

政治四季報

Political Quarterly

NXJI
RESEARCH

No
01

総理の時間の使い方
激動する時代の官邸マネジメントの在り方

官邸、国会、公邸。 3つの舞台から迫る改革の提言

独自調査

- 元総理、元官邸経験者等インタビュー
- 15年分の総理面会データの分析
- 海外制度比較、認知科学等の文献調査

特別インタビュー

2人の元総理が語る 「決断と官邸マネジメント」

第95代内閣総理大臣

野田 佳彦氏

第100・101代内閣総理大臣

岸田 文雄氏



政治四季報

Political Quarterly No. 1

総理の時間の使い方

激動する時代の
官邸マネジメントの在り方

2	NXJIリサーチについて 日本の将来に関わる政策課題について調査・研究・提言を行うシンクタンク部門
4	前書き 国益に資する「総理の時間の使い方」とは
6	Executive Summary 政治四季報 Vol.1 総理の時間の使い方
8	問題提起 複雑化する国際情勢と、問われる「総理の時間の使い方」
12	データ分析 面会データに見る総理大臣の分刻みな一日
18	コラム 「0~3時間睡眠」投稿から考える、政治リーダーの時間の使い方への示唆
20	課題提示 総理の時間を取り巻く課題
28	提言 官邸、国会、公邸。 3つの舞台から迫る 改革の提言
38	特別インタビュー 2人の元総理が語る「決断と官邸マネジメント」 第 95 代内閣総理大臣 野田 佳彦 氏 政治と行政を一つのチームに、 世界と向き合う「総理の仕事」の本質 第 100・101 代内閣総理大臣 岸田 文雄 氏 トップダウンとボトムアップの融合、 「聞く力・決める力・説明する力」の真髄
42	先行研究紹介 総理と官邸に係る研究の蓄積
44	調査報告 海外比較およびアカデミアの知見に係る文献調査 ■ 諸外国における「政治リーダーの時間管理」の仕組み ■ 認知科学・睡眠医学等の研究にみる意思決定へのコンディション
52	編集後記 所長メッセージ／謝辞
54	参考文献一覧

NXJI

長期衰退傾向にある、 日本を再び甦らせる

2024年7月に設立された一般財団法人ネクストジャパン・イニシアティブ（以下、NXJI）は、日本の政治的な根本課題に対し、長期最適・全体最適・グローバルの視点で取り組むシンクタンク兼ドゥータンクです。

次世代日本を背負って立つ超党派の若手政治リーダーを育成する「令和政経義塾」、日本の未来を見据えた政策研究・提言を行う「NXJIリサーチ」の運営等を行っています。

令和政経義塾は設立以来、現職13名を含む17名の国会議員をはじめ、地方議員も含む政治家を輩出してきました。第1～3期の義塾生は140名を超えます。NXJIリサーチは、このドゥータンク部門と対をなすシンクタンク部門として、本年3月に設立、7月より始動しています。

創設者

吉村 英毅

共同創設者／代表理事
(株式会社ミダスキャピタル 代表パートナー)



山口 功一郎

共同創設者／評議員
(暁翔キャピタル株式会社 代表取締役)



理事

船橋 洋一

会長（ジャーナリスト・元朝日新聞社 主筆）



糸川 正晃

所長／令和政経義塾 塾長（元衆議院議員）

小倉 将信

NXJIリサーチ 所長（元国務大臣・元衆議院議員）

松田 馨

(株式会社ダイアログ 代表取締役社長)

嶋津 紀子

(株式会社 Japan Search Fund Accelerator 代表取締役)

監事

増田 雅史

(森・濱田松本法律事務所 パートナー)

ドゥータンク



若手政治リーダーの育成

20～30代を対象とした超党派の政治塾「令和政経義塾」を運営。
長期最適・全体最適・グローバルな視野を持った政治家を育成。

令和政経義塾

シンクタンク



日本の政策を研究・提言

予定調和でない、
特定の団体・立場に影響されない、
真に日本の未来を
見据えた政策研究・提言を実施。

NXJI
RESEARCH



組織概要

NXJIリサーチは、一般財団法人ネクストジャパン・イニシアティブ（NXJI）のシンクタンク部門として、日本の将来に関わる政策課題について調査・研究・提言を行う組織です。日本社会が直面するさまざまな課題について、長期最適・全体最適・グローバルの3つの視点を大切にしながら、実効性ある政策のあり方を探究しています。

10年後、20年後の社会を見据えたときに、どのような選択が望ましいのか。財政、経済成長、安全保障、社会保障、教育、技術など、複数の政策領域をどのように結びつけて考えるべきか。国際環境変化や技術革新のなかで、世界のリアリズムを踏まえたとき、日本はどのような役割を果たしていくべきか。こうした問いについて、多様な専門性と実務の知見を踏まえ、政策のオルタナティブを打ち出していくことを目指しています。

具体的には、「政治四季報」の発行やシンポジウムを通じた**政策発信**、永田町・霞が関と連携した**政策実装**の支援、および政策テーマごとの分科会運営や大学等研究者との連携などを推進する**政策交流**、の3つの活動を推進しています。

本レポートは、NXJIリサーチの独自調査に基づく、第一弾の政策提言レポートです。

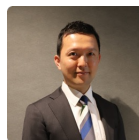
NXJIリサーチの特徴

- 1 長期最適・全体最適・グローバルの視点にもとづく政策提言
- 2 ドゥータンクと連携した政策実装
- 3 40代以下を中心としたメンバー構成
- 4 政治行政で活躍するアカデミアの支援
- 5 政策インパクトの可視化とモニタリングの実施

研究者紹介



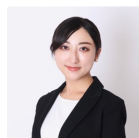
所長
小倉 将信
元国務大臣 / 元衆議院議員



ディレクター兼上級研究員
鈴木 智之
元マッキンゼー / 元三菱総合研究所



主席研究員
増田 剛
元NHK解説委員・ワシントン特派員



研究員
齋藤 美空
元国会議員秘書 / 元小学校教諭

国益に資する「総理の時間の使い方」とは

総理大臣は、国家の帰趨を決する重要事項の決定権者であるとともに、我が国の危機管理の最高責任者である。重要な意思決定を担うリーダーにとって、時間の使い方は大きな意味を持つ。

本調査のインタビューでは、多くの官邸関係者から、歴代総理が心身の限界まで日本のために取り組んできた気迫を感じ取ることができた。活動成果が「時間の質」と「時間の量」の掛け算で決まるとしたとき、総理の時間の質となる政策の構想と判断および決断、国際関係の向上等の成果は最大化されているか、また、時間の量は「総理にしかできない仕事」に適切に投じられているか、は重要な問いとなる。

総理大臣の日々の時間は、国会对応、各省庁からの政策説明、経済財政諮問会議をはじめとする各種会議への出席、国会議員・地方自治体・民間企業等との面会、首脳外交など、多岐にわたる業務で構成されている。先進国の首相・大統領が国会で発言した日数を比較すると、政治制度がそれぞれ異なる前提ではあるが、2022年前後の会期では英国が50日、ドイツが13日、米国が1日であるのに対し、日本は72日であった¹。また、日本のように、行政府のトップが朝から夕方まで、時には7時間にわたって国会議員の質問に答弁し続ける例は、世界的に見ても極めて稀だ。

国会審議に出席する場合、総理は幅広い政策領域に関する質問に備える必要があり、答弁そのものに加え、事前の準備にも膨大な時間を要する。勉強会が未明までかかったり、早朝から始まった

りすることも頻繁にあり、総理大臣やその周辺の負担は非常に大きい。こうした国会審議への対応に加えて、総理は、各界関係者との面会、首脳外交、儀礼など、幅広い役割を担っている。

近年、日本を取り巻く環境は大きく変化している。頻発する大規模災害、ロシアによるウクライナ侵略、ホルムズ海峡をめぐる緊張の高まりなど、国内外の危機対応が求められる局面は多様化した。こうした時代において、総理大臣が国家戦略、危機管理、首脳外交などの重要な役割をどのように果たしていくべきかは、総理の時間の使い方、およびそれを支える官邸のマネジメント等を考えるうえで重要な論点である。

本研究では、総理大臣の多忙さを単なる個人の働き方の問題としてではなく、国家にとって貴重かつ有限な資産の活用に係る問題として捉え、その構造を分析した。調査を通じ、例えば以下のような点が見えている。本編では、得られた知見を統合し、課題の抽出と提言を行う。

- 官邸マネジメントにひとつの公式はなく、優秀でタフな個人の能力に大きく依存
- 総理案件や面会調整を基準でなく人の責任で行うため、慣習を排除しにくい構造
- 記録に残る範囲だけで、歴代総理は年2,000件超の面会に対応
- 国会の総理答弁日数・時間は先進国でも突出し、英に比べ1.4倍の日数・7倍の時間
- 公邸には食や生活の支援がなく、支えてくれる家族の存在が前提の運用

また、野田佳彦 第95代内閣総理大臣、岸田文雄 第100・101代内閣総理大臣にもインタビューの機会をいただき、政権当時を振り返っていただいた。関連記事は特別インタビューとしてまとめたのでご参照いただきたい。本検討では、総理の時間を質と量の2つの観点に分けて課題を抽出し、総理の主な活動の場である官邸・国会・公邸の3つの現場に対し提言を示した。また、これらに共通する前提として、「国益に資する」という観点から総理は限られた時間を何に優先して使うべきか、という論点も考慮し、検討を進めた。

調査を通じて見えてきたのは、歴代の総理が多忙ななかで工夫し、パフォーマンスを発揮してきたことである。一方、そこには個々人の能力や工夫だけでは乗り越えにくい構造的な制約が存在し、パフォーマンスの向上が制限されてきた。その構造がどのようなものか、それをいかに解消していくべきかについて、本レポートでは具体的に示していく。

研究手法の概要・留意点

本調査では、総理の時間を取り巻く課題を構造的に把握し対応策を見出すため、総理大臣経験者をはじめ、歴代の総理秘書官・総理補佐官を含む官邸経験者、国会関係者、および大学教授等にインタビューを行った。氏名掲載を許可いただいた方の一覧は本誌末尾を参照されたい。匿名を前提にインタビューに応じていただいた方々も含め、与野党や各政権について偏りのないよう人選を行い、調査を実施した。政権中枢に近い方にもお話を伺い、ご協力いただいた方には感謝を申し上げたい。一方で、政権ごとの評価には様々な見方があり、個別政権を評価するにはサンプル数が限定的でもあることから、本研究では各政権に共通する課題を抽出し、横断的な提言を行う方針とした。

上記インタビューに加え、面会データの分析、先行研究の調査、認知科学や睡眠医学等に係る論文の調査、英・独・米との制度比較、等について、文献調査やインタビュー調査、データの集計等を通じた、多面的な調査・分析を計画・設計し、実施した。得られた知見を統合し、官邸等の歴史も紐解いて実現の参考となる前例にも当たったうえで、関係者との幅広い議論を通じ、具体的な課題や提言へ落とし込んだ。

政治四季報 No.1 総理の時間の使い方

総理大臣の時間は、国家にとって希少な統治資源である。経済と安全保障が一体化し、どの国と組むか・どの分野に国費を投じるかという判断が首脳のもとに集まる時代にあって、重要政策の構想・判断や首脳外交等、「総理にしかできない仕事」の重みは増している。将来の国際環境の変化を見据えて、従来の慣行に縛られず、総理の時間を支える仕組みを見直すことが重要である。

本レポートでは、総理経験者や元官邸関係者等へのインタビュー、および関連するテーマへの多角的な調査を統合した。総理の時間を「質」と「量」の二つの観点から分析し、官邸・国会・公邸という三つの現場に対して五つの提言を示した。

研究を通じて見えたのは、年2,000回を超える面会、年200日に及ぶ国会会期の下での国会对応、さらには公邸での生活や健康の自己管理にも対応

する密度の濃い日程。そして、準備期間なしにロケットスタートする官邸チームと日々走りつづけ、必要なインプットや休息の時間を自ら都度調整しながら判断していく、優秀かつタフな個人の能力に大きく依存した官邸運営の現状であった。

「総理にしかできない仕事」の価値を最大化するには、総理を支える最適な官邸チームを組成し、総理の判断力を高めるための方針やノウハウを蓄積し、国会答弁は党首討論に原則集約して重要政策の決断や首脳外交への機動性を高め、公邸も総理の睡眠や栄養管理を支援する環境に整えるべきである。

総理の時間の使い方を、より国益に資するものとしていく今後の議論や検討において、本研究および提言がその一助となれば幸いである。

課題の構造

顕在化し得る課題

総理の時間の「質×量」の最大化を阻むもの

時間の質

総理の判断力

インプットやひとり時間が限られるなか、多量の案件に追われて判断の質が低下する

総理のチーム

人事の基準や準備期間がなく、総理の時間を支える官邸チームの力を最大化できない

時間の量

官邸の時間

年2,000件超の面会の多さに加え、必須でない面会にも総理の時間が消費される

国会の時間

年約200日に及ぶ国会会期での国会对応、直前まで不確定な日程が外交等を圧迫する

公邸の時間

生活の維持に総理自身の時間が割かれ、栄養管理や睡眠も行き届かない

本調査では元総理・元官邸関係者等へのインタビューに加え、面会データの分析や様々な文献調査を行った。課題と提言の検討ではその知見を統合している。各詳細は以降の関連各章を参照されたい。

面会データの分析

記録上で確認できる範囲だけでも、多くの歴代総理が年2,000件超の面会を行っている。与党からの提言受取りや、企業・業界団体との面会は増加傾向にあり、表敬や観光PRなどの訪問もコロナ以前より多い。

諸外国の時間管理の仕組み

英国は年約30回、1回30分のQuestion Timeに首相の議会説明が集約される。ドイツは改正を重ねた末、現在は年3回60分の枠で首相の政府質疑を行う。米国は大統領制で異なるが、ホワイトハウスで大統領の時間の守り方が受け継がれ、専門組織が面会等の管理を支援している。

認知科学・睡眠医学等の知見

慢性的な睡眠不足は注意力の低下につながり、判断すべき案件数が多いこともパフォーマンスを落とす原因となる。適度な睡眠・運動・休息に加え、重要度の低い判断数を減らす工夫も重要である。

元総理へのインタビュー

野田元総理（第95代）、岸田元総理（第100・101代）への特別インタビューを行い、政権当時の「総理の時間の使い方」を振り返っていただいた。内容は特別インタビューとして掲載している。

5つの提言

NXJI
RESEARCH

01

[官邸] 総理が対応すべき案件を厳選し、それに基づくスケジュール管理の基準やロジのノウハウを制度的に継承する

02

[官邸] 首班指名前に準備期間を設け、首席秘書官を軸とした人事で官邸マネジメント体制を強化し、案件・スケジュール管理の実効性を高める

03

[国会] 予算委員会を含む各委員会への総理出席は、原則不要とする

04

[国会] 総理答弁を党首討論に集約し、総理が自由に使える日程の予見可能性を高める

05

[公邸] 料理人やハウスキーパー等の栄養管理や生活支援を導入し、総理が公務に専念できる環境を整える

複雑化する国際情勢と、問われる「総理の時間の使い方」

総理大臣の時間、 それは国家の命運を 左右する希少な 「統治資源」である

戦争と軍事衝突が各地で続き、
国際秩序が揺らぐなか、
世界は地政学的な
立ち位置に沿って再編が進む。

AIとそれを支える半導体や電力をめぐり、
各国の投資競争も加速している。
安全保障と産業戦略が一体となり、
国家の重要判断が首脳のもとに集まる時代である。

各国首脳の海外訪問は30年余りで2倍以上に増えた。
対して日本の総理大臣は、
他国と比べ突出して長い国会拘束と
過密な日程のなかにいる。

戦略を練る時間も、外交の機会も、確保は容易ではない。
総理の時間という統治資源は今どのような環境に置かれているのか。
本章では国際情勢の変化から考察する。

国家の「統治資源」 としての総理の時間

総理大臣は、何に時間を使うべきか。それは、その時々国内外の情勢によって変わる。では今、日本はどのような環境に置かれているのか。

世界の状況を見ると、大規模災害の頻発、ロシアによるウクライナ侵略、中東情勢や、中国公船による接続水域への入域と領海侵入の常態化、北朝鮮による頻繁なミサイル発射など、現代は平時と有事の境界が曖昧になってきている。そうしたなか、国としての判断の遅れや誤りは、国家を深刻な危機へと追い込みかねない。政治リーダーには、目の前の事案に追われるだけでなく、幾重にも絡み合う地政学的なリスクを俯瞰し、中長期的な国益を見据えた上で、冷静かつ迅速な決断を下すための「戦略的余白」が必要である。

ひるがえって、日本の総理の日常はどうだろうか。大局的な視座を持ち、国際社会の現実を踏まえた意思決定に適した環境にあると言えるだろうか。

緊張の高まる 国際情勢

今日、私たちが直面しているのは、冷戦終結後に築き上げられた国際秩序の根底からの動揺である。ロシアのウクライナへの侵略は4年以上にわたり、アメリカとイスラエルはイランへの攻撃に踏み切り、最高指導者の殺害に至った。アジアに目を向ければ、中国は武力侵攻の可能性を示唆しながら、台湾への威嚇を続けている。

あたかも現代の世界は「19世紀の帝国主義の再来」を思わせる時代に逆戻りしたかのようである。各国は防衛力の強化に動き、核兵器の開発や保有、核戦力の増強を視野に入れる国も少なくない。フランスのマクロン大統領が「自由であるためには恐れられる存在でなくてはならない」²と述べ、核弾頭の増強や同盟国への配備容認へと踏み出したのも、大国間競争が激化する国際環境の中で、欧州の自律性と安全保障を確保しようとする動きに他ならない。

日本も、この過酷な現実と無縁ではいられない。核兵器を保有し、かつ現状変更を志向する中国、ロシア、北朝鮮に三方を囲まれるという、世界でも厳しい地政学的環境に置かれている。現在の高市政権は、防衛力の抜本的強化と防衛費の大幅な増額を打ち出している。同時に、軍事力（ハードパワー）の増強だけでなく、外交力や国際的な信頼構築といったソフトパワーの役割もますます大きくなっている。

世界の秩序が
揺らぐなか、
日本もこの現実と
無縁ではいられない

複雑化する国際情勢と、問われる「総理の時間の使い方」

分断が進む世界と
多極化する秩序

自由主義社会は今、歴史的な分水嶺に立たされている。先進民主主義諸国の影響力が相対的に縮小する一方で、グローバル・サウスと呼ばれる新興国が存在感を増している。中国は日本の4倍を超える経済規模に成長し、地域・国際秩序への影響力を拡大するとともに、覇権的な動きを強めている。インドも急速な成長を続け、日本と肩を並べる経済規模に達しつつある。ASEANも、域内全体では日本に匹敵する経済規模となっている。

変化は貿易のかたちにも表れる。国連総会での投票行動から各国間の「地政学的な距離」を分析したMcKinsey Global Instituteのレポートによると、この数年、貿易相手国との距離は縮まり続けている。地理的な近さではなく、政治的な立ち位置が取引相手を左右するようになっているのだ³。世界の分断は、経済の実態としても進んでいる。

生まれつつあるのは、複雑な多極化社会である。アメリカ一国が覇権を握る時代は終わり、中国、EU、英国、日本、韓国、ASEAN、インド、中東など複数の極が絡み合って秩序を形づくっていく。加えて、アメリカの内向きな姿勢や外交政策の揺れを背景に、インド太平洋地域への関与の持続性や予測可能性を懸念する見方も強まっている⁴。どの国とどう関係を築くのか、国際協調の重みはかつてなく増している。

成長をめぐる
官民投資競争

2025年は、世界における貿易の伸びの約3分の1を半導体やGPUなどAI関連の財が占めた³。こうしたAIを支える半導体やデータセンター、エネルギー、さらにはフィジカルAIなどの新技術をめぐる、各国が巨額の投資を動かしている。米国では、CHIPS法で527億ドルを半導体産業の支援に措置した⁵ことに加え、民間でも巨額の投資計画が相次ぐ。EUも、Chips Actで430億ユーロ超の政策主導投資を進めたのに続き⁶、2025年にはAI分野で2,000億ユーロの投資を動員する「InvestAI」を打ち出している⁷。

日本もAI・半導体をはじめとする17の戦略分野を設定し、主要な製品・技術について、2040年度までに累計370兆円超の官民投資を想定するロードマップを掲げた⁸。国際的な投資競争が過熱するなか、限られた資源をどの分野に振り向け、民間投資を呼び込み、産業の成長につなげていくか。政府の選択と実行が、これまで以上に重要になっている。

総理にしか
担えない仕事

こうした複雑な国際情勢の下、どの国と何で組むか、どの分野に国費を投じるか、という二つの問いは、いま一体となっている。経済と安全保障の文脈がつながり、総理に集まる判断は格段に重いものとなっている。

重要政策の構想と決断に並び、総理にしかできない仕事の代表が「首脳外交」だろう。外交とは、国際社会において国の意思を体現する営みである。現代の外交では、首脳同士の個人的な信頼関係の構築がより重視されるようになった。各国の首脳が、スマートフォンを通じてダイレクトにメッセージを打ち合い、瞬時に意思疎通を図り、国益をかけた駆け引きを行う時代になってきている。そこでは、首脳個人の人間力、決断力、そして「互いに腹を割って話せる関係性」が、国益を左右する重要な要素になる。

各国の首脳は、実際に自らの時間をここに投じている。デンバー大学が整備する200か国約7.7万件の首脳による海外訪問を記録したCountry and Organization Leader Travel (COLT)のデータを集計すると、主要な国家元首・政府首脳による外国訪問は30年余りで2倍以上に増えたことがわかる。2010年代の年平均約2,565件から、コロナ禍後の2022～25年には年平均約3,039件へと約18%増加し、2025年には3,252件と、過去最多となっている⁹。首脳が自らの時間を割き外遊に赴くことが、重要な活動となっているのである。



総理の時間の 理想的な在り方とは

以上に述べた国際的な潮流に対し、現代日本の総理を取り巻く環境は、世界に追いついているとは言い難い。従来の慣習のうえに成り立つ政権運営に加え、先進各国の首脳と比べ突出して多い国会拘束や答弁回数等がある。最善の意思決定に向けた熟考の時間、国家の命運を分けるグランドデザインを描くための余白、首脳外交によって関係を築く機会。そのいずれについても、十分に確保することが難しい状況にあるのではないか。

総理にしかできない仕事のために、総理の時間の質と量をどう高めていくべきか。本レポートは、この国家にとって重要な「統治資源」の在り方について、現状と課題を掘り下げ、具体的な提言を示していく。

面会データに見る 総理大臣の分刻みな一日



総理が一日をどう過ごしているかは、各社の記者による取材を通じて、新聞やニュースサイトに記録されている。国会対応や公式の面会にとどまらず、官邸での執務、視察や外出、会食、時にはプライベートな行動まで、分単位で記されるのが通例である。呼称は「首相動静」「首相日々」など社によって異なるが、いずれも総理の一日の動きを外部から知ることのできる一次資料だ。

ただし、この記録に載らない予定も少なくなく、あくまで参考情報である点には留意が必要である。記録に残るのは、官邸の出入りや、総理執務室付近の廊下を映したモニタの映像から確認できる出入りに限られる。映像等で見えないルートで入る面会は確認できないため、実際の面会件数はもっと多い。

それでも、総理の一日の活動を知る一次データとなっており、誰にどのように時間を使っているかからは、政権が発するメッセージの一端を読み取ることができる。



ある一日を追いながら、総理がどのような時間を過ごしているかみてみよう。右ページは、実際のデータを参照しながら、イメージが伝わるよう再構成したものである。

「国会出席のない一日」について見ると、まず分かるのは、予定の多さと、その種類の幅広さである。総理の日程には、面会、会議、党務、報道対応、外交など、性質の異なる予定が並ぶ。また、一つひとつの予定は比較的短く、相手や場所を変えながら次の予定へ移っていく。

この日は、午前中から複数の面会や協議が続き、午後には官邸スタッフのほか党幹部や有識者等との面会、報道対応、政府内の協議、外国首脳との会談、会食までが組まれている。官邸での執務を中心としながら、夕方以降は会食のため都内ホテルへ移動している。

一日の長さも目を引く。朝に官邸へ入り、夜の会食を終えて公邸に戻るまで、十数時間にわたって予定が入っている。

もちろん、毎日がこのような日程ではない。公式日程がほとんどない日もある。一方で、この例のように、種類の異なる予定が朝から夜まで連続する日も多くみられる。また、「国会会期・予算委員会開催日の例」のように、予算委員会が開かれる時期には、朝5時台から委員会等に向けた準備の協議などが記録され、その後、国会での審議や官邸での予定が続く日もある。

実際は、この他に記録に残らない面会が存在する。安倍元総理は公邸を密談・密議の場として積極的に活用した¹⁰とされているし、高市現総理は自身のXへの投稿で執務の場としての公邸の機能に触れ、「公邸内での打合せなど公邸での執務は、総理の日々の動静としては報じられませんが、私としては、『公邸も職場』というのが実感」と語っている¹¹。実際の総理の予定は、この例以上に多忙なものとなっているのである。

総理大臣のある一日（イメージ）

国会出席のない一日の例



国会会期・予算委員会開催日の例



面会データに見る「総理大臣の分刻みな一日」

年約2,000件を超える 面会数をこなす

実際のデータを集計すると、歴代総理大臣の多忙さが見えてくる。冒頭にも述べたように、総理の一日に関するデータはすべての面会等を記録しているわけではなく、一部をとらえたものにすぎない。にもかかわらず、歴代総理は平均して年間約2,000件以上の面会に対応していた。2011年9月に発足した野田政権以降の各政権を対象に、政権ごとの面会数の推移を以下に示す。なお、安倍晋三政権はいずれの代も在職1年を超えるため、第2次・第3次・第4次の各内閣に分けて分析した。

年あたりの面会数をみると、野田政権1,962件、安倍政権2,022件（全政権期間の平均）、菅政権2,697件、岸田政権2,265件、石破政権2,476件となり、野田政権から石破政権まで、いずれも年間で約2,000件以上の面会をこなしていた。菅政権は突出しているが、独自に情報を集める官房長官時代からのスタイルを総理就任後も続けた面がある。高市政権は相対的に少なく、現状の件数を期間で引き延ばすと1,407件となる見込みだ。在職日数で割って政権を比較すると、一日あたりの面会数は、野田政権5.38件、安倍政権5.54件、菅政権7.39件、岸田政権6.21件、石破政権6.78件、高市政権3.86

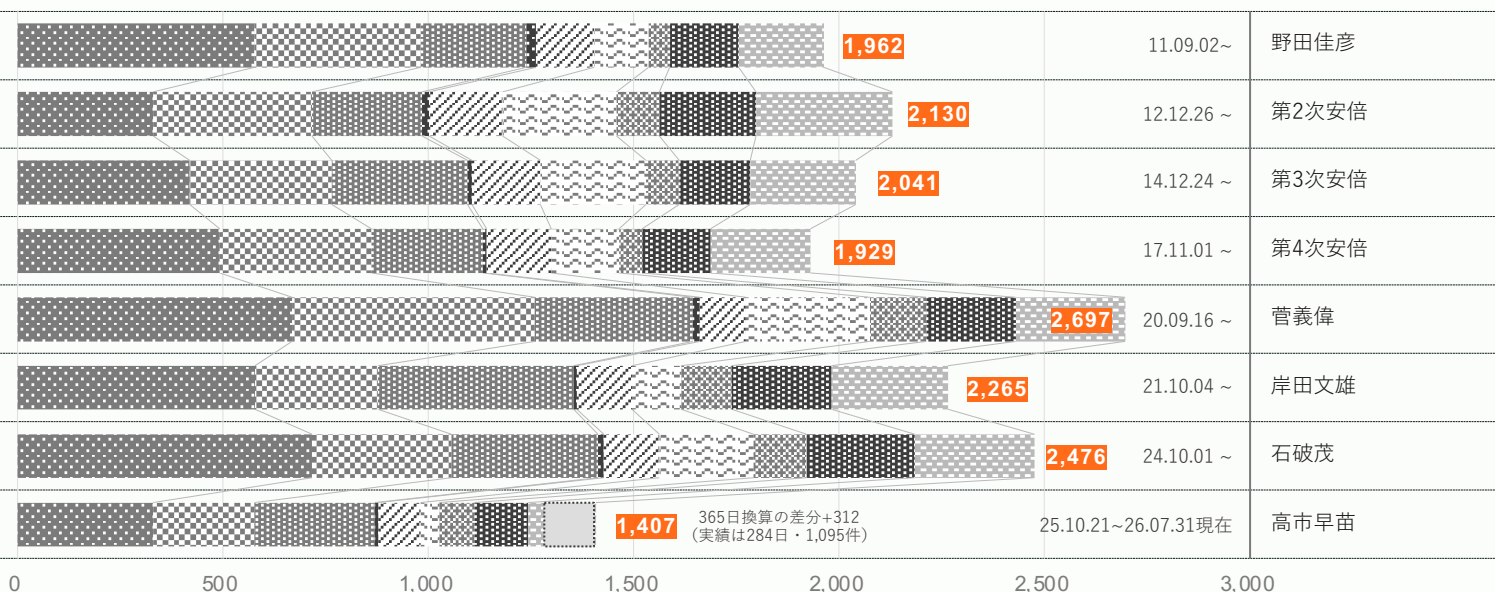
件であった。なお高市総理の事務方との面会時間が少ない点について、ある官邸関係者は「国内案件は極力長官レベルで処理し、総理には外交安保や特に重要な国内案件（予算・税制・社保）のみに絞っているから」と話した。

なお、記録に掲載されるのは、記者が確認できた総理の動きに限られる。公表されない面会や非公式の接触は記録に残らないため、本稿の数値は実際の面会件数の下限を示す参考値として捉える必要がある。

本調査は、2011年9月2日の野田政権発足から2026年7月31日までを対象として、読売新聞の提供する「首相の一日」の記事をもとに、時刻ごとの用件記載を1件としてカウントした。このうち面会にあたるものについては、「相手」と「用件」を組み合わせ整理した。面会には、対面のほか電話・オンラインでの会談、会食を伴うもの、記者会見や取材対応を含む。国会審議、委員会出席、行事・式典、視察、選挙応援や党の役員会など党内の活動、移動等は含まないほか、外遊中および国際会合における会場での面会は除いた。

図. 政権ごとの面会件数推移（年あたり）

■官邸 ■閣僚・政務三役 ■与党 ■野党 ▲外国首脳・大使 ▼省庁 ※経済界 ※メディア □その他



与党等からの提言は 第3次安倍政権以降、 増加している

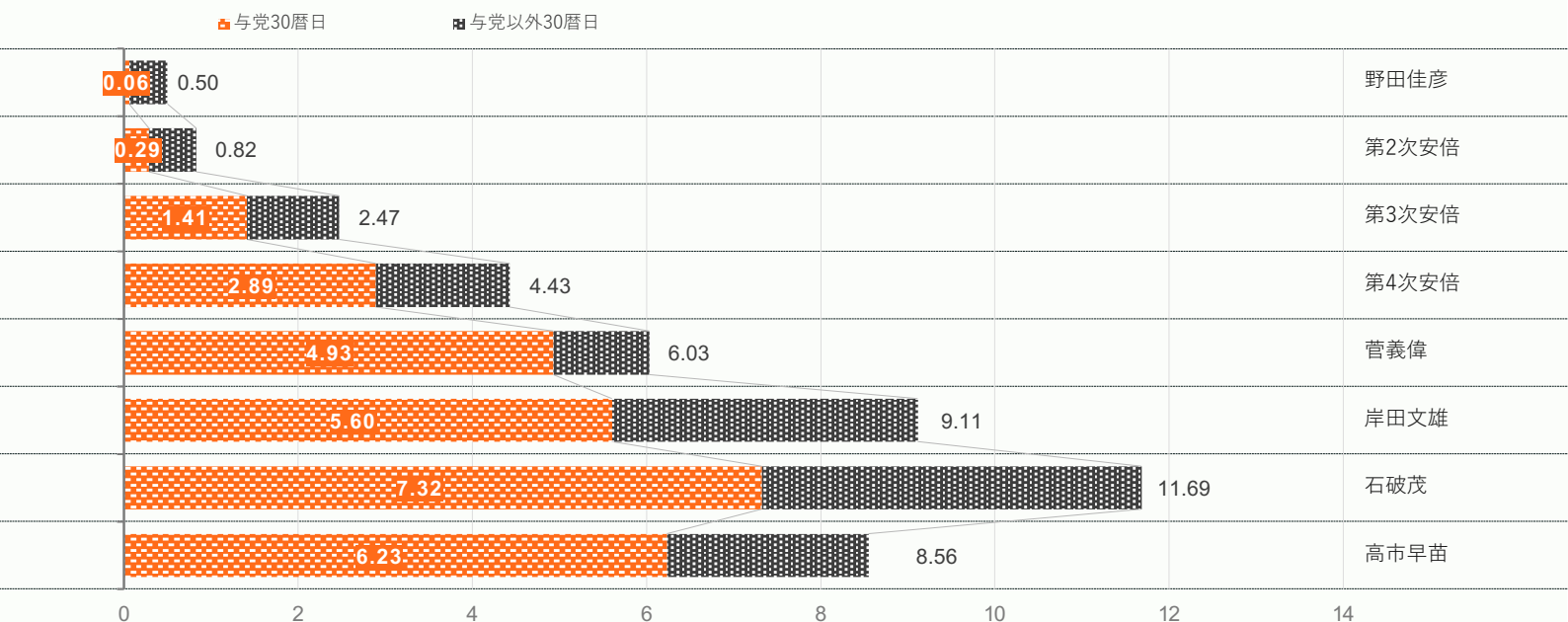
面会における「提言・要望」受け取りの件数をみると、野田政権以降大幅に拡大してきた様子がわかる。特に「与党（連立含む）」×「提言・要望」の件数をみると、30暦日あたりで第2次安倍政権の0.3件から、第3次1.4件、第4次2.9件、菅政権4.9件、岸田政権5.6件、石破政権7.3件と一貫して増え、高市政権も6.2件と高い水準にある。第三次安倍政権から続く増加が、菅政権以降さらに加速した形である。なお、与党以外の提言・要望には、自治体首長や市民団体等からのものが含まれた。

この増加は与党側の動きとも符合する。自由民主党の年次「党情報告」について、「政府への提言等」または「政務調査会として決定した政府への提言・決議等」を一つの単位として提言数を数えた。すると、同党は2019年には30本の提言等を行っていたが、2020～25年はそれぞれ76本、61本、78本、76本、74本、71本と、それまでの倍以上の提言を行

っている。分野を見ると近年はAI、Web3、経済安全保障、医療DXなど対象分野が増えており、提言の領域が細分化・高度化した背景も推察される。面会データからも、総理が与党から提言を受けた件数は2012～2019年の年平均17件から、2020年1月～2026年7月では年平均68件へと増えている。

変わったのは総量だけではない。自民党の執行部・政策組織を含むメンバーから総理が提言を受けた面会を同党が出した提言の本数で割ると、2019～21年の57.5%に対し2022～25年は90.3%と、党の提言が総理のもとへ直接持ち込まれる比率が1.6倍近くに高まっていた。比率が明確に上がるのは2022年以降で、菅政権を経て岸田政権以降、党の提言が総理へ直接あがる形が慣習として定着したとみられる。提言数自体の増加とこの経路の変化が重なり、総理が党からの提言を受ける回数や頻度が拡大したものと推測される。

図. 総理が受け取った提言・要望の件数（30暦日あたり）



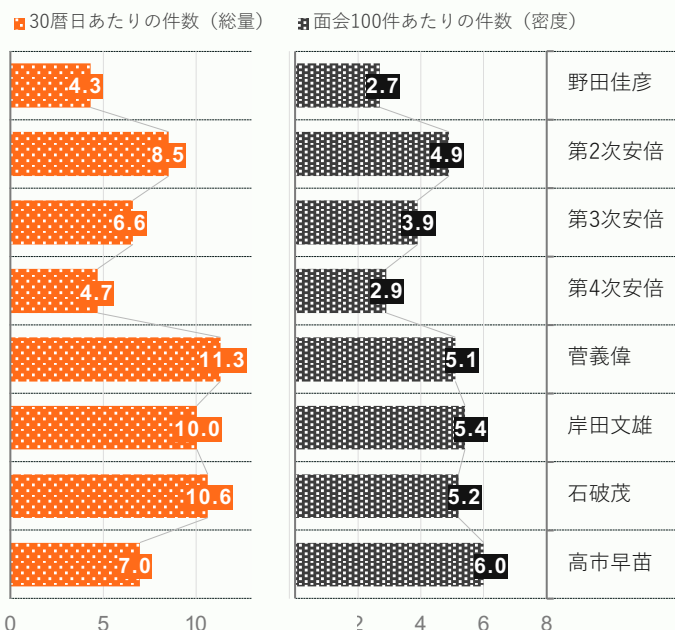
面会データに見る「総理大臣の分刻みな一日」

企業・業界団体から
総理へのインプットは
比重を高めてきた

個別企業・経営者、日本銀行、経済団体、業界団体との面会は、30暦日あたり野田政権4.3件、安倍政権は第2～4次の平均で6.4件、菅政権11.3件、岸田政権10.0件、石破政権10.6件、高市政権7.0件である。菅政権で10件以上に達し、以降複数政権でこの水準が続いた。

面会100件あたりでは、野田政権2.7件、安倍政権は第2～4次の平均で3.8件、菅政権5.1件、岸田政権5.4件、石破政権5.2件、高市政権6.0件であった。野田・安倍政権の2～3件台から菅政権以降は5～6件台へと上がり、その水準が続いている。面会の総数は政権によって振れ幅があるが、面会100件あたりの件数をみると、経済・金融界との面会が占める比重は高い水準で保たれている。件数と比率の双方からみて、過去15年間で、経済・金融界からのインプットはその重みを増してきている。

図. 企業・業界団体等との面会件数および比率

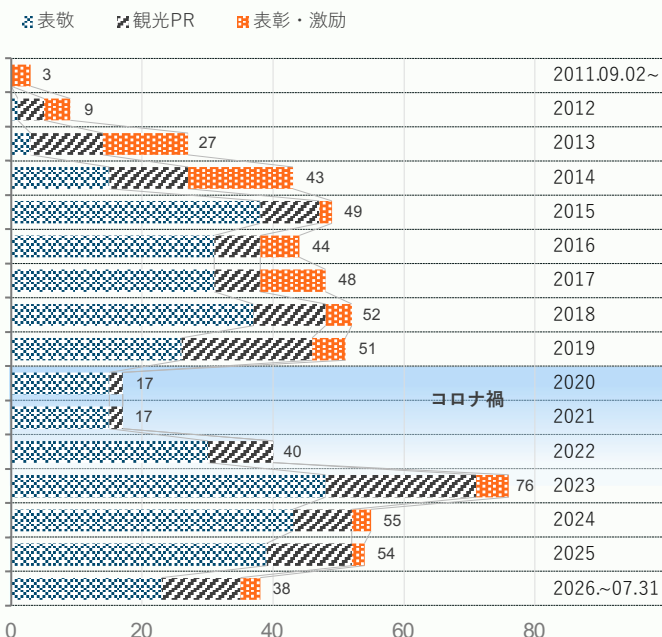
表敬や観光PR、
表彰・激励等は
コロナ前水準を超える

表敬や、特産品贈呈等を含む観光PR、表彰・激励を目的とした面会の件数は、30暦日あたりでコロナ前(2017～2019年平均)4.1件、コロナ禍の2020年0.7件、直近3年(2023～2025年平均)では5.1件であった。2020年の落ち込みを経て、2023年以降はコロナ前を上回る水準まで回復している。

年間件数で見ると、2017年47件、2018年52件、2019年51件とコロナ前は年50件前後で推移していたが、2020年は9件まで急減した。その後は2021年17件、2022年40件、2023年76件と回復が続き、2023年はコロナ前のどの年よりも多い、集計期間を通じて最多の件数となった。2024年55件、2025年54件とその後はやや落ち着いたものの、依然としてコロナ前(50件前後)を上回る水準にある。2026年も7月末時点で38件と、2025年と同等以上のペースである。

面会総数は年によって振れ幅があるが、そのなかでこうした表敬、観光PR、表彰・激励の面会が占める比重は、コロナ禍の一時的な落ち込みを除けば大きくは変わっていない。むしろ、2024年以降はコロナ前をやや上回る水準で定着している。

図. 表敬・挨拶・表彰等の面会件数（年間）



霞が関との直接面会に増加傾向はみられない

各省官僚および閣僚・政務三役との面会を、30暦日あたりで数えると、野田政権44.3件、第2次安倍政権54.5件、第3次安倍政権49.7件、第4次安倍政権44.0件、菅政権73.3件、岸田政権34.5件、石破政権46.8件、高市政権24.1件である。ここでは、記事上の主たる面会相手が閣僚・政務三役または各省官僚である場合のみをカウントした。官僚が同席者として名前を連ねているだけの面会は、面会の主目的が別にあると位置づけ、含めていない。内訳はどの政権でも閣僚のほうが多く、官僚の1.3倍から5.3倍となった。

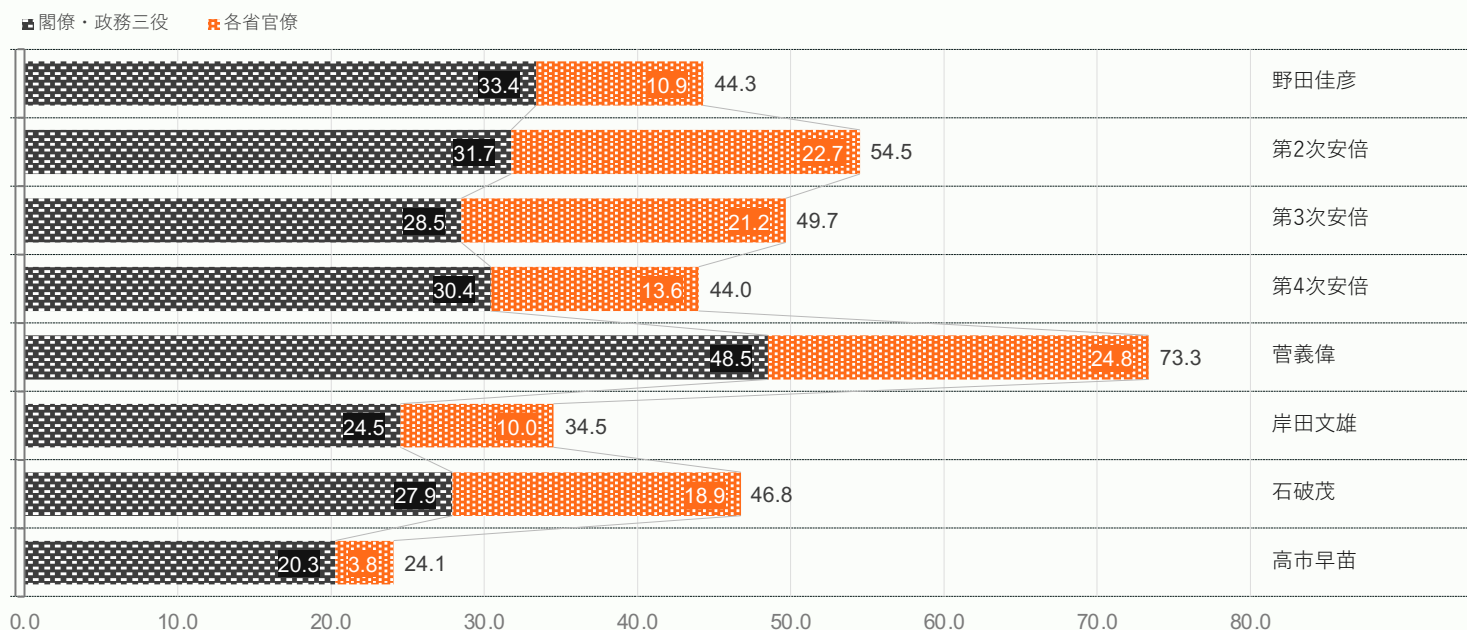
永田町と霞が関の関係においては、幹部官僚の人事を官邸に一元化した内閣人事局の設置（2014年5月）以降、人事を握られた霞が関が「念のため総理にあげておこう」などと説明機会を増やしたという話も聞かれた。しかし、面会データの動きはこれと重ならない。各省官僚との面会件数について、設置をまたいだ第2次安倍政権は22.7件、設置後の第3次安倍政権は21.2件でほぼ同じ水準にある。なお、第2次安倍政権を設置日で前後に分けて比較した場合も、23.8件と20.1件で大きくは変わらなかった。その後は第4次安倍政権13.6件、菅政権24.8件、岸田政権10.0件、石破政権18.9件と政権ごと

に振れる。最も高い菅政権の24.8件は第2次安倍政権の22.7件を少し上回る水準だが、特別多いわけではない。

2019年・2023年の官僚意識調査に携わった北村亘教授（大阪大学大学院）は、「官邸主導の理想と現実」と題した2025年の論文の中で、官邸が霞が関の人事権を握ったと言われる一方、「安倍晋三首相自らは、『安倍晋三回顧録』の中で、内閣人事局創設後も幹部官僚が決して思い通りに動いていない点を強調し、『『いちいち官僚の人事に私が口を出すことはなかったですよ』』との安倍自身の発言を取り上げている¹²。当時の官僚意識調査報告のなかで提示された、首相官邸や内閣官房・内閣府以上に、政策の対象となる業界団体や民間企業、政策実施を担う地方自治体を重視しながら政策形成を行っているという点とも、方向は一致する。

なお、このデータが数えているのは、総理本人と会った回数である。各省が担当閣僚に行う説明も、官房長官や総理秘書官に行う説明も、ここには入らない。霞が関からの説明要望が実際に増えているとすれば、それは総理の手前、官房長官や秘書官の段階で対応していることになる。

図、閣僚・政務三役および各省官僚との面会回数（30暦日当たり）



「0～3時間睡眠」投稿から考える、政治リーダーの時間の使い方への示唆

「0～3時間睡眠」投稿から考える
政治リーダーの時間の使い方への示唆



や有力企業の最高経営責任者（CEO）が過酷なスケジュールを自慢するのは珍しいことではない」という米誌フォーチュン¹⁶の見方もあわせて伝えている。

とはいえ、総理大臣の多忙さは、メディアに指摘されて初めて出た問題ではない。高市総理は2026年7月27日の会見でも、国会出席時間の長さについて聞かれ、「他国と比して非常に長いという御指摘があることは承知をいたしております」と答えている¹⁷。続けて「国家像を腰を据えて戦略的に考える時間を取ることは、なかなか簡単ではない」とも語った。総理自身、忙しすぎる身であることはよくわかっている。このことから、「総理の時間の使い方」についての示唆を考えてみたい。

まず一つは、睡眠不足による判断力の低下だ。産経新聞は社説で、総理の職務への熱意を評価しつつも、「疲れたままで判断に支障を来したり、体調を崩して職務から離れたりしてはならない」と指摘し、長期戦を見据えた体調管理の重要性を説いた¹⁸。とはいえ、目の前の案件を差し置いて睡眠をとる判断の難しさもあるだろう。一方で、関連する発信の在り方について、朝日新聞は「自衛隊トップでもある首相が心身の疲弊を想起させる情報を広めれば、安全保障に無用な危機を招く」と、慎重さを求めている¹⁹。

もう一つは、実務や家事の「抱え込み」についてである。総理は同じXへの投稿で、20日の午後に、手付かずだった大量のインナーのアイロンがけや、ジャケットのボタンの補強といった裁縫などの家事を「一気に処理」したことも明かしている。同社説で産経新聞は、「家事や介護も、日本の首相でいる間は、外部の助けを得て国政に専念

したほうがよい」と論じた。面会や国会对応を減らして時間を作っても、その時間を資料の読み込みや思考、家事にまで充てていては、忙しさの総量は変わらない。時間を作ることと、その時間で実際に休むことは、別の話だ。

この構図は、その後も続いている。8月22日にも首相は「公邸も職場」だとして長文の投稿を重ねている¹¹。状況の理解があっても、目の前の仕事が減るわけではない。公務と睡眠のバランスに関する自己認識と、それを実際の休養・回復に結びつける日程管理や公邸の体制。双方がそろって初めて、この構図は変わり得る。

眠らないそれは総理国家のリスクか

2026年7月20日夜、高市早苗総理が自身のXに「就任以来、0～3時間睡眠が常態化」と投稿し、話題になった¹³。週末に「骨太の方針」などの分厚い資料を早朝から深夜まで読み続けたことや、数千通のメール処理に追われた多忙ぶりが記されていた。

投稿への反応は海外にも広がった。米紙ニューヨーク・タイムズは、長時間労働を尊ぶ日本の労働文化の表れとして紹介し¹⁴、英紙インデペンデントは、総理が敬愛するというサッチャー元英首相（睡眠4時間で知られる）になぞらえた投稿ではないかと分析した¹⁵。産経新聞は、「一国の指導者としては特に懸念すべき問題だ」という豪ABCの報道を共有しつつ、「世界の指導者

総理の時間を取り巻く課題

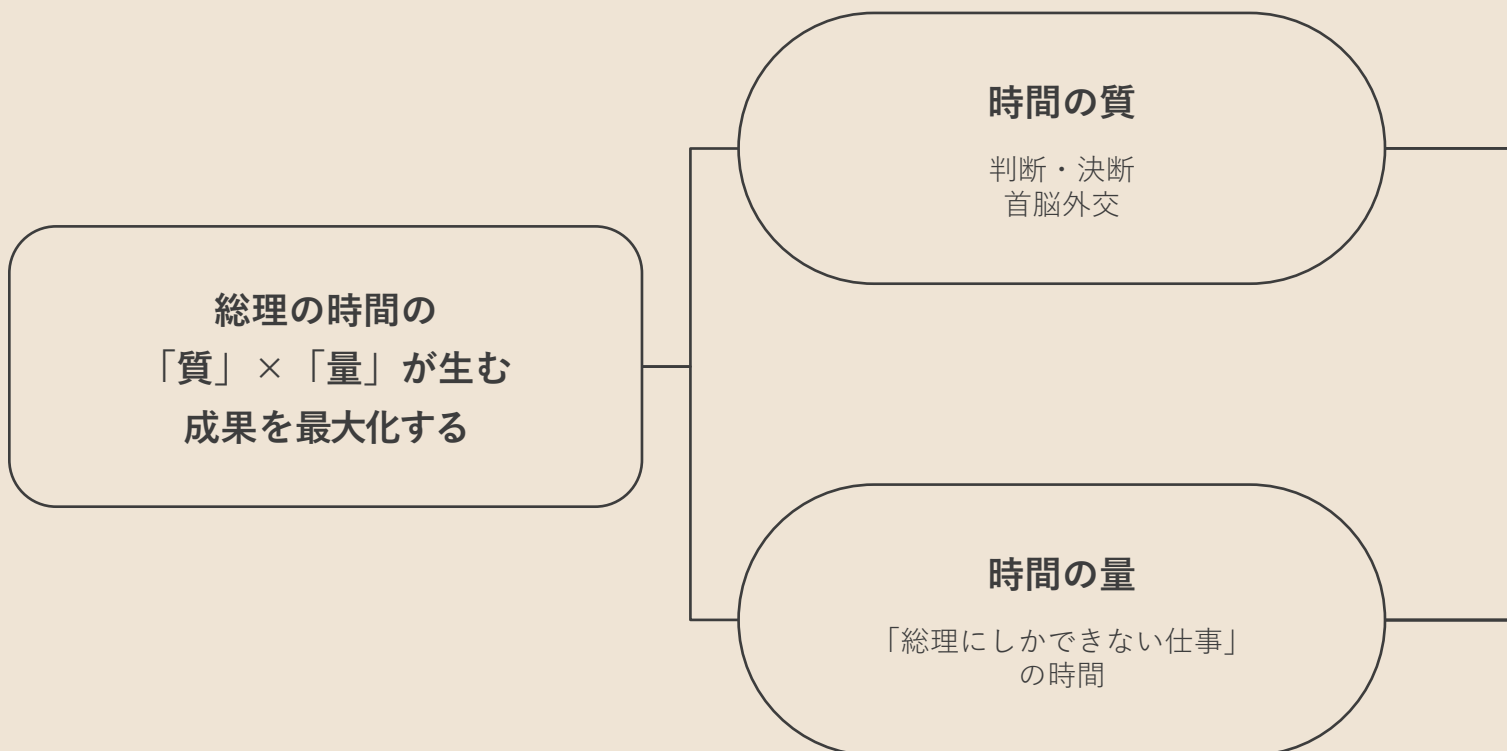
総理大臣としての職務が生む成果は、「時間の質」×「時間の量」の掛け算と捉えられる。時間の質は、総理の場合、政策の構想や判断の充実、首脳外交等による各国との関係構築などが該当するだろう。量は、それに充てられる時間の総量だ。国益の観点から問われるのは、この積が生む成果をいかに最大化するかである。

問題提起で論じたように、国際環境の複雑化と国家間の投資競争の激化により、「総理にしかできない仕事」が変わりつ

つある。一方で、総理の時間を支える体制や運用は、長く続いてきた形のままだ。これまでも様々な関係性のなかでバランスがとられてきた結果ではあるが、変化の加速する現在では、将来の変化を先取りしてこのバランスを積極的に変えねば、総理の時間に係る課題が顕在化してくる。

「総理にしかできない仕事」に対して、総理の時間の質と量をいかに高められるか。将来の変化を見据えたとき顕在化するリスクとして、5つの課題を抽出した。

課題の構造 — 総理の時間の「質×量」の最大化を阻むもの





区分

顕在化し得る課題

(A) 総理の判断力

インプットやひとり時間が限られるなか、
多量の案件に追われて判断の質が低下する

(B) 総理のチーム

人事の基準や準備期間がなく、総理の時間を
支える官邸チームの力を最大化できない

(C) 官邸の時間

年2,000件超の面会の多さに加え、
必須でない面会にも総理の時間が消費される

(D) 国会の時間

年約200日に及ぶ国会会期での国会对応、
直前まで不確定な日程が外交等を圧迫する

(E) 公邸の時間

生活の維持に総理自身の時間が割かれ、
栄養管理や睡眠も行き届かない

総理の時間を取り巻く課題

I. 「時間の質」に関する課題

「総理にしかできない仕事」が時代により変化するなかで、よりよい判断を下し、より充実した国際関係を築くには、何が必要なのだろうか。平成以降、一連の統治機構改革を通じて官邸主導が進み、総理が判断すべき事柄も増えてきた。総理が下せる判断には、人間である以上、限りがある。問われるのは下した判断の数ではなく、重要な局面で、そこに十分な力を注げる状態にあるかどうかではないか。

(A) 総理の判断力

現状

インプットやひとり時間の
バランスに関する調整が属人的

総理の時間の価値は、時間の多寡だけではなく、得られたインプットの質や、そこから生まれる判断の質によっても変わる。総理に届く情報が特定のルートに偏れば、判断そのものが偏りかねない。インタビューでは、歴代の総理および官邸チームが、総理へのインプットをいかに多様なものに保つかに心を砕いた様子が確認できた。

例えば、岸田元総理は車座対話と称し、各分野の当事者から直接話を聞く機会を重ねた。また、別の政権の総理秘書官は、総理へのインプットが特定の省庁や人脈に「タコ壺化」しないよう、意識的に目配りをし、面会等が入るよう調整していたと当時を振り返った。

何を優先するかには総理自身のキャラクターも反映される。野田元総理は、インタビューの中で、資料を読み込みながら自身で考えることを好むスタイルを「シャドーボクシング」、一方で外部との意見交換を通じて考えを洗練させるスタイルを「スパーリング」と表現した。またインプットだけでなく、必要な構想や判断、あるいは休息のために、ひとりの時間を適切に確保することも重要である。実現はしなかったが、第二次安倍政権でも当時の秘書官たちは「総理日程には例外なく昼2時間、午後1時間程度の空き時間を設ける」ことを企図していた²⁰。

歴代総理は年に2,000件を超える面会を行い、国会対応もしながら政策の構想や判断を行ってきた。限られた時間の中でインプットやひとり時間のバランスは当事者の感覚に委ねられており、現状、その調整は個々の官邸チームの工夫として営まれている。

政権ごとに変わる判断の範囲と、
積み上がる判断案件

「平成期に政治家が政策決定の中心を担うようになり、官邸の重みと総理が判断すべき案件が増大した一方で、それを支える官邸の組織や役割設計は十分に更新されてこなかった」と、兼原元国家安全保障局次長は指摘する。どこまでを総理の判断事項とし、どこからは官房長官や閣僚等に任せるか。それ自体も一つの判断だが、その傾向は政権によって異なる。ある政権では総理自らが多くの判断を下し、ある政権では官房長官らに多くの政務を任せ、特定の重要政策に一層の心血を注ぐ。ある元総理秘書官は「総理の仕事の9割9分は判断である」と語った。省庁や党で閉じられない大きな話や、問題になっている案件の重い判断が続き、精神的な重圧も大きい。

岸田元総理は案件ごとに閣僚や党の執行部に任せながらの政権運営だったと振り返ったうえで、「総理大臣である以上、課題全体を動かしていけないといけない」として、そのために毎日の時間の使い方を考えてきた経験を語った。

総理が判断すべき案件について、寺田元総理補佐官は「少数の、総理にしかできない判断に『胆力』を集中すべき」と話す。大災害や安全保障上の危機への対応では、肚をくくった判断を下し、それを周囲に貫き通すこと自体に大きなエネルギーを要する。ただ、何をその「少数」とするかの基準は明確でない。判断の切り分けは総理自身のスタイルと側近の采配に委ねられ、官邸チームの人選やスケジュール管理と同様に、政権ごとの暗黙知にとどまっている。

総理が判断すべき案件が増える中で、何を総理が判断するか、その線引きはより重要になっている。

課題

インプットやひとり時間が限られるなか、 多量の案件に追われて判断の質が低下する



総理大臣にとって重要なのは「判断」であると、インタビューに応じてくれた官邸関係者はみな口を揃える。村井元内閣官房副長官は「総理の役割は究極的には決めることと責任をとること」と話した。判断の中身も様々で、野田元総理は「重要な判断は不人気であることも多い」と語っており、総理が難しい判断を日々迫られていることがわかる。

ある元総理秘書官は、喫緊の課題など、霞が関からの説明を踏まえてほぼ1日のスパンでどんどん判断していかなければならないことも多い、と総理の判断の実態を話す。そのうえで、議会に身を置く者は顔の見える国民と向き合い、政策に伴う痛みや苦しみといった感情面も引き受けながら、「血が通ったアンサーにするにはどうしよう」と無意識に考えている、と語った。省庁のレクを受けて合理的に判断するだけではない、国民の代表としての総理の姿がそこにはある。そうした奥行きのある判断には、省庁レク以外のインプットも欠かせない。

一方で、何を総理が判断する案件とするか、限られた時間の中で何を総理に届け、判断に生かすか、構想や休息のために総理がひとりで過ごす時間をどの程度確保するか、といったバランス感覚は、現状では総理自身および側近の属人的なセンスに頼っている。その勘所は政権ごとに組み立てられており、一代限りで途切れている。

判断すべき案件への向き合い方には総理自身のスタイルもあるが、認知科学の研究に照らすと見方が変わってくる。近年の研究では、脳が認知的努力の配分を、その時々のお金費用と便益に応じて調整しているという考え方が示されている²¹。注意の制御や作業記憶などを担う実行機能は、同時に多くの課題へ十分に振り向けることができない。そのため、ある課題に集中することは、別の課題にそれらを使えなくなるという機会費用を伴う。こうした機会費用が大きくなるほど、その課題に取り組み続けることに対する努力の負担感が増し、現在の課題に向けたリソースを減らしたり、別の課題へ切り替えたりしやすくなり、その結果としてパフォーマンスが低下するというのである。

緊急で重要な判断が入れば、リソースは再び動員される。とはいえ、小刻みな判断が連続することは、個々の判断自体の質を低下させる。さらに、十分な休息がなされていない場合は判断力の回復にも限界があると考えられる。

判断の数を絞ることは、総理が仕事を減らすこととイコールではない。最も重要な案件に係る判断のために、必要な『胆力』を残しておくための備えとしても必要なのである。

総理の時間を取り巻く課題 - Ⅰ.「時間の質」に関する課題

(B) 総理のチーム

現状

就任当日からの
ロケットスタート

政治主導が強まるなかで、総理官邸に求められる役割は大きく変化してきた。寺田元総理補佐官は、「政務秘書官が官邸運営において強い影響力を持つようになったのは第二次安倍政権以降」と振り返る。その官邸に誰を集め、どうチームを組むか。その設計が、総理の一時間が何に使われ、どれだけの判断を生むかを決めていく。しかしその重要性に対し、総理秘書官らを中心とするチーム（以下、官邸チーム）は、政権が交代するたびにほぼゼロから組み直されている。

わが国では、党代表選に勝利し、国会で首班指名を受けたその直後から、新たな総理のもとでの体制に切り替わる。就任後は国会対応も外交日程も待たなしで始まり、政権交代後に具体化する官邸チームもまた、垂直的に立ち上がり、動き方を見定めていく。第二次安倍政権のように、第一次政権期に関わったメンバーをあらかじめ招集し、密な連携を敷いた

うえでスタートを切れたことは例外的なケースだ。インタビューにおいて、ある政権では、総裁選の2日前に電話で総理秘書官の打診があった、という内幕も語られた。

現状、その人選は総理本人の経験則と人脈に委ねられる。野田元総理は「官房長官、官房副長官、秘書官などは自ら選んだが、それ以上の人事まで自ら精査して声をかけることは難しかった」と語り、必ずしも官邸チームの人事を積極的に選定できていない点を指摘した。岸田元総理は「個人的な信頼関係があり、官僚組織に通じている人間」として嶋田氏を首席総理秘書官（政務）に任命したうえで、同氏を通じて他のチームメンバーを選んでもらったと経緯を語っている。官邸の中核業務を複数回経験する人材は少なく、政治任用である政務担当の秘書官と、各省庁から選定される事務担当の秘書官とが、短期間に任命され、チームアップし、ロケットスタートを切ることが慣例となっている²²。

課題

人事の基準や準備期間がなく、総理の時間を
支える官邸チームの力を最大化できない

政権発足当初は、政策の優先順位や閣僚・党との関係、外交の初期接触など、その後の数年を規定する判断が集中する。総理の一時間当たりの重みが最も大きい時期である。その時期を未成熟なチームで乗り切らねばならないことは、政権発足時に繰り返される構造的な課題である。要因は人事とリードタイムに分けられる。

人事について、現状は属人的な経験則と人脈に依存し、どのような人事が機能したかが政権を超えて蓄積されにくい。官邸チームには、政権の方向性を描く、政策の軸をつくる、各省庁と調整し、時に対峙するなど、複数の役割が求められる。政治的な調整と各省庁との調整では必要な能力や経験も異なり、担い手の定まらない役割が残れば、総理自身の負担を増やすことにもつながる。

リードタイムについては、米国は法律に基づく移行期間として、ドイツは連立交渉に要する期間として、いずれも数か月を新政権の準備にあてているが、日本はこれに相当する期間がない。嶋田元首席総理秘書官は「総理に決まってから就任まで1～2か月は時間を作ることは非常に重要」と、立ち上げ準備の必要性を指摘した。その期間は特に、人事を含むチーム作りと、どう動かすかを含む運用面の立ち上げが重要であるという。一度決めた人事を後から変えることは難しい。にもかかわらず、その人選に充てられる期間は、現状、必ずしも十分とはいえない。

最適な官邸チームが組めないことは、総理の時間価値を低減させる。嶋田元首席総理秘書官は「総理の時間価値を最大化するために、最も効果が高いのは、人事を通じて強力な官邸チームを編成することだ」とも語った。最も効果が高いはずの一手が、政権のたびに手探りで打たれている。

II. 「時間の量」に関する課題

年間2,000件以上の面会、年約200日の国会会期、日々の大量の判断。多忙な日程を分単位でこなす総理だが、一日は24時間である。歴代総理は卓越した体力と精神力でそれを乗り切ってきたが、その時間配分はこのままでよいのだろうか。「総理にしかできない仕事」にあてる時間を、いかにして適正に調整できるのか。

(C) 官邸の時間

現状

年2,000件超の面会予定と、面会者都合優先のカレンダー

面会データ分析の章で述べたように、歴代総理は見えている部分だけで、年2,000件を超える面会を重ねてきた。一方その内実については、「総理と会うことが必須と思われない案件でも面会予定が組まれている」、「関連する事前レクなども発生するため、短時間の面会でも、面会者の想像以上に総理の時間が消費されている」といった声が、複数の官邸関係者から聞かれた。総理でなくても構わないはずの面会やその準備にも、総理の時間が割かれているのだ。

背景には、総理の時間が重要かつ希少である、という認識が浸透しきっていない現状もうかがえた。村井元内閣官房副長官は「昨年も会っていただきました」と前例を引いて慣例的な扱いを求める事例などを語り、「そうした慣習が積み重なることで総理の時間が大きく取られてしまう結果につながる」と例をあげた。本調査のインタビューでは他にも、「総理はより重要なことに時間を割くべき」、「特別扱いは減らすべき」という総論には誰もが賛成する一方、いざ各論になると「ただ、私のこの案件・この面会はどうか別枠で」という例外を求める、という温度差が複数の関係者からたびたび語られている。総論と各論のこの乖離こそが、「自分だけの特別扱い」を制度的に止められない構造を下支えしている。

課題

年2,000件超の面会の多さに加え、必須でない面会にも総理の時間が消費される



米国では、大統領の時間は「本人の努力」ではなく「制度」が守るものとして扱われている。White House Transition Project が首席補佐官向けにまとめた手引きは、大統領の時間を守ることを首席補佐官の責務の一つとして明記し、すべてが大統領のもとに届けば大統領は対応しきれなくなってしまう、と記している²³。大統領の時間管理は属人的な心がけの問題ではなく、ホワイトハウスという機構の設計問題として捉えられているのだ。

翻って日本では、どの面会を通し、どれを断るかという前捌きの判断は、担当する総理秘書官の経験と力量に委ねられている。ある政権では総理のカレンダーに各担当者が予定を書き込んでいき、重複等を首席秘書官が調整した。また別の政

権では、重複を担当者同士で相談したり、総理を含む15分の日々の会議で判断したりしていた。いずれの場合も、カレンダーに載せる判断は担当者ごとである。総理自身がどう考え臨んだかについて伺うと、関連インタビューでは「（総理は）面会の要望があれば基本的には断らずお受けするスタンスだった」という事例にも言及があった。制度として要望を断る基準やルールがない現状では、断る判断は、判断を下した個人と紐付けられてしまう。そのため、断ることで風評等を通じ評判が落ちたり、紹介者との関係に影響がでたりという関係性が生まれ、無視できない圧力となる。個々の依頼に悪意はなく、断る理由も見つけにくい。だからこそ、内部からは取り除くことが難しい力学となり、前例踏襲の圧力を強いまにしている。

(D) 国会の時間

現状

**約200日の国会会期のもとの
国会対応と、長時間の時間拘束**

通常国会と臨時国会・特別国会を合わせると、日本の国会会期は年間200日前後に及ぶ²⁴。コロナ後の2022~2025年では年平均約208日であった。この間、総理は国会から出席を求められれば対応する必要があり、外交を含む日程には長期間にわたって不確実性が伴う。政治制度が国により異なる前提はあるが、2022年前後の会期において先進国の首脳が国会で発言した日数は、米国が1日、ドイツが13日、英国が50日であるのに対し、日本は72日であった¹。2016年の調査では、日本の総理の国会への出席回数・時間は112回・370時間であるのに対し、同じ議院内閣制である英国首相の議会出席は46回・50時間と、時間でみると一層少ない²⁵。

総理本人が一日を通じて質疑に対応する日本の運用は国際的にも異例である。野田元総理は「週に35時間の答弁に立ったと言うと、各国首脳は皆、クレイジーだなと驚く」と語っ

た。2024年の通常国会で岸田元総理は約2,900回の答弁を行っている²⁶。あるYouTube番組では、国際会議で元総理がそうした話をした際、各国首脳に「それで、いつ首相官邸で仕事をしているのか」と驚かれたというエピソード²⁷も語られた。なお、高市政権においては衆議院予算委員会・集中審議の出席回数・時間は歴代政権に比べ少なく、国会答弁に関するレクは早朝・前日レクを含め受けない働き方を国務大臣時代から実行するなど、過去の政権とは異なる運用を取っている²⁸。

拘束されるのは、審議に臨む時間だけではない。総理の出席を前提に関連するレクが組まれ、質問内容が確定した後は、深夜から早朝にかけて想定問答の準備が進む。加えて、総理がいつ国会に出るかは与野党の協議によって比較的直前まで動き得るため、総理の予定は長期にわたって不確実性を抱えることになる。

課題

**年約200日に及ぶ国会会期での国会対応、
直前まで不確定な日程が外交等を圧迫する**

国際情勢が複雑化する中、適切な外交日程を組めなかったり、海外要人の面会に対応できなかったりといったことは、国益を損なうのではないかと、という意見が複数のインタビューで聞かれた。一例として、野田元総理は「キッシンジャー元米国務長官が来日で表敬を希望された際も、会議等の都合で一度お断りしたが、予定が何とか空いて帰られる直前に急遽お会いできた」と、当時の舞台裏を語っている。他の例として、北大西洋条約機構（NATO）首脳会議への出席は、岸田元総理が2022年に日本の総理として史上初めて出席して以降3年連続で出席が続いたが、その後は2代にわたって欠席している。2026年の欠席については、国会の日程を含む諸般の事情を総合的に考慮した結果、と公式に説明された²⁹。国会と外交で、優先すべき日程の衝突が起きている状況がみえる。

外務大臣と内閣総理大臣を歴任した岸田元総理はその違いについて、「総理大臣の場合、国内の課題も全部並行する中で外交も行う必要があり、国会対策や国内政策に目配りをしながらの外交にはより忙しさを感じた」と語った。常に国内への目配りを絶やさない総理の立場においては、外交も内政もともに重みのある課題である。「首脳外交の意味が抜本的に変わるなかで、代替不可能な首脳外交の重要性は増している」嶋田元首席総理秘書官はそう指摘し、「危機管理の在り方も、昔は天災への対応が主だったが、官邸主導で国際情勢等を含め総理が対応するようになってきている」などと背景を指摘した。一方で、国会運営の多くは慣習に依っており、かけた時間以外に議論の充実度を測る指標がないため、国会の拘束時間は減る方向にない。日程の拘束と不確実性。外交の重みが増す中で、総理の時間は板挟みになっている。

(E) 公邸の時間

現状

短い睡眠と、 自ら生活回りを担う公邸

複数の官邸関係者等によれば、総理の睡眠時間はおよそ4～5時間、長くて6時間程度。予算委員会の集中審議の時期には、数日にわたり4時間を切ることも少なくない。ある国会関係者は「岸田元総理は『寝るのも仕事』と言ったことがある」と話したが、裏を返せば、休息が仕組みとしてではなく、総理自身の意思で確保されてきたということでもある。

しかし、現在の公邸は議員宿舎と比較しても生活の利便性が低く、生活をサポートする家族等がいることを前提とした、古い慣習を引きずった運用のままである。総理の身体は国の重要な資本だが、睡眠や栄養等の健康面の管理にもまた、総理自身の時間を必要とする構造になっている。

総理大臣公邸は、1929年に総理大臣官邸として建てられ、2005年に公邸として改修・転用された建物だ。広さはあるが、住む場所としては特段のサービスもない、普通の家である。例えば議員宿舎には食堂やクリーニングの取次サービスがあるが、公邸にはない。海外の大使公邸にいたような料理人もいない。インタビューで公邸の利便性について聞くと、官邸関係者は共通してその不便さや、それによる総理への負の影響を語った。平日日中は官邸の食堂が使えるとはいえ、総理には数十人単位のSPがつくため、土日などそれ以外は気軽に買い物や外出に出かけるわけにもいかない。安全確認の観点から出前も取れない。結果、家族や事務所職員が近隣のスーパー等にお弁当や食材の買い出しに行ったり、冷凍食品やインスタント食品をストックしたり、ということになる。引っ越しに伴う大量の段ボールの開封作業も、周囲の助けを頼みながら自分で行う環境である。

課題

生活の維持に総理自身の時間が割かれ、 栄養管理や睡眠も行き届かない



睡眠不足の影響について、睡眠医学の研究によると、4時間睡眠が10日を超える頃には2晩の徹夜、6時間睡眠が10日以上では1晩の徹夜に近い水準まで認知パフォーマンスが低下する³⁰。休息が仕組みとして確保されない以上、その低下を防げるかどうかは、総理個人の体力と自制に依存することになる。一定以上の休息を確保できなければ、緊急または重要な決断に向き合う力を保つことは難しい。ある元総理秘書官は「総理大臣は家庭等と両立できる仕事ではない」と前置き

したうえで、「現状は誰かのサポートや犠牲の上に成り立っている部分がある。それをどこまで許容するか、有権者の理解を得てお金を使って解決していくかは論点」と語った。

健康・栄養の管理が行き届かなければ、判断力の低下につながる。また、家族のサポートが得られず総理が自ら料理・掃除・洗濯などの家事を行うならば、その時間は、仕事だけでなく、睡眠に充て得る時間とも競合することになる。

ここで示した5つの現状は、いずれもこれまでに積み重ねられてきた前提や運用のうえに成り立っている。それぞれの政権においては、ある意味で最適なバランスでもあった。それ自体が直ちに機能不全を意味するわけではない。しかし、これからの変化を見据えたとき、いずれもが大きな課題として顕在化する可能性がある。

「総理にしかできない仕事」が変わっていくなか、先手を打って現状のバランスを変えていけば、総理の時間の質と量は、国益に資する観点から見過ごせない形で削られていく。次章では、これらの課題に対し、官邸・国会・公邸という、総理が活動する三つの現場に向けた提言を行う。



官邸、国会、公邸。 3つの舞台から迫る 改革の提言

国益に資する観点から、
総理大臣の時間は、
重要政策の判断・決断や
首脳外交という

「総理にしかできない仕事」にこそ
振り向けられるべきである。
本調査における複数のインタビューでは、
立場の異なる関係者から、
総理の時間はそのための
最重要リソースであることが
繰り返し指摘された。
問われるべきはその価値を
いかに最大化できるかだが、
そこには総理個人の資質以上に、
支える体制と仕組みの影響が大きい。

本章では、前章で指摘した課題に対し、
官邸・国会・公邸という
三つの現場を変革する、
五つの提言を示す。

NXJI
RESEARCH

5つの提言

官
邸

01

02

国
会

03

04

公
邸

05

総理が対応すべき案件を厳選し、
それに基づくスケジュール管理の
基準やロジのノウハウを制度的に継承する

課題（A）総理の判断力



首班指名前に準備期間を設け、
首席秘書官を軸とした人事で
官邸マネジメント体制を強化し、
案件・スケジュール管理の実効性を高める

課題（B）総理のチーム

課題（C）官邸の時間



予算委員会を含む
各委員会への総理出席は、
原則不要とする

課題（D）国会の時間



総理答弁を党首討論に集約し、
総理が自由に使える日程の
予見可能性を高める

課題（D）国会の時間



公邸に料理人やハウスキーパー等の
栄養管理や生活支援を導入し、
総理が公務に専念できる環境を整える

課題（E）公邸の時間



01

官邸

総理が対応すべき案件を厳選し、 それに基づくスケジュール管理の 基準やロジのノウハウを制度的に継承する

関連課題

(A) 総理の判断力：インプットやひとり時間が限られるなか、多量の案件に追われて判断の質が低下する

胆力をもって総理が決断すべき重要案件の絞り込み：総理の時間は、総理にしかできない仕事に最大限活用される必要がある。閣僚で決めきれない重要かつ難しい案件が総理には集まる。そうした重要課題を胆力をもって決めきること、またそのための胆力をいかに磨き、発揮できるか、そこから逆算した総理の時間の使い方の設計が必要である。

設計の基本方針とロジのノウハウは、首席総理秘書官（政務担当。以下、首席秘書官）を中心とする官邸チームにて明文化し、政権を超えて引き継ぐべきだ。特に案件の絞り込みにおいて、優先度をどのような観点でどう判断するか。総理自身の考えと、日本として何を重視するか政権横断的な方針とを融合して、設定する必要がある。

ロジのノウハウの継承：絞り込んだ案件における判断等の質を高めるには、心身のコンディションを適切な状態に保つことが必要だ。そのうえで、ロジのノウハウが重要となる。面会設定や各所との調整などに係るロジは、官邸やそれを取り巻く国会や霞が関等の組織体制に依存する部分があり、政権横断的に継承されるべきものだ。総理に必要なインプットの多様性とバランス、総理にあげる案件が判断した後の対応フロー、面会の要望を一元的に管理する体制と前捌きの基準の

整備、ひとりで過ごす時間の作り出し方などが、明文化し引き継がれるべき要素の例である。

元官邸関係者からは「前例は参照するが、それ以上前にどのように対処していたか、前々例以前をさかのぼることはほとんどない」との指摘もあった。官邸チームの役割として、案件の絞り込みと同時に、ロジ面を仕組みで支えるノウハウの蓄積は重要となる。自民党で多くの派閥が解散して以降、現与党内でも属人的な引継ぎが行われにくくなっているのではないか、という指摘もあり、政権を超えた引継ぎの重要性は増している。

面会の要請をスクリーニングする仕組みの導入：総理のスケジュールは首席秘書官が取りまとめる役割を担っている。一方で、忘れられた慣習もある。面会の前捌きについて、2002年以前の旧官邸時代のエピソードでは、長年スケジュール管理を補佐していた官邸職員が政務秘書官の斜め前に机を置いており、通例から逸脱した面会の実施を止めたこともあった。海外をみると、米国にはスケジューリング室という組織があり、大統領との面会・会議・イベント等の依頼を一元管理している。国内の過去や海外を踏まえ、総理への面会要請については、首席秘書官が判断する前の段階で、基準に基づきスクリーニングする仕組みを構築すべきである。



“

前例は参照するが、
それ以上前にどのように対処していたか、
前々例以前をさかのぼることは
ほとんどない

----- 元官邸関係者

インプットの多様性の確保：案件を絞り込んでもなお限られた時間のなかで、総理がダイレクトに話を聞く相手が誰かは、総理の判断への影響が大きい。総理が日々誰と会っているかの接触行動は、学术界でも研究の対象となっている。

政権運営における総理に必要なバランスについて、岸田元総理は「聞く力、決める力、説明する力、この3つのバランスが大事」として、それが揃ってこそ、国民にも納得してもらえる評価につながると俯瞰した。インプットの多様性は、この聞く力について、特に重要な要素となる。

ひとり時間を確保できる環境の整備：リフレッシュの観点も含め、ひとりの時間をスケジュール上でいかに確保することも重要な点である。野田元総理は公邸での入浴で考えを深め、安倍元総理はゴルフの場を活用し、岸田元総理は散髪に赴くなど、総理ごとの性格に合った工夫がある。こうした時間を確保することは、総理が本来持つポテンシャルを最大限発揮させることにつながる。海外をみると、米国にはキャンプ・デービッド、英国にはチェッカーズという郊外の公式別邸があり、休養や危機対応の協議等に用いられている。日本にこれに相当する施設はないが、総理が落ち着いて一人の時間を過ごせる環境の整備は検討する価値がある。

仕組みの継承と政権ごとの課題との統合：仕組みで支えることと、仕組みに固執することは意味合いが異なる。同盟国の政権を担うのが誰か、大災害など緊急事態は発生していないか等、政権はその時勢によって相対する状況も課題も異なる。仮に官邸経験を有する人材が官邸チームに再度登用されたとしても、必ずしも前の経験が生きたとは限らない。その時々々の環境に対し、蓄積された知見を官邸チームの能力と統合し更新し続けることも、合わせて重要である。

02

官邸

首班指名前に準備期間を設け、 首席秘書官を軸とした人事で 官邸マネジメント体制を強化し、 案件・スケジュール管理の実効性を高める

関連課題

- (B) 総理のチーム：人事の基準や準備期間がなく、総理の時間を支える官邸チームの力を最大化できない
(C) 官邸の時間：年2,000件超の面会の多さに加え、必須でない面会にも総理の時間が消費される

官邸マネジメント体制の強化を通じた実効性の向上：首席秘書官を軸とした強力な官邸チームを組成し、総理の時間価値の最大化に向けた官邸マネジメントの体制を強化するべきである。官邸チームには、政権全体の方向性を考える、政策の軸をつくる、各省庁と連携・調整し、ときには対峙するなど、複数の機能が必要だ。どの役割を誰が担うかの実態は流動的で、総理のスタイルや人材により政権ごとに異なるが、その人事が官邸の運営水準を決定づける。

官僚機構に信頼される首席秘書官の登用：総理の側近たる官邸チームにおいて、要となるのは首席秘書官の人事である。首席秘書官は、政権運営上の政治的な事案への対応を担うのみならず、閣僚辞任や党内調整など、所管が定まらず迅速な対応を要する案件を束ねる。加えて、スケジュール担当秘書官としての役割や、総理の信頼を得て諸事を任せられることも多く、総理との関係性によって役割の在り方は一様ではない。政策や外交の推進においては省庁を横断しグリップを利かせる力も必要になる。

誰を登用するか、その基準は一貫していない。第二次安倍政権以降は経済産業省出身者が3名と最も多かった。菅政権で

は官房長官秘書官であった新田章文氏が首席秘書官に移り、石破政権では信頼関係の深い槌道明宏氏を退官後に呼び戻すなど、その人事は政権により異なる。産業や技術をめぐる国家間の競争が激化し、外交・安全保障とも交錯する昨今では、省庁横断の連携を図ることの比重が増している。近年に経済産業省の幹部ポストを経験した人材が多いのには、国際情勢からの要請もある。岸田元総理は官邸チームに必要な要素として、「省庁で評価され、人望があり、人をリードできる人材」をあげた。評価や人望の実際は役所の仲間内でないとわからないとして、霞が関から情報を得つつ官邸チームのメンバーを組成した点は、野田元総理にも共通であった。

総理を志す段階から未来の秘書官を育てる：一方、行政官としての経歴のみでは政治的な事案の経験は積みにくく、元官邸関係者からは「政治的な事柄の対処は難しいのでは」との指摘もあった。政務・事務の双方に長けた首席秘書官が自然と育つ環境はないため、官邸チーム全体で担保されているかが見るべき視点だ。不足する役割があれば総理自らが対応に時間を取られる可能性がある。また、総理を志す政治家には、大臣経験の段階から、将来を見据えて大臣秘書官を選び、育てたり、関係を構築したりする視点も重要である。

“

総理の時間価値を
最大化するために、
最も効果が高いのは、
人事を通じて強力な官邸チームを
編成することだ

---- 嶋田元首席総理秘書官



総理の人格や人間関係を理解する人材の進言：首席秘書官の役割は一樣ではない。小泉政権や第二次安倍政権のように内政を大きく委任する場合もあれば、その後の菅政権のように、総理自らが施策の判断をしたい場合もある。総理のキャラクターによって官邸と総理との関係性は異なるが、共通する要素もある。松井元内閣官房副長官は「どんな人に会ってもらって、どんなインプットをする時間を取ってもらうか、リフレッシュする時間をどう取るか、そうしていかにクリエイティブになれるようにするか。これを、総理の人格や人間関係がわかっている人がチームに入ってやるのが重要」と語った。総理と信頼関係を持ち、公私にわたり総理を理解し進言できる人材が、理想的には複数名、官邸チームに必須である。

首班指名までの準備期間確保：充実した官邸チームの人事を行うには相応の時間的猶予が必要だ。それには、与党・総理候補者が人事とチーム編成の検討を進めるとともに、与野党で協議の上、国会日程を調整して首班指名までの準備期間を確保するべきである。現状でも政権交代の過程には一定のリードタイムが存在し、準備期間確保への伸びしろはある。



岸田元総理が総裁選への不出馬を表明した2024年8月14日から、石破新総裁が選出された同年9月27日までは約6週間あった。総裁選から首班指名までは4日だが、不出馬表明以降は総裁選後を見据えた検討ができる時間でもあった。民主党政権が誕生した2009年は、8/30総選挙、9/9連立合意、9/16首班指名の日程だった。選挙から首班指名まで2週間半、連立合意後は1週間程だが、当時の政権移行について松井元内閣官房副長官は「政権交代の機会を見た当時の民主党は政権移行チームを作り、各省と議論をした。その先の外交日程の確認などロジに絞った検討で人事には関与しなかったが、首班指名の日程調整含め、衆議院の解散後の約2か月活動した」と当時の準備を語った。移行期間は事実上、今も存在する。

元官邸関係者からは「準備期間に1~2か月は必要」との声もあった。与野党の協議を通じ、総裁選後、国会での首班指名までに少なくとも2~4週間の準備期間を設けることは、官邸チームの人事等に必要な時間である。そしてそれは、現行法の中で変えることができる可能性がある。

なお、ここでは主に、総理の退任表明を受け、与党総裁選を経て首班指名に至るケースを想定した。解散総選挙や、不信任決議を受けた総辞職等の場合には、新政権の体制を早期に確定することの重要性が一層高く、別途の検討が必要である。

二重権力構造への配慮：総裁選後の移行期間を長く設けるうえでは、その間の政治的な主導権の所在を整理する必要がある。首班指名までは現内閣が行政を担い、総辞職後は職務執行内閣として新総理の任命まで職務を続ける一方、次期官邸チームの形成も進む。例えば大規模災害や安全保障上の危機が生じた場合、現内閣が責任をもって対応しつつ、次期政権側とどの範囲まで情報を共有し、移行するのかなど、考え方を整理しておく必要がある。

予算委員会を含む各委員会への総理出席は、原則不要とする

関連課題

(D) 国会の時間：
年約200日に及ぶ国会会期での国会对応、
直前まで不確定な日程が外交等を圧迫する



総理の委員会出席を原則不要に：総理の国会での答弁日数および時間は他先進国に比べて圧倒的に多い。予算委員会等への総理の出席は見直し、首脳外交や重要な政治判断など、総理にしか対応できない事案へと時間を振り向けるべきである。特に国際関係が大きく変化し、力による現状変更のリスクが増している昨今において、外交を通じた首脳同士の個人的な信頼関係や付き合いの深さはより重要性を増している。また関連して、参加しない委員会等の分のレクも併せて不要とする、与野党の協議を通じて国会運営における総理への出席要請のルールを見直す、こうした新たな運用を浸透させる、等の検討が必要である。なお、関連する国会による行政監視機能をどう担保するかについては、提言4であわせて示す。

総理が優先すべき時間の、与野党での見直しと共有：予算を審議する予算委員会だが、予算が政府の施策全般に関わることから、実際の質疑は政策テーマから政治とカネ、総理の政治姿勢まで、幅広い国政課題に及ぶのが現状だ。とりわけ総

理が出席する審議では、野党にとって総理本人から答弁を引き出すこと自体に政治的な意味が生まれやすい。元官邸関係者は、「大臣の答弁で中身の議論はできる。総理の発言を得た方が事が収まるということなら、それは中身ではなく形式の議論だ」と指摘する。

一方、野党の側から見ると、この構図には別の合理性もある。2020年以降の通常国会で成立した520件の法案のうち、野党および野党を含む会派の提出した修正案や、野党の要求を経た与党修正案をもとに可決された法案は42件と1割以下だった³¹。提出法案には、国会提出前に与党内での事前審査を経ているものも多い。国会審議を通じて法案そのものの修正を実現できる機会が限られるなかで、日程闘争や総理の出席を交渉材料とし、審議の過程そのものを成果とする力学が働くことにも一定の理由がある。総理の出席はこうした与野党の駆け引きのなかで決まり、総理の時間もまた、その取引の中で配分されている。憲法第63条は、国務大臣が答弁・説明の

“

大臣の答弁で中身の議論はできる。
総理の発言を得た方が事が収まる
ということなら、
それは中身ではなく形式の議論だ

---- 元官邸関係者



ため出席を求められた場合の出席義務を定める。しかし、いつ、どの委員会に総理の出席を求めるかは、政党間の合意という政治的コントロールに委ねられている³²。総理の出席のあり方は、与野党の合意によって見直し得る領域にある。その出発点は、総理の時間を何に優先すべきかという認識を、与野党で共有することにある。

首脳外交の時間の拡充：岸田元総理は「首脳の個性やパーソナリティが世界の動きに大きく影響していく時代」と語り、野田元総理も「日程の3分の1は海外要人への対応に充てられていた」と、総理の職務における外交の高い優先度を語った。嶋田元首席総理秘書官は「国会の制約で2～3月と11月は海外に行くことが難しいが、諸外国の政治日程からするとこの時期が一番の外交の仕込み時期。日本の総理、外務大臣、経済閣僚が皆身動きをとりにくいというのは、国家的な損失だ」と指摘する。相手国の立場からみて効果的なタイミングでの外交を行うことも含め、首脳外交の重要性は一層増している。

メディアと連携した改革：総理の予算委員会出席を求める構図は、テレビ局による中継にも後押しされている。元官邸関係者は「予算委員会はテレビ中継が入るため『見せ場』化している側面がある」と語った。中継が入ることで、そのやり取りは広く国民に伝わり、「総理に何を問い、何を答えさせたか」自体が国会活動の成果として扱われる。しかし、総理本人の答弁が必要な論点と、担当閣僚でも同じ議論が可能な論点の区別がないまま、総理の出席そのものが目的化しているのであれば、総理の時間の使い方として見直す余地がある。兼原元国家安全保障局次長は、「国会改革は日本の一番大きな改革であるが、マスコミを伴わなければならない。国会が変わらない理由のひとつはマスコミが乗ってこないからだ」と話した。この問題は国会だけでなく、その活動を広く国民に伝えるメディアも含めて、また、その先の国民による世論も含めて、ともに取り組むことが必要である。

総理答弁を党首討論に集約し、 総理が自由に使える日程の予見可能性を高める

関連課題

(D) 国会の時間：年約200日に及ぶ国会会期での国会对応、直前まで不確定な日程が外交等を圧迫する



答弁日程の予見可能性の向上：予算委員会等の参加による物理的な拘束に加え、同様に総理の時間を縛っているのが日程の不確実性である。直前まで委員会等の開催が確定しないため、来日中の海外要人への対応などの重要日程も設定しきれない。与野党の協議と合意を通じて、党首討論など総理答弁の場を定例化し、日程の予見可能性を向上するべきである。提言3で示した各委員会への原則不参加と対になるものとして、透明性のある日程のもと、総理の答弁の場を担保する。

政策議論の場の再設計：現状の党首討論は多党制である日本の議会になじまない部分もあり、運用を含めて見直す必要がある。嶋田元首席総理秘書官は「党首討論に議論を集約する方向性もあると思うが、健全な政策議論を国民に見せることは重要だ。審議時期を集中させなくとも、外交日程も考慮したうえで、通年で分散化し、必要閣僚のみの参加として、きちんと議論していくべき」と、党首討論という形にこだわらない視座を語った。平成12年の導入当初は活況だった党首

討論だが、平成19年のねじれ国会以降は集中審議に熱のこもった議論の場が移り、一時は廃止にも傾いた。集中審議はその後多く活用されるが、党首討論も令和7年には4回の開会を実現し、あらためて注目されている。SNSが国民と政治の関わりを変え、党首に着目する投票行動もみられるようになる中で、党首力を競う党首討論はより注目されてよいとする論考もある³³。いずれにしても、継続的な総理答弁および総理による説明の場を確保することは重要だ。

運用の振り返りの導入：実行においては、総理の活動成果を会議参加日数や発言回数等、時間の多寡で評価する考え方からも脱却する必要がある。決められた時間の中での議論結果に対し、総理が答弁すべきテーマであったか、議論が尽くされたか、与野党間で妥当な着地点を見いだせたか、国民への説明が十分だったか、などの視点が必要だ。そのうえで、これを担保する運用になっているか、を事後的に評価する機会を設け、改善につなげるべきである。

05

公邸

公邸に料理人やハウスキーパー等の 栄養管理や生活支援を導入し、 総理が公務に専念できる環境を整える

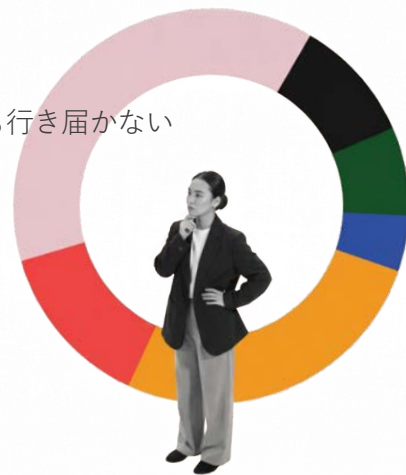
関連課題

(E) 公邸の時間：生活の維持に総理自身の時間が割かれ、栄養管理や睡眠も行き届かない



公邸への生活支援導入：総理の心身のコンディションを支える役割が公邸にはある。その公邸は、少なくとも議員宿舍と同等以上のソフトサービス、具体的には食事の提供や、クリーニングの取次等を提供するべきである。掃除や片付けのサポートもあってよい。重要な公務および政務に集中できるよう、本人がリラクスのために自ら行う場合を除き、生活上の負担は可能な限り支援し、日常生活の諸事への時間投入を抑えられる環境を整えるべきである。総理大臣官邸・公邸の維持管理を担う内閣官房で具体的な支援内容と実施体制を検討し、必要な予算措置を講じることは検討に値する。

料理人による栄養管理：課題の章で述べた通り、公邸に料理人はおらず、平日に官邸の食堂から運んでもらえる食事土日は途切れる。栄養管理および不規則な生活への機動的な対応の観点から、食事に関しては議員宿舍よりは一步進んで、土日も含め、専属の料理人を置いて総理の心身を支援することが必要だろう。海外をみると、フランス大統領の官邸であり住まいでもあるエリゼ宮殿には28名の厨房スタッフと見習



いスタッフがおり、職員向けを含む日々の料理から晩餐会の対応、大統領専用機の機内食も準備している³⁴。韓国の大統領府であり住まいでもあった青瓦台では、韓国・西洋・中華・日本の計5名の料理担当がおり、食事内容や適正な量の好み、それ以上に安全面に配慮して料理を提供していたという^{35, 36}。また日本でも、各国の大使公邸には料理人がいる。

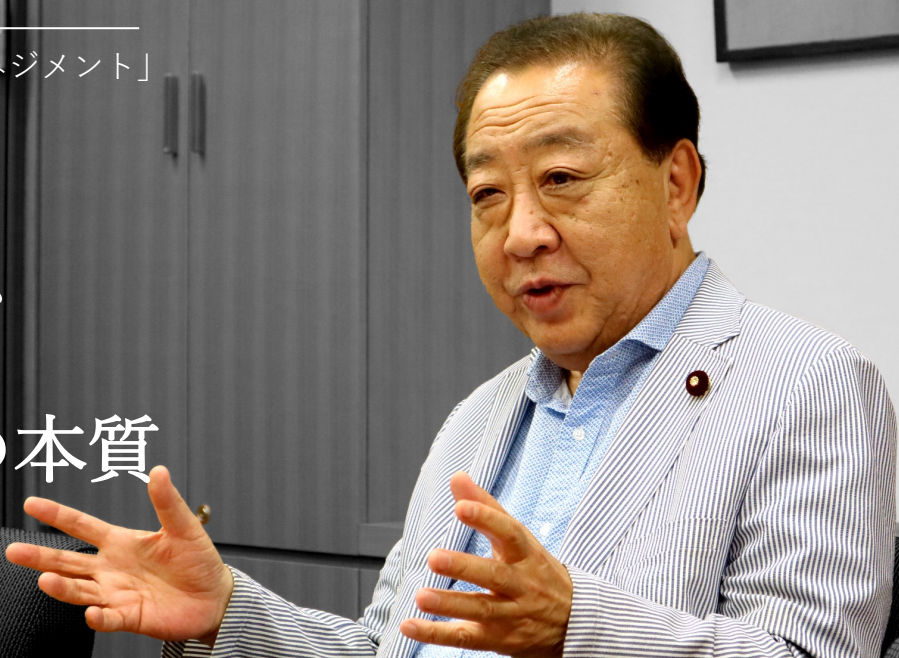
総理の生活は非常に不規則で、朝の6時から面会がある場合は早朝の食事が必要となり、会食が入れば夕食は不要になる。こうした不規則な日程に応じた提供体制をどう組むか、私生活領域に立ち入る人材の身元確認や適格性確認をどう行うか、といった論点はある。また現状の公邸はプライベート空間以外にキッチンがないため、必要であれば非プライベート空間の改修も必要だろう。公邸に居住するか自体も総理の判断ではあるが、いずれにしろ、日々激務をこなす総理の健康を支えるうえで、睡眠と並んで食生活の比重は大きい。

二人の元総理が語る「決断と官邸マネジメント」

政治と行政を 一つのチームに、 世界と向き合う 「総理の仕事」の本質

第95代内閣総理大臣

野田 佳彦 氏



国家の帰趨を決する重要事項の決定権者であり、危機管理の最高責任者である内閣総理大臣。大規模災害が頻発し、国際情勢が厳しさを増す中で、常に厳しい決断を迫られる総理大臣の「時間の使い方」は、国益に直結する。今回は、第95代内閣総理大臣を務めた野田佳彦氏に、東日本大震災からの復興も担うなかでの過酷なスケジュールの中での意思決定のあり方、霞が関を動かすチーム編成、そして総理という職務の本質について率直に伺った。

政治と霞が関を動かす 「チームの中のチーム」

一総理就任にあたり、政権を推進するための官邸チーム、特に「霞が関」の官僚機構との連携をどのように構築されたのでしょうか。

野田元総理（以下、野田）：官邸というのは「チームの中のチーム」です。政権全体を回すためには、政治家だけのチームではなく、霞が関も含めた組織全体のチームワークを作らなければなりません。政権運営とは、雪だるまを坂道で押し上げていくような作業です。だんだん手が冷たくなって手を離す人が増えていくと、雪だるまは下へ転がり落ちてさらに大きくなり、支える人がなくなると、持たなくなってしまいます。「政治主導」や「官僚主導」という二者択一の言葉で縛るのではなく、国家と国民のためにとことんやろうという思いを持つ政治家と役人のチームをどう作るかが一番大事だと考えました。

一具体的にはどのような人事の工夫をされたのですか。

野田：例えば、事務担当の官房副長官を選ぶ際、各省の事務次官たちに「誰ならいいチームができるか」と尋ねて、最も推薦の多かった人物を起用しました。総理秘書官についても、各省から3人ずつ候補者をリストアップしてもらい、「他の省から見て最も評価が高い人」を選ぶという手法を取りました。これにより、他省との協調性が高い、人格円満な人材を集めることができました。ただ、反省点もあります。前任の菅直人さんの辞任を受けて、急きょ行われた民主党の代表選を経ての就任だったため、準備期間が短く、内閣広報官や内閣情報官、危機管理監といった職については、自分の目で見ることができませんでした。今思えば、自分が政権を取ったら誰にしようかと目星をつけて、人事構想を練っておくべきだったと思います。

総理の最大の職務は 「外交」である

一総理大臣に就任される前は財務大臣でした。財務大臣と総理大臣とでは、職務の重みや時間の使い方はどう変わりましたか。

野田：総理に就任する直前、中曽根康弘元総理に「帝王学」の基本中の基本をお尋ねしたことがあります。総理の一番の仕事は何ですかと問うと、中曽根先生は「首脳外交が一番大事だ」とおっしゃいました。「外務大臣がいるじゃないですか」と返すと、「アシスタントだ」と言い切られたのです。実際、私の在任は約1年4か月（482日間）と短い期間でしたが、海外訪問は16回、月に1回のペースでした。さらに官邸等で海外要人とお会いした回数は161回にのぼりました。つまり、日程の3分の1は、海外要人への対応に充てられていたことになります。首脳外交の比重は極めて大きいのです。総理の役割として外交を最優先にする分、

内政については、途中から副総理を置いて、私にとって兄貴分である岡田克也さんに大幅に委ねました。私が海外にいた間は、社会保障と税の一体改革などの実務全般を岡田さんに判断していただく体制を敷きました。

党首討論の真の狙いは「落としどころ」の探求

一限られた時間の中で、外交日程を確保しつつ国会審議にも対応するのは至難の業ではないでしょうか。

野田： 秋の外交シーズン、9月、10月、11月と、毎週のように各国首脳との国際会議が入ります。そうすると、一番、疲労の度合いが出てくる10月、11月くらいに、1日7時間の予算委員会が5日間、続きます。答弁の時間だけではなくて準備の時間もあるので、朝5時半から勉強会をやります。そうすると、夢の中でも答弁している感覚になります。「週に35時間の答弁に立った」と言うと、各国首脳は皆、「クレイジーだな」と驚きます。あまりにも拘束時間が長い。これはちょっと異常です。他国の首脳も、朝は早いんです。マーケットの動向やテロ情報とかいろいろな情報をしっかりインプットして、整理してから執務をスタートさせます。彼らに比べると、日本の総理はあまりにもハンディを負い過ぎています。国会での熟議は必要ですが、日本の総理の国会における仕事量が多すぎ

ることは、やはり弊害だと思います。総理は過重負担になっていますから、どうすべきかを考えるべきでしょう。国会全体の改革が必要です。

一国会改革の方向性として、クエスチョンタイム(党首討論)の拡充を挙げられていますね。野田さんは在任中、党首討論を非常に重視されていた印象があります。

野田： 党首討論は、戦っているように見えますが、本当の狙いは、「落としどころをどうやって生み出せるか」なのです。相手を論破する党首討論というのは、あまり意味がないんです。トップ同士が話し合って、どうやって一手を見出すか。それが党首討論の意義だと思います。私が総理のときは、「ねじれ国会」だったので、谷垣さんとも安倍さんとも、どうやって一手を見出すかという狙いで、党首討論をやっていました。それが、政治が変わっていく、前進していく大きなチャンスだと受け止めていました。例えば、社会保障と税の一体改革については、もともと自民党の政策だったものを我々が引き継いだ経緯もありましたから、「方向感外れではない。上越新幹線が東北新幹線かで分けられるとしても、大宮までは一緒じゃないですか」と投げかけました。「途中で一緒に」という一致点を見出し、そこから具体的な議論を進めることができたのです。安倍さんとの討論も、丁々発止のように見えますが、最後は定数削減を含めた合意をして、衆議院の

解散となりました。リスクも代償も非常に大きかったですが、一致点を見出すことができた極端な事例でした。

総理の仕事の本質、そして「孤独な決断」

一殺人的なスケジュールの中で、心身の気力や判断力はどのように回復されていたのでしょうか。官邸・公邸での生活環境はいかがでしたか。

野田： 睡眠は平均4〜5時間でした。唯一の趣味というか気晴らしは風呂でした。公邸のお風呂に『草津の湯』とかの入浴剤を入れて入る。その時にほっとします。夜、公邸に戻って風呂に入りながらじっくりと考える。寝るまでに結論が出なくても、翌朝、シャワーを浴びている時に、「こう決めよう」と方向性が固まることもありました。公邸での生活は、家族にとっては不便なものでした。4階建てで広すぎるんです。居住空間が3階と4階に限られている割には広いんです。3階の台所で家内がラーメンを作っている匂いにつられて4階の寝室から降りていくと、入れ違いで家内がラーメンを4階にあげていたということもありました。警備の関係もあって、「牛丼を食べたい」と思っても食べに行くことはできません。当時、一緒に公邸に住んでいた高校生の次男は学校に通うのも大変でしたし、妻は食材の買い出しなんかも大変だったと思います。

一最後に、様々な経験を踏まえて総理大臣の仕事の本質とは何だとお考えですか。

『週に35時間の答弁に立った』と言うと、各国首脳は皆、『クレイジーだな』と驚きます。

日本の総理はあまりにもハンディを負い過ぎています。

野田： 最後は、相談相手がいない中での決断です。自分の短い経験で言うと、正しい決断は不人気なことの方が多い。だから、自分自身と戦っていかなければなりません。閣僚ですら判断するのを嫌がるテーマがあります。それを判断するのが、総理大臣の仕事だと思います。不人気なことを決断できるかどうかです。なかなかできないですけど、それが総理大臣のやるべき仕事だと、私は思います。

二人の元総理が語る「決断と官邸マネジメント」

トップダウンと ボトムアップの融合、 「聞く力・決める力・ 説明する力」の真髄

第100・101代内閣総理大臣

岸田 文雄 氏



野田佳彦・第95代内閣総理大臣から10年後、第100・101代内閣総理大臣として、国政の舵を取った岸田文雄氏は、同時並行で押し寄せてくる幾多の国家的な課題をいかに捌き、決断を下してきたのか。安倍政権時代から続く「官邸主導」のあり方が問われるなか、岸田氏が目指したチームづくり、そして未曾有の国際情勢下における総理大臣の「時間の使い方」について迫った。

トップダウンか ボトムアップか、 あるべき 官邸チームの姿

—総理就任にあたり、どのような「総理像」を目指し、官邸チームを構築されたのでしょうか。

岸田元総理（以下、岸田）：私が就任した当時、総理大臣官邸は「トップダウンで物事を決めるのが良いのか、ボトムアップが良いのか」という議論が結構、話題になっていました。トップダウンの典型が安倍政権でしたが、これには、賛否両論がありました。私の結論としては、トップダウンとボトムアップ、どちらかが正解というものではなく、状況や課題に応じて、賢く使い分けられるのが、あるべき官邸の姿だということです。その上で、いずれの方式にせよ、官邸チームと政府の官僚機構がいかに協力できるかが大事だと考えました。

—その協力体制を築く上で、首席総理秘書官に嶋田隆氏（元経済産業省事務次官）を起用された意図は何だったのでしょうか。

岸田：官邸チームに加わってもらう人間は、出身の省庁と連絡を取り合い、意思疎通を図っていく上で、大変、重要な役割を担います。その省庁において、評価され、人望もあり、人をリードできる人間でなければなりません。しかし、膨大な役所の中で、誰がそれだけの評価や人望を持っているか、やはり役所の仲間うちでないと、十分にはわからないところがあります。そういったことから、まずは首席秘書官に、私が個人的に親しかった嶋田秘書官を選びました。彼は経済産業省の事務次官まで務め、官僚組織をよく知っている人間でしたから、彼を通じて、役人の世界の中で的確な役割を果たせる人材を選んでもらいました。それが私の官邸チームの作り方でした。

「聞く力」の 先にある 「決断と説明」

—岸田総理といえば、「聞く力」が、いわば代名詞でしたが、「最終的に決断を下すのが総理の役割だ」ということも、よく話されていました。この「聞く力」と「決断」のバランスをどのように取られていたのですか。

岸田：総理大臣になってから強く感じたのは、「聞く力」はもちろん大事ですが、「聞くだけでは政治家ではない」ということです。聞いて論評するだけなら、学者や評論家です。聞いた後に、最後はどうするかを決めなければならない。「決めてこそ政治家だ」ということで、決めることを重視してきました。そして、決めた後には、なぜ決めたのかを国民にしっかり説明しなければなりません。「説明する力」があってこそ、決断に説得力

が出てきます。「聞く力」と「決める力」と「説明する力」。私は、この3つのバランスが大事だと意識しながら仕事をしてきました。その3つが揃ってこそ、多くの国民に納得してもらえる結果や評価につながるのではないかと考えています。

—安保三文書の改定、GXの推進、異次元の少子化対策など、岸田総理は、自民党内でも調整が難しい政策を次々と決断し、実行に移されました。多忙なスケジュールの中で、構想を練り、思案をする時間を、どのように確保していたのでしょうか。

岸田：ひとつひとつの物事をじっくり考えて結論を出し、解決していったかのようなイメージを持たれるかもしれませんが、現実とは違います。大きな課題が全部並行して、あらゆるものが同時並行で、進んでいくのです。私は毎日、並行している課題の進行具合を見て、その時点での優先順位をつけていきました。安保三文書でも、税制改正の議論でも、それぞれに「いつまでに全体像を作り、予算を決めなければならない」というスケジュール感があります。それが全部並行して進んでいきます。その時点、その時点で、状況を「輪切り」にして、「今日は何に時間を割かなきゃいけないのか」を考えていきました。具体的な時間の割り振りは、首席秘書官を中心に考えてもらい、ひとつひとつその時点でやることをこなしながら全体を動かしていく。ある意味、どんどんスケジュールをこなして仕事をやっつけていく、それが実態だったような気がします。

外交と内政の バランス、 そして 「首脳個人の信頼関係」

—総理の最大の職務は外交だと言われます。長年外務大臣を務められた立場から見て、総理大臣としての外交への向き合い方はどう変わりましたか。

岸田：外務大臣と異なり、総理大臣の場合は、海外にいながらも、国内での様々

な動き、国会对策や国内政策に目配りをしながら外交を行わなければならない、より一層の忙しさを感じました。あと、総理大臣をやった思ったのは、よく首脳外交の大切さということを言いますが、やはり首脳同士の個人的なやり取りとか個人的な信頼関係がより重要になっています。これが、単に外交ということではなく、国際社会全体を動かしていくような大きな動きにもつながっていく。今、国際環境が大きく変化して、大国の力による現状変更が横行している中で、首脳の個性とかパーソナリティが世界の動きに大きく影響していく時代になっています。首脳外交の重要性というのは、そういったところにあるのではないかと思います。

—ただ、岸田総理の場合、外交に時間を割く分、内政はどなたかに任せるという感じではなかったですね。

岸田：内政と外交を完全に分けて、自分は外交だけで、内政は誰か（副総理など）に任せる、というやり方はとりませんでした。もちろん全部を自分でやるのは不可能ですが、私の場合は、外交の方は外務大臣と協力しながらやって、内政の方は分野ごと、課題ごとに、それぞれの大臣や党の執行部、政調会長や幹事長に手伝ってもらうという形で分担をしていました。

—国会との向き合い方ですが、日本は、委員会への総理出席が他の国に比べて多すぎるといって指摘もあります。そうした中で国会对応と首脳外交・政策立案のバランスについては、どのように考えていますか。

岸田：正直に言って、バランスを考えながらやっていたというよりも、あらゆる課題を並行して見ていく中で、その日ごとに、さきほど言ったような「横串」で状況を見て、その日、その日のバランスを考える。その積み重ねだったという気がしています。「きょうは予算委員会に集中しないと、国会が動かない」ということになれば、その日はもう国会に集中します。逆に、国連総会であったり、G7サミットであったり、外交に集中しなくてはならない日もあります。課題全体を

動かすために、メリハリを利かせていく。その積み重ねだったような気がします。

「一人の時間」の確保と、 公邸生活のリアル

—極限のプレッシャーの中、心身の休息やリフレッシュはどのように図られていたのでしょうか。

岸田：睡眠は大体6時間をめどに確保するよう努力しましたが、体調の波もあり寝られない時もあります。そんな時は「横になっていれば人間は休息できるんだ」と割り切って、気持ちを強く持って予算委員会等に臨んでいました。リフレッシュという意味では「一人の時間」と「周囲との対話・議論」のバランスが重要です。対話から新たな発見を吸収することも大事ですが、忙しければ忙しいほど、頭を整理するために一人の時間が必要になります。放っておくと対話ばかりの日程になってしまうので、例えば散髪に行くなど、自分でスケジュールをこじ開けて意識的に「一人の時間」を作っていました。

—総理公邸での生活環境について、ご不便などはありましたか。

岸田：公邸には料理人がおらず、平日は隣の官邸の食堂から食事を運んでもらうことができるのですが、土日は食堂も休みになってしまいます。週末に東京（公邸）にいるときの食事は不便だなと感じることはありましたね。あとは、夫婦二人で生活するには公邸は広すぎて、少し持て余してしまう構造だったことくらいでしょうか。

—最後に、これから総理を目指す政治家にとって、事前の準備として何が最も重要だとお考えですか。

岸田：総理になってから準備をするということではなく、政治家を志した段階から日々積み重ねてきた政策づくり、そして人脈づくり。そうした長年の準備の蓄積が総理の座につながり、いざ就任した際にも生きてくるのだと思います。

総理と官邸に係る 研究の蓄積



Previous Research 先行研究

01

総理の時間の使い方は、個人の日程管理や長時間労働にとどまらず、政権運営及び国家意思決定のあり方に関わる問題である。多様な役割が集中する総理本人が日々誰と接し、どの判断や活動に時間を割き、どの業務を周囲に委ねるかは、官邸運営上の重要な課題となる。

この問題に関連する先行研究は、大きく三つに整理できる。第一は、総理の面会データを用いて、総理大臣の接触構造やその長期的変化を分析する研究である。第二は、選挙制度改革や内閣機能強化を背景とする官邸主導と政策決定過程を扱う研究である。第三は、官邸におけるスケジュール管理、人材登用、情報共有等に関する実務的な知見及び提言である。各研究の概要を本章にまとめた。

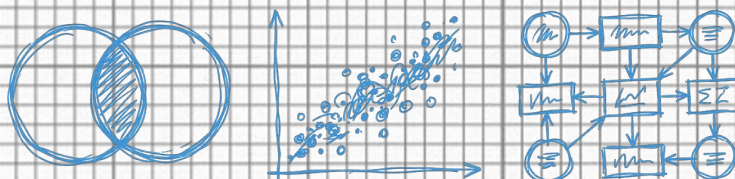
面会等の 記録データによる 総理の接触構造の分析

総理の一日は、面会や公務等の活動が新聞各社により記録・掲載されている。掲載外の面会も多いが、政権の状況を定量評価するデータに用いられる。

待鳥聡史（2015）³⁷は、大平正芳政権から第二次安倍政権までの約37年間について、首相の接触構造の変化を検討し、幅広い与党議員との個別接触を中心とした政策過程から、**官邸を中心とする比較的限定された執政中枢のネットワークに依拠する政策過程へ漸進的に進展してきたことを示した。**

松本俊太（2015）³⁸は、待鳥（2012）³⁹の研究に新たな知見を加えて再検証するとともに、中曽根康弘と小泉純一郎の動静を詳細に分析した。総理大臣のスケジューリングを、目的達成に必要な資源配分を時間軸に落とし込む行為として捉え、**中曽根が政権長期化とともに執政部との面会を増やし、小泉は政権の経過とともに面会を減らしていたことを明らかにした。**川人貞史（2015）⁴⁰も独自の集計で、省庁や主要閣僚等との面会頻度を分析している。

山崎崇（2021）⁴¹は、**首相動静をデータジャーナリズムの対象として扱った実践報告**である。表記揺れや面会相手の属性等を整理し、文章を分析データへ変換する作業過程を紹介し、記者や専門家の知識と技術的な処理を組み合わせる手法を示した。日本経済新聞（2026）⁴²も「『高市官邸』数字が語る」として、同政権の面会データを分析している。





官邸主導と 政策決定過程

「官邸主導」とは、総理が官邸の制度的・人的支援を受けながら、政策形成を自律的に主導する過程を指す。1990年代以降の統治機構改革により、総理の発議権や内閣官房の企画立案・総合調整機能、首相補佐官制度等が整備され、この言葉が用いられる場面が増えてきた。

竹中治堅（2006）⁴³は、派閥の領袖たちが実権を握っていた自民党政治が、選挙制度改革や政治資金規正法の強化、行政改革を経て、公認権と資金力を一手に握る総理のもとへと収斂していくプロセスを追い、**総理への権力の集中を指摘**した。

小熊真也（2023）⁴⁴は、第一次安倍政権以降の安全保障政策決定を対象に、官邸主導の展開を分析した。第二次安倍政権では国家安全保障会議及び国家安全保障局が設置され、官房長官、官房副長官、補佐官、閣僚、内閣官房及び官僚機構を通じて政策を形成する仕組みが制度化されたことを示すとともに、**参議院や連立パートナーとの関係が政策の実現過程になお影響を及ぼし続けていることを明らかにした。**

飯尾潤（2019）⁴⁵は、安倍内閣における官邸主導を分析し、従来の省庁間調整を中心とする政策形成から、総理や総理秘書官、官房長官など官邸中枢が重要政策を主導する体制への移行を論じた。その一方で、政治家と官僚の双方に従来の行動様式が残っており、政策決定において代替案を比較検討するなど、**意識的な政策分析が十分に行われていないことを問題として指摘した。**

北村亘（2025）¹²は、2019年及び2023年の官僚意識調査を用い、「官邸主導」や「安倍一強」と呼ばれてきた状況が、官僚の日常的な政策形成にどの程度反映されていたかを検討した。**官僚は首相官邸、内閣官房及び内閣府に加え、地方自治体、業界団体、民間企業等のアクターとも接触を重ね、政策の実現可能性や合意形成を確保していることを明らかにした。**

官邸運営に関する 実務的知見

政権運営の実務知見をまとめた報告書も、官邸を理解するうえで欠かせない研究事例である。

PHP「内閣政治」研究会（2024）⁴⁶による「官邸の作り方—政治主導時代の政権運営—」は、官邸経験者への聞き取りを踏まえた研究報告であり、政権運営の柱としてスケジュール管理、人材登用、政策プログラムの三つを挙げた。特に政権発足初期には、外交・安全保障、内政、危機管理、国会、選挙、宮中日程等を一つの時間軸に統合し、対処すべき案件の優先順位を把握することの重要性を説いている。また、コア・エグゼクティブのチーム形成を重視し、**総理の役割を最終的な「決断」に置いたうえで、そのために必要な情報や論点、選択肢を官邸チームが整理すること、等を提言している。**

Consideration

こうした過去の研究蓄積も踏まえながら、本レポートでは、先行研究に対して主に二つの視点を加えて検討を行っている。

- 「時間の使い方」 そのものに焦点を絞り、官邸運営や国会対応のあり方を、総理の時間価値を最大化する観点から捉え直す
- 判断の質を高め、保つために、時間の使い方だけでなく、休息や公邸の生活インフラといった、判断力を養うための回復の視点も併せて論じる

諸外国における「政治リーダーの時間管理」の仕組み

「トップの時間は
「制度」で守れるか



「個人の忍耐」から
「国家の機構」へ。
英・独・米に学ぶ、
官邸マネジメントの知恵



日本の総理大臣が国会で発言した日数は、
2022年前後の会期で72日。

制度は異なるが、これに対し先進国の首相・大統領は、
英国が50日、ドイツが13日、米国が1日であった。

また2016年の調査では、
日本の総理の国会への出席回数・時間は 112回・370時間であるのに対し、
英国首相の議会出席は46回・50時間であり、時間で見るとその差はより大きい。
我が国は国際的にみても拘束が長く、
答弁準備も含め多くの時間が費やされている。

本章では、同じ議院内閣制である英国とドイツ、
および大統領制の米国について、政治リーダーの時間管理の仕組みを紹介する。



英国

法律に書かれない権限と、裁量で組み替わるNo.10

英国には成文憲法がない。首相の権限は制定法にほとんど定義されず、法律ではないが政治的な拘束力を持つ慣行（憲法習律）、国王に由来し実際には内閣が行使する権限（国王大権）、そして首相が兼ねる伝統的な官職である第一大蔵卿の地位に根拠を置く⁴⁷。

首相を支える中枢は、ロンドンのダウニング街10番地に建つ官邸、通称No.10である。隣接するNo.11と合わせ、首相の執務室やスタッフの部屋と、首相一家の住居が同じ一角にある。働くのは職業公務員と政治任用の特別顧問（SpAds）が混在するチームで、特別顧問は大臣が個人的に選ぶ臨時公務員である⁴⁸。特別顧問は2010年憲法改革・統治法上の臨時公務員であり、人数と費用は毎年議会に報告される。任命には首相の事前の書面承認が必要である⁴⁹。2026年3月末時点で全政府に159人がおり、2025/26年度の人件費は1,790万ポンドだった⁵⁰。政治任用を活用しつつ、その規模を毎年議会に開示する仕組みである。

他方、どの職を何人置くかを定めた法律はなく、首相の判断で組み替えられる。例として、優先課題の進捗を追求「デリバリー・ユニット」は2001年に設けられ、2010年に廃止ののち類似機能が別組織として復活、2021年に再び置かれた⁵¹。自由に組み替えられる組織は、裏返せば、政権が代わるたびに設計をやり直す組織でもある。

政治任用と職業公務員による二頭体制のゲートキーピング

No.10のゲートキーピングは、政治任用の首席補佐官（Downing Street Chief of Staff）と、職業公務員の首席秘書官（Principal Private Secretary, PPS）の二人が担う。首席補佐官は首相の最上級の政治顧問であり、誰を首相に会わせ誰を会わせないかを差配する。PPSは公務員側の窓口として秘書官室を率い、各省庁と首相とのやり取りを取り仕切る。組織の形は政権ごとに変わっても、政治任用の首席補佐官と職業公務員のPPSが緊密に連携し、政治と行政の両面からNo.10の運営を支えるのが基本的な構図である⁵²。

首相の判断を要する文書は、週末も含め、日々「レッドボックス」と呼ばれる書類箱で届けられ、首相が執務時間外も含めて処理する。サッチャー首相は平日に最大3箱、週末には4箱のレッドボックスを受け取り、キャメロン首相は毎朝5:45から2時間をこの書類処理に充てていたという⁵³。会う相手を絞るのが首席補佐官、机に届く紙を絞るのがPPS、という分担となっている。

「週二日を清浄な空気の中で」今も受け継がれる首相の休養理念

英国には、首相の休養を目的として法律で設けられた施設がある。チェッカーズを首相の公式別邸として国に寄贈した1917年の法律には、首相が「チルトン丘陵と森の高く清浄な空気の中で週二日を過ごす」ことが、国とその指導者の双方に利益をもたらすとの考えが、寄贈者の願いとして記されている⁵⁴。運営は独立の信託が担い、公費から年約130万ポンドの交付金を受けている⁵⁵。

もっとも、休養だけの場所ではなく、歴代首相が公式・私的双方に用いてきた施設である。一方で首相の休養に世論が寛容とも限らない。議会が7月下旬から9月上旬まで休会するため夏の休暇自体は珍しくないが、退任間近のジョンソン首相が8月に二度休暇を取った際には批判が集まった⁵⁶。当然視されているというより、休み方が問われている部分はある。

週30分・年30回の首相質問

首相の議会への説明責任は、制定法上の出席義務ではなく、憲法習律と大臣行動規範に枠付けられる⁵⁷。その中心が、会期中の毎週水曜正午から約30分、下院本会議場で行われる首相質問（PMQs）である。現行の形式は1997年以降で、年におおむね30回。野党第一党の党首には最大6問の質問権が慣行上認められ、首相は事前通告のない質問に即応する⁵⁸。下院の全特別委員会の委員長で構成される連絡委員会にも、原則年3回出席している⁵⁹。

準備は前週の木曜から始まる。No.10の公務員がブリーフィング資料を作り、各省庁は質問予定の議員ごとに背景情報と答弁案を用意する。首相自身も週に数時間、水曜の午前はまるごと準備に充てるといふ⁵⁸。

30分の質疑のために、政府全体が毎週動く。この過程でどの省庁も首相に説明責任を負い、想定される質問が省庁に判断を促す圧力にもなるという指摘がある。サッチャーは政府全体の動きを知る機会としてPMQsをとらえていたとも言われる。他方、党派的な応酬に流れやすく精査の場としては機能していないという批判も根強い⁶⁰。評価は、いまま分かれている。

諸外国における「政治リーダーの時間管理」の仕組み



合意のコストを 前払いする 連立協定の仕組み

ドイツは連邦制である。16の州はそれぞれ憲法と立法権を持ち、連邦参議院を通じて連邦の立法にも関与する。連邦の権限は憲法が列挙した範囲に限られ、法律を執行するのも多くは州である⁶¹。そのため首相が国内政策の細部に立ち入る余地は、構造上限られている。他方、EU首脳会議のような対外の場合では、首相がドイツを一元的に代表する⁶²。

基本法第65条では、首相は政策の基本方針を定めると規定しており（首相原則）⁶³、ドイツの首相は権限が強いとされる。もっとも連邦議会の調査部門は、この権限が実際に発動された場面は限られ、政策の方向は通常、政権発足時に与党が結ぶ連立協定で決まってきたと整理している⁶⁴。ドイツの連立協定は向こう4年間の詳細な政策プログラムであり⁶⁵、政策推進のために将来必要となる合意に要する交渉コストを、政権が始まる前にまとめて前払いするような仕組みになっている。

省庁単位で案件を スクリーニング

首相のもとに何を上げるかを管理する中核が、連邦首相府（Bundeskanzleramt）である。2026年度予算上の定員は約810ポストと、首相を直接支える組織としては大きい⁶⁶。首相府には、各省の担当分野に一对一で対応

する「各省庁対応課」⁶⁷が置かれている。外務省に対応する課、財務省に対応する課、というように、省庁と鏡合わせに課が並ぶ。各省から上がる案件はまずここで内容を整理され、省庁どうしの意見の食い違いも調整される。首相まで届くのは、政治判断を要するものに絞られる。最初のゲートは首相のすぐ手前ではなく、省庁の側に近いところに置かれているのである。

首相の時間を 専門に扱う首相執務室

首相府の中に、首相直属の「首相執務室（Kanzlerbüro）」が置かれている⁶⁸。日程と面会、書簡、演説準備、外遊随行など、首相個人の時間に関わる事務は、個人の役回りではなくこの部署の所掌である。メルケル政権では、執務室長ベアテ・パウマンが16年間にわたり在任した⁶⁹。首相がどう判断し、何を優先するのか。同じ人物が長く務めることでその知識が蓄積され、それ自体が首相を支える機能の一部になっていた。

休みの扱いも規則にある。首相に支障があるときは、閣議の主宰が副首相に移る。ただし職務全般の代理は「一般的な支障」を要件とし、重い病気などがこれにあたる。休暇は含まれないと解され、休んでいる間も首相は責任者であり続ける⁶⁹。議会の日程も休暇と両立しやすい。本会議が開かれる週は2026年で22週だが、8月の開催は一つもない⁷⁰。メルケル元首相が毎夏、夫妻で北イタリアで過ごしていたことはよく知られている⁷¹。

呼ぶ側に コストを 課す設計

基本法第43条は、議会・委員会の政府構成員に対する出席要求権（召喚権）を第1項に、政府側の出席・発言権を第2項に置く⁷²。首相には議会への出席義務があらかじめ課されておらず、議会・委員会が議決によって出席を求めた場合に義務が生じる。通常は、政府を支える多数派がその議決を左右する。首相本人が答弁に立つのは、連邦議会の本会議開催週の水曜に行われる政府質疑（Regierungsbefragung）のうち、首相が出席する年3回に限られる。復活祭前、夏季休会前、クリスマス前の各1回で、枠は60分である。首相への質疑は2018年6月に連立協定に基づく運用として始まり⁷³、2019年2月の連邦議会議事規則改正で定例の枠として明文化された⁷⁴。予算審議で登壇するのも、首相府予算を議題とする一般討論が中心である。討論全体の所要時間は約4時間、政局によって変わるが、通例年2回である⁷⁵。それ以外の場面で首相を呼ぶかどうかは、出席を求める側がどれだけの手続コストを負うか次第になる。



米国

「機構」が支える 大統領の時間という資産

アメリカでは、大統領の時間は守るべき貴重な資源と明確に位置付けられており⁷⁶、それを専門の組織と役職が組織的に管理している。大統領は行政府の長であり、議会とは別に国民から選ばれる⁷⁷。周囲を固めるのは議員ではなく、大統領が任命した専門スタッフの集団、「ホワイトハウス・オフィス」を中心とする大統領府⁷⁸である。

この機構は20世紀を通じて意図的に拡大・専門分化してきた。その組織運営は政権を超えて引き継がれており、大学・シンクタンクの研究プロジェクトによって支援され、ベストプラクティスとして文書化されている。その代表格である「ホワイトハウス引き継ぎプロジェクト」は超党派によるプロジェクトで、1990年代後半の発足以来、主要部署の職務経験者への聞き取りをもとに、各部署の職務とベストプラクティスを政権交代のたびに文書化してきた⁷⁶。時間の守り方は個人の経験ではなく、政権をまたぐ文書として残されているのである。

首席補佐官と スケジューリング室による 組織的カレンダー管理

大統領府は、大統領の権力を可能にすると同時に制約もするという二面性を有している⁷⁹。それゆえ組織内で大統領の時間や注意という限られたリソー

スを奪い合うことのないよう、交通整理が必要であり、その中心に首席補佐官⁸⁰がいる。その職務は、「政策の議論を筋道に乗せること」、「閣僚間の対立をさばくこと」、そして「誰を大統領に会わせるかを絞り込み、断る役回りを自ら引き受けること」の三つに整理される⁸¹。歴代の首席補佐官経験者17人に取材した通史がこの職を「門番（gatekeeper）」と呼ぶのも、この三つが一点に集まるためだ⁸²。

日程を実際に組み立てるのは専任の部署である。大統領との面会や時間に関する依頼は、政権内からも外部からも、原則すべてスケジューリング室⁸³に集まる。どの依頼を通すかを事実上、最終的に判断するのは首席補佐官だが、そこに至るまでの整理は同室が引き受ける。選別が強まれば、別の問題が生じる。門番が強ければ大統領は外部の声や不都合な情報から遮断されかねず、補佐機構の肥大がかえって判断を制約するという逆説も早くから指摘されてきた⁷⁹。時間を守ることと開かれていることの両立は、なお課題である。

軍が担う ホワイトハウスの運営

大統領の生活基盤は、政策部門とは別の運営・ロジ系の組織が担う。ホワイトハウス軍事局⁸⁴は、通信、航空輸送、医療、食事、車両、そして大統領山荘キャンプ・デービッドの運営までを束ねる。キャンプ・デービッドは1942年、ルーズベルト大統領がホワイトハウスから離れた保養地として設けた施設で、

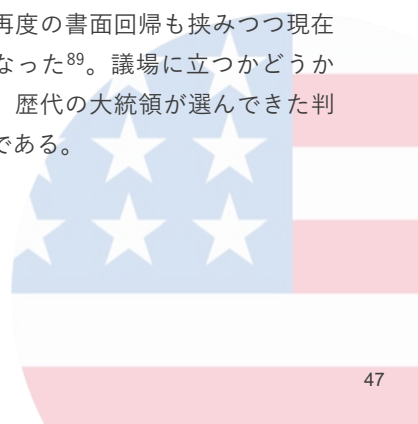
歴代大統領が週末や休暇を過ごす場であると同時に、危機対応の協議の場としても使われてきた⁸⁵。

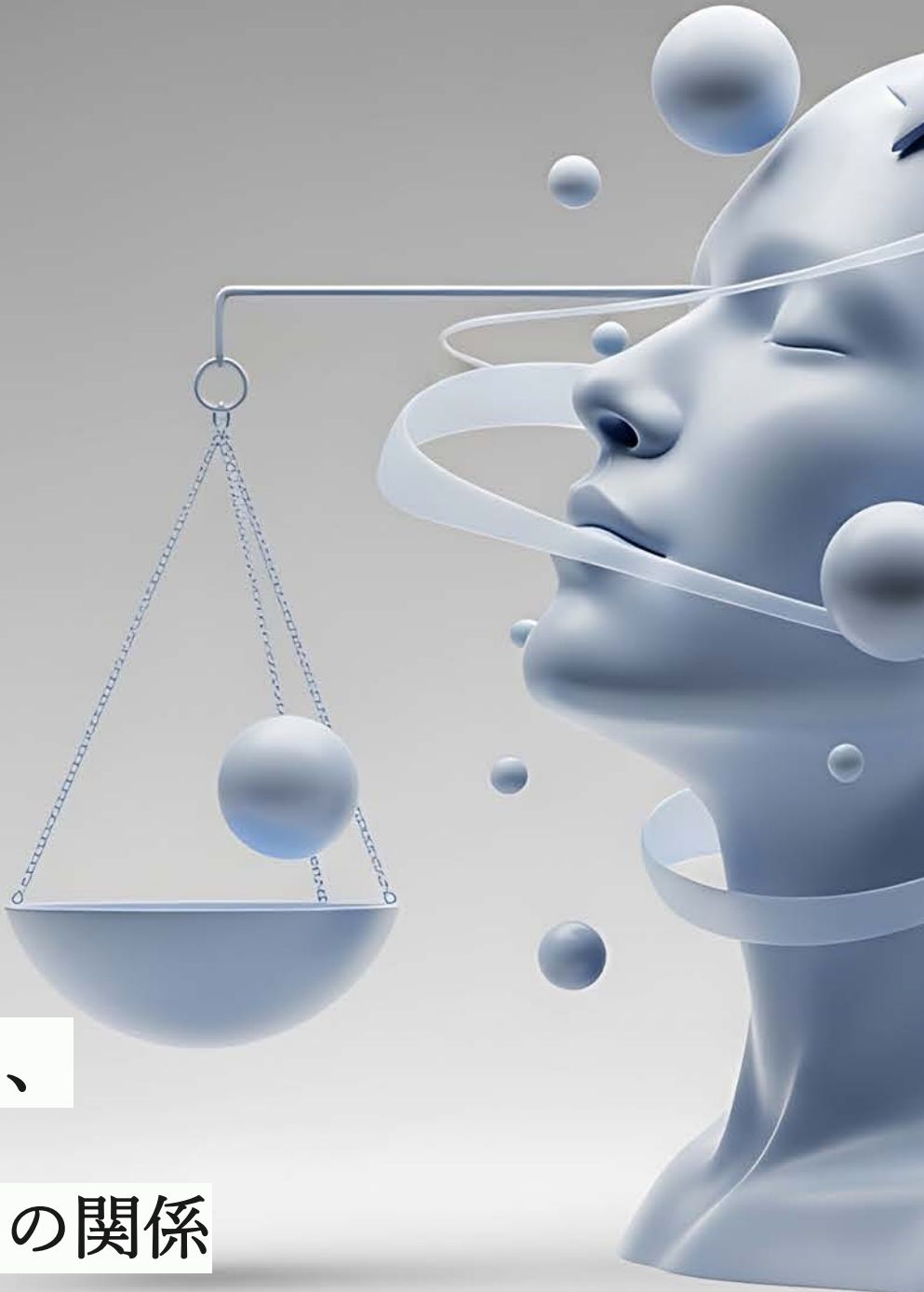
大統領が数週間単位の夏季休暇を取ることも珍しくない。報道によれば、ニクソン30日、レーガン28日、ブッシュ（子）31日と休暇を取った記録が残っている⁸⁶。

議会から独立した 大統領という存在

合衆国憲法は、大統領に議会へ出席する一般的な義務を課していない。第2条第3節が議会との関係で義務付けるのは「時宜に応じた」報告と施策の勧告のみで、方法も頻度も形式も大統領の裁量に委ねられる⁸⁷。議会の信任に依存しない大統領は、議場に呼び出されて答弁する立場に置かれていない。政権としての立場は、行政管理予算局が各省庁の法案や証言原稿を調整し、政権の見解として議会に示す文書の経路で伝わる。

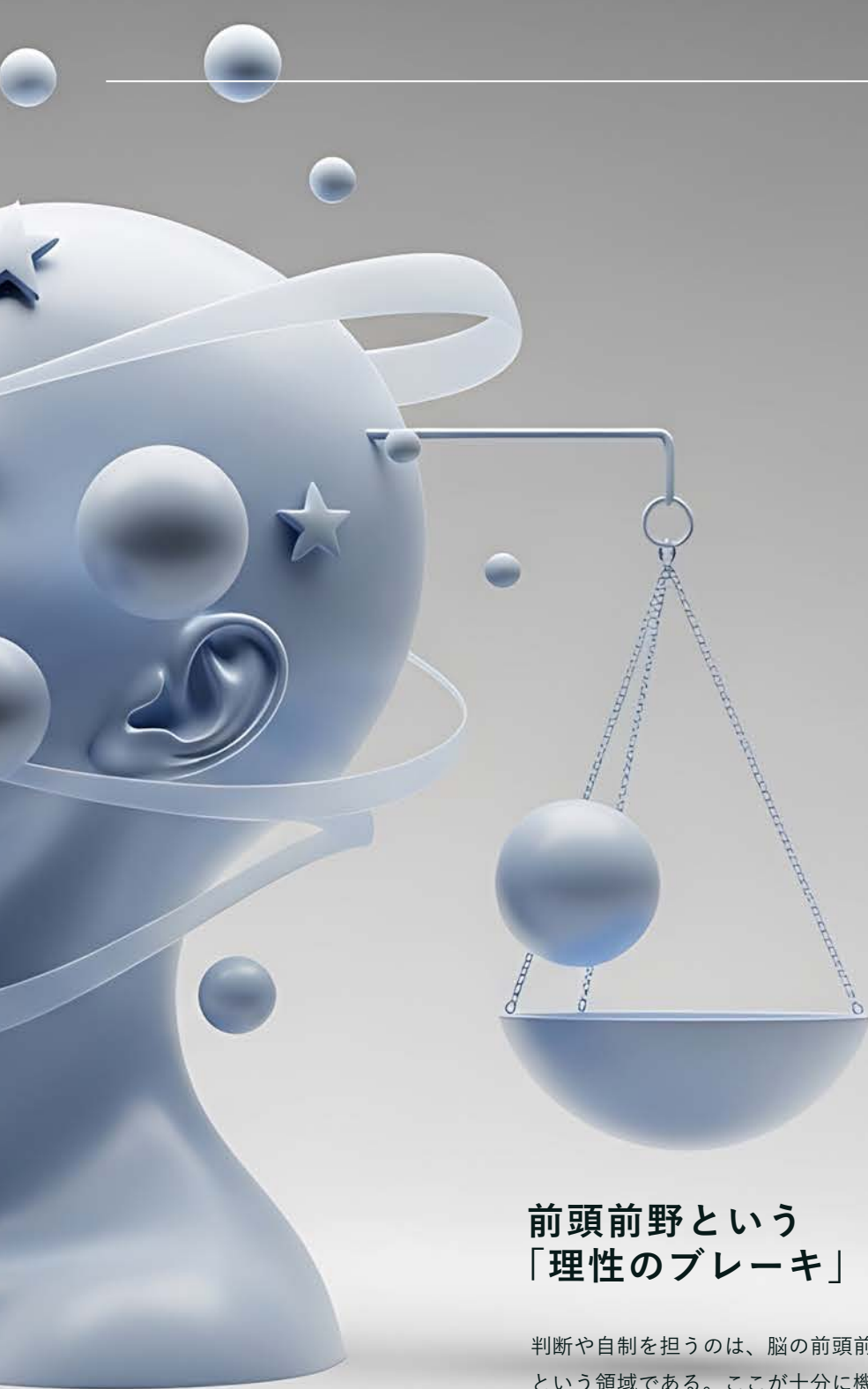
裁量の大きさは歴史にも表れる。一般教書演説ですら、ジェファースン以降1912年まで書面で行われ、1913年にウィルソンが対面演説を復活させ⁸⁸、その後再度の書面回帰も挟みつつ現在の形になった⁸⁹。議場に立つかどうかもまた、歴代の大統領が選んできた判断なのである。





認知科学が示す、 意思決定と コンディションの関係

政策判断であれ、日々の交渉であれ、
私たちは限られた時間の中で
数多くの意思決定を積み重ねている。
その判断の質を左右する要因として、
経験や情報量とともに近年注目されているのが、
睡眠や休息による心身のコンディションである。
本章では、認知科学・睡眠医学等における研究資料をもとに、
この分野で近年蓄積されてきた知見を整理する。



前頭前野という 「理性のブレーキ」

判断や自制を担うのは、脳の前頭前野という領域である。ここが十分に機能している間は、感情的な反応に流されず、リスクを冷静に見積もることができる。

ところが睡眠が不足すると、この前頭前野の血流が低下し、理性的な判断が働きにくくなることが分かっている⁹⁰。ある実験では、4時間以下の部分断眠に精神的な負荷が加わった場合、リスクを取る選択の割合が45.5%から

59.7%へと有意に上昇した⁹¹。これは意志の弱さではなく、前頭前野による抑制機能そのものが一時的に低下する、生理的な現象として説明されている。

加えて興味深いのは、本来は安静時に活発になるはずの脳内ネットワーク（デフォルトモードネットワーク）が、作業中にもうまく静まりきらない点だ。この「切り替えの不全」が強く残っている人ほど、注意力やワーキングメモリの低下も大きいことが報告されている⁹²。

感情の「解像度」が落ちること

判断だけでなく、感情の処理にも変化が生じる。睡眠不足の状態ではノルアドレナリン系の働きが強まり、感情のシグナルとノイズの区別がつきにくくなる⁹²。その結果、本来は中立的な出来事をより否定的に捉えやすくなり、不確実な状況を「安全」ではなく「危険」だと判断する傾向が強まる⁹³。

一方で、こうした内的な変化が表情や声の調子には表れにくいことも分かっている⁹²。周囲からは平静に見えていても、本人の内部では判断や感情の処理に静かな乱れが生じている可能性があるのだ。自身の状態を自覚しにくいという点で、留意すべき知見である。

気づかないまま進む、慢性的な機能低下

急性の断眠だけでなく、慢性的な睡眠制限についても知見がある。36時間の断眠実験では、32～36時間を境に柔軟な思考や計画の更新を要する課題の成績が急激に悪化した。読解力は保たれていたが、判断を更新する力だけが著しく低下する結果となった⁹⁴。

さらに注目すべきは、4～6時間睡眠を継続した場合の結果である。4時間睡眠が続くと、10日間を超える頃には注意力や作業記憶は2晩の徹夜と同水準まで低下する。6時間睡眠が10日間程度の場合は1晩の徹夜相当だ。この実験で重要なのは、被験者本人にはその低下の自覚がほとんどなかったことである⁹⁵。この知見は近年の追試でも重ねて裏付けられており⁹⁶、慢性的な睡眠制限に「慣れ」は起きず、機能低下は日を追うごとに着実に蓄積していくことが確認されている。

この知見は臨床現場でも裏付けられている。研修医の連続勤務時間を制限し、睡眠時間を確保させただけで、集中治療室における重大な医療エラーが有意に減少したことが報告されている⁹⁷。制度的な工夫によって、判断の質を底上げできる可能性を示す一例である。

なお、平日の睡眠不足を週末にまとめて補おうとしても、その効果が限定的なことも分かっている。5日間にわたって睡眠時間を制限した実験では、蓄積した睡眠負債は週末の「寝だめ」では十分に解消されず、その後も睡眠不足が続くと、体内時計の後退やインスリン感受性の低下など、代謝面への悪影響が確認された⁹⁸。睡眠不足からの回復には時間を要することも示されている。10日間の睡眠制限後に7日間の回復期間を設けた実験でも、注意や認知機能など多くの指標は完全には元の

水準に戻らなかった⁹⁹。しかし、日々の予定に追われる中で十分な睡眠を確保し続けることは容易ではない。

多くの決断に囲まれると、判断力が低下する

意思決定の質を考える上で、もうひとつ重要な視点がある。多くの決断を迫られる状況で、私たちの意思決定はどのように変化するのか、という問いだ。

かつては「自己制御や判断にはガソリンのように有限な資源があり、使うほどパフォーマンスが低下する」という説明が提唱されていた¹⁰⁰が、近年の研究では、この見方は十分な裏付けを得られていない。

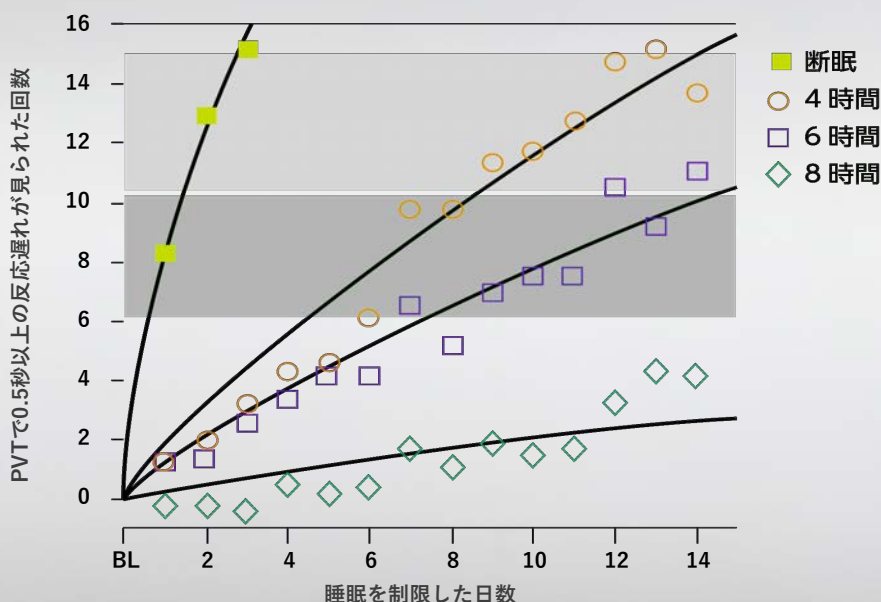
一方、判断を繰り返す状況に関する研究では、意思決定の質や効率が低下し、判断を避ける、提示された初期設定を受け入れる、十分に比較検討せず、慣れた判断パターンに頼る、といった変化が報告されている¹⁰¹。

こうした精神的努力とパフォーマンスの変化を、資源の枯渇とは異なる仕組みで説明する理論の一つが、Kurzbanらの「機会費用モデル」である。注意や実行機能のある課題に使い続けることは、それを別の課題に使えないことを意味する。Kurzbanらは、こうした機会費用を含むコストと便益についての計算が主観的な「努力の負担感」として現れ、現在の課題にどれだけ実行機能を振り向けるかに影響し、パフォ

図. 慢性的な睡眠不足とパフォーマンス低下の関係

データの出所:

Hans PA Van Dongen, et al., "The cumulative cost of additional wakefulness," Sleep, 26(2), 117-126, 2003



※1 PVT:精神運動覚醒検査

※2 帯は断眠1日目・2日目終了時点における反応遅延回数の平均値±標準誤差の範囲を示す

パフォーマンスの低下につながりうると説明している²¹。重要なのは、先行する自己制御によるパフォーマンスの低下が、固定的なものではないことだ。先に自己制御を必要とする課題を行った人は、その後の自己制御課題で成績が低下する傾向がある。しかし、その後の課題について「自分の努力が他者の役に立つ」「自分自身に利益をもたらす」といった動機づけを与えると、こうした成績の低下が緩和されることが実験で示されている¹⁰²。つまり、同じように先行する課題で自己制御を求められた後でも、その後のパフォーマンスは動機づけによって変わりうる。

回復のための運動・ 休み方の設計

こうした低下を防ぐための知見も蓄積されている。ひとつは運動だ。運動は前頭前皮質に依存する実行機能（注意、作業記憶、問題解決、意思決定、等）を高め、その効果は一度の運動でも最大2時間持続する¹⁰³ことが分かっている。

重要なのは、強度の高い運動でなくとも効果が得られる点である。ウォーキングや太極拳のような軽度から中程度の運動の方が、むしろ認知機能への効果が大きいという結果も報告されており、1日10～15分程度でも十分な効果が見込めるという¹⁰⁴。

もうひとつは、休息の「取り方」である。長期の休暇よりも、短期の休暇を頻度高く取るほうが、幸福感やパフォ

睡眠、運動、休息の設計、そして重要度の低い判断をなるべく減らせるよう仕組み化しておくこと。これらは、限られた判断力という前提条件を、必要な場面でしっかり発揮するための備えだ

パフォーマンスの維持には効果的とされ、2か月に一度程度の頻度が目安として挙げられている¹⁰⁵。長期休暇の効果は8日目頃にピークを迎え、復帰後わずか1週間ほどで元の水準に戻ってしまうことも確認されている¹⁰⁶。加えて、作業の合間に数秒から10分程度取る短い休憩(マイクロブレイク)にも、疲労回復と活力維持の効果があるという¹⁰⁷。

こうした知見は経済界でも関心を集めている。なお、S&P500企業を含む111名のCEOを対象にした調査では、平均労働時間は11.5時間/日、平均睡眠時間は6.8時間/夜で、8時間以上眠っている者はいなかったという¹⁰⁸。

判断への資源を 有効活用するために

以上見てきたように、睡眠不足や慢性的な疲労は、判断力を支える前提条件を徐々に損なっていく。一方、「決断を重ねると判断が鈍る」という現象は、単純に何らかの資源が尽きるから起きるとは限らない。むしろ、脳がその時々状況や重要性に応じて、注意や努力をどこに振り向けるかを調整している結果として捉えることができる。裏を返せば、本当に重要な判断を迫られた場面では、その配分が切り替わり、パフォーマンスが持ち直す可能性もある。

睡眠、運動、休息の設計、そして重要度の低い判断をなるべく減らせるよう仕組み化しておくこと。これらは、限られた判断力という前提条件を、必要な場面でしっかり発揮するための備えだと言えるだろう。

本シンクタンクの初めてのレポートのテーマとして「総理の時間の使い方」を選びました。そして、サブテーマは「官邸マネジメントのあり方」です。こうしたテーマを選んだ理由は、木の幹が元気でなければ木の芽が花開かないように、どんなに政策が素晴らしくてもそれを掌る官邸が機能しなければその政策は上手く実現しないからです。また、官邸をうまく機能させることが、総理の限られた時間を最大限生かす前提条件でもあります。

私自身も何度か総裁選を経験しましたが、候補者とその陣営の関係者は当たり前ですが総裁選が終わるその瞬間まで勝ち抜くことに全精力を傾けます。通常の選挙においても総裁選においても美空ひばりさんの「勝つと思うな、思えば負けよ」（「柔」／作詞：関沢新一）の世界です。勝つことを前提に政権構想を公にしていくことは通常ありません。しかし、総裁選に勝利した候補者は、投票結果の壇上から降りた瞬間に「新総裁」として記者会見をはじめ、様々な公務に追われることになります。その傍ら、僅かな期間でごく少数の側近たちと一緒に閣僚人事や秘書官人事などの官邸の骨格を決めなければなりません。そして、じっくり考える暇もない官邸のあり方がその後の政権の命運を左右してしまう様子も関係者のヒアリングを通じて垣間見えました。

他方で、官邸のチーム構成にひとつとして正解はありません。総理の人間関係やキャラクター、総理と与党との関係、与党と野党の関係あるいはその時の国家の重要課題など数多の変数が存在し、この変数によって最適なチーム構成は変化すると感じています。総理を取り巻く官房長官、官房副長官、秘書官や補佐官などの役割も各政権でひとつとして同じ役割はありませんでした。

かように重要で難しい問題でありながらも、官邸マネジメントのあり方が最近まで本格的に議論されることはありませんでした。本稿を通じて、官邸マネジメントや総理の時間の有効活用の重要性について多くの方に知っていただくとともに、将来総理を目指す方とその仲間達が実際に政権を得る前から官邸構想について思考を巡らすきっかけになればと考えています。

今回、幸運にも、岸田元総理と野田元総理にお時間を頂きお話を伺うことができました。改めて総理を経験された方の国家観や精神力に触れ、感銘を受けました。それと同時に、リフレッシュのために、岸田元総理の理容室に行く話や、野田元総理の入浴する話を伺い人間味にも触れました。総理や総理を支える人達が悩み苦しみ、試行錯誤しながらも、国家国民のために日々戦っていることを本稿の読者に感じ取ってもらえたらなお幸いです。

最後に、忙しい時間の合間をぬって「自分の経験が役に立つなら」と快くインタビューに応じてご協力頂いた全ての方に厚く感謝を申し上げます。

”

2026年9月24日

NXJリサーチ所長 小倉 将信

本レポートは、NXJIリサーチが公開する第一弾の提言です。「我が国をめぐる国際環境のうねりのなかで、総理大臣は何に時間を使っているのか」、「その使い方は正しいインパクトにつながっているのか」。このシンプルな問いから、プロジェクトは始まりました。

官邸経験者との対話を重ねる中で感じたのは、官邸が本当に優秀な人々の集まる場であること、そして総理自身が日本の将来にける強い想いでした。毎回ゼロから立ち上がる政権のなかで、優秀かつタフな政治家や官僚たちが、個人の力量の掛け算で政権を運営していた過去を何うと同時に、あらためて認識したのは、その優秀な個人を支える仕組みがほとんどないという事実です。周囲からの要請や積み上がる慣行に、時間と集中が費やされていくことが、総理の判断の質に直接跳ね返る構造になっていました。この構造をほぐすために、日本の国益という全体最適の視点から根本的な原因を特定し、対策を提示することを、本レポートでは目指しました。

本提言の実装に向けては、より多くの関係者の手による制度設計、細部の詰め、そして合意形成が欠かせません。忌憚らないご意見、ご批判をお寄せいただければ幸いです。総理の時間の使い方が、国益に資するよりよいものとなるうえで、本レポートがその一助となることを願っています。

本調査においては、自由民主党および民主党（当時）の歴代政権の関係者から、広くインタビューにご協力いただきました。心より感謝申し上げます。内閣総理大臣経験者をはじめ、総理秘書官経験者、官邸経験者、国会関係者など、当時の中核にいた方々から寄せられた具体的な証言やエピソードからは、政権ごとの違いだけでなく、政権を超えた共通点を見出すうえでも大きな示唆をいただきました。また、アカデミアの方々からも、国内政治史や海外の政権運営の観点から貴重な知見をいただきました。本レポートで示す課題や提言には、こうした知見のエッセンスが集約されています。

特に、野田佳彦 衆議院議員（第95代内閣総理大臣）、岸田文雄 衆議院議員（第100代および第101代内閣総理大臣）には、総理経験者のお立場から当時の具体的なお話を伺いました。ご協力いただいた方のうち、お名前の掲載許可をいただいた方について以下に記載させていただきます（あいうえお順）。和泉洋人 東京大学 特任教授（元内閣総理大臣補佐官）、兼原信克 笹川平和財団 常務理事（元国家安全保障局次長 兼 官房副長官補）、嶋田隆 原子力損害賠償・廃炉等支援機構 特別参与（元内閣総理大臣秘書官）、田宮寿人 衆議院議員（元内閣総理大臣秘書官付）、寺田学 元衆議院議員（元内閣総理大臣補佐官）、松井孝治 京都市長（元内閣官房副長官）、丸田康一郎 衆議院議員（元内閣総理大臣補佐官秘書官・経済産業省課長補佐）、村井英樹 衆議院議員（元内閣官房副長官）。このほかにも、匿名を前提に複数の方々よりお話を伺いました。

アカデミアからは中北浩爾教授（中央大学法学部）、辻村優毅氏（東京大学大学院法学政治学研究科博士課程）に知見を賜りました。また、国内外の文献調査やインタビュー、データ分析等については、複数の大学生にも協力をいただきました。彼ら彼女らの協力がなければ、この短期間に本レポートをまとめることはできませんでした。増田雅史 弁護士（森・濱田松本法律事務所）、渡辺翼 弁護士（長島・大野・常松法律事務所）には、アドバイザーとして企画から課題や提言に係る議論まで、多大な貢献をいただきました。この他にも、NXJIおよびNXJIリサーチに関わる多くの方々にご協力をいただき、本原稿を仕上げることができました。この場を借りて、重ねて御礼を申し上げます。

NXJIリサーチでは、四半期ごとにテーマを定め、独自の視点と手法にもとづく調査を通じて政策提言を行っていきます。関連する勉強会の開催や、アカデミアとの連携も広がっていく予定です。長期最適・全体最適・グローバルの観点から必要な政策の提言と実現に向け、引き続き多くの方々のご関心とご協力を賜れば幸いです。

1. 各国議会・政府ウェブサイトにもとづく筆者集計（対象期間：日本・ドイツは2022年〈暦年〉、米国は2021年〈暦年〉、英国は2021～2022年会期。本会議・委員会〈両院合算、同日出席の重複を除く〉における発言日数の合計値。ドイツは委員会の多くが非公開のため本会議のみで算出。日本は実際に発言した日数のみを計上〈出席のみで発言しなかった日は含まない〉）
2. Newsweek日本版「マクロン仏大統領、核戦力増強を表明…欧州の「戦略的自立」を強化」2026年3月9日
3. McKinsey Global Institute (2026). "Geopolitics and the geometry of global trade: 2026 update." March 19, 2026
4. Kurlantzick, J. (2026). "Trump Is Abandoning the United States' Indo-Pacific Partners." Council on Foreign Relations, February 4, 2026
5. CHIPS and Science Act of 2022, Public Law 117-167
6. European Chips Act, adopted September 2023
7. European Commission (2025). "EU launches InvestAI initiative to mobilise €200 billion of investment in artificial intelligence." February 11, 2025
8. 「日本成長戦略」2026年7月21日閣議決定
9. Moyer, Jonathan D. et al., 2025, "Country and Organization Leader Travel (COLT)", <https://doi.org/10.7910/DVN/HJK7DN>, Harvard Dataverse, V3 より筆者集計。PriorityLeader = Yes かつ LeaderRole = S, G, GS, De Facto のレコードを対象とした。2026年9月1日アクセス
10. 船橋洋一（2024）「宿命の子 安倍政権クロニクル 下巻」文藝春秋, p.449
11. 高市早苗 (@takaichi_sanae) 2026年8月22日のXへの投稿
12. 北村亘（2025）「官邸主導の理想と現実：2019年及び2023年の官僚意識調査から見た政策形成」『問題と研究』54巻1号, pp.69-103
13. 日本経済新聞「首相「睡眠0～3時間」多忙ぶりアピール賛否」2026年7月21日付朝刊
14. Hernández, J. C., & Ueno, H. (2026). "Japan Is Startled by Prime Minister's Grueling Sleep Schedule." The New York Times, July 22, 2026
15. 女性自身「『サッチャーを模倣』高市首相「寝てない」投稿を英紙も報道」2026年7月30日
16. 産経新聞「海外メディアも注目、高市首相の「0～3時間睡眠」日本文化の象徴、指導者として疑問視」2026年7月24日
17. 首相官邸「高市内閣総理大臣記者会見」2026年7月27日
18. 産経新聞「〈主張〉高市首相 国のために睡眠と休養を」2026年7月24日
19. 朝日新聞「〈社説〉首相のSNS『眠らぬ』発信 招く弊害」2026年7月24日
20. 船橋洋一（2024）「宿命の子 安倍政権クロニクル 上巻」文藝春秋, p. 43
21. Kurzban, R. et al. (2013). An opportunity cost model of subjective effort and task performance. Behavioral and Brain Sciences, 36(6), 661-679
22. 民主党政権時は主に補佐官が、現在の秘書官に近い役割を担った
23. Walcott, C. E., & Cohen, D. B. (2021). The Office of the Chief of Staff: A Brief Overview (Report 2021-220). White House Transition Project.
24. 衆議院「国会会期一覧」にもとづく筆者集計
25. 衆議院調査局（2017）「RESEARCH BUREAU論究」第14号, 2017年12月
26. 国立国会図書館「国会会議録検索システム」をもとに筆者集計、2026年9月8日取得
27. 「【首相の日常】「上半期3200回答弁」多すぎる国会出席に各国首脳の反応は？」選挙ドットコムちゃんねる、2026年5月30日
28. 第211回国会 参議院予算委員会 第7号, 2023年3月8日 / 第219回国会 衆議院予算委員会 第2号, 2025年11月7日
29. 産経新聞「高市首相がNATO欠席「国会日程を考慮」 石破氏に続き2年連続…茂木、小泉両氏を派遣」2026年7月7日
30. 厚生労働省「勤務間インターバル制度導入・運用マニュアル（全業種版）」p.7（原典：Van Dongen, H. P. A. et al. (2003). The cumulative cost of additional wakefulness. Sleep, 26(2), 117-126.）
31. 令和8年のみ第221回特別国会を対象として集計した
32. 塩野剛（2022）「党首討論の開会についての考察」『RESEARCH BUREAU論究』第19号, 2022年12月
33. 金子真美（2026）「党首討論に吹く新しい風」『立法と調査』No.481, p.2, 2026年3月
34. The Mainichi (2018). "Secrets from basement of France's presidential palace shared." September 16, 2018. <https://mainichi.jp/english/articles/20180916/p2g/00m/0fe/051000c>
35. 東亜日報「底辺から頂点まで、20年の料理人生——前青瓦台大統領室調理チーム長カン・テヒョンシェフ（仮和訳）」2019年11月25日. <https://www.donga.com/news/People/article/all/20191124/98512254/1>
36. 大統領執務室は2022年に龍山へ移転し、青瓦台は大統領の施設としての使用を終えた。2025年12月に執務機能は復帰したが、居住部分は改修中である
37. 待鳥聡史（2015）「官邸権力の変容—首相動静データの包括的分析を手がかりに—」『選挙研究』31巻2号, pp.19-31
38. 松本俊太（2015）「「首相動静データ」を用いた中曽根康弘と小泉純一郎のスケジュールリングの比較」『名城法学』64巻3号, pp.1-28

-
39. 待鳥聡史 (2012) 「首相政治の制度分析」千倉書房
 40. 川人貞史 (2015) 「議院内閣制」東京大学出版会
 41. 山崎崇 (2021) 「機械は魔法の杖ではないー「首相動静」10万字を分析してー」『Journalism』2021年7月号, pp.68-75
 42. 日本経済新聞「「高市官邸」数字が語る (1) 首相と企業、パイプ細く～面会4割が業界団体、個社トップは9%」2026年8月11日、ほかシリーズ記事
 43. 竹中治堅 (2006) 『首相支配ー日本政治の変貌』中公新書
 44. 小熊真也 (2023) 「日本の安全保障政策決定における官邸主導ー第一次安倍政権以降の展開ー」『安全保障戦略研究』3巻2号, pp.185-205
 45. 飯尾潤 (2019) 「政策の質と官僚制の役割ー安倍内閣における「官邸主導」を例にしてー」『年報行政研究』54巻, pp.2-20
 46. PHP「内閣政治」研究会 (2024) 「官邸の作り方ー政治主導時代の政権運営ー」PHP総研
 47. Cabinet Office (2011). The Cabinet Manual, 1st ed., 2011, p. 22/Cabinet Office. Ministerial Code.
 48. Maer, L., & McCaffrey, R. (2018). Special Advisers (Briefing Paper No. 3813). House of Commons Library, p.4
 49. Cabinet Office (2026). Ministerial Code, para. 6.2
 50. Cabinet Office (2026). "Special adviser data releases: numbers and costs, July 2026." GOV.UK, 30 July 2026.
 51. Clyne, R. (2021). "The new Prime Minister's Delivery Unit needs prime ministerial authority and attention." Institute for Government, 10 May 2021
 52. Institute for Government. "Downing Street chief of staff."
 53. Haddon, C. (2019). Becoming Prime Minister. Institute for Government, pp.11-12
 54. Chequers Estate Act 1917
 55. Cabinet Office (2025). Annual Report and Accounts 2024 to 2025, p.210
 56. BBC News Japan「ジョンソン首相、経済混乱の中での夏休みに批判」2022年8月16日
 57. Cabinet Office (2011). The Cabinet Manual (1st ed.)
 58. Institute for Government. "Prime minister's questions (PMQs)."
 59. UK Parliament. "Liaison Committee (Commons)."
 60. Serban, R. (2018). "Punch & Judy Politics? The roles and functions of Prime Minister's Question Time." The Constitution Unit Blog, UCL, 23 October 2018
 61. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art.30, 50, 70, 83
 62. Treaty on European Union, Art.15(2)
 63. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art.65
 64. Deutscher Bundestag, Wissenschaftliche Dienste (2018). Durchsetzung der Richtlinienkompetenz des Bundeskanzlers, WD 3-3000-242/18
 65. Grundgesetz Art.39(1)/Bundesregierung「Koalitionsvertrag 2025」/労働政策研究・研修機構「新政権発足に向けた連立協定合意（ドイツ：2025年5月）」
 66. Bundesministerium der Finanzen. Bundeshaushaltsplan 2026, Einzelplan 04, S.151
 67. Bundesregierung. "Was macht das Bundeskanzleramt?"
 68. Goethe-Institut. "Beate Baumann."
 69. Geschäftsordnung der Bundesregierung, § 8, § 22 Abs.1. /Deutscher Bundestag, Wissenschaftliche Dienste. WD 3-016/14.
 70. Deutscher Bundestag. "Sitzungswochen im Deutschen Bundestag 2026" (Stand: 16.06.2026)
 71. ロイター「メルケル首相はどこへ、休暇中の所在巡り独メディアに憶測広がる」2018年8月3日
 72. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art.43
 73. 濱野雄太 (2019) 「ドイツの議会質問制度」『調査と情報ーISSUE BRIEFー』No.1037, 国立国会図書館, 2019年2月7日
 74. Deutscher Bundestag (2019). "Plenum stimmt für Reform der Regierungsbefragung und der Fragestunde." 21 February 2019
 75. Deutscher Bundestag (2025). "Der Weg zum Bundeshaushalt 2026 vom Entwurf zum Beschluss"/Deutscher Bundestag (2014). "Generalaussprache zur Politik der Regierung."
 76. Cohen, D. B., & Walcott, C. E. (2021). The Office of the Chief of Staff (Report 2021-20). White House Transition Project, pp.49-50/White House Transition Project. "About WHTP."
 77. U.S. Constitution, Art. II, Sec.1
 78. Reorganization Act of 1939; Reorganization Plan No.1 of 1939. /The White House. "The Executive Branch."
 79. Dickinson, M. J. (1996). Bitter Harvest: FDR, Presidential Power, and the Growth of the Presidential Branch. Cambridge University Press

80. The White House. "The Executive Branch."／White House Transition Project. "The Chief of Staff," office brief, 2021.
81. Walcott, C. E., & Cohen, D. B. (2021). The Office of the Chief of Staff: A Brief Overview (Report 2021-220). White House Transition Project
82. Whipple, C. (2017). The Gatekeepers: How the White House Chiefs of Staff Define Every Presidency. Crown
83. William J. Clinton Presidential Library (2020). Draft Guide to Holdings, p.76
84. The White House Archives. "White House Military Office."
85. Shogan, C. (2021). "Camp David: The White House in the Mountains of Maryland." White House Historical Association
86. 東亜日報「ブッシュ米大統領 1 か月の夏休みに批判の声」2002年7月25日
87. U.S. Constitution, Art. II, Sec.3
88. National Archives. "Historical State of the Union Messages."
89. The American Presidency Project. "Annual Messages to Congress on the State of the Union."
90. 神山潤 (2020) 「眠い、寝れない、眠らない」『月刊地域医学』34巻4号, p.23
91. 鈴木博之ほか (2007) 「睡眠不足がリスク選択行動に与える影響」日本心理学会第71回大会発表論文集, 2EV066
92. Krause, A. J. et al. (2017). The sleep-deprived human brain. *Nature Reviews Neuroscience*, 18(7), 404-418
93. Tempesta, D. et al. (2010). Lack of sleep affects the evaluation of emotional stimuli. *Brain Research Bulletin*, 82(1-2), 104-108
94. Harrison, Y., & Horne, J. A. (1999). One night of sleep loss impairs innovative thinking and flexible decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(2), 128-145
95. 厚生労働省「勤務間インターバル制度導入・運用マニュアル（全業種版）」p.7（原典：Van Dongen, H. P. A. et al. (2003). *Sleep*, 26(2), 117-126.）
96. McHill, A. W. et al. (2019). Chronic sleep restriction greatly magnifies performance decrements immediately after awakening. *Sleep*, 42(5), zsz032
97. Landrigan, C. P. et al. (2004). Effect of reducing interns' work hours on serious medical errors in ICUs. *New England Journal of Medicine*, 351(18), 1838-1848
98. Depner, C. M. et al. (2019). Ad libitum weekend recovery sleep fails to prevent metabolic dysregulation. *Current Biology*, 29(6), 957-967
99. Ochab, J. K. et al. (2021). Observing changes in human functioning during induced sleep deficiency and recovery periods. *PLOS ONE*, 16(9), e0255771
100. Baumeister, R. F. et al. (2018). Ego depletion: Is the active self a limited resource? In *Self-Regulation and Self-Control* (pp. 16-44). Routledge
101. Choudhury, N. A., & Saravanan, P. (2026). An integrative review on unveiling the causes and effects of decision fatigue. *Frontiers in Cognition*, 4, 1719312
102. Muraven, M., & Slessareva, E. (2003). Mechanisms of self-control failure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(7), 894-906
103. Basso, J. C., & Suzuki, W. A. (2016). The effects of acute exercise on mood, cognition, neurophysiology, and neurochemical pathways. *Brain Plasticity*, 2(2), 127-152
104. Singh, B. et al. (2025). Effectiveness of exercise for improving cognition, memory and executive function. *British Journal of Sports Medicine*, 59(12), 866-876
105. Giridharan, S., & Pandiyan, B. (2025). Maximizing Recovery: The Superiority of Frequent Vacations for Well-Being and Performance. *Cureus*, 17(7)
106. de Bloom, J. et al. (2013). Vacation (after-)effects on employee health and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 14, 613-633
107. Albulescu, P. et al. (2022). Give me a break! A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks. *PLOS ONE*, 17(8), e0272460
108. Kendzia, M. J. et al. (2025). The Work-Habit Premium: How Daily Routines Predict CEO Remuneration in the S&P 500 (IZA Discussion Paper No. 17929). IZA Institute of Labor Economics

政治四季報

Political Quarterly No. 1

総理の時間の使い方

激動する時代の
官邸マネジメントの在り方

発行日： 2026年9月24日
発行者： 一般財団法人ネクストジャパン・イニシアティブ NXJIリサーチ
所在地： 〒107-0052 東京都港区赤坂2-6-24 赤坂水野ビル3階
ウェブサイト： <https://nxji.jp/>
お問い合わせ： <https://nxji.jp/contact/>

本レポートの記載内容は、発行日時点の情報に基づいています。
法令で認められる場合を除き、本文・図表等の転載・改変・再配布には発行者の許諾が必要です。
本レポートを引用する際は、発行者名・レポート名・発行年を明記してください。



一般財団法人
ネクストジャパン・
イニシアティブ（NXJI）は、
日本の政治的な根本課題に対し、
長期最適・全体最適・
グローバルな視点で取り組む
シンクタンク兼ドゥータンクです。
次世代日本を背負って立つ
超党派の若手政治リーダーを
育成する「令和政経義塾」、
日本の未来を見据えた政策研究・
提言を行う「NXJI リサーチ」の
運営等を行っています。

