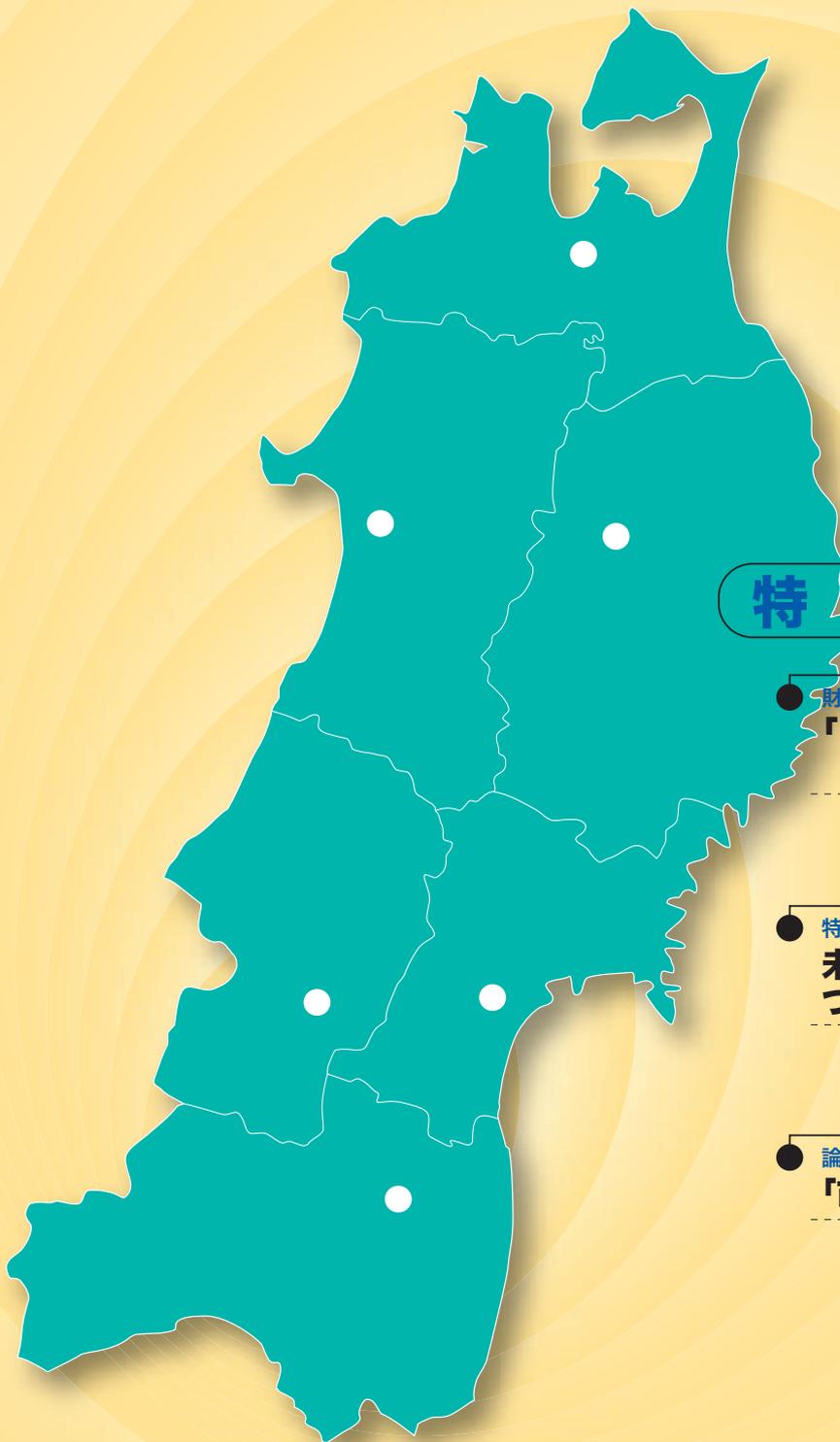


東北自治

T O H O K U

J I C H I

Vol.75



特集

● 財団法人東北自治研修所特別講演

「日本再生の起爆剤 —地方分権改革—」

地方分権改革推進委員会委員長 丹羽宇一郎

● 特別随想

未来への挑戦～ふるさと青森 づくりを担う「人財」の育成

青森県知事 三村 申吾

● 論文

「市民協働の財政効果」

福島大学理事・副学長 清水 修二

財団法人 東北自治研修所

目次

■ 巻頭言

「今日が明後日に会うところ」

東北自治総合研修センター館長 西澤 潤一 1

■ 特別随想

未来への挑戦～ふるさと青森づくりを担う「人財」の育成

青森県知事 三村 申吾 2

■ 特別講演

財団法人東北自治研修所特別講演

「日本再生の起爆剤－地方分権改革－」

地方分権改革推進委員会委員長 丹羽宇一郎 4

■ 特集・論文

「市民協働の財政効果」

福島大学理事・副学長 清水 修二 16

■ 各県研修所の新たな取り組み事例

自治研修所長3年の記

秋田県自治研修所所長 小松 正昭 19

■ 研修受講記

第177回東北六県中堅職員研修を受講して

山形県置賜総合支庁総務企画部税務課主事 佐藤由香理 22

第178回東北六県中堅職員研修を受講して

青森県青森市市民税課主事 野宮 裕樹 23

第178回東北六県中堅職員研修を受講して

福島県喜多方市総務部財政課主査 佐野 仁美 24

管理者研修（地震防災）を受講して

福島県二本松市生活環境課課長 松山 明義 25

戦略的公務経営のための新OJTを受講して

宮城県市町村職員研修所研修課主査 佐藤 洋 27

政策法務研修を受講して

岩手県北上市保健福祉部長寿社会課社会福祉係長 渡辺 成尚 28

行政課題研修（少子・高齢問題コース）を受講して

青森県上北地域県民局地域健康福祉部保健総室 一戸恵久美 29

行政課題研修（新公共経営（NPM）コース）を受講して

秋田県総務企画部総合政策課主査 加賀谷 修 30

■ 研修レポートから

財政学課題研究「夕張市でみる地方財政の問題点」

第178回中堅職員研修受講生 福島県二本松市企画財政課 根本 実 外 31

■ 研修所だより

〈平成21年度事業計画〉 36

〈平成21年度予算概要〉 41

〈平成20年度研修実績〉 42

〈財東北自治研修所役員・職員名簿〉 54

〈編集後記・人事異動〉



今日が明後日に会うところ

東北自治総合研修センター館長 西澤潤一

漸く経済状態も改善の緒についたかという思いが、東北地方の遅い春の訪れを感じさせるいとまもあればこそ、覚束ない手付きで経済対策をやっていた米国を押し潰したようである。それでも、その対策も米国のそれの方が生きており、我国のそれが見劣りしているのは甚だしく残念であり、当事者よりも、我国のような当事者以外が余計な被害を受けているのさえ全く残念なことと言わねばならない。

私達は学術という観点から世の中に対する責任を持っている訳であるが、最近の状況を見ると未完成的な学術が世を誤らせている例を見るのは全く残念である。

もう三十年も前に、第二次世界大戦が終った後、列国が戦争の悲惨さに懲りた故もあったか、未だ帰属の決まっていなかった南極大陸を国際管理として共同で見えていくこととした。日本からも当時研究費の殆どなかった大学研究者が大勢参加し、オゾンホールの発見、その他の功績を挙げたのだが、帰国に当たってハタと困ったのがお土産である。ところが智慧者がいて南極大陸の氷を持って帰り、お世話になった先生に持参して御礼を申し述べた。受け取った先生方は海外出張の折持ち帰った秘蔵のウイスキーを持ち出してオンザロックにして味わい、我々のような下戸にやはり南極の氷で呑むウイスキーは格別だなどと信じられない話が聞こえて来た。

ところが地球物理の山本義一先生の対応は少々異色であった。残った氷を融かし出て来た炭酸ガス量を測定したところ新しく固まった氷は含有炭酸ガス量が急に多くなっていることが判明した。0.032%程度であったものが、0.3%に近くなっていた。山本先生は警鐘を鳴らされた。然し既に先生も、協力者であられた稲田猷一先生も居られない。

東北大学学長に任ぜられた後文部省に呼び出されて、調査委員会の開始終結に関する役を命ぜられたが、そのメンバーの中に稲田先生が居られて、私に

山本先生の偉業が御逝去後中断されたままになっていることをなじられて継続を求められた。御もつともなことであるので、帰任後全学に訴えたが、誰も応じない。やむなく、調査委員会だけ発足させて三年間何も手がかかないとのことであったので、更に実験費用をつけた研究を五年間、何も判らないと言う。「化学系の俺に物理系をやらせるから悪い」と言うので、化学系で更に五年、今度は10cm程度の厚いプリントを作って来て「これを読めば分る」と言う。「要点だけ説明してくれ」と水掛論になり、結末が見つからない。「それではもう研究費を続ける訳にはいかない」で遂に終りにせざるを得なかった。

私個人としても専門が違うから実験をする訳にはいけないので計算をして延長した結果、致死量4%に到達するのは西暦2200年ということになった。この私の話がOPEC総裁に伝わり、東京で説明をした結果、次回キプロス島で行われる総会で発表することになった。此処で私は代案を考えていくことにした。そして色々考えた挙句水力発電を開拓していけば、十分に全世界エネルギー需要に応じ得ることになった。そしてこの話をOPECですることになったのだが、この電力は直流送電によって工業地帯まで運ぶことも重要な要素であり、研究室で開発した半導体直交変換器を利用すれば、交流並の細い線で実現可能であることも明らかである。

この話は昨年10月米国電子・電気学会本会誌に投稿掲載された。学問は、明後日社会のためにあると考えている。フォード社の研究所には、「研究所：今日が明日に会うところ」と書いてある。「大学研究所：今日が明後日に会うところ」と言うべきだが、そのつもりでやっても、今後の見通しの通らないことがある。そのときは、見通しが確実でなくても、対応して、人類の危険を予防しておく必要がある。科学は人類のためのものであるから。



未来への挑戦 ～ふるさと青森づくりを担う「人財」の育成

青森県知事 三村 申吾

私は、暮らしやすさではどこにも負けない地域づくりをめざすこと、すなわち「生活創造社会」の実現に向けて、様々な取組を展開してきました。「生活創造社会」の理念を掲げたのは、21世紀が心の豊かさや命・健康・環境など、暮らしやすさや生活の健全さを守り、発展させていくという「生活」を志向する時代になると考えたからです。

この「生活創造社会」の実現に向けては、何よりも「人づくり」が重要だと考えています。産業振興や地域づくりを進めるにあたって、その源になるのは常に「人」です。人は、青森県にとっての財（たから）、まさに「人財」です。

中でも、自分の可能性を信じて「夢」を持って前に進んでいく人財、何事にも挑戦していくことができる人財が、今、求められています。

常に自らの「夢」を念頭において、日々の努力を積み重ねていくことは非常に重要なことです。そして、「生きること、生きてゆくこと」の意味を問い直すことにより、また新しい勇気が生まれ、「夢」に向かって一步一步進んでいくことができるのではないのでしょうか。「夢をかたちにする」ためには、まず自分らしさを知り、自分はどう生きるべきかをしっかり考える。そして一歩ずつ、自分を支えてく

れている大切なものを見失わずに、着実に自分の道を歩んでいくことが大切だと思っています。

青森県人は、「真面目、素直」という評価を受け、とにかくよく働きますが、夢を持ってチャレンジする人、挑戦を続ける人がもっと多くなってほしいと感じています。私は、「自主・自立」、自ら考えて自ら行動する－そういう青森県づくりを目指していますが、産業や地域のことを考えると、自分の個性や可能性を知り、自分なりの価値観を持って、夢や志を描き、その実現に向かって挑戦していく人財が増えてほしいと思っています。地域で育っていく人たち、地域で活躍する人たち、それぞれが、青森の中において、あるいは世界に向けて、自らの夢を持ち、その実現のために努力を積み重ねていく、チャレンジしていく－そうした人づくりを進めたいと思っています。

そうした考えのもと、平成18年4月に、人づくりの施策の総合的な企画・調整と推進、学校教育との連携などを所管する組織として、新たに企画政策部に「人づくり戦略チーム」を設けました。そして、「生活創造社会」を実現する上で最も基本となる人財の育成に県民総ぐるみで取り組んでいくため、足かけ3年にわたる多くの方々との議論や意見を基に

して、平成19年9月に「あおもりを愛する人づくり戦略」を策定し、人財育成についての基本的な考え方を明らかにしました。そしてこの戦略に基づき、中長期的な視点に立って、本県の地域力を結集し、持続的・継続的な取組を進めていくこととしました。特に、チャレンジ精神に富んだ次代の人財の育成に向けた地域ぐるみの「生きること・働くことについて考える学習活動」(キャリア教育)の効果的な展開と、本県の最重要課題の一つである「産業・雇用づくり」を支える挑戦意欲に満ちた地域産業の担い手の育成に向けて、より重点的な取組を進めることとしています。

具体的には、今年度、本県経済や地域づくりを牽引していく気概やチャレンジ精神、発想力、行動力、広い視野を備えた人財を育成し、ネットワークを形成することをねらいとして、「あおもり立志挑戦塾」を開講しました。財団法人日本総合研究所理事長野田一夫氏を塾長に招き、青森公立大学との協働により、公募で集まった様々な業種の若手・中堅29名が塾生として、7月から12月まで毎月1回、泊まりがけで集まって議論を重ねました。

一方、本県では、これまでの県の基本計画「生活創造推進プラン」の精神を引き継ぎ、県民が安心して生きられる、そして輝いて生きられる「生活創造社会」を実現するための「夢への羅針盤」として、

新たに「青森県基本計画未来への挑戦」を昨年12月に策定しました。

現在、我が国は、本格的な人口減少社会の到来、グローバル化の進展、国土発展の不均衡、若者をはじめとする非正規雇用の増加など、まさに「混沌」と「混迷」の中にあります。そして、我がふるさと青森県もまた、歴史の大きな流れの中で、進むべき方向が問われています。

私たちは、決してその進路を誤ることなく、正しい進路に沿って青森県を維持し、発展させていかなければなりません。喩えるなら、私たち青森県民140万人を乗せた船を無事明るい未来へと航行していかなければならないのです。我々が向かう大海原には予想もできないような様々な困難が立ちまわっているに違いありません。それら困難を乗り越え、目指す港へ無事に到達すること、すなわち持続可能な青森県を創り上げていくことが、今、求められています。

まさに地方分権の時代です。だからこそ、明るい未来に向け、自らの地域は自ら創り上げるというチャレンジ精神を、私は大事にしたいのです。未来へ挑戦する人財－高い志を持って、新たな時代にふさわしい価値を創造する人財の育成に全力で取り組んでいきたいと考えています。



日本再生の起爆剤 ―地方分権改革―

地方分権改革推進委員会委員長 丹羽 宇一郎

おはようございます。

まず最初に、宮城・岩手内陸地震でお亡くなりになられました方々のご冥福をお祈りいたします。同時に、被害に遭われた地域の日も早い回復をお祈りいたします。

さて、久しぶりの秋晴れの青空でございますけれども、政局の方はちっとも秋晴れになりませんで、混迷の度合いを深めているわけであります。私はこのところ地方にお邪魔したりしておりますけれども、一体地方分権はどうなるのか。総理が代わって、解散・総選挙というようなこともあり、また経済財政諮問会議をどうするのか、そういう質問をあちこちで受けております。当然皆さん方も、地方分権改革はほかの政策と同じように頓挫してしまうんじゃないか、あるいは首相が代わって大きく方向が変わるのではないかと、そういう心配をされておられるかもしれません。また、中央省庁のお役所の皆さん方ともお話しする機会がありますけれども、正直言って一体どっちに向かって走っていくのか、今までどおりでいいのか、ひょっとしたら民主党ということもあり得るし、さあどうしようかということで、方向定まらぬまま、結構皆さん暇を楽しんでおられるようなこともございます。

しかしながら、政局がどうであろうと、地方分権改革の動きというものは必然的なものでありまして、必要だからやるというよりも、必然であるということです。この辺のところをお話しておきたいと思うんですが、今の地方分権改革推進委員会の委員というのは国会の同意人事でありますから、与党だけでどうこうというような話ではありません。ただ、法律に基づいて仕事しておりますから、法律の予定しております来年の春までには第3次勧告、特に財源、税源の移譲の問題について勧告をするということになっております。それに基づいて基本計画が成立する予定になっておりますが、ここで政局が混迷

して民主党になろうと、自民党が続こうと、総理がどなたであろうと、この分権改革推進委員会の動きが止まるということはございません。また、基本的な方向が政権が変わることによってところどころ変わったのでは、また来年も変わるということもあり得るわけありますから、それでは国の行政というのはできないだろうと。そういう意味で、皆さんもどうぞ引き続き分権改革についてはいろいろご意見をいただきたいし、また地方自治あるいは分権によって国の再生を図るといふぐらいの気持ちで、ぜひこの改革にご賛同をいただきたいというふうに、最初にお話を申し上げておきたいと思っております。

さて、地方分権改革の第1次勧告におきまして、我々がどのような考えでやり、今、第2次勧告の国の出先機関の問題について考えているかということの背景を少し最初にお話しておきたいと思っております。

一番最初に私が勧告をつくるに当たって委員の皆さん方に申し上げたことは、社会は相当な勢いで激変しているんだということです。これはもう幕藩体制から明治の維新を経て47都道府県となりましたけれども、中央集権体制が始まってから早くも140年経つわけでありまして。皆さん方のかなりの方が、行政組織での仕事を学校を卒業してからずっとなさっておられる方が多いと思っております。同じ組織体におりますと、なかなか組織の中の変革というのは難しいものであります。とりわけ官僚の組織には慣性の法則というのがあります。できるだけ変えない、現状がベスト、変えることに対しては相当な抵抗があるわけでありまして。

しかしながら、社会は、企業もそうですが、猛烈な勢いで変わっています。明治の当初から今までにどのぐらい社会が変わっているか。これは申すまでもないわけでありまして、当時はもちろん飛行機はありません。自動車もありません。自転車も数千台か数百台か、そんなものだと思います。あるいは靴

じゃなくて下駄か草履履きでした。当然のことながら道もぬかるみが当時は多かったでしょう。もちろんテレビはありません。1900年の時に「100年後、世界はどうなっているか」という予測を報知新聞が報道したことがありました。皆さんからアンケートをとったんでしょう。100年後の2000年の日本はどうなっているかという国民の皆さんの願望を尋ねたものを見てみますと、今の皆さんが考えられないようなことに国民は夢を描いていたんですね。だけど、その中で7割が当たっているんです。20ぐらいのものが出ておりますけれども、象徴的に申し上げれば、葉巻型の電車が横浜と東京の間を短時間で走るというようなことが書いてあります。全く当たらないのは、犬が人間の言葉を理解してお使いをするようになる。当時からお使いを奥さんが余りしてくれないから、子供もしないから、せめて犬がお使いをしてくれるようになればいいという願望が出ているのかもしれない。それは当たっておりません。ただし、通信の問題についてはほとんど当たっているわけですね。写真が電気で送れるようになるとか、あるいは海外の友達とお話ができるように100年後にはなっているだろうというようなことが出てきました。あるいは、当時の通信の手段は伝書鳩、そんなものだと思うんです。今や携帯ですね。海外の皆さんともお話ができるし、写真の転送もできる、あるいは冷暖房もありますし、全く想像を絶するような、100年前の皆さんのおじいちゃん、おばあちゃん、当時の方々の生活からは思いもよらないような状態であるということです。

つまり、それほど社会が激変をしているということです。しかしながら、この中央集権体制の行政の組織はほとんど変わってない。それはなぜかと申し上げれば、行政というのは独占企業体と同じ、競争相手がおられません。例えば仙台の市役所あるいは宮城県庁を含めて、競争相手がいないんですね。したがって、ここには市場原理、競争原理がほとんど働かない。県の職員なり市の職員なり地方公務員になれば、まず首になることはない。潰れることがない。今はもちろん夕張のようなことが恐らくこのままいけばひょっとして起きる可能性はありますけれども、しかしながら潰れることはない。それは、これらが独占企業体であり、しかも市場原理が働かないからです。そういうところではほとんど世間の進歩、変化というものとは別世界で仕事をされている。しかしながら、その変わらないということさえも自覚

されない。つまり省庁に入省されてからずっとそこにおられれば、それが普通なんですね。先輩諸氏がやってこられたことというのは、みんなそれが普通であって、30年、40年、50年と続いても全然関係ない。むしろ皆さん方のガールフレンドなり奥様の方が社会の変化、世間の変化に対して敏感ですね。皆さん方は、仕事はとにかく上司の言うとおりに、仲間のやっていること、それをそのままやっておられると思うんです。企業もそうです。したがって、企業以上に独占企業体であれば、当然のことながら皆さん方は社会の変化というものを仕事の変化に結びつけて考えている方はほとんどおられないと思います。

それが何よりの証拠に、私もいろいろ本を読みますと、イザベラ・バードというイギリスの女流紀行家が「朝鮮紀行」とか「ハワイ紀行」、いろいろ書いています。あちこち世界を回っていたんですね。日本にもまわりまして、1878年ですから明治10年頃、「日本紀行」を書いていまして、何とまあ2,240キロもの旅を通訳の人を連れて、初めての女性の旅でありまして、この辺も通っています。青森から函館にぼんぼん蒸気で50人ぐらいの日本人と一緒に話しながら旅するわけですね。当時の蝦夷、アイヌと日本人が本当にまばらにしか住んでない村を歩き、日本全国を歩いて、妹さんにずっと手紙を送っているわけですが、それが本にまとめられております。

私がイザベラ・バードさんの本を読みながら、ほとんど変わらないなという感触を持ちましたのは、彼女はその中で明治10年頃の日本の官僚の姿を書いているんです。函館には当時七、八万人の人口しかない。釧路とか室蘭とか、その辺は本当にアイヌの人口の方が多いいぐらいでありまして、アイヌ人の生活を大変に細やかに、アイヌの情感、アイヌの家族、日頃の生活、日本人とアイヌの関係というのを書いておりました。

今日、私が紹介したいのはそういうことではなくて、そういう文化じゃなくて、当時の官僚の生活がどうだったかということでありまして。明治10年頃、130年前の日本の官僚の生活はどうであったか。これがすべて正しいかどうか、それは感性の問題もありますし、いろいろあるんでございますが、日本人が見たのとは違って、全く新しい目で外国と比較して、中には悪い点もあります。イギリス人が1人でやれることを日本人は4、5人かかってやっている。たばこばかり吸って、おしゃべりばかりしてい

る。皆さんも心当たりないでしょうか。そういう方が大分いると思います。税金が本来の目的に使われるのはほんのわずか、大半はどこかへ消えていく。手抜き工事で、まともに通れる道が少ない、いつも欠陥が多いと言っています。130年ぐらい前の官僚と役所の姿の一端を書いていますね。火のないところに煙は立たないと言いますが、それをそのまま現在やっているということはありませんけれども、どこか似てませんか。

最近、新聞でいろいろ批判の声が起きておりますけれども、この辺はどうなのかとか。公益法人が日本全体で2万5千もあって、一体この人たちは何をしているんだろうか、どれぐらいのお金を使っているのか、天下りがどうだとか。天下りが悪いとかいいとかという議論は、無駄な仕事をやっているところに問題があるので、ある程度やはり職業の保障というか、仕事の保障というのは当然しなきゃいけないわけですから、それ自体を批判することはありませんけれども、余りにも目に余るような独占企業体が横行するというのは世間の常識からすごく離れている。ところが、世間の常識から離れているということさえも自覚していない。タクシーに乗ってビール1本ぐらい出たら、ありがとうと言って私も飲みますよ。しかし定期的に要求しちゃいけません。お金をもらうというのは、これは何かおかしい。でも、それは官僚の皆さんからすると、先輩もやっていて、ずっと何年もやってきた、何で怒られなきゃいかんのと、そういう感覚なんです。飲み会にしても裏金にしても、みんなやってきているじゃないですか、30年、40年とそうやってきて偉くなった官僚がいっぱいいるんですよ、何でそんなこと言われなきゃいかんの、何がおかしいのというのが最初の反論でした。そこに私は人間の心というものはいかに変わらないか。一旦刷り込まれた官僚の生活態度というのはなかなか変わらない、それが普通なんです。

我々もそうですけれども、我々個人の生活を変えろというのは大変難しいことです。全くの他人が夫婦として結婚生活を始めて、一番最初に遭遇するのはそういう小さい頃からの生活の習慣とか生活の態度というものが全く違った時に、それを変更ということに非常に抵抗を感ずるものなんです。それと同じことが、もちろん民間にもありますけれども、官の世界では特に強いと思います。なぜならば独占企業体で市場原理もありませんし、このままいけば安

泰な生活ができるということがあるから、やろうと思いません。これが潰れてしまう、下手したらやられるぞということになれば、必死に生き残り策を考えざるを得ない。つまり自分の職を失う、そういう心配がないということから、いろいろな問題が起きつつあります。

そして、私どもはこれについても手をつけようとしています。やはりこれはおかしいのではないかと。そうしますと、温室の独占企業体で育ってこられた官僚は、何でそんな、今うまくいってるじゃないか、どこに問題があるんだと。それはあなた方がうまくいっていると思っただけで、世間の者はいいと思っていない。あなた方が安泰な生活ができる、だからいいじゃないかと言っただけで、それは一体誰のおかげで、何のためにやっているか、一度考え直してみようじゃないかということに対しても、非常に冷たい目線で私を敵のように睨むんですね。私は敵じゃないよ、皆さん方のこれからを考えています。やり甲斐のある、住民のためにという地方公務員になった時の志は一体どこに行ったのか。10年もしたらそんなことは考えなくて、もうこれは組織のためにやっているんですね。自分が長年いた組織のために仕事をしている人が圧倒的に多いんです、中央省庁というのは。国のために体を張ってでもという当初の志はどこへ行ったのか。お金だったら民間へ入るでしょう。そうじゃなくて、俺は国のためにという志は一体どこへ行ったか。いつの間にか省庁を守ることが国のためという理屈でやっておられるということを私はつくづくと今回の分権の中で感じました。したがって、福田総理に申し上げた。これからは大臣の辞令ではなくて、総理の辞令を渡してください、国家公務員に。誰からこの辞令を渡したらその省庁のために頑張るか。総理の辞令であれば、これは日本国家、日の丸公務員だから、日の丸にあそこへ行け、ここへ行けと言われても、この志を持った人たちはそうするでしょう。今でも志を持って本当に深夜まで働いて、残業代もつけないで、体をかけて働いている公務員の方もたくさんおられます。それは私も十分承知しています。中には今出ているような本当にくだらないことばかりやっている公務員もたくさんいます。

しかし、平均的に言えることは、組織防衛のため、組織のために仕事をしている公務員が何と多いこと。組織に対して批判的な目を向けると組織を大変敵視するというところで、絶対に認めません。我々は

幾多の事例を挙げて局長クラスの方とお話をしました。とても頭の構造が違います。官の敏感度は違います。どんな理不尽なことでも断固として、小学生が考えてもわかるようなことでも一切「そうです」とは言わない。言った途端に、お前は丹羽にだまされたと、お前は丹羽にだまされて組織を売なのか、組織を壊すのか、長い間にわたる美しき伝統を壊すのかと。こういうことですから、私の委員会においでになって「そうです」と言って帰ったら、帰った途端にその省庁の皆さんから、何だ、こいつはと。この批判の方が大変苦しいわけです。昔、戦争に出る時に、田舎から万歳、万歳の歓呼の声に送られて、捕虜になっては帰れない、それと同じですよ。官庁の方々は組織のためにとにかく自分は妥協できない。妥協するんだったらまず上司から妥協してくれ。ところが、上司といっても、局長でも妥協しない。ましてや課長は部下です。課長がそんな妥協なんか一切できません。ひょっとしたら大臣さえも、秘書、官僚の人から言われる、あなたが大臣になって、私の省庁を潰すんですかと。いかに中央集権体制というものが不健康なものであるか、頑迷固陋のものであるか。また、それを突き崩すということがどんなに理にかなっていても、みずからの力ではやらないものであるということを少しお話いたしました。

本当に強い思い、本当に志のある立派な公務員として初志貫徹できる、そういう公務員が育つにはどういったものが必要か。宮大工の棟梁の西岡常一さんは、「木のいのち木のこころ」というのを書いていますが、皆さん方よりも高等教育を受けた方ではございません。何十年という見習いをした方で、本当に人間として立派な、経験と知恵を持った方ですね。法隆寺とかの修復を行っておられますけれども、その方がおっしゃっているのは、1000年、2000年に及ぶ大木、大きく育った木のほとんどが非常に厳しい環境の中で育ちますと。ほとんどが岩盤とか割れ目に根を張って育った木のように。非常に恵まれた土壌のいいところでそういう木が育つかというと、そうじゃないということをおっしゃっておられました。

何が言いたいかといいますと、独占企業体でない、市場競争の厳しい環境の中で切磋琢磨して生き抜いていく。そこで初めて本当の強い国家の志を持った行政官というのがたくさん育つと思います。我々の企業も同じです。赤字のところ、苦しい事業

をやっている、そういうところで働いている人間こそ底力があって、胆力が座って本当に大きな仕事をしているんですね。儲かってちやほやされるようなところで仕事をしてきた人間は、最後になるとやはり強さというものがなかなか出ない、人間としての強さが出ない。今の行政に携わる方々の全部がそうだと誤解しないでいただきたい。中には立派な方もおります。それはどこでもおります。中には変なものいっぱいおるんです。どこでもおります。官僚だけじゃありません。しかし、平均的に見ると、今言ったようなことから言って、圧倒的にそういう独占企業体、競争原理のない中で平穩無事に育ってくるんです。人間は神ではありませんから、動物ですから、誰でもそういうふうになるんです。皆さんが悪いわけじゃない。その人たちが悪いわけじゃなくて、そういうふうになっていくんです。これは私もそうですし、いざとなれば自分のこと、いざとなれば人を見てなきゃ悪いことをする、そんなの当たり前ですよ。みんなほとんどしようとするんです。それが人間の持つ本性なんです。そうならないような仕組み、それを抑制するような仕組みを考えなきゃいけない。

それにはやはり地方自治体あるいは国家の公務員としての役割、そういう仕組みを考えていかないとはいけません。個人個人の資質に矮小化してはいけません。個人の首を切って終わりですよ。だから百数十年間何も変わらない。個人の首をすげかえる、個人のせいにしてしまう。そうじゃない。もし悪いことをしたら、やはり大臣が悪い。次官や局長が悪いんじゃないか、一切責任はとらない。その矮小化された個人の責任にしてしまう。こんなことをしていれば永久に行政組織は衰退をしていく。そこで働いている方々も非常に不幸だと思います。そういう人間に育っていく。これが当たり前だと思っている。全く当たり前じゃないんです。もっと世間の競争の中で磨かれて人間として成長していくんですよ。だから、人として生まれたら、やはり人間として成長していく環境というものをつくらないと。それは一時的に苦しいかもしれないけど、官僚の皆さんにもぜひ、地方公務員の皆さんにもぜひそういう意味で厳しい環境の中でも自分の志を貫くような、そういう努力というものを、そういう場所をつくることに対して賛成をしていこうじゃないか。それが国のためになるのであれば、やろうじゃないか。こういう気持ちでぜひ私は持っていたいただきたいと思います。住

民、国民のためという当初の志をぜひ思い出していただきたいと思います。そして、周りから進入してくる新しい冷たい空気に対して、それを喜んで、喜ぶのは難しいかもしれないので、嫌々でもいいから聞いて、そして嘘偽りのない仕事を内部の常識として育てていくというのが私は大変重要なことだろうと思います。

最近、とりわけこういう問題について外部の空気が入り始めたのは、やはり明治以来の中でグローバル化というものの、あるいは人口減少社会というものが、ついに独占企業体という温室に穴をあげ始めたということだろうと思います。内輪の常識、役所の常識が外の批判にさらされるようになってきました。ほかの国の公務員の様子というものも外に出始めた。国民も自らの税金の使い方というものに注目しなきゃいけない。

そういうことで、140年の慣行を一気に変えるということではできません。地方分権もそうです。後ほど申し上げますけれども、一気に世の中を一朝一夕に絵の具を塗りかえるようにはいきません。そんなことは当たり前です。生身の人間が、職を移り、国家公務員から地方公務員になったりすることもあるでしょう。しかしながら、子供の教育の問題がある。あるいは家庭の問題もあるでしょう。近隣との生活の問題もあるでしょう。こういうことをいろいろ考えて人間というのは移っていきなさいいけない。お金持ちもそうです。お金持ちから一気に今まであるのを取り上げて、「なしよ」では何もできません、そんなことはできません。したがって、地方分権もそうですけど、やはり時間をかけて、本当に実行するということです。

ごちゃごちゃ言って理屈を述べる、官僚は理屈の天才なんです。できない理屈の大天才ですね。「やっていますユビキタス」です。官僚の人は何回言っても「やっています」と。ここに書いてあります。こんな細かい字で書いてあることは、保険の約款ではあるまいし、こんなので「書いてありますよ」というのは、君が知っているだけだよ。本当に重要なことだったらもっと大きな字で書けばいい。こんな虫めがねでなきゃ見えないような「注」とか、そういうところに書いてあります。こんなこと実行できないだろう。我々が言うと、いや、委員長、そうおっしゃいますけども、前的大臣勧告に書いてありますと。ちっちゃな字で書いたって、書いたことにならないと言うんですけど。「やっています、ユビキタス」は、

どこへ行っても「やっています」で、ほんのわずかなことでも「やっています」と。100やっているのと同じように「やっています」と。やってないじゃないか。何も実効が出てないじゃない、これを「やってない」と言うんですよ。

例えば、地方公務員もそうですが、国家公務員もそうですね。人事評価をしております。そして差をつけました。そうすると「やっています」と、やってないんです。私は総務省の行政評価委員会の委員長やっていた時に、公務員の方の人事評価を見たんです。それで、差をつけることになっているんです。1.0から0.9になる人が、100人いたらせいぜい1人か2人です。それで「やっています」と言うんです。やってないでしょう。100のうち1人やそこら平均点を下回ったからといって、だって99.9%は平均点。それでも官僚は、いや人事評価のことは格差をつけてやっていますと言う。それは我々の常識から言うと、君、それやってないんだよと。わからないんですよ。彼らにはそれがわからないんです、私が何回言っても。君、やってないと言うんだ、それは。「いや、やっています」と。どうにもなりません。皆さんも官僚だから一つでもやっていたら「やっています」と言うんでしょうね。「やっています」と。理屈を述べる、やれる理屈は述べないんです。これはやれないということだけが最善策、こうしたらやれるという前向きの思考はゼロ。やらない理屈の大天才、「やっています、ユビキタス」、これが官僚の大きな特徴なんです。これはほとんどがそうですが・・・。

ことほどさように、一気に変えるというのは非常に難しい。その一番いい例は、東ドイツと西ドイツを思い出してください。東ドイツと西ドイツが統合してから20年近く、西ドイツがどれだけ苦戦したか。それは資本主義体制の中に社会主義の体制が流れ込んでくるんですから、どれだけ彼らが苦戦したか。それは物の考え方というものを変えるのにかに時間がかかるか。そのために西ドイツの経済が相当力を落としました。恐らく北朝鮮と韓国がいずれ、何十年後かわかりませんが、合併することがあるかもしれない。その時は東ドイツと西ドイツ以上の苦労をするかもしれない。人間の気持ちを変えるというのはそれほど大変なんです。

したがって、私がこうやってお話していますけれども、まあね、丹羽さん、何か都合のいいことを言っているけど、何を言ってるんだと思っている方が大半だろうと思います、顔を見ていると大体そう

いう顔をして聞いておられるから。私は、中央省庁の公務員の方と結構おつき合っていますから、本音を聞いたことがあります。そういうことも後ほど、皆さんの大先輩の有名な公務員の方の分権に対するお話をご紹介します機会があるかと思えます。

そのように、人間の心は簡単には変わらない。したがって時間をかける。しかしながら断固としてということがあります。どんなに二つの特徴の大天才とユビキタスがあっても、これはなぜやるか。それは必然だからやるんです。地方分権改革がなぜ必然かということを少しお話していきたいと思えます。

まず、一番最初のことは、中央と地方の日本の借金が幾らあるか。これは地方分権をやらなかったらどうなるか。いやいや日本には1,500兆の個人資産があるから、日本は潰れませんよと。しかし、今では850兆の借金がある。債務超過は240～250兆円。それから政府の借金がある。資産だっただけですぐ売れるもんじゃない。また、政府の国債は850兆あるでしょう。じゃあ皆さん、「個人資産1,500兆あるから半分を国民の均等割で出してください。」と言われて出しますか。私は出しません。きっと皆さんも出さないでしょう。何で出さないか。財布は別、こういうことなんです。この借金を何を思ったか。家庭で言うと、子供が病気になった。さて金がない。お医者に連れていけない。どうするか。全く同じで、今、経済総合対策でいろいろやっています。これ以上借金できなかつたらどうするか。財政の硬直化、そういう言葉で表現されていますが、そんなややこしいことを言わなくていい。金がない、手が打てない。子供が病気になっても、これ以上誰も金を貸してくれなかつたらどうしますか。手が打てない。同じことです。日本の国家としてこれ以上手が打てない。株が暴落しようが、何しようが、景気刺激策をやるのにも金がかかる。手が打てない。どうするか。そういう時代が刻々と近づいて、今、これ以上借金したら、さらに手が打てない。日本の国は何の手も打てなくなるんです。それを考えてほしいんです。日本の国はこれ以上借金できないから、手は打てないから、さあ皆さん、1,500兆の中から何ほか出してください。出しますか。また借金を背負う。ますます手が打てない。そのうちに国債が暴落し、大変なインフレが起きたりする。皆さんの持っているお札が紙切れになる。経済上の減速が間違いなく来る。これ以上借金を増やしてどうするんですかというのが経済財政諮問会議委員として申し上げることで

す。誰だって国民にいい顔をしたい、これだけ出しましょう。いいですよ。出した餡を舐める、毒薬を飲んでいるようなものです。これからの子孫に対して、どうやって言い訳するのか。それをよく考えてもらわないとだめなんだということです。計算すると1秒間に50万の金利がかかります。1分間で3,000万円、1時間で18億円、1日に440億円、これは大変だと。月に1.3兆円、年間16兆円。消費税6%。これは金利だけでも積み上がってくるんですよ。さらにばらまいて借金するんですか。それはいいですよ。社会保障も何でも税金で取って、誰だってやってあげたい。それで後どうするか。今まさにそこまで日本が来ているんです。したがって、無駄を排除して、地方の再生を図る。中央に頼っていても何もしてくれませんよ。地方がみずからの力で立ち上がらなかつたら、もっとひどい目に遭いますよということ、この借金の罟、借金の呪いみたいなもの、そういうことをまず最初に考えてほしいと思えます。

そしてまた、ここに人口減少社会というものが大きく響いています。例えば一極集中で生み出される富を全国に分配するという中央集権構造があるんです。一極集中、人口減少社会になるとますますそうなる。1900年の時は世界の都市化現象15%しかない。50年経って1950年には30%に達した。2000年には世界の人口の50%が都会に、都市に住んでいる。今、先進国では76%が都市にいます。都市はいろんな問題をこれから引き起こすでしょう。上水道、下水道、これが最もでかい。どのようにつけていくのか。そうすると、人口流出の地域というのがあります。これが日本です。この集権構造を続けていくと、さっき申し上げたように、一極集中で生み出された富の分配を中央集権構造でやっている。この構造を続けていくと一極集中がさらに進む。人口減少というのは、人口がどこかで減少する。人口が流出する地域というのは、これは2026年の予測です。2005年の国勢調査をベースに国立社会保障人口問題研究所が計算したものです。この人口流出の地域は、もっと疲弊を早めるということです。これを止めないと、まず投資が進まない。人が流出する。人口流出からスパイラル的に投資が減り、働く場所がなくなり、税収が落ち込む。そして財政赤字、既存のインフラ維持管理にさえ支障を来す。この人口減少社会で一極集中の都市化現象がさらに進むのは必然の動きなんですけれども、その中で今申し上げたような状況が起きると、一体地方はどうなるのか。人口減少は今

申し上げたように経済を引き落とす。現に落ちているから、地方は疲弊している。そこで地方分権は必然だと、これをやらなくてどうする。特に過剰な人口移動を押しとどめて、地方活性化のためにまず地方分権をやって再生を図らなきゃいけないんです。そうしないと、この動きはとまらない。2025年で人口流出が一番激しく起きるのはどこだと思いますか。青森、秋田、奈良、鳥取、徳島、長崎、鹿児島、多分そのとおりにいくかどうかは別にしても、こういうところの疲弊が早まる。

これを何とか押しとどめる方法はないか。そうすると必然的に、地域の再生を図らないと、分権をやらないといけないんだと。そして、地域ごとのよさとか特性、自立の精神、地域公共投資の裁量権、これを地方が奪い返すことです。本当にその気にならないと今申し上げたようなことが起きるんですよ。それからじゃ遅いんです。だから、今、地方分権に立ち上がって、そして今私が申し上げたような三つ、四つの考え方で地方を立て直す。それは誰が立て直すんですか。皆さん方です。地方の知事であり、市町村長であり、住民の皆さんですよ。いつまでも上から、手を挙げていれば何かくれるなんて、そんな時代じゃない。誰もくれません。権限を持っている人が、さあ宮城県の皆さん、国交省はこれだけの権限がありますから、どうぞお使いくださいと言うと思いますか。絶対言いませんよ。奪い取るんです。大体欧米の市民社会ではみんな奪い取ったりしていました、領主から。権力者から権限を奪い取る。市民の手に獲得して、そして市民の自由と責任で統治をするんです。それが欧米の市民社会です。だから、欧米の人々は権利とか権限を侵略されることに対して猛烈に抵抗します。血を流して獲得したという歴史がそうさせるんです。欧米の市民社会というのは自由と責任の尊さというものをわかっている。先人が血を流して戦い取ったものだからです。日本はみんな上から、お上からもらったものなんです。この尊さとか本当のよさというのが誰も、私も、日本はほとんど自覚がない。ここに日本の大きな問題がある。奪い取るんです。相変わらず今も地方自治体の県知事さんにも不甲斐ない人がたくさんおられて、お上が何かしてくれると思っている。冗談じゃないですよ。今言った、これだけの借金を背負ってこれ以上できないのに、どうして金をくれますか。自分で奪い取ってこなきゃ。早い者が早く奪い取るんですよ。ところが、これはそういうわけにはいかない。

法律を変えなきゃいけない。そこで地方分権改革というものの役割があるんです。

そこで、いいよ、いいよで今やっていたら、私の予言どおり10年後、絶対になります。衰退するところはもっと衰退します。そして、ばらまきをやったら借金が増えます。皆さんは毎年ギリギリというわけにはいかない。あるいはアリになって働かなきゃいけない。日本人は毎年ギリギリを考えている。毎年、歌を歌って、借金を背負う。国はそんなにできない。再生は痛みなくしてできない。

私は、いろんな罨、呪いがあるとしました。資源の呪いもあります。資源の呪いというのは、資源の一つである石油、30年前、北海の石油が開発された時に、オランダがみずからの持っている力、輸出の力、そういうものに手が緩んでしまった。なぜか。金が降ってくるからです。そうすると、みずから持っている力を磨いて、市場原理の中で競争して磨こうという気力を失ってしまった。お金が降ってくるから。みずからの力を失って、その石油が暴落した時にオランダの国民は奈落の底に落ちたんです。そして今、這い上がってきた。同じことがナイジェリアの石油の開発で起きました。同じように資源の呪いです。石油が開発されて、欧米の石油会社に売ってどんどんお金を稼いだ。非民主主義の国ですからトップの懐にどんどん入ってくる。そして、各国はここぞとばかりお金を貸し付ける。ところが、石油が暴落した。国民生活は石油の発見前の2分の1の水準まで落ちてしまった。

何が言いたい。お金、補助金漬け、補助金の呪いですよ。補助金をもらおうとして、1億の仕事が2,500万円から5,000万円までできるからといって、地方自治体の町長か何か言ってくる。ところが、あなたの借金も増えてくる、呪い。資源の呪いと全く一緒じゃないですか。補助金の呪いなんです。それをまだやろうとしている。そして、補助金をもらえば中央省庁に箸の上げおろしまで全部指示される。奴隷ですよ。自由がない。責任なんて一かけらもない。そういうことを常識化している、それが常識の怖さ、独占企業体の怖さです。補助金は誰の金か。国民のお金です。一つの補助事業をやるにしても、国民の意見を聞いてやったこと、住民の意見を聞いてやったことがありますか。道路をつくることだって、欧米であれば必ず住民集会、住民の意見を聞く、それは自分たちが獲得した権利だから。みんなお上からもらう、税金も納めない。この国を

今までどおりやっていた方がいいのかということが一番の問題なんです。

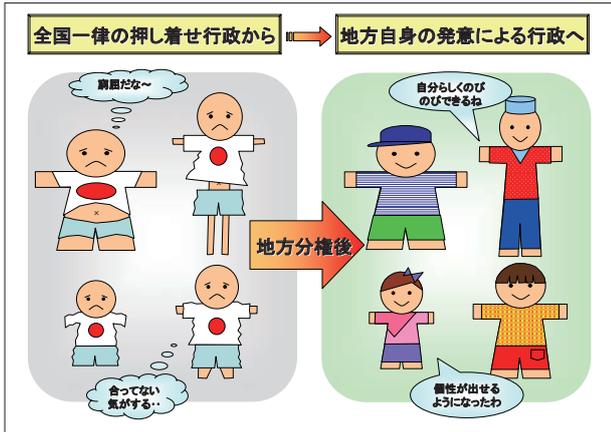
さて、ポンチ絵、お金をかけない手づくりだから、御免なさいね、ろくでもない絵です。私の言葉より絵の方がわかることもあるでしょう。それを皆さんに見ていただこうと思います。

地方分権改革推進委員会は平成18年の法律に基づいて平成19年4月から活動を始め、すでに49回の会議を開催しています。1回の会議あたり約3時間かけます。大体メディアの方は50人ぐらいいつも参加されています。インターネットで全部放映しております。委員会の揉め事、委員長に刃向かう委員、委員長が怒鳴りつけることも、「若いのが、いい加減にしろ」とか、そういうのを全部インターネットテレビで映っているんです。あれは品のない委員長だと思っている人が多いんですが、本当はこういう感じなんです。そういう委員会を49回もやったんですね。今の政府の会議でここまでオープンでトランスパレンシー意識の高い会議はここだけです。揉め事も全部新聞記者の皆さんにお知らせしております。

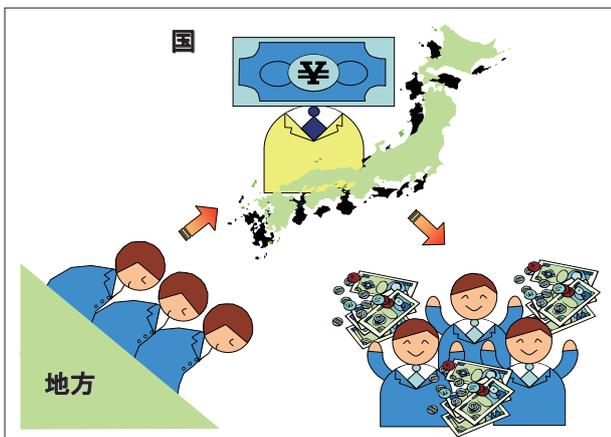
生活者の視点に立った地方政府の確立、これが5月28日の第1次勧告です。そして、閣議決定がなされて、国と地方の役割の分担をする。基礎自治体と広域自治体の役割の分担をする。重点行政分野として、まちづくりとか幼保の一元化とか教育、医療、生活保護、福祉、おのおのの行政分野についても見直しをやる。まちづくりというのは土地利用です。特に都市、農地、とりわけ農地の転用は大問題です。地方分権の名のもとに、農地の転用を推し進めるべきであると言う人がいますが、実を言うと骨抜きのとんでもない農地関連の法律が山とあります。裁量権はどの法律に基づいてやるか全く不明。したがって、地権者の要望はまかりとおる。それにむらがる族議員もいっぱいいます。農地の転用は、農地法でかなり厳しく規制してしまっていて、農業委員会、いったい農業委員会は誰がどのように選ぶのか誰も知らない。農地法の一番の問題はそこにあるんですが、こういうものを見直す。それから道路、河川についての見直しを進める。基礎自治体への権限移譲と事務の拡大、それで64の法律と359の事務権限移譲を打ち出した。第1次分権改革の60数件の事務移譲から見たら、圧倒的な数の権限移譲を打ち出しています。そして、国の出先機関の基本的な方向はどうか。あるいは国の法令による義務づけ、枠づけ、あるいは廃止・縮小の見直し、また、道路財源の一般財源

化、第2次勧告への検討課題を出したわけでありませう。

第2次勧告は年内の早い時期に、政局が急激に動いております。今、鋭意この会議が始まりまして、今週の終わりぐらいかな、各省庁に今までいろんな調査をかけておりますから、おいでいただいて、いよいよまた国の出先機関とのバトルが始まります。なぜバトルか。さっき申し上げたように、権限を奪取する。絶対に離しません。これでは日本は滅びる、必然であるということを経ら説明しても納得しない。納得していても「納得した」と言わない。これから出先機関をどのようにやるかということ、中間取りまとめが8月1日に出来ましたけれども、それに基づいて組織の具体化あるいは見直しということをやりたいと思います。年末に向かって、統廃合のヒアリングをやります。人材、財源の確保、移行の仕組みというものもつくっておきます。現在、財源については、専門委員会、小委員会をつくって鋭意検討しております。来年度早々から財源の移行ということに取りかかります。さっき申し上げたように一朝一夕に変わらない。生身の人間をどう動かすか。だから、人材移行委員会というのは必要かもしれない。それをつくる。要するに、国家公務員が路頭に迷わないように、国家公務員がきちっと仕事が保障されるように、それは不満とか満足いろいろあるでしょう。これは民間企業だって、どこだってあります。皆さんに満足いくようなものにならないかもしれないけど、少なくとも変なことにならないようにきちっとした人材の異動についても考えていかないといけない。ということで財源についても同じであります。今使っている財源は、一級河川が県に移った時は、県の管轄になったからといって急に支援をなくす、それは待ちなさい、同じ仕事をしていて、急にやめたら、あなた、その金はどこで使うつもり、また音楽を買ったりするんじゃないの。だから、それは当然のことながら今使っている金は都道府県ということです。人も何に使うか。今使っている人間を合理化しなきゃいけないとすれば、それはイザベラ・バードさんじゃないけど、英国人1人に4、5人かかっている、そういうことがあれば2人にしていくということ、あるいは民間にアウトソーシングしなきゃいけない分があればやらなきゃいけない。あるいは国じゃなくて地方に任せた方がいいものは国の機関は廃止するということになると思うんです。

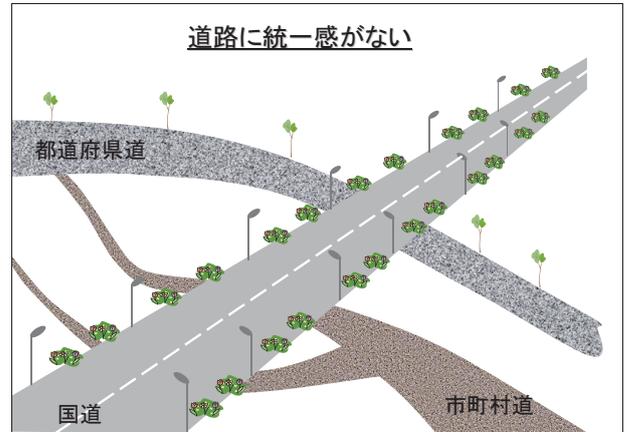


さて、その内容をちょっと見ていただきたいんですが、中央集権は、体の大小、太っている人、痩せている人も関係なく同じ洋服を着せたので、窮屈でしょうがない人、だぶだぶの人がいっぱいいます。それを地方がみずからの寸法で、みずからの洋服を着れるようにしようということ、そんなことができるかと思っておられるでしょう。やるんですよ。できない理屈の大天才じゃだめなんです。どこに問題があるか。それを潰していこうというのがこの2年間かけての分権改革なんです。できないと言ってそれで済むなら簡単です。いいんですよ、それでも。

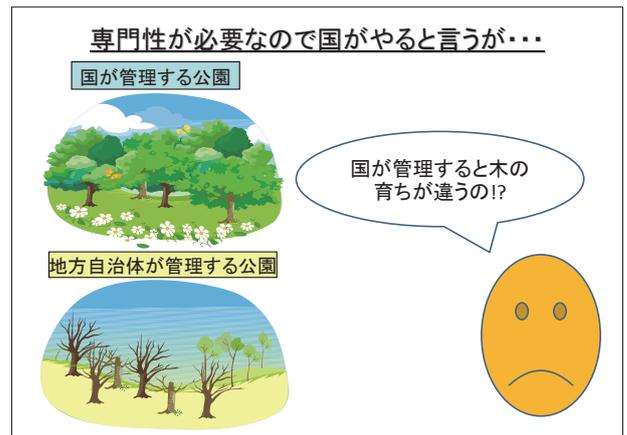


次は、ここに出ておりますけれども、金の奴隷になるなということです。補助金をもらうとか、金をもらうために国に頭を下げるなんて、自分の裁量権を持ったお金を確保しようじゃないか。そういうことを我々は分権でやりたい、そのための法制度とか、そういうのをつくっていききたいということなんです。これもまたそんなに簡単にはできない、それは簡単じゃないです。しかし、やらなきゃどうしようもない。仕事だけ移して金を移しません。そんな

の誰も OK しません。それでは地方の分権は成り立たない。

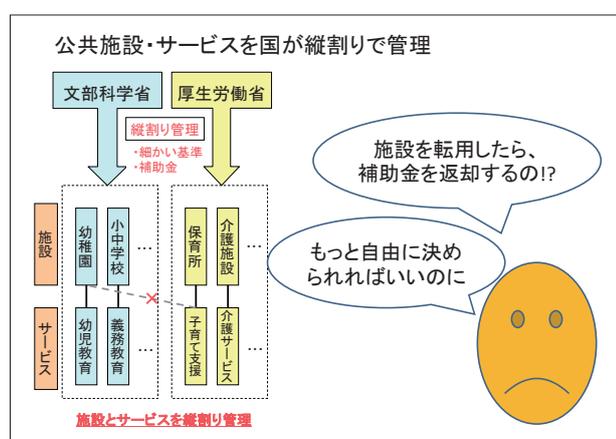


これは、さっき申し上げたように、道路です。維持管理を都道府県に任せなさい。国道は国の出先機関がやらなきゃいけない。県道は県で十分できる、地方自治でできるじゃないか。草を植えたり、木を植えたり、ガードレールをつくったり、そんなものを何で一々国家公務員が出張して、事務所を持ってやらなきゃいけないのか。そんなのは全部任せなさいということなんです。そうしないと、ばらばらですよ。国道には立派な木が植わっていて、都道府県道は小さな木になって、市町村道に行くと木も植わってない。もっと一体感のある道路にしようじゃないか。



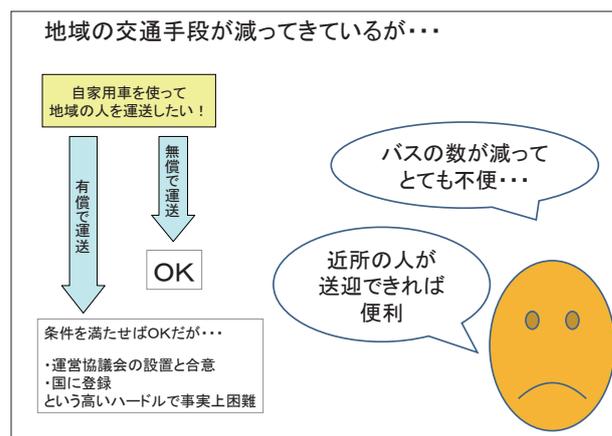
公園もそうですね。公園は、国の公園であろうと、地方であろうと、公園の管理ぐらい、誰がやっても同じだろうと。そうしたら「違う」と言ったんですよ。国でやっていると木の育ち方がいいと言うんです。それは、君、まじめなの、「はい」と。どう考

えてもおかしい。小中学生だって、国が水をまいたら木がすくすく育って、地方自治体が、仙台市がまいたら木が枯れたり、それは本当にまじめに言っているのと局長さんに言ったら「はい」と言うんです。あの厳しい試験を通過して、そんな考えの人です。そんなことはあり得ないでしょう、「いや、あり得ます」と。そんなこと非常識だよ、話にならない。国は国できちっとやりたいと思うんですが、こういうことなんです。これにもめげず、やっているんです、私。皆さん方も、こんなばかなことはないということを、世間の常識をやはり常識としてほしいですよ。



補助金については、介護施設の問題がここに出ていますけれども、施設を転用したら補助金を返却するということになっているんです。ちょっと時間がないんですけども、87年から99年の10数年間にわたって、日本の文化会館というのが780から1,751に増えているんです。みんな補助金です。図書館が1,800から2,600、美術館が379から987、博物館が2,311から5,100、そして文化会館と名がついているのは文科省、ふるさと会館は農水省、福社会館は厚労省、みんな名前がついているからすぐわかる。この補助金は、省庁が定めた目的以外には転用できないということになっています。まず、鉄筋コンクリートは50年間は全然転用を認めない。鉄骨は38年、木造は24年、この間どんなに使ってなくても、それは厚労省がOKしないとだめ。全国でこれだけのものを大盤振る舞いでつくって、地方だってこれは借金して、一部補助金でやっています。そんな赤字で一体何をしていくのか。そこにおのおの館長というのがいると思います。人が一人も来なくなると館長だと。管理をしたり、掃除をしたり、いろいろして

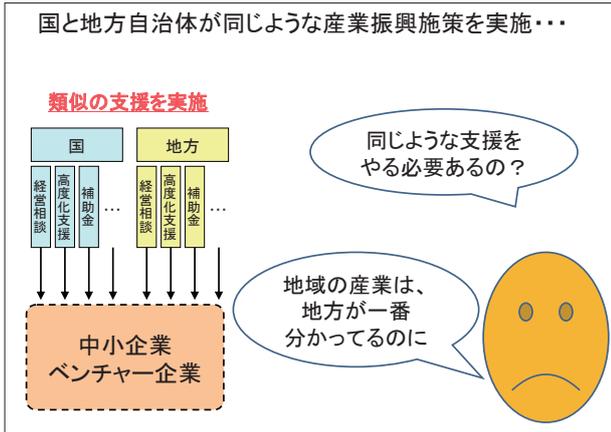
います。これは一体どうするつもりなのか。こんなものはそれこそ各市町村に任せてしまう。要らないものは次々地元で使ったらいいじゃない。若い人たちあるいは企業の人たち、公務員の皆さん方がこういう会議をやる時に、ホテルを使わないで、なんとか会館を使ったらいいじゃないですか。使わせないんです、目的に反するから、厚労省の皆さんは本当ばかりじゃないかと。こういうことを地方分権でやらないといけないんです。



地域の交通手段もそうです。人口減少で、バスも行きませんよ。近所の人が無償ならOKと言うけど、そんな無償でやられても、御礼をしなきゃいけないとか、ややこしいと。だから有償でやるのを認めなさい。事故が起きたらどうする。事故なんてどこでだって起きる。タクシーだって事故は起きる。事故が全くない世界なんてどこにもない。そんなことを言ったら、やれない理屈の大天才、できない、できない。どうして田舎道走するのにそんなに簡単に事故が、あぜ道に突っ込んでしまえば別だけど、免許証はそのためにあるんでしょうと思うんですね。住民の利便性を考えて、これをやっつけていこうと。

この地方自治体と産業の振興についても同じことなんです。国と中央の補助金で経産省と地方自治体がいろいろやっているわけです。だけど、こんなものは地方が一番わかっているんですよ。地方の中小企業をどうするか、ベンチャーをどうするか、これを一本化したらいいじゃない。こういうことを言っているんですが、これがまた利権争いみたいになっているんです。

これは第1次勧告で出しました幼保一元化の問題で、これも結局、文科省と厚労省のいがみ合いで、いまだにどうしようもないんです。さまざま抵



抗、骨抜き。形の上では民と公と一本化しようと。ばか言っちゃだめ、全く一緒、足し算しただけ。こういうことがやはり日本の大きな問題です。

この土地利用も、さっき申し上げたとおりです。道路についても川についても、今、壮大なバトルがあり、県知事の皆さんにはここでぜひ頑張ってもらいたい。何を言っているんだと、俺のところは自分でやるんだと、権限の奪取をしなきゃいけない。それをへらへらして、もしうまくいかなきゃ、またしっぺ返しを食らうなんてばかなことを考えて。我々は監視委員会をつくります。分権改革推進監視委員会、ずっと見ていきますよ、四、五年かけて。おまえたち、本気でやってないかと、それこそ局長なり次官を首にしてでもやらせる。政府が決定したことをなぜやらないかということをやります。やらなければ分権は進まない。中途半端な気持ちで日本の地域の再生はできないんです。相当のことになると思います。でもやらなきゃいけない。農業委員会もそうでしょう。教育委員会もそうでしょう。さまざまな問題が今あります。

国の出先機関の事務権限の分類は、ここにありますように、重複している問題があります。重複している問題は、地方に移す。重複している仕事は廃止です。国の出先機関は廃止。分担型は、一定の役割を分担している、これは移せるものは移す、極力移します。地方にできることは地方に、地方にできないことだけを国がやる、これが基本原則です。そして、近接性と補完性の2原理を使って地方自治を推進する。住民に近いところで住民に近い人が運用する、あるいは決めていく、あるいは議会にはチェック機能を果たしてもらって、住民の近いところが住民のためになる行政をやるんだと、これが一番大事なことです。

したがって、我々としては、関与についてもそうです。関与なんて言うけれども、実際は決定と一緒になんです。調査、協議、みんな決定と一緒にです。協議なんていうのは、出先機関に協議しないとけないということは決定すると一緒にです、同じ書類が要るんです。関与もできるだけ減らす。国センター型は、国だけで事務を行っているものの中で、本当に地方に移せるものはないのか、この検証をやりま。ここに書いてあるように、地域の民主主義に基づくガバナンスの充実というのは、まさにトランスペアレンシー、ディスクロージャー、アカウンタビリティ、つまり透明度を高く、情報開示を住民にして、説明責任を果たす、これがガバナンスの三原則です。これは企業も官も同じです。そうして本当に住民のためになる行政を行っていくということが私は大変に重要だと考えております。組織の見直しについては、二重行政の弊害あるいは無駄の排除、あるいは組織を存続するかどうか、そういうことについてこれからさらなる検討をしていくことになります。

先ほどお話した、皆さん方の先輩がどのように言っていたか。必然というのがそのことでありますが、最後の自治事務次官、自治省の事務次官の方です。この方が私もその委員をしている東京市政調査会が出している「都市問題」の9月号で、中央省庁は地方を信頼できないから任せられないと言っているのです。中央省庁は地方の公務員を信頼できない、任せられない、だから今に至っているのが非常に多い。現在の分権で取り上げていることも前から言われていることが多い。やはり相互不信があるからだ。ちっとも進まない。構造改革特区も蟻の一穴になるから嫌だと中央省庁は言っている。特区を全国に広めよう、これは怖い。これだけ国も地方も赤字が大きくなって、消費税アップということになれば、あとは行政の効率、コストダウン、住民に近いところで決められて、住民もそれを期待しているということになれば、否応なしにそちらの方向へ行かざるを得ないのではないかと、これが必然の動きだということをお話の方の大先輩の最後の次官の方がおっしゃっています。全く同感です。信用してない。私は中央省庁の役人に対して分権委員会で何回も言いました。あなた方は地方の公務員を信頼してない、だから国立公園に水をまくのと地方自治体の人が水をまくのと育ち方が違うと言っている、あるいはほかの者は「こんなのは国民が出しゃばる必要はな

い。省庁に任せなさい」と。「任せられません」、なぜだ、「専門性」、何が専門性だ、そんなのは地方の公務員だって立派な人がいっぱいいるし、そんなことぐらい、そんな専門性なんか、知識は要りませんよ。「いや、信用してないということではありません」、じゃ何だ、「これは専門性の問題」と。専門性は関係ないと言っているでしょう、あなただってそう思うんじゃない。「いや、そんなことはありません」と頑として聞かない。国立公園の木と一緒に、全部そうです。信用してない。いみじくも大先輩が言っているじゃない。だから私は、ばかにするなど、権限を奪取したらどうだ、地方自治体はそれぐらいの気概もないのかと怒っているんです。これだけ中央省庁にばかにされて、「そうですか」と。何のために生きているんだ、何のために、地方の住民のために仕事をしているんだ、自分の職さえ安泰であればいいのか。そうじゃないだろう。この間、私は47都道府県の県知事に言ってきたんです。皆さん、自分で闘ってください。闘う気力もなく、どうやって地方自治ができると思いますか。そのリーダーとして先頭に立つのが県知事じゃないかということです。

ちょっと時間オーバーしましたが、皆さんの真剣なお顔を拝見していて、つつい熱が入ってしまいました。

本当にせめて地方自治の先端をこの宮城県からやってもらいたい。宮城県から狼煙を上げてほしい。今日午後、知事にお会いするので言います。とにかく自立の精神、ばかにされてたまるかと、それぐらいの気持ちでやってくださいよとお願いしておきます。

どうぞ皆さんもそういうことで、我々もほぼ孤軍奮闘で今やっております。増田大臣のご支援をいただいています。菅大臣、前の大臣からも頑張るように言われております。福田総理からも思い切ってやってくれと、思い切ってやってくれと言っていないになりましたけれども。これは政権引き継ぎ事項の最重要であります。麻生さんもマニフェストの3本柱の一つに地方分権を挙げております。私は必ず福田政権、小泉政権の引き継ぎを次の方が実行されると信じております。これはまず間違いないだろうと思います。ぜひ、皆さん方もひとつ自立の精神で自由と責任の尊さをやはり日本もそろそろ味わうべき時に来ていると思います。引き続き支援をお願いしたいと思います。

ちょっとオーバーしましたが、これで終わりたいと思います。

どうもありがとうございました。





市民協働の財政効果

福島大学理事・副学長

清水 修二

1. 財政をめぐる目下の情勢

昨年秋以来「百年に一度」なる言葉が流行語になった感があるほど、スケールの大きい経済危機が世界を覆っている。ドルが世界の基軸通貨であり続けた時代がついに終焉を迎えたという意味で、それは「アメリカの時代の終わりの始まり」と呼んでもいいだろう。ソ連邦の崩壊とともに旧社会主義経済圏の国々が大混乱に陥ったのと同じように、資本主義経済圏も、しばらくはタガが外れたような混乱期を経験することになりそうである。

こうした困難な経済情勢の下で、日本の政治はいま混迷の度を深めている。本稿を執筆している1月中旬現在、国会は補正予算案に盛り込まれた定額給付金をめぐる議論で揺れている。給付金を国民に配って景気浮揚を図ろうとするのは、もっとも素朴な需要喚起政策といえる。しかし旧来のケインズ的な需要拡大政策の効果がなくなったからこそ、供給重視の構造改革を現政権はずっと進めてきたはずであり、大きな方向転換であることは間違いない。果たしてどれくらいの経済効果があるか分からないが、他方で懸念されるのは財政問題である。

今年度の国債発行額は33兆円を超えることになる。国債と地方債を合わせた長期債務残高は来年度末で804兆円にもなる見込みで、利子は国債だけで年間9兆4千億円ほどになる。冷静に考えれば、2兆円も国民に配って回る余裕などまったくない財政状況だ。

増税は有権者に歓迎されないし、支出の拡大は有権者の人気を博す。したがって、選挙の洗礼を定期的に受ける議会制民主主義のシステムは、一方で増税を忌避し、他方では支出を拡大したがる政党政治の傾向を生み出し、結果として財政膨張を必然的にもたらすという議論を展開したのが「公共選択論」であった。こうしたいわば「議会制民主主義の罠」

に落ちないように政治家も国民も冷静にならなければいけない。

政府が国内総生産（GDP）の1.5倍を超えるような長期負債を蓄積している現状は、ある意味では日本経済の底力を示すものである。国内にそれだけの貯蓄があることをそれは物語っているからである。アメリカとは違い日本の国債は93～94%が内国債だから、日本国民が日本政府に金を貸している形である。公債は政府の債務だが、それを持っている国民や金融機関にとって公債は資産だ。国内で債務と債権は相殺される関係にある。

とはいえ、借金の返済である年々の公債費が膨らんでいけば政府は満足なサービスができなくなるし（財政の硬直化）、公債の保有者と非保有者の経済力格差は広がる。貯金を取り崩す高齢者がふえれば国内貯蓄率は当然下がり、資金不足になって市場利子率の上昇を招くかもしれない。政府債務を清算する手段としてしばしば行われる財政インフレへの懸念が生まれれば、通貨価値への疑念も広がる。いずれにせよ膨大な政府債務をこのまま放っておくと、大変なことになるのは目に見えているのである。

2. 萎縮する地方行財政

この国では、今いろんなものが委縮しており、いわば「萎縮社会化」が進行していると言えると思う。医師が患者の前で委縮して、思いきった医療ができなくなった。学校教師が親の顔をうかがいながら教育をするようになった。政治家も「身体検査」で何か見つけられるのではないかとビクビクしている。そして地方自治体も、財政事情への懸念から、新しい施策に打って出る大胆さを持ってなくなっているのが現状だ。企画課が新しい施策を提案しようとしても、財政課がストップをかける。

財政事情を無視して人気取りの大盤振る舞いをす

るのも問題だが、財政危機を盾にとってひたすら保守的な行財政運営に徹するのも芸がない。政府部門には「稼ぐ」という発想がもともとなく、借金をふやしたくなければ仕事をしなければいいという制度的環境に置かれている。実際には義務的経費だけで手一杯なのが現実だろうが、財政危機を何もやらない言い訳にしていたのでは、役所や公務員の評判はいよいよ落ちるばかりだ。

いわゆる「破綻法制」(地方公共団体財政健全化法)の登場がそうした傾向に拍車をかけている。これは周知の通り、地方債の起債が許可制から協議制に変わった(平成18年度)ことに対応して財政規律の一層の厳格化を図ったもので、地方財政再建促進特別措置法による準用再建団体に至るより前の段階で、早期に財政再建を図るための制度である。特別会計や第三セクターの会計も含め連結指標で財政状況をチェックする新しい制度のもとで、従来は免れていた規制・指導をこうむる自治体が少なくないと思われる。

市場原理の導入ともいえる起債自由化は、徹底すれば、地方債の格付けからやがては発行不能の破産自治体の登場にまでつながるものだが、新しい制度はあくまで「破綻に先立つ」措置であって、自治体の破産といった事態は想定されていない。第二第三の夕張が出て仕方がないというのではなく、出さないというのが国のスタンスである。

いずれにせよ地方自治体は、経済不況による税収減という「前門の虎」、および財政健全化法という「後門の狼」の挟み撃ちに遭って身動きのままならぬ状況に置かれている。そうした中で多くの自治体が「委縮模様」の行財政運営に走るのも、まことに無理からぬことと言えるかもしれない。

3. 市民協働の意味

財政危機を背景にして「新しい公共空間」の概念が提起された。公共的サービスではあるが必ずしもプロの公務員が担う必然性を持たない領域が拡大している、という議論である。「小さな政府」を推進する立場からは当然、公務員は減らす方向になるが、それが対住民サービスの低下に直結するのでは国民の支持は得られない。そこで公共サービスの担い手を政府部門の外に求める発想が採用されることになる。つまり、税金を使うのは良いが仕事は民間にやらせようじゃないかということである。端的に言えば民間委託だ。

広い意味での民間委託の中には、旧来の業務委託から指定管理者制度、そして市場化テストによるものまで、さまざまな段階がある。そしてそれらを一貫した理念として使われるようになったのが「協働」の概念である。協働という言葉はパートナーシップないしコラボレーションという英語に対応する日本語だが、元来が輸入概念なので定義が曖昧なまま、論者によって都合のいいように使われる傾向がある。

私は、協働ということをして「役人は役人にしかできないことをきちんとやり、市民は役人にはできないことをしっかりやること」と平たく定義している。ここで、役人にはできないが市民にはできること、とはいったい何かという点がポイントである。役人は法令の執行を仕事にしており、法令の予定している以上のサービスをすることは許されない。また住民サービスは一律公平に行うのが原則であり、特定の住民を特別扱いすることもできない。また役人は異動があるので、後任者に迷惑が及ぶような余計なサービスはできない。全員が「人並み」の仕事をしているのが役所の正常な姿だということになる。

これをすべてひっくり返すことのできるのが「市民」である。市民もちろん法令は遵守しなければならないが、法令の執行を仕事にしていないのでそれに制約されてやりたいことができなくなる立場にはない。また市民は特定の人、たとえばある地区の障害者のために働くといったことを自由に行うことができる。「人並みに」などということに気にする必要も無くない。

逆に、役人にはできるが一般の市民にはできないことの第1は、権力の行使である。それともう1つ大事なものは「信用の行使」だ。役所は市民の幸福のために、その持てる権力と信用を十分に行使する責任がある。

4. 市民協働の財政効果

一方ではこれ以上の財政悪化を避けながら、他方で行政サービスのレベルを落とさず、新しい施策にも打って出る方法はないものかという困難な問題を、「協働」を手がかりに考えてみたい。新しい公共空間の担い手として最も期待されているのは民間の非営利組織、すなわちNPOである。NPOという用語もまた多義的に使われているが、とりあえず特定非営利活動促進法に基づいて認証を受けた市民活動団体、すなわちNPO法人を念頭に置こう。

「住民運動」という言葉は、どちらかといえば行

政に苦情を言ったり要求を突きつけたりといったイメージが強かった。それに対し「市民活動」は、自ら行動して社会貢献を進める積極的な意味合いの言葉である。NPO法ができて以来10年、NPO法人の数は全国で4万近くにまで増大した。一途な拡大の段階はそろそろ終焉かとも言われているが、全国各地で公共的サービスの無視できない担い手に成長しつつある。

NPOも事業体である限り、収益を上げる必要がある。よく誤解される点だが、非営利ということは収益事業を行なわないことを意味するのではなく、「収益を分配しないこと」を意味する。収益を上げなければ人を雇用することもできないし事務所経費をまかなうこともできない。株式会社は株主に利益を分配すること自体を目的に営業活動を行なうが、NPOは収益を分配せず、次なる事業の資金として活用する。解散するときも資産は公共団体や他のNPOに寄付することになっている。

収益を分配しないという点は、経営体としてのNPOの強みであることを知らなければならない。つまり儲からないことをしても責められないということである。NPOは公益＝社会貢献を目的としており、会員や理事が自らの私的な利益を追求する組織ではない。理事の3分の2以上は無給でなければならないし、事業の展開に際しては多くのボランティアがかかわるのが普通である。

行政がNPOに補助金を支給して、まちづくりイベントを企画させる場合を想定してみよう。たとえば3分の2の補助率で40万円の補助金を提供する場合、NPOは20万円の自己資金を寄付などで工面して事業に取り組む。イベントの補助金には管理費がつかない場合が多いので、人件費はNPOの持ち出しとなる。しかも理事をはじめ多くの市民活動家はボランティアで自主的に動く。彼らの人件費はコストとして全く計算されないわけだ。仮にそのイベントを公務員で行なったとすると相当額の人件費を要したはずである。したがって当該イベントをNPO

にまかせることにより、行政はわずか40万円の支出でおそらくは数百万円にのぼる規模の事業を実施できた計算になる。これが「市民協働の財政効果」である。

行政がNPOを本当に信頼することができるなら補助率は100%であっても一向に差し支えないはずである。そうなればNPOは無理して自己資金を工面する必要もなくなり、のびのびと社会貢献をすることができるだろう。さらにいえば、まともに生活できる最低限の報酬を保証できる程度の人件費がまかなえるだけの補助のなされることが望ましい。NPOで活動する市民にとっての一番の報酬は金銭ではなく「自己実現」であるとはいえ、そこに生計をかける職員は、霞を食って生きられるわけではない。

財政支出を減らしながら公共サービスをむしろ充実させるという、手品のようなことを可能にするのが市民協働である。しかし現実になされている「協働」は、行政が安上がりに仕事を民間に押し付ける方便に過ぎなかったり、せっかく民間に委託してもらうさい仕様書でがんじがらめであったりすることが少なくないと思われる。税金を預かっている行政としては、たとえNPOであっても安易に公金を民間にゆだねることはできないということだろうが、そんな状態に置かれてはNPOは窒息してしまう。

前述したとおり、「協働」の関係にあっては、市民は行政にはできないことをするところに独自の意味がある。公務員でもできることをそのままNPOに丸投げしているのでは協働の意味がない。したがってまた、役所のスタイルをNPOにそのまま押し付けてしまえば、NPOは持ち味を発揮できない。

確かに多くの地域でNPOはまだ発展途上にあり、成熟したレベルに達している事例はむしろ少ない。「育てる観点」からの行政のアプローチが重要な段階である。

自治研修所長 3 年の記

秋田県自治研修所 所長 小松 正 昭

本稿の依頼に際しては、「各県の研修事業の新たな取り組み事例の紹介」とのテーマをいただいたが、各県とも独自の取り組みをされている中、こちらから新たに申し上げることなどおこがましいこと。そこで、我が身は来春に宮仕えを終えることもあり、自治研修所長というポストにあった3年間を振り返り、この間の課題に対する取り組みを総括すれば、何かの参考にしていただけることもあるかもしれないと考えた次第。

1) 行財政改革が主要命題

さて、最近、厳しい財政事情を背景に、地方分権化に向かったの総論、各論が飛び交っているが、行政運営においては、引き続き効率化が主要命題となっている。各県とも独自の対応に腐心しておられると想像されるが、総じて言えば、これは「少ないコストで、いかに大きな効果を引き出すか」ということに集約できる。

そこで、自治研修所長の発令後、間もなく、知事の呼び込みがあって、今後取り組むべきことのお達しも同様であった。知事のおっしゃり様はいつもストレートで、「今の研修所の利用状況だったら、別の用途に転用した方が良い。具体的に考えて、提案してくれ。職員研修は、市内に空きビルが沢山あるから、そこでやれば良い」ということだった。

確かに、研修所研修と部局研修を中心とする施設の利用実態は、年間を通じて非常に頻度が低位であり、とりわけ、120名収容の研修棟の利用率は15%程度に止まる。利用率を計る際の分母を、年間を通じ施設を目一杯使用した場合に求めていること事態に無理があるかもしれないが、それにしても民間では考えられない非効率の実態であった。

また、行革サイドからの突き上げも厳しい。ここ数年の研修予算の削減率は25~30%とかなり大幅で、平成18年度予算は15年度分の3分の1の規模まで縮減された。利活用を上げろと言う一方で、職員

研修予算を大幅に削減しては施設の利活用など上がりようもなく、全く相矛盾した対処の仕方と言わざるを得ない。しかし、背に腹は替えられないとあらば、追求は更に急で、次の一手はおなじみの研修業務の民間委託であった。こうして、あの手この手で絞めつけが厳しさを増す一方で、この難儀な時代、金がなくとも優秀な人材こそが未来の宝とばかりに、事ある毎に、人材育成は県政の重要課題と叫ばれていることも事実である。これは、「現状は研修どころではない」というのが本音であって、「研修所は最低限の機能を果たせばいい」と言われているに等しい。以降、職員研修の意義再考を求め、いかにして現況突破を図っていくのかに問題意識を集中させることになった。

2) 市町村職員への研修機会の開放

行財政改革自体が自治体の経営改善を主眼としている以上、我々に求められるのも経営センスである。しかし、公務員にとって、これが苦手かつ難題であることは周知の事実、これまでなら考えも及ばなかった様々な政策転換を行うに当たっては、わが自治研修所でも職員とぶつかり合う機会が多く、所長は被告席と決まっていた。

何事も難題に遭遇したら、原点に立ち返って考察することが基本だが、改めて、当研修所の設置趣旨を紐解いてみて、この施設の設置目的は県及び市町村職員の研修であるということを確認した。これまで、専ら県職員の研修のための施設との認識にあったので、自治研修所は本来業務の半分を担ってきたに過ぎないことを“発見”したのである。ここで、市町村職員の研修を実施することを課題にすれば、施設の利活用増進にも繋がることになるということも分かった。

即刻、手分けして、全市町村の人事担当を訪ねることにした。それに先だっては、唐突観を緩和し先方に理解が得られやすいよう、我々自身が市町村の

現状に対する認識を共有することとした。改めて言うまでもなく、平成の大合併や財政難による職員の縮減、県からの権限委譲によって業務量が増大し、多くの市町村は疲弊しているはず。そんな場に職員研修を持ち込んだところで、「それどころではない」との反応が返ってくるのは当然のことだ。

実際、市町村では目前の業務をこなすことに汲々としており、職員研修予算も縮減の一途にあった。が、停滞する地域社会に新たな活力を吹き込みたいが、諸施策が尽きた感のある現状に頭を抱えていることも事実。そこで、金がないときは知恵で勝負、難儀であっても行政の担い手である職員の能力アップが欠かせないことを説いた。18年度は、当面の措置として、市町村職員による研修所研修のモニタリングも行うこととした。

そして、最後は、19年度の予算要求に際し、知事への直談パンに及んだ。本県の諸課題を解決するためには、県だけでは如何ともしがたく市町村と一体となった取り組みがあってこそ可能、市町村職員にも研修所研修を開放して将来へ備えたいと訴えた。これぞ「棚からぼた餅」、結果として、18年度予算の倍近い額が認められた。19-20年と県・市町村職員の合同研修は順調に推移し、県職員と同数の市町村職員の参加があって、現在では、彼らにとって主要な研修機会となっている。

しかし、県予算への依存も長くは続くはずもなく、22年度を目処に市町村からも応分の負担を求めることで、市町村の自立性を引き出していくことが課題となる。

3) 民間団体等への施設の開放

実際、19年度からの職員研修の開放は市町村職員に止まらず、学校事務職員まで拡大、更に20年度からは、3セク等団体職員をも対象に加えている。「人間、長年にわたって、ひとつの世界に限定されて過ごすとは、それ以外の世界に疎く、刺激を欠いて能力の開発は望むべくもない。井の中の蛙の結果として、仕事がマンネリ化によって働く意欲も減退の一途。こうした事態に対処するひとつの手だてとしたい」との考え方によるものだ。

今ひとつが、研修所施設の民間団体等への開放である。研修所は行政財産の公用財産で、専ら本来業務に使用することとなっているが、例外として、施設が空いているときは、本来業務に支障のない範囲で「目的外使用の許可」により、民間団体等の施設

利用も可能となっている。

もとより、「公共施設は住民福祉の増進に資するため、住民から付託を受けて運営している」ものだが、専ら公的使用に限定されてきた施設をある日突然、民間にも開放するということになると、職員の慣習との間にある大きなギャップが露呈する。微に入り細に入り様々な抵抗感が表面化して、実際の使用に供する過程で生ずる問題に対し、改善策を求めていくプロセスも消極的になりがちになる。

そんなときの解決策は実践にある。実践の中で、職員みんなで議論し、改善策を考えていくことによって、徐々に通常業務に近づいていくことだ。現在では、県内大学の新生の5日間程度のオリエンテーション合宿、商工会関係の宿泊研修、夏休み・冬休みの高校生の能力アップ合宿などに利用されている。更なる需要の発掘を目指し、職員が3セクや公益法人等に出かけて、働きかけも強めている。

最近、様々な来訪者が多くなって、研修所も賑わいを増してきた。一方で、人の出入りが多くなれば、経費の掛かり増しもあるが、いろんな工夫や相互に注意を喚起することによって光熱費の節減も定着化してきている。研修生の増加によって食堂経営も赤字解消ができそうだ。財政難と言わなくとも、限られた資源、要らない物はできるだけ無しにし、真に必要な物を確保することに徹すべしである。

4) 研修計画の改革

さて、研修所の本務である研修計画の改革である。本県自治研修所の長い歴史においては、専ら階層別研修を本務としてきたといっても過言ではなく、平成15年までは階層別研修を中心とした。16年度、こうした慣習化した事態から脱却するにおいては、多様化する社会の動向に対処し、新たな知識や効率的な業務展開を求めるべく、能力開発研修に大きくシフトしている。更に、この方向をプッシュする背景には、13年度の「目標による管理」、16年度の「人事評価制度」の導入があった。因みに、20年度においては、階層別研修（マネジメント研修、基礎研修、キャリア開発研修）が18講座、能力開発研修が47講座と、手上げ方式の能力開発研修が主力を占めている。

多様化する行政課題や住民ニーズに応えるため、広範な知識や技能を身につけていくことが重要であり、誰しも異存のないところであろうと想像される。しかし、一方で、当面する政策課題に対処でき

るプログラムの選択、これだけは欠かせない最低限の質と講座数を確保する基準などは難しい課題だ。また、財政難の中で、効率的な研修成果を上げるため、入庁後30歳までの職員に対しては、毎年、少なくとも1講座以上の受講を義務づけている。

当研修所においては、毎年、スプリングレビューやサマーレビューで職員間のプログラムに関する包括的な議論を行っているほか、研修生のアンケート調査、講師の講座運営に関する評価、そして、毎週金曜日の定例打合せにおける先週の振り返りと次週への対応、職員の政策課題研究などの積み重ねによって、方向性を見いだしている。

ひとつだけ、秋田オンリーの講座を紹介すれば、マネジメント研修の「業務コンサル・ユニット研修」である。これは各課、または班単位で1つのプロジェクトに関係する課長、班長、課員にセットで集まっていたり、各課の発表に対して民間のコンサルタントが、目標による管理手法を基礎に、それぞれのプロジェクトに評価を加える研修である。プロジェクトそのものの価値等まで及ぶ研修だけに、参加者は気の抜けない2日間となり、職員は「究極の研修」と称している。

5) 組織優位から個人尊重へ「キャリア開発」

自治研修所研修の役割は職員の自己啓発への契機となるよう、知的刺激の機会を提供することである。しかし、所詮、高々2日程度の研修には限界があり、やはり、本来の能力アップの場は職場に求めざるを得ない。ところが、今、その職場の教育機能が衰退しているのだ。

その要因も様々で、まずは、職員間のコミュニケーションが十分でないことが第一。IT機器の普及に伴って、コミュニケーション手段の7割が文字に依存し、お互い面と向かう距離にあってもインターネットでコミュニケーションをするケースが多いと聞く。また、人員削減によって業務量も増大して、もくもくと一人、機器に向かいざるを得ない現実もある。何れにしろ、個々の生き方や価値観が異なった職員同士、人間的なコミュニケーションに裏打ちされてこそ、組織としての仕事も生きたものになることではなからうか。

少し時間を遡って振り返れば、時代が大きな転換期を迎えた頃から、自治体職員の周辺でも意識改革の必要性が叫ばれて久しい。その背景には、職員が組織に依存し埋没した状況があったことも否め得な

い。しかし、個の自立が叫ばれ、若い世代の台頭によって個人主義が勢力を得てきている今日でさえ、実際には、地に足が着いて自律的な意識改革に結実しているとは言い難い。加えて、地方分権化の進展から新たに行政組織の再編が叫ばれるなど、自治体職員には将来に向かって視界不良の好況下にある。そこで、如何なる状況の変化に遭遇しても、独自の判断力を磨き、自立的な順応性を高めていくことが求められている。

こうした条件下で、様々に思考を展開する中で、行き着いたところは遅まきながら「キャリア開発」であった。やはり、人間個々にとって一番の関心事は「いかにより良く生きるか」ということに違いない。また、一日の意識化された時間の大半を仕事捧げている以上、これら個々人にとっての関心事と仕事とをいかに調和させるかが本題になる。より良く生きようと努力する人間にとって、より良い仕事を追求して止まない筈である。本県においては、来年度が「キャリア開発」の本格実施の元年となる。これが定着するか否かは一にも二にも、信念を伴った地道な、ねばり強い運用ができるかに掛かっている。

最後に、この3年間、(財)東北自治研修所理事の任務にも与ったことから、是非、当自治研修所についても一言申し述べておきたい。まず、いつも寂寥の念に駆られたのが理事会に出席する者、委任する者が判を押したように決まっていたことだ。それぞれにご多忙であることは承知しているが、この状況は、東北自治研修所に対する期待度の実際を表すもの解される。

事務局のお役所もどきの対応にも問題があった。初めから研修所の経営上のポイントは明らかで、各県のおかれている実情も明白であるに関わらず、問題解決への意識は希薄であった。これでは、理事会に出席する時間は無駄と思われても反論はできない。地方分権化が進展し、道州制にも成れば、東北自治研修所の役割が俄然重要になってくるかもしれない。今少し、自立の精神を発揮されるよう期待し、おしまいとしたい。いろいろ、お世話になり、ありがとうございました。

研修受講記



第177回東北六県中堅職員研修を受講して

佐藤 由香理

山形県置賜総合支庁総務企画部税務課 主事

私は研修を受講するにあたって、初めは2ヶ月間という長期間の研修であることや研修内容への不安から消極的なところもありましたが、所属において推薦していただいたこともあり、これからの県職員人生の財産になると思い研修を受講してみようと思いました。

研修の内容も講義だけでなく行政課題研究や演習等多岐にわたり学習することができ大変勉強になりました。行政法においては、法律解釈の方法や過去の判例からの考え方を学ぶことができました。また、民法においては、私たちの日常生活の基本となる法律ではありますが、改めて民法を開いてみるものがなかったので大変新鮮でした。職務上一番身近な法律である地方自治法や地方公務員法においては、住民自治の重要性や地方公務員としてのあり方について再認識できました。一番に県民のために仕事をしているという原点に立ち返ることができました。

また、印象的だったのは行政課題研究です。「少子高齢化社会への対応」のグループ研究では、各グループが高齢社会又は少子化社会について研究したのですが、同じ対応策を論じたグループはありませんでした。問題意識は同じでも様々な捉え方があり、対策もひとつではないということを実感しました。また、「地域づくりの視点」のグループ研究においては、ひとりで考えるよりグループで考える方が色々なアイデアが意見として出され、過去に捉われない新しい発想が生まれやすく、地域づくりの具体的な計画の策定にとっても有効であると感じました。実際に政策を立案する際には、過去のデータや政策を参考にすることが多く、なかなか新しい発想が生まれにくい状況にあります。しかし、固い縛りを設けず自由にアイデアを出し合うことは政策立案に有効な手法であると思いました。

次に演習科目として、問題解決技法や政策形成能力開発等を行いました。初めて体験することばかりでした。常に問題意識をもって業務にあたることが一番重要であることを学びました。目的や目標を理解すること。コミュニケーションを活発にし、情

報の共有化を図ること。先入観を捨てること。指示を待つだけではダメであること。計画し実行した後で必ず反省を行うこと等実際業務をする上でも忘れてはいけない大事なことであると思います。政策形成での創造技法としてブレインストーミング法を行ったのですが、自由奔放にたくさんの意見を出すことを繰り返していくうちに共通の政策が生まれてくるというのは驚きでした。そして、とても楽しかったです。ディベートにおいては、短い時間の中で自分の考えをまとめ発表することは大変難しかったです。実際の業務の中においても、しっかりした根拠を示し、説明責任を果たすことは大事であることを実感できました。

最後にこの2ヶ月の研修を受講して感じたことは、常にアンテナを立たせ、問題意識を持って取り組むことが重要であることです。つまり、問題に気づくことが重要です。そこから、問題を解決するための対策が見えてくると思います。そして、地方公務員としての立場を再認識でき、業務をする上での自分自身の意識改革ができたことです。また、職場におけるコミュニケーションが大事であるということにも改めて気づかされました。お互いに言葉で伝えないとわかりません。なんとなくイメージしていることでもお互いが全く同じということはありません。ひとりでいくら考えてもわからないことが、グループで話すことによって様々な解決方法が見えてきたり、違う問題が発見できたりします。職場内でも常に情報の共有化を図り対応していくことが住民サービスの向上にもつながると思います。この研修に参加した東北六県の23名の仲間との話の中でも様々な考え方や捉え方があり、とても影響を受けました。それと同時に自分に足りないものを実感し、努力すべきこともみつけられました。この研修を通じて得た大きな財産をこれからの業務へ生かしていきたいです。また、この研修の機会を与えてくださいました全ての関係職員の方と充実した研修の場を与えてくださいました東北自治研修所の方から感謝します。本当にありがとうございました。



第178回東北六県中堅職員研修を受講して

野 宮 裕 樹

青森県青森市市民税課 主事

最近では行政に対するニーズが多様化し、市町村が占める住民サービスの範囲が確実に広がりを見せており、業務内容も増加傾向にあります。このような多様化したニーズに対応するために、自治体が自立性を高めつつ、地域の特性を生かした施策を計画、実施していく必要があると思います。

そのためにも、今回私は「個人の基礎的能力を向上させること」を目標として研修に望みました。自治体職員として必要な基礎的能力を向上させるとともに、自分が不得意としている物事を多角的・全体的に考える事ができるよう視野を広げることにより、住民が何を求めているのかを的確に把握し、そのニーズに合った政策を実施する手助けが出来ればと思ったからです。

さて研修の内容についてですが、「法律関係のゼミナールの個人レポート」は慣れていなかったために時間がかかりましたが、問題に対しての根拠となる法令、判決、行政実例等の検索手法や法律用語等を学ぶことが出来、これからは職場で問題等が発生した場合にも、今回学んだ手法を応用しながら活用していきたいと思いました。

「行政課題研究」においては、少子高齢化については実際に所属する自治体の状況を把握することにより、より身近にこの問題について考えることが出来、また、まちづくりについても3次元的な手法を用いることにより、楽しみながら考えることが出来ました。これまでは漠然としかと捉えられませんでした。改めて理解しながら考えることが出来ました。

「政策形成能力開発」で行ったさまざまなアイデアの捻出方法は是非活用していきたいと思います。また、情報の連絡体制が体験できるゲームは、自分の思い込み等が意志伝達等の阻害要因になっていることなどに気付くことが出来ました。

「問題解決技法（ディベート）」は、授業的にきつく、かなり頭を使いました。これまで物事を一方的

にしか考えることが出来なかったもので、肯定側と否定側両方の側面から考えることにより見えてくる部分があることが判明し、職場においてもいつでも簡単に議論できるような環境が仕事の意欲なり、向上が期待できると思いました。

グループでの発表も多かったのですが、その度にグループのメンバーが変更となり、さまざまな人の柔軟な企画や発想能力に触れることにより、自分の固まった考え方に少し変化が出たことも大きなことであると感じています。

今回の二ヶ月間の研修を修了した今では、自分の中での大きな意識の変化があり、とても有意義な経験を得ることが出来、中堅研修に参加できて本当に良かったと思います。現時点ではどのような形で自治体に反映させることが出来るかはまだ不明です。しかし研修修了がゴールではなく、これからも自分を磨き続けて、さまざまな形で自治体の力になればと思います。自分が抜けている間、仕事のサポートしてくれた仲間たちのためにも、この研修の成果を発揮することによって恩返しが出来ればと思っています。

最後になりますが、この研修の機会を与えてくださった関係者の皆様、そして研修期間中、私達を温かくサポートして下さった東北自治研修所の皆様や、この研修のためにお忙しい中講師を引き受けてくださった先生方、そして公私共に大変お世話になりました研修生の皆様本当にお世話になりました。心から感謝申し上げて終わりといたします。





第178回東北六県中堅職員研修を受講して

佐野 仁 美

福島県喜多方市総務部財政課 主査

2ヶ月にわたる長期の研修ということで、自分のようなものが受講してよいのかという気持ちがありました。与えられた機会を十分に活かしたいと考え、受講するにあたっては、日頃の業務において自分に不足している「説明力」、「分析力」、及び「長期的視点に立つこと」について、研修を通して養いたいと自分なりに目標を持って臨みました。

また、研修中においてもそれぞれの科目において自分の市の状況と対比することを意識するように心がけました。

法制経済科目においては、日常業務に直結する行政法をはじめ6つの科目について、96時間にわたり実例を交えた講義を受講し、法律を確認することや解釈することを習慣づけることができました。

行政運営科目においては、81時間にわたりグループごとに討議・発表を行いました。課題の捉え方、現状把握、解決策、プレゼンテーション方法について決められた時間内において意見を出しあい、それを集約することでコミュニケーションの重要性や判断力の必要性を認識しました。

演習科目においては、78時間にわたり民法をはじめ4つの科目について関係法令や判例等に照らして、理解を深めながらレポートを作成し、ゼミを通して討議を行いました。問題に対する根拠づけ、自分の考えを的確にまとめ結論に導くことについて学び、実際の問題解決のための訓練をすることができました。実際に問題解決のために活用していくことの難しさについても併せて知ることができました。

一般教養科目においては、館長である西澤潤一先生の講話をはじめ民間企業トップの方の講話など5時間にわたりさまざまな視点に立った話を聴くことができました。

研修科目を通して、自分自身の資質を高めることが重要であることはもちろんのこと、中堅職員たるものは多方面関心を持ち、行政活動、行政課題に対

応する必要があると認識しました。

同時に、さまざまな角度から自分のまちを見る機会となり、もっといろいろなことを知っておかなければならないと思う動機付けになりました。

また、研修においてはさまざま「気づき」がありました。講師の方の言葉や研修生同士の会話の中からも、自分のまちや自分の考え方について当たり前だと感じていたことや気がつかないでいたことなどを様々な場面で気がつかせてくれました。研修で得たさまざまな知識や手法をヒントとして今後十分活用できるよう、自分の中で高まっている今のこの気持ちを忘れることなく、今後の業務にあたりたいと考えています。

研修を終え、受講する前と後で自分のまちや仕事に対する姿勢が明らかに変化しています。この研修を新たな出発点とし、自分のまちをもっと知り、まちを愛し、問題意識をもち、「全体の奉仕者」であることを常に認識していなければならないと改めて感じています。

二ヶ月間という長期にわたり東北六県の自治体の皆さんとともに研修を受講し、さまざまな場面において情報の交換を得られたことはかけがえのない財産となっています。研修科目において学ぶとともに、「ひと」にも学び、非常によい刺激となりました。

今後の業務において、この研修において築きあげた研修生同士のネットワークがあれば、情報交換や課題に対するよりよい解決策を導くことが可能であると考えています。

研修に専念したこの期間は、市職員となり折り返しを迎えた自分にとり自己を振り返るとてもよい機会となりました。

最後に、研修へ快く送り出してくれた職場や家族、研修の機会を与えられたこと、研修を支えていただいた東北自治研修所の皆様に感謝を申し上げます。



管理者研修（地震防災）を受講して

松 山 明 義

福島県二本松市生活環境課 課長

平成7年1月の阪神・淡路大震災、平成15年7月の宮城県北部地震、平成16年10月の新潟県中越地震、平成19年3月の能登半島地震、平成19年7月の新潟県中越沖地震、そして平成20年6月の岩手・宮城内陸地震と被災者の皆様方に改めて心からお見舞い申し上げます。これらの地震は当県の福島県を囲むかのように確実に近づいてきています。当福島県内には会津盆地西縁断層帯、双葉断層そして福島盆地西縁断層帯の活断層がありいつ地震の災害が起きても不思議ではないところです。

私の勤務している二本松市は平成17年12月に1市3町が合併して新しい市となり人口約63000人で福島県のほぼ中央に位置しております。当地は古くから岩代（いわしろ）の国と言われており岩盤が固く地震には強い地と言われているが、調べると何の根拠もない話しというのが本当のこのようです。そのような中、地方公務員の定めである異動により防災・消防の担当である生活環境課に配属になったのは1年前のことです。前記した地震による被害等はテレビや新聞等の報道で見たり聞いたりした情報はあったが、いざ自分が担当となると一抹の不安がありました。恥ずかしい話し改めて「地域防災計画」をじっくりと見直したものでした。

防災と一口で言っても水害、風害、火山に地震と当市に該当するのは津波を除いて全てであり、本当に災害が起きた場合に、公の立場として自分は何をするべきか、どんな行動をすればよいか分からないのが正直なところでありました。マニュアルは確かに作成してはありますが、実際のところ体験した方ではないと分からないのではないかと不安がありました。そんな中、今回の東北六県管理者研修が地震防災の課程であると聞き早速受講を申し込んだものであります。10月30日と31日の2日間

- ・「東北での地震・津波の発生と災害」の東北大学大学院 今村文彦教授
- ・「被災地の現場から1」として「新潟県中越地震・

中越沖地震」の新潟県 防災局 渡辺博文局長
 ・「災害における自治体の役割」の消防庁国民保護・防災部 幸田雅治部長
 ・「被災地の現場から2」として「阪神・淡路大震災」の 淡路市まちづくり政策課 富永登志也参事
 ・「東北自治体の防災ニーズと防災の心理学」の 東北大学大学院 仁平義明教授
 ・「NPO／ボランティアによる災害時の活動」のみやぎボランティア総合センター 北川 進所長
 以上の先生方の研修で講義中心ではありましたが、大変貴重な内容ばかりであり有意義な2日間でありました。

私の一番の不安は市民の方への対応でありました。前記したように当市は台風による風水害以外には過去に大規模な災害に遭遇しておらず、（これは本当は一番不安なことではなく、一番良いことなのかもしれないが）大きな災害は明治時代に安達太良山（あだたらやま）の噴火による被害が記録されているくらいでした。

災害時の行政の役割とは何なんだろう？ 単純に言えば人命の救助と確認がトップに来るのだろうし、次に避難場所の確保、次にライフラインの確保、そして復興等々と続くのだろうが、そんなことだけではすまないのが現状だろうと想像がついていました。それと岩代の国と呼ばれ、市民のなかにも地震の災害はないものと思っている方も少なくないという事実。また、自主防災意識も低いと思われる。そのようななかで大地震が起きたら行政に対する要望、要求が限りなく集中するのではないかと想像がつく。水がないとか、食料がないとか、寒い、暑いなど要求ばかりとなるのだろう。そのような不安をもつ私にとっては、今回の研修の講義を拝聴できても有意義な研修となりました。

大変恐縮ですが、それぞれの私なりの感想を記します。

- 1) 災害に対するハード面の整備も大切であるが、

ソフト面も重要であり日々の防災対策等が大切であり必要であること。地域での自主防災団体をいかに組織していただき活動してもらおうか。

- 2) 新潟県は短期間で2回の地震を経験した県でありマスコミ対策やトップ及び補佐する者の判断と強いリーダーシップが発揮されており、そのことが必要であること。
- 3) 危機管理の大切さ、平常時の訓練や年月をかけての人材育成が必要であること。防災担当の部局だけが研修するのではなく、他の部局の行動とあわせ関係機関との研修や交流が必要であること。
- 4) 阪神淡路大震災の講義は正に現場の声であました。マスコミ対策が大変であったようであり、また、被災に遭われた方には申し訳ないが、この大地震があったので、現在日本全国において災害における対処方法等が本気で検討されることとなったようにも思えたこと（国の対応、県の対応、市町村の対応などの確立）。救援物資は集まりすぎても問題があること。簡易トイレの必要性。
- 5) 防災、災害を心理的に考えた場合の講義であり、防災等においても心理的、精神的な面での専門家の必要性を感じさせられました。また、地域

というか小さな地区単位での防災計画も必要であると考えさせられました。

これは市町村の地域防災計画の中で決めることも必要であるが、自主防災組織の中での計画に組み込むことが大切なのではないだろうか。

- 6) ボランティアの大切さ、また、単に受け入れれば良いということでもないこと、被災者の需要と供給関係をしっかり捉えていかなければならないこと。などこれはほんの一部であり、他にも学ぶことが多くありました。

終わりに、今回の研修に講義をいただきました各先生の皆様方には大変貴重なお話を拝聴することができまして深く感謝を申し上げますとともに受講者を代表いたしまして改めて御礼を申し上げます。

あつという間に過ぎた2日間でありました。また、この研修にあたり計画をしていただきました、東北自治研修所長様をはじめ職員の皆様、そして東北各地から受講された多くの仲間との出会いの機会を与えていただきました関係者に感謝申し上げます。私たち受講生に課せられたことは、今後各職場において受講したことを地元でいかに活かすことができるかどうかということではないでしょうか。





戦略的公務経営のための新 OJT を受講して

佐 藤 洋

宮城県市町村職員研修所研修課 主査

はじめに

昔ほど、OJT（On the Job Training = 上司が仕事を通じ、あるいは仕事に関連させつつ部下を指導、育成する研修のこと）が職場で進まなくなったと話を聞くことがある。その原因を考えてみると、情報化社会の到来により、一人に一台のパソコンが配置されたことや、どの地方公共団体においても行財政改革の一環として、人員削減がされる中、一人ひとりにかかる業務量が増え、隣の人とさえもコミュニケーションができていない状況にある。当然、自分のことだけで精一杯となり「忙しいのに OJT をやっている暇はない」となるが、だからといって OJT を進めなくても良いかといったら、それは大きな間違いである。人を育てる手法である OJT…しかし、現在において、従来の OJT だけでは不十分と言わざるを得ない。そのため、一工夫した新しい OJT が、これからの人を育てる。

新 OJT の概要

「戦略的公務経営のための…」とセンセーショナルな名称だが、その中身は従来のティーチングを主とした OJT に、コンピテンシーという能力要件と、コーチングというコミュニケーション能力を加えたものである。コンピテンシーとは、その職場に所属する職員のうち、高業績を上げている人の行動パターンを言う。つまり、仕事が良くできる人が、どのような行動をとっているかということで、他の職員も良くできる人にならない、同じような行動をとれば、その組織は良くなる。言うなれば、人材育成の目標設定がコンピテンシーである。次にコーチングだが、質問により、相手が既に持っている答えを導き出すため、サポートをするものである。従来の OJT のように、ただ単に教えるだけではなく、相手が分かったと納得し、気付くまで質問形式で問いかけ、相手が考える段階の中で成長を期待するものだ。すなわち、新 OJT とはコンピテンシーによって、上司と部下で人材育成の目標を共有し、コーチング

を用いて、効果的に人材育成につなげることである。

コンピテンシー・コーチング…その難しさと今後の展望

コンピテンシーの理論は前段で述べたが、課題は高業績となる行動パターンのメルクマール（目安）を何に設定するかだ。民間の自動車販売店で例えると、その月に一番台数を販売した社員については、誰が見ても高業績だと判断できる。一方、公務職場では、どのようなことをすれば、高業績と判断されるだろうか…例えば、その組織が目指す政策に対し、その実現に向けて、職員一人ひとりが、どのように動いているか。あるいは、ルーチンワークにおいても、昨年と比べて、仕事がスムーズに進み、時間外勤務が減ったとなれば、これも高業績と言えよう。そして、このコンピテンシーやコーチングを用い、答えを導いていく段階で、行動に結びつけられるよう動機付けをし、さらには、コミットメント（約束・宣誓）までつなげることが究極の目的となる。しかし、この手法の真の難しさは、コーチングにある。私たちは、普段の業務において、教えることには慣れてはいるが、質問形式で話を繰り返すことに慣れていない。現に私も研修の中で体感したが、コンピテンシーを意識するあまり、コーチングがうまくできなかった。今後においては、何気ない会話の中でも、質問形式のコーチングを意識し、修得していきたいと思う。

諸外国や民間では、既にコンピテンシーとコーチングは定着し、私たち公務職場においても地方分権改革の更なる推進により、今後波及してくるものと考えられる。今回学んだことを知識だけに留めることなく、意識し行動に移すことで、これからの「人財」を育てていきたいと思う。

最後になりますが、丁寧で分かりやすい御講義を頂いた宮本多文先生、先進的で有意義な研修を企画して下さった東北自治研修所の職員の皆様、ともに学んだ東北六県の皆様、そして、忙しい中、快く研修に送り出してくれた職場の皆様にご心から感謝申し上げます。



政策法務研修を受講して

渡 辺 成 尚

岩手県北上市保健福祉部長寿社会課社会福祉係長（第6回東北六県政策法務研修生）

■ 基調講義

立法法務の必要性の増大、訴訟法務の必要性の増大、政策法務とは何か、自治立法権の意義、条例の意義、条例制定権の限界、条例の実効性確保の手法、条例制定における留意事項について、重要性の高いものからポイントを絞って、分かりやすく説明を受けました。

■ 課題事例研究

(1)「池田市みんなで作るまちの基本条例」の背景、必要性、特徴、実効性あるものにするための課題、解決策、(2)池田市における「地方分権」の基本的な考え方、仕組み、意義、機能、地域自治区との比較、(3)地域コミュニティ推進協議会に与えられた「予算提案権」の意義、効果、運営上留意すべき事項、課題、(4)各自の自治体での住民自治拡充するために必要な制度や仕組み、留意事項、解決すべき事項などについて、条例制定の経緯、条例規定、議会での審議状況、条文解説、条例施行配布資料、条例に関する新聞報道など、条例立案から条例制定、制定後のマスコミの反応までを実際の資料の中から、グループごとに情報を整理して発表質疑をし、理解を更に深めていくものでした。基調講義の考え方を正確に理解し、テキストの資料の中から、必要な情報を的確に把握し、自分で考えて解決策を導き出し、簡潔に表現することが求められました。

■ 法制実務演習

課題事例研究で用いた情報整理、視点、考え方をを使い、基調講義での条例に関わる基本的な事項を把握しながら、グループ討議の中で、今までの先例のコピーではなく、自分たちで独自に考えたもので、「条例」を新たに作成提案し、発表質疑、講師のコメントを行うものでした。

「①条例制定の背景、②条例制定の必要性、③条例制定にあたっての立法事実、④条例の特徴、⑤条

例の実効性、課題、⑥課題の解決策」を先例のコピーではなく、自分で独自に考えたもので、条例制定の必要性が明白であることを主張することが求められました。時間的な制約や独自性をどこに求めるかということ、深夜までグループで議論を重ね、講師のアドバイスを受けながら、条例を提案し発表することができました。

■ おわりに

先例、教科書、参考書等既存の情報は、この研修では全く役に立たず、いかに、立案する条例の必要性を考え、その条例が機能する仕組みを考えていくことが重要であることを痛感しました。

また、テキストに記載されている条例の考え方をたどることで、先人が、条例を制定することに、あらゆる点から検討を重ね、制定し、運用していく労苦を知ることでもありました。また、グループ討議の重要性を改めて認識しました。

この研修の中で、「①条例制定の背景、②条例制定の必要性、③条例制定にあたっての立法事実、④条例の特徴、⑤条例の実効性、課題、⑥課題の解決策」という視点は、単に条例作成担当者が理解していればよいものではなく、行政に関わる者が持っていなければならない考え方であることを感じました。その意味で、私自身にとって、今までの仕事のあり方を振り返って検討分析し、展開していく転機となる実りある研修でした。

最後に、このような密度の濃い重要な研修に、参加できたことについて感謝すると共に、この研修で得たことを一人でも多くの人に伝えていければと考えています。



行政課題研修（少子・高齢問題コース）を受講して

一 戸 恵久美

青森県上北地域県民局地域健康福祉部保健総室

■はじめに

少子高齢化というと、労働力人口の減少による経済への影響や、年金・医療・介護等の社会保障費の増大など、深刻な課題が真っ先に思い浮かび、その対策の難しさを強く感じていました。

そんななか、この研修の受講が決定し、手元に届いた研修日程表から、「少子高齢社会は本当に危機か？」といった講義テーマや、「実現可能性の高い政策立案を考える」といったグループワークがあることを知り、「研修により少子高齢化に対する視点が変わるかもしれない。」との期待を持っての受講となりました。

■講義をとおして～高齢者像の転換～

まず、東北福祉大学総合学部教授 阿部裕二先生の講義の冒頭、「頭の体操」としての問いにおいて、「少子高齢社会は本当に危機か？」という講義テーマの一端が理解できました。

頭の体操（問題3）、「老人福祉法第一章第二条（基本理念）の考えをどう思いますか。」というもので、はじめは何を問われているのかわかりませんでした。

これは、老人を“受身の対象者”として捉えたものであり、この考えだと、「高齢者（対象者）が多い社会＝負担が大きい社会」となってしまうとのことでしたが、高齢者を重要な社会の担い手と考えると、経験豊かな人材が多く地域にいることがわかります。

少子・高齢化危機論につながりますが、このような“高齢者像の転換”の必要を強く感じました。

■講義をとおして～少子化対策とは～

そして大きく考えが変わったものがもう一つ、それは少子化対策の政策目標に関する視点でした。

これまでは少子化対策の目標として、出生率は評価指標のひとつであると考えていましたが、フラン

スを除く主要国では出生率の回復は政策目標としないスタンスにあり、「児童・家族政策」として子育て支援の充実が図られていることを知り、子どもを増やすことを目的とした政策ではなく、子どもを産み育てたいという人のための子育て支援の充実が必要であることがわかりました。

■グループワークをとおして感じた課題

これらの講義をうけ、「高齢者を担い手とした子育て支援」をポイントにグループワークに入り、メンバーからそれぞれの県・市町村の対策等を例にあげ、検討を進めていきましたが、例えば24時間保育等のサービスにしても、子どもの育つ環境としてよいのかといった議論や、類似サービスを立ち上げる場合の事業の整理、企業によるワーク・ライフ・バランスの推進など、非常に多くの課題があることを実感しました。

■終わりに

講義とグループワークを終え、改めて少子高齢化対策を考えたとき、受講前より前向きに少子高齢化を捉えることができるようになったと思います。

また、普段は意見交換をすることが出来ない、各自治体の皆さん、健康福祉分野以外の所属の皆さんとの意見交換から、横断的に少子高齢化対策を検討していくことの重要性も実感することができました。

住民・企業・行政・NPO等の地域のネットワークに加え、これまで個々で実施している対策を地域でつなぎ合わせながら、阿部先生が例であげられていた「バラ色」の少子高齢化社会を目指して、今後の業務に携わっていきたいと思います。

最後になりましたが、多くの事例を交えながら有意義な講義をしてくださった阿部先生、東北自治研修所の皆様、受講者の皆様、送り出してくれた職場の皆さんに心から感謝を申し上げます。



行政課題研修（新公共経営（NPM）コース）を受講して

加賀谷 修

秋田県総務企画部総合政策課 主査

■研修にあたって

「行政におけるPDCAサイクル」とは、行政計画と目的指標があり、それに対する政策・施策評価を通じた改善へと繋げる連環を一般的にイメージします。ところが、この研修は、行政側が敗訴した行政訴訟事件を通じて、何を学び、如何に次の適切な行政活動に反映させるかという「PDCA」をテーマとして取り上げるものであり、その点に興味を惹かれました。

あわせて、この数年間で自治体で採用されているPFI、指定管理者、官民競争入札を始めとするNPM（ニュー・パブリック・マネジメント）について、その導入の背景や課題について体系だった講義を受けてみたいというのが受講の動機でした。

■研修の概要

研修は3日間であり、前半の2日間は幾つかの行政事件訴訟を題材とするグループ発表と討議を中心とした政策法務で、後半は英米を起源としたNPM理論、日本での実践例とその課題に関する講義です。

前者では、パチンコ店の建築規制に係る条例と風営法との抵触、市立保育所の民営化に係る移行手続の適否、指名競争入札に係る業者の所在地要件の妥当性、第三セクターに対する地方公共団体の損失補償契約の適否、法定外税と地方税法との抵触など、全国に散見される昨今の課題が取り上げられました。単なる判例研究に留まることなく、敗訴事案を住民の合意形成を高める好機と捉え、政策の見直しにどう活かしていくかについて一つひとつ検討していくものであり、質疑応答では、研修参加者が自分の自治体で抱える具体例を挙げながら、その問題点を付き合わせることで理解を深めました。

後者では、1980年代の英米における政府の財政状況や社会情勢等を起因として、政府部門から民間部門へと事務事業が移管されるに至った背景について

説明を受けた後、NPMと従来の公共経営（オールド・パブリック・マネジメント）と比較した各々の優越性や国内における民間委託の実践例などが取り上げられました。

財政事情から今後、多くの分野で政府部門から民間部門への事務委譲されることが予想されますが、その質の確保や受け手となるNPO等の育成については、その地域事情に応じて個別の対応が必要であり、全国一律には捉えられないということを実感しました。

■終わりに

研修前半の事例発表のためのパワーポイントの作成過程では、グループを構成した他の自治体職員の方と和気藹々と雑談を交えながら、また事例発表後に行われた懇親会でも観光情報誌には載っていないような他県の事情を聞かせていただくなど、他県の方と交流を深めることができ、有意義に過ごすことができました。

全体を通して、理論や基礎知識を学ぶだけではなく、事例を交え問題点を検討することで今後の公共経営や政策法務を身近に考える良いきっかけとなったと思います。

最後になりますが、講義して下さいました一橋大学法学研究科の田谷先生と辻先生、お世話して下さいました菅原さんを始めとする東北自治研修所の職員の方、一緒に受講した東北各県の自治体職員の皆様にお礼申し上げます。

夕張市でみる地方財政の問題点

福島県二本松市	根本 実	岩手県陸前高田市	村上 知幸	福島県南相馬市	門馬 哲也
福島県喜多方市	佐野 仁美	宮城県丸森町	八巻 義和	宮城県山元町	佐山 学
福島県小野町	先崎 実	岩手県宮古市	浅田 祥嗣		

I 夕張市財政破綻について

1 破綻の背景

昭和30年代後半以降平成2年までの間、炭鉱閉山が相次ぎ、人口はピーク時の108千人から、現在1万3千人までに激減。地域の経済社会構造は急激に変化してきた。

このような歴史的経過の中で、雇用の場を創出し、人口の流出を食い止めるとともに、市民に対する行政サービスを確保するため、石炭産業に代わる観光振興、住宅や教育、福祉対策などに多額の財政支出を行ってきた。

しかしながら、人口の減少に伴い市税や地方交付税が大幅に減少する一方で、歳入の減少に対応したサービス水準の見直しや人口の激減に対応すべき組織のスリム化も大きく立ち遅れ、総人件費の抑制も不十分であった。加えて、地域振興のための観光施設整備による公債費等の負担や第三セクターの運営に対する赤字補てんの増大などにより財政負担は増加し、歳出規模は拡大した。

このように、財政状況が逼迫する中で、一時借入金を用いた会計間での年度をまたがる貸付、償還という不適正な会計処理を行い、赤字決算を先送りしてきたことにより、実質的な赤字は膨大な額となった。

※財政再建団体とは

「地方財政再建促進特別措置法（S30制定）」に基づき総務大臣（前自治大臣）が指定する団体で「準用財政再建団体」が正式な呼び方。市町村の赤字額が、標準財政規模の20%（都道府県は5%）を超えると地方債の発行が制限されることからこの基準が申請の目安になる。一般的に企業で言えば破産状態にあたり、会社更生法の適用を受けることに相当すると言われている。指定後は、国の指導監督のもと、計画に基づいた再建を目指すことになる。地方債の発行制限は国から解除される。

2 夕張市財政再建の内容

平成18年度を基準として平成36年度まで財政再建を目指している。

20年間で360億円の赤字を返済する計画（毎年18億を返済）

(1) 歳入の確保

市民の負担増に一定の配慮をしつつ、税率の見直しによる市税の増収を図るほか、ごみ処理の有料化や各種施設使用料などの受益者負担の見直しによる収入の増加を見込むとともに、税や使用料などの徴収率向上対策を講じることで歳入確保に努める。

(2) 歳出の削減

巨額の赤字を確実に解消するため、全国で最も効率的な水準。市民生活に必要な事務事業以外は、原則廃止する。

(3) 高齢者・子育て・教育への配慮

高齢者（65歳以上）人口は、5,160人（平成17年国勢調査）で総人口（13,001人）の約40%を占めており、全国都市の中で最も高い割合となっていることから、財政再建に当たっては、こうした多くの高齢者に配慮しつつ取り組むこととする。

また、15歳未満の年少人口の割合も約8%と全国都市で最も低い割合となっており、地域の将来を担う世代が健やかに育ち、学べる環境にも配慮する。

3 夕張市財政再建の重点的事項

(1) 総人件費の大幅な削減

- ・全国の市町村の中で最も低い給与水準とする。
- ・原則として新規採用を停止する。
- ・早期退職の促進により職員数の大幅な削減
- ・人口規模が同程度の市町村で最も少ない職員数の水準とする。

(2) 事務事業の抜本的見直し

(3) 観光事業の見直し

今後、不採算の観光事業は実施しないこととし、公園等の公共性の高い施設については、維持管理業務の委託先を見直すなど経費の削減を図るほか、市が所有する観光関連施設については、売却または指定管理者制度により委託する。売却先または委託先が定まらない施設は、原則として休廃止する。

(4) 病院事業の見直し

市立総合病院は、老人保健施設を併設する有床の診療所に再編し、併せて指定管理者制度を導入し公

設民営化により運営する。

(5) 施設の統廃合

- ・市内7ヶ所の公衆トイレについては、利用の実態を踏まえ5ヶ所を廃止する
- ・4校ある中学校については、1校に統合する。
- ・7校ある小学校については、本計画上1校に統合することとしている
- ・市内4ヶ所のプールは廃止するが、スイミングセンターについては、学校の夏季休暇期間中に限定した施設運営

II 夕張だけではない地方財政の厳しい現状

1 経常収支比率の高止まりについて

地方公共団体が、社会経済や行政需要の変化に適切に対応していくためには、財政構造の弾力性が確保されなければならない。財政分析においては、財政の弾力性の度合いを判断する指標の一つとして、経常収支比率が用いられている。

※経常収支比率とは

経常経費充当一般財源／

(経常一般財源+減税補てん債、臨時財政対策債)

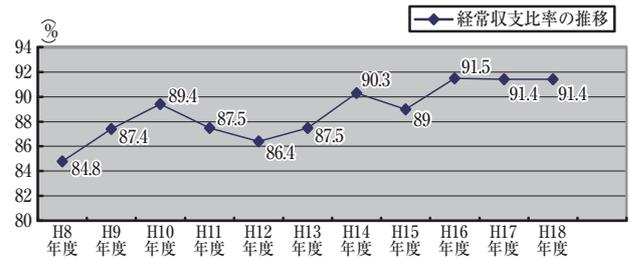
経常収支比率は、経常経費充当一般財源（人件費、扶助費、公債費のように毎年度経常的に支出される経費に充当された一般財源）が、経常一般財源（一般財源総額のうち地方税、普通交付税のように毎年度経常的に収入される一般財源）、減税補てん債、臨時財政対策債の合計額に対し、どの程度の割合となっているかをみることにより、財政構造の弾力性を判断するものである。一般的には70%から80%が望ましいとされている。

2 全国の状況

平成18年度の経常収支比率（特別区及び一部事務組合等を除く加重平均）は、前年度と同率の91.4%となっており、高い水準での推移が続いている。その主な内訳をみると、人件費充当分が36.0%（前年度36.5%）、公債費充当分が21.4%（同21.5%）となっている。なお、減税補てん債及び臨時財政対策債の発行額を経常収支比率算出上の分母から除いた場合の経常収支比率を求めると、96.4%となる。

平成18年度における経常収支比率は、91.4%であり、前年度と同率となっている。

また、10年前の平成8年度と比べて6.6ポイント



上昇している。

比率が高くなるほど、財政の硬直化が進んでいることを意味するものであるが、平成14年度に90%を超え、平成15年度に90%を下回ったものの、平成16年度には再び90%を超え、平成16年度以降は91%半ばで推移しており高止まりの状況が続いていることが伺える。

区分	70%未満	70%以上 80%未満	80%以上 90%未満	90%以上 100%未満	100%以上	合計
	平成18年度					
都道府県	-	-	3	44	-	47
	(-)	(-)	(6.4)	(93.6)	(-)	(100)
市町村	28	116	712	866	82	1,804
	(1.6)	(6.4)	(39.5)	(48)	(4.5)	(100)
合計	28	116	715	910	82	1,851
	(1.5)	(6.3)	(38.6)	(49.2)	(4.4)	(100)
平成17年度						
都道府県	-	-	7	40	-	47
	(-)	(-)	(14.9)	(85.1)	(-)	(100)
市町村	22	130	787	793	89	1,821
	(1.2)	(7.1)	(43.2)	(43.5)	(4.9)	(100)
合計	22	130	794	833	89	1,868
	(1.2)	(7)	(42.5)	(44.6)	(4.8)	(100)
増減						
都道府県	-	-	△4	4	-	-
市町村	6	△14	△75	73	△7	△17
合計	6	△14	△79	77	△7	△17

()内は構成比率

出所：総務省「地方財政白書」

全国の半数以上の団体が経常収支比率について90%以上となっており、平成17年度から平成18年度の比較では、4.2%増加した。

3 高止まりの状況となっている要因

(1) 経常経費に充当された一般財源等（分子）

○経常経費充当一般財源の合計

平成14年度と平成18年度を比較すると、約5.5%の増加であり、物件費以外の費目についてはすべて増加している。

項目別に分けると次のとおりである。

・人件費

経常経費に充当された一般財源等の額の約4割

を占めている。平成14年度と平成18年度との比較においては、約1.3%の上昇であるが、団塊の世代の大量退職に伴う退職金の支出により、上昇傾向にある。

・扶助費

少子高齢化社会の進展による老人等の増加により、平成14年度と平成18年度との比較において約20%の増加となっており、今後においても上昇傾向にある。

・公債費

平成14年度と平成18年度を比較すると約3.2%の増加となっている。

(2) 経常一般財源 (分母)

○経常一般財源の合計

平成14年度と平成18年度を比較すると、約4.2%の増加であるが、経常一般財源の約50%を占める地方税については9%程度増加しているものの、地方交付税については18%程度減少している。

4 経常収支比率を低減させるには

経常経費充当一般財源 (分子) と経常一般財源 (分母) が同比率の伸び率であれば、経常収支比率は横ばいとなるが、上記のとおりその伸び率には差が生じている。経常収支比率を低減するためには分子である経常経費充当一般財源の伸び率が、分母である経常一般財源の伸び率より小さくなる必要がある。つまり、分母が増加の場合は、分子はそれ以下の増加率となること、分母が減少の場合は、分子はそれ以上の減少率となることにより経常収支比率は低下する。

このことから、分子の伸び率をできるだけ抑制し、分母の伸び率をできるだけ高めることが経常収支比率の低減にとって必要である。

分子については、団塊の世代の大量退職による退職手当の増加が数年見込まれるが、組織のスリム化や定員管理の適正化による人件費の削減を行っていく必要がある。

公債費については、緊急度・重要度を選別し、建設投資の抑制を行うことにより後年度の公債費負担を平準化していく必要がある。その他の経常経費についても行政改革などにより縮減を図っていく必要がある。

分母については、景気の低迷による法人関係税収の大幅な伸びが見込まれる状況にはないが、徴収率

の向上を図り税収を適正に維持していくことや、使用料・手数料などの適正な水準への見直しを図っていく必要がある。

また、地方交付税については減少傾向にあるが、交付税算入率の高い起債を優先して借り入れ、普通交付税への算入強化を図っていく必要がある。

Ⅲ 国と地方の問題

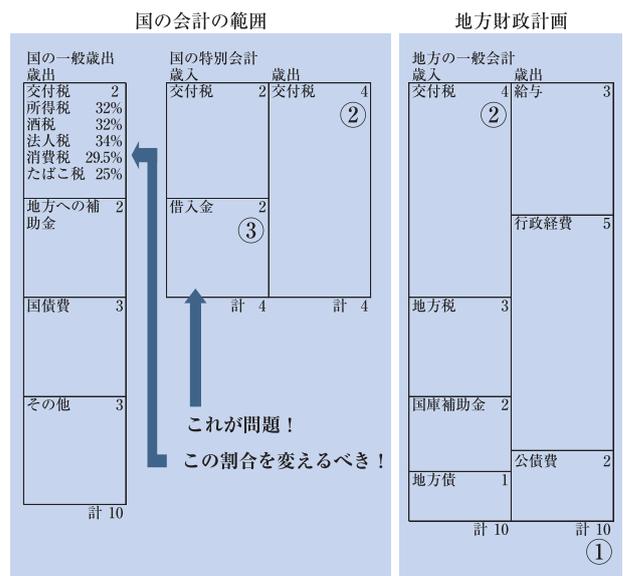
1 地方財政計画と地方交付税の関係 ~下記図のとおり

☆地方交付税の総額には制限があるため、法定の交付税 (所得税、酒税の32%、法人税の34%、消費税の29.5%、たばこ税の25%) だけでは、ナショナルミニマム (全国どこでも同じサービスを受けること) を達成することは難しい。

★法定の交付税で賄えない財源の不足については、地方財政計画における地方財政対策によって確保される。

☆地方財政対策は、国の特別会計の借入という借金によるやりくりが中心である。

★交付税の総額は、地方交付税法第6条の3第2項に「交付税の総額と地方財源不足額が引き続き著しく異なる場合、地方財政制度の改正もしくは交付税率の改正を行うものとする」と明記されているにも関わらず、借金を重ね続けているという現状が課題である。



*国レベルでの予算規模決定の仕組み 決定の順番は①→②→③

2 臨時財政対策債における国と地方の負担割合

☆特別会計借入は、国が地方に義務付けた行政の財源を担保する手段としてとられてきたはずなのに、財源調達が困難なことからその借金を地方に押し付けてきた。(悪名高き臨時財政対策債)

★これは国の責任放棄、地方への責任押し付けではないのか。

国の会計の範囲		地方財政計画																																																															
<table border="1"> <tr><td>国の一般歳出</td><td></td></tr> <tr><td>交付税</td><td>2</td></tr> <tr><td>所得税</td><td>32%</td></tr> <tr><td>酒税</td><td>32%</td></tr> <tr><td>法人税</td><td>34%</td></tr> <tr><td>消費税</td><td>29.5%</td></tr> <tr><td>たばこ税</td><td>25%</td></tr> <tr><td>地方への補助金</td><td>2</td></tr> <tr><td>国債費</td><td>3</td></tr> <tr><td>その他</td><td>3</td></tr> <tr><td>計</td><td>10</td></tr> </table>	国の一般歳出		交付税	2	所得税	32%	酒税	32%	法人税	34%	消費税	29.5%	たばこ税	25%	地方への補助金	2	国債費	3	その他	3	計	10	<table border="1"> <tr><td>国の特別会計</td><td></td></tr> <tr><td>歳入</td><td></td></tr> <tr><td>交付税</td><td>2</td></tr> <tr><td>交付税</td><td>3</td></tr> <tr><td>特例加算</td><td>1</td></tr> <tr><td>借入の停止</td><td></td></tr> <tr><td>計</td><td>3</td></tr> </table>	国の特別会計		歳入		交付税	2	交付税	3	特例加算	1	借入の停止		計	3	<table border="1"> <tr><td>地方の一般会計</td><td></td></tr> <tr><td>歳入</td><td></td></tr> <tr><td>交付税</td><td>3</td></tr> <tr><td>給与</td><td>3</td></tr> <tr><td>行政経費</td><td>5</td></tr> <tr><td>地方税</td><td>3</td></tr> <tr><td>国庫補助金</td><td>2</td></tr> <tr><td>地方債</td><td>1+1</td></tr> <tr><td>公債費</td><td>2</td></tr> <tr><td>計</td><td>10</td></tr> </table>	地方の一般会計		歳入		交付税	3	給与	3	行政経費	5	地方税	3	国庫補助金	2	地方債	1+1	公債費	2	計	10	<table border="1"> <tr><td>歳出</td><td></td></tr> <tr><td>給与</td><td>3</td></tr> <tr><td>計</td><td>3</td></tr> </table>	歳出		給与	3	計	3
国の一般歳出																																																																	
交付税	2																																																																
所得税	32%																																																																
酒税	32%																																																																
法人税	34%																																																																
消費税	29.5%																																																																
たばこ税	25%																																																																
地方への補助金	2																																																																
国債費	3																																																																
その他	3																																																																
計	10																																																																
国の特別会計																																																																	
歳入																																																																	
交付税	2																																																																
交付税	3																																																																
特例加算	1																																																																
借入の停止																																																																	
計	3																																																																
地方の一般会計																																																																	
歳入																																																																	
交付税	3																																																																
給与	3																																																																
行政経費	5																																																																
地方税	3																																																																
国庫補助金	2																																																																
地方債	1+1																																																																
公債費	2																																																																
計	10																																																																
歳出																																																																	
給与	3																																																																
計	3																																																																

*分割した結果、国から地方に借金を1移し替えられたことになる！
*同時に交付税が1減ることになる！

国のB/S		地方のB/S	
資産	負債	資産	負債
10	8	10	8
	正味資産		正味資産
	2		2

↓ 1移し替えた結果 ↓

国のB/S		地方のB/S	
資産	負債	資産	負債
10	8-1=7	10	8+1=9
	正味資産		正味資産
	3		1

(正味資産が増えたことから) 国のバランスシートが改善
(正味資産が減ったことから) 地方のバランスシートが悪化!

3 国のバランスシートは好転し、地方財政が悪化する構図

★国から地方へ借金を移し替えると、今まで国の借金だった負債が会計から消え、国のバランスシートが改善します。

☆その一方で、地方へ借金が回されることにより、地方の借金が増加し、地方のバランスシートが悪化します。

結論として

三位一体の改革後、地方交付税の見直し、国庫補助金の削減等がおこなわれ、地方財政は厳しい現状にたたされている。経常収支比率の上昇からもわかるように、地方財政はその弾力性が失われ、危機的状况にあり、夕張市だけが特別な存在ではなくなってきた。

そこで地方財政の健全化を図るために次の点で意見の一致をみた。

- ①地方交付税の原資である法定5税の地方配分率を見直すべきでないか。そのために国は無駄な歳出を更に抑制すべき。
- ②地方の財源の確保のために借り入れられる臨時財政対策債(赤字地方債)は、国と地方で折半することとなっているが、地方の負担割合を軽減するなどその構造を見直すべき
- ③臨時財政対策債は後年度基準財政需要額に理論上100%(3年据置き20年償還)算入されるが、ここ数年問題視されている地方交付税の総額抑制のあおりから、地方の裁量で使用できる一般財源の割合が実質的には減少している。これは地方自治体にとって交付税を先食いし、負担を後回ししている状況にほかならないため、本来の交付税の姿に復元すべきである。

コメント

本レポートは、大きく分けてはじめに夕張市の財政破綻とその後の財政再建の方策、次に経常収支比率の高止まりに見られる地方財政の厳しい状況、最後に地方財政計画と地方交付税の関係に見られる地方交付税制度の問題点、の三点について、それぞれ要領よく説明がなされている。

問題点としては、まず夕張市については財政再建策の列挙にとどまり、財政破綻をもたらした原因の追求や、破綻処理後の住民サービスの低下の問題点等にはふみこんでいない。また経常収支比率に関しては、地方団体を人口規模別にグループ化して、それぞれについて比較するなどの試みがあればさらに興味深い結果が出たと思う。最後の地方交付税制度の問題点については、明快でわかりやすい説明であり、臨時財政対策債が「交付税の先食い」であるという指摘も同意できる。しかし国の財政も厳しいという現状の中で、国と地方の負担をどのようにすることが全体としての公共部門において望ましいか、という大局的な視点がほしかった。

専門的な立場から見れば上記の通りではあるが、メンバーが普段の仕事から離れて、客観的な立場から地方財政について調べたことは有益な経験になったものと思われる。今後のさらなる活躍を望みたい。

平成21年1月23日

東北大学大学院経済学研究科准教授
佐々木 伯朗

研修所だより

<平成21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。

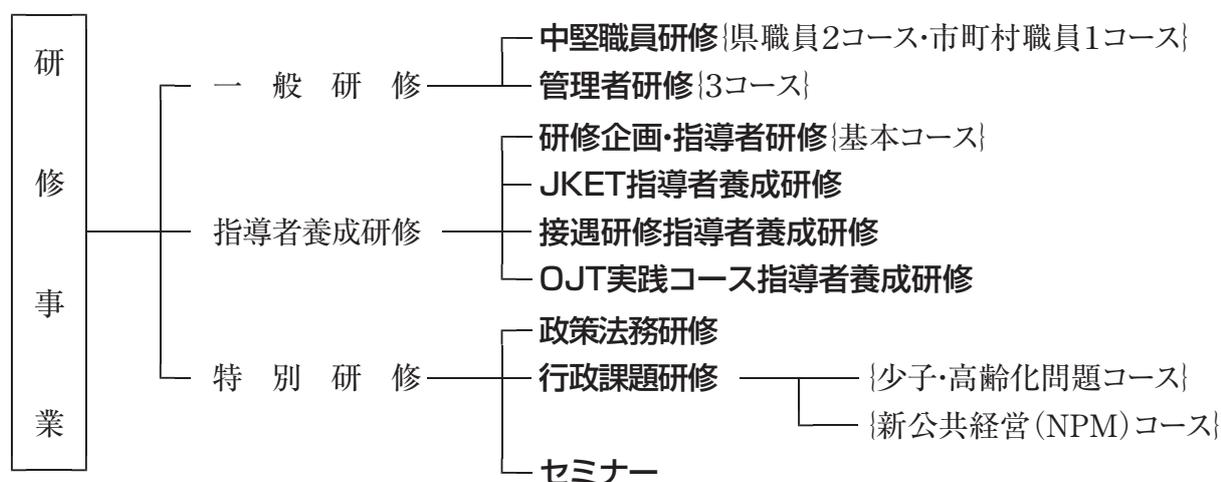
また、当財団の寄附行為などに基づき、東北自治総合研修センターの維持管理業務及び寄宿舍の運営管理を行う。

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質的により高い研修を行う。
- 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21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 研修事業	1. 中堅職員研修	県職員	61	60	2	第180回8月17日(月)～10月16日(金)	I 法制経済科目	全寮制
			61	60		第182回1月18日(月)～3月19日(金)	II 行政運営科目 III 演習科目	
		61	60	1	第181回10月19日(月)～12月18日(金)	IV 一般教養科目 V その他		
	2. 管理者研修	市町村職員 (一部事務組合を含む)	3	30	3	第109回7月15日(水)～7月17日(金)	政策形成技法(TM法)	全寮制
			3	60		第110回8月26日(水)～8月28日(金)	政策形成理論・技法・その他	
			2	60		第111回10月29日(木)～10月30日(金)	危機管理(防災関係・その他)	
	3. 研修企画・指導者研修 (基本コース)	市町村職員 (一部事務組合を含む)	5	30	1	第25回5月11日(月)～5月15日(金)	研修企画立案、指導者の役割、実習等	全寮制
			4	18	1	第8回6月23日(火)～6月26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23回6月9日(火)～6月12日(金)	公務研修協議会方式	全寮制
3			20	1	第14回5月27日(水)～5月29日(金)	公務研修協議会方式	全寮制	
3			30	1	第7回7月8日(水)～7月10日(金)	政策法務全般(実習を含む)	全寮制	
3			60		第22回9月9日(水)～9月11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	
4. JKET 指導者養成研修	県・市町村職員 (一部事務組合を含む)			2		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	
		3	30		第23回11月4日(水)～11月6日(金)			
		1	200	1	第6回未定(9月～11月中予定)	平成21年度特別講演		
9. セミナー			217	738	14			
	計(9課程)							

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	東北六県の県・市町村、全国研修機関等	2	30人	通年度1回	平成22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42回
					通年度1回	平成22年3月	論説、誌上研究、職場紹介、研修所だより、その他	第76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180回・第182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・市町村の研修企画担当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
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。

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・市町村の研修企画担当者又は研修指導者

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、ご確認の上お申込み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、宮城県職員は宮城県公務研修、宮城県市町村職員は宮城県市町村職員研修所を申込み連絡先とする。）
・ 市町村職員中堅研修 (第181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、研修開始の概ね1ヵ月前になると思われますので、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21年度予算概要＞

平成21年4月1日から平成22年3月31日まで

(単位:千円)

科 目	合計	一般会計	施設管理 特別会計	寄宿舍 特別会計	内部取引 消去
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	138	138	0	0	0
(2) 負担金収入	189,609	40,521	114,528	34,560	0
(3) 繰入金収入	0	0	31,649	40	△ 31,689
(4) 雑収入	1,214	59	1,004	151	0
事業活動収入計	190,961	40,718	147,181	34,751	△ 31,689
2 事業活動支出	0				
(1) 事業費支出	185,011	29,519	145,481	10,011	0
(2) 管理費支出	12,794	12,794	0	0	0
(3) 繰入金支出	0	40	0	31,649	△ 31,689
事業活動支出計	197,805	42,353	145,481	41,660	△ 31,689
事業活動収支差額	△ 6,844	△ 1,635	1,700	△ 6,909	0
II 投資活動収支の部					
1 投資活動収入	0	0	0	0	0
2 投資活動支出	1,701	14	700	987	0
投資活動収支差額	△ 1,701	△ 14	△ 700	△ 987	0
III 財務活動収支の部	0				
1 財務活動収入	0	0	0	0	0
2 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	3,000	1,000	1,000	1,000	0
当期収支差額	△ 11,545	△ 2,649	0	△ 8,896	0
前期繰越収支差額	47,726	37,748	0	9,978	0
次期繰越収支差額	36,181	35,099	0	1,082	0

＜ 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。

OA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を楽しむ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机が配置されています。余暇時には、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20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177回	平成20年 8月18日(月)～10月17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）	24名
第178回	平成20年10月20日(月)～12月19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）	45名
第179回	平成21年 1月13日(火)～ 3月13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177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	90H		
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
地 方 自 治 法	6	千 葉 俊 彦	宮城県公務研修所主幹
地 方 公 務 員 法	6	鈴 木 敏 明	宮城県公務研修所講師
経 済 学	12	前 田 修 也	東北学院大学経済学部教授
財 政 学	12	藤 原 一 哉	福島大学経済経営学類教授
II 行 政 運 営 科 目	81H		
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 宮城県環境政策課技術副参事
地 方 財 政 問 題	6	栞 田 但 馬	岩手県立大学総合政策学部講師
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	西 泉 彰 雄	東北大学大学院法学研究科准教授
III 演 習 科 目	82H		
問 題 解 決 技 法	14	西 部 直 樹	N & S ラーニング代表
政 策 形 成 能 力 開 発	20	村 松 憲 行	(社)日本経営協会専任講師

科 目	時間数	講 師	
		氏名	所属 ・ 職名
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
プレミナール (研修オリエンテーションを含む)	3	千葉俊彦	宮城県公務研修所主幹 東北自治研修所職員
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 自 治 法 >		千葉俊彦	宮城県公務研修所主幹
< 地 方 公 務 員 法 >		鈴木敏明	宮城県公務研修所講師
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	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	3	丹羽宇一郎	伊藤忠商事(株)取締役会長
食 事 と 健 康 管 理	1	佐々木留美子	宮城県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	267H		

第178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 自 治 法	9	千葉俊彦	宮城県公務研修所主幹
地 方 公 務 員 法	9	鈴木敏明	宮城県公務研修所講師
経 済 学	12	前田修也	東北学院大学経済学部教授
財 政 学	12	佐々木伯夫	東北大学大学院経済学研究科准教授
II 行 政 運 営 科 目	81H		
東 北 の 政 策 戦 略	6	工藤昭彦	東北大学大学院農学研究科教授
		新田新一郎	(有)プランニング開代表取締役

科 目	時間数	講 師	
		氏名	所属 ・ 職名
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	東北大学大学院環境科学研究科教授
		高 橋 俊 光	宮城県環境政策課技術副参事
地 方 財 政 問 題	6	佐々木 伯 朗	東北大学大学院経済学研究科准教授
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
政 策 法 務 実 践	12	西 泉 彰 雄	東北大学大学院法学研究科准教授
Ⅲ 演 習 科 目	82H		
問 題 解 決 技 法	14	西 部 直 樹	N & S ラーニング代表
政 策 形 成 能 力 開 発	20	村 松 憲 行	(社)日本経営協会専任講師
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 （研修オリエンテーションを含む）	3	千 葉 俊 彦	宮城県公務研修所主幹
			東北自治研修所職員
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 自 治 法 >		千 葉 俊 彦	宮城県公務研修所主幹
< 地 方 公 務 員 法 >		鈴 木 敏 明	宮城県公務研修所講師
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	伊 藤 秀 雄	農業生産法人(有)伊豆沼農産代表取締役
食 事 と 健 康 管 理	1	佐々木 留美子	宮城県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	271H		

第179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	90H		
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
地 方 自 治 法	6	千 葉 俊 彦	宮城県公務研修所主幹
地 方 公 務 員 法	6	鈴 木 敏 明	宮城県公務研修所講師
経 済 学	12	前 田 修 也	東北学院大学経済学部教授
財 政 学	12	藤 原 一 哉	福島大学経済経営学類教授
II 行 政 運 営 科 目	87H		
東 北 の 政 策 戦 略	6	工 藤 昭 彦	東北大学大学院農学研究科教授
		新 田 新 一 郎	(有)プランニング開代表取締役
行政課題研究Ⅰ（少子・高齢化社会への対応） （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	東北大学大学院環境科学研究科教授
		高 橋 俊 光	宮城県環境政策課技術副参事
地 方 財 政 問 題	6	清 水 修 二	福島大学理事・副学長
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 推 進 と 行 政	3	岩 本 正 敏	東北学院大学工学部准教授
政 策 法 務 実 践	12	西 泉 彰 雄	東北大学大学院法学研究科准教授
III 演 習 科 目	82H		
問 題 解 決 技 法	14	西 部 直 樹	N & S ラーニング代表
政 策 形 成 能 力 開 発	20	村 松 憲 行	(社)日本経営協会専任講師
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 （研修オリエンテーションを含む）	3	千 葉 俊 彦	宮城県公務研修所主幹
			東北自治研修所職員
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 自 治 法 >		千 葉 俊 彦	宮城県公務研修所主幹
< 地 方 公 務 員 法 >		鈴 木 敏 明	宮城県公務研修所講師
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

科 目	時間数	講 師	
		氏名	所属 ・ 職名
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	伊 藤 秀 雄	農業生産法人(有)伊豆沼農産代表取締役
食 事 と 健 康 管 理	1	佐々木 留美子	宮城県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	271H		

東北六県管理者研修

回数	期 間	対 象	修了者数
第106回	平成20年6月11日(水)～6月13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))	15名
第107回	平成20年8月6日(水)～8月8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108回	平成20年10月30日(木)～10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))	47名

第106回東北六県管理者研修

科 目	時間数	講 師	
		氏名	所属 ・ 職名
<p>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)</p> <p>○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適切に対応するために必要な管理能力の修得を図る。</p> <p>『TM法』とは</p> <p>近年、行政が直面する問題には過去に経験のある事柄、あるいは前例のある事柄だけでなく、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書くために次の4つの思考手順をとる政策形成の技法です。</p> <p>①何がおこっているのか (状況分析) ②どうしてそうなったのか (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)</p>	18H30m	今 村 繁 之	(株)シンキングマネジメント研究所 所長
講 話	1H00m	柴 山 光 由	元仙台放送報道解説員
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	30m		
計	20H00m		

第107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） ○自治体を取り巻く環境が大きく変化している中で、限られた政策資源をどのよう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。	20H00m	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	30m		
計	21H30m		

第108回東北六県管理者研修

科 目	時間数	講 師	
		氏名	所属 ・ 職名
基調講義 1 東北での地震・津波の発生と災害	1H30m	今 村 文 彦	東北大学大学院工学研究科教授
講義 被災地の現場から 1 （新潟県中越地震、新潟県中越沖地震）	1H30m	渡 辺 博 文	新潟県防災局長
基調講義 2 災害時における自治体の役割	1H30m	幸 田 雅 治	消防庁国民保護・防災部長
講義 被災地の現場から 2（阪神・淡路大震災）	1H30m	富 永 登志也	兵庫県淡路市まちづくり政策課特命参事
基調講義 3 東北自治体の防災ニーズと防災の心理学	1H45m	仁 平 義 明	東北大学大学院文学研究科教授
講義 NPO・ボランティアによる災害時の活動	1H00m	北 川 進	（社福）宮城県社会福祉協議会みやぎボランティア総合センター所長
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	1H00m		
計	9H45m		

第24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20年 5月12日(月)～5月16日(金)	県・市町村・一部事務組合等の研修企画担当者及び指導者又は今後予定される職員	13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	(財)AOI 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 7 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20年 6月24日(火)～6月27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	15名

科 目	時間数	講 師	
		氏名	所属・職名
第1章 倫理とは	3H10m	長 倉 忠 司	(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	30m		
計	21H00m		

第22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20年7月22日(火)～7月25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ている職員	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
指導者実習の説明と検討	50m		
第2章 マナーとコミュニケーション	3H30m		
第3章 面接対応	2H45m		
第4章 電話対応	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、オリエンテーション、自己紹介	1H00m		
計	19H35m		

第13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20年5月28日(水)～5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ている職員又は受講を希望する管理・監督者	12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、自己紹介	40m		
計	12H10m		

第 6 回東北六県政策法務研修

期 間	対 象	修了者数
平成20年 7 月 9 日(水)～7 月11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	18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	5H00m	原 田 賢一郎	東北大学大学院法学研究科准教授
課題事例研究発表		高 尾 昭 夫	(財)日本消防設備安全センター業務部審議役〔元(財)自治研修協会研修部長〕
実習のすすめ方 法制提案実習	5H00m	高 尾 昭 夫	(財)日本消防設備安全センター業務部審議役〔元(財)自治研修協会研修部長〕
法制提案実習発表 講評 まとめ 意見交換	3H00m	高 尾 昭 夫	(財)日本消防設備安全センター業務部審議役〔元(財)自治研修協会研修部長〕
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	30m		
計	16H30m		

東北六県行政課題研修

回数	期 間	対 象	修了者数
第20回	平成20年 9 月10日(水)～9 月12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	19名
第21回	平成20年11月 5 日(水)～11月 7 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	23名

第20回東北六県行政課題研修（少子・高齢問題コース）

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 ・高齢者の社会の現状と課題 ・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、オリエンテーション、自己紹介	1H00m		
計	17H30m		

第21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 1 ・PDCA と政策法務	3H00m	田 谷 聡	一橋大学大学院法学研究科教授
演習・グループ討議・発表・講評	5H40m		
講義 2 ・市場メカニズムの活用と公会計改革	1H20m		
基調講義 1 ・米国による NPM 理論と日本	3H00m	辻 琢 也	一橋大学大学院法学研究科教授
基調講義 2 ・NPM による企画総務機能改革	3H00m		
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	30m		
計	16H30m		

第41回研究会

回数	期 間	対 象	修了者数
第41回	平成21年 3 月 6 日(金)	県・市町村・一部事務組合等の職員研修担当者	36名

科 目	時間数	講 師	
		氏名	所属 ・ 職名
1 テーマ 「これからの自治体運営のあり方と人材育成」について考える。 2 目 的 今後ますます歯止めがきかなくなる厳しい財政難が予測され、また、団塊の世代の大量退職や少子化などによる人口減少等、今まで経験のない時代を迎えようとしている。そのような情勢の中、今後どのようにして自治体の運営を図っていく必要があるのか、そしてそれを担う新しい人材育成についてどのような方向性ですすめていけばよいのかを考察する。			
基調講義 ・これからの自治体運営のあり方と人材育成	2H00m	川 端 大 二	愛知学泉大学教授
ディスカッション・質疑応答	40m		
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	30m		
計	3H10m		

＜財団法人東北自治研修所役員・職員名簿＞

1. 理事 7名

平成21年1月現在

役職名	氏名	所属・職名
理事長	石山英顕	宮城県総務部長
常任理事	村上和行	宮城県公務研修所長
理事	阿部耕造	青森県総務部次長
理事	高橋嘉行	岩手県人事課総括課長
理事	小松正昭	秋田県自治研修所長
理事	峯田喜八郎	山形県職員育成センター所長
理事	鈴木正晃	福島県総務部次長（人事担当）

2. 監事 2名

役職名	氏名	所属・職名
監事	笠原久雄	ふくしま自治研修センター常務理事兼副所長
監事	佐藤力	宮城県総務部次長

3. 評議員 18名

役職名	氏名	所属・職名
青森県	林哲夫	人事課長
	徳大寺祥宏	市町村振興課長
	山内潤一	人事課総括副参事
岩手県	大槻英毅	人事課人財給与担当課長
	戸館弘幸	市町村課行政・市町村合併担当課長
	松川章	総務室管理担当課長
秋田県	田中昌子	人事課長
	武田哲也	市町村課長
	佐藤博一	自治研修所次長
山形県	森谷俊雄	人事課長
	佐藤美夫	市町村支援課長
	飯野正博	職員育成センター副所長
福島県	鈴木政美	職員研修課長
	長谷川哲也	市町村行政課長
	菅野文衛	ふくしま自治研修センター教務部長兼調査研究支援部長
宮城県	千葉裕一	参事兼人事課長
	吉田祐幸	参事兼市町村課長
	木村義明	公務研修所副所長

4. 職員

職名	氏名	摘要	
所長	村上和行	(兼宮城県公務研修所長)	
事務局長	目黒正吉	総括：常勤嘱託職員	
総務担当	次長	小山航	総括：宮城県派遣職員
	主幹	相澤正幸	庶務・寮務：常勤嘱託職員
	主事	佐藤祐美子	庶務・経理
	嘱託	早坂敏美	庶務・寮務：非常勤嘱託職員
教務担当	(事務局長)	目黒正吉	総括：常勤嘱託職員
	副参事	菅原みよ子	研修：常勤嘱託職員
	主査	藤野寿光	研修

< 編集後記 >

- * 当機関誌「東北自治」は昭和39年の創刊以来、今年度で75号の発刊に至り、第73号からCD-ROMによる機関通信として発行しております。
今回も多くの方々にご協力を賜り、深く感謝申し上げます。
- * 地方分権の推進や市町村合併の進展など、自治体を取り巻く情勢は急激に変化しており、今年度も、新しい時代に向かって“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。
- * (財)東北自治研修所の特別講演で内閣府地方分権改革推進委員会委員長で伊藤忠商事株式会社取締役会長の丹羽宇一郎氏から「日本再生の起爆剤－地方分権改革－」と題し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、青森県三村申吾知事さんからは、「人財の育成の重要性」を視点とした、地域づくりについての特別随想をいただきました。
- * 福島大学理事・副学長清水修二先生からは、「市民協働の財政効果」について論文をお寄せいただきました。ご多用の折、快くご執筆を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的確に対処するため、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、具体の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20年 3月31日付	新 任	平成20年 4月 1日付
	所 長 三 浦 俊 一		所 長 村 上 和 行
	次 長 新 井 俊 樹		次 長 小 山 航
	副 参 事 廣 岡 紀		副 参 事 菅 原 みよ子
	主 幹 菊 地 喜一郎		主 幹 相 澤 正 幸

東 北 自 治 7 5 号

発 行 平成21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)
T E L : 022 (351) 5771・5772
F A X : 022 (351) 5773
U R L : <http://www.thk-jc.or.jp>
E-mail : thk-jc@thk-jc.or.jp