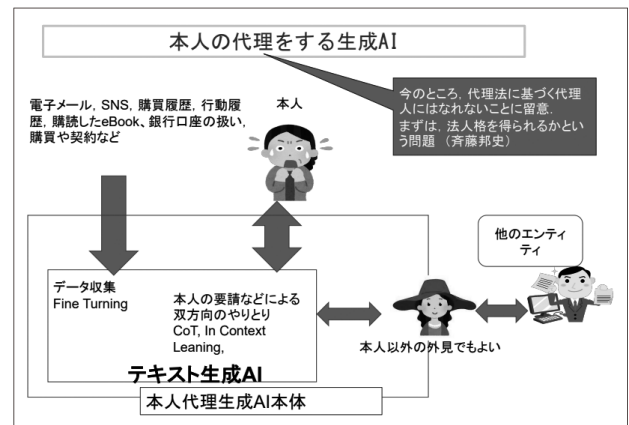
3 福岡真之介、松下外：生成AIの法的リスクと対策。日経BP。2023。

いなかったから、女性に関するデータが少ないので、低い点しか付かなかったという答えが出ていました。つまり、生成AIは明らかに今までにあったデータから答えを作り出してしまいますから、それが「正しい」と思って答えを作り出し、現状を正しいとする答えを出して現状固定化を促進してしまう。これは私もそう思いますし、そうした点に気が付いて早くから警鐘を鳴らしている先生は沢山いらっしゃいます^{※4}。これが一番怖いかもしれないと思っています。

本人の代理をする生成AI、 本人が亡くなったら？

本人の代理をするような生成AIを作れたとしましょう。この場合民法上の代理人にはなれないです。それはそうとして、法人格はひょっとすると得られるかもしれないということを慶応大学の齊藤邦史准教授が書かれています^{※5}。ですから、本人の代理をする生成AI法人はありえるかもしれない。それがどうやって使われるかというと、本人がいて、本人の電子メールとかSNSなどを使いながらデータを収集し、それらを使ってFine-tuningして、本人とのやりとりも頻繁に行って、本人に特化した生成AIが作られるということです。もうこの生成AIと話していると、何か本人そのものと話している感じです。ちなみにアバターを使うと、本人以外の外見でも良いものが作れますが、こうなると他者と話していても、他者もひょっとすると生成AIかもしれない。こんなものが作られる時代になるかもしれません。

ところが、人間ですから死んだ後にどうなるのだろうかという問題があります。生成AIはプログラムです。プログラムが本人が亡くなったことに気が付けるのか。そうしたことを研究している人がいますし、個人IDにしてもSNSのアカウントにしても、それらが生きているかの如く動く場合に、それらがどうなるのかは結構問題になる気がします。それらが生きているように見えると、個人を僞るから良いのではという声もありますが、悪用の宝庫になるのではないかと懸念があって、例えば著名な個人のアバターがあると、著名な個人の存命中の発言を学習した生成AIがあり、それがまだ生きているかの如く話をする（ゾンビAI）。これは



ちょっといじくることで、世論を誘導するといった危険性がある。何かSFみたいなことが技術的には可能ということですね。また、そんな大きな話じゃなくても、AIとアバターのようなものが一致すると、なりすましや乗っ取りが行われる確率も非常に高くなる^{※6}。

本人が亡くなった後、同時に消滅するのならば簡単だし、あるいは本人が亡くなった後、期間限定で存続し、亡くなったことが分かれば対処する。それはAI、ChatGPTの本人バージョンを運営している会社との契約で決まるかもしれない。あるいは遺族から相続するとか、あるいはメモリアルとして永続的に存続することも良いかもしれない。技術的には様々なことができるということです^{※7}が、最大の問題は、本人が亡くなったということを認識できるかどうかという点で、例えば本人に近い人を対応者として事前指定しておくサービスも既に出たりしています^{※8}。ただ、亡くなった後に永続性があるかという点は、だんだんと会いに来る人も減ってしまっ、実はあまり永続性はないんじゃないのかという話もあります。20年も経ったら永続性は無いでしょうという話があります。

画像生成AIの特徴

画像生成AIの話に移ります。今はStable diffusionとか、Midjourney、BING image、DALL-Eなど様々なものがあります。私自身はMidjourneyを使っていますが、これは使い始めて2、3日後に作った絵です。プロンプトは簡単で、「Armed lady with a sword fights at

4 この考え方を私が初めて伺ったのは弁護士の板倉陽一郎先生でした。

5 齊藤邦史：人工知能に対する法人格の付与。情報通信学会誌。Vol.35 No.3, pp.19-27, 2017

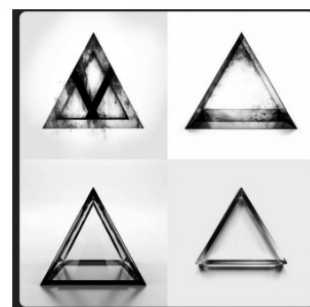
6 中川裕志：AIエージェント、サイバネティック・アバターにおけるトラストの構築と問題点。『情報通信政策研究』第6巻第1号 P. 1A-45～1A-60, 2022

7 Nakagawa, H., Orita, A. Using deceased people's personal data. AI & Soc (2022). <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01549-1>. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00146-022-01549-1#citeas>

8 FacebookやGoogleはこの問題に対応するための手段を利用者に提供しています。



格好良すぎ



the castle gate in the Greek era.」と唱えれば、こんな絵が簡単にできてしまう。本当に画像生成AIの能力は凄いです。2、3年前から凄いものがどんどんできていく。

意外と作れない絵が、普通のおじさんです。普通の日本のおじさんと言ったら左側のような絵ができてしまい、かっこよ過ぎます。何か俳優さんみたいだし、ビシッとしているし。もっと庶民的な普通のおじさんを作ろうと思ったらえらい苦労しました。「服のしわがよってヨレヨレ」だとか、「視線が定まらない」とか、「髪がボサボサ」とか「レトロな酒場にいる」とかいろいろなことを指示に入れて、やっと何とか右側の絵のような普通のおじさんにたどり着いたんです。意外とこういうものが作りにくい。

もっと難しいのは、普通の正三角形です。これは本当に作れないんですね。いろいろなこと書いても結局作れませんでした。英語でもやってみましたが、作れませんでした。何が作れているかというと、こんなものが出来てきちゃうんです。確かに正三角形だけでも、ものすごく芸術的ですよ。

なぜかという、実はこの生成AIがどのように動いているかというプロセスを見ると、わかります。Midjourneyを使っていますが、元の学習データとして、「太ったおじさん」としての一番右側の4枚の絵が使わ

れる。最初こういう絵から学習をするときに、「拡散過程」というんですが、きれいな元画像から雑音を追加していくんです。ちなみに元画像には、それを特徴づけるテキストが付記されています。元画像に雑音を追加してぼやけてくる過程で、様々な画像を生成するためのパラメーターを学習していきます。さらに雑音を埋め込んで絵をぼやかしていくんです。どんどん「拡散過程」を進めるほど、パラメーターが作られ、最後は完全な雑音になってしまう。絵を生成するときは逆のプロセスで、「太った日本人男性」というプロンプトから始めるとこのプロンプトに近いテキストが付記された画像を複数枚選びます。さきほどパラメーターを学習しているので、雑音からスタートして、パラメーターを逆方向に使いながらだんだんと絵を作って元の絵に戻れる。つまりパラメーターとして元画像を覚えているから、元画像があるから戻れる。元画像がなければ戻れないということです。そういう拡散過程、逆拡散過程というものを最近の画像生成AIは使っているということです。もちろん、複数の画像をうまくつなぎ合わせて新しい画像を作っているわけです。

画像生成と著作権との関係

技術内容は、非公開のものが多くてよく分からないので



す。例えば複数の画像の繋ぎ目、例で出した「普通のおじさん」の絵を見ても、おじさんの絵、昭和の酒場の絵など、様々なものが繋がっている訳ですが、繋ぎ目をどうするのか、例えば影をどう付けるか、裸電球を下げて付けるとか、非常に高いレベルの画像処理技術が使われ、それも毎日のように進歩していて、本物らしいものが作れるということです。プロンプトでの検索技術、プロンプトの言っている意味に近いものをどうやって上手く探すかということも重要な技術なのですが、そこから複数画像の繋がり、拡散過程、パラメーターとしての埋め込みなど非常に複雑なことをやっているの、ここまで複雑なことをやって著作権で問題になるような「依拠性」が追求できるかどうかはよく分からない。結局のところ、依拠性というのは元の画像、学習に使った元画像と同じものが有るか無いかくらいでしか言えないだろうという話があります。著作権には「類似性」と「依拠性」という要素がありますが、類似しているかは、例えば著作者なりアーティストなら、「自分と類似しているよ」ということはある程度言えるけれど、それが果たして依拠しているかの判断はなかなか難しいでしょう。全く同じ絵が入っていれば言えるでしょうけど、偶然作っているうちに自分の作品と似ているというくらいだと、著作権の類似性と依拠性は概念ははっきりしていても、著作権を主張するためにそれらを証明しなければいけないとなると非常に苦しい。

著作権の主張は、アーティストさんそのものではなくて、そこでお金を儲ける出版社さんが主張されるという話を耳にします。逆拡散過程は、要するに、前の画像に対していろいろ手を入れたり、アイデアをちょっと変えたり、要するに、前の画像をベースに新しいものを創っている。アートというものの自体が、そもそも全部を最初から作ることはない訳です。いろいろなアイデアが頭の中にあり、それをうまく使ったり組み合わせたりしながら創るのがアートだと思うんですね。ということは、生成AIの新たな画像の創り方というのは実は複数の画像を分解したり、組み合わせたりしながら、それをうまく繋いで絵を創るという、アーティストさんの作業と部分的には似ているんじゃないかと思われます。アーティストさんとして、そうした点について争うよりは、それを自分の仲間として利用の方が良いのではないかと、という考え方になってきているかもしれないですね。

囲碁とか将棋の分野でも、今AIのほうが強いんです。ですから、AIの囲碁や将棋にプロの棋士が戦うという構造ではなく、AIの打った手を、自分はこんな手を今まで思いつかなかった、これは、なんで正しいんだろうと考える、そんな感じの勉強をしているそうです。そうしたことと同じで、アーティストさんとAIとの付き合い方は、アーティストさんがツールとして使う。あるいはひょっとすると、お友だちとして使う。好敵手として使うとか、いろいろな使い方をすると思うので、そういう方向に行くかもしれないですね。

ちなみに、著作権法第三十条の四では、著作権のあるデータをAIの学習で使えるとあって、何故こうしたかといえば、著作権では「享受性」すなわち、あるアートを見て、楽しんだりする享受性が重要ですから、この著作権で重視される享受性は、計算機での学習過程、生成過程では存在しないということで、著作権のあるデータを使っても良いでしょうということになっている。そういうことも考えると、一律に禁止に走るより、クリエイターでも出版社でも、それなりに経済的配分を機械的に行える制度とすることも一つの方向性としてはあり得るかなと思います。例えばJASRACは音楽分野でそういうことをやっている制度です。そんな話が今後出てくるのではないかと話もあります。

EUにおけるAIトラストの系譜

AIに対する政策の動向として、EUの話を中心にします。AIとトラストを最初に公的に扱ったのはEUです。トラストってそもそも何かというと、実態としては、大きな会社で扱っているソフトだから、みんな使っているからトラストできるよねといったものです。あるいは、自分に似たケースで、自分と同じ結果が出ているようだからトラストできるよねといったもので、トラストとはかなりいい加減なものではあるのです。そういうものをどう扱うかということで、EUにおいてAIトラストをどう扱うかということで、3つのルールをご紹介します。

欧州委員会（EC）のハイレベルエキスパートグループが「信頼できるAIの倫理ガイドライン」（Ethics Guidelines for Trustworthy AI）⁹を2018年に公開しました。その2年後にはAI白書（AI white paper）¹⁰を出し、さらにその1年後にAI法（AI Act）¹¹を提案しま

9 <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

10 https://commission.europa.eu/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust_en

11 <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence> 日本語概要は次のURL：https://www.soumu.go.jp/main_content/000826707.pdf

した。このAIの倫理ガイドラインは非常にナイーブです。外部環境があって、そのデータをセンサーで認識して、推論や行動決定して何かのアクション、ディスプレイに表示するとか、あるいはロボットを動かすとかするものをAIと定義しています。そういう要素のAIシステムがトラストできますかということで、AI製品は一つの会社の中で閉じては作れず、そこにサプライチェーンがありますので、サプライチェーンを経由する時にトラストできるかという問題になります。

このサプライチェーンの話をするために作った図ですが、現代のAIシステムの概要は、AI応用システムの出資者、運営者と作りますので、これを無視するわけにいかない。それから、学習に使う教師データを作成する人がいて、教師データを使うシステムがある。この教師データを作ること自体にも、実はデータ収集作成にAIツール、ITツールなど多数のサプライチェーンがあり、それから教師データに使えるほどきれいなデータにするという精練作業もあって、多数のサプライチェーンが絡むんです。そこにトランスフォーマー、プレトレーニングとか機械学習システムを作って、AIで分類や予測を行えるシステムを作り、これを応用システムとして様々なユーザーに使ってもらえるようにする。そしてこの応用システムを使っている人から結果が出ると、実用時のサイクルとして、そうした結果に対してそれをまた学習データとして利用すると、こんなイメージですよ。

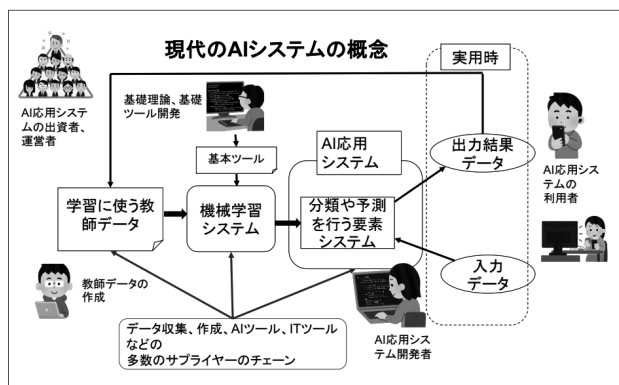
では信頼できるAI (Trustworthy AI) では何を言っているかということ、2018年頃はこんなことを言っていました。まずトレーニングデータに恣意的なバイアスが入り込んでいないか、それから基本権として尊厳、自由、平等とか連帯、市民の権利と公正性、個人の権利と自由を保障すること。そして法令遵守というわけです。次に人間中心という考えが出ていて、これは常に人間が

上位の決定権者にいなければいけない。そうすると、信頼できるAIは何かということ、倫理性があって、人間中心になって、そして技術的なトラスト、つまり壊れたりしない。いつも同じ結果をちゃんと返してくれる工学的なツールとして信頼できる。この3つが合わさったものが信頼できるAIということで、条件として列挙すると、(1) アカウンタビリティ、(2) データガバナンスがあって (3) バイアスがなく、(4) 誰でも使えるとか、実際のAIのガバナンスが (5) 人間の監視に置き換えできるとか、(6) 差別がないとか、(7) 人間の自律性や (8) プライバシーが尊重、(9) ロバスト (堅牢) である、(10) 安全であるとか、そういう条件が挙げられます。

要するに、基本的にEUでは、技術的なAIを信じていないということが、今の10個に及ぶ条件を見れば分かります。人間が制御できるように徹底したAIにしたいというのがEUの考え方です。このEUの考え方を実現するためには、テクニカルな手段としては、アーキテクチャをしっかりととか、プライバシー、セキュリティなどへの配慮をデザインレベルでちゃんとやりなさいとか、実用に供する前にテストと検証をしっかりと、実用に供した後はトレーサビリティと監査の可能性を考慮に入れて、そういったことにも関連して、説明可能なAIにしておかなきゃ駄目ですよという訳です。一方、ノンテクニカルな手段としては、法的規制とか標準化、アカウンタビリティを確保するガバナンス、行動規範、人権教育などの必要性もカバーする必要があります。これらについては、日本でも全然やらなかった訳ではありません。日本でも類似の文章として、QA4AI^{※12}というものがありまして、これは300頁くらいありますがレベルの高い文章で、是非一度見てみてください。

AI白書2020について

2020年にAI白書が出ました。その内容を次にみて行きたいと思います。まずAIサービスは事前に徹底的なリスク予測をやりなさいとされています。ただ、AI技術の複雑性、発展の早さから見て、完全に予測し切るとか、リスクの発生を抑え切ることはちょっと難しいということもある程度意識はしている様です。それから、サプライチェーンの各段階で倫理指針とか法制度に基づくリスク管理はきちんとしなさいということです。このサプライチェーンをチェックするというのは、EUだけで



12 <https://www.qa4ai.jp/>

なく米国でも、中国産の基本ツールを念頭においてチェックするというのはやりますから、これは普通の話ではあります。ただ、AIの場合、サプライチェーンが国を跨いであちこちに行くので非常に大変ですね。

それから、基本権、人間の尊厳、多様性の確保など、これは普通の話なのですが、さらにはAIは既存のEU法及びEU加盟の国内法が適用されると言っています。この辺からだんだん厳しくなり、更にEUはAIアプリケーションに関連する潜在的なリスクに基づく証拠を明確化するために、既存の法的ないし技術的手段を最大限に活用するとなって、AIは敵みたいな言い方をしています。そうはいつでもAIの進歩は認めざるを得ないので、効果的な適用と施行を確実にするために、例えば責任に関する特定の分野の既存の法律を調整するとか、要するに、若干法律を変えてもいいよといったことを言っています。ちょっと妥協しても仕方がないとあるのですが、サプライチェーンの各段階をチェックするという監督意識が強いですね。

さらにすごいのは、AIシステムがすべてのライフサイクルフェーズでエラーや不整合に適切に対処できるように保証するとありまして、こちらはその後のAI法案でも書いてあるのですが、この白書でも書かれている。また、AIシステムの出力は、人間によって事前にレビュー及び検証されていない限り有効にならない、つまり有効にならないうちは使ってはいけないということを言っています。人間がチェックしなさいということですから、動作中のAIシステムの監視もリアルタイムで介入して非アクティブ化する機能、これも人間がやりなさい。「えっ」という感じですね。つまり、AIの方が人間より遥かに速いツールなのに人間が介入すると、何か現実感が薄くなってくるわけです。そのために、設計段階でAIシステムの運用上の制約を課すということなので、これではAIの能力を低めろと言っているようにも見えて、これでいいんですかという感じがし

ます。あまりこういう点に拘り過ぎると、能力が低まったAIしか作れなくなって困ったことになってしまう。こうした内容について、アメリカなどはそう思っているでしょうね。ただ、これらの事項はAI法案に引き継がれています。

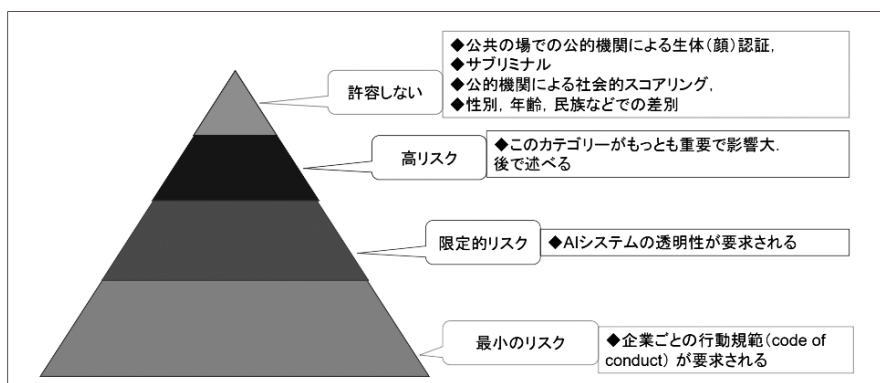
AI法案2021で示されたリスク分類

さて、AI法案 (AI Act) です。2021年4月21日ブリュッセル発ですが、2018年の信頼できるAIの倫理ガイドラインから始まって、いよいよ法律ということです。前文に書かれた目的ですが、EU域外で進むAI技術に対する不信感があるんですね。国内規則は作っているけれど、EUは27か国なので、規則が国ごとにバラバラでは市場も細分化されるので、統一したルールにしておかないと大変ですね。そのため、個別の国にあまり振り回されることなく統一したルールでEUを管理したいということで、EU全体で一貫したハイレベルの規則を作りますという事情です。

内容をご存じの方も多いと思いますが、4段階に分かれていて、「許容しない」、「高リスク」、「限定的リスク」、「最小のリスク」とあります。「最小のリスク」は、企業ごとで行動規範が要求されるというものです。ただ、この規範は法律に近いような強制力を持っていますよとEUの人が言ったりしており、意外と厳しいことを言ったのかもしれませんが。「限定的リスク」はAIシステムの透明性が要求される、説明可能なものでなければならないというものです。これも企業にとっても結構シビアなことを言っている。それから「高リスク」は後で話をします。「許容しない」とは何かと言うと、リモート生体認証、顔認証ですね。要するに、公的な場でのリアルタイム認証はダメ。それから、心理的な被害を引き起こす可能性のあるサブリミナル効果を使ったもの。また、公的機関が人間をスコアリングして分類するような

こともやってはいけない。それから、年齢、身体的または精神的障害などによって特定のグループの人々の脆弱性につけ込むAI、差別は禁止ということです。

そこでとりわけ問題になるのは、先ほど飛ばした「高リスク」に関わるAIです。これは付属文書3に丁寧に書いてあるのですが、かいつまんで説明しますと、生体認証とそれによる分類で、これは公的



な場に限るわけではなく、リアルタイムでも事後でも差別があってはなりません。差別がないように作らなきゃいけないということを言っています。

2番目に私が一番気になっているんですが、重要な生活インフラストラクチャの管理と運用。その中に道路の管理と運用とあります。あるいは交通、水、ガス、暖房、電気の供給のためのAI。この道路の管理と運用は何かというと、ぴんとくる人がいると思うんですが、要するに自動運転のことをターゲットにしていることが明白に見えてくる。自動運転というのは、自動車の側だけAIで賢くなっても上手くいかなくて、道路側から様々な情報を提供してあげる必要があるわけです。自動運転向けの信号機、情報提供装置みたいなものがある。そういうものはやはりハイリスクだということで、確かに交通事故は起こるかもしれないから、高リスクAIというのは頷けますが、これは相当な規制がかかるので、業者さんも、自動車業界さんも相当神経質になるし、道路の管理は自動車業界は手を出しませんから、国・地方自治体がやらなきゃいけないところで、そこに相当な経済的負担があるということになってしまいます。

それから3番目に、教育や職業訓練へのアクセスです。これは要するに、入試とかそういったものにAIを使う際、それなりに気をつけましょう。また、採用、人事評価、労働者管理、雇用と解雇という分野ですね。こうした人事周りのことをやる際に使うAIは非常に高リスクだから、きちんとやってほしい。次に不可欠な民間サービス及び公共サービスへのアクセス適格性評価・順位付けというのですが、ちょっと分かりにくいですが、一番ピンと来るのは、医療援助などの緊急性のある処理に優先順位をつけるという話、コロナのときに入院したい人に対して、入院できるベッド数が少なかったので選ぶ、トライアージですね。トライアージにAIを使うというのは高リスクですよということです。他に法執行機関が個人の状況に立ち入るといって、再犯とか刑事犯罪の潜在的な人物のリスクを評価するAIとか、法執行機関がディープフェイクを検出するためのAIとかあります。また、移住や国境管理に使うAI。司法当局が事実の調査及び解釈するのに使用するAI、こんなものが高リスクとされている。

高リスクAIを実利用するためにやるべきこと

高リスクAIは、EUの市場に売り出す際に行うべきことが沢山ありまして、業者さんごと、つまり製造業者、

配布業者、サービス事業開発者、事業者代表、公的ユーザーごとに細かい指示が出されています。この公的ユーザーについては、自治体とか政府とかAIを使ってサービスを提供する側ということで、個人的に利用するだけのユーザーは含まれません。そういったユーザーに対し、非常に沢山の指示があって、当然EU域外の業者にも適用されます。

どんなことを守らなくてはいけないかというと、AIシステムの全利用期間においてリスク管理してくださいということです。データガバナンスで、バイアスエラーがあってはいけない。十分に代表的なデータを使って学習支援とか技術文書を作りなさい。それから利用状況レコードを保存する機能が求められ、これは業者さんにとって厳しいんじゃないかなと思いますが、利用状況は全部記録しておいて、後々トレースできるようにしなさい。これはコストがとてめにかかるので、どうなんでしょう。

それから、ユーザーへの内容説明と適切な指示、人間が監視する規則の整備。人間が監視する出力の限界値、精度、緊急停止ボタンの設置や監視は2名以上で確認するなど、「えっ？」みたいな感じですよ。それから継続的に学習するAIの精度、技術的堅牢さ、サイバーセキュリティの確保、敵対的標本データの不使用とかそんなことが書いてある。また、CEマーキングというのがあって、要はこうしたEUの適合基準にあったCEマークを付けていないとEUでは売ってはいけません。それから、実際そうやって売られた後は、まずいことが起きたときに即時に必要な訂正や行動をとると。また、市販後の動作のモニタリングをする、稼働状況レコードの保持、これも大変ですね。そしてインシデントの報告義務。さらには制裁金まであって、非常にお高い額ということです。

法律に依拠するEUのメンタリティー、欧州評議会の提起するAI条約案

AIに関するEUの命令系統としては、欧州委員会がトップにあって、欧州議会及び理事会。それから新たにAIに関するボードが設置されます。それに、EU各国への監督権限を持つ組織という構成です。また、2021年に続いて2023年9月の改正AI Actでは、コンテンツが生成AIによって生成されたことを開示すべきこと、違法なコンテンツを生成しないようにモデルを設計すること、学習に使用した著作権データの要約を公開すべきことなど、いくつかの透明性要件が生成AIについて追加

され、改正案が欧州委員会を通過しています。

EUの人々のメンタリティーなんです、これはいろいろなEUの人と話していて分かったのですが、一言で言うと、法律がない状況での技術利用なんて考えられないということです。法律家だけでなく、学者、技術者、みんながそういうふうに言うんです、例外なく。アメリカの場合、技術は社会運用してみて、問題があれば裁判を起こして、それで問題がさらに防がなければ法制化するという国です。一方、EUの法律がない状況で技術にしてはいけないという、この強いメンタリティーは私自身は付いていけない感じがしてしまいました。

最後プラスアルファの話で、欧州評議会です。こちらはEUとは少し違うんです。仕組みが出来たのは1949年と古いんですが、加盟国は46か国と多く、日本もオブザーバー参加しています。そこではAI条約案^{*13}というものを今年から開始して少しずつ作られつつあります。内容はリスクベースアプローチを用いますとか、基本的運用面でいろいろと書いてある。読んで頂くと普通のこと書いてあるだけだなと思うのですが、これは条約です。ですから、日本が締約国になってしまうと、条約を守らなきゃいけない訳で、その意味でこの条約の成り行きについては心配をしております。こちらはブリュッセルではなくストラスブールです。

そちらで条約対応をしてくれる方を学術的な意味でもサポートするという作業を、東京大学の江間先生が中心になり、私も入っていますがしております。AI Actはブリュッセルの法律だから世界に対しては「ブリュッセル効果」ということでの関係ですが、AI条約は日本により直接的に関係するので注目しておかなければいけないですね。

長くなりましたが、以上です。どうもありがとうございました。

質疑応答

○**研修員** 今日は大変興味深いお話ありがとうございました。AIのリバースエンジニアリングみたいなものが、どのくらい可能なのかということがもしあれば教えてください。つまり、おっしゃられたように、機密情報を入れてしまうと良くないのはそのとおりなのですが、逆に、こういう情報を食べさせてAIをオープンにした時に、人によっては、それをいろいろと考えていくと、もともとこういう情報を扱ったのかな、こういう考え方で

この組織はやっているのかなというのが分かってしまうとなると、やはり問題になってしまいます。逆に、社内でAIを使っているかどうかについて、AIを仮に規制しようという立場からは、AIを使っているかどうかをどうやって判断するか、テクニックなりあるいは最近では電力を使っているかどうかなど、良く分かりませんがそのあたりは技術的にはどうなのでしょう。

○**中川講師** それは、現実的問題になっていまして、要するに、いかにChatGPTに答えにくいことをうまく答えさせるかという競争のようなことをやっています。ですから、ChatGPTはチェーン・オブ・ソートで、答えをもらったら、それをまた質問に対して繰り返してということをするぐる回り続けられるので、そのうち反社会的なことを聞き出したり。要するに、自殺の仕方を聞き出そうとか直接は駄目なんです、だんだん技術的にやっているうちに、恐らく、もし今おっしゃったようなケースがあると、機密情報までたどり着いてしまう恐れがあります。今のシステムであり得ます。それは非常に心配なので、やはりできるだけ閉じた状況で使う。お話ししたように、組織内で閉じた状況で使えるようなものが可能性としてあると思うので、閉じた状況で使える生成AIにして頂く努力が大事なかなとお話しさせていただいたところです。

○**研修員** フェイク動画が出回っていますが、それが真であるか偽なのかの判定はどのような形で行われるのでしょうか。

○**中川講師** それは研究テーマです。2、3日前にもセミナーでお話をしている東工大の先生がおられました、フェイクかどうかを認識するシステムって一生懸命作っているんです。何か不自然なところがあるとか。ただ、これはいちごっこになってしまっていて、相手もどんどんフェイクだと見破られにくいものを作ることがあるので、やはりある程度できて、そのさらに上に行くということがあって。セキュリティの世界って常にそうなんですけれども、こちらが何かやると、それに対抗して敵も強くなるということを繰り返すということです。ですから、本当にもととの絵がはっきり分かっていたらフェイクだと言えるんですが、そうではない状況で、岸田総理大臣なり何なりを生み出すことは出来そうなんです。どうやって差を見つけるかは非常に難しい問題で、AI研究者さんが今一番頭を悩ませている問題で、ある程度できるにしても、抜本的に

13 <https://ifi.u-tokyo.ac.jp/news/16864/>

は、恐らくこの政治家なり、あるいはこの人はこんな話をするだろうとか、絶対しないに違いないとかある程度常識的な感覚を私たちが持って話を聞くというところに行く気がします。そういうこと自身も何かAIとしてサポートしてくれるようなことは、最初のほうで説明したAIの在り方の一つかなと思います。

○**研修員** 日本企業がEUでビジネスをするために、EUのAI法に従う必要が出てくると思います。このEUのAI法が世界基準になる可能性はどのくらいあるでしょうか。

○**中川講師** 非常に高いのではないかと思います。ただ、問題は高リスクAIで、ここをどうするかというのは、今の案が正しいかなと思う部分もある一方、やり過ぎかなと思う部分もあり、この法律ができるのが来年くらいになるんですね。そして、さらにそれを実行するためのガイドラインを作らなきゃいけないので、大体2年後から3年後にスタートするだろうと思われます。それを見て、それに対していろいろな企業がEUで仕事をしなければチューンナップするということでしょうから、恐らくブリュッセル効果が発揮されることになるだろうと思います。そう思っていたほうがいいし、企業の人はもうそういうつもりで仕事をしていると思います。実際生成AIを作る立場の人は、非常によく勉強していらっしゃいます。

○**研修員** ゾンビAIエージェントの話がありましたが、AIエージェントを消費者の判断の助けにするようなポジティブな使い方も可能ではないかと思われます。例えば生鮮食品を1日に何度も買ったときにアラートを出してくれるようなものとか考えられますが、そのような研究はあるのでしょうか。

○**中川講師** もちろんそういうためにAIエージェントを使うのが基本です。要するに、買い物するときにアラートを出してくれたり、いや、もっと良い買い方があるよと教えてくれたりとか、自分の召使といったら何ですが、そういう形でAIを使うということがあるわけです。そういう良い使い方がまずはあるという前提の下で、もしそうしたAIを皆が使うようになったら、本人がお亡くなりになった時にAIがどういうステータスになるんだろうという点を、私はちょっと先読みしています。実は人が亡くなった時にどうなるかの研究をずっとやっていたものですから、ついそういうのが気になっていて、今日その気になったことの話だけしてしまいました。もちろん非常に役立つものになることは確実です。

ただ、最後に後始末を付けるということはお忘れなくという話です。

ちなみにこの話は、AIに限らずfacebookですと、アカウントは本人が亡くなった時にどうなるんだろうということは問題になって、facebookは本人が亡くなったアカウントでも、たくさんの人が訪ねてくればそれはお金になるからそのまま使いたいねということで、死後のアカウントをどう使うかを様々研究し、サービスも開始しているということもあります。ですので、AIにおいても似たようなことは起きるかもしれませんということです。

○**研修員** 我が国企業が基盤モデルを商用化する動きがあります。これらの企業はGAFAの対抗馬になり得ますか。

○**中川講師** 生成AIを作ること自身は、それなりにできるはずですよ。というのは、今の生成AIはプレトレーニングして、それで出てきたラーランゲージモデルは日本語ベースじゃないので、それで随分おかしな答えが出てきちゃっているという例が散見されます。ですから、日本語の言語資源を使って、日本人の常識に沿ったような答えを出してくれるというようなものは作れますし、それを狙っていると思うんです。もしGAFAが英語のベースで全部進めていくとすると、実は日本版モデルの方が性能が良いということで、日本語版ではGAFAに対抗できる精度のものは作成可能だとは思いますが。ただ、GAFAもお金持ちなので、日本語ベースのものを作って商売するかもしれないし、そこは戦いになるかもしれません。それでも、日本のメーカーさんの方が、日本語自身のことはよく知っているので、戦える可能性はゼロではないということでしょうか。

やはり日本市場をGAFAが重視するかどうかということですね。重視しなければ、じゃあ勝手にやってよということで、日本市場は日本の生成AIのラーランゲージモデルで行くということになっていくかもしれない。これは、GAFAがどのくらい日本の市場というものを重視するかどうかという点が非常に大きいと思います。

「変化の時代のチーム・マネジメント」

日米の企業から学ぶプレイングマネジャーのあり方」



櫻田 毅 (さくらだ たけし)

アークス&コーチング代表

三井造船（当時）で船舶設計や深海調査船の開発に従事。日興証券（当時）での投資開発課長、投資技術研究室長などを経て、世界最大級の資産運用コンサルティング会社ラッセル・インベストメント日本法人でコンサルティング部長。その後、執行役COO（最高執行責任者）として米国人CEO（最高経営責任者）とともに経営に携わる。2010年に独立後、豊富な実務経験をもとに、講演、コンサルティング、コーチングなどを通して人材開発の仕事に携わり、これまで1万人以上のビジネスパーソンの成長支援に関わる。

九州大学大学院工学研究科修士課程修了。日本投資顧問業協会、日本証券アナリスト協会などの委員を歴任。

著書は、『新 管理職1年目の教科書』（2023年・東洋経済新報社）、『管理職3年目の教科書』（2021年・東洋経済新報社）、『管理職1年目の教科書』（2017年・東洋経済新報社）、『外資系エグゼクティブの逆転思考マネジメント』（2015年・ぱる出版）など

寄稿・メディア掲載は、現在、ダイヤモンド・オンラインにて「管理職大淘汰！ 生き残る『上司力』」を連載中。他に、東洋経済オンライン、Management Flash（みずほフィナンシャルグループ）、アゴラ言論プラットフォーム、月刊教職研修、九州大学経済学研究、など。

【令和5年12月13日の第294回行政研修（課長補佐級）において行われた講演より抜粋しております】

私のキャリアのスタートは三井造船（当時）での船の設計でした。特に深海調査船——地球上で最も深いマリアナ海溝の最深部まで潜航できる調査船——の開発を担当していました。その後、日興証券（当時）に転職し、造船とはまた違ったビジネスのダイナミズムを経験しました。その延長線上で、米国の資産運用会社ラッセル・インベストメントで、年金基金を中心とした法人投資家への資産運用コンサルティングの仕事に携わります。

その後、独立して今の人材開発の仕事をしています。いくつかの仕事の経験を通して、最後にモノをいうのは「人」だと強く感じ、私の経験が人の成長に少しでもお役に立てればと思っています。

今日は私の経験とは異なる分野で仕事をされている皆さんですが、日米の企業で行ってきた組織マネジメントの話が少しでもヒントになればと思います。一言で外資系と言っても、アメリカ、ドイツ、フランス、アジアなど、それぞれ異なった考え方がありますが、私の経験はあくまでもアメリカ企業、それも資産運用、金融・証券といった業態での話だにご理解ください。

「プレイングマネジャー」がチームの成果を最大化する

最初に、役職と役割の関係です。日本企業では若手時代はプレーヤー、中間管理職、課長ぐらまではプレイングマネジャー、部長以上になるとマネジメントに専念するのが一般的かと思います。一方、アメリカ企業では課長（マネジャー）までは同様ですが、その上のポジション（ディレクター、マネジング・ディレクター）でも原則としてプレイングマネジャーです。自分が先頭に立って走りながら部下と一緒に成果を出していく。ここが一般的な日本企業と異なる点です。私も役員であってもコンサルタントとしてお客様を担当していましたし、ファンドマネジャーとして運用実務を担当する役員もいました。

唯一の例外は社長、CEOですが、彼らは経営のエキスパートです。下のポジションで成果を出した人が社長になるのではなく、企業経営を知り尽くした人が社長に就きます。社内に適任者がいなければ外部から採用します。そういう意味で、高度な経営能力を持った「経営のプレーヤー」とも言えるのではないのでしょうか。

では、彼らはなぜプレーヤーの座にこだわるのでしょ

	日本企業	米国企業
経営者	マネジャー	経営のエキスパート
上級管理職 (執行役員,部長/MD)	マネジャー	プレイング マネジャー
中間管理職 (課長/Dir, Mgr)	プレイング マネジャー	プレイング マネジャー
一般社員	プレーヤー	プレーヤー

Copyright © アークス&コーチング

うか。そもそも、管理職の役割は「チームの成果の最大化」です。その大前提を踏まえた上で3つの理由があります。

1つ目は、自分自身が戦力としてチームに貢献できるからです。すべての組織には、量的、質的に組織で定義されるべき成果があり、それを最大化させることが管理職の役割です。去年、三冠王を取った打者が監督になったとしても、相変わらずバットを振り続けるでしょう。その方がチームが勝てるからです。

2つ目が適切な意思決定です。専門性が多様化、細分化していく時代では、専門的なことが分からない人には適切な判断ができなくなってきています。現に、「専門的なことが分からない上司をどう扱ったらよいか」という社員の言葉を聞くことが増えてきています。かつては、ゼネラリストとして大局的に物を見て、経験的な直感で決めても通用したかもしれませんが、今や、質の高い判断をするためには自分自身が専門家であることが条件です。

3つ目が市場価値です。アメリカでは会社と社員の関係はフラットで、いつクビになるか分からない一方、ステップアップの機会があれば迷わず転職するのも日常的なことです。その時に市場が評価してくれるのは特定分野に造詣が深い専門家です。中でも、より高い値段が付くのは「マネジメントができる専門家」です。残念ながらゼネラリストには値段が付きません。だから、自分自身の市場価値を維持・向上させるために、決してプレーヤーの座を捨てようとしません。

日本も変化に応じて事業を新陳代謝していく時代、それに応じて人も新陳代謝しなければならない時代です。そこで、人材価値の尺度も年功序列から専門性へと変わりつつあります。日本企業が導入しようとしているジョブ型雇用もその表れです。

そのような専門性を尺度とした人材価値の評価やジョブ型雇用は、アメリカに長い歴史があります。これから

の日本が向かおうとしていることは、実はアメリカです。ずっと以前から行われてきたことです。アメリカの考え方がすべて良いというわけではありませんが、そこから学べることも多いのではないのでしょうか。

2倍の生産性で働く外資系のマネジャー

今日はプレイングマネジャーとしての中間管理職の話ですが、実務とマネジメントをどう両立させるかという問題があります。外資系のマネジャーは「日本企業の2倍働いて3倍稼ぐ」と揶揄されることがあります。2倍働くのは事実ですが、2倍の時間働くということではありません。2倍の生産性で働くという意味であり、その生産性の高さが実務とマネジメントを両立させています。

日本では生産性イコール効率化だとされることが多いようです。短い時間で、少ない人で、少ないコストで同じアウトプットを出す。すなわち、生産性（＝アウトプット／インプット）の分母であるインプットの量的なコントロールを意味しています。

日本の製造業は世界でも高い水準の効率化を実現していますが、もしかしたら行くところまで行って、乾いたタオルを絞っているような状況ではないのでしょうか。しかも、効率化というインプットの量的コントロールではアウトプット自体は何も変わりません。

生産性をもう一段高めるためには、生産性の質的コントロールが必要です。インプットの質を変えることによって、アウトプットの質も高めること。私がアメリカの会社で学んだのは、この仕事の質の高さです。

意思決定の質を高める会議の進め方

たとえば、会議一つ取ってもやはり質が違います。情報共有などはすべてメールで行うため、会議が必要なものは重要な意思決定のときです。ただし、会議は合意形成のためではなく、案件の責任者が意思決定をするためのものです。独りよがりの考えではなく、人の意見や議論を聞きながら自分の意思決定の質を高めるために会議を開くという発想です。

意思決定に責任を持つ人が「会議のオーナー」です。まず、自分の意思決定にプラスの寄与をしてくれる人を参加者として招集する。会議の最初に「今日は〇〇を決めるために皆さんの意見を伺いたい」と目的を宣言する。そして、オーナー自身が会議を進行します。自分の意思決定に必要な情報を効率的に集めるためです。

ちなみに、経験のためにと、若手に会議の進行をまかせる職場があるかもしれませんが、本来、若手に必要な経験は会議の進行などではなく、上司や先輩の前で堂々と意見を述べることです。

そして、オーナーはどこかで議論を打ち切り自分の結論を述べます。責任と権限を持つ人の結論ですから、どのようなものであれメンバーはそれに従うのがルールです。意思決定の質を高めるために関係者の意見を聞くが、責任を持って決めるのは自分であるという「衆議独裁」のスタイルです。このように、すべての意思決定は個人名とセットでなされているため、「会議で決めました」といった責任があいまいな事態は起きません。

メンバーはおかしな結論を出されては困るので、議論の場では言いたいことを遠慮せずに言います。ただし、結論が出された後は頭を切り替えて、オーナーの結論を前提にベストな結果が出るように動き始めます。後からコソコソと結論を変えようとするのはルール違反です。

会議の締めとしてオーナーは次の言葉を投げかけます——What's the Next Step? 結論後の行動が確実になされるように、誰が何をするのかを本人に具体的に宣言してもらうのです。「ということで、じゃよろしく」では、決めた方がいいが誰も行動しないという事態が起きてしまいます。

このような、「ゴール宣言、自分で進行、衆議独裁、次のステップ」で、必ず結論を出して、必ず行動に移す会議になります。いくら会議時間を30分に限定しても、30分で結論が出なかったら次回もう30分、などとやってしまっただけでは意味がありません。時間という量的コントロールではなく、意味のある結論を出して迅速に行動に移れるような、質の高い会議をすることが大切なのです。

ハイパフォーマーは「普通」の水準が少しだけ高い

仕事で高い成果を上げている人のことを「ハイパフォーマー」と呼んでいます。彼らも質の高い仕事をしていますが、本人たちは口をそろえて「当たり前のことを行っているだけ」と言うのです。そこに気負いや特別感はありません。彼らの「普通」が、周りから見ても少しだけ高い水準にあるだけなのです。

私が外資系に転職した時の話です。アメリカの親会社の役員との電話面接で質問されたのは、たったの2点でした。1つ目の質問は、「資産運用コンサルティングビジネスで、日本で勝つためには何をすればよいと思う

か?」。日本はまだビジネスを立ち上げて間もない時期であり、大きく伸ばしていく必要があったのです。日本社会の特性などを交えながら答えた後に成された2つ目の質問は、「何をすれば勝てるかは分かったが、なぜあなたにそれができると言えるのか?」です。

面談時間はせいぜい10~15分でした。後で考えると、これもやはり面談の質だと思います。すなわち、「この候補者が日本のビジネスに精通していて、求める成果を出す力があるかどうか」——これが明確な判断基準となっており、そのためには2つ質問すれば十分だということです。意思決定に必要なのは情報よりも判断基準である。この考えが、常に判断基準を明確にして迅速な意思決定を可能にしているのです。

入社後、私の意思決定に際して米国人上司から必ず聞かれたのは、結論に至った根拠（判断基準）です。そこをしっかりと説明できさえすれば、あとは任せてもらえました。仕事は、「決めて実行する」の繰り返しです。判断基準をしっかりと持って、さっさと決めてさっさと実行する——これを普通にやっているの、仕事の質も生産性も高くなっているのです。

学習者の思考と評価者の思考

ハイパフォーマーの人たちの学習姿勢にも特徴があります。外資系時代に私が何度も目にしたのは、仕事で大きな成果を出した人が、周りから“Tell me your success story（あなたの成功体験を聞かせてよ）”と何度も聞かれている様子です。直接仕事で関係ない部門の人からも、海外オフィスの人からもです。人の成功談が自分の仕事に何か生かせないか、何かのヒントにならないか。学べるものは何でも学ぼうという貪欲な学習欲の表れです。

失敗体験の共有が大切だとはよく言われますが、失敗したことを話すのは本人にとって心理的にきついものです。それに対して成功体験を話すのは気が楽でうれしいものですから、聞かれた方も嬉々として成功体験を共有してくれます。

このような「直接関係なくても何か学べるはずだ」というのは「学習者の思考」です。全国どこにでもある回転寿司のシステムは、大阪の寿司店のオーナーがビール工場のベルトコンベアを見て思いついたそうです。立ち食い格安の人気店で、注文をさばききれない問題をどうにかしたいと思っていたときのことです。ビール工場は寿司屋とは関係ないから、と考えるのではなく、業界は違っても何か学べないか、という「学習者の思考」がイ

ノベーションを起こしたのです。

学習者の思考は、手にした情報の抽象化と具体化です。ベルトコンベヤーの本質を「人が動くのではなく物が動くもの」と抽象化したのちに、寿司職人が客の席まで行くのではなく握った寿司が動けばいいと改めて具体化するのです。このような思考ができないと、ウチとは関係ないからで終わって何も学ぶことができません。

「学習者の思考」の対極にあるのが「評価者の思考」です。評価者の思考は、情報に接したときに、「使えるか使えないか」といった評価をしようとするものです。そのまま使える正解を求めようとしているので、うちの会社とは状況が違うから使えない。この点が問題だから使えない。うちの組織文化では無理。日本の国民性に合わない。このような反応が多くなります。

学習者の思考が、状況は違うがヒントがあるとすれば何か。問題点もあるが役に立てられることは何だろう。自分にだってできることは何かないか。組織文化を変えるきっかけにならないかと自問するのに対して、圧倒的に学習量に差が出ます。

私たちはどうしてもすぐ使えるものを求めたがりますし、若い人は「どうしたらいいですか?」とすぐに正解を求めてきます。でも、すぐに使えるものはすぐに使えなくなるのです。学習者の思考で抽象化と具体化を繰り返しながら、自分の実情に合ったアウトプットを自分で生み出すから長く使えるのです。

どんな仕事でもすぐに「ちょっとだけ」やってみる

プレイングマネジャーの質の高い習慣として「ゼロ秒着手」の話をします。「ゼロ秒着手」とは、新しい仕事を依頼された時には、どんなに忙しくてもその場でちょっとだけ手を付けてみるということです。「はい、分かりました」といって一旦横においてしまうよりは、

格段に生産性が高まります。

その1つ目の理由は、ちょっとだけやることで仕事の難易度が分かります。まあまあできると感じれば問題ないのですが、これは難しいぞと感じれば、先のスケジュールを調整しておく必要があります。横においてしまうと、いざ取りかかったときにバタバタしてしまいます。

2つ目の理由は依頼を正しく理解できることです。ちょっと手を付けてみて、あやふやなところがあったらすぐに依頼者に確認できます。もし、時間がたつて手を付けて、「これどうだったっけ?」と思っても、依頼者が休んでいたり出張中だったりすると、確認に時間がかかってしまいます。

3つ目の理由は、ちょっとやってみることで必要な準備ができます。必要なデータがあれば、そのデータを持っている人に提供依頼をできますし、打ち合わせが必要なら前もってアポを取っておくこともできます。

4つ目の理由が受信感度です。ちょっとやることで、その件に対してアンテナが立つのです。本格的に取り組むのが3日後であったとしても、それまでの間に触れた様々な情報に対して、「これは役に立つかもしれない」「これはヒントになる」と受信できるのです。これは「ツァイガルニク効果」と呼ばれている心理的効果で、人は完了したことよりも途中で止めたことの方がよく記憶に残るのです。テレビ番組でも、佳境に入ったところでCMの中断が入ると、その先が気になってチャンネルを変えようとは思わないですね。これと同じで、中断するから集中度が高まるということです。

特に、3つ目と4つ目の理由で仕事の一部が並列化されます。私が見てきたハイパフォーマーたちは、皆、この「ゼロ秒着手」の習慣を持っていました。

「即断・即返信」で常に相手に仕事を渡す

ハイパフォーマーたちの特徴の一つがメールへの高速返信です。私が仕事ができると尊敬している人たちのメール返信スピードは例外なく速いのです。

高速返信の本質は「常に相手に仕事を渡している」ということです。相手に途切れなく仕事を進めてもらいながら自分も仕事を進める、これも仕事の並列化です。高速返信をチームで徹底すると、「その件は〇〇さんの返事待ちです」といったことが起きずにチームの生産性がグッと高まっていきます。一方、返信が遅れると、その分相手の仕事を止めることになり、仕事が直列化してしまいます。

ハイパフォーマーの思考/行動習慣 「ゼロ秒着手」で並列化

新しい仕事はすぐに「ちょっとだけやる」

- ✓ 難易度把握
- ✓ 正確な理解
- ✓ 準備
- ✓ 受信感度（ツァイガルニク効果）

Copyright © アークス&コーポレーション

15

食事の誘いへの返信から重要な案件への返信まで、メールの返信には大小の差はあっても何らかの意思決定が必要です。ということは、高速返信の人は迅速に意思決定しているということ、即断即決力があるということです。この力は仕事のスピード感を増し生産性を高めます。

逆に返信が遅い人は、メールを開いてはいるが、どう返信するかすぐに決めることができずにいる、すなわち迅速な意思決定力に欠けているのです。一事が万事で、いろいろな場面で決めることができずに、仕事を遅らせているのではないのでしょうか。

グーグルの元CEOのエリック・シュミット氏も著書の中でこう言っています。「私たちが知っている中でもとびきり優秀で、しかもとびきり忙しい人は、大抵メールへの反応が速い。私たちなどごく一部の相手に限らず、誰に対してもそうなのだ。メールに素早く返信すると、コミュニケーションの好循環が生まれる」^(*)

ちなみに、迅速な意思決定力をつけるためには、意識してメールの返信スピードを上げることです。ピアノを上手くなろうと思ったらたくさんピアノを弾くことです。それと同じで、意思決定のスピードと精度を上げようと思ったら、迅速な意思決定の経験を繰り返すことです。高速返信がそのトレーニングになります。

自分で考えて自分で行動する 「自律型人材」を育てる

人材育成の話に移ります。外資系企業でも、自分で考えて自分で行動する自律型人材の育成は重要な課題です。そのような人材が多ければ多いほどチームの成果の最大化につながるからです。

そもそも、人の成長とは、できないことができるようになることです。したがって、人材育成とは、できない人に任せてできるようにすることです。よく、「任せられる人がいないので任せられない」という声を聞きますが、それでは人は育ちません。

できるようになるためには、再現力を伴う思考力や行動力の向上が必要です。したがって、上司は部下に、どのような思考と行動で仕事をしているのかを常に問いかけます。

営業を例にとると、上司は部下に、とにかく数字を上げろとは言わずに、次のような問いかけを行っています。「今、すべきことが何か分かっているのか？ そして、それをやっているのか？」

日ごろからよく考えて仕事をしていないと、この問い

にはきちんと答えることはできません。「今、すべきことが何か分かっているのか？」に対して「はい、数字をあげることです」ではダメです。「数字をあげるために、もっとお客様の信頼を得ることです」もダメです。現状認識もなければ具体的な行動でもないからです。

「今、お客様との信頼関係は〇〇のレベルです。根拠は〇〇だからです。したがって、もう一段階信頼度を高めてもらうために〇〇をしています」。上司が期待しているのは、このような回答です。このようにして仮説検証を繰り返しながら日々仕事をしているからこそ、これまでできなかった思考と行動ができるようになり、再現性を伴って成功確率が高まっていきます。これすなわち成長です。

部下のサポートは「イエスの文化」で

部下の育成には上司のサポートは欠かせません。

「どうしたらいいですか」と指示を仰ぎに来た部下に「あなたはと思う？」と自分で考えるよう促したが、1週間経ったら、また「どうしたらいいですか」と聞いてくる——こう嘆く管理職は少なくありません。

そのような方の話を聞くと、「あなたはと思う？」に対する部下の回答を、上司が自分の考えで上塗りしてしまっているようです。結局、部下のその後の行動は、上から言われたことに従っているだけになります。それでは、自分で考えようという動機は高まりません。

自分で考えようという動機を高めるためには、「自分で考えた方法で上手くいった」という成功体験が必要です。そのためには、「あなたはと思う？」に対する部下の答えを、可能な限り「それでいきましょう」と認めてあげることです。自分で考えたことで成功すれば、その体験が、「また自分で考えてやってみよう」へつながりま

す。このようなマネジメントを、グーグルの元CEOのエリック・シュミット氏は「イエスの文化」として著書でこう紹介しています。「組織に必要なのは「イエスの文化」である。イエスと言おう。なるべく頻繁にイエスと言うのだ。イエスと言えば物事が動き出す。イエスと言えば成長が始まる。イエスは新たな経験につながり、新たな経験は知識と知恵につながる」^(*)

「イエス」と言った上司は、部下がそれで成功するように全力でサポートする必要があります。放置してうまくいかない、やっぱり上司の指示で動いたほうが良いと思ってしまうからです。

頻度の高いフィードバックと介入すべき3つの局面

部下のサポートには頻度の高いフィードバックが必要です。四半期に一度などの定期面談ではなく、日本でも一般的になってきた1 on 1ミーティングが良い機会です。私も上司のCEOと毎週月曜日に45分間、部下の部長さんたちとも毎週45分ずつの1 on 1ミーティングを行っていました。

業務の進捗はメールでやり取りすればいいので、自分が気になっていることを伝えたり、相手が悩んでいることを共有していました。うまくいっているときは、承認の言葉とともにちゃんと見ていることを伝えればよいのですが、上司として介入しなければならない局面が3つあります。

1つ目は人間関係です。ぎりぎりの状況で仕事をしている時ほど、言い方がきつくなったり、無理なことを押しつけたりしがちです。相手から「何この人」と思われているのですが、視野が狭くなっている本人はそれに気づいていません。そのような空気を感じたときには、「〇〇さんとの関係はどうか」など、部下の目がそこに行くように問いかける必要があります。

人間関係の悪化はパフォーマンスに影響しますし、回復させるには多大なエネルギーを要します。言いにくくても、率直にフィードバックする必要があります。「うまくいっていますよ」と返ってきても、「〇〇という場面がありました」と具体的に伝えて気づきを促します。

介入すべき2つ目は、自己認識ができていないときです。うまく進んでいないのに、本人がそれを自覚していないか、分かっているがプライドが邪魔をして認めよう

としないときです。自分が感じていることを伝えることがきっかけで、「実は……」と話し出すこともあります。そのようにして両者の認識を揃えた上で、どうするかという話し合いをすればよいでしょう。状況に応じて「上司の私にできることは何だろう」と問いかけることも必要です。

3つ目の介入局面は、重要なリスクが増大しているときです。それぞれのチームには、仕事の内容に応じて慎重にコントロールすべき重要なリスクがあります。

私は資産運用コンサルティング部門のヘッドをしていましたが、最大のリスクはお客様との信頼関係です。担当者から報告を受けてはいますが、自分自身で確認するために、毎年、全顧客を1人で訪問していました。担当者が同行するとお客様も言いたいことを言えない場合があるからです。私たちの会社の状況をお話させていただいたうえで、私たちのサービスに対するお客様側のフィードバックをもらっていました。

肯定的なフィードバックがほとんどでしたが、まれに、「1つだけいいですか……」などの声を聞くことができました。担当者に伝えたくて、必要な対応策を相談していました。これが私なりのリスク管理でした。

重要なリスクが何かは仕事、職場で様々ですが、うちのチームにとっての重要なリスクが何かをメンバーで共有し、それが大きくならないように注意を払い、必要であればメンバーとコミュニケーションをとることが大切です。

【最後に】

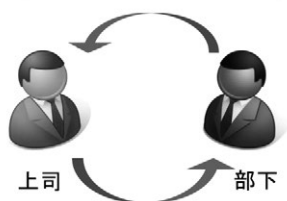
「時は金なり」とよく言われます。しかし、私は「時は命なり」だと思っています。人は生まれてから死ぬまでの間、時を過ごしています。ということは、今過ごしている1時間は1時間分の命を使っている。昨日生きた1日は1日分の命を使っている。この1分間は1分間の命を使っているのです。

管理職は部下の時間を預かっています。仕事を依頼すればやりますし、指示をすればそれに従って時間を使ってくれます。それすなわち、部下の命を預かっているということです。そのことを忘れずに、無駄なことをさせずに仕事の質を高めて部下と良い仕事をする。そのマネジメントに全身全霊で取り組む。それが管理職としての覚悟ではないかと思います。ご清聴ありがとうございます。

※)『How Google Works 私たちの働き方とマネジメント』
エリック・シュミット他、日本経済新聞出版社

「自分発」の成功体験は 動機付けの強い要因となる

頻度の高い フィードバック・サイクル



Copyright © アークス&コーチング

質疑応答

○**研修員** 先生の御講義では、マネジャーはある程度の専門性があることを前提にされていたと思います。一方、多くの省は大体2年で全然違う部署にローテーションしていて、専門性が養われにくく判断が遅い面があります。ご講義で出てきた、MBOとか企業のバリューのようなものがあまり公務では実践されておらず、そもそも目標の定量化や利益最大化とは違っていたりして、そうした行政で人事制度をしっかりとやっていく上で、トップマネジメントが変わるべきなのか等、アドバイスをいただけたらと思います。

○**櫻田講師** 外資系でもローテーション人事が無い訳ではなく、経営レベルに近づくにあえて別分野の経験をさせることもあります。そこで必死に勉強することで新しい専門性が立ってきます。その際、軸になる専門性があれば、何らかの形でそれが役にたつことがあります。どこに行っても意識的に得意分野の隠れ専門性として、自分を磨いていくということはある程度得るのかなと思います。

チャレンジングな取組については、自分の裁量範囲内で始めるのがいいと思います。組織全体の問題が目について、それを変えていくのはしんどいですから、問題意識を部下と共有して、自分の裁量範囲内で何かできないかと話し合うのもあると思います。

○**研修員** 若者がすぐに答えを欲しがるという話がありました。何故そうなのか、背景や分析について教えて下さい。行政では、例えば人事評価で減点方式のような面が見えるところもあり、ゆえに前例踏襲やアイデアが出てこない背景も感じています。

○**櫻田講師** 少しずつ変わりつつありますが、根底には正解至上主義の教育があるのではないかと思います。また、ネット検索に慣れてしまうことで、正解は簡単に手に入るものだという意識もあるでしょう。しかし、仕事の正解はネットでは得られません。そこで、どうしたらいいですかと上司に正解を聞くわけです。

あとは、正解を教えてもらって上手くいったという「変な」成功体験ですね。先輩の言うとおりにやったから上手くいった。その結果、誰かに正解を教えてもらってそのとおりにやるという行動が強化されてしまいます。

今日話したように、自分で考えて実行し、その結果うまくいった。それが評価してもらえることで、自分で考えることへの動機が高まっていきます。

○**研修員** PDCAは重要で、計画上もそういう形が取られてはいますが、そのサイクル期間がすごく長かったり、そもそも行政では失敗しましたとは認めづらかったり、大きな決定であるほど、上司や果ては政治家まで関わっているのが非常に難しい面があります。そうしたサイクルを外に出すより、まずは内部で細かく回していくことが大事だと感じましたが、何かアドバイスがあれば。

○**櫻田講師** 自分の権限を越えたところで大きく変えようとするのはきついですね。組織文化を変えるのはボトムアップではなかなか難しいです。したがって、自分の手の届く範囲で少しでも速くPDCAを回し、自分自身の仕事力や部下の仕事力を高めていくことです。あとは、同じぐらいの役職の人で、「もう少し速くPDCAを回そうよ」などと意識を共有できる仲間をつくりながら挑戦していくのはどうでしょうか。その成果が見えるようになることで周りが考え方を換え、もし、上の人が共感すれば、それこそトップダウンで組織の変化が生まれる可能性もあります。

1 令和5年度行政研修の新たな取組等

- (1) 初任行政研修 ～地方自治体実地体験と合宿研修の再開～
- (2) 3年目フォローアップ研修 ～入間市内の関連施設・企業の現場訪問～
- (3) 課長補佐級、課長補佐級特別課程における現場訪問の拡充等
- (4) 課長補佐級（リーダーシップ研修）における現場学習等
- (5) 課長級（課長力向上コース）の拡充等
- (6) 行政フォーラムの拡充等

2 令和5年度行政研修の業務レポート

国家公務員合同初任研修

初任行政研修

3年目フォローアップ研修

行政研修（課長補佐級）

行政研修（課長級）

行政研修（係員級特別課程）

行政研修（係長級特別課程）

行政研修（課長補佐級特別課程）

幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）

1 令和5年度行政研修の新たな取組等

公務員研修所では、国民全体の奉仕者としての使命感の向上、資質・能力の向上及び研修員間の相互理解・信頼関係の醸成を基本的な目的として、採用時から幹部級まで役職段階ごとに行政研修を実施しています。

令和4年度途中より、新型コロナウイルス感染症の感染状況に注意しながら、合宿研修を徐々に再開する一方で、各府省からのニーズや研修内容等も踏まえながらオンライン方式・通勤方式も引き続き実施してきているところですが、令和5年度においては、以下のとおり現場体験の拡充を中心に様々な取組を行っており、今後とも行政研修の改善・充実に向けて取り組んでいきます。

(1)初任行政研修 ～地方自治体実地体験と合宿研修の再開～

初任行政研修は、総合職試験採用者を対象に実施していますが、令和5年度においては、

- 1週目：事務次官級職員による講話、政官関係に関する有識者による講義等からなるオンライン研修（1日間）
- 2週目：西ヶ原研修合同庁舎における通勤研修（1週間）
- 3週目：地方自治体実地体験、被災地復興・地方創生プログラム（2日間）及び公務員研修所における合宿研修（3日間）

の11日間にわたる内容となりました。また、地方自治体実地体験については4年ぶり、合宿研修については3年ぶりに実施を再開しました。

「地方自治体実地体験」は、4名程度のグループに分かれて、全国の地方自治体を1週間程度訪問し、活動体験や関係者との意見交換等を通じて、地域の実情や課題解決の取組等について認識を深め、国と地方との関係等について考察するプログラムとして実施してきましたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から令和2年度以降、同プログラムの実施を見合わせてきました。令和5年度は、感染拡大防止にも留意する観点から2日間の日程で、全国169市町村のご協力の下、同プログラムを再開することとなりました。

また、「地方自治体実地体験」と同じ期間に実施している「被災地復興・地方創生プログラム」は、東日本大震災からの復興のために福島県・宮城県で活動するNPO団体等の支援を頂き、被災地の復興と地方創生の実情について学ぶものです。令和4年度は、上記の全国地方自治体での「地方自治体実地体験」の実施再開ができない中、初任行政研修の研修員全員を対象に福島県浜通り被災地域での現場体験（1日間）を行いました。令和5年度は、4団体（MORIUMIUS、ゆうきの里東和

ふるさとづくり協議会、あすびと福島、福島県ホープツーリズム）に合計99人の研修員が赴き、活動体験や関係者との意見交換等を行いました。

さらに、初任行政研修においては、上記のプログラムのほか、『体験を通して行政の在り方を考える』ことをねらいとして、「国際行政の現場」として国連平和維持活動、政府開発援助、国際機関での勤務経験者からの講義や意見交換、「市民との協働について考える」としてNPO関係者や社会起業家との意見交換を行ったほか、「人権」として実施した一部のコースにおいても、車椅子やVR機器を用いた体験を含め、講師から自らの経験に基づいた講義を聴いて意見交換を行う機会を付与しました。こうした科目の実施により、国民により近い現場の実態等を理解した上で、国民全体の奉仕者としての使命感や識見、問題解決能力の向上を図っています。

このほか、3年ぶりの合宿研修を実施したことで、研修員間での対面によるコミュニケーションの時間が増加し、相互理解、信頼関係の醸成に大きく寄与したと考えられます。

◆研修員の感想

* 自然や農業と共生する暮らし、人口減少による空き家問題、へき地の医療や教育など、これからの業務に

おいても知っておくべきことについて身をもって学ぶ貴重な経験であった。今回訪問した自治体との関係は一過性のものではなく、今後もつながりを保ち、国の

施策がどう動いているか、地方の課題がどう進展しているか、目を向けていきたい。

- * 今回、初めて福島に行ったが、実際に被災した方や東電の方、復興事業に携わる方の思いを聞いて、被災地復興について自分がいかに他人事として捉えてしまっていたかを気付くきっかけになった。被災地復興に限らず、どのような問題に関しても当事者意識を持

ち、現地に赴いて状況を知ることの重要性を学ぶことができた。

- * VR体験を通じて、認知症の方がどのようにものを見ているかということを学ぶことができた点が印象に残っています。相手の置かれた立場を想像し、より良いコミュニケーションを取ろうと努力することが介護の現場において特に重要ではないかと思いました。

(2)3年目フォローアップ研修 ～入間市内の関連施設・企業の現場訪問～

採用初年度に初任行政研修を受講した採用3年目の職員を対象として実施している3年目フォローアップ研修については、令和4年度は2日間オンライン+2日間合宿の合計4日間で実施しましたが、令和5年度は全て合宿により4日間の研修を実施しました。なお、令和5年度の3年目フォローアップ研修の参加対象者が受講した令和3年度の初任行政研修は全てオンラインにより実施したため、彼らは今回の研修で初めて対面による行政研修を受講することとなり、相互理解、信頼関係の醸成にも大きく寄与したと考えられます。

当研修においては、令和2年度の初任行政研修において実地体験型のプログラムを実施できなかったことも踏まえ、令和4年度より公務員研修所が所在する埼玉県入間市及び同市工業会の協力を得て、同市内の公共施設や企業への現場訪問を行った上で、入間市の杉島理一郎市長等をお迎えして意見交換を行う丸1日のプログラムを行っています。

このプログラムを通じて、地方行政の現場や企業経営の実情について理解を深めるだけでなく、各府省での政策立案がどのように地方の現場で活かされているかといった点についても認識するとともに、杉島市長や各企業の経営者からご自身のご経験も交えながら、研修員への今後の活躍を期待するメッセージを直接伝達されたことから、研修員の今後の業務遂行へのモチベーションの向上にもつながったと考えられます。

◆研修員の感想

- * 市内の関連施設を見学し、国家公務員より国民（市民）の方々に近い職員がどのように声を拾い上げているのかを知ることができた。
- * 民間企業にも、公共のために熱意を持って働く人が

多く存在し、行政は引き続きそのような人々の意見を柔軟に取り入れていかなければならないと感じた。

- * 行政の施策が実際に企業で活かされている事例を学び、政策が実際の経済活動に繋がっている実感を得られた。

(3)課長補佐級、課長補佐級特別課程における現場訪問の拡充等

行政研修（課長補佐級）は、本府省課長補佐級に昇任後おおむね1年以内の職員のうち、政策の企画立案等の業務に従事する者を対象に実施しており、令和5年度はオンラインによる研修を2コース、合宿での研修を2コース行いました。このうち、令和5年12月に合宿により実施した、第294回行政研修（課長補佐級）では、「こどもの貧困と学習支援」をテーマとする政策課題研究の一環として、入間市と市内の各公立小学校が連携して実施する「放課後子ども教室」が行われている東町小学校と、「いるま学習支援の会」が運営する「こども☆チャレンジひろば東町」が行われている入間市東町地区センターに2グループに分かれて訪問し、現場見学や運営スタッフとの質疑応答などを行いました。

また、行政研修（課長補佐級特別課程）は、本府省課長補佐級のⅡ種・Ⅲ種等採用職員又は一般職試験等採用職員で、各府省が幹部登用に向けて計画的に育成しようとしている課長補佐級の職員を対象に実施していますが、本年度の同研修においては、「高齢者介護」をテーマとする政策課題研究の一環として、(株)シルバーウッドが運営するサービス付き高齢者向け住宅「銀木犀＜船橋夏見＞」（千葉県船橋市）を訪問しました。訪問先では、同社の下河原忠道代表取締役から概要説明を受けた後、入居者・従業員との意見交換、施設見学等を行いました。

研修員は、こうした現場訪問により、こどもの貧困・学習支援や高齢者介護等の実情を目の当たりにした上で、現場の課題を総合的に捉えつつ、縦割り構造を超えて複雑な課題に対する政策立案を行う訓練を経験することができ、この経験が実際の政策の企画立案にも大いに活かされていくものと期待しています。

◆研修員の感想

- * 基調講演と連動する形で、実際の取組事例をみることができ、政策課題研究に役立つ内容であった。また、机上でデータを収集するだけでは得ることのできない、現場の生の声を聞くことができたのも大変有益であった。
- * 直接現場を視察しての課題発見の機会を得ることができただけでなく、科目のねらいを離れたところでも、普段は滅多にない、学習支援の現場の実情を関係者から伺う機会を得ることができ、有意義であった。
- * これまで携わることのなかった介護現場の世界に伺うことで、実務者の悩み、介護サービスを受ける者の視点を学ぶことができ、政策立案に際して、現場の声を集めることの重要性を理解しました。また、日頃、身近でない政策課題についても、今回の経験を通じて、今までの常識が必ずしも国民全体の望むものではないということなどにも気づくことができ、自ら情報を集めることの重要性にも気づくことができました。
- * 介護の現場を直に見ること自体が初めてであったが、入居者から直接に話を聞くこともでき、非常に有意義であった。また、下河原代表取締役の話は、介護の分野以外でも非常に参考になることが多く、お話を聞く機会をいただけたことに感謝します。

(4)課長補佐級(リーダーシップ研修)における現場学習等

行政研修(課長補佐級)リーダーシップ研修は、本府省課長補佐級の職員で、将来、本府省幹部職員として行政運営の中核を担うことが期待される職員を対象に実施しているもので、令和5年度は令和5年8月から令和6年1月までの間の通算14日間の研修を、合宿、通勤、オンラインの組合せにより実施しました。

この研修の中で、従来から現場学習として地方自治体等を訪問するプログラムを実施してきましたが、令和4年度からは、隠岐諸島にある島根県海士町で地域づくりや人材育成事業等を行っている「(株)風と土と」に委託して3日間のプログラムを実施しています。このプログラムでは、研修員を2グループに分けて、それぞれに民間企業からの参加者も加わって、大江和彦海士町長、海士町で活動する起業家、いわゆる「島留学」により同町の高校に通学する島外出身の高校生を含む島民との対話・意見交換などを通じて、地域づくり・地方創生の実情に関する理解を深めるだけでなく、離島という非日常の環境の中で自らを深く見つめ直し、自分の言葉で自らのビジョンを語るにより、「心を動かすリーダーシップ」について考察する機会を付与しました。

◆研修員の感想

- * 職場を離れて、山や海などの自然や、海士町で生活する人々との接触を通じて、自分自身を見つめ直す良いきっかけとなった。
- * 他者を理解するに当たっての対話の重要性や、自分自身への深い理解を得る方法を知ることができ、視野も広がった。大きく言えば、自分の人生観も整理することができたので、業務へのモチベーションも上がったと感じます。
- * 体の内側で生じる感覚に意識を留め、その言語化に努めることが、自分の価値観や考え方を知るきっかけになることを身をもって体験できた。
- * 自分はなぜ働いているのか、何を思って働き始めたのかなどを定期的に振り返ることは重要であると感じたので、今後も折に触れて内省していきたい。

(5)課長級(課長力向上コース)の拡充等

マネジメント能力のかん養を図るための研修の充実に向けた取組として、令和4年度に本府省課長級職員としてのマネジメント力を向上させるための「課長力向上コース」を1コース試行しました。この研修は、民間企業からの参加者

も得て、まず3日間の講義やマネジメント上の課題に関する討議を行った上で、自ら実践すべき課題を設定した後、当該課題を約1か月間にわたって職場で実践し、その結果を引き続く1日間の研修で共有すること等によりマネジメント能力のかん養を図るプログラムとして実施しました。

令和5年度においては、「課長力向上コース」の一層の拡充を図ることとし、上述と同様のコースに加えて、多忙の課長級職員がより参加しやすいコースとして、1日間のワークショップ（第1部）＋約1か月の職場実践期間＋1日間の発表・討議（第2部）からなるコースを実施しました。このコースにおいては、早稲田大学大学院経営管理研究科の杉浦正和教授がワークショップの進行や討議のファシリテーションを行い、マネジメントに関するコンセプト等について認識を共有した上で、研修員それぞれが設定した課題に取り組み、その結果の発表や討議を行うことで、マネジメント能力だけでなく、対外的説明能力の向上にも大いに資するものとなりました。

◆研修員の感想

- * リーダーシップやマネジメントについて理解を深める非常に良い機会になりました。この知見を課内でも共有しようと思います。
- * 第1部終了後、各種取り組める期間を頂けたため、いくつかチャレンジできたことは有意義でした。

- * 一人一人の発表に対してくださる講師からのコメントが、その発表の意義の解説であったり、深い理解を導くためのヒントであったり、極めて有益でした。さらに理論的な解説も付加していただき、学びが広がりました。

(6)行政フォーラムの拡充等

行政フォーラムは、本府省の課長級以上の職員を対象として、各界の有識者をお招きして1.5時間の講義と意見交換を行うもので、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点とともに、広く全国の勤務官署に勤務する幹部職員が研修に参加できるよう、令和2年度途中よりオンラインにより実施しています。令和5年度においては、元サッカー日本代表選手・実業家の中田英寿氏をお招きして、「サッカー、日本酒、食、伝統文化～世界との対話を通じて～」をテーマとして当所職員との対談形式により実施したものをはじめとして、様々な分野の最前線でご活躍されている方々からの講義等を計6回実施しました。また、従来、対象者が参加しやすいように、勤務時間終了後に開催してきましたが、上述の中田氏の講演では、勤務時間中に開催し多くの方に参加していただきました。今後も、内容の充実を図るとともに、より参加しやすいような実施方法についても検討していきます。

◆研修員の感想（中田英寿氏の回より）

- * サッカー選手として一流であっただけでなく、貧困地域も含めた世界中、そして日本中を旅して来られた講師だからこそ言える話をお聞かせいただき、多くの気づきがあり、有意義なフォーラムであった。
- * 全体を通じて、講師の考え方、想いが言葉の一つ一つから伝わってきた。特に、世界に向けて発信するだけでは伝わらない、まずは日本に来てくれる人に伝える努力が必要、というご示唆が今の業務の悩みに直接つながるものであり、改めてその視点で考え直そうと

いう気づきをいただいた。

- * 自ら海外及び日本各地で実体験をして、そこから得た気づきで事業化をするまでの流れが、非常に地に足が付いていて、かつ論理的であること、だから、自らが行うことがぶれないし、基準があるから変化にもアジャストもしやすいということが、非常によく理解できた。
- * 今回の開催時間であれば、オンラインでの参加も容易であり良かった。

2 令和5年度行政研修の業務レポート

令和5年度に実施した各行政研修の内容については、以下のとおりです。

第57回 国家公務員合同初任研修

オンライン形式：令和5年4月5日(水)

修了者：859名

開会式

内閣総理大臣訓示

人事院総裁訓示

新規採用職員代表者挨拶

講演

「公務員の基本」

内閣人事局総括参事官

国家公務員倫理審査会事務局前首席参事官

山村和也

府川陽子



(写真：第57回国家公務員合同初任研修)

令和5年度初任行政研修

A～Dコース共通 オンライン研修 第1週（令和5年5月11日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
公務員の在り方	講義、レポート作成	厚生労働事務次官 大 島 一 博
政治と行政	講義、レポート作成	政策研究大学院大学教授 竹 中 治 堅

2 体験を通して行政のあり方を考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
地方自治体実地体験等オリエンテーション	討議	

5 諸行事等

研修科目	技 法	テーマ及び講師
オリエンテーション		

E～Hコース共通 オンライン研修 第1週（令和5年6月7日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
公務員の在り方	講義、レポート作成	消費者庁長官 新 井 ゆたか
政治と行政	講義、レポート作成	政策研究大学院大学教授 竹 中 治 堅

2 体験を通して行政のあり方を考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
地方自治体実地体験等オリエンテーション	討議	

5 諸行事等

研修科目	技 法	テーマ及び講師
オリエンテーション		

TOPIC 2 令和5年度行政研修実施結果レポート

令和5年度初任行政研修

Aコース 通勤及び合宿研修 第2週（令和5年5月15日～5月19日）：第3週（令和5年5月22日～5月26日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	近畿大学経営学部教授 人事院公務員研修所客員教授 中 谷 常 二 阿久澤 徹
人権	講義	「介護の現場から」 株式会社シルバーウッド代表取締役 下河原 忠 道
研修総括&小論文作成	レポート作成	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
行政政策事例研究	講義、討議	「長良川河口堰建設事例」 NPO法人日本水フォーラム代表理事 東洋建設株式会社常務理事 竹 村 公太郎 三 石 真 也
若手公務員の歩み	講義、討議	農林水産省大臣官房文書課法令審査官 芳 賀 達 也
特別講義	講義	「富士山噴火・首都直下地震・南海トラフ巨大地震に備える ー「大地変動の時代」に入った日本の処方箋」 京都大学名誉教授、京都大学レジリエンス実践ユニット特任教授 鎌 田 浩 毅

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	テーマ及び講師
コミュニケーション	演習	「アサーティブ・コミュニケーション」 NPO法人アサーティブジャパン認定講師 渡 辺 由 美

4 体験を通じて行政の在り方を考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
国際行政の現場	講義、意見交換	防衛省陸上幕僚監部防衛部防衛協力課防衛協力班2等陸佐 防衛省海上幕僚監部防衛部防衛課防衛班3等海佐 防衛省航空幕僚監部防衛部防衛課防衛協力班2等空佐 星 野 大 輔 北 原 広太郎 田 中 啓 介
地方自治体実地体験又は被災地復興・地方創生プログラム	講義、視察、体験、討議	

5 諸行事等

研修科目	技 法	テーマ及び講師
呼吸とストレッチでマインドフルネス（自由参加）		フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション、チームビルディング等		

合計 70時間00分

令和5年度初任行政研修

Bコース 通勤及び合宿研修 第2週（令和5年5月22日～5月26日）：第3週（令和5年5月29日～6月2日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	近畿大学経営学部教授 人事院公務員研修所客員教授 中 谷 常 二 阿久澤 徹
人権	講義	「ココロのバリアフリーとは？」 NPO法人ココロのバリアフリー計画理事長 池 田 君 江

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
政策課題研究	講義、討議	「公共政策としての食料・農業・農村政策」 元農林水産省官房長 岡 島 正 明 「こども政策と幼児教育・保育の充実」 慶應義塾大学文学部教授 藤 澤 啓 子
若手公務員の歩み	講義、討議	国土交通省国土交通大学校計画管理部企画情報科長 西 尾 拓 海
特別講義	講義	「“流しの公務員” からのメッセージ」 常滑市副市長 山 田 朝 夫

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	テーマ及び講師
コミュニケーション	演習	「コミュニケーション～チームビルディングの観点から～」 株式会社ナガオ考務店代表取締役 長 尾 彰

4 体験を通じて行政の在り方を考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
国際行政の現場	講義、意見交換	防衛省陸上幕僚監部防衛部防衛協力課防衛協力班2等陸佐 安 保 直 之 防衛省海上幕僚監部防衛部防衛課防衛班3等海佐 濱 川 毅 防衛省航空幕僚監部防衛部防衛課防衛協力班2等空佐 田 中 啓 介
地方自治体実地体験又は 被災地復興・地方創生プログラム	講義、視察、 体験、討議	

5 諸行事等

研修科目	技 法	テーマ及び講師
呼吸とストレッチでマインド フルネス（自由参加）		フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション、 チームビルディング等		

合計 67時間35分

TOPIC 2 令和5年度行政研修実施結果レポート

令和5年度初任行政研修

Cコース 通勤及び合宿研修 第2週（令和5年5月29日～6月2日）：第3週（令和5年6月5日～6月9日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	近畿大学経営学部教授 中 谷 常 二 人事院公務員研修所客員教授 阿久澤 徹
人権	講義	一般社団法人インターネット・ヒューマンライツ協会代表 スマイリーキクチ
研修総括&小論文作成	レポート作成	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
政策課題研究	講義、討議	「防災政策」 東北大学災害科学国際研究所副研究所長 丸 谷 浩 明 「社会保障論」 慶應義塾大学商学部教授 権 丈 善 一
若手公務員の歩み	講義、討議	文部科学省大臣官房政策課課長補佐（命）税制専門官 竹 中 千 尋
特別講義	講義	「教育格差」 龍谷大学社会学部准教授 松 岡 亮 二

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	テーマ及び講師
コミュニケーション	演習	「アサーティブ・コミュニケーション」 NPO法人アサーティブジャパン認定講師 渡 辺 由 美

4 体験を通じて行政の在り方を考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
国際行政の現場	講義、意見交換	陸上幕僚監部防衛部防衛協力課防衛協力班2等陸佐 大 西 省 司 海上幕僚監部防衛部防衛課防衛班3等海佐 林 田 聡 航空幕僚監部防衛部防衛課防衛協力班2等空佐 田 中 啓 介
地方自治体実地体験又は被災地復興・地方創生プログラム	講義、視察、体験、討議	

5 諸行事等

研修科目	技 法	テーマ及び講師
呼吸とストレッチでマインドフルネス（自由参加）		フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション、チームビルディング等		

合計 70時間05分

令和5年度初任行政研修

Dコース 通勤及び合宿研修 第2週（令和5年6月5日～6月9日）：第3週（令和5年6月12日～6月16日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	近畿大学経営学部教授 中 谷 常 二 人事院公務員研修所客員教授 阿久澤 徹
人権	講義	公益社団法人ギャンブル依存症問題を考える会代表 田 中 紀 子

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
行政政策事例研究	講義、討議	「福島復興とその先にある未来へ ～東日本大震災から12年、国家公務員としてのアクション」 経済産業省大臣官房総括審議官兼地域経済産業グループ長 新 居 泰 人 内閣府原子力災害対策本部原子力被災者生活支援チーム審議官 師 田 晃 彦
若手公務員の歩み	講義、討議	法務省矯正局少年矯正課法務専門官 歳 森 薫 夫

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	テーマ及び講師
コミュニケーション	演習	「考えを正確に伝える論理的コミュニケーション」 ThinkHard代表 日本ディベート協会副理事長 瀬 能 和 彦

4 体験を通じて行政の在り方考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
国際行政の現場	講義、討議	「国連の役割とUNHCRの難民支援」 国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）駐日代表 伊 藤 礼 樹 国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）駐日首席副代表 ナッケン 鯉 都
地方自治体実地体験又は被災地復興・地方創生プログラム	講義、視察、体験、討議	
市民との協働について考える	講義、演習	「市民社会の担い手であるNPOや社会起業家との協働を考える」 NPO法人ETIC.

5 諸行事等

研修科目	技 法	テーマ及び講師
呼吸とストレッチでマインドフルネス（自由参加）		フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション、チームビルディング等		

合計 70時間35分

TOPIC 2 令和5年度行政研修実施結果レポート

令和5年度初任行政研修

Eコース 通勤及び合宿研修 第2週（令和5年6月12日～6月16日）：第3週（令和5年6月19日～6月23日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	人事院公務員研修所客員教授 阿久澤 徹 人事院公務員研修所主任教授 岸 本 康 雄
人権	講義	「貧困や孤立・孤独から考える『権利』」 認定NPO法人自立生活サポートセンター・もやい理事長 大 西 連
研修総括&小論文作成	レポート作成	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
政策課題研究	講義、討議	「消費税導入事例」 元国税庁長官 大 武 健一郎 一般社団法人山田経済・経営研究所理事長 永 長 正 士
若手公務員の歩み	講義、討議	「『若手公務員の歩み』について」 経済産業省大臣官房秘書課課長補佐（総括） 河 野 孝 史
特別講義	講義	「支援の現場で学んだ『ひと・チーム・世界の変え方』」 認定NPO法人テラ・ルネッサンス理事 鬼 丸 昌 也

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	テーマ及び講師
コミュニケーション	演習	「考えを正確に伝える論理的コミュニケーション」 ThinkHard代表 日本ディベート協会副理事長 瀬 能 和 彦

4 体験を通じて行政の在り方を考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
国際行政の現場	講義、意見交換	「デジタル時代の国際協力について」 独立行政法人国際協力機構人事部企画課長 宮 田 尚 亮 独立行政法人国際協力機構ガバナンス・平和構築部STI・DX室 古 川 正 之 独立行政法人国際協力機構ガバナンス・平和構築部STI・DX室 浅 沼 琢 朗 独立行政法人国際協力機構ガバナンス・平和構築部STI・DX室 吉 田 将
地方自治体実地体験又は被災地復興・地方創生プログラム	講義、視察、体験、討議	

5 諸行事等

研修科目	技 法	テーマ及び講師
呼吸とストレッチでマインドフルネス（自由参加）		フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション、チームビルディング等		

合計 70時間05分

令和5年度初任行政研修

F コース 通勤及び合宿研修 第2週（令和5年6月19日～6月23日）：第3週（令和5年6月26日～6月30日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	近畿大学経営学部教授 中 谷 常 二 人事院公務員研修所指導教官 篠 宮 雄 輝
人権	講義	「介護の現場から」 株式会社シルバーウッド代表取締役 下河原 忠 道

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
政策課題研究	講義、討議	「英語教育とグローバル人材」 上智大学名誉教授 吉 田 研 作 「社会のデジタル・AI化」 東京大学大学院工学系研究科教授 松 尾 豊
若手公務員の歩み	講義、討議	環境省総合政策統括官グループ総合政策課企画評価・ 政策プロモーション室室長補佐 森 俊 貴

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	テーマ及び講師
コミュニケーション	演習	「考えを正確に伝える論理的コミュニケーション」 ThinkHard代表 日本ディベート協会副理事長 瀬 能 和 彦

4 体験を通じて行政の在り方考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
国際行政の現場	講義、討議	「気候変動対策の推進」 独立行政法人国際協力機構（JICA）人事部人事企画課長 宮 田 尚 亮 地球環境部次長 兼 気候変動対策室長 兼 環境管理グループ長 宮 崎 明 博 地球環境部気候変動対策室副室長 三 戸 森 宏 治 地球環境部気候変動対策室専門嘱託 山 田 のり子
地方自治体実地体験又は被災地復興・地方創生プログラム	講義、視察、 体験、討議	
市民との協働について考える	講義、演習	「市民社会の担い手であるNPOや社会起業家との協働を考える」 NPO法人ETIC.

5 諸行事等

研修科目	技 法	テーマ及び講師
呼吸とストレッチでマインドフルネス（自由参加）		フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション、チームビルディング等		

合計 70時間35分

TOPIC 2 令和5年度行政研修実施結果レポート

令和5年度初任行政研修

Gコース 通勤及び合宿研修 第2週（令和5年6月26日～6月30日）：第3週（令和5年7月3日～7月7日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	近畿大学経営学部教授 中 谷 常 二 人事院公務員研修所教授 山 本 朗
人権	講義	一般社団法人スローコミュニケーション代表／植草学園大学副学長 野 澤 和 弘
研修総括&小論文作成	レポート作成	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
政策課題研究	講義、討議	「生活保障に向けた諸政策・制度の連携」 中央大学法学部教授 宮 本 太 郎 「未来の日本外交」 学習院大学法学部特別客員教授 石 井 正 文
若手公務員の歩み	講義、討議	内閣官房内閣人事局参事官補佐（働き方改革・業務抜本見直し） 谷 口 健二郎

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	テーマ及び講師
コミュニケーション	演習	「考えを正確に伝える論理的コミュニケーション」 ThinkHard代表 日本ディベート協会副理事長 瀬 能 和 彦

4 体験を通じて行政の在り方を考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
国際行政の現場	講義、意見交換	「国連の役割とUNHCRの難民支援」 国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）駐日代表 伊 藤 礼 樹 国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）駐日首席副代表 ナッケン 鯉 都
地方自治体実地体験又は被災地復興・地方創生プログラム	講義、視察、体験、討議	
市民との協働について考える	講義、演習	一般社団法人RCF代表理事 藤 沢 烈

5 諸行事等

研修科目	技 法	テーマ及び講師
呼吸とストレッチでマインドフルネス（自由参加）		フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション、チームビルディング等		

合計 70時間35分

令和5年度初任行政研修

Hコース 通勤及び合宿研修 第2週（令和5年7月3日～7月7日）：第3週（令和5年7月10日～7月14日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	近畿大学経営学部教授 中 谷 常 二 人事院公務員研修所指導教官 市 川 茂
人権	講義	社会福祉法人彩明会理事長 白 石 孝 之
研修総括&小論文作成	レポート作成	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
行政政策事例研究	講義、討議	「東日本大震災事例」 市町村職員中央研修所学長 岡 本 全 勝 総務省行政管理局管理官 辻 恭 介
若手公務員の歩み	講義、討議	厚生労働省大臣官房人事課人事課長補佐 川 崎 由季子

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	テーマ及び講師
コミュニケーション	演習	「コミュニケーション ～チームビルディングの観点から～」 株式会社ナガオ考務店代表取締役 長 尾 彰

4 体験を通じて行政の在り方を考える

研修科目	技 法	テーマ及び講師
国際行政の現場	講義、意見交換	FAO特別顧問 三 次 啓 都 UNFPA東京事務所長 成 田 詠 子 WFP東京事務所政府連携担当官 下 村 理 恵
地方自治体実地体験又は被災地復興・地方創生プログラム	講義、視察、体験、討議	
市民との協働について考える	講義、演習	「市民社会の担い手であるNPOや社会起業家との協働を考える」 NPO法人ETIC.

5 諸行事等

研修科目	技 法	テーマ及び講師
呼吸とストレッチでマインドフルネス（自由参加）		フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション、チームビルディング等		

合計 70時間35分

令和5年度3年目フォローアップ研修

Aコース 合宿形式（令和5年9月5日～9月8日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
公務員としての2年間を振り返り、今後の公務員生活について考える	討議	2:30	
先輩職員を囲んで	講義、討議	2:00	消費者庁消費者教育推進課長補佐 山 本 竜 大
公務員の在り方を考える (個人レポート作成)	レポート作成	1:30	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
個別政策研究	発表、討議	5:10	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
現場訪問（地方自治体、企業）	講義	1:00	入間市長 杉 島 理一郎
	視察、意見交換	5:45	入間市関連施設 入間市内企業 株式会社小金井精機製作所 株式会社狭山金型製作所 株式会社トコウ 入間ガス株式会社 株式会社トーヨーアサノ東京工場

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
ファシリテーション	講義、演習	3:00	加留部貴行事務所AN-BAI代表 九州大学大学院統合新領域学府客員准教授 加留部 貴 行

4 諸行事等

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
呼吸とストレッチで マインドフルネス（自由参加）		(0:30)	フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション等		2:55	

合計 23時間50分

Bコース 合宿形式（令和5年9月12日～9月15日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
公務員としての2年間を振り返り、今後の公務員生活について考える	討議	2:30	
先輩職員を囲んで	講義、討議	2:00	金融庁総合政策局組織戦略監理官室主査 中 山 健
公務員の在り方を考える (個人レポート作成)	レポート作成	1:30	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
個別政策研究	発表、討議	5:10	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
現場訪問（地方自治体、企業）	講義	1:00	株式会社ケーロッド代表取締役 久 礼 亮 一
	視察、意見交換	5:45	入間市関連施設 入間市内企業 首都圏アグリファーム株式会社・製茶工場 株式会社入曽精密 株式会社ケーロッド 株式会社狭山金型製作所

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
ファシリテーション	講義、演習	3:00	加留部貴行事務所AN-BAI代表 九州大学大学院統合新領域学府客員准教授 加留部 貴 行

4 諸行事等

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
呼吸とストレッチで マインドフルネス（自由参加）		(0:30)	フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション等		2:55	

合計 23時間50分

令和5年度3年目フォローアップ研修

Cコース 合宿形式（令和5年9月26日～9月29日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
公務員としての2年間を振り返り、今後の公務員生活について考える	討議	2:30	
先輩職員を囲んで	講義、討議	2:00	警察庁長官官房人事課課長補佐 高 田 志 保
公務員の在り方を考える (個人レポート作成)	レポート作成	1:30	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
個別政策研究	発表、討議	5:10	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
現場訪問（地方自治体、企業）	講義	1:00	入間市工業会会長・株式会社テラダイ代表取締役社長 寺 園 智 樹
	視察、意見交換	5:45	入間市関連施設 入間市内企業 株式会社テラダイ カネパッケージ株式会社 株式会社入曽精密 株式会社イチヤナギ

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
ファシリテーション	講義、演習	3:00	加留部貴行事務所AN-BAI代表 九州大学大学院統合新領域学府客員准教授 加留部 貴 行

4 諸行事等

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
呼吸とストレッチで マインドフルネス（自由参加）		(0:30)	フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション等		2:55	

合計 23時間50分

Dコース 合宿形式（令和5年10月3日～10月6日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
公務員としての2年間を振り返り、今後の公務員生活について考える	討議	2:30	
先輩職員を囲んで	講義、討議	2:00	外務省総合外交政策局安全保障政策課 下 村 拓 樹
公務員の在り方を考える (個人レポート作成)	レポート作成	1:30	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
個別政策研究	発表、討議	5:10	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
現場訪問（地方自治体、企業）	講義	1:00	入間市長 杉 島 理一郎
	視察、意見交換	5:45	入間市関連施設 入間市内企業 株式会社テラダイ 株式会社奥井組 入間ガス株式会社 株式会社トーヨーアサノ東京工場

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
ファシリテーション	講義、演習	3:00	加留部貴行事務所AN-BAI代表 九州大学大学院統合新領域学府客員准教授 加留部 貴 行

4 諸行事等

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
呼吸とストレッチで マインドフルネス（自由参加）		(0:30)	フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション等		2:55	

合計 23時間50分

令和5年度3年目フォローアップ研修

Eコース 合宿形式（令和5年10月17日～10月20日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
公務員としての2年間を振り返り、今後の公務員生活について考える	討議	2:30	
先輩職員を囲んで	講義、討議	2:00	国土交通省大臣官房技術調査課課長補佐 古賀博久
公務員の在り方を考える (個人レポート作成)	レポート作成	1:30	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
個別政策研究	発表、討議	5:10	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
現場訪問（地方自治体、企業）	講義	1:00	入間市長 杉島理一郎
	視察、意見交換	5:45	入間市関連施設 入間市内企業 カネパッケージ株式会社 首都圏アグリファーム株式会社・製茶工場 株式会社ケーロッド

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
マネジメント研究	講義、演習	3:00	人事院公務員研修所主任教授 岸本康雄 人事院公務員研修所教授 山本 朗

4 諸行事等

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
呼吸とストレッチで マインドフルネス（自由参加）		(0:30)	フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小林真弓
開・閉講式、オリエンテーション等		2:55	

合計 23時間50分

Fコース 合宿形式（令和5年10月30日～11月2日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
公務員としての2年間を振り返り、今後の公務員生活について考える	討議	2:30	
先輩職員を囲んで	講義、討議	2:00	内閣府大臣官房会計課課長補佐（予算総括・企画法規担当） 小切間元樹
公務員の在り方を考える (個人レポート作成)	レポート作成	1:30	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
個別政策研究	発表、討議	5:10	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
現場訪問（地方自治体、企業）	講義	1:00	入間市長 杉島理一郎
	視察、意見交換	5:45	入間市関連施設 入間市内企業 株式会社トコウ 株式会社ケーロッド 株式会社狭山金型製作所 株式会社イチヤナギ

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
マネジメント研究	講義、演習	3:00	人事院公務員研修所主任教授 岸本康雄 人事院公務員研修所教授 山本 朗

4 諸行事等

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
呼吸とストレッチで マインドフルネス（自由参加）		(0:30)	フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小林真弓
開・閉講式、オリエンテーション等		3:30	

合計 24時間25分

令和5年度3年目フォローアップ研修

Gコース 合宿形式（令和5年11月7日～11月10日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
公務員としての2年間を振り返り、今後の公務員生活について考える	討議	2:30	
先輩職員を囲んで	講義、討議	2:00	防衛省大臣官房秘書課防衛部員 安 田 侑 樹
公務員の在り方を考える (個人レポート作成)	レポート作成	1:30	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
個別政策研究	発表、討議	5:10	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
現場訪問（地方自治体、企業）	講義	1:00	入間市長 杉 島 理一郎
	視察、意見交換	5:45	入間市関連施設 入間市内企業 首都圏アグリファーム株式会社・製茶工場 株式会社奥井組 株式会社industria

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
マネジメント研究	講義、演習	3:00	人事院公務員研修所政策研修分析官 太 田 清 文

4 諸行事等

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
呼吸とストレッチで マインドフルネス（自由参加）		(0:30)	フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション等		2:55	

合計 23時間50分

Hコース 合宿形式（令和5年11月14日～11月17日）

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
公務員としての2年間を振り返り、今後の公務員生活について考える	討議	2:30	
先輩職員を囲んで	講義、討議	2:00	財務省大臣官房秘書課課長補佐 渡 邊 慧
公務員の在り方を考える (個人レポート作成)	レポート作成	1:30	

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
個別政策研究	発表、討議	5:10	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
現場訪問（地方自治体、企業）	講義	1:00	入間市工業会会長・株式会社テラダイ代表取締役社長 寺 園 智 樹
	視察、意見交換	5:45	入間市関連施設 入間市内企業 株式会社テラダイ 株式会社トコウ 入間ガス株式会社 株式会社トーヨーアサノ東京工場

3 公正な公務運営について学ぶ

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
マネジメント研究	講義、演習	3:00	人事院公務員研修所指導教官 市 川 茂

4 諸行事等

研修科目	技 法	時間	テーマ及び講師
呼吸とストレッチで マインドフルネス（自由参加）		(0:30)	フリーランス・トレーナー、健康運動指導士、管理栄養士 小 林 真 弓
開・閉講式、オリエンテーション等		2:55	

合計 23時間50分

TOPIC 2 令和5年度行政研修実施結果レポート

行政研修（課長補佐級）

○ 第292回行政研修（課長補佐級）

オンライン形式:令和5年9月26日(火)～29日(金)

修了者:63名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
政策課題研究	基調講義	3:00	(基調講義) 「AIとヒトの共生に向けて」 中央大学国際情報学部長 平野 晋
	班別討議	6:30	
	関連講義	3:00	(関連講義) 「AIと社会」 理化学研究所革新知能統合研究センターチームリーダー 中川 裕志
	全体討議	3:00	(全体討議) 中央大学国際情報学部長 平野 晋
マネジメント研究	講義・討議	4:30	「チーム・リーダーシップ概論」 株式会社エレクセ・パートナーズ代表取締役 永禮 弘之
個別政策研究	発表・討議	5:00	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
諸行事等		3:20	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	28時間20分

○ 第293回行政研修（課長補佐級）

オンライン形式:令和5年11月15日(水)～17日(金)

修了者:54名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
政策課題研究	基調講義	2:00	(基調講義) 「政策立案の技法ー「基礎的なEBPM」の実践を通じてー」 PHP総研主席研究員、立教大学大学院特任教授 亀井 善太郎
	班別討議	6:30	
	質疑応答・アドバイス	1:00	(質疑応答・アドバイス、全体討議)
	全体討議	3:30	PHP総研主席研究員、立教大学大学院特任教授 亀井 善太郎
マネジメント研究	講義・演習	3:00	「パワーハラスメントから守る。(人を仕事を組織を守る。)」 くく法律事務所弁護士 置塩 正剛
諸行事等		4:00	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	20時間00分

○ 第294回行政研修（課長補佐級）

合宿形式:令和5年12月12日(火)～15日(金)

修了者:39名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
政策課題研究	基調講義	2:30	(基調講義) 「こどもの貧困と学習支援」 認定特定非営利活動法人キッズドア理事長 渡辺 由美子
	班別討議	6:00	
	現場訪問	0:45	(現場訪問) 「こども☆チャレンジひろば東町」 「放課後子ども教室」
	全体討議	3:00	(全体討議) 認定特定非営利活動法人キッズドア理事長 渡辺 由美子
マネジメント研究	講義・討議	2:30	「変化の時代のチームマネジメント」 アークス&コーチング代表/人材活性ビジネスコーチ 櫻田 毅
個別政策研究	発表・討議	6:20	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
諸行事等		3:40	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	24時間45分

行 政 研 修（課長補佐級）

○ 第295回行政研修（課長補佐級）

合宿形式:令和6年2月13日(火)～16日(金)

修了者:42名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
政策課題研究	基調講義	3:00	(基調講義) 「外国人との共生社会」 一般財団法人ダイバーシティ研究所代表理事 田 村 太 郎
	班別討議	6:15	
	全体討議	3:00	(全体討議) 一般財団法人ダイバーシティ研究所代表理事 田 村 太 郎
マネジメント研究	講義・討議	3:00	「～組織の心理的安全性を守るアンガーマネジメント～」 アンガーマネジメントコンサルタント 篠 真 希
特別講義	講義	2:00	「変化の時代における未来創造政策」 第一生命保険株式会社特別顧問 渡 邊 光一郎
個別政策研究	発表・討議	5:15	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
諸行事等		2:45	開・閉講式、オリエンテーション等
合計		25時間15分	

TOPIC 2 令和5年度行政研修実施結果レポート

行政研修（課長補佐級）

○ 令和5年度行政研修（課長補佐級）国際コース

通勤形式:令和6年1月31日(水)～2月2日(金)

修了者:48名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
英語の論理的世界	講義・演習	5:00	K/Hコミュニケーションズ株式会社 国井 信一 金子 沙織
個別政策研究	発表・討議	5:00	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
講義	講義・発表	3:00	「国際機関での人材開発 ～国連コンピテンシー枠組みとその適用～」 関西学院大学教授 国連・外交コース、関学国際機関人事センター 久木田 純
諸行事等		3:50	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			16時間50分

○ 令和5年度行政研修（課長補佐級）女性管理職養成コース

通勤形式:令和6年1月24日(水)～26日(金)

修了者:33名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
管理職の役割を考える	講義・討議	1:30	元厚生労働事務次官、 津田塾大学客員教授 村木 厚子
先輩職員を囲んで	講義・意見交換	3:00	人事院給与局給与第二課長 中西 佳子 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 企画総務部企画Gダイレクター 忍海邊 智子 株式会社日経BPソリューションビジネス企画部 兼 総合研究所ソリューションユニット次長 新里 はるみ
これからの管理職のための コーチング研修	講義・演習	3:00	京都芸術大学教授 本間 正人
マネジメント研究	事例紹介	0:20	
	討議	3:45	
	発表・講義	2:30	東京大学公共政策大学院客員教授 三好 真理
諸行事等		3:10	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			17時間15分

行政研修（課長補佐級）

○ 令和5年度行政研修（課長補佐級）リーダーシップ研修

合宿課程：令和5年8月23日（水）～25日（金） 人事院公務員研修所（埼玉県入間市宮寺3131）
令和5年11月29日（水）～12月1日（金）

現場訪問：令和5年10月2日（月）～4日（水）又は令和5年10月25日（水）～27日（金）（島根県海士町）

オンライン形式：令和5年9月8日（金）

通勤課程：令和5年11月8日（水）～10日（金） 西ヶ原研修合同庁舎（北区西ヶ原2-2-1）
令和6年1月16日（火）

修了者：21名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
共同研究	班別討議	14:45 (2:30)	グループで設定したテーマについて、提言を取りまとめて発表し、 研修員間で討議 （「EMP修了生を交えて」） （東京大学EMP修了生）
	中間発表	2:30	チューター 外務省アジア大洋州局南部アジア部南西アジア課長 堤 太 郎 財務省大臣官房地方課人事調整企画室長 北 村 明 仁
	全体発表	3:15	資源エネルギー庁 電力・ガス事業部電力産業・市場室長 筑 紫 正 宏 国土交通省大臣官房人事課企画官 叶 雅 仁 川 端 達 史
リーダーシップ・地方創生等に関する講義	講義	1:30	「海士町から見える未来 ～社会をつくる人への問い～」 （株）風と土と代表取締役 阿 部 裕 志
	講義	3:00	「マインドフルネスとマネジメント」 P・F・ドラッカー大学院准教授 ジェレミー・ハンター
	講義	2:00	「感覚的で創造的なゆるいリーダーシップ」 （株）NEWYOUTH代表取締役／慶應義塾大学大学院政策メディア研究科 特任准教授／国立福井大学産学官連携本部客員准教授 若 新 雄 純
	講義	3:00	マネジメント研究「コーチング」 京都芸術大学教授 本 間 正 人
	講義	2:00	「思考停止からの脱却」 （株）山城経営研究所代表取締役社長 橋 本 孝 之
	企業現場訪問、 講義	1:45	（株）井口一世 （株）井口一世代表取締役社長 井 口 一 世
行政現場学習	講義・視察・ 討議・実習	20:40	行政現場学習（島根県海士町） （株）風と土と
東大EMP講義・修了生との 合同プログラム	講義・演習	1:40	自己紹介・哲学対話 東京大学共生のための国際哲学研究センター 特任研究員、独立行政法人日本学術振興会 特別研究員PD 堀 越 耀 介
	講義	2:00	東京大学EMP講義 「人類の住む宇宙」 東京大学名誉教授、東京大学EMPエグゼクティブ・ディレクター 岡 村 定 矩
	講義	2:00	東京大学EMP講義 「人文・社会科学の俯瞰」 東京大学特命教授／名誉教授、東京大学EMPコチエア 小野塚 知 二
	講義	0:30	「アカデミアの知をどう活用するか」 東大EMP特任准教授 高 梨 直 紘
行政・行政官の在り方等に関する 講義・講話	講義	2:00	「日本の安全保障と国際情勢」 同志社大学法学部特別客員教授 兼 原 信 克
	講義・懇談	2:15	「行政官のあり方」 元国税庁長官 大 武 健一郎
	講義	2:00	「信頼される組織をつくるために」 元厚生労働事務次官 村 木 厚 子
	講話	1:00	講話 人事院総裁 川 本 裕 子
	講義・演習	3:30	「政官関係・官民関係」 慶應義塾大学総合政策学部教授 清 水 唯 一 朗 若手実践家
個別政策研究	発表	6:30	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
個人プレゼンテーション	発表	2:00	「個人プレゼンテーション」 チューター 外務省アジア大洋州局南部アジア部南西アジア課長 堤 太 郎 財務省大臣官房地方課人事調整企画室長 北 村 明 仁 資源エネルギー庁 電力・ガス事業部電力産業・市場室長 筑 紫 正 宏 国土交通省大臣官房人事課企画官 川 端 達 史
		4:00	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			83時間50分

TOPIC 2 令和5年度行政研修実施結果レポート

行政研修（課長級）

○ 第239回行政研修（課長級）課長力向上コース

通勤形式：令和5年10月24日（火）、11月14日（火）

修了者：23名

〔第1部〕、〔第2部〕

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師（訪問先）
マネジメント・リーダーシップ	ワークショップ・ 討議	5:30	早稲田大学大学院経営管理研究科教授 杉浦正和
	発表・討議	5:30	
諸行事		1:00	開・閉講式、オリエンテーション等
合計 12時間00分			

○ 第240回行政研修（課長級）課長力向上コース

通勤形式：〔第1部〕令和6年1月10日（水）～12日（金）

〔第2部〕2月22日（木）

修了者：43名

〔第1部〕

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
自己紹介、問題意識の開示	発表	1:15	各研修員
マネジメントに関する問題提起、 講義・演習	講義、意見交換、 討議	2:00	＜問題提起＞ 「日本経済復活のための経営学的視座と霞ヶ関の役割」 早稲田大学大学院経営管理研究科教授 入山章栄
		2:00	＜講義・演習＞ 「経験から学び、人を育てる」 青山学院大学経営学部経営学科教授 松尾睦
		2:00	＜講義・演習＞ 「対話力で仕事が変わる」 フリーアナウンサー、文筆家 住吉美紀
		2:00	＜講義・演習＞ 「キャリアの自律的形成と人材マネジメント」 明治大学大学院教授、リクルートワークス研究所 特任研究顧問 野田稔
個別マネジメント研究	発表・討議	4:00	各研修員
課題設定	意見交換	0:45	グループでの研修振り返りと問題意識共有
諸行事等		1:15	開・閉講式、オリエンテーション等

〔第2部〕

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
各職場での問題意識の実践又は 深掘り、経験共有と意識変化	講義、意見交換	1:00	＜取組・問題意識の共有＞ グループ討議 各職場での問題意識の実践と深掘りの経験共有
		0:45	＜全体共有＞ 研修全体の振り返りと意識変化
マネジメントに関する問題提起、 講義・演習	講義、意見交換、 討議	2:00	＜講義・演習＞ 「社会・職場環境の変化とメンタルマネジメント」 筑波大学医学医療系教授 松崎一葉
諸行事等		0:45	開・閉講式、オリエンテーション等
合計 19時間45分			

行政研修（係員級特別課程）

○ 第42回行政研修（係員級特別課程）

合宿研修:令和6年1月22日(月)～26日(金)

修了者:41名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	2:30	「公務員倫理を考える」 人事院公務員研修所客員教授 阿久澤 徹
小論文作成	レポート作成	2:30	「今後の行政の在り方」及び本研修を通じて得た成果等
政策課題研究	基調講義	2:30	「日本の森林をモリアゲる」 株式会社モリアゲ代表 長野 麻子
	班別討議	10:30	
	全体討議	3:00	
英語のオペレーティングシステム(OS)を学ぶ	演習	7:00	K/Hコミュニケーションズ株式会社 国井 信一 宇都宮 智子
特別講義	講義	2:30	「コミュニケーションを学ぶ」 一般社団法人アルパ・エデュ代表理事 竹内 明日香
諸行事等		3:10	開・閉講式、オリエンテーション等
合計 33時間40分			

○ 第43回行政研修（係員級特別課程）

通勤研修:令和6年2月26日(月)～3月1日(金)

修了者:52名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	講義、討議	2:30	「公務員倫理を考える」 人事院公務員研修所指導教官 篠宮 雄輝
小論文作成	レポート作成	2:45	「今後の行政の在り方」及び本研修を通じて得た成果等
政策課題研究	基調講義	2:30	「水産業の現状と問題点」 農林水産省顧問 宮原 正典
	班別討議	8:30	
	全体討議	3:00	
英語のオペレーティングシステム(OS)を学ぶ	演習	7:00	K/Hコミュニケーションズ株式会社 国井 信一 宇都宮 智子
特別講義	講義	3:00	「これからの行政広報の在り方」 株式会社POTETO Media代表取締役社長 古井 康介
諸行事等		3:40	開・閉講式、オリエンテーション等
合計 32時間55分			

TOPIC 2 令和5年度行政研修実施結果レポート

行政研修（係長級特別課程）

○ 第60回行政研修（係長級特別課程）

通勤研修:令和5年12月11日(月)～15日(金)

修了者:47名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
小論文作成	レポート作成	3:00	「今後の行政の在り方」及び本研修を通じて得た成果等
政策課題研究	基調講義	2:00	「Transforming our world:SDGsを原動力とした組織・地域・社会の変革」 法政大学デザイン工学部建築学科教授 川久保 俊
	班別討議	10:45	
	全体討議	3:00	
個別政策研究	討議	5:30	
特別講義	講義	2:00	「生物多様性」 日経ESG シニアエディター 東北大学大学院生命科学研究科教授 藤 田 香
		2:00	「環境教育」 日本環境教育フォーラム理事長 立教大学名誉教授 阿 部 治
マネジメント研究	講義、討議	3:00	POLARIS Partners株式会社 代表取締役 留 岡 一 美
諸行事等		2:45	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			34時間

○ 第61回行政研修（係長級特別課程）

合宿研修:令和6年1月15日(月)～19日(金)

修了者:28名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
小論文作成	レポート作成	2:15	「今後の行政の在り方」及び本研修を通じて得た成果等
政策課題研究	基調講義	2:30	「カーボンニュートラルへの課題」 法政大学人間環境学部教授 藤 倉 良
	班別討議	7:50	
	全体討議	3:30	
個別政策研究	発表、討議	5:20	
論理的思考と論理的コミュニケーション	講義、演習	4:00	Think Hard代表、日本ディベート協会副理事長 瀬 能 和 彦
マネジメント研究	講義、演習	2:30	人事院公務員研修所指導教官 市 川 茂
諸行事等		2:35	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			30時間30分

○ 第62回行政研修（係長級特別課程）

オンライン研修:令和6年2月5日(月)～2月9日(金)

修了者:32名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
小論文作成	レポート作成	3:15	「今後の行政の在り方」及び本研修を通じて得た成果等
政策課題研究	基調講義	2:30	「変化への対応を考える～雇用・賃金・家族のあり方～」 合同会社サッチモ代表社員 大正大学表現学部特命教授 海老原 嗣 生
	班別討議等	9:25	
	全体討議	3:15	
個別政策研究	討議	6:00	
特別講義	講義	2:00	「実証経済学から見たジェンダー問題」 独立行政法人日本貿易振興機構アジア経済研究所 開発研究センター主任研究員 牧 野 百 恵
諸行事等		3:35	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			30時間00分

行政研修（課長補佐級特別課程）

○ 第41回行政研修（課長補佐級特別課程）

通勤研修: 令和5年12月4日(月)～8日(金)

修了者: 52名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
研修総括	討議	1:25	
政策課題研究	基調講義	2:30	「高齢者介護」 一般財団法人厚生労働統計協会常務理事 西 山 裕
	班別討議	9:40	
	全体討議	3:10	
個別政策研究	討議	5:30	
現場訪問	施設見学・討議	2:50	シルバーウッド株式会社 銀木犀<船橋夏見>
マネジメント研究	講義、討議	2:30	「リーダーシップ ～ここ一番の勝負に強い人材をどのように育成するのか～」 ゾム代表 松 下 信 武
諸行事等		2:15	開・閉講式、オリエンテーション等
合計		29時間50分	

幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）

	日 程	モデレーター、リソース・パーソン		備 考	参加者数
審議官・ 筆頭課長 級	9月15日(金)、 10月5日(木)、 11月2日(木)、 12月4日(月)	村 上 陽一郎	東京大学教授	●アスペン・メソッドは、あらかじめ用意された古今東西の古典からなるテキスト（重要部分を抜粋したもの）を使用し、モデレーターの問いかけや整理に助けられながら、各参加者が積極的に発言し、対話と議論を積み重ねていくという思索型の研修。 ●モデレーター：テーマについての講義ではなく、対話を活性化させ、適切な方向性を与える。 ●リソース・パーソン：対話の質を高め、より実り多きものとなるよう節度ある助言をする。	11
		高 橋 文 郎	青山学院大学名誉教授		
		苅 部 直	東京大学教授		

■令和6年度行政研修実施計画の概要

■令和6年度行政研修日程表

TOPIC 3 令和6年度行政研修実施計画及び日程表

令和6年度行政研修実施計画の概要は表1、日程表は表2のとおりです。(令和6年4月1日現在)

表1 令和6年度行政研修実施計画の概要

研 修 名	対 象 者	研修期間	実施回数	予定人員
国家公務員合同初任研修 (内閣人事局と共催)	国家公務員採用試験の結果に基づき採用され、職務の級を行政職俸給表(一)2級(これに相当するものを含む。)に決定された職員で公務員研修所長が承認する者	1日	1回	800人
初任行政研修	国家公務員採用試験の結果に基づき採用され、職務の級を行政職俸給表(一)2級(これに相当するものを含む。)に決定された職員のうち、将来、本府省において主に政策の企画立案等の業務に従事することが想定されると各府省が推薦する者	3週間程度	7コース	各コース 110人
初任行政フォローアップ研修 (旧3年目フォローアップ研修)	初任行政研修受講から2年経過した職員のうち、将来、本府省において主に政策の企画立案等の業務に従事することが想定されると各府省が推薦する者	4日間	6コース	各コース 115人
行政研修(課長補佐級)	本府省課長補佐級に昇任後、概ね1年以内の職員のうち、本府省において政策の企画立案等の業務に従事する者	4日間	4回	各回 60人
行政研修(課長補佐級) 国際コース	各府省の課長補佐級の職員のうち、海外の大学院への留学経験者及び在外勤務経験者で、国際業務に将来的に携わる意欲のある者	3日間	1回	30人
行政研修(課長補佐級) 女性管理職養成コース	各府省の課長補佐級の女性職員で、本府省の管理職員候補として各府省が推薦する者	3日間	1回	40人
行政研修(課長補佐級) リーダーシップ研修	政策の企画立案等の業務に従事する年齢30歳代半ばの本府省課長補佐級の職員で、各府省が将来の本府省幹部職員として計画的に育成しようとしている者	14日間程度	1回	25人
行政研修(課長級) 課長力向上コース	本府省課長級に昇任後、概ね3年以内の職員のうち、本府省において組織管理の中核を担うことが期待される者	2日間程度 又は 4日間程度 (各1回)	2回	20人 又は 40人
行政研修 (係員級特別課程)	・Ⅱ種・Ⅲ種又は一般職等採用職員のうち係長昇任直前の職員・計画的育成者又はその選抜の候補となる成績優秀者	5日間	2回	各回 60人
行政研修 (係長級特別課程)	・Ⅱ種・Ⅲ種又は一般職等採用職員のうち本府省に勤務する者で計画的な育成が図られている者 ・概ね年齢35歳以下の者	5日間	3回	各回 50人
行政研修 (課長補佐級特別課程)	・Ⅱ種・Ⅲ種又は一般職等採用職員のうち本府省に勤務する者で計画的な育成が図られている者 ・概ね年齢45歳以下の者	5日間	1回	60人
幹部行政官セミナー (アスペンメソッド)	本府省審議官級及び筆頭課長級職員	4日間	1回	15人
行政フォーラム	本府省課長級以上の職員	2時間	6回	(希望者)

※本計画は、諸般の事情により変更や中止する場合がある。

表2 令和6年度行政研修日程表

令和6年4月1日現在

研 修 名		日 程 等		
国家公務員合同初任研修		第58回	オンライン 4月 3日(水)	
初任行政研修		事前講義①	オンライン 5月 9日(木)	
		事前講義②	オンライン 6月 6日(木)	
		Aコース	通勤＋合宿 5月13日(月) ～ 5月29日(水)	
		Bコース	通勤＋合宿 5月20日(月) ～ 6月 5日(水)	
		Cコース	通勤＋合宿 5月27日(月) ～ 6月12日(水)	
		Dコース	通勤＋合宿 6月 3日(月) ～ 6月19日(水)	
		Eコース	通勤＋合宿 6月10日(月) ～ 6月26日(水)	
		Fコース	合宿 7月 1日(月) ～ 7月18日(木)	
Gコース	合宿 7月 8日(月) ～ 7月24日(水)			
初任行政フォローアップ研修		Aコース	合宿 9月 3日(火) ～ 9月 6日(金)	
		Bコース	合宿 9月10日(火) ～ 9月13日(金)	
		Cコース	合宿 9月24日(火) ～ 9月27日(金)	
		Dコース	合宿 10月 1日(火) ～ 10月 4日(金)	
		Eコース	合宿 10月 8日(火) ～ 10月11日(金)	
		Fコース	合宿 10月22日(火) ～ 10月25日(金)	
課長補佐級研修		第296回	通勤 9月17日(火) ～ 9月20日(金)	
		第297回	オンライン 11月19日(火) ～ 11月22日(金)	
		第298回	合宿 12月10日(火) ～ 12月13日(金)	
		第299回	合宿 令和7年 2月25日(火) ～ 2月28日(金)	
		国際コース	通勤 令和7年 2月12日(水) ～ 2月14日(金)	
		女性管理職養成コース	通勤 令和7年 1月22日(水) ～ 1月24日(金)	
		リーダーシップ研修	オンライン	9月 5日(木)
			通勤	11月 6日(水) ～ 11月 8日(金)
				令和7年 1月10日(金)
			合宿	8月21日(水) ～ 8月23日(金)
11月27日(水) ～ 11月29日(金)				
課長級研修	第241回 (課長力向上コース)	通勤 10月22日(火)		
	第242回 (課長力向上コース)	通勤 11月14日(木)		
		通勤 令和7年 1月15日(水) ～ 1月17日(金)		
		通勤 令和7年 2月19日(水)		
		特別課程	係員級	第44回
	第45回			通勤 12月 2日(月) ～ 12月 6日(金)
係長級	第63回		通勤 12月16日(月) ～ 12月20日(金)	
	第64回		合宿 令和7年 1月20日(月) ～ 1月24日(金)	
	第65回		オンライン 令和7年 2月17日(月) ～ 2月21日(金)	
課長補佐級	第42回		通勤 令和7年 2月 3日(月) ～ 2月 7日(金)	
行政フォーラム		第198回	オンライン 7月29日(月)	
		第199回	オンライン 9月26日(木)	
		第200回	オンライン 10月16日(水)	
		第201回	オンライン 11月13日(水)	
		第202回	オンライン 令和7年 1月28日(火)	
		第203回	オンライン 令和7年 3月 5日(水)	
幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）		オンライン (一部通勤)	9月11日(水)	
			10月 2日(水)	
			11月 1日(金)	
			12月 3日(火)	



◆ 編集後記 ◆◆◆

- ◆ 公務員研修所では、国民全体の奉仕者としての使命感の向上、資質・能力の向上等を目指して、初任者から管理職まで各役職段階に応じた行政研修を実施しております。これからも更なる行政研修の改善・充実に向けて取り組んでまいります。引き続き関係者の皆様方のご理解、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。
- ◆ 令和5年度の行政研修は、合宿、通勤、オンラインの組み合わせにより最適化を図り、係員級から幹部級までの各階層別研修と行政フォーラムで全39コースを実施し、修了者数は3685人でした。
- ◆ 令和5年度の研修においても、各界の第一線でご活躍されている著名な方々に講師として、多岐にわたり有益かつ貴重なご講義をいただきました。そのうちの一部を誌上講演として掲載しております。本誌で講演内容を公開することをご快諾くださいました中川裕志講師、櫻田毅講師にこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。

ーご意見・ご要望をお寄せくださいー

本誌をお読みになっている感想やご意見、今後取り上げてほしいテーマなど、何でも結構です。

皆様からお寄せいただいたご意見やご要望は、今後の紙面づくりに反映してまいりたいと思います。

■行政研修ジャーナル No.55

■2024年発行

■編集・発行 人事院公務員研修所

■〒358-0014 埼玉県入間市宮寺3131番地
TEL 04(2934)1293 FAX 04(2934)1507

■印刷 明治堂印刷株式会社

<https://www.jinji.go.jp/kensyusyo.html>

本誌掲載記事・写真などの無断複製・転載を禁じます

行政研修ジャーナル No.55

2024年発行



編集・発行 人事院公務員研修所
National Institute of Public Administration
National Personnel Authority

リサイクル適性 **(A)**

この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。