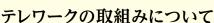


「これからの働き方」

これまでも人口減少や少子高齢化等により生産年齢人口が減少する中で、官民問わず働き方改革が進められてきましたが、新型コロナウイルス感染症により、感染拡大防止対策として、テレワークの推進やテレビ会議の導入促進等、ポストコロナの時代の働き方が一層、市町村においても求められております。

今回の特集は、県のテレワークとテレビ会議システムの取組みについて紹介するとともに、国による地方公共 団体におけるテレワークの導入に向けた支援策について紹介します。

特集01





山梨県総務部人事課 主査 石田 幸司

特集 02



テレビ会議システムの取組みについて

山梨県総務部情報政策課 主事 奈良 亮

特集 03

国による地方公共団体におけるテレワークの 導入に向けた支援について

山梨県総務部市町村課 主任 出羽 豊



・レワークの取組みについて

て働き、持てる能力を最大限発揮できるように

場環境を実現することで、

全ての職員が安心し

職員個人の事情に応じて働き方が選択できる職 は、ライフステージや仕事に対する価値観など ことが予想されている。

このような状況で組織の力を維持するために

山梨県総務部人事課 石田 幸司 主査

テレワーク制度導入の経緯

1

た。 ど、 取得促進、 業主行動計画」 H27年度には女性活躍推進法に基づく「特定事 マネジメントの成果の人事評価への反映開始な 法に基づく「子育て支援プログラム」の実施 山梨県では、 働き方改革の推進に全庁的に取り組んでき H29年度からは所属長による職場 の策定を通じた年次有給休暇の H16年度に次世代育成支援対策

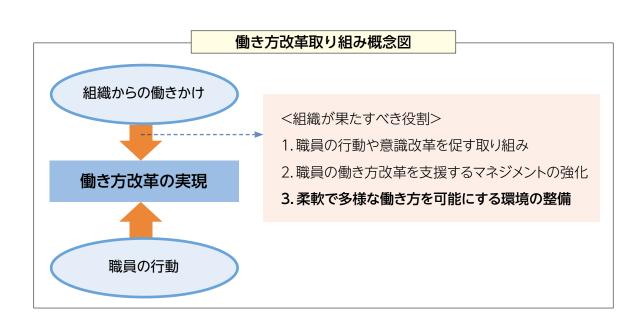
政を取り巻く社会環境は大きく変化している。 員の仕事への考え方・価値観が多様化していく く上で制約を抱える職員が増えるだけでなく職 また、県庁組織の内部では、 に伴う人手不足や住民ニーズの多様化など、行 方、 過去に例のない速度で進行する少子化 育児や介護など働

> る。 件の見直しや庁内託児所の整備などを進めてい 取り組むこととし、休暇や休憩時間など勤務条 き方を可能にする職場環境の整備」に重点的に する必要がある。 このため、令和元年度から「柔軟で多様な働

めた。 革」の中心的な事業と位置づけ、 力なツールになるものであるため、「働き方改 の前提であった働き方を変えることのできる強 選ばないテレワーク (※1) 制度は、この暗黙 阻害するものになっている。 職場にいる全ての職員が能力を発揮することを 制約を抱える職員を排除することにも繋がり かりでなく、育児や介護など働く上で時間的な 労働や仕事の生産性を低下させる要因になるば 識を変えることである。この考え方は、 前であった いる点は、これまで多くの職員にとって当たり これらの取り組みを進める上で最も重視して 「勤務=職場にいる時間」という意 働く時間と場所を 取り組みを准 長時間

% テレワークには、 する「サテライトオフィス」の3類型あるが バイルワーク」、勤務先以外の施設で仕事を 「在宅勤務」、出先や移動中に仕事をする 職員が自宅で仕事をする

> 用PCを自宅に持ち帰るケースの2形態あ 保有するPCを活用するケースと職場の共 また、本県の在宅勤務は、職員が個人で 本稿ではこれを区別しない



制

事

0) 以生

á 一テレ ヮ ーク・デイズ2019」 0) 開

制度概要 府省連絡会議 が 実 施 催

% 2 経済

交通省の副大臣並びに内閣府等の関係府 職員で構成される会議 産業省及び国

月 0 制 からテレワーク制度を開 度概要は次のとおり

間

せ

度レア ĺ ク制 度の概要と

テレワーク関係

1

員のうち希望する職員 条件付採用期間中の職員、勤務公署を離れて業務を遂行することが困難な職員、 教育職給料表適用職員, 臨時職員及び非常勤嘱託員(障害者雇用促進法で定める「合 理的な配慮」が必要な職員についてはこの限りではない)を除く

知事部局、労働委員会事務局、人事委員会事務局、監查委員事務局、県議会事務局、企

業局、教育委員会事務局及び県教育委員会の所属に属する教育機関の管理職並びに一般職

≪勤務条件関係≫

●自治の風

≪利用対象者≫

- 1. 実施単位 1日、半日(午前)、半日(午後)の3パターン。
- 2. 勤務時間
 - 1日実施する場合は、勤務時間は7時間 45 分。原則として 8:30 ~ 17:15 を 勤務時間とし、12:00~13:00を休憩時間。
 - ※1… 早出遅出勤務(時差出勤を理由とする場合を除く)と併用する場合には、 12:00 ~ 13:00 の休憩時間を基本とし、7:00 ~ 22:00 の間で勤務時 間の割り振り変更を行うことも可能。
 - ※ 2 … 育児・介護を行う職員は、7:00 ~ 22:00 の中で、勤務時間 7 時間 45 分 及び休憩時間合計1時間以上を自由に割振可能。
 - 半日実施の場合、勤務時間は午前で3時間30分、午後で4時間15分とし、勤務 場所と自宅間の移動は勤務時間としては見做さない。

≪服務・勤務管理関係≫

3. 服 務 自宅への公務出張扱いとなるため、事前に旅行命令を受けることが必要。

4. 勤務管理

- 開始時には、電話・メールで所属長等へ勤務開始の連絡。勤務中は、所属長等は 必要に応じて電話・メールで、業務の進捗状況等の確認を行う。
- 終了時には、電話・メールで所属長等へ、実施した業務内容と併せて勤務終了を 連絡する。

≪手続き関係≫

5. 実施申請等

- (1) グループウェアの設備予約で「在宅勤務」の枠を確保し、原則として、実施予定 日の前日12:00までに所属長に実施申請。
- (2) 承認を得た場合、「自宅→自宅」の旅行申請をし、原則として、実施予定日の前日 12:00 までに情報政策課へ利用届を提出。

○ステップ1 … 在宅勤務を利用出来る在庫(枠)(※3)の事前予約

○ステップ2 … 所属長への口頭申請

○ステップ3 … 所属長への旅行申請(※4)

○ステップ4 … 情報政策課へ利用するPC情報の登録(※5)

- ○ステップ5 … システムダウンロードなど利用PCでの事前セッティング
- (※3) 利用出来る数 (=システムへの同時アクセス数) に限りがあるため、情報政 策課が管理する空き在庫を事前予約する必要。
- (※4) 本県では、在宅勤務は自宅への公務出張扱いとするため、事前に旅行命令 を受けることが必要。
- (※5) 在宅勤務で利用するPCの情報をテレワークシステムに登録し、システムと 利用者を紐付ける作業

で簡 素なフロ 在宅勤務実施の都度

以下の手順で手続きを行う。

利用までの事務手続きについては利用者

下の2点を基本的な考え方とした。 産性の向上」という目的を実現するため |職員の利用しやすさを追求 多くの職員が気軽に利用出来る制度とするた 度の運用にあたっては、 「職員 の 仕

1 やまなし 自治の風

②成果主義の徹底と過剰管理の排除

みである。 に見合う業務内容とその成果を確認することの 所属に求めることは、 また、在宅勤務中の勤怠管理として当局が各 在宅勤務に費やした時間

勤務時間中の在席状況のチェックなどは行わな と併せて勤務終了を口頭で連絡することとし、 電話・メールで所属長等へ、実施した業務内容 務の進捗状況等の確認を行う。勤務終了時には、 に所属長等は必要に応じて電話・メールで、 ルで所属長等へ勤務開始を連絡し、 い運用としている。 このため、在宅勤務開始時には、 勤務時間 電話・メー

3 テレワークに適した業務

のである で行っている業務の全てが在宅で実施できるも で使用するPCにリモートアクセスし、接続元 (職員個人のPC等)に画面を転送する方式のた 本県が導入したテレワークシステムは、 窓口対応や紙で行う業務を除き、 通常職場

務は、①事業説明資料作成業務(事業企画・予 明らかになったテレワークとの親和性が高い業 なった。 作成業務、③アンケート集計等データ整理業務、 メール・ 算資料等上司へのレク資料)、②業務マニュアル なかでも、 電話を使った庁内外との調整業務、と 財務事務システムによる決裁業務、 在宅勤務で実施した業務結果から (5)

4 まん延防止対策としてのテレワーク新型コロナウイルス感染症

した。 応するためのツールとしても大きな効果を発揮 発出された緊急事態宣言など政府の諸決定に対 型コロナウイルスの感染症の拡大予防策として 肢として導入をすすめてきたテレワークは、 このように、 基本的には多様な働き方の選択 新

の ルールを大幅に見直すことを通じてテレワーク て利用対象者の拡大などテレワーク制度の運用 基盤の強化、 に出勤者の削減に取り組むこととし、システム に全部局あての総務部長通知を発出し、 まん延防止の必要性に鑑み、 せざるを得ない業務も多くあったが、感染症 ことから業務継続性の確保のために職場に出 会基盤等の維持に不可欠な」(※6)業務を担う 務に馴染まない業務が多くあるだけでなく、「社 積極的な活用を呼びかけた。(※7) 一般的に行政の仕事には窓口対応など在宅勤 利用手続きの更なる簡素化、そし 令和2年2月2日

くの職員がこの主旨を理解し積極的にテレワー 選択肢の一つとしての位置づけは変わらず、 してからも全ての職員にとって多様な働き方 ス対応の一環として積極活用を促す運用を開始 による利用があげられるが、新型コロナウイル 娠中など優先的にコロナ罹患を回避すべき職員

なり、 県庁全体の業務の継続性を確保することにテレ の有効性を発揮することが期待されている。 ワーク制度が有効な手段であることが明らかに 未曾有の感染症への対応が契機ではあったが、 今後起こりうる災害等の有事の際にもそ

€ 令和2年3月2日政府決定「新型コロナウ イルス感染症対策の基本的対処方針

% 7 令和2年2月2日 について (通知)」 コロナウイルス感染症の感染拡大防止対応 「山梨県職員に係る新型

以煎、 本稿では、この通知の発出前を 発出後「コロナ以降」と呼ぶ

コロナ前後対応表 コロナ以前 コロナ以降 項 目 $(R2.2.28 \sim R2.7.21)$ 正規職員(警察除く)、 正規職員 会計年度任用職員、 (警察・教員を除く) 象 対 他団体からの併任職員 …3,325名 … 4,603名 同時接続数 200名 1,000名 利用実績 (延べ人数) 1,358名 8,260名 図1 利用手続き 図2

 $(R1.7.22 \sim R2.2.27)$

等の臨時休業により子の世話をする職員、

(主に東京都)から出勤する職員、

②小学校

① 県

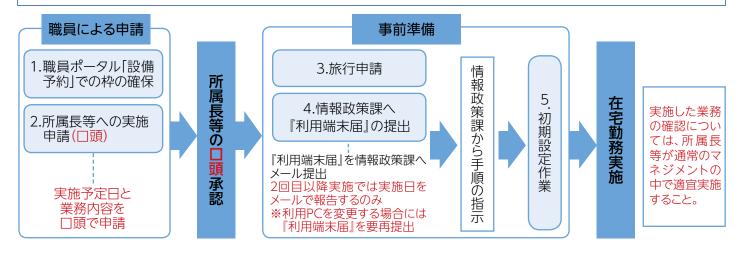
③ 妊

この期間に特有な利用シーンとしては、

ゃまなし自治の風 12

図1 コロナ以前手続きフロー

■申請と情報政策課への端末届の提出は、在宅勤務実施日当日でもOK (この場合は情報政策課と要協議)ですが、 スムーズな運用のために、できるだけ実施日の前日12:00までに行う様にしてください。 (届の提出が利用直前に なると利用予定時間に開始できなくなる場合があります。)



コロナ以降手続きフロー 図2 職員による申請 所属長の手続き 職員による事前準備 在宅勤務実施 3 1-1. 所属長等への 実施承認 情報政策課から手順 ○実施にあたって 実施申請(□頭) 情報政策課への 報告不要 (=いつ 4.手順書にしたがっ 2.情報政策課へ でも実施可能) て一人一台PC等 『宣誓書』の提出 実施日、実施内容. セキュリティ遵守事項 を厳守する旨を ○実施した業務の のセッティング 確認については、 所属長等が通常 □頭で申請 のマネジメントの 年1回提出、職員を追加 指 中で適宜実施す する場合には、追加職員 丌 1-2.旅行申請 ること。 分の宣誓書を提出

○業務に関係する資料の電子化促進

すること

介護場所等、

どこでも勤務が出来るように

)在宅勤務の場所を、

自宅に限定せず、

親

0

システム、

テレビ会議システムなど)

成果主義の徹底

問合せ先

ている。

くの働き手に

「選ばれる」

職場に繋がると信

応えることが出来る職場環境をつくることが多

な人材を確保するためにも、

こうした多様

性

山梨県総務部人事課

055 - 223 - 1372

体制を構築していくことが鍵だと考えている。 新たな働き方に応じた成果を正当に評価できる ていた「職場に居る=勤務」という考え方を改め、 ルを見直すだけでなく、これまで当たり前とされ してこれを機能させるためには、 の生産性の 底である。 職員を中心に労働観が多様化している。 働き手の確保が難しくなる状況において、 この中でも特に重要な課題は、 テレワー 向上 のための手段であり、 ク制度はあくまでも 制度の運用 成果主義 手段と 「職員 有為 ル 0 徹

5 今後の展開

た改善要望は以下のとおり。 実際にテレワークを行った職員からあげられ

○リアルタイムで職場にいる職員とコミ

ケーションがとれる手段の確保

(チ

ヤ

ツュ

2 取組内容(新システムの導入)

特集 02

テレビ会議システムの取組み

主事 奈良 亮

更新にあたり、

導

山梨県総務部情報政策課

定を行いました。 入するシステムの選

選

について

とや、 結果、 運用を行いました。 として、庁内で試 やすさ等を考慮し と同時接続可能なこ サービスの比較検討 ウド型のテレビ会議 面から、 操作性、 表示数、 時接続拠点数、 定にあたっては、 を行いました。 「Zoom」を第一候補 準備や操作のし 利用開始まで 数多くの拠点 主要なクラ コスト等の 通信回線、 その 映像 同

2年4月1日 運用を経て、 「Zoom」の正式運用 数ヶ月間の試験 から 令和

ビ会議

勤務の職員が職場との連絡に利用できる「テレ

務所間のコミュニケーションの円滑化や、在宅

しています。その一手段として、本庁と出先事

新を実施しました。

ついて検討を行い、令和2年度にシステムの更

(Web会議)システム」の活用拡大に

○「Zoom」各要素の検討結果

果を県全体に波及させ、働き方改革を促進しま

やすさを向上させる仕組み作りを進め、その成 庁がパイロットオフィスとなり、率先して働き 促進戦略」の「働き方改革の推進」の中で、「県

県では総合計画の「戦略3

活躍「やまなし」

1

経緯

す」とし、ICTを活用した働き方改革を推進

同時接続拠点数	映像表示数	通信回線	操作性
100拠点以上	25	低速な場合も 考慮されている	参加者はアカウント登録不要、URL・パスワードの入力だけで会議参加できるなど、操作性が高い

ステム使用の申請に合わせ、担当職員にライセ 課において一括して行っており、 を開始しました。アカウントの管理は情報政策 ンスを付与する形態を採用しています。 テレビ会議シ

3 利用環境の整備

利用しており、主として本庁・合同庁舎の特定 遠隔会場間を結ぶためにテレビ会議システムを 隔学習 (オンライン配信) においてメイン会場 令和元年度以前は、主に生涯学習講座等の遠

所にインターネット環境を導入する等、本庁・ 会議室で利用されていました。 令和元年度には、本庁特別会議室・東京事務

神首治の風

○テレビ会議環境整備の経緯

令和元年度以前	○ 主として本庁・合同庁舎の特定会議室の環境 (遠隔学習におけるオンライン配信のため に整備したネットワーク、端末・機器)を用いてテレビ会議を実施
令 和 元 年 度	○本庁特別会議室・東京事務所会議室にテレビ会議用のネットワークと端末・機器を整備 ○テレワーク・モバイルワーク用貸出端末(Webカメラ、LTE通信機能付・テレビ会議利用 可)を整備
令和2年度	○ テレワーク用貸出端末 (Webカメラ、LTE通信機能付・テレビ会議利用可)約300台の 追加調達○ 本庁・合同庁舎執務室及び会議室へのインターネット接続ネットワーク環境の整備

200台の追加調達」、「本庁・合同庁舎執務室300台の追加調達」、「本庁・合同庁舎執務室及び会議室へのインターネット接続ネットワーク環境の整備」を予定しており、テレビ会議を利用しやすい環境作りに努めています。 また、「Zoom」以外のシステム(「Microsoft Teams」、「Skype for Business」、「Cisco Webex」等)を利用して外部団体が主催するテレビ会議への参加に対する相談も増えており、それらへの対応を含めて情報政策課が支援り、それらへの対応を含めて情報政策課が支援をしています。

4 新型コロナウイルスの影響と

に多人数を集めての会議・研修会の開催や出張自粛が広く求められる状況となり、1つの会場事態宣言が発令されるなど、人の移動や接触の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い緊急

て、いくつか紹介します。
て、いくつか紹介します。これらを代替する手などが難しくなりました。これらを代替する手などが難しくなりました。これらを代替する手などが難しくなりました。これらを代替する手などが難しくなりました。

|東京事務所・本庁間での利用【各所属|

決定の迅速化が図られています。
し実施しています。帰庁までの移動時間を待つし実施しています。帰庁までの移動時間を待つや報告等について、テレビ会議システムを活用職員(特別会議室・知事室等)との打ち合わせ職員(特別会議室・知事室等)との打ち合わせ

じていました。

このような状況への対応として、今年度「テ

ずテレビ会議での利用ができない等の問題が生ずテレビ会議での利用ができない等の問題が生ました。加えて、テレワーク・モバイルワークました。加えて、テレワーク・モバイルワークました。加えて、テレビ会議室(場所)に依存せずけち合わせ程度なら会議室(場所)に依存せずけな合うでは数が限られており、端末が借りられは全庁で台数が限られており、端末が借りられは全庁で台数が限られており、端末が借りられは全庁で台数が限られており、端末が借りられば全庁で台数が限られており、端末が借りられば全債を進め、第一のできない等の問題が生まれている。

●出先機関・本庁間の打ち合わせでの利用

(各所属)

図られています。 料配付不要により、開催に要する時間の短縮がいます。新型コロナウイルス感染症拡大防止のいます。新型コロナウイルス感染症拡大防止のいます。新型コロナウイルス感染症拡大防止のいる、本担当者会議等の各種打ち合わせについて、本

アリングでの利用【総務部市町村課】市町村の地方行政サービス取組状況調査ヒ

市町村に対してテレビ会議システムによるヒア政サービスの取組状況調査において、希望する令和2年7月に県市町村課が実施した地方行

リングを実施しました。

遠方の市町村においては、テレビ会議の活用に なるとの懸念がありましたが、実際に利用した 効率化の面でも有効と言えます。 より県庁への移動時間が不要となるため、業務 市町村からの評価も概ね良いものでした。特に に比して円滑なコミュニケーションが取れなく テレビ会議システムでは対面での打ち合わせ

新任職員研修での利用

宅で受講し、ネットワーク環境が整わないケー ラインライブ形式で新任職員研修の一部を実施 しています。受講生は原則、在宅勤務により自 いましたが、今年度は新型コロナウイルス感染 症拡大防止のため、「Zoom」を利用したオン 昨年度までは研修会場に集合する形で行って (オンラインライブ配信) 【総務部職員研修所】



出す等で対応しています。 スでは情報政策課からテレワーク用端末を貸し

の交流」をオンラインでも実現しています。 ニング等の単方向の研修では難しい「職員同士 テレビ会議システムを利用することで、e ラー も実施しています。双方向でやり取りができる 機能を活用したグループワークによる意見交換 の交流を図るため、「ブレイクアウトルーム」 また、普段会うことができない新任職員同士

●就職支援イベントでの利用

【産業労働部労政雇用課・人事委員会事務局】

か、 5 果が期待されています。 参加者が集まり、優秀な人材の採用促進への効 遠方からの参加も容易であることから、多くの す。新型コロナウイルス感染症拡大防止の面か において、テレビ会議システムを活用していま 試験個別相談会等の就職支援に関するイベント 同就職説明会・就職相談会や、山梨県職員採用 県内への就職を考えている人を対象とした合 会場までの移動を考慮する必要がないため 申込者を会場に集めない形で開催できるほ

5 今後の展望

今後も活用推進に向けた取り組みを続けていき ともに、感染症対策にも有効であることから、 業務効率・生産性の向上を図ることができると 間の短縮や会議開催に要する時間の短縮による テレビ会議システムは、 会議のための移動時



たいと考えています。

進めていく予定です。 活用事例の庁内共有や、マニュアルの拡充等を ビ会議システムを使いこなせるようになること となりつつあることも鑑み、多くの職員がテレ 要なケースが多い状況です。新型コロナウイル を新たな目標に加え、テレビ会議の活用手法・ 進のためにテレビ会議システムが必須のツール のの、システムの利用に戸惑う職員も多く、 ス感染症の先を見据えた「新しい生活様式」推 レビ会議開催に当たり、情報政策課の補助が必 付等の周知や問い合わせ対応等を行っているも 運用面においては、マニュアル等の作成・配 ●首治の風

事業を実施しておりますの

で、

是非、

積極的

ご活用ください。

そも

「テレワークを導入するためにはどうすれ

行っていただきたいところです。

ば

11

11

0) ?

「システムやセキュリティ

どうしたらいいの?」

など、

導入に向け

た課題 対策

クの

導 相

はたくさんあります。

進

するため、

テレ

ワークマネージ 国ではテレ

1 導入





国による地方公共団体における テレワークの導入に向けた 支援について

> 山梨県総務部市町村課 主任 出羽

2

内

容

〔専門家によるコンサルティング〕

主にICT面でテレワークの導入に関するア

ドバイス等を実施

トライアル・正式導入に向けて支援

相談実施期間

令和2年4月1日~令和3年3月31

用

コンサ ル ティ ング費用は 無料、 通 信料 は 相

当面 め の間、 е b・電話相談で実施 新 型コロナウイルス感染症対 策



申し込み

企業・

4

体が増えてきており、

県内市町

耐特等に

き方改革の一環として、

テレワークを導入する

有効に活用できる柔軟な働き方です。

ワ

1

ク

は

ICTを活用

場

所や時間

*

者負担

*

現在、

働 を

お

11

っても、

テレワークの導入・

活用を積極的に しかし、

com/r01telework/)よりお申し込みください。 申請フォーム (https://www.nttdata-strategy





3 取 組 事 例 **(**) 紹

詳しくは、 レワークの取組みについて」をご覧ください。 Щ [梨県ではテレワ 本9月号 ーク \widehat{v} Ó o l 取組を行っています。 48 10 頁 の

講演録 15

白になったらどうなりますか。みんな

地政学と日本の大戦略

講師 宫[&] 家 邦震

キヤノングローバル戦略研究所研究主幹 ―

講演要旨を掲載します。 令和2年2月4日に開催した「第30回山梨県市町村自治講演会」の

がまず分かりました。 ら分からないことがいっぱいあること ります。日本はどういう国か。素晴ら とをやって分かったことがいっぱいあ 辞めました。この15年間、いろんなこ 小企業をやっていて、事業承継のため しい国だけど、霞が関や永田町にいた 外務省に27年いましたが、父親が中

えられます。外務省はマネーじゃなく、 マネー。お金。見えるでしょう。数

くる。同じようにある選挙区が突然空 です。権力は見えない、数えられない。 ば窓をぶち破って外から空気が入って 力の真空。例えばこの部屋が突然真空 が動いたら国内政治です。国際的にパ 突然現れ、突然消える。国内でパワー パワーをやっていた。パワーとは権力 になったらどうなりますか。窓があれ ワーをどのように見付けるか。それは が動いたら国際政治。見えないパ

> ドドドドドドーと音がするんです。 パワーが動く時は、大体音がする。ド えないパワーが動くんです。国際的に が立候補しようとします。その時に見 これが私の原点です。

を読んでいるといっぱい出てくる。 地政学リスクって何ですか。経済誌

せんと言っているのと同じです。 い時に使うんです。私は分かっていま いう言葉はエコノミストが理解できな うのはなぜでしょう。地政学リスクと 係わらず地政学リスクという言葉を使 リスクはちゃんと説明ができるにも

はマーケットで、有事には政治的に決 う人がいる。エネルギー価格は平時に メリカとサウジアラビアの陰謀だとい エネルギー。値段が上下するのをア

> パワーには地政学的な合理性が必要で す。政治と経済の違いです。 るなんて無理です。マネーはできます。 は違う。パワーを経済合理性で説明す 分かっていないのです。パワーとマネー まる。陰謀論と言う人は、因果関係

す。生き延びているのは安倍晋三とト のオランド。メルケルさんもアウトで どじしていなくなった。次にフランス も憲法を改正しようとして国民投票で 8年やったから。イタリアのレンツィ て負けてしまった。次は、オバマさん。 イギリスのEU離脱で、国民投票をやっ 初にいなくなったのはキャメロンです。 7人いたうちの、もう5人いない。最 り、オバマさんが広島に行った時です。 たと思います。伊勢志摩サミットがあ 2016年辺りから世界は動き始め





とが起きるんですか。ルドーだけ。なぜこんなこ

地政学は難しいことではないです。地政学の地は地ないです。地政学の地は地海・島です。ある国の安全保障の環境もしくは歴史保障の環境もしくは歴史のな脅威はどこから来るか。もしくはこの国の強さ、弱さ、これを地理に焦点を当て、軍事に注目し、歴史に注目して語れば、地政学です。地理の話も重要ですが、まずは歴史から行きましょう。

争なんて起きるわけな まりにも密接だから、 らった。大国間の相互依 という私の仮説。イギリス 戻っているのではないか じような不確実な時代に けじゃないということで あるから戦争が防げるわ まり経済的な相互依存が しょ。これを言ったのは と言った。これ間違いで 存、経済的な相互依存があ ジェルがノーベル賞をも の作家、ノーマン・エン 大戦が起きています。 1913年で、そのあと 我々は1930年代と同

がたいなと思います。

という仮説。もし間違っていればあり に我々は今、戻っているのではないか 判断ミスばかり繰り返していた。そこ い。1930年代も同じで、政治家が たが、今は核戦争がないから緊張がな 時代のほうがはるかに緊張していまし ないかという仮説です。政治家は冷戦 してやっていることは、宥和政策じゃ がロシア、中国、北朝鮮、 時に戦争が始まるんです。今アメリカ 歩ができなくなる時は必ずある。その ません。譲歩しているから。だけど譲 政策をやっている間は戦争は絶対起き またやる。これが宥和政策です。宥和 「これで最後だよ、いいね」。「はい」。 たじゃないか」。「今度は大丈夫です」。 約束だよ」。「間違えました」。「約束し バレンが、「だめ。そこで終わりだよ、 とです。ヒトラーが出て来て、チェン は英語でアピーズメント、譲歩するこ ンバレンは対独宥和をやった。宥和と は国際連盟を脱退します。そしてチェ 起きた。 リットン報告書が出た。日本 イランに対

します。 って世界が今どうなっているかをお話 スター・ウォーズの映画の題をもじ

クサイドとは人間の醜い心。排外主義、くて、ダークサイドの覚醒です。ダー世界の状況は)フォースの覚醒ではながいて、フォーズはいい者です。(今のがいて、フォーズは、いい者と悪い者「フォースの覚醒」という題の映画。

差別主義、ナショナリズム、ポピュリカのダークサイドです。安倍晋三は、 りカのダークサイドです。安倍晋三は、 ちゃんとダークサイドをコントロール しているから長期政権なんです。長期 しているから長期政権なんです。長期 をコントロールできなかった人はみん をコントロールできなかった人はみん な失脚している。これがこの間の G7 な失脚している。これがこの間の G7

2つ目。エンパイア・ストライクス・バックという題で、日本語訳は「帝国の逆襲」。帝国じゃなくて、諸帝国の逆襲」。帝国じゃなくて、諸帝国の逆襲です。エンパイア・ストライクス・バックではなくて、エンパイアズ・ストライク・バックです。ロシアが今、ヨーロッパの陸上でやっていること。中国が今アジアの海でやっていること。中国が今です。現状は不正義である。不正義だから変えなきゃいけない。いや、力を使ってでも変えていること。みんな同じです。現状は不正義である。不正義だから変えなきゃいけない。いや、力を使ってでも変えていること。みんな同じです。現状である。不正義だが中東でやつていること。みんな同じです。現状は不正義である。不正義だいる変更の帝国が世界中でまた復活していると思います。

3つ目。核兵器は拡散します。 3つ目。核兵器は間違いなくこれから拡散をしていく。リターン・オブ・ザ・ジェダイの復讐しゃないんです。ナショナリイの復讐じゃないんです。けど、ジェダイの復讐じゃないんです。 ます。

これが私が今見る国際情勢です。

31年には満州事変が

日本が入っていって現在に至る。これ 国を作ります。そしてロシアがウラジ 同じ満州族、 このあと後金が出てきます。さっきと ウィグルもチベットも復活しています。 んです。 ります。常に大きくなるわけではない り、周りが強くなると漢族は小さくな 何十冊も本を書けますが、 が中国の漢族の歴史です。これだけで オストックを取りに行きます。 わり、明が復活します。しかし同時に 配します。しかし100年ぐらいで終 です。このあと、モンゴルが中国を支 地政学的な脆弱性です。奏の時代にな 挟み撃ちをした。これが漢族の中国の 中国の漢族の故郷、中原と、中央アジ 帝国ができ、また弱体化していきます ができた。唐の時代になると、大きい アを結ぶ回廊をウィグルとチベットが は、脅威は北から来たので万里の長城 中国では5世紀の南北朝ぐらいまで 金というのは満州族、女真族 女真族です。これが大清 そして

きくなる。今周りが弱いんです。 ければ小さくなる。周りが弱ければ大 の蛮族との力関係で決まる。周りが強 第1は、 漢族の中国のサイズは周り したいのは2つだけ。

こか。ロシアです。ロシアと中国が 番仲が悪かったのは共産党の時代の中 来るか。 どこから来るか。陸上国境のどこから 論争があった70年代、 第2。今の中華人民共和国の脅威は まず北の脅威、北の蛮族はど 80年代です

私がお話し 革改造をやって、安い賃金で、輸出主 を買い込んでいるのはなぜか。中国の ら、北ベトナムは中国に支配されてい えていくわけないです。一番手ごわい 今はそれに比べたらロシアと中国の関 導の経済をやった。安く仕入れて、 は海から来るんです。中国の現時点で 脅威はもう陸から来ない。中国の脅威 事費を使って空母を造って、ミサイル 威がありません。脅威がないのに、 争は1979年です。中国の陸上国境 るんです。ベトナムと中国の最後の戦 のはベトナムです。紀元前の時代か は違います。インド人がヒマラヤを越 うけしからん奴は誰でしょう。インド そしたら、中国の南部で中国に歯向か 満州、ウィグル、チベットを取った。 もない。ここは問題ないです。そして 係は悪くない。味方でもないけど敵で キスタンの一部を除けばほとんど脅 天津から香港までです。そこで改 カシミール地方、インドの一部と 最も脆弱な地域は太平洋

れでいいんですか。我々の

だと、中国は考えていると思います。 そこに立ちはだかるのが日米安保条約 なのは日本も同じで、シーレーンです。 安いからです。中国にとって一番大事 のほうが陸上輸送コストよりはるかに く売るしかない。それに一番必要なの 人民解放軍の軍人の頭の中には第 シーレーンです。海の輸送コスト

ようです。第一列島線。 列島線と第二列島線という概念がある 九州から沖縄

> いでね。太平洋は広いから米中で分け 内側は中国の海になるから入って来な プアニューギニアまで、第二列島線の には、小笠原からグアムを抜けて、パ です。それだけじゃない。2020年 くるなら政治的譲歩してねということ 中国の海だから入らないでね。 の横を抜けて、南シナ海全部。 ればいいじゃないかと言っている。そ 台湾の横を抜け、フィリピン 入って これは

国の逆襲です。 するようなことがあれば、帝 オブ・ナビゲーションを否定 ける航行の自由、フリーダム・ ない。この地域の公の海にお なかったら我々は生きていけ んぼです。このシーレーンが に出して、原材料を買ってな 我々は貿易立国です。物を外 シーレーンとガチンコする。

に、近くにあるピナトゥボ火 地があり、1991年4月 にもう完成しました。これは て、軍事要塞化した。数年前 級の滑走路をぼんぼん造っ め立てをして、3千メーター 島がいっぱいあり、中国は埋 した。典型的な例が南シナ海は メリカの空軍基地と海軍基 1991年まで遡ります。 が大爆発してこの基地が使 先ほど力の真空の話をしま

> からアメリカは出て行った。何万人も ピンの上院はノーと言ったんです。 定が1991年11月に失効するのでア えなくなった。フィリピンがアメリカ 1992年2月、米兵が撤退を始めて こに。この力の真空を埋めたのは誰か に巨大な力の真空ができますよね、こ いた米兵がいなくなり始めた。その時 メリカは更新しようとしたら、フィリ に基地を提供する協定があり、その協



戦と言って軍隊、船を入れますが、後 領海法を制定したのは中華人民共和国 自分のもの。この地域の地下も資源も があれば入ってくる。 いけないということです。彼らは真空 なくて東シナ海に力の真空を作っては 本当に守りたかったら、南シナ海じゃ の祭りです。この教訓は、もし尖閣を です。この後アメリカは航行の自由作 全部自分のものと言ったのはどこか 全部自分のもの。この地域の島も全部 からわずか数カ月で、この地域の海は

然違うもの。すなわち大国間の覇権争 じゃない。 争でもないし、貿易摩擦でもない。全 擦がありました。でも日米は同盟関係 交渉はしなかった。だけど米中は同盟 があるから同盟関係を壊すような貿易 は違うと言っています。日米の貿易摩 、です。 米中貿易戦争という人がいます。 特に感じることは、 今やっていることは貿易戦 アメリカ 私

けがない。

なのか。

言えば、1930年代にアメリカが日 の専門家たちは、中国に対して恐怖心 挑戦し、挑戦をするだけではなく代替 中国人は、アメリカの西太平洋におけ 外交安保の専門家が米中関係史上初め ずいたが、いなくなった。アメリカの いるんじゃないかと恐れたらどうする にチャレンジをし、代替しようとして アメリカの西太平洋における海洋権益 と似ているんです。アジアの新興国 本に対して感じたかもしれない恐怖心 を抱くようになった。誤解を恐れずに めた。間違いなくアメリカの外交安保 う恐怖を初めて、過去数年間で感じ始 まうんじゃないか、俺たちは。こうい しようとしている。中国にやられてし る海洋権益もしくは海洋覇権に対して て中国を恐れ始めたんだと思います。 重視しなければいけないという人は必 つつある。ひと昔前は中国との関係を が中国に対する政策を間違いなく変え

朝鮮。 スター・ウォーズのエピソード1は北 北朝鮮の核問題は米中の覇権争い、も しくは米中の対立の一側面です。 います。 エピソード2は貿易。

北朝鮮というのは米朝問題ではない 戦争です。エピソード1は北朝鮮です。 ター・ウォーズのエピソード2が貿易 米中スター・ウォーズ、コールド・ス エピソードがいっぱいあるからです。 リカも中国も本当はやる気はないと思 メリカだって中国を攻めません。 制裁が掛かり、中国経済が終わる。 アメリカに軍事的にチャレンジするわ ズは何でコールド・スター・ウォーズ すが、米中コールド・スター・ウォー ターウォーズシリーズは10何作ありま スター・ウォーズと呼んでいます。 と思います。私はこれを米中コールド だから。10年、15年は間違いなく続く とは、落としどころがない、覇権争い 恐ろしいんですよ。恐ろしいというこ ントンの空気は変わっていて、中国が 機を買ってしのいできた。だけどワシ がどうのと言うから大豆や牛肉、飛行 中国は完全に読み間違えていて、黒字 ればいいとかいう世界じゃないんです。 易戦争じゃないんです。黒字が少し減 から今中国に対してやっているのは貿 リカはその国をぶっ潰すんです。 か。そのような恐れを感じたら、 なぜスター・ウォーズなのか 第一にコールドです。中国が 負けるから。負けたら経済 アメ です アメ ス ア

核武装によって、この1953年の前 ものは北朝鮮の核武装です。北朝鮮 制度疲労が蓄積してくる。その最たる う66年。66年も経ったら風化してくる。 した。これが1953年体制です。 器を持っていない韓国が、核兵器を持っ を持っていない北朝鮮を、同じく核兵 面を見ましょう。軍事的には、 定は、東アジアの繁栄の基礎です。 国の改革開放だってできなかったかも 江の奇跡もないです。もしかしたら中 本の戦後の復興はないです。韓国の漢 定ができました。それがなかったら日 断は固定化されましたが、政治的な安 第1の理由は経済的にです。半島の分 これは2つの意味で非常に重要です。 間戦って、53年に戦争が終わりました。 のは、この休戦協定のことです。3年 ができました。1953年体制という れから続々と新作が封切られるのです。 イバー、ウイグル、幾らでもある。 はインド洋、ファーウェイ、5G、 ビソード5は南シナ海。エピソード ド3は台湾。エピソード4は尖閣。 ているアメリカの核の傘を使い、 れが経済的な側面です。次は軍事的 しれない。つまり1953年の休戦協 年に朝鮮戦争が起き、53年に休戦協定 1953年体制の終わり。1950 核兵器 エ 6

エピソー

鮮のあの人と会談するんですよ。

盟国の大統領は、こともあろうに北朝

提が崩れ始めた。非常に不安定な時代

が始まりつつある。その時に、

あの同

衝撃は3つ。1つ目は、まず53年体制 風化が加速化します。アメリカ人も

でしょう、何の譲歩もしないの な認知を与える必要全くない ようになった。そんな国際的 含めてほとんど誰も知らなかっ 大統領が直接対等に会談する た北朝鮮のあの人とアメリカの

に。これが第1の問題です。

時にど

うする

かという、

大問題になる。

をやっているんです。北朝鮮の戦闘力 ミサイルをばんばん撃っているのは じゃないけどICBMを撃たない。核 非核化と誰も答えられない。非核化 はまた高まっている。 ICBMと核実験以外のすべての実験 実験をやらない。それだけじゃない ないということです。1年半交渉し 第2の問題。北は核兵器を放棄し

だけども、してやったりなんです。こ るということです。核の恫喝をされた 北朝鮮は日本に対して核の恫喝を始め 距離弾道ミサイルの射程を考えたら 戦配備が始まるということです。中 うことです。単なる実験ではなく、実 核弾頭ミサイルが実戦配備されるとい れは何を意味するか。北朝鮮の中距離 北と抱き合っている。今北朝鮮は静か ターゲットは東京か北京です。いずれ いると思う。何よりも、文在寅さんは やっていない。相当戦闘力が下がって ません。だってもう2年も軍事演習を は北に対して軍事的な圧力は掛けられ 最悪のシナリオは3つ目。 アメリカ

> リーグに入っていません。日本も から。だからヨーロッパはメジャー だめ。結束力もだめ、意思が弱い 今のところ3つだけです。EUは数 られますが、その条件を満たすのは れから科学技術等々が幾つか考え アはちょっと少ないですけども。そ グでしたが、最近は3チームしかな はそうかもしれないけど、軍事力は な領土。強力な軍事力。人口。ロシ つか条件があります。ある程度広大 メジャーリーグにいるためには、幾 い。アメリカとロシアと中国です

安全保障環境の変化が、来つつありま 1945年以来最も大きな

ルで、NATO諸国は苦労をしたけれ ことは不可能ではないと思います。 てできないことはありません。頭をちゃ 核兵器を抑止した。だとすれば日本だっ らヨーロッパ人は知恵を使ってソ連の で戦争はありません。1980年代か ど、頭を使って、40年間、ヨーロッパ 本は同じになった。当時もソ連のミサイ んと使えば北朝鮮の核兵器を抑止する 1980年代のヨーロッパと日

Q があり、 ら力を持ってきそうな、あるいは影 域がありましたらご教示ください。 響力を増してきそうな国もしくは地 今はそれほどでもないが、これか メジャーリーグとマイナーリーグ 昔は日本もメジャーリー

が、違うと思います。アメリカは巨 になっていくだろうと。さらに、ア です。やはりアメリカと中国の戦い ンさんってすごい人がいるから、今 資源はありますが、ロシアは今は途 ちょっと。どんどん減っています。 なるか。例えばロシア。人口は1億 やることが出てくるかもしれませ も、マイナーリーグで変なことを もしれません。イラン、トルコは ります。インドもマイナーリーグか グにはマイナーリーグの良さがあ 要はないと思います。マイナーリー マイナーリーグですが心配する必 力は落ちていると言う人がいます メリカも昔の力はない、アメリカの でも超大国の振りをしているだけ 上国に限りなく近い国です。プーチ ん。メジャーリーグがこれからどう メジャーリーグにはなれないけど くんではないかと思います。

どん入ってきて、完全な競争をす 国との関係、この覇権争いは10年、 た3億人しか住んでいない。 る。中国は、資源はないんです、 大な大陸、 考えるとないですね。やはり圧倒的 以外の国で伸びる国があるか。領 な大統領を選んでもらいたい。それ 15年続きますので、アメリカも立派 たら急にだれてしまった。恐らく中 が終わり、核戦争の恐怖がなくなっ りと考えた冷戦のプロがいた。冷戦 い、偶然でものを決めない。しっか 慎重にやった。衝動でものを決めな ら大変なことになる。だからみんな 何千発と持っている。一つ間違えた 核兵器をこっちも何千発、向こうも んです。その象徴がトランプさんで を適切に使うことができるアメリ ワーではなくて、アメリカのパワー ているかというと、アメリカのパ ていくと思います。じゃあ何が衰え 全然衰えていない。これからも伸び る。国力としてのアメリカの力は いい、優秀な連中が移民としてどん も、世界中から野心に溢れた、 がむちゃくちゃあって、そこにたっ の大陸には。アメリカ大陸には資源 に中国がこれから厳しくなってい 土、人口、軍事力、そして技術力等々 す。冷戦時代の相手はソ連だった。 力の政治家の力が落ちた。劣化した しかも資源がいっぱい

で、 ことです。今、 ŧ 我々はどこの国の属国にもなりたく 朝鮮が核兵器を持つ。こんな状況で 生き延びなきゃいけない。 障環境の変化が起きていて、これを 1945年以来最も大きな安全保 やらなきゃいけないのは生き残る いいか。今人口が1億3千万ぐら. 立を維持し、 、なればアメリカは面白くない。北 日本はこれからどのようにしたら 急激に減っていく。日本の地 国際的にも弱くなるかもしれな 経済力も落ちてくる。 滅ぼされたくもないし、 伝統を守り、 東アジアの周辺で 生き延び 中国が強 日本が 独

ことを言いますがお許し下さい。 大戦略。誤解を恐れずに、言いたい には正しい戦略が必要です。 たいんです、 1億何千万人で。 日本の それ

最初にやらなきゃいけないこと。

Q

スをどのようにお考えでしょうか。

これからの日本の取るべきスタン

らば、まず1つに絞る。 は、 で、 は 戦略を考える前に一番大事なこと に絞ることです。 る上で一番大事なことは対象を1つ が1度に2つも3つも戦えない。 なのかを考えなきゃいけない。 対象は1つに絞らなきゃ 敵は幾つもいるかもしれません 共有認識と言います。 敵が誰であるかを見付けること 戦略を立て 何が危険 いけな 第 1 な

は北海道に戦車で来るのではなく南 味はないです。それがたまたまアメ でしょう。そうでなければ同盟の意 島を守るなら海洋国家でなければい 国家ではいけない。 ということは、 い同盟国を選ぶことです。 う力だったということです。)海に島を取りに船で来るんです。 第2に大事なのは同盟。 海軍国でなければいけない 日本の同盟国は海を守る 日本の同盟国は大陸 陸軍国家ではい 我々の敵 最も正し

と思う。1960年に入ったこの保 険入っているからキャンセルしよう と、保険会社の人に「幾つも生命保 に入っていたからキャンセルしよう もう1つ、私、いろんな生命保険 古いし、 やめようと思うんだけ

> これが正しい同盟国選びです 今さら他の国の保険に入りますか? のよ」と。これが日米安保条約です。 こんなに配当の高い生命保険はな ているの。こんなに掛け金が安くて、

り が生き延びるためにはこれしかな てる戦いだけ戦う。 ことです。 ちゃいけません。一番いいのは、 す。負けたらえらい目に遭ったで です。私は反戦論者だけど負けちゃ しばってでも戦いに参加しない。 めましょう、 ける戦いは戦ってはいけないという いけないということは反戦論者で に最も合う同盟国を選び、そして ょう。二度とあんなこと繰り返し 3番目。負ける戦は戦わないこと つまり脅威を正しく認識し、 これが私の戦略です。 勝てないなら戦うのをや 無駄だから。 できれば戦わず 歯を食い 日本 勝 台 そ

邦彦

キヤノングローバル戦略研究所 研究主幹

1953年生まれ、神奈川県出身。

- 78年東京大学法学部卒業、同年外務省入省。外務大臣秘書官 在米国大使館一等書記官などを経て、96年7月中近東第二 課長に就任。その後も中近東第一課長、日米安全保障条約課 長、在中国大使館公使、在イラク大使館公使、中東アフリカ局
- 参事官といった重責を担い、2005年に退官。 AOI外交政策研究所 (現外交政策研究所) 代表に就任。06年 より立命館大学客員教授。
- 06年10月から07年9月まで第 次安倍晋三政権で総理力 公邸連絡調整官を務めた。
- 09年よりキヤノングローバル戦略研究所研究主幹。専門は外 交、安全保障。
- ・外務省では、アラビア語研修を受けたアラブ・スクールの一員として活躍。2004年イラク・ファルージャで日本人3人が誘拐された人質事件では、イラク大使館公使として隣国ヨ ルダンの日本政府現地対策本部に詰め、対応。
- また、15年安倍晋三首相が戦後70年談話を出すにあたって 設置された有識者会議「21世紀構想懇談会」のメンバーを務
- 外交の専門家として、新聞、テレビなどの各種メディアで論 評、出演。

ど、どう思う」と言ったら、 「何言っ

> 延びられると思っています。 だけ戦わずに勝つ。これなら、

アメリカ国防省の中国の専

負ける戦いは一切せず、

勝てる戦

ます。 けではない。 だめだぞ」と言うんです。 受け止めて実行してくれれば、 国のことをよく知っている。 いていました。つまり日本の方が中 るぞ」と言ったら、「えーっ」と驚 すごい勉強なるぞ。絶対読まなきゃ が「この本を中国語で読んでいるが、 日本人は生き残れるものと思ってい 本だってちゃんと戦略を作れないわ ついてアメリカはすごいけれど、 本人はみんな何らかの形で知って んだことがない人なんかいない。 本のビジネスマンで孫子の兵法を読 「孫子の兵法」なんです。 それを正しく政治家が 私は「日 見たら、 戦略に

(文責: 山梨県市町村振興協会