

# 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」を紹介しします。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ご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と。
- \* 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くなった。

- \* 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 戸田久美	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