

東北自治

T O H O K U

J I C H I

Vol.74

特 集

● 財団法人東北自治研修所特別講演

地方分権時代と公務員のミッション

(前鳥取県知事)

慶應義塾大学大学院法学研究科教授 片山 善博

● 特別随想

「生まれて、育って、そして住んで 良かった福島県」の実現のために

福島県知事 佐藤 雄平

● 論文

地域循環型のプラスチックリサイクルと 容器包装リサイクル法への提言

東北大学大学院環境科学研究科教授 吉岡 敏明

財団法人 東北自治研修所

目次

■ 巻頭言

繁栄の方程式

東北自治総合研修センター館長 西澤 潤一 …… 1

■ 特別随想

「生まれて、育って、そして住んで良かった福島県」の実現のために

福島県知事 佐藤 雄平 …… 2

■ 特別講演

財団法人東北自治研修所特別講演

地方分権時代と公務員のミッション

(前鳥取県知事)

慶應義塾大学大学院法学研究科教授 片山 善博 …… 4

■ 特集・論文

地域循環型のプラスチックリサイクルと容器包装リサイクル法への提言

東北大学大学院環境科学研究科教授 吉岡 敏明 …… 22

■ 各県研修所の新たな取り組み事例

民間委託の活用ということ

青森県総務部人事課副参事 工藤多加志 …… 25

選択受講を中心とした研修への転換

宮城県公務研修所主幹 小松 茂夫 …… 28

■ 研修受講記

第173回東北六県中堅職員研修を受講して

福島県田村市生活福祉部福祉課主査 矢吹 哲博 …… 34

第174回東北六県中堅職員研修を受講して

青森県下北地域県民局地域健康福祉部企画調整室主事 佐藤 正哉 …… 35

第175回東北六県中堅職員研修を受講して

青森県階上町町民課主幹 佐京 実 …… 36

管理者研修(政策形成技法)を受講して

岩手県宮古市市民生活部生活課副主幹 山崎 忠弘 …… 38

政策法務研修を受講して

青森県十和田市上下水道部管理課係長 郡川 義夫 …… 39

行政課題研修(少子・高齢化問題コース)を受講して

山形県上山市健康福祉課少子高齢化対策室主査 武田 浩 …… 40

行政課題研修(新公共経営[NPM]コース)を受講して

岩手県盛岡市市長公室行財政改革推進課主事 渡邊 智裕 …… 41

行政課題研修(新公共経営[NPM]コース)を受講して

宮城県経済商工観光部産業人材・雇用対策課主事 佐藤 仁 …… 42

■ 研修レポートから

行政課題研究Ⅱ「地域づくりの視点」

第175回東北六県中堅職員研修受講生

岩手県宮古市市民生活部環境課主任 齋藤 公誉 …… 43

■ 研修所だより

＜平成20年度事業計画＞ …… 46

＜平成20年度予算概要＞ …… 51

＜平成19年度研修実績＞ …… 52

＜(財)東北自治研修所役員・職員名簿＞ …… 70

＜編集後記・人事異動＞



繁栄の方程式

東北自治総合研修センター館長 西澤潤一

もう予定では極端な不況を脱し、着々とした立ち上がりに入っていた筈である。他方我々の研究の世界では何か全く独創的製品とやらは出てこない。日々無理に無理をかさねて、絞り出してくる製品を買ってもらっていると云うところが背一杯というところではないのだろうか。これでははじめから繁栄の方程式は成り立たないのは当たり前、何か正当な対応どころか、考える力もなくなっているのではないか。何とはなしに旨く行きそうなことになって、これで行こうかと一杯やっているうちに、旨く行ったような気になってしまっている。兎に角どこにも立派なビルが出来上がり、風格のある建物が減って壮大だけが目立つ建物だけが幅を効かす。一度経済の専門家に精しく状況を説明して貰いたいものである。

地方都市には、三四目立つところがあったが、もうそう云うところは早々に裏が現れて、地方自立とかで勇ましく出港したところは殆どが犠牲になって今は見る影もなく、繁栄を誇っているところは幾つあるだろうか。

いつも例に上げてお話しするところの東北地方の果樹米穀など目立たないことだが、大変な大事業であったことは確実と云えよう。

しかし、このような気候変動のすさまじさは、既に例年出来る筈の果樹がいつもの通り稔らず、注文を受けなくなっている所も少なくない。今後どうなるか分からない儘、既に次の好景気に入るべき地方は既にその準備に入らなければならないことになる。

もっと分かり易く云えば、今度予算がつきそうだから何を準備しようかと云うことを考えると云うことである。これまでも、つけてゆく予算を順序を誤らず次々と手を打ってゆけば、その地方は間違いなく繁栄に向かうことが出来た。

もう忘れられた事だが、嘗てミネベアと云うベアリング製造会社としては第三位の企業が敢然と戦いを上位企業に挑んだことがあった。そして、未だそ

の頃平和を確かめることが充分出来ているとは云えなかったタイ国に目をつけて、全面的生産工業移転を断行された。数機のボーイングを購入されて毎日のようにタイ国工場との間を往復させて製品の持ち帰りから直接海外へ輸出することまで実施せられたので、その着想と実行力に全く感心したものである。不幸にして、高橋高見さんは志完成を見ずして逝去されたが、最後に伺っていたのが開発研究所と生産テスト工場以外はすべて移駐するが、新製品を生んで作って見て確認する工場だけは何があっても決して移さないというお考えであった。

残念なことに、同じことを実施せざるを得ないことに追い込まれた日本の諸企業が、殆ど実施出来なかったのが、高橋さんの実施されようとしておられた新製品開発の部門の国内確保だったのではないだろうか。今日猶高橋高見さんの恐るべき洞察企画力は勉強させていただくだけの価値があると考えている。

新製品を開発することは、今後も地方経済活性化の要であるが、そのあり方管理方法については多大の工夫があり得るのではないだろうか。

残念なことは、極近い昔、焼け跡から起き上がった時の体験が、現在に生かされていないと云うことである。あの当時のことが十分に生かされていると思えるのは流通であって、戦後の社会革命は流通にあると云っても過言ではあるまい。その中には未だ未だ完全でないものがあるのではないだろうか。

同様なことは通信でも起こっている。少々自慢させていただくと、今日のこの通信王国が出来た発端は、私が開いたと云ってくれる人も外国には多いが、中国の井戸を掘った人を忘れるなという考えは日本にはない。私が残念に思うのが、ブラッドレー氏が米国本土にとりついで、米国最大の繁栄を実現したが、日本では、それを見て加藤政調会長が取り次いでくれた携帯^{携帯}だけだった。しかしそれでも大きく、これからも大化^{大化}の余地があることである。



「生まれて、育って、そして 住んで良かった福島県」の実現のために

福島県知事 佐藤 雄平

私は、平成18年11月に知事に就任して以来、清廉、公正な、そして開かれた県政、わかりやすい県政の実現に向け、積極的に県内各地に足を運び、できる限り県民の方々の御意見を伺いながら、入札制度改革をはじめ県政の様々な課題に対し、真摯に取り組んでまいりました。

この1年余りの県内の動きを振り返りますと、昨年8月に、世界に誇る財産である尾瀬が単独の国立公園となったことをはじめ、陸上競技や駅伝、マラソンでの本県出身選手の大活躍、さらには全日本合唱コンクールにおける高等学校、中学校部門での日本一など、県民に郷土の誇りや夢を与えてくれる大変うれしい話題がたくさんありました。また、地域の活力を高める大規模な工場増設や新たに進出してくる企業が相次ぎ、未来につながる明るさが見えてまいりました。

今年は、郷土の偉人野口英世博士に因んで小泉元総理の肝いりで創設された「野口英世アフリカ賞」が発足する年であり、また、本県が独自に開催する「声楽アンサンブルコンテスト全国大会」、昨年単独の国立公園となった尾瀬で開かれる「自然公園ふれあい全国大会」、さらには「全国生涯学習フェスティバル」など、全国レベルのイベントが目白押しです。こうした機会を活用しながら、県民挙げて福島県の魅力を全国に発信してまいりたいと考えております。

私は、昨年の秋、野口博士が伝染病の研究で功績を上げたペルーを始め、北南米三か国を訪問してま

いりました。そこで、福島県出身の三世、四世の皆さんが、弁護士や医師、建築士などとして活躍し、信頼を得ながら、福島県に誇りを持って暮らしている姿に接し、ふるさとを大切に思ってくださいる方々が胸を張れる福島県を築いていかなければならないとの思いを強くいたしたところでもあります。

福島県の人口は平成10年1月をピークに減少しており、最近では、自然減に加え、進学や就職などに起因する社会減の拡大の影響が大きくなっています。貴重な人材を県内に多くとどめ、活気に満ちた福島県を築いていくことが私の使命であると考えています。

映画「三丁目の夕日」を御覧になった方は多いと思います。そこには、地域の中での人間のふれ合い、助け合いなど、いつの時代においても変わってはならない、大切にされるべきものが描かれています。戦後、日本は物中心の文化になってしまい、心の文化、精神文化が失われつつあります。映画がこれだけヒットしたのは、多くの日本人が、映画で描かれた社会に共感を覚えているからではないかと思います。

私は、県民一人ひとりが地域に誇りや愛着を持ち、人と人との信頼関係を築きながら、互いに助け合い、知恵を出し合い、直面する課題に果敢に挑戦することが、活力のある社会に向かう大きな原動力になるものと信じています。県民、企業、民間団体、行政など、あらゆる力を結集して地域力をさらに高めてまいりたいと考えています。

県として喫緊に対応しなければならない課題は山積しています。

地方分権時代をしっかりとした足取りで歩んでいくため、職員には、過去の経験や事例に学ぶ力、現在の動きへ柔軟に対処する力、将来を見据え備える力、この三つの力を磨いてほしい、目の前の事だけにとらわれることなく、過去と未来も含めた広い視野を持って現実に向かい合い、勇気を持って困難な課題にチャレンジしてほしいと考えています。

県民の声に真摯に耳を傾けるとともに、イコールパートナーである市町村としっかりと手を携え、常に県民や市町村の立場に立って業務に励んでほしい、また、一人ひとりの知識を知恵に変え、部局連携により共通の目標に向かって創造的な仕事することを心がけるよう機会あるごとに話しています。

これからも、職員と一丸となり、県民が「生まれて、育って、そして住んで良かった」と実感できる明るく豊かな福島県づくりに全力で取り組んでまいります。



地方分権時代と公務員のミッション

(前鳥取県知事)

慶應義塾大学大学院法学研究科 教授 片山 善博

皆さん、こんにちは。

きょうは、この立派な施設で皆さん方を前にして私が話をさせていただく機会を与えていただきまして大変ありがとうございます。この施設は初めて参りましたけれども、本当に立派な施設で、私も今ご紹介いただきましたように鳥取県の知事をやっておりましたので、鳥取県にも公務員研修所、県の研修所があるのですけれども、本当にささやかなものでありまして、こういう立派な施設があれば研修する側の職員の皆さんも、もっともっとモチベーションが湧いただろうにと、非常にうらやましく思った次第でありますし、東北六県がまとまってこういう研修施設を持ち、またあわせて研修の機会を持つということは大変いいことだと思います。先ほどもちょっとこのご関係の方と話をしたのですが、私がおりました中国地方などでは、これからやっと研修なども合同でやりませんかというようなことが議論になっているわけでありまして、昭和30年代から東北六県が集まってこういう研修の機会を持つというのは、やっぱり歴史があるなと思いましたが、それでこそ初めて道州制などに向けて東北六県が非常に先行しておりまして、善し悪しは別にして、議論が先行しているのはこういう素地があったからかなと思った次第であります。

私は、きょう仙台に参りましたのは、本当に何年ぶりかなかなか思い出せないのですが、知事をしている間は一度も来る機会がありませんでした。考えてみたら井の中の蛙というのも変ですが、自分の県のことには一生懸命やるけれども、広く物を見るという面では、なかなかそういう機会に恵まれなかったなという思いを深くしました。といいますのは、以前はこの仙台はしょっちゅう参っておりました。国分町の飲み屋などもしょっちゅう行っていました。といいますのは、そこの経歴のところにも書いていただいているのですが、若いころに秋田県の能代と

いうところで税務署長をしておりまして、税務署というのは、きょうお話をする地方分権とか地方自治とはおよそ対極にありまして、中央集権の組織、これは当たり前なのですが、国税が地方分権だったら困りますから、国税という国税庁の組織がきちっとしたのがあって、その最前線に、組織でいうと末端に税務署があるわけなのですが、その末端の仙台国税局能代税務署長というのを昭和54年に拝命しまして、能代で仕事をしていたのですが、中央集権ですから月に一回は必ず国税局に来るわけです。しょっちゅう税務署長会議があるし、いろいろなことで呼び出されたり、こちらが報告に行ったりということで、ここの県庁の向かいだったと思いますけれどもちょっと黒っぽいビルの国税局が入った合同庁舎がありますけれども、あそこにしょっちゅう来ておりまして、夜は暇ですから町中をうろうろしてしていたのですが、本当に何年ぶりかなと思ひまして、昔を少し懐かしく思ったりしているところであります。

多少自己紹介をさせていただきますと、先ほども申し上げましたように、私はこの4月12日まで鳥取県の知事をやっておりました。2期8年やりましたので、区切りがいいので3期目は出ないということにして、4月12日の翌日の4月13日から慶應大学の方にお世話になっております。本当は半年間ぐらいゆっくりして、少しそれまでの仕事を振り返って整理したり、英気を養ったり、普段家族にも不義理をしていましたから少し奥さんと一緒に海外旅行でもしようかなと思っていたのですが、周りの人が、あなたの場合にはぶらぶらしたらダメですと言われて、よりによって4月12日の翌日の13日からまた新しい仕事に入って、4月16日から大学で授業を始めたなんていうことになっておりまして、相変わらず忙しい毎日を送っているのですが、よく「何で2期でやめるのですか」ということを言われました。私

は別にやめたわけじゃなくて、1期が4年という契約社員みたいなものですから、2期目もまた4年間やって、次はやらないよというだけだから、やめたわけではない。

ともあれ「何で3期目やらないのですか」と言われることが多かったのですが、もともと選挙に出るときに、それまで一般職の公務員を24年と9ヶ月やっておりまして、当時子どもを6人も抱えて、みんな大学生から小学校の低学年までおりまして、こういう教育課程の子ども6人も抱えて選挙に出るなんていうのは、ちょっと尋常なことではないのです。いろいろな事情があって出ざるを得ないことになって出ることにしたのですが、そのときに、こんなものは一生やるわけではありませんので、何年で自分がやりたいことをやるかという一応計画をつくりまして、ロードマップと言ってもいいかもしれませんが、大体8年間で自分のやりたいことはやり終えようという計画をつくりました。だらだらやってもしようがありませんし、当時からほかにも自分がやりたいことはありましたので、そうするとほかの仕事をやろうと思ったらそんなに年をとってからだと転身がききませんから、50代のうちにほかの仕事をやろうと思うと、当時47歳だったものですから8年間やれば55歳になりますから、そこから転身しようかなと思って8年間で大体計画をつくって、やるべきリストをつくりました。

私も24年と9ヶ月公務員の世界で、先ほどの税務署長もそうですけれども、国の役所、地方の役所を行ったり来たりしていましたので、やるべきことというのは大体いっぱい詰まっていた。きょうは公務員の特別職と一般職の公務員の皆さんを前にし

て、少し耳が痛いかもしれませんが、日本の役所というのは、やっぱり国も地方もずれたところがあったり、国民の目から見たら変だなというところはいっぱいあるのです。特に、国の役所なんていうのは随分あります。そういうことをいっぱい経験してきたものですから、それまでも私は国の役所で改革すべきことは、自分のできることはやってきたのですが、それでもそうは言っても大きな組織の中の一つの課長という限界がありますから、自分でやれることは一生懸命やってもパーツに過ぎない。それが、一つの県のトップになるということは、少なくともその県の改革というものはできるわけですから、また自分の責任でもありますから、8年間のうちにこういうことをやろうということをしてリストアップして、爾来8年間、本当に自分で言うのも変ですが、全力疾走してきました。正直言って結構ハードな仕事でありましたが、おかげさまで自分のやりたいことは大体できました。あれやっとならば良かったとかこれやり残したなというのは、今の段階でまだ見当たりません。

もちろん、やったことが全部花開いて、うまくみんないってハッピーだったということでは毛頭ありません。私が言ったやることはやったということは、完成したものもありますし、思いどおりにできたものもあるし、それからまだ道半ばというものもあるし、最後の方に着手したのでまだ芽が出た段階で花が開くかどうか分からないというものもありますが、一応やるべきことは着手まではした。

もちろん、やったけれどもうまくいかなかったというものもあります。どうもやっぱりうまくいかないというものもあります。ですけれども、一人の人間が、8年全力でやってできなかったら、もう4年やっても同じ人間がやったらできないのではないかなと私は思います。だったらほかの人に、またフレッシュな気持ちでやってもらったら、ひょっとしたらできるかもしれないし。でも本当は、私が8年間一生懸命やってできなかったことは、次の人がやっても多分できないだろうなんて思ったりもします。そういうことがあるんですよ。やっぱり。宮城県などは大仙台市があって、皆さん方はそれぞれ不満があったりまだまだもっと伸びる余地があるだろうと思われているかもしれませんが、鳥取県というのは人口61万人しかなくて、中心都市も大きな面積で大合併してやっと20万人ぐらいですから、本当に経済力というのは、民間の経済の力とい



うものは弱いんです。そういうところで地域振興とか経済振興というものは、なかなか「言うは易く行うは難し」でありまして、一生懸命やってもなかなかできない面があるのですね。いずれにしてもやることはやれるだろうし、やれないことはもうこの先やってもなかなか難しいだろうなということもあったものですから、当初の計画どおりと言うと変ですが、大体自分で決めていたとおり8年で新しい道に転身をして、今日に至っているということになります。

もう一つは、きょうは市町村長さんとか議長さんとか居られてちょっと申し上げにくいのですが、一般職の皆さんは選挙をやったことがないですよ。せいぜい選挙というのは選挙管理委員会の事務局にいたとかですよ。私も初めて8年半ほど前に選挙をやりましたが、なかなかこれは大変な作業でして、もちろんそれは体制をつくとか、マニフェストをつくとか、資金集めをするとか、事務所を構えるとかそういう大変さもあるのですが、私が一番大変だったのは、選挙というのはなかなか性分に合わないということです。選挙大好きだという人も多いのですが、選挙というのはどういう作業かという、多くの皆さんの前で私がいかに立派な人間かということと言募る作業なのです。候補者が何人か出て、私が一番ダメなんですとは言わないですよ。私が一番立派なんです。だから皆さんの支持をくださいと言うわけですよ。一般の社会でそんなこと皆さん言われますか。一般の社会では、私はふつつかな者ですがとかいたらぬ者ですがと言って、人に自分を紹介するのは、それが、謙譲の美德とか謙遜ということで、それが社会では評価されるわけですね。

ところが、選挙になると一転、自分はいかに立派で有能な人間かということを見ず知らずの人に向かって大声でがなりたてるわけです。駅前の広場で車の天井の上に立ってマイクでたすきをかけてがなりたてて、いかに自分の方が優れているかと言うのです。私も最初やってみまして、こんなことは慎みと教養のある人間のやることじゃないなと思いました。前の方におられる方には申しわけないのですが、本当にそう思いました。こういうところで、話しをしたりするのは、役人をやっていたから全然苦になりませんでした。街頭演説だけはいやでしたね。最初の街頭演説は、朝起きてきょうは嵐にならないかと祈って、本当に嵐になったりしてよかったなと思いました。毎日毎日嵐は来ませんからとうとう

街頭演説をやる日が来まして、本当にいやでした。4、5回やったら慣れましたし、そのうち何とも思わなくなりましたけど。自分がいかに立派な人間かというようなことを人様の前で言うことにも慣れたと思ったら周りの人が「それはあなたが慎みと教養がなくなったからです」と言われて、そうかなと思ったりしました。

何が言いたいかというと、これは冗談を言っているわけではなくて、要するにこれから地方分権の時代で、きょうお話ししますけれども、地方自治の質を高めるといときには、実は選挙という問題が大変大きなハードルになると私は思うんです。自分でやってきまして。それはどういうことかという、選挙に出るといのはすごくハードルが高いんです。なかなか普通の境遇では出られません。私などは特に、先ほど言いましたように子どもが6人いてよく出たなと人も言ってくれましたけれども、自分もそう思いました。尋常なことではやらないなと思いました。異様な雰囲気の中でそうなるのですが、いずれにしてもハードルが高いです。それは、経済的な面もありますし組織体制の問題もありますし、それから先ほど言った心理的な抵抗感です。特に慎みと教養のある人には、なかなかハードルを越えがたい面があるわけです。そういうことを、これからの分権時代というのは、できるだけハードルを下げていかなければならない。それで、より多くの人がこの選挙というプロセスを経て、地方行政、地方財政の運営に参画できるような、そういう仕組みにする必要があるのではないかなと思いました。特に女性などは出にくい。実態として政治家というのは大半が男ですよ。最近女性もふえましたけれども、やっぱりまだ数は少ないです。男性でもハードルが非常に高いですから、女性はもっと高いんだろーと思います。できるだけこれから、そういうハードルを下げていくということが重要なのではないかなと自分でやって自分なりに思った次第です。ということで自己紹介をさせていただきました。

きょうは、皆さんのところにレジュメを用意していただいておりますので、それに従ってお話をしたいと思います。

「地方分権時代と公務員のミッション」と書いていますが、公務員というのは、これはきょう大半の人は一般職の公務員の方だと思います。我が国で公務員といったら大体皆さん方のことを言うことが多いです。

ところが、本当は公務員というのは、実は一般職だけじゃなくて特別職も当然含んでいるのです。というか、むしろ憲法などの規定を見ると、特別職の方を公務員と実は言っているのです。公務員を選任したりやめさせたりする権利、これは国民の固有の権利、これはアメリカなどの憲法にも書いてありますが、その場合の公務員は明らかに特別職の公務員なわけです。選挙で選び、選挙で落とすということです。ですから、公務員と言った場合、ここに公務員と書いてありますけれども、これは単に一般職ということではなくて、特別職の公務員も当然含んだ上での公務員ということで理解をしておいていただきたいと思います。

そこで、地方分権時代において、役所を担っていく特別職も一般職も含めて公務員の皆さんのミッションは何かということを考えてみたいと思うのです。

その前に、今現状で、我が国の地方自治体、これは個別の皆様方の属している自治体がということだとちょっと言いにくいことがあったり、考えにくいことがあったりすると思いますから、そこは脇に置いておいて一般的な話として結構なのですが、今の我が国の地方自治体というのは、国民の皆さんの信頼度がめっぽう高いかどうかということをちょっと考えていただきたいのです。そのときに、できればちょっと胸に手を当てて、自分の自治体はどうかと思っていただくといいと思いますが、いかがでしょうか。地方自治体は、現在のところ国民の皆さん、住民の皆さんから信頼度は高いと思われる方、いかがでしょうか。手を挙げてください。挙げにくいですが遠慮しなくていいですよ。うちは絶対高いんだと言っているのです。

これはなかなか手が挙がらないんですね。住民の皆さんに聞くとまず手が挙がりませんね。公務員の皆さんでも手が挙がらないんですね。それはやっぱり実態をかなりあらわしていると思うのです。じゃあそういうあなたはどうかと聞かれたとします。私は8年間鳥取県という自治体をリードしてきたわけです。経営してきたわけです。じゃああなたが8年間経営に携わった鳥取県という自治体は、顧客満足度が高いですか。住民、県民の皆さんの信頼度は抜群ですかと言われたときに、さあ手を挙げてくださいと言われたら私の場合は半分上がる感じですよ。ずっと上まで上げるまではいけません。でも、下げたままではないです。やっぱりそれなりに顧客

満足度を高めてきたという自負はあります。自負はありますけれども、本当にこうやって手を天高く上げるだけの自信はないです。なぜかと言うと、それはまだまだやはり、そうは言っても、これだけ改革してきても、住民の皆さんから見たらズレがあったり、ちょっとピントが外れていますよということはいっぱいあるのです。それは、県庁というのは、鳥取県は小さい県ですけれども、それでも3,000人ぐらい一般職の公務員がおります。教員と警察を除いて、県庁の職員が3,000人ぐらいおります。その3,000人の集団を右向け右というわけにはなかなかいかないです。8年もやりますと多くの職員は相当意識が変わりますが、変わらない人もいるし、中には最後までついて来られない人もいたことは事実であります。

それから、私の考え方、後で申しますけれども透明化とかオープンとか、そういう考え方に本当に賛同して慣れた人でも、逆に今度はそれに過剰反応と言いますか、逆の意味ですれてくるような人もいないわけではない。なかなかそこは舵取りで難しい面があるものですから、なかなか顧客満足度100%というわけにはいかないのです。

ただ、正直いって相当低いところからかなり上げたという自負はあるのですが、それでも手を半分上げる感じです。

ということで、なかなか我が国の自治体というのは、現在のところ顧客満足度、住民の皆さんの満足度というのはそんなに高くはないと私はいらんでいます。多分皆さんも、内心そう思っている方が多いのではないかと思います。

これから地方分権の時代という、今まで以上に自治体の役割というのは大きくなるのです。それはどういうことかという、地方分権の時代とはどういう時代かという、いろいろなことがありますけれども、要するに自分たちの地域のことは自分たちで決めるということなのです。地方分権の時代というのは。要するに、自立をしましょうとよく言いますが、自立とは何ですかという、自分で判断しますということなのです。自分で決定しますということなのです。

これは、市町村の皆さんお分かりいただき易いと思いますけれども、障害者自立支援法というのができました。これは従来とどこが違うかというと、従来は行政が措置していたのです。障害のある人に、あなたの障害はこういう程度で、福祉サービ

スはこのサービスを提供する行政が措置します。あなたはどこそこの施設に入りなさい。これが措置なのです。当事者は、何も判断するところがなかったのです。役所に言われるとおり、あの施設に入りなさいと言われたらその施設に行く。サービスも定型で決まったものが福祉サービスとして提供されていたわけですから。当事者は、もっとほかの施設の方がいいのになと思って、選択の余地はなかったのです。これが措置です。障害者自立支援法というのはそれを変えて、措置から契約で、選択してください。あなたに対する福祉サービスはこういうメニューがあって、この程度までします。あとは自分で選んでください。自分が例えば入所するとか在宅とかグループホームとか選ぶわけですから。それは要するに、自己決定なのです。それで当て外れでダメだったといってしまうことはありません。自己決定です。だから、障害者自立支援法というのは、要するに、障害を持った方が、できるだけ自己決定するような枠組みをつくってあげて、それをサポートしていきましょうという仕組み。これが、障害者自立支援法なのです。

だから、自立ってどういう意味ですかということ、自分で判断しますということなのです。ですから、これからの地域の自立とか自治体の自立とかよく言いますが、それは何が一番重要なポイントかと言ったら、自分で判断する、自分で決定することなのです。だから、地方分権の時代で自立の時代ということは、必然的に今まで以上に自治体が判断をする、自己決定する領域が増えますよということなのです。

世の中では分権ということと仕事がふえますよ、財源がふえますよということばかり言われるのです。権限委譲とか税財源の委譲、これが分権だと言いますが、それでも、それも分権の一つの形態です。ですから、幾らお金が移ってきて、権限といいますか仕事がふえても、自治体の決定権、判断権というものが全然伴わなかったら、それは単に仕事が押し付けられるだけなのです。仕事はどんどん来ただけで自分で何にも決められない。何か変えようと思ったらすぐ国にお伺いをたてなければいけない。というようなものは、分権自立とは言わないです。現状そうなっていませんか。かなり。

先ほどの障害者自立支援法ですけれど、この間、新しい内閣ができるときに、福田総理になるときに、福田総理と公明党とで政権協議をやったのです。そのときに、何が一番目玉だったかということ、高齢者

の医療費の自己負担の問題と障害者自立支援法の負担の問題だったのです。これはどちらも市町村の皆さんが悩まれていることでしょう。後期高齢者医療で宮城県は一部事務組合でやられているのですか。広域連合でやられている。いずれにせよ市町村の仕事ですよ。それから障害者自立支援法の実施は市町村の仕事ですよ。何と、新しい政権の政権協議の柱が全部市町村の仕事なのです。

それはどういうことかということ、市町村の仕事なのに、結局国が全部決めているということなのです。だから、文句があったり、課題があったら総理大臣まで行っちゃうのです。仕事は市町村がやって、結構えらい目されていると思うのです。障害者福祉の分野は、今までは県がやったりしていましたのを、市町村がやられていますから。だけど、判断権はほとんど市町村にないのです。現場の仕事はどんどん増えるけれども。だから、これが本当に分権ですかと言われると、私は必ずしもそうではないと思うのです。もちろん、何にも判断権がないわけではないのですが。例えば自己負担どうするかなんていうものは1割に決まっていますよ。福祉サービスの介護保険にしても何でもそうですが、福祉サービスのメニューも決まって単価も決まっていますよね。そうすると、その中で、例えば採算の悪いようなところは、今度は保険料がすごく高くなったりするわけですよ。そうだったらこのメニューはやめようとかもうちょっと単価を変えようかということが本当はできたら身動きしやすいのですが、それらの全部を国の方でフィックスしてしまって、あとはその枠組みでやれと言われるものだから、市町村も当事者も困って、それが国会議員に文句が出たりしてそれが政権協議に行くわけですよ。非常に不健全なのです。要するに、仕事がふえて権限がふえた格好になっているけれども、判断権が伴っていないから右往左往してしまう。

ですから、何が言いたいかというと、仕事がふえて財源がふえたから分権ですよということではないのです。仕事がふえて財源がふえて判断権、決定権も伴えば本当の分権になるのです。

要するに、これからは本当の意味の分権を目指そうということになります。そうすると、当然判断権、決定権はこれから増えていかなければいけない。そのためには国の関与を減らしましょうとか、権限を委譲しましょうということになるのです。

いずれにしても、これから市町村の役割はもっと

もっと大きくなります。県の役割がどうなるかというとなかなか難しいところがあります。県も国から仕事が増えてきたり、判断権が付与されたりして大きくなるのですが、逆に今度は県の仕事在市町村に移ったりしますから、差し引きするとどうかなということはやってみないとわかりません。特に県の場合は、道州制なんて話が出てきていますから、これからどうなるのかということがありますが、少なくとも市町村の役割はこれから増えます。必ず。

そうしたときに、先ほどの一番最初の話に戻って、信頼されてますかということが重要になってくるわけです。信頼性が非常に高いと、その信頼されている市町村の役割がどんどん増えると、住民の満足度はもっと高まります。ハッピーになります。信頼度が低い中で、その信頼の低い自治体の役割がどんどん増えたら、住民はどうしたらいいのでしょうか。こういうことになるわけです。だから、信頼度の高い、住民満足度の高い自治体にならなければいけないということなのです。

じゃあ満足度の高い自治体というのはどういうことですかと言ったときに、きょうの課題のミッションということがそこに出てくるわけです。ミッションとは何だろうか。きょうは公務員のミッションと書いていますけれども、自治体のミッションと置き換えてもいいですね。ミッションとは何かというと、使命とか真の役割という意味です。じゃあ自治体のミッションは何ですかということになるわけです。自治体の真の使命は何ですかということになるのです。私は実は、鳥取県の知事になってから、このミッションというものを考えようと職員にずっと言ってきました。あなたのミッションは何か。県庁のミッションは何かということは、私が説明しなければいけないことだったのですが、県庁には各部がありますよね。土木部とか農林水産部とか部があります。じゃあ、その部のミッションは何かと部長に問うわけです。それから、各課にもミッションがあります。広い意味での県庁のミッションは、みんな共有しているけれども、その中でそれぞれの部署部署にミッションの違いというものは自ずからあるわけです。これを考えましょうねということで、最後はひとりひとりの職員に至るまで、あなたのミッションは何かということを考えてもらったのですが、これを全部考えてまずまずミッション間違えていないな、認識が間違っていないなというには数年かかりました。ミッションを考えるということは非常に難しい

ことだったのです。

そこで、何で難しいかなと思って、もっとわかりやすくミッションというものを考えてもらいやすい手法はないかなと思って自分なりに工夫しました。ミッションというものを考える場合には、誰のためにやっていますか、ありますか、何の目的でやっていますか、ありますかということを考えると、比較的わかりやすいのです。皆さんの仕事にしてもそうですし、自治体というのは、誰のためにありますか。何の目的で存在していますかということを考えていただくと、ミッションというのは非常にわかりやすいのです。

自治体というのは誰のためにありますか、ということなのです。これは多分間違える人はいないと思います。自治体は、もちろん首長のためにありますという人はいないでしょう。いますか。ときどきいますけどね。これは、間違えることがあるのです。例えば、私、北朝鮮に行ったことがあるのですが、北朝鮮は明らかにミッションを間違えています。將軍様のために国があると思っていますね。これは本当にそうなのです。国家というのは国民のためにあるはずなのです。どう考えても国民のためにありますけれど、どうもあの国は將軍様のためにあるとした考えられなかったです。行ってみましたけど。という、自治体でも長いこと長期政権が続くと、どうも知事のために県庁はあるのではないかと思ったりする人がいるのではないかなと思ったりします。ここは遠方だから言いますと、私、先ほど2期8年でやめるということを最初から思っていたと言いましたが、これはほかの理由もあるのです。それは何かといいますと、私は実は鳥取県の知事をやりましたが、生まれは岡山県なのです。両親も今岡山県に健在です。縁あって鳥取県の知事をやったのですが、出身地は岡山県なのです。若いころ、昭和49年に自治省に入ったのですが、そのときに新進気鋭の知事さんが新採職員に対して研修の講師で来られたのです。来たのが当時の岡山県知事の長野士郎さんという人で、自治省の事務次官をやった人で、当時は、次官は早くやめていましたから若かったのです。私は話を聞いて、すごく立派な人だなと思いました。本当にそう思いました。そのときに本当に具体的に思ったわけではないけれども、将来もし何かそういうポストにつくチャンスがあったら、こんな知事になりたいなと本当にそのときに漠然とではありますが、思ったものでした。本当にさわやかで、

すがすがしくて、明晰で。

ところが、それからずっと何年かたって、長野知事が4期目ぐらいのときに、自治省から出張で岡山県に行ったことがあるのです。外国から何人もお客さんが来て、それを連れて行ったのです。たまたま現地視察だというので岡山県に行ったのです。そうすると、県の方では外国から賓客が来るというので、ちゃんとした歓迎の宴を催してくれるわけです。それで、そのときに当然席順やどういうレイアウトにするかが問題になるわけです。それは一種の儀礼ですから、問題になるわけです。それで岡山県の方でしつらえてくれて、こういうことでしますからというものを持ってきてくれたのですが、明らかに間違っている部分があったのです。どう考えても、誰が考えても、どっちがいいかという選択の問題ではなくて、明らかに間違えている部分があったので、これは間違えているから直しておいてと岡山県東京事務所の担当の方に頼んだのです。そうしたら、苦渋に満ちた顔をして、「勘弁してください」としか言わない。「何でそれを変えられないの」と言ったら、「知事まで了解を取ったのです」。「知事の了解を取ったってまた取り直したらいいじゃないか」と言うと、「いや、うちの県はそういうことはできないのです。もう勘弁してください。これでいいのです。」

もう知事がいいと言ったらいいのです」としか言わないので、私はびっくりしました。職員が、どうすれば県政がうまくいくか。大袈裟に言えば席順の一つでもそうなのです。せっかく多くの人を接遇するのに、みんなが不愉快な気持ちになったら何のためにやっているかわからないでしょ。だから、どうすればちょっとでも県政がうまくいくかということを職員が考えなければいけないはずなのに、知事が了解したからいい。結果が悪くたっていいのです。ということは、知事のために仕事をしているとしか思えないのです。ですから、先ほど言ったように県庁は誰のためにありますかと言ったら、そのときの岡山県は多分迷わず知事のためにありますということだったのでしょうか。ちょっと遠方なので悪口言いましたけど。聞こえないですから。

だけど、そういうのはやっぱり例外なのですよ。私そのときに思いました。何であんなに立派な新進気鋭の知事さんが、何でこんな県庁にしてしまったのだろうかと本当に真剣に思いました。行ってみて本当にびっくりしました。実際、そのとき外国のお客さんを連れて行って会食が始まったのです。知事と副知事、出納長、多くの部長も出ていましたけれど、2時間を超える宴会で一言もしゃべらない。しゃべったのは全部知事。あとの人は、貝のように口

東北自治総合研修センター創立10周年記念特別講



を閉ざしてしゃべらない。これは変だなと思いました。そのとき何でこんなふうになったのかなということをつくづく思ったら、やっぱり3期も4期もやるからこんなことになっているので、やっぱり多選はいろいろなところで弊害を生むなあと思いました。立派であればあるほど多選は弊害を生むなあとそのとき思いました。これは余談ですけども、いずれにしてもミッション、誰のために何の目的でその組織はありますかということなのですけど、自治体は誰のためですかと言ったら迷わず住民のためです。市なら市民のためです。県なら県民のためです。国のためでもありません。それから、首長さんのためでもありません。首長さんは、その自治体のトップとして、その自治体のミッションを果たすというのが首長さんのミッションなのです。自治体は市民のためにあります。

では何の目的ですかというと、これは住民の皆さんが必要とする行政施策を提供するためにあるのです。それが目的です。単に提供すればいいというわけではありません。提供の仕方が問われます。それは、住民の皆さんが必要とする施策を、できるだけ良質な形で提供する。かつできるだけ低コストで提供するということです。

住民の皆さんにどんどん大盤振る舞いをすればいいのだというと、必要な施策を提供するということには叶うのですけれど、低コストですかということとで引っかかるわけです。できるだけ低コストでかつできるだけ良質な形で提供する、これが自治体の目的だろうと思います。ですから、ミッションを考えてくださいと言いましたが、それは自治体というものは住民の皆さんのために、住民の皆さんが必要とする施策を低コストで良質な形で提供する。これがミッションだと思います。これは、私が長年の経験でそう思っているわけで、中にはもうちょっと違うミッションというものを考案される方もおられるかもしれませんが、今私が申し上げたミッションという内容について、大筋賛同していただけるのではないかと思います。

そうすると、先ほどの住民の信頼が高い、顧客満足度の高い自治体になりましょうねといったときには、ミッションに忠実ですかということが一つの判断の目安になります。先ほど言ったミッションというものに抵触していないか、ミッションから大きく外れていないか、外れたら満足度が非常に低くなります。ミッションに概ね忠実にやっている、その

自治体の顧客満足度は高くなるということになるわけです。

そこで、多くの自治体はミッションどおりに行政を運営していますか、ということが問われるわけです。どうも、そのミッションどおりにやっていないのではないかと思われる節がかなりあります。それで、幾つか例を挙げておりますが、その例の説明をしたいと思います。

2年ほど前に、集中改革プランというものをやっただしょう。宮城県の自治体は、県も市町村も皆さんつくられたでしょう。全部つくっているはずですよ。つくらなかったのは、公称一つの自治体だけです。本当は調べてみると二つつくっていません。つくらなかったところはどこかと言いますと、一つは鳥取県なのです。作りませんでした。もう一つはどこかということ、これは総務省の統計ではつくったことになっているのですが、実際はつくっていないで、当時の市長はつくっていないのにつくったことにされちゃったといって憤慨していましたけれども、それは千葉県の安孫子市なのです。この集中改革プランというものを皆さんは余り気にも留めずにつくられたと思います。総務省からつくれと言われたから、つくって出しておけというぐらいの市長さんが多かったのだと思います。中には、そんなものありましたとかいう人もおられましたから、余り気にも留めずにつくられたのだと思います。

実は私は、これは一つのいい教材だと思うのです。別につくられた自治体を批判するわけではないのですが、結果的には批判することになるのかもしれないので、ちょっと耳の痛い話かもしれませんが、お聞き苦しいことがあるかもしれませんが、いい教材だと思って聞いてください。なぜ私がつくらなかったのかということです。片山さんは行政改革に反対だったのですかと言われると、全然そんなことはありません。人一倍行政改革をやりました。財政改革やりました。だから、行政改革プラン、集中改革プランをつくらなかったから行革に後ろ向きということでは毛頭ありません。

じゃあ何でつくらないのですか、つくればよかったじゃないですかと言われるかもしれませんが、でも、つくっちゃいけないからつくらなかったのです。どうしてかということ、それは自治体のミッションと大いに関係があるわけです。あの集中改革プランというものは、平成17年の3月だったと思いますが、職員が紙切れを持ってきて、「知事さん、こんなもの

来ましたけど、うちをつくりませんよね。つくらない方針でいこうと思いますけどいいですね」と言うので「ああそうだよ」と言ったことをよく覚えているのです。あの集中改革プランというのはどんなことかという、平成17年3月の時点から向こう5年間を見通して、その5年間の行政改革プランを各自治体でつくれということだったのです。その集中改革プラン、5年間の改革プランの中には、こういうことを盛り込みなさい。一つは、向こう5年間で職員の数それぞれの自治体で4.6%以上減らせということが一番のポイントです。これだけだと言ってもいいかもしれません。これが一番のポイントです。そのほかに、職員数を減らすだけではなく単価も落とさなさい。給与単価を落とさなさい。それから、事務事業の見直しをして、やめるべきものはやめなさい。それから、いろいろな事業はアウトソースしなさい。指定管理者制度に出しなさい。市場化テストに付しなさい。そういうことを盛り込んだプランをつくって持ってきなさい。国がヒヤリングをします。都道府県は直接持ってきなさい。市町村は県を通じて持ってきなさい。ヒヤリングをします。それで、総務省が示した4.6%以上減らすなどという内容があるかどうかをチェックして、ダメなものは作り直しということだったのです。それで皆さん全部、合格点をもらってつくったということになっているわけですよ。そこまでの了解はよろしいでしょうか、市町村長さん。違うという方おられないでしょう。皆さん出されたわけですよ。

それで、何が悪いのかということなのですが、悪いのです。なぜかという、それを住民の皆さんに納得してもらいましたか。こういうものを出すけれどもいいですかというパブリックコメントをやられていないでしょう。議会に説明しましたか。持っていきますけどいいですか。全員協議会とかでも、されていないでしょう。

実は、行政改革とはどういうことかといいますと、職員数を減らす、鳥取県だって減らしました。随分減らしました、職員数は。それから、給与の単価も下げました。5%カットしたり、現業職の給料は25%カットしました。これは労働組合とはじめてしまって、現業ですから労働協約を結ばなくては行けないのですが、3年近く無協約状態が続きました。それぐらい激しい対立をしながら、24、5%下げました。渡りも全部やめました。それから、退職前課長制度というものがあつたのですが、職員が退職す

る年の1年前からみんな課長級になる。課長より下の人もみんな課長級になる。1年間課長級の給料をもらって退職金をもらってやめるという制度がありました。これも全部やめました。要するに、給料を相当下げました。だから、やることはやっているのですが、なぜ集中改革プランがいけないかというと、要するに職員数を減らすということはどういうことかという、行政サービスの質を落とすということなのです。それはもちろん、今までジャブジャブで遊んでいる職員がいっぱいいたら5%ぐらい減らすのはへっちゃらだということとは別です。でも、余りないでしょ。そういうところは。夕張ぐらいですよ。夕張は職員がジャブジャブでしたから。普通のところは、全く無駄がないとは言いませんけれども、そうは言ってもきちきちつめて、公務員数を減らしてやってきているでしょう。それでなおかつ4.6%減らすということは、どこかにしわ寄せがいくのです。

例えば、窓口の職員を減らせば窓口の行列が長くなるかもしれないし、環境部門の職員を減らせばゴミの収集密度がちょっと落ちるかもしれないし、学校関係を減らせば途端に教育水準が落ちるということになりますよね。だから、職員数を減らすということは、単純に人間を減らすということではなくて、当然住民との関係では、住民に対するサービスは低下するのです。量を減らすか質を低下させる、どちらかなのです。そうすると、それは住民にやはり断らなければいけないのです。

なぜならば、市役所というのは誰のためにありますかといえば住民のためにあるわけです。住民が必要とするサービスをできるだけ低コストで、できるだけ良質な形で提供する、そういうミッションを持った役所が、向こう5年間で職員を5%減らしますよというのは、実は、行政サービスを低下させますよということなのです。そうすると、主人公である住民の皆さんに、当然一言ぐらいは断るかご挨拶をしておくべきです。それを何にもしないで、それを遠方の霞ヶ関のところへ持って行って「これでよござんすか」「おお、よし。5%減になっている」とほめてもらっているのです。どこの団体も。

しかもなおかつ、職員数は何で決まっていますか。これは市長の一存では決まらないでしょう。これは、職員定数条例で決まるわけです。それは議会の権限なのです。議会の権限なのに、議会に断りもせず、一言ぐらい断ったところもあると思いますけ

れど、我が国の自治体のほとんどは議会にも断りもなく、総務省に持って行って職員定数を減らしますからねと言っているのです。誰がそんなことをあなたに権限を渡したんだと言って、なぜ議会が怒らないのか。よく議会の皆さんは、ときどき、議会軽視だと言って怒ることがあるでしょう。大体が報告物を議会に報告するより先にマスコミに出したりすると、議会軽視だと言って怒られませんか。職員の皆さん、あんなことは議会軽視でも何でもありません。報告なんて、議会に先に見せたからといってそれを変えろとか承認しないというものじゃないですよ。統計などは。そんなものは、新聞で読めばいいのです。首長だって、議員だって。そんなものを先に出したからといって、議会軽視でもなんでもない。議会の決定権と関係ないですから。そんなことよりも重要でみすごせないのは、議会が職員定数条例で決める職員の数を、首長や職員が勝手に国の方に向こう5年間で4.6%減らしますと、誰にことわってそんなこと言いに行ったんだというのが議会軽視なのです。そこで怒らなければいけないのです。でも怒らなかったでしょ、みんな。日本のどこの自治体の議会も、勝手に持っていきやがってといって怒ったところはありません。だから、職員の皆さん、これからはどんな議会軽視をしても議会軽視だと怒られることはないです。こんな議会軽視でも不問に付されているのですから。ということ、私はこの間議員の皆さんの研修会で話をしたら、「それはそうだ。今になって怒りがわいてきた」と皆さん言われていました。

これは、笑い話ではなくて、本当なのです。地方分権の時代というのは、議会が中心になるという時代なのです。これは、ぜひ皆さん覚えておいてください。地方分権の時代というのは、何か錯覚、誤解があって、権限委譲で知事や首長の権限が強くなる。税財源が委譲されて、首長とかが自由に使えるお金が増えるとみんな思っているのです。だから、首長の権限が強くなると思っているのです。

これは間違いなのです。何が間違いなのかというと、例えば地方分権と世の中で言われていることの代表選手が権限委譲です。権限委譲とは何かというと、従来国が持っていた権限、国が判断権とか決定権を持っていた事項が、自治体に移ってくるわけです。従来国が判断権を持っていたその判断権はどういうツールで決めていましたか、どういう形式で決めていましたかということ、法律で決めていたわけ

です。国会でつくる法律で決めていたのです。これが、判断権が権限委譲によって自治体に移りますよ、市に移りますよということになったら、今度はどういうツールで決めますかということになったら、今度はどうです。国法から自治体の条例に変わるわけです。条例は誰がつくるのですかといって市長ですといったらこれは間違いです。市長さんは、案はつくりますがそれは単に案です。決めるのは議会です。ですから、決定権が議会に移るということです。

では、税財源の委譲はどうですかということ、これは従来補助金であったものを一般財源にしましょうねということが、三位一体改革などで言われていました。それはどういうことかということ、従来補助金というのは、国の霞ヶ関のお役人が、あんたのところあげる、あんたのところあげない、あんたのところはしょっちゅう来て愛想がいいからあげる、あいつのところは憎たらしいからあげないと、そういう裁量権を持っていたわけです。これをやめて一般財源にしましょうということは、今度は自治体に税とか交付税という形で自由に使えるお金が入ってくる。じゃあその使い道はどうやって決めますかということ、予算で決めるわけです。予算は誰が決めますかということ、これも案は首長さんがつくり、提案はするけれども、決定するのは議会なのです。

ですから、地方分権というのは、要するにたまねぎの皮をずっと剥ぐみたいに剥いでいって、最後に残るのは議会が中心ですよということなのです。これの勘違いがすごく世の中にあって、地方分権の時代は首長の時代だ、今でも知事が生意気なのに、もっと強くなるのかとよく国会議員がピントのずれたことを言いますが、違うのです。これからは、議会の時代になるのです。その議会の重要な権限を、まるで断りもなく、無権代理のように首長と執行部の職員がほいほいと国に持っていく。これはもってのほかなのです。この中に議員さんおられますか。怒りがわいてきましたか。そういうことなのです。こんなにひどい、全国国を挙げての議会軽視の作業はないのです。国を挙げて議会軽視をしたのです。

ですから、私は集中改革プランというのは、本当はつくるべきではないと言ったのはなぜかというと、行政改革なんていうのは、国から小突き回されて、尻を叩かれてやることではないのです。それは、住民の皆さんに対してどういうサービスを、どういうコストでやるかということなのです。そうすると、よく高福祉高負担とか言いますが、じゃあ低福祉低

負担で人間の数を減らしますから、ちょっとサービス落ちてもいいですか。それとも、皆さん方の負担をちょっと高くしてもらって、高コストになるけれど高福祉、高サービスの方がいいですかという住民との対話の作業なのです。行政改革というのは。そこで住民が、いいよ我慢しようと言うか、そう言わないか。要するに、そういう作業をして初めて行政改革は成り立つのです。ただ、一人一人の住民と対話するわけにはいきませんから、そこで住民の代表である10人から数十人の議会の中で議論をして、その中で合意を形成していくというのが行政改革のプロセスであるはずなのです。そんなこと何にもしないで、鉛筆なめて4.6%削りますからといって国に勝手に持って行く、どういう了見でそんなものを持っていったのかと聞くと市町村長さんに悪いですから言いませんけど、要するにそういうことなのです。国を挙げてこんなことをしてはいけないのです。

しかも、その根拠となったのは、一編の通達であります。よく思い出してください。2000年の4月から第一次分権改革が施行されて、通達行政は終わったはずなのです。国と県と市町村はその時から対等になりました。従来は対等ではありませんでした。なぜかという、機関委任事務制度というものがあったのです。機関委任事務制度というのは、その機関委任事務という事務に関しては、国・県・市町村の間に明らかに上下の序列があったのです。国は通達を出して、県や市町村を従わせることができたのです。これは法律上できたのです。

ところが、機関委任事務がなくなって、国と県と市町村は対等の関係になったから、今度は国が県や市町村に命令しようと思ったら、法律がいりますよということになったのです。法律であれば、当然日本は法治国家ですから法律に従わなければいけないから、国の言うことにも県は従わなければいけない。しかし、法律に書いていないことは、国と県と市町村は対等なのだから、国がいちいち指示したり命令したりすることはできませんよ、通達行政はダメよということになったわけです。国が県や市町村に言っているのは、助言だけです。助言はしてもいいのです。助言は親切ですから、こうした方がいいですよということはいいいのです。助言以外はダメなのです。

ところが、ああいう一編の通知でもって指示できて、みんなそれに右にならえをしたのです。私は、それで当時総務省に職員から聞かせたのです。何で

すかこれかと。通達行政は終わったはずなのに、何でもこういうものが出てくるのかと。聞いたらしばらく返答がありませんでした、そのうちもごもごと助言ですと言っていました。やっぱり助言ですね。助言というのは、受けた方がこれはいい助言だと思えば聞けばいいです。しかし、受けた方が、ありがたいけどありがたい迷惑だなと思えばほうっておけばいいのです。だから、鳥取県はありがたい迷惑でほうっておいたのです。

ところが、総務省の統計広報資料では、集中改革プランの作成を鳥取県が拒否したとなっていました。私はそのとき思いました。日本語の助言というのは、拒否という対応があるらしい。うかつに助言しちゃいけませんよ。皆さんも。親切にあなたこうした方がいいんじゃないですかと言ったら、拒否とかになる。こういうことは普通ないでしょ。普通は、ありがとうございますと言って聞きおいて無視しますよね。これが社会のやり方ですが、総務省の考えによると、助言には拒否があるという、世にも希なおもしろい解釈です。

要するにそういうものに、私は何でこだわるかというと、通達行政は終わったというのは、大変な苦労があったのです。国と県と市町村との間の上下関係をなくそうというのは。本当にそのためにどれだけみんなが苦労したか。その成果、第一次分権改革の最大の成果が、通達行政はなくなりましたよということだったのです。ところが、それから数年も経ずしてそんな変な通達が出てきて、出す方も出す方だけれども、受け取ってそれにザッと1、2の団体を除いてみんなびいてしまうというのは、一体これは何だろうかと私は思うのです。第一次分権改革の成果は、一体どこに消えてしまったのか。元の木阿弥じゃないかと思うのです。ですから、あえてそんなものに従ってはいけないというのが私の考え方なのです。

それは要するに、自治体のミッションから考えて、自治体の経営というのは誰のために、何の目的でありますかと考えたら、総務省のためにあるのではないのです。住民のためにあるのです。だから、総務省から言われて、なるほどうちも行革しようと思ったら、4.6%減らすのだったら住民に断らなければいけないのです。減らしていいですねということを。少なくとも議会には断らなければいけないです。議会は住民の代表なのだから。それを全く無視

してやるというのは、これはいけないということ、ミッションから間違っていますよということなのです。

夕張市の例をいいますと、夕張市が財政破綻しましたね。何で破綻したかという借金のはずです。簡単な話です。総務省は一時借入金のし過ぎだとか、一時借入金を悪用した粉飾決算だと言っています。それはそのとおりです。間違えていません。ですけど、最初から粉飾したりしますか。最初から、何にも問題がないところを粉飾しますか。粉飾というのは、にっちもさっちも行かなくなって粉飾するのです。だから、要するに一時借入金を悪用して粉飾したというのは、表面上の問題なのです。病因はもっと奥にあるのです。何かというと、借金のはずです。地方債の発行のし過ぎです。それで返せなくなって、しょうがないから粉飾したのです。

ところが、そこを借金のはずだというと、国が許可していたんだろうと言われるのがいやだから、粉飾が問題だと言うのです。わからなくもないですが、本質を突いていません。それは、例えば、悪性腫瘍で亡くなった人が、死因は心不全だということと一緒に。最後は心臓が止まりますから心不全なのです。でもやっぱり病巣があったわけです。夕張の場合は借金のはず。人口1万4,000人、今1万1,000人ぐらいになっているそうですけれども、地方債残高約300億円。1万1,000人で300億円。皆さんのところで考えてみてください。そんなところないでしょう。ありますか。うちはそんなもんじゃない、もっとやっているというところありますか。大丈夫ですか。それは無茶なのです。

というのは、人口と必ずしも連動しませんが、夕張の場合、調べてみますと、北海道の企画調整部というところはかなり克明な調査結果を出していますが、私もそれを読んでそれから引用するのですが、夕張の標準財政規模、要するに財政の実力を示す一般財源の額は幾らかというと、42、3億円なのです。税と交付税を合わせたものが42、3億。それに対して、地方債が300億円ぐらいあります。そうすると、地方債は10年償還だとすると、大体平均すると1年間に30数億円返さなければいけないですね。元利で。一般財源42、3億しかないときに、元利償還30数億円したらあと何ができますか。破綻は目に見えているのです。そこで、にっちもさっちも行かないから、一時借入金をして、それを長期化してしまっただけ粉飾したのです。そうでもしなきゃ回らないから。そも

そもそれだけの大金をこさえるのが間違いなのです。何でそれをこさえたのですかという、石炭なんとか科学館つくりました、ロボット記念館つくりました、映画なんとか館をつくりましたいろいろなものを建てて、レジャーランドまでつくりましたとなっているわけです。それは誰のためにやったのですかということなのです。ミッションとの関係で言えば。住民のためにやったのでしょうか。住民はそんなもので幸せになったのでしょうか。あれやこれやレジャーランドなどにも1回や2回は行きますけどね。

それでにっちもさっちも行かなくなって、財政再建団体になって今何が起きているかという、図書館は閉鎖しますとか、小学校を統合します、遠いところを統合します。おばあちゃんたちの憩いの場は閉鎖します。福祉バスは有料、高くします。結局、住民のニーズにほとんど関係のない変な施設をいっぱいこさえて、そのおかげで今住民が一番必要とする図書館とか、学校とか、福祉の現場とか、そういうところにしわ寄せが来ているのです。これってミッションに全く反しているでしょう。先ほど言ったように、住民の皆さんが必要とするサービスを、できるだけ低コストで、できるだけ良質に提供することが自治体のミッションなのに、やってきたことは、住民のニーズのほとんどないものをいっぱいつくって、結果的には住民の必要なものをどんどん切り詰めている、これが夕張市なのです。

夕張市の問題を考えると、財政がこんなになったということは重要なのですが、私は別の切り口で、ミッション誤り、明らかにミッション誤りなのです。そこをやはり考えなければいけない。ですけど、今見ると大体ちょっと渋い顔をされている人もいますけど、思い当たる節のある自治体も結構あるのではないかと思います。夕張ほどではないけどなどという。ありませんか。

私、知事になったときに、前の知事さんが夕張の親戚みたいな感じかもしれませんが、あれもつくるこれもつくるものすごい計画をつくっていたのです。鳥取砂丘博物館。鳥取砂丘というのがあるので。一度ぜひ行ってみてください。ところが、近年砂丘観光というのはなかなか人数が伸びない。そこで、砂丘に代わる観光の目玉として砂丘博物館をつくろう。砂丘の地下に大きな、巨大なトーチカが塹壕みたいなものを掘って、いろいろなものを展示しよう。それでドッと客を集めようという計画だっ

たのです。用地の手当もして、設計もできていて、聞いたところまだ建設予算も出ていないのに業者が決まっていたとか、そんな噂もありましたが、準備万端全部整っているところに私が知事になって、肉付け予算、選挙後ですから補正予算組みますけれども、そのときに建設費用も計上しませんでした。みんな困りましたけれどね。「知事さんこれはもう予算は出してもらわざるを得ないのです」と職員が言ってきます。「何で」と言ったら、「もう全部準備できていますし、作業も進んでいますから」と言うのです。「だけど肉付け予算というのは、選挙が終わった後、新しい知事の判断で出すか出さないか決めるんでしょ」と尋ねると、「それはそうなのですが、これは出さない選択肢はないのです」などと平然と言います。「だったら何で当初予算でつけておかないのか。肉付け予算というのは、新しい知事が判断するのだから私が判断して出さない」、とそんな単純な話しにしちゃったのですが、出しませんでした。

どうしてかという、それは嫌がらせでも何でもなくて、要するにそんなものをつくって、これからの時代に財政がもつはずがないと思いました。でも、国も自治体も浮かれていましたから、どんどん箱物をつくりなさい、単独事業をやりなさい、後で交付税で全部面倒みてあげますよという時代だったのです。当時は、1999年ですから。だけど、私はそのとき冷静に考えて、これだけみんなが借金まみれで仕事をして、自治体が借金こさえて、国はどうやって面倒みてくれるのだろうかと疑問に思いました。全部面倒みるよと言って、国自身が当時700兆円の借金持っていて、それで首が回らなくなっているのに、その国が何で地方自治体だけにはそんなに鷹揚に借金を全部大盤振る舞いで払ってくれるのだろうか。そんなこと考えられるはずがないでしょう。これは絶対そんなもの、うまくいくはずがないと思ったから私はやめたのです。

それから、ダムもやめました。ダムも220億円のダムをやめました。その半年後に脱ダム宣言とか言って、田中康夫が脚光を浴びましたけれどね。私はダムはやめましたけど、そっとやめました。話題にならないように。あんなものを脱ダムとか言っていると、理念対理念になって、ダム推進派と環境派が真っ向からがっぶり四つになるのです。そうすると、長野県以外の人がどっと来るのです。押しかけて。案の定そうになりましたでしょう。いまだに浅川ダムをどうするかよくわかっていないのですが、私の場

合は、そうならないようにローカルな問題として、矮小化といいますか局地戦争にしてやめました。どうやってやめたかという、情報公開しただけなのです。当時ダムをつくると120億円です。何のためにするかというと、治水です。確かにそこは洪水があつたりしたのです。ダムという選択肢を選ぶと120億円。一方、治水のために河川改修というのがあります。河川の流路を変えたり、底を下げたりするものです。これだと127億円かかります。だから、ダムの方が安いのですという説明でした。

私、どう考えてもおかしいと思ひまして、何でダムが安いのだろうかと思って建設省からきた土木部長に「どう考えても腑に落ちないんだけど、何でだろうね」と言ったら、「そうですね」とか言うので、調べてみたくれと指示しました。多分いろいろといきさつもあるだろうけど、今だったら修復可能だから、今までいろいろ嘘ついたり隠したりしていたかもしれないけど、今は全部白状するチャンスだよ。でもこのチャンスを逃したらもうだめだよ、責任を徹底的に問うからねとも付け加えました。今なら過去間違えていましたと言ってもいいから、3日間ぐらい考えてくれと言ったら、わかりましたと言って次の日に来て、ダムは120億円と書いていますけれども、本当は220億円ですと言いました。何でそんなに変わるのって言ったら、120億円は昭和47年につくった計画の計画額です。爾来計画は変更されておりませんから、公称は120億円です。嘘ではありませんからということでした。治水の方とは聞いたら、これは大体30億円ぐらいでできますと言う。何で127億円だったのと言ったら、精一杯デラックスにしようと思ったらこれぐらいになるのです、ということのようでした。以上のことをすべて公開したら、ダム中止に対し誰も文句はありませんでした。当時、県会議員で自民党から共産党までみんな中止しかないなということで中止になりました。だから、他県の環境保護派もダム推進派の人も、全然それを知らないまま、鳥取県のダムはなくなったのです。それで、ニュースも県内版の小さなところにべた記事だけだったのです。あんなものは、理念戦争にしたらなかなか局地戦争に治まらなくて全面的な代理戦争になっちゃうのです。

というようなことで、あれこれと用意されていた計画をやめました。何でやめたかと言うと、そんな花見酒経済がうまくいくはずがない。みんなが浮かれてどんどん借金して、どれだけ借金したって後で

国が全部交付税の上乗せで面倒みてくれるんだってみんな思っていたでしょう。言われていたでしょう。県から。そんなことうまくいくはずがないじゃないですか。どうやってうまくいきますか。そんなこと。

私、知事会で聞いたのです。総務省の人に。どういうときに聞いたかという、これは合併特例債の際に聞きました。これも言うに耳が痛いかもしれませんが、そうやって景気対策だとか箱物だとか単独事業だと言って借金こさえて、それで足元を払われたでしょう。はしごを外されたでしょう。交付税はふえるどころか、がらっと減ってしまって、年々小規模のところほど締めつけられて、段階補正もいじられてきた。それでにっちもさっちも行かなくなって合併でもせざるを得ないということになって合併したところもあるでしょう。合併したらどうなるかという、合併したらお得ですよ、借金ができますよ、合併特例債ですよ。その借金は全部とは言わないけれどほとんどを国が面倒みてあげますよと言ってどこかで聞いたような話だったでしょう。またそれで、得だ得だとやったでしょう。だから、私そのときに聞いたのです。人が悪いのもほどほどにしないで、人をだますようなことはやめなさいという意味で聞いたのです。総務省はこの借金をどうやって返すのですかと。20兆円とも30兆円ともわからない、膨大な合併特例債を全国で発行して、それが数年たったらどんどん償還の圧力が加わるわけです。交付税に。交付税をどうやって増やすのですかと聞いたのです。すると返事がないです。私は返事がないのは気の毒だから、ちょっと選択肢を教えてあげたのです。消費税でも増税するのですか。国の方が交付税率を上げるのですか。財務省が気前よく、今まで所得税の32%というものを40%ぐらいにしますかと。するわけないです、そんなものを。国だって火の車だから。消費税はそんなに簡単に上げられる話ではないですよ。だったらどうするのですかと。打ち出の小槌があるのなら見せてください。それとも、よもや北朝鮮みたいに偽札つくろうなんてことは考えてないだろうし。そこまで例示を出してあげたのに返事はありませんでした。推して知るべしなのです。皆さん心配になりましたか。心配した方がいいですよ。結局同じことになるのですから。また合併特例債の償還がドッと来ますから。数年ならずして。そのときに、これは交付税で面倒みてくれると思っているでしょうけれど、その交付税がふえるわけがないのだから。

じゃあどうなるかという、交付税を小分けにするだけなのです。交付税の総額は減る中で、借金の返済分はどんどん増えていく。確かにそれは増やすのですよ。片山さんは「交付税で面倒みると言ったのにみていない」と言っているけど、みているじゃないか。見てごらんない。全部交付税に入れているじゃないかと総務省の人は言っています。確かに、入れているのですけれど全体が減っているのです。そういうのは入れたということになるのでしょうか。これは例えて言えば、会社の因業な社長が従業員に「残業してくれ。残業手当は全部上乗せするから。だから残業してくれ」と言って、従業員がどんどん残業して、いよいよ給料をもらってみたら、何と手取りは減ってしまっている。あれだけ残業したのに。おかしいじゃないかと社長に言ったら、明細見てみろ。残業手当はほんとだしているだろう。だけど給料の本体をぐっと減らしたからねというのが、今の交付税問題なのです。わかりやすく言えば。総務省の人はつべこべ小賢しいと言いますけれど、わかりやすく言えばこういうことなのです。これで、交付税で面倒見たなんて言えるのですかということなのです。

景気対策の後始末が今こういう状態なのです。だったら合併特例債の後始末も推して知るべしでしょう。1回だまされたのに懲りなかったのは、人がいいなあ、日本の自治体はと思います。私は実は、鳥取県でこういう話をしていたのです。世の中合併合併と騒いでいたときに。だまされちゃいけませんよと。夜逃げ合併みたいなところがあったのです。鳥取県に。本当ににっちもさっちも行かないから合併だと言って、そういうところもあって、夜逃げ合併とか言ったら、えらい怒られましたけど。だから、合併特例債に目がくらんで合併するようなことはいけませんよとたしなめていたのです。ずっと。だけど合併しましたね。やはり合併特例債、特例債と言って。だから、だまされる人は何回もだまされるんだなあと思いました。世の中というのは、よく何回も詐欺に引っかかる人がいますけど、そういう性分があるのですね。注意しましょう。2度あることは3度ありますから。

これも結局、ミッションを間違えているのです。それは、景気対策で必要な仕事をやるのはいいですよ。合併特例債で本当に必要な仕事をやるのはいいですよ。住民のニーズにあったことは。だけど、得だ得だとか言って、これやれば得だ、これも得だと

言ってやったら、何のことはない大バーゲンセール
のときにいらないものをいっぱい買い込んで、冷静
になったら何だ無駄なもののばかり買った上に、借金
ばかりたまったというのと似たようなことになるの
です。ですから、やはりミッションを考えて、幾ら
国から言われて、さあやれ、これやれと言われても、
ちょっと立ち止まって冷静にミッションと照合する
ということをぜひやっていただきたいと思います。

これから自治体経営するときに、ミッションに忠
実にやろうと思ったら何が必要かという、重要な
のが透明性とコンプライアンスということなのです。
これは自治体にも、国の行政にもかなり欠けて
いる面があると私は経験上思っています。

例えば、情報公開と皆さん言います。国も自治体
もみんな言います。うちは情報公開条例があります
と皆さん言われます。確かにあります。だけど、肝
心なところを情報公開していますかという、なか
なかしていない。

その一つは予算。予算編成作業。密室でやって
いるでしょう。国もそうなのです。国は8月下旬に概
算要求を受け取ります。その次に世の中に出てくる
のは、12月20日過ぎの財務省原案の内示のときです。
それまで全部ブラックボックスです。こんな不透明
なことはありません。国の重要な、国の仕事の根幹
を占める作業が、全部密室で行われているのです。
人目に触れないところで。だけど、皆さん方のところ
も大体似たりよったりではありませんか。予算編
成ってほとんど不透明でしょう。予算の編成作業の
プロセスが漏れたりすると困ると思われるでしょう。

だけど、本当はそれじゃいけないのです。予算と
いうのは、来年度以降の自治体の方向を決める作業
ですから、これこそ本当はオープンに透明で、多く
の皆さんが知ったり参画したりしながらやる、そう
いう作業でないといけないのです。

ところが、一番それが不透明な形になってしまっ
ている。私はこれは変えなきゃいけないと思って、
知事になったときからそう思っていましたから、ど
うやってこれを変えるかなと考えました。悩ましい
のは、予算の資料は膨大ですから、そんなものをそ
れぞれの課長査定とか、県でしたら財政課長査定、
総務部長査定、知事査定と3段階あるのですが、そ
ういうときにそれぞれの段階で全部膨大な資料を印
刷して、どこかに置いておいて見てくださいと言っ
てもこれは大変なのです。提供する方も大変だけ
ど見る方も大変です。ピラミッドみたいな書類の山の

中から、何見たってわかりゃしませんしね。これは
限界があります。情報公開と言っても限界があるな
と思って、そこで、予算編成を全部デジタル化しま
した。紙なしに。そうすると、それを全部ホームペ
ージに掲載できるのです。どのプロセスでも。要求
段階、財政課長査定、総務部長査定、知事査定、全
部それを、すべての資料をホームページに掲載して
います。それぞれが査定したものは、査定結果につ
いては、なぜつけたか、なぜ切ったかということま
で含めて全部公開しています。これをやったのです。

だけど、それだって膨大なので見たってわからな
いでしょうから、そこで検索エンジンのすごく性能
のいいものをつけました。キーワード検索が何重に
もできるように。そうすると、世の中にはいろい
ろな個別の関心を持った人がいっぱいいますから、す
べてのことに関心を持って全部見るという人はま
ずいませんけど、自分はDVの問題に関心があるとか、
男女共同参画に関心があるとか、災害対策に関心
があるとか、世の中には個別の興味関心を持った人
がいっぱいいますから、そういう人がアクセスして、
キーワードでアクセスすると、その人に関心のある
項目が瞬時に出てくるわけです。そうすると、去年
まであった予算がなぜ消えるのですかとなるわけ
です。一昔前だったら、鳥取県でもそんなことはし
ていませんから、最後に「あら消えていた」となる。
なんで消えたのですかと言って文句を言っても「さ
あ」とか、最後は知事さんが決めたのだからとかい
うのですよ。市長も言われているのですよ。何でこ
れを切ったんだと言われたら、市長が決めたんでし
ょうね。最後は市長が決めるのですからと職員は言
うのです。当の市長は、そんなことわかりませんよ
ね。大体、首長で予算の1%も知っていたらいい方
です。私でも殆どわかりませんでした。自分で決
めるのは、ほんの一部です。あとは全部財政課長と
総務部長が決めます。だから、何で切ったのですか
と言われても、何の予算ですかとか認識もしてい
ないのが大半です。

そうすると、住民はどうしたらいいですか。自分
の本当に関心の深い予算が、なくなってしまう。財
政課長に言ったって知事が決めたんでしょって言う
し、知事に言ったら認識もないというのでは、住
民は立つ瀬がないですよ。誰に文句を言ったらいい
のですか。これが、説明責任を果たしていないとい
うことなのです。

ところが、全部透明化してホームページに出すと、

誰が決めたかということがわかるわけです。財政課長が切ったとわかるわけです。総務部長が切ったということがわかるわけです。知事がつけたということもわかるわけです。何でこんな無駄な予算つけたのですか。どこかの県会議員に押し込まれたのでしょうかということがわかるわけです。これが、説明責任なのです。

そうすると、ピリッとします。財政課長は本当にピリッとします。なぜなら、大半は財政課長が決めるのですから。自分が説明責任果たさなければいけないのですから。間違っても知事が決めたなんて嘘はつけなくなるわけです。ですから、市長さん方もそれをやられるとすごく安心ですよ。

そうすると、全部ホームページに出ますから、誰でも見られる。マスコミは特に見ます。そして順次それを記事にしていったりします。来年度これがなくなりますよとか、新たにこんなものがつきますよという、記事に困らないのです。どんどんアクセスすれば出てきますから。

おもしろいのは、いろいろなことに関心を持つなと思ったのは、本当に気がつかないようなことを住民の皆さんが言ってくれるのです。鳥取県の場合、全部公開するとある日私のところにお手紙が来まして、コピー機のリース代が高いよと書いてあるのです。そうかなと思って、関心もなかったですから、財政課長を呼んでコピー機高いってきているけどどうなのと言ったら、調べてみますが、高いと思いませんけど。ずっと単価は上げていませんからと言うのです。だけど、シャバの単価が下がっているのですね。ずっと。それに追いついていないのです。大体予算というのはそんなものです。去年より高かったら吟味するけど、去年と同じだったら通してしまうのです。それで調べたら本当に高かったのです。そこで、何で高いかなということを調べたら、各課ごとの1課1機ごとに随意契約をしていたのです。課が幾つもありますから、コピー機全部で300台くらいあるのです。1課ずつ1台ごとに随意契約だから割高になっているのです。民間に聞いたら、3年契約ですよとか5年契約ですよということでした。じゃあ100台くらいまとめて3年契約にしようかなという話をしたら、できないのですね。3年契約が。できなかったのです、当時。なぜかという、今年度分は予算があるから契約ができるけど、来年度分は予算がないからできませんと言われたら当たり前ですね。だけど例外があって、電気代などは、来年の

予算がなくても長期継続契約ができるのです。コピー機のリース代もそれに入れてくれと総務省に頼みに行かせたのです。長期継続契約の仲間に入れてくれと。そうしたら入れてくれないのです。なぜ入れてくれないのかといたら、電気代とコピー機のリース代の違いをとうとうと述べられたというのです。馬鹿言えと。それは昭和38年の今の地方自治法ができたときに、電気は通っていたけどコピー機はなかったのです。それだけのことなのです。とにかく屁理屈を言うのです。お役人というのは。私も昔お役人だったのですけど。腹が立ったものですから、小泉総理に言って、構造改革特区で鳥取県だけでいいからコピー機を複数年契約させてくださいという特区申請を出したのです。そうしたら、ほうとか言って笑われていましたけど、こんなことをやっているのかという話になって、その話を漏れ伝え聞いた総務省はすぐ全国的に変えてくれました。それで、自治法が変わって、今は長期継続契約ができるようになって、それでやったら何と25%に落ちました。価格が。100台まとめて3年契約にしたら、従来100だったものが25になりました。それだけで2億円ぐらい浮きました。何の苦労もしていないのです。行政改革でさあ予算を落とせ、シーリングだとか皆さんやられているでしょうけれど、そうやってもせいぜいわずかししか出てこないでしょう。この件については、何の努力も財政課はしていない。単に情報公開をしたら、どこかの親切な人が通報してくれて、それで調べたら高かった。それでちゃんと入札にしたら2億円ぐらいおつりがきました。やはり情報公開のおかげだなと思ったのですけど、多くの人の目に触れることによって、問題点とか課題が浮き彫りになってくるということなのです。

労使関係も透明化しました。先ほども言いましたが、鳥取県も労使関係が非常に不透明でした。組合と密室でちょちょちょやって、お手盛りとか勝手なことを決めてきたわけです。住民に言えないようなことを。私は、それを全部公開すると言いました。処遇の内容、たとえば渡りとかみんな退職の一年前に課長になるとか含めて公開すると言ったら、組合が反対しました。そんなことはやめてくれと。もたないとか言って。もたないようなことをやっているんだったら、なおのこと公開しなければいけないと言うと、絶対やめてくれ、これは労使の間でちゃんと誠実に積み上げてきたことだと反論します。労使の間で積み上げてきたことかもしれないけ

れど、県民との間では何も積み上げていませんよね。

そこでミッションになるわけです。誰のために県庁はありますか。労働組合のためですというなら別ですけど、そうではないのです。県民のためです。県民のための県庁が、県民に黙って勝手なことを労働組合と約束して、それで隠しておく。そんなことがあってはいけないので、私は知事選挙で情報公開を徹底しますということを公約にして当選したのだから、労働組合との関係だけを例外にするわけにはいきませんからと言って、ホームページで公開をしました。

そうしたら、非難ごうごうでした。何でもみんなそんな課長になるのだ。おかしいじゃないかと。おかしいんですよ。それで組合交渉をやって、全部剥いじゃいました。やめました。渡りも全部やめました。ただ、渡りは合理性があってできた面もあるのです。例えば一人職場なんかありまして、例えば小学校の事務職とか。こういう人は、どこへ行っても一人しかいないのです。一人しかいないから管理職はないのです。それではいけないので、シニアと言いますかベテランの人は、主幹とかそういうポストにして、近隣の後輩の指導をする役割も課して、それで給料を上げてあげるといこともしました。その上で渡りもやめました。労使の関係は、交渉したら全部それをホームページに搭載しています。労働組合がこう言った、当局がこう言ったと全部それを克明に公開するようにしています。そうやって透明化しました。

大阪市の関市長さんが、大阪市の労働組合の問題で本当に苦労されて、いろいろな問題があったのですよね。大阪市も。片山さん、どうやってこの問題を解決できるでしょうかとおっしゃるから、うちのホームページ見てくださいと言ったら、大阪市の職員からのアクセスがものすごく増えて、大阪市も今だんだん正常化しているのですけれど、皆さんのところもぜひご参考にしていただければと思います。

あと、いろいろお話ししたいことがあるのですが、もう時間も経過してしまいましたので、私の方からの一方的な話はこれぐらいにしたいと思います。若干時間がありますから、ご質問とか異論、反論とかあればお伺いできればと思います。

ご清聴ありがとうございました。(拍手)

○司会 片山先生、どうもありがとうございました。

ここで、せっかくの機会ですので、先生のお許しをいただいて、ただいまの講演の内容について質問をお受けしたいと思います。

どなたか質問のある方いらっしゃいますか。

○質問 ミッションということで、ただいま例えば特別公務員の報酬ですとか、もちろん一般公務員の報酬もカットされる傾向というのがあるのですけれども、特別公務員の報酬も自腹を切るような形でどんどん減るような議決をされるケースが増えていると思っております。

地方のそういった首長さんですとか議員さんの担い手がこれから心配なのではないかなという気持ちを持つようなこともございます。これが、的外れなものなのかどうか、教えていただければと思います。

○片山 今の方、非常に重要なことをおっしゃったんですけど、例えば選挙に出るときに退職金を私は返上しますからということをセールスポイントにして出たりする人がいますよね。本当にされるかもしれないけれど、考え直したらもらった方がいいと言って、思い直す人も当選後おられますけど。それから、何%報酬カットといって人気を博したりする。私は、これは不健全だと思います。べらぼうに高い報酬を得ているのならば、それは正常な額まで戻すということはやった方がいいと思いますが、極端に半分にしますとか言って、それをセールスポイントにするのは不健全だと思います。

私、自分で知事をやって思いましたけれど、首長は生半可な仕事じゃないのです。仕事は金銭であがなうことはできない、金銭だけで換算することはできないと言いますが、でもこの仕事というものはどうやって評価されますか、評価はどういう形で表れますかという、今の日本では評価は報酬なのです。自分はこんな低い報酬なのかと思ったら張り合いがでないですよ。だからやはり、私は自分でやってみて、首長の報酬というのは低いと思いました。正直言って。会社の社長さんなんかと比べて、やはり低いと思いました。

ただ、中には今の報酬でも高すぎるんじゃないかなという人が、首長さんの中にはいないわけではないです。それは知事会などでもそうです。知事会を見ても、この人高すぎるんじゃないかな、私より高いけどと思ったりしたこともあります。人によりけりですけれども、私は本当に生半可な

気持ちではできないし、皆さん平気な顔をされていますけど、そのポストにあるときというのは、ひとときも気を抜けないポジションなのです。だから、何時間労働しているとか、どんな権限とか義務があるということ以外に、本当に任期中というのは気を抜けないのです。それに見合った報酬でないと、意欲を持って社会に貢献しようという人がなかなか出にくいと思います。ともすれば、安かろう悪かろうになりかねないのです。

私、自分のことで、やめてからこんなことに気がついたのですけれど、やめて何が変わったかと言いますと、本当に変わったのは、例えば大雨が降るとか台風が来るとかいうときに、昔は本当にはらはらしました。というのは、実際に大雨が降って土砂崩れで浸水するとかあったのです。人が死ぬ目にあうとか。それから、台風が来るとこの辺はりんごが落ちるんじゃないかと思いますが、鳥取県は二十世紀梨です。9月に台風が来るとせっかくここまで農家の人が手塩にかけて育てた梨の実がばらばら落ちるわけですよ。棚が揺れたら落ちちゃうのです。台風よう外れてくれ。隣

の県に行ってくれと、本当にそういうことを思って、気が休まりませんでした。やめてからはどうかというと、台風が来ても自分の家に来なければいいかと、我が家は大丈夫かなと。やっぱりストレスはないと思っていただけども、今にして思えば毎日こういうストレスが多分あったのだらうなと思いました。本当にホッとしたというか、当たり前なんですけど、自分のことだけ考えていればいいという変な利己主義ではなくてね。これが首長をやっているときとやっていないときの違いだなと実感しました。

そういうことも含めた報酬と考えたら、今の知事とか市町村長さんの報酬というのは、決して高くないと思います。

○司会 それではほかに質問ある方いらっしゃいますか。よろしいでしょうか。せっかくの機会ですけれども。

それではそろそろお時間でございますので、質問はこの辺で終了させていただきたいと思います。

○片山 どうもありがとうございました。(拍手)





地域循環型のプラスチックリサイクルと 容器包装リサイクル法への提言

東北大学大学院環境科学研究科

教授 吉 岡 敏 明

はじめに

2006年における我が国のプラスチック排出量は916万tと生産・加工ロス89万トン併せた総排出量は1,005万トンである。このうち、一般廃棄物は508万トン、産業廃棄物は498万トンとほぼ同量である。これらは、各種リサイクル関連法に施行の後押しもあって、リサイクル率は72%に達している。一方、単純焼却と埋立の割合は年々低くなってきているもの、その量は産業系よりも一般廃棄物系が多い（一廃系：単純焼却95万トン、埋立85万トン、産廃系：単純焼却61万トン、埋立42万トン）。

ゼロエミッションや炭酸ガス排出抑制の立場からみると、廃プラスチックの持つ物質あるいはエネルギー源としてのポテンシャルを極限までカスケード利用することが不可欠である。特に、容器包装リサイクル法は一般家庭から排出され、かさ密度が極端に高い使用済みの容器包装品を埋立処分場確保の観点と資源の有効利用の両面から、その問題解決に向けて施行されたものである。しかし、現状では自治体に大きな費用負担を強いており、結果として回収された廃プラスチックが海外に流出する結果を招いている。そのため、その解決に向け、拡大生産者責任（EPR）等、様々な提案がされているものの、決定的方策がないのが実情である。

廃プラスチックリサイクルの分類

廃プラスチックのリサイクルには、マテリアル（メカニカル）リサイクル、ケミカル（フィードストック）リサイクルおよびサーマル（エネルギーリ

カバリー）リサイクルと、再生品の性状やどのような使われ方をするかによって三つのカテゴリーに分けられる。このような分類は、対象とする原料や物質がどのようなリサイクルプロセスを経ようとも、最後までその原料や物質として（時には酸化物や硫化物となるものの）回収される金属材料とは異なる。プラスチックが炭素と水素を主とした様々なタイプの化学結合によって構成されており、化学的および熱的な反応によって全く別の原料や物質に変化することが大きな理由である。また、その特性がプラスチックのリサイクルをより困難なものにしている。さらに、プラスチックは比重が金属に比べてはるかに小さいため、経済性という問題も重なり、一層リサイクルを困難にしている。

個々のプラスチックが適正に分別されているのであれば、マテリアルリサイクルやケミカルリサイクルは非常に有効な手法である。しかし、何度もリサイクルされ、組成の均一性を保つのが困難になったときに初めて、エネルギーリカバリーとしてのサーマルリサイクルを位置づけることが望ましい。

炭酸ガス排出抑制に対する廃プラスチック利用の効果

ポリエチレン、ポリスチレンやポリプロピレンなどのプラスチック類の発熱量は非常に高く、約10,000～11,000kcalある。一方、電力、鉄鋼、セメントなどの基幹産業で使用される石炭類は、分野によって品位が異なるものの、6,000～6,900kcal程度でエネルギー的にはプラスチック類のほうがはるかに高い。このことからリサイクルとして困難になった

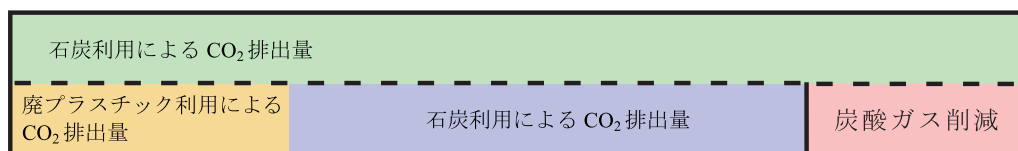


図1 廃プラスチックの石炭利用による炭酸ガス排出削減の概念

プラスチックを最終処分として、化石資源代替として利用することは、結果として炭酸ガスの排出削減に大きく寄与するものである。

例えば、埋立て及び単純焼却している廃プラスチックを、素材、エネルギー産業の燃料の一部として利用すると、CO₂の削減率は、電力産業6.5%、鉄鋼業3.1%、セメント産業28.8%と見積もられる。

地域特性を活かした廃プラスチック利用

廃プラスチックをリサイクルするためには、回収・輸送・保管に掛かるコストとシステム造りが不可欠である。地域で回収したプラスチックを遠方の処理施設に輸送すると、その分、輸送コストがかかり、さらに輸送に伴う炭酸ガスの排出も考慮しなければならない。現在、各自治体で行われている廃プラスチックの分別回収システムを効果的に活かすためには、地域性に合った廃プラスチックの利用を検討すべきである。輸送についての現実的な距離はトラックで近距離を回収できる約100kmが限度であろう。国内基幹産業工場を中心にした半径50kmと100km圏を図2に示す。これを見ると100km圏内でリサイクルを考えると国内のほぼ全域を網羅することができる。また、基幹産業以外でもプラスチックそのものやそれから得られる化学原燃料を有効に使うことができる業種は多く、既存の工場を利用することにより、十分に地域レベルでのリサイクルが実現できるものと思われる。

容器包装リサイクル法の矛盾

容り法は、全国に散らばったプラスチック類を回収し、全国的にリサイクルを推進するという意味においては大きな効果をもたらした。

しかし、図2に示すに現行の容り法では、自治体Aで回収されたものを、自治体Bにある再生処理企業（業者）が入札した場合、企業は自治体Bに税金を支払うことになる。自治体Aの住民が分別に協力し、収集・回収・保管に多くの税金を投入したインセンティブは自治体Aには何も効いてこない、という矛盾が生じる。従って、容り法に則って各自治体の実施したインセンティブをその自治体に還元する仕組み造りが必要になってくる。

地域に根ざした容器包装リサイクルの提案

現在、特定事業者いわゆる製造メーカーは指定法人である容器包装リサイクル協会に回収委託料を支

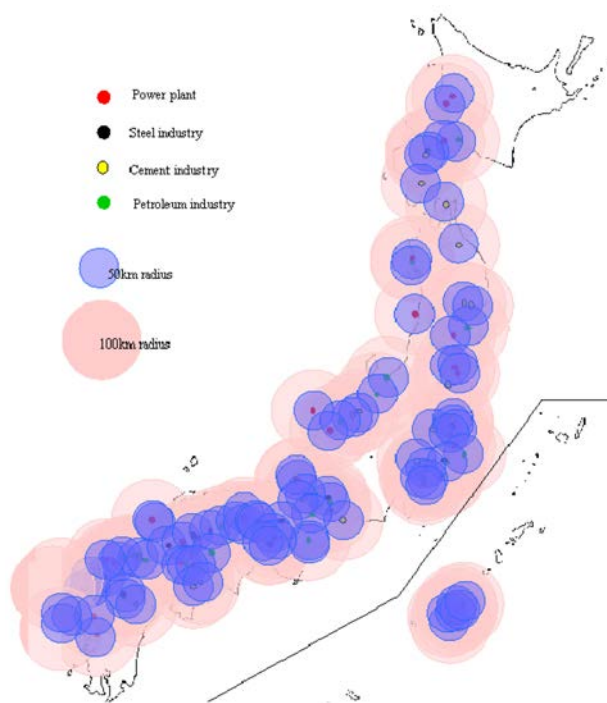


図2 国内基幹産業の工場立地を中心にした半径50kmと100km圏内

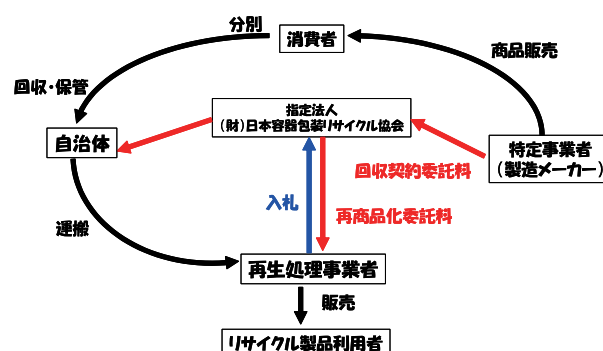


図3 現行の容器包装リサイクル法の概略

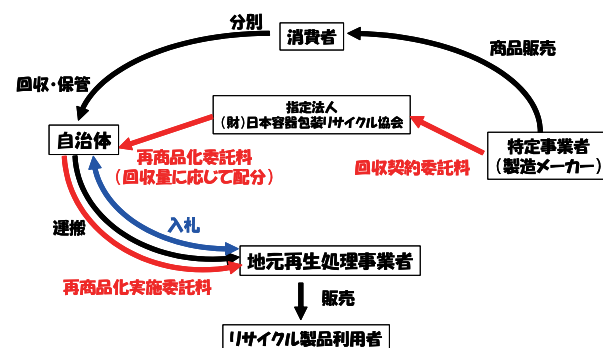


図4 提案する容器包装リサイクル法の概略

払っている。各自治体にインセンティブを働かせる
とすれば、その自治体が努力した結果を再商品化委
託料として自治体に入る仕組み造りが必要であろ
う。つまり、回収契約委託料を再商品化委託料とし
て回収量に応じた配分により、自治体に入れること
である。再生処理事業者（できれば地元業者）が入
札するのは自治体に対してであり、自治体は回収等
の費用を勘案して落札することになるであろう。住
民に対しては、直接的なメリットは見えないものの、
いくらかの雇用があること、回収等への税金の持ち
出し負担が軽減されること、そして、なによりも、
自分達が分別したものが地元で利用されるという地
産地消型の循環型社会の構築への貢献が実質的に感
じられることが大きいように思う。例えば、仙台市
では年間12,000トンの廃プラスチックを回収してい
るが、仙台圏内で廃プラスチックをリサイクルする
企業のキャパは20,000トン以上ある。充分、地元で
吸収できる量である。

最も、これを実現するには、入札時の公平性の確
保、不法な業者の管理・監視など、負担は多くなる
が、自治体が真摯に取り組まなければならない。しか
し、現行では、この提案したモデルが実施されるこ
とは難しく、本格的に取り組むとすれば「特区」など
の対応も視野に入れておくべきであろう。

おわりに

リサイクルは環境保全や資源の有効利用の面から
必要と感じながらも、まだまだ本格的に経済社会に
浸透しているわけではない。現在でも、経済性はど
うかという議論がいたるところでされているが、し
かし、技術の進歩と環境を意識した社会システムの
構築により、少しずつではあるが実用レベルにまで
達してきているように思われる。当初は経済性に合
わなかったプロセスでも技術・システムの見直し、
回収ルート of 構築と再生品の市場検討・開発・
拡大によって陽の目をみているものも出てきたの
ではないだろうか。化石資源に依存している経済性で
判断されて埋没してしまったプロセスや、環境とは
接点もなさそうな既存の他のプロセスも、資源生産
性、マテリアルリースという考えでみると、実は大
きな可能性を秘めていることも多いと思われる。

地方においては、地域再生への模索と取り組みが検
討されているが、環境を絡めた産業創製はひとつの
ツールとして成立するのではないだろうか。決して
巨大な産業ではないだろうが、しかし、地域に腰を
据えた産業として、環境産業が存在できることを期
待したい。

民間委託の活用ということ

青森県総務部人事課 副参事 工 藤 多加志

平成18年4月、これまで県直営であった集合研修の運営のほとんどを民間機関へ委託し、同時に、組織も大幅にスリム化し、新たな青森県自治研修所（以下「研修所」という。）がスタートした。

研修に関する企画・管理及び施設管理を、これまでどおり県直営で担当し、民間機関には、研修企画に対するコンサル業務のほか、講師依頼から研修運営及び結果分析までの研修に係る運営全般を担当いただくことになった。また、研修所として独立していた組織が、人事課に整理・統合され、研修・人材育成グループとして、これまでの「集合研修」の業務に加え、新たに、「人材育成」という業務を担当することとなり、人材育成についての企画から具体的な取り組みまでを包括的に実現していくセクションとなった。

これらの見直しは、集合研修への期待感の増大、青森県人材育成推進会議の活性化及び人材育成ビジョンの改定と実現（新採用職員に対するトレーナー制度の導入、職場研修支援ツールの策定及び人材育成型人事評価制度の実施等を含む。）といった効果を飛躍的に押し進めたものと実感している。

職員意識調査

平成18年度の初めに、人事課と民間機関との意見交換が行われ、席上、コンサル業務の有り様や研修運営の実施方法等については県から、県の人材育成（研修）に対する基本的な考えや研修に必要となる情報の提供の在り方等については民間機関から、確認作業が続いた。会議の終盤、人材育成ビジョンの改定作業を控えていた県が、これまで行われていた「職員意向調査」を再検討し、人材育成に欠くことのできない職員意識に関する項目を加えたかたちの「職員意識調査（以下「調査」という。）」の実施可能性について打診をしたことから、本県では初めての試みとなる、コンサルを利用した調査を実施することとなった。瓢箪から駒である。その後の人材育成ビジョンの策定にあたっては言うまでもなく、次

年度以降の研修企画にあっても重要な方向性を与えることとなる調査が実現することとなった。

8月末、調査結果が示され、「職員ひとりひとりは計画的・主体的に担当業務を効率的に処理しているが、問題解決の提案や仕事のやり方を変えることはあまり得意でなく、他の担当者や他部門との連携などについては特に積極的でない。」（報告書原文のまま）という職員像が浮かび上がる。以降、10ページにわたるアンケート（庁内LANを利用）、46ページになった報告書、そして対象職員の37.4%にあたる1,887名の有効回答を活かす取り組みが始まる。

研修企画・運営

どういう人材を育成できるのか、何をスキルアップすれば良いのか、研修効果をどのようにフィードバックし次につなげていくのか。県においては、これまで、明確な方向性によるマネジメントがなされてきたとは言いがたい状況にあったことについて、民間機関から、「研修に対する基本的スタンス・方策は、自治体が自ら、公的サービスの在り方をしっかりと見極めた上で、その現場を理解あるいは想定することに努め、目標達成のための組織を工夫し、その活力となる職員の特性を理解していかないと見えてこない。われわれができることはそれらを手助けするため、これまで培った人材育成のノウハウから、いろいろな提案ができることです。」と指摘され、改めて県直営と民間委託との最適な協力関係というものを模索していくことになる。

まず、本県の職員の特性（強み、弱み、欲求）については、前年度までの研修アンケートと調査（前述）から、本県における組織や人事評価制度の特性については、課内の組織・人事担当との意見交換から、さらに、市町村からの要請については、担当課長会議や自治研修所運営協議会に加え、市町村を訪問して行う意向調査（平成18年度に11市町村、平成19年度に10市町村を対象：研修所の活用状況や研修修了後のケア等についての聞き取り）を実施するな

ど、情報収集に努めることとした。

委託後初めてとなる平成19年度の研修企画では、「階層別研修」において、県が実施し市町村においても採用されつつあるグループ制の機能強化を図るという点を重視し、グループリーダー研修（県職員対象）に、組織マネジメント及びリーダーシップに関連するプログラムを充実させるとともに、グループ内における業務マネジメントのキーパーソン育成を目的とした主幹研修（県・市町村職員対象）を再編のうえ復活させた。

一方、「選択研修」においては、調査の結果弱いとされた他担当者・他部門との連携の強化を図る観点から、『コミュニケーション力アップコース』及び『組織・チーム力活性化コース』それぞれに「会議の進め方研修」、「目標達成のためのタイムマネジメント研修」を新設したほか、上記の2コースに『チャレンジ力アップコース』を加えた3コースに体系化することで、職員において、研修の目的別や期待するスキルの段階別による選択を容易にするとともに、業務の執行上の必要からの、あるいは人事評価制度の面談等をきっかけとしたスキルアップの要求にも、タイムリーで効率的に受講機会を提供できるものと考えたところである。

運営面では、予算の都合で県において依頼する講師による研修が若干残ったことや県と市町村の両方の職員と一緒に研修を実施していることによる、講師との連絡調整を引き継ぐタイミングの問題や研修生間のモチベーションの差の問題等、県と受託機関との間の業務分担や内容の見直し、研修の設定での工夫が求められることとなり、しばらくは試行錯誤が続くことになる。

効果測定への試み

基本的に研修の流れは、①「事前連絡（事前課題）：2週間前」、②「研修受講」、③「受講直後のアンケート」の順となっているが、平成18年度は、これとは別に、受託機関において、研修効果を測定する目的で、「接遇研修」及び「コーチング研修」の2つ研修において、研修直後・事後（3ヶ月後）の2回のアンケートを追加実施し、それぞれのタイミングにおける「業務への知識・スキルの活用度」や「職員自身の意識・行動の変容の度合い」について追跡し、データを集積・分析した。試験的にはあったが、研修効果を引き出すためには「研修生の職場における実践促進行動」と「職場での吸い上げ、

誘引行動」についての意図的取り組みが必要となること等人材育成に資する重要な側面が示される一方、アンケートの実施それ自体が研修の振り返り効果を生むなど多面的に効果が見られたことから、平成19年度には、6研修に拡大し実施する計画となっている。

人材育成ビジョン策定

平成19年2月、人材育成ビジョンが改定されたが、職員像や求められる能力等の策定にあたり、調査からの情報が活用され、今後取り組むことになる人材育成実施方策の検討においてもより具体性に配慮することができたと考えている。

特に、職場研修、研修所研修、人事評価制度及びジョブローテーションといった人材育成において貴重な機会を、効果的に系統立てて結びつけていくという作業の中で、それぞれのもつ特性や期待される役割さらには想定される効果等をよく理解するための手がかりともなっている。

客観的視点に立ち返って

先頃、首都圏のある県の研修機関を見学する機会を得たが、そちらでは現在なお、研修を直営でされているとのこと。日々の業務に追われ、視野を狭くしがちな私たちにとって、振り返りの良いチャンスを得た思いで訪問させていただいた。そこで伺ったお話の中でも、「現在なお直営を続けてはいるが、取り巻く環境は、だんだんにアウトソーシングできる業務はアウトソーシングありきとなっていており、直営を判断した際の『コストメリット』、『研修企画力の確保』及び『事業のスリム化』といったことでは、なかなか直営を主張し続けられない状況になりつつある。」、「講義の基本スタンスにおける民間と行政とのギャップ（『民間では～』というように、行政との差違が際だつ部分のあること。）があったり、委託料とシーリングの問題が解決できない。」といった内容については、委託を継続していく上でも大いに考えさせられることとなった。

民間委託の活用ということ

県と民間機関との協力の基本は信頼関係にあると考えている。民間機関の特性をよく理解し、また、折に触れ見直すことで最初のイメージのみに囚われない柔軟な関係を維持していくことができる。人が関係の最小単位ということから、担当同士

のコミュニケーションを重視し、テーマを見つけディスカッションを厭わず、問題を先送りすることのないようにすることが非常に重要ということになる。研修企画にあっては、消極的・受動的な立場は責任の放棄につながる。具体的には、自治体が人材育成理念をしっかりと堅持した上で、企画に積極的に取り組み、オーダーを出し、可能性にチャレンジしていくことが肝心であり、そのことが、受託機関において行政への理解度を充実させるとともに、その成長にも効果があることと考える。協調・協働という中にも、それぞれの立場を鮮明にした相互理

解・相互成長の上に信頼関係を確立していく努力は続けられなければならない。

委託3年目を見据え、平成20年度の研修企画に向けた作業がスタートしている。予算の制約からなかなか大鉈を振るった見直しやチャレンジはできそうにないが、新たな企画をそっと忍び込ませた委託事業関係予算の確保はできそうである。平成の大合併後における職員を取り巻く環境の著しい変革に対応し、県と市町村の職員の合同研修を継続する青森県スタイルは着実に成長しているという手応えがある。

選択受講を中心とした研修への転換 ～創造性豊かで自律的に行動する宮城県職員を目指して～

宮城県公務研修所 主幹 小松 茂夫

はじめに

地方行政を取り巻く諸情勢の変化や地方主権型社会の到来を控え、宮城県では、「自ら考え自ら行動できる自律的な職員」、「創造性豊かに政策を企画・立案・遂行できる職員」の育成を目指して、平成18年3月に「みやぎ人財育成基本方針」を策定した。

第1編では「今後の人財マネジメントのあり方」、第2編では「今後の職員研修のあり方（研修に関する基本的な方針）」を定め、この方針に基づき、研修所研修では、平成19年度から「政策力の向上とキャリア形成を重視した選択制研修の展開」へ大きく転換した。

1 「人財」マネジメントの考え方と職員研修

これまでは、組織とそこに所属する個人との関係は、組織の秩序を維持・向上させるため、組織が個人を管理するという形が一般的だった。人材のマネジメントも、人事管理という言葉で表現されるように、個人を管理するという視点で行われてきた。

しかし、組織が個人を管理するという方法論では、意欲や能力のある個人を組織に埋没させ、事なかれや前例踏襲などの言葉で表現されるような組織風土が根付き、組織が急速な時代の変化に対応できなくなることが懸念されている。

これからの時代は、組織が個人を管理する関係ではなく、組織は個々人の持つ個性＝‘輝き’をとらえ、そこにしっかりと目を向けて個人を支援する、個人は組織の要請に自律的に応えていくという「協働」の関係としてとらえられるべきである。

こうしたことから宮城県においても、組織と職員が協働する関係であることを踏まえ、職員を育成することに主眼を置き、2つの自己診断制度を活用した人財マネジメントを行うこととし、平成18年度の試行を経て平成19年度から本格導入している。

この仕組みは、所属の管理監督者との信頼関係を基礎としながら、まず職員が「自分の持ち味自己診断」と「期待役割達成度自己診断」により、自分の

持ち味と期待役割の達成度合いについての自己診断を行う。その結果を能力開発とキャリア形成の観点で上司と共有し、仕事上のあらゆる場面で、自律的な能力開発と成果創出へのアドバイスを行うなどの育成支援を行い、組織と個人が協働し効果的に職員を育成することを目指すものである（図1参照）。

この中で職員研修は、自分の強み・弱みを「自分の持ち味自己診断」で、期待役割の達成度を「期待役割達成度自己診断」で自ら確認するとともに、上司と共有して能力開発の方向性を定めた上で能力伸長と期待役割のための能力開発を実践していくことにしている。

これらを踏まえ、職員研修のうち職場外研修の中核を担う研修所研修では、職員個々の内発的な意欲に基づく学習の実践こそ最も重要であると考え、「研修は与えるもの・与えられるもの」ではなく「自律的な能力開発」をサポートしていく研修へと大きく方向転換し、人財マネジメントサイクルと連動した選択受講を中心とした研修体系へ大転換したものである。

2 職員研修の基本方向

本県では、基本方針の中で、目指すべき職員像として次の3つを示している。

- ①あつい志を持ち、県行政のプロフェッショナルとして行動する職員
- ②県民と協働して、積極果敢に課題解決に取り組む職員
- ③一人の県民として、ふるさとみやぎのために貢献する職員

この職員像に向けた人財育成を図るため、次の4つを職員研修の基本方向として、中・長期視点に立って計画的・効果的な職員研修を実施していくこととしている。

基本方向その1：自律型人財の育成

～自ら考え行動できる職員へ～

基本方向その2：政策力の一層の強化

～創造性豊かな職員へ～

基本方向その3：庁外の人々との交流の拡大

～県民と協働する職員へ～

基本方向その4：キャリア形成の積極的支援

～キャリアを実現する職員へ～

3 研修所研修の概要

公務研修所では、職員研修の4つの基本方向をふまえながら、希望制である従来の特別研修を大幅に拡充した「選択制研修」を創設するなど、選択受講を中心とした研修体系に転換し、平成19年度から実施している（図2参照）。

「選択制研修」の特徴は、職員が「人財マネジメント」と連動した選択ができるように、個別の講座ごとに当該講座が何の能力（職員として求められる能力：コンピテンシー）開発につながるか分類しており（図3参照）、職員は持ち味を伸ばすための能力開発や、キャリア形成への意欲に的確に対応する研修（講座）を選択しやすくしている。

また、従来から階層ごと指名制だった一般研修を「階層別研修」と改称し、原則として新任研修以降は職階ごとの昇任時のみに厳選するとともに、キャリア形成支援に係る研修や職場研修（OJT）支援に係る研修については階層別研修に整理し、指名制のもとに実施している。

4 実施状況と今後の展開

「選択制研修」初年度の実施状況は、35講座972人の募集に対し1,303人の申込みがあり、講座ごとに応募率が高い低いはあるものの、全体では約1.34倍の応募率に達した（OA研修を除く）。

このうち1,035人に対して受講決定を行い研修を実施した。一部重複受講者はいるものの、概ね職員の5人に1人が選択制研修を受講した。

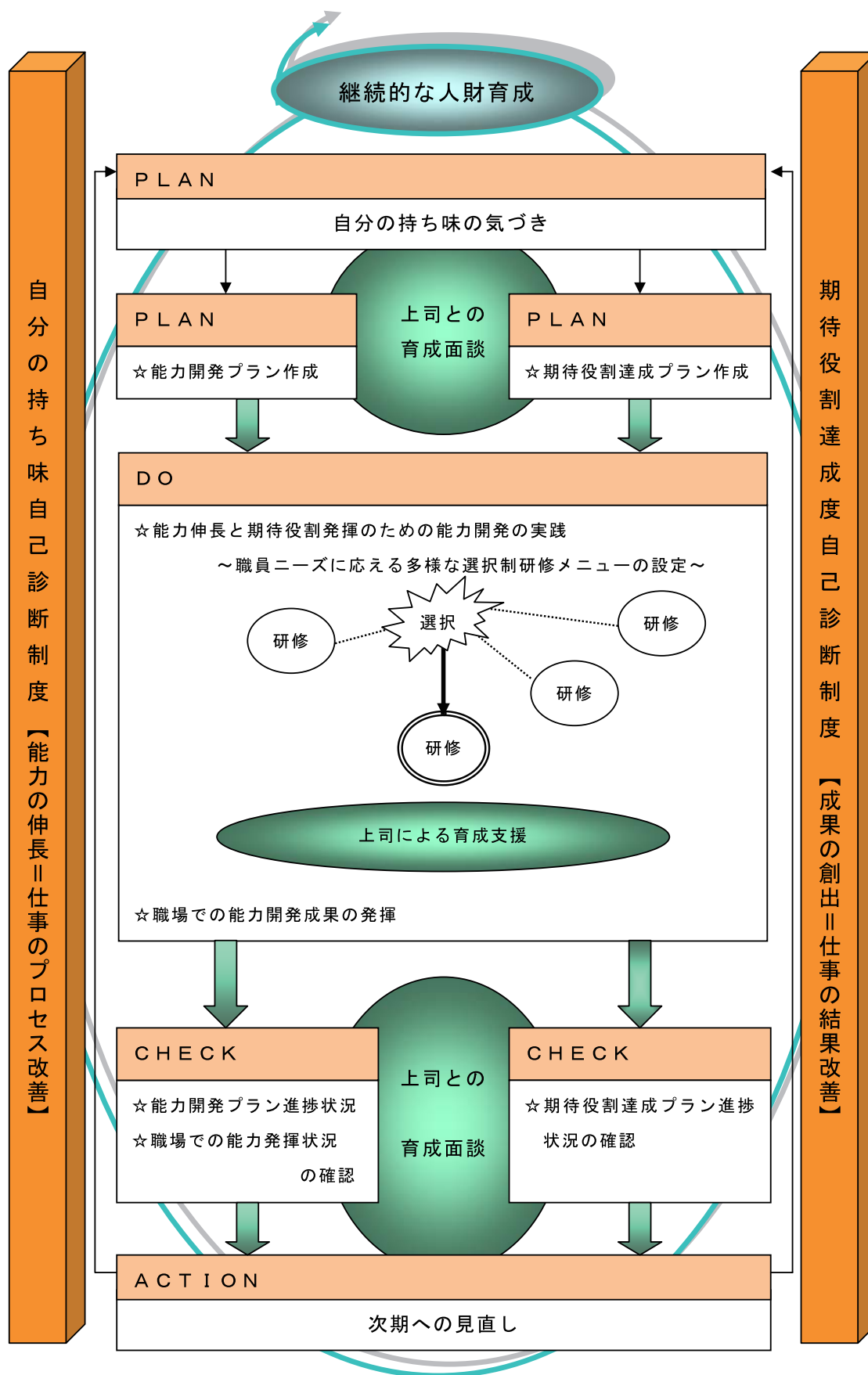
選択制研修に転換したことで、各講座の講師からは一様に、受講姿勢が意欲的との感想をいただいている。

各講座の受講者アンケートの評価は概ね良好であったが、研修受講後の成果（行動変容）把握は今後の課題である。

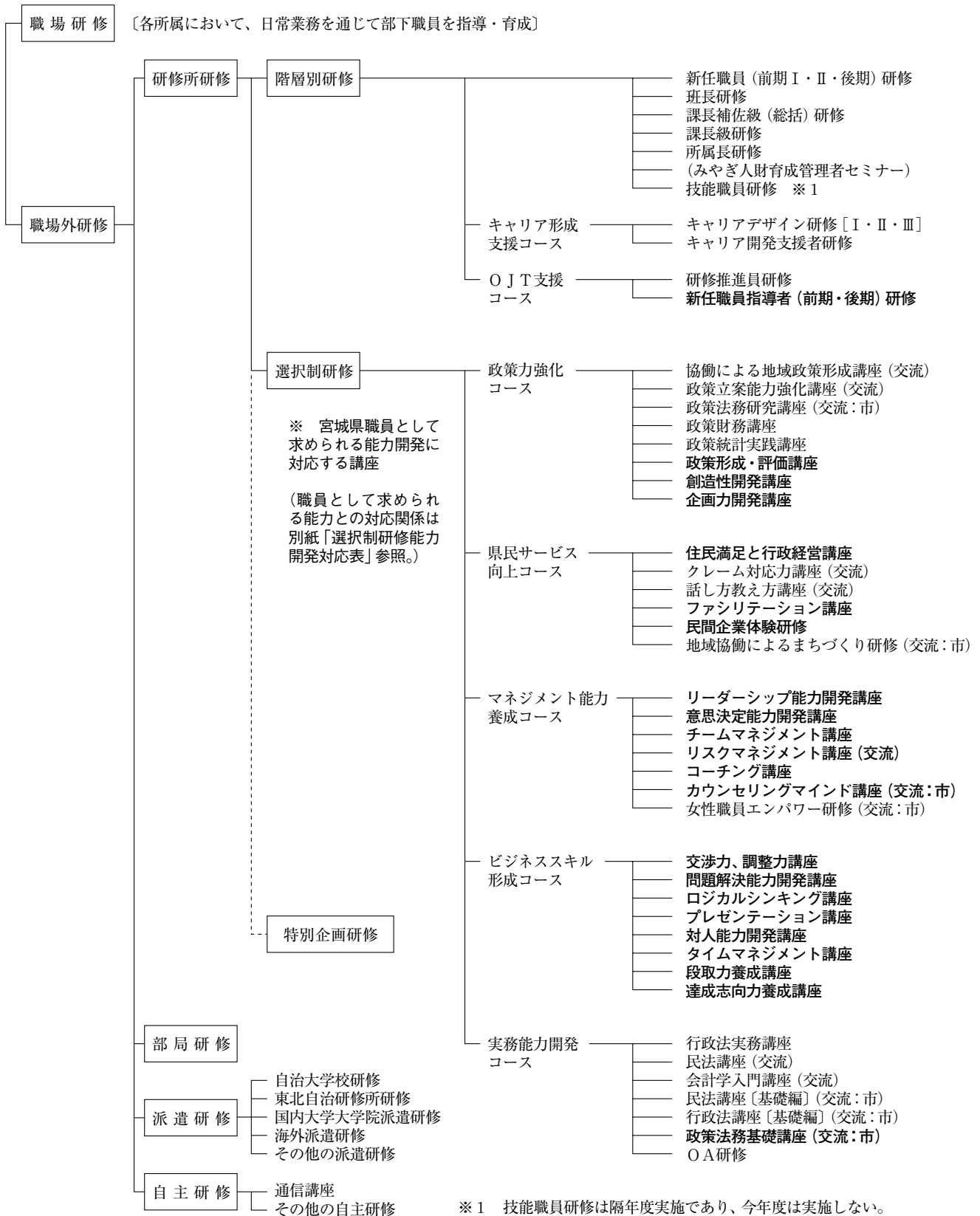
今後、職員が自分の持ち味を活かし、使命感と意欲を持って仕事に臨み、自己実現を図ることができれば、組織の総合力が向上し、最適な行政サービスの提供につながっていくものと期待される。

選択制研修の実施は緒に就いたところであるが、研修実施評価をふまえ、研修ニーズに応じた講座を職員が求められる能力（コンピテンシー）ごとバランスよく配置するとともに、中・長期的な視点から、内容の充実に努めていくこととしている。

◆図1 能力開発のための人材マネジメント



◆図2 平成19年度宮城県職員研修体系図



※1 技能職員研修は隔年度実施であり、今年度は実施しない。

※2 交流＝公務研修所主催の市町村職員との交流講座

※3 交流：市＝市町村職員研修所主催の県職員との交流講座

※4 太字の講座名は、今年度新規を表している。

◆図 3

選択制研修 能力開発対応表

「能力開発のための人財マネジメント」の2つの自己診断結果等を基に受講したい研修を選択する際に、「職員として求められる能力」の開発に対応する講座を選択しやすくするために整理したものです。受講したい研修を選択する際には、この表と選択制研修の概要の表を参照してください。

※表の凡例は表の末尾に記載しています。

大項目	定 義	中項目	定 義	ステージ 1	ステージ 2
革新創造	環境変化に合わせて従来の仕事の進め方を見直し、新たな方法論を提示しながら課題解決に取り組む	ビジョン形成	今後県が進むべき方向や、目指す姿に至るまでの具体的なビジョンを持ち、共感を形成する	◎ 協働による地域政策形成講座 ◎ 創造性開発講座 ◎ 企画力開発講座 ○ 住民満足と行政経営講座 ○ 政策法務基礎講座	◎ 政策立案能力強化講座 ◎ 政策財務講座 ◎ 政策統計実践講座 ◎ 政策形成・評価講座 ○ 地域協働によるまちづくり研修 ○ 政策法務研究講座
		率先行動	自ら課題を認識し、その解決に向けて他の職員と協働しながら、率先して迅速に行動する	○ タイムマネジメント講座 ○ 達成志向力養成講座	◎ リーダーシップ能力開発講座 ◎ 意思決定能力開発講座
論理展開	さまざまな情報から必要なものを選択し、物事の因果関係を整理・分析して課題解決に役立てる	情報志向	情報の重要度を見きわめ、さまざまな情報源から必要な情報をタイムリーに収集し、仕事に活用する	○ 協働による地域政策形成講座 ○ 創造性開発講座 ○ 企画力開発講座	○ 政策統計実践講座 ◎ リスクマネジメント講座 ○ 問題解決能力開発講座 ○ 政策立案能力強化講座 ○ 政策形成・評価講座 ○ 政策財務講座
		論理的思考	さまざまな物事の因果関係を整理・分析し、仮説を立てながら課題解決を目指す	◎ ロジカルシンキング講座 ○ 話し方・教え方講座 ○ 企画力開発講座 ○ プレゼンテーション講座 ○ 対人能力開発講座	○ 政策立案能力強化講座 ○ 政策統計実践講座 ○ 政策形成・評価講座 ○ リスクマネジメント講座 ○ 交渉力・調整力講座 ◎ 問題解決能力開発講座
計画遂行	目標の実現に向けて、リスクを最小限にしなが、効率的な業務手順により所期の目的を達成する	先手管理	目標の実現に向けて、想定される障害やリスクを最小限にとどめながら、適切な手順・手段で仕事をマネジメントする	○ ロジカルシンキング講座 ◎ タイムマネジメント講座 ◎ 段取り力養成講座	○ リーダーシップ能力開発講座 ○ 意思決定能力開発講座 ◎ チームマネジメント講座 ◎ リスクマネジメント講座 ○ 問題解決能力開発講座
		業務改善	状況変化に合わせて仕事の手順・手段を柔軟に改め、業務の効率性を高めながら正確かつ迅速に目的を達成する	○ 創造性開発講座 ○ ロジカルシンキング講座 ○ 段取り力養成講座 ○ タイムマネジメント講座	○ リスクマネジメント講座 ○ リーダーシップ能力開発講座 ◎ 問題解決能力開発講座 ◎ チームマネジメント講座 ○ 意思決定能力開発講座

※表の凡例は表の末尾に記載しています。

職員として求められる能力				ステージ 1	ステージ 2
大項目	定義	中項目	定義		
対人対応	相手の意見や要望を真摯に受け止め、信頼関係を形成しながら課題解決に取り組む	意思疎通	相手の要望や意図することを正確に把握して効果的な折衝を行い、合意を形成する	○ 住民満足と行政経営講座 ○ クレーム対応力講座 ◎ 話し方・教え方講座 ◎ プレゼンテーション講座 ◎ 対人能力開発講座	◎ ファシリテーション講座 ◎ 地域協働によるまちづくり研修 ○ コーチング講座 ○ カウンセリングマインド講座 ◎ 交渉力・調整力講座
		顧客対応	相手の要望や意図することに関心を持ち、さまざまな手段を用いて相手の期待に応えようと行動する	◎ 住民満足と行政経営講座 ◎ クレーム対応力講座 ○ 話し方・教え方講座 ◎ 対人能力開発講座	○ 民間企業体験研修 ◎ 交渉力・調整力講座
自己確立	仕事上の障害や障壁に遭遇しても自らを適切にコントロールし、安定的に成果を創出する	達成志向	困難な状況にあっても熱意と冷静さを失わず、責任感を持って粘り強く仕事に取り組み、所期の目的を達成する	○ クレーム対応力講座 ◎ 達成志向力養成講座	◎ リーダーシップ能力開発講座 ◎ 意思決定能力開発講座
		学習力	環境の変化を察知して、仕事に必要な新たな知識・技術やスキルを学習し、仕事に活用する	◎ 行政法実務講座 ◎ 民法講座 ◎ 会計学入門講座 ◎ 民法講座（基礎編） ◎ 行政法講座（基礎編） ◎ 政策法務基礎講座 ◎ O A 研修	○ 政策財務講座 ○ 政策統計実践講座 ◎ 政策法務研究講座
組織開発	職場環境を改善し、所属職員の能力を最大限に発揮させ、組織の成果を創出する	組織活性化	あらゆる経営資源を効率的に活用し、組織の垣根を越えて職員が協働できる環境づくりを行う		◎ ファシリテーション講座 ○ チームマネジメント講座 ○ コーチング講座 ◎ カウンセリングマインド講座 ◎ 女性職員エンパワー研修
		育成支援	所属職員の持ち味を的確に把握し、職員の能力開発やキャリア形成、目標達成につながる支援を行う		○ チームマネジメント講座 ◎ コーチング講座 ○ カウンセリングマインド講座 ○ 女性職員エンパワー研修

凡 例

- ・「ステージ1」概ね基礎的な能力開発を目指すもの 「ステージ2」概ね応用的な能力開発を目指すもの
 ※「ステージ」とは自分の持ち味や職位に応じた能力開発を行う「場」を意味します。研修を選択する際の一つの基準とするために、各自の知識や能力・ノウハウの習熟度に応じ、2つのステージを設定していますが、おおよその目安であり、職位・経験年数等にとらわれることなく、自己の意向によりどの講座でも自由に選択できます。
- ・「○」能力向上が期待できる講座 「◎」能力向上が特に期待できる講座
 ※大項目欄のそれぞれに「県民視点への立脚」が関わり、全ての講座が該当してきますが、表記は省略しています。

研修受講記



第173回東北六県中堅職員研修を受講して

矢 吹 哲 博

福島県田村市生活福祉部福祉課 主査

1. 研修を受講して

第173回東北六県中堅職員研修も閉講式を迎え、2か月にわたった研修期間が修了しました。私たちが、受講したカリキュラムは、大きく4つに分類され、法政経済科目、行政運営科目、演習科目、一般教養科目について、各分野を代表する大学教授・准教授陣をはじめ第一線で活躍する民間の方々から貴重な講義を受講することができました。

本研修を全体的に振り返ると、法令や社会情勢など基礎的知識を土台に、いかに行政上の諸問題を構造的に分析できるか、そしてそれを論理的に解決に導けるか、それが本研修の主眼であったように感じられます。

研修期間中は、学習・寮生活の両面にわたり同期生14名に支えられ、公私の別なく参考とさせていただくことが多々あり、良い刺激と充実した研修生活を送ることができました。また、当市と同様に平成の合併で誕生し、同じ境遇にある研修参加者等と、様々な課題等について体験を踏まえ意見交換ができたことも、自分にとって大きな収穫でした。

2. 自身及び公務への反映

日々の業務においては、あらためて「全体の奉仕者」であるという基本理念を肝に銘じ、公平公正の立場から客観的な視点で業務にあたっていかなければならないと感じています。また、「誰のための仕事なのか」ということを良く認識し、慣例や先行事例にとらわれることなく、行政に携わる者としての見識を養っていかなければと考えています。

受講した多くの講師先生が、「これからの地方分権、行財政改革の中、行政を取り巻く環境はますます厳しさを増し、行政ニーズも多様化し、且つ現在

進行中の少子高齢化は介護保険財政の悪化や労働力確保を困難とし、税収減など多くの深刻な状況を自治体にもたらす。」と警鐘を鳴らされました。そして、それを解決に導けるのは「住民参加による行政経営であり、行政はその仕組みづくりとして政策形成や条例立案能力を高めなければならない。」ということも、多くの講師先生が一致して述べられたことでした。

これらのことを踏まえ、市民や組織の期待に応えるべく、自己啓発を進め、自らの資質を高めなければならぬと痛感しました。本研修は、その動機付けであり、これから学びを継続していくことが自分にとって真の研修であると考えています。

3. おわりに

本研修を通じ、東北六県の同世代14名のみなさんと、ともに時間を共有する中で、自分なりに自分のいる位置や、自分に足りないもの、目指すべきものが明確になり、改善点もはっきりとしてきました。研修生みなさんにお会いできなければ、このような自分への気づきの機会も得られなかったことと思います。皆さんとの出会いに感謝と御礼を申しあげるとともに、今後のご活躍とご健勝を心よりお祈りいたします。

この2か月間、仕事と家庭から離れ、研修に専念できた時間は、これまでの自分を振り返るよい機会でもありました。本研修という機会を与えていただいた田村市、そして留守中を支えてくださった関係職員のみなさん、私たちを全面的にサポートしてくださった研修所職員のみなさんに、この場をお借りし、あらためて御礼申し上げます。ありがとうございました。



第174回東北六県中堅職員研修を受講して

佐 藤 正 哉

青森県下北地域県民局地域健康福祉部企画調整室 主事

今回、研修の打診が最初あったときには正直驚きましたが、今後、仕事をしていく上で決して無駄にはならないことなので受講を決意しました。ただ、このような勉強漬けの毎日は就職して以来、はじめてのことなので、体（頭）がついていくかどうか不安がありました。

さて、研修内容は非常に広範囲でバラエティに富むものでした。まず、法制経済科目では行政法と民法についてあらためて系統だって勉強することができ、自分にとって大変プラスになりました。その他、経済学や財政学についての講義を受けることができたのは、今後、部署や自分の立場が変化した際に業務を遂行するうえでとても役立つことと思います。

次に、行政運営科目においてはグループごとに研究をし、その成果を発表しあいました。行政課題研究においては「少子高齢化」、「地域づくり」及び「環境問題」というテーマについて課題とその解決策を考えました。同じテーマであっても人によって、またグループによって、何を課題としてとらえるか、どのように解決していくかが全く違い、多面的なものの方や柔軟な発想等の必要性を痛感させられるとともに、これらのテーマは今後、地方自治体にとっては行政運営上、重要な位置を占めていくものだと思います。法制執務においては、行政課題を解決するための一方策としての条例制定について検討を行ないました。今後、地方分権が進めば政策課題解決の手段として法務能力の重要性が高まっていくと思われるので、いい経験になりました。

その他、演習科目においては、より実践的な知識や技術の習得のための講義・演習が行なわれました。行政法、民法、地方自治法及び地方公務員法のゼミにおいては、ある問題事例について、法制科目等で学習してきた知識を現実の場面ではどのように

問題解決のために活用できるかを検討しました。法令等をどのように解釈し答えを導き出していくかという、公務員としては最も基本的で大事な能力についての訓練ができたとともに、学んだ知識を実際の問題解決のために活用していくことの難しさも実感しました。また、政策形成能力開発においては、組織の中で課題を解決していく際の中堅職員としての役割や、課題解決のための政策形成の方法を演習を通じて学びました。中堅職員をはじめとして、組織の中では政策形成の過程においてそれぞれの職員にそれぞれの役割があることを再認識することができました。

あらためて振り返ってみると、この研修で学んだことの多さとその内容の多彩さには驚くばかりです。現在、世の中は大きな変化の真っ最中で、構造改革や行政改革等公務員を取り巻く状況も大きく変わってきています。また、地域住民のより良い生活のために行政に求められることも高度化してきており公務員一人一人の意識の変化も求められているところです。そういう意味でも今回の研修は自分にとって非常にいい刺激となりました。

そして、ともに研修を受講した東北各県の研修生達もこの研修で得られた財産といえるでしょう。公私共に充実した研修を送れたのは研修生同士の協力があったからに他なりません。単独の県だけでは対応できない行政課題でも、今回の研修で築き上げた研修生同士のネットワークがあればよりよい解決方法が見つかるかもしれません。

最後に、このような充実した研修の場を提供していただいた東北自治研修所の皆様と、研修の機会を与えてくださった全ての関係者に心から感謝申し上げます。結びとさせていただきます。本当にありがとうございました。



第175回東北六県中堅職員研修を受講して

佐 京 実

青森県階上町町民課 主幹

テーマ

「2か月間の研修を受講して、今後の自分自身及び自治体にどのように反映させていきたいか」

1 はじめに

地方自治を取り巻く三大改革として明治維新、第二次世界大戦、地方分権一括法があげられています。地方分権一括法は2000年4月1日に施行され、その改革の一環として、機関委任事務の廃止や事務区分の再構成（自治事務と法定受託事務）がされました。このことにより、地方自治においては、自己決定・自己責任のもと、創意工夫を発揮し、多様性に富んだ個性豊かな地方づくりに取り組んでいくことが求められています。今回の研修は、「中堅職員として必要な高度の職務遂行能力と応用的思考能力を取得するとともに最近の行政課題について考え、問題解決能力の向上を図ること」を目的に行われました。これからの公務員には、単なる専門的知識に止まらず仕事全般を通じてより広い視野が求められます。今研修には、これまでにない環境の中で学習することにより、自己の政策形成能力を磨き、住民の奉仕者としてのレベルアップを図りたいという期待感を持って臨みました。

2 講義を受講して

研修科目については、法制経済科目96時間、行政運営科目87時間、演習科目81時間、一般教養科目12時間の計276時間にわたり行われました。各科目においての講義は、すばらしい講師先生方によるもので、とても充実した時間を過ごすことが出来ました。

法制経済科目では、今後の地方行政を担っていくための基礎ありながら、今まで目先の事務に追われなかなか開くことの少ない基本法はじめとする法令の数々を、六法全書で確認しながらご教授していただき、自治体職員としての法的素養の大切さを再確認させられた講義でした。また、法令については、

様々な判例や法的解釈など、日常の事務ではあまり気にしたことのないことまで学ぶことができ、とても勉強になりました。

行政運営科目の行政課題研究では、グループによる話し合いから発表資料の作成などかなり苦戦しました。各グループ員とも、これまで担当したことのない未知の分野の資料収集等についても、根拠がある資料なのか、その前後や関係する部分との結びつきがどうなのかなど、状況把握や取り組む姿勢の大切さについても考えさせられました。また、行政課題研究Ⅰの高齢化社会への対応の講義については、実際に自分の自治体の人口予測を行ってみて、かなり厳しい現実が待っていることを思い知らされました。

演習科目では、民法、行政法、地方自治法、地方公務員法について、各2問ずつの計8問について、関係法令や判例等を調べ、理解に努めながらレポートの作成を行い、計4週にわたり期日を区切っての提出というハードな日程で進められました。ゼミでは、3グループに別れ、各グループの意見をまとめ討議を行い学習しました。これまで行ってきた慣例や前例踏襲といったレベルではなく、弁護士先生のご助言等もいただき、必要な法知識について、より一層の根拠付けの必要性を学ぶことができました。また、問題解決技法で行われたディベートでは、特定された問題を短時間の間に理解し、肯定側、否定側の立場に立って比較考量の議論を行いました。これには、理論の構築能力、プレゼンテーション能力、傾聴能力、素早い思考能力等が求められ、実際にやってみてこれらの大切さを痛感しました。政策形成能力開発については、グループによる政策形成を行いました。行政上の問題点の把握や整理による問題意識とそれを解決するための政策形成の必要性についての大切さを痛感させられました。CS接遇実践研修をととしては、住民が何を望んでいるかを住民の目線に立って考え、住民が何を期待し、何を望んでいるのかを知る努力の大切さを学びました。行政

の自分本位や都合本位ではなく、住民の視点に立った行政サービスを心掛けていかなければと感じました。

一般教養科目では、各講師の方から各分野における物の見方や考え方等についてお話がありました。これらの講話で感じたことは、グローバルな物の考え方や発想、先人に学び後輩に伝えることの大切さ、未来に対する考えとその準備の大切さなどです。先を見通しながら継続していく努力が必要とだと改めて考えさせられました。

3 研修を終えて

今回の研修内容は、多岐に及んでおり、大学の専門講義と同等のものから、少人数のゼミナール方式で与えられた課題を研究・検証していくもの、感性和創造力を働かせて自らのコンセプトを表現するものなど、知識と技術と創造する力がバランスよく習得できる内容となっていると感じました。

一方、地方自治体においては、少子高齢化社会や環境問題への対応、個性豊かな地域社会の形成など、新たな課題へ取り組んでいくため、その役割も大きく変わろうとしています。これからの地方自治体は、自己決定・自己責任の原則のもと、自らの創意工夫によって、地域の実情にあった政策を実施していくことが今まで以上に求められています。これまでは、国が基本的な政策を決定し、地方自治体はそれを執

行する役割を担っているだけでしたが、地域の政策形成は、地域の政府である地方自治体が住民とともに立案し、決定、執行していかなければいけません。

これらのことから、今研修で経験し得たものを、今後の地方行政の中で最大限発揮していきたいと思います。また、その活用と更なる研鑽に努力したいと思います。

4 おわりに

自身初めての2か月間という長期研修を受講するにあたり、職場はもとより家庭の面でも不安がありました。しかし、職場の上司や同僚の協力とともに、家族の理解を得て受講することができました。

また、この研修では、31名の仲間と一緒に過ごすことができました。2か月間もの長期の研修と一緒に過ごしたこの仲間たちは、それぞれ個性的であり、様々な考え方や物の捉え方、そして何よりも物事に対して真摯に取り組んでいる姿勢に、とても影響を受けました。このことは、今後の人生においても大切な財産となることは間違いなく、また、これからの情報交換や交流等についても楽しみです。

最後に、今回の研修に際しては、研修所の関係者の方々を始めといたしまして、職場の上司・同僚、研修生の仲間など、たくさんの方々にお世話になり感謝の気持ちで一杯です。2か月間大変有り難うございました。



管理者研修（政策形成技法）を受講して

山 崎 忠 弘

岩手県宮古市市民生活部生活課 副主幹

今回の研修は、私にとって、大変、有意義なものとなりました。

というのも、研修で学んだ「TM法＝Thinking Management Method」は、困難な問題に直面した場合に、専門知識や経験を欠いていても、解決策を導き出すことができる合理的問題解決・意思決定の手法であったからです。専門知識、経験を補う合理的思考手順を習得し、その思考手順に裏打ちされた筋の通った質問をすることにより、豊富な専門知識、経験を持っている人、記憶力のいい人を巧みに活用しながら、問題解決・意思決定をするものです。

特に人事異動で新しい職場にうつり、また、市民参画・協働に関する職務という、未開拓であり前例の少ない分野の担当になったばかりの私にとって、今回、この研修に参加できたことは、大変、ラッキーなことでした。

また「TM法」は、「状況分析」、「原因分析」、「決定分析」、「リスク分析」の4つのプロセスによって構成されますが、私に特に欠けているものが、「状況分析」と「決定分析」の2つ能力であることを再認識することができました。

「一体何が問題で、解決、処理しなければならない事項は何かを明らかにする」ための分析が、「状況分析」です。解決しなければならない現実の問題は、いろいろな事情が複雑に絡み合いながら発生してきます。錯綜している状況を巧みに整理し、解決、処理すべき問題は何であるか、を明らかにし、その上で、解決すべき問題に優先順位を決めることが重要となります。時間の制約がある中では、この分析は、4つの分析の中でも、最も重要なものであり、管理者には、必須の能力であり、私も、この能力を高めていきたいと考えています。

「一番良い方法を決定する」ための分析が、「決定分析」です。私の場合、時間の制約のある中で、何かを決定しようとするとき、思いつきの案に飛びついたり、好みの案に固執したりする 경우가多々あり、また自分の考える案について、プラス面しか見ず、

マイナス面を意識的にみないという傾向がありました。今後はこの点に注意しながら、プラス面、マイナス面の両面から考察し、間違いのない決定をしたいと考えています。

今回の研修の中で、(財)宮城県対がん協会会長の久道茂先生から、「医療の品格」について、講演をいただきました。現実の医療からリーダーシップまで、経験に基づく含蓄のある一言ひとことに感銘を受けました。

この研修は、県庁職員と市町村職員の合同で行われたことから、市町村の視点だけでなく、県という視点からのものの見方、考え方も学ぶことができました。また、研修生の中に学生時代の同級生もおり、さまざまな課題や解決策に関して議論したり、学生時代にもどり交流を深めることもでき、大変、満足できるものでした。

自己決定・自己責任の地方分権時代においては、多様化・高度化する住民ニーズや新たな地域課題に、迅速・的確に対応するためには、「TM法」は大変有効な手法であると思います。今回の研修で学んだ「TM法」を、日々の仕事の中で、実践していきたいと考えています。

わがまち 宮古市の紹介

「宮古市」で、どんなまち？

岩手県沿岸の中央部、そして本州では最東端に位置する、人口6万人の「コネクター」のまちです。盛岡市から、車やバス、列車で2時間弱です。夏は涼しく、冬は雪もほとんど降らず、年中とおして比較的温暖で、住みやすいところですよ。

サンマ、あわび、毛ガニ、サケなど海産物はおいしいし、日本の快水浴場百選の「浄土ヶ浜」、白亜紀に誕生したといわれる「三王岩」、総合レクリエーションパークの「リバーパークにいます」もあるよ。

「みなさん、宮古へ“おでんせ!!”」



政策法務研修を受講して

郡 川 義 夫

青森県十和田市上下水道部管理課 係長

準備するものの中に六法全書か自治六法を持参してくださいとあった。いまさらながら、参加申し込みするべきでなかったと後悔しつつ、研修の準備をした。自治六法は職場の上司から借りることになったが、なんやかんやひやかされながらの準備となった。

持参する資料の重さと、初めての法務研修に心も重い出発となった。ただ、今回の研修で水道料金の時効についてなにか得るものがあればという期待もあった。

1日目は自治東北大学大学院法学研究科の原田賢一郎准教授から、地方分権と自治立法についての基調講義があり、自治体と法をテーマに自治体職員が基本的知識として必要とされる法的素養、基本的人権の尊重、民主主義の原則、法治主義の原則など普段は目にする機会のない条文について目を通すこととなった。

つぎに第1次分権改革で機関委任事務が廃止されたことや、事務区分の再構成等により国の地方関与をなくしたことで、自治体の自治立法制定の役割が拡大（地方自治法第一条の二②）し、また、住民訴訟や情報公開訴訟など幅広い分野での行政活動が訴訟と関わりをもつようになったことで、自治体が原告になり政策実現のための訴訟や、国と地方の係争処理制度の活用などが求められ、各自治体の条例制定の機会がさらに増えていくことを実感しました。つぎに、法令と条例との関係で法令上の実質的空白域は条例制定可能なこと、同一の趣旨で法令を上回る制定はできないことなど様々なケースについて講義があった。

前日の懇親会の余韻が少々残るなか、第2日目は各班に分かれて課題事例研究となった。福島県条例を事例に、県が行う市町村のまちづくり調整の妥当性、憲法・法令との妥当性、実効性の確保などについて検討をし、グループ討議の経過と結果報告書を作成し発表した。事前に福島県の事例に目を通して

くることになっていたが、単に目を通すだけでなく都市計画法、大規模小売店舗立地法などの知識を得ていかないと話しについていけないものであった。

さて、最終日は各班にわかれて法制提案の実習となったが、私が昨日我が班の皆様をお願いした「援用のない水道料金を条例化により放棄する」ことをテーマに法制提案の検討作業をすすめた。水道料金は民法適用により援用があれば2年で消滅時効となり不納欠損できるが、援用がなければ永遠に債権残り会計上も適当でないということで、様々の検討の結果、援用のない債権の放棄ができる条例を制定することにより解決することとし発表した。

講評の段階で、高尾講師から放棄の条例化は民法や地方自治法に抵触するおそれがあることから適当でないとの指摘があった。又、公金であるから自治法第236条の金銭債権の時効5年が適用になるかもしれないので資料を確認してみたいとのことであった。

さて、条例化が却下され振り出しに戻ったが、今後の方向が見えてきたような気がした。さらに、検討を進めていくうち、時効・免除と不納欠損を別に考えればよいことに気が付いた。つまり、地方自治法施行令第171条の7により10年で免除する。また、同3項では議会の議決は要しないとある。そこで、不納欠損をどうするかだが、一部改正により、援用の見込みのない水道料金債権を不納欠損できることとする改正ができないかが、今後の検討課題となった。

いままでの制度がどんどん変革しているなかで、地方のことは地方で、自分の担当する法務関係は自分自ら立案し対応していかなければと痛感させられた研修となった。また、今回の研修において自治研修所の方々や、この研修を受講された方々には大変お世話になりました。特に、高尾講師には後日、放棄に関する資料を提供していただき、感謝申し上げます。



行政課題研修（少子・高齢化問題コース）を受講して

武 田 浩

山形県上山市健康福祉課少子高齢化対策室 主査

はじめに

職場で今やっている業務がまさに課題研修のテーマということで、今回の研修に参加しました。課題の切り口によってはなかなか幅の広いテーマでもあり、専門的な講義やグループ学習による意見交換ができるということで期待して2泊3日の受講当日を迎えました。

講義を受講して

東北福祉大学総合福祉学部 阿部教授による講義です。福祉の世界でデマンドとニーズを100%合わせることは不可能、そこで必要となるのがルールづくり、バラマキではなく必要とする方に必要なことを施すことがこれからの福祉には大切と言われた言葉が印象的です。市政では、市民に対し広く平等に対応する考えが施策づくりのベースになっていますが、各地域の実態に合わせた特色のある施策を展開していくことも今の時代には必要なことと感じました。

また、一概に高齢化が進んでいると言われていますが、講義の中で高齢化率が高い自治体で53.4%、低い自治体で8.5%と44.9%の開きがあるということを知って驚きました。課題の緊急性も自治体により違うことも痛感しました。事例では、「介護予防」と「高齢者の生きがいづくり」を表裏一体のものとしてのボランティア活動を通じた取り組み、高齢者が日常生活をお互いに支えあう提供会員と利用会員の仕組みづくりなどとても参考になりました。

少子化については、フランスが取り組んだ国家的な施策により合計特殊出生率が2006年で2.01にまで増加した仕組みや嫡出でない子の割合が他の国の状況からみて日本が極端に少ないことなど国の施策や制度の違いもよく理解することができました。

グループ学習を通して

少子高齢化への対応ということをテーマに、6、7名の班に分かれ実現可能な施策づくりを行いました。次の4つの施策になりました。

A班 学校へ行こう64

学校の空き教室を利用した高齢者教室で、児童との交流を図る。

B班 結21世紀プロジェクト

たねまき事業：自治体職員が地域と繋がりを持ち研究会を立ち上げる。きずな事業：地域性にあった施策づくりを地域で進めていく。

C班 「いつかいくみち」のための米百表プログラム

小・中学校の教育プログラムに介護の知識やボランティア体験を入れる。

D班 高齢社会における地域防災対策

地域防災対策を「自助・共助」の地域づくりのキッカケにする。

実際始めてみると、グループ学習時間（2日目の午後と3日目の午前）もあつという間に過ぎた感じがします。いろんな県や職種の違う仲間と自分の自治体に取り組んでいる施策や抱えている課題を語り合い、共感しながら討議を進めることができました。

全体発表では、どの班の施策もそうですが、プレゼンをした方々の表現力や話し方の上手さがとても参考になりました。

最後に、阿部先生は昔「家に三声あり」という言葉を使って今回の研修をまとめました。三声とは“家の中で子どもが本を読む声”、“母が料理する音”“祖父母がお経を読む声”を言うそうです。現在の家庭には三声がなくなってきているため、社会の中で三声を再構築しなければならない。世代交流を地域の中につくっていかなければならないということです。

おわりに

研修を終えてみると、あつという間に時間が過ぎた3日間でした。研修後もお互いの自治体の情報交換を行う交流ができました。今後もそういった関係を大事にしていきたいと思います。

最後になりますが、福祉のあり方や考え方を丁寧に教えて下さった阿部先生、今回の有意義な研修を企画して下さい東北自治研修所の職員の皆様、一緒に受講し仲間として時間を共にした東北六県の皆様、快く研修に送り出して下さった職場の皆様により感謝申し上げます。



行政課題研修(新公共経営 [NPM] コース)を受講して

渡 邊 智 裕

岩手県盛岡市市長公室行財政改革推進課 主事

行政財政構造改革の仕事に携わるようになって2年半が経過し、少しずつではありますが実務に慣れてきたのですが、それにつれて次第にある疑問を感じるようになっていました。自分が普段携わっている行政評価や指定管理者制度、PFIといった業務、いわゆるNPM的な行政改革手法というものを導入することで、私たちの市は何を目指すのか、ということです。評価シートを書くことが目的ではないし、指定管理者制度は導入すればそれでいいというものでもない。だとすれば？ 地方自治体の業務というと、国の法律や通達などで細かく対象や手順などが定められているものが多いと思うのですが、NPM的手法といわれるものは運用主体である地方自治体がある程度自由に制度の詳細を設計できます。一方でそれは、それらの制度をどのような目的で、どのように活用していくかを、実際に運用する我々が判断していかななくてはならないことも意味します。しかし、入手できる書籍などの資料も少なく、この疑問がなかなか解決できない状況でした。そんな折、今回の研修の案内をいただくことができました。

1コマ3時間程度の講義が計5コマ。最初に予定表を見たときは「長いなあ」と感じました。研修会場に到着すると座席にすでにたくさんの講義資料が置かれていて、「全部理解して帰れるだろうか」と正直不安になったことを覚えています。

しかし、実際に講義が始まってみると、この5コマはあっという間でした。講師の方はお二人とも大学の教授とのことでしたが、実際に行政の現場でこうした手法の導入について研究をされている方で、

豊富な体験事例を織り交ぜながら、NPMの理論的な背景や全体像と具体的な事例についてお話をして下さいました。日頃業務の中で感じていた疑問、他の団体の状況や今後の課題など、これまで知りたかったことが次々と出てきて、気を休めようと思うこともなくメモを取り続けていました。

今回は時間の関係から、グループワークの時間がほとんどなくなってしまったことが残念です。限られた研修時間の中、講師のお二人からはたくさんの貴重なお話をお伺いできたのですが、グループワークで研修生同士でもっと話をしていれば、研修時間外の交流などでさらに話が弾んで新しい人脈を作ることができたりなど、もっと有意義になったのではないかと思います。

地方分権の流れの中で今後、国などが示す大枠に基づいて地方自治体が自ら制度の細部を設計し、目的と成果を明確にして実施していく業務は増えてくるのではないかと思います。その際に、これから自分たちが制度設計しようとする業務のそもそもの目的や実施の背景について理解し、また他の自治体などの事例を知って自分たちの業務を改善、発展させていくこと、そうした各自治体の業務の成果をお互いに共有していくことが非常に重要になってくると思います。東北自治研修所のような場所で、各県の自治体の方々と一緒に研修をさせていただけることは、そうした意味で非常に価値のあるものではないかと感じました。

今回の研修の機会をいただけたことに感謝しております。ありがとうございました。



行政課題研修(新公共経営[NPM]コース)を受講して

佐 藤 仁

宮城県経済商工観光部産業人材・雇用対策課 主事

■ 研修の概要

この研修の目的は、自治体に大きな影響を与えている新公共経営(New Public Management、以下「NPM」と略す。)に関して、原点に立ち返ってその理論を学ぶと同時に、日本の現況と課題をふまえて行政評価、民間委託、公会計制度等の個別論点に関して、最新動向を検討し、それぞれの自治体行政に反映するというものです。

1日目及び2日目は一橋大学大学院法学研究科辻琢也教授によるNPMの概論と、国や自治体のNPM的改革の実践例の講義、3日目は同研究科の田谷聡教授による行政改革のツールである業務棚卸と公会計改革の講義という内容でした。

私自身、現在の職務は直接関係するものではありませんが、学生時代に行政学を学んだこともあり、公共経営の最新動向に興味があって受講させていただきました。

■ NPMとは

まずNPMについて、今回の講義を受けての私の理解を紹介したいと思います。

そもそもNPMに明確な定義はないようです。しかし、“New” Public Managementと言うからには、“Old” Public Managementがあるわけで、それが官僚制にあたります。

階層化、専門化等による合理化をはかる官僚制は、近代化に大きな役割を果たしたのは間違いありませんが、巨大になるにつれその弊害も目立つようになり、そのアンチテーゼとして、サッチャー政権下の80年代英国を発祥に英連邦系の国を中心に行われた幾多の改革がNPMの発祥です。その後、90年代に双子の赤字に苦しむ米国の連邦政府で行われた一連の改革もNPM的手法とされます。これら個々の成功事例を束ねたのがいわゆるNPMということなのです。

NPMはアンチテーゼとして生まれたものの、“Old”なPublic Management=官僚制の良さが生きているのが前提となっています。つまり、従来の

官僚制の良さ(大規模な組織の利点)はそのままに、小回りが利くようにしていこうとするものです。

■ 感想

講義の内容を全て紹介するには紙幅が足りませんが、NPMそのものに関する講義のほか、はじめに紹介したようにNPM的改革に共通する「市場原理の活用」「民間的経営手法の活用」に関する講義、さらに最近の行政の必須ツールである行政評価、業務棚卸、公会計改革など、3日間で頭がぱんぱんになる講義の密度です。

しかし、両先生とも、概念の説明にとどまらず、自らの豊富な経験を活かした実例に基づく講義で、非常にわかりやすいものでした。また、一緒に受講した他の自治体職員の方々の真剣な姿勢や質問は、同じ自治体職員として大いに刺激を受けました。

おそらく「〇〇主義」「〇〇制度」などを導入しようとする場合、関係者は、新旧の制度の個別の欠点を捕まえて自分が良とする制度の導入又は維持を主張しがちと考えます。NPMによる行政改革も、導入段階では絶対的な正義のようにもてはやされがちですが、先に記載したように“Old” Public Managementの良さを基本としてNPM的手法を効果的に取り入れていくことが大事であること、また、行政評価・公会計改革などの各種ツールは万能ではなく、「分析の切り口の一つ」及び「行政職員の気づきのきっかけ」として活用していくことが必要であるといった先生の説明に触れ、アンテナは高くしつつもバランス感覚をもって取り入れていくことが我々自治体職員にとって最も重要なのではないかと考えました。

以上のように、私はこの研修でNPMに関する基礎知識を学ぶことができただけでなく、制度改革について自分なりのスタンスを考えるきっかけとなりました。

すばらしい講義の質と密度であり、市場化・民間活用や行政評価等に携わる方々はもちろんのこと、一般の職員の方々にもオススメの研修です。

行政課題研究Ⅱ 「地域づくりの視点」

講師 山形大学地域教育文化学部 准教授 佐藤 慎也 先生



(発表者)

岩手県宮古市市民生活部環境課
主任 齋藤 公誉

地域づくりのアプローチ

この「地域づくりの視点」の講義は、自分にとって今まで受けたことのない新鮮な講義でした。最初に、私が地域づくりについて考えたことは住民と行政の意見を取り入れ、誰もが理想的だと感じる都市景観を目指すことでした。理想的な都市景観に必要な要素は、その地域の実情に即したまちで、考慮す



べきものとして歴史的な背景、ランドマーク、核となるもの、交通網、周辺地域とのバランスでした。

講義の中で、地域づくりの手法としてワークショップの形式を取り入れ、住民参加に重点を置いた内容で「人」・「もの」・「ネットワーク」の3つの視点でシミュレーションを取り入れた考察は、豊かな創造力、アイデアが生まれると感じました。

特に「もの」から考えるアプローチとしては、実際にみかんをつかって一次元、二次元、三次元でのイメージの比較によりそれぞれの感覚の違いがわかりました。オブジェクト・インタビューについては、好きなもの(オブジェクト)を取り上げ、そのものに近いものを探し、それぞれのオブジェクトにインタビューする手法でそのものに対しての新たな発見を行うことができることに気づき、様々な視点から、物を考えることの大切さを感じ取りました。

また、非常に興味深かったのが「ネットワーク」から考えるアプローチで、人間関係の心理学としてNASAが開発したプログラム「月に不時着したら？」でした。4人一組のグループでおこなわれたこのプログラムからは、グループ各員の考え方がそれぞれ違うことと品目の重要度を格付けする際に全員の合意を得るまで話し合い、月面の状況を想定して脱出方法を考え、検討を重ねて相手の意見を深く考えながら意志を一つにする難しさを感じた。結果的にスコアが良い結果となりNASAのレベルに一番近いグループになったのはうれしい限りでした。

これら地域づくりのアプローチの手法は、今までと違った物の見方、考え方を知り、「人」・「もの」・「ネットワーク」の3つのキーワードから地域を育む視点を少しでも養うことができたのではないかと思います。

教室づくりを通じて

教室づくりは、AからHまでの8つのグループに分かれて芸術学校の教室づくりをおこないました。私は、Cグループに所属し、人数が他のグループより1名少ない中で教室作りを行いました。



地域づくりの手法を取り入れながら限られた時間の中で、芸術学校の教室として相応しい機能的な教室を先生・生徒・親のそれぞれの立場で明るいイメージの開かれた教室作りをスローガンに地域づくりの手法を意識しながら検討しました。芸術学校の教室ということで、集中して創作に取り組めるよう壁、床の配色を実際に色を当てながら検討し、自然の光を取り入れるため窓枠を大きくし、外窓はアコーディオンタイプで全開にできるよう開放感を強調し、窓、扉のサイズ、手洗いの位置と高さを生徒の立場で考え、机とホワイトボードを移動式にして空間を自由自在に使えるようにした。また、道具箱を入れる収納の上には作品を展示できるスペースを用意し、壁には派手すぎない絵画を数点展示するなど限りなく実用性を追求する機能的な教室をイメージして作りしました。

時間と労力不足により完成度はイマイチですが、結果的に何とか創作活動に専念できる教室をつくりました。教室づくりを通して、様々な視点で意見をうまく取り入れ効果・効率的にものを作る重要性を認識しました。実に有意義な時間でした。

まちづくりを通じて

教室づくりと同様にAからHまでの8つのグループに分かれ、C地区グループに所属し、森、川、湖という限られた地形で3,000人のまちづくりを行いました。公安委員という重役を拝命し、警察署の位置を学校施設の近くに置くこと、踏み切り、信号機

の設置の計画を行いました。河川、山の方まで目が行き届かなかった。もう少し、自分の役割を意識して参加すれば良かったと思います。

このまちづくりでの都市計画の方法は行政側の計画を住民側に説明し、意見を取り入れ街づくりに取り組んだことは良かったが、それぞれのエリアを分離し、そのエリアごとの街づくりを考えればもっと魅力的で面白い街になるのではないかと思った。これは、まちづくり授業の最後に佐藤先生からの指摘



で気づいたことです。

また、まちづくりが完成に近づいた頃にC地区グループでは、既に形成されたエリアについて考察した。C地区は図書館、集合住宅、病院があり、これでは寂し過ぎるということで先生の指示により、新たに施設を増やすことにしました。これには、コアとなる施設を検討し、病院の周辺に看護学校、老人ホーム、温泉施設を設置し、医療・健康増進・安らぎのエリアを病院が核となり形成しました。短時間の間にこのようなアイデアがでたのも地域づくりの手法を意識したことなのだと思います。

このまちづくりを通じて、地元住民、行政が協力し合いまちづくりをする大切さを理解することができ、またエリア内の核となる施設（物）をうまく利用し、そこから新たな街づくりを考えるのに遊び心で取り組んでみると意外と良い街ができることを痛感しました。

3 次元的なワークショップの住民参加型地域づくりへの応用の可能性について

地域づくりの視点がいかにまちづくりに重要であるか、今回の授業で感じ取りました。

頭の中でイメージすること、実際に模型をつくる、作ったものを配置し、位置決めするというシミュレーションは、様々なアイデアを作り出すことができます。

また、自分にどう役立つのか、他の人にどう役立つのか、何か不足しているところはないかなど新たな発見と住民個々人の潜在能力が生まれると思います。実際に「使えること」と「使えないこと」については、現時点で「使えないことは」ないと考えます。ただし、一定のルール、順序は必要なのかもしれません。

以上のことから、3次元的なワークショップは住民参加型地域づくりへの応用の可能性は十分あると言えます。

最後にこの講義で多くの貴重な経験をする事ができたことに感謝するとともに、ここで学んだことを今後の業務に最大限活用していきたいです。

どうもありがとうございました。

講評

レポート有難うございました。普段からボランティアをされていて素晴らしい感覚で今回の研修を捉えていただけたと思います。今回のワークショップについても自然体で取り組んでいただけた印象がレポートから伝わってきました。

ワークショップでは「ゴール」と「材料」ならびに「道具」のみが指定され、どのようにすれば良いのか全く指示されていないにも関わらず、皆さんは、要望を紐解きながら答を探し続けました。しかもそのたどり着いたものは100%正解という明快なものではなく、あらゆる視点からの評価を用いることで、その特徴が浮き彫りになってくるようなものです。

大切なのは皆さんが考えようとした行為、あるいは悩んだプロセス、そして手がかりを掴んで自らの意思で作り上げたことだと思います。行政や市民に主体性が生まれたときに、どこか地域が活性化し、愛着が生まれてくるもののような気がします。

住民が主体となった地域づくり。今回の研修生の中にはそうした実践を行っている市町村からいらした方や実際にNPOを立ち上げた方なども含まれ、様々な経験を交流させながら作り上げられた印象があります。こうしたことが徐々に東北地方の様々な地域で定着してくればまた新たな芽が生まれてくるものと思います。是非、地域の人たちの暮らし、観光、産業などがほどよく調和し、暮らしやすい街になることを願っております。

(佐藤先生)

研修所だより

<平成20年度事業計画>

I 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、機関誌の発行を行う。

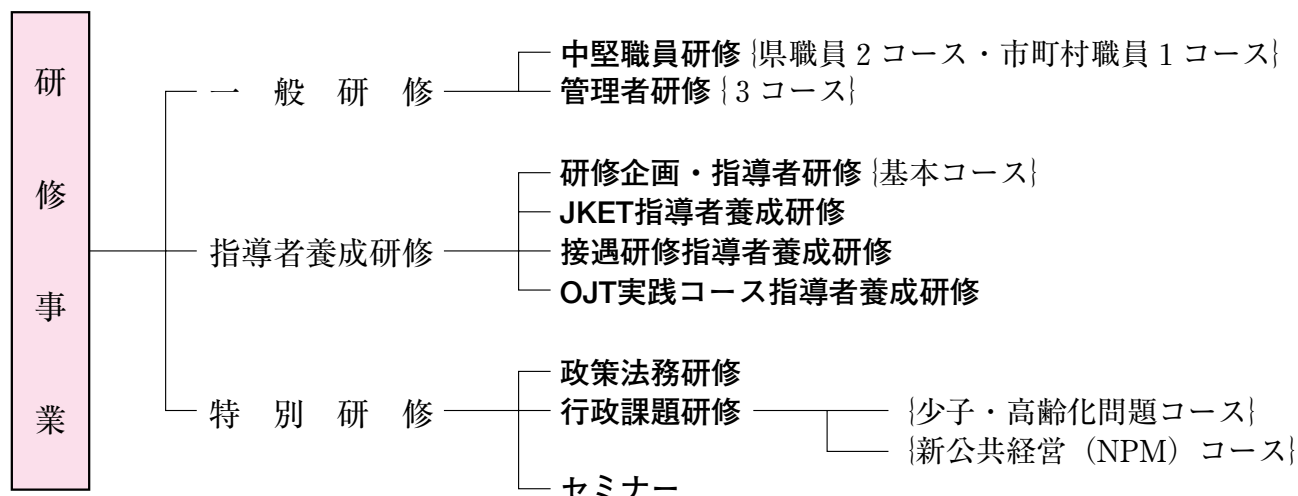
また、当財団の寄附行為などに基づき、東北自治総合研修センターの維持管理業務及び寄宿舍の運営管理を行う。

II 研修事業

各県で対応しにくい長期にわたる中堅職員研修や管理者研修の一般研修、研修企画者や研修指導者の養成を図る指導者養成研修、並びに時代の要請に応える特別研修を下記の観点を踏まえ実施する。

- ① 東北各県にとって先導的な役割を果たす研修を行う。
- ② 質的に高い研修を行う。
- ③ 東北各県のニーズに適合した研修を行う。
- ④ 東北各県共通の課題解決に資する研修を行う。

III 研修体系 (全 9 課程 14コース)



IV 平成20年度 財団法人東北自治研修所事業計画

区 分	研 修 種 別	研修対象（東北六県）	日数	人数	回数	実 施 月 日（予定）	研修内容（予定）	備 考
Ⅰ 一般研修	1. 中堅職員研修	県 職 員	61	60	2	第177回 8月18日(月)～10月17日(金)	I 法制経済科目	全寮制
			60	60		第179回 1月13日(火)～3月13日(金)	II 行政運営科目 III 演習科目 IV 一般教養科目 V その他	
		市町村職員 (一部事務組合を含む)	61	60	1	第178回 10月20日(月)～12月19日(金)	【市町村の中堅は秋 1 回の統合実施】	
	2. 管理者研修		3	30	3	第106回 6月11日(水)～6月13日(金)	政策形成技法（TM法）	
		3	60	第107回 8月6日(水)～8月8日(金)		政策形成理論・技法、その他		
		2	60	第108回 未定(10月～11月中予定)		〔新設〕危機管理（防災関係・その他）		
	指導者養成研修	県・市町村職員 (一部事務組合を含む)	5	30	1	第24回 5月12日(月)～5月16日(金)	研修企画立案、指導者の役割、実習等	全寮制
			4	18	1	第7回 6月24日(火)～6月27日(金)	人事院討議式研修「公務員倫理を考える」	全寮制
			4	20	1	第22回 7月22日(火)～7月25日(金)	公務研修協議会方式	全寮制
			3	20	1	第13回 5月28日(水)～5月30日(金)	公務研修協議会方式（平成19年度改訂）	全寮制
			3	30	1	第6回 7月9日(火)～7月11日(金)	政策法務全般（実習を含む）	全寮制
特別研修	〃 (新公共経営（NPM）コース)	3	60	2	第20回 9月10日(水)～9月12日(金)	少子・高齢化社会における実情を学び、新たな方策を考える	全寮制	
		3	30		第21回 11月5日(水)～11月7日(金)	NPM（ニュー・パブリック・マネージメント）について学習・理解し今後の行政運営に役立てられるよう研究する	全寮制	
		1	200		1	第5回 未定(9月～11月中予定)	平成20年度特別講演	
計（9課程）			216	738	14			

II 研究事業	事業種別	対象	日数	対象人数	実施・発行回数	実施・発行時期(予定)	実施内容(予定)	備考
1. 研究会		県・市町村等職員研修担当者	2	30人	通年度1回	平成21年2月	特別講義、情報交換、研修企画、事例・技法等紹介、その他	第41回
		東北六県の県・市町村 全国研修機関等			通年度1回	平成21年3月	論説、誌上研究、職場紹介、研修所だより、その他	第75号

注 ・ 実施月日は変更になる場合がありますので、実施要領等でご確認の上、お申込みください。
 ・ 受講対象者は県職員対象の中堅職員研修(第177回・第179回)を除き、一部事務組合職員を含みます。
 ・ 指導者養成研修及び特別研修は申込人数が少ない場合、中止になることがあります。

V 研修目的・対象

研 修 種 別	目 的	対象（すべて東北六県）
中堅職員研修	中堅職員として必要な高度の職務遂行能力と応用的思考能力を修得するとともに、最近の行政課題について考え、問題解決能力の向上を図る。	県職員 （原則として受講時年齢30歳以上38歳未満の中堅職員） 市町村職員 （原則として受講時年齢30歳以上41歳未満の中堅職員）
管理者研修	管理者として必要な危機管理能力を含めた政策形成能力や部下の評価、育成能力など管理能力の修得を図る。	県・市町村職員 （原則として課長・課長補佐〔含相当職〕）
研修企画・指導者研修 （基本コース）	自治体職員における研修の企画・指導者として必要な研修理論並びに効果的研修指導方法の修得を図る。	県・市町村の研修企画者及び指導者又は今後予定される職員
JKET指導者養成研修	JKET（人事院討議式研修）「公務員倫理を考える」の指導者となることが予定される職員に対し、必要な課程と技法の修得を図る。	県・市町村でJKET研修の指導者となることが予定される職員
接遇研修指導者養成研修	接遇研修（公務研修協議会方式）の指導者となることが予定される職員に対し、必要な課程と技法の修得を図る。	県・市町村で接遇研修の指導者となることが予定される職員
新OJT実践コース指導者養成研修	OJT実践コース研修（公務研修協議会方式）の指導者となることが予定される職員又は管理・監督者に対し、必要課程と技法の修得を図る。	県・市町村でOJT研修の指導者となることが予定される職員又は受講を希望する管理・監督者
政策法務研修	地方分権に求められる県・市町村職員の政策法務能力の向上を図る。	県・市町村の係長程度の職員又はこの講座の受講を強く希望する職員
行政課題研修	近年の行政課題となっている少子高齢問題、NPM等、これらの問題について多角的に検討し、それぞれの自治体行政に反映する。	県・市町村で受講を希望する職員
セミナー	東北自治研修所特別講演	県・市町村全職員

※なお、対象には県の中堅職員を除く全ての研修・セミナーについて一部事務組合職員を含みます。

平成20年度研修月別実施日程表（予定）

	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		備考		
曜日	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				
H20 4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	備考		
曜日	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			
5 月												第24回研修企画・指導者（県・市町村）研修（基本コース）〔30〕														第13回OJT実践コース指導者養成研修（県・市町村）〔20〕								
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		備考		
曜日	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				
6 月											第106回東北六県管理者研修（県・市町村）〔30〕													第7回JKET指導者養成研修（県・市町村）〔18〕										
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	備考		
曜日	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			
7 月										第6回政策法務研修（県・市町村）〔30〕													第22回接遇研修指導者養成研修（県・市町村）〔20〕											
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	備考		
曜日	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					第107回東北六県管理者研修（県・市町村）〔60〕																第177回中堅職員（県）研修〔60〕												10/17	
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		備考		
曜日	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				
9 月												第177回中堅職員（県）研修〔60〕																					10/17	
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	備考		
曜日	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			
10 月					第177回中堅職員（県）研修〔60〕																				第178回中堅職員（市町村）研修〔60〕								12/19	
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		備考		
曜日	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				
11 月					第21回行政課題研修（県・市町村）〔30〕																											12/19		
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	備考		
曜日	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	水			
12 月					第178回中堅職員（市町村）研修〔60〕																													
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	備考		
曜日	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			
H21 1月																			第179回中堅職員（県）研修〔60〕															3/13
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				備考		
曜日	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						
2 月												第179回中堅職員（県）研修〔60〕																					3/13	
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	備考		
曜日	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			
3 月				第179回中堅職員（県）研修〔60〕																														

Ⅵ 研究事業

研修担当者による研究会の開催及び機関通信「東北自治」CD-ROMを発行する。

1 研 究 会

① 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。

② 対 象

東北六県の県・市町村の研修企画者又は研修指導者

2 機関通信「東北自治」CD-ROM

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、当財団における事業内容を紹介する。

Ⅶ 研究調査事業

研修事業に関する研究調査を行う。

Ⅷ 東北自治総合研修センター維持管理業務

財団法人東北自治研修所「寄附行為」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並びに寄宿舍「青葉寮」の運営を行う。

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」の運営事業を行う。

研修受講申込について〔お知らせとお願い〕

各研修の実施要領（ご案内）は研修開始の概ね2ヵ月前に下記の部署へお送りいたしますので、ご確認の上お申込くださるようお願いいたします。

研 修 種 別	研修受講申込連絡先
・ 県職員中堅研修 ・ 県職員・市町村職員合同コース研修 （管理者研修、指導者養成研修、特別研修等）	 東北各県の人事課（研修担当班等） （ただし、秋田は秋田県自治研修所へ、宮城県職員は宮城県公務研修へ、宮城県市町村職員は宮城県市町村職員研修所を申込連絡先とする。）
・ 市町村職員中堅研修 （第178回市町村中堅研修のみ）	 東北各県の市町村課（研修担当班等）
なお、各県の人事課（研修所）、市町村課での最終申込み締切りは、 <u>研修開始の概ね1ヵ月前になると思われます</u> ので、受講者の推薦・派遣等にご配慮くださるようお願いいたします。	

＜平成20年度予算概要＞

平成20年 4 月 1 日から平成21年 3 月31日まで

(単位：千円)

科 目	一般会計	施設管理 特別会計	寄 宿 舎 特別会計	内部取引 消 去	合 計
I 事業活動収支の部					
1 事業活動収入					
(1) 基本財産運用収入	198	0	0	0	198
(2) 負担金収入	40,574	114,573	36,800	0	191,947
(3) 繰入金収入	0	31,620	40	△ 31,660	0
(4) 雑収入	115	1,027	167	0	1,309
事業活動収入計	40,887	147,220	37,007	△ 31,660	193,454
2 事業活動支出					
(1) 事業費支出	31,264	145,520	10,924	0	187,708
(2) 管理費支出	12,725	0	0	0	12,725
(3) 繰入金支出	40	0	31,620	△ 31,660	0
事業活動支出計	44,029	145,520	42,544	△ 31,660	200,433
事業活動収支差額	△ 3,142	1,700	△ 5,537	0	△ 6,979
II 投資活動収支の部					
投資活動収入	2,567	0	326	0	2,893
投資活動支出	0	700	0	0	700
投資活動収支差額	2,567	△ 700	326	0	2,193
III 財務活動収支の部					
財務活動収入	0	0	0	0	0
財務活動支出	0	0	0	0	0
財務活動収支差額	0	0	0	0	0
IV 予備費支出	1,000	1,000	1,000	0	3,000
当期収支差額	△ 1,575	0	△ 6,211	0	△ 7,786
前期繰越収支差額	35,208	0	14,759	0	49,967
次期繰越収支差額	33,633	0	8,548	0	42,181

＜研修所施設の概要＞

研 修 棟

講義や講話、少人数のグループ討議等、そのニーズに合わせて効果的な研修ができるように多種多様な研修室や演習室があります。200名収容の講堂では講演会を実施できるほか、ビデオプロジェクターを使用した研修も実施できます。そのほかの研修室にも最新の視聴覚機器を備え付け、幅広い研修に役立ちます。

O A教室は、情報化時代に対応した研修ができるよう設備が充実しています。図書室には西澤文庫も併設し、各種図書や資料を豊富に取りそろえているほか、インターネット等が使用できる自主研修の場として活用いただけます。また、室内にはビデオやDVDを楽しめるコーナーもあります。

青 葉 寮

生活空間としての宿泊室は、完全個室で研修の課題等の作成にも対応できるよう学習機が設置されています。余暇時間には、娯楽室や談話室で研修生同士の交流も図られます。

食堂はカフェテリア方式で豊富なメニューをご用意しています。また喫茶コーナーや売店も設置されていますので休憩時間等にご利用いただけます。

＜平成19年度研修実績＞

東北六県中堅職員研修

回 数	期 間	対 象	修了者数
第173回	平成19年 6 月 4 日(月)～ 8 月 3 日(金)	市町村・一部事務組合等職員（原則として受講時年齢30歳以上41歳未満の中堅職員）	15名
第174回	平成19年 8 月20日(月)～10月19日(金)	県職員（原則として受講時年齢30歳以上38歳未満の中堅職員）	21名
第175回	平成19年10月22日(月)～12月21日(金)	市町村・一部事務組合等職員（原則として受講時年齢30歳以上41歳未満の中堅職員）	32名
第176回	平成20年 1 月15日(火)～ 3 月14日(金)	県職員（原則として受講時年齢30歳以上38歳未満の中堅職員）	23名

第173回東北六県中堅職員（市町村・一部事務組合等）研修

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
I 法制経済科目	96H		
行 政 法	27	井 坂 正 宏	東北学院大学法学部講師
民 法	27	菅 野 國 夫	東北学院大学名誉教授・弁護士
地 方 公 務 員 法	9	徳 江 武 志	宮城県公務研修所講師
地 方 自 治 法	9	中 村 弘 幸	宮城県公務研修所次長
経 済 学	12	折 原 裕	東北学院大学経済学部准教授
財 政 学	12	難 波 利 光	東日本国際大学福祉環境学部講師
II 行政運営科目	84H		
東 北 の 政 策 戦 略	6	工 藤 昭 彦 照 井 清 司	東北大学大学院農学研究科教授 東北文化学園大学総合政策学部教授
行政課題研究Ⅰ（少子・高齢化社会への対応） （講義6H、グループ討議6H、全体発表3H）	15	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科教授
行政課題研究Ⅱ（地域づくりの視点） （講義3H、グループ討議6H、全体発表3H）	12	佐 藤 慎 也	山形大学地域教育文化学部准教授
行政課題研究Ⅲ（環境問題） （講義6H、グループ討議12H、全体発表3H）	21	吉 岡 敏 明 高 橋 俊 光	東北大学大学院環境科学研究科教授 宮城県環境生活部環境政策課技術副参事
地 方 財 政 問 題	6	難 波 利 光	東日本国際大学福祉環境学部講師
地 方 自 治 の 理 念 と 現 実	6	田 島 平 伸	岩手県立大学総合政策学部教授

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
政 策 法 務 実 践	12	原 田 賢一郎	東北大学大学院法学研究科准教授
N P O と 行 政	3	川 村 志 厚	経営デザイン研究所代表
経 営 政 策 学	3	大 滝 精 一	東北大学大学院経済学研究科教授
Ⅲ 演習科目	84H		
問 題 解 決 技 法	14	西 部 直 樹	(有)N&Sラーニング代表
政 策 形 成 能 力 開 発	20	村 松 憲 行	(社)日本経営協会講師
プ レ ゼ ン テ ー シ ョ ン (パ ウ ー ポ イ ン ト 実 技)	6		(株)JC21教育センター派遣職員
プ レ ゼ ミ ナ ー ル	2	中 村 弘 幸	宮城県公務研修所次長
ゼ ミ ナ ー ル	28	(学習12H、討議16H)	
< 民 法 >		山 谷 澄 雄	弁護士 (山谷法律事務所)
< 地 方 公 務 員 法 >		徳 江 武 志	宮城県公務研修所講師
< 行 政 法 >		三 輪 佳 久	弁護士 (八島法律事務所)
< 地 方 自 治 法 >		中 村 弘 幸	宮城県公務研修所次長
C S 接 遇 研 修 実 践 講 座	14	黒 田 敬 子	(有)キャリアコム代表取締役
Ⅳ 一般教養科目	3H		
館 長 講 話	1	西 澤 潤 一	東北自治総合研修センター館長
民 間 企 業 ト ッ プ の 講 話	1	佐 藤 隆 雄	(株)ジェー・シー・アイ代表取締役社長
食 事 と 健 康 管 理	1	佐々木 留美子	宮城県保健福祉部健康推進課技術主査
Ⅴ そ の 他	9H		
体 育	4		
開 ・ 閉 講 式 、 自 己 紹 介	4		
オ リ エ ン テ ー シ ョ ン	1		
計	276H		

第174回東北六県中堅職員（県）研修

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
I 法制経済科目	78H		
行 政 法	27	荒 木 修	東北学院大学法学部講師
民 法	27	菅 野 國 夫	東北学院大学名誉教授・弁護士
経 済 学	12	折 原 裕	東北学院大学経済学部准教授
財 政 学	12	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科教授
II 行政運営科目	90H		
東北の政策戦略	3	工 藤 昭 彦	東北大学大学院農学研究科教授
行政課題研究Ⅰ（少子・高齢化社会への対応） （講義6H、グループ討議6H、全体発表3H）	15	阿 部 裕 二	東北福祉大学総合福祉学部教授
行政課題研究Ⅱ（地域づくりの視点） （講義6H、グループ討議6H、全体発表3H）	15	佐 藤 慎 也	山形大学地域教育文化学部准教授
行政課題研究Ⅲ（環境問題） （講義6H、グループ討議12H、全体発表3H）	21	吉 岡 敏 明 高 橋 俊 光	東北大学大学院環境科学研究科教授 宮城県環境生活部環境政策課技術副参事
地 方 財 政 問 題	6	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科教授
地 方 自 治 の 理 念 と 現 実	6	田 島 平 伸	岩手県立大学総合政策学部教授
公 共 政 策 論	6	山 本 啓	東北大学大学院情報科学研究科教授
政 策 法 務 実 践	12	原 田 賢一郎	東北大学大学院法学研究科准教授
I T 革 命 と 行 政	3	岩 本 正 敏	東北学院大学工学部准教授
経 営 政 策 学	3	大 滝 精 一	東北大学大学院経済学研究科教授
III 演習科目	85H		
問 題 解 決 技 法	14	西 部 直 樹	(有) N & S ラーニング代表
政 策 形 成 能 力 開 発	20	村 松 憲 行	(社) 日本経営協会講師
プ レ ゼ ン テ ー シ ョ ン (パ ワ ー ポ イ ン ト 実 技)	6		(株) JC21教育センター派遣職員
プ レ ゼ ミ ナ ー ル	3	中 村 弘 幸	宮城県公務研修所次長
ゼ ミ ナ ー ル	25	(学習9H、討議16H)	
< 民 法 >		山 谷 澄 雄	弁護士（山谷法律事務所）
< 行 政 法 >		三 輪 佳 久	弁護士（八島法律事務所）
< 地 方 公 務 員 法 >		徳 江 武 志	宮城県公務研修所講師
< 地 方 自 治 法 >		中 村 弘 幸	宮城県公務研修所次長

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	3	小 島 哲 朗	(株)東北コミュニケーション研究所代表
C S 接 遇 研 修 実 践 講 座	14	黒 田 敬 子	(有)キャリアコム代表取締役
Ⅳ 一般教養科目	4.5H		
館 長 講 話	1	西 澤 潤 一	東北自治総合研修センター館長
民 間 企 業 ト ッ プ の 講 話	1	佐 藤 隆 雄	(株)ジェー・シー・アイ代表取締役社長
食 事 と 健 康 管 理	1	佐 藤 千 恵	宮城県保健福祉部健康推進課主任主査
特 別 講 演	1.5	片 山 善 博	前鳥取県知事・慶應義塾大学大学院法学研究科教授
V その他	9H		
体 育	4		
開 ・ 閉 講 式 、 自 己 紹 介	4		
オ リ エ ン テ ー シ ョ ン	1		
計	266.5H		

第175回東北六県中堅職員（市町村・一部事務組合等）研修

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
I 法制経済科目	96H		
行 政 法	27	井 坂 正 弘	東北学院大学法学部講師
民 法	27	菅 野 國 夫	東北学院大学名誉教授・弁護士
地 方 公 務 員 法	9	徳 江 武 志	宮城県公務研修所講師
地 方 自 治 法	9	中 村 弘 幸	宮城県公務研修所次長
経 済 学	12	折 原 裕	東北学院大学経済学部准教授
財 政 学	12	難 波 利 光	東日本国際大学福祉環境学部講師
Ⅱ 行政運営科目	87H		
東 北 の 政 策 戦 略	6	工 藤 昭 彦 新 田 新一郎	東北大学大学院農学研究科教授 (有)プランニング開代表取締役
行政課題研究Ⅰ（少子・高齢化社会への対応） （講義6H、グループ討議6H、全体発表3H）	15	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科教授
行政課題研究Ⅱ（地域づくりの視点） （講義6H、グループ討議6H、全体発表3H）	15	佐 藤 慎 也	山形大学地域教育文化学部准教授
行政課題研究Ⅲ（環境問題） （講義6H、グループ討議12H、全体発表3H）	21	吉 岡 敏 明 高 橋 俊 光	東北大学大学院環境科学研究科教授 宮城県環境生活部環境政策課技術副参事

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
地 方 財 政 問 題	6	難 波 利 光	東日本国際大学福祉環境学部講師
地 方 自 治 の 理 念 と 現 実	6	田 島 平 伸	岩手県立大学総合政策学部教授
政 策 法 務 実 践	12	原 田 賢一郎	東北大学大学院法学研究科准教授
N P O と 行 政	3	川 村 志 厚	経営デザイン研究所代表
経 営 政 策 学	3	大 滝 精 一	東北大学大学院経済学研究科教授
Ⅲ 演習科目	81H		
問 題 解 決 技 法	14	西 部 直 樹	(有)N&Sラーニング代表
政 策 形 成 能 力 開 発	20	村 松 憲 行	(社)日本経営協会講師
プ レ ゼ ン テ ー シ ョ ン (パ ワ ー ポ イ ン ト 実 技)	6		(株)JC21教育センター派遣職員
プ レ ゼ ミ ナ ー ル	2	中 村 弘 幸	宮城県公務研修所次長
ゼ ミ ナ ー ル	25	(学習9H、討議16H)	
< 民 法 >		山 谷 澄 雄	弁護士 (山谷法律事務所)
< 行 政 法 >		三 輪 佳 久	弁護士 (八島法律事務所)
< 地 方 公 務 員 法 >		徳 江 武 志	宮城県公務研修所講師
< 地 方 自 治 法 >		中 村 弘 幸	宮城県公務研修所次長
C S 接 遇 研 修 実 践 講 座	14	黒 田 敬 子	(有)キャリアコム代表取締役
Ⅳ 一般教養科目	3H		
館 長 講 話	1	西 澤 潤 一	東北自治総合研修センター館長
民 間 企 業 ト ッ プ の 講 話	1	佐 藤 隆 雄	(株)ジェー・シー・アイ代表取締役社長
食 事 と 健 康 管 理	1	佐々木 留美子	宮城県保健福祉部健康推進課技術主査
Ⅴ その他	9H		
体 育	4		
開 ・ 閉 講 式 、 自 己 紹 介	4		
オ リ エ ン テ ー シ ョ ン	1		
計	276H		

第176回東北六県中堅職員（県）研修

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
I 法制経済科目	78H		
行 政 法	27	荒 木 修	東北学院大学法学部専任講師
民 法	27	菅 野 國 夫	東北学院大学名誉教授・弁護士
経 済 学	12	折 原 裕	東北学院大学経済学部准教授
財 政 学	12	清 水 修 二	福島大学経済経営学類教授
II 行政運営科目	96H		
東 北 の 政 策 戦 略	6	工 藤 昭 彦 新 田 新一郎	東北大学大学院農学研究科教授 (有)プランニング開代表取締役
行政課題研究Ⅰ（少子・高齢化社会への対応） （講義6H、グループ討議6H、全体発表3H）	15	阿 部 裕 二	東北福祉大学総合福祉学部教授
行政課題研究Ⅱ（地域づくりの視点） （講義6H、グループ討議6H、全体発表3H）	15	佐 藤 慎 也	山形大学地域教育文化学部准教授
行政課題研究Ⅲ（環境問題） （講義6H、グループ討議12H、全体発表3H）	21	吉 岡 敏 明 高 橋 俊 光	東北大学大学院環境科学研究科教授 宮城県環境生活部環境政策課技術副参事
地 方 財 政 問 題	6	清 水 修 二	福島大学経済経営学類教授
地 方 自 治 の 理 念 と 現 実	6	田 島 平 伸	岩手県立大学総合政策学部教授
N P O と 行 政	3	川 村 志 厚	経営デザイン研究所代表
I T 革 命 と 行 政	3	岩 本 正 敏	東北学院大学工学部准教授
経 営 政 策 学	3	大 滝 精 一	東北大学大学院経済学研究科教授
公 共 政 策 論	6	山 本 啓	東北大学大学院情報科学研究科教授
政 策 法 務 実 践	12	原 田 賢一郎	東北大学大学院法学研究科准教授
III 演習科目	84H		
問 題 解 決 技 法	14	西 部 直 樹	(有)N&Sラーニング代表
政 策 形 成 能 力 開 発	20	村 松 憲 行	(社)日本経営協会講師
プ レ ゼ ン テ ー シ ョ ン (パ ウ ー ポ イ ン ト 実 技)	6		(株)JC21教育センター派遣職員
プ レ ゼ ミ ナ ー ル	2	中 村 弘 幸	宮城県公務研修所次長
ゼ ミ ナ ー ル	25	(学習9H、討議16H)	
< 民 法 >		山 谷 澄 雄	弁護士（山谷法律事務所）
< 行 政 法 >		三 輪 佳 久	弁護士（八島法律事務所）
< 地 方 公 務 員 法 >		徳 江 武 志	宮城県公務研修所講師
< 地 方 自 治 法 >		中 村 弘 幸	宮城県公務研修所次長

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	3	小 島 哲 朗	(株)東北コミュニケーション研究所代表
C S 接 遇 研 修 実 践 講 座	14	黒 田 敬 子	(有)キャリアコム代表取締役
Ⅳ 一般教養科目	3H		
館 長 講 話	1	西 澤 潤 一	東北自治総合研修センター館長
民 間 企 業 ト ッ プ の 講 話	1	原 田 誠	(株)伸電会長
食 事 と 健 康 管 理	1	佐々木 留美子	宮城県保健福祉部健康推進課技術主査
Ⅴ その他	9H		
体 育	4		
開 ・ 閉 講 式 、 自 己 紹 介	4		
オ リ エ ン テ ー シ ョ ン	1		
計	270H		

東北六県管理者研修

回 数	期 間	対 象	修了者数
第104回	平成19年 8 月 1 日(水)～ 8 月 3 日(金)	県・市町村・一部事務組合等職員（課長・課長補佐（相当職を含む））	30名
第105回	平成19年 8 月29日(水)～ 8 月31日(金)	県・市町村・一部事務組合等職員（課長・課長補佐（相当職を含む））	25名

第104回東北六県管理者研修

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所属・職名
政策形成理論（講義・演習・グループ討議） ○大きな環境変化の中で、限られた政策資源をどのようにに統合するかという「経営戦略的政策形成」等について基本的な知識・理論・方法を中心に、研究・学習して、個々の政策・事業展開に活用できる能力を高める。 到達目標 ①政策形成の基本理論を、「約25個のキーワードで究め」さらに飛翔する。 ②政策立案の新機軸等を、「約50個のキーワードで確かめ」さらに進化する。 ③経営戦略の基本理論を、「約30個のキーワードで識り」さらに通曉する。 ④経営戦略の方法論等を、「約50個のキーワードで学び」さらに精通する。 ⑤危機管理の基本理論を、「約20個のキーワードで深め」さらに闡明する。	17H30m	縄 力 夫	政策・組織開発 研究所長
講 話	1H00m	西 澤 潤 一	東北自治総合研 修センター館長
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	1H30m		
計	20H00m		

第105回東北六県管理者研修

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所属・職名
政策形成技法（基調講義・グループ討議・演習によりTM法を学ぶ） ○政策形成の技法として、論理的思考による問題解決・意志決定にいたる手法である『TM法』を学び、将来に向けての様々な変化に正しく対応するために必要な管理能力の修得を図る。 『TM法とは』 近年、行政が直面する問題には過去に経験ある事柄、あるいは前例のある事柄ばかりでなく、これまでに経験しなかったもの、自らの専門知識を超えるものが次第に多くなってきました。これらの問題に的確な処方箋をかくために次の4つの思考手順をとる政策形成の技法です。 ①なにがおこっているのか（状況分析） ②どうしてそうなったか（原因分析） ③どういう処置をとればよいのか（決定分析） ④将来どんなことがおこりそうか（リスク分析）	18H30m	今 井 繁 之	(株)シンキング マネジメント研 究所長
講 話	1H00m	久 道 茂	(財)宮城県対 がん協会会長
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	30m		
計	20H00m		

第23回東北六県研修企画・指導者研修（基本コース）

期 間	対 象	修了者数
平成19年 5 月 7 日(月)～ 5 月11日(金)	県・市町村・一部事務組合等の研修企画者及び指導者又は今後予定される職員	15名

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
・ これからの職員研修&人材育成 ・ 研修担当者の役割、能力、心得 ・ 自己診断&解説 ・ 研修に活用される技法を理解するⅠ	3H30m	高 橋 修	(株) A O I 企画代表取締役
・ 研修に活用される技法を理解するⅡ ・ 研修プランニングにおける留意点 ・ 研修プランニングの実際「課題による」 ・ まとめ	7H00m		
レッスンプランの作成と実習	7H00m	奥 崎 太 通	研修教育コンサルタント
講義のすすめ方（実習）と検討	7H00m		
特別講義「あなたも名講師になれる」	3H00m	岸 恒 男	(株) 日本人事管理研究所代表取締役
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	1H30m		
計	29H00m		

第6回東北六県討議式研修「公務員倫理を考える」(JKET) 指導者養成コース

期 間	対 象	修了者数
平成19年 6 月12日(火)～ 6 月15日(金)	県・市町村・一部事務組合等でJKET研修の指導者となることが予定されている職員	12名

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
第1章 倫理とは	3H10m	沖 清	(財)公務研修協議会講師
第2章 公務員に求められる倫理	2H00m		
第3章 公務員に求められる規律	3H40m		
第4章 実際の場面で	8H30m		
第5章 望ましい職場風土の形成	3H30m		
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	50m		
計	21H40m		

第21回東北六県接遇研修指導者養成研修

期 間	対 象	修了者数
平成19年 7 月17日(火)～7 月20日(金)	県・市町村・一部事務組合等で接遇研修 (公務研修協議会方式)の指導者となる ことが予定される職員	20名

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
第1章 公務における接遇	2H00m	松 本 常 治	(財)公務研修協議会講師
指導者実習の説明及び検討	50m		
第2章 マナーとコミュニケーション	3H30m		
第3章 面接応対	2H45m		
第4章 電話応対	3H10m		
第5章 クレーム対応	2H50m		
第6章 よりよい接遇をめざして	2H50m		
指導会議	40m		
開・閉講式、自己紹介、オリエンテーション	1H00m		
計	19H35m		

第12回東北六県OJT実践コース指導者養成研修

期 間	対 象	修了者数
平成19年11月28日(水)～11月30日(金)	県・市町村・一部事務組合等でOJT実践コース研修(公務研修協議会方式)の指導者となることが予定される職員又は受講を希望する管理・監督者	15名

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
第1章 OJTとは	1H30m	宮 本 多 文	(財)公務研修協議会講師
第2章 コンピテンシー・コーチングOJT	1H15m		
第3章 コンピテンシー創出演習	3H50m		
第4章 コーチング演習	3H55m		
指導会議	1H00m		
開・閉講式、オリエンテーション	30m		
計	12H00m		

第 5 回東北六県政策法務研修

期 間	対 象	修了者数
平成19年10月 3 日(水)～10月 5 日(金)	県・市町村・一部事務組合等の職員で係長級（相当職を含む）の職員	23名

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
基調講義「政策法務概論」	3H00m	原 田 賢一郎	東北大学大学院法学研究科准教授
課題事例研究 課題事例研究発表	5H00m	原 田 賢一郎 高 尾 昭 夫	東北大学大学院法学研究科准教授 (財)健康・体力づくり事業財団事業部長
実習のすすめ方 法制提案実習	5H00m	高 尾 昭 夫	(財)健康・体力づくり事業財団事業部長
法制提案実習発表 講評 まとめ 意見交換	3H00m	高 尾 昭 夫	(財)健康・体力づくり事業財団事業部長
開・閉講式、オリエンテーション	30m		
計	16H30m		

東北六県行政課題研修

回 数	期 間	対 象	修了者数
第18回	平成19年 9 月12日(水)～9 月14日(金)	県・市町村・一部事務組合等の職員で受講を希望する者	25名
第19回	平成19年11月 7 日(水)～11月 9 日(金)	県・市町村・一部事務組合等の職員で受講を希望する者	35名

第18回東北六県行政課題研修（少子・高齢化問題コース）

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
講 義 ・少子高齢社会は本当に危機か ・東北における少子高齢化の動向 ・東北にせまる危機 ・地方財政悪化の危機 ・高齢者の生活の現状と課題 ・少子高齢社会への対応策 ・財政的視点からの対応策 ・少子高齢化に伴う諸問題と解決の方向性	6H30m	阿 部 裕 二	東北福祉大学総合福祉学部教授
グループ学習、討議	7H00m		
発表、講評、まとめ	3H00m		
開・閉講式、自己紹介、オリエンテーション	1H00m		
計	17H30m		

第19回東北六県行政課題研修（新公共経営〈NPM〉コース）

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
講 義 ・ 基調講義「米国におけるNPM理論と日本」 ・ NPMによる企画総務機能改革 ・ 民間委託とトヨタ生産性方式	10H00m	辻 琢 也	一橋大学大学院法学研究科教授
講 義 ・ 業務棚卸しと成果指標 ・ 市場メカニズムの活用と公会計改革	6H00m	田 谷 聡	一橋大学大学院法学研究科教授
開・閉講式、オリエンテーション	30m		
計	16H30m		

第40回研究会

期 間	対 象	修了者数
平成20年 2 月29日(金)	県・市町村・一部事務組合等の職員研修 担当者	55名

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名

- 1 テーマ 職員の「やる気」を向上させる研修、戦略的公務経営のための「新OJT」について考える。
- 2 目 的 行財政状況が厳しさを増す中、ともすれば仕事への意欲を失いがちな職員のやる気を向上させる方策について考えるとともに、職員意識や職場環境等の変化の下、より実践的で有効なOJTの進め方について研究し、今後の研修基本方針策定に資する。

「モチベーションアップによる職場の活性化」 ・モチベーションとは ・モチベーションアップ研修のねらい ・モチベーション研修の概要	1H30m	鈴 木 ひろ子	社団法人日本経営協会講師
「戦略的公務経営のための[新OJT]」 ・「新OJT」研修の特徴 ・改訂の理由・必要性 ・「新OJT」の概要	1H30m	宮 本 多 文	財団法人公務研修協議会講師
計	3H00m		

＜昭和39年度～平成19年度研修種別受講者実績表＞

[illegible]

＜財団法人東北自治研修所役員・職員名簿＞

1. 理 事 7名

平成20年1月現在

役職名	氏 名	所 属 ・ 職 名
理 事 長	三 浦 俊 一	宮 城 県 総 務 部 長
常任理事	村 上 和 行	宮 城 県 総 務 部 次 長
理 事	大 塚 和 則	青 森 県 総 務 部 次 長
理 事	高 橋 信	岩 手 県 総 務 部 人 事 課 総 括 課 長
理 事	小 松 正 昭	秋 田 県 自 治 研 修 所 長
理 事	永 沢 一 正	山 形 県 職 員 研 修 所 長
理 事	鈴 木 正 晃	福 島 県 総 務 部 人 事 領 域 総 括 参 事

2. 監 事 2名

役職名	氏 名	所 属 ・ 職 名
監 事	菅 野 滋	山 形 県 総 務 部 次 長
監 事	西 村 公 男	北 海 道 東 北 自 治 協 議 会 理 事 兼 事 務 局 長

3. 評 議 員 18名

県 名	人事課長・人事課人財給与担当課長・参事	市町村課長・市町村振興課長・市町村課行政市町村合併担当課長・参事	研修所副所長・研修所次長・総務室管理担当課長・人事課グループリーダー
青 森 県	小 寺 謙	徳大寺 祥 宏	工 藤 多加志
岩 手 県	大 槻 英 毅	戸 舘 弘 幸	松 川 章
秋 田 県	三 浦 庄 助	柴 田 誠	佐 藤 博 一
山 形 県	森 谷 俊 雄	秋 葉 秀出男	清 野 正 直
福 島 県	鈴 木 政 美	玉 井 章	笠 原 久 雄
宮 城 県	千 葉 裕 一	吉 田 祐 幸	高 島 清

4. 職 員

職 名	氏 名	摘 要
所 長	三 浦 俊 一	〔宮城県総務部長兼公務研修所長〕
事 務 局 長	目 黒 正 吉	総 括 ： 常勤嘱託職員
総務担当	次 長	新 井 俊 樹
	主 幹	菊 地 喜一郎
	主 事	佐 藤 祐美子
	嘱 託	早 坂 敏 美
教務担当	(事 務 局 長)	目 黒 正 吉
	副 参 事	廣 岡 紀
	主 査	藤 野 寿 光

＜編集後記＞

- *当機関誌「東北自治」は昭和39年の創刊になりますが、昨年度の73号からは、CD-ROM情報として発行いたしております。
今回も多くの方にご協力を賜り、深く感謝申し上げます。
- *市町村合併の進展に伴い地方分権や地方自立の進行など、自治体を取り巻く情勢は急激に変化し、自治体職員の意識も確実に変化してきております。今年度も“素晴らしい地域東北”を目指して努力している東北の自治体及び職員の皆さんに、励ましと一層の意欲づけをしていただくための機関情報という方針で編集いたしました。
- *特別講演では、前鳥取県知事で慶應義塾大学大学院法学研究科教授の片山善博先生により『地方分権時代と公務員のミッション』についてお話をいただきましたので、紙上で再現いたしました。
また、福島県佐藤雄平知事からは、『「生まれて、育って、そして住んで良かった福島県」の実現のために』と題した特別随想をいただきました。
- *東北大学大学院環境科学研究科教授吉岡敏明先生からは、『地域循環型のプラスチックリサイクルと容器包装リサイクル法への提言』について論文をお寄せいただきました。ご多用の折、快く原稿を執筆いただき心より感謝申し上げます。
- *地方自治体を取り巻く環境変化に対処するため、当研修所では新たな研修事業5ヶ年計画を作成し、平成19年度から実施いたしておりますが、地方自治体の環境変化は急激なものがあり、具体的な研修企画に当たっては毎年見直しを行いながら実施してまいりますので、関係各位のご指導とご協力をお願い申し上げます。

＜人事異動＞

退任	平成19年3月31日付	新任	平成19年4月1日付
	所長 奥村明定		所長 狩野秀一
	副参事 近江明		副参事 廣岡紀
退任	平成19年11月13日付	新任	平成19年12月1日付
	所長 狩野秀一		所長 三浦俊一

東 北 自 治 7 4 号

発行 平成20年3月
編集 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)
TEL: 022 (351) 5771・5772
FAX: 022 (351) 5773
URL: <http://www.thk-jc.or.jp>
E-mail: thk-jc@thk-jc.or.jp