

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

「気候変動時代の防災・減災 ～人を動かす情報～」

長谷川 直之 一般財団法人気象業務支援センター調査役（元気象庁長官）

誌上講演

「『論語』に学ぶリーダーシップ」

守屋 淳 作家、グロービス経営大学院特任教授

特集

「あなたのトレーナーはあなた自身。
コンディショニングしませんか？」

小林 真弓 健康運動指導士、管理栄養士
R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ

令和6年度行政研修実施結果レポート

令和7年度行政研修実施計画及び日程表

2025
No.56



行政研修ジャーナル

2025 No.56

Topic 1 誌上講演

……p2

「気候変動時代の防災・減災 ～人を動かす情報～」

……p3

長谷川 直之

一般財団法人気象業務支援センター調査役（元気象庁長官）
（令和6年度初任行政研修より）

「『論語』に学ぶリーダーシップ」

……p19

守屋 淳

作家、グロービス経営大学院特任教授
（第42回行政研修（課長補佐級特別課程）より）

Topic 2 特集

……p32

「あなたのトレーナーはあなた自身。

……p33

コンディショニングしませんか？」

小林 真弓

健康運動指導士、管理栄養士
R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ

Topic 3 令和6年度行政研修実施結果レポートp38

1 令和6年度行政研修の新たな取組p39

2 令和6年度行政研修の業務レポートp44

国家公務員合同初任研修

初任行政研修

初任行政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）

行政フォーラム

幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）

Topic 4 令和7年度行政研修実施計画及び日程表p66

令和7年度行政研修実施計画の概要p67

令和7年度行政研修日程表p68

編集後記

■気候変動時代の防災・減災 ～人を動かす情報～

(令和6年度初任行政研修より)

長谷川 直之

一般財団法人気象業務支援センター調査役 (元気象庁長官)

■『論語』に学ぶリーダーシップ

(第42回行政研修 (課長補佐級特別課程) より)

守屋 淳

作家、グロービス経営大学院特任教授

「気候変動時代の防災・減災 ～人を動かす情報～」



長谷川 直之 (はせがわ なおゆき)

一般財団法人気象業務支援センター調査役 (元気象庁長官)

1983年 東京大学理学部卒業、気象庁入庁、1988年 世界気象機関 (WMO) 事務局 (スイス・ジュネーブ) 技術協力部派遣、1990年 気象庁予報部数値予報課、2002年 国土交通省総合政策局環境・海洋課都市交通環境・エネルギー対策企画官、2013年 気象庁総務部企画課長、2015年 気象庁仙台管区気象台長、2016年4月 気象庁地球環境・海洋部長、2017年 気象庁観測部長、2019年 気象庁予報部長、2020年 気象庁気象防災監、2021年 気象庁長官、2023年1月 気象庁退職、2023年6月 現職

【この講演は、令和6年5月28日の令和6年度初任行政研修において行われました。】

長谷川と申します。よろしくお願いします。

皆さん、いろいろ言われている中でよくぞ国家公務員になっていただきました。口の悪い人は「ブラック」だとか、いろいろ言いますが、そういう部分にもだんだん光が当たってきて、これからの人は、もっと良い環境で仕事ができるようになると思います。ぜひ、国のために、みんなのために仕事をしてもらいたいと思います。

私は1年半前に気象庁を退職して、今民間の団体で仕事をしていますが、国の機関から来た人は、コスト意識が甘いと言われます。民間に行ったら民間に行っただ、そこでしかできない仕事もちろんありますが、国の機関には、国の機関でなければできない仕事がたくさんあります。コスト意識は確かに甘いかもしれませんが、その分、思う存分、人のためには何が一番いいのかということを考えられる、というものすごい大きなメリットがあると思っています。この間テレビで、最近の若い人は3年ぐらいしたら転職しようと思ってる人もいますといっていましたけど、行政府も良いところですので、その良さが見えるまでは、ぜひおつき合いいただきたいと思っています。

私は、気象庁に入ったのが1983年で、最初は仙台管区気象台予報課でした。最初から天気予報を出せるわけではないので、まずは雨が降っているところは緑色などと天気図に色を塗るのが私の仕事でした。もう1つは電話番号です。報道から、「今、気温何度ですか」という電話がかかってきて、「何度です。」って答えるようなやりとりはいいんですけど「お前、昨日雨が降るって言っただろう。」と、こういう電話が結構ありました。天気が良いと言っていて雨が降ったら叱られるのは分かります

が、雨が降ると言っていて晴れた時にも怒られました。この人はペンキ屋さんで、朝、今日雨が降るからっていうんで、もう職人さん全員帰しちゃった。そうしたら、どんどん雲がなくなって、いい天気になってきちゃったというわけです。

当時、気象衛星「ひまわり」がまだ新しかったんです。今、観測してる衛星は「ひまわり9号」です。当時は、一番最初の気象衛星が観測したところでした。「お前ら、高い『ひまわり』買ったんだろう。何やってんだ！」というわけです。こういう電話が結構きついです。ある時、当時の技術部長と酒を飲んでいて、「どうだい？」と聞かれたので「楽しくやっています。ただ苦情電話がキツイです。」と言ったら、「長谷川、お前はまだ天気予報も出せないくせに。そういう電話を取ることもお前の仕事のうち、給料のうちなんだ。」と言われました。これは、なるほど、と思いました。

民主主義国家の行政府なので、常に私たちがやることは批判にさらされているわけです。私たちの仕事というのは、常に、駄目出しされる仕事なんだということでもあります。今日は、少し駄目だった仕事の話もしますが、でもそれでもいいんだと、今は思っています。1億人の人すべてにとって100点という答えなんかもちろんないわけで、何かやればそれで少し不利益を被る人もいるかもしれないし、もっと良いやり方を考えつく人もいます。

気象庁は気象情報を出すのですが、その情報の出し方も、いろいろなやり方があります。その中で最善のものを選んでるつもりですけど、なかなかうまくいかないこともある。それはもちろん批判されるんですけど、それでいいんだと思うのです。これを開き直ったみ

たいに思われても困るんですけど、批判をされながら改善して行って、情報そのものが、社会に育てられていて、最後はなりました。そんな話が今日はできたらいいなというふうに思っています。

国の防災と気象庁の役割

気象庁について、まずお話しておきたいと思います。気象庁は、天気予報はもちろんやっていますが、一番大事な仕事は防災です。台風が来たり、集中豪雨が来ても、人が亡くなったりしないようにするのが気象庁の一番大事な仕事です。

国全体として防災の対応をいろいろやりますが、私たちが気象状況を見張っていて、気象に何か変化があって災害が起きそうだということを予測するのが一番最初で、そこからすべての災害対応が始まっていきます。

防災で一番大切なのは人の命を守ることです。そのために一番基本となるものは、避難指示です。その避難指示を出すにも、気象が今後どうなるかがわからないといけないので、そういう情報を気象台から各自治体に伝え、避難指示は市町村が出します。災害対策基本法により、日本では、住民への避難指示は市町村が行うことになっています。特に大規模な災害時に、市町村の判断でいいのかという議論もありますけども、今は法律としてはそうなっています。その市町村が、避難指示を上手に出せたり、それを聞いた住民が上手に逃げられるようにするために、気象庁の人たちは一生懸命仕事をしています。

昨日J-ALERTがあって、そのニュースの中でも緊急参集チームを招集して情報共有をやっていますという報道が流れたと思いますが、自然災害の時もこの緊急参集チームが招集されます。気象庁の気象防災監はそのメンバーです。また、政府の災害対策本部もあって、そのような枠組みのもと、関係省庁とみんなで連携しながら防災をやっています。例えば、台風が来てすごい被害になりそうだ、ということになると、気象庁から各省庁の皆さんのところに連絡事項というのを出します。これを受け取った各省は、何をしなければいけないかを考えていきます。また、内閣府の防災担当は、では対策会議を招集しましょうか、みたいなことを相談していくという流れになっています。それが中央政府の動きですね。

地方でも、台風が来て洪水で大変な災害になったというときなどに、その自治体に災害対策本部というのが必ずできます。そういうところに気象台の人が「明日になるとヘリが飛べなくなるから、今日中にやれることを

やっておいた方がいいですよ。」というようなことを助言します。1月に能登半島で地震がありました。ああということになると、その気象がどうなるかが現地の大きな問題になります。そこで、10年前ぐらいに始めた話ですけれど、現地の気象の状況をわかりやすく伝えられるようにポータルサイトを作ったり、特別な情報を載せたりということもやっています。

何年か前に熱海で土砂災害があったのを覚えていますか。これはその時の政府の非常災害対策本部の様子です。

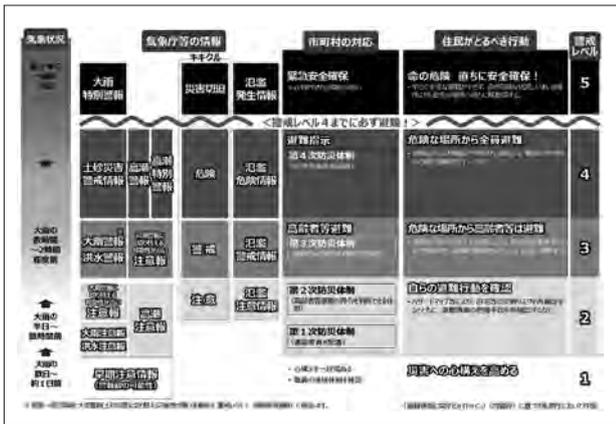


当時は菅総理大臣です。私は閣僚ではありませんが、閣僚級の会議に呼ばれます。まず、気象庁から気象がどうなっているか、説明が求められます。緊急参集チームも同じで、集まるとまず気象庁が、今回の地震はこういう地震ですといったことを説明して、そのあと各省がそれを受けてどう対応しているか説明するという流れです。緊急参集チームは大変で、メンバーである気象防災監は、危機管理宿舎に入っています。例えば、地震が起きると30分後には会議開始です。気象庁が一番最初に説明をしなければいけないので、いつでも、30分以内に会議室に行って、資料を見て状況を説明できるようにしないとけません。

気象庁からの防災気象情報

先ほどお話した避難指示や高齢者等避難の情報をわかりやすくするために、警戒レベルというものが導入されました。テレビのニュースでも「レベル4になりました。」などと言っているのを皆さん聞いたことがあると思います。この警戒レベルについて説明します。

台風が来ると、2、3日前ぐらいに、気象庁が「すごい台風が来ますよ。」と情報を発信します。



台風が近づき、雨が降り始めたぐらいのところで、注意報とか警報とかが順番に出ていきます。大雨警報というのはレベル3に相当するとされています。レベル3に相当するというのはどういうことかという、市町村が高齢者等避難という情報を出す状況なのですが、その前に避難指示について少し説明します。

以前は、避難勧告と避難指示の2つがあったんですけど、ややこしいということで一本化されて、今は避難指示1つになりました。避難指示が出たら、皆さん逃げてください。全員が必ず逃げるという意味ではありませんが、危ないところにいると思ったら逃げてください。例えば、私は6階建てマンションの6階で、鉄筋コンクリートで、しかも周りには何も危ないものもない、うちにいるのが一番安全ですという人はいいですが、裏に山があって土砂崩れが起きるかもしれませんとか、すぐ目の前が川でうちは1階なので、水がきちゃうかもしれませんという人は、避難指示が出たら逃げるんです。

そうは言っても、私は車椅子でなかなか逃げられないんです、高齢者で寝たきりで逃げられないんです、逃げるために誰か迎えに来てください、という人たち達があります。そういう人たちは避難に時間がかかるので、切羽詰まった状況になる前から逃げてください、という段階がレベル3です。このレベル3に大雨警報が相当しているのです。だから、大雨警報が出ると、自治体の人たちは、气象台から大雨警報が出た、ということは高齢者等避難を出さなきゃいけないんだな、じゃあどこの地域に出そうか、どういうふうに伝えようか、どこの避難所を開けようか、ということを考えなければいけない段階ということになります。

土砂災害に関して言うと、レベル4になると土砂災害警戒情報というものが出ます。雨がどんどん強くなっていき、これが出たらレベル4。レベル4は避難指示が出るレベルだから、土砂災害警戒情報が自分の住んでいる

町に出たら、これはもう間もなく避難指示が来ると思ってください。そういう仕組みになっています。

さらに、特別警報というのがあります。特別警報が出たときはレベル5ですから、おそらく災害がすでに起きていますので、そうなる前に逃げなきゃ駄目なんです。まだ自分が生きているのであれば、命を守る最善の行動を取るしかない。屋根に上ってでもいいから、とにかく自分の命を守る、そういう状況になるということです。

こんなふうに、気象庁の情報と避難が、警戒レベルで結びつけられています。実は、これは最近になってできあがった仕組みです。今日は、その仕組みが出来上がった経緯を、平成16年にまでさかのぼって、そこから説明します。私は、平成16年に初めて防災担当の調査官になって、予報部業務課というところで仕事をしていたのですが、その年に台風が10個も来ました。その前に「平成16年7月新潟・福島豪雨」というのがあって、さらにその直後に平成16年7月福井豪雨があって、台風の後には、新潟の中越地震があって、最後12月にインドネシアの大津波。平成16年はそういう年でした。

平成16年の水害の死亡者は200人を超え、6割以上が高齢者でした。政府として放っておけないということで、検討会が立ち上がり、調査、検討を行うことになりました。いろいろ調べてみると、当時、避難勧告というものもありましたが、避難勧告や避難指示がいいタイミングで出ていない。また、勧告や指示が出ていた町に住んでいた人も逃げてないということがわかって、ではどうするか、ということになりました。

市町村の立場からすると、どういうときに避難指示を出していかよくわからないということでした。では、“こういうことになったら避難指示を出します”、と前もって決めておき、それを避難情報の発出マニュアルとしてまとめておいたらいいでしょう、と考え、国からそういう指示を出しました。それだけでは市町村は大変なので、例えばこんなふうにマニュアルを作ったらいいですよ、というガイドラインを、内閣府を中心に政府で作りました。

さて、気象庁は、自分たちの情報はこういうことのために出していると信じているので、例えば“大雨警報が出たら、こういうふうにしなす”と、ガイドラインにも書いて欲しかったんですけど、それはいろいろなプロセスの中で却下されました。我々としては結構なショックで、何とか入れてくれないかと言って、参考情報のリストの中に入れてもらったんですけど、“これが出たらこう”というふうにはしてくれませんでした。その時の理由の一つとして予報精度が低かったことが挙

げられました。ですので、そこから巻き返しを図りました。まず予報精度を上げましょう、と。

予報精度の向上

そもそも皆さん、天気予報をどうやって出しているか知っていますか。技術としては3つで、1つは、理詰めでごなるはずだ、と計算で出していくやり方で、これを数値予報といいます。これが基本的な予測のデータになります。

もう1つは、過去こうだったからこうなるはずだと計算していくやり方です。最近AIという言葉が流行り始めたので、気象庁もAIをやっています、と説明することもあります。

それからもう1つは予報官の予報です。予報官が、「そもそも気象っていうのはこういうふう動いていくはずだから、こうなるに違いない」、「こういうふう、数値予報では計算されているけど、これはちょっとおかしいんじゃないか」と考えて少し修正したりします。今すでに雨が降っていて、ここでこれだけ降っているんだしたら、その数値予報やAIの予報は、少な目で、もうちょっと多く降るんじゃないか、みたいなことをやっていくやり方もします。また、予報官は、警報などをどのタイミングで出したらいいかも考えています。

大きくわけて、この3つの方法で予報をしているわけです。

急に空が暗くなってこの後、雨でも降るのかなあと思ったら、スーッと晴れてきたりして、一点で見ていると、空模様というのは非常に混沌としていて、よくわからないですね。ところが、気象衛星などを使って少し離れたところから全体を見ると、よく言われているように天気は西から東に向かって動いていっていたり、雲が渦を巻いていたりということが見えてきます。気象の変化は混沌としていて、神様がサイコロを振っているように見えるけれど、よく調べてみるとちゃんと物理の法則に従っているんです。皆さん、高校の時に $F=Ma$ っていうニュートンの力学の法則とか習ったでしょう。ああいう法則に従って動いているんです。天気として起こっていることは、そういう法則を使って全部説明できるということがわかってきたんです。それならば、その法則を使って、数字を入れて計算していけば、天気予報ができるんじゃないかという始めたのが数値予報です。

日本の政府で初めてコンピューターを買ったのは気象庁で1959年です。数値予報というのは何かというと、今で言うシミュレーションですね。気温がどうなるか、

風がどっちに向かっていくかを物理法則に従って計算しています。そのためには、すごいたくさんの計算をしなければいけないんです。したがって、スパコンの性能がかなりの部分、予報精度を決めているところがあります。この数値予報の予測データをAIにも入力しますし、予報官も使いますし、民間の気象サービスなんかも使っています。

予測の計算ができることはわかったけど、一番最初のところは観測で確かめるしかありません。温度計、気圧計などによる気象観測データを世界中から集めてきています。どこの国の天気予報にも世界中のデータが入っています。インドの人は、インドの天気予報をするのに、インドだけでなく、日本のデータも必要ですし、ヨーロッパのデータも必要です。日本も同じで、世界中のデータを使わなければならないのです。

上空の温度を測るために、温度計などがついている風船を飛ばします。風船がずっと上がっていき、上空の温度を計ってくれるんです。輪島の上空5000メートルではマイナス40度になっています、なんていう天気予報の解説を聞いたことがあると思いますが、上空の様子は天気予報にとって重要です。この風船を使った観測を、世界中で1日2回、日本で言うと、9時と21時にやっています。世界標準時の0時と12時です。そういうことをみんなでやろうって最初に考えた人はすごいなと思って、そういう仕事がしたいと思ったことが、私が気象庁に入るきっかけとなりました。

スパコンの性能は年々上がっています。それを使いこなす人々の技も上がっていきます。観測データも充実してきていて、例えば衛星がどんどん良くなってきています。それで、気象の予測精度が上がります。台風の予報の誤差は下がり、大体1日後の台風の位置の予報誤差が100キロ以内にほぼ収まるという感じになってきました。

また、降水短時間予報という予報があります。そのうち、2時間後3時間後の雨量予測の精度もよくなってきていて、どれぐらい当たっているかということ、この指標で大体0.5という値です。この指標がちょっと難しいんですけど、いわゆる倍半分ということで、30ミリの雨が降る予報の場合、15ミリから60ミリの間に収まるくらいに精度が向上してきました。

防災気象情報の改善

予測技術は上がってきましたが、その情報の出し方が問題なんです。大雨警報はどんな時に出すのか、大雨警報の他にどんな情報があるのか、そういうことも考えて

いく必要がありました。

平成20年までに全国で開始したのが土砂災害警戒情報です。この情報は、気象庁だけではなく、気象庁と国土交通省の砂防部が話をし、各地域にある気象台と県の砂防部局とで共同発表するという形にしました。そうすることで、雨が何ミリ降るということだけではなく、土砂災害がどれぐらい起こりやすいかということもわかります。そして消防庁にも協力してもらって、避難に必要な情報としてどういうふうに作っていくかということを検討して、この新しい情報ができました。

大雨警報などの対象地域について、昔は例えば、「〇〇県東部に大雨警報が発表されました。」みたいな言い方でしたが、それを〇〇市とか〇〇町に警報を発表という言い方にしました。

平成25年には特別警報を作りました。平成23年の東日本大震災の年の夏、台風が来て、紀伊半島で2000ミリというものすごい雨が降りました。その時にはもちろん大雨警報をあの辺り一帯に出し、更に土砂災害警戒情報も出しました。もうこれ以上出すものがないんですね。それでもまだ雨が強まっているという状況です。それでもまだ避難しなかった人たちがいるんです。じゃあどうですか、ということが課題になっていました。

日頃の大雨警報とか、土砂災害警戒情報とかを更に超えるような雨の時に出来る情報を作りたいということで作ったのが大雨特別警報です。この時には、そのための法律改正もしました。

特別警報の導入の年、伊豆大島にもものすごい雨が降って、相当な規模の土砂崩れがあったんです。町に土砂が流れてきて、39名の死者・行方不明者がいるという状況です。土砂が下ってきたところにあった建物はもうほとんどやられました。

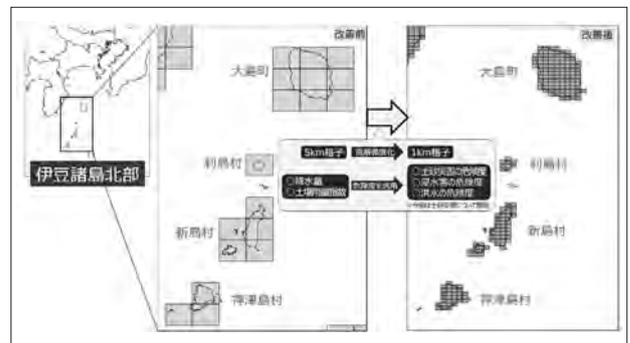
この時、特別警報が出なかったんです。ものすごい災害が起こるときには特別警報を出すと言っていたのに、特別警報が出なかった。これは怒られました。そのために法律改正して特別警報を出すとしたらどうか、お前らが殺したんだからな、と言われました。

実際すごい雨で、記録になるような雨でした。注意報、警報、土砂災害警戒情報はもちろん出していました。さらに言うと、気象台の職員が「大変なことになっていますよ。」と自治体の担当者に電話もしています。特別警報は出してはいないものの、やるべきことはやっているということなんです。

それでも、特別警報が出なかったのはどうしてなのか。特別警報はすごい状況の時に出すものなので、甘くみられたら困ります。「また出ているけど、どうせ大

丈夫」っていうような情報になったら困ります。だから、本当に危ない時にしか出さないようにしよう。つまり、確度を高く出すべきだということで設計した情報です。

気象の予報というのは、一般的にピンポイントでここだけっていう現象に弱いんです。大島の「この場所だけ」という予測は難しいです。もっと広い範囲でものすごい雨になるというのは当てやすいんです。我々の基準を使って5キロ×5キロの升目で雨を監視し、10個の格子でやばくなったら特別警報を出しましょうと決めていました。



でも、この時の雨は極めて局地的なものでした。それに、大島には升目が9つしかないんですね。このため、基準に達しないので特別警報は出しませんでした。これがいいか悪いか議論があると思いますが、我々としてはそういう技術の限界だったということです。

では、大島みたいなところで次に同じような雨が降ったらどうするんだ？と聞かれても、特別警報は出せませんでした。これはもう技術の限界なのです。じゃあどうするんだということで行ったことが、そもそも土砂災害警戒情報は避難指示に相当するので、それで逃げてください、特別警報を待たないでください、という周知です。

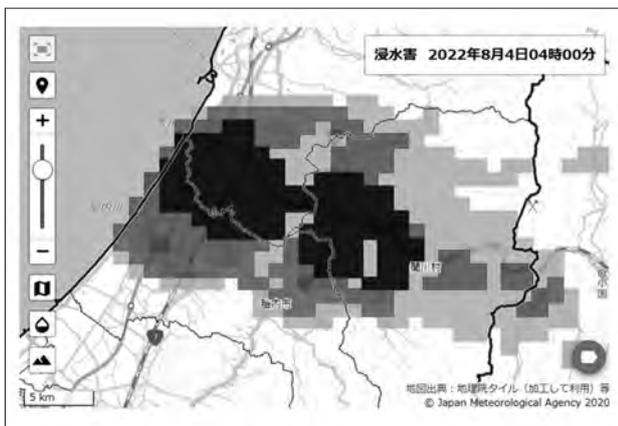
もともと、本当に危ない時には特別警報を出しますと言いましたが、それまでは安全だとは一言も言っていません、というのが我々の言い分だったので。特別警報を創設するために法律改正した時、私は企画課長でした。それで、時の長官が「法律が成立したら記者会見をやっておけ。」というものですから、特別警報を新たにやりますという会見をしたんです。その時、自分で言ったのでまだよく覚えていますけど、特別警報っていうのは、本当に危険な時にします。それが出たらとにかく必死になって命を守ってくださいという話をした後、最後に、「記者の皆さんにお願いがあります。特別警報が

出ていないからといって安全ということではありません。これまでどおり、段階的に情報を発表するので、それをしっかり伝えて早めの避難を促してください」というようなことを言ったのです。しかし、そんなことをいくら企画課長が特別警報の運用開始前に記者会見で言ったって駄目です。そこで、もう一度、特別警報を待つな！という周知をしなければいけないというので、一生懸命やりました。

先ほど少し話しましたが、ホットラインと私たち呼んでいますけれど、自治体に電話をして、ちゃんと状況を伝えるという取り組みを、特別警報が出にくい島しょ部で強化しました。例えば、大島で1点の格子だけでも特別警報の基準を上回るような雨になったら、「特別警報になるような雨になっていますよ。」という電話を市町村長さんにします。要は特別警報を出すか出さないかじゃなくて、住民が避難するかしないかが問題なので、それに対応できるようにしていきましょう、ということで、この取り組みは、その時すぐに始まりました。

そのあと時間が経って技術がどんどん進み、5キロメッシュで雨の監視をしていたのが、今は1キロメッシュで監視をするようになりました。引き続きやっぱり10格子ぐらいないと確度の面で心配なので、特別警報を出すのは10格子としています。大島で同じことが起こったら、1キロメッシュならば10格子どころではなくて、たくさんの格子で基準を超えることになるので、今では大島にも特別警報が出ます。

特別警報の問題が1つ波を超えた後も、引き続き情報の改善はいろいろやっています。キキクルって聞いたことありますか。こんなやつなんです。



ちょっと前までは大雨警報の危険度分布という名前でしたが、有識者から漢字5文字以上は流行らないから、なんかいい名前をつけたほうがいいと言われて、全国で

公募することになりました。鹿児島の中学生在が「キキクル」っていう名前を考えてくれました。キキクルでは、1キロメッシュでどこが危ないかがわかるようになっていきます。

2022年に山形で集中豪雨がありましたけど、黄色がちょいヤバ、赤はヤバ、紫はすごいヤバ、黒はもう手遅れ。土砂災害、浸水害はそういう風に色が塗ってあります。洪水は川ごとに色を塗ります。要は紫のうちに逃げてくださいということなんです。黒になるまで待っている人はもうどうなるかわかりませんよ、ということですよ。

もう1つが早期注意情報というもので、警報級の雨になる可能性が高いか、そうでもないけどあるか、あるいはないかっていうことを時系列で示して、早めに対応してくださいということをやりました。

このように情報を発表し、ホームページに掲載したり、報道機関に伝えてもらうなどいろいろやりますが、それだけではなく、人と人とのコミュニケーションが大事です。気象台長が市町村長に、おたくの市は危ないですよという電話もします。記者会見もします。

災害が起こった時に、気象台から災害対策本部に人を出して、解説もします。

また、気象台長が市長のところに急に電話をかけても、そもそも電話をとってくれないので、とにかく日頃から仲良くしておくことも仕事です。広報も、ワークショップもやります。ワークショップでは、昔この町でこういう災害被害がありましたよね、ということを出してもらい、気象台は何時何分にこの情報を出しました、その時あなたたちは何をしますか、ということみんなで考えてもらいます。こういうことを行っておいて、いざという時に、ちゃんと危機感が共有できるようにしています。

線状降水帯

線状降水帯を知っている人？（手を挙げる人多数）。キキクルより有名なんです。昨日、線状降水帯が発生するかもしれないという情報を気象庁が出しました。去年までは、線状降水帯が発生するかもという情報は、例えば「四国では」みたいな言い方をしていましたが、今年からは、何県と何県が危ないですってという県単位で言うようにしました。これも技術が進歩した成果です。

線状降水帯とは何か。令和2年7月豪雨というのがありました。熊本県人吉盆地を流れている球磨川という川があります。その川が氾濫して、土砂災害もあって、大

きい被害になりました。

どれくらい強い雨が降っているかということ動画をみると、やばい雨雲が入ってきて、1個1個は東に抜けていっているんですけど、西からまた同じようなところに入ってきてますね。だから雨が降り止まないんです。

皆さん、夏の夕立でずぶ濡れになったことがあるでしょう。雷が鳴って雨が音を立ててバタバタ降るけど、1時間ぐらいうれば止んでしまう。それが夏の夕立です。それは積乱雲というんですけど、その積乱雲が1個バーッとで上がってすごい雨を降らして、雲が消えていくのに大体1時間です。

ところが、この線状降水帯というやつは、それ1個1個は、1時間ぐらいで消えるし、そもそも動いていくんだけど、次から次へと同じところへその積乱雲が入ってきちゃうんですね。だから、同じところで雨が全く降り止まない。例えば、1時間80ミリというと、下水が逆流するところはあるし、床下浸水なんかもあるかもしれないというような大雨です。その80ミリの雨が3時間、4時間続くと、これはもう大変なことになります。これが線状降水帯です。

線状降水帯という名前は、1個1個の積乱雲による雨を全部足したら、細長い形になり、これが線状だということでした。50ミリを超えるような、たまに80ミリとか、場合によっては100ミリに達するような雨が、なかなか降り止まないで数時間続きます。

線状降水帯は地球温暖化で最近になってできるようになったんでしょう、とよく言われるんですけど、そういうことはありません。私が気象庁に入った1983年にも島根県で集中豪雨があって、この時の雨の様子を今から振り返ってみると、多分、線状降水帯です。けれど当時は、線状降水帯という名前がなかったんですね。気象研究所の研究官が言い始めたようですが、その人たちが使い始めたのが多分1990年代だと思います。気象庁が、外向きにこの言葉を盛んに使うようになったのが平成26年です。平成26年に、広島でこの線状降水帯による大きな災害がありました。広島市安佐北区とか安佐南区というところで、斜面に沿って住宅街ができていたところの上にある斜面が崩れて、住宅地が土砂に押し流されてしまったんです。その原因が線状降水帯による豪雨です。この時に何が起こったのかを説明する中で、気象庁の人が、線状降水帯という言葉を使いました。そしたらマスコミさんもすごい反応が良くて、線状降水帯という言葉をどんどん使いました。次第にこの言葉が有名になって、ある年、流行語大賞にノミネートされました。

問題は、この線状降水帯は予測が難しいということ

です。先ほどお話したように、気象の予報は大きなものほど、大体こうなっているっていう感じのものの方が得意で、線状降水帯みたいに小さいやつはなかなか予測が難しい。小さいから難しいのが1つの理由です。

もう1つは、なぜこの形になるのかということです。積乱雲が何でこうやってみんな凝り固まってこういう形になるのかということがまだちゃんとわかってないんですね。先ほど物理の法則に従えば計算できると言いましたが、どういう理由で、というところが綺麗には説明がついてないので難しいんです。

予測が難しいなら、線状降水帯ができた時ぐらい素早く伝えよう、ということで令和3年に情報提供を始めました。線状降水帯が発生した時に、ここにできていますよと雨量の図にマルをつけてホームページに載せ、「顕著な大雨に関する情報」というものを出して、報道機関に伝えて、テレビに流れるという形にしました。

線状降水帯ができた時は、もうすでに2時間3時間の雨が降り続けている状態なので、「顕著な大雨に関する情報」が出てから何かしようといってもなかなか難しいですが、その後もまだ続く可能性があるという意味では危機感を伝えるのにはいいだろうという趣旨です。何よりも、線状降水帯は危険なもの、恐ろしいものとみんな思っているんで、その言葉を出せば、避難を迷っている人もさっと逃げてくれるんじゃないかという期待もあって、この情報を始めました。

線状降水帯を事前に予測できないかと、ありとあらゆることをやって予測精度を上げてやり始めたのが線状降水帯予測の情報です。令和4年から始めました。線状降水帯を当てるために、例えば水蒸気の観測を強化するか、いろいろなことをやりましたが、私が非常にありがたく思っているのはスパコンの富岳を使わせてもらったことです。気象庁もスパコンを持っていますが、富岳はもっとすごいわけです。それを使わせてもらって、開発もやったし、実際の予測計算もやらせてもらって、何とか線状降水帯予測の情報ができるようになりました。

特別警報のときの経験もありましたので、どの程度の実力かを公表しようということになりました。精度はあまり大したことはなくて、4回に1回しか当たりません。また、見逃すこともあって、線状降水帯が3回発生したら、そのうちの1回は事前に当てるけど、2回は予測できません。その程度の実力です。この精度で発表するのとちょっと悩みました。

まず、空振りが多いので甘く見られるんじゃないかというのも心配ですし、見逃しが多いので、この予測情報を待たれると酷い目に遭う恐れもある。だけど、こうい

う精度などをちゃんと伝えて、皆さんにこの情報の実力をわかってもらっていただければ、必ず役に立つと私は信じたので、これにゴーサインを出しました。

4回に1回しか当たりませんと言いますが、実際は、残りの3回もすごい雨にはなっています。昨日、線状降水帯になるかもという情報が出されましたが、今のところまだ線状降水帯はできていません。それでも、3時間で100ミリを超えるような雨になっていて、おそらく被害も出ていると思います。それが線状降水帯の定義に当てはまるのかというと、それは外れですけども、十分注意喚起に値すると思います。先ほどからお見せしているようなキキクルなど良い情報がたくさんあるので、これとしっかり併用してください。まだ赤（4段階の上から3番目）だと言っても、線状降水帯が本当に発生したら、あっという間に紫（4段階の上から2番目）になって、黒（4段階の上から1番目）になりますから、そういう可能性があると考えて警戒を一段高めてくださいということを説明して、何とか使っていただいています。

この取り組みがどうだったのかは後の人が評価してくれると思います。けれど、線状降水帯という言葉がある程度通用するようになって危機感が高まりました。それなりに対応を取っている人たちがたくさんいます。そういう意味で、効果はあるんじゃないかなと思っています。

今後も観測をしっかり行い、スパコンも新しくして精度をどんどん上げていきます。

一番期待しているのが次の衛星で、令和11年度から次のひまわりを使います。今はひまわり8号と9号が使われていて、9号が観測をしていて8号がそばに控えています。去年の暮れあたりに8号と9号が交代しました。これをあと5年使います。その後の衛星を今作っています。この衛星がすごくて、水蒸気とかが3次元でわかるんです。今は写真を撮っているような感じで平面でしかわからないんですけど、今度の衛星は3次元でいろいろなことがわかるので、線状降水帯の予報も相当良くなると思います。そうなれば、今度は市町村単位でキキクルみたいな感じで、うまく予報ができるんじゃないかと期待しています。どういう形の情報にするかというのはこれから考えますが、そういう計画を持ってやっているところです。

正常化バイアス／同調バイアス／オオカミ少年

ここから今までと少し違った話をします。避難しなけ

ればいけないのに、避難しないという人がたくさんいます。避難しなかった理由として、「前の台風の際は大丈夫でした。」「自分だけではなくて他の人だって誰も避難してない。」「せっかく避難しても結局何もないかもしれない。」「どうせまた外れるに違いない。」といったことが上げられます。あと「自分だけは大丈夫」。何の根拠もないのにそう思う人もいます。

避難すべきだったのになぜ避難しなかったのかを助かった人に聞くと、特に「どうせまた外れるんだ。」とか「自分だけは大丈夫。」とかいうことを言う人たちは正常化バイアスがかかっています。人間は誰でもリスクを過小評価しがちです。「そうは言っても大丈夫なんじゃないか。」と思いがちだということです。

家を流されちゃいました、命からがらで逃げました、という状況の人にテレビがインタビューに行くと「まさかこんなことになると思いませんでした。」ってみんな言うんですね。こういうことになりますよと、気象庁としては言っているつもりなんです。土砂災害が起きます、浸水します、浸水というのはあなたの家に水が来るってことですよと。だけど、「まさかこんなことになると思いませんでした。」って言うんですね。これが正常化バイアスです。

また、同調バイアスというのがあります。みんなが逃げるなら逃げてもいいか、みたいな感じです。私は報道の人と避難する人が少ない問題について話すことがあります。その時、お願いだからガラーンとした避難所の映像を映さないでください、むしろ「みんな逃げてきています、どんどん逃げてきていますよ。」という映像を流すようにしたらみんな避難してくれるんじゃないですか、とお願いしています。

それから、オオカミ少年という心理があります。イソップのオオカミ少年の話は知っていますよね。どうせまた違うに違いないってやつですね。この間も外れた、その次も外れた、だから今回も外れるだろうっていうやつです。

こういう人の心理に何とか抵抗して避難をしていただかなければいけない。気象庁や自治体や国土交通省などは避難のための情報を考える際、こうしたことを考えます。

避難に対する基本姿勢

対策の1つは、スイッチを決めておくことです。例えば、自治体で避難指示を出すマニュアルを作り、こういう状況になったら避難指示を出すと決めておくこともス

イチです。そういう状況になったら、有無を言わずやると決めておくのです。普通の人であれば、避難指示が出たら逃げると決めておくことでもいいんです。

自分宛のメッセージというのは割合届きやすいです。例えば、大雨警報を〇〇県東部ではなくて〇〇市に出すと、その市役所の人自分のところが大雨になると思ってもらえる。市町村名で警報を出すのは、空振りをなるべく減らすということも目的の1つでしたが、名指しの効果も期待したのです。

それから、訓練をして体に覚えさせる。そうすると、逃げられる、行動できると言われています。

いろいろ普及啓発を行っている中で、空振りとおオカミ少年の話をして「空振りを恐れず避難してください」と言っています。5、6年前の防災担当大臣も「空振りを恐れずに、皆さん災害の対策をとってください。」と仰いました。ぜひ、こういうふうにみんなが思っていて欲しいです。京都大学の矢守先生は「空振りではなく素振りです。避難をして、それは空振りなんじゃなくて、次にまた備えて避難の練習をしたと思えばいいじゃないか。」と仰っています。

東日本大震災の津波記憶石というところには、「100回逃げて、100回来なくても、101回目も必ず逃げて！」と当時の中学生の言葉が刻まれています。こういうふうに、空振りを恐れない文化にしていきたいと私たちは思っています。

ところが気象庁というのは空振りをするところなんです。なので、とにかく精度向上に全力を尽くす、という約束が必要です。この約束がなければ「お前が空振りしなきゃいいだけののに何を言っているんだ。」と言われることになります。私は現役時代、気象庁の職員には「空振りを許容する文化を皆で築くような周知啓発を一生懸命やろう。でもその大前提として、全力で精度を上げなきゃいけない。そして空振りや見逃しについての丁寧な説明をしよう。」と仰っていました。

もう1つ似たような文脈の話です。平成30年7月豪雨、西日本豪雨という名前を知っている人もいないかもしれません。岡山県の真備町で、ものすごい大規模な洪水がありました。この時には、平成16年からかなり時間が経っていて、気象庁の予測の技術をそれなりに高めていたこともあり、前もってすごい水害が起きそうだということがわかっていました。情報も発表しました。それを受けて自治体の避難指示も出していました。ですけれども、逃げる人が少なかったんです。それで、「自らの命は自らが守る」と、行政としてはかなり思い切ったメッセージを出しました。ただし、その一方で行政は、住民が適

切な避難行動がとれるように、全力で支援をするということも一緒に言いました。つまり、行政任せにしないでください。あなたたちが主役なんです。でも私たち行政ができることは全部やります、というメッセージです。

これは行政府として、国民に対してそんな簡単にらせるメッセージではないです。ちょっと突き放したような感じでしょう。それでもこういうことを言ったんです。先ほど話した、気象庁が全力で精度をあげる、というのは、ここにも関係しています。

地球温暖化

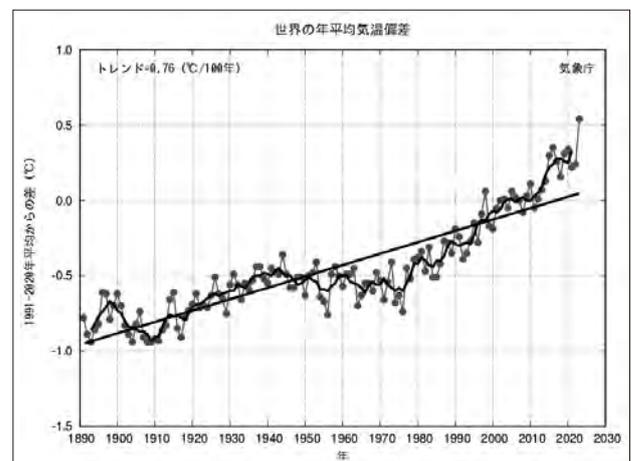
最近、「雨が激しくなった」とか「気候がおかしいんじゃないか」などと言われます。

1時間で50ミリ以上の雨のことを「非常に激しい雨」といいます。どのような雨かということ、もう傘なんか全然役に立ちません。水しぶきが白くモヤアとなって歩くのも怖い、車なんか運転していたらもっと怖い。そういう状況です。ここ数十年、そういう雨が増えています。

数値予報と同じような技術を使って、将来の気候を予想すると、パリ協定で目標にしている2度上昇であっても、今世紀末に1時間で50ミリ以上の雨が今の1.6倍になります。4度上昇だったら2.3倍になります。

毎年7月に3時間の雨量が130ミリになった件数を数えたら、ここ45年間で3.8倍ぐらい増えています。これから梅雨に入りますけど、梅雨の終わり頃はすごい豪雨が降りやすいです。線状降水帯によるものも多いでしょう。その回数がすごく増えているということです。シミュレーションの結果として、今後も線状降水帯が増えると言われていています。地球温暖化のせいだというわけです。

グテーレス国連事務総長が去年「もうglobal warming



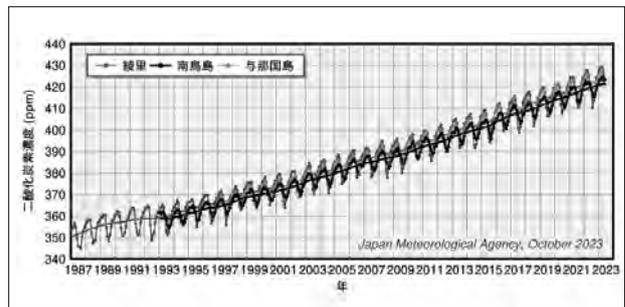
じゃない、global boilingだ。」と仰っています。このグラフは世界の平均気温の変化を表したのですが、去年の平均気温は断トツ史上最高でした。これは世界でもそうですし、日本もそうでした。世界平均に比べて日本平均はさらに上昇のスピードが速いんです。世界は0.76度／100年の上昇ですが、日本は1.35度／100年の上昇です。

何故地球が温暖化するかということを考えるために、ちょっと理科の勉強をしましょう。地球は太陽に照らされているから暖かくなります。一方で、物は置いておくとどんどん冷えるという性質があります。熱が宇宙に逃げていく。放射冷却で今夜冷え込みますと聞いたことがあるでしょう。地球の温度は、太陽から暖められるのと、放射で冷えるのでちょうどバランスがとれるようになっているんです。どれくらい冷えていっているかというのは、温度が高いほどどんどん冷える。温度が低いとあんまり冷えない。だからちょうどいいくらいの温度になると入ってきた熱と出ていく熱が一緒になるのですが、その温度がマイナス19度になります。だから、地球の温度はマイナス19度になるはずなんです。

ところが、大気があって、大気の中に二酸化炭素があると、地球が冷えるぞとって放射を出すんですけど、地面からの放射は大気によって戻ってくるので大気の下はもっと暖まってないとバランスがとれない。これが大体15度くらいです。

二酸化炭素が増えるともっと暖まりやすくなる。これは非常に単純化していますが、本当は気候というものはもっと複雑です。例えば、雪が積もって地面が白くなると、太陽の光を反射するのであんまり暖まらなくなるんです。海も暖まった水が流れていったりするので、気候がどういふふうになっているかというのは複雑極まりないんです。

それを大体こんな感じで気温が決まっていると単純化して見抜いたのが真鍋先生です。2021年にノーベル賞物理学賞をもらっています。私たちは、気象とか気候でノーベル賞が貰えるんだということで、とても嬉しかったです。先生がやったことは、非常に複雑な気候を、大体こういうことで地球の温度が決まっているに違いないという仮説を立てて大気の温度がどうなっているかを計算してみたところ、現実とほぼ合っていたということです。試しにCO₂を2倍にして実験してみたら、2度上がった。これを論文に書いたということです。単に地球温暖化を予言したからノーベル賞をもらったのではなくて、複雑な気候のシステムを、簡単に理解できるようにしたということもあって、ノーベル賞をもらったようです。

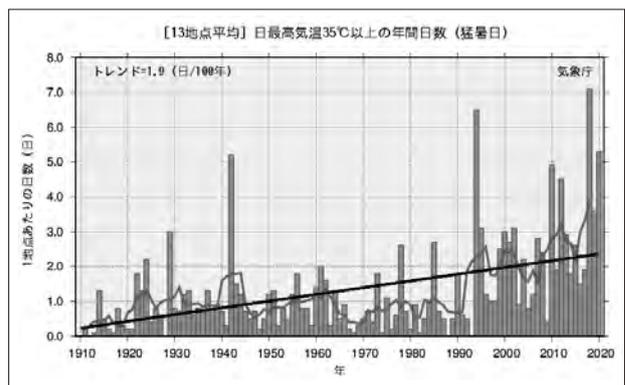


二酸化炭素はこのグラフのとおり本当に増えていきます。二酸化炭素の量は、空気を取ってきて測定します。二酸化炭素には赤外線を吸収する性質があるので、その吸収の具合を見て、これくらいの量が入っているねとわかります。工場地帯で測ると二酸化炭素がいっぱい出ているので良くないんですね。世界で大体どうなっているかということが知りたいので、なるべく人里離れたところで計測したいんです。この条件が良いとして選ばれたのが例えば南鳥島で、とても小さい島ですが、ここに二酸化炭素を測る気象庁の施設があります。海上自衛隊と気象庁と港湾局しかいません。

世界にはこのような観測点がいくつかありますし、最近では衛星からも測れるようになったので、二酸化炭素が増えていることは間違いありません。おかげで日本が暑くなっています。先ほどの世界の平均気温が上がっているグラフをみると、すごい暑くなったと言ったって0.5度違うだけなんです。0.5度くらい大したことないじゃんと言われますが、すごいことなんです、平均値がそれだけ違うってことは。

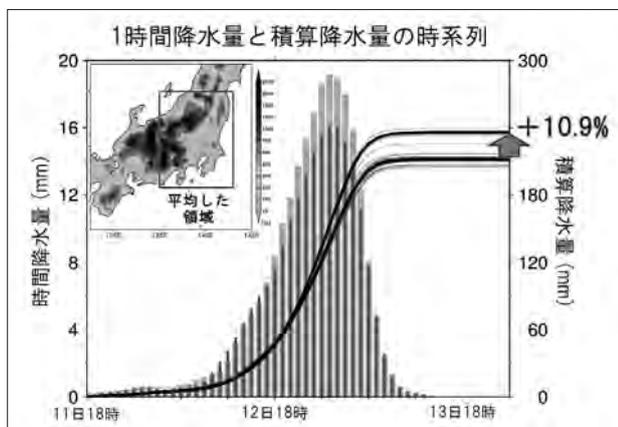
別の指標として、猛暑日(スライド)の日数を見てください。猛暑日とは最高気温が35度以上の日です。気象庁が猛暑日という言葉を使い始めたのが2007年で、今から約20年前ですね。これがすごく増えていることがわかります。同じように熱帯夜の日数も増えています。

大雨を降らせ、甚大な被害をもたらす台風が来たのは



温暖化のせいじゃないの、とよく言われます。これはなかなか答えづらいです。温暖化する前から台風は来ていて、伊勢湾台風とかもあったからです。温暖化がなかったら、台風が来ないというわけではないんです。でも、確かに温暖化って関係ありそうな気がしますね。その温暖化がこういう厳しい気象状況にどれぐらい関係していたかということが、なかなかわからなかったのですが、最近はシミュレーションの技術が発達して、もし温暖化してなかったらという状況と比べることで、温暖化の影響が定量的にわかってきました。

それを示すのがこの図で、温暖化が台風の大雨に与え



た影響を数値シミュレーションしたものです。台風自体は発生するのですが、温暖化していなければ海の水がもうちょっと冷たかったというような条件の違いで、温暖化によって大体1割ぐらい雨量が増えたということがわかるようになったんです。

台風の数は今のところはそんなに変わっていません。また、強い台風が多いのでしょって言われるけれど、調べてみるとそうでもないです。温暖化が進むと発生する台風の数はちょっと少なくなる代わりに、強い台風が増えるんじゃないかというのが今のところの研究の成果です。

すでにその傾向が現れているんじゃないかという地域もあります。ただ、台風の強さの変化傾向を正確に見積もるのは難しく、研究者によって少しずつ言うことが違っていたりして、台風の強さへの温暖化の影響がすでに表れているかということについては、それほど確度の高い情報ではありません。

温暖化対策

温暖化によって、台風が強くなったり、豪雨の頻度が増えたり、気温が上がったり、熱帯夜が増えたり、海面

水位が上がるということが予測されています。日本は黒潮の影響があって海面水位が大きく変化するので、水位上昇のトレンドが出にくいんですけど、世界的には海面水位がすでに上がっていると言われています。干ばつも多くなっています。雨も降るのにおかしいじゃないかと言われるかもしれませんが、極端な現象が多くなっていると思っていただけたらいいと思います。それがいろいろな影響を及ぼして、ひいては生活に影響を及ぼしていくということでこれは大問題だというわけです。

地球温暖化対策は大きく2つに分けられます。1つは、緩和策と言われていて、あまり温暖化しないようにするための対策です。

もう1つが適応策。温暖化することはもうしょうがないので、どう適応するか。例えば、防災です。雨がいっぱい降るようになったから、みんなで防災の仕事をちゃんとやりましょう。場合によっては河川の掘削をやって少しくらいの大雨なら大丈夫ないようにしましょう。ダムを上手に使って水害をコントロールしていきましょう、こういう防災面での適応策があります。それから、暑いからクールビズにするとかですね。それから、農作物。今まではリンゴが採れていたけども、リンゴが合わなくなってきたのでブドウにしましょう、とか。そういうことをやっていくということです。緩和策も同じですが、結局はライフスタイルとか、産業構造とかを大きく変えていかないと対策にはなりません。

また、ある日本のどこかの県だけ一生懸命やれば、地球温暖化が防げるかっていうとそういう訳じゃなくて、世界全体でやらなければいけないので、それは大変だというわけです。

最近、投資家とか金融が、気候リスクをマネージしていないようなところには投資しないということを言い始めて、各企業がどんどん対策を打つようになってきています。

2050年カーボンニュートラルということもみんな言うようになってきています。真鍋先生の論文が1968年です。気候変動に関する政府間パネル、IPCCという組織があって、これぐらい温暖化していますという、その時点での最新の研究を取りまとめた見解を出します。そこが設立されたのが1988年で随分前ですが、私の感覚では、今になってようやくみんな本気になって緩和策、適応策をやりだしたという感じがしています。

それには、いくつか理由があると思っています。1つは、科学の不確実性です。もう最近はないと思いますけど、いわゆる懐疑論者というのがいたんですね。シミュレーションと言ったってどうせ雲とかちゃんとシ

ミュレーションできないでしょ、いい加減な説なんじゃないの、と。そういうことを言う人がいました。

一方で、温暖化対策をやられると困るという人たちもいます。言い過ぎかもしれませんが、ちょっと前まではいろいろなことを言って対策から逃れようとしている人たちもいたわけですね。

最初のIPCCの報告は、気候の変化を生じさせる恐れがある、というぐらいの書き方しかできず、当時の科学の力というのはそれぐらいしかなかったわけです。それが一番最近の報告書では、もう疑う余地がなく温暖化しています、それは人間の影響がそうさせていると言い切っている、というところまでできました。そうやって科学がしっかりしてきたことで対策が進んだという面が多分にあるだろうと思います。

もう一つの理由として、対策は日本だけではできず、国際的に協力しないとできないということが挙げられます。気候変動枠組み条約というもので、みんなで協力して温暖化対策を進めようということになっていますが、これがまたすごく複雑な交渉です。

私が国土交通省に出向していた時、運輸部門の温暖化対策を担当していました。運輸部門の看板を背負って、気候変動枠組み条約の締約国会議（COP）に出席しました。京都議定書の約束期間である2008年の直前ぐらいで、京都議定書のルールづくりとかをやっていた時代です。その時すごいと思ったのは、南北対立と言っていい状況です。途上国からすると、今まで二酸化炭素を出してきたのは誰ですかというわけです。途上国もこれから出すかもしれないけど、今まで二酸化炭素を出してきたから、これだけ大変なことになっているんでしょう、あなたたちのせいでしょうという立場です。先進国からすると、そうは言っちゃあなたたちだってゼロではないし、そもそもこれはグローバルな問題でしょうというわけです。条約の中に『共通だが差異ある責任』という言葉があって、この言葉だけは誰も反対できない言葉なんです。途上国側は先進国の責任をクローズアップして、極端に言えば、支援のためのお金が欲しいという主張をします。先進国は、いやいやもういろいろな協力をしてるでしょ、という立場。そういう南北対立です。

それに加えて、いろいろな交渉グループができています。一番結束が硬いのはEUだと思います。EUはどちらかというと環境熱心です。経済的な理由もあると思うし、国内で手筈を整えて、EUでやっている仕組みを世界に広げようということがあります。

もう1つ強固なのが、G77プラスチャイナというグ

ループです。G77という名前ですが、元々77カ国だったらしいんですけど、今は135らしいです。産油国、島嶼国、あとLDCとか、そういうところもグループを作っています。島嶼国なんかは、国によって非常に深刻で、もう国がなくなってしまう。そういうところがかなりの発言権を持っています。

日本はアンブレラグループというグループに入っています。先進国の中のEU以外で、ここは結果が非常に緩いんです。会議で手を挙げて発言する際、EUは、例えばフランスが手を挙げてEUを代表して意見を述べます、と言うんですが、日本が発言しても、アンブレラグループを代表しません。アンブレラグループで意見がまとまらないからで、結局ここは寄せ集めです。EUほど環境熱心というより、経済とのバランスをどうとるかということに重視しているグループと言えなくはないと思いますが、結束が弱いんです。ウクライナとかロシアも入っています。最近ではイギリスがEUから出てしまったので、アンブレラグループに入れてくれと言って、去年からここに入っているようです。

このように、非常に複雑な交渉グループによる交渉が行われていて、しかもこの会議には多数決がありません。だから、ものを決めようと思ったら全員一致じゃないダメなんです。したがって、なかなかものが決められない。そういう中でよく、パリ協定まで来たなと思います。しかも、パリ協定の実施のルールも一通り全部でき上がったということなので、よくここまで来たなという感じを私は持っています。

情報発表の難しさ

最後に気象庁の情報発表についてお話しします。気象庁は気候変動に関する情報をこれまでもたくさん伝えてきました。私たちは、科学的であること、中立的であることにすごく神経を砕きました。煽ろうと思ったらいろいろな言い方ができるわけですけど、そういうことはしない。「そういう可能性がある」という言い方が適切だと思えば「可能性がある」と伝えていきます。

例えば、豪雨が増えてきているということも、統計的に有意だということがわかって初めて、最近増えていまずという言い方をしています。また、その変化と地球温暖化の関係についても、地球温暖化で予測されていることと同じ傾向で、50年分ぐらいのデータがたまってきたこともあるので、この傾向と地球温暖化が関係している可能性があるという言い方をします。ただし、地球温暖化は100年規模のものなので、もうちょっと長く、

データを集めないといけませんっていうようなことを併せて言っています。

最後に、情報の出し方という意味では共通しているのですが、まったく違う話をします。令和4年1月に、トンガの近くの海底火山が噴火して、噴煙が1万6000メートルまで上がって、トンガの国には津波が行ったし、火山灰もきたし、トンガの人たちは大変でした。その時、日本にも実は津波が来たんです。奄美大島や岩手県で1メートルを超えるような潮位の変化が現れたんです。

外国で地震が起きると、日本にも津波が来ることがあります。とても有名なのが1960年のチリの地震で、その地震で発生した津波が太平洋を渡って日本に来たんです。当時は、そのことが事前にわからなかったのも、たくさんの方が亡くなりました。

そのように、トンガで発生した噴火によって日本に津波が来ることもあり得るということはわかっていたんですけど、実際に到達した波は通常の津波とは違うのです。何が違うかという、まずスピードが合わない。津波は、海の深さに応じたスピードで来ることになっていて、それはかなり正確なんです。それよりも早く来てしまっているということがまず違います。また、もし津波が普通に来たのであれば、途中の観測点で観測されるはずなのに、途中では潮位の変化が観測されず、日本だけに来たんです。これは何だろう、わからん、ということになりました。

当時、火山や地震を所掌している部署から私のところに「長官、潮位がこういうふうになっています。どうしましょうか。」と津波警報を出すかどうか指示を仰ぐ電話がかかってきました。どういうことかという、彼らはこれは津波じゃないと言うんです。なぜならばスピードも違うし、それに、津波とは地震に伴って発生する潮位の変化であって、これは気象業務法による津波とは違いますというんです。けど私は、実際潮位が上がっているなら、なにか対策しなきゃ駄目でしょ、対策するためには気象庁から何か発信しなきゃ駄目でしょ、一番いい方法は津波だと言って情報を出すことでしょと言って津波警報を出してもらいました。

その後ですが、この潮位の変化が実際には何かということが理系の人間には気になります。今ご覧いただいている動画では、火山の噴火により波が地球を一周するように伝わってきているのが見えますが、これは津波ではなく、ひまわりがとらえた気圧の波なんです。大気の波が海の波を引き起こして、どうも潮位を変化させたんじゃないかと今のところ言われています。1800年代にクラカタウというインドネシアの火山が噴火したことが

あるんですけど、その時も同じように津波が起こりました。

何が言いたいかという、国家公務員なので、この気象情報はこういう決まりの下で出しますという決まりに縛られています。ですが、大切なことは、人々にこういうことが起こっているということを最善の方法で伝えることなんです。だから、法律の定義では津波ではないけれども、津波警報で伝える。その判断はもちろん私は正しいと思っています。みんな正しいと思ってくれた証拠に、この2年後、気象業務法が改正になりまして、津波の定義の中に、火山に伴うものも入りました。

決められたこと、そこから派生してくることをきちんと行うことは、もちろん行政府としてやるべきことであり、特に危機管理関係では、あらかじめ手順を定めてその通り行うというのは非常にいい方法です。危機の時は、迷わずどんどん手順通りにやっていくべきです。だけど、時にこういう例外的なこともあるので、そういう時に規則で決められている要件に該当しないから警報を出さないといったことにならないようにしなければいけない。このことを皆さんに最後にお話ししたかったんです。

特に不確実性を伴うような情報発表というのは難しいです。何が難しいかという、その不確実性を伴う情報に基づいて、いろいろ判断をしなければいけないからです。つまり、判断をしなければいけない人たちに向けて、どういう情報を発表するかということが難しいということです。

また、情報に基づいて皆さんに対策をとってもらおうのですが、その際、人々の日常を変えてもらうことはものすごく難しいです。私はこの40年間、それを痛感しています。日常生活を変えることの難しさが如実に現れたのがコロナの時でした。あんなに日常生活が恋しかったことはないですよ。本当に、人は、昨日までと同じような行動や予定した行動をすごく大事にします。それを変えてもらわなければいけないので、大変だというわけです。

もう1つの難しさは、予測が100%でなく、何かが起こると予測できなかったけど起こっちゃったという「見逃し」と、起こると予測したけれど実は起こらなかったという「空振り」があることです。もちろん両方減らしたほうがいいんですけど、見逃しを減らそうとすると、ちょっとでも可能性があるときには情報を出すことになるので、空振りが増えていきます。逆に、空振りを減らそうと思うと情報の出し惜しみをするので、見逃しが増えます。このようなトレードオフの関係にあるので難し

いわけです。

ですので、情報が不確実であることもきちんと伝えることが大事だと思います。特別警報のときの反省もそうですし、線状降水帯の話も、皆さんに不確実であることをわかってもらった上で信頼を得ることが必要です。今の科学の水準ではもうこれ以上はできないということを知っていただければ、空振りを許容してもらえらると思います。

また、情報の受け手がどういう難しさを抱えているかということを理解しなければいけません。リスクの大きさとその対応へのコスト、例えば、避難に関して言うと、リスクとは人が死んでしまうことで、コストとは避難のために必要なコストで、場合によってはコストがすごく大きい場合があります。寝たきりのお年寄りを高台まで避難させようと思ったら、ものすごく大変ですよ。そういうコストとの関係で、どれぐらいの時にどういう対策を打つかということが決まってくる。そういった相場観っていうのを情報の出し手と受け手とで持っているということが有効な対策に繋がります。

降水確率が40%以上だったら傘を持っていくといった相場観を皆さん持っていると思います。降水確率は、私が入庁した頃に始まりました。最初は、「外れた時の言い訳のためにやってんじゃないか。」とかいろいろ言われましたけど、これをやり続けることで、そういう相場感というものができたと思っています。しかも、毎日出るので皆さん慣れるわけです。降水確率70%という大体7割ぐらいの確率で雨が降るんだなって何となく納得がいくでしょう。そういう相場感を情報の出し手と受け手双方で作っていると話が早いんです。

最後にお話した火山噴火による津波の話は、何のために、いつ、誰に、何を伝えるのが重要だという話です。特別警報は出せないけれども、避難してもらえば良いという伊豆大島の土砂災害の後のホットラインの話でしたが、それも同様です。

心理学的アプローチの話もしました。人々がどういう心理的なバイアスを持っているかをわかっていると周知のやり方とか、情報の出し方とかに工夫ができるということです。

最後にリスク情報を上手に使うにはどうすればよいかという話をします。そのような情報をうまく使うには、リスクの大きさと起こすべき行動を自分でよくわかっているとよいと思います。何から何を守る対策をしているのか、その守るものの価値がどういうものなのか、人の命なのか、それとも車なのかによって行動は違うわけです。

自分や人々は、判断する時にどういうバイアスを持っているのかを認識することです。正常化バイアスの話をしましたが、このバイアスに振り回されないようにするためには、自分でこういう時はこうします、ということを決めておくことです。自分の行動を決めて、それを人に話しておくとういと思います。

ベストな情報であることをしっかり確認することも大切です。もうこれ以上の情報はないからこの情報で対策を決めるしかない、と判断するということです。

不確実性を理解することも重要です。先ほどの「空振り」、「見逃し」の話のことです。

情報の受信者側も発信者側と相場感を共有しておくために、何か情報をもたらしたら問い合わせしてみることもよいと思います。そうすると、「なんだ、そういうことなのか。」とわかることが多いのです。皆さん、気象庁から何か情報が来て、もしわからないことがあれば、気象庁にきちんと問い合わせしてみてください。

質疑応答

○**研修員** 今、岡山で働いていて、この間、真備に行きました。先ほどかなり正確な予測を出せたけれど、避難する人が少なかったという話がありました。国土交通省としては、大きな災害が起こった後、もっと立派な堤防ともっと大きな水門を作る工事を行い、この3月に完成します。そういうものを作った側としては、これができたからこの間よりは良くなるはずですが、といった情報を発信することも必要だと思います。でもまた同じぐらいの大雨になった時、逃げて欲しいという気持ちもあります。どっちも間違っている情報ではないと思いますが、どういうバランスで出していくのかはすごい難しいなどお話を伺ってより思ったのですが、そういうことについてどのようにお考えだったのかを伺いたいです。

○**長谷川講師** すごく大事な点で、今日あまり強調しなかったんですけど、本来強調しておくべき点の1つだったと思います。ハードとソフトを上手に組み合わせて防災対策を行うことが、国の政策の考え方として浸透しています。その中で気象庁はソフトで勝負しています。国土交通省も洪水予防とか、そういうところでソフト対策をやりまます。

ハードはハードで、堤防を整備したり、最近では河川の掘削の効果がものすごく大きいとも言われています。そうしたハード面の対策で防げるようになる災害はたくさんあります。しかし、その対策を超える大雨や災害が来るので、その時がソフトの出番という関係にあると私

たちは理解しています。

国土交通省と気象庁と一緒に洪水の情報を出していますが、雨の状況だけではなくて、どういう川になっているのかというハードの状況をきちんと考慮に入れるために共同でやっています。引き続きぜひうまく連携してやっていただきたいと思います。

○**研修員** 数値予報の説明のスライドで数値解析の式、偏微分方程式が書いてありました。それを計算する時に多分その方程式を離散化して計算していると思いますが、その方法とAIによる手法をどうハイブリッドして予測しているのか、その数値解析とAIのハイブリッドの関係をお伺いしたいです。もう1つ、AIがどういった気象を想定しているのかという点もお伺いしたいです。

○**長谷川講師** この手の質問が来ると予測できませんでした。まさしくおっしゃった通りで、この偏微分方程式で書かれた流体の方程式ですけど、これを離散化して、時間発展で解いていくというのが数値予報のやり方です。

それは理論的に正しいわけですけど、いろんな理由があって、そこにはバイアスがあったり、いろんなことが出てきます。計算の離散化の中に、どうしても直接的に物理法則で取り扱えないものが出てくるんです。気象の場合に一番厄介なのが積雲です。積雲対流っていう、これを直接方程式でやろうとするともすごい緻密な計算になりますが、今のスーパーコンピューターでもそこまではできません。そういうものがあるので、どうしても、例えば雨が少な目とか、気温が高めといったバイアスが出てくることがあります。しかも、必ず雨が多くなるんだっいたらいいんですけど、こういう場合には多くなる、みたいなバイアスを取り除いていくための方法があります。つまり、数値予報を修正するために統計やAIの力を借りているというのが現状です。ただ、最近はAIで直接数値予報の代わりにやってみたい動きも出てきたので、今後どうなるかは楽しみです。

○**研修員** 高齢化が進む中での避難の課題について伺えればと思います。高齢の方は車を運転できない方も多いですし、その集落にお住まいの方であるとか、足腰の弱い方がこういった避難の勧告を受けたとしてもすぐに避難するというのは難しいんじゃないかなと自治体研修を通して思いました。今回の講義の中でも、気象防災ワークショップを市町村の方とされているというお話がありましたが、高齢の方々の避難誘導とかの課題について、自治体の方、あるいは気象庁の方はどういったことをお

考えなのでしょうか。

○**長谷川講師** 高齢者など支援が必要な人たちがどう避難するのかということは大問題です。球磨川の時も、特別養護老人ホームが川の合流点のすぐ近くにありましたが、すごく災害に弱いところにそういう施設があるケースがものすごく多いんです。これをどうするかというのは非常に大きな問題で、自治体でよく考えて、その施設のある場所をどうするか、支援の体制をどう作るかといったことを考えて欲しいと思っています。一方で、気象庁も出す情報をどうしていくのかというところで、まさに相談していくということだと思います。今、高齢者等避難はレベル3だと言っています。避難するための時間を確保する観点からはそれでいいんですけど、避難の頻度が上がっちゃうんですね。それを少しでも精度を高めて、頻度を下げて、でも見逃しはしないようにしたいんですが、技術的には非常に難しいことです。

○**研修員** 先ほど水害の可能性があるときに住民にいかにして避難してもらうかというお話をされていました。でも、学校とか企業とか、例えば交通機関が止まって物理的に通学とか出勤ができない状況になって初めて休校措置を取ったりなど個人で決められない部分も多いと感じます。そういうところに対して、もし何か対策をされてることがあったら教えて欲しいのと、今後どうなって欲しいということがあれば、教えていただきたいです。

○**長谷川講師** 学校に関しては、教育委員会からの指示系統が動きやすいように、気象庁からの情報が出されると、文部科学省がその関連する自治体なり県教育委員会に文書を出すということはしていると思います。学校の場合、最後は校長の判断ということが多分多いと思うので、自治体内の学校にどういうふうなガイドラインを示せるかというところで教育委員会などと气象台で協力していくのかなと思います。

企業に対しては、自治体が帰宅困難者対策のような対策などをとられていると思うので、それに従って企業を動かしていくことが一つ挙げられます。また、企業の場合、企業内のBCPの問題があって、職員を守ることとか、企業の事業の継続とか、早期復旧のためにとか、多分セットで防災対策をとられていると思うので、それはそれでしっかりやって欲しいと思います。企業宛に气象台として個別に協力ということになると、いろいろ考えなければいけないことになるとは思いますけど、一般論として、企業のBCPに対してどうするかということは、气象台もやれることはあるんだろうと思います。

私は最近、計画運休の効果が非常に絶大だと思ってい

ます。電車が止まったら外に行かないでしょう。必ずしも上手に連携ができたからだとは言いませんけども、気象庁が緊急会見をやると、マスコミ各社さんは大体リアルタイムで流してくれます。そうすると、社会全体に台風が来るという共通認識ができる。そうすると、運休する側も運休するかもしれないと言いやすくなる。しかも、無駄な外出をしなくなるので非常にうまく回せるなと思ってすごく期待しています。企業も休業しても契約先から怒られないみたいな雰囲気作りにお役に立てるんだったら、いいことだと思いますね。

○**研修員** 数値計算のところでお聞きしたいことがあります。空間をメッシュ化するときに、今は1キロ×1キロとのことでしたが、数値計算でデータとして出て観測された、密度とか、流速とか、応力とかを合わせて、あと天気だから温度とか湿度も入れると思うのですが、そういったデータは、1キロ×1キロで取れるのでしょうか。アメダスは2000もなかった気がします。ひまわりが飛んでいて、例えば流速とか応力を引っ張ってこられるのかという疑問がございまして、お聞きしたいと思います。

○**長谷川講師** 詳しいですね。数値予報にとっては根本的な問題です。まず、数値予報のメッシュは、気象庁が

日頃運用している数値予報モデルの一番細かいものが2キロです。キキクルが1キロだったりするんですけど、あれはレーダのデータを使った雨量の解析とそれを少しずつつ動かすテクニックがあって、それを使っているので、1キロでできています。

それでは、2キロごとに観測データはあるのか、ということですけど、おっしゃる通りアメダスは大体17キロに1つです。それに加えて衛星のデータも分解度が1キロのものがありますが、それが全部細かく使えるかというところもいかならないと思うので、観測の方が粗いです。

一方、例えば2キロの数値予報で計算してやると、細かい構造が予測されるので、初期値を作るときに、それを使い、観測データで修正することによって、自分でつくり出したものではあるけれども微細な構造を持った初期値ができるというような関係になっています。

一方で、観測データはなるべく細かくあるに越したことはないので、レーダーのドップラーシフトで、風を測ったりとか、とにかくありとあらゆる工夫をして、なるべく細かく物をとらえようというふうにはしているところなんです。

○**研修員** ありがとうございます。

「『論語』に学ぶリーダーシップ」



守屋 淳 (もりや あつし)

作家、グロービス経営大学院特任教授

早稲田大学卒業後、大手書店勤務を経て『論語』や『孫子』『韓非子』などの中国古典や、渋沢栄一などの近代の実業家をテーマにした著述や講演、研修を行う。トロント大学倫理研究センター客員研究員(2018年)。現在、グロービス経営大学院アルumnナイス쿨特任教授。編訳書『現代語訳 論語と算盤』(渋沢栄一 ちくま新書)は70万部超、著書『最高の戦略教科書 孫子』(日経BP)他多数。

【この講演は、令和7年2月8日の第42回行政研修(課長補佐級特別課程)において行われました。】

本日の講義を担当する守屋と申します。どうぞよろしくお願いたします。今回は、中国の古典の論語をもとにして、基本的には、良いリーダーとはどのような人かというお話をする予定ですが、なぜ中国古典を学んだほうがいいのかについても簡単にお話したいと思います。少なくとも歴史の荒波にもまれても残ってるから良い教えであると言うこともできるのですが、ロジカルに見ても学んだ方が良い理由があります。

『東洋』とは

まずは大きいところからお話しします。中国古典をよく東洋思想って言いますが、『東洋』という言葉は新しい言葉で、古典には出てきません。近代以降に定着したものです。また、オリエントとオクシデントとも言いますが、これらは同じものなので、アジア=オリエント=東洋、ヨーロッパ=オクシデント=西洋となります。

このアジアとヨーロッパの境界線は、一本の線で引くことができます。まず、ロシアが二つに分かれます。ウラル山脈で、ウラルの西側をヨーロッパ系のロシア、東側をアジア系のロシアと言います。さらにカザフスタンの国境を通り、コーカサス山脈を通り、黒海を抜けて、トルコのボスポラス海峡を通過して地中海を抜け、紅海へ。これがアジアとヨーロッパを分かつ線になります。

今のトルコからイラク辺りにあった古代アッシリアの人たちが、ASUって書いてアシューとかアスって読む言葉が、「日の上る」の意味で、それがアジアの語源になったとされます。結局ヨーロッパ目線で、ユーラシア大陸で自分たちの住んでる領域をヨーロッパと呼び、残りのところを全部ひっくるめて、自分たちよりも遅れた東の日の上る地域っていう意味で、アジアって呼んだという話です。当然アジアがやたら大きくなります。

また、ヨーロッパっていう言葉はそのまま使えるんですけど、アジアとか東洋という言葉は、本当は単独では意味のない言葉です。ヨーロッパや西洋というと、キリスト教、ギリシャローマの伝統、ゲルマンの精神と言った、一つに考えられなくもないものと言われ、実際ECとかEUを創るときに、散々この三つの要素が強調されたのです。だからギリシャ危機のとき、散々自分たちの統一の象徴に使っておきながら、財政破綻を起こした途端に切り捨てられるのかという話になったのです。

一方アジアは、ユーラシア大陸の残りの地域って意味しかありませんので、大きいところだけでも、今イスラムですが砂漠地帯、遊牧地帯だった中央アジアステップ地方、インド、中国、細かいのを入れればもっといろいろありますけど、全く毛色の違う文化圏、文明圏がごちゃ混ぜになっています。東洋と言ったところで、その内のどこの話ですかって、本来は意味のない言葉なのです。だけど我々もアジアとヨーロッパって使うじゃないですか。私も使うこともあります。何でそう使うようになったのか。これは、近代という時代の問題なのです。ヨーロッパというのは、中世世界ではど田舎だったのです。中世で一番栄えていたのは、中国であり、オスマンだったんですね。ところが、そのど田舎だったヨーロッパが17世紀以降、戦争をやりまくる。日本の戦国時代と同じで、強い戦国大名が各地にニョキニョキ出来たじゃないですか。戦争をやりまくったことで、ヨーロッパでは戦争に強い大国がニョキニョキ出来上がっていく。一方その頃、アジア側はとて平和だったのです。

さらにここに産業革命が起こり、経済力がついた。経済力と軍事力が、他の地域に比べてヨーロッパが突出し、その力が19世紀以降、外部に向かう。植民地獲得競争が行われ、その結果ヨーロッパが、世界の中心になり、他の地域はその真似をしないと生き残れない状況が

できてしまった。我々はその影響を無意識に受けて、世界の中心であるヨーロッパとそれ以外の遅れたアジアという二分法が刷り込まれてしまい、アジアとヨーロッパという語を使っている。そういう見方ができるのです。

中国の文明、学術の特徴

ここからは、アジアの大きな一角を占める中国の特徴をお話します。皆さんは四大文明をエジプト、チグリス・ユーフラテス、インダス、黄河文明と学んだかと思えます。今は黄河文明ってあまり使わず、中国文明とか河江文明って言いますが、この四大文明の中で、中国文明だけが唯一持っている特徴って何でしょうか。

それは、他の三つが他民族の侵入によって滅んで、継続できていない。一方、中国文明だけは長い歴史の中で、同じ場所で、長い文明の歴史を保ち続けていることです。

また、日本にも韓国にも、イギリスにもフランスにも文化や文明がありますが、そういった世界全ての文化や文明の中で、中国だけが唯一持っている学術的な特徴があるのですが、それは何でしょうか。

それは、紀元前841年から現在に至るまで、年月が判かる歴史の記録を残し続けていることです。こんな文明は他に一つもないです。紀元前841年とは何かというと、史記という歴史書、これに年表が付いていまして、太古から事柄が並んでいるんです。年号が付き始めたのが紀元前841年ですが、以後、例外もあるんですけど、ある王朝が滅ぶと次の王朝が前の王朝の歴史を編さんするという形で、延々歴史の記録を残し続けている。そういうことをやっているのです。ちなみにヨーロッパにもヘロドトスの歴史とかトゥキディデスの戦史とかがありますが、あくまで単発、切れ目なく続けているわけではないのです。

中国の学術にはもう一つ特徴があります。それは実学という特徴です。この言葉は使う人によって少し意味が変わり、福沢諭吉は医学とか工学とかを実学と言っていたのです。しかし渋沢栄一は、中国古典を実学と言っています。渋沢の実学の意味は、どうすれば社会や組織を良くするのかというテーマで書かれているものということです。

確かに今日話す論語、他に孟子、墨子、韓非子、いろんなこと言っていますが、ほとんどに共通するのが、どう社会や組織を良くするのか、そういうテーマなんです。この歴史と実学が中国の学術の大きな特徴です。

中国の場合、この学術を担ったのが、士大夫と言われ

る人達、今で言うと政治家、官僚です。皆さんが学術を担ったらどうなるか考えて下さい。例えば政治家とか官僚の人に本を書いてくださいっていうと、どう日本や日本社会を良くするのか、そういうテーマで書くでしょう。

そして中国人が歴史を残した理由はいろいろありますが、後世に教訓を残したいからというのがあります。歴史は繰り返しません、似たパターンを踏むことは多々あるのです。そういうものに関しては、過去の記録が、問題を解くために、必ず役に立つので、頑張って残したということです。中国古典を学ぶ意味の一つが実学だからということです。

どう社会や組織を良くするのかというテーマには、当然それを率いるリーダーはどうあるべきなのかというテーマも入ってきます。そこに示される原理原則は、時間や空間を超えて通用する面を持っています。ディズニーが新作を作るとか作らないとか言っているスターウォーズ、あれは遥か彼方の遥か昔の銀河の話ですね、だけどやってる内容は日本の戦国時代物とあまり変わらない内容です。我々も観て、まあそんなもんだよねと思ってかえてくるわけです。あれが人間かどうか分からないですけど、結局人間は、脳の構造が変わらない限り、その織りなす模様もほとんど変わらないということでしょう。だから古代の天才的な人達が見出した原理原則は、今でも役に立ってしまうということになるんです。

論語について

ここからはこの実学の中心である、論語についてお話ししていきます。

まず論語の基本ですが、論語というと孔子が書いたとされますけど、孔子は書いてないんです。孔子の死後約100年経って、その教えがバラバラになることを恐れた、おそらく孫弟子とかひ孫弟子たちが残された記録を持ち寄って、編集したのが論語の最初の形だろうと言われてます。

その内容は、今から約2500年前、中国の春秋時代末期に活躍した孔子、本名は孔丘と言い、あだ名、ニックネームが仲尼です。孟子とか墨子とか、他にも子がつく人、いろいろ出てくるんですけど、子って先生の意味なんです。だから孔子って孔先生って意味です。その孔子と弟子たちの言行録です。

伝統的文化的な学びと 近代的文明的な学び

今我々が「学び」としているものには二つのタイプがあります。一つが、伝統的文化的な学びというべきもので、ある集団があったとすると、その集団は集団の価値観に合った人、その集団に貢献できる人を育てようとする。それがこの学びです。これは、歴史的には太古から人類が集団を作るとき、その集団内でやってきた学びの形です。例えば古代だと家族とか、親族、血縁集団、今なら地域の集団、職場の集団で、中世ヨーロッパでもカトリックの教会がこういうことをやってました。皆さんの職場の新人教育もこういう面あると思うんです。皆さんのところに新人が入ってきたら、皆の職場の価値観に合い、かつ皆さんの職場に貢献出来る人を育てようしますよね。そういう教育がこれに当たるのです。特徴としては知識も教えますけど、それよりも価値観の刷り込みをします。

もう一つが、産業革命以降イギリスで流行って、その後世界中に広まった、近代的文明的な学びです。今ここでやってる学びもこちらの形で現在の主流です。一つの教室に不特定多数の人を集め、講師が教える。知識を聞いて覚えていくというもので、定量的な知識を扱います。後発であるこの学びが世界中にばらまかれる契機となったのが、シカゴ大学の教育学者ボビットで、彼は科学的労務管理法としてのテイラー・システムをモデルに、教育カリキュラムを理論化しました。テイラーってご存じですかね、経営学者のドラッカーがベタ褒めしている経営学者で、どうやったら労働者の働き方がより効率的になるのかを考えた人です。教育学者のボビットもその影響を受け、テイラー・システムをモデルにして、「子ども」は「原料」、「理想のおとな」は「生産物」、「教師」は「エンジニア」、「教育目標」は「生産目標」、「テスト」は「品質管理」に比定されるものとして組み立てた。すなわち、教育とは大工場と同じく、流れ作業によって段階的に、効率的に到達するシステムとして構成されるべきであると考えられたのです。このカリキュラムの原理は、1920年代から30年代にかけて、産業の大量生産方式の発展に重なるようにして、世界中の教育システムに拡がって行って、今、我々が学びと聞くと、この形が当たり前と思うようになったということです。

論語における「学び」

歴史的には、例えば日本の寺子屋教育、これは完全に

個別指導で、伝統的文化的な学びです。一人一人テキストは違うし、同じテキストでも進度が全く違う。孔子や論語の学びも、こちらの学びに近い面を持っています。

『過ちに気がついても改めない、これがほんとうの過ちだ（過ちて改めざる、これを過ちという）（論語 衛霊公篇）』。

有名な言葉で、私も「これいいなあと、胸に沁みるなあと」思うんですけど、これって近代的文明的学びの観点からすると、結構変なこと言ってるんですね。論理式に直すと、まず、孔子は「過ちは過ちではありません」と言ってるんですね。これで論理性が飛びます。そして「改めない過ちこそ、過ちである」と言ってるんです。皆さんの部下がこんなこと言ってきたら、多分「お前もう少し論理的に言えないの？」って言ってもおかしくないことを孔子は言ってるのです。

しかし、孔子は論理性や合理性を無視してるわけではないのです。論語には論理性や合理性を重視すべきとする問答も多々あります。要は、それ以上に重視する要素があると言うことです。それは何か。共感や一体感、信頼、感情的な繋がり、納得を重視することでそれが故の言葉なんです。

何故このような要素が出てくるのか。それはこの学術を作ったのが、政治家や官僚ということに関わってきます。そもそも政治家や官僚、人の上に立つ人間というのは、国民や部下から共感や信頼、感情的な納得をうまく引き出さないと、支持されないし、うまく回していくことができない。共感できるようなことをうまく言えないと、政治家、官僚、人の上に立つ人間は国や組織を回していけないんです。

もうちょっと厳しいこと言っているのが次です。

『立派な人間は、正しい道理を守って約束には義理立てしない。（君子は貞にして諒ならず。）（論語 衛霊公篇）』。

ここに出てくる『貞』という漢字は、貞節っていう熟語もあるんですけど、正しい道理みたいな意味です。もう一つ『諒』って出てきます。これよく人名にも使うんですけど、約束を守るという徳目です。孔子言うんです。「立派な人間は約束破っちゃうんだよ。正しい道理のためには」。こういう言い方をするんですね。

皆さんが、皆さんの職場の人事担当者だったとします。皆さんの職場の重要なポストが空いたので人事担当

者として後任を決めるとして、職場を見回して、こいつ良さそうだって人がいたので、「お前あのポストに就けてやるからがんばれ。」と約束したとします。ところが1週間後、先に約束した人よりもっと適任だという職員が見つかったとします。さあどうするか。孔子の言葉から言えば、「約束なんか破っちゃいなさい、より組織のためになる人間を選ぶのが、立派な人間のやることだ。」です。だけど不思議に思うわけです。「では約束破られた方ってどうなるの。大変なことにならないの」と。そこで孔子の言いたいことはこうなんです。「例え約束を破ったとしても、あの人にはついていこう。あの人には文句言わずに従っておこう。そう思われるレベルにならないと、本当の意味で、人の上に立つていうことにはならないんだ」。めちゃくちゃ厳しいことです。

官僚だと例えが難しいので会社に例えると、会社で考えるとよくある話です。会社って良い時も悪い時もあるんですね。悪くなるとボーナス出せません、給与カットします、事業所潰しますって言わなきゃいけないわけです。その時、「ふざけんな、逆らってやる！」って言われる社長さんと、「あの社長の言うことなら黙って従っておこう」って言われる社長だったら、それは後者の方がパフォーマンスが良いに決まってるわけです。だけどこの言葉、皮肉な言葉なんです。古今東西、信用される人間の元は、約束守ることです。約束破るやつは信用されません。だけど孔子は言うんですね。「それはレベルの低い信の形でしかないんだよ。本当に人の上に立つのであるならば、例え約束を破っても、あの人にはついていこう、そう思われるレベルになんないよ駄目なんだよ」。どうしたら、そんなレベルの人間になることができるのか。そのなりに、論語の学びの一番中核の部分がありますので、それを説明していきます。

『為政者が自分の姿勢を正しくすれば、命令するまでもなく実行される。自分の姿勢が間違っていると、どんなに命令しても人はついてこない。(その身正しければ、令せずして行なわる。その身正しからざれば、令すといえども従わず。)(論語 子路篇)』。

平たく言うと、皆さんに2人の上司がいたとします。Aさんは、道徳の知識はあるけど、品性下劣だったとし、Bさんは、道徳の知識はないけど、人格者だったとします。すごく極端ですけど、どっちの上司について行きたいですかという話です。これは絶対Bさんですよ。Aさん最低の上司です。どんな良き知識も、それが

頭の理解で終わってたら駄目なんです。それが人柄や行動に反映されて初めて人についてくるという話です。

ただし、これをよく読むと、結構おかしなことを言ってるんです。後半部分は正しいんです。自分の姿勢が間違っていると、どんなに命令しても人はついてこない。確かに遅刻の常習犯の上司が部下に遅刻するなって言っても、聞いてもらえるのか。聞いてもらえませんよね。これは正しいんです。問題は前半ですよ。「為政者が自分の姿勢を正しくすれば命令するまでもなく実行される」。上司が遅刻しない姿を見せてると、遅刻の常習犯の部下の遅刻って直るのか、直りませんよね。その意味では、結構すっとんきょうなことを言ってる言葉なんですけど、これを成り立たせる仕組みも論語の中にあるんです。それを今から説明していきます。

知識があることと人柄や行動に反映していることを分けたように、学びも、知識を頭に入れることと、それを人柄や行動に反映させることの二つに分けます。孔子は両方を重視したんですけれど、論語の中で出る「学び」は後者に重点がかかっています。

『君子は食べ物や住まいについて、ことさら贅沢を願わず、行動は機敏に、発言は慎重を旨とする、そして、立派な人物を見習って我が身を正すのである。こうあってこそ、学問を好む人間と言えよう。(君子は食飽くことを求るなく、居安きを求るなく、事に敏にして言に慎み、有道に就きて正す。学を好むというべきのみ。)(論語 学而篇)』。

注目すべきは学問を好むという内容の中に、「先生に教わるのが好きです」とか「本を読む」とか一切書いてないんです。書いてあるのは、欲望を抑えましょう、きちんと行動できるようにしましょう、発言は慎重に、立派な人物を見習って品性・品格を磨きましょうとしか書いてないのです。それをさらに端的に言ったのが次です。

『顔回っていう弟子がいました。この者こそ学問好きと言える男で不愉快な感情を他人に見せず、同じ過ちを二度と繰り返しませんでした。(顔回なる者あり、学を好む。怒りを遷さず。過ちを弑びせず。)(論語 雍也編)』。

顔回というのは孔子の一番弟子ですが、早くに亡くなったんで、それを述懐した言葉です。このポイント

は「怒りを遷さず」、要はやつ当たりしないってことですね。そして「同じ過ちを二度と繰り返しません」です。一番弟子の学び好きの内容が、八つ当たりしないことと、同じ過ちを繰り返さないことの二つなんです。

今でいう「学び」とは意味が全然違うことがよくわかると思います。

先に品性・品格って言葉を使ったんですが、ここに、品性・品格の条件が出てきます。これには三つあります。

まず1番目が、「怒りを遷さず」にあったように、感情のコントロールができないと駄目です。「あの人ヒステリーだけど人格者だよ」はないです。今、「怒り」って言いましたが、最新の認知科学では、そのような感情がないと、人間はモチベーションが持てない、そして優先順位付けができなくなるそうなんです。

怒りも確かにモチベーションの元です。だけどモチベーションにしていいい怒りと、すべきじゃない怒りってあるじゃないですか。例えば、今、世の中には貧困で苦しんでいる子どもがたくさんいると、「何でこうなったんだと、俺は怒ってんだと、何とか変えてやる!」。これは良い怒りのモチベーションですよ。ただ「同期が俺より早く出世しやがって許せない、足引っ張ってやる」。これは悪い怒りのモチベーションですよ。良い方はモチベーションにするが、悪い方はしない、これも感情のコントロールに入るわけです。

さらに2番目、同じ過ちを二度としない。これは行動あってのもので、あえて言えば成長できることなんです。「あの人、口ばっかりだけど、人格者だよ」とか、「あの人、成長できないけど、人格者だよ」とってないです。ちゃんと行動できて、成長できないと駄目なんです。

プラス3番目、『徳』を身につけていることが必要なんです。『徳』って何なのか、論語の中で、『徳』はいろんな意味で出てきますが、この文脈で出てくるのが、対人関係の中での良い行動のルールという意味です。さっき『諒』って出てきました。これ約束を守るっていう徳目なんですけど、これも対人関係の中の良い行動のルールじゃないですか。遅刻しないとか、借りたものは必ず期日に返すとか。これが頭の理解で終わってはい駄目なんです。「分かっていたけど出来ませんでした」では駄目なんです。それが無意識レベルまで落ちて、当たり前のようにできて、当たり前のように遅刻しない、当たり前のように期日までに借りた物を返すというふうになって初めて『徳』が身についた。これは修身とか修己と言ったりもします。

この『徳』には、特徴があります。『徳』は後から身につけていくものとされているんです。

『徳とは、身につけるものをいう（徳は得なり、身に得るなり）（礼記 楽記篇）』。

これは礼記という古典の一節で、有名な言葉です。どうということかという、我々が社会に出ると、いろんな役割を任される。例えば皆さんが出世したとします。そうすると、「俺このポジションをこなすためには、こういうスキルが足りない」とか「こういう人格が足りない」ということが起こる。会社でいうと、部長クラスになると威厳が必要ですが、威厳不足の人が今すごく多いです。威厳も徳目の一つなんです。そして自分が社会的に与えられた役割を果たすために、後から身につけていくもの全てが『徳』ということになるんです。

中国古典では、そもそもその人が生まれたとき、天から与えられたものがあると考えています。それは『性』っていいいます。『性』って訳すとしたら「らしさ」なんです。男性は男らしさなんです。個性はその人らしさ、人間性は人間らしさのことなんです。この「らしさ」は最初から天に与えられているんです。

『天が与えたものを「性」と言い、「性」に従うことを「道」と言い、「道」を身につけることを「教」という。（天の命ずるこれを性と謂い、性に率うこれを道と謂い、道を修むるこれを教えと謂う）（中庸 一章）』。

要は天が与えてくれた自分らしさを基にして、自分の進む道を決めましようと言ってるんです。そして、進む道の中で、社会からいろんな役割が与えられる。それを果たすために、新たに身につけるべきスキルや人格を『徳』と呼ぶ。こう考えるとわかりやすいです。「学び」が職場の新人教育と近いという話をしましたが、その話と繋がってくるのです。

先に学びのタイプが二つあると話しました。日本は戦後、近代的文明的な学びを支柱に据えた公教育をやってきた。しかし、日本の教育って戦後一貫して伝統的文化的な学びもやってきました。日本の公教育の特徴は、海外との比較でいうと、人格教育も完全に請け負っているってことなんです。例えばヨーロッパ、国によっても違うんですけど、ドイツとかフランスでは学校は知識しか教えません。人格教育は家庭でやってくださいと完全な切り分けになっています。イギリスとかアメリカは人

格教育、教育っぽいことも少しは学校でやるんですけど、人格教育の主体は、家庭であるという社会的合意が成り立っているとされているのです。

ところが日本では、教育基本法の第1条に、日本の教育は人格の完成を目指しますって書いています。だから、日本の先生って付きっきりなんです。登下校の時間、学習の時間、休み時間、掃除の時間、給食の時間。イベントの時間ひたすら付きっきりなんですね。生徒が下校した後に万引きやっただとして、捕まるとなぜか学校に電話かかってくるんです。すでに就業時間が終わってるはずの先生が、それを聞いて「すいません。」って謝って引き取りに行くみたいなことが当たり前に行われている。

最近で言うと、道徳を特別な教科に格上げするとかしないとか議論してたわけです。私も自民党の教育審議会に行って話したりしました。こういった流れから、「いやいや、やっぱり伝統的文化的な学び、大切だよ」と、「論語は良い教えだから、小学生に暗唱をさせた方がいいよね」とか言う人もいますが、私は基本的にはそれには反対です。何故か。論語に限らず、どんな良き教えも、人が作ったものである限りは、良い面もあれば悪い面もあるんです。悪い面を知った上で良い面だけ使おうとするならば、うまく使えもするんですが、悪い面を知らないまま、ないしは見ないようにしたまま使っていると、結局悪い面に足を取られるのが歴史の傲いだからです。

論語の良い面、悪い面は何かというと、私は、今説明しているリーダーについてのところが一番良いと思っています。一方、悪い面は、これは最後に課題として話しますが、大枠で言いますと、明治時代に啓蒙思想家の西村茂樹が、「明治で近代化と皆が言ってるけど、それだと国が一つにまとまらなくなる。ぜひ論語などの教えを取り戻して、教えるべきである」と主張したのですが、同時に論語には問題があるとも指摘しています。西村によれば問題点は三つあり、「1番目が男尊女卑すぎる、2番目が年寄りや目上の人間に都合が良すぎる、3番目が保守的すぎて、新しいものが出にくいこと」と言ってるんです。これらは、今に至っても日本社会が抱えている課題そのものです。後で説明しますが、日本人は論語の価値観の刷り込みがすごいです。こういう価値観は容易に脱却できないので、「この問題をさらに100年も続けたいのか」と言いたいんです。だから小学生に暗唱させるといのは賛成できません。私は、教えるならいい面も悪い面もきちんと教えましょうという立場になります。

論語に学ぶ、リーダーになる方法

論語の価値観は、さらに別の価値観を生み「良いリーダーのなり方」に至ります。次は子貢という弟子が、学問に疲れてしまったときの問答です。

『子貢が学問に疲れ、孔子にこういった。「どこかで一休みしたいのですが」、孔子は答えた。「人生に休む所などないのだよ」、「では、私はどこにも休めないということなのではないか」、「いや、ご覧、お墓には高いのあり、大きいものあり、丸いのあり、広々としたものあり、とさまざまだが、あそこそ休む場所なのだよ」。(子貢学に倦む。仲尼に告げて曰く、「願わくば息う所あらん」。仲尼曰く、「生には息うべき所なし」。子貢曰く、「然らば則ち賜は息うに所なきか」。仲尼曰く、「焉あるのみ。その壙を望むに牽如たり、牽如たり、墳如たり、冢如たり、則ち息う」。) (列子 天瑞篇)』。

ブラック企業の上司と部下の会話みたいですが、ここから生涯学習っていう考え方が出てくるんです。近代的文明的な学びの場合、テストによる習得度の判定が可能ですね。そして合格した後、学び続けるかどうかは本人次第ってところがあるんですけど、伝統的文化的な学びってキリがないんですよ。感情のコントロール、行動あつてのもの、言うのは簡単ですけど、これ簡単にできません。ましてや全ての『徳』を身につけるには幾ら時間があっても足りないのです。良いリーダーになるには、死ぬまで品性・品格を磨きましょうという話になっちゃうんです。では孔子って本当にそんなことやってたのか。

『私は十五才で学問に志し、三十で自立し、四十で迷わなくなった、五十で天命を知った、六十で他人の意見を素直に聞けるようになった、七十で欲望のままに振る舞っても、ハメをはずすことがなくなった。(吾、十有五にして学に志す、三十にして立つ、四十にして惑わず、五十にして天命を知る、六十にして耳順う、七十にして心欲する所に従いて矩をこえず。)(論語 為政篇)』。

これ逆から読むとわかりやすくなります。逆から読む

と、「孔子でさえ、14歳までは学問に志さなかった、29歳まで自立できなかった、39歳まで迷いっぱなしだった、49歳まで天命を知らなかった、59歳まで他人から忠告受けてバカヤローと思っていた、69歳まで欲望のままに振る舞うとハチャメチャやっていた」ってことなんです。なんか、孔子が一拳にそこら辺の普通のおじさんみたいになっちゃうんですけど、ただ、孔子のすごいのは幾つになっても、自分の欠点を自覚して、直し続けたということなんです。これが我々だと、「もう40過ぎたから何言っても無駄よ」と言われちゃうんですけど、孔子はそういう欠点がなかったってことなんです。

こう言うと「死ぬまで品性・品格を磨け」とか、めんどくさい教えだなと思われそうなんです。実はそうじゃないんです。だから論語は、今に至るまでそれなりの人気を誇っているんです。確かに抽象的な徳目を身につけようと頑張っても、三日坊主で終わるのが関の山ですが、身に付け方があるんです。代表的なものが次です。

『ああ、私もすっかり気力が衰えてしまった。周公が夢に現れなくなって、もうどれぐらいたったことか。(甚だしいかな、吾が衰えたるや。久しいかな、吾また夢に周公を見ず。)(論語 述而編)』。

これがどういう話かという、孔子が若いときから憧れていた歴史上の人物がいます。今っぽい言葉を使えば推しの歴史上の人物がいたんです。周公、周公旦とも言ったりします。孔子から四、五百年前の人なんですけど、孔子が大変憧れていて、若いときは毎晩夢に見てたんです。推しの夢を毎晩見てたんですね。ところが年取ってから、あまり夢に見なくなって、「ああ、俺も衰えた」って言ってるのがこれです。何が言いたいのか。『徳』を身につけたければ、憧れの人を持ちましょうって話なんです。皆さんも新人時代に憧れの先輩とか上司っていた方もいらっしゃると思うんですね。そういう人に1歩でも近づこうと鋭意努力する中から自然に身につけていくものなんです。身近にそういう人がいなければ、孔子みたいに歴史上の人物でも良いわけです。政治家で、司馬遼太郎さんの『竜馬がゆく』を読んで、「俺も龍馬になるんだ！」って言ってる人もいますが、それでいいのです。龍馬のようになるよう努力を重ね、龍馬のようなことがちょっとでもできるようになる中から、『徳』は自然に身につけていくものなんです。

さらにこういう言葉があります。

『何かを知っているというのは、それを好きだという境地に及ばない。しかしそれも、楽しんでいる境地の深さにはかなわない。(これを知る者はこれを好む者に如かず。これを好む者はこれを楽しむ者に如かず。)(論語 雍也編)』。

孔子は、楽しんでる人間が、一番遠く深い境地に行けると言ってるんです。自分が向上する手応えを楽しみましょうってことなんです。スポーツとか習い事を始めた時の楽しさと全く同じです。スポーツ始めて何時が楽しいのか、「うまくなったな」って感じられたときが一番楽しいと思うんですね。同じです。「憧れの先輩に1歩でも近づけた」、「竜馬みたいなことがちょっとでもできるようになった、楽しいな」と思えば、人は楽しみながら、自分を向上させ続けることができるわけです。そして自分を向上させ続けていくと、やがては自分の方が憧れられる立場になるわけです。「あなたが目標なんですと、あなたが憧れなんです」って言われるようになります。これがこの仕組みの最大の醍醐味であると言われています。

『習ったことを、折りに触れておさらいし、しっかりと身につけていく。なんと喜ばしいことではないか。志を同じくする友が遠路もいとわずたずねてくる。なんと楽しいことではないか。人から認められなくても、そんなことは少しも苦にしない。これこそ本当の君子ではないか(学びて時にこれを習う。また説ばしからずや。朋遠方より来たるあり。また楽しからずや。人知らずして愠みず、また君子ならずや。)(論語 学而篇)』。

これは、雨の日に、電車の駅で、おじさんが傘をゴルフのクラブに見立てて、スイング練習してる姿なんです。周りからはちょっと迷惑なオヤジだとか思われてるんですけど、本人は「コーチから教わったスイング身について嬉しいな、ブンブン」って振ってるんですね。あの姿がこれです。「教わったことが身につくのって楽しいじゃないですか」って言っているのです。そうやってゴルフがうまくなると遠くからゴルフ友達のおじさんがやってきて一緒にプレイしに行くわけです。「『お前うまくなったなあ』とか言い合うのって楽しいよね」ということが書いてあるんです。こういう楽しさを基にすれ

ば、人は、一生涯楽しみながら自分を向上させ続けることができる。そして最後に、「人知らずして愠みず」という言葉が付くことに意味があるのです。

前半は、人が成長する上で必要な要素と読むことができるんですね。人が成長するときに必要なのか。まず努力によって成長したとか成果が上げられた体験、簡単に言うと成功体験ですね。これは、特に若いときに必要なものです。逆にこれがないとどうなるのか。「努力？無駄でしょう」って人が生まれちゃうんです。国際比較では南米の国の人って「努力？無駄でしょ」って答える人の比率がすごく高いんですよ。どうも南米の国は生まれた家の経済力とか地位で努力しても社会的に上昇できないような構造になっているらしいのです。だから「努力したって良いことない、だったら今楽しもうよ。」という話になってしまう。日本がそうならないといいなと思うんですけど、社会に出ると、努力しても、成果が出ないこともよくある。そのとき、後半の、逆境の耐性が必要になるわけです。「人から認められない」という場合にどうするか。ここで心を壊しちゃったら成長できません。忍耐力が必要になります。

確かに社会に出ると、頑張っても成功できませんでしたということも、頑張っても成果でませんでしたということもあるんですね。悪くとも自分の気持ちを壊さない。この二つが揃ってこそ初めて人というのは成長できます。そのようなことを表したのがこの有名な言葉だと言えます。

論語と日本人

ここからちょっと話が変わりまして、こういう論語の教えが、どう日本に入って、どう我々の価値観や常識になったのかの話に入ります。

日本で有名な論語ですが、実際は、この教えは世界的には広まらなかったんです。広まったのが、北は万里の長城まで、西は砂漠と高原地帯を超えられませんでした。西も万里の長城の北も遊牧の世界です。南はベトナム、東は日本まで、この狭い範囲だけしか通用しなかったのです。この範囲が何なのか。一言で言うと温暖な農耕文化圏です。

農作業は共同作業が基本です。大雨や台風が来る前に、実った畑からみんなで一斉に刈っていかないと、作物が駄目になってしまう。共同作業が基本の農耕文化圏では、論語の中核的な概念である『和』というものが通用しやすかったと言われています。だから、この範囲では広がったんです。

他はどうなのか。これ北と西が遊牧の世界なんですね。遊牧の価値観は、「他人と違うことをやるのが良い、ないしはカッコいい」のようです。

そして論語が日本にどう入ってきて、どう定着したのかですが、日本に論語が入ってきたのは、3世紀から5世紀の間です。その時は、貴族の基礎教養にはなったんですがそれ以上の広まりはなかった。それは何故か。ほぼ同時期に仏教が入ってきたためです。仏教は宗教なので、個人の死とか不幸に対する説明があるんです。例えば、何故人間は老いや病気で苦しむのとか、何故善人は苦勞して早死にするのとか、何故悪人が長生きできるのに対して、仏教は説明ができるのです。

一方、論語は政治思想なので、そういうことに対する説明ができない。どちらを信じるかとなれば、やはり一般の人には仏教の方が魅力的です。それで、戦国時代まで、学術の主流は仏教であり続けました。徳川の時代になって変わったんです。

石山本願寺とか一向一揆が有名ですけど、ある時期から、僧侶が武装して時の権力に逆らう勢力になりました。徳川幕府の初期の政治的な課題の一つが、いかに仏教勢力を手なづけるかでした。それで導入したのが寺請制度、いわゆる檀家制度です。徳川からの檀家制度の意味は、「お前らに経済的特権やるから、俺達に逆らうな」というバーター取引だと言われています。これは見事に成功します。以後仏教界は完全に保守化してしまう。高校の教科書に出てくるような時代を革新する僧侶は、戦国時代ぐらいいままでにしか出てきません。江戸時代以降1人もいなくなるんです。それは何故か。利権をもらってそれを守っていればいいと保守化してしまったからです。

ただ、徳川幕府としては、思想が欲しい。そこに入ってきたのが、論語であり、儒教です。そもそも徳川幕府がどういう体制を作ったのか。それは戦国時代の裏返しと言われています。戦国時代を簡単に言うと「夢をみられるけどリスクも大きい時代」です。敵を切り殺していけば、一国一城の領主になれます、天下人にもなれるかもしれません。だけどリスクも高いという時代だったんです。

これを許していると平和な秩序は絶対にできないですね。徳川幕府はこれをひっくり返したのです。「社会的な上昇という夢は見られないけれども、親の職業を継いでれば生活はできます」。こういう体制を作ったんです。社会の中に徹底した序列をつけ、幕府が武力の威嚇を持って君臨して、お上として秩序を維持しますとしたんです。こういうのに適した教えが論語にはあるんです。

『親を大切にし目上を敬う人間が、上の者に逆らうことはめったにない。上の者に逆らわない人間が組織の秩序を乱すことはありえない。(その人と為りや、孝弟にして上を犯すを好む者は鮮なし。上を犯すを好まずして乱を作すを好む者は、未だこれあらざるなり。)(『論語』学而篇)』。

『斉の景公が、政治のあり方についてたずねた。孔子が答えるには、「君主は君主として、臣下は臣下として父親は父親として、子供は子供としてそれぞれの責任を果たすことです」。(斉の景公、政を孔子に問う。孔子対えて曰く、「君、君たり、臣、臣たり、父、父たり、子、子たり」。)(論語 顔淵篇)』。

ここで気をつけたいのが、論語から派生した儒教は、非常に幅が広いということです。論語の場合、主人公の孔子が乱世に生きた人で、酷い戦乱をやめさせて、平和の秩序を打ち立てたいと思っていた。それで秩序重視です。立派な人間は争うべきじゃないし、上にも逆らうなといった教えが次々と出てきます。ところが、孔子の教えを継いだ、性善説で有名な、孟子では少し変わります。孟子は、上がバカだったら取って代わっていいという、革命思想を唱えます。

もう少し時代が下りますと、朱子学という教えが出て、これは孔子に似ています。秩序重視の教えです。ところがまたその後、陽明学という教えが出て、こんどは行動重視です。「本なんか読んでても世界のことはわからない。現実の中で試行錯誤してこそ人は立派になっていく」のような思想になるんです。

江戸時代には、今言った教えは全て出揃っており、ある意味パッケージ化された教えの中から、自分に都合の良いものをピックアップして使うことができたんです。そこで、徳川幕府は秩序維持に都合のいい論語と朱子学を取り入れた。それで260年ぐらいうまくいったのですが、最後はグダグダになって、幕末の志士と言われる人達が、孟子の革命思想と、陽明学の行動ありきの思想を取って、明治維新を実現したんです。

明治になって「近代化だ、欧米化だ」となり、論語や儒教の教えはもういらなくなるかと思ったら、そうではない。明治の初期は非常に混乱しており、実は、幕末の一揆の数と明治の一揆の数を、同じぐらいの期間で比較

した研究では、圧倒的に明治の方が多い。我々が今思っている以上に、明治の初期の社会は混乱を起こしていた。そんな時に、激しい変革を行うと、社会がまとまらなくなる。そこで論語や儒教の教えをもう1回取り戻して、まとまった社会をつくるべきだと主張する人たちが出てきた。これを復古主義者って言います。一方、「日本を近代化して、欧米に迫っていかないと、国が残らなくなる」と言って、近代化をガンガンやろうとした。これを近代化主義者っていい、旗頭が福沢諭吉になります。

それで、この近代化主義者と復古主義者のせめぎ合いの中から、多くのことが決まってきました。教育に関しては復古主義者が優位な形で決着しているんです。有名なのが教育勅語です。これは論語に出てくる徳目を身につけて立派な人間になって、天皇のために尽くすといったようなことが書いてあります。戦後、GHQがいなくなった直後の昭和33年に文部省が学習指導要領の大改訂をやり、トップにきたのが道徳教育の徹底で、さっき申し上げた通り、先生はひたすら人格教育をすることになりました。道徳教育という価値観としてはどうしても論語的、儒教的なものが入ってくる。それで、我々も無意識に論語の価値観とか常識に染まっている面があるのです。

論語から見る日本の課題

論語に関わる課題について、三つに絞って話をしていきます。まずは「和と同」です。

有名な経営学者のドラッカーの言葉に『「和」の精神こそ、この50年間に今日の日本を築き上げた方々、私が40年前の初訪日以来親しくさせていただいた方々と、その同僚の方々の偉業だった。』というのがあります。彼は、「日本の組織とか会社って和をつくれるからすごい」と言ってるんです。

海外の研究者から見た日本の組織の『和』がどういうものなのか。エズラ・ヴォーゲルは、ジャパニーズナンバーワンに、『日本の企業の先輩が後輩の面倒をよくみる様子は、欧米人の目には「母親のような世話の焼き方」と映るであろう。アメリカでは男が他人に一身上の相談をすることも、その相談に乗ることも、女々しいと思われているが、日本ではそうは思われていない。』としています。これはちょっと極端で、欧米でも先に職場にいる人が、後から入ってきた人たちの面倒をみることはあります。しかし日本のように当たり前のことではなく、徹底しているわけでもありません。日本人は後輩が

来れば後輩を育てて、部下が来れば部下を育ててきたわけです。

確かにこの背景に終身雇用と年功序列賃金があったといえはあったのですが、これをやり続けると、部下や後輩を育てることで、上司や先輩も育っていく。お互い育ち合う中から、組織の総合力を高めていく、これが日本の組織の『和』の一番良いところになります。

ところが、この『和』が駄目な方向にいく場合があるんです。

『君子は、協調性に富んでいるが、雷同はしない。小人は、雷同はするけれども、協調性には欠けている（君子は和して同せず、小人は同じて和せず）（『論語』子路篇）』。

これは大変有名な言葉です。『和』と『同』と何が違うのか。『和』は、表面上の仲良さとは関係なく、お互いに主張し合うところは主張し、諫言するところは諫言しながら、最後には協調できることを言います。わかりやすいのが、NHKでやっているプロジェクトX。プロジェクトXでは、いい製品を開発するために、喧々諤々やるじゃないですか。部下が上司に食ってかかったりする。だけど方向性が定まるとみんな一丸となって、最後は革命的な製品作りしましたといったような話、これが『和』なんです。

一方、『同』というのは、同質化で、親分が黒いものも白だって言えば、皆が白ですって言うような同質化のことを言うのです。これは、イメージとしては、皆さん「半沢直樹」を観てましたかね、あれの悪役が「同」なんです。とにかく自分の出世のためには、実力者に媚びへつらってなんでもやりますという人、同の方にいつちゃった人なんです、それが悪く描かれているんです。

『和』と『同』の何が違うのかというと、目的にしているものの違いです。『和』は、その組織にいる一人一人が、仕事でやるべきことを正しく、明確に自覚してる状況です。プロジェクトXってそうじゃないですか。みんななどにかいい製品を作ろうという目的があるからこそ、喧々諤々できるし、部下は上司に突っかかるし、一団にもなれるという話です。『同』は、組織自体が目的化した姿です。今のこの組織にぶら下がっていたい。今のこの組織で、今の権力を維持したいと思うのであるならば、それは偉い人に媚びへつらって同質化していた方が、地位や権力を維持できるわけです。日本の組織は、良いときは『和』ですけど、駄目になると、『同』

の方に行きがちです。

2番目は、日本人の法や秩序への態度です。法や秩序に対しても論語的な面があるんです。

『上を犯すを好まず』『臣、臣たり』のような価値観から、日本人は、法や秩序は上から与えられるもので、それが守るべき空気になっていけば、それを守る。与えられた秩序の中で、他人の感情に寄り添いつつ協調していくというのを美徳と考えます。

その一方で、日本の企業も政府も、国際秩序やルールを自分の都合のように作るのがうまくないです。日本人は子供のときから、自分の権利を主張して、自分に都合の良い秩序やルールを作る訓練をしていない。逆に小学校でそんなことをすると、生意気だと先生からつぶされたりするのです。そういう人がいきなり国際会議の場に行くと、権利を主張して、都合の良い秩序を作って来いって言われても、うまくできないのです。欧米は考え方が逆です。法思想の笹倉先生は、『東洋では、「法」をまもることに熱心だが、「権利」をまもることにさほど熱心ではない。そもそも、「法」の語は古いが、「権利」の語は、明治期以降である。これに対し、西洋の法生活の特徴は、まず「法」も「権利」も、同じ字であるところにある。例えばドイツ語では、「法」も「権利」も「正しい」も、「正義」も（「右」も）、「Recht」である。』としており、フランス語やオランダ語にも、同じような単語があるようですが、法と権利が同じ単語で表現できるんです。

何故そうなるのか。欧米は、より良き法や秩序は、お互いが権利を主張する中から構成更新されていくという考え方をとるからだと思います。

わかりやすい例がアメリカの訴訟社会です。日本人から見ると、アメリカ人ってなんであんなに訴訟ばかりやってるのかと思います。しかし、アメリカ人からすると、これも社会貢献という意識らしいです。自分が裁判に訴えて権利を主張することで、法や秩序をより良いものに更新するよう役立っている。そういうロジックのようです。実際、アメリカとイギリスは、判例法というやり方をとっており、裁判で、判決が出れば、それが新しい社会のルールになるという仕組みになっています。一方、日本では、いまだに民事の裁判をすると、あいつは町の秩序の攪乱者だと言われて、村八分になるような事例が地方でみられるそうなんです。上から与えられた法や秩序は変えちゃいけない、いい方向に変える場合でも、それは悪だと思ってしまうということなんです。

最近の問題では、法や秩序が現状に合わなくなった場合でも、法や秩序は上から与えられるものなので、自分

じゃ変えちゃいけないとどこかで思っているのか、本体は変えずに運用や解釈、小手先の対処で何とかするということになるんです。憲法問題では、憲法を変えるのがいいか悪いかは置いときますが、例えばドイツでは、西ドイツ時代を含めて戦後、60回憲法を変えているんです。変えすぎじゃないかというくらいです。でも憲法は絶対に守らなければならないものだから、状況が変わって、守れないものになるのであれば、きちんと変えて守れるようにすると考え、変えている。要は憲法を建前化したくないのです。

ところが日本では戦後1回も変えてない。全部運用や解釈で何とかしている。これは、言葉を変えると憲法が建前化しているということなんです。では変えればいいのか。今のままでは、変えた憲法が建前化して、もっと運用がズルズルになる可能性もあります。

要は日本人が憲法を扱う場合、我々がそもそも法や秩序というものをどう考えるのかという国民的な議論をしてからじゃないと、どんな憲法ができてもうまく扱えない。どうせ建前化して、運用でズルズルってことが起こるといって話でもあるんです。

これ契約でも同じだと言われてるんです。ある勉強会でこの話をしたとき、ある弁護士さんから言われたのが、「交渉もそうです、日本人で交渉する場合、後で揉めそうなことほど別途協議にしたがる」とのことです。最初から運用や解釈の余地を残しておいて、揉めたら誠意をもって話し合おうというような契約書を好むとを言っているのです。ところが、欧米の会社と契約結ぶ場合、後で揉めそうなところほど事前に、徹底的にルールを詰めるらしいんです。それでものすごく時間がかかり、文書量も増える。欧米との契約書は、下手すると1000枚超えるのがあるそうなんですけど、決まったことに関してはちゃんと守ってくれる。逆に、欧米国から日本の企業への苦情は、事前に細かく決めたのにすぐに例外を求めてくるということだそうです。こういう違いを生んだのも、元をたどると論語というところがあります。

そして3番目が、今出た「本音と建前」の分離です。これも論語の影響という面があります。

『行動に際して、義（公益）を優先させるのが君子、利を優先させるのが小人である。（君子は義に喩り、小人は利に喩る。）（『論語』里仁篇）。』

日本の江戸時代の武士が偉かったのは、この教えを

守ったことだと言われているんです。世界史的に言うと、権力握った階層は必ず財力も握ります。だから、ヨーロッパでは豪勢な貴族文化が花開いた。オペラとかバレエとかお金がかかる芸術が花開いたんですが、日本の武士は本当に貧乏でした。お金がないので武士文化は花開きませんでした。逆に、今大河ドラマでやっている町人文化、商人文化は花開いていった。渋沢栄一は、これを「江戸時代の武士道の成果で一番いいところは、武士は食わねど高楊枝、鷹は飢えても穂を摘まず、腹は減ってもひもじゅうない、こういう言葉に象徴される」と言い換えたんです。言いたいことは、武士は、たとえ満足に食べられなくても、武士の体面を保てば良い、皆さんのために尽くせばいいですと、そういう精神主義があるから立派だという話ですね。

武士だっておいしいもの食べたい、お金も欲しいはずですけど、「いや、いりません」と言えるのがかっこいいという話ですが、ここから本音と建前の分離ができてきます。本音では、お金欲しいんです。美味しい物食べたいんです。でも建前では、「いやいや皆さんのために尽くせるんだったらいいんです」と言ってしまう。

これも良い面、悪い面があるんですけど、大きな問題も出てきます。それは陰湿な嫉妬の感情を抱きやすくなることです。私が本当はお金がガッポガッポ欲しいんですけど、「いやいや公務員様の皆さんのお役に立つのなら、激安の講師料でいい」と本音を抑圧して引き受けている人間だとします。私の横に似たような話をして、とんでもない高額な講師料をもらっている人がいて、それ知ったとします。私はどう思うのか。「あいつ、俺の抑圧した欲望を満たしやがって許せない、後でネットに悪口書いてやる」と思っちゃうんですね。日本人は陰湿な嫉妬の感情を持ちやすくなりがちです。アメリカにはそういう文化、欲望を抑圧する文化がないので、アメリカンドリームって言葉にマイナスのニュアンスはつきません。ところが日本では似たような人を成り上がり者、成金って言います。成り上がり者は、最初はチャホヤされたとしても、何かやらかしたら「追い落とししてOK」となっちゃうんですね。

さらに、抑圧されるとどこかで吐き出したいと思う。仕事が終わった後の飲み屋というのが定番なんですけど、今主流になっているのがネットの匿名投稿です。日本ではネットの匿名比率がやたらと高いです。2014年の総務省調査で、Xの匿名の利用率が、日本では75%を超えています。フランスで45%、それ以外の国はすべて30%台になるんです。日本では、やたら匿名が多く、裏アカという言葉もありますけど、匿名で自分の本音を

垂れ流す、ないしは嫉妬している人間の悪口を書きまくるといったことが起こってしまう。わかりやすいのがAmazonのレビューで、欧米では実名がほとんどです。だからレベルの高いレビューが並ぶと言われている。日本のAmazonのレビューはほとんど匿名。だからベストセラーを出すと同業者からの匿名の悪口レビューが並んでしまったりするんです。

論語を学んだ方がいい理由

最後に我々が論語を学んだ方がいい理由です。

それはまず、文化的に納得しやすいリーダーになるために役立つということです。結局、日本人が思い浮かべる良いリーダーは、やはり論語的なリーダーなのです。先ほども言いましたが、これが論語の一番良い面だと思っています。

もう一つ重要なのが、今まで説明してきたように、我々は、論語の価値観、常識に無意識に縛られています。そこで、「あなたはこういうふうには縛られていますよ」と聞けば、そこから自由になることができるんです。自由になるとは、それを捨てるという意味ではないです。知った上で、それでも同じ行動を選んで、良くないところを直しても、全く別の方向に行ってもいい。選択ができるんです。今、企業ではリベラルアーツ研修が流行っているのですが、リベラルアーツの考え方に、「人は学べば自由になれる」という考え方があります。これにはいろんな意味ありますが、自分を無意識に縛るものを知ると、そこから自由になれるということがあります。

そして、論語は日本人を縛っている大きな価値観の一つなので、皆さんの部下とかお客様、皆さんには国民が無意識に何を好み、何を好まないのか知るためにも読んだ方がいいです。ということで是非論語読んでください。質問があれば受けたいと思いますので、よろしくお願ひします。

質疑応答

○**研修員** ありがとうございます。

今の日本の企業の中でリーダーになる人たちというのは論語を学ばれて、論語の良い面を取り入れられている方が多いのでしょうか。

○**守屋講師** 論語を読んでも人が多いかというと、昔に比べると激減していると思います。バブル景気の頃くらいまでは、中国古典を学んでいる社長さんの数は大変

多かったんですけど、そのあとMBAとか入ってきたじゃないですか。どっちかというとそっちの影響を受けている人の方が多いんです。ただ無意識の影響はものすごく受けてます。だから、今の会社の社長さんとか、減ってはいるんですけども、やっぱり論語的なリーダーは多いですね。

それって、調整が上手いんです。なるべく敵を作らずにどんどん出世して行って、社長になりましたみたいな人が典型的なタイプですね。ただ、今そういう社長さんって、会社をうまくリードすることができにくくなってるんです。変化が激し過ぎて、社内の調整だけで社長になった人は、社外では勝ち残れないんです。それをどうするが、大きな課題になってまして、企業の幹部研修、役員研修とかも結構やっているんですけど、最近の内容は、論語をディスってます。論語も重要なんですけど、そうじゃない面を持たないともう生き残れませんよという話をひたすらしているところがあります。

○**研修員** 中国古典に興味があり大変面白かったです。論語から少し離れるかもしれないんですけど、今、論語に学ぶものもあれば、孫子の兵法に学ぶものもあります。論語で学ぶ意味は教えていただきましたが、孫子の兵法から得られるものとの違いや孫子の他に学んで行くべきものがあれば教えていただければと思います。

○**守屋講師** 今、明治の実業家の本書いてるんですけど、渋沢栄一は論語なんですね。でも岩崎弥太郎の愛読書って、実は孫子なんです。これはすごくわかりやすいんですけど、論語って、政治家目線なんです。いかにこう取りこぼしなく、みんなを幸せにするにはどうしたらいいのか、論語の基本なんですね。だけど孫子は、いかにライバルぶっ潰すかじゃないですか。

渋沢栄一の会社と岩崎弥太郎の会社がガチンコでぶつかると、それは岩崎の方が勝つんです。勝つことに特化してる教えなんです。

その意味では多分今の会社って両面必要なんですね。論語的な視点だけだと、外の会社に多分負けます。だけど、孫子だけの会社は、実は最終的にうまくいなくなることが多いんです。それで私としては両方学んで、秩序の作り方を学ぶのと、勝ち方を学ぶのと、両利きの企業じゃないと生き残っていけないと思っています。

もう一つ学ぶとしたら、今人気があるのが、貞観政要っていう古典なんですね。要はですね、不祥事を起こした会社があるじゃないですか。その調査報告書に、上に物が言いにくい企業の風土というのが必ず出てくるんです。貞観政要という古典は、いかに下が上に諫言しや

すい組織を作るのかが一つのテーマとして書かれている本なんです。私、今、企業の幹部研修でほとんど貞観政要の話をしてます。なのでぜひ興味あったら読んでみてください。

○**研修員** 論語の考え方に我々はすごい縛られているというお話は確かにそうだなと感じる一方で、今のZ世代とか新しく入省してくるような若い世代をみると、上司の言うことに素直に従わないとか、社会とか組織の考え方に若干反感を持つような人も結構いると感じています。それは、社会的な変化があるのか、あるいは単に我々が年を取ってそういうふうに見えているだけなのか、それともそういう組織の中に入ることで染みついてくるものなのかをお聞きしたいと思いました。

○**守屋講師** 私も企業研修での質問で「Z世代が言うことを聞いてくれないんですけど、どうしたらいいんでしょう」って結構聞かれるんですね。私は2000年以上前の専門家なんで、そんな最新のことがわかりませんって

というのが答えなんですけど、ただそう言ってもあれなので、10代20代前半の人の話を聞きまくったことがあるんです。それで、あくまで私の感想ですが、Z世代の人は乱世に生きてますね。乱世の生き残り方って平時と全く違うんです。何だかんだいって日本はある時期まで平時だったんですよ。競争も激しいし、いろいろあったんですけどでも社会的な方向性としては、ある種平和の枠組みの中で進んでいたんです。でも今、本当に先が見通せないじゃないですか。AIとか出てきて、今後仕事どうなのって、誰にもわからないんです。乱世では、まず仕える主をコロコロ変えます。バカに仕えてると、自分も死ぬじゃないですか。こいつ駄目だと思つとコロコロ仕えるやつを変えるんです。あと自分の成長が命綱なんです。成長できないと乱世では確実に死にますから。そう考えるとやっぱZ世代ってどうもちょっと乱世っぽいなって思っているところがあります。それはそれ向けの、処遇をしていく必要があるんだろうなっていうのが、私自身の感想です。

■あなたのトレーナーはあなた自身。
コンディショニングしませんか？

小林 真弓

健康運動指導士、管理栄養士、R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ



「あなたのトレーナーはあなた自身。コンディショニングしませんか？」

小林 真弓 (こばやし まゆみ)

健康運動指導士、管理栄養士、R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ

2003パリ・ダカールラリーにてパーソナルトレーナーとして三菱ラリーアート増岡浩選手に現地帯同。総合優勝となる。1997～2010社会保険庁健康事業財団「ペアーレ人間」に健康運動指導士・管理栄養士として勤務する傍ら、西武ライオンズをはじめスポーツ選手や他施設への指導を担当。2010以降、健康アドバイザーとしてテレビショッピング出演中。

ご挨拶

皆様こんにちは！

初任行政研修及び初任行政フォローアップ研修における「朝のストレッチ」を担当させていただいております小林真弓と申します。現場で一緒して下さった方もおられるのではないのでしょうか。その節はご参加いただき本当にありがとうございました。

コロナ禍で一時中断した時期もありますが、かれこれ足掛け6年ほど担当させていただいています。時間とともに、その内容もお伝えしたい思いも変化しております。

この度は、そのことをお話しするため「誌上講演」という大切な枠に登場させていただきました。このような考えに至るまでの経緯として、私が関わったフィットネスへの取り組みの歴史もお聞きいただければと思います。

この話が少しでも研修を受講される国家公務員の皆様と、本稿をお読みになる皆様の健康増進のお役に立てますように、どうぞしばらくお付き合いください。

自己紹介

自己紹介をさせていただきます。昭和37年（1962）生まれ。人事院公務員研修所のある埼玉県入間市にて小中高を卒業、その後「香川栄養専門学校（現：女子栄養短期大学）」に進学。2年生在学中にフィットネスの世界に飛び込みました。フィットネスという言葉が無かった日本に、最初にフィットネスという英語由来の言葉を導入した株式会社スポーツプログラムズ（以降「KSP」と略します）という企業に属したのです。

きっかけは体育の授業でした。KSPと共にフィットネスの事業を計画していた担当講師の先生が「栄養士の立場で運動指導できる人材」はいないだろうかと探しておられ、ある日「やってみませんか？」とお誘いの連絡が来たのです。当時の日本では「フィットネス」という

言葉の明確な概念はなく、なんとなく漠然としたイメージ…健康づくりという意味合いだったと思います。そして目に見えるフィットネスの代表が「エアロビクス」でした。

エアロビクスとの出会い

エアロビクスは1960年代にアメリカの医師ケネス・クーパーがNASA宇宙飛行士のために開発したトレーニングプログラムです。酸素を効率よく利用し心肺機能向上、全身持久力を向上させるプログラムです。そのプログラムは1980年代には「エアロビクスダンス」というダンスエクササイズで、全米はもとより日本中に広まっていきました。私はそのエアロビクスダンスインストラクターの日本第一号のチームの一人です。

いきなりインストラクターになれたわけではなく、在学中にインストラクター養成コースを受講し、同時にスポーツの分野でも様々な体験を積むために、プロ野球各球団、日本を代表する球技のチームなどのトレーニングの現場に赴いたり、新聞社主催での「全国エアロビクスセミナー」にスタッフで参加したり、それはもう今思うと貴重な体験を沢山させていただきまして、インストラクターとして世に出たわけです。

ポップな音楽に合わせて簡単な振り付けを繰り返して踊る一体感と、裏付けされた理論に基づくエアロビクスダンスはとても楽しく、「コンディショニングセンター代々木」は沢山のお客様で連日大賑わいでした。

コンディショニングとの出会い

ここで前述したフィットネス事業の会社：株式会社スポーツプログラムズ（KSP）に話を戻します。1980年代初頭、日本になかったフィットネスという言葉。でも、健康体操やトレーニングという言葉はありました。

なんとなく似たイメージのように感じます。

それらをまとめますとフィットネスの概念は「身体的・精神的・社会的な健康や適応力の向上、運動能力の向上」ということになるようです。

KSPの社長が起業前に渡米した際、市民やアスリートが使用する体育館の構造、マシン、プログラム等々、「フィットネスする」現場を見て日米の差があまりにも大きく、衝撃を受けたそうです。「身体的・精神的・社会的な健康や適応力の向上、運動能力の向上」の差が大きすぎたということです。

彼は元タスポーツ紙の編集長をやっており、日本だけでなく、カメラ片手にアメリカのスポーツの現場に取材に行っていたのです。

「これは、日本のために何とかしないといけない、カメラよりやることがある！」と、当時NASAで使われていたアポロエクササイザーというコンパクトな等尺性運動マシンをまずは導入し、プロ野球の世界に広めていきました。

等尺性運動

筋肉の長さ(尺)を変えずに一定の力を発揮する運動のこと。筋力の向上による、体の安定性などに効果があります。じっとしていながら力を出し続ける運動です。朝のストレッチの時間にも「プランク」というエクササイズでご紹介してきました。



アポロエクササイザー



プランク

同時に、「コンディショニングセンター代々木」と銘打ったコンディショニングスタジオを開設し、1982年、「コンディショニング」を日本に定着させる第一歩を踏み出しました。コンディショニングはその後、「フィットネス」、そして「エアロビクス」という言葉とともに広がりを見せていくことになります。

当時の様子はこちらに掲載があります。

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jpess/19/1/19_53/_article/-char/ja/

(J-STAGE 運動とスポーツの化学より)

さて、大賑わいだった同センターには、ダンススタジオ、ケアルーム(鍼灸、整体等メンテナンス機能)、トレーニングジム、喫茶に加えフィットネスウエア販売などができるラウンジコーナーがありました。

「ケアルーム」は、痛めた個所を緩和・治療し、体を

整える専門職が在勤、私たちインストラクターもアスリートも一般のメンバーも利用していました。

今でこそ当たり前ですが、これは当時珍しいことでした。フィットネスと治療が一体となったサービスを一般のメンバーが気軽に利用でき、事態を悪くする前に調整できることでフィットネスを継続できますし、**障害を予防、ケアしながら更なるフィットネスを積み重ねられる**のです。



当時の写真

コンディショニングという概念を調べてみると「**コンディショニングとは、身体や心の状態を最適化し、健康やパフォーマンスを維持向上させるための調整や準備**」と、あります。「**障害を予防、ケアしながら更なるフィットネスを積み重ねていく**」ことこそがコンディショニング。同センターは、まさに、利用者のコンディショニングを応援できる施設であって、私は、同センターに勤務することで「コンディショニング」に出会ったのです。

そんな中、ある日ふと思ったのは「こんな良いプログラムが一部の人たちのものだけであってはいけないんじゃないか? トップアスリートたちの利用プログラムを公民館で健康体操している人たち、自力で運動している人たち、ご高齢の皆様にもお伝えしたい。指導者として、こういうことが**公務で出来たら最高**なんじゃないのかな」ということでした。

健康事業財団に職員として就職

結婚、出産、子育てをしながら管理栄養士の資格をとり、健康運動指導士の資格も取りました。

1996年頃、入間市に、社会保険庁健康事業財団が開発する健康増進施設ができるということを知り、早速関係機関に問い合わせ、1997年に職員として正式に採用いただき、念願の「公務に準ずる立場でコンディショニング指導する」チャンスを得ることができました。35歳の時です。

地元のプロ野球選手や、競輪の選手たち、モータースポーツの世界チャンピオン、子どもさんからお年寄り、現役の多忙な社会人の皆様などなど、願っていた通りあらゆる国民の皆様が通いやすい料金でコンディショニングや、カルチャーを受講できる施設で、プール、トレーニングジム、お風呂、レッススタジオ、教室、保健指導室が設けられていました。その環境で学んだことは数知れないです。

また、自治体と地域支援センター、当施設のタイアップでの介護予防事業、医療関係と当施設での臨床から見た生活習慣病講座を催していました。医師、保健師、歯科衛生士と協働する業務に携わり、本当に多くのことをたくさん経験することができました。コンディショニングセンター代々木で培ってきたことをこの健康増進施設で多くの方にトレーナーとして思う存分お伝えすることができたと自負しています。

しかしながら勤務する中で得た新たな気付きがありました。

「なぜ、トレーニングで身体を痛めるのだろう。なぜ、あんな猫背でスクワットをしてしまうんだろう。なぜ、加齢すると筋骨格筋の痛みが多発するのだろう。加齢だけが原因なのか？痛くない人もいるのに。なぜぎっくり腰はくせになるのだろう。なぜ多くの中高年が四十肩になるのだろう」という「沢山の筋骨格筋系のなぜ」だったのです。

そして、この「なぜ」が私を次のステージに向かわせるきっかけになったのでした。

なぜ？の答えを求めて

美しいパフォーマンスを繰り出すアスリートの瞬間の映像。美しい動作は、どこを切り取っても絵になります。よくよく見てみるとアルファベットの「X」「Y」「I」の字に重なることに気づきました。後々、それはキネティックチェーン（筋膜連鎖・運動連鎖）という言葉を知ることで、その成せる業ではないだろうかと思いました。

全身にわたる筋膜が丁度良い力加減である時、最高のパフォーマンスになるのではないだろうか？筋膜というのは筋肉や骨、臓器などを包み込み、体全体をつなげて支える結合組織です。体全体が協調して動くとき、怪我は少ないといわれています。

怪我をすれば痛いですが、**痛いとは運動はできません。運動どころか生活活動すべてに支障が出てきます。心の健康も悪くなるでしょう。健康の維持向上がはばかられて**

しまいます。

身体や心の状態を最適化し、健康やパフォーマンスを維持向上させるための調整や準備がコンディショニングです。

ならば、**コンディショニングとは「怪我をしづらい、痛みの少ない身体作りを目標に、身体や心の状態を最適化し、健康やパフォーマンスを維持向上させるための調整や準備」**のことではないだろうか。QOL（クオリティオブライフ）の向上そのものではないか。

このような考えに至りました。

酷く腰の悪かった母は、生前、こう申しておりました。

「痛くなければなんでもいいのよ」

そうなんです。痛くなければよいのです。動けるのです。生きる力も湧いてきます。動けば筋骨格筋は強くしなやかになります。老若男女年齢問わずです。

では、どうしたらそのための最適なプログラムを理論に基づき学習ができるのだろうか。

私は「なぜ？に加えて、どうしたら」の答えを求めて次のステージに進むことになりました。

R-body との出会い： 機能的な動作向上に出会う

2011年、私は「なぜ？に加えて、どうしたら」の答えをみつけるため、当時、恵比寿にあったR-bodyの門をたたきました。ここに答えあり、と確信したので思い切って勉強させていただくアカデミー生となったのです。アカデミー生は学習カリキュラムを終了すると認定コーチのお免状がいただけますが、認定コーチになることが目的ではなく、ひたすら探していた答え、そのノウハウを勉強するために入校しました。

そこには今までとはまるで視点を変えたコンディショニングプログラムがありました。

コンディショニングを維持向上させるというゴールに向かうため、「動作を機能的に向上させる」ことに着目し、動作分析を行うことで、痛みやパフォーマンス低下の原因となる不具合を見つけ、改善のためのプログラミングをしていきます。

プログラミングの基礎は「機能的動作の原理原則」に則っていて、5つあります。

- ①重力
- ②可動性と安定性
- ③運動連鎖
- ④3面運動
- ⑤力の吸収と力の発揮

それぞれ解説します。

- ①**重力**：我々は重力に逆らって生活をしています。重力に抵抗する姿勢を維持する筋活動が行われています。でも寝転がってしまうと床や寝具が体を支えてくれるので姿勢を維持するための筋活動は行なわれていません。立位でのトレーニングが大事です。
- ②**可動性と安定性**：可動性は柔軟性といえわかりやすいですね。ここでは誰かによって動かされる可動域を指します。安定性は自分の持っている可動域の中で自由自在に動かせる能力を指します。柔軟性があっても自由に動かせる能力がないと不十分です。
- ③**運動連鎖**：前述した筋膜連鎖がこれにあたります。関節が動くとき隣り合った関節が連鎖して動きます。全身に連鎖していくので包括的な動きのコントロールを目指します。皆様と運動する導入部分でちょっとした評価テストをしています。この運動連鎖を体験していただいています。運動連鎖が断ち切れると痛みの発生原因が発現しやすいと感じています。
- ④**3面運動**：「動く」は3面運動で構成されています。縦方向・横方向・水平方向。お辞儀動作は縦方向、首を横に傾げるは横方向、体をねじるは水平方向の動きです。「歩く」という動作は3面運動です。動作はこの3つの方向を面でとらえて組み合わせて成り立っています。トレーニングでも3面で動かすことが大事です。
- ⑤**力の吸収と発揮**：例えばジャンプする時、体をしゃがみこませ、その勢いを使ってジャンプします。しゃがみこむときに、地面に力を吸収させ、その力を利用して、ジャンプという力の発揮が行われます。歩行時も発揮と吸収の繰り返し動作です。早い動きになればなるほど大きな力の吸収と発揮が行われます。ゆっくりした動作だけでなく素早い動きにも挑戦することが大事です。

少し難しい文章ですが、申し上げたいことは従来の「トレーニング」「フィットネス」ではなく、「コンディショニング」を実現するための視点を変えたプログラムに巡り合えたということ。ここが大事なところなのです。繰り返しとなりますが、**コンディショニングとは、怪我をしづらい、痛みの少ない身体作りを目標に、身体や心の状態を最適化し、健康やパフォーマンスを維持向上させるための調整や準備、QOLの向上そのものなのです。**

上記5原則をストレッチやヨガ、ウエイトトレーニングなどに取り込んでいく。

介護予防事業のシニアトレーニングでもスポーツクラブの指導でもパーソナルトレーニングでもこの5原則に



則ったプログラミングをその後随分行ってきましたが、実際にたいそうなお評価をいただくことができました。

公務員研修所で担当している朝のストレッチという30分の時間の中でもこれをお伝えするよう心掛けてはいるのですが、「ストレッチ」「ヨガ」という単語から、それを期待してご参加される方々も多く、素早い動きや、理論の説明などが出てくると違和感を持たれる方もいらっしゃると思います。私がお伝えしたいことは、ストレッチやヨガという種目ではなく、コンディショニングです。コンディショニングを通じてカラダを再生し、ライフパフォーマンスを高める。誰にとってもそれが当たり前前の世界。

それを今回の誌上講演にて前置きとしてお伝えしたうえで、朝の運動を楽しんでいただけるととても嬉しいです。

入間市にある人事院研修所で行う理由

私が皆様に誌上講演というかたちで長文を書かせていただいた理由をもう一つ申し上げます。

現在、私の住んでいる入間市において要介護有病状況は心臓病が1位。筋骨格筋の不具合が第2位。生活習慣病患者数で多いのは高血圧症ですが、こちらも第2位は筋骨格筋による疾病です。これは入間市だけでなく埼玉県も国も同様です。

生活習慣病も要介護有病状況も筋骨格筋の不具合が原因の第2位！びっくりです。

正しくコンディショニングを継続することで防げるで

疾病の状況

①生活習慣病患者数（令和3年度）

入間市の生活習慣病患者数で最も多いのは高血圧症、次に筋・骨格、続いて脂質異常症、糖尿病、精神の順となっています。県や国とほぼ変わらない状況です。

単位：人（患者千人当たり）

	入間市	県	国
高血圧症	397	398	412
筋・骨格	376	379	402
脂質異常症	314	338	365
糖尿病	198	213	226
精神	170	170	177
がん	108	98	107
狭心症	73	60	63
高尿酸血症	72	78	84
脳梗塞	45	45	44
脂肪肝	45	40	51

資料：国保データベースシステム「医療費分析最小分類」令和3年度

②要介護有病状況

入間市の要介護有病状況は心臓病が最も多く、次に筋・骨格、続いて高血圧症、精神（認知症等）、脂質異常症となっています。

単位：%

	入間市	県	国
糖尿病	20.9	22.6	24.0
高血圧症	48.9	51.2	53.2
脂質異常症	27.1	29.2	32.0
心臓病	56.3	57.4	60.3
脳疾患	22.8	22.5	23.4
がん	11.9	11.0	11.6
筋・骨格	49.3	49.8	53.2
精神 （認知症 再掲）	31.4 (19.3)	34.9 (22.5)	37.2 (24.3)

資料：国保データベースシステム「地域の全体像の把握」令和3年度

（出典：入間市ホームページ）

あろう筋骨格筋の不具合です。

「運動しましょう！」

「いや、毎日歩いているよ、でも坐骨神経痛が痛くてね、膝が痛くてね」

「お布団干していますか？」

「肩が痛くて、腰が痛くて、膝が痛くて、朝起きるのが大変だから昔みたいに布団は持てないからベッドだよ」

生活動作は「一番の運動」です。それができなくなると、フィジカルのレベルはぐぐっと落ちます。筋骨格筋の不具合は増すばかりです。電化製品やIoTの急速な進歩も便利と引き換えのトレードオフを生み出している気さえ致します。楽しいキャラクターを探しに行くゲームで外に出る人が多くなったそうですが、皆、一様にスマホを凝視して、猫背（肩甲骨の外転内旋、胸椎の後彎）がますます増えそうです。姿勢不良から呼吸にも影響が出るのでは、と余計な心配までしてしまいます。外に出たのはいいですがまさにトレードオフ。

そしてシニア世代がますます増えていく昨今です。健康保険、介護保険。若い世代の負担は増えるばかりです。

でも、原理原則に則った運動の「基礎であるコンディショニング」があります。

痛みや怪我を防ぎながら（改善しながら）行うコンディショニングは、そういった意味で救世主になるはずですよ。

トップアスリートもシニア世代もコンディショニングの原理原則は同じです。

先述したR-bodyでは、80代の方の横でプロのアスリートが同じトレーニング指導を受けています。原理原則は一緒ですからエクササイズの種類レベルが違うだけです。

地方創生事業で結果を出している北海道東川町の事例も紹介をさせていただきます。ご関心がありましたら是非ご覧ください。*

<https://higashikawa-town.jp/portal/top/information/1003>

原理原則に則ったプログラムは「プロのトレーナー」がそこにいなくても実現できるよう、「パッケージ化」の開発も進んでいます。今まで私なりにコンディショニングトレーニングを実施し、地元入間市、近隣の地域での市民大学講座、法人会、介護予防事業所等々で多くのご賛同の言葉をいただきました。

最後に

読者の皆様が、まず第一にはつらつとした健康な身体でいていただけますよう、私は心からの応援をしております。

日本のフィットネスの市場の想定顧客数は全人口の約5%と言われており、この数字は先進国の中では比較的低い水準にあります。トレーナーやフィットネスクラブはとても大事ですが、コンディショニングを国民の皆様一人一人が体得できますよう、どうか、この記事をお心の片隅にとどめていただき、時折思い出していただき、悩んでおられる方にお伝えいただけますでしょうか。

「あなたのトレーナーはあなた自身」「痛みや怪我を起こしづらい身体づくり、コンディショニングトレーニングがあるんです」とわたしも更に心掛けて精進してお伝えできるよう頑張ります。

長文になりました誌上講演。最後までお読みいただき本当にありがとうございました。

1 令和6年度行政研修の新たな取組

- (1) 初任行政研修 ～実施期間の延長、「コミュニケーション」科目の充実
- (2) 課長補佐級 ～現場訪問の実施
- (3) 課長補佐級（リーダーシップ研修） ～東京大学EMPとの連携強化
- (4) 特別課程係員級 ～キャリア形成に関する科目の実施
- (5) 行政フォーラム ～さかなクン氏を含む各界の有識者からの講演を実施
- (6) 幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）
～一部対面方式により実施、民間企業からの研修員を受入れ

2 令和6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
- 初任行政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）
- 行政フォーラム
- 幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）

1 令和6年度行政研修の新たな取組

公務員研修所（埼玉県入間市）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するとともに、研修内容の改善・充実に継続して取り組んできています。ここでは、令和6年度における新たな取組や改善点などを中心にご紹介します。

(1) 初任行政研修 ～実施期間の延長、「コミュニケーション」科目の充実

初任行政研修は、総合職試験採用者を対象に5月の連休明けから7月にかけて実施しているものですが、令和6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：公務員研修所における合宿研修（5日間）
- 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（4日間）
- 4週目：西ヶ原研修合同庁舎（東京都北区）における通勤研修（3日間）

とし、前年度と比べて2日間延長して実施しました（合宿研修及び地方自治体実地体験等をそれぞれ2日間延長し、通勤研修を2日間短縮）。

合宿研修及び地方自治体実地体験等をそれぞれ約1週間実施することにより、研修員間での相互理解、信頼関係の醸成に大きく寄与したほか、地方自治体における多様な関係者との意見交換等を通じた地方自治体の現場の理解に大きく資するものになったと考えられます。

ここでは、研修内容に関する取組として、カリキュラムの一つとして実施している「コミュニケーション」を紹介し、多様なバックグラウンドを有する講師や研修員との間で有意義な討議を行うことが若手行政官としての日々の職務遂行能力の向上にもつながると考えられたことから、令和4年度より新たに「聴く力」や「質問する力」等の向上に資する「コミュニケーション」を2週目前半に実施しています。これまでは、例えば、アクティブラーニングを通じたチームビルディングの考察や論理的なプレゼン能力の実践といった観点からそれぞれの分野の専門家を講師とした演習をコース毎に行っていましたが、令和6年度においては、これらに加えて新た

に「体験型インプロ研修～自身のキャラクターを形作る外部要因について考える～」を1つのコースで実施しました。

インプロとはimprovisation、即興演劇のことで、台本などの正解がない中で、自分が感じたことを表現したり、相手と互いに影響を与えながら作品を作っていくことですが、演習では、自分の体の姿勢を変えてみることで、自分の気持ちや発言内容が変わったり外から見た印象が変わることを発見したりしたほか、レッテル（相手をどう見ているのか）を貼った上で相手と接することにより、自分の態度や相手に与える印象が変わることに気付いたりしました。こうした発見や気付きを通じて、日常生活や業務の中で改善できることを研修員が考えていくことができるものとなっており、講義を受けるだけでなく、インプロによる体感を通じて研修員が「腹落ち」していく内容であったと考えられます。

◆研修員の感想

* 体の姿勢によって自らの行動や発言内容が変わったりすることに興味深さを感じた。今後の生活において、考えに詰まった時や辛いときは、まずは体のふるまいや声のトーンから変えてみるようにしようと思った。

- * 体の形で受ける印象が異なる、心構えが変わるという感覚を身をもって体感することができた。普段から意識できるヒントも沢山教えていただいたので、実践していきたい。
- * 人とのコミュニケーションにおいて、姿勢、態度などの外的要因や、レッテルが非常に大きな影響を及ぼ

すということを学んだ。無意識のうちに現れてしまうそれらに注意してコミュニケーションを進めるよう注意しようと思った一方、それらを変えることによって

すでに決まったものだと思っていた自分のキャラクターや印象を自在に変えることができることを知り驚いた。

(2)課長補佐級 ～現場訪問の実施

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6年度はオンラインによる研修を1コース、西ヶ原研修合同庁舎における通勤での研修を1コース、公務員研修所における合宿での研修を2コース行いました。

このうち、令和6年9月に通勤により実施した、第296回行政研修（課長補佐級）では、「外国人との共生」をテーマとする政策課題研究の一環として、外国人住民が多く居住する埼玉県川口市の芝園団地を訪問・視察するとともに、当地に居住し、取材の傍ら自治会の活動を行う朝日新聞社大島隆氏による特別講義を同団地内の集会所で実施しました。

研修員は、こうした現場訪問と、実際に多くの外国人が暮らす地域コミュニティに身を置いて課題の解決に取り組んできた講師からの講義を聞くことにより、現場で見聞した実情を踏まえた政策課題研究に取り組むことができたことから、より一層有意義な班別討議・全体討議となったものと考えられます。「外国人との共生」は我が国における重要な政策課題の一つであり、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

- * 政策課題について、頭での理解が先行しがちであるが、実際の状況を見ることで抱えている問題意識が鮮明になった。
- * 実地での研修により現場の状況を肌で感じながら外国人との共生について考えることができた。講師による住民の生の声に基づいた意見や分析的な視点による

講義は示唆に富んでいた。

- * 現地を見ることや、現地にお住まいの方から話を聞くことは大変有益であった。こうした事例をもとに優良な点や改善点を広く展開することにより、人手不足の地域や産業の改善につなげていくことが重要であると考えた。

(3)課長補佐級(リーダーシップ研修) ～東京大学EMPとの連携強化

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6年度は令和6年8月から令和7年1月までの間の通算14日間の研修を、合宿（隠岐諸島にある島根県海士町での現場学習を含む）、通勤、オンラインの組合せにより実施しました。

当研修では、平成29年度から、東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム（EMP）との共同プログラムを実施しています。EMPは将来の組織の幹部候補を主たる対象として全人格的な総合能力を形成させる場を提供することを目的として平成20年から行われているものです。当研修における共同プログラムとしては、科学技術や歴史などの幅広い知見に触れる講義を行っていただいたり、研修期間全体を通じて取り組んでいる共同研究を題材にEMP修了生から多様な角度からの指摘やアドバイスをいただく時間を設けたりしてきましたが、令和6年度は以上の内容に加えて、「行政」と「学術」の協働関係を創り、お互いのやり方、考え方を学び合っていくことをねらいとして、若手の研究者4人の方に「アカデミックパートナー」として研修プログラム（一部のカリキュラムを除く）に参加し、上述の共同研究にも一緒に取り組んでいただきました。この取組により、行政官だけでは気付かないような視点が随所に取り入れられ、共同研究の内容に一層の深みが増したと考えられます。

◆研修員の感想

- * 行政官はアカデミックの専門的知見を定期的にアッ

プデートする必要性、常に行政官の視点・情報関心をアカデミックに伝達し、多くのアドバイスを得る必要

性を感じた。

- * 国家公務員にはない検討の観点・考え方を知ることができた点良かった。また、アカデミックな観点は施策を検討する上でのベースとなるものと認識することができた。

- * 合宿研修を中心に、長い時間、最先端のポストクの研究者と一緒できたことがとても有意義であった。研究者とは、このような人たちなのか、ということを感じてきて、とても刺激になった。

(4)特別課程係員級 ～キャリア形成に関する科目の実施

行政研修（係員級特別課程）は、係長級への昇任直前の一般職試験等採用職員で、各府省が将来の幹部要員として計画的に育成しようとしている者を対象に実施しています。令和6年度においては、政策課題研究、公務員倫理、特別講義、英語学習等からなるカリキュラムにより、西ヶ原研修合同庁舎における通勤での研修と公務員研修所における合宿での研修をそれぞれ1コース行いました。

このうち、第45回行政研修（係員級特別課程）において特別講義として、公務員研修所の客員教授でもある株式会社リクルートワークス研究所研究員の橋本賢二氏に「公務の本質から公務員としてのキャリアを考える」をテーマに講義を行っていただきました。

若手職員を中心に自身のキャリアに関して主体的・積極的な意識が強くなっている状況において、行政研修においても、従前より、例えば、初任行政研修フォローアップ研修において、各府省の課長補佐級職員を講師として、行政官としての能力と資質を向上していくために必要なことを考えるとともに、今後のキャリア形成に向けての自身の行動について考えることをねらいとする科目を実施していますが、今回は、キャリアデザイン・キャリア教育を専門分野とする講師から、現代公務員の位置付けや公務員の役割などを改めて見直した上で、国家公務員の人事におけるキャリアの引き寄せ方や国家公務員の強みなどについてお話いただきました。講義では、自らの国家公務員としての経験も踏まえた研修員に対する力強い激励のメッセージも多数織り込まれており、今後の業務に対する姿勢などについて改めて考える機会となったと考えられます。

◆研修員の感想

- * 自身に与えられた業務を遂行するだけでなく、積極的に他の識者や事業者団体との人脈を構築することで、さらに所属する組織に貢献できることを学び、今後実践したいと思った。
- * 「やろうと思えば何でもできる」という考えはあまり持っていなかったため、その点は新鮮だった。普段の業務ではここまでしかできない、と考えがちであるため、自分のキャリア形成についても、多角的に物事を捉えるように、幅広く考えていきたい。
- * 日々の業務に追われ、自身のキャリアを深く考える

時間はこれまでなかったので、良い機会になった。講師の方のキャリアに対する考え方もお聞きすることができ、多様な選択肢がある中で自身がどうありたいのか、真剣に考えておこうと思うことができました。

- * 公務員とは何ぞや？という本質の部分から、公務員の強み、あるべき姿について教えていただき、自分の現在と将来の姿に重ねあわせ考えることができた。キャリア形成のために必要な考え方や経験について係員のこのタイミングで講義を受けることができて良かったと感じる。

(5)行政フォーラム ～さかなクン氏を含む各界の有識者からの講演を実施

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6年度においては、国立大学法人東京海洋大学名誉博士・客員教授のさかなクン氏をお招きして、「さかなクンと考える海のSDGs」をテーマとして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。さかなクン氏

の講義では、講師からの提案も踏まえて、一部の課長補佐級以下の職員や職員の家族が視聴することも可能となりましたが、講義後の質疑応答の時間では視聴した子どもたちを含む多くの方から質問がなされ、講師がそれぞれの質問に丁寧に回答しながら模造紙にイラストを描き、それにサインして質問者に後日プレゼントするといったサプライズもありました。

◆研修員の感想（さかなクンの回より）

- * 講師からイラスト等も用いて説明していただき、非常に分かりやすい講義だった。小さいお子さんで受講された方も理解できたのではないかな。
- * 日本人にとって海は身近というものの、海で活動する人は少なく、海のことを知らない人は多いので、講

師のようなフレンドリーな方の講義は海を身近に感じるよいきっかけとなり、大変有意義であった。

- * SDGsと海の生態系のことや、私たち人間が何ができるのか、などよく理解することができた。環境問題解決のために少しずつでも取り組んでいきたいと思った。

⑥幹部行政官セミナー(アスペンメソッド) ～一部対面方式により実施、民間企業からの研修員を受入れ

幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）は、本府省審議官級及び筆頭課長級の職員を対象として断続的に4日間にわたって実施しています。アスペンメソッドとは、米国アスペン研究所が行っている研修手法であり、「世界と日本」、「ヒューマニティ」、「デモクラシー」といったセッションごとに、東洋・西洋の古典や現代の文献から抜粋した重要な部分を事前に深く読み込み、村上陽一郎東京大学名誉教授・国際基督教大学名誉教授らモデレーターが研修員の意見を引き出し、議論を発展させ、話の流れを適切な方向に導きながら、他の研修員や自分自身との対話を通じて様々な気付きを促すものとなっており、こうしたセッションを通じて優れた思想や人間的価値の本質を探る中で、深い教養に根ざした洞察力、職業公務員としての高い倫理観、現代社会の複雑な課題に的確に対応できる高次のリーダーシップを養成するものとなっています。

このセミナーは、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、多忙な幹部職員が研修により参加しやすいように令和2年度より全期間オンラインにより実施してきましたが、今年度から4日間のうちの1日を西ヶ原研修合同庁舎において対面により実施するとともに、7年ぶりに民間企業からも研修員の参加を得たことにより、これまで以上に幅広い視野をもって充実した対話を行うことができたと考えられます。

◆研修員の感想

- * 幅広いジャンルから厳選された古典、さらにその抜粋を用意していただいたおかげで、短い時間で中身の濃い議論ができたと思う。
- * 日頃自ら紐解くことのない古典や名著に触れ、有意

義な議論をすることにより、思考の幅に広がりやすかった。

- * 時空を超えたテキストを種々読み、議論することを通じて古典の重要性を実感した。

⑦マネジメント関連科目の実施・充実

人事院では、近年、マネジメント能力の醸成を図るための研修の充実に向けた取組を行ってきており、行政研修においても、令和4年度から行政研修（課長級）において、課長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」を新設したほか、係員級を除く各役職段階でマネジメントに関連する科目について内容を改善しながら実施しています。令和6年度におけるマネジメント関連科目は、下記の表のとおりですが、それぞれの科目においては、各分野の第一線で活躍されている講師等からの講義を聞くだけでなく、研修員が自らの経験等を踏まえた意見を他の研修員と共有しながら、今後の職務における行動について考えることにより、マネジメント能力を大いに向上させる機会となったと考えられます。

令和7年度においては、「課長力向上コース」を1コース増やし、年3回実施するほか、各役職段階におけるマネジメント関連科目についても引き続き内容の充実を図っていくこととしています。

TOPIC 3 令和6年度行政研修実施結果レポート

令和6年度に実施したマネジメント関連科目

		講義テーマ	所属等・講師	講義時間
初任行政研修 フォローアップ研修	Aコース	ファシリテーション	加留部貴行事務所AN-BAI代表、九州大学大学院統合新領域 学府客員教授 加留部貴行	3時間
	Bコース	ファシリテーション	加留部貴行事務所AN-BAI代表、九州大学大学院統合新領域 学府客員教授 加留部貴行	3時間
	Cコース	ファシリテーション	加留部貴行事務所AN-BAI代表、九州大学大学院統合新領域 学府客員教授 加留部貴行	3時間
	Dコース	マネジメント研究 (2グループに分けて実施)	・人事院公務員研修所主任教授 柳田健一 ・人事院公務員研修所指導教官 市川茂	3時間
	Eコース	マネジメント研究 (2グループに分けて実施)	・人事院公務員研修所教授 小山茂樹 ・人事院公務員研修所政策研修分析官 太田清文	3時間
	Fコース	マネジメント研究 (2グループに分けて実施)	・人事院公務員研修所副所長 岸本康雄 ・人事院公務員研修所主任教授 柳田健一	3時間
行政研修（課長補佐級）	第296回	アンガー・マネジメント	アドット・コミュニケーション株式会社代表取締役、 一般社団法人日本アンガーマネジメント協会代表理事 戸田久実	2時間30分
	第297回	リーダーシップを考える	THS経営組織研究所代表社員 小杉俊哉	4時間
	第298回	組織とコミュニティマネージャー	株式会社qutori CEO、BUFF代表 加藤翼	2時間
		エフェクチュエーション	神戸大学大学院経営学研究科准教授 吉田満梨	2時間
	第299回	「問いかけの技術」と リーダーシップ	POLARIS Partners株式会社代表取締役 留岡一美	3時間
行政研修（課長補佐級） 女性管理職養成コース		マネジメント研究 (事例紹介、経験共有、事例研究)	(班別討議)	5時間5分
		マネジメント研究 (全体発表・講評・総括講義)	人事院人材局試験審議官 府川陽子	2時間30分
		「組織管理・人事管理等」 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時間
		管理職の役割を考える	元厚生労働事務次官 村木厚子	1時間30分
行政研修（課長補佐級） リーダーシップ研修		マインドフルネスとマネジメント	P・F・ドロッカー大学院准教授 ジェレミー・ハンター	3時間
		正解なきVUCA時代を切り拓く 決断力とリーダーシップ	アサヒグループホールディングス株式会社取締役会長兼取締役会 議長、一般社団法人日本経済団体連合会副会長 小路明善	2時間
		「論語」に学ぶリーダーシップ	作家 守屋淳	2時間
		「問いかけの技術」と リーダーシップ	POLARIS Partners株式会社代表取締役 留岡一美	2時間30分
		信頼される組織を創るために	元厚生労働事務次官 村木厚子	2時間
		講話（リーダーシップを考える）	人事院総裁 川本裕子	1時間15分
行政研修（課長級） 課長力向上コース	第241回	ワークショップ・発表・討議	早稲田大学大学院経営管理研究科教授 杉浦正和	2日間
	第242回	イノベーションとメンタルマネー ジメント	筑波大学医学医療系教授 松崎一葉	2時間
		職員の意欲と能力を引き出すマネ ジメント	同志社大学政策学部教授 太田肇	1時間50分
		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時間
		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	2時間
		個別マネジメント研究、課題設 定、経験共有等	(班別討議)	8時間
行政研修 (係長級特別課程)	第63回	多様性を尊重し、活かすマネジ メントを考える	NECライフキャリア株式会社キャリアコンサルティングユニット シニアキャリアアドバイザー 篠崎由美子	3時間
	第64回	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	4時間
		組織の心理的安全性を守る アンガーマネジメント	一般社団法人日本アンガーマネジメント協会 篠真希	2時間30分
行政研修 (課長補佐級特別課程)	第42回	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	3時間
		「論語」に学ぶリーダーシップ	作家 守屋淳	2時間

2 令和6年度行政研修の業務レポート

令和6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58回 国家公務員合同初任研修

オンライン形式：令和6年4月3日(水)

修了者：891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首席参事官

山村和也

浅尾久美子



(写真：第58回国家公務員合同初任研修)

令和6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6年5月9日(木)）

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	農林水産事務次官 横山 紳
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

4 体験を通して行政の在り方を考える

研修科目	技法	テーマ及び講師
地方班連絡先交換	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～Gコース共通 オンライン研修 第1週（令和6年6月6日(木)）

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	こども家庭庁長官 渡辺 由美子
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

4 体験を通して行政の在り方を考える

研修科目	技法	テーマ及び講師
地方班連絡先交換	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		

令和6年度初任行政研修

Aコース 合宿及び通勤研修 第2週（令和6年5月13日(月)～5月17日(金)）：
 第3週（令和6年5月21日(火)～5月24日(金)）：
 第4週（令和6年5月27日(月)～5月29日(水)）

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

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 総務省行政管理局管理官 岡本 全勝 辻 恭介
若手公務員の歩み	講義、討議	国税庁調査査察部査察課課長補佐 木村 元気
特別講義	講義	「気候変動時代の防災・減災～人を動かす情報～」 一般財団法人気象業務支援センター調査役（元気象庁長官） 長谷川 直之

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、討議	防衛省陸上幕僚監部防衛部防衛課防衛協力センター2等陸佐 防衛省海上幕僚監部防衛部防衛課防衛班2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 中村 美雄 三原 雄大 田中 啓介
地方自治体実地体験、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心と体の機能改善（任意参加）		健康運動指導士、管理栄養士、R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 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 80時間00分

TOPIC 3 令和6年度行政研修実施結果レポート

令和6年度初任行政研修

Bコース 合宿及び通勤研修 第2週（令和6年5月20日(月)～5月24日(金)）：

第3週（令和6年5月28日(火)～5月31日(金)）：

第4週（令和6年6月3日(月)～6月5日(水)）

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？」 認定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
行政政策事例研究	講義、討議	「日米外交史」 九州大学大学院法学研究院教授 国際日本文化研究センター教授 法政大学法学部国際政治学科教授 中島 琢磨 楠 綾子 高橋 和宏
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

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	「体験型インプロ研修～自身のキャラクターを形作る外部要因について考える～」 株式会社フィアレス アクティングコーチ/ファシリテーター 株式会社フィアレス 即興遊戯者/インプロバイザー 我妻 麻衣 渡 猛

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、討議	防衛省陸上幕僚監部人事教育部補任課人事第1班2等陸佐 防衛省海上幕僚監部防衛部防衛課防衛班2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 富永 麻美 三原 雄大 田中 啓介
地方自治体実地体験、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心と体の機能改善（任意参加）		健康運動指導士、管理栄養士、R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 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 80時間00分

令和6年度初任行政研修

Cコース 合宿及び通勤研修 第2週（令和6年5月27日(月)～5月31日(金)）：
 第3週（令和6年6月4日(火)～6月7日(金)）：
 第4週（令和6年6月10日(月)～6月12日(水)）

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副所長 岸本康雄 人事院公務員研修所客員教授 阿久澤徹
人権	講義	「依存症支援のあり方ーギャンブル依存症を中心にー」 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	「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	厚生労働省大臣官房人事課課長補佐 原田自由

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	「職場の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	「イノベーション」 独立行政法人国際協力機構（JICA）人事部人事企画課 福山祥 独立行政法人国際協力機構（JICA）企画部サステナビリティ推進室兼総合企画課（イノベーション・SDGs推進班） 前田紫 独立行政法人国際協力機構（JICA）企画部総合企画課 福田啓介
地方自治体実地体験、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心と体の機能改善（任意参加）		健康運動指導士、管理栄養士、R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 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 80時間00分

TOPIC 3 令和6年度行政研修実施結果レポート

令和6年度初任行政研修

Dコース 合宿及び通勤研修 第2週（令和6年6月3日(月)～6月7日(金)）：

第3週（令和6年6月11日(火)～6月14日(金)）：

第4週（令和6年6月17日(月)～6月19日(水)）

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	「ぼくは13歳 職業、兵士。～アフリカの元子ども兵が教えてくれたこと～」 認定NPO法人テラ・ルネッサンス創設者/理事 鬼丸 昌也

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	「福島復興事例」 原子力災害現地対策本部副本部長/ 内閣府原子力被災者生活支援チーム審議官 経済産業省大臣官房福島復興推進グループ企画調査官 (福島復興推進担当) 内閣府原子力被災者生活支援チーム企画官 師田 晃彦 古川 雄一 内山 弘行
若手公務員の歩み	講義、討議	スポーツ庁競技スポーツ課長補佐 吉丸 尚宏

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	「職場の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、討議	「サステナビリティ」 独立行政法人国際協力機構（JICA）人事部人事企画課 独立行政法人国際協力機構（JICA）サステナビリティ推進 担当特命審議役兼企画部サステナビリティ推進室室長 独立行政法人国際協力機構（JICA）企画部サステナビリティ 推進室調査役 独立行政法人国際協力機構（JICA）地球環境部環境管理・ 気候変動対策グループ 戸倉 裕子 見宮 美早 高橋 良輔 上西 美樹
地方自治体実地体験、 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心と体の 機能改善（任意参加）		健康運動指導士、管理栄養士、 R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 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 80時間00分

令和6年度初任行政研修

Eコース 合宿及び通勤研修 第2週（令和6年6月10日（月）～6月14日（金））：
 第3週（令和6年6月18日（火）～6月21日（金））：
 第4週（令和6年6月24日（月）～6月26日（水））

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副所長 中谷 常二 岸本 康雄
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	「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 「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 「地経学からの政策」 東京大学公共政策大学院教授／国際文化会館地経学研究所長 鈴木 一人
若手公務員の歩み	講義、討議	環境省大臣官房総合政策課企画評価・政策プロモーション室 館村 宥紀
特別講義	講義	「1日1日をハッピーに」 車いすYouTuber 渋谷 真子

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	「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、討議	日本貿易振興機構（JETRO）総務部次長 小栗 道明 日本貿易振興機構（JETRO）海外展開支援部 中堅中小企業課主幹 高塚 一 日本貿易振興機構（JETRO）海外展開支援部 フロンティア開拓課課長代理 北村 寛之 日本貿易振興機構（JETRO）イノベーション部 戦略企画課主幹 福井 崇泰 日本貿易振興機構（JETRO）イノベーション部 スタートアップ課課長代理 笹川 佐季 日本貿易振興機構（JETRO）調査部主任調査研究員 箱崎 大 日本貿易振興機構（JETRO）農林水産食品部 商流構築課主幹 松平 義史
地方自治体実地体験、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心と体の機能改善（任意参加）		健康運動指導士、管理栄養士、R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 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 80時間00分

令和6年度初任行政研修

Fコース 合宿研修 第2週（令和6年7月1日(月)～7月5日(金)）：

第3週（令和6年7月9日(火)～7月12日(金)）：

第4週（令和6年7月16日(火)～7月18日(木)）

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教授 中谷 常二 小山 茂樹
人権	講義	「知的障害者支援の現場から」 社会福祉法人彩明会理事長 白石 孝之

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	「防衛政策」 三井住友海上火災保険株式会社顧問 黒江 哲郎 「防災政策」 東北大学災害科学国際研究所教授 丸谷 浩明 「少子化社会におけるこども・保育政策」 学習院大学経済学部経済学科准教授 深井 太洋
若手公務員の歩み	講義、討議	経済産業省大臣官房総務課法令審査専門官 森本 卓也
特別講義	講義	「ウクライナへの平和の祈りー今、私が伝えたいことー」 株式会社西原商会マネジメント グレバ カテリーナ

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、討議	国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）駐日首席副代表 外務省国際協力局緊急・人道支援課長 ナッケン 鯉都 松原 一樹
地方自治体実地体験、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心と体の機能改善（任意参加）		健康運動指導士、管理栄養士、R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 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 79時間50分

令和6年度初任行政研修

Gコース 合宿研修 第2週（令和6年7月8日（月）～7月12日（金））：

第3週（令和6年7月16日（火）～7月19日（金））：

第4週（令和6年7月22日（月）～7月24日（水））

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主任教授 中谷 常二 柳田 健一
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

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」 認定NPO法人日本水フォーラム代表理事 日本工営ビジネスパートナーズ株式会社取締役 専務執行役員 東洋建設株式会社常務理事 竹村 公太郎 田村 秀夫 三石 真也
若手公務員の歩み	講義、討議	総務省大臣官房総務課課長補佐 村田 誠英
特別講義	講義	「公務部門におけるダイバーシティ：スウェーデンを事例として」 東海大学文化社会学部教授（北欧学科） 秋朝 礼恵

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、討議	国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）駐日首席副代表 外務省国際協力局緊急・人道支援課長 ナッケン 鯉都 松原 一樹
地方自治体実地体験、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心と体の機能改善（任意参加）		健康運動指導士、管理栄養士、R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 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 80時間30分

TOPIC 3 令和6年度行政研修実施結果レポート

令和6年度初任行政フォローアップ研修

Aコース 合宿形式（令和6年9月3日(火)～9月6日(金)）

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	1:50	子ども家庭庁成育局保育政策課課長補佐 横田 洋和
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	5:50	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	1:10	株式会社狭山金型製作所代表取締役会長 大場 治 株式会社トコウ代表取締役 斗光 健一
	視察、意見交換	3:30	入間市関連施設 入間市内企業 株式会社啓和運輸 株式会社狭山金型製作所 株式会社小金井精機製作所 株式会社トコウ

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コンディショニングを整えましょう（任意参加）		(0:35)	健康運動指導士、管理栄養士、R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 小林 真弓
開・閉講式、オリエンテーション等		3:55	

合計 23時間15分

Bコース 合宿形式（令和6年9月10日(火)～9月13日(金)）

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	1:50	内閣府大臣官房総務課課長補佐（企画担当） 八重樫 嶺 央 経済産業省大臣官房総務課法令審査専門官 森本 卓也
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	5:50	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	1:10	入間市長 杉島 理一郎
	視察、意見交換	3:30	入間市関連施設 入間市内企業 東成エレクトロピーム株式会社 入間ガス株式会社 株式会社テラダイ 株式会社イチャナギ 首都圏アグリファーム株式会社

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コンディショニングを整えましょう（任意参加）		(0:35)	健康運動指導士、管理栄養士、R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 小林 真弓
開・閉講式、オリエンテーション等		3:55	

合計 23時間15分

令和6年度初任行政フォローアップ研修

Cコース 合宿形式 (令和6年9月24日(火)～9月27日(金))

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	2:40	
先輩職員を囲んで	講義、討議	1:50	金融庁企画市場局市場課課長補佐 吉澤匡登 法務省出入国在留管理庁政策課法務専門職 大島恵太
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	0:50	

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	5:50	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	1:10	入間市長 杉島理一郎
	視察、意見交換	3:30	入間市関連施設 入間市内企業 株式会社ケーロード 株式会社industria 株式会社狭山金型製作所 首都圏アグリファーム株式会社

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コンディショニングを整えましょう (任意参加)		(0:35)	健康運動指導士、管理栄養士、 R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 小林真弓
開・閉講式、オリエンテーション等		4:25	

合計 23時間15分

Dコース 合宿形式 (令和6年10月1日(火)～10月4日(金))

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	1:50	警察庁長官官房人事課課長補佐 藤井あゆみ 防衛省大臣官房秘書課防衛部員 重松翔平
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	5:50	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	1:10	入間市長 杉島理一郎
	視察、意見交換	3:30	入間市関連施設 入間市内企業 株式会社奥井組 株式会社狭山金型製作所 首都圏アグリファーム株式会社 カネパッケージ株式会社 株式会社テラダイ

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、討議	3:00	人事院公務員研修所主任教授 柳田健一 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コンディショニングを整えましょう (任意参加)		(0:35)	健康運動指導士、管理栄養士、 R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 小林真弓
開・閉講式、オリエンテーション等		3:55	

合計 23時間15分

TOPIC 3 令和6年度行政研修実施結果レポート

令和6年度初任行政フォローアップ研修

Eコース 合宿形式 (令和6年10月8日(火)～10月11日(金))

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	1:50	財務省大臣官房秘書課課長補佐(人事企画担当) 黒野 瑠夏 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	5:50	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	1:10	入間市長 杉島 理一郎
	視察、意見交換	3:30	入間市関連施設 入間市内企業 株式会社トコウ 株式会社ケーロード カネパッケージ株式会社 入間ガス株式会社

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教授 小山 茂樹 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コンディショニングを整えましょう(任意参加)		(0:35)	健康運動指導士、管理栄養士、R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 小林 真弓
開・閉講式、オリエンテーション等		3:55	

合計 23時間15分

Fコース 合宿形式 (令和6年10月22日(火)～10月25日(金))

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	1:50	厚生労働省健康・生活衛生局健康課課長補佐 荻野 仁視 農林水産省経営局協同組織課課長補佐(総務班) 吉田 昌弘
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	1:10	

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	5:50	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	1:10	入間市長 杉島 理一郎
	視察、意見交換	3:30	入間市関連施設 入間市内企業 株式会社ケーロード 株式会社テラダイ 株式会社トコウ 株式会社イヤナギ 株式会社啓和運輸

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副所長 岸本 康雄 人事院公務員研修所主任教授 柳田 健一

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コンディショニングを整えましょう(任意参加)		(0:35)	健康運動指導士、管理栄養士、R-bodyアカデミー認定コンディショニングコーチ 小林 真弓
開・閉講式、オリエンテーション等		4:15	

合計 23時間15分

行政研修（課長補佐級）

○ 第296回行政研修（課長補佐級）

通勤形式: 令和6年9月17日(火)～20日(金)

修了者: 55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) 「外国人との共生」 上智大学法学部国際関係法学科教授 岡部 みどり
	班別討議 全体討議	8:05 2:15	(全体討議) 上智大学法学部国際関係法学科教授 岡部 みどり
マネジメント研究	講義・討議	2:30	「アンガー・マネジメント」 一般社団法人日本アンガー・マネジメント協会代表理事 アドット・コミュニケーション株式会社代表取締役 戸田 久実
特別講義	講義	2:00	「外国人との共生と地域社会」 朝日新聞国際発信部次長 「The Asahi Shimbun Asia & Japan Watch」デスク 大島 隆
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		4:20	開・閉講式、オリエンテーション等
合計		26時間40分	

○ 第297回行政研修（課長補佐級）

オンライン形式: 令和6年11月19日(火)～22日(金)

修了者: 64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) 「少子化と社会シフト」 合同会社サッチモ代表取締役 大正大学表現学部特命教授 海老原 嗣生
	班別討議 全体討議	7:40 3:00	(全体討議) 合同会社サッチモ代表取締役 大正大学表現学部特命教授 海老原 嗣生
マネジメント研究	講義・討議	4:00	「リーダーシップを考える」 THS経営組織研究所代表社員 小杉 俊哉
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		26時間00分	

○ 第298回行政研修（課長補佐級）

合宿形式: 令和6年12月10日(火)～13日(金)

修了者: 49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 - 「基礎的なEBPM」の実践を通じて -」 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 全体討議	8:40 3:00	(全体討議) 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	2:00	「組織とコミュニティマネージャー」 株式会社qutori CEO、BUFF 代表 加藤 翼
		2:00	「エフェクチュエーション」 神戸大学大学院 経営学研究科 准教授 吉田 満梨
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		2:35	開・閉講式、オリエンテーション等
合計		25時間15分	

行政研修（課長補佐級）

○ 第299回行政研修（課長補佐級）

合宿形式：令和7年2月25日（火）～28日（金）

修了者：47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) 「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	6:00	
	全体討議	3:00	(全体討議) 法政大学人間環境学部教授 藤 倉 良
マネジメント研究	講義・討議	3:00	「「問いかけの技術」とリーダーシップ」 POLARIS Partners株式会社代表取締役 留 岡 一 美
特別講義	講義	2:00	「外国人との共生社会」 ダイバーシティ研究所代表 田 村 太 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		3:10	開・閉講式、オリエンテーション等
合計		25時間25分	

行政研修（課長補佐級）

○ 令和6年度行政研修（課長補佐級）国際コース

通勤形式: 令和7年2月12日(水)～2月14日(金)

修了者: 40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	「より良い世界のために、力を合わせるためには?: コミュニケーションの力」 国際連合広報センター所長 根本 かおる
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6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7年1月22日(水)～24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 村木 厚子
先輩職員を囲んで	講義・討議・意見交換	3:00	損害保険ジャパン株式会社常務執行役員 酒井 香世子 東日本電信電話株式会社常勤監査役 境 麻千子 大日本印刷株式会社価値創造推進本部本部長 緑川 美咲 JSR株式会社JSR BiRD主任研究員 津田 幸子 株式会社みずほ銀行イノベーション企業支援部 林 光 株式会社三井住友銀行システム統括部 森 定真理菜
組織管理・人事管理等	講義	2:00	青山学院大学経営学部経営学科教授 松尾 睦
マネジメント研究	事例紹介	0:20	
	討議	4:45	
	発表・講義	2:30	人事院人材局試験審議官 府川 陽子
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

TOPIC 3 令和6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6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6年8月21日(水)～23日(金) 人事院公務員研修所(埼玉県入間市宮寺3131)
 令和6年11月27日(水)～11月29日(金)

現場訪問: 令和6年10月7日(月)～9日(水) (島根県海士町)

オンライン形式: 令和6年9月4日(水)

通勤課程: 令和6年11月6日(水)～8日(金) 西ヶ原研修合同庁舎(北区西ヶ原2-2-1)
 令和7年1月10日(金)

修了者: 22名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
共同研究	班別討議	14:00	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(東大EMPアカデミック・パートナーを含む)で討議
	中間発表	2:30	チューター
	全体発表	3:15	外務省国際情報統括官組織国際情報官 堤 太 郎 国税庁長官官房人事課人事企画室長 谷 口 逸 生 経済産業省イノベーション・環境局GXグループ環境金融室長 鬼 塚 貴 子 国土交通省大臣官房人事課企画官 川 端 達 史
リーダーシップ・地方創生等に関する講義	講義	2:00	「持続可能な社会に向けて」 立教大学名誉教授 公益社団法人・日本環境教育フォーラム理事長 阿 部 治
	講義	1:30	「海士町で“私”は何を探求したいのか？」 (株)風と土と代表取締役 阿 部 裕 志
	講義	2:00	「人口減少社会の実相と「人口戦略」 一何が起きているのか、何をめざすのか」 明治大学特任教授 元国立社会保障・人口問題研究所副所長 金 子 隆 一
	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	「正解なきVUCA時代を切り拓く決断力とリーダーシップ」 アサヒグループホールディングス取締役会長 兼 取締役会議長 小 路 明 善
	講義	2:00	「『論語』に学ぶリーダーシップ」 作家 守 屋 淳
	講義	2:30	「『問いかけ』の技術とリーダーシップ」 POLARIS Partners株式会社代表取締役 留 岡 一 美
	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	16:55	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	1:45	自己紹介、探求的課題設定、哲学対話 東京大学大学院総合文化研究科教授 梶 谷 真 司
	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」 東京大学特任教授/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・懇談	1:30	「行政官としての働き方」 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	1:15	講話 人事院総裁 川 本 裕 子
	講義	2:00	「激動の国際情勢と日本」 同志社大学法学部特別客員教授 兼 原 信 克
	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 若手実践家 清 水 唯 一 朗
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 外務省国際情報統括官組織国際情報官 堤 太 郎 国税庁長官官房人事課人事企画室長 谷 口 逸 生 経済産業省イノベーション・環境局GXグループ環境金融室長 鬼 塚 貴 子 国土交通省大臣官房人事課企画官 川 端 達 史
諸行事等		4:30	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			82時間55分

行政研修（課長級）

○ 第241回行政研修（課長級）課長力向上コース

通勤形式: 令和6年10月22日(火)、11月14日(木)

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242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7年1月15日(水)～17日(金)

〔第2部〕2月19日(水)

修了者: 50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、討議	2:00	<講義> 「イノベーション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
		1:50	<講義・演習> 「職員の意欲と能力を引き出すマネジメント」 同志社大学政策学部教授 太田肇
		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
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
個別マネジメント研究	発表・討議	4:00	各研修員
諸行事等		1:30	開講式、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	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
関連講義	講義	2:00	<講義> 「アメリカ新政権の政策動向、今後の世界、日本への影響」 上智大学総合グローバル学部教授 前嶋和弘
諸行事等		0:45	閉講式、オリエンテーション等
合計 19時間50分			

TOPIC 3 令和6年度行政研修実施結果レポート

行政研修（係員級特別課程）

○ 第44回行政研修（係員級特別課程）

合宿研修:令和6年11月18日(月)～22日(金)

修了者:53名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
公務員倫理	講義、討議	3:00	「公務員倫理」 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	2:15	「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	「食料政策」 法政大学名誉教授 渡部 靖夫
	班別討議	8:00	
	全体討議	3:00	
特別講義	講義、討議	3:00	「これからの行政広報の在り方」 株式会社POTETO Design 代表取締役社長 株式会社POTETO Media 取締役副社長 藤田 健登
英語学習技法	講義、演習	7:00	「英語のオペレーティングシステムを学ぶ」 K/Hコミュニケーションズ株式会社 国井 信一 金子 沙織
諸行事等		4:15	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			33時間00分

○ 第45回行政研修（係員級特別課程）

通勤研修:令和6年12月2日(月)～12月6日(金)

修了者:54名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
公務員倫理	講義、討議	2:30	「公務員倫理を考える」 近畿大学経営学部教授 中谷 常二
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ル」 株式会社モリアゲ代表 長野 麻子
	班別討議	11:30	
	全体討議	3:00	
英語学習技法	講義、演習	5:00	「英語のオペレーティングシステムを学ぶ」 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、討議	2:30	「公務の本質から公務員としてのキャリアを考える」 株式会社リクルート リクルートワークス研究所研究員 橋本 賢二
諸行事等		3:10	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			32時間40分

行政研修（係長級特別課程）

○ 第63回行政研修（係長級特別課程）

通勤研修: 令和6年12月16日(月)～20日(金)

修了者: 33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	2:45	「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	「SDGs」
	班別討議	9:00	～SDGsの本質を踏まえ、社会・組織・人の変容の連鎖を促す～ ～統合的問題解決と価値共創、日本のイニシアティブ向上に向けて～
	全体討議	3:00	東京都市大学大学院教授 佐藤 真久
個別政策研究	発表、討議	5:00	
特別講義	講義	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
		2:00	「起業家精神」 株式会社アストロスケールホールディングス 代表取締役社長兼CEO 岡田 光信
マネジメント研究	講義、討議	3:00	～多様性を尊重し、活かすマネジメントを考える～ NECライフキャリア株式会社 篠崎 由美子
諸行事等		3:00	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	32時間15分

○ 第64回行政研修（係長級特別課程）

合宿研修: 令和7年1月20日(月)～24日(金)

修了者: 50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	「水産業の現状と問題点」
	班別討議	8:55	農林水産省顧問 宮原 正典
	全体討議	3:30	
個別政策研究	発表、討議	5:00	
マネジメント研究	講義、演習	2:30	「組織の心理的安全性を守るアンガーマネジメント」 一般社団法人日本アンガーマネジメント協会 篠 真 希
特別講義	講義、演習	4:00	「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
諸行事等		4:20	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	32時間30分

○ 第65回行政研修（係長級特別課程）

オンライン研修: 令和7年2月17日(月)～2月21日(金)

修了者: 31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	2:30	「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	「人口減少下のまちづくり」
	班別討議等	11:55	日本大学経済学部教授 中川 雅之
	全体討議	2:45	
個別政策研究	発表、討議	5:00	
特別講義	講義	2:00	「EBPMと政策立案」 岩手県立大学総合政策部講師 杉谷 和哉
諸行事等		4:20	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	31時間00分

行政研修（課長補佐級特別課程）

○ 第42回行政研修（課長補佐級特別課程）

通勤研修:令和7年2月3日(月)～7日(金)

修了者:52名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
古典に学ぶ	講義	2:00	「『論語』に学ぶリーダーシップ」 作家、グロービス経営大学院特任教授 守屋 淳
研修総括	討議	1:10	
政策課題研究	基調講義	3:00	「生活保障に向けた諸政策の連携」 中央大学法学部教授 宮本 太郎
	班別討議	10:10	
	全体討議	4:00	
個別政策研究	発表、討議	6:20	
マネジメント研究	講義、討議	3:00	「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		2:20	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	32時間00分

行政フォーラム（第198回～第203回）

回	日程	講師	テーマ	参加者数
第198回	9月10日	宇南山 卓 京都大学経済研究所教授	ライフサイクル理論からみた現代日本の消費分析	66
第199回	10月17日	柴山和久 ウェルナビ株式会社 代表取締役CEO	社会課題を解決する手段としてのスタートアップ ―ヒト・モノ・カネのリソース制約下で、どのようにビジネスモデルをデザインし、事業を急成長させるか―	54
第200回	11月29日	渡部恒雄 笹川平和財団上席フェロー	アメリカ大統領選挙結果と新政権の動向	125
第201回	12月26日	さかなクン 国立大学法人東京海洋大学 名誉博士・客員教授	さかなクンと考える海のSDGs	189
第202回	1月21日	嶋田博子 京都大学公共政策大学院教授	官僚制は民主シーを支えられるか ―ポピュリズムの時代におけるプロフェッショナルリズム―	119
第203回	2月6日	平野晋 中央大学国際情報学部教授 兼 学部長／ニューヨーク州弁護士	AIの説明責任と不正確性 アルゴリズムやソフトウェアに依拠した不利益処分等が厳しく批判されたアメリカの先例に学ぶ	121

※各回ともオンラインで実施した。（参加者については登録数。）

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11日(水)、 10月2日(水)、 11月1日(金)、 12月3日(火)	村上陽一郎 東京大学名誉教授	<ul style="list-style-type: none"> ●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。 	17
		関根清三 東京大学名誉教授		
		押村高 青山学院大学 国際政治経済学部教授		

■令和7年度行政研修実施計画の概要

■令和7年度行政研修日程表

TOPIC 4 令和7年度行政研修実施計画及び日程表

令和7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7年4月1日現在)

表1 令和7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	2日間	1回	900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 120人
初任行政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 120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	3回	24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。

※行政研修(課長補佐級)中国派遣コース及び韓国国家公務員人材開発院派遣コース並びに行政研修(課長級)中国派遣コースについては、令和7年度も中止とする。

表2 令和7年度行政研修日程表

令和7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59回	通勤 4月 3日(木) ~ 4月 4日(金)	
初任行政研修		事前講義①	オンライン 5月 8日(木)	
		事前講義②	オンライン 6月12日(木)	
		Aコース	通勤+合宿 5月13日(火) ~ 5月30日(金)	
		Bコース	通勤+合宿 5月20日(火) ~ 6月 6日(金)	
		Cコース	通勤+合宿 5月27日(火) ~ 6月13日(金)	
		Dコース	通勤+合宿 6月 3日(火) ~ 6月20日(金)	
		Eコース	通勤+合宿 6月17日(火) ~ 7月 4日(金)	
		Fコース	通勤+合宿 6月24日(火) ~ 7月11日(金)	
		Gコース	通勤+合宿 7月 1日(火) ~ 7月18日(金)	
初任行政フォローアップ研修		Aコース	合宿 9月 2日(火) ~ 9月 5日(金)	
		Bコース	合宿 9月 9日(火) ~ 9月12日(金)	
		Cコース	合宿 9月30日(火) ~ 10月 3日(金)	
		Dコース	合宿 10月14日(火) ~ 10月17日(金)	
		Eコース	合宿 10月21日(火) ~ 10月24日(金)	
		Fコース	合宿 10月28日(火) ~ 10月31日(金)	
課長補佐級研修		第300回	通勤 9月16日(火) ~ 9月19日(金)	
		第301回	オンライン 10月21日(火) ~ 10月24日(金)	
		第302回	合宿 12月 9日(火) ~ 12月12日(金)	
		第303回	合宿 令和8年 2月24日(火) ~ 2月27日(木)	
		国際コース	通勤 令和8年 2月18日(水) ~ 2月20日(金)	
		女性管理職養成コース	通勤 令和8年 1月28日(水) ~ 1月30日(金)	
		リーダーシップ研修	オンライン	9月 4日(木)
			通勤	11月 5日(水) ~ 11月 7日(金) 令和8年 1月20日(火)
			合宿	8月20日(水) ~ 8月22日(金) 12月 3日(水) ~ 12月 5日(金)
			現場学習	10月 6日(月) ~ 10月 8日(水)
課長級研修		第243回 (課長力向上コース)	通勤 8月25日(月)	
			通勤 9月25日(木)	
		第244回 (課長力向上コース)	通勤 10月15日(水)	
			通勤 11月18日(火)	
		第245回 (課長力向上コース)	通勤 令和8年 1月14日(水) ~ 1月16日(金) 通勤 令和8年 2月13日(金)	
特別課程	係員級	第46回	合宿 11月17日(月) ~ 11月21日(金)	
		第47回	通勤 12月15日(月) ~ 12月19日(金)	
	係長級	第66回	通勤 12月 1日(月) ~ 12月 5日(金)	
		第67回	合宿 令和8年 1月19日(月) ~ 1月23日(金)	
		第68回	オンライン 令和8年 2月16日(月) ~ 2月20日(金)	
	課長補佐級	第43回	通勤 令和8年 2月 2日(月) ~ 2月 6日(金)	
	行政フォーラム		第204回	オンライン 7月23日(水)
第205回			オンライン 9月24日(水)	
第206回			オンライン 10月29日(水)	
第207回			オンライン 11月26日(水)	
第208回			オンライン 令和8年 1月21日(水)	
第209回			オンライン 令和8年 3月 4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(木) 10月 2日(木) 11月11日(火) 12月16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6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36コースを実施し、修了者数は3651人でした。
- ◆ 令和6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長谷川直之講師、守屋淳講師、また特集記事にてご寄稿いただきました小林真弓講師にこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。

—ご意見・ご要望をお寄せください—

本誌をお読みになってのご感想やご意見、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.56

■2025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.56
2025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。