

東北自治

T O H O K U

J I C H I

Vol.88

〔令和4年3月〕

随想・講演

特別随想

- 「選ばれる青森」への挑戦
～支え合い、共に生きる～

青森県知事 三村 申吾

特別講演

- ポストコロナ社会における
DX・地方創生

東北大学理事・副学長
(企画戦略総括担当, プロボスト, CDO)
同 大学院情報科学研究科教授
青木 孝文

論文

- 人口変化にみる震災10年後の東北

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

- 消防指令センターの共同運用の
推進からはじまる消防の広域化

一橋大学大学院法学研究科准教授
阿部 辰雄

政策の実際

- 十日町市の地域づくり

新潟県十日町市総務部企画政策課

公益財団法人 東北自治研修所

目 次

■ 特別随想	
「選ばれる青森」への挑戦 ～支え合い、共に生きる～	
青森県知事 三村 申吾	…… 1
■ 特別講演	
ポストコロナ社会におけるDX・地方創生	
東北大学理事・副学長	
(企画戦略総括担当, プロボスト, CDO)	
同 大学院情報科学研究科 教授	青木 孝文
	…… 3
<トークセッション>	
青木 孝文, (株)zero to one 代表取締役	竹川 隆司
宮城県企画部長 志賀 真幸	
東北大学大学院特任教授 舘田 あゆみ(コーディネータ)	…… 11
■ 論文Ⅰ	
人口変化にみる震災10年後の東北	
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
	…… 22
■ 論文Ⅱ	
消防指令センターの共同運用の推進からはじまる消防の広域化	
一橋大学大学院法学研究科 准教授	阿部 辰雄
	…… 32
■ 政策の実践	
十日町市の地域づくり	
新潟県十日町市総務部企画政策課	…… 39
■ 各県・市町村の研修取組事例	
〔秋田県の取組事例〕	
秋田県の研修概要と新型コロナウイルス感染症に対応した取組	
秋田県自治研修所 所長	中田 美英子
	…… 47
■ 研修受講記	
第9回主任級職員研修を受講して	
岩手県紫波町企画総務部総務課 主任	高岡 聖
	…… 54
宮城県白石市市民経済部まちづくり推進課 主査	佐藤 安希子
	…… 56
福島県総務部会津地方振興局 副主査	平山 荘
	…… 58
第209回中堅職員研修を受講して	
岩手県農林水産部団体指導課 主任	山形 久美子
	…… 60
岩手県一関市一関図書館 主任司書	舩屋 藍
	…… 62
福島県福島市教育委員会中央学習センター 主査	喜古 弘光
	…… 64

第 155 回管理・監督者研修〔危機管理コース〕を受講して	青森県青森市都市整備部用地課 主幹 山内 健	…… 66
-------------------------------	------------------------	-------

第 11 回ハラスメント防止指導者養成研修を受講して	宮城県環境生活部消費生活・文化課 主幹 高橋 由佳	…… 68
----------------------------	---------------------------	-------

第 2 回行政法研修〔オンライン型〕を受講して	秋田県山本地域振興局福祉環境部企画福祉課 主査 菅原 勇人	…… 70
-------------------------	-------------------------------	-------

■ 研修レポートから

第 9 回主任級職員研修〔地域経済活性化〕		
けせんぬまマッコで地域経済活性化～最高 ^{High} な魔校にさあ行こう！～		
Cグループ (岩手県久慈市 林下 廉, 宮城県 後藤千輝, 宮城県 目黒陽樹(リーダー), 宮城県白石市 佐藤安希子, 福島県福島市 氏家悠也)		…… 72
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		…… 79

第 209 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ〔持続可能な地域社会への政策戦略〕		
名取市スーパーキッズ育成支援		
Dグループ (岩手県 山形久美子, 宮城県名取市 佐藤文人(リーダー), 秋田県横手市 阿部亮平, 福島県福島市 喜古弘光, 福島県いわき市 蛭田博満)		…… 80
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		…… 87

■ 新規研修紹介

第 55 回行政課題研修〔風水害を想定した災害対応コース〕について		…… 88
-----------------------------------	--	-------

■ 研修所だより

〈令和 4 年度事業計画〉	90
〈令和 4 年度研修計画〉	92
〈令和 4 年度研修日程表〉	94
〈研修受講申込み〉	95
〈調査研究・普及事業〉	95
〈東北自治総合研修センター維持管理業務〉	96
〈昭和 39 年度～令和 3 年度研修種別受講者実績表〉	97
〈令和 3 年度自治体別派遣実績〉	98
〈令和 3 年度研修事業実績〉	100
〈令和 3 年度研究事業実績〉	112
〈(公財)東北自治研修所評議員会・理事会開催状況〉	113
〈(公財)東北自治研修所役員・職員名簿〉	114
〈編集後記〉	



「選ばれる青森」への挑戦 ～支え合い、共に生きる～

青森県知事 三 村 申 吾

令和3年7月27日、「北海道・北東北の縄文遺跡群」が、遂に、世界文化遺産に登録されました。平成19年に北海道、岩手県、秋田県の皆様と共同提案を行うこととして以来、長く困難な道のりでしたが、この歴史的な日を迎えることができたことは、私としてもまさに万感の思いでした。北海道、岩手県、秋田県をはじめ関係自治体の皆様はもとより、これまでの歩みに関わった全ての方々に心から感謝いたします。

縄文の人々が、自然と共生しながら、共に支え合い、平和に静いなく生きたことを物語る1万年以上に及ぶ軌跡が、世界の「宝」となりました。しかし、このことはゴールではありません。縄文遺跡群の持つ顕著な普遍的価値を守り、次の世代にしっかりと引き継ぐとともに、その価値や魅力について、国内外に積極的に発信しながら、日本はもとより、世界の共通認識として確固たるものとするところこそが、これからの私たちの使命だと思っています。

そのためにも、我が国最大級の集落遺跡である三内丸山遺跡を含む17の縄文遺跡群に多くの人々が足を運び、理解を深めるとともに、縄文からの大切なメッセージや哲学を受け取ることができる世界に誇れる場として、地域づくりや人づくり、観光など幅広い分野で活用していただけるよう、関係自治体と

もにより一層取り組んでいきたいと考えています。

縄文の人々から脈々と受け継がれてきた、このふるさとを次の世代にしっかりと引き継いでいくため、本県では、「青森県基本計画『選ばれる青森』への挑戦」に基づき、人口減少、高齢化が進む中であっても、誰もが安心して働き、暮らしていける、持続可能な地域づくりを着実に進めていくこととしています。

この2年、新型コロナウイルス感染症への対応として、感染拡大防止や医療提供体制の確保はもとより、消費拡大や観光需要の回復に向けた取組、飲食店に対する支援など、地域経済の回復や県民の安全・安心な暮らしを支えるために必要な対策を、躊躇することなく実施してきました。今後も、県民の命と暮らしを守り抜くとの強い思いで、総合的な保健・医療提供体制の更なる強化を図るとともに、アフターコロナに向けて、本県の強みである「食」と「観光」など、「経済を回す」仕組みの再起動をしっかりと進めながら、県民の皆様に「ここで生まれてよかった」、「ここで暮らして良かった」と思っただけけるよう、若者・女性をはじめ、多くの方々に「学ぶ場所・働く場所・生きる場所」として、各分野で「選ばれる青森」への挑戦をブレることなく続けていきたいと考えています。

また、各分野の事業展開に当たっては、ウェルネス（事業者・県民一人ひとりに寄り添ったきめ細かな対応、社会的な孤独・孤立への対応）、デジタル（急速な官民デジタル化への対応）、グリーン（脱炭素社会実現に向けた対応）の3つの視点を持ちながら、アフターコロナにおいて高まる需要を確実にかつ早期に取り込み、本県経済の回復を図っていくこととしています。

こうした取組を着実に進めていくに当たり、基本となるものが、人の財（たから）、すなわち「人財」です。人財の育成こそがあらゆる分野の根幹をなす、未来の青森県づくりの礎であると考えています。

特に、本県の最重要課題である人口減少に伴い、地域コミュニティの機能低下や経済活動の縮小が懸念される中、地域の課題に立ち向かう人財の力がより一層重要となります。また、ICTを始めとする科学技術の進歩により、本県と世界との距離がますます縮まり、青森にいらながらも、日本、そして世界と勝負できるチャンスが確実に増えています。このため、本県では、国内外を舞台として活躍する人財、困難を恐れず、意欲を持ってチャレンジする人財、主体的に判断し変化に柔軟に対応できる人財の育成に取り組んでいます。

中でも、県職員の育成に当たっては、「青森県人材育成方針」において、

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

を期待される職員像として掲げ、職場研修や自治研修所研修を充実させるとともに、職員の自由な発想を基本に、チャレンジ意欲の向上や創造的かつ革新的な事業提案の促進を図る、庁内ベンチャー制度の活用にも積極的に取り組んでいます。

ウィズコロナ・ポストコロナ時代の中にあって、私たちを取り巻く社会経済環境の変化は著しく、想定を超える事態の発生も有り得ます。我々公務員には、社会経済環境や意識の変化を的確に捉え、全体の奉仕者として、公共の利益のために、新たな課題にも決して臆することなく、確固たる信念を持って果敢にチャレンジしていくことが求められています。このことをしっかりと胸に刻みながら、県民の皆様が、「世界の宝」縄文のふるさと・青森に自信と誇りを持ち、この地で生きる喜びを実感しながら、安心して働き、暮らし、そしてコロナ禍を乗り越えた先の、国内外から「選ばれる青森県」を目指し、職員共々、全力で取り組んでいきます。



ポストコロナ社会における DX・地方創生

東北大学 理事・副学長
(企画戦略総括担当, プロボスト, CDO)
同 大学院情報科学研究科 教授

青木孝文

本日はこのような機会をいただきありがとうございます。

プロボスト（総括副学長，筆頭理事）は，大学に横串を通して総括する担当を指します。東北大学では2017年に指定国立大学になった際に設けられました。理事・副学長は所掌が縦割りで入っており，私はそれに対して全体を総括するような横串の仕事もしております。実は，今日のお話に関しては，この“横串を通す”ということが極めて重要です。

私はプロボストの立場で，大学のDXを進めており，最近，大学事務のDXで東北大学はかなり注目を集めています。大学は比較的自由度が大きく，ある意味将来の自治体の取組を先取りしているような可能性もありますので，ご参考までにお話します。

DXは「暗闇の象」か

大学関係者に「DXって何だろう」と聞くと，ペルシャ文学の詩人ルーミーの作品に出てくる「暗闇の象」（※象を見たことがない人を真っ暗な見世物小屋に連れてきて，中の象に触りながら“象とは何か”を当てていくお話）のように，人によって全く違う答えが返ってきます。

学長はDXを「経営の見える化」とであると言い，教員は「オンライン授業だ」，人事部は

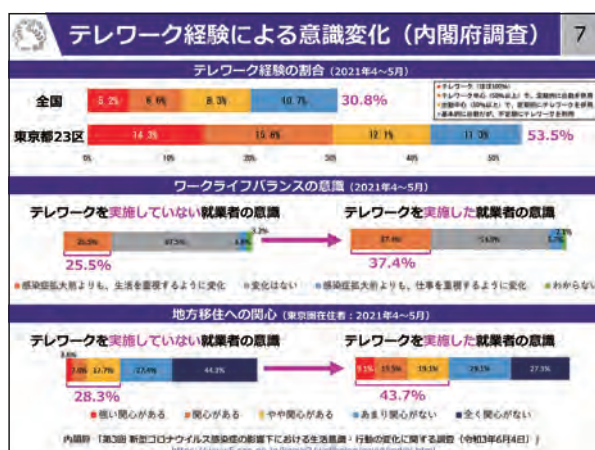
「テレワークやリモートワークだ」，総務部は「ペーパーレス化のことだ」，学務部は「学生の相談窓口をオンライン化することだ」と言っています。財務部は「RPAのことだ」，情報部は「クラウド化だ」，研究所は「リモート実験だ」と言います。病院は「労務管理」なんですよね。同窓会は「名簿のデータベース化だ」と言っています。産業界は大抵の場合「人材育成だ」と言っています。それから，総理は皆さんご存じのとおり「デジタル田園都市国家構想」とおっしゃっている。そして意外と学生たちが冷めています。若者は「染色体がスマートフォンでできている」と言われていますが，もはや「オンライン授業はいいけど宿題減らしてくれ」と言っています。つまり人によって見方が違いますので，DXについてはその広がりを理解することが重要です。

コロナ危機が加速する大学DX

国立大学はとりわけ縦割りの組織ですが，コロナ危機でDXが一気に進みました。なぜなら，オンライン授業を全教員がやっているからです。全教員，全学生がオンラインになることで一気に変わりました。大学の価値創造の中心はデジタルになり，改革できない大学は競争の敗者になっていくという時代になりつつあります。

特 別 講 演

これは内閣府の調査ですが、テレワークを経験すると、急に意識が変わるということが分かっています。全国で3割、東京23区でも5割以上の方がテレワークの経験あるわけですが、テレワークをやったことのある人はワーク・ライフ・バランスへの意識が高まっています。また、地方への移住についてもテレワークを経験した就業者の関心が非常に高まっています。経験することによる意識の変革が非常に大きいわけですから、今がチャンスだ、ピンチをチャンスに変えるんだ、と捉えることが重要です。



東北大学は、DXへの取組みは比較的遅れていました。しかしコロナ対応を機に、

2020年から一気に盛り上がり、リープフロッグ（カエル跳び）で最先端に飛び込んだ状況になります。今は事務端末をGoogle Chromebookに更新し、仮想クライアントで100%リモートワーク可能な状態になっています。以前までは事務系職員は自席での業務がほとんどでしたが、今やリモート勤務は当たり前の状況です。その中でオンライン事務化を宣言し、大野総長と一緒に、体制もつくって進めてきました。

ちなみに一番最近で、デジタル化してよかったなと思ったのは、東北大学のワクチン接種センターです。ここでは2021年に50万件ものワクチン接種を行ってきていますが、自治体の接種券等の発行を待たずにワクチン接種予約システムを独自に開発しました。これもDXです。スピード感を持ってアジャイルに進めていくのは極めて重要です。このシステムは東北大学病院のメディカルITセンターの副部長が内製で一気に開発しました。

大学事務のDXは、トップのコミットメントが極めて重要です。サイロ化した事務組織から機動的なチーム編成をするには、組織の意識変革が鍵となります。東北大学では私が

東北大学におけるコロナ対応とDX推進			9
2018	1月	RPAの業務への導入推進	
	6月	クラウド業務基盤としてGoogle G Suite（現在のGoogle Workspace）を全学導入	
2019	10月	データ駆動科学・AI教育研究センターを創設	
	3月末	遠隔授業のための全学タスクフォースの活動を開始	
2020	4月	東北大学経営戦略データベースを稼働（BIツールTableau）	
	4月	"Data & AI for All" 全学部でデータサイエンス・AI教育とBYODを開始	
	4月中旬	BCPLレベル4へ移行、職員70%がリモートワーク開始 ※仮想クライアント1,600ライセンス（100%リモートワーク可能な体制）	
	4月20日	全学でオンライン授業を開始 ※前期約4,400科目：独自LMSおよびG Suite（現Google Workspace）等を活用	
	4月23日	緊急学生支援パッケージ（4億円）を決定	
	6月	東北大学オンライン事務化宣言 ※「働き場所フリー」、「窓口フリー」、「印鑑フリー」の全学的推進	
	7月	国立大学初のCDO（Chief Digital Officer：最高デジタル責任者）を創設 ※実行部隊となるDX推進体制を整備（学内公募を通して約60名が参画）	
	7月	東北大学本部事務機構情報部オンライン業務推進課を設置	
	7月～8月	Microsoft 365、サイボウズGaroonを全学導入	
	10月	2学期から対面授業とオンライン授業を併用したハイブリッド授業を開始	
2021	3月	（窓口フリー）日本語・英語・中国語に対応したチャットボットを稼働	
	4月	（印鑑フリー）ワークフローを用いた電子決裁を開始	
	4月	（働き場所フリー）就業規則等を改正、テレワーク・フレックスタイムを正式な人事制度として開始	
	8月	基幹業務システムをすべてパブリッククラウドに移行 事務職員向け仮想デスクトップをDaaSに更新、机上の端末をGoogle Chromebookに更新	

CDO（最高デジタル責任者）ですが、事務局長（事務機構長）がキーパーソンとなっています。鍵はICT専門家ではないのです。事務機構長のもとで特命課長などのチーム編成をしました。DX推進プロジェクトチームへの参加者は、学内で志願者を募ったところ56人が集まり、これが一番大きな力になりました。参加者は2割程度のエフォートでチームの仕事を担当し、人事評価も2割分はそこでの評価としています。そういうことまでしっかりやると、現場も動きやすくなると思います。

DX推進プロジェクトチームによる成果は、まず“印鑑フリー”です。多少の問題もありましたが、アジャイルに、印鑑を廃止してみてもいいから考えることにしました。自治体でそれをやれと言われたら結構困りますよね。困るかもしれないけれど「いいから、まず廃止してから考えよう」という方式にしました。

次に“窓口フリー”、“働き場所フリー”と進めています。“窓口フリー”はAIを使ったチャットボットでの対応です。チャットボットは学習しながらどんどん賢くなっていきます。“働き場所フリー”は、震災の際に既にテレワークが可能な環境を整備していたことから始まっています。Google Chromebookを使い、クラウド上に自分のデスクトップがある状況になっているのでテレワークができています。

経営のダッシュボードも整備しています。これは自治体でも重要になっていると思います。これまで紙で蓄積していた情報をデジタルデータとして蓄積できる土壌が整いつつあるので、これをフル活用して、データ活用による大学経営の高度化を実現したいと考えています。

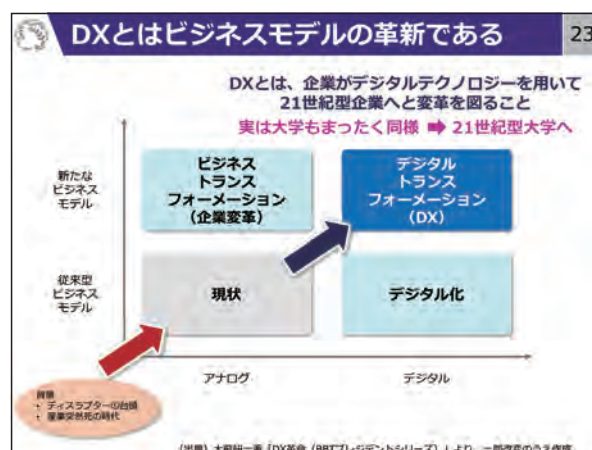
そのほかRPAを使って基盤的な業務の改善などもしていますが、一番効果があったの

はGoogle 基盤を活用した学内照会フォームの抜本的見直しです。従来の評価業務の集計をGoogle フォームで実施したところ、業務量として年間2万6千時間の削減につながりました。



DXとはビジネスモデルの革新である

先ほど業務改善の話をしました。実際にはもう少し大きな視点で見する必要があります。

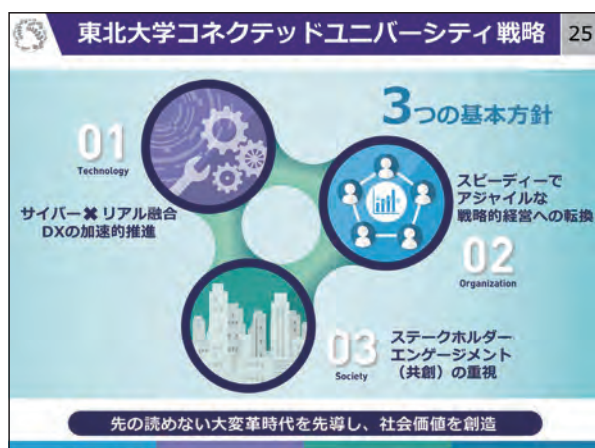


〔出典：大前研一著「DX 革命（BBT プレゼンテーション）」より一部改変のうえ作成〕

この図は非常にわかりやすい例です。横軸はアナログのものをデジタル化していく流れですが、こうした効率化作業は沢山あります。それに対して縦軸ではビジネスモデル、価値

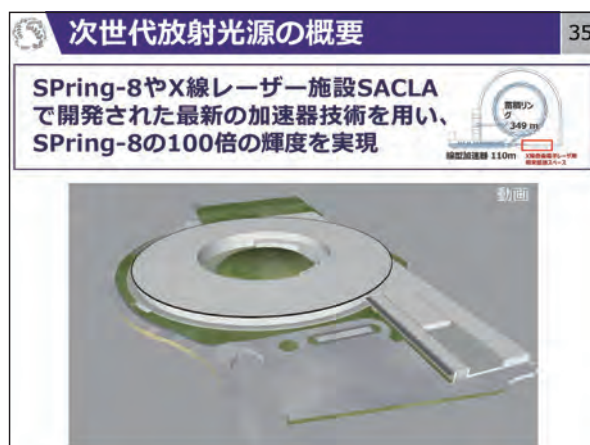
の生み出し方が変わります。右上のようにデジタルテクノロジーを用いて21世紀型の法人や自治体が変わっていくことがDXである、と説明しています。単なるデジタル化ではなく、アナログ的な仕事のやり方をデジタル化していくことと、新たなビジネスモデルを創造していくことが一体となるのがDXなのだと思います。

このような観点から、デジタルテクノロジーによる価値創造の戦略を「東北大学コネクテッドユニバーシティ戦略」として取りまとめ、3つの基本方針を定めました。一つ目は“サイバーとリアル融合のDXの加速的推進”，二つ目は“スピーディーでアジャイルな戦略的経営への転換”です。私たちは「まずやってみて」と言っています。できるところはやってみて、失敗してから考えてみるという「アジャイル」がキーワードになっています。そして何のためにやるか、が重要です。これが三つ目の“ステークホルダーエンゲージメントの重視”です。大学のステークホルダーは、学生、教職員、保護者、卒業生、産業界、海外パートナー、地域住民、政府・自治体など多様です。DXはそれらステークホルダーのエクスペリエンス、つまりユーザーの経験、サービス経験を高めるために実行しています。



データによる価値創造とは

ここではデータを使った価値創造について、宮城県にもいろいろお世話になっている次世代放射光などを例にお話します。



これが次世代放射光施設です。加速器の中に高速に電子が回っているのですが、その電子が回っている間にX線を発生します。そのX線を物に当てて顕微鏡のように観察するという仕組みです。ナノメートルスケールの顕微鏡だと考えていただくとよいと思います。現在、東北大学のキャンパスに造っており、その周辺にはサイエンスパークを整備しようとしています。実は、ここで一番大事なのはデータです。観測した3次元のデータ、4次元、5次元のデータは年間60ペタバイトにもなります。今、その活用を議論していますが、宮城県産業技術総合センターにもお手伝いいただいている農業分野や食品、お酒、薬、材料、半導体、デバイスなど様々な分野があります。分野ごとにデータを分析して“見える化”するスタートアップ企業群も作る必要があります。そこで、民間企業や研究機関などのラボを集積し、データ駆動型の産学官連携を展開していく予定です。

我々は放射光施設を単なる装置ではなく、データによる価値創造だと考えています。宮

城県あるいは東北にはICT事業者がたくさんおられますが、分析ビジネスなど参画できる仕事も生まれてくるのではないかと考えています。

同様に、東北メディカル・メガバンク機構というバイオバンクがあります。日本最大の15万人規模の健常人コホートデータを保有しています。実は東北大学で最も産学連携が伸びているのは、この分野です。これからは病院の診療データと個々の健常人のデータを合わせて、どういう人が病気になるかという発見など、データを活用した未来型医療がどんどん出てきます。そのような診療データを基盤としたデータ駆動型研究による大きな価値を、地域にしっかりフィードバックしていきたい。ここでもデータ分析が非常に重要です。

もう1つ、私個人の仕事を紹介させて下さい。「東日本大震災における歯科によるご遺体の身元確認」です。東日本大震災では、宮城県ですと今は9,500体以上のご遺体が見つかっています。そのうち、実は6体を除いて全て身元が判明しています。そしてまだ1,200人以上のご遺体を探しています。ほかの県でも同じような状況ですが、ご遺体が見つかったとしても、身元判明までにすごく時間がかかります。遺骨が出てきてもどなたなのか特定できないと非常に苦しいですね。私は、警察に協力して、歯の状態による身元確認作業の支援を行いました。警察ではあれからずっと、今も続けられています。

何故歯を使うのかというと、まず本人のDNAが使えません。いろいろなサンプルが津波で流されているためです。例えばDNAは、歯ブラシを入手できたら分かるのですが、全

部流されていますよね。一方、歯はドクターのところにカルテが残っています。高度損傷遺体については、歯による検索を行います。32本の歯の状態をデータ化するのは、単純ですが、このデータがあるのとないのでは、判明率が全然違います。

この取組みは大きな流れになり、全国6万件の歯科医師さんのデータを保存しておく必要があるということで、まず歯科診療情報の標準化を推進し、死因究明推進基本法の中に当該標準化とデータベース化が入りました。一昨年によく国際標準化、昨年は厚労省の標準になりました。緊急時にできるだけ早く身元判明できるよう、さらに進めています。

自分の家族だったらと考えると、すぐに身元が分かることは非常に大切ですよね。その意味で、この取組みもデータの持つ価値がテーマです。私の生体認証研究の一環になります。

地方創生になぜDX人材が必要か

産業現場でICTを活用できる人材は重要です。そしてICTの活用は専門性が高いので専門企業に任せるべきという発想は古いのです。日本はICT人材が専門業のベンダー側にいるのですが、海外では主にユーザー企業、現場にいます。例えば、加工会社、食品会社などの現場にICT専門人材がいます。日本はここが分業になっており、それがICT化の進まない原因の一つと考えることもできます。

産業現場にICT人材がいることが重要です。中小の企業ですと、たった一人ICT人材がただけで一気に世界が変わります。これを私は「いちご大福人材」と呼んでいます。現場の企業が大福だとすると、その中にいちごが一個でも入っていれば、みんなありがた

い。よく「農業×ICT」などと言われますが、私はこの表現が嫌いです。いちごをパックでもらってもありがたくない。一個のいちご大福人材が大事だと思います。

中小企業ほどICT活用が重要 43

『ユーザ企業・産業現場におけるICT人材が圧倒的に少ない』
たしかにその通りだが、希望もある...

- 中小事業者では**たった一人の若者でも変革を誘発**できる
- 経営者・行政・教育現場の意識改革が後押しとなる

農業 製造 小売 サービス ... ICT企業

真のクロスデックへ構造転換

いちご大福モデル

農業 ICT 製造 ICT 小売 ICT サービス ICT ...

スモールビジネスがイノベーションの主役へ

ICT人材

いちご大福型で活躍

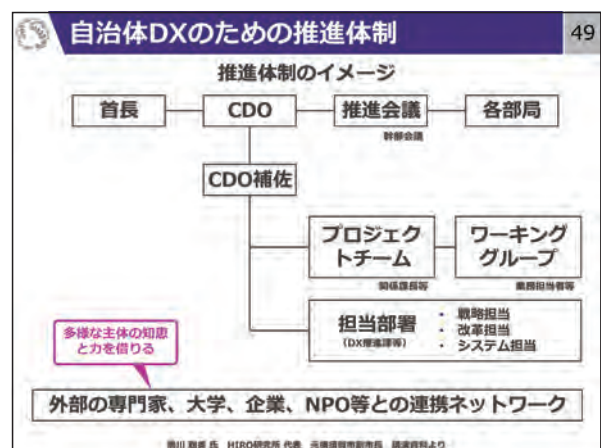
そのような取組みを、東北大学情報知能システム研究センターでやっています。例えば、水産加工会社や、装置メーカーにICT人材が入ると一気に世界が変わる。労働力が減って困っているような状況を、ICTも活用しながら自動化するなどの取組みを行っています。

自治体DX、そして地域DXへの期待

先日、HIRO研究所の代表である廣川さんに、東北大学で「自治体DX」について講演いただきました。デジタル技術を駆使して自治体経営の在り方や住民との関係、組織風土や文化、マネジメント、働き方を抜本的に

変革する。技術導入が目的ではない、というお話でした。まさにそのとおりであり、うちのチームと似ていると感じました。

体制が、まず情報の統括ではなくて業務の統括になっています。それから多様な主体の力を借りていらっしゃる。我々も、教員、事務職員以外に第三の職種をたくさん作って、柔軟な雇用、多様な主体の知恵と力、知識を入れる仕組みを進めています。そして「神は細部に宿る」、つまり細かいことから積み上げていく必要があります。



自治体DXのマインドセット 50

- **全職員が、改革の担い手であることを認識する**
改革の主たる担い手は、問題点や解決策に近い各事業原課
事業原課は「攻め」の姿勢で改革に取り組むべき
「自分は関係ない」と考えるのは間違い
- **管理職（経営層）は、DXにどう臨むべきか？**
知識とスキルを向上、チームのDX機運を高め、
課題の見える化と洗い出し、できることから着手し、
職員を育て、組織と組織・人と人をつなぎ、
全体を俯瞰し、最適解を解く
- **神は細部に宿る**
改革のポイントは、大きなビジョンを念頭に置きつつ、現場の業務やサービスを、住民目線で見直し、丁寧に提供すること

廣川 聡美 氏 HIRO研究所 代表 元横須賀市副市長 講演資料より

〔出典：廣川聡美 氏 HIRO 研究所代表 元横須賀市副市長 講演資料より〕

それからご参考までに、㈱KDDI 総合研究所の「Nextcom」もご紹介します。この時の特集「デジタル・ガバメント」では、「デジタル敗戦」「デジタル庁は最終手段」など、

日本はもう敗戦した、と言っています。またデンマークの事例では“電子政府は強制力だ”と紹介しています。なかなか面白いことが書かれています。



ちなみに、世界最大の国民IDの国はインドです。生体認証は、先ほどの歯も含めて私の専門分野ですので簡単に紹介します。

ナンダン・ニレカニというインフォシスの創業者が一気に生体認証国民IDを進めました。生体認証としては、顔と指紋と虹彩、ここにはNECも入っています。この13億人（13億人ですよ！）の認証基盤はなぜ実現したのでしょうか。これは実は直接給付の仕組みと一緒に国民ID化を進めたからなのです。

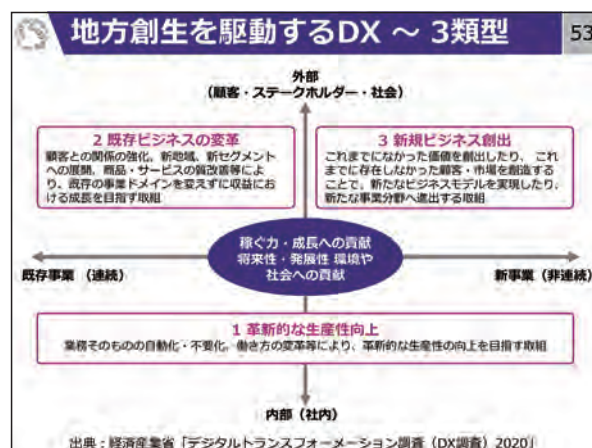
世界最大の生体認証国民ID(インド)

- 2009年に固有識別番号庁UIDAIを設立、インフォシス創業者ナンダン・ニレカニ氏を初代長官としてAadhaar (アダーハール) 開発
 - ✓ 生体認証によって12桁の識別番号を発行
 - ✓ 申請は任意で、氏名、生年月日、性別、住所のほか、顔写真、指紋、虹彩など生体情報をデータベースに登録
- 登録者数13億1千万人(2021年10月)
 - ✓ 戸籍がなく、銀行口座や携帯電話の契約ができない人が多数
 - ✓ 補助金等も、仲介業者の中抜きで実質給付は8/100程度!?
 - ✓ Aadhaarで補助金や失業手当などの直接給付を実現
 - ✓ 様々な手続きが一足飛びにモバイルへカエル跳び型で発展
 - ✓ 現在、Aadhaarを基盤として、非対面やキャッシュレスなど4層機能のIndia Stackが稼働、民間サービスを接続して発展中

インドでは多くの人が銀行口座を持たない、

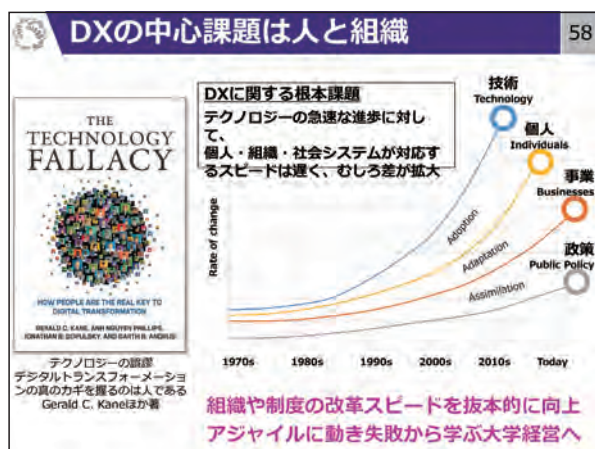
戸籍がないから銀行口座を作れない。そのため、送金も中抜きされたりしていました。国民IDがあれば自分の口座が持てて、様々な給付金を直接受け取れる、ということで一足飛びに13億人の国民IDが実現したわけです。このようなある種の強制力や理由があるとデジタル化は一気に進むのです。日本はある程度のインフラが充足しており、強制力が働かないことでマイナンバーも非常に苦労しています。デジタル庁はなかなか大変だなと思います。

DXの考え方に関していくつかご提示しましたが、分け方として経済産業省の分類もご紹介します。



図の上側を外部に向けたもの、下側を内部向けと分けています。内部は自治体であれば庁内業務の効率化などになります。外部は国や住民、地域産業などのステークホルダーとの関係です。国が動かないと何ともならない部分があれば、産業政策のように独自にできる部分がありますね。上の右側になると、まさに“新しい産業を興していきましょう”という領域になっています。このような分類に当てはめて、自分たちはまずはここから、次はこんな展開で、と整理していくことも大切なと思います。

最後に、DXの中心課題は「人と組織」であるという話で締めくくりたいと思います。



デジタルの技術はこれからどんどん進んでいきます。若い人たちはデジタルネイティブですぐに使いこなしていきます。ですから、まず個人がテクノロジーの進歩に対応するのが早い。次に、事業やビジネスがようやく追いついてくる。例えば大学の事業もそうです。

そして最後に政策やポリシーが追いついてくる。このギャップが問題なのです。

DXではテクノロジーは大きな問題ではありません。組織と人をいかに早く対応させていくか、が極めて重要です。自治体で、スピード感を持ちアジャイルに取り組むのは難しい面もあるかもしれませんが、全部はうまくいかなくても、アジャイルな改革をどこかで始めてみるとよいのではないのでしょうか。



※本稿は、令和4年1月6日にエルパーク仙台「ギャラリーホール」(宮城県仙台市)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◆

青 木 孝 文(あおき たかふみ)氏

東北大学理事・副学長(企画戦略総括担当, プロボスト, CDO)

教授(情報科学研究科)博士(工学)

【略 歴】 1992年3月 東北大学大学院工学研究科 電子工学専攻 博士課程修了
2002年4月 東北大学大学院情報科学研究科 教授
2012年4月～ 東北大学副学長(広報・社会連携・情報基盤担当)
2018年4月～ 東北大学理事・副学長(企画戦略総括担当, プロボスト)
2020年7月～ 東北大学理事・副学長(企画戦略総括担当, プロボスト, CDO)(現職)

【研究分野】 コンピューター工学, 画像工学, 生体認証(バイオメトリクス認証),
歯科的個人識別技術, 暗号とセキュリティ, 分子コンピューティング など

ポストコロナ社会におけるDX・地方創生

－ トークセッション －

【パネリスト】

- | | |
|------------------|--|
| ◆青木孝文（あおき たかふみ）氏 | 東北大学理事・副学長(企画戦略総括担当・プロボスト・CDO) 教授（情報科学研究科）博士（工学） |
| ◆竹川隆司（たけかわ たかし）氏 | 株式会社 zero to one 代表取締役CEO
一般社団法人 IMPACT Foundation Japan 代表理事 |
| ◆志賀真幸（しが まさき）氏 | 宮城県企画部長 |

【コーディネーター】

- | | |
|------------------|-------------------------------------|
| ◆館田あゆみ（たてだ あゆみ）氏 | 東北大学大学院工学研究科
情報知能システム研究センター 特任教授 |
|------------------|-------------------------------------|

【館田】

それでは、パネルディスカッションを進めていききたいと思います。

青木先生の講演は非常に盛りだくさんで、既に頭の中が満杯の方もいらっしゃるかもしれませんが、ここからは産学官、それぞれの立場のパネリストの方からまたちょっと違った視点のお話を展開していただきたいと思います。では、まず志賀さんと竹川さんに、ご自身の取組などをお話ししていただきます。

【志賀】

皆さん、大変お世話になっております。宮城県企画部長の志賀でございます。

ディスカッションの冒頭ということで、自治体の関係者の方も多く参加されていると思

いますので、宮城県のDXの推進に向けた簡単な状況についてお話をしたいと思っております。

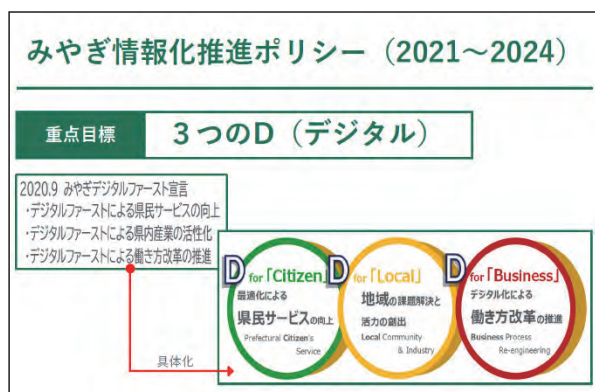
本県では昨年4月に、情報化の基本的な方向性ということで「みやぎ情報化推進ポリシー」というものを青木先生にリーダーになっていただきまして策定いたしました。

このみやぎ情報化推進ポリシーですが、より大きな宮城県全体の総合計画として「新・宮城の将来ビジョン」というものがございします。ビジョンでは、人口減少とかコロナとか、いろいろな社会を取り巻く状況が変わっていく中で、どう対応していくかということで書いておりますけれども、その将来ビジョンを実現していくに当たって非常に大きな分野がこのデジタルの分野だということで、その将

特 別 講 演

来ビジョンの下、デジタルに特化した基本的な方針として、このみやぎ情報化推進ポリシーというものを策定いたしました。

資料には『「D（デジタル）×みやぎ＝PROGRESS」～誰一人取り残さないデジタル社会の実現～』とのキャッチフレーズが書いておりますけれども、宮城県の総合計画の理念自体が「富県躍進！」「PROGRESS MIYAGI」ということで、まさにその下でデジタル化を推進し、理想を実現していきたいというものでございます。



このポリシーの策定に先立ちまして、みやぎデジタルファースト宣言というものをしておりますけれども、その理念を受け継ぐような形で3つの柱を掲げております。1つ目が、D for 「Citizen」ということで、県民サービスをデジタル化によって向上させる。2つ目が、D for 「Local」ということで、地域課題の解決、産業振興とか様々な生活課題の解決、社会をよくするためにこのデジタルを使っていく。それから、3つ目がD for 「Business」ということで、どちらかというと県庁なら県庁の中で、働き方改革というふうにも言われますけれども、ここにデジタルの力を使っていく。大きな枠組みとしては、この3つを柱立てしております。

デジタル化あるいはDXの推進というのは、

本県が掲げる将来像の実現に向けて不可欠でありますし、それはほとんどの自治体において同じだと思います。まさに国を挙げた最重要課題というふうに言っていると思います。先ほどの青木先生のお話では、東北大学は一気に改革が進んだようですけれども、行政だとなかなか難しいところもありまして、将来をしっかりと見詰めつつ、少し段階を踏みながら出来ることからやっていく、ということだと思っております。

一方で、デジタル化、DXの推進に向けた課題はいろいろあると思うのですが、多くの自治体の共通するものとして、2点ほどお話をさせていただきたいと思います。

1つ目は「職員意識」です。先ほどの講演でも「やはり大事なものは人だ」という話がございましたけれども、職員の意識を変えることはなかなか難しいというのが多くの意見で、特にデジタル部門を担当している皆様の実感ではないかと思います。様々な、新しいものを入れようとしても、今のままでも別にやっているのではないかと、何で変える必要があるんだといったような話が出てきて、総論としてはデジタル化推進、しかし、いざ仕事の仕方を変えようとするれば、なかなか協力が得られないといったようなことがあろうかと思えます。

我々も、様々な研修を企画し、意識を変えてもらうための取組をやっておりまして、例えば、先ほどの講演でテレワークを経験することによって働き方とかDXに対する考え方が一気に変わるという話がございましたけれども、私がいる企画部でも率先して取り組んでおり、来週1週間をテレワーク強化週間としております。少なくとも毎日各班1人はテレワークを実施してみたいと思っています。

それから、取組に関する効果を見せること

も大事であると考えております。この分野の専門家や広いビジョンをお持ちの方ほど「RPAなんてDXと呼ばないよ」と言われるかもしれませんが、総務省や自治体などは比較的手をつけやすく、成果が見えやすいからと意外と取り上げています。本当はデジタルの力を使って、もともとやっていたことをデジタル化するだけでなく、仕事の仕方をそもそも変えたり、アプローチの仕方を変えたり、全体としてさらなる連携を生んだりなど、そういうことがDXだと思うんですけれども、そういう意味ではRPAはもともと手動でやっていたものを自動化するというものにすぎないのかもしれませんが、それで大幅に業務時間が削減されるとか、そういったことが浸透してくると、やっぱりみんなやってみようではないかという気持ちになるのかなと思っております。このような考えから、例えば多くの市町村で共通するような定型作業があれば、県がある程度主導していろいろな市町村で使えるRPAを入れるとか、そんなことをしてみたいなと思っております。

2つ目は「県民目線」と書きました。まさにDXのいいところは、今までの仕事の仕方とかいろいろなことを見直して、利用者目線、利用者を中心にして、最近、サービスデザイン思考とも言われますけれども、そういった新しい、より皆さんの幸せにつながるような新しい価値を創っていくということが求められていると思います。ただ、今は事務ベースになっていて、ちょっと便利にするくらいに留まっていますが、令和4年度に向けては、県民目線で社会の生活を変えていくような新しい事業をみんなで考えようと検討していますので、多分もう少ししたら県の事業でお見せできるものが出てくるかなと思います。今後もこの辺をさらに踏み込んで、住民目線

より実効性のある取組をしていくためにはどんなことを考えていったらいいんだろうか、こんなことも課題として思っておりますので、今日またたくさんヒントを得て帰りたいと思っております。

【舘田】

志賀さん、ありがとうございました。では、続いて竹川さん、お願いします。

【竹川】

皆様こんにちは。株式会社 zero to one の竹川と申します。今、zero to one という教育のスタートアップの代表をしております。同時に非営利の一般社団法人 IMPACT Foundation Japan の代表理事もさせていただいています。

会社でございますけれども、こんなミッションを抱えながらやっているスタートアップなんですけれども、有識者の方々にしっかりと入っていただきながら、今、機械学習ですとか人工知能基礎ですとか、その分野の教材を産学連携でつくっております。自分たちが教材をつくって、さらにオンラインのプラットフォームを自分たちで作り、システムで、主にオンラインで提供することを事業としてやっております。



おかげさまで5年ぐらいの期間で、大企業を中心に、延べ400社、1万名以上のデジタル人材育成をしてきた実績があり、経産省

のプロジェクトへの参加や、最近では、仙台市、高知県、豊田市等の自治体のDX推進というところもお仕事としてやらせていただいています。また、東北大学とは、民間でAI関係だと世界でも唯一の資格であります日本ディープラーニング協会のエンジニア向けのE資格とか、ビジネス側向けのG検定という資格、このあたりの取得ができるオンライン教材（AI講座）などの提供もやらせていただいております。

もう1つは、IMPACT JAPANという社団でございます。これは主に人材育成をしている非営利の社団なんですけれども、仙台市の卸町にこんな施設があります。INTILAQ 東北イノベーションセンターというインキュベーション施設を持っておりまして、ここで潜在層の掘り起こしからロールモデルの育成まで幅広く起業家支援を行っているというところです。これは仙台市のプロジェクトで、社会起業家のアクセラレータプログラムをここ5年間やっておりまして、毎年12名ずつ、今までに48名ほどの社会起業家の育成を行ってきたという実績もございます。

デジタルとソーシャル両方やっているという形になっておりますが、これは実は非常に密接に関わっておりまして、その関わっているというところだけ最後にお示ししたいと思います。こちら仙台市の経済成長戦略からピックアップしてきたものですが、下にある7つの柱のうち、2つがまさにデジタルとソーシャルで、これは両方とも我々推進をさせていただいております。この背景にそもそもある「未来」というものを考えたときに、やっぱり目指す姿というところには、今ゴールとしては社会課題の解決というのが一番にあるんだろうなと思うんですよね。これはい

わゆるSDGsにも関わることではないかなと思います。



（出典：仙台市 HP）

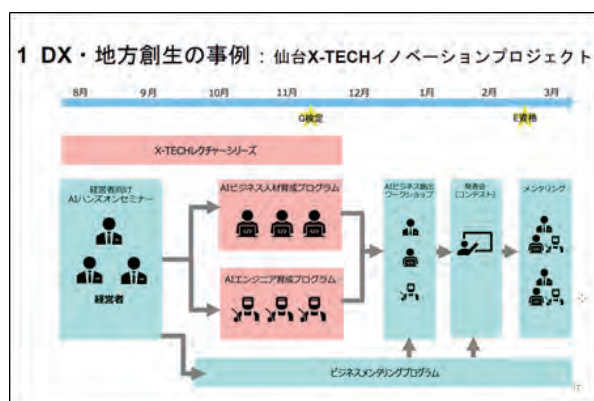
これを目指す上で、結局、デジタルの活用が今必要不可欠であるということであるからこそ、ソーシャルとデジタルを両方とも持っているということの価値というのはあるのではないかなと思っておりまして、私個人としても、この両方のビークルを持ちながら事業を推進しているという人間でございます。

本日のテーマ、これからのトークのおかずまでに、少し私がやっていることと考えていることを3つお話させていただきます。

まず、1つ目は「DX・地方創生」という話でございます。

現在、私どもは、仙台市の「X-TECHイノベーションプロジェクト」という、AIをはじめとしたテクノロジーを用いて産業のイノベーションを起こしていきましょうというプロジェクト事業を受託し、事務局として推進させていただいております。そもそもイノベーションを起こす前に、人がいないですよというところからスタートしており、先ほどご紹介しました日本ディープラーニング協会のE資格、例えばAIエンジニア資格の取得者を県別に見てみますと、宮城県は6人で、東北6県で見ても、茨城県の20人にも満

たないという人数になっています。つまり、イノベーションを語る前に人を育てないといけないよねというところからスタートしたのがこのプロジェクトということになっておりまして、その問題意識の下、今年度こんな形で事業を進めています。



まず経営者、トップから育てようということから始めて、その後、AIビジネス人材プログラム（G検定というビジネス側のAIの資格を取るプログラム）と、図の下のAIエンジニア育成プログラム（エンジニア資格、E資格を取るプログラム）の両方を推進しつつ、最終的にはビジネスのアイデアをつくってコンテストで発表してもらおうというような流れで今進めております。経営者向けのハンズオンセミナーには仙台経済同友会のご協力も得て、まさに地元の名士の方々にご参加いただいて、ここから人材育成を始めようということをしておりまして、結果としてどのプログラムも今満員になっております。今は最後のコンテストを残すのみとなっており、内容は近々ご紹介できるかと思っておりますので、ぜひウェブサイト見ていただければと思います。東北中で、地元の企業でAIを用いたサービス開発とか効率化等のアイデアを評価する、そんなコンテストをこれからやってまいりますし、これは毎年やっていく予定ですので、ぜひこの地域でも注目いただければと思って

おります。

2つ目は、「人材育成」についてです。平たく言うと、人材育成について、私、グローバル比較で見ると非常に危機感を持っていますという話なんです。これはポストコロナを考える前に、コロナの中でウィズコロナの時代に何があったのかということを整理しているのですが、この2年間、ほかの国の人たち、めちゃくちゃ勉強してますという話です。

アメリカでは、コロナ真っ最中の2020年秋、大学等の入学者数が減って専門知識を得るための大学院やオンライン講座を取る人たちが大幅に伸びているという状態でした。政府もお金を出して、失業者に対して無料講座を提供するなどした結果、オンライン講座の教材に関するアメリカで一番メジャーなプラットフォームへのアクセス数が640%とか400%上昇しているんですよ。弊社サイトへのアクセスも含めて、日本でもオンライン学習は増えましたがせいぜい2倍ぐらいで、アメリカであるような4倍とか6倍とはなってなくて、それだけみんな勉強しているという状態なんだなと思っています。今日の日経の社説にパーソル総研の話が出ていて、業務外でどれだけ自己研鑽してますかという内容で、日本人は46%が何もしていないと答えていて、下から2番目のニュージーランドは24%、倍ぐらい悪いということで、自分の責任でやっぱり学んでいかなければいけない時代であるというのは間違いないんだと思うんです。日本はOECD（経済協力開発機構）の中で、実は基礎力が一番高くポテンシャルは十分あるので、皆さん、私も含めてなんですけれども、しっかりと学んでいこうということが、私一番言いたいことになります。

最後に、今後へのヒントということで3点

ほど挙げさせていただきます。これは青木先生が話していただいた内容とかなりかぶっています。

1点目は、「大きな絵」よりも Quick Win の先に「X」あり。つまり、トランスフォーメーションは Quick Win の後にありますよという話なんですけれども、どうしてもデジタルトランスフォーメーションという、大きな絵というか、詳細なロードマップを描きたがるんですね。それは企業も政府も同じなのではないかなと思っています。よく「人材育成プランを立てるので、ぜひ相談に乗ってください」という相談を受けるのですが、ご相談に乗ると大体出来上がるのに2年ぐらいかかるんですね。2年経つと、今の時代、そのとき定義したスキルセットは要らなくなったりしているんです。このようなことが往々にしてあるため、もうできることから始めましょうと、多少失敗してもいいですよというところからこそ、先があるのかなと思っています。

2点目、これも青木先生の話にかぶります。「任せる」よりリーダー層が背中を見せると大きく変わる。デジタルという、若者に任せようとか専門家に任せようというふうになるのですけれども、やはりリーダー層が背中を見せると大きく変わるというのは、間違いのない話かなと思っていますし、先ほどご紹介した地域の経営者のリーダーたちが動くことで、地域が変わっていくというきっかけにもなり得るのではないかと考えています。

3点目、「高度IT人材育成＝高額な投資」ではない。高度IT人材育成という、高額な投資の話をしているのではないかなと思われるのが、我々教育業界でもよくあるんですけれども、全然今そんなことなく、結構コモディティ化しているのではないかなと思っています。例えば、皆さんぜひ「人工知能

行政職員」というキーワードでグーグル検索を後でしてみてください。弊社の行政職員向けの無償提供プログラムが一番上に出てきますけれども、他にも無料プログラムでもいっぱいあるんですね。ですから、小さいところからでもまずやってみるということ、材料はたくさんあるということを今日は申し上げたいと思っています。

最後に2つほど言葉を紹介します。これはAT&Tの会長が5年前に言っている話です。「1週間に5から10時間オンラインで勉強しなかったら時代遅れになりますよ」と言っています。また、カナダのトルドー首相のお話ですが、「この変化のペースはすごく速いですよね。でも、もうこんなに遅くはならないですよ」ということですね。まさにこれを機会と捉えて、Quick Win から皆さん始められればと願っております。

【館田】

竹川さん、ありがとうございました。それでは、ディスカッションを進めたいと思います。まず志賀さんのお悩みについて、青木先生と竹川さん、それぞれの立場から少しコメントいただけますでしょうか。どうしたら職員の意識が変えられるのかという悩みと、県民目線で実効性のある取組には何が必要なのかという課題ですね。非常に難しいと思いますが、皆さん悩んでいらっしゃると思います。では、まず青木先生、お願いいたします。

【青木】

最近いろいろな自治体とお付き合いしていますが、結構サイロ化（各部門が独自に業務を遂行し、それぞれ孤立）していますよね。ある事業について複数部門に尋ねた時に、「取

組みは同じなのですが、担当課が違うので。」と言われることがよくあります。県でもいろいろ横断型の企画ができる体制を整えておられるとは思いますが、横断的にオープンに進めることが極めて重要です。特に副知事や総務企画部長のようなリーダーから「いいからやってみろ」と言われると、現場もやってみようかな、という気になります。現場の関係課長は忙しいですから、そこに任せたら進まない。事務のトップが号令をかけ、人事考査なども考えられており、知事・市長・村長も理解しているという環境になると、職員も動くのではないかと思います。大学の場合は、私ではなく事務機構長がキーパーソンです。そこが突破できなければ全く動いていないと思います。それが非常に大事なポイントで、事務機構長と連携して進めたというのが正直なところですよ。

「県民目線で実効性のある取組」については、我々大学は、実は“住民と接する”場面がありません。県や、基礎自治体の方は住民の方から直接いろいろな意見が来ますよね。それで、現在、大学では住民との連携が必要なスマートシティに取り組んでいます。海外では中立的な立場で大学がスマートシティに参画し、“人間中心”に推進している事例が結構あります。いきなり「データを活用します」と県や各自自治体と言うと、“何をけしからんことを言っているんだ”となるケースもあると思いますが、例えば大学が倫理委員会を立ち上げて、「しっかりした条件でやることで、お互いにウイン・ウインになってよいのではないか」と提示すると、納得感が出るようです。日本でも中立的な立場で、例えば東北大学や岩手大学、人文社会がある大学、あるいは県立大学などが、様々なアセスメントやデータ活用に関する議論を行っていくのが良いので

はないかと考えています。

【館田】

ありがとうございます。「職員の意識」と「実効性のある取組」について、竹川さん、いかがでしょうか。

【竹川】

2つほど、ほかの自治体の Quick Win の事例をご紹介できればなと思ったんですが、1つ目は、職員の意識という部分で、学ぶ意識ということでお答えさせていただければと思います。我々豊田市の職員有志の方々を支援させていただいているんですが、非常にいい事例があって、ある若手の情報部署の職員の方で、意識が非常に高く、G検定を自分で取得された方がいらっしゃいました。取って見たら、例えば、自分の仕事をしていても、いろいろな創造が湧くようになったということで、自分の実体験をもとにその方が推進役となって、現在は豊田市役所の職員の方々が続々とG検定を取得しているようで、AIの資格を多分一番取っている市役所になっているのではないかなと思います。やはり重要なのは、そういう推進役が必ず誰かいるということ。上から言われてやっている感ではなくて、1人推進役がいて、それを認めてあげる懐深いリーダーがセットでいるということが重要だと思います。

それから、豊田市さんの場合ですと、G検定を受ける受検料（一般13,200円／人）の半額を補助してくれるという仕組みがあるみたいです。半額補助をすることで一度の検定で30人も取得してもらえるのであれば、非常に安い投資ではないかなと思います。自分で勉強するので、多分参考書代のお金がかかると思うんですけど、そういう「推進役＋支援す

る仕組み」という簡単なセットが、意識を変えるという意味では必要なことなのかなと思いました。

もう1つ、県民目線で実効性ある取組ということでいうと、神戸市の事例、ご存じの方もいるかもしれませんが「Urban Innovation JAPAN」というプロジェクトをやられていて、これは私の認識だと、行政の方々がそれぞれの部署の抱える社会課題等を、素直に民間に相談する。そこにアイデアを募集して、スタートアップなどが応募するんですよね。スタートアップは行政の方々と一緒に働く機会が欲しいので、お金を出さなくても、その場を作ればたくさん手を挙げてくれて、そこにアイデアが集まる。お金は民間側の負担ということになっていて、行政の方からすると、問題提起をして、住民へのアクセスを与えて、データをあげるということを多分支援するんですけれども、それで、もちろん失敗するものもいっぱいあると思うんですけれども、まさにQuick Winが少しずつ生まれているという事例であると思っています。そんなQuick Small Winを少しずつ重ねていくことがこの両方には必要で、その事例は幾つか日本の各地で始めているのではないかと考えております。

【舘田】

志賀さん、今のお二人のお話しを受けて、いかがでしょうか。先ほど、既に取組をご検討されているようなお話もありましたけれども、言い足りなかったことなども含めて、ぜひお願いします。

【志賀】

それぞれありがとうございます。東北大学の取組、なかなかまねできないところもあるんですけど、アジャイルという点とかですね、

そういった仕事の仕方みたいなものは、その気になればすぐまねできる場所もあると思います。県庁の中でも大分部局横断的に検討する機会が増えてきていると思いますので、まず意識を高く持ちながらやっていきたいと思います。それから、検定の話、伺ってびっくりしたんですけど、実は、ちょっとレベル低いんですが、企画部内でも、取りあえずITパスポートをみんな取りましょうということで、私が講座を開いて、勉強法とか、この動画見ましょうとかやっていますが、やらされてる感が半端なくて、ちょっとやり方を考えてみたいなと思いました。

最近、無料の動画とかいろいろなeラーニングとかたくさんあるので、そういうのをどうやって職員に見てもらおうかなと思っていて、本当は青木先生がおっしゃったように、人事の絡みを入れるとか、今はセキュリティーの関係で職場ではユーチューブとか見れないんですけど、例えば、1日30分ぐらいはそういうのを見ていいようにするとか、できたらいいなと思うんですけど、なかなか難しいところもあって、そこら辺のやり方とか、推進役と仕組みというようなお話もありましたけど、さらに考えていきたいなと思いました。

【舘田】

今回のお題は「ポストコロナ社会において地方自治体はどのような方向を目指すべきか」「大学と地域はどのように連携できるか」です。“どのような方向を目指すべきか”ということに関しては、DXというテーマもあり、今日はデジタルを活用していくべき、という前提になると思います。“どのように連携できるか”について、大学、行政、民間がどんなふうに連携していけるのか、この地方だからこそこんなことができますというアイデア、ご意見

などがあれば伺いたいと思います。青木先生からよろしいですか。

【青木】

産業政策は、私自身もこれまでお手伝いしてきた中で、課題意識を持っている部分を少しだけお話しします。まず、IT業界はゼネコンみたいになっていますよね。上から下に二次請け、三次請けとおりにてきている。宮城県や東北は、下請けしている事業体が多いのではないのでしょうか。例えば、カーナビのソフトウェア開発を請けている会社の相談に乗ったことがあるのですが、正直、何をつくっているか分からないぐらいの仕様書を基にソフトウェアを書いている。ソフトウェアにも仕様書があるのですが、これは何の部品なのか分からなくても開発ができる。いわゆる分業となっています。レイヤー（超レイヤー）構造になっています。舘田先生。そんなことはないですか。

【舘田】

そうですね。自動車業界などで部品を作っている場合にも同様のことがあると思います。これが何に使われるかという情報が開示されないまま開発するという状況は、ソフトウェア業界にも存在します。また、そのような下請構造の割合が大きいのは東北のIT産業の大きな特徴だと思います。

【青木】

共同研究の際、大手企業から「大学で開発もやってもらいたい」とよく言われるのですが、大学はそういう場所ではありません。そこで大手企業は開発を下請け企業にお願いし、大学は研究をするという3社契約をしていました。しかし、最近は相談内容も変わってき

ています。人工知能に関する案件があるので相談に乗って欲しいという声が、これまで下請けの立場だったような地域企業からも増えました。そういった地域連携を徹底的にやりたいとしばらく前から考えています。例えば放射光などの大きな事業です。宮城県知事や仙台市長のご努力もあって、大学にたくさんの研究開発型の企業が集まる予定です。地域企業がそこに接続しデータドリブンで事業を起こしていく。そのポテンシャルは地域にあると考えています。MISAやTISAなど、地域には情報関連の業界団体もありますので、地域企業との連携もぜひやりたいと思っています。

もう1つ、大学発のスタートアップが動き出しています。IPOは昨年から3社出ています。今までゼロだったのが、ゼロ・トゥ・ワンやゼロ・トゥ・スリーになったんです。そこでは学生も動き出し、スタートアップのプレーヤーが入ってくる。それにより、これまでの事業者さんの転換にもつながる、という産業構造的なところはやっていきたい。ぜひ自治体の皆さんと一緒にやらせていただきたいと思います。

【舘田】

では、竹川さん、「産」のお立場からお願いします。

【竹川】

実は、私は家が東京にありまして、仙台にも本社が2つあるので、通いで来ているんですが、1時間半あれば新幹線で来ることができますので実は通勤圏内だと思っています。そういう意味では、東京と地方の比較という意味で、私こちらで仕事していて思うのが、地方は、産官学の距離がめちゃくちゃ近いなと思っています。それは、心理的な距離もそう

ですし、地理的な距離もそうだと思います。例えば東京で役所の人に会うことはほとんどないです。でも、東北では、宮城ではこうやって集まれるわけですね。アメリカで事業をやっている、アメリカでオンライン教育がはやるのは、ある意味、先ほど日本人もつやれと、数字として出しましたが、実はあれはある意味当たり前で、地理的にとても離れているので、それはオンラインでないとつながれないよということだったんだと思うんですが、そうではない場所が地方にはあるんですよね。このコロナで、せっかくオンラインでつながれる環境ができて世界ともつながれる状況になった。だから、それはそれで生かしつつ、オンラインとリアルの両方ともをどう生かすかということが非常に重要なのではないかなと思っています。なので、グローバルな知見はすぐにオンラインで得ればいいし、産官学またいだ協力を、その横串をしっかりと刺して、一緒にできる部分があれば、そこが地方独自の取組になり得るのではないかなと。官は課題を出すと、学は知の材料を出していただくと、産がそれを加工する、もしくは解決するというのができれば、それを小さいところからできればいいと思いますし、そのためには基礎知識としての共通言語みたいなものが必要なので、少なくともみんなが持つべきリテラシーというところはみんな持っていましょうということは、それは産官学関係なく必要なのではないかなと思っています。

本当に一足飛びではいなくて、先ほどの豊田市の話も、志賀部長の話でITパスポートの話も出ていましたけれども、一歩ずつの積み重ねが産官学で横串刺してできればいいのかなというふうに思いました。

【舘田】

志賀さん、“どう連携するべきか”という観点について、産と学へのお願いとか、県の立場からお願いします。

【志賀】

まさにお二人のお話に尽きるのかなと思うんですけど、産官学の連携は昔から大事だと言われていたのですが、一昔前は、実際何やったらいいのかは集まってから考えよう、みたいな感じだったんですけど、今は、人口減少とかコロナとか、大きな課題の解決策の中で有力なものがやっぱりDXだというある程度共通見解があって、みんながこのタイミングで、やり方を変えて、新しいことにチャレンジしたいと思っている状態です。立場は違って、最初からすごく話がかみ合うというか、我々の気になっていることをもう既に取り組まれていたり、ご知見をお持ちだったり、参考にしてみようかなと思うことが多く、すごく話が合いやすい状態にあるのかなと思っています。今日のような機会でもお話をしているだけで次の一手について示唆をいただけますし、こういう機会を増やしていければいいなと思います。我々、計画に基づいて3つの柱と言いましたが、例えば、住民サービスだとか、地域をよくするだとか、働き方改革とかありますけれども、それぞれの分野で一番大事な柱は何だろうかとか、そんなことを議論しながら、一緒に解決策を探っていければいいなと思っていますので、お願いをするとしたら、ぜひ引き続きのお付き合いをよろしくお願いいたしますということでございます。

【舘田】

ありがとうございます。私は全国区の会社

にも所属しているのですが、宮城県は全国の中でも非常に産学官の距離が近い、とよく言われます。ぜひそのメリットを今後も生かしていただきたいと思います。会場からご質問を受ける時間がなくなりましたので、青木先生、最後まとめていただけますか。

【青木】

本日は自治体の方が参加されていますが、何かあればいつでも東北大学にお声がけください。

大学にはいろいろな人間がいますので、お役に立てるかもしれません。また、東北6県に新潟県と新潟大学も含めた「わきたつ東北」という活動もあります。実はAI人材育成について、「わきたつ東北」の7県の国立大学、まずそこからスタートしようという動きもあります。どの県でも構いませんので、何かあ

れば、おつなぎすることができますと思います。

それから、実は大学というのは教員と事務職員、そのほかに第三の職種で「特任教員」という、学術ではなくていろいろな分野に秀でた方を任命する仕組みがあります。舘田さんや竹川さんは、まさにそれです。その仕組みで、自治体職員の方などにも活躍していただいています。窓口は私がやりますので、ぜひともどの県でもどの市でもどの町でも村でも、使っていただくと良いと思います。そのような連携も強化できればと思います。

【舘田】

ありがとうございました。それでは、本日のパネルディスカッションは、産学官連携で頑張りましょう！という感じで閉めさせていただきます。どうもありがとうございました。

※本稿は、令和4年1月6日にエルパーク仙台「ギャラリーホール」(宮城県仙台市)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。



人口変化にみる震災10年後の東北

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

総務省は先ごろ、令和2(2020)年の「国勢調査」の集計結果を公表した。この国勢調査は5年毎に行われており、前回が2015年、そして前々回は2010年となる。そこで、本稿は国勢調査の各年の結果をもとに、2011年に発生した東日本大震災から10余年を経過した東北の地方自治体(市町村)の姿を人口変化の側面から検証を行う。

人口の面から市町村の姿を考える理由としては、以下の3つの点があげられる。第1に、国勢調査による確定人口数は、国政選挙の選挙区割りに直接に影響を与える。実際に2020年の国勢調査の結果に基づき、国政選挙における1票の格差を是正するため、衆議院の小選挙区では東京が現行の定数25から30へと定数が5増となるのに対し、宮城、福島からは1つずつ定数が減らされるとみられている。小選挙区だけではなく、比例ブロックの定数も東北からは1減らされるとみられる。このように、東北地方の人口の変化は国会の議席の配分を通じて、東北の意見が国政に反映される重みに影響を与える。第2に、人口に焦点をあてることによって、東日本大震災からの復興状況を「ひと」の側面に注目して評価することが可能となることである。復興庁(2021)では、被災地の復興状況について医療施設は98%、学校施設も99%、営農再開可能面

積も94%回復していることが報告されている。しかし、これらのインフラストラクチャ等のハードの復興が震災からの復興の全てではない。経済や生活といった震災後長期にわたる地域の復興状況を把握するためには、ハードウェア以外の「ひと」の面へ焦点をあてる必要があるといえる。

そこで、本稿では、最新の地域の人口データである2020年の「国勢調査」結果を震災前の国勢調査の結果と比較し、人口の変動の面から被災地の復興状況や被災後10年余りの変化をとらえることとする。

2. 総人口の変化

はじめに、国勢調査で明らかになる市町村の総人口に注目して変化を見ることとする。国勢調査は5年毎に行われている調査である。このため、2020年調査の前回の調査は2015年、その前の調査は2010年(東日本大震災2011年の1年前)である。そこで、2020年の人口を2010年の震災前の人口と比較することによって、震災後10年あまりが経過した時点での人口を比較して、地域別の人口の変化を確認することとする。

末尾に挙げている付表1には、全国および被災地の岩手県、宮城県、福島県(以下、被災地3県と称す)の各市町村について、2010年、2020年の各年の国勢調査での総人口 N_{2010} , N_{2020}

(人), この期間の総人口の変化率 (N_{2020}/N_{2010}) が示されている。

まず全国の人口変化を見ると, $N_{2020}/N_{2010}=0.985$ でありこの 10 年余りの間に少子化等の

進行もあって, 全国人口では 1.5% の人口減少がみられたことになる。しかし, 表 1 に示すように, 被災地 3 県の各市町村別の内訳をみると, かなりばらつきがあることがわかる。

表 1 被災地の人口変化率 (抄)

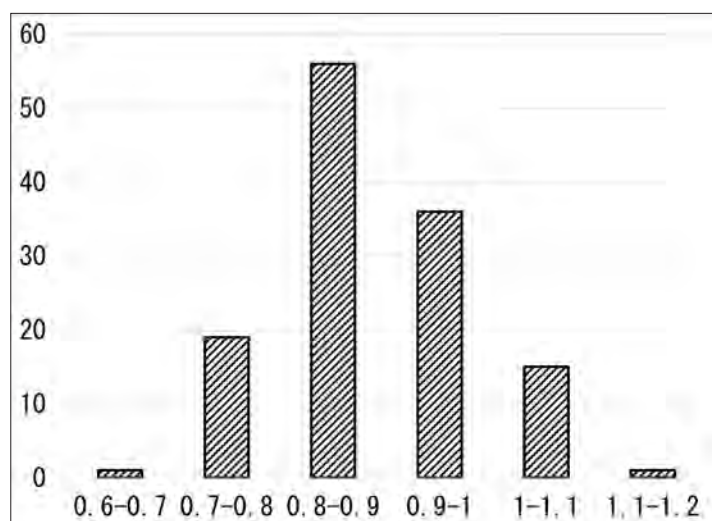
減少率の大きな順			増加率の大きな順		
	地域名	N_{2020}/N_{2010}		地域名	N_{2020}/N_{2010}
1	0490_女川町	0.640	1	0478_大和町	1.156
2	0491_南三陸町	0.701	2	0464_富谷市	1.098
3	0395_大槌町	0.720	3	0480_大衡村	1.097
4	0474_山元町	0.721	4	0428_名取市	1.076
5	0723_川内村	0.725	5	0409_仙台市青葉区	1.069
6	0467_七ヶ宿町	0.745	6	0411_仙台市若林区	1.069
7	0698_三島町	0.754	7	0412_仙台市太白区	1.064
8	0699_金山町	0.756	8	0705_西郷村	1.053
9	0712_鮫川村	0.764	9	0408_仙台市	1.048
10	0396_山田町	0.769	10	0680_大玉村	1.038

注：総務省統計局『国勢調査』(2010, 2020 年版) より作成。震災に関連する避難等による事由のため, 福島県楡葉町, 富岡町, 大熊町, 双葉町, 浪江町, 葛尾村, 飯館村はこの表には含まれていない。その他の地域においても, 震災に関連する避難等による事由のため, 回答数が少なくなっているケースがあるため, 指標の解釈には注意を要する。

図 1 は, 2020 年に国勢調査が実施されていない 8 町村を除いた 129 地区 (県レベル, 政令指定都市における区も含む) に関して, 2010 年と 2020 年の総人口の変化率の分布を示したものである。表 1 にも示しているように, N_{2020}/N_{2010} が 1 を下回る地区は人口減少が起きていることを示す。表 1 には, 増加率, 減少率の 10 大地域を示している。この結果によれば, 最も減少率が大きい地区は宮城県女川町の 0.640 である。これは, 2010 年の総人口に比して, 国勢調査ベースで 35% 以上の人口減となったことを示す。東北地方全体としては 0.8 ~ 0.9 の変化率の地域が一番多く, 全

国の人口変化率 0.985 よりも人口減少がやや大きかったことが分かる。逆に表 1 において, N_{2020}/N_{2010} が 1 を超えた場合は人口の増加が起きていることを示す。全国の人口が減少傾向である中, 被災地にもかかわらず人口増加が起きていることは注目に値する結果である。表 1 の右側 10 地区のうち, 8 地区が宮城県であることが特徴的である。9 位の仙台市を重複とみなして除く場合には, 11 位に宮城県利府町の 1.035 が存在するために, 人口増加率の大きな地区に占める宮城県の割合が高いことは変わらない。

図1 被災地における人口変化率の分布



注:表1に同じ。横軸:2020/2010の総人口変化率。縦軸:自治体数。(県レベル,政令指定都市における区も含む)
 注:総務省統計局『国勢調査』(2010,2020年版)より作成。震災に関連する避難等による事由のため、福島県檜葉町、富岡町、大熊町、双葉町、浪江町、葛尾村、飯舘村は2020年の国勢調査が行われていないため、数値が得られていない。その他の地域においても、震災に関連する避難等による事由のため、回答数が少なくなっているケースがあるため、指標の解釈には注意を要する。

3. 人口変化の地理的分布

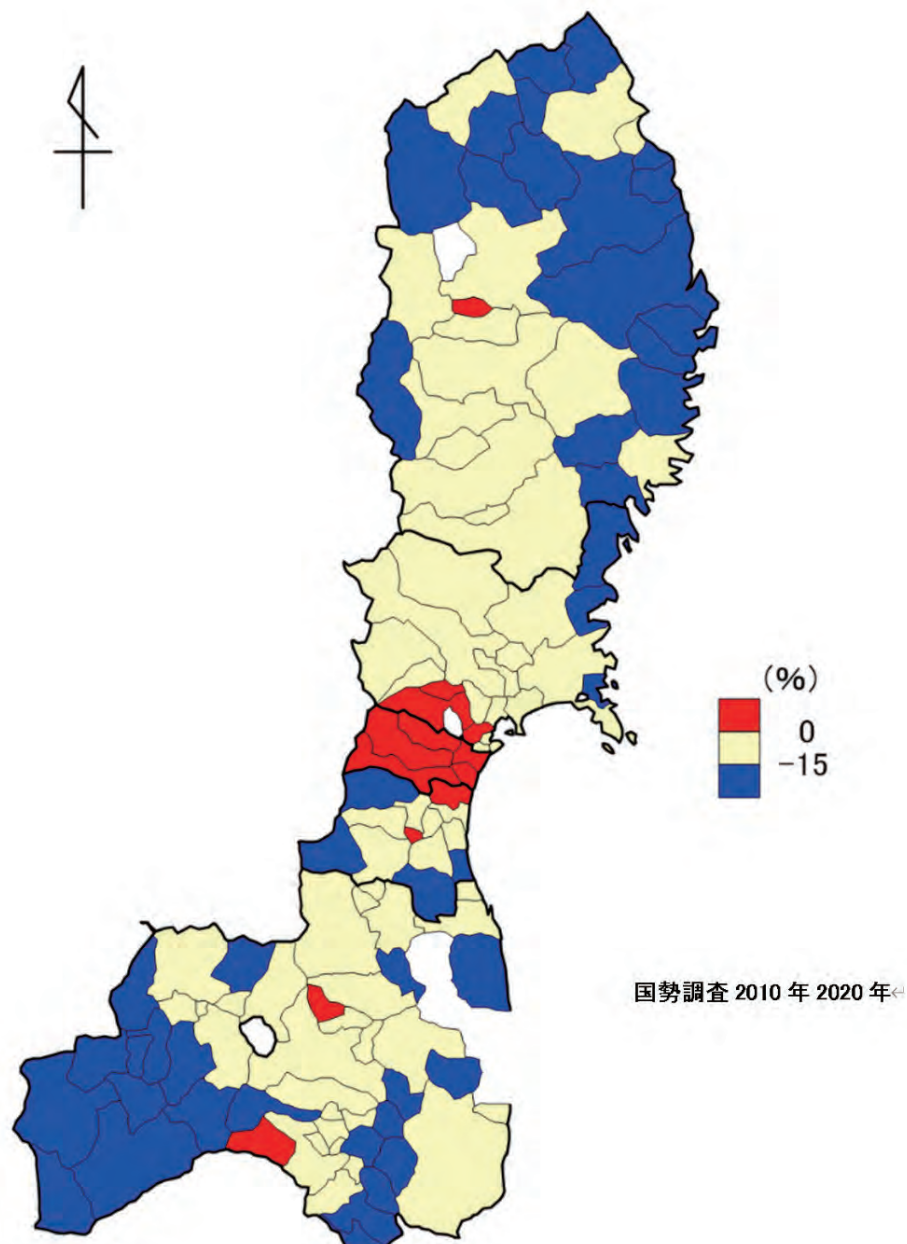
上記では被災地3県全体として、全国レベルと比して人口増加率が低い、すなわち減少率が高いこと、そして被災地内でも総人口が2010年と比して増加した地域と比較的大きく減少した地域に分かれることを確認した。以下では、このような差異がどのような傾向を持って現れているのかを地理的分布の面から確認する。

図2は被災地3県の人口変化をマッピングしたものである。人口増減をより分かりやすくするため、「付表1に示された変化率-1」を計算し、人口増加が起きていれば正(>0)、人口減少が起きていれば負(<0)の値となるように表している、図2の赤く塗られた地域は2010年に比して2020年の人口がプラスと

なった地域である。逆に、青く塗られた地域は2020年の人口が2010年に比して15%以上減少となった地域である。最後に両者の中間(-15%を超え0%まで)の地域はクリーム色で塗られている。この結果を見ると、震災前の2010年に比して震災後10年近くが経過した2020年時点で15%以上の人口減少となっている地域は、沿岸部と県央から離れた場所に位置する地域であることがわかる。また、宮城県は全体として15%以上の人口減少となった地域が少なく、仙台市を中心として人口増加も観察されていることである。

沿岸部は震災(津波等)による被害が大きかったことが要因として想定され、県周辺部の地域では震災とは別に過疎化の傾向が人口減少に影響したものと推定される。

図2 被災地の人口変化率のマッピング



注：『国勢調査』2020 年，2010 年版より作成。福島県檜葉町，富岡町，大熊町，双葉町，浪江町，葛尾村，飯館村は含まない。

4. 人口変化に対する震災の影響

図2では，沿岸部の津波被災地に人口減少の影響が大きく出ている可能性が見て取れた。そこで以下では，被災地とそうでない地域にグループ分けをして，2010年から2020年ま

での人口変化に差があるかどうかを確認した。その結果は図3に示されている。被災地に該当する自治体の基準は公式には定められていない。そこで，本稿では以下の42自治体を被災地と仮に定義した。

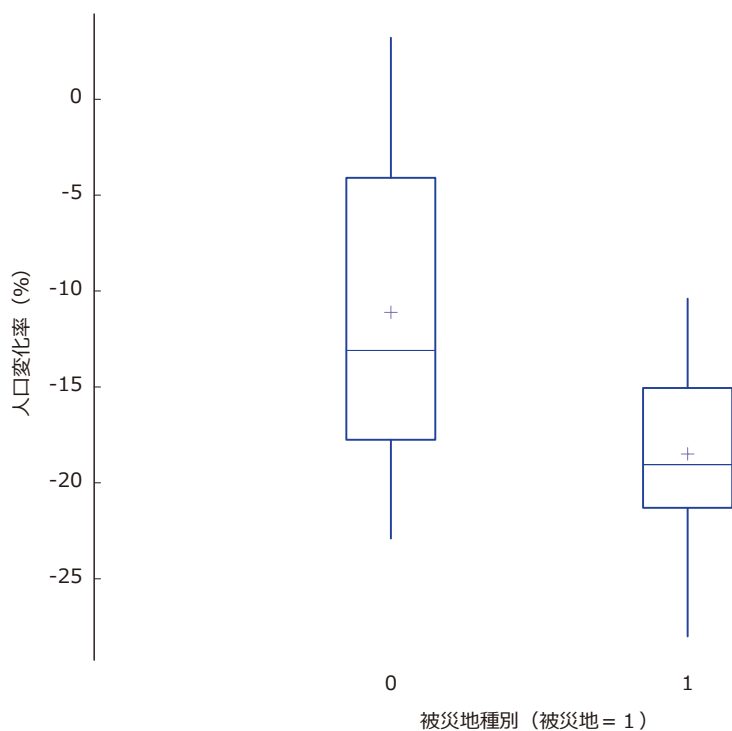
表 2 本稿における被災地の該当地域

1	岩手県	洋野町	13	宮城県	気仙沼市	28	福島県	新地町
2	岩手県	久慈市	14	宮城県	南三陸町	29	福島県	相馬市
3	岩手県	野田村	15	宮城県	石巻市	30	福島県	南相馬市
4	岩手県	普代村	16	宮城県	女川町	31	福島県	飯舘村
5	岩手県	岩泉町	17	宮城県	東松島市	32	福島県	川俣町
6	岩手県	田野畑村	18	宮城県	松島町	33	福島県	浪江町
7	岩手県	宮古市	19	宮城県	利府町	34	福島県	葛尾村
8	岩手県	山田町	20	宮城県	塩竈市	35	福島県	双葉町
9	岩手県	大槌町	21	宮城県	七ヶ浜町	36	福島県	大熊町
10	岩手県	釜石市	22	宮城県	多賀城市	37	福島県	富岡町
11	岩手県	大船渡市	23	宮城県	仙台市	38	福島県	田村市
12	岩手県	陸前高田市	24	宮城県	名取市	39	福島県	檜葉町
			25	宮城県	岩沼市	40	福島県	広野町
			26	宮城県	亘理町	41	福島県	川内村
			27	宮城県	山元町	42	福島県	いわき市

図 3 では、横軸に被災地種別（表 2 の該当地 = 1，非該当地 = 0）をとり、縦軸に 2010 年から 2020 年の人口の変化率 $(2020/2010 - 1.0) \times 100(\%)$ をとったものである。変化率がブ

ラスであることは人口増加を意味し、変化率がマイナスであるところは人口減少を意味する。

図 3 被災地該当有無と人口変化率（2020-2010）



注：『国勢調査』2020 年，2010 年版より作成。福島県檜葉町，富岡町，大熊町，双葉町，浪江町，葛尾村，飯舘村は含まない。

図3を見ると、被災地該当（＝1）のグループの地域の方が明らかに非該当の地域の人口変化率より下回っていることが分かる。このことから、震災による被害が人口減少率を高めていることが分かる。

5. 地域の基本的人口減少傾向

図2および図3を見ると、被災の影響が地域の人口にマイナスの影響を与えていることは推察される。しかし、本来震災とは関係なくもともと人口減少が大きかった地域が偶然に被災地と重なった可能性もある。そこで、このことをより統計的に確認するため、2020年と2010年の人口比 N_{2020}/N_{2010} （＝1以上ならば増加）を説明する回帰分析を行った。説明変数の第1の要素として震災が起こる前の2000年と2010年の国勢調査を用いた人口の比 (N_{2010}/N_{2000}) 、第2に震災の影響を数値として表す要素として、すべての地域で厚生労働省の『人口動態報告』により、2011年の死亡率の前年2010に対する増加で回帰分析を行った。結果は以下のとおりである。

2020/2010の人口比＝

－0.0789

－1.913***（2011年の死亡率増加）

＋1.0555***（2010/2000の人口変化率）

n=123, OLSによる推定。

Adj-R2:0.756, ***は1%水準で有意を示す。

上記の結果から、「2010/2000の人口変化率」に関する偏回帰係数が1.0555となっているので、震災前のこの地域の人口変化のトレンドを引き継ぐことが分かる。1.0555とほぼ1.0に近いので、2010/2000年のもともとのその地域のトレンドで1%の増加傾向があれば、震災後の2020/2010年の人口もプラスの傾向を持

つことを意味する。逆に、2010/2000年のもともとのその地域のトレンドで1%の人口減少傾向があれば、震災後の2020/2010年の人口も減少の傾向を持つことを意味する。さらに、震災の影響を強く反映するとみなされる「2011年の死亡率増加」に関しては-1.913と1%水準で有意にマイナスの偏回帰係数が推定されている。したがって、震災の年の死亡率の増加に現れる被災の大きさはその後の地域の人口成長率を引き下げる効果を持つことがわかる。以上を総合すると、地域の人口がもともと減少傾向にある地域は、その後の人口減少に大きく関連しているものの、震災による被災の影響が大きな地域は本来のトレンド以上にマイナスの影響を及ぼすことが分かった。逆に言うと、もともとのトレンドで地域の人口が維持できる傾向を持っている地域は、被災の影響が1回あっても、人口がある程度持続できる可能性を持っているといえる。

6. まとめ

本稿では2020年の国勢調査の結果公表を受けて、東北地方の被災地3県の2010年から2020年の人口変化の傾向を確認した。第1に2020/2010の人口変化比を市町村別にマッピングしてみると、被災地特に沿岸部での人口減少が目立つことが分かった。第2に、市町村を被災地と非被災地にグループ分けし、この10年の人口変動を比較したところ、被災地のグループの市町村の人口減少率が大きいことが明らかになった。さらに2010年から2020年の10年間の市町村の人口変動を、震災前の2000年から2010年までの人口変化率および、震災の起こった2011年の死亡率の増加分で回帰分析した。その結果、地域の人口変化には死亡率に表れた震災の影響のほか、震災以前の地域の人口変動のトレンドが反映されるこ

とがわかった。これは、震災の影響が人口変化に及ぼす影響を小さくするためには、通常の地域の人口が持続できる状況を維持しておくことの大切さも主張される。

参考文献

復興庁（2021）「東日本大震災からの復興に向けた道のりと見通し〔令和3年1月版〕」

https://www.reconstruction.go.jp/topics/main-cat1/sub-cat1-1/2021.1_michinori.pdf

総務省統計局（2010，2020）『国勢調査報告』

<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka.html>

厚生労働省（2010，2011）『人口動態報告』

◆筆者紹介◆

吉田 浩（よしだ ひろし）

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
（現職）

＜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)，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

付表 1 全国及び被災地の人口数と人口変化率

コード	県	地域	変化率	総人口（人）	
			N_{2020}/N_{2010}	N_{2020}	N_{2010}
			2020/2010	2020	2010
00000		全国	0.985	126,146,099	128,057,352
03000		岩手県	0.910	1,210,534	1,330,147
03201	岩手県	盛岡市	0.971	289,731	298,348
03202	岩手県	宮古市	0.848	50,369	59,430
03203	岩手県	大船渡市	0.852	34,728	40,737
03205	岩手県	花巻市	0.919	93,193	101,438
03206	岩手県	北上市	0.999	93,045	93,138
03207	岩手県	久慈市	0.896	33,043	36,872
03208	岩手県	遠野市	0.865	25,366	29,331
03209	岩手県	一関市	0.944	111,932	118,578
03210	岩手県	陸前高田市	0.784	18,262	23,300
03211	岩手県	釜石市	0.811	32,078	39,574
03213	岩手県	二戸市	0.859	25,513	29,702
03214	岩手県	八幡平市	0.838	24,023	28,680
03215	岩手県	奥州市	0.905	112,937	124,746
03305	岩手県	滝沢市	1.032	55,579	53,857
03301	岩手県	雫石町	0.872	15,731	18,033
03302	岩手県	葛巻町	0.771	5,634	7,304
03303	岩手県	岩手町	0.820	12,285	14,984
03321	岩手県	紫波町	0.966	32,147	33,288
03322	岩手県	矢巾町	1.031	28,056	27,205
03366	岩手県	西和賀町	0.778	5,134	6,602
03381	岩手県	金ヶ崎町	0.952	15,535	16,325
03402	岩手県	平泉町	0.869	7,252	8,345
03441	岩手県	住田町	0.815	5,045	6,190
03461	岩手県	大槌町	0.720	11,004	15,276
03482	岩手県	山田町	0.769	14,320	18,617
03483	岩手県	岩泉町	0.808	8,726	10,804
03484	岩手県	田野畑村	0.796	3,059	3,843
03485	岩手県	普代村	0.805	2,487	3,088
03501	岩手県	軽米町	0.825	8,421	10,209
03503	岩手県	野田村	0.850	3,936	4,632
03506	岩手県	九戸村	0.826	5,378	6,507
03507	岩手県	洋野町	0.842	15,091	17,913
03524	岩手県	一戸町	0.810	11,494	14,187
04000		宮城県	0.980	2,301,996	2,348,165
04100	宮城県	仙台市	1.048	1,096,704	1,045,986
04101	宮城県	仙台市青葉区	1.069	311,590	291,436
04102	宮城県	仙台市宮城野区	1.033	196,732	190,473
04103	宮城県	仙台市若林区	1.069	141,475	132,306
04104	宮城県	仙台市太白区	1.064	234,758	220,588
04105	宮城県	仙台市泉区	1.005	212,149	211,183
04202	宮城県	石巻市	0.871	140,151	160,826
04203	宮城県	塩竈市	0.924	52,203	56,490
04205	宮城県	気仙沼市	0.832	61,147	73,489

04206	宮城県	白石市	0.875	32,758	37,422
04207	宮城県	名取市	1.076	78,718	73,134
04208	宮城県	角田市	0.893	27,976	31,336
04209	宮城県	多賀城市	0.996	62,827	63,060
04211	宮城県	岩沼市	0.997	44,068	44,187
04212	宮城県	登米市	0.906	76,037	83,969
04213	宮城県	栗原市	0.863	64,637	74,932
04214	宮城県	東松島市	0.911	39,098	42,903
04215	宮城県	大崎市	0.942	127,330	135,147
04423	宮城県	富谷市	1.098	51,651	47,042
04301	宮城県	蔵王町	0.886	11,418	12,882
04302	宮城県	七ヶ宿町	0.745	1,262	1,694
04321	宮城県	大河原町	1.002	23,571	23,530
04322	宮城県	村田町	0.889	10,666	11,995
04323	宮城県	柴田町	0.973	38,271	39,341
04324	宮城県	川崎町	0.836	8,345	9,978
04341	宮城県	丸森町	0.791	12,262	15,501
04361	宮城県	亘理町	0.950	33,087	34,845
04362	宮城県	山元町	0.721	12,046	16,704
04401	宮城県	松島町	0.883	13,323	15,085
04404	宮城県	七ヶ浜町	0.888	18,132	20,416
04406	宮城県	利府町	1.035	35,182	33,994
04421	宮城県	大和町	1.156	28,786	24,894
04422	宮城県	大郷町	0.875	7,813	8,927
04424	宮城県	大衡村	1.097	5,849	5,334
04444	宮城県	色麻町	0.901	6,698	7,431
04445	宮城県	加美町	0.860	21,943	25,527
04501	宮城県	涌谷町	0.880	15,388	17,494
04505	宮城県	美里町	0.953	23,994	25,190
04581	宮城県	女川町	0.640	6,430	10,051
04606	宮城県	南三陸町	0.701	12,225	17,429
07000		福島県	0.903	1,833,152	2,029,064
07201	福島県	福島市	0.966	282,693	292,590
07202	福島県	会津若松市	0.930	117,376	126,220
07203	福島県	郡山市	0.967	327,692	338,712
07204	福島県	いわき市	0.973	332,931	342,249
07205	福島県	白河市	0.919	59,491	64,704
07207	福島県	須賀川市	0.946	74,992	79,267
07208	福島県	喜多方市	0.855	44,760	52,356
07209	福島県	相馬市	0.922	34,865	37,817
07210	福島県	二本松市	0.895	53,557	59,871
07211	福島県	田村市	0.870	35,169	40,422
07212	福島県	南相馬市	0.832	59,005	70,878
07213	福島県	伊達市	0.882	58,240	66,027
07214	福島県	本宮市	0.960	30,236	31,489
07301	福島県	桑折町	0.892	11,459	12,853
07303	福島県	国見町	0.857	8,639	10,086
07308	福島県	川俣町	0.782	12,170	15,569
07322	福島県	大玉村	1.038	8,900	8,574

07342	福島県	鏡石町	0.961	12,318	12,815
07344	福島県	天栄村	0.826	5,194	6,291
07362	福島県	下郷町	0.815	5,264	6,461
07364	福島県	檜枝岐村	0.792	504	636
07367	福島県	只見町	0.820	4,044	4,932
07368	福島県	南会津町	0.809	14,451	17,864
07402	福島県	北塩原村	0.803	2,556	3,185
07405	福島県	西会津町	0.783	5,770	7,366
07407	福島県	磐梯町	0.883	3,322	3,761
07408	福島県	猪苗代町	0.857	13,552	15,805
07421	福島県	会津坂下町	0.868	15,068	17,360
07422	福島県	湯川村	0.916	3,081	3,364
07423	福島県	柳津町	0.769	3,081	4,009
07444	福島県	三島町	0.754	1,452	1,926
07445	福島県	金山町	0.756	1,862	2,462
07446	福島県	昭和村	0.831	1,246	1,500
07447	福島県	会津美里町	0.836	19,014	22,737
07461	福島県	西郷村	1.053	20,808	19,767
07464	福島県	泉崎村	0.913	6,213	6,802
07465	福島県	中島村	0.948	4,885	5,154
07466	福島県	矢吹町	0.939	17,287	18,407
07481	福島県	棚倉町	0.886	13,343	15,062
07482	福島県	矢祭町	0.849	5,392	6,348
07483	福島県	塙町	0.840	8,302	9,884
07484	福島県	鮫川村	0.764	3,049	3,989
07501	福島県	石川町	0.824	14,644	17,775
07502	福島県	玉川村	0.884	6,392	7,231
07503	福島県	平田村	0.842	5,826	6,921
07504	福島県	浅川町	0.876	6,036	6,888
07505	福島県	古殿町	0.800	4,825	6,030
07521	福島県	三春町	0.936	17,018	18,191
07522	福島県	小野町	0.845	9,471	11,202
07541	福島県	広野町	0.999	5,412	5,418
07542	福島県	檜葉町			7,700
07543	福島県	富岡町			16,001
07544	福島県	川内村	0.725	2,044	2,820
07545	福島県	大熊町			11,515
07546	福島県	双葉町			6,932
07547	福島県	浪江町			20,905
07548	福島県	葛尾村			1,531
07561	福島県	新地町	0.961	7,905	8,224
07564	福島県	飯舘村			6,209

注：総務省統計局『国勢調査』（2010, 2020 年版）より作成。震災に関連する避難等による事由のため、福島県檜葉町、富岡町、大熊町、双葉町、浪江町、葛尾村、飯舘村は計算から除外する。その他の地域においても、震災に関連する避難等による事由のため、回答数が少なくなっているケースがあるため、指標の解釈には注意を要する



消防指令センターの共同運用の 推進からはじまる消防の広域化

一橋大学大学院法学研究科 准教授
阿部 辰雄

1. はじめに

近年の気候変動に伴い、大規模な豪雨災害が頻発するようになってきている。このような大規模な災害に直面した時に、その初動における人命救助で最も頼りになるのは消防・警察・自衛隊である。この頼もしい3者は、その組織の目的や任務が異なるのはもちろんだが、そのほかにも大きな違いがある。それは、組織の単位である。自衛隊は国、警察は都道府県、消防は市町村を単位として組織される。このため、一単位当たりの組織でみると自衛隊が最も大きく、消防が最も小さくなる。また、市町村といえば、人口約380万人の横浜市から、人口約180人の青ヶ島村まで、その規模・態様は多岐にわたる。

こうした組織的要因から、消防分野では古くから消防の相互応援や緊急消防援助隊など、有事の際の応援の体制を充実させ、小規模な消防本部があっても有事の際には周辺の消防本部によりカバーできるようにしてきた。しかしながら、こうした対応に限界を感じる局面が出てきている。本稿はこうした局面の打開策としての消防の広域化の重要性を改めて確認するとともに、消防の広域化へ向かうステップとしての消防指令センターの共同運用の推進について述べる。

2. 小規模な消防本部における限界事例

小規模な消防本部における限界事例とはいかなるものであるか。私自身が前職の消防庁在任中に直面した限界事例をまずは紹介したい。

まず一つ目は、大規模災害時の限界事例である。地震や風水害などで大規模な被害が発生すると、消防本部そのものが被害を受けることがある。特に風水害で広域的に浸水が発生した場合などは、車両に壊滅的な打撃を受ける。この際に、管内に複数の署所がある本部であれば被害の少ない署所から車両の融通をすることができるが、管内に消防署が1署しかなく、それが本部と併設されているような場合には、すべての車両が運用不可になり、他本部からの応援により車両を手配しなければならないのである。しかも、近年多発している線状降水帯のように長期に広範囲にわたり降雨が続く場合には、近隣の本部も自地域の警戒を緩めることができず、車両の応援などは容易ではない。

二つ目に、感染症への対応である。一昨年から続く新型コロナウイルスへの対応については、各消防本部とも細心の注意を払っていただき、非常に厳格な対応ができていると認識している。それでも、そのような中における最も大きいリスクが、消防本部において感染が拡大し、機能不全に陥ることである。実

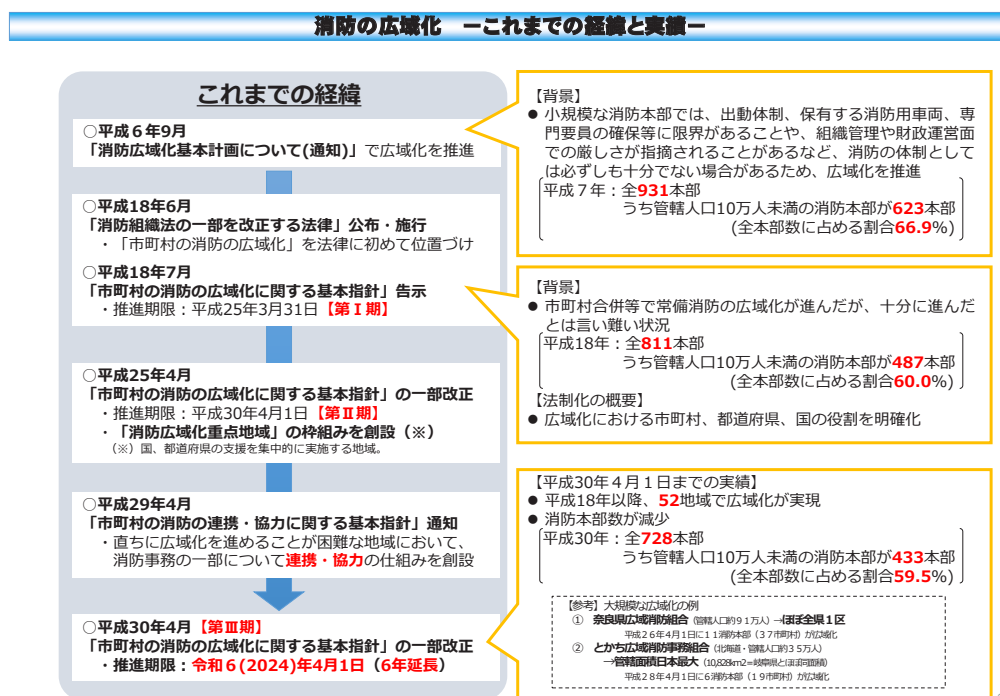
際にあった事例として、管内に1署のみの消防本部において、クラスターが発生し、多くの消防職員が濃厚接触者となったため、通常の消防体制を維持することが困難となった。当時はまだ、新型コロナウイルスが流行して間もない時期であったため濃厚接触者の定義も今以上に広く捉えられていたこともあるが、一つの建物に職員が集中していたため、非常に多くの職員が出動不能となった。この場合でもいくつかの署所に職員が分散していれば、クラスターが発生していない署の職員を融通することができたのである。しかし、このケースにおいては濃厚接触者の隔離期間は広域的な消防職員の応援により対応せざるを得なかった。

これら二つの事例は、結果的に消防の相互応援により解決された事例であるが、相互応援は日ごろから定型的に発生している応援でない限り、応援の態様の協議や、応援側の部隊編成や資材の準備などに時間を要し、応援

が実際に行われるまでには空白期間が生ずることもある。「困ったら相互応援に頼ればいい」という考え方ではなく、予見されるこのような事態に備えて、消防力を強化していくことが必要であり、その一つの答えが消防の広域化である。

3. 消防の広域化の現在地

消防の広域化の沿革をたどれば、平成6年9月の「消防広域化基本計画について（通知）」を端緒にその推進が始まり、平成18年の消防組織法改正により法律上の位置づけが明確にされた。改正後の消防組織法では消防庁は「市町村の消防の広域化に関する基本指針」を作成することとされており、平成18年以来、2度にわたりこの基本方針の推進期限が延長され今に至っている。この間、消防の広域化は常に消防庁の重要課題であり続け、様々な支援制度が創設された。



総務省消防庁ウェブサイト「消防広域化関係資料」より抜粋

財政措置としては、消防の広域化及び連携・協力による高機能消防指令センターの整備が交付税措置のある有利な起債である緊急防災・減災対策事業債の対象とされるほか、検討段

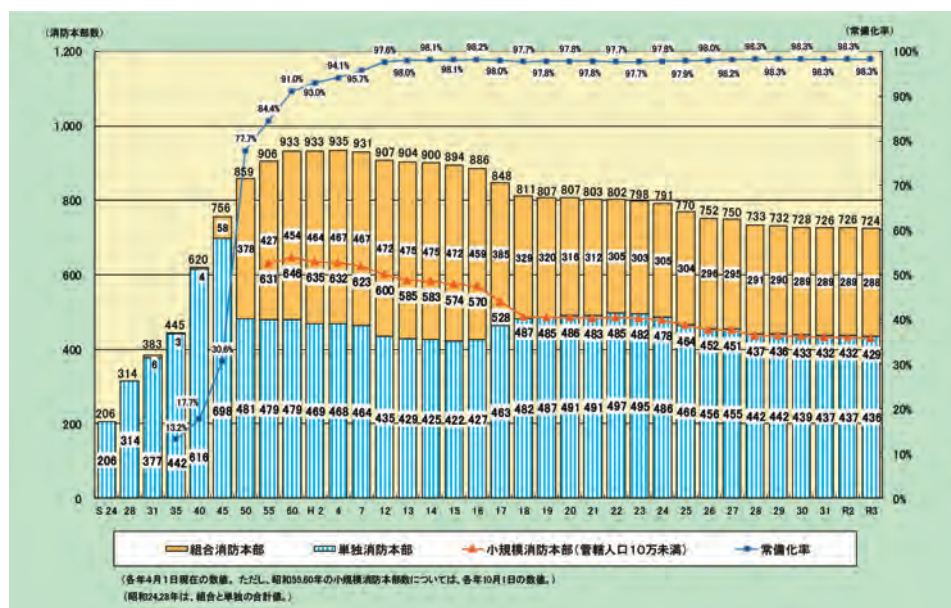
階の経費や都道府県が行う支援などにも交付税措置がなされるなど非常に充実したものとなっている。

市町村の消防の広域化及び連携・協力に対する財政措置（令和2（2020）年度）	
市町村分（広域化）	
1 消防広域化準備経費【特別交付税】 消防の広域化の準備に要する広域消防運営計画策定経費、広域化協議会負担金、協議会委員報酬、広報誌作成費及び住民意向調査費等の経費について特別交付税措置を講じる。	
2 消防広域化臨時経費【特別交付税】 消防の広域化に伴い臨時に必要となる次の経費について特別交付税措置を講じる。	
①消防本部・施設の統合、署所の再配置に伴う通信等施設・設備に要する経費 ②本部の名称・場所の変更等に伴い必要となる経費 ③業務の統一に必要となるシステム変更、統一規程の整備等に要する経費 ④その他広域化整備に要する経費	
3 消防署所等の整備【（1）・（2）緊急防災・減災事業債】 (1) 広域消防運営計画等に基づき、必要となる消防署所等の増改築（一体的に整備される自主防災組織等のための訓練・研修施設を含む。また、再配置が必要と位置づけられた消防署所等の新築を含む。）※ (2) 統合される消防本部を消防署所等として有効活用するために必要となる改築※ (3) (1)、(2)以外の整備【一般単独事業債：充当率90%（通常75%）】	
4 高機能消防指令センターの整備【緊急防災・減災事業債】 広域消防運営計画等に基づき整備する高機能消防指令センター（指令装置等）※	
5 消防用車両等の整備【緊急防災・減災事業債】 広域消防運営計画等に基づく消防本部の統合による効率化等により、機能強化を図る消防用車両等の整備※	
6 国庫補助金の優先配分【施設整備費補助金、緊要隊補助金】 消防の広域化に伴う消防防災施設等の整備については、消防防災施設整備費補助金及び緊急消防援助隊設備整備費補助金の交付の決定に当たって、特別の配慮を行う。	
緊急防災・減災事業債 ○ 対象事業 地域の防災力を強化するための施設の整備、災害に強いまちづくりのための事業などの地方単独事業等を対象 ○ 財政措置 ・ 地方債充当率 100% ・ 交付税算入率 70% ○ 事業年度 平成29年度から令和2年度 ※ 消防広域化重点地域に指定された市町村に限る。	
4	
市町村分（連携・協力）	
1 高機能消防指令センターの整備【緊急防災・減災事業債】 【防災対策事業債：充当率90%/算入率50%】 連携・協力実施計画に基づき、必要となる高機能消防指令センター	
2 消防車両等の整備 【防災対策事業債：充当率90%/算入率50%】 連携・協力実施計画に基づき、必要となる消防車両等	
3 国庫補助金の優先配分【施設整備費補助金、緊要隊補助金】 消防の連携・協力に伴う消防防災施設等の整備については、消防防災施設整備費補助金及び緊急消防援助隊設備整備費補助金の交付の決定に当たって、特別の配慮を行う。	
都道府県分（広域化）	
1 消防広域化推進経費【普通交付税】 消防広域化重点地域の指定や協議会への参画、調査研究、広報啓発等、都道府県がその役割を果たすための事業等を実施する体制の整備に必要な経費について普通交付税措置を講じる。	
2 広域化対象市町村に対する支援に要する経費 【特別交付税】 広域化対象市町村に対する補助金、交付金等の経費について特別交付税措置を講じる。	

総務省消防庁ウェブサイト「消防広域化関係資料」より抜粋

このほか、広域化の経験を有する消防職員などを「消防広域化推進アドバイザー」に任命し、広域化に着手しようとする消防本部等へ派遣する制度や、大規模な高機能消防指令センターの運用などの先進的な取り組みをモデル事業として支援し、その成果を横展開することなども行われている。このように、消防の広域化の現在地としては、制度・支援と

もに充実しているが、消防の広域化が完全に実現し、その役割を終えた、というには道半ばである。消防本部の数は平成4年の935本部をピークとして、令和3年には724本部まで減少し一定の成果はあったものの、今もなお、管轄人口10万人未満の小規模消防本部は429本部あり、引き続きこれらの地域における消防体制の確保は喫緊の課題である。



「令和3年度版消防白書」より抜粋

4. 消防の広域化の難しさ

とはいうものの、消防の広域化の実現に向けては大きな困難が伴う。総務省消防庁のウェブサイトには都道府県の担当者からヒアリング

を行った際の「広域化が進まない理由」が掲載されているが、その項目は多岐にわたる。

広域化が進まない理由（都道府県広域化ヒアリングにより聴取）
（メリットが見いだせない） ○地形的な理由（山地や海等で地域が分断）のため、広域化のメリットが見いだせない。メリットが限定的で十分ではない。 ○すでに市町村合併、組合設立により広域化しているため、更なる広域化は必要ない。 ○指令の共同運用を実施、又は消防救急デジタル無線を整備しており、現在以上のメリット及び費用対効果が見込めない。 （比較的小規模な消防本部側の懸念） ○小規模本部が、都市部本部と広域化することにより周辺地域となり消防力が低下するという懸念。 ○市町村合併の印象から、広域化後、消防署が出張所になり、消防力が下がるのではないかと懸念。 ○広域化により大規模消防本部の消防力にあわせる必要があり、負担金が増えるのではないかと懸念。 （比較的大規模な消防本部側の懸念） ○現在の本部規模が適当で十分な消防体制であると考えている。 ○中心市や消防力に格差がある大規模な消防本部が、消防力流出を懸念し反対している。 （地域とのつながりを優先） ○地域に密着した消防業務を実施しており、地元と消防の結びつきが強い。 ○市と消防は一体であるべきとして広域化に反対。 ○合併により単独消防となった首長が、広域化により組合消防となることに抵抗がある。 ○市の防災部局や消防団との連携がとりにくくなることを懸念。 （広域化を推進したいが調整が難航） ○将来の財政負担増の懸念がある中、構成市の財政力が弱い、人件費の調整等が困難等の理由から、負担金割合の調整がつかない。 ○広域化の方式に対する意見の違い（事務委託、一部事務組合）により協議が停滞。 ○消防本部をどちらに置くか調整がつかない。 ○指令台、本部及び署所庁舎の整備時期の不一致。 ○組織体制（署所数）をめぐる首長の意見不一致。 ○県を数個に分けるブロックではメリットが見いだせないとし、広域化するなら県1体制が良いとする消防本部がブロック内にある。 （市町村（長）側の要因） ○市町村合併時の軋轢から、各首長が広域化に反対。 ○広域化のメリット（本部や指令の統合による現場要員の増強）を、市長部局から削減対象と捉えられてしまう。 （その他） ○消防救急無線のデジタル化の整備を優先してきた。指令業務の共同運用の協議を優先する。 ○比較的小規模な消防本部であるが、財政力が強く単独で消防が維持できる状況。

13

総務省消防庁ウェブサイト「消防広域化関係資料」より抜粋

その中でも目を引くのは首長に関連したものの多さである。冒頭で述べたが、消防は基本的に市町村の業務であり、消防職員は市町村の職員である。しかしながら、消防の広域化により一部事務組合を設立する場合には、消防職員はその一部事務組合の職員となる。近隣の大きな消防本部に消防事務を委託する場合には、消防職員は当該近隣の市町村の職員となる。消防職員は消火や救急という消防の任務に基づく活動を行うのはもちろんのことであるが、山岳における行方不明者の捜索や、ペットの救出、喫緊の例でいえば予防接種会場における救急体制の確保など、当該市町村で発生するさまざまな問題解決に携わっている。こうした頼りがいのある職員を手放すことについて、それぞれの首長が抵抗を感じることも非常に理解できる。こうした認識を変えて広域化に向けていくことは容易ではない。この他にも統合後の人件費や階級の調整をはじめとした事務的な困難がある。また、実際の部隊運用において、出動体制の違い、消火戦術の違いなど現場活動においてもすり合わせを行わなければならない事項がたくさんある。

このように、消防の広域化はその実現に向けては関係者の意思の統一から統合に向けた事務手続き、実際の部隊運用に至るまで数多くの課題があり、いきなり消防の広域化を実現するためには相当の推進力を要し、非常にハードルが高い。

5. 消防指令センターの共同運用

そのような中、消防の広域化に向かうための重要なステップの一つが、消防指令センターの統合である。消防指令とはいわゆる119番を受電し、部隊に出動指令を出す業務であり、消防指令センターとはその指令業務に必要な

敷地・建物やシステムなどの一式のことである。一昔前であれば黒電話で地図を広げて指令を出していたところであるが、現在では、消防指令システムを用いれば、発信者の位置情報、車両の動態管理などをシステム上で行うこともできる。消防の広域化を行う場合、この消防指令センター（システム）と消防救急無線を一つにする必要があるが、これらは高額なうえ、本部ごとに残りの耐用年数がまちまちであることから、足並みをそろえて更新を行うことは容易でない。よくある例としては、消防の広域化の機運自体は高まっているのであるが、消防指令センターを更新したばかりのため、向こう10年は広域化を行うことはできないという認識から議論を先送りにする、といった例である。こうした事例を踏まえれば、消防の広域化の条件整備として、まずは消防指令センターを共同で運用することは非常に意義深いものと考えられる。

消防指令センターの共同運用は、複数の消防本部が消防指令センターを共同で運用する手法のことで、地方自治法に規定された、事務の共同処理の手法を用いて行われる。共同運用が実現すれば、構成する消防本部のエリアでの119番はすべて一つの指令センターに集約され、そこから各消防本部の部隊に出動指令が出される。

消防指令センターの共同運用のメリットは、大きく「①指令業務の効率化とそれに付随した他部署の人員増強」「②組織文化の共有・共通化」に分けられる。①に関しては、消防指令センターそのものの設備の維持管理経費や更新経費に規模の利益が働くのに加え、こうしたメンテナンス的な面を支える職員の数や、そもそもの司令員の数も効率化させることができ、その余剰を消火隊や救急隊の増隊に活用できるのである。

そして、消防の広域化に向けたステップという意味で①以上に重要なのが②である。消防活動は一見すると、どこの本部でも同じように行っていると感じてしまうが、長い歴史の中で、それぞれの本部で培われてきた文化があり、それが出動体制や消火戦術・訓練の仕方などに表れる。指令センターにはとにかく様々な情報が集まる。他の本部がどのように出動指令順を決めているのか、火災対処時に消火隊にどのような情報を与えているのかなどをお互い見聞きするうちに、他本部の良い面は取り入れ、自本部の悪い面は改善させるようになる。また、一つの場所に複数本部の職員が在席するため、自然と日々の雑談の中でそれぞれの本部の文化が共有されていくのである。こうした循環が消防の広域化に向けた機運醸成の何よりのテコになる。

このように、消防指令センターの共同運用は消防の広域化に向けた一つのステップとして今後積極的に推進されるべきものである。特に、令和6年から8年は消防指令システムの更新が集中している時期であり、この機を逃すと今後10年は共同運用の議論を進めることができなくなる。まさに今は好機である。

そのような中で、私が全国の消防本部の事例を見てきた経験から、指令センターの共同運用を進めていくために必要な事項を、最後にいくつか述べたい。

① 物理的にもシステムの的にも拡張性のある仕様

大規模な消防指令センターの共同運用は、先に述べた耐用年数の違いなどから、一気にまとめるのは困難である。その際に重要なのが、その波に乗れなかった本部を切り捨てるのではなく、スタート時の仕様に乗り遅れた本部が合流できるよう、センターの物理スペースやシステム上もバッファを設けて置くこと

である。これにより最終的には大規模な共同運用が可能となる。実際に福岡市消防局を中心に行われている指令センターの共同運用では、一度に、参加するすべての消防本部の共同運用を実現するのではなく、数年の計画性をもって、センター更新時に物理的にもシステムの的にも拡張性を持った形をとることにより、時期をずらしての共同運用を可能とした。その結果、段階的に非常に広いエリアでの共同運用が実現しつつある。

② 都道府県がリーダーシップをとる

消防指令センターの共同運用においては、都道府県のリーダーシップが何より重要である。個別の消防本部同士のバイの協議では、ある点において行き詰ってしまうとそこから先に協議が進まず、些細なことで頓挫してしまうことがある。そうした時に、直接当事者でない都道府県がリーダーシップを発揮することにより、客観妥当なラインに落としどころを見つけていくことができる。この都道府県のリーダーシップを前面に押し出して広域化を実現したのは奈良県である。奈良県は、奈良市・生駒市を除くすべての消防本部が奈良県広域消防組合消防本部に統合されたが、これは奈良県知事をはじめ県の職員がリーダーシップをとって推進に努めてきた結果である。

③ 現場を知る

消防指令センターの共同運用の推進にあたっては、現場を良く知る消防本部職員以外にも、②で述べた都道府県の職員、市町村の広域連携担当、財政担当など、様々なアクターが登場する。そこで重要なのが、それぞれがある程度消防業務のイメージを持っておくことである。消防隊員がどのように待機し出動し、その指令はどのように出されているのか、そういった基本を知らないままに机上の数値のみで判断すると大きな間違いを犯すことに

なる。総務省消防庁では、新規に着任した職員は東京消防庁の協力のもと、一日入隊という形で24時間の現場勤務を必ず体験させてもらう。都道府県の消防担当職員や、市町村の消防予算担当職員などはぜひ現場を体験して消防の実状を理解したうえで業務を進めてもらいたい。

6. むすびに

本稿では、これまで消防の広域化の重要性とその困難さ、消防の広域化に向かう重要な

ステップとしての消防指令センターの共同運用について論じてきた。総務省消防庁においては都道府県が消防指令センターの共同運用のために補助を行う場合の特別交付税措置を設けるなど、更新集中のまたとない好機に消防指令センターの共同運用を実現するための施策を進めている。ぜひ各消防本部・都道府県もこの機に消防指令センターの共同運用を実現し、また、来る大規模災害や未知の感染症にも耐えうる消防体制を構築していただきたい。

連携・協力の推進



【施策の概要】【地方財政措置】

- 消防庁では、「消防の広域化」の推進期限である令和6年4月1日に向けて、消防力の強化及び消防の広域化に向けたステップとなる消防の連携・協力を推進している。
※消防の連携・協力は、地方自治法の連携協約、協議会等の手法により消防指令センターの共同運用や消防用車両等の共同整備を行うもの。
- 消防用車両等の共同整備については、出勤頻度は低いが高額なはしご自動車や特殊災害車両等について、一定の圏域内において共同で整備・運用する体制とすることにより、車両の購入費や維持管理費の効率化が可能であり、より高度な車両の配置による災害への対応能力の向上にもつながる。
- このため、**消防の連携・協力による消防用車両等の共同整備について、令和4年度から新たに緊急防災・減災事業費(充当率100%、交付税措置率70%、令和7年度までの時限措置)の対象とすることにより、取組を推進していく。**
※地方財政措置の対象を明確化するため、消防の連携・協力により共同整備する消防用車両等の範囲について、令和3年度内に通知により示すことを予定している。

共同整備が想定される消防用車両等



はしご自動車



化学消防車



消防艇

- また、消防の連携・協力による高機能消防指令センターの整備に取り組む市町村に対して、都道府県が行う補助金、交付金等の交付に要する経費についても、**特別交付税措置(措置率:0.5)を講ずることにより、取組を推進していく。**

【留意事項】

- 今般、地方財政措置が拡充されたことを踏まえ、消防の連携・協力について積極的な検討を行っていただきたい。また、都道府県におかれては、消防指令センターの共同運用をはじめとした消防の連携・協力の実現に向け、市町村の調整等について、より積極的に対応していただきたい。

消防庁「令和4年度における消防庁予算(案)及び地方財政措置等の重点事項について」より抜粋

https://www.fdma.go.jp/pressrelease/info/items/02_211224_syoutkyuu_juuten.pdf

◆筆者紹介◆

阿部 辰雄(あべ たつお)

平成22年 東北大学法学部卒

平成22年 総務省入省

平成28年 奈良県地域振興部観光局観光プロモーション課長

平成29年 奈良県総務部財政課長

平成30年 総務省消防庁国民保護・防災部地域防災室課長補佐

令和元年 総務省消防庁消防・救急課課長補佐

令和3年 一橋大学大学院法学研究科准教授(現職)

十日町市の地域づくり

新潟県十日町市総務部企画政策課

新潟県十日町市の地域づくりについて御紹介します。

■十日町市の概要



現在の十日町市は平成 17 年 4 月 1 日に 5 市町村が対等合併して誕生しました。令和 2 年度国勢調査では、人口 49,384 人、世帯数は 18,008 世帯、高齢化率は 39.9% となっています。市の中央部を信濃川が流れ、85% が山林・原野の、いわゆる山間地を多く抱えた自治体です。

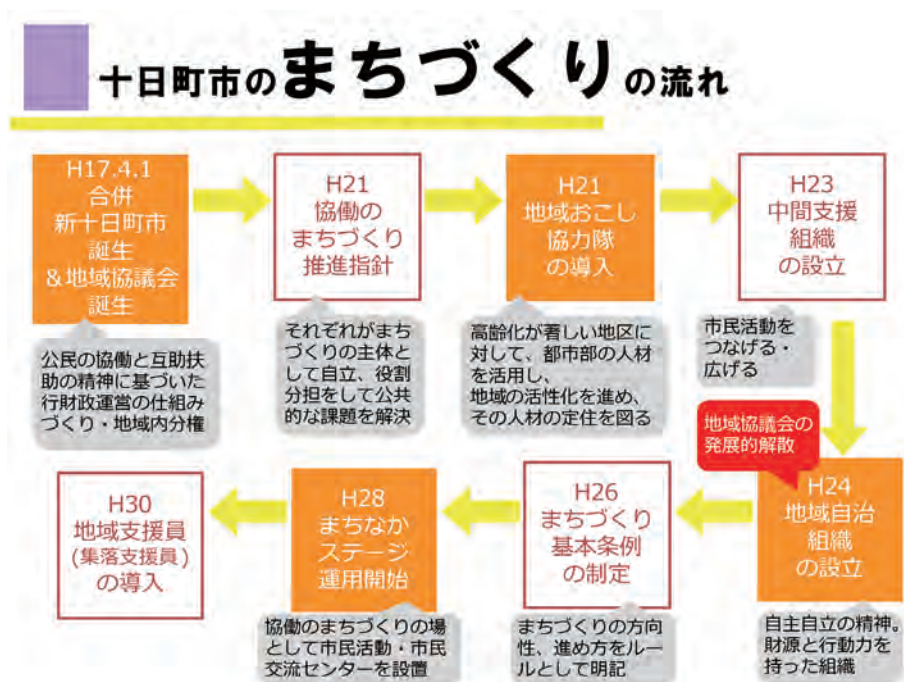
当市の人口は昭和 25 年をピークに毎年減少しています。また、当市には 433 の集落がありますが、現在、65 歳以上が地域人口の 50% を占める「高齢化集落」は 105 にものぼり、当市が合併した平成 17 年から 2 倍以上増えたこととなります。中越大震災、長野県北部地震、

新潟・福島豪雨などの災害にもみまわれており、こうした人口減少・高齢化、災害により「地域コミュニティの衰退」が起こり、「集落存続の危機」につながっています。

「集落存続の危機」の具体的事象を 3 つ挙げます。1 つ目は、高齢者は運転できない人が多いため、買い物や病院通いできません。また、老々介護が基本となることから、その苦労は大変なものがあります。2 つ目、里山にある集落は、自分たちで道や側溝をきれいにします。集落センターや神社の除雪も大変で、集落の維持ができなくなります。3 つ目、何より集落に活気がなくなります。祭りの準備もできず、実際に山間の小さな集落で、祭りをやっていないところもあります。残念ながら、人が住めなくなった集落もあり、合併後に 5 つの集落で人が住まなくなりました。

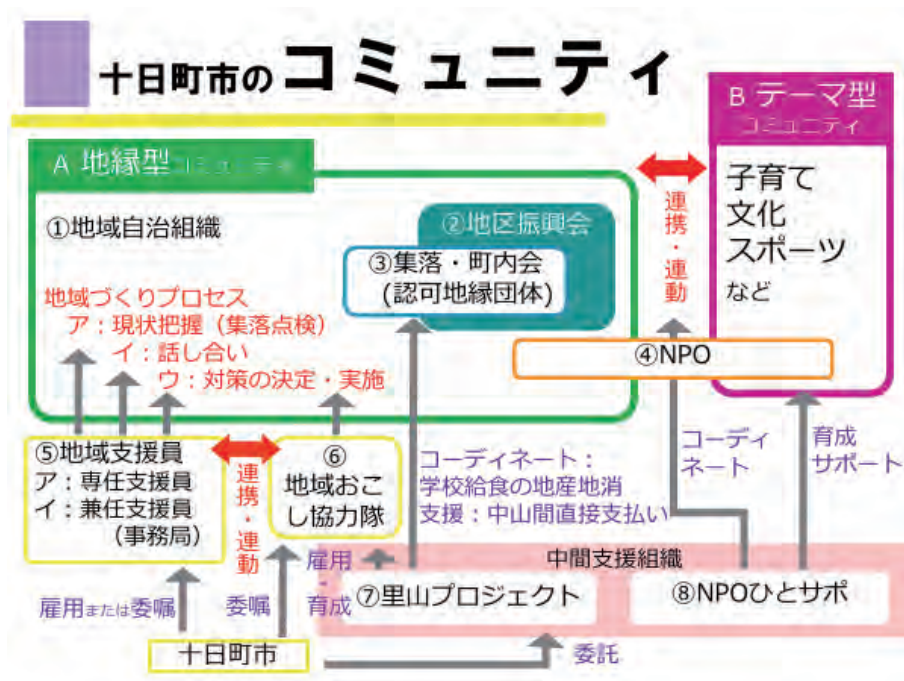
集落存続の危機に伴って、農地を守ることや生活支援など課題が多様化し、さらに地域によってその度合いが違う状況になりました。このことにより、市による「公正公平」「一律平等」の支援が限界となってきました。

■まちづくりの流れ



十日町市のまちづくりの流れです。平成 21 年度に協働のまちづくりの推進と並行し、地域おこし協力隊制度を導入して、9 月に最初の

隊員 2 人を受け入れました。導入の経緯については、後ほど詳細を説明します。



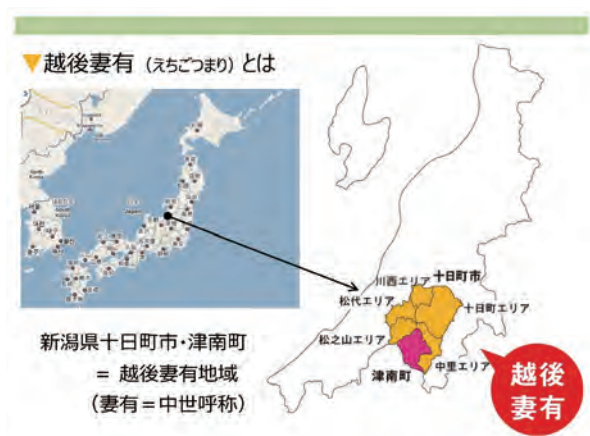
十日町市のコミュニティを整理した図です。十日町市における地域活性化に関わるプレイ

ヤーとしては、①地域自治組織、②地区振興会、③集落・町内会、④ NPO、⑤地域支援員、⑥地

域おこし協力隊，⑦里山プロジェクト，⑧ NPO
ひとサポがあり，これらが相互に関わり，現
在の地域活性化につながっています。

■大地の芸術祭～芸術祭と地方創生～

大地の芸術祭は，平成 12 年から始まった，
越後妻有地域の里山を舞台に 3 年に 1 度行わ
れる芸術祭です。



大地の芸術祭の基本理念は，

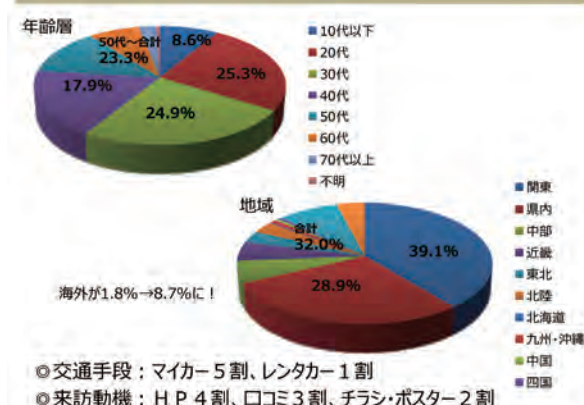
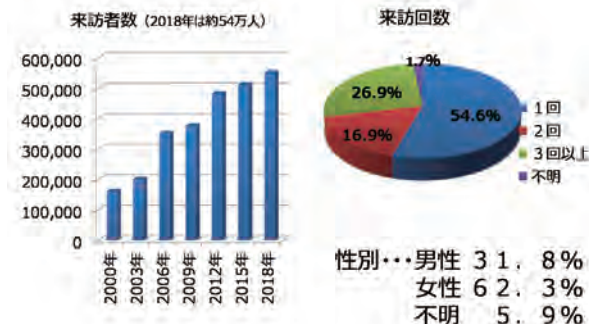
「人間は自然に内包される」

です。豪雪地の田園地帯を舞台にアートを通
して自然と人間が一体となることです。

越後妻有地域は，新潟県の南部に位置して
おり，十日町市と津南町の 1 市 1 町の呼称で
す。

これまで地域の潜在的資源である空き家，
廃校，山間部の耕作放棄田などは，マイナ
スイメージが強く，地域の人々が自信をなく
していました。しかし，大地の芸術祭の取組
を通じて，いわゆるよそ者の力により，都市
にはない，この地域ならではのステキな
ものを発見できたことで，様々な視点で
地域が自信を取り戻しました。

第7回展の来訪者動向



来訪者の動向です。ありがたいことに右肩
上がりで増加しています。来訪回数につい
ては，一般的に 15%あれば成功と言われ
ていますが，4 割以上の方が 2 回以上の
来訪となっていることが特徴です。

また，女性の占める割合が 6 割以上とな
っていますが，男性の 3 割についても女
性に同伴して来られた方が主な動向と分
析しています。

地域別では関東圏で約 4 割，県内約 3 割
であり，関西方面へのプロモーションに
も力を入れています。

インバウンドについては，圏域内に外国
人，特に台湾，香港など東南アジア系
の方が多数訪れています。6 回展では
1.8%だった外国人が 8.7%と急増し
ています。これはアンケートに答えて
くれた数なので，実際はもっと多くな
っています。

政策の実践

来訪者の交通手段については、リピート率が高いことから判るとおり、当地の二次交通の不便さや広大なフィールドに対応するため自動車利用が5割を占めています。

来訪動機については、大地の芸術祭の里公式HPが4割と、口コミよりも高いことが判りました。



越後妻有のアート作品は、1カ所に集中集約するのではなく、エリア内に点在していることが判ります。

760k m²の広大な大地（東京23区の1.2倍）を舞台に、約200点の恒久作品が点在。2017年は約380点の作品を展開しました。

鑑賞する側からは効率面で不便ではありますが、これが大地の芸術祭の特徴であるとともに、地域再生の原点でもあります。



何と言っても、大地の芸術祭の1番の特徴、魅力は、地域住民の方々の参加です。作品によっては住民の皆さんが参加して作品を制作します。したがって地域の人々にも作品への愛着や誇りが生まれます。

また、アンケート結果では、「作品も良かったが地域のおじいちゃん、おばあちゃんと話ができよかった。」という感想が多く寄せられています。

千客万来事業として地域の皆さんが案内所兼休憩所を設置して、作品鑑賞に訪れたお客様に無料で冷たいお茶や家で漬けたきゅうりの漬物やトマトなどを振舞っています。



次は、史上最強のサポーターである「こへび隊」です。

こへび隊は、第1回展が開催された2000年当時、学生だったサポーターが話し合って組織されたもの。大地の芸術祭が今あるのも、こへび隊のおかげです。

開催当初、地域から全く歓迎されなかった中、粘り強く地域に入り込み、地道な活動を継続する中で次第に硬直していた地元の意識を変える大きな存在となりました。

作品制作だけでなく、運営やメンテナンスまでお世話になっています。

▼大地の芸術祭の効果

開催年	入込客数	参加集落	作品数	経済波及効果
2000年	162,800人	28集落	146作品	10,054百万円
2003年	205,100人	38集落	224作品	13,190百万円
2006年	348,997人	67集落	329作品	5,681百万円
2009年	375,311人	92集落	365作品	3,560百万円
2012年	488,848人	102集落	367作品	4,650百万円
2015年	510,690人	110集落	378作品	5,089百万円
2018年	548,380人	102集落	379作品	6,528百万円

※前半の経済波及効果が大きいの、施設整備などハード事業が多かったことによる。

大地の芸術祭の前回展における効果を御紹介します。

前半の経済波及効果が大きいの、施設整備などハード事業が多かったことによるものです。

観光客は、2018年は54万人の入込客数です。芸術祭があって多くの人がこの地を訪れているということは紛れもない事実です。

2018年は、約65億円の経済効果を生み出しました。

▼大地の芸術祭の効果



芸術祭に取り組んで実際に、にぎわいが生まれた、活性化につながった集落の一例です。

もちろん、芸術祭を介さなくても、自らの力で活性化をしている集落はたくさんありますが、こちらに掲載されている集落は、もとの力に芸術祭が加わって、あるいは芸術祭で新たな力が生まれて元気になった集落です。

アート作品のいくつかを御紹介します。



MAD Architects : Tunnel of Light [2018年]

第7回展からの作品ですが、SNSの力を借りて爆発的な人気となりました。清津峡溪谷本来の魅力と芸術祭の作品が見事にマッチした好例です。



草間彌生：花咲ける妻有

2003年（第2回）から大地の芸術祭を代表する作品。作家自らがお気に入り No.1 と語る作品です。



ジェームス・タレル：光の館
【2015年 リニューアル】

ジェームズ・タレルは世界でも有名な作家で、世界文化賞も受賞しました。彼の作品の中で、唯一の宿泊できるアート作品「光の館」には、海外からもたくさんのお客さんが訪れていて、会期中の予約は受付開始後すぐにいっぱいになりました。

なぜ大地の芸術祭は成功したのか、については以下の要因があったと考えています。

① First Mover's Advantage の獲得

誰もやっていなかった「現代アートをキラーコンテンツとした地域ブランドの確立」に挑戦。住民理解等の困難を超え、ブランドが確立されたことで、世界的なアーティストが公募に応じる国際的な芸術祭になった。

② 強いリーダーシップと地域との対話

アートが地域ブランドになるという総合ディレクターの強固なリーダーシップにより、十分に、粘り強く地域住民との対話を重ねた。

③ 多様な価値観を持った人々の協働

国・地域・世代・ジャンルを超えた人々の交流と協働が地域への刺激となり、新たな価値を生み出した。

④ 里山を舞台とした広域での展開

地域全体をミュージアム化したことにより、地域住民の広範な参画を促した。来訪者の回遊性を高めたことで、成果も地域全体に波及した。

大地の芸術祭は、地域の“ステキ”発見から始まりました。忘れかけていた里山の良さ、すばらしさを、ある時、よそ者から知らされ、再び、自信を取り戻しました。地域再生に無

縁に見えた文化や芸術が、地域の力を引き出すことを示したのです。

地域の活性化、地方創生の先進モデルとしてこれからも地域の住民とともに引き続き取り組んでいき、地域全体を里山現代美術館とし21世紀の世界の美術ベスト50を創りたいと考えています。

■地域おこし協力隊

十日町市における地域おこし協力隊の背景・経緯について説明します。

平成16年に中越地震を経験し、平成17年の合併後、高齢化集落が増加する中で、地域コミュニティの衰退を肌で感じるようになっていた中、総務省から地域おこし協力隊制度スタートの案内があり、「大地の芸術祭」などで住民と外部の人との交流がすでにあり、外部の人たちと協働する素地が地域にあったことなどから、導入を決め、動き始めました。

協力隊の導入は、高齢化集落の存続・機能維持を大きな目的とし、退任後には定住・定着してもらうよう取り組んでいます。これまで合85人を委嘱し、現在は19人が活動しています。

令和2年度から、協力隊事業の進め方を見直し、事業の大部分を業務委託としました。そのため、隊員の身分は、委託先である（一社）里山プロジェクトの社員となります。

基本的な活動について紹介します。活動には2つの種類があり、1つ目が寄り添い型活動です。例えば、高齢者の生活を支援する活動

や共同作業の運営のお手伝いをする活動です。2つ目は、価値創造型活動です。その地区の資源を使って、価値を生み出す活動、情報を発信して、交流を生み出し、ゆくゆくは定住者を増やす活動などです。

配置要件のポイントは、①具体的なニーズがあること、②「世話役」という協力隊と地区をつなぐ役割の人材がいること、③隊員の任期中の住居を確保できること、の3つです。

また、次のような退任後の定住支援を行っています。

- ① 資格取得等支援（補助上限額：20万円、補助率：1回目100%）
- ② 住環境整備に要する経費の支援【③とのどちらか選択】（補助上限額：50万円、補助率：90%）
- ③ 退任後の定住支援【十日町市定住促進助成事業】（住宅取得：所得経費の10分の1、上限20万円、住宅改修：改修経費の10分の9、上限50万円）
- ④ 起業に要する経費の支援（補助上限額：100万円、補助率100%）



これまで66人の退任者中46人が定住しています。定住率69.7%は県内及び全国平均より高い数値となっています。

定住を決めた理由はいろいろありますが、共通しているのは「環境」や「住民の人柄のよさ」を挙げる隊員が多くいるようです。これは市で一貫して進めてきた地域密着型の成果の現れだと考えています。

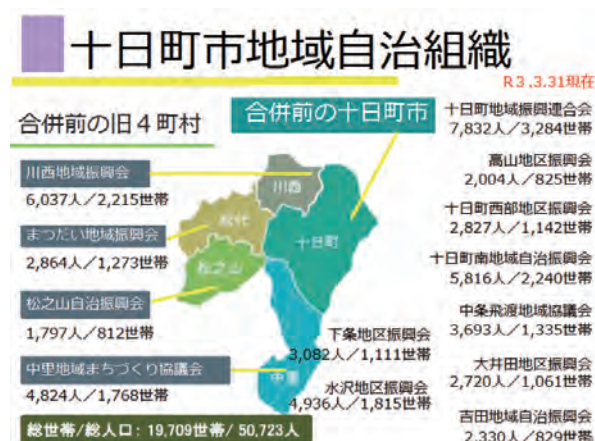
■地域自治組織と地域支援員 地域のワガコト化

最後に、十日町市の地域自治組織と地域支援員について御紹介します。

十日町市では、地域・時代に合わせて自治のあり方を変化させてきました。

平成17年度に、地方自治法に基づき5つの地域協議会を発足、19年度には11の地域協議会に分かれ、約2年間にわたり、当市にふさわしい地域自治のあり方を、住民と行政の協働で検討しました。

平成24年度には、十日町市地域自治推進条例に基づく13の地域自治組織が発足し、26年度に十日町市まちづくり基本条例で、地域自治組織がこれからのまちづくりの主体であり、ともに公共を支える重要なパートナーであることを明確に位置付けました。そして、平成30年度に地域支援員制度が導入されました。



十日町市の地域自治組織が目指すものは、地域の身近な課題は地域住民自らの判断と責任で解決を図るという自主・自立です。

その背景には、①行政の特性である、平等性、画一性だけでは、災害などの緊急時に対応しきれないこと、②少子高齢化が進み、担い手不足による集落運営の機能維持が難しくなりつつあること、③「協働のまちづくり」を進めた結果、市民の間にその考えが根付き始めたこと、などが挙げられます。

市は地域自治推進事業交付金などによりその活動を支援しています。

地域支援員は、平成30年度から新たに展開している地域対策事業です。

この事業は、総務省の集落支援員制度を活用したもので、地域住民が地域の問題を自らの課題として捉え、的確に課題解決のための取組を実施するため、地域自治組織に対して「十日町市地域支援員」を配置するものです。

現在、5つの地域自治組織に対して5人の地域支援員が配置されています。地域支援員はそれぞれの地域で、集落点検による地区の現状把握、地区等の話し合いを通じた継続・発展につながる展開や事業の発見、その事業の実施、などの業務を行い活躍しています。

また、地域住民自らが人口減少問題を考えていただくために、将来集落人口推計資料を

作成し、市長が直接地域住民と対話する「市長とふれあいトーク」での資料として活用しています。

何もしなければ地域が疲弊することをワガコト化してもらい、話し合いの促進や交流事業に係る補助事業を実施して、移住者増につなげようとするものです。

最初に「行政の「公平公正」「一律平等」の支援に限界」と説明しましたが、これを解決する方法として当市が行きついたのが、「地域を思う人の行動による地域づくり」です。

行政の手が届かない所は地域にやってもらうということですが、当然地域からは反発があると思いますし、実際に地域によってはできないかもしれません。そこで重要になるのがキーマンとなる人材で、そういった人を育てることイコール地域づくりだと考えています。

「大地の芸術祭」も「地域おこし協力隊」も地域の人に育ててもらいました。また、地域おこし協力隊OBが新たな地域づくりのキーマンとなるなど、人づくりの循環ができ始めています。今後も、地域づくりを担う人材の発掘、育成を進めていきたいと考えています。

人が輝いて地域が輝く十日町市を実現するために、引き続き取り組んでまいります。

〔秋田県の取組事例〕

秋田県の研修概要と新型コロナウイルス感染症 に対応した取組

秋田県自治研修所 所長 中 田 美英子

はじめに

昨年度より新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい、特に今年度は第4波～第6波と感染が拡大し、研修計画も変更を余儀なくされています。自治研修所における研修は、大変厳しい状況に置かれておりますが、本稿では当県の人材育成の取組及び今年度の研修の概要、さらには新型コロナウイルス感染症に対応した研修実施の取組を紹介することといたします。

1 秋田県人材育成基本方針

秋田県においても、各自治体同様「人材育成基本方針」を策定し、職員の効果的な育成に努めておりますが、現在の方針は平成30年3月に改定され今日に至っています。

少子高齢化・人口減少の急速な進展、県民の価値観の多様化、経済活動の大きな潮流の変化、国際化・情報化の一層の進展及び環境への関心の高まりなど、本県を取り巻く社会経済情勢は、急激に変化してきております。

このような状況を受け、県と市町村との機能合体による広域行政のさらなる進展、県課題へ柔軟に対応できる組織体制の変革、ICT等の活用による業務の効率化、職員のワークライフバランスを意識した新たな働き方の導入など、時代の変化に即応できる人材育成とその体制の構築が求められております。

(1) 求められる人材像

こうした県を取り巻く環境の変化に、的確・迅速に対応できる職員の育成が急務となっており、その求める人材像について次のように定めています。

① 仕事に取り組む姿勢

- 変革に対する果敢なチャレンジとスピーディーな対応
- コストと効果を考える経営感覚
- 自ら考え、行動する姿勢
- 自らに課せられた組織上の使命と責任を明確に認識し、常に具体的な成果を意識し、行動する姿勢
- 常に県民の視点に立ち、仕事の意味を考え、高い目標を掲げる積極性

② 県職員として求められる能力

- 様々な政策課題を見極めることのできる幅広い視野
- 県民の意向や行政ニーズを的確に把握し、対応できる判断力・先見性・専門性
- 社会情勢や新行政課題に、柔軟かつ弾力的に対応できる創造性と獨創性
- 公務員としての公正な立場で、厳正に職務を遂行できる高い倫理観と見識

- グローバル化に対応できる国際性

(2) 人材育成の方策

こうした求められる人材像を満たす職員を育成するため、人材育成の基本方針の柱として、次の5つの項目を定めています。

- 仕事を通じての人材育成
- 多様な研修機会の確保
- 自己啓発に対する支援と動機付け
- 人材育成と連携した人事管理
- 人材育成推進体制の整備

この中で、「多様な研修機会の確保」については、自治研修所研修の充実、専門研修の充実、派遣研修の充実、人事交流の推進といったことがあげられています。

2 研修基本計画

上記「人材育成基本方針」に基づいて、研修基本計画を定めていますが、現計画期間は平成30年度から平成33年度（令和3年度）までであり、今年度が最終年度となっております。この中で、

- 役職や職位に応じた継続的な人材の育成
- 政策形成能力及び新たな課題への対応力の向上
- 県庁全体の組織力の向上

を3つの柱として、職員の能力向上に取り組んでいます。

3 令和3年度研修実施計画

(1) 研修事業の概要

自治研修所においては、毎年度研修実施計画を策定し、研修を実施しておりま

すが、令和3年度の実施方針は次のとおりです。

- 役職や職位に応じた基本的能力の開発・向上
- 多様な行政課題に弾力的かつ機動的に対応できる能力の育成
- 組織力向上に資する研修の充実

この方針に基づき、令和3年度に実施する研修の概要は次のとおりです。

① 役職段階別指定研修

新たな役職段階及び特定の年齢等に達した職員を指定し、それぞれに求められる能力の開発に必要な知識・技能を修得する研修を実施

② 組織力向上研修

職員が自己の能力を十分に発揮でき、働きやすい職場づくりを進めるための研修を実施

③ 能力開発研修

ア) 選択研修（必修）

特定の役職及び年齢に達した職員を指定し、それぞれに求められる能力の開発に必要な知識・技能を、職員が選択して修得する研修を実施

イ) 応募研修

自己のキャリア形成や職務遂行に必要な知識・技能を、職員が主体的に応募して修得できる研修を実施

なお、研修体系としては次のとおりとなっています。

Ⅱ 令和3年度自治研修所研修体系

役職段階	主な職	役職段階別指定研修	能力開発研修		組織力向上研修
			選択研修（必修）	応募研修	
一般職員	主技主事師任	新規採用職員研修		24科目またはeラーニングから希望する科目に応募して受講	
		3年目職員研修	25歳職員選択必修		
		キャリア開発研修（30歳職員）	28歳職員選択必修		
			新任主任級選択必修		
役付職員	主副主査幹幹	主査級職員研修（新任主査級職員）	主査級3年目選択必修	17科目から1科目またはeラーニングを選択	メンタルヘルス（ラインケア）研修
			新任副主幹級選択必修		キャリアデザイン研修
管理監督職員	（本方機関）課長	管理監督職員研修（新任班長等）			
		人事評価者研修			
課長級職員	政策課長	課長級職員研修（新任課長級職員）			
現業職員	技能主事	現業職員研修			

(2) 機能合体による市町村との合同研修

県と市町村が一体となり、県内自治体職員の能力向上を図るため、新規採用職員研修及び3年目職員研修、並びに能力開発研修を、「秋田県職員及び市町村職員研修に関する協議会」における協議に基づき、県職員及び市町村職員の合同研修として実施しています。

さらに、秋田県町村会からの委託を受け、市町村職員を対象とした研修を実施しています。

(3) 研修の評価・効果測定の実施

より効果的かつ効率的な研修への見直しと、研修成果の職場実践をフォローするため、研修の評価・効果測定を実施しています。評価については、全ての研修について、受講者への受講後アンケートなどに基づき行っています。

また、効果測定については、研修目標達成度及び行動変容度の測定が可能な研修については、受講者への受講後アンケート及び振り返りアンケートに基づき行っています。

(4) 自己啓発への支援

また、職員の自己啓発への支援として、インターネットを活用したeラーニングによる学習機会の提供を行っているほか、自治研修所が所蔵している図書の貸し出しも行っています。

4 新型コロナウイルス感染症に対応した研修の取組

こうした研修を例年実施しているところですが、昨年度からの新型コロナウイルス感染症の流行により、研修の延期や中止、

実施形式の変更を余儀なくされました。

おそらく各県・市においても同様の状況と思いますが、今年度の当県の対応状況について簡単にご紹介します。

(1) 実施状況

はじめに研修実施計画の変更状況ですが、まずは、これまで1日研修を除いて研修所に宿泊することを原則としていたものを、全て通所により行うこととしました。

次に研修の変更については、4月から5月にかけて実施予定だった新規採用職員前期研修は、5回のうち3回は実施したものの、5月の2回については、新型コロナウイルス感染症の拡大により、残念ながら中止となりました。

また、6月中の研修については、9月以降に延期することとし、能力開発研修については、全てeラーニングに振り替えることとしました。

7月～8月の主として役職段階別指定研修については、受講者は研修所に集合し、講師がオンラインで講義を行う方式に変更しました。

9月以降は、受講者もオンラインで参加する完全オンライン形式や、受講者がオンラインと研修所への集合とが併存するハイブリッド研修など、その時々に合わせて様々な形式で実施しました。

(2) オンライン環境整備

次にオンライン研修の環境整備についてですが、オンラインのためのパソコンやインターネット環境などの整備は、昨年度の11月に行っていたものの、年度当初は、職員のオンライン研修の習熟度

が低く、小さなトラブルなどがありましたが、実施しながら少しずつ完成度を上げていったというような状況でした。

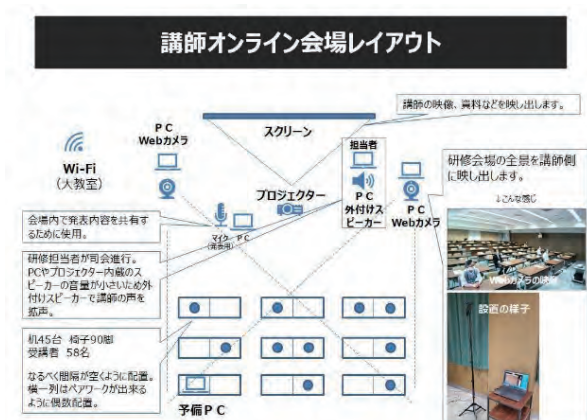
オンライン研修は「z o o m」を使用しておりますが、使い方については、独自に調べたり、委託している外部講師の手法から学んだりすることも多く、少しずつ習熟度を上げ、9月末からの新規採用職員後期研修（全5回）では、当研修所がホストとして実施することができました。

会場レイアウトについては、講師のみオンラインの場合と、講師、受講者ともオンラインの場合、また、両方が併存するハイブリッド型に分けて説明します。

① 講師がオンラインで受講者が研修所に集合して実施（講師オンライン）

会場内にはP C 6 台（担当者用、発表者用、プロジェクター接続用、W e b カメラ 2 台（右前方・左前方）、予備（後方））を配置し、事務室に予備兼進行確認用を 1 台配置しました。

また、プロジェクターで会場スクリーンに講師の z o o m 画面を表示して、講義等を受講者に伝えました。音響については、外部スピーカーを使用しました。（図①、写真①参照）



図①（会場レイアウト）

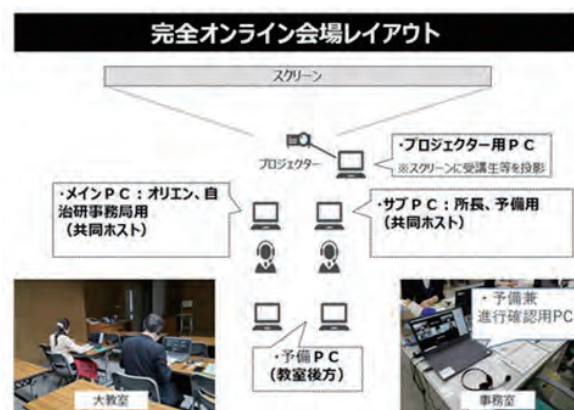


写真①（講師オンライン研修の様子）

② 講師、受講者ともオンラインで実施（完全オンライン）

会場内にP C 3 ～ 4 台（担当者用、担当サポート用、予備 1 ～ 2）、そのほかに事務室に 1 台（予備兼進行確認用）を配置しました。

また、P C 1 台、プロジェクター、スクリーンで受講者の様子を大きく映し、状況確認を行いました。（図②、写真②参照）



図②（会場レイアウト）



写真② (完全オンライン研修の様子)



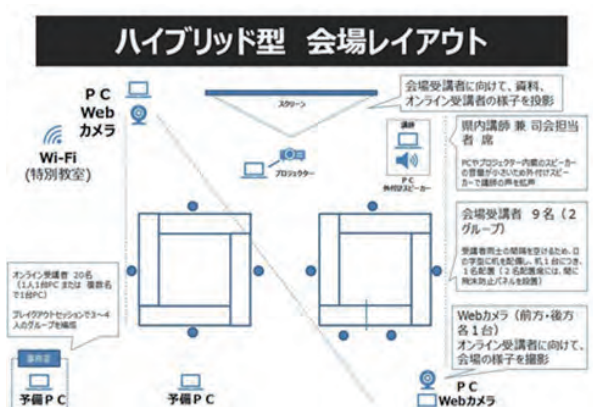
写真③ (ハイブリッド型研修の様子)

③ 受講者が集合とオンラインで受講するハイブリッド型

今回は現業職員研修でこの方法を使いましたが、講師が県内在住だったため来所して対面で行いました。

会場内にはP C 5 台（担当者用，プロジェクター接続用，W e b カメラ 2 台（右前方・左後方），予備（後方））と事務室に 1 台配置しました。

また，会場内にプロジェクター，スクリーン，W e b カメラ 2 台，外部スピーカーを設置しました。（図③，写真③参照）



図③ (会場レイアウト)

このように，新型コロナウイルスの感染状況に応じて，様々な方法でオンライン研修を実施しましたが，機材についてはまだまだ万全とは言えず，映像関係，音響関係では少なからず改善の余地があると感じています。

また，完全オンラインの場合，受講者側の環境を整えることが難しい場合も多く，1 台で複数人が受講する職場があったり，一人 1 台でも同じ部屋で行ったため，グループワーク（ブレイクアウトセッション）の際，他者の声が入り込んだり，また，インターネット環境が脆弱なため，接続が切れたり，ブレイクアウトセッションでは移動に時間がかかったりといった場面も散見されました。

なかなか難しい点もありますが，今後，テレワークの普及などと併せ，改善されていくものと考えます。

(3) 受講者の反応

オンライン研修については，自治研修所への移動が不要になること，これにより経費が削減になること，感染症等の予防対策になることなどのメリットがある一方，オンライン研修の環境を整えない

と聞き取りにくい、見えにくいなどのほか、発言のタイミングがとりにくい、受講者の表情が読み取りにくい（反応がわかりづらい）、受講者同士の交流が図りにくいなどのデメリットがあります。

オンライン研修を受講しての受講者の反応については、受講後アンケートによりチェックしており、もちろん賛否両論はありますが、比較的若い階層では、オンライン研修のメリットを理解しつつも、集合研修にしてほしいというような意見が多いように感じられました。

特に同期や同年代が集う研修では、再会を楽しみにしている方も多く、研修を機会として、つながりを深めたり、新たなつながりを求めたりしていることが、アンケートから読み取れました。

おわりに

本県の人材育成の方針と、今年度の当所での研修の概要等をご紹介しましたが、前述のとおり新型コロナウイルス感染症対策では、様々な形態でのオンライン研修を実施しまし

た。

今後の展開を考えたときに、従来のように全て集合研修を行うことが必ずしもベストとは言えず、研修の内容や対象者に応じて、集合研修とオンライン研修をうまく組み合わせて実施していくことが、必要になると感じています。

座学が中心となるような、知識習得型の能力開発の研修は、そのメリットを生かすため、オンライン研修の方が適しているのかもしれませんが。また一方で、新規採用職員などの比較的若い階層を対象とした研修では、様々な情報交換や相互の交流を図るうえでは、やはり集合研修が望ましいと思います。

いずれにしても、新型コロナウイルス感染症に十分な対策がなされ、最適な研修環境に戻ることを切に願うものであります。

今後とも東北自治研修所の皆様からご指導をいただくとともに、他自治体の皆様とも情報交換を図りながら、より良い研修をめざして様々な取組を進めてまいりたいと考えております。

研修受講記



第9回主任級職員研修を受講して

高岡 聖

岩手県紫波町企画総務部総務課 主任

【はじめに】

私がこの研修を受講した理由は、政策形成に携わった経験が少なかったため政策形成のノウハウを学びたいと思ったからである。私が働く紫波町は「オガールプロジェクト」によってその名が有名になった町だ。このプロジェクトは、紫波の中央に位置する駅前約10ha以上もの塩漬けとなった町有地を活用した施策である。しかし、私が入庁した平成26年にはそのプロジェクトも順調に進んでいる真っ只中で、政策形成に携わる機会はなく、これまでの部署でも政策形成に触れる機会がなかった。今後の職員生活において、必ずこの能力が求められる機会が訪れると考えこの研修に応募した。

【研修を受講して】

まず、私が受講前と比較して最も考え方を改めたのはコミュニケーション・プレゼンテーションの講義及び自己PRの時間であった。今までの職員生活において、対住民のシチュエーションでは窓口対応や電話対応、対職員では仕事の調整等を行い、コミュニケーションについては人並み程度にはできると自負していた。しかし、講義の中のプレゼンテーションや自己PRの時間では、自分が思うように上手

くいかなかった。日常において1対1で話をすることはあっても複数の人の前で話することに慣れていなかったからだ。実際に多数の面前で話をしてみても分かったこともあった。自分は話すときに体が揺れる癖があることを指摘されて初めて知ることができた。この研修の講義のほとんどがグループワークで構成されていたため、皆の前で発表する機会も多くプレゼンテーションの上達方法は、回数をこなすことだと実感することができた。研修の後半になると、皆の前で発表することも億劫ではない自分に驚いた。また、話をしている一人一人の目を見る余裕が出てくると、皆の聞き方も気になることがわかり、聞き方によって話し手の話しやすさが全く異なることに気付いた。傾聴の仕方については、普段の業務でも特にクレマーを相手にした時に実践できる考え方であった。まずは相手の話を聞く姿勢が対話をする第1歩である。

次に、当町の人口が2045年には現在より1万人以上も少なくなるかもしれないということに私は驚いた。これは少子・高齢社会の政策戦略の講義の中で行った将来人口推計で簡易的に算出した人口であり、町で出している人口推計とは若干異なる数値ではあるが、今後無策に過ごしてはいけないという危

機感を覚えた。RESAS で当町の産業別生産額を見てみると、第3次産業が最も多く第1次産業はその10分の1にも満たずに3番目となっていることが分かる。しかし、特化係数を日本全国の各産業の輸出入の状況で重みづけを施した「産業別の修正特化係数」を見ると第3次産業が1.08なのに対し第1次産業は3.41とかなり高くなっている。これが農業を基幹産業とする紫波町の強みではないかと感じた。この強みを生かした取り組みが今後求められているのではないだろうか。

3つ目に、この研修の受講の目的でもあった政策形成では、他の自治体の経済活性化策を考えるという貴重な経験をすることができた。政策形成の手順は、政策領域の明確化、組織の基本方針の明確化、組織目的の明確化、政策コンセプトの明示、事業の選択を経て事業目的や事業目標を設定していく。講義では、政策を検討していく中で組織の基本方針、目的及び政策コンセプトを繰り返し検討し昇華していく作業を行った。だんだんと事業の方向性が修正されていく様は、私が学びたいと

思っていた政策形成のまさに縮図であった。私のグループでは、岩手県大船渡市の経済活性化について検討を行った。大船渡市で有名な椿を活用した政策を検討することとなったが、大船渡市で有名なものや場所を私は同じ県内に住んでおきながら全く知らないことを実感した。自分の無知について知ることができたこの機会を生かし、自分の町について知るきっかけとしていきたいと思う。

【結びに】

私はこの研修を通して、一緒に受講した14名の受講生からたくさんの刺激を受けることができた。各々得意分野や趣味を持ち、その特徴を生かした活動や知識には脱帽させられた。この研修は皆がいたからこそ有意義な研修にすることができたと確信している。最後に、この研修に送り出していただいた当町の職員、この研修を企画してくださった事務局の皆さんそして主任級研修の受講生の皆さんに感謝の意を表し、私の研修レポートとする。



第9回主任級職員研修を受講して

佐藤 安希子

宮城県白石市市民経済部まちづくり推進課 主査

1. 受講にあたって

現在、自治体では人口減少、少子高齢化が加速する一方、災害対応やデジタル化等の様々な行政課題に迫られており、多様化する課題に戦略的に対応することが求められています。この研修は、根拠に基づいた政策立案（EBPM）による政策形成能力の向上を図ることを目的に東北自治研修所で1ヶ月に亘って行われました。

私の業務は、今年度から始動した第六次白石市総合計画に合わせて地区の方々が策定した「まちづくり宣言」を実現するための支援です。地域社会で発生する課題解決に行政が全て対応することは困難です。持続可能な地域運営を行うには地域が抱えている課題を行政に頼らず、自主的に解決していく必要があります。その支援を私自身どのようにしていくべきなのかと考えていた時、この研修に参加する機会をいただきました。

2. 受講しての気付き

研修を受講して意識していきたい3つの気付きがありました。

まず1つ目は、政策形成するにあたり、あるべき姿（目的）と実際の姿（現状）を共有することです。あるべき姿（目的）については、共通認識がしやすいですが、実際の姿（現状）は立場によって見え方が違います。『政策

形成能力開発』や『地域経済活性化』の講義中、グループで政策課題について話し合いを行いました。目的や問題については、すぐに決めることができましたが、具体的な事業については意見をまとめることが難しく感じました。どのような状況に置かれているかで事業は変わってきます。行政、住民、民間、それぞれの立場と誰に向けた政策なのかを最初にしっかりと共有することで目的に合ったずれのない政策立案ができると実感しました。

2つ目は、説得力のある説明です。優れた政策を立案しても伝える力がなければ実行はできません。プレゼンテーションの目的は、相手を納得させることです。政策に対して思いつきで終わらず、理論付けて説明できる根拠作りと相手の関心事に焦点をあてたプレゼンテーション能力が必要です。限られた行政資源の下、勘や思い込みではなく、データを始めとする根拠に基づいた真に効果のある政策を提案・実行するためには、相手を納得させる理論付けが重要なことが解りました。

3つ目は、地域と関わることです。『地方自治法』で「地域住民に一番身近な市町村こそ、住民の需要を最も的確に把握し、住民のために迅速に動くことができる。市町村が地域住民に関わる事柄を決めていくことが住民の権利を守り、その福利を増進していくことにも繋がる。」ということを学びました。地方自治

法の観点からも地域と関わり、声を拾いあげることが我々市町村職員に与えられた任務だと改めて認識しました。地域のことはその地域に一番密着した市町村が決め、市町村で手に負えないことを補完するかたちでより広域な都道府県や国が決定することが望ましいという考え方とそれぞれの立場についても理解を深めることができました。

また、『政策形成能力開発』の講義で住民が何気なくつぶやいたことが政策立案のヒントに繋がるという話もありました。何気ないつぶやきは、日頃の関係性が重要になってきます。地域の方との関係性を高め、より地域の実情に合わせた事業が行えるよう地域の方とコミュニケーションを図っていくことが必要だと思いました。

研修を通して共通していたのは「常識は時代によって変わる。」ということです。東北まちづくりオフサイトミーティングの後藤氏から「休日に職員が地区に来てくれることは地区の人にやりがいを与えることできる。これは公務員である私たちだからできること。」と話がありました。各地区の実情に沿った支援をするには、地区との関わりが必要です。地区の事業に参加し、地域と同じ立場になって考えていくことが時代に合った解決策への引き出しを増やすことに繋がるのではないかと

思いました。

3. 結びに

今回このタイミングで研修を受講できたことは、今後の業務に多いに活かすことができると思います。自分に与えられた責務を精一杯、果たせるように研修で得たことを発揮し、職場や地域に少しでも還元できるように精進していきたいと思います。また、東北各地の自治体職員の方々と1ヶ月間研修を共にでき、大変刺激を受けました。市町職員だけではなく、県職員の方と学ぶことで県の考え方や立場なども知る良い機会になりました。グループ演習が大部分を占めており、共通の課題に取り組む時間が多くありました。意見を出すことやそれぞれの意見をまとめることは難しかったですが、1つの課題を一緒に取り組むことは他者の視点を知ることができ、新しい価値に気付くきっかけにもなりました。東北各地にできた研修生の繋がりを絶やすことなく、今後も繋がりを深めていきたいと思います。

最後に業務多忙の中、今回の研修に快く送り出してくださった職場の皆様、研修所の皆様、そして1ヶ月共に学んだ研修生の皆様に感謝申し上げます。



第9回主任級職員研修を受講して

平山 荘

福島県総務部会津地方振興局 副主査

1 受講前と受講後で、仕事に対する意識がどのように変わったか

受講前から仕事に対しては、「ただ漫然とこなすのではなく、常に改善できるところがないか考え、改善していく」という意識を持ち、様々な改善活動を実施してきました。

しかし、本研修の「政策形成能力開発」の科目において、『問題』とは何か」と問われ、答えに窮し、「問題とは、あるべき姿と実際の姿の差（ギャップ）」であり、「ある集団で問題を解決していこうとして、うまくいかない場合は、あるべき姿は共有できていても、実際の姿を共有できていないことが多い」とご教示いただき、そのときから果たして自分の改善活動において「問題」をしっかりと認識していただろうかという疑問が湧いてきました。

本研修の科目の多くは、グループワークにより「問題」を認識し、その解決を目指していくものであり、より「問題とは、あるべき姿と実際の姿の差（ギャップ）」ということを実感していききました。

受講後は、仕事において、「改善にあたっては、あるべき姿と実際の姿をしっかりと認識し、同僚・上司・関係部署と共有し、その差を埋めることを目標として改善活動を行っていく」という意識に変わりました。

2 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

本研修での成果は次の2点について理解し、実感できたことです。1点目が「問題とEBPMとの関係」、2点目が「政策立案における3つの思考」です。

1点目の「問題とEBPMとの関係」について、EBPMとはEvidence Based Policy Makingの略称で、統計資料などの証拠に基づく政策立案という意味です。本研修のテーマの一つであり、本研修の科目の多くはこのEBPMに基づき、課題に取り組むものでした。また、問題とは、先述のとおり「あるべき姿と実際の姿の差（ギャップ）」です。

本研修の受講前は、目標（あるべき姿）を正しいものにするためにEBPMが必要なのだろうなと思っていました。しかし、EBPMにおいては目標（あるべき姿）を証拠に基づいて設定することも重要ですが、それ以上に実際の姿を証拠に基づいて把握し、共有することが重要であると理解し、実感しました。

例としては、「地域経済活性化」の科目においては、任意の自治体の地域経済活性化の政策の提案をグループワークで行うという課題がありました。私のグループでは岩手県大船渡市の地域経済活性化を行うこととし、まず大船渡市には何があるのかを、メンバーが各々を調べて、ホワイトボードに書き出していき

ました。最初は大船渡市が東日本大震災の津波の被災地ということもあり、震災遺構や海産物などが挙げられていましたが、さらに調べていく中で、樺の東北有数の群生地であることがわかりました。

次に地域経済分析システム（RESAS）によって、大船渡市の経済を分析すると、地域経済循環において民間消費額及びその他支出が流出超過となっており、地域外からの資金の流入増加が必要なことがわかり、さらに、食料品業及び宿泊・飲食サービス業が他の産業への影響力の大きい産業であることがわかったため、両産業を内包する観光業に着目し、各月の観光客数を調べると、冬季に大きく落ち込んでいることがわかりました。その結果、冬季に最盛期となる樺を活用した観光について政策を立案することとしました。

このように大船渡市の実際の姿を地域経済分析システム（RESAS）の統計資料などから把握したことから、被災地というイメージだけには囚われずに、政策立案をすることができました。

2点目の「政策立案における3つの思考」の3つの思考とは、デザイン思考、アート思考及びロジカル思考です。まず、デザイン思考とはデータや情報をもとに、地域の現状を正しく理解し、対象や目標・課題を設定する思考です。次に、アート思考は日々の生活・業務から得られる情報・経験・感覚等から、発意・創造する思考です。最後に、ロジカル思考と

は政策の必要性、妥当性、実効性を整理し、ロジカルにシナリオを描く思考です。

受講前は、デザイン思考をロジカル思考だと思っており、問題を解決する際は、デザイン思考を重視し、客観性のないように感じるアート思考を軽視し、考えた解決策を慎重に検討するロジカル思考を欠いていました。しかし、3つの思考について学び、先述のようなグループワークの中で、実践していくことで、アート思考及びロジカル思考もデザイン思考と同様に重要であり、この3つの思考を行ったり来たりする中で政策が磨かれていくと理解し、実感しました。

以上、2点の成果を踏まえ、私自身としては、政策立案とまではいかない業務上の課題についても、統計資料などの証拠に基づき実際の姿とあるべき姿を描くとともに、3つの思考により磨きをかけていきたいと思っています。また、今回の成果を本県へ反映させるために、自らが政策立案する際に、EBPM及び3つの思考に基づいて行うことは、もちろんのこと、自部署や他部署の政策がEBPM及び3つの思考に基づいているか、証拠資料は妥当かなどを読み解き、質疑や助言することで、本県の政策が真に県民のためとなるものにしていきたいです。

末筆ながら、本研修の受講に当たり快く送り出していただいた職場の皆様、東北自治研修所の皆様、講師及び受講生の皆様にこの場を借りて深く感謝申し上げます。



第 209 回中堅職員研修を受講して

山形 久美子

岩手県農林水産部団体指導課 主任

はじめに

私は、農学職として、農業者への普及指導、農業分野における試験研究、農業を中心とした1次産業に対する行政活動を担う職員として入庁しました。現在、農業団体の指導監督業務を担当しており、法令等の根拠に基づく行政活動に関心が高まり、専門職だけではなく、県職員として一般行政の知識を身に付けたいと考えるようになりました。同時に、組織人として、社会人としてこれからの県職員としてのキャリア形成を考えるようになったところです。

特にも、研修では、①県職員として必要とされる法令等の基礎を学び、業務における問題解決の手法や糸口を習得すること、②行政課題や地域課題を解決するための政策立案における現状認識や分析の手法を事例から習得すること、③組織において、立場に応じて必要とされるコミュニケーション能力やマネジメント能力等を習得することについて知識を深めたいと考え、日々の業務から離れ、研修に長期期間集中して取り組むことで、中堅職員として必要な知識とスキルを身に付けるとともに、県職員として視野を広げ、今後の県政に寄与したいと考え、中堅職員研修を希望しました。

2 法令による問題解決の手法や糸口の習得

今回の研修では、民法と行政法を中心に、

ゼミナールをとおして、講義で学んだ基礎知識を応用し、判例等を活用することで、より法令の理解を深めることができました。判例等を探し法令を解釈することは、はじめてであり大変時間がかかりましたが、時間をかけた分、1つ1つの設問において、事実確定、問題点を整理し、法令の条文に当てはめて、論理的に組み立て、結論を導くことができたと思います。

また、行政法においては、行政指導と行政処分の法的権限について中心に学ぶことができ、今まで曖昧であった知識を少しではあるが明確にすることができました。また、現在の業務内容に直結している内容でもあり、今後の実務に反映することができる収穫が多くあり、大変勉強になりました。

他にも地方自治法や地方公務員法では自治体職員としての基本的なことを学び、県職員として必要とされる役割を再認識することができたと思います。

3 緻密な根拠からの課題解決と政策立案

政策戦略では、少子高齢社会の現状及び自治体財政・政策に及ぼす影響について、講義で習得した内容を踏まえて、データ分析を行い理解を深めることができました。

昨今、少子高齢化に加え、人口減少も問題視されており、持続可能な地域社会のために行政が行う政策をグループで立案しました。

政策立案では、今回の研修で学んだ情報収集や分析力を駆使し、他自治体等の取組を参考にすることで具体的な政策立案に繋げることができました。今後の業務においても政策立案の手法として、取り入れたいと思います。

政策法務では、地方分権一括化法施行以降の『攻め』の自治体法務の変化に対応した行政課題の解決を図るために、実際に条例立案演習を行いました。自治体の概要を根拠あるデータにより把握し、現状や将来予測をした上で、政策提言を加味した条例立案が重要であると考えさせられました。また、自治体の裁量により法的効果を有することができることから、自治体の責任が大きく、実際に、条例の立案や改正等の業務に携わる場合は、慎重に進めなければならない、私たち職員には地域の実態をしっかりと捉え、政策立案していく能力も求められていることを実感しました。

4 一歩先を行く視点

「マネジメント総論」の講義において、管理職に求められる資質や能力について多角的な視点から講義を受けました。入庁してから年数が経つにつれて、立場や役職に応じた仕事の仕方が求められるようになり、職員1人1人の行動に合わせ、どのようなマネジメント（コーチング、ティーチングなど）によるアプローチが必要となるかを学習でき、人を見抜く力、観察力といったことも業務を円滑にするためには欠かせないと思いました。同様に、部下に指導等をする場合には、言葉や伝え方は現状をきちんと把握した上で、相手に寄り添うように話すというコミュニケーションも重要となると実感したところです。

「判断力向上のためのインバスケッ」の講義では、優先順位設定について、実際に問題を解き、「何からするべきか（＝問題発見）」ということを適確に判断するためには、情報

収集、分析、仮説から対策を導くことが大事であり、短時間で効果的に効率的に業務を解決するためのノウハウを学ぶことができ、大変有意義でした。また、優先順位実行マトリックスで最も重要な領域は、重要度が高く・緊急度が低い領域であり、「教育」、「仕組」、「コミュニケーション」、「戦略」が該当します。仕事をする上で、「人財育成」が基本的な事項であり、最も重要であることを改めて考えさせられました。

5 おわりに

研修では、「法律・経済」、「政策戦略」、「能力開発」と3科目があり、いずれもグループワークが中心でした。グループワークにより、個々の意見を出し合い、その内容についてグループ内で議論することで最終的には、理解が深まり、より正解に近い結果を導くことができた実感できることが沢山ありました。個人的な意見に固執することで、凝り固まった偏った考え方になりがちですが、1つの課題に取り組む場合に、グループにおいて複数人の考えを共有し、議論することで、より効率的に効果的な良い結果を導くことができ、「チームという組織力」が重要であることを中堅職員研修を通して強く実感しました。

県職員として必要な法令の知識やノウハウ、それらを土台として、地域住民を中心とした自治体運営を担うためには、自治体職員1人1人が、主体的に地域の問題を課題として捉え、解決するための能力を身に付けることが求められます。県職員として「できること、したいこと、すべきこと」の領域がありますが、自分の役割を模索しながらも自己研鑽することで、自分の領域を広げ、中堅職員研修で習得した知識や情報、ネットワークを活かし、今後の業務遂行に励んでいきたいです。



第 209 回中堅職員研修を受講して

舩屋 藍

岩手県一関市一関図書館 主任司書

私は司書専門職として 10 年余り図書館に勤務してきました。今研修への参加を薦められるまでは、図書館行政にしか携わってこなかったこともあり「行政の中堅職員としてあるべき姿」を漠然としか思い描くことができませんでした。しかし、勤務するなかで行政に関する知識不足を感じるようになったこと、また、説明力不足やマネジメントに悩むこともあり、知識や技術を身につけたいと考え参加しました。

2 か月間の研修で得たことは大きく 3 つあります。

(1) 根拠ある行政活動のための考え方と具体的方法

・法律知識：行政の活動の根拠となる法律知識を民法・行政法の講義を通じて学び、行政が果たすべき役割と、行政活動の中にある権力性を意識することができました。特にゼミナールを通じ、実際の判例についてグループのメンバーと意見を交わし講師の解説をいただく中で、行政活動が法律上どのように判断されるのか、常に法的根拠を意識し多面的な見方をしていく必要があると感じることが出来たのは貴重な体験でした。図書館活動は勿論、利用者から法的情報を求められる場面においても活かすことのできる知識を得ることができました。

・経済学的知識と考え方：地域経済の捉え方、自治体財政の分析、地方分権の現状について学んだことで、所属する市の現状と未来の姿、今後必要とされる行政の役割について意識することができました。また、問題の本質を捉える経済学の考え方は、様々な場面で大変有用であると感じました。全国の他自治体と比較することで、所属する市の新たな側面に気づいたり、世界の自治体の事例から新たなアイデアを得たりと、今後の業務の際に取り入れたい手法も多く学ぶことができました。

・政策形成のための根拠となる考え方、手法：現状とあるべき姿のギャップから問題を定義する方法、SWOT 分析、政策評価基準、費用便益分析など、行政活動を根拠あるものにするための手法を学べたことは大変有益でした。これまで定量的な評価はそぐわないと感じ比較評価を行っていなかった事業についても、先述の手法を用いて評価を行えば、より効率的な事業実施につなげることができるという手応えを感じました。今後の業務においては RESAS などのデータベースも活用し、EBPM を意識し実践していきたいと考えています。

(2) コミュニケーションに関する技術

グループの力を引き出すファシリテーションの技術は、効率が求められる行政活動にこそ必須の技術です。また、プレゼンテーショ

ンの技術はチーム内の業務円滑化，住民説明などすべての場面で求められるものです。これらを学び，自身のコミュニケーション能力の欠点，長所を知り2か月間実践に取り組むことで，まだ不十分でありながらも，コミュニケーション能力を伸ばしていくための足掛かりを得ることができました。

(3) マネジメントに関する知識，技術

組織におけるマネージャーの役割，アサーティブな考え方の重要性，OJTの必要性やコーチングの実践，インバスケットの考え方など，中堅職員として最も必要と思われる知識，技術を学んだことは大変有益でした。様々なタイプの人員が協力して仕事を行うとき，どのような組織であれば最も円滑で効率的かということをグループワークから肌で感じ，視察で伺った相馬市の組織づくりの取組みにも感銘を受けました。新型コロナウイルス感染症対応や災害対応など，非常時にこそ組織づくりの効果が発揮されるものであり，そのために常日頃からの組織づくり，心理的安全性やマネジメントが重要なのだと実感しました。自身のリーダーシップタイプ，部下の求めるリーダーシップ判断の方法も学び，今後はこれらを積極的に活用して組織づくりに取り組んでいきたいと考えています。

これら，総合すると「行政の中堅職員に求められる知識，技術」を実践とともに学び「行政の中堅職員としてあるべき姿」を自身の中に拵めたことが，この研修を受講しての自身

の最も大きな変化です。その大部分が専門職である司書にも共通すると知ったことも大きな気づきでした。中堅職員となるこのタイミングで自身のキャリアを見つめ直せたこと，所属する市を様々な角度から分析し，未来の予測まで行い新たな目線で捉えなおすことが出来たことも，今後業務に臨む姿勢の変化に繋がる大きな収穫でした。研修で学んだことを全て身につけるにはまだまだ時間が掛かりそうですが，日々実践に努め，この研修で拵んだ「中堅職員としてあるべき姿」を目標に，常に意識し近づいていきたいと思います。今，新型コロナウイルスの影響や少子高齢化など，地方自治体は大きな変化を迎えています，講師の「社会の変化により地域の課題が生まれ，新たな産業が生まれる。変化はチャンス」との言葉を忘れずに，臆さず課題解決に取り組み，住民にとってよりよい市政の実現に貢献できるよう努めていきます。

東北六県から集まった17名の研修生の皆様にこの場を借りて感謝を申し上げます。生活をともにし，同じ課題に協力して取り組む中で，それぞれが仕事に臨む姿勢を肌で感じ，悩みを共有し，各地域の情勢や特色ある施策にも触れることができました。東北各地への親近感が増し，これからも共に進んでいきたいと思うようになりました。この絆，思いを大切に今後の職務に励みたいと思います。

最後に，2か月に渡る長期の研修に快く送りだしてくださった職場の皆様，上司，東北自治研修所の皆様に心から感謝申し上げます。



第 209 回中堅職員研修を受講して

喜古 弘光

福島県福島市教育委員会中央学習センター 主査

1 はじめに

－ 研修を受講するに至った動機等

福島市職員として採用されてから 20 年。現在は、学習センターという職場で、主に成人を対象とした講座の企画・運営を担当しています。人が「つどい、まなび、むすび、いかす」ための様々な学びの場を提供することが学習センターの使命であり、その仕事にやりがいを感じていましたが、一方で、新型コロナウイルス感染症の影響により、事業の中止や延期が頻発する中、思うように事業を進めることができないジレンマを抱えながら仕事をし、日々葛藤し、己の能力不足を痛感する毎日でもありました。

このような状況の中、ある日突然舞い込んできたのが、東北六県中堅職員研修への派遣の話でした。その時、感じた感情は、「期待」と「不安」です。先行きが見通せず情勢変化が激しいこの時代に、自治体職員として求められる役割を再確認し、更なるレベルアップを図るには絶好の機会かもしれないという「期待」。一方で、2 か月間職場と家庭を不在とすることにより、多くの方にご迷惑をかけてしまうのではないかとという「不安」です。

それぞれの感情が揺れ動く中、最終的には職場の上司・同僚からの薦め、家族の理解もあり本研修を受講するに至りました。

結論から言えば、この選択は「大成功」であっ

たと言えます。

2 学びの成果

－ 本研修を受講して特に重要と感じたこと

今回の研修全般にわたって「人口減少の社会」と「持続可能」という 2 つのキーワードが頻出していましたが、そこで強く認識したことは、持続可能な地域社会を実現していくためには、①効率的な行財政の運営、②地域住民や民間企業、NPO 等との協働が欠かせないということです。

そのために、特に重要だと感じたことは、①マネジメントの重要性、②エビデンスに基づく政策提案力、③「伝える」ではなく、「伝える」コミュニケーションの重要性の 3 点です。

1 点目のマネジメントについては、組織として成果を挙げていくことの重要性です。講義の中で、マネージャーに求められる役割、上司や同僚、部下とのコミュニケーションの在り方、OJT の重要性、組織のリスク管理まで幅広く学習しましたが、特に、OJT の重要性が強く印象に残っています。職場内において絶えず OJT を実践しながら、モチベーションの維持とリスク軽減を図りつつ、個々の業務の進行管理しながら目標を達成していくことは、限られた資源を有効に活用し、組

組織として最大の効果を挙げていくためにも必要不可欠な要素であることを強く認識しました。

また、2点目のエビデンスに基づく政策提案力については、物事を客観的な数値で捉えることと理論立てて説明することの重要性です。講義の中で、客観的な数値を分析するための手法として、RESASや財政分析、費用効果分析といった様々な手法を学びましたが、現状とあるべき姿のギャップである課題を客観的な数値で捉えることは、適切な課題設定や効果的な政策立案のために必要不可欠な要素であると強く認識しました。また、問題分析系図や法的三段論法（①確定事実や問題点、②法令等の根拠、③結論）を用いて、問題や現状分析を体系的に説明することは、相手の納得を得る上でとても重要であると感じました。

さらに、3点目のコミュニケーションについては、講義の中で、相手に「伝える」ではなく「伝わる」コミュニケーションをとるためにはどうするかという視点に深い感銘を受けました。これまでの私のコミュニケーションは、「いかに自分の話を上手に話すか」という自分視点に立った考え方であったことに気づかされ、また、言語以外の動作や表情、観察など相手の視点に立ったコミュニケーションを学ぶことができたことは目から鱗が落ちるような思いでした。本研修は、講義だけでなく演習やグループワークを通じて知識やスキルの定着が図られた研修でしたが、コミュニケーションの講義以外でも、演習やグルー

プワークを通じて、受け手側の視点に立ったコミュニケーションを意識することで、これまで気づかなかった視点や意見に触れる機会が多かったことが実感として残り、受け手側に立ったコミュニケーションの重要性を改めて確認することができました。

3 おわりに

ー ある講師の言葉を教訓として

研修を終えた今、ある講師の言葉が教訓として残っています。それは、「知識やスキルの習得は下りのエスカレーターを上がることと同じ」という言葉です。つまり、せっかく研修で学んでも、その後、定期的に研鑽を積まなければ、自分の立ち位置が下がってしまうということです。これは研修だけに限らず仕事、人生にも言えることではないかと思います。職場に戻ってからも、今回得た知識やスキルを活用して業務に活かしていくことはもちろん、絶えず知識のアップデートに努め、その成果を職場に還元していくなど、下りのエスカレーターを上る努力をしていくことで、自分自身を成長させ、持続可能な地域社会の実現のために貢献できる人財となるよう努めていきたいと思います。

最後に、2か月間という長期間の研修に快く送り出してくれた職場の皆様、講師の皆様、そして家族。さらには素晴らしいカリキュラムを用意してくださった東北自治研修所の皆様に心から感謝と御礼を申し上げたいと思います。

ありがとうございました。



第155回管理・監督者研修 〔危機管理コース〕を受講して

山内 健

青森県青森市都市整備部用地課 主幹

本研修の受講に当たっては、

- (1) 「危機管理」の本質を明確にし、行政、
また一個人としてあらゆる危機に備える
- (2) 常に学び、得た知見を後進育成と組織
力向上に資する

の2つの目的をもって臨んだ。

講師の森 健先生は元静岡県下田市職員であり、在職中は税や用地買収、道路整備要望などに携わられていたなど自らと重なるところが多かったこともあり、親近感を持って受講することができた。

講義では具体的かつタイムリーな事例が紹介されるだけでなく、講師の見解、さらにはその見解の「論理的根拠」が述べられるために説得力があり、非常にわかりやすいものであった。

また、演習は少ない情報と限られた時間の中で次々に重要かつ適切な判断を求められるものであったが、緊張感を継続させたまま、多くのことを学ぶことができた。

本研修では多くの重要なことを学んだが、特に「管理・監督者の責務」について深く考えさせられた。なお、本研修の素晴らしさは前述のとおりであることから、詳細については受講のうえ、自ら確かめられることを強くお勧めする。

「管理・監督者の責務」としては、

- ①状況を言い訳にしない的確な決断

- ②ファーストペンギンとなる

- ③迷った時の原点回帰

などが挙げられる。

①は、

少ない情報と限られた時間、不利な状況の中においても、保身や私情を排して無私になり、迅速かつ的確に重要な決断を下し、徹底的に説明責任を果たしていく

ことと解している。

部下の突き上げやパワハラ、責任追及を恐れて指導や決断から逃げる管理・監督者の例は枚挙にいとまがないが、「職責を果たしていない」との誹りを免れない。なお、決断は瞬発力でもあり、体調が大きく影響することから、普段からの健康管理は重要である。また、過去の経験や知識などにも影響を受けることから、常に学んで知性や感性、判断力を磨き、同時に自らの思考のクセを自覚して決断する必要がある。

②は、

自らの意思で「ペンギン・シンドローム」のファーストペンギンになること

である。

「ペンギン・シンドローム」とは誰かを犠牲にして餌場の安全を確認するという、一見かわいらしいペンギンたちのえげつない実態であり、海に転落させられる最初のペンギンをファーストペンギンと呼ぶが、管理・監督者

には自ら困難に飛び込む気高さ、責任感が望まれる。役得ではなく役損を名誉とする「ノブレス・オブリージュ」の気概をよしとしたい。

③は、

判断に迷った時は、常に公務員としての原点に立ち戻ること　そしてそれを浸透させること

である。

市民サービス向上と公平性のどちらを優先させるか、との問いへの答えは後者である。公務員は常に「全体の奉仕者」でなければならないからである。この大原則を決して忘れず、また後進に示し浸透させていくことは、まさに重要な危機管理である。

これらのほか、本研修においては得られた知識や経験をフィードバックすることの重要性についても改めて強く認識した。

通常の職務から離れて研修に参加することには、「不在時の自分の職務を残った職員がカバーしてくれている」などの負の側面もある。これら負の側面や公務員のあるべき姿を鑑みればフィードバックは必須であり、管理・監督者においては後進育成の観点からも言を俟たないが、次代を担う者たちも自ら積極的に「その先」を見据え、しかるべき立場となった暁には直ちにその持てる力を発揮できるよう備えておくこともまた同様である。「全体の奉仕者たる公務員の義務」は、その権利と同様に年齢・経験・職位を問わない。

しかし、それ以上に東日本大震災の対応を振り返った国土交通省東北地方整備局長の

備えていたことしか、役には立たなかった
備えていただけでは、十分ではなかった

備え、しかる後にこれを超越せよ

との言を、我々全ての公務員は真正面から受け止めるべきであろう。

さて、従前からチームスタッフには各々が受講した研修の資料や所感を共有し、これをもって「個人 → チーム → 用地課 → 都市整備部 → 青森市」の流れで組織力を向上させ、ひいては市民への還元へと結びつけることをお願いしている。

これは開講式における小松直子所長の「個々の能力向上が組織力向上につながる」との言とも繋がるものである。

とはいえ通常業務が多忙を極める中、その実現には相当の努力が求められるのはご想像のとおりである。しかし、課員の間に積極的に知見を獲得する意識が根付き、個々の業務への反映が見られるなど着実に成果が上がっていることから、この手法の「論理的根拠」、そして彼らの功績大であることは明確であり、いつも私からの「優しいお願い」に快く応えてくれるスタッフ各位には感謝の念しかない。

なお、小松所長は「他の方々の派遣や受講についてもお願いしたい」旨も述べられていたが、本研修以外にも魅力的かつ実用的な研修が豊富に用意されていることから、本稿をお読みの皆様におかれても、ぜひその思いにお応えいただければ幸いである。

結びに、研修所・宿泊所等での新型コロナウイルス感染症対策は徹底されており、終始安全・安心に過ごせたことを申し添えるとともに、有意義な研修の企画・運営にご尽力いただいた事務局の皆様に心からの感謝を申し上げ、筆を置く。



第11回ハラスメント防止指導者養成研修 を受講して

高橋 由佳

宮城県環境生活部消費生活・文化課 主幹

1 はじめに

組織の中で職員同士が様々に関わり合いながら仕事をしている中で、全ての職員同士が気持ちよく仕事をできる環境は、非常に理想的であると思います。しかし、原因は様々であれ、職員同士に不和が生じることは決して少ないことではないと思っています。

職場におけるハラスメントの周知は、ハンドブック等の配布により大まかな内容を確認することができますが、行為を受けた人が不快に感じるかどうかで判断されることもあり、明確な線引きといったものがなく、日頃から非常に難しく悩ましく感じていたところでありました。

この研修が開催されていることは以前から存じていたのですが、なかなか受講せずだったので、少しでも理解しようと思い今回受講に至ったものです。

2 研修の内容

ハラスメントは、現在も種類が増え続けていますが、研修では主にセクハラとパワハラを取り上げ、具体的には①ハラスメントの現状と管理者の役割②セクハラ及びパワハラの現状と防止対策③被害者・行為者・組織の影響や対応④ハラスメントにしないコミュニケーション⑤ハラスメント相談のスキル強化等を題材として、菊入先生の迫力ある講義と、

グループワークで行う討論や演習といった構成で進められました。

セクハラ被害については、当事者しかいない場面で発生することが多いため、被害の発覚は被害者本人の相談によるものが多いそうです。周囲の人間は気づきにくく確認が取りにくいといった難しさがありますが、研修の講義では、被害者がたくさんの葛藤を乗り越え、相当悩んだ上で相談しているのだということをお話しいただき、グループワークではどのように対応し、どう解決していくのかを話し合いました。

今回の受講者の方々は人事関係の担当部署の方が多く、既に行っている相談対応等の体験談を聞かせていただくなど、実際の対応の難しさや解決への道のりなどを丁寧に教えていただきました。お話を聞いていますと、被害者が相談できる環境の存在がいかに大切であるかを感じます。被害者は勤務している職場環境が苦しい状況になっていますので、相談対応者はそれぞれの案件について、丁寧にしっかり傾聴することが大切であり、それが解決策へと繋がるように感じます。被害者の誰にも話せなかった悩みを受け止め、どのように環境を改善してもらいたいのか、何を一番望んでいるのか、被害者の人権を最大限に配慮した上で、しっかりと検討しなければならないと思いました。

また、パワハラについては、業務上での必要な範囲を超えた精神的苦痛を与える言動が職場環境において発生するので、被害者だけではなく周りの職員への影響も大きく及ぼします。

パワハラが問題となる背景としては、業務展開が急速化するなど業務が多忙である場合が多いそうで、行為者も業務の課題があるために行き過ぎた発言を繰り返し、パワハラに至るようです。

相手を傷つける言動が特定の職員に集中し、継続して行われ、それを本人が不快に感じている場合は、やはり行為者を改善しなければなりませんし、職場の環境改善を行う必要があると思います。

被害を受けていることが辛くて相談しようとした場合、日頃から接している職員のほうが相談しやすい場合と、全く面識の無い相談機関のほうが相談しやすい場合と、人によって様々であるようです。相談する一歩を踏み出せるように、できるだけ選択肢の多い環境が良いだろうと思いました。

人と人の関わり方は、同じようにはいかないところもありますし、何が一番良いのか見えにくいところがありますが、その場の解決だけではなく、今後の事も踏まえて、被害者

だけではなく、パワハラを行わなくなるように行方者へのフォローもしっかりと行うなど、少しでも双方を救えるよう、個別の措置に至るまで丁寧に行い、日々の課題を検討し、相談体制を強化することが必要であると思いました。

3 おわりに

職場における人間関係の問題は今後も恐らく続いていくと思います。特に会話においては、エッジの効いたジョークで通用する場合もありますし、ハラスメントとなって問題化する場合もありますので、そういった怖さがあることに気づかなければならないと思います。気心知れている間柄であっても、相手に対して敬意を払いつつ、誠実な対応を心がけることが常々大事だと思いますし、不快になる可能性がある言動はすべきではないと改めて思いました。

1 日半の研修は、精神的な体力も使いましたが、非常に内容が濃く、有意義な研修でした。

研修を受講できる機会をいただいたことに感謝し、ご指導いただいた菊入先生、一緒に受講した皆様、東北自治研修所の皆様に、この場を借りて御礼を申し上げます。



第2回行政法研修〔オンライン型〕を受講して

菅原 勇人

秋田県山本地域振興局福祉環境部企画福祉課 主査

1 はじめに

平成26年に第194回中堅職員研修を受講してから、7年が過ぎました。東北自治研修所という恵まれた環境で、21人の受講生と共にたくさんの講義を受けた2か月間は、何にも代えがたいものであり、現在も日々の糧となっています。中堅研修の受講以来、いつかまた富谷の地で学びたいと思い常に開講科目を確認していましたが、なかなか受講する機会がなかったところ、今般、行政法がオンラインにより開催されると知り、迷うことなく受講の申込みをしました。

2 オンラインでの受講

この研修は、研修所にて受講する従来型と、WEB会議システム「Zoom」によるオンライン型の2つの形式により開催されました。私は、オンライン型での受講です。

これまでZoomの利用経験がなかったことから、当初は音声や画像の不明瞭さや操作方法に不安がありましたし、モニターを通じての講義に自分が集中できるかも疑問がありました。しかし、実際に利用してみますと、Zoomの操作はとても簡単ですぐに慣れましたし、画像も音声も鮮明であり、何の障害もありませんでした。講師や各受講者の表情がモニターで確認できることや、講義の進捗に応じて板書が映されたこと、チャットが使えること等

もあって、研修の臨場感と緊張感も十分に感じることができました。

休憩時間や講義前後には、業務を進めることもできました。研修と業務を往来したためか、どちらもとても集中ができ、普段よりも能率が上がったように思います。また、慣れたイスや机といった環境下での受講であり、疲労感はとても少なかったです。

3 講義の内容

行政法の講義は2回に分けて開催され、第1回が「行政指導と行政処分」、第2回が「公共施設の管理と国家賠償法」であり、それぞれ2日間の日程でした。共に興味が惹かれるテーマでしたが、国家賠償の知識を深めたいと思い、第2回を選択しました。

講義は、前半が「公共施設の管理」、後半が「国家賠償法」でした。私が持つ公共施設のイメージは曖昧でしたが、公民館や体育館といった施設のほか、河川や海岸といった自然公物、道路や空港といった人工公物も含まれると知り、業務でも日常生活でも身近なものと理解できました。国家賠償法を知ることで、国や地方公共団体が負う責任を知り、さらに個人の責任との関係を知ったことは、危機管理の点でもとても学びになりました。

板垣准教授による進行は、ユーモアを交えながらもメリハリのあるもので、説明はとて

もわかりやすいものでした。配付された資料の分量に驚いたものの、丁寧で的確な説明のため難しさを感じることはなく、十分に理解ができました。講義の途中で、第1回のテーマである行政手続関連の説明もあり、行政法全体を捉えることもできました。

演習の時間は短くなりましたが、オンラインでの受講であってもZoomの機能により講師や他の受講者とチャットでの交流ができました。これを演習時に活用すれば知識や議論をより深められたと思いますが、自分はそれをしなかったため、このことは反省点です。

研修を通じて、学問的な捉え方と実務の取り扱いに違いがあることを理解できましたし、行政法を扱う当事者としての責任の重さを再認識しました。

4 研修の意義とこれからの受講

受講中には、自分が知っている内容もあれば、全く無知な分野もありました。これまで、多くの研修で何度もこのような経験をし、その都度、自分の得手不得手を知り、年齢や役職に照らして自分の知識や経験が十分かを振り返りました。自分の伸ばすべきところや補うべき点もわかるので、自分の目標を考えるきっかけともしました。今回の受講でも、改

めて自分の立ち位置を確認することができ、研修は色んな意味で刺激になると再認識しました。

ただ、受講にあたっては、いくつかの障害があるのが私の現状です。遠方につき移動が心身への負担が大きいこと、講義時間に加え移動時間も必要なこと、遅刻や不慣れな地理への心配もあります。業務日程との折り合いや、近年は新型コロナウイルスの影響により往来が困難な場合もあります。

いつもそのような不安がありましたが、一般の受講により、オンライン型の場合はこれらの多くがクリアでき、安心して受講できることがわかりました。負担の多くが軽減されたことで集中できましたし、業務と研修の両立もできて、両方において十分な成果と満足感を得ることができました。

研修所の方は、オンラインでの開催は初めてのため不慣れとのことでしたが、実際には滞りなく進行され、本当に得るものが多い機会となりました。今後もこのような場を増やしていただき、(研修所に赴く機会が減るのは寂しいですが)私自身も多くの研修を受講したいと思いますし、より多くの方が東北自治研修所の研修を受講していただければ幸いです。

第9回主任級職員研修〔地域経済活性化〕

けせんぬマッちょで地域経済活性化

High
～最高な廃校にさぁ行こう！～

Cグループ 岩手県久慈市 林下 廉 宮城県 後藤 千輝
宮城県 目黒 陽樹 宮城県白石市 佐藤 安希子
福島県福島市 氏家 悠也

1. はじめに

今回私たちは、約1か月間にわたって第9回東北六県主任級職員研修を受講しました。その中の「地域経済活性化」と題する講義において、自治体の地域活性化を促すためにどのような政策が必要なのかについて班内で研究しました。

まず、自治体選択の話合いの中で、NHK朝の連続ドラマ小説「おかえりモネ」の舞台となり、全国的に注目を集めている「宮城県気仙沼市」が話題に上がりました。気仙沼市について調べていく中で、生産機能及び生活環境の整備等が他地域と比較して低位にある「過疎地域」に指定されていること、公立小中学校の廃校が増加し、未活用の状態であることがわかりました。そこで、その背景にある課題の把握と現状のさらなる考察を行い、今後気仙沼市をより一層活性化させるために必要な政策を検討することとしました。

2. 気仙沼市について

気仙沼市は、宮城県の北東端に位置し、東は太平洋に面し、湾内は大島を抱いて風波をさえぎり、天然の良港を形成しています。そのため水産業が基幹産業となっており、サメ、はや、牡蠣、カツオなどが特産品として挙げられます。

市の総面積は332.44平方キロメートル

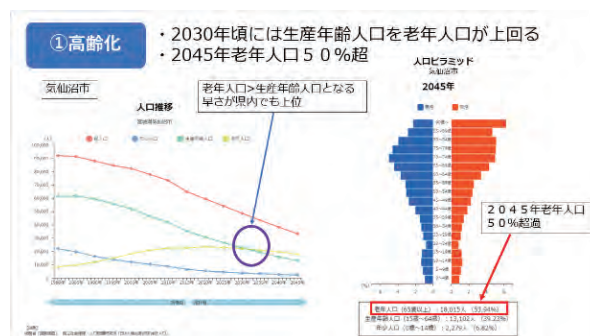
で、宮城県内では7番目の広さです。人口は60,744人で世帯数は26,343世帯（令和3年5月末現在）となっており、いずれも減少傾向にあります。

3. 気仙沼市の課題

私たちは気仙沼市について大きく分けて4つの課題があると分析しました。

1点目は高齢化による働き手の不足です。気仙沼市の老年人口は2030年頃には生産年齢人口を上回り、2045年には気仙沼市全体の人口の50%を超えるという予測になっています。働き盛りの若者よりも雇用条件的にも肉体的にも働くことが難しい高齢者の人口割合が多くなるということは、働き手の不足による地域内生産の減少や被介護者の増加による社会保障費の増加という問題を引き起こす可能性があります。

図1 気仙沼市の高齢化に関する資料



2点目は生活習慣病の蔓延化です。

気仙沼市は県内でも肝機能・高血圧・BMI（肥満度）・LDL（悪玉コレステロール）の値が高くなっています。また市民の生活習慣病の構成割合は、高い順に高血圧・脂質異常症・糖尿病となっています。生活習慣病の地域全体への蔓延化は「将来的な」働き手不足・被介護者増加につながり、将来的に高齢化と同様の問題（地域内生産減少・社会保障費増加）を引き起こす一因となります。この状況を改善するために日々の生活習慣の見直しを若いうちから行う必要があると考えました。

図2 気仙沼市の生活習慣病に関する資料①

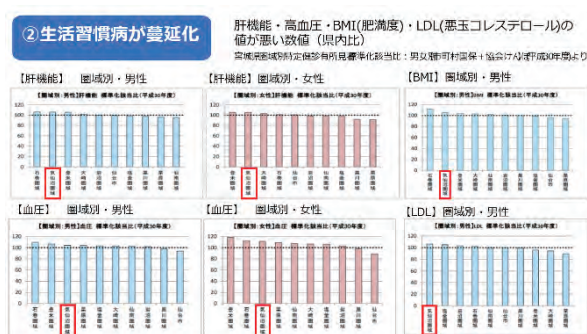
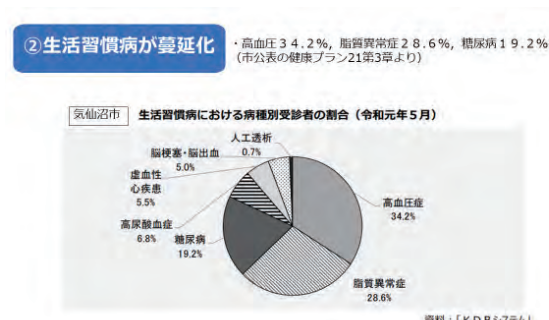


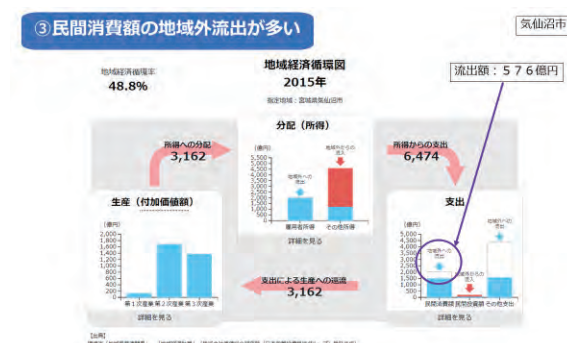
図3 気仙沼市の生活習慣病に関する資料②



3点目は民間消費額の地域外流出が多いということです。RESAS 地域経済分析システムによると流出額は約576億円であり、地域の支出需要に対応できるだけの産業が地域に存在せず、地域のお金が地域外で消費されてしまっていることがわかりました。製造・卸売・小

売業を中心とした地域経済だけでなく、例えば観光業方面を強化することにより地域内での消費を促すのも一つの手であると考えました。

図4 気仙沼市の地域経済循環図



4点目は廃校の未活用です。気仙沼市は近年公立小中学校の統廃合が進み、廃校が増加していました。しかしながらすべての廃校が活用されてはおらず、公募を中止している学校もありました。廃校は未活用の場合でも維持管理経費（年間1校あたり約200万円）がかかっており、市の財政を圧迫する一因となっていました。一方活用するメリット（下記①～⑤）は多く、未活用の理由の究明と活用の方向性の模索が必要です。

・廃校活用のメリット

- ① 初期投資が少ない
- ② 貸与・譲渡による収益
- ③ 雇用創出
- ④ 地域コミュニティ・イベントの場
- ⑤ 防災拠点

4. 課題に対するアプローチ

MACHO

前章で述べた4つの課題についての私たちの考察は次のとおりです。

まず、1点目の課題「高齢化による働き手の不足」については、移住・定住、子どもの増加を図り、市の人口を増やすことに加え、「増

加する高齢者を働き手として活用できないだろうか」という発想の転換を図りました。

また、2点目の課題「生活習慣病の蔓延化」については、「高齢者だけでなく現在の生産年齢人口を含めた地域全体の運動の習慣づけ」が必要であると考えました。

3点目の課題「民間消費額の地域外流出過多」については、「気仙沼ならではの観光資源」と「他地域にない独創的な発想」の掛け合わせによる新たな観光政策が必要であるという結論に至りました。

4点目の課題「廃校の未活用」については、活用方法をしっかりと提示することで企業の誘致を促し、地域コミュニティの核として廃校問題を見つめなおすべきであると考えました。

私たちはここまで4つの課題について解決方法を模索し、あることに気づきました。「**全て同時に解決できないだろうか**」

そこで生まれたのが「**廃校&マッコ**を活用した地域経済活性化」という考え方です。

図5 課題解決へのイメージ

対象	課題	現状	問題	解決方法	解決手段
地域住民	①高齢化	働き手不足 被介護者増加	域内生産減少 社会保障費増加	働き手としての高齢者を確保	地域住民をマッコにする(健康にする)
	②生活習慣病蔓延化	将来的働き手不足 将来的被介護者増加	将来的域内生産減少 将来的社会保障費増加	将来的働き手としての高齢者の確保	
観光客	③民間消費額の地域外流出が多い	・製造、卸売、小売業中心の地域経済 ・観光業のさらなる強化が必要	域内消費が少ない	独創的発想により観光客増加	マッコをテーマに観光客増加
廃校	④活用されていない	活用方法を自治体が提示していない	維持管理費がかかる	活用方法を提示、企業を誘致し、地域コミュニティの構築を図る	廃校活用

これは廃校を活用した健康増進施設を軸とし、地域全体で健康増進に係る取り組みを行うことで、若者から高齢者まで地域住民全員をマッコにする（健康にする）という政策

です。増加する高齢者がみな健康になれば働き手として貴重な労働力となり、生産性の向上が見込めます。

また、健康でいることにより地域全体の社会保障費の負担軽減も期待できます。そして高齢者だけでなく、地域全体が健康になることによって蔓延する生活習慣病の予防に繋がります。将来的な労働力不足、社会保障増加という問題の軽減を図ることもできます。

マッコをテーマとした他に類を見ないユニークな健康施設も魅力的です。この施設において気仙沼の栄養価の高い海洋資源を食事として提供する等、地域産業とのコラボレーションを行うことでより地域内消費の増加・地域外からのお金の流入を促進することができます。

廃校活用については、明確なビジョンに基づく活用方法を提示することにより、企業誘致を促すことが期待できます。また、地域住民からみて「思い出の場所」である廃校は地域コミュニティの場として最適な場所であり、地域の拠点として未来へ向かって「思い入れのある場」となり得る可能性を大いに秘めています。

5. KIBOTCHA の視察から

廃校を活用した先進事例として東松島市にある「KIBOTCHA（キボッチャ）」¹を視察しました。KIBOTCHAは、東日本大震災により廃校になった旧野蒜小学校を利活用した施設で2018年7月にオープンしました。1階は、食堂やお風呂を備えた地域住民が利用できるコミュニティフロア、2階は、避難をテーマにしたプレイルームや震災伝承コーナーなどがある防災学習施設、3階は、旅行や研修で利

¹ KIBOTCHA（キボッチャ）…希望、防災、未来（フューチャー）を掛け合わせた造語

用できる宿泊施設からなり、防災をテーマに次世代へ受け継ぐ街のシンボルとして地域住民や観光客などに利用されています。

図6 KIBOTCHA 視察①



私たちは、運営を行っている貴凛庁（きりんちょう）株式会社顧問の井出様にお話しをお伺いし、廃校活用の肝として5つのことが分かりました。

1点目は、地域のストーリーを大事にすること。積極的に地域の人々とコミュニケーションを取ることによって地域の有力者から理解を得ることができ、また、地域の要望に対応することで食材の提供を受けるなどの運営協力を得ることに繋がっていました。

2点目は、広大な敷地、施設を活用すること。宝探しやお祭りなど学校の敷地の広さと施設を利用したイベントを開催し、人が集まる仕掛けづくりを定期的に行っていました。

3点目は、防災施設としての価値を大切にすること。東日本大震災で被災した経験を基に、当時の体験を伝承する活動を行っており、海外からの観光客や教育団体などからも需要があります。

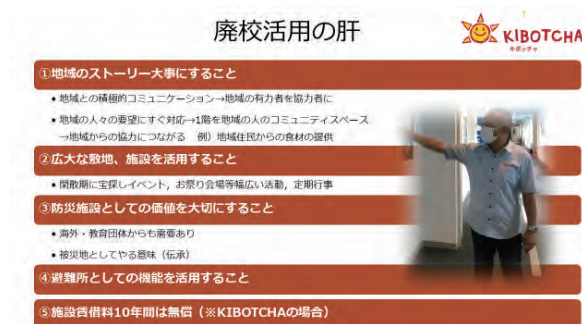
4点目は、避難所としての機能を活用すること。KIBOTCHAは市と協定を結んでおり、災害時には避難所の役割も担っています。

5点目は、市へ支払う施設賃借料が10年

間無償（※KIBOTCHAの場合）。廃校を利用することで費用を抑えることができていました。

実際に私たちも自衛隊OBの方による防災教育を体験し、衣服を利用した担架の作り方や、簡単に解けない紐の結び方などを教えていただきました。旧野蒜小学校は、学校の特徴を活かした多種多様の機能を持つ施設として、児童の学びの場から地域住民のコミュニティの場、雇用の場として新たな役割を担っていました。

図7 KIBOTCHA 視察②（インタビュー）



6. 政策提案 *MACHO*

私たちは、気仙沼市の地域経済活性化対策について、「廃校&マッチョの活用」を課題解決のアプローチとして、「マッチョでまわす地域経済 筋力を地域資源に」をコンセプトに次の3つの政策を提案します。

（1）廃校を利用した健康増進施設の設置

高齢化による働き手不足の解消や生活習慣病予防には、まずは健康が第一であると考えました。前段にあるとおり、健康であるためには運動・食事・睡眠をバランス良く取り入れる必要があります。そこで、使われなくなった廃校を活用し、3つの要素を一か所に集約した健康増進施設として整備する政策を提案します。自治体は廃校を宿泊やトレーニング、食事ができる施設として整備し、賃貸借の形

で運営事業者を誘致し、専門知識を持ったトレーナー等により、質の高いサービスを提供します。

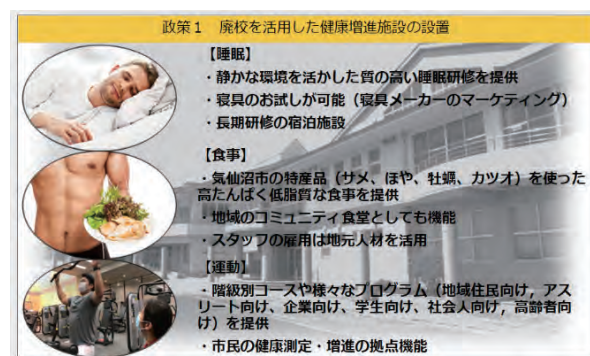
まず、運動については、空き教室にトレーニングマシンやスタジオ等を整備し、年齢や運動経験の有無に関係なく利用できるよう、階級別コースや様々なプログラム（地域住民向け、アスリート向け、企業向け、学生向け、社会人向け、高齢者向け等）を提供します。また、個人で活動するパーソナルトレーナーの方々に会場を貸し出すことで、施設利用料としての収入も見込めます。

次に、食事については、気仙沼は代表的な特産品にフカヒレがあるように、サメの漁獲量が日本一であり、その身は低脂質高たんぱくで体づくりに最適な食材です。サメ以外にも、ほや、牡蠣、カツオ等の栄養豊富な海の幸があり、これらを中心にした食事を提供できるレストランを併設します。運営にあたっては、栄養士の方等に健康をテーマに体作りやダイエットに適したメニューを考えていただき、料理は地元の方々を雇用して作っていただければ、雇用の場も提供できると考えます。また、今回現地調査させていただいたKIBOTCHAの食堂のように、地元の方々が集まって会話を楽しむ場のようにもなっていけば、より良い施設になるのではないのでしょうか。

最後に睡眠ですが、睡眠アドバイザーの方をお招きし、静かな環境を活かした質の高い睡眠研修を提供します。そもそも睡眠時に体はどのような働きをしているのか、睡眠不足がどのような影響を及ぼすのかを再度学んでいただくことで、生涯健康で現役でいるためのきっかけとなれと思います。最近では様々な寝具が開発され、オーダーメイドの寝具等、睡眠の質を上げるものがたくさんあります。寝具メーカーのマーケティングの一環として

寝具を無料体験していただく等、企業の方にもご協力いただきたいと考えています。また、宿泊施設としても整備することで、企業の方々の長期研修や、学生の合宿所としても利用いただけるのではないかと考えています。

図8 政策1「廃校を利用した健康増進施設の設置」イメージ



（2）けせんぬマッチョ認定制度

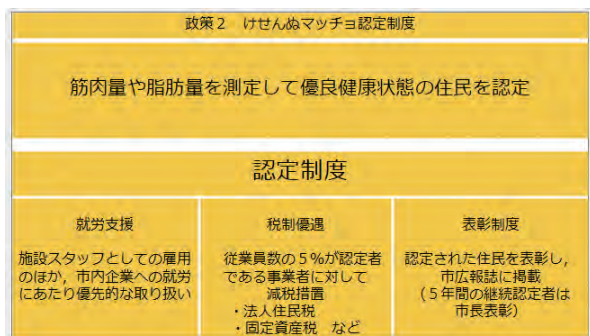
気仙沼も全国同様、高齢化が問題となっており、生産年齢人口も年々減少しています。この人口を増やすため、移住・定住政策のほか、高齢人口の方々の中で、体力的にまだまだ働ける方や、政策1の健康増進施設で体を鍛えて働く体力が戻った方等、健康状態が良い方を認定し、雇用につなげる政策を提案します。

筋肉量や脂肪量を測定して優良健康状態の住民を「けせんぬマッチョ」として認定し、就労が可能な元気な体であることを市が保証することで、優先的に雇用されるきっかけになればと考えました。健康増進施設のスタッフとしてそのまま働いていただくということも可能であると考えます。認定された住民は市広報誌に掲載し、その努力を表彰します。5年間の継続認定者は市長表彰の対象とし、記念品を贈呈します。

また、雇用する側である企業にも配慮し、従業員数の5%が認定者である事業者に対しての減税措置を取り入れたいと思います。具

体的には法人住民税や固定資産税などを一定額減ずる措置を講ずることで、認定者の採用を広げていきたいと考えています。

図9 政策2「けせんぬマッチョ認定制度」イメージ



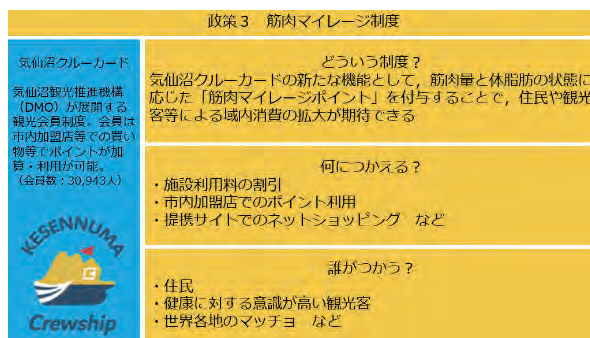
（3）筋肉マイレージ制度

気仙沼市には、気仙沼観光推進機構（DMO）が展開する観光会員制度として「気仙沼クルーカード」があります。本制度の会員は、市内加盟店等での買い物等でポイントが加算・利用が可能になるほか、観光情報等のメールマガジンやお得なクーポン等を取得することができますように、令和3年度現在で約3万人が会員となっています。本制度は、域内消費を喚起するとともに、関係人口の新規獲得・維持に繋がる気仙沼市独自の制度です。

継続的な健康づくり（筋トレ）を支援するとともに、更なる域内消費を喚起するため、この気仙沼クルーカードと連携し、「筋肉マイレージ制度」の創設を提案します。具体的には、既存の気仙沼クルーカードの新たな機能として、会員の筋肉量と体脂肪の状態に応じた筋肉マイレージポイントを付与することで、市民や観光客等による域内消費を促進するものです。観光×筋肉の独自制度としての話題性により、国内外から注目を集めることが期待されるので、更なる集客効果を狙うことができます。筋肉マイレージポイントの活用方法

としては、①体育・スポーツ施設利用料の割引、②市内加盟店でのポイント利用及び③提携Webサイトでのポイント利用を想定しています。

図10 政策3「筋肉マイレージ制度」イメージ



7. 事業成果・スケジュール・予算措置

ここで、「高齢化による働き手の不足」「生活習慣病の蔓延化」「民間消費額の地域外流出過多」「廃校の未活用」といった気仙沼市の4つの課題に対して、前述の政策提案により期待できる成果を改めて下図にて整理したいと思います。

図11 政策の全体図



まずは、住民の健康増進により、生産可能な人口層を拡大することで持続可能な地域経済を目指します。同時に住民の筋肉（健康）を観光ブランド化することで、人口の社会増と関係人口の拡大を図るほか、行政コストを削減し行財政の改善を図ります。以上が政策

提案の柱であり、観光客、地域事業者そして行政に利益を生み出す四方良しな事業です。

全体として10年間の事業期間を設定することを想定しています。各政策により期待できる成果指標金額としては、政策1による「企業誘致による廃校の活用1校以上」で、観光消費額純増（施設売上）を10年間で延べ5億円、政策2による「高齢者におけるけんぬマッショ認定」300名により生産（付加価値額）増を10年間で6億円、政策3による「地域消費額の喚起」130%により地域消費額純増を10年間で延べ14億円を目標とします。

この目標は、冒頭に述べた気仙沼市の4つの課題を解決するとともに、地域経済循環率の改善を図りながら、住民の健康増進による行財政の改善及び地域・住民の稼ぐ力の向上させるための基準額です。

なお、10年後の市民の健康増進、生産可能人口の拡大及び観光客誘致促進を目標に据える中で、その実効性を担保するためにも、充当予算としては民生費・衛生費・商工費より部局横断で一般財源を予算措置する必要があると考えます。

8. まとめ *MACHO*

今回の現地調査を通じて、私たちは高齢者のバイタリティに触れることができました。高齢者だから生産活動ができないと一括りにするのではなく、体力・気力の充実により、高齢者でも地域経済に貢献できる可能性が大いにあると感じています。今後の人口減少・少子高齢社会においては、既存の人口区分に囚われることなく、住民への理解を深める中で新たな地域活性化の方法を模索し、住民主導・連携を促す仕組みづくりが行政の役割になってくるのではないのでしょうか。

「マッショでまわす地域経済 筋力を地域資源に」このコンセプトのもと、今回は人類の永遠の追求テーマである「健康」を「筋肉」と結びつけることで、廃校の活用促進、住民の健康増進及び地域経済の活性化を図る政策を提案させていただきました。

図12 KIBOCHAで活躍する自衛隊OB



9. 結びに

所属も担当業務も違うメンバーでのグループ研究は、大変貴重な経験になりました。地域の課題については、すぐに意見がでましたが、根拠に基づいた解決策を考えるのに苦労しました。健康増進と廃校活用は、一見結びつけが難しいですが、このメンバーだからこそ政策内容も個性溢れるユニークなものになったと思います。限られた時間の中でしたが、共に課題に向き合った時間は、今後、業務を行う上での財産になりました。

最後に、ご指導をいただきました（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 武史先生、現地視察でご対応くださった貴凜庁株式会社の皆様、快く研修に送り出してくださった職場の皆様、そして研修中お世話になった東北自治研修所職員の皆様に心から感謝申し上げます。レポートの結びとさせていただきます。



【Cグループメンバー】

野蒜駅前にて

左から目黒（リーダー）、後藤、
氏家、林下、佐藤

講師コメント

Cグループの『けせんぬマッチョで地域経済活性化～最高な廃High校にさあ行こう！』は、地域の課題を、人口（高齢化）、市民生活（健康）、経済構造（消費の流出）、インフラ（廃校）の4つから多角的に整理したうえで、これらの課題をうまく連携・融合してひとつのプロジェクトに昇華したものとなっています。地域振興策は、どうしても分野ごとに検討してしまいがちですが、今回のような分野横断的な検討は、地域のオリジナリティを生み出しやすく、地方創生を進める上で重要な視点と言えます。

また、地方創生では、「稼ぐ地域をつくる」ことが目標のひとつとなっていますが、人口減少、高齢化、産業構造の変容などが進むなかにおいては、これまでにない新しい視点からの「稼ぎ方」を生み出していくことが求められています。この点で

も、この政策提案は、地域の経済循環構造を適切に理解したうえで、地域内消費額など地域経済の好循環化に向けた具体的な目標額をアウトカムレベルでの目標として明確に定めており、これによって政策全体のまとまりも感じられるものとなっています。

この研修で、地域経済の仕組みを踏まえた地域課題の分析から具体的な政策提案までの一連の流れを体験・体感できたことは、受講者の皆さんにとって貴重な経験になったと思います。また、研修の中で習得したツール、データ、考え方、現地での体験、さらには受講者同士のネットワーク等は、後々、様々な場面で役に立つことがあろうかと思っています。

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

第209回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ（持続可能な地域社会への政策戦略）

名取市スーパーキッズ育成支援

Dグループ
岩手県
秋田県横手市
福島県いわき市

山形久美子
阿部亮平
蛭田博満

宮城県名取市
福島県福島市

佐藤文人
喜古弘光

写真：名取市サイクルスポーツセンター

1. はじめに

地方創生に力を入れている中で、どうしても地方に若者を呼び込めるのか、各自治体において創意工夫をしています。そのような中、特色ある移住・定住政策とはどのようなものか改めて検討したいと考え、私たちDグループは、「若者の移住・定住」をテーマに掲げ、リーダーの所属である名取市をモデルとして政策提言を検討しました。

【名取市の位置と地勢】



合計画においても、2030年の目標人口を85,000人と掲げています。

令和12(2030)年度の目標人口

85,000人

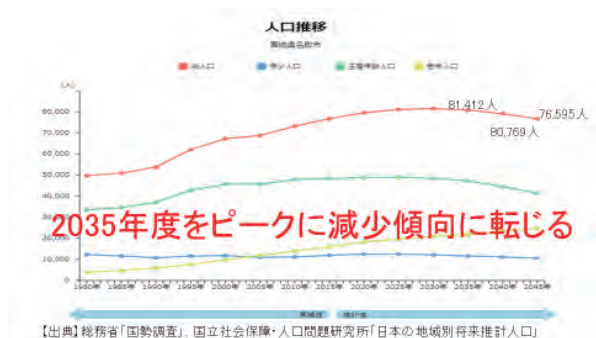


しかしながら、国立社会保障・人口問題研究所の発表した将来人口推計では、2035年から名取市の人口も減少局面に入る推計となっており、事前の対策が必要であると考えました。

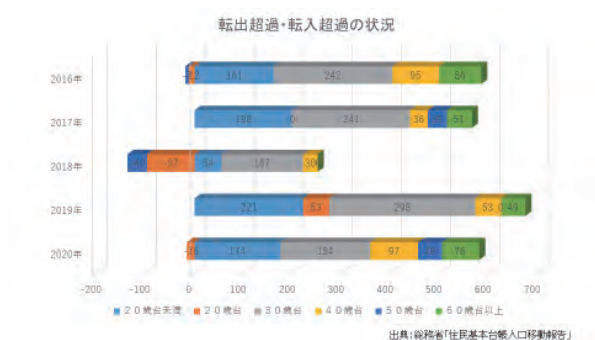
2. 現状と課題

私たちはまず、名取市の人口の現状と課題を把握するためRESASや名取市の第六次長期総合計画をもとに現状分析を行いました。

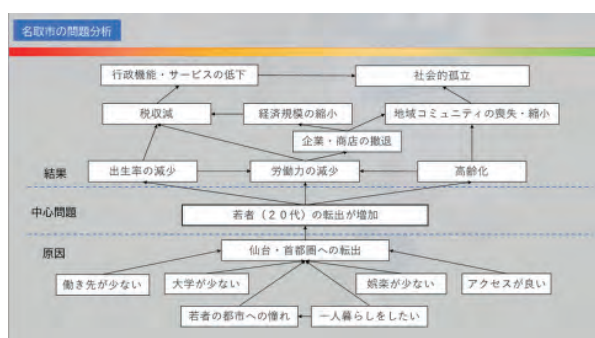
2015年の国勢調査において名取市の総人口は、76,667人でありましたが、2020年の国勢調査では、78,718人と全国でも珍しく人口が増加しています。平成31年3月に策定した名取市第六次長期総



次に、過去5年間の転出入の状況を総務省「住民基本台帳人口移動報告」を基に現状を把握しました。



特徴としては、20歳台の転出が2019年を除き転出超過の状態となっています。この20歳台の若者が転出する原因と転出によって生じる諸問題について、問題分析系図を活用して考察しました。



原因として考えられることとしては、働き先が少ないこと、若者の都市部への憧れ、娯楽が少ない、一人暮らしをしたいことなどが考えられます。20歳台の転出が増加することによって生じる問題としては、労働力の減少による企業・商店の撤退、税金の減少や、高齢化に伴い地域コミュニティの衰退・縮小、社会的孤立などが考えられます。また、出生率の減少に伴う税金の減少や行政機能・サービスの低下という結果につながります。

3. 現地視察

移住・定住の政策を検討するため、先進的な取り組みをしている栗原市と亘理町を視察しました。

《栗原市の取り組み》

【現地視察①】栗原オフィス

栗原市の取り組み

①移住定住コンシェルジュ

相談者住まい・仕事・コミュニティの受け皿など、市から委嘱を受けたコンシェルジュが移住希望者の相談などに乗っている。移住前に知り合いができるという点でメリットがある。

②住まいる栗原ホームリサーチ事業

空き家バンク制度のことで、登録物件数の急増傾向にあり、「住まい」サポート施策として重点的に運用を図る。

③東京・栗原オフィスの開設

商業施設の空きスペースの借り上げ又は、レンタルオフィスを活用し、関係人口の拡大やU・Iタンの流れなど、栗原と首都圏との双方向の拠点を形成している。

主な取り組み内容は大きく分けて3つあります。1つ目は、移住・定住コンシェルジュの配置です。こちらは、市内在住の方をコンシェルジュとして市が委嘱し、地方移住希望者への情報発信や住まい・仕事・コミュニティの受け皿など希望者の相談役になっているというものです。移住希望者は、移住前から知り合いができるという点で安心して移住ができるという声が聞かれるようです。2点目は、住まいる栗原ホームリサーチ事業です。これはいわゆる空き家バンク制度のことで最近登録物件が急増傾向にあるようです。3点目は、東京・栗原オフィスの開設です。定期的にレンタルスペースや貸し会議室などを利用し、移住相談やワークショップイベントなどを開催して関係人口の創出や潜在的な移住希望者の誘導などにつなげています。

《亘理町の取り組み》

【現地視察②】亘理町

亘理町の取り組み

「WATARI TRIPULE C PROJECT」

〇概要
「防災から文化を創り出す」をテーマに、世界で活躍するプロデューサー監修のもとアスリートやアーティストを亘理町の地域と共に育てるプロジェクト。全国からアスリートやアーティスト、クリエイターなど8つの分野で活躍するU-25を採用し、地域おこし協力隊として亘理町で共同生活を送りながら各々の活動を通しWATARI TOWN BAY AREAを盛り上げていく事業。

〇地域おこし協力隊員：30名（令和3年12月9日現在）

〇実施主体 亘理町、(株)ワンテール

亘理町は、「亘理トリプルCプロジェクト」という事業を展開していました。この事業は、「防災から文化を創り出す」をテーマに、アス

研修レポートから

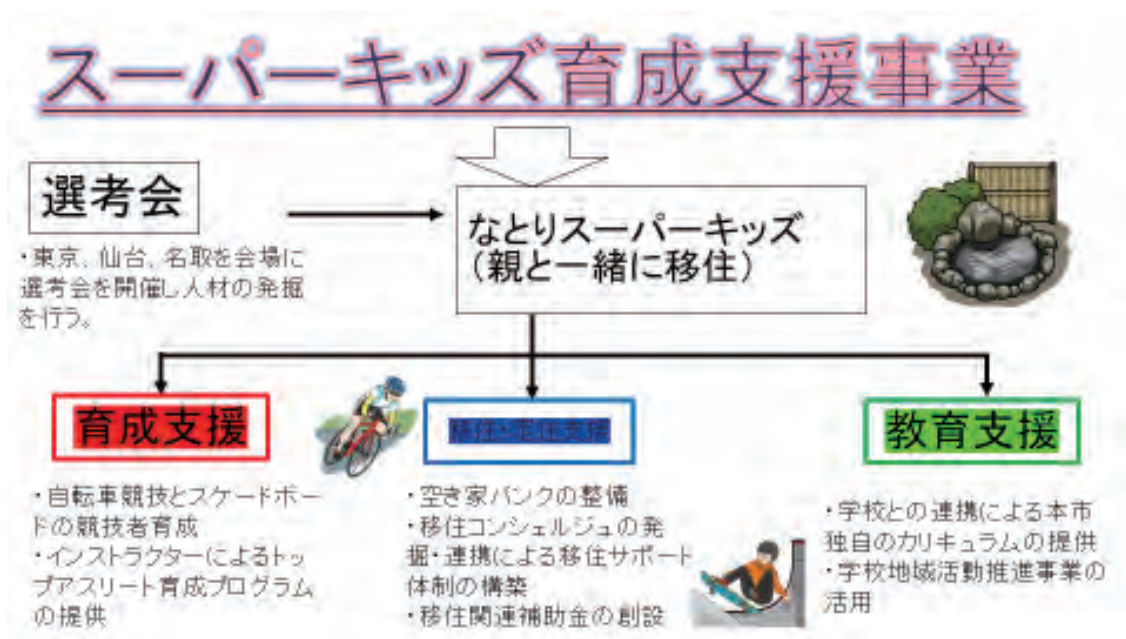
リートやアーティストを地域おこし協力隊として発掘し、地域活動に参加しながら世界をめざす取り組みとなっています。現在30名ほどが亘理町に地域おこし協力隊として亘理町に移住しています。採用したジャンルは、サーフィン、クリエイター、アーティスト、ミュージシャン、クラフトマン、スケートボードです。活動している地域おこし協力隊の中に世界で活躍するサーファーも在籍しているようで、視察当日は海外の大会に参加している方がいるという説明やクリエイターが実際の製作しているアトリエも見学させていただきました。



【クリエイターが製作しているアトリエ】

4. 政策提案

栗原市と亘理町の現地視察を通して、名取市における若者の移住・定住につなげる政策として「名取市スーパーキッズ育成支援事業」を提案します。



名取市スーパーキッズ育成支援事業とは、名取市にある名取市サイクルスポーツセンターを活用して、自転車競技とスケートボード競技に特化した小学生を募集し、家族と共に名取市に移住してもらい、世界で活躍するトップアスリートを育成していく事業です。スーパーキッズ育成支援事業は「育成支援」、「移住・定住支援」、「教育支援」の3本柱で構成されます。

《育成支援》

小学校4年生以上を対象に、体力、運動能力に優れた人材を発掘し、子供たちの発育段階に応じた計画的・継続的な育成を図り、将来、様々な大会で活躍するトップアスリートを目指すことを目的としています。そのために、優れた人材の「発掘」、インストラクターの指導による「育成」、大会やイベント開催の「活かす」、以上の支援策を講ずるため、スポーツ

健康産業のトップ企業であるセントラルスポーツ株式会社に業務委託します。委託する具体的

な支援内容は次のとおりです。



○発掘

発掘は、優れた人材を確保することを目的に選考会を開催します。小学校の教育活動の一環として実施されているクラブ活動は、健全な成長の確保の観点から4年生からと定めているのが一般とされていること、競技については、少数名を対象に数名のインストラクターによる指導を前提としていること、また、拠点施設となる「名取市サイクルスポーツセンター」には、サイクリング専用走路、スケードボード設備が整っていることを踏まえ、応募要件は以下の3点とします。

〔応募要件〕

- ①対象者は、小学校4年生以上であること。
- ②名取市への移住と継続的に事業に参加できること。
- ③自転車競技、スケードボード競技のトップアスリートを目指していること。



選考会は東京・仙台・名取の3会場で開催します。東京については、関東圏内の自転車競技とスケートボード競技のジュニア競技需要の調査やスーパーキッズのPRを図ることを目的とします。一次選考は、スポーツ庁が定める6歳から11歳を対象とする新体力テスト実施要領の項目をもとに体力測定を実施し、成績に応じて一次合格者を決定します。

二次選考は、より高い運動能力の人材を確定するため、セントラルスポーツ株式会社が独自で定めた運動能力測定と親子の面談に

よって、最終的に約30名を「なとりスーパーキッズ」として認定します。

○育成

育成は、セントラルスポーツ株式会社のこれまでのノウハウを活かし、子どもたちの発達段階に応じたプログラムで育成します。

また、プログラムについていけない子やケガによる長期治療が必要な子のサポート面についても万全のサポート体制を構築します。



○活かす

スーパーキッズ育成支援事業を活かした取り組みを2点行い、「スーパーキッズの街・なとり」を目指します。



①自前の大会の開催

名取をジュニアの自転車競技、スケートボードの聖地化することを目的とし、スーパーキッズのPRに寄与すると考えます。

②イベントの開催

大手の自転車、スケートボード関連企業との連携を図りながら、各分野のトップアスリートに参加してもらい、パフォーマンスイベントを

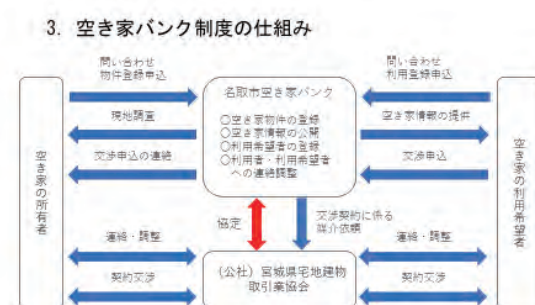
開催します。アスリートとの繋がりをつくることで、事業の持続可能性が図られると考えます。

《移住・定住支援》

スーパーキッズとして認定し、家族で移住した方々が安心して生活を送れるよう移住・定住支援策も充実します。

①空き家バンクの創設

空き家物件を「売りたい・貸したい」という方と「買いたい・借りたい」方をマッチングさせる制度で、空き家の有効活用を行い、良好な住環境の確保と定住促進による地域活性化を図ります。



②移住サポート体制の構築

移住定住の促進に向けた取組みに賛同し積極的に支援する意思のある一般の方や団体を「なとり移住定住コンシェルジュ」として委嘱することで、官民連携の「推進力」として市の取り組みの積極的な支援と移住・定住希望者の不安を払拭し、安心して安全な住みよい環境の提供することができます。なとり移住定住コンシェルジュは、子どもたちが名取市を会場に2次選考をしている間、親に対して市内のアテンドを行い、移住前から名取市の生活環境等に触れることで、移住に対する不安を払拭、生活イメージを持つきっかけになりますし、移住後も、住まいやコミュニティの受け皿づくりにサポートを行います。

③移住関連補助金の創設

a. 空き家移住補助金

空き家バンク制度を活用し、空き家を購入または3年以上借りる方が、当該空き家をリフォームする場合、工事費を補助します。(対象経費の2分の1以内。上限40万円)

b. マイホーム取得支援補助金

市内への転入及び多世代同居を目的に住宅を購入・増改築した場合、毎年末の借入金残高の5%相当額(上限20万円)を最長5年間補助します。

《教育支援》

移住・定住にあたっては、競技面や住環境のサポートだけでなく、いい教育環境があることも条件の一つとしてあるのではないかと考え、関上小中学校を拠点に児童・生徒に対する支援と保護者に対する支援を提案します。

《関上小中学校の概要》

教育支援 名取市立関上義務教育学校(通称:関上小中学校)を拠点とした教育支援

関上小中学校の概要

・平成30年4月開校
・全校児童生徒数366名

学年	人数	学年	人数	学年	人数
1年	62	4年	62	7年	62
2年	62	5年	62	8年	62
3年	62	6年	62	9年	62
計	186	計	186	計	186

校舎もキレイで、お友達もたくさん！

画像: 名取市立関上小中学校ホームページより引用

関上小中学校は、平成30年4月に開校した小中一貫校です。名取市内いずれの地区からの通学が可能です。全校児童・生徒数は、令和3年4月7日現在で、366名で、校舎もキレイでお友達もたくさんという環境にあります。

詳しくは下記URLをご覧ください。↓↓

<https://www.natori.city.ed.jp/yuriage-ces/>

①児童・生徒に対する支援

総合的な学習やクラブ活動に自転車競技とスケートボードを取り入れます。この支援については、地域学校協働活動の制度を活用します。地域協働学校活動とは、これまで学校と家庭の関係が主だったところに、地域の人材を教育現場に取り入れていくことにより、学校、家庭、地域が緩やかにつながることでより学校を核としたコミュニティの再構築を図るというものです。ここに各競技のインストラクターを派遣して指導することにより、

a. 競技人口の増加

b. 専門的指導による技術力の向上

この2つを図りながら、併せて「スーパーキッズのまち なとり」の機運を高めます。

教育支援 名取市立関上義務教育学校(通称:関上小中学校)を拠点とした教育支援

1 総合的な学習やクラブ活動に自転車競技とスケートボードを取り入れる
・地域学校協働本部事業を活用し、インストラクターを学校へ派遣

⇒ 競技人口の増加
⇒ 専門的指導による技術力の向上
「スーパーキッズのまち なとり」
としての機運を高める

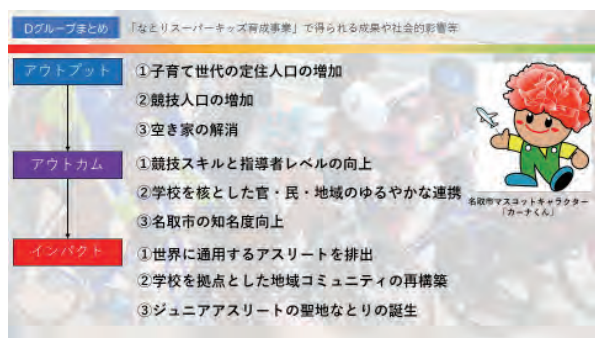
②保護者に対する支援

保護者が負担に思うものである一つに、子供の学校や習い事などの送迎があると思います。

そこで、すでに実施している既存のスクールバス制度を活用します。これまで自宅近くから学校、学校から自宅近くまでの送迎ルートに、新たに練習拠点であるサイクリングセンターを追加します。これにより、キッズが練習に集中でき、かつ保護者の負担軽減を図りつつ、競技に集中できる環境の実現を図ります。

《成果や社会的な影響》

活動により生み出される直接的産物であるアウトプット（産物）としては、子育て世代の定住人口の増加や自転車・スケートボード両競技の競技人口の増加、空き家の減少という効果が期待できます。また、政策の受益者の行動、知識、スキル、ステータス等に生じる変化であるアウトカム（短期的成果）は、競技スキルと指導力の向上、学校を核として官・民・学の連携の強化、「スーパーキッズのまち・なとり」としての知名度の向上が期待されます。組織、社会制度等における変化であるインパクト（長期的影響）は、世界に通用するアスリートを輩出や、子育て世代が増加することで地域コミュニティの再構築や活性化、自転車競技やスケートボード競技におけるジュニアアスリートの聖地化が図られ、全国各地からジュニアアスリートの家族が名取市での生活を希望されることが期待できると考えています。



5. おわりに

全国的な人口減少社会の中で、最小限の費用で最大の効果が得られるための移住・定住政策はどのような手法があるのか、グループ一人ひとりが、これまでの知識と経験を活かし様々な案を出し合い、それらを融合して「スーパーキッズ育成支援事業」という政策提案がまとまりました。

国において地方創生に関する多種多様な交付金・補助金が新たに創設され、東京圏一極集中の是正が、官民を挙げた大きな動きにある情勢になりつつあります。この時代の流れをしっかりと掴み、地方創生につながる政策を積極的に検討していくことが今後の政策立案には重要であることを実感しました。

特色のある一つのまとまった大きな提案ができたのは、ご指導いただいた関先生、視察を受け入れていただいた栗原市、亘理町の皆様、政策を競い合った第209回研修生のおかげだと思います。携わっていただいた皆様のこれからのご多幸・ご活躍を祈念しております。ありがとうございました。



【Dグループメンバー】

左から山形、喜古、佐藤（リーダー）、蛭田、阿部

講師コメント

今回は、持続可能な地域社会への政策戦略をテーマに研修を実施しました。政策立案にあたって重要なことは、課題の発見と原因を把握することにあります。地域特性だけでなく、人口減少と高齢化、SDGsの視点による地球環境、コロナ禍におけるIOTの推進等の社会変化にも目配りを行うことが重要です。加えて、持続可能な地域社会を形成するためには、地域で仕事を堅持できるように産業創出や経済対策も柱に据えることも不可欠となっています。

本研修では、グループワークを通じて、課題発見とそれに対する政策立案を行う過程で、一人では気づかない視点、多様で柔軟な発想、議論を通じての分析と政策作成へと昇華できることを期待していました。

Dグループ提案の「名取市スーパーキッズ育成支援事業」を最優秀として選定しました。Dグループの提案で、評価できる点は以下の三つとなります。

一つ目は、地域分析をRE S A Sや名取市第六次長期総合計画などのデータや資料からの確に問題分析図絵を作成でき、20歳代の流出により、労働力の減少による企業・商店の撤退、税収の減少につながることを明確化しました。

二つには、今回の研修の目玉である先進的自治体視察で、栗原市のコンシェルジュ配置事業、亘理町では、防災から文化創出をテーマに、アスリート等を地域おこし協力隊として採用し、地域活動に参加し世界をめざす取り組み事業を学び、そこからエッジの聞いた発想へと展開できたことです。

三つには、分析、視察を土台に、名取市への移住促進に向け、スケートボードに取り組む親子、家族にターゲットを絞った大胆な戦略を提案できたことにあります。「移住・定住支援」政策だけでなく、「育成支援」、「教育支援」の3本柱で構成されている点も評価でき、実現性が高い提案となりました。

株式会社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

第55回行政課題研修 〔風水害を想定した災害対応コース〕 について

東北自治研修所

東北自治研修所の令和4年度新規研修として実施された第55回東北六県行政課題研修〔風水害を想定した災害対応コース〕について御紹介します。

近年台風や大型低気圧などによる河川氾濫や地滑りなどの風水害が多発しています。これらの災害は地震とは異なり、ある程度は予測することが可能ですが、ひとたび災害が発生すればその規模は甚大なものとなるため、地方自治体職員にはいち早く的確な対応が求められます。

この研修は、様々な場面で災害対応にあたる自治体職員の人材育成を図るため、東北大学災害科学国際研究所の協力のもと、東北自治研修所が新たに企画・実施したものです。

令和4年1月19日から21日にかけて行われた研修には、東北各県の地方自治体職員24人が参加し、下記のプログラムにより実施されました。

1 講演

- ・「東日本大震災10年を経て今後の防災のあり方ー最近の自然災害の動向」

講師 東北大学災害科学国際研究所長・
教授 今村文彦 氏

- ・「風水害等に対応する基本的防災制度及び

平常時の備え」「災害時の地方自治体と国、他自治体、民間との連携」

講師 同研究所副研究所長・
教授 丸谷浩明 氏

- ・「近年の風水害とその気象条件」

講師 同研究所 助教 橋本雅和 氏

- ・「災害廃棄物について」

講師 環境省東北地方環境事務所資源循環
課長 草刈耕一 氏

2 ワークショップ

「被災自治体の経験を聞く・学ぶ」

コーディネーター

東北大学災害科学国際研究所
准教授 佐藤翔輔 氏

発表者 宮城県環境生活部放射性物質汚染廃棄物対策室長 伊藤哲也 氏，同県土木部事業管理課課長補佐（総括担当）板橋治 氏，同県大崎市総務部防災安全課長 齋藤健治 氏，宮城県黒川地方町村会事務局長（元同県大郷町）浅野辰夫 氏



講演する今村所長

「東日本大震災 10 年を経て今後の防災のあり方ー最近の自然災害の動向」と題した講演の中で今村文彦氏は、「災害は、『～と思っていた』というバイアス（偏見）から起こるが、学びがバイアスを取り去ることができる」と指摘し、直近に発生したトンガ山の大噴火による空振・津波のメカニズムを紹介しながら、「我々は備え以上のことはできない。危機管理と対応計画は、最悪のシナリオに基づく必要がある」と強調しました。

丸谷浩明氏は、災害時の業務継続と地方自治体の相互支援、国・企業・災害ボランティアと地方自治体との連携について説明し、「災害時は地域の総力戦。そうできるように種まいておく必要がある」と述べました。

橋本雅和氏は、専門の河川工学の立場から、「日本の川は勾配が急で水害を受けやすい。河川の配置や高さなどの基本的な理解と情報収集が大切。工場からの有害物質の流出などの二次被害にも注意する必要がある」と指摘しました。

草刈耕一氏は、「災害廃棄物の処理は市町村の固有事務。被災市町村自らがリーダーシップを発揮する必要がある」と述べ、「計画に基づいた迅速な初動対応がその後の廃棄物処理の難易度に大きく影響する」と強調しました。

ワークショップでは、東北地方に大きな被害をもたらした台風 19 号による令和元年東日本豪雨の際に宮城県、同県大崎市、大郷町で災害対応にあたった職員が当時の経験や反省点などを発表しました。

質疑応答の後、研修生同士がグループ討議を行い、被災自治体の経験を聞いて気づいた

ことなどを発表しました。



ワークショップの様子

研修生からは、「県から被災自治体に派遣される情報連絡員の研修が必要」「LINE や GPS 機能を活用した情報共有が効果的」「他自治体等からの応援を受け入れる受援計画の必要性が理解できた」「管理職として災害対応にあたる部下の健康管理を行う工夫は参考になる」などの意見が発表され、最後にコーディネーターの佐藤翔輔氏が「ワークショップで様々な人の考えを確認することにより、新たな学びを得ることができる」と締めくくりました。

研修後の研修生アンケートでは、「様々な立場からの災害に対する取組を聞くことができ、今後の業務の参考にしたい」「BCP 作成の際、活用していきたい」などの感想が寄せられました。

東北自治研修所では、今回の研修の結果を踏まえ、地方自治体職員の災害対応能力の向上を目的とした研修を継続したいと考えております。

本研修の実施にあたり御協力をいただいた東北大学災害科学国際研究所、並びに講師、発表者の皆様に深く感謝申し上げます。

研修所だより

令和4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

東北地方の地方公共団体等に勤務する職員を対象に、リーダーとなり得る人材を育成するため、各団体単独では実施が難しい長期にわたる研修や、管理・監督者、研修企画者及び研修指導者等を対象とした研修、さらには、時代の要請に応える研修を、次のような観点から実施する。

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

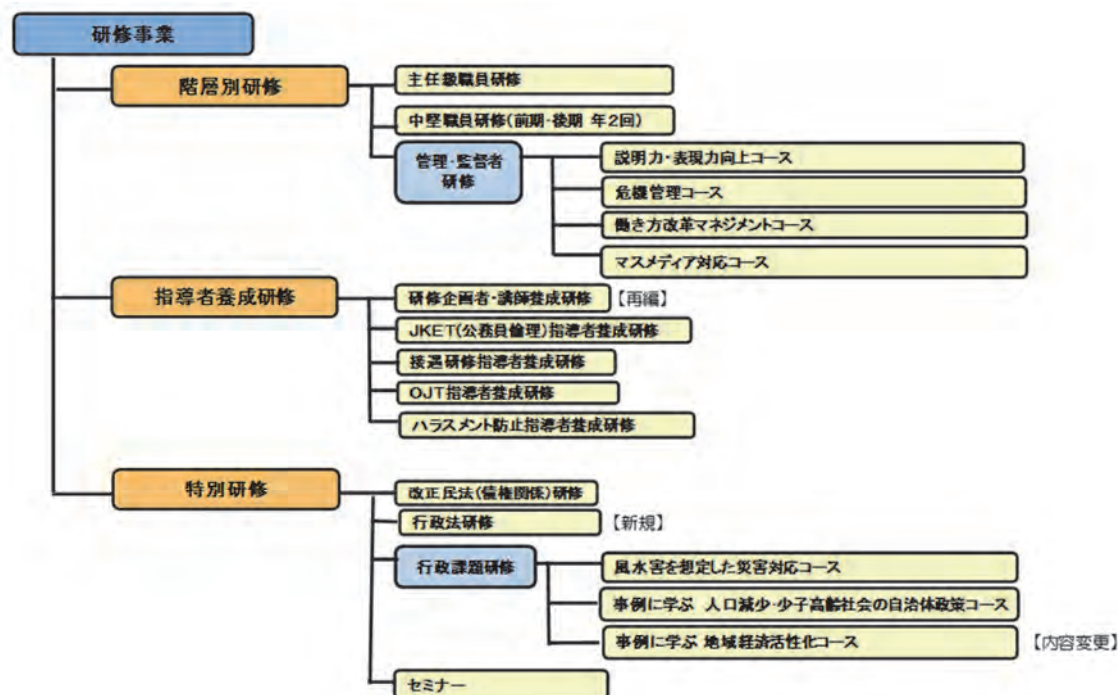
(2) 研修事業の重点方針〔第6次研修実施5か年計画（平成30(2018)年度～令和4(2022)年度）〕

- ① 人口減少・少子高齢社会を見据え、地方創生の実現に必要とされる政策企画力・政策推進力の向上
- ② 多様化、高度化する行政需要に迅速・的確に対応できる専門的能力、俯瞰的で柔軟な発想力・対応力の向上
- ③ 効率的、効果的なマネジメントに必要な管理、運営能力の向上

○ 実現のための具体的方向（高度で先導的な研修を推進するために）

- ① 長期研修、宿泊研修のメリットを活かし、短期研修では困難な総合的、体系的な研修を実施する。
- ② 人口減少や働き方改革等、時代の要請に的確に対応できる研修を実施する。
- ③ 地方創生の実現に向けて、政策形成能力や高度な専門的能力を養うため、様々な分野の先駆的な取組事例や高度な研究・分析事例等を学ぶ機会を強化する。

(3) 令和4年度 研修体系（全12課程 18コース）



(4) 令和4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、証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。
- ・人口減少・少子高齢社会の政策戦略、政策法務、地域経済活性化及び地域経済分析システム（RESAS）等を実施する。

② 中堅職員研修

- ・将来リーダーとなる人材を育成するため、法律、財政、経済、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総合的・体系的に実施する。
- ・人口減少・少子高齢社会を見据えたEBPMを重視した政策企画力・政策推進力の向上及び組織を効果的に運営できるマネジメント能力の育成を図る。
- ・東北6県の多様な職種の職員からなる長期宿泊研修のメリットを活かして、広域的視野で考え行動できる人材を育成し、併せて受講者の人的ネットワーク構築を支援する。

③ 研修企画者・講師養成研修【再編】

- ・研修担当者を対象とした「研修企画・運営者研修」及び「研修講師養成研修」を統合・再編し、内容を精査することで研修期間を4日間から3日間に短縮し実施する。

④ 行政法研修【新規】

- ・令和3年度に臨時開催した行政法研修を令和4年度も実施する。
- ・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により、オンラインを含み実施する。

⑤ 第7次研修実施5か年計画（令和5年度～令和9年度）の策定

(5)令和4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	1 第10回 主任級職員研修	6月27日(月)～7月22日(金)	26	30
	2 中堅職員研修			
	第210回 中堅職員研修	8月22日(月)～10月21日(金)	61	30
	第211回 中堅職員研修	10月24日(月)～12月23日(金)	61	30
	3 管理・監督者研修			
	第157回 説明力・表現力向上 コース	7月14日(木)～15日(金)	2	20
	第158回 危機管理コース	11月8日(火)～9日(水)	2	30
	第159回 働き方改革マネジメントコース	11月17日(木)～18日(金)	2	30
	第160回 マスメディア対応コース	1月12日(木)～13日(金)	2	24
	4 第1回 研修企画者・講師養成研修 【再編】	6月8日(水)～10日(金) ※最少実施人数10人	3	18
	5 第21回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修	6月15日(水)～17日(金) ※最少実施人数9人	3	18
	6 第36回 接遇研修指導者養成研修	6月22日(水)～24日(金) ※最少実施人数14人	3	20
	7 第27回 O J T 指導者養成研修	5月18日(水)～20日(金) ※最少実施人数10人	3	24
	8 第12回 ハラスメント防止指導者養成研修	7月6日(水)～7日(木) ※最少実施人数10人	2	30
	9 第3回 改正民法(債権関係)研修<オンラインを含む。>	5月12日(木)～13日(金)	2	30 <30>
	10 第3回 行政法研修<オンラインを含む。> 【新規】	7月27日(水)～28日(木)	2	30 <30>
	11 行政課題研修			
	第58回 風水害を想定した災害対応コース	5月23日(月)～25日(水)	3	30
	第59回 事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース	9月6日(火)～7日(水)	2	30
	第60回 事例に学ぶ 地域経済活性化コース 【内容変更】 ～コロナ後の地域経済を考える～	9月15日(木)～16日(金)	2	30
	12 第17回 セミナー	未 定	1	200
			定員計	454 <60>

II 研究事業	事業種別	実施・掲載時期	日数	定員
	1 第55回 研究会	8月上旬予定	2	30
	2 機関誌「東北自治 第89号」	3月下旬予定	—	—

※全て研修の正式名称は、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。

受講対象者	目的及び概要	備考
■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。	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の企画・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実施します。	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。
■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)	中堅職員向けの「リーダーとなる職員を育成する」総合研修です。 人口減少・少子高齢社会を見据え、客観的事実やデータを根拠とした政策立案能力、政策推進能力及び組織を効果的に運営できるマネジメント能力の向上を図ります。中堅職員及び新任監督者に求められる法律、経済、財政、政策形成、マネジメント及び危機管理等を講義、演習及びグループ研究等により実施します。	
■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督者等	議会・委員会等での「答弁」を想定した管理・監督者向けのプレゼンテーション研修です。話し方の演習や議会・委員会を想定した模擬答弁演習を実践的に実施します。 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、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。 公務の特性に対応した組織マネジメントによる「働き方改革」の推進、組織内で発生する問題の防止・解決について、講義及び対話形式により組織マネジメント能力の向上を図ります。部下を持つ職員向けの研修です。 危機発生時のメディアトレーニング研修です。管理・監督者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。	
■職員研修を担当する職員 ■受講を希望する職員	研修担当者に求められる効果的な研修企画・カリキュラム編成の理論とスキル及び講師を務める場合の講師スキルを講義、演習により実施します。	
■ＪＫＥＴ研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員	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です。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。	
■接遇研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員	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。	
■ＯＪＴ研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する管理・監督者	効果的なＯＪＴに必要な講師の心構え、モチベーション理論、コミュニケーション理論、タイプ別指導法、話し方及び資料作成法等について、講義及び演習を実施し、ＯＪＴ研修の指導者を養成します。職場内で後輩を指導する先輩職員にも有効な内容です。	
■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	令和2年6月に雇用管理上の防止措置が義務づ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を講義及び演習により習得を図り、研修講師や職場リーダーを養成します。	
■自治体債権を担当する職員 ■受講を希望する職員	121年ぶりに大改正された民法（債権関係）の令和2年4月施行に伴う時効期間と起算点、短期消滅時効、時効の更新及び完成猶予等の債権関係の改正について、法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。	
■受講を希望する職員	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。	
■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	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エスノグラフィー方式で聞くワークショップにより実施します。	
■政策企画に興味のある職員 ■受講を希望する職員	人口減少・少子高齢が及ぼす社会課題を包括的に捉え、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。	
■地域経済活性化、政策企画に興味のある職員 ■受講を希望する職員	コロナ後の地域経済の回復のために、自治体が行うべき政策・支援等を考える研修です。	
■聴講を希望する職員	著名講師による講演を行います。	
(セミナーを含まない。)		

対象者	目的及び概要
■職員研修担当者等	①〈講話〉大学教授等 ②〈模擬講義〉教育研修企業
(ホームページに掲載)	論文、特別講演録、研修受講記、研修所だより他

※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。

令和4年度 研修日程表

R4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	
	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	
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
	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
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	
	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	
7月	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
	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
8月	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
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	
	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	
10月	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
	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	月
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	
	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	
12月	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
R5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	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
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			
	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火			
3月	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
	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

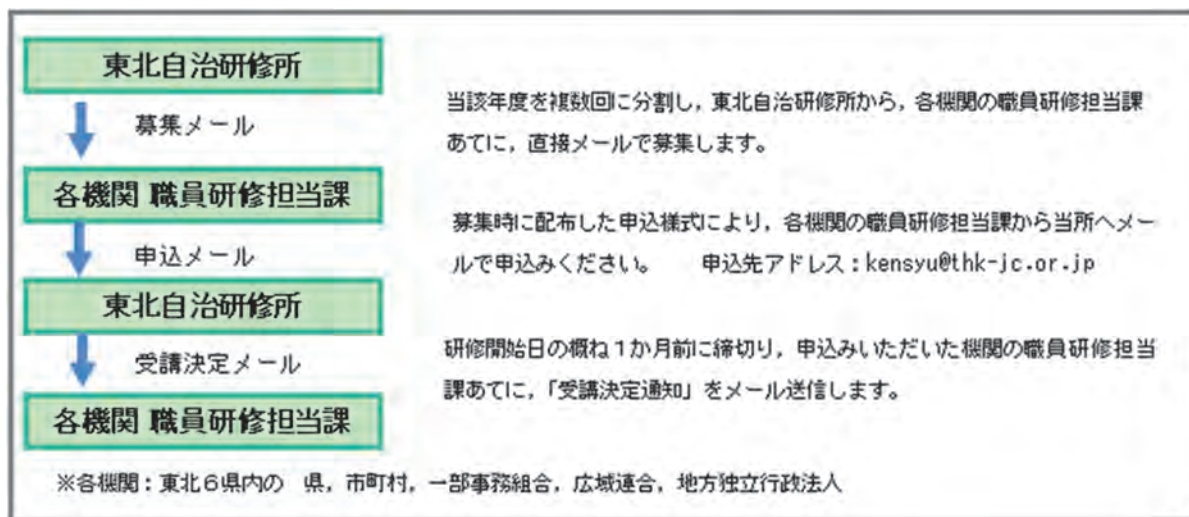
主任級職員研修
 中堅職員研修 (第210回)
 中堅職員研修 (第211回)
 管理・監督者研修
 指導者養成研修
 特別研修
 行政課題研修

〔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：4,530円/泊（夕食750円，朝食480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3,300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。



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3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～H17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	R1	R2	R3	計 S39～R3
階層別研修	1 主任級職員研修	(県・市町村)									28	29	26	27	30	28	24	16	15	223
		(県)	3,998	59	44	45	39	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	450
		(市町村)	3,813	55	47	45	43	41	32	7										4,076
	3 管理・監督者研修 ※2	政策形成理論	289	30	30	25	33	20		18	11	19	21	18	22					536
		政策形成技法	177	24	25	15	19	18	19		12									309
		説明力・表現力向上							23	15	16	21	21	23	25	22	23	中止	20	209
		地震防災				47	51													98
		マスメディア対応						42	21	29	35	14	17	20	24	27	22	中止	27	278
		危機管理 ※3									17	22	26	33	27	25	14	22	32	218
		働き方改革マネジメント														31	25	24	14	94
		その他 ※4	3,653																	3,653
指導者養成研修	4 研修企画・指導者研修	(基本コース)	461	12	15	13	11	12	9	16	15	16								580
		(応用実践コース)	19																	19
	5 研修企画・運営者研修												13	17	17	18	12	9	10	96
	6 研修講師養成研修												12	15	15	12	11	17	8	90
	7 J S T 指導者養成研修	(標準課程・基本コース)	1,157																	1,157
		(継続課程)	316																	316
		(アドバンスコース)	30																	30
		(応用実践コース)	10																	10
	8 J K E T 指導者養成研修		55	12	12	15	13	11	11	12	18	8	13	9	15	15	15	12	10	256
	9 接遇研修指導者研修		439	22	20	20	22	22	10	19	21	21	15	13	22	14	11	17	20	728
	10 K E T 指導者養成研修		215																	215
	11 O J T 指導者養成研修		163	19	15	12	11	14	10	15	17	16	18	9	18	17	13	10	11	388
	12 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	256
	13 事例研究指導者養成研修		284																	284
	14 インストラクター養成研修		173																	173
	15 プランナー養成研修		81																	81
	16 税務職員指導者養成研修		446																	446
専門研修	17 税務関係事務研修	(長期、短期、市税)	1,652																	1,652
	18 用地関係事務研修		1,104																	1,104
	19 公害行政担当職員研修		623																	623
	20 財務会計関係事務研修		1,203																	1,203
	21 監査委員事務局職員研修		572																	572
	22 労働関係事務研修		208																	208
	23 土木職員研修 (昭和46年度まで実施：土木技術、道路、農業、土木、河川、港湾、林務)		861																	861
	24 公営企業研修		168																	168
	25 社会福祉主事資格認定講習		129																	129
	26 地方行政講座		107																	107
特別研修	27 行政課題研修	人口減少・少子高齢社会 ※5	189	26	25	19	21	22	17		10	22	19	15	17	16	25	12	9	464
		N P O	203	15																218
		新公共経営 (N P M)			35	23	22	21		23	15									139
		環境問題						37	9	19		12								77
		地域経済活性化									31	35	31	30	28	22	20	28	17	242
		アセットマネジメント											21	24	23	20	22	12		122
		風水害災害対応																	24	24
		その他	291																	291
	28 能力開発技法研修		111																	111
	29 デイバート研修		189																	189
	30 国際化対応研修		38																	38
	31 政策法務研修		88	20	23	18	25	18	14	22	15	13	15	18	14	13	17	8	6	347
	32 改正民法 (債権関係) 研修																	39	11	50
	33 行政法研修																		79	79
計			23,515	294	291	297	310	311	211	252	339	322	346	343	367	360	323	264	360	28,505

※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、後期のみ実施

※2 平成29年度までは、管理者研修。令和2年度の「説明力・表現力向上」及び「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のため中止

※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・監督者研修)に移行

※4 昭和39年度～昭和59年度 県課長・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

※5 平成26年度までは、少子・高齢問題 平成27年度～平成29年度 少子・高齢社会

令和3年度 自治体別派遣実績

注1:研修の正式名称は、100ページ以下を参照して下さい。

注2:自治体等欄の「※」印は、略称です。正式名称は、次頁下部を参照してください。

(単位:人)

研修名 自治体等	主任級	209 中堅	説明力・ 表現力	働き方 改革	危機管理	メディア マース	研・運 修企画	研修講師	指導者養成 J K E T	指導者養成 接遇研修	指導者養成 O J T	ハント防止 ラスメ	政策法務	改正民法 (債権関係)	行政法	人口減少・ 少子高齢	災害対応 風水害	地域経済 活性化	計
青森県	1	1			1														3
岩手県		2		4	3	3				1		4	1				2		20
宮城県	4	3	4	1	7	8	3	3		3	1	2	3	4	25	2	9	7	89
秋田県		1			1										7				9
山形県	1				3	2	1		1			1			3	1	2		15
福島県	1	1											1		2	1			6
県小計	7	8	4	5	15	13	4	3	1	4	1	7	5	4	37	4	13	7	142
青森市				1	1											1	4		7
十和田市										1					2				3
三戸町															2				2
田子町		1																	1
南部町		1																	1
弘前地区消防事務組合									1			1							2
青森県内小計	0	2	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	4	1	4	0	16
盛岡市	1	1				1				1					2			1	7
久慈市	1								1	1	1								4
一関市	1	1							1	1									4
八幡平市										1									1
雫石町			1																1
紫波町	1																		1
北上地区消防組合					1										1				2
岩手県内小計	4	2	1	0	1	1	0	0	2	4	1	0	0	0	3	0	0	1	20
仙台市											1				3				4
石巻市					2	2					2								6
塩竈市															1				1
気仙沼市												1			3				4
白石市	1																1		2
名取市		1																	1
角田市		1		3								2	1		2				9
多賀城市				1	1	1				1	1	3		5	7				20
栗原市			2																2
東松島市			3									1							4
大崎市			2		1	1				2					1	1			8
村田町						2									2				4
柴田町	1		1													2	2		6
川崎町											1				1				2
丸森町																1	1		2
七ヶ浜町																	1		1
涌谷町			1			1									4			1	7
美里町														1					1
女川町															2				2
宮城市町村自治振興※							1	1		1									3
仙南地域広域行政※									2			2		1	2				7
亘理地区行政事務組合					2	2						2							6
黒川地域行政事務組合																	1		1
大崎地域広域行政※			2																2
石巻地区広域行政※			2									4							6

(単位:人)

研修	主任級	209 中堅	説明力・ 表現力	働き方 改革	危機管理	メディア マス	研・運 修企画者	研修講師	指導者養成 J K E T	指導者養成 接遇研修	指導者養成 O J T	ハント防止 ラスメ	政策法務	改正民法 (債権関係)	行政法	人口減少・ 少子高齢	災害対応 風水害	地域経済 活性化	計
石巻地方広域水道企業団						1											1		2
気仙沼・本吉広域行政※			1								1	1			3				6
宮城後期高齢広域※				1								1							2
宮城県立病院機構※				1	1						1							1	4
宮城県内小計	2	2	14	6	7	10	1	1	2	4	7	17	1	7	31	4	7	2	125
横手市		1													1				2
大曲仙北広域圏※															1				1
男鹿地区消防※					2														2
秋田県内小計	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	5
米沢市						1													1
鶴岡市										2	1								3
酒田市												1			1				2
新庄市											1								1
長井市					1														1
東根市	1	1																	2
南陽市									1										1
高島町							1		1										2
飯豊町															1				1
酒田地区広域行政組合												2							2
東根市外協立衛生※					1														1
西置賜行政組合												1							1
山形県市町村職員研修所										2									2
山形県内小計	1	1	0	0	2	1	1	0	2	4	2	4	0	0	2	0	0	0	20
福島市	1	1			2		1	1		1									7
いわき市		1																	1
田村市			1	1	1	1													4
福島県市町村総合事務※				1															1
相馬地方広域市町村圏※					1														1
ふくしま自治研※						1	3	3	2	2									11
福島県内小計	1	2	1	2	4	2	4	4	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	25
民間企業																		7	7
合 計	15	18	20	14	32	27	10	8	10	20	11	29	6	11	79	9	24	17	360

<オンライン聴講者>

25

自治体の正式名称

宮城市町村自治振興：宮城県市町村自治振興センター

仙南地域広域行政：仙南地域広域行政事務組合

大崎地域広域行政：大崎地域広域行政事務組合

石巻地区広域行政：石巻地区広域行政事務組合

気仙沼・本吉広域行政：気仙沼・本吉地域広域行政事務組合

宮城後期高齢広域：宮城県後期高齢者医療広域連合

宮城県立病院機構：(地独)宮城県立病院機構

大曲仙北広域圏：大曲仙北広域市町村圏組合

男鹿地区消防：男鹿地区消防一部事務組合

東根市外協立衛生：東根市外二市一町協立衛生処理組合

福島県市町村総合事務：福島県市町村総合事務組合

相馬地方広域市町村圏：相馬地方広域市町村圏組合

ふくしま自治研：(公財)ふくしま自治研修センター

令和3年度 研修事業実績

総 括 表

研 修 種 別		修了者数 (人)	日 数 (日)	研修目的・内容等	備 考
Ⅰ 研 修 事 業	1 第9回 主任級職員研修 6月21日(月)～7月16日(金)	15	26	若手職員の政策形成能力向上とネットワーク構築を図る。根拠に基づく政策の企画・立案に重点を置き、講義、演習、現場調査やグループ研究により習得する4週間の宿泊研修	
	2 中堅職員研修				
	第208回 中堅職員研修 中 止	—	—	中堅職員を対象に、将来のリーダーや戦略的行政運営を遂行する職員の育成を図る。総合的、体系的な講義、演習、現場調査及びグループ研究等により、法律・財政・経済・政策形成・組織マネジメント等の能力向上とネットワーク構築を図る2か月間の宿泊研修	新型コロナの影響で中止
	第209回 中堅職員研修 10月25日(月)～12月24日(金)	18	61		
	3 管理・監督者研修				
	第153回 説明力・表現力向上コース 7月6日(火)～7月7日(水)	20	2	管理・監督者の説明力・表現力の能力向上を図る。講義・模擬答弁演習による効果的表現技術、議会・説明会での答弁心得等	新型コロナにより当初計画から日程変更
	第154回 働き方改革マネジメントコース 11月11日(木)～11月12日(金)	14	2	公務の特性に着目した「働き方改革」を推進する管理・監督者の人財・組織マネジメントスキルの向上を図る。講義形式	
	第155回 危機管理コース 11月25日(木)～11月26日(金)	32	2	行政現場での管理・監督者の危機管理能力の向上を図る。講義(危機の認識、防止策及び発生時の対応策)・ペーパーワーク	オンライン受講を含むハイブリッド型で実施
	第156回 マスメディア対応コース 1月13日(木)～1月14日(金)	27	2	管理・監督者に要求される適切なマスコミ対応能力の向上を図る。講義・模擬緊急記者会見演習によるメディアトレーニング	
	4 第7回 研修企画・運営者研修 6月1日(火)～6月3日(木)	10	3	研修担当者に必要な知識とスキルの習得を図る。講義・演習による企画から運営までの基本と留意点(効果的なカリキュラム編成等)	
	5 第7回 研修講師養成研修 6月3日(木)～6月4日(金)	8	2	説得力のある内部講師の育成を図る。講義・演習・個別指導による、講師役割、話し方、レジュメ作成技術等の講師スキル習得	
	6 第20回 J K E T (公務員倫理)指導者養成研修 6月16日(水)～6月18日(金)	10	3	公務員倫理指導者の養成を図る。公務の特性を踏まえ、人事院討議式「公務員倫理」指導者養成により実施	
	7 第35回 接遇研修指導者養成研修 12月15日(水)～12月17日(金)	20	3	研修講師及び講師を育成する指導者の養成を図る。講義・演習による公務特有の接遇、クレーム対応・手法、等指導スキルを習得	新型コロナにより当初計画から日程変更
	8 第26回 O J T 指導者養成研修 10月13日(水)～10月15日(金)	11	3	職場内研修(OJT)を行う職員を「教える」指導者の養成を図る。講義・模擬講義等演習による講師スキルの習得。OJT実施者にも有効	新型コロナにより当初計画から日程変更
	9 第11回 ハラスメント防止指導者養成研修 7月13日(火)～7月14日(水)	29	2	ハラスメント(パワハラ・セクハラ等)防止研修講師や職場リーダー、相談員の指導者の養成を図る。講義・演習により実施	新型コロナにより当初計画から日程変更
	10 第19回 政策法務研修 10月26日(火)～10月29日(金)	6	4	法務の視点から行政課題の解決を図る「政策法務能力」の向上を図る。講義、条例立案演習による視点・過程・理論・留意点等	新型コロナにより当初計画から日程変更
	11 第2回 改正民法(債権関係)研修 5月13日(木)～5月14日(金)	※(25) 11	2	法改正に即時対応できる法務能力の向上を図る。講義による実務に即した法改正の概要、自治体業務への影響、対応、留意点等	オンライン聴講を試験的に実施
	12 行政法研修			自治体職員に必要不可欠な行政法の解釈や運用について、基礎的理解を深め、職務遂行能力の向上を図る。行政指導・行政処分、公共施設の管理・国家賠償法のテーマ別に2回に分け、事例や判例を用い、講義・演習により実施	当初計画に追加。オンライン受講を含むハイブリッド型で実施
	第1回 9月14日(火)～9月15日(水)	45	2		
	第2回 10月7日(木)～10月8日(金)	34	2		
Ⅱ 研 究 事 業	13 行政課題研修				
	第55回 風水害を想定した災害対応コース 1月19日(水)～1月21日(金)	24	3	近年増加している風水害について、広域的な視野を含め防災・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能力の向上を図る。講義・ディスカッションを交えたワークショップにより実施	新型コロナにより当初計画から日程変更
	第56回 事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース 2月14日(月)～2月16日(水)	9	3	人口減少・少子高齢社会の地域課題解決のため、根拠に基づく政策立案(EBPM)能力の向上を図る。ロジックツリー、ロジックモデル、成果指標設定の手法を用いた講義、事例紹介及びグループ演習により実施	新型コロナにより当初計画から日程変更
	第57回 事例に学ぶ 地域経済活性化コース～理論に基づくイノベーション育成～ 9月16日(木)～9月17日(金)	17	2	SBC(地域コミュニティランド)理論に基づく、個人や組織を適切に結び付け、各々のアイディア、資産等を結合し新たな価値を(ブランド)を創発する地域経済の活性化手法を学ぶ。講義・演習により実施	民・官合同研修
	14 第16回 セミナー 1月6日(木)	265	1	講演：東北大学 理事・副学長/ブロード/CDO/教授(情報科学研究科) 青木 孝文 氏 演題：ポストコロナ社会におけるDX・地方創生	オンライン参加を含むハイブリッド型で実施
計(セミナーを含まない)		360	—	—	
Ⅱ 研 究 事 業	事業種別	参加者数	日数	実施内容	
	1 研究会 第54回 8月6日(金)	54	1	「オンラインによる人材育成」をテーマに、教育研修企業3社と東北自治総合研修センター、各参加自治体等をWEB会議システムZoomでつないだ、オンラインによる模擬講義及びブレインセッション	
Ⅱ 研 究 事 業	2 機関誌「東北自治」第88号【本書】	冊子及びH.P掲載		論文、取組事例、研修受講記、研修所だより他	

※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。
改正民法(債権関係)研修の人数欄の()は、オンライン聴講者数で外書き。

I 研修事業

1 主任級職員研修

第9回研修

実施期間		対 象		修了者数
令和3年6月21日(月)～7月16日(金)		概ね25歳～34歳の自治体等職員(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」の意であり、実際の職位を表すものではない。		15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	板 垣 勝 彦	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 准教授	
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	
コミュニケーション・プレゼンテーション	7	橋 本 秀 雄	(株)話し方研究所 講師	
II 演習科目	88			
政策法務	27			
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 准教授	
グループ研究(課題事例研究)	7			
グループ研究(条例立案実習)	10			
発表・講評	6			
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	43			
基調講義	3	鴨志田 武 史	(株)価値総合研究所 執行役員 パブリックコンサルティンググループ第一事業部長 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。)	37			
発表・講評	3			
地域経済分析システム(RESAS)の活用	3	担当職員	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	山形市教育委員会社会教育青少年課 課長補佐	
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	5	事務局		
開・閉講式, オリエンテーション	5			
計	135			

2 中堅職員研修

(1) 第208回研修 中 止

(2) 第209回研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
令和3年10月25日(月)～12月24日(金)		概ね30歳～40歳の自治体等職員（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・経済	115			
行政法	24	板 垣 勝 彦	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 准教授	
民 法	24	煙 山 正 大	ひろむ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	阿 部 辰 雄	一橋大学大学院法学研究科 准教授	
地方公務員法	6	丹 野 修	宮城県公務研修所 次長(人財育成担当)	
ゼミナール(グループ学習含む)	17			
ガイダンス	1	笹 村 恵 司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
民 法	8	山 谷 澄 雄	山谷法律事務所 弁護士	
行政法	8	笹 村 恵 司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
地域経済学(グループ研究含む)	17	千 葉 昭 彦	東北学院大学 副学長, 経済学部 教授	
自治体財政	12	坂 本 直 樹	山形大学人文社会科学部 准教授	
II 政策戦略	98			
政策形成シミュレーション	77			
I 少子・高齢社会の政策戦略	17	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	
II 持続可能な地域社会への政策戦略(グループ研究含む)	35	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	
III 政策法務	25	板 垣 勝 彦	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 准教授	
地域経済分析システム〔RESAS〕の活用	3	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	
東北経済の現状	6	大 川 口 信 一	七十七R&C(株) 調査研究部 研究顧問	
政策の実際	12	新 田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
まちづくり政策	7	阿 部 勝 弘, 他	福島県相馬市 副市長, 現地視察	
先進的取組事例	2	本 島 靖	福島県会津若松市企画政策部企画調整課スマートシティ推進室 副参事兼室長	
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	
III 能力開発等	63			
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 講師	
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スケッ	6	中 畑 太 志	(株)インバスケッ研究所 インバスケッ認定トレーナー	
組織の危機管理	7	森 健	(一社)日本経営協会 専任講師	
マネージャーのためのキャリアデザイン	6	丹 野 修	宮城県公務研修所 次長(人財育成担当)	
特別講話(アントレプレナーシップ)	2	齊 藤 良 太	(株)V I S I T東北 代表取締役CEO	
IV その他	21			
体育〔自主企画含む〕	2			
スピーチ演習(事務連絡含む)	11	事務局		
開・閉講式, オリエンテーション	8			
計	297			

3 管理・監督者研修

(1) 第153回 「説明力・表現力向上コース」

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和3年7月6日(火)～7月7日(水) 〔新型コロナの影響で当初計画から日程変更〕	■自治体等の課長及び課長補佐 ■受講を希望する自治体等のその他の 管理・監督者		20人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 〔講義〕 管理・監督者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・委員会対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	12 h 00m	高 橋 修	(株) A O I 企画 代表取締役
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m		
計	13 h 00m		

(2) 第154回 「働き方改革マネジメントコース」

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和3年11月11日(木)～11月12日(金)	■自治体等の課長及び課長補佐 ■受講を希望する自治体等のその他の 管理・監督者		14人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 働き方改革の基本理解 ・究極の目的は何か ・現行の働き方改革の問題点は何か 2 働き方改革を推進する管理・監督者の役割 ・リーダーシップとは何か ・部下を育て活かす上司の具体的行動とは何か 3 課題を正しく設定し, 仕組みを作る ・本音を語り, 問題を発見して, 課題を設定する ・課題達成のための仕組み作りを考える	9 h 30m	高 嶋 直 人	人事院公務員研修所 客員教授
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m		
計	10 h 30m		

(3) 第155回 「危機管理コース」

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和3年11月25日(木)～11月26日(金)	■自治体等の課長及び課長補佐 ■受講を希望する自治体等のその他の管理・監督者		32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 (1) 自治体にとっての危機・リスク (2) リスク管理と危機管理 (3) 内部統制制度の概要 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・内部統制時代のリスク管理 ～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	12 h 00m	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	1 h 00m		
計	13 h 00m		

※ 修了者数には、オンライン型修了者17人を含む。

(4) 第156回 「マスメディア対応コース」

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和4年1月13日(木)～1月14日(金)	■自治体等の課長及び課長補佐 ■受講を希望する自治体等のその他の管理・監督者等		27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 メディア対応の準備 5 模擬記者会見(録画・振り返り) 6 質疑・応答・まとめ	11 h 00m	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	1 h 00m		
計	12 h 00m		

4 第7回 研修企画・運営者研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
令和3年6月1日(火)～6月3日(木)		■職員研修を担当する自治体等職員 ■受講を希望する自治体等職員		10人
内 容	時間数 (時・分)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
1 これからの職員研修と人材育成 2 研修用語・理論・技法 3 研修プランニングの基本 4 研修企画のステップとニーズ把握 5 研修カリキュラム作成の基本 6 研修カリキュラム作成(実習) 7 研修カリキュラム評価・指導 8 研修に必要な事務手続きと書類 9 まとめ	13 h 00m	高 橋 修	(株) A O I 企画 代表取締役	
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m			
計	14 h 00m			

5 第7回 研修講師養成研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
令和3年6月3日(木)～6月4日(金)		■研修等の講師を担当する自治体等職員(予定者) ■受講を希望する自治体等職員		8人
内 容	時間数 (時・分)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
1 内部講師の役割と求められる条件 2 人前で話す技術の基本 3 講義におけるコミュニケーションの原則 4 伝わる力を養う 5 研修レジュメ作成の技術 6 インストラクション・スキル 7 説得力ある講師を目指して 8 研修のまとめと質疑応答	9 h 30m	安 生 祐 子	(株)話し方研究所 主任教授	
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m			
計	10 h 30m			

6 第20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3年6月16日(水)～6月18日(金)	■ J K E T 研修を担当する自治体等の指導職員(予定) ■ 受講を希望する自治体等職員		10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	20 h 50m	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	1 h 00m		
計	21 h 50m		

7 第35回 接遇研修指導者養成研修

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和3年12月15日(水)～12月17日(金)	■ 接遇研修を担当する自治体等の指導職員(予定) ■ 受講を希望する自治体等職員		20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 よりよい接遇をめざして	15 h 40m	金 子 恭 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	1 h 00m		
計	16 h 40m		

8 第26回 OJT指導者養成研修

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和３年10月13日(水)～10月15日(金)	■ＯＪＴ研修を担当する自治体等の指導職員(予定者) ■受講を希望する自治体等の管理・監督者		11人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 トレーナズトレーナーとしてのあるべき姿 2 指導者として求められる知識 3 タイプ別ＯＪＴ指導法 4 インストラクションスキル向上 5 研修指導する際の基本姿勢 6 模擬講義（1回目） 7 講義のポイントの紹介 8 2回目の模擬講義に向けての準備 9 模擬講義（2回目） 10 まとめ	16 h 30m	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	1 h 00m		
計	17 h 30m		

9 第11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3年7月13日(火)～7月14日(水)	■ハラスメント防止研修を担当する自治体等の指導職員(予定者) ■受講を希望する自治体等の管理・監督者		29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 セクハラの実状 3 パワハラの実状と防止対策 4 パワハラへの対応(被害者・行為者・組織) 5 ハラスメントにしないコミュニケーション 6 ハラスメント相談のスキル強化	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		

10 第19回 政策法務研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
令和 3 年10月26日(火)～10月29日(金)		■法令に興味のある自治体等職員 (法令執務担当者のほか、まちづくりや 政策の企画・立案担当者を含む。)		6人
内 容	時間数 (時・分)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
1 基調講義①	23 h 30m	板 垣 勝 彦	横浜国立大学大学院国 際社会科学研究院准教 授	
2 課題事例研究 グループ討議				
3 同 発表, 質疑, 講評				
4 基調講義②				
5 条例立案演習 グループ討議				
6 同 発表, 質疑, 講評				
7 まとめ				
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m			
計	24 h 30m			

11 第2回 改正民法(債権関係) 研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
令和3年5月13日(木)～5月14日(金)		■自治体債権を担当する職員 ■受講を希望する自治体等職員		11人
内 容	時間数 (時・分)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
はじめに ・改正法の適用範囲 など 1 民法総則 ・意思表示 など ・代理 ・消滅時効 など 2 債権各論(契約法) ・定型約款, 契約解除, 危険負担 ・売買, 賃貸借, 請負 など 3 債権総論について ・法定利率 ・保証 ・連帯債務 ・債権譲渡 など	12 h 00m	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	1 h 00m			
計	13 h 00m			

※ 新型コロナ感染拡大による緊急事態措置等に伴う受講機会の喪失に対応するため、これまでの参集型受講者にWEB会議システムを活用したオンライン型聴講者を加えたハイブリッド型研修を試験的に実施。

オンライン聴講者:25人(秋田県を除く東北各自治体等から聴講)

12 行政法研修

(1) 第1回(行政指導と行政処分)

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和3年9月14日(火)～9月15日(水)	■法令に興味のある自治体等職員 ■受講を希望する自治体等職員		45人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 行政処分と行政指導の違い 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 事例研究・解説 7 総括	9 h 30m	板 垣 勝 彦	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m		
計	10 h 30m		

※ 東北各自治体等職員の研修機会の拡大・利便性向上を図るため、これまでの参集型に新たにWEB会議システムを活用したオンライン型を加えたハイブリッド型研修を導入。

修了者数にオンライン型受講者29人を含む。(東北各県の自治体等から受講)

(2) 第2回(公共施設の管理と国家賠償法)

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和3年10月7日(木)～10月8日(金)	■法令に興味のある自治体等職員 ■受講を希望する自治体等職員		34人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 地方公共団体の財産管理 2 公の施設の利用権 3 国家賠償法(1条・2条) 4 事例研究・解説 5 総括	9 h 30m	板 垣 勝 彦	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m		
計	10 h 30m		

※ 修了者数にオンライン型受講者18人を含む。(東北各県の自治体等から受講)

13 行政課題研修

(1) 第55回 「風水害を想定した災害対応コース」

実 施 期 間		対 象		修了者数
令和4年1月19日(水)～1月21日(金)		■災害対応に関わる自治体等職員及び興味のある自治体等職員 ■受講を希望する自治体等職員		24人
内 容	時間数 (時・分)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
1 〔基調講義〕 東日本大震災10年を経て今後の防災のあり方 ー最近の自然災害の動向ー	1h30m	今 村 文 彦	東北大学災害科学国際研究所 長、津波工学研究分野 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	2h00m	丸 谷 浩 明	東北大学災害科学国際研究所 防災社会推進分野 教授	
3 〔講義〕 災害時の地方自治体（県・市・町）と国、 他自治体、民間との連携	3h00m			
4 〔ワークショップ〕 被災自治体（県・市・町）の経験を聞く・学ぶ	6h00m	佐 藤 翔 輔	東北大学災害科学国際研究所 防災社会推進分野 准教授	
5 〔講義〕 近年の風水害とその気象条件	1h30m	橋 本 雅 和	東北大学災害科学国際研究所 災害ジオインフォマティック 研究分野 助教	
6 〔講義〕 災害廃棄物について	1h30m	草 刈 耕 一	環境省東北地方環境事務所 資源循環課長	
開・閉講式、オリエンテーション他	1h00m	4 〔ワークショップ〕：スピーカー 伊藤哲也(宮城県)、板橋 治(宮城県) 齋藤健治(大崎市)、浅野辰夫(元大郷町)		
計	17h30m			

(2) 第56回 「事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース」

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和４年２月14日(月)～２月16日(水)	■政策の企画に興味のある自治体等職員 ■受講を希望する自治体等職員		9人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 講義 「人口減少・少子高齢下の政策立案」	4 h 30m	大 戸 邦 久	新潟大学副学長 同 経済学部 教授
2 情報交換 「あなたの自治体の課題は何ですか？」			
3 事例紹介 「十日町の地域づくり」	2 h 00m	齋 藤 雅 哉	新潟県十日町市総務部企画政策課移住協働推進係長
4 グループ演習(発表準備含む。)	10 h 00m	大 戸 邦 久	新潟大学副学長 同 経済学部教授
5 発表、討議、講評			
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m		
計	17 h 30m		

(3) 第57回 「事例に学ぶ 地域経済活性化コース」

～理論に基づくイノベーション育成による持続可能な地域経済活性化へのアプローチ～

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和3年9月16日(木)～9月17日(金)	■地域経済活性化，政策企画に興味のある自治体等職員 ■受講を希望する自治体等職員		17人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 講義	12h00m	川 上 晋 吾	アビット(株) 主任講師
・新型コロナ禍がもたらした人の思いの変化による「人のつながり」			
・地域活性化に必要な住民同士のつながり，「コミュニティ構築」			
・「コミュニティ」の成功事例・失敗事例と形骸化 等			
・地域を活性化するためのSCB(地域コミュニティブランド)理論とその活用			
・地域におけるイノベーションとイノベーター育成に係る自治体の役割			
2 演習 「新結合」チャレンジ			
3 グループ演習			
4 講義 フォロワーシップの意外な発火性 事例紹介			
5 グループ討議			
6 発表，質問，講評			
7 総括			
開・閉講式，オリエンテーション	1h00m		
計	13h30m		

※修了者には、民間企業3社・7人の受講者を含む。

14 第16回 セミナー

実 施 期 間		対 象		参加者数
令和4年1月6日(木)		■聴講を希望する自治体職員等		265人
内 容	時間数 (時・分)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
1 特別講演 ポストコロナ社会におけるDX・地方創生	1h00m	青 木 孝 文	東北大学理事・副学長 (企画戦略総括担当, フロンティア, CDO) 教授(情報科学研究科)	
2 トークセッション ポストコロナ社会において、人口減少、少子高齢化に直面する 地方自治体はどのような方向を目指すべきか。DXや地方創生 をキーワードに民間及び行政のゲストによる問題意識や今後の 展望	1h00m	パネラー 青 木 孝 文 パネラー 竹 川 隆 司 パネラー 志 賀 真 幸 コーディネーター 館 田 あゆみ	同上 株zero to one代表取締役 役 CEO 宮城県企画部長 東北大学大学院工学研究 科 特任教授	
計	2h00m			

※ 東北自治総合研修センター3機関による合同特別講演

参加者数には、オンライン参加者155人を含む。

Ⅱ 研究事業実績

1 第54回 研究会

実施期間	対象	参加者数
令和3年8月6日(金)	■自治体等の人事・研修担当者等	54
内 容	時間数 (時・分)	講 師
		氏 名 所 属・職 名
教育研修企業3によるオンライン模擬講義 ・ テーマ : オンラインによる「人材育成」 ・ 実施方法 : WEB会議システム「Zoom」を使用したオンライン模擬講義。当研修所がホストとなり教育研修企業と参加自治体等をつなぎ実施。模擬講義では、グループワークも体験。	2h55m	次の教育研修企業3社の各講師3人 (株)アクティブ アンド カンパニー エグゼクティブファシリテーター 大石英徳 (株)パトス 取締役総括部長 近藤晃司 (株)インソース東北支社 (株)インソースアカデミー取締役 癸生川心

2 機関誌「東北自治」第88号

刊 行 日	配 布 先	発行部数
令和4年3月	■寄稿者及び東北六県の研修機関・担当課他	140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3年8月6日(金)	報告 令和3年度 研修事業経過報告
会 場	協議 (1)令和4年度 研修計画(案)
東北自治総合研修センター	(2)「第7次研修実施5か年計画」の策定スケジュール
参 集 者	その他 県外への派遣研修, オンライン研修, オンライン研修を実施する際の設備, 機材等の環境に関する意見交換
研修事業検討委員会 委員10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3年	
4月1日	評議員4, 理事3人, 監事1人の交代があった。
4月1日	理事の互選により小松直子理事を代表理事に選定した。
5月27日	第17回理事会（定款第32条〔決議の省略〕に基づく書面決議） 議案 ①令和2年度事業報告について ②令和2年度決算及び特定資産取得・改良資金の積立について ③令和3年度補正予算について ④任期満了に伴う評議員の選任候補者について ⑤任期満了に伴う理事の選任候補者について ⑥任期満了に伴う監事の選任候補者について ⑦第17回評議員会（書面決議）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 その他 任期満了に伴う代表理事・常務理事の選定について
6月11日	第17回評議員会（定款第19条〔決議等の省略〕に基づく書面決議） 報告 令和3年度事業報告について 議案 ①令和2年度決算及び特定資産取得・改良資金の積立について ②令和3年度補正予算について ③任期満了に伴う評議員7名の選任について ④任期満了に伴う理事7名の選任について ⑤任期満了に伴う監事2名の選任について その他 令和3年度事業経過報告について
令和4年	
1月25日	第18回理事会開催（定款第32条〔決議の省略〕に基づく書面決議） 議案 ①令和3年度補正予算について ②令和4年度事業計画について ③令和4年度予算について ④第18回評議員会（書面決議）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9日	第18回評議員会（定款第19条〔決議等の省略〕に基づく書面決議） 報告 ①令和3年度事業経過報告について 議案 ①令和3年度補正予算について ②令和4年度事業計画について ③令和4年度予算について

〔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4年3月1日現在

県 名	氏 名	所 属 ・ 職 名
青森県	石 坂 直 人	青森県総務部次長
岩手県	加 藤 勝 章	岩手県総務部人事課総括課長
宮城県	大 森 克 之	宮城県総務部長
宮城県	佐々木 真	宮城県総務部参事兼人事課長
秋田県	田 中 美英子	秋田県自治研修所長
山形県	遠 藤 隆 弘	山形県職員育成センター所長
福島県	小 貫 薫	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	金 沢 研 二	青森県総務部人事課副参事
岩手県	佐 藤 義 房	岩手県総務部人事課主幹兼給与人事担当課長
秋田県	岡 本 時 彦	秋田県自治研修所次長
山形県	菅 原 伸	山形県職員育成センター副所長
福島県	大 野 隆 一	福島県総務部職員研修課長
代表理事	小 松 直 子	公益財団法人東北自治研修所長
常務理事	大 浦 勝	公益財団法人東北自治研修所事務局長

3 監 事 2人

役職名	氏 名	所 属 ・ 職 名
山形県	松 澤 勝 志	山形県総務部次長
宮城県	北 沢 康 一	宮城県総務部副部長

4 職 員 8人

職 名	氏 名	摘 要
代表理事兼所長	小 松 直 子	兼宮城県公務研修所長
常 務 理 事 兼 事 務 局 長	大 浦 勝	総 括
事 務 局	次 長	佐々木 克 敏
	副参事	阿 部 幸 信
	主 幹	内 海 壯 晃
	主任主査	佐 藤 祐美子
	主 事	宍 戸 亜 紀
	主 事	三ヶ田 晶 恵

編集後記

○令和3年も昨年に引き続き新型コロナ禍で過ごさざるを得ない年となりました。東北自治研修所では開催時期変更や中止はあったものの、概ね計画していた研修を実施することができました。ここに、研修日時の調整・変更等に快く応じてくださった研修講師の皆様、併せて、職員を派遣していただいた地方公共団体等の皆様に心から感謝申し上げます。

○このようなコロナ禍の中で機関誌「東北自治」は、昭和39年の創刊以来、今号で88号を迎えることができました。今号は22人(機関・グループ)の方々に御協力をいただきましたが、「東北自治」が令和の時代においても刊行できることは、ひとえに皆様の御協力の賜物と深く感謝申し上げます。

○今年度は、近年増加している風水害について、広域的な視野から総合的な対応が図れるよう、行政課題研修に「風水害を想定した災害対応コース」を新設、受講者から高評価を得たほか、その様子が地元紙にも掲載されました。また、新型コロナ禍での受講機会の確保を図るため、「改正民法研修」にこれまでの参集型に加えオンライン型の聴講コースを設けたところ、予定数を上回る応募と高評価をいただきました。これを踏まえ、臨時に特別研修として「行政法研修」をいわゆるハイブリッド型で開催、こちらも予定数を上回る応募と高評価をいただきました。今後とも、受講機会の確保、タイムリーなテーマ設定、研修内容の向上等を図り、多くの地方公共団体等の職員の皆様が望まれる研修となるよう、企画・運営してまいります。

○年2回実施している中堅職員研修は、今年度で開講209回を数えました。残念ながら、東日本大震災以降、受講者は減少傾向が続き、更に今年度は新型コロナの影響で208回を中止せざるを得ませんでした。そのような中でも各地方公共団体から受講者を派遣いただいたことは、本研修への期待と評価の現れと考えております。中堅職員研修は、各地方公共団体の将来を担う人材育成を図るため欠かすことのできない、当研修所設立以来の根幹を成す研修であるとの信念に基づき、今後とも研修内容や講師陣の充実に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11年が経過しました。この間、全国各地で地震や過去に例のない規模の風水害も頻発し、地方公共団体等においては復旧・復興に向けた業務も加わり、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。当研修所といたしましては、今後も自治行政を担う職員育成に微力ながら努め、そ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 88 号

発行 令和4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

