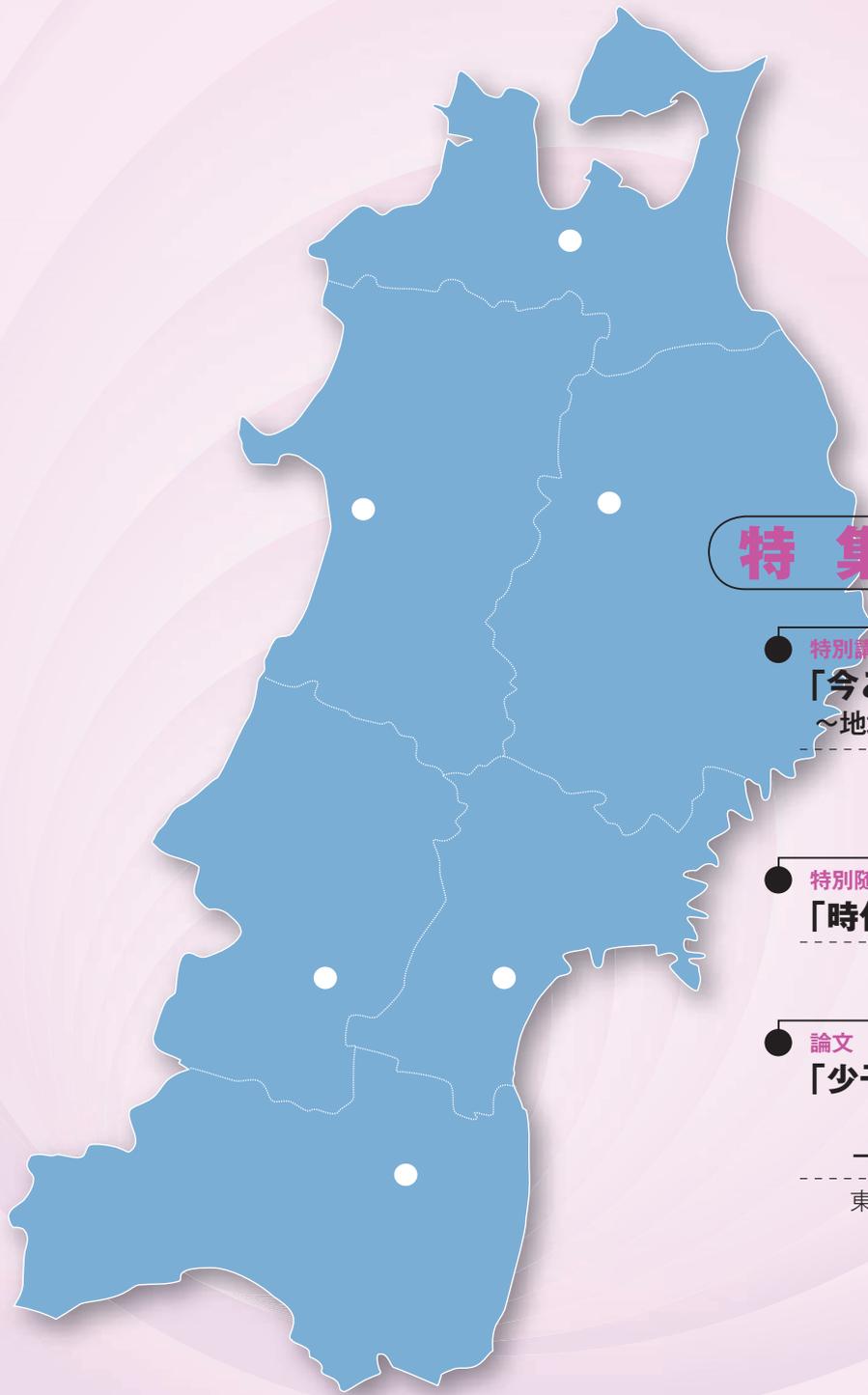


東北自治

T O H O K U J I C H I

Vol.77



特集

● 特別講演

「今こそ東北の時代」

～地域・産業振興に向けて行政に期待する!～

株式会社ペガルタ仙台
代表取締役社長 白幡 洋一

● 特別随想

「時代の転換期にあって」

秋田県知事 佐竹 敬久

● 論文

「少子高齢社会における 地域づくりの基本的視点」

－「ハード」から「ハート」の基盤整備へ－

東北福祉大学総合福祉学部教授 阿部 裕二

財団法人 東北自治研修所

目次

■ 巻頭言

「東北新幹線全線開業と地域活性化—今求められる地域連携—」

青森大学学長 末永 洋一 …… 1

■ 特別随想

「時代の転換期にあって」

秋田県知事 佐竹 敬久 …… 2

■ 特別講演

財団法人東北自治研修所特別講演

「今こそ東北の時代」～地域・産業振興に向けて行政に期待する！～

株式会社ベガルタ仙台代表取締役社長 白幡 洋一 …… 4

■ 特集・論文

「少子高齢社会における地域づくりの基本的視点—「ハード」から「ハート」の基盤整備へ—」

東北福祉大学総合福祉学部教授 阿部 裕二 …… 25

■ 各県・市研修所の取り組み事例

「研修業務を振り返って」

福島県いわき市総務部職員課職員研修室総括主査 新妻 幸恵 …… 29

■ 研修受講記

第183回東北六県中堅職員研修を受講して

岩手県県北広域振興局経営企画部二戸地域振興センター県税室主事 赤坂 卓哉 …… 32

第184回東北六県中堅職員研修を受講して

秋田県北秋田市財務部税務課副主幹 小松 正彦 …… 34

第184回東北六県中堅職員研修を受講して

宮城県丸森町会計室主査 横塚 千恵 …… 36

接遇研修指導者養成研修を受講して

岩手県遠野市健康福祉部健康長寿課主任兼保健師 山本 真美 …… 37

管理者研修（政策形成技法TM法）を受講して

山形県農林水産部農村整備課土地改良指導主幹 小松 智弘 …… 38

管理者研修（政策形成理論）を受講して

山形県天童市農業委員会事務局主幹（兼）事務局長補佐 村山 忠彦 …… 39

管理者研修（マスメディア対応）を受講して

青森県企画政策部広報広聴課総括主幹 松岡 浩美 …… 40

行政課題研修（少子・高齢問題コース）を受講して

福島県相馬市保健福祉部健康福祉課主査 反畑 浩一 …… 41

行政課題研修（新公共経営（NPM）コース）を受講して

秋田県産業労働部地域産業振興課主事 寺田 奉昭 …… 42

行政課題研修（環境問題コース）を受講して

青森県十和田市民生部生活環境課主事 藤倉 秀裕 …… 43

■ 研修レポートから

行政課題研究Ⅱ「広域連携」

『阿武急リズム連携』～阿武限急行沿線地域グリーン・ツーリズム連携～

第183回中堅職員研修受講生 宮城県東部地方振興事務所主任主査 猪股 秀匡 外 …… 44

■ 研修所だより

〈平成23年度事業計画〉 …… 49

〈平成22年度研修実績〉 …… 56

〈平成23年度予算概要〉 …… 68

〈財東北自治研修所役員・職員名簿〉 …… 69

〈編集後記〉



東北新幹線全線開業と地域活性化 —今求められる地域連携—

青森大学学長 末 永 洋 一

(青森県総合開発審議会委員・新幹線効果活用推進協議会会長)

青森県民にとっては「待ちに待った」東北新幹線が昨年12月4日、全線開業した。これにより、東京（東京駅）と青森市（新青森駅）が3時間40分程度で結ばれ、さらに今年3月初旬には世界最速を誇る「はやぶさ」が運行されることで、一層の時間短縮がなされる。青森—東京間は、3つの高速交通体系、航空機、高速自動車道、新幹線で結ばれたが、特に、人員を大量かつ高速で移動させることのできる新幹線が有する利便性や効果などは計り知れないものがある。8年前の新幹線八戸駅開業とは違い、位置的にも青森県の中心まで開業した訳であり、その可能性はより大きなものになったと言えよう。

かつて、東北新幹線が盛岡を終点としていたとき、盛岡駅で新幹線から在来線に乗り替え、出発して間もなく「ぶつり」と切断された新幹線高架橋を見たときの虚しさと疲労感を知っている者としては、全線開業に感動を呼び起こすとともに大きな夢と希望を持っている。

随分と前の話だが、ようやく盛岡—青森間が整備新幹線に指定されたとき、ある週刊誌の記者から「地元負担が極めて大きいのに、何故それほどまでに青森県民は新幹線を熱望するのか」との質問を受けたことがある。それに対して私は、「新幹線こそが精神的な意味でも物理的な意味でも『白河以北一山百文』を克服する鍵となるからだ」と答えた。つまり、明治以降の近代化の中であって取り残されてきた北東北・青森県が、「新幹線」という高速輸送手段によって首都圏・東京と結合されることこそが精神的・文化的にも重要であるとともに、それをバネとした地域振興・産業活性化の可能性が開けることとなる。さらに、青森県民にとっては他地域に出かけるチャンスが多くなり、青森にはない文化・芸術や科学などにも接する機会が拡大するだろう。地元は駅舎建設などに多額の負担を余儀なくされたが、首都圏との直結は、様々な意味において青森県民の利便性（「県民益」）を向上させる可能性を有するものである。

しかし、我々が新幹線開業という「ビッグチャンス」、「千歳一遇の機会」を活用し、地域活性化・産業活性化を図ろうとする場合、当然だが、新幹線は

あくまでも手段（ツール）でしかないということである。地域振興・産業振興のために、この手段をどのような目的で、どのような方法で活用していくかが問われるのであり、行政のみならず民間企業や青森県民・地域住民が英知を出し合い、行動することが求められているのである。特に、今日のように、我が国の経済産業の低迷が続き、地域経済の疲弊が深刻化している中では、これまで以上に、創造的で真剣な取組が求められていると言えよう。そうしたとき、青森県民は、8年前の東北新幹線八戸開業の際の一つの経験を思い起こすことも重要だろう。すなわち、「新幹線効果」を挙げるために努力した企業や地域には必ずその「見返り」がもたらされたのであり、逆に、新幹線駅から近くとも取組みが不十分であった地域ではさしたる効果が見られなかったということである。だからこそ、地域の「官・民・住」が一体となった取組みが重要なのである。

ところで、今年3月には九州新幹線の全線開業があり、JR西日本とJR九州はタッグを組み、新大阪—鹿児島中央を直結させることとなっている。これで、青森県から鹿児島県まで新幹線で移動できることとなり、あるいは、5年後には北海道新幹線、新青森—新函館も開業予定である。こうなると、利便性が向上するとともに地域振興の可能性も拡大するものの、逆に、地域振興をめぐる地域間競争は、ますます激しくなることは誰の目にも明らかである。そうしたとき、最も求められるのは、自らの地域の個性・特性を発揮して競い合うとともに、それぞれの地域が有機的連携を深め、これまでにはない圏域的な可能性、例えば青森県と北海道南部にあっては「津軽海峡圏」を構想し実践していくことではないだろうか。大正12年（1923年）、函館の商人・阿部覚治は、「東北振興と津軽海峡」（『港湾』14—5）において「津軽海峡庁」を提唱し、津軽海峡に面する諸都市・諸地域の役割分担と連携の必要性を訴えている。けだし卓見である。我々は、今こそ、90年前の阿部の提唱を現代的視点から捉え直し実践していかなければならない。自治体職員がその最前線に立って思索し行動することを期待したい。



「時代の転換期にあって」

秋田県知事 佐竹 敬久

間もなく知事に就任してから2年になろうとしている。一昨年8月の衆議院選挙では民主党が圧勝して政権交代、その1年後の参議院選挙では今度は惨敗してねじれ国会が出現。政治的にはかなりの激動期である。経済的にも、リーマンショック後の景気低迷やデフレ経済の進行、最近の急激な円高傾向など、厳しい状況が続いている。時代はまさに大転換期を迎えている。

先進国と言われる国々の経済成長率が低迷する一方で、BRICsなどの新たな勢力は高い経済成長を続けている。かつてジャパン・アズ・ナンバーワンと言われ、アジアの中で日本の地位は揺るぎないと思われていたのだが、最近の中国、ロシアなどの著しい発展を見ていると、かなり危うくなってきているようだ。

数年前、上海市を視察した。衝撃的だったのは、最新のIT技術を活用した医療システム。診察券にはICチップが埋め込まれ、その中に検査や治療、投薬などの医療情報がすべて入っている。どこの医療機関に行っても診察券を読み込めば患者の状況がわかる。その結果、日本のように何度も同じ検査をして医療費をムダにすることがない。薬の受け取りも、医師が入力したデータがオンラインで薬局に送られ、患者が薬局に着いたときには受け取れる状態になっている。しかもこのようなシステムは、「日本の轍は踏まない」との発想から作られたというではないか。最新技術はあっても、既得権やら何やらでそれを活かすことのできない日本社会は、どんどん取り残されてしまう。

昨年はロシアのウラジオストクを2度訪問した。2012年のAPEC（アジア太平洋経済協力会議）の開催に向け、空港や道路、金角湾を跨ぐ橋梁の建設など、すさまじい勢いでインフラ整備が進められていた。政府高官の話によれば、ロシア政府は、今後多額の費用を投じて極東開発に本腰を入れるとい

う。極東とヨーロッパをつなぐシベリア鉄道は、APEC工事用の資材の輸送が終わり、石油パイプラインが完成した後は、より多くの貨物輸送が可能になるとのことであった。ウラジオストクからヨーロッパまでの物流ルートの強化は、ロシアのさらなる発展につながるに違いない。

韓国、台湾、香港なども着実に発展を遂げている。一地方の秋田県といえども、今後の発展のためには、東アジアとの交流は不可欠である。ロシアとの定期コンテナ航路の開設など、一層の経済交流を進めていかなければならない。

一方、内に目を向けると、少子高齢化の進行、厳しい経済雇用情勢など、秋田県は日本の中でも特に厳しいほうの部類に入る。こうした状況を打開するためには新たな政策を推進する必要があるが、その際重要なことは、次の2点だと考えている。

一つは、「攻め」の気持ちを持つこと。状況が悪いときにいくら守っても、よくて現状維持、おそらく後退してしまう。思い切って前に進むことが重要である。

もう一つは、発想力。常識の奴隷になって思考停止に陥ってはならない。これまでの常識が通用しない、想定外の事象が様々な形で起きている時代である。柔軟で多面的な思考が必要である。

一昨年4月、知事に就任した当時の雇用情勢はどん底だった。当然、緊急雇用対策に力を入れることにした。同時に、本来の安定的な雇用の創出につながる手を打たないと、将来の展望は開けない。そこで、事業を拡大し雇用を増やそうというやる気のある企業を公募し、技術開発や製品化への資金支援など手厚いサポートをすることにした。現在15社が認定されているが、今後も対象企業を増やし、多くの中核企業の育成を図っていく。

急速な少子化も秋田県の大きな課題である。出生率も婚姻率も全国で最も低い。子どもを生き育てや

すい社会づくりに加え、新たに、出生率の向上に結び付く結婚対策に取り組むことにした。結婚支援センターを設置して、独身男女の出会いの場づくりへの支援を始めたが、今後はさらに一歩踏み込んで、会員制の個別マッチング事業も行うことにしている。

県と市の機能合体。県の地方機関である平鹿地域振興局と横手市との間で、商工観光や農林などの分野で、県職員と市職員がワンフロアで一元的に業務を行う、またはワンストップ化を進める「機能合体」を平成23年度からスタートする。従来の県と市町村の役割分担論からは出てこない発想だが、市民の視点からは、例えば農業関係の問い合わせであれば1カ所で済むのだから、非常に便利になる。また、県にとっても市にとっても、お互い連携することで効率的な業務の遂行が期待できる。

東アジアとの交流や個別企業への集中的な支援、男女の個別マッチングの実施、県と市の機能合体など、かなり大胆な試みであるが、是非成功させたいものである。

今、時代の転換期にあって、新たな取組にチャレ

ンジし、成し遂げるためには、組織として機能を強化するとともに、職員一人ひとりが、さらに能力を高め、発揮することが必要である。そして、そのためには、3つの「識」、すなわち「意識・知識・見識」を高めることが一層重要になるものと考えている。

意識とは、問題意識である。変化の激しい時代では過去の成功体験さえ足かせになりかねない。自分の仕事や周囲の出来事に対して常に問題意識を持つことが必要である。そうした様々な問題を解決するのに必要なのが、知識。多様な問題に適切に対応するためには、幅広い知識が必要である。しかも表面的でなく、例えば法律であればその立法趣旨まで含めた深い知識が求められる。そして見識、これは物事の判断。的確な判断ができるよう、年齢とともに経験を積んで身に付けていくことが大切である。

確かに困難な時代ではある。だからこそ、自己研鑽に努め、県民の安全・安心を守り、県勢を発展させるという使命をしっかりと果たしていきたいものである。





「今こそ東北の時代」 ～地域・産業振興に向けて行政に期待する！～

株式会社ベガルタ仙台 代表取締役社長 白 幡 洋 一

今回は皆さんとこうしてお話しさせていただく機会を得まして大変うれしく思っております。昨年の研修会の講師の方をお聞きしましたら、大変すごい方がいらしてございまして、それと比べますと、ワンランクもツーランクも下がってしまっていて、お話しするのに少し物怖じしているところがありますけれども、時間の許す限り、お話をさせていただければなと思っております。

○私自身の立ち位置

今ほど三浦副知事からありましたように、日ごろはベガルタ仙台に大変なご声援、ご支援いただきまして、本当にありがとうございます。何といたっても宮城県さんには株式の25%出資していただいております、県の外郭団体の一つであります。先日、赤字が6,300万円という発表もされましたけれども、私としても何とか早いうちに赤字を解消して、出資している企業の中では優等生だと、こういうふうになりたいなというように思っております。そのためにもぜひスタジアムに足を運びいただければ、ご承知のようにベガルタ仙台というのは、入場料収入と広告協賛収入がございまして、それ以外にありませんので、ぜひ皆さんのお一人でも多く、スタジアムに足を運んでいただければ、収入増になりますのでよろしくお願ひしたいと思っております。

今、お話しありましたように、昨日（平成22年9月1日）、ナビスコカップ、J1だけにしかナビスコカップはありませんけれども、何とか決勝リーグに行きまして、ベスト8に残りました。昨日は残念ながら1対1で負けましたけれども、1点、アウエーで取りましたので、このアウエーで取った1点というのは非常に貴重な1点でございまして、何とか8日に1対0で勝てば、同じ1勝1敗ですけれども、アウエーで取った1点が効きますので、恐らく準決勝の方は鹿島が出てくるのではないかなと思っております。

けれども、何とかもう一つぐらい勝ちたいなというふうに思っています。

経営者としては、準決勝まで行きますと、クラブに2,000万円ぐらい入るんですね。昨年も天皇杯で、おかげさまで高位置まで行きまして、選手たちはもう一つ上までという話もあったんですけども、おかげさまであそこまで行きましたので、フロントとしては2,000万円いただきました。もう一つ勝つと5,000万円入ったんですけども、これは高望みでありまして、でも経営的には2,000万円は大きかった、というふうに思っております。

今日、こういうお話をさせていただきますけれども、実は私、皆様からいろいろお話をいただきまして、あちこちで同じような話をしております。実はもう1年半ぐらい前になりますか、やはり同じ講堂でもって、当時は行政評価研修会というのですか、そこで大体今日と同じような話をさせていただいております。それと先日も大河原地方振興事務所様からお話がございまして、ここでも同じような話をさせていただいておりますので、そのお話を聞いているお方にとっては、「白幡、また同じ話しているな」と、こういうことになりますので、是非ちょうどこの時間というのは、昼食をとって眠い時間でございますので、是非休憩の時間にしていただきたいと思います。

中近東ではご存じのようにシエスタという習慣がありまして、大体昼は休みなんですよ。日本でもこういう酷暑ですと、本当は昼休みに10分でも15分でも寝た方が十分効率が上がりますので、行政職の方々も大変ハードなお仕事していますので、もしかするとシステムの15分間寝る時間というのを作られた方が結果的にいいのかなと、今、提案しているんです。ただ、これも医学的に見ますとせいぜい30分ぐらいが良くて、それ以上眠りますと今度は夜眠れなくなると、こういうお話でございまして、そう



いうことも仕掛けの中に盛り込んでほしいのかなと勝手に思っております。

三浦副知事から今ほどご紹介いただきましたけれども、いろんなお仕事をさせていただいております、ベガルタ仙台の仕事もこの9月が終わりますと、ちょうど2年になります。早いものだなと思っているんですけども、そのほかみやぎ産業振興機構の仕事、それからみやぎ工業会の仕事、それから地元のNPOの仕事も少しさせてもらっております、皆さんの前ですから、こういうお話ができるんですけども、サッカーファンの前ではこの話は絶対にしないようにしております。なぜかと言いますと、これもよく言われるんですけども、J1、J2を通して、いわゆるパートタイム社長というのは私しかいないと言われております、本来であれば、ベガルタ仙台の仕事を100%しなければいけないんですけども、そんなこともありまして、こういう行政の方々の前ですと、みやぎ産業振興機構の仕事をやっていますよと言えるんですけども、サポーターの前では一所懸命ベガルタ仙台の仕事をやっていますと、こういうふうに言っておりますので、ここだけの話にして置いていただきたいと思っております。

東北リコーで36年ほどお世話になりました、実は、リコーグループにずっと私はお世話になっているんですけども、東北リコーが三つ目の会社でござい

ます。全てリコーグループの中での会社でございまして、製造業、ものづくりの仕事に携わって来ました。それから見ますと、みやぎ産業振興機構、あるいは、みやぎ工業会の仕事というのは、少しは土地勘あるのですけれども、ベガルタ仙台の仕事というのは、ほとんど土地勘のない中で、「ずぶしろ」でもってこの仕事を引き受けたんですけども、2年間たってみて、これはこれでまた結構おもしろい仕事だなというふうに思っています。少し格好いい言葉で言いますと、どの仕事も、ベガルタ仙台の仕事も、宮城県、あるいは地域に対する何らかのご恩返しの仕事をさせてもらっているのかなと思っております、しばらく健康の許す限り、こういう仕事の中で、今まで私も36年間勤めておりますけれども、宮城県でお世話になったご恩返しをしたいなと、こういう風に思っております。

○はじめに：皆様へのエール

最初に少しこんな話をしてみたいなと思っております。今日は宮城県の方だけではないということをお聞きしましたので、ちょっと「東北6県」って何なのかということですね。タイトルで東北6県で頑張ろうという風にさせてもらいましたので、その辺の話をちょっと最初にしてみたいなと考えています。

ちょっと古いデータなんですけれども、私より皆

さんの方が余程ご存じだと思うんですけども、東北6県がこういう所なんだと。東北7県という言い方もありますけれども、東北6県で見ると、人口の全国に占める比率、人口比率の割合には、生産高が低いなど。できれば人口に相当するぐらいのものがあれば、少し胸を張れるんですけども、少しこの辺がもっともっと産業振興していかなければいけないのかなという部分につながるのではないかなと思っております。7%、8%経済ということになりますけれども、人口に比較するとちょっとものづくりの方たちが少ない地域なのかなと。

もう一つこういうのもございまして、あんまりいい話じゃないんですけども、ここだけ見ていますと悪い話ばかりですよ。たまたま悪い話を持ってきたんですけども、当然いい話もたくさんあるんですけども、先程の人口の割に生産高が少ないと言う以外にも、総労働時間が長いとか、有給休暇の取得率が低いとか、何か働いてばかりじゃないか、こういうことになるんですけども、この辺の産業構造の違いがこういうことになっているのかなという気がいたしております。

それから、東北6県は、スポーツや旅行が少ないと書いてあるんですけども(※)、これは2005年の東北6県の平均的なデータですけども、実は宮城県だけで限りますと、週に1回以上のスポーツをする人の人口比率というのは、全国平均より高いんですね、こういうこともありますので、県ごとの違いがあるんだと。確かに雪国ということもありますので、環境の差もあるかと思うんですけども、こういう悪い方の特徴もあるということもあります。

ただ、こういうときだからこそ、あるいは、こういう地域だからこそ、さらに官民が連携協調して、みちのく維新の大きなうねりを起こしたいなど、私も住民の一人として、そういう熱い思いがございまして。

昨日でしたか、一昨日でしたか、気象庁の発表がございましたよね。お聞きになった方いらっしゃるかなと思うんですけども、100年間の中で平均温度が1.6度上がったという話がありましたよね。温暖化というのは本当に今後進むかどうかというのは、科学的には良く分かりませんが、少なくとも、やっぱり日本に限って言えば温暖化なのかなと。ある人によりますと、これからあと何年かたつと、九州ではおいしいお米が作れなくなるだろうと。あそこはもう本当に亜熱帯だよと、こういうことを言う

人もいますけれども、そうしますと、気温的に見ると、だんだんだんだん北上してきます。この宮城県あたりはちょうどいい平均気温ということになるのかなと。そんな勝手な解釈しているわけですけども。

それと道州制の話も含めて、まだまだ、このみちのく東北6県というのは可能性を持った地域かな、と私も思っておりますけれども、何とか皆さんとつながって産学官民が連携して、「おっ、すごいな」と思われる地域にしたいなと思っております。

たまたまこの「維新」という言葉がありますので、「維」って何なのか。これは単なる漢字の解釈でございまして。高名な白川静さんの本を読みますと、こんなことが書いてあるんですけども、維新の維というのはこういうことですよということですね。一番有名な言葉が「明治維新」という言葉なんですけれども、明治維新の維というのは、言葉の解釈の中の下段のつなぐ、これ。「これ」というところを使ったということですね。なぜ明治維新という言葉を使ったかということ、この赤字のところですけども、周は中国ですね。

周というのは長く続く国家でございましてけれども、天下国家の王となるように、資格を備えた国なんだ。こういうことを言われたという記録がここに書いてありますけれども、明治維新の維新、この言葉から来ていたという風に言われております。

それから、「新」というのも、これも良く言われている言葉なんですけれども、新しい、こういうことがあるんですけども、元々のこの漢字は、「新」、いわゆる「はしのついた大きな針」という風に書いてあります。それと木と、木を切る斧ですけども、これを組み合わせたという風に言われておまして、元々の解釈は、その下に書いてありますけれども、あまりいい意味じゃない。位牌を作るときに、いろんな木がたくさん積んであるところにこの針を投げて、その針が当たった木を斧で切り刻んで位牌を作る。こういうことで「切り出す」というところから「新しい」という意味になった、という風に言われております。

日本では、私が若いころ良く言われたのが、新しい木が立っている木に斧を入れるんだと、挑戦なんだと、新しいものを生み出すんだと、こういう風に言われたことが記憶にあります。維新というのは、とにかく新しくする、挑戦する、こういう意味がありまして、何とか東北に新しいもの、あるいは挑戦

する気持ちを持った方々を沢山輩出して、本当の新しいものを生み出したい、こう思っております。

良く言われる言葉に、「革新は辺境で起る」という言葉がありますね。決して東北は辺境という訳ではないんですけれども、変革というのは辺境から生まれるんだと。これは企業の例でございませけれども、歴史をたどってみると、技術革新に基づく新規事業、あるいはビジネスモデルというのは、経営資源に恵まれない国や環境の中からこそ生まれるんだと。これは一つの真実でございまして、こういうことが言われております。

企業も、常識、正統を超えた「異端」こそが危機一歩手前で大きく舵を切り替えられるということで、「大企業病」という言葉も良く企業から聞かれましたけれども、それよりも中小企業あるいはベンチャー企業の方が新たな革新、新たなものを生み出すことが出来るという風に言われております。小さいからこそ果敢に出来る、中小企業の方こそ革新する可能性を持っていると。ただ単に小さいからいいという訳ではなくて、そこに必要なのは、グランドデザインを描くという構想力が必要だということで、構想力を自分なりに持てば、この後ちょっとまた同じようなことを話しますけれども、この不透明な時代を切り開く異色の経営が出来るかなという風に言われていまして、まさしく革新は辺境である。決して決して東北は辺境ではございませけれども、日本の長い地域から考えると、やっぱり北の方にありますので、この地域こそ変革を起こす可能性があるのではないかと、勝手に解釈をしております。

実は私、ご懇意にさせていただいております、今、仙台高等専門学校の特命教授をやっているらしいです。今日、岩手県の方もいらっしゃるかと思うんですけれども、富士通を退職なさって、岩手県の技術センターですね、所長さんをやられて、そこを退職なされて、今は特命教授をやっておられますけれども、この方のお話を聞いたときに、この齊藤先生が岩手県にいたときの話なんですけれども、岩手県のここは大変なんだよと、こういう話しか出て来ないと、マイナスの話しか出て来ないけれども、マイナスの話も見方を変えればプラスに転じるのではないかと、というお話を伺いました。私も非常に感銘した話なので、勝手に使わせていただいているんですけれども、先ほど東北6県というのは、さっき悪い話

ばかり紹介させてもらいましたけれども、決してマイナスは必ずしもマイナスのままではないと。寒い、寒い、で寒いからこそ、今年ちょっと異常ですけれども、冷房コストの削減が出来るのではないかと等々ですね。あるいは過疎だからこそゆとりがある、そういう、このスピードの時間の中で、いろいろ大変な時代なんですけれども、ある程度ゆとりを持った思考が出来るのではないかと、ということもございまして、マイナス思考をプラス思考に変えるという、こういうマインドを持つ必要があるのではないかと、という風に言われておりました。私は全く同感でございまして。確かに東北6県というのは、マイナスの部分がありますけれども、そこを転じてプラスにする可能性も十分あるのではないかと思います。

実は私、最近、特に産業振興機構の仕事も関係してお話をし、とご指示を受けたときに、どこに行っても必ずこの「進化、深化、真価」の話をさせていただいております。今日、私が皆さんに、ここでいろんなお話をさせてもらいますけれども、おまえが言いたいことを一言で言うと何なのかというと、これなんです。私が皆さんに今日メッセージとして発信したいのは、この「進化、深化、真価」でございまして。企業も行政も組織も、この三つをまさしく今後、ねらって行くべきではないか。これは個人としても、あるいは組織としても、会社としても、そうではないかということで、私の考えているこの三つの「シンカ」を紹介させてもらおうかなという風に思っております。

当然、一つ一つの言葉は、読み方としては同じですけれども、意味は違いますよね。深める深化、進める進化、そしてバリュー、真価ということになりますけれども、これはもう英語と日本語で書いてありますけれども、それぞれ、こういう意味ですよ。深める深化の方は思考が深まるんですね。日本語的な使われ方。それから、真ん中の進化の方は、技術の新たな進化、こういう使われ方をします。新しい世代と進化させて行こう、プロGRESSなんて意味合いもあります。それから、最後のリアルバリュー、トゥルーバリューと書いてありますけれども、こちらの真価は、真価を遂げるとか、真価を発揮するとか、こういうことがあります。一番冒頭部に矢印があります。深まる深化からトゥルーバリューの真価になっているんですけれども、これは私の思いなんですけれども、まず必要なのは深化なんです、左の

深化。次に進める方の進化、それで最後の真価なんです。ですから、人も組織も企業もすべてこういう段階で進んでいくと、いい成果が訪れるし、また、人としてもそうなのではないか、ということで、私がきょうのメッセージとして発信したいのは、ここのなんだということで、一つ一つの意味を紹介させてもらいました。

今も言いましたように、人も企業も、次なる深める深化が必要ですよ。じゃあ、この深化って何なのかということですけども、企業で言えば、得意技とか匠の技とか、あるいは一流の言葉で言う「光もの」ということになります。競争の世界では勝ち続ける、あるいはオンリーワン、こういうことですね。まず自分の得意技をどんどん磨いて行くという、こういう深化ですね。ただ単に平凡な技術だけでは、あるいは技能だけではいけない。そこは深掘りする、そういう深化です。

この深める深化に適切な言葉として、たまたま本を読んでいましたら、将棋の世界で羽生さんという高名な方がいらっしゃるんですけども、この人の言葉が、正しく私の使いたいこの深化に最適だなということで、ここで勝手に引用させてもらっています。「勝ち負けだけにこだわらず、生涯を賭けた自分の将棋を極める。才能とは一瞬のひらめきやきらめきではなく、情熱や努力を継続できる力、これこそ才能なんだ。」ということをお話の中でおっしゃってまして、これが、正しく深める深化だな、と私は思っております。

さらに、私もなるほどと思ったことがあるんですけども、「今の私（羽生さん）が3年前の私と戦ったら、絶対今の私が勝つ」、将棋を指すということですね。「今の私が3年前の私と将棋を指したら、今の私が絶対勝つ」と、こういうお話をされていて、非常に感銘を受けた文章だったんですけども、こういう深化がやっぱり必要なんじゃないかと思っています。

ですから、皆さんのお仕事の中でも、やっぱり皆さんの組織を変えたり、あるいは皆さん自身も、おれだからこそと言うか、私だからこそと言うこの深化はやっぱり追求していくべきではないかと。

次の進化ですね。人も企業も常なる進化が必要だということですね。よく言われるように継続して成長する企業というのは何なのか。ただ、十年一日のごとく同じことをやっている訳ではないということ

です。企業の寿命30年という話もありましたけれども、今、30年どころか10年でも変わってしまう世の中ですけども、何があるか。そこには、成長している企業には、そこで変化がありますよ。決して一つを後生大事にですね、抱えているだけではないということですね。この進化がやっぱり成長のためには必要だと。一番分かりやすい例が、チャールズ・ダーウィンが「種の起源」で言った、「時代、場所の環境に適応した個体は、よりよく適応し、子孫を残しやすい」と。平たく言うと、変化に適応したもののみ生き延びると。これは組織も企業も同じですよ。ですから、いかにこれが私の得意技だと言っても、それがいつまでも通用する訳はない訳です。ここで新たな挑戦というのがどうしても必要だということで、次の進化が必要だということでございます。

最後の真価になるんですけども、やっぱり人も企業も組織も、常に真価が問われる。成長のために何をやってるのと。何でもそういう訳ではございませぬ。やっぱり社会から認められる、社会からさすがだなというように思われる、人間でも組織でも企業でも、ならなければいけないと思われるんですね。じゃあ、その会社、あるいはその組織、その人がそこにあることの存在意義ですね、あるいは企業が持っているビジョンですよ。こういうことがあって初めて存在意義が問われるということで、この真価というものが必要なのではないかとということです。

ここで「飛躍の法則」という本がありまして、その本の中にビジョナリーカンパニーというのがあります。継続して成長しているところの企業ですね。世界中で知られているところですね。それは非常にビジョナリーな企業だということで、こういう風にちゃんと学者がまとめているんですけども、じゃあビジョナリーカンパニーというのはどういうことか、というと、規律ある人材が、規律ある考え方、規律ある行動で継続して成長して行くということで、その規律ある人材が、規律ある考えを持つ。この規律ある考えというのは正しく理念、ビジョンのことですね。自分たちが、あるいは社員が組織を大事にしている、と。理念、存在意義が何なのか、ということだと思えるんですけども、こういうことをきちんと踏まえた上で、常に深化、進化して行くということだと思えます。ですから、吹き出しのところに書きましたけれども、人も組織も含めて、三つ

のシンカを考え続けていくことが必要なんじゃないかという風に思っております。

私は今日、1時間ほどお話しさせていただきますけれども、話したいことはこの三つのシンカでございまして、是非皆さんも、こういうことをお考えになった方もいらっしゃるかと思いますけれども、是非向き合ってほしいな、という風に思っております。

人間だれしも、「このままじゃ良くない」と思うんですよね。必ず問題意識を持っています。本当におれの会社、私たちの組織はこのままでいいのか。課題として問題意識を持っていますよね。みんな持っているんですよ。ただ、下の方ですね、「どうせやっても、言っても無駄だよ」、こういうことであきらめ感が先に立ってしまう。本当に必要なことは、あるいは、本当に一部の人間でもいいですから、このままではまずい、という問題意識をあきらめ感にいかないで、この間をつないでほしいと。なぜそうやらなきゃいけないのか、だれがやるか。まあ自分でやる訳ですけども、何をやるか、どうやるかというこの間をつなぐ活動を是非やってほしい。今日、ここにお集まりの方々には、皆さん問題意識を持っている方だと思いますので、後で、このままではまずいと思った問題意識を是非チャレンジしてほしいという風に思うんです。チャレンジした過程で何が感じられるか、おれたちの社会、おれたちの組織、おれたちの会社って捨てたもんじゃないよな、と。確かに大変だったけれども、やってみたら、それなりのことが出来るじゃないか、それなりに変わること出来るじゃないか、というこの感動というか、この快感ですよ、これが次の新たな挑戦意欲を生むのではないかと思いますよ。ですから、是非多くの方々が問題意識をそのままにせず挑戦してほしいという風に思っております。

これもいい言葉じゃないんですけども、そういうときに変革を起こせるのはだれか。「よそ者、若者、ばか者」と良く言われますが、意外とよそから来た人の方が問題意識があって、しがらみがありませんから、挑戦しよう。それから、若者というのは決して年齢的な若さではなくて、やっぱりいつも若い気持ちを持った人、という意味だと思うんですけども、ばか者というのは、これは言葉そのままとっていただきたくなくて、やっぱりちょっと人と違った発言をするような、要するに、「おまえ、ばか者だ」と言われるような人は、かえってですね、

こういう、よそ者、若者、ばか者というのは、ただ単にこの言葉どおりではなくて、必要なことは、考察、情熱、行動と書いてありますけれども、こういう能力を備えた上で、変革、革新、行動してほしいというふうに思っております。

もう一つ、先程、「どうせ言っても駄目だろう」、ということを行いましたけれども、たまたま先日、もう半年ぐらいになりますか、朝日新聞を読んでいたたら、「天声人語」にこんなことが書いてありました。「『どうせ』の思考にくぎを刺す」、良く私たち使いますよね。「どうせ言ったってうちの上司は理解しないよ」、と。「どうせ言ったって、あそこの組織に反対されるよ」、と。こういう「どうせ」ってありますよね。どうしても日本人というのは、「どうせ」の考え方が先に出てしまうということで、気持ちが萎えてしまうんですけども、「どうせ」の思考にくぎを刺す、ということで、こういう俳人の言葉なんですけれども、「浜までは海女も蓑着る時雨かな」、いい言葉ですよ。だって、海に入るとすぐ濡れる訳ですよ。でも、濡れるんだけども、海女さんは、ちゃんと雨の中、蓑を着ると、こういうことですよ。「どうせ」の思考にくぎを刺す、ですから、「どうせ」を禁句にしてほしいと思うんですよ。というメッセージを送りたいと思います。

ただ、先程も言いましたけれども、幾ら変革・革新しろ、と言っても、むやみやたらに出来る訳ではございません。グランドデザインというお話をしました。やっぱり組織、あるいはその会社の理念が必要ですよ。その理念が、必ずしも地域ならではの、ということで、それが地域であれば地域性が必要になってくるということです。何でもかんでも、いいものまねしてはいけない訳で、その地域ならではの魅力って、何なんですか、その地域ならではの個性って、何なんですか、その地域ならではの価値って、何なんですか、というものをやっぱり地域性として作り上げて、その理念にまで高めて行くことの活力を、その地域の強さと言うのではないかと、こういう風に思っております。

○行政／官に対する蘊蓄披露

少し堅い話になりましたので、少し寄り道をしたと思います。ここはちょっとお遊びなので、余りまじめに聞いていただかなくても。逆に皆さんから

おしかりを受けるかもしれませんが、今日いらっしゃる方は、行政職の方ではないかと思うんですけども、行政の「行」、行政の「政」、「まつりごと」というのはどういう意味かということです。「行」というのは十字路の形、大きな道が交差して人の行くところ、いわゆる人が行き交うところですね。「政」の方は、正しいという偏と、つくりに分けてあるんですけども、正しいという方は、城郭で囲まれている村を攻めて征服すると、こういう意味を持っています。いわゆる国と国が戦って、国はもちろん入ってはいけないように囲いをいろいろ造っている訳ですけども、そこを攻め滅ぼして行くのが、「まつりごと」ですね。それから、もう一つの片側のつくりの方は、攻めて征服したところから税金を取り立てる、と。この税金を取り立てるために、税金を出さない人をムチで打つ訳です。「まつりごと」という「正」という字と「女」という字で、行政の「政」の字が出来ているというのが、昔のこの「政」の字の成り立ちです。ですから、「まつりごと」というのは、歴史をたどれば元々はそうなんです。

もう一つ、これもあんまり皆さんにとっていい言葉じゃない、と思うんですけども、中国人の、日本人じゃない、多分日本人も少なからず一般庶民は、民百姓です。昔言っていた民百姓は、こういう考え方があるのかな、と思っているんですけども、公私ですよ。公というのは、おおやけ。天皇陛下と言うと問題ですね、王様ですよ。もともとの「公」という字は「おおやけ」とか「きみ」なんですけれども、宮殿とか、それを表わしている。ただ、中国人は赤子のように解釈しているということなんですけれども、上のハの字は背中だと、下のム字は取り分だと。いわゆる、背中に乗って私の取り分を搾取するのが、公だと。民の背中に乗って、ただ背中に乗って楽しながら、民が一生懸命作ったものを搾取するのが公なんだと。これが中国人の公に対する感覚だそうです。

それから、「私」の方です。私の方は、「わたくし」とか「し」とかいうことなんですけども、もともとは穀物ですね。偏の方は穀物のことを意味し、「ム」のところは、くわの形で、元々は自分たちの本当は取り分なんです。一生懸命耕した穀物の自分たちの取り分の「私」だったんですけども、それを公は、ただ単に楽しんで背中に乗って、民の取り分を搾取す

ると。こういう風に「公」と「私」を中国では考えている。そういう感覚があるから、やっぱりある程度批判的にならざるを得ないんだという風に、これは私が言っている訳ではなくて、中国人が言った言葉を勝手に紹介させてもらっています。

実は、これも私、いろいろなところでお話しさせてもらっているんですけども、東北リコーで、私が取締役役に指名されたとき、当時の社長から、今でも良く分からないんですけども、きちんと確認してないので分からないんですけども、当時の社長から、これをいただいたんですよ。コピーをいただいたんです。ご存じだと思うんですけども、二本松のこの戒石銘というのがありますよね。「爾の俸 爾の禄は 民の膏 民の脂なり 下民は虐げ易きも 上天は欺き難し」。この意味はお分かりだと思いますけれども、僕は別に行政職じゃないので、単に民間会社の取締役になったばかりなんですけれども、なぜ当時の社長は私に、「おまえ、これよく読め」という風に言ったのか良く分からないんですけども、ただ、そのとき社長が私に言ったのは、「この言葉を大事にすると同時に、こういう志を持った官吏と付き合いなさい」と言われたんです。私はどちらかというと技術系の仕事をやっていましたので、民間との付き合い、あるいは学校との付き合いが多かったんですけども、余り行政の方々と付き合いはなかったんですけども、「こういうことに賛同いただけるような官吏の方と、行政職の方と付き合いなさい」と言われました。今でも良く分からないんですけども、紹介をさせていただきました。

○私と県庁との関わり

僕が言っている、悪口というよりも、一般人はまだまだ皆さんのお仕事をきちんと理解していない。私も県の外郭団体にいますから、皆さんの仕事の大変さ、お仕事の性格は分かっている。一般人だと、まだまだ行政の方々のお仕事って分かっていないと思うんですね。昔、良く言われたことがこれですよ。もう随分昔の話ですよ。実際、私も行政に近いお仕事をさせてもらっていますので、決してこんなことないと思うんですけども、必ずしも皆さんのお仕事の中身、お仕事の性格が、一般の方に理解をされていないなという思いもまだまだあります。あるいは、もしかすると、こういうお役人仕事のところが少しは残っているんだろうなという気もい

たします。

あるいは、こういうことなんですよ。今、民主党の選挙をやっている、小沢さんが「官僚打破、政治主導だ」というようなことを一生懸命言っていましたけれども、良く言われる官僚制、ビューロクラシーという言葉がありますよね。ビューロクラシーって何なのかという人は意外に多いですね。集権化、それに対応する形で民間というのは、分権化であり、特徴なんだということを言いますよね。

僕は決して、皆さんのお仕事を正しくビューロクラシーだと思っておりません。結構、民間、あるいは民間以上にきちんと分権方法等対応されているかと思うんですけれども、まだまだ民間から見ると、「官僚、役人っていうのはこうなんだよな」と思われている部分もあるのではないかなという感じがしております。ですから、そういう前提に立って、一般の方々とお話する程度兼ね合いする必要もあるのかなと思います。

これも、先日の行政評価の研修会のときに言ったんですけれども、みやぎ産業振興機構にお世話になって、もう2年以上たっているんですけれども、県の中でやっぱりお付き合いが増えて、最初、言葉が分からなかったところが結構あったんですよ。逆に言いますと、私の民間の言葉が皆さんに分らないことが、多々あったのではないかなと思うんですけれども、もしかすると皆さん、この言葉使っていませんと言うかもしれませんけれども、最初「えっ」と思ったことは、もっともっとたくさんあったんですけれども、「目途（もくと）」とか「突合（とつごう）」とか「具体」といいますか、「首長（くびちょう）」と書いてありますけれども、首長ぐらいは使われていましたけれども、最初僕は、目途（もくと）とか突合（とつごう）とか、ほとんど何を言っているかわかりませんでした。民間では、「めど」、「突き合わせ」と言います。「具体」とかはいいかと思いますけれどもね。でも、「具体」という言葉は余り言いませんでした。「具体的に」という言葉は言いましたがね。もしかすると、皆さん、もうこんな言葉は使っていないというかもしれませんけれども、私が産業振興機構に来て、振興機構の方々とか、あるいは県の方々とお話したとき、ちょっと「あれっ」という思いをしたことがありました。この辺は、私自身も民間ですから、私が民間で当たり前と思ったことを、そうしゃべっちゃいけないな、と反

省も含めて言うんですけれども、こんなちょっと気になることもございました。

それと、私、先程言いましたように、36年間、この宮城県にお世話になっておりますし、もうこの宮城県に一生かかわっていく訳なんですけれども、最初に、36年前に来たときに、当然三つ目の会社ですから、東北って初めてなので、社員だとか先輩だとか外部の方とか、学者先生に聞きました。「私、東北に来たんですけれども、東北人ってどんな人」と聞いたんですよ。そのときに聞いた東北人氣質がこういうことでした。ですから随分昔の話です。今の東北人氣質が、こうかどうかは分かりませんが、少なからず、まだまだこういう気質があるのかな。これはいい悪いではございません。いい悪いじゃないんですけれども、今、まさにここで、みちのく維新を起こそう、あるいは産業振興しようというときに、もしかすると、この東北人の気質というのは、必ずしもプラスに働かないんじゃないかな、という問題意識を持ってちょっとここに掲げさせていただきました。

ということで下の方ですね。産業振興の前にマインド振興が必要なのではないかな、というようなことで、これは特に皆さんがどうのこうのではなくて、私がみやぎ産業振興の仕事をやって、企業のお手伝いをするときに、まだまだこういう気質を持った企業のトップ、企業のオーナーが多いということをおもっております。まずこの考え方、マインドを変えない限りは、いかに色々なものを持っていても、なかなかそこにうまく乗って来ないという方々もまだまだいるのではないかな、ということでございます。

それと、私も、みやぎ産業機構に来ましたので、少し行政の仕事ってどんなことなのかということ、これは皆さんの方が余程ご存じだと思うんですけれども、地方自治法って何なのかとか、ちょっとインターネットで調べて勉強したことがあるんですけれども、国と地方公共団体の関係はこうなんだということで、これは皆さん十分お分かりだと思うんですけれども、上下・主従から対等・協力関係になったと。そして、いわゆる地方の行政が結構フリーハンドを得ているんだということも分かりまして、フリーハンドを得たからこそ、効率性とか効果性とか、いろんなことを逆に問われる。こういう関係もあると思います。そうは言いながらまだまだ、指揮監督がなくなったとはいえども、まだまだ国っ

てうるさいな、と思うところも多々あるんですけども、もっともっと与えられたこの地方自治法に織り込む精神というのを大事にしていく必要があるのかなと、個人的には思います。

僕は、県の悪口は言えない立場なんですけれども、おかげさまで、みやぎ産業振興機構にお世話になり、かつみやぎ工業会で今、理事で、参画させていただいていますけれども、そんな関係もありまして、今日は先程会場にいらした人も、ご厚誼いただいている方もたくさんいらっしゃるんですけども、今はこんなお仕事をさせていただいております、大変私自身も勉強になることがあります。ありがたいことだと思います。こういうところから啓発啓蒙されることが多々ありまして、私のつたない意見も色々お聞きいただいて、私なりに大変いい機会をいただいていると思っております、民間を卒業して、こういうお仕事をいただいている幸せというのを感じているんですけども、こんなこともありまして、県庁の方々とはご厚誼をいただいているということで、今後もいろいろな形でお役に立つことがないかと考えております。

○村井知事の年頭挨拶に添えて

実は、この部分は、古い話になって場違いかもしれないんですけども、どうしてもこの話は繰り返しておきたいという思いがございまして、きょうは宮城県の方だけではなく、ちょっと良くないかもしれませんが、実はこれ、2009年の村井知事の年頭のごあいさつなんです。これは県庁のホームページから引っ張ってきましたが、当然新聞にも出ました。さっき、進化、深化、真価の話をしましたけれども、もう一つ、元気というメッセージを皆さんと共有化したいということで、もう2年たっただけでしまっているんですけども、2009年の村井知事のごあいさつを参考にして、ちょっと皆さんにこういうメッセージを発信したいと思っております。

村井知事がキーワードとして5つおっしゃいましたね。随分昔の話だから、皆さん忘れたかもしれませんが、この言葉を読んで私は、村井知事がおっしゃりたいことを、私の言葉で置きかえると、「元気」という言葉なのかなと。村井さんは行政職の皆さんにもっともっと元気を出しましょうと、元気を出そうよと問いかけたのかなと。ちょっと我田引水になるんですけども、実は私も、東北リコー

の社長になったときに、一番最初に社員に、当時は1,600人ぐらい社員がいたんですけども、全員に体育館に集まってもらって最初に言った言葉は「元気」なんですよ。「東北リコー、もっと元気を出そう。」と「元気な会社にしよう。」と言いました。

実は、リコーグループも、この「元気」というのを大変大事にしまして、今、経済同友会の代表幹事をやっている桜井社長のときに、現在は、リコーの会長で今、同友会の代表幹事ですけども、桜井が社長になったときに、「リコーってもっと元気な会社になりたいね。」ということを出し出して、「元気」というのをリコー版の定義にしようということで、そのときのリコーグループとしての定義があるんですね。やる気のサイクルが、円滑に回っている。一人一人の社員のやる気のサイクルが円滑に回っている。これをリコーグループの定義にしよう。かつ、一人一人が元気を出せるようなそういう社風、そういう文化、そういう企業にしよう。そのために、いろんな仕組みを考えて来ました。私も東北リコーの社長になったときに、元気になろうと、元気というのを皆さんどう解釈していますか、ということで、実はそのとき私が言った言葉が下の方の、元気というのを子供に置きかえてみるとわかりやすいですよ。皆さん、みんな子供の時代があったんだから、子供のことに思いをはせると理解できるんじゃないですかということで、子供に置きかえて話したことがあるんですけども、①とか⑤とかですね（※）、こんな話をしました。

あるときある本を読んでいたときに、「元気」というのは「元の気持ち」、あるいは、「元の気持ちを出していること」、ですから、元気になるというのは、元気を出さない、元気になるというのは、元の気持ちになる、あるいは元の気持ちを出すということですね。私、よく言うんですけども、今年の1月1日に、皆さんどんなことを思いましたか。あるいは、例えば私が、ベガルタの社長を拝命したときに、どのような気持ちでしたか。東北リコーの社長になったときに、どんな気持ちでしたか。それが元々の気持ちですよ。1月1日に新しい1年が始まりました。社長、部長、課長、平、最終的にやっぱりそれなりの思いがございまして。個人として、1月1日の思いがございまして。それは元々の気持ちですよ。元々の思いですよ。それが、3カ月たち、半年たち、1年たつと、だんだん、だんだん薄れて

くる。そうは言ってもよと、さっきの話ですよ、そうは言ってもよと、こういう話になってしまいますよね。ですから、2年たってみると、もともとの気持ち、1月1日の気持ち、4月1日の気持ち、課長になったとき、部長になったときの気持ちを思い出しましょう。どういう覚悟でもって、この仕事をスタートしたのか。どういう覚悟でもって、この1年スタートしたのかということですね。元々の思いを振り返る、元々の思いを出すというのが元気ということですね。

当時、桜井社長が元気な会社にしようと言ったときに、社長の前任者の浜田というのがリコーの最高顧問でしたけれども、浜田が、元気のいい会社はそれだけじゃない、元気のよい商品がある会社、そういう会社にしたということをおっしゃっていました。

真ん中ですが（※）「元気は困難を切り開く最大の糧である」という非常にすばらしい言葉を載せております。ということで、皆さんと元気を共有したいということですね。

私も元気な東北リコーにしたいと思いましたが、その後の管理職研修会等で、元気のいい会社ってこういう会社なんだよと。ただ単に元気、元気ということじゃなくて、元気のいい会社ということで、やっぱり我々もそういう組織にしたいな、ということで、元気のいい会社、風通しのいい会社、コミュ

ニケーションだと、正しいことがまかり通る、最終的には企業にとっての正しさではなくて、社会にとっての正しさということだと思います、という考え方だと、このような話を会社の研修会でもたびたび共有したところです。

組織もいかがですかね、ここでは会社と書いたんですけども、元気のいい集団、元気のいい組織という、やっぱりこういう組織が必要で、今日いろいろな組織の方がいらっしゃいますけれども、自分の組織はどうですかということで、少し振り返っていただけるとよろしいかなと思って書かせていただきました。

○行政に対する疑問と期待

先程、東北とか、官僚とか、行政とか、ちょっと悪口めいたことを言いましたけれども、ここからは、もう少し具体的に、私も皆さんのお付き合いで、あるいは皆さんのお仕事も知る中で、民間の方々と色々行政に対するご批判だとか、あるいは色々なことを聞いて、この2年間、私の経験も踏まえて、ちょっと行政に対する批判を整理したいと思います。もう少し一般論の少し中に入った話をしていきたいと思うんですけども、何で皆さん批判を受けるのかなということ、これは一般論なんですけれども、たまたまこんな本を読んでいたら、「公務



員の壁」という本ですけれども、なぜ公務員が色々な意味で批判を受けるのか。それは公務員の仕事というのが、民間の仕事と違って特殊性、閉鎖性、比較性、この三つの性格を持っているからだとということがありました。これらが皆さんのお仕事、あるいは皆さんが起案するが、何でこんなに一生懸命やっているのに、何でこんなに民間以上にやっているのに我々批判を受けるのかなと。すると、民間の仕事と違って、皆さんのお仕事は特殊性、閉鎖性、比較性なんだと。ですから、これはしょうがないんです。民間が特殊性があるかどうかですけれども、皆さんは行政から民間の批判というのは仕事の正確性が違うということですね。僕は、特殊性、閉鎖性、比較性を理解して民間の方々皆さんを批判していると思わないんですけれども、ただ、見方によっては、こういう風に見られているんだ、ということをご理解して置いた方がいいのではないかな、という気がします。

これは中野さんという方が書いた本でございまして、中野さんという方は、ご自身が行政職にいて、民間にも今いらっしゃる方で、昨今出た本なんですけれども、ですから両方比較してこういうことを言っているらしいです。

それから、ここは私の問題提起なんですけれども、皆さん、どう思いますか。行政はサービス産業ですか。これは問いかけです。結論は言いません。よく行政の方々とお話しますと、あまねく、公平に、平等に、でも、効率性、安全性は提供しなければいけない。こういう風に言われますよね、いや、もう言っていないかもしれません、言われる方が多いですよ。それに比べて民間企業、それこそ民間企業というのは何かというと、サービス産業、正しく民間というのはサービスですから、お客様との関係性、カスタマーとのリレーションシップマネジメント、CRM、これを重視していますよね。いかにしてお客様との信頼性、これを築いているか、これを重視しますよね。特に顧客起点、これはリコーの言葉なんですけれども、リコーグループは「顧客起点」という言葉を使っています。この顧客起点の言葉に込めた思いというのは、スターティングポイント、スタンディングポイント、ですから、お客様が立っているところに立つ。すべからくお客様をスタートとして立つと、こういうことで仕事を進めているんですけれども、こういうお客様に対する価値観です

ね。それから、常に考えているのはSTPですよ。現実の世界ではSTPを考えて、それで区分、分割をし、その中で自分の会社、自分の商品のポジショニングをして行く。こういうことを考えながら商品等をつくっていく。そこでつかんだお客様に対しては、なるべく親密性を持ってお客様との関係性をマネジメントして行く。こういうことを毎日繰り返すんです、サービス産業ですからね。

行政はどちらなんですかね。もし、行政もサービス産業であれば、サービス精神というのは重要なんですか、ということをお願いしたいんです。いや、行政はサービス産業じゃないということであれば、民間企業の顧客との関係は考えなくてよい。しかし、我々はサービス産業なんだ、という風に思ったら、民間企業の顧客との関係性を考えていただかなければいけないと思います。

ただ、間違っただけじゃないんですけれども、私、教育庁の、ある委員の会議をしていますので、そこでも話したんですけれども、学校と生徒との関係は、決して生徒はお客様じゃないですからね。これは間違えないでください。決して生徒とか保護者はお客様じゃない、学校と生徒との関係はサービス産業じゃない。余計なこと言いました。

それからもう一つ、産学官連携、農工商連携、産産連携、広域連携という、連携という言葉って、いっぱい使いますよね。毎日、マスコミ、新聞、資料、どこかに出ていますよね、産学官連携とか農工商連携、特に、今年、去年、農工商連携沢山出ましたね、民間では産学官連携、あるいは広域連携、という風に言われるほど、官官連携という言葉はあまり出てこないんですよ。ですから、仮に東北6県の方たちがお集まりになれば、じゃあ岩手県と宮城県が連携していますか、ということですよ。あるいは、東北6県が連携して何かみんなのためにいいスキル作っていらっしゃるか、こういうことですよ。もっと言うと、国と県と、あるいは県と市と、こういうことですよ。既にやっていらっしゃると思うんですけれども、産学官連携、農工商連携と連携が取りざたされるほど官官連携ってあんまり出て来ませんね。もしかすると皆さんが表に出さないのかもしれませんが、どうも我々民間から見ると、官の世界というのは、連携というより縦の関係しか見えない。国があつて県があつて市町村がある。まあ、悪口かもしれません。

民間でいうと、一番最初に考えるのが何かというと、効果性ですよ。これが最初に問われます。次に効率性ですね、そして、迅速性ですね。いくら効果・効率性があっても、スピードが遅かったらあまり意味はないですよ。じゃあ、早ければいいのか、そうじゃないですよ、やっぱりタイミングですよ。これは民間でいうと、当たり前の仕事を進める上で効用です。最初に問われるのは何といっても、このマネジメントです、効果です、効果、効率の前に効果です。ですから、もし民間の方々とお仕事をやるのであれば、この効果・効率と、それに、透明性を考慮して欲しいと思います。

これは僕だけの言葉ではなくて、よく民間の方々とお話しするとと言われることなんです。「せっかくあの方とお話し出来るようになったのに、2年で変わっちゃったんですよ。」よく言われるんですよ。「せっかく我々の業界のことを理解してもらっても、またローテーションですよ」。ローテーションいいですよ。私が民間にいたときも、ローテーションは活発にしてもらったと言いましたよね。ただ、民間からすると、少し頻繁過ぎませんか、という気はしますね。ですから、短い期間でのローテーションの功罪、当然、人間が成長するために新しい仕事にチャレンジするということがローテーションは重要です。必要ですよ、でも、民間から見ると、「せっかくなれたのにまた一から築き直さなきゃいけない。また理解してもらわなきゃいけない。」というのは、良く聞く言葉です。

それから、組織間連携です。県庁の中で色々な組織がありますよね。あそこにも話さなきゃいけない、ここにも話さなきゃいけない。お互いに課同士で話し合ってもらえればいいんだけど、こういうのもよく聞きます。あるいは官官連携ですね。さっき、国があって、県があって、市町村があって、という話をしましたけれども、本当に三つに同じことを話さなきゃいけないだと、こういうことですよ。良く言われます。前例主義というのは、これ、ちょっと強制的な言い方ですね。必ずしもそうではなくて、みんな行政を批判するときに使う言葉が、パターンが少ないのかもしれませんが、リスクを負わないように、こういう言い方ですね。それから、いろんなことを考えてくださるのは大変ありがたいんですけども、今度こういうことやりましょ。もちろん議会があって、予算があって、大変だ

と思うんですけども、何か決定するまで時間がかかるんですけども、いざ新しい事業資金ができると、はい、1カ月間で申請しろと。それはないよという、こういう話があります。胸に手を当てて考えてもらいたいと思いますけれども、最終決定までは時間がかかる、その後の申請というのは短いと、よく言われます。

それから、少し判断に迷うときに、何で先に相談してくれないのかということですね。

どうも他と何か違ったこと、変わったことをやりたがる。それで問題が発生したら、それに対する改善策が余り出て来ない、私が民間の方々とお話しするとよく言われる、行政に対する批判の言葉です。ですから、もしかすると、当たっていないかもしれない。ただ、この改善策は、私が勝手に考えたので違っているかもしれませんけれども、企業だったらどうですか、ということなんですけれども、組織間連携不足、企業というのは組織でやっていますけれども、重要なテーマに関してはクロスファンクショナルチーム、あるいはプロジェクトチームをつかって、大体チーム活動で課題解決をしますよね。そして課題が解決できると、また自分の組織に戻っていくという、こういうような組織横断的なチーム活動というのが、行政の中でも必要なのではないかと。ですから、国の人と県の人と市の人と一緒にあって、もしかしたら、やられているかもしれませんけれども、一つのプロジェクトを立ち上げて課題解決を図るということ、もっと積極的にやったらどうか、と思うんです。

それから、昔程ではないかもしれないけれども、もっともっと軽薄短小の各種申請交付にしてほしいなど。まだまだ重厚長大の申請の仕組み、申請の書類になっている部分もあるのではないかと、こういうことですよ。

これは、今日、もしかすると、マネジメントのお仕事に携わっていらっしゃる方がいらっしゃるかと思っただけで、宮城県にもこういう顕彰制度ありますけれども、これ以外にも組織として顕彰制度あるかと思っています。マネジメントの基本は何ですかというと、ブランドチェックアクションと良く言われます。そのように私もやってきました。ただ、私は東北リコーで社長になったとき、もう二つ、Aを追加しましょということ、PDCA+AAとやってきたつもりでございます。是非皆さんのマネジメン

トの評価の中にも、このもう二つのAを足していただくと、ますますいい企業風土になるのではないかな、と思いますので、じゃあ、二つのAとは何かというと、チェックして当然問題があれば、それに対応するアクションをとります。人間だれでもそうなんですけれども、アクションすると、それで満足してしまうんですね。私も失敗した経験が結構あるんですけれども、当然最初に対策の確認をしますよね。最初は良かったんですけども、母数がふえて、10個の実験では良かった。でも、100個や1,000個になったら駄目だというのが結構あるんですよ。あるいは、この地域ではオーケーだったけれども、ほかの地域では駄目だったとか。ですから、自分たちが考えた対策が、本当に効いたのかどうかという「アチーブ」をしてください、というのが二つ目のAです。対策の検証ですね。対策案が出ることで安心しちゃうんですね。こういう人間の業がありますので、ですから「アチーブメント」ですね。

最後のAは、「アワード」ですね。一つの仕事を成し遂げたら、必ずそこには頑張って活躍した人がいるんでしょう。その方々を顕彰してあげてください。決してお金だけではない。褒め言葉一つで、あるいは、表彰状1枚、将来昇格昇進もあるかと思えますけれども、やっぱりみんなの見てる前で、その方々を褒めたたえてあげてください、というのがアワードです。この二つのAですね。この様な、マネジメントしてほしいと思っております。

先ほど来、行政に対する悪口言っていますけれども、よく言われる言葉に、やっぱり公と民とはダブルトラックだと。1回公にいたらずっと人生公で終わってしまうと、1回民に入ったらずっと民で終わってしまうと、ダブルトラックだと。これをシングルトラックにしたらどうですかという話がよくありますよね。シングルトラックというのは、あるときは公、あるときは民と、行ったり来たりすることですね。今、日本はダブルトラックですよ。アメリカは大統領がかわると、みんな1回民間にありますよね。採用される人も民間から採用されて行政の集団になりますよね。あれはシングルトラックですよ、正しく。日本はずっとダブルトラックですよ、昔から、江戸時代から。これをシングルトラックにしたらどうですかということですよ。ただ簡単にシングルトラックにできない、ですから、ベストにならないならベター的なものはどうかと。

例えば、皆さんがいて、今私は、外郭団体であるみやぎ産業振興機構にいますけれども、色々な外郭団体があって、これから、外郭団体から民というワンクッションおいたトラックがあってもいいと思うんですね。この行ったり来たりを、もっともっと活発に行って、お互いの相互理解を考える必要があるんじゃないですか、ということですね。同じことを、国から県、県から市町村、これらの交流をやっていらっしゃることは分かっています。分かっていますけれども、まだまだ質的に少ないんじゃないですかと、こういうことですよ。やっぱり、さっき顧客起点からと話しましたが、そこに立ってみないと分かりませんよ、という意味で、こういう相互交流をもっと深めたらどうかな、と私は思っています。

○東北地域支援機関連携会議での議論

実は、みやぎ産業振興機構に、2008年4月からお仕事をいただいて、勤めて、大体1年ぐらいたちまして、東北地域支援機関連携会議というのがありました。これは私たち支援機関が集まって、協議をしましょうという話の連携会議があって、たまたま私、こういう仕事についてほぼ1年たつので、「白幡さん、1年間こういう仕事に携わって、何か色々感じたことあるでしょう」、ということで、感じたことを話してください、と言われました。東北6県、北海道含めて東北6県からの支援機関が集まってこんな会議がありました。

私がおのとき、話をさせてもらった後に、グループディスカッションを何グループかに分かれてやったんですけども、私、1年間、みやぎ産業振興機構でお仕事をいただくようになって、民間から来たのでこんなことを感じました、ということで、幾つかの問題提起をしました。

こんな感想を持ちました、ちょっとした問題意識、批判をしたわけですね。例えば、連携の話なんですけれども、支援機関同士と同じような事業を、相互連携無く、安易に繰り返していませんか。民間に個々の事業の違いを明確に情報提供されているんでしょうか、ということを行いました。

それに、私自身も、マネージャとしての仕事もあるんですけども、支援する側、支援機関の専門家、プロジェクトをマネージするコーディネーターの方々は、特に質の方だと思うんですけども、企業の期待にこたえられているのでしょうか、と。

その方々の質の評価を、どうやっているのでしょうか、と、指摘させてもらいました。

それから、さっきベンチマーキング、もっとしたらどうですかという話をしましたけれども、同じ事を指摘しました。支援機関同士が、相互に情報を共有することが、本当になされているんだろうか、という問題意識を持ちましたので、ちょっと生意気だったかもしれませんが、各支援機関の前でこんな話をさせていただいて、全く、当たる当たらないに、関係なく、この私の話をベースにしてみんなで、北海道、東北6県の支援機関の方々と、議論しました。そのときに申し合わせたのが、こんなことなんです。もっともっと企業の満足度を上げるようにしなきゃいけませんねと。ただ、ここで議論をしたんですけれども、この議論どおり行われているかどうか、というのは、この後検証していないので申し訳ないんですが、判りません。ただ、私が問題提起をして、その後議論した結果をここに書いてあります(※)。もっと情報面で連携しましょうと。自分の支援機関だけで情報を抱えているのではなくて、その企業の差し支えない範囲で企業カルテを情報共有して、一番最適な人が支援を出来るようにしましょうと、こんな話を色々やりました。そのときの処方箋の一つなんですけれども。

それから、例えば、やはり支援機関も得手不得手があるだろうと、あるいは、得意不得意があるだろうということで、かかりつけ医療と専門医とかですね、最初に町医者さんがいて、これ以上は大学病院に、もう任せ方が良い、等々と。支援機関として連携をしましょうと、こんなことを言ったんですけれども、その後お互いの事務局同士で、このためにどういう活動をしていくかということは、ちょっと検討していません。

それから、もう一つの方ですね。我々自身ももっとレベルアップしなきゃいけないということで、各地で先進的に努力している事例、例えば先程申しました、秋田、福島、北海道等々ですね、実は私たちのところは、既にこういうところに、していますよ、といういい事例の話をしていただきまして、そういうことをもっと、もしやっていなければ自分の県でもやりましょうと、こんな話をしました。支援機関の能力向上しましょう。この二つの総括を支援機関に持ち帰って、自分たちの仕事のレベルアップをしていこう、という申し合わせを1年前にしまし

た。そのときの話です、私が5つぐらいの問題提起しましたが、実は、分かりにくいと思いましたので、ちょっと事例を考えてみました。

○(財)みやぎ産業振興機構での主張

先程、連携連携という話もしましたので、例えばこれ一番分かりやすい連携の話、実際やれている話ですし、こういうふう考えたらどうですかという話をしました。

例えば、宮城県においては、去年は「御用聞き1. 2. 3」運動ですか、知事がこういうことをやりましょうと、職員全員で、問題認識をしましょう、ということやって来た訳です。こういうところで皆様が現場視察で得た企業の課題を、実は、みやぎ産業振興機構というのは、県内で年24回ぐらい、移動相談会、専門家と企業の相談会を開いているのですけれども、御用聞きで得た企業の生々しい課題を是非移動相談会に持って来てくださいと。これ、一つの連携ですよ。ここでやったものを、移動相談会だけでは仕事を終えませんので、みやぎ産業振興機構の中で横連携すれば、みやぎ産業振興機構で持っている専門家の派遣制度とか、もう一つの重要な支援事業で、実践経営塾がありますけれども、そこに託す、こういうことですね。

それから、円滑に進みますと、業種・業態的に共通的な課題というのが分かるようになります。そういうことで、移動相談会で得た課題を普遍化して、概念化して、これはどこの業種も同じように困っているんだな、という、そういう困っていた問題に絞ったら、例えば各商工会とか商工会議所の個別課題の研修会、セミナーなんかを開いて、そこにまた人を集めてもらうという形で、振興事務所さんと地元の商工会等が、まさしく連携できるんですね。

こんな例は、日常的に出来る話ですから、これは話としては、すぐにでも出来る話ですし、一部は、やっているんですけれども、こういう官官連携というか、支援機関同士の連携をもっともっと実践すると、民間から見ると非常に相談しやすい行政になる、という風に思っております。

ここからは、少し今まで話したことと重複があるかどうか、と思うんですけれども、みやぎ産業振興機構として仕事をやって、私が機構に初めてお世話になったのが2008年4月ですから、1年ちょっとたったんです。当時の機構の理事長が、「白幡さ

ん、何か機構で見たことありませんか、うちの管理職に何か話をしてください。」ということで頼まれて話をしました。みやぎ産業振興機構というのは、確かに組織としてのミッションがありますので、やらなければいけない仕事が多々あるんですけども、もう少しこういう風に仕事の中身を変えていけませんかね、ということで、勝手な言い分なんですけれども、民間企業意識をもっと理解してほしいと。民間企業であればこういうことは当たり前ですよ、ということで、前段で話した記憶がありますけれども、集中と選択をもっとすべきではないかと。行政としてはあまねくということが出て来るんですけども、この呪縛から脱却しなきゃいけないんじゃないですかということですね。

みやぎ産業振興機構も幾つか課がありますけれども、もっと横連携を強化しよう。民間から見れば、みやぎ産業振興機構って一つですから、各課じゃないです。自分の課題を解決してくれるために来るわけですから、解決を期待して来るわけですから、もっと機能をすべて融合してクロスファンクショナルな取り組みをすべきですね。

それから、やっぱり基本的には現物認識をすることで、見てみないと何の問題解決にもならないじゃないですか、ということで、もっと外に行きましょう、ということで、来てもらうよりも、出掛けて行って、聞き上手になりましょう、ということですね。

それから、これも先ほどの話と重複しますがけれども、評価項目を再定義しましょう。例えば、移動相談会を年間24回、60社やりましたと。これは評価項目じゃないですよ。確かに一つの管理項目かもしれないけれども、それよりも移動相談会に来た民間企業の課題が解決したかどうか。解決した結果としてどれだけの価値がふえたのか、ということが、本当の評価項目でしょうということですよ。だから、たとえ60回、70回やって、回数が増えたと、ということで評価してもしょうがないんじゃないでしょうか。

それから、普遍化した経営課題。色々な相談に乗ります、色々な相談に乗って、それをその場限りの問題にとどめておくわけではなくて、普遍化して概念化すれば、使えるツールになりますよ、と、ということですよ。

それから、繰り返しになりますけれども、現地まわり、スピード重視。これは今でも毎回会議のたび

に言っているんですけども、ちょっと、みやぎ産業振興機構の悪口になってしまって申し訳ないんですけども、私の時計と皆さんの時計と違うんですよ、ということを毎回言っています。私が持っている時計の秒針の進み方と、皆さんの持っている時計の秒針の進み方は随分違うんですね。そのとき、私、少し話したかもしれませんが、1年間、機構の仕事に携わってきて、当然その、みやぎ産業機構の仕事からだけではなくて、企業の時代にも当然東北リーコーの経営を通して、中小企業の方々とは少しお付き合いがありましたので、そういう経験と、振興機構に来てからの経験で、まあこういうことが言えるんじゃないですかと、こういう話をさせてもらいました。成長企業に乗れない企業の特徴ってありますよ、ということですね。皆さんの支援している企業は、いかがですか、こういう企業ありませんか。3ないの実態、ないものねだり、そういう企業が多い。それから、事業計画はあるんですけども、収益モデルができていない。良いものが売れるものと思いつ込みをしている、売れるものが出来たとしても売り上げが伸びない。だから、なかなか成長しない。こういう企業が多いですよ。逆にこの裏返しをやれば、成長する可能性があるかもしれないですけども、3ないは、いいですよ、企業のトップとお会いすると、必ず言われますよ。「いやあ、うちはもう、お金もないし、従業員も能力低いし、設備も古いし。」こういう言い方しますよね。ですから、ないない尽くしです。必ず出て来ますよね、社長からそういう言葉が出て来る。僕は良く社長に言うんですけども、「10年、20年、30年、この会社続いているでしょう、と。ないものが続いているはずないでしょう、と。いいものがあるから続いているんでしょう、自分のいいもの、あるもの探ししましょう。そのあるものにもっと磨きをかけましょう。」という言い方をします。

それから、当然会社ですから事業計画をつくりまします。これだけ売り上げが上がって、これだけの経費を使って、このぐらゐの利益を出しますよ、と言うんですけども、なかなかそのとおりに行かない。事業計画を作るのはいいんですけども、どこで利益を出すかということです。利益を出すために色々な方策があるんですよ、企業によっても業態によっても違うんですけども、色々な方策があります。ものづくりの、原価低減、色々な原価低減です

ね。販売のところで利益を出すのか、製造で利益を出すのか、購買で利益を出すのか、全部違いますよね。だから、どこで利益を出すのかによって、収益モデルを構築していく、そこにやはり特化しないと。それと企業経営を、下請けから脱皮して、自分のところで技術開発をして、自社製品を持って、という。下請から脱皮して、技術開発型に変革していく、当然、費用が掛かる。製品を持てる企業、本当にすばらしいことだと思います。ところが、売れないんですよ、そう簡単には売れない。「何でこんないいものが売れないのか、買わないやつが悪い。」こういう考え方になるんですよ。ですから、そこに来て初めて、顧客のマーケットの不在です。技術先行型の間違い、ということです。よしんば「上手く行った、売れた、おっ、うちの会社もいよいよ大企業の仲間入りだ、設備を入れろ、人を増やせ。」をやったら販売の伸びが、ぱたっと止まりますよね。当然ですよ。良くて売れるものだったらすぐ2番目3番目、出て来ますよ。いくら特許を取っても、その特許をかいくぐって出て来ますよ。特に大企業は出て来ますよ、本当に良くて売れるものだったら。

それで、僕は社長に良く言いますよ、我慢しろと。半年後に、これ、1年後に、この新製品が出せる、という技術開発の目途が付くところまで我慢しろと。お前さん、鮎夫のカナリアになるなど、鮎夫のカナリアって分かりますよね。いいものだと言って、本当の価値を分からせるのが早過ぎる。半年後にこういう新製品と、1年後にこういう新製品と、そして先行者利潤をバチッと取れるということを、初めに吟味してから、そういう2年や3年は準備してから製品発表しなさいと、こういうことを言っています。

なかなか成長企業に乗れない企業の反対として、成長企業に乗っている会社がある訳ですよ。その会社の特徴は何か。私もいろいろな方とお付き合いさせてもらっているし、ご懇意にさせてもらっているんですけども、この1、2、3がそうです(※)。こういう人、沢山いますよね。ですから、そういう人の課題解決に我々もやっぱり協力してあげることです。経営支援の生産性が上がって来るのかな、という風に思います。

特に3番ですよ(※)。今、大変な時代で、なかなか新しい事業は出来ないんですけども、企業が成長するためには、新しい事業か新しい顧客創造

しかない訳ですよ。そのときに何をやるか。あそこでもまいことやっているぞ。だから上手くいくというのは、なかなかないですから、やっぱり自分の土地勘のある所で事業を伸ばし、土地勘のある所でお客様を増やしていく。落下傘でほんと下りて行くなんて絶対あり得ませんから。

実はこれも良く話しするんですけども、特にオーナー型の社長さんというのは、こういう人ですけども、最近僕が良く言っている、この3番目の(※)、やっぱりオーナー型の社長というのは、後継者で悩んでいます。一番の課題は、自分が病気で倒れたらどうしよう、ということです。ですから、人一倍健康に留意するのは当然なんですけれども、主治医を見つけなさい、ということです。どんな程度でもちょっと心配なとき、すぐ相談できる主治医を見つけなさい。これ絶対重要です。逆に言うと、そこそこのオーナーは主治医を持っていますよ、やっぱり自分が倒れたら会社はすぐおかしくなりますから。

実は私、みやぎ産業振興機構の中で色々な仕事をやらせていただいていますけれども、特に力を入れている仕事に、実践経営塾というのがあります。月1回くらいやっているんですけども、実践経営塾って何なのかというと、吹き出しのところに書いてあるような仕事です(※)。事業家、経営者とかの経営戦略会議だと、中小企業は大企業と違って、経営戦略的なスタッフはいないだろう、その代わりにやりましょう、と、そして新たに発案したビジネスをもうかる仕組みにするアドバイスをしましょう、ということで、別に私だけがやっているんじゃないくて、ビジネスプロデューサーという方、色々な得意分野を持った方々を招聘して、その企業の課題に色々相談に乗る、というようなことですね。ビジネスプランを提出してもらって、企業からプレゼンテーションしてもらって、そこでビジネスプロジェクトをディスカッションして、彼らが考えてきたプランをブラッシュアップして行く。それで問題があれば、その後実際にフォローをしていくということで、起業家、或いは第二創業支援や事業拡大というところを、多くの専門家を集めて支援している。こういう仕事を、仕事の一つとしてやっているんですけども、私は、こちらに来て2年間で40社ぐらい受講しました。

それで、2年経ちましたので、自分なりにまとめ

てみました。この辺を概念化すると、共通的な課題がありました。実は10個ぐらいの課題になったんですけれども、ここに書いてあります(※)。例えば、情報収集の真ん中ですね(※)。情報収集がまだまだ足りない。今、便利な世の中になりましたので、まずインターネットを活用して、さらに現場現実で、現地ということで、もっともっと情報収集に回るといいんですよ、ということですよ。今、便利な時代になっているんだから、もっとやりなさいということですよ。

それから、トップが全て、実践をやる、最初はそれでもね、それでも、事業化、産業化というのには必要な人材がありますよ、と。まして新規事業をやると思ったら、その事業をだれにやらせるのか、となりますよね。ましてやそれが、今までの下請けからの方から技術開発型の仕事になれば、技術開発もみんなでそこまで考えていかなきゃいけないし、資金調達もしなきゃいけないし、あるいはそれを売ってもらうにしても、販売社との交渉しなきゃいけないし、自分一人で出来ませんよ。ということですから、必要人材の確保、本当に考えていらっしゃるんですか、等々、ここに書いてあることが色々、課題として共通点が見えてきた。あと4つありますよね、(※)。

今日の飯を何で食べるのか、ということですね。実践研修に来る方は、明日の飯のことを考えています。でも、今の仕事の飯を何で食うのか。先程の明日の飯に特化し過ぎると今の飯が食えなくなりますよ、ということですね。逆に言うと、今の仕事を整理しない限りは、そもそも人を振り向けられませんよ、というようなことで、今日の飯をどうやって食べていくか、ということは、忘れてはならない。

今、10個の話を言葉で整理していくとこうなるわけですね。顧客起点のメッセージ発信とか、積極的な情報収集とか、2年間実践塾をやって来て、私なりに考えると、少なくとも、この10個ぐらいはきちんと押さえなければだめですよ、という風に思います。ただ、これは業種業態、あるいは、その企業が置かれている状態によって違いますので、やっぱり、それをタイミングよく組み合わせると、これは全部なければいけないという訳ではないですから、この必要条件の出し方ですよ。そういうことで、会社の事業と組織の実情、環境変化に合わせて、この10個の条件をどうやって組み合わせると支援して行くかと

というのが、逆に我々に課せられた仕事なのかな、ということで、ただ単にこの10個が出来てますかという聞き方をするのではなくて、その事業の置かれている状況、関係と合わせて支援する、適切な処方箋は書いていく。ただ、タイミングよく発信していくために、少なくともこの10個を、常に私も、自分のチェックリストとして持ちながら、企業の課題を解決して行きたいな、と。これは、2年間いつも私が感じたこととして、ご紹介させていただきました。

大分、時間が押して来ましたが、実は、これはちょっと生意気な言い方かもしれませんが、民間からこういう仕事を任せられて、私なりに気づいたことを書いたんです。リコーグループに私、45年間いたんですけれども、リコーグループで学んだすべてのことを企業の経営シーンに生かすことが、すべてというのはちょっと良くないですね。学んだことはですね、企業の経営に生かすことが可能だということが改めて分かりました。最初は私も不安があったし、本当に私に出来るのかな、と思いましたが、リコーで、こんなの当たり前と思ったものが、場合によっては中小企業にとっては、当たり前じゃなかったということがありまして、そういう意味では、少しは役に立っているのかな、ということですね。

それから、右の方ですね(※)。これは本当に僕はそう思ったんですけれども、産業振興支援にかかわる国とか県の各種団体の色々なメニュー、本当に沢山ありますよね。こんなにあるのに、何で民間はもっともっと利用しないのかな、と。逆に言うと、さっき説明責任のところで、ちょっと、はしょって言いませんでしたけれども、メッセージ発信がまだまだ行政として足りないのかな、と思っています。そんな支援策があるのか、という声が随分ありますよね。

それから、色々な会社を支援させてもらっていても、中小企業の期待は決して教科書はない、と。素人がそんなこと言ったって、それはリコーの大企業の話だろう、ということですからね。彼らが求めているのは、体験からの我々の支援ですよ。必ずしも大企業の経験、体験そのまま生かせるわけじゃない、と。こう自分でうまく持っていかなければいけない、その業種、業態、規模に応じてお話をしていかなければいけないのかな、ということですね。

それとともに、まだまだ宮城県内の中小企業、中

堅企業は、伸びしろが大きいと思います。ですから、適切な支援策を講ずれば、中小企業振興の可能性は高い、という風に思っています。これは企業を回れば回るほど、思っています。

それで、私の覚悟としては、今後もこういうことをやる、民間の人たちがどんどんこういう仕事に入ってくる。それはいいことだと思うんですけども、こういう能力、スキルを磨かなければいけないのかな、ということで、東北リコーを退職してこの新しい仕事をしたい人も出て来るんですけども、民間にいた人間と話すときは、こういう話をしています。

可視化する能力、平均値でなくバラツキを生かす能力、抽象化、概念化、普遍化する能力、それから、しゃべれる場、今日私、一方通行でしゃべっていますけれども、積極的に口に出す。こういうことを最低限持たないと、お前らどこ行っても務まらないぞ、と言っています。これは、多分民間から今後こういう仕事に就くために必要な能力であり、資質であります、ということですね。可視化というのはいいですね。バラツキを生かす能力、見える化とか言われますよね。これはもう、この言葉どおりです。それから、口の重い中小企業経営者の口を開かせる、聞き上手、ということですね。これは、考えてみますと、もしかしたら行政の皆さんにも当てはまるのかなと思います。皆さんの色々な会社を指導なさって、その会社だけではなくて、ほかにも活用できるという風に、それから、いろいろな会社がありますから、それを平均値にしてしまう。やっぱりいい会社もあるし、悪い会社もあるし、うまくいっている会社もあれば、うまくいっていない会社もある。バラツキを考えると、色々見えて来ます。これは、私たちのような立場の者だけではなくて、行政職にある方も、こういう分析能力を身に付けますと、企業収益に役に立つのではないかと、思っております。

○ベガルタ仙台の社長に就任して

ベガルタ仙台の社長になって、2年になるんですけども、以前は、ベガルタの試合を1回も見に行かなかったこともないし、当然サッカーもやったことがない。そんな私が何で社長をやっているのかということなんですけれども、恐らく私の前任の方は、仙台市から来られた、仙台市側の局長までやられた人なんですけれども、行政職から民間の人に社長が代わっ

たというのは、恐らく、私の民間の考え方を、ベガルタの経営に少しは注入してほしい、という思いがあったんじゃないかな、と思ひまして、今は、おまえ何やっているんだと、実はこんなことをやっております。こんなことをやっています、と言うと、「ベガルタって、そんなかわいそうな会社なのか。」と言われそうなんですけれども、全然そんなにだらしのない会社じゃないんですけども、まだまだ足りないよ、と。もっともっとよくなるために、こんなことをやっていますよ、ということです。当然、この組織も同じだと思うんですけども、週に1回会社の朝礼があります。あるいは週に1回、幹部の集まる会議があります。それから、部長以上は目標面談制度ということで、これはリコーのときからやっているんですけども、1年の目標を戦略に生かしてもらって、それをメンバーに言い、よしよかった、それで行こう、と決めています。それから、特に朝礼で話した話とかは、なかなか一過性で頭に残りませんから、社内のブログで、もう1回発信しております。1年ぐらいでしたら、私自身がサッカーを学ぶばかりでしたが、2年目ごろから、特にこんなことをずっと話しています。当然、皆さん当たり前かと思えますけれども、何を幹部会で言ってきたのかなと、ちょっとずっと整理してみたんですね。当たりの話なんですけれども、ちょっと幾つかご紹介させていただきますと、特に1年の後半ぐらいからずっと言っているんですけども、最近少しずつデータが出始めたんですけども、「興行から事業」、「事業から経営」にしましょう、株式会社ベガルタ仙台ですからね。当然、興行、サッカーの試合という興行なんです、それは当然なんです。安全安心とセキュリティを考え、興行を立てなきゃいけないんです。来た人に、みんな満足して帰ってもらうということですね。うまいイベントが出来たかと、本当にお客さんは満足して帰っていますか、ということですね。当然、観客動員数とか、イベントに来られたというのは、興行の一つの成果で問われる訳ですけども、それだけでいいのか、ということですね。当然、会社ですから、事業じゃないですか。費用対効果、イベントを企画します、イベントにかける費用、100万円の試合、どれだけ見ているのか、ということですよ。だから、どういうところにお金を使って、これだけ集客を増やした、お金を使って、集客の効果がどれだけ出たのか、あるいは、ユ



アテックスタジアムと宮城スタジアム、二つのスタジアムを活用させてもらっていますけれども、1試合ごとの試合、どうやっているのかと。宮城スタジアムでやりますと、結局、色々お金がかかるんですけども、入場者数、販売の売り上げ等々あるわけですね。それ掛けるお金、経費だったり、色々なお金を払いますよね。給料も払います、当然選手へも払います。というようなことで、1試合ごとの損益をきちんと出さなければいけないんです。1試合ごとの損益があって、月の収益、まずそれから損益をきちんと出しましょうと、こういうことがなかなかできていない、ということで、ここはやっと、すべてが費用対効果はきちんと出てきませんけれども、こういう感覚は出て来た。あるいは、試合ごとの損益が少なくとも1週間ぐらいにはラフな計算ですけれども、このぐらいもうかる、あるいは、このぐらいもうかったというのが出て来ると、こういうことですよ。

ですから、興行から事業へは少しずつ出来て来ました。ただ、経営ですから、当然、毎年毎年成長して行かなくては行けない、ということ。成長すればやっぱり結果、当然、20名近くいますけれども、やっぱり仕事をしながら、その一人一人が育っていく。人材育成ですよ、成長ですよ。これがあって初めて経営ということで、事業をきちんと出来るよう

になったら、やっぱり経営をして行くということですね。この1年半で、ずっとやって、ここの真ん中(※)ぐらいをちょっと理解出来たのかなと。

そんなこともありまして、就任して初年度は、普通の会社だと当たり前なんですけれども、こういう考え方をベースに1年間やって行きましょう、ということで、2009年度はこんな行動規範を設定しました(※)。こういうことも、今までやられていませんでしたので、こんなことを設定して、2010年は2010年で、こういうことを大事にしてみんなで頑張らしましょう、ということをやっています。

それから、これはさっきの平均値で考えるのではなくて、ばらつきで見えていきましょう、ということの一つの例なんですけれども、たまたま2009年度、これはJ2のときでしたけれども、26試合ホームでありまして、335,719人、入りました、平均入場者数が13,000人です、と、こういう集計をする訳ですよ。それは統計数がすぐ出て来る。あぁいいねと。本当は良くないんですけども、目標からいうと減っていて良くないんですけども、ところで、スタジアムごとでどうだったの、曜日ごとでどうだったの、デイゲームとナイターでどうだったの、というようなことを細かく見てみましょう、と。これは普通の組織はやっているんですよ、当たり前ですよ。

実は、2009年度で大きな反省というのは、ちょっと赤字を出したというのも大きな反省なんですけれども、入場者の目標に誤りがあるんです。目標に対して乖離が大きかったというのが、最大の要因なんですけれども、じゃあ、2010年度はもっと確実な目標値を設定しましょう、ということで、どうするかというときに、2009年度の数字を少し分析しなさいということで、会場ごとだとか、曜日ごとだとか、ナイター・デイゲーム別に見てみた。あるいは、場所別に、年間チケットを買ってくださったお客さんもちゃんと見ているんだということだと、こういう予算が出てくる。平均値から見えないことが出て来るんですね。

そうしますと、今年のゲームは、デイゲームよりもナイターが多い、曜日は何曜日が多い、ということで、目標値がより明確に設定できる訳ですよ。ロジック的にですね。ということで、今年は幸いなことに、土曜日が多いということがありますし、ユアテックスタジアムということで、ある程度確実な目標値を設定出来るということですね。

それから、これはちょっと情けなかったんですけども、企業で何か物を買う、皆さんもそうですね、行政も全く一緒なんですけれども、物を買うというときは、必ずこの4つはやるでしょう（※）。相見積、査定、吟味、価格交渉、互惠取引、やりますよね。これがほとんど前例主義、遅いなあと話ですけれどもね、互惠というのはいいです。あそこから100万円買っているんだったら、それに見合う価格をご協力いただきなさい、という互惠ですよ。

リコーグループでもやっていますよ。こういうのは簡単な話なんです。今まで買っていたんだけど、やめたらどうなるのと、こういうことですよ。やめてみて、初めて分かるんですよ。やめてダメだったら、また復活すればいいじゃないかと。あるいは、やめてまで行かないんだけど、4分の1にしたとか、5分の1にしたとか。

それから、企業の方に良くあるんですけども、いつまでも持っているんですよ、後生大事に。捨ててしまえばいいんですよ。持っていることによって管理するスペースコスト、管理する手間がかかって来るんですよ。こういう、やめる、切り捨てるだとか、物を買うときの相見積、査定、価格交渉、互惠、こういうことが、本来は企業の常識なんですけれども、これは必ずしも100パーセント出来

ていない。

今は相見積のない起案書は、受け取りませんし、価格交渉していないようなものは、受け取りませんから、大分変わって来ておりますけれども、こういう企業では当たり前ですよ。これはどうですかね、皆さんはどうですかね。これを言うと、どういふことですか、と質問されるんですけども、「ほうれんそう」という言葉、よくありますよね。報告、連絡、相談。報告は義務である。義務であれば、部下は上司に「あれどうなっているの」と言われるのは、義務を果たしていないことなんです。だから、絶対部下が言われちゃいけない言葉は、上司から「あれどうなっているの」ですよ、昔から。だって、報告は義務だから。連絡って何ですかと、僕は、連絡は配慮、気遣いと思っています。ほうれんそうの「連」は、気遣い、配慮です。この情報はあの人にも教えて置いてあげる、知らせてあげた方が、あの人の方がやりやすくなる、あるいは振り返って、自分の仕事もやりやすくなる。あの上司、あの同僚、あの隣の人、それは配慮ですよ。気遣いですよ、相談って何ですか、相談は信頼関係です。信頼関係がなければ相談しないでしょう。余計な人に言ったら途端に組織中に知れ渡ったり、絶対そんなことしないですよ。信頼があって相談する、だから相談というんでしょう。

そうすると、連絡、相談って、二つともどちらかという、配慮されているか、信頼されているという言葉でしょう。これどうですか。「おれ、それ聞いてない」と上司が言ったら、おれ聞いてない、おれは信頼されていない、おれは配慮されていない上司か、おれは信頼されない上司か、ということになるでしょう。だから、絶対、「おれは聞いてない」というなど。恥ずかしい話だと思います。良くいるんですよ、部長会、幹部会などで、「何だ、その話、おれ聞いてないじゃないか」という人がいるんですよ。後で、自分の部屋で「お前、恥ずかしい話するな」と、「お前は部下から何にも信頼されていないぞ。何にも配慮されていないぞ。自分がみっともないこと言うな」と。どうですか、皆さん、「おれはそれ聞いてない」と言ったことがあるでしょう。明日から絶対言わないでください。

それで、今、一所懸命ベガルタは、次期中期計画を考えています。それで、経営諮問委員会、毎月1回やっているんですけども、県からも来て参加

してもらっていますけれども、そこで、スポーツヘルスツーリズムもベガルタの一つのコアになる、こういうことなんです。スポーツはそうですね。自分がやったり、見たり、それから健康が主なことですよね。本当に、宮城県だけでなく、東北6県というのは、健康のために、温泉もいっぱいあるし、本当に豊かな森林もありますよね。そして、体験型、滞在型観光、そのコアにスポーツを置いてほしいなと思って、そのためにベガルタ仙台は何をやらなければならないのか、一所懸命議論していますから、一緒になって、皆さんと何かやりたいなと思っています。

実は、これも難しい話なんですけれども、是非プラットホームとして、あるいはトータルとして、地域振興、産業振興、社会貢献に役立ててください、ということを一所懸命言っているんですけれども、まだ私たちの説明責任が足りないのかもしれないけれども、なかなか理解されていません。

年間17試合しかありませんからね。楽天は70試合以上あるわけですよ。だから、もしかすると利用価値がないのかな、ということもあるんですけれども、まあ、そう言ってもしょうがないです。もっとベガルタ仙台をうまく使って、皆様の地域振興、産業振興、社会貢献、企業成長にお役立てしてください、と最近あちこちで言っているんですけれども、ぜひ行政とも一体となってですね。宮城県の財産ですから、県民の財産ですから。

○最後に：皆さんへのエール

さて、残り5分になりました。組織を見ますと必ずありますね、トップダウン、ボトムアップとありますよね。この中は、出来ない。いや、そう簡単に出来ないですよ。やっぱり重要なのは、ミドルなんです。ミドルアップダウンと書いてありますけれども(※)、トップダウンと言いながら、ミドルの存在があるから、トップダウンなんです。ボトムアップと言いながら、ミドルの存在があるから、ボトムアップです。すべからくミドルの存在なんです。

それで、どんな組織にあっても重要なのが、中間

管理職なんです。私の企業経験でも本当にそうだと思います。言葉では「もっともっとボトムアップして行きましょう」、と言いますが、ボトムから直接トップなんて来ないです。これは大企業でも中小企業でも同じ。重要なのは中間の存在です。ですから、このミドルの矢印が上下ありますよね(※)。だから、企業がうまくいくかどうか、組織がうまくいくかどうかは、僕は、ミドルにかかっていると思っています。

同じようにこの記事の中にあっただのが(※)、たまたま若手経済学者から行政に対する、官僚に対するかな、こういうことに留意してほしいですねという、分かってほしいけれども、その中でちょっと気になった文言をお話します。

行政サービスの見える化に向けた努力を、行政サービスのコストを削減するという仕組み、効果・効率の話ですね。それから、制度設計の段階からもう少しコスト意識を持つ、客観的な政策評価をする組織文化に替える。行政評価という視点もありますけれどもね。それから、改善して良くなったときはアピールし、経営者、自分たち自身の待遇向上につなげていく。いいんですよ、もっと胸を張ってアピールして、と僕は思います。

有名な方、NHK見ていましたら、「ニュース9」で、恐らく、たしか行政刷新相になったばかりのときの「ニュース9」かな。私はあまりテレビを見ないんですけれども、時間がないというのもあるんですけれども、あまりテレビが好きじゃないんですけれども、これだけは見るようにしているんです。たまたま見たら、高度成長期は予算を付けるというこういう時代だった。今、正しく低成長期です。これからは予算を組むということが必要です。ちょっと気になったのでメモしておきました。高度成長期は予算をつけること、低成長期は、収入支出と効率効果を考えるのは行政の仕事、ということをご皆さんに伝えて、なかなかわかりやすい言葉ですが。

ということで、ちょうど時間になりましたので。

ご清聴ありがとうございました。(拍手)

この講演は、講師が自ら統計資料を編集された豊富なパワーポイントを使って、行われたもので、文中、(※)部分は、パワーポイントが指差された部分です。



少子高齢社会における 地域づくりの基本的視点

—「ハード」から「ハート」の基盤整備へ—

東北福祉大学総合福祉学部 教授

阿部 裕 二

はじめに

日本社会は少子高齢化が急進している。このことは、一国レベルで見ても社会福祉や社会保障と同時に、経済・環境・社会制度というように非常に幅広い分野に大きな影響を及ぼすことになる。また、少子高齢化の進展は、ひとり社会化の進行、それがもたらす子育てや介護における家族機能の縮小・消失とあいまって、子育て支援の拡充や介護・医療サービスの充実等に対する国民のニーズを今後ますます増大させてきている。

さらに、地域社会（コミュニティ）そのものを空洞化させる要因ともなっている。それゆえに、地域の発展・再生を模索し、そこに暮らす人びとの安心と安全を維持・回復することは喫緊の課題となっている。

そこで本小論では、少子高齢社会における地域づくり（発展・再生）の基本的視点を述べてみたい。

I 東北の少子高齢化と地域間格差

国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口（平成18年12月推計）』によると、2035年の東北は全国でも急激な人口減少地域になるという。秋田県が47都道府県で減少率が最高の31.7%（2005年～2035年、以下同）となったほか、青森県26.9%減、岩手県24.9%減、山形県23.9%減となっている。東北の中で最も減少率が低いのは宮城県の16.0%、福島県21.1%であった。

少子高齢化に伴い各県の高齢化率も急激に上昇する。2035年には47都道府県で秋田県だけが40%を越え41.0%になる見通しであるが、青森県38.2%、岩手県37.5%、山形県36.3%、福島県35.5%、宮城県33.8%と東北各県はいずれも全国平均の33.7%を上回る¹⁾。

このように東北地方においては全県において将来人口が減少するとともに、年少人口割合、生産年齢人口割合が減少し、老年人口割合が上昇してくる。

表 I - 1 都道府県別（東北）総人口と年齢3区分別人口割合（2005年、2035年）

地域	2005（平成17）年					2035（平成47）年				
	総人口 (1,000人)	年少人口 割合 (%)	生産年齢 人口割合 (%)	老年人口 割合 (%)	後期老年 人口割合 (%)	総人口 (1,000人)	年少人口 割合 (%)	生産年齢 人口割合 (%)	老年人口 割合 (%)	後期老年 人口割合 (%)
全国	127,768	13.8	66.1	20.2	9.1	110,679	9.5	56.8	33.7	20.2
青森県	1,437	13.9	63.4	22.7	10.2	1,051	9.2	52.5	38.2	24.0
岩手県	1,385	13.8	61.6	24.6	11.6	1,040	9.8	52.7	37.5	23.8
宮城県	2,360	13.8	66.2	20.0	9.3	1,982	9.5	56.7	33.8	20.9
秋田県	1,146	12.4	60.6	26.9	12.9	783	8.7	50.3	41.0	26.8
山形県	1,216	13.7	60.8	25.5	12.9	925	10.3	53.4	36.3	23.3
福島県	2,091	14.7	62.6	22.7	11.1	1,649	10.5	54.1	35.5	22.3

出典) 国立社会保障・人口問題研究所『日本の都道府県別将来推計人口』（平成19年5月推計）より作成した。

また、老年人口割合の上昇の中でも75歳以上人口(後期老年人口)の割合が急増することがみてとれるのである。

ところで、2010年に実施した国勢調査の速報値が2011年1月11日に発表になった²⁾。その数値を見ると、東北の総人口は約933万4900人(東北全県で減少)で、前回2005年調査に比べ、30万人(3.1%)減少していた。この数値は、国立社会保障・人口問題研究所が2007年にまとめた東北の2010年の推計人口937万3000人と比較すると、4万人近く下回ったことになり、減少幅が予想以上に大きかったことが分かる。市町村別では、6県計228市町村の91%に当たる208市町村で減少したのに対して、増加したのは20市町村にとどまり、秋田県では増加した市町村は見られなかった。

II 少子高齢社会の危機説

少子高齢化の現在と将来を語る際に、次のような議論が頻繁に登場する。65歳以上の老年人口と15～64歳の生産年齢人口の比率を対比するのである。つまり、1960年には1人の高齢人口に対して11.2人の生産年齢人口がいたのに対して、2009年には高齢者1人に対して現役世代2.8人になっている。今後、高齢化率は上昇を続け、現役世代の割合は低下し、2055年には、1人の高齢人口に対して1.3人の生産年齢人口という比率になる。仮に15～69歳を支え手とし、70歳以上を高齢人口として計算してみても、70歳以上の高齢人口1人に対して生産年齢人口1.7人という比率となり、社会全体、特に生産年齢人口の負担が増大するという指摘である。

この危機説の背景には、負担の増大や人口減少による国力(地域力)低下という意識の他に、ある種の価値観が存在する。老人福祉法はその第2条で「基本的理念」を次のように述べている。「老人は、多年にわたり社会の進展に寄与してきた者として、かつ、豊富な知識と経験が有する者として敬愛されるとともに、生きがいを持てる健全で安らかな生活を保障されるものとする」と。つまり、ここでは、老人(高齢者)は「される」存在であり、したがって制度、政策にとっての「対象者」に位置付けられているのである。

このような価値観を前提とした場合、少子高齢社会の進展は、支えるべき現役世代が減少し、支えられる高齢世代が増加するという結論を導き出す。し

たがって、その延長線上で危機説が主張されることになるのである。

III 対象から主体への転換

(1) エイジレス・ライフの実践

とはいえ、実際の地域社会においては、老人福祉法にみられた高齢者の位置づけと異なる実践事例が多く見られる。たとえば、内閣府では「エイジレス・ライフ実践者及び社会参加活動事例」として、年齢にとらわれず自らの責任と能力において自由に生き生きとした生活を送る高齢者や社会参加活動を積極的に行っている高齢者の団体等を毎年広く紹介している。この事例は、①エイジレス・ライフ実践者(個人)と②社会参加活動(グループ)の2部門からなる。前者は、現にエイジレス・ライフを実践しているおおむね65歳以上の者であって、広く全国に紹介するに足ると認められるものであり、後者は、主体的に社会とかかわりを持ち、積極的な社会参加活動を通じ、生き生きと充実した生活を送っているグループ、団体などである³⁾。

平成22年度の選考結果において、東北地方では個人3名、グループ6件(関連団体1件を含む)が選出されていた。94歳の高齢にも関わらず「捜査嘱託犬指導手」として約30年にわたり捜索の現場で活躍している事例。「高齢者配食サービス」から男の食の自立のための料理講習会「男の台所」へと活動を発展させ、料理講習会を定着させた事例。郵便局長夫人として夫を支える傍ら、積極的に社会教育関係活動に参加し、若くして婦人会会長等に就任し、リーダーとして地域づくりに貢献してきた事例などが紹介されていた。

これらの実践事例は前述した高齢者の位置づけと異なることは明らかであろう。ここでは、年齢にとらわれず自らの責任と能力において自由に生き生きとした生活を送り、社会参加活動を積極的に行っている多くの高齢者が窺える。これは高齢者=弱者という図式ではなく、むしろ「元気な高齢者」が地域を支えている実態を示しているのである。

(2) 「消費型・保護型」から「参加型・主体型」へ

2010(平成22)年4月に厚生労働省は「厚生労働省の目標」を公表し、同時に「少子高齢社会の日本モデル」を策定したが、その中で今後の社会保障の役割を再定義し、従来の「消費型・保護型社会保障」

から「参加型社会保障（ポジティブ・ウェルフェア）」への転換の必要性を示していた。この参加型社会保障の方向性は2つあるという⁴⁾。

一つ目は、意欲のある限りいつまでもいきいきと働いていたいという国民の思いを支援すること。二つ目は、地元の人が地元で働き、地域で子どもを産み育て、介護が必要な場合には、希望に応じて在宅で適切なサービスを利用できるなど、地域で暮らし続けることを支援することである。

もちろん、どのように生きがいをもって生活をするか（つまり自己実現を図るか）に関しては、個人の生き方にかかわる極めて主観的なものであり、生きがいを実現するために何をすることは個人の自由に委ねられている。しかし、同時に、人間は常に家族や友人、地域社会を構成するさまざまな人々とのかわりの中で暮らしており、地域社会において人々と「共生」し、「社会的な連帯」を図るという意識をもちながらおこなう「社会参加活動」も重要であることは自明である。

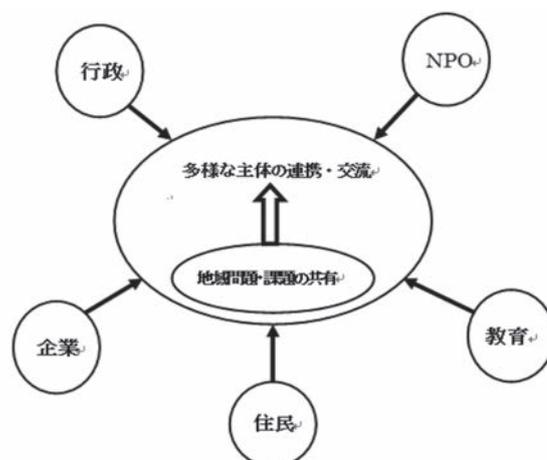
「葉っぱビジネス」を例に出すまでもなく、前述のエイジレス・ライフの実践、NPOの子育て支援なども含めて、高齢者や住民が主体となって地域において活動している例は枚挙にいとまがない。これらはまさに「参加型・主体型」の具現化した形態といえる。

IV 実効性のある連携を構築するために

人口が減少し少子高齢化が進行する現実に直面したとき、これからの地域づくりにおいて重要な視点は、これまで述べてきたような高齢者像ひいては人間像の転換であろう。そして、それぞれの地域が主体的にその特性を活かして、さまざまな資源との連携によって作り上げていく参加型地域づくりが重要となるのである。

その際、行政だけが地域づくりの役割を担うのではなく、行政と高齢者を含めた住民、あるいは、諸団体やNPO、民間企業など様々な主体が連携することにより、独自の地域づくりの形を作り上げていく必要がある。図1のような連携は、関係諸機関や社会資源の連携という供給システムの視点にとどまるものではない。供給機関の視点からの連携のみでは、組織間の関係つまり地域住民不在の機構上の問題としてのみ捉えられ、利用者にとって必要な連携が形成されない可能性もある。

図1 少子高齢社会における地域づくりにおける連携図



すなわち、地域づくりにおける連携は、その前提に自由で自発的な住民の存在があることを重視する。言い換えれば、各種資源の連携とともに地域住民を主体とした施策の包括化のことを意味しており、参画、参加を前提としているのである。しかしながら、参画、参加が掛け声（形式的なもの）だけでは、連携は漠然とした抽象論に終わってしまう可能性がある。参画、参加が実体化し、ひいては連携（ネットワーク化）が実効あるものになるためにも、まず「問題・課題を共有する場づくり」あるいは「ともに悩む場、考える場づくり」が重要な第一歩となる。近年、そのための方法論として「住民座談会」などが広がりを見せつつある。これは、現在の高齢者にとっては、地域社会のなかで集う機会や場としても大きな意味をもつことになると考えられる。

ニーズの把握がなされ、その把握されたニーズが住民に周知され、自分たちの問題として自覚と認識が生まれ、その自覚と認識を通して、具体的な解決に向けての取り組みが育つような場づくりが肝要なのである。その上で住民ができること、行政が対応すべきこと、または連携して取り組むことなど、住民と行政のそれぞれの役割や責任を明確にするのである。

V 地域づくりは人づくり—結びに代えて

少子高齢化、人口減少が進展している地域において、普通に自分の家や住み慣れた地域に暮らし続けることができ、普通に外出して目的地にたどり着け、普通に子育てができ、普通に老後を楽しみ、普通に介護が受けられることなどの「普通のくらしができ

る普通の地域をつくる」ことは私たちの共通な願いであろう。そのような地域をつくる（維持する）ためにも、さまざまな制約を踏まえつつ、地域の資源を利活用して、地域の主体的努力による「内発的」取り組みが重要である。つまり、地域に住む人々が主体的に地域のあり方を考える場をつくり、地域のビジョンを構想し、お互いに利害を自らで調整し（時には外部の力を借りつつ）、地域の潜在力を引き出し、新しい地域を切り拓いていく継続的な努力が必要なのである。

このような地域づくりができるか否かは、これまでの記述からも明らかなように、高齢者像・人間像の転換を前提とした内発的・主体的な取り組みの担い手になる人材の発掘と育成、そして組織化にかかっている。このことは「地域づくりは組織づくり、そして組織づくりは人づくり」を意味するし、同時に、ハードの基盤整備に比重が置かれていた従来の地域づくりを、ハード（ソフト）の基盤整備へと転換させることも意味するのである。

注：

- 1) 国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口（平成18年12月推計）』（出生中位・死亡中位の場合）を参照した。および、厚生労働省白書編『厚生労働白書（平成21年版）』
- 2) <http://www.kahoku.co.jp/news/2011/01/20110112t73032.htm>
- 3) 内閣府「高齢社会対策」ホームページ (<http://www8.cao.go.jp/kourei/kou-kei/h22ageless/index.html>)
- 4) 参加型社会保障に関しては、厚生労働省編『厚生労働白書』（平成22年版）、144～153頁を参照した。

参考文献

- ・阿部裕二「生活空間におけるアメニティの確立のために」沿岸県土軸形成調査委員会編『沿岸県土軸形成調査事業報告書』（財）宮城県地域振興センター、1997年
- ・草平・高野編著『地域福祉とコミュニティへのアプローチ』ふくろう出版、2010年
- ・厚生労働省編『厚生労働白書』（平成22年版）日経印刷、2010年
- ・福祉の地域づくり研究会編『福祉の地域づくりをはじめよう』ぎょうせい、2002年
- ・山浦晴男『最新 地域再生マニュアル』朝日新聞出版、2010年





研修業務を振り返って

福島県いわき市総務部職員課職員研修室総括主査 新妻幸恵

本稿の依頼に際して「研修所の取り組み事例」とのテーマをいただいたが、各自治体とも独自の取り組みをされている中、何をお伝えしたらよいのか考えてしまった。

そこで、平成22年8月27日第43回研究会に参加する機会をいただいたことに感謝し、そのときの所感を中心に研修業務を振り返ってみることとした。

1 研修とは

研修は自己啓発のきっかけづくりである。具体的には、研修によって研修受講者に何らかの自己変容を促し、最終的には行政サービスの向上に反映させていかなければならない。

効果のある研修には、研修そのものの目的やねらいの明確さ、研修全体の構成の適切さ、研修運営の円滑さが求められるのは当然のことである。

研修担当者、研修生、所属長がどう関わり合っていけば、相乗効果が高まるのか。

2 研修受講前の働きかけ（研修生の満足度の高い研修にするために）

初めに、研修受講前の研修担当、研修生、所属長の役割について触れてみたい。

先日の第43回『研究会』の浅野良一氏（兵庫教育大学大学院教授）には、ある研修で講義を賜る機会があった。

浅野氏によると、研修生満足度に影響を与える要素は、第1に「①事前準備」、第2に「②学習内容」、「③講師のインストラクション」、「④研修教材」、「⑤相互学習」といった研修の内的要因、そして第3に「⑥教室環境」、「⑦研修会場」、「⑧事務局スタッフの対応」、「⑨研修時間」、「⑩宿泊施設」の研修の外的要因の10項目であるという。一番に影響を与える要素は、研修の内的要因でその影響率は64%となるが、驚くべきことは、事前準備が20%

も影響していることである。事前準備というのは、「研修生が研修受講に当たって、心構えができているか」「周囲の理解と支援があるか」ということになる。研修担当者と研修生の所属長の事前の働きかけが、充実した研修につながるのである。

このことから、研修受講前に次のような働きかけを実施した。

【研修担当の役割】

○研修命令書を交付する際、研修実施要領に「研修の目的」、「研修内容」等をできるだけ具体的に記載し、所属長と受講生に示す。

【所属長の役割】

○研修実施要領の「研修の目的」、「研修内容」等を確認し受講生を激励する。
○研修期間中の日常業務については、研修生が研修に専念できるように職場を挙げてバックアップする体制を作る。

【研修生の役割】

○研修実施要領の「研修の目的」、「研修内容」等を確認し、学習の目標を立ててから研修に臨む。

3 研修受講後の働きかけ（研修効果を持続させるために）

次に、研修受講後の研修生、所属長の役割についてである。

研修受講により、触発された職員のモチベーションを持続させ、研修で気付いた新しい見方や考え方、習得した技能等を職場でどう活かすかが重要である。そのために、研修生に研修内容を整理させ、自分の仕事と関連付けて考えさせることとした。

具体的には、研修受講後に研修生は「研修受講報告書」を作成し、復命書に添えて所属長に提出することとし、所属長からは、コメント・アドバイスを記載してもらうこととした。

【研修生の役割】

- 研修前に設定した目標に対する成果を検証し、研修で得た知識を業務へどのように活かしていくか、新たな目標や行動計画を設定し、所属長に報告をする。

【所属長の役割】

- 研修生から報告を受け、研修で得た知識や、能力等について話し合う機会をもち、それをどのように職場にいかしていくかについて助言する。
- 研修で得た知識や情報は、研修受講者ばかりでなく、職場内で共有化するなど、日常においても育成指導を行う。

4 研修効果の調査（研修成果を検証するため）

次に、研修で修得した知識や技能が、仕事をしていく上で役に立ったか、研修受講によって意識や行動に変化があったかについて成果の検証である。

検証は、ドナルド・L・カークパトリックの教育評価モデル（4段階評価モデル）に基づき、研修実施後に行動変容度（4段階評価モデルのレベル3）の研修効果をいくつかの課程で調査した。

調査方法は、研修3～6か月後にアンケート調査票を所属長へ送付し、研修生がアンケート調査票を記入後、所属長がさらに評価することとした。

【研修生に対する調査内容】

- 研修生が、研修受講後を振り返って、日常業務の中で意識や行動について変わったと感じられるかを、5項目について5段階で表すこととした。設問は各課程の研修の目的・内容に応じて設定している。以下は、その設問の一例である。

- ・研修受講後、以前と比べ、自分の役割を意識して、行動するようになりましたか。
- ・研修受講後、以前と比べ、「○○（研修内容）」を意識して使うようになりましたか。
- ・研修受講によって、あなたが職場で意欲的になったり、業務遂行上で周囲に影響を与えるなどの波及効果はありましたか。等

- 研修生が今後、職場で取り組もうと思うことを記述する。

【所属長】

- 研修受講後から現在まで、研修生が研修成果を職場や仕事にどのように活用しているかについて、次の3項目について記述する。
 - ・研修受講によって日常業務における意識や行動

が変わったと感じられること。

- ・意識や行動の変化が周囲へ及ぼす影響（波及効果）について感じられること。
- ・所属長として日ごろから部下に対し指導・助言している内容や職場管理で特に重視している点。

【検証結果】

研修生の受講後の行動変容をどう評価するかであるが、一般職員で80%以上、係長職で65%以上の研修生が研修前に比べて、意識して行動を起こしているとの肯定的な回答を得たことから、効果があったと評価している。先日の研究会において、前述の浅野良一氏に質問する機会をいただき、一般職員では8割程度、係長クラスでは6～8割に肯定的な回答があれば十分に研修効果があったと判断してよいとの見解をいただいたところである。（この場をお借りして、検証する機会をいただいたことに感謝したい。）

次に、アンケート調査の記述には、研修直後の意識が時間の経過とともに日常業務に忙殺されて意識が薄れてしまった、習得した知識を職場でどのようにしたら活かせるのか難しい。との意見があった。研修による自己の気付きを行動に移し、それが周りに影響を与えるまでには、時間とエネルギーを要することから、それだけのモチベーションを維持できるかが大きなカギとなることが見えてきた。研修生が目標を達成するためには、行動計画を実行する決意と、所属長の理解や励ましが重要となる。

5 研修評価（よりよい研修を目指して）

研修事業のより効果的な運営のために研修評価は重要である。当市では、研修生、研修講師及び研修担当の3者による実施結果の意見等を集約し、総合的な評価・検討を行うことにより、適切な研修計画の作成や講座設計の改善を図り、効率的・効果的な研修を実現することを目指している。

数値目標を設定しているものは、受講直後の研修生へのアンケート調査である。研修全体の満足度、研修に対する期待度、研修内容の理解度、研修成果の活用度の4項目について5点評価とし平均4点以上としている。

研修担当は、研修目的やねらいが人材育成基本方針や時代の要請とズレていないか。研修生や所属長に十分に伝わっているか。研修カリキュラムは研修

目的やねらいに沿ったもので、現場で活用できるものであるか。研修技法や時間配分は適切だったか。研修担当として講師や研修生へのサポートに落ち度はなかったか。等々。よりよい研修を目指して振り返りは続くのである。

6 人材育成とは

ここまでは職場外研修を中心に研修担当者、研修生、所属長の関わりを紹介してきたが、

人材育成の基本は自己啓発である。本人の意欲や主体性があるのはじめて可能となるものであり、職場研修や職場外研修はそれを支援するものである。

職員の自己啓発を促進するためには、すべて職員の努力に任せるのではなく、職員の自己啓発を促進していく環境整備を図るなど組織全体としてこれを支援していくために、研修担当や所属長はどう関わっていけばよいのだろうか。

所属長には、職場研修を通して職員一人ひとりの役割を認識させ、計画的、総合的に人材育成を図り、組織としての総合力を高めることをお願いしている。

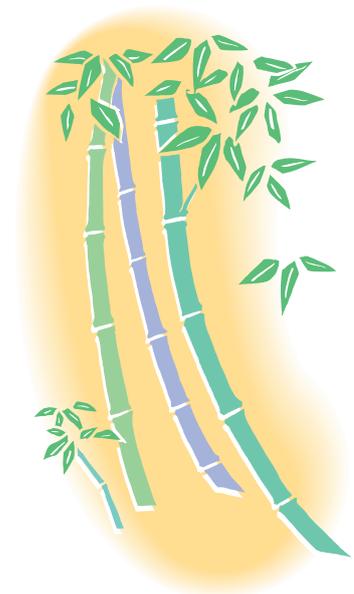
研修担当として管理監督者に対する研修を重点的

に実施してきた。来年度以降は、研修手法や実践方法、事例集など職場研修を効果的に行うためのマニュアルを作成するなど、職場研修がより効果的で実践的となり、職場力が上がるように職場との連携を深めながら、さらに、自主研修の実施に関しても積極的に取り組み、組織に貢献しようとする職員を支援していきたいと考えている。

7 結びに

研修はゴールのない世界。2、3年で簡単に目に見える効果が現れるものではない。常に先を読み、次に何をやるかを考え続けていかなければならない。その継続こそが、5年、10年、20年先の良好な行政サービスを市民に提供することになって現れるのである。

個人として関わるのはほんの一時にすぎない。関わるものの責任として、いわき市としてどのような人材が必要なのか、その人材を育成するためにどのような研修環境を整備していけばよいかについて真摯に向き合い、次へどのような形でつなげていけばよいか自問しながら、理想とする研修の実現に向けてこれからも取り組んでいきたい。



研修受講記



第183回東北六県中堅職員研修を受講して

赤坂 卓哉

岩手県北広域振興局二戸地域振興センター県税室主事

1 はじめに

私はこの研修を受講するにあたって、過去に受講した先輩から、「とても良い研修であり、勉強になるのでチャンスがあったら受講した方がよい。」と常に聞かされていきましたので、募集があった際には応募したいと思っていました。しかし、実際に募集の掲示を目の前にすると、2ヶ月間も家庭と職場を離れるということに不安を抱いていました。研修を受講したいとの意思を妻に伝えると、生後半年に満たない子供を抱えた妻が、「自分自身がやりたいなら勉強してきて」と快諾してくれ、そして職場からも快く承諾していただき、これからの県職員生活の大きな財産になると判断して、受講を決意しました。

2 研修内容について

研修内容についてですが、大きく分けて3つに分類されます。1つ目は法制経済科目（6科目・96時間）です。ここでは法律関係や経済・財政学を学びました。公務員に一番身近な法律である「地方自治法」や「地方公務員法」では、住民自治に密接であり重要であると再認識し、「行政法」や「民法」では講師の方々の面白い体験などの法律実例を交えたお話を聞くことができ、大変勉強になりました。

2つ目は演習科目（7科目・78時間）です。「ロジカルシンキング」や「CS」、「政策形成」などの授業では、実際の演習を交えた講義を受け、問題解決に向かって自分の考えを、的確に根拠などを示しながら整理し、結論に導いて、相手に伝えていくという技法訓練や、CSや政策形成などでは誰のための自治なのかを気づかされながら、どのように活用していくかを学びました。言葉では単純なことですが、相手にわかりやすく伝えて理解してもらうことは難しく、県民への説明などで必要な能力だと思い、

今後も継続して訓練を行っていく必要があると痛感しました。

演習科目の「ゼミナール」では、民法をはじめとした4つの法律について関係法令や判例などを調べてレポートを作成し討議を行なうゼミを行ないました。個人レポートでは、今まで見たことのない最高裁判例などを真正面から、時には斜めから自分の解釈と共に読みながらのレポート作成は、序盤は提出期限に追われて苦しみましたが、後半になるにつれて判決の意図が理解できるようになり、苦しくもあり、面白く、講義だけでは得られない判例ポイントや知識を学ぶことができました。

3つ目は行政運営科目（8科目・78時間）です。「少子高齢化」、「環境問題」、「広域連携」、「政策法務」などの問題について、地域や東北、そして日本だけでなくグローバルな視野で現状を研究し、グループごとに発表を行ないました。限られた時間内においてグループで活発な意見を出し合って取り組みました。ここでは、一人では解決できない課題をグループで力を出し合って、コミュニケーション能力や課題解決への問題解決能力を必要とする、日常業務の中でも必要不可欠なものであったと認識しました。

どの科目でも、グループでの討議や作業は課題によってメンバー構成も替わり、その度に様々な人の意見や発想に触れることができ、自分自身も触発されてより良い意見や発想が出来るよう切磋琢磨しました。メンバーが替わることによってリーダー的な役割や、補佐的な役割を行なう人が変化していき、同じ課題でもメンバーが替わるだけで化学反応のように経過や結論が異なってくることに驚きました。自分自身がそれぞれの課題のグループにとってどのような存在であったか、振り返ってみると様々な役

割をしていたことに気づき、自分の役割は多様であると思いました。また、スキルの向上はもちろんですが、自分の不足している点の気づき、今まで問題として考えたことがなかった問題点への気づきなど、「気づく」という大切なことを学びました。

また、総時間数260時間にも及ぶ研修は、受講前は長いなと感じるものでしたが、研修も終盤になると、あの点をもう少し学びたかったとか、もう少し時間があればもっと深く議論できたかと思い、あと数ヶ月延長して研修を受講したいと本気で思いました。それほどこの研修は充実していたと実感しています。

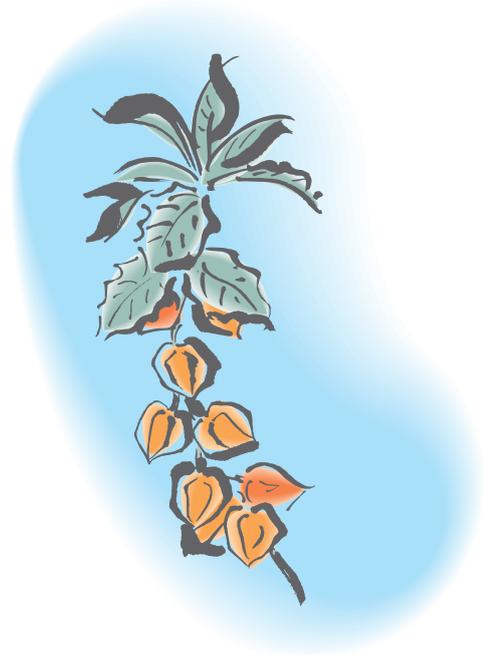
3 終わりに

この2ヶ月の研修中は常に全力疾走でした。とにかく仲間と頭と頭、膝と膝を突き合わせて問題解決に挑み、昼夜問わずコミュニケーション構築も全力で行ないました。全力疾走もあってか、途中で体調を崩すなど、スタミナ切れになることもありました。それでも誰一人、足を止めることなく、仲間16人全員が無事に修了証書を受け取ることが出来まし

た。この16人は様々な考え方や捕らえ方があり、自分は大きな影響を受けましたし、また私からも仲間達へ影響を与えることが出来たのではないかと思います。

私自身この研修を通じて学んだことを大きな財産としてこれからの公務員生活での業務に、そしてこれからの人生に反映していくことを決意いたします。

最後に、この研修で充実した場を与えてくださった東北自治研修所職員の皆様、講師の皆様、そして研修に快く送り出していただいた職場の皆様に深く感謝申し上げます。また、2ヶ月間の不在に不満も言わずに支えてくれた家族にも感謝します。そして公私共に2ヶ月間の寝食と勉強、苦勞と喜びを共に分かち合った仲間達に心から「ありがとう」と述べさせてもらい、皆様のこれからのご活躍に期待しております。





第184回東北六県中堅職員研修を受講して

小 松 正 彦

秋田県北秋田市税務課副主幹

■はじめに

この研修に参加することが決まったとき、2か月という期間と、研修対象年齢(41歳未満)をオーバーしていることで非常に不安を感じていました。

一方で、東北6県の市町村職員が集結することで様々な情報が得られ、これまでと違った貴重な経験ができ、三位一体改革以降、「地方分権」や「地方の時代」などと言われる昨今において、身近な市町村行政に対するニーズは確実に高まってきており、それらに的確に答えていくためにも、以前からこうした研修への参加は必要だと考えていました。

今あらためて研修を振り返ってみると、講師の方々の説明が非常に分かりやすく、また、グループメンバーはじめ、多くの方々のおかげでたくさんのことを学ぶことができ、非常に有意義な研修だったと感じています。

■研修から学んだこと

今回の研修は多くの講義で大変示唆に富む内容でしたが、今の自分そして今後の自分に期待する意識の中で、以下の4つの講義が特に参考となるものでした。

一、問題解決技法 (ロジカルシンキング)

「論理的思考力」では、「『理解』するとは、納得することではなく、相手の議論を主張、データ、理由づけに分析すること」ということを学びました。

その上でのディベートは、これまで経験したことのない体験で、意見をまとめることに難儀しましたが、「感情的にならないこと」、「多角的な視点に立つこと」、「比較考量の議論をすること」など、説明力・説得力及びメンタルの強化には効果的な内容であり、幅広くこれからの業務に役立てることができると感じています。

二、行政課題研究Ⅱ (地域づくりの視点)

言葉からの連想、視覚からのイメージ、五感を使っ

た感じ方など、一つの事象でも情報によって感じ方が異なり、また、他の人とも感じ方が異なるという面白さを体験しました。こうした次元の違いを活用することにより、様々なアイデアが生まれ、自分にはない考え方に気づくことができます。

住民が参加しやすい環境づくりと住民参画を促進するうえで、自分自身が、また行政全体が固定観念を払い、柔軟に対応できるようにしていかなければなりません。

三、CS接遇実践講座

住民と行政が一体となってまちづくりをするためには、まず行政が住民からの信頼を得る必要があります。住民の「クオリティ・オブ・ライフ」実現のため、また、住民との関係性を構築する上で、この講座は意義あるものでした。

原点に立ち返り、市全体のホスピタリティを高めていくとともに、自己マスタリー、メンタルモデル、共有ビジョン、チーム学習、システム思考といった技術を高め、「学習する組織」づくりのきっかけをつくっていきたいと思います。

四、政策形成能力開発講座

政策を決定するときや問題を解決するときの手法として、ブレインストーミングやKJ法を学ぶことができました。これらによる自由な発想と行政課題研究Ⅱでも学んだ次元の変化を生かすことにより、様々な場面で活用できるものと思います。

また、「福島県矢祭町」と「岩手県滝沢村」の事例により住民自治を学ぶことができましたが、今まさに求められているのは意識改革であり、問題に気づかない、問題を解決しようとならない行政風土を打ち破ることだと思います。PDCKのマネジメントサイクルを活用し、「問題があることが当たり前」と言った松下幸之助氏の言葉を刻み込み、一つずつ実践していきたいと思っています。

■意識改革が必要

「知っているも、知識があっても行動しなければ分かっているとは言えない、知識と行動が一致しなければいけない」、政策形成能力開発講座で学んだ「知行合一」。自分自身に、そして多くの者にあてはまる言葉だと思います。自信がないため周りに流されやすく、「そうしなければならない」とわかっているも行動に移せず、後に後悔することが度々あります。

私たち公務員、そして市町村への風当たりが強くなるのは、社会情勢の変化に対応しきれしていない、つまり、住民のニーズからかけ離れてきている現れでもあり、前例踏襲や役所の常識、問題を避ける環境というのが根底にあると思います。

研修中何度も口にし、耳にした「意識改革」。自分たちの組織は何のためにあるのか、法律、条例はもちろんのこと、住民のためであることが根底にあ

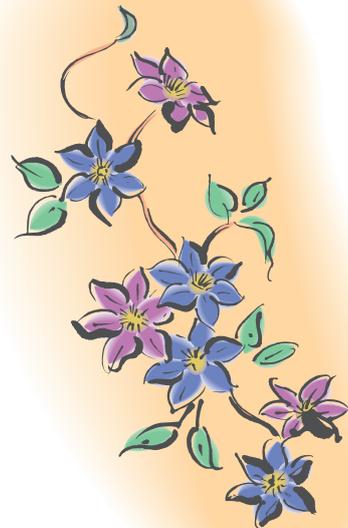
ることを常に意識し、信頼される行政へ向けて、全体の意識改革のきっかけづくりができるようにしていきたいと思います。

■おわりに

今回の研修で、講義を通して得た知識や心構え、グループワークや寮生活を通して得た東北各地の仲間など、大変貴重な経験と大きな財産を得ることができました。当たり前前のが当たり前前にできていないという現状をあらためて認識し、自分から一歩を踏み出そうと思います。

この研修に参加する機会を与えていただいた職場の方々、丁寧に指導していただいた講師の方々、東北自治研修所のスタッフの方々、そしてこの第184回中堅職員研修の同期生の皆様に心から感謝申し上げます。

ありがとうございました。





第184回東北六県中堅職員研修を受講して

横 塚 千 恵

宮城県丸森町会計室主査

この研修は、機会を与えられるならば「ぜひ参加したい」と思っていました。それは10年ほど前に、日常業務をこなしつつも「職場以外の場所で学ぶことも大切である」とセミナーなどへ誘ってくださった先輩方の影響でした。

幸いにも今回受講が決定し、これからの自治体職員として身に付けなくてはならない専門的な知識の習得と、コミュニケーション能力の向上を目指して、この研修に臨むことができました。

行政法などの法制経済科目では、通常業務で行っている行政行為について法令に則り適正な政策決定や事務処理を行うことの必要性、特に民法ではあらゆる私法の土台をなしている法であり、人の一生を通じて起こるさまざまな出来事の問題に適用される法律であることを感じました。

行政運営科目では「少子・高齢化社会」について講義と演習がありましたが、この課題については、以前から興味がありました。国立社会保障・人口問題研究所が推計した日本の将来推計人口は、「2004年がピーク、後は着実に減少」でしたが、現実には、予想以上に早い人口減少が起きています。少子化を食い止めるために、ワークライフバランスの提唱や男性の育児休業取得など、施策は講じられていますが、成果が出るまでには時間がかかる問題です。日本全体としての政策はもちろん、各自治体においても、効果的な施策を組み合わせる工夫が必要であると考えさせられました。

「地域づくり」の演習では、まず自分自身を見つめることが出発でした。地域や暮らしの中で成し遂げたいこと、自分は何をゴールとするのか、肯定的で身の丈にあったゴールを知るためには自分を内観することが必要であり、それを見つけるためには心が柔軟であることが重要であることを学びました。模型づくりでは、全体図をイメージしながら部分を組み立てる案を練ること、まちづくりに関わる人た

ちの役割をはっきりさせること、ネットワークを構築していくことなど、実務に役立つ多くのことを学びました。

さまざまな時間を通じて、「現状や課題に気付き、解決策を考え答えを見つけること」は、訓練やその経験の積み重ねであって、決して個人の才能に頼るところではない、私の少ない能力も発揮できるよう努力していきたいと思いました。

まちづくり研修の中で「市長」になったり、レクリエーションではヨガ教室をしたりと、プレッシャーを感じる任務もありましたが、研修生のみなさんが私の拙さをあたたかく受け入れてくれたおかげで、それらもすべて楽しく終えることができました。

研修した科目の中には、時代とともに変化し風化する事柄もあるでしょうが、この研修で仲間となったみなさんとの経験は褪せることなく、これから長く付き合う時間によってますます色濃くなっていくでしょう。それがとても楽しみです。

最後に、講師の方々や研修所の方々に多方面にわたりお世話をいただいたおかげで充実した研修になりました。また、職員の削減や自治事務の多様化により勤務環境が厳しい中、快く送り出してくれた職場の方々に深く深く感謝申し上げます。

ありがとうございました。



接遇研修指導者養成研修を受講して

山 本 真 美

岩手県遠野市健康福祉部健康長寿課 主任兼保健師

平成22年6月7日からの4日間、『第24回東北六県接遇研修指導者養成研修』へ参加させていただいた。これまで、職種上、研修と言えば福祉や保健分野などの専門職同士で、専門分野を学ぶということが多かったが、今回は、業務も職種も全く異なるメンバー22名が東北6県から集まり、『接遇』という一つのテーマのもとに、4日間、寝食を共にしながら熱く？学ぶ機会となった。

今回のカリキュラムのひとつ「公務における接遇」では、ロールプレイにおいて、メンバー22名が32事例延べ100人近い役の演者となり、様々な接遇場面の体験や、接遇研修を行う研修指導者役になって実際に講義を行った。体験を繰り返しながら基本的な対応を学ぶと共に、自分自身の日頃の振り返りともなり、貴重な体験でもあった。

また今回、この養成研修では初となるカリキュラム『CS (Customer Satisfaction) 接遇』が取り入れられ、講師の「CSなんて今更常識！今はその先『CD (Customer Delight)』が求められている！「お客様を満足させる」ではなく「お客様が満足する」という視点に立つべき！」という言葉に、自分がかかなり無知で出遅れていることを痛感した。

「接遇＝挨拶や接客態度」と狭義にとられがちだが、究極の行政におけるCS接遇は、お客様満足度を上げることで住民の満足や安心感を高め、ずっと住みたい・住んでみたいという公共福祉の極大化へとつながり、最終的には原資、税収、地域の発展など公共の利益を生み出すということを知り（実際、満足度の高い魅力ある自治体は人口が増えていると

のこと）、改めて、日々の小さな接遇の積み重ねがいかに大切なのかを学んだ。

講義の中で、特に自分にとって印象深かったキーワード3つを紹介したい。1つ目は『次工程はお客様という発想を持つこと（=いかにお客様が賛同しその後の協力が得られるか。常に、次に携わる人のことを考えて自分の仕事を進める）』、2つ目は『時間ドロボーであってはならない！（=少々お待ち下さいなど不明確な時間を平気で待たせることが多い。誰にとっても限りある時間。お客様であれ、同僚であれ上司部下であれ、相手の時間を無意味に奪ってはならない）』、3つ目は『コミュニケーション能力の不足は、企業の不利益を生む（=言ったつもりや言葉足らずなどは間違いを生み、やり直し等の時間の無駄や利益の無駄を生む）』であった。何よりも、日々の我が身を省みて、身に染みるほど反省キーワードであった。

今回の研修は、接遇指導のテクニック等を学ぶに限らず、自分自身の対人能力や資質、物事のとらえ方などを改めて振り返る良い機会ともなった。

そして何よりも今回の研修での収穫は、共に学んだメンバー22名との交流である。各自治体から接遇指導者研修受講の命を受けただけあって？コミュニケーションスキルが高く、すぐに打ち解け、昼も夜も？大いに交流しとても居心地が良いメンバーだった。

最後に、講師の先生方、東北自治研修所の皆様、研修に快く出して下さった職場の方々、そして研修のメンバーに心から感謝申し上げたい。ありがとうございました！！



指導いただいた接遇の基本姿勢でハイポーズ！



管理者研修（政策形成技法TM法）を受講して

小 松 智 弘

山形県農林水産部農村整備課土地改良指導主幹

はじめに

昨年4月に今の職場に異動となり、まだ多少の戸惑いを持ちながら業務を行っている時期にこの研修の話がありました。「政策形成技法」についての知識はなかったのですが、今後の業務に活かしていけるものと思い参加させていただきました。

研修の目的

この研修は、論理的思考による問題解決・意思決定に至る政策形成手法である「TM法（Thinking Management Method）」を学び、将来に向けての様々な変化に対応するために必要な管理能力の修得を図ることが目的となっています。講師の先生の表現を借りれば、「できる人、切れる人は問題解決・意思決定するにはどうしたらよいかという基本的なパターンが頭の中にできている。本研修の目的はこのできる人、切れる人の問題解決・意思決定に当たっての基本的なパターンを学習し、日頃、職場で直面している様々な問題・課題に活用できるようにすることである。」ということになります。

研修の内容

研修は3日間で、東北各県の市町村・一部事務組合・県から18名の参加でした。講師は、今井繁之先生（（株）シンキングマネジメント研究所所長）に御指導いただきました。

この「TM法」は、様々な問題に的確な処方箋を書くために①何がおこっているか（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いいのか（決定分析）、④将来どんなことがおこりそうか（リスク分析）の4つの思考手順をとる政策形成技法です。研修ではこの4つのプロセスを具体的に学びました。

研修の進み方は、4つのプロセス毎にまず手順の説明を受け、そしてケーススタディをプロセス毎の分析

シートに各自が整理分析し、その後解説を受けます。研修初日は、このシートに整理分析する作業がスムーズにいかず、流れについていくのに苦労しました。

また、各プロセスの解説の後は、4～5人のグループでケーススタディや事前に準備してきた実務課題について、議論・まとめ・全体発表を繰り返し行いました。ここでは、多角的な視点からの意見や他のグループの論理的プロセスの違いなどを知ることができ有意義であったこと、また、研修参加者の意識の高さに刺激を受けました。なお、私のグループでは、秋田県羽後町の方から出された「西馬音内盆踊りの観光客拡大化策」を実務課題に選び、「西馬音内の盆踊」（国の重要無形民俗文化財）について地元の方から直接話しを聞き、各々自分の町のことのように熱く議論しました。

研修で学んだ4つのプロセスについて具体的に触れることはできませんが、例えば、原因分析プロセスにおける「IS」（発生事実）と「IS NOT」（非発生事実）の比較整理、決定分析プロセスにおける「MUST」（必須目標・条件）と「WANT」（十分目標・条件）に分けた分析等、各プロセスのポイントは常に身に付いているようにならないかと思っています。

おわりに

どの職場・業務においても説明責任（アカウントビリティ）を果たすことが求められる時代ですので、この論理的・合理的な問題解決・意思決定に至る手法を身に付けることの必要性を改めて感じました。

また、3日間ではありますが、東北各県から集まった方々とのグループ討議や懇親会等を通じて各地域の話題などを幅広く情報交換できたことも、大変意義深かったところです。

最後になりますが、御指導いただきました今井先生、東北自治研修所の皆様、そして一緒に受講された研修生の皆様に感謝申し上げます、報告といたします。



管理者研修（政策形成理論）を受講して

村山 忠彦

天童市農業委員会事務局主幹（兼）事務局長補佐

1 はじめに

自治体を取り巻く環境は、地方主権の推進、少子高齢化の進行、行財政改革の推進など急激でかつ大きく変化しています。このような中、住民生活の安全・安心を確保し、活力あるまちづくりのため、より質の高いサービスの提供が求められています。

2 研修内容について

研修は、「経営戦略的発想による政策立案の知識・理論・方法論」を中心に研究し、政策資源を開発・蓄積・配分・活用・移動する「経営戦略の知恵」を習得するとともに、地域主権の時代にふさわしい政策力を開発することを目的としたもので

- (1) 「戦術重視」から「戦略重視」へ。戦術は、局地的なものであり、戦略は、大局的な見地(目的)からの作戦である。戦略重視は、中・長期を見据えたものである。
- (2) 経営戦略とは、全体的、長期的な問題を解決するための「目的、理念、目標、方針、代替案」であり、「総合計画」の基本構想基本計画である。特に目的・目標を実現、達成するための「資源(人、もの、金)の配分とその運用方針」となるものである。
- (3) 環境の変化は、「速くて大きい」、「不確実性」、「流動的で不透明」であり、この変化に効果的、効率的に対応していくためには、政策内容を改革するとともに、政策立案の手法・方法も改革する必要がある。その方法として、経営戦略的発想が求められている。
- (4) 戦略的政策を実践するには、トップから担当者まで情報の共有と共通認識に立たなければならない。
- (5) 管理・監督者は、広い視野に立ち、資源の「配分」、「優先」、「移動」を考えなければならない。

3 研修で印象に残った「ことば」

- (1) 「アイデア」、「ひらめき」をいかに目的と達成のための事業方針、計画に具体化するか。そして、担当部課等で共通認識するかである。
- (2) 提供する側(行政)がいくら良いサービスと思ってもサービスの良し悪しは、サービスをうける側(住民)が判断するもの。顧客の満足度。(いくら良い商品として売り出しても、お客様に買ってもらえなければ会社は成り立たない。売れる商品が良い商品。)
- (3) 自治体の持つ特徴や資源を発見・開拓・開発し、それらを有効に活用した運営が大切であり、自治体間競争を勝ち抜く力となる。

4 おわりに

研修で得た知恵を職場で活用することが私の大きな課題とし、一歩前進したいと考えています。

考えのきっかけづくりと今後の参考となる研修内容を提供していただきました講師の縄先生、研修環境を整えてくださった東北自治研修所の皆様にお礼申し上げますとともに受講された皆様に心から感謝申し上げます。

皆様の今後のご活躍をお祈り申し上げ結びといたします。



NEW!

管理者研修（マスメディア対応）を受講して

松 岡 浩 美

青森県企画政策部広報広聴課総括主幹

■受講の動機

模擬記者会見の実習付きマスメディア対応研修は、結構なコストがかかり、県単独で実施するのはなかなか難しく、この時宜を得た研修機会を生かさなくては「MOTTAINAI」と思い、希望しました。

広報広聴課は、記者会見やプレスリリースなど報道機関への対応窓口となっています。研修の直後、県消防学校で危機管理広報（災害発生時の報道対応）についてひとコマ講義する予定もあり、「きっと役に立つ」という思いもあり、受講しました。

■研修の概要

○1日目【基調講義】

元新聞記者の大学教授による講義では、記者の視点から、記者や論説委員などの生態や、マスコミは自治体・官僚をどうみているかなど、酒席での裏話的なネタを交えた、とても人間くさいお話がありました。

マスコミが行政を見つめるキーワードとしては、行政の怠慢、事なかれ主義、先送り、タテ割り行政などがあるとし、これらに導かれないような工夫が必要である。要は、人間同士のやりとりで記者会見は成り立っているの誠実に対応してほしいとのことでした。

○2日目【実践 メディアトレーニング】

「なぜ危機管理が必要か」から始まり、危機発生時のマスコミ対応に関する基礎知識の講義があった後、4つのグループに分かれ、2つの事例について、自治体側と記者側双方の役割で模擬記者会見の実習を行いました。

坂本冬美似の、よく声が通る女性講師による指導のもと、マイナスオーラが発生しがちな記者会見も嫌味のないムードの中、研修生全員がそれぞれ、本番さながらの迫力ある演技で、真剣に取り組みまし

た。記者会見の様子はビデオでの振り返りも行い、大切なポイントの確認もできました。

■よりよい信頼関係を築くために必要なノウハウ

研修生からは、「危機が生じた場合、真っ先にマスコミに説明するのではなく、議会への説明が最優先する。」との主張がありました。それに対し、講師からは、「それは組織内での理論であり、そのことで、住民が納得するかどうか、かえって反発を招く恐れもある。」とのコメントがありました。

マスメディアへの対応は、何かマスコミを優遇しているように思いがちですが、行政にとって、住民からの批判の発生と信頼の喪失は致命的です。

普段から、伝えたいことは30秒から1分で短く簡潔に話せるよう心がけること、記者会見場での「おじぎの角度」、「手の位置」、「視線」、「声の抑揚」など「話は見られている」という場が記者会見だそうです。「人は見た目が9割」という場面もあるということ、そこでの所作、話し方などのノウハウを知ることがお得なことも。

とはいえ、細かいことはさておき、危機発生時の対応は、マスメディア対応も含めて、総合的な人間力が問われるということでしょう。

謝罪会見など、無いに越したことはないのですが、まさかの備えに、ぜひマスメディアトレーニングの受講をお勧めします。



口角上がり気味の人は謝罪会見では要注意!



行政課題研修(少子・高齢問題コース)を受講して

反 畑 浩 一

福島県相馬市保健福祉部健康福祉課主査

1 はじめに

高齢社会を迎え、さらに超高齢社会になりつつあるなかで、地方分権の進展や経営資源の節約など、地方自治体を取り巻く環境は大きな変化を迎えています。地方自治体には、行政内部の変革や多様な住民ニーズへの対応、専門性の高い人材の開発、職員個々の危機意識の高揚、改革の意欲を引き出すことなどが期待されています。私自身、漫然とした不安を抱えるなかで、情報収集や課題を解決していく能力の必要性を感じていました。今回の研修について、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、スキルアップにつながると考え、受講を希望しました。

2 研修について

本研修の目的は、近年の行政課題における問題点を多角的に検証し、自治体行政に反映することにあります。行政課題研修では、「少子・高齢社会への対応」について、東北福祉大学総合福祉学部の阿部先生から講義をいただきましたが、このなかでもメリットとデメリットを考慮しながら、社会資源を有効に活用することの重要性についての説明があり、興味深く拝聴させていただきました。どの自治体でも問題になっている少子高齢化問題について、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、早急に何らかの対応策を講じる必要性を感じました。また、その対応策についても、目先のことにとらわれることなく、長期的なビジョンをもって、自治体の色(カラー)を出した施策を展開することが大切であると感じました。

3 演習について

演習は、5人のグループで1つの課題に取り組みましたが、その過程で他の研修生から、さまざまな

意見が出され、自分ひとりでは考えのつかないようなアイデアや、同じ分野の人間では考えのつかないような視点からの議論が繰り広げられました。よりよいものを企画立案するため、グループで討議することの重要性を感じました。また、この研修に参加された他の職員の知識の高さに感心し、今まで、自分がとても狭い視野で思考(業務遂行)していたことに気づかされました。この研修で学習したことを日常の業務に活かし、柔軟な企画や発想力、行動力を意識して業務に取り組みたいと思います。

4 終わりに

受講後、この研修で学習したことを業務に十分に活かしているとは到底いえませんが、迷ったときは、研修での教えを思い出しながら日々奮闘しております。

今回の研修で講義をしていただいた阿部先生には、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、第24回東北六県行政課題研修で一緒させていただいた受講生の皆様、東北自治研修所の皆様にも感謝を申し上げます。ありがとうございました。



行政課題研修(新公共経営(NPM)コース)を受講して

寺 田 奉 昭

秋田県産業労働部地域産業振興課主事

以前から東北自治研修所の研修を受講したいと思っていましたが、なかなか受講の機会に恵まれませんでしたが、そんな中、今回新公共経営(NPM)研修のお知らせをいただき、幸いにも上司から快諾を得ることができ、受講させていただくことになりました。また、NPMの知識は殆どない状態でしたが、逆にどんな講義を聴けるのか非常に楽しみにしながら研修所へ向かいました。

研修は3日間のスケジュールで行われました。

1日目は高崎経済大学の松藤教授から「これからの自治体の役割と、その目的を果たすための強靱でスリムな組織のあり方」のタイトルで基調講演をいただき、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解説していただきました。松藤教授は総務省から出向で大学に赴任されており、自治体での勤務も豊富なことから、ご自身の経験を交えながらわかりやすく解説していただきました。

講演の中で特に印象に残ったのは、現在は社会が複雑化していることから専門的なところは専門家への外部委託を積極的に活用すべきである、そのためには外部委託を上手に活用できることが求められていること、すなわち「専門家を活用できるプロを目指そう、ということです。そして、NPMは国民のいいところを伸ばすためのものであり、そのために①コスト意識をより強くしよう、②もっと成果を出すことにこだわろう、と主張されました。私自身「専門家を活用できるプロを目指そう、という視点が全くなかった」ので、最初聞いたときは衝撃に近いような気持ちでした。しかし、松藤教授が自治体で実践された事例を聴いている中で、複雑化した今日の社会で成果を出すためにはこの視点が不可欠であることを痛感しました。

2日目も松藤教授が講師をしてくださいました。午前中は「事例紹介」で、前日の講義の中で紹介し

ていただいた自治体での実践事例をより詳しく紹介していただきました。こちらも刺激的な内容でした。また、午後はグループワークで「望ましい業務執行体制」についてディスカッションと発表が行われ、受講生の間で活発な意見交換が行われました。

3日目は一橋大学の辻教授からのご講義で、現在大半の自治体で導入されている人事評価について、NPMからの視点だけでなく、超高齢化社会の視点からも必要であることが理解できました。

今回の研修を振り返ってみて、私はどの研修を受講する際も普段の仕事を見つめ直す好機になればと思いつつ受講していますが、そうした点では期待していた以上のものでした。特に松藤教授の「専門家を活用できるプロを目指そう、というお話しは、自分が全くもっていなかった視点を御教示していただき、今後の仕事で活かしていくのが楽しみです。また、東北各県から集まった受講生の方とも研修や懇親会で情報交換をさせていただき、有意義な時間を過ごさせていただきました。

最後に、この研修で貴重なお話しをしていただきました松藤教授、辻教授、研修生活をサポートしていただきました東北自治研修所のスタッフの皆様、ご一緒させていただきました受講生の皆様に感謝を申し上げ、研修の報告とさせていただきます。



行政課題研修（環境問題コース）を受講して

藤 倉 秀 裕

青森県十和田市民生部生活環境課主事

「日本は、生活者の環境意識が高く、省エネ技術が向上しているにも関わらず、地球温暖化は進んでいる「エコ・ジレンマ」の状況に陥っています。2030年に、世界の人たちが日本人と同じ生活をするには、地球は2.3個、アメリカ人と同じ生活をするには4.5個の地球が必要となります。しかし、地球は1個しかありませんので、足りない分、地球に負担がかかり、地球温暖化、生物多様性問題、資源の枯渇、エネルギーの高騰、水不足、人口増加、食料不足などといった、様々な環境問題を引き起こしていきます。このままの状況でCO₂を排出していくと、2030年頃には危機的状況に陥る・・・」といった、将来直面する環境問題の現実を研修1日目に聞き、受講前は、地球温暖化対策の新たな政策立案を学んで実践しようと意気込んでいましたが、とてもネガティブになったことを覚えています。

では、持続可能な社会を形成するにはどうしたらいいのか。環境のことだけを考えるのであれば、例えば、江戸時代のような社会になればいいわけですが、私たちが現実的に江戸時代の生活をするのは難しい。人間は、テレビや冷蔵庫、エアコン、洗濯機、携帯電話など、一度覚えた利便性や快適性は放棄することができません。この、人間だけが持っている「生活価値の不可逆性を認めながら、なおかつ、低環境負荷である「人と地球のことを考えたものづくり・暮らし方」が求められます。

環境問題、特に地球環境問題では、このままの状態が進むと、地球がどうなるのかがある程度予想がついています。具体的にいえば、このまま石油や石炭、天然ガスを使い続けて大気中にCO₂を排出することで、気温が2～3度上昇すれば、海面上昇による洪水被害の拡大、マラリア患者の増加、陸上の生態系に大きな影響が現れます。また、3～4度上昇することで、海洋大循環が停止することにより、世界規模で気候システムが崩壊し、地域的寒冷化やアマゾンのサバンナ化、海面水位が25m上昇するなどが予測されています。このように、地球が温暖化すること自体が問題なのではなく、それによって、多くの人が生活の基盤を失う可能性があるということが問題です。

「バックキャストとフォアキャスト」という言葉があります。フォアキャストとは「前を見通す」という意味で、現状分析から出発して、将来どのようになっているのかを考える手法です。一方、バックキャストはその反対で、将来どうなっているべきかを先に考え、そこから今に逆流して考えて、当面何をすべきかを発見する方法です。

現状の削減技術やコスト競争力などから、「将来どのくらいの削減が期待できるか」と考える方法を「フォアキャストイング」と呼ばれますが、この方法では地球1個分という目標設定は決してできません。「バックキャストイング」の方法をとって初めて、地球1個分という目標設定ができます。

ただし、目標設定ができたからといって実現できるわけではなく、「バックキャスト」で設定した目標について、どのように対策を立てていけばいいのか「フォアキャスト」の視点で考えていく必要があります。そして、「フォアキャスト」で目標を達成するための手法を考えていくと、問題の解決を阻害する壁にぶつかります。この壁を超えるための手法を、行政や企業、生活者がそれぞれの立場で考え、責任を果たしていく必要があります。企業であれば、壁を超えるためのテクノロジーの開発、行政であれば壁を超えるための政策立案といったことが求められています。

研修2日目には、グループ内でバックキャストイングとフォアキャストイングを取り入れ、2030年のライフスタイルデザイン手法を学びました。自分一人では考えられなかったことも、グループで意見を出し合う中で、将来の厳しい環境制約下におかれても、楽しいライフスタイルデザインができたと思います。また、バックキャストイングとフォアキャストイングという手法を実際に経験する中で、新たな視点で、環境問題を考えることができるようになったと思います。

最後になりましたが、研修で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、研修に送り出していただいた職場の皆様に御礼申し上げます。

研修レポートから

行政課題研究Ⅱ「広域連携」

『阿武急リズム連携』～阿武隈急行沿線地域グリーン・ツーリズム連携～

講師 東北大学大学院経済学研究科准教授 福嶋 路先生

(発表者：Aグループ)

氏名 山形県 武田 志保
福島県 佐藤 嘉秀
宮城県 猪股 秀匡
宮城県 佐藤 俊輔

1. はじめに

宮城県南東部から福島県北東部に広がる地域は、阿武隈川や阿武隈山地などの豊かな自然環境、そしてそこに住む先人たちが作り上げてきた産業、伝統・文化など、多様な資源を有している地域であり、「あぶくまの里」とも呼ばれている。

しかし、地域間競争の激化に伴う都市部への人口流出等により、少子高齢化や過疎化が急速に進行するなど、地域は衰退の一途を辿っている。また、モータリゼーションの進展により、第三セクター鉄道阿武隈急行（以下「阿武急」という。）の経営は依然厳しい状況にあり、その財政負担が沿線自治体の大きな行政課題になっている。



阿武隈川の溪谷美



伝統建築物



沿線自治体の衰退



阿武隈急行利用者の減少

2. 連携のねらい

本研究では、まず、阿武急沿線の自治体（以下「沿線自治体」という。）において、その豊かな地域資源を活かしたグリーン・ツーリズムが展開されてい

ることに着目し、これらグリーン・ツーリズムを核とした広域連携を検討することとした。グリーン・ツーリズムは、近年、自然体験型旅行等をメニュー化した観光ツールとしてばかりでなく、農業体験など児童・生徒の教育ツールとしてもニーズが高まっている活動であり、多くの自治体で展開されている地域振興策である。



たけのこ掘り体験

私達は、現在、沿線自治体が個別に推進しているグリーン・ツーリズムを広域的かつ複合的に組み合わせることによって、多様化するユーザーニーズにマッチングしたメニュー化が可能となり、それにより活発化するグリーン・ツーリズムの波及効果として、観光客入込数の増加や阿武急の利用促進等による沿線自治体の活性化、良好な自然環境の保全など、連携の有効性が十分に期待できることから、「阿武急リズム連携」として研究し、提案することとした。



ころ柿作り体験

以下に、連携により期待できる主な効果を示す。

- ①都市と農村との交流による沿線自治体の再生
(農商工業の振興による就業機会の増加及び所得向上、税収の増加など)
- ②阿武急利用者の増加
→沿線自治体の財政負担の軽減
- ③沿線自治体の良好な自然環境の保全（自然環境の荒廃の阻止など）
- ④都市と農村との人的ネットワークの形成と波及効果
- ⑤健全な青少年の育成



農産物直売所

- ⑥食の安全・安心の確保（食料生産基盤の保全）
- ⑦阿武急及び沿線自治体の知名度や魅力の向上

3. 連携を図る上でのプラス要素

現在の社会経済情勢等から、連携を図る上で沿線自治体が有しているプラス要素を分析し、連携の実行性があることを確認している。

- ①豊かな地域資源（自然環境、産業、伝統・文化、特産品など）
- ②国際的な環境配慮意識の高まり
- ③国民のライフスタイルや価値観及び旅行ニーズの高度化・多様化
 - 癒しや安らぎを目的とする農山村体験等の需要増加
- ④食の安全・安心への高まり
- ⑤団塊世代の大量退職
 - 体験型旅行や二地域居住等の需要増加
- ⑥学校教育における環境教育機会の増加
- ⑦グリーン・ツーリズムが県の重要施策として位置づけられている。
- ⑧基幹交通インフラの整備促進、利便性の向上(仙台空港アクセス鉄道の開業など)



特産品



棚田での稲作

4. 連携の内容

1) 連携の範囲

阿武急沿線の全6市町（宮城4、福島2）

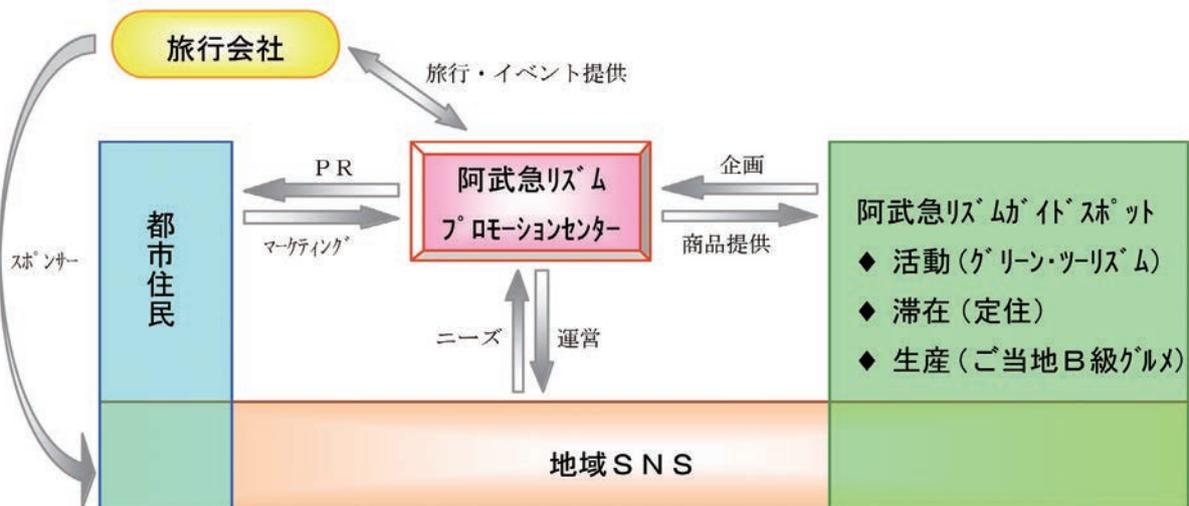


2) 連携の具体的内容

(1) 連携体制の整備（組織の設置）

グリーン・ツーリズムの広域連携による重層複合的価値を形成させるための組織として、地域住民主体による沿線自治体の総合的な地域づくりをプロデュースする事業会社「阿武急リズムプロモーションセンター」（以下「センター」という。）を設立する。また、活動実践現場での具体的な調整や案内業務を担う下部組織として、「阿武急リズムガイドスポット」を設置する。

図1. 阿武急リズム連携の体制整備イメージ



(2) 連携の具体的取組

センターを核として、以下の①～⑦の取組を実践していく。

①（提示型）活動メニューの企画・立案

現在、沿線自治体で展開されているグリーン・ツーリズムを組み合わせて、多彩な活動メニューを作成する。また、企画・運営における旅行業者の協賛を促し、究極的には、民間主導による旅行プラン化での実施を目指す。

表1. 沿線自治体で展開されている主な活動メニュー

自治体	主な活動メニュー
柴田町	たけのこ狩り、野菜収穫体験、そば打ち体験、こんにゃく作り体験など 
角田市	陶芸体験、紙すき、稲刈り体験、梨狩り体験など 
丸森町	船下り体験、ころ柿作り体験、地織体験、田植え体験など 
白石市	ドライフラワー・リース作り、酪農体験、そば打ち体験、独楽絵付け体験など 
福島市	川釣り体験、果物狩り体験、こけし絵付け体験、料理体験など 
伊達市	ピザ作り体験、手づくりパン体験、味噌作り体験、蕨収穫体験など 

②（オーダーメイド型）活動プラン作成システムの構築

個々のニーズに応じた活動プランの提案を可能にするため、ユーザーからの条件提示に基づき自動的にメニュー提案ができるシステムの構築を行い、センターのホームページにて運用する。

③センターの運営及び人材派遣

センターは、福島県内で既に実施されている「福大まちづくり株式会社Marche F(マルシェ・エフ)」^{*1}をモデルとし、地域住民、地元の学生、主婦及び元気な高齢者等の地域コミュニティのサポート的な参加による運営を目指す。また、沿線自治体は、特に設立当初の人的・経済的な支援策として、法制面でのサポートや自治体・企業・金融機関等からの支援獲得活動等に携わる職員を派遣し、センターの持続的な活動を後押しする。

^{*1} 福島大学経営学類の学生らが、地産地消による地域活性化を目的として設立した株式会社。地域農産物を活用した産直商品の開発や販売イベントの開催で実績を上げている。

④都市住民や消費者等への情報発信

ホームページ、メールマガジン、チラシ等といった従来型の情報媒体の活用に加え、他地域との交流・意見交換や活動評価のために、地域住民だけでなく都市生活者の参加も含めた登録制による地域SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）を立ち上げる。この地域SNSにより提供される情報は、次のとおりとする。

(ア)情報提供コミュニティ

…地域イベント、B級グルメなど

(イ)生活の知恵コミュニティ

…田舎暮らしの心得、地域住民の問題など

(ウ)地域求人コミュニティ

…地域内での求人、活動アドバイザーやイベントスタッフの募集など

(エ)地域写真・動画コミュニティ

…写真・動画共有サービス

⑤グリーン・ツーリズム活動参加者への支援

(ア)センターによる育成プログラム

i. 農業体験等の受け入れ農家との契約

ii. 農業体験や田舎暮らし等のイベント企画

⇒農業体験ツアー（日帰り・1泊程度）

⇒移住及び就農検討者への地域生活・農業体験プログラム（短・中期滞在型）

(イ)行政によるプログラム

i. 他地域からの移住

支援（住居整備・確保）

…公営住宅等の確保、住宅の購入補助、優遇税制（不動産取得税の一部



菜園付き住宅
(クラインガルテン)

減額等)、菜園付き住宅の整備

ii.他地域からの就農支援

…アドバイザー派遣による農業生産支援、農業生産法人の設立支援など

⑥グリーン・ツーリズム実践農家等への情報提供

実践農家への会報等による関連情報の提供のほか、新規参入希望農家等へのマニュアルやガイドブックの提供等を行い、活動実践者の増加及び充実を図る。

⑦B級グルメの発掘

ご当地B級グルメについては、毎年開催されるB-1グランプリで上位入賞すると、そのご当地にもたらされる経済効果は何十億円にも上ると言われ、全国各地の自治体が、グルメの発掘・開発・普及に躍起になっている。この社会現象を踏まえ、阿武急リズムの推進においても、B級グルメの発掘が、誘客のための起爆剤的なツールとして十分期待できることから、沿線自治体の特産品等を調査し、次のような「阿武急うーめん」を提案している。

5. まとめ

- ①今回取り上げた沿線自治体は、東北地方に多く見られる中山間地域に当たり、それらが抱える過疎や観光不振の問題は、東北地方全般に見られる問題である。
- ②この提案は、共通する魅力を持った地域が連携することで、市町村単位では為し得ない、個性が際立ったPR効果の発現が期待できる。
- ③沿線自治体において既に実施されているグリーン・ツーリズムの各種取組を基本ツールとしているため、次のとおり判断できる。
⇒既存取組の重層複合的な組合せにより連携を図るものであり、施策の実行性及び継続性が十分に確保されている。
⇒運営における初期投資の低コスト化が可能。
⇒既に推進体制が整備されている自治体や地域もあるため、施策の効率性が確保されている。
- ④都市部に生活する団塊世代には、豊かな田舎暮らしに対する憧れがある。地域住民がもてなしの心を持って受け入れることで、相互の理解と満足が深まり、交流の促進と地域活性化に繋がる。

図2. 阿武急沿線自治体の特産品



図3. “阿武急うーめん、のイメージ



講師コメント

本調査は、阿武隈急行という複数の自治体をつなぐ地方鉄道に注目し、それを軸に沿線地域の様々な地域資源を発掘し、それらを「グリーンツーリズム」というコンセプトのもと結びつけることによって新たな価値を生み出すことを提案している。この提案は実現性も高く、様々な人にメリットをもたらすものであると思われる。

また、本提案を独自性があり魅力的なものにしているのは、メンバーが関連地域にある様々な素晴らしい資源やサービスを知悉しているからであると思われる。ある意味、メンバーの「地域に対する愛」を感じることができた提案であった。

あえて苦言を呈するとすれば、連携によって生み出された価値を「誰に」提供したいのか、「誰が」それを欲しているのかという点について、若干考察が不十分であると思われる。どんなに素晴らしいサービスを提供してもそれを欲する人がいなくては意味がない。「顧客は誰か」という問いかけは事業を行う上の第一歩であり、それがないと効果的かつ実効性の高いサービスを提供することは

難しい。平等性や公正性を要求される自治体として、やはりサービス受益者の実情を無視しては政策を作れない。もう少し顧客ターゲットのイメージを検討していただければ、なおよかったと思う。

また、連携の中に阿武隈急行のみならず、農業者、大学、NPOなど、既に活動をしている様々な主体を活用しようというという意図は素晴らしい。しかし、これまで関係のない彼らをどのように上手く結びつけるか、その仕組みを熟慮する必要がある。

以上のような課題はあるとはいえ、短時間のうちにこれだけの調査提案をまとめ上げたメンバーのポテンシャルは高いものであると思われる。職場に戻ってからも、本研修で得た知識とネットワークを生かして、政策立案に臨んでいただくことを期待する。

東北大学大学院経済学研究科准教授

福 嶋 路



研修所だより

〈平成23年度 財団法人東北自治研修所事業計画〉

基本方針

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

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

また、当財団の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。

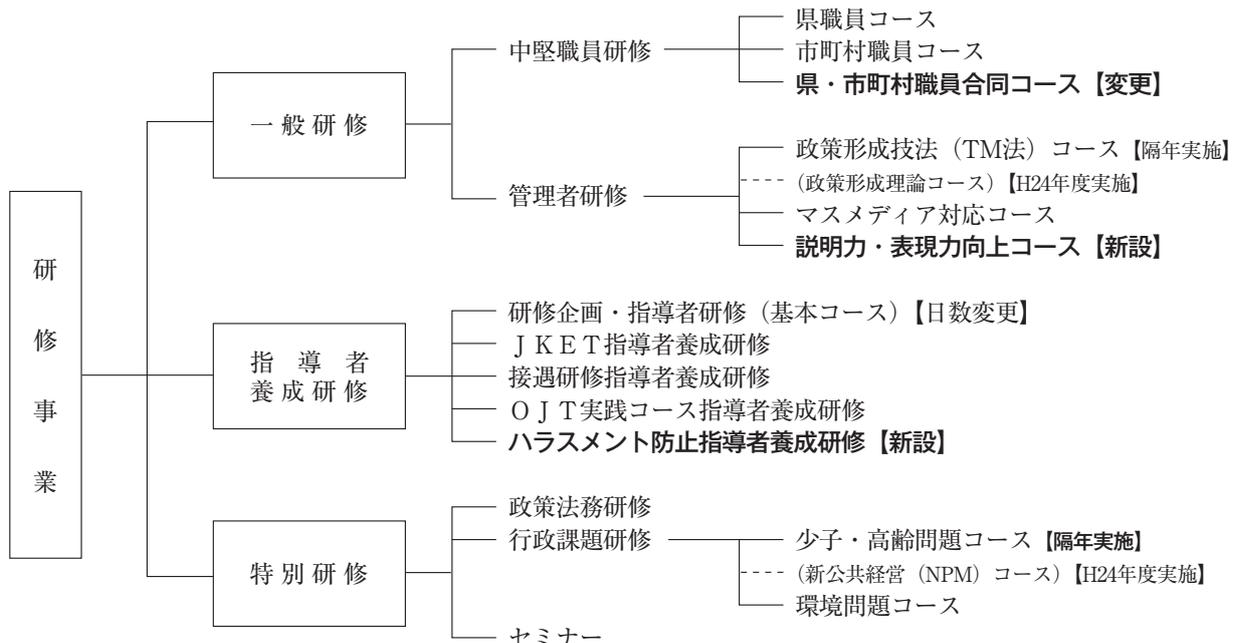
1 研修事業

(1) 研修方針

東北地方の地方公共団体に勤務する職員を対象に、各団体単位では実施が難しい長期にわたる研修や、管理者、研修企画者及び研修指導者などを対象とした研修、さらには時代の要請に応える研修を、次のような視点を踏まえ実施する。

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

(2) 研修体系 (全10課程 15コース)



※ゴシック体の部分は、平成23年度から新設、変更する科目である。

(3) 平成23年度 財団法人東北自治研究所研修計画

区分	研修種別	研修対象(東北六県)	回数	人数	日数	実施月日	概要(新規・変更は太字)	備考
I 一般研修	1 中堅職員研修	県職員	第186回	40	61	8月22日(月)～10月21日(金)	I 法制経済科目 II 行政運営科目 III 演習科目 IV 一般教養科目 V その他	東北六県の研修生の情報交換の機会を持てるよう全て 宿泊研修 です。
		市町村職員	第187回	50	60	10月24日(月)～12月22日(木)	問題解決能力・企画立案力・調整力・応用思考能力等総合的な実務能力向上を図るとともに、6県合同研修による視野の拡大、自己啓発、ネットワーキング等の効果が期待できる	
		県・市町村職員	第188回	40	61	1月16日(月)～3月16日(金)		
	2 管理者研修 (説明力・表現力向上コース) (政策形成技法T.M法コース) (マスメディア対応コース)		第115回	30	2	6月30日(木)～7月1日(金)	【新規】住民説明会や議会での答弁を想定した管理者向けプレゼンテーション能力、議会対応力向上研修	
			第116回	30	3	7月20日(水)～7月22日(金)	政策形成技法(T.M法)	
			第117回	60	2	10月27日(木)～10月28日(金)	管理者としての適切なマスコミ対応、記者会見を実習	
			第27回	30	4	5月9日(月)～5月12日(木)	研修担当者として必要な研修企画立案、指導法、講義実習等	
			第10回	18	4	6月21日(火)～6月24日(金)	高い倫理に基づく公務運営をめざして人事院が開発した研修(公務人材開発協会)	
			第25回	20	4	6月7日(火)～6月10日(金)	公務人材開発協会講師と民間CS接遇講師による指導で、多角的に接遇研修指導者としてのスキルを学ぶ研修	
			第16回	20	3	5月25日(水)～5月27日(金)	コンピテンシーとコーチングの要素を取り入れ、ロールプレーにより実践的に学ぶ研修(公務人材開発協会)	
3 指導者養成研修	4 J K E T 指導者養成研修 (基本コース)		第1回	30	2	11月17日(木)～11月18日(金)	【新規】ハラスメント(セクハラ・パワハラ)の現状とその防止策や対応策を、制度、事例、判例等とおして学び、研修の講師や職場のリーダーを養成する研修	
	5 接遇研修指導者養成研修	県・市町村職員	第9回	30	3	8月31日(水)～9月2日(金)	政策法務全般(政策立案、条例作成実習/中上級者向)	
特別研修	6 O J T 実践コース指導者養成研修		第27回	60	3	9月14日(水)～9月16日(金)	少子・高齢社会における実情を学び、新たな方策を考える	
	7 ハラスメント防止指導者養成研修		第28回	30	3	11月9日(水)～11月11日(金)	地球環境問題に関する最新の知識を学び、行政としての新たな方策を考える	
	8 政策法務研修		第8回	200	1	未定	平成23年度特別講演(宮城県庁講堂)	
	9 行政課題研修(少子・高齢問題コース) (環境問題コース)		計(10課程)15コース	488 <small>セミナーを含む。</small>				

II 研究事業	事業種別	対象	回数	人数	日数	実施・発行時期	実施内容
I 研究会	1 研究会	県・市町村等職員研修担当者	第44回	30	2	7月～8月(1泊2日)	特別講義、情報交換、研修企画、事例・技法等紹介、その他
	2 機関通信「東北自治」CD-ROM発行	東北六県の県・市町村	第78号			平成24年3月	論説、理想、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・HP等でよくご確認の上、お申込みください。

・受講対象者は第186回(県)中堅職員研修を除き、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。

・政策形成技法T.M法と政策形成理論及び少子・高齢問題と新公共経営N.P.Mは隔年実施を予定しています。

ホームページ

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

(4) 研修目的・対象

【受講対象】 東北六県の県及び市町村職員（中堅職員（県職員対象）以外は全て一部事務組合職員を含む）

研修種別	目的	受講対象
中堅職員研修	中堅職員として必要である高度な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。今年度から 県・市町村職員合同コース を設け、さらなる相互理解を深めることで新時代の行政運営に対応できる職員を育成する。	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 説明力・表現力向上コース を設け、説明会・議会対応力の強化を図る。	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及び効果的研修指導方法の修得を図る。	研修担当者及びこの講座の受講を希望する職員
J K E T指導者養成研修	J K E T（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。	J K E T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（公務人材開発協会方式）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C S接遇研修講師の講義も加わり内容充実を図る。	接遇研修の指導者となることが予定される職員
O J T実践コース指導者養成研修	O J T実践コース研修（公務人材開発協会方式）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。	O J T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
ハラスメント防止指導者養成研修	ハラスメント防止研修（公務人材開発協会方式）の指導者又は相談員となることが予定される職員に対し、必要課程と技法の修得を図る。	ハラスメント防止研修の指導者・相談員となることが予定される職員
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。	係長程度の職員又はこの受講を希望する職員
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、環境問題をテーマに取り上げ、多角的に検討し、それぞれの自治体行政に反映する。	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

〈平成23年度研修月別実施日程表〉

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

〈研修受講申込み〉

各研修の実施要領（ご案内）は、下記受講申込先を通じて募集します。受講生の推薦・派遣等にご配慮くださるようお願いいたします。

募 集	➡	通 知	➡	締 切 り	➡	締 切 り	➡	受 講 決 定	➡	決 定 通 知	➡	研 修 受 講
(財)東北自治 研修所		6 県職員研修担当課 6 県市町村職員研修担当課				(財)東北自治研修所				6 県職員研修担当課 6 県市町村職員研修担当課		
研修開始 2ヶ月前まで ----- 約1ヶ月前 ----- 約3週間前 -----												

研 修 種 別	受 講 申 込 先
<ul style="list-style-type: none"> ■第186回中堅職員（県）研修 ■第187回中堅職員（市町村）研修 ■第188回中堅職員（県・市町村）研修 <ul style="list-style-type: none"> 県職員 市町村職員 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ 東北各県の職員研修担当課 ※1 ➡ 東北各県の市町村職員研修担当課 ➡ 東北各県の職員研修担当課 ※1 ➡ 東北各県の市町村課 ※1
※1 秋田の県職員は秋田県自治研修所、市町村職員は市町村課、宮城の県職員は宮城県公務研修所、市町村職員は宮城県市町村課を申込み先及び連絡先とする。	
<ul style="list-style-type: none"> ■管理者研修 （TM法・マスメディア対応・説明力表現力） ■指導者養成研修 （研修企画・JKET・接遇・OJT・ハラスメント防止） ■特別研修（政策法務・少子高齢問題・環境問題） 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ 東北各県の職員研修担当課 ※2
※2 秋田は県職員・市町村職員とも秋田県自治研修所、宮城は県職員は宮城県公務研修所、市町村職員は宮城県市町村職員研修所を申込み先及び連絡先とする。	
<ul style="list-style-type: none"> ■セミナー 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ (財)東北自治研修所

2 研究・研究調査事業

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。また、研修事業に関する研究調査を行う。

(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。

(3) 研修事業に関する研究調査

3 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。

また、東北6県の自治体主催事業による施設利用の促進を図る。

(1) 施設の維持管理業務

当センターの維持管理業務を行う。

(2) 寄宿舍運営事業

当センターの寄宿舍「青葉寮」の運営事業を行う。

(3) 自治体主催事業による施設利用の促進

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

〈平成22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183回	平成22年 8月17日(火)～10月15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）	16名
第184回	平成22年10月18日(月)～12月17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）	41名
第185回	平成23年 1月17日(月)～ 3月18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）	17名

第183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	鈴木 法日児	宮城教育大学名誉教授
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	三浦 恵美	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	78H		
東 北 の 政 策 戦 略	6	工藤 昭彦 新田 新一郎	東北大学教養教育院総長特命教授 (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〔東北の広域連携〕 （講義6H、グループ討議6H、全体発表3H）	15	福嶋 路	東北大学大学院経済学研究科准教授
行政課題研究Ⅲ〔環境問題〕 （講義6H、グループ討議9H、全体発表3H）	18	吉岡 敏明 高橋 剛	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	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	菅原 泰治	東北大学大学院法学研究科教授
III 演習科目	72H		
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	茂木 正雄	(社)日本経営協会専任講師
プ レ ゼ ミ ナ ー ル （研修オリエンテーションを含む）	2	三浦 恵美	宮城県公務研修所主幹 東北自治研修所職員

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
ゼ ミ ナ ー ル	22	(学習 6 H. 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 >		三 浦 恵 美	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	2H		
民 間 企 業 ト ッ プ の 講 話	2	白 幡 洋 一	(株)ベ ガ ル タ 仙 台 代 表 取 締 役 社 長
V 其 他	6H		
体 育	4		
開 ・ 閉 講 式 、 自 己 紹 介 、 オ リ エ ン テ ー シ ョ ン	2		
計	254H		

第184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	三 浦 恵 美	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	84H		
東 北 の 政 策 戦 略	6	工 藤 昭 彦 新 田 新 一 郎	東 北 大 学 教 養 教 育 院 総 長 特 命 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 6 H、グ ル ー プ 討 議 6 H、全 体 発 表 3 H)	15	佐 藤 康 仁	東 北 学 院 大 学 経 済 学 部 准 教 授
行 政 課 題 研 究 II [地 域 づ く り の 視 点] (講 義 6 H、グ ル ー プ 討 議 6 H、全 体 発 表 3 H)	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 6 H、グ ル ー プ 討 議 12 H、全 体 発 表 3 H)	21	吉 岡 敏 明 高 橋 剛	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	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	菅 原 泰 治	東 北 大 学 大 学 院 法 学 研 究 科 教 授
N P O と 行 政	3	川 村 志 厚	経 営 デ ザ イン 研 究 所 代 表
III 演 習 科 目	81H		

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
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	茂 木 正 雄	(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)J C 21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	三 浦 恵 美	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 9 H. 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 >		三 浦 恵 美	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	1H		
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
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	268H		

第185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	鈴 木 法 日 兎	宮城教育大学名誉教授
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	三 浦 恵 美	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	90H		
東 北 の 政 策 戦 略	6	工 藤 昭 彦 新 田 新 一 郎	東北大学教養教育院総長特命教授 (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6 H、グループ討議6 H、全体発表3 H)	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 [東北の広域連携] (講義6 H、グループ討議6 H、全体発表3 H)	15	福 嶋 路	東北大学大学院経済学研究科准教授

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
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	15	菅原泰治	東北大学大学院法学研究科教授
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	茂木正雄	(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	三浦恵美	宮城県公務研修所主幹
			東北自治研修所職員
ゼミナール	25H	(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>		三浦恵美	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	1H		
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
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	274H		

東北六県管理者研修

回数	期 間	対 象	修了者数
第112回	平成22年 7月14日(水)～7月16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))	18名
第113回	平成22年 9月 1日(水)～9月 3日(金)	県・市町村・一部事務組合等職員 (課長・課長補佐(相当職を含む))	20名
第114回	平成22年10月27日(水)～10月28日(木)	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))	42名

第112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
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	30m		
計	19H00m		

第113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する中で、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。	18H30m	繩 力 夫	政策・組織開発研究所長
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	30m		
計	19H00m		

第114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 自治体の危機管理、危機発生時のマスメディア対応	3H00m	高 谷 尚 志	千葉大学危機管理学部教授
実践メディアトレーニング ・記者会見の基礎知識 ・模擬記者会見（実習）	6H00m	古 山 恵 子	株式会社パトス専任講師
開・閉講式、オリエンテーション	40m		
計	9H40m		

第26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22年5月10日(月)～5月14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	12名

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	6H30m	高 橋 修	(株)A O I 企画代表取締役
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
講義実習・講評とまとめ	7H00m		
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	1H30m		
計	29H00m		

第9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22年6月22日(火)～6月25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	11名

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)公務人材開発協会講師
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24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22年6月7日(月)～6月10日(木)	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	2H05m	沖 清	(財)公務人材開発協会講師
第2章 マナーとコミュニケーション	3H50m		
第3章 面接応対	3H10m		
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		
C S接遇指導実践講座	6H00m	黒 田 敬 子	(有)キャリアコム代表取締役
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	1H00m		
計	25H35m		

第15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22年5月26日(水)～5月28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	14名

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
第1章 OJTとは	1H30m	長 倉 忠 司	(財)公務人材開発協会講師
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8回東北六県政策法務研修

期 間	対 象	修了者数
平成22年7月6日(火)～7月8日(木)	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	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	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 課題事例研究発表	5H00m	高 尾 昭 夫	(財)健康・体力づくり事業財団事業 部長
実習のすすめ方 法制提案実習	5H00m	高 尾 昭 夫	(財)健康・体力づくり事業財団事業 部長
法制提案実習発表 講評 まとめ 意見交換	3H00m	高 尾 昭 夫	(財)健康・体力づくり事業財団事業 部長
開・閉講式、オリエンテーション、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24回	平成22年 9月15日(水)～9月17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25回	平成22年11月 9日(火)～11月10日(水)	県・市町村・一部事務組合等の職員で受講を希望する者	37名
第26回	平成22年11月17日(水)～11月19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24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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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25回東北六県行政課題研修（環境問題コース）

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所属 ・ 職名
講義 地球環境問題とは何か？ 認識と現状	3H00m	石 田 秀 輝	東北大学大学院環境 科学研究科教授
講義・演習 どのようなスタンスで、どのような行動を起こすべきか？	3H00m		
演習・まとめ 将来から見たら、今の状況はどう見えるのか？	3H00m		
開・閉講式、オリエンテーション	40m		
計	9H40m		

第26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 ・ 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
事例紹介・講義 ・ NPOのあり方と課題	3H00m		
グループワーク・意見交換 ・ 望ましい業務執行体制とは	4H00m		
事例紹介・講義 ・ 能力と実績に基づく人事評価	3H00m	辻 琢 也	一橋大学大学院法学 研究科教授
事例紹介・総括講義 ・ 新しい広域行政戦略と自治体クラウド	3H00m		
開・閉講式、オリエンテーション、自己紹介	30m		
計	16H30m		

第43回研究会

回数	期 間	対 象	出席者数
第43回	平成22年 8月26日(木)～8月27日(金)	県・市町村・一部事務組合等の職員研修担当者	41名

- 1 テーマ (1) 研修コンサルタント講師によるプレゼンテーション会議
(2) 講演会
- 2 目的 (1) 優れた研修講師の掘り起こしを目的として研修コンサルタント講師のプレゼンテーション(模擬講義)を受講し、次年度の研修計画に反映させる。
(2) 『研修の効果測定方法とその活用について』講演会を受講する。

科 目	時間数	講 師	
		氏 名	所 属 ・ 職 名
研修コンサルタントのプレゼンテーション(模擬講義) ・研修コンサルタント7社の講師から模擬講義 (1社50分)	5H50m	研 修 コ ン サ ル タ ン ト 講 師	研 修 コ ン サ ル タ ン ト 会 社
講演会 ・研修の効果測定方法とその活用方法について	2H20m	浅 野 良 一	兵 庫 教 育 大 学 大 学 院 学 校 教 育 研 究 科 教 授
計	8H10m		

〈平成23年度収支予算概要〉

平成23年4月1日から平成24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	42	42	0	0	0
(2) 負担金収入	193,003	40,506	105,217	47,280	0
(3) 雑収入	538	15	501	22	0
(4) 繰入金収入	0	0	30,398	40	△ 30,438
事業活動収入計	193,583	40,563	136,116	47,342	△ 30,438
2 事業活動支出	0				
(1) 事業費支出	179,805	27,567	135,116	17,122	0
(2) 管理費支出	14,225	14,225	0	0	0
(3) 繰入金支出	0	40	0	30,398	△ 30,438
事業活動支出計	194,030	41,832	135,116	47,520	△ 30,438
事業活動収支差額	△ 447	△ 1,269	1,000	△ 178	0
II 投資活動収支の部					
1 投資活動収入	2,000	2,000	0	0	0
2 投資活動支出	14	14	0	0	0
投資活動収支差額	1,986	1,986	0	0	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	2,500	500	1,000	1,000	0
当期収支差額	△ 961	217	0	△ 1,178	0
前期繰越収支差額	24,020	22,168	0	1,852	0
次期繰越収支差額	23,059	22,385	0	674	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。

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

宿 泊 棟

(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インターネットを利用できます。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。

〈財団法人東北自治研修所役員・職員名簿〉

平成23年1月現在

1. 理事 7名

役職名	氏名	所属・職名
理事長	今野純一	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	柿崎保	青森県総務部次長
理事	浅沼康揮	岩手県総務部人事課統括課長
理事	鎌田恵子	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	田澤俊明	青森県総務部次長
監事	須藤敏昭	宮城県総務部理事兼次長

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	人事課主幹兼給与人事担当課長
	菊池正勝	市町村課行政担当課長
	森達也	人事課主幹兼組織行革担当課長
秋田県	牧野一彦	人事課長
	信夫秀紀	市町村課長
	鎌田勝	自治研修所次長
山形県	齋藤稔	人事課長
	石川耕三郎	市町村課長
	笹原正好	職員育成センター副所長
福島県	鈴木忠夫	職員研修課長
	小野和彦	市町村行政課長
	二階堂勝彦	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	及川公一	総務部参事兼人事課長
	池田敬之	市町村課長
	文屋栄悦	公務研修所副所長

4. 職員

職名	氏名	摘要	
所務局長	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	鎌田吉哉	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
	主査	藤野寿光	庶務・経理
教務担当	(次長)	鎌田吉哉	総括：宮城県派遣職員
	副参事	浅野真樹男	研修：常勤嘱託職員
	主事	佐藤祐美子	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77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。
- * 巻頭言では、青森大学学長末永洋一先生から待ちに待った「東北新幹線全線開業」にあたり寄稿をいただき、東北6県の地域連携の重要性を改めて認識させられました。
- * 東北自治総合研修センターの特別講演では、株式会社バガルト仙台代表取締役社長白幡洋一氏から「今こそ東北の時代」～地域・産業振興に向けて行政に期待する！～と題してお話をいただき、紙上で再現いたしました。また、秋田県佐竹敬久知事さんからは、「時代の転換期にあって」とのテーマで、今、時代の転換期にあって、新たな取組にチャレンジし、成し遂げること等についての特別随想をいただきました。
- * 東北福祉大学総合福祉学部阿部裕二先生からは、「少子高齢社会における地域づくりの基本的視点」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、今後とも関係各位の特段のご理解と研修への積極的な参加をお願い申し上げます。

東 北 自 治 7 7 号

発 行 平成23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