

# 東北自治

T O H O K U J I C H I

## Vol.82

〔平成28年3月〕

### 随想・講演

#### 特別随想

- 「未来を変える挑戦」  
～買ってよし，訪れてよし，住んでよしの  
青森県に向けた人づくり～

青森県知事 三村 申吾

#### 特別講演

- 「地方創生に観光が果たす役割」

東北観光推進機構会長  
東日本旅客鉄道株式会社会長 清野 智

### 論文

- 「東北地方における人口移動の現状と  
人口減少時代の産業政策」

株式会社七十七銀行地域開発部参与 大川口信一

- 「超高齢社会を見通した  
地方公共団体の将来財政評価指標について」

東北大学高齢経済社会研究センター長 吉田 浩

- 「公共施設の維持管理について」

東北大学大学院工学研究科インフラマネジメント研究センター  
産学官連携研究員 石川 弘子  
センター長 久田 真

- 「地方分権改革の今日的課題」

内閣府地方分権改革推進室参事官 宍戸 邦久

公益財団法人 東北自治研修所

# 目次

- 特別随想  
「未来を変える挑戦」～買ってよし、訪れてよし、住んでよしの青森県に向けた人づくり～  
青森県知事 三村 申吾 …… 4
- 特別講演  
「地方創生に観光が果たす役割」  
東北観光推進機構会長 東日本旅客鉄道株式会社会長 清野 智 …… 6
- 論文 I  
「東北地方における人口移動の現状と人口減少時代の産業政策」  
株式会社七十七銀行地域開発部参与 大川口信一 …… 25
- 論文 II  
「超高齢社会を見通した地方公共団体の将来財政評価指標について」  
東北大学高齢経済社会研究センター長  
同 大学院経済学研究科教授 吉田 浩 …… 32
- 論文 III  
「公共施設の維持管理について」～東北地方のインフラの現状と課題解決のために～  
東北大学大学院工学研究科インフラマネジメント研究センター  
産学官連携研究員 石川 弘子  
センター長 久田 真 …… 41
- 論文 IV  
「地方分権改革の今日的課題」  
内閣府地方分権改革推進室参事官 宍戸 邦久 …… 49
- 各県・市町村の研修取り組み事例：福島県田村市  
「市民の思いに応える職員を育成するために」  
福島県田村市総務部総務課主任主査 宗像 隆 …… 57
- 研修受講記  
第 3 回東北六県主任級職員研修を受講して  
岩手県岩泉町農林水産課主任 三浦健太郎 …… 62  
宮城県土木部住宅課技師 大庭 絢 …… 64  
宮城県南三陸町危機管理課主査 佐藤 裕 …… 66  
第 196 回・第 197 回東北六県中堅職員研修を受講して  
岩手県南広域振興局農政部花巻農林振興センター主事 宮川 瑛美 …… 68  
福島県田村市総務部協働まちづくり課主査 三輪 寿雄 …… 70  
宮城県大和町都市建設課係長 堀籠 優 …… 72  
秋田県北秋田市教育委員会総務課主査 石崎 真康 …… 74  
山形県米沢市企画調整部秘書広報課主任 堀内 友博 …… 76  
福島県福島市健康福祉部長寿福祉課主査 永島 晶子 …… 78

第 131 回管理者研修〔危機管理コース〕を受講して

秋田県秋田地域振興局総務企画部長（兼）地域防災監 中嶋 敬子 …… 80

第 37 回行政課題研修〔地域経済活性化コース〕を受講して

青森県中南地域県民局地域整備部主事 平岡 知 …… 82

第 39 回行政課題研修〔公共施設のアセットマネジメントコース〕を受講して

秋田県建設部営繕課副主幹（兼）班長 高橋 知道 …… 86

第 39 回行政課題研修〔公共施設のアセットマネジメントコース〕を受講して

岩手県南広域振興局農政部一関農村整備センター主任主査 菅原 憲哉 …… 88

■ 研修レポートから

第 3 回主任級職員研修〔地域経済の活性化〕

「地域資源を活用したブランド化を目指して

～「わたし」のいちごが『わたり』のいちごに～

第 3 回主任級職員研修受講生 宮城県黒川高等学校主事 大高 広幹 …… 90

第 196 回中堅職員研修〔政策形成シミュレーションⅢ（環境政策）〕

「<sup>イクスカ</sup>icsca で行くすか？ ～次世代のために今できること～」

第 196 回中堅職員研修受講生 宮城県中央警察署係長 狩野 秀一 …… 95

第 197 回中堅職員研修〔政策形成シミュレーションⅢ（環境政策）〕

「ロスタウンをエコタウンに!! ～エネルギーの地産地消を目指して～」

第 197 回中堅職員研修受講生 秋田県北秋田市教育委員会総務課主査 石崎 真康 …… 101

■ 研修所だより

〔平成 28 年度研修計画〕	106
〔平成 28 年度研修計画日程表〕	110
〔研修受講申込み〕	111
〔研究・研究調査事業〕	111
〔東北自治総合研修センター維持管理事業〕	112
〔昭和 39 年度～平成 27 年度研修種別受講者実績表〕	113
〔平成 27 年度自治体別派遣実績〕	114
〔平成 27 年度研修実績〕	116
〔（公財）東北自治研修所役員・職員名簿〕	129
〔編集後記〕	130



# 未来を変える挑戦 ～買ってよし，訪れてよし，住んでよしの 青森県に向けた人づくり～

青森県知事 三村申吾

本県では、昭和58年をピークに人口の減少傾向が続いています。平成27年国勢調査要計表による速報集計（平成27年12月15日時点）では、本県人口は130万8,649人となり、5年前の調査と比較して、6万4,690人の減少、減少幅は過去最大となりました。「まち・ひと・しごと創生青森県長期人口ビジョン」でも示したとおり、この傾向は今後も続くものと考えています。

現在、日本全体が、いまだかつて経験したことのない人口減少と少子化・高齢化の進行という課題に直面しているわけですが、中でも本県では速いスピードで人口減少や少子化・高齢化が進む状況にあったことから、人口減少社会への対応について、平成18年度から部局横断的な検討・対策に取り組んできました。

特に、日本の文化、食、人の「ゆりかご」である農山漁村集落を守ることが大切と考え、集落などの地域を一つの会社に見立てて、地域全体の経済や雇用を守っていく「地域経営」の考え方に立ち、農業法人や集落営農組織など地域の核となる組織を中心に、加工・食品産業等との連携、地域資源の活用等により、農山漁村の6次産業化を進めるとともに、雇用の場づくり、若者の定着促進、教育・福祉などコミュニティ機能維持に向けた取組などを進めてきました。

平成26年度からスタートした「青森県基本

計画未来を変える挑戦」においても、人口減少克服を県政の最重要課題として位置付け、めざす姿の具体像について、「青森県の『生業（なりわい）』と『生活』が生み出す価値が世界に貢献し広く認められている状態」すなわち、「世界が認める『青森ブランド』の確立～買ってよし，訪れてよし，住んでよしの青森県～」を掲げたところです。

そうした中、平成26年5月に日本創成会議人口減少問題検討分科会が発表したレポートにおける「消滅可能性都市」に関する分析は、全国の自治体に大きな衝撃を与えました。私は、日本創成会議の発表は現状に危機感を持ち、これまで以上に重点的に人口減少対策を進めるべきとの警鐘として受け止めるべきであり、「状況はこの先も変わらない」「変えられない」という諦めの意識が県民に生まれ、定着してしまうことは避けなければならないと考えています。

このため、平成27年8月に策定した「まち・ひと・しごと創生青森県総合戦略」においては、人口減少の克服に向けて、これまでの本県の取組を更に加速し、県民の皆様とともに積極果敢に行動していくことを基本的な考え方としたところです。

こうした取組を進めるにあたり最も基本となるのは、人の財（たから）、すなわち「人財」

です。本県の抱える様々な課題に対し、的確に対処するためには、一見遠回りに思われても、人財の育成に力を傾注することこそが、結果として自主自立の青森県づくりに貢献する最も確で効果的な施策であると考えます。今後とも平成19年に策定した「あおもりを愛する人づくり戦略」に基づき、中長期的な視点に立って、県内の未来を担う子ども達や地域の担い手の育成に重点的に取り組んでいきたいと思っております。

また、県職員の育成については、平成27年3月に、少数精鋭による効果的な行政運営を実現するため、強い使命感と挑戦・創造する意識を持ち、時代の変化に柔軟かつ自律的に対応し、着実に成果をあげることができる職員の育成を目的とした「青森県人材育成方針」を策定し、取組を進めているところです。

この方針では、期待される職員像として、コストとスピードを重視し、県民の満足度を第一に考えて行政運営に取り組む職員、常に改革・改善に向けて積極的にチャレンジし、自ら成長を続ける職員、高い倫理観・使命感を持ち、熱い心で青森の未来を創造していく職員の3つの職員像を掲げました。

この期待される職員像の実現や県職員に求められる能力の向上のため、人材の確保、人事管理、人事評価、職員研修という4つの方策を大きな柱として、全庁的な推進体制の下で取り組むとともに、具体的な取組の展開にあたっては、4つの方策をそれぞれ連関させてより効果的で総合的な人材育成を推進し、特に、将来の県行政の中核を担う世代の早期育成のため、県職員としての早い段階において集中的に実施することとしています。

人財の育成は、一朝一夕になし得るものではありません。中長期的な視点でこれを捉え、本県の「地域力」を結集して持続的、継続的な取組を進めていきたいと思っております。

本県は昨年秋、青森県で初の特A評価を取得した県産米「青天の霹靂」が本格デビューしました。思わずおかわりしたくなるおいしさですので、名前だけでなく、そのおいしさを皆様に知ってもらいたいと考えています。

そして、今年3月26日には、本県にとって八戸、新青森・七戸十和田開業に続く第三の開業となる北海道新幹線 新青森・新函館北斗間が開業し、今別町に本州最北端の新幹線駅「奥津軽いまべつ駅」が誕生します。新青森と新函館北斗間が約1時間で結ばれ、歴史的・文化的つながりの深い両地域が一つの旅行エリアとなり、国内外から新たな旅行需要を喚起できると考えています。こうした開業効果を最大限獲得するため、「奥津軽いまべつ駅」の二次交通の整備推進や、7月から9月に予定されている「青森県・函館デスティネーションキャンペーン」に向けて、市町村や関係団体をはじめ、JR各社や北海道と連携を図りながら、取組を進めているところです。

「買ってよし、訪れてよし、住んでよしの青森県」を目指す挑戦は、これからも続きます。地域で挑戦し、地域を元気にしていくチャレンジ精神あふれる人財を育成していくとともに、より実効性のある職員の育成を進め、「未来は変えることができる」という強い意志を県民の皆様と共有し、県を挙げてこれらの挑戦に取り組んでいきたいと考えています。



### 「地方創生に観光が果たす役割」

東北観光推進機構会長  
東日本旅客鉄道株式会社会長 清野 智

#### 【はじめに】

ただいまご紹介いただきました清野と申します。

今ご紹介いただきましたけれども私自身仙台市出身でございます。大学も東北大学を出ており、また、私どもの会社は東日本全体をカバーしておりますので、会社の中では余り東北ばかりひいきするのじゃないぞということも時々言われたりしています。

今日は、観光の話をさせていただきますけれども、前置きになりますが、なぜ鉄道が観光なのか。確かに観光に関係はありますけれども、実は私ども自身の会社、鉄道業、輸送業の将来も人がA点からB点へ動いていただくことによって初めて成り立つわけです。例えば今東京一極集中と言われてはいますが、もちろん東京に地方から旅行とか観光とか業務で行かれる方はたくさんいらっしゃいます。それはそれでありがたいのですが、東京周辺だけで4,000万人ぐらいの方々がお住まいですけれども、この方々にもっと動いていただかないといけません。私どもJR東日本の立場で言いますと東京から北、つまり東北に来ていただかないと我々の会社の収入も上らないと。そういう意味でも私はこれから少々生意気なことを申し上げるかもしれませんが、私どもの仕事と東北の自治体の方々との仕事が相重なってくると思っていま

す。そういう中で、もちろん私どもの鉄道業だけではできなくてバス会社の方、タクシー会社の方、あるいは旅行エージェントの方、旅館の方、ありとあらゆる関係の方々のお力を借りながらやっていかなければいけないわけです。その中でも観光について言えば、行政の方々に非常にお世話になるというリードをとってもらわざるを得ないところもたくさんあると思うのです。民間だけではなかなか難しいところがございます。そういう意味から、去年の6月に、私は東北電力の高橋前会長から引き受けてこの仕事をしております。

一昨年3月にホテルメトロポリタン仙台で東北6県の知事さんたち、それからエージェントの代表の方など、いろいろな人が集まって、東北で観光を頑張ろうというシンポジウムがありました。パネルディスカッションもありましたが、そのときの最後に皆で撮った写真です(写真1)。この写真を見ていただきますと、東北6県の知事さんのほかJTB会長や高橋前会長、それから当時の土井政務官など、ここに集まっています。私はこの時はJR東日本の立場でしたけれども、ここで「東北観光がんばります!!」、東日本大震災からちょうど3年だったのでね。今年でもう5年になりますけれども、そういうシンポジウムでした。



2014年3月、6県知事や観光関係者が一堂に会する「東北観光がんばります!!」シンポジウムを開催、「Treasureland TOHOKU JAPAN」を発表。

Copyright © Tohoku Tourism Promotion Organization. All Rights Reserved.

写真1 「東北観光がんばります!!」シンポジウム

その時にいろいろ出てまいりましたが、このマーク。見えにくいかもしれませんが、これは不死鳥フェニックスを我々のこの「東北観光がんばります!!」のマークとしてこの会で決めて、これを今使っています。やはり不死鳥のようによみがえるということで、この時は震災からよみがえるという意味もあり、このようなマークを使っております。それ以来私どもは、東北の一体化、新潟県も入れて7県、東北プラス1県でそのようなマークを使っております。ぜひご理解を賜りたいと思います。

それで今日お話をする内容ですけれども、全部で5つに分かれます。皆さん方はデータのほうはもうご承知のこともあるかもしれません。

まず最初に、「観光の力」。観光とはどんな力を持っているのか。これは断片的に我々もあるいは皆さん方もご存じかもしれませんが、それを数字でまとめたものです。それで2番目に、「東北におけるインバウンドの状況」です。東北におけるインバウンド、すなわち外国からのお客様の数ですね。東北がどんな状況なのかということをお互いに認識してスタートしていく必要があるだろうということでもあります。3番目に、「観光による地方創生に何が必要か」です。観光で地方創生をしていくにはどんなことが必

要だと考えているのかということでもあります。これについてはいろいろな考え方が当然あると思いますし、本日のお話しでは、この3番目が大きな課題であろうと思います。4番目は、その中で私どものJR東日本はどことやるんだと、今までやってきたこととか、あるいはこれからどうしようと考えているのかということに触れたいと思います。最後5番目、今日私が何を言いたいのだという話になれば、この5番目です。今日お集まりの宮城県の幹部の方々あるいは東北6県の観光関係の方々、また女川町長さんもいらっしゃいます。そのような方々への非常に生意気な言い方かもしれませんがとも期待するところ、お願いしたいこと。これも触れたいと思います。

### 【観光の力】

国連の中で観光を司っている機関が、「国連世界観光機関（UNWTO）」です。全世界の観光関係のデータをまとめたりしている組織です。

観光というのは、旅館とかバスとか鉄道だけではなくていろいろなお土産物屋さんもあるれば、さらにそれに付随する広い意味で捉えています。観光というのは世界的にどんな位置づけになっているかということがこのデータであります。

全世界のGDPの9%、約1割、これが観光産業の割合です。直接、間接的及び誘発的なものも含まれますから非常に広義で言っています。いずれにせよ今、全世界の観光はGDP全体の10%だということです。これに対して日本はまだ7%です。産業の位置づけ、GDPに占める割合はまだ世界水準にまで至っていません。

それから、次は働く人です。これは世界的に言えば働いている人の11人に1人が観光に係っていると言っております。これに対して日

本は14.5人に1人ですから、これも7%です。まだ日本における観光産業の従業員の数は、世界水準までに至っていない。もっと伸びる余地があるということだと思います。

そのほかに観光は1.5兆米ドルの輸出額があり、また、全世界の輸出額の6%になるとか、全サービス輸出の30%を占めるというデータがあります。日本の状況と世界を比較した時に言えるのはこの数値だと思っています。これは2014年ですけれども、もちろん毎年変わります。その中で日本がこれからどうなっていくかということだと思います。

次ですが、それでは観光はどれだけ将来伸びていくのかというデータが、「到着エリア別人員推移予測」です。これも同じくUNWTOのデータですが、観光客が来るエリアごとの実績値及び推計値になります。フランス、ギリシャ等の欧州に旅行する人が多い。欧州は地続きですし、非常にエリアが大きい。また、昔から観光も盛んです。その次がアジア太平洋。日本、中国、東南アジア等です。2010年、2014年時点で見ますとアジア太平洋地域は1.8億人、全体の19.3%。2割の人たちが世界からアジア太平洋地域に観光に来ています。このアジア太平洋地域に観光に訪れる人の数が2020年になると2.6億人、世界の旅行者の23.1%まで占める。さらに2030年には4.8億人、26.5%。世界の人の4分の1の人はアジアに訪れるというデータがある。最近のアジア地域、経済発展等を考えると、本当はもっと伸びているのかもしれないという思いがあります。いずれにせよ我々日本はこの中にあるわけです。

そのような状況の中でこれから日本は選ばれる訪問地にならなければならない。2020年に東京オリンピック・パラリンピックがあります。この時点で訪日外国人旅行者、要するにインバウンドの数は2,000万人、2030年で3,000万人

というのが政府の目標値です。

次のデータを見ていきます。「訪問外国人旅行者数の動向」です。日本に訪れた人たちの数字ですが、2011年は622万人、2012年は836万人、2013年は1,036万人、2014年は1,341万人、2015年11月の数値が1,800万人でした。もう既に新聞等で報道されておりますけれども、昨年トータルで約2,000万人弱に達したであろうと言われていています。2020年までの目標値である2,000万人にほぼ達しました。今まで経験したことのない数値まで伸びてきているわけです。

次に訪日外国人のエリア別の割合です。これは2014年上期と2015年上期の半期だけのデータの比較ですが、圧倒的に多いのが、中国、台湾、韓国、香港で訪日外国人全体の4分の3ぐらい占めています。中国が2014年が100万人だったのが2015年は200万人になっている。これは上期だけの数値です。台湾が139万人だったのが179万人。だから1年経つと、この倍ぐらいになっているわけですね。中国、台湾、韓国、香港を除いてみても、この3つでかなりのウエートを占めているということですよ。

したがって、地政学的に見ても隣の国ですし、やはり日本はいろいろなことがあっても魅力があるということだと思いますので、この趨勢はしばらく変わらないだろうと思っています。いずれにせよ2016年は2,000万人を軽く超えるのではないかと。それが幾らになるかということはまだわかりませんが、この伸びで言ったら2,500万人になるのかもしれない。そんなに伸びたら「宿泊する場所があるのか」とか、あるいは「バスは足りるのか」と、そういうような問題が多分出てくると思います。現実には、今ご関係の方がいらっしゃるとは思いますけれども、もう観光バスは足りなくなっています。それから宿泊する場所は、東京から京都、大阪



あたりまで行くと、もうほとんど予約がとれる状態ではなくなってきている。それから、日本に観光に来る場合、地政・地理学上の問題としてどうしても飛行機で来るしかないわけですね。もちろん大きな船、クルーザーで来られる方もいらっしゃいますけれども、メインが飛行機。そうすると受け入れ枠にはおのずから飛行場など限界があるわけです。しかし、訪日外国人がいくらなのかということはまだわかりません。5,000万人じゃないかという人もいれば、いやもっといくという人もいらっしゃいますが、全体としてどこかで頭打ちになると思います。物理的に不可能です。フランスは1年間で8,000万人。8,000万人ですけれども、あそこはご承知のように地続きの国で、飛行機だけでなく陸路で来る方も非常に多いわけです。それで8,000万人。日本の場合は、ほとんど空路で今2,000万人という状況です。

次に買い物のお話です。「爆買い」ということが、盛んに言われています。いい評価をされる方、悪い評価をされる方、いろいろいらっしゃいますけれども、ここでは客観的なデータだけ示しています。「訪日外国人旅行者消費額」は2015年9月末で2.6兆円でした。これは2014年に対して約8割増しでした。昨年2015年はというと3.5兆円ぐらいと言われています。買い物代が宿泊費を逆転したのが2014年でした。2015年は完全に逆転している。今のような状況が続けば、買い物代がもっとウエートを占めるのだと思います。

「ごく一部のエリアの、ごく一部の店舗しか潤っていないじゃないか」とか、いろいろな議論があります。やはり、買物をしてお金を落としてもらう。日本人も昔は海外に行ってたくさんのお買物をして帰ってきた人が結構いらっしゃいました。「爆買い」もだんだん落ち着いてくるだろうと思いますけれども、この買物

というのは非常に大事だということです。

2015年上期の「訪日外国人旅行者消費額」1.6兆円の中で中国・台湾・韓国の方が4分の3ぐらいを占めています。それに続いてASEANの6か国、それから欧米等と続いています。それから1人あたりの消費額はというと、中国は断トツで58万5,000円という数字になっています。

それから、百貨店の購買についてです。これはご承知と思いますが、2015年4月にカバンなどの消耗品以外の品目について、免税対象となりました。また、エスパルなどのテナントが集まったところでも一括カウンターで認めてもらえるようになりました。2016年5月に、一般物品以外の消耗品と言われるようなものも、5,000円以上で免税扱いにするという予定になっています。そのようなことで、この免税の取り扱いも非常に影響が大きく、とても買い物がしやすくなっていくのだらうと思います。東京の銀座三越などで買えば、消費税だけではなくてその他の税金も免税になるという、飛行場と全く同じような扱いをしているところもあり、そのような動きがこれからも出てくると思います。

果たして、仙台あるいは東北の都市はどうかということについては、正直まだまだだと思えるのですけれども、例えばデパートにカウンターがございますし、私どもの関係でいえばエスパルにもこの一括カウンターをつけましたが、まだまだ使ってくださるお客様が非常に少ないというのが実態です。

以前は、海外からの観光客に比べて日本から出ていくお客様のほうが多かったのです。旅行収支は圧倒的に赤字だったのです。ところが、一昨年ではほぼ収支が均衡し、2015年トータルで見ると1兆円ぐらいの黒字になった。来てくれる人が増えれば増えるほどこれが逆転していくわけですから、今や外国へ出ていくお客様の数は日本で1,600万人ちょっとですので、

2016年もおそらくこの傾向は続くでしょう。

訪日外国人旅行者の経済効果(図表1)ですけれども、日本人の定住人口が1人減少した場合、それをカバーするのに観光客がどれだけ来ればカバーできるかという仮定の数値があります。もちろん人口が減るということは望ましいことではないのでこれを勧めるわけではありませんけれども、日本の人口は、現在1億2,800万人です。2010年の国勢調査などで日本全体の年間消費額というのが出てきます。それを1億2,800万人で割って見たところ、日本人1人当たり年間125万円の消費をしていると。赤ちゃんからお年寄り全部含めての平均です。機械的な計算になりますけれども、2014年に訪日外国人旅行者は1,341万人いらっしゃいました。この方々が使ったお金が2兆円です。2兆円を1,341万人で割りますと、外国人旅行者1

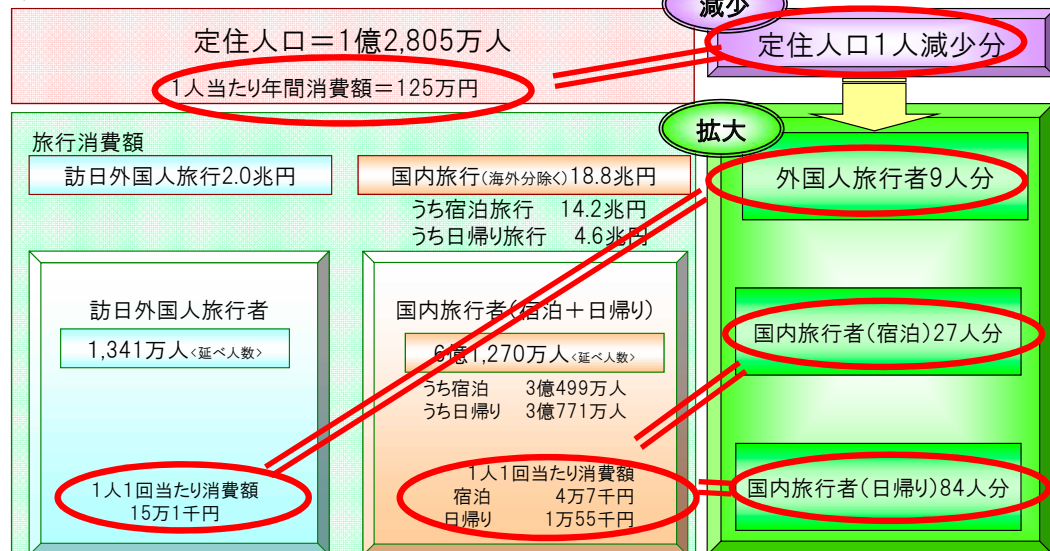
人が当たり15万1,000円使ったという計算になります。

また、次は日本人の国内旅行です。国内旅行で日本人は18.8兆円を使っている。そのうち宿泊旅行、1泊や2泊など宿泊旅行に使ったお金が14.2兆円、日帰り旅行が4.6兆円。これをまた計算するわけですね。そうすると、宿泊してくださったお客様は1人当たり4万7,000円使っていらっしゃる。日帰りのお客様は1人あたり1万5,500円であると。そうしますと、ここは単純比例計算ですがけれども、先ほどの定住人口1人あたりの年間消費額は125万円。例えば定住人口1人減ると125万円の消費が減る。減った125万円をカバーするとすれば、外国人旅行者9人来てくれば1人減った分の消費はカバーできると。国内旅行者、宿泊だと27人、日帰りだと84人という数字になります。

消費額の大きい訪日外国人旅行者の経済効果



定住1 = 訪日9 = 国内宿泊27 = 日帰り84  
観光交流人口増大の経済効果(2014年)



定住人口は2010年国勢調査(総務省)、定住人口1人当たり年間消費額は2014年家計調査(総務省)による。  
旅行消費額の訪日外国人旅行は訪日外国人消費動向調査(2014年)より算出、国内旅行は旅行・観光消費動向調査(2014年第1~3四半期確報及び第4四半期速報)より算出。  
訪日外国人旅行者はJNTO(2014年)発表数値、国内旅行者は旅行・観光消費動向調査(2014年第1~3四半期確報及び第4四半期速報)より算出。  
訪日外国人旅行者1人1回当たり消費額は訪日外国人消費動向調査(2014年)、国内旅行者(宿泊/日帰り)1人1回当たり消費額は旅行・観光消費動向調査(2014年第1~3四半期確報及び第4四半期速報)より算出。  
定住人口1人減少分に相当する旅行者人数は、定住人口1人当たり年間消費額を訪日外国人旅行者又は国内旅行者1人1回当たり消費額で除したものである。(※観光庁資料)  
Copyright © Tohoku Tourism Promotion Organization. All Rights Reserved.

図表1

ここで申し上げたいことは、日本の人口が減ることはいいということではないけれども、人口1人分は外国人旅行者が9人来てくれれば1人分の消費はしてくれると。もちろん日帰り旅行というのも大事ですけれども、やはり様々な経済メリットということを考えるならば、外国人旅行者をもっと増やしていかなければいけないのじゃないかと。これはあくまでも比例計算であり仮定の数値ですけれども、「定住1=訪日9=国内宿泊27=日帰り84」という結論になるわけです。このように観光の力は非常に大きいのだということでもあります。

### 【東北におけるインバウンドの状況】

国立社会保障・人口問題研究所が出した日本の将来の人口推移の想定によると、2010年を100とした時に東北は2040年で73.5%になります。2040年に4分の1以上減ってしまうわけです。あと二十何年で。北海道も似た状況で76.1、四国が74.3。要するにこのまま行けば4分の1が減ってしまうと。これはものすごく大きな問題ですね。先ほど副知事がおっしゃいましたけれども、昨日の新聞に載っていた人口減という大きな問題があるわけです。これをどうするかということは、国全体の大きな議論の中でどういうふうに解決するのかということを経験しなければいけない。それで解決策を見出していかなければいけないということだと思います。

次に、国内旅行の形態などを見ていきます。残念ながら最近では日帰りのお客様が国内宿泊を上回っている状態になっています。要するにこれは景気のよし悪しなどいろいろなことがあるのかもしれませんが、2013年までは宿泊旅行者の方が多かったのですが、2014年に国内の日帰り旅行者数が逆転してしまいました。

国内旅行者の宿泊回数もジリ貧状態になっています。1人当たり何回泊まっているのかと。

2006年は2.7回ぐらい泊まっていたのが今は2.1というデータになっています。

外国人と日本人の延べ宿泊数の数値はというと、圧倒的に多いのは、日本人の延べ宿泊者数です。ただ、ここ数年日本人の延べ宿泊数はほぼ横ばいですね。これに対して2014年の外国人の延べ宿泊者数は2011年と比べて約3倍になっています。これも先ほどから言っているようなインバウンドの増加に伴って、宿泊数も増えてきています。

そういう中で我が東北はどんな状況なのか。地域ブロック別の延べ宿泊者数（図表2）を比較すると、例えば2010年対2014年で日本人と外国人を両方合わせた北海道の宿泊者数の数は2010年が2,706万泊、2014年が3,239万泊です。うち外国人宿泊者数は、2010年は212万泊だったのが2014年は403万泊に増えています。

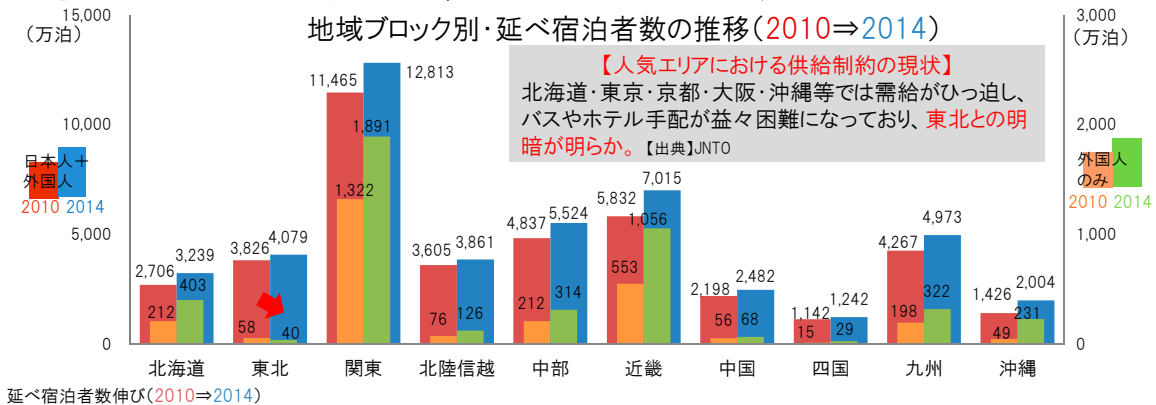
我が東北はどうか。同じ年度の比較で日本人と外国人の両方合わせた宿泊数は、2010年が3,826万泊だったものが、2014年は4,079万泊にちょっと増えています。これに対して外国人はどうだったのかというと、2010年に58万泊だったのが、2014年には40万泊に減りました。大震災や原発事故等の影響でやむを得ない事情もあるわけです。ただ客観的事実として見るとこうなりました。

それぞれエリアごとにデータがあります。日本人プラス外国人の宿泊客の総数が東北と比較的似ているのはどこかということ、北陸信越3,800万泊。中部になるとちょっと増えています。九州は少し多い。中国、四国は少ない。だから、規模的に言えばかつてはこの金沢も含めた北陸信越と似ている。ただし、じゃあ外国人の数値を見たらどうかということ、北陸信越は増えているわけです。76万泊が126万泊まで増えています。今申しましたように日本人と外国人を合わせますと、東北は7%増えました。北陸信越

## ブロック別の訪日客推移

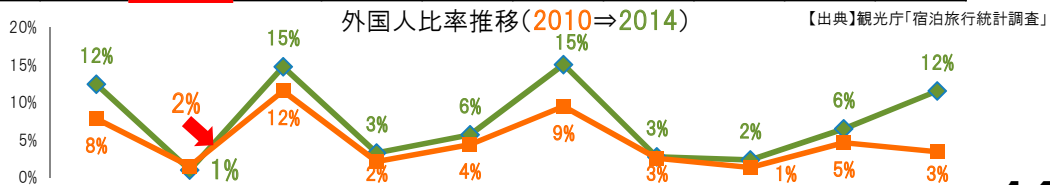


# 東北は震災後に訪日が減った、唯一のブロック



延べ宿泊者数伸び(2010⇒2014)

日本人+外国人	+20%	+7%	+12%	+7%	+14%	+20%	+13%	+9%	+17%	+41%
外国人のみ	+90%	<b>▲31%</b>	+43%	+66%	+48%	+91%	+21%	+93%	+63%	+371%



Copyright © Tohoku Tourism Promotion Organization. All Rights Reserved.

図表 2

14

も7%増えました。外国人だけで見ると北陸信越は66%増えています。それに対して我が東北は31%減りましたということです。残念ですが、東北だけが一人負けということになります。

これは先ほど申し上げましたように大震災や、原発事故等があって、これはやむを得ない事情があるわけです。外国人旅行者をどうやって増やしていくか、ということをお我々全体で努力していかなければいけない。九州は63%増えています。北海道は90%。これは特に冬のスキー客の増とされています。中部、近畿、大阪、奈良、京都あたりが91%増えています。今、瀬戸内ということでは一生懸命力を入れている四国、中国。特に四国は、これは絶対数は少ないけれども93%増えているのです。東北エリアがこれからどうやって増やしていくか、逆に言えば我々東北観光推進機構の力量もこれ

から問われることになるわけです。

これをもう少し分析して、新潟を含めた東北7県への外国人宿泊者数の推移をみると、非常に特徴的に表れています。台湾は、2010年、東日本大震災の前の年には15万1,640人泊。2011年には5万5,210人泊まで落ち込みましたが、2014年には2010年とほぼ同じぐらいに回復しています。それから中国も、2010年よりもちょっとまだ減っていますが、ほぼ戻ってきています。シンガポール、タイなんかも増えてきています。これに対して、韓国は減少しています。2011年に5万2,860人まで落ち、その後復活していません。香港も同じような状況です。特に韓国の場合によく言われますのが、我々からみると放射能への農産物あるいは海産物に対する過度の恐れとあります。いろいろな問題があるのだと思います。それから、

東北に飛行機の直行便がない。東日本大震災の前までは韓国あるいは香港からも直行便が来ていました。ただ地震の後、直行便を引き払ってしまって、その後はそれが元に戻っていない。台湾は仙台空港や他の飛行場にも戻りつつあります。しかし韓国、香港はまだ直行便が戻っていないということが外国人宿泊者減少の一因にあると言えると思います。

### 【観光による地方創生に何が必要か】

それでは何が必要なのだろうかということ、皆さんと一緒に考えたいと思います。

皆さんの中で、「昇龍道」をご存じの方も多いと思います。これは今伸びゆく中部地方です。石川県の能登半島があって三重県や岐阜県、飛騨高山など、ちょうど龍が下から昇っていく姿だということで「昇龍道」。「日本の旅 昇龍道」

ということで、今まさに中部広域観光推進協議会を筆頭に、このロゴを統一的に利用して一体感を醸成しています。個別に言えば高山だ、それから三重伊勢神宮だ、あるいは大都市の名古屋だったりいろいろあるわけですが、中部北陸地方全体として「昇龍道」ということで今その魅力を売っているところです。

それから瀬戸内。瀬戸内は中国地方と四国地方の瀬戸内海に面しているところですね。ここも瀬戸内ブランドということで、例えばプリンとかそういったものを今、売り出しています。瀬戸内7県が連携して瀬戸内ブランド推進連合を設立して共同プロモーションをしています。

今、我々東北は去年から統一ロゴマーク、このフェニックスを東北全体が共通してプロモーションに活用しています（図表3）。このフェニックスマークをよく見ていただきますと、真

## 東北の一体感醸成



## バラバラではなく、オール東北で



震災から強く立ち上がる姿を意識、  
フェニックスをモチーフに、  
東北共通ロゴマーク作成

機構HPからダウンロード可能です。  
ぜひ活用してください！  
<http://www.tohokukanko.jp/feature/phoenix/>



昨年12月4日～6日、台湾で  
震災への支援に対する感謝  
イベントを官民一体で開催  
(3日間で4万人が来場)

ん中の白っぽいところは日本地図になっているのですね。後ほど見ていただければと思いますが、いずれにせよまとまっていかなければいけないじゃないかと。「何かとにかく東北はいいところだから来てくれ来てくれ」だけじゃなくて、「東北に何かあるのか」ということを、やはり我々と行政の皆さん方と一緒に知恵を出してブランドをつくっていく必要があると。私もこの仕事に就いてからいろいろな方とお話させていただく機会がありますが、話をすると、「東北はいいですね」とおっしゃってください。じゃあ、あえてその方に、「東北だったら観光で何を連想しますか」と尋ねると、「うーん、松島かな」とか「平泉かな」という言葉が出てきますけれども、あそこに行ったらこれがあるじゃないかと、強くおすすめできるものがまだ少ないような気がするんです。こうした東北のブランド作りには、行政の方のお力も借りながら取り組んでいかなければいけないと思います。

こうしたことから、「東北は宝物がたくさんある場所」をキャッチフレーズに活動しています。フェニックスが描かれているこの中に、黄色く塗ってある部分がありますが、これが東北です。不死鳥のように大震災から立ち上がり、皆で頑張っていこうという趣旨です。これから皆様方もいろんな場所・機会にごらんになると思うし、私どもピンバッチをしていますけれども、マークの活用にご協力いただきたいと思っています。

とにかく東北は、それぞれいいところがいっぱいあるのですけれども、はっきり申し上げますと、東北でまとまってプロモーションというのは、どこまで今までできていたかと。例えば台湾の台北や台南というところへプロモーションに行きます。それぞれの県や市が行っています。現地に行って向こうのエージェントに話を

聞きますと、やはり台湾から日本に来るにしても2泊3日というのは、あり得ない。大抵3泊4日から4泊5日ですね。そうすると1つの県だけでは絶対カバー仕切れないと。残念ながら現状そうだと思います。例えば京都ならカバーできるかもしれませんね。あるいはスキーで北海道はカバーできるかもしれません。また、東京あたりの大都市はカバーできるかもしれないけれども、残念ながら東北の1つの自治体だけでプロモーションをやってみても、「次はどこに行けばいいのだ?」と言われたときに、「いや、今日は資料を持ってきていません。」というのでは、やはりだめだろうということを言いたいわけです。

昨年の12月4日から12月6日まで台湾で東北6県がプロモーションを一緒に行いまして、各県の部長さんとかもおいでいただいたのですが、これはメインは台湾では震災の後、非常に大きな物心両面にわたる支援をいただいたということで、そのお礼と同時に、ぜひ東北に来てくださいということで、台湾の台北を中心に開催しました。自分で言うのも何ですが、地元の評価は上々だったと思っています。

次は、先程申し上げたオール東北で「東北ならではの」のブランドを確立しようというものです。例えば十和田八幡平の雪の回廊ですね。2014年に台湾、中国、香港から「道」・「雪」・「桜」を一緒に楽しんでもらおうということでツアーをやりましたところ、1,600名来てくださった。1,600名を多いと見るか少ないと見るか、でもゼロから見れば多いわけです。それから、やはり最大のイベントが夏祭り。これは泊まるところの問題がどうしても出てくるのですけれども、やはり夏祭りを非常に楽しみにしている人が多い。それはいわゆる東北三大祭り、あるいは東北六大祭り。でも、それだけじゃなくて、祭りはあるわけですね。そこで、夏祭り時期に

インバウンド向けに特別に客室を用意したというんですね。それで非常に評判が高まりました。ですから、雪と桜、あるいは夏祭りや冬祭りなどの「東北ならでは」について、我々がこれから皆様方と一緒に考えていきたいと思えます。

後で出てきますが、JR東日本は2年ほど前から、JALさんの旅行子会社に出資をはじめました。台湾のお客様を中心に日本に来ていただく。日本、なかんずく東北に来ていただくという、そういう商品をつくっています。我々は冬や雪というとスキーを思い浮かべます。もちろん何回も来ている方やウィンタースポーツが好きな方もそうでしょう。しかし、そうではない圧倒的な大多数の台湾の方、あるいはタイの方も、東南アジアの方々皆さん方としては、雪と戯れる、遊ぶことでいいのです。雪合戦してみるとか、もっと極端に言えば、雪の上にバタンと倒れて雪まみれになる。実は、私どものJR東日本が新潟県湯沢町で経営しているガーラ湯沢スキー場があります。東京に来たタイそれから台湾のお客様に、そのガーラ湯沢スキー場まで日帰りで行っていただくという商品をつくりました。それが物すごく売れたんです。評判がいいのです。だから、それで我々は目からうろここというか、我々の感覚で見ると冬は雪、雪とくればスキーと。冬、雪、スキー場、別にそこでスキーじゃなくてもいい。そんなことは東北だったらいっぱいあると思うのです。仙台空港まで来てもらってどこか近くまで行ってみる。例えば泉ヶ岳だって一番近いのでいいかもしれないし、山形だったら蔵王。別に山のほうまで行かなくてもいい。そんなことがあるなということに気づいたわけです。

昨年、観光庁の主導で広域観光周遊ルートをつくらうということになりまして、各地で手を挙げました。これは関東を除いて西のほうもやっているんですけども、エリアでいうと北

海道は道東、札幌を除いて東側。これは国の目から見ていても、かなりいいところはあるんだけど、観光客があまり行っていないところということで道東地区。それから東北も、いろいろな観光地をプロットしたのです。いろいろある中で東北全体をプロモートしても、全て1週間で脈絡なく歩くというのでは意味がない。ここには7つの県があるわけです。いろいろな観光地がある中で、16の観光地を拠点に設定し、目的、ストーリーをつくって、そのストーリーに沿って観光地巡りをするというルートを今我々考えています。県の方々のお力等も借りながらですけども、当然その中には、どこかの観光地が入ってどれかが入らないということが起きてきます。それは全部満遍なくいくということはもう現実論としてあり得ないので、例えば3泊4日ならば、羽田に着いたお客様が新幹線に来て、東北を回って仙台空港から帰っていくと。あるいは仙台空港に着いたお客様が新幹線を使って青森まで行って、帰りは青森空港あるいは函館空港から帰っていくと、そのようなルートを今つくっている最中です。

そのような東北版のゴールデンルートですけども、そのためには絶対考えなければいけないのは飛行場。飛行場というのは、仙台のほか秋田、青森いろいろございましてけれども、それぞれの県の飛行場が我も我もというのはなかなか難しい。いずれ全部一緒に伸びていただきたいと思っておりますが、我々とすればとりあえずは仙台空港と函館空港と羽田空港。その間は鉄道だったら新幹線、バスでもいいのです。結びながら寄っていく、そういうようなルートをつくる必要があると考えています。

今年、我々東北観光推進機構として考えている大きなスケジュールの中で、まず3月26日に北海道新幹線が動き出します。それから、仙台空港が民営化<sup>\*</sup>されます。これはちょうどい

い機会でありますので、東急電鉄さんは、私もと輸送業として一緒でありますけれども、仙台空港をもっと使いやすく、便利にする、あるいはそこにアクセスするのを考えてもらう。それでこれも後で出てまいります、今、仙台空港にはLCCは全然入っていません。福島、山形、花巻、秋田、青森を含めて、大震災の後、東北の飛行場は縮小気味です。これに対して函館は、主としてLCC。函館市長さんはもっともっと引っ張ってくるのだというふうなことをおっしゃっています。やはりLCC、レガシーも含めてですけれども、飛行機をどうやってもっと引っ張ってくるかということは大きな話になると同時に、さっき言いました羽田あるいは函館からどうやって観光客を東北に引っ張ってくるかということも、大きな仕事になると思います。そのようなことで今年いろいろやろうと考えています。あくまでも中心になるのは台湾、中国、タイ、韓国、香港、それから東南アジアです。タイはもう最重点、一番の市場と考えています。

これから我々はどんなことをやらなければいけないか。課題の1つ目に、旅行需要が大きく変わってきています。これにどう対応するか。2つ目に地域全体、東北なら東北全体としての競争力の向上。東北の競争ももちろんあるでしょうけれども、全体としての向上。3つ目に人材の育成。これも我々の大きな課題だと思っています。



課題の1つ目として、旅行需要の変化にどう対応するか。世代ごとの趣味の変化を取り上げてみると、現代の大学生の興味関心を見ると海外旅行の順位はずっと下なんですね。パソコンとかファッションの方が上です。国内旅行もあることはあるけれども、昔の世代に比べれば低い。アニメ・漫画、外食・食べ歩きの方が順位が上。それに対して今の20歳代から30歳代、働き出してちょうど10年前後という方でしょうか。これはパソコンとかファッションは今の若い人と同じですが、国内旅行、海外旅行にウエートがある。自動車もそうです。おもしろいのが、もっと若い方は自動車については、趣味や興味が余りないのですね。現在の40から50代、壮年といますかそういった人たちはやはり国内旅行や海外旅行、自動車に興味があります。全部に共通しているのがファッションなのです。海外旅行というのもあることはあるけれども順番が下がってきている。

今の世代が、2012年度の20歳から64歳の人たちが40年後にはどうなるか。需要どう変化するか。今この20代の人たちは今から40年後になれば老年になってしまうわけですね。10年後の2025年の時はやはりこの現役の人たちが中心になってきます。そうすると、こういった今の人たちを相手にやっている国内旅行や海外旅行というのでは、お金を稼いで中心になってくる層は必ずしもそれだけでは満足しないだろうと。そうすると、例えば海外旅行、国内旅行でもいいのですけれども、旅行とファッションだとか、旅行と音楽だとか、例えば仙台にもせんくら（仙台クラシックフェスティバル）やジャズフェス（定禅寺ストリートジャズフェスティバル）などの音楽イベントがありますけれども、そういうものとの組み合わせでまちの魅力を引き上げていかなければいけないのではないかと一つ一つの考えです。じゃあ、次に具体



的にあと何があるんだと言われるとなかなかぴんと来ないのですけれども、いずれにせよ趣味がかなり変わってきていると。これがさらに10年経つともっと変わるかもしれませんね。こういうことを考えながら次の旅行の需要を考えていく必要があるだろうというふうに考えています。

それから、これはもう一つ、域内の工夫です。実は、ここに秋田の方がいらっしゃったら、私は感謝を申し上げたいのですけれども、東北三大祭り。8月2日から7日が青森ねぶた祭、8月3日から6日が秋田竿燈まつり、仙台七夕まつりは6日から8日であります。実は、2000年までは秋田竿燈まつりは8月4日から7日までと1日遅かったのです。そうするとどういうことが起きていたかという、青森ねぶた祭と秋田竿燈まつり、仙台七夕まつり3つを回ろうと思ったら回れるのですけれども、もう少し後ろのほうに余裕がほしかった。これを受けて、秋田竿燈まつりは、2001年から前に1日ずらしてくださったんです。祭りというのは地域の風習とか神社、神様、いろいろなものに根ざしているので正直非常に難しい問題だと思えますがこういうふうに祭りを調整してくれた。

もう一つ申し上げたいのは、可能ならば、例えば1つの県の中でも、お祭りが8月の何日とか週末とかに集中しているとなれば、それはずらす。前々から言われていますように学校の休み時期に合わせて家族の旅行もできないかと言っていますけれども、なかなかこれは実現していません。しかし、こういうお祭りを移されたという1つの事例があるわけです。そうするとまとめてそのエリアのお祭りを見ることができ、ということが一つ効果として挙げることができると思います。

それから、今度は融合を考えるのは実際難しいと思うのですけれども、1年のうち外国人が

日本を訪れる月のピークが、関東地方は4月、5月です。恐らく我々の推計は春から初夏にかけての桜だとか日光だとかあいったところに行く観光客の数だと思います。北海道が1月、2月、これはスキーですよ。それから7月、8月は真夏の北海道、それから12月はスキー。これに対して東北は10月、11月がピーク。これは紅葉です。そして残念ながら冬になると落ちちゃうと。北海道に行っているスキー客を東北に引っ張ってくるとこっちのピークがカットされて、こっちのほう少し潤うと。これは北海道との争いになるわけです。言葉は悪いけれども戦いというか、お客様の分捕り合戦になってしまうかもしれません。しかし、そのような知恵を出してピークをずらすということをお互いにやっていくことも一つの選択肢ではないのかなというふうに考えています。

次に2つ目の課題ですが、地域内の競争力。これはちょっと一つの事例ですけれども、これは長野県の飯田市の事例です。飯田市は観光資源が乏しいということで、観光振興をどうしようかということで観光公社というのをつくりました。その観光公社は何を考えたかという、**「体験型観光」**というのをやっていこうと、それが一番じゃないかと。それで**「体験型観光」**をする場合には、地域住民の人が案内とか民泊を受けなければいけない。体験型はやはり地域のありのままの生活や産業を観光に生かしたい。じゃあ地域の皆さんからプログラムを出してもらい、機織り体験や酪農農家体験などを始めたところ、それがうまくいった。今度はよその自治体からの視察や研修が増えてきたと。そうすると、今までの地場の観光のほかに**「視察研修目的の観光」**の受け入れということも一つの素材としてでき上がったと。全部うまく回ったという例です。

農家民泊人数も増えています。旅館に泊まっ

たお客様も増えています。ですから、民泊が増えて旅館のお客様が減ったということではなくて両方増えています。ということで全体として、飯田市のお客様が増えて、観光客が増えてきたという事例です。

ここで申し上げたいことは、旗振り役というのは1つのエリアで2つも3つもあったのではいろいろな問題があるので、1つでいいのだろうと。例えば県であれば1つ、市でも1つでいいだろうと。あるいは東北ブロック全体で言えば、これは自分たち自身の存在をアピールしているのかもしれませんが、やはりこういう各県からお金をを出していただいた「東北観光推進機構」が旗振り役ということになろうかと思えます。ぜひ、いろいろな情報なり要請なり、場合によっては叱咤激励など、そういったことをここに集中してほしいなということでありませ

す。それから、課題の3つ目です。これはもっともっと専門家を育てなければいけないということです。

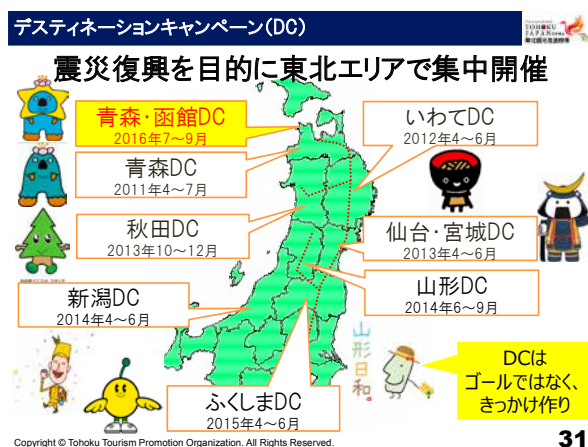
これは一つ参考になるとは思いますけれども、沖縄の例です。沖縄では沖縄県のマッチング事業、育人（はぐんちゅ）と言うそうです。これは沖縄観光コンベンションビューロー、観光人材育成センターという一つの組織があります。これが、ここで言う「はぐんちゅ」、観光マッチング事業を請け負って運営管理を「はぐんちゅ」のプログラムで行うそうです。何かと言うと、ここに観光関係のいろいろなプロフェッショナルの講師を登録しておきます。自薦他薦いろいろあるでしょうけれども、私どもはこんなことが得意ですと登録してあるのです。そうすると、観光関連の企業や団体で、「観光のセミナーをやりたい、あるいはこんなことでお客さんを引っ張ってきたいのでそういう関係の専門の講師はいませんか」とここに言うわけ

す。そうすると、それを見てここの中で研修申し込みもあるわけですね。ここの中でこれを見たら、ああこれだったらこの人がいいだろうとということをここでマッチングします。そして講師派遣をし、その人が最終的には講師をやって、研修がうまく回ります。要は、1つの組織が全体のコーディネートをするというような事例もあります。だから、それぞれの自治体の昔からのやり方があるので一概に言えないでしょうけれども、こういったことを沖縄は成功していますという例です。

### 【JR 東日本をはじめとする企業の取り組み・連携】

DESTINATION キャンペーン（図表4）ですが、実は東北6県全て大震災の後一巡しました。これはもう我々は口を酸っぱく、知事さんなり市長さんなり皆さん方にお話し申し上げてきました。永続的な観光地域づくりでゴールではありませんよ、きっかけですよ。県民挙げての運動としてやっていただきました。それは成功していると思うのです。

一番最初は青森 DC、地震の直後に青森 DC が始まったのです。3月11日の大震災があった後、ちょうど青森県は三村知事のもとで DC の準備に入っていたわけですが、やるか

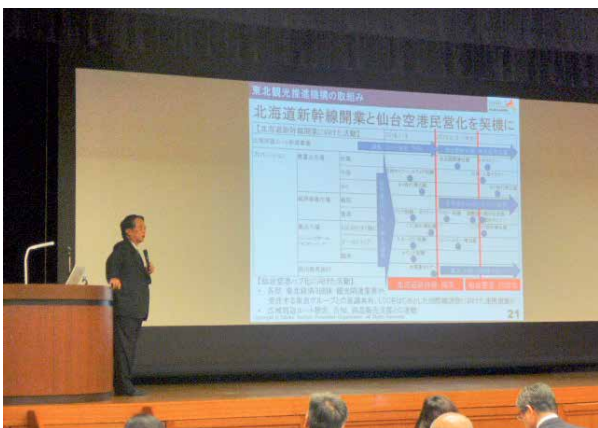


図表 4

やらざるか迷いました。しかし知事を筆頭とした皆さん方がとにかくやろうと。そして、うまくいきました。それ以来ずっと各県回りをまして、昨年の4月から6月、福島県が原発事故の影響ということもあって躊躇していたのですけれども、最後福島県で6つ、新潟県も入れれば7つを一巡しました。今年「青森・函館DC」というのが開かれます。これは北海道新幹線の開通に合わせてということですが、北海道の南側と東北の北側が一緒になってデスティネーションキャンペーンをやろうということです。

このデスティネーションキャンペーンというのは、手前みそになりますけれども、それぞれの県と仲良くいろいろな知恵を出しながらやってきて、我々はそれなりに成功してきてノウハウは蓄積されたと思っております。新潟を入れて7つ、一巡し、いろいろなことをやってまいりました。こういったことをこれからも国内向けにやっていきたいと思っています。

その経済効果はどうかということがあります。これは県が発表した数値ですが、山形DC、2014年7月から9月では125億円。それから福島DCでは約300億円の経済効果があった。それぞれの県でやはりこのような効果が出ている。これは経済効果だけではなくて観光地も当然お客様が増えていきますし、そういった意味で一つの刺激剤、カンフル剤として非常に効果があるということです。



先ほど申し上げました今年の7月から9月に「青森県・函館デスティネーションキャンペーン」があります。もう皆様ご承知かと思いますが、すでに縄文時代からこの地域は動力なしの丸木舟か帆船で縄文人が行き来していたのですね。はるか昔、この津軽海峡という非常に流れの速い海を渡り、ちゃんと縄文文明のやりとりをしていたと。ことしは北海道新幹線の開業に合わせて、青森と函館と一緒にDCをやりたいということです。

北東北にもいろいろあるわけですね。弘前城であるとか、ねぶた祭り。あるいは五能線の夕日、などいろいろあります。あと非常に大きいのはやはり縄文遺跡ですよね。これまた後ほどちょっとお話ししますが、これから東北がゴールデンルートをつくらなければいけないのですけれども、その中にいろいろな素材があると思うのです。関東、関西になくて東北にあるものという、やはりこの1つは縄文遺跡です。どんな逆立ちしても、西のほうには縄文遺跡はありません。この縄文遺跡は国宝級の素晴らしい土偶も出土しています。そういった意味でこれを一つのエリアとして売り出そうということです。当然これは国内向けでありますけれども、しかし見方によっては欧米人とかそういった人にも非常に興味を持たれる可能性があると思います。

先ほどちょっと申しましたインバウンド向けに東南アジア、タイ、台湾でつくっている商品の東日本鉄道假期（東日本鉄道ホリデー）と言いますが、こういうものをつくって、スキー、お花見に日本に来てくださいというものです。来年になりますけれども豪華寝台列車をつくります。それ以外にも八戸線であるとか釜石線で乗って楽しい列車を商品化しています。そういったものをこれからもさらに準備していきたいと考えております。

我々考えなければいけないことに、仙台空港をゲートウェイにした立体観光の確立があります。例えば、函館空港には週14便、それが台北、北京、天津、杭州、4つの都市で週14便です。この中にLCCも入っています。仙台空港はソウル、台北、上海、北京、グアム、週10便です。ホノルル便もあったのですが、つい最近消えてしまいました。他の東北の飛行場は皆推して知るべしです。新潟が週12便で、ソウル、上海、ハルビン。やはり最近の一つの飛行場で東北に来てくれるというのはなかなか難しい。そうであればとりあえず、申し訳ないけれども他の空港の後、仙台に来てくれと。LCCもレガシーになると思いますが、それと同時に、やはり我々が皆さん方と一緒に努力していかなければいけないのは、成田空港、羽田空港に着いたお客様を、東京から西のほうじゃなくて東京から北のほうにどうやって引っ張ってくるかということです。場合によっては、栃木の日光との連動もあるでしょう。あるいは宮城県の多賀城、岩手県の平泉、青森県の弘前城との連動もあるでしょう。こういったものを、とにかく入り口はいっぱいありますと。我々が考えるのは、函館と羽田は今も来ていますから、そこからどうやって引っ張ってくるか。函館市長さんは、これはリップサービスもあると思いますが、函館に来たお客さんは新幹線を使って青森方面に下っていけばいいんだと。札幌までは在来線でも非常に時間がかかるので、むしろそういったことを一緒にやろうよということで、青森県と函館市が一緒になってDCを始めるということもあります。この3つですね。飛行機で言えばこの3つの入り口。それをどのように有効に活用していくかということはこれからの大きな宿題になります。東京、函館、仙台、新幹線等を使いながらそれぞれのエリアに行く。こういう立体観光みたいなものを考えていきたいなと

思っています。

訪日外国人向けに、今度新しくなる「JR EAST PASS」は東北エリアをある期間の7日間使えるという、そのようなパスを4月からつくります。それからもう一つ「JR East-South Hokkaido 4ail Pass」これも1週間です。函館も当然行けるわけですね。それから、東北に関係ないかもしれませんが、「JREAST PASS」のもう一つの片割れ、長野、新潟エリア。それから昔からある「JAPAN RAIL PASS」というこれはもうオールジャパン、どこでも行けるパスがあります。こういった訪日外国人インバウンド向けのパスを用意して、これはそれぞれの国でも買えますし、日本に来てからも買えます。こういうパスで自分たちの行きたいところをプロットしてもらって、楽しんでいただく。そのような商品をつくりたい。もっともこれをやってみてデータを集めて、こういうのが人気があるということが出てくればそれは柔軟に今後考えていきたいと思っています。

### 【地方自治体への期待】

最後になりますが、ここからは皆さん方に期待したいことです。我々は皆様方とテーマ性、季節性に富んだ広域ルートを構築したいと。これは先ほど申し上げました。それが、入り口が北海道の函館空港になるのか東京の羽田空港になるのか、はたまた仙台空港になるのか。仙台空港から入ったお客様が仙台空港から出ていくという意味じゃなくて、仙台空港に入ったお客様が周遊して羽田空港から帰るでも結構です。場合によっては青森空港から帰るでもいいと。その逆もあるかもしれませんが、そういった季節性に富んだ、テーマ性、ストーリー性のある広域ルートを構築したい。そして先ほど来申し上げました共同プロモーションを行いたい。機構と〇〇県というのではなくて、で

できれば機構と東北全体、あるいは複数の県が一緒になって共同のプロモーションを行いたい、それから受け入れ態勢整備の支援をお願いしたいということです。

さらに具体的に言うと、これは言うまでもなく観光の力の啓蒙と、観光による地域創生へのイニシアチブ。これは今もやっていただいています。やはり個別の地域の力のブラッシュアップですね。それぞれの観光地は、今までが成功しているからそれでいいのだということになりかねないのです。しかし、もう昔の名前が出ていっては絶対負けてしまう観光地もいっぱいあると思うのです。どんどん観光客が減ってきているところがあります。東北エリアの中でも減っているところがあります。それは、やはりどこかで何か方向を変えるなりカンフル剤を打たないと、多分忘れられていく観光地になってしまうだろうと。それは行政の皆さんと我々が相談しながら、その地域に何が必要かということを考えていく必要があるんだろうと思います。

次に、広範な産業間連携について、もう少し具体的に申します。これは去年の秋に7県の知事さんが集まった時に申し上げたことですが、去年の春から文化庁が中心になって「日本遺産」というのをつくろうと動き出しました。2016年度まで日本国内で100カ所の認定を目指すというもの。それで「日本遺産」を募集しました。募集したのですが、東北地方は認定がゼロでした。その原因は何なのか。それはいろいろな事情があるのだらうと思います。これはあえて申し上げますけれども、私は、中央省庁も県も市町村も縦割りであるということ。うまく産業関係と学術がうまく繋がっていないところなっちゃうのだらうと思うのです。関東地区を含めて西日本では全部で200何カ所出ています。数打ちゃ当たるじゃないですけれども、いっ

ぱい出した。この中で18カ所が選ばれました。私が知り得る限り東北で出たのは、例えば宮城県だと多賀城、それから岩手県だと平泉、それから福島県だと会津若松、それが出ているのですけれども、準備も足りなかったかもしれませんけれども選ばれませんでした。

18カ所選ばれた中に、例えば群馬県の「かかあ天下」というのがあります。題名のつけ方が「かかあ天下」というので、中身は何かというと、それは、群馬の女性が一生懸命頑張っているという意味で、生糸、絹織物、お蚕さんに始まって絹織物まで一貫してやっているそういう遺産がありますということで、この「かかあ天下—ぐんまの織物—」というのが選ばれています。それから「丹波篠山デカンショ節—民謡に乗せて歌い継ぐふるさとの記憶—」とあります。あのデカンショ節です。デカンショ節を題材にして、そこにある丹波篠山の文化遺産を選んでもらったと。例えば三重県の「祈る皇女斎王のみやこ斎宮」のような本当に典型的なものもあるんです。

今、第2陣の募集をしていて間もなく締め切ると思うのですけれども、今回2回目でトータル100件にはならないと思うんですけれども、ぜひここはそれぞれの県でさっき言ったストーリーをつくるというのではなくて、ストーリーをうまく配置してそれぞれの県で独自のものをぜひ出してほしいと。これは出したからどれだけ補助金がつくのかという議論もあるのかもしれませんが、とにかく場所によってはこれを大きく宣伝材料にしていくというのがあります。とにかく東北ブロックがゼロだというのは非常に残念です。

実はもう一つ例があります。昨年12月22日に観光庁が「東北100選」(図表5)の募集を開始しました。しかも年度内です。募集期間が1月25日まで。わずか1カ月間で、見るもの(魅

## 個の地域の力のブラッシュアップ



# 例えば、「東北100選」ブランドの活用

【昨年12月22日、観光庁プレス抜粋】

- 見るもの、食べもの、買いもの、体験の4分野とし、各分野あわせて100個を選定します。
  - [1] 見るもの（魅力ある風景、建造物(建物、橋、ダム等)、祭り等)
  - [2] 食べもの（ご当地グルメ等)(飲み物も含む)
  - [3] 買いもの（伝統工芸・特産品等)
  - [4] 体験（温泉・宿泊施設、観光施設、体験プログラム、乗り物等)
- 応募主体  
地方公共団体、観光振興団体(観光連盟、観光協会等)、商工会議所・商工会(連合会を含む)又は認証を受けた特定非営利活動法人から応募ができます。
- 募集期間  
**平成28年1月25日(月)までです。**
- 選定後の取り組み  
**日本政府観光局(JNTO)のホームページ等を通じて海外にPRするほか、国内においても雑誌への掲載や現物の展示等様々な方法で広くPRを行う予定です。**

**発掘⇒連携⇒認定⇒知名度向上⇒来客増、のサイクルを作ろう！**

(例)宗教・信仰、縄文、北前船、藤原氏、城郭、民謡、生活文化、自然(里山・棚田)…

Copyright © Tohoku Tourism Promotion Organization. All Rights Reserved.

**45**

図表 5

力ある風景、建造物), それから食べ物(ご当地グルメ), 買いもの(伝統工芸品), 体験, こういったものを地方公共団体, 観光振興団体, 商工会議所, 商工会または認証を受けた特定非営利活動法人から応募ができます。やはり時間が本当でない。それから先ほどの日本遺産とどう関係するのか, 重複してもいいのか, など議論が当然あるわけですがけれども, そこは本当は統一してもらうのが一番いいのだろうと思うのです。やはり自治体の皆さん方がこれをぜひ使って名前を売っていかなければいけないと。

伝統工芸品で非常にいいのがいっぱいあるよと言ってみても, やはりこれで認めてもらって初めて全国的に名が売れることになるのかもしれませんが。それはそれぞれの地方では有名であっても, 日本全体で見た場合にはそうではないというのがいっぱいあると思うのです。これ

も予算はどれぐらいつくとか効果はどのようになるのかもしれませんが, そこは自分のエリアのためと思って出していけばいいと思うのです。出てきたならばうまく使いこなすということが, 我々あるいは皆さん方に求められることじゃないかと思います。これはこの間, 7県の知事さんたちに口を酸っぱくして申し上げました。もう皆さん方のところに話が下りているのかもしれない。

冒頭ちょっと申し上げましたけれども, 東北はいいねと, いいところがいっぱいある。温泉, 雪, スキー場がある。でもそれをどのように組織化したの, どのようにルート化したの, どのようにアピールしているのと言うと, 残念ながらまだいまいちなんだと思います。だからといって, 別に私は焦る必要は全くないと思っています。この際もう一回ここで体制を立て直し

て、やはり東北一緒だよということで、しかもその中で自分たちの県ではこういったものを売り出していこうと、こういったコースを売り出そうということを議論し、それをつなぎ合わせていただきたい。例えば3泊4日で宮城・岩手・青森の旅とか、同じく3泊4日で秋田・山形・青森の旅とかいろいろあると思うのですね。あるいは宮城・山形でもいいし、福島・宮城でもいいです。いろいろな組み合わせが出てくると思うのですけれども、それをお互い自治体同士、県同士、あるいは県と一緒にやっている市町村とまた提携しながら知恵を出して、東北はいいのがあるんだ、いい中でもここが一番いいんだと、「俺たちのところは」というそれぐらいのつもりで、とにかく手を挙げて訴えていくということが今、我々に求められているんだと思うと思います。

東北観光推進機構としては、皆さん方と一緒に悩みながら、それから中央省庁と場合によっては戦いながら、そしてどうやってお金を引っ張ってくるかも含めて一緒にやっていきたいと思っています。

### 【補足】

我々の視点ではなく、別の視点で物を見ていただく。外国人の人に観光地を見てもらう必要もあるだろうと思います。例えば今、宮城県にキツネ村というのが。そこが、非常に人気があるという。また、東京をご存じの方ですと、これはかなり前からですが新宿3丁目に昔ながらの飲み屋街があります。本当におばあちゃんとかがやっているような小さな小料理屋があって、そこは何故か外国人に非常に人気があります。これは何かというと、そこに行った人がツイッターかフェイスブックに書いたのです。それを見てそこに行っている。これは私

の職場の近くですけれども、新宿に〇〇横丁というのが。大ガードのすぐ脇ですけれども、昔の戦後の横丁みたいな雰囲気が残っている立ち飲み屋です。そこが非常に人気があります。決して安くはないのですけれども人気がある。行ってみると必ず外国人がいます。これはやはりフェイスブックとかツイッターとかいろいろのを皆見て来るんですね。日本の庶民の味がわかるとかそういうことで人気があるんだと思います。

我々が今まで観光というと、風光明媚で空気もきれいでというようなところをイメージする。そうじゃなくて別な面で見てもらう必要があるだろうと。そういったことを我々も今年やろうと思います。学生や外国人にアンケートをとる。そうすれば、また我々とは違う視点で見たものがでてくるかもしれません。

あるいは、さきほど申し上げました関西のほうじゃなくてこっちにあるものというのは、もう一つ、さっき縄文遺跡と言いましたけれども、ほかにもあると思うんです。例えば松尾芭蕉ですよね。あるいは多賀城のような奈良時代以前の遺跡もあります。あるいは海、津波の影響があつてなかなか今すぐは難しいところはあるかもしれませんが、昔ながらの里山と海の風景です。多分私よりも皆さん方がいろいろなアイデアが出てくるんじゃないかと思うので、ぜひ、そういったことをやって新しいものを見つけていきたいと。

皆さん方の県あるいは町、市、そういったところで、我々の目じゃない外国人の目から見た面白さというのが絶対あると思うのです。そういったことも我々自身もやっていきたいと思うし、ぜひ皆様方のお力もお借りしたいと思います。

## 特別講演

---

※仙台空港民営化により、東急電鉄など計7社が設立した「仙台国際空港株式会社」が空港施設を一体経営します。平成28年2月1日から一部業務を開始し、同年7月から本格的に経営を行う予定です。

注：本稿は、平成28年1月13日に宮城県庁講堂で開催された東北自治総合研修センター3機関合同特別講演をまとめたものです。

### ◆講師略歴◆

清野 智（せいの さとし）

昭和45年 日本国有鉄道入社

昭和62年 東日本旅客鉄道株式会社入社

平成9年 同 取締役 人事部長，人材開発部長

平成12年 同 常務取締役

平成14年 同 代表取締役副社長

総合企画本部長

平成18年 同 代表取締役社長

平成24年 同 代表取締役会長

平成27年 同 東北観光推進機構会長（社外兼職）





## 東北地方における人口移動の現状と 人口減少時代の産業政策

株式会社七十七銀行地域開発部参与 大川口 信 一

### 1. はじめに

東北各県が公表した2015年国勢調査（速報値）における人口は、前回調査に比べ6県全てが減少し、とりわけ青森県、宮城県、秋田県および福島県では前回調査比の減少幅が1920年の調査開始以来最大となるなど、東北地方の人口動向は厳しい状況にある。一方で、地域における人口減少に歯止めをかけ、持続可能な経済社会を構築することを目指した地方創生に係る施策が2016年度より本格的に動き出す。

本稿の目的は、地方創生の動きも踏まえ、東北地方の各自治体が中長期的に持続可能な地域経済を構築するための産業政策を検討することにある。本稿では、第1に、東北各県の人口移動の特徴と問題点を概観し、人口の流出抑制の可能性について検討する。第2に、東北各県の経済成長の実績と将来推計結果を踏まえ、本格的な人口減少時代における地域の産業政策の方向性を検討する。なお、本稿で示されている内容や意見は執筆者個人に属し、株式会社七十七銀行の見解を示すものではない。

### 2. 人口移動と産業政策

#### (1) 人口動態における社会動態の位置づけ

総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」における2014年の東北各県の人口動態（図表1）をみると、人口増減数は6県全てがマイナスとなっている。これを自然増減、社会増減別にみると、宮城県が自然減・社

会増となった以外は、全ての県で自然減・社会減となっている。人口減少数に占める社会減少数の割合をみると、福島県が2割、岩手県、秋田県および山形県が3割程度、青森県が4割強となっている。このように人口減少に対する寄与度としては、直接的には自然減の方が社会減よりも大きい状況にあるが、後述するように、各県の社会減の中心が若年者層であることを念頭に置くと、社会減が自然減に拍車をかける形で、スパイラル的に人口減少が進行していると捉えることができる。

図表1 東北各県の人口動態（2014年） (人、%)

	自然増減数 ①	社会増減数 ②	人口増減数 ③(①+②)	社会増減比 ②÷③
青森県	▲8,179	▲6,429	▲14,608	44.0
岩手県	▲7,467	▲3,182	▲10,649	29.9
宮城県	▲4,768	2,438	▲2,330	—
秋田県	▲9,085	▲4,465	▲13,550	33.0
山形県	▲7,013	▲3,562	▲10,575	33.7
福島県	▲9,002	▲2,253	▲11,255	20.0

資料：総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

#### (2) 人口移動の推移

総務省「住民基本台帳人口移動報告」から、1990年以降の東北各県の人口移動を概観すると、全県とも、転入者数は90年代前半をピークに減少しており、転出者数は90年代前半から2000年代半ばまで概ね横ばいで推移し、その後減少している。

転入超過数については、宮城県では、90年代半ばまでは転入超過で推移したが、その後は転出超過に転じた。2011年には東日本大震災（以下、「震災」という。）に伴う県外避難者の

流出を主因として転出超過幅が急激に拡大したが、その後は避難者の帰還や震災の復旧・復興事業に係る転入者の流入などから転入超過となっている。

福島県は、90年代前半は転出入が拮抗した状況で推移したが、その後は転出超過となった。2011年は震災および原発事故に伴う県外避難者の流出から転出超過幅は大幅に拡大したが、その後は避難者の帰還や復旧・復興事業に係る転入者の流入などから転出超過幅は縮小している。

一方、宮城県および福島県を除く4県では、一貫して転出超過となっている。転出超過幅は90年代半ばにかけての縮小期、2000年代後半までの拡大期、その後の縮小期を経た後、震災発災の翌年以降はやや拡大している。

### (3) 年齢階層別の人口移動状況

2014年における東北各県の年齢階層別転入超過数(図表2)をみると、まず、宮城県では、20歳代が転出超過だが、他の全ての年齢階層は転入超過となっている。一方、他の5県の状況をみると、10歳代および20歳代が大幅な転出超過となっており、これが各県の社会増減数がマイナスとなっている主因であることが分かる。

一般に主なライフイベントとしては、大学進学、新規就職、結婚、転職、退職などが挙げら

れるが、上記の人口移動状況からみると、東北各県では大学進学および新規就職が人口移動に最も大きな影響を及ぼしていることがうかがわれる。つまり、大学進学に伴う転出で10歳代が転出超過となり(宮城県を除く。)、加えて、新規就職に伴う転出で20歳代が転出超過となり、若年者層の人口が累積的に減少していく構造となっている。

一方、50歳代が青森県を除く5県で転入超過となっているほか、60歳代では全県が転入超過となっているなど、主に退職に伴うUターン者とみられる転入者の流入が各県の人口減少をある程度緩和する要因として作用しており注目される。

### (4) 移動地域別の人口移動状況

ここでは上記で特徴的な動きがみられた東北各県の10歳代、20歳代、50歳代および60歳以上の年齢階層における移動地域別の転入超過数(2014年)について概観する(図表3)。

宮城県では、10歳代は大学進学等に伴い首都圏に対して転出超過となっているが、対東北地方では転入超過となっており、これが対首都圏の転出超過数を上回っていることから、全体では転入超過となっている。一方、20歳代は新規就職等に伴い対首都圏で大幅な転出超過となっており、これが対東北地方の転入超過数を上回っていることから、全体では転出超過となっている。他方、50歳代および60歳以上は、対東北地方、対首都圏の双方に対して転入超過となっており、全体でも転入超過となっている。

宮城県以外の5県の状況をみると、10歳代および20歳代は、各県とも、大学進学や新規就職等に伴い宮城県を中心とした対東北地方(福島県の20歳代を除く。)および対首都圏で転出超過となっていることから、全体でも転出超過となっている。とりわけ、大半で転出超過

図表2 東北各県の年齢階層別転入超過数(2014年) (人)

	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県
0～9歳	▲161	67	528	38	▲134	256
10～19歳	▲2,395	▲1,904	484	▲1,823	▲1,423	▲1,779
20～29歳	▲2,632	▲1,800	▲634	▲2,216	▲2,004	▲2,293
30～39歳	▲509	242	859	▲59	▲71	417
40～49歳	▲429	▲7	480	▲237	▲23	593
50～59歳	▲217	185	274	18	84	631
60～69歳	107	213	284	100	77	273
70歳以上	▲224	▲196	163	▲244	▲79	▲310
合計	▲6,460	▲3,200	2,437	▲4,423	▲3,573	▲2,211

資料：総務省「住民基本台帳人口移動報告」より作成

数の7割程度を対首都圏が占める状況となっており、首都圏に対する人口流出が各県の転出超過の主因であることが分かる。一方、50歳代は青森県を除く4県では対首都圏での転入超過を主因として、全体でも転入超過となっている。また、60歳以上は岩手県を除いて全体では転出超過だが、対首都圏では全県が転入超過となっており、退職等に伴うUターン等の移動元の中心が首都圏であることがうかがわれる。

このように東北地方全体としてみると、退職等に伴う首都圏からのUターン者等が人口減少をある程度緩和している一方で、大学進学や新規就職等に伴う首都圏への転出者が多数に上り、これが人口減少を加速している状況となっている。また、宮城県は東北各県から首都圏への人口流出に一定の歯止めをかけているとみられるが、若年者層を中心に対首都圏で大幅な転

出超過となっており、強固なダムの役割を果たしているとは言い難い状況にある。

#### (5) 人口の流出抑制の可能性

人口の移動要因としては、前述したような個々人のライフイベントなどが挙げられるが、一方で国土開発の動向や経済情勢の変化などマクロ的な要因も考えられる。

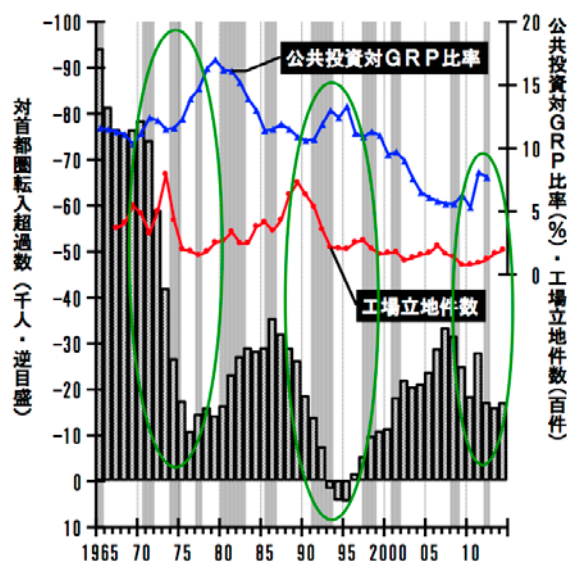
図表4は、1965年以降における東北地方の対首都圏の転入超過数並びに東北地方における公共投資の対GRP（域内総生産）比率、工場立地件数を示したものである。これをみると東北地方の対首都圏の転入超過数の動向は、長期的な景気変動と概ね連動しており、総じて好況期には転出超過幅が拡大し、不況期には縮小する傾向がみられる。つまり、当該転出超過幅は、基本的には、景気変動に伴い首都圏で生じる労働力の吸引力の変動に左右される面が大きいと考えられる。しかし、これを転出超過幅が縮小

図表3 東北各県の年齢階層別移動先別転入超過数(2014年)  
(人)

	年齢階層	転入超過数		
		東北地方	首都圏	その他
青森県	10～19歳	▲2,401	▲402	▲1,576
	20～29歳	▲2,633	▲495	▲1,795
	50～59歳	▲211	▲85	▲50
	60歳以上	▲121	▲65	▲32
岩手県	10～19歳	▲1,905	▲349	▲1,183
	20～29歳	▲1,800	▲466	▲1,290
	50～59歳	182	▲28	115
	60歳以上	18	▲57	129
宮城県	10～19歳	488	1,399	▲934
	20～29歳	▲634	1,692	▲2,569
	50～59歳	271	140	2
	60歳以上	448	336	60
秋田県	10～19歳	▲1,821	▲402	▲1,213
	20～29歳	▲2,218	▲502	▲1,438
	50～59歳	15	▲29	55
	60歳以上	▲145	▲116	16
山形県	10～19歳	▲1,436	▲129	▲1,055
	20～29歳	▲2,004	▲314	▲1,382
	50～59歳	77	▲27	62
	60歳以上	▲2	▲44	59
福島県	10～19歳	▲1,777	▲117	▲1,368
	20～29歳	▲2,293	85	▲2,375
	50～59歳	630	18	213
	60歳以上	▲43	▲54	104

注) 計数の秘匿処理の関係から図表2と数値が異なるものもある。  
資料: 総務省「住民基本台帳人口移動報告」より作成

図表4 東北地方の対首都圏転入超過数と公共投資対GRP  
(域内総生産)比率・工場立地件数の推移



注) シャド一部分は景気後退期。

資料: 総務省「住民基本台帳人口移動報告」、内閣府「県民経済計算」「景気基準日付」、経済産業省「工場立地動向調査」より作成

傾向を示した3つの局面について、東北域内の経済動向に着目してみると、以下のように捉えることもできる。

最初の局面は70年代初頭から70年代後半にかけての期間であり、高度経済成長期の末期から安定成長期にあたる。この局面はオイルショックに伴う景気の後退や、人口過密・公害等の都市問題の深刻化、列島改造ブームなどと並行して、Uターン現象が顕著化し「地方の時代」が叫ばれた時期である。この間、東北地方では、景気対策やインフラ整備等から公共投資が拡大し、これが雇用創出を通じて、転出超過幅の縮小に寄与した。

二つ目は、80年代半ばから90年代半ばまでの期間であり、資産価格の異常な高騰を伴ったバブル経済期からバブル崩壊による景気低迷期にあたる。この間、東北地方ではバブル崩壊の影響が相対的に軽微であったことや、公共投資基本計画に伴う公共投資の拡大や大型小売店の地方展開の活発化、更には、80年代に立地した工場の本格稼働などを背景として、雇用が確保・創出された。これらが寄与し転出超過幅は縮小傾向を辿り、93年から95年までの3年間は転入超過に転じた。

三つ目は、2007年以降の期間である。この局面はリーマンショックに伴う景気の低落や震災の影響が色濃く反映された時期である。東北地方では、震災復興事業に伴い公共投資が拡大し、これが転出超過幅の縮小に寄与した。

このようにいずれの局面でも、オイルショックやバブル崩壊、リーマンショック等の経済ショックなどに伴い、首都圏での労働力の吸引力が低下し、これが転出超過幅の縮小に作用した面が大きいと考えられる。しかし反面、東北域内では、公共投資や工場・大型小売店の立地が労働需要を創出し、これが人口流出を抑制した効果も少なくない。また、三つ目の局面は、

震災により労働市場がイレギュラーな状態ではあるが、震災復興事業に伴う労働需要が極めて強く、これが人口流出の抑制要因として作用した面が大きいと考えられる。

以上のような転出超過幅の縮小局面における東北域内での動きは、域内に相応の雇用の場が存在すれば、首都圏への人口流出をある程度抑制できることを示唆したものと捉えることができる。もっとも、これまでの東北地方における雇用創出の牽引役は公共事業であったが、今後は民間部門が雇用創出の原動力としての役割を担うことが求められる。同時に、それを地域の産学官金が連携して支援する体制を整備することが肝要となる。

### 3. 人口減少時代における産業政策の方向性

企業は規模の経済性や集積の利益が大きい都市部に資本と労働力を集中させる傾向がある。また、個々人は主に雇用機会に係る合理的な判断の下で人口減少・人口小規模地域から人口増加・人口大規模地域へ移動する。つまり、経済的視点からみると、東北地方を始めとした地方から首都圏を中心とした大都市部への人口移動の流れは、今後も継続する。ただし、上述したようにその流れをある程度抑制できる可能性はある。本節では、このような考え方と本格的な人口減少時代への移行を前提とした産業政策の方向性について検討する。

結論から言えば、その鍵は生産性の向上である。長期的な経済成長率は、労働投入量、資本ストック量およびTFP（全要素生産性）の伸びに規定される。人口減少社会では労働投入量と資本ストック量の伸びは減退せざるを得ず、特に人口の減少テンポが相対的に速い東北地方ではこの傾向が強まると考えられる。したがって、地域経済を持続可能なものとするためには、TFP、即ち生産性を高めることが不可欠とな

る。生産性の向上は個々の企業努力によるものに加え、今後は地域の産業政策の柱として戦略的に取組む必要がある。

ここではまず、東北各県の経済成長率の過去値と将来推計値の要因分解から、生産性を高めることの意義を指摘する。次に、地域産業の生産性の向上策を検討する。

### (1) 東北各県の経済成長率の要因分解

図表5は、東北各県の1980~2010年度および2010~2040年度の過去・将来の各々30年間における経済成長率（10年間隔・年平均）とその成長要因の寄与度を表したものである<sup>(1)</sup>。

過去30年間における東北各県の経済成長の要点は以下の3点である。第1は、経済成長率は年次が進むにつれ段階的に低下したこと、第2は、そうした中で、経済成長の原動力は、80年代は資本ストック量とTFP、90年代は資本ストック量、2000年代はTFPへと変化してき

たこと、第3は、各成長要因が経済成長率の変動に及ぼした影響度は、労働投入量の寄与度は総じて小さく、資本ストック量やTFPの寄与度が大きいことである。

一方、先行き30年間の経済成長の姿を概観すると、宮城県は、震災により甚大な被害を受けたものの、2010年代については、震災からの復興需要に牽引され、相対的に高い経済成長が見込まれる。しかしながら、2020年代以降は、当該需要の終息等により、経済成長率は大幅に低下する。

他の各県については、青森県および秋田県では、就業者数の減少テンポが相対的に速く労働投入量の下押し圧力が大きいことに加え、資本ストック量が減退することから、経済成長の低迷が見込まれる。岩手県では資本ストック量とTFPの低下により、経済成長率が大幅に落ち込む。一方、山形県および福島県では資本ストック量やTFPの伸びが相対的に高く、将来的に

図表5 東北各県の経済成長率の将来推計の概要

(%)

項目/年度	1980~1990	1990~2000	2000~2010	2010~2020	2020~2030	2030~2040	
青森県	経済成長率	2.63 (41)	1.63 (11)	0.17 (31)	0.07 (31)	▲0.35 (34)	▲0.87 (37)
	労働投入量	▲0.32	▲0.32	▲0.80	▲0.87	▲0.92	▲1.12
	資本ストック量	2.49	1.96	0.42	0.40	0.02	▲0.30
	T F P	0.46	0.00	0.55	0.55	0.55	0.55
岩手県	経済成長率	2.90 (38)	2.39 (1)	▲1.03 (46)	▲0.25 (36)	▲1.93 (46)	▲2.57 (46)
	労働投入量	0.00	▲0.46	▲0.91	▲0.89	▲0.89	▲1.05
	資本ストック量	2.02	1.64	0.09	▲0.07	▲0.83	▲1.33
	T F P	0.87	1.20	▲0.21	0.71	▲0.21	▲0.21
宮城県	経済成長率	4.25 (17)	1.60 (12)	▲0.11 (37)	1.47 (5)	0.39 (20)	▲0.18 (26)
	労働投入量	0.51	▲0.20	▲0.58	▲0.58	▲0.54	▲0.82
	資本ストック量	2.23	1.31	▲0.07	▲0.12	0.40	0.11
	T F P	1.46	0.49	0.54	2.18	0.54	0.54
秋田県	経済成長率	2.62 (42)	1.30 (25)	▲0.11 (38)	▲0.55 (43)	▲0.95 (43)	▲1.37 (43)
	労働投入量	▲0.30	▲0.60	▲0.84	▲0.98	▲0.95	▲1.06
	資本ストック量	2.15	1.74	0.17	▲0.14	▲0.57	▲0.88
	T F P	0.76	0.17	0.57	0.57	0.57	0.57
山形県	経済成長率	3.21 (34)	1.50 (16)	0.59 (18)	1.03 (12)	0.93 (9)	0.74 (7)
	労働投入量	0.03	▲0.56	▲0.97	▲0.88	▲0.86	▲0.98
	資本ストック量	2.61	1.62	0.22	0.55	0.44	0.38
	T F P	0.55	0.45	1.36	1.36	1.36	1.36
福島県	経済成長率	4.25 (18)	2.24 (2)	0.39 (27)	0.21 (29)	0.34 (22)	▲0.00 (19)
	労働投入量	0.00	▲0.49	▲0.73	▲0.74	▲0.75	▲0.91
	資本ストック量	2.32	1.86	0.32	▲0.03	0.28	0.10
	T F P	1.89	0.87	0.82	0.99	0.82	0.82

注) 経済成長率は年平均成長率。( )内は都道府県別順位。

も東北域内での経済成長の優位性を維持していくと考えられる。

以上のように、過去 30 年間の東北各県の経済成長率の要因分解をみると、総じて労働投入量よりも資本ストック量や TFP の変動の方が経済成長に与えるインパクトは大きく、また、将来においても資本ストック量や TFP の伸びが高いほど経済成長の優位性が高いことが分かる。このことは、将来にわたり労働投入量が逡減しても、資本蓄積や知的財産等の活用により、生産性を高めることで労働投入量のマイナスをカバーできれば、今後とも相応の経済成長が可能であることを示唆するものと考えられる。

なお、資本ストック量の先行きについては、ライフサイクルモデル等からも一般に高齢者人口の増加に伴う貯蓄率の低下により貯蓄額が減少し、これが設備投資の減少を招き、資本ストック量の伸びの阻害要因になると考えられる。したがって、少子高齢化を伴う人口減少社会における地域経済の成長は、TFP・生産性の引上げの成否に左右されることとなる。

## (2) 地域産業の生産性の向上策

地域産業の生産性の向上策は種々であるが、ここではコネクターループ企業<sup>(2)</sup>と呼ばれる地域の中核的企業を集中的に支援し成長を後押しすることによる生産性の向上策を取上げる。

コネクターループ企業とは、域内で取引が集中しており域外とも取引を行っている企業であり、域内取引ネットワークのハブ機能と域外取引を結節するコネクターループ機能を併せ持った企業である。当該企業の生産が増えれば、域内の関連取引企業の生産も誘発され、最終需要としては移輸出の増加に結び付く。これが循環的に繰り返されることにより域内の生産・雇用・付加価値が持続的に増加することとなる。つまり、地産外消型の経済循環構造を構築し、生産誘発

効果を高めて生産性の向上と雇用の創出を実現するのである。このような取組みを地域の産学官金が連携し、総合的かつ集中的に展開することが肝要となる。

当該企業の選定については、地域特性を活かすことが効果的である。例えば、東北各県の沿岸部には、水産加工業を核とした一連のサプライチェーンが形成されている地域が多いが、このような地域ではコネクターループ企業を育成・創出する素地は既に整っているといえる。こうした地域特性を踏まえ、水産加工業で当該企業を選定し、商品開発や域内からの財・サービスの調達割合の引上げ、輸出による販路拡大などを地域の産学官金が総合的・集中的に支援することが望まれる。また、ホテル・旅館業も主に域内から原材料を仕入れ、域外からの観光客にサービスを提供し外部資金を獲得する地産外消型の産業であり、コネクターループ企業として有望である。東北各県には優れた自然景観や豊富な海の幸・山の幸を有する観光地・温泉地が数多く存在する。こうした観光地・温泉地 ≈ ホテル・旅館業を支援し誘客力を高めることが期待される。

なお、コネクターループ企業の抽出方法としては、当該地域の産業別総生産・従業者数の特化係数や、産業連関表の産業別域際収支、経済産業省の地域経済分析システム (RESAS) 等の活用が考えられる。

## 4. おわりに

本稿では、東北各県の人口移動や人口減少時代を見据えた地域の産業政策の方向性を検討した。本稿が、東北地方の各自治体が持続可能な地域経済を構築するための産業政策を検討するにあたり、その一助になれば幸いである。

## [注]

(1) 経済成長率等の推計方法は、大川口信一（2014）「宮城県・東北各県の経済成長率の将来推計」（株）七十七銀行『調査月報 2014.7』を参照されたい。

(2) コネクターハブ企業とは、東京大学・坂田一郎教授が提唱した概念である。

## [参考文献]

大川口信一（2015）「東北各県の人口移動と地方創生」（株）七十七銀行『調査月報 2015.9』

大川口信一（2014）「南三陸町の産業復興に関する一考察」日本金融学会『金融経済研究』特別号，107-124

大川口信一（2014）「宮城県・東北各県の経済成長率の将来推計」（株）七十七銀行『調査月報 2014.7』

宮本みちこ（2011）「人口減少社会のライフスタイル」放送大学教育振興会

## ◆筆者紹介◆

大川口 信 一（おおかわぐち しんいち）

昭和 57 年 株式会社七十七銀行入行

平成 12 年 同 行調査部調査課長

平成 21 年 同 行地域振興部副部長兼調査課長

平成 22 年 同 行地域振興部長

平成 26 年 同 行地域開発部参与

〔研究分野〕

地域経済，地域産業政策，経済統計，地域人口問題，地域金融



## 「超高齢社会を見通した地方公共団体の 将来財政評価指標について\*」

東北大学高齢経済社会研究センター長

東北大学大学院経済学研究科教授 吉田 浩

### 1. はじめに

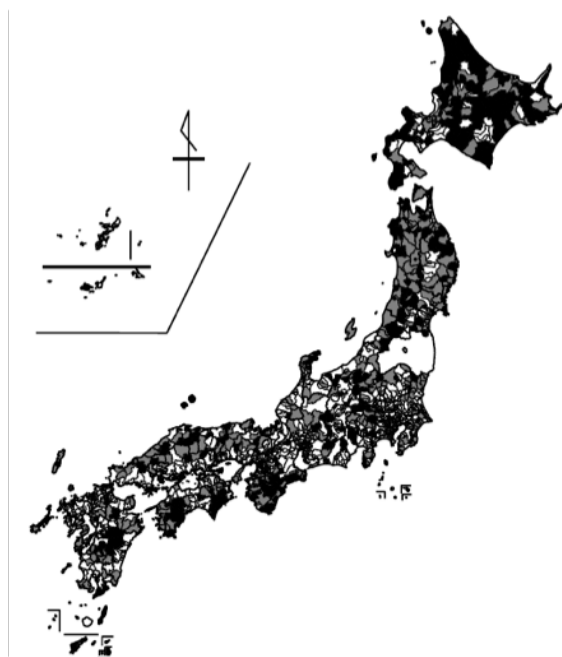
本稿の目的は、地域の人口高齢化が進む中で、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（平成19年法律第94号。以下「健全化法」）を超えて、高齢化した将来の財政の健全性を評価するための政策的に応用可能な適切な指標について、検討を行うものである。

平成28年1月1日の全国での高齢者は3,400万人に達し、高齢化率（人口に占める65歳以

上人口の割合）は、26%を超え、日本は4人に1人以上が高齢者となる社会を迎えた。人口の高齢化により市町村が直面するリスクを最もビットに表すものは、人口数の減少であろう。日本創成会議による「人口再生産力に着目した市区町村別将来推計人口について」では、2040年までに「消滅可能性都市」として896自治体、全体の49.8%という結果を公表している。

このような将来の人口数の減少は、わかりや

図1 日本創成会議公表の「消滅可能性都市」



■人口移動が収束しない場合において、2040年に若年女性が50%以上減少し、人口が1万人以上の市区町村（373）  
 ■人口移動が収束しない場合において、2040年に若年女性が50%以上減少し、人口が1万人未満の市区町村（523）  
 資料：一般社団法人北海道総合研究調査会（HIT）作成

\*本稿のもととなった研究には、文部科学研究費補助金、基盤研究（C）「世代会計の政策的応用のための条件に関する研究」研究課題番号：26380356の成果が含まれている。



すく端的な指標ではあるが、以下の2点が問題となる。第1に、人口数の激減は確かに大きなインパクトを持ちうる指標ではあるが、その社会が当該地域に現出する時期が2040年と先の話であるため、より切迫した問題意識を持ちにくいということがあげられる。

人口に関し、より切迫した問題意識を醸成するための政策的な方法として、筆者は1秒ごとに子供の人口数を表示できる「子ども人口時計」をインターネット上に公開している。(図2)

第2に、人口の少子・高齢化も問題の焦点は、単に人口数が減ることや高齢者数が多くなることではなく、そのような人口構造の変化が(地域)社会にどのような影響を与えるのかということである。そこで本稿では、将来の地域社会の人口の高齢化の影響を現時点で評価するとどのような数値的指標が検討できるのかを明らかに

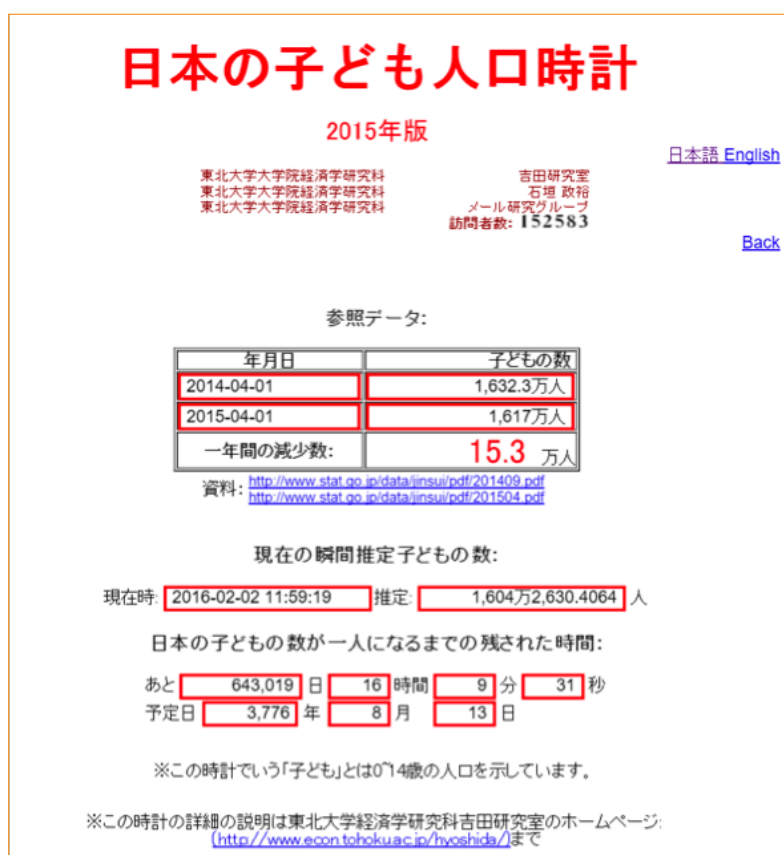
するものである。

## 2. 地方公共団体の状況把握の指標

### 2-1 財政状況把握の重要性

ここでは、地方公共団体の状況を数的に把握する指標として、財政状況に注目することとする。これは、地方公共団体が直面するリスクの1つとして、財政状況の危機があげられるためである。これは、一般的に民間の企業活動を評価する場合に、事業の決算からなる財務諸表を検討することで、評価することになぞらえることができる。実際問題として、いくらその企業が良い製品を作る技術を持ち、高いスキルのある従業員と全国に販売網を有していたとしても、財務的に行き詰まることで事業活動を継続することができなくなり、組織として終焉を余儀なくされてしまうからである。

図2 筆者作成による子ども人口時計



出所: <http://mega.econ.tohoku.ac.jp/Children/>

2-2 既存指標の検討

上記のとおり、地方公共団体の状況を把握する指標として、決算等の財政状況に注目をする場合、現在は制度上どのような指標が存在するのかを検討する。本稿において検討の中心とするのは「健全化法」で挙げられている指標である。同法は、これまでの「地方財政再建促進特別措置法」（昭和30年法律第195号。平成21年失効）より踏み出して、指標を通じて財政の早期健全化を促すことと公社・第三セクターを含めることで地方公共団体全体の姿を明らかにするという目的がある。これらの目的をより明確に表す指標が、「健全化判断比率」と呼ばれる諸指標である。

この、健全化判断比率は以下の4つの個別指標からなる。

①実質赤字比率：

当該地方公共団体の一般会計等を対象とした実質赤字額の標準財政規模に対する比率

②連結実質赤字比率：

当該地方公共団体の全会計を対象とした実質赤字額又は資金の不足額の標準財政規模に対する比率

③実質公債費比率：

当該地方公共団体の一般会計等が負担する元利償還金及び準元利償還金の標準財政規模<sup>\*</sup>に対する比率

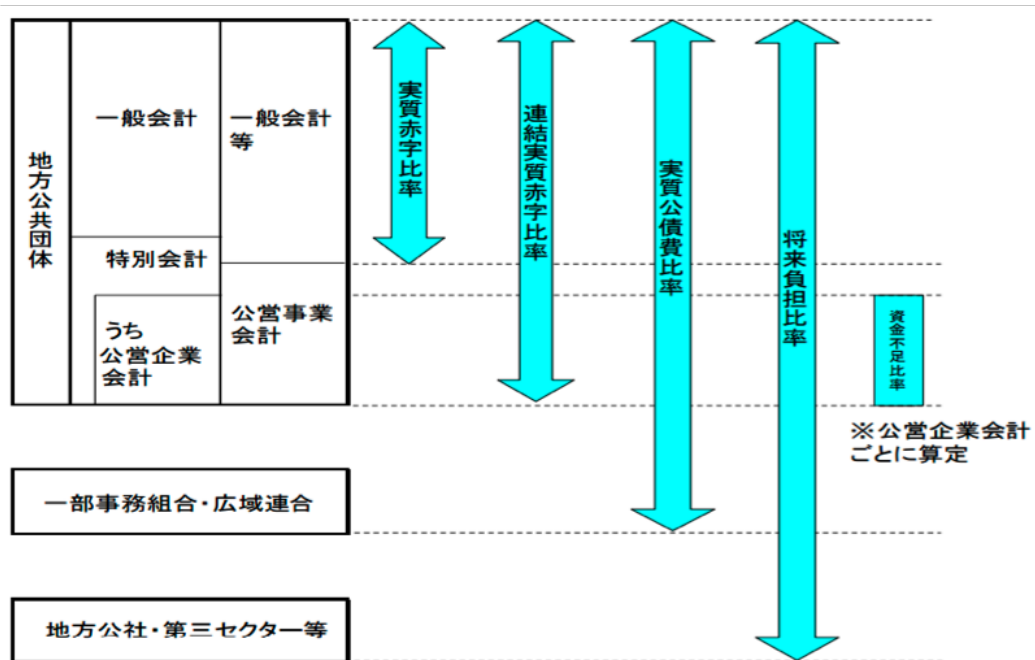
④将来負担比率：

地方公社や損失補償を行っている出資法人等に係るものも含め、当該地方公共団体の一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模<sup>\*</sup>に対する比率

<sup>\*</sup>標準財政規模から元利償還金等に係る基準財政需要額算入額を控除した額

このうち、最も広い範囲で会計を把握するのは、図3に示すように将来負担比率である。そこで、以下では将来負担比率に注目して検討を行うこととする。

図3 健全化判断比率の比較



出所：総務省「健全化判断比率及び資金不足比率に関する解説」

将来負担比率は、従来の諸指標に加えて導入された指標である。この指標の導入の意味を定量的に知るため、従来指標の実質公債費比率では、どれほど将来の負担を明らかにできていたのかを測定する。最も簡単に、両者の関係を知るために、両指標の相関を求めると以下のとおりとなる。

表1 実質公債費比率と将来負担比率の相関

	実質公債費比率	将来負担比率
実質公債費比率	1.000	
将来負担比率	0.637	1.000

出所：付表2のデータをもとに、筆者推計

表1の結果を見ると、実質公債費比率と将来負担比率の相関は0.637であることがわかる。ここから、将来負担の傾向に関する情報の65%程度が実質公債費比率でわかることになる。逆に言うと  $1.000 \div 0.637 = 1.570$  であるので、将来負担比率という指標を導入したことで、自治体の将来の財政リスクについて1.57倍の情報が得られたことになる。実質公債費比率と将来負担比率の相関係数は、実質公債費比率の高い地方公共団体ほど将来負担比率が高いという正の相関関係の傾向を言っているので、将来の負担比率の水準に関しては限定的な情報しか与えない。実際、実質公債費比率で将来負担比率を説明する回帰分析を行うと、

$$\begin{aligned} \text{将来負担比率} = & \\ & 21.57 + 12.10^{***} \text{実質公債費比率}, \quad (\text{式} 1) \\ & (0.68) \quad (5.53) \end{aligned}$$

$$\text{Adj-R}^2=0.392$$

( ) 内は t 値, \*\*\*\* は 1% 水準で有意であることを表す。

という結果となる。これによれば、実質公債費比率では将来負担比率の4割程度しか説明できず、別途独立して将来負担比率の指標を導入した意味を見て取ることができる。

### 3. 新たな指標の追加

#### 3-1. 将来負担比率からの拡張の視点

上記では、実質公債費比率では地方公共団体の直面する将来の負担の半分程度しか反映しておらず、将来負担比率の重要性を確認した。しかし、「健全化法」の要求している将来負担比率の積算範囲は、

- イ 一般会計等の当該年度の前年度末における地方債現在高
- ロ 債務負担行為に基づく支出予定額（地方財政法第5条各号の経費に係るもの）
- ハ 一般会計等以外の会計の地方債の元金償還に充てる一般会計等からの繰入見込額
- ニ 当該団体が加入する組合等の地方債の元金償還に充てる当該団体からの負担等見込額
- ホ 退職手当支給予定額（全職員に対する期末要支給額）のうち、一般会計等の負担見込額
- ヘ 地方公共団体が設立した一定の法人の負債の額、その者のために債務を負担している場合の当該債務の額のうち、当該法人等の財務・経営状況を勘案した一般会計等の負担見込額
- ト 連結実質赤字額
- チ 組合等の連結実質赤字額相当額のうち一般会計等の負担見込額

に留まっており、今後、地方公共団体に大きなインパクトを以って迫りくる人口の高齢化という事象は反映されていない点が問題となる。高齢化は長寿化による高齢者（老人）福祉費の増大を招き、同時に少子化は生産年齢人口の減少

による税収の減少を招来する。この2つのファクターは、今後の財政収支に大きな影響を与える。そこで、ここでは将来負担比率からさらに一歩拡張し、将来の地域の少子高齢化によって生じるリスクを定量化する指標を考える。そしてその指標の有用性を検討するために、前項のように、新たな指標が現状の将来負担比率によってどれほど説明されるかを見ることとする。

### 3-2. 将来の財政収支の試算

上記の将来の高齢化による財政リスクを評価するためには、(1) 将来の人口構造の予測 (2) それに基づく将来の財政収支の予測 (3) その財政収支のリスクの指標化の3つの手順が必要である。ここでは、将来の人口構造は与件として、付表1に示すとおり、国立社会保障・人口問題研究所発表の『日本の地域別将来推計人口』(平成25年3月推計)を用いることにした。

次に、この人口予測に従って、今後の財政収支を推定することになる。まず、現状で最近時点の公表データである「平成25年度地方財政統計年報」による、各都道府県の歳入、歳出を収集する。以下では、簡単化のため都道府県の財政収支のみを問題とする。歳入のうち地方債

発行によって得られた部分を除いた額を『日本の地域別将来推計人口』の平成27年時点の15-64歳人口で除し、生産年齢人口1人当たりの歳入単価  $gr$  (2015) を推定する。将来の推定歳入額  $GR$  (2040) はこの単価に2040年の推計15-64歳人口を掛け合わせて求める。同様に、歳出のうち、公債費と老人福祉費を除いた部分は平成27(2015)年時点での各都道府県の総人口で除し、歳出単価  $ge1$  (2015) を推定する。これに、2040年の推計総人口を掛け合わせて、公債費と老人福祉費を除いた歳出額  $GE1$  (2040) を算出する。次に老人福祉費支出を平成27年時点の65歳以上人口で除し、高齢者人口1人当たりの老人福祉事業単価  $ge2$  (2015) を推定する。将来の老人福祉事業の推定歳出額  $GE2$  (2040) は、この単価に2040年の推計65歳以上人口を掛け合わせて求める。以上の作業により平成52(2040)年の収支を求め、資金過不足 ( $GR$  (2040) - ( $GE1$  (2040) +  $GE2$  (2040))) を求める。これを2040年の歳入額で除し、「高齢化資金過不足率」の指標を計算する。結果は付表3に示されている。この、「高齢化資金過不足率」と既存指標の相関をとったものが、表2である。

表2 高齢化資金過不足率と既存指標の相関

	実質公債費比率	将来負担比率	高齢化倍率	高齢化 資金過不足率
実質公債費比率	1.000			
将来負担比率	0.637	1.000		
高齢化倍率	-0.185	0.0433	1.000	
高齢化資金過不足率	-0.111	0.229	0.392	1.000

出所；付表3の結果より、筆者推計

表2の結果を見ると、今回推定した高齢化資金過不足率と将来負担比率の相関は0.229であることがわかる。ここから、将来負担比率の指標では高齢化によって将来生じる財政リスクの2割程度しかわからないことになる。逆に言うと  $1.000 \div 0.229 = 4.37$  であるので、高齢化資金過不足率という指標を導入したことで、自治体の将来の高齢化による財政リスクについて4倍以上の情報が得られたことになる。また、現在の高齢化率と将来の高齢化率を比較して、高齢化の進行を示した高齢化倍率でも、0.392と4割程度の情報しか反映されておらず、冒頭に示した高齢化の人口予測だけでは、地方自治体の将来直面する財政リスクを十分に表してはいないことがわかった。

#### 4. まとめ

本稿では、高齢化によって将来生じる財政上のリスクを評価するため、政策的に応用可能な指標について検討を行った。その結果、将来負担比率は従来の実質公債費比率よりも多くの情報を含んでいるものの、高齢化によって生じる未実現の財政リスクは反映しきれていないことがわかった。このため、本稿では全国の都道府県財政を題材に「高齢化資金過不足率」を試算した。その結果、現行の将来負担比率や今後の高齢化率の変化等の人口変化指標では表されないリスクを指標化できる可能性が確認された。

#### 参考文献

- ・日本創成会議（2014）「人口再生産力に着目した市区町村別将来推計人口」一般社団法人北海道総合研究調査会（HIT）
- ・国立社会保障・人口問題研究所（2013）『日本の地域別将来推計人口』（平成25年3月推計）
- ・総務省（2015）「平成26年度決算に基づく健全化判断比率・資金不足比率の概要（確報）」
- ・総務省（2015）「平成25年度地方財政統計年報」

#### ◆筆者紹介◆

吉田 浩（よしだ ひろし）

平成 7 年 明海大学経済学部専任講師

平成 9 年 東北大学大学院経済学研究科助教授

平成 19 年 東北大学大学院経済学研究科教授  
（現職）

平成 27 年 東北大学高齢经济社会研究センター  
センター長

## 〔付録 推定に使用したデータ〕

付表1 都道府県別将来推計人口

地域 (千人)	総人口		15-64		65-		高齢化率		高齢化倍率
	H27	H52	H27	H52	H27	H52	H27	H52	H52/H27
全国	126,597	107,276	76,818	57,866	33,952	38,678	26.8%	36.1%	1.344
北海道	5,361	4,190	3,190	2,129	1,575	1,707	29.4%	40.7%	1.387
青森県	1,306	932	766	465	392	387	30.0%	41.5%	1.383
岩手県	1,266	938	729	476	388	373	30.6%	39.7%	1.297
宮城県	2,306	1,973	1,425	1,065	593	715	25.7%	36.2%	1.409
秋田県	1,023	700	572	335	344	306	33.7%	43.8%	1.301
山形県	1,116	836	638	424	345	329	30.9%	39.3%	1.274
福島県	1,913	1,485	1,124	755	550	584	28.8%	39.3%	1.366
茨城県	2,922	2,423	1,776	1,297	776	882	26.6%	36.4%	1.370
栃木県	1,974	1,643	1,206	878	514	596	26.0%	36.3%	1.395
群馬県	1,971	1,630	1,174	864	543	596	27.6%	36.6%	1.327
埼玉県	7,206	6,305	4,514	3,476	1,786	2,202	24.8%	34.9%	1.409
千葉県	6,192	5,358	3,803	2,878	1,622	1,956	26.2%	36.5%	1.394
東京都	13,349	12,308	8,788	7,129	3,077	4,118	23.1%	33.5%	1.451
神奈川県	9,148	8,343	5,796	4,607	2,203	2,919	24.1%	35.0%	1.453
新潟県	2,297	1,791	1,336	925	689	694	30.0%	38.7%	1.292
富山県	1,064	841	608	435	325	323	30.6%	38.4%	1.256
石川県	1,153	974	681	521	322	351	28.0%	36.0%	1.288
福井県	785	633	455	327	227	238	28.9%	37.5%	1.297
山梨県	838	666	498	343	236	259	28.2%	38.8%	1.376
長野県	2,091	1,668	1,195	853	625	641	29.9%	38.4%	1.284
岐阜県	2,035	1,660	1,198	883	571	600	28.0%	36.2%	1.290
静岡県	3,696	3,035	2,191	1,594	1,027	1,123	27.8%	37.0%	1.332
愛知県	7,470	6,856	4,651	3,861	1,789	2,219	24.0%	32.4%	1.352
三重県	1,821	1,508	1,080	807	506	542	27.8%	36.0%	1.295
滋賀県	1,420	1,309	872	728	344	429	24.2%	32.8%	1.353
京都府	2,615	2,224	1,566	1,199	731	809	27.9%	36.4%	1.302
大阪府	8,808	7,454	5,370	4,048	2,345	2,685	26.6%	36.0%	1.353
兵庫県	5,532	4,674	3,322	2,501	1,501	1,700	27.1%	36.4%	1.341
奈良県	1,370	1,096	810	572	392	417	28.6%	38.1%	1.329
和歌山県	961	719	547	365	301	287	31.3%	39.9%	1.275
鳥取県	567	441	325	226	170	168	30.0%	38.2%	1.275
島根県	687	521	378	262	225	204	32.7%	39.1%	1.196
岡山県	1,913	1,611	1,114	874	550	560	28.7%	34.8%	1.211
広島県	2,825	2,391	1,664	1,271	794	864	28.1%	36.1%	1.287
山口県	1,399	1,070	780	551	450	410	32.2%	38.3%	1.191
徳島県	756	571	432	289	236	230	31.3%	40.2%	1.287
香川県	969	773	554	400	293	293	30.2%	37.9%	1.257
愛媛県	1,383	1,075	790	551	424	416	30.7%	38.7%	1.262
高知県	730	537	405	267	241	220	33.0%	40.9%	1.238
福岡県	5,046	4,379	3,057	2,369	1,330	1,546	26.4%	35.3%	1.339
佐賀県	828	680	483	360	231	242	27.8%	35.5%	1.275
長崎県	1,371	1,049	788	528	409	412	29.8%	39.3%	1.317
熊本県	1,776	1,467	1,027	768	513	534	28.9%	36.4%	1.258
大分県	1,169	955	669	504	354	351	30.3%	36.7%	1.211
宮崎県	1,107	901	633	465	327	334	29.5%	37.0%	1.255
鹿児島県	1,650	1,314	946	674	486	493	29.4%	37.5%	1.275
沖縄県	1,410	1,369	893	763	279	415	19.8%	30.3%	1.532

出所：『日本の地域別将来推計人口』（平成25年3月推計）国立社会保障・人口問題研究所

付表2 都道府県別別健全化判断比率

都道府県名,(%)	実質公債費比率	将来負担比率
北海道	20.8	317.4
青森県	15.5	153.2
岩手県	20.4	236.3
宮城県	14.1	187.2
秋田県	14.6	241.2
山形県	13.6	230.2
福島県	12.7	140.0
茨城県	13.3	237.1
栃木県	11.6	106.2
群馬県	12.2	162.8
埼玉県	12.3	203.5
千葉県	11.2	164.6
東京都	0.7	49.7
神奈川県	11.9	142.9
新潟県	16.8	288.6
富山県	16.1	264.3
石川県	14.9	217.2
福井県	15.3	171.1
山梨県	16.2	213.2
長野県	13.5	179.6
岐阜県	15.3	195.0
静岡県	14.5	229.8
愛知県	15.1	212.7
三重県	14.7	189.3
滋賀県	14.5	198.7
京都府	15.7	254.3
大阪府	19.0	208.4
兵庫県	15.8	333.0
奈良県	12.0	171.0
和歌山県	11.3	188.3
鳥取県	12.7	107.2
島根県	12.6	177.3
岡山県	12.8	203.0
広島県	14.6	241.8
山口県	15.1	216.3
徳島県	18.9	187.6
香川県	13.4	191.7
愛媛県	13.2	158.0
高知県	12.0	158.0
福岡県	14.2	247.7
佐賀県	12.1	108.2
長崎県	14.0	179.8
熊本県	13.0	194.2
大分県	14.4	165.7
宮崎県	16.7	132.1
鹿児島県	15.6	226.4
沖縄県	12.2	57.2
都道府県(平均)	13.1	187.0

資料：「平成26年度決算に基づく健全化判断比率・資金不足比率の概要（確報）」（総務省）

付表3 将来の都道府県別財政収支試算

地域 (十億円)	総歳入	うち 公債借入	総歳出	うち 老人福祉	うち 公債費	推定 歳入	推定 歳出	過不足	過不足 比率*
	H27	H27	H27	H27	H27	H52	H52	H52	H52
全国	51,573	6,781	50,053	2,887	7,150	33,741	37,198	-3,457	10.2
北海道	2,476	374	2,467	150	449	1,403	1,623	-220	15.7
青森県	747	105	719	36	125	390	434	-44	11.2
岩手県	1,160	94	1,057	34	129	696	695	1	(0.1)
宮城県	1,690	102	1,531	53	100	1,187	1,243	-56	4.7
秋田県	645	82	634	32	101	330	371	-41	12.5
山形県	605	81	589	33	92	349	379	-30	8.7
福島県	1,943	142	1,794	50	117	1,210	1,316	-106	8.8
茨城県	1,099	172	1,081	59	148	677	791	-114	16.8
栃木県	763	98	746	38	98	484	552	-68	14.1
群馬県	756	111	745	45	99	474	547	-72	15.2
埼玉県	1,641	302	1,633	113	279	1,031	1,225	-195	18.9
千葉県	1,641	236	1,614	100	189	1,064	1,268	-204	19.2
東京都	6,455	238	6,202	288	547	5,044	5,333	-289	5.7
神奈川県	1,909	302	1,890	144	272	1,278	1,536	-258	20.2
新潟県	1,178	193	1,132	62	203	682	738	-56	8.3
富山県	552	89	526	30	92	331	349	-18	5.5
石川県	573	106	558	30	92	357	401	-44	12.3
福井県	470	65	462	21	91	291	304	-13	4.5
山梨県	511	80	486	20	83	296	326	-30	10.1
長野県	848	126	830	55	141	515	562	-47	9.1
岐阜県	784	129	766	46	127	483	532	-49	10.1
静岡県	1,161	201	1,133	76	185	698	799	-101	14.4
愛知県	2,175	393	2,158	143	376	1,479	1,682	-203	13.7
三重県	696	129	675	43	112	424	476	-53	12.4
滋賀県	510	84	502	29	81	355	398	-43	12.2
京都府	938	165	927	65	118	592	705	-113	19.1
大阪府	2,827	396	2,780	193	455	1,833	2,026	-193	10.5
兵庫県	2,077	346	2,067	121	348	1,304	1,487	-184	14.1
奈良県	486	76	471	31	80	290	321	-31	10.8
和歌山県	598	94	583	29	78	336	384	-48	14.3
鳥取県	360	50	342	18	59	216	224	-8	3.6
島根県	543	80	524	23	95	321	328	-7	2.2
岡山県	720	104	704	50	101	484	517	-33	6.9
広島県	922	161	909	71	148	581	662	-80	13.8
山口県	688	106	674	42	112	412	436	-24	5.9
徳島県	509	58	476	25	87	302	299	3	(1.0)
香川県	436	59	423	26	63	273	292	-19	7.0
愛媛県	631	91	615	40	88	377	417	-41	10.8
高知県	468	77	455	27	75	258	284	-26	10.1
福岡県	1,653	257	1,610	133	209	1,083	1,255	-173	16.0
佐賀県	451	62	434	23	67	290	307	-17	5.7
長崎県	705	100	681	42	110	405	447	-42	10.3
熊本県	823	117	780	52	123	528	554	-27	5.1
大分県	596	84	579	34	93	385	403	-18	4.5
宮崎県	609	77	592	31	95	391	410	-19	5.0
鹿児島県	829	126	799	53	138	501	538	-37	7.3
沖縄県	712	62	695	27	82	556	610	-54	9.7

資料：「平成25年度地方財政統計年報」より筆者推計。推定歳入・歳出は公債発行収入、公債費支出は除く。

\*過不足比率＝過不足額／推定歳入



## 「公共施設の維持管理について」

～東北地方のインフラの現状と

課題解決のために～



東北大学大学院工学研究科  
インフラマネジメント研究センター

産学官連携研究員 石川 弘 子  
センター長 久田 真

## 1. はじめに

公共施設の老朽化が問われて久しい。いくつかの重大なインフラ事故の経験から、国土交通省は2013年を「社会資本メンテナンス元年」と名づけ、インフラの老朽化対策についての総合的な取組みに着手した。また、社会資本整備審議会道路分科会は2014年4月の『道路の老朽化対策の本格実施に関する提言』の中で、産学官のリソースをすべて投入した「道路メンテナンス総力戦」という意識で取組むことを求めている。しかし、東北地方においては、2011年3月11日に発生した東日本大震災からの復旧・復興が本格化しつつあり、他にも取り組むべき課題が山積している状況にある。

ここでは、2015年11月25日から27日に東北自治研修所において行われた「第39回行政課題研修（公共施設のアセットマネジメントコース）」の講義資料を基に、特定の構造物について言及するのではなく、東北地方のインフラの置かれた状況と課題およびその解決方法について考察し、併せてインフラ維持管理に関する東北大学の取組みと将来構想について紹介する。

## 2. インフラ維持管理の系譜と最近の動向

1984年、NHK特集『コンクリート・クライシス』が放映された。この番組では、除塩不足の海砂利用に起因したコンクリート中の鉄筋腐食と、当時まだその原因が解明されていなかったため「奇病」とされたアルカリシリカ反応によるひび割れが紹介されていた。図-1に示すインフラ維持管理の系譜の発端である。

その後、学協会がこの問題に取組み、2001年には『土木学会コンクリート標準示方書』に[維持管理編]が制定された。この維持管理編には、コンクリート構造物の劣化機構として、中性化、塩害、凍害、化学的侵食、アルカリ骨材反応、鉄筋コンクリート床版の疲労、鉄筋コンクリートはり部材の疲労が取り上げられ、これらの劣化機構ごとにコンクリート構造物の維持管理の原則ならびに標準的な方法が示されている。さらに一歩進んで、インフラ構造物を資産として考えるというアセットマネジメントの思想が取り入れられ、2005年には『アセットマネジメント導入への挑戦』（土木学会建設マネジメント委員会アセットマネジメント研究小委員会）<sup>1)</sup>が発行された。ここまでの一連の取組みにより、コンクリートの耐久性の重要性およびコンクリート構造物の維持管理の重要性が広く認識されることとなった。

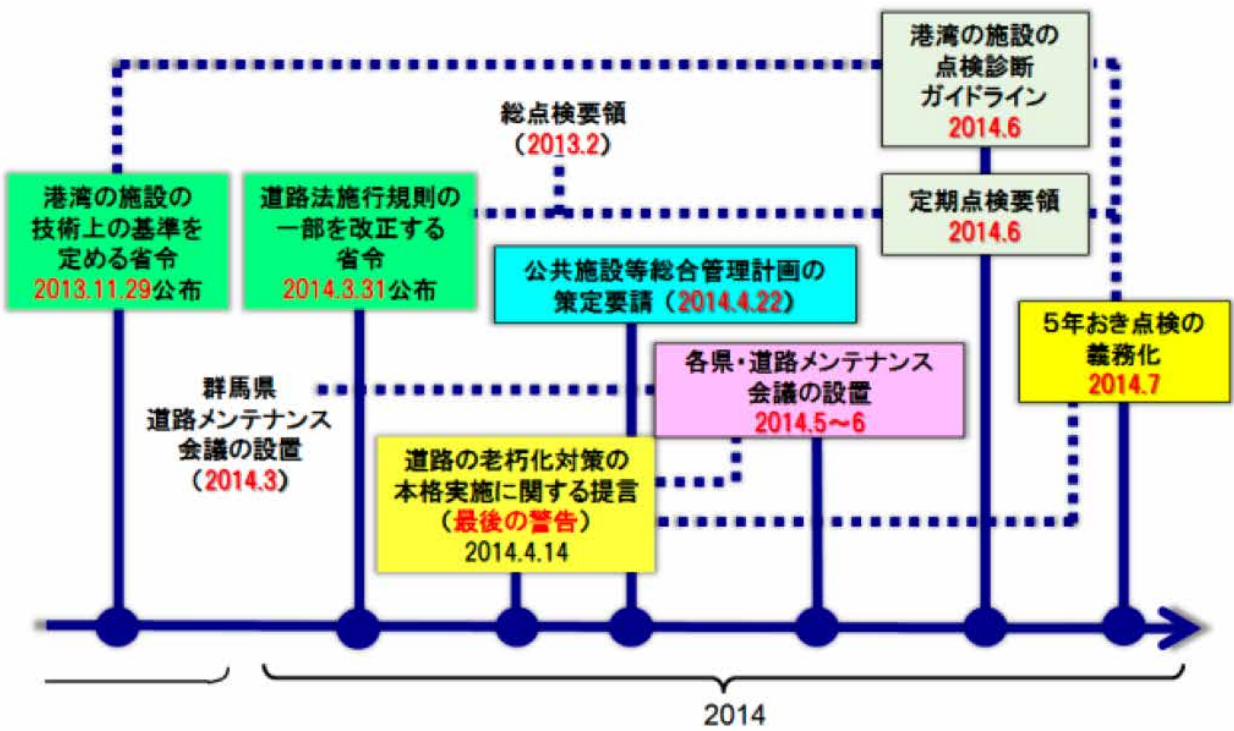


図-1 インフラ維持管理系譜

一方、道路橋においては、国土交通省から1988年に『橋梁点検要領(案)』(当時、建設省)、2004年にこれを改訂した『橋梁定期点検要領(案)』が提示され、2007年には長寿命化修繕計画補助事業がスタートした。インフラのなかで、道路橋はその維持管理の実際において先んじていたといえる。しかし、奇しくも同じ2007年、木曾川大橋のトラス斜材の腐食による破断がみつき、米国でもミネアポリス高速道路のI-35W橋が崩落した。そして2012年には笹子トンネルの天井版崩落事故が発生した。

これらの事故を教訓として、国土交通省は2013年1月に国土交通省大臣をトップとする社会資本の老朽化対策会議を設置して、この年を「社会資本メンテナンス元年」と名づけ、インフラの老朽化対策についての総合的な取り組みに着手した。2014年4月14日には社会資本整備審議会道路分科会から『道路の老朽化対策の本格実施に関する提言』が提出された。いわゆる「最後の警告」である。同年7月には道路橋と附属物すべてに対して原則として近接目視による5年おきの点検が義務化された。さらに、「最後の警告」から時をおかずして同年4月22日には、総務省から『公共施設等総合管理計画の策定要請』が公布され、道路のみならず、河川、学校等公共施設全般に対してインフラ長寿命化基本計画を策定することが要請された。港湾施設についても、国土交通省により『港湾の施設の点検診断ガイドライン』が2014年6月に策定されている。

1984年の番組をわが国におけるインフラの老朽化に対する警鐘の初めとするならば、インフラ維持管理の重要性が広く認識されるようになるアセットマネジメントという考え方の導入まで約20年かかっている。ところが、笹子トンネル事故以降の2013年からは、わずか3年でインフラ維持管理の緊急性を認識せざるを得

ない現在に至っている。ここ数年の激流のような流れである。

### 3. 公共施設の維持管理

公共施設と一口に言うが、その種類は多岐にわたる。表-1は主な公共施設の分類と施設の一例である<sup>2)</sup>。

所有する施設を適切に維持管理するには、施設の現在の状況を正確に把握し(点検)、その状況を判断し(診断)、対策を講じる(措置)が必要である。点検は変状を発見、報告、記録することで、インフラに対しては点検者が実施するが、これを人間の医療に例えれば実施するのは看護師に当たる。診断は変状の原因を特定して処方することで、インフラでは診断者が実施し、医療では医師がおこなう。医療現場において看護師、医師といった有資格者がおこなう行為は、インフラの点検および診断においても特定の資格を有する診断者が当たることが望ましい。国土交通省では、道路、河川、砂防、港湾等の施設の点検・診断(一部、設計)に対して民間の技術者資格登録制度を導入し、これらの資格の積極的な活用を推奨している。

一方、措置は対策を実施することで、医療では患者自身に当たるが、インフラでは構造物そのものではなく管理者に当たると言える。病気や怪我を治そうとするのが患者であるならば、構造物の損傷を直そうとするのはその管理者であるべきだからである。このような点検、診断、措置は公共施設に限ったことではないが、特に公共施設として考えた場合、措置を行うのが管理者であることから、公共施設の寿命は自治体管理者の意思で決まることを認識することが重要である。

表－1 公共施設の分類と施設の一例<sup>2)</sup>

	大分類	中分類	主な施設
建築系 公共施設 (ハコモノ)	学校教育系施設	学校, その他教育施設	各種学校, 教育センター
	市民文化系施設	集会施設, 文化施設	市民会館, ホール施設
	社会教育系施設	図書館, 博物館	図書館, 郷土資料館
	スポーツ・レクリエーション系施設	スポーツ施設, 保養施設	体育館, キャンプ場
	産業系施設	産業系施設	勤労会館, 産業センター
	子育て支援施設	幼保, 児童施設	幼稚園, 児童館
	保健・福祉施設	高齢, 障害, 児童, 保健	老人ホーム, 保健所
	医療施設	医療施設	診療所
	行政系施設	庁舎, 消防施設	市庁舎, 消防署
	公営住宅	公営住宅	市営住宅, 寄宿舎
	供給処理施設	供給処理施設	ごみ処理場
土木系 公共施設	道路	道路, 橋梁, トンネル	道路, 橋梁, トンネル
	河川	河川	河川, 堤防, 水門
	公園等	公園, 緑地	公園, 競技場, 庭園
	農業施設	農業施設	林道, 農道
	鉄道・新交通システム	鉄道・新交通システム	線路, 高架橋
	土砂災害防止施設	土砂災害防止施設	砂防堰堤
	港湾施設	港湾施設	岸壁, 棧橋
企業会計 施設	上水道	上水道	管路, 浄水場, 配水池
	下水道	下水道	管路, ポンプ場, 処理場
	その他	その他	電気事業, 鉄道事業
土地	土地	土地	市有地, 遊休地

#### 4. 東北地方のインフラの現状と課題

東北地方はそもそも寒冷地であり、構造物には冬期の低温や凍結防止剤の使用による影響が発生する。コンクリート構造物においては、いわゆる凍害と呼ばれるコンクリート内部における水分の凍結融解に起因する損傷として現れ、鋼構造物においては部材の腐食促進として現れる。これに加えて近年では、高規格道路床板の砂利化現象や、上面に定着部のあるPC橋梁の内部鋼材の腐食促進など、寒冷地特有のより重

篤な損傷が顕著となってきている。

そのような状況下で東日本大震災が発生し、一部の構造物は地震、津波等の突発的な作用を受けて損傷した。これ以前に、前章で述べたように一部の構造物は経年的に老朽化を生じていた。したがって大震災後の構造物は、経年軸における「健全あるいは老朽化」という単純な分類だけでなく、そこに「震災による損傷が軽微あるいは重篤」という分類も必要となり、構造物のもっている状況が複雑化したと言える。

そして、震災から5年を迎える現在、震災後遺症ともいべき影響が一部の構造物に発生し始めている。例えば、津波を受けたコンクリート橋梁の内部鋼材の腐食速度の増加や、鋼管柱の腐食の発生などである。

加えて、復旧・復興工事の本格化、長期化により、大型車の混入割合や交通量そのものが設計時の想定より増え、道路や橋梁等には酷使による損傷が予想以上のスピードで進行している。

つまり、東北地方のインフラは、深刻な凍害、老朽化、震災による構造物の状態の複雑化、震災後遺症、復旧・復興工事による酷使、という五重の課題を背負っているのである（図-2）。



図-2 東北地方のインフラが背負う五重の課題

## 5. 課題解決のための産学官民総力戦

「最後の警告」では道路老朽化対策の本格実施に関し、具体的な取組みの基本的考え方を、「産学官のリソース（予算・人材・技術）を全て投入し、総力をあげて、まさに『道路メンテナンス総力戦』という意識で取組むことが求められている」と述べている。これは道路のみならず、インフラすべてに対しての心構えと考えるべきだろう。

それでは、産学官のリソースとは何だろうか。

まず、産業界においては、業務を通じた雇用の確保、利益の創出、OJTによる人材の育成、実務に裏打ちされた技術の開発等があげられる。また、学术界においては、教育機関としての人材の育成、研究による専門知識の高度化、さらに新しい発想による新技術の創出などが考えられる。そして、官界においては、公共事業のための予算の確保、インフラの整備と維持管理、それらによる安全で安心な社会の実現などがあげられる。

また、産学官が個々に取り組むばかりではなく、相互の連携による果実も期待される。たとえば、産学の連携により、次世代人材の輩出と育成、技術の開発および高度化とそれらの事業化促進が図られるであろう。学官の連携では、社会ニーズの共有や新知識の社会実装、それらの計画への反映などが期待される。産官の連携では、業務の実施と応分の対価の支払いにより、新技術の導入や価格の適正化が期待される。

さらに、近年では地元住民によるインフラの維持管理を促す仕組みも整えられてきている。例えば、路面の損傷状況の通報システムの開発や、道守養成ユニットの開設<sup>3)</sup>などである。産学官のみでなく、ステークホルダーである市民の協働が加われば、インフラの維持管理だけでなく、地域の活性化や自立をも期待できる。これこそがまさに総力戦と言えるのではないだろうか（図-3）。



図-3 産学官民総力戦

## 6. インフラ維持管理に関する東北大学の取組み

東北大学は2013年12月、国土交通省東北地方整備局と社会資本の維持管理に向けた連携協定を締結した。自治体の所有するインフラの老朽化状況に関するデータの提供を受け、これを分析し、結果を技術者が不足する市町村の維持管理業務支援に活用することや、インフラの維持管理に精通した人材を育成する制度の導入等が目的である。

この協定に基づき、翌2014年1月、大学院工学研究科内にインフラマネジメント研究センターが開設された。同センターは、効率的なインフラ維持管理方法の提案等による「自治体支援」、市町村職員への研修やe-ラーニングのコンテンツ作成等による「人材育成」、インフラデータベースの構築および活用や東北地方特有の損傷劣化メカニズムの解明等の「調査研究」、を活動の3本柱としている。これまでに、山形

県、宮城県の両県、両県建設（技術）センター、上山市、岩沼市、名取市、一般社団法人東北地域づくり協会、東日本高速道路株式会社等と協定を結び（順不同）、各地における講演会、研修会、個別案件への対応および現地視察等を実施している。また、先行して社会資本の老朽化対策に取り組む長崎大学インフラ長寿命化センターや、連携機関である東北インフラ・イノベーション・コンソーシアムとも協力して活動を推進している。

2015年には新たに、大学で開発された「知」を社会に役立てるための取組みとして、研究分野を横断した「社会にインパクトある研究」の推進を開始した。これまでのインフラは国民の福祉と経済に必要な資本、すなわち道路や橋梁、鉄道、上下水道等を整備する－「造る」－ことが目的であった。しかし、今後のインフラは、魅力ある街づくりや観光などの新たな市場の創出により、経済活動の原資として活用する－「活かす」－ことを目指していく時代である。同時

に建設市場を持続可能なものにするためには、図-4に示すように建設や更新ばかりであった事業の一部を、点検や補修事業、人材育成事業等に代替していく必要がある。このような取組

みを通じて、雇用の確保、生活の安定、震災からの復興、防災力の強化等を実現し、東北地方の自立と発展とに寄与していきたいと考えている。



図-4 「造る」インフラから「活かす」インフラへ

## 7. おわりに

インフラ建設本位の時代は過ぎ、維持管理の時代に移行している。東北地方では東日本大震災からの復興も含め、取り組むべき課題が山積しているのが実情である。しかし、ピンチはチャンスに変わるものでもある。インフラの維持管理にあたって産官学民総力戦で臨むなら、そして建設市場を持続可能なものにする方法の一つとして、インフラを例えば観光資源として活用するならば—それは十分可能なことであり—、東北地方の活性化を推進する一助となることが期待できる。公共施設の維持管理は長く続く道である。「活かす」インフラで無理なく続けていきたいものである。

## 参考文献

- 1) 社団法人土木学会編：アセットマネジメント導入への挑戦，技報堂出版，2005年11月
- 2) 日本ファシリティマネジメント協会：公共施設等総合管理計画，2014年10月より抜粋
- 3) 長崎大学大学院工学研究科インフラ長寿命化センター：平成24・25年度活動報告書，平成26年3月

◆筆者紹介◆

石川 弘子 (いしかわ ひろこ)

昭和 62 年 東電設計 (株) 第一土木本部  
平成 4 年 東急建設 (株) 技術本部技術研究所  
平成 11 年 運輸省港湾技術研究所  
平成 14 年 月の泉技術士事務所 代表  
(以下現在に至る。)  
平成 17 年 東北学院大学環境土木工学科 (現 環境  
建設工学科) 非常勤講師  
平成 24 年 東北大学大学院工学研究科 産学官連携  
研究員  
平成 27 年 東北大学大学院工学研究科インフラマネ  
ジメント研究センター スタッフ

〔研究分野〕

コンクリート及びコンクリート構造物の調査診断

◆筆者紹介◆

久田 真 (ひさだ まこと)

平成 2 年 株式会社鴻池組土木部  
平成 3 年 東京工業大学工学部土木工学科 助手  
平成 8 年 同 開発システム科 助手  
平成 10 年 新潟大学工学部建設学科 助教授  
平成 15 年 独立行政法人土木研究所技術推進本部  
主任研究員  
平成 17 年 東北大学大学院工学研究科 助教授  
平成 19 年 同 准教授  
平成 21 年 同 教授  
(以下現在に至る。)  
平成 26 年 東北大学大学院工学研究科インフラマネ  
ジメント研究センター センター長

〔研究分野〕

コンクリート中の物質移動, コンクリート材料の耐  
久性, コンクリート構造物の維持管理技術





## 「地方分権改革の今日的課題」

内閣府地方分権改革推進室参事官 宍戸邦久  
 (前 東北大学大学院法学研究科教授・公共政策大学院副院長)

### はじめに

昨年12月22日に、「平成27年の地方からの提案等に関する対応方針」が閣議決定された。これは、地方分権改革に関して提案募集方式(後述)を採用してから2年目となる、政府としての地方分権改革を進める方針である。ここでは、地方分権改革は、地域が自らの発想と創意工夫により課題を解決するための基盤であり、地方創生においても極めて重要なテーマとしての位置づけをしている。

一方で、地方分権改革については、ともすると“一件落着”という見方をする向きもなくはない。しかし、この改革は、国と地方との間で行政資源(人員、権限、財源等)に関する決定権の所在を適切に配分することであり、社会経済の趨勢を踏まえ適宜見直していかなければならない課題である。加えて、上述のとおり、地方創生が国・地方を通じて重要な政策課題になっている今日においては、まさに「基盤づくり」としての意味があり、引き続き取り組まれるべき課題でもある。

本稿では、今日における地方分権改革の位置づけ、提案募集方式などについて述べることとし、地方分権改革の意味するところを明らかにすることとしたい(なお、文中意見にわたる箇所は、私見であることを申し添える)。

### 1 地方分権改革の経緯—2次にわたる地方分権改革—

今日の地方分権改革は、平成5年の衆議院・参議院の「地方分権の推進に関する決議」から始まっているといえよう。20年もの改革の経緯があるが、2次にわたる地方分権改革においては、第1次改革が機関委任事務制度の廃止と事務の再構成、国の関与の新しいルールの創設など「事務の質」の改革だとすれば、第2次改革は義務付け・枠付けの見直し(地方に対する規制緩和)、国から地方へ・都道府県から市町村への事務権限の移譲など「事務のやり方」「事務の量」の改革ということができよう(図表1参照)。詳細は拙稿「地方分権改革の動きと自治体職員としての姿勢」(『東北自治』80号19頁～24頁)に譲るとして、これらの改革は、(西尾勝氏の言葉でいえば)「自由度拡充路線」と「所掌事務拡張路線」という2つのベクトルが組み合わさることによって進められた。

その結果、住民主導の個性的で総合的な行政システムである「地方分権行政システム」を確立するという理念が構築されるとともに、地方団体が自治の担い手としての基礎固めが図られることとなった(地方分権改革有識者会議の報告書「個性を活かし自立した地方をつくる～地方分権改革の総括と展望～」(平成26年6月)での指摘)。

また、第1次・第2次とも法律により委員会を設置して、地方からの提言や要望なども踏まえつつ、委員会と関係府省が折衝して結論を得るという「委員会勧告方式」が採られた。期間

## 地方分権改革のこれまでの成果

### 第1次地方分権改革

地方分権一括法の概要(H11.7成立、H12.4施行 475本の法律を一括して改正)等	
○ 機関委任事務制度 (知事や市町村長を国の機関と構成して国の事務を処理させる仕組み) の廃止と事務の再構成	等
○ 国の関与の新しいルールの創設 (国の関与の法定化等)	
○ 権限移譲 例: 農地転用(2~4ha)の許可権限(国→都道府県)	

### 第2次地方分権改革

項目	成果
地方に対する規制緩和 (義務付け・枠付けの見直し)	見直すべきとされた1,316条項に対し、975条項を見直し(74%)※
国から地方への事務・権限の移譲等	検討対象とされた96事項に対し、66事項を見直し(69%)※
都道府県から市町村への 事務・権限の移譲等	検討対象とされた169事項に対し、113事項を見直し(67%)※
国と地方の協議の場の法制化	国と地方の協議の場に関する法律の成立(H23.4)

【出典】内閣府資料

※第1次一括法から第4次一括法等により対処

図表 1

を区切って集中的に取り組まれたこともあり、図表1にあるような成果を収めることができた。

加えて、機関委任事務制度の廃止や国の関与に係る基本ルールの確立など、地方全体に共通する基盤となる制度の確立が目指され、一定程度の確立が図られた。

一方で、上記の成果を踏まえるならば、これからは、事務権限を移譲するにせよ、義務付け・枠付けの見直しをするにせよ、地域における実情や課題に通じた地方からの発意に基づいての取組が求められてもいる。また、一定程度の制度の確立が図られた上は、地域の多様性を重視した取組を進めていくことも求められている。

そもそもが、地方分権改革は、中央集権型行政システムの課題を解決する観点で進められてきたところである。これからは単にそれに留まらず、今日の政策課題である日本の再生、豊か

な国民生活の実現という目標に向けた政策の一つとしても位置付けるべきである。この場合、「個性を活かし自立した地方をつくる」との言葉が意味するように、多様な地域社会と自主性・自立性のある地方の創出が重要であり、地方分権改革もそのコンテキストで捉えるべきと考える。

## 2 地方分権改革の進め方としての「提案募集方式」

1で述べた経緯なども踏まえ、地方分権改革は、新たなステージに入るべく、「提案募集方式」により進められている。上記報告書によれば、提案募集方式とは、「地方がイニシアチブを発揮しつつ、引き続き改革を推進するため」「個々の地方公共団体からの意見を広く取り上げ、改革を着実に推進するシステムとして、地方公共団体から全国的な制度改正の提案を募る方式」

である。この方式は、平成 26 年 4 月 30 日に地方分権改革推進本部が決定した「地方分権改革に関する提案募集の実施方針」により位置付けられている。

#### (1) 提案の対象

まずは、従来から委員会勧告に基づき推進してきた「地方団体への事務・権限の移譲」「地方に対する規制緩和（義務付け・枠付けの見直し及び必置規制の見直し）」を対象としている。この場合、全国的な制度改革に係る提案を対象としてはいるものの、全国一律の移譲が難しいなどの場合には、個々の地方団体の発意に応じた選択的な移譲（手挙げ方式。後述）とする提案等も対象としている（なお、提案団体のみに当面の規制緩和等を実施し、後に全国的な改革へと波及させる場合には、「構造改革特区」の提案募集方式を活用することも可能である。）。

また、委員会勧告では対象としていない事項に係る提案も対象としている。すなわち、事務・権限の移譲の場合、委員会勧告では出先機関の事務・権限を対象としてきたが、提案募集方式では本府省の事務・権限を対象とした提案も行うことができることとしている。また、義務付け・枠付けの見直しの場合、委員会勧告では自治事務に関して法律に基づくものを対象としてきたが、提案募集方式では法定受託事務に関するものや政省令、補助要綱等に基づくものについての提案も行うことができることとしている。この他、現行制度の見直しにとどまらず、制度の改廃を含めた抜本的な見直しに係る提案も対象としている。

#### (2) 提案の主体

提案主体は、都道府県・市区町村、一部事務組合・広域連合、地方六団体、地方団体を構成員とする任意組織（例：ブロック単位の知事会、共通課題を有する複数の地方公共団体など）としている。

#### (3) 募集の方法・時期

提案は、内閣府（地方分権改革推進室）が受け付けている。内閣府は、募集に向けて提案募集方式の周知・説明を行うとともに、提案に向けた相談にも応じている。この中で、提案主体に対しては制度改革の必要性（制度改革による効果、現行制度の具体的な支障事例など）等を示して提案するよう求めている（後述するが、具体的な支障事例の挙証が提案の実施の鍵になると考える。）。

募集は毎年少なくとも 1 回実施し、募集期間は、提案主体が十分な検討を行うことができるよう配慮することとされている。なお、平成 27 年の地方分権改革に関する提案募集方式の進行経過は、図表 2 のとおりである。

#### (4) 提案を受けた政府の対応

受け付けられた提案は、内閣府が実現に向けて関係府省と調整を行うこととなる。この場合、内閣府が中心となり、関係府省の回答やそれに対する提案団体からの見解の提出というやり取りを重ねるとともに、地方六団体からも意見を聴取する。

特に重要と考えられる提案については、有識者会議や専門部会で、集中的に調査・審議を行い、実現に向けた検討を進めている。

提案に関する対応方針について、年末までに、有識者会議の調査審議を経て、地方分権改革推進本部決定のうえ閣議決定を行うこととしている（平成 27 年 12 月 22 日に閣議決定された上記の「対応方針」の概要は、図表 3 のとおりである）。

また、法律改正により措置すべき事項については、所要の法律案を国会に提出することとしている。

#### (5) 提案に関する調整過程の公表

提案の内容、提案団体と関係府省とのやり取り、最終的な調整結果は、内閣府のホームペー

### 平成27年の地方分権改革に関する提案募集方式の進行経過

3月23日～6月10日	提案募集受付
6月30日	地方分権改革有識者会議・提案募集検討専門部会 合同会議 重点事項の決定等
7月14日	地方分権改革推進本部 安倍総理・石破大臣から各省大臣に要請
8月～10月	地方分権改革有識者会議提案募集検討専門部会（14回開催 合計約61時間） 各府省、地方三団体からのヒアリングなど
10月～	関係府省との調整
11月26日	地方分権改革有識者会議・提案募集検討専門部会 合同会議 対応方針の了承
12月22日	地方分権改革推進本部・閣議 対応方針の決定
平成28年通常国会	法律改正により措置すべき事項については、所要の一括法案等を提出することを基本

【出典】内閣府資料

図表 2

ジに掲載している。また、実現しなかった提案については、次年以降の提案及び検討の参考とするため、提案主体及び関係府省の意見等を公表している。

#### (6) 制度改正に係る情報発信

内閣府及び関係府省は、措置した制度改正について地方団体等に対して周知を行い、広くその活用が図られるように努めることとしている。また、内閣府は、国民が制度改正に係る成果を実感できるようにするため、広く情報発信を行うこととしている。

#### (7) 平成27年における提案募集の成果

平成26年から始まった提案募集方式による地方分権改革は、2年目における平成27年では図表2で示す日程で進められた。

その対応状況は、図表4のとおりである。このうち、「提案の趣旨を踏まえ対応」は、提案を内閣府が受けてから各府省や地方団体と調整

を重ねる中で、提案どおりの対応がとられるもののほか、地方団体の求める内容や背景に応じた対応がとられるものも含めている。また、「現行規定で対応可能」は、現行の法令等の規定で対応できるものであり、そのことを明確にするため通知等で明らかにするものである。「実現できなかったもの」とは、地方側で意見に相違があったり、地方分権の視点だけでは実現が困難であったりしたものなどである。

平成26年と比べ平成27年は、検討された件数は減ってはいるが、これは事前相談の過程で提案内容が精査されたことや地方団体による共同提案が図られたことによるものと考えられる。むしろこれらの過程で十分に論点が詰められたことにより、「実現・対応の割合」（実現するもの、一部実現するもの、一定の時期までに検討し結論を得るもの、現行規定で対応可能なものの計の合計に対する割合）が、対前年9.1

## 平成27年の地方からの提案等に関する対応方針【概要】

&lt;平成27年12月22日 閣議決定&gt;

## 1. 基本的考え方

- 地方の発意に根差した新たな取組を推進することとして、平成26年から地方分権改革に関する「提案募集方式」を導入
- 地方分権改革の推進は、地域が自らの発想と創意工夫により課題解決を図るための基盤。地方創生における極めて重要なテーマ
- 地方からの提案を受けて、地方公共団体への事務・権限の移譲、義務付け・枠付けの見直し等を推進

## 2. 一括法案等の提出

- 法律改正事項については、一括法案等を平成28年通常国会に提出することを基本
- 現行規定で対応可能な提案については、地方公共団体に対する通知等により明確化
- 引き続き検討を進めるものについては、適切にフォローアップを行い、逐次、地方分権改革有識者会議に報告

## 3. 移譲に伴う財源措置その他必要な支援

- 移譲された事務・権限が円滑に執行できるよう、地方税、地方交付税や国庫補助負担金等により、確実な財源措置を講ずるとともに、マニュアルの整備や技術的助言、研修や職員の派遣などの必要な支援を実施

## 4. 主な見直し事項(提案募集方式ならではの成果)

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. 地方創生、人口減少対策に資するもの</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・空き家への短期居住等に旅館業法が適用されない場合の明確化</li> <li>・病児保育事業に係る看護師等配置要件の趣旨の明確化</li> <li>・緑地面積率条例制定権限の町村への移譲</li> <li>・都市公園における運動施設の敷地面積に係る基準の弾力化</li> <li>・地方住宅供給公社が供給する賃貸住宅の賃借人の対象に学校法人を追加</li> </ul> | <p>2. これまでの懸案が実現に至ったもの</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな雇用対策の仕組み～ハローワークの地方移管～</li> <li>・診療所に係る病床設置許可権限等の指定都市への移譲</li> <li>・水質汚濁物質の総量削減計画に係る国の同意廃止</li> </ul> <p>3. 地域の具体的事例に基づくもの</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模な給水区域の拡張による水道事業の変更認可又は届出に係る水需要予測の簡素化</li> <li>・施設入所児童等に係る予防接種の保護者同意要件の緩和</li> <li>・災害時における放置車両の移動等に係る措置の拡大</li> </ul> <p>4. 委員会勧告方式が対象としていなかったもの</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公営住宅の一部入居者(認知症患者等)に対する収入申告方法の拡大</li> </ul> |
|---|--|
- 【出典】内閣府資料

図表 3

ポイント増の72.8%との結果につながったものと考えられる。

提案を受けて実現・対応が図られた主な事項は、図表3の「4. 主な見直し事項(提案募集方式ならではの成果)」のとおりである。このうち、「1. 地方創生、人口減少対策に資するもの」で掲げられた事項について、それらが実現されることにより期待される成果は、図表5のとおりである。

## (8) 提案募集の留意点

これまで2年にわたり提案募集方式による改革がなされてきたが、地方団体等からの提案が多く実現され住民へのサービスがより改善されるためにも、提案する側も次の点について留意して提案を検討すべきではないか、と考える(下記事項については、一橋大学大学院法学研究科教授で地方分権改革有識者会議提案募集検討専門部会長の高橋滋氏の示唆を受けたものであ

## 平成27年の地方からの提案に関する対応状況

年	分類	(件数)				合計	実現・対応の割合
		提案の趣旨を踏まえ対応	現行規定で対応可能	小計	実現できなかったもの		
平成26年		263	78	341	194	535	63.7%
平成27年		124	42	166	62	228	72.8%

9.1ポイント増

【出典】内閣府資料

図表 4

平成27年度の地方分権改革に関する「提案募集方式」の成果（主なもの）

地方創生、人口減少対策に資するもの

提案主体 (関係府省)	実現内容	提案実現の効果
福井市、群馬県、福島県、新潟県 (厚生労働省)	空き家への短期居住等に旅館業法が適用されない場合の明確化 (旅館業法) 【通知】	・空き家への短期居住について、旅館業法の適用外となる条件が明確化されることにより、空き家の有効活用とともに地方移住の促進に資する。 ・体験学習を伴う教育旅行等における宿泊体験について、旅館業法の適用外となる条件が明確化されることにより、地域の継続的な取組による都市農村交流の促進に資する。
鳥取県、中国地方知事会、関西広域連合、日本創生のための将来世代応援知事同盟、滋賀県、大阪府、兵庫県、和歌山県、徳島県、堺市 (内閣府、厚生労働省)	病児保育事業に係る看護師等配置要件の趣旨の明確化 (子ども・子育て支援法) 【要綱改正】	近接病院等から看護師等が迅速に駆けつけられる場合は必ずしも職員の常駐を要件としないなど、柔軟な運用が可能である旨が明確化されることにより、児童の少ない中山間地域等において効率的かつ安定的に病児保育サービスを提供することが可能となり、子育て環境の整備に資する。
全国町村会、栃木県（経済産業省）	緑地面積率条例制定権限の町村への移譲 (工場立地法) 【法律改正】	町村が独自の判断で工場の緑地面積率等を定めることができるようになることにより、周囲の環境と調和を図りつつ積極的な企業支援を行うことで、企業の誘致等が促進され、地域経済の活性化及び雇用の促進に資する。
岐阜県 (国土交通省)	都市公園における運動施設の敷地面積に係る基準の弾力化 (都市公園法) 【政令改正】	都市公園に設ける運動施設の敷地面積の総計が、当該都市公園の敷地面積の百分の五十を超えてはならないと定められている基準を弾力化することにより、地域のニーズに応じた運動施設の整備に資する。
大阪府、兵庫県、鳥取県、徳島県、京都府、大阪市 (国土交通省)	地方住宅供給会社が供給する賃貸住宅の賃借人の対象に学校法人を追加 (地方住宅供給公司法) 【省令改正】	学校法人が、地方住宅供給会社が供給する住宅を学生寮として直接学生に賃貸することができるようにするとともに、学生にとって保証人が不要となることにより、地方大学の活性化や公社賃貸住宅の活用促進に資する。

図表 5

【出典】内閣府資料

る。)

①問題点の明確化

提案の内容によっては、必ずしも問題の所在が明らかでないものも見受けられる。抽象論的に「このようになればいい」に留まらず、「具体的にこのような支障が生じおり、それはこのような制度的な不都合に起因している」というように問題点を明確化することが制度改革につながるのではないかと考える。各府省と折衝した筆者の経験からも、具体的な支障事例の複数の提示が、制度所管府省における検討につながるといえる。この意味でも、問題点の明確化、支障事例の提示は、提案募集方式による地方分権改革では鍵となるであろう。

なお、提案募集に当たっては、「事前相談」制度を導入している。事前相談のあった提案は、支障事例や制度改革による効果の説明を中心に議論・助言しており、提案内容が整理されることにより、問題点・論点の明確化が図られ、より具体的な提案に結びつくものと考えられる。

②共同提案による広がり

提案の中には、提案団体の特殊な事情に基づ

く支障事例が見受けられた。この場合、他の地方団体等には切実な問題ではないこと、むしろ制度改革されることに反対の意見が出されかねないこととなる(その結果、制度所管府省にとっては制度改革の優先順位が低くなる、あるいは検討対象から外れることにもつながる。)と考えられる。

そこで、提案に当たっては、同様の問題を抱える地方団体等と共に提案する「共同提案」としたり、共同提案団体からも同様の具体的な支障事例を挙げたりすることが重要と考える。このことにより、論点の全国的共通性が確保され、また、数多くの支障事例が示されることにより、制度所管府省に対して制度改革要求のポイントが明確になると考えられる。

③補助金関連の提案

補助金関連の提案(補助要綱等の規制緩和)は、ともすると予算の増額要求に帰着する傾向があるが、それは所管府省(及び財政当局)が政策の重点化において判断されるものであり、その性格上、実現は難しいと考えられる。

そこで、補助金関連の提案については、現行

の制度が地方の自主性を損なっている点を明らかにしていくことが肝要と思われる（なお、補助金関連の提案については、関係府省に照会し予算編成過程での検討を求めた上、予算編成後に回答を取りまとめて行うこととしている。）。

### 3 選択的権限移譲としての「手挙げ方式」

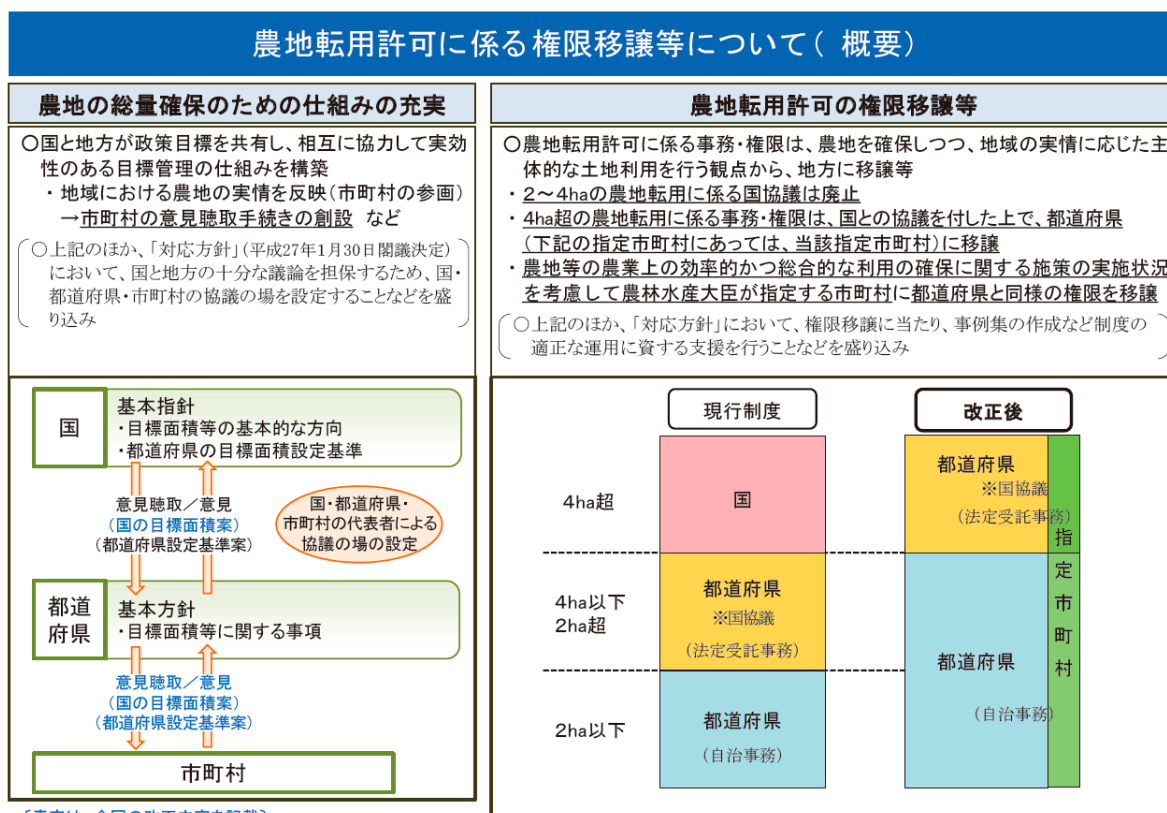
2で述べた提案募集方式により進められている地方分権改革であるが、特に事務権限の移譲については新たな対応手法も取り入れられている。すなわち、従来、事務・権限の移譲は、国と地方の役割分担の明確化の観点から、全国一律により行うことを基本としてきた。しかし、各地方団体では地域特性や事務処理体制などの態様は多様であり、また、直面する課題も異なることから、全国一律の移譲では改革が進みにくい点も見受けられた。

そこで、「手挙げ方式」（個々の地方団体の発

意に応じ選択的に権限移譲を行う方式）を導入することにより、上記の様々な態様に応じた制度改正が可能となり、より地域の状況・ニーズに応じた改革が進められることとなる。

この手挙げ方式による改革の一例として、第5次地方分権一括法（平成27年6月成立）により制度改正された「農地転用許可に係る権限移譲等」が挙げられる（図表6参照）。

これは、従前から国が多くを所管していた農地転用関連の権限を（自治事務にせよ法定受託事務にせよ）全て都道府県に移譲するとともに、市町村についても、農地確保の観点から一定の要件を満たす市町村を農林水産大臣が指定し、都道府県と同様の農地転用権限を移譲するものである（なお、同権限の移譲は、単なる規制緩和ではなく、食料の安定供給に必要な農地や農地転用許可基準の適正な運用を確保する観点に留意しなければならない。）。



図表 6

このような手挙げ方式による事務権限の移譲が積み重なることにより、他の地域へも波及し全体として行政サービスの向上につながると考えられる。また、国と地方の役割分担の明確化や住民の利便性向上を図る観点から、全国一律の移譲に移行することも検討されるべきでもあろう。

### おわりに一住民自治と地方創生の拡充の礎となる地方分権改革に向けて一

これまで述べたように、地方分権改革は新たな段階へと入っている。当面は提案募集方式による進め方がなされることと思われるが、今後は住民に身近な基礎自治体である市町村からの提案がより多くなされることが望まれる。また、これまでに多くの事務権限の移譲、義務付け・枠付けの見直しがなされてきたが、今後はそれらを特に市町村において十分に活用し住民サービスの向上につなげることが重要であると考えられる。この場合、都道府県や国は、これら事務権限移譲・規制緩和による成果を市町村が十分に活用できるよう、助言や提案を行う「コンサルタント」としての役割も担うべきではないか、と考える。

#### ◆筆者紹介◆

宍戸 邦久 (ししどくにひさ)

平成 3 年 自治省 (現総務省) 入省

平成 11 年～ 17 年

山形県長寿社会課長, 企画調整課長,  
市町村課長, 財政課長

平成 19 年 総務省自治大学校研究部長

平成 24 年 東北大学大学院法学研究科教授

平成 26 年 同 公共政策大学院副院長

平成 27 年 内閣府地方分権改革推進室参事官



〔田村市の取り組み事例〕

# 市民の思いに応える職員を育成するために

福島県田村市総務部総務課主任主査 宗 像 隆

## 1 田村市の概要

田村市は、福島県の中通り地方に広がる阿武隈高原の中央に位置し、平成 17 年 3 月に田村郡 7 町村のうち、滝根町、大越町、都路村、常葉町、船引町の 5 町村が合併し誕生しました。人口は 38,352 人（平成 27 年国勢調査速報値）、面積は 458.33 平方キロメートルで、全体の約 3 分の 2 を山林が占める典型的な中山間地域です。

気候は、年間の気温差が大きく、降雨・降雪量が少ない表日本内陸山間型の特徴を持ち、寒候期においても、連続した降雪期間は短くなっています。

市内は阿武隈地域特有のゆるやかな丘陵地が広がっており、その裾野を JR 磐越東線や磐越自動車道が市の西部を、国道 288 号が東西方向に、国道 349 号・399 号が南北方向に通っています。

産業面では、農業は水稻、畜産、葉たばこ、そ菜等の複合経営が行われており、商工業では工業団地の整備や大規模小売店舗の出店により、雇用の場の確保が図られています。

市内には国内有数の鍾乳洞である「あぶくま洞」やアドベンチャー感満載の「入水鍾乳洞」、毎年 5 月下旬に山頂が 3 万株の真紅のツツジに包まれる「高柴山」等があり、県内外から多くの観光客が訪れています。

東日本大震災では、市の東部が東京電力福島第一原子力発電所から半径 20 km 圏内に位置

していたため都路地域の一部に避難指示が出されましたが、平成 26 年 4 月に避難指示が解除され、現在は一歩ずつ復興の道を歩んでいるところです。

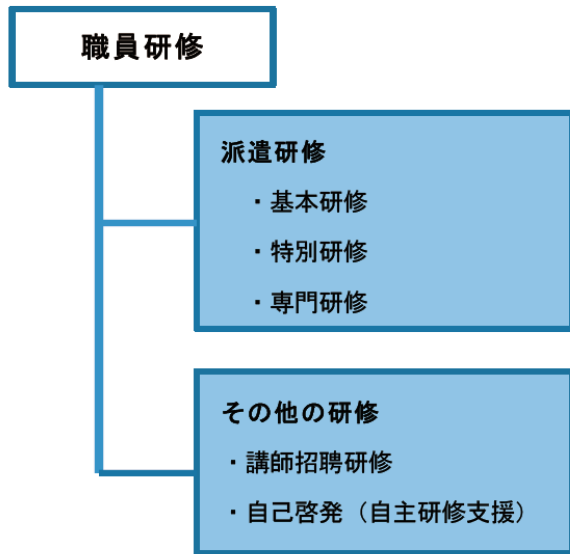
## 2 研修の考え方

地方自治体を取り巻く環境は多様化・複雑化している中、厳しい財政事情から職員数を削減しながら、人口減少や高齢社会に対応した行政運営を目指すため、「田村市人材育成基本方針」を平成 19 年度に策定しました。行政の担い手である職員が高い意識を持ち、経営感覚を備え、時代の変化を見通す洞察力とチャレンジ精神を持って問題解決に向けて主体的に取り組む必要があることから、職員の意識改革と能力開発を進めることとし、「人事評価制度の導入」と「職員研修の充実」を進めています。職員研修では、職員が様々な市民のニーズを的確に把握し、市民の思いに応えるまちづくりを進めるために、実践的で効果的な研修を実施することを心掛けています。

## 3 研修内容

研修体系は主に「派遣研修」の基本研修、特別研修、専門研修と「その他の研修」に大別しています。「その他の研修」は講師招聘研修と自己啓発（自主研修支援事業）になります。

研修体系図（OJTを除く）



(1) 基本研修

職員が節目に応じて必ず受講する研修で、主に下記の3分類になります。

①新規採用職員研修

ふくしま自治研修センターへの派遣研修と庁内研修、庁外研修を実施しています。

派遣研修は、ふくしま自治研修センターの「新規採用職員研修」の前期と後期に2回派遣し、県内他自治体の新規採用職員とともに社会人のマナーや公務員としての心構えや基礎知識等を学びます。

庁内研修としては、特別職の講話、市役所の仕事を把握するための部長等による所管事務説明、水道事業所や総合体育館、文化センター、あぶくま洞などの施設見学、市議会一般質問の傍聴を実施しています。特別職の講話では、まちづくりの考え方や田村市の職員としての心構えなどを訓示します。所管事務説明では、多種多様な市役所の業務や地域の特色等について所管の部長等が説明します。施設見学では、地元育ちの新規採用職員からも「初めて来ました」、「初めて建物に入りました」という感想が出てきます。特に「あぶくま洞」は全国や海外から

観光客が来る県内有数の観光地で田村市を全国・全世界にPRできる貴重な資源なので、これをどのように活用するかというレポートを提出させ、市の将来を考えてもらいます。

庁外研修としては、陸上自衛隊郡山駐屯地の協力で、2泊3日の体験入隊を実施しています。駐屯地での生活体験をとおして、仕事をする上で必要不可欠な規則正しい生活や礼儀作法、協調性を身につけることを目的として実施しています。研修内容は規律訓練のほかに、体力測定や徒步行進、オリエンテーリングなどです。精神的・体力的に厳しい中で、互いに励まし合い、助け合いながらゴールを目指すので、協調性の大切さを身を持って体験します。また、短期間ですが共同生活をするにより、同期の仲間意識が培われているように感じます。



新採用職員の自衛隊体験入隊

②係員研修

主にふくしま自治研修センターの一般研修受講年（4, 8, 12, 20年目）に該当する職員を対象に派遣しています。職員として経験年数に応じた役割を果たすために必要な意識、姿勢、能力の習得を図っています。

③管理監督職研修

新任の課長や係長を対象に、ふくしま自治研修センターの新任課長研修・新任係長研修等に

派遣し、マネジメントスキルの習得を図っています。

また全管理職を対象にメンタルヘルス研修会を毎年実施しています。マネジメントの一つとして、自らの心身の健康を保ちながら、部下の健康状態を把握し、必要な対応を行うラインケアの重要性を学んでいます。

## (2) 特別研修

特定の職員が受講する研修で、主に指名制で派遣しています。なるべく多くの職員が受講できるようにしたいと考えています。

### ①管理職研修

自治大学の第3部課程に課長職を派遣しています。数週間にわたる研修で、幹部職員として必要な能力、知識、考え方等を習得します。また、全国各地の幹部職員とネットワークを形成できる貴重な機会と捉えています。

ほかにも東北自治研修所の管理者研修に課長職を派遣しています。受講コースは受講者の希望を考慮して決定しており、幹部職員として必要なスキルの習得を図っています。

### ②係員研修

東北自治研修所の中堅職員研修に派遣しています。2ヶ月に渡って講義や演習を通じて法律を学び、プレゼンテーションやディベートなどの能力開発、各種行政課題研究、講演など多種多様な研修を受講でき、今までと違う角度から業務に取り組む契機になると考えています。また東北各地の職員との交流を深め、ネットワークも構築できます。

(私も第191回研修を受講させていただきました。1～3月だったので雪に囲まれて寒かった記憶が一番ですが、日常の業務を離れてじっくりと公務員として必要な知識や考え方を習得でき、多くのグループ研究や演習等で様々な経験をすることができました。また14名という

少人数でしたが、その分全員と深く交流できたと感じています。貴重な経験をさせていただきました。)

## (3) 専門研修

専門的知識や技能の習得を目的に、原則として希望者を派遣できるように努めています。

### ①ふくしま自治研修センター選択研修

ふくしま自治研修センターで開催している接遇やクレーム対応、政策法務、危機管理、相互満足交渉術等の講座に派遣しています。受講者は原則として希望制で決定しています。

また、担当課職員を対象に人事評価、地方公会計等の講座にも派遣しています。

### ②市町村アカデミー研修

千葉市にある市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)に毎年複数名を派遣しています。講座や受講者は各部長の推薦により総務部長が決定し、近年では福祉、議会事務、地域振興等の講座を受講しています。1週間から10日前後の研修なので、短期間の研修より専門的で実践的な内容でとても参考になったとの感想を得ています。

### ③部門別研修

喫緊の課題への対応や専門的知識・技能の習得のために、各種セミナーや研修会社主催の研修、先進地視察等に派遣しています。受講する科目や受講者は各所属の推薦により総務部長が決定していますが、希望者が多数の場合は所属間のバランスを考慮しながら調整することがあります。毎年30名前後の主に係員クラスの職員が受講しています。受講後は、原則として課内で伝達講習を行うことを義務付けています。

## (4) 講師招聘研修

研修生を様々な研修に派遣していますが、派遣研修は自ずと人数に制限があります。そこで

多くの職員を対象に部署を問わず職員共通の課題に対応するために、市役所に講師を招いて研修を実施しています。科目の選定については、なるべく多くの職員の話聞きながら、今最も必要と考えるものを選択しています。最近実施した研修は下記のとおりです。

### ①事務ミス防止研修

組織として事務ミスを防ぐ方法を学びます。事務ミスはミスをした本人ではなく本人を取り巻く環境に原因があると考え、組織としてどのようにミスを防止するかを検討し、対策を考えます。事務作業を見直す機会になるので、受講者からは好評でした。



事務ミス防止研修

### ②ホスピタリティ研修

顧客満足の視点から初心に帰って、身だしなみや挨拶、接客時の顔の表情、言葉遣い、電話対応等の基本的なマナーを学びます。全階層を対象に各所属に受講者を推薦してもらいますので、高齢層の職員も受講します。採用時の研修で教わった内容の復習になりますが、ちゃんとやっているつもりのもや、すっかり忘れていること、面倒でついつい省略していることに気付かされます。研修で再確認をして、全職員が「おもてなしの心」を持てるようにしたいと考えています。

### ③若手指導者研修

若手職員を指導する立場にある職員を対象と

した研修です。主に30～40歳代の職員を対象にしています。自分が教わったように若手職員に教えても上手くいかないという経験のある職員が多かったのが実施したきっかけでした。近年の若者が育った環境や考え方等の特徴を指導者側が理解したうえで、指導者としての心構えをはじめ、コミュニケーションの取り方など効果的な若手職員の育成方法を学びます。受講者からは「自分も変わる必要がある」「仕事だけではなく子育てにも参考になる」と好評でした。

### ④メンタルヘルス研修

東日本大震災に伴う原発事故により業務が急激に増加したため、職員の精神的な負担を懸念し、メンタルヘルスセミナーを平成23年度から実施してきました。主にセルフケアを中心とした内容で、自分の性格を把握し、自分に適したストレス解消法を学びます。また、職員に限らず家族も対象としたメンタル相談体制を導入し、職員の心身の健康に配慮しています。



メンタルヘルス研修

### (5) 自己啓発（自主研修支援）

勤務時間外に自主的に市政の推進に関する調査及び研修を行う職員グループ等への支援を平成26年度から実施しています。支援内容は資料の提供や会議室等の使用許可、必要経費の補助等です。平成27年度は1グループ7名が「自治体ビジネス政策」について調査研究をしてい

ます。今後も職員の自主的な研修活動を促し、支援していきたいと考えています。

#### 4 最後に

職員の多くは「研修」と聞くと、「忙しい」「面倒だ」「何をやらされるのか」など、後ろ向きな反応や不安気な様子などマイナスの雰囲気を漂わせます（私もその気持ちはわかります）。特に講師招聘研修はその傾向が顕著なので、研修の開催目的や前回の受講者の感想などを事前に知らせるようにしています。

しかし、受講後のアンケートを見ると、「参

考になった」「今後実践したい」など、多くはプラスに変わっています。受講者が「気づき」を得たということで、研修担当としては成果があったかなと感じますが、問題はその後で、時間が経過しても成果を実践している例は多くないと思います。どのくらいの職員がどの程度研修の成果を実践しているのかを把握し、より長く成果を実践できる環境をつくるのが今後の課題だと考えています。

今後も市民の思いに応える職員を育成するために、職員研修の充実を図りたいと思います。

# 研修受講記



## 第3回主任級職員研修を受講して

三浦健太郎

岩手県岩泉町農林水産課主任

私が今回の第3回主任級職員研修を受講するにあたり、決まった時には正直な感想として期待よりも不安の方が大きかった。自分の仕事を同僚に任せていかなければいけないし、特にクマの大量出沒時期に約1か月席を空けるのは心苦しい思いだった。それでも、私を推薦してくれた人事担当職員の方や何より快く送り出してくれた同課の職員の思いに応えるべく、得るものが一つでも二つでも多くなるよう、覚悟を決めて参加した。

実際に研修に参加して、今となっては心から参加できてよかったと思う。研修初日こそ緊張はしたが受講者は皆ポジティブで、打ち解けるのに時間はいらなかった。講義も、町で行う1日～2日程度の研修とは違い地域づくりの最前線で戦う魅力的な先生が多く、言葉一つ一つが重く、新鮮だった。

特に印象に残ったのは、「政策法務」「政策形成能力開発」、「地域経済の活性化」の三つの科目である。

「政策法務」では、条例を構築していくうえでのテクニックを学習したうえで、グループに分かれ、「ペット霊園条例」を策定した。各法

令との矛盾が無いように、特に憲法との関係については過去の判例等も参照しながら、条例を策定する作業は非常に堪えたが、他のグループの考え方も参考になり、今後の職務にも活かすことができると思う。

次に、「政策形成能力開発」では、事業の組み立て方について学んだ。特に、フレームワークについては以前から興味は持っており、関連書籍にも目を通していたが、講師の先生から学ぶ機会は初めてであった。研修資料についても、実際の事業構築の際に応用していきたい。

最後に、「地域経済の活性化」では研修の集大成的な位置づけで、グループのメンバーが持っているスキル、知識、考え方を出し合って、我々の班では宮城県の角田市を訪問し、地元の産物を使ってハンバーガーをイベントに出店している「め組プロジェクト」の齋藤さん、同じく地元の農作物を使ったレストランやビール・ハム製造を行っている「仙南シンケンファクトリー」の大塚所長さんから話を聞いた。お二人とも、若いながらも情熱をもって地域のために取り組んでいることが伝わってきた。誰かが負担をして地域のために取り組むのではなく、誰し

もが力を持ち寄って大きな動きを起こしていくことが重要だと感じた。

ところで、今回の研修では当初の予定になかったが、エリアイノベーションアライアンスの木下斉さんの講演を聴く機会があった。恥ずかしながら今回初めて木下さんの存在を知ったが、講演は我々行政職には無い視点で、「補助金依存症」の話は耳が痛くなるものだった。講演の後、すぐに同社の情報を調べ、研修最終日である7月24日の夜に盛岡で行われた「狂犬ツアー@盛岡」にも参加したが、熱意ある盛岡の関係者が集まり、会場は満員だった。

以上のような刺激的な研修が終了し、これからは我が町のために研修の成果を活かしていかなければならない。

岩泉町は主任級職員研修には第1回から参加しているため、受講者は3人いる。そこで、私は受講者3人でチームを組み、岩泉町について研究したいと考えている。木村先生の「あなたのまちにラーメン屋は何件ありますか？」との問いは、胸に突き刺さるものがあった。自分の町なのに、どこにどんな店があるのか、果たして自分はどのくらい把握しているのか。私は再度、主任級研修受講者のチームで岩泉町を掘り起し、そこで見えた課題や、問題を洗い出し、事業をプランニングしてみたい。それを職員に提案しどのような反応があるか興味があるし、

現状の自分たちの力がどの程度なのか、力を試すには良い機会であると思う。

さて、岩泉町を取り巻く環境も少子高齢化や過疎化により、一見すると将来に希望を見いだせないかもしれない。しかし、ピンチはチャンスである。諦めてしまっただけでは、本当に我が町は「地方消滅」の波に飲まれてしまうことだろう。どんな場所でも、情熱を持った人が集まり、何かを起こすことで地域は必ず元気になる。「やねだん」然り、「葉っぱビジネス」然りである。岩泉町も少しずつではあるが、町の中で「なんとかしたい」と思う人が増えているし、そういったことが形に表れつつある。そういった流れを見逃さずに、自治体職員として何ができるのか。それは例えばネットワークづくりであったり、本当に資金が必要であれば、資金面での支援だったりもあるが、何よりも、自分の知識や能力で支援していきたいと思う。

最後に、研修で出会うことができた仲間はまさに人脈でもあるし、同時に友達でもある。今後受講者の自治体がどんな取り組みをしていくのか非常に興味があるし、岩泉町も勝負ではないが、負けずに存在感を発揮していかなければならない。受講者のこれからの健闘を願うとともに、自分自身の奮起を誓って、受講レポートの結びとしたい。



### 第3回主任級職員研修を受講して

大庭 絢

宮城県土木部住宅課技師

私が主任級職員研修に参加した理由は、住宅行政の担当者として、高齢社会に対応した新たな住宅施策を立案するための手法を学ぶことでした。しかし実際に研修に参加してみると、目的以上に学んだことが多くありました。

とりわけ、受講前後の大きな意識の変化として、主に2つの点があります。一点は、自分の仕事が県政に繋がっていることを意識するようになった点です。具体的には、震災復興計画はもちろんのこと、今まで自分の業務には関わりが薄いと思っていた地域創生のどの部分に影響できるのか、または地域経済を活性化するための成果があるのか等を考えながら仕事をすることがになりました。

もう一点は、担当している業務の目的と目標、成果と効果とそれを判定するための指標を常に念頭に置くようになったことです。研修前までは、業務はただやるべきことであり、その業務をする理由となる目的や目標は自分の上司が考えること、また成果は自動的についてくるもののように考えていました。研修の中で、そのような状態では向上していかないと教わり、研修から通常業務に戻ってからは、自分が担当している業務のそれぞれに対して、何の目的の下に取り組んでいるのか、また成果を図るための指

標とその達成値は決まっているのか、成果以外には県民の生活にどのような効果をもたらすのかを考えました。中には、具体的な目標が設定されていない業務や成果と効果が数値化しにくいいためか決まっていない業務もあり、次年度中にはそれらを設定しようと内容を検討しつつ業務に取り組んでいます。

以上の意識の変化により、現在の業務の改善と、次に立てる政策のアウトカムをより重要視するように意識強化を行い、さらにそれが自分だけでなく全ての職員が業務として当然となるようにしていきたいと考えるようになりました。

また、今般の研修で最も勉強になったと感じることは、複数人のグループで短い時間内に結論をまとめるという手法でした。

これまで、仕事は一人で黙々とこなすものと考えおり、建築職が配属されるほとんどの部署は許認可業務が主だったこともあり、これまでの業務で難しい事柄にぶつかっても、答えは決められた法律や基準に沿って導かれるものだったので、同僚や上司と議論をするという機会はほぼありませんでした。しかし現在の部署に配属になって、これからの県内の住宅施策を改めて検討するという業務にあたることになり、



ゴールが見えないながらも手探りから一步を踏み出すという仕事が増えました。そこで今回の研修はグループワークを行う機会が多数あり、大変勉強になるものでした。

印象強く残っているエピソードがあります。あるグループワークの中で、議論が行き詰まり、意見が出てそれを否定する意見が挙がったり、既に決定したはずの事項に逆戻りしたりして、議論が堂々巡りになっていた時に、ある人が「決まったことはまずホワイトボードに書くっすべ」と言いました。その人の意見のとおり、ホワイトボードで議論の内容を可視化し共有することで議論が再び前に進んでいきました。

通常の業務では、会議や打ち合わせをする際に、あらかじめ決められた次第に沿って、すでに用意された結論に向かって話を聞くようなものしか行ったことがなかったので、そういった出席者の合意形成のための手法は見たことがなく、目から鱗の出来事でした。そのことから、会議や打ち合わせを定型のやり方ではなく、出席者の意見を取り入れていくためにはどのような手法を用いたらよいのか考えるようになりました。

そこで研修後に挑戦してみたことがあります。私は民間団体や市町村も含めたある協議会の中で、更に細分化した目的のための部会を設置し、部会を動かして具体的な検討を進める業務を担当しており、研修後にちょうどその部会のキックオフミーティングを開催しました。そ

のミーティングでは、進行次第の他にレジュメを用意し、部会の前日に出席者へレジュメを配布し、事前に意見を徴収することやこちらから質問したい事項を伝えました。これにより、出席者も予め準備をして部会に臨んでくれたため、短い時間でも活発に意見を交わすことが出来ました。このような打ち合わせの手法の変化は、研修に参加しなければ、改善しようと思わない点でした。

研修で学んだグループワークのやり方を基に、会議や打ち合わせに新しい手法を取り入れていくことで、出席者にもこの会議等を通じて政策の立案や推進に携わっているという意識を強く共有し、部署間の連携、または自治体間や行政と民間団体の連携強化という成果に繋がると考えています。

最初の研修に参加した目的のとおり、今後の住宅行政の政策立案のための具体的な手法と、行政の立案や少子高齢社会での政策のあり方など、そのまま業務に直結した内容も学ぶことができました。しかしそれ以上に、政策を形成するまでのプロセスの大切さ、そのプロセスをより良くするための手段や意識の改革を学びました。今般の研修で学んだことを課内職員とも共有し、後輩へ伝えていこうと考えています。また、政策立案の手法を使い、現在の部署にいる残り1年半のうちに高齢者住宅施策を立案し、その後の業務でも学んだことを度々振り返って業務に当たっていきたいと思います。



### 第3回主任級職員研修を受講して

佐藤 裕

宮城県南三陸町危機管理課主査

今回、長期間にわたり政策形成に特化した「第3回主任級職員研修」を受講するにあたり、現代社会における様々な問題・課題等について、自分自身の政策形成能力を高めていき、今後の業務に役立てたいという想いで臨みました。

東日本大震災により壊滅的な被害を受けた当町においては、今後大きく町が変化していくため、新たなまちづくりに取り組むにあたり、復興後の将来像をしっかりとイメージし、それに向けて効果的な政策を展開していくことが重要になってくると感じています。私は、この春に復興事業担当から地方創生担当へと異動となりました。異動前は住民の方々との合意形成を図り、復興後の将来像をイメージしてきましたが、異動後は人口減少問題や地域経済の衰退について検討を重ねてきました。当町としては、町全体で復興に向けて取り組んでいる状況であり、職員の3分の1が全国の自治体からの派遣職員で構成されており、多くの支援をいただいて町が成り立っております。その中で地方創生担当と言われても、住まいや雇用の場が整備されていない当町においては、まだ手が回らないというのが正直なところでした。しかし、仕事を進めていく中で、復興事業を推進しながら地方創生に取り組まなければ、どんどん人口減少が進

み、地域経済が衰退してしまうと感じてきました。

今回の研修内容が、それらの地方創生に直接結びついてくる場面が多く、他自治体の方々ともグループ研究等を通じ意見交換ができたこと、講義を通じてこれからの当町における問題を再認識できたことが、私にとってとても貴重なものとなりました。少子・高齢社会の政策戦略の講義の中で、国勢調査のデータに基づき各自治体の人口推計を行いました。当町における人口減少率及び高齢化率はとても高く、加えて、震災の影響による人口流失等を加味すると、衝撃的な数値であると認識しました。特に若者の人口流失が大きな問題となっています。そういった問題の解決策として、民間活力による地域資源を生かした魅力的な仕事作り等の講義は大変参考になりました。

これまでの私は、自分が担当する業務にしか関心を持たず、町全体の動きを把握していない場面が多々ありましたが、今回の研修を通じて、自分の町の基礎データ、歴史・文化、新たな取組等を知ることで、より良い政策が形成され、それに関心を持っていただくために、きちんと相手に伝わる形で情報発信をすることの重要性を学びました。そのため、仕事に対する意識も

パソコンと向き合い自分だけで考える時間を減らし、各担当部門からの情報収集や意見交換を行い、良い政策を形成するための議論に時間を設ける方向に変化しました。そこから各担当が抱える問題を共有することができ、個人ではなく組織として取り組むことにより、他の担当部署で補える部分が見つかり、問題解決に繋がると思います。また、まちづくりに意欲的な住民の意見・発想も重要であることから、行政の中だけではなく、住民向けのワークショップや会議等にも積極的に参加していきたいと思えます。

そして、研修前から感じていたことではありますが、これからのまちづくりにおいて、予算及びマンパワーの縮小が進む行政では限界があるため、民間の力を積極的に活用することが重要であるということの再認識ができました。少子高齢社会が進む中で、当町においても、講義で出てきた話を参考に官民連携を推進していきたい、持続可能で若者が希望を持てる魅力的なまちづくりに取り組んでいきたいと思えます。

また、今回の研修の中でグループ研究等により、自分が担当したことのない業務からの視点から様々な意見を聴くことができ、とても強い刺激を受けることができました。それにより困

難な問題に対しても解決策が見えてくるということが改めて実感できました。これからも変化する社会情勢に対応できるように、個人のスキルを磨き、多くのことに関心を持ち、縦と横の繋がりや外部とのネットワークの重要性を意識しながら仕事に取り組みたいです。そこに住み慣れた者には気づくことのできない地元の良さもあり、そういった新たな発見のためにも、今回の研修で構築されたネットワークをお互いのために最大限生かして、5年、10年、さらにその先をイメージしながら、仲間と共に東北全体の地方創生に繋げていきたいと思えます。

最後に、約1ヵ月間にわたり、通常とは異なった環境で他自治体の方々と地方の課題を共有できたことは、とても貴重なことだと思います。今回の研修に送り出してくださった職場の皆様、ご多忙の中、講師を務めてくださった皆様、研修所でお世話をしてくださった皆様に感謝申し上げます。ありがとうございました。この研修の成果を今後のまちづくりに生かすことが皆様への恩返しだと思っています。これからも何かとご迷惑をおかけすることがあるかと思いますが、よろしく願いいたします。



## 第 196 回中堅職員研修を受講して

宮川 瑛美

岩手県南広域振興局農政部花巻農林振興センター主事

私が中堅職員研修を受講するきっかけは、所属長の勧めによるものでした。私の業務の進捗状況や人員不足となっている職場環境を考え、当初は「私が2ヶ月もの長い期間、職場を離れて良いのだろうか」という不安や戸惑いがありました。

そんなときに上司から「不在時の業務のことは気にせず、研修に専念するように」と背中を押していただき、その日から「とても貴重な機会を与えられたのだから、研修内容は何でも吸収しよう」という前向きな気持ちに変わりました。

2ヶ月間の研修を受講し、たくさんのことを学びました。「人を動かすコミュニケーション」及び「組織の危機管理」、「マネジメント総論」の講義やグループ演習を通じて、コミュニケーション能力を高めることは、人間関係を円滑にするだけでなく、ハラスメントやメンタルヘルスなどの職場に内在している問題に気づき、早期に対処することが可能となることから、とても重要だと改めて感じました。また、問題発生時の初動対応を迅速かつ適切に行うことで、その後には生じるリスクを最小限に抑えられることや、問題の検証を行い、再発防止策を講じることの重要性を改めて感じました。

「少子・高齢社会の政策戦略」の講義では、他国と比較して日本が最も少子・高齢化が進んでいるという厳しい現状を知り、少子・高齢社会が進むことで人口減少以外にも社会保障費の増加や生産人口の減少など、どの分野にどのような影響があるのか、改めて具体的に認識することができました。また、レポート作成を通じて、数値化することで客観的な判断が可能となること、比較・分析することで他自治体との違いや課題が見えてくることに気づきました。

「東北の経済・産業振興」の講義では、岩手県の経済成長率が1990年代には全国トップクラスであったにも関わらず、バブル崩壊の影響を受け、2000年代には逆に大きなマイナス成長に転じ、今後もマイナス成長が継続すると予測されることを知りました。また、岩手県の2030～2040年の予測経済成長率が47都道府県中46位と非常に低い数値が見込まれるとの分析結果に危機感を覚えるとともに、岩手県の経済成長を支える基幹産業（特に製造業）の生産性向上に向けた対策の必要性を強く感じました。

これまでの自分を振り返ると、私は「前例踏襲」という消極的な考え方で業務を行うことが多かったと思います。その方が、効率的で間違

いが少ないという考えがあったからです。また、失敗を恐れる気持ちが強く、無意識に「失敗しないためにどうすればいいか」と考え、必要以上に慎重になっていたように思います。

中堅職員研修の講義を受けるなかで、この考え方が少しずつ変わりました。特に印象に残っているのは、「政策の実際」の講義のなかでの「失敗という言葉はない。成功するまで諦めずに続けられればいい。」という言葉でした。この言葉を聞いて、これまでの私は、失敗したときの自分が周囲にどう映るかばかりに気を取られるあまり、肝心の「成功するイメージ」ができていなかったということに気がきました。

もちろん失敗しないことが一番望ましい姿ですが、失敗を恐れ行動に移すまでに余計な時間をかけたり、対応する時期を逸したりすることがあれば、本末転倒です。何が求められているのか、何が必要なのか、状況に応じて判断したうえで、「まず行動してみる」ことや、一度はうまくいなくても、諦めずに別なやり方を何度も試しながら進めて行く粘り強さを身に付けたいと感じました。

私がこれまで携わった業務は、補助金交付事務や庶務事務、定例的な事務が多く、担当事務をこなすこと自体が目的となっており、「何のために行うのか」という観点が不足していました。「政策形成」や「政策法務」の講義でのグループワークやレポート作成、研究発表の経験から、受講前と比べて「何のための政策か」を意識し

た考え方や、より広い視野による考え方ができるようになりました。また、自分ひとりの考えだけではなく、他人の考えを受け入れ、共に考えることで、更に良い結果を生み出すことが可能と実感しました。より良い結果につなげるためには、その場の雰囲気流されることなく、自分の意見を伝える勇気と相手の意見を尊重し、客観的に判断する冷静さを身につけることが必要だと感じました。

今後は中堅職員研修で学んだ政策形成に係るプロセスを生かしながら、「問題意識を持ち続けること」、「その問題の原因を細かく分析すること」、「問題を解消する方法を考え実践すること」を特に意識し、業務に取組みたいと考えています。

また、講義はもちろん寮生活を含めた中堅職員研修での経験を通じて、「コミュニケーション」の重要性を強く感じました。普段のあいさつや日常の会話、OJTを自分から積極的に行うことにより、「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」が徹底される、風通しの良い職場づくりを目指していきたいです。

最後に、中堅職員研修を受講する機会を与えてくださった所属長をはじめとした職場の皆さま、細やかな気遣いにより研修生活を支えてくださった東北自治研修所の皆さまに対する感謝の気持ちを忘れることなく、研修で学んだことを今後の岩手県行政に反映させていきたいです。



## 第 196 回中堅職員研修を受講して

三輪 寿雄

福島県田村市総務部協働まちづくり課主査

### 1. 受講前と受講後では、仕事に対する意識がどのように変わったか

私は、2か月間の研修を終えて職場に戻ってから、自らの仕事に対する意識に多くの変化が現れたことを実感しました。現時点での総括として、私が研修で得た知識・気付きの本質は、「Cool head, but warm heart」（冷静なアタマと温かいココロ）という名言の一節に集約されるように感じます。

以下、特に強く感じたことを何点か記します。

#### ① 根拠法令を意識する習慣

研修後、担当業務の法的根拠がどこにあるのか、深く掘り下げて納得のいくまで調べる（調べられる）ようになりました。裏を返せば、以前からその重要性を認識しつつも、実践面では不十分であったのだと感じています。

また、技術面でも、法令文の読解が明らかにスムーズになったことや、初見の法令に触れる際に「どのあたりに求めている条項がありそうか」あたりをつけやすくなったとも実感しています。法律科目の講義やゼミナール、政策法務の演習等において、常に六法を携えながら多くの法令文に触れたことで、知らず知らずのうちに法令の基本的な構成や特有の表現に慣れてい

たのだと思いました。

#### ② 数字で議論する習慣

研修後、数値データに対するこだわりが強くなったことを実感しています。

これまでは、職場において数字で議論する機会が乏しく、新規事業の立案や既存事業の改善等の場面においても、印象論や定型化されたフレーズ（ex. 住民福祉の向上）に頼って議論していました。しかし、今回の研修を通じて、データに基づかない議論は説得力に欠けるばかりか、思わぬミスリードにつながる危うさもよく理解できました。

#### ③ チームプレーの意識

職場においては属人的な仕事の進め方が常態化しており、また、過去に経験したグループ作業にことごとく価値を見いだせなかったことから、業務でチームプレーを意識することは全くと言っていいほどありませんでした。

しかし、今回の研修では「これでもか」というほどのグループ作業を行い、課題の発見から解決に向けた施策立案までのプロセスを体験・共有したことによって、その考えはかなり改められたと感じます。また、グループワークの成

否は、メンバーの話し合いに臨む姿勢とプレゼン能力、そしてファシリテーターの能力が大きく影響することも理解できました。これらの能力は、庁内で議論する場面に限らず、住民や関係団体との合意形成にも応用できると感じています。

#### ④ 仕事に向き合う姿勢

研修を経て最も変化したと感じているのは、「誰のために仕事をしているのか」という、職業人として最も基本的な考え方です。

私は、地方公務員になってから12年間、住民と真摯に向き合いながら仕事に取り組んできたつもりでいました。しかし、「政策の実際」「震災復興関連講話」「特別講話」等の各講師の話を聴いた後では、それがただの思い込みであったことを認めざるを得ません。結局のところ、「住民のため」という聞こえの良いフレーズを隠れ蓑にしながら、実は上司や組織の都合ばかり気にしていて、住民の想い・願いと正面から向き合えていなかったことを深く反省しました。

なかでも、高橋講師が発した「大人の仕事をやれているか？」というメッセージは、私の胸に深く刺さりました。今後、折に触れて何度も自分自身に問いかけながら、真に住民のことを考えた仕事をしていきたいと強く感じています。

#### 2. 研修の成果を以後の自分自身及び自治体にどのように反映させるか

私にとって、今回の研修での収穫は、①法律・経済科目を中心に多くの知識を吸収できたこと、②仕事に取り組む姿勢や手法を学べたこと、③人間関係・コミュニケーションの重要性を再認識できたこと、の3点であったと感じています。そして、とても残念なことに、それらすべてが私の職場には欠けている、あるいは足りてないことも痛感しました。

今後、研修の成果を活かしていくためには、まず、学んだ知識やテクニックを実践しながら体得していく必要があると考えています。研修ではたくさんの知識や情報に触れることができた反面、あまりのボリュームゆえに消化しきれない面も否めません。聞きっぱなしの「知識」ではなく、業務に活かせる・役立つ「知恵」のレベルまで昇華させるべく努力を続けることが、私自身のスキル向上につながるものと考えています。

また、研修の成果を個人的な財産に止めることなく、組織全体にまで波及させることも重要な課題であると認識しています。

具体的には、自ら実践して業務の質を向上したり、伝達講習などの機会を得て一人でも多くの職員に情報を伝えるよう努力したいと思います。また、仕事に取り組む姿勢については、他の職員の模範となるよう、未熟者なりに率先して行動で示していきたいと思っています。そして、これらの草の根レベルでの取組みを積み重ねることによって、組織全体の底上げや、多様化する住民の期待に応えられる組織づくり・人づくりに少しでも貢献したいと考えています。



## 第 196 回中堅職員研修を受講して

堀籠 優

宮城県大和町都市建設課係長

### 《受講前と受講後の意識，研修成果の生かし方》

大和町役場に入庁して16年目になります。この研修は私自身に不足しているモノに気付かされた貴重な2カ月間となりました。

講義は全体的に法律系科目の多さが目立ちますが、単に法律知識の詰め込みというよりは、ゼミ形式などによる“考えながら法律を当てはめていく”という作業に特化していました。地方分権の進展に伴い、自治体職員の役割と職責は大きくなっています。これまでのような国からの指示待ちでは立ち行かないことがあり、指示待ちによるスピード感の欠如が行政運営の致命傷となる事例もあるようです。政策法務系科目では不備のある法律に対して、自治体の政策でどのように補うかという点に主眼を置いて進められました。総務省出身の講師から「国と地方は対等。国からの通達などに関して疑問点や不備があれば、現場を知っている自治体からのご意見ご提案はありがたい」との話がありました。いまだに上位下達の流れはありますが、潮流の変わり目は“地方から国への対等な立場での積極的な関与”です。国の政策に関して意見することなく評論家になり下がり、国から言われたことだけやるということは“何もしていない”ということと同義なのかもしれません。

地方の問題でもあるケースでは積極的にかかわりを持ち、国と地方が対等な対場で議論していきたいと思いました。

少子高齢に関する講義では、経済学的考察により各地方自治体の厳しい未来が浮き彫りになりました。さらに自治体財政の講義では間違った財政運営を進めている日本の姿、地方自治体の姿が将来世代への大きな負担になっていることを世界各国との数値比較により根拠をもって知り得ることができました。現在の誤りに目を瞑り、右ならえ主義で進めることの危険性を痛感しました。

社会構造の変化にあわせて旧態依然の行政運営手法から脱却する必要があります。失敗したらどうしよう責任は誰がとるのかと消極的思考に埋没し、全てが後手に回る「守りの姿勢」よりも、失敗を恐れず自ら考え自ら動く過程の中で結果を出していく「攻めの姿勢」が我々地方公務員に求められているのだと感じました。

震災復興関連講話では東日本大震災で大きな被害を受けた女川町・東松島市の現地視察、女川町商工会・青山氏および東松島市長から震災の日から現在までの厳しい道のりを聞くことができました。宮城県民の私は、震災前の女川町と東松島市を知っています。高台から目の前に



広がる海を眺め、涙があふれました。犠牲者への追悼の思い、残された私たちが懸命に生きることの大切さ、そして変わり果てた町並みの中に“復興の息吹”を感じることができました。

能力開発系科目では、中堅職員として必須のコミュニケーションやマネジメントに関する講義がありました。組織の危機管理に関する講義では、悪質クレーマーへの対処方法などの話がありました。私自身、初めて聞きました。これまではCS接遇に関する研修がメインでしたが、クレームの本質、対応手法を学ぶことで多角的な分析、結果的に接遇クオリティが向上したように思います。必要なことは丁寧であることや敬語の使い方ではなく「相手を知ること、相手を理解しようとする事」です。こうしたクレーム対応のスキルは、公務員だけでなく民間も含めた現代社会における最重要能力ではないかと感じました。

我々公務員は法律を遵守することが最低限のルールです。そのことに異論はありません。「私たち公務員は誰のために何をなすべきか」と問われれば「住民のためにより良いまちづくりを進める」と答えます。しかし、現実を目を向けると法令や前例踏襲に固執するあまり住民との意識のずれ、問題の本質に気付こうとする努力を怠っていたのではないのでしょうか。法令や行

政の姿勢が震災復興の足かせとなる場合もあり、もはや本末転倒です。法律や経済などの学問を無視するわけにはいきませんが、あくまでも目標や夢を叶えるためのツールです。問題の本質を捉え、学問に振り回されることなく、政策目標を実現するために使いこなせる職員でありたいと思います。

#### 《最後に》

2カ月間という長期研修でしたが、講師の皆さま、研修所のスタッフ皆さまのサポートの中で無事修了することができました。ありがとうございました。また第196回中堅職員研修に参加した仲間たちと出会い、苦楽を共にしたことは私の大きな財産です。これからも連絡を取り合い、助け合うことができるという確信があります。この2カ月間は、私の公務員人生において最も密度の濃い期間であり、多くの貴重な気付きがありました。この気づきは、研修に参加しなければ退職まで気付くことはなかったかもしれません。そして、たくさんの方々に支えられているという実感をかみしめています。これからの行政運営に必要なことをたくさん学びました。知識と経験、そして感動を忘れることなく、これからのまちづくりに生かしていきたいと思っています。



## 第 197 回中堅職員研修を受講して

石崎 真康

秋田県北秋田市教育委員会総務課主査

この度、2か月間におよぶ第197回東北六県中堅職員研修受講にあたり、先に受講した先輩職員の方々が、職場で周囲に好影響を与えながら活躍されている姿を目の当たりにしていたので、受講の機会を与えていただいた使命感を十分に自覚し、個人のスキルアップはもちろんのこと、修了後、学んだ知識・経験を職場に持ち帰り、同僚への波及効果に寄与し、職場の意識改革につなげることが市を元気にすることと住民サービスの向上につながると考え、これを一つの目的とした。また、同じ東北地方に働く職員と切磋琢磨し、これからの行政運営を担う中堅職員としての自覚を持ち、総合的な資質向上を図るとともに、将来に渡るネットワークを構築することもまた目的とした。

私たち自治体職員を取り巻く環境は、地方分権一括法による自治体の裁量権の増大、地方創生や一億総活躍の名の下、生き残りをかけた独自性の創出や住民ニーズの多様化、複雑化により、これまで以上に高度で迅速な事務処理能力と固定観念に捕らわれない広い視野、柔軟な発想、的確な判断力等が強く求められている。

このように厳しい環境に置かれているにも関わらず、受講前は日々、目の前の業務を淡々とこなすことに終始し、市の目指す将来像を実現

するために、なぜこの業務を行い、それによりどのような効果が得られ、どのように市民の役に立つのか、そして、より効果や効率を高めるためにはどうしたらよいのかといった視点が欠如していた。また、どのような法的な裏付けに基づく業務であるのか等を深く意識することもせず、果たすべき説明責任という視点においても欠如していた。職場内においても、上司や先輩職員の存在に甘え、広く周囲を見渡し、目配りや気配りをすることもあまりなかったと、今更ながら反省させられた。今後は上記の視点を意識し、常に目的意識を持って日々の業務にあたることは勿論のこと、上司や先輩職員の教えを請いながら、後輩職員を引っ張る存在にならなければならない立場にあることを実感した。

今回の研修では、法的思考力、政策形成能力、職務遂行能力、マネジメント能力等の総合的な資質向上を目指すためのカリキュラムが組まれており、そのすべてが面白く、大変勉強になるものであった。

法律・経済の科目では、如何に基本が身に付いていないかということを感じさせられた。これまでの業務で必要に迫られ、最低限の法令条文を確認することはあったが、その法令が制定された背景や関係法令等まで深く確認すること

はなかった。そのため、点でしか捕らえることができず、その場しのぎとなり、身に付くまでには至っていなかった。私たちの業務は法令に基づくものであり説明責任も伴うことから、常に法令を意識し、また、その背景や関係する法令等も確認することを習慣化し、細心の注意を図りながら誤りのない業務遂行に努めたい。

政策戦略科目では、基本理解のための講義とグループ研究により、一から政策提案や条例策定等の手法を学んだ。限られた時間の中でテーマ・方針を決め、研究し、発表までの準備をしなければならないことから、必然的にいつまでに誰が何をするのかといったグループ内での役割分担やスケジュール策定と進行管理が必要となり、また、発表が前提にあることもあり、準備段階から常に想定問答を意識し、それにも備えながら議論を深め、発表につなげた過程は、この先のどのような業務にも通じることであり、ここで経験できたことは非常に大きいと感じた。

2011年の東日本大震災以降、一度も足を運んだことのなかった被災地を訪れ、お話を聞くことができたのも非常に大きな経験であった。4年10か月が経過し、比較的早く復旧の進んでいるという女川町でも、ある程度の宅地造成が進み、住宅再建はまさにこれからという状況であった。九死に一生を得「生かされた」との思いから「女川の町は俺たちが守る」と日夜奮闘されている商工会の青山さんのご講話から

は、「慣れ」から私たち公務員が忘れがちな「町（住民）のために」という熱い熱い思いが伝わった。今一度、初心に立ち返り、私たち公務員がどちらを向いて誰のために仕事をしているのか、見つめ直す大きなきっかけとなった。

能力開発等の科目では、実習を中心に人への話し方、聞き方、意見の引き出し方、個人の特性に応じた指導の仕方等、これまでに聞いたことのないような実に多様なコミュニケーションツールを学ぶことができた。が、研修期間だけで身に付けることはできなかったため、随時テキストを見返しながら、確実に身に付けたい。

2か月間がこんなにも短いものかと思われるような、簡単に言い表すことのできない、実に濃密な時間を過ごすことができた。この研修で得た知識、経験があまりにも大きすぎてすぐに活かすのは容易なことではないが、自分が手本となり、少しずつでも周りの職員へ還元していくことが、ひいては住民サービスの向上につながり、それが将来に渡り北秋田市の発展に寄与するものと考え、日々の職務に邁進していきたい。

最後に、貴重な経験を得る機会を与えてくださった北秋田市教育委員会事務局の皆様、妻と4人の娘、入院までして大変ご迷惑をおかけした東北自治研修所の皆様、講師の先生方、青葉寮、そして、共に学び、笑い、涙した30名の仲間へ心より感謝申し上げます。



## 第 197 回中堅職員研修を受講して

堀内 友博

山形県米沢市企画調整部秘書広報課主任

私は、市役所に入庁して 22 年目を迎えました。中堅職員として自分の業務ばかりでなく、後輩や同僚へのアドバイスや業務のバックアップ等を行いながら仕事をしておりますが、中堅職員の役割とは何なのか、その役割を自分は果たしているのか自信が持てませんでした。そんな時、本研修の受講を勧められ、中堅職員としての求められる能力や知識を習得でき、それが自分自身の財産となり、今後の業務をより効率的かつ効果的に進めていくのに役立てられるのではないかと期待感を持って研修に臨みました。

本研修では、全体をとおして様々な科目でグループ討議をする機会が多くありました。いずれの討議においても、それぞれの結論を導き出すまでの過程や課題解決のためのアイデア等について、他の研修生からは自分が考えつかない発想や意見等があり、自分の知識や経験の薄弱さを痛感するとともに、様々な分野の知識を身に付け、経験を積み、視野を広げていかなければならないことを実感しました。また、討議の中で学んだことは、互いが出すアイデアを否定しないことがいかに大事かということです。相手の反応を伺って萎縮するような場では、良いアイデアは生まれませし、出されたアイデアが融合し、より発展したアイデアを生み出す可能

性もあります。今後、住民との協働を図るうえで、住民を交えたグループワークを行う際、行政はファシリテーターとしてアイデアを出しやすい場や雰囲気づくりをしていく必要があります。本研修でそれを体験できたこと、そして出されたアイデアを収束していく手法を身に付けられたことはとても有意義でした。

震災復興関連講話において、東松島市では各地区に自主防災組織を立ち上げ、各地域のコミュニティの強化と自助・共助の確立を図りながら防災意識を高め、震災後の復旧も迅速に対応できたこと、産学官民連携により震災がれきのリサイクルを行い、復旧経費を縮減できたこと、また、岩沼市では震災復興の取り組みである集団移転について、移転先の居住予定者が中心となって勉強会やワークショップ等を行いながら、自分たちの想いをまちの形にしていく「まちづくり検討委員会」の活動を紹介いただきました。

東北の商工観光業の政策戦略では、住民協働のまちづくりの基本である「住民が主体で行政が下支え」というスタイルを確立し、住民に対してまちづくりをいかに「面白い」と思わせるかが重要であるとの話がありました。まちづくりに住民が主体的に関わることで愛着が湧き、住民自らが地域を良くしていこうという意識が

醸成され、お互いに生活を支えあう自助・共助力が向上し、これにより行政の財政負担の軽減を図ることができることを学ぶことができました。地域コミュニティの強化が今後のまちづくりを進めるうえで、いかに重要かを認識することができました。また、住民が楽しくまちづくりに関わっていく環境を整えていくことが行政に求められ、その環境を作り上げていくスキルを身に付けていかなければならないことを実感しました。

スーパー公務員として過疎地域の再生に取り組んだ高野誠鮮氏の講話では、目標に向かって確固たる信念を持ち、それを実現するための戦略と実践力を持つこと、そして少しでも可能性があれば、まずは実行してみることの大切さを学ぶことができました。特別講話の高橋和志氏の講話では、相手を思いやることの大切さ、正しいものを自分で判断する力が必要であること、相手に優しくするには自分も優しく、そして強い人間でなければならない等、企業のトップとして人の上に立って仕事を行ううえでの心構えを学ぶことができました。これらのことは、自治体職員として住民との協働によりまちづくりを行っていくうえでとても重要なスキルであり、何よりも今以上に人間力の向上を図っていく必要があることを強く実感しました。

地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢化に伴う人口減少、住民ニーズの複雑・多様化等により大きく変化し、また、地方分権一括法の施行により、基礎自治体が自らの判断と責任で、地域の実情に沿った政策を展開していくことが

期待されています。自治体は自主性や自立性を高め、独自性を活かしながら自らの発想と創意工夫により問題解決を図っていく必要があります。住民が何を期待し、何を望んでいるのかを的確に把握し、対応することが求められており、本研修で身につけた知識と能力、それを実践するスキルを十分に活かし、常日頃から目標をもって、今何をすべきか、何ができるのかを考えながら積極的に業務にあたっていきたいと思えます。また、より多角的な視点から物事を捉えることができるように、幅広い分野の知識と豊かな発想力を身に付けるように自己研鑽をしながら、市政発展のために努めていきたいと考えております。

そして、東北各県から集まった31名の研修生と切磋琢磨しながらともに学び、お互いを高め合って過ごした2か月間の研修生活は、何ものにも変え難い貴重な経験と思い出になり、研修生仲間と築き上げたネットワークはかけがえのない一生の財産となりました。今後もこのネットワークを活かし、情報交換等を行いながらお互いを高め合う関係を続けていきたいと思えます。

最後になりますが、本研修に快く送り出し、仕事を気にせず研修に集中できる環境を提供していただいた職場の皆さん、不慣れな研修生活を支えてくださった東北自治研修所の皆さん、そして、2か月間研修生活をともにした同期研修生の仲間に、この場をお借りして心から感謝を申し上げます。ありがとうございました。



## 第 197 回中堅職員研修を受講して

永島 晶子

福島県福島市健康福祉部長寿福祉課主査

私は、平成9年に福島市役所に採用されました。以後19年目の現在まで、現在の所属部署を含め、5ヶ所の部署に在籍し、様々な分野の業務に携わってきました。そんな折、思いがけず上司を通じて、職員研修担当課から本研修の話をいただきました。正直、大変迷いましたが、上司や過去に受講経験のある同期の薦めもあり、参加を決めました。

思い返せばこの19年間、日々の業務に追われ、腰を据えてじっくり学ぶという機会はありませんでした。また、本研修の研修科目は、法律関係、政策形成、マネジメント能力等、いずれも私が漠然とした苦手意識を持っていたものばかりで構成されており、それだけに、本研修参加という学びの場を与えていただいたことに対し、大変光栄に感じるとともに、身の引き締まる思いで研修に臨みました。

本研修は、大きく3つに分けて「法律・経済」「政策戦略」「能力開発等」の部門で構成されていました。

まず、1つ目の部門「法律・経済」については、主に、行政法・民法・地方自治法などの科目を学び、それぞれの法律についてゼミナールに取り組みました。公務員として職務を遂行する上で必要な知識であるにも関わらず、今まできちんと学ぶ機会もなく、苦手意識もありましたが、講義とゼミナールの組み合わせだったからこそ、受け身ではなく、自ら調べ自分なりの結論

を導き出す作業を行い、さらには他者の考察を聞き討論し、最後に講師からの解説により理解する、という一連の流れに沿って、より深く理解できたと感じています。また、ゼミナールのレポート作成の際に、関係法令や判例、逐条解説、質疑応答集などの調べ方を学び、少しではありますが苦手意識を克服することができたことは、私にとって大きな成果だったと思います。

次に、2つ目の部門「政策戦略」については、環境政策や農業、経済・産業振興など、今まで自分が携わったことのない分野について学ぶことができ、毎回驚きの連続でした。さらに、東松島市、女川町での現地視察は、震災の爪痕と被災地の現状を自分の目で見て肌で感じることができ、大変貴重な経験をしたと感じています。

最後に、3つ目の部門「能力開発等」については、コミュニケーションや政策形成、リーダーシップ、リスクマネジメントなどを学びました。どれも日頃の業務に直結するものでありながら、すぐには身につかないものも多いため、学んだことをなるべく意識しながら、ひとつひとつ自分のものにしていきたいと思っています。

本研修では、多くの科目においてグループ演習が設定されていました。毎回異なるグループメンバーと、限られた時間の中で意見を出し合い、議論し、グループとしての結論をひとつにまとめ、発表するという作業は、時間が足りなかったり、意見が出尽くして煮詰まることもあ

り、苦勞した部分も多かったですが、同時にとても楽しく有意義な時間となりました。このグループ演習で、物事には多様な考え方や見方があるということ、そのため、常に広い視野を持ち様々な視点から物事を考える必要があるということに改めて学びました。また、自分がいかに柔軟な発想ができていないということを痛感しました。そして、自分の意見を根拠を含めてきちんと持つこと、相手に理解してもらえるように説明すること、相手の意見を上手に引き出すこと、異なった意見を受け入れることの重要性を再認識するとともに、グループとして意見をまとめる過程は毎回大変勉強になり、今後業務を遂行していく中で活かしていけるものだと思います。

本研修全体をとおして、学んだことや感じたことは書ききれないほどありますが、特に学んだこと、感じたことを2点挙げると、まず1点目は、「人口減少・少子高齢化の問題」です。この問題は、いくつもの科目において語られました。そして、まちづくり、経済活動、商業、農業、建設業など、すべて個別の問題のように見えるものが、実は密接な関わり合いがあること、さらに、共通する根本的問題は人口減少・少子高齢化であることを学びました。

私は、所属部署（長寿福祉課）の関係上、目の前にある高齢者施策にばかり目を向け、人口減少という根本的問題にはあまり問題意識を持っていませんでした。しかし、人口減少が及ぼす影響は広範囲であり、自治体にとって取り組まなければならない最重要課題であると感じました。今後は、どの部署に勤務しても、人口減少阻止を念頭に置いて業務を進めていく必要があると感じました。

次に2点目は、「仕事はチームワークで行う

ものだ」ということです。自治体職員としての基礎的知識はもちろん必要であると思いますが、例え職員各個人が高度で豊富な知識や経験を有していたとしても、その知識や経験が活かされ、共有されなければ意味はなく、各個人の知識や経験を出し合い討論することで、日々の業務に軌道修正を加えていく、さらには新たな政策を生み出すことが可能となる、すなわちチームワークの良さが良い仕事を生み出していくのだと感じました。特別講話の講師（高橋工業の高橋社長）が、『知識より知恵』とおっしゃっていましたが、まさにチームワークが『知恵』を生み出すのだと思います。このことを常に意識し、チームワークを大切に、そして、中堅職員として上司と若手職員の橋渡し役になれるよう、職場の雰囲気作りにも気を配っていきたいと考えています。

本研修で学んだ全ての科目は、自治体職員としての能力向上及び自分自身の自己啓発に大いに役立ったと感じています。今はまだ、学んだ成果の全てをすぐに業務に活かすというのは難しいかもしれませんが、本研修の資料はすぐに取り出せる場所に置いて、事あるごとに見返し、少しずつでも業務に反映させていきたいと考えています。

そして最後に、本研修で31人の素晴らしい仲間に出会えたことは、私にとってかけがえのない財産になりました。今回出会った仲間たちは、近い将来、必ず各自治体のリーダーになり得る人材だと思います。今後もこの仲間とのネットワークを大切にし、情報交換や交流を続けながら、私もみんなに負けずに日々精進しながら業務に当たっていきたいと思います。



## 管理者研修〔危機管理コース〕を受講して 研修タイトルに「たじろがす」、ぜひ受講を！

中嶋 敬子

秋田県秋田地域振興局総務企画部長（兼）地域防災監

### 〈はじめに〉

皆さんは、東北自治研修所で研修を受講したことがありますか？「2か月研修や管理者研修などを実施しているところで、自分には縁が薄いところ」と思っている方が少なくないのではないのでしょうか。私も、そうした一人でした。

いざ管理職になって研修計画を見ると、「ぜひ受講したい、いや、すべき」という内容であり、かねてから受講機会をうかがっていました。ところが、議会開会中であったりするほか、受講申込み期限の辺りではスケジュールが読めず、本庁勤務時には申込みに至りませんでした。

そこで、まず申し上げたいのは、「管理職でないから」と、タイトルだけでたじろがずに、受講を検討していただきたいということです。

### 〈受講を勧めるワケ〉

その理由は、4つあります。まずは、ありきたりですが、今回の受講で得たものが多く、また、多くの気づきがあり、ささやかながら行動に繋がっているからです。

2つ目は、課長及び課長補佐に加え、「受講を希望するその他の管理監督者等」も研修対象者となっているからです。

3つ目は、今年度は本コースのほか、「説明力・

表現力向上コース」、「マスメディア対応コース」等があり、誰にとっても必要で、早く身に着けるべきスキルを学べるからです。

最後は、管理職になってからでは、スケジュール的に受講が難しくなるからです（前述）。

### 〈受講のきっかけ〉

秋田県には25市町村があり、当県では8つの振興局が、各地域を所管しています。私は今年度、その1つで、秋田市、男鹿市などの7市町村を所管する秋田地域振興局に配属となり、「地域防災監」も兼務することになりました。

「今そこにある危機」への備えはできていますか？～職場リスクの確認、その防止策及び危機発生時の初動対応を、事例を含めて体系的に学ぶ研修」という案内が琴線に触れ、危機管理のあり方を学びたいと思いました。

### 〈事前対応は一事！ 事後対応は百事！〉

本研修で取り扱う「危機」は、自然災害を除くものであるという僅かな誤算はありましたが、2日と半日にわたり、専門的な見地から、わかりやすく精力的な指導を頂きました。

研修キーワードは、「事前対応は一事！事後対応は百事！」。事後対応は対症療法で、もぐ



ら叩きのようなものであるので、リスクを徹底的に洗い出し、事前対応でコントロールすることが大事で、何よりも優れるのは平時の備えであることを、一貫して御指導いただきました。

また、危機が発生した場合には、そのマイナスの影響を最小限にするとともに、いち早く危機状態からの脱出・回復を図るための危機管理のあり方について、具体的に教えていただきました。事件・事故の第一報から「緊急記者会見開始」までの模擬演習（机上訓練）を通じ、適切な初動対応と、会見場を第2の事故現場にしないための留意事項についても教わりました。

#### 〈「まさか」が「またか」にならないために〉

新年早々、長野県で起きたスキーバス転落事故や、産業廃棄物処理業者による冷凍食品の不正転売事件もありました。公務員の飲酒運転や贈収賄事件などの不祥事も、後を絶ちません。

こうした報道を聴いた時、私たちはどのようなアクションをとったでしょうか。「まさか」自分が、うちの職場が…といった根拠のない楽観主義、傍観者意識が働きがちで、そうした心理が危険を軽視し、「またか」に繋がってしまうことから、リスクに対する感性・感度のアンテナを立てることが重要であると学びました。

#### 〈「ヒヤリハット運動」で再発防止〉

1つの重大事象に至る前には、29の軽度な事故があり、その前には300のヒヤリハット体験（無傷災害）がある、という「ハインリッヒの法則」があります。このため、一人ひとりの小

さなミスや過ちを早めに報告し、職場を改善する風土を作ることで「リスクの芽」を摘む「ヒヤリハット運動」が効果的であり、日頃からコミュニケーションを心がけ、気軽に相談や質問ができる関係を築くことが大事です。

そして、「なぜそうなったか」を5回繰り返して掘り下げていくことで、根本原因が見え、再発防止に繋がることを学びました。

#### 〈一人ひとりの職員に声掛けを〉

自然災害や疫病は、未然防止するのは至難ですが、不祥事はコントロールできるリスクであり、そのためには管理職が現場に出向き、職員一人ひとりに、声掛けすることが大切であるということを、以前、何かで目にしました。

なぜならば、不祥事の原因の一つに、「誰も見ていないだろう」、「誰も自分の仕事に関心を持っていない人はいないだろう」という職員の心理があり、自分の業務に管理者が関心と注意を払っていることがわかれば、誰もが嬉しいし、士気も上がり、「この上司には迷惑をかけられない」という気持ちになるというのです。

#### 〈結びに〉

全国的に、メンタル不調による長期療養者の増加が労務管理上の課題になっているほか、事務処理ミスも後を絶ちません。

風通しの良い職場風土づくりを心がけ、「ちょっと変だな」、「本当に大丈夫かな」という意識で情報に接し、書類を見、部下のシグナルを見逃さないよう努めていきたいと思えます。



## 行政課題研修〔地域経済活性化コース〕を受講して

平岡 知

青森県中南地域県民局地域整備部主事

私が生まれた1980年から私の成長と共に上向きだった景気動向が10歳になると下向きに転じた。1990年を起点とした前と後では、街を歩く人が激減し、シャッターが閉まりっぱなしの店が増えるなど街並みががらりと変わった。このことについて、子ども心にとてもショックを受けたが、両親のおかげで生活にはあまり苦勞をしなかったため、変わりゆく街並みを漠然と客観的に眺めていた。

2002年（平成15年）4月に青森県職員として採用されて以後、10年が過ぎた頃から青森県に対して私ができることは何だろうかと思うことが多くなった。担当する日常の業務を正確に処理することが一番重要であることは承知しているが、他の業務についても関心を持ち始めたことから、興味を持った分野の書籍を手当たり次第、読むようになった。

その後、青森県の経済（北海道、東北六県の経済を含んで）を活性化させる事業があることを知ってから、これに関心を持ちはじめ、私も携わりたいという気持ちが強くなっていった。しかし、採用されてから今日まで、地域整備部（もちろん当部も地域経済の発展に寄与している）の事務処理しか経験のない私は当然ながら地域経済を具体的に活性化させるための知識を

全く持っておらず、常日頃、出来ればそのような様々な知識を持ちたいものだと感じていた。

そのような時、人事課から研修の受講希望者を募る文書が送られてきた。これにより、東北自治研修所で開催される「地域経済活性化コース」があることを知った。この中に、小樽市の地域活性化のイベントにマイクロソフト社の共同創業者兼元会長兼顧問のビル・ゲイツを招待しようとした木村俊昭教授の顔写真が載っていた。その時、私は、「木村教授っておもしろい発想をする教授だな。どんな講義をするのかな。この研修を受講したいな。」という気持ちになり、すぐに、研修受講を申し出た。同時に、その日の仕事帰りに書店に寄り、①千葉教授が執筆された『都市空間と商業集積の形容と変容』、②木村教授が執筆された『「できない」を「できる！」に変える』、③『自分たちの力でできる「まちおこし」18の地域で起きた小さな奇跡』、④プロフェッショナル仕事の流儀第Ⅵ期『公務員木村俊昭の仕事“ばかもの”がうねりを起こす』の4点を注文した。

数日後、職場の研修を取り纏めている職員から「他にも受講希望者がいるから受講できないかもしれないよ」と聞き不安になったが、「受講したいと強く願っていれば必ず実現する」と

自分自身に言い聞かせて待った。

平成 27 年 8 月 13 日、自治研修所の担当者から、行政課題研修〔地域経済活性化コース〕を受講させることに決定したことを告げる連絡を受けた。その時は、既に書店で注文した二人の教授の本を読み終え、NHK 制作の DVD も見終っていた私は、それぞれの考えに共感すると同時に得ることも多かったため、この連絡は非常に嬉しく、研修日が来るのを心待ちにしていた。

さて、これより以前に、木村教授が執筆された本や DVD から非常に感銘を受けていた私は一度小樽市を見たいと思い、平成 27 年 7 月 18 日から 20 日までの 3 日間、次のとおり北海道旅行をした。18 日、青森駅から札幌駅行きの寝台急行「はまなす」に乗車し、19 日早朝に札幌市に到着。レンタカーを借り、札幌自動車道経由で小樽市に向かった。小樽市に入って最初に目にしたのは、DVD の冒頭で紹介されていた小樽市の街並みと石狩湾（小樽港）であった。街並みは歴史的な建物が多く観光客で賑わっていた。至る所に街並みをより良く見せる仕掛けが施されており、木村教授の地域活性化に向けた創意工夫の素晴らしさに改めて感銘を受けた。小樽市は、東は石狩湾、北・西・南の三方は山で囲まれていた。その山の一つに天狗山があり、名前に魅かれたことと、山頂から小樽市の全景を見たいと思ったことから、ロープウェイで山頂へ上った。ロープウェイは歴史を感じる程古く、観光客が多かったためか「搬器」が小さく感じられたが、地域の人々から大切に

されている趣のあるものであった。山頂には、木で作られた大きな天狗の顔が石狩湾方面に斜め上を向いてあり、とても印象深かった。「天狗の鼻を撫でると御利益がある」と書かれた看板と「鼻なで天狗」と書かれたのぼりが傍にあったため、この天狗は来訪者から何度も鼻を触られている。その結果、触られた部分の塗装が落ちて木が見えていたが、触ってみると滑らかで何とも言えない人の温もりが感じられた。その日は晴れていたため、景色も海とのコントラストがとても良く映え、夜景であればさらに良いのだろうと感じた。地域の特性を活かし、人が集まる場所をつくるのが地域活性化に繋がるのかもしれないということも小樽市から学んだ。また、現代では新しいものばかりが目立って注目され、興味を持たれがちではあるが、小樽市では古き良きものが大切にされると同時に活用され受け継がれていることなどから、街全体のバランスの良さを感じた。このことから、最近の傾向として見られる古いものを壊して新しいものを造るスクラップ・アンド・ビルドより、古き良きものを大切に保存しつつ、いかに活用して発展させるかが地域活性化を考える上で非常に重要だということも学んだ。

木村教授が執筆された本は終始興味を持って読み終えることができたが、千葉教授の本は難しく理解できるようになるまで時間を要した。専門用語や知らない名前がたくさん出てきて、「これってどういう意味だろう?」とか、「この名前の人ってどんなことをした人なのだろう?」など疑問点が次々と浮かんだ。このよう

に解らないことがたくさん出て来たので、何度も挫折しかけたが、浮かんだ疑問点について、粘り強く一つ一つ調べながら読み進めていくにしたがって、少しずつではあるが、内容が解ってくるのと同時に、いつの間にか興味を持って読み進めることができるようになった。特に、私が興味を持ったのは人口の移動と共に都市又は中心市街も推移していくというモデルケースが多様にあるということであった。考案者がそれぞれ独自のモデルを持っているため、モデルの図形が考案者の数だけあることについて、認識を新たにした。千葉教授も独自のモデルを持っており、説得力のある内容であった。このようなことから、この本に出会うまで知らなかった世界がたくさんあることを知り地域経済論についてますます興味が湧いてきた。なお、千葉教授の本では、かつて青森県の企業でありスーパーマーケットチェーンを展開し、その後倒産した「亀屋みなみチェーン」についても書かれていた。この記載は身近に感じるとともに、私が子供の頃に受けたショックの内容と重なっていた。

いよいよ研修を受けることになるが、私は東北自治総合研修センター青葉寮に前泊することとし、宮城県へと向かった。東北自治研修所へ到着すると、施設がとても大きいことに驚いた。中に入ってみると、白を基調とした清潔な空間で、とても静かであった。

研修第一日目、千葉教授の講義が始まった。講義の内容は、事前に読んでいた地域経済論の内容が中心であったため、事前に教授の本を読

んでおいて良かったと感じた。千葉教授の解説から、本を読むだけでは解らなかった詳細な内容や具体例も理解でき、地域活性化の視点から地域経済を考えることができた。受講して一番印象に残ったことは、より良い地域づくりをするためには、将来その地域をどのような姿にしたいかという目標を設定し、その姿にするためには地域内の様々な活動・動きが何をすべきかを地域全体として捉えながら協力し合い、設定した目標に向かうことが重要であるという部分である。地域内にある活動や動きががっちりスクラムを組み、地域全体のために補い合いながら全体の目標のために進んでいる社会はきっと住みやすく活発な地域であると想像できる。

一日目の講義の後は、研修受講者同士の交流会があった。東北5県（青森・秋田・岩手・山形・宮城）の県・市町村及び東北電力株式会社の職員と様々な考えや意見を交わす良い機会となった。このことで、より良い地域づくりについて研修生同士で議論できたこと、心が通じ合え、共感できたことが嬉しかった。欲を言えば、福島県の県職員及び市町村職員（東北六県が揃うため）や東北に本社のあるより多くの企業の職員（今回の研修は民間企業の意見も取り入れたいというものであったため）とも意見を交わすことができれば、より充実した意見交換・意思疎通ができたのではないかなと感じた。

研修二日目、いよいよ木村教授の講義を受ける日となった。講義室に木村教授が入って来た時、好きなアーティストに会ったような感覚で胸が高まった。木村教授は話し方がとてもうま

く、笑いを取り入れながら重要なことを次々と話していった。注意深く聞いていなければ、漫談を見に来たと勘違いするくらいに、笑いのマシンガントークは続いていく。NHKのDVDを見て、カラオケが好きで「のど飴」と「のどぬーるスプレー」を常に携帯しているということから親近感を持っていたが、静かな印象だったので、木村教授の講義を受けるまではこんなにも語り上手だとは思わなかった。話しながら、ホワイトボードに重要な事項を次々に書いていくため、視覚からも学ぶことが多かった。このように熱くて楽しい木村教授の人柄に魅せられた。何故DVDのタイトルに「ばかもの」という言葉が付いたのか又は付けたのか不思議に感じていたが、木村教授の講義を受けて「なるほど!」と感じた。しかし、木村教授は「ばかもの」ではなく、強いて言うなら良い意味での被害を出さない「台風男」又は「嵐男」のように感じた。木村教授の潜在能力の高さに感心するとともに、木村教授が動くとき地域の動きが湧き上がる（下向きだった事例でもうねりを上げながら上向きになり）そんな人だと感じた。また、講義前に読んだ本の内容にも触れたが、常に話題が新しく、研修三日目にも新たな資料が渡され、最新の話題をたくさん話してくれた。

五臓六腑に掛けて、五感六育についても学んだ。これは、五感は視覚・聴覚・嗅覚・味覚・触覚の五つの感覚を意味し、六育とは知育・木

育・食育・健育・職育・遊育を意味するとのことであった。また、「恕」、「50年カレンダー」、「『全体最適化』の重要性』についても解説してくれました。「恕」は儒教の用語で「思いやり」を意味し、「50年カレンダー」は地域を活性化させるためには長い年月を要するが、50年後の地域の姿を想像し、又は50年後の地域の姿の目標を設定し、その50年後の地域のために今からすべきことは何かを考え実行すること、この際、パートナーを誰にするのか、また部分的に最適になるものではなく、全体が最も良くなるように計画することが重要であることの「事業のパートナー選び」と「全体最適化」を学んだ。これらが、これからの地域活性化を考える上で欠かせない考え方であることを教わった。

千葉教授と木村教授のお二人からそれぞれの著書にサインとメッセージを頂くことができた。私のこれからの人生のバイブルにしたい。

最後に、とても深く濃い充実した講義をしてくださった千葉教授・木村教授、温かな御配慮と共にお世話をしてくださった東北自治総合研修センター及び青葉寮の職員の皆様、一緒に受講し地域活性化について共に考え議論を交わしてくれた研修生の皆様、並びにこのような素晴らしい研修に受講させてくれた青森県のそれぞれの皆様に感謝を申し上げます。皆様、ありがとうございました。お世話になりました。



## 行政課題研修 〔公共施設のアセットマネジメントコース〕を受講して

高橋 知道

秋田県建設部営繕課副主幹（兼）班長

高度成長期やバブル経済期に集中的に整備されたインフラ等の社会資本は近年、次々と大規模改修や更新時期を迎えており、一部では十分なメンテナンスが行われないことに起因する重大事故が発生するなど、公共施設に対する信頼性が問われています。

人口減少・少子高齢化が急激に進む地方においては、縮小する財源の中で公共施設の老朽化対策をいかに計画的かつ効率的に進め、適正な状態で維持するか、また、どのように長寿命化を図るかが共通の課題となっています。これらの諸課題を中長期的な視点に立ち、総合的かつ計画的に実施する「公共施設等総合管理計画」策定を要請されている中、このマネジメント研修がタイムリーに企画されました。

私は現在、県立学校改築等、建築関係の業務に携わっておりますが、以前には県有施設のファシリティマネジメントに関与したこともあり、この研修の案内をいただいた時には、全国的に著名な方々を講師として迎えられていることや、土木施設の劣化度診断などの実地研修があることに魅力を感じ、早々に受講を申し込ませていただきました。

東北自治研修所では、初めて取り組むテーマと聞いておりますが、道路、橋梁、港湾また建

築など各分野の経験知、また、研究事例を踏まえた講義は、想定したとおりの有意義なものでした。

さらに技術職員のみならず、総務や財政担当の事務職員の方々も東北各地から参集され、日々考えていることや成功した取組事例の話を知ることができるなど、交流を深めることができる貴重な機会であったものと考えております。

技術職員の場合、各分野の専門研修を受講する機会は多々ありますが、インフラ全般について網羅的に学ぶことができるこのような研修は、意外と少ないものと思います。

東日本大震災や近年頻発するゲリラ豪雨被害等の大規模災害に対応する防災対策の推進など、自治体職員に求められる責務は年を追うごとに大きなものとなっており、より多くの職員が受講すべき研修テーマであるとの印象を受けました。

このアセットマネジメント研修は、土木・建築構造物を構成するコンクリートの初歩的な解説から始まり、その耐久性問題について時系列に整理された図表を基に説明が進められ、コンクリート構造物は永久構造物では無いことや、その劣化に至るメカニズムの解説、また、定期

的な点検の重要性や計画的に補修・更新を行うことの重要性について、世界全体の動向や事故事例を踏まえて、講義が行われました。

特に筐子トンネル天井板崩落事故をきっかけとする点検の品質の充実は、研修全般に共通する話題であり、次の点について再確認させられたところです。

- ① 点検したという実績だけでなく、どのレベルまで点検したのかという点検の品質が問われること
- ② 点検者の技術力の向上、育成を継続的に図ることが必要であること
- ③ 施設の劣化損傷に至る原因を把握するためにも、画像データを活用しながら、前後を比較することによる劣化進行度の把握が重要であること

その後、東北自動車道の橋梁において、点検診断のポイントの説明を受けた後に個々に目視点検や打診検査等を実施するほか、日本国で初めてISO55000の認証を受けた仙台市下水道事

業の継続的な取り組み事例の報告や港湾施設分野の特殊な現場事情を踏まえた劣化対策や工程管理、建築分野では減価償却の視点に立った公共建築物の縮充の講義など、多方面に渡る興味深い話題が提供され、充実した3日間でした。

今後、公共施設では「固定資産台帳」の整備により保有資産の老朽度は指標として明らかになります。老朽化対策は、東日本大震災復興予算の確保等により、想定より後送りになっている状況ですが、全国一律でない地方の実情に合う効率的な維持保全を計画することが、私たちに求められる役目であると考えます。優先的に対策を進める箇所や部位を選定するために、技術力や想像力を発揮することの責務を改めて認識させられました。

最後にこの研修を企画されました東北自治研修所の方々、全国から来られました講師の方々に感謝を申し上げますと共にこれからもこの研修が継続して行われるよう希望し、筆を置きたいと思います。



## 行政課題研修 〔公共施設のアセットマネジメントコース〕を受講して

菅原 憲哉

岩手県南広域振興局農政部一関農村整備センター主任主査

現在私は、農地の区画整理や農業用排水路の施設整備業務を担当しており、これまで維持管理に関する業務に携わったことはありませんでした。しかし、私が所属する事務所の管内では、農業用ポンプや畑地用かんがい施設などが多く、経年劣化や老朽化等の影響により機能低下が生じ、更新整備を必要とする事案が年々増えてきています。こうした中、今回の研修を上司から勧められ、施設の維持管理に関する知識を深めるには良い機会と思い受講することとしました。

東北自治研修所では、アセットマネジメントをテーマとした研修の開催は今回が初めてということで、公共施設の維持管理における現状などの講義や、仙台市のアセットマネジメントの事例発表の他に、実際現場に行きコンクリート橋台の機能診断も行いました。

今回の研修は、学ぶべきことが多く、その中で新鮮で印象に残ったことを以下に述べたいと思います。

まず1点目は、公共施設の現状と課題についてです。

これまで整備されてきた公共施設（道路、橋、トンネル、農業用施設など）の賦存量は、地球何十週分にも及ぶ程の量（延長）があり、建設

後50年を経過する施設の占める割合は加速的に増えていく一方、老朽化した施設の増加に伴う維持管理や更新に係る費用の増加に直面しているということでした。そこで、増加する維持更新費に対応するために平準化を目指した維持更新計画を立てていくことと、維持管理に関する専門的知識を有する人材を育成していくことが必要であることがわかりました。

2点目は、公共施設の将来的な活用方法についてです。

これまで整備してきた公共施設の稼働率は、人口減少に伴い低下していくことが予測されるため、短期的または長期的な視点で施設の統廃合や縮小を含めた活用方法を検討していく必要があります。私は、今回の研修を受けるまで、人口減少問題と公共施設の活用方法を関連する問題として考えたことがなく、整備された施設は将来的に同規模のまま継続して活用されていくものという意識しかありませんでした。今後は、人口減少という大きな課題を考慮しながら、長期的な視点で施設の規模や活用方法を考えていかなければならないと思いました。

3点目は、現場研修です。

東北自自動車道の橋梁へ行き、コンクリートの打音診断による劣化の進捗状況検査を体験す



ることができました。これまでの“コンクリート”＝“強固なもの”という印象が大きく変わり、また劣化箇所だけを補修するのではなく、劣化原因箇所も併せて補修しなければ根本的な解決にならないことも教えられました。

終わりになりますが、本研修を終えてから、約1ヶ月の間に、「笹子トンネル事故の判決」や「コンクリート片の落下事故」、「水道管の老朽化」などのマスコミ報道があり、これまで以上に公共施設の維持管理に関する関心や意識が強くなりました。私は、農業用施設を整備し、整備後は施設管理者である土地改良区などへ施設を譲与するところまでの業務を担当していま

す。しかし今回の研修を受け、安全で適正な施設整備に努めつつ、施設管理者の立場となって維持管理のしやすい施設の整備、例えば作業機械が入り込む空間を確保した施設にする等、総合的な視点を持って業務を遂行していきたいと思えます。

本研修は、維持管理に関する専門的知識を有する人材育成に大変意義があり、次年度以降も継続的に開催されることを期待いたします。3日間という限られた研修期間ではありましたが、講師の先生方並びに東北自治研修所の皆様にこの場をお借りして感謝申し上げます。

## 研修レポートから

### 第3回主任級職員研修 地域経済の活性化

# 地域資源を活用したブランド化を目指して

～「わたし」のいちごが「わたり」のいちごに～

#### A グループ

岩手県 山岸 孝気 岩手県一関市 高橋 正太 山形県東根市 小野智江美  
福島県石川町 根本 雅子 宮城県 大高 広幹

#### はじめに

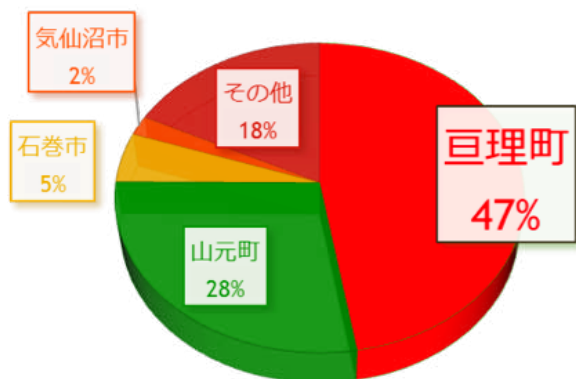
今回私たちは、約1ヶ月間にわたって第3回東北六県主任級研修を受講しました。その中の「地域経済の活性化」と題する講義において、私たちは自治体の地域活性化を促すためにどのような政策が必要なのかについて班内で研究しました。今回A班では宮城県亶理町の現状に着目し、亶理町の抱える現状と課題について考察した上で、今後亶理町をより一層活性化させるためには、どういった政策が必要なのかについて検討することとしました。

#### 亶理町について

本題に入る前に、亶理町の概要について簡単にご紹介いたします。

亶理町は、宮城県南部の沿岸に位置する人口34,162人の町です。農業が主要な基幹産業となっていますが、特にいちごの生産が盛んであり、宮城県におけるいちご出荷割合の47%を占めるなど県内有数のいちごの産地となっています（図1参照）。

しかしながら、平成23年3月11日に発生した東日本大震災により、町内におけるいちご農地の90%以上が浸水するという大打撃を受け、それによりいちごの生産量も激減しました。その後、農地の復旧によりいちごの生産は再開されましたが、平成26年度のいちご収穫量は震災前（平成22年度）の水準の6割程度にとどまり、未だ完全復旧には至っていないのが現状です（図2参照）。



【図1】宮城県内における市町村別いちご出荷割合

	平成22年度	平成23年度	
いちご収穫量 [t]	3,591	1,708	△ 1,883 -52.4%
いちご販売額 [百万円]	3,348	1,822	△ 1,526 -45.6%

	平成22年度	平成26年度	
いちご収穫量 [t]	3,591	2,139	△ 1,452 -40.4%
いちご販売額 [百万円]	3,348	2,297	△ 1,051 -31.4%

【図2】亶理町における震災前後のいちごの収穫量及び販売額の推移

## 現地調査で見えてきたこと

以上のことを踏まえた上で私たちは、亶理町ではどのような課題を抱えているのか、課題解決に向けてどういった取り組みを行っているのかについて、現地に赴き調査することとしました。現状と課題についてより深く考察するため、調査は町内視察と町役場での聞き取り調査の二本立てで行いました。その結果、下記のような課題と現状を見出すことができました。

### 《町内視察》

- ・ 駅前が閑散としており、寂しい印象を受ける。
- ・ 町中にいちごを連想させる看板やポスターなどが無い。
- ・ 町の案内地図にいちごに関連した観光スポット（いちご狩りができる農園など）についての記載がなかった。
- ・ 町の案内パンフレットが目立たない場所に置いてあった。

### 《町役場での聞き取り調査》

- ・ 町内の若いいちご農家が、栽培方法の改良や販路拡大に向けて精力的に頑張っている。
- ・ いちごの販売は個人単位で行っている農家もあるが、基本的にはJAが中心
- ・ 町内の観光資源が被災し、復旧の目途が立っていないものも多いため、観光業により収益を伸ばすのは困難な状況
- ・ 観光協会が『伊達なわたりファンクラブ』というファンクラブを創設し、ファンクラブを通じて町のPR活動を行っている。（会員数220人）
- ・ 町の知名度が低いため、他県でのPR活動は町単独ではなく近隣市町村と協力して行う。（例：山元町など沿岸市町村と共同で物産展に出展）

## 亶理町が抱える課題とあるべき姿

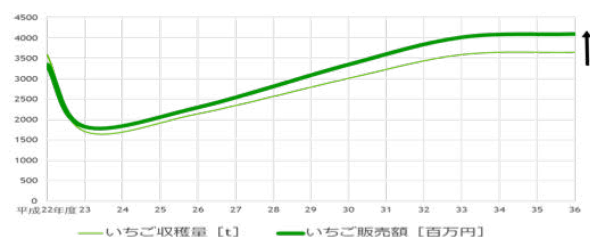
現地調査で得られた情報を基に検討した結果、亶理町が抱える課題は以下の5つであると考えられます。

- ①「亶理町」の知名度が低く、アピール力に欠ける。  
→全国規模では「仙台」いちごとしては売れても、「わたり」いちごとして売るのは難しい。
- ②いちごの販路はJA頼みの状態  
→販路拡大に繋がりにくく、今後が心配
- ③亶理町の観光資源が被災し、未だ復興の途中である。  
→海水浴場の復旧や、道路等のインフラ整備の目途は立っていない。宿泊施設が少ないため、滞在型観光が難しい。
- ④いちご販売が「生産者」から「消費者」への一方通行型で行われており、「消費者」からのフィードバック体制が確立されていない。
- ⑤220人の『伊達な亶理ファンクラブ』会員をどう生かすか。

以上のような課題を踏まえて、私たちは亶理町が目指すべき姿（あるべき姿）を、「亶理町のいちごが『わたりのいちご』として全国に広まること」すなわち、「わたりブランドの確立」であると考えました。そして「わたりブランドの確立」に向けた目標として、いちごの収穫量と販売額に着目し、次のように考えました。

○収穫量：震災発生前の水準に戻す

○販売額：震災前よりも20%引き上げる



## わたりブランド確立のための提案施策

私たちは「わたりブランド確立」を実現させるために、以下の3つをコンセプトとした施策を提案いたします。

- 1 わたりのいちごの魅力発信
- 2 生産者・消費者一体となったいちごの魅力の磨き上げ
- 3 地域住民によるわたりの「たからもの」の価値の再発見

各コンセプトに係る具体的な事業内容については次のとおりです。

### ① 「わたりのいちごの魅力発信事業」

→いちごのポスター・パンフレット制作及び設置（図3参照）

〔設置場所〕 駅周辺（亶理駅、仙台駅等）

〔事業主体〕 亶理町

〔支出経費〕 ポスター・パンフレット制作費

【事業により期待できる効果】

- ・いちごの購買意欲の向上
- ・亶理町の認知度の向上

### ② 「心が通い合ういちご事業」

→・他とは違うオリジナルのパッケージデザイン（図4参照）

・生産者からのメッセージを写真付きで発信

・「震災後に作られた貴重ないちご」であることを強調

・消費者向けのアンケートによるフィードバック体制の構築（図5参照）

〔事業主体〕 生産者（農家）

〔支出経費〕 パッケージデザイン料・アンケート印刷代・郵送料など

【事業により期待できる効果】

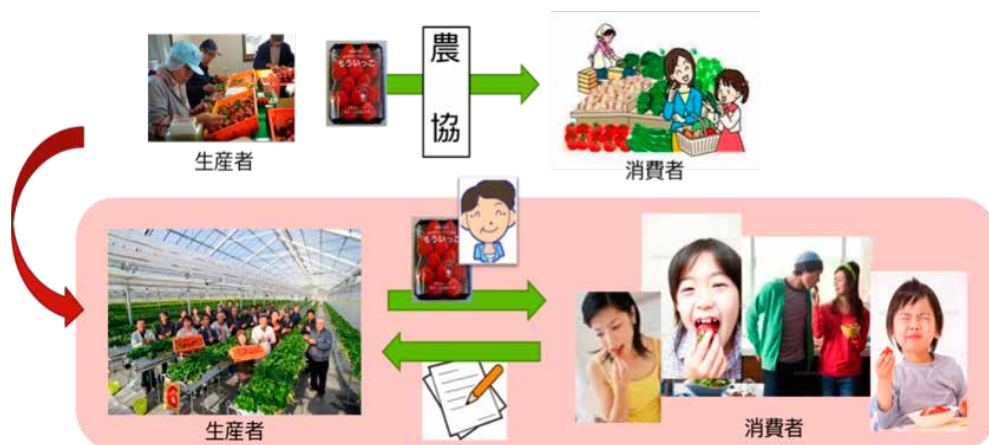
- ・いちごの消費拡大
- ・農業者の所得向上



【図3】ポスターの作成例（栃木県のポスター）



【図4】パッケージ作成例



【図5】生産者と消費者をつなげる仕組みのイメージ

### ③ 「いちごふれあい事業」

- ・ 小学校の遠足でいちご狩りを実施
  - ・ 学校給食にいちごを提供
  - ・ 「いちご検定」を年2回実施し、高得点者を「わたり観光大使」に認定
- [事業主体] 亶理町および亶理町観光協会

### [支出経費] 検定開催諸経費

(問題用紙印刷代, PR用チラシ・ポスター印刷代, 検定会場使用料) など

### 【事業により期待できる効果】

- ・ 情報力の強化 (口コミなど)
- ・ 愛郷心の高まり, 地域文化の育成

#### 【実施団体】

亶理町、観光協会

#### 【試験実施頻度】

年2回 (1月5日、11月15日)

#### 【例題】

問1 東北一の生産量を誇る市町村はどこ？

- ① 一関市 ② 東根市 ③ 石川町 ④ 亶理町

問2 宮城県オリジナルの品種といえば？

- ① とちおとめ ② あまおう ③ もういっこ ④ サマーティアラ

問3 いちごは何科？

- ① バラ科 ② ウリ科 ③ 普通科 ④ 社会科

【図6】 いちご検定の内容の一例

## さいごに

以上のように、私たちは「わたりブランド」を確立するために3つの施策を提案致しました。今回の研究をとおして、亶理町が様々な魅力的な地域資源を有しており、それらが多くの可能性を秘めていると感じました。最後のまとめとして私たちが施策を検討する中で、特に重要だと感じたことについてまとめましたので紹介します。

①ブランドとは「ものではなく、それをつくっている人たちの力」である。

どんなに魅力的な資源があっても、それを生かすための「ひと」がいなければブランドを生むことはできないので、「ひと」の存在と力が

ブランド確立には必要不可欠であると感じました。

### ②主役は地域住民

地域活性化事業を行うにあたり、行政はあくまでコーディネーター役であって、地域住民が事業主体となって精力的に活動することが重要であると感じました。

### ③みんなでやることの難しさ

一方で、事業主体となるべき地域住民は多様な人々で構成されており、年齢や職業も異なる人々が一体となって事業に取り組むには限界があるのも事実です。「みんなでやること」をいかに実現していくかを考えることが、今後重要になってくると考えます。

## むすび

今回の研究にあたっては、限られた時間の中ではありましたが、班内で活発な議論を展開することができました。班のメンバー全員で、内容の是非に捉われず自由に意見やアイデアを出し合うことに重点を置いたため、なかなか意見がまとまらず苦労した部分もありましたが、メンバー全員で納得いくまで意見を出し合い、

議論を重ねることができたからこそ、最終的に「メンバーの施策」を「A班としての施策」にまとめ上げることができたものと思います。

最後に、貴重な講義とご助言をいただいた木村俊昭教授、現地視察においてご多忙の中対応してくださった亘理町役場の方々に心から感謝を申し上げ、レポートの結びとさせていただきます。

## 研修レポートから

### 第 196 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅢ〔環境政策〕

# イクスカ icsca で行くすか？

～次世代のために今できること～

#### A グループ

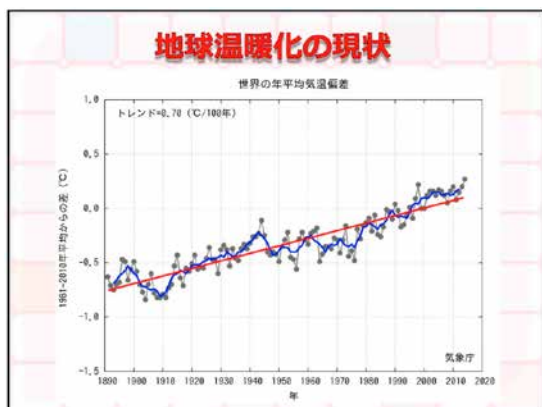
青森県弘前市 藤原 貴紀 岩手県一関市 菊池 弘 岩手県矢巾町 阿部 幸司  
福島県石川町 草野 智子 宮城県 狩野 秀一

#### <はじめに>

環境問題に関する課題研究を実施するに当たり、当グループでは、様々な環境問題があるのに対して、今後も最大の問題である「地球温暖化」に着目しました。また、政策の立案の内容については、「次世代のために今できること」をテーマとし、身近な事で誰もが取り組み、分かりやすい政策にすることで決定しました。

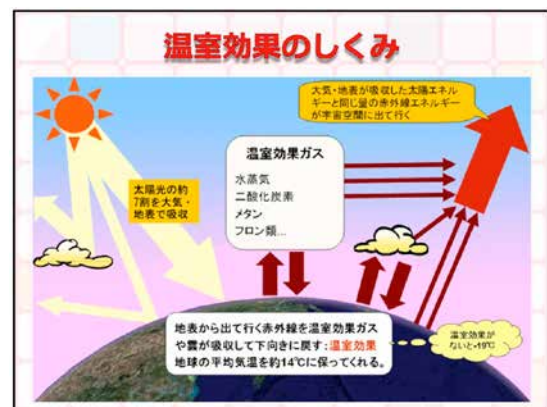
メンバーでテーマに合った政策を複数考えた後、現在実施している取組の概要や課題について現地調査・視察を行うため、訪問先を選定して依頼することにしました。

#### <地球温暖化について>



地球温暖化とは、温室効果ガスが原因で起こる地球表面の大気や海洋の平均気温が長期的に上昇する現象であり、自然由来の要因と人為的

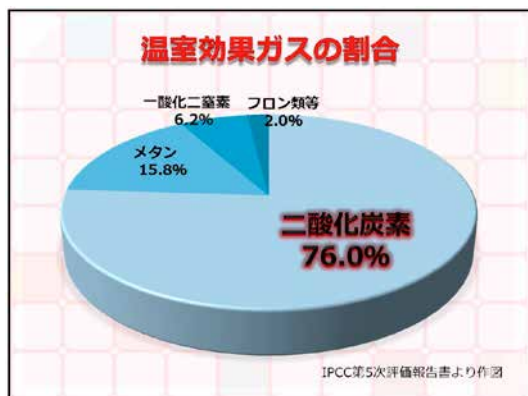
な要因に分けられています。20 世紀後半の温暖化に関しては、人間の産業活動等に伴って排出された人為的な温室効果ガスが主因と見られており、今後も上昇の加速が懸念されています。



温室効果ガスは、地表から放射された赤外線の一部を吸収することにより、温室効果をもたらす気体の総称であり、二酸化炭素、メタン、一酸化二窒素、フロン類等が該当します。温室効果ガスが無い場合の地球の表面温度は氷点下19℃と見積られており、温室効果のおかげで地球の平均気温はおよそ14℃となっていますが、現在はその温室効果ガスが増えすぎているために年々温室効果が強まり、気温上昇を招いています。

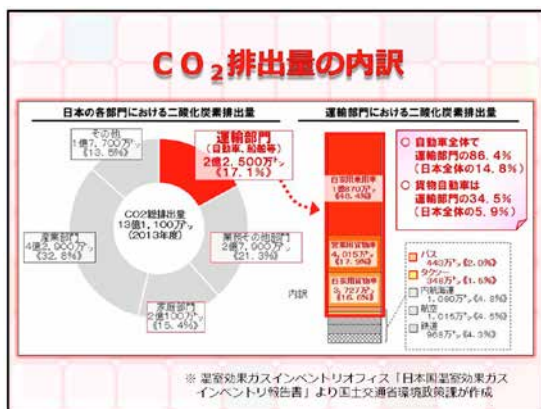
その温室効果ガスの割合を見ると、二酸化炭素が76%を占めていることから、これ以上の温室効果を食い止めるためには二酸化炭素の更

なる排出を抑制する必要があります。



### ＜二酸化炭素の排出について＞

EDMC エネルギー・経済統計要覧 2015 版によると、世界の二酸化炭素排出量は年間約 326 億 t ですが、日本は全体の約 4% となり、中国、アメリカ、ロシア、インドに続く 5 番目に排出量が多い国であることが分かります。日本は人口の多さでは 10 番目、面積の大きさは 61 番目ですが、二酸化炭素の排出量が 5 番目というのは日本人一人当たりの排出量がとても多いことが分かります。



国や都市の発展に伴う二酸化炭素排出は避けられないものの、可能な限りその排出を抑える必要があります。そこで当グループでは、日本国内の二酸化炭素排出の運輸部門（全体の 17.1%）のうち、自動車全体が 86.4%（全体の 14.8%）を占めていることに着目し、現代の交通手段において、その地域・特性を勘案した過

度に車に依存しない政策の立案が可能であるかを検討しました。

### ＜仙台市の交通事情＞

研修所のある富谷町に隣接している仙台市は東北で最大の都市であり、公共交通機関も充実していることから、仙台市の交通事情について調べてみることにしました。

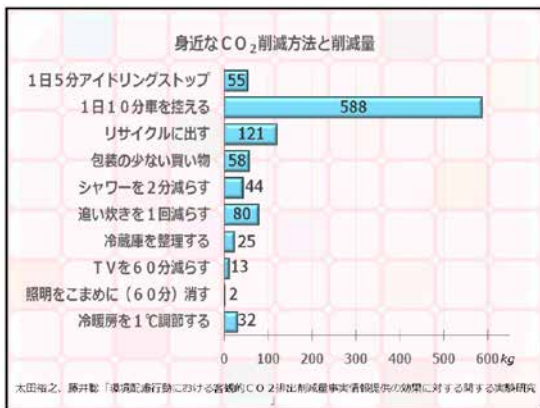


仙台市は人口 100 万人強で、調査時（平成 27 年 10 月）の公共交通機関は、東北新幹線、在来線、市営地下鉄南北線等があり、平成 27 年 12 月には市営地下鉄東西線が開業する予定で、市内中心部から東西南北各方面に鉄道が通ることになります。また、そのほかの地域には市営バス等の路線があり、自己所有の車両で移動しなくても不便は感じられないと思われませんが、市内各地を車で通ってみると、ほかの大規模都市同様に場所や時間帯によって渋滞が発生しています。近年、若者の車離れが懸念されていますが、それを実感できないほど、車の多さが目につきます。

交通渋滞は、車両の燃費を悪くするとともに、余分な二酸化炭素を排出します。（一財）日本自動車研究所資料によると、時速 40 km を基準とすると時速 10 km 走行での二酸化炭素排出量は 2 倍以上になります。このことから、円滑な交通状態を保つことが二酸化炭素排出の削減につながることにあります。また、「環境配慮行



動における客観的 CO<sub>2</sub> 排出削減量事実情報提供の効果に関する実験研究」(東京工業大学大学院 理工学研究科土木工学専攻 太田裕之、藤井 聡)によると、身近な二酸化炭素削減方法では、「1日10分車を控える」が最も削減量が多く、身近でかつ簡単にできる削減方法であることが分かります。



このような状況を勘案し、仙台市の交通事情について詳しく調査する必要があると考え、現地調査・視察先を公共交通部門と渋滞対策部門に依頼することにしました。

### <現地調査>

公共交通を中心とした、過度に車に依存しない交通体系を調査するために、「仙台市都市整備局総合交通対策部公共交通推進課」と「宮城県警察本部交通部交通規制課(交通管制センター)」に伺うことにしました。

### ○仙台市都市整備局総合交通対策部公共交通推進課

公共交通推進課の方針は、「さらに便利に」、「仙台都心の移動を快適に」、「地域の足を確保」の3本で、訪問時には、「地下鉄東西線開業に伴うバス路線の変更」をはじめ、「SendaiSMART」の配布や「敬老乗車証(70歳以上)の配布」、「icscaとSuicaの連携」、「小学生向け交通環境教育の実施」等の事業内容を中心に

お話しをいただきました。

**公共交通の現状**  
~仙台市公共交通推進課~

- 『Sendai SMART』の配布
- 東西線開業に伴うバス路線の変更
- 地下鉄⇔バス乗り継ぎ割引
- 小学生向け交通環境教育の実施
- 敬老乗車証の配布(70歳以上)
- icsca⇔Suicaの連携

課題は、更なる公共交通利用の促進、財政難に伴う路線バスの改廃などが挙げられ、今後も加速する少子高齢化にも対応する必要があるとのことでした。

### ○宮城県警察本部交通部交通規制課(交通管制センター)

交通管制センターでは、仙台市内を中心に信号機をオンラインで結び、車両感知器、テレビカメラ、パトカーなどで収集した交通情報によるきめ細かい信号制御を行うこと、またこれらの交通情報を交通情報板、ラジオ、カーナビ等によってドライバーにリアルタイムに提供することで、安全で快適な交通環境の実現に向けた業務を行っていました。

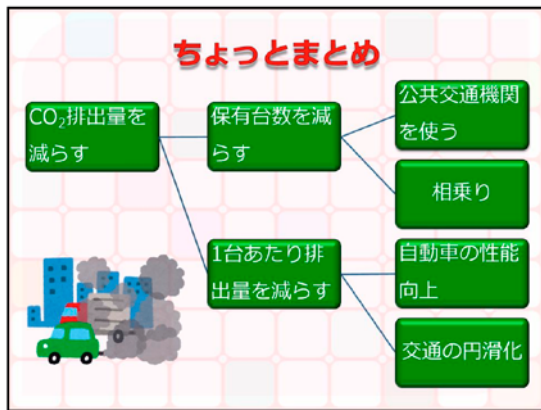
更に、信号機のLED化にも取り組み、老朽化した信号機をLED化して、省エネ化、視認性の向上にも努めていました。

**交通管理の現状**  
~宮城県警察交通管制センター~

- 情報収集**
  - 交通渋滞や交通傷害の情報を収集する。
- 情報分析**
  - 情報を分析し、信号機の表示時間を制御する。
- 情報提供**
  - 情報をラジオやカーナビ等へ提供する。

課題は、適度な車両数の渋滞は制御のできるものの、一定以上の車両が走行すると渋滞は発生してしまうとのことでした。

### <政策提案>



現地調査・視察を終え、現在行っている事業や課題を整理して、下記の政策提案を策定しました。

#### ○カーシェアリングの推進

現在、仙台市内でもカーシェアリング業者は存在しますが、この政策は企業数社で営業車等をシェアした場合、又はアパート・マンション単位でのシェアの場合に、車両購入時に一定の助成を行うものです。「車を購入したら、乗らないのもったいない。」という意識を変えるのが目的で、車両の維持費も削減できるほか、駐車場の面積も減らせるというメリットもあります。

#### ○利用ポイントの更なる付与

公共交通を利用しない理由に、乗車料金が高いからという人が少なくないことから、料金面での政策を考えました。現実、icscaにはポイント付与がありますが、この政策は、一定の利用を超えた場合にポイントが付与され、それを一定期間継続すると、最高で半額になるという政策です。電車やバスは、乗車人数に関わらず

運行コストはかかるので、このコストを無駄にしないように利用する人を一人でも多くすることを目的にしています。

#### ○シェア自転車の促進

「仙台市自転車等放置防止条例」により撤去・処分される自転車を活用して、駅やバス停にシェア自転車を配置し、自宅からの移動手段を確保するものです。仙台市には「DATE BIKE」というレンタル自転車がありますが、その拡大バージョンで、簡易に借りられ、自宅に持ち込みもできるという政策です。利用はicscaを差し込んで使用することから、管理も可能であることを想定しています。

#### ○一世帯につき2台目から増税

上記の政策実施に伴い財源が必要なことから、一世帯につき2台目以降の車両に対して課税するものです。家族構成ややむを得ない事情がある場合は、減免の措置を設けることとしています。

#### ○走行距離に応じて課税

上記の2台目以降の車両に対して、一定の走行距離を超えた場合に、課税する政策で、車検時にその走行距離を確認し、徴収するものです。

### <予想される効果>

上記の政策を実施した場合の収支試算は掲載のとおりです。この政策により、不要な車両が減り、公共交通機関の利用者の増加が見込まれ、二酸化炭素排出量も減少することが予想されます。当グループでは、仙台市の車両から排出される二酸化炭素の約17%が削減されるものと試算しています。

現実的に日本のみならず、世界各国は車社会で成り立っており、車は生活する上で必要なも

のであることは間違いありません。まして、増税に関しては、住民の理解や協力が必要ですので、政策を実行するのは簡単なことではありません。しかし、住民へ地球温暖化についてよく考え、何をすべきなのかを考えるきっかけを与えることも大切だと思います。

★収支試算★			
施策	収入	支出	内容・算出
一世帯につき2台目から課税	4,750		@50,000円×95,000台
走行距離課税 (2台目から)	950		年間5千km以上走行に1円/km @10,000円×95,000円
シェアカー購入費補助		300	@600,000円×500台(上限)
シェア自転車整備	91	100	・放置自転車5千台を活用 @20,000円×5,000台 ・使用料50円/日 @50円×5,000台×365日
ポイント還元		4,800	ひと月に一定以上利用で翌月は10%割引 @5,000円×80,000人
合計	5,791	5,200	※収入・収支は単位：百万円



### <まとめ>

地球温暖化は現在の環境問題の大きな課題の一つであり、この問題をおろそかにすれば、農業・漁業などの食産業をはじめ、経済や疾病など、地球上全ての人々の生活に影響があることは間違いなく、気付いた時には手遅れでは済まされません。そのことに目を背けず、少くも不便でも、率先して行動し周りの人々にも広め、一人ひとりの意識を変えていく必要があります。

今回の研修を終え、環境問題に対する知識を多く得ることができたので、「次世代のために今できること」を実践することはもちろんですが、行政の立場として、常に環境問題を念頭に置き、今後の政策立案等に活かしていきたいと思えます。

最後に、忙しい中、現地調査・視察で御協力いただいた「仙台市都市整備局総合交通対策部公共交通推進課」、「宮城県警察本部交通規制課」の関係者の皆様に深謝いたします。



## 講師コメント

平成 27 年 12 月 6 日に仙台市地下鉄東西線が開通することを睨んでの二酸化炭素排出削減（以下、排出削減と略）に関する提案である。一般には、移動手段を自家用車から公共交通機関へ代えることにより大幅な排出削減につながるが、ここでは、より一層の削減効果を期待しての政策提言である。

具体には、(1)カーシェアリングの推進、(2)利用ポイントの付与、(3)シェア自転車の推進、(4)2台目所有からの増税、(5)走行距離に応じた課税、の5つの政策が提案されている。シェア、ポイント、課税という括りである。

(3)の提案は、利便性を強調している。特にicscaを利用することによる管理になっているが、自宅に持ち込んだときの管理をどうするのか、もっと突っ込んだ検討が欲しかった内容である。

その他の提案は、最終的に金銭的メリットを市民に実感させる提案という位置付けである。自治体レベルでできることとしては、(1)と(2)になる。カーシェアについては、近年民間がそれぞれ所有の駐車場を利用した事業を展開しているの、それにヒントを得た提案である。自動車個人所有から共同所有という意識に変える取り組みの提案があると、もっと実現性の高いものになったと思われる。また、icscaのポイント付与率を現行よりもさらに高めることを提案している。最高で50%引きというものであるの、頻繁に利用する人には大きなメリットになる。その分、2倍以上の集客対策の検討が欲しかったところである。

東北大学大学院環境科学研究科長  
吉岡 敏明

## 研修レポートから

### 第 197 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅢ〔環境政策〕

# ロスタウンをエコタウンに!!

～エネルギーの地産地消を目指して～

#### F グループ

秋田県北秋田市 石崎 真康 岩手県八幡平市 関 宏典 福島県本宮市 杉村 裕恵  
福島県郡山市 鈴木 良典 宮城県南三陸町 畠山 貴博

## 1 はじめに

当グループの政策提言の内容は、二酸化炭素排出量の削減という一般的なものではあるが、「まちづくり」をコンセプトとすることで、行政のみが実施する事業で終わるのではなく、行政と住民が共に目標へ向かって実施し継続できる事業を考えた。また「エコ」な活動に関しては、一般的に活動結果が実感できにくいいため、継続して実施してもらうためには何かしら目に見える「実感」が必要なのではないかと考え、まちづくりの中でも「エコタウン」の形成を題材とし、この政策を提言するに至った。

## 2 エコタウンとは

政策を提言するうえで「エコタウン」とは何か、定義がはっきりしないのでは、目標とするものが明確ではなくなり、グループ内で討議をするうえでも齟齬が生じる。経済産業省と環境省では、「3R（リユース、リデュース、リサイクル）対策として位置付け、①地域の産業蓄積などを生かした環境産業の振興、②地域の独自性を踏まえた廃棄物の発生抑制・リサイクル推進を通じた資源循環型経済社会の構築を目的とした環境調和型のまちづくり」としている。また、宮城県では、「地球温暖化への対策や災害に強い、自立分散型エネルギーを確保できる

まち」として「エコタウン」という言葉が使われている。

当グループでは、これらを踏まえて、地域資源である未利用エネルギー及び再生可能エネルギーを活用（創エネ）し、エネルギー使用の効率化（省エネ）を図り、エネルギーの地産地消を目指した地域内資源循環型を実現したまちづくりを「エコタウン」と位置付け、地方からエネルギー問題を解決するため、現状でのエネルギーの「ロス」を解消する政策を考えることとした。

## 3 現状の課題

今や温室効果ガス排出による地球温暖化は全世界の課題であり、研修期間中の11月30日から12月11日までフランスのパリで開催されたCOP21（気候変動枠組条約第21回締約国会議）では、日本は2030年には2013年比で温室効果ガスを26%削減する約束草案を提出した。その温室効果ガスの中でも大半を占めるのは二酸化炭素であり、私たちの暮らしに関係する家庭部門の二酸化炭素については約40%の削減目標を掲げている。

このような情勢の中で、現在では宮城県東松島市と積水ハウスとが官民一体で進めた「東松島スマート防災エコタウン」が実現しており、

ここではマイクログリッド（※）による災害公営住宅 85 戸と公共施設に電力を供給する本格的なエネルギーの自給自足が可能な仕組みが構築されている。しかし、新たな住宅に関しては、このような取り組みが活発になってきているが、エネルギー問題の解決だけのために新たに街を作りかえるのは現実的ではない。圧倒的に数が多い既存住宅や現状のコミュニティに対して、どのような対策が施せるかを考えなければならない。

※マイクログリッド：既存の発電所からの電力にほとんど依存しない、エネルギー供給源と消費施設を持つ小規模なエネルギーネットワーク

#### 4 現地調査

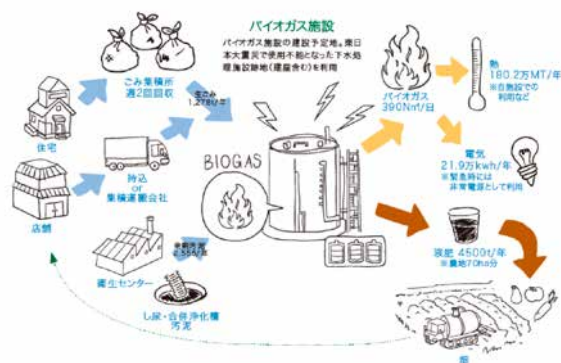
既存住宅及びコミュニティに対して施せる政策のヒントを得るべく、次の事業所等へ視察訪問を行った。

##### (1) 積水ハウス株式会社

前述の「東松島スマート防災エコタウン」を手掛けた事業所であり、マイクログリッドによるエネルギー自給自足のほか、太陽電池・燃料電池・蓄電池（3電池）を搭載し、自分で発電することにより使用エネルギーを相殺してゼロ以下にするという、いわば単独でのエネルギーの自給自足を目指す住宅「グリーンファースト」を推進していた。近隣では宮城県黒川郡富谷町にあるスマートコモンシティ明石台で展開しているとのことであった。このグリーンファースト基準の住宅は断熱性能と気密性の向上により、冷暖房効率が非常に高いことを知った。創エネのみではなく省エネも重要であるが、既存住宅への3電池の搭載は400～500万円の設備投資が必要となり、断熱改修についても高額になることが課題であることも知った。

##### (2) 株式会社アミタ持続可能経済研究所

アミタグループは「持続可能社会の実現」を目指し事業を展開している企業で、資源活用を行いながら自然と人とのつながりや、人と人とのつながりを大切にし、海外へも事業を拡大している企業であった。当グループが目じたのは、2015年10月に稼働を始めた「南三陸 BIO（ビオ）」についてである。宮城県本吉郡南三陸町の復興計画には「自然と共生するまちづくりエコタウンへの挑戦」が含まれており、この南三陸 BIO は南三陸町バイオマス産業都市構想の中心となる施設である。現時点ではまだ稼働したばかりの施設ではあるが、町内の住宅や店舗から出る生ゴミやし尿、浄化槽汚泥などの有機系廃棄物を加熱、発酵処理してメタンガスと液肥に分離することができる。メタンガスは発電に利用して施設内で使用する電力として使用され、液肥は住民へ配布し家庭菜園はもちろん、本格的な農業へも使われている。これらの作物はやがて生ゴミやし尿となり、また液肥に生まれ変わる。まさしく当グループが目指す地域内資源循環を実現しようとするものであった。可燃物のうち、生ゴミの割合は約4割あり、エネルギーを生み出すだけでなく、生ごみ分の焼却量を減量し、焼却処分により発生する二酸化炭素の削減と焼却コスト削減も実現することが可能なものであった。



(図：アミタホールディングス株式会社ホームページより)

### (3) 宮城県環境生活部再生可能エネルギー室

他県では森林対策に特化した「森林環境税」が多い中、宮城県では平成23年度から「みやぎ環境税」を導入し、環境政策を包括的に展開している。現在は太陽光発電や風力・バイオマス発電等により自らエネルギーを作り出す「創エネ」と壁や天井等の断熱強化、エネルギー消費量の少ない設備の導入を促進する「省エネ」への補助により、エコタウンの形成を推進している。しかし、いずれも頭打ち感があり、更なる普及促進が大きな課題となっている。

## 5 政策提言

現状の課題と現地調査を踏まえ、エコタウン形成に向けて次の政策を提言したい。

### (1) 新たな街をつくるのではなく、今ある街を変えていく

人口減少が続く中で、ニュータウンの開発を進めるには限界がある。また、地域全体を一気にエコタウンに変えることはできない。そこで、まずは町内会単位でのエリアを設定し、建て替えではなく一戸一戸のニーズに合わせた省エネリフォーム、太陽光発電を利用した創エネ、啓蒙活動による節電意識の高揚を重点的に推進していく。そのため、現地調査により判明した既存補助金の活用状況が芳しくなく「創エネ」「省エネ」が進まない原因を補助金額に魅力がないからであると分析し、対象エリアについて補助金を上乗せすることでエコタウン化を推進する。また、新たな省エネ推進の支援として、家電の買替えに補助金を交付する。補助金の交付は、他の自治体を参考に、地元商品券で交付することで、地元商店街の活性化も図る。なお、町内会単位で対象エリアを設定することで、これまで以上に取り組みの推進が期待できるものとする。当グループが提案する補助金額は次のとおりである。

#### 創エネ補助

1 住宅用太陽光発電普及補助金(個人対象、集会所も含む)  
県住宅用太陽光発電普及促進事業補助金(個人対象)への上乗せ  
4万円/1件  
(県補助金6万円/1件+4万円/1件=金10万円/1件)

#### 省エネ補助

1 既存住宅省エネリフォーム補助金(個人対象)  
県既存住宅省エネエネルギー改修促進事業補助金(個人対象)への上乗せ  
補助率:1/10(10~35万円上限)  
(県補助金と同規模のW補助)  
2 省エネ家電買替支援補助金(個人対象)  
家電(冷蔵庫、テレビ、エアコン等)の省エネ化補助  
2万円/1機器で最大10万円

財源については次のとおりで、一般財源のほか県からの環境交付金、ふるさと納税による寄付金を充てる。

#### 補助金総額

4万円+35万円+10万円=49万円/1件  
1年あたり30世帯/1地区を予定で初年度は、2地区を対象とする  
補助金総額=49万円/1件×2地区×30世帯  
=2,940万円

#### 財源内訳

県からの環境交付金	1,000万円
ふるさと納税	1,000万円
一般財源	940万円
<b>2,940万円</b>	

### (2) 捨てるのではなく、資源として再利用する

これまで捨てていた生ゴミ、し尿・合併浄化槽汚泥等を活用した「バイオガス発電・熱利用」と副産物の液肥を利用する「バイオマス事業」を実施することで「ロス」を減らしたい。

事業の実施主体は民間事業者とし、自治体はその誘致を目指す。既存処理施設の更新に併せて自治体単独での実施も視野に入れる。

事業費については「南三陸 BIO」を参考に、人口5万人、世帯数1万5千世帯と想定した場合、施設建設費12億円(内、国の補助金4.5億円)、事業委託料を1年当たり2.4億円とし、約4年での初期投資回収を見込むものである。

特に生ゴミ回収には住民の協力が必要不可欠であることから、自らの小さな行動が新たなエネルギーや副産物を生み出すだけでなく、処分費の削減や地球環境の保全にもつながり、地域内資源循環を実現する大きな取り組みであるこ

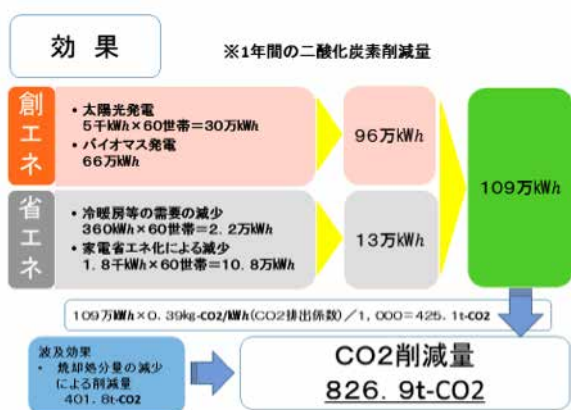
とを啓発活動等により実感してもらうことで、将来に渡る永続的な取り組みとしたい。



(写真：「南三陸 BIO」 アミタホールディングス株式会社ホームページから)

## 6 効果

上記政策により、発電コストやゴミ等処分費用削減の外、次のとおり二酸化炭素削減が見込



まれる。

なお、同じ量の二酸化炭素 826.9t-CO<sub>2</sub> を削減するには、50年杉換算で 59,064本が必要となり、これは面積にすると約 64.2ha、東京ドーム 13.7杯相当となる。

## 7 おわりに

今回、環境問題、とりわけ二酸化炭素排出量の削減について改めて考え、そして効果として数字を算出した際に、我々一人ひとりの意識が

いかに乏しいか、そしてその意識の低さが遅々として削減が進まない原因であることを再確認させられた。

創エネ、省エネ技術の発達により二酸化炭素排出量削減に有効な自立分散型エネルギーを取り巻く土壌は目覚ましい勢いで進歩しており、後は我々がそれをどう取り入れるかである。

当グループはそのきっかけとして、導入補助金の上乗せ、そしてその対象を町内会単位とすることで近隣との相乗効果による導入促進を期待した。また、ゴミの集積は管理を含めて町内会単位で集積場所が決められており、ゴミの分別に対する意識付けもより強く行えると考えた。さらに、毎日排出される生ゴミを資源として再利用する取り組みにより、子どもから大人まで無理なく継続して「エコ」を意識し、更に副産物により「エコ」を実感ながら生活できる政策を提言した。

この度の政策提言には至らなかったが、バイオマス施設で発電した電力によるマイクログリッド構築もエコタウン形成に向けて大きな魅力と可能性を秘めていると感じた。

身の回りにはまだまだ多くの未利用資源が眠っており、それらを有効活用していくことで、地球環境に優しい再生可能エネルギー導入による持続可能な「エコタウン」形成につながることを、そして、それが災害に強いまちづくりにつながることを肝に銘じ、当グループ員各所属の地から第一歩を踏み出したい。

最後に、お忙しい中、現地調査に対応していただきました「積水ハウス株式会社」「株式会社アミタ」「株式会社アミタ持続可能経済研究所」「宮城県環境生活部」の関係者の皆様からお礼申し上げます。



## 講師コメント

多くの自治体でエコタウン事業が取り組まれている。取組みの内容によって地域の特徴が出されており、資源循環に力点をおいた事業や、創エネ・省エネに力点をおいた事業、東日本大震災以降は防災・減災という視点からの事業等、様々な事業が展開されている。

このグループの課題抽出は、まず、対象とするエコタウン事業のコンセプトを、新設の街づくり事業とするのではなく、既存の街をどのように変革できるか、という従来の視点とは違った政策提言であり、興味深いテーマといえる。住宅そのものを断熱改修する際の費用負担の調査、バイオマス系の廃棄物からエネルギーを創り出すシステムの調査、それらを後押しする行政対応についてのヒアリン

グを行っている。

調査の結果、行政の補助金が足りないということから、新たな補助金制度を設けるといことが結論になっている。しかし、その補助金も特に新しいというのではなく既存補助金への上乗せ対応であり、従来の枠組みの域を越え切れていない。

バイオマス系廃棄物からの創エネについては、初期投資の回収を4年と見積もって事業費を試算しているが、それを実現するためのプランにまで一歩踏みだすと、よりよい提案になったと思われる。

東北大学大学院環境科学研究科長  
吉岡 敏明

# 研修所だより

## 平成 28 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舎の運営管理を行う。

## 1 平成 28 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、リーダーとなり得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、更には、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)」)

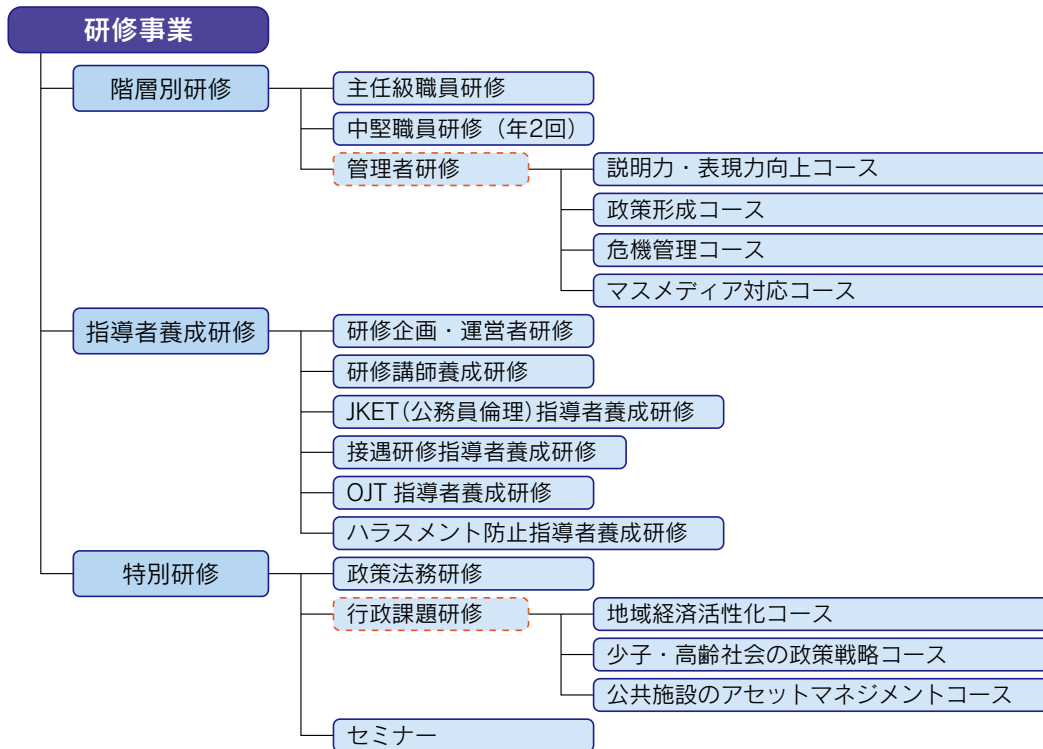
地方分権一括法による自治体の裁量権の増大、住民ニーズの多様化等の課題に迅速・的確に対応していくためには、職員の一人ひとりの資質向上はもとより、組織として業務遂行にあたるチームワーク力や、マネジメント力、更には、危機管理能力を備えたリーダーの育成が求められていることから、当財団では、次の事項を 5 か年間の重点方針として研修を推進する。

- 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・分析実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 28 年度 研修体系 (全 12 課程 18 コース)



### (4) 平成 28 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に特化した研修であり、「講義」と「グループによる政策策定実習」を中心に実施する。政策策定実習では、東北地方に共通する課題である地域経済活性化等をテーマにして、より一層広い視野を持って、主体的に政策を形成できる若手職員の育成を図る。

#### ② 中堅職員研修

- ・ 将来の自治体のリーダーとなり得る人材を育成するため、法律、財政、経済、政策形成実習及び能力開発科目を総合的・体系的に実施する。また、先駆的な複数の実践者による講話を実施する。
- ・ 東北地方の県と市町村職員合同の長期宿泊研修のメリットを活かして、広域的視野で考え行動できる人材を育成し、受講生の人的ネットワークの構築を支援する。
- ・ 少子・高齢社会を踏まえた戦略型行政運営を展開できる人材を養成する。

#### ③ 公共施設のアセットマネジメント研修

行政課題研修中の隔年実施研修は、「公共施設のアセットマネジメント研修」を実施する。公共施設の安全で効率的な維持管理は、すべての自治体に共通する喫緊の課題であることから、27年度に引き続き実施する。

#### ④ 民間企業との連携研修

公共的な事業を実施している民間企業の社員を研修生に迎えることによって、視野の拡大、多角的な発想力や迅速・的確な判断力等の向上を図る。

(5) 平成28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	1 第4回 主任級職員研修	7月4日(月)~7月29日(金)	26	30
	2 中堅職員研修			
	第198回 中堅職員研修	8月22日(月)~10月21日(金)	61	50
	第199回 中堅職員研修	10月24日(月)~12月22日(木)	60	50
	3 管理者研修			
	第133回 説明力・表現力向上コース	6月2日(木)~3日(金)	2	30
	第134回 政策形成コース	10月27日(木)~28日(金)	2	30
	第135回 危機管理コース	11月16日(水)~18日(金)	3	30
	第136回 マスメディア対応コース	1月19日(木)~20日(金)	2	30
	4 第2回 研修企画・運営者研修	5月10日(火)~12日(木)	3	30
	5 第2回 研修講師養成研修	5月12日(木)~13日(金)	2	30
	6 第15回 JKET(公務員倫理)指導者養成研修	6月22日(水)~24日(金)	3	18
7 第30回 接遇研修指導者養成研修	6月7日(火)~10日(金)	4	20	
8 第21回 OJT指導者養成研修	5月25日(水)~27日(金)	3	24	
9 第6回 ハラスメント防止指導者養成研修	7月14日(木)~15日(金)	2	30	
10 第14回 政策法務研修	6月27日(月)~30日(木)	4	30	
特別研修	11 行政課題研修			
	第40回 地域経済活性化コース	9月7日(水)~9日(金)	3	30
	第41回 少子・高齢社会の政策戦略コース	9月28日(水)~30日(金)	3	30
	第42回 公共施設のアセットマネジメントコース	10月12日(水)~14日(金)	3	30
	12 第12回 セミナー	未定	1	200
			定員計	522

	事業種別	実施・掲載時期	日数	定員
II 研究事業	1 第49回 研究会	8月上旬予定	2	30
	2 第83号 機関誌「東北自治」	3月下旬発行予定	—	—

※・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。

受講対象者	目的及び概要	備考
<p>■25歳以上35歳未満(原則)の職員                      (「主任」は「その任務を主として担当する人」の意味で、実際の職位を表すものではありません。)</p>	<p>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。</p>	
<p>■30歳以上41歳未満(原則)の職員</p>	<p>法律・経済・財政・政策策定演習等の中堅職員に必要とされる科目を総合的、体系的に実施します。震災からの復興及び少子高齢社会を踏まえて、戦略的な行政運営を遂行する職員、将来のリーダーとなる職員を育成します。</p>	
<p>■課長及び課長補佐                      ■受講を希望するその他の管理監督者等</p>	<p>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。</p> <p>政策の推進役である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、財源等」の観点で判断・推進する能力の向上を図ります。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>両研修を受講すると効果的です。</p>
<p>■職員研修を担当する職員                      ■受講を希望する職員</p>	<p>研修担当者に必要な研修用語や技法等の基礎知識から、効果的なナリキュラム編成、研修運営と効果測定まで、研修担当者の心得と役割を学びます。</p>	<p>連続して受講すると効果的です。</p>
<p>■研修等の講師を担当する職員(予定者)                      ■受講を希望する職員</p>	<p>職員研修や住民への説明会等で講義を行うに当たっての講師の心構え、レクチャー作成等の準備、効果的な指導法を講義と実習で学びます。</p>	
<p>■JKET研修の指導職員(予定者)                      ■受講を希望する職員</p>	<p>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す。住民の信頼を確保するための行動を理解し、職場内で研修する指導技法等を習得します。</p>	
<p>■接遇研修の指導職員(予定者)                      ■受講を希望する職員</p>	<p>多様化・高度化する住民ニーズに適切に対応するため「住民の立場に立って考え」て、「住民の視点に立った」サービスを提供することが重要です。この研修では接遇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指導法を、実習を通して習得することができます。</p>	
<p>■OJT研修の指導職員(予定者)                      ■受講を希望する管理・監督者</p>	<p>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。</p>	
<p>■ハラスメント防止研修の指導職員(予定者)                      ■受講を希望する職員</p>	<p>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。</p>	
<p>■係長級の職員                      ■法令に興味のある職員                      (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。)</p>	<p>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。</p>	
<p>■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                      ■受講を希望する職員</p>	<p>先駆的な活動をしている講師の地域振興策、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等を学ぶ研修です。</p>	
<p>■政策担当職員                      ■受講を希望する職員</p>	<p>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(財政、税金、介護保険)とは何かを探ります。</p>	
<p>■財政、管財、政策及び土木を担当する職員                      ■受講を希望する職員</p>	<p>老朽化したインフラの全体を把握し、人口減少、税収減少を背景とした長寿命化、更新、統廃合等を計画的に行うことが求められています。安全確保、財政負担の軽減・平準化等の有効な公共施設のマネジメントを学びます。</p>	
<p>(セミナーを含まない。)</p>	<p>著名講師による講演</p>	
対象者	目的及び概要	
<p>■職員研修担当者                      ■受講を希望する職員</p>	<p>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</p>	
<p>(ホームページに掲載)</p>	<p>論文、特別講演録、研修受講記、研修所たより他</p>	

東北6県の研修生の情報交換の機会を持つていただくため、すべて宿泊研修です。

平成28年度研修計画日程表

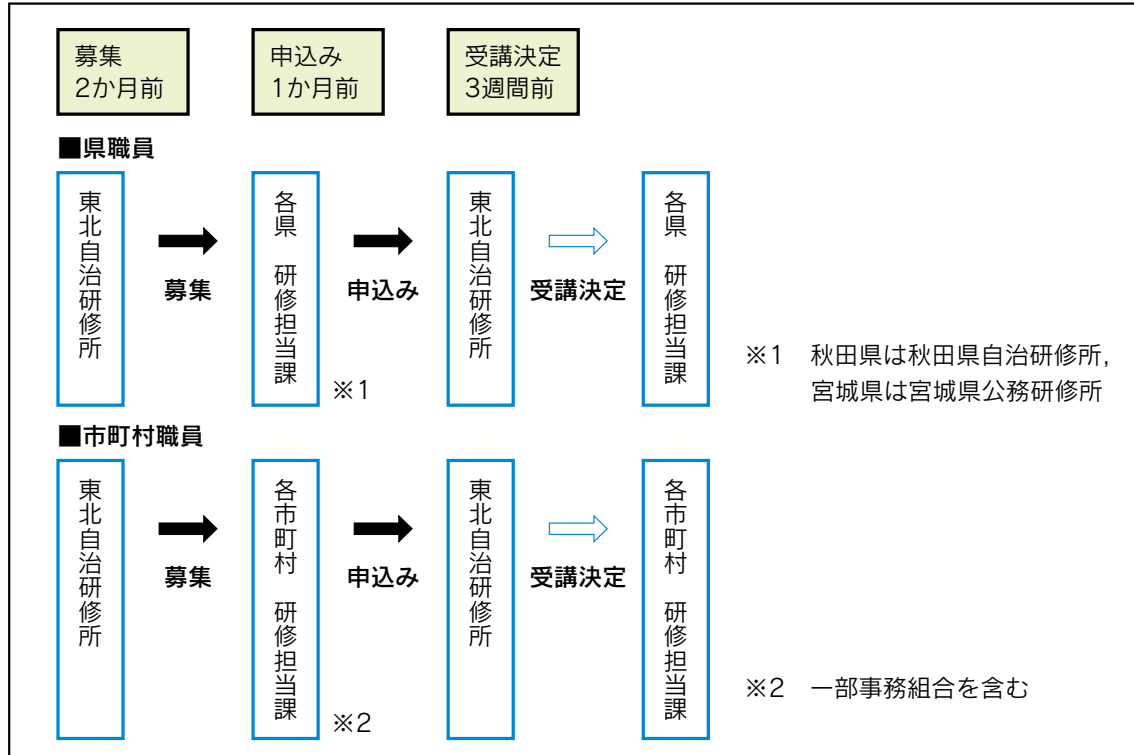
月	日																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
H28 4月	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
5月	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火
6月	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金
7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
8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
9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
10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	月
11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
12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
H29 1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
2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
3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

## 〔研修受講申込み〕

募集・申込み・受講決定の手続きは、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。

(公財) 東北自治研修所 研修受講申込アドレス : [kensyu@thk-jc.or.jp](mailto:kensyu@thk-jc.or.jp)

注：セミナーは、各研修担当課から東北自治研修所へ直接お申込みください。



## 2 平成 28 年度 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・市町村の職員研修担当者及び受講を希望する職員

### (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事業

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等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」の運営管理事業を行う。

#### (3) 自治体主催事業等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研修利用
- ② 東北6県の高等学校等の学習合宿利用
- ③ その他，東北6県の公共的・公益団体が行う宿泊研修事業の利用



〔昭和39年度～平成27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~H11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	計 S39~H27	
一般 研 修	1 主任級職員研修	( 県・市町村 )															28	29	26	83	
	2 中堅職員研修	( 県 )	3,530	88	80	76	74	77	73	59	44	45	39	33	中止	中止					4,218
		( 市町村 )	3,422	72	74	72	71	53	49	55	47	45	43	41	32	16	47	62	59	53	4,076
	3 管理者研修	政策形成理論		0	45	57	48	49	51	39	30	30	25	33	20		18	11	19	21	496
		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	21	21	96
		地震防災		0									47	51							98
		マスメディア対応		0											42	21	29	35	14	17	158
		危機管理		0															22	26	48
		その他 ※1		3,653																	3,653
指 導 者 養 成 研 修	4 研修企画・指導者研修	( 基本コース )	369	15	19	17	18	10	13	12	15	13	11	12	9	16	15	16		580	
		( 応用実践コース )	19																	19	
	5 研修企画・運営者研修		0																13	13	
	6 研修講師養成研修		0																12	12	
	7 J S T 指 導 者 養 成 研 修	(標準課程・基本コース)	1,101	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
	8 J K E T 指 導 者 養 成 研 修		0			17	16	12	10	12	12	15	13	11	11	12	18	8	13	180	
	9 接 遇 研 修 指 導 者 研 修		298	20	22	22	21	34	22	22	20	20	22	22	10	19	21	21	15	631	
	10 K E T 指 導 者 養 成 研 修		195	20																215	
	11 O J T 指 導 者 養 成 研 修		86		19	14	15	15	14	19	15	12	11	14	10	15	17	16	18	310	
	12 ハラスメント防止指導者養成研修		0												20	17	16	15	25	93	
	13 事例研究指導者養成研修		284																	284	
	14 インストラクター養成研修		173																	173	
	15 プランナー養成研修		81																	81	
16 税務職員指導者養成研修		365	43		38														446		
専 門 研 修	17 税務関係事務研修	(長期,短期,市税)	1,652																	1,652	
	18 用地関係事務研修		1,104																	1,104	
	19 公営行政担当職員研修		623																	623	
	20 財務会計関係事務研修		1,203																	1,203	
	21 監査委員事務局職員研修		572																	572	
	22 労働関係事務研修		208																	208	
	23 土木職員研修	(昭和46年度まで実施：土木技術,道路,農業,土木,河川,港湾,林務)	861																	861	
	24 公 営 企 業 研 修		168																	168	
	25 社会福祉主事資格認定講習		129																	129	
	26 地 方 行 政 講 座		107																	107	
特 別 研 修	27 行政課題研修	少子・高齢問題	27	31	28	25	28	30	20	26	25	19	21	22	17		10	22	19	370	
		N P O	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		12	77	
		地域経済活性化	0															31	35	31	97
		アセットマネジメント	0																	21	21
		その他 ※2	291																	291	
	28 能 力 開 発 技 法 研 修		111																	111	
	29 デ ィ ベ ー ト 研 修		120	20	22	27														189	
	30 国 際 化 対 応 研 修		38																	38	
31 政 策 法 務 研 修		0				31	33	24	20	23	18	25	18	14	22	15	13	15	271		
32 危 機 管 理 研 修		0															17 ※3		17		
計			21,183	436	399	414	384	374	325	294	291	297	310	311	211	252	339	322	346	26,488	

※1 管理者研修：昭和39年度～昭和59年度 県課長, 県課長補佐, 市町村課長 2,487人  
 昭和60年度～平成11年度 県課長・課長補佐, 市町村課長・課長補佐 等 1,166人  
 ※2 行政課題研修：昭和62年度～平成元年度 241人, 平成9年度50人  
 ※3：平成26年度から管理者研修に移行

平成27年度 自治体別派遣実績

注1:研修の正式名称は、116ページ以下を参照して下さい。

注2:自治体欄の「※」印は、略称です。正式名称は、下部を参照して下さい。

(単位:人)

研修 自治体等	主任 級	196 中堅	197 中堅	説明 力・ 表現 力	政 策 理 論 形 成	危 機 管 理	デ ィ ア マ ス メ	運 営 企 画	研 修 講 師	J K E T	接 遇	O J T	ハ ラ ス メ ン ト 防 止	政 策 法 務	地 域 経 済 活 性 化	高 齢 社 会 少 子 ・ ア セ ッ ト	公 共 施 設	計
青森県			1	1		1	1	1	2	1	1	1		1	1	2	1	15
秋田県				3		1		2	3				1		1		1	12
岩手県	3	3	2	4	6	4	2	1	1	1		1	1		4	4	3	40
山形県	1	1	3	3	3	2	1	2		1		1		1	2			21
福島県	1	1	1								1			2	7			13
宮城県	4	2	2		4	3	2	3	3	1	2	1	4	9		3	6	49
県小計	9	7	9	11	13	11	6	9	9	4	4	4	6	13	15	9	11	150
青森市						1									1			2
弘前市		1								1	2	1						5
八戸市			1							1								2
五所川原市	1									1					1		2	5
十和田市				2							1		1			1		5
三沢市											1							1
田子町			1															1
階上町																1		1
八戸圏域水道企業団												1						1
弘前地区消防事務組合						1	1			1		1	1					5
青森県内小計	1	1	2	2	0	2	1	0	0	4	4	3	2	0	2	2	2	28
秋田市			1															1
横手市		1			1					1								3
湯沢市	1																	1
鹿角市			1															1
北秋田市			1															1
三種町											1							1
美郷町											2							2
羽後町					1													1
秋田県市町村※		1																1
能代山本広域※						2							2					4
秋田県内小計	1	2	3	0	2	2	0	0	1	0	3	0	2	0	0	0	0	16
盛岡市	1		1				1				1				1	1		6
花巻市			1									1						2
北上市													1					1
久慈市					1					1		1						3
一関市	1	3	1								1	1			1			8
八幡平市			1															1
雫石町												1						1
岩手町		1																1
矢巾町		1								1								2
大槌町														1				1
岩泉町	1		1															2
軽米町					1												1	2
一関地区広域行政組合	1																	1
気仙広域連合												1						1
岩手県内小計	4	5	5	0	2	0	1	0	0	2	2	5	1	1	2	2	0	32
米沢市			1															1
酒田市							2						2		2			6
新庄市					1									1				2
上山市	1			1							1						1	4
長井市					1													1
東根市	1		1															2

(単位:人)

研修名 自治体等	主任級	196 中堅	197 中堅	説明力・ 表現力	政策形成 理論	危機管理	ディア マスマ	運営 企画	研修講師	J K E T	接 遇	O J T	ハ ラ ス メ ン ト 防 止	政策 法務	地域 経済 活性化	高齢 社会 ・ 少 子	公 共 施 設	計
尾花沢市										1		1			1	1		4
中山町																	1	1
朝日町	1																	1
西置賜行政組合								1	1									2
置賜広域行政事務組合										1			1					2
山形県内小計	3	0	2	1	2	0	2	1	1	2	1	1	3	1	3	1	2	26
福島市	1		1															2
郡山市	1	1	1															3
相馬市																1		1
二本松市			1															1
田村市		1	1			1	1											4
本宮市			1															1
石川町	2	1	1															4
小野町		1																1
塙町												1						1
ふくしま自治研※								1		1	1							3
伊達地方消防組合													2					2
会津若松広域※				1														1
福島県内小計	4	4	6	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	0	0	1	0	24
白石市	1		1													3		5
角田市													2					2
多賀城市						1	2										3	6
登米市			2														1	3
東松島市													2					2
栗原市																	1	1
大崎市				2		1	1						1					5
蔵王町									1									1
大河原町				2														2
村田町															1	1		2
柴田町	1					1	1											3
山元町															2			2
利府町												4	2					6
大和町	1	1																2
加美町																		0
女川町					2													2
南三陸町	1	1	1			1											1	5
宮城病院機構※													2					2
市町村研修所※								1										1
石巻広域行政※		1																1
大崎広域行政※				2														2
塩竈地区消防事務組合								1										1
亶理地区行政事務組合							2											2
宮城県内小計	4	3	4	6	2	4	6	2	1	0	0	4	9	0	3	4	6	58
民間企業						6									6			12
合計	26	22	31	21	21	26	17	13	12	13	15	18	25	15	31	19	21	346

自治体の正式名称

秋田県市町村：秋田県市町村総合事務組合

能代山本広域：能代山本広域市町村圏組合

ふくしま自治研：(公財)ふくしま自治研修センター

会津若松広域：会津若松地方広域市町村圏整備組合

宮城病院機構：地方独立行政法人宮城県立病院機構

市町村研修所：宮城県市町村職員研修所

石巻広域行政：石巻地区広域行政事務組合

大崎広域行政：大崎地域広域行政事務組合

# 平成27年度 研修事業実績

## 総括表

研修種別		修了者数 (人)	日数 (日)	研修内容・目的等	備考
階層別研修	1 第3回 主任級職員研修 6月29日(月)～7月24日(金)	26	26	若手職員向けの政策形成に特化した研修政策形成、プレゼンテーション、地方自治法、政策法務、少子高齢時代の政策戦略、地域経済活性化、講話	
	2 中堅職員研修				
	第196回 中堅職員研修 8月17日(月)～10月16日(金)	22	61	中堅職員向けの総合研修 法律・経済・財政・政策策定等 政策形成能力・職務遂行能力・マネジメント能力等の向上を図り、地方分権時代における自治体の中核を担い、将来リーダーとなる職員の育成を図る。	
	第197回 中堅職員研修 10月19日(月)～12月18日(金)	31	61		
	3 管理者研修				
	第129回 説明力・表現力向上コース 6月4日(木)～6月5日(金)	21	2	プレゼンテーション、効果的表現技術、議会・説明会の模擬答弁実習	
	第130回 政策形成コース 10月29日(木)～10月30日(金)	21	2	ビジョン策定、事務事業課題の選択、事業計画と事前評価、政策提言書作成	
	第131回 危機管理コース 11月11日(水)～11月13日(金)	26	3	ヒューマンエラー、不祥事、労務リスク等の行政に共通するリスクの基礎知識、防止策及び対応策等	東北電力連携・6人含む
	第132回 マスメディア対応コース 1月21日(木)～1月22日(金)	17	2	緊急時のマスコミ対応、模擬記者会見実習	
	I 研修事業	4 第1回 研修企画・運営者研修 5月12日(火)～5月14日(木)	13	3	研修担当者に必要とされる効果的なカリキュラム編成、研修の運営、効果測定までの心得と役割
5 第1回 研修企画・指導者研修 5月14日(木)～5月15日(金)		12	2	職場研修や住民説明会等での講師や説明者の技法、役割	
6 第14回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修 6月23日(火)～6月26日(金)		13	4	人事院討議式「公務員倫理」指導者養成	
7 第29回 接遇研修指導者養成研修 6月9日(火)～6月12日(金)		15	4	公務人材開発協会及びC S 接遇講師による接遇指導者養成	
8 第20回 O J T 指導者養成研修 5月27日(水)～5月29日(金)		18	3	若手職員の特性を踏まえた職場内研修の指導者養成	
9 第5回 ハラスメント防止 指導者養成研修 7月9日(木)～7月10日(金)		25	2	ハラスメント(セクハラ・パワハラ)防止研修、講師及び相談員等の指導者養成	
10 第13回 政策法務研修 6月16日(火)～6月19日(金)		15	4	基調講義、課題事例研究、条例立案実習(経験者向け)	
11					
第37回 地域経済活性化コース 9月9日(水)～9月11日(金)		31	3	地域経済活性化の先進事例及び地域の財産を活性化に結びつけるポイント等	東北電力連携・6人含む
第38回 少子・高齢社会の政策戦略コース 9月30日(水)～10月2日(金)	19	3	少子・高齢時代の把握と効果的な自治体政策		
第39回 公共施設のアセットマネジメントコース 11月25日(水)～11月27日(金)	21	3	老朽化した公共施設の現状把握と資産と捉えた効率的な管理運営の方策	隔年実施	
12 第11回 セミナー 1月13日(水)	433	1	東北観光推進機構会長・JR東日本会長 清野 智 氏の講演 演題:「地方創生に観光が果たす役割」		
計(セミナーを含まない)	346	—	—		
II 研究事業	事業種別	参加者数	日数	実施内容	
	1 研究会 第48回 8月6日(木)～8月7日(金)	99	2	①〈講演会〉一橋大学 副学長 辻 琢也氏の講演 演題:「人事評価制度による人材育成」 ②〈模擬講義〉教育研修企業7社	
2 機関誌「東北自治」第82号【本書】	H.P掲載予定			論文、研修受講記、研修所だより他	

1 主任級職員研修  
第3回研修

実施期間		対象		修了者数
平成27年6月29日(月)～7月24日(金)		原則受講時年齢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ない。)		26人
科目	時間数 (時間)	講師		
		氏名	所属・職名	
I 基本科目	31			
地方自治法	10	品川直人	品川直人法律事務所 弁護士	
政策形成能力開発	14	兼松方彦	(株)行政マネジメント研究所 専任講師	
プレゼンテーション・コミュニケーション	7	島野浩二	(株)話し方研究所 主任教授	
II 演習科目	82			
政策法務	24			
基調講義	7	宍戸邦久	東北大学大学院法学研究科 教授 東北大学公共政策大学院 副院長	
グループ研究(条例立案実習)	14			
発表・講評	3			
少子・高齢社会の政策戦略	19			
基調講義	9	吉田浩	東北大学大学院経済学研究科 教授	
自治体の人口・介護推計	7			
福祉の推計, 財政収支	3			
地域経済の活性化	35			
基調講義	7	木村俊昭	東京農業大学生物産業学部 教授 コミュニティープロデューサー	
グループ学習(政策立案実習)	24			
発表・講評	4			
III 講話	9			
政策の実際Ⅰ(自治体職員)	3	久保田 崇	岩手県陸前高田市 副市長	
政策の実際Ⅱ(自治体職員)	3	長谷川 普一	新潟県新潟市都市政策部GISセンター 主査	
政策の実際Ⅲ(地域プランナー)	3	新田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
開・閉講式, オリエンテーション	5			
計	123			

## 2 中堅職員研修

### (1) 第196回研修

実施期間		対象		修了者数
平成27年8月17日(月)～10月16日(金)		30歳以上41歳未満の職員		22人
科目	時間数 (時間)	講師		
		氏名	所属・職名	
I 法律・経済	101			
行政法	24	中原 茂 樹	東北大学大学院法学研究科 教授	
民法	24	伊 東 満 彦	仙台そよかぜ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 教授	
地方公務員法	7	江 原 勲	(一社)日本経営協会 講師	
ゼミナール	16			
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	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
地方自治法	(16)	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 教授	
地域経済学	15	千 葉 昭 彦	東北学院大学経済学部 教授	
II 政策戦略	94			
自治体財政	18	池 上 岳 彦	立教大学経済学部 教授	
政策形成シミュレーション	58			
I 少子・高齢社会の政策戦略	15	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授	
III 環境政策	25	吉 岡 敏 明	東北大学大学院環境科学研究科 科長・教授	
		渡 邊 泰 至	宮城県環境生活部環境政策課 技術副参事	
IV 政策法務	18	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 教授	
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	
東北の商工観光業	3	新 田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
東北の経済・産業振興	3	大川口 信 一	(株)七十七銀行 地域開発部 参与	
政策の実際 I	3	高 野 誠 鮮	石川県羽咋市教育委員会文化財室 室長	
震災復興関連講話	3	阿 部 秀 保	宮城県東松島市長	
	3	青 山 貴 博	宮城県女川町商工会 参与	
III 能力開発等	59			
政策形成能力開発	14	増 田 勝 之	(一社)日本経営協会 専任講師	
人を動かすコミュニケーション	14	新 井 均	(株)話し方研究所 主任教授	
マネジメント総論	14	北 澤 清 孝	(株)人財開発研究所 代表取締役	
組織の危機管理	14	森 義 隆	(一社)日本経営協会 講師	
特別講話	3	高 橋 和 志	(株)高橋工業 代表取締役	
V その他	8			
体育〔3B体操等〕	3	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	事務局	—	
計	262			

## (2) 第197回研修

実施期間		対象		修了者数
平成27年10月19日(月)～12月18日(金)		30歳以上41歳未満の職員		31人
科目	時間数 (時間)	講師		
		氏名	所属・職名	
I 法律・経済	104			
行政法	24	中原 茂 樹	東北大学大学院法学研究科 教授	
民法	24	伊 東 満 彦	仙台そよかぜ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 教授	
地方公務員法	7	江 原 勲	(一社)日本経営協会 講師	
ゼミナール	19			
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	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
地方自治法	(12)	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 教授	
	( 4)	品 川 直 人	品川直人法律事務所 弁護士	
地域経済学	15	千 葉 昭 彦	東北学院大学経済学部 教授	
II 政策戦略	104			
自治体財政	18	坂 本 直 樹	山形大学人文学部 准教授	
政策形成シミュレーション	58			
I 少子・高齢社会の政策戦略	15	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授	
III 環境政策	25	吉 岡 敏 明	東北大学大学院環境科学研究科 科長・教授	
		渡 邊 泰 至	宮城県環境生活部環境政策課 技術副参事	
IV 政策法務	18	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 教授	
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	
東北の商工観光業	3	新 田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
東北の経済・産業振興	3	大川口 信 一	(株)七十七銀行 地域開発部 参与	
政策の実際 I	3	高 野 誠 鮮	石川県羽咋市教育委員会文化財室 室長	
政策の実際 II	3	長谷川 普 一	新潟県新潟市政策部GISセンター 主査	
地方分権改革	3	宍 戸 邦 久	内閣府地方分権改革推進室 参事官	
震災復興関連講話	4	小 野 弘 行	宮城県東松島市総務部総務課 行政専門員	
	3	菅 井 秀 一	宮城県岩沼市政策企画課・復興推進課 課長	
	3	青 山 貴 博	宮城県女川町商工会 副参事	
III 能力開発等	58			
政策形成能力開発	14	増 田 勝 之	(一社)日本経営協会 専任講師	
人を動かすコミュニケーション	14	安 生 祐 子	(株)話し方研究所 講師	
マネジメント総論	13	北 澤 清 孝	(株)人財開発研究所 代表取締役	
組織の危機管理	14	森 義 隆	(一社)日本経営協会 専任講師	
特別講話	3	高 橋 和 志	(株)高橋工業 代表取締役	
V その他	9			
体育〔3B体操等〕	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	事務局	—	
計	275			

### 3 管理者研修

#### (1) 第129回 [説明力・表現力向上コース]

実施期間	対象		修了者数
平成27年6月4日(木)～6月5日(金)	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		21人
内 容	時間数 (時・分)	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・委員会対応のポイントと心得〔講義〕 7 説明能力を磨く模擬答弁1〔実習5〕 8 説明能力を磨く模擬答弁2〔実習6〕	12h00m	高 橋 修	(株)A O I 企画 代表取締役
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	13h00m		

#### (2) 第130回 [政策形成コース]

実施期間	対象		修了者数
平成27年10月29日(木)～10月30日(金)	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		21人
内 容	時間数 (時・分)	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 政策形成のプロセス 4 政策形成の実践 その1 5 政策形成の実践 その2 6 政策提言書の作成 7 まとめ	11h30m	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	1h00m		
計	12h30m		



(3) 第131回 [危機管理コース] [東北電力(株)と連携実施]

実施期間	対象	修了者数	
平成27年11月11日(水)～11月13日(金)	危機管理に携わる職員及び受講を希望する職員	26人	
内 容	時間数 (時・分)	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 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 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 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 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」) 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	16h30m	篠原 滋	(一社)日本経営協会 講師・リスクマネジメント コンサルタント
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	17h30m		

(4) 第132回 [マスメディア対応コース]

実施期間	対象	修了者数	
平成28年1月21日(木)～1月22日(金)	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	17人	
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 リスクマネジメントとは 2 緊急時マスコミ対応の必要性 3 クライシスコミュニケーション 4 緊急時マスコミ対応のプロセス 5 記者会見の基礎知識 6 メディア対応の準備 7 模擬記者会見 8 質疑・応答・まとめ	11h00m	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	1h00m		
計	12h00m		

#### 4 第1回 研修企画・運営者研修

実施期間	対象		修了者数
平成27年5月12日(火)～5月14日(木)	職員研修担当者及び受講を希望する職員		13人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 これからの職員研修&人材育成 2 研修用語・理論・技法 3 研修プランニングの基本 4 研修企画のステップとニーズ把握 5 研修カリキュラム作成の基本 6 研修カリキュラム作成(実習) 7 研修カリキュラム評価・指導 8 研修に必要な事務手続きと書類	13h00m	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	1h00m		
計	14h00m		

#### 5 第1回 研修講師養成研修

実施期間	対象		修了者数
平成27年5月14日(木)～5月15日(金)	研修講師(予定者)及び受講を希望する職員		12人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 良い講師の3条件 2 媒体の活用 3 学習効果を上げるために 4 効果的な教授法 5 本番を迎えるに当たって 6 実習	9h30m	高 橋 利 夫	東北コミュニケーション研究所 所長
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	10h30m		

## 6 第14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27年6月23日(火)～6月26日(金)	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管理・監督者		13人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 倫理とは 2 公務員に求められる倫理 3 公務員に求められる規律 4 実際の場面で 5 望ましい職場風土の形成	20h50m	小 貫 格	(一財)公務人材開発協会 講師
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	21h50m		

## 7 第29回 接遇研修指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
平成27年6月9日(火)～6月12日(金)	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		15人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 公務における接遇 2 マナーとコミュニケーション 3 面接対応 4 電話対応 5 クレーム対応 6 よりよい接遇を目指して 7 指導会議	16h40m	金 子 恭 子	(一財)公務人材開発協会 講師
1 変革する地方行政とこれからの住民(利用者)サービス 2 接遇対応トレーニングの要素 3 接遇対応トレーニングの実際	6h00m	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	1h00m		
計	23h40m		

## 8 第20回 OJT指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
平成27年5月27日(水)～5月29日(金)	OJT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		18人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 イン트로ダクション 2 新規採用職員を知る 3 育成マインドの基本 4 指導担当者がやるべき3つのこと 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) 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	16h30m	福 島 規久夫	(一財)日本経営協会 講師
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	17h30m		

## 9 第5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27年7月9日(木)～7月10日(金)	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		25人
内 容	時間数 (時・分)	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 2 セクハラ防止 3 セクハラ苦情相談と対応の方法 4 セクハラ事例研究 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 7 パワハラ事例研究 8 全体的質疑応答	9h00m	菊 入 和 子	オフィスぐりん 代表
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	10h00m		

## 10 第13回 政策法務研修

実施期間	対象		修了者数
平成27年6月16日(火)～6月19日(金)	係長級の職員又は法令に興味のある職員（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・立案担当者を含む。）		15人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 基調講義「政策法務概論」 2 課題事例研究のグループ討議 3 課題事例研究発表 4 法制提案実習のグループ討議 5 法制提案実習発表	22h45m	宍戸 邦久	東北大学大学院法学研究科 教授 東北大学公共政策大学院 副院長
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	23h45m		

## 11 行政課題研修

### (1) 第37回 「地域経済活性化コース」 「東北電力(株)と連携実施」

実施期間	対象		修了者数
平成27年9月9日(水)～9月11日(金)	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		31人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
地域経済の研究者による基調講義 ・地域活性化とは ・まちづくりとしての商店街・商業集積を考える ・農業・農村の実状と建設業の動向	3h00m	千葉 昭彦	東北学院大学経済学部 教授
地域活性化の実践者による講義 ・活力ある地域は何か違うのか？ ・地方創生総合戦略のポイント ・地域のチカラの活かし方 ～元気な地域づくり～ ・ビデオ鑑賞による講義 ・テーマによるグループワーク ・事業構想 グループワーク ・発表、講評	13h00m	木村 俊昭	東京農業大学生物産学部 教授
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	17h00m		

## (2) 第38回 「少子・高齢社会の政策戦略コース」

実施期間	対象		修了者数
平成27年9月30日(水)～10月2日(金)	政策担当職員及び受講を希望する職員		19人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
人口の高齢化 高齢社会への政策 事業の効率化 将来人口の推計と介護保険財政推計 理想の自治体政策〔実習〕	16h30m	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	17h30m		

## (3) 第39回 「公共施設のアセットマネジメントコース」

注：「東北大学大学院工学研究科インフラマネジメント研究センター」を「研究センター」と略記

実施期間	対象		修了者数
平成27年11月25日(水)～11月27日(金)	財政、管財、政策及び土木担当職員 受講を希望する職員		21人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 公共施設の維持管理の現状	3h30m	久 田 真	東北大学大学院工学研究科 教授 研究センター長
2 公共施設の特徴と劣化			
3 公共施設の現状と点検・診断(1)〔講義〕	3h45m	小早川 正 樹	研究センター 研究員
4 公共施設の現状と点検・診断(2)〔現場研修〕		早 坂 洋 平	
5 仙台市下水道事業におけるアセットマネジメントの取り組み	2h00m	小 松 孝 輝	仙台市建設局下水道事業部 下水道調整課 主査
6 公共施設の維持管理 ～道路及び港湾棧橋に重点を置いて～	2h00m	石 川 弘 子	研究センター 産学官連携研究員
7 資産管理としての公共施設マネジメント ～「拡充」から「縮充」への発想転換～	3h00m	南 学	東洋大学経済学部 客員教授
8 先進的なインフラ維持管理の取り組み	2h00m	高 木 千太郎	(一財)首都高速道路技術センター 上席研究員
9 ディスカッション	1h00m	久 田 真	東北大学
		高 木 千太郎	首都高技術センター
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	18h15m		

## 12 第11回 セミナー

実施期間	対象		受講者数
平成28年1月13日	受講を希望する職員		433人
内 容	時間数	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
特別講演 「地方創生に観光が果たす役割」	2h00m	清 野 智	東北観光推進機構会長 東日本旅客鉄道株式会 社会長
計	2h00m		

# 平成27年度 研究事業実績

## 第48回 研究会

実施期間	対 象		参加者数
平成27年8月6日(木)～8月7日(金)	職員研修担当者及び産科を希望する職員		99人
内 容	時間数	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
講演 「人事評価による人材育成」	2 h 00m	辻 琢 也	一橋大学 副学長
教育研修企業7社による模擬講義 (1社 60分)	7 h 00m	教育研修企業 講師	
情報交換	0 h 15m		
オリエンテーション	0 h 15m		
計	9 h 30m		



## 〔公益財団法人 東北自治研修所 役員・職員名簿〕

### 1 評議員 7名

平成28年3月現在

県名	氏名	所属・職名
青森県	阿部善弘	青森県総務部次長
岩手県	菊池透	岩手県総務部人事課総括課長
秋田県	山口武秀	秋田県自治研修所長
山形県	伊藤文志	山形県職員育成センター所長
福島県	金成孝典	福島県総務部次長（人事担当）
宮城県	山田義輝	宮城県総務部長
宮城県	小野和宏	宮城県総務部人事課長

### 2 監事 2名

役職名	氏名	所属・職名
秋田県	佐藤満	秋田県総務部次長
宮城県	今野順	宮城県総務部理事兼次長

### 3 理事 7名

県名等	氏名	所属・職名
青森県	古川朋弘	青森県総務部人事課副参事
岩手県	大畑光宏	岩手県総務部人事課給与人事担当課長
秋田県	伊東弘毅	秋田県自治研修所次長
山形県	小島雄一	山形県職員育成センター副所長兼総務課長
福島県	佐藤正美	福島県総務部職員研修課長
代表理事	安住順一	公益財団法人東北自治研修所長
常務理事	内出正則	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
代表理事兼所長	安住順一	兼宮城県公務研修所長
常務理事兼事務局長	内出正則	総括 : 常勤嘱託職員
総務担当	次長	木川田耕規 : 宮城県派遣職員
	主幹	佐藤信夫 : 常勤嘱託職員
	主事	穴戸亜紀 : 常勤嘱託職員
教務担当	(次長)	木川田耕規 : 宮城県派遣職員
	参事	梅澤信一 : 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 82 号に至りました。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。
- 少子高齢、人口減少が東北地方の共通の課題として挙げられますが、「魅力ある自治体、魅力ある地域東北」を目指して日々努力している自治体職員の皆様への励ましとその一助となるよう、地方自治に関する最新情報を提供することを念頭に、機関誌を編集しています。
- 「地方創生に観光が果たす役割」と題して、東北観光推進機構の清野 智会長に御講演いただいた講演録を掲載しています。全国的には外国人観光客が増加する中、東北地方は震災による減少から未だ回復していない現状です。東北の行政がオール東北で「観光による地域創生」へのイニシアチブを発揮していくことが大切です。
- 今年度、行政課題研修「公共施設のアセットマネジメントコース」を東北大学大学院工学研究科インフラマネジメント研究センターの多大なる御協力をいただき実施することができました。今回センターから論文を寄稿いただきましたのでご覧ください。好評により、来年度もこのコースを実施しますので、ぜひ受講してください。
- この 3 月 11 日で、東日本大震災から 5 年が経過しました。自治体職員の皆様は今も復興に向けて、大変な努力をされています。困難な道のりとは思いますが、東北が一丸となって「希望に満ちた地域」に向けて進んで行くよう、当研修所も努力して参ります。

### 東 北 自 治 8 2 号

発 行 平成 28 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](mailto:thk-jc@thk-jc.or.jp)





東北自治総合研修センター

## 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