

東北自治

T O H O K U

J I C H I

Vol.81

〔平成27年3月〕

財団創立50周年を迎えて

特別講演

「人口減少問題と地方の課題」
～個性を活かした地域づくりについて～

(株)野村総合研究所顧問
東京大学公共政策大学院客員教授 増田 寛也

論文

● 「地方自治体における
エネルギー・ビジョンの策定」

東北大学大学院環境科学研究科教授 土屋 範芳

● 「これからの公務研修」

立命館大学大学院公務研究科教授 高嶋 直人

● 「市町村財政における
将来世代への負担の考え方」

東北大学大学院経済学研究科教授 吉田 浩

公益財団法人 東北自治研修所

目次

■ 財団創立 50 周年を迎えて

公益財団法人東北自治研修所代表理事兼所長 安住 順一…… 1

■ (公財) 東北自治研修所に期待する

青森県知事 三村 申吾 …… 2
秋田県知事 佐竹 敬久 …… 2
岩手県知事 達増 拓也 …… 2
山形県知事 吉村美栄子 …… 3
宮城県知事 村井 嘉浩 …… 3
福島県知事 内堀 雅雄 …… 3

■ 特別講演

「人口減少問題と地方の課題」～個性を活かした地域づくりについて～

(株) 野村総合研究所顧問 東京大学公共政策大学院客員教授 増田 寛也 …… 4

■ 論文Ⅰ

「地方自治体におけるエネルギー・ビジョンの策定」

東北大学大学院環境科学研究科教授 土屋 範芳 …… 25

■ 論文Ⅱ

「これからの公務研修」

立命館大学大学院公務研究科教授 高嶋 直人 …… 37

■ 論文Ⅲ

「市町村財政における将来世代への負担の考え方」

東北大学大学院経済学研究科教授 吉田 浩 …… 42

■ 東北六県・市町村の研修取り組み事例：福島県福島市の事例

「自らを律し，問題意識を持ち，市民とともに考え，行動する職員を目指して」

福島県福島市総務部職員課職員研修所 本田 太郎 …… 49

■ 研修受講記

第 2 回主任級職員研修を受講して

岩手県県北広域振興局二戸保健福祉環境センター社会福祉主事 後藤 圭吾 …… 54
岩手県一関市水道部業務課主任主事 金野 亨 …… 56
宮城県大和町財政課主事 河端有里子 …… 58

第 194 回・第 195 回中堅職員研修を受講して

秋田県鹿角地域振興局建設部主任 菅原 勇人 …… 60
岩手県盛岡市市長公室広聴広報課主任 八重樫知久 …… 62
福島県田村市選挙管理委員会事務局主査 千葉 充泰 …… 64
青森県商工労働部地域産業課主事 丸井 玲美 …… 66
青森県南部町建設課総括主査 根市 奉弘 …… 68
福島県二本松市産業部農林課主査 伊藤 公彦 …… 70

第 30 回研修企画・指導者研修を受講して

岩手県岩泉町総務課秘書人事室主査 菊池 修二 …… 72

第 34 回行政課題研修〔地域経済活性化コース〕を受講して

宮城県仙台北県税事務所主幹 関 まゆみ …… 74

第 35 回行政課題研修〔少子・高齢社会の政策戦略コース〕を受講して

秋田県三種町総務課係長 清水 真 …… 76

■ 研修レポートから

第 2 回主任級職員研修 地域経済の活性化

「上十町商店街（上山市）の活性化を目指して」

岩手県一関市水道部業務課主任主事 金野 亨 …… 78

第 194 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅢ（環境政策）

「Tomoshihi『∞』for Iwanuma」～ゴミを資源にエコの火を灯そう～

福島県県北保健福祉事務所主査 門馬 直太 …… 83

第 195 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅢ（環境政策）

「まち全体が発電所」

宮城県仙台地方振興事務所総務部主事 森 和之 …… 88

■ 研修所だより

〔平成 27 年度研修計画〕	96
〔平成 27 年度研修月別実施日程表〕	100
〔研修受講申込み〕	101
〔研究・研究調査事業〕	102
〔東北自治総合研修センター維持管理業務〕	102
〔昭和 39 年度～平成 26 年度研修種別受講者実績表〕	103
〔自治体別派遣実績〕	104
〔平成 26 年度研修実績〕	106
〔(公財) 東北自治研修所役員・職員名簿〕	120
〔(公財) 東北自治研修所のあゆみ〕	121
〔編集後記〕	126

財団創立 50 周年を迎えて

公益財団法人 東北自治研修所

代表理事兼所長 安 住 順 一

公益財団法人東北自治研修所が、昭和 39 年に自治大臣の許可を得て、財団法人東北自治研修所として設立されてから、今年度で半世紀となる 50 周年を迎えることになりました。

この間、設立当初から継続実施してきております中堅職員研修は 195 回を数えるなど、東北自治研修所が主催する研修の受講生は 2 万 6 千人を超え、現在、東北地方の各自治体において、地域振興や地方分権の進展に向けて御活躍されており、東北地方の自治体職員の人材育成に大きな役割を果たしてきたものと考えております。これまで、御指導いただきました講師の諸先生並びに諸先輩に改めて御礼申し上げます。

また、平成 9 年には、仙台市青葉区川内から宮城県富谷町成田に新たに建築された東北自治総合研修センター内に移転するとともに、研修事業に加え、東北自治総合研修センターの維持管理業務を受託することとなり、当財団の業務も大きく発展してきたところであり、更には、平成 25 年 4 月に、公益法人改革に基づく新公益法人へと移行することができました。これも、東北各県及び各市町村の御理解と御支援の賜であり厚く感謝申し上げます。

一方、地方自治体を取り巻く環境は、平成 12 年 4 月の地方分権一括法の施行以来、地方公共団体の果たすべき役割・責任も一層重要と

なってきました。また、平成の大合併により、東北の市町村の統合が進むなど大きく変化してきております。

更には、平成 23 年 3 月 11 日に発生いたしました東日本大震災は、東北地方太平洋沿岸部に未曾有の被害をもたらし、現在、その復興・再生に向けて鋭意努力が続けられているという状況にあります。

このような大きな変革の時代においては、自治体職員一人ひとりが時代の変化を的確に捉え、前例にとらわれず、創造性を持って主体的に自治体の経営や地域づくりに貢献する人材の育成が強く求められています。

設立 50 周年の節目を迎え、「東北地方の地方公共団体に勤務する職員の資質能力の向上と、地方行政の円滑な運営を図り、東北地方の発展に寄与する」という当財団の設立目的を改めて深く認識し、東北ブロックの広域的な研修機関として、各県単独の研修所では実施が難しい時代のニーズを踏まえた行政課題研修や長期研修を通じたリーダーの養成など、公益財団法人東北自治研修所に求められる先導的な役割を追求しながら、東北地方の新しい時代を担う人材の育成に一層努力してまいりますので、引き続き、関係者の皆様の御支援、御協力をお願い申し上げます。

(公財) 東北自治研修所に期待する



青森県知事 三村 申吾

公益財団法人東北自治研修所が、このたび創立 50 周年を迎えられたことを心からお祝い申し上げます。

人口減少やグローバル経済の進展など社会を取り巻く環境が様々に変化
する中、本県は「買ってよし、訪れてよし、住んでよしの青森県」をめざし、
積極果敢にチャレンジする「未来を変える挑戦」に全力で取り組んでいます。

こういった取組には、強い使命感と挑戦・創造する意識を持って、時代の変
化に柔軟かつ自律的に対応し、着実に成果をあげる職員の育成が不可欠です。

東北自治研修所には、本県の自治体職員の能力向上に大きく御貢献いただいていると
ころであり、今後も多くの有為な人材の育成に期待いたすとともに、東北六県共同の研修機
関としてますます御発展されますよう祈念いたします。



秋田県知事 佐竹 敬久

この度、公益財団法人東北自治研修所創立 50 周年を迎えられたことを心
からお祝い申し上げます。

昨今の行政を取り巻く環境の変化は激しく、変化に即応できる人材の育成
が重要な課題となっております。このような状況の中、長期に渡る研修課程
を持ち、多様化・高度化する行政需要に迅速・的確に対応する能力の向上に
向けた体系的な研修の実施に取り組んでいる東北自治研修所の果たす役割
は、ますます重要になるものと確信しております。

今後も、多様な研修課程を通じて、東北地方の自治体職員の資質と能力の向上に資する
ことを期待しております。



岩手県知事 達増 拓也

このたび、公益財団法人東北自治研修所が創設 50 周年を迎えられました
ことを、心からお祝い申し上げます。

東北自治研修所は、高度で先導的な研修を通じて、東北の自治体職員の資
質と能力の向上に貢献してきており、当県においても修了生は各方面で活躍
しています。

東日本大震災津波の発災から 4 年が経過し、これまで、県民一丸となって
新しい岩手の礎を築いてきました。今後、被災地の住宅再建やまちづくりと並行して、ILC
の実現や地域活性化、再生可能エネルギーなどの将来に向けた取組を一層強化していくに
あたり、専門性や政策形成能力の向上に重要な役割を果たしている東北自治研修所に大い
に期待しています。



山形県知事 吉村美栄子

公益財団法人東北自治研修所創立 50 周年を迎えられましたことに心からお祝い申し上げます。

地方の人口減少問題が喫緊の課題となっている中、自治体職員には、多様な主体と連携・協働し、創意と工夫を凝らした個性溢れる政策の立案と施策の実践が求められており、優れた資質や能力とやる気を備えた自治体職員の育成が従前にも増して重要となっています。このような状況において、自治体職員の資質と能力の向上や組織のリーダーとなりうる人材の育成を通じて、東北地方の発展に資することを目的としている東北自治研修所が担う役割は、大きいものと考えております。今後とも、広域的な研修機関として先導的で質の高い研修を提供され、なお一層飛躍発展されますよう期待しております。



宮城県知事 村井 嘉浩

公益財団法人東北自治研修所の創立 50 周年を心からお慶び申し上げます。現在、地方自治体は自律的で持続的な社会を創生できるよう総合的かつ計画的に施策を推進していくことが強く求められています。

このような中、本県では、東日本大震災からの復旧・復興に全力で取り組んでいますが、今後の日本のモデルとなるような「創造的復興」を成し遂げるためにも、高い政策形成能力を持ち、課題に果敢にチャレンジする職員を育成する職員研修が非常に重要になってきています。東北自治研修所には、今後とも東北地方の自治体職員の人材育成に大きな役割を果たすとともに、先導的で質の高い研修を提供する広域的な研修機関としてさらに発展されることを大いに期待いたします。



福島県知事 内堀 雅雄

公益財団法人東北自治研修所の創立 50 周年を心からお祝い申し上げます。東日本大震災以降、行政には急激な環境変化への即応性がこれまで以上に求められており、復興・再生業務が本格化する中、多様化する住民ニーズへの的確な対応はもとより、困難な行政課題にも適時適切に対応できる高い能力を有した職員の育成が急務となっております。

また、地方創生の取組が進む中、自ら考え、実行できる職員を育てていくことは、地域の将来を左右する極めて重要な課題であります。

貴研修所におかれましては、今後ともこうした状況に柔軟に対応され、広範かつ高い専門性を有する職員の育成により一層努められますよう、御期待申し上げます。



「人口減少問題と地方の課題」 ～個性を活かした地域づくりについて～

(株)野村総合研究所顧問
東京大学公共政策大学院客員教授 増田 寛也

ただいまご紹介いただきました増田でございます。

2時間近く時間をいただいております。3時半までの時間を頂戴しています。私が六、七十分話をして、そのあと積極的に手を挙げて、ご意見ですとか、それから質問をしていただければと思っております。

今日は、1月14日ですが、ちょうど年を越えて、この時期のこういう場でよかったなと思いますのは、ご案内のとおり、今年度は選挙があって越年編成になりましたので、今日の午前中に、来年度の当初予算が閣議決定されたと聞いています。先週の9日に補正予算が決まって、いずれにしても国会審議はこれからになりますが、補正予算の中に地方創生関係の交付金がいちろい含まれておりまして、それが一番目玉というか、皆さん方に関係のある予算になるかと思っています。

各省の予算については、来年度当初予算と、今年度の補正予算と合わせて15カ月予算ということになると思いますけれども、地方創生の国の総合戦略ということでは12月27日に、国のビジョンと、総合戦略が閣議決定をされました。そして今年は、今日おいでの皆さん方は、それぞれの自治体ごとに地方の人口ビジョンと、それから総合戦略を決めるという、地方にとっては大変大事な時期になります。そうした

ことの全体的なスケジュール感ですとか、内容について、1月9日に、3時間か4時間ぐらい国で説明会を開いていました。今日、それぞれ大勢の皆様方が来ておられますが、説明会に出られた方から報告が上がっているか、あるいは直接そちらに出られた方もいるかと思いますが、ちょうど今週、来週にかけて具体的な国の考え方が、それぞれの自治体に浸透され始める時期かと思っています。

なにしろ分厚い資料が送られていたもので、目を通すだけでも大変だと思いますが、今日は、こういう時期でもあるので、先に国で決めたことだとか、それから補正予算のことについて先に話をして、それから人口減少を含めてどう対応していったらいいのかというヒントを皆様方と一緒に考えていきたいと思っています。

【H26 年度補正予算（地方創生関係）】

先週の金曜日、それから昨日、補正予算、交付金についての説明会が東京であって、やがて皆さん方のところに報告が上がるとは思いますけれども、資料を本当は入れられればよかったのですが、間に合いませんでした。まず一番皆さん方、ご関心があるのは、地方創生関係の交付金だと思います。全体で4,200億円の予算がついておりますが、これが2つに分かれていて、それで地域消費喚起・生活支援型という、単純

に需要喚起型と言っていますが、こういう補正予算が1つあります。これが全体で2,500億円ついています。それから地方創生先行型という交付金。この地方創生先行型というのが1,700億円ということで、交付金が2つに分かれています。

新聞で地域での商品券について書かれていることがあると思います。昨年4月の消費税の引き上げ等によって景気が大変落ち込んでいます。今、地方の地域経済をよくすることがアベノミクスを津々浦々行き渡らせる上で非常に重要であります。当面、地方の消費を喚起しようという、従来型の地域活性化の考え方に成り立っているものですから、私から言わせると、地方創生の今回の危機感と目的というか、考え方が少し違うとは思っておりますが、いずれにしても、自治体の創意工夫でいろいろ使い方を考えてもらう。プレミアム付き商品券とか、ふるさと名物商品券とか旅行券とかこのようなものが2,500億円ほどあります。それから地方創生先行型、こちらは地方創生の今回の皆さん方の危機意識に対応する形で、地方の総合戦略を作るためにも使っていきたいし、そこに掲げた事業、基本的には公共事業等は除いたソフト的な事業に使うものとして1,700億円あるということになります。

それで、この2種類の交付金のうち、消費喚起型の2,500億円ですが、これは都道府県と市町村で4対6に配分をしますが、配分基準というのがあって、人口とか財政力指数とか消費水準等、それから寒冷地、いろいろなことを加味した上で、これを配分します。

内閣官房のまち・ひと・しごと創生本部事務局で配分しますが、総務省が交付税を配分する時の基準等を参考にしながらということになると思います。

次に、地方創生先行型の1,700億円ですが、

このうちの1,400億円をまず配分する。これは全国の自治体に配分するわけです。やはり同じく人口だとか、財政力指数だとか、さまざまな指標をもとに、それぞれの自治体に配分することになりますが、人口が多いところに比例して多く配分するというのではなくて、小規模自治体ほど割増が行われるように配ります。

こちらでも都道府県と市町村の配分比が4対6で、まず、総合戦略を創るためのお金が必要だろうということで、その関係では、当面1都道府県に2,000万円、1市町村に1,000万円は最低でもそれに使えるように交付をするということで、どの都道府県にも行き渡る。これに、もちろん市町村も同じですが特別交付税がつきますので、結構な額が配分されるということです。

残りの300億円ですが、これは多分、繰り越しをして、今年の6月か7月ごろ、あまり遅くはないと思いますが、さらに各自治体に配ります。これはまだはっきり配り方は決まっていなくても、国の観点で総合戦略がいいなとか、そこで掲げられている事業がいいなというところに上乗せで配分することになる。だから、全国の自治体全部に配分されるのではなくて、国の観点で優劣をつけて配分しようということ。まち・ひと・しごと創生本部で留保しておいて、あとでこれを配分するというようなことであります。

また、国の総合戦略に対して、地方で総合戦略を創ることになりますが、今言ったような予算を各自治体に配分するのを、まず今年度の補正予算ということで1月9日に決定をしているので、今年度中に、何らかの計画を全国の自治体全部に創っていただかないと、交付金が出ないということになっています。これは予算の性格上やむを得ないかなと思います。

今年1年かけてじっくり総合戦略を創ることになりますが、とりあえず3月までに、各自治

体では当面の実施計画というものを創って、その中で、例えば農業の担い手をどのくらいその地域で創り出そうとしているのか、あるいは移住者をたくさん呼び寄せたいというのであれば、移住相談件数を何件ぐらい行うのかとか、それから若者の雇用支援を行うというのであれば、若者の就業率を何%にしようとしているのかという、今年度の残り3か月分と来年度1年分の当面の実施計画を創って、それで国に出すということになる。その計画は、とりあえず創ったものではあるが、それも踏まえて、これから5年間の地方の総合戦略を創る、こういう形になっています。

ですから、恐らく自治体から見ると、議会ですこれから予算案についていろいろ審議があると思います。一番関心があるのは、やはり地方創生の交付金がどのようになるのかということだと思いますが、それを受け取るためにも、これから3月までの間に、できるだけ早く、こういう計画づくりをするということになります。先週、国から説明があつて、それから今週も引き続き説明会が開かれていたようですが、ブロックごとになるのか、都道府県ごとになるのか、ちょっと詳しくは聞いていませんが、何度も説明会があると思います。そこで話をよく聞きながら、できるだけ早く作業に取りかかる必要があります。

【国と地方における人口ビジョン・総合戦略の構成】

国では昨年の12月27日に総合戦略を決めました。まち・ひと・しごと創生本部の組織体制については、これが昨年9月に正式に発足した地方創生の国の組織で、本部長は総理大臣になっています。実質、副本部長として地方創生担当大臣である、石破さんがこの責任者として、国の総合戦略を決定しているということに

なります。

その決まった総合戦略が、人口ビジョンと総合戦略、いっぱい関係する資料があります。総合戦略のイメージ図ですが、上半分が昨年12月27日に決まったもので、その中ではこれから50年近く先を見た2060年の長期ビジョンというものが一つ決まっています。

この総合戦略は、2015年度から2019年度までの5年間の国の総合戦略というのが決まったということです。閣議決定されました。今年は、これを受けて、それぞれの都道府県市町村ごとに地方の人口ビジョンと地方版の総合戦略を、これに倣ったような形で、基本目標や具体的な施策を決めていくということが期待されます。国が言うとおりの項目で、全部をきちっとそのとおり決めるということではなくて、それぞれの自治体の創意工夫が、これにこそ反映されていなければいけないと思っています。

ただ、人口などについては、これまでそれぞれの自治体の考え方で希望的な人口数などがいろいろ入っていましたが、とにかく日本全体で人口が相当減る。いくら出生率を上げても、2050～2060年の間まではずっと減り続けるわけですが、これは出生率が、今当面すぐ上がっても人口が減るというのは、これは人口の関係上やむを得ないことであります。ですから、市町村ごとの人口を足し合わせると県の人口の全体が増えるとか、そういうことにはなりません。

よほど県と市町村で調整が必要になってくると思いますが、まずこのあたりから説明しておきたいのですが、国の中長期の展望で、特に人口ですが、初めて今回1億人の人口を維持しようということが決まっている、これが1つです。これはもう昨年の6月の骨太方針で、その旨が入ったので、そのころから新聞によく出ていますが、国として、今現在1億2,700万人ぐらい

ですが、1億人で人口を維持したいという、そういう目標が入りました。

それから2つ目、国民の希望が実現した場合の出生率、これを国民希望出生率と言いかえています。これはいろいろ議論があって、女性にとってそれを決めることが押しつけになるのではないとか、いろいろ議論がありました。ですから、表現は非常におっかなびっくりの控えめな表現になっていますが、基本的には、今の1.43という合計特殊出生率を、当面1.8を目標にいろいろ対策を進めていこうとしています。人口が維持される水準というのは2.07というのはご案内のとおりですが、一気に2.07まで上げるわけにいけないので段階を追って上げていきたいと思います、この1.8という目標が入っています。

それから3つ目として、東京一極集中を是正する、このことが入っている。この3つが大きなこと、長期的に2060年までにこれを必ず実現しようということが入っている。そして、そういうことによって、成長力が2050年代に実質GDPで1.5%ないし2.0%の成長率を確保する、こういうことが決まっている。これに向けて、当面5年間何をするのか。地方で安定した職場を作っていかなければいけませんので、それについての数値目標、2020年までの5年間で、若い人たちの雇用創出数を全国で30万人、もちろんこの中身が、正規雇用が一番望ましいわけですが、このようなことが決まっています。それから、今のところ、震災後、特に東京への一極集中がさらに加速化している。一時期、ちょっとそれが減りました。震災以降、東京に必ずしも集まるという傾向が変わったのではないかと思っていましたが、完全に2013年から、そのことがなくなって、震災以前よりも、さらに東京に人が集まることになりましたので、それを何とか切りかえないといけない。東京に若

い人たちが集まってしまうと、子供の出生につながらないので、それを抑えなければならない。当面、東京に入っていく人（転入者）が47万人ぐらい、それから出ていこうという人（転出者）が37万人ぐらいで、差が10万人ぐらいありますが、それを41万人ぐらいで均衡させようとするとな出ていく方を4万人ぐらい増やして、それで東京に入ってくる方を6万人ぐらい減らす。41万人ぐらいで均衡させようと、そういうのが基本目標に書いている。

それから結婚、出産、子育ての切れ目ない支援等々が当面の5年間の基本目標が掲げられ、それに向けて各省の予算を措置する、こんなことが昨年12月27日に閣議決定されています。

ちょっと一言だけ、すごく細かいことですが、けれども、これからずっと問題になると思うので、ちょっと注釈しておきます。

1億人程度の人口を維持するというふうに言っています。この意味が、昨年の6月とそれから12月の閣議決定で若干違ってしまっていて、昨年6月は、実は2030年まで、あと残り15年間で一挙に合計特殊出生率を2.07まで上げて、2060年ぐらいで、人口がこれから減っていきませんが、1億人まで減ったところで安定化させよう、こういうのが昨年6月の書きぶりでありましたし、そういう考え方だったのですが、さすがに、行政をやっている皆さん方はおわかりのとおり、わずか15年間で、合計特殊出生率2.07まで急激に上げられるわけがない。ですから、もう少し、そこはペースが緩やかになっていて、国全体で2030年に1.8までにする。10年後の2040年までに2.07に上げることに取り組んで、そうすると人口がずっと減っていきませんが、2060年がちょうど1億人ぐらいになります。ただその先、まだもう少し人口が減って、2080年とか2090年に9,000万人ぐらいで横ばいになって、それで人口が維持されるというこ

とです。これが昨年12月27日の閣議決定の考え方です。

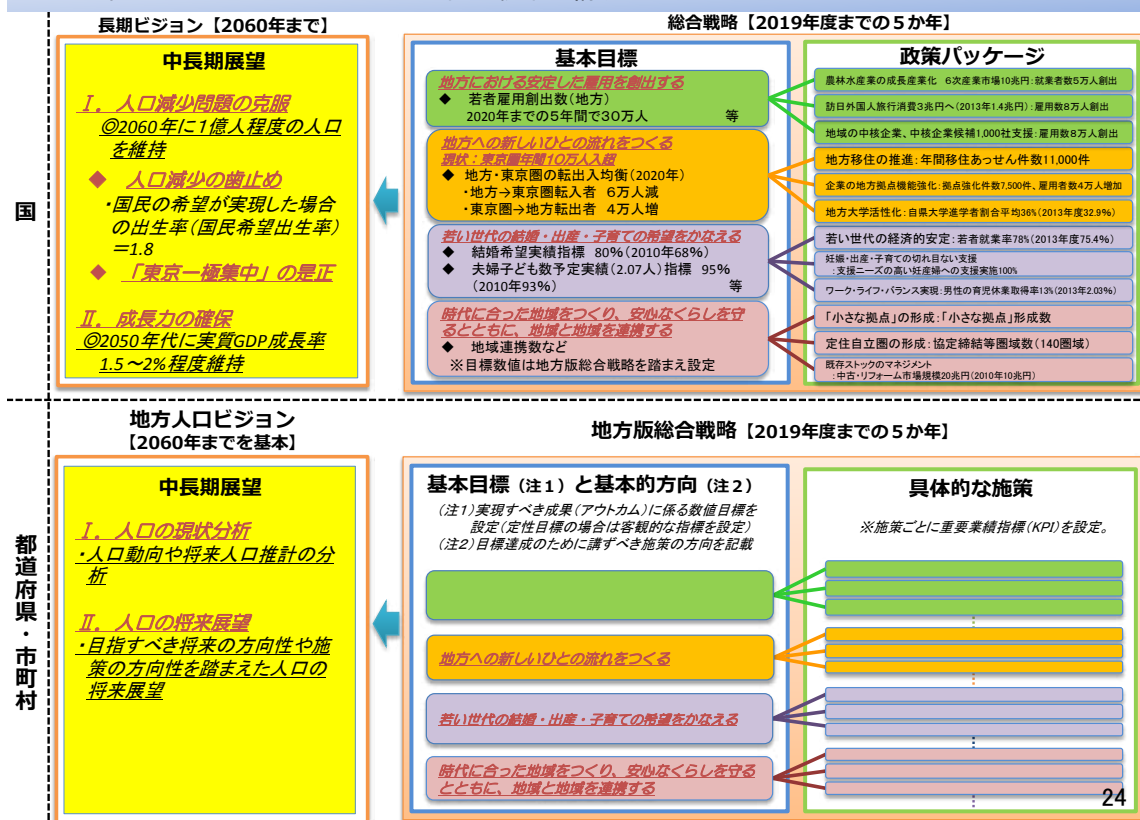
ですから、昨年12月27日の国の考え方というのは、9,000万人で最終的に人口を安定させようということになります。ただ、ちょうど通過点の2060年で1億人ぐらいということで、今よりもずっと減るペースが緩やかになる、そういうのが閣議決定の考え方になります。

【地方版総合戦略におけるPDCAサイクルの基本的考え方】

ビジョンや総合戦略に沿って、地方で今年1年かけていろいろな考え方をまとめなくてはならないのですが、先ほど言ったように、結構なお金が自治体に来るので、市町村ごとにも数千万円、交付税を入れると億単位のお金が来ますし、それから県ごとですと、数十億円になるところもあります。そうするとまたマスコミの

皆さん方はじめいろいろなところから、各自治体にお金をばらまいたのではないかと、そういう話にもなりかねませんので、これは先週自治体に通知された中に入っていますが、そのお金を使っていく上では、きちんとPDCAサイクルを回して、それで検証していただく必要がある。数値目標をそれぞれ自治体ごとに定めて、そしてそれをクリアしているかどうかの検証をするということと、議会でよく審議をしていただくということ。必要に応じて地方版の総合戦略も改定する。これは裏には、今年1年かけて地方の総合戦略がそろった段階で、国の総合戦略をもう一回見直しをして改定するということが入っています。こういう地方版の総合戦略も随時改定を加える。それで、常にPDCAサイクルを回して、住民目線でそれを検証していく必要があります。

8-(1) 国と地方における人口ビジョン・総合戦略の構成(イメージ)



【地方版総合戦略において記載する事項の参考例】

まち・ひと・しごと創生本部事務局で、全国の都道府県にいろいろ問い合わせをした上で、地方創生で参考になるような取り組みの具体的な例と、それをどういうふうに数値目標化していくかという資料が入っているので、別にこれに捕らわれる必要はありませんが、一つの参考ということで、ご自分の関係するところについて、いろいろご覧いただきたいと思います。

まち・ひと・しごと創生会議の民間有識者メンバーとして、総合戦略の策定に関わっておりましたので、一応、最新の情報として、以上のことをお伝えしておきます。

【人口減少】

日本創成会議の提案が、今回の地方創生の一つのきっかけづくりに多分なったのではないかというふうに思いますが、それだけではなくて、国民の皆さん方、行政に携わっておられる東北の皆さん方全員が、恐らく人口減少について肌感覚ではすでにわかっていたわけで、これまで、小学校の統廃合をうんと進めなければならなかった。基本的には市町村長さんが一番ご苦労されるわけですが、私も知事時代に、多くの小学校が統合でなくなっていくのを目の当たりにしました。

成人式に出席する成人の数もずっと減ってきている。周りの来賓の数のほうが多いぐらいに減っている。あるいは、おととい、成人式がどこでもあったのではないかと思います。その日のために、東京のほうから戻ってくる成人も多いわけで、そんなことを考えれば、地域の将来人口というのは驚くほど減るなというのは、皆さんわかっていたと思います。

それに対して、何らかの対策を講じなければいけないという思いも、特に市町村長さん方は、

お持ちになっていたと思いますが、ただ残念ながら、こういう議論というのは具体的なデータだとか数字がないと、きちんとしたことにつながっていかない。要するに、過去の経験とか勘に頼っていたのではいけないと思うのですが、その人口減少の数字というのが実はなかなか出すのが難しく、市町村ごとの将来推計人口というのが、この10年ちょっとの間に社会保障・人口問題研究所（社人研）でやっと出るようになった。ごくごく最近のことです。宮城県や岩手県などの都道府県ごとの将来推計人口が示されるようになったのが1985年からということで、それだけ小さな単位で将来の人口を推計するのは難しいものなのです。

国の将来推計人口というのは比較的容易だというのは、国の場合には、国を越えての出入りというのは本当に限られているので、出生率の動向だけをよく見て、それで将来どうなるかというところを気をつけていると、大体、国の将来推計人口というのは出てきます。今までの社人研の推計も、ほとんど具体的な数字と合っていて、地方はより減っているし、東京はあまり減ってないという結果が出ている。

国全体とすると、非常に正確な予測が出ていましたが、都道府県ぐらになると、だんだん難しくなってきます。なぜなら、出生率は、おおよそ将来どのくらいになるだろうということが推計できますが、人の社会移動の推計が難しいからです。要は、その町で何人子供さんを出産したというところまでは、将来的なものが推計できるとしても、その子供たちが何十年後に大学進学の時にとれだけ県外に出ていくのか、あるいは就職の時にとれだけ出ていくとか、あるいはまた、とれだけよそから若い年代が入ってくるのかというのを予測するのは、すごく難しいことなのです。都道府県ごとの将来推計人口も1985年の国勢調査ベースから出るよ

うになりましたが、市町村ごとは2000年の国勢調査に基づき、具体的に初めて推計が出たのは、私が知事としての最後の年であった、2003年に30年先までやっと思えるようになった。

その後、国勢調査というのは2回あって、2005年と2010年がありました。今年が国勢調査の年ですから、今年の10月に行われる国勢調査は震災の結果が反映されていますので、実態がきちんとわかるわけです。ですから、福島も含めて、今年の10月に行われる国勢調査のデータを見て、それを我々も分析します。特に社人研のデータは、出るのが速報値でも1年ぐらいいかかりますし、確定値は、もっと後になりますけれども、これだけはぜひよく見て、5歳刻みで非常に詳細なものが出ますから、ぜひいろいろな場面で役立てていただきたい。それを見ると、かなり将来の姿がよくわかってくと思えます。

それだけ、特に社会移動のところは難しいのですが、要は、出生率を向上するということももちろん、結婚、出産、子育ての切れ目ない支援をして努力をしていかなければいけないと思えますが、特に出生については行政としても踏み込んでいい部分といけない部分の一線が多分あるのだらうと思えます。

もう1つの社会移動、端的にいうと大都市、特に東京への一極集中ですが、これは政策の立て方によって変えようと思えば変えられる。独裁国家であれば、多分、東京の企業を全部地方にばらまいて追い出して、東京には行くなということにするんでしょうが、ただ、こと民主国家である日本ですから、経済的なインセンティブを用意して、本当にそこを変えられるかどうかという話になりますので、政策的な要素が強いと思えます。一般的に、今の東京の空気というと、経済界は何だかんだ言いながら東京の一極集中をガラッと切りかえることについては、

すごく慎重な考え方の人が多い。そのことによって、経済が痛めつけられるのではないかと、本当に地方に移って行って企業としてやっていけるのかどうか、すごく逡巡しているところが多い。

かつて大学や工場を、東京はじめ首都圏から郊外に追い出すということが一度行われたことがあります。結局、それがまた、今全部なくなって戻ってきているわけです。これからさらにそういうことができるかということ非常に難しいですから、よほど地方でいろいろな努力が必要になってくると思えます。このことを、人口減少について、全体で考えておく必要がある。

人口が相当減るということになると、それは、企業経営にとっても非常に困難な事態になる。労働力の確保という上で、非常に難しいという危機感を持っている。もうあと来年、再来年で辞めるような企業経営者はあまり危機感持っていないかもしれませんが、将来のことを考えている人たちは非常に危機感を持っている。

【「人口減少」対策・6つのポイント】

要は、この人口減少について、初めに6つ、私はポイントがあると思えます。1つはやはり危機感がどれだけ共有できるかどうか、ということです。危機感の共有が非常に大事ですが、しかもそれを、何か漠とした危機感だったり、それから経験だとか勘で漠然と「そうだな」と思うのではなく、データによって、きちんとした危機感が伝わっていないといけないと思えます。

それから2つ目、特に人口についてのことは、いろいろなことをやっても成果は多分すぐに出ない。先ほどの、地方の戦略を創って事業を始めても、成果がすぐに出るようなものではない。もちろんPDCAサイクルを回せとか成果指標、KPIをちゃんと創れと国も言っていますし、そ

れも必要だと思いますが、すぐに最終的な目指すところの人口が増えることにつながるものではない。これは五、六十年先の長期の視点で、時間軸もきちんと理解した上で、何でもやってみないといけないが、成果がすぐに出てこない。だけど何でもやってみるということが必要なのです。

それから3点目は、全てを自己の自治体の中で完結して成果を出そうといっても、それは無理。自治体間の連携とか役割分担が非常に大事なのです。

それから4点目として、住民や民間にどれだけ行動してもらえるか。これは危機感がどれだけ共有されるかによりますが、自治体で何かやることが全部だということではなく、むしろ仕事の間を新たに地域に作ったり中枢に作っていく。行政で仕事の間を作るというのは、役場の職員を増やすとか公共事業をやるということは、仕事の間を創出につながりますが、持続可能性がないです。持続可能のある仕事場を作っていくのは、基本的には民間です。民間や地域でいろいろな活動をしている人たちの行動が重要で、むしろ、それをうまく効果的に後押しをできるかどうかぐらいが自治体の役割だというふうに、客観的な、冷静な視点で見ておく必要がある。

それから5点目は、それにしても地域活性化のことは、今まで随分地方の問題、地方の危機という中で行われてきましたが、今回は単なる地域活性化の問題ではないと思います。こう言うと怒られてしまいますが、若い人がその地域で活躍できるような社会を創っていかないと、次の世代につながっていかないので、お年寄りの方に生き生きと活躍していただくことはとても大事ですし、お年寄りがいっぱいいるということが若い人の仕事の間にも多分つながっていくと思いますが、お年寄りだけだったら、次の

世代の子供を出生するわけではありませんから継続性がないわけです。だから、若い人たちがいかにその地域に多くいて活躍できるかというそのことにかかっているんで、従来の地域活性化であれば、ただ経済が回っていればよく、別に年代がどうのこうのということではなかったのです。今回の問題は人口減少がきっかけですので、若い人たちの活躍、さらにいうと女性がその中で特に大事ですし、ワークライフバランスだとか働き方の見直し、改革がなされてないと成果が出ない。ただ単に地域経済が活性化しているというだけでは、やはり成果が出ない。

最後に、6点目ですが、民間の金融機関との連携がすごく大事だと思います。地元の銀行では、震災で相当預金がたまっていますが、預貸率を見ると貸出先が非常に今低くなっている。この地域が震災にあったので特に目立ちますが、実は、全国の地銀はどこもそうです。

そういうお金が、もっともっと有効に地域で回るようにしていくためには、その民間の金融機関との連携がすごく大事になります。まち・ひと・しごと創生本部でも、金融機関に対しての説明を特に丁寧にこれからやっていくということですが、金融機関が入ると、事業の持続可能性をいろいろとチェックされるでしょうから、一時的な事業でなくて、民間の金融機関のお金が回っていけるような、そういう事業をいろいろ考え出すということが大事になります。どこの地域に行っても言っていますが、当面、今言ったような6つの視点というのを大事にして、みんなで知恵を出していくということが必要ではないかと思います。

【「消滅可能性都市」とは】

日本創成会議で昨年5月に提言して、「地方消滅」という新書版などでもうご覧になっている方が多いのではないかと期待をしています



が、要は、その地域に20代、30代の若年女性がどれだけいるのか、あるいは残ってもらえるのか、これが将来の人口を決定的にするというのが1つと、先ほどの社会移動、この2つが効いてくるということ。

出生率を上げるということが今まではよく言われていましたが、今の日本では、もうそういう時期は終わってしまって、出生率を上げるのは大事ですが、ただ出生率を単に上げただけでは、若い人の数が増えません。それだけ20代、30代の女性の数が減ってきているのです。出生率を向上させても、生まれてくる子供たちの数は減ってくるという、非常に難しいところまできている。ここがやはり日本の難しさです。数少ない女性に、いくら子供をいっぱい産んでも、子供は年々減っているという、そういう事態に追い込まれてきているということも、一方で冷静に理解しておく必要があります。

こういう2つの要素が人口減少を特に加速化させていて、全国で半分ぐらいの自治体が消滅可能性都市になる。これは人口がゼロという意味ではなくて、20代、30代の女性が30年後に半分以下になるという自治体のことを言っていますが、そうすると、これに対しては、広い意味での少子化対策と、やはり東京一極集中を議論しなくてはいけない。

ただ、全国の人が、東京一極集中を問題だと

思っている、それを変えようというイメージは恐らくバラバラではないかと思います。地方の拠点都市をもっと強化しようと思っている人もいるし、あまり東京から移したくない、だから、東京一極集中は問題だけれども、三大圏で全部回していけるようにしたいとか、考え方がすごく多様であり、しかもみんないろいろな企業活動を地方に移していいのかどうか、すごく危惧しているということがある。私は「いや、そんなことはなくて、知恵はいろいろなところで全国にある」と、「むしろ人材は地方のほうが多い」というふうに言っていますが、その姿を地方からきちんと見せていく必要があると思います。

それで、「消滅可能性都市」ということは、先ほど言ったように人口がゼロということではなくて、20代、30代の女性が半分以下になるという自治体のことであり、言葉をどうするかも議論しましたが、持続可能性、サステイナブル、人口面で数がどんどん減っていった持続可能性を持たないという意味で、「持続可能性」の反対語として「消滅可能性」と言っています。30年間で若年女性が半分以下に減ってしまう自治体は、合計特殊出生率を3ぐらいまで上げないと人口を横ばいにできません。かつての東北は、みんなどこも3を超えていましたが、今の時代では無理ですから、宮城県が今、1.3ちょっとくらいだと思いますし、北海道は1.28です、どこももう3には届いてない。

大体、人口水準を維持するのに合計特殊出生率2.07というのが、実は今の世の中から見ると、すごく高い水準で、平均的な女性が10人いらっしゃるとうるとすると、そのうち7人近くの方が3人子供を出産するというのが、ちょうど2.07ぐらいになりますので3というのは、もう桁違いに高い。

【他国の合計特殊出生率】

世界で一番人口の数にこだわっている国はフランスだと思いますが、あれだけやって2.01。数日前に、370万人の大規模なデモが行われました。要は移民の問題が背景にあるわけです。その背景は、人口を維持するために、フランスはアフリカから大規模な移民をどんどん受入れて人口を維持しようとした。もう1つが事実婚。婚姻制度を全くガラッと変えて事実婚の世界にして、とにかく男女が出産をする、その権利を保護するということまでして2.01。北欧が今1.91とか1.92とかそのぐらいですから、3がいかに高い数字かというのがおわかりになると思います。

【東北の「消滅可能性都市」】

日本創成会議の試算ですと、東北の自治体は特に多いですが、全国で半分ぐらいの自治体が消滅可能性都市になる。それから、自治体の割合ですが、一番割合が高いのは秋田県で、次、青森県、それから岩手県、あと山形県、このあたりが8割。宮城県はそこの中では低いですが、それでも5割を超えている、消滅自治体の数で言うところのようになります。

秋田県ですと大潟村、青森県だと三沢市や六ヶ所村などが消滅可能性都市とはなっていませんが、逆に大潟村などは人口が増えますけれども、いずれもそこに共通するのは、働く場がきちんとある。特に若い女性から見ても働ける場があるというのが最低限の共通項で、また、子育て対策などをきちんと行っているということが、そこに加味されないと、なかなか難しいということがわかると思います。

【人口減少が生むひずみ】

人口が減るということは、いろいろなひずみをもたらす。もう減っていきますので、人口を

増やそうとか維持しようということをいろいろ言っても、それが望ましいといっても、もう当分の間、相当減っていってしまうので、あまりその議論は意味がないんですが、ただ、人口が減ることが、一体どういうひずみをもたらすかは理解しておく必要がある。年齢構成が今のままですと、すごくアンバランスな減り方で、社会保障が維持できない。それから国土利用も、この東北の多くの市町村が行政の機能を維持できないほどの消滅可能性都市になってしまっただけで、国土が荒廃して全く国土利用がアンバランスになってしまうので、中山間地域といえども、きちんと保全維持されるというような知恵出しが必要だと思います。

【国民の「希望出生率」】

ご参考ですが、国民の希望出生率を1.8、国でもいろいろ議論がありましたが、その数字を取り入れていただきました。出生動向基本調査で今の若い人たちの希望によると、結婚している人は2人以上子供を持ちたがっているし、未婚の方も結婚希望が9割で、理想子供数が2人以上ですから、今の若い人たちの願いをきちんと国家としてかなえる。それを所得が低くてなかなか結婚に踏み切れない、あるいは結婚しても出産に踏み切れないという人たちに対して、正規雇用と必要な賃金を払えば、みんな若い人たちは結婚と出産への希望を持っていますから、黙っていても1.8までにはなります。ですから、1.8はどんなことがあっても、万難を排して国として実現を目指すべき水準というふうに私は考えています。これが希望出生率1.8ということですが、これを国に今回取り入れていただいたということです。

20代後半の結婚割合が、今、40%ですが、20%上がって60%ぐらいになると、このように結婚が早いと出産も、それにつられて早くな

るので、全体としては出生率が高くなってきます。今、晩婚晩産ですから、出生率向上につながらないということです。ここは何か断ち切る必要があるんだろうと思います。

それから、東京一極集中に歯止めをかけること。それがうまくいくと、人口がずっと減るのが、うまく維持できる。冒頭説明したように、今のままだと減る一方ですが、国は大体9,000万人ぐらいで安定させようとしています。

【高齢化比率と総人口推計】

それから、高齢化率が40%ぐらいまで高くなるところを、きちんと対策をとれば若返って、26～27%で安定する。ですから、これは地方から若返ってくるので、宮城県あるいは秋田県、岩手県などからきちんと対策をとれば国全体が若返ってきます。若返りが地方から行われるような国というのは今まで、世界でどこにもないので、高齢化先進国である日本が、ぜひそういう若返りを果たした国家になりたいんですが、それが地方から出てくる。最後に東京が若返るかどうかが、ということになる。ですから、きちんと地方に希望があるんだというふうに理解する必要があると思います。

総人口は、今のところだと2008年のピークからちょっと減って、1億2,700万人ぐらいです。問題はやはり全然下げ止まらないで減りっぱなしだということ。これをどこかで下げ止まる、そういう形に切りかえたいということです。

【人口減少・「3つの減少段階」】

人口問題を考える時に、総数で考えると、物事の問題の所在が見えなくなってしまう。人口減少を「第1段階」から「第3段階」まで3つの減少段階に分けていますが、ぜひ地域で議論する時は年齢的にもっと細かく分ける必要があると思います。問題は、日本全体で言うと、

2040年まで高齢者の割合がしばらく増えていきます。総数は減りますが、高齢者の割合が増えるのです。ところが、東北の場合には過半数の自治体が、もう高齢者が増える段階を過ぎて、高齢者すら横ばいから減る、あるいは急激に減るという、「第2段階」から「第3段階」にきています。全国では高齢者が一般的にはまだまだ増えそうだということですが、そういう段階を過ぎている自治体がすごく多いということも頭に入れておく必要があると思います。

【合計特殊出生率と出生数の推移】

先ほど言ったように合計特殊出生率は、2005年の1.26まで下がった後、いろいろな対策を講じて、一昨年、1.43まで上がりました。出生率がこうやって年々向上したにもかかわらず、生まれてくる子供の数が年々減っているという、ここまで日本は追い込められていて、この程度の出生率の上がり具合では効いてきてない。もっと上げないと、子供の数が増えなくて減る一方だということまできている。

昨年の出生数の速報値が、今年の1月1日に100万1,000人と発表されました。しかもこれ概数ですので、本当に100万人を超えたかどうかはちょっとはっきりしませんが、一昨年は102万9,800人で、ずっと減ってきて、ついに100万人まで落ちました。

それから、合計特殊出生率が1.43まで、何とか上がってきたんですが、どうも昨年はまたドンと下がっているようなので、この問題を変えるというのは、いかに難しいかということがお分かりいただけるかと思います。高齢出産もすごく多くなってきている。フランスやスウェーデンも似たようなところまでいきました。何とか出生率を上げることに成功しましたが、予算を投下するだけでは駄目で、移民の受入れとか事実婚にまで踏み切っている。よほど

いろいろなことをやらないと、この問題は解決しない。

【合計特殊出生率の地域の特徴】

都道府県ごとの違いですが、東京がすごく低い。東北もあまり高くない。一方、九州は高く、沖縄は頭抜けて高い。

北海道の合計特殊出生率は1.28。東京、京都に次いで全国3番目に低い数字です。北海道は全国の縮図で、札幌に若い人、特に、20代、30代がどんどん集まっています。これは働き方の問題になりますが、男が本州のほうにみんな稼ぎに出るので、男女間の若い人たちの比率がすごくアンバランスになっていて、札幌に若い女性が随分いらっしゃるんですが、相手を見つけられなくて晩婚になっている。ですから晩婚だと晩産になるので、出生率がすごく低くなる。この原因は、多分それだろうと思っています。

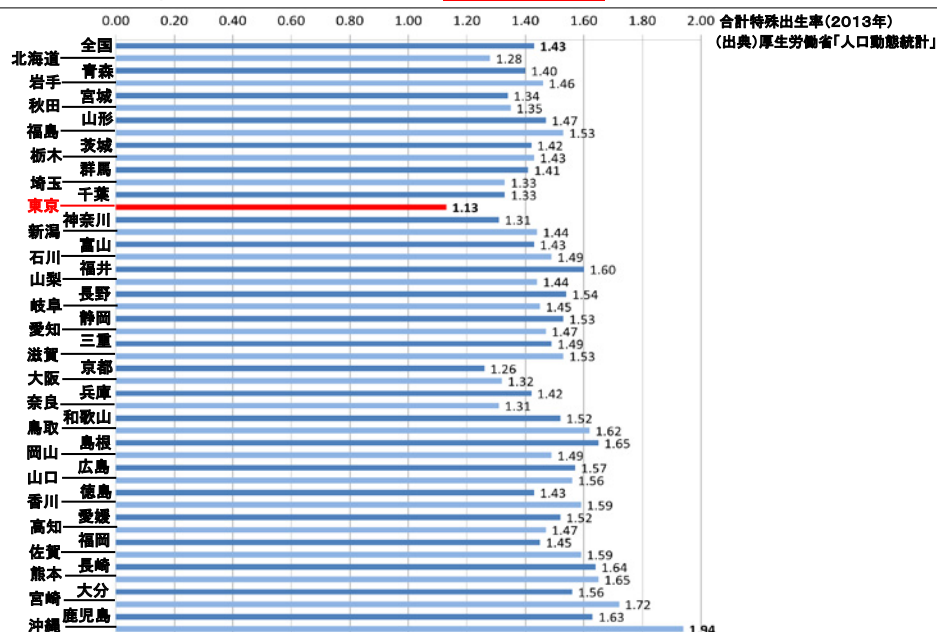
九州は、そのバランスがとれていますが、

東北はどこも今ひとつパツとしない。実は、北海道と逆で、男はそろそろ若い年代の人が東北に残っていますが、調べてみると、若い年代の女性層がみんな首都圏のほうに出ていっている。ですから、男女のバランスがかなり崩れていて、東北では男が結婚相手をなかなか見つけられない。これは私も岩手で実感していますが、若い女性が少なくて結婚相手を見つけられない。北海道、東北の出生率が今ひとつかんばしくないのは、それに起因する。

その背景は、何で東京に出ていくかというのと、それは働き方の問題。働く場所の問題。北海道は、札幌はサービス産業が立地する可能性があるもので、男性が働く場所をどうしていくか。札幌でそれができれば、今度は旭川とか函館ということになると思います。東北の場合には、女性が地域で働く場所をどういうふうに関拓できるか、特に、言い方がなかなか難しいんですが、要は学歴の高い女性の方の、働く場所をどれだけ増やすことができるのかだと思います。

4-(4) 都道府県別合計特殊出生率

○最高は沖縄県の1.94。最低は東京の1.13で極端に低い。



いろいろデータを見ていると、いったん大学進学なりで都会に行くと、ほとんど若い女性は地元に戻ってこない。行きっきりになるということがデータで出てきています。今、逆に東北の場合には、男女間の比率が男のほうがぐっとウエートが高くなっていますが、それを若い女性向けの仕事の場をどれだけ増やすことができるかによって、九州と同じように、バランスがとれる。九州は、初婚の年齢が北海道・東北に比べると随分早く、それは出産につながるの、全体的には宮崎が1.72ですし、国際的に見るとそんなに高くはありませんが、それでも、北海道・東京に比べるとかなり高い。こういうことも、データできちんと出てきていますので、それをよく分析する必要があると思います。

【東京への転入超過】

今までは出生の話ですが、こちらは社会移動の話になります。今のことも関係しますが、戦後、高度成長期、地方から大量に三大圏に人が移っていきました。しかし、1980年代のバブル期以降は、東京にだけ人が集まっている。大阪、名古屋にも移っていますが、そこからまた玉突きで東京に出ているので、結果として転入者が増えているのは東京で、震災の後、少しそれが減りました。また、今増えてきて、昨年は転入超過が10万人を超えています。

何にこの動きが比例しているかというと、有効求人倍率の推移です。今、それがアベノミクスで上がってきています。だからなおさら東京に集まるということで、地方からどんどん出ていっている。

これは年度ごとに見たものですが、2011年、12年は、2010年の東京圏の転入超過数よりも減って、これはやはり地方にとどまってくれる人が増えたのかなと思ったら、2013年が2010年よりもずっと増えて10万人近くになって、昨

年、2014年は10月でもう10万人を超えました。ですから、年間を通すと11万人になっていると思います。それだけ増えて、さらにまたそれが加速化している。今、このような状況にありますので、2020年の東京オリンピックまで、ずっとそれが続くんだらうと思います。

そのことは、なおさら地方の人口が減って、東京は言われているほどは減らず、むしろ増えるということにつながっていくのだらうと思います。これを何とかしなくてはいけないのですが、東京圏に移っている10万人の年齢層を見ると、20歳から24歳それから15歳から19歳、すなわち大卒の就職のため、それから大学進学のため、29歳までがとにかく9割以上を占めていますから、出産に一番関係する、そういう人たちが東京へ行ってしまっただけで、それで出産が困難になる。

【東京圏では医療・介護サービスが不足、地方は過剰】

要は家も狭い、保育所も少ない、コストもかかる、通勤時間も往復で180分以上かかるということで、到底、出産に向かないような環境があるので、ここをやはり何とかしなくてはならない。こんな姿なのは日本だけですから、何とか切りかえたい。一方で、東京の問題というのは、今、できるだけ私、声高に言っているので大分浸透はしてきましたが、2040年の首都圏の後期高齢者の増え方が、特に激しいわけです。今現在で、東京都内の待機介護老人が43,000人で、東京23区内ですと、施設に入るべき高齢者、要介護度が4や5の人たちも施設が足りなくて入れない状況です。待機者が1つの施設に1,000人以上とか、そんなのがざらにありますので、どんどんこれから溢れていくことになる。

一方で全国を見ると、2040年の東北では今

の高齢者施設がスカスカになって、病院経営からいうと患者不足とか、それから高齢者の施設でいうと入所者不足が出てくるわけです。今まで申し上げたことを加味すると、いかに東京に若い人を集めないようにすることが、人口の観点から大事かということがわかってきています。ただ、それだけでは、大きく切りかえる上で、まだまだ迫力不足。地方がより経済も含め全部動かしていく上で、よりメリットがあるということを、全ての国民の皆さん方に理解していただけるような地域づくりが大事で、それが先に説明しました国と地方の総合戦略などにまとめられているということです。果たしてこれがそういうきっかけになるかどうかは、地方の総合戦略が、これに応じてどういうふうにもうまく創られるかにかかってくると思います。

【東北の人口動態】

宮城を取り上げたのは、今日恐らく宮城県内の市町村からの参加者が一番多いからということですし、それから、全国で一番人口減少が極端だということで秋田を取り上げています。

宮城県の人口が、今、230 数万人ということなんです。2010 年で 235 万人ぐらいだったと思いますが、それが少しずつ減り始めて、将来的には、2040 年に人口が、社人研の推計ですと 197 万人ぐらいになっています。高齢者がしばらくの間増えて、高齢者以外の人たちはずっと減るということですが、宮城県を見ていると、前の高度成長期の時はどっと東京圏へ転出していきましたが、最近、東北の人口が宮城県に集まってきているということで、転入が増えていた。

これまでは、ずっと転出のほうが目立ってきただが、2011 年は震災や原発の問題もあって、ちょっと異常な動き方をしていました。そして、2012 年、13 年と、人口が集まる傾向になっています。仙台にはそういう傾向がありますが、

実は、2014 年を見ていると、また東京のほうに出ていくのが相当増えてきて、仙台で全体の人口を集めるという機能がすごく弱くなってきている。結局、今のままいくと、東北はどこも全部東京のほうに吸い取られるような形になるというような、そういう動き方に見えます。

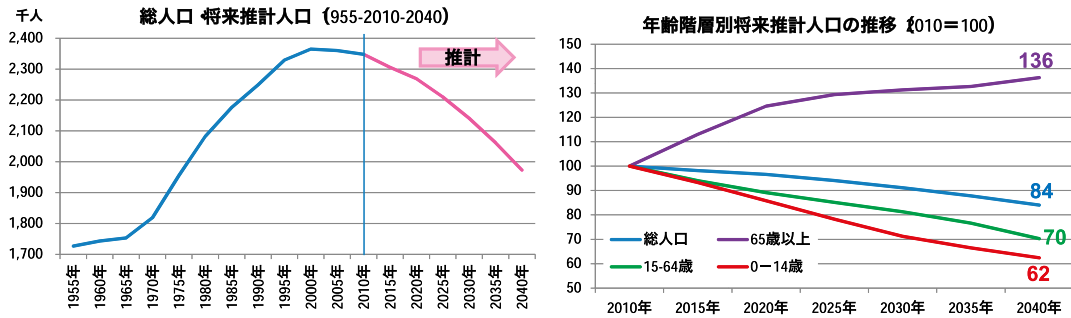
ですから震災後、少し拠点性があったところが、実は東京オリンピック等の関係で、宮城、名古屋、大阪も東京へぐっと転出数が年々増えてきています。これは市町村も全部分析する必要がありますと思いますが、2012 年、13 年に宮城県に入ってくる人たちが全体として増えた時でも、一番大事な 20 歳から 24 歳の層は、一貫して転出超過になっています。問題は、それがどういう理由によるかということの分析を、相当きめ細かく、場合によっては相手に直接聞くぐらいまでして、突きとめる必要があると思います。

宮城県の総人口・将来推計人口は山型になっていますが、秋田県は山型になっていません。割と北海道と似ていて、北海道も、2000 年頃まで人口が 570 万ぐらいありましたが、2020 年までの、わずか 20 年間で 100 万人減少して、2040 年には 400 万人切るぐらいまで急減する見込みです。秋田も相当減少することが予想されています。

高度成長期に東京に地方から出ていくのと全く同じ格好で、これから、より転出していくことが予想される。したがって、地域での社会移動を抑える、そのことが急がれると思います。この 20 歳から 24 歳は進学のために転出していると思いますが、このあたりをどう食い止めるかを、いろいろ考えなくてはいけないということです。

【宮城県】総人口・将来推計人口

○社人研推計では2040年までに約38万人減。高齢加率は22%から36%に。65歳以上の高齢者は当面増加するが、その他の年齢階層は減少に転じ、総人口も減少し続ける（第1段階）。



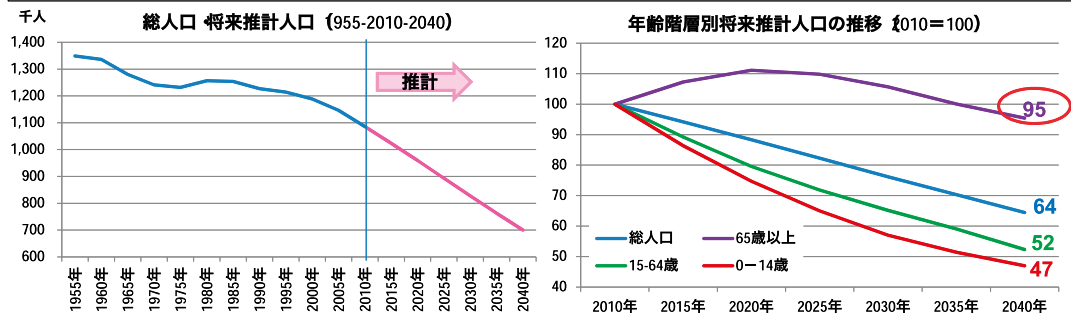
年齢階層別将来推計人口 (2010-2040) 中位推計 TFR1.35)

	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年
総人口	2,348,165	2,305,578	2,269,042	2,210,121	2,140,710	2,061,971	1,972,577
老年人口 (65歳以上)	524,405	592,937	653,553	678,155	688,616	695,822	714,943
高齢化率	22.3	25.7	28.8	30.7	32.2	33.7	36.2
生産年齢人口 (15-64歳)	1,515,405	1,424,877	1,350,814	1,290,753	1,232,368	1,161,089	1,065,159
年少人口 (0-14歳)	308,355	287,764	264,675	241,213	219,726	205,060	192,475

出典) 国立社会保障・人口問題研究所
都道府県別人口、地域別将来推計人口

【秋田県】総人口・将来推計人口

○社人研推計では2040年までに約39万人減。高齢加率は30%から44%に。65歳以上の高齢者は当面増加するが、2020年頃に減少に転じ、2040年時点では2010年の水準を下回る（第3段階）。



年齢階層別将来推計人口 (2010-2040) 中位推計 TFR1.35)

	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年
総人口	1,085,997	1,023,051	959,272	893,224	827,462	763,356	699,814
老年人口 (65歳以上)	321,028	344,378	356,669	352,577	339,211	321,093	306,433
高齢化率	29.6	33.7	37.2	39.5	41.0	42.1	43.8
生産年齢人口 (15-64歳)	640,878	571,522	509,890	460,018	417,515	378,501	335,078
年少人口 (0-14歳)	124,091	107,151	92,713	80,629	70,736	63,762	58,303

出典) 国立社会保障・人口問題研究所
都道府県別人口、地域別将来推計人口

【地域に若い人をつなぎとめるには】

そろそろ一度話をまとめておきたいと思います。ぜひやっていただきたいのは、今のようなデータを住民票の動きで、きちんと追う。年々、住民票がどのように動いているかということ、住民票の移動の徹底的な分析が必要になる、それが1つ。

それから2つ目、20代、30代の女性、女性に限らず男性も含めてということにはなりますが、特に20代、30代の女性の声を徹底的に吸い上げて、一体、地域での出産・子育てが彼女らから見ればどのように見えているのか、その本音を、きちんと引き出す必要がある。これは、行政では相当努力はされていると思いますが、少なくとも地方議会などには、その声が全く反映されていない。特に若い女性の声がかき消されるような方向にいく危惧も一方であります。そういう声を代表する議員も少ないと思います。

先ほど言いましたような、住民票がどのように動いているのか、どの年代がどういう理由で外に出ていくのか。それから一方で入ってくる人もいます。それが一体どういうことで入ってくるのか。企業の転勤によるものの移動も随分多いと思いますし、それから学生の進学などによる移動もある。ただご承知のとおり、学生の場合には住民票を移していない人も多く、私も大学で教えています。学生に聞くと、住民票は実家のほうに置いてあるというのが結構いて、ですから全部追いきれているわけでは必ずしもない。

したがって、そこは具体的にいろいろ探っていく必要があると思います。新しく仕事の間を作ることが望ましいし、その場合の、先ほど言った金融機関だとか地域の大学の役割はものすごく大きいと思いますし、それができればそれに越したことはありません。けれども、

今、それぞれある程度人口がいるところには、サービス産業がみんな成り立っているわけです。サービス産業の生産性をより向上させて、少しでも若い人たちにより高い給料が払える、あるいは安定雇用にできるかどうか、実はその関係が一番大きいのではないかと考えています。

農業や漁業、一次産業で新規に雇用を増やすというのは、これはすごく難しいことだと思います。競争力の高いいい農業を展開しようと思えば思うほど、大規模化だとかが必要になってくる。それを法人経営化して、農業法人の中で若い人たちを雇えば、それはそれでいいのですが、どうしても雇用者の数が限られてくる。やはり、第三次産業のサービス産業の生産性をどれだけ上げて、若い人たちにどれだけ給料を払えるのかというのが、地域に若い人たちをつなぎとめるのにすごく大事になってくる。

【地方への移住政策】

ふるさと回帰センターに行って、いろいろ話を聞いてみると、今、移住の相談というのがすごく増えてきているのは事実です。ただ、それが実際の移住ということにつながっていない。相談件数は多いけれども、みんな途中で逡巡したり、いろいろな理由で断念している。若い人の場合には、やはり雇用が地方でちゃんとあるのかどうか、稼ぎがどうなのかということが気になるという、これは無理からぬことです。ただ、都会と同じほど、例えば、それまでに20万円もらっていた人が、地方でも20万円もらわないと生活できない、あるいは生活の質をすごく落とさなくては行けないというわけでは決してなくて、むしろ、東京で20万円稼ぐけれども、実際に中身を見てみると半分ぐらい家賃を支払っていたり、多額の食費を払っていて、実際に自分で使えるところがすごく少ないというのが実

態で、しかも不安定雇用というのが往々にしてあるわけです。

地方の場合には、最近空き家が多いですから家賃が1万円でいいですといった自治体の優遇策もある。今、地方の生活水準を東京よりもっと良くした上で10万円稼げば、全然問題なく生活していけるという情報がもっと伝わると、移住についての考え方、若い人たちの考え方も変わってくると思いますので、地方の生活実態などをきちんと伝えるために何をしていたらいいのか、どういう情報発信をすればいいのか、といったこともすごく大事な観点ではないかと思っています。

それから、高齢者の移住の問い合わせも随分増えている。これも間違いのないことで、50代、60代の件数が増えています。内閣府の調査でもそう出ている。その人たちが、心配するのは、医療・介護のこと。出身地であっても相当な期間離れていると、久しぶりに地方に戻って、大丈夫かどうか、医療・介護の心配が項目としては一番多い。

実は、東京は、介護などは決定的に壊れていますのでもっと厳しい。高次救急病院などは結構ありますが、何せ高齢者の数が圧倒的に東京は多いです、実は、医療へのアクセスも東京というのはすごく悪いんですが、見かけ上、そのように見えないので、その東京の実態というのを、もっと伝える必要があると思います。地方の場合にも、公共交通機関の病院へのアクセスがすごく悪いというところが、しばしば見られる。ですから今までコンパクトシティとか、まちづくりを考える時に商業施設中心のまちづくりが多くありましたが、病院あるいは介護を中心としたまちづくりがもっと行われる、医療・介護体制がもっときちんと整えられている、ということがわかると、移住者ももっと決断できるのではないかと思います。

また、今、私が国に言っているのは「おためし移住」のようなもの。沖縄に移住した人たちの例を見てみると、移住者の町も、3年や5年たつと半分ぐらいがうまくいかなくて戻ってきています。だけど、東京の家を売り払ってしまっていると、もう路頭に迷うような形になるので、それで最初の段階でなかなか踏み切れない。

ですから、2地域居住をある程度認めるような税制上の優遇措置だとか、要はお試し移住を国として制度を創り、移住者を呼び込んで地方の努力を具体的な成果につなげるようにすべきではないかと思っています。今回の税制改正を見ていると、それに向けての話も入っているので、年々もっと太くしていかなくてはいけないと思うのですが、一方で、そういう国の動きと相まって、地方ではもっと積極的に移住者を受け入れられるような情報を発信したり、まちづくりをしていくということが大事だと思います。

【地域力向上の方程式】

どうやって地域力を高めるのか、一般的な話となりますが、地域力を向上させるというのは、ここにいる皆さんが全員努力をこれまでしてきたことだと思います。

その地域力というのは、私は地域にいる人、それからそこにどういう資源・モノがあるか、そして情報、この3つがすごく大事ではないかと思っています。人材力は「能力×やる気+つながり力」になるし、資源力というのは、何も天然資源・自然由来のものが全てではなく、そういうものに恵まれない地域もいっぱいある。人がそこに住んでいれば、必ず歴史・文化・伝統がありますから、そういうものを全てトータルして資源力だということ。

それから情報、よく官房長官が言うんですが、地域活性化で成功しているところは、全部それ

なりの物語があるというふうに言っています。どういうふうにストーリーづけをするか、それから発信するかも含めて、物語力がやはり大事で、この総和が地域力につながってくるのだと思います。最近、私が特に強調しているのは、人材の力、それと「(能力×やる気)+つながり力(ネット・ワーク)」です。これは精神論を振りかざすつもりではないのですが、大事なものは、やる気ですね、やる気。

能力というのは、ゼロから100まで能力は分布していて、どんな子供でも、算数が得意な子供もいれば、歴史とか国語のほうで得意な子供がいたら、それからかけっこが得意な子供とか、いろいろな能力を持っている。一部の能力で全部を評価するのではなくて、そこにいる人材が持っている能力を最大限に引き出す。能力をきちんと見て、役割分担をして、その能力を引き出すということが大事だと思います。だから、ゼロから100まで分布する能力で、どれだけ100に近い力を引き出すかだと思います。問題はやる気。やる気については、実はゼロから100ではなくて、マイナス100から100まで分布していて、「そんなこと言ったって」という足を引っ張るような人とか、後ろ向きの人とか、どんなところでも必ずいて、それが下手に作用すると、マイナスに能力を掛けると、マイナスがすごく大きくなってしまいます。このやる気について、最近つくづく思うのですが、10人が10人、100人が100人、全員がちゃんと前を見て歩きだすというのは、それはやはり無理かなと。後ろを向く人がいればマイナスですが、そこで、じっと黙って立っている人も、マイナスじゃないという意味では評価しなくてはいけませんし、どれだけプラスの人を一人でも二人でも増やしていけるのかどうか、そこはまさにリーダーシップ、リーダーの力が必要だと思います。

どんな地域も、NPO法人でも何でもまとめ

役というのがいると思いますが、その人の包容力も含めて、どれだけやる気を同じ方向にそろえていけるのかということは、全体のビジョンというのが大事なことで、それは今回の人口減少でいうと、相当先まで成果が出てこないものを、みんなで努力していくためには、ビジョンづくりがすごく大事ですし、また、しっかりしたものでなければ今回のことは成功しないと思っています。そしてこのビジョンですけれども、やる気を前に出して創っていくためには、一人一人の顔や立ち位置が見えてないといけないので、県単位で議論するとやはり大きいと思います。

盛岡は人口減少についての危機感が、どうしても見かけ上はそんなに減らないので薄いように思います。どうしても県庁所在地の危機感がすごく薄い。周辺の町村の危機感のほうはずっと高いのですが、足並みがそろわない。この問題を議論するのには、最低でも市町村単位、あるいはさらにいうと小学校区とか集落単位、小さい単位でみんなで知恵を出し合う、議論するということが大事。実は人口の将来推計も市町村についてはこの間までなかったんですが、それはやっと出てきました。

日本創成会議のデータが全てとはいいいませんが、おそらく、社人研よりは、今までの実績を全部合わせると、日本創成会議のデータがより実績に近いと思います。今までの実績を1980年以降について全部比較すると、より地方の過疎地域に厳しい実績値になってきている。それを変えていくわけですから、遠慮していても駄目で、やはり出生については、個人の領域に少し土足で踏み込むぐらいのことをしないとけないという気もしますし、できるだけ集落とか小さい単位で、みんなで話し合った上で、マイナスで足を引っ張る人を少なくするという、そういうことが大事。何よりも、データが大事で

すから、それを住民票の移動などでぜひ揃えて分析していただきたい。

コンパクトシティもこれからすごく大事ですが、コンパクトにするのを、物理的にコンパクトにするだけではなくて、それによってどういう付加価値を生むのか、それをどれだけ魅力あるものにするのかといったようなことで、合意形成を皆さん方とっていく上でも、将来ビジョンをきちんと示す。それから、社会保障制度にしても、産業政策にしても、全て人口増が基調になっていたものを、全部切りかえなければならぬので、今までの考え方をできるだけ払拭する。

そういう意味で、最後に繰り返しになりますが、20代、30代の、特に今まで行政の意思決定に、なかなか声が反映されなかった若い女性の声をどれだけすくい上げるかが大事ではないかと思っています。

【補足】

北海道・東北の人の出入りと、地域内の人の出入り、それから東京との人の出入りをいろいろ見ていると、北海道新幹線が札幌まで行くのはずっと先ではありますけれども、少なくとも函館まで行く。人の流れが変わるかということ、ビジネスに関係するものというのはすごく薄いような感じがしていて、それが、東北とどういうふうになるかというのは、あまり効果は期待できないような感じがします。新幹線はご承知のとおり、北海道側の期待感がすごく高いが、我々から見ると、どうしても東京のほうしか見てないところが多いので、その影響というのは、ほとんど皆さん方も微々たるものだと思っている。要は、北海道と東北のビジネスなどが、これからどのように将来変わってくるのか、あるいはつながる可能性があるのか、北海道の人の動きは、明らかに年々ダイレクトに東京に集

まっています。北海道は札幌に人が集まっていますが、本来ですと旭川とか函館がもっと力を持っていてしかるべきなんですけど、そこも実は年々力が落ちてきています。でもまだ拠点性があることはあるんですが、釧路になると、拠点性がなくなって、周辺や釧路市内からも東京へ出てきています。そうした北海道の動きを東北地域が食い止める機能を持つことができるかどうかだと思います。

それから、東北の中の地域内の移動がどのようになるのか。それは、企業が、北海道、東北の支店などはどこに置くのかということともつながって来ると思います。リニア新幹線が開業すると、多分、名古屋の支店というのは全部東京の本社がまとめてしまうようなことになる。交通の利便性が高まるとビジネスというのは、かなり力の強いほうにどんどん吸い取られる。ストロー効果とよく言いますけれども、地域のビジネスのやり方が、かなり変わって来ると思います。

残念ながら、東北全体として、域内の拠点性をどこが持つだとか、それから北海道との関係で、拠点性を持つということとは、今のところ正反対の方向にどうも動いているような感じがします。ITなどが、これからさらにビジネスでいろいろなことに取り入れられてくる、それからテレワークだとか、そういうことがどんどん入ってくると、ますます拠点性が薄れる。

百貨店などの物の売り方もeコマースがどんどん進んでいくでしょうし、今は本などを買うのはAmazonが手軽にいろいろなところで使われています。物の売り方も変わってくるし、ありとあらゆる分野で変化が出て来ると思います。そうすると流通も大きく変わって、むしろ東北地域が完全にパスされる方向に働きはしないかということを、すごく危惧しているわけです。

経産省の中小企業庁と経済産業政策局で、ビッグデータで各企業の動きをおおよそ捕まえて、これからの戦略を立てる仕組みづくりを今やっています。これは、今までのビジネスの動きに沿って、どのように物が動いているのかということをつまめるやり方なので、産業構造が大きく変わってくると、その法則というのがそのまま通用するとは思えませんけれども、ただ、少なくともかなりのヒントが得られることは間違いありません。

市町村ごとに、もう相当データが蓄積されているものがあるので、先ほど申し上げましたが、人の動き方は住民票で最終的に捕まえていく。それから、今年10月に行われる国勢調査。物の動きは経産省で今システムを製作中で、ほぼ全市町村でオープンに使えるようになりますが、ビッグデータの動きをきちんととらえて、今後の戦略を立てる必要があるのではないかと思います。そうすると、北海道や東北、それぞれ地域の中の動きも見えてくるので、どうやって拠点性を高めていくかが重要だと思います。

私は、いろいろな議論があると思いますが、東北全体でいうと、仙台などはもっと果たす役割を高めていかななくてははいけませんし、それから、東北は相当地域が広域なので、各県の県庁所在地が相当頑張らないといけない。秋田市、青森市は、今のところ2040年に20代、30代の女性が半分以下になってしまいます。それが、じきにほかのところに伝播する可能性があるのではないかと思います。

この東北の中での拠点性ということを考えていくには、働く場をどう作り出すとか、若い女性も含めて若い人たちの働き方をどれだけ変えられるかということに全部集中しなくてははいけません。しかし、そうは言っても、市町村ごとの連携をどうするか、役割分担をどうするかという議論も、ものすごく重要になります。一つ

の地域で自治体ごとに完結するのではなくて先ほど申し上げた、残り300億円の地方創生先行型の交付金は市町村間の連携や、県と市町村間の役割分担がその中に盛り込まれている総合戦略を策定した自治体にできるだけ多く配分して、その事業を進めていきたいと、まち・ひと・しごと創生本部事務局の幹部が盛んに言っています。これから計画を創る時に、基本的には地域ごとでいろいろ知恵を絞ると思いますが、東北全体の物の動きをつまめると同時に、行政の連携をもっと進めていくということが肝要ではないかと思います。

1,400億円については、もうそう遠くない時期に交付されると思いますが、くれぐれも、どこかのシンクタンクだとかに丸投げしないで、地域で議論してほしいと思います。とにかく年度内に計画を創らなくてははいけないので、もう既に取り組みを大分進めているところは多いと思いますが、どれだけ地域の人たちに入ってもらえるか、そのプロセスが鍵だと思っています。

できるだけ、地に足の着いたもの、体裁はどういう格好でもいいと思いますが、とにかく地域で議論しないと、KPIの実効ある数値目標も出てきません。どれだけ地域の人を入れて議論する場を作れるかどうかというのが大事です。地域で本当に汗を流して創る計画を、できるだけ目立たせるようにしてください、と事務局に言っていますが、そのあたりも計画を創る上



で注意する必要があると思います。

国から分厚い文書が来っていて、あれもこれもと書いてありますが、読むだけで大変かと思います。細かなことは別にして、ほかの自治体を真似する必要はないし、全部カバーする必要もないと思います。自分の得意分野をずっと伸ばすような形にしないと、住民は何が何だかわからなくなります。よほど絞って、伸ばすところをうんと目立たせるような計画にしていく。それ以外のところは、市町村間で役割分担するということが大事ではないかと思います。(完)

※本稿は、平成 27 年 1 月 14 日に宮城県庁で開催された、公益財団法人東北自治研修所創立 50 周年記念講演をまとめたものです。

講師略歴	増田 寛也（ますだ ひろや）
昭和 52 年 4 月	建設省入省
平成 7 年 4 月	岩手県知事（～平成 19 年 4 月）
平成 19 年 4 月	地方分権改革推進委員会委員長代理
平成 19 年 8 月	総務大臣（～平成 20 年 9 月）
平成 21 年 4 月	（株）野村研究所顧問
	東京大学公共政策大学院客員教授



地方自治体における エネルギー・ビジョンの策定

東北大学大学院環境科学研究科教授 土 屋 範 芳

1. はじめに

大学の講義で、エネルギー問題を解説する導入として、1970年代の2回の石油ショック（第一次：1973年，第二次：1979年）の時の日本と世界の情勢を教えている。講義後に学生に感想を書かせると、「今日の講義はおもしろかったけど、歴史の話でしたね」、「どんな時代だったのかちょっとよく飲み込めなかったです」などの感想がならぶ。それもそのはずである。彼らは、1990年代に生まれ（当然ながら平成生まれ）、就学する頃には21世紀になっていた。

日本は、二度にわたる石油危機を見事？に乗り切り、その後の円高不況もなんとか克服し、1980年代後半から90年代前半のバブル景気へと突き進んでいく。エズラ・ヴォーゲルによる日本的経営と高度経済成長の要因を分析した日本礼賛の「ジャパン アズ ナンバーワン」が発行されたのが1979年であり、中国や日本の台頭を示した「大国の興亡」（ポール・ケネディ）は、バブル期の1988年である。（ちなみに学生らは“バブル”も歴史用語のひとつのような感覚で捉えている）

エネルギーに関する新しい見方を示した「ソフト・エネルギー・パス」（エイモリー・ロビンズ）が、1970年代に刊行されている（日本語版1978年発行（原書は1977年））。この本の序言で、大来佐武郎氏（元外務大臣、高度経済成長期および石油ショック後の日本の経済外交政策に大きな影響を与えた人物）が、内容を端

的にまとめている。今の日本や世界の状況を考えるに大きな示唆を与えているので、少し長く引用しよう。

1. エネルギー政策や技術の基本方針にはハード・エネルギー・パスとソフト・エネルギー・パスの2つがあり、先進国では、ハード・エネルギー・パスがとられている。
2. ハード・エネルギー・パスは、今後もエネルギー需要は増大する。が、これまで供給の中心をなしてきた石油の供給が頭打ちになり、大幅なエネルギーの不足が生じる可能性があること。このギャップを埋めるため、原子力や石炭のような代替エネルギーを開発すべきである。
3. しかしこのハード・エネルギー・パスにはいろいろな問題がある。それは核拡散の危険、廃棄物処理、集中管理的社会志向などである。
4. 他方、ソフト・エネルギーパスとは、エネルギー供給の中心を太陽熱、風力などの再生可能エネルギーにおく。エネルギーの需要ギャップを閉じるためには、供給増ではなく、需要減（省エネルギー）に主として依存する。
5. ソフト・エネルギー・パスはハード・パスに比べて環境破壊が少なく、核拡散の危険も少ない。集中管理より、分散管理志向型となる。また、エネルギー消費全体を節約することに重点が置かれる。

6. ハードからソフトへの転換は、単なる技術的問題ではなく、むしろ価値観の変化がその背景にある。ハード・パスを支える価値観とは、いわゆる西洋近代化の基底をなしてきたものであり、端的に言えば効率重視ならびに「More is better」というものであろう。ところがソフト・パスの暗黙の前提となる価値観は、ゆとり、質素、多様性ならびに「Enough is best」という考え方である。
7. そして、2000年には米国のエネルギー消費の三十数パーセントをこのようなエネルギーにする可能性を指摘している。

1970年代の石油危機以後、日本が再び深刻なエネルギー問題に直面したのは、2011年3.11の東日本大震災と福島第一原発事故である。1970年代の石油危機と2011年の大震災を同列に扱うことはできないが、1970年代の石油危機後に注目を浴びた「ソフト・エネルギー・パス」の内容は、2011年の東日本大震災後に再び注目が集まっている再生可能エネルギー導入促進に向けた論調を見事に予言している。もちろん、三十年前の社会情勢と現在とでは、多少の違和感があるのは否めないが、この本に書かれていることは、今日においても大きな示唆を与えてくれる。

石油危機と今回の東日本大震災後のエネルギー危機との問題で、大きく異なるのは、エネルギー政策は国が決めるものという従属的な意識から、エネルギー政策を自分たちで策定できるかもしれないという意識が芽生えてきたことであろう。もちろん以前から地方のエネルギーは自分らで賄いたい、地元にあるエネルギーを活用したいという希望や活動はあった。しかし、今はその意識が具体的な形で示すことが可能となりつつある。

自分たちが使うエネルギーを自分たちで決める。地方自治体が決める自分たちのエネルギー・ビジョン。はたしてどのようなことが可能であろうか、どのような方針を立てればいいのか。このことについて筆者の専門である地熱エネルギーを例にとりながら解説する。だがその前に「エネルギー問題」を需要の観点から眺めてみよう。

2. エネルギーの需要

エネルギーは、常に供給側の論理で語られてきた。「ソフト・エネルギー・パス」で提示された考え方の中で、今日に至ってもまだ日本では十分に議論されていない視点は需要側の視点である。

日本の電力は、事実上地域独占の電力会社が、「安定供給」を錦の御旗に、とにかく供給量の確保をめざしてひたすら開発が行われてきた。かかった費用に適正利潤を上乗せして電気料金が決められる総括原価方式は、費用対効果を十分に吟味しなくても、投資リスクを回避できるシステムであろう。完全に自由化されたシステムとの違いがここにある。このため、本邦の電力は基本的にというか、原理的に過剰な供給余力を持つ構造となる。

しかし、エネルギーを需要側の視点で見たらどうなるであろうか。図1に、2010年で正規化したさまざまな統計データや予測値の推移を示す。この図を見ると驚くべきことが分かる。世界の人口、世界のエネルギー要求量は右肩上がりですべて上昇している。世界の人口は、2050年には2010年の約1.4倍の95億人越えとなると予測され、世界の一次エネルギーは人口増に対応し、現在の上昇傾向が引き続くとするレファレンスデータでは2010年の1.8倍に達すると予測されている。もし技術革新が進んだ場合でも、人口増とほぼ同じ1.4倍になる。いずれにしろ、

世界全体が要求する一次エネルギーは今後も確実に上昇していく。

一方、本邦の人口は減少し、2050年には1億人を割って約9,700万人あまりと予測されている。さらに、東北地方の人口は、日本全体よりも大きな減少率になるとされ、2050年には現在の約7割程度まで減少すると予測されている。無人村落や限界集落が驚くほど出現するであろう。これにともない、エネルギーの需要も減少する。2005年に発表されたエネルギー白書の予測値では、レファレンスケースで横ばい、省エネが進展した場合には、2030年には2010年の92%程度と予測され、さらに最近の予測

値は、2025年の段階で2010年の7割程度にまで落ち込むとの予測もある。つまり、本邦のエネルギー需要は確実に減少するのである。東北地方はその減少が都市部よりも急激に訪れる。

エネルギー供給量の増加を、実は社会は要求していない。東北地方の地方自治体がエネルギー・ビジョンを考える第一歩は、自分たちの地域が、これから先どのくらいエネルギーを必要としているかの需要予測から始める必要がある。社会は、右肩上がりではない。少なくともエネルギー需要は減少し、それに見合ったエネルギー供給量をはじき出す必要がある。

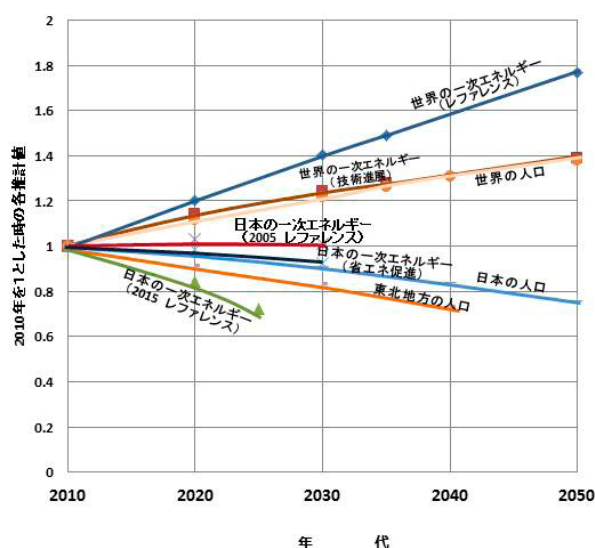


図1 2010年を1としたときのさまざまなデータの推移

世界の一次エネルギー（レファレンスと技術進展） 日本エネルギー経済研究所「アジア／世界エネルギーアウトlook 2012－高まるアジア・中東の重要性と相互依存－」

世界の人口、日本の人口、東北地方の人口 日本の地域別将来推計人（2013）国立社会保障・人口問題研究所ならびに資源エネルギー庁 エネルギー白書 2014

<http://www.enecho.meti.go.jp/about/whitepaper/2014html/1-1-1.html>

日本の一次エネルギー（レファレンスと省エネ促進ケース） 資源エネルギー庁 エネルギー白書（2005）

http://www.enecho.meti.go.jp/about/whitepaper/2005html/intro1_2.html

日本の一次エネルギー（2015 レファレンス）日経テクノロジー on line 2015

<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20110825/197270/?SS=imgview&FD=-755482518&rt=nocnt>

図2に、2050年の地方圏の人口ピラミッドを示す（2010：国土の長期展望に向けた検討の方向性について 国土交通省）。驚愕の図である。日本は人口減少社会であるのに、三大都市圏（東京、大阪、名古屋）に人口が集中し、地方圏の人口が急減し、残された高齢者層を、やせ細った若年層が支える構図となっている。はたしてこれで社会が維持できるのであろうか？

戦慄を覚えるのは私だけではないであろう。そして、エネルギー需要も急速に低下する。多少なりとも社会に余力がある現在が、エネルギー開発や投資に回せるお金を創り出すラストチャンスかもしれない。今後、地方の先細るエネルギー需要と、頭でっかち人口逆ピラミッド社会では、新たな開発に対する投資効果は期待できなくなる。

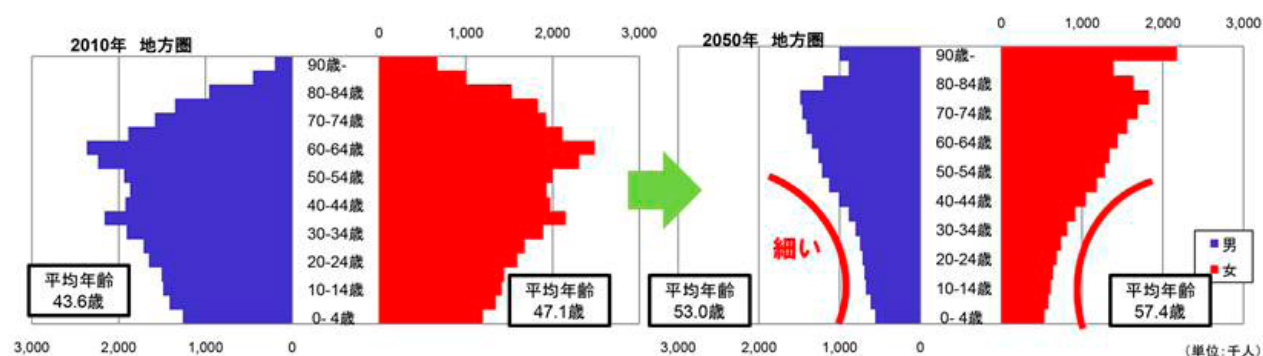


図2 地方における人口動態。2010と2050年の比較。国土の長期展望に向けた検討の方向性について（国土交通省国土計画局 平成22年）

3. エネルギーの種類

「エネルギー」というと、電気エネルギーをすぐに連想するが、実は社会が必要としているエネルギーは、熱エネルギーのほうが電気エネルギーよりも大きい。東日本大震災後に策定されたエネルギー需要見積もりでも、たとえば仙台市の沿岸部での家庭用熱需要が28,345 MJ/世帯・年に対して、電力需要は5,493 kW・h/世帯・年（=19,774 MJ/世帯）で、熱需要：電力需要の比は1.43：1となる。

林野庁 web サイト <http://www.rinya.maff.go.jp/j/riyou/biomass/pdf/biomass3-2.pdf>

もともと熱エネルギーとしての能力が高い化石燃料や地熱を使って発電される電気エネル

ギーを、再び熱にかえるのは二度手間では効率が悪い。熱エネルギーは、できるだけ熱エネルギーとして利用することが肝要である。

そしてもう一つ、熱エネルギーは、普通の意味で自分たちでハンドリングできるエネルギー源である。電気エネルギーは、電力会社が圧倒的なシェアを誇っているし、現段階で発電と送電の分離などは政策立案の俎上にもあがっていない。電気エネルギーは規制が強く、自分らでどうこうできる体制はまだ整っていない現時点で、地域の特性をよく使えるのは熱エネルギーであろう。温泉、バイオマス、地熱など、熱を生み出すエネルギー源は地域のエネルギーとして自分たちのアイディアでの活用が可能で

ある。

4. 地域の地熱エネルギー

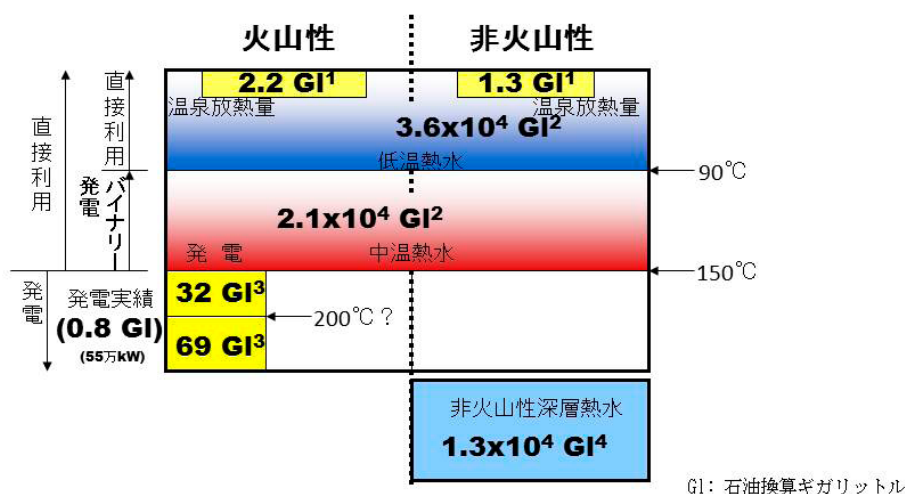
地下は、深くなるほど地温が高くなるのが一般的である。地熱エネルギーとは文字どおり地球の持つエネルギーを利用する。火山の近くでは、100 m 深くなると 20 ～ 30℃ 地温が上昇するので、1,000 m の井戸を掘削すれば、200℃ を越える熱水を獲得することもできる。日本の場合、大陸の国に比べてこの地下増温率（地温勾配）が高く、つまり、浅いところから高温の熱水を取り出すことができる。図3に日本の地熱資源の賦存量を示す。この図ではそれぞれの賦存量を石油換算ギガリットルで示している。

地熱資源は、火山性と非火山性の2つに大きく分けることができ、さらに温度によって利用方法が分かれる。150℃ よりも温度の低い熱水

は発電には不向きで、熱利用（直接利用）に向いている。ただ最近では、150℃ よりも温度が低い熱水であっても、バイナリー発電（従来の発電システムは、地下からくみ上げた蒸気・熱水サイクルのみからなり立っているが、これに代替フロンなどの沸点の低い低温媒体を加熱・蒸発させてその蒸気でタービンを回す2つのサイクル（Binary-Cycle）で発電をするシステム）により発電ができるようになり、さらに最近では90℃ 以下の低温熱水であっても、発電利用できる温泉発電設備が市販されるようになってきた。

つまり地熱エネルギーを利用するということは、地熱の熱エネルギーと、さらに電気エネルギーの両方を利用することが可能である。太陽光や風力などとの違いがここにある。

中小地熱：地熱資源



1. 角 清愛, (1980), 日本温泉放熱量分布図
 2. 角 清愛, (1980), 日本の温泉放熱量分布と第四紀火山分布との関係, 地調月報, 31, 255-266.
 3. 宮崎 他, (1991), 全国規模地熱資源評価の研究, 地調報告, 275, 17-43.
 4. NEDO, (1989), 地熱資源量の評価に関する調査, NEDO-P-8822.
 5. 茂野 博, (1982), 非火山性地熱資源-深層熱水-, 地質ニュース, no.337, 202-203.
- 他 文献
新エネルギー財団地熱本部(2001), 日本の地熱直接利用(1993-1999年), 地熱エネルギー, 26, 87-97.
Sekio, M. & Yoshii, M. (2000), Country update report of geothermal direct uses in Japan, Proc. WGC2000.

図3 日本の地熱資源

図4に日本の地熱発電所の分布を示す。地熱発電所は、東北地方と九州地方に集中していることが分かる。さらに図5に日本の対流型地熱資源の賦存割合を示す。対流型とは、地下の割れ目などに熱水がたまり、地下で流動（対流）している熱水資源を示している。一般の地熱発

電所はこのような対流型の地熱資源を利用して。資源的な面からも東北地方は地熱エネルギー利用のアドバンテージがある。この地熱エネルギーを地域の地質の特性という観点から見よう。



図4 日本の地熱発電所（日本地熱学会ホームページ http://grsj.gr.jp/jgea/index1_2.html）

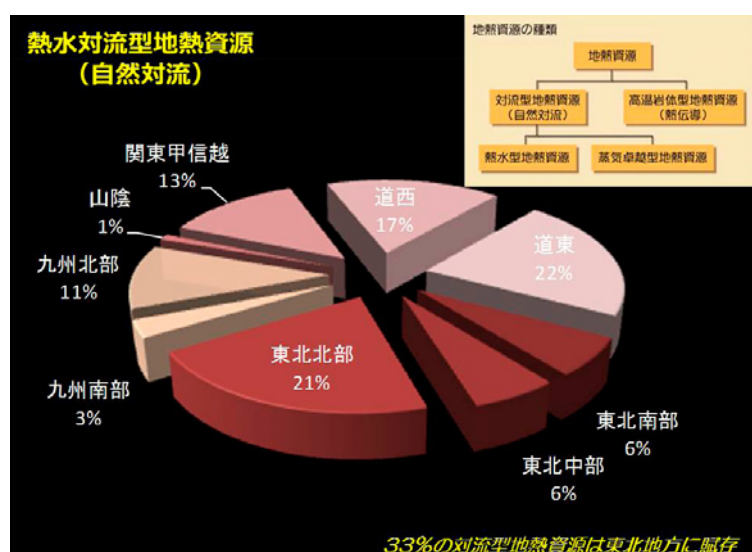


図5 本邦の対流型地熱資源の賦存割合

5. 東北地方の地質と地熱資源

東北地方の脊梁山脈（奥羽山脈）には、岩手山や蔵王をはじめとする活火山が分布している。つまり脊梁山脈は、火山活動や地熱活動が盛んな地域である。地熱発電所もこの脊梁山脈の両翼に建設され、多くの温泉もこの地域に分布している。岩手山の西側に位置する松川地熱発電所は、1966年に運転開始した日本で一番古い地熱発電所である。脊梁山脈周辺域は、現在（第四紀）の火山地域であり、この地域での地熱エネルギーの利用は比較的イメージしやすい。地熱発電所、バイナリー発電、カスケード利用（温度レベルに応じてエネルギー源を多段階に利用すること）、さらには温泉発電など、地域の特性に合わせたさまざまな技術が提案されている。この地域にある地方自治体は、地熱を中心としたビジョンの作成が可能であろう。

図6には、東北地方のカルデラの分布を示す。カルデラとは、火山噴火の後に生じる大規模な陥没地形である。カルデラの年代区分で Ma は Million years ago（100 万年前）の略号で、たとえば 3 Ma とは 300 万年前に形成したカルデラということになる。脊梁山脈の両側には、さまざまな時代のカルデラが分布していることが分かる。カルデラはいわば過去の火山活動（ $\approx$ 地熱活動）の化石であり、この地下には、最盛期の活動は過ぎたものの、いまだに火山活動の残り火がくすぶっている可能性がある。また、カルデラ地帯は、火山噴火や陥没などの動きが活発だった地域であり、地下き裂系が発達し、熱水の流動（対流）がしやすい場が形成されている。古カルデラには地熱資源として有望である。地域のエネルギー資源として利用できるであろう。

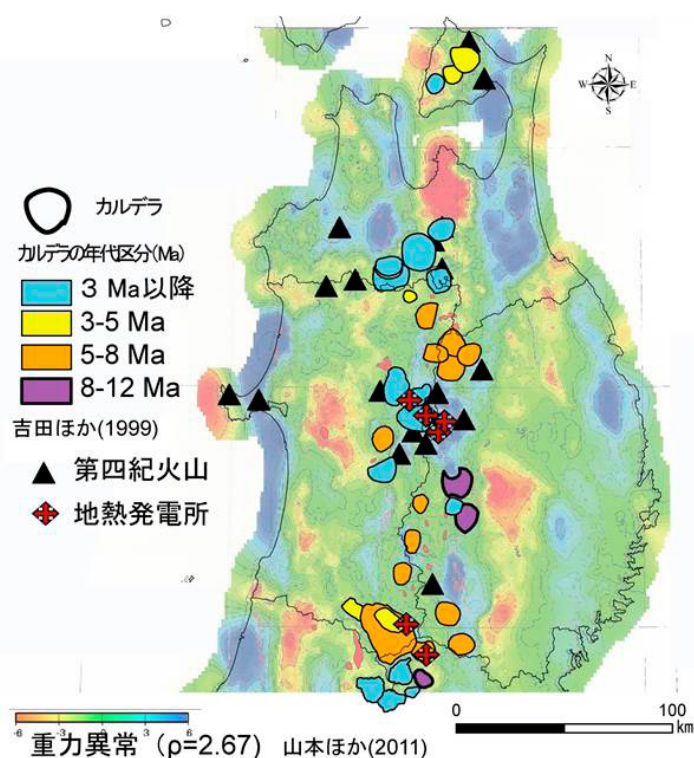


図6 東北地方のカルデラの分布

発電所を建設できるくらい古カルデラ地熱資源は、東北地方の多くの地域に広がっていると考えて良い。図7には仙台市周辺域のカルデラの分布を示す。北から七ツ森カルデラ、白沢カルデラ、天神カルデラ、青麻（あおそ）カルデラ、七が宿カルデラなどである。これらのカルデラは、700～800万年前（7～8Ma）に活動した火山地帯であるが、このカルデラ域には、深度2km～5kmを中心に、熱水が滞留している可能性が高い。白沢カルデラは、仙台市の

市街地にきわめて近い位置にあり、都市型の地熱発電所としてのポテンシャルがある。大深度掘削の費用対効果、熱水資源の持続性の評価など、経済的および技術的評価を進める必要があるが、地熱利用は山間部の活火山地域だけでなく、ちょっと前（地質学的には700-800万年前はそれほど大昔という観点ではとらえない）まで活動していた都市近郊の火山で地熱発電の可能性もある。



図7 仙台近郊の古カルデラの分布

地熱発電は、5万kWの発電所を建設する必要があるとずっと考えられている。原子力発電所は100万kWを超える出力が出せるので、それに比べると小さい数字の印象があるが、5万kWは20万人規模の民生用電力にあたる。決して小さな出力ではない。この5万kWは、主として地上設備の費用対効果から決められている。あまり小規模な発電所ではコストが見合わないと言われ、少なくとも5万kW以上の規模が必要とされてきた。しかし実際には、東北地方の地熱発電所で計画どおりの出力を維持する

のはかなり難しい。そもそもひとつの地熱貯留層（地下で熱水が対流しているゾーン）では5万kW出せないのである。地熱発電所の能力を地上設備の費用対効果で決めることに無理がある。地熱発電所の規模は、地熱資源（地熱貯留層）の能力から決めていく必要がある。このことは、地熱発電の初期の段階から指摘されていたことであるが、どうしても供給側の視点が優先すると、その論理が全体を支配する。

どうやって地熱資源の能力を評価するか、適正な出力をどう決めるかの技術的問題について

はここでは述べないが、少なくとも地上設備の費用対効果で、地下から生産するエネルギー量を決めると、地下に無理をさせ、いずれ涸れるか、疲弊して使い物にならなくなってしまう。地熱資源を人間にたとえる訳ではないが、働き過ぎではもたないのである。つまり、地熱資源には地球が決める適正量がある。東北地方の地質特性、特に数多くの古カルデラの分布は、小規模だけれどもたくさんの地熱発電適地があることを示している。規模さえ見誤らなければ、ひとつのカルデラで複数の地熱発電所を作ることとも可能であろう。このことは、多くの地域で、地熱発電を地域のベースロード電源として使えることを示している。

6. 地中熱

地下温度は年間を通じてほぼ一定である。たとえば、仙台市の地下数m～100 mくらいでは、 $14^{\circ}\text{C} \pm 1^{\circ}\text{C}$ くらいで推移する。このことを利用して、地下を温度交換の場にするシステムがある。これが地中熱である。図8に地中熱利用の概念図を示す。たとえばエアコンを想起してみよう。エアコンは、夏期は、室内の熱い空気を、電気エネルギー使って冷却する。

室内空気を冷却した結果、熱い空気を外界に放出している。冬期はこの逆で、外界の空気をエネルギーを使って暖めて、その結果、室内空気を暖める。この熱交換をするために、普通のエアコンには室外機がつきものであるが、この室外機の機能を地下に持たせるのが一般的な地中熱利用である。

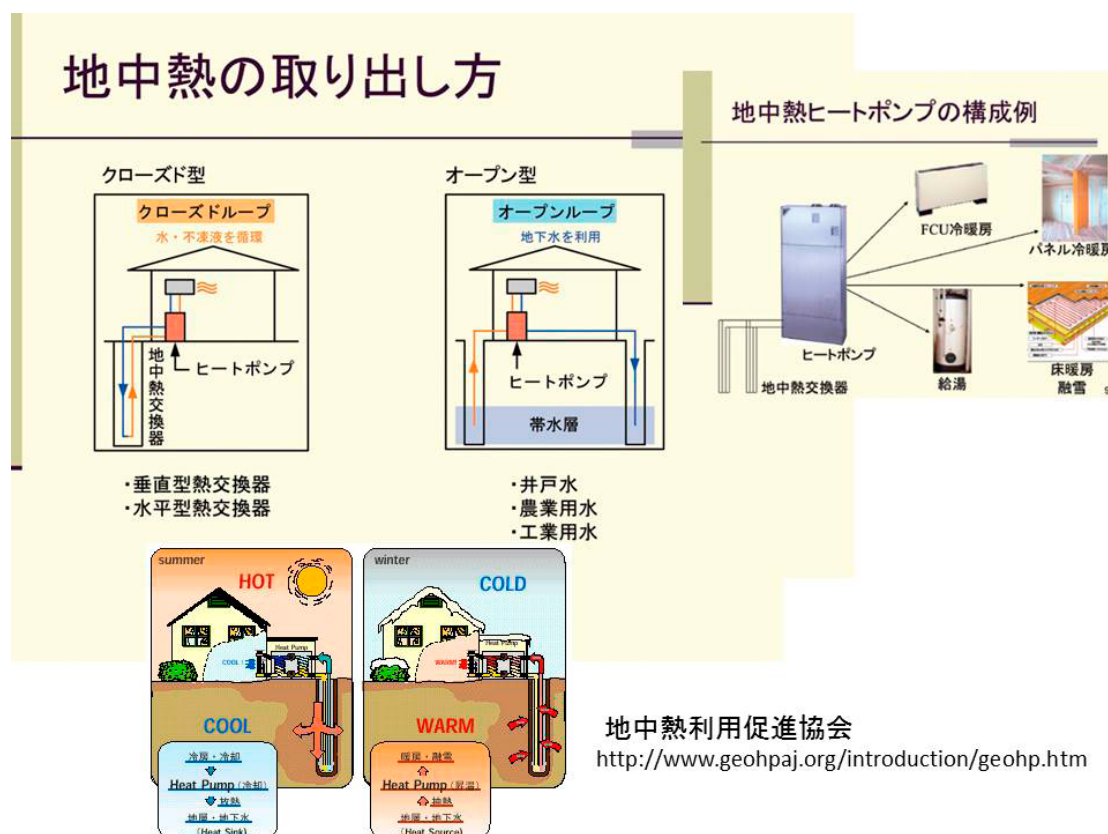


図8 地中熱利用の概念図 地中熱利用促進協会
ホームページ <http://www.geohpaj.org/introduction/index1/types>

夏期の 30℃ の室内温度を、14℃ の地下環境を使って冷却する。冬期は、0℃ の室内を、14℃ の地下で暖めれば、あと少しかさ上げするだけで充分暖房できる。‘地熱’エネルギーは地熱を使って新たなエネルギーを創り出すものであるが、‘地中熱’は、エネルギーを創るというよりも、省エネルギーとしても地熱の使い方である。地中熱利用によって、省エネルギーの他にたとえば、熱を屋外に放出しないことによるヒートアイランド現象の抑制、エアコンが利用できない環境（外気温 -15℃ 以下）でも利

用できるし、CO₂ 排出量も削減できるなどのメリットがある。

地中熱に関する詳しい情報は、地中熱利用促進協会のホームページから取得できる

<http://www.geohpaj.org/>

日本では、地中熱はまだ一般的ではない。導入初期コストが高いことが一因であるが、諸外国では、補助金や税控除などの優遇策を導入し、特に、アメリカ、中国、北欧諸国では地中熱利用が拡大している（図 9）。

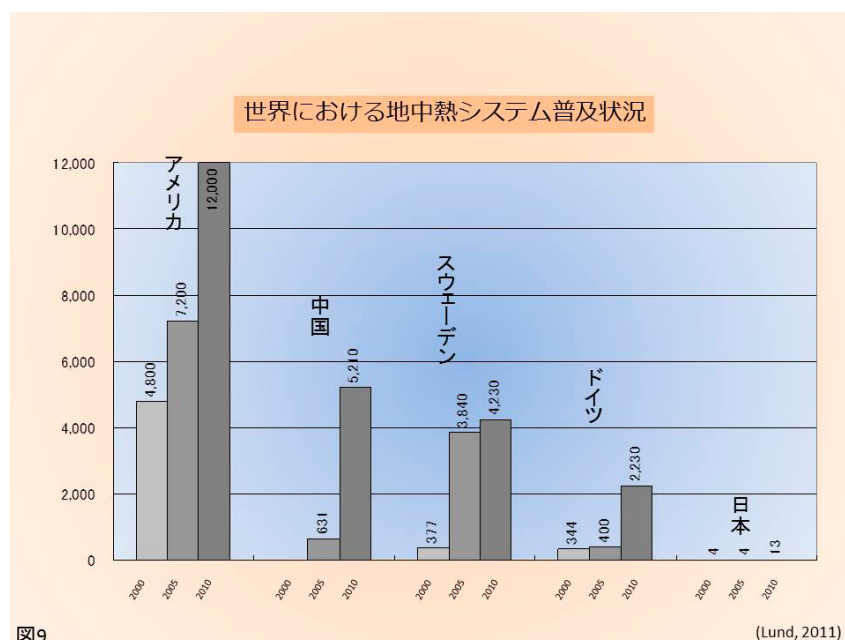


図 9 世界における地中熱システムの推移（2000, 2005, 2010）

筆者が勤める環境科学研究科でも、地中熱を導入している。図 10～図 12 にその様子を示す。環境科学研究科本館に導入した地中熱設備は、50 m 孔井 4 本で熱交換する。地下で熱交換すると地下の温度が変わってしまうのではないかと懸念する質問が度々よせられる。一般的な利用では、地下の井戸の間隔を 3 m 以上空ければ、季節を問わず相互干渉することはない、地下の温度が著しく改変されることはないことが明らかとなった。そういった基本的な情報を取得す

るための実証試験設備である。

地中熱設備はまだ限られている。東北大学環境科学研究科では、自然素材と自然エネルギーを活かすエコラボとあわせて、地中熱設備の視察希望を随時受け付けている。

<http://www.kankyo.tohoku.ac.jp/about/facility-eco.html>

環境科学研究科 本館



図 10 東北大学環境科学研究科本館 右側に地中熱設備がある。50 m 孔井は、右側アスファルト帯に掘削



図 11 地中熱設備。向かって左側にあるのがジオヒートポンプ。右側がバッファータンク

Uチューブ挿入状況



図 12 地中熱設備。熱交換用の U 字チューブの埋設

7. まとめ

エネルギーを創るという意味では、地域の特性により、太陽光、風力、地熱、温泉、水力、バイオマス、波力、下水利用などのさまざまな再生可能エネルギーの利用が考えられる。また、省エネルギー技術も多くのもが提案され、くらし方と合わせて、もっともっと省エネは進めることが出来るであろう。創エネルギーでも、省エネルギーでも自分たちの地域のエネルギー・ビジョンを創ることができるようになってきた。これは大きな前進であろう。そして最後に、重要になる視点を改めて 2 つ指摘しておきたい。

ひとつは正確なエネルギー需要の予測であり、もうひとつは、熱エネルギーに主眼を置い

たエネルギー・ビジョンの策定である。供給能力さえ高めれば問題は解決すると考える従来の視点から、需要サイドにたち、需要と供給に見合う投資と回収ビジョンを策定する必要がある。また、地域が必要としているエネルギーの質や使い方を見極める必要がある。エネルギーは決して電気ばかりではない。

自分たちが使うエネルギーを自分たちで決める、エネルギー的に自立する地域を作ることとは可能かもしれない。しかしこのことは従来型の全国一律の電気エネルギー供給システムでは、急激な人口減に直面する地方を維持できなくなる可能性を示唆している。

人口減社会は避けて通れないが、その社会を支える新たなエネルギー創出の仕組みと省エネ

ルギーを地域の立場から進め, 「More is better」から「Enough is best」への価値観の転換がすすめば, 全体が縮小する社会においても, 快適で心豊かな社会を創り出せる可能性があることを信じたい。

参考文献

ポール・ケネディ (訳 鈴木主悦) 「大国の興亡」 草思社, 昭和 63 年

エイモリー・ロビンズ 「ソフト・エネルギー・パス」 (訳 室田泰弘・槌屋治紀), 時事通信社, (昭和 54 年)

エズラ・ヴォーゲル 「ジャパン アズ ナンバーワン アメリカへの教訓」, (訳 広中和歌子・木元彰子) TBS ブリタニカ, (昭和 54 年)

筆者略歴

土屋 範芳 (つちや のりよし)

平成 8 年 東北大学大学院工学研究科 助教授

平成 16 年 東北大学大学院環境科学研究科 教授

(現職, 太陽地球システム・エネルギー学講座等担当)

研究分野: ・地球・資源システム工学

・岩石・鉱物・鉱床学

・地球宇宙化学



「これからの公務研修」

立命館大学大学院公務研究科教授 高 嶋 直 人

1 公務研修が抱える問題点

まず、私が研修などの場面で自治体研修を担当されている方々から聞いた話を踏まえて、「公務研修が抱える問題点」をいくつか挙げてみたいと思います。

(1) 研修所の存在意義が問われている

以前は学習の機会は研修などに限られていました。しかし、今やスマホ一つで多くの情報にアクセスし学習することが可能です。最近では大学の講義も動画で無料配信されています。ですから、集合研修という形で1カ所に集まってもそこで行われるのが一方通行の講義であれば、それを動画配信してスマホで見ればそれで良いということになりかねないわけです。そういう環境の変化に対して公務研修が対応できているかという問題があります。誰もがアクセス出来る一般的な内容を提供しているだけでは、もはや組織内研修の存在意義は無いということです。

ところで、民間企業でも研修所の存在意義が問われ大きな変革を断行した時期がありました。それは、研修所を廃止するなどして本社の中に企業内大学を立ち上げ、現場と連動した学習の空間を作ろうとした動きでした。その狙いは、経営戦略と育成の一体化です。それぞれの企業が独自性のある内容に研修を特化し、それを経営戦略と一体的に教え込むというふうに大きく舵を切ったのです。企業が大事にする価値をミッションとかバリューとかという形で具体

的な言葉にし、それを共有することによって社員の方角性を揃え組織としての力を最大化することを目指した訳です。

翻って、公務研修でそこまでの変革を過去にやってきたかと言えば、やってこなかったのではないかと思います。

(2) 研修の効果が疑われている

研修担当者から、本来研修が対象としている職員には仕事が忙しいという理由で参加してもらえないという悩みをよく聞きます。しかし、本当の理由は、多くの人々が研修の効果を疑っていることにあるかも知れません。

(3) 参加意欲が低い

自治体は所掌範囲が広く、しかも、他律的にキャリアが形成されます。研修に参加して徳的のスキルを向上させたところで、その後のキャリアに生かされる保障はあるのか、具体的なメリットがあるのか。そのことに対して、研修を実施する側が明確な答えを用意できてないという問題です。（この点は、地方公務員にも義務化された新人事評価制度が研修と正しく連動すれば、ある程度解決される可能性があります。）

(4) 研修がマネジメントの手段として認知されていない

マネジメントを計画的、戦略的に行うのであれば、当然研修も手段として活用されるはずです。公務組織では多くの場合、経営と研修のつながりが弱く、研修をマネジメントの手段ではなく研修の目的にマネジメントを据えるという

逆転した状況にあります。公務で行われるマネジメント研修は、「マネジメントとは何か」という一般論を学ぶ内容で実施されることが多いのですが、民間企業では、自分の所属する企業の価値は何か、どのようなマネジメントを行うべきかについて組織特有のマネジメントの具体的内容を実践的に学びます。まさに、研修がマネジメントの手段として使われています。

(5) 人事政策との連携がない

人事課のやっていることと研修所がやっていることの方向性が時として一致していない。研修が自己目的化し、研修がその経営にとってプラスかマイナスか、他の人事政策と整合的かどうかという検証が行われていないという問題です。

(6) 予算定員が削減されている

建て前では人材育成は重要と言われながら実際には予算定員が削られているケースが多い。民間企業では、リーマンショックの時に研修を疎かにした企業はその後成長できていないというデータがあります。苦しい時こそ人に投資すべきというのは建て前ではなくて本音として正しいのですが、残念ながら建て前に終わっているという問題があります。

2 研修に関する路線論争

次に、これまでの研修にまつわる路線論争についてお話ししたいと思います。

研修はどうあるべきか。こういう議論は自分たちの研修の方向性を基本的に形づくるという意味において無駄ではないのですが、それぞれ次のような点に留意すべきと考えます。

(1) スキル重視かマインド重視か

二者択一で考えるのではなく、階層ごとに比重を変えるべきです。若い階層はスキル重視、幹部層になればなるほどマインド重視に変えていく。マインドというのは、変わりにくいけれ

ども、変わったら大きな意味を持ちます。そういう意味では幹部のマインドというのはその人だけでなく組織にとって重要を持ちます。

(2) 他学か自学か

これも二者択一に考えるのではなく、人は他律的にも学ぶし自律的にも学ぶと考えるべきです。若い階層には他学中心にし、順次階層を上げていくにつれて自学の比重を重くするのが正しいと思います。

(3) 階層別研修かアラカルト研修か

階層別研修だからといって必ずしも幕の内弁当のように多目的にカリキュラムを設計する必要はありません。階層別というのは参加者の属性に関する話であって、研修のカリキュラムの話ではない。むしろ、これまで効果が疑われて来た階層別研修は、いろんなものをカリキュラムに入れ込んだがために何も残らなかったというケースが多い。階層別研修でも、例えばマネジメントに目的を絞り込むことがあって良いと思います。

なお、これから能力・実績主義の推進によって、階層別研修に参加する年次に幅が出ることが予想されます。これまで同期の同窓会的色彩の強かった階層別研修も、年次を超えて同じ役職段階の職員の一体感を醸成するという目的で実施されるようになり、重要度が増すことも考えられます。

民間企業でも、過去、階層別研修を削ってスキル別のアラカルト研修に切り替えたところがあります。しかし、今では、組織力が弱まったとの反省から階層別研修の復活を図っています。最近、民間企業では、社内運動会や旅行会の復活とか社員の一体感醸成のイベントを復活する動きがあります。公務組織ではこのようなレクリエーション行事を復活させることは厳しい環境下で今後とも困難だと思われます。そうであれば尚更、職員の一体感の醸成の手段として

の階層別研修の重要度は増すのではないかと考えられます。

(4) 若手職員重視か幹部職員重視か

民間企業に比べると、公務研修における幹部研修のボリュームは圧倒的に小さい。民間企業の中には、幹部になればなるほど、昇進すればするほど研修のウエートが重くなるようなところが結構あります。幹部になると残りの在職年数が短く投資を回収できないのではないとの指摘がありますがその考えは間違いであり、幹部の組織への影響度を考えれば今よりも幹部クラスの研修は充実させるべきだと思います。民間企業の中にはマネジメント研修というのを昇進前にしっかりとやりその研修での成績も踏まえて最終的に昇進を決めるところもあります。

3 研修効果をあげるには

(1) 学校教育と組織内教育の違い

効果的な研修を考える前に、学校教育と組織内教育の違いを押さえておきたいと思います。

学校教育は、基本的に答えがあります。一方、組織内教育は、全員が正解と思うような問いはそもそも前提とせず、むしろ答えのない問いに挑むことも求められます。

また、学校教育は他学に重きがある一方、組織内教育は自学に重きがあります。

さらには、学校教育は時間がたっぷりあるのに対し組織内教育は限られた時間で行うことが求められます。

組織内研修の効果を如何にあげるかを考える際にはこのような組織内教育の特性を踏まえる必要があります。

(2) 目的の絞り込み

研修効果を上げるには、目的を絞り込むことが重要です。カリキュラムだけを見たらあれもこれもとたくさんの目的を盛り込んだ方が優れて見えます。しかし、効果としては、逆のこと

が多いのです。読書に例えると、沢山の本を乱読してもそれだけでは何も残らない。自分で考える時間や精読する時間も必要です。

(3) 事前研修の徹底

ネット環境が整備され、サイトさえ知らせておけば各自が都合の良い時にアクセスして事前学習を済ますことがとても簡単に出来るようになりました。その分、研修本番では、事前研修を前提に双方性の高い研修に特化すべきです。なお、事前研修を参加者にしてもらうためには、講師との連絡、相談などの準備をこれまでより早くやる必要があります。

(4) 組織にとってもプラスとなる研修

参加者にアンケートを行いその結果を次の研修に反映しているという研修所が多いと思われます。しかし、参加者のアンケートには限界があるということに留意する必要があります。例えば、研修によって行動変容があったとしても、その変化がその組織目的と合致しなければ意味がありません。本当の効果の高い研修というのは、その組織にとっても個人にとってもプラスという場合です。「この研修はすごく楽しかったし、個人的にはプラスになった。ただ、職場に持ち帰ったら使えない。」というような場合、アンケートで高く評価されたとしても果たして効果の高い研修と言えるのかという問題があります。

研修の顧客は、目の前の参加者だけではなく、その参加者を送り出した親元の職場、組織、そして住民だということに気づかなければなりません。

(5) アクティブラーニング

「アクティブラーニング」とは、能動的な学習のことです。研修効果は、負荷が大きければ大きいほど高いと言われています。よって、能動的な学習は付加が大きいことから効果があがるとされています。「教わるより教える」「聞

くより話す」方が、研修効果が高いということです。講師が話した内容はあまり覚えていないけれども自分がみんなの前で発表したことは覚えている。これは、心構えの問題ではありません。そもそも人間というのはそういう風に出来ているのです。

カギとなるのは「双方向性」です。寝かさない研修、おもしろい研修は必ずと言って良いほど講師が意識的に双方向性の時間を作っています。これは純粋な意味でスキルです。公務員の講師には、話す内容は素晴らしいけれども、このスキルがないがためにアンケートで評価を下しているケースが多いのではないかと思います。内部講師を起用する場合には事前にこの講師として求められるスキルを身に付けさせる研修を受講させることをお勧めします。

(6) 「単発、短期研修」から「断続、長期間研修」へ

組織内研修は時間の制約がある。その制約の中で効果的な研修をどうすれば実施できるかという問題があります。それには、研修を分割実施して、研修と研修の間の時間を有効活用するというアイデアがあります。「研修時間は短く、研修期間は長く」という訳です。例えば、半年間、金曜日に月1回ぐらいのペースで実施するのです。一気にやったら1週間ぐらいの研修を6回に分けてやる。その間、参加者同士で自動的に連絡を取り合い、集まって議論をすることも期待できます。参加者が自分自ら研修効果を上げていくように仕掛ける訳です。

(7) フォローアップ研修の実施

研修期間を分割し、研修を一度閉じて1年後ぐらいに短期のフォローアップ研修を実施する方法です。これにより、参加者の連携強化、その研修内容の定着が見込めます。カリキュラムは、「この講師にもう1回こういう話をしてほしい。」など参加者のリクエストを反映した内

容で実施することがより効果を上げます。

(8) コンサルティングスキルのある講師の選定

研修効果をあげるには、研修講師の選定が重要です。それには、コンサルティングスキル(問題解決能力)のある講師を選定することです。実際の課題をグループで半年間かけて取り組むアクションラーニングを実施する際には、このような講師を選ぶべきです。そして、出来れば、実務経験豊富な内部講師を起用すべきです。優秀な職員を出来るだけ多く、講師として研修に巻き込むことが、「学習する組織」に変化するためにも重要です。

(9) OJT と OFF-JT の連動

OJT と OFF-JT の連動は、とても重要です。連動させるには、実際、組織が抱えている現実的な課題に取り組ませることが重要です。そして、できれば組織のトップに直接報告をする場を用意します。また、上司にも課題を伝えて必要な助言やサポートをお願いします。そのような形を採ることで研修の自己目的化を防ぐとともに、研修に対する職場の理解を深めていきます。研修には、組織の職場風土を変える力もあります。そのことを目指すなら、OJT と OFF-JT の連動は必須です。

4 各種研修の課題と対策

(1) マネジメント研修

マネジメント研修というと、部内に適切な講師が見当たらないので仕方なく民間の講師を起用しているという話を良く聞きます。しかし、これは本当に不思議な話です。マネジメントというのは組織経営の重要な要素です。経営戦略をアウトソーシングするような民間企業はありません。何故なら、マネジメントの質を向上させ経営戦略に沿った経営を実践することが同業他社との競争に勝ち抜くカギとなるからです。

民間の講師を起用する矛盾点としては、その講師が公務組織のマネジメントを正しく理解しているか疑問である点も挙げられます。本当に公務組織を研究し素晴らしい研修を行っている方もいらっしゃるのですが、残念ながら疑問のある講師もいます。公務員が、民間のマネジメントを知りそれに学ぶことは重要です。しかし、公務組織のマネジメントをしっかり理解した上でこそ民間の知識を生かすことが出来ると思います。

(2) 政策立案能力研修

政策立案能力を養成するには、既存の政策を理解するだけではなく、実際に政策を立案することが重要です。どんなに野球の知識が豊富でも観戦するだけで、バットを持たずボールを握らなければ野球はできません。実際に課題を与え、政策を立案する作業を実践する内容を中心に企画実施すべきだと思います。また、出来れば、公共を考える上で基礎となる公共哲学を学ぶことをお勧めします。

(3) 幹部研修

幹部研修は、グループワークを中心にやるこ

とをお勧めします。自分が日ごろマネジメントでどういう問題を抱えていて、それについてのどのような解決をしたということを順番に報告をして他のメンバーにコメントをもらう。課題と解決策の共有、それから議論というプロセスを踏んで、マネジメントを深く考える場を提供します。このようなシンプルな方法でも座学より効果があります。

5 おわりに

自治体における人材育成の重要性は増すばかりです。研修担当者には、目の前の研修を実施するだけではなく、公務研修の抱える問題を直視し、未来を見据え、大胆に改革を断行する姿勢が求められていると思います。

筆者略歴

高嶋 直人（たかしま なおひと）

昭和 57 年 人事院採用

平成 14 年 人事院公務研修所教授

平成 17 年 人事院研修指導課長

平成 19 年 人事院国際課長

平成 22 年 人事院総務課長

平成 25 年 立命館大学大学院公務研究科教授
（現職、公務員論等担当）



「市町村財政における 将来世代への負担の考え方*」

東北大学大学院経済学研究科教授 吉 田 浩

本稿の目的は、今後の少子・高齢化による地方の社会変動を踏まえ、長期的視野に立った市町村財政を考える場合における指標について検討を行うものである。本稿では、以下の1. で地方財政をめぐる状況について概観し、問題点を整理する。次の2. では、今後の高齢化を前提とした地域社会を取り巻く状況を確認する。続く3. では将来の地方財政を管理するために現在用いられている指標とその問題点を明らかにする。そして、4. において世代会計という財政指標の必要性和有用性を提示する。

1. 地方財政をめぐる状況

はじめに、地方財政をめぐる状況について概観し、問題点を整理する。

1-1 地方財政の規模と税収の推移

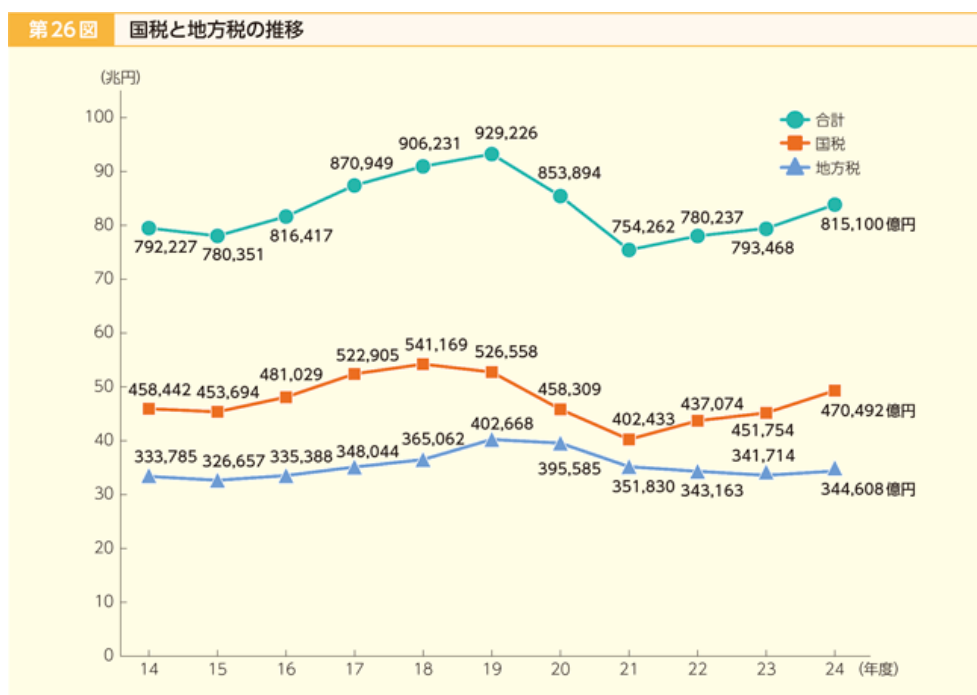
地方財政を概観するために、国民経済に占める地方財政の地位を見ることとする。総務省の『平成26年 地方財政白書』中の表33に示された国民経済計算における公的支出の推移見る

と、平成24年度では民間経済に対し政府として分類されている中央政府（国）、地方政府、社会保障基金の3分野の合計は118兆円あまりで、国内総生産478兆円に占める割合は25%であり、およそ4分の1となっている。その118兆円の公的支出のうち、地方政府によって支出されている額は55兆円とおおよそ半分を占め、地方財政のよる支出は重要な地位を占めていることがわかる。

地方政府の支出面での大きさに対し、その資金調達はどうなっているであろうか。以下の図1では、総務省の『平成26年 地方財政白書』中の図26に示された、国と地方税の推移をあげている。これを見ると、税収はいわゆるリーマンショックの影響もあり、平成21年度で大きく減少した後、国は7兆円あまり増加している。これに対し、地方税収は34兆円前後から回復しておらず、公的支出で重要な役割を担う地方財政の資金調達は、困難さを持ち続けていることがわかる。

*本稿のもととなった研究には、文部科学研究費補助金、基盤研究（C）「世代会計の政策的応用のための条件に関する研究」研究課題番号：26380356の成果が含まれている。

図 1 国と地方税の推移



出所：総務省『平成 26 年 地方財政白書』第 26 図より転載。

1-2 地方財政収支の推移

次に地方政府の支出と収入の差は、その収支を見ることでわかる。

表 1 地方財政の収支

(単位：百万円)

区分	平成 24 年度		平成 23 年度		比較	
	団体数 (A)	実質 収支 (F)	団体数 (G)	実質 収支 (H)	団体数 (A) - (G)	増減 (F) - (H)
都道府県 (A)	47	363,694	47	346,111	-	17,583
市町村 (単純合計額) (B)	3,102	1,403,831	3,114	1,449,161	△ 12	△ 45,330
合計 (A) + (B)	3,149	1,767,525	3,161	1,795,272	△ 12	△ 27,747

出所：総務省『平成 26 年 地方財政白書』第 7 表 決算収支の状況より加工作成。

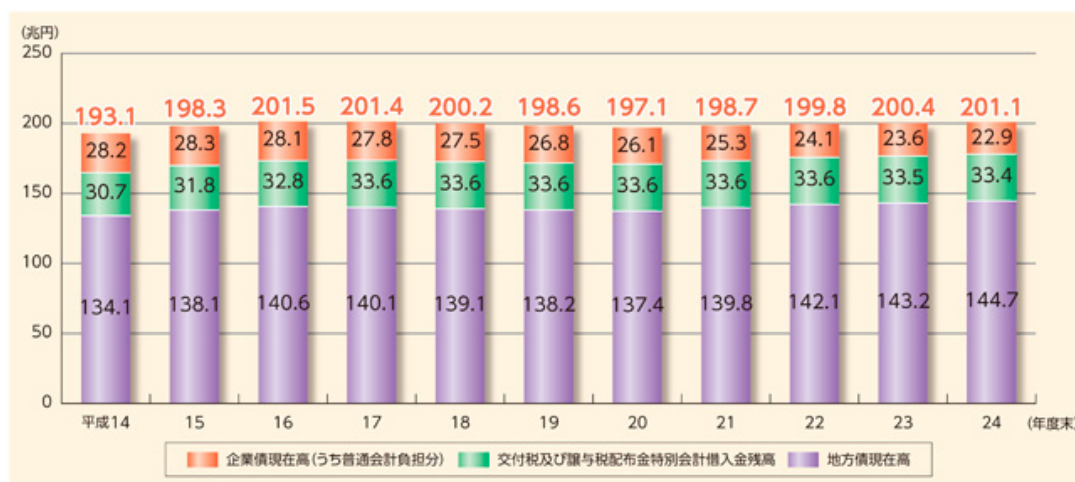
表 1 を見ると、平成 23 年と比して平成 24 年は団体数が 12 団体減少し、地方財政の効率化が進んだように思われたが、実質収支 (= 歳入 - 歳出 - 翌年度に繰り越すべき財源) は 450 億円あまり減少し、剰余が増えたわけではないことがわかる。

1-3 地方債残高の推移

収支が大きく改善しないため、地方債の償還も進んではいない。図 2 は、普通会計が負担すべき地方債残高を示している。これによれば、普通会計がその償還を負担するものを含めた借入金残高は、平成 24 年度末で 200 兆円を超え

ており、今後の将来負担への懸念が持たれる。

図2 普通会計が負担すべき地方債残高

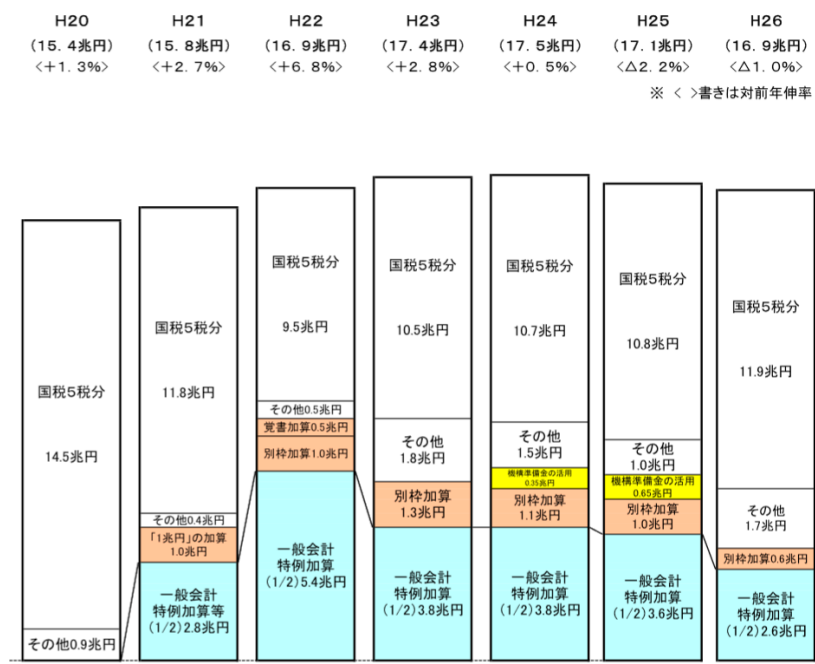


出所：総務省『平成26年版 地方財政白書ビジュアル版』より転載。

地方税収が大きく伸びていない中で、地方債が微増となっている背景には、図3に示すとおり、国からの地方への資金の加算等の特例によるものである。したがって、地方税収不足の肩

代わりを国が一部行っている状況があるといえる。しかし、その国の財政も累増する国債残高により決して安定的であるものではない。

図3 地方交付税等の推移



出所：総務省資料。

2. 地域社会をとりまく状況

1. では、地方財政をめぐる状況は楽観を許さないことを整理した。続いて、今後の地方自治体を取り巻く社会状況に関して、少子・高齢化の観点から検討する。

2-1 地域間格差の拡大

ここでは地域の構成員である人口に焦点をあてて問題を確認する。表2は人口と財政に関して、全国の1917地方公共団体の1980年と2010年の値を比較し、かつそれぞれの年で最大の統計値と最小の統計値、その比率（格差）を示したものである。

表2を見ると、1980年における人口の最大と最小の格差は1万4千倍であったのに対し、いわゆる平成の大合併の進んだ2010年においては、その格差は拡大し、1万8千倍となっていることがわかる。次に、人口の質を表す65歳以上の人口が地域の総人口に占める割合（高

齢化率）をみると、1980年の格差7.5倍に対して、2010年は6.2倍とあまり大きな変化がないように見受けられる。しかし、最高の高齢化率を示す自治体は1980年の27.9%の約2倍57.2%のとなりかなり高齢化が進行していることがわかる。一方、高齢化率が最小の（若い）自治体は、3.7%から9.2%にしか増加していない。これは人口100人当たりになると、最も高齢化率の低い自治体はこの30年で高齢者が5～6名（＝9.2－3.7）しか増えなかったのに対し、高齢化率の高い自治体は30人（＝57.2－27.9）あまりも増えたことを意味する。

さらに財政力指数を見ると、1980年の格差は41.6倍であったのに対し、2010年で46.4倍と拡大している。やはり平成の大合併による財政的にも安定的かつ強い自治体が志向された後であっても、格差においては劇的な改善は見られていない。

表2 人口・財政に関する格差の推移

年	人口総数（人）		65歳以上人口割合（％）		財政力指数（市町村財政）	
	1980	2010	1980	2010	1980	2011
A. 最大	2,773,674	3,688,773	27.9	57.2	2.08	2.32
B. 最小	192	201	3.7	9.2	0.05	0.05
C. 格差（A/B）	14,446.2	18,352.1	7.5	6.2	41.6	46.4

出所：総務省 <http://www.e-stat.go.jp/> 都道府県・市区町村のすがた、地域別統計データベースより筆者作成。

2-2 今後の人口予測

2-1では、過去30年間の人口と財政力の変化と格差について概観した。ここでは、今後の地方自治体の人口の予測について概観する。日本の市町村別の将来の人口の予測は、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（平成25年3月推計）によって公表されている。同推計結果によれば、平成52（2040）年の推計総人口が平成22（2010）年より多い

自治体の数は80で全自治体の4.8%であるのに対して、全自治体の69.5%を占める1,170自治体では総人口が2割以上減少し、このうちの106自治体（6.3%）では総人口が半分以下になると指摘しており。人口が急激に減少する自治体の増加により、格差は拡大していくものと推定される。

これに対して、日本創成会議（2014）による「人口再生産力に着目した市区町村別将来推計

人口」によれば、

2010 年から 2040 年までの間に「20～39 歳の女性人口」が 5 割以下に減少する自治体数は、現在の推計に比べ大幅に増加し、896 自治体、全体の 49.8%にものぼる結果となった。これらを「消滅可能性都市」

と指摘し、国立社会保障・人口問題研究所の結果よりも強い人口の変化と影響を予測している。

3. 将来の地方財政を考える指標

今後、全国各地で人口の高齢化、地域人口の減少が予想されることは、将来の地方財政の不安定要素となりうる。そこで以下では、将来の地方財政を考える指標について検討する。

3-1 財政健全化指標

ここでは、地方公共団体の財政の健全化に関する法律に関して、そのための指標を見ることとする。

平成 18 年 12 月に公表された「新しい地方財政再生制度研究会報告書」の中で、財政指標を整備してその公表の仕組みを設けるとともに、財政の早期健全化及び再生のための新たな制度を整備することが提言された。その後、平成 19 年に「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（通称「地方公共団体財政健全化法」）が公布された。この法律では財政の健全化判断比率として、①実質赤字比率、②連結実質赤字比率、③実質公債費比率、そして④将来負担比率の 4 つの指標を公表することとしている。そこで、本稿では 4 番目の将来負担比率に注目をする。

3-2 将来負担比率に含まれるもの

地方公共団体財政健全化法では、将来負担額（当該地方公共団体の一般会計等が将来負担す

べき実質的な負債）として、以下のイからチまでの合計額をもって構成されるとしている。

- イ 一般会計等の当該年度の前年度末における地方債現在高
- ロ 債務負担行為に基づく支出予定額（地方財政法第 5 条各号の経費に係るもの）
- ハ 一般会計等以外の会計の地方債の元金償還に充てる一般会計等からの繰入見込額
- ニ 当該団体が加入する組合等の地方債の元金償還に充てる当該団体からの負担等見込額
- ホ 退職手当支給予定額（全職員に対する期末要支給額）のうち、一般会計等の負担見込額
- ヘ 地方公共団体が設立した一定の法人の負債の額、その者のために債務を負担している場合の当該債務の額のうち、当該法人等の財務・経営状況を勘案した一般会計等の負担見込額
- ト 連結実質赤字額
- チ 組合等の連結実質赤字額相当額のうち一般会計等の負担見込額

従来の狭い意味での将来負担額は、上記のイの地方債現在高およびロの債務負担行為に主な焦点が当てられていた。しかし、夕張市の財政破たんの教訓から、ハ以降の項目にも注意が払われるようになった。このうちホは将来の負担額のうち、支払い時点でなく現時点での発生ベースでカウントする考え方となっていることが注目される。これにより、将来の負担を考える場合に、狭義の一般会計における現時点での直接的負債額だけでなく、一般会計が負担することを求められる組織的により広い範囲での現在並びに将来の負担が明らかになっている点で、指標は前進しているといえる。

3-3 住民視点での将来負担の考え方

3-2 まででは、地方公共団体財政健全化法における将来負担の比率の指標の導入により、これまでよりもより実質的、具体的に当該自治体の直面する現在および将来の負担が情報として明らかになることがわかった。

しかし、この指標は当該自治体の直面する負担に関して事実を示してはいるものの、当該自治体の将来の住民にとっての実質的な負担を適

切に示しているかといえ、必ずしも十分ではない。その理由は2つある。第1は、この指標が将来の自治体としての総額の負担を問題としている点である。このため、表3に示すように少子・高齢化によって地方税負担世代人口が減少する下では、自治体としての将来負担額が総額で不変もしくは漸減であったとしても、将来の納税者1人当たりの負担は増加しうる問題点がある。

表3 将来負担額と1人当たり負担の例1

	A. 現在	→	B. 将来	A と B の比較
将来負担額	100	財政改革	80	20 減少 (改善)
納税世代人口	100	少子・高齢化	50	
1人当たり負担	1.0		1.6	1.6 倍に増加 (悪化)

注：筆者作成の数値例。

問題点の2つ目は、負担額が実質的なものではないということがあげられる。例えば、表4に示すようにある自治体が財政改革を決定し、住民税の引き上げにより今後順次地方債を償還する計画を立てたと仮定する。これにより、10年後や20年後の「一般会計等の当該年度の前年度末における地方債現在高」は減少するため、その時々における将来負担額（比率）の指標の

数値は改善する。しかし、当該自治体の組織としての負担額は確かに改善しても、住民（1人当たり）としての総合的な負担（＝将来負担＋現在および将来の税負担）は不変、またはむしろ増加する可能性がある。しかし、現在の将来負担額（比率）の指標ではその点は明確になってこない限界がある。

表4 将来負担額と1人当たり負担の例2

	A. 現在	→	B. 将来	A と B の比較
P. 将来負担額	100	財政改革	80	20 減少 (改善)
Q. 住民税負担	10	増税	40	
R. 総合的な負担 (P+Q)	110		120	10 増加 (悪化)

注：筆者作成の数値例。

同様のことは、住民税の増税ではなく、表5に示すように行政サービス支出(特に移転移出)

の減少により地方税償還財源が調達された場合にもあてはまる。

表5 将来負担額と1人当たり負担の例3

	A. 現在	→	B. 将来	A と B の比較
P. 将来負担額	100	財政改革	80	20 減少（改善）
Q. 住民税負担	10	不変	10	
S. 行政サービス	50	減少	20	
R. 実質的な負担 (P+Q-S)	60		70	10 増加（悪化）

注：筆者作成の数値例。

表5では、Sの行政サービス支出の減少により将来負担額が減少となったため、住民税負担は不変であっても、住民が直面する実質的な負担（純負担＝住民税等負担額－行政サービスからの受益額）は増加している。このようなケースであっても、現行の地方公共団体財政健全化法における将来負担比率の指標ではその効果や影響が明らかとはならない問題点がある。

4. 世代会計の有用性

これまでで、現行の地方公共団体財政健全化法における将来負担比率の指標では、当該自治体の組織としての総額の将来負担は把握されるようになってはいるものの、住民1人当たりの実質的な純負担額の変化については必ずしも明らかになっていないことを指摘した。そこで、最後にこれらを解決するために、地方財政の評価においても世代会計の概念が有用であることを示す。

世代会計とは、

$$\begin{aligned} & \text{各個人の生涯での税負担総額} - \text{受益総額} \\ & = \text{純税負担額} \end{aligned}$$

を定義し、これを生まれ年（世代）別に集計比較し、ある政策が行われた時の影響を世代別に明らかにするものである。この方法によれば、将来負担額の減少が増税によって行われても、社会保障給付の削減等の移転支出の減少によっ

て行われても、個人の純税負担額として精算、測定されるため、見かけ上の将来負担額の減少の真の効果や影響も数値として明らかになる。

また、世代別のこの推計を行うことにより、その将来負担の減少が、現存する世代の純負担額の増加によって実現されるのか、将来の世代の住民の純税負担額の増加によって行われるのかも明らかになる。さらに、この世代会計は個人、すなわち住民1人当たりで計算が行われるので、少子・高齢化により将来の納税者世代の住民1人当たりでの純税負担額も明らかにされることになる。

このように、今後の少子・高齢化による地方の社会変動を踏まえ、長期的視野に立った市町村財政を考える場合における指標については、世代会計等のより詳細な指標の検討が求められるといえる。

筆者略歴

吉田 浩（よしだ ひろし）

平成7年 明治大学経済学部 専任講師

平成9年 東北大学大学院経済学研究科 助教授

平成18年 東北大学大学院経済学研究科 教授

（現職、加齢経済論担当）

研究分野：少子・高齢社会の経済分析、公共部門の経済学

各県・市研修所の取り組み事例

〔福島市の取り組み事例〕

自らを律し，問題意識を持ち，市民とともに考え，行動する職員を目指して

福島県福島市総務部職員課職員研修所 本田 太郎

1 本市の紹介

福島県の県庁所在地である福島市は，県の北部に位置しています。人口は約28万3千人です。

本市は，福島盆地の特色である寒暖の差が激しい気候のため，くだものを作るのに適した地域です。消費量ではモモは全国1位，リンゴは5位となっています。

また，東北三大温泉地である飯坂温泉をはじめ，東北三大こけしの里である土湯温泉や秘湯の高湯温泉など，趣の異なる温泉を楽しむことができます。

現在は東日本大震災からの復興途上ですが，昨年度就任した市長の掲げる「市民主役」のまちづくりの実現のため，職員一同で取り組んでいます。

2 本市の人材育成について（「人材育成計画2011」より）

本市は職員の能力開発と向上を計画的に推進するため，平成23年度から10年間で計画期間として「人材育成計画2011」を策定しました。

具体的には，目指す職員像を明らかにし，堅持すべき意識，習得すべき能力，果たすべき役割を設定しています。その実現に向けた人事管理制度，研修制度，働きやすい職場環境を人材育成の方策として位置づけています。

（1）目指す職員像（基本理念）

本市の基本理念として「自らを律し，問題意識を持ち，市民とともに考え，行動する職員」

を本市の目指す職員像としました。

（2）堅持すべき意識・習得すべき能力・果たすべき役割

① 堅持すべき意識

堅持すべき意識は，自己成長意識（自分のキャリアビジョンを意識して成長する），公務・コンプライアンス意識（法令遵守，高い倫理観，使命感を持つ），市民本意・協働意識（市民目線，柔軟で丁寧な対応，地域社会の一員である），コスト意識（経営資源の活用，効率的な行政運営を行う），問題意識（積極的，主体的にチャレンジする）の5項目を設定しています。

② 習得すべき能力

習得すべき能力は，対人関係能力，業務遂行能力，政策形成能力，組織経営能力の4区分にもとづき，計14項目の実務能力を掲げています。例えば，主事職はコミュニケーション能力，部長職は行政経営能力が求められます。

③ 職層ごとの習得すべき能力と果たすべき役割

職層ごとに習得すべき能力を設定し，果たすべき役割を規定しています。その役割に応じて研修体系を構築しています。

（3）人材育成の方策

① 人事管理制度

職員一人ひとりの適性や能力を把握し、人事異動、女性職員の活用など、職員の意欲や性別にとらわれない人事管理に努めています。おおむね35歳に達するまで、支所、学習センター、税務、福祉など市民と直接関わる職場に一度は配置し、市民目線でものごとを考える感覚を養うよう促しています。

② 研修制度

職員研修は、めざす職員像を実現するための支援制度です。職場内研修、職場外研修、自己啓発に分かれて、体系的に研修を実施しています。

③ 働きやすい職場環境

良い仕事をするためには心身の安定が大切な要素です。それに対応するため、メンタルヘルス（セルフケア・ラインケア）、コミュニケーション、ワークライフバランスの3つの視点から、良好な職場環境の整備に努めています。

3 本市の研修体系について

本市の職員研修は、職場内研修、職場外研修、自己啓発に区分されます。本市の特色を踏まえながら紹介します。

(1) 職場内研修

① 教える・教わる風土の醸成

各職場でOJTに取り組んでいます。特に、新規採用職員が配属された職場では、先輩職員が1名専属で新規採用職員を指導する制度があります（指導員制度）。新規採用職員は、配属後6ヶ月間にわたり業務日記を専属の先輩職員と交換します。先輩職員は毎日、直属の上司は週1回、所属長は月1回これにコメントします。新規採用職員の業務の習熟度や仕事内外の悩みを早期に把握する効果があり、スムーズな社会

人への移行及び条件付採用期間の心身のフォローを行っています。

② おもてなし向上への取り組み

おもてなしの意識向上を目指して、26年度より毎週月曜日を基本に「さわやか・あいさつ運動」を全庁的に始めました。各職場で朝礼を実施することにより、さわやかなあいさつと身だしなみを確認し、市民対応の際の心構えを復唱するなど、おもてなしの意識を組織的に高める取り組みです。職員研修所作成の実施例にとらわれず、各所属で創意工夫し、職場に合った研修として実施しています。

(2) 職場外研修

本市は、職層に応じて必ず受講する一般研修と特定職員が受講する特別研修に分かれます。一般研修は職員研修所で実施するものと、県内自治体職員のための研修施設であるふくしま自治研修センターへの派遣研修があります。双方の研修を組み合わせながら職員育成を行っています。

① 一般研修

新任研修、係員研修、監督者研修、管理者研修に分かれています。

② 特別研修

テーマをおもてなし、危機管理、人材育成、女性のキャリアアップを対象とした専門研修とセミナーを実施しています。また、技能労務職員の技術向上研修なども実施しています。

③ 派遣研修

自治大学校、東北自治研修所をはじめとして、各研修機関へ積極的に派遣しています。

なお、派遣された職員は、新規採用職員研修において地方自治制度の内部研修の講

師や、ふくしま自治研修センターへの出講など、教える側・教わる側相互のスキルアップを図っています。

(3) 自己啓発

通信教育の受講支援や大学院への授業料補助などにより、職員の自主的、主体的な能力等を習得することを促進しています。

(4) 一般研修における本市の特色

① 10年間はとことん育てる

本市職員は、新規採用から10年間は毎年研修を受講します。その後は2年ごとに20年目まで研修を受講します。

入庁後はキャリアの変化や生活環境、職場環境の激変を経験します。それに対応するため、キャリアデザイン、政策形成などスキルアップを図るとともに、メンタルヘルス研修により心身のフォローを図っています。

② 新規採用職員研修は3年完結型

新規採用職員の研修は、入庁後3年間を基準として構成しています。1年目は社会人としてのマナー、論理的思考と話し方を学びます。2年目では、論理的思考の発展と論理的文書の書き方を学びます。3年目は、論理的思考の蓄積をもとにファシリテーション力の向上を図っています。

職員が自分の言葉で話すことや会議、話し合いの場におけるマネジメントを向上させることにより、市民との協働の意識醸成とサービスの向上を図ります。

③ 基礎知識研修の導入

25年度より、新規採用職員研修で財政制度、議会制度、統計資料の読み方といった公務員としての基礎的な業務知識の向上を図る科目を多く採り入れました。

2年目以降は、法務・財務はもとより、自分の担当業務を予算化するシミュレーションを行う科目など、専門的知識を応用する科目を設定しています。

(5) 特別研修における本市の特色

特別研修はテーマごとに職層を指定して実施しています。おもてなし、危機管理、新規採用職員指導者の育成、女性活躍、その他の研修に分かれています。

① おもてなしを実践する

本市はおもてなし（接遇）意識の向上を重点課題に掲げています。21年度より全職員を対象に接遇スキル研修を実施してきました。全職員の受講が終了した25年度からは、従来の個人レベルの引き上げから組織全体の底上げに目標を変更しました。

具体的には、25年度より各所属から接遇リーダーを選任しています。接遇リーダーは接遇研修を受講し、各所属長のオブザーバーとして、接遇スキルの助言者としての役割を担います。接遇リーダーは3ヵ年計画で全所属に配置予定です。

また、おもてなしの現場での実践を目標に2年目職員がおもてなし実践研修を受講します。受講者は、本市の観光地である花見山で案内業務を行います。入庁時に接遇研修で学んだ知識を現場で生かしながら、職員一人ひとりが自分で考えて行動します。

研修中は予想外、想定外の事態も頻繁に起こります。受講後の感想では、実際に現場を体感することで初めて「わかった」という意見が多く出されました。

② 危機管理の体系化

東日本大震災を経験し、危機管理を災害に限定せず、職場に起こりうるリスク全般

と定義づけました。

具体的には災害発生時の危機管理, 事件・事故発生時の危機管理, 日常業務における危機管理, コンプライアンスに再編しました。それに合わせて, 職層別, 業務別の研修体系を構築しました。

はじめに, 災害発生時の危機管理です。新任の係長職を対象に大震災の疑似体験を通じた震災ロールプレイ研修を実施しています。各受講者は, それぞれの被災者や被災自治会, 災対本部長などの役割を演じながら, 分刻みで起こる事態を疑似体験していきます。最後に模擬記者会見を通じて, 説明責任の必要性を学び, 災害時の混乱から「何ができて, 何を伝えるべきか」を実感します。

つぎに, 事件・事故発生時の危機管理です。実際に不祥事などが発生した場合, 管理職が記者会見を行います, その際の心構えや所作などのメディアトレーニング研修を実施しています。

また, 日常業務の危機管理も重要です。換言すれば, 良好な職場環境は日常業務を円滑にします。その阻害要因であるハラスメントやコミュニケーションの低下に備えるため, 管理職を中心にコミュニケーション促進研修を行っています。

最後はコンプライアンスです。個人のコンプライアンス意識を保持するため, 職種を問わず 30 歳以降, 5 年ごとにコンプライアンス研修を実施しています。

また, 事故防止のため公用車を運転する職員を対象に交通安全研修も実施しています。

③ 新規採用職員指導者の養成

新規採用職員へのフォロー体制として, 指導員とその所属長, 直属の係長を対象に

指導者研修を実施しています。

年度はじめに, 指導員, 所属長, 直属の係長は, 新規採用職員とのコミュニケーションの取り方, 関わり方を中心に学びます。

また, 指導員は上記に加えて, 1 ヶ月後にフォロー研修を受講します。過去の指導員のアンケートをもとに明らかになった新規採用職員の傾向を分析し, 指導員同士で意見交換を行いながら接し方, 教え方といった議論を深め, 過去の経験値を現在に活かしています。

④ 女性のキャリア支援

女性職員の職場環境や結婚・出産から生じる生活環境の激変の中でのキャリアアップを支援するため, 女性主査職 1 年目 (30 歳代) を対象に, モチベーションアップとワークライフバランスをテーマとした研修を実施しています。育児休業などで職場復帰したばかりの職員や, 将来のキャリアビジョンに迷っている職員に対し, 先輩職員のロールモデルを提示することにより, キャリアアップを前向きに考えられるよう努めています。

4 政策に関する研修

政策立案や政策実施に向けて, 政策視察研修と政策課題研修を行っています。

(1) 政策視察研修

新たな市政課題や部局横断的な課題の研究・調査等に対しての行政視察を「政策課題研修」として支援しています。その成果として, 機動的な政策研究が可能となっています。

(2) 政策課題研修

本市の希望ある復興へ向け, より実践的な政策形成能力の向上を図るため政策課題研修を

行っています。指名制による6名程度のプロジェクトチームにより、その時勢の市政課題に対する政策提言を行っています。26年度は「ふくしま DC（ディスティネーションキャンペーン）の推進について」をテーマに掲げました。概ね3ヶ月の研修期間を経て、市内すべての小・中学生の授業でふくしま DC を取りあげてもらい、子どもたちから家庭に、家庭から地域にふくしま DC を戦略的に広報しようという「ふくしまの輪を広げる授業」など6つの政策を提言しました。

5 研修の評価測定方法

各年度の研修計画は、研修受講終了後の受講アンケートをもとに反映させ、作成していきます。

受講アンケートは、研修効果を高めることを主な目的として、理解度など3項目をそれぞれ5段階評価するものです。

さらに、研修終了後における受講者自身の「気づき」を促すため、26年度より「振り返りシート」の提出を受講者に求めています。

これは、受講者に上記5段階評価に加えて「研修のポイント」と「今後の具体的行動」を科目ごとに3点ずつ記載していただきます。受講者自身が研修後の行動目標の設定まで行うことにより、どこまで主体的に受講したか、研修自体は効果があったかなど、受講前～受講中～受講後の「気づき」が「見える化」される効果を実感しています。それにより、受講者自身へのフィードバック効果も生まれました。

6 最後に

東日本大震災を経験し、現在も多くの職員が

除染業務に就いており、本市も復興途上にあります。その現場では、従来の発想や手法では対応できない場面に多く直面しています。

最後に、その事例として、今年度の新規採用職員研修の一端を紹介します。

市民と協働のまちづくり研修において、協働のイメージを共有するため、除染の住民説明会の様子を教材とし、現場で実際に説明にあたっている除染担当職員2名がパネリストとなり、職員研修所職員をコーディネーターとしたシンポジウム形式で実施しました。パネリストの話の中で「説明会の最後に、市民の方から『ありがとう』と言われて、こんなに辛いと思ったことはなかった」という一言がありました。（市民の方の「聴いてくれてありがとう」ということば自体、震災がなければ本来言われることの少ない言葉ではありますが…。）

市民も行き場のない怒りや虚しさをどこにぶつけてよいかわからない、その場にいる全員が市民と想いを一つにし、協働のまちづくりに必要な「身近で生きた情報の共有化」に直面した瞬間でした。新規採用職員は声も出さず、一言一句をメモしており、その中の数名はずっと泣いていました。提出された振り返りシートの多くに「なぜ市役所職員になろうとしたか改めて思い出した」と記載されていました。

研修担当として、今後も職員が「自ら気づく・わかる」研修体系の構築に向けて真摯に取り組んでいきたいと思っています。そして、職員自身の「気づき」を一つひとつ積み重ね、本市の「職員力」を創っていきたいと思っています。それが、これから進むべき市民主役のまちづくりそのものにつながっていくものと強く信じています。

研修受講記



第2回主任級職員研修を受講して

後藤 圭吾

岩手県北広域振興局保健福祉環境部
二戸保健福祉環境センター主事

これまでは、自分が担当している業務をいかにうまく進めるか、問題が発生したときにどのように対処すれば良いかなど、今日の前にある仕事のことのみに考えることに終始していたように思います。しかし今回の研修を通して、より広い見方として、どのような仕事を担当することになって変わることもない、県職員としてどのような姿勢で仕事に臨むべきかということを考えるようになりました。研修ではさまざまな人の話を聞くことができましたが、その中で今後県職員として目指すべきだと思ったのは、「価値を大事にすること」、「地域に愛着と誇りを持つこと」、「情熱を持って仕事をする」との3つです。

「価値を大事にすること」は、政策形成の講義を通して学んだことです。問題解決は過去に起こった問題に対するアプローチであるのに対し、政策形成は未来の自治体が目指すべき姿を明らかにすることであるという違いがあります。どちらが重要ということではありませんが、自分が担当している業務が自治体の政策のなかでどのような位置付けにあるか、すなわちどのような将来像を目指すために自分の業務がある

のかを意識して仕事に臨むことは普段から心がけるべきです。このように政策の中で自分の業務を理解するとき、そして政策形成に直接的に関わるときに必要となるのが、価値を大事にすることだと思います。政策を理解し、また実際に作るといった場面では、自分の業務がどのような価値を実現しようとするものなのかを知り、同時に顧客すなわち住民がどのような価値を大事にしているのかを知ることが不可欠からです。そして、これは私が今担当している生活保護、対人援助でも言えることです。保護受給者を支援するときには必ず援助方針を立案しますが、これは個々の住民ごとに細分化された政策とも言えます。これまで援助方針を立てる際には保護世帯の置かれた状況や課題にしか着目していませんでしたが、保護世帯が今の生活に何を望むのか、どのような価値を大事にしているのかを面接を通して掘り下げたうえで立案に当たるべきなのではないかと考えるようになりました。

「地域に愛着と誇りを持つこと」は、自治体の職員として当然のことであり、職員憲章でいうところの地域意識にも通じるものです。しか

し、果たして自分はこれまで地域のことを知ろうとしてきたのだろうか、地域に足りないものばかりを探してそこにあるもの、他の地域に誇るべきものを探そうとはしなかったのではないかと反省する場面が多々ありました。それは、講義で二戸市のある集落が話題に取り上げられたときに自分が全くそのことを知らなかったことや、他県や他市町村の方々と話したときに、自分の地域の良いところをすらすらと話している姿を見たときに感じたことです。地域の活性化はいつの時代でも自治体の職員が取り組むべき最重要課題ですが、人口減少社会にある現代では、ないものを作ろうとするばかりでなく、今あるものをいかに上手く活用するか＝地域資源の活用にも重きを置くべきだということを強く感じました。地域活性化はもちろん、職員として仕事をするうえではまず自分が住む地域（もちろん県全体という視点も重要ですが）に何があるのかを知ること、そしてそこに愛着と誇りを持つことから始めるべきだと思います。

「情熱を持って仕事をする」とは、現場の声に耳を傾けて、地域のためになると思ったことはなんとしても実現するという気概をもって仕事に臨むことです。新潟県十日町市の大地の芸術祭や、石巻市の蛤浜プロジェクトの担当者が話していたことですが、市町村や住民が地域のためにやりたいことがあっても、市町村役場や都道府県庁の協力を得ないと実現できない場面が必ずあるとのこと（主に予算など）。

私たち自治体職員はある意味で大きな権限を持っている立場であり、その使い方によっては地域のために大きな役割を果たすことができますし、またそうしなければなりません。地域を良くしたいと考えている現場の人々の話をよく聞き、それを実現することが地域のためになると考えたときには協力を惜しまず、情熱を持って行動する姿勢が必要だと感じました。日々の業務ではともすれば目の前の仕事を片付けるだけで精一杯になりがちですが、自分が誰のために、何のために仕事をしているのかを忘れず、自分が地域を良くしたいという情熱を持ち続けて仕事をしたいという気持ちを新たにしました。

最後に、今回の研修ではグループ研修が多く、グループで時間をかけて検討し課題に対する答えを出すという作業を何度も行いました。当然のことですが、グループで考えれば個々人では考え付かないような意見がたくさん出ますし、議論もより深めることができます。自分一人で答えを出そうとせず、困ったときは周りの人と議論しながら正解を探していくことがどの業務でも大切なのではないかと思います。これから自分がどのような仕事を経験するかは分かりませんが、県職員としてどのような姿勢で仕事に臨むべきかということを常に考え、またそれをさまざまな場面で周りの人に伝えていければと思います。このような貴重な機会を与えていただきありがとうございました。



第 2 回主任級職員研修を受講して

金野 亨

岩手県一関市水道部業務課主任主事

今回の「第 2 回東北六県主任級職員研修」を受講するにあたっては、地域活性化を主とした政策形成のカリキュラムが中心の研修とあって、私の普段の事務とは直接結びつかない部分が多いが、地域活性化はどのようなセクションからでもアプローチできるものだと思うので、現所属はもちろん、次の所属課等でも使える地域活性化政策の切り口・角度とその手法について学びたいと考え、研修に臨んだ。

以下、今回の研修で学んだことの一部を交えながら、研修の成果と成果の活用等について、述べさせていただきます。

日本は、世界でもトップレベルのスピードで少子高齢化が進んでいるが、そのスピードは都道府県や市町村ごとに異なっており、そこに住む人々の生活態様やニーズ、地域の課題もまた異なったものとなってきた。この中で、従来のような全国一律の規範、政策ではそれらの課題やニーズに迅速かつ的確に対応することが困難になってきており、これを一因として地方分権が進展してきた経過がある。このような状況の中であって、我々、地方自治体の職員は、地方分権の進展によって広く裁量が認められることとなった部分（義務付け・枠付けの見直し、権限移譲など）を活用し、地域の課題や多様な

ニーズに対応していくことが肝要であるということや学ぶことができた。また、このような地方自治体の裁量の拡大に伴って、我々、地方自治体の職員は、政策を実現するための能力や条例立案能力等を身につけるとともに、住民への説明責任を果たすための説明能力が求められていることに加え、その政策や条例に自ら責任を負うことが必要であることを感じた。

さて、当市における少子高齢化は、全国平均や類似団体平均を上回るスピードで進むと予測でき、一部においては地域コミュニティの存続が危惧される状況にある。このような危機的状況の中であって、この状況から脱するための政策を行うことはもちろん、このピンチをチャンスに変え、地域の持っている財産や資源、価値を掘り起こして地域の活性化を行うことこそが真の地域活性化であることを学ぶことができた。

また、地域活性化政策に限らず、これから実施しようとする又はこれまで行ってきた政策及び事業は、今まさに少子高齢化が進行している時代だということを強く認識しながら、少子高齢化ベースで政策・事業を立案・見直しすることが必要だと感じた。

このほか、鹿屋市串良町の柳谷地区（通称「や

ねだん」)や二戸市門崎地区などの先進事例の情報を得ることができ、その活動内容に非常に感銘を受けたことから、今後にあっては、今回講師から紹介いただいた先進地を実際に自分で視察するなどして、それらを参考にしながら積極的に事業を提案するとともに、自分も地域住民の一員として、これまで以上に積極的に地域行事等に参画していきたいと思う。

また、東北各地から集まった他の受講生から各団体の状況や政策の取り組み事例などを聞くことを通して、大いに刺激を受けることができたため、今回できた仲間とのネットワークを大切に、積極的に情報交換を行うようにしたい。

今回、この研修を受講するまでは、地域活性化は企画部署の仕事、少子高齢化は福祉部署の仕事というような認識を持っていたが、研修を受講して、地域活性化や少子高齢化は、特定の部署だけに関係するものではなく、すべての部署に関わってくるものであるし、関わっていかなければならないものだと考えを改めることができた。また、地方自治体の行うすべての政策等について、その前提に少子高齢化があることを強く認識することが重要であることを再認識することができた。

今後にあっては、①職員からの政策提言の機会に、今回学んできたこと等を参考に政策を提言する。②様々な計画立案の際に少子高齢化を強く認識し、計画を立案する(施設のダウンサイジング化など)。③目の前の問題の解決に終始することなく、あるべき姿を意識しながら、その姿を実現するための政策等を検討する。④地域行事等に積極的に参加し、地域の活性化に協力するとともに、その機会に地域の現状を把握する。⑤自主的に先進地視察を行い、その事例を自分の市に活かさないか検討する。⑥他の受講生と積極的に連絡を取り合い、他の団体の事例等を参考に自分の市に活かさないか検討する。など、公私を問わず地域活性化に目を向け、実践するとともに、市民のために地域のために何が最良の選択なのかを意識しながら目の前の事務を確実に進め、様々な情報を得ながら自己研鑽に努めたい。

最後に、今回の第2回東北六県主任級職員研修に送り出してくれた職場の上司・同僚、研修担当課、なによりこの機会を作ってくださった東北自治研修所の皆様に感謝申し上げ受講レポートの結びとします。ありがとうございました。



第2回主任級職員研修を受講して

河端有里子

宮城県大和町財政課主事

この研修は、政策形成が主であり、全ての講義が政策形成に繋がっていくという構成になっていました。私の現在の業務の中では政策形成に直接的に携わる機会はないので、政策形成の考え方・手法について学び、他地域に勤める方々と積極的に話し合うことができるこの研修は、私にとってとても新鮮なものでした。

私はこれまで、「まちづくり」というと、行政が主体となり、地域に示していくものという考えがありました。しかし、講義の中で聞くまちづくりの事例は、地域住民が主体となって行うものや地域住民が幅広く参加して行われているものが多く、私のこれまでの考えとは異なるものでした。どの事例も、根本にあるのは少子・高齢化が進行する中で、どのように人口の流出を防ぐのかや、どのように地域の活性化に取り組むのか、ということです。そして、取り組みを行う上でポイントとなるのが、地域住民が主体となってまちづくりを行うことで、地域に愛着を持ってもらい、地域に貢献しているという実感を味わってもらおうということでした。そのために行政には、全ての世代や町内の企業等が係わることができる方法を提案し、住民同士をつなぐ架け橋となり、地域主体のまちづくりをしっかりサポートする姿勢が重要であることを

学びました。

私は、業務上、他課に照会し、取りまとめを行うことが多くあります。照会の内容によっては、期限が大変短い場合や、担当者が忙しい時期に回答をいただかなければならない場合があるため、電話やメールだけで済ませるのではなく、なるべく担当者の所へ足を運び、説明を加えながらお願いするよう心がけてきました。このことに関して講義の中で感じたことは、何をするにも、最終的に一番大切になるのは、人と人との繋がりであり、普段から良好な関係を築く努力をいかにしていくのかが大切だということでした。私は、人とのより良い関係を築くためには、まずは自ら努力することが大切だと考えています。このことから、同じ庁舎にいる方に対しては、これまでどおり、なるべく足を運び、直接顔を合わせて説明するよう心がけるとともに、今後は、その場の状況等に合わせ、どのような形でお話するのがより適切なのか、ということについても意識し取り組んでいきたいと思っています。また、全てのことを自分で行うのではなく、今の自分にできることとできないことを正しく理解し、分からないことやできないことについては、周囲の方々に助けをお願いするなど、適切に判断し、業務が滞るよ

うなことがないよう、心がけることも大切であると感じました。同時に、周囲に助けを必要としている方がいる場合には、自分にできる範囲で協力していくことで、お互いに協力し合える関係を築いていきたいと考えています。

(有)プランニング開の新田先生のお話の中に、情勢は常に変化するものなので、その変化を捉えて、行政も変わっていかねばならない、とありました。当町では、企業の進出に伴う都市圏からの住民の移動も増加していることから、ますますニーズの多様化が進むと考えられます。新興住宅地区では人口の増加により、学校施設整備や子育て支援等の充実が求められ、現在進められている一方で、昔からの地区では少子・高齢化の進行により、老人福祉の向上や担い手確保対策等の充実が求められ、ニーズの格差が生じると考えられます。このため、今後は、こういった地域間のバランスをとり、幅広い世代の町民や町内の企業が参加できるまちづくりが重要になってくると考えられます。行政に携わる者として、従来のやり方にとらわれ過ぎることなく、社会や町民等の変化に耳を傾け、柔軟に対応していける職員になりたいと感じま

した。今後、政策形成に携わる機会が訪れた時には、この研修で学んだ基礎を思い出し、活用していきたいと思います。

今回の研修において、グループで話し合う中で、建設的な物事の見え方や様々な視点からの意見を聞き、多くの刺激を受けることができました。そして、話し合うことで解決の方法が見えてくるということも改めて実感しました。このことから、今後は、研修で学んだこと、諸先輩方から教わることをしっかり吸収し、様々な課への異動を通じて、行政の仕組みや町への理解を深め、広い視野を持って仕事に取り組んでいきたいと思っています。

約1ヵ月間という長期にわたり職場を離れ、普段とは異なる環境で、他地域で働く職員の方々と研修を受けるという機会は、滅多にない恵まれた機会だったと感じています。この研修で培った、他の自治体の方々との繋がりを大切に、今後も何かあった際には連絡し合えるような関係を保っていきたいと考えています。このような貴重な機会を与えてくださった皆様、ご協力してくださった皆様に、心から感謝いたします。ありがとうございました。



第 194 回中堅職員研修を受講して

菅原 勇人

秋田県鹿角地域振興局建設部主任

自転車に乗る機会は社会人となってからはなくなりましたが、この研修中には、身体を動かすことや周辺の散策のためにたくさん乗っていました。十年以上乗っていなくとも、難なく乗れるものです。研修の思い出の一つとしてそんなことを振り返っていると、「研修の成果は自転車の乗り方みたいだなあ」と感じました。

自転車に乗るには、身体のアチコチを同時にたくさん動かす必要があります。乗れないというのは、乗り方を教えてもらっても理解できず、何度も転んで諦めの気持ちも湧きます。しかし、あるとき急に乗れるようになり、一度乗れるとそれが当たり前になって、乗り方を忘れることもありません。徒歩よりも移動が早くなり、ずっと遠くまで行けるようになります。

さて、この研修は2カ月間、全寮制で行われます。内容はとても高度であり、課題もたくさんあります。そのため私は、行き詰まって難儀することも少なくありませんでした。しかし、それよりずっと多くの刺激や楽しみがあって、朝から晩までが学びと交流の場であり、毎日がスペシャルでした。

そんな生活を終えて職場に戻ると、日々の業務が受講前とは全く違うように見えました。加えて、自分の思考や対処の方法が変わっている

ことにも気付きました。具体的には、事実と感情を分けて捉え、様々な方向から検討して、結論を出すようになりました。図に書いたり、数値化したり。根拠を法律で探すことにも積極的になりました。本当は何が理想か、将来的にはどうあるべきかという視点も持つようになり、更には、自分は組織でどんな役割か、何を期待されているか、今は何を果たすべきかということも意識するようになりました。

長期間職場を離れることから、業務を忘れて復帰に億劫になることを心配しましたが、自分のよい変化に気付いた今は、業務の進みも取り掛かりも早くなり、業務の質とスキルの向上に積極的です。2か月の時間、東北自治研修所という環境、講師や受講生といった人材は、自分の内面を見つめ、これまでを振り返り、これからどうなりたいかを描くには必要な期間であり十分な内容でした。

日々の業務に向かっていると、研修での体験のひとつひとつが思考や判断の基礎となり、自分が意識しないところで同時に働いているように感じます。これを、自転車の乗り方のように感じます。そうであるならば、研修で得た知識や技術は、これからも忘れることのないものです。これらを私は、日々の業務や生活の中で活

用し向上させ続けて、自転車に乗るように、より早くより遠くに行って、たくさんの景色を見たいと思っています。

このような経験から感じることは、この研修により職員や組織が得るものは、職員の不在によって失われるものよりも、ずっと大きいということです。ですから、より多くの職員が受講すれば、個人が知識や技術を獲得することはもちろん、全体が共通の認識を持つことで意思の疎通が円滑となり、組織全体の底上げと活性化に繋がると思います。

一方で、決して私が忘れてならないことは、

安心し集中して受講できたのは組織や同僚の理解と協力のおかげであるということです。ですから私は、同僚が自分と同じような経験ができるよう、日頃から職場環境を整えたり研修への参加を勧めるなどして、研修への意識を変えていければと思います。このように考えられることもまた、研修の成果であり、研修を終えた自分の責任であると感じています。

以上が、私が日々思い、感じていることです。

共に受講した仲間が各地で大きな成果を挙げると共に、今後も多くの修了生が生まれ活躍することを願っております。



第 194 回中堅職員研修を受講して

八重樫知久

岩手県盛岡市市長公室広聴広報課主任

この研修への参加の打診を上司からいただいたときは戸惑いました。仕事はもちろん、家庭の事情などもあり、2か月間という長期の研修であることや苦手分野の講義内容、さらには盛岡市の代表として参加するのに自分でよいのかというような不安を感じました。しかし、このような機会を与えられることは誰にでもあることではありませんし、何より、他の自治体の同世代の職員がどんなことを考え、どのような姿勢で仕事をしているのかということに興味を湧く気持ちもありました。学習することはもちろんですが、自分自身の仕事や人生に対する「軸」となるものを得る機会となるのではないかと考え、前向きな気持ちで臨むこととしました。

研修科目では、法令に関する講義に対して苦手意識を持っていましたし、不安に感じていましたが、丁寧に分かりやすく教えていただき、あまり苦に感じることなく受講することができました。最初の職場で窓口業務を担当していたときは、制度の仕組みについて記載された市民向けパンフレットや、職場内のマニュアルに基づく対応で足りていたこともあり、法律の関係条文を意識することはあまりありませんでしたし、現在の「広報」という仕事はなおさら関連する法令自体が少ない職場です。公務員として仕事の全てが法令に裏付けされているということは理解しつつも、法令の条文を読み解くことに苦手意識を持っていましたので、研修の初めころは苦労しました。

カリキュラムのうち、法律・経済科目である

行政法と民法、地方自治法、地方公務員法では、条文の解釈だけでなく、現在の地方自治体や我々公務員が置かれている立場について、また、厳しい社会情勢などについても触れながら講義が進められたので、今後、事務を執り行うに当たっての心構えや、どうすれば住民の期待に応えることができるのかということをあらためて考えさせられました。

ゼミナールの演習では、民法・行政法・地方自治法から各2問、合計6問の問題について、関連する法令や判例を探して読み込み、結論を導き出すという作業を繰り返し、大変な労力を費やしました。判例の読み込みが十分でなく、正しい答えを導き出すことができないこともありましたが、法令の解釈、過去の判例の考え方などを基に自分はこう考える、といったかたちで、相手が理解できるように、論理的かつ筋道立てて物事を考えようとする力は多少なりともついたように感じています。また、ゼミの討議では講師からの的確なご指摘をいただき、専門家の見解を直接伺うことができたことも貴重な体験でした。グループのメンバー間でも多くの意見が出されたり、各自治体の事例を聞いたりして、建設的な議論ができ、大変有意義でした。

政策戦略科目においては、テーマを与えられ、グループごとに討議・プレゼンテーションを行う機会が多く設けられました。グループの意見をまとめるにしても、各自がそれぞれの資料を読み込むことが必要ですし、活発に出されるアイデアを取りまとめるためのリーダーシップを

発揮することも求められます。過去に経験した研修では、積極的に議論できないまま時間が過ぎることもありました。本研修では常に活発な議論が交わされました。そうした討議の中で感じたことは、互いが出すアイデアを否定しないことの大切さです。反応をうかがって萎縮するような場では、良いアイデアを発散させることができません。今後、例えば、住民を交えたグループワークを行う際には、我々がファシリテーターとして、アイデアを出しやすいような場にするよう努める必要があると感じました。研修全体を通じて、こうした討議の機会が多く設定された目的としては、今後さらに重要な役割を果たすであろう「住民との協働」を図る上で有効な手段となるグループワークを想定したものと考えます。他の受講生が積極的に議論に参加する姿勢に刺激されながら、発散したアイデアを収束していく手法を身に付けられたことは、非常に有意義でした。研修の終盤に、ある講師から「今回の受講生は、質問が活発ですばらしい」と褒めていただいたことは、上記のグループワークで鍛えられた成果であり、自信にもつながりました。

研修を通じて感じたのは、常に住民を意識して政策を進めていくことの重要性です。その結果、自分の自治体に必要な条例立案の目的が明確になり、具体的に実現していくことにつながりますし、自己満足に終わらない内容を広い視野で創り上げていく過程では人間力の向上が不可欠になります。政策形成能力開発や人を動かすコミュニケーションなどの能力開発科目の講義ではもちろん、地域経済学や環境問題の講義、特別講話においてもそのことは強く意識づけさせられました。

社会情勢や地方財政が不透明で、人口減少や高齢化社会が叫ばれる昨今、我々には「住民が何を期待し、何を望んでいるのか」をいち早く的確に把握し、対応していく力が求められてい

ると思います。今後もより一層、住民の方に顔を向けた施策推進を意識し、住民を巻き込んでいく必要があると感じています。研修中、これまでの自分の仕事を振り返り、反省しなければいけない点が数多くあることに気が付きました。講義の中で度々出てきた「人間力の向上を」という言葉を胸に、積極的な仕事をすることの重要性を痛感しました。

東北管内の総勢 22 名の研修生で長期間を共に過ごすことができたのは大変有意義でした。同じ東北とはいえ、各自治体の規模や事情も異なり、それぞれが抱える課題などについても情報交換することできたのは、今後の仕事にも必ず活かすことと思います。また、期待していたとおり、仕事に対する考え方や姿勢など、多くの刺激を受けることができました。他の研修生は、自分の仕事以外にも幅広く精通していることに、自分の力不足や経験不足を痛感しました。講義の中で「東北の力で明るい未来を切り開こう」という力強いメッセージを聞きました。研修でできた東北の人脈を糧として、より良い社会づくりに貢献できるように頑張りたいです。

市職員として働き始めて 12 年目で、3 カ所目の職場を経験しています。自分なりにさまざまな経験を積んで、「中堅職員」と呼ばれる年齢に達していることも自覚をして仕事を進めてきたつもりです。一方で、自分の仕事の進め方や仕事への姿勢について漠然とした不安を感じていたのも事実です。研修を受け、その不安の原因は、住民ニーズの把握ができていなかったためだけでなく、マクロ的観点から見た盛岡市の状況の理解不足、目指す将来像と自己の認識とのズレにあったのかもしれないということに気付かされました。

今後は、この研修の成果を自分の仕事や市政運営、そして住民のために少しでも還元することができたらと考えています。



第 194 回中堅職員研修を受講して

千葉 充泰

福島県田村市選挙管理委員会事務局主査

前々からこの中堅研修には興味があったので、研修の話があった時は、嬉しかったが、一方で仕事が忙しい時期と重なってしまうので、職場の理解が得られないのではと考えていた。しかし、この機会に行ってこいと、暖かく送り出してもらえ、2か月間仕事のバックアップを受けながら、無事研修を修了することができた。普段の仕事の中では決して得ることができない貴重な経験をさせてもらえたことを職場の方々に感謝したい。

地方自治法の講義では、国、県、市町村は機関委任事務が廃止されてから、上下関係の縦の繋がりではなく、パートナーとして横の繋がり変わったということを何度も聞かされたが、制度上はそうであっても、実態としては未だに縦の関係が残っていると思われる。対等な関係になるには、市町村の職員全体がスキルアップしなければならず、そのためには独自に知識や情報を蓄え、それを基に考え、国や県と同じレベルで討議できる能力が必要であり、それが出来てはじめて自治体の特色を活かした地方自治が実現できるのではないかと考えさせられた。

環境政策のグループ研究やゼミナールでは、問題を解決するために様々な情報を収集して、

真に必要な情報を選定し、それらを根底まで突き詰めて討論し、考えを整理してまとめるといった一連のやり方は、まさに情報収集能力と思考能力を養うことができたし、仕事のうえでもこれ続けて行くことができれば、国や県と対等にやりとりができるのではないかと思え、前例踏襲でその場凌ぎでこなしてきた自分の仕事のスタイルを見直さなければならぬと痛切に感じた。

普段の業務の中では、突き詰めて考えて結論を出すということが、毎回できる訳ではないと思うが、根底にあるものは何か、法令の根拠は何かなど、法律科目で常に意識してきたことを忘れず、業務の中でも活かしていきたい。

今回の研修では、高橋工業社長の特別講話が特に印象的だった。高橋社長の特別講話では、「正しいものを自分で判断する力が必要だ」という話があったが、まさにこれが今の自分に足りないものであり、今後の自分自身のテーマでもあると思えた。

これまで、真の情報を見極める能力が欠けていたので、様々な情報に振り回され、結局判断ができず結論を上司に丸投げしてしまうということがあった。今回の研修で、政策形成能力開発やロジカルシンキングで培った知識や手法を

普段から意識し、情報を整理して自分で正確な判断ができるよう精進していきたい。

また、この研修を受講し、東北地方に対する意識が大きく変わった。今まではあまり東北地方に目を向ける機会が無かったということもあるが、関東圏と比べてしまい劣等感のようなものも少なからずあった。特に農政に従事していた頃は、東北の気候や地形を理由として無理だと考えてしまうことが往々にあり、高野誠鮮氏の講話でもあったとおり、公務員はできない理由から考えると指摘されたが、まさにそのとおりだったと思い知らされた。他の研修生から東北各県の地域性を活かした食べ物や取り組みの話の聞いたり、東北の農業、東北の商工観光業及び地域経済学の講義の中では、東北地方の自然、風土や風習、歴史など他の地域と比べて誇れるものも沢山あることに気付かされ、東北各県に同じ研修生がいると思うと親近感も生まれ、東北地方に愛着を感じるようになった。

今回の受講生は22人と少人数であったため、他の研修生と深く意見を交わすことができ、自

分だけでは考えつかないような意見や研修に臨む姿勢を見て大きな刺激を受けることができた。高野誠鮮氏の講話や同じ研修生から学んだことであるが、常に受け身では、決まった知識と経験しか得ることはできないので、自らがスキルアップするためには、アクティブに行動して学びとらなければならないということも思い知らされた。研修全体を通して、今の自分に足りないものを再認識することができたし、自分では気付かなかった得意分野も発見することができた。同じようなことに悩み考えている研修生に会え、意見を交わすことができたのは、今回の研修の最大の成果であり、モチベーションの高揚にも繋がった。今後とも意見を交わしながら、194回の研修生全員で成長していきたいと思う。

最後に、2か月間お世話になった研修所の方や職場の方々、家族に感謝するとともに、研修で学んだことを常に意識して、住民福祉の向上のために、努力していきたい。



第 195 回中堅職員研修を受講して

丸井 玲美

青森県商工労働部地域産業課主事

東北 6 県中堅研修について、2 か月という長期の研修ということから初めは参加を迷いましたが、長期研修だからこそ受講できる時に参加をしないと二度と同じ機会が巡ってこないかもしれないと思い、受講を希望しました。本研修受講にあたり、上司をはじめ職場の皆様から暖かい御支援と御配慮をいただき、感謝しております。

本研修において、行政法、民法、地方自治法など法律科目では、公務員の基礎となる法律知識について学ぶことができました。研修を受けるまで気が付きませんでした。かつて学んだ法律も改正されていたり、覚えていると思っていた法律も思った以上に忘れてしまっていたので、一から法律を学び直す良い機会となりました。また、普段の業務では上司やグループ員と力を合わせて資料を作成しているところ、ゼミナールでは自ら判例等を検索し、書籍やインターネットから資料を収集し、レポートを作成するため、内容の完成度については全て自己責任であり、自分は全力を尽くしたと言えるのか、もっと掘り下げた内容のレポートを提出することもできたのではないかと反省しております。この経験をふまえ、実際の職務ではこれ以上のものは出来なかったと思えるような資

料を作成したいと考えています。また、私はこれまで職務では人前で発表を行う機会がほぼ無かったので、ゼミナールのメンバーの前で自分なりの考え方を述べることにし非常に緊張しました。うまく発言できなかったことも含め、貴重な経験だったと思います。

震災復興関連講話では、被災企業の経営者からみた大震災と、被災自治体に勤務する公務員からみた大震災という異なる視点から講話をいただいたことにより、住民の方の気持ちを理解し、その上で公務員としてどのような対応をすることが正しいのか、自分なりに考えるきっかけとなりました。これまで被災地周辺を偶然通りかかることはあっても、甚大な被害を受けた地区を目の当たりにしたのはほぼ初めてでした。新しい建物が建っていると一見津波が来たことなど嘘のようですが、よく見ると周りの古い建物に津波の跡が残っていたり、建物の特定の部分から下だけ壊れていたりすることに気づき、衝撃を受けました。特に女川町については信じられないほど高い所まで津波が来ていたことに驚きました。テレビや雑誌ではほぼ同じ場所から同じ風景を見ていたはずなのに、直接行ってみるとまるで印象が違いました。このような数百年に一度、若しくは千年に一度の大災害が

おきてしまった時、自分の持てる力を全て出し切って職務にあたることができるように、もっと成長しなければならないと思いました。

また、私は非常に緊張しやすく自己を表現することも下手ですが、今回の研修で自分に最も欠けていると思っていたコミュニケーション能力について、能力開発分野の様々な科目を通して相手の話を聴く、主張を汲み取る、自分の考えを整理する、分かりやすく相手に伝えるということを積み重ね、各講師から気を付けるべき点やコツ、心がけを学び、受講生の皆様と実践することにより、多少苦手意識を克服することができたと感じています。得意な科目も苦手な科目も、自分なりに真剣に向き合い、無事研修を終了することができたことは、大きな自信となっています。

研修科目とは別に、東北6県で様々な職務にあたっている方々と交流をする機会を持てたことも、非常に大きな成果だったと思っています。

県職員と市町村職員の違い、青森県と他県の職員の違い、あるいは同じところ、それぞれ情報交換できて非常に視野が広がりました。このような貴重な経験ができる機会はなかなかありません。

当研修を受講する前と比べ、研修後は積極的な姿勢が身に付いたと感じております。これからどのような業務に携わっても、あるいは私生活上でも、積極的な態度は非常に大切です。これから最も大変なことは、研修で学び、身に付けたものが日々の業務に埋もれ、いつの間にか消えてしまわないよう自己研鑽を続けることです。これからも研修時の気持ちを持ち続けられるよう、頑張ります。

最後に、研修生が円滑に受講できるよう、様々な準備や配慮をしてくださった東北自治研修センターの皆さまには大変お世話になりました。ありがとうございました。



第 195 回中堅職員研修を受講して

根市 奉弘

青森県南部町建設課総括主査

1 はじめに

私は民間での3年間の経験を経て、地方自治体の職員となり15年が経ちますが、町村合併や課の異動を経ても同じような業務内容の職場でした。現在担当している業務については、ある程度の実績を積み後輩の指導もできるようになってはきましたが、ふと立ち止まりまわりを見渡した時に、現業務以外についてはまったくの素人であることに気づき、このままではいけないという気持ちを覚えました。

行政に携わる者として、関連する様々な法律や学説、現在進行形の最先端の事例に触れることにより、刺激を受け自分の知見を広げることが目的として今回の研修への参加を希望しました。

また、他県・他市町村の職員と交流することにより、情報交換や異なる職場環境からくる様々なものの見方に刺激を受けることを楽しみにしていました。

2 講義を受講して

① 法律・経済科目では、これまでは業務に直接関連する法律しか目にしてきませんでした。憲法をはじめとする法律全般についての基礎から学ぶことができました。ゼミナールにおいては、根拠法令や判例、学説などを用いて諸問題に対する解決策を自ら導くことを体験し、それに対して別の角度からの解決策が示されることもあり、自分の知識の薄弱さを痛感しました。特に地方自治法の講義においては、今後ますます加速する地方分権について、最新の情報を交えた解説があり、これからの地方自治体職員にとって必要不可欠な知識であることから、今後の業務に積極的に

生かしていきたいと思います。

地域経済学では、地元商店街の衰退に代表される商業問題、高齢化・後継者不足や食の安全などの農業・食料問題、さらには震災復興に関連した土木建設業問題など、今まさに現場で直面している課題について、何が問題でどういう解決策があるか、表面的なものだけでなくその奥にある核心に触れる講義やグループでの討議ができたと思います。

② 政策戦略科目については、東北地方に共通する行政課題として少子高齢化問題、環境政策、政策法務の3つのテーマについて、個人及びグループで研究しその成果を発表しました。少子高齢化の講義では自分の属する自治体における国勢調査の人口データに基づく人口予測を行い、将来における生産年齢人口や高齢化率を算出しましたが、その具体的な数値を目の当たりにして深刻さを痛感し、遠い将来ではなく目前に迫る喫緊の課題であることを再認識しました。当町の傾向としては、20代の流出が顕著であるのに対して30代以降の流出が少数となっており、個人レポートの講評で頂いた「学ぶ場の選択の次に、住む・生活の場として南部町に転入してもらえる政策が必要」を今後の大きな課題として解決に向けて取り組んでいきたいと思います。また、環境政策では、各グループでテーマを決め先進地を視察し調査・研究を行い政策提案までの一連の作業を実習しました。現在開発されている最新技術を調べ、すでに実践している団体や業者を視察し、その結果を分析することを通して、それによって得られた成果をどのように普及させることができるかが重要であることを認識しました。

スーパー公務員として実際に政策を実践している高野氏の講義では、「とにかくまずはやってみる。可能性の無視は最大の悪策」の言葉が印象に残っています。

商工観光業の政策戦略では、まちづくりの第一線で活躍している新田氏の講義において、住民協働によるまちづくりの基本は住民が主体となり役所が下支えするスタイルであり、住民に対してまちづくりがいかにか「おもしろい」と意識づけられるかが重要であることを学びました。さらには人間活動に最も重要なのは「必要とされること」であり、これから当町においても住民協働によるまちづくりが本格的に始動することから、これらを念頭に置き、活発な活動となるよう努力していきたいと思います。

- ③ 能力開発科目については、行政運営の実践に必要なスキルを習得することのできる内容でした。コミュニケーション研修では、人前でのプレゼンテーションを実践することにより自分の課題を発見することができ、今後改善すべき事項を認識することができました。また、プレゼンテーションにおいて人が重要視することは、視覚情報が55%、聴覚情報が38%と見た目が93%を占め、内容はたったの7%しかなく、いくら内容が素晴らしいものであっても、話す人の姿勢や話し方がよくなければ、きちんと話を聞いてもらえないことは初めて気づいた点でした。「伝えたいことと伝わったことに差がある」こともこれから住民説明等において意識しなければならないことであると思います。

ロジカルシンキングでは、ディベート演習によりプレゼンテーション能力を向上させることを目的として、相手の意見を聞きその場で質問を考え、相手の意見に対する反論を考え自分の意見を主張するという演習を通して、傾聴能力、プレゼンテーション能力、素早い思考・構築能力を鍛えることができたと思います。自分の主張を整理し相手の意見を聞きながら質問や反論を考える作業であったため、慣れていないこともあり講義終了後は疲労感を感じましたが、それを体験すること

ができて少しですがプレゼンテーション能力を向上することができたと思います。

3 まとめ

今回の研修全般を通して、広範囲にわたる行政課題を発見し、それらに対しどう政策を立案し実践していくか、さらには業務の遂行に必要なスキルを身に付けることができたと思います。ただし、知識を持っているだけでは何の役にも立たず、それを実際の現場でどう実践していくかが重要であると感じました。これからの行政に求められるのは多種多様であり、受け身のままでは住民のニーズに対応しきれないだけでなく、自治体の存続の危機にまで及ぶ可能性があります。今回の研修で得た知識、それ実践するスキルを十分に生かすとともに、今後さらに発展させるべく精進していかなければならないと気が引き締まる思いです。

また、グループ研究や討議と一緒に頑張った研修生の仲間からは、自分が思いも及ばない発想や考え付かない意見があり、尊敬するとともに負けられないと思う刺激を十分に得ることができました。さらには、講義終了後の懇親の場も大いに盛り上がり、そのおかげもあって2か月という長い研修期間もあっという間に感じる事ができました。昼も夜もともに過ごし、通常業務では体験できないほどの濃密な時間を過ごした人脈は、今後の人生においても大きな財産になることと思います。

最後に、このような長期の研修にもかかわらず快く送り出してくださった職場の皆さん、そして不慣れな研修生活を支えてくださった研修所の皆さん、さらには一緒に2か月間を過ごしていただいた同期研修生の皆さん、ありがとうございました。おそらく自分一人ではこの研修を乗り越えることはできなかったと思います。この研修を無事に修了できたことは、まわりの皆さんのおかげであることに感謝し、その成果を無駄にしないためにも、これからの業務に対し日々精進してまいりたいと思います。

みなさん、お世話になりました、そして、ありがとうございました。



第 195 回中堅職員研修を受講して

伊藤 公彦

福島県二本松市産業部農林課主査

本研修は、法令等の基礎的な知識の習得のための講義から政策立案のための手法や演習、そして第一線で活躍されている方々の講話など、幅広い分野にわたるものでした。

その中で特に意識がかわるきっかけとなった講義について述べたいと思います。

1 政策の実際Ⅰ（石川県羽咋市 高野誠鮮氏）

私は平成 10 年に採用され今年で 17 年目となりましたが、今回の石川県羽咋市の高野先生の講義を受講して、目が覚める思いがしました。新規採用職員として市長を前に宣誓書を読んだ自分は、どんな理想を掲げていたか。自分を採用してくれた二本松の役に立ちたい、二本松を魅力ある街にしていくにはどうしたらいいか、夢や希望とともに熱い想いというものがありました。しかし、それを実践しようとして具体的に何かをしてきたでしょうか。月日の経過とともに、日々の業務の繁忙や役所は組織だということを理由に何もできていなかったのではないかと、ただ法令や慣習等のルールに則った、淡々と業務をこなすだけの「駒」で良しとしていたのではではないかと痛感させられました。本講義において、どの所属においてもどの業務においても、理想とする目標を持ち続け、確固たる

理念を確立し、また、それを実践するための戦略と実践力をもつことの大切さを改めて学ぶことができた意義は大変大きいものでありました。そして、ひとつの成功を遂げてもその足を止めず、次へ次へという攻めの姿勢、そして行政は主役となる市民のための黒子として、いかに「企画、構成、演出」といったプロデュースができるか、この先の少子高齢化人口減少社会において、他の自治体に埋没せず、消滅可能性都市とならないよう、魅力ある街づくりを進めていくためには、一部のキーマンとなる職員だけでなく、全職員が認識し考えていかなければいけないと強く感じました。

2 震災復興講話（東松島市長 阿部秀保氏、太協物産（株）宇壽山純一氏）

実際の災害復旧現場も現地確認できたことは大変意義がありましたが、自分としては、マニュアルも機能しない想定外の大災害が起きた場合の責任と決断について講話をいただいた東松島市長と、民間の立場からの公務員へ望むものという率直な話をしていただいた宇壽山氏の講話が印象に残りました。

東松島市長の講話では災害対策本部長（市長）として「責任をとる覚悟ができれば、決断は早

い、そしてそのためには情報を客観的に把握する必要がある」と話されており、また宇壽山氏も公務員へ望むものという話の中で、「法律は当然に順守しなければならないものではあるが、緊急時においては、それを破ってまでもやらなければならないことがあるということを感じてもらいたい」と話をされておりました。大震災では、マニュアルは役割分担以外にあまり役に立たなかったところもあり、それぞれの判断により現場確認や救援物資の搬送を行っていたことも多々ありました。自分はまだ組織においては責任をとる立場ではありませんが、災害ばかりではなく今後の業務においても責任と覚悟、そして決断しなければいけない機会も多々あると思うので、今回のお二人の言葉を胸に業務にあたっていきたいと思いました。

3 政策形成シミュレーションⅢ（環境政策）

今回の研修において目玉となる講義であったと思います。各グループで環境問題を提起し、現場視察を行い政策提言するという一連の作業において、それぞれの想いや考えなどを話し合い、それを煮詰めて集約し、最終的に政策提言という形にしたということで、達成感を得ることができました。また、他のグループにおけるテーマについても、これまで全く知らなかった新しい取組等を紹介されており、環境問題の領域の広さを改めて認識することができました。今後も環境問題ばかりではなく、様々な分野において自分なりにプラン立案できるように常に問題意識を持って行動したいと思います。

中堅職員研修は、法令等の基礎的な知識の習得のための講義から政策立案のための手法や演習、そして第一線で活躍されている方々の講話など、幅広い分野にわたり参加した受講生である自治体職員の資質向上に寄与する大変有意義なものでありました。研修の成果は、単に個人の知識の習得に留まらず、今後の業務において広く活用・共有されることではじめて活かしたものとなり、本来の意味での研修成果となると考えます。我々の自治体を取り巻く環境は、少子高齢化人口減少社会、住民ニーズの複雑・多様化、地域間競争、地方分権などにより大きく変化しています。特に、地方分権の拡大により、住民に身近な基礎自治体として市町村には権利と共に自らの責任と判断が要求され、より自立性の高い総合的行政主体となることが求められています。この状況において、本研修で得た知識と経験、そして中堅職員としての自覚を持ち、広く業務に関わっていきたいと強く思いました。

また、研修で2か月間をともに過ごした仲間との出会いは、何ものにも代え難い貴重な経験と思い出を作ることができました。今後も公私にわたりお互いを高めていく関係でありたいと思います。

最後に、本研修に参加する機会を与えていただいた関係者の皆様、多忙の時期にもかかわらず送り出していただいた職場の皆様、また、東北自治研修所の皆様に感謝申し上げます。



研修企画・指導者研修を受講して

菊池 修二

岩手県岩泉町総務課秘書人事室主査

■はじめに

平成26年5月13日から16日までの4日間、東北6県から16人の精鋭が集い、本研修が実施されました。

私がこの研修を受講した目的は、研修担当が初年度であったこともあり、①研修担当としての心得を学び、その役割と責任を認識すること、②必要な周辺知識（研修用語や理論、研修技法など）を身につけること、③研修効果を高めるための技術を学ぶことの3点を目的として受講しました。

研修は、研修担当としての基礎知識を講義から学び、最終的には自ら研修をプランニングする個人演習が盛り込まれ、受講者それぞれがイメージした研修カリキュラムの提案までを取り組みました。

受講者のほとんどが研修担当という一つの括りであったこともあり、研修時間外にも、日頃の苦労話やそれぞれの自治体の取り組み事例などの情報交換ができ、短い期間ではありましたが、大変有意義な研修を受講することができました。以下、研修内容と研修を通じて感じたことを述べます。

■これからの職員研修&人材育成

職員研修は組織の将来を見据えた戦略である

一方、軽視されているのもまた事実です。これからの研修はスクラップ&ビルドが必要であり、従来から取り組んできた研修を踏襲するだけではなく、常に内容を吟味し、改善改革に努める必要があります。

講義の中で、研修は点から線へ、線から面へと発展させスキル化しなければならないことを学び、エンプロイアビリティ（どこに行っても通用する能力）を人材育成の柱とし、これに基づき研修を企画・実施する必要があることを再認識させられました。また、研修には効果測定が必要であり、①実施段階、②直後、③以後（3か月後など）に受講者の所属長にヒアリングを行い、研修の効果を確認する必要があることを学びました。これは実務上、事務が煩雑となり、即実行することは難しいと感じましたが、ある研修をモデルケースとして実行し、段階を踏んで実施できればと考えています。

■研修担当者の役割、能力、心得

講義の中で、“研修担当には専任、兼務の考え方は通用しない。手抜き工事は許されない。”との言葉。研修は担当業務の一つと捉えていた自分の心を見透かされたようで冷や汗が出ました。研修の企画・実施に当たって、従来は業者から提案された企画書をそのまま採用するケー

スが多かったのですが、研修担当の主な役割は日程表の作成であり、具体的中身はカリキュラム（明細書）によるものであることを知り、研修担当にもカリキュラムを作成する能力があれば、業者からの提案を取捨選択し、組織に最も必要な研修を実施することができるものと心得ました。

■研修プランニング

研修の基礎知識と技法を学んだところで、実際に研修をプランニングする演習です。実施要領やカリキュラムはショートセンテンスで具体的内容を示し、受講者が中だるみしないように全体の流れを考慮し、講義と演習を構成するなど単純ではありません。

プランニングする研修の目的、ねらいを明確にし、時間と時期、組織の現状とニーズ把握など…プランニングする前の段階で検討しておかなければならないことも少なくありません。【組織の人材育成目標】－【現状のレベル】＝【研修ニーズ（今後の課題）】であり、目標と現実のギャップをいかにしてカバーするかが研修の

めざす方向であり、しっかりとした目標と現状認識がなければ、研修の効果は期待できないものになってしまうことを再認識させられました。

■終わりに

職員の中には、コミュニケーション能力が不足している者もいれば、部下の指導・育成能力の向上を期待する者もいます。しかしながら、100人に100通りのスキルアップを図る研修を実施することは不可能であることから、今回の研修で学んださまざまな理論や技法を駆使し、例えば住民への対応であれば、100人が100様の対応ではなく、100人が1様の対応ができる職場であるための研修、人材育成に取り組んでいきたいと思います。

最後に、ご指導賜りました高橋修先生（㈱AOI 企画代表取締役）並びに高橋利夫先生（東北コミュニケーション研究所 所長）、お世話いただいた東北自治研修所の皆様、受講者の皆様、研修へ送り出してくれた職場の皆様に感謝申し上げ、研修受講記とさせていただきます。



行政課題研修〔地域経済活性化コース〕を受講して

関 まゆみ

宮城県仙台北県税事務所主幹

私は、以前に地域振興や観光の業務に携わったことがあり、事前課題の木村教授の本「『できない』を『できる!』に変える」を読み、実際に今回の研修を受講して、以前に感じた地域経済活性化の仕事の楽しさを思い出す良い機会となりました。

また、最近の現状について、地域経済の研究者である千葉教授と「スーパー公務員」と言われ地域経済の実践者である木村教授から、東北6県や民間企業（東北電力）の方々と一緒に学び、得ることが多い有意義な研修でした。

地域活性化に関わる多くの方々に、私と同じ思いを感じてほしいと思いましたので、研修の一部を紹介いたします。

千葉教授の講義では、商店街の取り組みとして成功事例と言われ、以前に視察したことがある会津や高畠も、今は個店の経営対策では限界で衰退しているらしく、世の中の多様な変化をつかむことの大切さを痛感しました。

例えば、コンビニやスーパーは、POSシステムにより売れ筋を入れたり、コンビニで買った商品をその場で調理し飲食できるコンビニ・バルを設けたりして、多様な顧客ニーズに応えています。安さ、手軽さ、種類の豊富さ、サービスの充実など現代人のライフスタイルにマッチ

していると思いました。

木村教授の講義では、「ダメだ…と諦めるにはまだ早い」、「できない」を「できる」に変える、何でもできるのでは？と超プラス思考になり元気をいただくことができました。

しかしながら、実際にグループワークを行うと、データ収集と分析、現状と課題の把握が不十分で、踏み込んだ討議ができませんでした。先取り力、事業構想力を研くことも大事ですが、一番はデータ収集、データは企画の宝庫、労を惜しまず数字を眺めていると「あれってどうなっているの？」と新たな視点が浮かんできます。

私は今、法人二税の申告業務に携わっていますが、申告内容から数字は語るといえるのか、世の中の流れ、地域経済の動きを知り気づくことができるものと改めて感じました。

両教授の講義の中で興味深かったことは、まずは地元産業の育成があって、起業支援、企業誘致であると強調されたことでした。本県の場合を考えると、例えば、トヨタ自動車の組立工場が誘致された時も、地元産業の育成業務に携わった方々が本県の企業で何が生産されているのか、自動車の各部品を生産している地元企業がいかに多いことをデータとしてとりまとめ、

経済波及効果の大きい自動車産業のトヨタ自動車がくることで地元企業が元気になる、雇用創出につながる、地域経済が活性化される仕組みを考えたからだと思いました。

最近、「日本創成会議」の人口問題検討分科会の推計が公表されました。地方から大都市圏への人口流入や少子化の進行によって、約1,800の市区町村のうち896自治体が将来消滅するということで、本当に自治体消滅が起きるのだろうか？と思っていましたが、研修を受講して、地域を考える、地域を知り気づきの良い機会になりました。

折しも、政府が地域の活性化に積極的に取り組む地方自治体が財政支援などを受けやすくする地方創生の交付金を新たに設けました。木村教授の講義の中でも、先駆的な取り組みとして、

鹿児島県鹿島市串良町の町内会「やねだん」についてビデオ視聴しましたが、地域が人口減少問題を解決し、地域活性化につなげる地方創生の実現に向けて、産業の競争力を強化したり、雇用拡大の対策を進めたりするなど、地方みずからが考え、行動し、変革を起こしていかなければならない時代がきていると思います。

今回の研修は、そのような業務に携わる方々、地域活性化に興味がある方々の政策形成のヒントや刺激になり、励みになり、やる気と勇気を後押ししてくれるものと思いますので、ぜひ一度、受講をおすすめいたします。

最後になりましたが、ご指導いただきました千葉教授、木村教授、研修所の皆様、受講者の皆様に対し、心から感謝いたします。



行政課題研修〔少子・高齢社会の政策戦略コース〕を受講して

清水 真

秋田県三種町総務課係長

私は、秋田県北西部に位置する人口1万8千人のまち三種町で総務課に所属し、法制や選挙事務などを担当しています。

平成25年3月に日本の将来推計人口が公表され、翌年5月には日本創成会議「ストップ少子化・地方元気戦略」のショッキングなデータが連日マスコミで取り上げられました。これを機に、秋田県内においても人口問題対策についての議論が加速しました。人口減少率、高齢化率とも全国トップである秋田県の中でも、当町はかなり深刻な推計値となっており、さらに“女子が消えていく”全国ランキングの上位に当町の名前を見つけたときは、まさに「不都合な真実」を目の前に叩きつけられたような気持でした。そのようなこともあり、少子高齢化・人口減少について自分なりに勉強してみたいと思っていたところ、同じ東北の研修所で研修があると知り受講を申し込みました。

研修は、講義5コマ、演習2コマで構成され、第一線で御活躍中の講師の先生方から少子高齢社会における政策形成を考える上での視点と指標をいただきました。

講義では、社会保障、都市計画、政策形成、加齢経済学の各分野から、少子高齢化の原因は何か、そもそも何が問題なのかから始まり、ま

ちづくりや在宅介護の先進的な取組事例まで大変わかりやすく御教授いただき、理解できました。少子高齢化は、当町のような農村部において進展著しいという程度のことは私でもわかりますが、埼玉、千葉など都市部周辺においても今後急激に高齢化が進行し、大都市における行政需要が増加することによって、これまで所得の水平的配分を可能にしてきた地方交付税制度が成り立たなくなるおそれがあることなどは、初めて学ぶことでした。

演習では、まずコーホート要因法の基礎を学び、そのあと自己自治体の国勢調査人口を使って2055年までの人口推計を行いました。1時間以上は電卓を叩いていたと思いますが、5歳刻みの人口集団（コーホート）がどのように推移していくかを目と手を使って確認していくことで、少子高齢化のスピードを実感しました。続く分析では、仮にいま出生率が大幅に上昇したとしても、すぐに少子高齢化や人口減少に歯止めをかけることは難しいということをエクセルのゴールシーク機能を使って説明いただきましたが、この先どうなるのかと少し不安を覚えたことを思い出します。

研修を受講して、少子高齢化・人口減少問題について体系的に学ぶことができ、「なんとな

く知っている」から一步脱却できたように思います。また、私たち自治体職員を取り巻く環境が大きく変わったことを再認識するきっかけにもなりました。今後「まち・ひと・しごと創生法」に基づき様々な施策が展開されていくことになると思いますが、人口減少に対応した行政縮小だけでなく、住民の安心・安全を高められるよう自分なりに取り組んでいきたいと思えます。

最後に、研修のもう一つの目的である東北の仲間との交流についてです。研修中は一日も欠かさず、夜を徹して飲み交わし、お互いの担当業務や地域談義を語り合いました。東根市特産

のぶどうを皆で御馳走になったことや泉の駅前に繰り出したことも楽しい思い出です。また、岩手、宮城両県の参加者からは、東日本大震災発生時の様子や復興の状況などについてもお話を伺うことができました。同じ東北の自治体職員として、単なる交流を超えた強い連帯感のようなものを感じ、とても充実した時間を過ごすことができました。

私の受講記は以上です。4日間という短い期間ではありましたが、研修でお世話になりました講師の先生方、研修所の皆様にこの場をお借りしてお礼申し上げます。

研修レポートから

第2回東北六県 主任級職員研修 地域経済の活性化

上山市上十日町商店街の活性化を目指して

Cグループ

岩手県 佐々木華恵 一関市 金野 亨 上山市 鈴木 大地
東根市 細矢 裕美 福島市 熊坂 綾美 宮城県 山田百合子

〈はじめに〉

私たちは、第2回東北六県主任級職員研修においてスーパー公務員として知られる東京農薬大学生産学部 木村俊昭教授による「地域経済の活性化」と題した講義を受講する機会を得た。講義の中でご教授いただいた内容を参考にCグループにおいてグループワークを行い発表した内容を紹介する。

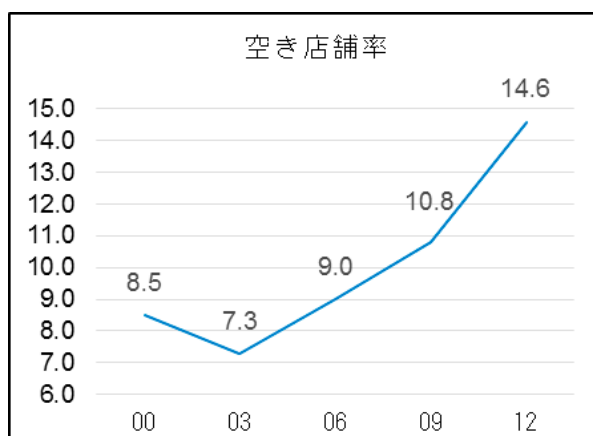
まず、テーマの設定に当たって、私たちのグループには、地域の活性化等に直接携わるような部署に在籍しているメンバーがいなかったことからこの部分が最も苦労したところであった。その中で、講義中でのグループワークのトレーニングとして行った「商店街の活性化」について、これを実在の商店街に当てはめ、実現可能性を考慮しながら議論を深めることとした。なお、その際には現地調査として東北自治研修所がある富谷町の商店街にある富谷宿の佐藤紀雄さんに商店街の現状などのお話をお伺いし、研修レポート作成の参考とした。

〈商店街の現状と課題〉

かつての商店街は、駅や街道などの交通結節点に小売業、飲食業など様々な店舗が集まり、その街の活力を表す街の「顔」的な存在であるとともに、地域の生活を支える地域の台所とし

ての機能も有していた。

しかし、近年は、徒歩から自動車へ交通手段が変化し、消費者の生活行動圏が広がったことに伴い、商店街はこれまでより広い範囲で店舗間の競争にさらされ、百貨店や大規模小売店舗との競争を強いられたことや消費者ニーズの変化などにより低迷が続いている。その結果、いわゆるシャッター通りと揶揄される現状まで至った商店街も多くあるところである。次の図は商店街の空き店舗率の推移を示したものである。

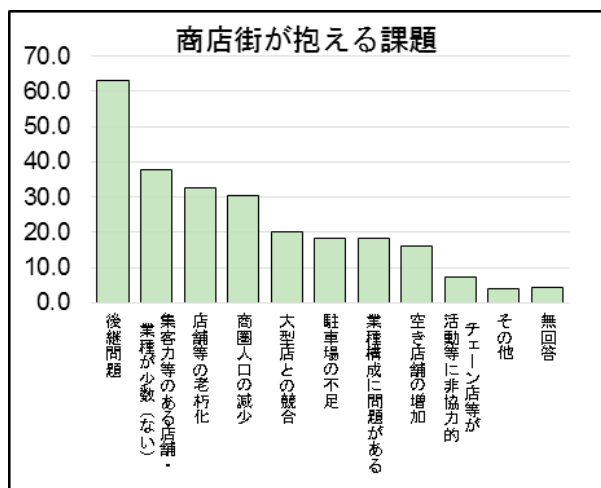


※空き店舗率＝空き店舗÷店舗数

資料出所：中小企業庁「平成24年度版商店街実態調査報告書」

これを見ると2003年に7.3%だった空き店舗率は、2012年には14.6%に倍増し、6.8店舗に

1 店舗が空き店舗ということになり、商店街はますます活力を失っていることがわかる。このような厳しい状況にある商店街の課題について、商店街振興組合に聞いた結果を示したものが次の図である。



※複数回答可

資料出所：中小企業庁「平成 24 年度版商店街実態調査報告書」

これを見ると「後継問題」が最も多く、次いで「集客力等のある店舗・業種が少数又はない」「店舗の老朽化」となっているが、多くの課題が互いに作用しあって、金銭的な理由から「後継問題」や「店舗の老朽化」を招いていると推察することができる。

〈上山市の基本データ〉

ここでは、今回取り上げる上山市の基本データを紹介する。

上山市は、山形県の南東部に位置し、蔵王連峰の裾野に広がっている。上山城が市内中心部にそびえ、開湯 550 年を超えるかみのやま温泉があることから、城下町、温泉町、宿場町という 3 つの文化を残す観光地である。

面積	241 km ²
人口	32,443 人
世帯数	11,339 世帯
商店街の主な業種	菓子・パン、飲食料品、医薬品、化粧品、婦人子供服など
観光	上山城、かみのやま温泉、羽州街道の宿場町、蔵王連峰（スキー場）
イベント	上山城まつり（5/3～5/5）、全国かかし祭り（9 月中旬）、ゆかたまつり（7 月最終金曜日）

〈上十日町商店街の現状とそれを取り巻く環境〉

次に今回の研究対象である上山市の商店街「上十日町商店街」の現状とそれを取り巻く環境について紹介する。

➡商店街の活気がなくなっている

・店舗数 H6：210 店舗→H19：133 店舗（H6 の 63% まで減少）

・販売額 H6：12,744 百万円

→ H19：6,658 百万円（半減している）

※店舗数と販売額は市内中心市街地合計

➡急激な人口減少と高齢化

➡中心市街地活性化基本計画による活性化を実施

・まちなかウォーキング

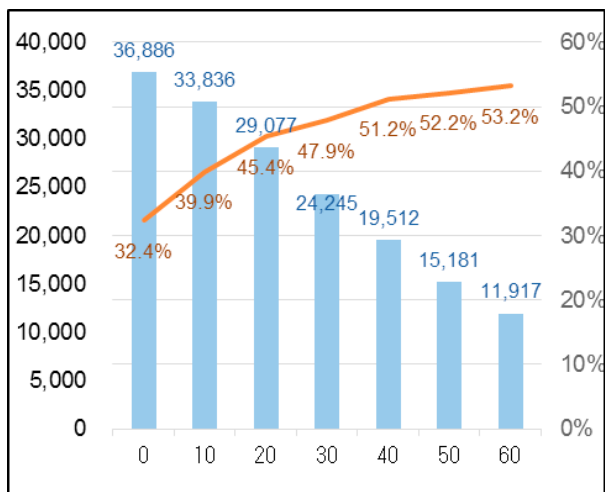
・いろは市（歩行者天国による商業祭）

・道路の美装化事業 など

→固定客の増にはつながらず

➡後継者不足により店主が高齢化している。

この中でもこれからのあらゆる事業を実施する上で留意する必要があるのが、人口減少と高齢化である。上山市の人口と高齢化率の将来推計は、次のグラフのとおり。



資料出所: コーホート変化率法による独自推計(「少子・高齢社会の政策戦略」吉田浩教授の講義から)

これを見ると、約50年後の2060年には現在の約1/3の11,917人まで人口減少が進み、高齢化率にあっては、50%を超えていることがわかる。したがって、商店街の活性化事業を実施する上では、将来の様々な事業環境を想定することはもちろん、人口減少と高齢化を強く意識した施策を行うことが重要である。

〈上十日町商店街が目指す姿(あるべき姿)〉

それでは、上十日町商店街が将来的に目指すべき姿とは、どのようなものなのか。

下の表は、上山市中心市街地活性化基本計画(平成24年策定)に掲げられている販売額とにぎわいの現状と目標値である。

○現状と平成28年度目標値

	現状	目標
販売額	6,658 百万円 / 年 (H19)	7,124 百万円 / 年
休日商店街 通行者数	2,398 人 / 日 (H21)	2,566 人 / 日 (7% 増加)

※販売額の目標値は、基本計画に定めがないことから、通行者数の増加割合に応じて独自に設定

様々な取り組みにより、まずはこれらの目標値を達成し、これをステップとして将来的には、

- ◆恒常的なにぎわいの創出
- ◆買い物客の増加による収入アップ
が目指すべき姿であると考える。

〈政策提言〉

上十日町商店街の課題、将来環境と目標値を踏まえ、私たちCグループでは次の3事業を提案する。

- (1)おしごと楽校
- (2)“ゆかた”で運動会 in 商店街
- (3)商店街を複合商業施設に！ ～お客さんが来ないなら届けちゃおう～
それぞれの事業の内容は、以下のとおり。

(1)おしごと楽校

商店街の店主を先生として、小学生を各店舗数名ずつ受け入れてもらい、店舗で作製した商品を実際にフェスで販売するもの。



(2)“ゆかた”で運動会 in 商店街

○運動会を商店街の一本道を歩行者天国にして開催

○ゆかたの似合う町を目指して上山市で実施し

ているゆかた祭りにちなんで、参加者は全員ゆかたを着用する。

○参加者：市民、観光客（観光客は宿泊先の温泉のゆかたで参加）

○競技内容：借り物買い物競争、障害物競争、ゆかた Girls Collection in 上山、商店街の飲食店協力の大食い早食い競争、商店街の長い一本道を利用した超ボウリング、商店街の各店で特色を生かした露店を出店 など

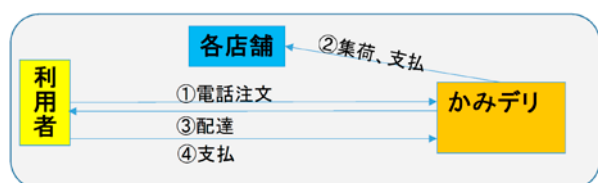
○入賞者へは、商店街の商品券、かみのやま温泉の宿泊割引券をプレゼント

(3)商店街を複合商業施設に！ ～お客さんが来ないなら届けちゃおう～

○空き店舗を利用し、商店街活性化拠点施設（かみデリ）を整備

○各店舗の商品を組み合わせたコラボ商品を作成（例：①魚屋・肉屋・八百屋の商品を組み合わせたお惣菜セット、②各菓子屋の商品を組み合わせたお茶菓子セット・お土産セットなど）

○宅配（コラボ商品だけでなく各店舗の既存商品も宅配）※各店舗は参加負担金として月5,000円を負担。



〈各事業への市の関わり〉

(1)おしごと楽校

- ・連絡調整（市↔学校↔商店など）
- ・環境整備（駐車場、トイレ、広報など）

(2)“ゆかた”で運動会 in 商店街

- ・商品券・宿泊割引券等に係る補助金
- ・環境整備（駐車場、トイレ、広報など）

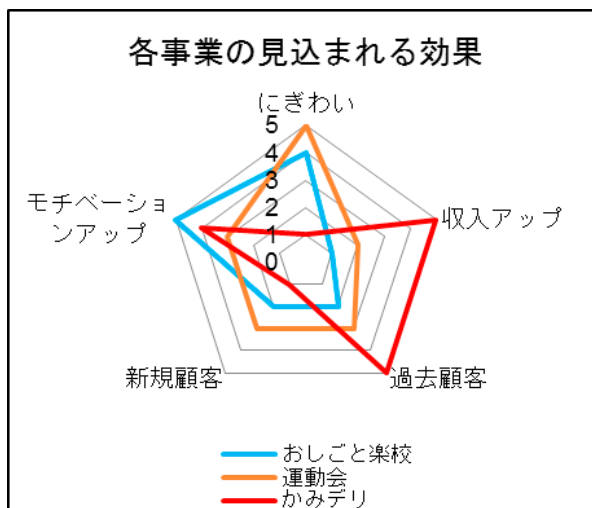
(3)商店街を複合商業施設に！

- ・かみデリ拠点施設の整備
- ・運営の基盤づくり

〈各事業の見込まれる効果、課題と今後の展開〉

私たちが提案する3事業それぞれについて、次の5項目に着目し、見込まれる効果を自己評価した。

- ①にぎわいの創出
- ②店舗の収入アップ
- ③商店街から離れ、郊外的大型店などに行ってしまった過去顧客の回帰
- ④観光客など新規顧客の発掘
- ⑤店主のモチベーションアップ



これを見ると、観光客など新規顧客の取り込みの部分が弱いことと、にぎわいの創出について、一時のイベントで目標を達成したことになるのかという2つの点に課題を残すことがわかる。

したがって、今後にあっては、

➡中長期的には、上山市に從來からあるイベント（上山城まつり、全国かかし祭り、ゆかたまつり）や観光資源とのコラボレーションによる、にぎわいの創出と新規顧客の取り込みが必要になってくる。

➡そのためには、それらを実行するための人財

と体力の育成・醸成が必要。

- ➡当面は、上記3事業を確実に実施し、将来的には、3事業とも商店街の完全自主事業になるように支援する必要がある。

〈まとめ〉

今回私たちが提案した3つの事業は、商店街の活性化事業として一定の効果が見込めると思うが、一方で、まだまだ課題を残す部分や不足する部分がある。これらの課題を解決し、不足を補うためには次の4つの要素が必要なのではないかということを導き出すことができた。

- ①人財育成（キーパーソンとなって動ける人の育成など）
- ②住民意識の向上
- ③多様なニーズの把握と継続性のある事業・取り組み
- ④地域活性化に取り組める環境づくり（ハコモノなどのハード面、安定的な収入などのソフト面）

これらの4つの要素が上記の3事業やその他の事業に加わることで、商店街の活性化が真に図られるのではないかと考える。

〈おわりに〉

以上のように、私たちのグループでは、上十日町商店街を舞台として上山市の特色を生かしながら実現可能性のある商店街活性化施策を提案した。

限られた時間の中でのグループワークだったため、課題の残る部分もあったが、提案した事業はそれぞれの地域の財産と結びつくことにより一定の効果が期待できるものと考えている。

研修レポートの作成に当たっては、それぞれ特色のある団体から全く異なる部署のメンバーが集まったことから、意見がまとまらないシーンもあったが、お互いの意見に刺激を受けながら最後は全員が納得できるものが出来上がったものと思う。

最後に、貴重なご講義をいただいた木村俊昭教授、現地視察において富谷町商店街の現状等をお話いただいた富谷宿の佐藤紀雄さん、現地視察に当たって富谷町の概要について説明いただいた東北自治研修所佐藤信夫主幹に心から感謝申し上げ研修レポートの結びとする。

研修レポートから

第 194 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅢ〔環境政策〕

Tomoshibi「∞」for Iwanuma

～ゴミを資源にエコの火を灯そう～

B グループ

岩手県 小野寺強太 福島県 門馬 直太 福島県 小俣 真澄
福島県田村市 千葉 充泰 宮城県 長田 洋平

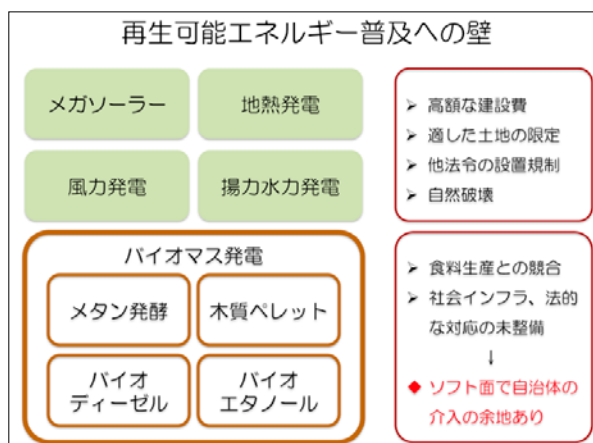
<はじめに>

今回の環境政策の提言にあたりグループ内でアイデアを出し合った結果、再生可能エネルギーの利用促進や農業、森林、都市、交通など様々な分野における課題や解決策が提案された。その中の多くに共通していたテーマは「現状では捨てられている資源の有効活用」であり、中でもバイオマス発電にはエネルギー問題だけでなく農業やゴミ問題など複数の分野を包括的に解決し、循環型社会の構築に大きく貢献できる可能性を感じた。そこで我々は、限られた行政資源の中でより高い効果が得られることを期待して、バイオマス発電、特に「小規模メタン発酵設備」の導入促進を軸とした政策提言を行うこととした。

<バイオマス発電について>

2014 年のエネルギー白書によれば、我が国の 1 次エネルギー供給に占める再生可能エネルギーの割合は 4.0% であり、福島第一原子力発電所事故の影響により化石燃料への依存度が増加している現状を鑑みれば、より積極的に導入を促進する必要がある。しかし、太陽光発電、風力発電、地熱発電などの再生可能エネルギーは、高額な設備費や不安定な発電量、場合によっては大規模設備の設置・稼働が自然破壊を惹起

させるなど導入にあたっての課題も多く、期待されるほどの普及には至っていないのが現状である。さらに、2012 年から開始された「固定価格買取制度」は、再生可能エネルギーの普及に一定の効果を上げているものの、認定電力量の 90% 以上が太陽光発電に偏ったこともあり、送電容量を超える発電が予想されるとして各電力会社が新規の買取契約締結を中断するといった問題が生じている。



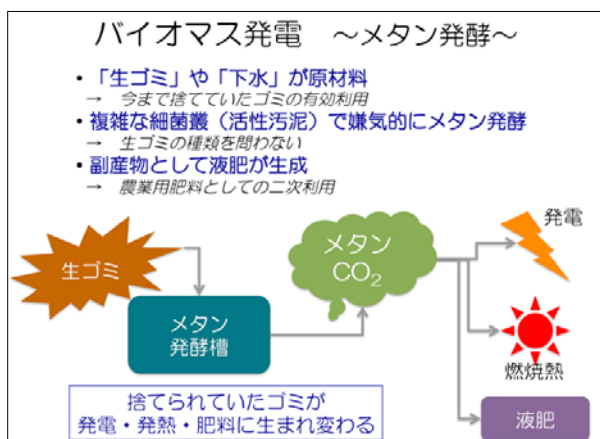
一方、バイオマス発電は動植物に由来する有機物をエネルギー源とすることから、食糧生産との競合といった課題はあるものの、化石燃料と異なり燃焼により発生する CO₂ は新たな排出と見做されない「カーボンニュートラル」なエネルギーとされ、エネルギー源の供給が安定すれば太陽光発電や風力発電が抱える安定供給

の問題も克服されることから非常に有用な発電方法と考えられる。バイオマス発電には廃材等を直接燃焼させる形態と有機物を微生物発酵等により変換し利用する形態があり、中でもメタン発酵は糞尿や下水汚泥、食品残渣などいわゆる廃棄物を天然ガスの主成分であるメタンに変換することから、我々のテーマである「現状では捨てられている資源の有効活用」に最も近い手法であると考えられた。

＜メタン発酵の概要について＞

メタン発酵を行う微生物は発酵槽の中で複雑な細菌叢を形成し、様々な原料を嫌氣的にメタンへと変換する。メタン発酵の利点の一つがこの複雑な細菌叢であり、原料や反応条件を厳密にコントロールしなければならない単一微生物による発酵過程に比べ、管理が容易でより安定したメタン生成が可能となる。

さらに、「液肥」と呼ばれる窒素・リン酸・カリウムを含む消化液が副産物として生成される。これら豊富な栄養素を肥料として用いることで農業と連携し、地域産業の振興に貢献することが期待される。



一方、メタン発酵の欠点の一つに原料の安定供給の問題がある。酪農施設に併設されるメタン発酵設備は家畜の糞尿を用いるため比較的安定に原料を確保できるが、食品残渣や家庭用の

生ゴミ等を原料とするメタン発酵設備は原料の搬送に多額の経費を要し、安定供給にも不安が残るため、太陽光発電に比べ企業参入の障害となっている。しかし裏を返せば、この欠点を克服することでメタン発酵の導入はより容易となり、普及にもつながるものと考えられる。

我々は、工程管理が比較的容易なメタン発酵の利点を活かすことで、企業だけでなく行政や住民単位での導入が可能であり、ゴミの収集事業など行政に蓄積されたノウハウを利用することでメタン発酵の課題である安定した原料供給についても克服できるものと考えた。さらには、副産物である液肥を効果的に利用することで農業分野との連携が図られ、より包括的な課題解決が可能になるものと考え、政策提言に向けた具体案の策定に取り掛かった。

＜メタン発酵施設の現地調査について＞

より実用的な事業計画の策定に向けて、既に稼働しているメタン発酵施設の現地視察を行った。事業規模に応じた利点・課題を検討するため、事業規模が異なる2施設を選定し、2班に分かれて視察をすることとした。



(1) 白石市生ゴミ資源化施設「シリウス」

一方の班は、大規模施設のモデルとして宮城県白石市の生ゴミ資源化施設「シリウス」を視察した。「シリウス」は国内のメタン発酵発電

施設の中でも早くに（平成 15 年 4 月）開設された先進的な施設であり、白石市内の学校給食センターや旅館、病院から排出される生ゴミを原料にメタン発酵を行い、ガスタービンによる発電を行っている。シリウスは 1 日あたり最大 3t の生ゴミ処理が可能で、発電時の廃熱を隣接する学校給食センターの給湯や野菜果物栽培用温室の室温管理に利用している。実際に見学してみると、複合的な施設であることから規模も大きく、また、原料である生ゴミの安定供給や施設の維持費などの課題が認められた。

(2) ene・café METHANE（エネカフェメタン）



もう一方の班は、小規模メタン発酵設備のモデルとして宮城県大崎市の「エネカフェメタン」を視察した。「エネカフェメタン」は東北大学農学研究科附属複合生態フィールド教育研究センターが行うプロジェクトの一貫として鳴子温泉に設置されたカフェで、温泉旅館から排出される生ゴミを原料に小型のプラントでメタン発酵を行い、生成されたメタンで沸かしたお湯を利用してお茶を提供している。メタン発酵を制御するための発酵槽の温度管理に温泉熱を利用しており、副産物である液肥を利用した小規模菜園で野菜を栽培するなど、循環型エネルギーの利用を体験出来る施設となっている。設備一式に要する面積は約 20 m² で、実際に見学してみると各工程がどのように進行するか一目で把

握できるコンパクトな設備であった。さらに、投入される生ゴミの種類によらず発酵工程は概ね安定して進行することなど、制御も比較的容易であることが理解できた。一方で、生成されるメタンは直接燃焼により熱源（給湯）、光源（ガス灯）として利用しており、現時点では生成量や不純物の問題から発電には利用できないこと、副産物として生成される液肥の処分方法が限定されていることなど克服すべき課題があるとのことであった。

< 提言政策の概要 >

メタン発酵設備の比較		
	メリット	デメリット
大規模施設 (シリウス)	・大量の生ゴミ処理が可能 ・ガスタービンによる効率的な発電 ・排熱の二次的な利用	・高い設備投資・維持管理費 ・高度なメンテナンス ・安定的な原材料（生ゴミ等）の供給体制の確立
小規模施設 (エネカフェ)	・省スペース ・廉価な設備投資費 ・簡便なメンテナンス ・全体の行程が見易い	・生ゴミ処理量の限界 ・メタンの精製、発電設備の導入が困難 ・発酵槽の温度維持に追加の熱源が必要

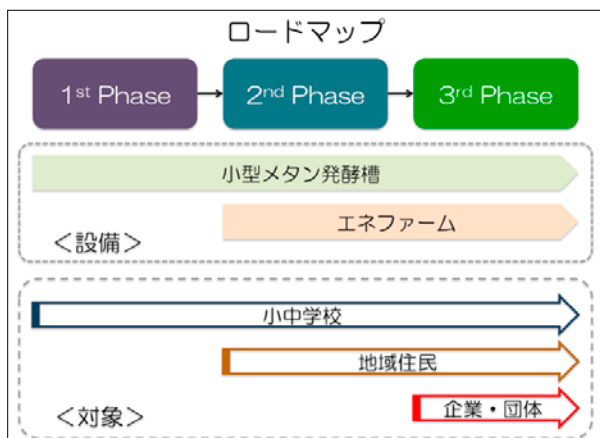
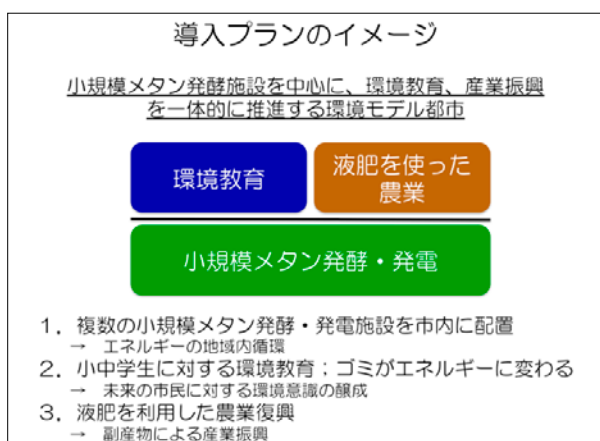
現地視察を行った 2 施設の利点・課題を整理した結果、小規模メタン発酵の方が限られた財源の中でより包括的な課題解決を行うという我々の政策目標に近いものと考えた。「エネカフェメタン」規模の施設整備には初期投資として 250 ～ 300 万円程度が必要とのことだったが、本来であれば処分されていたはずの生ゴミの焼却コストが削減されることや生成されるメタンや液肥を効果的に利用することで設置費用の回収も可能と考えられる。さらには発酵工程の管理が比較的容易なことから専門のオペレーターを配置する必要もなく、将来的には住民参加型の施設として運用することも可能である。そこで、環境型社会の実現に向けて多面的な効果をもたらす小規模メタン発酵設備の導入を軸

とした政策を下記のとおり提案した。

(1) モデル自治体

まず、政策提言にあたりモデル自治体を宮城県岩沼市に設定した。岩沼市は人口約4.4万人、宮城県の沿岸部に位置し、国道4号線と6号線が交差する立地的優位性から工業・商業が盛んであり、さらには比較的温暖な気候を利用した都市近郊型農業が行われている。岩沼市は、東日本大震災の津波被害からの復興プランの一つとして「自然エネルギーを活用した環境未来都市」の創造を挙げていること、また、小規模メタン発酵設備の受け皿となる給食施設が市内8か所の小中学校のそれぞれに設置されていることから、本政策提言のモデル自治体として適切であると考えた。

(2) 概要



今回提案する政策の目的の一つに複数課題の包括的解決がある。我々は「小規模メタン発酵

設備の導入」を軸とした循環型社会の構築に向け、「環境教育」と「産業振興」を第2、第3のテーマとして加え、具体的な政策を検討した。「環境教育」は次世代に渡って政策を継続するために不可欠なテーマであり、「産業振興」は政策を前進させるための重要な原動力となる。

我々は、政策の実現に向けた地域住民の理解や意識の醸成には時間を要すること、単年度に巨額の予算措置を講ずることは困難なことを考慮して、「小規模メタン発酵設備の導入」、「環境教育」、「産業振興」の3つのテーマを具体化するプランをそれぞれ3段階に分けて導入する政策を提案した。

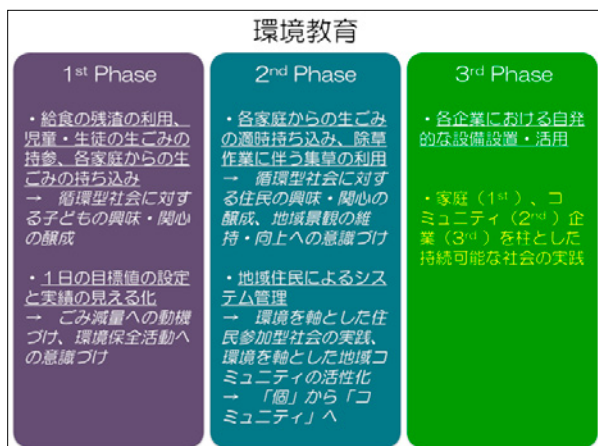
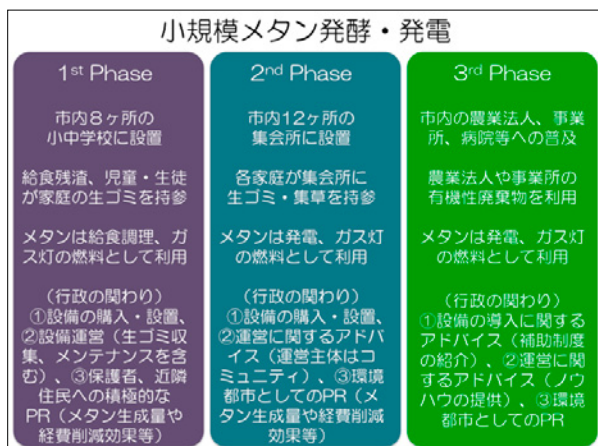
まず第1段階では、各小・中学校に小規模メタン発酵設備を導入して小・中学生を中心に循環型社会に対する興味・関心を醸成し、第2段階で市内の集会所に小規模メタン発酵設備を導入することで地域コミュニティにおける循環型社会に対する意識づけを図り、最終段階では市内の農業法人や事業所等に小規模メタン発酵設備の導入を推奨し、循環型社会の実践を市民全体へと拡大するプランを考案した。次の段階に移行するまでの期間は、概ね3～5年を想定しているが、政策の浸透度やエネファーム等の技術向上やコスト低減などの状況を判断しながら柔軟に対応していきたい。

<まとめ>

一般に人間は一人当たり200gの生ゴミを毎日排出するとされており、単純に計算すると岩沼市では毎年約3,000tの生ゴミが排出されている。小規模メタン発酵設備が1年間で処理可能な生ゴミ量は約5tであることから、設置される設備に対する原料の安定供給は十分可能と考えられる。さらには生ゴミ1kgあたりの処分費用を約20円（財団法人日本環境衛生センターの試算；輸送費、人件費などを含む）とす

ると岩沼市では毎年約 6,000 万円の費用を要することになるため、液肥の効果的な利用も考えれば、十分に小規模メタン発酵設備の設置を検討するメリットがあるものと考えられる。今後、エネファーム（小型のメタン発電）の発電効率や排熱利用技術がさらに進歩することで、生成されたメタンの価値が高まることも期待されることから、本政策は十分に実現可能であり、エネルギーバランスのとれた環境未来都市の創造に大きく貢献できるものと考えられる。

小規模メタン発酵設備で生成されたメタンは、給食施設の給湯や集会所の発電などに利用されるほか、ガス灯の光源として利用される。このガス灯のオレンジ色の光が、政策のシンボルとして活用され、環境への意識の拡がりに呼応して拡がっていくことを、我々は期待するものである。



＜最後に＞

テーマの選定だけでなく、発表内容、発表時の質問対策など、グループ内で何度も議論を重ねたことが、今回政策を提案する上で重要だったと感じている。特に、様々な意見の中から一つを選ぶのではなく、可能な限りそれぞれのポイントを組み合わせることを目指したことが、よりよい政策提言につながったものと考えられる。さらに、発表に対する他のグループからの指摘事項（設備設置に伴う法的要件、個人が家庭から生ゴミを持参する上での問題点など）のいくつかは、我々が検討を重ねてもなお発見できなかった新たな課題を浮き彫りにするものであり、様々な方面から意見を聞くことの重要性を痛感した。

最後に、施設見学にご協力いただいた「シリウス」、「エネカフェメタン」の関係者の方々、各種データの提供にご協力いただいた岩沼市の関係者の方々に深謝いたします。



講師コメント

エネルギー・資源問題と廃棄物の有効利用、カーボンニュートラルという視点での二酸化炭素排出抑制につながるという観点から、再生可能エネルギー源の一つとしてのバイオマスを利用した発電が注目されて久しい。一概にバイオマス発電といっても、バイオマスをペレット化して燃焼エネルギーを利用する方法、メタン発酵や水素発酵などエネルギー源となる化学物質に転換する方法など、様々な取組みが行われている。東日本大震災以降、エネルギーの確保や再生可能エネルギーの位置付け、さらにはその利用のあり方について、固定価格買取制度を含めて様々な議論がなされている。

当該グループが取り組んだ課題は、具体的なモデル地区として宮城県岩沼市を設定し、小規模メタン発酵設備の導入、それを機軸とした環境教育と産業振興の三つのプランを導入する政策立案である。

政策実現のためのプロセスの第一段階として、市内8ヶ所の小学校に焦点を当てている。メタン発酵においては、その源となる原材料の確保が不可欠であることはいうまでもない。これに環境教育という視点を結び付けて、学校給食の残渣や児童・生徒への家庭系生ゴミの持参を促すという発想は大切にしたいところである。

第二段階では、新たに市内12ヶ所の集会所に設備への普及化を図る提案となっている。しかし、集会所へ展開した後の維持管理

が地域住民・地域コミュニティに任せることになっているため、継続性が懸念されるところである。そこにもう一ひねりが欲しい。

第三段階では、一次産業の活性化を主軸に据えて、農業法人等の導入を促し、さらには地元の事業者や病院関係への普及を念頭に入れている。生成したメタンを発電で使うことは当然であるが、同時に生成する液肥の有効利用についても視野に入れている点は評価できる。

以上の政策提言に当っては、宮城県白石市の「シリウス」事業を参考にしているため、焼直し感是否めないが、原料の安定供給や施設の維持管理費に課題がある点を浮き彫りにして、小型規模の設備として宮城県大崎市鳴子温泉の「エネカフェメタン」のプロジェクトをモデルとして取り入れている。事業性についての試算では一人一日200gの生ゴミを排出するとして年間3,000tの排出見込みに対して、小学校8校、集積所12ヶ所で各5tの処理量とすると年間400tを回収できれば安定供給には支障はないと結論付けている。維持管理には年間6,000万円を想定していることから、その分を発電事業や液肥利用、生ゴミ処理費の経費削減で賄う施策まで打ち出せれば、将来性のある地域事業の展開が期待される提案である。

東北大学大学院環境科学研究科科長
吉岡敏明

研修レポートから

第 195 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅢ〔環境政策〕

『まち全体が発電所』

G グループ

青森県田子町 北田 武 岩手県一関市 須藤 直子
福島県石川町 角田 学 宮城県 森 和之

はじめに

当グループでは、現在の限りあるエネルギー及び不安定な自然エネルギーの課題を取り上げ、利用シーンに応じた補助的新エネルギーの活用を考えました。

1 現状の課題

はじめにエネルギーにかかる現状の課題として、火力発電の割合が高い日本では、原料の輸入依存度が高いこと、エネルギー源となる化石燃料等はいずれ枯渇すること、送電によるエネルギーロスが生じていること、導入の進む自然エネルギーによる発電は電力供給が不安定であること、非常時に電源が喪失することがあると考えました。

図 1 は、「日本の電源別発電力量構成比」を示したものです。注目するのは火力発電(石炭・LNG(天然ガス)・石油等)です。東日本大震災(以下「震災」という。)前は全体の 6 割程度でしたが、震災以降は全体の約 9 割を占めています。

【図 1：日本の電源別発電力量構成比】

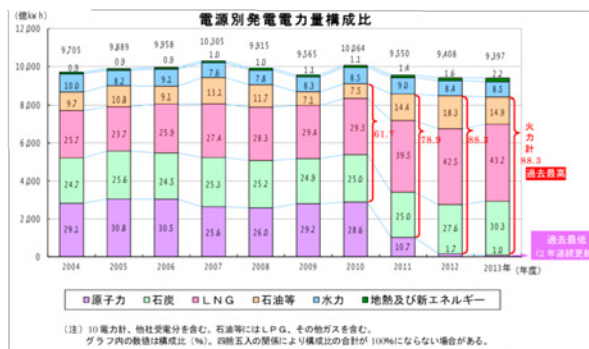
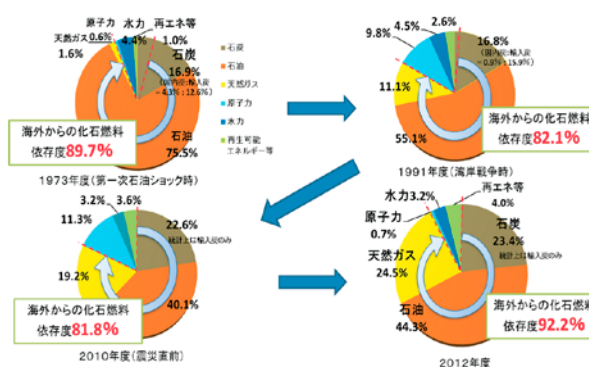


図 2 は、日本の電力の「化石燃料への依存度」を示したものです。火力発電に使用する燃料は、大部分を海外からの輸入に依存しています。震災前の依存度は 8 割程度でしたが、震災以降は 9 割を超えています。

【図 2：化石燃料への依存度】



化石燃料等の採掘可能年数は、石油は約 42 年、石炭は約 122 年、天然ガスは約 60 年、ウランは約 100 年となっており、いずれ枯渇する

ものと考えることができます。

送電によるエネルギーロスについて詳しく見てみると、石油・石炭・天然ガス（LNG）などの一次エネルギーが持つエネルギーを100とすると、電気として家庭で使用する頃には、その37しか使用することができていないことが分かりました。

自然エネルギーによる発電は、発電量が環境（天候）に左右されるため不安定な電力供給源であること、使用する自然エネルギーによっては、建設コスト・建設期間がかかることが考えられます。

非常時に電源が喪失することとは、震災の様に発電所が損壊し発電不能な状態になること、送電線の断絶や鉄塔の倒壊などによる送電インフラが損壊することです。

2 課題解決のための政策

当グループは、先述した課題を解決するため「エネルギーハーベスティング事業（地産地消の電源供給モデル都市構想）」を考えました。事業名で使用している「ハーベスティング」とは、「収穫」を意味するもので、必要とする場所でエネルギーを収穫していこうという思いから付けました。

また、政策実現に向けキャッチコピーを「まち全体が発電所」と考えました。

当グループが注目したものは「振動エネルギー」を利用した発電です。

振動エネルギー発電（以下「振動発電」という。）とは、普段捨てている（利用していない）振動エネルギーを電気に変換するものです。

発電方法は、振動により振動面に発生する圧力を、圧電素子などを用いて電力に変換するものです。発電に使用するエネルギーを生み出す際、石油等の枯渇燃料を必要とせず、二酸化炭素、温室効果ガスを新たに排出しないことから、

環境に配慮した発電技術と行うことができると考えます。

【図3：振動床発電システムの仕組み】



振動発電の具体例として、発電床、リモコン、雨水発電（傘）、首都高での夜間照明、USBの携帯電話充電器、このほか身近なものとして腕時計があります。具体例の中で発電力の大きいものは発電床になります。

図4は「振動発電床の具体例」です。それぞれ、歩道（英国）、駅構内（JR 東京駅改札での実証実験）、ヴィッセル神戸スタジアム（観客席）に設置しています。

【図4：歩道（英国）、駅構内（JR 東京駅改札での実証実験）、ヴィッセル神戸スタジアム（観客席）】





図5は「ヴィッセル神戸スタジアムに設置した振動発電床を利用している状況」を示しているものです。サッカーの試合を観戦しながら発電した電力を蓄電し、試合終了後、誘導灯の電力として利用しています。

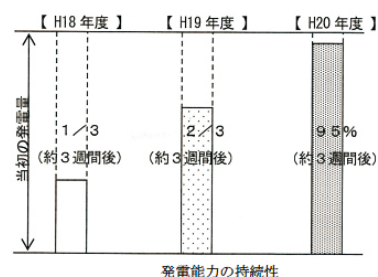
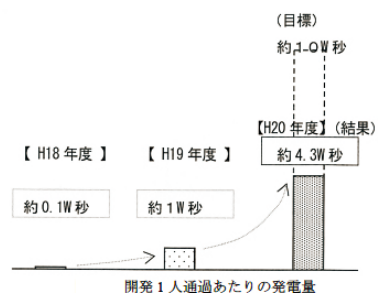
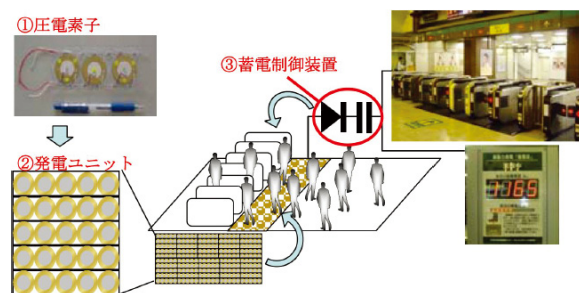
【図5：ヴィッセル神戸スタジアム】



図6は、「JRによる東京駅構内における実証実験結果」です。

実験は平成18年から平成20年の3年間実施しており、改札を通過する1人当たりの発電量は3年間で約40倍、3週間の発電能力の持続性は3年間で約3倍の伸びとなっています。

【図6：JRによる東京駅構内における実証実験結果】



3 実施事業例

政策実現に向けた事業例として、人が集まる施設・イベント会場等に振動発電床の設置、行政による振動発電床の大規模導入、民間企業等における振動発電床の導入時の補助金の交付、発電量のリアルタイムチェックアプリケーションの開発、環境教育の実施を考えました。

振動発電床は、人がその上面を踏むことにより発電する仕組みであるため、人の動線に沿っ

て配置する必要があります。そこで、設置場所は公共施設（役所・病院・学校等）、地下鉄、JRの駅、空港、イベント会場（光のページェント、仙台七夕等）、東北楽天イーグルス・ベガルタ仙台のスタジアム（入場ゲート・観客席）、商店街、アーケードなど人の動きが活発な場所を考えました。

財源は、振動発電床の設置に対する補助金として「二酸化炭素排出抑制対象事業費等補助金（自立・分散型低炭素エネルギー社会構造推進時に対象経費の3/4補助）」、事業の研究に対する補助金として「次世代エネルギー技術実証事業費補助金（対象経費の1/2補助）」が対象となるものと考えています。

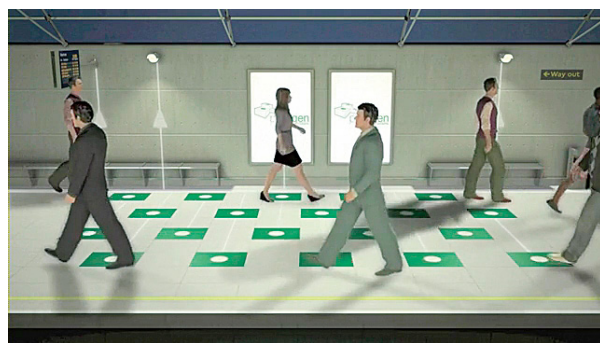
4 導入する意義（環境評価）

本事業により振動発電床を導入する意義は、普段捨てている（利用していない）エネルギーを利用した発電であること、人や物の動きがある限り枯渇しないエネルギー源であること、電気の地産地消ができるため送電によるエネルギーロスがないこと、化石燃料による発電とは異なり二酸化炭素、温室効果ガスを排出しないため環境に与えるダメージが少ないことです。

実際の導入例

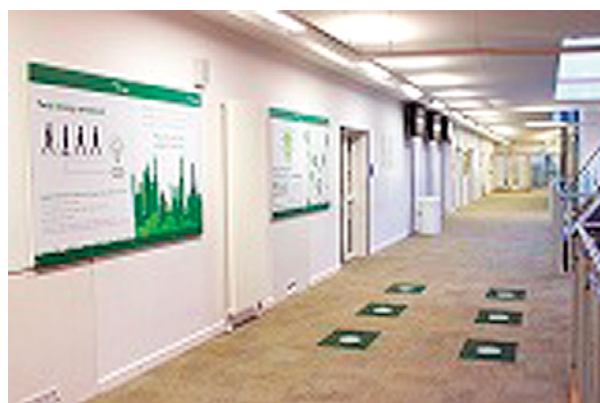
図7、8に示したとおり、振動発電床を踏むことにより発電します。発電した電力は、照明や電子広告の電源として利用されています。

【図7・8：振動床発電 発電するイメージ】



学校の廊下に導入した例では、十分な明るさが確保されていることが確認できました。

【図9：イメージ】



次に、ブラジルのリオデジャネイロのスラム街にあるサッカー場に導入した例を紹介します。

実施主体は、石油会社のシェルです。今回の例では、振動発電床をサッカー場全面に設置するのではなく、横に4列設置したものです。日中サッカーを行うことによって発電した電気を蓄電し、夜間の照明に利用しているものです。照明により、付近が明るくなったことで、地域の犯罪抑止にも効果が認められたそうです。

【現地調査の結果】

当グループの現地調査では、スポーツと振動発電のつながりについて研究している仙台大学の吉井講師を訪問しました。

吉井氏は震災時の避難所のトイレが暗く安心して使用することが出来なかったとの声が聞こ

えたことから、現地での導入を考えたそうです。

また、避難所生活でのエコノミークラス症候群を予防するため、運動の重要さとその際のエネルギーを発電エネルギーとして活用する実験を行いました。図 10 はその「実験結果」です。60 kg の男性成人が 5 分間ジョギングした場合は 1 分程度、5 分間のエコノミークラス症候群の予防運動をした場合は 1 分程度、20 kg の 7 歳男児が 5 分間ジョギングした場合は 1 分程度、電球又は LED 電球を点灯させることができました。

【図 10：実験結果】

1) 60kgの男性成人（38歳）による実験
①5分間のジョギング

	運動前の数値 (v)	運動後の数値 (v)	電球点灯時間	運動後の心拍数
第1回目	0	16.26	1分28秒1	92
第2回目	0	16.35	1分28秒9	86
第3回目	0	16.42	1分29秒3	94
第4回目	0	16.33	1分28秒5	89
第5回目	0	16.21	1分28秒3	91

②5分間のエコノミークラス症候群予防運動

	運動前の数値 (v)	運動後の数値 (v)	電球点灯時間	運動後の心拍数
第1回目	0	8.73	56秒4	83
第2回目	0	8.62	56秒6	81
第3回目	0	8.68	56秒1	79
第4回目	0	8.56	56秒5	82
第5回目	0	8.69	56秒6	82

2) 20kgの7歳男児による実験
5分間のジョギング

	運動前の数値 (v)	運動後の数値 (v)	LED電球点灯時間
第1回目	0	11.12	1分7秒3
第2回目	0	11.71	1分9秒8
第3回目	0	11.42	1分8秒7
第4回目	0	11.55	1分8秒2
第5回目	0	11.21	1分7秒7

5 問題点及び解決策

振動発電床の導入コストは、1 枚（60cm × 45cm × 8.2cm）あたり約 50 万円（設置工事費、蓄電設備込）と高額なものとなっています。

このことから、事業を実施するには、コストダウンが不可欠であること、他の自然エネルギーによる発電と比べ発電量が微小であることの 2 点が考えられます。

コストダウンが不可欠であることの解決策は、ユニットレベルでの出荷、将来的には太陽光パネル同様安価なものになるものと考えます。太陽光パネルを例にとると、1 kW あたり、

平成 9 年では 100 万円であったものが、現在は 30 万円程度までコストダウンしていることから、振動発電床も将来的には安価なものになるものと予測されます。

発電量が微小であることの解決策については、利用目的・利用シーンに合わせたアプリケーションを開発すること、効率の良い蓄電システムに改良すること、動きを効率よく振動に変更するメカニズムの開発を行うことが考えられます。

【試算例】

振動発電床を導入した場合の発電量を計算したところ、以下のとおりとなりました。現在、1 人の 1 歩から 5 W/s の発電があることから、換算すると 1 時間あたり 18 kW/h となります。振動発電床 1 枚あたり 1 人が 2 歩踏むものと仮定すると、1 時間あたり 36 kW/h となります。（1 万人が 2 歩踏むと 100 kW/s）

「仙台光のページェント」を例にすると、開催期間中、約 280 万人が訪れるため、28,000 kW/s の発電となり、100 W の電球を 81 時間点灯させることが可能となります。

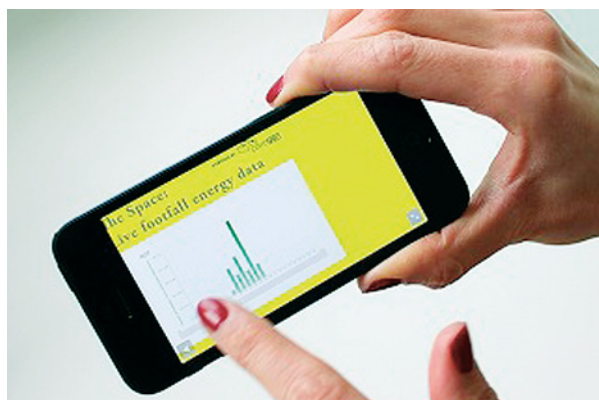
また、0.5 W で点灯する LED 電球に変換した場合、点灯時間を飛躍的に延ばすことが可能です。

なお、仙台光のページェントでは、ケヤキの木 1 本あたり 3,750 球の電球が取り付けられており、1 本のケヤキの木を点灯させるのに必要な電力は 1.9 kW/s となるため、振動発電床を 380 歩踏むことで点灯させることができます。このことから、振動発電床を 10 枚設置した場合は 1 枚あたり 38 歩踏むことで点灯させることができることが分かりました。

【図 11：仙台光のページェント イメージ】



【図 12：イメージ】



6 効果及び成果

振動発電を導入することによって得られる成果は、天候、経済情勢などの環境に左右されないものであること、送電に頼らない、送電ロスのない地産地消の電気・電源であるため、火災発生時などの非常時でも利用可能であること、設置が簡単でメンテナンスも容易であるため設備の維持管理費の削減が図れること、電気を必要としている場所に運んで利用することが出来ること、日常生活の中（特別な運動を必要としない）で発電できるものであること、環境教育の一環として使用できることであると考えます。

子供への環境教育の一環として使用することにより、電気を発電することの大変さを学び、電気の大切さを知り、省エネを心がけるよう意識付けすることであると考えています。

なお、環境教育の一環として使用することにより、電気を発電することの大変さ、電気の大切さを学び、省エネを心がけるよう意識付けすることを考えています。

また、発電量リアルタイムチェックアプリによる発電量の確認、同アプリを活用した学校間における競争を行うことも面白いと思います。



7 まとめ

2020年に開催される東京オリンピックでは、「カーボンマイナスオリンピック」を公約に掲げており、省エネや再生エネルギー、新エネルギー等の新技術の導入が必ずあるものと考えています。これを気運とし、技術の革新・向上に伴うコストの削減や効率化、さらには行政による助成制度等の創出が行われ、「振動エネルギー」は身近なエネルギーとして活用されるものと考えます。

以上のことから、当グループは振動発電床の導入を推進します。

講師コメント

化石資源に頼った大規模発電や、規模に係らず再生可能エネルギーを利用する発電等々、様々な形態の発電システムがある中で、当該グループは微弱エネルギーを集約するシステムとして「振動エネルギー」に着目している。かつて、微弱すぎて利用価値のなかった廃乾電池を3,000個集約することでLEDのクリスマスツリーを一晩点灯させることを立証したエコページェントが行われた事例がある。個々には使い難いものでも集約すると大きな効果が得られるという例である。ここで提案されているものは、人が移動する際に発生する振動エネルギー、言い換えれば圧力の変化を圧電素子を介してエネルギー化し、それを集約して身近なところで電気利用する、というものである。

この発電システムは振動床発電システムと呼ばれており、国内でも東京駅や神戸スタジアムで実証試験がされている。前提として多くの人が行きかう場所に設置することが不可欠であるので、公共施設、地下鉄やJRの駅舎内、大きなイベント会場や商店街などが対象となる。

現地調査から、運動量と発電量の関係を調べ、設置場所におけるトータルの発電量を算

出している点は高く評価できる。また、システム導入にかかるコストについては現時点ではコストメリットがないと試算しており、その解決策も二つの提案している。ひとつは、コストダウンの前提となる条件が、太陽光パネルが過去15年で3分の1になったことを例にして、将来の見込みを期待している。もうひとつは、利用目的・利用シーンに合わせたアプリケーションの開発と蓄電システムの改良案である。いずれも、具体的に突っ込んだ提案には到っておらず、財源として補助金に頼ることが念頭にあることから、もう少し事業主として短期間に実現し得る提案が欲しかった。

一方、本提案が実現した場合の効果等については、将来性を見込むことは可能である。さらに、調査例にもあったように運動することによって健康を維持しながら発電に寄与するというスタンスをより深掘して、医療費の削減効果についても議論があると、より実現性の高い自治体提案の施策になると期待できる。

東北大学大学院環境科学研究科科長

吉岡敏明

研修所だより

平成 27 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 平成 27 年度 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に勤務する職員を対象に、リーダーとなりう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、管理者、研修企画者及び研修指導者などを対象とした研修、更には、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（「研修事業第 5 次 5 か年計画（平成 25 年度～29 年度）」）

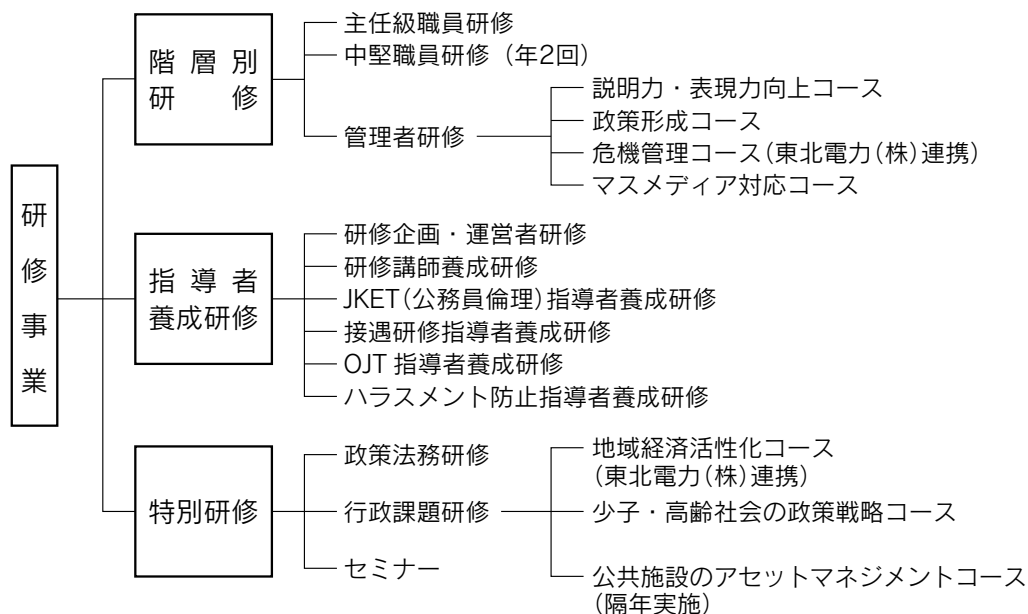
地方分権一括法による自治体の裁量権の増大、住民ニーズの多様化等の課題に迅速・適確に対応していくためには、職員の一人ひとりの資質向上はもとより、組織として業務遂行にあたるチームワーク力や、マネジメント力、更には、危機管理能力を備えたリーダーの育成が求められていることから、当財団では、次の事項を 5 か年間の重点方針として研修を推進する。

- ① 地方分権の進展によって必要とされる政策形成能力、実行力、問題発見・解決力の向上
- 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の向上
- ③ 効率的、効果的な組織運営に必要な組織管理・運営能力の向上
- ④ 様々な突発的事象・危機にも迅速に対応できる危機管理能力の向上

○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 課題発見や効果的な政策形成に必要な問題把握・分析能力、高度な専門的能力等を養うため、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 危機対応事例紹介等を通じて、予見力、判断力、調整力向上を図る研修を実施する。

(3) 平成 27 年度 研修体系 (全 12 課程 18 コース)



(4) 平成 27 年度研修の主な取り組み

① 平成 26 年度実施研修との変更点

- ・ 管理者研修の（政策形成理論コース）を（政策形成コース）に名称変更する。
- ・ 研修企画・指導者研修を「研修企画・運営者研修」と「研修講師養成研修」に分割して実施する。
- ・ 行政課題研修中の隔年実施は「新公共経営 (NPM) コース」を「公共施設のアセットマネジメントコース」に変更する。
- ・ 行政課題研修（少子・高齢社会の政策戦略コース）を市町村アカデミーとの共催から財団単独開催へ変更する。

② 主任級職員研修の充実

若手職員の政策形成能力の向上に特化し、「講義」と「グループによる政策策定実習」を中心に実施する。政策策定実習では、東北地方に共通する課題である地域経済活性化等をテーマにして、より一層広い視野を持って、主体的に政策を形成できる若手職員の育成を図る。

③ 中堅職員研修のリーダー育成研修としての位置付けの明確化

- ・ 長期研修のメリットを活かし、法律、財政、経済、政策形成実習及び能力開発科目を総合的・体系的に実施する。また、先駆的な実践者による講話を実施する。
- ・ 少子・高齢社会を踏まえた戦略型行政運営を展開する人材を養成する。
- ・ 東北地方の県と市町村職員合同の長期宿泊研修によって、人的ネットワークの構築、広域的視野で考え、行動できる人材の育成を図る。

④ 民間企業との連携研修

公共的な事業を実施している民間企業の社員を研修生に迎えることによって、視野の拡大、多角的な発想力や迅速・的確な判断力等の向上を図る。

(5) 平成27年度 研修計画

区分	研 修 種 別	研 修 期 間	日数	定員
I 研修事業	1 第3回 主任級職員研修	6月29日(月)～7月24日(金)	26	30
	2 中堅職員研修			
	第196回 中堅職員研修	8月17日(月)～10月16日(金)	61	50
	第197回 中堅職員研修	10月19日(月)～12月18日(金)	61	50
	3 管理者研修			
	第129回 説明力・表現力向上コース	6月4日(木)～5日(金)	2	30
	第130回 政策形成コース	10月29日(木)～30日(金)	2	30
	第131回 危機管理コース	11月11日(水)～13日(金)	3	30
	第132回 マスメディア対応コース	1月21日(木)～22日(金)	2	30
	4 第1回 研修企画・運営者研修	5月12日(火)～14日(木)	3	30
	5 第1回 研修講師養成研修	5月14日(木)～15日(金)	2	30
	6 第14回 JKET（公務員倫理）指導者養成研修	6月23日(火)～26日(金)	4	18
	7 第29回 接遇研修指導者養成研修	6月9日(火)～12日(金)	4	20
	8 第20回 OJT指導者養成研修	5月27日(水)～29日(金)	3	24
	9 第5回 ハラスメント防止指導者養成研修	7月9日(木)～10日(金)	2	30
	10 第13回 政策法務研修	6月16日(火)～19日(金)	4	30
	11 行政課題研修			
	第37回 地域経済活性化コース	9月9日(水)～11日(金)	3	30
	第38回 少子・高齢社会の政策戦略コース	9月30日(水)～10月2日(金)	3	30
	第39回 公共施設のアセットマネジメントコース	9月～11月予定	3	30
	12 第11回 セミナー	未 定	1	200
			定員計	522
	事 業 種 別	実 施 ・ 掲 載 時 期	日数	定員
II 研究事業	1 第48回 研究会	7月下旬予定	2	30
	2 第82号 機関誌「東北自治」	3月下旬予定	—	—

※・実施月日は変更する場合がありますので、募集案内やホームページ等で確認してください。
・申込み人数が少ない場合は、中止することがあります。

受講対象者	目的及び概要	備考	
■25歳以上35歳未満（原則）の職員 （「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。）	若手職員が現場で実践できるような「課題を発見・整理し、解決策を見出す政策形成から実行までのプロセスを学ぶ」ことによって、政策形成能力の向上を図ります。	東北6県の研修生の情報交換の機会を持てるようすべて宿泊研修です。	
■30歳以上41歳未満（原則）の職員	法律・経済・財政・政策策定演習等の中堅職員に必要とされる科目を総合的、体系的に実施します。震災からの復興及び少子高齢社会を踏まえて、戦略的な行政運営を遂行する職員、将来のリーダーとなる職員を育成します。		
■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	住民説明会や議会での答弁を想定した管理者向けの実践研修で、プレゼンテーション能力及び議会対応力の向上を図ります。 政策の推進役である管理者に求められる、部下の政策提案を「組織のビジョンとの整合性、効果、先見性、財源等」の観点で、判断・推進する能力の向上を図ります。 危機管理体制の整備・充実はすべての部署に必要とされます。管理者に求められる「ヒューマンエラーを含む職場リスクの確認、その防止策及び危機発生時の対応」を体系的に学びます。危機発生から記者会見直前までを机上訓練で体験します。 管理者に要求される適切なマスコミ対応を学びます。 危機発生時の記者会見の実習も行う実践的な研修です。		両研修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	研修担当者に必要な研修用語や技法などの基礎知識から、効果的なカリキュラム編成、研修運営と効果測定まで、研修担当者の心得と役割を学びます。		連続して受講すると効果的です。
■研修等の講師を担当する職員（予定者） ■受講を希望する職員	職員研修や住民への説明会等で講義を行うに当たった講師の心構え、レクチャープラン作成等の準備、効果的な指導法を講義と実習で学びます。		
■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、人事院が開発した内容に基づく研修です。住民の信頼を確保するための行動を理解し、職場内で研修する指導技法等を習得します。		
■接遇研修の指導職員（予定者） ■受講を希望する職員	多様化・高度化する住民ニーズに適切に対応するため「住民の立場に立って考え」て「住民の視点に立った」サービスを提供することが重要です。この研修では接遇指導者に必要な質の高い公務サービスを提供する考え方や指導法を、実習を通して習得することができます。		
■OJT 研修の指導職員（予定者） ■受講を希望する管理・監督者	職場内研修の基礎知識、手法及び育成者の心構えを習得します。変化する社会情勢、若手職員との世代間ギャップを理解し、効果的なOJTができる指導者を養成します。		
■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	ハラスメント（セクハラ・パワハラ）の現状と防止策、対応策について、制度・事例及び判例から学び、研修講師や職場リーダーを養成します。		
■係長級の職員 ■法令に興味のある職員 （法制執務担当者のほか、まちづくりや環境行政などの政策の企画・立案の担当者を含みます。）	自治体の実情にあった政策を実現するための手段として、条例や規則を立案・制定する場合等に必要とされる基礎的能力の向上を図ります。 条例を制定する実習も行う経験者向けの研修です。		
■住民協働によるまちづくりや地域おこしに興味のある職員 ■受講を希望する職員	先駆的な活動をしている講師による地域振興及び地域経済の活性化についての事例紹介や地域財産を活性化に結びつけるポイントを学ぶ研修です。		
■政策担当職員 ■受講を希望する職員	少子・高齢問題の現状把握及び人口の将来予測から、経済・財政への影響を理解し、効果的な政策（年金、税金、財政）とは何かを探ります。		
■財政、管財、政策及び土木を担当する職員 ■受講を希望する職員	老朽化したインフラの全体を把握し、人口減少、税収減少を背景として長寿寿命化、更新、統廃合等を計画的に行うことによって、安全確保及び財政負担の軽減・平準化等の効果を図る有効な公共施設のマネジメントを学びます。		
	著名講師による講演		
(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 ■受講を希望する職員	①〈講演〉大学教授・教育研修企業講師等 ②〈模擬講義〉教育研修企業
（ホームページに掲載）	論文、随想、研修受講記、研修所だより他

平成27年度研修月別実施日程表

[]は定員

H27	4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																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	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																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
		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																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
										第1回研修企画・運営者研修(30)											第20回OJT指導者養成研修(24)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
										第1回研修講師養成研修(30)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	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																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
										第129回管理者研修 (説明力・表現力向上コース) [30]						第29回接遇研修 指導者養成研修[20]						第13回政策法務研修[30]						第14回JKET(公務員倫理) 指導者養成研修[18]																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				</

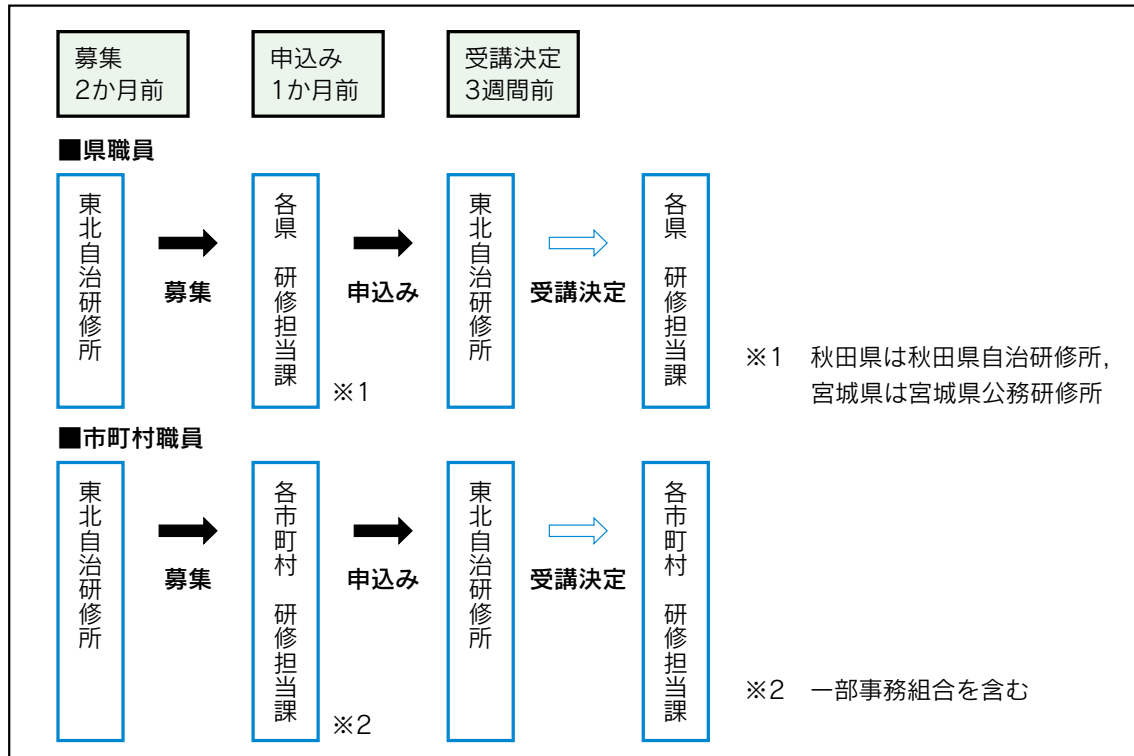
※行政課題研修（公共施設のアセットマネジメントコース）及びセミナーは調整中です。

〔研修受講申込み〕

募集・申込み・受講決定の手続は、県職員は各県研修担当課，市町村職員は各市町村の研修担当課を窓口として，すべてメールで行います。

（公財）東北自治研修所 研修受講申込アドレス：kensyu@thk-jc.or.jp

注：セミナーは，各研修担当課から東北自治研修所へ直接お申込みください。



2 平成 27 年度 研究・研究調査事業

全国の先導的な取り組み、東北地方の自治体に共通する研修ニーズを研究・発表するために以下の事業を行う。

(1) 研究会

目 的：研修に関する各種の情報を提供し交換するとともに、これからの研修のあり方、研修内容、研修技法等について研究する。

対 象：東北 6 県の県・市町村の職員研修担当者及び受講を希望する職員

(2) 機関誌「東北自治」

研修に関する研究調査、自治行政に関する研究調査についての論文及び研修修了者のレポート等を掲載するとともに、当財団の事業内容を紹介する。

(3) 研修事業に関する研究調査

- ① 研修事業検討委員会の開催
- ② 情報収集

3 東北自治総合研修センター維持管理事業

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、当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 県の自治体主催事業による施設利用の促進を図る。

(1) 施設の維持管理業務

当センターの維持管理業務を行う。

(2) 寄宿舍運営事業

当センターの寄宿舍「青葉寮」の運営管理事業を行う。

(3) 自治体主催事業による施設利用の促進

- ① 東北 6 県の各部局、市町村等が主催する職員以外を含めた研修利用
- 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～平成26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～H10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	計 S39～H26
一般 研 修	1 主任級職員研修 (県・市町村)																	28	29	57
	(県)	3,440	90	88	80	76	74	77	73	59	44	45	39	33	中止	中止				4,218
	2 中堅職員研修 (県・市町村)	0																		184
	(市町村)	3,346	76	72	74	72	71	53	49	55	47	45	43	41	32	16	47	62	59	4,076
	(県 課 長)	691																		691
	(県 課 長 補 佐)	804																		804
	(市 町 村 課 長)	992																		992
	(県 課 長 ・ 補 佐)	562	44																	606
	(市 町 村 課 長 ・ 補 佐)	537	23																	560
	3 管理者研修 政策形成理論	0		45	57	48	49	51	39	30	30	25	33	20			18	11	19	475
	政策形成技法	0		33	30	30	33	29	22	24	25	15	19	18	19			12		309
	説明力・表現力向上	0														23	15	16	21	75
	地震防災	0										47	51							98
	マスメディア対応	0													42	21	29	35	14	141
	危機管理	0																	22	22
指 導 者 養 成 研 修	4 研修企画・指導者研修 (基本コース)	350	19	15	19	17	18	10	13	12	15	13	11	12	9	16	15	16		580
	(応用実践コース)	19																		19
	(標準課程・基本コース)	1,083	18	17	12			12	15											1,157
	5 J S T 指導者養成研修 (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
	6 J K E T 指導者養成研修	0				17	16	12	10	12	12	15	13	11	11	12	18	8		167
	7 接遇研修指導者養成研修	280	18	20	22	22	21	34	22	22	20	20	22	22	10	19	21	21		616
	8 K E T 指導者養成研修	175	20	20																215
	9 O J T 実践コース指導者養成研修	69	17		19	14	15	15	14	19	15	12	11	14	10	15	17	16		292
	10 ハラスメント防止指導者養成研修	0													20	17	16	15		68
	11 事例研究指導者養成研修	284																		284
	12 インストラクター養成研修	173																		173
	13 プランナー養成研修	81																		81
	14 税務職員指導者養成研修	320	45	43		38														446
専 門 研 修	15 税務関係事務研修 (長期、短期、市税)	1,652																		1,652
	16 用地関係事務研修	1,104																		1,104
	17 公害行政担当職員研修	623																		623
	18 財務会計関係事務研修	1,203																		1,203
	19 監査委員事務局職員研修	572																		572
	20 労働関係事務研修	208																		208
	21 土木職員研修	(土 木 技 術)	185																	185
		(道 路)	249																	249
		(農 業 土 木)	182																	182
		(河 川)	84																	84
		(港 湾)	32																	32
		(林 務)	129																	129
特 別 研 修	22 公 営 企 業 研 修	168																		168
	23 社会福祉主事資格認定講習	129																		129
	24 地 方 行 政 講 座	107																		107
	25 行政課題研修	少 子 ・ 高 齢 問 題	0	27	31	28	25	28	30	20	26	25	19	21	22	17		10	22	351
		N P O	0	37	32	36	28	28	18	24	15									218
		新公共経営(NPM)	0									35	23	22	21		23	15		139
		環 境 問 題	0												37	9	19		12	77
		地 域 経 済 活 性 化	0															31	35	66
		(県 ・ 市 町 村)	50																	50
		(県)	127																	127
		(市 町 村)	114																	114
	26 能 力 開 発 技 法 研 修	111																		111
	27 デ ィ ベ ー ト 研 修	92	28	20	22	27														189
	28 国 際 化 対 応 研 修	38																		38
	29 政 策 法 務 研 修	0					31	33	24	20	23	18	25	18	14	22	15	13		256
	30 危 機 管 理 研 修	0																		17
計			20,721	462	436	399	414	384	374	325	294	291	297	310	311	211	252	339	322	26,142

平成26年度 自治体別派遣実績

注1: 研修の正式名称は、106ページを参照して下さい。

注2: 自治体欄の「※」印は、略称です。正式名称は、下部を参照して下さい。

(単位: 人)

研修名 自治体	主任級	194 中堅	195 中堅	説明力・ 表現力	政策 理論 形成	危機 管理	マス メディア	研修 企画	J K E T	接 遇 研 修	O J T	ハ ラ ス メ ン ト 防 止	政 策 法 務	地 域 経 済 活 性 化	高 齢 社 会	少 子・ こ 児	環 境 問 題	計
青森県		1	3	4	1	1	1			1		3		3	1			19
秋田県	1	1		1		1	1	2				1		1		1		10
岩手県	4	4	4	3	3	1	1	2	1		1	1	2	3	3	2		35
山形県	2	2	2	4	1	1	3	1	1			1	2	1	1			22
福島県	1	2	1			1					1		2					8
宮城県	4	2	1	2	4	5	4	2		3	2	5	6	13	4	6		63
県小計	12	12	11	14	9	10	10	7	2	4	4	11	12	21	9	9		157
青森市														2				2
弘前市									1	2								3
八戸市			1															1
五所川原市											1							1
十和田市				4	1					1					2			8
三沢市										1								1
平川市														1				1
六ヶ所村												1						1
五戸町																1		1
田子町			1											1				2
南部町			2															2
八戸圏域水道※			1							1	1							3
弘前地区消防※								1	1		1							3
青森県内小計	0	0	5	4	1	0	0	1	2	5	3	1	0	4	2	1		29
秋田市			1															1
横手市			1	1	1			1		1	1				1			7
湯沢市	1																	1
鹿角市			1															1
三種町															1			1
美郷町										2								2
羽後町					1													1
能代山本広域※						2	2											4
秋田県内小計	1	0	3	1	2	2	2	1	0	3	1	0	0	0	2	0		18
盛岡市	1	1								1					1	1		5
宮古市								1		1								2
花巻市			1				1				1							3
久慈市	1				1				1		1							4
一関市	3	1	2						1	2	1							10
八幡平市		1																1
雫石町						1												1
住田町		1								1								2
岩泉町	1		1					1	1		1				1			6
軽米町				1			1											2
一戸町												1						1
一関地区広域※		1																1
気仙広域連合											1							1
岩手県内小計	6	5	4	1	1	1	2	2	3	5	5	1	0	0	2	1		39

研修名 自治体	主任級	194 中堅	195 中堅	説明力・ 表現力	政策形成 理論	危機管理	マスメディア	研修企画	J K E T	接遇研修	O J T	ハラスメント 防止	政策法務	地域経済 活性化	高齢社会 少子・	環境問題	計
米沢市			1														1
酒田市														2	2		4
新庄市					1								1				2
上山市	2																2
長井市						1											1
天童市											1						1
東根市	1		1											1	1		4
朝日町	1																1
舟形町															4		4
最上広域市町村※						1											1
西置賜行政※								1	1	1	1						4
山形県内小計	4	0	2	0	1	2	0	1	1	1	2	0	1	3	7	0	25
福島市	1		1														2
郡山市		1	1														2
二本松市			1														1
田村市		1	1	1													3
本宮市			1														1
石川町	2	2	1														5
小野町			1														1
福島自治研※								2		1							3
福島県内小計	3	4	7	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	18
白石市			1														1
登米市			2														2
栗原市	1		1														2
大崎市						1					1						2
村田町														1			1
柴田町	1																1
丸森町			1													1	2
大和町	1	1															2
加美町												1					1
女川町					5												5
病院機構※										2		1					3
市町村研※								2									2
宮城大学														1			1
宮城県内小計	3	1	5	0	5	1	0	2	0	2	1	2	0	2	0	1	25
民間企業						6								5			11
合 計	29	22	37	21	19	22	14	16	8	21	16	15	13	35	22	12	322

自治体の正式名称

八戸圏域水道：八戸圏域水道企業団
弘前地区消防：弘前地区消防事務組合
能代山本広域：能代山本広域市町村圏組合
一関地区広域：一関地区広域行政組合
最上広域市町村：最上広域市町村圏事務組合
西置賜行政：西置賜行政組合
福島自治研：（公財）ふくしま自治研修センター
病院機構：地方独立行政法人宮城県立病院機構
市町村研：宮城県市町村職員研修所

平成26年度 研修事業実績

総括表

研修種別		修了者数 (人)	日数 (日)	研修内容・目的等	備考
I 研修事業	1 第2回 主任級職員研修 6月30日(月)～7月25日(金)	29	26	若手職員向けの政策形成 政策形成、プレゼンテーション、地方 自治法、政策法務、少子高齢時代の 政策戦略、地域経済活性化、講話	
	2 中堅職員研修				
	第194回 中堅職員研修 8月18日(月)～10月17日(金)	22	61	中堅職員向けの総合研修 法律・経済・財政・政策策定等 政策形成能力・職務遂行能力・マネジメ ント能力等の向上を図り、地方分権時 代における自治体の中核を担い、将来 リーダーとなる職員の育成を図る。	
	第195回 中堅職員研修 10月20日(月)～12月19日(金)	37	61		
	3 管理者研修				
	第125回 説明力・表現力向上コース 6月5日(木)～6月6日(金)	21	2	プレゼンテーション、効果的表現技 術、議会・説明会の模擬答弁実習	
	第126回 政策形成理論コース 9月25日(木)～9月26日(金)	19	2	ビジョン策定、事務事業課題の選択、 事業計画と事前評価、政策提言書作成	
	第127回 危機管理コース 11月5日(水)～11月7日(金)	22	3	ヒューマンエラー、不祥事、労務リス ク等の行政に共通するリスクの基礎知 識、防止策及び対応策等	東北電力 連携・6人 含む
	第128回 マスメディア対応コース 1月22日(木)～1月23日(金)	14	2	緊急時のマスコミ対応、模擬記者会見 実習	
	4 第30回 研修企画・指導者研修 5月13日(火)～5月16日(金)	16	4	①〔研修担当者〕研修企画・運営 ②〔指導者〕指導法・講義実習	
	5 第13回 JKET(公務員倫理) 指導者養成研修 6月17日(火)～6月20日(金)	8	4	人事院討議式「公務員倫理」指導者養 成	
	6 第28回 接遇研修指導者養成研修 6月10日(火)～6月13日(金)	21	4	公務人材開発協会及びCS接遇講師に よる接遇指導者養成	
	7 第19回 OJT指導者養成研修 5月28日(水)～5月30日(金)	16	3	若手職員の特性を踏まえた職場内研修 の指導者養成	
	8 第4回 ハラスメント防止 指導者養成研修 7月10日(木)～7月11日(金)	15	2	ハラスメント(セクハラ・パワハラ)防 止研修、講師及び相談員等の指導者 養成	
	9 第12回 政策法務研修 6月23日(月)～6月26日(木)	13	4	基調講義、課題事例研究、条例制定実 習(経験者向け)	
	10 行政課題研修				
	第34回 地域経済活性化コース 9月10日(水)～9月12日(金)	35	3	地域経済活性化の先進事例及び地域 の財産を活性化に結びつけるポイント 等	東北電力 連携・5人 含む
	第35回 少子・高齢社会の政策戦略コース 9月30日(火)～10月3日(金)	22	4	少子・高齢時代の把握と効果的な自治 体政策	市町村アカ デミー共催
	第36回 環境問題コース 11月19日(水)～11月21日(金)	12	3	地熱発電を中心とした再生可能エネル ギーを活用した自治体政策	隔年実施
	11 第10回 セミナー 1月14日(水)	431	1	元総務大臣 増田寛也氏 演題:「人口減少問題と地方の課題」 ～個性を活かした地域づくりについて～	創立50周 年記念
	計(セミナーを含まない)	322	—	—	
II 研究事業	事業種別	参加者数	日数	実施内容	
	1 研究会 第47回 8月7日(木)～8月8日(金)	39	2	①〈講演会〉立命館大学大学院公務研究科 教授 高嶋直人氏の講演 演題:「これからの公務研修」 ②〈模擬講義〉教育研修企業7社	
	2 機関誌「東北自治」第81号	H.P掲載予定		創立50周年記念号:論文、随想、研修受講記、 研修所だより他	

1 主任級職員研修

第2回研修

実施期間		対 象		修了者数
平成26年6月30日～7月25日		原則受講時年齢25歳以上35歳未満の職員(「主任」とは「その任務を主として担当する人」の意味であり、実際の職位を表すものではない。)		29人
科 目	時間数 (時間)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
I 基本科目	27			
地方自治法	6	品 川 直 人	宮城県富谷町総務課法務室長 弁護士	
政策形成能力開発	14	兼 松 方 彦	(株)行政マネジメント研究所 専任講師	
プレゼンテーション・コミュニケーション	7	小 島 健 二	(株)話し方研究所 主任教授	
II 演習科目	82			
政策法務	25	穴 戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
基調講義	7			
グループ研究(法制提案実習)	14			
発表・講評	4			
少子・高齢社会の政策戦略	22	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授	
基調講義	9			
自治体の人口・介護推計	7			
福祉の推計、財政収支	3			
男女共同参画・全体まとめ	3			
地域経済の活性化	35	木 村 俊 昭	東京農業大学生物産業学部地域産業経営学科 教授	
基調講義	7			
グループ学習(政策立案実習)	24			
発表・講評	4			
III 講話	10			
政策の実際Ⅰ(自治体職員)	3	渡 辺 正 範	新潟県十日町市産業観光部 部長	
政策の実際Ⅰ(自治体職員)	4	佐 藤 秀 一	新潟県見附市企画調整課 健康づくり戦略室 総括主査	
政策の実際(地域プランナー)	3	新 田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
開・閉講式、オリエンテーション	5			
計	124			

2 中堅職員研修

(1) 第194回研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
平成26年8月18日～10月17日		30歳以上41歳未満の職員		22人
科 目	時間数 (時間)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
I 法律・経済	104			
行政法	24	中 原 茂 樹	東北大学大学院法学研究科 教授	
民 法	24	伊 東 満 彦	仙台そよかぜ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	穴 戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
地方公務員法	7	江 原 勲	(一社)日本経営協会 講師	
ゼミナール	19			
民 法	(16)	山 谷 澄 雄	山谷法律事務所 弁護士	
行政法	(16)	三 輪 佳 久	八島法律事務所 弁護士	
地方自治法	(16)	穴 戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
地域経済学	15	千 葉 昭 彦	東北学院大学経済学部 教授	
II 政策戦略	94			
自治体財政	18	池 上 岳 彦	立教大学経済学部 教授	
政策形成シミュレーション	55			
I 少子・高齢社会の政策戦略	15	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授	
III環境政策	22	吉 岡 敏 明	東北大学大学院環境科学研究科 科長	
		阿 部 孝 雄	宮城県環境生活部環境政策課 技術副参事	
IV政策法務	18	穴 戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
東北の農業	3	工 藤 昭 彦	東北大学教養教育院 総長特命教授	
東北の商工観光業	3	新 田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
政策の実際 I	3	高 野 誠 鮮	石川県羽咋市教育委員会文化財室 室長	
政策の実際 II	3	長谷川 普 一	新潟県新潟市政策部GISセンター 主査	
	3	阿 部 秀 保	宮城県東松島市長	
震災復興関連講話	3	菅 井 秀 一	宮城県岩沼市復興・都市整備課 課長	
	3	宇壽山 純 一	太協物産株式会社 代表取締役	
III 能力開発等	59			
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	
ロジカルシンキング	14	西 部 直 樹	(有)N&Sラーニング 代表取締役	
人を動かすコミュニケーション	14	山 本 昭 生	(株)話し方研究所 主任教授	
マネジメント	7	手 島 伸 夫	(一社)日本経営協会 専任講師	
CS接遇実践講座	7	黒 田 敬 子	(有)キャリアコム 代表取締役	
特別講話	3	高 橋 和 志	(株)高橋工業 代表取締役	
V その他	9			
体育〔3B体操〕	4	中 島 弘 子	(公社)日本3B体操協会東北地区 区長	
開・閉講式、オリエンテーション	5	事務局	—	
計	266			

(2) 第195回研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
平成26年10月20日～12月19日		30歳以上41歳未満の市町村職員		37人
科 目	時間数 (時間)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
I 法律・経済	104			
行政法	24	中 原 茂 樹	東北大学大学院法学研究科 教授	
民 法	24	伊 東 満 彦	仙台そよかぜ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	穴 戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
地方公務員法	7	寶 金 敏 明	(一社)日本経営協会 講師	
ゼミナール	19			
民 法	(16)	山 谷 澄 雄	山谷法律事務所 弁護士	
行政法	(16)	三 輪 佳 久	八島法律事務所 弁護士	
地方自治法	(12)	穴 戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
	(4)	品 川 直 人	宮城県富谷町総務課法務室長 弁護士	
地域経済学	15	千 葉 昭 彦	東北学院大学経済学部 教授	
II 政策戦略	103			
自治体財政	18	清 水 修 二	福島大学経済経営学類 特任教授	
政策形成シミュレーション	64			
I 少子・高齢社会の政策戦略	15	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授	
III環境政策	28	吉 岡 敏 明	東北大学大学院環境科学研究科 科長	
		阿 部 孝 雄	宮城県環境生活部環境政策課 技術副参事	
IV政策法務	21	穴 戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授	
東北の農業	3	工 藤 昭 彦	東北大学教養教育院 総長特命教授	
東北の商工観光業	3	新 田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
政策の実際 I	3	高 野 誠 鮮	石川県羽咋市教育委員会文化財室 室長	
政策の実際 II	3	長谷川 普 一	新潟県新潟市政策部GISセンター 主査	
	3	阿 部 秀 保	宮城県東松島市長	
震災復興関連講話	3	菅 井 秀 一	宮城県岩沼市防災課 課長	
	3	星 幸 浩	宮城県岩沼市復興・都市整備課 副参事	
	3	宇壽山 純 一	太協物産株式会社 代表取締役	
III 能力開発等	59			
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	
ロジカルシンキング	14	西 部 直 樹	(有)N&Sラーニング 代表取締役	
人を動かすコミュニケーション	14	山 本 昭 生	(株)話し方研究所 主任教授	
マネジメント	7	手 島 伸 夫	(一社)日本経営協会 専任講師	
CS接遇実践講座	7	黒 田 敬 子	(有)キャリアコム 代表取締役	
特別講話	3	高 橋 和 志	(株)高橋工業 代表取締役	
V その他	9			
体育〔3B体操〕	4	中 島 弘 子	(公社)日本3B体操協会東北地区 区長	
開・閉講式, オリエンテーション	5	事務局	—	
計	275			

3 管理者研修

(1) 第125回 説明力・表現力向上コース

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成26年6月5日～6月6日	課長及び課長補佐又は受講を希望するその他の管理監督者等		21人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 管理者に求められるプレゼンテーション能力〔講義〕 2 説明能力を磨く効果的表現術1〔実習1〕 3 説明能力を磨く効果的表現術2〔実習2〕 4 説明能力を磨く効果的表現術3〔実習3〕 5 説明能力を磨く効果的表現術4〔実習4〕 6 議会・委員会対応のポイントと心得〔講義〕 7 説明能力を磨く模擬答弁1〔実習5〕 8 説明能力を磨く模擬答弁2〔実習6〕	12h00m	高 橋 修	(株)AOI企画 代表取締役
開・閉講式，オリエンテーション	1h00m		
計	13h00m		

(2) 第126回 政策形成理論コース

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成26年9月25日～9月26日	課長及び課長補佐又は受講を希望するその他の管理監督者等		19人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 政策体系とマネジメント体系の統合 2 ビジョンの策定 3 政策形成のプロセス 4 政策形成の実践 その1 5 政策形成の実践 その2 6 政策提言書の作成 7 まとめ	11h30m	本 多 鉄 男	(株)行政マネジメント研究所 代表取締役
開・閉講式，オリエンテーション	1h00m		
計	12h30m		

(3) 第127回 危機管理コース 〔東北電力(株)と連携実施〕

実 施 期 間		対 象		修了者数
平成26年11月5日～11月7日		危機管理に携わる職員及び受講を希望する職員		22人
内 容	時間数 (時・分)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
1 危機管理・リスクマネジメント自己評価 2 危機管理の全体理解 3 事例に学ぶ 4 自治体リスクマネジメントの実践 5 クライシスマネジメントの基礎知識 6 公務員不祥事とリスクマネジメント 7 事例に学ぶ 8 ケーススタディ・リスクコミュニケーションⅠ 9 不祥事リスクと内部統制 10 ケーススタディ・リスクコミュニケーションⅡ 11 労務リスクとコントロール 12 ケーススタディ・リスクコミュニケーションⅢ 13 机上演習（「リスクコミュニケーションの実践」） 14 クライシスコミュニケーションの理解 15 まとめ、質疑応答	16h30m	篠 原 滋	(一社)日本経営協会 講師・リスクマネジメントコンサルタント	
開・閉講式、オリエンテーション	1h			
計	17h30m			

(4) 第128回 マスメディア対応コース

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成27年1月22日～1月23日	課長及び課長補佐又は受講を希望するその他の管理監督者等		14人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 リスクマネジメントとは 2 緊急時マスコミ対応の必要性 3 クライシスコミュニケーション 4 緊急時マスコミ対応のプロセス 5 記者会見の基礎知識 6 メディア対応の準備 7 模擬記者会見 8 質疑・応答・まとめ	11h00m	古 山 恵 子	(株)パトス 専任講師
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	12h00m		

4 第30回 研修企画・指導者研修

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成26年5月13日～5月16日	職員研修担当者及び受講を希望する職員		16人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
第1部【研修企画者として】			
1 これからの職員研修&人材育成 2 研修担当者の役割, 能力, 心得 3 自己診断&解説 4 研修に活用される技法を理解する 5 研修プランニングにおける留意点 6 課題による研修プランニングの実際	17h00m	高 橋 修	(株)AOI企画 代表取締役
第2部【効果的な指導法等】			
1 理論・実習	6h00m	高 橋 利 夫	東北コミュニケーション研究所 所長
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	24h00m		

5 第13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
平成26年6月17日～6月20日	討議式研修「公務員倫理を考える」(J K E T)の指導者となることが予定されている職員及び受講を希望する管理・監督者		8人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 倫理とは 2 公務員に求められる倫理 3 公務員に求められる規律 4 実際の場面で 5 望ましい職場風土の形成	20h50m	小 貫 格	(一財)公務人材開発協会 講師
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	21h50m		

6 第28回 接遇研修指導者養成研修

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成26年6月10日～6月13日	接遇研修の指導者となることが予定される職員及び受講を希望する職員		21人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 公務における接遇 2 マナーとコミュニケーション 3 面接対応 4 電話対応 5 クレーム対応 6 よりよい接遇を目指して 7 指導会議	16h40m	金 子 恭 子	(一財)公務人材開発協会 講師
1 変革する地方行政とこれからの住民(利用者)サービス 2 接遇対応トレーニングの要素 3 接遇対応トレーニングの実際	6h00m	黒 田 敬 子	(有)キャリアコム 代表取締役
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	23h40m		

7 第19回 O J T指導者養成研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
平成26年5月28日～5月30日		OJT研修の指導者となることが予定されている職員及び受講を希望する管理・監督者		16人
内 容	時間数 (時・分)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
1 イントロダクション	16h30m	福 島 規久夫	(一財)日本経営協会 専任講師	
2 新規採用職員を知る				
3 育成マインドの基本				
4 指導担当者がやるべき3つのこと				
5 教え方の4ステップと3感				
6 研修指導する側の基本姿勢				
7 模擬講義（1回目）				
8 講義を進める上でのポイントの紹介				
9 2回目の模擬講義に向けての計画策定（班単位）				
10 模擬講義（2回目）				
11 講評・まとめ				
開・閉講式、オリエンテーション		1h00m		
計		17h30m		

8 第4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
平成26年7月10日～7月11日	ハラスメント防止研修の指導者となることが予定されている職員及び受講を希望する職員		15人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 ハラスメントの現状と管理者の役割 2 セクハラ防止 3 セクハラの苦情相談と対応の方法 4 セクハラの事例研究 5 パワハラの定義と判断基準 6 パワハラの苦情相談と対応の方法 7 パワハラの事例研究 8 全体的質疑応答	9h00m	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	10h00m		

9 第12回 政策法務研修

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成26年6月23日～6月26日	係長級の職員又は法令に興味のある職員（法制執務担当者のほか、まちづくりや環境行政などの政策の企画・立案担当者を含む。）		13人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 基調講義「政策法務概論」 2 課題事例研究のグループ討議 3 課題事例研究発表 4 法制提案実習のグループ討議 5 法制提案実習発表	22h45m	穴 戸 邦 久	東北大学大学院法学研究科 教授
開・閉講式、オリエンテーション	1m		
計	23h45m		

10 行政課題研修

(1) 第34回 地域経済活性化コース〔東北電力(株)と連携実施〕

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成26年9月10日～9月12日	住民協働によるまちづくりや地域おこしに興味のある職員及び受講を希望する職員		35人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
地域経済の研究者による基調講義 ・地域活性化とは ・東北地方の現状と地域活性化戦略 ・東北の自然、文化、暮らしなどの資産の持続的活用 ・行政の地域活性化創出のポイント	3h00m	千 葉 昭 彦	東北学院大学経済学部教授
地域活性化の実践者による講義 ・「できない」を「できる!」に変える実行力・仕事術 ・全国の地域の現状と課題 ・地域活性化そのモノサシとは? ・効果的な事業展開 ・地域活性化システム論、参考事例（やねだん等） ・グループワーク ・ビデオ鑑賞による講義 ・発表、講師による講評	13h00m	木 村 俊 昭	東京農業大学生物産業学部 教授
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	17h00m		

(2) 第35回 少子・高齢社会の政策戦略コース
〔市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）と共催実施〕

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成26年9月30日～10月3日	政策担当職員及び受講を希望する職員		22人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
少子・高齢社会における医療・福祉・介護の現状と課題	3h00m	高 橋 紘 士	国際医療福祉大学大学院 教授
少子・高齢時代の政策形成	4h10m	牧 瀬 稔	(一財)地域開発研究所 主任研究員
少子・高齢社会における地域づくり	2h35m	横 森 豊 雄	関東学院大学経済学部 教授
少子・高齢社会の現状と問題点 高齢社会の政策立案の視点 自己自治体の将来人口・介護保険財政推計 福祉の自治体財政シミュレーション	13h00m	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授
開・閉講式，オリエンテーション	1h00m		
計	23h45m		

(3) 第36回 環境問題コース

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成26年11月19日～11月21日	受講を希望する職員		12人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 イントロ 2 資源とエネルギー 3 地域と再生可能エネルギー・FIT 〔話題提供〕日本の南極観測とエネルギー 4 温泉と地中熱資源 5 地殻エネルギー 〔話題提供〕 地殻流体科学の最前線と次世代地熱エネルギー 6 自治体のエネルギービジョン 策定 7 自治体のエネルギービジョン 発表・質疑 8 再生可能エネルギー まとめ 〔話題提供〕次世代地熱エネルギー	16h30m	土 屋 範 芳	東北大学大学院環境科学研究科 教授
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	17h00m		

11 第10回 セミナー

実 施 期 間	対 象		受講者数
平成27年1月14日	受講を希望する職員		431人
内 容	時間数	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
特別講演 「人口減少時代と地方の課題」 ～個性を活かした地域づくりについて～	2h00m	増 田 寛 也	(株)野村総合研究所 顧問 東京大学公共政策大 学院客員教授 元総務大臣
計	2h00m		

平成26年度 研究事業実績
第47回 研究会

実 施 期 間	対 象		参加者数
平成26年8月7日～8月8日	職員研修担当者及び受講を希望する職員		39人
内 容	時間数	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
講演 これからの公務研修	2h00m	高 嶋 直 人	立命館大学大学院公務研究科 教授
教育研修企業7社による模擬講義 (1社 60分)	7h00m	教育研修企業 講師	
情報交換	0h15m		
開・閉講式，オリエンテーション	0h15m		
計	9h30m		

〔公益財団法人 東北自治研修所 役員・職員名簿〕

1 評議員 7名

平成27年3月現在

県名	氏名	所 属 ・ 職 名
青森県	工 藤 純 一	青森県総務部次長
岩手県	熊 谷 泰 樹	岩手県総務部人事課総括課長
秋田県	藤 井 一 徳	秋田県自治研修所長
山形県	石 川 耕三郎	山形県職員育成センター所長
福島県	金 成 孝 典	福島県総務部次長（人事担当）
宮城県	岡 部 敦	宮城県総務部長
宮城県	小 野 和 宏	宮城県総務部人事課長

2 監 事 2名

役職名	氏名	所 属 ・ 職 名
秋田県	佐 藤 満	秋田県総務部次長
宮城県	今 野 順	宮城県総務部次長

3 理 事 7名

県名等	氏名	所 属 ・ 職 名
青森県	古 川 朋 弘	青森県総務部人事課副参事
岩手県	坊 良 英 樹	岩手県総務部人事課給与人事担当課長
秋田県	保 坂 雅 弘	秋田県自治研修所次長
山形県	小 島 雄 一	山形県職員育成センター副所長兼総務課長
福島県	佐 藤 正 美	福島県総務部職員研修課長
代表理事	安 住 順 一	公益財団法人東北自治研修所長
常務理事	内 出 正 則	公益財団法人東北自治研修所事務局長

4 職 員

職 名	氏 名	摘 要
代表理事兼所長	安 住 順 一	兼宮城県公務研修所長
常 務 理 事 兼 事 務 局 長	内 出 正 則	総 括 : 常勤嘱託職員
総務担当	次 長 木川田 耕 規	総 括 : 宮城県派遣職員
	主 幹 佐 藤 信 夫	庶 務 ・ 寮 務 : 常勤嘱託職員
	主 事 宍 戸 亜 紀	庶 務 : 常勤嘱託職員
教務担当	次 長 木川田 耕 規	総 括 : 宮城県派遣職員
	参 事 梅 澤 信 一	研 修 : 常勤嘱託職員
	主 査 佐 藤 祐美子	研 修

〔(公財)東北自治研修所のあゆみ〕

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する。

(公財)東北自治研修所の前身

- 昭和 25 年 (財)宮城県自治研修所を設立するとともに、同所に宮城県自治研修所を併置し、宮城県の県・市町村職員研修を受託実施
- 昭和 28 年 東北六県の県・市町村職員研修を開始
- 昭和 39 年 (財)東北自治研修所設立。これに伴い、宮城県自治研修所は解散
- 平成 25 年 公益財団法人に改組

年号 (西暦)	財団の主な出来事	研修事業の移り変わり	累 計 修了者	社会の主な出来事
昭 39 (1964)	東北六県の出捐により財団法人東北自治研修所設立(昭和 39 年 3 月 10 日自治大臣許可) (仙台市川内 宮城県公務研修所内)	39.6 東北ブロックの広域研修機関として研修開始 ・研修事業 ①東北六県中堅職員研修(県・市町村) ②管理者研修(行政管理・JST 指導者養成) ③専門研修(土木技術・税務) ・調査・研究事業 ①事例研究等研究会 ②機関誌「東北自治」発行	352 人	39.2 新しい東北開発促進計画 39.10 東京オリンピック
昭 40 (1965)	40.5 寄宿舎「青葉寮」竣工 100 人収容(仙台市元支倉)	41.4 北海道及び新潟県職員の研修受託を開始 43.4 専門研修に用地事務研修, 監査事務研修, 公営企業研修を追加 44.4 専門研修に社会福祉主事資格認定講習を追加	2,888 人	40.3 「市町村の合併の特例に関する法律」施行 41.12 東北経済連合会発足 43.10 東北本線全線電化
昭 48 (1973)	創立 10 周年	48・4 専門研修に公害行政担当職員研修を追加 52・4 インストラクター養成研修を開始 57・4 接遇研修者養成研修を開始	6,300 人 9,367 人	46.6 沖縄返還協定調印 47.9 日中国交回復 48.10 オイルショック・物価高騰 53.6 宮城県沖地震 57.6 東北新幹線大宮～盛岡間開業

昭 58 (1983)	創立 20 周年	60.4 KET 指導者養成研修を 開始	12,991 人	
昭 63 (1988)		62.4 行政課題研修を開始	16,387 人	61.6 東北縦貫自動車道青 森線 浦和～青森間開通 62.7 仙台市地下鉄開業 63.3 青函トンネル開通
平成元 (1989)	2.2 基本問題検討会設置 検討結果報告 1 財東北自治研修所の役割と 基本方向 2 研修・研究事業の方向			元.4 仙台市が政令指定都 市に移行 元.7 山形自動車山形～寒 河江間開通 元.9 東北縦貫自動車道八 戸線全線開通
平 5 (1993)	5.9 「基本問題検討会」を「運 営問題研究会」に改称 ■研修事業等の充実整備に関 する検討結果報告 1 役割と基本方向 ①東北六県の広域研修機関と しての役割 ・先導的、補完的研修を行うこ とを基本方針とし、各県では 対応しにくい長期研修、指導 者養成研修、行政需要に対応 した研修を実施する。 ・自治体職員の交流センター として研修生が相互に議論 し、情報交換や相互啓発を通 じて幅広い視野に立った人材 育成を担う。 ②研修センターとしての役割 ・研修センターとして、東北各 県、市町村等の研修機関に対 し、研修の内容・方法等の情報	第 1 次研修事業 5 か年計画 (5～9 年度)	18,630 人	3.6 東北新幹線東京駅乗 り入れ 4.7 山形新幹線開業

	提供，その他の技術的支援を実施する。 2 研修の在り方 ア 東北各県にとって先導的，補完的役割を果たす研修を行う。 イ 質の高い研修を行う。 ウ 東北各県のニーズに適合した研修を行う。 エ 東北各県に課せられている共通の課題の解決に資する研修を行う。			
平 6 (1994)	創立 30 周年		19,056 人	7.1 阪神淡路大震災 7.5 「地方分権推進法」制定 9.3 秋田新幹線開業
平 9 (1997)	9.2 東北自治総合研修センター・新「青葉寮」(250 人収容)竣工(黒川郡富谷町成田) 9.4 東北自治総合研修センター開所 入居団体 ・(財)東北自治研修所 ・宮城県公務研修所 ・宮城県市町村職員研修所(宮城県市町村自治振興センター) 9・9 組織体制の変更 ・事務局組織規程の制定施行 ・研修規程，処務規程，寄宿舎規程の改正施行 東北自治総合研修センター管理業務の受託 運営問題研究会 ■平成 10 年度～14 年度における研修事業等充実整備に関する検討結果報告 1 行政を取りまく環境が大きく変化している中で先導的，長期的な研修や研修指導者養成研修を中心に研修を実施する。 2 東北各県，市町村の研修機関			

	に対する研修センター的機能の充実強化を図る。			
平 10 (1998)		第 2 次研修事業 5 か年計画 (10～14 年度)	20,721 人	
平 11 (1999)	11.4 会計処理規程の制定施行			11.6 「男女共同参画社会基本法」施行 12.4 「地方分権一括法」施行 13.4 「情報公開法」施行
平 14 (2002)	14.5 運営問題研究会 ■平成 15 年度～19 年度における研究事業等充実整備に関する検討結果報告 1 社会全体が大きな変革の時代を迎え、自治体運営も大きな改革を迫られている状況の中、東北全体の発展を視野に入れ、長期研修、指導者養成研修をより一層充実したものとする。 2 先導的研修技法の研究や研修関連の情報の収集提供等センター機能をさらに充実強化する。	第 3 次研修事業 5 か年計画 (15～19 年度)		14.12 東北新幹線東京～八戸間開業 14.6 2002FIFA ワールドカップ宮城開催
平 16 (2004)	創立 40 周年		22,816 人	15.5 三陸南地震 16.11 東北楽天ゴールデンイーグルスが仙台市に設立決定
平 19 (2007)		19.4 行政課題研修〔新公共経営(NPM)コース〕を開始		
平 20 (2008)	20.3 青葉寮にインターネット接続設備設置	第 4 次研修事業 5 か年計画 (20～24 年度) 20.4 管理者研修〔地震防災コース〕を開始(21 年度まで実施) 22.4 管理者研修〔マスメディア対応コース〕及び行政課題研修〔環境問題コース〕を開始		20.6 岩手・宮城内陸地震
平 22 (2010)				
平 23 (2011)	23.1 東北自治総合研修センターが旅館業法によるホテル営業の許可を取得 23.3 センターを東日本大震災	23.4 管理者研修〔説明力・表		23.3 東日本大震災

平 24 (2012)	の救援物資（主に医薬品）の 集積施設として利用	現力向上コース〕及びハラス メント防止指導者養成研修 を開始 23.8 第 186 回中堅職員(県)は 東日本大震災のため中止 24.8 第 189 回中堅職員(県)は 東日本大震災のため中止		
平 25 (2013)	25.4 財団法人から公益財団法 人に改組	第 5 次研修事業 5 か年計画 (25～29 年度) 主任級職員研修，行政課題研修 〔地域経済活性化コース〕及び 危機管理研修（26 年度からは， 管理者研修に移行）を開始		
平 26 (2014)	創立 50 周年		26,142 人	

〔編集後記〕

○この機関誌「東北自治」は、昭和 39 年の創刊以来、この号で 81 号に至りました。第 73 号からは CD-ROM で、79 号からはホームページへの掲載の形態で発行しています。今号も多くの方々に御協力をいただき発行することができました。深く感謝申し上げます。

○突然ですが「168 分の 137」。この数字の意味、お分かりでしょうか？

この数字、分母は、福島県を除く東北 5 県の「市町村数の合計」で、分子は、同じく東北 5 県の「消滅可能性市町村数の合計」です。「消滅可能性市町村」とは、「平成 22 年から平成 52 年までの間に『20～39 歳の女性人口』が 5 割以下に減少する市町村」です。これは、昨年 5 月に増田寛也元総務大臣が座長を務める日本創成会議が推計して発表した考え方の数字です。全国で、8 割以上の市町村に消滅可能性があると言われた都道府県は 5 県ですが、内 4 県は東北の 4 県です！ また、全国では全市町村の約半数に当たる 896 の市町村に消滅可能性があると言われています。日本創成会議ではこれらの県や市町村に早急な人口対策を促しています。

なお、当研修所では、今年の 1 月 14 日に増田寛也氏を講師に迎え、「『人口減少問題と地方の課題』～個性を活かした地域づくりについて～」と題する講演会を開催しました。人口減少問題を解決するヒントがありますので、本文 4 ページ以下の講演録を是非お読み願います。

○26 年度には、2 件の研修（行政課題研修〔地域経済活性化コース〕と管理者研修〔危機管理コース〕）を試行的に民間企業と連携して実施しました。連携の形態は、民間企業の社員を受講生に迎えて自治体職員とすべて同じように受講していただく方法です。アンケートには、双方にとって「異なった視点や考え方に接することができたことは有意義であった。」という感想が多くありました。この民間企業との連携研修は、27 年度も実施する予定です。

○地方自治体が抱えている問題の一つに、市町村合併や人口減少に伴う遊休公共施設の増加や老朽化があります。昨年 4 月には総務省から「公共施設等総合管理計画の策定要請」が出されています。当研修所では、27 年度の新規研修として「行政課題研修〔アセットマネジメントコース〕」を実施することとしました。この研修では、すべての公共施設の総合的な管理運営のノウハウを学ぶことができます。土木、建築部署に限らず政策、管財、財政担当部署の職員にとっても効果的な研修です。是非、受講を検討願います。

東 北 自 治 8 1 号

発 行 平成 27 年 3 月
編 集 公益財団法人 東北自治研修所
〒 981-3341
宮城県黒川郡富谷町成田二丁目 22 番地 1
(東北自治研修所センター内)
TEL : 022-351-5771・5772
FAX : 022-351-5773
URL : <http://www.thk-jc.or.jp>
E-mail : thk-jc@thk-jc.or.jp



東北自治総合研修センター中庭

公益財団法人 東北自治研修所

〒981-3341 宮城県黒川郡富谷町成田二丁目22番地1
(東北自治総合研修センター内)

電話 (022) 351-5771・5772

FAX (022) 351-5773

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

東北自治研修所

検索 

クリック