

東北自治

T O H O K U

J I C H I

Vol.76

特 集

● 特別講演

**「地方分権のゆくえ・
自治体職員に求められるもの」**

株式会社野村総合研究所顧問
東京大学大学院客員教授 増田 寛也

● 特別随想

**「希望郷いわて」の実現を目指して
（「いわて県民計画」の策定）**

岩手県知事 達増 拓也

● 論文

「東北の政策戦略－農業を中心として」

東北大学大学院農学研究科長 工藤 昭彦

財団法人 東北自治研修所

目次

■ 巻頭言 「機会を活かす」	東北自治総合研修センター館長 西澤 潤一 1
■ 特別随想 「希望郷いわて」の実現を目指して（「いわて県民計画」の策定）	岩手県知事 達曾 拓也 2
■ 特別講演 財団法人東北自治研修所特別講演 「地方分権のゆくえ・自治体職員に求められるもの」	株式会社野村総合研究所顧問 東京大学大学院客員教授 増田 寛也 4
■ 特集・論文 「東北の政策戦略－農業を中心として」	東北大学大学院農学研究科長 工藤 昭彦 20
■ 各県研修所の新たな取り組み事例 人材育成の総合的な施策展開を目指して	山形県職員育成センター所長 峯田喜八郎 24
■ 研修受講記 第180回東北六県中堅職員研修を受講して	青森県東青地域県民局地域健康福祉部こども相談総室主事 荒井 知博 27
第180回東北六県中堅職員研修を受講して	宮城県教育庁教職員課主査 小山 幸 29
第181回東北六県中堅職員研修を受講して	秋田県男鹿市市民生活課主任 原田 一生 31
第181回東北六県中堅職員研修を受講して	山形県米沢市総務部契約検査課主査 後藤 一彦 33
管理者研修（地震防災）を受講して	八戸圏域水道企業団経営企画課危機管理監 古川 勲 34
「公務員倫理を考える」(JKET) 指導者養成研修を受講して	秋田県横手市総務企画部総務課副主査 首藤 匡志 35

接遇研修指導者養成研修を受講して

岩手県雫石町産業振興課主任 小林由美子 37

政策法務研修を受講して

山形県庄内町総務課係長 鶴巻 勇 38

行政課題研修〔新公共経営（NPM）コース〕を受講して

（財）ふくしま自治研修センター調査研究支援部主幹 蓬田 慎一 39

■ 研修レポートから

行政課題研究Ⅰ（少子・高齢化問題）

「高齢化社会への対応」

第181回中堅職員研修受講生 岩手県一関市社会福祉課主任主事 平野 達哉 外 41

■ 研修所だより

〈平成22年度事業計画〉 47

〈平成22年度予算概要〉 52

〈平成21年度研修実績〉 53

〈（財）東北自治研修所役員・職員名簿〉 65

〈編集後記・人事異動〉



機会を活かす

東北自治総合研修センター館長 西澤潤一

何とも捉えようのないこの不況は、何時になったら終わるのか、皆が生き生きとして忙しさにも疲れも見せず、明るく努力を続ける日は必ず戻ってくる。その日がくるまで、苦しさにめげずにジッと我慢を続ける以外にないかも知れない。しかし、よく状況を観察し、分析して見れば、道は次第に見えてくる。そして更に踏み込んで、これを利用して活路を開くことにしたい。このとき、大きく、貢献できるのは、過去における前例であろう。

現在、太平洋の東西に向き合って存在する米日両国であるが、明治維新当時のサンフランシスコ近傍は、未だ開発が進まず、むしろ米国東部との交通を開拓するためにパナマ運河が建設されたことから（運行開始は1913年9月）見ても、開発が著しく遅れていたことは明らかで、日本移民が多数移住して蜜柑を栽培していた。それが、ショックレイが半導体製造と研究開発をサンフランシスコで開始した頃から、その前からかなり移転し始めていた電子工業と相俟って、急速な工業化が進み始めて、今日の世界トップの地位に立つこととなった。気候の優位性が、航空機交通の導入によって花開いたと見ることができるであろう。同時に、長い間に亘って漸進してきた鉄道交通も大発展を遂げることとなった。

このように、地域開発ということも、長い間に亘る開発が、或る日、特別な事業が開拓されるときに、突如として華開くもので、そのためにも、平素より、その地域の特別な適性に着眼して、長期に亘って、根気よく開発の歩みを進めていなくてはならないのではなかろうか。

事業が、次第に、原料と人間生活における必要性によって進むようになってきているから、特別な生産を開始するときには、その生産物がそれを利用する人類にとって如何に必要性があるかが大切な決定要素となってくる。それだけではない。それを実現するための原料が、充分に入手可能か否かも決定的な要素となってくる。将来、新商品を入手するため、その原料の提供が求められるということが、現

実になるおそれがある。戦時中には若干行われたが、原料切符ないしはこれと同等の交換をベースにした製品切符を、その商品の入手を望む人達が提出しなければならなくなる。逆に、生産者は、余程強く希望される商品を開発していなければ、生産は成り立たなくなってくる。

要するに、今後の展開から言って、生産のためには、余程購買者の意欲をそそるような製品開発をしていなくては事業は成立しなくなる。

これは、いよいよ原料の供給量の有限が、問題になってきたことに原因があるので、レアメタルなど、正にそのような状態に入りつつある。

従って、新科学技術の重要性は、従来の比でなく、特段の重要性を持つことになってくる。しかも、工業が、人間生存のために不可欠なものを生産することが、重要になってくるので、趣向的なものの工業生産の意味は、急速に低下することとなる。何れにせよ、根本的原因は、地球上に住む人口が60億を超え、これ以上の増加に対応していくことは、甚だしく困難になるということになってくる。

既に、世界レベルでは、炭酸ガス問題に大概の見通しを立てたところが多く、次は、いよいよ、エネルギー・水・食糧の問題に中心が、移ってきていると考えられる。国土の狭隘度から言って、我国の対応には著しい困難を伴う。しかし、カンボジアは、数十年前からメコン河の未利用流水2/3の発電利用について、我国ODAにその利用についての申し入れをしてきたと聞いている。水力発電とその遠距離輸送手段としての直流送電を活用するだけで、極めて広汎且つ多大のエネルギー活用手段が実現できる。すべて早急な着手が問題を解決することになることが多いことを示している。

機会が巡ってくることの少ない東北地方で、その少ない機会を有効に活かしていくためには、平素よりよく考えておいて、対応を構想しておく程度の準備が必要である。是非、サンフランシスコに劣らぬ機会の活かし方の成功につながっていくことを期待したい。



「希望郷いわて」の実現を目指して （「いわて県民計画」の策定）

岩手県知事 達 曾 拓 也

私は、平成19年4月に岩手県知事に就任しましたが、これまで、二度の大地震、米国のサブプライム住宅ローン問題に端を発する経済危機、新型インフルエンザの感染拡大など、様々な「危機」に直面してきました。また、現状においても、極めて厳しい状況が続く雇用環境、医師不足などに起因する地域医療問題、少子高齢化や人口転出による地域コミュニティの崩壊など、本県を取り巻く環境は、極めて厳しいものとなっています。

一方で、昨年は、花巻市大迫町の早池峰神楽が、ユネスコの世界無形文化遺産に登録され、また、花巻東高校野球部が、春・夏の甲子園で全国を沸かせる活躍をするなど、県民に大きな喜びと感動、そして「希望」を与える出来事が多くありました。

このように、厳しい環境にありながら、前向きな、勢いのあるムードが高まりつつある中、本県では、「危機」を「希望」に変え、希望あふれる岩手をつくっていくため、昨年「いわて県民計画」を策定しました。

「いわて県民計画」の長期ビジョンは、現状認識から始まっています。

世界は、情報通信技術や交通等の技術の進歩によって、グローバル化の進展が著しい状況にあります。ヒト、モノ、カネ、情報が、国境を越えて活発に活動するようになり、先進国に加えて、新興国と呼ばれる国々が、急速な経済発展を遂げていますが、これに伴い、世界規模での環境問題、エネルギー問題、食糧問題が、真剣に議論されるようになってきています。

日本を見ますと、真の構造改革、即ち地方が主役になる内需拡大が行われなかったことにより、地域間の所得格差や非正規雇用の増大など、多くの問題が発生し、そうした意味で、グローバル化に十分対応できていないところがあったのではないかと思います。

ます。

そして、岩手県については、こうした世界の変化と日本の事情とが入り混じる中で、まず、人口減少・少子高齢化が、全国を上回るスピードで進行している現実があります。また、輸出関連産業の急激な生産の減少と、それに伴う雇用環境の悪化を招いていますが、一方では、高品質な農林水産物の輸出、特に、対中国等輸出の伸長をもたらしています。グローバル化は、岩手にマイナスとプラスの両面の影響を及ぼしていると言えます。

そうした現状認識の下で、岩手の強みと弱みを把握して、強みを伸ばしていくこと、弱みを補いながら、強みを伸ばしていくことが求められており、これに基づいて、「いわて県民計画」の本体部分の各種計画が作られています。

そして、計画には、岩手の未来を拓（ひら）く、「ゆたかさ」、「つながり」、「ひと」という3つの視点を設けています。

まず、「ゆたかさ」ですが、日本経済の低迷に伴って岩手の経済も低迷しており、高度成長時のようなレベルまでではないにせよ、県民がさほど不自由せずに暮らすことができるくらいの経済成長は必要であることから、これを第一としています。ただ、この「ゆたかさ」は、お金で計れる物質的な豊かさだけが、岩手の豊かさではないということを前提にしており、豊かな自然や、お互いに助け合う「結い」の精神、そうしたことも含めた「岩手なりの豊かさ」をみんなで作る、育てるということを第一に考えています。

そして、第二に「つながり」という視点。「自立と共生」の理念を実現した平泉や「結い」の精神などは、岩手の強みでもありますし、岩手なりの豊かさを更に育てていく上で必要となるものでもあります。

そして三番目に「ひと」。これまで数多くの傑出

した人材を輩出してきた本県にとって、21世紀の社会を考えたときに、決め手になるのは、やはり「ひと」、人間の力であると考えています。

計画での打ち出し方としては、「ゆたかさ」、「つながり」、「ひと」という順序ですが、これは逆から考える方が妥当で、まず、人材育成で「ひと」を育て、その「ひと」をつなぐ「つながり」づくりを進め、その人をつなげていくことによって、「ゆたかさ」を実現していく。言うなれば、これが、岩手の今後10年の成長戦略の基本的な考え方でもあります。

そして、最後に、「岩手県 I 援隊運動」についてです。この「ひと」、「つながり」、「ゆたかさ」を育むという3つの視点と考え方を職員にいち早く身につけてもらい、一人ひとりが、県組織の外の方々と一緒に仕事をしていける、また、支援していけるようにしたいという思いから、計画の3つの視点を体で理解するための運動として、去年の11月から、「岩手県 I 援隊運動」という取組を始めています。

坂本竜馬の「海援隊」をもじり、「海援隊」の海の字を岩手の頭文字の I、アルファベットの I と書いて、I 援隊運動と言っていますが、職員一人ひとりが、坂本竜馬になったつもりで、県という枠組みにこだわらず、脱県をも辞さないというような気概を持って、新たな発想で行動していこう、という意味を込めて名づけました。

海援隊は、土佐藩の下部組織ではありましたが、

土佐藩藩士ではなくても入れたというのが面白いところで、私たちも県職員だけで県行政をしているのではなくて、県職員ではない人たちとも一緒になって、岩手の豊かさづくりを頑張っていこうという考え方が、大切だと思っています。

また、海援隊は、商法、外国語、航海術などを学びたいという向学心・向上心に燃える人たちのひとづくりの教育機関でもありました。そして、そうやって育てた人たちが、つながりづくりをしていく組織でもあったわけです。薩摩と長州とか、イギリス商人と薩摩とか、つながりづくりをして、貿易でお金を稼ぎながら、遂には明治維新という大きな社会変革を実現したわけですが、つながりづくりをゆたかさづくりにしていくという点で、モデルとすべきものだとの思いから、I 援隊運動を展開しています。

本県は、様々な面で今、克服すべき多くの課題を抱えておりますが、こうした状況を乗り越え、将来の希望に向かっていくための多くの可能性が存在します。それを最大限に生かし、県民、企業、NPO、民間団体、行政といった地域の総力を結集させ、花咲かせることこそ、県の役割です。

私を先頭として、職員一人ひとりが、既存の枠組みや仕組みを超えて想像力と行動力を発揮し、県民の皆さんとネットワークを築きながら一緒に活動することで、いわて県民計画が目指す「希望郷いわて」を実現していきたいと考えています。





財団法人東北自治研修所特別講演

「地方分権のゆくえ・

自治体職員に求められるもの」

株式会社野村総合研究所顧問

東京大学大学院客員教授 増田 寛也

皆さんこんにちは。ご紹介いただきました増田でございます。今、司会者の方から紹介ありましたとおり、隣の岩手県の知事を12年ほど勤めておりましたので、その際に御当地の宮城県の皆さん方のみならず、東北各県の県庁の職員の皆様と市町村の職員の皆様方、大変お世話になりました。

今日は、この研修の場にそうした職員の皆様方、さらには議員の先生方もお越しになっておられるというふうに聞いておりますが、ちょうど政権も代わりまして、そしてまた11月9日来週になりますが、地方分権改革推進委員会が第4次勧告、これが最終になりますけれども、それが出るというタイミングでありますので、大きくは分権のお話、そして新政権でどういうふうになるか、なかなかまだ見通しがつかないというか、新政権になって、政権自体が今後検討を重ねていくことになると思いますので、きちんとしたことはなかなか申しあげられないかと思いますが、どういうふうになりそうかということについて若干お話をし、それから、ちょうど今、私、東大の大学院の方で、週1回授業を持っていますが、そこでいわゆるリーダーシップ論について、若干、話をしておりますので、今日、こちらにお見えの皆様方は、それぞれの職場で大なり小なり幹部職員として、その部下の皆さん方のリーダーとして、今後、その組織をまとめていく、いわゆるガバナンスをしていく、そういう責任ある立場の皆さん方だと思いますので、いわゆるリーダーシップ論について若干お話をしたいというふうに思います。

全体で、1時間ちょっと私のほうで話をし、最後にご質問・ご意見を聞かせていただく場を取りたいと思いますので、その際には、わからないところ、あるいは意見などをどしどし出していただければというふうに思います。

お手元に、資料で極々簡単なレジュメが配布さ

れていると思います。最初の2枚が話のあらすじで、中身が書いてないですが項目だけ書いてあります。その後に参考資料で分権時代に求められる職員像というふうに書いてありますが、この後の参考資料は参考でありますので、この3枚組は、また時間があるときにご覧いただければ、大体この順序でお話を進めていきたいというふうに思います。

まず、早速ですが、始めに分権の理念のようなところから話をしたいというふうに思います。

地方分権、実は新しく政権が代わりまして民主党のというか連立政権であります。新政権の中では、「地域主権」という、そういう言葉を使っています。まあいろいろ、この「地方分権」と「地域主権」の違いに枢要な意味を求める人もいますし、そもそも分権というのは、国から目線であって、そもそもその発想自体がよくないと言う方もいらっしゃいますし、「地域主権」というのが本来の言葉使いではないかというそういうことだと思っております。ここでは敢えて従来の使い方「分権」「分権」というふうに使っておりますが、この分権の考え方ですけれども、タテ方向とヨコ方向と、二つの方向で考えていく必要があるかと。

従来はこの「分権」というのは、即ち、国に中央集権的に権限やお金、それからそれに伴って人も含めて中央にいっぱい集まっていた。それは中央と言いつつ国の出先機関という形で、この仙台にも国の出先機関がいっぱいありますが、そういうところも含めて中央にコントロールを地方はされていた。で、それを、そのくびきを解き放って、そして県は中間的な団体ですから、最終的には市町村にまでですね、さまざまな住民に身近なところまで権限や財源等に移していくということが大事だと。これが今までの分権の基本的な方向性だったのですが、少なくともこれからは、そういった

タテ方向で議論をするのではなくて、ヨコ方向で、どんな形で国と地方の仕事の切り分けがなされたとしても、そのそれぞれ切り分けのある、その段階段階ごとで、やはり自治体は自治体で、ヨコに相互補完をしていかなければいけない。これから急激な人口減少時代にもうすでに入っているわけですが、その中でいつまでもタテ方向の議論ばかりしてはだめなので、市・町・村は市町村、県は県レベルでお互いに相互補完をしていくと。それは世俗的には、いろいろな相互補完のやり方というのは、一部事務組合から、広域連合から、いろいろありますが、そういった制度論はさておき、実態的には、きちんとヨコに補完の関係を築いていかないと、もう立ち行かなくなるんじゃないかと、そういう問題意識でありまして、このヨコできちっと自分たちの地域を、住民にとって本当に住みやすいように努力をしていくという、そのある種、自治体だけの中での努力を、しっかり見せていくことが大事だと。そのタテとヨコがクロスした地域が、これから大いに力を発揮していくのではないかと、こういうことであります。

最初、タテ方向の話をしていきたいと思います。そこで行政権・立法権の移譲というふうに書いてあります。これはどういうことかといえば、今、私が言いましたように、分権というのは、いずれにしても国に集まっている権限だとか、お金を地方に移していくということです。そういった国の権利は何かというと、一般的には国にどんな権限があるかということ、三権。すなわち司法権と、立法権と、行政権、この三つが国の権限だというふうに言われるわけですが、まあここで分権を議論するときに、司法権を地方に移せというのは議論しません。司法権を地方に移せということを、今、今というか、まあこれからはずっとだと思いたすけれども、議論する必要はないので、裁判員制度、始まったばかりのものをきちんと定着させるとか、弁護士の過疎地域、恐らくこの宮城にもあると思いますが、そうしたものの解消を図るとか、やるべきことは他にいっぱいあるわけで、連邦国家の歴史も我が国にはありませんし、今の現行憲法上も連邦国家ではありません。アメリカのように州ごとに刑法の内容や刑の執行方法も違うというようなああいう歴史を持っている国ではありませんから、我が国では、この三権のうち、司法権の地方分権ということは考える必要はない。要は考え

るべきは、行政権それから立法権。この二つを地方に移していくということが分権の意義だろうということです。

で、今まで主に議論されたのは、要は行政権の話ですね。お金、それから権限。例えば農地法というのがあって、そこで権利の譲渡の制限をされています。で、20ヘクタール以上のものについては云々とか、400ヘクタール以上はどうかとか、こういうふういろいろ決められているんです。少なくとも、今、大きな農地については、その権利を譲渡することについて農林水産大臣が許可ということになっているわけですが、それを都道府県知事に判断させたらどうか、なんていうのはよく議論されます。で、こうしたことは、よくよく考えてみれば行政権の範囲の中の話でありますし、それから公共事業、国の直轄事業をもっと地方に移すべきではないかというのは、分権委員会の勧告にも既に出ているわけですが、そういった直轄事業を地方にもっと、都道府県、宮城県、あるいは山形県、福島県でやるようにできる、そういう改革を進めていくべきだという時に、その仕事だけ移しても、全然ものは出来上がらないわけですから、例えば直轄の道路事業を地方に移すにしても、お金や体制を移していかなければいけない。で、これも、税源移譲とか財源移譲というのは、要は行政権の中でどちらが、どちらがというのは国の〇〇省、国土交通省であったり、農林水産省ですが、それが都道府県にそういった権利が移る。まあこういうことは、行政権の範囲ということです。

大事なことは、今まであまり議論されてこなかったのですが、その立法権についてです。法治国家ですから、国会で、法律で全部規律をされているわけですが、そういう立法的な話、これは都道府県にいけば条例ということになると思いますけれども、そうした立法府として果たすべき仕事も、全部国会でやるのではなくて、地方の都道府県議会、岩手県議会であったり、青森県議会であったり、あるいは仙台市議会であったり、そういう地方議会に移すべきではないか。都道府県であったり、市町村だったり地方議会で行われているような議論をそこでやっていくと、分権改革が進んだ際には、きちんとうまく機能するようにしていかないと、行政権と立法権の両者がちゃんと地方に移ってないといけません。その立法の作業だ

けじゃなくて行政を監視する、そして予算などをそこでチェックするという大事な機能を議会が持っていますので、例えば分権が進んで多大な金が知事に来ると、その執行の権限も知事がうんと持つといった時に、それを議会がすかさず全部鵜呑みにして通していれば、予算を通していけば、夕張市議会のようなことをやっていると財政破綻の道をまっしぐらに突き進んでいくということになりますので、この立法権もきちんと移していくということが分権で、今後大事な視点になるというふうに思います。

このことは、今まであんまり意識されてなかった。中央省庁が分権に反対していると、あそこが最大の抵抗勢力だというふうに言われていましたが、まあやっぱり誰しも権限とかお金を持っていると、他に手放すというのに対して抵抗するんですが、国会も強大な権限を持っていますし、政治的な問題も含めて一方で負担を国民の皆様方に求めなきゃいかんというときは、議論がいろいろありますが、税法の改正を行って、例えば内閣が交代しようが、何代かにわたって議論して消費税を値上げするなんていうことを言ってきたわけですけども、もう国でやるべき部分は当然やるにしても、地方議会が税条例をちゃんとつくって、それで負担もそこに求めていくとか、あるいはもう少しそこまで重たいものでなくても、例えば保育所の設置基準、保育士の配置であったり、保育室の面積基準が一人当たり3.3平米とか、ほふく室で1.98とか1.65平米とか、その基準がいろいろ決められていますけど、ああしたのも国が決めるのではなくて、それぞれの自治体ごとの責任で、条例で決めていく。今回も、大都市だけを一部そういうふうにしていくように聞いていますが、そういった、きちんとした議会での議論とその上での条例の成立、そうしたことをやっていく。逆に我々の立場から言うと、やる覚悟を持って分権を進めていかなければならないと。ですから相当責任が大きくなるわけですが、分権というのは、やはりそういうことであって、それぞれの地方議会がそうした責任を果たし足りうる存在かどうかということが、この関係では究極問われることになるというふうに思います。ですからこの議会の問題になれば、やはり場合によっては、国会議員がうちの地方議会にそんな能力ないと、とてもそんな能力ないから、地方議会に国会の権利を移すのは反対

だという。そういう国会議員が、この問題での大変な抵抗勢力になる可能性もあるというのか、なりそうな気がしますし、実際に会って話をしていると、大体総論では分権に賛成ですが、国会議員の権利を地方議会に移すんですよと言うと、みんないやな顔でもないですけども、ぎょっとした顔しますし、それは無理だという人も多いのですが、要はそのことも含めてきちんと分権を進めていくということが必要だと。

まあ、ここの分権の理念と全体書いているところは、いずれにしても制度論ですから、制度の話として申し上げておきたいと思いますが、分権というのはそういうことだというふうに思います。

なお、ちょうどたまたま今日の毎日新聞の何面だったですかね、中のほうのところに、ちょうど新聞社から頼まれたとき、そのことも含めて地方議会にもっと奮起してもらわないと困るので、私もあまり長い文章ではないですけども、今言ったような趣旨のことを書いておきましたので、後で時間があればまたご覧いただければというふうに思います。タテ関係では他にもいろいろあるんですが、そのくらいにしておきます。

それから、ヨコの関係ですね。どっちにしても、タテには、これはもうタテ関係で権限とかお金移っていても、結構時間的に長い間をかけないとなかなか変わってこないわけです。その間にも地域の疲弊が進んでくるわけですけど、このヨコ関係で、勿論、基礎自治体間は勿論ですが、都道府県、広域自治体の間でも、お互いの補完関係を強めるということをしちんきちんとその時その時でやっていかないといけない。もう私の見るところ全国相当歩いて見ても、どこも急激な、東京以外は急激な人口減少の時代に入っていて、その上で、また東京も急激な高齢化を迎えるということでもありますので、この東北の県・市町村どこもそうですが、相当お互いにヨコで補完関係を強めていくということが必要になってくるのではないかと。制度としていえば、来年の3月までずっと10年間、国が旗振りを進めてきた合併というのが市町村の中にありました。古くは、ごみ処理始め一部事務組合でやっていることで、これもヨコでお互いに補完していく、共同処理をしてそのコストを出来るだけ低くして効率化して、住民の皆さん方の負担をできるだけ軽くしていくようにしていく、そんなこともありました。また、制度的には広域連合、

あの悪名高かった後期高齢者の制度も、スタート時に大変混乱して、いまだに議論ありますし、民主党政権の中では、将来的には廃止ということになると思いますが、これも責任の所在がはっきりしないということもあって、当初の後期高齢者の説明も非常に混乱したわけですが、やはり制度的に自治法に位置付けられていますが、なかなか使いつらい。一部事務組合の議会なども本当に形式的で、実際には実のある審議なんて殆どできないわけですが、広域連合もどうもやっぱりしっくりこないということがあります。

定住自立圏、これは三大圏以外ですし、東北では、まだ八戸とか南相馬とか極々一部ですが、中心市を中心として、その周辺と補完関係を作っていくので、病院のお医者さん不足の中で、なかなか幾つかある病院を全部活かすというわけにはいかないの、中心の病院と周辺の診療所ときちんとネットワークで結んで派遣をするように、形態をしっかりと根付かせて、県・市全体として医療水準を確保するとか、あるいは高等学校ですね。少子化の中で生徒数の確保もままならないのですが、周辺の市町村と協力し合って、とにかく必ずその圏域内に一つの県立高校は残すとか、使い方さまざまありますが、そういった定住自立圏の構想も含めて、お互いの補完関係をヨコで強くしていくという視点を、特にこれから私は大事になってくると。

つい、先だって、このヨコの補完関係かなり緩いものではあります、分野別で、例えば都道府県レベルですけれども、愛知県の刈谷に行って、自動車産業の第3の、日本全体の中で第3の核として、この東北地域を位置づけるということで、今年は、宮城県の村井知事さん、選挙直後であったようですが、忙しい中、向こうの方に行って、6人の知事が全員揃ってですね、トヨタでは愛知県の刈谷の本拠地のところで商談会を開いたと聞いています。これも何年か前から始まった、ヨコで自動車産業を地元で根付かせる、一つのそういう考え方に基づくケースだと思いますが、こうしたヨコの関係で対応はいろいろあると思いますけれども、お互いに力を合わせていくという、そういう視点が、必ず、今後必要だというふうに思います。

すなわち、この中でちょっと合併についてさらに申し上げると、来年で合併は、終了。とりあえ

ず国が旗振りして、この10年間やってきたあいう合併推進運動というのは旗を降ろすと。これは当然そうあるべきだろうと思いますし、もう合併という手法は、私自身、もうこれから国が旗振りするということは今後取りえないだろう。まだ新政権でこの合併をどうするかということが、実際のところははっきり見えないという、まだ議論が十分進んでいないようですが、いずれ、今いろいろ課題抱えているので、この合併についても、政権の中で議論深めることになるだろうと思いますが、私自身は、人口8,000とか10,000ぐらいで一応、線を引いて、それから下回るようなところは合併をして行財政能力を強めるべきではないか。それからそのためにも、誘導策が必要になるということで合併特例債を認めたり、これはあまり表では言わなかったでしょうが、総務省にしても何にしても、交付税をぐっと圧縮して、実際に見られた合併の多くは、その交付税が大幅に切られるという恐怖心で最後駆け込んで合併したようなところが多くあったわけですので、そういった財政的な理由で、合併の方向に向けていくというより、もう殆ど限度にきているのではないかという気がします。合併で行財政能力を高めていくという発想ですと、これから急激な人口減になりますので、今、もう合併したところも間もなくまた次のことを考えていかなければならない。それから、またその次の段階の市町村もまた考えていかなきゃない、きりがなくなっちゃうんですね。やっぱり合併という手段ではなくて、地域の担い手をどうやって強くしていくのか、NPOを始めですね。地域の自治を担う担い手をどうやって強くして行くのかとか、それから、さらにその先を言えば、公共分野の仕事も民間だとかNPOとか多様な主体によって担ってもらうとか、コミュニティーの力をもう一回強めていくために何をしたらいいのかとか、そういう合併以外の担い手をとらえてそれを強くする方向で、これからこういった問題を解決していかなければいけないのではないかと。考える方向や視点を、大幅に移して変えていかなければならないのではないかと、そんなふうに思っているところでございます。

ただ、新政権のことで言うと、一時期300基礎自治体ということ、民主党が言っていましたし、それから、ついこの間までは700~800の基礎自治体を再編成すると。このあいだの衆議院の選挙の

時には、そこもはっきり書いていないわけですが、そういうこともありましたので、これからもう一回別の形で合併運動を考えるとということもあるかも知れません。これからいろいろ議論は深められる。ただ、財政的にやっぱりこれ以上数を少なくするのは3,200～300ぐらいあった市町村が、来年の3月で大体1,760くらいになりますので、こっちの合併というには700～800にするのもかなり強制的な色彩を帯びてしまうので、ちょっと難しいから、合併という手法はなかなか取れないだろうなあというふうに思っておりますが、これは今後の様子をもう少し見ないとわからないというふうに思います。

それから、次の二期地方分権改革の目指すものですが、これは何かというと、今まさに11月9日に、分権委員会が第4次勧告を出す、そういう局面になっております。それが今度の分権委員会の最後の仕事となりますけれども、これまでやってきた分権委員会の第2期のところで、今の委員会の任期は3年間ということで平成19年から設置をされたものですから、その内容について若干まとめています。

因みに、第1期の分権改革というのは、平成7年から12年までの5ヶ年間行われたものであって、例のいわゆる機関委任事務が廃止されて、基本的には自治事務、それからパスポートの発行の仕事など、一部はいわゆる法定受託事務という形で整理して、多くは自治事務にして自治体の方に委ねるとこういうことで行われた改革が、第一期分権改革の一番大きな成果というふうに思います。

ただし、自治事務であっても、今、通達というものはなくなりましたが、実質には補助金等を通じて、ある補助基準以上のものでないと自治事務に採択されないとか、いろんなやり方があります。そのことによって実際上の基準を決めているのです。先ほどちょっと言いました、保育所の設置基準は、まさに典型的なものですし、それから、その他にも幼稚園にしても何にしても、社会福祉施設にしてもみんないろんな基準がある。こういった基準を撤廃してもっと自治体の判断に委ねよというのが、第一次分権改革の時にも議論されましたし、まだ引き続き課題になっている。ですから、この平成19年からは第二期分権改革。伊藤忠会長の丹羽さんが委員長で、発足当初は私が委員長代理だったのですが、大臣になったので、

今、東大の名誉教授の西尾先生がですね、委員長代理になっていただきました。第二次分権改革は、そういう発想ですね。自由度を拡大すると、国の基準等できるだけ自治体の条例で、それぞれの自治体間によって基準は違って構いませんが、いずれにしても、その責任を各自治体で取りながら、むしろ住民にとって、その地域にとって一番いい基準で物事を進めていくわけで、そういうのが一つの流れであります。これが第二期分権改革の目指すもので、最初のところに書いてあります「自由度の拡大」ということです。

もう一つですね、今、行われているこの分権改革委員会が目指していることは、「仕事の範囲の拡大」です。この二つのことを、いずれも難しいことなのですが、とにかくこの二期の分権委員会の中で片づけたいと、きちんとした考え方を出したいと言っているのです。さらに悪戦苦闘しているというのが、今の実態だろうと思います。

この最初の方に言った「自由度の拡大」は、保育所のことをちょっと言いましたけれども、要は制度的には条例制定権をもっと自治体ごとに拡大していく。これは先ほどちょっと国会のことを言いましたが、国会から機能を地方議会に移していくということにもつながります。このため、この条例制定権の拡大ということに対しては、国会議員は、だいたいアレルギーを示している人多いんですけれども、これは、いずれにしても進めていかなければならないことだと思います。

後者の第二期分権改革で特に新たに付け加えて、いま悪戦苦闘しているのは「仕事の範囲の拡大」ということです。特に主なターゲットは、公共事業だと思いますが、道路にしても、河川にしてもダムにしても、多くの直轄事業があって、それが全部国のサイズ、国の基準で決められている。それから予算措置も国の財産の都合で決められていくので、完成までにべらぼうに時間がかかるとか、それから、ある時期、各省のタテ割が。この宮城県でどうだったかわかりませんが、私は、岩手の知事をしていた時も、港湾にしても、道路にしても、ダムにしても、それから河川の治水関係にしても、それぞれタテ割なので、ある時期に国のその直轄事業が集中すると、今度は、その地方負担がべらぼうになるのです。しかも国の懐、各事業の実施の都合によって、国の都合によって、その時期がどうしても重なってしまったりすると、

もう県予算の手当てが本当に四苦八苦すると。だけど無理してそれをやらないと、次にどっかに譲ったりするといつ回ってくるかわからないんですね。最近はそのにしてもいろんな調整も県の方にいて、例えば、殆どタテ割りできちんと機能していない地方整備局でも若干地元でいろいろと気をつかうようになってきたのではないかと思いますけれども、それにしても自分たちの都合が優先する。こんなことでありましたので、それをそもそも自治体の方に移せるものは移そうと。これが仕事の範囲の拡大ということだと思います。

そうすると、これは国庫補助の方も、初めいろいろアレルギーになったようですが、分権委員会の議論の中で、例えば国の直轄道路の全体の道路延長15%を地方に移すと。多い少ないはいろいろあるにしても。それから、あと直轄河川のなか109だか水系があるようですが、そのうち一つの県で完結するもの、隣の山形の最上川は、若干よそにはみ出ている一つの単独完結河川と言えましょうが、大体一つの県内で完結するものが53ぐらいでしたかあって、そのうちの40%ですから、全国で109の水系のうち20何水系かは、これは地方に管理権を移してもいいと。そんなことになっていましたので、これが実行されると仕事が地方の判断でやれるということになるのです。しかし、これも先ほどちょっと言いましたが、お金とか組織が地方に移っていないと実際には地方に移しても何にもできませんから、やっぱり国がその事業実施のために設けたお金の財源を、あるいは地方できちんと徴収している税源ですね、それと組織ですね、実施をしていくための人、国家公務員をきちんとそれぞれ地方公務員として移っていただく。これが必ず必要となる。ですから、実際にそれを制度化して組み立てるには非常に難しい、なおかつデリケートな問題があるわけですが、分権を進めていく上ではそういうことをしましょうということで、ここで敢えて「地方移譲に係るルール」の早期確立」と書いていますが、このことを実現しようということでもあります。

私の感じですと、お金を移すというのも抵抗感があってなかなかされていませんが、たぶん、さらに難しいのは、国家公務員の人に地方公務員に移ってもらうということ。これは移る本人も抵抗感あるでしょうし、移す側も、受け取る側も、あまり変な人が来ては困るわけですし、それから、

年寄りが来てもちょっと経ってから辞める、定年になったときに退職金を全部求められてはかなわないとか、いろいろな事情があってなかなかスムーズにいかない。ですから人の問題は、金よりも遥かにハードル高くて大変難しいことだと思います。白紙のキャンパスにいろいろな仕事を描いていくのだったらこういうことも可能ですが、現実には、今まで国ですべて進められたものを途中から地方に移すというのは非常に難しいことです。これも時間をかけて、制度設計を進めなくては行けない。決して過去に例がないわけではなくて、国鉄改革の時に、昭和62年に民営化され、当時の国鉄職員の人々が公共団体に、この宮城県庁もそうだと思いますが、優秀な人が随分移った。活躍した、活躍された人が多いと思います。そういうこともありましたので、制度設計の仕方、いわゆるここに書いてあるとおり、ルールの決め方になるのですが、こういったこともクリアしていかなければならない。

この第二期分権改革で大きく目指しているのは、大括りで言うと、「自由度の拡大」をさらにもっと進める。これは、保育所の例を言いましたが、全官庁で相当多数の基準というのが、自治事務については決められています。第二次勧告においては、これを今後地方の条例で決められるように、10,000項目ぐらいあるうちの4,000項目は地方に移せるのではないかとということを打ち出しました。第三次の勧告がついひと月ぐらい前の10月8日に出ました。あの時に示した800幾つかの項目については、自治体の条例等で決められるように移すべきだということを、昨日までに各省に回答を求めたということで、今日は新聞に少し出ていました。特に、一番都道府県や市町村が求めていた保育所の設置基準等については、大都市、東京中心に、その設置基準を一部緩和するということは、大体、厚生労働省も腹を固めたということでございます。

このように自由度の拡大は、必要なものはどんどん今後も進めていくべきだと思いますし、それを地域基準で全国一律にしないでやっていくのは大事ですが、一番必要性が高いということで決定的な例として挙げられる保育所にしても、今、国が決めている基準も欧米の水準からいくと決して高いものではありません。特にこの仙台も恐らくそうだと思いますが、大都市であまりにも待機児童が多すぎて、一方で待機児童を解消したいとい

う時に、設置基準があって、どうしたって一番いい機能からいえば、一番保育所が欲しいところは駅前のようなところが最も望ましいわけですが、そういうところは場所の確保も容易でない。

それから、岩手も場所の確保もさることながら、例えば周辺の町村の方に行くと、保育士さんの数がなかなかすぐには集まらないという原因の場合もあります。いずれにしても柔軟な、ある年子供さんたちの数がうんと多くなったりするときに、こんなに保育所の定数がなかなか自治体の思うように任せないといったこともありましたので、これを条例で自由に判断できるということになれば、当然うまく解消できる可能性もあるわけです。最終的にはそういった判断を、それぞれ自治体が行っていてもいいことだと思うのですが、ただそのことによって恐らく詰め込みみたいに保育の質が悪くなるところも出てくるだろう。本当に真剣に保育関係者たちが心配しているのは、まさにその点であって、やっぱり保育の質が相当落ちるところも出てくるのではないかということでもあります。

私も、一方でその心配はもっともなところがありまして、これは、ただでさえ今の制度の中で、少し財源に余裕があれば、横浜市などがやっていますように、あるいは東京都は、認証保育所というのをつくっているのですね。独自の基準で東京都が補助しているわけですが、その保育の必要性、優先度をうんと高くして、自治体が基準でそれをつくるというのは、一方的に狭いところに子供さんたちをうんと押し込めて、それで待機児童を解消させたとかいうことではなくて、全般的に保育の質を上げるという優先度がある中で、自治体によりいい方向で基準を変えていくということがないと、本当の質は上がらない。

いずれにしても、今、何でこんなことを言っているかといいますと、分権の制度論は、制度論として私大事だと思うのですが、今まで言ったのは全部制度論の話ですけれども、この分権の一番大事なところは、住民にどれだけその成果をもたらせるかという、当たり前のことですけれども、そこに一番の大事なところがあるわけです。何度も例に出して恐縮ですが、自由に自治体の判断でなんでもかんでも自由にした結果、全国に夕張みたいな市があちこちばらまかれたとか、あちこち出現したら大変困るわけです。もう首長がいろんなことをやる、身に過大なことをやっても、議会も

全部見過ごして損しているということです。最後につけを払うのは、結局住民になってしまうわけですから、こうした地方の自由度を拡大するということは大変大事なことです、一方でそのために今度は住民ときちんと向き合って、それで、本当に地域を良くするために、あくまでも制度論は制度論として、それを超えて、今一番必要なのは地域でどれだけ知恵を出して、そして住民の皆様方に豊かな自治を持ってもらおうかということです。それから先が本当に職員の皆さん方にとっても、大事なところだというふうに考えます。

さらにいえば、都道府県より市町村重視というのが、第二期分権委員会の勧告の考え方ですから、都道府県という中間官庁が、ただトップというだけじゃなくて、分権改革の成果を全部、市町村、一番住民に身近なところで享受できるようにしていく。それは最終的には住民に還元しなければいけないという考え方だと思います。

11月9日に最終勧告があって、それは税財源のことを中心に書く予定と聞いております。あまり具体的なことを今の段階でその中に盛り込めるとは聞いておりません。ただ、地方税の中で、消費税を中心に地方消費税の充実を謳ったり、直轄負担金の関係ですとか、国・地方協議の場ですとか、そういったことについて触れるということですが、何しろひと月ぐらいの審議期間しかありませんでしたし、11月9日に判を押して、その日に全部決めてしまうということなのですね。私も素案みたいなものを少しは見ましたけれども、それほど、きちんとした充実したものというのは、まあ、新政権で多くのことの検討を委ねる、そんな内容になるかというふうに聞いております。

ここで、特に申し上げておきたいのは、地方議会の役割と数です。地方議会については、よほど奮起してもらわないとだめです。よく、地方は二元代表制、国の場合には議会、議院内閣制ですから、国会議員を選んで、その国会議員の中で内閣を構成していくということで、国民は、直接は国会議員しか選ばない。勿論政権交代ということは、国会議員を通じて実現する手段はあるのですが、直接は、地域の国会議員、先日8月30日の投票のときに、地元の国会議員を選んで、あとはその人にいろいろと委ねる。ですから、マニフェストに書かれている中身が大事だということになると思いますが、地方の場合には、首長の知事、先

日は宮城県の知事選挙があったと聞いていますし、それから、仙台の市長選挙もあったわけですが、首長を一方で選ぶと同時に、まあ2年後には統一地方選挙がありますが、議会の議員も直接住民が選びますので、この二元代表制、住民の意思を代表しているのは、首長も代表しているけれども、首長だけじゃなくて、議会も住民の意思を代表している。ですから、首長のその行動がよく取り上げられるわけですが、議会もそれと同じように住民を代表しているわけですから、正々堂々と振舞ってしかるべきでありますし、議会自身も、相当これからそうした住民の代表として民意を汲むということに努力していかなければならないと思います。

この地方議会の役割については、私も議員研修などの席によく呼ばれますけれども、やっぱりもっともって意欲的に、政策形成能力を高める必要があると思います。今後は2年後の統一地方選挙がまさにいい試金石だと思いますが、要は、今政権党である今の政府というのは、「地域主権」ということを言って、どこまで実施できるかどうか、まさに2年後が問われると思います。いわゆる政治的な制度改正は殆ど国会が担ってきたわけで、地域主権を貫くということは、国会じゃなくて、それぞれの地方議会で、それぞれ政治を回してもらおうと。国が本当に一律で、例えば今の普天間とか、アフガン支援とか外交のことは、まさに国会で議論するのが相応しいことしょうからあそこでやってもらえばいいわけですが、多くの内政のことについては、地方議会とそれぞれの議会で議論してもらおうとそういう方向です。2年後の統一地方選挙にしても、本来はそれぞれの県ごとに、それぞれの各政党の県支部が自分で、この地域の行政をいかに展開するかマニフェストをつくるようなそういう努力をすると、それからそれを本当に実行していくと、そしてそれぞれの地域の地方議会ごとに、そういった実のある議論を展開していくということが求められるであろうということです。それだけ、二元代表制を貫いてほしいと思うわけです。

ですから、今日は、もうこれ以上申し上げませんが、地方議会については、住民の地方議会に対しての不満は非常にやっぱり高い。アンケートを取っても、このあたりは懐疑的な目が寄せられていますし、県庁の職員の人たちも、市町村の役場

の職員の人たちも、あんまり議会でうるさく言われてはかなわない、なんてことを言ってますね、どうしても段々そのあたりは緊張感が緩んでくる方向に、黙っていると働くのです。それですと、結局いつまで経っても地域の自治を委ねるのは不安だということで、そうしたことは、いつまでたっても中央で国一律でやってきてとなりますので、この点は、よく努力して、心していただく必要があります。

そして例の八ツ場ダムの中止ではありませんが、マニフェストに書いてあるからということで、そのマニフェストは、取りあえず今ぐらいはそれで持ちますが、2年後、地方選挙、あるいは衆議院の解散が次いつあるかわかりませんが、一般的には4年後と言われています。4年後には、おそらくマニフェストのつくり方から大変議論されることになると思います。

やっぱり、各政党の地方支部が、どれだけそこで民意を吸い上げていくのかなということが、極めて重要な課題になってくる。それだけ、地方議員、今日の毎日新聞に私の書いたものがちょっと触れていますが、新人の国会議員が大量に当選された、140何人ですか。ですから、研修に随分力を入れているようですが、まあ一番いいのは、急がれるべきは、そういった意味では、地方議員も研修のようなことをやって、政策をきちんと徹底させる。いろんな意味での機能を地方議会で発展するようにしていくことは大事だと思います。

いずれにしても、首長と議会がそういう意識で立ち振舞って欲しい。「住民参加で豊かな市民社会の形成」と書いていますが、その上で、地域住民・市民が、本当に豊かな生活になるようにしていくことが大事です。逆に住民の直接投票だとか、議会中心ということで、住民が直接行政にもの申したりすることを逆に一部の議会で阻まれるようなことがあります。むしろ住民参加をもっともってあらゆる行政の場面、あるいは議会の中でも、住民の意見というものを重要視してそこから進めていくということが大事です。

一つの例で言いますと、これはお金の使い方ですから、どちらかというと行政が主体ですが、先日、大阪府のある市に講演に行って、昔からその市長さんと懇意にしていたので、その市長さんにいろいろ面白い話を聞かせてもらったのですが、住民参加の一例ということですが、これは

大阪のその市だけではなくて、他でも少しずつ最近そういう話を聞きます。というのは、予算の一部を住民の地域に委ねて、そこで議論してもらって、それで中身を決めていただくということです。大阪のある市も人口大体10万人ぐらいの市ですが、8,000人から9,000人ぐらいの中学校単位の自治区ができていて、その自治区ごとに全体で1億と言っていましたから、一自治区で800万とか900万ぐらいですが、予算を地元にお渡しして、そこで使い方をいろいろと議論していただくと。決まったその内容については議会でもそれを尊重して、具体的に予算化をして毎年毎年使っていく。まだ、スタートして3年ぐらいかな、あまり経っていませんけれども、予算をつくる、そして使っていただくというところまで、一部ですが、住民参加をしていただいて決めていくということをしているようです。

で、何がそれで変わったかということですが、ある自治区で、大阪府の中の自治体ですから、住宅が密集しているところで、たまたま空き地があったので、バスケットボールのコートを整備した。ちょっとしたお金です。予算で整備して地域の住民の人たちに使ってもらおうと。議論をして、やっぱりそれがいいということで、整備をして使い始めたそうです。そうしたら、なんか子供さんたちが、なかなか他にそういう場所がないものですし、勝手に使えるので、夜遅くまでそのコートを使っていた。それに面している住宅からうるさいとの苦情がきて、結局、それを閉鎖せざるを得なくなったということです。

市役所の中だけで議論をしたり、或いは議会で、そういう細かいことはあんまり議論されませんから、通常の仕組みで決まったことであれば、それは整備する市のやり方がおかしかったのではないかと。普通は住民の皆さん方から文句を言われて、それで市長さんや市役所の人たちがまずそこに頭を下げなくちゃ、お詫びをしなくちゃいけないわけですが、今回は、住民の人たちが逆に市長さんのところに来て、「大変ご迷惑をかけて申し訳ない」と頭を下げられたそうです。「こんなにお金頂いたのに、大変申し訳なかった」と、「自分たちでこの問題を必ず解決するので、もう少し時間をください」と言って、それで帰って行かれたそうです。半年間か1年弱閉鎖していたのですが、もう一回地元で話をして、使用のルールも練り直して作って周知徹底して、翌年また頂いたお

金で防音壁を造り、翌年から、再び使い始めたということです。

再オープンするときに、皆さん方が市長さんのところに頭を下げに来て、「お陰様でこういうことになりました。これからきちんと運営します。」と言っていた。普通ならもう文句言われても、平身低頭お詫びをするところなのですが、そうやって住民の皆さん方にその使い方を委ねたところ、2度頭を下げられたということを市長さんが言っていました。

結局、議会と、市役所なら市役所執行部ということで、予算が決まっていくわけですが、住民参加をすると、任された住民の方も相当責任ある立場ですから、きちんとした使い方にしようということになりますし、そこで話し合いの場、本当に生きた話し合いの場がやっぱりでてくる。勿論、失敗も中にはあるわけですが、そういう生きた使い方の方に必ず向いてくるわけですね。ですから、全部が全部そういうふうにはいかないわけですが、市町村の構想によれば、将来的にはもっともっと額を増やして、それで全体の予算の1%とか数%まではそういう形で地域に生きた、特に地域づくりのような生きた形で使いたい。当然のことながら、議会との合意形成も必要になってくる。直ぐにというわけにはいかないが、そういった実験を繰り返しながら、広げていきたいと言っていました。そういう生きた責任のある議論、本当の意味での議論は出来上がってくるものです。予算は、大変複雑で膨大なものでありますし、規制としても非常に多いわけですから、これは専門家集団である市役所の人と、それから、日本の場合にはいろいろ賛否両論ありますが、議員さんもかなり専門職の人いますから、そういうところの議会ということになるわけですが、本当はもっともっと地域の皆さん方の参加の機会を広げて、そこで議論していくということは、実は自治の仕組みを高めていく上でも有効ですし、また使い方も本当に生きた地元での使い方になってきますし、そのことによって失敗をしないように、きちんと意識することだと思います。これは、「住民参加」ということですね、往々にして事務の皆さん方にはなかなかそういったことが分からないかもしれませんが、今後、私も広める部分は思い切ってやって、広げていかなければいけないのではないかと思います。



ちょっと話が変わりますが、「リーダーシップ論」です。分権の話とは違いますが、東北の県庁や市町村の幹部の方々がお見えということなので、リーダーシップ論について若干申し上げたい。

皆さん方、大なり小なり10人とか20人とか、多い人では何百人とか、何千人の組織のリーダーとして、いろんなリーダーシップを発揮する場面で、これからますます重い責任を持っていかれると思います。必ず自分一人で全部できるわけではなく、組織ですから、その中で組織の決定をしていくためにどうしていけばいいのか。それから部下の力を最大限に引き出すために自分としてどうしたらいいのか、必ず直面する問題だと思います。

リーダーのタイプというのは、リーダーシップというとき、大体3タイプに分かれるというふうに言われています。ある有名な実験があって、そのグループを3つ人為的につくって、何十人かの1グループをつくって、そこに3タイプのリーダーをいれて、それぞれのグループに仕事をしてもらう。

一つは、そこに書いてあるカリスマ型のタイプ。かなり独裁的なタイプですね。構成員に対して、お前はこれしろとか、お前はこれしろということを示す、そして自分は作業には加わらない。そういうリーダーを配したグループと、それからもう一つは、民主型。構成員で内部での討議の結果も受け入れ、重んじながら、自分も共同作業をして一緒に入って汗を流す、そういうリーダーが率いているグループと、それから自由放任型。全部部下に任せる、ときどき部下から聞かれた時だけ、自分がアドバイスする、作業にもそう加わらない。

この3タイプのリーダーを配したこのグループ

をつくって、全く同じ条件で仕事させたら、どこが一番仕事の量が、仕事の成果が多かったかというのを実験したのがあって、リピットとパジェットという外国の学者がやった実験ですが、非常に有名な実験です。結果で言うと、一番成果が悪かったものは自由放任型だった。これはグループとしての成果は全く不十分だったということで、自由放任型はだめということです。残りのいわゆる独裁タイプ、カリスマ型。そのカリスマ性が何を言うかっていえばいろいろですが、そういうカリスマ型のリーダーと、それから民主型ですね、ま、これも役場なので民主的って訳すのがいいかどうかありますが、構成員の集団等を重んじるようなグループで両者比べてみると、仕事量とすると、独裁型の方が少し仕事量が多いということです。ただ、殆ど実際には差が無くて、逆に仕事の成果とか質を見ると、民主型の方は独創性等がぐっと高い。それから内部の構成員の満足度が高い。内部の構成員の不満は、独裁型の方が圧倒的に高くて、それでもう破裂寸前ぐらいになっている。それから民主型の方は、内部の構成員一人ひとりの仕事に対する満足度がずっと高いということになっています。

このカリスマ型独裁型は何に向くかと言えば、危機管理のときなど瞬間的に物事を決めていかなければならない場合、集団討議をしていたら時間がかかります。危機管理的なこと、既定概念もいろいろありますが、例えば災害などのときは、まさにこういう形でリーダーシップをもってやっていかなければいけないわけですが、通常の業務などでは、民主的な運営もしていかないとけない。

そもそも、仕事で、皆さん方の組織では大なり小なりあると思います。課長さんであったり、部長さんであったり、それから一つの班の班長さんであったりいろいろあると思うのですが、ワンパターンの仕事ばかりやっている組織の押さえではなくて、特に役場に行けば行くほど、いろんなタイプの仕事が次から次へと飛び込んでくる。ですからリーダーのやり方とすれば、全体としては一般的にはこういう傾向があるのですが、恐らく仕事を見て、自分はどのようなタイプでこの仕事をこなしていくかっていうことをちょっと考えてみる。これはあまり時間の無い仕事だし、自分の識見でこうやっていったほうがいいのか、あるいはこの仕事についたら構成員にいろいろ議論して

もらって、そのことも含めて自分も一緒になって汗かいてやっていこうとか、いろいろやり方がある。その仕事に応じて、リーダーシップの中身を適切に切り替えて、そして対応していくというのがリーダーとしての大事なところ。まさにリーダーとしての仕事に対しては、判断というのはやっぱりあるのではないかと思います。

わかりやすいので、少し政治リーダーのことを言えば、例えば全国で47人の知事がいます。昔、私が知事会に入っていた時、知事に当選したのは15年ぐらい前ですが、その時は、私の父親ぐらいの知事がいっぱいいました。あの頃は、毎年毎年、税収が伸びているような時期でしたから、自由放任型のタイプの知事が多かったと思います。全国的に見ても、自由放任型のようなそんな感じの知事さんが多かったなと思います。

それから、今で言うと、例えば大阪の橋元知事さんはいろんな所でよく話題に出ます。ついこの間まで宮崎の東国原知事がよく出ていたのですが、例の選挙で失速したのか全然見ませんけども、橋元知事を見れば、たぶん大阪の財政状況は本当に危機的だと。もうどうしようもない。あの人はテレビに今まで出ていましたし、いろんな意味でカリスマ性がある。ああいう危機的なときに、この状況をぱっと切り替えて突破していくためには、やっぱりこの人が適切だという。どこまできちんと意識していたか別にしても、大阪府民の期待感もあって、知事になった後も、そういう意味でカリスマ性を最大限発揮しながら、国にも喧嘩を吹っ掛けながら、今やってきているのだろうと。2年ぐらいが経ったところだと思いますが、そのカリスマ性をそういう形で発揮して、いろいろ変えていくのに非常に力を発揮するわけです。しかし、あまりそのタイプで長くやっていると、中の不満がものすごく高まるわけですから、4年とか8年とかいうことになる、途中であつとなる可能性もありますし、不満が高まると途中で分解しちゃう可能性もある、そういうふうにも見られるのではないかな。

それから、多くの知事は、私もそうでしたが、官僚出身の知事が多いわけですから、どちらかというと中の議論を踏まえながらやっていく。私が大臣をやったというのは、3回組閣があり、3回一応形式上は入閣した形になっていますが、通算して1年何ヶ月という、そんな長い期間ではあり

ません。私が最初に入ったのは、安倍改造内閣。安倍さんが総理大臣を務めた期間ですけれども、遙か昔のことに思えるわけですけれども、大臣に就任して10日目ぐらいに、安倍さんが急に総理を辞めると言い出したんですね。私も本当に大臣として仕事をするのは3週間ぐらいかなと思ったのですが、その後、殆ど閣僚が、そのまま福田内閣に引き継がれました。福田内閣で、去年の8月に内閣改造があって、そこで2～3人残ったのですが、私も残ったので、まあ、厳しい状況だったんですけれども、暮れぐらいまでは続くかなと思ったら、ひと月経って、9月1日に、またこれも突然やめた。大体、総理がみんな1年を待たずに、3回代わったということがあり、大臣は、最近では平均任期10ヶ月もいかないくらい代わっている、なおさら官僚主導とか、官僚内閣制なんて言われてくるのですが、そういう経緯です。ですから、じっくり物事を考えて構想力を練ってやるなんてことじゃなくて、もう、暮れの交付税だけでも、せめて任期の間に増やすようにしていこうとか、その程度で、あまり構想力を働かせる時間もなかった。ですから、出てくる仕事に対して、どういうリーダーシップを発揮しようかということあまり考えることもなく、あつという間に終わったような気がします。

都道府県の場合には、今日おいでの皆さん方は、別に選挙に出ておられる方ではないですから、そういうリーダーシップで一番の最高責任者は、選挙に出た知事であったり、市町村長さんだったりするわけです。そして、どこの自治体も、4年のサイクルの中で部下として仕えるわけですが、一方で、皆さん方一人ひとりのその組織の主、殿様ということなので、リーダーシップを期待される立場でもあるし、部下の力を最大限発揮する上でリーダーシップを発揮していかなければならない立場だと思うんです。私は、そういう意味で、そのリーダーのタイプがいろいろありますが、突き詰めれば3つで、そのうち、案件によってどういう振舞い方をするのか、中の構成員のことも考えながら、一番事案にあった適切なリーダーシップを選びながらやっていただきたいということです。

それから、その後で「リーダーに求められるもの」ということで三つ書いています。「洞察力」、「責任」、「情熱」。これは全部がばらばらではなくて、

この三つを兼ね備えた人間でなければいけないと。これは、マックス・ウェーバーという学者が、「職業としての政治」という岩波文庫から出ている本で、あの中に出てくる有名な「職業としての政治」。彼は、政治家の資質ということで三つ挙げていますが、政治家に置き換えると、やっぱりリーダーと置き換えられると思います。

この「洞察力」、先ほど言った構想力みたいな話だと思います。正直、私は知事のときの方が、2期8年というか10年ぐらい先を見て、就任する前に或いは就任した後も、構想を描いていたわけですが、そういった意味ではその構想力と、それから当然のことながら「責任」。皆さん方は公務員ですから、法律に、法令に違反してはいけませんが、政治家であればその他に、決して法律には違反しないけれども政治的には責任をとるといって、これに政治責任が加わるといいます。いずれにしても遵法を、法律を守らなければいけない最低限の責任がある。

そして、あとは「情熱」ですね。堅い岩盤もくり抜くような情熱。これら三つを持って物事に当たっていかなければならない。特に、これからそれぞれの県庁や市役所で、幹部になっていく皆さん方には、こうしたリーダーシップの発揮と自らの判断。それからこの三つを磨きぬく。そういう意志を持ってこれから望んでいただくといいのではないかと思います。

最後に、政権交代で何が変わるのかのところ、ちょっとお話をしたいと思います。まだまだ多くのことが今後の課題となっていますけれども、「地域主権」ということを、1丁目1番地で書かれているんですね。地方との丁寧な対話をおそらく心がけようとするであろう。今のところ地方に関する政策は、殆どトップダウンで、中央のトップダウンというふうに来ています。あのハッ場にしても、空港の問題にしても、それから、公共事業ですね。来年度要求に向けての15%カットも、ある日突然のトップダウンということになっています。

政権交代のときは、前政権を否定するわけですから、どうしても最初はどうならざるを得ない。軋轢も生じます。国の場合の政権交代というのは、殆ど今までありませんでしたから、地方の場合は、政権交代はあるので、やりようは様々ですが、いずれにしても共通するのは、前政権と正反対のところがでてくれば、必ず前政権の否定から入りま

す。これはもうトップダウンである日突然というか、ただ多くの軋轢が生ずるので、結局その前政権の破壊に終始しただけで、終わってしまった政権も数多くあります。

長野は、まさに凄かったですね。最初、NOの駄目出しみたいになって連発されるのですが、いずれYESの創造のような過程ですが、やっぱり切り替わっていく。そういう切り替えをしていくためには、関係する人との丁寧なコミュニケーションとか対話が必要なので、地方の問題についても、今の政権も、いろいろと意見を聞くという形に切り替えていくのではないかと。そのために、国・地方の協議の場を設けたり、様々な仕組みをこれからやっていくのではないかと。

ただし、当然のことながら、交付税を来年度に向けて1兆増やしますとか、自治体の方は最近の財政が非常に厳しいので、とかくお金のことを中心に、国にものを言いがちですが、一方でよく考えておいていただかなければいけないと思いますのは、これは大変厳しい状況ではありますけれども、国税です。私の2年ぐらい前の大臣のときは、年間53兆の国税収入が見込まれたので、大体そういう形で仕事をしていました。国税が53兆。それから、地方税収も40兆ちょっと、41～2兆ぐらいまでありました。そういう予算を組めた。

ところが、今年度について言えば、53兆あったものが46兆まで減るだろうということですが、実際には、40兆切ると。財務省に聞きましたら、38兆ぐらいになりそうだという事のことのようです。

地方税収も、一時期は40数兆あったのですが、35兆ぐらいまで減ると。むしろ皆様の方が実務に携わっているの、よくご存じかも知れませんが、あの法人事業税の届けが、非常に落ち込んでいますよ。愛知県は、本当に真っ青になるくらい落ち込んでいます。それだけ、やっぱり税収落ちているのです。

一方で、地方交付税1兆円増やすとか言っていますが、この間出た概算要求も95兆。麻生政権の最後の概算要求が92兆ぐらい。そこから政権で切り込むつもりだったでしょうけれども、今、民主党政権で95兆まで概算要求膨れ上がっています。補正は別にしても、概算要求だけでも95兆になっています。交付税の1兆円のものなど数字を入れない事項要求になっていますから、実際には97兆ぐらいになっている。ところが、税収は38兆ぐらい。

国税で、差し当たり38兆ぐらいいしありませんし、赤字国債の発行額は44兆に抑えると言っていますので、38兆と44兆で82兆ぐらい。97兆ぐらいまで膨れ上がっているの、最低92兆まで抑えると言っていますが、92兆と82兆の間にまだ10兆ぐらいギャップがある。まあ、初年度、来年度に向けては埋蔵金を掘り起こして何とか手当することもできるかもしれませんが、外為特会の埋蔵金まで手出しするとしても、2年目は、今度はもう掘り起こす埋蔵金もなくなってしまうのです。すぐに税収回復ということは到底考えられませんから、その来年度もしかりですが、再来年度以降、非常に厳しい税収というか、税源が予想されます。赤字国債をむやみやたらにずっと増発するというわけにはいきませんので、今、国債の長期金利も、異例の水準ぐらい低いですが、新政権になってからそういうアナウンスもいろいろあるので、じりじり、じりじり上がってきている。国債市場は、郵貯で大量に買っているの、何かもっていますけれども、今後そういう財政を続けるわけにはいきませんので、要は、財政的にも非常に厳しい対応が十分予想されるということです。それを心して、皆さん方も予算編成に相当苦慮しなければいけません。1年ぐらい前までは、何とか麻生政権が、あれも結局借金ですけども、地方の交付金を選挙前ということもあったのかもしれませんが、奮発して無理して配りました。そういう財政は、ちょっと難しいということになりますので、財政の規模を極力きちんと抑える、そういう努力が第一に、本当に自助努力が必要になる。それから一方で、国から来る交付税なりなんなり、本年、目立つところは増やすように努力はするかもしれませんが、逆に別のところに相当地方負担を求める。要は、金のやり取りで、全体として見れば地方に非常にきつくなる。ならざるを得ない。意図しなくても、ならざるを得ないことが容易に想像されます。

直轄負担金も、少なくとも維持管理の部分はなくすと言っていますが、例えばそれと見合いでもないでしょうけれども、河川の流水占用料を国で全部とるとか、いろいろ言われています。この間の生活保護の母子加算もやっと復活をすることになったのですが、そこでもいろいろと地方負担の話がありましたし、それから例の子供手当についても、一方で児童手当がなくなるわけですから、子供手当の支給は、全額国費ということを言っていましたけれども、やっぱりこれだけ財源が厳し

いので、地方負担も求めるべきではないかという話が出ていました。随所で地方負担をやはり取ろうという話になると思います。

私は必要な地方負担、当然、国民との責任分担の中で、地方だけ負担なしという訳には決していきませんので、やるべき、持つべきだと思います。しかし、言われのないもの、往々にして今まで国の財政を楽にするために、地方の負担を取ろうというような安易な発想もありましたので、そこは十分注意する必要があると思います。

この金の問題、これはよくよく注意していく必要があります。それから、地方議会の場合、特に首長に対しては、民主的統制がなかなか新政権の中でも充分でないと思いますので、首長の力をよく統制して、民主的統制というので地方議会の権限をうんと増やす。これは、往々にして首長サイドで嫌がる人も多いですが、それがないと分権は進んでいかない。立法権の移転が進みませんから、そのことも他の議会のことと言うだけではなくて、議会で本当に充実した審議が行われるように努力していく必要があるだろうということです。

それから市町村合併と、自治体の形の議論がまだよく見えません。道州制の懇談会を始めるということを新聞報道で見ましたが、その前に、基礎自治体をどうしていくかの議論の方が、優先されるべきだと思います。市町村合併について、私自身の考え方は合併をこれ以上進めるというよりは、むしろ、今ある1,760の中で、自治の単位を捉えながら、合併ということでありませんけれども、お互いに補完すること。お互いに外で補完関係を強めると同時に、その内部での担い手をもっと見つけて強くする。さっきの住民参加によってお金を一部委ねて、議会との不安材料を住民に委ねて、



そこで本当に真剣な議論をしていただくというのも一つのやり方だと思います。そういう方向で自治を強めることを考えていただきたいと思います。

最後に、「ふるさとを救え」ということで、レジュメに書いてありますが、もうあまり時間ありませんけれども、要は地方に行くと、もう本当に疲弊した状況が深刻になっています。公共事業の問題がいろいろ削減の中で言われていますけど、私は、これ以上人口減少の中で、公共事業、公共事業とばかり言えませし、公共事業に頼るようでは地域経済というのは長続きしませんので、よく考えていただく必要があると思うのです。ただ、公共事業というのは、遅れた社会資本整備の機能を果たしているだけではなくて、一方で、全国に所得配分とか再配分をするという機能を果たしているのは紛れもない事実なので、地域経済が、宮城県内のピーアールもそうですけども、何で回っているかと言えば細々とした農業とか漁業、それから公共事業、あと年金ですね。この三つで地域経済が回っていることが大変多いわけですから、その削減のスピードなどについては、相当よく見ておかないと、むやみやたらに、こればかり悪者にして減らすと、瞬間的にはやっぱり相当な不況になりますし、失業者がそこら中に溢れるということもある。だからそういう意味で、マクロの経済運営というのは非常に重要なので、このことも一方で頭に入れて、県とか市町村でも、全体としては他産業への転換も、ほんとによく考えていく必要があるだろう。

よく道路について、中央では中央で、逆に、田舎にたぬきとか熊しか通らない道路を何故作っているのだという話があります。それに対してどれだけ道路の整備効果あるのかということですが、同じ道路の整備効果というその局面で議論すれば、もうこれから絶対ビーバイシー(B/C)で言えば、首都圏の道路にしかビーバイシー(B/C)では高い値は出てきませんから、全部それに負けちゃうわけです。だから、私は今、本当に世の中に問うべきは、所得配分効果としての公共事業を他産業に切り替わるためにはどうしていったらいいかという、そういう意味での公共事業の議論をきちんとしていかないと、首都圏の道路に全部負けちゃう。しかも首都圏の道路が経済効果あるかと言えば、県央道なんかキロ当たり1000億かかるわけですし、その1000億で1キロつくるときは、その殆どは地主の用地代で消えてしまう

わけですから、決して経済にいい効果があるわけでもない。むしろ公共事業については、そういう整備効果で何億縮まったとか、そちらの話でいくべきで、この地域でまた整備が遅れていますし、必要だということではばかり訴えていると、その首都圏の道路に負ける一方です。

所得再配分のために、地域では今出ている効果はどういうものがあるか、それを長い年月でどういうふうに切り替えていくか、そのストーリーはやっぱり作っていく必要があるだろう。今まで見てみると、もう道路を通すことばかりに力を入れて、通った先にお医者様がいないとか、要はその土地の魅力付けをさっぱりしてないがために、逆にストロー効果で、どんどん人が外に出ていくばかりという地域をいっぱい見ました。大事なのは、やっぱり魅力付けをどうするかが本当は大事なので、それがきちんとできているところは、どんな辺りなところでも、実は人が長時間かけて行きたいという地域でも、希ではありますけど、やっぱり一方であるわけです。ですから道路整備だけやって、これからは人口も増えますとか、人口減ですから、交流人口を増やすために道路だといった単純な発想だと駄目なのです。このあたりが農業もそうですけども、ふるさとを救え、やっぱり我々は期待に答えてふるさとを救っていかねばなりませんですが、多様な発想で、そこは物事を考えていかなくてはいけないということだと思います。

いろいろこの話しましたけれども、時間がそろそろ来ましたので、壇上からの私の話、一方的な話ばかりでしたので、ここで、私の方の話を終えまして、皆さん方のほうからご質問、ご意見等ありましたら、是非、お出しをいただきたいと思います。

どうもご静聴いただきましてありがとうございます。

司 会 それでは、先生よりご質問の時間をいただきましたので、ご質問をお受けいたしたいと思います。どなたかご質問ございませんでしょうか。

質問者 一つお願いいたします。私、山形県の川村と申しまして、県職員です。

今回ですね、民主党が地方分権に地域主権の改革の中で、要は、国が、県や市町

村の行政から引き上げているなということを感じておりまして、そうした中で二元代表制の中で議会の機能として、今まで国が計画、いろんな計画を作って、その中で国は方針を出して、県は計画を作って、その計画をもとに市町村の計画をまた恐縮ですが作らせていただくという流れが、最初の国の方針がなくなってしまうと、そうした場合に、議会の役割というのは、その地域目標っていうか、まさに計画を作ることが議会の大きな力になってくるのではないかなというような気がするんですが、一つは、それがどうかということをお伺いしたいということと、仮にそうであれば、我々職員と言いますか、首長という局で考えるべきことは、その議会に対して地域目標をきちっと作ってくれと、こういう言い方が必要になってくるのかどうか、すみませんがよろしくお願いします。

増田氏 はい。今のご質問で、要点だけ申し上げたいと思います。一つは、議会で今までこう見ていますと、決して、議会としてまとまって、議会の意思を出すというのは、実は非常に少なく、議員さん一人ひとりの意思はいろいろと出てくるんですが、例えば、議会が始まる前に、議会全体としてどういう意志で臨もうかという、そういう話し合いは殆ど見たことがありませんでした。それから、議会が始まってからも、その県の提案したものに対しての賛否はそれぞれの会派で通し、その結果として、投票で、結局議会はどう判断したかということが分かるわけですが、それは殆ど受身の形での結果ですね。本当に議会が二元代表制になる、一方の代表として、今後議会をもっとオープンな場で、執行部ときちんとした議論をしようとするのであれば、議会で、皆さん方の議長のほうで、会派は別にして、一人ひとりの構成員の集合の議会として、例えば地域住民のところ行って、議会としていろいろ意見を聞いて、それで大体の今おっしゃったような意思形成で、土

台を作って行くなどということは、もっともってやってしかるべきではないか。それが会派ごととか、或いは議員の先生方も自分の後援会に対してはいろんなことをやっているのですが、そういう議会としての議長の下での統一的なプロジェクトも、実はあまり見たことがない。

こう言うところとちょっと反発くらうかも知れませんが、議会のトップというのは、議長さん副議長さんということになるでしょうけども、それがまた2年に一度とか、関西に行くと、4年の間に3人ぐらい議長がコロコロ代わったりとかで、世の中では、やっぱりそういうのは難しい考えですね。それを切り替えて今話があったのですが、いろいろな場面あると思います。長期計画だってそうだし、これも実は地方のいいところは、そういう長期のものを一つの4年というお互いの任期の中で、まとまって考えられる。国の場合には、まあ、自民党政権の悪い時代だということになるのでしょうけど、トップが1年ぼっきりでコロコロ代わっちゃうから、その長期の何とかも見守る視点がなく、目先のことでやっていただけですが、その地方の地方政治というか、地方のいいところは、やっぱりそれぞれ4年という少なくとも任期が与えられる。しかもさっき私が言いましたように、大体首長の中には2期ぐらいをやる人もいるから、8年ぐらいの期間の中で長期的にものを考えられる。議会にはやはりそういう中で、県の組織として、一人ひとりが10人とか20人とか県議会ならば50人とか60人とか以上あるのですが、非常に大きな力として住民との接点を持っていますから、そこで住民の意思を議会として集約するような力を持っていく。そのことが、これからの地方政治を切り開くということになってくる。

大事なことは、地方自治を豊かにするというよりも、さらにその上で、地方政治をちゃんと地方でつくっていくということが大事だということですね。ですから党派的にやはり政治的な考え方の違いも

あるようなことを、その地域、地域で、最初は県ということになると思うのですが、ゆくゆくは市町村でも、そういうことも議会の中でしっかり議論して判断していくことだと思います。それから例えばある分野の事柄についての県としての計画に関しても、議会として意思を固めていくということが、これから議会の大事な仕事として必要になってくるので、やはり実のあるその妥当性について、執行部がきちんとした議論をするということも大事です。

国のそういう計画策定の手続きとか指針ということ、いずれにしても是非のうんぬんはあるにしても、民主党の中では、それがかなり地方に委ねられることになってくると思います。ですから、ますます、地域で長期的な見通しのもとに計画を作り上げていくということ、地域で

こなしていく力がやはり求められるのではないかと、問われるのではないかと思います。

よろしいですか。

司 会 ではその他にご質問ございますでしょうか。

無いようですので、この辺でご質問の時間を終了させていただきたいと思います。増田先生には、長時間にわたり貴重なお話を頂戴いたしまして、どうもありがとうございました。

それでは増田先生がご退席されますので、今一度大きな拍手でお送りください。

どうもありがとうございました。これをもちまして東北自治総合研修センター平成21年度特別講演会を閉会いたします。皆様方には、長時間にわたりご静聴ありがとうございました。お帰りの際はお気をつけてお帰りください。





東北の政策戦略

―農業を中心として―

東北大学大学院農学研究科 研究科長・教授

工 藤 昭 彦

(はじめに)

人と物と金と情報のグローバル化は、止まるところを知りません。こうした中、あえてグローバル化に対抗する「もうひとつの世界づくり」に対する挑戦も、世界各国・各地域で試みられるようになりました。生身の人間が幸せに生きるためには、改めて「暮らしの拠点」を創造しなければならない—そう考える人々が増えているからです。その過程で、「食」や「農」の世界に対しては、これまで以上に熱い視線が注がれるようになりました。

「食」と「農」を地域活性化の追い風に出来るという意味で、東北はまことに恵まれた地域です。これまで研修で話してきたことを中心に、農業を中心とした東北の政策戦略について、述べてみたいと思います。

I 時代の文脈を読む

・冷戦構造の崩壊と市場経済のグローバル化

ベルリンの壁やロシア社会主義が崩壊したあと、世界は一挙にグローバル化の波に洗われました。ア

メリカのノーベル経済学賞を受賞したスティグリッツという人が『世界を不幸にしたグローバリズムの正体』という本を出版し、グローバル化は強者の論理であり、野放しにすると途上国など弱者は悲惨な状態に追いやられると、強い警告を発しました。表にまとめたように、「人々の暮らしの拠点」である共同体＝生命圏に対して、グローバリズムは破壊的な作用を及ぼしてきました。このため、もう一度共同体＝生命圏を復元しようという動きが、我が国のみならず、世界各国・各地域でみられるようになりました。農業など弱い立場にある産業もまた、同じことが言えると思います。

・多様な農業の共存

日本政府は、WTO 農業交渉に対する日本提案として、「多様な農業の共存」をサブタイトルに掲げ、世界各国・各地域の個性的な農業が共存できる貿易ルールづくりを呼びかけています。

農業は、各国はもとより、日本国内、東北六県ですら、地域性を強く帯びています。多様な農業を一

生命圏の破壊から復元へ

資本の形式	グローバリズム (共同体＝生命圏の破壊)	オルター・グローバリズム (共同体＝生命圏の復元)
$G \cdots G'$ (金貸資本)	カネのグローバル化 (世界通貨)	カネのマイクロコスモス化 (地域通貨)
$G - W - G'$ (商人資本)	モノ（商品）のグローバル化 (世界貿易)	モノ（生活資材）の マイクロコスモス化 (地産地消)
$G - W \begin{cases} P_m \\ \cdots P \cdots W' - G \\ A \end{cases}$ (産業資本)	モノづくり（生産流通過程） のグローバル化 (多・超国籍企業)	モノづくり（生産流通過程）の マイクロコスモス化 (コミュニティ・ビジネス)
目標	【資本の価値増殖運動】	【暮らしの拠点づくり】

挙に同じ貿易ルールで束ねることは、そもそもむちゃな話しでしょう。

WTO 農業交渉では、「多様な農業の共存」が可能になるようなルールづくりが是非とも必要です。しかし、必ずしもそのような方向で話が進んでいるようには見受けられません。

アメリカですら農業保護を手厚くやっています。わが国でも、これから、中国や発展途上国との連携を強めながら、多様な農業が共存できる仕組みやルールを WTO 協定の中に盛り込んでいくことが必要です。

自然と格闘した篤農家の技が随所に残っている東北の農業や伝統文化には、食料危機や共同体の崩壊に悩むアジア・アフリカ地域の人々に発信できる何かが、秘められています。これからは、「食」と「農」を共通言語として、広く世界の人々と語り合うことが、できるようになると思います。

Ⅱ 食と農との世界における暮らしの拠点づくり

・不安な「食」から、安全・安心な「食」へ

「食」と「農」の世界における暮らしの拠点づくりにとって、「食」の質はもとより、量の確保も大切です。グローバル化が進む中、「食」の安全に対する不安は、このところ急速に高まりました。2006 年頃からは、食糧価格の高騰により、「食」の量を確保することすら難しくなるのではないかと騒がれました。中国やインド等の途上国の需要が増えて、供給が追いつかないことや、アメリカのトウモロコシによるバイオエタノール開発等により、食糧不足に対する懸念が強まったからです。

国際的な食糧価格は、温暖化を始めとする異常気象の頻発やグローバルマネーの過剰流動性が強まる中、投機の介在等により、これまで以上に変動幅が大きくなると思います。

国際的な価格変動に振り回されることなく、わが国の「食」の安全・安心を確保するためには、自給率の向上が必要でしょう。

日本みたいな技術も経済力もある国が、飢餓に悩む人々が10億人以上もいるといわれる世界から、金にあかせて食料を買い漁ることに対しては、憤りを覚える人達が増えています。

・没個性的なファーストフードから、個性的なスロー・フードへ

スロー・フード運動は、イタリアのピオモンテ州

のブラ村という小さな村から始まり、あっという間に世界に広がりました。

私は、秋田県の中山間地域の出身です。そこには、地元の食文化がありました。「ハタハタの寿司」や鉾漬の「がっこ」などもそうです。そういう伝統に根ざした食文化があり、それを子供の時からみんなで一緒に語り合って食べていました。今でもその時の故郷の人々の顔や光景が、懐かしく思い出されます。

スロー・フードというのは、単にゆっくり食べるだけでなく、長年に渡って培われてきたふるさとの暮らしを見直し、大切にしていこうという運動のようです。そこには、また、没個性的なファーストフードのような世界ではなしに、個性的な食文化を復元していこうという人々の願いが込められているように思います。生身の人間が、食べることを通して暮らしを実感できるような世界づくりです。

・環境負荷型「農」から、環境保全型「農」へ

「食」の安全・安心を確保するためには、食素材を供給する農業も、また、大胆に環境負荷型農業から環境保全型農業へ、さらには、環境創造型農業へとシフトしていかなければなりません。CO₂の削減を通して、地球温暖化防止に貢献できるような農業に対する期待も高まっています。我が国の鳩山総理も、世界に向けて CO₂25%の削減を宣言しました。

これからは、農業が CO₂の削減に貢献した場合、排出量取引制度の下でクレジットが付与されるようになると思います。日本は、京都議定書の水準ですらクリアするのが大変だといわれています。農業が、CO₂の吸収に貢献できるとすれば、それをクレジットとして、企業サイドから農業・農村に対する支援金を引き出すことが可能になるかも知れません。

・化石エネルギーへの過度な依存から、バイオマスエネルギー開発へ

バイオマスエネルギー開発にトウモロコシやお米などの食物を使うやり方には、抵抗を感じる人が増えています。これからは、稲ワラなどのセルロース系や間伐材を利用した木質系バイオマスあるいは豊富な地熱利用などが、重要視されるようになると思います。自然資源に恵まれた東北は、環境時代の最先端を行く自然エネルギーの供給基地になる可能性を秘めています。

ただ、日本では毎日膨大な食料を捨てています

が、こうした食物残渣をエネルギーに変えて有効活用することは必要だと思います。

・都市の「孤独」から、田舎の顔見知り（ヒューマンネットワーク）へ

ドイツに行くと、あちこちに、クラインガルテンがあります。現代の社会的な病理現象を見るにつけ、人間の顔をした暮らしの拠点として、田舎を見直そうという気運が高まってくると思います。

「食」と「農」の世界における暮らしの拠点をベースキャンプにして、人々が、グローバルな世界で活躍する時代になっていくかも知れません。そうすると、農業、農村もまた、これまでとはやや視点を変えた活性化の取り組みが必要になるでしょう。

Ⅲ 個性と競争力とのある日本型構造改革の推進

・ターゲット・アプローチからエリア・アプローチへ

農政の方向は、どちらかという、ターゲット・アプローチ、つまり特定の農家に焦点を絞り、それを支援しようということによって展開されてきました。これからは、地域を丸ごと対象としたエリア・アプローチ型農政に切り換えていくことが必要だと思います。地域全体を底上げしなければ、暮らしの土台がぐらついてしまうからです。

・排除・差別型構造改革から、参加・棲み分け型構造改革へ

品目横断対策では、最初4ヘクタール以上の農家のみを支援の対象にしようとしていました。その後、集

落営農でもいいことになりましたが、集落営農の方は、急いで立ち上げたところが多いので、大変苦労されていると思います。これからは、地域住民の多くが参加できる、参加・棲み分け型の構造改革に切り換えていくべきでしょう。

例えば、岩手県一関市の事例では、340ヘクタールの水田を岩手県農業公社に利用権設定をして、全員参加型の集落農場をつくっています。秋田県の旧協和村では、270ヘクタールの地権者全てが参加して、大規模な農事組合法人を立ち上げました。地域のみんなが参加して、役割分担しながら経営革新に挑戦していくというやり方です。老若男女全てが従事できる新しい仕事を生み出すことも、不可能ではありません。

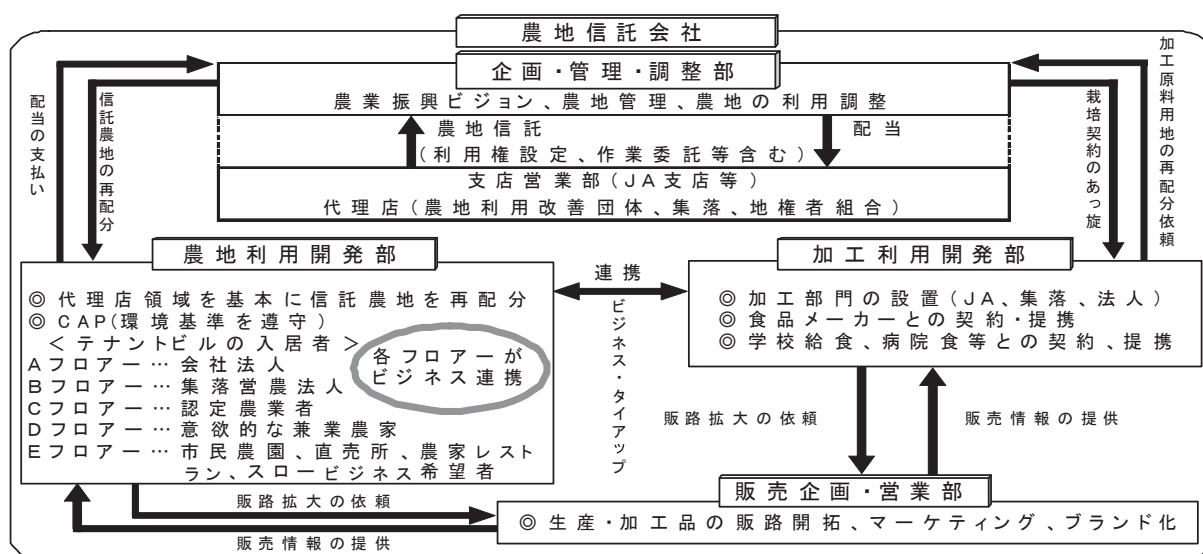
これから施行される改正農地法等を有効活用すれば、東北の地に新しい農業・農村を蘇らせることも夢ではないと思います。こうした取り組みをモデル的に示したのが、私が長年申し上げ、提案してきたテナントビル型農場です。

・「食」「農」分離型構造改革から、「食」「農」融合型構造改革へ

食の安全・安心確保が大切だということで、トレイサビリティーが始まりました。しかし、信頼できる産地と消費者とをつないでいけば、割安に供給できるし、その方がはるかに喜ばれます。

6割のカロリーを海外に依存しているわが国では、トレース不可能なトレイサビリティーを考える前に、食と農の情報距離・体感距離を近づける取り

テナントビル農場モデル



組みの方が、先決だと思います。その最先端を行っているのが、各地で賑わっている直売所の取り組みです。最初の頃、こんなに流行るとは誰も思っていないませんでした。

・「農業」「農村」切り分け型改革から、「農業」「農村」一体型改革へ

農業と農村とは、切っても切り離せない縁があります。農地というのは、地域の景観や環境も取り込んだ地域集合財的資源です。

今度の改正農地法の第一条にも、農地は、「地域における貴重な資源である」という新しい文言が盛り込まれました。この解釈は、特に定まっていないようですが、私自身はこう考えています。

農地というのは、それが存在する地域と「深い関わり」を持っているからこそ「地域における」資源であり、他に得難いという意味で「貴重な」資源ではないかと。そういう性格の資源として、農地を有効活用していくことが必要です。

これまでの農政のシナリオだと、構造改革が進めば人がいらなくなります。それだと農業は残るかもしれないませんが、社会は崩れてしまいます。子ども達も帰ってきません。暮らしの拠点を作る前に、村が崩壊してしまっただけでは意味がありません。したがって、農業づくりと村づくりは、一体的に考えていくことが必要です。

・面的集積型農地政策改革から面的高率利用型農地政策改革へ

経営基盤強化法の改正で、これからは、市町村単位に「農地集積円滑化団体」を作って、農地を面的に集積していく活動が始まります。ただ、市町村単位だと地権者の合意形成は難しいと思います。少なくとも、集落や数集落単位に合意形成の仕組みづくりが必要です。

例えば、集落全員が地権者組合に参加し、農業公社に一括利用権設定をしたあと、関係者に効率的に利用できるようゾーニングした上で再配分している事例が、東北でも見られるようになりました。蓋を開けてみると、担い手農家や生産組織に利用集積が進んでいます。逆に特定の担い手に対する集積から始めたのでは、なかなか進みません。現場に近いところで仕事をしている人達は、その辺の呼吸がよくわかっていると思います。

・低コスト・規模拡大型担い手育成から、環境・高付加価値創造型担い手支援へ

低コスト・規模拡大という戦略で世界の農業と太刀打ちすべきだという人もいますが、逆立ちしてもできません。そういう構造改革で国際競争力を勝ち抜くことは不可能です。これからは、環境にやさしい安全・安心な高付加価値創造型農業で勝負していくことが必要です。それは、また、アジアモンスーン社会に共通するアジア型農業の戦略だと言っていいでしょう。

アジアや世界の人々は、欧米とは違う小技を効かした農業のモデルづくりを日本に期待していると思います。

Ⅳ 暮らしを豊かにするコミュニティ・ビジネス興し

・外部依存・工場誘致型地域開発から、内部資源活用・内発型地域振興へ

コミュニティ・ビジネスは、「癒し・元気」系、「食・農」系、「環境・循環」系など、いろいろ始まっています。それは、暮らしが豊かになる新たなビジネスであり、仕事づくりです。

誘致工場の多くは、中国やベトナムに飛んでいきました。暮らしを豊かにするビジネスは、外へ飛んでいけば商売になりません。

儲からないビジネスですが、損もしないビジネスです。現金収入は少ないが、心豊かに暮らせるとなれば、人が集まる時代になりました。地域性がありますが、どんどん立ち上げたいと思います。

流行りの言葉でいえば、「農」の世界における新しい「ソーシャルエンタープライズ」(社会企業)づくりへの挑戦です。

Ⅴ 人と環境にやさしい開放形の村づくり

人と環境にやさしい開放型の村づくりで、多様な新規参入者を受け入れる動きが強まっています。必要なら新規参入者の認定制度みたいなものを立ち上げていいでしょう。

交流・定着人口の拡大は、コミュニティ・ビジネスによる吸引力にかかっています。体感距離・実感距離というのは私が作った言葉ですが、農村を訪れて、いい思いをしたらリピーターになります。

グローバル化に対抗する暮らしの拠点＝ベースキャンプを作る場として、東北の農業や農村が脚光を浴びる時代が、すぐそこまで迫っているように思います。

各県研修所の新たな取り組み事例



人材育成の総合的な施策展開を目指して

山形県職員育成センター 所長 峯 田 喜八郎

山形県では、平成20年度に『職員研修所』を『職員育成センター』に改組するとともに、人事課と職員育成センターの人材育成担当職員を相互に兼務発令し、両者の連携を密にしながら、新しい時代を担う職員の育成と効果的な人材育成施策を推進することとした。

そのことにより、職員育成センター（以下、「センター」という。）は、これまでの研修所研修の計画策定と実施運営に加え、職員育成に関する総合的な施策を推進するシンクタンクとして、人材育成全般にかかる業務を所掌することとなった。

そこで、センターの機能については、次のように整理し、具体的な取り組みを進めていくこととした。

- ①人材育成のシンクタンク機能
- ②センター研修機能
- ③部局・職場研修の支援機能
- ④人材養成の拠点機能

1 シンクタンク機能

【職員育成基本方針の検証・見直し】

山形県職員育成基本方針（平成18年3月策定）については、昨年度から本センターが事務を担うこととなり、平成20年10月、研修分野を中心に見直しを行い、アクションプログラムを策定した。その中で、本県の職員像としては、高度な専門力と幅広い経験を持ち、新たな発想で施策展開できる人材『プロフェッショナル山形県職員』を目指すこととし、本年度から、次の4点を基本に施策を実施している。

- ①県民視点に立った自律的な人材の育成のための研修の充実と人事管理
- ②専門性を高めるための部局における支援等
- ③新しい政策課題に対応する資質・能力を育むための外部との協創
- ④プロフェッショナルを生み出す職場風土の醸成・確立

【人材育成施策】

人材育成を総合的に進めるためには、人事評価、人事管理及びセンター研修等を有機的・体系的に整理して実施することが必要であり、人事担当部局との連携・調整を図りながら施策展開している。

本年度は、係長級に昇任候補者研修を導入するにあたり、昇任を意識する時期にキャリア形成のカリキュラムを加えることで、自分自身のキャリアデザインを考える契機とするなど、研修と人事管理の関わりを模索した。

また、今後、人事評価の結果を研修に生かすため、『求められる能力・姿勢』の評価項目と能力開発研修のカリキュラムとを連動するシステムを検討している。

【情報誌の発行】

人材育成情報については、人材育成のホームページやイントラネットを活用して、先輩職員の経験談などを掲載した『人づくり通信』や『やる気回覧板』を全職場宛に発行した。また、研修の実施状況については、研修新聞『峯八日記』を発行し研修生の声を紹介するなど、発行に当たっては、それぞれの情報誌が、職員一人ひとりにとって親しみやすい柔らかいメッセージになるよう心がけている。

2 センター研修の新しい試み

【昇任前研修の実施】

基本研修は、公務員としての基本的資質や職位に応じて求められる基礎的な能力や心構えを学ぶもので、昇任時を基本に10階層で実施している。

本年度は、新しい取り組みとして、昇任前研修を導入した。昇任を後追いするのではなく、事前に上位の職位に必要とされるスキルや心構えを身につけるシステムとして『係長級昇任候補者研修』を実施した。

また、基本研修のカリキュラムについては、全階

層のマネジメント研修を体系的に整理して実施した。

【能力開発研修等の新規講座】

能力開発研修は、職員自らが受講する講座を選択し、上位の職位に求められる応用的な能力を学ぶもので、15講座を開講している。

新規講座としては、ロジカルシンキングやモチベーションアップの講座を開設するなど、研修生の選択肢を増やし、職員の研修参加意欲を高めることとした。

また、特別研修として、時宜に応じたテーマを設定して、組織力を高めるための能力や業務を円滑に進めるための研修を4講座開講している。

【研修効果の測定】

研修効果の測定については、本年度導入した昇任前の『係長級昇任候補者研修』において、経過措置として実施している昇任時の『係長級研修』と比較するため、自己評価による効果検証を試みた。

具体的には、係長級昇任前及び昇任時の両研修において、研修前、研修直後、研修2ヶ月後の3回、それぞれアンケート調査を行い、その意識動向によって、研修がどの程度効果があったかの検証を行った。

その結果、①昇任前研修は昇任時より研修受講の有意性が高いことが検証されたほか、②昇任前と昇任時の両研修とも、受講直後と2ヶ月後が受講前に比べて評価ポイントが高く、それぞれ研修による行動変容が認められた。さらに、③研修2ヶ月後の意識動向は、両研修ともマネジメントや政策形成の分野で、受講直後より評価ポイントが高く、研修効果が持続していることも確認された。

3 部局・職場研修の支援

【部局研修の支援】

部局研修等を推進するため、職員のキャリア形成等個々の相談に応じられるよう、本年度から各部局に人材育成担当を配置した。

また、各部局の人材育成担当、総務部人事課及びセンター職員で構成する『部局研修等連絡調整会議』を開設し、関係部局が連携して、部局研修全体を円滑に効果的に推進することとした。

【職場研修の支援】

職場での人材養成を支援するため、新たにOJTホームページの開設、OJT指導者マニュアルや実践ガイドを策定し、OJTのノウハウ定着を図るとともに、このことを通して職場風土の醸成を目指すこととした。

また、部局研修の充実や職場等からの人材育成にかかる要望に応えるため、オンデマンド型（要求に応じた）の職場支援研修を新たに開設し、職場研修ニーズの多様化に対応することとした。

【職員提案】

職員提案制度は、これまで事業・施策のアイデアを募集する県づくり事業と事務改善等を提案する知恵袋事業の二本立てで実施してきたが、本年度は一つに統合・簡素化して実施することとした。

また、通年で職員提案を募集することや優秀な提案には知事から賞状を授与することとし、新たな提案者の発掘や職員が意欲的に提案できるシステムに改善した。

【オープン所長室】

本年度から、人材育成の相談窓口として、研修期間の昼休み時間等を活用してセンター所長と研修生が気軽に意見交換する『オープン所長室』を開設した。

これまで研修生約160名との対話を行い、上司・部下の関係にない職場外でのアドバイスを通じて、それぞれの職場での人づくりを後押しした。

4 人材養成の活動拠点に

【市町村職員との合同研修】

県と市町村は、地域住民への行政主体としての相互理解やパートナーシップが求められており、地域を担う人材を一緒に育成することを目的として、本年度から市町村職員と県職員との合同研修を実施した。

研修方法としては、市町村職員研修所（センターと同一施設内に設置されている。）と連携して、互いの能力開発研修の1講座をそれぞれ10名程度の枠を開放して合同研修とした。最前線で住民と接している市町村職員との研修は、県職員にとって現場主義を自覚する上で有効であり、今後とも拡大する計画である。

【民間や市町村職員とのワークショップ】

民間や市町村職員との共同作業は、県民視点や多角的な視野で物事を判断する力、地域経営能力等を養うために有効であると考え、従来の『やまがた夢未来セミナー』を拡充し、本年度から『官民共同ワークショップ』を開設した。

本ワークショップは、IIHOE 代表の川北秀人氏を講師として、民間・市町村・県の中堅職員を対象に、地域課題のグループ研究を行い、研究成果を政策提言につなげることとした。研修は半年間に5回開催することとし、研修と研修の合間に研修生による自主勉強会を設定するなど、長期継続研修とした。

県職員にとっては、民間や市町村職員など様々な人との交流により、多様なものの見方や発想に触れることで、新たな課題に対応できる能力の養成や人的ネットワークづくりができることを期待している。

【若手職員の育成】

次世代を担う若手職員の育成は、地域主権時代の人材育成において喫緊の課題となっている。そこで、本年度から係長級以下の職員を対象にして、有識者

や先輩職員との意見交換を行い、課題発見力や政策形成力を養う『政策人材育成・交流研修』を開始した。

本研修は、3年間を単位に順次、研修生を入れ替えながら実施する塾形式の複数年研修で、講義を通じての研修のほかに、研修生の政策マインドや自律性を高めるため、講義内容から自ら課題を設定し、講義と講義の合間にレポートの作成し、次の講義時にそれを発表するという研修プログラムで実施している。

5 最後に

センターが発足してから2年目を迎えるが、人材育成施策の効果的な推進に向け、試行錯誤を重ねながら取組みを進めている。引き続き、社会環境の変化も踏まえながら、『プロフェッショナル山形県職員』の育成に向け、研修実施機関として研修の充実・強化を図るとともに、人材育成のシンクタンクとして、総合的な人材育成施策を推進するための取組みを展開していきたいと考えている。



研修受講記



第180回東北六県中堅職員研修を受講して

荒 井 知 博

青森県東青地域県民局地域健康福祉部こども相談総室主事

1 はじめに

超高齢化社会の到来、地方分権の進展、経営資源の制約など、地方自治体を取り巻く環境は、かつてないほど大きな変化を迎えている。

こうした中、地方自治体には、民間との多角的な協働による公共サービスの提供や、行政内部の変革と住民との関係の変革、多様で専門性の高い人材開発、さらには、職員個々の危機意識と改革意欲を引き出すことが期待されている。

本研修は、政策形成能力、法務能力、説明責任充足能力など、上述の課題を解決するために職員個々に求められる能力の向上に資するものであり、意義の大きいものであった。

2 研修について

本研修の目的は、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習得するとともに、最近の行政課題について考え、問題解決能力を図ることにある。

カリキュラムは、法制経済、行政運営、演習、一般教養と多岐にわたり、知識の獲得だけでなく、行政課題を構造的に分析し、論理的に解決するためのスキル習得まで含むものでバラエティに富んでいたが、中でも「政策形成能力」、「行政課題研究」は特に関心の高いものであった。

「政策形成能力」では、行政問題の解決手法、政策提案を理論的に導き出すプロセスを学んだが、理論だけにとらわれない、多角的な視野、柔軟な思考による創造力の重要性を痛感した。

「行政課題研究」では、「少子高齢化」、「環境問題」、「地域づくり」を取り上げ、それぞれにおいて課題を探り、これを解決するための政策提案を行った。いずれも、自治体が直面し、早急な対応が求められる課題であり、住民のニーズを適確に把握した時宜に応じた施策展開が求められているところであ

るが、県あるいは自身の住む地域の抱える問題を再認識する良い機会となった。

また、どちらの科目も、現状考えられる課題や問題点の整理から、その解決のための提案まで、プレゼン方式により合理的に説明することを求められたが、政策提案のトレーニングだけではなく、住民へのアカウンタビリティ能力を養うためにも重要なものであった。

研修を通じて得られた最大のものは、いかに自身の思考、判断の仕方がこれまでの業務領域に縛られていたかに気づかされたことである。日頃業務を進めるに当たっては、法令の遵守、業務上のルール等を踏まえつつ、固定観念にとらわれない柔軟な思考をもって取り組むよう心がけているが、これは、あくまで、その「つもり」になっていただけであり、例えば、本研修において政策立案をするにあたって、無意識に自身の所属する「福祉」の領域寄りのアプローチとなり、そこから抜け出すための意識転換に相当の苦労を感じたものである。専門的な知識、技術を身につけ、これを伸ばすことは、職務能力の質を向上させる上で不可欠なことではあるが、徐々に、この専門性に縛られ、思考が硬化していたということである。

採用後10年、一貫して福祉分野の業務に当たってきた。他分野の業務に関心はあっても、これまで培ってきた知識、経験、あるいは人脈などの活用がしにくい職場で新たなスキルアップを図ることは、正直なところ不安を抱え、消極的な態度となっていた。しかし、他分野の業務経験は、無駄にならないどころか、多面的な視野の獲得など、得るものの大きさは計り知れないものがあるものと感じられるようになったのは、この研修のおかげであり、また、各県から様々な分野の職員が集まり、彼らと時間を共有したことにある。

研修は、4、5人のグループで1つの課題に取り組むことが多く、その過程で、他研修生から様々な意見が出されることになるが、同じ分野の人間では考えつかないような様々な視点からの議論が繰り広げられた。ときに極論と思えるような意見が出されるが、その意見を契機に議論の幅が広がることも多い。多様な分野からの、多様なアプローチ、柔軟な発想に触れたことは、自分自身の思考の幅を広げる上でも、今後業務を進める上でも、大きな収穫であった。

3 おわりに

2ヶ月の長期にわたる研修だったが、修了してみると、自身に不足しているものや、改善すべき点に気づくことができ、これからの公務員生活を送る上での指針が得られた、という充足感がある。

社会環境の変化により、地方公務員に求められる資質も多様化しているところであるが、本研修は、その変化に適応するためのスキル獲得とともに、自分自身の意識変革にも大きく作用したのとも感じている。

また、東北各県の研修生と時間を共有し、様々な考え方に触れたこと、協力して課題に取り組んだことは、研修を充実したものとする大きな要素となった。彼らとの間で築くことができたネットワークは、今後の大きな財産として残っていくものと思う。

最後に、本研修の受講に際して、充実した研修の場を提供し、我々研修生を支えていただいた財団法人東北自治研修所のスタッフの皆様、2ヶ月もの長期の研修に快く送り出していただいた職場の皆様に、心より感謝し、結びの言葉としたい。





第180回東北六県中堅職員研修を受講して

小 山 幸

宮城県教育庁教職員課主査

1 はじめに

経験年数を重ねるごとに、より高度な知識を求められるだけでなく、各分野の多種多様な知識・情報を収集し、課題解決していく能力の必要性を感じていました。そのために良い研修があると、上司や同僚からの話があり、研修内容から自分の弱みを克服し、レベルアップを図る機会になるのではと思い、この研修を受講したいと考えました。

2 法制経済科目

法制経済科目では、これからの地方自治体職員に必要な地方分権に関連する「地方自治法」をはじめ、「行政法」「民法」「地方公務員法」、さらに「経済学」「財政学」を学びました。どの講義も基礎から履修でき、具体的な事例なども取り入れながらの講義で、非常に興味深く、特に、「地方自治法」で紹介された事例は、今後の業務に関係してくる可能性があり、公務員としての責任の重さを認識しました。

3 行政運営科目

行政課題研究では、「少子高齢社会への対応」「地域づくりの視点」「環境問題」の3つテーマ毎に、講師の方から基調講演をいただき、その後、グループに分かれて、それぞれのテーマの問題点を取り上げ、対応策を検討し、最後に研究発表を行いました。

今までは、どのテーマも漠然とした関心を持ちながらも、自分とはかけ離れた存在に感じていましたが、グループの仲間と意見交換を行っていくうちに、非常に身近な問題であり、一人ひとりが問題意識を持ち、取り組んでいくことの必要性和、行政の立場から、できることを模索していかなければならない課題であることを学ぶことができました。また、グループで討議していくことで、自分ひとりでは考えもつかなかったアイデアが生まれ、今まで、とても狭い視野で思考していたことに気づくことができました。

施策の検討においては、理想論ではなく、情報収集と分析、施策後の具体的効果の明確性が非常に重要になることを学び、今後の課題解決に有益なものとなりました。

「政策法務実践」では、条例の読み方やつくり方を学び、実際にグループ毎に条例を作成しました。普段、何気なく読んでいた条文ですが、作成すると、構成や文言などで意図することが違ってきたり、同じ内容の条文になっていたり、自治法務の難しさを感じました。

地方分権に関連する「地方自治の理念と現実」では、今後の地方自治、特に市町村レベルでの行政のあり方や市町村合併について、新しく改正された内容や直近の情報で学習しました。

4 演習科目

演習科目では、問題の解決に必要な技法を修得する問題解決法（ディベートやメンタルタフネス等を実施するロジカルシンキング講座）を学びました。

ディベートでは、限られた時間の中で、いかに自分の意見を相手に伝えられるか、さらに、相手の意見を聞いて、それにすばやく対応することが求められ、論理的に思考する体験ができました。

CS 接遇研修実践講座では、挨拶の仕方から電話の応対などの基礎的なことから、人とのコミュニケーションのとり方と、その大切さを学びました。普段の会話の中でも、一言添えるだけで相手の受取る印象が変わること、マイナスの言葉は自分にマイナスになって帰ってくることを実感しました。特に印象的だったことは、「自分以外はお客様」という気持ちを持ち、「お客様を満足させる」のではなく、「お客様が満足する」にはどうすればいいかという視点で接することが大切ということです。また、来客の方が「すみません」と声をかける言葉は苦情です、という講師の方の説明に、今までの対応の遅さを恥ずかしく思いました。

「ゼミナール」は、法制経済科目で学習した科目とリンクしており、判例などを参考にして実際に問題を解き、レポートを作成しました。あまり読む機会のない最高裁判所の判例を理解することは大変でしたが、何度か読むうちに、また、講義で教えていただいた知識などから事件の背景が見えてくると、判決の意図することがわかってきました。レポート作成後に行うグループの意見交換では、同じ判例を用いながらも結論が分かれ、条文の解釈の難しさを感じました。また、講師の方からは、事例で参考とした判例のポイントや、判決がどのような意味を持つことになるのか説明があり、少人数で行うので質問などもできるため、講義だけでは得られない法令等の知識を習得することができました。

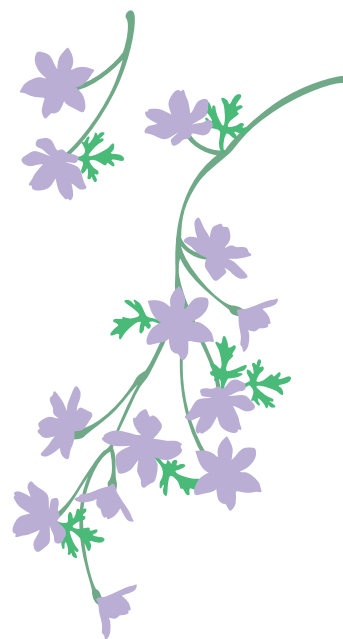
5 おわりに

今回の研修は、中堅職員として必要な職務遂行能力と応用的思考能力を習得するのに必要な研修内容になっており、2ヶ月間を非常に有意義に過ごすことができました。また、県内だけでなく、東北各県の職員の方と情報交換することができたことは、日

常業務では得られない、とても新鮮な体験でした。さらに、採用時から教育分野のみの業務を行ってきた私にとって、異なる分野の方と交流できたことは、自分の勉強不足と思考範囲の狭さを認識するとともに、今後のプラスになる刺激となりました。

与えられた仕事をこなすのではなく、常に問題意識を持ち積極的に業務を行うこと、情報アンテナをたくさん持ち、多様な情報を取り込み、整理・分析することの必要性をあらためて認識しました。そのためにも、この研修で出会うことができた方たちとのネットワークを大事にし、今後も交流を深めながら情報交換を行い、業務に役立てていきたいと思っています。また、この研修のすばらしさを後輩に伝え、より多くの方が受講し体験できるよう勧めていきたいと思っています。

最後に、この研修の機会を与えていただいた職場の方、研修期間中仕事を支えてくれた班員の方、いろいろお世話していただいた東北自治総合研修センターの方、2ヶ月間、共に学んだ18名の仲間から感謝したいと思います。みなさんありがとうございました。





第181回東北六県中堅職員研修を受講して

原 田 一 生

秋田県男鹿市市民生活課主任

このたびの東北六県中堅職員研修は、2ヶ月間の研修ということで、最初はあまり乗り気ではありませんでした。なぜならば、2ヶ月間も職場を空けることで、自分の仕事を同僚に押し付けていくようで、抵抗感があったからです。しかし、職場での理解も得られることになり、安心して参加することに決めました。実のところ、以前からこのようなスキルアップに繋がる研修に、一度参加してみたいという気持ちもありましたので、今回の研修で学ぶことを、今後の仕事や自分自身の人生に活かせるように頑張ろうという気持ちで臨みました。

講義内容で、特に印象に残った科目や参考になった授業について、幾つか挙げてみたいと思います。

1つ目は、やはり何といてもゼミナールです。各グループに分かれ、それぞれに課題が与えられ、さらに、小グループに分かれて発表、討議する形式でした。まず、個人レポートの作成には大変苦勞しました。今まで、行政法、民法、地方自治法、地方公務員法を今回の研修ほど深く触れる機会がありませんでしたので、レポートの提出ができるかどうか不安でした。発表の担当に当たっている科目については、小グループで話し合い、意見をまとめたレポートを提出し、さらに、ゼミの時間でグループ討議をするという内容でした。法令を学ぶことはもちろん、討議することで、自分でも考え付かなかった答えやアイデアが出てきて、討議することの重要性を感じました。講師の先生にも丁寧に指導してもらい、いつも納得してゼミを終了することができました。このことは、職場においても言えることなので、今後、何かの案件、問題がある場合は、できる限り同僚等と討議し、お互いの考えや意見を出し合って、より良い答えを導き出していきたいと思います。

2つ目は、プレゼンテーション（パワーポイント実技）です。私は、今回がパワーポイント初体験で、プレゼンテーションをしたこともありませんでし

た。講師の先生から、基礎的なこと、また応用的なことなども指導してもらい、ワード、エクセルで作ったレジュメを渡して説明するよりも、パワーポイントで、グラフやアニメーションなどを使って説明した方が、説明を受ける側も受けるインパクトが全然違うことを知り、大変有意義でした。

ここでは、パワーポイントを使う技術も大切ですが、プレゼンテーションをするということの重要性です。会議や住民説明会等、様々な場面では、ただ資料を配布するのではなく、いかに相手に分かりやすく伝え、理解してもらうかが問題となります。この相手へ伝える技術こそが重要であり、今回学んだパワーポイントなど、役に立つツールを利用し、更に創意工夫の上、今後の仕事を進めていきたいと思います。

3つ目は、問題解決技法（ロジカルシンキング総合講座）です。ディベートを行い、相手の意見や質問に論理的に答えることを学びました。まず、肯定派、否定派に分かれてお互いの立論を述べ、次に、反対尋問、反駁と続き、最後に、どちらが優勢だったか判定するものです。短い時間で相手の意見をまとめ、それに対して論理的に意見を述べるという高度なものでした。私自身ディベートが初めてだったので、とても苦勞しました。しかし、自分の意見を主張する場合や相手の意見に反駁する場合には、「～だから～」、「～のデータから～」とメリット・デメリットを挙げながら論理的に主張することで、より強く相手に伝えることができると感じました。この技術は、相手に自分の主張を伝えるだけではなく、相手の意見を受けることにも有効ですので、今後の仕事や人生に、おおいに役立つものと思えます。

4つ目は、政策形成能力開発です。今回の研修科目の中で、私が最も興味を持って受けた講義です。政策形成は、行政の最も基本的な業務であり、どんな部署にいても必要となる能力だと自分は考えてい

ましたが、実際に政策形成に関する講習を受けたことがありませんでした。研修で政策形成の基礎的なことや形成のプロセス等を学ぶことができ、とても有意義でした。プロセスの流れとしては、スローガンを掲げ目的を決め、現状と問題点に基づき政策課題、施策課題、そして事務事業課題と段階的に決めていくものでした。その各課題を決める過程において、テーマを決め、ブレインストーミングを使い、皆が自由に発想したことをどんどん挙げてゆき、KJ法でグルーピングして取りまとめるという独特の方法を知りました。私は「こんな方法があったのか！これは使えるぞ！」と感じました。政策の形成は、公務員として働く以上避けて通れないと思うので、その時はこの研修で得た経験や知識を活かして、迷うことなく向かって、良い政策を作りたいと思います。

5つ目は、政策法務の講義です。この講義は、条例の作成がメインでした。初めは、自分たちに条例なんて作れるのか不安でしたが、グループの皆で話し合い、アイデアを出し合って、検証した結果、満足できる条例になりました。この講義も、政策形成同様に今後の職務をしていく上で、必要となる技術であり、その際には、是非活用したいと思います。特に、男鹿市は、「自治体の憲法」ともいわれる自治基本条例が制定されておらず、市の行政運営の方向性が法律上見えにくいので、近い将来、必ず制定が必要になると思います。その時には、この政策法務で学んだことを少しでも役立てたいと思います。

この政策法務の時間だけではなく、今回の講義の各場面で感じたことですが、今後は、地方分権がますます進み、その最前線である市町村の役割が大きくなることは間違いなく、その市町村が、自己決定・自己責任で行政を運営しなければなりません。その方向性ともいうべき条例制定や政策の作成等が、これからの公務員には必須のスキルとなると思います。今思い返すと、この研修の目的がそこにあるような気がしてきました。先に述べた以外の科目も含め、この研修で学んだことは、今後の仕事や人生におおいに活かしていきたいと思います。

今回この研修に参加させていただいたことで、数多くのものを得ることができました。各講義を通しての知識や経験、公務員としての心構え等、ますます厳しくなる地方自治体の行政運営に対し、乗り切っていく為の力を頂きました。そして、この研修でのもう1つの収穫は、他の市町村の方と知り合えたことです。授業を通じて、また寮生活等を通じて、絆を深めさせていただきました。この繋がりは何事にも代えがたいもので、今後仕事をする上でも、人生を歩む上でも、助け合い、ときには競い合ってお互いを高めていきたいと思います。

最後に、この研修でお世話になりました講師の先生方、東北自治研修所のスタッフの方、そして、私を快く送り出してくれた職場の方々に、改めまして感謝の言葉を贈りたいと思います。本当にありがとうございました





第181回東北六県中堅職員研修を受講して

後 藤 一 彦

山形県米沢市総務部契約検査課主査

この研修が無事に受講できたことに「ホッ」としています。レポートにおわれる日々は、精神的に相当負担となりましたが、過ぎてみると、学生時代に戻ったような緊張感が、最後まで、気を抜くことなく終えることができました。

今回の研修では、法律関係を中心とした提出レポートが、質も量もとても精神的に負担な研修でした。また、新型インフルエンザが流行したことにより、体調管理にもなお一層、気を配りながらの研修となりました。

研修の内容について、法制経済科目では、日頃、業務と関わりある法律しか触れていませんでしたが、行政マンとしての法律の基礎知識と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を学ぶことができ、ゼミナールでは、課題毎に討論できたことで法解釈の難しさ等を学びました。前例主義が多い行政事務ですが、法律の拡大解釈することなく慎重に根拠となる法令、判決、行政実例等を調べ対処するべきだと思いました。今後、職場で問題等が発生した場合にも、応用しながら活用できると実感しました。

行政運営科目では、特にどの自治体でも問題となっている少子・高齢化社会の対応について、経済学的視点から高齢化社会を検証でき、数値データから財政の危機に発展することを学び、何らかの対策を講じる重要性を強く感じました。その対策にしても、根拠のある長期的なビジョンをもって立案し、新しい施策や事業を実施して、いくらかでも少子・高齢化社会に対応できるような自治体にして行くことが大切であると感じました。

法務政策では、地方分権一括法により条例制定権の範囲が拡大し、政策を具体化する手段のひとつとして条例等の役割が重要であり、積極的な活用が必要と思われます。グループ発表は、裏づけ根拠を明確にし、実効性の高い法令を作成でき満足できました。

演習科目では、どの講義も緊張感を持って、新鮮な気持ちで受講できました。ロジカルシンキングやディベート、メンタルタフネスがどんなものか全く無知で、受講に当たり、とても緊張しました。受講してみると、あることを短時間で考えまとめ、発表

することの難しさを感じさせられました。ビジネスマンには必要な能力の一つだと思うので、訓練が必要だなど痛感しました。

また、この研修で、「気づき」ということが大切だということを学びました。「気づき」があることで、日々、人間は成長するもので、日々の業務においても、「気づき」があればより一層の市民サービスが向上すると思います。そのことは、CS 接遇でも感じました。何気なく日々の業務をしてしまっていますが、行政マンは、サービス業として市民の立場で物事を考え対応することは最低限の責務であることを再認識しました。

さて、今回の研修をどのように自分自身や自治体に反映するかということですが、この研修で得たことは、「気づきとアンテナを張る」とことと「人との繋がり」です。社会情勢の動向を見極め、その中で今後の進む方向性を見定めて行動に移すことができれば、自ずといい方向に向かう、と自分なりに思いましたが、なかなか実践できるかが課題です。この研修で学習したことを基に、柔軟な企画、発想能力、そして、それを実践できる行動力を意識して業務に取り組みたいと思います。また、この研修を共にした研修生、講師の方々との出会いで「人との繋がり」をもてたことは、今後の自分の財産になると感じました。この研修で習得したものを、日常の業務に活かし、微力ながら市政運営の反映に頑張っていきたいと思っています。

東北各地から参加された研修仲間と過ごした研修で感じたことは、「東北は一つ」だということです。言葉遣いはそれぞれ多少違うものの、農業を中心とした気候風土や財政状況等の共感できるものがあり、地方分権や市町村合併が進む中、これからは地方の時代として、今後導入される道州制を見据えながらも、「東北は一つ」としての意識を持ちながら地域の活性化を盛り上げて行くべきと思いました。

最後になりますが、この研修を受講する機会を与えていただいた関係者の皆様、研修中お世話になりました講師の皆様、研修中多方面においてサポートしていただいた自治研修所の皆様、家のことを全部カバーしてくれた家族、そして、公私共に大変お世話になりました研修生の皆様に心から感謝致します。ありがとうございました。



管理者研修（地震防災）を受講して

古 川 勲

八戸圏域水道企業団経営企画課危機管理監

■研修会参加の目的

八戸圏域水道企業団は、八戸市を中心とする7市町（八戸市、階上町、南部町、三戸町、五戸町、おいらせ町、六戸町）で広域水道事業を行っています。

平成21年1月1日、口径1200mmの導水管が漏水し、圏域内給水人口の約7割にあたる23万1千人に断水被害を与えました。

この事故で初動態勢の遅れ、情報伝達の不徹底、応急給水の不手際、復旧見通しの度重なる変更など、様々な問題が発生し、最終的に多くの水道利用者に対して著しく不便を強いる結果となりました。

今回の研修参加は、今後の災害予防、防災対策の業務に参考になると考えられたため受講しました。

■研修内容

被災地からの現場報告では、主に写真・映像による説明でしたが、がけ崩れ、地すべり、土石流で道路が崩壊し、孤立集落からの防災ヘリによる救命活動が行われ、非常に緊迫した状況が伝わってきました。宮城県沖地震を想定した対策が、この大きな災害発生時に生かされたことに大いに意義があると考えます。特に災害対策本部の運営では、被害状況、要救助者の把握と確認などの初動対応や被災地との連絡、マスコミ対応、本部と関係部署との情報の共有が的確に行われたことは重要で、私たちも参考にしたい対応です。

課題は、報道機関の加熱取材、本部会議参加メンバーの再検討などが挙げられ、災害の種類、規模は異なるものの共通項目と感じました。

また、災害対応と危機管理の講義では、一般的な話ではなく、私たちが災害対策を考える上で有意義な内容でした。

その中で特に印象深かったのは、災害は世界各地で種々発生するが、多くの場合経験によって予測が可能で、事前にその対策を講ずることができる。しかし、これまでの常識だけにとらわれることなく、あらゆる可能性を考えて仕事をすべきであること、そして今までの反省に立ち、改善点がないかをチェッ

クすることで前進につながる、ということです。

次にボランティアと住民の役割・支援では、現状がどのような支援体制になっているのか認識はありませんでしたが、災害対応は行政だけでは限界があり、市民参加でなければ出来ない役割があることが明快に理解できました。当初の様々なトラブルも少なくなり、その存在が重要視され被災者の立場で考えると、両者が協働で動くことで大きな支援になると感じました。岩手・宮城内陸地震でも全国各地から集まり、センタースタッフとして電話対応、道案内、話し相手などで活躍したことで、大きな支援となったようです。平時からの「地域づくり」をしておくことが大切であると考えます。

■まとめ

私たちができる災害への対策は、研究・防災活動・迅速な復旧をするための方法等を考えることですが、そのためには日頃のチームワークが重要であると考えます。

断水事故で最も重要な点は、まず、水道利用者に対しすばやく情報を伝達することですが、そのためには企業団の構成市町との連携強化が必要です。特に大規模災害時には、広報・給水支援や要援護者への対応を要請することもあることから、担当者との日頃の情報交換がポイントになります。

このようなことから、今年度の防災訓練は、情報伝達をメインとし、構成市町の連絡員も参加して実施しました。来年度以降は、いろいろなケースを想定し、繰り返し実施することで創造力が生まれることも大いに期待したいと考えております。

■終わりに

今回の研修で講義していただいた各講師の方々には、大変貴重なお話をしていただき深く感謝を申し上げます。

また、東北自治研修所の皆様、受講した各地の仲間へ感謝申し上げます。

今後は各職場において、受講したことを地元で活かせるようベストを尽くしましょう。



「公務員倫理を考える」(JKET) 指導者養成研修を受講して

首 藤 匡 志

秋田県横手市総務企画部総務課副主査

受講のきっかけ

お恥ずかしい話ですが、当横手市では、平成17年10月1日に合併して以来、職員の不祥事が、後を絶ちませんでした。

そのような中、平成20年4月に総務課人事給与担当に配属され、主に研修業務を担当することになりました。

配属当初から、上司には、「不祥事防止のためのアイデアはないか？」と指示を受けており、色々な研修機関の研修について見ている中で、この研修に目がとまりました。

しかし、当時、この研修をいかに活かすかということが、イメージできずにいました。

時が経ち、平成20年10月には、「横手市職員の懲戒処分等の指針」を作成し、併せて「コンプライアンスマニュアル」も作成し、月に1度そのマニュアルを基に各セクションで話し合い、職員としての意識向上に努める活動を開始しました。

「活動から1年も経てばマンネリ化するな～。次の一手をどうしよう？」と考えていたとき、ふとこの研修を思い出し、この活動に絡めることはできないだろうかと思ったのが、受講のきっかけでした。

受講して

討議式の研修であり、とにかく事例を基に「考える、考える」研修でした。

1日の研修が終わると、頭がすごく疲れました(普段の仕事もそうあるべきですが…)。

また、終了すると指導者の認定がされ、受講者は各団体で指導をする方々が多く、目付きが必死だったのを覚えています。

この研修で感じたことは、不祥事は、組織である程度の防止はできても、最後は、本人の倫理観が左右するのではないかということです。

組織として防止策を作り、チェック機能や監視体制を整えて、「悪いことをしてはならない」と言い

続けても、本人がどう考え、そして行動していくかが最高の防止策だと思ったのです。

その後

研修で感じた「最高の防止策」のために、職員一人ひとりの倫理観を高める活動として、これまで行ってきた「コンプライアンスマニュアル」を基にした各セクションでの話し合いを、偶数月には事例研究をすることにしました。

職員からは、「こんな事例は、この横手という田舎には合わない」「この事例を研究しても実際に起こりえるのか？」などといった声があります。(担当としては、全く合わないことや起こりえないことをやっているつもりはないのですが…)

しかし、中には、「様々な意見が出てきて、気づきがあった」「同じケースはないかも知れないが、同じようなケースが出てきたとき、振り返って行動できるので、事例研究は良い」といった声もあります。

様々な意見はありますが、意見があるということは、それだけ職員が考えていることで、意識や倫理観の向上に繋がっているのではないかと考えています。

地道にコツコツとやれるところから今後もやっていきたいと思っています。

受講のきっかけ

H17.10.1 の合併以来不祥事が相次いでいた

H20.4 の人事異動で研修担当になった

不祥事防止のためのアイデアがないか、課長から指示あった

H20.10 「横手市職員の懲戒処分等の指針」と「コンプライアンスマニュアル」の作成

マニュアルを基に、月1回意識向上活動の展開

活動のマンネリ化防止

活動の新たな展開

意識向上活動にJ K E T研修の要素を取り込めないか？

研 修

雰囲気

- ・ 討議式 → とにかく、「考える、考える」
- ・ 1日の研修終了 → 頭が疲れた。
- ・ 受講者の多くは、受講後講師 → 目付きが必死

最高の防止策

組織の防止策として、チェック体制・監視体制を整えて、「してはならないことはしない」と言い続けても、職員一人ひとりが「どう考え、どう行動していくか」であり、最後は、職員の倫理観である。

感じたこと

- ・ 不祥事防止は組織と個人で

組織として

チェック体制、監視体制の確立

個人として

倫理観、意識を高く持つ

そ の 後

これまで行っていた意識向上活動の偶数月には、事例研究を行うこととした

事例研究に関する職場からの声

- ・ こんな事例は、横手に合わない。
- ・ 様々な意見があり、気づきがあった。
- ・ 事例を研究しても、実際に起こるのか。
- ・ 同じようなケースに遭遇した時、振り返って行動できるので、事例研究は良い。

様々な意見がある

⇒職員が考えている

⇒意識や倫理観の向上に繋がっていると考えている。



接遇研修指導者養成研修を受講して

小 林 由美子

岩手県雫石町産業振興課主任

平成21年6月9日の朝、「接遇指導なんて、絶対に無理！なんで引き受けてしまったのだろう…」と悶々と、不安を抱えながら、東北自治研修所に向かいました。接遇指導を担当する先輩から「いろんな県の人と知り合えるし、おもしろい講座だった」という話を聞き、軽い気持ちで、受講を引き受けたものの、「指導する」という責任の重さを改めて感じたからです。

この研修には、東北各県から22名の受講者が集まり、まずは自己紹介から、ということでしたが、ここから早速、「第一印象」の大切さについての学習の始まりでした。やはり、指導者に、と請われて指導者研修に参加された方々ですので、皆さん、好印象で、私の緊張もすぐにほぐれていきました。

テキストに沿いながら、沖講師の解説と実習により進められ、指導実習では、主にロールプレイによる窓口対応、電話対応、クレーム対応やバズセッションによる討議指導を、担当を決めて実践しました。

このロールプレイでは、受講者が、それぞれ「住民役」と「職員役」を演じ、「指導役」が、実習のねらいの解説や演者の講評などを行うのですが、「住民役」と「職員役」に渡されるシートには、それぞれ断片的な情報が記されただけで、それぞれの役の演者の裁量に委ねられたものでした。

研修2日目に窓口以外の対応の演習で、部長との面会を迫る「住民役」を演じることとなり、事前に渡されたシートを元に、どのような住民を演じればいいのか、前日から思案してきた甲斐もあり(?)、指導役からは「熱演でしたね」と、お褒めの言葉をいただきましたが、「職員役」の受講者には非常に迷惑な「住民役」だったことと思います。

逆に、印鑑証明を発行する「職員役」を演じる場面では、これまでに経験したことのない業務でしたので、事前によくシートを読んだつもりでしたが、どもりながらの説明になったうえに、渡されたシートには書いていない想定外の質問に、さらに動揺し

てしまい、日頃の対応ぶりを露呈してしまうこととなりました。

「指導役」においても、「住民役」「職員役」双方の熱演に気を取られ、渡すべき資料を渡し忘れるなど、失敗ばかりでしたが、沖先生が優しくフォローしてくださり、なんとか無事に終えることができました。

それぞれの役を演じてみて、公務員の接遇のあり方について再考することができましたし、日頃からの心構えの大切さを痛感した次第です。

この研修を振り返ると、教え導くというよりも、自分自身が日常業務において、公務員の接遇について、日頃から考え行動する姿を示すことが重要なのではないかと感じます。職員間で接遇に対する意識を共有できるよう、研修を通して体験したこと、感じたことを、これからの接遇指導につなげていきたいと思っています。

東北各県から集まった受講者の皆さんとは、4日間の研修や懇親会を通して、親しく交流を深めることができました。研修を終えた今も、講師デビューの感想などを、メールで情報交換しています。接遇の指導手法を習得できたことに加え、東北各地に研修仲間ができたことは、この研修の大きな成果であり、参加できたことに感謝しております。

最後になりましたが、丁寧にご指導くださった講師の沖先生、菅原さんをはじめとする東北自治研修所職員の皆様、そして、研修に快く送り出してくださいました職場の皆様に、心から感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

「山と牧場といで湯のまち しずくishi」へ
どうぞ、おでっくんせ!

〔雫石町公式ホームページ〕

<http://www.town.shizukuishi.iwate.jp/>





政策法務研修を受講して

鶴 巻 勇

山形県庄内町総務課係長

4月より、町の条例等審査専門部会議の委員に選ばれたことが、すべての始まりでした。これまで、例規の改正などほとんど携わったことのない者にとって、改正の中身を審査すること自体、無理な話であり、この研修会に参加することで、自分にもその力が与えられるものと考えておりました。しかし、研修前に渡された事前学習で、この研修の厳しさを予感させられました。とにかく、通常業務がある中でなかなか時間が割けず、資料が膨大で、とても熟読できるものではなく、不安を抱えながら研修を迎えることとなりました。

研修全体として、研修内容の割に時間が短いため、研修以外の時間にも自主的に作業を行わなければならず、これまでの研修のイメージを一新するものとなりました。内容的にもレベルが高く、基調講義、課題事例研修、法制提案実習と組み立てられた研修の流れも、掛算式に難易度を上げていくと感じられました。更には、この研修に参加された他の職員の知識の豊富さに感心するとともに、改めて自身の力の無さを痛感するものとなりました。その点について意見交換の場で確認したところ、他の職場における研究機会は、本町のそれより充実しており、場合によっては、国（各省庁）が実施する研修会にも参加するなど、スキルアップのための研修を有効に活用していると感じられました。

さて、この研修の学習目標は、自ら政策と戦略を組立て、その政策実現のための条例を作り上げることであり、最初に行われた基調講演において、政策法務の基本的な考え方や手法について、事例を交えながら説明を受けました。自治基本条例やまちづくり条例などは、自主的な自治体運営を推進する施策の一つとして実施している自治体もあり、これらも、政策法務に求められる行政手法であると感じられる講義でした。

次に行われた課題事例研究では、事前配布されたテキストの事例について、前半にグループ討議、後

半にその討議内容の発表と全体でのディスカッションを実施しました。討議時間が不足していることから、当然のように、事前学習で熟読してきたものとしてグループ討議が進められ、発表では、講師の辛口な質問と学習意欲のある受講者の活発な意見交換が印象的でした。

そして、メインである法制提案実習となりましたが、最終日の午後からグループ発表を行うこと、各グループで政策とその戦略を立案し、条例案・骨子案・構成案のいずれかにまとめて発表することの指示があり、まさに一から作り上げる研修となりました。研修日程によれば、実質4時間の作業時間しかなく、必然的に夕食をはさんで時間外研修を行うこととなりました。とりあえず条例案にまとめましたが、講師が指摘するとおり欠陥だらけの条例案であり、政策法務の難しさを感じさせられました。

受講後、この研修での経験を条例等審査専門部会議で活かしているとは到底言えませんが、迷ったときは、いただいた資料を読み返し、研修での教えを思い出しながら日々奮闘しております。

最後になりましたが、第7回東北六県政策法務研修にてご一緒させていただいた受講生の皆様、講師の皆様、研修所職員の皆様にお礼申し上げます。



行政課題研修「新公共経営（NPM）コース」を受講して

蓬 田 慎 一

（財）ふくしま自治研修センター調査研究支援部主幹

（受講に当たって）

私が所属する「ふくしま自治研修センター」は、主に福島県内の自治体職員に研修を行う財団法人であり、職員の殆どが、福島県と県内市町村からの派遣職員で構成されている組織です。

センターは、平成4年の開所以来、自治体職員向けの研修が主な業務ですが、自治体の実務における政策形成を支援するため、自治体が計画などを策定する際の調査研究業務について、「共同調査研究」や「専門アドバイザーによる助言等」という形でサポートする組織を平成20年度に立ち上げました。

自治体の政策形成をサポートする上では、「NPM（新公共経営）」という視点も重要になってきていることから、受講を希望しました。

（NPM とは）

「新公共経営（NPM・ニューパブリックマネジメント）」とは、「公共部門においても企業経営的な手法を導入し、より効果的で質の高い行政サービスの提供を目指すという革新的な行政運営の考え方」であり、①徹底した競争原理の導入、②業績／成果による評価、③政策の企画立案と実施執行の分離という概念に基づいて行われるそうです。

正直なところ、私はこれまで「新公共経営（NPM）」については殆ど知識が無く、「新公共経営」という言葉の意味から理解する状況でしたが、ちょうど政府の行政刷新会議による「事業仕分け」に大きな関心が寄せられていた時期であり、非常にタイムリーな内容となりました。

（研修の内容）

3日間の日程の中で、初日は一橋大学大学院の平野先生から、「NPM」の概論として、NPMの発祥から現在までの流れについての講義や、事業仕分け（行政サービス棚卸し）・PFI・指定管理者制度・地方独立行政法人・市場化テストをはじめとした

NPM手法の概要、国・自治体における具体的な実践事例の紹介、今後の課題等についての講義があり、NPMに関する基礎知識を理解することができました。

2日目と3日目は、高崎経済大学大学院の松藤先生から、これからの地方自治体の役割やあり方、地域住民の活性化に向けて行政がやるべきことなどについて、公共経営的な視点から講義をいただきました。松藤先生からは、総務省（旧自治省）や地方自治体の職員として在籍されていた当時の多様な経験をもとに、国に依存しがちである発想からの脱却、自分たちがなすべきことや、できることという視点から民間との役割を整理するなどのNPMの考え方などについてお話しをいただき、NPMは行政改革のために使うのではなく、自治体の望ましいあり方を考えるために使うものである、という考え方についての理解を深めることができました。

実は、2、3日目の講師は、当初は昨年同様に一橋大学大学院の辻先生が予定されていたのですが、辻先生が行政刷新会議による事業仕分けのメンバーになられたため、急遽変更になったようです。受講生の中には、辻先生の講義を目的に参加された方も多かったようですが、松藤先生のお話には、公務員生活を通しての実体験に基づくものや、現場の実情なども交えたものであり、私にとっては非常に参考となる内容でありました。おそらく、他の受講生の方々も満足されて研修を終えられたと思います。

（終わりに）

この研修では、県・市町村・各種団体など多様な所属からの受講生が集まり、年代にも幅があったため、懇親会等を通じて各地域の状況などの幅広い情報を交換することができ、研修生間の交流が大変深まったところでした。また、それに留まらず、研修所の御配慮で作成していただいた受講生の連絡表を活用し、研修後も参加者の情報交換が行われていま

す。特に、インターネットの Web サイトを利用し、松藤先生にも御参加していただき、普段の業務、社会的な出来事などについての情報交換もされておりますので、これからも、このような関係が続いていければと思います。

終わりに、この研修で御指導をいただきました平野先生と松藤先生、お世話をしていただいた東北自治研修所の皆様、一緒に受講された研修生の皆様に感謝を申し上げ、報告いたします。

（ふくしま自治研修センター調査研究支援部の事業紹介）

○共同調査研究事業

県内自治体から調査研究テーマを募集し、自治体と研修センターが共同で調査研究を行う事業です。

【具体例】

「地域公共交通」、「次世代育成」、「地域ビジョン」などの調査研究

○自治体調査研究支援事業（アドバイザー事業）

県内自治体の行う調査研究について、専門アドバイザーによる助言・指導を行います。企画段階から報告書のとりまとめまで一貫したサポートを行います。

【具体例】

「地域公共交通」、「地域ビジョン」、「行政改革」、「新エネルギービジョン」などの調査研究

詳しくは、センターホームページをご覧ください。

<http://www.f-jichiken.or.jp>



研修レポートから

行政課題研究Ⅰ 「高齢化社会への対応」

A班 メンバー

青森市 杉山明子
角田市 木村信幸

一関市 平野達哉
登米市 及川幸治

久慈市 谷地 彰
丸森町 佐藤利治

「高齢化社会への対応」の講義では、「理想とするベンサム型社会厚生関数」、最大多数の最大幸福について、グループ毎にシミュレーションするという課題が出されました。シミュレーションするに当たり、グループ分けがされましたが、このメンバーが、演習科目の「政策形成能力開発」のメンバーという割り振りになりました。この政策形成の演習では、我がグループは、「結町（ゆいまち）」という「運命の赤い糸」にこだわったまちづくりを考え、まちづくりのスローガンとして、「ここ豊かに ときめき赤い糸の出逢うまち」を掲げ、政策立案したという経過がありました。

これを前提に、課題をグループ内で討議を行い、実際に数値を当てはめて、以下のような検討結果となりました。

（別表シート7～16参照）

◎我が町のポリシー

少子高齢化の流れの中、将来を担う子供を大切し、子育てしやすい環境を整備することを目的とした福祉事業を展開すると共に、各世代が満足の出来るまちづくりを目指す。

◎それを実現するために考えた施策

結町では、各世代が満足の出来るまちづくりを目指すため、最大多数の最大幸福を示す関数である「ベンサム型社会厚生関数」のひとりあたりの数値と、児童世代の効用（喜び）の2点に重点を置いて施策を考えました。試算の結果、これを最大限に生かせる福祉事業単価は、「12」であると結論づけました。

少子高齢化への具体的な対策として、保育料の無料化、保育時間の延長、休日保育の実施等の次世代育成事業を行い、そのことにより、成人世代が仕事（生産）に集中できる環境をつくり、所得の増加による税収アップも見込みました。また、高齢者の生

理想とする福祉事業単位

			1970	2000	変化	修正	2030	変化	修正	2060
1		0-29	50.0	40.0			31.2			23.3
2		30-59	60.0	50.0	1.00	0.98	39.0	0.98	0.78	24.2
3		60-89	30.0	30.0	0.50	0.50	25.0	0.50	0.60	23.4
4	1+2+3	総人口	140.0	120.0			95.2			70.9
5	1/2	親子比	0.83	0.80			0.80			0.96
6		福祉事業単価	10.0	10.0			12.0			12.0
7	6×4	福祉事業総額	1400.0	1200.0			1142.4			850.6
8	7/2	課税	23.3	24.0			29.3			35.1
10		所得	50.0	50.0			50.0			60.0
11	10-8	可処分所得	26.7	26.0	0.98		20.7	0.80		24.9
12	$\sqrt{6} \times 1$	児童効用	$\sqrt{\text{福} \times \text{子}}$	126.5			108.1			80.6
13	$\sqrt{11} \times 2$	成人効用	$\sqrt{\text{可} \times \text{成}}$	255.0			177.5			120.9
14	$\sqrt{6} \times 3$	高齢者効用	$\sqrt{\text{福} \times \text{高}}$	94.9			86.6			81.1
15	12~14	ベンサム型		476.3			372.2			282.5
16	15/4	ひとりあたり		3.97			3.91			3.99
17	Min (6, 11)	ロールズ型		10.0			12.0			12.0

きがい対策として、若年層との世代間交流も積極的に行い、各世代が満足できる社会、「結い」の精神によるまちづくりを目指していきたいと考えました。

○福祉事業単価

7	→	3.69	12	→	3.99
8	→	3.79	13	→	3.98
9	→	3.87	14	→	3.93
10	→	3.93	15	→	3.84
11	→	3.97	16	→	3.60

○児童世代の効用

7	→	57.1	12	→	80.6
8	→	64.5	13	→	80.1
9	→	70.8	14	→	77.6
10	→	75.7	15	→	72.8
11	→	79.0	16	→	65.6

◎シミュレーションによって分かったこと

各自治体の人口や財政規模、社会環境等が違っており、重点をどこにおいて施策を決定していくかの必要性がよく分かりました。また、担当者のカンではなく、数値として効果をシミュレーションしていく重要性を実感しました。

検討結果として、後日、提出のグループレポートには以上のようにまとめたわけですが、グループ内での討議やシミュレーションの計算等に時間が取られすぎて、与えられた時間内には討議結果がまとまっておらず、当日の講義での発表の際には、発表の順番が1番目ということもあり、要領の得た発表にならなかったことが反省点としてあげられます。

これまで、高齢化や少子化の原因を経済学の観点から考えたことはなく、具体的にターゲットを設定した施策が、どのような効果を生むかまでは考えず、日々の仕事をしておりました。今回の研修を契機として、事業効果や将来への波及効果等を考えながら仕事をしていきたいと思います。

最後に、ご指導をいただきました吉田先生をはじめとする講師先生の方々、東北自治研修所の職員の皆様、第181回東北六県中堅職員研修生の仲間達、この研修の機会を与えてくださいました上司、職場の皆様に感謝を申し上げます。

別表 7

			1970	2000	変化	修正	2030	変化	修正	2060
1		0 - 29	50.0	40.0			31.2			21.6
2		30 - 59	60.0	50.0	1.00	0.98	39.0	0.98	1.23	38.5
3		60 - 89	30.0	30.0	0.50	0.50	25.0	0.50	0.35	13.7
4	1 + 2 + 3	総人口	140.0	120.0			95.2			73.7
5	1/2	親子比	0.83	0.80			0.80			0.56
6		福祉事業単価	10.0	10.0			7.0			7.0
7	6 × 4	福祉事業総額	1400.0	1200.0			666.4			516.1
8	7/2	課税	23.3	24.0			17.1			13.4
10		所得	50.0	50.0			50.0			35.0
11	10 - 8	可処分所得	26.7	26.0	0.98		32.9	1.27		21.6
12	$\sqrt{6} \times 1$	児童効用	158.1139	126.5			82.5			57.1
13	$\sqrt{11} \times 2$	成人効用	$\sqrt{\text{福} \times \text{子}}$	255.0			223.7			179.0
14	$\sqrt{6} \times 3$	高齢者効用	$\sqrt{\text{可} \times \text{成}}$	94.9			66.1			36.1
15	12 ~ 14	ベンサム型	$\sqrt{\text{福} \times \text{高}}$	476.3			372.4			272.1
16	15/4	ひとりあたり		3.97			3.91			3.69
17	Min (6, 11)	ロールズ型		10.0			7.0			7.0

別表 8

			1970	2000	変化	修正	2030	変化	修正	2060
1		0 - 29	50.0	40.0			31.2			22.8
2		30 - 59	60.0	50.0	1.00	0.98	39.0	0.98	1.14	35.7
3		60 - 89	30.0	30.0	0.50	0.50	25.0	0.50	0.40	15.6
4	1 + 2 + 3	総人口	140.0	120.0			95.2			74.1
5	1/2	親子比	0.83	0.80			0.80			0.64
6		福祉事業単価	10.0	10.0			8.0			8.0
7	6×4	福祉事業総額	1400.0	1200.0			761.6			592.6
8	7/2	課税	23.3	24.0			19.5			16.6
10		所得	50.0	50.0			50.0			40.0
11	10 - 8	可処分所得	26.7	26.0	0.98		30.5	1.17		23.4
12	$\sqrt{6} \times 1$	児童効用	158.1139	126.5			88.2			64.5
13	$\sqrt{11} \times 2$	成人効用	$\sqrt{\text{福}} \times \text{子}$	255.0			215.3			172.4
14	$\sqrt{6} \times 3$	高齢者効用	$\sqrt{\text{可}} \times \text{成}$	94.9			70.7			44.1
15	12 ~ 14	ベンサム型	$\sqrt{\text{福}} \times \text{高}$	476.3			374.2			281.0
16	15/4	ひとりあたり		3.97			3.93			3.79
17	Min (6,11)	ロールズ型		10.0			8.0			8.0

別表 9

			1970	2000	変化	修正	2030	変化	修正	2060
1		0 - 29	50.0	40.0			31.2			23.6
2		30 - 59	60.0	50.0	1.00	0.98	39.0	0.98	1.05	32.8
3		60 - 89	30.0	30.0	0.50	0.50	25.0	0.50	0.45	17.6
4	1 + 2 + 3	総人口	140.0	120.0			95.2			74.0
5	1/2	親子比	0.83	0.80			0.80			0.72
6		福祉事業単価	10.0	10.0			9.0			9.0
7	6×4	福祉事業総額	1400.0	1200.0			856.8			665.6
8	7/2	課税	23.3	24.0			22.0			20.3
10		所得	50.0	50.0			50.0			45.0
11	10 - 8	可処分所得	26.7	26.0	0.98		28.0	1.08		24.7
12	$\sqrt{6} \times 1$	児童効用	158.1139	126.5			93.6			70.8
13	$\sqrt{11} \times 2$	成人効用	$\sqrt{\text{福}} \times \text{子}$	255.0			206.5			163.0
14	$\sqrt{6} \times 3$	高齢者効用	$\sqrt{\text{可}} \times \text{成}$	94.9			75.0			52.7
15	12 ~ 14	ベンサム型	$\sqrt{\text{福}} \times \text{高}$	476.3			375.1			286.5
16	15/4	ひとりあたり		3.97			3.94			3.87
17	Min (6, 11)	ロールズ型		10.0			9.0			9.0

別表11

			1970	2000	変化	修正	2030	変化	修正	2060
1		0 - 29	50.0	40.0			31.2			23.8
2		30 - 59	60.0	50.0	1.00	0.98	39.0	0.98	0.87	27.1
3		60 - 89	30.0	30.0	0.50	0.50	25.0	0.50	0.55	21.5
4	1 + 2 + 3	総人口	140.0	120.0			95.2			72.4
5	1/2	親子比	0.83	0.80			0.80			0.88
6		福祉事業単価	10.0	10.0			11.0			11.0
7	6×4	福祉事業総額	1400.0	1200.0			1047.2			796.0
8	7/2	課税	23.3	24.0			26.9			29.4
10		所得	50.0	50.0			50.0			55.0
11	10 - 8	可処分所得	26.7	26.0	0.98		23.1	0.89		25.6
12	$\sqrt{6} \times 1$	児童効用	158.1139	126.5			103.5			79.0
13	$\sqrt{11} \times 2$	成人効用	$\sqrt{\text{福}} \times \text{子}$	255.0			187.6			137.1
14	$\sqrt{6} \times 3$	高齢者効用	$\sqrt{\text{可}} \times \text{成}$	94.9			82.9			71.1
15	12 ~ 14	ベンサム型	$\sqrt{\text{福}} \times \text{高}$	476.3			374.0			287.2
16	15/4	ひとりあたり		3.97			3.93			3.97
17	Min (6, 11)	ロールズ型		10.0			11.0			11.0

別表12-1

			1970	2000	変化	修正	2030	変化	修正	2060
1		0-29	50.0	40.0			31.2			23.3
2		30-59	60.0	50.0	1.00	0.98	39.0	0.98	0.78	24.2
3		60-89	30.0	30.0	0.50	0.50	25.0	0.50	0.60	23.4
4	1+2+3	総人口	140.0	120.0			95.2			70.9
5	1/2	親子比	0.83	0.80			0.80			0.96
6		福祉事業単価	10.0	10.0			12.0			12.0
7	6×4	福祉事業総額	1400.0	1200.0			1142.4			850.6
8	7/2	課税	23.3	24.0			29.3			35.1
10		所得	50.0	50.0			50.0			60.0
11	10-8	可処分所得	26.7	26.0	0.98		20.7	0.80		24.9
12	$\sqrt{6} \times 1$	児童効用	158.1139	126.5			108.1			80.6
13	$\sqrt{11} \times 2$	成人効用	$\sqrt{\text{福} \times \text{子}}$	255.0			177.5			120.9
14	$\sqrt{6} \times 3$	高齢者効用	$\sqrt{\text{可} \times \text{成}}$	94.9			86.6			81.1
15	12~14	ベンサム型	$\sqrt{\text{福} \times \text{高}}$	476.3			372.2			282.5
16	15/4	ひとりあたり		3.97			3.91			3.99
17	Min (6, 11)	ロールズ型		10.0			12.0			12.0

別表12-2

			1970	2000	変化	修正	2060	変化	修正	2090
1		0-29	50.0	40.0			23.3			25.0
2		30-59	60.0	50.0	1.00	0.98	24.2	0.98	0.93	21.7
3		60-89	30.0	30.0	0.50	0.50	23.4	0.50	0.60	14.5
4	1+2+3	総人口	140.0	120.0			70.9			61.3
5	1/2	親子比	0.83	0.80			1.0			1.15
6		福祉事業単価	10.0	10.0			12.0			12.0
7	6×4	福祉事業総額	1400.0	1200.0			850.6			735.1
8	7/2	課税	23.3	24.0			35.1			33.9
10		所得	50.0	50.0			60.0			72.0
11	10-8	可処分所得	26.7	26.0	0.98		24.9	0.96		38.1
12	$\sqrt{6} \times 1$	児童効用	158.1139	126.5			80.6			86.6
13	$\sqrt{11} \times 2$	成人効用	$\sqrt{\text{福} \times \text{子}}$	255.0			120.9			134.1
14	$\sqrt{6} \times 3$	高齢者効用	$\sqrt{\text{可} \times \text{成}}$	94.9			81.1			50.4
15	12~14	ベンサム型	$\sqrt{\text{福} \times \text{高}}$	476.3			282.5			271.1
16	15/4	ひとりあたり		3.97			4.0			4.43
17	Min (6, 11)	ロールズ型		10.0			12.0			12.0

別表13

			1970	2000	変化	修正	2030	変化	修正	2060
1		0-29	50.0	40.0			31.2			22.2
2		30-59	60.0	50.0	1.00	0.98	39.0	0.98	0.69	21.4
3		60-89	30.0	30.0	0.50	0.50	25.0	0.50	0.65	25.4
4	1+2+3	総人口	140.0	120.0			95.2			68.9
5	1/2	親子比	0.83	0.80			0.80			1.04
6		福祉事業単価	10.0	10.0			13.0			13.0
7	6×4	福祉事業総額	1400.0	1200.0			1237.6			896.3
8	7/2	課税	23.3	24.0			31.7			41.9
10		所得	50.0	50.0			50.0			65.0
11	10-8	可処分所得	26.7	26.0	0.98		18.3	0.70		23.1
12	$\sqrt{6} \times 1$	児童効用	158.1139	126.5			112.5			80.1
13	$\sqrt{11} \times 2$	成人効用	$\sqrt{\text{福} \times \text{子}}$	255.0			166.7			102.6
14	$\sqrt{6} \times 3$	高齢者効用	$\sqrt{\text{可} \times \text{成}}$	94.9			90.1			91.4
15	12~14	ベンサム型	$\sqrt{\text{福} \times \text{高}}$	476.3			369.3			274.2
16	15/4	ひとりあたり		3.97			3.88			3.98
17	Min (6, 11)	ロールズ型		10.0			13.0			13.0

別表14

			1970	2000	変化	修正	2030	変化	修正	2060
1		0 - 29	50.0	40.0			31.2			20.7
2		30 - 59	60.0	50.0	1.00	0.98	39.0	0.98	0.59	18.5
3		60 - 89	30.0	30.0	0.50	0.50	25.0	0.50	0.70	27.3
4	1 + 2 + 3	総人口	140.0	120.0			95.2			66.6
5	1/2	親子比	0.83	0.80			0.80			1.12
6		福祉事業単価	10.0	10.0			14.0			14.0
7	6 × 4	福祉事業総額	1400.0	1200.0			1332.8			931.8
8	7/2	課税	23.3	24.0			34.2			50.3
10		所得	50.0	50.0			50.0			70.0
11	10 - 8	可処分所得	26.7	26.0	0.98		15.8	0.61		19.7
12	$\sqrt{6} \times 1$	児童効用	158.1139	126.5			116.7			77.6
13	$\sqrt{11} \times 2$	成人効用	$\sqrt{\text{福} \times \text{子}}$	255.0			155.1			82.1
14	$\sqrt{6} \times 3$	高齢者効用	$\sqrt{\text{可} \times \text{成}}$	94.9			93.5			102.1
15	12 ~ 14	ベンサム型	$\sqrt{\text{福} \times \text{高}}$	476.3			365.4			261.9
16	15/4	ひとりあたり		3.97			3.84			3.93
17	Min (6, 11)	ロールズ型		10.0			14.0			14.0

別表15

			1970	2000	変化	修正	2030	変化	修正	2060
1		0 - 29	50.0	40.0			31.2			18.8
2		30 - 59	60.0	50.0	1.00	0.98	39.0	0.98	0.50	15.7
3		60 - 89	30.0	30.0	0.50	0.50	25.0	0.50	0.75	29.3
4	1 + 2 + 3	総人口	140.0	120.0			95.2			63.7
5	1/2	親子比	0.83	0.80			0.80			1.20
6		福祉事業単価	10.0	10.0			15.0			15.0
7	6 × 4	福祉事業総額	1400.0	1200.0			1428.0			955.5
8	7/2	課税	23.3	24.0			36.6			61.0
10		所得	50.0	50.0			50.0			75.0
11	10 - 8	可処分所得	26.7	26.0	0.98		13.4	0.51		14.0
12	$\sqrt{6} \times 1$	児童効用	158.1139	126.5			120.8			72.8
13	$\sqrt{11} \times 2$	成人効用	$\sqrt{\text{福} \times \text{子}}$	255.0			142.7			58.6
14	$\sqrt{6} \times 3$	高齢者効用	$\sqrt{\text{可} \times \text{成}}$	94.9			96.8			113.3
15	12 ~ 14	ベンサム型	$\sqrt{\text{福} \times \text{高}}$	476.3			360.3			244.6
16	15/4	ひとりあたり		3.97			3.79			3.84
17	Min (6, 11)	ロールズ型		10.0			13.4			14.0

別表16

			1970	2000	変化	修正	2030	変化	修正	2060
1		0 - 29	50.0	40.0			31.2			16.4
2		30 - 59	60.0	50.0	1.00	0.98	39.0	0.98	0.41	12.8
3		60 - 89	30.0	30.0	0.50	0.50	25.0	0.50	0.80	31.2
4	1 + 2 + 3	総人口	140.0	120.0			95.2			60.4
5	1/2	親子比	0.83	0.80			0.80			1.28
6		福祉事業単価	10.0	10.0			16.0			16.0
7	6 × 4	福祉事業総額	1400.0	1200.0			1523.2			966.3
8	7/2	課税	23.3	24.0			39.1			75.5
10		所得	50.0	50.0			50.0			80.0
11	10 - 8	可処分所得	26.7	26.0	0.98		10.9	0.42		4.5
12	$\sqrt{6} \times 1$	児童効用	158.1139	126.5			124.8			65.6
13	$\sqrt{11} \times 2$	成人効用	$\sqrt{\text{福} \times \text{子}}$	255.0			129.0			27.3
14	$\sqrt{6} \times 3$	高齢者効用	$\sqrt{\text{可} \times \text{成}}$	94.9			100.0			124.8
15	12 ~ 14	ベンサム型	$\sqrt{\text{福} \times \text{高}}$	476.3			353.8			217.6
16	15/4	ひとりあたり		3.97			3.72			3.60
17	Min (6, 11)	ロールズ型		10.0			10.9			4.5

講師コメント

このシミュレーションには、いわゆる正解はありません。

この実習のねらいは、目標とする政策のターゲットをはっきりと定め、それにむけて複数の政策の中から最適な政策を選ぶということを学ぶことです。このとき、どのような政策を選ぶと、どのような結果となるかを定量的に表し、比較する「政策科学」の考え方が求められます。

各自治体でも、マニフェストという形で、目標を定めた行政計画を立てるところが出てきました。次に求められる能力は、その目標に向かった最もふさわしく効果・効率的な政策を取捨選択し立案することです。今後は、この政策科学のセンスが求められていくと思います。

東北大学大学院経済学研究科教授
吉 田 浩



研修所だより

<平成22年度 財団法人東北自治研修所事業計画>

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。

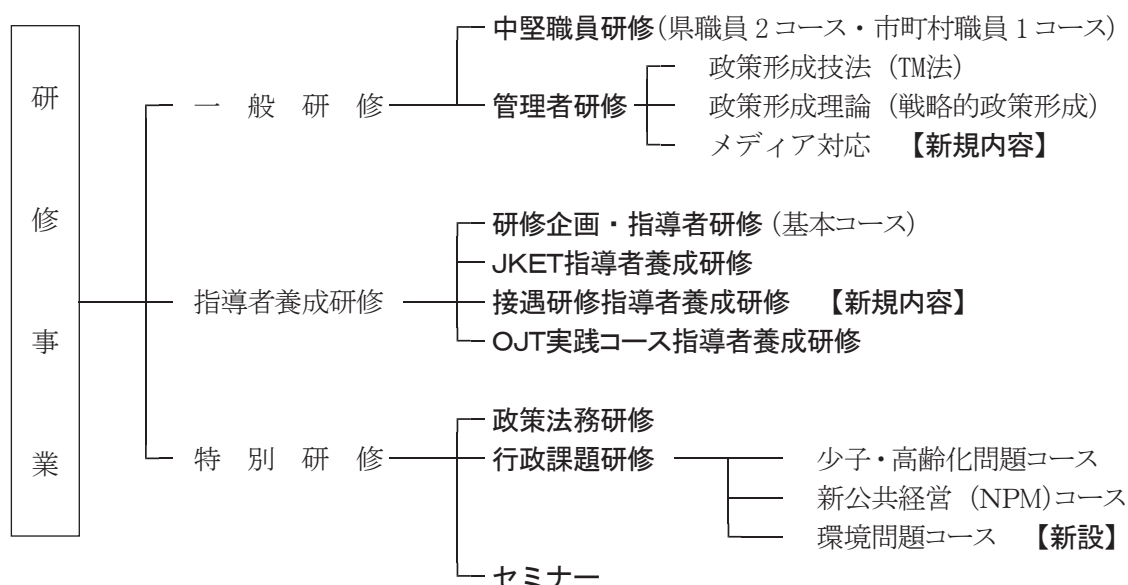
また、当財団の寄附行為などに基づき、東北自治総合研修センターの維持管理業務及び寄宿舍の運営管理を行う。

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 15コース)



IV 平成22年度 財団法人東北自治研修所事業計画（予定）

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	一般研修	県職員	60	40	2	第183回 8月17日（火）～10月15日（金）	Ⅰ 法制経済科目	全寮制	
			61	40		第185回 1月17日（月）～3月18日（金）	Ⅱ 行政運営科目		
		市町村職員 （一部事務組合を含む）	61	50	1	第184回 10月18日（月）～12月17日（金）	Ⅲ 演習科目		
						第184回 10月18日（月）～12月17日（金）	Ⅳ 一般教養科目		
							Ⅴ その他		
		2．管理者研修		3	30	3	第112回 7月14日（水）～7月16日（金）		政策形成技法（TM法）
				3	60		第113回 9月1日（水）～9月3日（金）		政策形成理論・技法・その他
			2	60	第114回 10月28日（木）～10月29日（金）		【新規内容】管理者向けメディア（マスコミ）対応、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26回 5月10日（月）～5月14日（金）	研修企画立案、指導者の役割、実習等	全寮制	
			4	18	1	第9回 6月22日（火）～6月25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24回 6月7日（月）～6月10日（木）	【新規内容】公務研修協議会方式接遇研修および民間CS接遇研修	全寮制		
特別研修	6．OJT実践コース指導者養成研修		3	20	1	第15回 5月26日（水）～5月28日（金）	公務研修協議会方式	全寮制	
			3	30	1	第8回 7月6日（火）～7月8日（木）	政策法務全般（実習を含む）	全寮制	
			3	60	第24回 9月8日（水）～9月10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		
	8．行政課題研修 （少子・高齢問題コース） 〃 （環境問題コース） 〃 （新公共経営〈NPM〉コース）		2	30	3	第25回 11月4日（木）～11月5日（金）	【新規研修】CO2の削減問題など環境問題に対する新たな方策を考える。	全寮制	
			3	30		第26回 11月17日（水）～11月19日（金）	NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）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7回 未定	平成22年度特別講演	
	計（9課程） 15コース			218	518 〔セミナーを含む〕	15			

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	1	30人	通年度 1 回	平成22年 7 月～ 8 月	特別講義、情報交換、研修企画、事例・技法等紹介、その他	第43回
	2. 機関通信「東北自治」 CD-ROM 発行	東北六県の県・市町村				通年度 1 回	平成22年 3 月	論説、随想、研修受講記、研修取組事例紹介、研修所だより、その他

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183回・第185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。また、新たに メディア対応コース を設け、マスコミ等への対応の強化を図る。	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この講座の受講を強く希望する職員
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。また、 民間の CS 接遇研修 を加えて、内容の充実を図る。	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、また、新しく 環境問題 を取り入れ、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。

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ヶ月前に下記の部署へお送りいたしますので、ご確認の上お申し込みくださるようお願いいたします。

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ヶ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

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し込み連絡先とする。）
・ 市町村職員中堅研修（第184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）

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。

昭和39年度～平成21年度研修種別受講者実績表

[illegible]

＜平成22年度収支予算概要＞

平成22年4月1日から平成23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	寄宿舎 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	37	37	0	0	0
(2) 負担金収入	200,799	40,521	111,158	49,120	0
(3) 雑収入	1,089	59	966	64	0
(4) 繰入金収入	0	0	30,414	40	△ 30,454
事業活動収入計	201,925	40,617	142,538	49,224	△ 30,454
2 事業活動支出					
(1) 事業費支出	188,500	29,316	140,838	18,346	0
(2) 管理費支出	12,316	12,316	0	0	0
(3) 繰入金支出	0	40	0	30,414	△ 30,454
事業活動支出計	200,816	41,672	140,838	48,760	△ 30,454
事業活動収支差額	1,109	△ 1,055	1,700	464	0
II 投資活動収支の部					
1 投資活動収入	28,300	17,300	0	11,000	0
2 投資活動支出	66,301	51,314	700	14,287	0
投資活動収支差額	△ 38,001	△ 34,014	△ 700	△ 3,287	0
III 財務活動収支の部					
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	△ 39,892	△ 36,069	0	△ 3,823	0
前期繰越収支差額	46,993	40,923	0	6,070	0
次期繰越収支差額	7,101	4,854	0	2,247	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机が配置されています。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、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21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180回	平成21年 8 月17日(月)～10月16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）	19名
第181回	平成21年10月19日(月)～12月18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）	43名
第182回	平成22年 1 月18日(月)～ 3 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）	20名

第180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	岡 田 順 太	東北文化学園大学総合政策学部講師
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	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	折 原 裕	東北学院大学経済学部准教授
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	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 剛	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
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	78H		
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)	4		(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)	2	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	13	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	宮 城 裕 美 子	宮城県健康推進課技術主幹
Ⅴ そ の 他	6H		
体 育	4		
開・閉講式、自己紹介、オリエンテーション	2		
計	258H		

第181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 朗	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
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

科 目	時間数	講 師	
		氏名	所属 ・ 職名
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 剛	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	81H		
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)	2	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	増 田 寛 也	(株)野村総合研究所顧問
食 事 と 健 康 管 理	1	宮 城 裕美子	宮城県健康推進課技術主幹
Ⅴ そ の 他	6H		
体 育	4		
開・閉講式、自己紹介、オリエンテーション	2		
計	269H		

第182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	96H		
行 政 法	27	岡 田 順 太	東北文化学園大学総合政策学部講師
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	折 原 裕	東北学院大学経済学部准教授
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 剛	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	84H		
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）	2	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	28H	（学習12H、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	高 橋 美 穂	宮城県健康推進課主任主査
Ⅴ そ の 他	6H		
体 育	4		
開・閉講式、自己紹介、オリエンテーション	2		
計	276H		

東北六県管理者研修

回数	期 間	対 象	修了者数
第109回	平成21年 7 月15日(水)～ 7 月17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))	19名
第110回	平成21年 8 月26日(水)～ 8 月28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))	33名
第111回	平成21年10月29日(木)～10月30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))	51名

第109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適切に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のある事柄、或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おおくなってきました。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。 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)	18H30m	今 井 繁 之	(株)シンキングマネジメント研究所代表
講 話	1H00m		
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	30m		
計	20H00m		

第110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の中で、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。	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	30m		
計	19H00m		

第111回東北六県管理者研修

科 目	時間数	講 師	
		氏名	所属 ・ 職名
講義 被災地の現場から 1 （平成20年岩手・宮城内陸地震における一関市の対応）	1H30m	小野寺 勲	岩手県一関市消防本部消防次長
基調講義 1 災害時対応等を通じて 危機管理について考えたこと	1H30m	武 居 丈 二	消防庁国民保護・防災部長
講義 被災地の現場から 2 （平成20年岩手・宮城内陸地震の被災状況）	1H30m	高 橋 金 作	宮城県栗原市危機対策室長
講義 災害時における行政・社協・ボランティア・地域住民の役割と支援	1H30m	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
基調講義 2 「地震・津波への地域での備え」 －危機管理と防災環境	3H00m	今 村 文 彦	東北大学大学院工学研究科教授
開・閉講式、オリエンテーション	40m		
計	9H40m		

第25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21年 5 月11日(月)～ 5 月15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	11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	4H00m	高 橋 修	(株)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	29H30m		

第 8 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21年 6 月23日(火)～ 6 月26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	13

科 目	時間数	講 師	
		氏名	所属 ・ 職名
第 1 章 倫理とは	3H10m	小 貫 格	(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23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21年 6 月 9 日(火)～ 6 月12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	22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	沖 清	(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、オリエンテーション、自己紹介	1H00m		
計	19H35m		

第14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21年 5 月27日(水)～ 5 月29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	11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 7 回東北六県政策法務研修

期 間	対 象	修了者数
平成21年 7 月 8 日(水)～ 7 月10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	25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	西 泉 彰 雄	東北大学大学院法学研究科准教授
課題事例研究	5H00m	西 泉 彰 雄	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
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
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
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22回	平成21年 9 月 9 日(水)～ 9 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	21名
第23回	平成21年11月25日(水)～11月27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	22名

第22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23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 ・ 新公共経営入門一步前	3H00m	平 野 隆	一橋大学大学院法学研究科教授
講義 2 ・ 地方分権時代の地方自治体の役割と強靱でスリムな組織	3H00m	松 藤 保 孝	高崎経済大学大学院地域政策研究科教授
業務内容に応じた合理的・効率的処理と公務員の役割 (演習・討議・講評等)	4H00m		
地域住民の活性化とその具体的手法 (講義・演習・討議・講評等)	3H00m		
講義 3 ・ 住民の幸福のために行政がなすべきこと	1H30m		
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	30m		
計	15H00m		

第42回研究会

回数	期 間	対 象	修了者数
第42回	平成22年 3 月 5 日(金)	県・市町村・一部事務組合等の職員研修担当者	39名

科 目	時間数	講 師	
		氏名	所属 ・ 職名
1 テーマ 2 目 的	自治体のための「政策形成型研修」を考える。 「地域政策科学から見た自治体政策形成に資する研修教材及びプログラムの開発・検討」の研究チームの研究報告や、全国95機関を対象に「自治体職員研修機関における『政策形成型研修』の実施に関する調査」結果を交えたお話をいただき、地方分権、地域の自立に資する「政策形成型研修のあり方」を考察する。		
基調講義1 ・自治体における「政策形成型研修」の現状	1H15m	今 西 一 男	福島大学行政政策学類准教授
基調講義2 ・ふくしま自治研修センターの試行の報告と「政策形成型研修のあり方」に関する提案	1H00m		
ディスカッション・質疑応答	30m		
開・閉式	15m		
計	3H00m		

＜財団法人東北自治研修所役員・職員名簿＞

1. 理事 7名

平成22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	菊 地 正 幸	宮 城 県 公 務 研 修 所 長
理 事	田 澤 俊 明	青 森 県 総 務 部 次 長
理 事	高 橋 嘉 行	岩 手 県 総 務 部 参 事 兼 人 事 課 総 括 課 長
理 事	佐 藤 喜 盛	秋 田 県 総 務 企 画 部 部 長 待 遇 兼 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 清 昭	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	今 泉 忠 廣	ふくしま自治研修センター常務理事兼副所長兼総務部長
監 事	鈴 木 元 悦	宮 城 県 総 務 部 次 長

3. 評 議 員 18名

県 名	氏 名	所 属 ・ 職 名
青 森 県	山 本 馨	人 事 課 長
	佐 藤 茂 宗	市 町 村 振 興 課 長
	工 藤 弘 道	人 事 課 副 参 事
岩 手 県	今 野 秀 一	人 事 課 給 与 人 事 担 当 課 長
	南 敏 幸	市 町 村 課 行 政 ・ 市 町 村 合 併 担 当 課 長
	森 達 也	人 事 課 組 織 行 革 担 当 課 長
秋 田 県	梅 井 一 彦	人 事 課 長
	栗 津 尚 悦	市 町 村 課 長
	佐 藤 博 一	自 治 研 修 所 次 長
山 形 県	若 松 正 俊	人 事 課 長
	小 柳 太 郎	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 忠 夫	職 員 研 修 課 長
	尾 形 淳 一	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	高 橋 信 宏	人 事 課 長
	池 田 敬 之	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	菊 地 正 幸	(兼宮城県公務研修所長)
事 務 局 長	菅 原 克 郎	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
教務担当	(事 務 局 長)	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76号の発刊に至り、第73号からCD-ROM情報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。
- * 国の政権交代のもと、一層の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。
- * 東北自治総合研修センターの特別講演では、株式会社野村総合研究所顧問で東京大学大学院客員教授増田寛也氏から「地方分権のゆくえー自治体職員に求められるもの」と題してお話をいただき、紙上で再現いたしました。また、岩手県達増拓也知事さんからは、『『希望郷いわて』の実現を目指して』とのテーマで、地域づくりや人づくりについての特別随想をいただきました。
- * 東北大学大学院農学研究科長工藤昭彦先生からは、「東北の政策戦略ー農業を中心として」について論文をお寄せいただきました。御多忙の折、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、具体の研修事業企画に当たっては、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21年 3 月31日付

所 長 村 上 和 行
事務局長 目 黒 正 吉

新 任 平成21年 4 月 1 日

所 長 菊 地 正 幸
事務局長 菅 原 克 郎

東 北 自 治 7 6 号

発 行 平成22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