

東北自治

T O H O K U J I C H I

Vol.80

〔平成26年3月〕

随想・講演

● 特別随想

「復興の流れをより確かに」

福島県知事 佐藤 雄平

● 特別講演

「新しい東北の創造に向けて目指すべき
目標像・施策の方向性について」

復興推進委員会 委員長
東京大学大学院経済学研究科教授
(公財)総合研究開発機構(NIRA)理事長 伊藤 元重

論文

● 「地方分権改革の動きと
自治体職員としての姿勢」

東北大学大学院法学研究科教授 宍戸 邦久

● 「地域公共人材を育てる自治体研修改革
～〈つなぎ・ひきだす〉力のために」

龍谷大学政策学部准教授 土山希美枝

公益財団法人 東北自治研修所

目次

- 特別随想
「復興の流れをより確かに」
福島県知事 佐藤 雄平…… 1
- 特別講演
「新しい東北の創造に向けて目指すべき目標像・施策の方向性について」
復興推進委員会委員長
東京大学大学院経済学研究科教授
(公財) 総合研究開発機構 (NIRA) 理事長 伊藤 元重 …… 3
- 論文 I
「地方分権改革の動きと自治体職員としての姿勢」
東北大学大学院法学研究科教授 宍戸 邦久…… 19
- 論文 II
「地域公共人材を育てる自治体研修改革～〈つなぎ・ひきだす〉力のために」
龍谷大学政策学部准教授 土山希美枝…… 25
- 東北六県・市町村の研修取り組み事例：秋田県横手市の事例
「「市民（お客様）の立場で考え変革し続ける職員」の育成をめざして」
秋田県横手市総務企画部人事課 木村 智子…… 30
- 研修受講記
第 1 回東北六県主任級職員研修〔平成 25 年度から実施〕を受講して
青森県農林水産部農林水産政策課主査 竹谷 裕平…… 37
秋田県生活環境部環境管理課主事 菊地美保子…… 38
岩手県盛岡市盛岡中央卸売市場業務課主事 駒木 容子…… 39
山形県上市市健康推進課主事 加藤 聖子…… 40
福島県福島市健康福祉部障がい福祉課主査 菅野 賢…… 41
宮城県仙台南県税事務所主事 田村みずほ…… 42
- 第 192 回・第 193 回東北六県中堅職員研修を受講して
青森県健康福祉部健康福祉政策課主事 鹿野 直樹…… 43
福島県石川町町民生活課主査 角田 幸生…… 44

宮城県警察本部警務部警務課係長	佐藤 竜久	45
秋田県秋田市市民生活部西部市民サービスセンター主事	目黒 陽子	46
岩手県政策地域部市町村課主事	高橋 守	47
山形県東根市市民生活部市民課主任	名和 清博	48

第 123 回管理者研修〔政策形成理論コース〕を受講して

岩手県農林水産部流通課企画マーケティング担当課長	中村 善光	49
--------------------------	-------	----

第 1 回危機管理研修を受講して

青森県十和田市健康増進課課長補佐	北館 祐子	51
------------------	-------	----

第 32 回行政課題研修〔地域経済活性化コース〕を受講して

宮城県大崎市総務部税務課主査	角力山 淳	53
----------------	-------	----

■ 研修レポートから

第 192 回東北六県中堅職員研修 行政課題研究Ⅲ「環境問題」

「盛岡から始めよう！脱 CO₂ ～通勤時間帯におけるマイカーの乗り入れ規制について～」

岩手県盛岡市建設部交通政策課主任	杉田 一盛	55
------------------	-------	----

第 193 回東北六県中堅職員研修 行政課題研究Ⅲ「環境問題」

「下水熱を活用した融雪システム～まちづくりにおける下水熱活用の提案～」

福島県郡山市下水道部建設課主任	蓮沼 英行	60
-----------------	-------	----

■ 研修所だより

〔代表理事あいさつ〕	66
〔平成 26 年度事業計画〕	67
〔平成 26 年度研修計画〕	69
〔平成 26 年度研修月別実施日程表〕	71
〔研修受講申込み〕	72
〔研究・研究調査事業〕	73
〔東北自治総合研修センター維持管理業務〕	73
〔昭和 39 年度～平成 25 年度研修種別受講者実績表〕	74
〔自治体別派遣実績〕	75
〔平成 25 年度 研修実績〕	77
〔(公財)東北自治研修所 役員・職員名簿〕	91
〔編集後記〕	92



「復興の流れをより確かに」

福島県知事 佐藤 雄平

未曾有の大災害の発生から、3年。

今も14万人の県民が避難を余儀なくされ、風評も根強く残るなど、福島県は依然として厳しい状況が続いております。

また、東京電力福島第一原子力発電所では、五、六号機を含めた全基廃炉が決定しましたが、汚染水対策や燃料の取出しといった困難な課題が山積しているのが現状です。

しかしながら、東北の皆様を始め国内外からの心温まる御支援と県民のたゆまぬ努力により、本県は着実に元気を取り戻してまいりました。

企業の生産活動も回復しつつあり、観光地やイベント会場は多くの方でにぎわい、子どもたちの元気な声がたくさん聞こえるようになってきました。

この間、各自治体の皆様には、厳しい行財政運営が求められているにもかかわらず、避難者の受入を始め職員派遣など数多くの御支援をいただいておりますことに、厚く御礼申し上げます。

特に、応援に駆け付けてくださった職員の皆様には、福島県人になりきって我がふるさとのことのように、本当に一生懸命、連日業務に精励いただき、本県の復興に大きく貢献いただいております。改めて深く感謝申し上げます。

本県では現在、2020年を目標年次に定めた総合計画「ふくしま新生プラン」に基づき、「活

力」「安全・安心」「思いやり」の3つの柱の下、一日も早く復興を成し遂げようと、環境の回復や健康を守る取組などの13の重点プロジェクトを全力で推進しております。

その成果として、米、あんぽ柿の出荷再開、本県産の桃、ブドウ、リンゴのタイ、マレーシアへの輸出、漁業の試験操業の拡大、県営復興公営住宅の着工、道路などのインフラの復旧など、復興の動きが目に見えるようになってきております。

また、日本初の浮体式洋上風力発電の実証事業「ふくしま未来」の運転開始、住民参加による太陽光発電事業福島空港メガソーラーの着工など、本県が目指す「再生可能エネルギー先駆けの地」のシンボルとなる取組も始まっています。

これまでの成果が形となって現れてきたこの復興への流れをより大きく、確かなものにしていくため、まず、双葉郡を始めとする避難指示区域の復興を最大の課題として、避難者の皆様の帰還に向けた対策と生活再建・安定のための対策を両輪で進めてまいる考えであります。避難されている方々の心の中にある、ふるさとに帰りたいという思いを実現できるよう、全力で取り組んでまいります。

さらに、県民の安全・安心に直結する環境の回復や食品等の検査体制の強化、県内産業の復興、人材確保が課題になっている保健・医療・福祉サービスの提供体制の充実、そして子ども

たちの心身の健康を守り一人一人の個性や能力を伸ばす取組などを中心に、本県の全域、全分野における復興・再生を力強く推進してまいります。

私は、こうした取組を通して、本県に息づく思いやりの心や優れた伝統・文化を将来に継承し、産業全体の再生を図り、子ども・若者を始め全ての県民が夢や希望を持つことができる、心の豊かさと経済的な豊かさが両立する社会を築いてまいりたいと考えております。

特に今年は、避難者の方々を迎え入れる復興公営住宅の入居開始、産業技術総合研究所の「福島再生可能エネルギー研究所」の開所、県民の健康を長期に見守っていく拠点となる「ふくしま国際医療科学センター」や本県の強みである医療機器関連産業を更なる発展に導く「医療機器開発・安全性評価センター」を始めとする各種拠点の着工など、これまでの取組がそれぞれ新たな段階に入ります。

震災から3年という節目となる今年を、「新生ふくしま胎動の年」と位置付け、新しい福島県の輪郭を明らかにしてこれを形作り、更に前進していく、そのような一年にまいります。

近年、高度情報化、グローバル化の急速な進展により、社会はめまぐるしいスピードで変化しております。「十年一昔」ならぬ「三年一昔」というのが今の時代の実感ではないかと思いま

す。

これはまた言い換えれば、震災が過去の出来事として人々の意識から薄れつつあるということを示しています。

復興は息の長い取組が必要である反面、風化との闘いでもあります。これからが、正に正念場であるという意識を持って、引き続き、「現場主義」を第一に、スピード感を持って取り組んでまいりたいと考えております。

さらに、この春のプレデスティネーションキャンペーンや6月の日本陸上競技選手権大会を始めとする全国規模の大会、来年5月に本県初となる国際首脳会議「第7回太平洋・島サミット」などの国際会議が今後も数多く開催されることになっております。こうした機会を逃すことなく、本県の魅力と今を国内外にしっかりと発信し、多くの方々に、福島に来て、見て、魅力を感じていただけるよう全力で取り組んでまいります。

これからも「ふくしまから はじめよう。」を合言葉に、皆様からの御支援に応えられるよう一日も早く復興を成し遂げ、「夢・希望・笑顔に満ちた“新生ふくしま”」を築き上げるべく県民一丸となって取り組んでまいりますので、引き続き、御支援、御協力をよろしくお願い申し上げます。



「新しい東北の創造に向けて目指すべき 目標像・施策の方向性について」 ～東日本大震災からの復興を通して～

復興推進委員会委員長

東京大学大学院経済学研究科教授

総合研究開発機構（NIRA）理事長 伊藤元重

伊藤でございます。今日はこういう場でお話しする機会をいただきまして大変感謝しております。

今ご紹介ございましたように私は復興推進委員会委員長としてちょうど1年ぐらいになりますが、現場でいろいろなことを教えていただきながら議論してまとめたのが「新しい東北の創造に向けて」という中間報告書です。ご覧いただいたのではないかと期待しておりますが、今日はその話を中心にお話をさせていただきます。私は座長ではありますが、報告書はいろいろな議論を重ねて、むしろ委員の方々とか、あるいは議論に参加していただいた委員以外の、それこそ50人、100人を超える専門家の方々のお話を伺ってまとめた結果でございますので、ぜひ、一度読んでいただくといろいろ示唆があるのではないだろうかと期待しております。今日はその話を中心に、もうちょっと大きな日本の経済の方向性との関わりとか、実際にこの報告書をまとめるに当たって現場を回ったときに感じたことや、個人的な感想、あるいはその見方を強く出したお話をさせていただきますと思います。したがって、推進委員会の委員長として講師的な報告書をここで改めてもう1回なぞって報告するというよりは、それをベースにこの1年考えていたことのお話しさせていただいて、何か参考にさせていただければと思っ

ております。

復興推進委員会は震災後民主党政権の下でつくられて、政権交代をきっかけに根本さんが大臣になられて、復興庁でいろいろな組織改革が行われましたが、新たな形でもう1回復興に取り組もうと自民政権の下で始まったわけです。その下で再度新しく復興推進委員会というものが設置されて、その座長に私が指名されました。震災が起きてからほぼ2年弱たった段階で、もう1回復興推進委員会を新たに立ち上げることで、我々に与えられたミッションは非常に明確に決まっております、簡単に申し上げれば、新しい東北を考えてほしいということで、レポートの中にありましたように、その時点では5つの検討テーマを特に中心に議論してほしい、別にそれだけに限定するわけではございませんが、議論を集中させるために特に5つについて議論してほしいとのことでした。

5つのテーマをご紹介しますと、1つは元気で健やかな子供の成長を見守る安心な社会。要するに子供たちの未来、将来を考えて今何をすべきかということ、2番目は高齢者標準による活力ある超高齢社会。いわゆる少子高齢化に地域として社会としてどう対応していくのか。3つ目が持続可能なエネルギー社会（自立・分散型エネルギー社会）というテーマで、4つ目が頑健、レジリエントと言いますが、高い回復力

を持った社会基盤（システム）の導入で先進する社会。そして、5つ目に高い発信力を持った地域資源を活用する社会、この5つです。復興推進委員会ができた時点で、ほぼこういう方向で議論してほしいと言われました。ポイントは幾つかあるだろうと思いますが、まず復旧が最優先だし、復興庁本体が皆さんとともに日々加速していかなければいけないわけです。同時に新しい東北というか、将来どういう方向に向かっていくのか、もう少し具体的に議論しておく必要があるだろう、その新しい東北について考えてほしい、というのが我々に与えられたミッションでございます。その上でもう1つキーワードは「解は現場にある」ということでございます。これは復興政策だけではなくて、日本のあらゆる経済政策に関わる話なのですが、一方でマクロの施策が大事であるわけです。例えば予算をどれだけ使って行うのか、そのためにどういう指標を使うのかとか、要はマクロでいろいろな設計・計画をしなければいけないわけで、これは復興政策でも同じだろうと思います。

しかし、やはり問題は現場にあるわけで、現場で何が起きているのか、あるいは現場で少しでも状況をよくするために何が必要なのかということ。さらに重要なことは現場で得られた知見、これをいかに社会全体で共有するのか、あるいは異なった地域間で情報共有だけではなくて協力・連携ができるのかということで、「解は現場にある」をキーワードに復興計画について議論してほしいということです。新しい東北というのが10年後、20年後どういう方向に向かっていったらより活力が得られ、住民がより豊かな生活ができるかを考えてみると、広い意味で申し上げればある種の成長戦略になるわけです。つまり社会が元気になっていくのが成長戦略、そのポイントもマクロとミクロの視点に

なるわけで、今、国では産業競争力会議だとか、私がかかわっている経済財政諮問会議の中で成長戦略を議論していますが、これはどちらかというところマクロの話になるわけです。

しかし、これも全ての問題に現場があるわけで、例えばTPPの問題を考えると農業をどうするのか、そうなるなら農業全体を考えるのではなくて、例えばある地域のある生産者はどう関わっているのか、どう価値をつかむことができるかという話になると、ミクロで考える、現場で考えるということが非常に重要です。新しい東北の中で現場で考えることは、日本にとって非常に重要な指針が得られるかもしれない。つまり、この東北の現場で起きていることについて深く考えること、また、皆さんからのいろいろな知見もいただきながら考えることによって、東北でこれからどうするかを超えて、日本全体で考えたものの材料をきちっと整理することが我々に与えられたミッションの1つだと思っています。そういうとき私が特に強く感じるようになった経緯が幾つかございまして、実はもう5年、あるいはそれ以上になるかもしれませんが、内閣府の中に沖縄復興審議会というものがございまして、簡単に言うと沖縄の経済復興をどう考えるかということです。これは沖縄の本土復帰からずっと何期かにわたって行われていて、今、私はその座長を仰せつかっているわけです。

沖縄の問題と東北の問題を一緒に議論することが適切かどうかわかりませんが、戦後沖縄が本土に復帰したとき、1人当たりの所得とか、教育のレベルとか、衛生状況とか、雇用条件とか、あるいは企業の生産性とか、明らかに本土と沖縄の間に経済格差がありました。したがって、戦後の沖縄の本土復帰後の経済復興施策の最大のポイントは、いかに本土並みに沖縄を持っていくかということの話をしてきました。

そのためにインフラの整備に支援をし、人材の育成のためにいろいろな形の仕組みを構築して、その他諸々のことをやってきたわけです。ちょうど5年ぐらい前だったと記憶していますが、私が沖縄の振興審議会の座長に就任したその頃から、沖縄での議論に少し変化が見られてきました。残念ながら日本全体がちょうどデフレ経済でしたから、困難に直面しているような本土並みになることが、本当に沖縄にとって幸せなんだろうかという議論や、沖縄の人たちの間にある種の自信みたいなものが出てきていて、ひょっとしたら自分たちは日本のフロンティアになり得るかもしれないという議論さえ出始めたわけです。

例を挙げますと、1つは場所の問題ですが、沖縄は実はアジアに非常に近いわけです。日本はアジアに向かって経済社会をどう開いていくかという視点に立ったときに、沖縄のロケーションというのは非常にいいのではないかと、実はアジアゲートウェイだとか、あるいは日本をアジアに開いていくというフロンティアに沖縄はなれるのではないだろうか、あるいはそれをやることによって、日本のほかの地域に対していろいろな提案というか、問題発信ができるのではないだろうかとなっているわけです。その具体的に引き始めている事例の一つを申し上げますと、航空貨物の拠点として那覇空港を24時間活用しようというものです。場所が非常にアジアに近い。数年前にそういう大きな方向性が決まって、全日空とか日本航空とか日本を代表する航空会社がそれに協力してやった結果、2年間で沖縄の航空物流の取扱量は140倍に膨れ上がり、中部国際空港を抜いて日本第3位の航空貨物の取り扱い空港になっています。1位が成田で、2位が関空、3位が那覇で、4位が中部、多分5位が羽田だろうと思います。これは沖縄の人たちが大変な自信を持っておりまし

て、日本のアジアに向かって開いていくとか市場開放というのは、国をどう開いていくかどうか、あるいは日本がアジアに何を輸出するかとか、日本がアジアからどういう人を引っ張るかといった話ではなくなってしまったんです。沖縄が香港に何を売るのかとか、あるいは北海道が台湾からどうやって人を引っ張ったらいいか、つまりローカル・トゥ・ローカルあるいはポイント・トゥ・ポイントという視点が非常に重要になってきているわけです。

約半年前に香港に行ったときに、「日本の農産物の輸出の25%は香港に上陸する」と香港の人たちが言っていました。それぐらい香港というと人口700万人の都市ですが、重要であるということです。人口が140万人の沖縄にとってみると、香港のマーケットを開いていくことはいかに重要か。グローバル化とか国際化というのはローカル・トゥ・ローカル、ポイント・トゥ・ポイントという地域の取り組みが重要になると、その先進成功事例をどうやってつくっていくかが問われているわけです。その先進成功事例という意味で沖縄は非常におもしろい動きになっていて、沖縄の人たちから見れば自分たちが今まさに進めているんだ、という自負があると同時に、それを日本全体に発信していきたいという沖縄の先進事例を見ながら、我々もほかの地域も追いかける形でやっていくことになるわけです。

もう1つ沖縄で非常におもしろいと思ったのは、沖縄は東京や大阪や名古屋とは違い、特殊な風土と文化、いろいろな植物や食べ物があり、日本の1つのフロンティアであるという視点に立つとすれば、むしろその違いを武器として考えていくことだろうと思うわけです。後で、新しい東北の中で出てくるいわゆる「地域の資源」ということにも関わってきますが、東京並みにすることが実は地域にとって唯一の成長戦略で

はなくて、むしろ違いというものをいかにフル活用するかということです。経済学者がよく使う言葉では「差別化」ですが、これをいかに実現するかが重要であることを、この5年間沖縄を見ていて非常に感じてきたわけです。それは結果的には今、成功しつつある観光の話だとか、いろいろなところにつながってきていると思います。沖縄の議論をずっと続けてきて、日本のフロンティアになること、あるいは東京と違うということはどうやって武器に使っていくのが極めて重要であるということです。私が「新しい東北の創造に向けて」という報告書をまとめるために、骨子案を委員長から示されたときに頭に浮かんだのは、そこで鍵になるのは現場、つまりマイクロで何が起きているのか、何を起こし得るのか、何がネックになって難しくなっているかを考えるということです。具体的に先ほど申し上げた5つの検討テーマについてどんな議論がなされたか、私なりに感じたことを幾つかお話しさせていただきたいと思います。

元気で健やかな子どもの成長を見守る安心な社会

1つは子供です。これは私にとって印象が強烈でしたが、最初に現場を見たのは郡山の「ペップキッズこおりやま」というところで、福島県はまだ福島原発の事故からいろいろな問題に苦しみながら前に進んでいるわけですが、皆さんが強調されたのは、低線量の放射能というものがどういう被害があるのかよくわからない。ただ、明らかなことは多くの小さなお子様をお持ちのお母さんたちが、不安感からこれまでのように外で遊ばせることに強い懸念を持っていて、結果的にはどうしても家の中に子供のいる時間が長くなったということです。その結果何が起きているかということ、特に郡山で顕著に起きていることの1つは、子供の肉体というんですか、その急速な劣化が始まっている。私

は医学の専門家ではないので聞いた話をまとめますと、まず肥満が発生する、それから少したつといわゆる発育不良が非常に顕著になっている。これがもう統計的な数字を見ると、西日本では考えられないスピードで劣化していて、地元のそういう専門家、特にお医者さんが非常に問題だと思っているわけです。実はこの問題に取り組んでいる郡山の医師の方も、この復興推進委員会のメンバーの委員として参加していただいています。そこで聞いた話をもう少し紹介しますと、特に4, 5, 6歳あたりの子供の運動というのは一生にとって非常に重要であるということです。運動というと健康で頑丈な体をつくるというイメージがありますが、医療の専門家の言葉を借りると、4, 5, 6歳のときには、36の運動をきちっとやらないと将来、肉体的のみならず、知能だとか、いろいろなところに悪影響が出てくるということです。36の運動というのは這うとか歩くとか、飛び跳ねるとか、あるいはねじるとか転がるとか、人間が普通に行う活動で、それが非常に不足しているというのが今の郡山の現状であり、本当に緊急性の問題であるわけです。それで、地元のスーパーの経営者が空いているスーパー店舗を貸してくれることになり、そういう子供たち、特に4, 5, 6歳の低年齢の子供たちが来て遊べる施設をつくったのですが、ただつくればいいというわけではないんです。重要なのは有効に活用するために、子供たちに対してそういう遊びを促す指導者、現場の人たちはプレイリーダーと呼んでいます。そういう人たちをきちっと住まわせていくことが重要だと思い至ったわけです。これはただ単に時間が余っている人に来てもらえばいいということではなく、基礎的な知識を持って、経験を少し積んでもらって、あるいは一人一人がチームで関わるとか、いろいろな仕掛けが必要だと思います。施設をつくと同時

に、それを運営するための人材育成をする形が大事です。もちろん、今の郡山の問題が全部解決するなんていう、簡単な話ではないですが、実際に現場を見て非常に感激したのは、そこで遊んでいる子供たちの顔が非常に元気でにこやかですし、もっとおもしろいと思ったのは、子供を連れてきて一緒に遊んでいるお母さんの顔のほうが元気です。昔の日本だったらこういうことはごく普通に公園で繰り広げられていたわけですが、郡山の場合は人工的に作り出さざるを得ないので、それによって子供たちの発育をいかに支援するかということです。

ここで幾つか重要なポイントがあって、福島県、郡山だけではないんですが、本当に緊急性のある切羽詰まった問題としてやらざるを得ないこととして始まったわけです。この問題は郡山の問題だけではなくて日本全体の問題でもあるわけですから、政府もできる限りの支援をするという姿勢で始めたわけです。なぜ、先ほどの沖縄の話も含めて重要かということ、日本にとって非常に先進事例であるわけです。この10年、20年という長い時間のタイムスパンをとってみると、日本全体の子供の体力の低下は非常に深刻であるということが多くの専門家によって指摘されてきています。例えば大阪とか九州とか、あるいは北海道とか、いわゆる被災地から遠いところで起きている子供の問題というのは10年、20年かけて少しずつ起きているわけです。本当は非常に深刻な問題なのかもしれませんが、ある種現場で緊急性を感じるのが非常に難しいわけです。特に一部の専門家の方はこれまでも何度も警鐘を鳴らしてきているわけですが、実際にはなかなか動かないわけです。経営学者はこういう現象を「茹でガエル現象」と言うらしいのですが、水の中にカエルを入れて少しずつ煮ていくとだんだん熱くなって、結局茹だって死んでしまう。10年、20年

でゆっくり起きている現象に対応するのは後手後手に回る可能性があって、第一には地元の方々にとって非常に重要な話であるわけです。同時にその問題意識を日本国民全体が共有し、福島だけの問題ではなくて、子供の発育の問題は日本全体の問題であると考える貴重な機会でもあるわけです。したがって、政策的に重要なことは、徹底的に今、福島で起きていることに可能な限り支援していくことが大事で、もちろんやるのは現場ですから、現場がいろいろな試行錯誤をしながら、より良い方向に行くわけです。

2つ目はそのことをどうやって日本全体に発信していくのかということです。日本の国民全体がその問題をどう一緒に考えるかということだろうと。これは沖縄で今、行われていることと同じ性格の問題があるわけで、日本国民全体が直面している問題が、最も厳しいシビアな形で、現在福島で行われているとすると、そのケースをしっかりと受けとめていくことが重要なかなと思います。これが子供について感じたことで、福島県以外のところでは放射能の不安というよりは、例えば津波で被害を受けた地域で、子供たちがどういう問題に直面しているのかということになると、また少し違った問題かもしれません。

もう2年ぐらい前のことなんですが、前の民主党時代の復興推進委員会の副委員長をやられた政治学者の方がいらして、被災地で仮設住宅の中にいると子供たちはゆっくり勉強する、あるいは落ち着いて本を読むということがなかなかやりにくい状況である、いろいろ苦労を重ねて努力して、地域の学校の施設を使って夕方から勉強会とか読書会とか、そのような活動を始めたとのことでした。そこで鍵になるのは、ただ施設を開放して子供たちが集まればいいわけではなくて、先ほどのプレイリー

ダーのような人たちが必要になってくる。そこに東京大学の学生や地元の大学の学生も来たりして本を読んだり、一緒に宿題を考えたり、いろいろな話をしたということが行われたとのこと。その前副委員長が横で見ている2つのおもしろいことに気がついたといっていました。1つはこの津波で被害を受けた地域の子供たちは、もし津波が来なければ、多分小学校、中学校、高校と地元のコミュニティーの中で地元の人たちと付き合い、外の世界をあまり見ることなく大きくなった。地元に残れば地元で一生を過ごすわけですが。ところが、そこで学習するグループができると、今まで見たこともない東京大学の学生が来て本を読んでくれるという外の世界に接するという機会が出てくる。もっと貴重なのは東京大学に行っている学生にとってみると、自分のアパートと大学の間を行き来して学生生活に終始するわけですが、被災地に来てきて子供たちと時間を過ごすことになる。異質のものが交わる、異質のものが出会うことを経済学の言葉でシナジーといいます。新しい価値が生み出される極めて重要な教育というのはそういうことの1つだと思えます。

ですから、ここで行われていることは、本当にきちんと検証されれば、別に被災地だけではなくて、例えば九州の山村の子供でも、北海道の浜辺の子供でも、あるいは東京のコンクリートジャングルの中の子供でも、その子供たちに対する教育を考える上で極めて重要なケースになるかもしれない。大事な実験というか、試みが現場で行われていて、それをいかに普遍化し、日本全体の問題として、特に将来に対する重要な指針を与える課題としてやっていくかが重要で、子供についていろいろなことが考えられると思います。

「高齢者標準」による活力ある超高齢社会

2つ目に、高齢者標準による活力ある超高齢社会で、私に関心を持った現場の例を1つ2つ申し上げます。1つは石巻のケースで、東京の文京区で訪問医療をやっていたある多才な先生がいらっしやいまして、東大医学部を出て最初は大学病院で先端の医療をやっていたんですが、ある時期からマッキンゼーというビジネスコンサルティングカンパニーで、医療問題をビジネスで考えた後、訪問医療をやっている方です。

石巻での取り組みはまだ途上なもので、いろいろな課題、可能性があると思います。非常に印象的だったのは、訪問医療、訪問介護あるいは訪問をベースとした地域サポートで、全部もう1回見直しましょうということでした。被災して病院もかなり施設が破壊されたり、お医者さんの中にもやむを得ない事情でほかの地域に移った方がいるかもしれませんが、医師が非常に不足している状態です。しかし、住民の方々はそこに住んでいるわけですし、特に高齢化が非常に激しいものですから、高齢社会特有の医療や介護に対するニーズが非常にあります。こういう状況を考えたときに病院や介護施設という、施設ベースの医療や介護だけの対応ではほとんど不可能だということがあります。もちろん施設医療、施設介護は非常に重要です



から、その手段としての訪問、つまり家庭の方に出かけていくことが重要なのではないかと思います。では、実際にどうしたらいいかというと、やはり非常に重要なのは「現場」で、やってみるといろいろな問題が見えてくるわけです。例えばその地域にいる、500人、1,000人をカバーしようとしたときに、まず大事なことは、それは誰で、どういう病歴を持っていて、どういう薬を常用されていて、万が一、体に急変が起こったときはどなたに連絡して、情報を集めるかが重要で、それをコンピューターのサーバーに入れることが重要なのですが、これをやろうとすると大変なわけです。つまり、そういうことができないのが日本の医療制度なんです。

例えばカルテをどこかに集めて、クラウドの上でやろうとするといろいろなプライバシーの問題だとか、あるいは電子カルテのシステムそのものが病院によって違うということもあるかもしれませんし、その他諸々の問題があるわけです。AというカルテとBというカルテ、ベースが違うともうコンピューター番号さえ違っているものですから突合せすることさえも難しいのではないかと思います。けれども、地域で限られたリソースの中でやろうとすると、まず最初に突破しなければいけない問題だと思えます。多少グレーゾーンでも、もう待ってられないからやるしかないでしょう、という論理が通じるわけです。それは制度の整合性をチェックするより人間の命のほうが大事で、技術的にはできるわけですから。難しいのは制度でやろうということ。先ほどの沖縄の話に戻りますが、その話との連携でいうとフロンティアとしてできるかもしれないということです。医療の情報化は非常に重要であり、津波でカルテが流出したときに、自分はどういう薬を飲んでいいかわからないとか、目の前にいる患者さんが

どういう持病を持っているかわからないと困りますから、これからカルテはクラウドの上に乗せて、いつでもどこからでもとれるようにすることが必要であることはよく言われています。

ここの東北大学の医学部でも大きなプロジェクトがあって、これを本当に徹底的にやるのだったらできるだけ小さな事例がいい。小さな事例で徹底的に先進的なものをつくって成功して広めていくことが非常に重要。しかも、これはスタートですから、当然お金が要るわけです。つまりいわゆる市場ベースには乗らないわけです。必要だから復興の政府の資金をしっかりと使ってやるのが可能になるわけです。もちろん情報を整備しただけでは訪問医療や訪問介護がうまくいくわけがないので、次はその仕組みをつくらなければいけない。お医者さんの数が限られていますから、そのコンピューターシステムの地域に住んでいる患者さんを毎日全員回することは不可能です。すると、どの患者さんは毎日行かなければならないのか、どの患者さんは1週間に1回でいいとか、この人は今、一応元気だから、郵便や宅配便の方に頼んで1日1回声をかけてもらうということでもいいかもしれない。あるいは、この人は気をつけたほうがいいから、看護師さんや看護助手の方が3日に1回ぐらい行って顔色とか血圧を診るようないろいろなタイプがあると思います。簡単に言うと地域全体を1つの集合体と捉えて、そこにおられる方々の情報を集積した上で、どういうローテーションやフレームワークの中で医療と介護をトータルでやればいいのかということです。まさに今、社会保障の改革の中で謳われている「地域包括ケア」を、まず現場で実際にやってみましょう、という非常に重要なケースだと思うんです。

もう1つ、私は社会保障制度改革国民会議のメンバーでございまして、経済財政諮問会議の

メンバーの立場で社会保障制度についても議論してほしいということもあったのかもしれませんが、そこで議論があったのは「地域包括ケア」をどうやって実現したらいいのだろうかということです。実は今、そういう実験が全国至るところであり、先日もある北海道のお医者さんが「今、北海道でこんなおもしろい事例をやっているから、ぜひ応援してほしい」とのことでしたが、「そちらでやっているその話よりも石巻のこのケースのほうがよほど先進的だよ」と言ったら、非常に悔しそうに、しかし対抗心を燃やして「いや、うちはもっとすごいものなんだ」と言っていましたから、北海道でも九州でもいろいろなところで行われているわけです。もちろん、この東北だけでやる必要は全くないんですが、ほかの地域で行われているいろいろな実験と連携しながら、場合によっては一歩進んだ取り組みをやることによって非常に大きな発信力を持てるのではないだろうかと思えます。この高齢社会というのは、まず過疎地域から高齢化がどんどん進んでいって、20年後、30年後、全国で最も悲惨な高齢社会は東京や大阪のような大都市であると言われています。そうなる前に日本全体で限られた医療、介護のリソースの中でどう対応するか。今申し上げた訪問医療、訪問介護、あるいは全体的に訪問を組み込んだ、トータルなネットワークづくりが極めて重要であるとする、今、実はこの東北で行われている実験的な取り組みというのは、日本にとって貴重な先進事例になる可能性があるわけですから、何としても成功させなくてはいけないわけです。

高齢化についてはほかにもあり、釜石に平田住宅という仮設住宅がありまして、この仮設住宅は評判がいいんです。どう評判がいいかというと、視察がいっぱい来るわけです。東大のジェロントロジーですか、いわゆる高齢者学の研究

グループが関わってきたんです。このグループはいろいろな実験をやっています。千葉県の柏市の郊外に「柏の葉」という場所があり、古くなった豊四季台団地という昔の公団があります。50年前ニュータウンといわれた施設でしたが、今はオールドタウン化しています。そこに何年も前から東大のチームが入って、高齢者の地域という前提で活性化するために何が必要かという社会実験をやっていて、かなり注目されています。いろいろなことが行われていて、医療や健康の話が柱ですが、高齢者の就労支援だとか、ほかの世代とのインタラクションとか、そこで得られたいろいろな知見を釜石の平田住宅でやったら何ができるかいろいろ試みました。仮設住宅はよくあるパターンでドアがみんな同じ方向を向いています。すると、自分の家を開けて外に出ても見えるのは向かいの仮設住宅の壁ですが、平田住宅はドアを向かい合わせにしたので、向こうの人もドアを開けて出てくると、「あ、こんにちは」となる。日本の古い長屋はみんなそうですよ。これだけで随分違う。要するにコミュニティーができるということです。それから、仮設住宅は高齢者の方が多いですから、例えば24時間サポートすることが必要です。ただ、24時間といっても、人材に限りがあり、いろいろな問題があるので、何世帯もある中の1つに24時間常駐しているサービスセンターのようなものがあり、何かあればすぐに対応するとか、昼間は交代で声をかけるとか、あるいは、若い人や子供たちとの触れ合いが必要になってくるため、あえて横に保育園や幼稚園をつくるとか、その他、現場の方でないと気がつかないような工夫が施されています。それもまだ途上の実験ですから、ほかにもいろいろなケースがあるのかもしれませんが、ここでいろいろな形で得られる知見というのは、全国で考えなければいけない高齢者がたくさん

いらっしゃる地域でのコミュニティーづくりのアイデアを仕込む、重要な場になってきていると思います。ですから、現実に震災で被害を受けて、大変な中で生活をされているわけですが、一方である意味極めて先進的な事例でもあるわけです。高齢者の方が非常に多いということですから、いかに将来につながるような成果を勝ち取っていくかが重要だろうと思います。

持続可能なエネルギー社会（自律・分散型エネルギー社会）

3つ目のテーマである持続可能なエネルギー社会について、簡単に言うと福島原発事故を転機として日本のエネルギー政策というものは大きく転回せざるを得なくなってきました。もちろん原発をどうするかはまだ国民の中で大きな議論がありますから、最終的にどういう形でいくかは、単に政府が考えるだけではなくて国民がどう考えるとか、あるいは規制委員会がどう判断をするかなどいろいろな条件によって決まってくるわけです。ただ、明らかなことは、可能であれば原発の利用はできるだけ早目に減らしていくことと、もう1つ重要なことは、いわゆる分散電源というものをもっとつくれないかということです。よく専門家が電気の地産地消と言うんですが、これまでの日本の電力システムは集中電源、大型水力、大型火力、大型原子力など幾つかの拠点で大量に電気をつくって、高圧電線網に乗せて消費地に運ぶという大量生産・大量消費型の仕組みでしたが、海外を見るともう少し地産地消といいますか、消費地に近いところで電気をつくっています。一番わかりやすいのは小型火力だとか、熱も利用したコージェネだとか、あるいは最近では、太陽光の利用や小型水力などいろいろなケースがあるわけですが、これをもう少しやっつけていかなければいけないのではないかと、つまり、地産地消と

いう要素を入れていくことによっていろいろな可能性が出てくるのではないだろうかと思えます。万が一、また大きな災害が起きたときに、それぞれの地域である程度エネルギーを維持できるかもしれない。東京で行われている例を申し上げますと、今、日本の電力の小売りが自由化されています。三井不動産は日本橋に長年かけて不動産を貸しています。三越新館だとか、三井本館、コリドー日本橋とか、いろいろできていますが、その日本橋の地下に東京ガスと三井不動産が組んで三井不動産の開発の50%ぐらいの電力をカバーするガスの発電所をつくっています。

こういうことが可能になったのは、電力の小売り自由化という大きな方向性があったからですが、その50%というのがなかなかおもしろいんです。10年前に森ビルが六本木ヒルズで同じことをやろうとしたときに、100%電力を賄えるような特定の電力需要がないと認められないので100%能力のある発電所をつくったのですが、今度は50%でいい。万が一災害が起きて大量生産・大量消費の電力が遮断されたときでも、50%の発電源があれば全部が停電することはなく、日本橋は生き残れるわけです。これが分散電源の大きな特徴で、今までとは違った多様な電源開発ができる。その延長線上には、太陽光のように非常に小規模のものを使うことが可能かもしれません。分散電源がおもしろいのは新しい技術革新を非常に強く取り入れることができることです。これは成功するかどうかわかりませんが、ある携帯電話会社の経営者の方が言ってましたけど、彼が今一番注目しているのはカリフォルニアにあるベンチャーの1つである燃料電池の会社なんです。その会社は電話ボックス1個ぐらいの大きさの燃料電池を開発し、60%効率の電力を作り出せると言ってました。60%効率というのは今、日本最

高の高効率の箱物で、磯子の J-POWER の石炭電力と同じように効率が高いわけです。それが電話ボックス 1 個でできる。今は多分ガスか何かでやると思うんですが、アメリカでは大手の食品会社やある携帯電話会社ではそれを使い始めています。なぜかという、燃料電池は多少コストは高いのですが災害時に強い。大手の食品会社ではたくさんの冷凍食品・冷凍牛肉があり、冷蔵庫がダウンしたら大量の損失があるわけですが、燃料電池があれば可能である。彼はそれを今度、福島で実験的にやると話してました。この技術が本当にいいかはわかりませんが、ひょっとしたら大化けするかもしれない。10 年後、20 年後の日本の再生可能エネルギー、CO₂ を発生させない電力のチャンピオンは太陽光でもなければ、風力・小型水力でもなく、燃料電池かもしれない。これはまだわかりませんが、そういうことをやっていくためには、そういうものがどんどん入ってこれるような仕組みを作らなければならない、これが分散電源の特徴です。

これは一昨年、一番時間を使ってさせていただいた仕事で、経産省の資源エネルギー庁の中でやった電力システムの改革の委員会の座長をやっています、発送電分離と今の小売り自由化を上げました。方向性を決めてさせていただいたわけです。そこで思ったのは、日本は各地域がそれぞれの電力会社が全部独占していて、東北地方でいうと東北電力が送配電網を設けて、発電においても圧倒的な大きなシェアを持っているわけです。独立系の自治体系だとか J-POWER の発電所が東北にあるかもしれませんが、こういうところで発電されたものも長期契約で全部東北電力に吸収される。そして、小売りも東北電力がほぼカバーしている。一部前回の電力システム改革で新規事業者が出てきましたが、全国で見ても新規事業者が持っている

小売り電気ビジネスのシェアはわずか 3% ですから、90 何% は旧電力会社で持っています。日本は発電から送配電・小売りまで各地域の電力会社が垂直統合的に独占してやってきた。メリットもたくさんあったのですが、世界を見ると欧州、アメリカでも 4 つか 5 つの州を除けばもう全部発送電分離が進んでいるわけです。その重要な特徴は何かというと、送配電、高圧電力を発電所から発電所に運んでいく。それから、変電所で下げて配電していく。配電の部分には大変なスケールメリットがあるんです。送配電網を 2 つ作ることは不可能です。コストは経産省の言葉を使うと自然独占で非常に公共性があるから仕方がない。であれば、その送配電網を誰が使っても同じ条件で透明性のある価格で使えるのがいいのではないかというのが海外でずっと起きてきた。日本以外のほとんどの先進国の全てが発送電分離なんです。ですから、東北電力が東北地方の送配電網を独占するのは結構。ただし、東北電力が使う場合でも、新しい電力会社や家庭で太陽光で発電する場合だって同じ条件で使わせたらどうか。そのための条件整備をすることが発送電分離で、先進国の中でも日本の分散電源が異様に進んでいなかった最大の理由はここです。発送電分離ができていないものですから、事業者も分散電源に入ることができなかった。ただ、もう日本はその方向にかじを切ったわけです。特に地域絡みの中で見ると非常に自由になってくるのが小売りの自由化と新規の分散電源の参入です。これもまた非常に将来のわからない世界で、太陽光がいいのか風力がいいのか、どういう取り決めをしたらいいかいろいろな不確定性があるわけです。

デマンド・レスポンス、皆さんご存じですか。日本の電力システムというのは長いこと安定供給を目指していた。つまり、需要が増えるから、発電所をつくって供給で需要を賄いましょうと



いう仕組みでやってきた。しかし、そうは言っても海外では発電能力には限界があるので、供給に合わせて需要を調整する。これを専門用語でデマンド・レスポンスというんですが、これが極めて重要になってくるわけです。電力は特に特殊な商品で、ピークと不ピークの差が非常に違います。例えば暑い8月の後半の午後2時ごろに甲子園球場で高校野球をやっている。それは日本の需要がピークになっているが、でも、その日の深夜は需要が少ない。まして秋や春は需要が少ないから、ピークの需要をいかに減らし、オフピークの需要をいかに増やすかがデマンド・レスポンスで一番重要なことです。もちろん省エネで全体を下げることも重要なんですが。それをやるためには、まずスマートデータをつくらなければいけない。今、日本の家庭に付いているメーターは50年前のものと同じで、電力を使うと機械が回って、一月で何回、回ったかを見て電力料金が決まる。メーターを見るのは電力会社の方になるわけです。でも、デマンド・レスポンスで考えたら、どれだけ電力を使ったかがリアルタイムでわかって、それに応じて電力の需要調整が行われる仕組みとなります。だから、政府も優先してこのスマートメーターを入れましょう、という形になってきています。それに対してどうデマンド・レスポンスするかが社会実験になってきているわけです。

先ほどの千葉県柏市の「柏の葉」ではもう1つ、三井不動産が「柏の葉」駅前のプロジェクトで、アグリゲーションビジネスというものを始めています。例えばビルがここに10棟あると、10棟のビルは全部東北電力から電力を買って、東北電力のメーターを使って毎月払っているわけです。でも、この10棟の中で、例えばAという建物はオフィスだとすると深夜は使わない。Bという建物は住宅だとすると昼間の電力料金は非常に少ないけれども、週末と夕方から夜にかけてと朝が多い。Cというビルはホテルとすると、この10のビルのメーターを全部ある別の会社が一括管理して、必要があれば調整してもらう。オフィスだったら電力がピークで足りないときには、夏だったら自動的に冷房を1度上げさせてくださいという。ちょっと暑いかもしれませんがそんなに大変ではなく、それでピークを落とせるわけです。デマンド・レスポンスの仕組みを組み込んで、10棟まとめて1つの会社が東北電力と電力のやりとりで調整すると、全体で10%、20%の電力料金を下げることができるわけです。電力の自由化で、今まさに三井不動産は電力会社をつくってそれをやろうとしています。こういう分散型のエネルギーだとか、日本がこれから志向していかなければいけないエネルギーの利用は、非常にローカルな部分が多く、多様な実験が必要です。もっと申し上げれば、分散電源で一番重要なポイントの1つは熱の利用で、原発で発電すると熱は全部捨てざるを得ないのですが、三井不動産が地下で東京ガスと組んで火力発電をすれば、その熱はそのまま利用できるわけです。だから、地産地消の重要な特徴というのは、熱を利用できる分だけ燃料効率が非常に上がっていくということです。

そういうことを東北でできないだろうか。実際、今、少しずつ始まってきていて、日本で進

められている電力システム改革の大きな流れと両輪になってきているわけで、発送電分離だとか小売り自由化だとか、これから電力会社の再編だっけ起こるかもしれないわけです。あるいは新規の参入がいっぱいあるかもしれない。他方でローカルコミュニティ、特に小規模事業者ですが、商店だとか住宅だとかコミュニティだとかを考えると、いろいろなことが出てくるだろう。特に太陽光となると、当然場所が必要になってきますから、津波で被害をうけて、将来そこにまた住宅や商店をつくるのはあまり好ましくないかもしれないという、そういう地域にむしろ積極的にそういった施設をつくっていくことが非常に重要になってくるかもしれない。これが3番目の持続可能なエネルギー。今、全国のいろいろなところで実験が行われています。ただ、東北だからやれるタイプの先進的な取り組みというのは当然あり得るわけで、そこをきちっと考えていくことが重要だろうと思います。

頑健で高い回復力を持った社会基盤(システム)の導入で先進する社会

4つ目に頑健で高い回復力を持った社会基盤の導入で先進する社会ですが、今、日本全国どこでも大きな災害が起こり得るわけです。それを止めることができないとすると、いかに被害を少なくするか、被害が起きたときにいかに早く社会復帰をさせるか、という仕組みづくりが非常に重要になるわけです。実際に被害に遭われた東北地方の住民の方々、自治体の方々も、この問題に対して一番意識が高くて経験があって、いろいろなことを考えていらっしゃるわけですから、その知見をできるだけしっかりとまとめていただいて、全国に発信していただく。今、国が一丸となって取り組んでいるこのレジリエントな国土の構築のための先行事例とし

て、東北地方で起きているということが非常に重要なことだろうと思います。まちづくりの話になると思うんです。ですから、これからどういふところに町をつくっていくか。戦後50年は高度経済成長を始めとして人口増加、工業化社会の中でまちづくりが行われてきた。しかし、これからは少子高齢化で当分人口減少、過疎化と、高齢化の中でまちづくりをしていかなければならない。その上にもう1つ重い課題というのは、そういう社会であっても震災に対してレジリエントでなければいけない。そうすると、これまで50年でやってきたまちづくり・都市づくりと、これから50年のまちづくり・都市づくりは随分違った側面がいっぱいあるわけです。一部は今、国交省が盛んに志向しているコンパクトシティという形で、いかにたくさんの方が地域に集まって住むかというまちづくりがいられていますが、それだけではなくていろいろな要素があります。

震災からしばらくして、先ほどとは別の携帯電話会社の人たちと議論したことがありました。実際に災害がおきたとき、どうやって家族と連絡をとったらいいか、情報を集めたらいいか、情報通信が震災に対して重要になるわけです。この会社だけではないいんでしょうが、日本の通信会社は震災が起こった後、これではだめだということで全国の主要なところに巨大なアンテナを今つくっています。でも、普段は使う必要がないから動いていない。ただ、震災が起こったら非常に長距離を飛ばせる特殊なアンテナで、本格的に稼働する震災対応のネットワークです。しかも、それを有効に使うためには携帯電話ではなくてボイスメールとか、つまりデジタル化した情報の中でいろいろな音声もやりとりできる仕組みになっています。これはもちろん民間企業がこれから一生懸命やらなければいけないことなのですが、この会社だけでなく

て有線、つまりはテレビ局もそういう努力が必要なわけですが、国、あるいは地域の自治体としては、個別の企業の取り組みを相互に連携させながら、地域全体としてどういう形でレジリエントな情報ネットワークをつくるのが問われているんだろうと思うんです。そういうケースをできるだけ将来、日本全国に広げていくという非常に重要なケースになってきております。

高い発信力を持った地域資源を活用する社会

最後に5番目で、高い発信力を持った地域資源を活用する社会ですが、先ほど沖縄のケースで申しました、東京や大阪に近づいていく形では、これから地域の産業や経済活力を高めていくのは非常に難しいだろう。グローバル化というのはそういうことです。例えば大市場の東京において、東北地方でつくられた食料品は多いかもしれないけれども中国でつくられた食料品が競争することになる。東京市場に合わせた価格と品質の中で、中国だけでなく海外の生産者との競争もあり、どんどん価格競争の中で押しつぶされてしまうわけです。残念ながら、この方向性では展望を生み出せないわけです。グローバル化というのは海外との距離がどんどん近づいてくるということです。そうすると、重要になってくるキーワードは、経済学者がよく使う言葉で差別化です。差別化という言葉あまり使うのはよくないと言う方がいらっしゃるのですが、人によってはこれを差異化と。つまり、この東北地方、東北地方というよりも、個々の村とか町とか県とかの持っている特徴は何であるか、ということ徹底的に活用することが必要だろうと思います。

これは経済学者たちが、学生にもこの20年、30年言い続けているんですが、競争が激しくなったときに企業が生き残るためにできること

は3つしかないんです。この3つのどれかをやらない限りは企業は絶対競争に生き残れない。1つ目はみんなやっていることです。もっと頑張る。戦後ずっと日本の企業はこれをやってきましたが、これは難しくなっていると思います。どんなに頑張っても我々の10分の1、20分の1の賃金のインドネシアやベトナムの人に勝てないことがあり、我々の何十倍という耕地を持っているアメリカやオーストラリアに勝てないことはあるわけです。だから、もっと頑張るのは大事ですが、ちょっと違うのではないかなと。2つ目は、あまり今日の話には関係ないのですが、競争相手をなくしてしまうということ。だから企業は合併するわけです。そうやってみると、この競争社会の中でそれぞれの個々の企業とか、地域も同じなんです。最後に生き残るために一番重要なことは、いかに違いを活用するかと。違いをつくる。これを差別化という。私は差別化なしには生き残ることは難しいよと起業家には申し上げるんです。これはおそらく地域経済でも同じなんです。逆に言うと差別化、違いみたいなことを徹底的に活用することが非常に重要で、北海道がなぜ今、観光でいいかという、雪があるからなんです。台湾やシンガポールには雪がないわけです。

もう10年ぐらい前にリー・シェンロンさんという方が、「実は自分は来週日本に休暇で行くんだ」とうれしそうに話し、「どこに行くのか」と聞いたら「北海道に行く」と。「何で北海道に行くのか」と言ったら、「シンガポールには雪がないからだ」と言っていました。雪は普通は厄介なものかもしれませんが、差別化するときは非常に重要です。そう考えるとこの東北の経済発展、農業だけでなく製造業も観光も含めて重要なことは、どこに違いがあるかという差別化をどこでやっていくかが非常に重要で、それが今、問われているんだろう、いろいろな

地域資源があると思うんです。

この前、今、東北地方で生産を増やしている自動車会社の社長さん、我々の復興推進委員会のメンバーでもあるんですが、「やはり物づくりってここは向いているぞ。皆さん非常に真面目で、いろいろなことにしっかり取り組む」と言っていました。東北の方々は文化的、歴史的な背景もあって、こつこつやるのが向いているのであれば、それも1つの差別化になるかもしれないです。もちろん農産物だとか食料も非常に重要で、その地域の風土とか、あるいは文化性に非常に関わってきているわけです。それから、観光はその地域の特徴を前面に出してやることだし、その他諸々あるわけで、まず大事なことは東北地方、もっと言うと個々の都道府県、個々の市町村、それぞれの地域が持っている差別化の飯の種が何だろうか、ということ徹底的にやることで、すごく大事なことです。

皆さんもよくご存じのケースの四国の山の中の農村の人が考えたのは、自分たちの一番特殊で得意な資源は元気なおばあちゃんと、葉っぱだという「葉っぱビジネス」をやって、あれは絵にかいたような差別化戦略で、大変な収入を上げて地域をよくしている。長野県の川上村は、日本の中でも最高のレタスの生産地で、戦後アメリカの進駐軍がきたときに、あまり寄生虫がいなくて新鮮でおいしいレタスをつくったということで始まった「レタスづくり」が大成功した。それは冷涼な高原の気候風土が特徴になっている。そういう意味で、こういう厳しい時期だからこそ、徹底して自分たちの地域の持っている資源の強みはどこにあるのかを検証することが極めて重要で、2つ目に重要なことはそれをしっかり認めていくことです。

農業の例を一つ挙げますと、今、農業政策でよく言われているのは農業の6次産業化。農業自身は第1次産業ですが、加工を施している

るなものをつくる際、例えばお酒をつくるとか、米を加工するとか、これは工業ですから2次産業で、それを末端の消費者までどうやって売っていくかを考えるのは3次産業。1+2+3か、1×2×3かわかりませんが、いずれも6になりますから6次産業化と言うんです。でも、私に言わせたら何を今さらと、そんなの当たり前じゃないかというわけです。それは、ハーバード大学の経営学者のマイケル・ポッターという人がよく言うんですが、全ての産業にはバリューチェーンというものがあり、物が生産されて加工されて流通されて販売されて、そして消費されるまでの上流から下流までの流れがあるわけです。このバリューチェーンというのは、どうやって組み合わせるかで初めて価値が出るのですが、日本の戦後の農業政策というのはこのバリューチェーンをずたずたに切ってきたんです。農業は農家だけのものだと。例えばスーパーだとか食品加工業界が生産に口を出してはいけないということです。これが大量生産・大量販売のメカニズムだと戦後あるところまでは非常に合理的だったんです。専門家の言葉を使うとマスマーケティングといい、農家だけが一生懸命農業して農産品をつくって、農協はそれを全国で販売して、末端で消費者がそれを消費すればいいと。すると、本当はすごくおいしくて無農薬だけど、曲がったキュウリをつくると高く売れないわけです。今の産業の特徴というのはこの上流、中流、下流の中のバリューチェーンのバランスをどうとっていくかが重要です。例えば伊賀のモクモクファームという農業集団があるんですが、非常にこだわって物をつくっていて、名古屋の駅のビルの上でレストランをやっています。消費者はあの農業集団たちが関わっているこのレストランに行けば、安くおいしいものが食べられるのではないかと思うわけです。これは発信とか情報収集力が農

業と非常に関わってきていて、彼らが非常に大事にしているのは食育といいますか、都市の子供たちを招待して、一日牧場体験してもらう形でやっています。

だから、大量につくって大量に売って大量に買ってもらうマスマーケットの時代はもう終わったんです。そのうちの歯車の一つになるのではなくて、自分たちの持っている資源を最大限活用するために誰が消費してくれるか、流通させるかが重要です。それをわかりやすくまとめたのが農業の6次産業化ということです。農業だけではなくて、地域資源がまず何であるかをしっかり知ることが大事なんです。消費者まで見た縦のバリューチェーンをどうつくっていくか。手づくりでいいんです。小規模であれば小規模であるほどやりやすいのかもしれませんが、そうすることが必要になってくる。幸いなことにインターネットや情報通信ビジネスが使えるわけです。

一つ例を申し上げますけれども、新潟県の村上市にある酒のメーカーでは、1年間に20億円売り上げを上げていますが、大手の有名なメーカーは700億円も売っています。20億円しか売れないこのメーカーは利益が9億円も出ていて、売り上げから平均すると45%です。何で20億円しか売らないかという、問屋さんを使わないで、直接自分と付き合いのある小売店や商店に売っているわけです。問題は知名度があって10億、200億円売っているメーカーが儲かっていることで、なぜかという問屋さんのマージンで消えているわけです。問屋さんも一生懸命やっているんだけど、もう時代に合っていないんです。戦後10年して少し日本が落ち着いて東京で秋田や宮城の酒を飲みたいというニーズが出てきてもなかなか難しいんです。新幹線も高速道路もなければ、電話もつながっていない、テレビだってまだ白黒の時

代です。でも、その時代でも、仙台や秋田のお酒が東京で売れているわけです。「そうは問屋が卸さない」、昔からそれぐらい問屋は強いんです。昭和30年ぐらいの全国のおいしい酒のメーカーのビジネスモデルは、とにかくいいものをつくり、あとは問屋さんに任せておけば売れることで成功していました。でも、この前、神奈川のある酒の問屋さんと話したら、「伊藤さん、もう、そうは問屋が卸さないという時代は終わったんですよ」と。「今何て言っているんですか」と言ったら、「最近はどうは問屋に卸さない」。いくら問屋さんを通して100億、200億円売っても儲からないわけです。でも、インターネットもあれば宅配便もあればとなると20億円でいいんです。むしろ20億円だからこそ希少価値がでる。10億円でもいいんです。これがバリューチェーンです。ですから、東北でいろいろな地域のいろいろな産物、製造業・食品・加工でもいいんですが、大事なことはマスに乗せてはだめなんです。マスに乗せるのは大量生産をやるところだけでいい。マスに乗せなければ乗せないほど、まさに縦の流れが大事で、これをどうやってつくっていくか、そのためにはそれなりの人材が必要になってきます。

陸前高田にある醤油屋さんがいます。津波で被害にあってどなたかのいろいろな支援で、一関かどこかに工場をつくって成功しているケースです。そこを見に行くと非常におもしろいと思ったのは、復興支援をするためにいわゆるクラウドファイナンスを使ったんです。これは何かというと、「1万円でもいいですよ、お金を出してください。そのうち5,000円は寄付ですよ。残りの5,000円は出資ですよ」ということです。だから、その醤油屋さんが儲かればどんどん伸びていくので、ものすごく集まったわけです。銀行に1万円預けても金利は知れているわけですから、自分の1万円が陸前高田で被

害にあった醤油屋さんの復興・成功に関わるのであればうれしいし、しかも、半分の5,000円は出資だから、少しお金が入るのではないかという気になるかもしれない。そうして出資した方々が全国にいっぱいいらっしゃるわけですが、ある旅行代理店と組んでツアーをやったところ、多くの人に参加し、みんな買って帰る。それが今、お客さんになっています。その社長がしみじみ言っていたのは、震災の前までは醤油を原料で卸して売っていて、マージンは低いんですが、大きな相手だから儲かるというまさにマスマーケティングの歯車だったんです。ところが、震災で被害にあって、気がついてみたら自分の主力の取引先は全国のお客さん。大手だったらこんなマージンしかくれませんけれども、消費者は多くのマージンをくれるリピーター、サポーターなわけです。これがまさにバリューチェーンで、震災で不幸なことではあったんですが、それを通じて東北の持っている価値をいかに活かしていくかです。

もう1回言いますが、これは全部現場の話です。決して一般化できるかどうか分かりませんが、現場の中でこういうことを積み上げていくことができるかどうか重要で、我々の委員会がこの中間報告を出した後は、今後は、こういうことが事例として現場で出てくるよいモデル

のプロジェクトを応募して、それなりの支援も申し上げて、できるだけ多くのところに成功してもらいたいと思っているわけですが、成功したら、それを120%大々的に、全国に発信・宣伝して、ほかのところにも頑張っていたきたいと思っております。

もう時間が来てしまいました。申し上げたいことはもう二つ三つで、一つは確かに復興は大変なことで、それはまさに復興庁本体の最大の使命であるわけですが、復興推進委員会の中で議論させていただいたのは、新しい東北をきちっと見据える時期に来ているということ、2つ目は、そのときに鍵になるのは、現場で起きていることをしっかりと分析することと、それを全国に発信すること。そうやってみると結構今、この東北地方で起きていることが10年後、20年後日本の将来を考える、あるいは将来の仕組みをつくる上で非常に重要な先進事例になるかもしれないということです。この活動は今後も続いていきますので、ぜひ、またいろいろな現場の情報を教えていただければと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

注：この講演は、当公益財団法人東北自治研修所が特別研修の中の「セミナー」として実施しました。(宮城県公務研修所及び宮城県市町村職員研修所と共催で平成26年1月7日に宮城県庁で開催)



地方分権改革の動きと 自治体職員としての姿勢

東北大学大学院法学研究科教授 宍戸邦久

はじめに

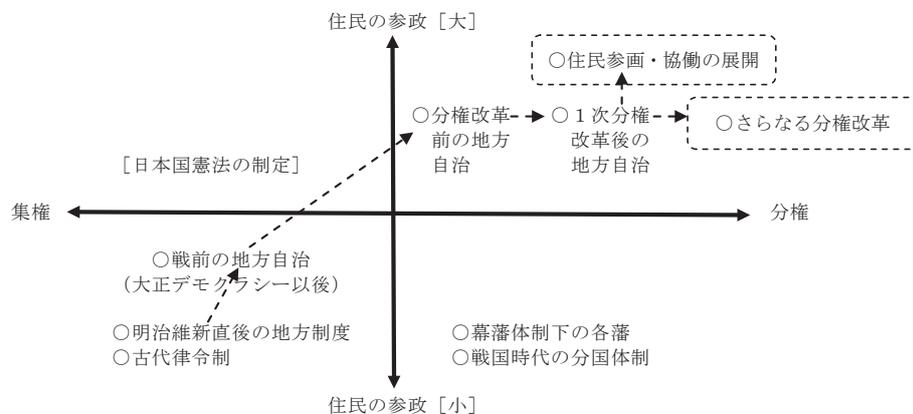
地方分権改革が、衆議院・参議院の決議によりスタートしてから、20年を超えている。この間、機関委任事務制度の廃止や地方に対する規制緩和（義務付け・枠付けの見直し）、事務・権限の移譲など数多くの改革がなされてきた。

そもそも地方分権改革は、国（中央）と地方との関係において行政資源（人員、権限、財源、情報等）に関する決定権の所在を前者から後者に移すことを内容としている。近代国家体制が整備された明治期以降、集権から分権への動きはわずかに見られたものの、それが国の法体制の中で明確に示され進められたのは、日本国憲法が施行された戦後からとすることができる（図表1）。ただし、憲法上、地方自治が保障されたものの、機関委任事務制度等の存在により、必ずしも「地方自治の本旨」を十分に実現した

ものとは言えない状況が続いていた。

先述した平成5年の衆参両院による「地方分権の推進に関する決議」及び平成7年に成立・施行された地方分権推進法により始められた地方分権改革（以下「第1次地方分権改革」という。）により、中央と地方の関係において地方分権の方向性は決定づけられ、続いて平成18年に成立し平成19年に施行された地方分権改革推進法により進められ、今日に至っている地方分権改革（以下「第2次地方分権改革」という。）により更に分権の度合は推し進められている（図表2参照）。

本稿では、地方分権改革が進められた背景、第1次及び第2次地方分権改革の概要を示し、地方分権改革の今後の展望とそれを踏まえての自治体職員としての姿勢について論じることとする。



【図表1】民主主義の原理と分権の原理からみた中央と地方の関係

地方分権改革のこれまでの経緯

内閣	主な経緯		
宮澤内閣 (H3. 11～H5. 8)	平成5年6月	地方分権の推進に関する決議(衆参両院)	第一次分権改革
細川内閣 (H5. 8～H6. 4)	平成6年2月	今後における行政改革の推進方策について(閣議決定) ※地方分権の推進について記載	
羽田内閣 (H6. 4～H6. 6)	平成6年12月	地方分権の推進に関する大綱方針(閣議決定)	
村山内閣 (H6. 6～H8. 1)	平成7年5月	地方分権推進法成立	
橋本内閣 (H8. 1～H10. 7)	7月	地方分権推進委員会発足(委員長: 諸井虔) ※平成8年12月 第1次勧告 ～ 平成10年11月 第5次勧告 平成13年6月最終報告	
	平成10年5月	地方分権推進計画(閣議決定)	
小淵内閣 (H10. 7～H12. 4)	平成11年7月	地方分権一括法成立	機関委任事務制度の廃止等
	平成12年4月	地方分権一括法施行	
森内閣 (H12. 4～H13. 4)	平成13年7月	地方分権改革推進会議発足(議長: 西室泰三) ※平成15年6月 三位一体の改革についての意見	三位一体改革
小泉内閣 (H13. 4～H18. 9)	平成14～17年6月	骨太の方針(閣議決定)(毎年) 11月 政府・与党合意 ⇒ 国庫補助負担金改革 税源移譲 地方交付税改革	
安倍内閣 (第1次) (H18. 9～H19. 9)	平成18年12月	地方分権改革推進法成立	第二次分権改革
	平成19年4月	地方分権改革推進委員会発足(委員長: 丹羽宇一郎) ※平成20年5月 第1次勧告(重点行政分野の見直し、基礎自治体への権限移譲等) 平成20年12月 第2次勧告(出先機関改革、義務付け・枠付けの見直し等) 平成21年10月 第3次勧告(義務付け・枠付けの見直しの重点事項、国と地方の協議の場の法制化等) 平成21年11月 第4次勧告(地方税財政等)	
福田内閣 (H19. 9～H20. 9)			
麻生内閣 (H20. 9～H21. 9)			
鳩山内閣 (H21. 9～H22. 6)	平成21年11月	地域主権戦略会議設置(議長: 内閣総理大臣)	
	12月	地方分権改革推進計画(閣議決定)	
菅内閣 (H22. 6～H23. 9)	平成22年6月	地域主権戦略大綱(閣議決定)	
	平成23年4月	第1次一括法(義務付け・枠付けの見直し等)、国と地方の協議の場法等成立	
野田内閣 (H23. 9～H24. 12)		8月 第2次一括法(義務付け・枠付けの見直し、基礎自治体への権限移譲)成立	
安倍内閣 (第2次) (H24. 12～)	平成25年3月	地方分権改革推進本部設置(本部長: 内閣総理大臣)	
	平成25年4月	地方分権改革有識者会議発足(座長: 神野直彦)	
	平成25年6月	第3次一括法(義務付け・枠付けの見直し、基礎自治体への権限移譲)成立	

【図表2】(出典: 内閣府資料)

1 地方分権改革の背景

地方分権改革が必要とされた背景として、地方分権推進法により設置された地方分権推進委員会の中間報告(平成8年3月)は、①中央集権型行政システムの制度疲労、②変動する国際社会への対応、③東京一極集中の是正、④個性豊かな地域社会の形成、⑤高齢社会・少子化社会への対応の5点を挙げている。

このうち、筆者が地方自治のポイントとして考えるのは、①と④とである。①について、中間報告は、「全国画一の統一性と公平性を重視するあまりに、地域的な諸条件の多様性を軽視し、地域ごとの個性ある生活文化を衰微させる」としている。このことは、中央の地方に対する“押し付け”を進行させると共に、一方で地方の中央に対する“依存”も助長することにもつながると言えるだろう。指示待ちになびく地方側の思考は、④とも関連するが、「地域のこと

は地域で解決する」という自治の衰退を招く。これに対する問題意識が醸成された。

また、④についても、「ナショナル・ミニマムを超える行政サービスは、地域住民のニーズを反映した地域住民の自主的な選択に委ねるべきものであり」、「その結果として地域差が生ずるとしても、それは解消されるべき地域間格差ではなく、尊厳なる個性差と認識すべきである」としている。今日でも言えることだが、ナショナル・ミニマムを高く設定することで、ことさら中央から地方への関与を持ち出す動きも少なくはない。しかも、それが住民の側から訴えられることもある。長らく「桃太郎症候群」(鬼が島から宝物を持ち帰った桃太郎よろしく、中央からの補助金等を地域にもたらすことこそが地域の発展に直結するという思考)により、「地域の課題を解決するのは、中央」という認識がこびりついてしまったことによるものだが、こ

の余地が拡大したことも上記の効果として挙げられる。すなわち、それまで通達通知は「技術的な助言」（法令等の解釈運用について各省庁側の見解を提示したもの）又は処理基準（法定受託事務に係る解釈基準又は裁量基準、それ自体は法的拘束力を持たない。）に整理された。これにより、法令に関する解釈権能を有する地方団体は、独自に解釈できる余地が、特に自治事務において拡大した（解釈において国と争いが生じた場合には、国地方係争処理委員会等の場で解決する途も整備された。）。

このように、第1次地方分権改革は、団体自治、すなわち地方の行政が国から独立した一定の地位と権能を有する団体によって運営されていることの面に重点をおいた改革としてなされ、特に地方の裁量の幅を広げる方向（西尾勝氏の言葉では「自由度拡充路線」）で進められた。ただし、国の事務から地方の事務へと性格が変

わったものの、依然として国の法令の規律密度が高かったことから、条例制定権及び法令解釈の拡大の効果を十分に発揮する余地は限られており、法令による義務付け・枠付けの緩和が課題として残った。地方分権の理念を構築しそれを実行に移した第1次地方分権改革は、上記の他にも、地方財政秩序の再構築、新たな地方自治の仕組み、事務事業の移譲などの“宿題”を伴い、引き続きこれらが検討課題となった。

3 第2次地方分権改革

第1次の改革の後、国庫補助負担金改革、税源移譲、地方交付税改革を内容とする「三位一体の改革」（地方税財源の充実確保という所期の意図が必ずしも貫徹されたとは言えない結果とはなった。）を経て、地方分権改革は第2次の局面に入った。上記の「残された課題」に対処すべく、第2次地方分権改革は、法令の規律

第二次分権改革

1. 地方に対する規制緩和(義務付け・枠付けの見直し)

義務付け・枠付けを見直すべきとされた1,316条項に対し、975条項の見直しを実施（実施率74%）
従来は国が法令で全国一律の基準を定めていたが、地方公共団体が地域の実情に応じて条例で基準を設定
(例) 施設・公物設置管理の基準 公営住宅の入居基準及び整備基準
道路の構造の技術的基準
保育所の設備及び運営に関する基準
職員等の資格・定数等 消防長及び消防署長の資格

2. 事務・権限の移譲等

①国から地方へ
平成21年の「出先機関改革に係る工程表」（地方分権改革推進本部決定）で見直すこととされた事務・権限等について、現在検討中（100項目）
(例) 看護師など各種資格者の養成施設の指定・監督（国 ⇒ 都道府県）
無料職業紹介（求人情報を地方公共団体に提供する取組の推進）
自家用有償旅客運送（国 ⇒ 希望する市町村を基本）

②都道府県から基礎自治体へ
第2次一括法及び第3次一括法等により、検討対象105項目のうち72項目について、都道府県から基礎自治体への権限移譲を実施（実施率69%）
(例) 未熟児の訪問指導（都道府県・保健所設置市 ⇒ 市町村）
地域地区の都市計画決定（都道府県 ⇒ 市町村）

3. 国と地方の協議の場

国と地方の協議の場に関する法律が成立（H23.4.28）
地方に関わる重要政策課題について、地方と連携して施策を進めていくため、同法に基づき引き続き運営
(H25 開催実績) 1/25 平成25年度予算編成及び地方財政対策等
6/5 地方分権改革の取組、骨太の方針の策定等

【図表4】（出典：内閣府資料）

密度の緩和（義務付け・枠付けの見直し）、事務権限の移譲等を内容としており（図表4参照）、政権交代を経験しつつも今日まで継承されている。

“地方に対する規制緩和”とも言える義務付け（一定の課題に対処すべく地方団体に一定の種類の活動を義務づけること）・枠付け（地方団体の活動について手続き、判断基準等の枠付けを行うこと）の見直しは、従来は国が法令で全国一律に定められていた基準を、地方団体が地域の実情に応じて条例で設定できるようにした。このことは、自由度拡充路線の方向による改革であるとともに、地方団体の間で、地域の課題を探る能力や政策法務能力の“差”を示すことになったとも言えよう。それまでは国という他者が規律してそれに従っていればよい基準を、自らが説明責任を伴って設定することが求められることとなり、「地域応答的多様性」（岩崎美紀子氏）の可能性を含んだ構造へと築き上げていく。

また、義務付け・枠付けの見直しと併せて進められたのが事務権限の移譲である。国から地方へ、都道府県から基礎自治体へと事務権限を移譲することは、例えば申請等における住民の利便性の向上、地域に密着したきめ細やかな対応、事務全体を一括して担当することによる総合的効果的な行政運営の可能性など、その活用次第によって地方団体の“力量”が試されることともなった。この「所掌事務拡張路線」（西尾氏）による地方分権改革は、時として国と地方との間、あるいは地方の間で激しい議論を生むものではあるが、国と地方の役割分担見直しの具体的な改革が具体的な進展として現れている成果と言えよう。

4 今後の地方分権改革の展望

第2次地方分権改革は、「事務・権限の移譲

等に関する見直し方針」（平成25年12月閣議決定）に基づき法律改正事項についての一括法案（いわゆる第4次一括法案）の国会提出でもって一区切りを迎えることとなろう。

その後の地方分権改革については、今日の政権が国内外の極めて大きな課題に取り組んでいる政治情勢を見るに、これまで以上に精力を傾けて取り組まれるものかは甚だ疑問である。この場合、国から地方へという関係における分権改革からは、地方側の奮起を促す分権改革というアプローチに重心が移ってくるのではないかと思われる。すなわち、これまでの地方分権改革は、地方分権推進委員会や地方分権改革推進委員会のという国の機関による勧告により進められてきた（そのため国主導による側面が色濃い。）が、今後は、例えば地方が提案して事務権限の移譲を求めたり、あるいは予め示されたメニューから地方が移譲される事務権限を選択したりする方式が考えられる。

この場合、事務権限の移譲の具合が個々の地方団体により異なることから、現行の地方制度と比べて複雑さを増すことにはなるかもしれないが、一方で、日本全体で地方の活力刷新の可能性を引き出すためには、それぞれの地方団体が国の画一的な基準や規制から自由になってそれぞれの地域の特性を活かすことも必要であろう。その結果として、地方の間で“差異”が生じることになったとしても、それは先述の「尊厳なる個性差」ということになるであろう。

5 自治体職員としての姿勢

(1) 地方分権改革の成果の住民への還元

地方分権改革は、詰めれば、日本国憲法で規定されている「地方自治の本旨」の更なる実現である。団体自治の充実のための方策は、ともすると地方団体にその成果が留まっている傾向にあるが、そもそも住民生活の質向上に貢献す

るものでなければ意味はなく、また、支持も得られない。

地方側でも、権限移譲に熱心な向きでは、権限移譲を受けるとどのようになるのか、なったのかについての説明についてはそれに相応するエネルギーが傾けられたとは見受けられない。そうでなければ、「国・県が権限を移譲したから、厳しい人員の中、処理せざるを得ない。」との消極的な受け身が見られる。いずれにせよ、これまでの分権改革の中で、地方の法的な自主性を発揮する範囲が拡大してきたのだから、これを十分に活用し、自ら方法や基準を検討して、住民サービスの向上に有益であるのなら独自の方法や基準を設定していくべきであろう。その過程で、地域課題の解決に向けた独自の工夫により地域の活性化が図られる。この場合、「人員が足りないから検討もできない。」というのは地域の総合行政主体としての役割に多分の疑問を起さざるをえないし、もしそうであれば、合併や広域連携により行政体制の整備を図ることを検討すべきであり、あるいは事務権限の返上も視野におくべきであろう。

(2) 改革提案機能の充実

先述のように、今後の地方分権改革は、提案や選択など地方側の自主性主体性が問われるアプローチになっていくのではないかと考えられる。この場合、地方側にも国に対して説得力のある政策提案を行える能力、住民に対して分かりやすい情報発信・政策説明を行える能力が今

まで以上に求められよう。特にこれらについては、政策法務という今後は不可欠な専門力として表れてくることが考えられる。

地方団体の場合、現場を持っている強みがある。その現場から得られた情報、経験、ノウハウにより設定された方法・基準は、他者が設定したそれらよりも十分に説得力を持つ。これを条例・規則に法制化することを重ねることで、政策法務能力は培われていく。国の示す標準だから、参酌すべき基準だからと言って無批判にそれらを取り入れることは、自ら能力を高める機会を早々に放棄しているのに等しい。

(3) 住民自治の拡充

これまでの地方分権改革は、団体自治の拡充に力点が置かれていた。地方側の要望によるものではあるが、地方自治の本旨の一方の車輪である住民自治については、今後、さらなる拡充が必要になるであろう。

地方分権改革と住民自治の拡充との接点は、地方団体、特に基礎自治体における条例立案・制度構築の場面で見られる。政策形成過程への住民・地域団体・NPO等の参画により協働が進められており、分権改革により地方団体の法的な自主自立性が拡大することで、ますますこの協働による政策形成のケースは増えてくる。ここで、分権改革の成果を活用して住民自治の拡充を図り、ひいては住民からも支持される地域の行政主体となるか、あるいは否か、という分岐点にもなるであろう。



地域公共人材を育てる自治体研修改革～〈つなぎ・ひきだす〉力のために

龍谷大学政策学部准教授 土山 希美枝

1) 人材育成の必要に職員研修は応えているか

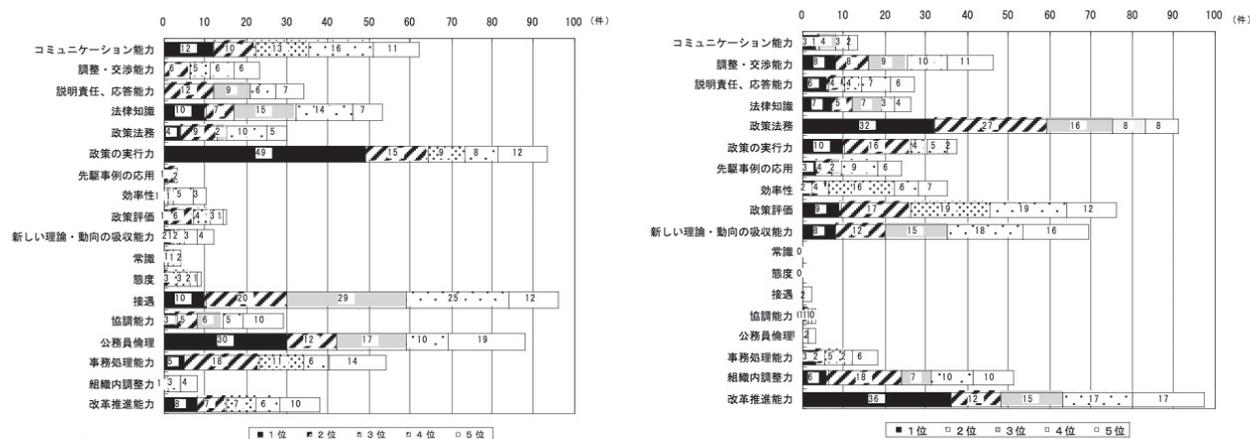
自治体にとって人材育成が重要でなかったことはない。だが、ことに近年、(1) 職員の減少と年齢構成の不均衡が続く一方で自治体の仕事量は大きくは変わっていない、という量の問題、さらに (2) あらかじめ与えられた答えのない地域課題にとりくむ政策主体としての役割が大きくなっている、(3) 市民、企業・団体など多様な政策主体との関係性が課題解決のために重要になっている、という質の問題によって、人材育成の重要性緊急性はますます高まっている。しかも、(4) 研修に使える資源は一般的に減少傾向にあるなかで、その困難性は増しているといえる。

少し前になるが、2004年の龍大LORC調査

(土山 2005)でも、人材育成の要請に職員研修が応えられていないことが示されていた。とくに、(2) (3) にかかわる自治体の研修が、必要でありながら行われていないことが「これまで職員研修が提供してきた能力開発の機会」「今後、専門性ある職員に求められる能力」の違いからもみることができる。この現状は、今日も基本的には変わっていないと思われる。

だが、(2) (3) にかかわる能力開発の機会、言い換えれば政策主体としての能力は、必ずしも自治体の、それも個別自治体の内部でなければ育たないわけではない。

龍谷大学LORCでは、「地域課題の担い手」としての政策主体を、自治体職員、NPOスタッフといった職業やセクターの分断をこえて「地



都道府県、市町村合同設置研修機関、政令指定都市、東京都特別区、人口20万人以上の217機関に送付、有効回答154票 (土山 2005:10-29)

図表1 2004年LORC調査より
左「これまで職員研修が提供してきた能力」、右「今後、専門性ある自治体職員に必要な能力」

域公共人材」としてとらえ、とくにそれを職業とする人材層の能力開発が、持続可能な地域社会の実現に不可欠であると考え、とりくんできた(土山・大矢野 2008)(白石・新川・斎藤 2011)。本稿では、「地域公共人材」の視座と、開発した教育・研修プログラムについて、地域公共人材専門職業人としてもっとも層の厚い自治体職員に焦点をあてて紹介する。

2) 地域公共人材の視座

「地域公共人材」とは、龍大 LORC¹ が提起した視角で、当初は地域人材、2005 年頃から地域公共人材と記して広がってきた用語である。

地域政策の担い手は、NPO や地域活動団体をはじめとする市民社会セクター、企業などの市場セクター、国や自治体などの政府セクターに多様に存在する。それまでは、それぞれのセクターや職業で分断され区分されてきた。しかし、地域課題にとりくむ政策主体として、そうした分断を越えてその人材層をとらえることが、地域課題の解決に、またそれを担う人材育成に必要であると考えられた。たとえば、前掲(2)(3)はともに地域公共人材に共通して必要な能力を内包している。セクターごと、個別の組織ごと、部署ごとの違いは当然あるが、一方で政策主体の多様化はセクターの分断をこえた地域課題へのとりくみを必須としていることは理解できよう。「地域公共人材」という視座は、そのことを明示しそこから政策課題をとらえることを促すものである。

また、そうであれば、地域公共人材専門職業

人に必要な能力とその能力開発プログラムもまた、セクターをこえて共有できると考えた。そこには、高等教育機関としての大学が果たしうる役割があるのではないか。

地域公共人材がなにものかを詳細に記述する紙幅はここではないが(土山・大矢野 2008)、「地域課題にとりくむ政策主体」とすれば、今日の社会構造では、突然「自分だけでは解決できない公共課題」という困りごとの当事者となることがいつでも起こりうるため、たとえ現在まったく政策や政治に関心がない人物も「潜在的な地域公共人材」といえるため、ほぼ市民層そのものを地域公共人材ととらえることができる。「地域公共人材」とはエリートを峻別する視角ではないのである。ただ、その専門性と職業性には幅がある。職業人でなくとも高度な専門性をもった地域公共人材もいるし、もちろん職業人にはその職務に応じて地域公共人材としての専門性が求められる。

一方、地域政策の担い手に必要な能力といえば、ほぼ無制限にあげることができよう。その発現形態もコーディネーター、ファシリテーター、ディレクター、リーダーなど多様な人材像が示される。これをすべて満たすスーパーマンは存在しない。

地域公共人材に共有されるべき資質とは何か。それは、地域課題にセクターの分断をこえてとりくむこと、言い換えれば、課題の発見→解決方法の模索→決定→実践→評価という政策過程を、個人から団体間まで価値観や利害の異なる主体とかわりながら進めていくことができる、そうした視角や発想や実践を可能とするものといえる。

私たちはそれを、〈つなぎ・ひきだす〉力とあらわした(土山・村田・深尾 2011)。個人でも組織でも異質な他者と、対話や議論をつうじて、互いの相違や互いについての理解また共感

¹ 2003 年「地域人材・公共政策開発システムオープンリサーチセンター」、2010 年から「地域公共人材・政策開発リサーチセンター」。文部科学省の私立大学戦略的研究基盤形成事業に採択され、龍谷大学に設置された共同研究機関で、本稿はその研究成果の一部による。

を引き出し、課題解決につながる関係性を醸成することでありその力である。その関係性とは、必ずしも連携・協力とは限らない。ライバルとしての緊張・競争も、結果としてよりよい課題解決につながれば、共通課題にとっては益なのである。

3) LORC による地域公共人材能力開発プログラムの検討と実践

LORC では、2005 年以降、こうした課題意識をベースに地域公共人材の教育・研究プログラムの開発にとりくんできた。これらのプログラムは「セクターをこえて課題を共有し、その解決を構想する」こと、そのための「セクターをこえた対話・議論」の体験と能力開発を、記述や口述で可視化しながら進めていく手法を特徴とし、そのいくつかは継続して展開されている。本稿ではその代表となるいくつかの例を紹介したい。紙幅の関係上、概要の紹介となるが、それぞれ研究成果としてまとめた文献を示してあるので詳細にはそちらを参照されたい。

(1) 「協働ワークショップ研修」：多セクターの主体との政策課題をめぐる対話（土山 2008）

2005 年、LORC で最初に開催した研修プログラムである。2 日間、市民活動にかかわる市民や地縁団体の市民、職員、場所によっては地域企業や議員といった多様な主体で構成される原則 6 名＋ファシリテーター 1 名で 1 グループを構成、5～6 グループで、子育てや高齢者などやや大きめの政策テーマを、その地域に即して議論し、課題を絞り込み政策を提案するワークショップである。最初に熊本市、つづいて寝屋川市で職員研修として開催、その後も近畿圏とくに京都府北部の自治体で開催した。

まず大きかったことは、2 日間の濃密な議論が、「職務で対応する」市民と職員の関係では

見えにくかった、立場は違っても「政策課題を共有しその解決を構想するものどうし」の関係性を醸成する話し合いの場を形成したことである。相手の「わがまち」への愛情を理解することによって、相互のネガティブな先入観、簡単にいえば「自治体職員は働かない」「市民は文句や問題ばかり持ち込む」といった印象が拭われたという声、こうしたセクターを超えた多様な主体との対話や議論の意義だけでなく面白さ、楽しさを実感したという声、そしてこうした結果を導いた重要な要素として、ファシリテーターの存在が繰り返し指摘され、自らもそうした能力を持ちたい、別の話し合いの場を実りあるものになりたい、という声がしばしばあげられていた。

(2) 〈つなぎ・ひきだす〉ファシリテート研修：地域公共人材が共有する能力の研修（土山・村田・深尾 2011）

「協働ワークショップ研修」の成果は、地域公共人材に共有されるべき能力にひとつの示唆をもたらした。ただし、検討を進めるにつれ、それはたんにワークショップでの「ファシリテート能力」ではないことが明らかになった。それは、価値や利害の異なる多様な政策主体どうしが、対話・議論によって、課題や目的の共有でつながり、互いへの理解、共感、また連携であれ競争であれ関係性をひきだし、課題解決のためのなにかを生み出しうる、〈つなぎ・ひきだす〉こととその力であった。ファシリテートもコーディネートもリーダーシップも、メンバーでの役割や位置取りといった顕われかたは異なるが、その奥にあるのは〈つなぎ・ひきだす〉力であるにとらえ、それが地域公共人材に共通して求められる能力であると考えられた。

具体的なプログラムの場としては、ワークショップにおけるファシリテートの実践演習を設定し、多様な主体どうしの「実りある対話・

議論」を促進するための理念と技法の修得をつうじて〈つなぎ・ひきだす〉能力の基礎を学ぶ2日間 + a のプログラムとした。参加者は自治体職員中心であるが、企画としては市民の参加を得ることを①研修機会の市民への提供、②職員にとって他セクターの主体が参加することによる研修効果の向上の2点から勧めている。後述する京都市政策形成研修では2名の市民 + 4名の職員 + ファシリテーターで1テーブルを構成することが一般的である。

初日には、〈つなぎ・ひきだす〉対話や議論の重要性、その手法などを講義で学んだあと、実際にファシリテーターつきの議論を経験また観察することで、議論の過程に4つの段階があること、また、そこでのファシリテーターのふるまいや役割を学び、2日目には全員がファシリテーターを実践する。総括では社会言語学の視角からファシリテーターの機能をあらためて確認する。

プログラムによっては、+ a として、講義部分を先んじて行ったり、事後のフォローアップ研修を行ったりすることで、実践演習の時間拡大や研修効果の延長をはかっている。

本プログラムはLORCが開発したプログラムのなかでもっともバリエーション多く、また多様に実践されたものである。2009年からは京都市の政策形成研修として受託しているほか、2009年北海道滝川市、2010年北海道芦別市、また2010年から龍谷大学大学院の修士課程科目として実施している。また、1日プログラムとしてアレンジし実施した例も多く、2012年に岩手県大崎市、継続的には龍谷大学の教員免許更新講習プログラム選択科目として2010年から実施している。2014年2月には奈良県生駒市で実施する予定である。

(3) みらいゼミ：「聴く」ことで課題をとらえ他主体と連携する

2013年には、自治体職員が継続的に学ぶ研修プログラムを開発し、ゼミナール形式をとり、2回のプレゼミと7日の本ゼミとして試行した。

地域課題は無限に生まれ続け、たいして自治体の政策は「自治体の政策として行うことが必要と認知されたもの」である。当然のことだが、その認知以前に課題は生まれ、当事者を含む市民社会の主体が先に気づき、課題によっては「ほっておけない」ひとびとによってとりくみが行われている。だとすれば、課題の構造をとらえ、解決を構想するには、課題やとりくみの現場から「聴く」ことから始めることが必要である。

(2) の研修プログラムからも、〈つなぎ・ひきだす〉対話と議論における「聴く」ことの重要性が浮かび上がってきた。主張することも対立することも必要だが、「聴く」「聴きあうことで話し合う」ことが、多様な主体が互いの違いをふまえつつ関係性を醸成するには不可欠である。こうした「聴く」力の重要性にくらべ、その必要性は十分に周知されていない。

しかし、とくに冒頭で指摘したような自治体の人員構成、職務環境からみたとときに、おそらく早期に世代交代が進むであろう次世代の自治体の管理職には、政策過程における「聴く」こと、「聴く」力の重要性を実践的に学ぶ機会が必要ではないか。それは個別の自治体に限らず、むしろ多様な自治体の自発的な参加者による学びのコミュニティとして形成されることが効果的で、その場の設定には大学がかかわりえるだろうと考えた。

このような検討の結果、「今後の自治体運営を描く力と、多様な主体と連携して地域課題の解決にとりくむ力」を、「地域課題をめぐる多様な主体を発見し、主体みずからが語り、課題解決の戦略を共有する『まちの戦略会議』を構想・企画する」ことを通じて養うことをめざす

「未来の地域政策を“志考”する自治体職員ゼミ」略称「みらいゼミ」として試行した。詳細な検証は今後の課題となるが（深尾・土山 2014 予定）、政策課題に「聴く」ことからアプローチする重要性を、近い将来の自治体を担う地域公共人材に伝えていきたいと考える。

（4）質問力研修：一般質問の機能を活用する（土山 2012）

自治体職員ではなく議員むけの研修だが、2011 年から「うまくいかなかった一般質問と答弁を持ち寄り、なぜうまくいかなかったか、どうすればよいかを学ぶ」研修プログラムを実施している。一般質問には、議会そのものがそうだが、監査機能と政策提案機能があり、しかしその機能は十分に発揮されていない。一般質問とは何か、留意すべき基本的なポイントは何か、といったことも共有されていないことが多い。行政側の視角をもつ答弁経験豊かな行政系アドバイザー、鳥瞰的な視角をもつ研究者系アドバイザーの 2 アドバイザーに 6 議員で 1 つのテーブルを構成し、1 日半のプログラムで「みずから気づく」参加型の研修を、企画中のものをあわせて 5 回開催しているところである。

4) 地域公共人材専門職業人の能力向上にむけて

これまで LORC が開発した、地域公共人材専門職業人としての自治体職員の能力開発プログラムを紹介してきた。

研修の試行や実施の結果として、浮かび上がってきたことはいくつかある。

まず、参加者による話し合い、対話・議論によって「みずから気づく」というプログラムであること。その話し合いの場は、地域公共人材それ自体の特徴でもあり、多様なセクターの主体で構成されることが望ましいこと。そして、話し合いをめぐるわたしたちの心理的な障壁をこえていくことの重要性である。

たとえば、「どこかに正しい回答がある」という前提にたてば、自分の考えが「正しい」という自信がなければ、それを口にするには躊躇われうる。その場が発話を歓迎する場であると思えなければ、やはり発話は躊躇われうる。政策には所与の「正しい回答」はないこと。対話・議論をつうじて、互いの発話を歓迎し「聴きあう」場の構築が重要であること。そこから課題をめぐって市民や企業や自治体の関係性を〈つなぎ・ひきだす〉こと。

そうした能力は、個別の自治体に閉じて養成する必要はない。高等教育機関である大学はそのために果たしうる役割があり、そのことが「つながりやすく・ひきだしやすい」社会関係資本の豊かな社会をつくっていくことにつながると考えるものである。

参考文献

- 白石克孝・新川達郎・斎藤文彦 2011『持続可能な地域実現と地域公共人材 日本における新しい地平』、日本評論社。
- 土山希美枝 2005『地域人材を育てる自治体研修改革』（地域ガバナンスシステム・シリーズ〈No.1〉）、公人の友社。
- 土山希美枝 2008『市民と自治体の協働研修ハンドブック—地域が元気になるパートナーシップのために』（地域ガバナンスシステム・シリーズ〈No.9〉）公人の友社。
- 土山希美枝・大矢野修編著 2008『地域公共政策をになう人材育成—その現状と模索』（地域公共人材叢書〈第2巻〉）、日本評論社。
- 土山希美枝・村田和代・深尾昌峰共著 2011『対話と議論で〈つなぎ・ひきだす〉ファシリテート能力育成ハンドブック』（地域ガバナンスシステム・シリーズ〈No.15〉）公人の友社。
- 土山希美枝編著 2012『「質問力」からはじめる自治体議会改革』（地域ガバナンスシステム・シリーズ〈No.16〉）、公人の友社。

「市民（お客様）の立場で考え 変革し続ける職員」の育成をめざして

秋田県横手市総務企画部人事課 木村 智子

秋田県の南部に位置する横手市は、地理的・歴史的にも繋がりが深い郡市8市町村が新設合併を果たし、平成17年10月1日に誕生しました。県内唯一の郡市一体の合併です。

横手市と言えば、かまくら・横手やきそば・いぶりがっこなどが知られています。9年目を迎える今年度、新たなリーダー（市長）のもと、時代の変化や市政の課題、多様化する市民ニーズに的確に応えるべく、市民と手を携えて「新横手市」のまちづくりに取り組んでいます。

合併の翌年、平成18年に策定した横手市人材育成基本方針のキーワードは「やりがい」と「自学」でした。策定にあたり、若手、女性、技術系、技能労務職、福祉職など様々な立場の職員から、人事や研修について生の声を聞く機会を持ち、至った結論です。「自分を高めたい」という意欲を持つ職員が多くいることを実感し、新たな環境でこの意欲を実現させるための仕組みづくりが求められました。



知恵を出し合う【新規採用職員研修】

1 「人財」「人材」「人在」「人罪!?!」

人材育成基本方針では、先ず、新横手市に求められる「じんざい」の区分を次のように表しています。

【人財】組織の宝、市民にとっての財産となる職員

- ・問題の本質を的確に捉えて将来を展望し、優れた適応力、応用力、創造力を発揮できるリーダー。
- ・困難な問題にも正対し、何事にも果敢にチャレンジする市政が組織全体に活気を産む。

【人材】能力はあり役に立つ職員

- ・組織を動かすリーダーシップには欠けるが、豊かな能力は持ち合わせている。

【人在】指示されたことはするが、主体性に欠ける職員

- ・現状に満足し、変革への意識や取り組みが不十分。

【人罪】組織に悪い影響を及ぼす職員

- ・能力のある人のやる気を失わせてしまう。
- ・周囲に対して非協力的である。
- ・トラブルが多い。

自分がどの「じんざい」であるかを意識し「人財」となる努力をしていかなければ、組織力の

各県・市研修所の取り組み事例

向上につながりません。そのため、客観的に自分がどの「じんさい」なのか省みて、至らなかつた点は反省し、自ら学び、挑戦していくような「やる気」を促す仕組みが必要でした。自分のことは意外と分からない人（職員）が多いものです。また、現状維持の守りに入って、成長する気概が無くなった人（職員）や職場があることも残念ながら事実です。

新市誕生後に採用となった職員は、モチベーションも高く、自分達が「新しい横手を創っていくんだ！」との意欲に燃え業務にあたってい

ます。そのマインドを潰すことなく育成することが、組織に求められる使命でもあります。

さて、人（職員）が活力に溢れ成長するにはどんな条件が必要でしょうか。

適性や経験を活かせる職務に就き、達成感が得られること。また、「頑張った者が報われる」という正当な評価と報酬システムも重要です。最小の経費と人員で、最大の効果を上げるために、職員の能力向上は欠かせない課題でもあります。そのため、一騎当千の職員像を分かりやすく示す必要がありました。

2 職員共通の価値観－お・も・い・や・り

横手市行政経営理念

「私たちは、幸せな地域社会の実現をめざし、市民と手を携えて、地域価値の創造に挑戦し続けます」

職員の行動指針「おもいやり」

お…お役所仕事と言われていませんか

も…もっと工夫できませんか

い…いろんな声を反映していますか

や…やる気をもって取り組んでいますか

り…理想の職場を目指していますか

行動改革 ～私が変わればまちが変わる～

市民に提供される「直接的なサービスの質」だけでなく、「サービスを提供するための仕組み」や、「サービスを生み出す組織全体の経営状態の質」を向上するため、市役所職員が同じ方向を向いて仕事をする必要があると考えます。「お・も・て・な・し」の心も大切ですが、

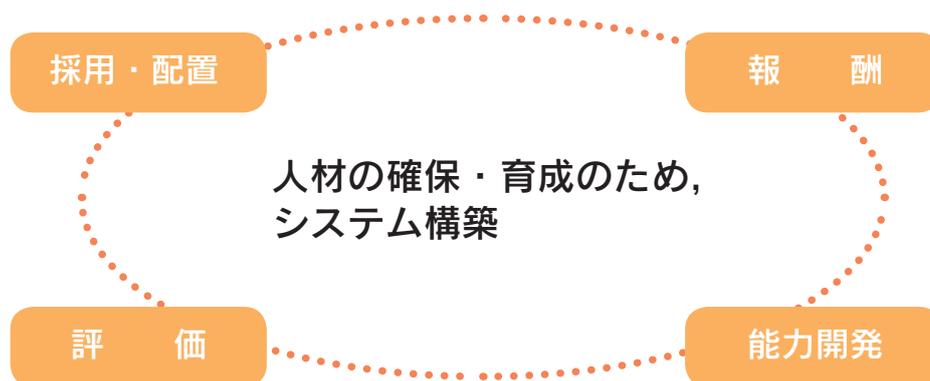
「お・も・い・や・り」が、職務遂行のうえで目指すべき職員像を表しているのです。

行政経営理念と行動指針は、全ての職場に掲げられており、横手市職員はすべて諳んじることが出来ます。暗記したところで、自分の行動に落とし込まなければ意味はありませんが。

3 人事を尽くして天命を待つー総合的な人事戦略

市民（お客様）から見て「優れている」「高い価値がある」と判断される。満足してもらえサービスを提供していくことができる。そんな市役所を目指し、職員へ期待される行動を明

らかにしました。次のステージは人財の確保・育成のシステム構築です。そのためには、「採用・配置」「報酬」「評価」「能力開発」の4つが上手くリンクする必要があります。



やりがい大事 人事制度の構築と運用

① 育成型人事評価制度の導入

自学を促す大きな要素が「評価」です。他者から認められればうれしいし、次もがんばろうとします。評価制度が、自発的に学び、新たな課題に挑戦していくような「やる気」のある「人財」を計画的に育成できるツールの一つであると考えます。

横手市の人事評価システムは、評価プロセスの様々な場面で、評価者と被評価者のコミュニケーションを必ず取り入れることとしています。評価する項目・基準を公開し、被評価者の納得が得られるよう指導育成を前提としたのもそのためです。職員にどういう役割が期待されているのか、遂行すべき仕事の内容は何なのか、さらには職務遂行上どのような行動をとるべきかなどを明らかにする機能を有します。また、コンピテンシー（高い業績を上げる者に共通して見られる特徴的な行動）に基づく評価、

目標管理の手法による加点主義の評価により、職員のチャレンジ精神、積極性を引き出す制度を目指していきます。

一方、評価者にとっても、部下のマネジメント能力が厳しく試されることにもなり、評価能力の向上へ強いインセンティブが働くわけです。人事評価制度を導入・拡充するにあたって



育成・評価について学ぶ【評価者研修】

の職員との意見交換の中で一番多かったのは、評価者に対する不安と不満でした。公平・公正な評価と人材育成につながる効果的な面談のスキルアップを図るため、管理職を対象とした評価者研修にも力を入れています。これらが相まって組織の活性化へ繋がるものと考えます。

②育成型ジョブローテーション

職員が個々の適性を認識し、キャリアプラン（仕事上の目標）を設定するためには、早期に多様な職務を経験させることが必要です。そのため、能力育成期の若手職員を対象に、概ね3年を目処に、総務・財務、福祉環境、産業経済、建設・水道・教育の4分野の職務を経験させる異動管理を行なっています。若手職員はそれぞれの職務で、能力開発・向上に意欲的に取り組み、自身の適性領域を見極め、その後の進みたい領域を決定していくプロセスを経験します。

能力育成期	採用後12年程度までの主事・技師・主任クラス	基礎能力の習得と自己発見の時期。
能力拡充期	30代からの主任・副主査クラス	中堅職員として成果をあげ、自己実現の方向を定める時期。
能力発揮期	40代以上の主査・副主幹クラス以上	変化に対応しながら一定の専門性が保たれるよう柔軟に運用。

③複線型人事制度の導入

ジョブローテーションを通じて自分の適性を見極めた後は、自分の強みで市に貢献する、やりがいを持って意欲的に仕事に取り組む環境へとステップは進みます。職務段階の一定の時期において、職員の適性と意欲に応じ、キャリア選択できる複線型の人事制度を導入していま

す。

【エキスパート職員】

特定の分野で高度な知識と経験を必要とする職員。関連する部署に継続して従事することで、知識・経験を蓄積し、さらに高度な能力を伸ばしていくことを目的とします。

【スペシャリスト職員】

保健師・保育士等、資格を必要とする職員。

【ゼネラリスト職員】

幅広い知識と経験を有し、業務を一定期間で経験する。

また、年一回実施している職員意向調査票の提出により（毎年11月に実施）、自己の適性や進路、自己研修の修了や資格取得状況などを申告してもらい、効果的な人事配置に役立てています。

④任用替制度の導入

採用時の職種に基づいた固定的な配置から、異なる職種への「任用替試験」を実施しています。職員の中にはスペシャリストよりもゼネラリスト、あるいは自己研修や経験を積むことにより、現業職から事務職に、または事務職であっても特定分野のスペシャリストとして処遇する方が能力を発揮する人もいます。全ての職員が意欲を持って職務を遂行できるよう、本人の希望と適性・能力に基づく制度となっています。

⑤希望降任制度の実施

健康上の理由や家庭の事情等により、管理職としての職責を十分に果たせない場合や、職務遂行に自信のない職員を対象に、下位の職への降任を認めるなど、本人の希望による降任制度を導入しています。

効果的な人材育成を進めるにあたっては、職員一人ひとりが自らの能力開発の必要性を意識し、自己啓発に意欲的に取り組む姿勢を持つとともに、職員を取り巻く職場環境そのものも、このような職員の意欲を醸成し、支援するものでなくてはなりません。その際にポイントとなるのは、「自学」をいかに促すかという点です。いくら豊富な研修メニューを用意したところで、本人にそれを受け入れる、または受け入れたいという姿勢、気持ちがなければ、研修効果はせいぜい研修時間中座っていることを強制するぐらいです。研修は膨大な費用をかけた人的投資だという意識を持ち、職場全体、とりわけ管理職の意識改革が求められます。

学ぶ意欲を引き出し、能力を伸ばす研修

①職場外研修の推進－派遣研修のススメ

研修機関など職場以外で行なわれる研修は、自己啓発や職場では得ることができない知識や技術を習得する機会となります。また、新しいものの見方や発想を得ることができる場合は、自己啓発、職場研修との連携を図りながら推進しています。とくに職場研修（内部研修）においては、東北自治研修所等の研修メニューを活用しながら、職員が講師となるための指導者養成



公務員倫理について学ぶ

を積極的に推進し、職員（講師・受講者）の研修受講機会の拡大や非常勤職員の資質向上に役立てています。

※職員が講師を務める研修例：OJT研修、接遇マナー研修、公務員倫理研修、任用替職員研修、新規採用職員研修、ブラシス研修など



講師が職員【接遇マナー研修】



グループワーク中心の発表研修

秋田県市長会が行なう階層別研修や特別研修は、基本的な資質・能力の習得を図るために重要であると捉えています。また、市町村アカデミー、東北自治研修所、秋田県自治研修所、民間研修機関などの専門研修機関への派遣研修は、職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るために効果的です。こうした派遣研修は、同時に他団体の職員との交流の場であり、

各県・市研修所の取り組み事例

学習意欲を高める機会にもなっています。

強制されて参加する研修には効果が期待できません。派遣研修の参加者の多くは、その年度に実施する各機関のメニュー情報を周知し、予め受講希望を申し出てもらう「研修エントリー制度」を中心に実施し、意欲のある職員に研修機会を提供できるよう努めています。

長期間に及ぶ国や県、民間への派遣研修では、これまでにない視点や、幅広い視野、高度な専門知識を得る機会として実施しています。派遣職員の決定については公募制を取っており、職員のチャレンジを推進しています。

②職場研修の推進—学びあう風土を職場に—

職員を育てる職場環境には、対話を通じて、職場自体が自己改革に取り組む風土の醸成が必要です。日々の業務を通じて行なう OJT は、その職務に必要な知識、技術、経験等を計画的に且つ理解度に応じて進められ、職員の成長過程において極めて大きな役割を果たします。

※ブラザー&シスター制度※

現在行われている効果的な OJT に、新規採用の初年度において行われるものがあります。新規採用職員が配属された職場において選ばれた職員が、職務の遂行過程を通して、報告、協議、指示などの機会を捉え、基本的な資質を身につけさせます。公私にわたって相談役となる兄・姉のような存在です。ブラザー・シスターの任に就く職員も、OJT の意義や手法を学ぶ「ブラシス研修」を実施して、その経験を活かすよう図っています。

人材育成において重要な職場内の環境づくりには、まだまだ改善の余地が多くあります。今後は、この分野において中心となる所属長や担当チーフに対し、さらなる研修の充実を図ると



後輩指導の情報交換【ブラシス研修】

ともに、OJT を進めるためのアドバイザーやマニュアルの作成にも力を入れていかねばなりません。

管理職には、求められる職務として「人材の育成と適正な評価」を明確に位置づけています。研修から戻った職員が、得た知識や技術を仕事に反映できるよう必ずアドバイスをしてもらい、必要に応じて職場全体で共有する機会をつくるなど、コミュニケーションを大切にし、学びあう風土を持つ職場づくりを進めています。

③資格取得・研修受講の推進—キャリアアップ支援—

職員の意欲をバックアップする体制があつてこそ、目標に向かって自ら学び、能力開発に取り組む意識の醸成を図ることが出来ます。資格取得や研修受講において、市役所で働くうえでキャリアアップにつながると認められた場合、受験や受講のための休暇を「職専免」とし、資格取得の受講料や研修・通信教育等の受講料の一部について助成しています。職専免については、非常勤職員も同様の取り扱いとしています。

4 私が変われば、まちが変わる

戦略は作った時から見直しが始まります。今後も、市を取り巻く環境は大きく変化するものと考えられ、さまざまな課題が新たに生まれるものと推測されます。

人事課の職員として、改めて考えてみました。私たちが最終的に目指すのは、横手市を市民が満足する魅力的なまちにすることです。そのた

めには、職員一人ひとりが、市民の立場で考え、変革し続ける職員」となるよう努力することが必要です。「言われたことだけやるのが仕事じゃない！」のです。そして、人（職員）が元気で市役所全体に活気が溢れる職場にするために、仕事を通じて自分も成長したと実感することが出来るよう、引き続き人材育成の取り組みの充実を目指します。



変革し続ける職員へ！
【平成 25 年度新規採用職員研修より】

研修受講記



第1回主任級職員研修を受講して

竹谷 裕平

青森県農林水産部農林水産政策課主査

私は水産技術吏員として青森県に採用されて以来、漁業の許認可や普及指導、試験研究と一貫して水産業振興に関する業務に携わってきました。本県は全国有数の「水産県」であるものの、近年は生産量の減少、就業者の減少や高齢化、魚価の低迷など厳しい経営を強いられています。一方、県職員の数も減少の一途を辿っていることから、若手職員一人ひとりが資質向上を図らなければならないと考えていました。そんな折、東北自治研修所において『若手職員が現場で実践できるような課題を発見・整理し、解決策を見出す政策形成から実行までのプロセスを学ぶことによって、政策形成能力の向上を図る』ことを目的とした本課程が新設されることを知り、自ら受講を希望しました。

約1ヶ月間と長期に渡る寮生活に不安もありましたが、細かなところまでスタッフの皆様の配慮が行き届いており、研修内容も充実し、寮生活も非常に快適で、蓋を開けてみれば「あっという間」でした。

基本科目「地方自治法」及び「政策形成能力開発」、「プレゼンテーション・コミュニケーション」では、これまで業務の中で学んできたことを改めて体系的に学び、自身の問題点を再認識することができました。演習科目「政策法務」におけるグループ討議、「少子・高齢問題」におけるディベート、「地域経済の活性化」における現地調査などの経験は、研修修了後の業務において直ちに活用できるものばかりであり、非常に有意義でした。また、現場で活躍する講師の方々の講話では、地域活性化の実例について具体的な内容を示して頂き、より理解を深めることができました。

最後に、研修生活（毎日の講義終了後の懇談時間を含む）を通じて、東北地方の他の自治体の現状や各地の文化を知ると同時に、同世代間における貴重な人脈を築くことができました。今後は、東北地方の各自治体が連携して「全体の最適化」を図り、活性化に取り組んでいきたいと考えています。



第 1 回主任級職員研修を受講して

菊地美保子

秋田県生活環境部環境管理課主事

この研修は、私にとって大きな充実感と達成感を与えてくれました。

まず、研修では公務員として必要な知識を幅広く習得することができました。例えば、「政策法務」では条例の立案を行いました。立案を通して、条例が公共の福祉を保護する一方で、県民の人権を規制するということを改めて感じました。そして、条例の適用にあたっては、県民の人権の尊重と公共の福祉の保護のバランスを意識し、条例の適用によって行政が県民の人権を不当に規制することがないように留意する必要があると感じました。また、「地域経済の活性化」では、地域に既に存在している資源・資産の価値を見直し、新たな価値を見出す必要があることを学びました。これまで私は、新たな価値を見出すという視点で地域の資源・資産に目を向けていなかったことから、今後は地域の資源・資産を多角的にとらえ、新たな価値として地域活性化の材料にならないかを意識していきたいと思うようになりました。

また、研修で得られたのは知識だけではありません。グループワークでは、自分の意見を述べる際、相手に納得してもらえるように的確に述べなければ相手の誤解や混乱を招くということを感じました。そこで、私は自分の意見を表現する際は、相手に納得してもらえるように伝えることを意識するようになりました。このことは、県民に対して説明を行う際に特に意識する必要があることだと感じています。さらに、受講生との出会いは私にとって掛け替えのない財産となりました。この研修が第1回目ということもあり、自分たちでこの研修を作り上げ、成功させようという気持ちが受講生にあったように思います。そのため、研修全体を通して、受講生が切磋琢磨し、自然に団結感が生まれていました。受講生から地方自治体をこうしていきたいという展望を聞くことは、県の将来を考える契機となり、大きな刺激となりました。

研修後は、研修の成果を活かすことを目標に業務に取り組んでいます。



第 1 回主任級職員研修を受講して

駒木 容子

岩手県盛岡市中央卸売市場業務課主事

主任級職員研修では、政策法務や少子・高齢問題など多岐にわたる講義や演習が行われました。その中で最も印象に残っていることは、「地域経済の活性化」を担当された東京農業大学木村俊昭教授の次の言葉です。

「ぼーっとしていると、自治体、つまり自分のまちが取り残される。取り残されるのは、職員個人ではなく自分のまちだ。」

この言葉から、職員一人ひとりが、まちの将来に対して責任を負っていることを再認識しました。また、まちが取り残されないために、自己研鑽に励む必要があることも痛感しました。衝撃的でさえあったこの言葉を、機会があるごとに思い出し、自己を省みるきっかけにしたいと思います。

今回の研修では、地域活性化に関わる様々な立場の方（大学教授・地域プランナー・自治体職員）の講義を受講することができました。講義で紹介された地域活性化の成功事例に共通していたことは、地域で負の財産と捉えられていたものを、まちの魅力に変えていることでした。ないものねだりをするのではなく、あるものに

目を向け、価値を再考し、魅力を発見する「プラス思考」こそが、成功の鍵であると感じました。

プラス思考の重要性は、自分の仕事に対する姿勢を振り返るときにも強く感じます。これまで、課題を検討する場面において、できない理由を考えてしまうことが多かったように思います。しかし、当然のことながら、できない理由を考えても問題は解決しません。

重要なことは、木村教授の言葉をお借りすると「『できない』を『できる』に変える力」、プラス思考の視点を持って積極的に問題を考えることであると感じました。

職場の理解と協力のもと、長期間に渡り職場を離れ、学ぶことに専念するという貴重な経験をすることができました。また、共に学び生活する中で東北各地の仲間との絆を得られたことは、一生の財産であると感じています。今後は、振り返ったときに「この研修が転機となった」と言えるよう、研修の成果を活かしていきたいと思います。

第 1 回主任級職員研修を受講して

加藤 聖子

山形県上山市健康推進課主事

受講前の私は、社会人3年目としての自分に対してさまざまな想いを抱えながら過ごしていました。後輩も増えてきて、どのような先輩になりたいのか、もやもやした気持ちでいました。そんな時、研修のお話をいただきましたが、仕事の繁忙期と重り、業務をお任せして研修に参加するのは申し訳ないと思い、あまり気が進みませんでした。また、4週間という長い日数を、研修所で過ごすことができるのかも不安でした。

しかし、研修を受講し終えた今は、たくさんのご縁を得ることができ、研修に参加させていただいて良かったと思っています。講義や演習内容も大変実のあるものでしたし、何より他の自治体の方々と交流することができ、貴重な時間を過ごすことができました。

研修の中で特に印象的だったことが2つあります。

1つ目は地域経済活性化の木村俊明先生の講義の中の「ないものねだりよりも、あるもの探し。」「何もないところなんてありません。」という言葉でした。ずっと何気なく生活していると、自分の市の良いところが見えなくなってい

たことに気づきました。グループの演習の中でも、「地域の魅力再発見」という言葉がキーワードとして何度も出てきましたので、今あるものの中から発見していくことが重要だと感じました。もう一度自分の市の良いところを探してみようと思います。

また、木村先生は非常に明るくポジティブな方だったので、元気をもらうことができました。私もポジティブに物事を考えるように心がけたいと思います。

2つ目は、受講生の先輩方のような先輩になれるように努力していきたいということです。私が発表者になった時は「応援するよ」と温かい言葉をかけてくださったり、フォローしてくださったり、とても嬉しかったですし心強かったです。私も後輩をしっかり支えられるような先輩になれるように、頑張っていきたいと思いました。

言葉では言い表せないくらい、この研修はとても有意義なものでした。また機会があれば、東北自治研修所で研修させていただきたいです。



第 1 回主任級職員研修を受講して

菅野 賢

福島県福島市障がい福祉課主査

入職 12 年目の私には、自分自身への課題として 2 つのことがありました。

まず 1 つ目は、前例が目的とならないよう、改善・改革する心構えを強く持って業務に当たることです。官公署は、数年で異動となるせい、実務の法令等の内容や遷移などを把握することより、前例踏襲の意識が強い傾向にあると感じます。そのことは、結果として本来の目的が希薄化するだけでなく、仕事へのやりがいや誇りが弱くなります。

私自身、職場に赴任した当初は、知識や経験が乏しかったためか、このような前例主義の意識が強かったことを憶えています。

2 つ目は、合意形成に必要な接遇を身に付けることです。

市民の中には、制度や事業に不満や異を唱える方もおられます。少なくとも納得してもらうことはできないのか？ そのために必要なことは何なのかを自問して、中々答えが見出せない状況でした。

私がこの研修で最も着目したのは、政策形成のプロセスでした。

「問題」とは、「理想」とのギャップであり、原因を探ることからはじめるのではなく、まず、「理想」を追求する。目指すべき姿（目的）はどうあるべきか？ 実行目的は何か？ などというように、これまでの私の価値観を意識改革できたことが一番大きな収穫でした。

また、相手に自分の考えや要件を効率よく、わかりやすく聞き手に届けるためのプレゼンテーションスキルの経験を各演習で養うことができたこと、伝え手の表現力であるコミュニケーションセンスの知識を得ることができたことは、すぐにでも職場で実践できる点でも大変有意義なものとなりました。

福島市には、職員が政策を提言する「職員提案」というものがありますが、これは、自己啓発の機会でもありますので、今回の研修で得た知識や経験、能力を反映できるよう、研鑽に励み、成長していきたいと思えます。

最後に、講義をしていただきました先生方、研修所の職員の皆様、貴重な経験を共に分かち合えた研修生みなさんに深く感謝を申し上げます。



第 1 回主任級職員研修を受講して

田村みずほ

宮城県仙台南県税事務所主事

本研修を通じて、政策形成能力の向上を図り、現在及び将来の課題を発見・解決する視点や手法を学び、その結果、現状を分析し、課題を発見して解決策を考える姿勢が身につき、仕事に対する意識が大きく変化しました。

特に、担当業務の全体事務における現在の位置づけや将来的展望、担当業務の課題発見・解決策提案等の二点を受講前と比べて、より明確に、より積極的に意識するようになりました。

たとえば税務行政の目的は県政の自主財源である県税収入を図り、県民に信頼される税務行政を推進することです。この目的遂行のため、納税者に対して丁寧で適正な対応をするように努めていますが、納税者に対応する際、対応の仕方によっては現在及び将来の納税にも大きく影響する可能性があります。受講後は自己の業務遂行が現在や将来に与える影響等を意識し、留意して対応することが大切であるとより強く考えるようになりました。

また、受講後は業務遂行意欲がさらに向上し、

取組方法や課題発見・解決策等についても、職場内で積極的に提案するようになりました。

今後は、日々の業務に上記の意識変化を反映させて取り組むとともに、将来的には県民一人ひとりがより幸せに安心して暮らすことのできる生活を支える様々な政策を形成する業務に関わりたいと考えていますので、本研修で学んだ政策形成の手法や全国の自治体の政策形成の取組事例等に関する情報を収集して、今後の職務に活用していきたいと考えています。

また、自治体の職員の一人として、現在及び将来の所属部署において、他の職員に対し、研修で学んだ内容を情報発信して共有し、課題解決に向けて協働で取り組むなど、研修成果を行動に移し、職場の活性化にも努めたいと考えています。

最後に、本研修を受講するにあたり、所属の職員の方々、ご指導いただきました講師の先生方及び東北自治研修所の皆様方、研修生の皆様方に深く感謝を申し上げます。



第 192 回中堅職員研修を受講して

鹿野 直樹

青森県健康福祉部健康福祉政策課主事

本研修については、過去に受講した先輩方から有意義な研修と聞いていたため、機会があれば受講したいと考えており、今回、上司及び周囲の先輩職員の配慮により、幸いに受講する機会をいただくことができました。

研修では、法制経済科目の講義、法律科目のゼミナール、行政課題研究、政策法務研修など、レポート作成やグループ発表・討論を伴う研修科目などがありましたが、特に印象的だったのは、自治体（石川県羽咋市）職員、震災被災地の市長、民間企業代表など、様々な方からいただいた講話です。講話の内容は様々であり、それぞれの立場によって表現は異なっておりましたが、皆、「自分の信念を持ち、自分の想いを実現するために積極的に自ら動く」ことを実践している方ばかりであり、目標を持ち続けることの重要性や、それにより生まれる行動力について考えさせられるよい機会となりました。

研修を終えた今、本研修の大きな成果は、様々な刺激を受け、意識改革を図ることができたことだと感じており、仕事をする上で、「誰のための仕事か」という公務員の本懐を意識するとともに、「自分は何をすべきか」、「どうすれば実現できるのか」などを常に考えながら仕事に向かっていきたいと考えています。担当業務において、本研修の具体的な結果が出るのはまだまだ先かもしれませんが、身近な担当業務の改善に地道に取り組み、組織や住民に対して良い影響を与えることができるよう努力していきたいと思います。

最後に、研修に際して様々な準備・配慮をしていただいた東北自治研修センター関係者の皆様、2か月間を共にした受講生の皆様、業務多忙の中研修に送り出していただいた職場の皆様、心から感謝し、研修受講記といたします。



第 192 回中堅職員研修を受講して

角田 幸生

福島県石川町町民生活課主査

職場の上司より研修参加の話があり、はじめは職場の皆に迷惑をかけてしまうといった思いでとても迷いましたが、以前この研修に参加した先輩から「仕事のことは心配せず、自分にとってとても勉強になるから行って来い」というあたたかい激励の言葉をいただき、2ヶ月間という長期研修の参加を決意しました。

受講前は日常の業務を日々淡々とこなしている感じでしたが、今回受講して、行政に携わる上でどのような法令及び条例に基づいて実務を行うのか、又は、行われるのかといった、基本に立ち返って考えなければならない数多くのことを学ぶことができました。

ゼミナールでは、事例内容から問題点を探り、過去の判例や学説などを調べて自分なりの結論を導きだし、グループ内で発表・討議するもので、時には結論が二つに別れて討議する場面などもあり、今までに経験したことのない、とても難しい科目だと感じました。

このゼミでは引き続き行政に携わっていく中で、今後ぶつかる諸問題の解決方法の一つとし

て、とても必要になってくるものだと強く感じました。

そのほか、「地方自治法」「地方公務員法」「民法」では、法令や判例を調べ、法令の引き方や解釈の仕方を学びました。特に「地方自治法」では地方分権が叫ばれる中、今後ますます行政として知らなければならないこと、知っておくべきこと、地方の意識改革の必要性等を講義していただきとても勉強になりました。

今回の研修で学んだものをすべて活かすというのは難しいですが、今後、地方分権がますます進み、地域住民より多様なニーズが求められる時代、中堅職員として事業や政策などに携わるうえで、研修で学んだことを活かし、より迅速に物事を考え、事務事業を進められるよう努力し研鑽していきたいと思えます。

この研修は、私にとってとても学ぶことが多く、また、受講生21名と少数ではありましたが同期の仲間にも恵まれ、とても有意義な研修でした。

第 192 回中堅職員研修を受講して

佐藤 竜久

宮城県警察本部警務部警務課係長

今回の研修は、自分の担当業務にない科目も多く、研修前は不安もありました。

しかし、充実した研修内容もさることながら、他県や他部局の職員と交流を深める貴重な経験ができ、非常に有意義な研修となったと感じています。

普段は担当業務に追われ、勉強も業務に関する事項に終始しがちな中、研修では、講義形式で法律、経済、財政等について学ぶ「法制経済科目」、限られた時間の中で検討から発表まで作り上げる課題研究や、法令と条例の関係等を学ぶ政策法務等から成る「行政運営科目」、ゼミ形式での課題への取組や、自分を客観的に見直すプレゼンテーション、問題解決手法の習得等の「演習科目」等、充実した内容により、課題に対する新たな視点を発見でき、今後の仕事に生かせるものを習得できたと感じています。また、環境や少子高齢化の問題や、東北の農業、商工観光等の現状を学ぶことにより、自分の置

かれている状況を再確認できたほか、民間企業の社長等による講話は、公務員としての意識を新たに業務に取り組むきっかけとなったと感じています。

今回の研修では、二か月間、他の研修生と共に泊まり込みで研修を受け、締切りに追われながら一緒に課題に取り組むことで、普段の職場の同僚とはまた違った一体感が生まれたように思います。交流の機会が少ない他県や他部局の職員と深く交流することができたことは、自分にとって貴重な財産となったと感じています。

私たち研修生を温かく見守り、細かい心配りを頂いた東北自治研修所の皆様、また、業務多忙の中、快く研修に送り出していただいた職場の上司や同僚、そして、共に研修生活を過ごした同期生の皆様には、大変お世話になりました。この場を借りて感謝申し上げます。自分が業務に邁進することで少しでも恩返しになればと考えています。



第 193 回中堅職員研修を受講して

目黒 陽子

秋田県秋田市市民生活部西部市民サービスセンター主事

2か月にわたる長期研修を受講する上で、私の一番の気掛かりは子どものことでした。中堅職員研修ということで主に30代での受講となりますが、女性は出産し子育ての最中であり、希望があっても受講できない年代だと思えます。長期間子どもと離れることの不安はありましたが、職場の上司や同僚の後押しもあり、受講することを決めました。

少子・高齢化社会への対応の講義では、高齢化の問題は少子化の問題であり、男女共同参画社会に結びつくとの話をいただき、震災時の政策決定の場に女性の参加が少なかったことや、避難所において女性市民への配慮が至らなかったことなどを聞きました。さらに東北の政策戦略の講義では、より良いまちづくりをするためには、住民の半数は女性であることから、女性も政策形成に加わらなければならないとの話がありました。

これらの講義で、今後女性の活躍がより一層期待されていること、また女性の社会に果たす役割の大きさを強く意識すると同時に、女性と

して身の引き締まる思いでした。今回家庭はもとより、子どもの通う学校や保育所にも配慮していただきながら研修を受講し、多くのことを学び、自己啓発の機会に恵まれたことは幸せなことであり、他の同じ立場の女性にもこのような研修・自己研鑽の機会があり、参加できる社会であればよいと思います。そして今後は私自身もっと見聞を広め、いろいろな知識を習得し考えを深め、行政職員として、女性として何ができるかを常に念頭に置き仕事に励みたいと思います。

最後になりますが、自治研修所の皆様、40人の研修生の皆様のおかげで研修を無事修了することができました。尊敬できる仲間との出会いは、私にとってかけがえのないものであり、この研修での一番の収穫です。自治体は違っても、有事の際には駆けつけて助けたいと思える仲間を得たことは、強みでもあり、刺激でもあります。今後もさらに交流を深めていけたら幸いです。2か月間ありがとうございました。



第 193 回中堅職員研修を受講して

高橋 守

岩手県政策地域都市町村課主事

今回、研修を受講するにあたっては、広範な法令知識や自分の不得意分野である論理的思考力等の修得を期待して受講しましたが、研修カリキュラムが充実しており、期待していた以上の有意義な研修でした。

行政運営科目では、行政課題研究において、主に東北地方が直面しているテーマが取り上げられ、各行政課題に対して、改めて真摯に向き合い、課題認識を深めることができました。震災関連講話では、行政サービスを受給する側の民間企業の考え方や行政サービスに対する捉え方を聞くことができ、行政サービスを提供する側の心構えなどに影響を受けました。他にも農業政策の現状と課題、合意形成ツールとしてのワークショップの活用、自治体条例の制定方法やその留意点など、密接に関係する事項を学ぶことができました。

演習科目では、ゼミナールにおいて、法制科目での法令基礎を踏まえて、どう考え、導き出すかを学び、プレゼンテーションでは、相手に興味を持ってもらい、納得してもらう手法について学ぶことができました。

基礎的な知識のみならず、課題の解決方法やそれを受けた表現方法など連動したカリキュラムとなっており、更に新たな課題発見や気づき（チェック）が得られる一連の構成であると感じました。

また、本研修は、県職員と市町村職員との合同コースのため、市町村職員から様々な刺激を受けました。行政の最前線である市町村職員は、地域の活性化や農業振興などに対する強い思い、政策形成や条例制定における細部への配慮が行き届いており、県においても、改めてそのような姿勢の必要性を認識しました。

地方分権改革の主体は住民であり、その住民に行政サービスを提供する行政職員であること、誰が、誰のために、何をすべきか、目的を明確に、又は見失わないように心掛けながら業務にあたることの必要性を認識しました。

最後に、研修で修得した知識や技術等を糧に、更に自己研鑽し、研修の目標でもあった論理的思考について、物事を多角的且つ客観的に捉えるため、今後も広い視野と地域への誇りを持ち、正しい尺度を身につけていきたいと思えます。



第 193 回中堅職員研修を受講して

名和 清博

山形県東根市市民生活部市民課主任

法制科目の講義での共通のテーマは国と地方の関係でした。地方分権一括法の施行に伴い地方の役割は大きく変わりましたが、これからは各地方自治体がそれぞれに責任を持ち、主体的に行政を行う必要があります。国と地方の関係は上下主従ではなく対等であり、協力しながら行政を担っていくことが求められていることを学びました。

経済科目では、現在日本が抱える多くの問題点を講義いただき、数字で見ることにより、ものごとをより客観的に判断できることを教えていただきました。

行政課題研究はグループワークが主であり、自分自身の考えとメンバーそれぞれの考えを合わせてひとつの結論を導き出すことの難しさを学ぶことが出来ました。

少子高齢化問題では、実際に将来人口の推計を行ってみることで、日本に課せられた喫緊の課題であることを再認識しました。更に、環境問題は世界の大きな課題で、私たちひとりひとりがこの問題に関心を持ち、日常生活の中でその対策を実践していくことが重要であることを

導き出しました。

また、震災関連特別講話では、危機的状況下において迅速な決断と的確な指示がいかに大切であるのか、そして何があっても決して諦めないということがどれ程重要なのかを教えてくださいました。

ゼミナールでは、条文や判例を数多く調べ、どう対応していくのが最善なのかを学び、グループ討議により、同じ課題であっても考え方が違ったり、導き出した結論が違ったりと、自分にはない視点や閃きに気付かせてもらうことができたと思います。

この2ヶ月間で得ることが出来た知識は僅かなものかもしれませんが、大切なことは課題を解決していく上での考え方であり、いかに多角的な視点から捉えることが出来るかだと思います。私自身、常に心に留めていることではありましたが、多くの仲間達と意見を出し合い、徹底的に討議を行うことにより一層深めることが出来たと思っています。このことが私にとって、この研修で得ることが出来た最大の成果であったと思います。



第 123 回管理者研修 (政策形成理論コース) を受講して

中村 善光

岩手県農林水産部流通課企画マーケティング担当課長

■はじめに

平成 25 年 11 月 20 日から 3 日間、短い期間でしたが非常に内容の濃い管理者研修（政策形成理論コース）を受講しました。東北各県から様々な分野の精鋭 11 名が集まり、政策形成の必要性やプロセスを学び、政策グループ毎にそれぞれの立場から様々な意見を出し合いながら、課題抽出から最終的には政策提言（発表）まで取り組みました。

講師の本多鉄男先生（㈱行政マネジメント研究所）は、とてもユーモアに富み、受講生を飽きさせない、自然に聞き入ってしまう話術で、決して平易な内容ではないテーマでしたが、楽しく受講できたことが強く印象に残っています。以下、研修内容と研修を通じて感じたことを述べます。

■政策形成について

改革の時代と言われる今日、私たち地方行政職員には、政策形成や事業を立案する上で、問題解決力や発想力が求められています。特に本県（岩手）においては、震災からの復興が県政の最重要課題となっており、復興を加速化させる上でも、多様な住民ニーズをしっかりと捉え、施策に反映させていくことが私たちに課せられた役割でもあります。

研修の中で、“地域住民から求められる前に実践する政策マンを目指す”という講師の言葉。

“住民ニーズに基づいた施策形成”は当たり前のことですが、住民に言われる前に気付くことが必要とのこと。そして、単なる思いつき（発想）だけではなく、しっかりとしたプロセスを踏んで事業化する、かつ、気付きの視点を持った政策形成でなければならないこと再認識させられました。

■組織ビジョンとマネジメント

施策を考える前に、当然のことながら組織の目指すビジョンが明確に示されていることが必要です。研修では、グループを「地域特産品販売業」と位置づけ、組織を取り巻く様々な環境変化をマス目に整理してビジョンを絞り込んでいく「曼荼羅方式」という手法によりビジョン策定に取り組みました。慣れない手法に四苦八苦しりましたが、みんなでガヤガヤと議論し、最終的に“新しいビジネスを生み出す組織”をビジョンとして策定。ビジョンは誰もがイメージしやすいものでなければならず、職員が常に意識し、政策を通じて行動に出していけるようなマネジメントの必要性も改めて認識させられました。

また、講師から突然の質問、「自宅のお風呂場は昔と比べてどの様な変化がありましたか、その変化の意味は？」。私は“給湯器が付いた”などの思いを巡らしましたが、答えは“シャンプーが2種類以上になっている”。要は時代の

変化を的確に捉えることが政策形成の出発点であること。私たちは、この点が民間と比べるとやや欠けており、今後、業務を進める上での着眼点として常に意識していきたいと思えます。

■政策形成の具体

組織ビジョン策定の次は、政策コンセプトの明示、事業選定、事業計画と事前評価、事業提案といったプロセスを全国の事例を交えながら理解（演習）した上で、施策提言書の策定作業です。

グループのメンバーは、それぞれが担当する業務も異なることから、誰もがイメージしやすく、最近話題になっているB級グルメをテーマに、最終的に「日本一の特産品作り上げ事業」を政策提言しました。実際、講義で学んだ事柄を所定の様式に埋め込んでいく段階で、最初は意見がなかなかまとまらず苦労しましたが、いわゆるブレインストーミングとKJ法により、次々と奇抜なアイデアが出され、徐々に形になっていく。私は、農林水産物等の販路拡大を担当していますが、実際にこれは使えると思えるようなアイデアもたくさんあり、今後の業

務の参考になりました。

提言書策定後は、実際のプレゼン。順番で私がプレゼンをする羽目に。背景から政策コンセプト、具体の事業内容や評価まで、聴く側の理解が得られることに留意しながら、グループ員の思いを伝えることができたのではと思えます。

■おわりに

今振り返ってみて、3日間という短い期間で、政策形成理論の全てを理解したとは、正直言えません。政策形成に向けた業務の進め方等については、感覚として会得できたことは事実です。グループメンバーが共に同じテーマに沿って議論し合うことの大切さも学ぶことができました。この研修で得られた政策形成のイメージをいつまでも持ち続け、今後の業務に活かしていきたいと思えます。

最後に、ご指導いただきました本多先生（ブログを見て復習中）、研修所の皆様、受講者の皆様に対し、心から感謝申し上げます。研修受講記とさせていただきます。



第 1 回危機管理研修を受講して

北館 祐子

青森県十和田市健康増進課課長補佐

はじめに

平成 25 年 11 月 5 日～7 日までの 3 日間、受講者 17 名の研修でした。

この危機管理研修に参加したきっかけは、最近の出来事を例にとると、2011 年 3.11 の震災時、十和田市にもっと大きな災害が起きていたら、指示受けではなく対応できたかという、自分には準備がありませんでした。そして今、災害時に真に動ける危機管理体制を作っておきたいと思ったからでした。

研修は、危機発生が「まさか」「またか」にならないためにあるものであると聞き、わかりやすい表現だと感じましたが、逆に危機管理がないとまさか、またかになるということだと理解しました。講師は、リスクマネジメントコンサルタントの篠原滋氏で講義と演習で指導してくださいました。

(定義) 危機管理とは、危機を未然に防止する対策並びに危機が発生した場合の被害及び影響を最小限に止めるための取り組みをいう。

研修の概要

研修は、自らの危機管理に関する現状認識を評価し、認識の薄さを感じることから始まりました。今回の受講で一番知りたかったことは組織的な危機管理のプロセスでした。たとえば、平常時からリスクを起りにくくする仕組みのリスクコミュニケーション、有事の備えはクラ

イシスコミュニケーションなどのプロセスで、そのことを事例で細かに指導してくださいました。

講義は、カタカナ言葉が多く、講義中、時々意味が分からない、聞いたことがない単語がでてくるので、テキストに書いてある説明を見ては意味を確認したり、講師の説明をメモしたり、その短いことばの意味の解釈がすごく大事だと思いました。たとえば、リスクという単語は損失の可能性、危機・クライシスは既に発生した事態と言うように、テキストにある短いことばが持つ意味を確認していかなければ講義についていけません。

最終日の演習では、職員の不祥事が発覚した場合を想定して、誰が記者に報告するか、それまで役所内はどう動くかなど、記者会見までの流れをグループで考え、発表しました。

演習は、本番の気持ちで臨みました。記者会見はいつ行えばいいのか、会見者は誰か、会見場所はどこが良いか、誰に来てもらうか、何を話せばいいのか、時間がない、気持ちだけが急ぐ、みんな必死に意見を出し合った時間でした。

研修を終えた時の感想、そして今

演習でのグループワークの発表が終わり、こんな気持ちになるのなら、平常時に対応をつくっておけばいいことと痛感しました。また、リスクに対する意識は、研修を受ける前は「起

こるかもしれないが、起こって欲しくないもの」でしたが、研修後には「起こるかもしれないから準備をしておく」という、リスクから逃げてはいけない認識に変わり、とても充実した3日間でした。

そして今は、危機管理は、平常時の業務には欠かせないことと考え、常にリスクを意識するようになりました。この研修でいただいたテキ

ストは講師の説明をメモした思い出深いテキストとして大事に活用しています。

終わりに

ご指導いただきました篠原滋先生、この研修の企画と受講生のお世話をしていただいた東北自治研修所の皆様、受講されたみなさまに心から感謝いたします。



第 32 回行政課題研修 (地域経済活性化コース) を受講して

角力山 淳

宮城県大崎市総務部税務課主査

はじめに

「地域経済活性化コース」という研修内容は、普段なら自分の仕事にはあまり関係ないなと募集要項も見逃してしまうところでしたが、なぜか今回は目にとまり、さらにはスーパー公務員と評された木村先生が講師ということで、私たち職員がどの様に地域経済に関わっていけるのか、ということに勉強したく申し込みました。

受講者は所属も職名も多様にわたっての受講メンバーでしたが、研修の3日間、特にグループ討議では活発な意見交換ができ大変有意義な研修でした。

【基調講演】持続的な地域経済のための地域の自律

題名の中であえて「自立」ではなく「自律」としたのは、他から翻弄されないよう地域づくりを目指すためとの講師の東北学院大学経済学部千葉先生談です。

これまでの食生活は、大量生産、広域流通、大量販売を基本としてきたことから、個人商店から、スーパーマーケットへとシフトしていきました。しかし食に対する不安、そして東日本大震災において、大量生産・広域流通システムの限界が露呈されたことにより、産直、地産地消が見直されているということです。

もともと雪国の東日本では冬期間出稼ぎ等の農業ではない仕事を持つ兼業農家が多い地区で

あり、工場の進出等により通勤兼業となり農業の割合が減ってきた。しかし工場の移転、撤退、定年等様々な理由により兼業が外れることとなるが、そこで新たな農業+〇〇が盛んに行われてきている。一方エネルギー分野では、自然再生エネルギーが注目集めるが都市部では発電資源が乏しいため、農村に頼らざるを得ない。近年新たな兼業とエネルギー分野では地域間競争ではなく地域間連携ができつつある。

商店街、商業については地元商店街 vs 大型店というのが必ずでてくる問題ですが、本来、商店街に行けば近くで全部の物がそろるので便利だった商店街が何らかの理由でいくつかの商店が存続なくなると不便に感じるので全部が揃う大型店を選択するし、消費者と供給者間のニーズのミスマッチがあるとマーケティングに柔軟な大型店が選ばれる。しかし大型店は効率、利益の低下、大型店同士の競合により撤退も早いので商業機能を備えたまちづくりが必要になってくる。

短所、長所を的確に把握し自らできることを見つけ実行していくそのためには様々分野との連携をしていく。これが「自立」ではなく「自律」なのではないかと思いました。

『「できない」を「できる」にかえる実現力・仕事術』

※次の書籍を購入し、事前に目を通して研修

に臨んでください。

『「できない」を「できる！」に変える』 木村俊昭 著

研修所からこんなお知らせがきましたので早速購入し読んでみました。本当にこんな人がいるのかと驚がくし、また早く話を聞いてみたいと思いました。講義が始まりましたが先生はパソコンやスライドを使わず、自分の頭で考えたことを話していきます。思わず聞き入ってしまい、恐らく大切なところをメモできなかったところもあるかと思っています。

キーワードは「超ポジティブ思考」「無いものねだりより、あるもの探し」「できない理由づくりからできると構想する」でした。そして鹿児島県鹿屋市串良町の町内会「やねだん」の紹介ビデオを視聴しました。そこには公民館長をはじめとする行政に頼らない町内会の姿があり私たち行政の無力ささえ感じました。

午後からはグループワークです。ここでは県、所属、年齢ともバラバラな6人がこんなテーマで話合いました。「岩手県大槌町を活性化させる。大槌町の人口を2割増させる」大それたテーマです。しかしメンバー6人が本気で考えました。それまで震災時に津波で大打撃を受けた町としか印象に無かった大槌町ですが、地理、歴

史、産業等を紐解いていきどうやったら人口が戻るのか、元気な街になるのかを考えました。恐らく実際には世迷言や机上の空論で終わるような話でしたでしょうが、これまでいろいろな研修でグループワークをした中で一番活発に意見交換ができたと思います。D班のみなさん本当にありがとうございました。

おわりに

これまで私は、仕事やプライベートで何かをやる時に「失敗できない」「失敗したらどうする」ということが初めに浮かんでいたと思います。同じことをするとしたら「成功させる」「成功させるためにはどうする」を考えた方がモチベーションも上がってくるのではないかと、今回の研修を受けて考えるようになりました。そして上司から言われたこんな言葉を思い出しました。「まずは右足上げてみろ、次は左足でやるから、そしたら前に進めるよ」さあ明日も「超ポジティブ思考」でがんばりましょう！！

最後になりましたが、講師をしていただいた千葉先生並びに木村先生。お世話頂いた東北自治研修所の職員の皆様、受講者の皆様、研修へ送り出してくれた職場の皆様に感謝を申し上げて研修報告にさせていただきます。

研修レポートから

第 192 回中堅職員研修 行政課題研究Ⅲ「環境問題」

盛岡から始めよう！脱 CO₂

～通勤時間帯におけるマイカーの乗り入れ規制について～

C グループ

秋田県鹿角市 佐藤 寛 岩手県 伊藤 由香 岩手県盛岡市 杉田 一盛
山形県 佐藤 辰則 宮城県 佐藤 竜久

<はじめに>

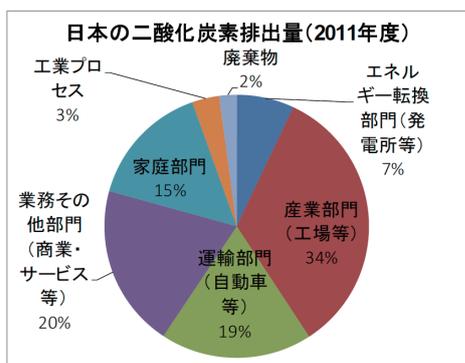
私たちのグループのメンバーには、環境業務に携わる者がいなかったことから、テーマ設定が一番苦勞した。テーマ設定にあたっては、他の自治体において未実施であること。自治体としての実施が現実的であること。財政を圧迫するほどの投資を伴わないことを考慮した。

議論の結果、交通分野からの観点で CO₂ の排出削減を目指すこととし、盛岡市をモデルに通勤時間帯におけるマイカー利用抑制策を提案することとした。

<交通を取り巻く現状と課題>

現在の国内における交通環境を取り巻く現状と課題について、考えてみたいと思う。

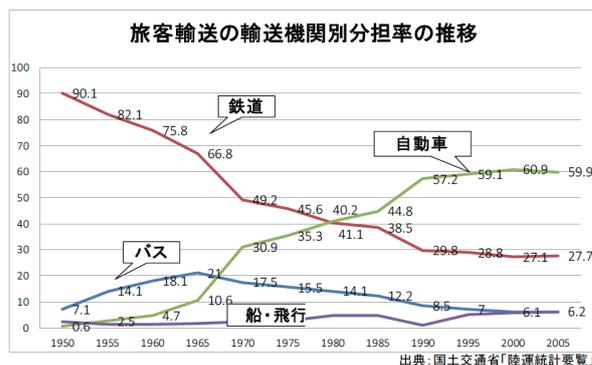
初めに国内における CO₂ の部門別の排出量だが、2011 年度において、運輸部門は第 3 位であり、このうち、自家用車の占める割合は 50%を占めている。(下図参照)



出典: JCOCA 全国地球温暖化防止活動推進センター HP

次に、国内の自動車保有台数の推移を見てみると、高度経済成長とともに増加し、この 30 年間で約 4,000 万台も増加し、現在は約 7,900 万台となっている。

次に旅客輸送の輸送機関別の分担率の推移だが、1950 年には 9 割の人が鉄道で移動していたが、1980 年には自動車が鉄道を抜き、分担率でトップに立つと、以降 2000 年まで増え続け、その後も 60%程度を維持している。一方、鉄道は 30%を割り込み、バスにいたっては、6%程度まで減少している。(下図参照)



このように、国内においては公共交通利用者が減少する一方、いわゆるマイカー利用者が高度経済成長とともに増加し、CO₂ の排出量を増大させる一因となっている。

<盛岡市における交通の現状と課題>

ここでは、盛岡市における交通の現状と課題を整理してみたい。

1 盛岡市の公共交通利用促進の取り組み

盛岡市では、平成17年度に「マイカー抑制、公共交通、自転車利用促進」をテーマに大きな枠組みの総合交通計画を策定した。その後、平成19年に総合交通計画の具体的な施策を展開するもりおか交通戦略を策定し、公共交通の利用促進に取り組んでいる。

2 盛岡市の交通の現状と課題

盛岡市における交通の現状と課題については、大きく次の3点に集約できる。

(1) 従来のバス利用促進策により、バス利用者数の減少を一時的に食い止めたものの、推移としては、マイカー分担率は増加し、バス・鉄道分担率は減少傾向にある。

(2) 総合交通計画などの施策を展開しているが、いまひとつ効果が現れてきていない。

(3) 公共交通利用促進策によるCO₂の排出量の削減目標が明確ではない。

<先進事例の紹介（仙台市）>

昨今、「モビリティ・マネジメント」と言われる公共交通利用促進策が注目されていることから、先進都市である仙台市を視察した。

モビリティ・マネジメントとは、一人一人のモビリティ（移動）が個人的にも社会的にも望ましい方向へ自発的に変化することを促す、コミュニケーション施策を中心とした取組のことを言い、仙台市では「自動車と公共交通を賢く使い分ける」という点を捉え、次のように「せ

仙台市の特性	東北の拠点都市 - 社会移動大	転入者モビリティ・マネジメント
	学都仙台 - 学生が多い	大学生モビリティ・マネジメント
	公共交通離れ - 利用習慣の育成	小学生交通環境学習
	高い自動車分担率 - 公共交通等への転換	パーク&ライド・パーク&バスライド
		公共交通利用推進イベントの開催

んだいスマート」と銘打った施策を展開しているが、ここでその一部を紹介する。

1 大学生モビリティ・マネジメント

大学の新生入生がアパート等を決める前に、大学ごとに作成した交通情報ツールを入学手続案内に同封して配布することで、バス停や地下鉄駅の近くにアパートを借りるのを促し、新たな学生生活はもとより、卒業後においても、公共交通を利用する生活スタイルを定着させようというものである。

下図は、配布資料の例である。大学ごとに、その大学の学生が中心となって作成し、バス停のほか、大学生の視点で必要な情報を掲載している。印刷や配布は各大学で行い、大学は内容を少しずつ更新しながら活用できるという利点がある。

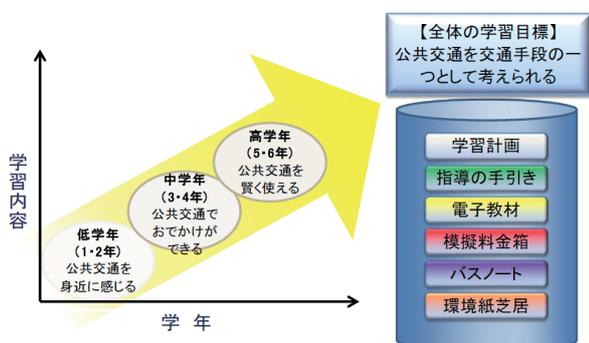


2 小学生交通環境学習

小学校の授業の一環として、公共交通の利用方法や環境面への有益性を学習するためのツールを提供するもので、公共交通に慣れ親しんでもらい、将来の公共交通利用者の育成を図るものがある。学年に応じた学習計画、指導の手引、教材等を作成し、公共交通を交通手段の1つとして考えられることを学習目標としている。

親が車利用中心のため、児童の中には、バスを利用したことがない子もおり、小学生向

けのモビリティ・マネジメントは効果的とのことであった。



3 パーク&ライド

パーク&ライドは、「せんだい都市交通プラン」に基づき、公共交通の利用促進を図るための施策として実施しているもので、地下鉄駅周辺の駐車場、バス営業所に車を止める＝パーク、公共交通に乗り換えて目的地へ向かう＝ライドというものがある。

朝の混雑時にたくさんの人がこの方式で通勤・通学するようになれば、道路の混雑も緩和されるとともに、地球環境にもやさしい交通と期待されている。

<政策提言>

ここまで、盛岡市の交通の現状と課題、そしてモビリティ・マネジメントの先進都市である仙台市の「仙台スマート」の事例を紹介してきたが、CO₂の排出抑制という観点からモビリティ・マネジメントを考えると、次のような課題があげられる。

- 中長期の効果を見据えた施策なので短期的な効果が期待できない。
- 個別のかつ具体的なコミュニケーションを取った方が効率的であるため、対象が限定的となり、地域全体には浸透しづらい。
- CO₂の削減の効果を表すのが困難である。
- CO₂の削減に関して、取組の効果が皮膚感

覚で実感しにくい。

このように、モビリティ・マネジメントは、現段階ではターゲットが限定的で、長期的に継続しなければ効果が表れにくい。また、CO₂の排出量の削減に関していえば、削減目標の設定が難しいほか、削減効果を住民が実感しにくいという課題もある。

そこで、Cグループでは、CO₂排出削減のための直接的な手段として、「通勤時間帯のマイカー乗り入れ規制」を提案したい。

1 乗り入れ規制の先進事例

(1) 東京都ディーゼル規制

東京都では、平成12年に条例を制定し、PM（粒子状物質）の排出量が基準を満たしていない貨物車両の乗り入れを制限している。



(2) ドイツ排気ガス規制

ドイツの大都市圏では、自家用車の乗り入れに対する規制がある。規制基準は排気ガス（炭化水素、窒素酸化物、粒子状物質）で、一定の基準を満たした車でなければ乗り入れができない。

(3) ロードプライシング

ロードプライシングは渋滞緩和を目的に都心に流入する車に課金することで、都心への車の流入を抑制する手法である。流入量が減るため、副次的にCO₂の排出量の削減も見込める。

2 規制の概要

上記のような先進事例があるが、ドイツにおける規制やロードプライシングは、従来の生活スタイルを大幅に変える必要があり、住民にとっては厳しい規制、受け入れにくい規制となると考えられることから、私たちは住民が納得し、受け入れてもらえることを念頭

に、また既存の車社会との共存も可能となるよう、次のような内容で「通勤時間帯におけるマイカー乗り入れ規制」を提案したい。

規制の内容	通勤時間帯（平日）での規制範囲への乗り入れを禁止 (7:00～9:00, 17:00～19:00)
規制対象車種 (マイカー)	①初年度登録から13年を超えたガソリン車 ②初年度登録から11年を超えたディーゼル車 ※ハイブリット車などのエコカー除く
規制範囲	市街地中心部（下図参照）
規制対象車への対応策	公共交通機関利用促進、エコカーへの買い替え奨励
識別方法	対象車種以外の車に対し、ステッカーを配布し、フロントガラスに貼付
取締り方法	規制範囲内をカメラで監視し、ステッカーが貼付されていない車（規制対象車）に対し、後日通知を出す。
違反者への罰則	所有者への勧告、5万円以下の過料



<効果>

本施策による効果を仮に、規制対象車を使用するすべての人が公共交通機関利用に移行した場合について試算してみたところ、59,856 t/年のCO₂の排出量を削減することが可能となった。

また、仮に規制対象車をすべてエコカーに買い替えた場合についても試算したところ、39,672 t/年のCO₂の排出量を削減することが可能となった。

なお、試算にあたっては、マイカーにおけるディーゼル車の占める割合は小さいことから、ガソリン車のみでの試算とした。（試算結果は以下のとおり）



【試算結果 1】

◎平成 25 年度の岩手県盛岡管内の車両台数（ガソリン課税台数）503,404 台…A
（初年度登録 13 年超えのガソリン車）：

124,736 台…B

$A/B = 24.78\%$ 。

よって、約 25%が規制対象車。

◎盛岡市の通勤通学流入台数：約 29 万台/日
このうち、規制対象は上記から 25%と推計。よって、約 72,500 台が規制対象車。

◎13 年経過した車が 1 人を 1 km 運ぶのに排出される CO₂：0.172 kg × 1 日の通勤距離（往復）概ね 20 km × 1 年間の通勤日（月 20 日 × 12 ヶ月）240 日 × 72,500 台 = 59,856 t

【試算結果 2】

◎エコカーに買い替えた場合に排出される CO₂：0.058 kg × 1 日の通勤距離（往復）概ね 20 km × 1 年間の通勤日（月 20 日 × 12 ヶ月）240 日 × 72,500 台 = 20,184 t

【試算結果 1】 - 【試算結果 2】 = 39,672 t

<まとめ>

今回私たちが提案した「通勤時間帯におけるマイカー乗り入れ規制」により、CO₂排出量を約 6 万トン削減することが可能であると考えられる。この削減量は、約 11,800 世帯の一般家庭が年間に排出する CO₂の量に匹敵し、森林換算面積でいえば、16,766 ヘクタールにも及ぶものである。

また、2メガワットのメガソーラー60施設分相当の化石燃料代替によるCO₂の排出量を削減することが可能となる。

2メガワットのメガソーラー1基の建設に概ね10億円程度要することから、新たな施設を建設するよりも既存のCO₂の排出量を削減する施策に取り組んだ方が経済的観点からも効果が大きいといえる。

<おわりに>

以上のとおり、私たちのグループではCO₂の排出量削減を第一の目標とし、地方自治体で取り組み可能な施策として「通勤時間帯におけるマイカー乗り入れ規制」を提案した。

これは現在の我が国において根付いている車社会や一大産業である車産業を否定するものではなく、どのようにしたら共存できるかという

ことに重点をおきながら、マイカーを対象に時間帯での規制を行うことで、それを実現する可能性を検討したものである。

レポートの作成にあたっては、役割分担が明確にできたことから、テーマを設定してからは比較的スムーズに計画的に作業を進めることができた。

また、メンバー同士で遠慮なく、より突っ込んだ議論ができたことから、他のグループや講師からの質疑にも的確に回答することができたと思っている。そして何より、各々満足のいく成果品と評価することができたことが、一番の収穫であったと感じている。

最後に、貴重な講義をご教授いただいた吉岡教授、宮城県の阿部技術補佐、視察にご協力いただいた仙台市の職員の皆様に心からお礼申し上げます。

講師コメント

交通規制によるCO₂排出抑制に関する取り組みは、自治体において打ち出される環境政策に必ず取り入れられる項目である。実質的な成果は別としても、公共交通機関の積極的な利用促進とマイカーの乗り入れ規制は国の内外を問わず多くの自治体で実施されている。

CO₂排出抑制の観点で行なわれる乗り入れ規制では、これまで数字をベースとして取り組まれてきた。しかしながら、奇数と偶数によるナンバー登録制による規制では、利用者が2台所有する場合には大きな効果は発揮されない。電話番号による振り分けも、固定電話から携帯電話が一般化している現状では、効果よりむしろ規制の対象か否かを見極めることが難しくなるであろう。

このレポートでは、より厳しい規制として、車種を限定した規制の提案を行なっている。

研修ならではの提案といえよう。車種を限定する規制は、環境規制のひとつとして、特に大都市圏でNO_x（窒素酸化物）やPM（粒子状物質）に焦点を絞ってディーゼル車を対象とした規制を行なっている。CO₂排出抑制を環境規制と同じ位置づけで試みることは実際の自治体では難しいが、「通勤時間帯におけるマイカー」という落とし処で実現性を担保している。

また、CO₂削減量がどの程度になるかを試算することは当然の評価であるが、コスト評価をメガソーラー発電の建設費と比較している点は、住民等を含めた多くのステークホルダーに対して強い説得力があると感じる。

東北大学大学院環境科学研究科教授
吉岡敏明

研修レポートから

第 193 回中堅職員研修 行政課題研究Ⅲ 「環境問題」

下水熱を活用した融雪システム

～「まちづくりにおける下水熱活用の提案」～

G グループ

秋田県秋田市 目黒 陽子 岩手県一関市 山崎 政義 岩手県岩泉町 菊池 修二
山形県朝日町 熊谷 忍 福島県郡山市 蓮沼 英行

<はじめに>

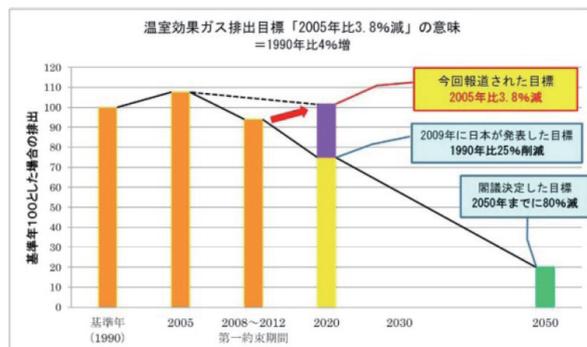
秋も深まる 11 月上旬、「環境問題」をテーマとした吉岡教授の講義の中で、わが国の社会的問題、資源・エネルギー循環の形成及び地球温暖化への対応について、ご教授いただいた。

グループのレポート作成にあたり、極力多くの自治体に取り入れやすいものになるよう考慮することとした。また、わが国は天然の資源・エネルギーに乏しく、この需要が供給可能量を大きく上回り、化石燃料の供給元を海外に依存していることから、創エネルギーの活用について考慮することとした。そこで、グループ内で話し合い、吉岡教授の講義の中でも取り上げられた「バイオマス」をヒントに、まちづくりにおける観点から、スマートな下水熱エネルギーの有効活用として、「下水熱を活用した融雪システム」をグループの課題研究とした。

<日本の資源・エネルギーの動向>

平成 25 年 11 月 11 日から 22 日までポーランドのワルシャワで開催された国連気候変動枠組条約第 19 回締約国会議（COP19）で、日本の新目標値は「2005 年比で CO₂3.8%削減」であった。これは、京都議定書の中期目標値「1990 年比で 2020 年までに CO₂25%削減」と比べると、結果的に「1990 年比で 3.1%の増加」と前

回の目標値を後退させるものであった。発展途上国が厳しいながら目標値を上げる一方、日本は、世界から非難されることとなり、残念な結果であった。そこで、このように環境問題が深刻化する中、私たちのグループでは、下水道の中でも急務政策課題をより実現できる形で事業提案を考えることとした。



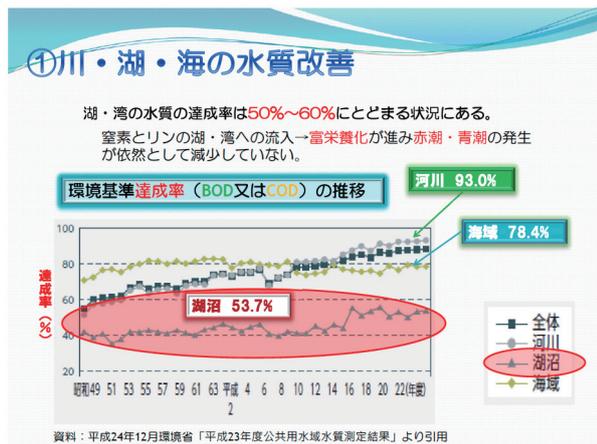
<下水道の環境・循環の現状と課題>

現在、わが国における下水道の環境・循環の状況について、大きく以下の3項目についてとりあげることとした。

- ①川・湖・海の水質改善
- ②良好な水循環系の構築
- ③資源・エネルギー循環の形成、地球温暖化への対応

まず、①の水質改善の達成率をみると、河川（93%）や海域（78.4%）に比べ、湖沼、

三大湾（東京湾、大阪湾、伊勢湾）といった閉鎖性水域で50%～60%にとどまる状況にあり、この原因として考えられるのは、窒素とリンの流入により富栄養化が進み、赤潮・青潮の発生が依然として減少していないことがあげられている。今後は、処理場による窒素・リンの回収等の高度処理の技術革新が課題と考えられる。



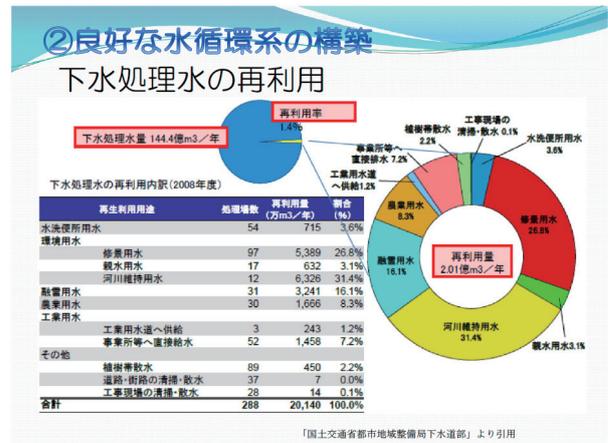
次に、②の下水処理水の再利用については、その用途として、修景等の環境用水が約6割を占めている状況である。

しかし、水処理水量全体144.4億m³のうち、再利用率はわずか約2.0億m³であり、再利用率は約1.4%にすぎないのが現状である。良好な水循環系の構築を目指す中では、こうしてみると、今後の課題として多量、少量、質の3つを取り上げ、「多量」については浸水対策、「少量」については喝水対策、「質」については、水質改善対策が必要であると考えられる。

近年の異常気象による局地的集中豪雨や台風による大量な雨水を排除の際や、喝水対策は、下水再生水・雨水の有効利用（トイレ洗浄用水、親水、修景用水）、貯留等を有効に活用していく必要があるものと考えられる。

よって、下水管路の途中から下水を取り出し処理して多面的に再利用する政策を実現する必要もあると考えられる。また、今後は、雨水貯留、下水再生水・雨水の活用（再利用）と共に、

公共用水域の水質保全という面で、先にも述べたように、さらなる高度処理の技術革新も新たな課題といえると考えられる。



最後に、③については、わが国は、化石燃料を海外に依存していることから、従来の大量生産・大量消費・大量廃棄型の社会から、資源・エネルギー循環型の社会への転換が不可欠である。

よって、従来の下水を排除・処理する一過性のシステムから、集めた物質を資源・エネルギーとして再生・活用する循環型システムへ転換することが重要であると考えられる。

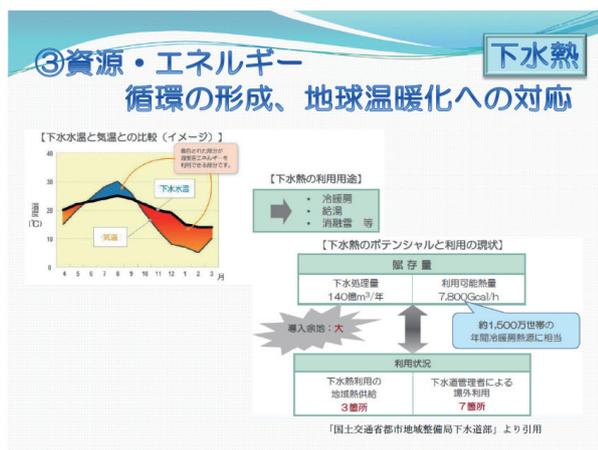
そこで、下水の特性について詳しくグループ内で検討した結果、下水道は分散した資源を自然に収集し集まってくるシステムであることを知り、以下の5点を取り上げた。

- ①下水の活用
- ②下水汚泥の活用
- ③下水熱の活用
- ④処理水の落差活用
- ⑤空間利用 である。

まず、①については、世界的な食糧需要の急増やリン鉱石の主要産出国である中国、アメリカの輸出制限等により、リンの価格が乱高下する中、このリンを回収し再利用することができれば、輸入に頼るわが国では安定的なリン資源の確保が可能となる。そこで、下水道からのリンの回収・活用に注目が集まっているのが現状である。また、②については、下水汚泥の炭化、

肥料活用，セメント材料・建設資材利用，汚泥処理プロセスから発生するメタンガス等のバイオガス利用等下水汚泥の再生利用があることを知った。

次に，③の下水熱の特徴として，夏冷たく，冬暖かいという性質があり，この性質を有効に活用したものとして，ヒートポンプを介した地域の冷暖房，給湯，消雪等があることを知った。その資源やエネルギーを採れる手段には限界があるものの，下水の処理量は，1年間で140億 m^3 で，これを熱量に換算すると，約1,500万の世帯の年間冷暖房熱源に相当する分を有効に活用できることを知り，今後は大いに期待できるエネルギーと考えられる。



最後に，④⑤については，処理水の落差の活用として下水処理プラント放流水の落差を活用した小水力発電や，下水管路空間を活用した光ファイバーの敷設，電線の地中化，プラントの広大な敷地を活用した公園化・太陽光発電・風力発電等の施設空間の有効利用があげられた。

次に，下水の特性の利用における地球温暖化対策と取り組みについては，下水処理プラントで，電気を多く消費するエアレーションタンクへの空気の吹き出し装置を改良（空気穴を小さく改良する）することで，機器の省エネ化ができることを知った。また，下水汚泥の焼却炉の燃焼温度を800℃から850℃に上昇させること

で， N_2O を60%削減することが可能であり， N_2O は CO_2 の310倍の温室効果があるため，高温焼却により N_2O の発生を抑制することは，温室効果ガスの発生抑制に効果的であることを知った。

以上の取り組みは，多くの自治体で進められていたため，資源・エネルギーを再生・活用する循環型システムへ転換することに着目し，「下水熱」についての具体的な取り組みをグループ内で検討することとした。

＜先進事例の紹介＞

これらの課題及びニーズに対応するため，参考となる先進事例について紹介する。

「下水熱を利用した歩道融雪」について

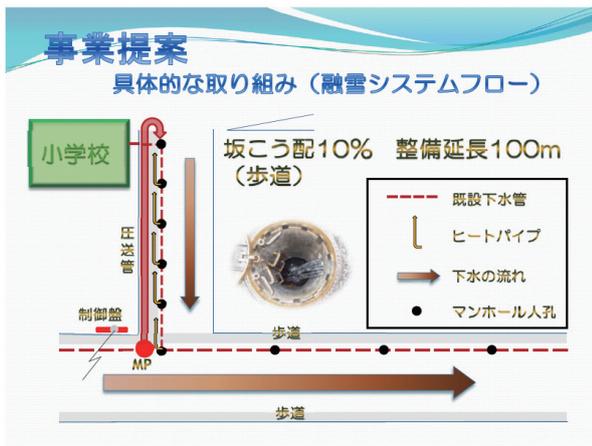
～新潟県新潟市～

近年，新潟市は積雪が多く，歩道除雪に手が回っていない。そこで，下水の熱を直接歩道融雪に利用できないかと考え，全国的に事例が少ない中，成功させた新潟市の技術に注目した。寒い冬，人孔蓋の上部の雪だけは融けているのをよく見かける。これをヒントに，採熱部として既設下水本管内へヒートパイプを設置し，放熱部を道路下に埋設することで，路面の融雪を行うものである。これにより，朝の降雪により歩道路面には積雪状が残るが，融雪部は完全に融雪されていた。その放熱量は，70 W/m^2 であり，融雪として十分有効なエネルギーであると考えられる。

このヒートパイプの熱輸送原理であるが，パイプ内の作動液が蒸発，液化を同時に起こし，温度の平衡を保とうとすることで熱伝達を生じさせ，液化の際は，グループ名のG（重力）が働くので，設置の条件とし勾配は必要となるものである。（風呂場等での湯気と天井からの滴のイメージである。）

＜事業提案と効果＞

私たちのグループでは、東日本大震災を契機に、エネルギー需要が変化中、豪雪地区を具体的なモデル地区に取り上げ、汚水が持つ下水熱エネルギーを有効活用した融雪システム事業（補助事業）により、「子どもが安全・安心なまちづくりにおける下水熱活用」を提案することとした。

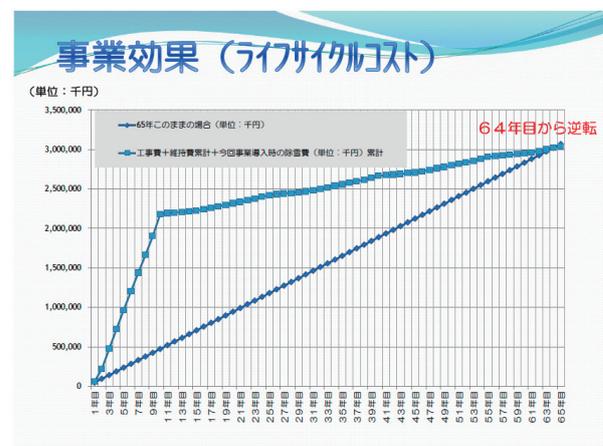


まず、融雪システムの具体的な取り組みとして、小学校の通学路である歩道（坂勾配10% 整備延長100m）を、下水熱により融雪するものと仮定する。常時、汚水が流れる既設下水本管からマンホール人孔を設け、汚水ポンプ2台（予備1台）により圧送管（塩ビ製）を上り坂の頂上にある起点人孔まで布設し、圧送する施設である。下り坂の既設人孔内には、ヒートパイプを取り付け、道路下部まで勾配を付けながら布設する。また、ポンプ付近に装柱型の動力制御盤（材質は屋外のためステンレス製）を取り付け、電源供給、非常通報、水位設定等により自動制御により発停するものとした。また、水の凍る0℃以下で始動するように、サーモセンサーを設置し、通常時はこのシステムを停止させ、マンホールポンプ人孔内に、オーバーフロー管を設置することで、汚水が下流側へ流れ込むような構造とした。さらに、人孔からの配管の継ぎ手に可とう管を設けることで耐震性を

考慮し、停電時の商用電源が遮断された際の応急策とし、盤内下部に200V発電機用の接続口を設け、電源供給を確保することとした。これにより、災害時でも施設の運転を最小限の被害に留められるものとした。この総工事費については、概算であるが850万円（平たん部車道整備延長100m；概算250万円）と算出された。そこで、今回は、このモデル事業に類似し除雪事業の実績がある自治体を取り上げ、環境負荷の比較検証を行うこととした。

次に、この自治体の年間の除雪総延長を64m（坂勾配10%；3km，平たん部；61km）と想定し、年間のCO₂削減効果予測をすると、過去10年間の実績を基に、年間平均降雪量8.74m，年間平均除雪経費4,720万円の年間平均重機燃料（軽油）は、約54,430ℓであり、この年間CO₂排出量は約140tと算出され、10年間の制御盤への電力量CO₂排出量を差し引いても年間CO₂排出量は約70tであり、仮に除雪が完全になくなった場合を仮定しても、環境負荷の軽減が大いに期待できるものと推測された。

昨今、降雪量が多くなるにつれ、雪による交通事故も多発する中、このシステムを導入することで、車両の走行時間の短縮、渋滞による走行経費の軽減、交通事故の減少等がさらなる効果として期待できると考えられる。



さらに、現実的には、除雪事業は一部残るものと想定し、設備の初期故障、事故発生や機能停止を未然に防止する施設の持続性の確保となる長寿命化の観点から、事業効果を建設費及び維持費で検証をすることにした。今回の対象機器の耐用年数は15年であったことから、順次機器の更新を行うものとして、今後65年間のライフサイクルコストを算出した。その結果、当事業のライフサイクルコストは、今まで通り除雪事業を行う場合と比べ64年目で逆転する推測となった。

<施策の問題点と今後の展開>

まず、コスト面については、設備の整備にあたり10年間は多額の初期費用を要することが推測されるため、施工範囲、材料単価の動向を見据えて、綿密な建設計画が必要になると考えられる。10年後以降には、管理会社の運用に継続的な費用を要し、耐用年数が過ぎた機器の更新が平準化され、費用は比較的安価であることがわかった。また、今後は化石燃料が枯渇し除雪ができなくなっても、メガソーラー発電等が期待でき安定した電力源による施設の運用(除雪事業)が期待できるものと想定される。

今後の展開としては、PR効果の高い路線で試験的に施工し周知され、さらに、下水道資源の多様化する施設(温水プール・老人ホームの冷暖房)を地域に普及していくことが必要であると考えられる。また、下水再生水を様々な用途に併せて活用すれば、さらなる良好な水循環系の構築が創出されるものと考えられる。

<まとめ>

化石燃料の枯渇、地球温暖化といった喫緊の課題を抱える今、再生可能な自然エネルギーの積極的な導入(下水資源を有効活用した多様化施設の普及)そして、持続可能な低炭素化社会

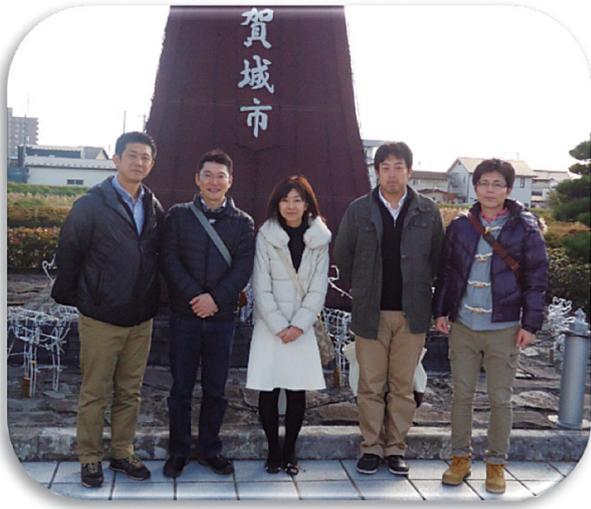
の実現は不可欠である。こうした社会の実現にあたり、ひとつのスマート下水熱ができること、つまり、「効果」は決して大きなものではないと考えられる。

しかし、こうした取り組みに人々が注目するようになれば、全国的に普及し大きな効果を生むことが期待できるものと考えられる。そのため、こうした快適で安心・安全なより良い暮らしが持続するまちづくりは、今後ますます普及させていく必要があり、私たち行政側としても長期的な視野から積極的に活動を支援していく必要があるものと考えられる。

<最後に>

現場視察の中で、多賀城市の仙塩処理場内の下水熱を利用し、ヒートポンプで介した冷暖房システムを見学してきた。そこでも、下水熱の取り組みは多々行っており、下水熱の特徴、設置状況、省エネ効果を細かく把握することができ、非常に有意義な視察見学となった。また、私たちグループは、人が生活し下水がある限り、熱源エネルギーを自然に利用できることで、除雪でのCO₂排出の削減とした環境負荷の軽減を提案した。発表の際には、他のグループから、車道敷設時の輪荷重の問題や、工事での重機の排出ガスの算出検討等について非常に参考となる質問をいただいた。

最後に、吉岡教授からは、広い視野からみて設備投資や維持費が高価となるため、下水本管当初計画の検討を十分に行い、ポンプ設備を設けずに利用可能なシステム構築が望ましい等、事業提案内容を的確に分析されたご講評をいただいた。私たちのグループでは、これらのことを踏まえ、今後の行政の課題解決に大いに役立てていきたいと感じた。



講師コメント

本レポートでは、下水熱エネルギーの有効活用として、東北ならではの課題である「融雪システム」をグループの課題研究としている。ヒートパイプを使ったシステムとしては既に新潟市で実施されている内容を踏襲しているが、本提案は坂勾配のある通学路に限定してモデル事業を行うというものである。希薄な未利用エネルギーでも利用の仕方によってはある程度の効果が見積もられている。しかし、本提案の効果をみると、エネルギー対策よりむしろ除雪事業の負担軽減に対する効果が大きいと考えられる。つまり、CO₂ 排出抑制を第一の目的とせずとも、他事業におけ

る効率化の付加的要素としてエネルギーメリットを捉えると診るべきであり、その志向性は自治体運営にも重要であることを示唆しているようにも感じる。

一方、本提案では污水ポンプ、圧送管や動力制御盤、等々の設備投資が不可欠である取組みであるので、補助金に頼らずに設備費や維持管理費をどのように工面していくかが勝負の分かれ目といえよう。

東北大学大学院環境科学研究科教授
吉岡敏明

研修所だより

代表理事挨拶

公益財団法人東北自治研修所

代表理事兼所長 正 木 毅

数百年から千年に一度と言われる東日本大震災から3年が経過しました。大振動と津波と原発事故による三重の被害がもたらされ、それまで営々と築き上げられた生活や文化の基盤が一瞬にして壊滅状態となり、復旧・復興には相当の労力やエネルギー、時間や経費が必要とされております。

東北地方の地方自治体には、以前から全国に先駆けて人口減少、過疎化や高齢化などの課題が差し迫っていたところですが、東日本大震災によってその深刻度は加速化し、まさに待ったなしの状況となっております。

こうした中、日本経済の再生を図るとともに教育や社会保障の分野で改革が進められており、地方自治体と密接に関わりのある様々な制度が今後大きく転換されようとしております。

また、米国の影響力の相対的な低下、加盟国が拡大するEUの南北・東西問題、BRICSのほかASEAN、中東、アフリカの国々の台頭などにより、世界各国との関係は、支援、投資、市場など一方通行的なものから相互発展に向けて協力し合うパートナーへと変容しつつあります。

改めて東日本大震災の復興現場を見てみますと、多くの支援の手が差し伸べられております。長い間、地域資源の活性化、域外との交流などの振興策に四苦八苦してきた我々の前に、熱望していた貴重な資源やキーパーソンが手の届く範囲に存在しているとすれば、能動的に行動を起こし、知恵を働かせるときです。国内外の情勢を冷静に見極め、地域をリアルに把握し、地域の将来への影響を的確に見通した上で、提案や意見具申を行いつつ、グローバルに連携し戦略的に新しい地域社会を再構築する姿は、全国各地の先導モデルとなるはずです。

伊藤元重東京大学大学院教授は、今年1月の特別講演において「東北地方の復興には、現場で現物に触れ現実を捉える現場主義に立ち、グローバルに直接ローカルとローカルがつながることが重要だ」と強調されました。“東北の復興なくして日本の再生なし”。創造的な復興に向けて東北の力が試されております。

東北自治研修所は、公益財団法人として再スタートを切り、創立50周年の節目の年を迎えました。意欲的に課題解決に取り組む自治体職員が自ら向上するためのトリガーとなる「感動」や「価値観の変容」などが得られる研修実施に向け一層の努力を重ねてまいります。引き続き絶大なるご指導、ご協力、ご支援を切にお願いするしだいです。

平成26年3月

平成 26 年度 (公財) 東北自治研修所 事業計画

基本方針

当財団は、東北地方の地方公共団体に勤務する職員の資質と能力を向上し、地方行政の円滑な運営を図り、もって東北地方の発展に資することを目的としている。

この目的を達成するための事業として、研修事業、研究調査、研究会の開催及び機関誌の発行を行う。

また当財団の定款などに基づき、東北自治総合研修センターの維持管理業務及び寄宿舍の運営管理を行う。

1 平成 26 年度研修事業

(1) 研修事業の基本方針

東北地方の地方公共団体に勤務する職員を対象に、リーダーとなりうる人材を育成するため、各団体単独では実施が難しい長期にわたる研修や、管理者、研修企画者及び研修指導者などを対象とした研修、さらには時代の要請に応える研修を、次のような観点から実施する。

- ① 先導的な役割を果たす研修
- ② より質の高い研修
- ③ ニーズに適合した研修
- ④ 共通の課題解決に資する研修

(2) 研修事業の重点方針（「研修事業第 5 次 5 か年計画（平成 25 年度～29 年度）」）

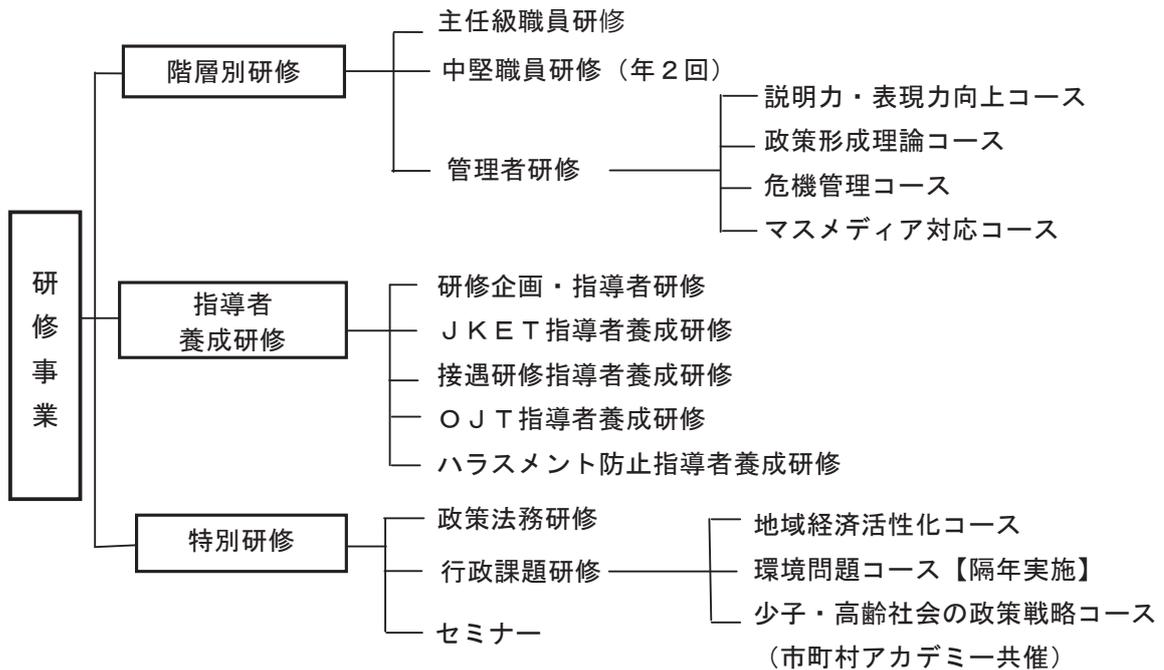
地方分権一括法による自治体の裁量権の増大、住民ニーズの多様化等の課題に迅速・適確に対応していくためには、職員の一人ひとりの資質向上はもとより、組織として業務遂行にあたるチームワーク力や、マネジメント力、更には危機管理能力を備えたリーダーの育成が求められていることから、当財団では、次の事項を 5 か年間の重点方針として研修を推進する。

- ① 地方分権の進展によって必要とされる政策形成能力、実行力、問題発見・解決力の向上
- ② 多様化、高度化する行政需要に迅速・的確に対応できる専門的能力の向上
- ③ 効率的、効果的な組織運営に必要な組織管理・運営能力の向上
- ④ 様々な突発的事象・危機にも迅速に対応できる危機管理能力の向上

○実現のための具体的方向（高度で先導的な研修を推進するために）

- ① 長期研修のメリットを活かし、短期研修では困難な総合的、体系的な研修を実施する。
- ② 課題発見や効果的な政策形成に必要な、問題把握・分析能力、高度な専門的能力等を養うため、様々な分野の先駆的な取組事例や高度な研究・分析事例等を学ぶ機会を強化する。
- ③ 危機対応事例紹介等を通じて、予見力、判断力、調整力向上を図る研修を実施する。

(3) 平成26年度 研修体系 (全11課程 17コース)



※平成25年度との変更点

- ・ 少子・高齢社会の政策戦略コースの市町村アカデミーとの共催
- ・ 危機管理研修を特別研修から管理者研修に移行する。
- ・ 隔年実施研修は環境問題を実施する。

(4) 平成26年度研修の主な取り組み

① 主任級職員研修

若手職員の政策形成能力の向上を目指すことに特化した講義とグループ研究による研修である。26年度は、一部の科目のカリキュラムを見直し、より一層広い視野を持って主体的に政策形成に対応できる職員の育成を図る。

② 中堅職員研修

- ・ 長期研修のメリットを活かし、法律や政策形成実習及び能力開発科目を総合的・体系的に学ぶ研修
- ・ 26年度は、地域活性化政策等で今後更に重要度が増すであろう財政・経済科目を東北地方の実情に重点を置いた実践的な内容に見直しする。
- ・ 民間の先駆的な実践者による講話を増設する。
- ・ 東北の県と市町村での合同研修の強みを活かし、情報交換と気づきによって広い視野で考え、行動できる人材を育成する。

③ 行政課題研修 (少子・高齢社会の政策戦略コース)

- ・ 自治体の政策やすべての産業に影響を及ぼす少子・高齢社会に必要な政策戦略を習得する研修
- ・ 26年度は、「少子・高齢問題コース」を「少子・高齢社会の政策戦略コース」に名称を変更し、少子・高齢社会を踏まえた地域活性化等の政策戦略を学ぶ場とする。
- ・ 市町村アカデミーと共催し、3日間を4日間に延長して内容を充実する。

(5) 平成26年度 研修計画

区分	研修種別	研修期間	日数	定員	
I 研修事業	階層別研修	1 主任級職員研修〔第2回〕	6月30日(月)～7月25日(金)	26	30
		2 中堅職員研修			
		第194回	8月18日(月)～10月17日(金)	61	50
		第195回	10月20日(月)～12月19日(金)	61	50
		3 管理者研修			
		第125回 説明力・表現力向上コース	6月5日(木)～6日(金)	2	30
		第126回 政策形成理論コース	9月25日(木)～26日(金)	2	30
		第127回 危機管理コース	11月5日(水)～7日(金)	3	30
		第128回 マスメディア対応コース	1月22日(木)～23日(金)	2	30
		4 研修企画・指導者研修〔第30回〕	5月13日(火)～16日(金)	4	30
		5 JKET(公務員倫理)指導者養成研修〔第13回〕	6月17日(火)～20日(金)	4	18
6 接遇研修指導者養成研修〔第28回〕	6月10日(火)～13日(金)	4	20		
7 OJT指導者養成研修〔第19回〕	5月28日(水)～30日(金)	3	24		
特別研修	8 ハラスメント防止指導者養成研修〔第4回〕	7月10日(木)～11日(金)	2	30	
	9 政策法務研修〔第12回〕	6月23日(月)～26日(木)	4	30	
	10 行政課題研修				
	第34回 地域経済活性化コース	9月10日(水)～12日(金)	3	30	
	第35回 少子・高齢社会の政策戦略コース 〔市町村アカデミーと共催〕	9月30日(火)～10月3日(金)	4	30	
第36回 環境問題コース	11月19日(水)～11月21日(金)	3	30		
11 セミナー〔第10回〕	未定	1	200		
			定員計	492	

	事業種別	実施・掲載時期	日数	定員
II 研究事業	1 研究会〔第47回〕	7月下旬予定	2	30
	2 機関誌「東北自治」〔第81号〕	3月下旬予定	—	—

- ※・実施月日は変更する場合がありますので、募集案内やホームページ等で確認してください。
 ・申込み人数が少ない場合は、中止することがあります。
 ・新公共経営(NPM)と環境問題は、交代で隔年実施です。

受講対象者	目的及び概要	備考
原則25歳以上35歳未満の職員（「主任」とは「その任務を主として担当する人」の意味であり、実際の職位を表すものではありません。）	若手職員が現場で実践できるような「課題を発見・整理し、解決策を見出す政策形成から実行までのプロセスを学ぶ」ことによって、政策形成能力の向上を図ります。	東北6県の研修生の情報交換の機会を持てるようすべて宿泊研修です。
原則30歳以上41歳未満の職員	法律・経済から政策策定実習まで中堅職員に必要な総合的な研修を実施します。政策形成・遂行能力、マネジメント能力等の向上を図り、地方分権時代にふさわしい自治体の中核を担い将来のリーダーとなる職員を育成します。	
課長及び課長補佐又は受講を希望するその他の管理監督者等	住民説明会や議会での答弁を想定した管理者向けの実践研修で、プレゼンテーション能力及び議会対応力の向上を図ります。 ----- 管理者に求められる、部下の政策提案を「組織のビジョンとの整合性、効果、先見性、財源などの観点」で判断し、推進する力の向上を図ります。政策の推進役である管理者に不可欠な理解力と判断力を高めます。 ----- 危機管理体制の整備・充実はすべての部署に必要とされます。管理者に求められる「ヒューマンエラーを含む職場リスクの確認、その防止策及び危機発生時の対応」を体系的に学びます。危機発生から記者会見直前までを机上訓練で体験します。 ----- 管理者に要求される適切なマスコミ対応を学びます。危機発生時の記者会見の実習も行う実践的な研修です。	
職員研修担当者及び受講を希望する職員	前半は、研修担当者として必要とされる研修企画立案及び研修運営、後半は、講義を行う場合の指導法及び講義実習を行い、担当者と指導者の両方に要求されるスキルを学びます。	
JKET研修の指導者となることが予定される職員及び受講を希望する職員	高い倫理感に基づく公務運営を目指して人事院が開発した内容に基づく研修で、指導の技法等を習得します。	
接遇研修の指導者となることが予定される職員及び受講を希望する職員	多様化・高度化する住民ニーズに適切に対応するためには「住民の立場に立つて考え」「住民の視点に立った」サービスを提供する事が重要です。この研修では指導者に必要な質の高い公務サービスを提供する考え方や技法を、実習を通して習得することができます。	
OJT研修の指導者となることが予定される職員及び受講を希望する管理・監督者	職場内研修の基礎知識、手法及び育成者の心構えを習得します。変化する社会情勢、若手職員との世代間ギャップを理解し、効果的なOJTができる指導者を養成します。	
ハラスメント防止研修の指導者となることが予定される職員及び受講を希望する職員	ハラスメント（セクハラ・パワハラ）の現状と防止策、対応策について制度・事例及び判例から学び、研修講師や職場リーダーを養成します。	
係長級の職員又は法令に興味のある職員等（法制執務担当者のほか、まちづくりや環境行政などの政策の企画・立案の担当者を含みます。）	自治体の実情にあった政策を実現するための手段として条例や規則を立案・制定する場合等に必要とされる基礎的能力の向上を図ります。条例を制定する実習も行う経験者向けの研修です。	
住民協働によるまちづくりや地域おこしに興味のある職員及び受講を希望する職員	先駆的な活動をしている講師による産業振興及び地域経済の活性化についての事例紹介や地域財産を活性化に結びつけるポイントを学ぶ研修です。	
政策担当職員及び受講を希望する職員	少子・高齢問題の現状把握及び人口の将来予測から経済・財政への影響を理解し、効果的な政策（年金、税金、財政）は何かを探ります。今年度は市町村アカデミーと共催することで、各分野を代表する講師に直接講義を受けます。	
受講を希望する職員	エネルギー問題に関する最新の理論・情報を学び、行政が実行すべきエネルギー政策、特に地域に存在する再生可能エネルギーについてグループで討議・研究する。	
	著名講師による講演	
(セミナーを含まない。)		

対象者	目的及び概要
職員研修担当者及び受講を希望する職員	①〈講演〉大学教授・教育研修企業講師等 ②〈模擬講義〉教育研修企業
(ホームページに掲載)	論文、随想、研修受講記、研修所だより他

平成26年度研修月別実施日程表

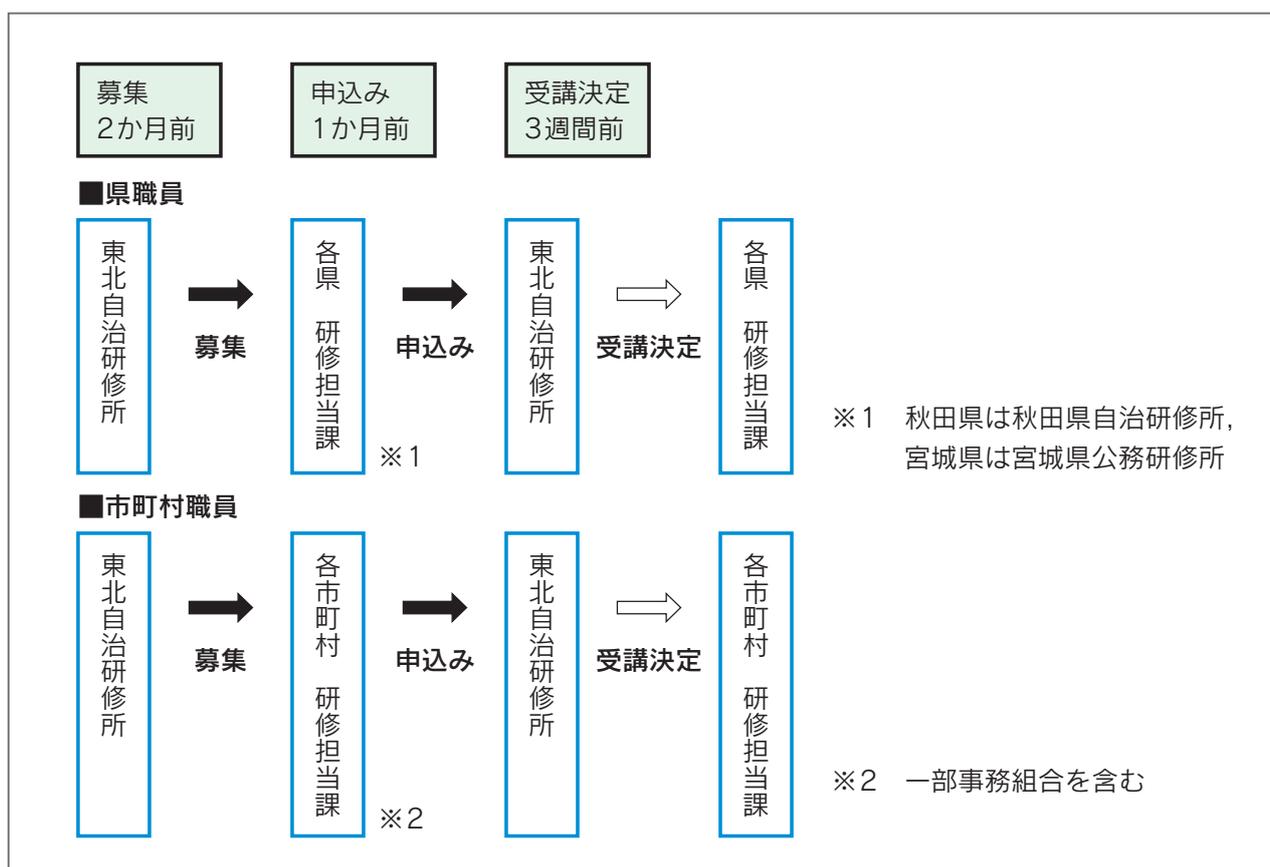
H26	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
4月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水		
5月	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 第30回研修企画・指導者研修 第19回OJT指導者養成研修 </div>																															
6月	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月		
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 第125回管理者研修 (説明力・表現力向上コース) 第28回接遇研修 指導者養成研修 第13回JKET(公務員倫理) 指導者養成研修 第12回政策法務研修 </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">← 7/25</div>																															
7月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 第2回主任級職員研修 第4回ハラスメント防止指導者養成研修 </div>																															
8月	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 第194回中堅職員研修 10/17 </div>																															
9月	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火		
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 第194回中堅職員研修 10/17 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 第34回行政課題研修 (地域経済活性化コース) 第126回管理者研修 (政策形成理論コース) </div>																															
10月	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 第194回中堅職員研修 第195回中堅職員研修 12/19 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 第35回行政課題研修 (少子・高齢社会の政策戦略コース) </div>																															
11月	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日		
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 第195回中堅職員研修 12/19 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 第127回管理者研修 (危機管理コース) 第36回行政課題研修 (環境問題コース) </div>																															
H27 12月	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 第195回中堅職員研修 </div>																															
1月	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 第128回管理者研修 (マスメディア対応コース) </div>																															
2月	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月		
3月	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	

〔研修受講申込み〕

募集・申込み・受講決定の手続は、県職員は各県研修担当課、市町村職員は、各市町村の研修担当課を窓口として、すべてメールで行います。

各職員へは、所属する自治体の研修担当課（人事課等）から通知されますので、受講を希望する職員は研修担当課へ申し込んでください。

注：セミナーは、従来どおり当研修所へ直接お申込みください。



2 研究・研究調査事業

全国の先導的な取り組み、東北地方の自治体に共通する研修ニーズを研究・発表するために以下の事業を行う。

(1) 研究会

目的：研修に関する各種の情報を提供し交換するとともに、これからの研修のあり方、研修内容、研修技法等について研究する。

対象：東北6県の県・市町村の研修企画者又は研修指導者

(2) 機関誌「東北自治」

研修に関する研究調査、自治行政に関する研究調査についての論文及び研修修了者のレポート等を掲載するとともに、当財団の事業内容を紹介する。

(3) 研修事業に関する研究調査

- ① 研修事業検討委員会の開催
- ② 情報収集

3 東北自治総合研修センター維持管理業務

公益財団法人東北自治研修所「定款」及び「東北自治総合研修センターの管理運営に関する協定書」に基づき、当センターの維持管理業務及び寄宿舍「青葉寮」の運営管理を行う。

また、東北6県の自治体主催事業による施設利用の促進を図る。

(1) 施設の維持管理業務

当センターの維持管理業務を行う。

(2) 寄宿舍運営事業

当センターの寄宿舍「青葉寮」の運営管理を行う。

(3) 自治体主催事業による施設利用の促進

- ① 東北6県の各部局、市町村等が主催する職員以外を含めた宿泊研修利用
- ② 東北6県の県立高校（県教育委員会主催事業）の夏季講習等のための合宿利用
- ③ その他東北6県の公共的・公益団体が行う研修事業等の受入れ

■■■研修実績■■■

昭和39年度～平成25年度 研修種別受講者実績表

(単位：人)

区分	研修種別	年度別	S39~H8	H9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	計 S39~H25		
一般 研修	1 主任級職員研修	(県)	3,246	89	105	90	88	80	76	74	77	73	59	44	45	39	33	中止	中止	-	28	4,218	
		(県・市町村)	0																16	47	62	125	
	2 中堅職員研修	(市町村)	3,175	88	83	76	72	74	72	71	53	49	55	47	45	43	41	32	-	-	-	4,076	
		(県課長)	691																			691	
		(県課長補佐)	804																			804	
		(市町村課長)	992																			992	
		(県課長・補佐)	481	36	45	44																606	
		(市町村課長・補佐)	478	28	31	23																560	
		政策形成理論	0				45	57	48	49	51	39	30	30	25	33	20		18	11		456	
		政策形成技法	0				33	30	30	33	29	22	24	25	15	19	18	19				12	309
		説明力・表現力向上	0																23	15	16		54
		地震防災	0													47	51						98
マスメディア対応	0															42	21	29	35		127		
指導 者 養成 研修	4 研修企画・ 指導者研修	(基本コース)	310	20	20	19	15	19	17	18	10	13	12	15	13	11	12	9	16	15	564		
		(応用実践コース)	19																			19	
	5 JST指導者 養成研修	(標準課程・基本コース)	1,047	18	18	18	17	12				12	15									1,157	
		(継続課程)	316																			316	
		(アドバンスコース)	30																			30	
		(応用実践コース)	10																			10	
	6 J K E T 指導者養成研修	0						17	16	12	10	12	12	15	13	11	11	12	18		159		
	7 接遇研修指導者養成研修	261		19	18	20	22	22	21	34	22	22	20	20	22	22	10	19	21		595		
	8 K E T 指導者養成研修	155	20		20	20																215	
	9 O J T 実践コース指導者養成研修	69			17		19	14	15	15	14	19	15	12	11	14	10	15	17		276		
	10 ハラスメント防止指導者養成研修	0																20	17	16		53	
	11 事例研究指導者養成研修	284																				284	
	12 インストラクター養成研修	173																				173	
	13 プランナー養成研修	81																				81	
14 税務職員指導者養成研修	230	45	45	45	43		38														446		
専 門 研 修	15 税務関係 事務研修	(長期税務)	1,181																		1,181		
		(短期税務)	180																			180	
		(市税務)	291																			291	
	16 用地関係事務研修	1,104																				1,104	
	17 公害行政担当職員研修	623																				623	
	18 財務会計関係事務研修	1,203																				1,203	
	19 監査委員事務局職員研修	572																				572	
	20 労働関係事務研修	208																				208	
	21 土木職員研修	(土木技術)	185																			185	
		(道路)	249																			249	
(農業土木)		182																			182		
(河川)		84																			84		
(港湾)		32																			32		
(林務)	129																				129		
22 公営企業研修	168																				168		
23 社会福祉主事資格認定講習	129																				129		
24 地方行政講座	107																				107		
特 別 研 修	25 行政課題研修	少子・高齢問題	0			27	31	28	25	28	30	20	26	25	19	21	22	17		10		329	
		N P O	0			37	32	36	28	28	18	24	15									218	
		新公共経営(NPM)	0												35	23	22	21		23	15	139	
		環境問題	0															37	9	19		65	
		地域経済活性化	0																		31		31
		(県・市町村)	0	50																			50
		(県)	127																				127
(市町村)	114																				114		
26 能力開発技法研修	111																				111		
27 デイ・ベ－ト研修	58	16	18	28	20	22	27														189		
28 国際化対応研修	17	21																			38		
29 政策法務研修	0								31	33	24	20	23	18	25	18	14	22	15		243		
30 危機管理研修	0																			17	17		
計			19,906	381	434	462	436	399	414	384	374	325	294	291	297	310	311	211	252	339	25,792		

平成25年度 自治体別派遣実績

	主任級	192 中堅	193 中堅	説明力・ 表現力	T M 法	政策形成 理論	マスメディア	研修企画	J K E T	接遇研修	O J T	ハラスメント 防止	政策法務	危機管理	新公共経営	地域経済 活性化	高齢問題	少子・	計
青森県	1	1	0	1	0	0	3	0	0	1	0	2	2	1	0	6	0	0	18
秋田県	1	0	1	1	0	0	1	2	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	10
岩手県	3	5	5	4	3	3	2	2	1	0	1	2	2	2	3	3	3	3	44
山形県	0	2	2	2	2	1	2	1	2	0	1	2	1	0	1	1	1	1	21
福島県	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	5
宮城県	3	2	1	0	1	2	15	2	2	3	1	1	5	8	6	9	4	4	65
県小計	8	11	10	8	6	6	23	7	6	5	5	7	12	12	10	19	8	8	163
青森市			1													2			3
弘前市			1						1	1									3
八戸市			1							1									2
五所川原市								1		1									2
十和田市										1		1	1	2	1				6
三沢市										1									1
平川市														1					1
六戸町						1													1
六ヶ所村												1							1
田子町			1																1
八戸圏域水道			1							1	1								3
弘前地区消防									1		1								2
弘前地区環境											1								1
三戸郡福祉															1				1
青森県小計	0	0	5	0	0	1	0	1	2	6	3	2	1	3	2	2	0	0	28
秋田市			1																1
横手市	1		1	1	1			1	1	1	1								8
湯沢市	1																		1
鹿角市		1																	1
北秋田市			1																1
美郷町										2									2
羽後町				1															1
大曲仙北広域				2															2
秋田県小計	2	1	3	4	1	0	0	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	17
盛岡市	1	1					1		1	1	1				1			1	8
宮古市								1											1
花巻市		1									1								2
久慈市	1		1			1			1	1	1								6
遠野市			1																1
一関市	3	1	3							1									8
陸前高田市											1								1
雫石町											1								1
岩手町		1																	1
矢巾町			1							1									2
岩泉町	1		1	1				1	2	2	1	1	1		1		1	1	13
軽米町	2																		2
一関地区広域											1								1
岩手県小計	8	4	7	1	0	1	1	2	4	6	7	1	1	0	2	0	2	2	47

	主任級	192 中堅	193 中堅	説明力・ 表現力	T M 法	政策形成 理論	マスメディア	研修企画	J K E T	接遇研修	O J T	ハラスメント 防止	政策法務	危機管理	新公共経営	地域経済 活性化	高齢問題 少子・	計
米沢市			1									1						2
酒田市									2							2		4
新庄市						1							1					2
上山市	2		1													2		5
長井市							2											2
東根市	1		1															2
中山町							1											1
朝日町			1															1
三川町						1												1
最上広域市町村							2											2
西置賜行政								1	1	1	1							4
山形県小計	3	0	4	0	0	2	5	1	3	1	1	1	1	0	0	4	0	26
福島市	1		1															2
会津若松市																		0
郡山市		1	1															2
白河市																1		1
喜多方市			1															1
二本松市			1															1
田村市	1	1	1	1			1											5
本宮市			1														1	2
矢吹町				1	1											1		3
石川町	2	1	1															4
小野町			1															1
会津若松地方												1						1
福島自治研								1										1
福島県小計	4	3	8	2	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0	24
塩竈市									1									1
白石市			1															1
角田市			1			1	1											3
登米市		1	1															2
大崎市							2		1							1		4
村田町	1															1		2
柴田町	1																	1
丸森町				1	4		1								1	1		8
利府町							1					2						3
大和町	1	1	1															3
病院機構												2		2				4
市研								2										2
宮城県小計	3	2	4	1	4	1	5	2	2	0	0	4	0	2	1	3	0	34
合計	28	21	41	16	12	11	35	15	18	21	17	16	15	17	15	31	10	339

平成25年度 研修実績

第1 主任級職員研修

1 第1回研修

実施期間		対象		修了者数
平成25年7月1日～7月26日		原則受講時年齢 25歳以上35歳未満の職員		28人
科目	時間数	講師		
		氏名	所属・職名	
I 基本科目	27			
地方自治法	6	宍戸 邦久	東北大学大学院法学研究科 教授	
政策形成能力開発	14	兼松 方彦	(一社)日本経営協会 専任講師	
プレゼンテーション・ コミュニケーション	7	新井 均	(株)話し方研究所 教授	
II 演習科目	88			
政策法務	25	宍戸 邦久	東北大学大学院法学研究科 教授	
少子・高齢問題	29	吉田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授	
地域経済の活性化	34	木村 俊昭	東京農業大学生物産業学部 地域産業経営学科 教授	
III 講話	4			
政策の実際 I	2	新田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
政策の実際 II	2	渡辺 正範	十日町市産業観光部観交流課長	
開・閉講式, オリエンテーション	5			
計	124			

第2 中堅職員研修

1 第192回研修

実施期間		対象		修了者数
平成25年8月19日～10月18日		原則受講時年齢 30歳以上41歳未満の職員		21人
科目	時間数	講師		
		氏名	所属・職名	
I 法制経済科目	102			
法学概論	6	鈴木 敏 明	宮城県公務研修所 講師	
行政法	24	鈴木 法日児	宮城教育大学 名誉教授	
民法	24	高城 晶 紀	法律事務所 弁護士	
地方自治法	12	穴戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
地方公務員法	9	鈴木 敏 明	宮城県公務研修所 講師	
経済学	12	折原 裕	東北学院大学経済学部 准教授	
財政学（地方財政問題含む）	15	清水 修 二	福島大学経済経営学類 教授	
II 行政運営科目	77			
東北の政策戦略（東北の農業）	3	工藤 昭彦	東北大学教養教育院 総長特命教授	
東北の政策戦略（商工観光業）	3	新田 新一郎	（有）プランニング開 代表取締役	
行政課題研究Ⅰ （少子・高齢化社会への対応）	15	阿部 裕 二	東北福祉大学総合福祉学部 社会福祉学科長 教授	
行政課題研究Ⅲ（環境問題）	22	吉岡 敏 明	東北大学大学院環境科学研究科 教授	
		阿部 孝 雄	宮城県環境政策課 技術補佐	
地方自治の理念と現実	6	田島 平 伸	岩手県立大学総合政策学部 総合政策学科長 教授	
政策法務	18	穴戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
政策の実際	3	高野 誠 鮮	羽咋市教育委員会文化財室 室長	
震災関連特別講話Ⅰ	4	阿部 秀 保	宮城県東松島市長	
震災関連特別講話Ⅱ	3	遠藤 正 寿	宮城県出納局会計指導検査室 室長補佐	
III 演習科目	74			
問題解決技法 （ロジカルシンキング総合講座）	14	西部 直 樹	（有）N&Sラーニング 代表取締役	
政策形成能力開発	20	増田 勝 之	（一社）日本経営協会 講師	
ゼミナール	19	（自主学習時間を含む。）		
〔民法〕	（16）	山谷 澄 雄	山谷法律事務所 弁護士	
〔行政法〕	（16）	三輪 佳 久	八島法律事務所 弁護士	
〔地方自治法〕	（16）	穴戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
〔地方公務員法〕	（16）	鈴木 敏 明	宮城県公務研修所 講師	
プレゼンテーション	7	菊池 雅 彦	（株）話し方研究所 講師	
CS接遇研修実践講座	14	黒田 敬 子	（有）キャリアコム 代表取締役	
IV 一般教養科目	2			
民間企業トップの講話	2	高橋 和 志	（株）高橋工業 代表取締役	
V その他	4			
体育〔3B体操他〕	4	中島 弘 子	（公社）日本3B体操協会東北地区区長	
開・閉講式、オリエンテーション	5			
計	264			

2 第193回研修

実施期間		対象		修了者数
平成25年10月21日～12月20日		原則受講時年齢 30歳以上41歳未満の職員		41人
科目	時間数	講師		
		氏名	所属・職名	
I 法制経済科目	102			
法学概論	6	鈴木 敏 明	宮城県公務研修所 講師	
行政法	24	井 坂 正 宏	東北学院大学法学部 講師	
民法	24	高 城 晶 紀	法律事務所絆 弁護士	
地方自治法	12	宍 戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
地方公務員法	9	鈴木 敏 明	宮城県公務研修所 講師	
経済学	12	折 原 裕	東北学院大学経済学部 准教授	
財政学	15	佐々木 伯 朗	東北大学大学院経済研究科 准教授	
II 行政運営科目	91			
東北の政策戦略（東北の農業）	3	工 藤 昭 彦	東北大学教養教育院 総長特命教授	
東北の政策戦略（商工観光業）	3	新 田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
行政課題研究Ⅰ (少子・高齢化社会への対応)	15	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授	
行政課題研究Ⅱ (地域づくりの視点)	12	佐 藤 信 也	山形大学地域教育文化学部 教授	
行政課題研究Ⅲ(環境問題)	22	吉 岡 敏 明	東北大学大学院環境科学研究科 教授	
		阿 部 孝 雄	宮城県環境政策課 技術補佐	
地方自治の理念と現実	6	田 島 平 伸	岩手県立大学総合政策学部 総合政策学科長 教授	
政策法務	18	宍 戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
政策の実際	3	高 野 誠 鮮	羽咋市教育委員会文化財室 室長	
		阿 部 秀 保	宮城県東松島市長	
		遠 藤 正 寿	宮城県出納局会計指導検査室 室長補佐	
震災関連特別講話	3	宇壽山 純 一	太協物産(株)代表取締役	
III 演習科目	71			
問題解決技法 (ロジカルシンキング総合講座)	14	西 部 直 樹	(有)N&Sラーニング 代表取締役	
政策形成能力開発	20	増 田 勝 之	(一社)日本経営協会 講師	
ゼミナール	16	(自主学習時間を含む。)		
〔民法〕	(16)	山 谷 澄 雄	山谷法律事務所 弁護士	
〔行政法〕	(16)	三 輪 佳 久	八島法律事務所 弁護士	
〔地方自治法〕	(16)	宍 戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
〔地方公務員法〕	(16)	鈴木 敏 明	宮城県公務研修所 講師	
プレゼンテーション	7	小 島 健 二	(株)話し方研究所 主任教授	
C S 接遇研修実践講座	14	黒 田 敬 子	(有)キャリアコム 代表取締役	
IV 一般教養科目	2			
民間企業トップの講話	2	高 橋 和 志	(株)高橋工業 代表取締役	
V その他	4			
体育〔3B体操他〕	4	中 島 弘 子	(公社)日本3B体操協会東北地区区長	
開・閉講式、オリエンテーション	5			
計	275			

第3 管理者研修

1 第121回 説明力・表現力向上コース

実施期間	対象		修了者数
平成25年5月30日～5月31日	課長及び課長補佐又は受講を希望するその他の管理監督者等		16人
内容	時間数	講師	
		氏名	所属・職名
1 管理者に求められるプレゼンテーション能力〔講義〕 2 説明能力を磨く効果的表現術1〔実習1〕 3 説明能力を磨く効果的表現術2〔実習2〕 4 説明能力を磨く効果的表現術3〔実習3〕 5 説明能力を磨く効果的表現術4〔実習4〕 6 議会・委員会对応のポイントと心得〔講義〕 7 答弁力を磨く模擬答弁1〔実習5〕 8 答弁力を磨く模擬答弁2〔実習6〕	12h00m	高橋 修	(株)AOI 企画代表取締役
開・閉講式, オリエンテーション	1 h00m		
計	13h00m		

2 第122回 政策形成技法 (TM法) コース

実施期間	対象		修了者数
平成25年9月25日～9月27日	課長及び課長補佐又は受講を希望するその他の管理監督者等		12人
内容	時間数	講師	
		氏名	所属・職名
1 原因分析のプロセス 2 決定分析のプロセス 3 リスク分析のプロセス 4 状況分析のプロセス 5 まとめ	18h30m	今井 繁之	シンキングマネジメント研究所 代表取締役所長
開・閉講式, オリエンテーション	1 h00m		
計	19h30m		

3 第123回 政策形成理論コース

実施期間	対象		修了者数
平成25年11月20日～11月22日	課長及び課長補佐又は受講を希望するその他の管理監督者等		11人
内容	時間数	講師	
		氏名	所属・職名
1 政策体系とマネジメント体系の統合 2 ビジョンの策定 3 ビジョンの発表 4 政策形成のプロセス 5 政策形成の実践 その1 6 政策形成の実践 その2 7 事務事業課題の発表 8 政策提言書の作成 9 政策提言の実際 10 まとめ	16h00m	本 多 鉄 男	(株)行政マネジメント研究所 代表取締役
開・閉講式, オリエンテーション	1 h00m		
計	17h00m		

4 第124回 マスメディア対応コース

実施期間	対象		修了者数
平成26年1月23日～1月24日	課長及び課長補佐又は受講を希望するその他の管理監督者等		35人
内容	時間数	講師	
		氏名	所属・職名
1 緊急時マスコミ対応の必要性 2 記者会見の基礎知識 3 メディア対応の準備 4 模擬記者会見 (VTR撮影・再生) 5 質疑・応答・まとめ	9 h00m	古 山 恵 子	(株)パトス 専任講師
開・閉講式, オリエンテーション	1 h00m		
計	10h00m		

第4 第29回 研修企画・指導者研修(基本コース)

実施期間		対象		修了者数
平成25年5月7日～5月10日		職員研修担当者又は受講を希望する職員		15人
内容	時間数	講師		
		氏名	所属・職名	
第1部【研修企画者として】				
1 これからの職員研修&人材育成 2 研修担当者の役割, 能力, 心得 3 自己研鑽&解説 4 研修に活用される技法を理解する I 5 研修に活用される技法を理解する II 6 研修プランニングにおける留意点 7 課題による研修プランニングの実際	17h00m	高橋 修	(株)AOI企画 代表取締役	
第2部【研修講師として】				
8 効果的な講義手法 ・良い講師の3条件 ・学習効果をあげるために ・本番を迎えるにあたって	6h00m	高橋 利夫	東北コミュニケーション研修所 所長	
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m			
計	24h00m			

第5 第12回 J K E T(公務員倫理)指導者養成研修

実施期間		対象		修了者数
平成25年6月18日～6月21日		討議式研修「公務員倫理を考える」(J K E T)の指導者となることが予定されている職員及び受講を希望する職員		18人
内容	時間数	講師		
		氏名	所属・職名	
1 倫理とは	3h10m	小 貫 格	(一財)公務人材開発協会 講師	
2 公務員に求められる倫理	2h00m			
3 公務員に求められる規律	3h40m			
4 実際の場面で	8h30m			
5 望ましい職場風土の形成	3h30m			
開・閉講式, オリエンテーション	1 h00m			
計	21h50m			

第6 第27回 接遇研修指導者養成研修

実施期間		対象		修了者数
平成25年6月11日～6月14日		接遇研修の指導者となることが予定される職員及び受講を希望する職員		21人
内容	時間数	講師		
		氏名	所属・職名	
1 公務における接遇	2 h10m	菊 入 和 子	(一財)公務人材開発協会 講師	
2 マナーとコミュニケーション	2 h00m			
3 面接対応	2 h30m			
4 電話対応	3 h30m			
5 クレーム対応	2 h40m			
6 よりよい接遇を目指して	2 h50m			
7 指導会議	1 h00m			
8 C S接遇実講座	6 h00m	黒 田 敬 子	(有)キャリアコム・ 代表取締役	
開・閉講式, オリエンテーション	1 h00m			
計	23h40m			

第7 第18回 O J T指導者養成研修

実施期間	対 象		修了者数
平成25年5月22日～5月24日	O J T研修の指導者となることが予定されている職員及び受講を希望する管理・監督者		17人
内 容	時間数	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 インTRODクシヨN	3 h30m	福島 規久夫	(一社)日本経営協会 専任講師
2 新規採用職員を知る			
3 育成マインDの基本			
4 指導担当者がやるべき3つのこと	7 h00m		
5 教え方の4ステップと3感			
6 研修指導する側の基本姿勢			
7 模擬講義(1回目)	6 h00m		
8 講義を進める上でのポイントの紹介			
9 2回目の模擬講義に向けての計画策定(班単位)			
10 模擬講義(2回目)			
11 講評・まとめ			
開・閉講式, オリエンテーション	1 h00m		
計	17h30m		

第8 第3回 ハラスメント防止指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
平成25年7月11日～7月12日	ハラスメント防止研修の指導者となる ことが予定されている職員及び受講を 希望する職員		16人
内容	時間数	講師	
		氏名	所属・職名
1 ハラスメントの現状と管理者の役割	3 h00m	菊 入 和 子	(一財)公務人材開発 協会 講師
2 セクハラ防止			
3 セクハラ苦情相談と対応の方法			
4 セクハラの事例研究	3 h00m		
5 パワハラ定義と判断基準			
6 パワハラ苦情相談と対応の方法	3 h00m		
7 パワハラ事例研究			
8 全体的質疑応答			
開・閉講式, オリエンテーション	1 h00m		
計	10h00m		

第9 第11回政策法務研修

実施期間	対象		修了者数
平成25年6月24日～6月27日	係長級の職員又は法令に興味のある職員等 (法制執務担当のほか、まちづくりや環境行政などの政策の企画・立案 担当者を含む。)		15人
内容	時間数	講師	
		氏名	所属・職名
1 基調講義「政策法務概論」	3 h00m	宍 戸 邦 久	東北大学大学院法学 研究科 教授
2 演習：課題事例研究 グループ討議	3 h00m		
3 課題事例研究 発表	3 h00m		
4 演習：法制提案実習 グループ討議	11h00m		
5 法制提案実習 発表	2 h45m		
開・閉講式, オリエンテーション	1 h00m		
計	23h45m		

第10 第1回危機管理研修

実施期間		対象		修了者数
平成25年11月5日～11月7日		危機管理に携わる職員及び受講を希望する職員		17人
内 容	時間数	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
1 危機管理・リスクマネジメント自己評価	3 h30m	篠 原 滋	(一社)日本経営協会 講師	
2 危機管理の全体理解				
3 事例に学ぶ				
4 自治体リスクマネジメントの実践				
5 クライシスマネジメントの基礎知識				
6 公務員不祥事とリスクマネジメント	3 h00m			
7 事例に学ぶ				
8 ケーススタディ・リスクコミュニケーションⅠ				
9 不祥事リスクと内部統制	4 h00m			
10 ケーススタディ・リスクコミュニケーションⅡ				
11 労務リスクとコントロール	3 h00m			
12 ケーススタディ・リスクコミュニケーションⅢ				
13 机上演習（「リスクコミュニケーションの実践」）	3 h00m			
14 クライシスコミュニケーションの理解				
15 まとめ、質疑応答				
開・閉講式、オリエンテーション	1 h00m			
計	17h30m			

第11 行政課題研修

1 第31回 新公共経営(NPM)コース

実施期間	対象		修了者数
平成25年8月26日～8月28日	行政改革, 人事, 組織管理の担当職員 及び受講を希望する職員		15人
内 容	時間数	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
講 義 ・ 総論 (NPMの理論と実践)	16h00m	木 村 俊 介	一橋大学大学院法学 研究科 教授
講 義 ・ 自主財源の拡充戦略 (法定外税の考え方等) ・ 自治体のファシリティマネジメント (PFI, 指定管理者制度, ネーミングライツ等)			
講義・演習 ・ 個別事例演習・グループ討議 ・ グループ発表・講評			
講 義 ・ 地方分権と地方財政			
開・閉講式, オリエンテーション	1 h00m		
計	17h00m		

2 第32回 地域経済活性化コース

実施期間	対 象		修了者数
平成25年9月11日～9月13日	住民協働によるまちづくりや地域興しに興味のある職員及び受講を希望する職員		31人
内 容	時間数	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
基調講義 ～地域経済の研究者による基調講義～ 地域活性化とは 東北地方の現状と地域活性化戦略 東北の自然、文化、暮らしなどの資産の持続的活用 行政の地域活性化政策創出のポイント	3h00m	千葉 昭 彦	東北学院大学経済学部 教授
講 義 ～地域活性化の実践者による講義～ 「できない」を「できる！」に変える実行力・仕事術 全国の地域の現状と課題 地域活性化、そのモノサシとは？ 効果的な事業展開 地域活性化システム論、参考事例（やねだん等） ビデオ鑑賞による講義	13h00m	木 村 俊 昭	東京農業大学生物産 業学部 教授
グループ討議 地域活性化に関する企画書作成			
発表・質疑応答・まとめ			
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	17h00m		

3 第33回 少子・高齢問題コース

実施期間	対象		修了者数
平成25年10月2日～10月4日	受講を希望する職員		10人
内容	時間数	講師	
		氏名	所属・職名
講義 高齢化社会の現状と政策	3h00m	吉田 浩	東北大学大学院経済学研究科教授
講義・実習 人口・介護保険料のシミュレーション	3h00m		
講義・実習 福祉の自治体シミュレーション 発表・まとめ	9h00m		
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	16h00m		

第12 セミナー

実施期間	対象		受講者数
平成26年1月7日	受講を希望する職員		381人
内容	時間数	講師	
		氏名	所属・職名
特別講演 新しい東北の創造に向けて 目指すべき目標像・施策の方向性について ～東日本大震災からの復興を通して～	1h30m	伊藤 元重	復興推進委員会 委員長 東京大学大学院経済学研究科 教授 (公財) 総合研究開発機構 理事長
計	1h30m		

平成25年度 研究事業実績

第46回 研究会

実施期間	対 象		受講者数
平成25年7月30日～7月31日	職員研修担当者及び受講を希望する職員		41人
内 容	時間数	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
特別講演 「地域人材を育てる自治体研修改革」	1 h30m	土 山 希美枝	龍谷大学政策学部 准教授
教育研修企業5社による模擬講義 (1社 60分)	5 h00m	教育研修企業 講師	教育研修企業
情報交換	15m		
オリエンテーション	15m		
計	7 h00m		

〔公益財団法人 東北自治研修所 役員・職員名簿〕

平成26年1月現在

1 評議員 7人

県名	氏名	所属・職名
青森県	工藤純一	青森県総務部次長
岩手県	大槻英毅	岩手県総務部人事課総括課長
秋田県	金田早苗	秋田県自治研修所長
山形県	中山芳昭	山形県職員育成センター所長
福島県	橋本明良	福島県総務部次長(人事担当)
宮城県	上仮屋尚	宮城県総務部長
宮城県	宮川耕一	宮城県総務部参事兼人事課長

2 監事 2人

県名	氏名	所属・職名
秋田県	武田勝	秋田県総務部次長
宮城県	今野順	宮城県総務部次長

3 理事 7人

役職名	氏名	所属・職名
理事	白山昭彦	青森県総務部人事課副参事
理事	坊良英樹	岩手県総務部人事課給与人事担当課長
理事	保坂雅弘	秋田県自治研修所次長
理事	中山正弘	山形県職員育成センター副所長
理事	佐藤隆	福島県総務部職員研修課長
代表理事	正木毅	公益財団法人東北自治研修所長
常務理事	佐藤二三男	公益財団法人東北自治研修所事務局長

4 職員

職名	氏名	摘要	
所長	正木毅	兼宮城県公務研修所長	
事務局長	佐藤二三男	総括 : 常勤嘱託職員	
総務担当	次長	高橋祐司	総括 : 宮城県派遣職員
	主幹	佐藤信夫	庶務・寮務 : 常勤嘱託職員
	主任主査	藤野寿光	庶務
教務担当	(次長)	高橋祐司	総括 : 宮城県派遣職員
	副参事	梅澤信一	研修 : 常勤嘱託職員
	主査	佐藤祐美子	研修

〔 編 集 後 記 〕

- この機関誌「東北自治」は、昭和39年の創刊以来、この号で80号に至りました。第73号からはCD-ROMで、79号からはホームページへの掲載の形態で発行しています。今号も多くの方々に御協力をいただき発行することができました。深く感謝申し上げます。
- 公益法人制度改革に伴い、当財団は、公益財団法人への移行が認められ、平成25年4月から「公益財団法人」として業務を行っています。これを機になお一層、東北6県の地方公共団体職員の資質と能力の向上に資する研修の充実・強化を図ってまいりますので、多くの職員に受講していただくよう、よろしく申し上げます。
- 25年度には、「主任級職員研修」、「危機管理研修」及び行政課題研修の「地域経済活性化コース」の3つの研修を新たに実施しました。3つの研修とも、受講者の評価が高く、企画担当者としては、「ニーズに適合した研修」を実施できたと思っています。この内、「主任級職員研修」は、若手職員を対象とした政策形成能力の向上を目指すことに特化した4週間の研修ですが、受講者28人の男女比が1：1でした。これは、当研修所が実施した研修では初めてのことで、今後も女性の占める割合が高くなるものと思います。人事・研修担当の皆様には女性職員の積極的な受講に御協力をお願いします。
なお、「主任」の意味は、「初任の時期を卒業して独り立ちして仕事ができる人」の意味であり、自治体の実際の職位を表すものではありません。
- 宮城県の天気予報は、山沿いの「西部」と平野部の「東部」に区別されています。仙台市は大部分が東部ですが、仙台市との境界からわずか数キロに位置している当研修所がある富谷町成田地区は、西部です。成田地区の気温は、仙台と比べて2度程度低く、この原稿を書いている3月5日現在、中庭には、2月上旬に降った雪が解けずに残っています。11月以降に受講する場合は、仙台よりも少しだけ厚着して下さい。

東 北 自 治 8 0 号

発 行 平成 26 年 3 月
編 集 公益財団法人 東北自治研修所
〒 981-3341
宮城県黒川郡富谷町成田二丁目 22 番地 1
(東北自治研修所センター内)
TEL : 022-351-5771・5772
FAX : 022-351-5773
URL : <http://www.thk-jc.or.jp>
E-mail : thk-jc@thk-jc.or.jp



東北自治総合研修センター中庭

公益財団法人 東北自治研修所

〒981-3341 宮城県黒川郡富谷町成田二丁目22番地1
(東北自治総合研修センター内)

電話 (022) 351-5771・5772

FAX (022) 351-5773

URL <http://www.thk-jc.or.jp>

東北自治研修所

検索 ← クリック