

東北自治

T O H O K U J I C H I

Vol.91

〔令和7年3月〕

財団設立60周年を迎えて

随想・講演

特別随想

● 人口減少社会を見据えた新たな県政運営への挑戦

宮城県知事 村井 嘉浩

特別講演・財団設立60周年記念講演

● デジタル時代の人口減少社会における自治体経営

一橋大学大学院法学研究科 教授 辻 琢也

論文

● 東北地方の人口高齢化と国保医療費負担に関する分析

東北大学大学院経済学研究科 教授 吉田 浩
同 高齢経済社会研究センター長

寄稿

財団設立60周年特別寄稿

● 東北六県中堅職員研修受講回想記

第161回（平成16年度）藤澤 法輝

第180回（平成21年度）小山 幸

第195回（平成26年度）根市 奉弘

公益財団法人 東北自治研修所

目次

- 巻頭言
財団設立 60 周年を迎えて
公益財団法人東北自治研修所 代表理事兼所長 新妻 直樹 …… 1
- 特別随想
人口減少社会を見据えた新たな県政運営への挑戦
宮城県知事 村井 嘉浩 …… 2
- 特別講演・財団設立 60 周年記念講演
デジタル時代の人口減少社会における自治体経営
一橋大学大学院法学研究科 教授 辻 琢也 …… 4
- 論文
東北地方の人口高齢化と国保医療費負担に関する分析
—支出適正化のための健診活用についての試算—
東北大学大学院経済学研究科 教授
同 高齢経済社会研究センター長 吉田 浩 …… 16
- 各県・市町村の研修取組事例
〔青森県の取組事例〕青森県の人材育成と研修概要について
青森県総務部人事課 研修・人材育成グループ …… 28
- 財団設立 60 周年特別寄稿
〔東北六県中堅職員研修受講回想記〕
中堅職員研修の思い出
岩手県盛岡市市長公室 市長公室長（第 161 回修了者） 藤澤 法輝 …… 34
前略 第 180 回東北六県中堅職員研修生のみなさま
宮城県総務部広報課 総括課長補佐（第 180 回修了者） 小山 幸 …… 36
何度でもおいしい中堅職員研修
青森県南部町建設課 主幹（第 195 回修了者） 根市 奉弘 …… 38
- 研修受講記
第 12 回主任級職員研修を受講して
岩手県県北広域振興局土木部二戸土木センター 主事 本山 博仁 …… 40
宮城県環境生活部環境政策課 主事 浅野 奈波 …… 43
福島県郡山市税務部資産税課 主査 遠藤 沙織 …… 45
第 214 回中堅職員研修を受講して
青森県田子町建設課 主査 白澤 光幸 …… 47
秋田県横手市財務部税務課 副主査 大山 一成 …… 49
山形県庄内総合支庁総務企画部総務課出納室 主査 阿部 公美 …… 51

第 215 回中堅職員研修を受講して

| | |
|-----------------------------|----|
| 山形県警察本部警務部情報管理課 係長 笹原 仁宏 …… | 53 |
| 福島県二本松市総務部DX推進課 主査 佐藤美美哉 …… | 55 |
| 福島県小野町企画政策課 副主幹 猪狩 信輔 …… | 57 |

第 2 回根拠に基づく政策立案研修を受講して

| | |
|--------------------------------|----|
| 宮城県石巻市復興企画部政策企画課 主任主事 小野寺裕也 …… | 59 |
|--------------------------------|----|

第2回政策形成のためのデータ分析研修を受講して

| | |
|-----------------------------------|----|
| 秋田県産業技術センター先進プロセス開発部 研究員 高橋 朗人 …… | 61 |
|-----------------------------------|----|

第 65 回行政課題研修〔地域経済のための観光戦略研修〕を受講して

| | |
|-----------------------------|----|
| 福島県田村市産業部観光交流課 副主査 玄葉 裕樹 …… | 63 |
|-----------------------------|----|

■ 研究レポートから

第 12 回主任級職員研修〔地域経済活性化〕

地域商社を核とした地域内経済循環構築事業

A グループ (青森県 和山大輔 (リーダー)、岩手県紫波町 佐々木崇哉、宮城県 浅野奈波、
山形県上市市 齊藤大将、福島県郡山市 遠藤沙織)

…… 65

講師コメント (株)価値総合研究所 主席研究員 総務省地域力創造アドバイザー 鴨志田武史 …… 73

第 214 回中堅職員研修 政策形成シミュレーション I〔持続可能な地域社会への政策戦略〕

少子高齢社会での持続可能な公共交通サービスのあり方～自動車依存からの脱却～

B グループ (岩手県 古川健、宮城県警察本部 中野貫志 (リーダー)、福島県福島市 齋藤あすか)

…… 74

講師コメント (株)ローカルファースト研究所 代表取締役 東洋大学客員教授 関 幸子 …… 82

第 215 回中堅職員研修 政策形成シミュレーション I〔持続可能な地域社会への政策戦略〕

しろいしぐらし。

C グループ (宮城県白石市 大沼優梨香、秋田県秋田市 保坂貴俊 (リーダー)、秋田県鹿角市 兎澤彰吾、福島県 菅野晶太)

…… 83

講師コメント (株)ローカルファースト研究所 代表取締役 東洋大学客員教授 関 幸子 …… 91

■ 研修所だより

| | |
|---------------------------------|-----|
| 〈令和 7 年度事業計画〉 …… | 92 |
| 〈令和 7 年度研修計画〉 …… | 94 |
| 〈令和 7 年度研修日程表〉 …… | 96 |
| 〈研修受講申込〉 …… | 97 |
| 〈調査研究・普及事業〉 …… | 97 |
| 〈東北自治総合研修センター維持管理業務〉 …… | 98 |
| 〈昭和 39 年度～令和 6 年度研修種別受講者実績表〉 …… | 99 |
| 〈令和 6 年度自治体別派遣実績〉 …… | 100 |
| 〈令和 6 年度研修事業実績〉 …… | 102 |
| 〈令和 6 年度研究事業実績〉 …… | 115 |
| 〈(公財) 東北自治研修所評議員会・理事会開催状況〉 …… | 116 |
| 〈(公財) 東北自治研修所役員・職員名簿〉 …… | 117 |
| 〈編集後記〉 | |



財団設立 60 周年を迎えて

公益財団法人東北自治研修所 代表理事兼所長 **新妻直樹**

公益財団東北自治研修所が、昭和 39 年に自治大臣の許可を得て、財団法人東北自治研修所として設立されてから、今年度で 60 周年を迎えることになりました。

この間、設立当初から継続実施してきております中堅職員研修は 215 回を数えるなど、東北自治研修所が主催する研修の受講者は 2 万 9 千人を超え、研修修了者は、東北地方の各自治体において、様々な分野で御活躍されており、東北地方の自治体職員の人材育成に大きな役割を果たしてきたものと考えております。これまで、御指導いただきました講師の諸先生を始め、諸先輩、関係者の方々に改めて御礼申し上げます。

60 年の間の大きな出来事としては、平成 9 年に、仙台市青葉区川内から富谷市成田の東北自治総合研修センター内に移転するとともに、研修事業に加えて、当該センターの維持管理業務を受託することとなり、当財団の業務範囲も拡大してきたところであり、平成 25 年 4 月には、公益法人改革に基づく新公益法人へと移行しております。

また、平成 23 年 3 月 11 日に発生し、東北地方太平洋沿岸部に未曾有の被害をもたらした東日本大震災から 14 年が経過し、現在も復興・再生への取組が続いておりますが、中堅職員研修では、被災地を訪問しての現地研修を取り入れるなど、大震災の記憶と教訓の伝承や災害対応能力の向上に力を入れています。令和に入って

からは、新型コロナウイルス感染症の流行により、一時期は研修事業の中止、縮小を余儀なくされたところですが、令和 5 年 5 月の 5 類移行により、現在、研修事業は通常通りに実施できており、コロナ禍を教訓として、一部オンライン配信を取り入れた研修も開講しております。

更に、現代は、VUCA の時代（先行きが不透明で、将来の予測が困難な時代）とも言われており、各自治体は、人口減少と高齢化、人手不足、行政の電子化、働き方改革、災害・感染症対応などの課題に直面しています。こうした時代背景の下、自治体職員は、一人ひとりが時代の変化を的確に捉え、前例にとらわれず、創造性を持って主体的に自治体の経営や地域づくりに貢献する必要があると、研修機関には、そうした人材の育成が強く求められています。

設立 60 周年の節目を迎え、「東北地方の地方公共団体に勤務する職員の資質向上と、地方行政の円滑な運営を図り、東北地方の発展に寄与する」という当財団の設立目的を改めて深く認識し、東北ブロックの広域的な研修機関として、各県単独では実施が難しい、時代のニーズを踏まえた行政課題研修や長期研修を通じた自治体リーダーの養成など、公益財団法人東北自治研修所に求められる先導的な役割を追及しながら、東北地方の新しい時代を担う人材の育成に一層努力してまいりますので、引き続き、関係者の皆様の御支援、御協力をお願い申し上げます。



人口減少社会を見据えた 新たな県政運営への挑戦

宮城県知事 村 井 嘉 浩

はじめに、昨年の能登半島地震により、多くの尊い命が失われ、住まいや公共施設、道路などの交通インフラも甚大な被害を受けました。あらためて、お亡くなりになられた方々の御冥福をお祈り申し上げますとともに、被災された方々に謹んでお見舞い申し上げます。

さらには、7月の山形県と秋田県を中心とした大雨、9月の奥能登豪雨など、多くの自然災害が発生し、その脅威を再認識したところです。東日本大震災という未曾有の災害を経験した県として、引き続き、被災自治体や被災者を全力で支援してまいります。また、震災以降、東北各県をはじめ全国各地の多くの皆様から多大なる支援をいただいておりますことにあらためて心より御礼申し上げます。

さて、今年、国の「第2期復興・創生期間」が終了となり、また、本県の総合計画である「新・宮城の将来ビジョン」（令和2年12月策定）も政策・施策を着実に展開していくべき中期計画期間に入る大きな節目の年でもあることから、復興への取組を引き続き進めるとともに、これからの人口減少社会を見据えた対策やDXの推進など「新・宮城の将来ビジョン」で掲げた将来像の実現に向けた重要な時期だと考えております。

まずは、震災復興についてですが、この3月

で東日本大震災から14年が経過し、時間の経過とともに事業者や地域コミュニティの存続が大変厳しい状況にあります。引き続き、被災者の心のケアやコミュニティの再生、産業やなりわいなど、きめ細やかなサポートに取り組んでまいります。また、福島第一原発事故被害及び処理水の海洋放出への対応、震災の記憶・教訓の伝承など、復興事業完了に向けて国や関係機関と連携を図ってまいります。

次に、震災からの復興のみならず、その先の新たなステージへの飛躍を目指し、挑戦している取組についても御紹介いたします。

1つ目は「人口減少対策」です。人口減少問題は、日本全体で取り組むべき最重要課題であるという認識の下、本県においても、結婚から出産、子育てまで幅広く応援する環境の整備や若者の県内定着へ向けた取組、外国人材の受入促進へ向けた取組を進めてまいりました。

今年度新たに、市町村と連携した不妊治療費の助成や産後ケアサービス事業の受け皿確保に向けた支援を開始したほか、インドネシアやカンボジアをはじめとした外国人材と県内企業のマッチング支援等により外国人材の受入促進に積極的に取り組んでおります。

人口減少対策は一朝一夕に成果が出るものではありませんが、県政運営の根幹に関わる大きな課題ですので、粘り強く取組を進めてまいり

ます。

2つ目は「DXの推進」です。生産性の向上や働き方改革の推進のため、DXにも力を入れる必要があります。

デジタル化の推進と地域課題の解決、経済の活性化等を図るため、昨年6月にアクセンチュア株式会社と「デジタル・データ活用推進に関する連携協定」、9月にグーグル社と「地域課題の解決に向けた協定」を締結しました。また、県民サービスの向上に向け、4月からデジタル身分証アプリ「ポケットサイン」の正式運用を開始し、ミニアプリを通した様々な県民向けサービスの提供も進めております。

今後もデジタル身分証アプリの幅広い分野での活用、行政手続きのオンライン化・キャッシュレス化の推進、生成AIなどの先進的技術の積極的な活用に重点的に取り組みたいと考えております。

3つ目は「企業誘致」です。本県への建設が予定されていた半導体工場について、残念ながらSBIホールディングスとPSMCの協業が解消となりました。今回の貴重な経験を次の飛躍の糧と捉え、国内のみならず、世界中の企業に目を向けて、今後も企業誘致を進めてまいります。また、昨年4月には次世代放射光施設ナノテラスが本格稼働しました。今後も県内中小企業の利用拡大、リサーチコンプレックスの形成に向けた研究開発拠点及び関連企業の立地促進を図ってまいります。

このほか、観光振興については、仙台－香港

線が約13年ぶりに再開されたほか、古代東北の中心であった陸奥国府多賀城が創建されて1300年を迎えた記念の年に多賀城碑が国宝指定を受け、南門も復元されました。さらには、今年秋頃の施行を目指している宿泊税や仙台医療圏の病院再編など、困難な業務にも取り組むことで、富県宮城の実現に向けた着実な成果を実感しているところです。

冒頭に記載しましたとおり、今年は「新・宮城の将来ビジョン」の中期計画期間を迎えます。基本理念である『富県宮城』のもと、本県が抱える課題の解決や持続可能な地域づくりの推進を目指してまいります。

最後に、今年には本県において大きなイベントが2つ開催されます。1つ目は「献血運動推進全国大会」です。献血の大切さについて、東北各県の皆様はもちろん、全国の皆様にも御理解をいただき、特に若者の献血機運をより一層高めていきたいと考えています。

2つ目は「全国育樹祭」です。「木を使い・植え・育てる」循環の大切さ、地域に根差した木の文化や新しい木材利用の取組、復旧した海岸防災林を通じた震災の教訓を次世代へ伝えるとともに、宮城の魅力在全国に発信したいと思っておりますので、是非ともこの機会に宮城県へ足を運んでいただき、宮城の魅力を感じていただければと思います。



デジタル時代の人口減少社会における自治体経営

一橋大学大学院法学研究科 教授 辻 琢也

皆さんこんにちは。

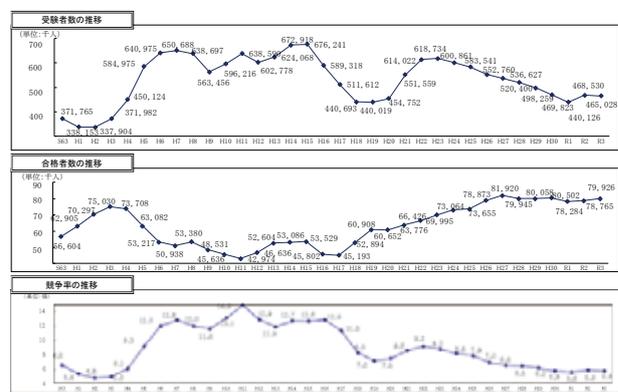
この講演では、デジタル社会に向けた自治体経営のあり方について、皆さんにお話できればと考えております。

今日の話で一番の大きな論点は、地方公務員の今後の育成確保をめぐる問題です。国家公務員もそうですが、非常に大きな課題に遭遇しています。これに関連してデジタル化については、やらなくてはだめだという話をよく聞きます。その一方で、仕事をしている現場からは、アナログの仕事が残ったまま、デジタルの面倒くさい仕事が増えており、デジタル化こそが職員を疲弊させている元凶だとの指摘も聞こえてきます。

しかし、事実問題として、デジタル化によって地域振興策に対する自治体の関わり方は、大きく変わってきています。本日は、このことをふるさと納税の話に絡めてお話します。一方、デジタル化によって、お役所仕事を順調に駆逐している典型は、地方税の賦課徴収の分野にみられます。この事例から、デジタル化を進めていくにあたっての秘訣を考えます。さらに、自動車製造業等のモビリティにおけるDX、小売業界における業界の変貌について触れ、今後の自治体DX、自治体経営がどうあるべきかを、イメージの世界でお話したいと思います。

地方公務員の育成・確保をめぐる課題

地方公共団体の採用試験の状況



2000年のいわゆる地方分権改革が行われた頃は、日本全体で70万弱の人が地方公務員を志望しました。分権改革だけが要因ではありませんが、これだけたくさんの人が志望してくれたという状況でした。その後、少し乱高下はありますが、長期的に見て、右肩下がりの状況がずっと続き、延べ受験者数はもう40万前後ぐらいいままで落ちてきています。一方、合格者数の推移は、ずっと一本調子で上がってきています。つまり、辞退者が右肩上がりで増え続けているのです。受験者数は減って合格者数が増えているわけですから、当然倍率は下がり、ピーク時で15倍あったのが、今は、平均で3倍を切る水準となっております。専門職に至っては1を切ることも珍しくないということで、もう誰でもいいので採らなければダメだが、採っても辞退されるという状況になっているのです。

3 倍ぐらいは維持しないと本当に採りたい人が採れないと、一般的に言われてきました。事務職でもだいぶ危うい水準になってきていて、何とかしなければならない状況です。かつては、特に地方にあって公務員の看板を掲げていれば、それなりに優秀な人が来てくれて、一度採りさえすれば、高いモラルで仕事を維持してくれる感覚もありました。

これに対して、元々途中で辞める人も、どんどん増え、ここで一段と普通退職者が増えてきています。それでも、民間に比べると公務員で辞める人は少なく、定着率は良い方です。東京に人が取られているというのはあるかもしれませんが、民間に取られているというよりか、地方に行けば行くほど、公務員より民間の方が更に人手不足の状況になっています。特に福祉分野の人手不足が一段と厳しい状況です。ですから、単純に公務員の勤務条件を良くして、そこに人を集めるだけでは地方全体の人手不足は解消できないということが言えます。

令和 6 年度版の高齢社会白書で示された就業者数の見通しによれば、今よりも明らかに働く世代が減る見込みです。地域に色々資源はあるけれど、それを利活用できる人材が官民双方に足りないという事態が訪れようとしています。絶対的な労働力不足の状況下で、単純に給料水準を引き上げれば問題解決ということにはならないのです。

日本の平均賃金の推移と、韓国、米国、英国、フランス、ドイツの平均賃金の推移のデータがあります。これは官民双方を足した動向ですが、これによれば、日本は韓国と比べても、顕著に平均賃金が伸びていません。IT バブル一人勝ちと言われる米国を大きく上回るのが韓国です。公務も含めて賃金を上げる、労働生産性を上げていくことについて、公務は公務なりに考えていかないとイケません。また、日本国内には、なかなか投資されません。投資を集め、面白い仕事をしながら労働生産性を高めていくことに愚直に取り組まな

いと、地域全体として沈没していくことになります。

2023 年度版 労働力需給の推計 (速報) 出典 労働政策研究研修機構
労働力需給モデルによるシミュレーション

産業別就業者数(成長率ベースライン)を仮定したシナリオ

| | 推 計 | | | | |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2022年 | 2025年 | 2030年 | 2035年 | 2040年 |
| 農林水産業 | 204 | 189 | 169 | 152 | 137 |
| 鉱業・建設業 | 477 | 458 | 436 | 413 | 389 |
| 製造業 | 996 | 988 | 982 | 960 | 924 |
| 食品・飲料・たばこ製造業 | 143 | 147 | 150 | 138 | 116 |
| 一般機械器具製造業 | 135 | 140 | 140 | 138 | 136 |
| 電気機械器具製造業 | 137 | 133 | 138 | 144 | 149 |
| 輸送用機械器具製造業 | 124 | 110 | 97 | 90 | 85 |
| その他の製造業 | 457 | 458 | 457 | 450 | 438 |
| 建設業 | 31 | 30 | 28 | 27 | 25 |
| 電気・ガス・水道・熱供給業 | 263 | 260 | 292 | 318 | 340 |
| 情報通信業 | 342 | 322 | 327 | 317 | 314 |
| 卸売・小売業 | 1,030 | 1,036 | 1,016 | 993 | 966 |
| 金融保険・不動産業 | 266 | 272 | 260 | 242 | 223 |
| 飲食店・宿泊業 | 329 | 325 | 354 | 335 | 317 |
| 医療・福祉 | 897 | 935 | 991 | 1,032 | 1,058 |
| 教育・学習支援業 | 346 | 367 | 366 | 404 | 416 |
| 生活関連サービス業 | 151 | 162 | 156 | 147 | 137 |
| その他の事業サービス業 | 458 | 527 | 528 | 484 | 432 |
| その他のサービス業 | 487 | 477 | 502 | 514 | 518 |
| 公務・複合サービス・分類不能の産業 | 396 | 395 | 340 | 258 | 179 |
| 産業計 | 6,724 | 6,793 | 6,768 | 6,595 | 6,375 |

人材確保の話に戻すと、2023 年ベースの労働力需給について、将来、日本がある程度の成長を続け、いわゆる女性や高齢者の労働力参加も漸進的に進んでいくことを前提に、産業別に就業者数を予測すると、地域にとって、人口減少にもかかわらず就業者数を増加させていかなければならないのは、医療福祉分野であることが分かります。地方によっては、もう高齢者も後期高齢者も減少傾向にありますが、これに従事する医療福祉の関係就業者は 2040 年に向かって、着実に増やしていかなければなりません。

これに対して、公務・複合サービスの産業は、元々 400 万人の就業者数だったのが、2030 年には 340 万、2035 年には 258 万、2040 年には 179 万というように、全体として縮小していく見込みの推計となっています。つまり、これを一つのモデルのケースとして考えると、今よりも労働力参加が進んで、ベースラインぐらしか成長しないという前提で計算しても、公務を含めたセクターは 50 万人くらい就業者数を減らしていかないとイケない構図なのです。

これは、数字としては厳しいです。今各団体で定年延長が始まった一方で、採用後に厳しくて辞める人が多いという出入りに動きがありますが全体の地方公務員数は、昨年一昨年むしろ増えています。しかし前提となるシミュレーションによると、この 10 年間ぐらいの間に、むしろ 50 万人

から更に 100 万人ぐらい減少させていかないと、日本全体としては一定の成長を前提にバランスよく就業者の確保ができない状況になっているのです。

結局のところ、地方公務員に関していえば、今より精選された形で、1 人当たりが上手く効果的に仕事できる環境整備に取り組んでいかないと、いけない状況となっているのです。仮に本当にこの 10 年続く定年延長の期間に、全く公務員数がほぼ今と同じ状況で行き、10 年間の空白と言いますか、この後、かなりのスピードで削減していかないと地域社会がもたない状況となる可能性があります。従って、この 10 年間は、本当に各自一人一人やりがいがあり、しっかり仕事ができる環境を作っていく 10 年間にしていかなければならないのです。最近、中々、人が採れないから多めに取っておくとか、給料上げて人を呼び込むだとか、そうした小手先の対策で済ませると、後でそのツケは、非常に高くつくことになると思います。

デジタル化で変貌する地域振興策

こうした中でポイントになってくるのがデジタル化です。デジタル対応しないと、なかなか生産性は上がりません。自治体としては住民と国に挟まれるような形で、やれやれと言われてやっているデジタル化ですけれど、本当のところは仕事が面倒くさくなっているだけで、むしろ労働生産性は下がっているのではないかとの疑問すら寄せられている状況です。

昔同様、アナログだけやっていた方がまだ簡単だったという思いも、結構、みなさんの中にはあるかもしれません。特に自治体の中でデジタルのシステム担当とかセキュリティ担当になった人からすれば、セッティングやセキュリティ対策など面倒なことばかりで、こんなことをやっても意味があるのかと、一瞬思ってしまうのも無理からぬ側面があります。しかし、デジタルの影響力は大きく、いわゆる地域振興の世界も大きく変わってき

ています。まず、この点を確認しましょう。私が一番象徴的にこの影響力を認識するのは、ふるさと納税の世界です。

私が若い頃、地域振興の切り札と言えば、元利償還金に対して後年度、7～8 割の交付税措置が期待できた過疎債と辺地債でした。国の令和 7 年度の地方債計画案・通常収支分の予算案によれば、過疎債は 6,000 億円弱、辺地債は 600 億円弱となっていて、二つ合わせて 6,000 億円強となっております。

かつてほどではないと聞いておりますが、この過疎債発行枠をいかにして取ってくるか、県から見ても、これをいかに県内に上手く配分するかというところに、かなりの知恵を使ってきました。しかし、残念ながら、過疎債誕生当初から、鹿児島県や島根県など、西日本の自治体が上手く調達し、それらと比べたら、東日本の団体は、過疎債の恩恵を受けていないと、噂されることもありました。それでも、容易に、この傾向を改善することはできないまできたと、認識されることがあります。



そこで、ここで、ふるさと納税の寄附金額の推移を見てみましょう。今日、寄附金ベースで 1 兆円を超えるようになりました。ふるさと納税は、過疎債、辺地債を凌ぐ規模にまで、伸びてきています。この二つ、全く性格の違うものなので、単純に比較することはできませんが、大体経費が 5 割と考えると、過疎債、辺地債の総額に相当する額をふるさと納税で集めて地方で使うようになってきているということです。

あれだけ政治的ががんばってきた過疎債を凌ぐようになっているのです。寄附文化が根付いていないと言われる日本にあっても、もはや、最大の過疎振興の象徴を凌いでいるのです。この寄附額の増大に間違いなく寄与しているのは、デジタルです。多くの人が年末をはじめ、“クリック”し、デジタルの世界の中でふるさと感じる。そうすることで、これだけ伸びるようになってきました。

都道府県・市町村別に、これまでの経緯をみましましょう。俗に言われるとおり、魚介類をはじめとした一次産品に恵まれた北海道が、受入額で断トツの1位となっておりますが、そのあと、福岡県、宮崎県、静岡県と続き、単純に過疎の極まっているところ、一次産業が盛んなところが上位に来ているわけではありません。財政力指数で言うと、比較的豊かなところも上位に顔を出しています。財政力や人口規模、カニ、牛、米といった要素が単純に反映されている訳ではないのが分かります。

ちなみに、ふるさと納税の利用率について見てみると、東北地方の県民の皆さんは、やっぱり住んでいる県を愛しているのでしょうか、相対的に利用していません。上位は、東京が23.8%、大阪が20.6%、神奈川が20.0%、兵庫が19.3%と、いわゆる大都市圏の団体が並びます。これに対して東北各県は、利用率にして最下位グループに名を連ねております。税額の高いところから地方に再配分するという役割は、ある程度は確かながら、その多寡については、各団体の特性や方針など、さまざまな要因に基づいて決まってきたものと考えられます。

ところで、2008年のふるさと納税を導入した当初の寄附金の上位はというと、今と構成がだいぶ異なりました。受入額自体がせいぜい上位でも6~3億円のレベルで、かつ上位にいるのがどっちかという大都市圏の団体や地方の指定都市が、目につきます。自治体規模が大きく、デジタルにトライできる専門性と余裕を備えた団体が、初期段

階での中心でした。

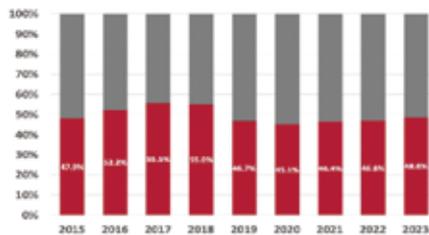
これが2013年ぐらいになると、いわゆるネットの開設や体制が整い始めました。この時点では、まだ、寄附額はそんなに伸びていないのですが、上位の構成団体の中に、それまでの大都市圏の団体以外の鳥取県米子市や佐賀県玄海町、宮崎県綾町、北海道上士幌町といったところが散見されるようになります。

これがいよいよ控除金額が増え出してくると、平戸市や上士幌町、綾町などが上位に出てくる形が定着します。寄附金拡大の背景には、単純にネットの力があるだけでなく、税額控除枠の拡大という推しもありました。控除金額が倍額になった2015年に、今でも上位常連の都城市や天童市、平戸市、佐賀県上峰町が出てきます。比較的地方の団体が目立ちますが、必ずしも過疎とは限らないところが顔を出すようになります。

この頃から、ふるさと納税が、一部で過熱しだし、アマゾンの商品券が問題となる2018年においては、後に裁判にもなりました大阪府泉佐野市が、500億円をこえ、上位4位までが100億を超えるという状況になりました。これはいくらなんでもルールがおかしいということで見直しになりました。2020年は、当時「巣ごもり需要」が一番ピークだったと言われる頃で、ルールを見直した結果、大体、今の上位団体と同じような顔ぶれになりました。

2023年の上位には、泉佐野市もカンバックし、典型的な北海道の過疎地域の人口1万人未満の団体である白糠町や別海町、やや規模の大きい都城市や根室市、さらには宿泊費に充当することによって上位に顔を出すようになった京都市などの大都市など、多様な団体が上位に顔を出しています。過疎・辺地という要素とは関係なしに、各団体の方針や努力が寄附受入額の多寡に多様に結びついているのです。

ふるさと納税の経費の占める割合の推移



2019年の返礼品3割ルール厳格化により50%以下厳守へ

これに対して課題は、経費の引き下げです。過熱した 2018 年に、返礼品は 3 割以下にするルールが作られました。経費率の推移を見ますと、返礼品に対する調達費用は、2018 年の 35% から 2023 年の 27.1% に下がっていますが、全体の経費合計は、事務費用が微増しており、著しく減っている訳ではありません。経費を引き下げ、いかに費用対効果よくしていくかというのが、引き続き、最大の課題です。

決済費用については、若干下がって、2018 年の 2.2% から 2023 年には 1.9% となっていますが、寄附規模の拡大と合わせて考えると、決済業者は安定的に手数料収入を得ていることがわかります。デジタルは自治体にとっても、住民にとっても便利です。しかし、その利便性の代償に地元に落ちない事務経費が相当の規模を安定的に占めていることに留意する必要があります。

もちろん、ふるさと納税に関しては、現在でも、賛否両論があります。私としては、今日は、その是非論に踏み込むつもりはありません。本日、強調したいのは、デジタルの影響力の大きさです。しかも、その取組方針の違いによって、その結果には、さらに大きな格差が生じます。税額控除としてどこまで許されるのかということを経営的に考えながら進めていかなければなりません。

逆に言うと、このふるさと納税にどう対処しなければならないかを考えるのは、デジタル時代の最大の政策案件の一つともなっております。やるべきかどうかということを含めて、この事態を政策的にしっかり考えていくということは、やりごたえのある仕事の一つであることは間違いありません。

今後のデジタル社会の中でどう生き残っていくか。正面からトライして色々な問題を考えていけるデジタル人材を育成していくことが求められていると言えます。

地方税の賦課・徴収における自治体DX

全ての自治体で対処しなければならない業務に、地方税の賦課徴収があります。今まで対応してきたものの中で一番順調にデジタル化が成果を上げてきているのが、この業務であると思います。

皆さん御存知のとおり、自治体情報システムの標準化・共通化は、全体で国が音頭を取って、二重業務の解消に取り組まれています。みなさんがよく知っている事例の一つは、マイナー保険証であり、これはやっと進んできましたが、今でも色々文句を言われており、その利活用率は、まだ決して高くはありません。

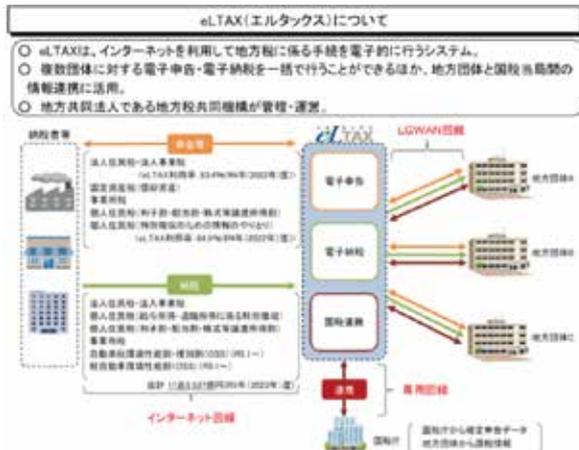
これに対して、本来は、一番、反感を持たれやすいのが、税金の賦課徴収です。それにかかわらず、デジタル化がもっとも順調に進んできた領域の一つが、地方税の徴収であるとする、このことには大いに注目すべきです。

地方税徴収が順調に進んできていることを端的に示しているのは、電子申告利用率です。どの税目も、基本的に右肩上がり、一度電子申告すると、やり続ける傾向があります。アナログの窓口は、もちろん今でもありますが、かなりの業務は電子の方に流れてきています。



特に、2022 年から 2023 年にかけて大きな飛躍があります。QRコードの導入により電子の利用

実績が著しく増えています。これは、キャッシュレス化における日本の一つの特徴でもあります。そして、今、地方税だけでなく、道路使用料、社会保険料といった税金以外のものも、地方税のシステムの中で徴収できるようになってきています。



果たして、こうした順調なデジタル化の背景には、どのような工夫があったのでしょうか。それは、単純に標準化するだけではなく、自治体全体で eL-TAX の制度と、それを運営する地方共同法人を作って進めてきたことに、その秘訣を求めることができます。

地方税共同機構が各納税者と結ばれると同時に、この地方税共同機構が各自治体と結ばれる制度を作りました。地方税共同機構が代表して、国税を含めて関係省庁と連携することによって、各団体から見ると、地方税の地方共同法人を使うか、それぞれの今までのルートを使うか。費用対効果の良いものを、住民に選んでもらいながら進めていく体制ができあがりました。

ともすれば、「勝手に国がやってくれ」「俺たちの手にかからないようにしてくれ」と要望しかねないところ、自分たちで共同法人を作って、事務手続き改革を進め、自分たちにやりやすい条件をうまく確保して、連携を進めていったということです。

面倒なことは国にお願いしがちになりますが、国は基本的に各省庁単位で縦割りです。いくら手続きがデジタル化しても、事務毎に独立した事務手続きになり、そのシステム間連携はアナログ作

業になりがちです。また、各省庁としても情報連携や自治体部分の手続きのデジタル化は、最後になりがちです。

これに対して地方税の徴収においては、たとえば、固定資産税の賦課については、基本的に今の団体の主体性を残しつつ、eL-TAX を一つの選択肢に一律に徴収できるものは徴収します。常に正確性が問われる地方税の業務のデジタル化は、事務手続きの生産性向上に大きく寄与していると考えられます。かつて、まさに名人芸のような人達がいたような領域かもしれませんが、ここで完全デジタル化が進められれば、職員みなさんがその手続きから解放されて楽になります。

これから確定申告の時期に入りますが、実際、各市町村の税務業務は、デジタル化とともに自動化できることが増えてきています。ちなみに、地方税共同機構は、国税を上回る金額を徴収しています。いわば、地方版歳入庁のように、地方税共同機構は社会保険料も徴収するようになっています。ですから、キャッシュレス化の恩恵は、小規模市町村を含めたあらゆる団体に及んでいると考えられます。

今日、日本全体の課題として、キャッシュレス化があります。地方自治においては、地方自治法や財務規則に規定されている現金の取扱いが、もっとも面倒な事務手続きを要しており、お役所仕事の典型になっておりました。私が地方自治に関わるようになった昔から、これをなんとかできないかという話はありませんでしたが、本質的には改善されずに、今日まで来ておりました。

しかし、デジタルの中で電子決済を進めることで、現金に煩わされる職員も住民も着実に減少してきています。これは費用対効果が非常に高いものと推測されます。

他国で言うと、最も進んでいる国の一つである韓国は、9割ぐらいキャッシュレスだと言われています。他の先進国も6割ぐらいという水準が多い中で、日本の目標値は控えめな数字の4割でし

た。そして、地方税共同法人の工夫によって、各自治体は、地方税の賦課徴収に関しては、かなりのキャッシュレス化に成功してきていることになり

ます。積極的に対応できるものは積極的にデジタル化し、アナログで残すものは残す。デジタルとアナログを上手く活用することによって、今後、予想される人手不足に対処し、公務に求められる生産性向上に寄与することが求められています。

地方公務員としてのデジタル人材の育成・確保

さて、ここで、デジタル人材をどうやって確保していけばいいのかという最初の問題提起に戻ります。地方公務員の中で、マスコミにももてはやされている「憧れのロールモデル」業種として、私は3つ指摘できていると思っています。

| ロールモデル(憧れの地方公務員) |
|---|
| ①「スーパー公務員」 →地方公務員のスター／公務員に難しいと言われた目標・努力・成果の見える化。現場に足繁く通い、地域の人から信頼され、地に足のついた成果をあげる。そして、それが、本人の励みとなって、新たな成果に結びつくサイクルができる。 |
| ②「自治体内部の重要な意思決定にかかわる要人」 →財政課・人事課・企画課・秘書課・市町村課など。業務量も責任も重く旧態依然とした働き方が不人気ではあるが、結果に影響を与えられる組織内での権限は大きい。また、企画課や秘書課は、首長からの指示がダイレクトに入りやすい「花形の仕事」である。 |
| ③「特化した分野を極める職人」 →専門職種に限らない。事務職のなかでも職人が育成されていく傾向。近年の道府県でいえば、消防・防災、高齢者福祉や障害者福祉・国民健康保険などの分野でもみられる。勤め続けるもっとも多くの地方公務員が、役割意識としては該当可能。 |

①は俗に言う、スーパー公務員と言われるような人で、新聞、テレビ、ネットでも取り上げられている著名な方です。一定の期間で、公務員に難しいと言われるような目標・努力・成果を「見える化」して達成している人達です。現場から遠のく自治体が多い中で、スーパー公務員という人達は、現場に足繁く通って、地域の人からも信頼されて、地に足のついた成果を上げる成功パターンを取っています。現場との接点があり、地域の人々から信頼されて直に喜ばれて、自分でその成果を実感できています。目標、成果、それに関する努力が比較的に見えていることが、本人の励みになり、新たな成果に結びつきます。スーパー公務員とされ

る人は、このサイクルが非常に有名になって、よく知られます。どれだけ広く知られるかは課題としてありますが、今後もスーパーマンのように頑張ってもらいたい人達です。

②は、自治体の中の重要な意思決定に関わる幹部や係員です。財政課、人事課、企画課、秘書課だったり、県で言うと市町村課だったり色々ありますが、業務量が多くて責任も重いことが多いので、働き方がわりと旧態依然で、不人気とされることもあります。しかし、仕事の結果に影響を与えやすいということで、働きがいを感じやすいし、幹部の人達からダイレクトに指示が来やすい花形の仕事です。働き方改革をどうやって進めていくのかが一つの課題かと思います。

③は、いわゆる職人です。①と似ていますが、特化した分野を極めていく人達で、必ずしも専門職とは限りません。事務職でも職人が育成される傾向があり、道府県職員で言うと、比較的弱かった消防や防災、それからメインの仕事は市町村が行っている高齢者福祉や障害者福祉、国民健康保険といったような業務でも職人が出てきており、しっかり存在感を示しています。

デジタル人材に関しては、この3つとも可能性があります。小規模市町村で、一人情報担当としてやっている場合は、①タイプのケースがあります。分野に特化していると、再雇用でも③タイプとして一定の成果を上げる人もいます。

デジタル人材として地方公務員を考える場合、デジタル系の専門職として雇える団体は、相当の大規模団体に限られます。また、デジタル系の専門職であっても、自治体の職員がシステム開発に従事するケースはほとんどありません。日本の自治体は、開発部門を持たず、開発自体を外部にお願いして、内部で契約管理を行うのが中心になっています。かつては、プロパー職員が、システムの維持管理等を担うこともありましたが、今は、システムを納入した業者でなければ維持管理できないというのが常態で、契約管理が基本にな

ります。

各団体としては、ベンダーが作ったシステムを地域の実情に合わせて(合わせ過ぎないことも重要ですが)構築していくことになります。地域の実情をそのままシステム化すると、高いオプション費用を取られてしまうことがあります。どのくらい費用対効果よくシステムを入れられるか。これを、寡占独占の市場原理が働かない業者相手に交渉していかねばなりません。

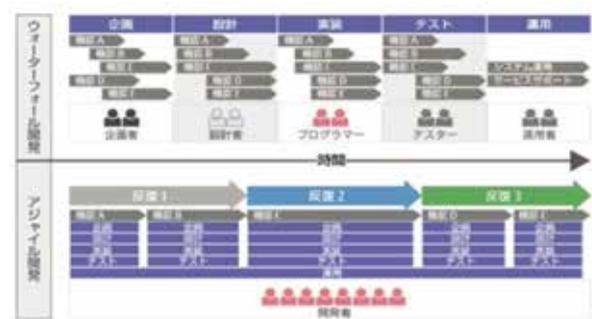
自治体内にデジタル人材を確保するためには、その都度、専門家を外部から雇うのではなく、一般事務職全員を対象に必要な研修等を行って、必要なデジタル人材を育成確保すべきです。それは、20 数年前の分権改革の頃、全職員を対象に階層別に政策・分権研修に入れたのと同じようなことが必要です。

すなわち、一般行政職全般には、一般行政職として必要なシステムに関する研修を、中核の係長級主査ぐらいの人達には、DX推進リーダーのための研修が必要です。そして、場合によっては、高度専門人材を外部から雇うことも必要になります。今、民間給与がどんどん高くなってきており、彼らは概して高報酬です。しかも、高い賃金を支払ったからといって、常に優秀な人材が確保できるとは限りません。このリスクを考えた場合、任期付職員として外部人材を登用することになりますが、これによって高めの給与表を適用して雇用しても、真に優秀なデジタル人材を確保するのは、大変です。

となると、基本的には、一般職員の中からデジタル人材を育成していくという方法と、それで充当しきれない職については、任期付職員を雇うという方法を、二本立てでやっていくしかないと思います。高度専門人材は、高度に専門的ですから、陳腐化も早いです。このことを考えた時に、一般の職員の中でうまく育成できるデジタル人材と、各プロジェクトの中で、期間限定で実働できる外部人材を確保するという使い分けがポイントになる

と思います。

ここで、先ほどの3つのロールモデルを思い出してください。3つのパターンには、共通要素が3つあります。1つは自分のキャリアや人脈、専門知識など職務経験を役所の中で積むことができているということです。もう一つは、業務の成果、公共の福祉の向上、それを通じて自分が成長できていると実感できていると、認識できているということです。そして、最後の一つは、当該職員の能力と士気が高いということです。この3つに配慮しながら、一般職員の中で上手く契約できる人をコアとして養成していくのが重要です。



図：ウォーターフォール開発とアジャイル開発

出典：富士通株式会社『アジャイルソフトウェア開発マネジメント』（第4版、2021）

以上の話も踏まえながら、システム開発のパターンは、理念的に2つに大別されます。1つはウォーターフォール型です。滝から水を落としていくような開発パターンで、開発の初期に機能を確定させて、それぞれの工程を専門技術者が担当し、前の行程で作ったドキュメントが、そのまま後ろの工程への情報伝達の手段になり、全工程の完了後にソフトウェアが利用可能になるパターンです。

およそ、自治体は、国には、初めから全部決めて示してほしいと要望することが多いです。実際、最初から上手く全てを確定できていれば、これに越したことはありません。しかし、全て初期段階で確定させて、その工程を理想どおり埋めていくことは、現実にはなかなか難しいです。

もう一つの開発パターンは、アジャイル開発と言われるものです。期間で区切られた反復を何度も繰り返し、強く要求される機能から順に開発し、

開発対象の機能は反復ごとに徹底していき、それぞれの開発者は、設計・実施・テストなど全ての開発業務を担当して実際に動作するソフトウェアを、反復ごとに提供していくことになります。

こうすることによって、なかなか確定できないシステムに関しても、より早いスピードで開発し、要求の変化にも柔軟に対応しやすくなります。反復ごとに機能の実証ができるので、品質や顧客満足度が向上して、これを何度も繰り返すことによって、システムを開発していくイメージです。最初から予定調和で上手くいけばいいのですが、未知のものに挑戦していくとなると、結局は、アジャイル開発で単位毎に開発と検証を繰り返し、それを総合することによって、一つのシステムを作っていくことがありえます。

こうした2つの方法を自治体のシステム整備に当てはめると、理想的にはウォーターフォール型開発が望まれます。しかし、現実社会や法制度の複雑性が増大していることを考慮すると、国が企図するようなウォーターフォール型の開発というのは、途中で挫折することが少なくありません。小さく産むアジャイル型の開発の方が大きく育つ場合が散見されます。

結局、自治体の契約担当に求められるのは、元々の課題やニーズに対して仕様書の適切さや最適コストを求めるだけでなく、独占・寡占的な民間企業（ベンダー）を、費用対効果よく、使いこなしていくことです。対する民間企業（ベンダー）は、国際企業であることもあります。グローバル企業を含めて、そうした大企業に飲み込まれないように、システム整備を進めていけるかどうか、改めて問われています。

こういう大きな仕事を前提にしながら、日常業務の効率化を考え、勤務条件も整備し、人材を育成確保していくことが必要です。

これを踏まえて、今後デジタル人材の育成確保を考えていく時に、非常に大きい自治体の強みは、市町村の住民関連基礎データ、主要業務 20 業

務とも言われるビックデータを管理していることです。これらデータを、政策改善に利活用できるかです。

デジタルを使うと、かなり効率的に業務ができるようになります。その効果は、今までの行革とは桁外れです。無理にアナログの仕事は残さず、少数精鋭でしっかりやることが求められます。

固定資産税の賦課徴収も、画面上の確認を残しておく、その確認をずっとやり続けなければならなくなります。例えば1万件に1件のエラーでも、画面上の確認がある限り1万回それをやらなければなりません。今、面倒な作業は、エラーチェックと、何か事故があった時のやり直しの確認です。念のための作業をアナログで残してしまうと、その面倒な手続きがいつまでも続きます。完全に省力化できるものは、省力化して高い生産性とアナログの面倒くささを残さない。そこを上手く分けてやっていけるかどうかポイントになります。

上手くデジタル化することによって、働き方改革も大きく進みます。元々、国よりも地方の方が、働き方改革が進んでいる場合がありますが、デジタル化でさらにそれを進めることができます。



モビリティDX戦略から考える自治体DX

ところで、デジタルの領域の中で最も進んでいる領域の一つが、スマートシティポリシーです。ドローンが運転されたり、自動運転が進んだりする中で、生産業者が今後どうやってオンデマンドを中心とした交通車両を作っていくのか、ドイツの事例がこれからのスライドで説明されています。

これによれば、モビリティと異業種を掛け合わせることによって、新たな課題解決や価値創出を

目指すというのが、一つの大きな流れになっています。自治体も部・課単位の多様な組織構成となっています。お金と時間に今より余裕があった分権改革時代は、自治体の中でも、各部単位でそれぞれ課題を持ち合って色々解決していこうという雰囲気がありました。

ところが、最近では先立つものがない、逆に必要な財政支援は、国から 10/10 で全額来るというコロナ対策もあり、どちらかという相互に考えながらやるという雰囲気よりも、各部でそれぞれやっていくという方向に射程が変わってきているように思います。

しかし、モビリティの世界ではむしろ逆で、各部の中で色々持っているものを総合して考えることによって新しい付加価値が生み出されています。そして、それに当たっては、データの利活用が非常に重要なのです。

自治体にも色々なデータがあります。ただ、このデータを実際に使ってみようと思うと、個人情報や各情報でかなり厳格な規制がはめられることがあります。また、各仕様が、各省・各局・各課によって違うので、使い勝手が悪い場合があります。自動車であれば、サプライチェーンとバリューチェーンで上手く連携してどこまで作れるかが勝負になります。ところが、各省は、予算がついたら各部署単位で主体的に政策を考え、連携するのは苦手です。しかも、予算が続くとは限らないので、一度実施された施策が、更新されずに、存在し続けることもあります。

しかし、本当に成果を生み出すためには、しっかりデータ連携しなければなりません。サプライチェーンの中では、広範囲で可視化して、データの連携を通じてその状態が常にアップデートされ、検索できる状態になっていることが重要です。それからバリューチェーンでは、共有のベースラインの提供を前提に、安全性等のデータの利活用、促進を目指してデータ更新ができるか、現場での検証ができているかが重要です。

そして、この際、データの利活用に関しては、政府の影響は非常に大きくなっており、民間の作るモノに対して、どこまで政府が規制をかけるか、自治体の持っている基本データをどこまで製作加工できるか。日本の政府の場合は、特に国に対して市町村の持つ現場のデータの更新を、道府県と一緒にやっていけるかが大きな焦点になります。

最近よく言われているのは、川上（原料・設計）、川中（加工・組立）、川下（販売・メンテ）という 3つの環境の中で、バリューチェーンが持っている重要性です。この中では、川上と川下の重要性が増してきて、真ん中の部分については、その重要性が相対的に減ってきているとイメージされています。デジタル化が進む中で、川中の省力化が進み、その部分を川上、川下の強化に持っていけるかどうか重要なポイントとなっているのです。

これを、日本の政府関係に置き換えて連想すると、10/10 のコロナ対策事業もあって、川上では国がガンガン言います。けれども、色々な商品開発を担う小売りに相当する部門、川下の影響力が、弱体化している傾向にあります。しかし、お客様をどう呼び込んでいくか、住民に近いところでかゆい部分に手が届く政策提案が、本来は重要なはずですが、これを実現するために、市町村と県で上手く組んでやっていかなければならず、今後、大きくその重要性が問われることになると思います。

2023 時点の自動車業界で、今後の 10 年から 15 年間でソフトウェアの売上割合が最大 30% に達すると言われていました。日本の政策提案も、本来は、地方の現場の中で意味のあるソフト政策が出されるかどうか、勝負です。川上の各省庁だけでは、本当の住民ニーズが分からないことがあります。地方の現場に根差したところで、その情報を上手く把握・認識できるかどうか、その商品・製品開発に非常に大きな影響を与えているのと同じです。

考えてみれば、これまでも、国は地方でモデル

事業をしたり、地域提案を受け入れてきました。ビッグデータにも支えられながら、地方としてしっかり政策提案できるような体制を作っていけるかどうか。このことが、政策のイニシアティブを持っていく上でも非常に重要なことと思います。このためには、地方共同法人として地方税共同機構が共通システムを維持管理していたように、地方全体として使い勝手の良いシステムを整備していくことが不可欠です。

ここで、もう一つ、これからの自治体経営のあり方を示唆してくれる事例に言及します。先程ふるさと納税を取り上げましたが、今、日本をはじめとする世界の小売業界も、ネット販売の隆盛を受けて、大変な変革を迫られています。

元々は百貨店が花形でしたが、現在は、生協宅配、ホームセンター、郊外型大型店などが併存しています。スーパーは一定期間増えた後、今は、減らない状況となっています。コンビニも、一定期間増えた後、高止まりし、あまり減ってはいません。これに対して、ドラッグストアも伸びています。そして、eコマース（EC）は顕著に伸びています。既存の商店街にとっては、最大の敵は大型店舗というよりも、eコマースとすべきかもしれません。

さて、そうした小売業界を見ると、ダントツの利益をあげているのがセブン&アイです。そして、その次がイオンです。

セブン&アイグループは、国内のセブンイレブンに主要資源を集中し、販売情報を上手くマーケティングして、ネットワークを作って売上を増やして成長してきました。コンビニエンスストアに特化し、イトーヨーカドーのような大型店の比重は低くして、発展を達成してきました。

一方、イオンの方は、種々ドラッグストアから総合スーパー、スーパーマーケット、それからいわゆる総合開発も含めて、総合商品でお店を出すという形です。近年は、地方圏全体、生活圈の中でイオンのあり方を考える。つまり、地方の総合戦略という形で生き延びていこうとしています。

この場合、単純にどっちかだけが正解という話ではありません。国際戦略に関しても、この2つは対照的で、イオンの方は、アジアへの展開を強くしています。これら2つを自治体にあてはめて考えると、「自治体の機能を特化し、なるべく純化して、その中の利益性を高めていく」セブン&アイ型と、「地方の総合商社で地域圏との共同共栄」をしていくイオン型との2つに、自治体の生き残り戦略も分かれていくイメージが浮かびます。

どちらの路線に舵をとるべきなのか。指定都市や中核市の有無など、中核となる都市の大きさに配慮しながら、自治体の今後の役割を大胆に想像していくことが、重要であると思います。

最後にまとめに入ります。デジタル化ということで、AIのことについてあまり言及しませんでした。AI技術は元々の需要予測や、収穫量の予測というようなものから、オープンAIやChatGPT、更に今後はAIエージェント等に使われるようになってきます。様々なエージェントが出てきて、複数のタスクを自主的にこなす世界に進んでいくと言われていています。ただし、行政においてどこまで使われるかは予断を許しません。

しかし、技術が更に進んでいくことを前提に今後の業務を考えると、冒頭でも言いましたが、現時点では、デジタルの仕事とアナログの仕事が混在し、仕事が更に煩雑になるという側面があります。業務量は減らずに新しい制度やシステムが導入されてしまい、決して愉快でない仕事が増えます。小規模団体だと、この弊害が更に現れやすくなります。さらに、デジタル人材の確保や報酬の増加も負担になってきています。

しかしながら、やはりデジタル化は進めざるを得ない、というか、進めない限り将来はないのです。

逆に、自治体の持っている一つの強みとしては、自治体の方が国に比べて多様な形で勤務条件を管理し、ワークライフバランスを可能にしてきた実績があります。AIやデジタル化の非常にストレスの高い中で、自治体の良い意味でのんびりとして、

ゆるくて優しく敵の少ない職場があると、コミュニケーションリスクは低く、通勤ストレスも少なく、仕事のプレッシャーは限定されます。これらは、今後、AI を極めていく中で非常に重要なことです。

さらに、これまで、自治体の仕事をつまらなくしてきたと言われる反復作業は、デジタル化で自動化されつつあります。また、成果が見えづらいといわれてきた公務員の仕事も、デジタル化によって、成果が見えやすくなってきている側面もあります。仕事に向上心を持ちやすくなります。非効率なものや単純な事務作業の反復を少なくして、生み出された時間や人材を新しい地域課題の解決に向けて求めることができます。

そして最後に、デジタル化は、これまで言及したとおり、システム開発が基本的に民間なので、アウトソーシングとセットで行われてきました。地方税共同機構による地方税徴収についても、委託活用といえる側面があり、そうすることによって、地方公務員としては仕事の完成度や費用対効果を高めることが可能となりました。コンサル委託やシステム活用することによって、失敗するリスクも軽減してきたところもあります。帳簿にコツコツ間違いなく記載するといった“ザ・役所”の仕事が大きく変貌してきました。

しかし、その一方で、ともすれば、計画策定とか資料作成業務において、民間企業が知見を生かして原案を作成し、地方公務員は最終調整にのみ従事するというケースもありました。ないしは、国の求める仕様を熟知した委託コンサルが実質的に主導権を持って、事業提案や計画策定を進めることが散見されることもありました。せつかくやりがいのある部署についても、コンサルに任せればいいということから、地方公務員の仕事が、上司への説明や事務的な対応が主ということもありました。

しかし、今後、AI エージェントも含めて、世界で更に色々な形で、AI が人やコンサルの代わりになっていくことが予測されます。アポ取りや仕様作

りも AI が行っていくという中で、今の戦力で、逆にアウトソーシングからインソーシングする。つまり、AI システムを活用することによって、幅広い関連基礎データと類似事例を情報収集する作業を、コンサルへの委託から省力化、内製化して、自分たちで進めるようにする。そして、自治体本来の政策提案能力を高めていくことが可能となっており、実際そうすることは、極めて重要だと考えます。

無難な総合計画であれば、そう程なく AI が自動的に作ってくれる時代になるような気がします。カッコいい文句ばかり並んでいるけど、あまり実がない計画は、もう商品価値がなくなります。そんな計画であれば、コンサル委託でなくても自動的に作れるような時代になってきます。そうした中で、膨大な基礎資料を自分たちで加工して、真に必要な政策を作っていくという作業にこそ、AI 化の先の今後の地方公務員のやりがいのある仕事があると確信しております。ぜひ皆さんにトライしていただきたいと思います。

私の話は以上とさせていただきます。御清聴いただき、ありがとうございました。

※本稿は、令和7年1月7日に宮城県庁で開催された「東北自治総合研修センター3機関合同特別講演」の講演内容を基に再構成したものです。

◆講師略歴◆

辻 琢 也 (つじ たくや) 氏

【略 歴】

専攻は行政学・政治学・地方自治論。東京大学助手、政策研究大学院大学助教授、教授を経て、平成17年から一橋大学大学院教授。一橋大学役員補佐、理事・副学長を歴任。

内閣府「税制調査会」委員、総務省「国地方係争処理委員会」委員長代理、総務省「地方税の電子化の推進に関する検討会」座長等を務める。うち、総務省「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」において座長として取りまとめた報告書が、総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」（令和5年12月）の基となっている。



東北地方の人口高齢化と国保医療費負担に関する分析

—支出適正化のための健診活用についての試算—

東北大学大学院経済学研究科 教授
同 高齢経済社会研究センター長 吉田 浩

1. はじめに

本稿の目的は、東北地方の人口高齢化と国保医療費負担に関して分析を行うことである。このため、東北地方の市町村の国民健康保険事業に関し、ここでは県単位で人口高齢化が進行した場合の支出額の増加を試算する。次に、その将来の支出水準を適正化するために健康診断事業の促進により、早期予防、医療費の軽減の可能性について分析を行う。最後に、将来の国民健康保険事業の支出の適正化のため、健診受診率が高まった場合の効果を試算する。

2. 高齢化と社会保障費

内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省は、平成30年5月21日に「2040年を見据えた社会保障の将来見通し」を公表している（表1）。これによれば、「社会保障給付費の対GDP比は、2018年度の21.5%（名目額121.3兆円）から、2025年度に21.7～21.8%（同140.2～140.6兆円）となる。その後15年間で2.1～2.2%ポイント上昇し、2040年度には23.8～24.0%（同188.2～190.0兆円）となる」とされている。この資料における給付額を社会保障のための支出とみなすと、年金は2025年にはおよそ60兆円である支出が、2040年には約73兆円と約1.2倍になると推計されている。これに対して医療費は47兆円から48兆円（2025年推計）が2040年には67兆円から70兆円と1.4倍以上に増加す

ると予想されている。さらに、介護については2025年の約15兆円の支出が2040年には25～26兆円前後とおおよそ1.7倍にも増加すると推計されている。この推計は「日本の将来推計人口（平成29年推計）」に基づいて計算されたものである。これによれば、当時の推計による2025年の総人口に占める65歳以上の人口表す高齢化率は30.0%、同高齢者数の推計値は3,677万1千人であった。同じ推計による2040年の高齢化率35.3%、高齢者数は3,920万6千人とされていた。

この共通した将来推計人口と高齢化率にもとづき、試算された年金と医療、介護の支出の伸び率に違いが生じる理由は以下のとおりであると考えられる。まず、年金は高齢化の進行または長寿化による高齢者数の増加に伴って、給付額が増加すると考えられる。しかし、年金はマクロ経済スライド等のシステムにより上記3つの社会保障制度の中では支給額の抑制制度が内包された制度となっているため、医療費の増加に比して抑制的な伸びと試算されているのである。これに対して、介護保険は原則として65歳以上の要介護者が増加すれば、今後給付が増加するシステムとみなされるため、上記3つのシステムの中では最も高い伸びの1.7倍となっている。そして医療は介護と同様に傷病が発生すれば、それにつれて給付が発生するが、推計には

高齢者だけではなく、65歳未満も現役・若年世代の医療費が含まれ、少子化による人口数の

減少の影響もあるため、介護事業よりも増加率は低くなっている。

表1 社会保障給付費の将来見通し

| 社会保障給付費の見通し（経済：ベースラインケース）① | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------|---------|--------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| | 2018年度 | | 2025年度 | | 2040年度 | | |
| | 兆円 | (対GDP比) | 兆円 | (対GDP比) | 兆円 | (対GDP比) | |
| 給付額 | (現状推計) (計画ベース) | 121.3 | 21.5 | 140.4~140.8 140.2~140.6 | 21.7~21.8 21.7~21.8 | 188.5~190.3 188.2~190.0 | 23.8~24.1 23.8~24.0 |
| | 年金 | 56.7 | 10.1 | 59.9 | 9.3 | 73.2 | 9.3 |
| | 医療 | 39.2 | 7.0 | ①:48.7 ②:48.3 ①:47.8 ②:47.4 | ①:7.5 ②:7.5 ①:7.4 ②:7.3 | ①:68.3 ②:70.1 ①:66.7 ②:68.5 | ①:8.6 ②:8.9 ①:8.4 ②:8.7 |
| | 介護 | 10.7 | 1.9 | 14.6 | 2.3 | 24.6 | 3.1 |
| | 子ども・子育て | 7.9 | 1.4 | 10.0 | 1.5 | 13.1 | 1.7 |
| | その他 | 6.7 | 1.2 | 7.7 | 1.2 | 9.4 | 1.2 |
| 負担額 | (現状推計) (計画ベース) | 117.2 | 20.8 | 139.2~139.6 139.0~139.4 | 21.6~21.6 21.5~21.6 | 185.9~187.7 185.5~187.3 | 23.5~23.7 23.5~23.7 |
| | 年金 | 52.6 | 9.3 | 58.7 | 9.1 | 70.6 | 8.9 |
| | 医療 | 39.2 | 7.0 | ①:48.7 ②:48.3 ①:47.8 ②:47.4 | ①:7.5 ②:7.5 ①:7.4 ②:7.3 | ①:68.3 ②:70.1 ①:66.7 ②:68.5 | ①:8.6 ②:8.9 ①:8.4 ②:8.7 |
| | 介護 | 10.7 | 1.9 | 14.6 | 2.3 | 24.6 | 3.1 |
| | 子ども・子育て | 7.9 | 1.4 | 10.0 | 1.5 | 13.1 | 1.7 |
| | その他 | 6.7 | 1.2 | 7.7 | 1.2 | 9.4 | 1.2 |
| (参考)GDP | (兆円) | 564.3 | | 645.6 | | 790.6 | |

(注) 医療は、単価の伸び率の前提に応じて、①および②と表示している。

(出所) 厚生労働省(2018)「2040を見据えた社会保障の将来見通し(議論の素材)」
(内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省 平成30年5月21日)

3. 東北6県の高齢化

平成30年公表の社会保障の将来見通しは、平成29年の将来人口推計に基づくものであった。その後、令和5年に新たな将来人口推計が公表され、同年『日本の地域別将来推計人口(令和5(2023)年推計)』が公表された。以下では、この最新の地域別将来推計人口に基づき、東北6県の高齢化についてみることにする。

表2は令和5年の地域別将来人口推計に基づく、東北6県の2025年と2040年の各年齢別人

口推計である。この推計結果に基づき、各年齢の2040年/2025年の比を求めたものが表3である。表3を見ると少子化、長寿化が進行し、多くの県で生産年齢人口の世代が1.0を下回って減少し、後期高齢者の世代が増加していくことが予想されている。以下ではこの世代別人口の予測に従って、各県ごとに2040年の市町村国民健康保険と後期高齢者医療制度の加入者(被保険者)を予測することとする。

表2 東北6県の将来人口推計

| 年齢 | 青森県 | | 岩手県 | | 宮城県 | | 秋田県 | | 山形県 | | 福島県 | |
|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|-------|-------|
| | 2025 | 2040 | 2025 | 2040 | 2025 | 2040 | 2025 | 2040 | 2025 | 2040 | 2025 | 2040 |
| 20～24 | 42.1 | 28.0 | 43.7 | 30.1 | 117.7 | 91.9 | 27.8 | 18.3 | 39.6 | 27.4 | 68.8 | 46.9 |
| 25～29 | 43.1 | 30.7 | 44.8 | 35.1 | 109.6 | 98.6 | 30.7 | 22.2 | 41.7 | 32.7 | 75.8 | 55.2 |
| 30～34 | 47.5 | 34.6 | 48.3 | 39.0 | 111.5 | 102.3 | 33.1 | 26.1 | 42.3 | 36.4 | 79.8 | 60.5 |
| 35～39 | 53.7 | 40.5 | 54.5 | 43.5 | 126.1 | 108.2 | 39.1 | 29.3 | 49.2 | 40.7 | 89.3 | 71.7 |
| 40～44 | 65.5 | 42.7 | 65.1 | 44.1 | 144.1 | 106.1 | 48.8 | 31.6 | 57.7 | 41.9 | 101.0 | 75.3 |
| 45～49 | 76.6 | 46.8 | 75.7 | 48.0 | 160.2 | 110.6 | 58.4 | 33.1 | 66.2 | 41.8 | 115.2 | 79.3 |
| 50～54 | 85.8 | 52.8 | 82.8 | 54.3 | 172.1 | 125.1 | 62.5 | 38.8 | 69.8 | 48.5 | 126.6 | 89.1 |
| 55～59 | 81.7 | 63.9 | 76.5 | 64.6 | 146.6 | 142.2 | 58.0 | 48.1 | 64.1 | 56.9 | 115.0 | 101.1 |
| 60～64 | 83.8 | 73.7 | 79.0 | 73.5 | 139.5 | 155.3 | 64.0 | 56.8 | 67.9 | 64.5 | 120.3 | 113.9 |
| 65～69 | 87.3 | 80.5 | 83.4 | 77.9 | 141.0 | 161.9 | 70.9 | 59.1 | 73.9 | 66.2 | 127.9 | 120.8 |
| 70～74 | 96.1 | 74.4 | 91.4 | 69.6 | 154.9 | 133.6 | 79.7 | 52.9 | 81.8 | 58.7 | 138.9 | 105.1 |
| 75～79 | 93.4 | 71.5 | 86.5 | 67.8 | 146.8 | 121.1 | 77.1 | 54.9 | 77.1 | 59.0 | 126.3 | 103.3 |
| 80～84 | 63.1 | 66.2 | 60.9 | 64.1 | 97.6 | 110.9 | 51.6 | 54.5 | 52.6 | 57.9 | 84.8 | 98.2 |
| 85～ | 80.6 | 108.6 | 85.7 | 107.1 | 125.6 | 186.5 | 76.7 | 93.6 | 76.7 | 96.8 | 113.7 | 156.6 |

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所 (2024b) 日本の地域別将来推計人口 (令和5 (2023) 推計)』、単位千人。

表3 年齢階級別人口変化率

| 2040/2020 | 青森県 | 岩手県 | 宮城県 | 秋田県 | 山形県 | 福島県 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 20～24歳 | 0.665 | 0.689 | 0.781 | 0.658 | 0.693 | 0.682 |
| 25～29歳 | 0.713 | 0.782 | 0.900 | 0.723 | 0.783 | 0.728 |
| 30～34歳 | 0.729 | 0.807 | 0.918 | 0.789 | 0.860 | 0.758 |
| 35～39歳 | 0.754 | 0.798 | 0.858 | 0.748 | 0.829 | 0.803 |
| 40～44歳 | 0.651 | 0.678 | 0.737 | 0.647 | 0.727 | 0.745 |
| 45～49歳 | 0.611 | 0.635 | 0.690 | 0.567 | 0.631 | 0.688 |
| 50～54歳 | 0.615 | 0.656 | 0.727 | 0.620 | 0.695 | 0.704 |
| 55～59歳 | 0.783 | 0.845 | 0.970 | 0.830 | 0.888 | 0.879 |
| 60～64歳 | 0.879 | 0.931 | 1.113 | 0.887 | 0.949 | 0.947 |
| 65～69歳 | 0.922 | 0.935 | 1.148 | 0.834 | 0.896 | 0.944 |
| 70～74歳 | 0.774 | 0.761 | 0.863 | 0.663 | 0.718 | 0.756 |
| 75～79歳 | 0.765 | 0.784 | 0.825 | 0.712 | 0.765 | 0.818 |
| 80～84歳 | 1.050 | 1.053 | 1.137 | 1.056 | 1.099 | 1.158 |
| 85歳～ | 1.347 | 1.250 | 1.485 | 1.219 | 1.262 | 1.378 |

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所 (2024b) 日本の地域別将来推計人口 (令和5 (2023) 推計)』

4. 市町村国民健康保険、後期高齢者医療制度の状況

(1) 年齢別加入者数

現時点の市町村国民健康保険、後期高齢者医療制度の加入者数については、厚生労働省発表の令和4年度の「医療費の地域差分析」の基礎データ一覧に示されている都道府県別、年齢階

級別加入者数を用いる。なお、以下では20歳以上の男女合計の市町村国民健康保険、後期高齢者医療制度の加入者に限って分析を行う。

表4 市町村国民健康保険、後期高齢者医療制度の加入者数

| 2022年 | 青森県 | 岩手県 | 宮城県 | 秋田県 | 山形県 | 福島県 |
|--------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|
| 20～24歳 | 6,137 | 5,145 | 13,298 | 3,244 | 4,160 | 9,439 |
| 25～29歳 | 6,256 | 4,952 | 14,313 | 3,194 | 4,047 | 9,465 |
| 30～34歳 | 7,301 | 6,151 | 14,192 | 4,352 | 4,956 | 10,503 |
| 35～39歳 | 10,548 | 8,289 | 18,239 | 6,173 | 7,088 | 13,893 |
| 40～44歳 | 12,733 | 10,176 | 21,136 | 7,687 | 8,436 | 15,966 |
| 45～49歳 | 14,688 | 11,878 | 23,128 | 8,756 | 9,355 | 18,505 |
| 50～54歳 | 16,854 | 13,100 | 23,902 | 9,512 | 10,038 | 19,695 |
| 55～59歳 | 18,706 | 14,613 | 24,433 | 10,395 | 11,290 | 22,245 |
| 60～64歳 | 31,065 | 26,056 | 41,438 | 20,752 | 22,234 | 40,761 |
| 65～69歳 | 59,822 | 55,204 | 88,544 | 46,894 | 47,697 | 85,154 |
| 70～74歳 | 82,582 | 77,872 | 128,728 | 66,573 | 67,970 | 118,185 |
| 75～79歳 | 72,375 | 69,164 | 111,659 | 59,804 | 59,842 | 96,791 |
| 80～84歳 | 60,069 | 61,622 | 92,593 | 52,854 | 52,577 | 83,097 |
| 85歳～ | 73,904 | 82,511 | 115,881 | 75,309 | 75,303 | 112,120 |

(出所) 厚生労働省発表の令和4年度の「医療費の地域差分析」、単位人。

(2) 年齢別医療費

続いて同じ「医療費の地域差分析」から年齢別の市町村国民健康保険+後期高齢者医療制度

の医療費（年齢階級別の総額）のデータを得た（表5）。

表5 年齢別市町村国民健康保険、後期高齢者医療制度の医療費

| 100 万円 | 青森県 | 岩手県 | 宮城県 | 秋田県 | 山形県 | 福島県 |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 20～24 歳 | 945.6 | 717.4 | 1,463.0 | 448.5 | 512.0 | 1,047.7 |
| 25～29 歳 | 1,141.2 | 921.3 | 1,806.0 | 529.0 | 728.7 | 1,460.9 |
| 30～34 歳 | 1,281.4 | 1,440.1 | 2,507.6 | 987.8 | 1,056.7 | 2,063.4 |
| 35～39 歳 | 2,513.0 | 2,120.0 | 3,888.6 | 1,532.6 | 1,701.7 | 3,172.0 |
| 40～44 歳 | 3,351.9 | 3,146.6 | 5,149.3 | 2,121.0 | 2,326.1 | 4,083.2 |
| 45～49 歳 | 4,542.5 | 4,244.7 | 6,846.5 | 3,107.5 | 3,118.6 | 5,843.2 |
| 50～54 歳 | 6,124.5 | 5,249.3 | 9,033.1 | 4,042.0 | 4,076.6 | 7,603.2 |
| 55～59 歳 | 7,458.6 | 6,450.1 | 10,422.0 | 4,905.0 | 5,592.2 | 9,655.6 |
| 60～64 歳 | 13,849.6 | 11,840.8 | 19,196.1 | 9,679.3 | 10,550.4 | 18,276.4 |
| 65～69 歳 | 28,363.9 | 26,420.4 | 44,343.4 | 22,790.6 | 23,585.1 | 41,581.7 |
| 70～74 歳 | 47,636.0 | 43,323.8 | 77,779.1 | 38,641.1 | 40,075.9 | 67,836.2 |
| 75～79 歳 | 48,591.8 | 45,117.6 | 80,742.1 | 41,260.9 | 42,624.3 | 66,120.0 |
| 80～84 歳 | 44,702.6 | 46,103.9 | 76,162.2 | 41,100.7 | 41,731.2 | 63,535.0 |
| 85 歳～ | 61,712.1 | 67,027.5 | 106,206.6 | 65,467.6 | 67,729.7 | 96,774.6 |
| 20 歳～合計 | 272,214.8 | 264,123.3 | 445,545.7 | 236,613.6 | 245,409.2 | 389,053.1 |

（出所）厚生労働省（2022a）令和4年度「医療費の地域差分析」、単位100万円。

表4と表5から計算される県別、各年齢階級の加入者1人当たりの市町村国民健康保険、

後期高齢者医療制度の医療費は表6のとおりである。

表6 加入者1人当たりの市町村国民健康保険、後期高齢者医療制度の医療費

| 年齢 | 青森県 | 岩手県 | 宮城県 | 秋田県 | 山形県 | 福島県 |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 20～24歳 | 154,081.3 | 139,419.8 | 110,019.1 | 138,247.7 | 123,073.6 | 110,996.7 |
| 25～29歳 | 182,437.0 | 186,044.8 | 126,179.7 | 165,649.1 | 180,044.3 | 154,346.7 |
| 30～34歳 | 175,513.6 | 234,122.2 | 176,685.7 | 226,977.3 | 213,226.7 | 196,449.0 |
| 35～39歳 | 238,232.7 | 255,764.8 | 213,203.0 | 248,287.1 | 240,079.2 | 228,319.8 |
| 40～44歳 | 263,239.5 | 309,222.3 | 243,628.6 | 275,933.9 | 275,740.1 | 255,751.0 |
| 45～49歳 | 309,264.7 | 357,356.8 | 296,026.2 | 354,913.3 | 333,340.8 | 315,771.1 |
| 50～54歳 | 363,382.5 | 400,711.3 | 377,928.1 | 424,934.5 | 406,114.6 | 386,038.2 |
| 55～59歳 | 398,719.8 | 441,404.3 | 426,559.3 | 471,853.6 | 495,326.5 | 434,049.4 |
| 60～64歳 | 445,833.9 | 454,439.7 | 463,247.8 | 466,423.4 | 474,510.7 | 448,378.6 |
| 65～69歳 | 474,136.7 | 478,596.2 | 500,807.9 | 486,003.9 | 494,478.1 | 488,310.5 |
| 70～74歳 | 576,835.5 | 556,343.9 | 604,212.6 | 580,434.0 | 589,609.0 | 573,983.0 |
| 75～79歳 | 671,388.1 | 652,328.8 | 723,110.8 | 689,941.9 | 712,285.5 | 683,120.4 |
| 80～84歳 | 744,182.9 | 748,173.5 | 822,546.4 | 777,626.1 | 793,717.5 | 764,585.0 |
| 85歳～ | 835,036.1 | 812,346.3 | 916,515.4 | 869,320.7 | 899,435.6 | 863,137.7 |

(出所) 表4および表5より作成。

5. 将来の医療費の予測

以下では、人口構造の変化だけを前提として、現在の医療費の年齢別の1人当たりの医療費が変わらないとした場合の将来の医療費を試算する。この場合、表5のデータに表3の将来推計

の人口の変化率をかけ合わせれば、将来の年齢階級別医療費の総額が求められる。そのようにして求めた将来の医療費（市町村国民健康保険+後期高齢者医療制度）は表7に示されている。

表7 将来の市町村国民健康保険+後期高齢者医療制度の医療費の試算

| | | 青森県 | 岩手県 | 宮城県 | 秋田県 | 山形県 | 福島県 |
|------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 2040 | 20～24歳 | 629 | 494 | 1,143 | 295 | 355 | 714 |
| | 25～29歳 | 814 | 721 | 1,626 | 382 | 571 | 1,064 |
| | 30～34歳 | 934 | 1,163 | 2,302 | 779 | 909 | 1,565 |
| | 35～39歳 | 1,895 | 1,692 | 3,337 | 1,147 | 1,411 | 2,547 |
| | 40～44歳 | 2,183 | 2,134 | 3,794 | 1,372 | 1,690 | 3,042 |
| | 45～49歳 | 2,775 | 2,694 | 4,725 | 1,761 | 1,969 | 4,019 |
| | 50～54歳 | 3,765 | 3,443 | 6,567 | 2,508 | 2,832 | 5,353 |
| | 55～59歳 | 5,837 | 5,452 | 10,107 | 4,072 | 4,964 | 8,488 |
| | 60～64歳 | 12,173 | 11,022 | 21,367 | 8,589 | 10,013 | 17,306 |
| | 65～69歳 | 26,157 | 24,697 | 50,901 | 19,007 | 21,126 | 39,272 |
| | 70～74歳 | 36,860 | 32,961 | 67,123 | 25,638 | 28,790 | 51,315 |
| | 75～79歳 | 37,183 | 35,357 | 66,592 | 29,383 | 32,617 | 54,055 |
| | 80～84歳 | 46,938 | 48,555 | 86,561 | 43,395 | 45,883 | 73,559 |
| | 85歳～ | 83,137 | 83,753 | 157,695 | 79,824 | 85,493 | 133,377 |
| 2040 | 20歳～合計 a | 261,279.3 | 254,137.0 | 483,839.8 | 218,152.8 | 238,620.1 | 395,676.2 |
| 2022 | 20歳～合計 b | 272,214.8 | 264,123.3 | 445,545.7 | 236,613.6 | 245,409.2 | 389,053.1 |
| a/b | 2040/2022 | 0.960 | 0.962 | 1.086 | 0.922 | 0.972 | 1.017 |
| 2040 | 合計/(20-64) c | 8.427 | 8.820 | 8.802 | 10.435 | 9.656 | 8.973 |
| 2022 | 合計/(20-64) d | 6.606 | 7.310 | 7.387 | 8.650 | 8.273 | 7.312 |
| c/d | 2040/2022 | 1.276 | 1.206 | 1.192 | 1.206 | 1.167 | 1.227 |

(出所) 表3および表5より筆者作成。

表7のa/bを見ると2040年の20歳以上の全年齢階級の合計医療費は、2022年に比べて宮城県で1.086倍と福島県で1.017倍となっている。この他の県の市町村合計額では1倍を下回っている。しかし、これは表3に示されるように、少子化によって若年世代の人口が減少し

たため、見かけ上の医療費総額は漸減しているように見えるのである。この医療費総額を各県内の市町村に住む生産年齢世代（ここでは表6の20歳から64歳の加入者世代）で賄うとすると、総額はほぼ100%前後であるにも関わらず、少子化により生産年齢世代が減少するので

所得割等の金額を増やす必要がある。その結果がc/dで示されている。これによると、各県とも20%前後の負担増加が見込まれることとなる。これに加えて、医療の技術進歩やインフレーションの効果を考慮に入れば、30%程度の保険料の引き上げも可能性として考えられる。逆に、負担をこれ以上は上げないままに保険事業の収支を維持するとすれば、健康保険制度による給付を抑制するために、自己負担率の増加、診療報酬点数の抑制などの措置を検討することとなる。そのような形で市町村の健康保険会計を維持しても、住民の健康水準が悪化することとなれば、保険制度の本旨から外れることとなる。

表8 東北各県の健診受診率

| 年齢 | 青森県 | 岩手県 | 宮城県 | 秋田県 | 山形県 | 福島県 |
|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 総数 | 69.5% | 73.2% | 76.4% | 71.6% | 78.1% | 69.9% |
| 20～24歳 | 72.7% | 65.5% | 68.7% | 68.2% | 72.4% | 72.7% |
| 25～29歳 | 71.4% | 67.6% | 73.3% | 73.9% | 83.3% | 68.5% |
| 30～34歳 | 69.8% | 78.6% | 73.0% | 75.0% | 83.3% | 64.7% |
| 35～39歳 | 71.7% | 78.9% | 77.1% | 76.3% | 80.0% | 72.6% |
| 40～44歳 | 79.1% | 81.5% | 82.2% | 81.6% | 84.8% | 78.4% |
| 45～49歳 | 82.4% | 82.9% | 79.7% | 79.7% | 86.3% | 78.8% |
| 50～54歳 | 81.1% | 80.3% | 82.2% | 76.3% | 86.6% | 74.5% |
| 55～59歳 | 79.0% | 83.1% | 84.3% | 79.0% | 89.1% | 78.2% |
| 60～64歳 | 73.1% | 80.0% | 80.6% | 78.8% | 83.5% | 74.8% |
| 65～69歳 | 67.6% | 74.2% | 77.8% | 71.8% | 80.5% | 72.2% |
| 70～74歳 | 63.6% | 69.6% | 77.2% | 67.3% | 75.0% | 67.9% |
| 75～79歳 | 59.7% | 70.7% | 73.1% | 65.2% | 70.3% | 64.1% |
| 80～84歳 | 51.7% | 61.3% | 70.1% | 63.0% | 62.3% | 59.3% |
| 85歳～ | 43.6% | 45.1% | 54.7% | 49.2% | 47.5% | 43.8% |

(出所) 厚生労働省 (2022b) 令和4年『国民生活基礎調査』より筆者試算作成。

表8を見ると、青森県と福島県で全年齢の平均を示す総数での受診率が70%を下回っており、改善が必要であることがわかる。

6. 検診受診と医療費の関係

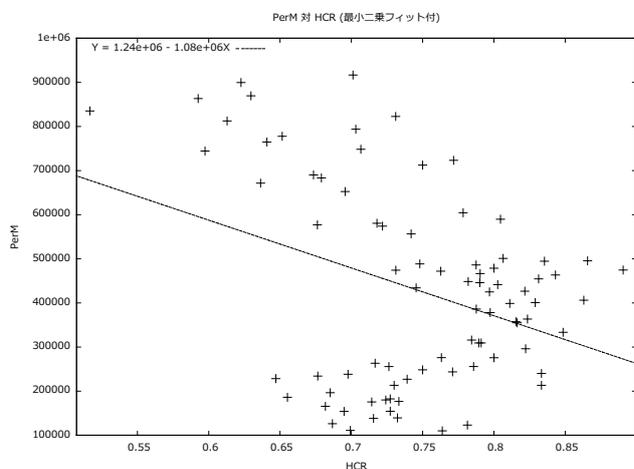
市町村の市町村国民健康保険、後期高齢者医療制度の持続可能性を維持するために、どのような方法が考えられるであろうか。ここでは、健康診断の積極的導入、推進による疾病の早期発見、早期治療、加入者自身の生活習慣改善などによる保健活動の成果について検討する。

表8は令和4年「国民生活基礎調査」による年齢別県別の受診率を示したものである。なお、これには国保加入者以外の被保険者も含まれる。

表7の年齢別、県別受診率(HCR)と表5の医療費総額を表4の加入者数で除した1人当たりの医療費(PerM)の関係を示したものが、

図1である。

図1 東北6県の年齢別健診受診率と国保後期高齢1人当たり医療費



(出所) 表6および表8より筆者作成。

図1では、1人あたり医療費40万円前後よりも高い金額のサンプルでは、健診受診率を表す横軸に対して右下がりの分布を見せており「健診受診率が高まるにつれ、1人当たりの国保+後期高齢制度の医療費が減少する」ように見える。しかし、40万円を下回る部分では、逆に右上がりとなっており、仮説と符合しない

状況となっている。これは、図1が年齢をコントロールしていない分布となっているためである。そこで、1人当たりの医療費を受診率、年齢(20歳から24歳は22歳と各年齢階級の階級中間値を使用、85歳以上は90歳と仮定)を使って重回帰分析を行うこととした。その結果、

$$\text{医療費} = 84427.0 \# + 10377.2^{***} \text{年齢} - 297579^{***} \text{健診受診率}$$

サンプル数：東北6県14年齢階級=84サンプル，

自由度修正済決定係数：0.968，

***は1%水準で有意であることを示す，

#: 定数項のP値は0.107，

との結果を得た。

この結果では、年齢が1歳増加するごとに医療費が10,377円増加し、健診受診率が1%増加すると $297589 \times 0.01 = 2,976$ 円減少することを示す。ここから現在の東北各県の70%前

後の健診受診率が仮に100%となったとする場合の医療費への影響を機械的に試算する。健診率の増加分 $\Delta \text{HCR} = 100\% - \text{各県各年齢階級の現状の健診率}$ (表8) で求めたものが表9である。

表9 健診率増加の試算

| 年齢 | 青森県 | 岩手県 | 宮城県 | 秋田県 | 山形県 | 福島県 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 総数 | 30.5% | 26.8% | 23.6% | 28.4% | 21.9% | 30.1% |
| 20～24歳 | 27.3% | 34.5% | 31.3% | 31.8% | 27.6% | 27.3% |
| 25～29歳 | 28.6% | 32.4% | 26.7% | 26.1% | 16.7% | 31.5% |
| 30～34歳 | 30.2% | 21.4% | 27.0% | 25.0% | 16.7% | 35.3% |
| 35～39歳 | 28.3% | 21.1% | 22.9% | 23.7% | 20.0% | 27.4% |
| 40～44歳 | 20.9% | 18.5% | 17.8% | 18.4% | 15.2% | 21.6% |
| 45～49歳 | 17.6% | 17.1% | 20.3% | 20.3% | 13.7% | 21.2% |
| 50～54歳 | 18.9% | 19.7% | 17.8% | 23.7% | 13.4% | 25.5% |
| 55～59歳 | 21.0% | 16.9% | 15.7% | 21.0% | 10.9% | 21.8% |
| 60～64歳 | 26.9% | 20.0% | 19.4% | 21.2% | 16.5% | 25.2% |
| 65～69歳 | 32.4% | 25.8% | 22.2% | 28.2% | 19.5% | 27.8% |
| 70～74歳 | 36.4% | 30.4% | 22.8% | 32.7% | 25.0% | 32.1% |
| 75～79歳 | 40.3% | 29.3% | 26.9% | 34.8% | 29.7% | 35.9% |
| 80～84歳 | 48.3% | 38.7% | 29.9% | 37.0% | 37.7% | 40.7% |
| 85歳～ | 56.4% | 54.9% | 45.3% | 50.8% | 52.5% | 56.2% |

(出所) 100%—表8の数値より計算。

次に、表9に示された健診増加率のパーセントポイントに回帰分析から得られた1%あたり2,976円の医療費削減額を掛け合わせ、期待さ

れる減少額を求める。そのようにして試算された各年齢階級の期待医療費削減額は表10に示されている。

表10 健診受診率100%の場合の期待医療費削減額

| 年齢 | 青森県 | 岩手県 | 宮城県 | 秋田県 | 山形県 | 福島県 |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 総数 | 90,761.6 | 79,751.2 | 70,228.6 | 84,512.4 | 65,169.8 | 89,571.3 |
| 20～24歳 | 81,239.1 | 102,664.8 | 93,142.2 | 94,630.1 | 82,131.8 | 81,239.1 |
| 25～29歳 | 85,107.6 | 96,415.6 | 79,453.6 | 77,668.1 | 49,695.7 | 93,737.4 |
| 30～34歳 | 89,868.9 | 63,681.9 | 80,346.3 | 74,394.8 | 49,695.7 | 105,045.4 |
| 35～39歳 | 84,214.9 | 62,789.2 | 68,145.6 | 70,526.2 | 59,515.8 | 81,536.6 |
| 40～44歳 | 62,194.0 | 55,052.1 | 52,969.1 | 54,754.5 | 45,232.0 | 64,277.1 |
| 45～49歳 | 52,373.9 | 50,886.0 | 60,408.5 | 60,408.5 | 40,768.3 | 63,086.7 |
| 50～54歳 | 56,242.4 | 58,623.1 | 52,969.1 | 70,526.2 | 39,875.6 | 75,882.6 |
| 55～59歳 | 62,491.6 | 50,290.9 | 46,719.9 | 62,491.6 | 32,436.1 | 64,872.2 |
| 60～64歳 | 80,048.8 | 59,515.8 | 57,730.3 | 63,086.7 | 49,100.5 | 74,989.9 |
| 65～69歳 | 96,415.6 | 76,775.4 | 66,062.5 | 83,917.3 | 58,027.9 | 82,727.0 |
| 70～74歳 | 108,318.8 | 90,464.0 | 67,848.0 | 97,308.3 | 74,394.8 | 95,522.9 |
| 75～79歳 | 119,924.3 | 87,190.6 | 80,048.8 | 103,557.5 | 88,381.0 | 106,830.9 |
| 80～84歳 | 143,730.7 | 115,163.1 | 88,976.1 | 110,104.2 | 112,187.3 | 121,114.7 |
| 85歳～ | 167,834.6 | 163,370.9 | 134,803.3 | 151,170.1 | 156,229.0 | 167,239.4 |

(出所) 回帰分析結果係数297,589及び表9より筆者推計。

表10のインパクトをもととの医療費であるが表11である。
 る表6と比較し、単純な削減率を計算した結果

表11 健診受診率100%を達成したと仮定した場合の医療費削減率

| 2022年 | 青森県 | 岩手県 | 宮城県 | 秋田県 | 山形県 | 福島県 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 20～24歳 | -58.9% | -57.2% | -63.8% | -61.1% | -53.0% | -80.7% |
| 25～29歳 | -44.5% | -55.2% | -73.8% | -57.1% | -45.6% | -52.6% |
| 30～34歳 | -48.5% | -41.2% | -45.0% | -34.2% | -23.3% | -47.7% |
| 35～39歳 | -37.7% | -24.9% | -37.7% | -30.0% | -20.7% | -46.0% |
| 40～44歳 | -32.0% | -20.3% | -28.0% | -25.6% | -21.6% | -31.9% |
| 45～49歳 | -20.1% | -15.4% | -17.9% | -15.4% | -13.6% | -20.4% |
| 50～54歳 | -14.4% | -12.7% | -16.0% | -14.2% | -10.0% | -16.3% |
| 55～59歳 | -14.1% | -13.3% | -12.4% | -14.9% | -8.1% | -17.5% |
| 60～64歳 | -14.0% | -11.1% | -10.1% | -13.4% | -6.8% | -14.5% |
| 65～69歳 | -16.9% | -12.4% | -11.5% | -13.0% | -9.9% | -15.4% |
| 70～74歳 | -16.7% | -13.8% | -10.9% | -14.5% | -9.8% | -14.4% |
| 75～79歳 | -16.1% | -13.9% | -9.4% | -14.1% | -10.4% | -14.0% |
| 80～84歳 | -16.1% | -11.7% | -9.7% | -13.3% | -11.1% | -14.0% |
| 85歳～ | -17.2% | -14.2% | -9.7% | -12.7% | -12.5% | -14.0% |

(出所) 筆者推計。1人当たり医療費の期待削減額。

表11を見ると、1人当たりの医療費の小さな若年世代で過大な数値が試算されているが、50歳以上の世代で10%から16%前後の削減が期待されている。もし、健診の励行でこの数値の通りの医療費削減が実現できるとすると、表7に示した、将来の市町村国民健康保険+後期高齢者医療制度の医療費の生産年齢世代への負担増加率20%程度のかかりの割合がカバーされるといえる。

謝辞：本稿のもととなった調査研究に対して、JST 共創の場形成支援プログラム「拠点名称：「みえる」からはじまる、人のつながりと自己実現を支えるエンパワーメント社会共創拠点」(Grant番号 JPMJPF2201) の支援を受けた。

参考文献

- 厚生労働省 (2018) 「2040 保障の将来見通し (議論の素材)」 (内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省 平成 30 年 5 月 21 日)
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000207382.html>
- 厚生労働省 (2022a) 「令和 4 年度 (2022 年度) 医療費の地域差分析」厚生労働省保険局調査課
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuuouhoken/database/iryomap/index.html
- 厚生労働省 (2022b) 令和 4 年『国民生活基礎調査』

国立社会保障・人口問題研究所（2017）『日本の将来推計人口（平成 29 推計）』

https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp

国立社会保障・人口問題研究所（2024a）『日本の将来推計人口（令和 5 推計）』

https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp_zenkoku2023.asp

国立社会保障・人口問題研究所（2024b）『日本の地域別将来推計人口（令和 5（2023）推計）』

https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp_zenkoku2023.asp

◆筆者紹介◆

吉 田 浩（よしだ ひろし）氏

平成 7 年 一橋大学大学院経済学研究科
後期博士課程単位修得満期退学

平成 9 年 東北大学大学院経済学研究科 助教授

平成19年 同 教授（現職）

平成27年 同 高齢経済社会研究センター長
（現職）

令和 2 年 同 経済学研究科副研究科長
～ 4 年

< 著作 >

『男女共同参画による日本社会の経済・経営・地域活性化戦略』（河北新報出版センター、平成 25 年）
「行政サービスへの満足度からみた自治体における行政改革の効果の検証～ NPM に着目して～」
『計画行政』42（3）、pp.33-41、令和元年（共著）

< 受賞歴 >

学術賞（論文賞）（日本計画行政学会）令和 2 年

〔青森県の取組事例〕

青森県の人材育成と研修概要について

青森県総務部人事課研修・人材育成グループ

はじめに

本県において、昭和25年4月に青森県職員研修所が設置されました。

当初は県職員のみを研修の対象としていましたが、昭和45年11月に設置された、県、市町村及び関係団体で構成する「青森県自治研修所運営協議会」において、市町村職員の研修に関する検討が重ねられる中で、昭和46年4月に、現在の名称である「青森県自治研修所（以下「自治研修所」という。）」へ変更するとともに、県と市町村の共同事業として、県職員及び市町村職員を対象とした研修を実施することとなりました。現在はこのほかにも、県と協定を締結している団体に勤務している職員も研修の受講対象としています。

組織の変更・改称から半世紀が経過した自治研修所は、今もほぼ全ての研修を県職員及び市町村職員等の合同で実施しており、普段接することのない他の自治体職員との交流や有意義な意見交換ができ、研修終了後も繋がりが持てるなど、本県の自治体の職員等にとって貴重な場となっています。

1 青森県における人材育成

本県では、平成11年2月に「青森県人材育成ビジョン」を策定し、期待される職員像及び職員に求められる能力を明示するとともに、今後取り組むべき人材育成方策を取りまとめました。

同ビジョン策定以降、青森県行財政改革大

綱に基づく定員適正化の進展や青森県基本計画に掲げた施策の実施、地方公務員法の改正を踏まえ、

- ・少数精鋭による効果的な行政運営を実現するためのより実効性のある人材育成
- ・強い使命感と挑戦・創造する意識を持ち、時代の変化に柔軟かつ自律的に対応し、着実に成果をあげることができる職員の育成
- ・人事評価の評価結果に基づく能力本位の人事管理及び職員一人ひとりの特性の最大化

を図ることを目的に、平成27年3月に現在の「青森県人材育成方針」を策定したところです。

- この方針では、期待される職員像として、
- ①コストとスピードを重視し、県民の満足度を第一に考えて行政運営に取り組む職員
 - ②常に改革・改善に向けて積極的にチャレンジし、自ら成長を続ける職員
 - ③高い倫理観・使命感を持ち、熱い心で青森の未来を創造していく職員
- を掲げています。

期待される職員像の実現や県職員に求められる能力向上のため、人材の確保、人事評価、職員研修及び人事管理という4つの方策を大きな柱として掲げていますが、自治研修所では、このうちの「職員研修」について主要な役割を担っています。

※「青森県人材育成方針」については、令和5年度に新たな青森県基本計画を策定し

たこと、現在の方針策定時から県政を取り巻く環境が大きく進化し、時代に即した職員の育成・確保が必要となっていることなどから全面的に見直す必要が生じており、新たに「青森県職員育成・確保方針（仮称）」を策定する予定です。

2 令和6年度の研修概要

自治研修所の令和6年度の職員研修においては、職員に求められる基本的な事項や、高度で専門的な内容、時代に即応した内容について、必要な能力の開発・向上が効果的に図られるようなカリキュラムを設定しています。

また、職員の自己啓発も積極的に支援しており、通信教育講座受講に対する経費の助成

なども行っています。

以下、自治研修所が主要な研修として実施している、「基本研修」、「選択研修」及び「特別研修」について、その概要を紹介します。

(1) 基本研修

職員の職位に応じた基本的な能力の向上に重点を置いた必修の研修です。

各職位における必要性と目的を明確にし、公務員倫理の向上、コミュニケーション能力等の向上のほか、業務管理が必要な職位においては、マネジメントやコーチング能力等の開発・向上のためのカリキュラムを設定するなど、職位ごとに必要な知識や能力の習得を図っています。

【基本研修の種類】

- 新採用者前期研修
- 新採用者後期研修
- 主事・技師研修
- 主査研修
- 主査第2部研修
- 主幹研修
- 管理者入門研修
- 課長研修
- 60歳職員研修

ここで、自治研修所が実施している基本研修のうち、新たに採用された職員を対象とした「新採用者（前期・後期）研修」について紹介します。

①新採用者前期研修

公務員としての自覚と意識の確立を図り、職務遂行に必要な最低限の基礎知識と職場での応対力を養うため、4日間の研修を行っています。

令和6年度は4月から5月にかけて、全5回実施しました。

新採用者前期研修の特徴は、ほぼ全員が自治研修所に宿泊し、朝から晩まで一つ屋根の下で講義の受講や寝食を共にすることです。そのため、新採用者同士で非常に深い繋がりが生まれ、研修終了後も交流が続くことが多くなっています。

コロナ禍においては、Zoomを利用した講義のライブ配信や、宿泊室を2人1部屋から1人1部屋にするなど、感染防止対策を講じた上での研修運営であったため、新採用者全員が参集することは叶いませんでしたが、令和6年度からは全ての制限を撤廃し、従来どおりの方法で実施しています。

新採用者前期研修では、「知事講話」というカリキュラムを実施しています。これは、知事の県政に対する思いや県の重要課題等を直接聴くことで、公務員としての意識を確立することを目的に設定しており、新採用者は真剣な眼差しで知事の話に聞き入っていました。途中、数人で行うゲームを交えながら、60分という講義時間はあっという間に過ぎてしまうといった印象です。【写真1】

【写真1：知事講話の様子】



②新採用者後期研修

研修から約半年後に、前期研修と同じメンバーで3日間の研修を行っています。

令和6年度の後期研修では、「体験学習」及び「先輩職員と語る」というカリキュラムを実施しました。いずれもコロナ禍では休止していたもので、この度、5年ぶりの復活となりました。

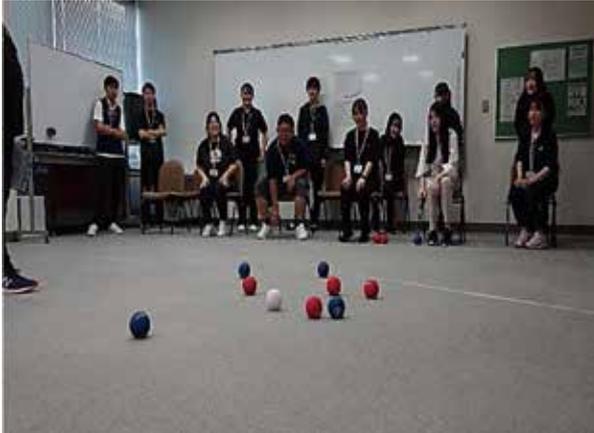
「体験学習」は、以前までは社会福祉施設等における体験学習を通じ社会人としての基本的な心構えや公の心を習得することを目的に、施設で各種作業（介助等）の補助や施設職員との意見交換などを行っていました。令和6年度は、2026年に本県で「第80回国民スポーツ大会・第25回全国障害者スポーツ大会（青の煌めきあおもり国スポ・障スポ）」が開催されることもあり、新採用者に障がい者及び障がい者スポーツの理解を深めてもらうため、視覚障害の疑似体験、障がい者スポーツ（ボッチャ及びフライングディスク）の体験のほか、同大会のイメージソングに乗せた“青の煌めきダンス”の実演などを行いました。

【写真2・写真3】

【写真2：青の煌めきダンス実演指導の様子】



【写真3：障がい者スポーツ体験の様子】



また、「先輩職員と語る」は、様々な職場を経験してきた先輩職員と語り合うことにより、仕事に取り組む姿勢や業務を円滑に進めるための知識を習得すると

ともに、公務員としてのやりがいや使命感を確認することを目的として実施したものです。

新採用者の業務（所属）を考慮した上で1組当たり5～8人のグループ編成とし、各グループに対して先輩職員1名を割り当て、グループごとに対話形式によるフリートークを実施しました。

【写真4】

先輩職員からのアドバイスは、業務や職場の人間関係、プライベートなことなど、多岐にわたったものとなっています。加えて、新採用者同士での悩みを共有でき、多くの学びを得る貴重な場となっているものと考えています。

新採用者のコメント（受講後のアンケートから）

- ・直接先輩職員と話し合いができたことで、自分の中で困っていることや今後の仕事への向き合い方など様々な部分で参考になった。
- ・それぞれが色々な悩みなど持ちながら仕事していることを知って、自分も1つ1つ覚えながら自分がやりたいと思っていることができるように頑張っていこうと思う。
- ・「身体を大事に」という先輩の言葉に大変共感した。普段関わりのない同期とも話せて充実した時間になった。

【写真4：フリートークの様子】



（2）選択研修

職員個々人の主体的な能力開発意欲に応じて選択する研修です。

5種類のコースに分類し、人事評価の評価項目との関連性も踏まえ、更なる能力の向上につながる研修メニューを設定し、個々の職員の能力向上を図っています。

【選択研修の種類・プログラム】

- チャレンジ力向上
 - ・法制執務研修（動画視聴＋フルオンライン形式）
 - ・クリティカルシンキング研修
 - ・ワンペーパー資料作成術研修（フルオンライン形式）
 - ・独創力の鍛え方・コンセプトの作り方研修
- コミュニケーション力向上
 - ・クレーム対応研修
 - ・わかりやすい話し方・説明のしかた研修
 - ・交渉力向上研修 ～WIN・WINの交渉術～
 - ・協働力向上研修 ～ファシリテーションによる対話術～
 - ・伝わるプレゼンテーション研修
- マネジメント力向上
 - ・リスクマネジメント研修 ～リスク管理とマスメディア対応～
 - ・カウンセリングマインド研修（隔年実施）
 - ・トレーナー研修（県職員のみ）
 - ・人と組織のマネジメント力向上研修
- 期待する姿勢・態度
 - ・タイムマネジメント研修（フルオンライン形式）
 - ・職場の業務の見直し・スリム化研修
- DX対応力向上
 - ・DX基礎研修（集合形式＋フルオンライン形式）

令和6年度からは、「クリティカルシンキング研修」、「協働力向上研修 ～ファシリテーションによる対話術～」及び「伝わるプレゼンテーション研修」の3つを新設しましたので、これらについて紹介します。

①クリティカルシンキング研修

環境変化の激しい中で、これまでの前提を客観的に分析、検証する視点や、情報を正しく取捨選択する分析力など、現状を「疑う」思考方法を学び、本質的な結論や解決策を見出すスキルを取得する

ものです。

物事の本質を見極める能力を養う思考法を学ぶため、前年度まで実施していた「ロジカルシンキング研修」の内容を発展させたものです。

多くの情報や様々な問題と向き合いながら仕事を進めていく中で、問題や課題の本質を理解し、より効果的な判断を下すことが求められています。ロジカルに考えるだけでなく、クリティカルに考えることで、職務遂行能力の向上につながることを期待できます。

②協働力向上研修 ～ファシリテーションによる対話術～

組織内外の会議等で、多様な価値観に基づいた意見をより多く引き出し、合理性が高く、納得感のある結論・合意へと収束できるファシリテーションスキルを習得するものです。

大規模な説明会等や課内の会議など、大小問わずファシリテーターが必要な場面は業務の中で多いですが、多くの現場でファシリテーターとして関わる講師から実務で使えるスキルを学ぶことで、苦手の克服や更なるスキルアップにつながることが期待できます。

③伝わるプレゼンテーション研修

行政職員として他者から協力と信頼を得ていくため、相手に自分の意思をより明確かつ効果的に伝えるための論理構成力と効果的なプレゼンテーションの知識・スキルを、多人数へのプレゼンテーションを題材に習得するものです。

こちらについては、前年度まで実施していた「ロジカルプレゼンテーション研修」を発展させ、より効果的に伝えるための実践スキルを学ぶ場として新設したものです。

住民や関係者、上司や他部署など、プレゼンテーションをする機会が多い一方、相手の行動を促す魅力的なプレゼンテーションは難しいと感じている方は多いと思います。本研修では、実践的に楽しく学び、堂々とプレゼンテーションするためのきっかけを掴むことができます。

(3) 特別研修

時宜に適したテーマ等を設定し、組織力の強化を図る研修です。

主に管理職員の意識向上のためのカリキュラムを設定し、例年、地方行財政全般にわたる最新の情報や、幹部職員として認識しておく必要があると考えられるタイムリーなテーマを取り上げて、政策決定等に必要な視野の拡大、時代に即応できる行政感覚の向上を図ることを目的に、管理者セミナーを実施しています。

近年では、「最高の働きがいの創り方」、「若者たちの意識変化と管理職に求められること」といったテーマでセミナーを実施しており、参加者から好評を博しているところです。

3 今後の自治研修所について

以上、本県の人材育成の方針及び令和6年度の研修概要について説明させていただきました。

自治研修所といたしましては、今後とも研修の実施状況や社会経済情勢の変化、組織と職員のニーズなども踏まえながら継続的に研修内容の見直しを行い、県・市町村の職員の自主性や創造性を引き出す研修プログラムの提供に努めてまいります。

また、研修は単なる学びの場にとどまらず、職員や自治体間のネットワークを構築し、連携を深める貴重な機会でもあります。そのためにも、職員一人ひとりが有意義な時間を過ごしてもらえるような快適な研修の受講環境を整備することも自治研修所の重要な役割であると認識しています。

これらの面から県・市町村職員の育成をしっかり支え、これからも本県の発展に貢献していきたいと考えております。



〔東北六県中堅職員研修受講回想記〕

中堅職員研修の思い出

岩手県盛岡市市長公室 市長公室長 藤澤 法輝

〔第 161 回東北六県中堅職員研修修了者（平成 16 年度）〕

東北自治研修所で研修を受けたのは、平成 16 年の夏。あれから 20 年余りが経過し、当時主任だった私も、令和 6 年 4 月から盛岡市市長公室長を拝命し、以来、ありがたいことに、ギアが 3 段ぐらい上がって多忙な日々を過ごしている。

今回、機関紙「東北自治 91 号」への寄稿の依頼があり、こうして原稿を書いているのだが、この間、本市の多くの後輩たちが研修所にお世話になっているので、「なぜ私が…？」との思いを抱きつつも、恩返しのつもりで快諾した。

寄稿をするにあたり、当時の資料を探したが、ない。そういえば、4 月の異動を機に、赤ペンで添削された個人レポートやグループレポートなど、大切に持ち歩いてきた「自治研での思い出」のほとんどを断腸の思いで捨てたのだった。

仕方がないので、正確ではないかもしれないが、記憶を頼りに当時の様子を振り返ってみた。

研修所に集まった仲間は 18 人。北は八戸市、南はいわき市。

当時の中堅職員研修の規模としては小さく、様々な当番はすぐ回ってくるし、ゼミもほぼ毎回発表者みたいな感じだったので、休む間もなく大変であった。教官の皆さんもそういう事情を全く考慮せず、容赦なかった（当たり前だが…）。

民法や自治法、公務員法など、定番の講義の他にパワーポイントの使い方やディベートなん

て言うのもあったし、ゼミも毎日、レポートも個人とグループ分の作成、それに加え、消防訓練では放水の体験もした。

そんな研修所生活も、前半こそは仲間との関係もどことなくぎこちなく、礼儀正しく、夜に出歩くことも少なかったが、後半になると、街へ繰り出しては門限ギリギリに戻るような毎日を過ごした。当然、談話室の終了時間まで、留守番組も交えて今日の成果を報告し合ったが、パチンコの景品で成果を語る者もいれば、街の情報をやり取りする者もいた。皆それぞれ、日中の講義やゼミに、アフターの活動にと、充実していたのだ。

こうして、充実した日々を過ごした私だが、一つ自慢をするとすれば、2 か月の研修の間、一切、講義中に気を失わなかったことだろうか（当たり前だが…）。そして、毎日、談話室での時間を過ごした後、たいいてい午前 2 時くらいまで調べ物をし、レポートを書いた。良い意味、盛岡市を代表しているプレッシャーと自負があった。もちろん、今より格段に若かったのだが…。

研修最終日の前夜、街でレク班主催の「お別れの会」が開かれた。研修仲間との別れを惜しみつつ、2 か月間の思い出を語り合ったのだが、私と研修中最も仲の良かった彼は、「早く終わらないかな〜」と焦っていた。というのも、私と彼は、「街」にもお別れをしなければならなかったのだ。

仙台の夜空を大輪の花火が彩るその夜、私と彼は門限を破った。門限破りをしたらどうなるのかを知りたかったと言えば、恰好をつけ過ぎだろうが、翌朝二人とも呼び出され、しっかり反省の言葉を述べることとなったのも、今となっては良い思い出である。

別れの日、担当の職員が最後の挨拶で、一言「死ぬなよ」と言った。当時はピンとこなかったが、今はそういう気持もわからないではない。「また会おう」とか「たまには遊びに来いよ」と言われても響かなかったと思う。東日本大震災を経験した後ではなおさらだ。

そういえば、研修の時以来会っていない仲間が何人かいる。昨年10月、偶然隣り合った、とある市の方に仲間の近況を尋ねてみた。その彼は部長職を年度途中で辞して退職したと聞いた。やむを得ない事情があつてのことだったのだろう。ほかにも何人か退職しているかもしれない。現に、別の彼からは震災後に転職を果たし、自らの専門を極める道に就いたと連絡を受けた。応援する気持ちになったが、さみしくもあった。

一方、研修仲間の中で年長だった彼から届いた退職の挨拶には、「副村長に就任した」とあった。「あの彼が！」と驚いたものの、小さい村から自治研修所へ派遣された彼だ。将来を嘱望されてのことに違いないと思っていた。「皆、それぞれの分野で活躍しているのだ」と自分を奮い立たせた。

捨てずに残しておいた研修終了時のアンケート

トは、このように結んでいる。「最後に、この研修を無事終了することができるのも、一緒に参加している研修生の協力や助言、快く送りだしてくれた職場の上司、同僚のおかげだと思っていますし、1歳になる娘を残して研修に参加しましたので、その間の妻の苦労は、この研修の苦労とは比較できないほどだったと思います。改めて感謝するとともに、今後の公務にこの研修で得たものを少しずつでも活かしていけるよう頑張りたいと思います。」

改めて、東北自治研修所、職員の皆さん、一緒に研修を受講した仲間達、盛岡市、そして家族に感謝せずにはいられない。

そういえば、当時、妻と1歳にならんとしていた娘を残して2か月間の研修所生活を過ごしたのであった。忘れていた。その娘も今年22歳になる。今更ながら時の流れの速さに戸惑いを感じると同時に、「果たして研修所で得たものを公務に活かしてきたのか？」という心の声が聞こえたような気がした…。

公益財団法人東北自治研修所の創立60周年おめでとうございます。

東北各地で活躍する自治体職員を数多く輩出してきた研修所に敬意を表するとともに、末永く発展し続けるよう御祈念申し上げます。また、これからも、多くの研修生が各地、各分野において、益々活躍されますよう心より御期待申し上げます。寄稿とさせていただきます。



〔東北六県中堅職員研修受講回想記〕

前略 第 180 回東北六県中堅職員 研修生のみなさま

宮城県総務部広報課 総括課長補佐 小山 幸

〔第 180 回東北六県中堅職員研修修了者（平成 21 年度）〕

前略

第 180 回東北六県中堅職員研修の受講生のみなさんお元気ですか。早いもので東北自治研修所でみなさんと 2 か月間過ごしてから、15 年の年月が経ちました。

私は研修後、教育庁から知事部局に出向し、現在は総務部広報課で県政やイベントの情報発信にいそしんでいます。きっとみなさんも、いろいろな部署を経験しながら業務に励んでいることでしょう。

<受講の思い出>

今回、創立 60 周年として機関誌「東北自治 91」に寄稿の機会をいただき、当時を懐かしく思い出しております。今、振り返っても東北六県中堅職員研修は私にとって貴重な経験であり大変有意義な 2 か月間でした。

「地方自治法」をはじめ「行政法」「民法」「地方公務員法」の講義では、分厚い六法全書を開きながら座学を受け、「ゼミナール」では、実際の最高裁判所の判例を基にグループごとに意見交換を行いました。

「行政課題研究」では、少子高齢化社会、地域づくり、環境問題の 3 つのテーマ毎に対策案を検討しました。みなさんの中には、この業務を担当する部署に配属された方もいるのではないのでしょうか。今もなお重要な課題であり、行政に携わる者として様々な施策が必要とされるテーマでした。

その他にも多種多様な演習科目を受講し、中堅職員として必要な職務遂行能力や応用的思考能力を習得すべく奮起しました。

<一分間スピーチ>

研修のカリキュラムではないですが、毎朝研修が始まる前に受講生の一人が行う 1 分間スピーチというものがありました。自分の順番がきた時に何を話すか悩みましたが、みなさんのいろいろな話を聴くのはとても楽しみでした。

趣味のネタが多かったように記憶しておりますが、今でも覚えているのは、スキューバダイビングをしている写真が、偶然新聞に掲載されたという話を聴き、みんなで「すごーい」と驚いたことです。さらに凄いのがここからで、なんと受講生の一人がその話を聴いた後、宮城県の図書館に行き、掲載記事を探し、コピーを取ってきてくれたのです。それを見て、またみんなで盛り上がりました。今ならネットで簡単に検索できるかもしれませんが、休日を利用し、わずかな情報を頼りに、紙面を一枚一枚確認するのは大変な作業だったと思います。

<談話室>

そして、この東北六県中堅職員研修を受講した多くの方たちの心に残っているのが、一日の研修が終わった後に、談話室でみんなと過ごしたあの時間ではないのでしょうか。思い思いの時間に集い、各県自慢の食べ物やお酒を持ち寄り、

ほぼ毎日消灯時間まで、語らい、飲み、笑いました。

講義だけではなく、一つ屋根の下で生活を共にし、東北各県の職員と様々な交流をすることで、視野が広がり、いろいろな角度から物事を考えることができるようになったと思っています。また、知識・スキルの習得はもちろんですが、日々の業務から離れた環境で、2か月間じっくり自己研鑽に集中できるというのが、この研修の良さです。ぜひ、積極的に受講し、県を超えたネットワークを構築してほしいと思います。

<おわりに>

この研修で出会えた18名の仲間は、今でも私の大切な財産になっています。

研修の翌年、集まった時も、まるで同級生に会ったような気持ちになりました。また、集まろうという約束は、残念ながら東日本大震災に

より中断となってしまいましたが、今、集まったとしてもきっと同じ気持ちになることでしょう。

それではみなさん、またお会いできる日を楽しみに、無理が効かない歳になってきましたので、それまでお互い健やかに過ごしましょう。

草々



宮城県庁1階ロビーにて第180回受講生と



〔東北六県中堅職員研修受講回想記〕

何度でもおいしい中堅職員研修

青森県南部町建設課 主幹 根市 奉弘

〔第 195 回東北六県中堅職員研修修了者（平成 26 年度）〕

創立 60 周年おめでとうございます。東北自治研修所が、これまで 60 年の長きにわたり、東北 6 県の地方自治の礎を築いてこられたことは、大変意義のあることであり、我々地方自治体職員にとっても大変貴重な存在となっています。これまでの功績に対し、心よりお礼申し上げます。

さて、この寄稿を執筆するにあたり、少しだけいきさつをご説明したいと思います。时期的には、ちょうど第 215 回の中堅職員研修が開催されている 11 月下旬に担当の方から電話をいただきました。いったい何の要件なんだろうか、あれから 10 年経つし振り返り研修でもあったりするのだろうか、だとしたら富谷市（夜には仙台市）に行けるな〜と多少よこしまな気持ちで内容を伺ったところ、機関紙への寄稿ということで、喜んで引き受けた次第であります。（決して残念な気持ちにはなっておりません）

前置きが長くなってしまいましたが、まずは受講した第 195 回中堅職員研修の思い出ですが、なんととっても約 2 か月もの間、一緒に受講した仲間とまさに寝食を共にし、好きなだけ勉強し、夜は毎晩のように宴を催し、充実した濃密な時間を過ごしたことです。それまでの人生の中で、後にも先にもこれほど長期間、勉強と懇親にいそしんだことはなく、一緒に受講した仲間は、かけがえのない貴重な存在となりました。（講義が終わり、夕方 6 時のお店の開店に間に合うように国分町をダッシュしながら、

「何故自分は走るんだろう」と走れメロスの的に自問自答したことは鮮明に覚えています。）築いた人脈は、研修期間中のみならず、その後も公私ともに生きています。（まさに寄稿依頼を受けた直後に、コロナ禍の影響で中断していた同窓会開催の案内が届きました。キセキ！）

研修の中で心に強く残っているものは、震災復興関連で訪れた石巻市と東松島市での講話です。同じ東北とはいえ自分の勤務地は地震や津波の直接の被害はなく、報道等で目にしただけでしたので、直接現地を見て、当事者の体験を聞くことで、ごくごく一部とは思いますが「震災」を感じとることができました。被災直後から復旧・復興に至るまでの間、自らが被災しながらも自治体職員としてとるべき行動を考えた時、果たして平常心でできるだろうか、前向きな気持ちで仕事に向かうことができるだろうかと深く考えさせられたこと、3 年 8 ヶ月が経った当時でも被害を生々しく感じたことは鮮明に覚えています。東北地方に住む者として「東日本大震災」をこの目で見られたことは大変貴重な経験でした。

また講義では、法律や政策に関することはいうまでもなく、当時中堅のポジションだった自分に必要なものから、10 年後の今に繋がる基礎となるものを学ぶことができました。研修内容の中で自分が最も職務に活かしたこと、役に立ったことは、能力開発に関することです。コミュニケーション研修で実践した「人前で話す

こと」は当時大変難しく感じたことであり、「伝えたいことを伝える」ことは、未だに勉強し続けています。研修後、職場内での打合せや対外的な事業説明会などにも生かすことができ、業務外ではありますが、PTAや地域活動団体の長を務めた時、大勢の人前で話す際には緊張せずに話すことができました。

あれから10年が経過し、中堅職員から管理職へ、1プレーヤーからマネージャーへと転換するこのタイミングで、当時受講したコミュニケーションやマネジメントが、今まさに自分が求めるものであることに気が付きました。今回執筆するにあたり、研修内容を振り返るため資料を見返したところ、現在の業務に参考となるものがたくさんありました。もちろん自分の当時の勉強不足とその後の成長が不十分だったために、研修当時と同じ気持ちで読むものもありますが、10年の間に経験を重ねた状態でフィードバックすることで、そこからブラッシュアップできるものがたくさんありました。そういう意味では、研修を受けて終わりではなく、10年経った今でも成長できる、何度でも役に立つ「おいしい」研修であったと思います。

と、これまで自分のことを書き連ねてきましたが、中堅職員研修の成果というものは、同じく受講したメンバーでもそれぞれ違っていると思います。学んだものをそれぞれが自分の中で消化・吸収し、自分なりの血肉として成長していける、そういう大変価値のあるものであると思います。これからもこの研修は続いていくと思いますので、受講しようかなと考えている志

高き職員の皆さん、積極的に参加してください。絶対に損はさせません。間違いありません。

この東北自治研修所が、これからも個人の成長と東北6県の和をつなぐ場として今後も続いていくことを願っています。そしてできれば、研修期間が短縮されないようにしていただければ幸いです。(最近自分たちの時より10日ほど短かいようで、少し、いやかなり残念な気持ちになってしまいました。)

東北自治研修所に関わる全ての皆様に感謝し、今後益々のご活躍を願っています。お付き合いいただきありがとうございます。



(筆者 岩手県八幡平市不動の滝にて)



第 12 回主任級職員研修を受講して

本山 博仁

岩手県県北広域振興局土木部二戸土木センター 主事

1 はじめに

今年で入庁 6 年目となり、自分の担当業務にも慣れ、自身の仕事に向き合う時間が増えてきた一方で、行政職員として必要不可欠な政策形成に関してはまだ十分な経験がなく知識も不足しているため、他の部署に異動となった時に、県が直面している課題を的確に捉え、効果的かつ効率的な事業を展開し組織に貢献できるのか漠然とした不安を抱えていました。

そのような中、上司から本研修の受講をお勧めいただき受講を決意しました。

受講決定後には、業務と並行して事前課題に取り組みましたが、納得のいく政策立案、条例検討を行うことができず、非常にもどかしく感じたことを今でも覚えています。今回の研修で少しでも多くの成果を得て、政策立案能力を向上させたいと強く思うきっかけとなりました。

2 本研修で学んだこと及び仕事に対する意識の変化

本研修を通じて学んだ点は 3 つあります。

1 つ目は、根拠に基づいた政策立案の重要性です。本研修では一貫して EBPM (Evidence-Based Policy Making: 根拠に基づく政策立案) による政策立案・条例立案が求められたため、根拠となるデータの分析や立法事実の積み上げが必須でした。これまでも、

公務員として仕事をするうえで、根拠を明確にすることは基礎的事項であるという認識は持っていましたが、実際に政策立案・条例立案を行う場ではより多くの具体的な根拠が求められることを体感しました。

地域経済活性化の演習にあたっては、地域経済分析システム (RESAS) や地域経済循環分析システムなどの分析ツールを活用して、対象自治体の所得循環構造を分析し、内部・外部の要因を細かく見ていくことで、数値等の根拠に基づいて効果的な政策立案につなげることができると実感できました。

また、条例立案の演習において、立法事実に基づき、実効性の確保のために必要な条項を 1 つずつ検討していくことは初めての作業であり、法律との整合性を図りながら実用的な条例案を作成したことは貴重な経験となりました。

今後、政策立案・条例立案は無論、公務員として仕事を行うにあたっては、徹底的に根拠に基づき説得力を持って業務を遂行していきたいと思います。

2 つ目は、論理的な政策形成の重要性です。政策形成能力開発の講義の中で、「目的：目指す価値」、「目標：目指す状況」、「計画：目指す行動」と定義が示され、講義での演習を踏まえて、目的を明確にし、目的を実現するための目標を設定し、目標を達成するための計画を立てることが、政策形成の流れである

と理解しました。その一方で、現状分析を繰り返していく中で、時には、目標や計画から逆算してはじめに設定した目的を柔軟に変化させることも必要であり、一連のストーリーを作り出すことが論理的な政策形成につながるということは、自分の中の固定概念が覆され大きな学びとなりました。

また、地域経済活性化の演習ではロジックモデルの作成及びKPI（重要業績評価指標）の設定を行い、現状分析による背景を踏まえて、インプット、アウトプット、アウトカムの流れで事業内容の整理を行いました。このロジックモデルとKPIを意識することで、施策から目標達成までの因果関係や構造を明確にし、事業内容が最終的な成果に結びつくかを客観的に検証することができ、こちらも論理的な政策形成に有効な手法の一つであると実感することができたため、政策形成を行う際には積極的に活用していきたいと思えます。

3つ目は、行政職員としてのコミュニケーション力の重要性です。前述のとおり、根拠に基づき論理的な政策形成を行うことは極めて重要なことですが、実際にはその政策内容を組織の意思決定のために上司に説明をしたり、対外的には県民等に説明したりする必要があります。その際には、相手を説得し行動変容につなげるコミュニケーションが不可欠となります。

今回の研修でも、スピーチ演習をはじめとして、各演習のプレゼン発表など人前で発表する機会が多くありましたが、話す内容だけでなく、非言語領域である視覚情報（表情・態度・服装）や聴覚情報（声質や話す速さ）が重要であると再認識することができました。

今回の研修内での自身の話し方や立ち振る舞いを振り返り、今後は非言語領域にも配慮

しながらコミュニケーションを図ることで、円滑な合意形成に結び付けられるよう、意識的に実践していきたいと思えます。

3 研修の成果を自分自身及び自治体にどのように反映させるか

これまででも総合計画をはじめとする各種計画・プランを目にする機会は多くありましたが、今回の研修を通じて、体系的に政策形成の流れや具体的な手法を学ぶことができ、理解を深めることができました。

実際に政策立案を行う場合だけでなく、普段の担当業務においても、目的・目標・計画を意識し、何のために誰のために事業を行うのか本質を見極めることは、県民本位に立ち県民全体の利益・幸福の実現につながるものだと考えさせられました。

今回、本研修で学んだことは、今後どの所属に配属となった際にも活かすことができる大変有意義なものであり、職員生活の基礎となる非常に貴重な経験となりました。本県においては、人口減少問題をはじめ、今後県政を取り巻く環境はより一層厳しくなることが予想されますが、本研修での経験を糧に、組織としての目的を常に意識し、県の現状を的確に分析し、根拠に基づいた論理的な政策立案・業務改善を行いながら、組織の目的・目標達成に寄与していきたいと考えております。

また、本研修を通じて、他の自治体の方と公私ともに交流を深められたことはかけがえない経験となりました。約1カ月の間、日中の研修では限られた時間の中で互いに議論し意見を深めながら協力してグループ演習に取り組んだこと、研修終わりには体育館で共に汗を流したこと、各地のお酒を味わいながら語り合ったことなど、一つ一つが思い出として刻まれています。今回の研修で培われた

研修受講記

このネットワークを大切に、今後も互いに高め合える東北の仲間として切磋琢磨していきたいと思います。

4 結び

結びになりますが、本研修への参加を後押しし、快く送り出していただいた職場の皆様、

数多くの実りある御講義をいただいた講師の皆様、地域経済活性化の現地調査を快諾し貴重なお話を聞かせていただいた企業の皆様、研修生活をサポートしていただいた東北自治研修所の職員の皆様にご場をお借りして心より感謝と御礼を申し上げます。誠にありがとうございました。



第 12 回主任級職員研修を受講して

浅野 奈波

宮城県環境生活部環境政策課 主事

1 はじめに

今回の第 12 回主任級職員研修の受講は、私にとって大変実り多いものとなりました。東北六県の県及び市町村から多様な分野の業務に携わる職員が集まり、通常業務から離れて研修に臨んだ約 1 か月間は、今後自治体職員として従事する上での大変貴重な経験になったと思います。

2 受講前と受講後の意識の変化・どのように活かすか

今回の研修を通して、今後の仕事に役立つスキルや考え方を身につけることができたと思っています。特に以下の事項については印象深く、仕事に対する意識に変化がありました。

まず、研修科目の「コミュニケーション・プレゼンテーション」を通じて、話し方のヒントを得ました。

私は人前でのプレゼンに対して苦手意識を持っていました。今回の研修ではプレゼン内容の組み立て方のコツや話す順番など、技術的なポイントを学習できたのはもちろんのこと、それらを踏まえた毎日のスピーチ演習による反復練習が特に効果的だったと思います。日常的にスピーチの練習ができるのは長期研修だからこそであって、プレゼンへの苦手意識克服のきっかけになりました。また、講義にあったアクティブリスニングでの会話の演習においては、実践を通じて話し合いの場での聞き手の役割につい

て実感しました。これは話し合いを円滑に進める上で効果的なアクションの一つになり得るので、日常的に取り入れたいと思います。

次に、事業を起こす前の分析の重要性についてです。研修科目の「地域経済活性化」は、対象とする自治体を選択し、自治体の特色を生かした地域経済活性化策を打ち出すといったものですが、講義ではツールを活用して地域経済循環分析を行い、地域の弱みをカバー、強みをさらに生かす施策を考案しました。自治体の弱み、強みはなんとなくイメージできる部分ではありますが、ツールを使用して数字を見ると、イメージだけでは見えない新たな一面も見えてきました。例えば、私が所属するグループで取り上げた自治体は、農業が盛んというイメージはあったものの、実際に地域循環分析を見ると農業は地域経済循環の中では思っていたように機能していないということがわかりました。そのような演習での経験から、事業を起こす際にはまず分析から始めることで効率的な事業考案に繋がると考えるようになりました。

最後に、研修科目「政策法務」で行った条例立案演習についてです。「政策法務」では福井県の公営住宅条例をテーマとした課題事例研究及び空家対策特措法に關しての条例立案演習を行いました。条例立案演習のグループワークでは空家対策として、条例の規定に背いた者に対して設ける罰則規定について頭を悩ませましたが、罰則にも様々種類があり、ケースによって

種類を使い分けることでより効果的に運用できることを学びました。

3 おわりに

今回の研修では、講義の内容はもちろんのこと、他自治体職員とのグループワークや講義以外での交流を通じて、よい刺激を受けました。研修を終え、通常業務に戻った今でも、それぞれの自治体の発展のために尽力している同世代の仲間がいることを思うと励みになります。今後自治体職員として従事する上で、この研修で得たつながりはかけがえのないものになると思うので、大切にしていきたいです。

約1か月間という長期かつ宿泊での研修のた

め、始まる前は不安に感じていましたが、研修を終えた今、名残惜しく感じるほど充実した研修になりました。研修を通じて関わった講師の先生方や東北自治研修所職員のみなさん、研修生のみなさんのおかげで、充実した研修生活を送ることができたと思います。また、長期不在とするにも関わらず快く研修に参加させていただいた職場のみなさんにも大変感謝しております。

今後は所属自治体である宮城県の発展に貢献できる職員になれるよう、多くの方のご配慮のもと受講することができたこの研修で得たものを無駄にせず、活かせるよう努めていきたいと思っています。



第 12 回主任級職員研修を受講して

遠藤 沙織

福島県郡山市税務部資産税課 主査

私が研修に参加した理由は主に次の2点でありました。1点目はこれまで政策立案や政策法務など関わったことがない業務であったため、基礎を体系的に学ぶ良い機会である感じたことです。2点目は自身が中堅職員という立場に変化する中で、業務への向き合い方や自分のスキルに迷いや不安を抱えていたことです。

実際に参加してみて、基調講義のレベルの高さに衝撃を受けました。まず、コミュニケーション・プレゼンテーション研修では「常に主導権は聞き手側にあり、アクティブリスニングの姿勢」が大切であることを学び、この点については今回の研修を通して意識し続けることができたと感じています。政策形成能力開発の講義では、目標を定量的に設定し、共通認識を持つことや、先入観を排除してとにかく意見を出しやすい雰囲気づくりが大切であることを学びました。これは政策立案だけではなく日ごろの業務においても大変重要であり、常にその意識を持ちたいと思いました。地方自治法・政策法務の講義では、法令と条例の関係性や、正しい条文の理解について学びました。ほぼ知識がない状態でスタートしましたが、最終的には基礎的な部分の理解が進み、条文に対する苦手意識が大幅に減少したと実感しています。地方分権一括法の制定により、国から地方への権限移譲が進む中で、地方公務員に求められるのは正しく法令を理解して使いこなしていく力であり、規範としての政策法務は街づくりの一環となるとい

うことを強く認識させられました。地域経済活性化では地域経済分析ツールやRESASを活用し、どのように数字を捉え活用していくかを教えていただきました。地域経済活性化というと安易に「企業の誘致」や「観光」などをイメージしていましたが、それらが地域の経済循環にどのような影響を与えているのか具体的に分析する手法を学ぶことができ、大変勉強になりました。研修においては、データから抽出された特性に合わせた政策を検討する流れを重視しましたが、実務においては「アート思考」で独自性のあるアイデア（ゴールの設定）を出し、そこに「ロジカル思考」でEBPMに基づいて妥当性・必要性を付加し、それらを「デザイン思考」により繋いでいくという流れが理想的であるように感じ、今後の業務活かしていきたいと思いました。

また演習科目についてですが、政策法務では、基調講義をもとに、条文の意義や立付けを意識しながらロジカルに考えていくことを実践形式で学ぶことができました。条例を制定する際には、スローガ的な条文を置くだけではなく、実効性の確保をどのようにしていくかが重要であり、そのためには立法事実がどうなっているのか、またその事実を基にどの実効性確保の手段を採用するのかなど、様々な角度から捉えていく視点も大切であると感じました。地域経済活性化ではグループでの検討を通じて他の研修生の考え方のスキームに触れることができ、大

大変参考になりました。また情報収集能力の高さに衝撃を受け、多くの刺激を得ることができました。スピーチ演習では、初めて自分が人前で話す映像を見て、話す内容も重要ではありますが、それ以上に話し方や話すスピード、抑揚のつけ方など今後気を付けるべき点が浮き彫りになり、大変有意義でありましたし、他の研修生の話の組み立て方やテーマの選択についても大変参考になりました。

今回研修全体を受講してみて、それぞれの講義自体が各分野の専門家の方に学ぶことができる貴重な経験であり、さらにどのカリキュラムも複合的に結びついていると感じる部分があったため、それぞれを学ぶことで相互理解も進んだと実感することができました。しかしながら、現段階ではまだ情報を得て手法を知ったというだけなので、今回学んだ内容を今後いかに自分の中に落とし込んでいき業務に還元していくの

かを考え、実際に行動していくことこそが大変重要であり、今回研修に参加させていただいた意義であると考えています。

また、それぞれの研修生についても大変意識が高く、協調性があり、今回こんなにも充実した1か月を過ごすことができたのは、彼らのおかげであると大変感謝しております。研修生との対話と通じて、実務だけではなく、公務に携わる者として自分がどうありたいのか、そのためにどういった選択をしていくのかなど多くの気づきがありました。今回築くことができたネットワークを大切に、今後お互いを高めあうことができればと思っています。最後になりますが、研修所の皆様には大変お世話になりました。今回の研修を糧に今後も業務に対し精一杯励みたいと思います。ありがとうございました。



第 214 回中堅職員研修を受講して

白澤 光幸

青森県田子町建設課 主査

○はじめに

中堅研修を受ける前、私は自身の役割や業務の進め方について、ある程度の自信を持っていたものの、どこかで限界を感じている部分もありました。業務の効率化やマネジメントに関しても、「どうすればもっと効率的に進められるか?」「同僚とのコミュニケーションやサポート」とかという意識は持ちながらも、実際は改善を行うところまでは至っていませんでした。そんな中、さらなる業務のスキルアップを目指すべく、中堅研修を受講することを決意しました。この研修を通じて得た知識や経験は、私の仕事に対する意識を大きく変え、今後の職務においても大いに活かすことができると思います。

○受講前の自分

研修を受ける前の私は、業務を「こなす」ことに重点を置いていました。日々の仕事をただ処理することが求められると感じており、その結果、業務改善やチームワークの重要性を深く考えることは少なかったように思います。また、コミュニケーションやサポートに関しては、自分が上司や部下をどのようにサポートすべきか、またどのようにチームでコミュニケーションをすべきかについての意識が十分ではありませんでした。どちらかと言えば、個々の業務に追われるあまり、チーム全体の成果や組織全体の視点で考える機会が少なかったのです。チー

ムではなく個人になっていたと思います。

○受講後の自分

研修を通じて、「業務の効率化」「マネジメントの重要性」「研修仲間とのつながり」の3つのテーマが私にとって大きな気づきとなりました。特に、「業務の効率化」に関しては、単に時間を短縮するのではなく、プロセス全体を見直し、より価値のある成果を生む方法を考えることの重要性を理解しました。また、「マネジメント」については、同僚や部下とのコミュニケーションの仕方、業務の進捗状況の共有、随時報連相を行うことが組織の活性化につながることを実感しました。これまで自分自身が「中堅職員として意識していなかった点に気づき、今後は積極的にその役割を果たす必要があると感じました。さらに、「研修仲間の大切さ」についても多くの学びがありました。研修期間中に得た知識だけでなく、仲間との情報交換や意見交換が非常に有益だったことを実感しています。これにより、普段自分が見落としていた視点や考え方を取り入れることができ、自分自身の仕事へのアプローチが広がりました。今後は、この仲間たちとのつながりを大切に、定期的に意見交換を行い、相互に成長できる環境を築いていきたいと思っています。

○研修成果の反映方法

・ 自分自身への反映

研修で得た知識とスキルを、自分自身の業務に積極的に活かしていきたいと考えています。まずは、業務の効率化を図るために、日々の業務フローの見直しを行います。これまでの方法にとらわれず、効率化の手段を積極的に取り入れ、無駄な手間や時間を削減することで、より多くの業務を質の高い形で遂行できるよう努めます。また、コミュニケーションにおいては、同僚や部下に対する報連相やサポートを適切に行い、彼らが自分の仕事に対して意欲的に取り組むための環境づくりをサポートします。特に、成果を上げるために必要なコミュニケーションの重要性を再認識し、日常的に意識していくつもりです。

・自治体への反映

自治体全体に対しては、研修で学んだ内容をチーム内や他部署との協力関係に反映させたいです。他部署と連携して行う業務に関しては、共通の目標を達成するために、情報共有

のスムーズな仕組み作りを進めたいです。また、自治体の課題解決にはチームワークが欠かせません。研修を通じて得た「仲間とのつながりの大切さ」を意識し、チーム全体の力を引き出すためにより効果的な業務が可能になると考えています。さらに、自治体の職員全体が仕事に対する意識を向上させるためには、定期的な研修や勉強会を実施し、自己啓発を促進する環境づくりも大切だと思います。

○最後に

研修を受ける前と後では、仕事に対する意識が大きく変わりました。業務の効率化やマネジメントの重要性、そして研修仲間とのつながりがいかに大切であるかを学びました。これらの学びを日々の業務に活かすことで、より効率的かつ協力的な仕事の進め方が実現できるよう今後も自己成長を追求し、自治体全体の発展に貢献できるよう努めていきたいと考えています。



第 214 回中堅職員研修を受講して

大山 一成

秋田県横手市財務部税務課 副主査

私は平成 23 年 4 月に入庁し、今年で 14 年目を迎えました。この期間の大半を職場の中で一番の若手として過ごして来たため、正直なところ「リーダー」について意識することはほとんどありませんでした。そのような状態で中堅職員研修への参加を勧めていただきましたが、昨年度に異動してきたばかりで、職場を 1 か月半不在にすることは出来ないのではないかと思います、参加するかどうかとても迷いました。そんな中、過去に本研修に参加した先輩職員の方々から話を聞く機会があったのですが、どの先輩職員からも参加を勧められ、本研修がとても有意義なものであることが分かりました。先輩方の話を受け、自分の将来を考えた時に、本研修に参加することは絶対にプラスに働くと思えるようになったため、不安な気持ちもありましたが、参加することを決めました。また、本研修へ参加するに当たり、「自身の固定概念にとらわれない物事の考え方を身につけたい」、「クリエイティブな思考や感覚を身につけたい」、「他の自治体職員とのネットワークを構築したい」という 3 つの目標を設定しました。

この研修では、将来のリーダーとしてだけでなく、中堅職員として求められる知識やスキルの基礎となる講義や演習、グループワークがカリキュラムとして組まれていました。法律に係る研修では、自治体職員として必要不可欠な民法と行政法について、講義だけでなくレポートの作成を通して多くの判例に触れ、時間を掛

けて法令の解釈や運用について学ぶことは、長期研修でなければできないと思います。普段の業務も法令に基づいて行っていますが、これまで以上に根拠法令を意識する機会になりました。

政策戦略に係る研修では、課題事例研究（ごみ屋敷条例、太陽光パネル条例の作成）を通して如何にして行政の実効性を確保するのかを学ぶことが出来ました。また、今後想定される人口減少や少子高齢化を踏まえた EBPM 型の政策立案演習を通して、RESAS や現地視察で得た情報を整理し、客観的事実に基づいた政策立案のプロセスを学ぶことが出来ました。条例の制定や政策の立案は実際に業務として携わる機会は少ないと思いますが、何が問題なのか、解決のためにはどのような情報が必要なのか、どのようなアプローチで問題を解決するのか、というプロセスは自治体の全ての業務に活かせるものと考えます。

能力開発に係る研修では、グループワークと発表の場面が多くあったため、様々な人の意見に触れることが出来ました。自分では思いつかないような意見や、気が付かないような指摘を耳にする機会に恵まれたため、目標に設定していた「固定概念にとらわれない物事の考え方」と「クリエイティブな思考や感覚」を身につけるための足掛かりになったと思います。これらは今回の研修だけでは完全に身につけることは叶いませんでしたが、今後もこの目標を継続し

て設定し、業務に向かいます。また、マネジメント総論とインバスケットの講義では、自分が業務を処理するうえで時間を意識していなかったことに気が付くことが出来ました。人員が減少していくなかで、普段から重要度や緊急度によって業務の優先度を判断し、求められる住民サービスを提供できるよう、常に考えて業務に向かおうと意識するきっかけになる講義でした。

今回の研修は、この先の職員人生の中でターニングポイントになる研修だったと思います。この研修を通して、困ったときに頼ることのできる心強い仲間が東北管内にできました。これだけでも研修に参加した意義があったと言っても過言ではありません。3つ目の目標は達成出

来たと胸を張って言えます。研修に参加する前は不安しかありませんでしたが、終わってみれば聞いていたとおり、とても有意義な研修でした。長期研修に参加することはハードルが高いかもしれませんが、若い職員こそ積極的に多くの研修に参加し、多くの仲間と接し、多くの刺激を受けて欲しいと思います。

結びに、業務多忙な状況にもかかわらず、長期研修へ快く送り出してくれた職場の皆さまと、この研修を受講するかどうか迷っている時に背中を押してくれた先輩職員の皆さま、受講生のことを第一に考えて研修を運営していただいた研修所職員の皆さまへ心より感謝申し上げます。



第 214 回中堅職員研修を受講して

阿部 公美

山形庄内総合支庁総務企画部総務課出納室 主査

今回の研修は、主に「法務能力」、「政策立案能力」、「マネジメント能力」の3つのテーマに分類され、中堅職員として求められる能力等の向上を図ることを目的として研修が行われました。

(法律)

行政法・民法の科目では、講師の先生から講義形式で基礎から学ぶことができました。判例を基にテキスト等に沿って講義を受けることは貴重な経験で、市販の書籍を読むだけでは理解できなかったことも、わかりやすく説明してただけました。また、ゼミナールでは、初めて判例を検索し判決文を読むという経験をし、それをもとに自分自身の考えをまとめることで理解を深めることができました。法律を学んだことのない私としては、判決が絶対的な答えだと思いついていましたが、否定説がある場合もあり、考え方は一つではないことを学びました。また、問題点に対しての結論を頭の中で考えていても、それを理論的に文章にして説明することは非常に難しいと感じました。

(政策戦略)

まちづくり政策では、南三陸町を実際に訪れることで、震災の被害の甚大さとその後の復興がいかに大変なものだったかを目で見て感じることができました。いつか来る災害に備える「事前復興」については、自然災害が多発して

いる今日では特に重要だと感じ、どの自治体でも意識しなければいけないと感じました。災害マニュアルはあっても、いざ災害が起きると何をすればいいかわからず戸惑うことがほとんどだと思います。人手は必要だが、ボランティアに何を手伝ってもらえばいいかわからないことや、指揮する人がいないことも起こりうるのだと思います。事前に起こりうることを想定して、より早急に柔軟な対応をすることの重要性を考えるきっかけとなりました。

持続可能な地域社会への政策戦略では、若者の移住・定住をテーマに政策立案を行いました。RESASを用いて対象地域の現状を分析することで、今後の課題をデータ化して捉えることができ、そこから必要な政策を考える根拠となりました。政策立案の参考事例としての現地調査では、一つの自治体（町）でできることには限界があり、県や近隣市町村との協力が必要であることが調査で判明し、想定していた政策と現実とのギャップに気づき、当初の想定していた政策から軌道修正することになりましたが、政策は一つに絞らず並行して二つ行うことも必要であるとの考えに至り、点だけでなく面でも捉えていくことの重要性を学びました。また、グループで立案するにあたり、発想の柔軟性や提案の仕方などは、今までの業務では経験がなかったため、他のメンバーから学び、今後の業務の参考とすることができました。

(能力開発)

プレゼンテーション研修では、相手が聞きやすい話し方を理解しているつもりでも、いざ話してみると考えた内容を話すことで精一杯になり、聞き手の側に立っていないことに気づきました。人前で話す機会も多くなかったため、失敗を恐れずに挑戦してみる良い機会となりました。

判断力向上のためのインバケット研修では、短い時間で優先順位を決めて仕事をするものの必要性を学びました。すべての仕事を自分で処理しなければいけないと無意識に決めつけてしまっていました。周りの人に仕事を振り分けることや不要なことは処理しないという判断も必要だと学びました。定例的な業務は必要であると思いついてしまっているため、簡略化できるものはないか、本当に必要な業務であるか、必要でないなら一時的にやめてみるなど、

一度業務の洗出しをし、行動してみることが重要だと感じました。また、研修を受ける前の自己評価ではできていると思っていたことでも、演習をしてみるとできていないことや、弱みに気付くことができ、今後の課題を認識することができました。

普段の業務では個々の業務が多く、意見を出し合うことが少ないため、グループワークの中心の研修は、他の人の意見を聞く良い機会となりました。コミュニケーションやマネジメントについては必ずしも答えがあるわけではなく、相手や場面によって対応を変える必要があることを学び、今後は実践することで身につけ、業務に活かしていきたいと思いました。また、コンプライアンスを常に重視し、全体の奉仕者であることを意識して業務に取り組む必要があると改めて認識しました。



第 215 回中堅職員研修を受講して

笹原 仁宏

山形県警察本部警務部情報管理課 係長

私は普段、山形県警察全体の PC 管理やネットワーク管理、各種システムの開発や保守業務を担当しています。日々の業務は高度な専門知識と技術的なスキルが求められる一方で、効率性を重視して業務を進めることに重点を置いてきました。このような業務環境の中で、自分なりに成果を出し続けてきたものの、仕事の性質上、チームのメンバーや他部署との連携よりも個別の課題解決に集中することが多く、全体最適やマネジメント的視点を意識する機会が限られていました。また、システム保守やトラブル対応といった業務の緊急性や専門性の高い内容に日々取り組む中で、長期的な視点や計画性を十分に発揮できていない場面があると感じることもありました。

さらに、日常業務では直接的に人前でスピーチを行う機会が少なく、自分の考えを的確に伝える能力についても課題を感じつつ、訓練の場がなかなか得られない状況でした。特に、技術的な説明や報告を求められる場面では、専門的な内容をわかりやすく伝えるスキルの必要性を痛感しつつも、その改善に十分取り組めていない自分を省みることがありました。このような中で、今回の研修を通じて、これまでの自分の業務への取り組み方やスキルセットを見直し、改善の糸口を得たいという期待を持ちながら参加しました。

今回の研修で特に印象に残ったのは、「インバケット研修」でした。この研修では、架空

の状況下でさまざまな課題に対応することで、自身の業務遂行能力や問題解決能力が客観的に評価されました。結果として、自分では得意だと思っていた項目が実際には低い評価であることが明らかになり、大きな気づきを得ました。例えば、優先順位の付け方やリソース配分の判断について、普段の業務で無意識に行っている部分が多かったため、計画性や論理的思考に欠ける場面があることに気づきました。この気づきは、今後の日常業務において、より意識的に計画を立て、効率性だけでなく質を向上させる取り組みにつながると感じています。

また、マネジメント管理や組織の危機管理に関する研修も非常に実務に結びつく内容でした。これらの研修では、リーダーシップの重要性や危機的状況における迅速かつ冷静な判断力の必要性について深く考えさせられました。具体的には、セキュリティインシデントが発生した際の初動対応や、予防的なリスク管理の手法について議論する中で、自分自身が技術者としての専門性だけでなく、組織全体の目標達成に寄与する視点を持つべきであることを再認識しました。特に、リスクを予見し、迅速かつ適切に対応するためには、組織内外の情報を的確に収集・分析するスキルが不可欠であり、その強化が今後の課題であると感じました。

さらに、人前でスピーチを行う機会が多かった点も印象的でした。普段は技術的な説明を行う場面が中心であるため、全員にわかりやすく

伝える話し方や構成には不安を感じていました。しかし、研修を通じて具体的な指導やフィードバックを受けることで、自信を持ってスピーチを行うための基礎が身についたと感じています。この経験は、プレゼンテーションや会議での発言においても役立つと考えています。また、他県の職員との交流を通じて得た意見や視点も、日常業務に新たな視点をもたらしてくれると感じました。

今回の研修で得た知見を、今後どのように実務に活かすかについてですが、1つ目は計画的な業務遂行の徹底です。インバケット研修での反省を踏まえ、タスクの優先順位を明確にし、計画を立てて業務を進める習慣を強化します。特に、定期的に業務の進捗を振り返り、改善点を洗い出す時間を設けることで、自己管理能力の向上を図ります。次に、マネジメントスキルの向上です。今後は、技術者としての視点だけでなく、チーム全体の効率や成果を意識して行動します。特に、危機管理に関する知識を実務に取り入れるために、セキュリティインシデント発生時の初動対応マニュアルの整備や、システムトラブル時の報告フローの見直しを提案し

たいと考えています。

また、コミュニケーション能力の向上にも努めていきたいと考えます。スピーチ研修で学んだスキルを活かし、会議やプレゼンテーションでの発言に工夫を凝らし、専門用語の多い技術的な内容でも、非専門家にわかりやすく説明する能力を高め、周囲との円滑な連携を目指します。そして、継続的な自己研鑽を行い、研修で得た学びを一過性のものにならないために、関連する書籍や研修プログラムを継続的に活用し、自己研鑽を続けます。また、他県の参加者と築いたネットワークを活用し、情報共有や相互研鑽の場を設けることも視野に入れています。

最後に、今回の研修は、自分自身の強みと弱みを再認識する良い機会となりました。特に、自分が十分にできていると思っていた分野に改善の余地があると気づいたことは大きな収穫です。この気づきを原動力に、より良い業務遂行と組織への貢献を目指して努力を続けたいと思います。技術者としての専門性を高めるだけでなく、組織全体の目標達成に寄与できる職員として成長していくことを目標に、引き続き研鑽を積んでいきます。



第 215 回中堅職員研修を受講して

佐藤芙美哉

福島県二本松市総務部DX推進課 主査

① 受講前の仕事に対する意識

私は今年で入庁 13 年目となりましたが、これまで在籍年数が長かった部署では全体を見る役割もあったものの、総務部に異動してからは後輩もおらず担当の仕事に専念していました。さらに、今年度DX推進課に異動してからは、知識のない情報系の仕事を一つ一つ覚えることに精一杯で、「中堅職員」としての役割といったことまではあまり意識できずに日々を過ごしていました。

② 研修内容

中堅職員研修の内容は、法律科目、政策戦略科目、能力開発科目等の幅広い分野に渡り、法令等の基礎的な知識の習得のための講義から、政策立案手法習得のための演習など、自治体職員としての総合的な資質向上を目指すためのカリキュラムが組まれており、それぞれ非常に興味深く学ぶことができました。

法律科目では、日々の業務に深く関わる行政法や民法について、講義で概要を学ぶだけでなく、ゼミナールにおいて提示された課題に関する法令の条文や判例を調べ、自分なりの結論を出したうえでグループ討論を行ったことにより、より理解を深めることができました。法律については学んだことがなく苦手意識もありましたが、研修最終日の民法テストで「煙山賞」を頂くことができ、基本的な部分を理解できてよかったと思います。

政策戦略科目では、行政法の講義で学んだ

ことをもとにしながら、太陽光発電の条例を自分たちで考えて作るという演習や、政策提案においてはイメージではなく証拠となるデータを集めて課題分析を行い、関連する企業等を訪問し現場の声を聞き、分かりやすく筋道立てた資料を作成し発表するといった実践的な演習を行いました。それぞれ数日かけ、グループで悩みながら行ったことが良い経験となりました。

また、南三陸町を訪問し、津波に飲まれながら生還した町長から、震災から今日の復興に至るまでの町民とのやり取りや国との折衝、職員を守るために必要なこと等の様々な経験談とアドバイスをいただき、強く心に残るものでした。

能力開発科目では、プレゼンテーション能力や、会議の場でいかにアイデアや意見を引き出しまとめ上げるかというファシリテーション能力について、グループで体験しながら学ぶことができ、組織を運営する上で必要なマネジメント能力や危機管理についても様々な演習を通してわかりやすく学ぶことができました。

特に研修初回のコミュニケーション研修では、スピーチを録画し皆で振り返りながら、講師から一人一人に具体的なアドバイスを頂けたことで、自分の癖を理解し、学んだことをその後のスピーチ演習や講義の発表の場で意識でき、上達を感じることができました。

③ 受講後の仕事に対する意識

判断力向上のためのインバスケットの講義では、限られた時間の中で最大の成果を上げるための緊急度と重要度を軸とした優先順位設定の考え方や、問題解決力向上のため、本質的な問題を探り仮説を立て、裏付けの情報収集を行って意思決定を行うというプロセスについて各段階における具体的なアドバイスがあり、これらはすぐに実践するよう意識していきます。

また、マネジメントの講義では係長、課長と役職が上がるにつれ求められる役割が増える中で、仕事とヒトのマネジメントを行うにあたり基盤となるリーダーシップとコミュニケーションについて学びましたが、中堅職員としてこれらのことも見据え、視野を広げて取り組んでいきたいと思えます。まずは演習で行った傾聴の姿勢やアサーティブな意見の伝え方を意識していきます。

④ 研修の成果を以後の自分自身及び自治体にどのように反映させるか

今はまだ研修で得た膨大な知識を消化しきれませんが、一過性のものにならないよう、すぐに使えるものは実践し、そうでないものも定期的に研修内容を振り返り、何年も継続して意識していくことで定着を図っていききたいと思います。

また、自らの業務の質を向上させるとともに、研修の成果を組織に波及させるためには、職員相互のOJTにより努めていきたいと考えています。自分たちの仕事の目的や方向性を見つめ直す機会を意識的に設け、自分の業務だけを考えるのではなく、より大局的なビジョンを捉え、協力して取り組む組織力を高めていくことに貢献していきたいと思えます。

⑤ 終わりに

この研修をともにした研修生たちは、多くの課題をこなさなければならない中でも、研修生同士のコミュニケーションの時間を確保するための一日の時間の使い方や、様々な場面での気配り、視野の広さなど、皆それぞれに尊敬できる面がありました。このような研修生活における取り組み方や振る舞いにとっても刺激を受け、それらは私が中堅職員として目指したい人物像となりました。私にとっては、この研修生たち一人一人が最良の講師であったと感じており、感謝しています。

最後に、本研修に参加する機会を与えていただき、忙しい中送り出していただいた職場の皆様、お世話になった講師の先生方、担当の泉澤さんをはじめ東北自治研修所の皆様に深く感謝申し上げます。ありがとうございました。



第 215 回中堅職員研修を受講して

猪狩 信輔

福島県小野町企画政策課 副主幹

東北六県中堅職員研修については、過去に受講された先輩方からタメになるから声がかかったら絶対参加した方が良いという話を聞いていました。新型コロナウイルス感染症の影響により、本町では令和元年度を最後に、研修への参加が見送られてきましたが、今般、この研修の声がかかり参加しました。

30代の方が多いと聞いていたので、私が最年長で年の離れている方が多かったら馴染めるかなど不安もありましたが、このような機会は今後ないかもしれないと思い、講義ごとに目標をもって何事も積極的にと気持ちを切り替え臨みました。

研修では、「法律科目（民法・行政法）」、「政策立案」、「政策法務」、能力開発科目の「マネジメント」、「ファシリテーション」、「危機管理」といった幅広い分野にわたり、法令等を体系的に学べるような講義から政策立案手法習得のための演習など、自治体職員としての総合的な資質向上を目指すためのカリキュラムで構成され、どの科目においても非常に興味深く学ぶことができました。

法律科目では、日々の業務に深く関わる基本法である行政法や民法について講義で概要や判例を学ぶだけでなく、ゼミナールにおいては、課題に対し条文の確認や判例を読み込むことで自分なりの結論を出したうえでグループ討論を行うことで、より深い理解を得ることができ

ました。

政策法務では、法律科目の行政法で学んだことを基に、現行条例の問題点の検討や、実際に条例の一部をグループで考えて発表することにより、より実践に即した貴重な経験ができました。

政策立案では、明確なエビデンスに基づいた政策立案の重要性を再認識し、前提課題を正確に捉えるための客観的なデータ収集と現状分析、分析結果を踏まえた対策の論理的な組み立てを意識して取り組んでいく必要性を改めて感じました。

能力開発科目では、自治体職員としての重要なツールとして、自分の意見をどのように伝えるかというプレゼンテーション能力や、会議や討論の場でいかにアイデアや意見を引き出しまとめあげるかというファシリテーション能力についてグループで体験しながら学ぶことができ、さらに、組織を運営する上で大切なマネジメント能力や危機管理の重要性の理解等についても、事例を通して中堅職員として求められる知識や技術を体系的にわかりやすく学ぶことができました。中でも、戦略的 OJT マネジメントという視点を持つ必要性については、組織と職員一人ひとりの短期、中長期的なビジョンを実現するために、限りのある経営資源を最大限に活用し、かつ、変化する内外の環境変化や時代に適応した職場と職員の能力開発をマネジメントしていくという考え方をより一層持って職

務に臨んでいかなければと実感しました。

今回の研修で学んだこと、特に能力開発の科目については、ある講義の中でエスカレーターを例えにして何もしなければ元に戻ってしまうとの話がありました。全くもってその通りであり、日々の業務や私生活の中で繰り返し実践していかなければ自分のものとして身につくものではないため、常に学ぶ姿勢を持ち続け、自己研鑽を積み重ねることで、職場や同僚、更には業務を通じて地域に還元していきたいと考えています。

日々の業務では、仕事を進めながら求められるスキル等を得る機会が多く、時間をかけてじっくり学ぶことが難しい場合が多いですが、今回の研修では長期間職場を離れて講義やグループ演習を受け、与えられた課題の一つ一つ

に向き合い、研修生同士で意見を出し合いながら結論を導き出すことで多くのことを得ることができました。また、6週間、共に研修を受講し、寮生活を送った仲間との出会いは、人生の大きな財産となりました。今後もこの研修で築いたネットワークを大切に、情報交換等を行いながらお互いに切磋琢磨し、これからもそれぞれの地域、東北地域の課題解決と一緒に取り組んでいくことができればと思います。

最後に、6週間という長期間の研修に参加する機会を与えていただいた皆様、多忙の時期にもかかわらず早く送り出してくれた職場の皆様のフォローや激励、本研修を企画運営いただいた東北自治研修所の皆様のサポートにより、無事に研修を終えることができました。本当にありがとうございました。



第2回根拠に基づく政策立案研修を受講して

小野寺裕也

宮城県石巻市復興企画部政策企画課 主任主事

1 はじめに

私は現在、市の最上位計画である「総合計画」後期計画（令和8年度始期）の策定業務を担当しております。現行の前期計画は、6つの章と28の節、さらに細分化された細節で構成されており、節には数値目標であるKGI、細節には重要業績評価指標であるKPIを設定しています。これらの指標を毎年度、有識者を含めた外部組織において評価することで、総合計画の進行管理を行っているところですが、その外部組織における議論では、体系や指標についての疑問や意見をいただくことがあることから、今回の計画策定においては「論理的な体系の構築」や「客観的で適切な指標の設定」という観点に重点を置く必要がある状況です。

2024年度4月から後期計画の策定業務に着手していますが、前述の状況を踏まえ、どのような手段で策定をしていくか、どのようにに庁内調整をしていくか、手探り状態で進めてきたところです。

このような中、本研修の受講者を課内で決める時期となり、私が属する係では総合計画後期計画の策定のほか、同計画前期計画の進行管理、その他様々な計画関連の事務を所掌していることから、受講希望者が多くいましたが、予算措置は1名分のみであったため、特に切迫した状況にあった私が受講することになりました。

2 研修内容

本研修の目的は、「ロジックツリーやロジックモデル、成果指標設定等の手法を用い、根拠に基づく政策立案能力の向上を図るもの」ということで、まさに私が求める研修でした。

(1) 講義

研修の序盤では、政策立案のプロセスについて体系的に解説されました。

特に印象深かったのはデータ分析の重要性についてです。より客観的なデータに基づいて判断・評価をすることの重要性を改めて認識しました。

また、ロジックモデルの活用方法についても、研修を通じて理解を深めることができました。特に、「インプット」「アウトプット」「アウトカム」といった要素がどのように相互に関連し合い、因果関係を明確化することで、政策目標達成へのプロセスを可視化できる点は、今後の業務において活用できるものと感じました。

(2) グループ演習

グループ演習では、事前課題であった「あなたの自治体の課題は何ですか？」を各メンバーが発表し、それらを参考に一つの政策を立案するという流れでした。

私のグループは、県の市町村課職員と農林畜産の専門職員、市の企画担当職員で構成されており、それぞれ知識が深く、大変心強いメンバーで進めることができました。

た。お互いの自治体が抱える課題を共有し、その結果、「移住者向け就農支援体制構築事業」という政策を提案することとなりました。

政策立案にあたっては、夢物語を語るだけでは意味がなく、具体的な手法のメリットやデメリットを検討し、最終的アウトカムを見据えた上で最適な方策を選択する必要があります。グループ内での議論は非常に活発に行われました。ロジックモデルやメリット・デメリット表を活用しながら内容を段階的に深めていくことで、新たな視点やアイデアが生まれていきました。政策立案には、周囲と積極的に議論を重ねることが不可欠であると改めて実感しました。

最後にグループ単位で発表し、研修は終わりました。

3 業務への反映

後期計画の策定は4月から進んでいたことから、前年度に本研修を受講することができていれば、根拠に基づいて自信を持って庁内での説明や調整がより効果的に行えたと感じます。それでも、本研修で学んだことを、これまで進めてきた作業の点検や改良に活かすことができるものとなりました。

実際に、後期計画内で展開する28の節に

において、一節ずつロジックモデルを構築し、庁内及び有識者を含む外部組織で議論しておりますが、チェックをしていく過程では、当研修で学んだことを活かし、自信を持って対応できるようになったと感じています。

4 結びに

研修の期間としては2日間と短いながらも、非常に濃密な内容でした。多様なバックグラウンドを持つ方々との議論を通じて、自身の考えを深めるとともに、政策をより実効性のあるものとする視点を得られたことは大きな収穫となりました。

講師のユーモアあふれる進行や、1日目の夜に受講者間で交流した時間も貴重な思い出です。この研修で得た知識は、部署の異動後も必ず役立つものであり、大きな経験値となりました。

本研修はプログラム化されてからまだ日が浅いと伺っています。そのためか、定員30名に対して受講者は7名にとどまりました。今後受講者が増えることで、議論がさらに深まり、研修の効果が一層高まることを期待しています。この受講記が、これから本研修の受講を検討される方にとって、少しでもお役に立てれば幸いです。



第2回政策形成のためのデータ分析研修を受講して

高橋 朗人

秋田県産業技術センター 先進プロセス開発部 研究員

1. はじめに

私は秋田県産業技術センターに入庁して2年目になります。公設試の研究員という職務上、データ分析は比較的身近な活動です。企業の技術支援や研究活動においても、データやその分析結果を使って議論を進めていくことは多くあります。その中で、職場内の研修案内を閲覧していたところ、『政策形成のため』という言葉が目にとまり、本研修に興味を持ちました。企業の支援の中で開発を進めていくために、政策に基づいて設定される補助金や助成金の獲得を目指す場面があるからです。各種補助金等が政策に沿って設定される場合、その政策の意図を十分にくみ取った提案をすることが有効です。研究員として企業を支援するにあたり、政策の目的や意図をデータから読み取ることができるのではないかと考え、本研修の受講を希望しました。

2. 研修で学んだこと

2日間にわたる本研修では、研修のタイトルにある「政策形成」に限らず、情報を利活用するうえで必要な考え方や実際の分析方法を基礎から学ぶことができました。全体として研修は座学とグループワークや実習で構成され、研修の各項目についてインプットとアウトプットの両方を研修期間内で経験することができました。

1日目には、エビデンス（データ・合理

的根拠）に基づく政策立案（Evidence-based Policy Making）の概要の説明から始まり、情報活用の流れ、仮説の立て方、情報収集について講義を受けました。情報には特定の目的のために収集する「一次情報」と、既に存在する誰でも使用可能な「二次情報」があり、これまで何気なく使ってきた「情報」という言葉の使い方には、今後注意が必要であると考えました。また、課題を認識し、二次情報に基づいて仮説を立て、仮説に基づいて一次情報を収集し、収集した情報を分析して具体的な立案を行うという情報活用の流れについても、これまでは漠然と「情報・データの利活用」という言葉を使っていたのですが、意識を改める必要があると感じました。流れからも分かるように、情報活用において仮説は重要な位置付けにあって、仮説を立てることとその立て方の重要性を改めて理解しました。

2日目は、Excelによる「相関係数」や「回帰分析」などの具体的なデータの分析手法を、実際にPCを使用して習得しました。ここでは、適切なデータ分析の手法やツールだけではなく、吐き出された数値がどのような意味を持つのかという解釈や考察も大切であるということが分かりました。具体的には、相関係数の分析では、2つの変数間には実は相関がないが、二者各々と相関関係を持つ第三の変数が介在することで、あたかも相関関係があるような計算結果が出る「疑似相関」があ

り、機械的に計算結果を信用してしまうと、誤った方向性になりかねないという危機感を覚えました。この点からもデータリテラシーの重要性を改めて感じることができました。

3. 研修を受講した所感

本研修で学んだことから、今後はデータをやみくもに取るのではなく、仮説を立て、それを支持または棄却できるように条件をそろえて取るようにしようと思います。また、本研修で使った Excel の分析ツールは思ったよりも取り扱いやすいツールなので、自分で行う分析だけでなく、支援対象の企業が自立して分析活動ができるように、紹介してみたいと考えています。しかし、疑似相関のような落とし穴もあるため、単純にツールを紹介するだけでなく、本研修で学び得たデータリテラシーも併せて伝えていくようにしたいと思います。そのために、ツールを使った計算をして満足するのではなく、それらの数値が何を意味するのかという、その後の解釈や考察を大事にして、日々の支援業務や研究活動に取り組んでいく所存です。そうすることで、当初の受講目的である政策の目的や意図をデータから読み取ることも可能になるので

はないかと考えています。

4. おわりに

『政策形成のため』という言葉が目についたことをきっかけに受講した研修でしたが、本研修で学び得た知識や手法は、政策形成のためだけでなく、広くデータ分析に活用できるエッセンスが豊富に含まれていると感じました。データがあるけど分析のしかたが分からない方、課題があって対策を提案したいけど何から着手してよいか分からない方、自分の中でアイデアは明確なのに相手になかなか納得してもらえず困っている方は、本研修の受講をおすすめいたします。また一方で、自分のように「普段からデータを扱っているから理解できている。大丈夫だろう。」という考えをお持ちの方も受講してみると新たな気付きがあるのではないかと思います。

最後に、とても分かりやすく情報活用について講義してくださった原口先生、一緒に研修を受講した皆様、東北自治研修所や秋田県自治研修所をはじめとした本研修の受講機会を与えてくださった皆様に感謝申し上げます。ありがとうございました。



第65回行政課題研修(地域経済のための観光戦略研修)を受講して

玄葉 裕樹

福島県田村市産業部観光交流課 副主査

はじめに

本研修では、観光誘客に向けた基礎的な学びや他自治体の実情や事例を通じた気付きを得るため、受講いたしました。役所における観光セクションは、役所組織の中でも大変特殊なセクションであると考えています。役所は地元住民への行政サービスが主たる業務である一方で、観光セクションにおける主たる相手方は地域外からの来訪者であり、他部署とは異なる考え方や発想が求められます。これらの発想の基礎となる知見や本研修を通して得た学びを、当市における観光誘客の活性化に繋げていければと考えております。

市の現状・課題

当市は福島県の阿武隈山系に属する豊かな自然や、古くから育まれてきた文化や歴史を有し、魅力ある資源を活用した観光誘客を図っております。しかしながら、東日本大震災・原発事故等の影響により、当市の一部地域において警戒区域に指定されたことにより、多くの住民が避難を余儀なくされ、さらには風評被害も相まって各施設の観光者数も軒並み落ち込み、震災以前の50万人から過去最低の13万人まで減少しました。当市では、このような困難な状況の中、誘客促進に向けた各種イベントの開催など様々な施策を講じたものの、一過性の効果しか得られず、以前のような活気ある「観光のまち」を取り戻せていない状況が続いております。これ

に伴い、地域住民においても観光事業に対する期待値も徐々に下がってしまったことにより、住民一人ひとりの関心も薄れ、市と住民の想いに乖離が生じてしまっており、地域一体的な観光施策に繋がっていないものと考えます。これらを踏まえ、行政だけで推進する観光行政から住民も交えた官民連携での観光事業に変革が求められているおり、DMOの組織化に向けて検討を進めています。

研修を通して

2日間の研修を通して、さまざまな事例が紹介され、新たな気付きを得ることができました。全国各地で地方創生・観光振興に向けた機運が高まっており、国内で300件以上のDMOが組織され、マーケティングやブランディング、さらにはプロモーションを強化することで、地域ならではの魅力ある観光コンテンツにスポットが当てられています。一方で、和歌山県田辺市の「KUMANO KODO」を始めとする多くの成功事例の陰では、一定の成果が生まれていない事例も多数あるとの話がありました。この根幹には、短期的な成果を求められることで当初の計画とズレが生じ、観光事業を育てていけなかった要因が考えられます。本来、観光事業は中長期的な視点での成果を目指していくことも重要な視点であるものの、議会や地域との関係で短期的な成果を求められるケースも多く、調査・分析が不十分で次の展開に繋がりがづら

果を生んでいます。一挙に注目を浴びるコンテンツが生まれることもあります。中長期的な誘客に向けては、地域一体的な理解醸成が不可欠な要素であると考えます。当市においても平成17年に5町村が合併により市政が発足いたしました。観光行政の統一において課題があることも事実であり、中長期的な誘客に向けた住民の理解醸成が今後の鍵になると考えます。

また、DMOは観光協会を軸として観光施設運営事業者や旅行交通事業者等によって組織されることが一般的であります。地域間のディレクションが可能なキーパーソンが必要であり、行政と地元事業者の橋渡しができる人材の参画も欠かせません。加えて、DMOが組織されるに伴い、市職員のマーケティング等のリテラシーの向上も求められます。他地域の成功事例を基にマーケティングを実施していくことでアプローチの精度を高めていくことに繋がることから、基盤たる制度構築において、戦略的な理解を深めることが不可欠です。

これらの要素を踏まえ、DMOの組織が必要か否か、行政の色や目的も精査した上での判断

が重要であり、DMOを組織することは手段の一つで目的化してはいけない、という出発点に立ち返り、当市の将来の姿をイメージしつつ、今後も検討を深めて参りたいと思います。

終わりに

本研修は、大変参考になる機会であり、他自治体の職員の皆様との交流機会は大変有意義なものでした。昨今における自治体の観光戦略は、コロナウイルス感染症の収束や大阪・関西万博2025の機運が高まり、地方観光においても様々な事業が加速化しています。インバウンド誘客の獲得に向けた旅行博の出展やセールスコールなど、自治体間の競争も激化しており、各自治体における来訪者の動向などの調査・分析を、マーケティングに基づくアプローチが主流となっています。

当市としても、他地域に埋もれることのないように、日々変化していく需要を注視しながら、当市ならではの誘客コンテンツの組成に向けて地域住民の理解醸成を図り、官民連携での「観光のまち」を目指してまいりたいと思います。

地域商社を核とした地域内経済循環構築事業

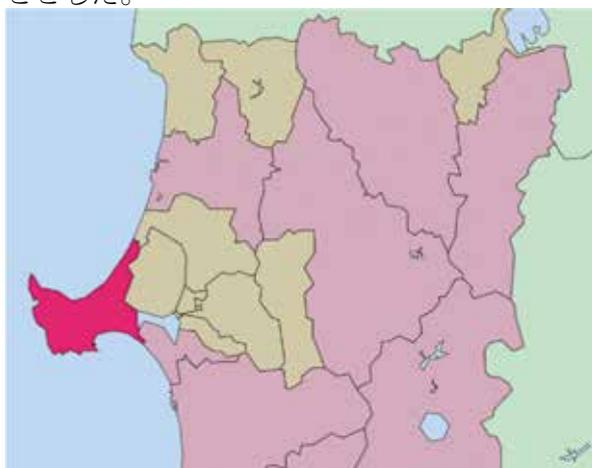
第12回主任級職員研修 地域経済活性化Aグループ

和山 大輔（青森県）
佐々木崇哉（紫波町）
浅野 奈波（宮城県）
齊藤 大将（上山市）
遠藤 沙織（郡山市）

1 はじめに

第12回東北六県主任級職員研修・地域経済活性化演習Aグループでは、秋田県男鹿市を対象として地域経済活性化のための施策を検討した。男鹿市は、秋田市から北西に位置し、日本海に突き出た男鹿半島全域を市域としている。男鹿市は豊かな自然と独自の文化を持つ地域で、なまはげや男鹿国定公園といった観光資源が全国的に知られている。しかし、近年では人口減少と高齢化が進み、地域経済の活力が失われている。

地域経済活性化グループAには秋田県から参加した職員はいなかったものの、地域資源に恵まれながら急激な人口減少及び高齢化に見舞われるこの男鹿市を、今後東北の各地域が直面するであろう状況を体現している地域と捉え、今回の演習における企画立案の対象地域とすることとした。



<図1：男鹿市の位置図>

男鹿市の人口は25,154人（2023年時点）で、ピーク時の半分以下に減少した。高齢化率は46.95%であり、人口の約半数が60歳以上の高齢者である。地域の産業構造を見ると、第1次産業である農業や漁業が伝統的に主要産業として根付いており、ハタハタやギバサ、男鹿梨などが特産品である。一方、第2次産業や第3次産業の割合は低く、労働生産性や付加価値額が全国平均を大きく下回っている。このため、地域住民の所得水準も低迷しており、域外への所得流出が課題となっている。

さらに、男鹿市の地理的条件も地域経済の停滞に影響を与えている。市域が半島という閉鎖的な地形にあるため、域外との物流や交流が限定的であり、地域内での経済循環が十分に機能していない。特に、農業で生産される農産物や漁業で獲れる海産物がそのまま域外へ流出し、地元経済への波及効果が限定的であることが問題視されている。

しかし、男鹿市には多くの可能性が秘められている。例えば、再生可能エネルギーのポテンシャルが高く、風力発電や太陽光発電の導入が期待されている。また、市域の半分を占める森林資源は活用が進んでいないだけに、観光資源としての森林の整備や木材加工産業の展開の可能性もある。さらに、男鹿市特産の梨や海産物など、地域独自のブランドを構築することで、国内外に向けた新たな販路開拓も可能である。

このように、男鹿市は多くの課題を抱えつつも、その一方で地域資源を活用した経済再生の可能性を持っている。Aグループでは、これらの地域特性を活かし、地域経済を活性化するための新たな仕組みとして地域商社の設立を提案した。

2 地域経済の現状と課題

男鹿市は、伝統的な一次産業が経済の中核を担っている一方で、労働生産性や地域内の経済循環が十分に機能していないことが顕著な課題として浮かび上がっている。

(1) 地域内経済循環の現状

男鹿市の地域経済循環の現状を把握するため、環境省と株式会社価値総合研究所が開発した「地域経済循環分析ツール」を用いて分析を行った。その結果、男鹿市の地域住民所得は1人あたり371.8万円であり、全国1,741市町村中1,564位と相当程度下位に位置していることが明らかになった。この金額は全国平均の427.3万円よりも約50万円低く、地域住民の生活水準が他地域に比べて厳しい状況であることを示している。



<図2：男鹿市の所得循環>

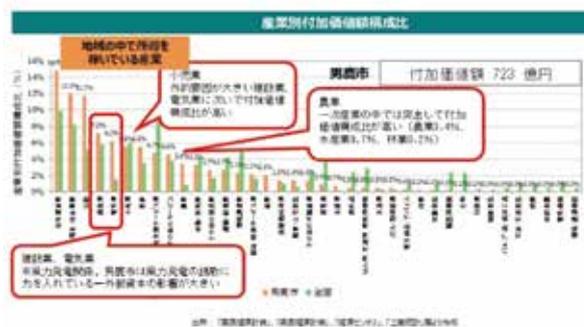
※なお、以下に掲載する経済分析に関する図は、いずれも「地域経済循環分析ツール（2020年試行版 ver.7）」により出力したものを加工したものである。バックデータは2020年時点の各種統計データ（国勢調査等）が用いられている。

さらに、男鹿市外への所得流出が大きな課題となっている。分析では、地域で生み出された所得のうち221億円が域外に流出していることがわかった。この流出額は、男鹿市の域内総生産（GRP）である723億円の約30.6%に相当し、地域内で経済循環が十分に機能していない現状を浮き彫りにしている。所得流出は、域外の大都市圏に依存した卸売業や食料品製造業の構造的な課題に起因していると考えられる。

このような状況は、地域住民の所得水準の向上を妨げ、地域経済の持続可能性を弱める要因となっている。域外への所得流出を抑制し、地域内での付加価値創出を促進するためには、地域内経済循環を強化する取り組みが必要である。

(2) 産業別付加価値額構成比で見る男鹿市の強み

男鹿市の産業別付加価値額構成比を分析した結果、住宅賃貸業等の付加価値額の考え方等が他の産業と異なる産業を除けば、まず建設業や電気業の付加価値額構成比が高いことがわかった。



<図3：産業別付加価値額構成比>

その理由として、男鹿市が推進する風力発電事業が挙げられる。特に、「秋田県男鹿市、潟上市及び秋田市沖 洋上風力発電事業」に代表されるように、大規模な風力発電施設の誘致が地域の産業構造に影響を与えている。これにより、建設業の付加価値額構成比は9.4%、電気業は5.9%となっている。しかし、風力発電事

業は企業コンソーシアムのような外部資本に依存する割合が大きく、これらの産業が男鹿市の地場産業としての地力を十分に示しているとは言い難い。

一方、6位の小売業は、風力発電に関連する外部資本の影響が少ないと考えられる産業でありながら、付加価値額構成比が5.5%である。この数値は電気業に迫る水準であり、男鹿市内での経済活動の重要な一翼を担っていることを示している。

また、男鹿市の伝統的な産業である一次産業にも注目すべきである。農業の付加価値額構成比は3.4%であり、これは水産業(0.7%)、林業(0.2%)を大きく上回る。さらに、全国の農業の付加価値額構成比(0.9%)を大幅に超えており、農業が男鹿市の地域経済における比較優位を持つ産業であることがうかがえる。

以上の分析から、男鹿市においては建設業や電気業といった風力発電関連産業が短期的な経済効果をもたらしている一方で、小売業や農業のような地域に根ざした産業が持続可能な経済循環の基盤を形成していることが分かる。特に、農業の強みを活かした施策が、地域経済の活性化において重要な鍵を握ると考えられる。

(3) 労働生産性に課題のある産業

次に、男鹿市における労働生産性に課題のある産業について考察する。「労働生産性に課題のある産業」とは、労働生産性が低いにもかかわらず高い付加価値額構成比を示している産業を指す。言い換えれば、高い付加価値を生み出すために多くの労働力を投入している産業であり、その結果、1人あたりの労働生産性が低くなる構造となっている。

この特徴を逆の視点で捉えると、1人あたりの労働生産性を高めることで、付加価値額が劇的に増加する可能性を秘めている産業であるとも言える。労働力の効率的な活用や技術の導入、加工や販売などの高付加価値化によって、これ

らの産業のポテンシャルが発揮されるものと思われる。

分析ツールを用いた比較では、一次産業において特に農業と水産業が、労働生産性と付加価値額構成比に顕著なギャップを持つ産業であることが判明した。農業は、一次産業及び二次産業における付加価値額構成比が17.3%と、全国(3.2%)を大幅に上回る一方で、1人あたりの労働生産性(=産出する付加価値額)は2.37百万円と全国を下回る。水産業についてもこの傾向は同様で、一次産業及び二次産業における付加価値額構成比が3.7%と全国を上回る一方、労働生産性は低い。

これらの結果は、農業と水産業が男鹿市の地域経済において、未開拓の成長可能性を秘めた産業であることを示している。特に、これらの産業において技術革新や作業工程の効率化を図り、さらに高付加価値の商品やサービスを提供する仕組みを構築すれば、労働生産性の向上が期待できる。

(4) 域外に所得を流出させている産業

労働生産性を高めて付加価値額の総額を増やすことは、地域経済を活性化させる上で重要な要素である。しかし、それと同時に重要なのが、生み出された付加価値を域内で循環させ、域外に流出しないようにする仕組みを構築することである。

分析の結果、男鹿市が域外から獲得する所得は200億円である一方、域外へ流出する所得は431億円に達していることがわかった。これにより、男鹿市の産業全体の収支は231億円の赤字となる。この状況は、地域内で生み出された付加価値の大部分が外部の経済圏へ流出していることを示しており、地域経済の持続可能性を損なう大きな課題となっている。

特に、所得の流出額が大きい産業として、食料品製造業と卸売業が挙げられる。食料品製造業では▲52億円、卸売業では▲53億円の所得

が流出しており、この二つの産業が所得流出額全体の25%を占めている。これらの産業は、域外からの仕入れが多く、地域内での生産や加工が十分に行われていないものと考えられる。

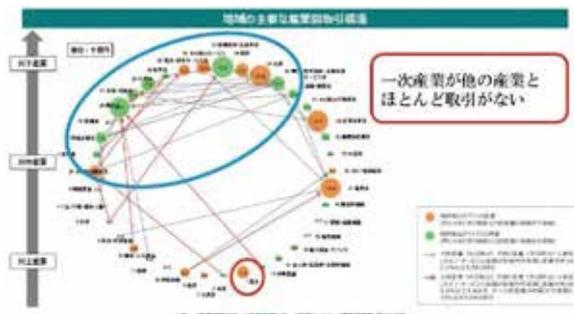
所得が域外に流出するという事は、域外で生産されたモノやサービスを域内で購入していることを意味する。例えば、地元で生産可能な農産物や水産物が域外で加工され、それを再び域内で購入するという場合である。このような取引形態では、付加価値が生み出される段階での利益が地域外に集中してしまう。

したがって、所得の流出を抑制するためには、域外の企業から購入しているモノやサービスを域内で生産できる仕組みに転換していくことが重要である。

(5) 産業間の取引構造

農業のポテンシャルの高さについては先に述べたとおりであるが、産業間の取引構造を分析すると、いくつかの重要な課題が浮かび上がる。男鹿市においては、農業をはじめとする一次産業が他の産業とほとんど取引を持たないという構造的な問題が見られる。

例えば、農業は地元で生産される農産物を他産業に供給する割合が非常に低い。また、水産業や林業といった他の一次産業においても同様に、ほとんど、あるいは全く他の産業と取引をしていない。これは、一次産業が持つポテンシャルが十分に活用されておらず、生産物が域外にそのまま流出するか、付加価値の低い形で消費されている現状を反映している。



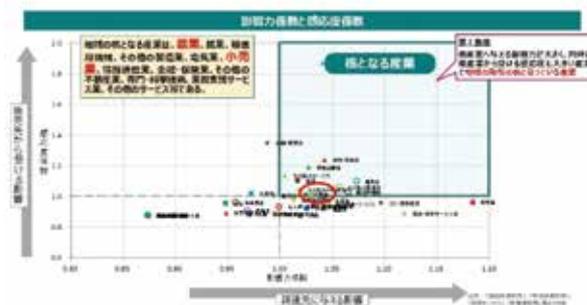
<図4：地域の主要な取引構造>

一方で、男鹿市の二次産業や三次産業、いわゆる川下産業同士の間では、取引が活発に行われている。これらの産業は、加工や流通、サービス提供を担う産業として、一定の付加価値を生み出している。しかし、川下産業が主に域外から仕入れた原材料や商品を取り扱っているため、地域内の一次産業の付加価値向上には寄与できていない。

このような取引構造を改善するためには、一次産業と川下産業の連携を強化する取り組みが必要である。産業間の取引を活性化することは、一次産業の収益向上だけでなく、地域全体の付加価値向上にも寄与するものである。この連携が進むことで、男鹿市はより持続可能で強固な地域経済基盤を構築できると考えられる。

(6) 産業同士の影響関係

最後に、男鹿市における産業同士の影響関係を分析する。販売先から受ける影響を表す感応度係数と、調達先に与える影響を表す影響力係数の二つの指標を用いて、産業を四象限で分類する。いずれの数値も高い第一象限に位置する産業が、取引を通じて他の産業を活性化する度合いが高い産業であると考えられる。



<図5：他の産業の活性化への影響>

男鹿市では、付加価値額構成比が高い小売業と農業が第一象限に位置している。小売業は地域内での商品流通やサービス提供を通じて多くの産業と連携しており、域内経済循環を支える重要な役割を果たしている。一方、農業は原材料供給の面で川下産業への影響が大きく、またその生産物が地域経済に与える潜在的な価値も

高い。

これらの結果から、男鹿市の産業全体の活性化を図るためには、小売業と農業を中心に産業間の取引を促進していくことが効果的であることが分かる。具体的には、小売業と農業の連携を強化し、農業が生産する地元産品を小売業が積極的に取り扱う仕組みを構築することが重要である。また、加工業や観光業などの川下産業がこれらの産業と連携することで、新たな付加価値を生み出す可能性が広がる。

3 地域経済活性化のための施策

(1) 地域商社の設立

このように、地域の産業のポテンシャルを適切に把握し、かつそれらを有機的に連動させて地域経済の活性化を図る取り組みを進めるにあたっては、産業間を繋ぐ役割が重要である。例えば、地域商社がそれに当たる。地域商社は、卸売業の特性を活かしながら、小売業や農業を核に据えた産業間のネットワークを構築する役割を果たす。このネットワークにより、域内での経済循環が強化されるだけでなく、産業同士の連携を通じて新たな価値を生み出すことが可能となる。

すでに見たように、卸売業は域外に最も多くの所得を流出させている産業の一つであった。しかし、域内の地域商社がこの機能を担い、域外の企業に依存する仕入れ等を域内の企業で代替する仕組みを構築すれば、所得流出の抑制に大きく寄与することができる。特に、地域商社が農業や小売業と連携し、地元産品の流通拡大や新規市場の開拓を支援することで、域内の付加価値創出が促進される。

具体的な施策としては、次のような取り組みが考えられる。

① 地元産品の流通プラットフォームの構築

地域商社を中心に、地元で生産された農産物

や加工品を域内外の市場に流通させるプラットフォームを構築する。これにより、農業をはじめとする一次産業の生産物が小売業や加工業と連携しやすくなる。

② 域内供給率の向上

域外から仕入れている商品やサービスを、域内で生産可能なものに置き換える。これにより、域内での経済循環が強化され、地域全体の付加価値が向上する。

③ 産業間連携を促進する仕組みの整備

地域商社が、農業や水産業と加工業、小売業との間で調整役を果たし、産業間連携を促進する。これにより、一次産業の付加価値が高まるだけでなく、川下産業の競争力も強化される。

④ 商品やサービスとして展開するための企画立案

1～3の施策を具体化し、商品やサービスとして市場に展開するための企画立案を行う。これには、地域資源の特性を活かしたブランディングやプロモーション戦略の策定、ターゲット市場の選定などが含まれる。

地域商社がこれらの役割を果たすことで、域内経済の自立性が高まり、持続可能な経済循環を構築することが可能になると考えられる。卸売業を中心とした戦略的な取り組みが、地域全体の所得向上や付加価値創出に寄与するだろう。

(2) 地域商社の概要

域内経済循環を強化し、地域資源を活用した新たな価値創出を目指す中核的な組織として、本稿の元となった地域経済活性化演習のプレゼンテーションでは、地域商社「OGAnic株式会社」を設立することを提案した。この名称は、「男鹿」という地域名と、「有機的な」という意味を持つ"Organic"を掛け合わせたものであり、地域資源を有機的に結び付ける役割を象徴している。



＜図6：地域商社 OGA nic ロゴマーク＞

資本金は1,000万円とし、男鹿市、商工会、農協、漁協、観光協会といった関係団体が均等に投資する。この投資構造は、研修時に視察させていただいた宮城県女川町の「女川みらい創造株式会社」を参考にしている。同社は商工会、自治体、漁協などが共同投資することで地域全体を巻き込んだまちづくりを成功させた事例であり、OGA nic 株式会社でも同様の枠組みを目指す。

これら設立時の出資者に加え、新たな出資者を受け入れることができる体制も整える。追加の出資者としては、男鹿市で風力発電を推進する企業コンソーシアムや、それを構成する個々の企業を想定している。これにより、地域内資本と地域外資本の連携を強化し、相乗効果を創出することが期待される。

(3) 事業例

OGA nic 株式会社が手掛ける具体的な事業例は次のとおりである。

① 男鹿梨シードルの製造販売(関連する産業：農業、小売業、食料品製造業、飲食業、宿泊業)

- ・特産品の男鹿梨の規格外品を活用し、シードルを醸造する。
- ・初期段階では域内の企業にOEMで委託し、長期的にはレストラン、宿泊施設、物販施設を併設した自社醸造所を設立し、そこで醸造を行う。
- ・海外輸出を見据えた販路開拓やブランディングを支援し、地域ブランドの強化を図る。

② 森林の魅力化(関連する産業：林業、製造業)

- ・男鹿市の総面積の約半分を占める森林（主にスギ）を適切な間伐などで整備し、周遊ルートとして観光資源化する。
- ・育成したスギを用い、高価格帯の家具などを製造し、男鹿市産木材の新たな市場を創出・拡大する。

③ グランピング施設の開発(関連する産業：農業、水産業、林業、食料品製造業、小売業、宿泊業)

- ・男鹿市産の野菜、果物、海産物を活用した高単価の食材セットを開発する。
- ・販売価格を高く設定することで、食材の買取価格も通常より高く設定し、生産者の所得向上を図る。
- ・グランピング施設の建設や焚き火用の薪に男鹿市産木材を使用し、地域産業との連携を促進する。

④ Tourism as a Service (TaaS) (関連する産業：観光業、農業、林業、宿泊業、小売業)

- ・各種観光資源をデータベース化する。
- ・データベースをもとにAIが旅行者の希望に応じた観光コースを提案するアプリを構築する。
- ・コース周遊にかかる料金をAIが算出し、アプリ内で一括決済を可能にすることで、自然景観や体験的価値の価格化を実現する。

TaaSでは、男鹿市が誇る美しい自然をはじめとする地域資源を観光商品として統合し、その価値を適切に価格に反映させる仕組みを構築する。TaaSの中核は、AIを活用した観光ルートの提案と価格の決定である。専用アプリを通じて観光客が希望する体験（自然散策、美食ツアー、文化体験など）を選択すると、AIが最適な観光ルートを生成する。このルートには宿泊施設や飲食店、観光名所などが組み込まれ、観光客にとって効率的かつ魅力的な旅程が自動

で作成される。

最大の特徴は、男鹿市の美しい自然そのものの価値を観光商品の価格に換算可能となる点である。通常、観光地の自然環境は無料で提供される場合が多く、その維持や保全に必要なコストが観光業者の負担に留まるケースが少なくない。このモデルでは、観光ルートの価格に男鹿市の自然環境の価値を適切に上乘せし、その収益を自然環境の保全や地域振興に充てる。上乘せされる価格は、自然環境の希少性や集客力に応じて調整される。

この仕組みにより、男鹿市の自然そのものが持つ価値を数値として可視化できるようになります。これにより、自然環境の価値を観光客に認識してもらいながら、地域資源を持続可能に保全する財源を確保する。

さらに、TaaSでは観光客の利便性向上を図るため、旅行費用の事前一括決済を導入する。観光客は、AIが作成したルートに基づいて総費用を専用アプリ上で一度だけ決済すればいいため、旅行中の現金やカード決済の手間を大幅に減らすことができる。ルート内の各施設ではQRコードを提示するだけでサービスを受けられるようにすることで、観光客はスムーズな旅行体験を享受できる。

TaaSが個々の観光資源を束ねることによって生み出された付加価値は、地域商社を通じて関係事業者還元される。この仕組みにより、観光収益が男鹿市内に循環し、地域経済の恒常的な活性化につながることを期待される。

(4) その他の役割

具体的な事業の企画立案のほか、OGAnicは地域の事業者の事業の土台づくりに冠する支援も担う。

① 合意形成と産業間のコーディネート

OGAnicは、農業、林業、観光業など、異なる業種間の連携を促進し、それぞれの事業者が共通の目標に向かうための合意形成をサポート

する。例えば、農業者と加工業者が協力して付加価値の高い商品を開発する際には、OGAnicが仲介役となり、双方の利益を最大化する仕組みを作る。

② 資金調達の支援

地域資源を活用した新規事業を展開するためには、十分な資金が必要である。OGAnicは、事業計画の策定から銀行融資、補助金申請の支援までを包括的に行い、事業者が必要な資金を確保できるよう支援する。特に、農業や林業のように初期投資が大きい分野では、この役割が重要となる。

③ 情報収集と発信

国内外の市場動向を調査し、地域資源を最適に活用するための戦略を立案する。また、男鹿市の特産品や観光資源を効果的にブランディングし、その魅力を広く発信する。この情報発信活動により、観光客や消費者との接点を増やし、地域の認知度向上を図る。

4 経済波及効果

本稿の序盤で「地域経済循環分析ツール」による地域経済循環の現状を示したが、施策の実施による地域経済の変化を分析することができるのが、同ツールと同じく環境省と価値総合研究所が開発した「地域経済波及効果分析ツール」である。

地域商社としてのOGAnicの事業は、いずれの産業間の取引の拡大に資するものである。そこで、農業、小売業といった個々の産業ごとに、地域内の他の事業者からの調達率が上昇した場合の経済波及効果を分析した。地域内での調達率が仮に100%になった場合、経済波及効果が最も大きかった産業は農業であり、その金額は6.6億円と算出された。農業はすでに分析したとおり、付加価値額構成比が高く、労働生産性に改善の余地が大いにあり、かつ取引の拡

大によって他の産業に与えるインパクトが大きい産業であった。このことが6.6億円という金額にも現れている。

なお、水産業等その他の産業の地域内調達率が上昇した場合の経済波及効果は、1億円前後であった。農業に比べると限定的であるものの、付加価値額構成比が高い産業ほど地域内調達率の上昇による経済波及効果が高いとすれば、OGAnicの事業を通じて地域内の産業それぞれが生み出す付加価値額が高まれば、経済波及効果の総額は劇的に高まる可能性がある。

5 まとめ

本稿では、男鹿市の地域経済を活性化するために、地域商社「OGAnic 株式会社」を中核とした地域内経済循環の構築を提案した。最後に本提案のポイントをまとめる。

(1) 地域の課題と可能性

男鹿市は、労働生産性の低さや域外への所得流出といった課題を抱えているものの、一方で、豊富な自然環境や特産品、観光資源といった優れたコンテンツがある。

(2) 地域の産業をつなぐ地域商社

地域商社 OGAnic が地域資源を有機的につなぐ事業（男鹿梨シードルの製造・販売、森林の魅力化、グランピング施設の開発、Tourism as a Service）を展開し、地域内で生み出される付加価値を増大させる。

(3) 期待される効果

地域住民の所得向上、所得流出の抑制、観光業の活性化、環境保全と収益化の両立など、持続可能な地域経済を構築する具体的な成果が期待される。

持続可能な地域経済活性化のためには、地域内の産業が自らの事業によって多くの付加価値を生み出していくための支援が欠かせない。その実現のための選択肢の一つが、OGAnicのような地域に根を張るコーディネーター的の事業体である。

地域資源を最大限に活用し、外部に依存しない持続可能な地域経済を構築する地域商社は、地元経済の担い手不足に苦しむ地方自治体全般にとって、重要な役割を果たしうるものである。今回の主任級職員研修での充実した議論を経て学んだ地域経済活性化の考え方を、実際の業務での施策立案においても生かしていきたい。



視察先の女川町公民連携室・青山室長と

講師コメント

地域経済の活性化には、まず、地域経済の特徴や長所・短所を正しく把握することが重要です。RESASにも搭載されている地域経済循環分析は、地域経済を俯瞰的かつ客観的に把握する有効な分析手法であり、今回の研修でも、地域経済の仕組みを理解しながら分析手法やそれに基づく政策の考え方を習得いただくことを大きな目的として指導に当たりました。

これは、石破内閣が掲げる地方創生2.0で示されている、「付加価値創出型の新しい地方経済の創生」のための政策検討手法ということでもあります。

Aグループの「地域商社を核とした地域内経済循環構築事業」は、まず、男鹿市の地域経済循環分析によって地域経済の長所・短所を丁寧かつ的確に把握したうえで、経済循環構築の観点から課題を洗い出しています。「男鹿市においては建設業や電気業といった風力発電関連産業が短期的な経済効果をもたらしている一方で、小売業や農業のような地域に根ざした産業が持続可能な経済循環の基盤を形成していることが分かる。特に、農業の強みを活かした施策が、地域経済の活性化において重要な鍵を握る」との考察は、地域経済循環分析を通して得られた課題認識と言えます。そのうえで、課題

解決策として、地域商社 OGAnic の設立による域内産業の連携強化を提案しています。地域商社は、近年、全国各地で設立されてきていますが、本来、地域商社は、販売拡大にとどまらず、地域内の産業や企業同士をつなぎ、地域経済循環を高めるための「地域産業のコントロールタワー」としての役割を担うことが期待されるものです。その点で、地域商社 OGAnic は男鹿市内の地域資源や地域産業の連携のプラットフォームとして位置づけており、地域経済循環の構築に有効な提案といえるでしょう。

今回の研修の中で習得したツール、データ、考え方、さらには受講者同士のネットワーク等は、今後の政策立案の場面だけでなく、日々の業務においても、常に問題意識とクリエイティビティを持つことの重要性・必要性を感じていただくきっかけになったかと思います。

是非、今回の経験をこれからの業務に積極的に生かし、皆さんの地域の活性化が進んでいくことを願っています。

株式会社価値総合研究所 主席研究員
総務省地域力創造アドバイザー
鴨志田 武史



1. はじめに

かつて小規模の自治体でとりわけ問題視されてきた「少子高齢化」や「人口減少」といった問題は、大都市圏にもその影を落としつつあります。これは、新型コロナウイルスといった未知の感染症を契機とした生活様式の変化や世界情勢の影響を受けた物価高騰などの様々な要素が絡まって、私たちの暮らしや仕事により大きな影響を与えています。

例えば、この問題に呼応する形で、公共交通機関である市バスの乗車人数の減少や運転手のなり手不足、それに付随して、バス路線縮小が進んでおり、地方においては公共交通サービスの維持が困難な状況となりつつあります。また、この状況は、少子高齢化問題以外に、幹線道路の整備や郊外に住宅地が乱立したことにより車社会が進行したこと、テレワークや多種多様な宅配サービスの普及により、外出することなく仕事やショッピングをすることができるようになったことで、益々公共交通サービスを利用する機会が減っていることも要因として考えられるところです。

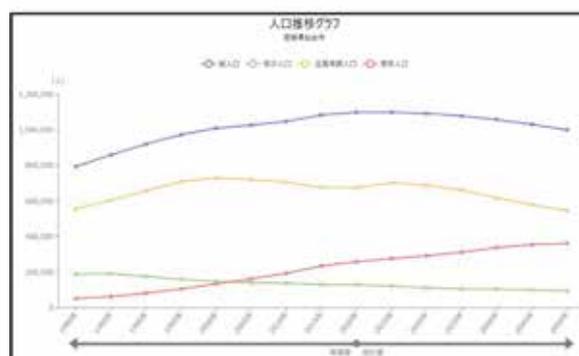
そこで、私たちBグループは「少子高齢化社会での持続可能な公共交通サービスのあり方」をテーマに、「仙台市」をフィールドとして持続可能な地域社会の実現に向けた政策について検討することにしました。

2. 現状とあるべき姿

仙台市は、東北地方で唯一の政令指定都市であり、人口100万人を超える大都市でありながら、緑豊かな木々に囲まれ、広瀬川が街の中心近くを流れるなど自然と調和した「杜の都」としても有名です。

東北最大の都市である仙台市ですが、図1のとおり、30年後には総人口が100万人を下回るほか、老年人口が現在から約10万人増加することが予想されるなど、少子高齢化や人口減少の波が着々と押し寄せている状況にあります。

【図1】



出典：地域経済分析システム (RESAS)

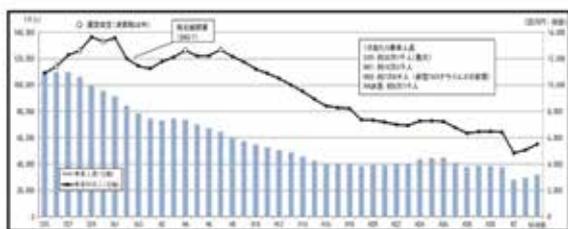
このように超高齢者化社会では、年齢とともに視力や体力、記憶力や判断力などの身体機能の低下や認知機能の低下により高齢者の免許非保有者が増え、これまでの自動車に依存した交通環境では立ち行かなくなると予想されます。また、そのような状況において

は、公共交通が整備されていないことによって、やむを得ず自動車運転を続けた高齢ドライバーが交通事故を起こすリスクの増加が懸念されます。さらに、免許を返納した高齢者にとっては、通院や買い物にも不便利、いわゆる交通弱者に陥ることも懸念されます。そのため、高齢者の交通手段を確保するためにも、公共交通サービスを持続可能なものにしていく必要があります。

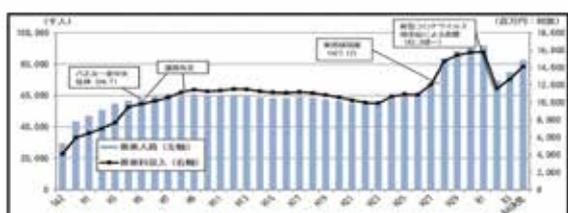
仙台市の公共交通サービスは、市バス及び地下鉄となりますが、図2の乗車人数と乗車収入を表したグラフのとおり、市バスの乗車人数は減少傾向にあり、地下鉄の乗車人数はコロナの影響で減少し、未だ回復していない状況にあることがわかります。

【図2】

・市バス



・地下鉄

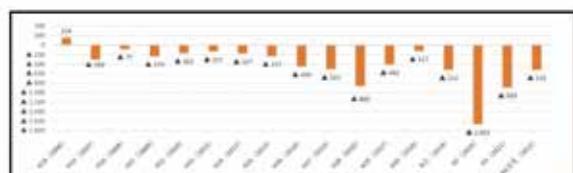


出典：仙台市交通局「市バス・地下鉄の経営状況」

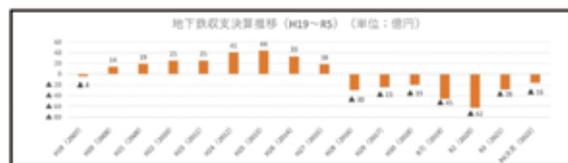
また、図3の市バスと地下鉄の損益収支を表したグラフのとおり、市バスと地下鉄いずれも赤字状態であることが確認できます。

【図3】

・市バス



・地下鉄



出典：仙台市交通局「市バス・地下鉄の経営状況」

このように収支が赤字となった場合、経営維持のために路線や本数の削減が行われるのが一般的だと思いますが、私たちBグループはこの「赤字=廃止」という考え方を疑いました。

例えば、欧州と日本はどちらも自動車を中心とした交通政策をとってきましたが、欧州はいち早く公共交通の重要性に気づき、その復権に向け公的資金を投入してきました。その理由は、環境問題や住民の移動は行政が保証すべきという「交通権」という考えがあったためです。よって、欧州では単に生産性だけを重視しない公共交通のあり方が醸成されてきました。

一方、日本では費用対効果の考え方が根強く、赤字であれば路線や本数を削ってでも生産性を高めることが求められてきました。両者の違いはコロナ禍を経ての政策にも表れています。欧州では公的資金を投じて公共交通機関乗り放題の施策を行っていますが、日本では燃料価格の高騰を受け、自動車利用者への支援としてガソリン小売価格への抑制に公的資金が投じられました。

つまり、日本では公共交通について、社会インフラとしての認識が弱く、行政が住民に当然に保証するものという考えがあまりないことが分かります。

公共交通を考える上で、この欧州のような社会インフラとしての考え方がとても重要であり、日本においてもっと積極的に取り入れるべきだと私たちは考えます。

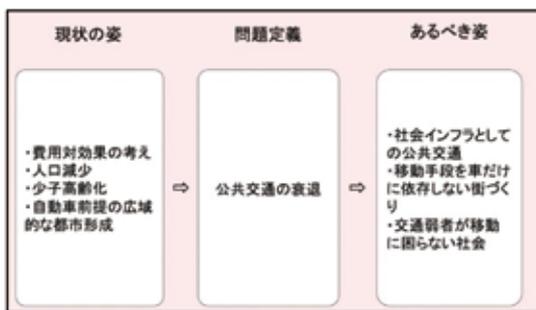
人口減少に起因して運賃収入だけで公共交

通サービスを維持することが困難になる反面、高齢化社会が進行する中で高齢者を中心に公共交通を必要とする社会的要請は強まっていくことが予想されます。そのような社会では、公共交通も教育や警察と同様に、社会インフラとして行政が住民に保証すべきものではないでしょうか。非能率、非効率の是正は必要ですが、費用対効果の単純な導入は、公共交通の崩壊をもたらすものといえます。

3. 中心課題と検討

一般的に、現状とあるべき姿の間のギャップが中心課題や問題であるといわれています。図4は、前記で述べた現状とあるべき姿を整理したものとなります。

【図4】



私たちは、現状とあるべき姿の間にある中心課題として、「公共交通の衰退」があると仮定しました。そして、この中心課題として、「車社会の進行」と「経営悪化」の2つの要因があると考えました。

まず、「車社会の進行」については、図5のとおり、平成29年に実施された第5回仙台都市圏パーソントリップ調査の結果ですが、移動手段に占める自動車の割合を見ると、平日が約5割、休日が約6割と圧倒的に利用率が高いことがわかります。一方、地下鉄とバスの利用割合は、平日で2割未満、休日で1割未満と自動車に比べて非常に低いことがわかります。

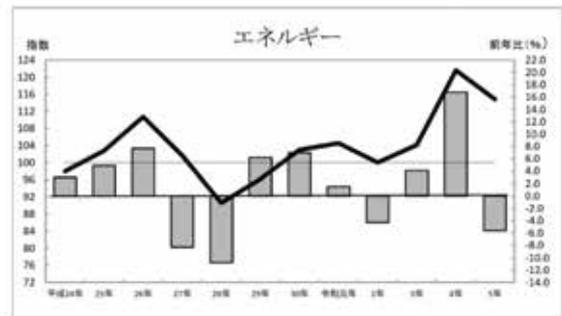
【図5】



出典：第5回仙台都市圏パーソントリップ調査

次に、「経営悪化」については、図6のとおり、公共交通サービスを提供する上で必要な燃料費価格が高騰していることがわかります。

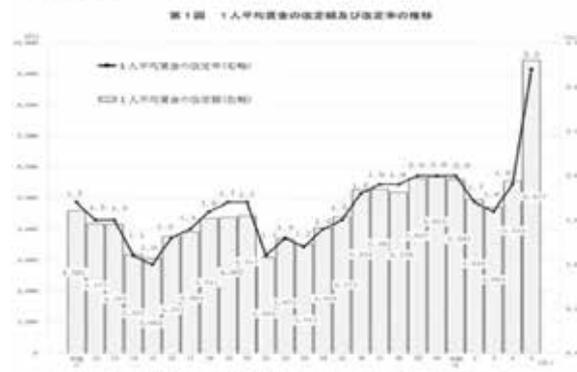
【図6】



折れ線グラフ：指数 (R2 : 100) 棒グラフ：前年比
出典：宮城県企画部統計課資料第1580号

また、図7および8のとおり、ここ数年は、賃金が上昇しており、過半数の企業が賃金改善の意向を示しています。

【図7】



出典：厚生労働省「令和5年賃金引上げ等の実態に関する調査の概況」

【図 8】



出典：(株)帝国データバンク「2024年度の賃金動向に関する企業の意識調査」

一方で、テレワークの浸透による生活様式の変化もあり、図9のとおり、公共交通を利用する人が大幅に減少し、それに併せて運賃収入も減少し、経営が厳しく、運転手の賃金を上げることが難しいことから、更に運転手の人手不足に拍車がかかっていることが考えられます。

【図 9】



出典：仙台市交通局HP

これらの要因により、「公共交通の衰退」が進んでおり、現状とあるべき姿の間に大きな溝を生じさせていると考えました。この問題が解消されなければ、「車社会のさらなる進行」と「交通弱者の発生」をさらに加速させることでしょう。さらには、「車依存のさらなる進行」により都市部における交通渋滞や歩く機会の減少によるフレイルなどの健康問題、代替の移動手段に乏しく生活に困るという理由から免許を返納できない高齢者による交通事故の増加、自家用車から排出される

温室効果ガスによる環境汚染など、多くの社会問題がより一層深刻になると考えます。

4. 課題へのアプローチ

私たちは、これらの主要原因に対するアプローチとして、図10のとおり、①自動運転技術の導入、②バスのEV化、③複合型 MaaS の導入、④公共交通を軸とした街づくりの推進、⑤住民への公共交通利用の普及啓発の5つの政策が最も有効であると考えました。

【図 10】



①自動運転バスの導入については、仙台市においても取り組みが進められています。令和6年2月には、自動運転を見据えたEVバス運行調査を4日間実施し、ニーズ調査では、自動運転の必要性について、約8割が「必要だ」と回答しており、自動運転による移動手段の必要性が確認されています。特に、東北大学と民間企業から形成されたスマートフロンティア協議会という合議体をバックボーンに先進技術の導入とそれに必要な規制改革を推進しており、このことは、自動運転の導入の追い風となっていると感じます。

自動化レベル4（完全自動）以上のバスを始め、専用レーンといったインフラ整備やバスの位置情報連携を行うことより、利用者の利便性の向上を図れるほか、人手不足の解消や人件費の約6割削減が期待されます。

②バスのEV化については、図11および12のとおり、国土交通省の「電動バスガイドライン」によると、従来のディーゼルバスと比較してEVバスは車両整備費が最大55%、運行費用が最大44%削減できることが、導入事業者の使用実績から確認されています。

【図11・図12】

電動バスと比較可能な既存車両の車検整備費等の比較

| No | 車種 | 電動バス | ディーゼルバス | 車検整備費+車検以外の整備費、消耗品代 ①-② | 車検整備費+車検以外の整備費、消耗品代の削減率(%) |
|----|---------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | | 車検整備費+車検以外の整備費、消耗品代 (円/年) ① | 車検整備費+車検以外の整備費、消耗品代 (円/年) ② | | |
| 1 | 小型I | 1,037,572 | 1,399,250 | △361,578 | 26 |
| 2 | 小型II | 498,195 | 902,999 | △404,737 | 55 |
| 3 | 中型I | 209,677 | 448,361 | △238,684 | 53 |
| 4 | 中型II | 419,420 | 658,010 | △238,590 | 36 |
| 5 | 大型 | 318,800 | 383,350 | △64,550 | 17 |
| 6 | 中型(PHV) | 420,000 | 420,000 | 0 | 0 |

電動バスと比較可能な既存車両の運行費用の比較

| No | 車種 | 電動バス | ディーゼルバス | 1km当たり燃料消費費の差額 (円/km/月/台) ①-② | 1km当たりの燃料消費費の削減率(%) |
|----|---------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| | | 1km当たり電気代+燃料消費費 (円/km/月/台) ① | 1km当たり燃料消費費 (円/km/月/台) ② | | |
| 1 | 小型I | 12.2 | 19.1 | △7.0 | 36 |
| 2 | 小型II | 18.4 | 33.1 | △14.7 | 44 |
| 3 | 中型I | 27.3 | 29.8 | △2.5 | 8 |
| 4 | 中型(PHV) | 23.6 | 26.7 | △3.0 | 36 |

出典：国土交通省「電動バス導入ガイドライン」

また、EVバスの導入経費については、国産バスが8,000万円程度に対し、中国製の場合4,000万円程度と約50%コストを抑えることができます。また、国の補助金を利用することで、従来のディーゼルバスに近い2,800万円程度でバスを購入することができ、バスの更新費用を抑えながらEV化を進めることができます。なお、充電設備については追加整備が必要となりますが、図13のとおり、国の補助金を使用することで導入経費を半分に抑えることもできます。

【図13】

補助金

制度名：自動車環境総合改善対策費補助金（国土交通省）

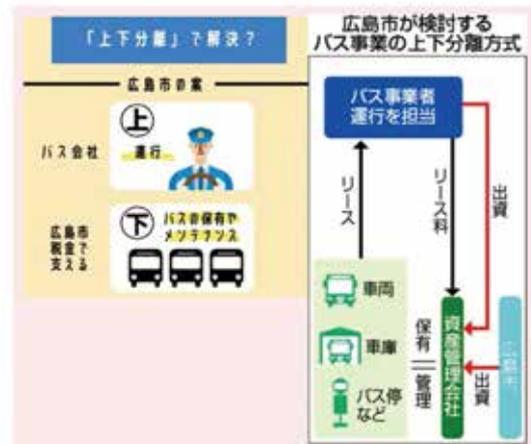
補助額：電動バス 車両本体価格の1/3 → 上記車両の場合1411万円（負担額2824万円）
 充電設備 導入費用の1/2 → 上記設備の場合187万円（負担額187万円）

なお、公共交通が社会インフラとして行政が保証すべきというこの考え方が根付いてい

る欧州では、官民連携的手法として、上下分離方式（設備は行政が整え、運行は民間事業者が行う）が広く採用されています。

広島市は、この方式を日本で初めてバス事業で大規模に取り入れました。具体的には、図14のとおり、上下分離の下の部分となる組織をバス事業者8社と共同出資で立ち上げ、上下分離の上の部分はバス事業者に行わせようとする試みです。EVバスや充電設備などは社会インフラとして税金を投じて確保しつつ、運営の部分は民間競争の原理を取り入れて効率化も図る目的です。

【図14】



出典：https://note.com/chugokunp_u35/n/n8cf4a1146d66, 中国新聞 U35 「赤字の路線バス・JRのローカル線を救うための「上下分離」って」
<https://www.chugoku-np.co.jp/articles/-/161485>, 中国新聞デジタル「広島市、路線バスの「上下分離方式」検討 公的資金を投入、鉄道も研究」

この取り組みは仙台市でも参考になると考えられます。

③複合型MaaSについては、さまざまな移動手段を最適に組み合わせる形で、検索・予約・決済をワンストップで行う仕組みです。

仙台市では、移動手段だけではなく、観光施設やイベントを一体化した観光型の仙台MaaSを実施しています。また、仙台MaaSは仙台市役所と交通事業者等の官民連携サービスとなっています。当該サービスの利用者は年々増加傾向にありますが、ユーザー属性

この専用路を整備した上で、自動車の侵入規制を設けることは、自動運転バスなどの走行について、一般車道を走ることに比べて技術的な障壁を下げ、安全性をより高めることができると思います。

仙台市においても、これらのような大胆な政策を導入することは、車に依存した社会からの脱却を図り、環境負荷の低減と利用者の利便性向上に繋げる上では、必要になっていきます。

⑤住民への公共交通の利用普及啓発については、人々の自動車偏向を変えていく上で、大変重要です。莫大な資金を投資してインフラを整備しても、利用する人々の意識が公共交通の利用へ志向しなければ無駄となる恐れがあるためです。

人々への普及啓発については、自動車から公共交通機関に置き換えることで、日常生活がどのように変化するかを訴えることが有効であると考えます。図 19 は、長野県の普及啓発ポスターです。同じ 200 人でも自動車とバスの場合でいかに使用面積が変化し、渋滞緩和につながるかを視覚的に表現したわかりやすいポスターです。

【図 19】



出典：長野県HP

自動車依存は、交通渋滞や交通事故のほか、人の健康や環境汚染など幅広く影響を及ぼすことを踏まえ、公共交通を中心とした場合に

これらの影響がどう変化するのかについて、時間はかかるかもしれませんが、人々に訴えかけ続け、理解を得ることが大切です。

5. 期待される効果と影響

これまで説明した政策をロジックモデルで整理したものが図 20 のとおりです。

【図 20】



自動運転はバスや専用道路の整備などを考えると費用が多く、中期的な対応が必要といえます。しかし、車両の無人化を図ることで人件費の削減という効果が期待されます。次に、バスの EV 化は、自動運転と同様にバスや充電設備の整備を考えると費用が大きく、バスの更新時期を踏まえると中期的な対応が必要といえます。しかし、車両の省エネ化による燃料費などのランニングコストのカットという効果が期待されます。

続いて、Maas については、ウェブシステムであり、クラウドサービスを活用すればハード面の費用を抑えることができるため、予算的に少ないコストで導入できます。乗車チケットの購入から目的地までシームレスかつワンストップで行き来できることから、利便性の向上が期待され、結果として公共交通の利用者の増加につながると考えています。

そして、公共交通を軸としたまちづくりについては、インフラ整備や大幅な規制改革が必要となる点から、長期的なスパンで事業を

進めることや、事業費も膨大にかかることが予想されます。しかし、大規模な公共事業につき、雇用や経済の循環を創出しつつ、公共交通を中心とした生活様式を確立することができるほか、利用環境の整備によって、利用者の増加が期待できるなど効果が大きいと考えます。

最後に、普及啓発については、人々の意識を変化させる、公共交通の利用へと志向させる点からも長い目で見する必要があります。インフラ整備などと比較して小規模の予算で実施することができ、人々にインパクトを与えることによって、公共交通に対するイメージを変化させ、利用者を増加させることにつながると考えます。

私たちは、これらの政策を推進することで、持続可能な公共サービスの実現が果たされるものと考えています。

6. 最後に

今回の研修において、実地調査で訪問させていただいた仙台市プロジェクト推進課の皆様に対しては、ご多忙の中、お時間をいただき、ご対応くださったことに大変感謝しております。とても貴重なお話を聞くことがで

き、同じ行政マンとしても良い刺激を受けました。

そして、講師である関先生につきましては、日本にとどまらず、世界へ目を向けることの大切さや模倣から始めることの重要性など、多角的な視点で種々ご指導いただいたことで、私たち自身のこれまでの考え方や認識を改める良い機会になりました。大変ありがとうございました。

本研修で学んだことを活かし、持続可能な地域社会の実現および発展に貢献していきたいと思っております。



講師コメント

令和6年度の政策形成シミュレーション1〔持続可能な地域社会への政策戦略〕の研修目的は、人口減少と高齢化が同時進行するという大きな時代の転換期にあつて、その変化に対応した自治体政策を立案できる能力を学ぶ事にあります。研修で重要視した点は、3つです。一つ目には、地域の課題をまず発見しその問題の本質を見極めて居食いすることにあります。特に中心課題を引き起こす原因及び中心課題から引き起こされる結果を明確にして全体像及び因果関係を把握するにあります。二つには、その課題を分析系図として作成し、ロジックモデルに当てはめて、地域が保有する資源を活用して最適な政策立案まで行うことにあります。三つには、グループワークを活用して、一人では気づかない視点、多様で柔軟な発想、議論を通じたの分析と政策作成へと導く能力形成を重視しました。

今回の研修では、Bグループが発表した「少子高齢社会での持続可能な公共交通サービスのあり方～自動車依存からの脱却～」を最優秀として選定しました。Bグループは、宮城県仙台

市を対象として、問題定義として「公共交通の衰退」を位置づけ、その大きな要因として「車社会の進行」と「経営悪化」を指摘。公共交通は、従来型の「赤字＝廃止」という政策前提を覆し、欧州型「公共交通の重要し公的資金を投入し持続する」を活用して移動は行政が保証すべきという「交通権」を保証する考え方を土台として斬新な政策立案をしたことを高く評価しました。加えて視察先で得た知見をしっかりと生かして、ロジックモデルのなかで、アクティビティ（政策）として自動運転、バスのEV化、MaaS、公共交通を軸にしたまちづくり、普及啓発の5項目に関して立案できており、現場の意見や課題を把握して、改善した形での提案になったことも研修の成果がうかがえます。具体化まで行ける実践的な提案になったと評価します。

(株) ローカルファースト研究所 代表取締役
東洋大学 客員教授
関 幸子

研究レポートから

第 215 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅠ（持続可能な地域社会への政策戦略）

白石市
Shiroishi City Website

しろいし
ぐらし。

<提案者> Cグループ
秋田市 保坂 貴俊
白石市 大沼 優梨香
鹿角市 兎澤 彰吾
福島県 菅野 晶太

1 はじめに

人口減少・少子高齢化を踏まえ、地域社会が持続していくために行政が行う政策をグループで立案する演習において、私たちのグループでは、「若者の移住・定住」をテーマに掲げ、メンバーが所属する自治体の宮城県白石市をモデルとして政策立案を検討しました。

2 現状と課題

白石市は宮城県の市としては最南端にあたり、宮城県の南の玄関口となっています。

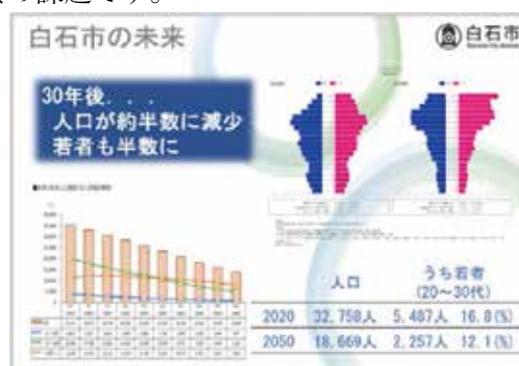


人口は、令和 6 年 10 月末時点で 3 万 660 人であり、県内 35 市町村中 16 番目の人口規模です。また、面積は県内 8 番目の面積規模で人口が 16 番目に対して面積が 8 番目と、県内でも人口密度が低めとなっています。



白石市の将来の人口推移は、2020 年と比較し、約 30 年後の 2050 年では、総人口および 20 代から 30 代までの世代が、約半数まで減少

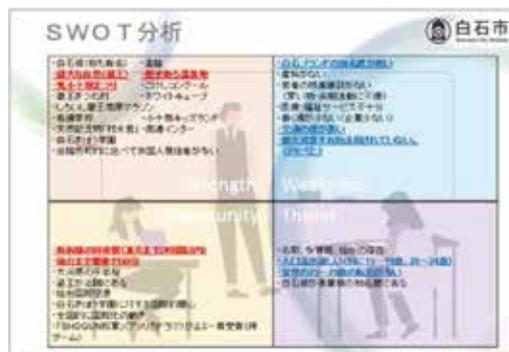
することが予想されており、人口減少対策は喫緊の課題です。



続いて、白石市の現状について SWOT 分析を用いて整理しました。

強みとして、蔵王連峰に囲まれた雄大な自然環境、片倉小十郎ゆかりの歴史ある観光地など魅力ある観光資源があること、また、新幹線の停車駅が市内にあり、白石市までの交通アクセスの利便性の良さが挙げられます。

一方、弱みとして、市内の交通の便が悪いことや、魅力ある観光資源をうまく活用できていないこと、若者の人口流出が著しいことが挙げられました。



SWOT分析に加え、白石市で取り組んでいる移住に関する事業についても整理を行いました。移住交流サポートセンターの活用や地域おこし協力隊の活動などを行っており、すでに移住に関する取組に力を入れていることが分かりました。

特に、移住交流サポートセンターでは、移住交流センター（109-one）を設置し、専属の移住交流コーディネーターが、移住希望者への支援案内や情報提供などのサポートを行っており、このことも白石市の強みであると考えました。

この結果を踏まえ、将来の人口推移を考えるとより一層、実効性のある移住施策に取り組んでいく必要があり、既存の事業を組み合わせながら、強みである観光資源や交通アクセスの良さを生かし、いかに県内外に魅力を発信し、交流人口や関係人口の創出、ひいては移住・定住者の増加につなげていくかが政策形成のポイントであると考えました。

そこで、「移住希望者に選ばれる“第2のふるさと”白石市」を理想の姿と定義し、検討することとしました。



「移住者に選ばれる白石市」にするために、2つのポイントに絞って検証しました。

1つ目として、白石市への観光客をさらに増やすこと、つまり、交流人口や関係人口を増加させることが挙げられ、白石市を知らない人に

も届くPRや周知方法を検討する必要があると考えました。

次に2つ目として、移住希望者とのギャップが挙げられます。特に、住宅環境や市内に移住希望者が望む働く場所が少ないことなど、価値観の相違があると考えました。

これらに重点的に取り組むことで、移住希望者に選ばれる白石市になると考えました。

3 現地視察

①栗原市の取組

白石市が「移住者に選ばれる自治体」となるための参考事例として、宮城県北部にある栗原市に注目しました。

栗原市は宝島社が発行する月刊誌で「住みたい田舎ベストランキング総合部門1位」に輝いた実績があり、自然豊かで新幹線の停車駅が市内にあるなど、環境面で白石市と多数の類似点があります。

<地域とのつながりの創出>

栗原市が移住者に選ばれる理由の1つとして、「移住定住コンシェルジュ」の存在が挙げられます。栗原の暮らしをありのままに伝える「栗原案内人」として、移住後の生活をイメージできるよう支援し、安心して移住できるサポート体制を整えています。



また、移住者や移住希望者、地域づくり関係者同士の交流を促進する場として、「さざほざ

交流会」を開催しており、参加者がリラックスした雰囲気の中でつながりを深められる交流の場となっています。

さらに、移住相談者の希望に沿ったオーダーメイドの移住体験ツアーを実施しており、移住を検討している方のニーズに合わせた内容を企画し、実際の地域生活を体験できる機会を提供しています。

<地域の魅力を効果的に発信>

栗原市では、幅広い年齢層に地域の魅力を伝えるため、動画投稿アプリ「T i k T o k」を活用しています。この動画シリーズは、「子育て・移住定住」を始め、5つのテーマをもとに栗原市の魅力をオリジナルの歌詞と振り付けで表現され、今まで上げた5本の動画すべてが再生回数20万回を超え、視聴者に大きなインパクトを与えており、若い世代が栗原市の魅力を知ってもらうきっかけとなっています。

②六日町通り商店街の取組

移住者が商店街を再生させた六日町通り商店街を視察し、移住定住コンシェルジュの杉浦風ノ介さんや移住者の方にお話を伺いました。

六日町通りに移住した理由について、移住者の方に話を聞くと、多くの人が「人」に惹かれたと答えるそうです。移住希望者が「ここに移住したら楽しそうだな」と感じ、移住者が移住者を呼んだ結果、シャッター街だった六日町通り商店街が再び活気を取り戻し、今では約20店舗のお店がオープンし、若い世代を中心にイベントも開催されています。

<現地視察を踏まえた考察>

私たちは当初、栗原市が住みたい田舎ベストランキング総合部門で1位になった要因に、何か画期的な施策や、充実した公共サービスによるものではないかと考えていました。

しかし実際には、施策や公共サービスの充実以上に「人」や「地域とのつながり」が移住希望者にとって重要な判断材料であるということが分かりました。移住者は、移住後の生活に対する不安を少しでも取り除き、「ここでならきつとやっていける」、「ここでなら何か楽しいことができそうだ」と思うことができるような場所を求めているのではないかと視察を通し感じました。



③秋田県鹿角市の取組

現地視察に加えて、グループメンバーが所属する鹿角市の取組も参考としました。

<鹿角市ファンクラブ>

鹿角市では、新たな関係人口づくりの一環として、市のファンクラブを作成し、観光イベントやふるさと納税を通じて市のことを知ってもらった方々との繋がりを継続していくことで、関係人口にステップアップする取組を行っています。



地域づくり協力隊の卒業生が設立したNPO法人により「鹿角家」というコミュニティの運営を行い、「家族会議」と称した交流会を鹿角市内だけでなく首都圏でも行うことで、継続的に鹿角市に関心のある方同士の交流の機会を設けています。

また、法人が地元住民の困りごとを「かわりしろ」と表現して募集し、家族会議にて問題

解決のワークショップを開催するなど、地域課題の解決にも関わる仕組みを提供しています。



4 政策提案

先進地視察や事例などをもとに政策を検討していくなかで、国土交通省の資料から、移住の決断に至るまでのステップがあることが分かりました。

このステップを「関わりの階段」と言い、ふるさと納税や観光事業、特産品等により市を認識していただいた後、何度か地域を訪問するなどして関係人口となり、そして移住へというステップになります。

白石市の移住施策については、移住の決断をする段階におけるソフト面では充実した支援を行っていますが、関わりの階段を意識した段階ごとの施策を実施していくことが実行性のある政策につながると考えました。

「関わりの階段」ステップ1として「知る(知ってもらう)」が挙げられます。

この「知る」では、観光事業やSNSを活用して白石市を知ってもらうための仕掛けを展開し、交流人口、関係人口を増やす取り組みを実施します。

次に、ステップ2として「関わる、体験する(体験してもらう)」が挙げられます。

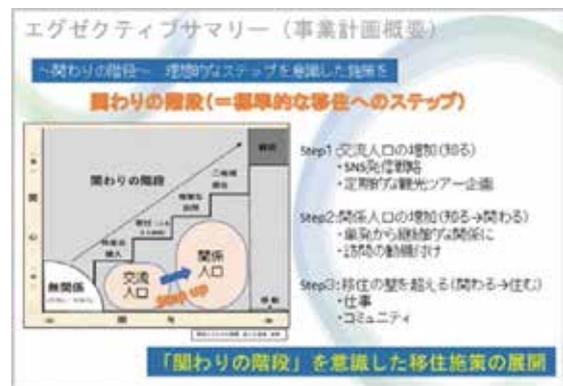
この「体験する」では、実際に白石市を訪れてもらい、観光やなりわい(仕事)などを体験してもらうことで、実際の生活体験を通じてなりわいや地域コミュニティを感じてもらい、白

石市での生活をイメージしてもらいます。

次に、ステップ3として「住む(住んでもらう)」となります。

この「住む」では、移住後の不安を取り除くことで、移住の「決断」の後押しとなるよう、住居の確保や仕事のあっ旋など定住に向けたサポートを行います。

これらのステップ1から3の目的を達成するためには、事業を実施する「移住定住支援法人の設立」や、「移住コンシェルジュの関わり」が必要であると考えました。



<移住定住支援法人の設立と移住コンシェルジュの関わり>

移住定住支援法人の設立にあたっては、既存の「移住交流サポートセンター(109-one)」を活用します。

サポートセンターを法人化し、現在行っている支援案内や情報提供などに加え、移住希望者が要望する「観光の余暇活動」、「なりわい」、「住まい」、「コミュニティ」に関する一体的な総合支援を行うために組織の規模を拡大します。

また、移住希望者の要望内容により担当が変わらないよう、移住政策をワンストップ化し、移住希望者の利便性向上を図ります。

これらの活動においては、「移住コンシェルジュ」と協力することで、移住希望者の「知る・体験する・住む」の各ステップにおける要望に対して、常に寄り添ったオーダーメイドの企画を提案していくことにより、これらの移住希望

者に対する総合的なサポートを通して、移住希望者の要望と田舎暮らしの mismatch の解消を図ります。



<知る：白石市のファンづくり>

市外居住者に白石市を知ってもらう取組として、まずは SNS の利用を戦略的に実施します。白石市には豊富な資源があるので、若年層向けに視覚的なコンテンツを拡充したり、独自のハッシュタグを作成して発信を共有しやすくしたり、インフルエンサーを活用するなどしながら、定期的に発信を続けます。

また、市民・観光者が市の情報発信を行うことにインセンティブを与えることで、関係者だけでなく、交流した人全員が発信元になるような参加型の取組も検討しました。

参加型の企画は、白石市ファンクラブのような形になります。白石市には伊達政宗の側近として有名な片倉小十郎関連の観光地やイベントがあるため、ファンクラブの名称を「義の家臣団」として白石市とファンとの関係を城主と家臣に見立てます。

申込者には会員証を交付し、地域住民の困りごと解決や、ボランティア、イベントの周知を小十郎からの任務として行いながら地域と関わりを持っていただきます。

この企画は、会員に任務を与え各種 SNS と連携し、独自ハッシュタグをつけた発信を一覧化する機能を持ったアプリを開発することで実施します。

アプリ上で、任務への貢献度（地域との交流度合い）に応じてポイントを付与し、ポイントを地元の特産品などと交換する仕組みを設けます。

また、移住定住の相談サイトとリンクさせ、移住促進にもつなげます。

この取組を通して、関係人口となった人にも市の魅力発信を手伝ってもらいながら、より深く地域との関わりをもってもらう取組を新たに実施します。



<体験：移住コンシェルジュの活動>

移住希望者が、地域に溶け込む環境づくりを推進するため、移住コンシェルジュがその間に入り活動します。

コンシェルジュは、地元の企業経営者や農家、先代の移住者、地域おこし協力隊など、すでに白石市で活躍している方を「移住コンシェルジュ」として委託し、各々の得意とする分野において、移住希望者のつながり役を担います。

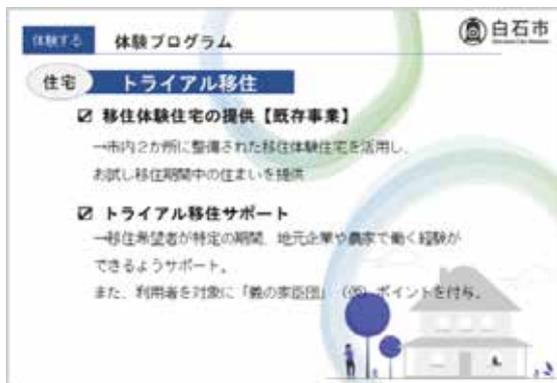
また、セミナーなどを通じたコンシェルジュの育成、コンシェルジュ同士がつながりを持つための交流イベントの開催など、コンシェルジュになったあとのフォローアップや新規担い手の発掘の仕組みを作ります。



<体験：トライアル移住>

移住希望者が、白石市を体験してもらうプログラムのひとつとして、「トライアル移住」を実施します。

すでに白石市で取組を行っている「移住体験住宅」を活用し、さらに「トライアル移住サポート」として、移住希望者が特定の期間もしくは複数の期間に分けて、地元企業や農家などで働く経験ができるよう継続的なサポートを行います。



<体験：インターンシップ事業>

移住希望者が、白石市の仕事を体験するプログラムとして「インターンシップ事業」を実施します。

支援法人と地元企業が連携し、パートナーシップ企業となります。

移住コンシェルジュが、移住希望者の要望(希望職種やスキル)を確認し、企業とのマッチングを行い、移住希望者の要望にあった企業で、

インターンシップとして一定の期間、就労体験を行います。



<体験：オーダーメイドツアー>

余暇活動を体験するプログラムとして、移住希望者の要望に合わせた「オーダーメイドツアー」を実施します。

オーダーメイドツアーは、あらかじめ移住希望者から要望を聞き、その要望に合わせた体験ツアーを企画します。

例えば、白石市の特産となっているチーズやアイスづくりを体験したいという要望があった場合、酪農を経営している移住コンシェルジュと連携し、体験ツアーを企画します。

また、関係人口を増やすため、週末移住(二地域居住)などの長期間の往来にも対応し、体験ツアーの企画にあたっては、宮城県内の他の市町村の観光地との抱き合わせの企画を検討するなど、より柔軟な企画、提案を行います。



<住む：移住定住者への支援>

移住希望者が、実際に移住を決断してもらう

ための後押しとして、住宅や職業のあつ旋などの支援を行います。

白石市の既存事業として実施している「空き家バンク」や「定住者補助金事業」などを活用し、住宅確保の後押しをします。

また、職業あつ旋として、インターンシップのスキームを活用し、移住希望者と企業のニーズとのマッチングを図り、職業確保の後押しをします。

移住の決断に向けて移住コンシェルジュが関わりを持ち続けることで、定住まで移住希望者の要望に寄り添ったサポートを行います。



<住む：二地域居住者への支援>

二地域居住者への支援として、既存の coworking space を提供する企業と連携したなれわい支援を実施します。

具体的には、移住コンシェルジュと連携した起業セミナーの実施や、起業体験の開催など、新たに起業してみたい方向けの取組や、テレワークを検討している企業へ向けたスペースの貸出しなどの取組を行います。



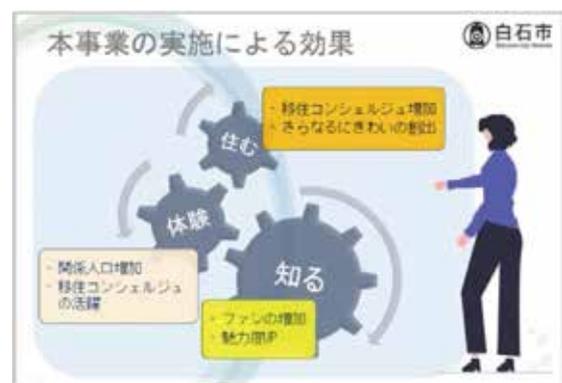
事業を実施するうえでの予算財源として、国では移住関連施策に関する多くの取組について、特別交付税措置がされています。

補助事業を始め国の制度を有効に活用することで、より事業が実施しやすくなることが考えられます。

| 事業名等 | 補助主体 | 上限額 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------------------|
| ① 情報発信 ② 移住体験 ③ 就職支援 ④ 住宅支援 | 国交省 | 特別交付税措置対象 経費×0.5×財政力 補正 |
| ⑤ 移住を検討している 者への支援 | 国交省 | 特別交付税措置 1人あたり3,500千円 |
| ⑥ 移住・定住・交流推 進支援事業 | (一財)地域活性化 センター | 2,000千円 |

本事業の実施による効果として、白石市を「知る」、「体験する」、「住む」それぞれの場面を、移住コンシェルジュと一緒に体験していく機会が増えることで、どんどん移住コンシェルジュと移住希望者の輪が広がっていきます。

それぞれの輪が相乗効果を生み出し、そのつながりがさらなる移住者を呼び、にぎわい創出につながっていくことが期待されます。



5 おわりに

国（国土交通省）においては、本年、広域活性化法の改正を行い二地域居住の促進に向けた国庫補助の拡充を図るなど、地方創生に関する多種多様な交付金・補助金が創設されています。今回の政策立案にあたっては、より実現性がある事業を提案したいと考え、予算財源も見通しながら検討を進めていきました。研修時間の関係上、予算配分の具体的な内容まで作り上げることはできませんでしたが、自分たちが考えた政策を実現するためのプロセスを学ぶことができ、良い機会となりました。

最後に、今回の演習において私たちは白石市について調べて考えていくうちに全員が白石市ファンになりました。

この研究レポートをご覧いただき、もし白石市に興味を持った方がいましたら、ぜひ、白石市を訪ね、体験してみてください。「住んでみる？きっとおもしろいし！」



講師コメント

令和6年度の政策形成シミュレーション1〔持続可能な地域社会への政策戦略〕の研修目的は、人口減少と高齢化が同時進行するという大きな時代の転換期にあつて、その変化に対応した自治体政策を立案できる能力を学ぶ事にあります。研修で重要視した点は、3つです。一つ目には、地域の課題をまず発見しその問題の本質を見極めて居食いすることにあります。特に中心課題を引き起こす原因及び中心課題から引き起こされる結果を明確にして全体像及び因果関係を把握するにあります。二つには、その課題を分析系図として作成し、ロジックモデルに当てはめて、地域が保有する資源を活用して最適な政策立案まで行うことにあります。三つには、グループワークを活用して、一人では気づかない視点、多様で柔軟な発想、議論を通じたの分析と政策作成へと導く能力形成を重視しました。

今回の研修では、「若者の移住・定住」をテーマに掲げ、メンバーが所属する自治体の宮城県白石市をモデルとしてCグループが発表した「しろいしぐらし。」を最優秀として選定しま

した。Cグループは、現状の姿とあるべき姿の間に位置する課題を「移住者に選ばれていない白石市」として問題定義しました。移住成功事例としての栗原市、同市内の移住者が商店街を再生させた六日町通り商店街の2カ所を視察するだけでなく、鹿角市の事例を研究し、先進モデル研究から「本質」を見つけたことに成功したことを大いに評価します。研修では、既にある成功事例を真似る、それを改善することも政策として重要であると指摘しており、その研修の成果が出たと言えます。

具体的政策として、知ってもらふ、関わってもらふ、そして住んでもらうのステップが不可欠であり「移住定住支援法人の設立」や、「移住コンシェルジュの関わり」の重要性を指摘できました。SNSやITも活用した複数の提案も効果が期待できます。グループ内での協議も良くまとまっており、秀逸な提案になりました。

(株) ローカルファースト研究所 代表取締役
東洋大学 客員教授
関 幸子

研修所だより

令和7年度（公財）東北自治研修所 事業計画

基本方針

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

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

また、当財団の定款などに基づき、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) 研修事業の基本方針〔第7次研修実施5か年計画（令和5（2023）年度～令和9（2027）年度）〕

東北地方の地方公共団体等（以下、「地方公共団体」という。）に勤務する職員を対象に、各地方公共団体単独では実施が難しい長期にわたる研修や指導者養成研修、さらには、時代の要請に応える研修を、次のような観点から実施する。

- ① 地方公共団体にとって先導的な役割を果たすこと
- ② 質的により高い研修を行うこと
- ③ 地方公共団体のニーズに適合すること
- ④ 地方公共団体共通の課題の解決に資すること

(2) 研修事業の重点方針〔第7次研修実施5か年計画（令和5（2023）年度～令和9（2027）年度）〕

研修事業の基本方針を踏まえ、人材育成を通じて東北地方の発展の一端を担うよう、次の事項を5か年間の重点方針として必要な研修を実施する。

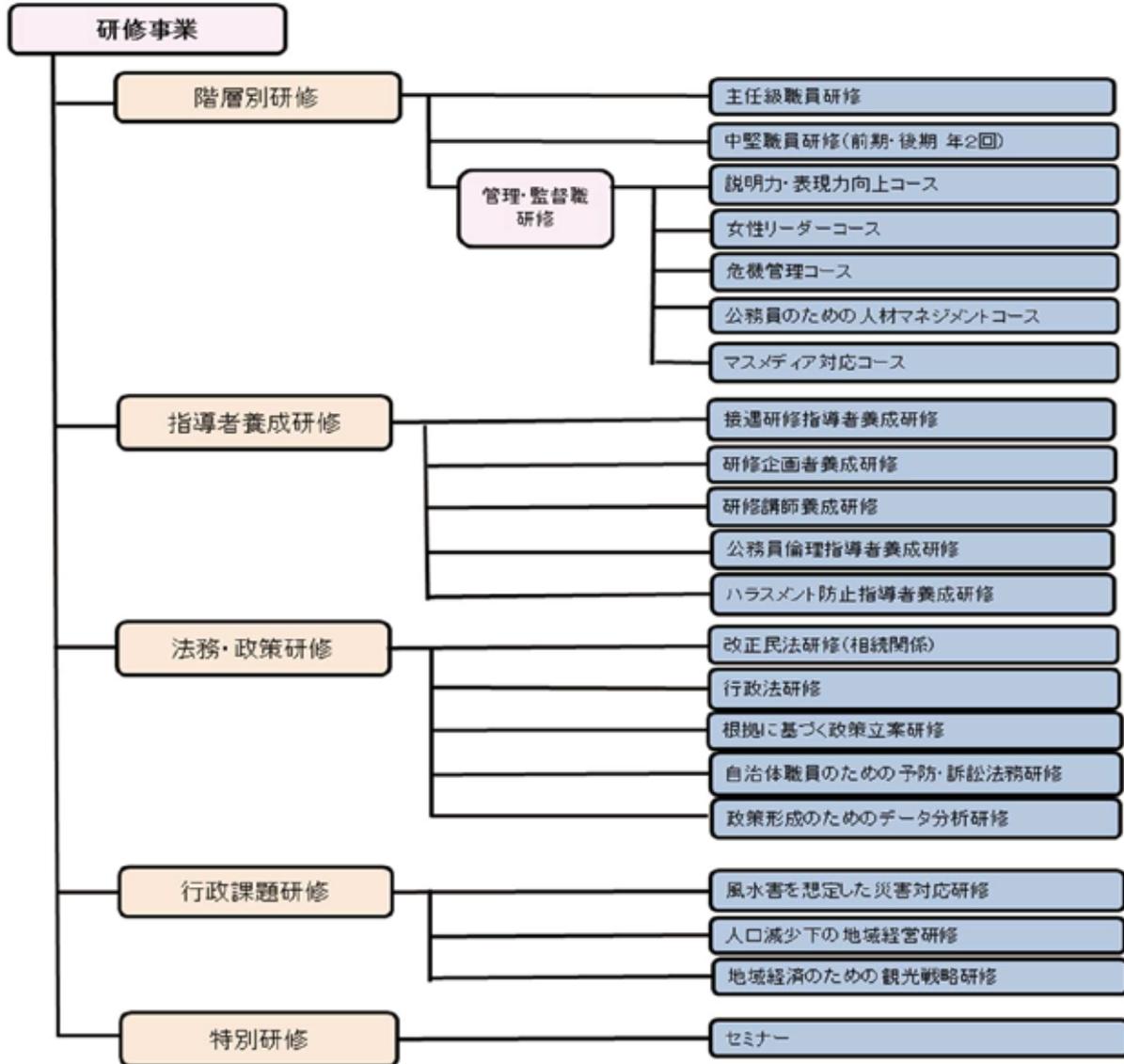
● 研修事業の重点方針

- ① 人口減少・少子高齢社会に対応するための政策形成能力の向上
- ② 組織のビジョンを着実に実現するためのマネジメント能力の向上
- ③ 公務員に必要な高い倫理観や行動規範を醸成するための組織内指導者の養成等
- ④ 行政ニーズに対応するための専門的能力や行政課題に的確に対応する能力の向上

● 実現のための具体的方向

- ① 長期研修、宿泊研修のメリットを活かし、根拠に基づく政策立案（EBPM）を基本に、短期研修では困難な総合的、体系的な研修を実施する。
- ② 組織マネジメントや危機管理、マスメディア対応など、管理・監督職にとって必要な能力を養うための研修を実施する。
- ③ 高度な公務員倫理の醸成やハラスメント防止等を指導する職員を養成する指導者養成研修や職場研修を効果的に実施する所属内講師養成研修等を実施する。
- ④ 地方創生の実現に向けて、EBPMに基づく政策形成能力や法令等高度な専門的能力を養うための様々な研修を実施する。

(3) 令和7年度 研修体系 (5分類 22コース)



(4) 令和7年度の主な取組

- ① **主任級職員研修**
 - ・ 若手職員の政策形成能力向上に重点を置き、基本的な講義・演習の実施後に、根拠に基づく政策立案（EBPM）を重視したグループ研究を繰り返すことにより、主体的かつ論拠ある政策立案ができる人材の育成を図る。
 - ・ 地方自治法、政策法務（基礎）、少子高齢社会の政策戦略、地域経済活性化及び地域経済分析システム（RESAS）等の科目を実施する。
- ② **中堅職員研修**
 - ・ 将来のリーダーとなる人材を育成するため、実効性のある行政運用を担うための基礎となる法務能力、根拠に基づく政策立案能力、組織を的確に運営するマネジメント能力等の向上を図る。
 - ・ 行政法、民法、政策法務（応用）、政策形成、マネジメント、危機管理等について、講義、演習及びグループ研究を体系的に実施する。
- ③ **接遇研修指導者養成研修及び公務員倫理指導者養成研修**
 - ・ 一般財団法人公務人材開発協会の人材育成事業の縮小・廃止に伴い、同協会による講師派遣は行われなくなったが、各自治体等の研修ニーズは高いことから、講師継続の上、引き続き研修を実施する。

(5)令和7年度 研修計画

| 区分 | 研修種別 | 研修期間 | 日数 | 定員 (オンライン) |
|--|-------------------------------|---------------------------------|-----|---------------|
| I 研修事業 | 第13回 主任級職員研修 | 6月23日(月)～7月18日(金) | 26 | 30 |
| | 中堅職員研修 | | | |
| | 第216回 中堅職員研修 | 8月27日(水)～10月9日(木) | 44 | 30 |
| | 第217回 中堅職員研修 | 10月22日(水)～12月4日(木) | 44 | 30 |
| | 管理・監督職研修 | | | |
| | 第171回 説明力・表現力向上コース | 7月9日(水)～10日(木) | 2 | 20 |
| | 第172回 女性リーダーコース | 10月2日(木)～3日(金) | 2 | 30 |
| | 第173回 危機管理コース | 10月30日(木)～31日(金) | 2 | 30 |
| | 第174回 公務員のための人材マネジメントコース | 11月13日(木)～14日(金) | 2 | 30 |
| | 第175回 マスメディア対応コース | 1月15日(木)～16日(金) | 2 | 24 |
| | 第39回 接遇研修指導者養成研修 | 5月28日(水)～30日(金) ※最少実施人数14人 | 3 | 20 |
| | 第10回 研修企画者養成研修 | 6月4日(水)～5日(木) ※最少実施人数10人 | 2 | 18 |
| | 第10回 研修講師養成研修 | 6月5日(木)～6日(金) ※最少実施人数10人 | 2 | 18 |
| | 第24回 公務員倫理指導者養成研修 | (注)6月18日(水)～20日(金) ※最少実施人数9人 | 3 | 18 |
| | 第15回 ハラスメント防止指導者養成研修 | 7月3日(木)～4日(金) ※最少実施人数10人 | 2 | 30 |
| | 第6回 改正民法研修(相続関係)〈オンライン聴講を含む。〉 | 5月15日(木)～16日(金) | 2 | 30 (30) |
| | 第6回 行政法研修〈オンライン聴講を含む。〉 | 7月23日(水)～24日(木) | 2 | 30 (30) |
| | 第3回 根拠に基づく政策立案研修 | 7月31日(木)～8月1日(金) | 2 | 30 |
| | 第3回 自治体職員のための予防・訴訟法務研修 | 8月28日(木)～29日(金) | 2 | 30 |
| 第3回 政策形成のためのデータ分析研修 | 11月5日(水)～6日(木) | 2 | 20 | |
| 第67回 風水害を想定した災害対応研修 | 5月20日(火)～22日(木) | 3 | 30 | |
| 第68回 人口減少下の地域経営研修 ～地域の持続可能性問題の理解と解決～ | 8月20日(水)～22日(金) | 3 | 30 | |
| 第69回 地域経済のための観光戦略研修 ～住んでよし、訪れてよし、稼いでよしの観光まちづくり～ | 9月4日(木)～5日(金) | 2 | 30 | |
| 特別研修 | 第20回 セミナー | 令和8年1月上旬(予定) | 1 | 200 |
| | | | 定員計 | 558 (60) |
| II 研究事業 | 事業種別 | 実施・掲載時期 | 日数 | 定員 |
| | 第58回 研究会 | 8月上旬予定 | 1 | 30 |
| | 機関誌「東北自治」第92号 | 3月下旬予定 | — | — |

※全ての研修の正式名称は、第〇回の後に「東北六県」が付きますが、この計画表では省略しています。
 ※指導者養成研修は最少実施人数に達しない場合、他の研修は申込人数が少ない場合には、中止することがあります。
 ※実施月日は、変更する場合があります。募集案内やホームページ等で御確認ください。
 (注)特に第24回公務員倫理指導者養成研修の研修期間については、変更の可能性があります。

| 受講対象者 | 目的及び概要 | 備考 | |
|---|--|--|--|
| <p>■概ね25歳～34歳の職員 (派遣元自治体の推薦を尊重し柔軟に対応) ※「主任」は「その任務を主として担当する人」の意味で、実際の職位を表すものではありません。</p> | <p>若手職員の「政策形成能力向上」に重点を置いた研修です。 若手職員が現場で課題を発見・整理し、解決策を見出すことが実践できるよう、客観的事実やデータに基づく政策立案からプレゼンテーションまでのプロセスの習得を、講義、演習及びグループ研究により図ります。</p> | <p>東北6県の受講者の情報交換の機会を持てるよう全て宿泊研修です。</p> | |
| <p>■概ね30歳～40歳の職員 (派遣元自治体の推薦を尊重し柔軟に対応)</p> | <p>将来のリーダーとなる職員を育成する研修です。リーダーに求められる実効性のある行政運営を担うための基礎となる法務能力、根拠に基づく政策立案能力、組織を的確に運営するマネジメント能力等の向上を図る研修です。行政法、民法、政策法務（応用）、政策形成、マネジメント、危機管理等に関する講義・演習・グループ研究を体系的に実施します。</p> | | |
| <p>■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等の職員</p> | <p>議会・委員会等での「答弁」を想定した管理・監督職向けのプレゼンテーション研修です。話し方の演習や模擬答弁演習を実践的に実施します。</p> <p>地方自治体における女性管理職の登用が未だ少数であることを踏まえ、女性活躍推進や多様性の視点から、女性職員を対象に、組織を運営するマネジメント能力の向上及びリーダーシップについての理解を深め、論理的思考、コミュニケーションスキル等の向上を図る研修です。</p> <p>行政現場の危機管理について、基本的な枠組み、手法、考え方を確認した上で、実際に想定される個々のリスク（自然災害・施設内事故等）について、イメージトレーニング及びミニ訓練を繰り返し、危機管理能力の向上を図る研修です。併せて、マスメディア対応コースを受講すると効果的です。</p> <p>組織成果の最大化に向けた人材マネジメント能力の向上を図ります。定年年齢の引き上げ、ジョブ型雇用、心理的安全性等の公務員の働き方を取巻く近年の変化に対応するマネジメントについて講義、演習により実施します。部下を持つ職員向けの研修です。</p> <p>危機発生時のメディアトレーニング研修です。管理・監督職に要求される適切なマスコミ対応について、「緊急記者会見」の演習も行う実践的な研修です。併せて、危機管理コースを受講すると効果的です。</p> | | |
| <p>■接遇研修の指導職員（予定者） ■受講を希望する職員</p> | <p>住民ニーズが多様化・複雑化し、行政職員の高度な接遇能力が求められています。模擬講義を通じて「理論」や「指導法」の習得を図り、接遇研修指導者を養成します。内部講師の他に、後輩を指導する先輩職員にも有効な研修です。</p> | | |
| <p>■職員研修を担当する職員 ■受講を希望する職員</p> | <p>組織の研修ニーズに対応する研修の企画、効果的なカリキュラム編成、研修運営等に関する理論とスキルを講義、演習により実施します。</p> | | |
| <p>■研修講師を担当する職員（予定者） ■受講を希望する職員</p> | <p>職員が研修講師を務める場合に必要講師の基本姿勢、インストラクションスキル、プレゼンテーションスキル、質問対応・フィードバックスキル等に関し、講義、模擬講義演習等により実施します。</p> | | |
| <p>■公務員倫理研修の指導職員（予定者） ■受講を希望する職員</p> | <p>高い倫理感に基づく公務運営を目指して、人事院が開発した研修内容をベースに実施します。住民の信頼を確保する行動の理解や職場内研修の指導技法の習得を模擬講義から図ります。</p> | | |
| <p>■ハラスメント防止研修の指導職員（予定者） ■受講を希望する職員</p> | <p>令和2年6月に雇用管理上の防止措置が義務付けられたパワーハラスメントやその他のハラスメントについて、基礎知識、ハラスメントにならないコミュニケーション及び相談員スキル等の理解・習得を講義及び演習により図り、研修講師や職場リーダーを養成します。</p> | | |
| <p>■受講を希望する職員</p> | <p>平成31年1月以降順次施行されている民法改正について、改正の概要と自治体業務への影響、対応及び留意点等の解説を講義形式で実施します。本年度は、令和6年度実施の「債権関係」に引き続き「相続関係」の講義を行います。</p> | | |
| <p>■受講を希望する職員</p> | <p>自治体職員にとって必要不可欠な行政法の解釈・運用に関する基礎的な理解を深め、職務遂行能力の向上を図るため、事例や判例を用いた講義形式で実施します。</p> | | |
| <p>■政策立案に興味のある職員 ■受講を希望する職員</p> | <p>人口減少・少子高齢化が及ぼす社会課題解決を包括的に捉え、その課題解決に向けた根拠に基づく政策立案能力の向上を図るため、講義、演習、事例紹介により実施します。</p> | | |
| <p>■法務事務を担当する職員 ■法的紛争が生じやすい部門の職員 ■受講を希望する職員</p> | <p>自治体争訟に係る関係法令の解釈・運用及び法的紛争が生じやすい事案を例にした予防と訴訟を見据えた留意点等に関する講義、事例解説、演習により、自治体争訟の基本理解、予防法務と訴訟法務の基本的な考え方の理解を図ります。</p> | | |
| <p>■政策立案に興味のある職員 ■受講を希望する職員</p> | <p>根拠に基づく政策立案（EBPM）に向けたデータ収集とその活用、分析の基本等を講義及びPCでの演習により実施します。</p> | | |
| <p>■災害対応に関わる職員及び興味のある職員 ■受講を希望する職員</p> | <p>近年増加している風水害について、防災・減災、発災時及び復旧・復興時における自治体の総合的な対応を講義及び自治体職員の体験談を災害エスノグラフィ方式で聞くワークショップにより実施します。</p> | | |
| <p>■地域経済活性化、政策立案に興味のある職員 ■受講を希望する職員</p> | <p>人口減少・少子高齢化社会の進行、デジタル化推進等の変化する社会情勢を見据え、人口減少の将来予測を行い、新たな視点で自治体が行うべき地域経済活性化政策を学ぶ研修です。</p> | | |
| <p>■観光政策に興味のある職員 ■受講を希望する職員</p> | <p>地域経済を活性化する方法の一つとして期待される観光振興に関して、インバウンドの効果を地域に取り込んでいくためには、自治体や観光振興組織（DMOや観光協会）は何をすべきかを考え、また、地域独自の誘客戦略について理解し、観光戦略を立案するポイントについて講義・演習を行います。</p> | | |
| <p>■聴講を希望する職員</p> | <p>著名講師による講演を行います。</p> | | |
| <p>(セミナーを含まない。)</p> | | | |
| 対象者 | 目的及び概要 | | |
| <p>■職員研修担当者等の職員</p> | <p>①〈講話〉大学教授等 ②〈模擬講義〉教育研修企業</p> | | |
| <p>(ホームページに掲載)</p> | <p>論文、特別随想、特別講演、取組事例、研修受講記、研究レポートから、研修所だより他</p> | | |

令和7年度研修日程表

| R7年 | 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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|--|--|--|------------------------|------------------------------|--|--|--------------|--|---------------------|--------------------|--|--|--------------|----------------|--|--|-------------|--------------|-------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------------------|
| | 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4月 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5月 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 改正民法研修(相続関係) | | | | | | | | | | | | | | | 風水害を想定した災害対応研修 | | | | | 接遇研修指導者養成研修 | | | | | | | | | | |
| 6月 | 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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 13主任級 6/23 7/18 |
| | 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 研修企画者養成研修 | | | | 研修講師養成研修 | | | | 公務員倫理指導者養成研修 | | | | | | | | | | 第13回主任級職員研修 | | | | | | | | | | | | |
| | (注) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7月 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 第13回主任級職員研修 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ハラスメント防止指導者養成研修 | | | | 管理・監督職研修[説明力・表現力向上コース] | | | | | | | | | | 行政法研修 | | | | | 根拠に基づく政策立案研修 | | | | | | | | | | | |
| 8月 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 216中堅 8/27 10/9 |
| | 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 根拠に基づく政策立案研修 | | | | | | | | | | | | | | 人口減少下の地域経営研修 | | | | | 第216回中堅職員研修 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | 自治体職員のための予防・訴訟法務研修 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9月 | 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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 第216回中堅職員研修 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 地域経済のための観光戦略研修 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10月 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 217中堅 10/22 12/4 |
| | 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 第216回中堅職員研修 | | | | | | | | | | 管理・監督職研修[女性リーダーコース] | | | | | | | | | | 第217回中堅職員研修 | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 管理・監督職研修[危機管理コース] | | | | | | | | | | |
| 11月 | 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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 第217回中堅職員研修 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 政策形成のためのデータ分析研修 | | | | | 管理・監督職研修[公務員のための人材マネジメントコース] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12月 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 第217回中堅職員研修 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R8年 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1月 | 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 管理・監督職研修[マスメディア対応コース] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2月 | 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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3月 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

- ↔ 主任級職員研修
- ↔ 管理・監督職研修
- ↔ 行政課題研修

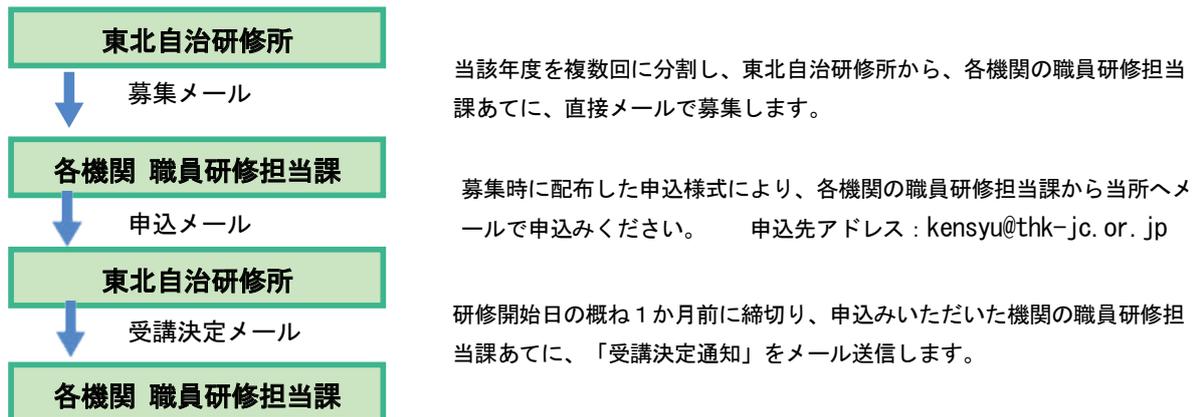
(注)研修日変更の可能性があります。
- ↔ 中堅職員研修(第216回)
- ↔ 指導者養成研修

〔受講に係る経費〕

- 1 受講料：無料 東北6県からの負担金を充当しています。
- 2 宿泊負担金：5,600円/泊（夕食900円、朝食600円を含む。）（税込）
※ ただし、主任級職員研修及び中堅職員研修は4,100円。食事代は、別途必要です。
※ 受講者は全員、東北自治総合研修センター内の寄宿舍「青葉寮」に宿泊していただきます。
※ 食事は、センター内の食堂を御利用ください。
- 3 テキスト負担金：テキスト代（実費）を負担いただく研修があります。詳しくは、募集時の案内を御覧ください。

〔受講申込・受講決定〕

募集・申込・受講決定の手続は、各機関の職員研修担当課（人事課・総務課・研修所等）を窓口として、全てメールで行います。また、併せてホームページに募集案内及び受講申込書を掲載します。



※各機関：東北6県内の 県、市町村、一部事務組合、広域連合、地方独立行政法人

2 調査研究・普及事業

全国の先導的な取組、東北地方の地方公共団体等に共通する研修ニーズを調査研究するとともに、研修や自治行政に関する機関誌を発行する。

(1) 研究会

- ① 目的：研修に関する各種の情報を提供・共有するとともに、今後の研修のあり方、研修内容、研修技法等について研究する。
- ② 対象：東北6県の地方公共団体等の職員研修担当者等
- ③ 内容：・講話
・教育研修企業による模擬講義・プレゼンテーション等

(2) 機関誌「東北自治」

- ① 目的：研修や自治行政に関する論文、取組事例及び研修修了者の研究レポート等を掲載するとともに、当財団の事業内容を紹介する。
- ② 発行：東北6県の地方公共団体等の研修担当課及び関係機関に配布し、当財団のホームページに掲載する。

(3) 研修事業に関する調査研究

- ① 研修事業検討委員会の開催
東北6県の県・市町村の代表者で構成する委員会を年1～2回開催し、東北地方の地方公共団体等に共通する研修ニーズを把握し、今後の研修事業に反映させる。
- ② 情報収集
全国の研修機関等が実施している研修の情報を必要に応じて収集し、研修計画策定に活用する。

3 東北自治総合研修センター維持管理業務

公益財団法人東北自治研修所「定款」及び「東北自治総合研修センターの管理、運営等に関する協定書」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「青葉寮」の運営管理を行う。

また、東北6県の地方公共団体等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

東北自治総合研修センターの維持管理業務を行う。

(2) 寄宿舍運営事業

東北自治総合研修センターの寄宿舍「青葉寮」の運営管理事業を行う。

(3) 地方公共団体等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研修利用
- ② 東北6県の高等学校等の学習合宿利用
- ③ その他東北6県の公共的・公益団体が行う宿泊研修事業等の利用

〔昭和39年度～令和6年度 研修種別受講者実績表〕

(単位：人)

| 区分 | 研修種別 | 年度別 | S39～H21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | 計 S39～R6 | |
|--|---|-------------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------------|-------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 階 層 別 研 修 | 1 主任級職員研修 (県・市町村) | (県) | | | | | 28 | 29 | 26 | 27 | 30 | 28 | 24 | 16 | 15 | 21 | 21 | 20 | 285 | |
| | | (市町村) | 4,185 | 33 | 中止 | 中止 | 7 | | | | | | | | | | | | | 4,218 |
| | 2 中堅職員研修 ※1 | (県・市町村) | | | 16 | 47 | 62 | 59 | 53 | 50 | 50 | 39 | 38 | 18 | 18 | 33 | 30 | 30 | 543 | |
| | | (市町村) | 4,003 | 41 | 32 | 1 | | | | | | | | | | | | | | 4,076 |
| | 3 管理・監督職研修 ※2 | 政策形成理論 | 407 | 20 | | 18 | 11 | 19 | 21 | 18 | 22 | | | | | | | | | 536 |
| | | 政策形成技法 | 260 | 18 | 19 | 12 | | | | | | | | | | | | | | 309 |
| | | 説明力・表現力向上 | | | 23 | 15 | 16 | 21 | 21 | 23 | 25 | 22 | 23 | 中止 | 20 | 24 | 16 | 37 | | 286 |
| | | 地震防災 | 98 | | | | | | | | | | | | | | | | | 98 |
| | | マスメディア対応 | | 42 | 21 | 29 | 35 | 14 | 17 | 20 | 24 | 27 | 22 | 中止 | 27 | 19 | 21 | 16 | 334 | |
| | | 危機管理 ※3 | | | | | 17 | 22 | 26 | 33 | 27 | 25 | 14 | 22 | 32 | 18 | 22 | 26 | 284 | |
| 公務員のための人材マネジメント ※4 | | | | | | | | | | | | 31 | 25 | 24 | 14 | 18 | 19 | 26 | 157 | |
| 女性リーダー ※5 | | | | | | | | | | | | | | | | | 25 | 15 | 40 | |
| その他 ※6 | 3,653 | | | | | | | | | | | | | | | | | 3,653 | | |
| 2 指 導 者 養 成 研 修 | 1 研修企画・指導者研修 (基本コース) | (基本コース) | 512 | 12 | 9 | 16 | 15 | 16 | | | | | | | | | | | 580 | |
| | | (応用実践コース) | 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | 19 |
| | 2 研修企画者養成研修 ※7 | | | | | | | | 13 | 17 | 17 | 18 | 12 | 9 | 10 | 7 | 20 | 16 | 132 | |
| | 3 研修講師養成研修 | | | | | | | | 12 | 15 | 15 | 12 | 11 | 17 | 8 | 9 | 13 | 12 | 124 | |
| | 4 J K E T 指導者養成研修 | 107 | 11 | 11 | 12 | 18 | 8 | 13 | 9 | 15 | 15 | 15 | 12 | 10 | 14 | 15 | 15 | | 300 | |
| | 5 接遇研修指導者研修 | 523 | 22 | 10 | 19 | 21 | 21 | 15 | 13 | 22 | 14 | 11 | 17 | 20 | 18 | 15 | 34 | | 795 | |
| | 6 O J T 指導者養成研修 | 220 | 14 | 10 | 15 | 17 | 16 | 18 | 9 | 18 | 17 | 13 | 10 | 11 | 14 | | | | 402 | |
| | 7 ハラスメント防止指導者養成研修 | | | 20 | 17 | 16 | 15 | 25 | 22 | 20 | 41 | 31 | 20 | 29 | 29 | 35 | 39 | | 359 | |
| 8 その他 ※8 | 2,712 | | | | | | | | | | | | | | | | | 2,712 | | |
| 3 法 務 ・ 政 策 研 修 ※9 | 1 根拠に基づく政策立案研修 ※10 | 280 | 22 | 17 | | 10 | 22 | 19 | 15 | 17 | 16 | 25 | 12 | 9 | 15 | 11 | 7 | 497 | | |
| | 2 改正民法(相続関係/債権関係)研修 ※11 | | | | | | | | | | | | | 39 | 11 | 45 | 49 | 35 | 179 | |
| | 3 行政法研修 | | | | | | | | | | | | | | 79 | 32 | 20 | 33 | 164 | |
| | 4 自治体職員のための予防・訴訟法務研修 | | | | | | | | | | | | | | | | 14 | 9 | 23 | |
| | 5 政策形成のためのデータ分析研修 | | | | | | | | | | | | | | | | 14 | 17 | 31 | |
| 4 行 政 課 題 研 修 ※9 | 1 新公共経営 (N P M) | 80 | 21 | | 23 | 15 | | | | | | | | | | | | | 139 | |
| | 2 環境問題 | | 37 | 9 | 19 | | 12 | | | | | | | | | | | | 77 | |
| | 3 人口減少下の地域経営研修 ※12 | | | | | 31 | 35 | 31 | 30 | 28 | 22 | 20 | 28 | 17 | 17 | 20 | 12 | | 291 | |
| | 4 アセットマネジメント | | | | | | | | 21 | 24 | 23 | 20 | 22 | 12 | | | | | 122 | |
| | 5 風水害を想定した災害対応研修 ※13 | | | | | | | | | | | | | | 24 | 22 | 17 | 11 | 74 | |
| | 6 地域経済のための観光戦略研修 ※14 | | | | | | | | | | | | | | | | 14 | 13 | 27 | |
| | 7 その他 | 509 | | | | | | | | | | | | | | | | | 509 | |
| 5 特 別 研 修 | 1 政策法務研修 | 174 | 18 | 14 | 22 | 15 | 13 | 15 | 18 | 14 | 13 | 17 | 8 | 6 | | | | | 347 | |
| | 2 その他 ※15 | 742 | | | | | | | | | | | | | | | | | 742 | |
| 専 門 研 修 | 1 税務関係事務、公署行政担当職員、用地関係事務、土木職員、財務会計関係事務、労働関係事務、監査委員事務局職員の各専門研修 | 6,223 | | | | | | | | | | | | | | | | | 6,223 | |
| 計 | | | 24,707 | 311 | 211 | 252 | 339 | 322 | 346 | 343 | 367 | 360 | 323 | 264 | 360 | 348 | 411 | 423 | 29,687 | |

- ※1 令和2年度及び令和3年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で前期は中止し後期のみ実施
- ※2 平成29年度まで「管理者」、令和4年度まで「管理・監督者」。令和2年度「説明力・表現力向上」、「マスメディア対応」は新型コロナウイルス感染症拡大防止対策で中止
- ※3 平成25年度は「危機管理研修」、26年度から「管理者研修(現:管理・監督職研修)」に移行
- ※4 令和4年度までは「働き方改革マネジメントコース」
- ※5 令和5年度は「女性職員のためのマネジメントコース」
- ※6 昭和39年度～昭和59年度 県課長、県課長補佐、市町村課長 2,487人、昭和60年度～平成11年度 県、市町村の課長・課長補佐等 1,166人
- ※7 令和3年度までは「研修企画・運営者研修」、令和4年度のみ「研修企画者・講師養成研修」
- ※8 JST指導者養成研修 1,513人、KET指導者養成研修 215人、事例研究指導者養成研修 284人、インストラクター養成研修他 700人
- ※9 令和4年度までは「特別研修」に分類。令和5年度に当該分類を新設
- ※10 平成26年度までは「少子・高齢問題」、平成29年度までは「少子・高齢社会」、令和4年度までは「人口減少・少子高齢社会」
- ※11 令和4年度までは「債権関係」、以降は「相続関係」と隔年交代で実施予定。令和3年度はオンライン聴講者が別途25人
- ※12 令和4年度までは「地域経済活性化コース」
- ※13 令和4年度までは「風水害を想定した災害対応コース」
- ※14 令和5年度は「ポストコロナの観光戦略研修」
- ※15 公営企業研修 168人、社会福祉士実務資格認定講習 129人、地方行政講座 107人、能力開発技法研修 111人、ディベート研修 189人、国際化対応研修 38人

(単位:人)

| 自治体等 | 研修名 | 主任級 | 214 中堅 | 215 中堅 | 説明力 | 表現力 | 女性 | リーダー | 危機管理 | 人材マネ | ジメメント | マスメディア | イア対応 | 研修企画者 | 養成 | 研修講師 | JKET | 指導者養成 | 接遇研修 | 指導者養成 | 防止指導者養成 | ハラコメント | 改正民法 | 行政法 | 予防・訴訟 | 法務 | 根拠に基づ | く政策立案 | データ | 分析 | 風水害 | 災害対応 | めめ観光戦略 | 地域経済のた | 人口減少下 | の地域経営 | 計 | | |
|---------------|-----|-----|-----------|-----------|-----|-----|----|------|------|------|-------|--------|------|-------|----|------|------|-------|------|-------|---------|--------|------|-----|-------|----|-------|-------|-----|----|-----|------|--------|--------|-------|-------|-----|----|-----|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 1 |
| 石巻地区広域行政事務組合 | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | |
| 亘理地区行政事務組合 | | | | | | | | | 2 | | 2 | | | | | | | 1 | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 |
| 仙南地域広域行政事務組合 | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | 3 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 |
| 大崎地域広域行政事務組合 | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 気仙沼・本吉地域広域行政※ | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 宮城県市町村自治振興※ | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 宮城県後期高齢者医療※ | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | 3 |
| (地独)宮城県立こども病院 | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| (地独)宮城県立病院機構 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 宮城県内小計 | | 2 | 1 | 2 | 14 | 2 | 7 | 9 | 5 | 2 | 2 | 5 | 8 | 20 | 12 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 105 |
| 秋田市 | | | | 1 | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 横手市 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 鹿角市 | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 羽後町 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 湯沢雄勝広域市町村圏組合 | | | | | | | | | | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 男鹿地区消防一部事務組合 | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 秋田県内小計 | | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 15 |
| 米沢市 | | | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 鶴岡市 | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 酒田市 | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | 2 | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 |
| 上山市 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 村山市 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 天童市 | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | | | | | 2 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 | |
| 高島町 | | | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | |
| 飯豊町 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | 1 | |
| 庄内町 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | 3 | |
| 置賜広域行政事務組合 | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 | |
| 酒田地区広域行政組合 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | |
| 西置賜行政組合 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 山形県内小計 | | 1 | 0 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 9 | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | | | | | | | | | | 35 | |
| 福島市 | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 | | | | | | | | | | | | | | | 7 | |
| 郡山市 | | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | |
| いわき市 | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 相馬市 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 二本松市 | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 田村市 | | | | | 2 | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | 1 | | 6 | |
| 南相馬市 | | | | | 2 | 1 | 1 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 | |
| 本宮市 | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 石川町 | | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | |
| 三春町 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 小野町 | | | | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | |
| 飯館村 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 福島県市民交通災害共済組合 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| 相馬地方広域市町村圏組合 | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| ふくしま自治研修センター※ | | | | | | | | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | 11 | |
| 福島県内小計 | | 4 | 1 | 5 | 4 | 2 | 2 | 6 | 1 | 3 | 5 | 1 | 4 | 0 | 6 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 49 | | |
| 民間企業 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | |
| 合計 | | 20 | 12 | 18 | 37 | 15 | 26 | 26 | 16 | 16 | 12 | 15 | 34 | 39 | 35 | 33 | 9 | 7 | 17 | 11 | 13 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 423 | | |

自治体の正式名称

気仙沼・本吉広域行政 : 気仙沼・本吉地域広域行政事務組合
宮城県市町村自治振興 : 宮城県市町村自治振興センター宮城県後期高齢者医療 : 宮城県後期高齢者医療広域連合
ふくしま自治研修センター : (公財)ふくしま自治研修センター

令和6年度 研修事業実績
総括表

| 研修種別 | | 修了者等 人数(人) | 日数 (日) | 研修目的・内容等 | 備考 | | |
|--|--|---|---|---|---|--|--|
| I 研修事業 | 1 階層別 研修 | (1) 第12回 主任級職員研修 6月24日(火)～7月19日(金) | 20 | 26 | 若手職員の政策形成能力向上に重点を置いた研修 地方自治法、政策法務、少子高齢社会の政策戦略、地 域経済活性化、講話 他 | | |
| | | (2) 中堅職員研修 | 第214回 中堅職員研修 8月27日(火)～10月9日(水) | 12 | 44 | 中堅職員を対象に将来のリーダー育成を図る研修 法律・政策形成・マネジメント・危機管理等の能力の 向上を目指し、講義、演習及びグループ研究等を総合 的、体系的な体系的に実施 | |
| | | | 第215回 中堅職員研修 10月22日(火)～12月4日(水) | 18 | 44 | | |
| | | (3) 管理・監督職研修 | 第166回 説明力・表現力向上コース 7月10日(水)～7月11日(木) | 37 | 2 | 効果的な表現のためのプレゼンテーション演習、議 会・委員会の模擬答弁演習 | |
| | | | 第167回 女性リーダーコース 10月3日(木)～10月4日(金) | 15 | 2 | 監督職就任前後の女性職員を対象に、組織を運営する マネジメント能力の向上を目的にした講義・インバス ケット演習 | |
| | | | 第168回 危機管理コース 11月7日(木)～11月8日(金) | 26 | 2 | 危機管理の基本、手法・考え方、行政現場で想定され る個々のリスクを題材にした講義及び危機管理演習 | |
| | | | 第169回 公務員のための人材マネジメント コース 11月14日(木)～11月15日(金) | 26 | 2 | 公務員の働き方を取巻く変化に対応するマネジメント についての講義・演習 | |
| | | | 第170回 マスメディア対応コース 1月16日(木)～1月17日(金) | 16 | 2 | 緊急時のマスコミ対応に関する講義、模擬記者会見演 習 | |
| | | 2 指導者 養成 研修 | (1) 第38回 接遇研修指導者養成研修 5月29日(水)～5月31日(金) | 34 | 3 | 公務人材開発協会講師による接遇指導者養成 | |
| | | | (2) 第9回 研修企画者養成研修 6月5日(水)～6月6日(木) | 16 | 2 | 研修企画者としての効果的・適切な研修企画・運営の ため講義・演習 | |
| | (3) 第9回 研修講師養成研修 6月6日(木)～6月7日(金) | | 12 | 2 | 講師としての研修効果を高めるための講師スキル向上 のための講義・演習 | | |
| | (4) 第23回 J K E T (公務員倫理)指導者養成 研修 6月19日(水)～6月21日(金) | | 15 | 3 | 人事院討議式「公務員倫理研修」指導者養成 | | |
| | (5) 第14回 ハラスメント防止指導者養成研修 7月4日(木)～7月5日(金) | | 39 | 2 | パワーハラスメント等のハラスメント防止に関する研 修講師及び相談員等の養成 | | |
| | 3 法務・ 政策 研修 | (1) 第5回 改正民法(債権関係)研修 5月9日(木)～5月10日(金) | 35 (23) | 2 | 民法改正の概要と自治体業務への影響、対応、留意点 等を解説 | オンライン受講を 含むハイブ・リット 型で実施 | |
| | | (2) 第5回 行政法研修 7月24日(水)～7月25日(木) | 33 (14) | 2 | 行政処分、行政指導、行政手続き等の「行政法」の解 釈・運用についての事例・判例を用いた講義・課題演 習 | オンライン受講を 含むハイブ・リット 型で実施 | |
| | | (3) 第2回 自治体職員のための予防・訴訟法 務研修 8月29日(木)～8月30日(金) | 9 | 2 | 自治体争訟に関する講義、訴訟を予防する事例紹介、 訴訟の基本に関する事例研究・解説 | | |
| | | (4) 第2回 根拠に基づく政策立案研修 9月19日(木)～9月20日(金) | 7 | 2 | 講義、根拠に基づく政策立案を念頭に、グループで選 択した課題に対する政策立案の演習 | | |
| (5) 第2回 政策形成のためのデータ分析研修 10月29日(火)～10月30日(水) | | 17 | 2 | 根拠に基づく政策立案に活用するため情報収集、活 用、データ分析の基本スキルの講義及びパソコンでの データ分析演習 | | | |
| 4 行政 課題 研修 | (1) 第64回 風水害を想定した災害対応研修 5月21日(火)～5月23日(木) | 11 | 3 | 風水害を想定した防災・減災、発災時及び復旧・復興時の 自治体の総合的な対応等に関する講義及び災害エスノ グラフィ形式で行う自治体職員の体験談をもとにした ワークショップ | | | |
| | (2) 第65回 地域経済のための観光戦略研修 9月5日(木)～9月6日(金) | 13 | 2 | 地域独自の誘客戦略について理解し、観光戦略を立案す るポイントについての講義・演習 | | | |
| | (3) 第66回 人口減少下の地域経営研修 ～地域の特続可能性問題の理解と解決～ 9月11日(水)～9月13日(金) | 12 | 3 | 人口減少・少子高齢社会の進行、デジタル化の推進等 による社会情勢の変化についての講義、地域振興策につ いての演習 ※民間企業と連携 | 民・官合同研 修(うち民間 修了者2人) | | |
| 5 特別 研修 | 第19回 セミナー 1月7日(火) | 514 (181) | 1 | 特別講演：一橋大学大学院法学研究科 教授 辻 琢也 氏 演題：デジタル時代の人口減少社会における自治体経営 | オンライン参加を 含むハイブ・リット 型で実施 | | |
| 計(セミナーを含まない) | | 423 | — | — | — | | |

| 事業種別 | | 参加者数 | 日数 | 実施内容 |
|------|---------------------|----------|----|---|
| 1 | 第57回 研究会 8月9日(金) | 44 | 1 | ①<講話>合同会社創発研修ラボ豊島屋 社長 豊島 英明 氏 人事・研修担当者がいま知るべき2大テーマとは？ ②<模擬講義>教育研修企業2社による模擬講義・プレゼンテーション テーマ：自治体の働き方改革研修 |
| 2 | 機関誌「東北自治」第91号【本書】 | 冊子及びHP掲載 | | 論文、特別随想、特別講演、取組事例、創立60周年特別寄稿、研 修受講記、研究レポートから、研修所だより |

※全ての研修の正式名称は、第〇回の後に「東北六県」が付きますが、この表及び次表以降省略しています。
修了者等人数は修了者とオンライン型受講者、参加者の人数。なお、()はオンライン型受講者、参加者で内数。

I 研修事業

1 階層別研修

(1) 第12回主任級職員研修

| 実施期間 | | 対象 | | 修了者数 |
|-----------------------|---------|--|---------------------------------------|------|
| 令和6年6月24日(月)～7月19日(金) | | 概ね25歳～34歳の職員(派遣元の推薦を尊重し柔軟に対応) ※「主任」とは「その任務を主として担当する人」の意味であり、実際の職位を表すものではない。 | | 20人 |
| 科目 | 時間数(時間) | 講師 | | |
| | | 氏名 | 所属・職名 | |
| I 基本科目 | 31 | | | |
| 地方自治法 | 10 | 澤田千秋 | (一社)日本経営協会 講師 | |
| 政策形成能力開発 | 14 | 兼松方彦 | (株)行政マネジメント研究所 専任講師 | |
| プレゼンテーション・コミュニケーション | 7 | 東則行 | (株)話し方研究所 講師 | |
| II 演習科目 | 85 | | | |
| 政策法務 | 28 | | | |
| 基調講義 | 4 | 板垣勝彦 | 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授 | |
| グループ研究(課題事例研究) | 8 | | | |
| グループ研究(条例立案演習) | 10 | | | |
| 発表・講評 | 6 | | | |
| 人口減少・少子高齢社会の政策戦略 | 15 | | | |
| 基調講義 | 9 | 吉田浩 | 東北大学大学院経済学研究科教授 同 高齢経済社会研究センター長 | |
| 自治体の人口・介護推計 | 3 | | | |
| 福祉の自治体シミュレーション | 3 | | | |
| 地域経済活性化 | 39 | | | |
| 基調講義 | 3 | 鴨志田武史 | (株)価値総合研究所 主席研究員 総務省地域力創造アドバイザー | |
| グループ研修(中間指導含む) | 33 | | | |
| 発表・講評 | 3 | | | |
| 地域経済分析システム(RESAS)の活用 | 3 | 地域経済分析システム普及活用支援調査員 | 経済産業省東北経済産業局総務企画部企画調査課 | |
| III 講話 | 6 | | | |
| 東北まちづくりオフサイトミーティング | 3 | 後藤好邦 | 山形市健康医療部健康増進課長 | |
| 住民協働による地域活性化 | 3 | 新田新一郎 | (有)プランニング開 代表取締役 | |
| その他 | | | | |
| スピーチ演習他 | 5 | 事務局 | | |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 4 | | | |
| 計 | 131 | | | |

(2) 中堅職員研修

① 第214回研修

| 実施期間 | | 対象 | | 修了者数 |
|-----------------------------|-------------|-------------------------------|------------------------------------|------|
| 令和6年8月27日(火)～10月9日(水) | | 概ね30歳～40歳の職員(派遣元の推薦を尊重し柔軟に対応) | | 12人 |
| | 時間数 (時間) | 講師 | | |
| | | 氏名 | 所属・職名 | |
| I 法律 | 66 | | | |
| 行政法 | 21 | 中原 茂 樹 | 関西学院大学大学院司法研究科 教授 | |
| 民法 | 24 | 煙 山 正 大 | ひろむ法律事務所 弁護士 | |
| ゼミナール | 21 | | | |
| ガイダンス | 1 | 笹 村 恵 司 | 齊藤・笹村法律事務所 弁護士 | |
| 民法 | 12 | 山 谷 澄 雄 | 山谷法律事務所 弁護士 | |
| 行政法 | | 笹 村 恵 司 | 齊藤・笹村法律事務所 弁護士 | |
| レポート作成 | 8 | | | |
| II 政策戦略 | 77 | | | |
| 政策形成シミュレーション | 65 | | | |
| I 持続可能な地域社会への政策戦略(グループ研究含む) | 37 | 関 幸 子 | (株)ローカルファースト研究所 代表取締役 東洋大学 客員教授 | |
| II 政策法務(グループ研究含む) | 28 | 板 垣 勝 彦 | 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授 | |
| 地域経済分析システム〔RESAS〕の活用 | 3 | 地域経済分析システム 普及活用支援調査員 | 経済産業省東北経済産業局総務企画部企画調査課 | |
| 政策の実際 | 9 | | | |
| まちづくり政策 | 2 | 佐 藤 仁 | 宮城県南三陸町長 | |
| | 5 | | 南三陸町東日本伝承館 南三陸311メモリアル 視察 | |
| 先進的取組事例 | 2 | 本 島 靖 | 会津若松市企画政策部副参事 兼企画調整課スマートシティ推進室長 | |
| III 能力開発等 | 55 | | | |
| 人を動かすコミュニケーション | 14 | 安 生 祐 子 平 田 裕 之 | (株)話し方研究所 主任教授 教授 | |
| 政策形成能力開発 | 14 | 増 田 勝 之 | (一社)日本経営協会 専任講師 | |
| マネジメント総論 | 14 | 北 澤 清 孝 | (株)人財開発研究所 代表取締役 | |
| 判断力向上のためのインバケット | 6 | 堀 江 豊 | (株)インバケット研究所 インバケット認定インストラクター | |
| 組織の危機管理 | 7 | 森 健 | (一社)日本経営協会 専任講師 | |
| IV その他 | 21 | | | |
| スピーチ演習(事務連絡含む)等 | 16 | | | |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 5 | | | |
| 計 | 219 | | | |

② 第215回研修

| 実施期間 | | 対象 | | 修了者数 |
|-----------------------------|-------------|-------------------------------|------------------------------------|------|
| 令和6年10月22日(火)～12月4日(水) | | 概ね30歳～40歳の職員(派遣元の推薦を尊重し柔軟に対応) | | 18人 |
| | 時間数 (時間) | 講師 | | |
| | | 氏名 | 所属・職名 | |
| I 法律 | 66 | | | |
| 行政法 | 21 | 板垣 勝彦 | 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授 | |
| 民法 | 24 | 煙山 正大 | ひろむ法律事務所 弁護士 | |
| ゼミナール | 21 | | | |
| ガイダンス | 1 | 笹村 恵司 | 齊藤・笹村法律事務所 弁護士 | |
| 民法 | 12 | 山谷 澄雄 | 山谷法律事務所 弁護士 | |
| 行政法 | | 笹村 恵司 | 齊藤・笹村法律事務所 弁護士 | |
| レポート作成 | 8 | | | |
| II 政策戦略 | 83 | | | |
| 政策形成シミュレーション | 71 | | | |
| I 持続可能な地域社会への政策戦略(グループ研究含む) | 44 | 関 幸子 | (株)ローカルファースト研究所 代表取締役 東洋大学 客員教授 | |
| II 政策法務(グループ研究含む) | 27 | 板垣 勝彦 | 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授 | |
| 地域経済分析システム〔RESAS〕の活用 | 3 | 地域経済分析システム 普及活用支援調査員 | 経済産業省東北経済産業局総務企画部企画調査課 | |
| 政策の実際 | 9 | | | |
| まちづくり政策 | 2 | 佐藤 仁 | 宮城県南三陸町長 | |
| | 5 | | 南三陸町東日本伝承館 南三陸311メモリアル 視察 | |
| 先進的取組事例 | 2 | 本島 靖 | 会津若松市企画政策部副参事 兼企画調整課スマートシティ推進室長 | |
| III 能力開発等 | 55 | | | |
| 人を動かすコミュニケーション | 14 | 安生 祐子 平田 裕之 | (株)話し方研究所 主任教授 教授 | |
| 政策形成能力開発 | 14 | 増田 勝之 | (一社)日本経営協会 専任講師 | |
| マネジメント総論 | 14 | 北澤 清孝 | (株)人材開発研究所 代表取締役 | |
| 判断力向上のためのインバケット | 6 | 中畑 太志 | (株)インバケット研究所 インバケット認定トレーナー | |
| 組織の危機管理 | 7 | 森 健 | (一社)日本経営協会 専任講師 | |
| IV その他 | 22 | | | |
| スピーチ演習(事務連絡含む)等 | 15 | | | |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 7 | | | |
| 計 | 226 | | | |

(3) 管理・監督職研修

① 第166回 【説明力・表現力向上コース】

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|----------------------------------|------|-------------------|
| 令和6年7月10日(水)～7月11日(木) | ■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等 | | 37人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 〔講義〕 管理・監督職に求められるプレゼンテーション能力 2 〔実習1〕 説明能力を磨く 効果的表現術 1 3 〔実習2〕 説明能力を磨く 効果的表現術 2 4 〔実習3〕 説明能力を磨く 効果的表現術 3 5 〔実習4〕 説明能力を磨く 効果的表現術 4 6 〔講義〕 議会・委員会对応のポイントと心得 7 〔実習5〕 説明能力を磨く 模擬答弁 1 8 〔実習6〕 説明能力を磨く 模擬答弁 2 9 全体のまとめ | 12h00m | 高橋 修 | (株)AOI企画 代表取締役 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 13h00m | | |

② 第167回 【女性リーダーコース】

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|--|-------|---------------------|
| 令和6年10月3日(木)～10月4日(金) | ■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等 【監督職就任前後の女性職員】 | | 15人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 研修の目的 2 女性リーダーに期待されるもの、求められる要件 3 インバスケッゲーム 4 インバスケッゲームの振り返り ・自己の意思決定の癖を認識 ・自己のリーダーシップスタイル等の把握 5 女性リーダーとして活躍するためのスキルアップトレーニング ・部下や後輩との関わり方等 ・サーバントリーダーシップ ・傾聴力、説明力の強化 6 指導力を高める 7 まとめ | 9h30m | 喜多 朋子 | (株)マネジメントサポート 講師 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 10h30m | | |

③ 第168回 【危機管理コース】

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--|----------------------------------|-----|---------------------------------|
| 令和6年11月7日(木)～11月8日(金) | ■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等 | | 26人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 はじめに(導入講義) 2 危機管理の基本理解 3 危機管理演習① ～自然災害に関する危機管理～ 4 危機管理演習② ～学校等の施設内事故と危機管理～ 5 1日目のまとめ 6 1日目の振り返り 7 初動対応能力強化の方法 8 職員の不祥事とコンプライアンス 9 危機管理演習③ ～部下の不祥事発覚とメディア対応～ 10 地方分権・内部統制時代の危機管理 ～全庁的なリスク管理体制の構築～ 11 全体のまとめと質疑応答 | 12h00m | 森 健 | (一社)日本経営協会 専任講師 森総合研究所 代表 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 13h00m | | |

④ 第169回 【公務員のための人材マネジメントコース】

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|----------------------------------|---------|-------------------------|
| 令和6年11月14日(木)～11月15日(金) | ■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等 | | 26人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 そもそもマネジメントとは何か 2 自治体職員が学ぶべきマネジメントとは 3 メンバーシップ型、ジョブ型とは 4 リーダーシップとは何か 5 リーダーの条件 6 モチベーションを引き出すには 7 今抱えているマネジメント課題を考える | 9h30m | 高 嶋 直 人 | (一社)公務員研修 協会 代表理事 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 10h30m | | |

⑤ 第170回 [マスメディア対応コース]

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|----------------------------------|------|----------------|
| 令和7年1月16日(木)～1月17日(金) | ■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等 | | 16人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 リスクマネジメントとは 2 緊急時マスコミ対応の必要性 3 クライシスコミュニケーション 4 緊急時マスコミ対応のプロセス 5 記者会見の基礎知識 6 メディア対応の準備 7 模擬記者会見(録画、振返り) 8 質疑・応答・まとめ | 12h00m | 古山恵子 | (株)パトス 専任講師 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 13h00m | | |

2 指導者養成研修

(1) 第38回 接遇研修指導者養成研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--|----------------------------------|------|------------------------|
| 令和6年5月29日(水)～5月31日(金) | ■接遇研修を担当する指導職員(予定) ■受講を希望する職員 | | 34人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 公務における接遇 2 マナーとコミュニケーション 3 面接対応 4 電話対応 5 クレーム対応 6 よりよい接遇を目指して | 15h40m | 金子恭子 | (一財)公務人材開発 協会 講師 |
| | | 吉原尚子 | (一財)公務人材開発 協会 講師 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 16h40m | | |

(2) 第9回 研修企画者養成研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|----------------------------|------|------------------|
| 令和6年6月5日(水)～6月6日(木) | ■職員研修を担当する職員 ■受講を希望する職員 | | 16人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 研修企画・運営者としての役割理解 2 人材育成・最前線・最新用語 3 研修の企画と立案の基本 4 研修効果を高めるためのカリキュラム作成 | 8h00m | 平井彩子 | (一社)日本経営協会 講師 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 9h00m | | |

(3) 第9回 研修講師養成研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|--------------------------------|------|------------------|
| 令和6年6月6日(木)～6月7日(金) | ■研修講師を担当する職員(予定) ■受講を希望する職員 | | 12人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 研修内部講師の役割・必要な能力 2 レッスンプランやカリキュラム構成のコツ 3 インストラクションスキルの向上 4 プレゼンテーションスキルの向上 5 模擬講義準備 6 模擬講義(ビデオ撮影、視聴、ブラッシュアップ) | 10h00m | 平井彩子 | (一社)日本経営協会 講師 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 11h00m | | |

(4) 第23回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|--|-------|--------------------|
| 令和6年6月19日(水)～6月21日(金) | ■ J K E T 研修を担当する指導職員(予定) ■ 受講を希望する職員 | | 15人 |
| 内 容 | 時間数 (時・分) | 講 師 | |
| | | 氏 名 | 所 属・職 名 |
| 1 倫理とは 2 公務員に求められる倫理 3 公務員に求められる規律 4 実際の場面で 5 望ましい職場風土の形成 | 20h50m | 福 泉 裕 | (一財)公務人材開発協会 講師 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 21h50m | | |

(5) 第14回 ハラスメント防止指導者養成研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--|--|---------|---------------|
| 令和6年7月4日(木)～7月5日(金) | ■ ハラスメント防止研修を担当する指導職員(予定) ■ 受講を希望する職員 | | 39人 |
| 内 容 | 時間数 (時・分) | 講 師 | |
| | | 氏 名 | 所 属・職 名 |
| 1 ハラスメントの現状と管理者の役割 2 セクシャルハラスメント、妊娠、出産、育児等 原因と問題点・防止策 3 パワーハラスメント 原因と問題点・防止策、現状と課題 4 ハラスメントにしないコミュニケーション コーチング 5 相談業務のスキル 6 ハラスメント研修の指導スキル | 9h30m | 菊 入 和 子 | オフィスぐりん 代表 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 10h30m | | |

3 法務・政策研修

(1) 第5回 改正民法(債権関係) 研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--|--------------|------|-----------------|
| 令和6年5月9日(木)～5月10日(金) | ■受講を希望する職員 | | 12人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 民法総則 ・意思表示 ・時効 2 債権各論(契約) ・売買、賃貸借 ・定型約款 ・契約解除 3 債権総論 ・債務不履行の責任等 ・法定利息 ・保証 ・債権譲渡 | 12h00m | 煙山正大 | ひろむ法律事務所 弁護士 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 13h00m | | |

※ 参集型受講者12人、オンライン型受講者23人、計35人のハイブリッド型で実施。修了者にはオンライン型受講者23人は含まれない。

(2) 第5回 行政法研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|--------------|------|------------------------------|
| 令和6年7月24日(水)～7月25日(木) | ■受講を希望する職員 | | 19人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 前提〔行政処分と行政指導のちがい〕 2 行政処分の実体的違法 3 行政処分の手続的違法 4 行政指導 5 行政の規制権限不行使 6 事例演習 7 総括 | 9h30m | 板垣勝彦 | 横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院 教授 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 10h30m | | |

※ 参集型受講者19人、オンライン型受講者14人、計33人のハイブリッド型で実施。修了者にはオンライン型受講者14人は含まれない。

(3) 第2回 自治体職員のための予防・訴訟法務研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--|--|------|------------------------------|
| 令和6年8月29日(木)～8月30日(金) | ■法務事務を担当する職員 ■法的紛争が生じやすい部門の職員 ■受講を希望する職員 | | 9人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 講義 自治体争訟 自治体争訟の諸類型、抗告訴訟、住民訴訟、国家賠償 | 3h30m | 板垣勝彦 | 横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院 教授 |
| 2 予防法務 講義、演習・発表、講評 | 3h00m | 楠木祐人 | 石巻市総務部総務課 法制企画官 |
| 3 訴訟法務 講義、事例検討・発表、事例解説 | 3h00m | 笹村恵司 | 齊藤・笹村法律事務所 弁護士 |
| 開・閉講式、オリエンテーション他 | 1h00m | | |
| 計 | 10h30m | | |

(4) 第2回 根拠に基づく政策立案研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|-----------------------------|------|--------------------------|
| 令和6年9月19日(木)～9月20日(金) | ■政策立案に関心のある職員 ■受講を希望する職員 | | 7人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 講義 「政策立案のプロセス・手法」 | 12h30m | 宍戸邦久 | 新潟大学副学長 同 経済科学部 教授 |
| 2 講義 「人口減少・少子高齢下の政策立案」 | | | |
| 3 グループ情報交換 「あなたの自治体の課題は何ですか？」 【課題を設定し、ロジックモデルを検討する】 | | | |
| 4 グループ演習（政策立案演習） 【ロジックモデルを踏まえて、メリ・デメ表を作成し、 政策（手段）を検討する】 | | | |
| 5 グループ演習（政策立案演習） 【発表用各書類を完成させる】 | | | |
| 6 発表・討議・講評 | | | |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 13h30m | | |

(5) 第2回 政策形成のためのデータ分析研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--|-----------------------------|---------|----------------|
| 令和6年10月29日(火)～10月30日(水) | ■政策立案に興味のある職員 ■受講を希望する職員 | | 17人 |
| 内 容 | 時間数 (時・分) | 講 師 | |
| | | 氏 名 | 所 属・職 名 |
| 1 はじめに ～EBPMの実現に向けて 2 情報活用の流れ 3 仮説を立てる 4 情報を収集する 5 まとめ 6 庁内に眠ったデータを活用する 7 2つの事象の関連を表す「相関係数」 8 2つの事象の因果関係を表す「回帰分析」 9 総合演習 10 データ分析を使った資料作成のまとめ | 9h30m | 原 口 謙 一 | (株)インソース 講師 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 10h30m | | |

4 行政課題研修

(1) 第64回 風水害を想定した災害対応研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--------------------------------------|------------------------------------|---|-------------------------|
| 令和6年5月21日(火)～5月23日(木) | ■災害対応に関わる職員及び興味のある職員 ■受講を希望する職員 | | 11人 |
| 内 容 | 時間数 (時・分) | 講 師 | |
| | | 氏 名 | 所 属・職 名 |
| 1 〔講義〕 研修プロローグ | 1h30m | 佐 藤 翔 輔 | 東北大学災害科学国際研究所 准教授 |
| 2 〔講義〕 風水害等に対応する基本的防災制度及び平常時の備え | 1h20m | 丸 谷 浩 明 | 東北大学災害科学国際研究所 教授 |
| 3 〔講義〕 災害時の地方自治体と国、他自治体、民間との連携 | 3h00m | | |
| 4 〔講義〕 土砂災害の予測と評価 | 1h30m | 森 口 周 二 | 東北大学災害科学国際研究所 准教授 |
| 5 〔講義〕 近年の風水害とその気象条件 | 1h30m | 橋 本 雅 和 | 関西大学環境都市工学部システム工学科 准教授 |
| 6 〔講義〕 災害廃棄物について | 1h20m | 菅 原 崇 臣 | 環境省東北地方環境事務所 資源循環課 課長補佐 |
| 7 〔ワークショップ〕 被災自治体(県・市・町)の経験を聞く・学ぶ | 7h00m | 佐 藤 翔 輔 | 東北大学災害科学国際研究所 准教授 |
| 開・閉講式、オリエンテーション他 | 1h00m | 〔ワークショップ〕:スピーカー 伊藤哲也(宮城県)、伊藤 力(宮城県) 齋藤健治(大崎市)、赤間悠太(大郷町) | |
| 計 | 17h10m | | |

(2) 第65回 地域経済のための観光戦略研修

～住んでよし、訪れてよし、稼いでよしの観光まちづくり～

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|-----------------------------|-------|-----------------------|
| 令和6年9月5日(木)～9月6日(金) | ■観光政策に興味のある職員 ■受講を希望する職員 | | 13人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 基調講義 地域観光ビジネスのすすめ ー地方を中心としたインバウンドの戦略的取組ー ・観光地経営のフレームワーク ・「観光は戻る」しかし ・DMOに求められるデスティネーション・マーケティング ・行政の役割は観光政策にある | 3h30m | 高橋 一夫 | 近畿大学経営学部教授 |
| 2 事例紹介(実践者による実践談) 世界に開かれた持続可能な観光地づくりを目指して ～「熊野古道」から「KUMANO KODO」へ～ | 2h30m | 多田 稔子 | (一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー会長 |
| 3 講義 DMOと観光行政の課題ーA市のDMOを事例として 4 グループ討議 5 発表、解説 | 6h00m | 高橋 一夫 | 近畿大学経営学部教授 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 13h00m | | |

(3) 第66回 人口減少下の地域経営研修

～地域の持続可能性問題の理解と解決～

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|-------------------------------------|------|------------------------------------|
| 令和6年9月11日(水)～9月13日(金) | ■地域経済活性化、政策立案に興味のある職員 ■受講を希望する職員 | | 12人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 問題理解のための基礎講義 ・超高齢社会の理解(地域にとって高齢化とは何を意味するのか) ・地域の持続可能性の指標(人口総数以外の重要な視点) ・将来人口推計とシミュレーションテクニック: EXCELの活用(行政計画、税収予測、介護保険事業計画に応用) 2 問題分析のための応用講義 ・財政支出の効率化シミュレーション(市町村連携の経済評価) ・地域の人口と市場規模のシミュレーション(民間事業者の例) 3 問題解決のための発展講義 ・健康を通じた地域の活性化と医療・介護費用の適正化 ・比較優位に着目した地域産業プロモーション ・ICT、AIを活用したデジタル地方行政サービス 4 政策提案のためのグループワーク ・モデル自治体による地域活性化事例演習 ・政策提言討論 5 発表、講評 6 全体まとめ | 16h30m | 吉田 浩 | 東北大学大学院経済学研究科教授 同 高齢経済社会研究センター長 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 17h30m | | |

※修了者には民間企業2社・2人の受講者を含む。

5 特別研修

第19回 セミナー

| 実施期間 | 対象 | | 参加者数 |
|--------------------------------|----------------|------|------------------------|
| 令和7年1月7日(火) | ■聴講を希望する自治体職員等 | | 514人 |
| 内 容 | 時間数 (時・分) | 講 師 | |
| | | 氏 名 | 所 属・職 名 |
| 特別講演 デジタル時代の人口減少社会における自治体経営 | 1h50m | 辻 琢也 | 一橋大学大学院法学 研究科 教授 |

※ 東北自治総合研修センター3機関による合同特別講演 公益財団法人東北自治研修所財団設立60周年記念講演
参加者には、オンライン参加者181人を含む。

II 研究事業実績

1 第57回 研究会

| 実施期間 | 対象 | | 参加者数 |
|--|-----------------|---|-------------------------|
| 令和6年8月9日(金) | ■自治体等の人事・研修担当者等 | | 44人 |
| 内 容 | 時間数 (時・分) | 講 師 | |
| | | 氏 名 | 所 属・職 名 |
| 講話 人事・研修担当者がいま知るべき2大テーマとは？ ①総務省が26年ぶりに改正「人材育成・確保の新指針」のポイント ②こうすれば効果的な研修ができる！～企画&実施のツボ | 1h50m | 豊島 英明 | 合同会社創発研修 ラボ豊島屋 社長 |
| 教育研修企業2社による模擬講義・プレゼンテーション ・2社 各60分 ・テーマ 自治体の働き方改革研修 働き方改革の理解を深めるとともに先進事例を学ぶ | 2h00m | 次の教育研修企業2社の各講師2人 アビット(株) (株)ワーク・ライフバランス | |

2 機関誌「東北自治」第91号

| 刊行日 | 配布先 | 発行部数 |
|--------|--|------|
| 令和7年3月 | ■寄稿者及び東北六県の研修機関・担当課他 | 120部 |
| 内 容 | WEB版 | |
| 本誌のとおり | ■本誌発行後、当研修所ホームページにWEB版を掲載 http://www.thk-jc.or.jp/training/touhokujichi.htm | |

3 研修事業に関する調査研究

研修事業検討委員会の開催

| 実施期間 | 内 容 | |
|-----------------|-----|----------------|
| 令和6年8月9日(金) | 報 告 | 令和6年度 研修事業経過報告 |
| 会 場 | 協 議 | 令和7年度 研修計画(案) |
| 東北自治総合研修センター | その他 | 意見交換 |
| 参 集 者 | | |
| 研修事業検討委員会 委員14人 | | |

(公財)東北自治研修所 評議員会・理事会開催状況

| 月 日 | 内 容 |
|-------|--|
| 令和6年 | |
| 4月1日 | 評議員2人、理事3人、監事1人の交代があった。 |
| 4月1日 | 理事の互選により、新妻 直樹理事が代表理事に就任した。 |
| 5月22日 | 第23回理事会開催（会場：東北自治総合研修センター 会議室） 議案 ①令和5年度事業報告について ②令和5年度決算及び特定資産取得・改良資金の積立てについて ③令和6年度補正予算について ④第23回評議員会の招集について 報告 ①代表理事・常務理事の職務の執行状況報告について ②財団設立60周年関連事業について |
| 6月6日 | 第23回評議員会開催（会場：東北自治総合研修センター 会議室） 報告 令和5年度事業報告について 議案 ①令和5年度決算及び特定資産取得・改良資金の積立てについて ②令和6年度補正予算について その他 ①令和6年度事業経過報告について ②財団設立60周年関連事業について |
| 令和7年 | |
| 1月24日 | 第24回理事会開催（ZOOM使用によるオンライン開催） 議案 ①寄宿舍規程の一部改正について ②令和6年度補正予算について ③令和7年度事業計画について ④令和7年度予算について ⑤東北自治総合研修センター所有者への保有資産の寄附について ⑥第24回評議員会の招集について 報告 代表理事・常務理事の職務の執行状況報告について |
| 2月7日 | 第24回評議員会開催（ZOOM使用によるオンライン開催） 報告 ①寄宿舍規程の一部改正について ②令和6年度事業経過報告について 議案 ①令和6年度補正予算について ②令和7年度事業計画について ③令和7年度予算について ④東北自治総合研修センター所有者への保有資産の寄附について |

公益財団法人 東北自治研修所 役員・職員名簿

1 評議員 7人

令和7年3月1日現在

| 県名 | 氏名 | 所属・職名 |
|-----|--------|------------------|
| 青森県 | 三浦 猛史 | 青森県総務部次長 |
| 岩手県 | 内城 仁 | 岩手県総務部参事兼人事課総括課長 |
| 宮城県 | 小野寺 邦貢 | 宮城県総務部長 |
| 宮城県 | 菅野 研一 | 宮城県総務部人事課長 |
| 秋田県 | 藤原 亨 | 秋田県自治研修所長 |
| 山形県 | 小林 克靖 | 山形県職員育成センター所長 |
| 福島県 | 山内 建史 | 福島県総務部次長（人事担当） |

2 理事 7人

| 県名等 | 氏名 | 所属・職名 |
|------|--------|-------------------|
| 青森県 | 木村 由貴子 | 青森県総務部人事課副参事 |
| 岩手県 | 藤原 ひろみ | 岩手県総務部人事課職員育成課長 |
| 秋田県 | 石川 志保子 | 秋田県自治研修所次長 |
| 山形県 | 庄司 道子 | 山形県職員育成センター副所長 |
| 福島県 | 菅野 孝 | 福島県総務部職員研修課長 |
| 代表理事 | 新妻 直樹 | 公益財団法人東北自治研修所長 |
| 常務理事 | 佐々木 康栄 | 公益財団法人東北自治研修所事務局長 |

3 監事 2人

| 県名 | 氏名 | 所属・職名 |
|-----|-------|-----------|
| 山形県 | 伊藤 淳一 | 山形県総務部次長 |
| 宮城県 | 加納 征勝 | 宮城県総務部副部長 |

4 職員 9人

| 職名 | 氏名 | 摘要 | |
|-----------|--------|------------|----------|
| 代表理事兼所長 | 新妻 直樹 | 兼宮城県公務研修所長 | |
| 常務理事兼事務局長 | 佐々木 康栄 | 総括 | |
| 事務局 | 次長 | 吉野 輝信 | 総務総括 |
| | 副参事 | 三浦 保徳 | 研修 |
| | 副参事 | 佐々木 信一 | 研修 |
| | 主幹 | 郷右近 衛 | 総務・寮務 |
| | 主事 | 穴戸 亜紀 | 総務・経理・研修 |
| | 主事 | 三ヶ田 晶恵 | 総務・寮務・研修 |
| | 主事 | 泉 澤 千恵子 | 研修 |

〔 編集後記 〕

- 当研修所は、昭和 39 年 3 月に東北六県の出資により全国で類を見ない広域の自治体等職員の研修機関として設立されてから 60 周年を迎えました。この間の研修修了者は 29,687 人に及んでおります。これも研修講師の皆様をはじめ、受講いただきました自治体等の職員の皆様、職員の方々を派遣していただきました自治体等の皆様など、多くの関係各位の御支援、御協力の賜物であり、心より敬意を表するところです。
- 機関誌「東北自治」も、昭和 39 年の創刊以来今号で 91 号になりました。今号は、この間の中堅職員研修修了者であります 3 人の方々の財団設立 60 周年特別寄稿を含め、24 人（機関・グループ）の方々に御協力をいただき発行できました。これもひとえに皆様の御協力の賜物と深く感謝申し上げます。
- 研修事業は、今年度、第 7 次研修実施 5 か年計画の 2 年目として、5 分類 22 コースの長期研修、管理・監督職研修、指導者養成研修、更には、時代の要請に応える法務・政策及び行政課題に対する研修メニューを用意し実施してまいりました。
- 特別講演では、財団設立 60 周年記念講演として「デジタル時代の人口減少社会における自治体経営」と題し、一橋大学大学院法学研究科教授の辻琢也氏に御登壇いただきました。東北各県から大勢の参加をいただく中、「DX 推進リーダーとなる職員の育成・確保及び職員のための魅力的な環境整備」など、今後の自治体の進むべき方向性について示唆に富んだお話をいただき、その内容は当研修所で再構成したものを掲載しています。
- 研究会では、「人事・研修担当がいま知るべき 2 大テーマとは？」と題して、合同会社創発研修ラボ豊島屋社長の豊島英明氏に、「人材育成・確保基本方針作成指針」などについての講話をいただきました。
- 開講 215 回を数える中堅職員研修は、東北各地で活躍する自治体等の職員を数多く輩出してきたと言っていただけの当研修所設立以来の根幹を成す研修です。東日本大震災以降の受講者の減少傾向が続いておりますが、個人の成長と東北 6 県の和をつなぐ場として今後も続いていくため、自治体等の職員の皆様や研修事業検討委員会委員等の御意見を頂きながら、引き続き、望まれる研修となるような企画・運営、受講しやすい環境整備に努め、他の研修も含めて自治体等の職員の皆様に選ばれる研修になるよう一層努めてまいります。
- この 3 月 11 日で東日本大震災から 14 年が経過しました。東北地方の自治体では、少子高齢社会、人口減少、伝統的な産業の衰退、インフラ老朽化などの課題に加え、地震災害や過去に例のない規模の風水害も頻発し、災害対策の強化、復旧・復興に向けた業務も加わり、自治体等の職員に求められる役割と能力は益々大きなものとなってきております。今後も自治行政を担う職員の資質と能力向上、県を超えたネットワーク構築の一助となるよう微力ながら努め、地方行政の円滑な運営と東北地方の健全な発展に寄与してまいります。

東北自治 91 号

発行 令和 7 年 3 月
編集 公益財団法人 東北自治研修所
〒 981-3341
宮城県富谷市成田二丁目 22 番地 1
(東北自治総合研修センター内)
TEL : 022-351-5771・5772
FAX : 022-351-5773
URL : <http://www.thk-jc.or.jp/thk-index.htm>
E-mail : info@thk-jc.or.jp



東北自治総合研修センター

公益財団法人 東北自治研修所

〒981-3341 宮城県富谷市成田二丁目22番地 1
(東北自治総合研修センター内)

電話 022-351-5771・5772

FAX 022-351-5773

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

東北自治研修所

検索

