

# 行政研修 ジャーナル

No.53  
2022

人事院公務員研修所

National Institute of Public Administration  
National Personnel Authority



誌上講演

## 「17億のイスラム教徒との共生」

**内藤 正典** 同志社大学大学院グローバル・スタディーズ研究科教授

## 「『流しの公務員』からのメッセージ」

**山田 朝夫** 常滑市副市長

報告

## 「コロナ禍2年目の行政研修」

## 「初任行政研修に関するアンケート結果の概要」

令和3年度行政研修実施結果レポート

令和4年度行政研修実施計画及び日程表

# 行政研修ジャーナル

No.53 2022

## Topic 1 誌上講演

……p2

### 「17億のイスラム教徒との共生」

……p3

内藤 正典 同志社大学大学院グローバル・スタディーズ  
研究科教授

(令和3年度初任行政研修より)

### 「『流しの公務員』からのメッセージ」

……p19

山田 朝夫 常滑市副市長

(令和3年度初任行政研修より)

## Topic 2 報告

……p30

### 「コロナ禍2年目の行政研修」

……p31

井手 亮 人事院公務員研修所教授

### 「初任行政研修に関するアンケート結果の概要」……p35

## **Topic 3** 令和3年度行政研修実施結果レポート .....p46

### **令和3年度行政研修の業務レポート** .....p47

国家公務員合同初任研修  
初任行政研修  
3年目フォローアップ研修  
行政研修（課長補佐級）  
行政研修（課長補佐級）国際コース  
行政研修（課長補佐級）女性管理職養成コース  
行政研修（課長補佐級）リーダーシップ研修  
行政研修（課長級）  
行政研修（課長級）現場訪問コース  
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4年度行政研修実施計画 .....p64

**令和4年度行政研修実施計画の概要** .....p65

**令和4年度行政研修日程表** .....p66

---

編集後記

■17億のイスラム教徒との共生(令和3年度初任行政研修より)

内藤 正典 同志社大学大学院グローバル・スタディーズ研究科教授

■『流しの公務員』からのメッセージ(令和3年度初任行政研修より)

山田 朝夫 常滑市副市長

# 17億のイスラム教徒との共生



## 内藤 正典 (ないとう まさのり)

同志社大学大学院グローバル・スタディーズ研究科教授

1956年、東京生まれ。一橋大学教授を経て2010年から現職。ヨーロッパにおけるムスリム移民研究、現代イスラム地域研究。著書に『イスラームからヨーロッパをみる』、『となりのイスラーム』などがある。

【この講演は、令和3年9月15日に初任行政研修（Cコース）において行われました。】

今日の講義では、イスラム教徒との共生をめぐる問題を扱います。ちょうど1か月前に、アフガニスタンの首都カブールがタリバンによって制圧されました。それから2週間の間、アメリカをはじめ欧米諸国は軍隊の撤退と、協力者であるアフガン人の退避をめぐる大混乱に陥りました。このひと月余りの間に、イスラムというよりはタリバンについての話が非常にメディアを賑わせてきました。こういうときのメディアの扱いは、一つの決まった方向に流されます。流された結果、そのネガティブな部分が、一般のイスラム教徒のところ跳到返るということを覚えておいてください。

## 講義の前提

本日の話の前提を五つ申し上げます。

最初に申し上げておきたいのは、世界の大体4人に1人に近い人口がイスラム教徒だということです。彼らも西欧の世界の価値観と折り合いをつけて生きていくことはできます。実際、そういう人たちがかなりの割合を占めるんですが、ただ、イスラムそのものの根本原理のところ立ち返ると、西欧近代以降の価値の体系とは、ある意味、全く違うものが表に出てきます。土台が違っていると、その上に法律や制度をつくってきたときに、中身が全く変わってしまう。そのことをまず、頭に置いておいてください。

二つ目は、西欧近代文明もイスラム文明も、共に文明ですから、非常に大きな力を持ちます。文化というのは必ずしも力を持ちません。しかし、文明というのは、こうであるべきだという強い規範性を中に含みますので、

その両者が衝突すると非常に危険です。実際に、もうイスラムと西欧世界との間は危険なレベルに達してしまっています。

三つ目は、先ほど言ったように、4人に1人に近い人口がイスラム教徒なわけですから、その基本的な違い、土台の違いを理解しないまま、イスラム世界で起きている事象を理解しようとする両者の断絶が拡大します。ともすれば、その断絶を力づくで変えさせようとして軍事行動に出てしまうということになりますが、これが成功しないのは、今回のアフガニスタンの例を見てもよく分かることです。

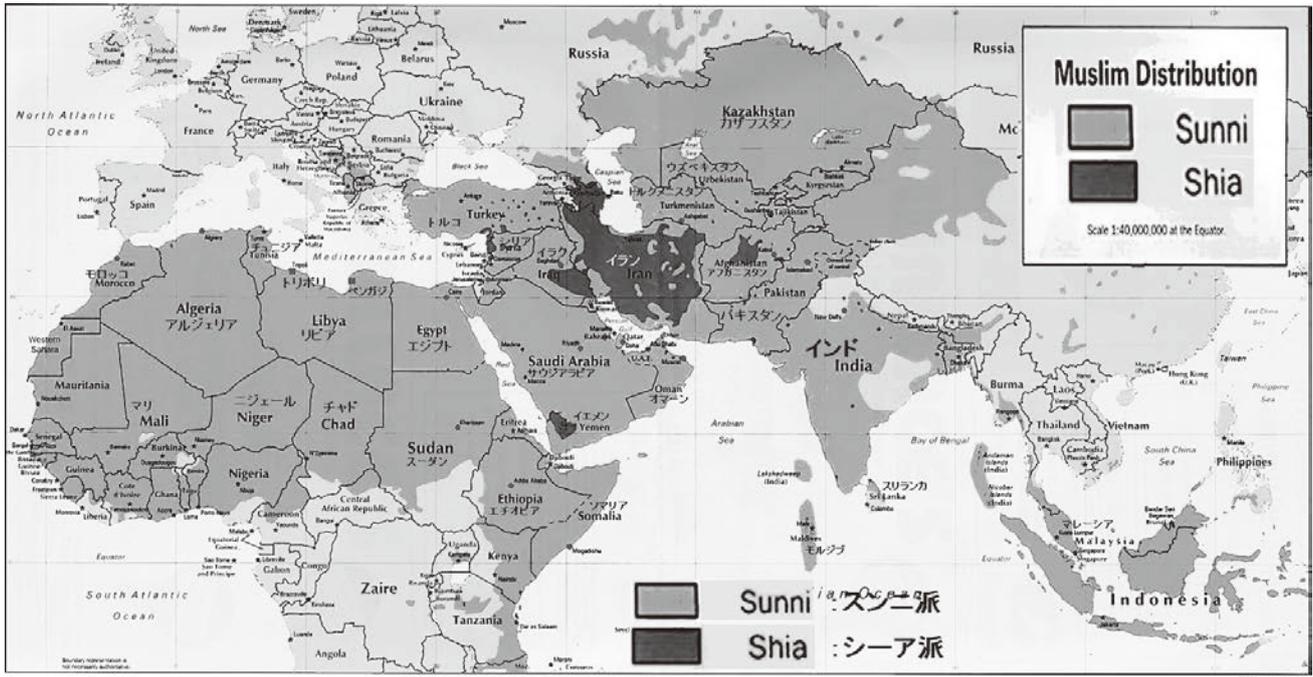
四つ目として、ムスリムではない人間から見たときに、ムスリムとどう付き合うか。それも、排除してしまうのではなくて、共に生きる存在としてどう見ていくかということをお話の前提とします。したがって、今日、私がお話することも、イスラム教徒自身が話す場合は違うことを言う可能性があります。

最後に、イスラム世界は紛争、戦争が非常に多いです。ただ、これがイスラムという宗教に帰する話なのかということも、いやイスラムのせいには決まっていると思いつまむ前に、ちょっと立ち止まっていたきたいということを前提にいたします。

## イスラム世界の広がり

イスラム世界は、地図で見るとこれだけの広い領域に及んでいます【スライド1】。二つの大きな派があり、薄いアミのほうのスニー派、濃いアミのほうのシーア派です。中国の西が新疆ウイグル自治区です。それか

スライド1 イスラム世界



ら、中央アジアを経て、アフリカの西まで広がります。南のほうもタイ南部、マレーシア、インドネシアなどがイスラム圏に当たります。

ちなみにインドネシアは国家として見た場合、最大のイスラム教徒の人口がいる国です。そしてインドも、通常、ヒンズー教徒や仏教徒の国だと思われましても、やはり1億を超えるイスラム教徒がいます。

インドに西で接しているのはパキスタンで、そのパキスタンの北側にアフガニスタンがある。アフガニスタンの北には、タジキスタンとかウズベキスタンなどかつてのソ連がある。それからトルクメニスタンなど中央アジアの国がある。西はイランに接している。

ぜひ、新たに国家公務員になられた皆さんに心がけていただきたいんですけども、今、高校の段階で地理を履修していない人が多いので、世界で何か起きたときに、空間的に把握できていないことが非常に多いんです。今のメディアの記者たちもそうです。アフガニスタンの記事を書いているけど、アフガニスタンがどこにあるか、現場にいる記者を除くとほとんど正確に理解していないでしょう。

アフガニスタンは、地図を見ていると実にややこしい場所にあるということが分かります。アフガニスタンは19世紀以来、まず、南下しようとしたロシア側と、それからパキスタン、バングラデシュも含めての巨大なブリティッシュインドを抑えていた大英帝国、この両者の間で奪い合いになります。

19世紀から20世紀にかけて3回、イギリスと戦争をするわけです。結果的に、イギリスはアフガニスタンの支配を諦める。

アフガニスタンが独立をしたのが1919年です。その後、社会主義になったソ連も1979年から1989年まで10年間にわたって、アフガニスタンを支配しようとするんですけども、結局、撤退し、撤退した直後にソ連自体が崩壊して冷戦の終わりに至るんですね。

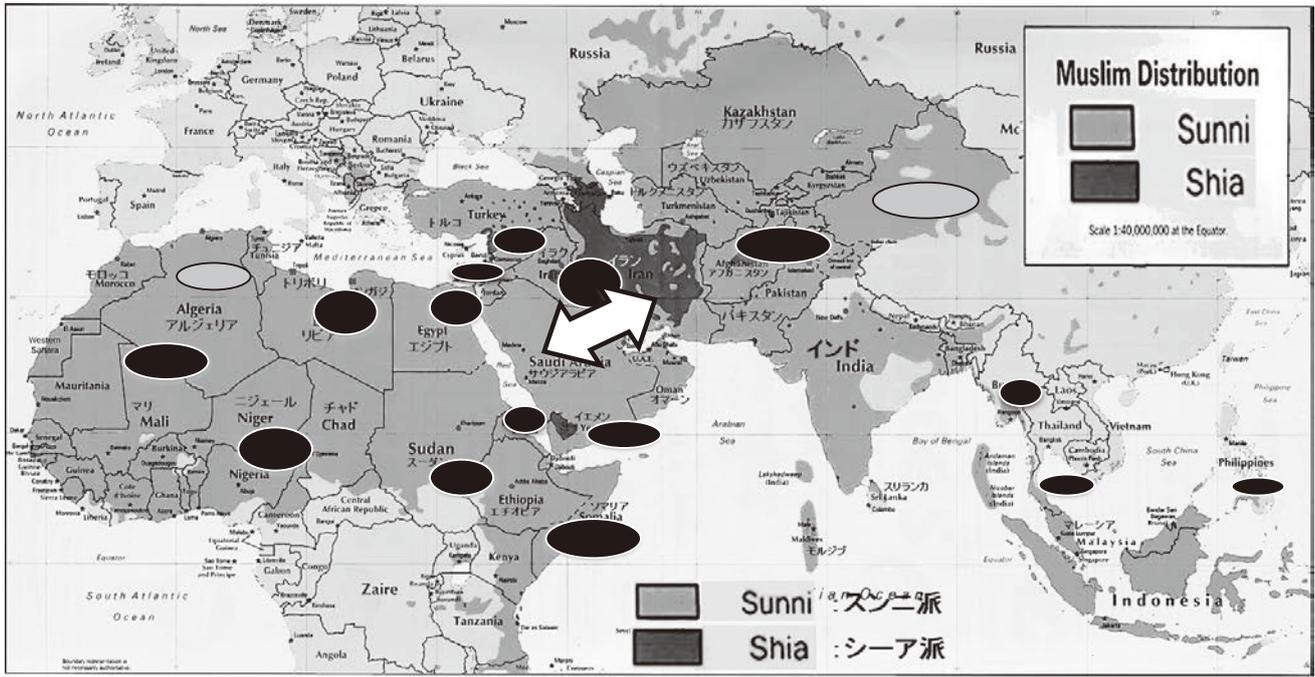
今度は2001年、アメリカでの同時多発テロ事件の後、20年にわたってアフガニスタンをアメリカとNATOの加盟国の軍隊が支配しましたが、これも結局失敗して、今年の8月30日までに撤退した。そういう歴史的な背景を持っています。実は、そこより西の中東の世界も似たり寄ったりの経験を持っています。まず、そういうところだということのを少し頭に置いておいてください。

現実に、どれくらい紛争地域があるか【スライド2】。少し薄いアミの楕円のところは正面衝突をしていないだけで、内在的に紛争の要因がかなりあります。

イランとサウジアラビアは、直接戦争はしていませんけれども、シーア派のイランとスンニー派のサウジアラビアの関係は、極めて緊張したものです。特にイエメンという国をめぐる、イラン側が支援するグループと、サウジアラビアとUAEが支援するグループとの間で激しい内戦が続いています。

それから、アジアのほうを見ると、ミャンマー領から

スライド2 中東・イスラム世界の紛争



● イスラム政治勢力による紛争地域

追放されてバングラデシュとの境の地域に逃れているロヒンギャの人たちの大変な難民問題があります。それから、タイはあまりイスラムの問題とは結びつかないかもしれませんが、南部3県の地域は、ずっとタイの政府軍と紛争が続いています。フィリピンでも、現在は少し落ち着いてはいますが、南部のほうはイスラム教徒の武装勢力がいますので、ここでも紛争は続いています。

## イスラムはどんな宗教か

さて、本題に入ります。教科書的な説明は避けようと思っているんですが、イスラムがどんな宗教かということだけは根本なのでお話しします。

### ■唯一絶対の神に全てを委ねる一神教

まず、一神教だということ。しかも、それは絶対者としての神、アッラーです。今でも、日本のメディアでは「アラーの神」と書いているところがありますが、アラーではなく、「アッラー」です。この神に全てを委ねる、あるいは服従すると宣言して、心から信じていれば、その人はイスラム教徒ということになります。

### ■創始したのはムハンマド

始めたのはムハンマドで、彼は神の使徒と呼ばれます。預言者のうちの一人で、イスラムではムハンマドが至高の預言者であるとされています。

### ■ムハンマドは「預言者」

ただ、ここで間違えないでいただきたいのは、このムハンマド自体に神としての性格はありません。ただの人間です。当たり前ですが、神性を認めると、神が二人いることになりますので、強くこれを否定します。この点はキリスト教の主流の考え方との大きな違いになります。キリスト教の場合には、神に対してイエスを神の子と位置づけますし、その間に聖霊を置いて三位一体と言いますが、イスラムはムハンマドを神の子扱いは絶対にしません。ただし、神の子ではないですが、神のメッセージを人間に伝えた存在として、ムハンマドに対しては非常に深い敬愛の念を抱いています。つまり、ムハンマドがいてくれたおかげで、自分たちは人間になれた、そういう感覚に近いですね。

ヨーロッパで、イスラムを冒瀆したということで、よくもめています。意外に思われるかもしれませんが、神を冒瀆しても、神の姿が思い浮かぶわけではないので、ばち当たりには違いありませんけれども、大してめません。ただ、このムハンマドを冒瀆した場合には

激しい怒りをもたらす危険がありますので注意しないと  
いけません。

イスラムでは、預言者というのは何人もいます。イス  
ラム教より前の一神教、キリスト教でも、イエスは神か  
ら福音を授かったという意味で預言者なんですね。同じ  
ようにして、ユダヤ教のモーセも律法を授かっているの  
で、やはり預言者です。ですからイスラム教徒は、先行  
する一神教に対しては、言わば自分たちの先輩である  
という意識を持っています。

## ■7世紀前半に誕生

イスラム教は、7世紀前半、今から1,400年ぐらい前  
にできています。日本では普通メッカと言っていますけ  
れども、正確にはマッカです。一度、周りの他神教徒と  
争ってメッカを退いてメディナに移りますので、その前  
後で、神から託されたメッセージの内容が変わってきま  
す。その神から託されたダイレクトメッセージを本にし  
たものが聖典コーランです。

## ■聖典クルアーン(コーラン)

キリスト教の場合には、神の福音を伝えた福音書だけ  
でも、4人の記述者によって残されたもの、それ以外に  
外典といって本物かどうかよく分からないけれども、典  
書を伝えたものがあります。ところがイスラムの場合、  
1種類しかないんです。でも、最初から定本で1種類し  
かなかったかという、恐らくそうではなくて、口頭伝  
承で伝えられたものの中で、100年ぐらいかけて、これ  
が本物だというものを一本に絞っているんです。絞った  
後は、もう一本しかありませんので、現在、世界でコー  
ランとして手に入れるものはどれを見ても同じ内容しか  
書かれていません。

したがってコーランは、神の言葉そのものになりま  
す。先ほど、ムハンマドを侮辱すると非常に怒りをかき  
立てると言いましたけれども、このコーランを侮辱した  
場合も同じです。

キリスト教の聖書だって冒瀆はしないほうがいいです  
けれども、聖書の場合は、あれは神のダイレクトメッ  
セージじゃないんですよ。書かれているのは、基本的  
にはイエスが生まれてから十字架に磔になるまでの物語  
ですが、このコーランはあれをしろとか、これをしちゃ  
いけないとか、こうやってお祈りをしろとか、結婚する  
ときはこうしろとか、離婚するときはこうしろとか、そ  
ういうことが全てダイレクトメッセージの形で書かれて  
いるという点で、キリスト教の聖書と大きく違います。

## ■神と人間は垂直関係

イスラムでは神と人間というのは完全な垂直的な関係  
で、人間同士という横の関係は平等になります。した  
がって人種差別とか民族差別とかという考え方はありま  
せん。ここは非常に重要な点です。ただ、実際に差別が  
起きることはもちろんあるんですけども、イスラム自  
体の中には、その観念が含まれません。

個人として神と契約を結びますので、存在するのはあ  
くまで個人対神の関係だけです。つまり、ある意味イス  
ラム教は、他人には関心が無いという特徴があります。  
神の代理人と呼べるのはムハンマドだけで、このムハン  
マドと契約関係を結ぶことで、イスラム共同体という信  
者の共同体が成立する。ただし、もちろん、現実はいろ  
んな国に分かれておりますので、かなり観念的な次元の  
話ですが、にわかに、この感覚が強まることある。そ  
れは、イスラム教徒の住んでいるところに対して何らか  
の戦争で、非イスラム教徒が攻撃した場合です。このと  
きはどこに住んでいても、イスラム教徒は一つだとい  
う意識が急激に強まりますので、注意が必要です。

## ■人種、民族による格差、社会的身分格差は 認めない

また、人種、民族による格差を認める観念はありませ  
ん。だから、社会的身分格差というのもないです。これ  
は本当にない。人種や言語の多様性というのはもちろん  
分かっているわけで、多様性は認めますが、ただ、それ  
だけのことです。今、日本でもSDGsを含めて、多様性  
に対して寛容でなければいけないという話がありますけ  
れども、これは西欧のほうがもともと多様性に対して不  
寛容だったのが、やっぱりそれではいけない、寛容にな  
らなければいけないと言っているもので、現状では、欧  
米諸国のほうがはるかに不寛容です。

この身分格差の否定というのは、西欧的なヒューマニ  
ズムとは全く関係がありません。つまり、神と垂直的な  
契約関係を結んでいる人間に上下を認めようがないか  
ら、格差が否定されるわけです。

## ■他の一神教徒を否定しない

先ほども少し触れましたが、キリスト教やユダヤ教と  
いうのは先輩の一神教ですから、同じ神の啓示を受けた  
人として、否定しません。ただ、先行する一神教は、後  
に啓示を誤って伝えたのだと考えています。例えば、キ  
リスト教の場合にはイエスに神的な性格を付与したこと。  
それから、ユダヤ教の場合も、選民思想といって、ユ  
ダヤ人が選ばれているという考え方を取りますけれど

も、イスラム教は、これは絶対的に間違いだと言います。

ただ、繰り返しますが、別にキリスト教だから、ユダヤ教だからという理由で敵意はありません。

### ■過去の一神教の預言者の名を付けるのはごく一般的

イスラム教徒に、マリアムとか、イーサー、ムーサー、スライマー、ダウードという名前の人がごく普通に見られますけれども、マリアムはイエスの母のマリアのことですし、イーサーというのはイエスのことです。ムーサーはモーセ、スライマーはソロモン、ダウードはダビデですから、過去の一神教の預言者の名前をつけるのは、イスラム教徒の場合、ごく一般的なことです。

### ■論理構造において因果関係を重視しない

何か原因があって、こういう結果になるということ、それは理解するんですけども、因果関係は神の意思であって人間には分からないと考えているところがある。ちょっと難しく言うと、物事の結果が、その事物のうちに原因があるとすると、神の全能性を損なってしまうということです。

## ムスリムとはいかなる人間か？

それではムスリムとはどういう人間か。

根本的な定義を言うと、「イスラムする人」のことです。

### ■イスラームする人がムスリム

アラビア語は、我々が知っているヨーロッパ系の言語と全く違うセム系の言語ですけれども、基本的に3つの子音の組合せが一つの意味を持つんです。SとLとMという3つの子音が組み合わさると服従するという意味になるので、イスラームというのは、「神に服従する」の意味で、そのイスラームする人がムスリムになります。

### ■イスラームはイスラームする宗教

イスラムというのは、イスラームする宗教ですから、唯一絶対の神との契約に基づいて全面的に従う。あるいは全的に身を預けるという意味になります。ただし、間違えないでくださいね、現実のイスラム教徒が完全に全面的に従っているかということ、それはまた別の話です。

### ■アッラーの命令の範囲で人生を楽しむ

特にムハンマドが生きていた時代の後半の啓示では、現世での慈悲深い神への感謝が強調されるようになりまして、神はいろいろ言ったけれども、「おまえたちが無理をしているんじゃないかと思って、ここは緩めた」みたいな記述がコーランの中にも出てきます。

禁欲主義はないと覚えてくれても構いません。ただしルールがあるんですよ。そのルールの範囲内で人生を楽しむ。禁欲主義にするという考え方はない。

### ■来世に対する絶対的信仰

それから、来世というのは絶対的に信じています。死んだ後の世界がある。もちろん来世で楽園つまり天国に行きたい。そのために、現世でできるだけ神の命じたままに動こうとする人たちです。当然のことながら、人間ですから、間違いというか、イスラムでは駄目だと言われていることをやってしまうんですけども、やったら次にいいことをして埋め合わせればいいやと考えているところがあります。イスラム教徒に聞いてもそうは言いませんけれども、私はずっと長いこと、いろんな世界でイスラム教徒の行動様式を見てきて、そう感じています。

### ■原罪の観念はない

最後に、キリスト教と違って原罪の観念というのがありません。人間が生まれながらに何か罪を背負っているなんてことは全く考えない。人里離れたところでひたすら祈るといった修道生活の観念もありません。今言ったように、人生の罪は善行で埋め合わせて改善しようとするんです。

非常に現実的な例で一つ申し上げますと、イスラムの場合、不倫、姦通というのは神との契約を破ったものとして死刑にするというのが原則なんです。他方、複数の妻を持つことを認めています。4人まで認める。これはしばしば、欧米諸国では、女性の人權を軽んじるものとして非常に強く批判を受けますけれども、イスラム側の理屈はそうじゃないんですね。駄目と言ったって、絶対、不倫というのは起きるし、その結果、子供が生まれることもある。西欧世界の場合は、そうして生まれた子供をかつては私生児として扱っていましたが、日本でも非嫡出子と言って、例えば財産権や遺産の相続権においても不平等な扱いをしましたよね。ようやく今、それは改善されつつあります。

イスラムは、親は罰するけれども、生まれてきた子供に罪はないと考えます。そこは非常に厳格で、1,400年

前からその原則を取っているんです。だから、不倫をするくらいだったら正式に婚姻を認めるという形を取ります。よく第2夫人とか第3夫人という言い方をしますが、夫人の間に序列はありません。ただ、単に妻が複数になるというだけです。現実には、大半は一夫一婦です。

## 神の法としてのイスラム

ここがイスラムを理解する場合に、ある種、非常に重要なポイントなのですが、イスラムは内面的な信仰だけで成り立たない仕組みになっていて、外形的な法の体系を持っています。

つまり物事の善悪というものをイスラムは5区分で示すわけです。絶対にしなさいと言っていること（絶対善）、やったほうがいいこと（相対善）、どちらでもいいこと（善悪無記）、やらないほうがいいこと（相対悪、嫌われる行為、ただし罰則なし）、それから、絶対禁止（絶対悪・禁忌）。絶対悪は、神との契約を破ることに当たりますから、場合によると罰があります。

姦通の場合には死刑、お酒を飲んだ場合はむち打ちです。これはコーランに遡るので、量刑を人間が変えることはできません。

ただ、現実にはそういう刑罰を科すかという、ほとんど科さないです。なぜ科さないかということも、後で説明します。

こういう倫理の規定を法の体系にしていくのは、合理的に理性的な法解釈に基づきます。このことをイスラム法学といいます。ちなみに、今のアフガニスタンのタリバンは、このイスラム法で国を統治すると宣言しています。

## 現実には個人が決めること

タリバンみたいに、イスラム法で国を統治するという場合は別ですが、現実には、やるかやらないかを含めて個人が決めることです。世界のレベルで見れば、酒を飲むムスリムなんていくらでもいる。そういう禁止事項を守らない人はいるんです。

もちろん、周りがみんなイスラム教徒のところで大っぴらに酒を飲んで、かつ、酔っ払ったりすると、こいつ何とかしろということになって、むち打ちになることはありますけれども、別に家で飲んでいても誰も何も言いません。それから、現実にはイスラムの法、シャリーア

といいますが、これを国の法律にはしていない国が多いんです。その筆頭がトルコで、トルコは完全に法体系は世俗法ですので、別にお酒を飲んだからといって何か罰せられるようなことはあり得ない。エジプトもそうです。

トルコで見ていると、面白いのは、お酒を飲む場所は決まっていて、別に法律で決めているわけじゃないですけども、飲む人が集まる店は飲める。しかし、お酒を出さない店は出しませんので、それは社会的には分離しているんです。

ムスリム自身は、酒がイスラムで禁じられていることは知っています。知っているけど飲んでいるというだけです。ただ、そういうふうには、悪行っていうのは、やってしまうものなんですけれども、自分で天秤にかけて最後に善行を多くしようとする。死ぬ前にそれをやっておかないと、最後の審判で、生前、善行が多かったか、悪行が多かったか神が判断して、天国行きと地獄行きに分けられてしまうので、生きている間にはせいぜい善行を積んでおこうと行動するんです。人によって、物すごく真面目な人もいれば、いいかげんな人もいます。いろんな人がいて、完全にグラデーションになっています。

私は信者ではないのですが、私から見ていると、日頃、悪いことをしているやつに限って、断食するラマダン月になると突然善いことをしたりします。断食しなければならぬので大変な月だろうと我々は思いますけれども、ムスリムは非常に心待ちにする。どうしてかという、イスラムでは、この月に善行を行うと、御褒美が倍加されることになっているんです。日頃悪いことをしている人に限って、この月になると真面目になるという現象が起きるのはそのためです。それで、無理してでも断食しようとします。

また、これは特にイスラム圏でビジネスをやる日本人に、いろんな機会に申し上げていることですが、例えば現地に駐在して、向こうの人も含めてお酒を飲むことがあります。ただ、飲んだからといって、イスラムを捨てた、あるいは脱宗教化したとは、間違っても思わないことです。彼らは悪いと知っていて飲んでいるだけの話なので、別にお酒を飲んだからイスラムを捨てたということには全くなりません。

例えば、仮に飲み会に誘ってついてくるイスラム教徒がいても、そういう人がある日突然、非常に真面目なイスラム教徒に、ころっと変わることがよくあります。場合によると急進的になることも起きますから、相手の信仰内容についてこちらがジャッジするようなことは絶対に口にしないことが重要です。

実際、コーランの中で、信仰においては強制を禁止している。無理強いをするなということが出ています。イスラムのルールは非常に細かく決められていますけれども、一方では寛容な部分が含まれています。

さらに言えば、イスラムの人間観というのは、人間というのは欲望に弱いということが前提とされています。ただし、絶対禁止の事項を破る行為というのは、一線を越えたものとして、身体に罰を与える、ハッド刑の対象になります。例えば自覚的にこの教えを捨てる、あるいは姦通、飲酒、強盗などがそうです。

ただ、ほとんど執行されません。この刑を執行できるのは、その国が完全なイスラム国家である場合だけです。だから、アフガニスタンについては、タリバンがイスラム国家にするとはっきり言っていますので、この場合は、この刑罰が執行される可能性が出てきます。ただし、例えばそれ以外の、イスラム法による統治をちゃんとやっていない国の場合、場当たりのこのような刑罰を執行することはできません。

もう一度繰り返しますが、イスラム教の、戒律の宗教という面を強調し過ぎると本質を見誤ります。本質というのは、あくまでも神に全面的に従う、全面的に身を委ねるということです。だから、そのルールの中では自由を享受できますし、快楽を追求することも認められるという面がある。そのバランスが、イスラムという宗教を外から見た場合の本質です。

## 聖地への巡礼

この2年ほどは、コロナで、巡礼者の数をサウジアラビア政府が強く規制しましたが、通常は巡礼の月になりますと、何十万という人たちが一遍に巡礼に訪れます。巡礼の群衆には男女両方が混ざっています。衣装は、縫い目のない2枚の布を体にまとうだけで、これは王様だろうと、貧しい人だろうと、全て同じ衣装です。王様だからといってきらびやかな格好をすとか、そういうことはありません。その点では、先ほど言いましたように、信者や神との垂直的な関係において上下がはっきりしますけれども、人間同士の間は全く平等になるということを象徴的に見せる瞬間だだと思います。

## 六つのことを信じる (ムスリムの信仰箇条)

さて、イスラム教徒は6つのことを信じて、5つのことを義務として行う。これを六信五行と言います。

何を信じているか。まず当たり前ですが、神を信じている。

2番目に、神と人間との間をつないでいる存在として、天使というのは一応信じています。ただし、この天使は恐らくキリスト教からの借用です。

3番目に、使徒、神のメッセージが伝えられた人です。先ほど言いましたとおり、ムハンマドだけでなく、先行する一神教のモーセやイエスも含まれます。

それから4番目に啓典、その神のメッセージを記した書物のことです。当然のことながら、ムハンマドに下されたコーランが至高のものですけれども、それ以前の使徒に下されたもの、例えばモーセに授けられた律法、ダビデに授けられた詩篇、イエスに授けられた福音、これら全てがイスラム教徒の啓典になります。したがって、イスラム教徒は、例えばキリスト教の聖書やユダヤ教の旧約聖書に対して敵意を持っていません。

ちなみに、イスラエルとパレスチナの紛争のことを思い浮かべた方もおられるかもしれませんが、あれはイスラエルという、ある意味、世俗の国家がパレスチナの領土を奪い、パレスチナ人の自由を奪ったから紛争になっているので、ユダヤ教対イスラム教の争いではありません。

それから、5番目に来世。これは、死んですぐではなく最後の審判の後の話です。それでは死んだ後、最後の審判までの間、死んだ人間はどうしているのかというと、そこは書いてないからよく分からない。とにかく、天国（楽園）と地獄（火獄）のどちらかに行くことになる。どんな悪いことをしているイスラム教徒でも、この来世だけは信じています。

それから6番目に予定、カダルと言いますけれども、何が起きるかというのは神の定めによる。明日のことは神にしか分からない。これが因果律の否定です。

よくイスラム教徒と話していると、明日、例えば9時から会議をやる。それはインシャ・アッラーだと言うんです。このインシャ・アッラーというのは、神が望むならそうなるという意味です。普通、日本人の感覚から言ったら、9時に来いと言っているのだから9時に来いとか思わないわけですけれども、イスラム教徒は、神が望むなら私は9時に来ると考えます。つまり、家族が病気になるかもしれない、電車が止まるかもしれない、明日何が起きるかなんて、人間が約束するのは不遜だというのが元の意味です。

ところが、日本人をはじめとして、イスラム教徒じゃない人間から見ると、インシャ・アッラーと言われると、大体約束を破るときの常套句だろうとしか思ってい

ない。実際、そうやって使うイスラム教徒もいますが、元の意味はそうではないということをちょっと覚えておいていただきたいと思います。

## 五つの行い：基本の義務

5つの行いですが、一番大事なものは信仰告白です。シャハーダと言います。こんなことを言ったらイスラム教徒に怒られますけれども、これだけでもうイスラム教徒なんです。どういうことかということ、アッラー以外に神はいない。つまり一神教だ。アッラーだけが神だ。ムハンマドがアッラーの使徒だ。[la ilah illa Allah, Muhanmad al-rasul al-Allah] この文句だけは、必ず世界中どここのムスリムだろうと、全部アラビア語で唱えます。

これはもう毎日毎日、口の中でも言っていますし、コロナ禍でも唱えますし、とにかくこれを声に出して、心から唱えると、その人はイスラム教徒です。

2番目に、1日5回、メッカの方角に向かっての礼拝があります。ただし、これも5回やらなくても、2回まとめてやるとか、いろんなやり方があります。やらない人はやりません。金曜日は集団礼拝をしますけれども、それも行かない人は行かない。もちろん、行く人は多いです。

それから3番目ですが、イスラム教徒じゃない視点から見たとき、私が大事だなと思っているのはこれです。ザカートと言いますが、喜捨です。弱者を助けるために利益の一部を差し出すんです。差し出すといたって、それはもちろん神に差し出す意味なんですけど、現実には、ザカートを集める人にこれを出して、弱い立場の人にお金や物が分配される。この感覚は非常に強いんですね。

それから、4番目がサウムという齋戒、日本では普通断食と言っています。イスラム暦は陰暦ですので、毎年毎年、約2週間ずつ前倒しになっていきます。そのイスラム暦の9番目の月、これをラマダン月と言い、日中の欲望を絶ちます。普通断食と言うと、ものを食べない、飲まない話だと思われがちなんですけど、もう一つ重要な禁止事項があって、これは性行為です。もとよりイスラムの場合には、性交渉というのは正規の婚姻をしている夫婦間でないと認められませんけれども、それであっても日中は駄目だということです。

5番目がハッジ、サウジアラビアのメッカに巡礼することなんですけれども、これは一生に一度のことです。

そうすると、この5つの義務のうち、四六時中いつで

もやる方がいいのが、最初の「アッラー以外に神はいない。ムハンマドはアッラーの使徒である」と心から唱えることです。あとは、例えば大巡礼なんていうのは、実際、経済的な条件や、健康面からできない人が幾らでもいますけれども、できなかつたら駄目なイスラム教徒かということ、そんなことはない。断食もそうです。喜捨もそうで、本人が貧しいのに差し出せと言われたって出すものがないということが当然あるわけで、これもできなかったからといって駄目なイスラム教徒ということにはならない。ただし、信仰告白だけはないとイスラム教徒にはなりません。

## 戒律に関する注意点

皆さんは様々な省庁にお勤めですね。一生のうち、多分仕事で何らかの形でイスラム教徒と接触することが出てきますので、そのときのために幾つかの注意点を申し上げておきます。

有名なのは豚肉の禁止です。コーランでは何を食べるなど言っているかということ、まず死んだ獣の肉です。これは言うまでもありませんが、病死した肉の可能性があるので。それから血と豚肉です。お酒を除くと、食べ物の禁止規定はこれしかありません。

それから、魚の類も、全て基本的にオーケーです。野菜はもちろんオーケーです。ですから、駄目なのは、豚と血液と既に死んでいる獣の肉、それだけです。

## 豚肉に関して非ムスリムが知らない点

豚肉に関して、イスラム教徒じゃない人間が誤解しがちな点ですが、そもそもコーランでは、ほかに食べ物がなかったら豚を食べてもしょうがないと書いてあります。だから、無理強いされたときも食べています。ただ、言うまでもありませんが、わざわざ豚を食べさせるというのは嫌がらせですから、悪意でやっている場合には反発されます。

それから、豚肉以外の肉に関しては、キリスト教徒とユダヤ教徒が食べているものならオーケーです。イスラムの戒律どおりに食肉を処理しようとすると、頸動脈を切断して血を出す処理をしなければならないんですが、そういう肉を得られない場合には、ほかの一神教徒が食べてオーケーなものは食べていいという規定があるんですね。だから、日本にいるイスラム教徒の場合も、アメリカ産とかオーストラリア産の牛肉、あるいはブラジル産の鶏肉などについては食べる人がいます。

日本でも、完全にイスラム教徒のやり方にのっとって処理をした肉も入手はできます。でも、やっぱり値段が高くなります。私はそれで、イスラム教徒の学生さんと話したことがあるんですが、冷凍になって輸入されてくるものより、日本のほうが衛生管理が行き届いていて、しかも頸動脈切断ではありませんけれども、失神した状態ですぐに血液を出してしまいますから、ほとんど問題ないんじゃないのと言ったら、「うーん」って考え込んでいます。確かに冷凍してどういう手が加わったかわからない肉を食べるくらいなら、日本のほうが多分衛生的にいいということは分かると言っていました。それから、豚に関しては、食べたからといって、先ほどの姦通で死刑みたいな、ああいう罰則はありません。神は慈悲深いから無理なことは求めません。

イスラム教徒に対して、どうして豚を食べないのって聞く人がよくいるんですね。ところが、そんなこと彼らに説明できるわけがない。コーランに「豚は駄目」って書いてあるから駄目というだけの話です。神が決めたことに、人間は手を加えようがありません。1,400年前と違って、今はもう豚も衛生的になったからいいだろうみたいな話は通じないです。これを私たち日本人は知っておかなければいけません。

もっと大事なのは、日本人で改宗したイスラム教徒は豚が食べ物だと知っていますけれども、一般に中東やほかの世界の生まれたときからイスラム教徒の人たちには、豚が食べ物に見えていないということです。つまり、例えて言うなら、日本人に向かってどうして猫を食べないのって聞いているのと同じことになるんです。したがって、豚はどうして食べないんだとしつこく聞いてしまうというのは、それだけで、かなりインサルティングな質問になっているということを自覚しないとイケません。

## ハラールとハラーム

本来は食べ物だけではないですが、ハラールとハラームという概念があります。ハラールというのは神によって許されているものです。反対語がハラームで、禁じられているものです。先ほど血液と豚肉は禁じられていると言いましたが、罰則はありません。アルコールだけは別規定で、これは罰則があります。

お酒を飲まないというのは非常によく知られた話だと思うんですが、イスラムが誕生した頃は彼らは飲んでいました。コーランの中でさえ、このお酒の禁止の規定というのは揺らぎがあって、あるところでは、お酒に

はいいところと悪いところと両方ある、しかし、悪いところのほうが多いからやめろと書いている。また、別のところでは、酒を飲んだ初期の信者が、礼拝をするときに、酔っ払ってコーランの文句を読み間違えて、これはいかんということになったとある。それから、もう一つあって、これはムハンマドの弟子たちがある豪族のところに呼ばれて宴会をやって、そこでワインを飲んだんですね。酔っ払った挙句、ラクダの顎の骨かなんかでぶん殴ってけがをさせたとかで、そこから先はもう飲むなという話です。だから罰則の規定があるんですが、豚と血液については罰則規定がない。

ちなみに血液というのも、イスラム教徒と会食する際に、牛肉を食べたとしても、血がにじむようなレアとかミディアムレアというのは、相当気持ち悪く見えています。普通は隣で食べる側も、血の滴るようなものは避けたほうがいいでしょう。彼ら自身は完全にウエルダンで火が通っていないと食べられない。

食べ物について、イスラムが非常に厳しい戒律を持っているという誤解を与えやすいですが、むしろ、基本的には全部、食べられるんだけど、豚と血液が混じっているものだけは避けてくれということです。

## ■ハラールビジネス

このハラールは、最近ビジネスになっていまして、詐欺と思われることがありますので、気をつける必要があります。日本でも、今年のオリンピック、パラリンピックに関連して、コロナが起きる前は、こういうハラールビジネスを盛んにやろうとしていました。ハラールビジネスというのは、ハラールを認証する団体があって、その認証マークをとって、それをお店につけるといいます。これは実際にあったケースですけれども、豚肉を出さないとか、ハラールの処理をして、認証マークをお店の外に貼っておきながら、店でビールを売っている。これは駄目ですよ。もし、ハラールという印をつけるんだったら、アルコール類を出すのをやめないとおかしいことになってしまう。

メニューの中に、これだけは豚とか血液とかを使っていますよと示したいのであれば、むしろムスリムフレンドリーぐらいにしておくべきです。ハラールとハラームというのは、イスラムでは非常に厳密な規定がありますので、これを日本人がビジネスにするというのは、かなりインチキ臭い話です。

特に国はこの問題に関しては手を出してはいけません。どうしてかという、ハラールか否か、神にしか分からないものを人間が勝手に認証している、その時点で



聖俗分離したのは近代に入ってからで、それまでは教会の力をもって強かったですね。教会は現世の政治にまで口を出していた。それを分けて分けて、結果的に現在は、宗教は政治に口を出してはいけないというルールにしたわけです。ヨーロッパはそうなっているんですけども、イスラムはもともと、その発想がないんです。

現実には、イスラムの国だって政治と宗教を分けているのですが、これは結局、イスラム世界の国というのは、ヨーロッパの植民地になっていたところが多いからです。そういうところが独立して国をつくったときに、ヨーロッパの国の制度をかなりのところまで取り入れていますので、見かけ上、分離するような形にしたんです。

### ■イスラーム共同体は一つ

政治体制が分裂しても、イスラムの共同体は一つだという理念そのものは存在し続けますので、先ほども言いましたけれども、イスラム教徒に対して戦争を仕掛けたりしますと、にわかに兄弟だという意識が強まってきます。それを欧米の世界は、この数十年にわたってかなり軽視していた。力づくで抑えられると思っていたけれども、やっぱり抑えられなかったということです。

### ■他の一神教徒

ほかの一神教徒を強制的に改宗させることは禁じられます。ただし、仏教徒やヒンズー教徒などの多神教徒がイスラム教徒の支配下に置かれた場合、そこから出ていくか、改宗するか、戦うかという3つが選択肢になります。これは歴史的な話で、現実には起きないですよ。ただし、その出ていくのと改宗とを拒むと、戦いになってしまう。これは極端な例ですけども、IS、イスラム国が、シリアやイラクでこれを地で行ったために非常に残虐な殺りくを行ったと非難を受けることがあります。

### ■聖職者は存在しない

それから、イスラムには聖職者はいません。ターバンを巻いているのはイスラム学の先生で、神の代理人になれるような聖職者は存在しませんし、ピラミッド型の教会組織もありません。

## ムスリムと暴力の関係

イスラムは、もともと商売人の宗教ですから、暴力に向かないんです。しかし、この近代以降は特にそうですけれども、見捨てられたり、居場所を奪われたりした

人々の怒りの爆発というのは、やっぱり非常に大きいですね。

不公平な搾取というものに対して、根源的な怒りがあるので、オスマン帝国なんかもそうでしたけれども、イスラムの国であっても、あまりひどいことをするスルタンは廃位させられるということが起きます。

特に、現代の場合は、戦争で女性と子供という弱者の命を奪い続けると、イスラムの敵と戦うために暴力の行使をいとわない人が増加している。これは防衛的なジハードと言いますが、イスラム教徒の側も、罪のない市民をターゲットに暴力を行使しますので、テロということになり、暴力の応酬に陥ってしまいます。

また、表現の自由の下に、西欧世界は繰り返しイスラムの信仰を侮辱しています。特にフランスの場合に顕著です。今のフランスでは、神だろうと何だろうと冒瀆することを、表現の自由として認めているんです。フランスの歴史としては、当然、教会との長い戦いの末に出てくる概念ですから、理由のあることですけども、同じことをイスラム教徒に対して適用すると、特に預言者ムハンマドを冒瀆した場合、イスラム教徒の怒りというのは非常に暴力的なものになります。

特に近代、西欧は人民の主権、あるいは人権、平等、自由というようなことを言いながら、実はイスラム教徒の世界に対しては、これを認めていなかった。

植民地支配もそうですけれども、これが、西欧世界に背を向けるきっかけになったことは歴史的には否定できないことです。

## 暴力の実態

暴力の実態というのは、パレスチナ、ガザもそうですし、シリア内戦もそうですし、至るところに実例があふれている。特にここ20年、9.11のテロ事件の後、アメリカがアフガニスタンに侵攻した。その2年後にはイラク戦争を起こして、いずれもうまくいかなかったわけです。2010年になると、今度はアラブ世界のほうで民主化運動が起きて、独裁体制を倒そうとしますけれども、シリア、リビア、イエメンなどでは激しい内戦に陥ったまま現在に至っています。

シリア難民が現在400万人近く隣国トルコに逃れている。レバノンやヨルダンにも100万人ずつぐらい逃れている。その人たちが2015年に一斉にギリシャに密航して、そこからヨーロッパ、ドイツを目指した。その年だけでシリア難民が約130万人、そこにアフガン人や、あるいはイラク人も加わって、ドイツに殺到した。その結

果ドイツでは、反難民、反移民、反イスラムというのが新たな政治勢力の中核をなすようになっていきます。

ヨーロッパでは、もう二度と難民を受け入れたくないという市民の数が増えていますので、本当に厳しい状況になっています。

## 新型コロナウイルス感染症と イスラム世界

清潔というのはイスラムの基本中の基本です。もともと手洗いに非常に慣れている。それから、預言者ムハンマドが、生前何を言ったかということ記録してあるハディースというものがあるんですが、その書物の中に「感染症のあるところに行くな、感染症のあるところにいるなら、そこから出るな」とあります。この感染症というのは原文ではペストのことです。基本的に世界中のイスラム教徒は、これに従わないといけません。また、トルコなど一部の地域では、高濃度のアルコールでできたコロソイルを使うのですが、これがコロナ禍で品薄になりました。ですから、アルコール消毒、手洗い、移動の制限、これらの点は、各国の保健衛生の行政が言うまでもなく、もともとイスラム教徒の世界には存在しました。

ただし、イスラム世界が感染症を防いだかという点、これは全くできていないので、イランやトルコでもかなりの感染者を出してしまいます。世代を越えて同居する傾向が強いことと、それからお酒は飲みませんが、友達と集まって大きい声でおしゃべりするのが非常に楽しみである。イスラムでは一人であるのは非常に悪いことだという感覚がありますので、どうしても人が集うんです。それから、異性間ではやりませんが、同性間での身体接触というのは一般的に濃厚ですので、会うとすぐハグをしたりします。教えには感染症対策は含まれてはいたんですけども、現実には、なかなかそれはできない。

それから、もう一つ、結婚式は人が集まってしまうので、どのイスラム世界の国もかなり規制したんです。しかし、一つ規制ができなかったのがお葬式です。葬式に集まるというのは、イスラム的に善行とされますので、このときだけは人が集まってしまう。葬式をやめろとは、さすがにどの国の政府も言えなかった。これも感染を防げなかった点です。

## タリバンのようなイスラム組織への対処

最後にタリバンについて少し話します。結局、20年

にわたるアメリカとNATO軍との支配は失敗したんですよ。2019年に、当時のトランプ政権とタリバンとが交渉して米軍の撤退を決めています。最後のところがバタバタになってしまったのは、あまりにアフガン政府軍がタリバンと戦わずに投降したからです。

今回、タリバンがアフガン全土を制圧する過程の中で大規模な戦闘は起きていない。ということは、アフガン政府軍は、最初から戦う気がなかったということです。米軍の援護、特に空軍からの支援がなくなった後は、もう一挙に制圧が加速してしまっただけで、さすがにアメリカは8月15日に首都のカブールが落ちるとは思わなかったと言っていますけれども、もう時間の問題となっていたんです。

西側に協力したアフガン市民を退避させるということが話題になっていますよね。ただ私はあえて申しますが、日本の場合、退避の話を出してしまっただけは間違いだと思っています。どうしてかという点、アメリカ、イギリス、フランス、オーストラリアなど、アメリカの同盟軍の場合は、軍が出ていて、しかも軍事行動をしていたんですね。軍事行動というのは、必ず関係ない一般の市民を犠牲にします。アメリカは市民を犠牲にした場合、コラテラルダメージ、付随する犠牲という言葉を使いました。しかし、殺されるアフガン市民の側から見れば決して軽視できるようなことではなかった。

日本の報道で、物すごくミスリードしている点があります。アメリカなどの援助関係者の通訳の人を退避させなきゃいけないという話が出ていました。通訳は、アメリカ軍の軍事行動に伴って、例えば一緒に行った先の村で相手を尋問したりする役割も果たしたわけですから、そりゃあ怖いに決まっています。タリバンを恐れているだけじゃなくて、一般の人たちから復讐されるんじゃないかという恐怖感がありますから、これはアメリカは退避させなきゃいけない。しかし、日本は軍事的な支援をしていなくて、民生支援しかしなかったわけですから、なぜ、アメリカやイギリスのように軍事行動を伴っていた国と同じように退避させる必要があったのかということについては、やっぱり疑問なんです。

なぜかという点、タリバンはイスラムの組織ですよ。イスラムというのは、本質的に違う文明圏との商売で成り立ってきた宗教ですので、どんな過激なイスラム組織でも、外国イコール敵という感覚はないんです。ただし、自分たちを殺した人間は敵になります。

ですから、基本的な原理を考えれば日本は敵ではないし、実際、タリバンは日本を敵視していない。そういう

中で、もちろん怖がっている人を退避させるというのは、人道的な観点ではいいと思うんですが、しかし、日本は全くそういう軍事行動を伴わない様々な分野で人材育成に貢献してきたのに、アメリカに同調してしまうと、その貢献が無駄になってしまう可能性がある。そこをもっと政府は冷静に考えるべきであったと思います。

### ■相手の論理を知ることが不可欠

もちろん、タリバンはイスラムの法体系を厳格に適用すると言っていますので、そうすると、原則論で言うと、問題になるのは二つあります。

一つは民主主義を認めるか。例えば選挙をやるか。タリバンは真っ向から民主主義を否定しています。だから、我々の価値観あるいは西欧の価値観とは全く接点がないんです。ただ、タリバンはなぜ民主主義を否定するのか、その相手の理屈を知らないのが問題なんですね。知らないままで、民主主義を否定するとんでもないやつだ、悪に違いないと、今、世界中がほとんど同じ態度を取っています。けれども、彼らが民主主義は駄目だと言っているのは、こういうことなんです。

これは数少ないタリバン側が出している文書から得たものですので紹介します。民主主義というのは基本的に多数決の原理です。そうすると、多数派の思いのままに政治を動かすことになって、少数派の意見は排除される。中でもタリバンが問題にしているのは、多数派が法を制定できるということなんです。法というものは、必ず法に従うことが善であって、逆らうことが悪であるという両者を含みます。ところが、タリバンはイスラム組織で、イスラムでは善悪の基準というのは神の手にしかないと考えるわけですね。なぜ、善悪の基準は神の手にあるべきで、人間の手にあってはいけないのかというと、人間は、そのときそのときで、多数派を形成して、その多数派の正義が正義になり、少数派の正義は不正義あるいは悪になる。だからこそ、善悪の基準というのは人間の手においておくと駄目なんだとタリバンは言っている。したがって、多数決の原理によって、政党ができて多数党が与党になるという、そういう選挙制度自体もタリバンは全面的に否定しています。

ですから、これからできるタリバンの政権にとっては、民主主義を尊重するかという問い自体が極めてばかげた問いになっているということを我々は認識しなければなりません。

### ■軍事力行使は失敗する

もう一つは、軍事力の行使は失敗するということで

す。タリバンは全体主義ではありません。全体主義というのは人がトップに来るものを指します。神権政治かと言われると、物事の善悪を神に帰してしまうという点ではそうです。では、そんなものは消滅させてしまえるか。結局、19世紀以来、大英帝国もやろうとして失敗した。ロシアも失敗した。アメリカと同盟国も失敗した。この上、さらにもう一度タリバンを倒すために軍事行動をとってもアフガニスタンが内戦になるだけです。現状でも、1日1.9ドル以下、絶対的貧困ラインより下回る人々が、アフガン政府の言い分によると9割近くいる。その状態で内戦になれば、貧困層の人たちは、相手がタリバンであれ、政府軍であれ、軍閥の軍隊であれ、給料をくれるんだったら傭兵になってしまう。そうすると、またひどい内戦状態に陥ってしまい、多くの命が奪われることになる。

### ■有効な対処法は、対話しかない

私は、力で服従させることができなかつた以上、一旦はタリバンの政権を認めて、その上で我々の価値観とイスラムの価値観と、どこに衝突があるのか、それを埋めるためにはどうしたらいいのかということ、新たに一種の講和条約のようなものを考えて交渉しないと、結局アフガン全体を見捨てることになりかねないと考えます。有効な対処法は対話と交渉しかない。つまり、イスラムの論理を知った上で、彼らに弾力的な運用を求められない。軍事力の行使は絶対に失敗しますし、啓蒙主義のような文化的同化圧力も失敗します。

### ■文化的同化圧力も失敗する

今日最初に申しましたけれども、イスラムというのは、我々とは違う土台の上でいろいろな制度をつくらせているので、我々の側の土台と制度を相手方に押しつけても効かないんです。今回米軍が撤退したことによって、初めて、効かないということが、世界の中で非常に明示的に示されてしまった。

撤退後、欧米のメディアは、タリバンが女性の人権を奪おうとしていると大々的なキャンペーンを展開中ですが、もう一点、女性の人権について言うと、これも土台が違っているんです。

イスラムでは、女性は奉仕される側、男性は奉仕する側であるとタリバンは言っています。事実、イスラム社会の家庭の中では、お母さんが一番偉いんです。ところが、この考え方が恐ろしく家父長的で、奉仕する側だからこそ、女性を守らなきゃいけない、女性を守るためには女性が自立的に行動することは禁止しなきゃいけない

と過剰に言ってくるわけです。

例えば肌の露出の多い服装で出歩くことも禁止しなきゃいけない。イスラムには女性の教育を否定する考え方は全くありませんので、タリバンも高等教育まで認めています。ただし、男女別という点にこだわります。いかにも家父長的な価値観で女性を守ると言っているわけで、我々の側からすると、これは到底受け入れられないんですけども、じゃあ、おまえの考えを変えろと言っても、タリバンの言っていることというのは、原点はイスラムに立ち戻ってしまいますので、これを変えることはできない。

タリバンは女子校は認めますけれども、女子校の先生は男では駄目なので、女性の教員を養成しなきゃいけない。女性の教員を養成するために女性に高等教育の機会を与えなければいけない。日本には女子校や女子大がありますので、女性に対する高等教育の蓄積というのはかなり多いんですね。そういうところで日本は実際に協力してきたし、今後も日本に期待するところは非常に大きいんです。しかも、教育や医療についてはむしろ緊急の支援が必要です。しかし、そもそも男女一緒に学ばせなきゃ駄目だという、そこにこだわってタリバンを変えようとしても絶対変わらない。とにかくタリバンはよくないという方向で世界の国際世論が傾斜してしまうと、タリバン自身の統治能力が失われる。統治能力が失われれば、また内戦に陥るといふことの繰り返しになってしまう。

## ■同志社大学での対話

今、私は同志社大学に勤めていますけれども、今から9年前、同志社大学に当時タリバンと政権側とを招いて、対面で和平について話し合ってもらった会議を開きました。会場は同志社大学の礼拝堂です。

タリバンに、礼拝堂だけいいかと言うと、別に一神教だから何の問題もないと答えていました。タリバンの代表と、当時のカルザイ大統領の閣僚の一人で高等和平協議会の顧問大臣だった人が集まって対話をしたんです。もしタリバンが日本を敵だと思っているなら、こういう会議には来ない。

この会議は私が主催しました。タリバンの代表に、なぜ来てくれたのかと聞いたんです。彼が言うには、日本が政治的にアメリカの同盟国であることはもちろん知っている。しかし、日本はアフガニスタン本土で軍事行動を起こさなかった。つまり、アフガン人を殺さなかった。だから、その意味では日本は敵ではない。当時も今もタリバン側の言っていることというのは、その点では

同じなんです。だから、日本政府が今回、退避の問題で、タリバンに敵視されているとあまりに拙速に思い込んだ点は大きな問題でした。

その会議の後の懇親会は、もちろん酒は出しませんでしたけれども、京都の居酒屋でやりました。タリバンの代表とカルザイ政権の大臣をあえて近くに座らせてみたら、やっぱりしゃべるんです。

当時、こんなことが展開されるとは、世界中全く思っていなかった。会議では、各々代表がマスコミのインタビューを受けて、例えばウォールストリートジャーナルとかニューヨークタイムズとか、みんなタリバンが日本に行ったと報道した。もうヨーロッパ諸国などがアフガン支援から退きかけていた時期に、こういうことが実現した。もちろん、直接タリバンと政府側が和平について協議したわけではないですよ。しかしその時は、同席したということだけで、かなりポジティブなサインになったんです。

実際、会議では、双方勝手なことを言い合うわけですから、非常にめめました。私は、主催者として、せっかく呼んだんだから、一点ぐらい何か合意しろと最後に言いました。その結果、出てきたのは、実は、外国軍が撤退するところが和平交渉の出発点になるというものだった。この点については、政権側も認めたんです。しかし、その2年後、アシュラフ・ガニーの政権が変わったときに、ガニー大統領は米国への依存をもう一度強めてしまった。そうすると、タリバンは、外国軍の撤退という条件を反古にしたのは政府側だといって、攻勢を強めてしまった。最終的にトランプは、もうこれ以上、中東やアフガンに人やお金を出しても、何の利益にもならないから退くといい出して、タリバンとトランプ政権との交渉で撤退が決まる。ある意味、ガニー政権の頭越しに決められてしまったので、ガニーの政権としてはなすすべもなく、今回崩壊した。

とにかく信頼醸成のないところで対話はできませんし、対話のないところに和平はない。当然、私だって、イスラム教徒ではありませんから、別にタリバンの言い分を支持はしませんけれども、しかし、本当にこれ以上どうしようもない混乱に陥らせないために、我が国として何かの支援をするのであれば、相手のロジックを理解した上で相手を攻めないといけません。攻めるというのは攻撃するという意味じゃないですよ。相手を理解した上で追及していかなければ、物事は成り立たないんです。

そろそろ我々は、西欧世界のロジックだけが世界を支配できるという思い込みから脱すべきだし、皆さん

は、これから長い間国家公務員として、この国の行政を担っていかれる方々ですから、どうか、世界の中でどう生きていくかということを考えて仕事をしていただきたいなと思います。

私の話は、これで閉じさせていただきます。

### 質疑応答

○**研修員** 先ほど、タリバンが民主主義に否定的な考えを持っているというお話があって、非常に興味深く聞いておりました。一方で疑問に思ったのは、それではタリバンの人たちは、自分がアフガニスタンを統治する正統性を何に求めているんだろうということです。

例えば中世のヨーロッパだったら、宗教に引き付けた王権神授説があったと思うんですが、タリバンは何を理由に自分がアフガニスタンを統治する資格があると考えているのでしょうか。

○**内藤講師** タリバンの主張を聞いてみると、あくまで、イスラム法学者が統治をして、その下に行政を行う大臣たちが来るというつくりの国家になります。神によって何か授けられたという感覚ではなくて、自分たちがシャリーアに基づいて国をつくるということが国家の原理になります。ボトムアップ型です。

民主主義の否定というのは、全くそのとおりで、この体制は全く民主主義と接点がないんです。民主主義を真っ向から否定する連中とどう付き合うかということは、あまり我々修練がない。口では民主主義と言いながら中身が違うという連中なら幾らでも付き合ったことがあります。真っ向から否定してくる連中というのは、どういうロジックで、どういう意味があって、その正統性が保たれるのかということも含めて勉強しないと相手と付き合えない。これにいら立っていきなり軍事力で潰すというのをやると、結局テロ組織が飛散して、もっと暴力的な組織になるだけです。そのことを我々は、この10年間、さんざん見てきました。日本は軍事力を行使していないという理由で、そういうテロの飛散からは逃れていましたけれども、一つ間違えるとやはり、危険が迫ってきてしまうことになるんです。

ところが、タリバンは、それまでのアフガン政府と戦うときにはよかったんですけども、自分で統治するとすると、20年前に大失敗した経験しかないんです。そこが、今後現実的にうまくいくか、私は懐疑的です。タリバンといえども、末端の兵士は現金で雇われているわけですから、この資金が枯渇すると統治能力が急速に失われて、また混乱状態に戻ってしまうのではないかと思

います。

だから、今は難しい時期ですよ。アメリカは負けて出ていっちゃったわけですから、もう二度と手を突っ込みたくない。ヨーロッパはNATO軍として行った国が多いので、手は出さないが口は出すぞと言っている。そうすると、日本にここを何とかするつもりがあるならば、妥協する必要は全くないので、我々の観点からは駄目だと思うことを言った上で、タリバンと渡り合わないといけないんですね。日本大使館はやはり、もっと相手の情報を取って、どういう動きをするかということを見ておくべきでした。国際社会の中の日本なので、皆さんはぜひ、日本のどの省庁におられても、世界がどういふふう動くかということ、このイスラムというものを軸にして考えてみていただきたいと思います。

○**研修員** 先ほどイスラム法学者が国のトップに立つという話を聞いて、イランと似ているように思いました。イランは一応選挙をやっていますが、どうやって民主主義的なものとイスラム法学とを両立しているのでしょうか。

○**内藤講師** イランはシーア派で、イスラム世界の中で10%ぐらいしかいないマイノリティです。その集団を率いることができるのは宗教指導者です。今のハーメネイーがそうですね。

世俗の政治は下に任せるといやり方にしたのですが、あくまで、最終的な決定権限はハーメネイーが持っている。だから、前のロウハーニー大統領は、アメリカと協調して6か国協議に戻ろうとしていましたけれども、ハーメネイーが駄目と言うと崩れちゃうわけで、そうしてだんだん力をなくしていった。

実際に暴力的な行動についても、イランの国軍ではなくて、革命防衛隊がやっています。革命防衛隊というのは、ハーメネイーに直属の軍隊です。確かに大統領選挙をやるところは民主主義とうまく折衷させたんですが、決定権限が大統領にないという点では、まだ、宗教的な統治という一線を崩していないということになります。

かたや、サウジアラビアを見ると、あそこは民主主義は全くありません。あの国はサウド王家の持ち物です。キングダム・オブ・サウジアラビアと言っているのは、サウド王家のアラビア王国の意味なので、人民主権なんでもの、全く念頭にないんです。

ただ、ここで考えなきゃいけないのは、実は湾岸の石油産油国に対しては、アメリカはこれまで民主主義なんて一言も言ってこなかったし、圧力をかけてもいないんです。豊富な石油資源を持っている国とトラブルを起こ

したくなかった。結局、アメリカは石油がある国には手をつけなくて、石油がない国を叩いてきたということ、世界中のイスラム教徒はみんな分かっているわけです。そこはやっぱり軌道修正していかないと、今後うまくいかないですね。もちろん、石油資源に全面的に依存する時代から変わってはいきますけれども、地域的な不安定の要因になりやすいということも理解しておいていただきたいと思います。

○**研修員** 最近のアフガン情勢は、私も関心を持って見ておりました。イスラム圏は、日本から距離もあり、西欧社会と比べてなじみがありません。日本で拾いやすいイスラム圏の情報も、我々が慣れ親しんでいる西欧世界のフィルターを通した情報が結構多いのかなと感じています。そういった中で、先生がふだんイスラム圏の情報を収集されるに当たって、心がけていることがあったら教えてください。また、イスラムへの理解を深めるために、お薦めの書籍や情報の収集方法があれば教えてください。

○**内藤講師** 一番簡単なのは、アルジャジーラ・イングリッシュですね。YouTubeで見ることができます。アルジャジーラはカタールの国際衛星放送局ですが、今回のアフガン情勢についても、タリバンの言い分だけを流したりはせず、女性の人権に関してこういう懸念の声がある、こういう反対の声があるということを出しています。しかし、欧米のような啓蒙してやるぞという態度ではないですね。

今回、アメリカ人を含めてアフガンからの退避にカタールがかなりコミットしたことは知られています。カタールは、湾岸にあって、個人のサーニー家という王家が持っている国ですが、あまりに国が小さいので、どちらにも寄らないでバランスを取って生き延びた国なんですよ。

一時期、サウジアラビアが制裁を科して日干しにしてやると脅したんだけど、カタール自体は天然ガスの資源があるので、何もへこたれなかった。カタールは、イスラム主義バリバリの国と、アメリカとの距離を等距離で保とうとしている国で、アルジャジーラはその国策

できているんです。結果的にアメリカ側にも寄らず、どっちかというイスラム側の意見の紹介が多いので、例えばCNNとかABCといったアメリカの放送やBBCと突き合わせてみると、何が違っているかということが非常によく分かります。しかも無料です。

アルジャジーラは、歴史的にも蓄積がありますし、お金がカタールの首長家から出ているので、カタール国内のことは一切言いません。外国のことだけは割と客観的に報道しています。英語のソースとしては、あれがベストですね。

○**研修員** ありがとうございます。

○**内藤講師** 最後にひとつ申し上げますけれども、タリバンだろうと何だろうと、別に悪魔でも鬼でもありません。とにかく会ってしゃべってみなければ話にならないんです。

私が同志社でやった会議のときに、うちの女子学生がタリバンとツーショットで写真を撮らせてくれと言ったら、タリバンが断ったんですよ。その女子学生もなかなか大したもの、「何だ、私が女だから撮らないのか」と聞いたんです。そうすると、いやいやそうじゃない。実はあちこちで写真を撮ってしまって、自分の妻にひどく怒られたので、写真は勘弁してほしいと答えている。そういう人もいます。相手を悪魔のように思ってしまうと、理解を妨げるだけなんです。

それからもう一つ。過去20年の間、アフガニスタンの政権というのは、やっぱり、あまりに腐敗していた。アメリカがつぎ込んだお金は、ざっと1日当たりに換算して日本円にすると300億円ぐらいになるんですよ。1日300億円です。それでいて、アフガン政府自身が言うように、絶対的貧困ライン以下の人が9割を占めているとしたら、これは誰がどう見たってアドミニストレーションが悪いんです。その責任を問い直すことからしなければ、復興支援はできません。

日本は緒方貞子さんがJICAの理事長だった時代から、人づくりということに非常に力を入れようとしてやってこられたわけですから、やっぱりそれは大事にして、世界にアピールすべき点だろうと思います。

# 『流しの公務員』からのメッセージ



## 山田 朝夫 (やまだ あさお)

常滑市副市長

1986年、東京大学法学部卒業後、自治省入省。鹿児島県庁、衆議院法制局、自治省選挙課、大分県公害規制課長、同財政課長、自治大学校教授を経て、97年大分県久住町に勤務。キャリア官僚として初めて町の一般職に。以後、「流しの公務員」を自称。大分県臼杵市地域再生プロデューサー、愛知県安城市副市長を経て、2010年、同県常滑市参事。12年、同市副市長。15年、社会医療法人財団新和会八千代病院（安城市）理事兼法人事務部長。17年、常滑市副市長に復帰（現在2期目）。

## はじめに

皆様、こんにちは。ただいまご紹介いただきました、常滑市副市長の山田朝夫です。今日は、これまでの私の「ちょっと変わった公務員人生」と現場での実践経験の中から、『流しの公務員』からのメッセージ』という演題で、お話をさせていただきたいと思います。

## 流しの公務員とは？

### 一流しの公務員になった理由―

まず、私が「流しの公務員」になった理由をお話しします。「流しの公務員」とは、「各地を渡り歩き、求めに応じて、単身、地方行政の現場に飛び込み、関係者を巻き込み、その潜在力を引き出しながら、問題を解決していく、『行政の職人』」を意味する私の造語です。イメージとしては、「公務員の寅さん」ですが、最近の若い人は寅さんを知らない人も多いようなので、「公務員のドクターコトー」と言ったりもします。

私は、元々は、1986年に、当時の自治省に入省した、いわゆる「キャリア官僚」でした。入省後10年ほどが過ぎ、35歳になった私は、1年間、当時は麻布にあった自治大学校で勤務しました。自治大学校は、全国各地から集まった自治体職員が、3か月から半年間の長期で、宿泊しながら研修を受ける場所です。「教授」の職に就いた私は、そこで某県の職員研修所が作った「問題解決演習」のテキストを見つけました。その冒頭には「仕事とは何か？」という問いかけがあり、「仕事とは問題を解決することである」と書かれていました。さらに、

「問題とは何か？」という問いかけがあり、「問題とは、あるべき姿と現状のギャップである」と書かれていました。私は、目からうろこが落ちた覚えがしました。「あるべき姿」が描けないと、「仕事」をしたことにならないのだなと思ったのです。入省して10年が経つけれど、はたして私は、本当の意味で「仕事」をしてきたのだろうか？そこで、私は、「自分にとって何が問題なんだ？」と考えるようになりました。国や二つの県での勤務を経て、私はある問題意識を強く抱くようになっていました。一言でいうと、「国も県も市町村も、職員はみんな頑張っているのに、何かズレるなあ」という感覚です。この「ズレ」には三つの原因があるのではないかと私は考えました。

一つは「霞が関」の問題です。官僚の仕事は抽象的です。超多忙で現場を見ている暇はないので、どうしても、頭の中と机の上の議論で政策をつくります。しかし、今回のコロナ対応を見てもわかるように、いくら優秀な官僚でも、すべての現場の多様な問題を解決する政策をつくるのは無理です。さらに、省庁間の「縦割り」の弊害がひどく、当時は「省益あって国益なし」と言われていました。

二つ目は、自治体側の問題です。国が政策を決めても、それを実施するのは地方自治体、特に市町村です。地域の現場は多様です。当時の市町村は、国の政策を現場の実態に合わせてアレンジするという発想はなく、委縮して国の指示通りにやることに甘んじていました。たまに県に相談すると、「グレーゾーンのもの、国の言うとおりにやった方がよい」という「中間管理職的」な答えがほとんどです。結局、市町村は、せっかく「縦割

り」の弊害を排して「総合行政」を行える立場にあるにも関わらず、自分で考えることを放棄し、前例踏襲を繰り返していました。

三つ目は、自治体のトップの問題です。自治体の「首長」は「政治家」と「経営者」の二つの側面を持っています。ところが、その仕事ぶりを見ていると、政治家として「会合」や「行事」や「挨拶」に割かれる時間が極めて多いのです。政治家の主な仕事は、利害調整や利益分配です。国や地域全体のパイが増えているうちは、それでよかったです。しかし、人口や経済が徐々に縮小していく自治体のトップには、民間企業のトップと同じような「経営者」としてのマインドとスキルが求められます。しかし、現実には、役所や住民のマネジメントに割く十分な時間すらないのです。

この「問題」を解決するために、私にどんな「仕事」ができるのだろうか…。考えているうちに、いろいろなことが思い出されてきました。私の伯母の夫は、横浜で仕立て屋をやっていましたが、1939年に満州国とモンゴルの国境付近で起きた日ソ両軍の大規模な軍事衝突事件「ノモンハン事件」から生還した数少ない兵士の一人でした。学生時代に、伯父に「そこで何が起こったのか教えてほしい」と頼んだら、「言いたくない」と断られました。ですが、「自分が生きて帰ってこられたのは、小隊長が本部の命令を聞かなかったからだ」と言っていました。本部は遠いところにあって、現場のことが分からないので、誤った命令が来る。とても現場に合わない命令が来る。「自分の小隊長はそれを無視した。その結果、かなりの人が生きて帰ってきた。だけど、本部の命令だからといって、そのとおりにやって、そのまま死んじった人はいっぱいいる」と言っていました。私は、現場を知らない本部の「霞が関」から、誤った指示を出していないだろうか…。

私は学生時代に坂本義和先生の国際政治学のゼミに所属していました。ものすごく頭の良い先生でした。恥ずかしながら、教わったことの大半は忘れてしまいましたが、コンパの席でのことをなぜか覚えていました。坂本先生に「山田君、軍隊というのは三角形のヒエラルキー構造をしているよね。あれにはどういう意味があるか、分かるかな？」と質問されたとき、私が「指揮命令系統ってことじゃないですか？」と答えると、先生は「あれは、死ぬ順番でもあるんだよ」とおっしゃった。そして、「どう問題を立てるかが大事なんだ。正しく問題が立てられれば、ほとんど解けたようなものだ」ともおっしゃっていました。

いくら深夜までがんばっていても、ちゃんと「問題」

を立てずにやるのは、本当の「仕事」じゃなくて、単なる「自己満足」じゃないか。自分が官僚になったのは、「官僚組織の中で出世する」のが目的ではなく、「日本をよくするため」ではないのか？ せっかく『地方行政』を仕事として選んだのだから、従来の『キャリア官僚』のあり方にこだわらず、私自身が、問題を解決する『ツール（道具）』になれないだろうか？ そう考えた末に思いついたのが、「流しの公務員」の道でした。「自治体の現場でトップを補佐し、現場の問題状況を整理し、戦略や実行計画を組み立て、国の政策の意図をきちんと理解しながらうまく利用し、執行状況を管理し、より良いまちをつくっていく手伝いをする」。高度成長社会から成熟社会へ移行していく日本には、そういう役回りをする人間が必要なのではないだろうか。調べてみると、イギリスやアメリカには、まさにそのような役割を担う「シティ・マネージャー」とか「アドミニストレーター」と呼ばれる人達がいました。彼らは、年俸制で、一定の任期を設けて公募で選出され、行政の事務方のトップを任される。ヘッドハンティングされて、複数の自治体を渡り歩く人もいます。情報を分析して複数の政策案を立案し、議会や市長が決定した政策の実施について、統括して責任を持つ。まさに「行政マネジメントのプロ」です。

後になって知ったことですが、トヨタグループの創始者である豊田佐吉はこんなことを言っているそうです。「仕事は自分で見つけるべきものだ。また、職業は自分でこしらえるべきものだ。その心がけさえあれば、仕事、職業は無限にある。」そんな思いから、私は霞が関を飛び出し、「流しの公務員」となりました。

1997年、旧自治省から大分県久住町へ出向。職名は「理事兼企画調整課長」でした。今日では、「地方創生人材派遣制度」によってキャリア官僚が小規模町村へ派遣されることが一般的になりましたが、当時はほとんど前例がなく、キャリア官僚として町村へ一般職員で出向したのは私が初めてでした。

私が「流しの公務員」になって、20年以上が経ちました。これまで一般職や副市長として、四つの自治体で仕事をしてきました。人口規模は、最初の勤務地の大分県久住町は当時約4700。次の臼杵市は約3万5千。次の愛知県安城市は約17万、現在勤務している常滑市は約6万です。これまで手がけた仕事は、財政、法務のほか、国民宿舎の経営、地域おこしイベントのプロデュース、温泉付き公民館建設、ダム地権者対策、歴史的町並み整備、環境行政など、様々です。51歳で総務省を退職し、約5年間の常滑市勤務の後、民間病院にも約2年間勤務

し、現在は常滑市へ復帰して5年目になります。

## ごみ減量化推進会議

これから、私が市町村行政の現場でどんな仕事をしているかについて、二つの事例をご紹介したいと思います。二つの事例に共通していることは、徹底した情報開示と市民との対話によって、地域を共に創り上げていく「共創」の考え方です。この考え方は、最近では多くの人がその重要性を唱えるようになりました。しかし、ユニクロのロゴなどを手がけている有名なデザイナーの佐藤可士和さんは、「実現しないアイデアはただの妄想である」と言っています。私もその通りだと思っています。重要なのは「インプリメンテーション」です。

最初にご紹介する事例は、常滑市で取り組んだ「ごみ減量化推進会議」です。私は、今から11年前の平成21年、当時の市長であった片岡憲彦さんから「市民病院を再生、新築してほしい」と依頼され、常滑市に赴任しました。しかし、着任してみると、一般会計も火の車で財政再生団体寸前でした。市民病院は市の一般会計という「親ガメ」の上に乗った「子ガメ」のようなものです。親ガメがこけたら元も子もありません。まずは一般会計の「財政再生」が必要でした。そこで私は、「事業仕分け」を行い、「行財政再生プラン」を策定して過激な歳出カットを行うとともに、平均13%の給与カットを実施しました。

そんな中で、「ごみ減量」にも取り組みました。平成21年当時の常滑市の「ごみ」の状況は次のようなものでした。可燃ごみは、隣接の武豊町と共同で運営する焼却場で処理していました。資源物を除く、市民一人・一日当たりのごみ量は667gで、当時、愛知県下で61団体中の54位。武豊町は51位で、常滑市とほぼ変わらない649gでした。常滑市が支払っていた焼却場運営分担金は約5億円でした。分担ルールは均等割10%、人口割40%、投入割50%と定められていました。

私は、ごみ減量を財政再生の一助にしたいと考えました。ごみ処理費用のほとんどは、ごみ処理施設の運営費などの固定費ですから、一般的には、多少ごみが減っても、費用はほとんど減りません。しかし、共同利用のごみ処理施設の場合には、その運営費負担のルールの定め方によっては、かなりの効果が見込める場合があります。当時の常滑市と武豊町の関係においては、もし可燃ごみが20%減れば、年間2千万円程度の効果、ごみ袋有料化（一袋50円）による収入を合算すれば、年間6千万

円程度の効果が見込めると試算しました。

ごみ減量化推進会議のメンバーは、最初の事務局案は全員が「あて職」でしたが、私は公募市民とアドバイザーを加えてくれるように頼みました。家庭ごみが話題の中心ということもあり、事務局は女性メンバーの確保に苦労していました。また、当時の常滑市では、この種の会議に公募市民を入れることはまれでした。当初、事務局が考えたスケジュールは、わずか4回の会議でまとめを出すというもので、市民会議を「アリバイ作り」として考えていたことがよくわかります。そこで私はこう言いました。「役所はゴミを減らすことはできない。できるのは市民だけだ。市民の考えを変え、『ごみ減量のためにはやはり有料化が必要だ』と納得してもらうためには、少なくともこの会議の12人のメンバーが自ら考えてその結論に至ってもらわなければならない。そのためにはこの会議プランでは不十分だ。話し合いの時間が少なすぎるし、彼らはゴミ処理やりサイクルの現場なんて見たことがないだろう。とにかく始めてから柔軟にスケジュールを変更していくつもりでほしい。」

実際には、メンバーの要望で、市内外の視察を含めて、計12回の会議が開かれました。月1回のペースが、徐々に月2回になり、メンバーの希望で視察先が追加されたりしました。事務局が主導していた会議の進行は、途中からメンバー主導となりました。若手の担当職員が行政主導で進行しようとする、「これは市民会議なんだから、話し合いは私たちです。役所は少し黙っていてくれ。データや情報や行政の意見が必要な時は言うから、それに応えてくれればよい。そして議事録はきちんと取っておくように。」と、「本当の市民会議」に進化していったのです。

こうしてまとまった答申の概要には「市民会議の役割」が記述され、ごみの減量化や資源化の促進のために「市民のやるべきこと」が明記されましたが、これは、市民会議の「主体性」をよく表していると思います。ごみ減量目標は、かなりハードルが高いですが、「ゴミゼロ」にちなんで、現状の20%減の「一人一日当たり530g」と設定されました。

答申を受けて、様々なごみの資源化推進施策が立案され、実施されました。それと並行して、市ではごみ袋有料化の制度設計がなされ、市民会議の翌年の平成24年夏、市内42地区で説明会が実施されました。出席率は23.4%で、市民がいかに高い関心を寄せていたかが伺えます。ものすごい数の市民が説明会に押し寄せました。老朽化した公民館の二階の床が抜けそうなほどでした。担当課長は各地区で「袋叩き」にあうと予想し、私

に「42回終了する前に倒れたら、骨は拾ってください」と遺言を残していました。

ところが、説明会は予想外の展開となりました。市民会議のメンバーたちが、最初の30分の行政からの説明の後、ごみ分別の方法を具体的に解説し、「可燃ごみからこうやって資源物を取り出して適切にゴミ出しすれば、有料化は大した負担にならない」と説明を買って出てくれたのです。私は、もしすべての説明を行政がやったら、課長は袋叩きにあっていたと思います。しかし、会場に集まった市民は、「自分たちと同じ立場の市民が、ごみ分別の徹底を実践している」というのを知り、質疑応答の時間は「もっと具体的に分別方法を教えてくれ」という市民同士のやり取りの時間になってしまいました。回を重ねるごとに、行政の説明時間は短くなり、市民メンバーの時間が長くなっていきました。大のゴミ袋一枚50円の有料化には、全くと言っていいほど異論は出ませんでした。

なぜこんなことが起こったのでしょうか？ 私は、市民会議の運営の仕方にポイントがあったのではないかと考えています。「お仕着せ」でも「アリバイ作り」でもない、徹底した議論。「俺たちが話し合うから、行政は黙っててくれ！」というメンバーの発言とそれを認めた行政。徹底した情報開示と現場視察。メンバーの「言葉」を取り込んだ答申案作り。こうしたプロセスの中で、メンバーに「主体性」が生まれ、そして次第に、市民と行政の間にも「信頼関係」が生まれたのです。

各種のゴミ減量化・資源化の施策と有料化実施後の一人一日当たりのごみ量は、648gから549gと約15%減り、さらにその6年後には、焼却場への持ち込みゴミの有料化により486gとなり、25%の減量が達成されました。毎年の効果額は、有料化収入が約5千万円、減量による分担金の減が約2千万円と試算しています。

## 常滑市民病院の再生

次に、常滑市民病院を再生・新築したときに取り組んだ「100人会議」について、ご紹介しようと思います。ごみ減量と並行して、私は、最大のミッションである「市民病院の再生」に取りかかりましたが、地域医療に関する知識や病院の建設や経営に携わった経験はありませんでした。今思うと、かなり無謀なことでした。

許可病床数300の常滑市民病院はひどい状態でした。建物は、築50年以上経って老朽化し、プライバシーのない中待合、狭い廊下やナースステーションなど、現代日本の標準的な医療を行うのにふさわしいとは、とても



【新常滑市民病院】

言えませんでした。経営状態も最悪で、毎年7億から8億円の経常赤字を一般会計からの繰入金で穴埋めしていました。一般会計は、当時、財政が破たんし「再生団体」となっていた北海道夕張市の「一步手前」くらいの危機的な状況で、十分な繰出金が確保できません。その結果、どん底の平成20年には約15億円の資金不足が生じていました。収益が40億円に届かないのに、15億円の資金不足です。

病院は、毎年、一時借入金でこれをしのいでいましたが、資金不足はだんだん拡大しました。夕張市が陥った罠と同じ状況でした。

経営不振の原因は、次の通りでした。一つ目は、患者数の減少。市内の人口や患者の絶対数が減っていたわけではなく、市民が市民病院を見放し、他の病院を受診するようになっていたのです。大学医局はそれをよく知っていて、医師を引き揚げて代わりを送ってこなくなっていました。二つ目は、私が赴任するまでの10年間に、二度にわたって新病院建設計画が延期されていたことです。そのため、職員は新病院建設をあきらめ、モチベーションは下がる一方でした。三つ目は、施設の老朽化で、患者さんのアメニティが悪く、イメージも悪い。そして四つ目。一番の問題は「無責任体制」でした。病院側は「自分たちは一生懸命市民のために医療を施している。赤字が出るのは自分たちのせいじゃない。赤字はオーナーである市が面倒見るのは当たり前だ」という考え方でした。行政や議会には医療や経営に関する専門知識がないので、結局病院に任せざるを得ない。しかし、赤字が続くので、不満だけがたまる。結局、誰も責任を取る人がいませんでした。

市民の中には不要論が出始めていました。「人口5万5千の市に、市民病院は贅沢品だよ」。県の医療担当課長にはこう言われました。「山田さん、今ごろ何しに来たんですか？ もう、ゲームは終わっていますよ。それに気が付いていないのは、常滑市と常滑市民病院だけで

す」。私は、市長に「病院存続は諦めましょう」と進言しました。しかし、片岡市長は「それでも市民病院は必要だ」と言うのです。さらに、こうも言っていました。「市民病院は、市民に利用され、市民の役に立ち、『あってよかった』と思われる病院に変わる必要がある。市民の中にある『病院はあって当たり前』という意識も変える必要がある」。

私は、考えた挙句、100人の市民を公募して、「市民会議」をやってみようと思いました。市民病院のオーナー兼ユーザーである市民に、「病院を廃止した方がよいか、それともリスクを取って新築して存続するか」考えてもらおう。ただし、市民には、病院のことをきちんと理解したうえで判断してほしい。逆に、病院のスタッフには、市民の本音の評価を知ってほしい。私は、住民基本台帳から無作為に抽出した1000人の市民に、「日曜日の午後を5回つぶして、市民病院をどうするか、一緒に考えてくれませんか？」というお願いの手紙を出しました。すると59人から「やってもいいよ」という返事が来ました。それに「私は是非ひとこと言いたい」という人が30人。行政の幹部と病院のスタッフ20人を加えて109人で「100人会議」をやることにしました。地域医療に精通したグループコーディネーターを9人、何とかかき集めました。

平成23年5月、第1回の100人会議が開かれました。第1回では、病院に対する市民の不満が大爆発しました。「待ち時間が長い」「職員の態度が悪い」「暗い」「汚い」。

会議の翌日、看護部長がひどく落ち込んでいました。「私は会議ですっと不満を言われっぱなしでした。『常滑“死人”病院』なんて言われて、ものすごくショックでした。次の100人会議には、もう出られません」。そこへやって来た副院長は、とても怒っていました。

「山田さん、あの会議の前後3日間、私が何をしていたか知っていますか?」。100人会議前日の土曜日、副院長は当直でした。普通は当直明けで帰るのですが、午後から会議があるので、午前中は病棟を回って患者さんを診て、午後の会議に臨んだ。そうしたら、市民からさんざん批判されて…。でも副院長の立場で言い返すわけにはいかない。内心の怒りを抑えて、名古屋の自宅に帰るために車を飛ばして高速に入ったら、携帯が鳴って「緊急の心臓カテーテル術の必要な患者さんが来るので戻って来てください」と言われ、家に帰り着かず病院に戻って来て、カテをやって、心配なので夜はつきっきりで見ていたというのです。

翌日の月曜日は外来担当で、朝から40人ぐらい患者さんを診た。「3日間ほとんど寝ていなかった。俺はこ

んなに頑張っているのに、市民は何も分かっていないじゃないか!」。

第2回の冒頭、私がインタビューをする形で、その話をしてもらいました。その後、会議の雰囲気はガラッと変わりました。1回目は、参加者の7~8割が「病院存続反対」という感じだったのですが、副院長の話を聴いて、「頑張っている市民病院を自分たちが支えていく方法はないか。」という気持ちに変わったのです。

第3回の会議の始まる前に病院見学会を実施しました。50人以上の参加がありました。見学後、「なんだ、結構ちゃんとやってるじゃないか」、「外見はボロだけど、中の放射線の機械はいいな」などという感想が出て、徐々に病院のスタッフと市民が率直に話し合える雰囲気ができてきました。3回以降の会議は、テーマ別のグループ討議をしたり、全体会をやったり、パネルディスカッションをやったり、とにかく参加者が飽きないような工夫をしました。

当初七割くらいの参加者が新病院建設に反対だったのですが、5回の市民会議を経て、ほぼ全員が「経営改善を前提に新病院を建設しよう」という意見に変わりました。市民が「病院は廃止しよう」と言ってくればよい、と考えていた私にとっては、予想外の展開でした。

「100人会議はどういう効果があったか?」と思って振り返ってみると、まず、本音の議論で病院と市民の相互理解が進みました。そして、病院のスタッフは大いに反省し、態度を改めました。一方の市民は批判者から病院を支えていこうという考えに変わりました。さらに、市議会議員の半数以上が、100人会議を傍聴していました。普通は逆ですよ。すべての会議を傍聴した議員さんもいました。私は、議員たちは、病院の存廃についてどういう判断を下しているのか迷っていたと思うのです。それは当然です。それで、100人の市民が、約7割が反対という状態から徐々に、「経営改善を前提に病院を建てよう。そのために自分たちは何ができるか」というように、考え方が変わっていくプロセスを見ていました。なので、その後病院存続、新病院建設の議案を出した時には、議会で大きく意見が割れることはありませんでした。100人会議をやったことによって、病院と行政と市議会と市民のベクトルが揃ったのです。これだけの人たちのベクトルが揃うという力は極めて大きかったです。

そして、それが病院職員のやる気に火をつけました。いろいろな経営改革の取組との相乗効果もあり、医業収益が激増します。最低の時の37億円から、病院の開院直前には10億増えて47億円になり、新病院開院後は、

これが55億に増え、平成28年度は約58億になりました。6年間で約20億の増加です。不思議なことに、患者数が増え、忙しくなると、良い評判が聞こえるようになりました。「お店にとってお客様を失うほど大きなコストはない」と言う言葉は本当です。一方、様々な経営努力の結果、特に新病院建設前は、経費はほとんど増加しませんでした。

その結果、繰入金除きの経常損益は、平成21年度は7億4千万円の赤字でしたが、新病院の開院直前には1億の赤字まで改善し、基準内繰入だけもらえば経営が回るようになりました。新病院開院後は、さらに、繰入金なしで、減価償却前黒字になるまで改善しました。一方、市からは約束通りの額の繰入金をもらいました。その結果、平成21年度に14億円あった資金不足は解消し、病院の開院前年の平成26年度には14億円の貯金ことができました。経営は劇的に改善して、ついに病院を新築することができました。新・常滑市民病院は、急性期一本の病院から、回復期リハ病棟と地域包括ケア病棟を伴う「ケアミックス病院」として生まれ変わりました。

第4回目の100人会議で、新病院の基本理念を皆さんで考えてもらいました。そこで決まった基本理念が「コミュニケーション日本一の病院」です。この基本理念は、竣工した新病院のエントランスホールにある丸柱に、大きく書かれています。

100人会議のメンバーの中から「自分たちは口も出したのだから、体も動かそう」との意見が沸き起こり、「病院ボランティア」が結成されました。ボランティアは「この病院は私たちがつくったのだから、私たちが案内する」ということで、竣工式の後の内覧会で、そろいの緑色のエプロンをかけ、2万人の来客の案内の手伝いをしてくれました。今では約100人の登録があり、車椅子の患者さんの介助、外の草取り、リハビリ病棟のレクリエーションなどを手伝ってくれています。

看護師や医師は、「健康ひろめ隊」を結成して、積極的に地域のイベントなどに出かけ、市民の健康チェックや健康相談を行うようになりました。昨年と今年はコロナの影響で中止していますが、新病院開院前から、毎年一回、日曜日に病院を一般開放し、市民を招いて「病院祭」が開かれています。オペ室を開放して模擬手術を見せたり、縁日やバザー、模擬店などが開かれ、毎年1000人以上の市民が市民病院を訪れます。病院祭は、病院職員だけでなく、市民ボランティアや関係業者さんによって、支えられています。

新病院は267床。病床稼働率は、平成21年度の54%から、開院2年目の平成28年度には約90%になりまし

た。このようなプロセスをたどり、赤字で廃院寸前の公立病院が、「市民」という「オーナー兼ユーザー」を病院建設と経営のプロセスに巻き込むことで、医療の質と経営の質を向上させ、地域に必要とされる病院として再生しました。片岡市長の「それでも、病院は必要だ」という考えが正しかったことが、立証された形になったのです。

## 常滑市民病院のエントランスホールの空間デザイン

続いて、常滑市民病院のエントランスホールの空間デザインの話をしたと思います。常滑市民病院には、病院の「顔」であるエントランスホールの2階部分に、縦4m、横17mの壁面があります。設計会社の当初のデザイン案は、明るい色のレンガタイルを壁面に貼り付けるものでした。非常にスッキリとして上品なデザインです。

しかし、私は「何かが足りない」と思いました。設計会社の問題の立て方は、「いかに美しく、心地よい空間をつくるか？」だったと思います。一方私は、「病院の目指すべき姿が、美しい中に立ち現われてくるような空間にするにはどうしたらよいか？」という問題の立て方をしました。病院の目指すべき姿は、「コミュニケーション日本一の病院」です。

常滑市は、衛生陶器で有名なINAX、現在の株式会社LIXILの発祥地で、市内には同社が運営する「INAXライブミュージアム」という体験型博物館があります。体験工房では、一センチ角の「ジュエリーモザイクタイル」を使って作品をつくる体験プログラムがあります。工房内の壁をよく見ると、畳一畳ほどの作品が飾られていました。さらに近づいてそれをよく見ると、たくさんの小さなモザイクタイルで構成されています。私は、市民参加で、モザイクタイルを使って、病院のエントランスホールの壁面を飾れないだろうかと考えました。

そこで私は、県立常滑高校のグラフィック・デザイン科にお願いして、授業で原画作成に取り組んでもらいました。作品のテーマは「コミュニケーション日本一」です。数か月後、約50作品が集まり、デザイン選考会が行われました。

最優秀に選ばれたのが、3年生の女子高生が描いた「集まる人々、続く絆」という作品です。この原画を、約42万個のモザイクタイルに分割し、設計図をつくりました。色決めを行い、タイルを発注します。制作作業には、INAXライブミュージアムの全面的な協力をいた



【新常滑市民病院のシンボル】

だきました。42万個のモザイクタイルを、縦12×横12の計144個の正方形ごとにまとめると、2912のパーツになります。これを一人分として、2912人が作成作業に入りました。高校生、中学生、市長、市議会議員、病院スタッフ、建設現場の人たちなどが、各自のパーツづくりに取り組みました。

こうして出来上がった2912のパーツを、床に並べてみます。常滑高校の先生や生徒たちが、手伝ってくれました。床一面にタイルが並び、徐々に全体の姿が見えてきます。色ムラや連続性などを、プロのアーティストがチェックして、パーツの入れ替えを行います。それを建設現場に運び、LIXILのタイル学校の先生たちが、壁に貼り付けて、タイルとタイルの間の目地を埋めていきます。よく見ると、一定の配色のルールの中で、各人が個性を出しています。顔やハートを描いたり、イニシャルを書いたり…。2912人の個性が組み合わせさり、つながって、一枚の巨大壁画が完成しました。この壁画は、市民病院のシンボルになっています。

## 流しの公務員からのメッセージ

さて、最後に、「流しの公務員」から、若き官僚の皆さんへのメッセージを贈りたいと思います。私自身がまだまだ未熟で、こういう偉そうなことは、あまり気が進まないのですが、研修所から与えられたテーマでもあり、また、実は今日、還暦を迎えたこともあり、年齢的にしかたないかなと思っています。これから述べることを、皆さんと同じ年齢の頃の私自身が聞いたとしても、おそらくその本当の意味は分からなかったでしょう。なので、皆さんの脳の記憶回路のどこかに引っかかって、歳をとってから思い出してくれれば幸いです。

私から皆さんへのメッセージは、この三つです。

1. 真の「問題」は何か？
2. 最も大事なものは「想像力」
3. 私たちはなぜ仕事をするのか？

まず、真の問題は何か？ 真の問題を見極めるには、目的と手段を混同しないことが重要です。人間は「うっかり」、時には「意図的に」目的と手段を混同しがちです。例えば、常滑市では、他の市町村と同様、「食育推進事業」に取り組んでいます。この事業の真の目的は「市民が、食に関する知識とバランスの良い食を選択する力を身につけ、健全な食生活を実践する」ことです。しかし、多くの担当職員は、「食育推進フォーラムの開催」が目的だと勘違いしています。フォーラムを開催して参加者が予定通り集まれば、「A評価」としてしまいます。でも、「フォーラム」は「手段」です。霞が関の真の問題は、単に「政策」や「制度」をつくることではありません。つくった政策や制度が、現場できちんと実施され、制度の目的が達成されなければ、意味がありません。

このようなことを防ぐために、私は「何のためにを3回繰り返す」ことを習慣としています。国会や各省庁間の論戦を聞いていると、「どちらが正しいか」という問題設定が多い気がします。でも、互いに自分の正しさを主張しだすと、対立が先鋭化して、本質から外れた議論に終始しがちです。本当に必要なのは「何が」正しいかを一緒になって考えることではないでしょうか。皆さんは、受験戦争を勝ち抜いてこられたので、「与えられた問題を解く」のは得意だと思います。しかし、著名な経営学者のドラッカーは、「正しい『答え』を見つけるよりも正しい『問い』かけをする方が大切だ」と言っています。私自身、社会に出てから、自分なりの問題が立てられるようになるのに10年もかかりました。もっと早く、ドラッカーの教えや坂本義和先生の言葉の意味を理解できていたらなああと、悔しく思いました。

二つ目は「想像力」についてです。新たな問題を解決するには、新たな解決策を構想しなければなりません。実際に体験したことのない問題の解決策を構想するには、できる限り詳細に、自分事として、現場の情景を思い浮かべなければなりません。それには「想像力」が必要です。物理学者のアインシュタインは「想像力は知識より大切だ。知識には限界があるが、想像力は世界を包み込み、進歩を促し、進化を生む」と言っています。

では、想像力とは何でしょうか？ 小説家の村上春樹

は「職業としての小説家」というエッセーの中で、「ユリシーズ」や「ダブリン市民」を書いたアイルランド出身の作家ジェームズ・ジョイスの言葉を引用しながら、「イマジネーションというのは、まさに、脈絡を欠いた断片的な記憶のコンビネーションのことなのです。」と述べています。私自身、独創的なアイデアを思い付いた気がしても、よく考えると、過去に見たり聞いたり体験したりしたことのパーツを組み合わせて発想しています。

「この味が いいねと君が言ったから 七月六日はサラダ記念日」という短歌で大ベストセラー歌人となった俵万智は、「新しい言葉は発見できないけれど、新しい組み合わせは発明できる」と述べています。俵万智の歌集『チョコレート革命』の「チョコレート」と「革命」、島田雅彦の小説『優しいサヨクのための嬉遊曲』の「やさしい」と「左翼」、太宰治の小説『人間失格』の「人間」と「失格」などなど。「流し」と「公務員」の組み合わせも、そうかもしれません。そして、俵は、「意外なことばの組み合わせは、喚起力を生む。」とも言っています。「コンビネーション」という意味では、村上春樹と同じことを言っているように思います。

では「記憶」はどこから来るのか？ こんな言葉があります。「聞いただけでは忘れてしまう。見たことは覚えてはいる。やってみて初めて理解できる」。想像力の源泉である「記憶」は、「行動」による「体験」によってはじめて生まれると、私は思います。豊かな想像力を生むのは、多様な「記憶」。そして、記憶は多様な体験からもたらされます。では、多様な記憶を蓄積するには、どうすればよいか。私は、「仕事」だけでなく、「生活」や「遊び」を、丁寧に真剣にやること、そして新しいことに挑戦することが大切だ、と考えています。

人間国宝を辞退した著名な陶芸家の河井寛次郎は、「新しい自分が見たいのだ。仕事する。」という言葉を残しています。素晴らしい言葉だと思います。私なりに、アインシュタインを真似してみると、自分に見えていない状況はどうなっているか、次に何が起きるか、相手はどんな状況で何を考えているか、を想像する力は、「予測力」を生み、「交渉力」を磨き、「おもいやり力」を育て、「創造力」を高める。つまり、「想像力」は「共創力」の母である。という感じになるでしょうか。

さて、最後に、「私たちは何のために仕事をするのか？」についてです。このような問いかけをすると、「お金のため」、「自己実現のため」、「他人を喜ばせるため」、「社会をよくするため」というような答えが返って

きます。それに加えて、私は「仕事は、自分が『成長』するためにやるものだ」と考えています。ある大手設計会社の役員の方が、こんなことを言っていました。「今までの経験によれば、忘年会の幹事を任せるとき、一生懸命工夫して、仲間を楽しませるような企画を考えるヤツは、伸びる」。忘年会の幹事って、面倒な役目なんですよ。引き受けたって、自分の担当の仕事は減らないし、残業手当がつくわけでもない…。最近、「忘年会スルー」という傾向にあるようですね。でも、阪急・東宝グループ創業者、あの宝塚歌劇団を創設した小林一三は、こんなことを言っています。「下足番を命じられたら、日本一の下足番になってみる。そうしたら、誰も君を下足番にしておかぬ。」

私の「トイレ掃除の大先生」であり、人生の師でもある、イエローハット創業者の鍵山秀三郎さんは、こんなことを言っています。「人には常に成長の余地が残されている。その機会を活かすには、自分が今自覚している能力を上回ることを要求される環境に身を投入するのが、一番いい道である」。私は、困難な問題に向き合わねばならなくなってきたときには、「これは自分を成長させるよい機会だ」と考えるようにしています。

作家でエッセイストの沢木耕太郎が、数年前に某新聞に連載していた「春に散る」という小説があります。主人公は元ボクサー。ある事情から日本のボクシング界を飛び出してアメリカに渡り、その後ホテル経営者として成功して40年ぶりに帰国。ひょんなことから、かつて共に世界を目指したジムの仲間と再会し、有能な若いボクサーを育てることになる、という物語です。私も主人公と同じような年齢になってきたので、特別な感慨を持って読みました。沢木は、主人公の広岡に、こんなことを言わせています。「真拳ジムの亡くなった会長は『なぜボクサーがトレーニングをするのか、それはリングの上で相手より自由になるためだ』と常に言っていた。そう、アイロンも料理も、ボクシングのトレーニングと同じだ。家事が難なくできれば、日常というリングで自由に振舞えるようになる。自分はまともにやらなかったが、勉強というやつも同じなんだろう。家で勉強しておけば教室で自由に振舞えるようになる。何でもそう。トレーニングというやつは、そこで輝きたいと思っているリングで自由になるためにするんだ」。皆さんは、どんなリングで輝きたいのでしょうか。「仕事」を「そこで自由になるためのトレーニング」と考えてみてはいかがでしょうか？

元アメリカ大統領のJ・Fケネディも読んだとされている「代表的日本人」の作者で、著名なキリスト教思想家

である内村鑑三という人がいます。彼が長野県で布教活動中に宿を提供し、運転手も買って出ていたのが、現在の星野リゾートの社長星野佳路さんの祖父だそうです。内村が星野温泉の若主人に書いた「成功の秘訣10カ条」の最後には、こう書かれています。「人もし全世界を得るとも、その靈魂失わば、何のためあらんや。人生の目的は、金銭を得るにあらず。品性を完成するにあり」。私は、「仕事」というものは、人間としての「成長」のためのトレーニングであり、その真の目的は「良い人間になること」だと考えています。

21世紀に入り、資本主義経済やお金をどのようにコントロールし、格差を是正するかという議論が盛んにおこなわれるようになってきました。また、民主主義の機能不全を唱える声も大きくなってきました。皆さんがこれから携わる「国家行政」は、「政治」と共にその役割を果たす重要な仕事です。「政治」がいくら旗を振っても、行政が動かなければ、現実は何も変わりません。みなさんの今後の健闘を祈ります。

以上で、私の話を終わります。ご清聴ありがとうございました。

## 質疑応答

○**研修員** 私が学生時に市民会議に参加する機会があったのですが、住民の方たちがあまりに多くのサービスを求めすぎて、結局うまくいかなかったということがあります。先生がこれまで経験した会議で、似たような経験があるか、また、ある場合はどのように乗り越えたのか教えてください。

○**山田講師** そういったことはよくあることです。市民会議に参加する方の主体性が大事だという話をしましたが、主体性というのは会議に出て自分の言いたいことを言うということではなく、自分が役所の人、あるいは市長だったらどうするだろうと考えることです。参加者にそのように考えてもらうような環境づくりが大事だと思います。お話があった市民会議のように、参加者が単にあれもこれもやってくれという状況は、参加者がまだ批判者の立場にいる状況なのではと思います。批判者の立場から主体性を持つように変えるためには、まずは財政状況も含め、情報を全てきちんと開示する事が必要です。

それから、その市民会議は、行政対参加者という形で、参加者同士の話し合いという形になっていないと思います。そうすると、参加者同士は「○○をやってほしい」とそれぞれの主張を言うだけになってしまいます。

それを、参加者同士が話をして、財源が限られた中、いったいどうするのかという形に会議の方向性をもっていくには、マインドとスキルが必要なのですが、役所の人はこういうことに慣れていないため、これからはそこを磨いていく必要があると思います。今の日本はパイが増えない状況なので、やりたいことがたくさんある中でどれをやるかを、要求がそれぞれ違う市民同士で考えてもらう方向に会議をうまく運営する、結論へ誘導するのではなく、そういうプロセスをデザインする技術が必要じゃないかと思っています。

○**研修員** お話があった市民会議ですと対面で行うということが非常に強力な効果を発揮していたと思うのですが、現在の情勢ですとWeb会議などでの開催を考えなければなりません。Web会議を行うときに工夫・注意すべき点などがありましたら教えてください。

○**山田講師** 私は昭和の人間で、Web関係はあまり得意ではないので、感じることをお伝えします。ここ数年で新しい市役所庁舎を作っていて、現場の工程会議に毎週行っていたのですが、その会議もWebでした。正直ものすごくやりにくかったのですが、それでも一度でもちゃんと会って、どういう人なのかが分かっていると、Web会議でも何とかなると思えました。他方、一回も会ったことがない人とのWeb会議で対面と同じようにできるかということ、なかなか難しいのではないかと思います。だから、結局のところはコロナの終息を待つしかないというのが私の感覚です。

それと、会議の場で集まって話すだけではなく、みんなで視察に行くというのが結構重要です。現場にあるものを見たり聞いたりすることも重要なのですが、バスなどでみんなで行くと、道中や食事の時にいろいろな雑談する機会があったりして、そういう中で、お互いの間の壁が取れて本音で話せるようになるというのがあります。民間企業の人たちは接待ゴルフというのをやります。3人か4人で一日ゴルフコースを一緒に回ると、その人がどんな人かというのがだいたい分かります。そうするとその後、仕事がしやすくなります。仕事以外の背景を共有するというのは本音で議論ができるようになる土台のようなものとして非常に大切だと思います。こういったことはWeb会議では代替することができないと感じています。

○**研修員** 直接市民の声を反映する機会を作ることが問題解決につながるのだと思い、市民の声を直接聞きながら仕事をしたいと思いました。中央省庁に若手職員とい

う立場で居ながらにして、市民会議の形まで行かずとも市民の声を取り入れるためにできることのヒントがありましたら教えていただきたいです。

○山田講師 できるだけ霞が関にいる時間を減らして、遊んだり生活したりする時間を増やした方がいいと思います。

常滑市では、今、3回目のワクチン接種をどうやって打とうかという話が出ています。日時を決め打ちしてしまうかなど、いろいろなやり方を考えて悩んでいます。このように悩んでいるとき、私の場合は買い物に行って店の人に話を聞いたりしています。先日のお休みの時にはクリーニング屋さんで夏のスーツを出しに行ったのですが、その店頭でご主人の奥さんに、「今度、予防接種の3回目の予約どうしたらいいと思う？ 例えばこういうやり方はどうだろう？」という感じで聞いてみました。すると、そのやり方は良いとか悪いとか、こういうふうにしてくれた方がやりやすいなどと答えてくれました。こんな感じで、知らない人10人くらいから意見を聞くと、何となくではありますが、どうしたら良いのかが分かってくることがあります。市民会議をすることになるとかなりの手間になりますし、国の役所では実際のところなかなかできませんよね。だから、そこら辺に行って誰かにちょっと聞いてしまうのも良いかなと思います。家族に聞いたりするのもいいかもしれません。

○研修員 市民の方の声や現場の声を聞くことが非常に重要だと感じました。私としては市民会議や意見交換などを日常的にやれたらいいなと思っているのですが、下から意見を上げていっても実現はなかなか難しいと思います。そこで、山田講師から見て、下から意見が上がってきたときに、こういった意見であれば受け入れられると思えるポイントがありましたらご教示ください。

○山田講師 別のところでは、こういうやり方をしているうまくいっていますと試してみるのはいかがでしょうか。上司は失敗したくはありませんので、初めての事はなかなかやりにくいと思うのですが「あそこでこんなふうにやっていて、うまくいっていますよ」とか言うのだいぶ違うと思います。

ただし、一見すると同じ「市民会議」のように見えるけれど、その目的や参加者によっては、それが必ずしも参考になるとは限らないということがあります。そのため、事例を参考にする場合は、それをよく調べてみるのが重要なのではと思います。

それに関連して、市民会議のメンバーの集め方について、少し私の考えを述べたいと思います。例えば、「霞が

関」がやる審議会などは、委員はだいたい「あて職」ですよ。あて職にもメリットはあって、それは、それぞれのステークホルダーの人たちの意見を集めることができるという点です。ただしこの場合、参加者はそれぞれの団体の利害を言いつけなしです。だから、役所側でそれらを集約して、選択をして政策をつくっていくという形になると思うのですが、このような形では参加者その人が本当のところはどう考えているのかということを知ることができません。

このほかの方法としては「公募」という方法もあります。これは、例えば図書館建設について、みんなで話したいので集まって下さいと広報誌などに掲載して人を集める方法です。この方法ですと、題材に非常に関心が高い人が集まってきますので、ヘビーユーザーの意見を聴いて施策をブラッシュアップしていきたいというときに向いていますが、非常に偏った人たちが集まってきますので、平均的な市民の声を聞きたいというときには向きません。

参加者の本音を聞きたいとき、平均的な市民の声を聞きたいときに、私が市町村の中でやる場合に取る方法は無作為抽出です。無作為抽出でリストを出して依頼をすると、日本ではだいたい5パーセントの人がやりますと言ってくれます。このやり方で一定の人数を集めると、世論がだいたいどれくらいの分布になっているかという傾向がわかります。

だから、何をやりたいのかによって、どのようなやり方を選択したら良いのかということが決まってくるのですが、そのことをよく考えて決めずに、間違っただけのプロセスで実施する流れを組んでしまうと、各自が意見を言うだけの会議になってしまったり、意見が大きく偏ってしまうなど、変なことになってしまいます。そして、一度変な形の会議が実施されてしまうと、市民を集めて会議をしても大変なことになるだけで何も得られないから二度としないということになってしまいます。

このため、どこかの例を参考にするときは、何のためにその会議が実施されていて、どういうプロセスデザインをされているのかということをよく見て、それが自分が取り組もうとしている問題に本当に参考になるのかどうか、あるいは、この部分は参考になるけど、ここはならないなど、そういったところをよく調べた上で参考にすることが重要ではないかと思っています。そこまで考えた上で良いと思える例があれば、「あそこでこんなことをやっていて、うまくいっていますよ」と上司に説明すると、説得力が上がると思います。

○**研修員** 自分の問題意識と事前の検証が大切ということでしょうか。

○**山田講師** そうですね。だから繰り返しになりますが、問題の本質は何なのかということをよく考えて、それを解決するためにどういうプロセスをデザインするのが非常に大切です。私はよく、「最初から結論があるんでしょ」と言われるのですが、実際はないんです。私に結論がないので、なんとなくですが、市民の人たちも主体性を持ってくれるのかなと思います。もし私が最初から何か結論を持っていて、アライバイ作りのために市民を集めて会議を実施して、さも市民がこう思ったというような物語をつくりあげてやろうと考えていたとしても、たいていの場合は、途中でバれてしまいます。そして、バれた途端にみんな無関心になってしまいますので、会議が盛り上がりなくなります。

100人集めて会議をしたときはどういう心境でしたかと聞かれたとき、「ゴムでできた手綱を100頭のシベリアンハスキーにつけて、私が犬ぞりに乗って、どこへでも連れて行って下さいと言って走り出したという心境です」と答えると、「何でそんな無謀なことをするんですか」と驚かれたことがあります。でも私は、今日の日本の市民というのは、一定数以上の人を集めれば、会議で日曜日を5回潰して議論をしようという気概がある人なら、それなりに政治や行政に参加意識があって、それなりに他人のことも考えられて、それなりに自分の考えがある人たちが集まってくれるぐらいのレベルになっていると信じています。

○**研修員** 市民病院の改革の過程で、最初は病院側がコストの意識に関して無責任だったところから、経営が質とともに改善していったというお話がありました。コスト意識を変えるのは難しいと思うのですが、市民会議の中で、具体的にどういうふうにコスト意識が変わっていったのかについて教えていただければと思います。

○**山田講師** 常滑市民病院のケースでは、毎日の患者さんをこなすだけで大変なので、病院の経営状況が危機的な状態になっているということを知らない人がほとんどでした。それから、新しい病院の設立は無理だろうとみんな思っていました。そのような中で、市民会議が行われ、市民の人から経営改善ができるなら一緒に市民病院を建てましょう。私たちも応援するからと言ってもらえるようになり、病院の人たちはそれに非常に勇気づけられました。

そして、看護部長や院長を中心に、今は売上げが上がらないのとコストが高いのが経営状況悪化の原因となっているので、どこを改善すべきか、簡単に具体的な目標を設定して改善に向けてみんなで頑張れば新病院を建てることできるかもしれないという動きが生まれ、それが全体に伝わり、「空気」が変わっていきました。

つまり、経営者というのはそういうところをどのようにデザインするかが大切です。みんながどう思っていて、どのような目標を設定してどのようなモチベーションを持ってもらったら良い方向に変わっていくのかということをよく考えて上手くやれる人が、上手に改善をしていくことができるのではないかなと思います。

■コロナ禍2年目の行政研修

井手 亮 公務員研修所教授

■「初任行政研修に関するアンケート結果の概要」

# コロナ禍2年目の行政研修

井手 亮 (公務員研修所教授)

前号では「オンライン研修事始め」と題して、コロナ禍の下で新たに取り組んだ研修へのオンラインの活用についてご紹介しました。その際には、コロナ後を見据えて、対面とオンラインを使い分けながら時代の要請に応じた研修を実施していきたいと締めくくったところですが、令和3年度においても新たな変異株の流行により緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が繰り返し発出されるなど、引き続き厳しい状況が続きました。

公務員研修所においては、年度当初は対面で実施する研修を再開する方向で準備を進めていましたが、このような状況を踏まえて計画を大幅に変更し、結果的にはほぼ全ての研修についてWebex Meetingsを用いたオンライン方式に切り替えて実施することとなりました。そこで本稿においては、令和3年度に行った新たな取組や改善点についてご紹介することといたします。

なお、本稿において意見にわたる部分は、全て筆者個人の見解であることを申し添えます。

## 1. 全体状況

当初令和3年度の研修実施計画を立案した際には、令和2年度と同様に、初任行政研修について地方自治体実地研究や介護等実地体験のように受入先の負担が大きく当面再開が難しいと考えられる科目を休止するなど、カリキュラムを見直し日程の短縮（コロナ前5週間→2週間）を図りました。このような工夫をした上で、対面での研修実施を目指すこととしました。

しかしながら、令和3年の春がコロナ感染の第4波に当たり、政府全体の方針として対面で実施する研修の自粛が求められたことを受けて、まず4月上旬に実施する合同初任研修の完全オンライン化を行いました。次に、5月の連休明けから実施する初任行政研修についても、カリキュラムからオンライン実施に適したものを切り出し、まずオンラインで3日間の研修を実施した上で、後半の1週間は対面での実施を目指し8月末以降に延期することとなりました。また、この日程の見直しに伴い、同時期に予定していた3年目フォローアップ研修について期間を短縮（4日→2日）した上で年度末に延期することとしました。

ワクチン接種の進展に伴い対面での研修実施が可能な状況になることが期待されましたが、夏にはコロナ感染

の第5波が発生したため、初任行政研修の2週目についても完全オンライン化を余儀なくされました。このような状況を踏まえ、対面での実施にはこだわらず、いかなる状況であっても研修の受講機会を提供することを最優先とし、その後の研修については延期や中止などはせずオンライン化して予定どおりの日程で実施することとしました。第5波の終息後には試行的に一部の小規模な研修を対面で実施しましたが、令和4年の年初からの感染第6波を受けて、1月下旬からは再び全面的にオンライン実施に切り替えました。

このように、令和3年度はほぼ全ての研修がオンライン実施となり、年間を通じて埼玉県入間市の研修所での合宿研修がないという極めて異例の年となりました。

## 2. 個別の取組

行政研修は、各府省が実施する業務上の知識を習得させるための研修とは異なり、多様な組織から集まる研修員相互の相互理解・信頼関係の醸成もねらいの一つとしています。したがって、研修の全面的なオンライン実施に当たっては、この点が損なわれることのないよう十分に配慮する必要性がありました。また、オンライン研修では、画面を長時間見続けることによる負担が大きいことを考慮し、できる限り効率化、簡素化を図ることによって研修員の負担感の軽減にも配慮しました。

以下においては、個別の取組や改善点についてご紹介します。

### (1) 研修のスムーズな導入

#### ◆アイスブレイク

令和2年度末に実施したオンライン研修では、研修員側のWeb会議システムへの習熟度等を勘案してカリキュラムを絞り込み、日程を1～2日間に短縮の上で実施したものでした。これに対して、令和3年度においては、初任行政研修及び3年目フォローアップ研修を除き対面と同様の日程のままオンラインへの実施に切り替えることとしたこともあり、オンライン環境下における班のメンバー同士のスムーズな関係構築をどのようにして図っていくかが課題となりました。

これまで対面の研修においては、自己紹介に加えてアイスブレイクの時間を取り、他のメンバーとの共通点を

探る「自分史語り」など、楽しみながらチームビルディングできるような行事を実施してきていました。そこで、オンライン実施の状況下でも、初任行政研修など一部の研修ではブレイクアウトセッションを活用してこれらのチームビルディングを実施しました。オンライン研修では、初対面同士の顔合わせも画面上で行わなければならない、通り一遍の自己紹介では緊張を解くのが難しいですが、少しでもお互いの共通点が見つかれば親近感も湧くものです。

一方で、対面で実施する研修の場合、班対抗のゲームなど、よりチームの一体感が高まるような仕掛けをしてきましたが、オンライン実施の場合は他の班の状況が分からないなど盛り上がるための仕掛けが難しい環境にあります。今後の改善に向けて、好事例の収集に努めているところです。

## (2) カリキュラム上の工夫

### ◆行政政策事例研究／政策課題研究のオンライン実施

これらの科目はおおむね1週間にわたり実施するものであり、まず講師による「基調講義」を聞いて過去の行政事例や現下の政策課題の要点を理解した上で、講師から提示された課題について各班に分かれて討議を行い、その結果を発表資料にとりまとめ、「全体討議」において発表し研修員相互の質疑応答、講師からの講評を受ける流れになっています。研修を対面で実施していた際には、課業外の時間も含めた班別の活動が研修員相互の語らいの場ともなっており、また、同じ課題が割り当てられた他班の部屋に出入りして自由に議論するなど、行政研修ならではの光景が展開されていました。

これらのカリキュラムをオンライン化するに当たり一番心配したのは、班別にブレイクアウトセッションに入ることにより5～6人の閉鎖空間に陥ってしまわないかという点で、研修員たちが放置されると疎外感を感じないような工夫が必要となりました。対面での実施時には、発表資料の締め切り時間を設けるほかは各班で自由に討議時間を使ってもらっていましたが、オンライン実施に当たっては進捗管理に資するよう、班別の討議時間枠のそれぞれに「段取り・分担」、「各自作業」、「班内報告・討議」、「中間報告」、「発表資料作成」、「質問検討・想定問答作成・発表練習」といった時間の使い道を明示するよう改めました。

特に「中間報告」は新たな取組であり、同一の課題が割り振られた複数の班のメンバーが集まり、各班の代表者からそれぞれの作業の進捗状況について、3分以内で簡潔に論点紹介のブリーフィングを受けるという方法で

実施しました。また、その際に当研修所の担当者より、今後の議論に資するよう助言も行いました。これらの取組により、対面での実施の際と同様とまではいかなくとも、同一課題に取り組んでいる他班との空気感の共有につながったと考えられます。

また、全体討議についても、対面での実施時には指名された研修員が司会進行やタイムキーパーを務めていましたが、当研修所の担当者がこれらの役割を代わりに努めることとするなど、研修員が発表や質疑応答に専念できるよう実施方式を改めました。

このような仕掛けによって、これらのカリキュラムを概ねスムーズに実施することができました。

### ◆現場訪問のオンライン実施

行政研修においては、「体験を通して行政の在り方を考える」ことを目的として、一部の研修で現場訪問を取り入れています。百聞は一見に如かずとの言葉があるとおり、日頃の業務では触れることのできない世界を知ることができるため、これまで研修員から非常に好評を得ていました。しかしながら、コロナ禍の下では人と人との接触機会を減らす必要があるため、現場訪問を実施しづらい環境になってしまいました。このような状況の下、一部の研修においては受入先の協力を得てオンラインでの現場訪問を実施しました。

まず、東日本大震災の被災状況や復興の現状について学ぶため実施した福島県浜通り地域への現場訪問においては、委託先の（公財）福島県観光物産交流協会のアレンジにより、バスの車窓からの映像、ドローンからの映像、歩行者の視点からの映像を効果的に組み合わせた動画を視聴したり、福島第一原子力発電所のバーチャルツアー用映像を東京電力社員の解説を聞きながら視聴したりするなど、現地の現状を視覚的に理解した上で、地元関係者等との意見交換やワークショップを実施しました。

また、多文化共生について学ぶために実施した外国人在留支援センター（FRESC）への現場訪問においては、出入国在留管理局、法テラス、労働局等の入居組織がワンフロアでワンストップ行政サービスを提供している状況が把握できるよう、研修所の職員があらかじめFRESCを訪問し、FRESCの職員の案内で所内を視察しながら視察者目線での動画を撮影しました。そして、研修の当日は、その動画を視聴し現状を把握した上で、FRESCの職員との意見交換を実施しました。

これらの現場訪問について、研修員からは一定の制約はあるものの現地の状況が理解でき、有意義な体験で

あったという肯定的なコメントが多く寄せられています。また、いずれ実地で訪問してみたいとする意見もあり、将来に向けた動機付けとなった様子もうかがわれます。

◆遠方の講師の登壇

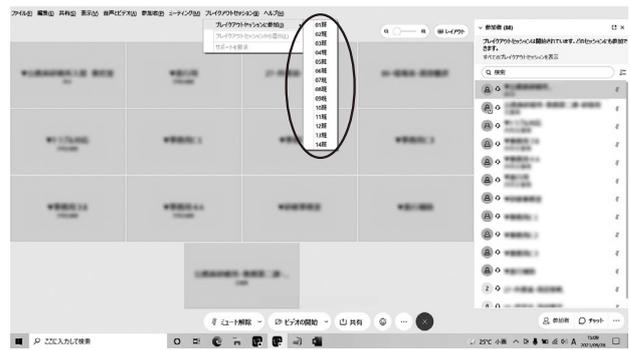
行政研修のカリキュラムを企画する際には、様々な分野の第一線で活躍されている方々に講師をお願いすることとしていますが、対面で実施する場合、遠方在住の講師にとってはスケジュール調整等が課題となります。また、コロナ禍の下では、基礎疾患をお持ちであったり、所属組織の方針で出張が禁止されたりするなど、研修所への来所自体に支障が生じる場合も生じました。

このような状況を踏まえて、令和2年度には講師のご希望がある場合はオンラインで講義していただき、その模様をWebex Meetingsを用いて講義室に中継する対応を始めたため、講義に当たっての物理的なハードルが低減されました。令和3年度においては、この経験も踏まえて積極的に遠方在住の講師への依頼を行い、近畿、沖縄等国内の各地域や、海外（米国カリフォルニア州）からも講義をしていただきました。また、初任行政研修で実施した「市民との協働を考える」というカリキュラムにおいては、全国各地で活躍されている社会起業家9人とのセッションを行いました。対面での実施の場合、全国各地からこれだけの数の方にお集まりいただくのは困難であると考えられ、オンラインならではの内容とすることができました。

(3) 運営上の工夫

◆Web会議システムの新機能を用いた合理化

行政研修においては、研修員同士の学び合いや新たな気付きを得る観点から、班に分かれて実施するグループ討議を重視しています。対面での実施の場合、班別の名簿と部屋割を作成すれば研修員が自ら部屋を移動してくれますが、オンラインでの実施の場合は、バーチャルに開かれた会議（メインミーティング）に紐付けられた子会議（ブレイクアウトセッション）の部屋に研修員を割り当てる作業が別途必要となります。この点、Webex Meetingsのアップデートにより、研修員自らが入室するブレイクアウトセッションを選択できる機能が追加されたことから、対面での実施時と同様に研修員は自ら端末を操作してブレイクアウトセッションに移動することができるようになりました。また、急遽欠席者が出た場合の割り振り変更についても柔軟に行えるようになりました。



ブレイクアウトセッション画面 ○部分の班をクリックして入室する

さらに、研修資料の配付についても、Webex Meetingsの新機能を用いて更なる効率化を図りました。これまでは事前にファイル転送システムを用いて資料一式を配付していましたが、研修期間中の追加や差し替えを機動的に行うことは困難でした。これについても、Webex Meetingsで接続中にポップアップ画面を表示してクリック一つで資料をダウンロード可能な機能が追加されたため、当該機能を活用することによって即座に資料を共有することができるようになりました。研修員の中には所属組織のセキュリティポリシー等の関係で当該機能が使えない者も散見されましたが、多くの者にとっては操作感が大幅に改善されたものと思われます。

◆研修員評価の実施

Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員の登用施策の一環として実施する行政研修（特別課程）においては、各府省における今後の育成に資するよう、研修員の研修への取組状況等について評価を行っています。研修員の評価は、主として各人がそれぞれの所属組織の行政課題等に関する発表、討議を行う「個別政策研究」の実施状況を基に、説明力、コミュニケーション力、ファシリテーション等について観察しながら行います。

令和2年度においては、研修員のweb会議システムへの習熟度もまちまちと考えられ、オンラインで実施する場合には同一の条件で評価を行うことが困難と考えられたことから特別課程は全て中止しましたが、令和3年度においてはオンライン会議等も十分普及したと考えられたことから再開することとしました。対面での実施の場合は、個別政策研究を実施する演習室に当研修所の職員が同席していましたが、オンラインでの実施に当たっては、これと同様に、演習室に相当するブレイクアウトセッションの中に職員が入室して状況を観察することとしました。

筆者も実際に評価に携わりましたが、オンラインで発

言を促すための討議課題設定や質問の投げかけ方など、研修員それぞれが様々な工夫を行っている様子が見受けられ、コロナ禍の2年間で変化しつつあるコミュニケーションの在り方を実感する機会にもなりました。

#### ◆意見調査の実施方法の改善

全ての行政研修においては、終了後に研修員から意見調査票を提出してもらい、研修効果の測定や今後の改善検討に活用することとしています。対面での実施時においても、ペーパーレス化や集計作業の省力化を目的としてエクセルでマクロを組んだファイルを作成し、入力後にクリック一つでサーバーに保存されるような仕組みを構築しており、研修をオンライン実施に切り替えた後も、この仕組みをベースにメールの添付ファイルとして提出を求める運用を行っていました。

しかしながら、研修員の中には端末の仕様や所属組織のセキュリティポリシー等の関係から業務用端末以外で接続している者もあり、提出に一手間かかる問題が生じていました。このような状況を踏まえて、より簡便に作成、提出することができるよう、Microsoft Formsというアンケート用のアプリを用いる方式に改めることとしました。見直しに当たっては、入力した情報が全てMicrosoft社のサーバーで処理されることも踏まえて、セキュリティポリシー上の問題が生じないよう配慮をすることとし、機密性のある情報がやりとりされないよう入力項目等の工夫をしました。

Microsoft Formsの活用にあたっては、Webex Meetingsの画面上に接続先のURLを記したリンクに加えてQRコードを表示することにより、スマートフォン、タブレット等の利用も含めてより簡便に回答できるよう配慮しました。

#### ◆研修員相互の交流

冒頭でもご紹介したとおり、行政研修においては、多様な組織から集まる研修員相互の相互理解・信頼関係の醸成もねらいの一つとしています。これまでは合宿形式により実施する研修が多かったこともあり、研修員の互選で選ばれた企画委員を中心に懇親会を開催したり、宿泊施設内の談話室で語らったりと、課業時間外を有効に活用してお互いの親睦を深める様子が見られたところです。一方で、オンライン研修の場合には、何らかの仕掛けをしなければ、課業終了後に通常業務に戻ってしまう研修員も生じる可能性があります。

このようなことも踏まえて、Webex Meetingsのブレイクアウトセッション機能等を活用して、課業終了後



意見調査票 (Microsoft Forms) にリンクするQRコードの表示

にお互いの親睦を深められるような仕掛けをすることとしました。例えば、互選された企画委員と当研修所の担当者が相談の上で、趣味、関心、出身地など共通項のあるテーマごとに時間外にブレイクアウトセッションを開いて懇親の場としたり、研修員相互の連絡先の交換 (任意) を働きかけたりするなどの取組を行いました。

研修コースにより状況は様々ですが、当研修所において把握している限りでも、SNSを活用して研修員相互で繋がったり、外部サービスを利用してオンライン飲み会を実施したりなど、思い思いの方法でそれぞれの親睦を深めている様子がうかがえました。

### 3. むすび

冒頭でも触れたとおり、令和3年度はほぼ全ての研修をオンラインにより実施するという、当研修所が開所して以来の極めて異例な1年間となりました。研修の企画や実施に当たり種々の困難はありましたが、講師をはじめ外部の関係者の皆様や各府省研修担当のご協力もいただきながら、全ての研修を無事に終えることができました。この場をお借りして、研修実施にご協力いただいた全ての皆様方にお礼申し上げます。

今後も新型コロナウイルスの状況は予断を許しませんが、これまでの2年間で培った経験を踏まえて、いかなる状況であっても、研修員の期待や時代の要請に応えることのできる充実した内容の研修を企画、実施していきたいと考えています。



西ヶ原研修合同庁舎でオンライン研修を運営する研修所職員

# 初任行政研修に関する アンケート結果の概要

令和3年度初任行政研修は、前年から続く新型コロナウイルス感染症の流行により、研修期間の短縮や一コース当たりの受講者数の削減等の変更とともに、初任行政研修として初めて、第1週目と第2週目の実施時期を約3ヶ月間空けて実施することとなりました。これを奇貨として、第2週目が始まるタイミングで、初任行政研修第1週目を受講した影響をうかがうアンケートを行いました。

また、平成9年度（1997年度）から始まった初任行政研修が令和3年度（2021年度）で25年を迎えたことから、平成28年度（2016年度・開始から20年）に実施した、過去の受講者に対するアンケートと同様のアンケートを、令和3年度3日目フォローアップ研修受講者に対して行いました。

これらアンケートの結果について御紹介いたします。

## 1. 初任行政研修受講の影響をうかがうアンケート

### (1) 令和3年度の初任行政研修

新型コロナウイルス感染症流行前の令和元年度までは、初任行政研修は、5月から7月にかけて、5コース（1コース当たり約140人）、5週間（公務員研修所での合宿二週間、介護等実地体験、都内研修施設での通勤研修、地方自治体等における実地体験各一週間）で実施していました。

しかし、前年から続くコロナ禍により、令和3年度は、一コース当たりの人数を研修所講義室等でソーシャルディスタンスを保てる人数（約90名）とし、コース数は8コースとしました。また、第1週目として5月から7月までの間に3日間、第2週目として8月から10月までの間に5日間と、時期を分けて日程を設定しましたが、結果として全日程がオンラインでの実施となりました。具体的には、Web会議システムを用いたライブ配信を行い、受講者は各自の勤務先や自宅から受講しました。

研修内容は、これまでの初任行政研修で実施してきた内容から、オンライン実施に適した科目を選ぶとともに、ブレイクアウトセッションを活用したグループ討議の機会を多く設けて、受講者が様々なメンバー構成で議論できるように心がけました。また、1コマ当たりの時間数の短縮などの工夫を行いました。

(第1週)

月	9:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00
月	全体ミーティング 班別自己紹介	開講式、オリエンテーション、全体自己紹介(1)	チームビルディング	昼食・企画委員打合せ	若手公務員の歩み	全体自己紹介(2)	全体ミーティング	交流										
火	全体ミーティング 班別自己紹介	特別講義	昼食	市民との協働について考える	全体自己紹介(3)	全体ミーティング	交流											
水	全体ミーティング 班別自己紹介	公務員倫理を考える(グループ1) 公務員倫理を考える(グループ2)	昼食	全体自己紹介(4)	振り返り・全体発表	意見調査票提出	全体ミーティング	交流										

(第2週)

月	9:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00
月	全体ミーティング	オリエンテーション	アイスブレイク・役割分担	昼食	資料配布・ビデオ視聴	行政政策事例研究(基調講義)	行政政策事例研究(班別討議)											
火	全体ミーティング	人権	昼食	全体ミーティング	行政政策事例研究(班別討議)													
水	全体ミーティング	特別講義	昼食	全体ミーティング	行政政策事例研究(班別討議)													
木	全体ミーティング	行政政策事例研究(班別討議)	昼食	行政政策事例研究(全体討議)													振り返り	
金	全体ミーティング	国際行政の現場 又は 諸外国から見た日本	昼食	開講式	小論文作成 意見調査票記入													

## (2) 第1週目受講の影響をうかがうアンケートの実施方法と結果

第2週目を実施するタイミングで第1週目の研修を受講した影響をうかがうアンケートを行い、回答数は669人でした。アンケート結果は以下のとおりです。(意見調査票は後掲)

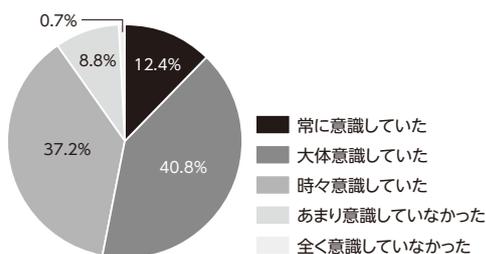
### ①初任行政研修第1週目を受講して、心に残っていることの内容

第一週目を受講して、心に残っていることを一つ30文字程度で記載してもらいました。

単語の出現頻度が多かった名詞は「大切さ」、「重要」、「公務員」、「省庁」、「同期」、「現場」など、動詞は「持つ」、「考える」、「知る」など、形容詞は「広い」という言葉でした。代表的な意見を御紹介します。

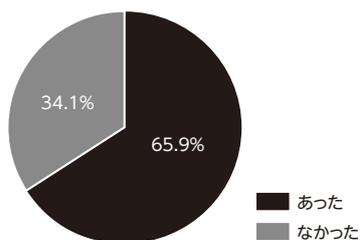
- ・所属省庁の価値観に縛られない広い視野を持つことの重要さ
- ・霞ヶ関の役所外の人とのつながりを持ち、広い視野を持てるようにすることと現場を知ることの大切さ
- ・様々な立場に立ち、多角的に物事を考えることの大切さ
- ・他省庁同期との横の連携の大切さ
- ・他省庁同期との意見交換による新たな気づきや発見、悩みの共有等
- ・現場の声に耳を傾けつつ、広い視野で国民のための政策立案を行うことの重要性
- ・公務員として、国家国民に奉仕する気持ちを持つこと
- ・公務員としての自覚を持って、自己研鑽に励むことの大切さ

### ②心に残っていることを意識し続けられましたか



第1週目を受講して、心に残っていることを意識し続けられたかを聞きました。第1週目からこのアンケートを実施した第2週目までの間は約3ヶ月間でしたが、その間、「時々意識していた」という者も含めると9割以上の者が研修で心に残っていることを意識し続けられたと回答しています。研修受講者それぞれが、それぞれなりに、研修受講による意識変容があったことがうかがえます。

### ③心に残っていることが、業務遂行上、直接的又は間接的を問わず役立つことがありましたか

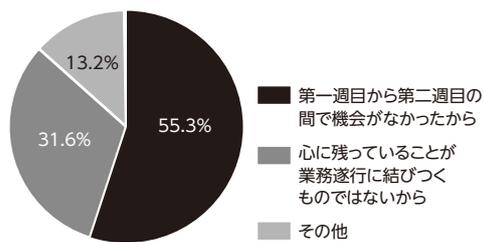


心に残っていることが、業務遂行上、直接的又は間接的を問わず役立つことがあったかを聞いたところ、約66%の者が「あった」と回答しました。「あった」と回答した者の具体例として代表的なものを御紹介します。

- ・日々の業務に追われ、自分の業務内容がどう人のために役立っているのか分からないことが時々あったが、自身の問題意識や志を振り返ることで、業務上大切にしたいことや今の仕事が将来に繋がっていることを実感できた。
- ・慣れない職務の中で、モチベーションの維持や職務に対して社会を意識するように行動できた。
- ・国会対応等様々なスピードを持った対応が求められる中でも、状況から自分がすべきことを幅広い視点から瞬時に考え、必要なことをまとめる必要がある場面が多くあった。
- ・政策について多様な意見や立場があることを理解した上で意見聴取等の業務を遂行できた。
- ・普段の総括業務ではカウンターパート（原課、他局、他省庁等）と業務の受発注で接することが多い。その中で相手がどういう情報が欲しいのか、何を気にしているのかを考えることで、少しでも相手が作業しやすいように心がけている。
- ・政策評価書や独法評価書を点検する際、取りまとめ部局の職員というだけでなく、一国民として記載内容が理解でき、納得できるか、という観点でチェックできた。

- 実際に業務を行う中で、現在運用中の制度が現場から見てどうなのか話を聞き、どこを改善していくべきなのか考えるきっかけになった。
- 仕事を進める上で他省の同期と情報共有しながら進めることがあった。
- 業務内容は異なるが、同じように働く仲間がいると思うと、大変な時も仕事に真摯に取り組むことができた。
- 研修終了後も関わりが続いており、いい刺激になっている。
- 日頃から読書や新聞、学術書などを読む癖をつけることができた。

③-2 「なかった」と答えた場合の理由



上述の質問で「なかった」と答えた約34%の者に、その理由を聞いたところ、「第1週目から第2週目までの間で機会がなかったから」が約55%、「心に残っていることが業務遂行に結びつくものではないから」が約30%でした。「その他」と回答した者の具体例を御紹介します。

- 目の前の業務をこなしていくことに精一杯で、あまり意識することができなかつたと感じるため。
- 心に残っていることが、長期的に見て、いつか役に立つことを期待する性質のものだから。

(3) まとめ

今回の調査結果から、初任行政研修を受講したことにより、「国家公務員としての一体感を醸成するとともに、全体の奉仕者としての素養を身に付けさせ、国民の視点に立って行政を遂行する姿勢を学ばせる」という研修のねらいに沿った意識の変容が多く受講者にみられることが分かりました。

また、初任行政研修では業務の具体的な進め方など新規採用職員である受講者の業務そのものに直接役立つ内容を教えておりませんが、相手の立場も含めた広い視野から物事を考えながら仕事をできるようになるなど、受講者の業務遂行に具体的な良い影響を与えていることも分かりました。このほか業務への役立ちだけでなく、同じような仲間がいるという意識が良い刺激や心の支えとなっていることも分かりました。

このアンケートとは別に、初任行政研修第2週目が終了したときに実施したアンケートの結果では、研修全般の評価として「大変有意義だった」、「おおむね有意義だった」とする者が合わせて約94%となっています。研修内容の性格上、テストなどにより理解度を測ることはできませんが、多くの受講者において意識変容がみられることや業務遂行への良い影響を与えていることから、研修内容を適切に理解してもらっていることが推測されます。

このほか、各府省研修担当者を対象として実施した別の調査では、人事院の研修に参加させる職員に期待していることとして、「自府省内で得られない幅広い視野の獲得」、「省庁の枠を超えた幅広い人脈の構築」を多くの府省が挙げました。この調査は、初任行政研修のみを対象としたものではありませんでしたが、「初任行政研修において、介護施設や自治体などの現場を体験することで、業務において多角的な視点が必要だと感じ、定期的に異なる現場経験をすることで自己研鑽に励みたいとの意見も聞かれる」といった初任行政研修に言及した具体的なコメントも寄せられました。

公務員研修所が実施する研修について、このような観点でアンケートを実施したことは初めての試みでしたが、今後も機会を捉えて、実施する研修が所期の目的を達成しているかどうか検証していきたいと思ひます。

## 2. 初任行政研修に関するアンケート

初任行政研修20周年に当たる平成28年度に、それまでに初任行政研修を受講した者に対するアンケートを行いました。その時に行ったアンケートと同様のアンケートを、令和元年度初任行政研修受講者である令和3年度3年目フォローアップ研修受講者に対して行いました。

### (1) アンケートの対象者等

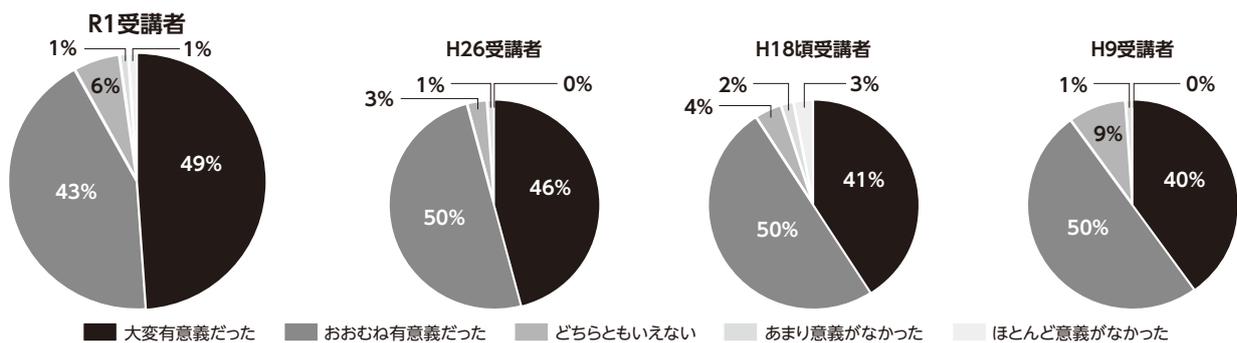
アンケートの対象者等は次のとおりです。①が今回調査の対象者で、②～④が平成28年度調査の対象者になります。

- ①令和3年度3年目フォローアップ研修受講者（以下「R1受講者」と表記します。）
  - 令和元年度初任行政研修受講から2年経過
  - 回答者数551人（Microsoft Forms・586人）
- ②平成28年度3年目フォローアップ研修受講者（以下「H26受講者」と表記します。）
  - 平成26年度初任行政研修受講から2年経過（当時）
  - 回答者数174人（電子メールで送付・528人）
- ③平成28年度課長補佐級研修受講者（以下「H18頃受講者」と表記します。）
  - 初任行政研修受講から概ね10年経過（当時）
  - 回答者数58人（電子メールで送付・186人）
- ④平成9年度初任行政研修受講者（以下「H9受講者」と表記します。）
  - 初任行政研修受講から20年経過（当時）
  - 回答者数70人（電子メールで送付・225人）

### (2) 初任行政研修に関するアンケートの結果

アンケート結果は以下のとおりです。（意見調査票は後掲）

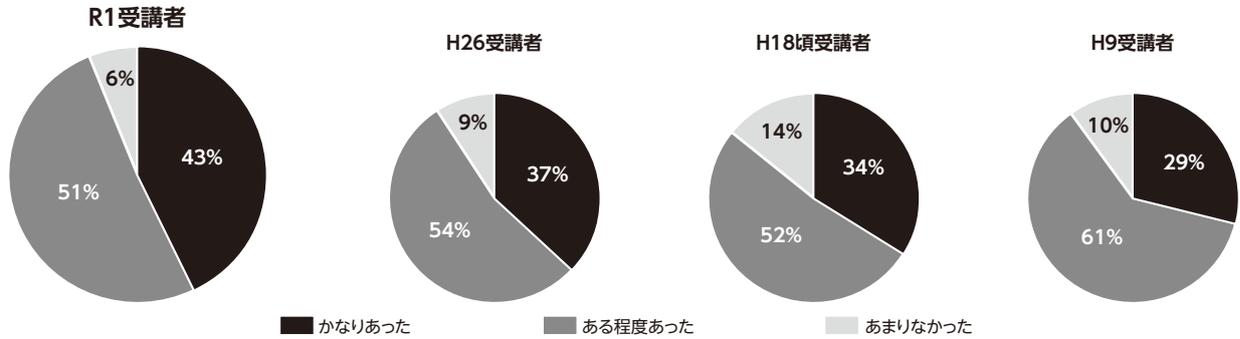
#### ①今振り返って、初任行政研修は意義があったと思いますか



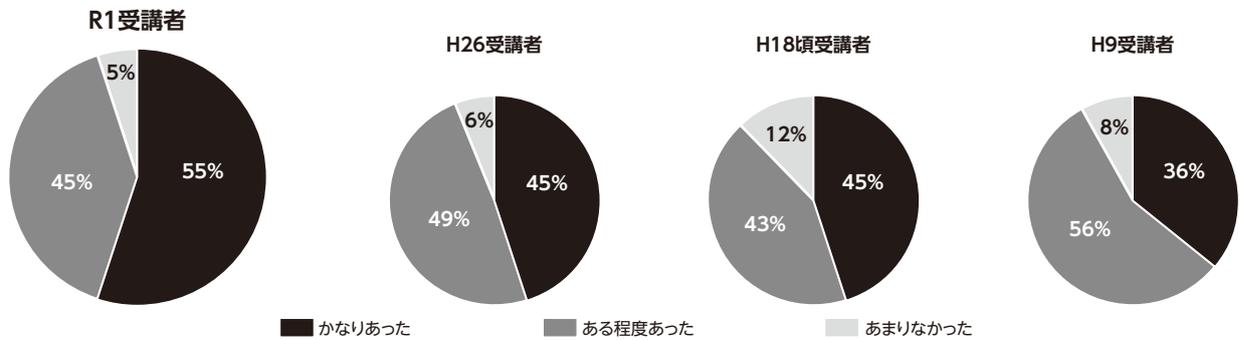
今振り返ってみて、初任行政研修は意義があったかを聞いたところ、9割以上の者が「大変有意義だった」又は「おおむね有意義だった」と回答しており、平成28年度調査結果と同様の傾向となっています。

②次の項目について、初任行政研修を通じて新たな気づきがあったと思いますか

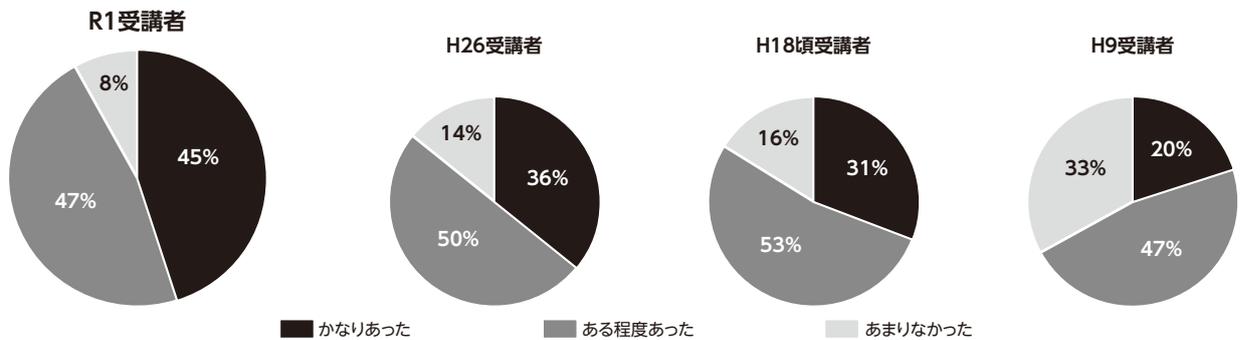
i 従来にはなかった新しい視点の獲得



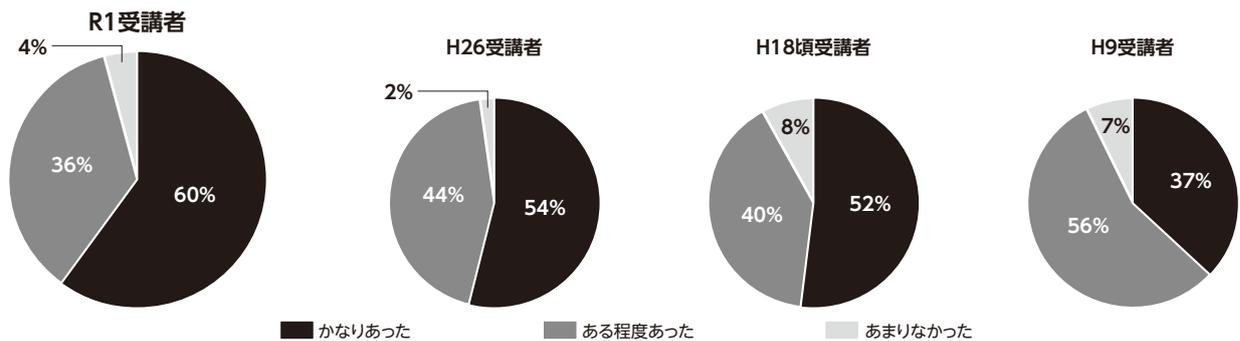
ii 異なった価値観、新しい価値観の需要



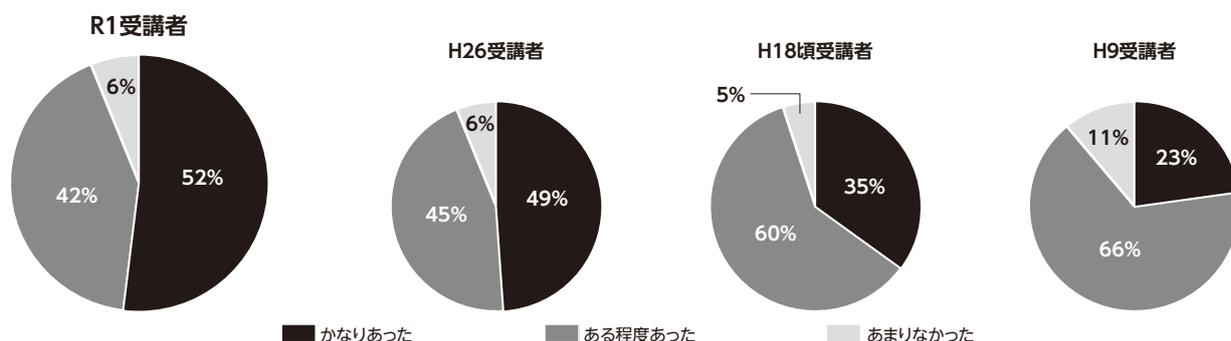
iii 地域の歴史・分化、社会・経済への関心



iv 多様な人々の多様な立場や考えの理解



## v 社会の在り方や行政の役割の考察



全ての項目において、いずれの階層でも8割から9割の者が、気づきが「かなりあった」、「ある程度あった」と回答している点は、平成28年度調査結果と同様の傾向となっていますが、R1受講者では「かなりあった」とする者の割合が少し高くなっています。

初任行政研修は、基本となるカリキュラム構成そのものや、カリキュラムで取り上げるテーマや実施する内容について、受講者による意見調査票結果や、社会情勢の変化などを踏まえ、毎年見直しを行いながら、実施しています。

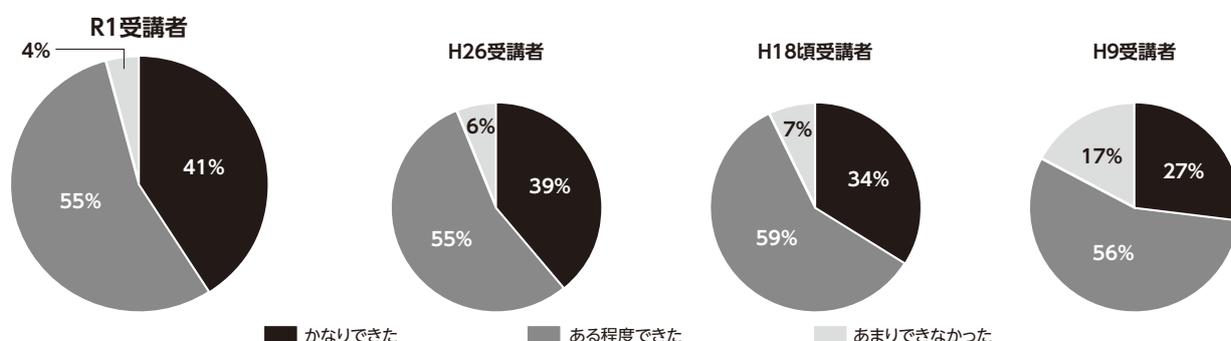
平成26年度と令和元年度においては、基本となるカリキュラム構成は大きく変わっておりません。しかし、例えば、平成26年度においては、「被災地支援（ボランティア）」（被災地の現場を見て、被災住民等の話を聞き、ボランティア活動を行うなどして、被災地の実態について理解を深め、復興に向けた行政やNPOなどの取組について考えること等がねらい）を行っていたところ、令和元年度では、「被災地復興・地方創生プログラム」（被災地をはじめとする地方の現場を見て、住民、行政機関、NPO等の関係者と震災からの復興や地方創生への取組等について意見交換し、復興や地方創生の在り方を検討することがねらい）に変更するなど科目のねらい等を修正して実施しています。

科目のねらいや内容を、社会情勢の変化や研修ニーズを踏まえて変更・調整することで、受講者自身の積極性や研修中に雰囲気にも良い影響を与えることが考えられます。

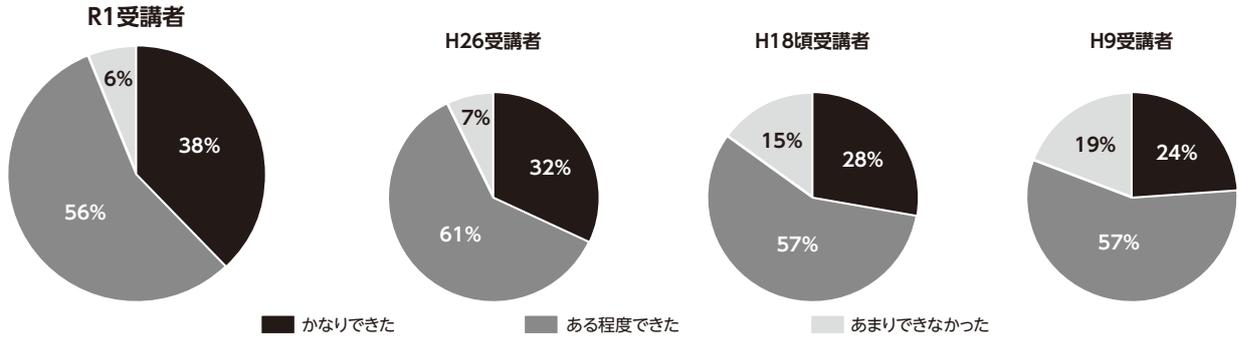
公務員研修所としては、受講者自身の参加意欲を高めるための工夫などに引き続き取り組んでいきたいと思えます。

### ③次の項目について、初任行政研修を通じて醸成又は自覚することができたと思えますか

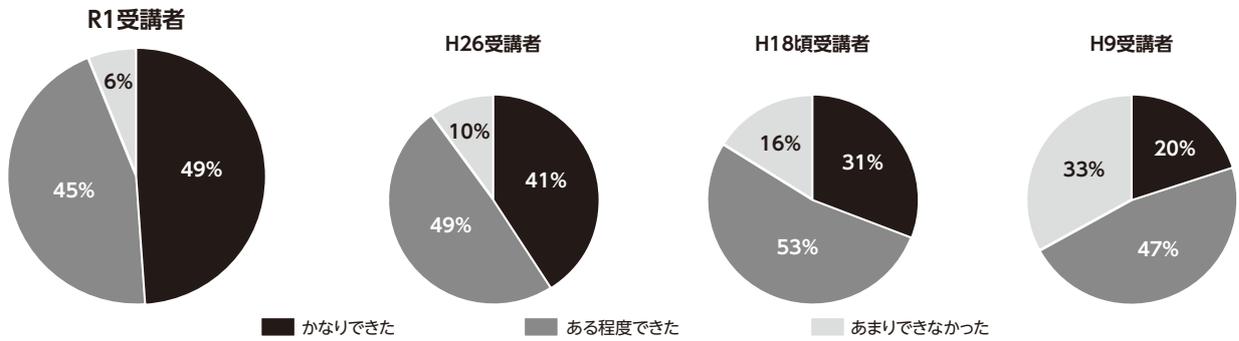
#### i 公務員の使命と職責



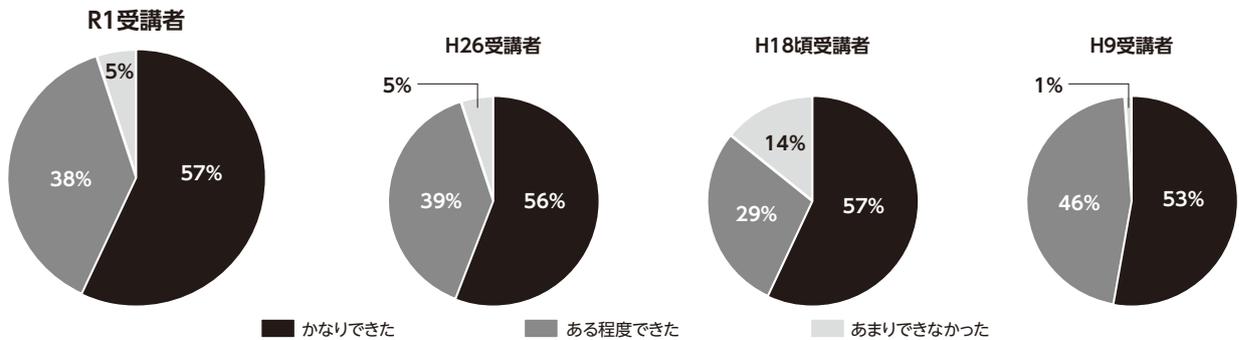
ii 公務員の倫理観



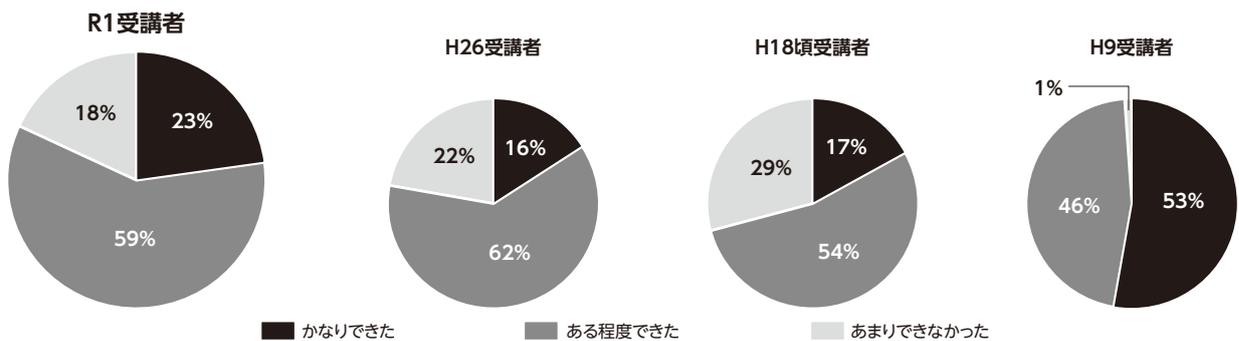
iii 現場重視、国民目線への意識



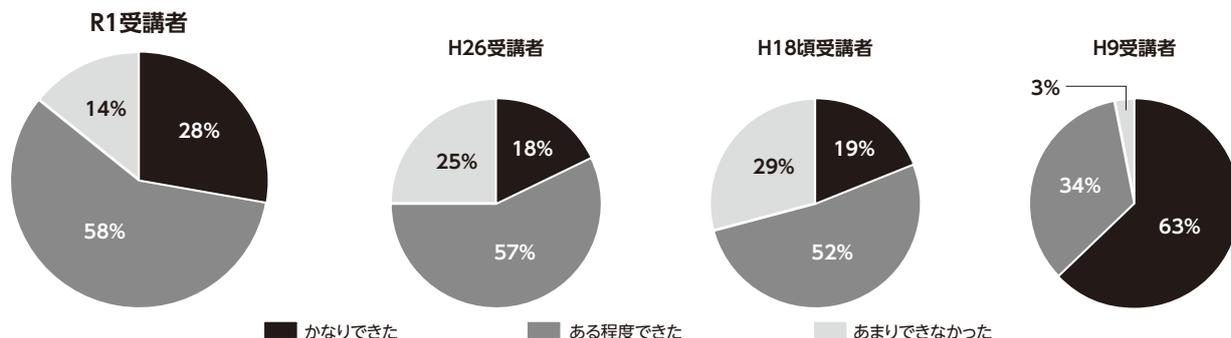
iv 府省の枠を超えて政策を考える意識、府省を超えた信頼関係



v 政策の企画・立案に必要な能力



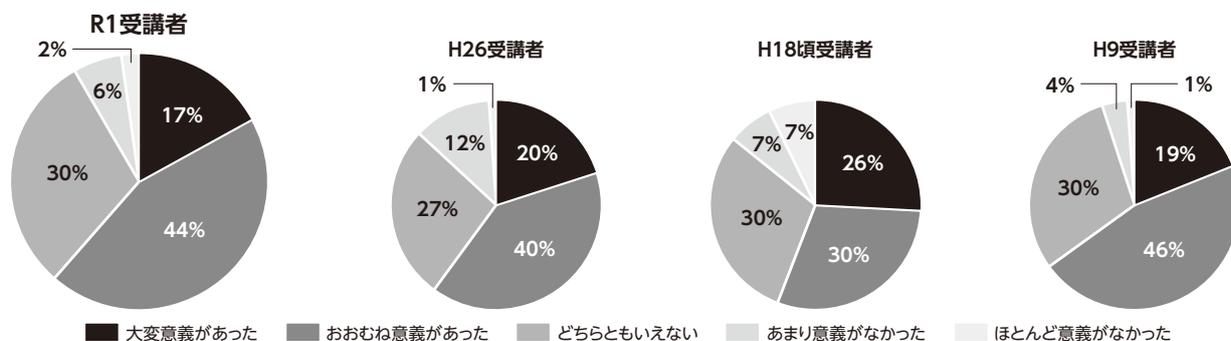
## vi 行政ニーズの多様化、複雑化への対応に必要な能力



6項目中「公務員の使命と職責」、「公務員の倫理観」、「現場重視、国民目線への意識」、「府省の枠を超えて政策を考える意識、府省を超えた信頼関係」の4項目については9割以上の者が「かなりできた」又は「ある程度できた」と回答しています。特に、「府省の枠を超えて政策を考える意識、府省を超えた信頼関係」については、6割近い者が「かなりできた」と回答しており、初任行政研修の目的の一つである「セクショナリズムの弊害の排除を基本的な視点として、国民全体の奉仕者としての自覚、国民全体の視点から施策を行うための基礎的素養・見識を養う」ことが達成されているものと考えられます。

他方、「政策の企画・立案に必要な能力」、「行政ニーズの多様化、複雑化への対応に必要な能力」については、他の4項目よりも「かなりできた」又は「ある程度できた」とする者が8割強と相対的に低くなっていますが、前回調査結果のH26受講者よりは数値が高くなっています。初任行政研修では、府省横断的なテーマについての政策提言などを通じて、こうした能力の伸長を図っており、引き続きその充実に努めていきたいと思えます。

### ④初任行政研修がセクショナリズムの弊害是正に意義があったと思えますか

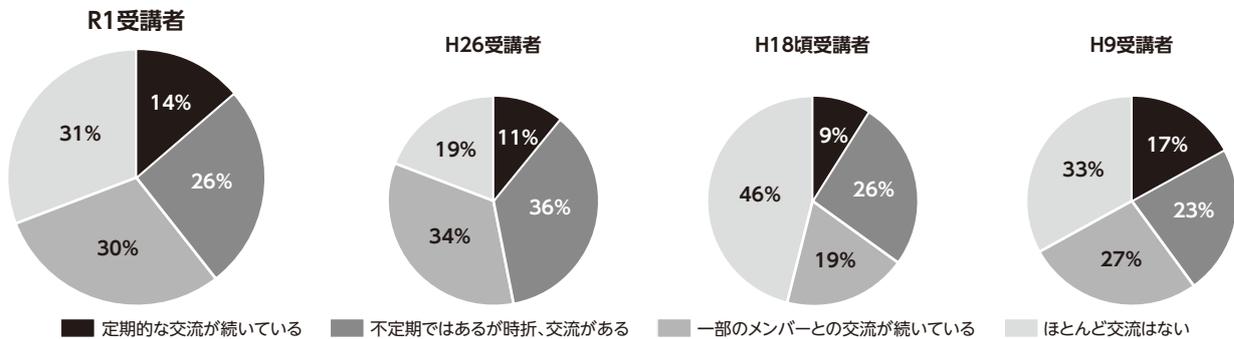


初任行政研修がセクショナリズムの弊害是正に意義があったか聞いたところ、6割程度の者が「大変有意義だった」又は「おおむね有意義だった」と回答しており、前回調査結果と同様の傾向となっています。

新型コロナウイルス感染症の流行が始まってから2年以上が経過し、その間、コロナ前のような人と人との交流ができなくなって、同期会を開催することも困難な状況が続いています。初任行政研修に限らず、受講者からは、「研修後もつながりを継続できるような企画を実施して欲しい。」という要望を寄せられることが多くあり、多くの受講者が研修で得られた人脈を継続していきたいと考えているものと思えます。

このコロナ禍がいつまで続くか予測できませんが、今回アンケートを実施した3年目フォローアップ研修のような研修を行うことや、研修実施中に研修所から受講者同士で連絡先を交換するなどネットワーク作りをするよう積極的に働きかけることなど、初任行政研修をきっかけとした人脈が続いていくよう支援していきたいと思えます。

⑤ 研修の同期との交流の状況はどのようなですか



研修の同期との交流状況について聞いたところ、「一部のメンバーとの交流が続いている」という者も含めると約7割の者が交流が続いていると回答しており、前回踏査結果と同様の傾向となっています。コロナ禍で、対面での交流が難しい状況においても、同期との交流を継続しようとしている様子が見えます。

同期とのネットワークが役立ったことがあるか、そのエピソードを聞いたところ、業務関係では、「カウンターパートが研修同期であったため、各省庁間の調整がスムーズにいった。」という回答が多く寄せられました。また、同期がカウンターパートではなくとも「担当部署がわからない場合に同期に相談して特定できた。」という回答や、「他省庁の現状や業務上の疑問点などを気軽に問い合わせられ、コミュニケーションをとる心理的ハードルが低くなった。」という回答も寄せられました。初任行政研修を受講し、採用後3年目となっている職員は、各省庁において、省庁間、省内各部署間の調整を行うポストにすることが多く、このような調整を行う際に、研修で得られた人脈が業務上直接的に役立っている様子が見えます。

また、業務外では、「悩み事があったときに相談し、同じ目線で意見、アドバイスをもらえる。」という回答が多く寄せられました。中には「他省庁の同期の結婚式に参加した。」という回答もあり、研修同期という枠にとどまらず、研修中から研修後にかけて、人間関係を深めている様子が見えます。

⑥ 今後の初任行政研修に望むこと、初任行政研修に関して思っていること

最後に、今後の初任行政研修に望むこと、初任行政研修に関して思っていることを聞いたところ、回答者数(551人)中186人の方から回答がありました。

単語の出現頻度が多かった名詞は「コロナ」、「省庁」、「対面」、「機会」、「実施」、「地方自治体」など、動詞は「思う」、「できる」など、形容詞は「良い」、「ほしい」、「難しい」などの言葉でした。代表的な意見を御紹介します。

- 他省庁同期と直接の仕事抜きで関わり関係性を作る重要な機会なので、コロナを機に短縮するのではなく、しっかりと復活し、関係性を作る機会としてほしい。
- コロナ禍の状況が続くことで、なかなか地方自治体・福祉施設等で実地体験を行うことは難しい状況であると認識しているものの、当手を振り返って今の糧になっていると大きく感じるのは実地体験のため、状況が改善したらぜひこれから入省する後輩にも体験する機会があると良いと思う。
- この研修を通じて他省庁の同期の考え方などを知り、自分の分野外の視点を持つことができた。成長のチャンスになると思うので、今後も後輩たちには研修の機会を設けてあげてほしいと思う。
- コロナ禍で仕方ないと思うが、オンラインだけでなくたとえ数日であったとしても対面での研修を行った方がいいのではないと思う。同期がいつの間にか辞職しているということが最近は多々あり、そういうときに、もう少し同期間でのつながりがあれば、同期も頑張っているからもう少し頑張ろうだったり、引き留めることもできたりするのではないと思う。

### (3) まとめ

今回の調査により、前回調査におけるH26受講者に対する調査結果と、今回調査におけるR1受講者に対する調査結果はおおむね同じ傾向であることが分かりました。平成26年度と令和元年度では、基本的なカリキュラム構成に大きな違いはないことからこのような調査結果となることは当然と考えることもできますが、安定的に評価の高い研修を提供できていることがわかりました。これは研修の実施に当たって、毎年不断の見直しを続けている成果と考えられ、このような努力を今後も引き続き実施していく必要があります。

今回の調査対象は、5週間の初任行政研修を受講したR1受講者でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和元年度までの研修とは実施期間、実施方法、研修内容などを大きく変更して実施した令和2年度及び令和3年度の初任行政研修受講者では、異なる結果となる可能性があると思います。

地方自治体など現場訪問ができなかった影響、カリキュラムを大きく変更した影響、期間が短縮された影響（以上令和2年度及び令和3年度共通）、対面で研修が実施できなかった影響（令和3年度のみ）がどのような影響を及ぼしているか大変気になるところであり、今後、継続的に調査を行いたいと考えています。なお、令和3年度初任行政研修受講者に、希望する研修期間をアンケートで聞いたところ、その平均は、合宿2.5週間、通勤1.2週間、オンライン0.8週間合計4.5週間でした。

公務員研修所としては、令和2年度初任行政研修受講者が、地方自治体など現場訪問ができなかったことを考慮し、当該受講者らが令和4年度に受講する3年目フォローアップ研修において、研修所が所在する埼玉県入間市の協力をいただいて、企業等への現場訪問をカリキュラムに組み込む方向で検討しています。

新型コロナウイルス感染症の影響はまだ続くと思われませんが、受講者のため、ひいては国民のためになる研修となるよう、引き続き努力していきたいと考えています。

(柳田健一・厨子幸恵・阿曾杏奈)

## 意見調査票

### 令和3年度初任行政研修（オンライン実施）

今後の行政研修の参考としますので、積極的かつ建設的なご意見をお聞かせください。

- ※この意見調査票は必ずデスクトップ等にコピーしてから入力をしてください。
- ※お知らせいただいた内容は、研修業務のみに使用し、個人情報保護法に基づき適正に管理します。
- ※集計処理の都合上、回答欄につきセル結合・削除・追加をしないで下さい。
- ※回答を修正したい場合にはDeleteで消すことができます。

研修員番号	所属	氏名（氏と名の間にスペース不要）

↑ 研修員番号が1～9番の方は01～09と入力してください。

#### 1. 初任行政研修第一週目を受講して、心に残っていることを一つ30字程度で記載してください。

（例：公務員としての自らの軸を持つことの大切さ、広い視野を持つことの重要さ、現場を知ることの大切さ、自己研鑽の重要さ、他省同期との横の連携の大切さ等）

#### 2. その心に残っていることを意識し続けられていましたか。（選択式）

↓  
（①～④の場合に回答してください。）

その心に残っていることが、業務遂行上、直接的又は間接的を問わず役立つがありましたか。

「あった」又は「なかった」を選択し、その後の質問に回答してください。

あった → 具体例を簡潔に記載してください。（自由記述）

なかった → その理由（選択式）

③ その他の具体的内容

ご協力ありがとうございました。

## 意見調査票

### 初任行政研修に関するアンケート

今後の行政研修の参考としますので、積極的かつ建設的なご意見をお聞かせください。

- ※この意見調査票は必ずデスクトップ等にコピーしてから入力をしてください。
- ※お知らせいただいた内容は、研修業務のみに使用し、個人情報保護法に基づき適正に管理します。
- ※集計処理の都合上、回答欄につきセル結合・削除・追加をしないで下さい。
- ※回答を修正したい場合にはDeleteで消すことができます。

研修員番号	所属	氏名（氏と名の間にスペース不要）

↑ 研修員番号が1～9番の方は01～09と入力してください。

#### 1. 今振り返って、初任行政研修は意義があったと思いますか。（選択式）

（参考）初任行政研修では、地方自治体・福祉施設等での実地体験、政策課題等に関する班別討議・発表、次官講話や大学教授等の講義、公務員倫理を考える等のカリキュラムがありました。

#### 2. 次の項目について、初任行政研修を通じて新たな気づきがあったと思いますか。

① 従来にはなかった新しい視点の獲得（選択式）

② 異なった価値観、新しい価値観の受容（選択式）

③ 地域の歴史・文化、社会・経済への関心（選択式）

④ 多様な人々の多様な立場や考えの理解（選択式）

⑤ 社会の在り方や行政の役割の考察（選択式）

#### 3. 新たな気づきによって、変わったこと、新たに取り組んだことがあればお書きください。

#### 4. 以下の項目について、初任行政研修を通じて醸成又は自覚することができたと思いますか。

#### ① 公務員の使命と職責（選択式）

#### ② 公務員の倫理観（選択式）

#### ③ 現場重視、国民目線への意識（選択式）

#### ④ 府省の枠を超えて政策を考える意識、府省を超えた信頼関係（選択式）

#### ⑤ 政策の企画・立案に必要な能力（選択式）

#### ⑥ 行政ニーズの多様化、複雑化への対応に必要な能力（選択式）

#### 5. 初任行政研修がセクショナリズムの弊害是正に意義があったと思いますか。（選択式）

#### 6. 研修の同期との交流の状況はどのようですか。（選択式）

#### 7. 同期とのネットワークが役立ったことがありましたか。（選択式）

（「はい」の場合）そのエピソードをお書きください。

#### 8. 今後の初任行政研修に望むこと、初任行政研修に関して思っていることを自由にお書きください。

ご協力ありがとうございました。

## 令和3年度行政研修の業務レポート

国家公務員合同初任研修

初任行政研修

3年目フォローアップ研修

行政研修（課長補佐級）

行政研修（課長補佐級）国際コース

行政研修（課長補佐級）女性管理職養成コース

行政研修（課長補佐級）リーダーシップ研修

行政研修（課長級）

行政研修（課長級）現場訪問コース

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）

# 令和3年度行政研修の業務レポート

令和3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55回 国家公務員合同初任研修

オンライン形式:令和3年4月7日(水)

修了者:793名

### 開会式

内閣総理大臣訓示

人事院総裁訓示

### 講演

「コロナ後の日本社会の課題（選択する未来2.0を踏まえて）」

株式会社日本総合研究所理事長、「選択する未来2.0」座長

扇百合

### 講義

「公務員の基本」

国家公務員倫理審査会事務局首席参事官

岸本康雄



(写真：第55回国家公務員合同初任研修)

## 令和3年度初任行政研修

Aコース 全期間オンライン研修 第1週（令和3年5月17日～5月19日）：第2週（令和3年8月30日～9月3日）

### 1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	近畿大学経営学部教授 人事院公務員研修所客員教授 中谷 常二 阿久澤 徹
人権	講義	「障害者の支援から社会を考える」 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	「水俣病事例」 早稲田リーガルcommons法律事務所顧問 環境省大臣官房環境保健部環境保健企画管理課特殊疾病対策室長 環境省大臣官房環境保健部環境保健企画管理課課長補佐 小島 俊郎 海老名 英治 中島 治美
若手公務員の歩み	講義、討議	警察庁長官官房人事課課長補佐 吉田 裕紀
特別講義	講義	「ジョブ型騒動の先にある本物の雇用改革」 合同会社サッチモ代表社員 「介護の現場から」 株式会社シルバード代表取締役 海老原 嗣生 下河原 忠道

### 3 体験を通し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、意見交換	防衛省陸上幕僚監部防衛部防衛課2等陸佐 防衛省航空幕僚監部防衛部防衛課2等空佐 防衛省海上幕僚監部防衛課防衛班3等海佐 宮本 綾子 城代 泰嗣 中西 亮太
市民との協働について考える	講義、演習	「社内起業家のケースを通じ、ありたい社会・自分・仕事を考える」 一般社団法人あすびと福島代表理事 半谷 栄寿

### 4 諸行事等

研修科目	技法	テーマ及び講師
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 47時間20分

Bコース 全期間オンライン研修 第1週（令和3年5月24日～5月26日）：第2週（令和3年9月6日～9月10日）

### 1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技法	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	「障害者の支援から社会を考える」 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	「東日本大震災事例」 前内閣官房参与 総務省総務審議官 内閣府迎賓館長 岡本 全勝 山下 哲夫 福井 仁史
若手公務員の歩み	講義、討議	防衛省大臣官房秘書課防衛部員 吉田 慎之介
特別講義	講義	「イスラム政策基礎講義」 同志社大学大学院グローバル・スタディーズ研究科教授 「社会保障論」 慶應義塾大学商学部教授 内藤 正典 権 丈善一

### 3 体験を通し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、意見交換	防衛省陸上幕僚監部防衛部防衛協力課3等陸佐 防衛省海上幕僚監部防衛課防衛班3等海佐 防衛省航空幕僚監部防衛部防衛課2等空佐 高橋 忍 土肥 紘 城代 泰嗣
市民との協働について考える	講義、演習	「市民との協働について考える」 NPO法人 ETIC. NPO法人 森の生活 つくばアグリチャレンジ Chance For All アスクネット サンカシャレ ピッコラーレ Mamacan 株式会社 雪の日舎 With You

### 4 諸行事等

研修科目	技法	テーマ及び講師
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 47時間25分

# TOPIC 3 令和3年度行政研修実施結果レポート

## 令和3年度初任行政研修

### Cコース 全期間オンライン研修 第1週（令和3年5月31日～6月2日）：第2週（令和3年9月13日～9月17日）

#### 1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技法	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。」 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	「成田空港建設事例」 空港施設株式会社取締役（社長特命事項担当） 一般財団法人関西観光本部代表理事 独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構副理事長 国土交通省海事局長 高橋 朋敬 東井 芳隆 水嶋 智 高橋 一郎
若手公務員の歩み	講義、討議	会計検査院第1局財務検査第1課金融検査室副長 西村 洵哉
特別講義	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 「17億のイスラム教徒との共生」 同志社大学大学院グローバル・スタディーズ研究科教授 下河原 忠道 内藤 正典

#### 3 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
国際行政の現場	講義、意見交換	防衛省整備計画局施設技術管理官付2等陸佐 防衛省海上幕僚監部防衛課防衛班3等海佐 防衛省航空幕僚監部防衛部防衛課2等空佐 宮本 健太 中西 亮嗣 城代 泰
市民との協働について考える	講義、演習	「市民との協働について考える」～防災・危機管理演習～ 株式会社総合防災ソリューション顧問 山本 忠雄

#### 4 諸行事等

研修科目	技法	テーマ及び講師
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 47時間20分

### Dコース 全期間オンライン研修 第1週（令和3年6月7日～6月9日）：第2週（令和3年9月27日～10月1日）

#### 1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	人事院公務員研修所客員教授 人事院公務員研修所教授 高嶋 直人 井手 亮
人権	講義	公益社団法人ギャンプ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	「固定価格買取制度」 国際大学副学長・大学院国際経営学研究科教授 成城大学経済学部教授 橋川 武郎 平野 創
若手公務員の歩み	講義、討議	公正取引委員会審査局第一上席(国際カルテル担当) 審査専門官(主査) 瀬戸口 丈博
特別講義	講義	「地域を変える 子どもが変わる 未来を変える ～「あったらいいね!」「やりたい!」を共創する～」 NPO法人豊島子どもWAKUWAKUネットワーク理事長 「国家公務員に必須の仕事術・時間術・勉強法・人生哲学 －経産省官僚と京大教授の経験から」 京都大学レジリエンス実践ユニット特任教授・京都大学名誉教授 栗林 知絵子 鎌田 浩毅

#### 3 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
国際行政の現場	講義、意見交換	独立行政法人国際協力機構民間連携事業部次長 独立行政法人国際協力機構アフリカ部アフリカ第二課長 独立行政法人国際協力機構東南アジア・大洋州部企画役 独立行政法人国際協力機構人間開発部企画役 独立行政法人国際協力機構中南米部企画役 田中 伸一 鈴木 桃子 那須 毅 佐藤 里衣 柏木 正平
市民との協働について考える	講義、演習	「市民との協働について考える」～防災・危機管理演習～ 株式会社総合防災ソリューション顧問 山本 忠雄

#### 4 諸行事等

研修科目	技法	テーマ及び講師
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 47時間20分

## 令和3年度初任行政研修

Eコース 全期間オンライン研修 第1週(令和3年6月14日～6月16日)：第2週(令和3年10月4日～10月8日)

### 1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	人事院公務員研修所客員教授 高嶋直人 人事院公務員研修所教授 井手亮
人権	講義	NPO法人かものはしプロジェクト理事長 本木恵介

### 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 広島経済大学名誉教授 増原義剛 人事院総括審議官 柴崎澄哉
若手公務員の歩み	講義、討議	国土交通省大臣官房人事課課長補佐 米倉大悟
特別講義	講義	「富士山噴火・首都直下地震・南海トラフ巨大地震に備える ー『大地変動の時代』に入った日本の処方箋」 京都大学レジリエンス実践ユニット特任教授・京都大学名誉教授 鎌田浩毅 「日中関係」 東京大学大学院法学政治学研究科教授 高原明生

### 3 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
国際行政の現場	講義、意見交換	独立行政法人国際協力機構東南アジア・大洋州部次長 田中賢子 独立行政法人国際協力機構ガバナンス・平和構築部課長 塩塚美那子 独立行政法人国際協力機構社会基盤部課長 川辺了一 独立行政法人国際協力機構企画部企画役 須之内龍彦 独立行政法人国際協力機構中東・欧州部企画役 竹林陽子
市民との協働について考える	講義、演習	「社内起業家のケースを通じ、ありたい社会・自分・仕事を考える」 一般社団法人あすびと福島代表理事 半谷栄寿

### 4 諸行事等

研修科目	技法	テーマ及び講師
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 47時間20分

Fコース 全期間オンライン研修 第1週(令和3年6月21日～6月23日)：第2週(令和3年10月11日～10月15日)

### 1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	近畿大学経営学部教授 中谷常二 人事院公務員研修所指導教官 市川茂
人権	講義	国際協力NGOセンター事務局長 若林秀樹

### 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」 特定非営利活動法人日本水フォーラム代表理事 竹村公太郎 日本工営株式会社執行役員 田村秀夫 一般財団法人建設経済研究所特別研究理事 三石真也
若手公務員の歩み	講義、討議	人事院職員福祉局審査課課長補佐(服務班) 佐々木康朗
特別講義	講義	「すべての若者に社会的所属を」 認定NPO法人育て上げネット理事長 工藤啓 「ココロのバリアフリーとは」 NPO法人ココロのバリアフリー計画理事長 池田君江

### 3 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
諸外国から見た日本	講義、意見交換	駐日エジプト大使館書記官 Karim Elsayed 駐日ドイツ大使館書記官 Hanna Bianca Krebs 駐日南アフリカ大使館書記官 Rakgwale R Kubjane
市民との協働について考える	講義、演習	一般社団法人RCF代表理事 藤沢烈

### 4 諸行事等

研修科目	技法	テーマ及び講師
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 47時間20分

# TOPIC 3 令和3年度行政研修実施結果レポート

## 令和3年度初任行政研修

Gコース 全期間オンライン研修 第1週（令和3年6月28日～6月30日）：第2週（令和3年10月18日～10月22日）

### 1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技法	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	演習	近畿大学経営学部教授 人事院公務員研修所指導教官 中谷 常二 市川 茂
人権	講義	全国ハンセン病療養所入所者協議会事務局長 藤崎 陸安

### 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	「福島の復興」 中小企業庁次長 株式会社ミライクリエイツ代表取締役社長 一般社団法人とみおかプラス事務局長 内閣府大臣官房審議官（原子力防災担当） 新居 泰人 押田 一秀 佐々木 邦浩 辻本 圭助
若手公務員の歩み	講義、討議	出入国在留管理庁総務課法務専門官（予算担当） 小関 美智子
特別講義	講義	「『流しの公務員』からのメッセージ」 常滑市副市長 「地域を変える 子どもが変わる 未来を変える～「あったらいいな!」 「やりたい」を共創する～」 NPO法人豊島子どもWAKUWAKUネットワーク理事長 山田 朝夫 栗林 知絵子

### 3 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
諸外国から見た日本	講義、意見交換	フィリピン共和国教育省 在日米国大使館広報・文化交流担当公使 在日欧州連合代表部参事官 Andres Albert Jerome Cenina Philip Roskamp Roland Honekamp
市民との協働について考える	講義、演習	「市民との協働について考える」 NPO法人 ETIC. NPO法人 森の生活 つくばアグリチャレンジ Mama Can Chance For All サンカクシャ ピッコラレー アスクネット 株式会社 雪の日舎 With You

### 4 諸行事等

研修科目	技法	テーマ及び講師
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 47時間30分

## 令和3年度初任行政研修

Hコース 全期間オンライン研修 第1週（令和3年7月5日～7月7日）：第2週（令和3年10月25日～10月29日）

### 1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

研修科目	技法	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教授 人事院公務員研修所指導教官 井手 亮 篠宮 雄輝
人権	講義	公益社団法人ギャンブル依存症問題を考える会代表 田中 紀子

### 2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

研修科目	技法	テーマ及び講師
行政政策事例研究	講義、討議	「日米外交史」 九州大学大学院准教授 法政大学法学部教授 国際日本文化研究センター准教授 中島 琢磨 高橋 和宏 楠 綾子
若手公務員の歩み	講義、討議	外務省大臣官房人事課主査 川島 功資
特別講義	講義	「日本のエネルギー動向と政策」 和光大学経済経営学部教授 「『流しの公務員』からのメッセージ」 常滑市副市長 岩間 剛一 山田 朝夫

### 3 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
諸外国から見た日本	講義、意見交換	在京フィリピン大使館二等書記官兼領事 カンボジア王立アカデミー 駐日シンガポール大使館一等書記官 J. Kenneth E. Bolante Seng Mean Isaac LEE
市民との協働について考える	講義、演習	「市民との協働について考える」 一般社団法人とみおかプラス事務局長 佐々木 邦浩

### 4 諸行事等

研修科目	技法	テーマ及び講師
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 47時間20分

令和3年度3年目フォローアップ研修

- **オンライン事前講義 特別講義「リーダーシップを考える」**  
(1時間30分) The Breakthrough Company GO 代表取締役 三浦 崇宏

A～Cコース 令和4年2月7日(月) 13:30～15:00  
D～Gコース 令和4年2月17日(木) 10:30～12:00

- **オンライン研修** (6時間40分)
 

実施日程	修了者数
Aコース 令和4年2月24日(木) 9:30～17:30	89人
Bコース 令和4年2月25日(金) 9:30～17:30	94人
Cコース 令和4年3月7日(月) 9:30～17:30	88人
Dコース 令和4年3月8日(火) 9:30～17:30	74人
Eコース 令和4年3月9日(水) 9:30～17:30	76人
Fコース 令和4年3月10日(木) 9:30～17:30	76人
Gコース 令和4年3月11日(金) 9:30～17:30	89人
<b>計</b>	<b>586人</b>

研修科目	技法	時間	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	3:00	
リーダーシップを考える(再掲)	講義	1:30	The Breakthrough Company GO 代表取締役 三浦 崇宏
マネジメント研究	講義、討議	2:50	グループA 人事院公務員研修所教授 井手 亮 (全コース)
			グループB 人事院公務員研修所客員教授 阿久澤 徹 (A,B,C,E,Gコース) 人事院公務員研修所主任教授 府川 陽子 (D,Fコース)
開・閉講式、オリエンテーション等		0:50	
		合計	8時間10分

## 行政研修（課長補佐級）

### ○ 第282回行政研修（課長補佐級）

オンライン形式:令和3年10月5日(火)～8日(金)

修了者:44名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
講義Ⅰ	講義・討議	3:00	「公務員倫理を考える」 人事院公務員研修所教授 井手 亮
講義Ⅱ	講義・討議	2:30	「明日から役立つ危機管理」 人事院公務員研修所副所長 河原 節子
講義Ⅲ	講義	2:00	「歴史的な観点から見た現代の日本社会や行政の課題」 東京大学史料編纂所教授 本郷 和人
講義Ⅳ	講義・討議	3:00	「理想の政策を作るための課長補佐の働き方」 千正組代表取締役 千正 康裕
リーダーシップ	講義・討議	2:30	「リーダーシップ」 株式会社チームボックス代表取締役 中竹 竜二
個別政策研究	班別討議	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		3:10	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	21時間10分

### ○ 第283回行政研修（課長補佐級）

オンライン形式:令和3年11月16日(火)～19日(金)

修了者:54名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
政策課題研究	基調講義	2:30	(基調講義)
	班別討議	7:10	「令和時代の都市のあり方とまちづくりについて考える」 東京大学まちづくり研修室教授 小泉 秀樹
	関連講義	1:30	(関連講義)
	全体討議	3:00	「先駆的なまちづくりの実例について」 鶴浦医院代表・NPO法人りくカフェ代表理事 (全体討議) 東京大学まちづくり研修室教授 小泉 秀樹
マネジメント	講義・討議	2:30	「マネジメント研究」 人事院公務員研修所客員教授 阿久澤 徹亮 人事院公務員研修所教授 井手 亮
個別政策研究	班別討議	4:10	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		3:15	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	24時間05分

### ○ 第284回行政研修（課長補佐級）

オンライン形式:令和3年12月7日(火)～10日(金)

修了者:40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	3:10	(基調講義)
	班別討議	6:40	「我が国の雇用慣行と『正規・非正規労働問題』」 人事院公務員研修所政策研修分析官 小堀 幸一
	全体討議	3:00	(全体討議) 人事院公務員研修所政策研修分析官 小堀 幸一
マネジメント	講義・討議	2:30	「マネジメント研究」 人事院公務員研修所客員教授 阿久澤 徹亮 人事院公務員研修所教授 井手 亮
個別政策研究	班別討議	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		2:45	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	23時間05分

## 行政研修（課長補佐級）

○ 第285回行政研修（課長補佐級）

オンライン形式:令和3年12月14日(火)～17日(金)

修了者:33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)
	班別討議	7:40	「脱炭素社会に向けたエネルギー需給のあり方」
	関連講義	0:30	国際大学副学長・国際大学大学院国際経営研究科教授 橋川 武郎
	全体討議	3:00	(関連講義) 「脱炭素社会に向けた北海道の電力供給の課題」 人事院公務員研修所政策研修分析官 中山 元太郎 (全体討議) 国際大学副学長・国際大学大学院国際経営研究科教授 橋川 武郎
マネジメント	講義・討議	2:30	「マネジメント研究」 人事院公務員研修所客員教授 阿久澤 徹 人事院公務員研修所教授 井手 亮
個別政策研究	班別討議	6:00	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		3:40	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	25時間50分

○ 第286回行政研修（課長補佐級）

オンライン形式:令和4年1月18日(火)～21日(金)

修了者:46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)
	班別討議	8:50	「AIとヒトの共生に向けて」
	関連講義	2:30	中央大学国際情報学部長 平野 晋
	全体討議	3:00	(関連講義) 「AI倫理の動向」 理化学研究所革新知能統合研究センター チームリーダー 中川 裕志 (全体討議) 中央大学国際情報学部長 平野 晋
マネジメント研究	講義・討議	2:30	「プログラム&プロジェクトマネジメント入門」 慶応義塾大学大学院システムデザイン・ マネジメント研究科教授 当麻 哲哉
個別政策研究	班別討議	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		2:15	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	27時間05分

## 行政研修（課長補佐級）

### ○ 令和3年度行政研修（課長補佐級）国際コース

オンライン形式: 令和4年2月1日(火)～3日(木)

修了者: 48名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
特別講義	講義	2:00	「米中対立と日本の役割」 国際協力機構（JICA）理事長 北岡伸一
英語の論理的世界	講義・演習	5:00	「英語の論理的世界」 K / Hコミュニケーションズ株式会社 国井信一 金子沙織
班別課題ディベート	討議	3:00	人事院公務員研修所副所長 河原節子
個別政策研究	班別討議	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		3:15	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			18時間15分

### ○ 令和3年度行政研修（課長補佐級）女性管理職養成コース

オンライン形式: 令和4年2月8日(火)～10日(木)

修了者: 37名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
これからの管理職のための コーチング研修	講義	3:00	京都芸術大学教授 本間正人
管理職の役割を考える	講義	1:30	元厚生労働事務次官 村木厚子
今後のキャリアアップのための 自己マネジメント力	講義	2:00	株式会社キャリアエール代表取締役 藤井佐和子
先輩職員を囲んで	討議	2:45	農林水産省農村振興局総務課長 株式会社NTTデータ公共・社会基盤事業推進部 企画部事業戦略担当 文化庁参事官（芸術文化担当） 佐藤一絵 二十軒悠里 山田素子
マネジメント研究	発表 班別討議 発表	1:15 1:45 1:30	「経験共有」（研修員間で経験を共有） 班ごとに指定された事例について研修員間で討議 人事院公務員研修所副所長 河原節子
諸行事等		2:30	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			16時間15分

# TOPIC 3 令和3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3年度行政研修（課長補佐級）リーダーシップ研修

オンライン形式：令和3年8月18日（水）～20日（金）

令和3年9月24日（金）

令和3年10月13日（水）・14日（木）

令和3年11月10日（水）～12日（金）

令和3年12月1日（水）・2日（木）

通勤課程：令和3年12月3日（金）

令和4年1月7日（金）

修了者：19名

含む現場学習（福島県双葉町 ほか）

西ヶ原研修合同庁舎（北区西ヶ原2-2-1）

西ヶ原研修合同庁舎（北区西ヶ原2-2-1）

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
行政・行政官の在り方等に関する 講義・講話	講義	1:30	「行政官の在り方」 元国税庁長官 大 武 健一郎
	講義	2:00	「福祉国家の理念と民主主義を支える社会保障」 上智大学総合人間科学部教授／ 一般社団法人未来研究所臥龍代表理事 香 取 照 幸
	講義	1:30	「世界の中の日本：日本が進むべき道」 三菱商事株式会社社外取締役／元外務事務次官 齋 木 昭 隆
	講義	2:00	「日本型組織について」 元厚生労働事務次官 村 木 厚 子
	講義・演習	3:30	「政官関係・官民関係」 慶應義塾大学総合政策学部教授 若手実践家 清 水 唯一朗
共同研究	関連講義	2:00	「東日本大震災－政府と官僚の力が試された」 市町村職員中央研修所学長／前内閣官房参与 岡 本 全 勝
	班別討議	16:50	グループで設定したテーマについて、提言を 取りまとめて発表し、研修員間で討議
	オンライン 発表	8:20 5:45	現場学習（福島県双葉町 ほか） チューター 外務省アジア大洋州局北東アジア第一課長 小 野 健 史 財務省秘書課人事調整室長 木 原 健 史 経済産業省商務情報政策局サイバーセキュリティ課長 奥 田 修 司 観光庁参事官 高 橋 泰 史
リーダーシップ・地方創生等に 関する講義	講義	3:00	マネジメント研究「コーチング」 京都芸術大学教授 本 間 正 人
	発表	1:30	マネジメント研究「経験共有」 （研修員間で経験を共有）
	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
東大EMP講義・修了生との合同 プログラム	講義・演習	2:00	東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラ ム（EMP）との合同プログラム 「哲学対話」 東京大学大学院総合文化研究科教授 梶 谷 真 司 東京大学EMP特任准教授 高 梨 直 紘 東京大学EMP修了生
	講義	2:00	東京大学EMP講義 「人類の住む宇宙～天文学を切り口に自然科学、 工学の先端を覗く～」 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
		2:00	「プラトン哲学を読む－『ソクラテスの弁明』」 東京大学教授 納 富 信 留
個人プレゼンテーション	発表	2:00	「個人プレゼンテーション」 チューター 外務省アジア大洋州局北東アジア第一課長 小 野 健 史 財務省秘書課人事調整室長 木 原 健 史 経済産業省商務情報政策局サイバーセキュリティ課長 奥 田 修 司 観光庁参事官 高 橋 泰 史
個別政策研究 諸行事等	班別討議	8:00	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
		7:40	開・閉講式、オリエンテーション等
		合計	74時間35分

## 行政研修（課長級）

### ○ 第233回行政研修（課長級）

オンライン形式:令和3年8月25日(水)～27日(金)

修了者:36名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
講義Ⅰ	講義	3:00	「マネジメント」 人事院公務員研修所客員教授 阿久澤 徹 人事院公務員研修所主任教授 府川 陽子
講義Ⅱ	講義	2:00	「米国の政治・外交の現状」 公益財団法人笹川平和財団安全保障研究グループ 上席研究員 渡部 恒雄
講義Ⅲ	講義	2:00	「政治と行政」 政策研究大学院大学教授 飯尾 潤
個別政策研究	班別討議	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		2:00	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			14時間00分

### ○ 第234回行政研修（課長級）

オンライン形式:令和3年9月27日(月)～30日(木)

修了者:33名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
講義Ⅰ	講義	3:00	「マネジメント」 人事院公務員研修所客員教授 阿久澤 徹 人事院公務員研修所主任教授 府川 陽子
講義Ⅱ	講義	2:00	「こども食堂の取組と「包括的な社会」」 東京大学先端科学技術研究センター特任教授 湯浅 誠
講義Ⅲ	講義	2:00	「米中関係の現状と今後の見通し」 東京大学大学院総合文化研究科教授 川島 真
講義Ⅳ	講義	2:00	「国家の尊厳～令和日本のデザイン～」 日本大学危機管理学部教授 先崎 彰容
個別政策研究	班別討議	6:00	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		3:30	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			18時間30分

### ○ 第235回行政研修（課長級）現場訪問コース

オンライン形式(事前研修):令和4年1月6日(木)

派遣研修(福島現場訪問):令和4年1月12日(水)～14日(金)

福島県浜通り地域(楡葉町、富岡町、大熊町、双葉町、浪江町等)

修了者:24名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
訪問先に関する事情研究(事前研修)	講義	2:00	「福島の復興・再生に向けた取組について」 福島県企画調整部長 橘 清司
現場訪問等(福島現場訪問)	意見交換、視察	15:00	双葉町・浪江町フィールド視察 (大平山霊園・請戸小学校・棚塩産業団地等) 東日本大震災・原子力災害伝承館 東京電力廃炉資料館 東京電力福島第一原子力発電所 東京電力社員との対話 一般社団法人AFW 吉川代表との対話 富岡町・夜の森地区視察 Jヴィレッジ (自治体等職員との対話・ワークショップ)
諸行事等		1:25	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			18時間25分

行政研修（係員級特別課程）

○ 第36回行政研修（係員級特別課程）

全期間オンライン研修：令和3年8月16日（月）～20日（金）

修了者：40名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	講義、討議	2:30	「公務員倫理を考える」 人事院公務員研修所教授 井手 亮
小論文作成	レポート作成	2:55	課題①「今後の行政の在り方」 課題②「研修を通じて得た成果、今後の課題や抱負等」
政策課題研究	講義	3:00	「気候変動問題について」
	班別討議	9:40	公益社団法人地球環境戦略研究機関（IGES） サステナビリティ
	全体討議	3:00	統合センタープログラムディレクター 藤野 純一
英語のオペレーティングシステム（OS）を学ぶ	講義、演習	7:00	K／Hコミュニケーションズ株式会社 金子 沙織 渡井 美帆
特別講義	講義	2:30	「『大地変動の時代』の日本列島で富士山噴火・南海トラフ巨大地震・首都直下地震に備える」 京都大学レジリエンス実践ユニット特任教授・ 京都大学名誉教授 鎌田 浩毅
諸行事等		2:05	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			32時間40分

○ 第37回行政研修（係員級特別課程）

全期間オンライン研修：令和3年11月15日（月）～19日（金）

修了者：48名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	講義、討議	3:00	「公務員倫理を考える」 人事院公務員研修所主任教授 人事院公務員研修所指導教官 府川 陽子 篠宮 雄輝
小論文作成	レポート作成	2:55	課題①「今後の行政の在り方」 課題②「研修を通じて得た成果、今後の課題や抱負等」
政策課題研究	講義	2:00	「水産業の現状と問題点」
	班別討議	11:00	前国立研究開発法人水産研究・教育機構理事長 宮原 正典
	全体討議	3:00	
英語のオペレーティングシステム（OS）を学ぶ	講義、演習	7:00	K／Hコミュニケーションズ株式会社 国井 信一 宇都宮 智子
特別講義	講義	2:00	サステナブル社会への移行を促すSDGs 法政大学デザイン工学部建築学科教授 川久保 俊
諸行事等		2:05	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			33時間

## 行政研修（係員級特別課程）

○ 第38回行政研修（係員級特別課程）

全期間オンライン研修：令和4年1月25日（火）～28日（金）、2月1日（火）～4日（金）

修了者：39名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
公務員倫理を考える	講義、討議	2:45	「公務員倫理を考える」 人事院公務員研修所指導教官 篠宮 雄輝
小論文作成	レポート作成	3:00	課題①「今後の行政の在り方」 課題②「研修を通じて得た成果、今後の課題や抱負等」
政策課題研究	講義	2:30	「福島復興を考える」 東京大学大学院情報学環・学際情報学府准教授 開 沼 博
	班別討議	17:45	
	全体討議	2:00	
現場訪問 （オンラインプログラム）	講義、視察、意見 交換	12:30	
特別講義	講義	2:00	「行政官の情報発信とデザイン術」 PRDESIGN JAPAN株式会社代表取締役 佐久間 智之
諸行事等		4:00	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			46時間30分

## 行政研修（係長級特別課程）

### ○ 第54回行政研修（係長級特別課程）

全期間オンライン研修：令和3年12月6日（月）～10日（金）

修了者：51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	1:15	
政策課題研究	講義	2:30	「気候変動緩和策の実現可能性」 法政大学人間環境学部教授 藤 倉 良
	班別討議	8:15	
	全体討議	3:00	
特別講義	講義、実習	7:30	「論理的思考と政策ディベート」 Think Hard代表、日本ディベート協会副理事長 瀬 能 和 彦
個別政策研究	班別討議	5:50	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
マネジメント研究	講義、討議	2:30	人事院公務員研修所客員教授 阿久澤 徹
			人事院公務員研修所教授 井 手 亮
諸行事等		2:05	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			32時間55分

### ○ 第55回行政研修（係長級特別課程）

全期間オンライン研修：令和4年1月17日（月）～21日（金）

修了者：32名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
小論文作成	レポート作成	2:25	
政策課題研究	講義	2:30	「食糧政策」 法政大学名誉教授 渡 部 靖 夫
	班別討議	11:50	
	全体討議	3:45	
個別政策研究	班別討議	6:00	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
組織内コミュニケーション	講義、討議	2:00	株式会社エルクセ・パートナーズ代表取締役 永 禮 弘 之
諸行事等		2:15	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			30時間45分

### ○ 第56回行政研修（係長級特別課程）

全期間オンライン研修：令和4年2月28日（月）～3月4日（金）

修了者：34名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
小論文作成	レポート作成	3:15	
政策課題研究	講義	2:00	「政策立案の精度向上を目指して」 ～EBPMにおいて直面する課題を踏まえて～ PHP総研主席研究員 立教大学大学院特任教授 亀 井 善太郎
	班別討議等	12:00	
	全体討議	2:15	
個別政策研究	班別討議	6:00	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
論理的思考と論理的コミュニケーション	講義	3:00	ThinkHard代表 日本ディベート協会副理事長 瀬 能 和 彦
諸行事等		2:30	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			31時間

## 行政研修（課長補佐級特別課程）

### ○ 第37回行政研修（課長補佐級特別課程）

全期間オンライン研修:令和3年11月8日(月)～12日(金)

修了者:45名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
古典に学ぶ	講義、討議	2:00	「古典に学ぶリーダーシップ」 作家 守屋 淳
研修総括	意見交換	1:05	
政策課題研究	講義	2:00	「高齢者介護」
	班別討議	8:20	一般財団法人厚生労働統計協会常務理事 西山 裕
	全体討議	3:15	
個別政策研究	班別討議	6:00	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
リーダーシップ	講義	2:35	「リーダーシップ」 ゾム代表 松下 信武
諸行事等		2:30	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			27時間45分

### ○ 第38回行政研修（課長補佐級特別課程）

全期間オンライン研修:令和4年2月14日(月)～18日(金)

修了者:42名

研修科目	技法	時間	テーマ及び講師
公務員の在り方	講義	1:15	「これからの公務員の在り方」 元内閣官房副長官 古川 貞二郎
行政政策事例研究	基調講義	2:30	「北海道ブラックアウト」 東京大学公共政策大学院教授 鈴木 一人
	班別討議	10:30	
	全体討議	2:30	
個別政策研究	班別討議	6:00	研修員が取り上げた事例について研修員間で討議
多文化共生の課題と展望・施設見学	講義	2:00	「日本における多文化共生施策の課題と展望」 名城大学法学部法学科教授 近藤 敦
	施設見学、 意見交換	2:10	
諸行事等		2:40	開・閉講式、オリエンテーション等
合計			29時35分

## TOPIC 3 令和3年度行政研修実施結果レポート

### 行政フォーラム（第181回～第186回）

回	日程	講師		テーマ	参加者数
第181回	7月14日	島田 太郎	株式会社東芝執行役上席常務最高デジタル責任者／東芝デジタルソリューションズ株式会社取締役社長	情報技術の未来	127
第182回	9月15日	岡田 光信	株式会社アストロスケール 創業者兼CEO	持続可能な宇宙環境の実現と令和時代の起業家精神	84
第183回	10月20日	長 有紀枝	立教大学副総長／認定NPO法人難民を助ける会会長	難民・人道危機からみた世界と日本の役割	59
第184回	11月30日	斎藤 幸平	大阪市立大学大学院経済学研究科准教授	人新世の資本論	151
第185回	1月24日	大橋 弘	東京大学公共政策大学院院長	ポストコロナにおける新たな競争と政策の形	164
第186回	2月21日	岡本 純子	エグゼクティブ・スピーチコーチ&コミュニケーション・ストラテジスト／株式会社グローコム代表取締役社長	国家公務員に必要な世界最高の話し方	221

※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22日(水)、 10月22日(金)、 11月29日(月)	村上 陽一郎	東京大学名誉教授	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>	10
		渋谷 治美	埼玉大学名誉教授		
		塩川 徹也	東京大学名誉教授		

■令和4年度行政研修実施計画の概要

■令和4年度行政研修日程表

# TOPIC 4 令和4年度行政研修実施計画及び日程表

令和4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。

**表1 令和4年度行政研修実施計画の概要**

研修名	対象者	研修期間	実施回数	予定人員
国家公務員合同初任研修 (内閣人事局と共催)	国家公務員採用試験の結果に基づき採用され、職務の級を行政職俸給表(一)2級(これに相当するものを含む。)に決定された職員で公務員研修所長が承認する者	1日	1回	約800人
初任行政研修	国家公務員採用試験の結果に基づき採用され、職務の級を行政職俸給表(一)2級(これに相当するものを含む。)に決定された職員のうち、将来、本府省において主に政策の企画立案等の業務に従事することが想定されると各府省が推薦する者	1日(事前講義) + 2週間	8コース	各コース 約90人
3年目フォローアップ研修	初任行政研修受講から2年経過した職員のうち、将来、本府省において主に政策の企画立案等の業務に従事することが想定されると各府省が推薦する者	4日間	7コース	各コース 約85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 ※民間企業等からも参加	4日間程度	5回	各回 約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 ※民間企業等、駐日外国公館等からも参加	3日間	1回	約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 ※民間企業等からも参加	3日間	1回	約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	約25人
行政研修(課長級)	本府省課長級職員で、概ね年齢50歳以下の者 ※民間企業等からも参加	4日間	1回	約30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 ※民間企業等からも参加	5日間程度	1回	約30人
行政研修(課長級) 現場訪問コース	本府省課長級職員で、概ね年齢50歳以下の者	1日(事前学習) + 3日間(訪問)	1回	約30人
行政研修 (係員級特別課程)	・Ⅱ種・Ⅲ種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	3回	各回 約50人
行政研修 (係長級特別課程)	・Ⅱ種・Ⅲ種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 約50人
行政研修 (課長補佐級特別課程)	・Ⅱ種・Ⅲ種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	2回	各回 約40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	3日間	1回	約15人
行政フォーラム	本府省課長級以上の職員	2時間程度	6回	(希望者)

※本計画は、新型コロナウイルス感染症の状況により、変更や中止する場合があります。

※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、新型コロナウイルス感染症の流行状況に鑑み、令和4年度も中止とします。

※実施方式は研修内容や実施時期等を考慮し、合宿、通勤、オンラインの選択や組み合わせにより実施します。

表2 令和4年度行政研修日程表

令和4年4月27日現在

研修名		日程等		
国家公務員合同初任研修	第56回	オンライン	4月 6日(水)	
初任行政研修	事前講義①	オンライン	5月13日(金)	
	事前講義②	オンライン	6月 8日(水)	
	Aコース	通勤+オンライン	5月16日(月) ~ 5月27日(金)	
	Bコース	通勤+オンライン	5月23日(月) ~ 6月 3日(金)	
	Cコース	通勤+オンライン	5月30日(月) ~ 6月10日(金)	
	Dコース	通勤+オンライン	6月 6日(月) ~ 6月17日(金)	
	Eコース	通勤+オンライン	6月13日(月) ~ 6月24日(金)	
	Fコース	通勤+オンライン	6月20日(月) ~ 7月 1日(金)	
	Gコース	通勤+オンライン	6月27日(月) ~ 7月 8日(金)	
3年目フォローアップ研修	Hコース	通勤+オンライン	7月 4日(月) ~ 7月15日(金)	
	Aコース	合宿	8月30日(火) ~ 9月 2日(金)	
	Bコース	合宿	9月 6日(火) ~ 9月 9日(金)	
	Cコース	合宿	9月13日(火) ~ 9月16日(金)	
	Dコース	合宿	9月27日(火) ~ 9月30日(金)	
	Eコース	合宿	10月04日(火) ~ 10月 7日(金)	
	Fコース	合宿	10月18日(火) ~ 10月21日(金)	
課長補佐級研修	Gコース	合宿	10月25日(火) ~ 10月28日(金)	
	第287回	通勤	8月16日(火) ~ 8月19日(金)	
	第288回	オンライン	10月26日(水) ~ 10月28日(金)	
	第289回	合宿	11月15日(火) ~ 11月18日(金)	
	第290回	合宿	12月13日(火) ~ 12月16日(金)	
	第291回	オンライン	令和5年 2月 7日(火) ~ 2月10日(金)	
	国際コース	通勤	令和5年 2月 1日(水) ~ 2月03日(金)	
	女性管理職養成コース	通勤	令和5年 1月18日(水) ~ 1月20日(金)	
			オンライン	9月 2日(金)
			通勤	11月9日(水) ~ 11月11日(金)
合宿			令和5年 1月 6日(金)	
リーダーシップ研修	合宿	8月 1日(月) ~ 8月 3日(水)		
		(現場学習)		
		10月12日(水) ~ 10月14日(金)		
		11月28日(月) ~ 11月30日(水)		
課長級研修	第236回(現場訪問コース)	オンライン	8月 5日(金)	
		合宿	(現場訪問) 8月25日(木) ~ 8月27日(土)	
	第237回	オンライン	9月27日(火) ~ 9月30日(金)	
	第238回(課長力向上コース)	合宿	12月 8日(木) ~ 12月 9日(金)	
		通勤	令和5年 1月12日(木) ~ 1月13日(金)	
オンライン	令和5年 2月22日(水)			
特別課程	係員級	第39回	合宿	8月15日(月) ~ 8月19日(金)
		第40回	通勤	11月14日(月) ~ 11月18日(金)
		第41回	合宿	令和5年 1月23日(月) ~ 1月27日(金)
	係長級	第57回	通勤	12月 5日(月) ~ 12月 9日(金)
		第58回	合宿	令和5年 1月16日(月) ~ 1月20日(金)
		第59回	合宿	令和5年 2月27日(月) ~ 3月 3日(金)
	課長補佐級	第39回	合宿	11月 7日(月) ~ 11月11日(金)
		第40回	通勤	令和5年 2月13日(月) ~ 2月17日(金)
	行政フォーラム	第187回	オンライン	7月20日(水)
第188回		オンライン	9月14日(水)	
第189回		オンライン	10月19日(水)	
第190回		オンライン	11月22日(火)	
第191回		オンライン	令和5年 1月25日(水)	
第192回		オンライン	令和5年 2月15日(水)	
幹部行政官セミナー(アスペンメソッド)		通勤	9月15日(木) 11月2日(水)、12月2日(金)	

※日程については、新型コロナウイルス感染症の状況により、変更や中止する場合がある。



## ◆ 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よろしくお願い申し上げます。
- ◆ 令和3年度の行政研修は、オンラインの活用などにより、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42コースを実施し、修了者数は3662人でした。
- ◆ 令和3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内藤正典講師、山田朝夫講師にこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。

なお、本誌に掲載した署名記事において、意見にわたる部分については、それぞれ筆者の個人的見解であることをお断りしておきます。

### —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.53

■2022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/index.htm>  
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.53**  
2022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。

