

東北自治

T O H O K U

J I C H I

Vol.83

〔平成29年3月〕

随想・講演

特別随想

- 「未来につなげる復興と
ふるさと振興に向けて」

岩手県知事 達増 拓也

特別講演

- 「活力ある社会実現のための
女性活躍推進」

公益財団法人21世紀職業財団会長 岩田喜美枝

論文

- 「少子化指標と地方単独事業の
関係について」

東北大学高齢経済社会研究センター長 吉田 浩

- 「地域経済把握のための視点」

東北学院大学経済学部教授 千葉 昭彦

- 「東日本大震災における
GISを用いた支援活動記」

新潟県新潟市都市政策部GISセンター主幹 長谷川普一

公益財団法人 東北自治研修所

目次

■ 特別随想	
「未来につなげる復興とふるさと振興に向けて」	
	岩手県知事 達増 拓也 …… 4
■ 特別講演	
「活力ある社会実現のための女性活躍推進」	
	公益財団法人21世紀職業財団会長 岩田喜美枝 …… 6
■ 論文Ⅰ	
「少子化指標と地方単独事業の関係について」	
～東北地方の市町村の決算データから～	
	東北大学大学院経済学研究科教授 同 高齢経済社会研究センター長 吉田 浩 …… 30
■ 論文Ⅱ	
「地域経済把握のための視点」	
－特に地方行政の担い手にとっての地域経済論の意義－	
	東北学院大学経済学部教授 千葉 昭彦 …… 37
■ 論文Ⅲ	
「東日本大震災における GIS を用いた支援活動記」	
	新潟市都市政策部GISセンター主幹 長谷川普一 …… 42
■ 寄稿Ⅰ	
「誕生 “富谷市”」	
	宮城県富谷市総務部長 山田 豊 …… 50
■ 寄稿Ⅱ	
「市町村職員研修90年のあゆみ」について	
	宮城県市町村自治振興センター調査研究員 柴原 一雄 …… 52
■ 各県・市町村の研修取り組み事例：青森県	
「青森県の人材育成及び研修の取り組みについて」	
	青森県総務部人事課研修・人材育成グループ（青森県自治研修所）主査 木谷 寿道 …… 54
■ 研修受講記	
第4回東北六県主任級職員研修を受講して	
	岩手県久慈市産業経済部林業水産課主任 宮澤 誠 …… 60
	宮城県北部地方振興事務所栗原地域事務所技師 曾根 晴佳 …… 62
	宮城県柴田町教育総務課主事 湯山 秀哉 …… 64
第198回・第199回東北六県中堅職員研修を受講して	
	岩手県盛岡市商工観光部経済企画課主任 遠田 南 …… 66
	福島県警察本部警務部警務課企画第二係長 西戸 良平 …… 68
	宮城県総務部管財課主査 日野 渉 …… 70
	秋田県横手市総合政策部経営企画課主査 山本 剛 …… 72

岩手県花巻市財政部財政課上席主任	瀬川千香子	75
福島県ハイテクプラザ主任研究員	植松 崇	78

第134回管理者研修〔政策形成コース〕を受講して

福島県田村市協働まちづくり課課長	鎌田 洋一	81
------------------	-------	----

第42回行政課題研修〔公共施設のアセットマネジメントコース〕を受講して

山形県酒田市土木課公園緑地主査兼係長	五十嵐與一	83
--------------------	-------	----

第2回研修企画・運営者研修、講師養成・研修講師養成研修を受講して

秋田県横手市総務部人事課副主査	吉野 広平	85
-----------------	-------	----

■ 研修レポートから

第4回主任級職員研修〔地域経済活性化〕

「梅からつながる地域の輪 ～『梅のまち』のブランディング～」

第4回主任級職員研修受講生	宮城県大和町産業振興課主事	伊藤 良博	87
---------------	---------------	-------	----

第198回東北六県中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ 〔環境政策〕

「ボクと熱交換しませんか？ ～下水熱を利用したまちづくり～」

第198回中堅職員研修受講生	福島県郡山市下水道維持課主任	中村 剛	91
----------------	----------------	------	----

第199回東北六県中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ 〔環境政策〕

「太陽光発電設備のリサイクル等促進」

第199回中堅職員研修受講生	岩手県八幡平市商工観光課主任	中軽米 健	97
----------------	----------------	-------	----

■ 研修所だより

〔平成29年度事業計画〕	104
〔平成29年度研修計画日程表〕	108
〔研修受講申込み〕	109
〔研究・研究調査事業〕	109
〔東北自治総合研修センター維持管理事業〕	110
〔昭和39年度～平成28年度研修種別受講者実績表〕	111
〔平成28年度自治体別派遣実績〕	112
〔平成28年度研修事業実績〕	114
〔(公財)東北自治研修所評議員会・理事会開催状況〕	127
〔(公財)東北自治研修所役員・職員名簿〕	128
〔編集後記〕	129



「未来につなげる復興と ふるさと振興に向けて」

岩手県知事 達 増 拓 也

甚大な被害をもたらした東日本大震災津波の発災から、3月11日で6年となります。未曾有の大規模災害により多くの困難に直面しましたが、職員、そして、東北各県をはじめとする全国の自治体等からの応援職員の皆さんの尽力により、復興に向けての歩みが着実に進められています。

昨年は、災害公営住宅の整備や被災事業所の再生、被災者の方々の心と体のケアなど、被災地＝復興地の安全、暮らし、なりわいを支える復興事業に取り組み、復興フォーラムなどを通じて、県内外とのつながりや情報発信にも力を入れてきました。

また、昨年8月末の台風第10号により、甚大な被害を受けた地域の住環境の整備や地域産業の再生など復旧・復興事業に全力を挙げて取り組んでいます。

このような中、昨年10月には、復興のシンボルとして、東日本大震災津波の被災地で初めてとなる希望郷いわて国体（第71回国民体育大会）、希望郷いわて大会（第16回全国障害者スポーツ大会）を開催し、両大会を通じて、スポーツや文化の感動を広げ、復興支援への感謝を伝えることができました。そして、県民の熱い応援を力に、全国から参加された選手の皆さんや岩手県選手団が躍動する姿は、県民に大きな感動を与えるものとなりました。

また、伝統芸能、障がい者アートをはじめとした素晴らしい文化や、おもてなしの心による交流など、様々な岩手の良さが発揮され、本県を訪れた全国の方々から高い評価をいただきました。

岩手のスポーツ・文化のパワーの高まり、そして、岩手が一丸となって両大会を成功させたことは、県民の自信や誇り、大きな希望につながりました。

両大会の成功は、スポーツ・文化の振興をはじめ、まちづくり、経済、観光、教育、そして互いに支え合う共生社会の形成などあらゆる県政分野において未来に引き継ぐ成果、レガシーとして生かしていくべきものです。名実ともに全国に認知された「希望郷いわて」として、復興とふるさと振興を強力に推進していきます。

まず、復興について、本県では、「いのちを守り 海と大地と共に生きる ふるさと岩手・三陸の創造」を目指す姿とする「岩手県東日本大震災津波復興計画（復興基本計画）」を平成23年8月に策定しました。復興基本計画は、平成23年度から平成30年度までの8年間を全体計画期間としていますが、実施計画は、これを3期に分けて策定することとし、平成23年度から平成25年度を第1期（基盤復興期間）、平成26年度から平成28年度を第2期（本格復興期間）、平成29年度から平成30年度を第3期（更

なる展開への連結期間）として位置付け、復興基本計画に示す「『安全』の確保」、「『暮らし』の再建」、「『なりわい』の再生」の3つの原則のもと、取組を進めています。

第3期復興実施計画の初年度となる平成29年度は、「安全」、「暮らし」、「なりわい」の各分野において、復興事業の総仕上げを視野に復興の先も見据えた地域振興に取り組んでいきます。

被災者に寄り添い、災害公営住宅の整備など住環境の整備を図るとともに、心と体のケアやコミュニティへの対応、なりわいの再生などをしっかり進めながら、新たな交通ネットワークを活用した産業振興、地域資源を生かした三陸地域の総合的振興など、一日も早い復興と、復興の更なる展開につなげていきます。

そして、ふるさと振興について、官民によるオール岩手の体制で若者や女性の県内就職などを進めるため、いわてで働こう推進協議会を昨年2月に立ち上げ、6月には「いわてで働こう宣言」を行いました。また、同じく6月には「イクボス宣言」も行いました。引き続き、「岩手で働く、岩手で育てる、岩手で暮らす」、ふるさと振興を力強く推進していくため、若者・女性の一層の活躍促進を図る取組を進めます。

また、岩手の魅力と信頼を高めていくために、昨年デビューした県産オリジナル米の「銀河のしずく」に続き、今年デビューする県産オリジナル米の最高級品種「金色の風」をはじめとする農林水産物、県産品のブランド化や販路拡大の取組、競争力の高いものづくり産業の振興、地域の特性を生かした産業振興などの取組を推進していきます。

さらに、昨年、岩手県で開催しました国際学会リニアコライダーワークショップなどにより醸成されてきた機運の高まりを発展させ、ILC国際リニアコライダーをはじめとした科学技術振興に引き続き強力に取り組めます。

最後に文化・スポーツ振興について、希望郷いわて国体、希望郷いわて大会での各競技団体のノウハウの蓄積や、チーム岩手として力を結集して取り組んだ経験などが、今後の競技力向上やスポーツ振興への大きな財産となるとともに、開閉会式や県内各地で開催された関連イベントにおいて、様々な文化プログラムに取り組んだ実績についても、今後に向けての大きな力になります。

岩手の文化・スポーツの未来には、大きな可能性が広がっています。本県では、平成29年度に「文化スポーツ部」を新設し、ラグビーワールドカップ2019™釜石開催に向けた準備を進めるとともに、平泉の文化遺産、釜石・橋野鉄鉱山、世界遺産登録を目指す北海道・北東北の縄文遺跡群の御所野遺跡が有する価値や理念を広く普及させる取組などを展開していきます。

本県では、今、岩手の幸福に関する指標の研究を進めています。物質的豊かさだけではない、岩手に根ざした風土や文化、暮らし、また復興の大きな力となっている地域や人とのつながり、これらにも着目して、希望を失わず、幸福を追求することができる岩手のあるべき姿、「世界がぜんたい幸福にならないうちは個人の幸福はあり得ない」という宮沢賢治の言葉が広く共有されている岩手ならではの幸福というものを考えていきたいと思います。



「活力ある社会実現のための 女性活躍推進」

公益財団法人 21 世紀職業財団会長 岩 田 喜美枝

皆さん、こんにちは。今日はお招きいただき
て、ありがとうございます。

【はじめに】

ご存じのように、安倍政権は女性活躍推進と
いうテーマを非常に熱心に今取り組んでいます
ので、女性の活躍という言葉を見たり聞いたり
しない日は、ないくらいです。

しかしながら、実はこの問題というのは、非
常に長く議論をされてきております。

最初の頃は、例えば 30 年前に男女雇用機会
均等法という法律ができましたが、その頃の議
論というのは、どちらかというと、人権とい
いますか労働権といえますか、職場で女性を差別
するということがあってはいけないという、そ
ういう観点の議論だったと思います。

もちろん、差別をしているつもりは会社はあ
りませんので、男女で異なる社内制度を持っ
ていた会社も、直ぐに制度上の男女の違いをなく
しまして、必要最低限の手当てをしました。し
かしながら、その時点で、女性の活躍の機運が
盛り上がったかと思えば返しますと、そうでもな
かったかもしれないと思います。

それから、暫く経ちますと、労働力人口が減
少に転じました。そのころからの議論というの
は、労働力人口が減っていくので、それを量的
に補うために、女性にもっと働いてもらいたい

という、そのような議論だったと思います。で
すが、日本の経済界はバブルの崩壊の後、人員
の余剰感をずっと抱えておりましたので、労働
力人口の減少とか言われても、経営者は余りピン
と来ていませんでした。

そして、今回の政策は、成長戦略です。これ
は、量的なことも排除しませんが、どちら
かというところ、女性がもっと質的に活躍する
ということになれば、それは企業を活性化し、地
域経済を活性化して、日本の経済全体の復興に
つながるという道筋を示したわけです。ここに
来て初めて経営者が本気になったといえます
か、女性の活躍というのは、自分の会社の成長
のために必要なのだと、ストンと胸に落ちたの
だと思いますが、多くの経営者が本気になって
取り組んでいます。

私は、21 世紀職業財団という団体の仕事
を通じて、数年前から、首都圏の大手企業の経営
者が本当に変わっていくさまを見ました。そし
て、少し遅れましたけれども、大阪の経営者も
随分変わってきたと思います。しかしながら、
それ以外の地域は、まだまだ変化を感じません。
名古屋に行っても余り変化を感じません。そう
いうことで、宮城県はもとより東北の各県には、
もっと変わっていただけたら良いかなと思って
おりますので、今日のお話は、そのための参考
にしていいただければと思います。

私は、企業の方にお話しすることが多いので、ついつい企業とか社員とかという言葉が出てくるかもしれませんが、企業と言われたら、それは県庁とか市役所というふうに置き換えて聞いていただき、社員と言ったら、それは地方公務員でいらっしゃる皆さんのことだというふうに置き換えて聞いていただければと思います。

それから、今日お話ししたいのは、2つの視点がありまして、1つは、県庁なり市役所の中で女性がもっと活躍するためにはどうしたらいいかという課題です。これは、企業と全く本質は変わりません。職場の中で女性がもっと活躍するためには、何をやらないといけないのか、そのようなことを考えるきっかけにしたいと思っています。

もう一つは、行政の皆さんですから、行政はそれぞれ管轄している地域で、女性がもっと経済分野で活躍するために、どういう政策を打てばいいのかという政策の視点からも考えていたきたいと思います。

【1. なぜ女性の活躍が必要か】

なぜ女性の活躍が必要かということについて、私は3つに整理をいたしました。

◆ 広い人材プールから人材を選抜

1つは、幅広い人材プールから人材を選抜するということです。これは、労働力人口が減少しておりますので、人材プールを広げなければ必要な人数が確保できない。あるいは、質のレベルを落とさなければ必要なニーズが確保できない。これが労働力人口の当然の帰結です。例えば、毎年100人を採用する県庁が仮にあったとすると、主として男子学生だけを念頭に置いて採用していたのでは、100人を確保するためには合格点をだんだん落とさないと、100人を確保できないということです。ですから、どれだけ人材プールを広げるかという観点が必要

で、もし、これまで主として男性をターゲットにした採用や、管理職への育成・登用をしてきたというところがあるとすれば、女性にも、しっかり人材プールを広げていただいて、そういう中からの採用や育成・登用をしていくということがなければ、人材の質を落とすことになるということです。

◆ 人材の完全活用

2つ目は、人材の完全活用です。これは仕事柄、たくさんの自治体やたくさんの企業を見てまいりましたが、女性人材が男性人材と同じように活躍できているというところはほとんどありません。どこも、女性であるからという理由や、子供がいるからという理由で、人材が活用されていません。女性は、もっと活躍できます。しかしながら、十二分にその力が出せていないというのが現状だと思います。

私がおりました資生堂は、業種が業種ですから、女性の活躍については1990年くらいからの四半世紀、本気で取り組んでいるのですが、まだまだです。例えば、「日経新聞」の女性活躍のランキングでは、ここ3年連続日本一という評価をいただいているものの、そのような会社でも、女性人材は男性と同じように活躍できているとは言い切れないと思っています。ここに、人材の大きな無駄遣いがあると思います。

◆ 人材の多様性を組織の力にする

3つ目の点は、人材の多様性を組織の力にするということです。今日、一番強調したいのはこの点です。人材が多様であればあるほど、多様な人材が活躍できている組織ほど、強いということです。それはどうしてかということを、3つに分けさせていただいています。

❖ ①女性の強みを活かす

先ず1番目は、女性の強みを生かすということです。男性と女性が全く同じであれば、別に女性に活躍してもらわなくてもいいのかもしれ

ません。ちょっとおかしい言い方かもしれませんが、男性と女性は違うところがあるのです。違うところがあるから男性の強み、女性の強みを活かした方がいいということです。女性の強みは、一般的に、もちろん個人差はありますが、例えば、消費者としての購買の経験というのは女性の方が豊かなものを持っています。育児とか、介護とか、家庭生活も女性の方がしっかり担っているケースが多いと思います。また、弱い者の立場に立って共感することができる力とか、他人とコミュニケーションすることができる力とかは、一般的には女性が優れていると言えるのではないかと思います。そのように、女性は強みを持っていますので、その強みを生かせるかどうかというのは、組織の力に関わってくるのだと思います。

❖ ②多様な消費者の理解

2番目は、多様な消費者の理解です。これは行政の場合、多様な消費者に当たるのは、多様な住民です。住民を構成する皆さんというのは、性、年齢、色んな切り口から見て、多様な方たちが住民にいらっしゃいます。ですから、その住民の多様性を鏡に映したように、行政側も多様な人たちで構成されていた方が、住民のニーズがよくわかるということです。

女性のニーズというのは、男性職員にもわからないことはないと思いますけれども、やはり女性の方が深くわかるもので、未だ表に形になって出ていないような潜在的なニーズについて、女性は気づくことができるということがあります。

そういう意味で、今日は女性というお話しをしますけれども、女性に限らず、なるべく多様な人たちが混ざっていた方が消費者市場、役所の場合には住民ですけれども、そのニーズを深く理解することができるということだと思います。

❖ ③新しいアイデアを生む土壌をつくる

3番目は、新しいアイデアを生む土壌をつくるということです。これは、モノカルチャーな組織と、多様な人たちが色んな価値観や色んな情報を持ち寄っている組織と、どちらが成長するかということです。皆さんも同様にお考えになるとは思いますけれども、モノカルチャーな組織ではなくて、多様な人たちが集って活躍している組織の方が成長します。成長の源泉というのは、新しいアイデア、イノベーションが生まれるかどうかです。多様な人材が活躍している組織というのは、その新しいアイデアを生み出すことができやすい組織だと思います。

ソニーという会社を創業した井深さんという方が書かれた文章の中に、言葉は全くそっくりではないのですが、「イノベーションというのは、常識と非常識がぶつかったところで起こる。」と書いておられました。私も同じように考えています。

常識というのは、長い間、組織の中で培われてきた様々なものです。そこで蓄積されている情報だったり、価値観だったり、形になっている物とかもあるかもしれませんが、長い間、組織が蓄積してきているものが常識だと思います。常識は、組織の存続、発展にとって大事なものです。常識だけでは足りないのです。非常識とぶつかって、そこから新しいアイデアが生まれる。その非常識というのが、異なる価値観だったり、異なる発想だったり、組織の中にはない人的なネットワークだったり、情報だったりするのだと思います。

ですから、女性がその代表格ですが、多様な人が活躍するというのは、組織が成長するために必要なことであると考えています。

◆ 女性の活躍推進とは

もう既に、女性の活躍という言葉は何回も使用していますけれども、そもそも女性の活躍と

というのは何なのかということをご自分で考えてみたいと思います。

女性の活躍とは、これは私の整理なのですが、日本の現状を見ますと2つの課題と云いますか、2つの軸があって、その2つとも達成できた状態が、女性が活躍できている状態であると思っています。

1つは、仕事を継続できているかどうかということです。育児とか、介護とか、配偶者の転勤とか、そのような事情で仕事が続かない女性が多いのですが、仕事を継続できなければ活躍という議論はそもそも成り立たないと思います。ですから、先ず大事なことは、仕事を継続できるということです。

もう一つは、仕事を継続できれば女性は活躍できていると言えるのかということ、女性の活躍と仕事の継続の間には、やはりギャップがあります。そのギャップを埋めることを私はキャリ

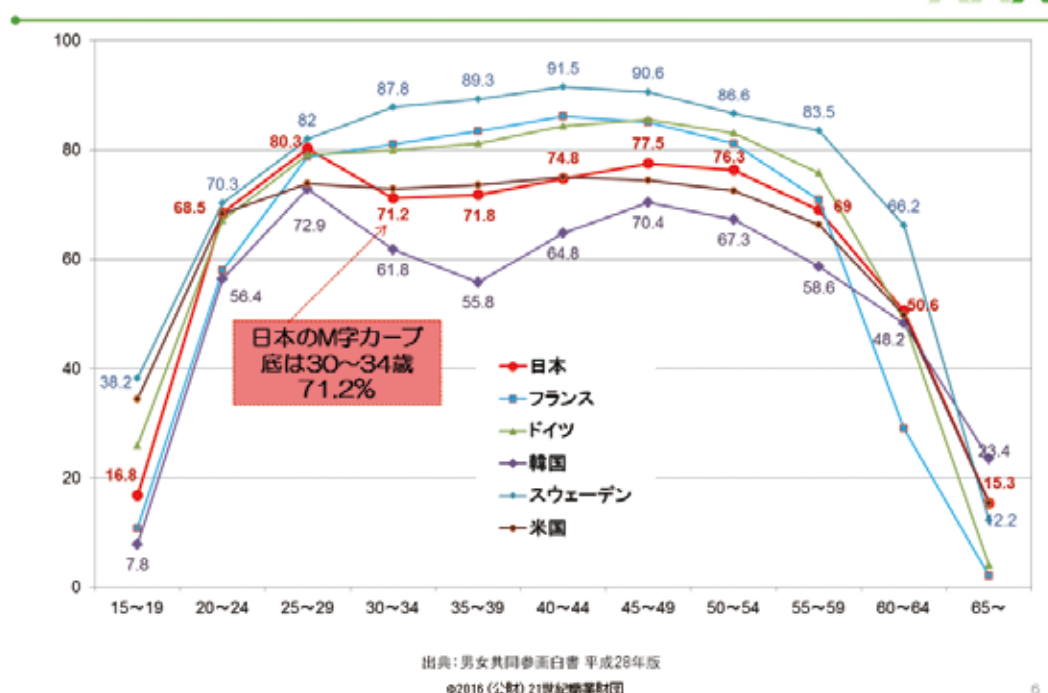
アアップと名付けました。キャリアアップというのは、実力をつけて成長し、それを公平に評価されて、その結果登用されるという側面です。

仕事の継続と、キャリアアップ。この2つが実現して、女性の活躍が達成できているのだと考えています。

日本の企業も行政も、仕事の継続のための対策から着手をしました。ですから、今はワーキングマザーがどんどん増えています。けれども、ワーキングマザーは活躍できているかと考えてみると、このままでは活躍できているとは言いきれません。仕事は続いているが、キャリアアップができていない。キャリアが停滞しているという方が、多いということだと思います。

ですから、女性の活躍というのは、仕事の継続とキャリアアップのどちらか一方では駄目で、この両方が達成できなければならないということです。

女性の年齢別就業率(仕事の継続)



図表 1

◆ 日本の現状

この仕事の継続とキャリアアップという2つの軸で、日本の現状が外国と比べたらどうかというのを簡単に見てみたいと思います。

これはM字型カーブと言われているのですが、横軸が女性の年齢階級を、縦軸が就業率を取っているものです。日本は赤線になりますが、ローマ字のMの大文字の形をしているので、M字型と言っています。ご想像がつくとおり、30代で就業率が下がっています。これは、出産や育児のために仕事を辞めてしまう人がまだまだ多いからです。ここでは、紙面の都合でそんなにたくさんの国は取り上げられなかったのですが、このM字型カーブをしているのは、私が知る限り、主要な経済国で日本と韓国だけです。今回は他に4カ国しか取り上げていませんが、日本と韓国以外の国はM字型カーブをしていません。どういうことかという、出産や育児で

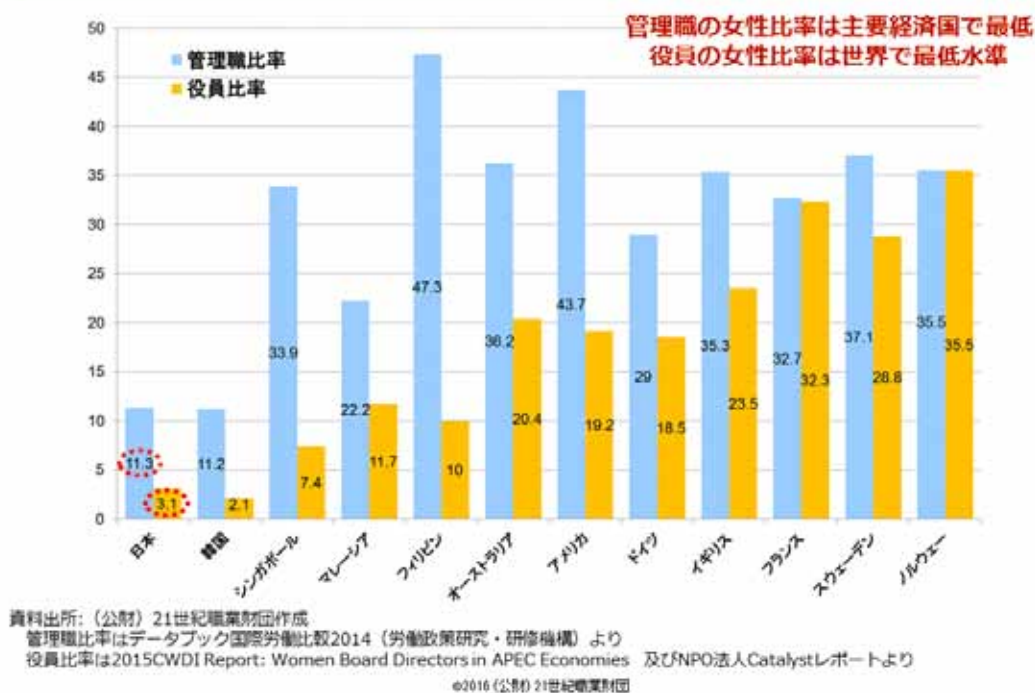
女性が仕事を辞めるというのは、日本と韓国だけだと思っていただけて結構です。

育児休業というのは雇用関係が続いていますので、育児休業を取る女性はいるかもしれませんが、育児休業中の人は就業率にカウントしていません。去年の厚生労働省の調査発表で、初めて、第1子の出産前後で仕事を辞めてしまう人の数が、仕事を続けている人よりも下回りました。仕事を辞めてしまう人の数が初めて半数を切ったということですが、未だ半数近くは仕事を辞めてしまっているということです。

ですから、仕事の継続という観点から見ても、グローバルスタンダードで比較すると、日本は例外であるということです。

もう一つ、キャリアアップの軸ですが、管理職に占める女性比率と、役員に占める女性比率を見てみると、これも日本と韓国は例外となっております。

管理職及び役員に占める女性の割合(キャリアアップ)



図表 2

日本は、11%で1割ちょっとというところですよ。他の国々を見ますと、欧米もアジアの国も、3割から4割くらいのところに多くの国はいるわけですよ。管理職に占める女性比率については、3割から4割というのがグローバルスタンダードで、日本は1割しかない状況です。

それから、役員比率になると、日本は更に劣後しています。日本の役員に占める女性比率は3%です。数年前までは1%だったので3倍になったといっても、3%でしかありません。他の国はどうかというと、未だ1割ぐらいの国も

ありますけれども、多くの国は2割前後から3割ぐらいというのが世界の状況です。

ですから、仕事の継続という軸でも、キャリアアップという軸でも、グローバルに見ると、日本の女性というのは、一人ひとり頑張っているのですが、マクロで見ると活躍できていないのが現状です。女性がしっかり活躍するという意味において、日本はグローバル競争に負けているということです。

国内の状況にありましては、都道府県によって差があります。

都道府県別 M字の深さ、管理職比率、出生率



図表 3

地域ごとの状況を示したこの図は、横軸は仕事の継続を見たもので、先ほど見ていただいたM字型カーブの底の浅さ、深さを表しており、ゼロのところ为全国平均となります。底が浅いというのは、つまり仕事の継続がしやすいということで、底が深いというのは、仕事の継続が

しにくいということです。

縦軸はキャリアアップの軸です。管理職に占める女性比率で、ゼロが全国平均です。上にいくほど女性比率が高いというふうに見ていただきます。赤の丸がついているところが、宮城県です。

そして、東北の他の県を見ましても、例えば、福島県も右下象限の縦軸がゼロに近いところにあります。山形県は右上象限の縦軸がゼロに近いところにあります。東北の現状というのは、大体このあたりということです。これはどういうことかということ、仕事の継続という面では全国平均よりも上回っているが、キャリアアップという観点からは全国平均よりもやや低いということです。

唯一例外がありまして、青森県は左上象限の縦軸が高いところにあります。今日、もし青森県の方がおられたら、何でこの位置になっているのかをお伺いしたいくらいなのですが、仕事の継続に関しては全国平均よりも問題がありますが、管理職に占める女性比率は全国平均と比べて非常に高いという状況になっています。

ですから、理想的なのは右上象限で、右上方向に行けば行くほど理想的なのですが、先ほどグローバルな比較をしましたけれども、全国平均というのが世界的に見ると、極めて劣位なところですから、国内で比べて少しいいとか悪いとかいっても余り本質的な問題ではなく、この図のどこにいても問題は深刻であるということです。ご参考までに、地域によって少し違うということをお伝えしたものです。

◆ 女性活躍推進法

先ほどの副知事のご挨拶の中にも出てきましたけれども、昨年の4月に女性活躍推進法という法律が施行になっています。自治体の皆さんには、冒頭で言いましたように、2つの視点でこの法律を見ていただく必要があります。1つは、行政の担い手としての立場です。行政の担い手としてやっていただくことは3つありまして、地域における女性活躍を推進するための計画を行政として策定するという。そして、女性活躍推進のための企業から、あるいは働いている女性から、これから働きたい女性や起業

したい女性、そういう人たちからの相談とか助言などの支援措置を講じるということ。それから、地域における女性活躍推進協議会を設置するという。これについて、後でまた述べますけれども、行政の担い手としては、この3つが定められています。いずれも努力義務とか、任意とかになっていますので、作らなければ何かペナルティーがあるということではないのですが、こういうことが期待されているということです。

もう一つは、地方公務員を採用して働いてもらっている雇用主として、民間企業と全く同じですが、雇用主としての責務がありまして、これも3つのことが求められています。1つ目は、現状把握と課題の分析ということ。2つ目は、定量的目標いわゆる数値目標を含む事業主行動計画を作って公表するという。そして3つ目は、行動計画を作ったその時点だけではなくて、それから少なくとも1年に1回は、女性の活躍の状況がどういうふうに進捗しているかということについて、公表していただくということです。

この法律は、非常に効いています。女性活躍推進に向けて効果が上がっています。法律の中身自体は、非常にソフトになっています。例えば、どんな数値目標を作らないといけないとか、どのような行動計画の内容にしないといけないかということについては、国としてはガイドラインを持っていますけれども、自由度が高く、非常にソフトな法律となっています。

それでも、非常に効いていると私が感じるのは、この法律が情報開示ということを義務づけているからです。世の中から見られているという状態で、女性活躍を推進していくということになっているわけですから、例えば、男子学生もしていると思いますが、女子学生が就職活動する時、どこの企業に就職しようか、どこの自

治体に就職しようかということを考える時に、こういう開示された情報で比較をするということになります。マスコミなどがランキングをつけるとか、企業間の比較をするといった記事を書こうと思えば、比較的たやすく情報が入手できるという環境に置かれています。

ですから、今、経営者の皆さんには、非常に競争意識が芽生えています。同業他社には負けたくない。できれば、業界の中で先進的な企業になりたいというような動きが出てきています。自治体も、自治体間の競争がありますし、あるいは自治体と企業との間の競争にもなると思っています。

◆ 第4次男女共同参画基本計画

さて、もう一つ情報提供したいと思うのですが、国は男女共同参画基本計画という5カ年計画をつくっています。私も、男女共同参画会議の議員をしていますので、これに関わり、最新の第4次計画というのは1年ほど前にできました。この計画でどういう目標を掲げているかというと、時間の都合で簡単にご紹介となりますが、5年後に達成すべき目標として、例えば、都道府県の本庁の課長相当職は、8.5%だった

ものを15%にしようという目標を掲げています。これはキャリアアップの目標です。

そして、今回の特徴は、人材のパイプラインというのですが、この課長職の女性を増やそうと思えば、先ず採用の時点で増やさないといけない。そして、係長で増やさないといけない。また、課長補佐で増やさないといけないというふうに、人材のパイプラインがしっかりできるよう、各層ごとの数値目標をつくったというのが特徴かと思います。

市町村の本庁の課長相当職は現状14.5%ですが、これを20%に上げるという目標になっています。

仕事の継続、特に子育てとの両立の関係では、実は女性については数値目標がなく、数値目標があるのは男性についてです。これに関しては都道府県と市町村は目標値が1本になっていまして、男性の育児休業取得率を1.5%から5年間で13%に上げるという目標を掲げ、取り組んでいただくよう期待をしているところでございます。

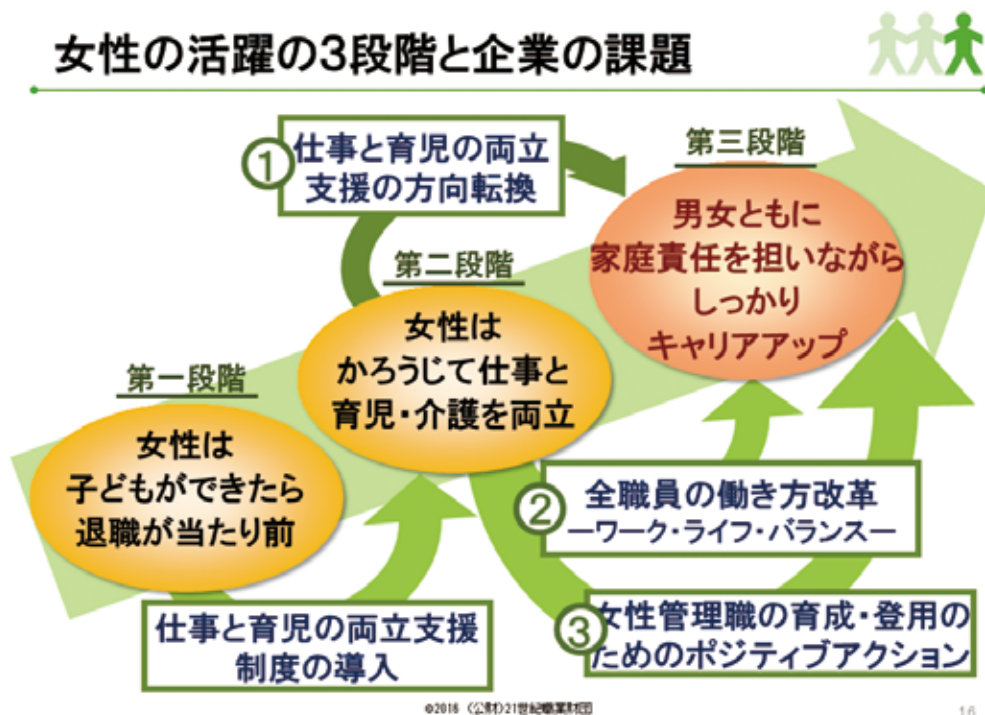
以上が、これからお話をしたいことの導入部分といいたいでしょうか、前段なわけです。



【2. 女性の活躍推進のために県等が 取り組むべき課題】

ここからが、今日、私がお話ししたい本題となります。まず、女性の活躍というのは、一足飛びにはいかないというふうに日本の現状を見

て思います。冒頭申し上げましたように、女性の活躍というのは2つの課題があり、2つの軸があるということですが、その2つの軸がどういう段階を経て達成されていくかという、それを整理したのが次の図です。



図表 4

第1段階というのは、2つの軸とも達成できていない状態をいいます。仕事の継続も駄目、ましてやキャリアアップも駄目というのが第1段階です。ですから女性は、子供ができれば退職するのが当たり前という、こういう段階です。

更にこの前は、結婚したらやめるのは当たり前という段階もありました。私が就職した頃は、まさにそういう段階だったのですが、今でも未だこういう段階の企業はあります。

まず達成するのは、仕事の継続の方です。仕事の継続ができるようになって、キャリアアップはできていないというのが第2段階で

す。日本の多くの企業は今、この第2段階です。第2段階に来るまでには、例えば育児休業や短時間勤務制度というものを社内的にも取り入れ、仕事と育児の両立の支援制度を導入し、これで第2段階に来ているということです。

そして、公務員の場合、民間企業と違うところは、第2段階に到達するのは大変早かったということです。何十年前でしょうか、出産、育児で女性職員がやめないというのは相当前に達成できています。それは非常によかったと思います。ですから、非常に優秀な女性が、公務員というところに入ってきました。公務員になれば、

仕事は続けられると思って入ってきたのだと思います。

民間企業は、第2段階に最近到達して、先ほども言いましたように、毎年ワーキングマザーがどんどん増えてきているという状態です。しかし、ここに到達してみて気が付いたのは、これは最終目的ではなかったということです。

先ほども申し上げましたように、ワーキングマザーは増えるのですが、言葉は悪いのですが、ほどほどにしか活躍できていないのです。ほどほどに働いて、ほどほどに給料をもらう。それで精いっぱいということだから、キャリアアップができていないということです。これでは、会社も困ります。ワーキングマザーが何百人というふうに毎年増えても、その人たちがしっかり活躍してくれていないというままでは、会社としても非常に困ります。

仕事が続くというのは当然ですけれども、それと同時にキャリアアップの方もできるという第3段階を目指したいというふうに考えるに至りました。そして、多くの企業が今、結構本気で、第2段階から第3段階に向かって努力をしています。特に首都圏の大手企業さんを拝見していると、そのように思います。

自治体は、第2段階に到達したのは早かったのですが、第3段階に向かわなければいけないと本気で思うようになったのは、民間企業より遅れたというふうに思います。ですから、第3段階に到達するのは、先進的な民間企業の方が早いかもしれません。一部外資系企業で、既に第3段階かなというふうに思える企業がありますけれども、日系企業はどこも未だ第3段階には到達していません。第2段階から第3段階を目指しているというあたりにいます。

第1段階から第2段階に行くのは比較的簡単でした。育児休業制度とか、短時間勤務制度とか、そのような制度を整備すればよかったので

すけれども、第3段階に行くのは非常に難しく、3つの課題があると思っています。今日は、その3つの課題をお話しします。

◆ 女性活躍推進への3つの課題

1つは、仕事と育児の両立支援という仕事の継続のための対策を講じてきましたけれども、今までのようなやり方では、第2段階までは行けても第3段階までは行けないということがわかってきましたので、このやり方を変えないといけないというのが課題です。

もう一つの課題は、育児期の働き方の問題だけを議論していたのでは仕事の継続はできても、第3段階までは行けないですから、男性女性関係なく、全ての職員の働き方を変えない限りは、第3段階には行けないということです。主として、実態は男性の働き方というか、職場の働き方の常識、期待されている働き方というのを変えなければなりません。

そしてもう一つは、ポジティブアクションです。差別をしないと、機会均等を保障するというだけでは第3段階には行けないということです。差別禁止、機会均等の保障というのは大前提ですけれども、それだけでは不十分で、ポジティブアクションという特別な取り組みが必要ということです。

こういうことがあって、初めて第3段階に行くということです。この第3段階は、男性から見るとどうということかという、仕事の継続は当たり前で、キャリアアップすることも当たり前のこととして期待されています。男性ができていないのは、家庭生活を担うということです。家庭生活を妻と一緒に担うことができるようになって初めて、男女とも仕事の継続とキャリアアップの両方が達成できるのだと思います。

◆【1】仕事と育児の両立支援の方向転換

それでは、図表4の①の課題「仕事と育児の両立支援の方向転換」に入りたいと思います。この方向転換については、3つ問題提起をしたと思います。

❖①両立支援策の質の転換

1つは、これまでの両立支援策というのは仕事免除型だったということです。例えば、育児休業で休んでもいいです。短時間勤務で1日2時間の仕事を免除します。残業を免除します。転勤を免除します。宿泊型の研修を免除します。こういうふうに仕事を免除して育児を支援するというのが、これまでやってきた両立支援です。これで不合理なことが起きています。

というのは、両立支援策が非常に短い期間であればよかったのですが、企業はこの両立支援策の期間の長さを競争したわけです。育児休業を3年までとれますとか、短時間勤務は小学校を卒業するまでとれますとか、そういうことを自慢して、それが企業の価値だと思っていたのですが、こういうふうになると女性が育たなくなります。人を育てるのは、本格的な仕事体験をどれだけさせるかということに尽きると思っているのですが、長い間仕事を免除し、あるいは責任のある仕事をやらせにくいような状態が長い間続くということになりますと、キャリアが停滞するという問題が起こってまいります。

アメリカでも、こういう問題はかつてあって、マミートラックというような言葉で語られたのですが、そうではいけないということで、両立支援策のやり方を変えようというのが私の提案です。これは、仕事は免除せずに普通にフルタイムで働く。なるべく育児休業から早く復帰して、短時間勤務は取らずに、なるべくフルタイムで働くことができるようにし、そして、もちろん子育てもしっかりやるということを応援す

る方向に変えたいと思っています。

そうすると、その中身は何かというと、働き方を改革するということに尽きるということです。長時間労働をなくし、フレキシブルな労働条件を整えるということです。フレキシブルな労働条件とは、在宅勤務やフレックスタイムを認めるとか、いつどこで働くかということについての個人の自由度を高めるということです。こういうふうに、残業がないのが当たり前、そして、フレックスタイムが使いえたり、在宅労働ができたりして、自分で働き方をコントロールできるということになると、フルタイムで働きながら育児が十分できることになります。これは次のテーマとしてお話ししますが、働き方を改革するというのが両立支援策の新しい方向だと思っています。

❖②男性の仕事と育児の両立

それからもう一つは、男性の問題です。女性はこれ以上、育児のために時間を使うというのは限界です。ほとんどのご家庭では、妻が家事や育児などのほとんどをやっているケースが多いのですが、このままでは行政がいかに応援しても、妻が個人的にいくら努力をしても、第2段階まで行くのが精いっぱい、とても第3段階まで行けません。一人で家のことを全部背負って、それで職場でももっと活躍して欲しいと言われても、それは無理です。ですから、妻がキャリアアップしてもらいたいと、つまり第3段階まで行ってもらいたいと思えば、夫は妻と一緒に育児を担い家事を担うということをやらないといけないと思います。これは、妻の仕事をサポートするのではなく、自分の役割として育児や家事とか、親の介護とかを引き受ける、という生き方になっていただきたいということです。

実は、これは妻のため、女性のためだけではなくて、自分のためでもあります。若い世代の

男性の意識調査をすると、もっと家庭と関わりたいと、もっと育児に関わりたいと思っている男性が圧倒的に多いです。自分は仕事一本で生きたいとか、家のことは妻に任せたいと思っている男性は、若い世代では1割ぐらいしかいません。ですから、男性が、自分の生きたいように生きるという意味で、男性はもっと育児に関わって欲しいと思います。

なぜ関われないのか、これはやっぱり働き方の問題です。長時間労働があるからです。図表4の②の「働き方改革」の方に結びついていくわけです。

❖ ③仕事と介護の両立

そしてもう一つは、育児との両立は、制度的には十分過ぎるほど整備されてきたと思いますので、これからは比重を育児対策から介護対策に移していただきたいということです。

今、50代の現役の働いている人たちの1割は介護を担っています。この比率はこれからもっと増えます。そして、育児と介護は似ているところもあるのですが、非常に違うところがあるところがあって、介護との両立のためのサポート策というのは、育児との両立支援策とは相当違ってきますので、介護向けの支援策を早急に講じるということが必要になってくると思います。

以上、両立支援策の方向転換のお話をしましたが、これらを方向転換するために共通の大前提があります。

❖ 両立支援を方向転換するための大前提

それは、働き方を変えるということです。私が主張しているのは、残業がない職場にしたいと考えています。もちろん、ゼロにはならないと思います。残業といのうは、緊急なこととか、臨時的なこととかで残業発生するというのは認めたいと思うのですが、通常の状態では残業がないのは当たり前、そのような会社になりたいで

す。そのような職場、そのような日本の社会にしたいと思っています。それはできないはずはないというふうに思います。他の多くの国は、それが当たり前となっています。

次の図（図表5）は、日米それぞれの何時に会社を出ているかという統計です。横に書いているのが、何時に職場を出たかという時間です。アメリカの男女と、日本の男女を比較しています。

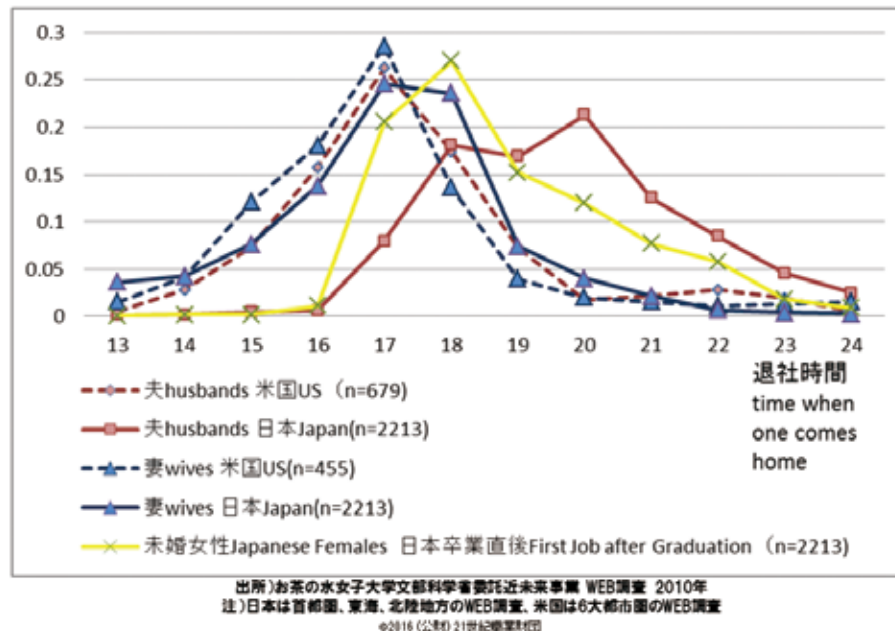
アメリカの男女は、点線で書いてあります。男女で色を分けてありますが、こういう形になっています。気づいていただきたいことが2つあるのですが、1つは、このピークが夕方5時で、5時前後にほとんどの方は職場を出ています。もう一つ気づいていただきたいのは、男性と女性で形が変わらないということです。男性の働き方と女性の働き方に違いがないということです。

一方、日本はどうかということですが、日本の妻、既婚女性は青の実線です。アメリカの男女と比べていただくと、ちょっと尖っているところは違いますが、大体似ています。日本の既婚の女性は、アメリカの男女の働き方と似ています。日本の既婚男性は、赤の実線です。ピークが8時になっています。この後、自宅に帰って夕飯食べて、お風呂に入っている生活ですから、こういう働き方をしているのは、家庭生活を担って欲しいとか言えないですね。というのが現状です。

そして、問題なのは、男性の働き方です。これが職場の規範になっていて、価値観になっています。これがスタンダードになっているから、女性はそれから外れていくなるのです。だから、評価されず、一人前と見られないということが起こっていると思います。

ですから、私の主張は、今はこれが標準になっているのですが、男性の標準型を女性化す

両立支援の方向転換の大前提



図表 5

るということです。

女性の働き方はアメリカの男女の働き方でもあるのですが、今の女性の働き方を標準にし、男性の働き方を女性の働き方に合わせるといことです。これは、後で申し上げますけれども、できないことではないのです。

何でこんなことになったかという、これは高度経済成長期の名残だと私は思います。高度経済成長期は、1つは物をつくれればつくるほど売れました。国内外の市場は拡大していましたので、長い時間働く、そして物をたくさんつくる。それが会社の成長につながっていたわけです。ですから、長く働くという人は、会社の成長に貢献する人だったのです。

今はどうでしょうか。何をつくっていいかわからない時代です。大量につくるということが、会社の成長につながらない時代です。そういうことが変わってきているにもかかわらず、

価値観としては残っています。

それから、もう一つは高度経済成長期というのは、初めて専業主婦世帯が社会のスタンダードになりました。地方から若者の男女が都会に来て、結婚して核家族をつくる。そして、そこで子育てをしないといけないので、女性は仕事をやめて専業主婦になるという専業主婦世帯というのが一般的になったのは、日本の歴史でこの高度経済成長期が初めてです。

そして、専業主婦がいるので、男性の方は何時間でも働けたわけです。これが、日本の長時間労働の歴史の始まりだと思うのですが、状況は変わっていて、今、専業主婦世帯はマイノリティーです。共働きがマジョリティーです。長い時間働くのは、会社や組織に対する貢献には繋がりませんというふうに変ってきているのに、価値観としては残っているということだと思います。

◆【2】全職員の働き方改革

話は既に働き方改革に入っているのですが、ここから章を改めまして「働き方改革」の話に進みます。

❖ 時間制約がない人はいない

働き方改革の議論をする時に、先ず認識していただきたいのは、育児期の女性は非常に時間制約が強いということです。ですけれども、時間制約があるのは、育児期の女性だけではありません。全ての職員に時間の制約があります。それは、例えば、個人がやりたいこととして、生涯学習をやりたいとか、趣味のことをやりたいとか、スポーツをやりたいとか、人によってさまざまだと思いますけれども、誰にでもやりたいことがあるのです。育児や介護とか、家族との団欒とか、家庭生活のための時間は誰もが必要なのです。それから、地域活動とか、PTA活動とか、社会貢献活動といったような社会的な活動もしていただきたいと思います。こういうふうに誰もが、仕事以外にやらないといけないこと、仕事以外にやりたいことを持っていらっしゃると思います。その仕事とそれ以外の生活の両方が納得のいく形でできるように、そのために働き方を改革しようというのが、いわゆる、ワーク・ライフ・バランスです。

それ以外にも、最近だと、がんとかその他の病気を抱えながら活躍して欲しい人、障害を抱えながら活躍して欲しい人、それから在職年数も延びてきましたので高齢期の方も増え、若い時ほど体力はないけれどもできるだけ活躍したい人、そういう制約がある職員も増えてくるというふうに思います。

❖ 長時間労働は正のために取り組むべきこと

それでは、どうやれば働き方改革ができるのか。どうやれば残業がないのが当たり前の職場にできるのかということについて、ご提言したいと思います。

一番簡単なのは、職員を増やすことです。残業が多いのであれば、職員を増やせば残業がなくなります。でも、それは増やせないですよね。多分どこの県庁も、どこの市役所も、定員管理をしっかりとされていて、これから定員を減らすということの課題こそあれ、職員を増やすということはあり得ないと思います。

そうすると、働き方改革というのは、言葉を変えれば1時間当たりの労働生産性を高めるということです。働き方を変えて、1時間当たりの労働生産性を高めることによって残業をなくそうということです。

* 職員の時間意識の変革

今、民間企業のほとんどが働き方改革に着手していますけれども、多くの企業が先ずやることは、「職員の時間意識の変革」です。1週間に1回ノー残業デーを設けるとか、夜8時以降は残業禁止にするとか、残業をやるなら朝方にやって欲しいということで、朝方残業にシフトさせるということなどを、各社さんはやっています。それはもうやって欲しいことで良いことなのですが、問題は、これで働き方改革をやったつもりになって、ここで歩みがとまることから、働き方改革が成功しないということです。

職員の時間意識の変革で、どのくらいの残業時間が減るかという、普通は1割で、うまくいって2割です。何で1割とか2割しか削減できないのかというと、役所、組織の方は、ルールだけ決めるわけで、何も手を打たないからです。水曜日は残業をしてはいけないとか、夜8時には退庁しなさいとか、ルールは決めるのですが、それ以外は何も手を打たず、後は個人任せになっているからです。どういう段取りで仕事をすれば、与えられた仕事を水曜日に残業せずしてできるかという工夫や努力は、個人任せになっています。これでは、1割とか2割の削減にとどまります。

それ以外に、「業務の廃止」「業務プロセスの簡素化」「仕事の配分や職員の配置の見直し」「職員一人ひとりの能力アップ」ということを全てやっていただくと、残業がほとんどない会社になります。今、そういう会社が出てきています。特に大事なものは、業務の廃止とか、業務プロセスの簡素化です。

* 業務の廃止

仕事は増える一方です。それは、仕事を廃止しないからです。新しい行政課題というのは、次から次へと出てきます。けれども、古い政策を廃止しないから仕事は増える一方なのです。古い仕事というのは、根雪のように残ります。誰も、それを先頭に立って廃止しないからです。ですから、それを廃止する仕組み、ルールを作らないといけません。少なくとも1年に1回は、全ての部署で全ての階層で仕事の棚卸しをして、例えば私が課長だとすると、課のミッションがありますし、課の事業計画がありますから、そういうものに照らして、今、課の中にある仕事に優劣をつけて、そして優先順位の低い仕事は、もう思い切ってやめてしまうということです。

これだけだと、会社の場合は売り上げ利益が落ちます。優先順位は低いといっても、やっぱり何か意味はあったので、仕事をやめてしまうと売り上げ利益は落ちます。売り上げ利益を落とさないためには、選択と集中です。これは、どの仕事に何人割り当てるのか、どの仕事に何時間割り当てるのかということを再配分するということです。優先順位の高いところに、それを割り当てるということです。そういうことをやりながら、優先順位が低いものは、やめてしまうということです。これはもう是非、今日お集まりの皆さんには受けとめていただいて、仕事をやめるということを仕組み化してもらいたいのです。

* 業務プロセスの簡素化

それから、もう一つの業務プロセスの簡素化ですが、同じ結論を出すため、同じアウトプットを出すために、どうすればそれに従事する職員の数を減らせるか、それに係る時間を減らせるかということです。一番わかりやすいのは、決裁権限をなるべく下におろすということです。決裁というのは、組織の方針を決めるという行為ですけれども、それを下におろせば、方針が決まるまでの時間が短くなります。

それから、よくあるのが、会議の持ち方や資料の作り方に時間をかけ過ぎていることや、過度な品質を求め過ぎているということです。私も経験しましたがけれども、会社の会議の提案資料で、何十ページという提案資料が出てくることがあります。過去からの経緯がずっと書いてあるなど、情報としては面白いのですが、その提案にゴーサインを出すか、駄目とするかを判断する提案部分というのは、本当に2、3枚です。そういうのを見てきましたので、どこの会社も、先ず会議の種類を少なくする。会議のメンバーを減らす。これまで1時間であった会議の議題を減らして30分にする。そういう努力をえています。会議は30分以内、資料は3枚以内ということで徹底しているような会社もあります。

もっと本格的にやるには、業務プロセスを見直し仕事の業務フローを見直して、どうすればその業務のフローをもっと簡素化できるかということ、できればマニュアル化していただきたいと思います。そうすれば、残業がほとんどない役所になれると思います。

◆【3】女性の育成・登用のためのポジティブアクション

次に移りまして、「ポジティブアクション」についてお話しします。機会均等とか差別禁止だけでは、女性のキャリアアップはできないの

で、第3段階までは進みません。そのためにやるのが、ポジティブアクションです。

ポジティブアクションというのは、耳慣れない方もいらっしゃるかもしれないし、ちょっと理解するのが難しいです。色んな種類のポジティブアクションがあります。現実の男女間格差は非常に大きいものがあります。例えば、皆さんの職場も女性差別はないです。全てが男女機会均等です。ですが、人事データを取ってみたら男女の格差だらけです。採用に占める女性比率、管理職に占める女性比率、そして、給与の男女間格差、勤続年数、平均年齢、人事データを取って格差がないものはありません。

だから、機会均等法が実現したら格差がなくなるかという、そんなことはないのです。それはどこの国でもそうです。格差を縮小するための目的、意識的な計画的な行動、これをポジティブアクションといいます。積極的な格差是正措置のことです。ポジティブアクションというのは、色んな種類があります。今日のように働く女性の活躍ということをテーマに、こういう勉強していただく機会をつくるというのもポジティブアクションです。

代表的なポジティブアクションは、数値目標を作って、その実現のために努力をする。これが代表的なポジティブアクションですので、今日はそのお話をしたいと思います。

というのも、数値目標というふうに聞くと、大きな誤解があるのです。数値目標って聞くと、それは数合わせになるのではないかと、女性優遇になるのではないかとということで、男性側からの反発があります。それから、女性側からも、数値目標を作って自分たちに下駄を履かすのではと、そんな下駄履きたくないというのが女性全員の声です。ですから、数値目標については、なかなか理解してもらえないです。

今日は、ここで理解していただくために、数

値目標といっても2つのタイプがあるのだということをご説明します。1つはクォータ、もう一つは、ゴール・アンド・タイムテーブル方式といいます。

❖ クォータ制

クォータというのは、EU諸国を初め、ヨーロッパの多くの国で導入されている政策です。これは、国が一律の目標を決めます。そして、違反すればペナルティーがかかります。一番有名な国はノルウェーですが、ノルウェーは2003年当時、北欧の中で女性活躍が一番遅れていました。そして、そのことがノルウェーの国力に影響してくると危機感を持った政府が、産業界を説得して取り入れたのがクォータです。数年間、猶予はおきましたけれども、上場企業は取締役の4割以上を女性にすると。それが達成できなかったら、上場廃止をするというペナルティーをつけました。そうすると、あっという間に、北欧で一番遅れていたのが、今、世界一になっています。今、ノルウェーの上場企業では、取締役の半数近くが女性です。非上場も含めるとちょっと下がりますが、上場企業だと40数%で、もう5割近くが女性です。このようにクォータというのは、短期間、本当に数年の間にドラスチックな社会変革を起こします。だから、こういう政策は非常に魅力的で、ヨーロッパの多くの国が採用しています。アジアも幾つかあります。

しかし、このクォータには副作用があります。この副作用というのが、女性優遇です。何年間か猶予期間はあるといっても、女性の育成は普通、追いつかず間に合いません。したがって、さっきのノルウェーの例だと、本当は、男性の候補者の方が取締役に向いた候補者がいるのだけれども、このクォータがあるからということで、女性を取締役に登用するというのが、先ずは暫く起こります。ということで、クォータは、

ほぼ女性優遇を伴うという副作用があります。

私は、女性優遇というのは、やらない方がいいと思っています。それは女性自身が、もちろん嫌がっていますし、男性も嫌がっています。それから、経営する立場からいっても、適材適所の実力本位の人事ができませんので、クォータは嫌だなと思います。

❖ ゴール・アンド・タイムテーブル方式

似て非なるものが、ゴール・アンド・タイムテーブル方式というやり方です。これも同じ数値目標で、ゴールというのは目標数値です。タイムテーブルというのは、いつまでにそれをやるかという時間です。クォータと違うのは、目標を各社、各組織が自由に決めていいということです。どういう指標を使うか、どういう数字にするかというのは自由に決めていいのです。そして、自分で決めたタイムテーブルの間で、ゴールに到達できなくてもペナルティーはないというのが、ゴール・アンド・タイムテーブル方式です。

冒頭でご説明しました1年前に施行になった女性活躍推進法で求めている数値目標は、このゴール・アンド・タイムテーブル方式です。このゴール・アンド・タイムテーブル方式は、クォータと比べると時間がかかります。社会変革を推し進めるのに時間がかかり、少し辛抱強くしないといけないのですが、良いことは女性優遇をしなくてもいいということです。

ですから、私は女性優遇をしない形で数値目標を達成したいというふうに思っているのですが、女性優遇をしないで数値目標を作るって何の意味があるのかと思われるかもしれませんが、誰を登用するか、誰をこのポストにつけるかという面では、女性優遇はしない方が良いのです。先ほど申し上げましたような理由です。ですけれども、数値目標だけ作って何もしなければ、その数値目標は達成できません。逆に達

成できるような数値目標であれば、作ることの意味がありません。

❖ 育成では女性優遇、登用では優遇しない

チャレンジングな数値目標を作って、それを達成するためには、女性の育成を急がないといけません。登用するのは、管理職になるだけの実力がついてから登用すればいいのです。急ぐのは、実力をつけるということです。そのために育成の過程では、これまでは男性が優遇されていまして、女性を優遇し、少なくとも従来の男性優遇をやめるということです。何度も言いますように、仕事を通じて人は育ちます。

また、例えば、課の中には色んな職員がいて、色んな仕事があります。定型的な仕事もあれば、難易度が高い仕事や、その課にとって初めての仕事など、色々ありますけれども、どの仕事を誰に担当してもらうかということをアサインメントと言います。従来は、定型的な仕事、補助的な仕事は、ややもすると女性に担当してもらい、難易度が高い仕事は男性に担当してもらうということが多かったです。これを変えてもらわない限りは、数値目標を作っても達成はできません。

ですから、もしその仕事が難しかったり、大変だったりする場合は、しっかりと上司としてサポートをして、何とか達成できるように支援をするということになりますが、その仕事を達成したら一回りも二回りも成長するというような仕事がもし2つあるとするならば、男性と女性の両方に与えてもらいたいと思います。そういう仕事が1つしかなければ、意識的にまずは女性に与えてもらうというのが、育成で女性を優遇するということの私の意味です。

❖ 育成には時間をかける

そして、配置とか異動でも気をつけていただかないといけないことがあります。女性は、かつては異動が非常に少なかったです。そのこと

が問題で、今、結構女性の異動も増えてきましたけれども、女性の異動する領域が少なく、女性の職域と男性の職域というのがある組織がまだまだあります。ですから、女性の職域を広げるような異動でなければ、異動しても余り意味がありません。

民間企業の例ですと、どんな業種も営業という仕事があります。かつての女性の営業は事務でした。外回りは男性で、営業事務、営業補助は女性でした。それが今、先ず女性の職域を広げるということで、個人を相手にする営業活動

の個人営業として女性が外に出ていくようになりました。

そして、先進的な企業ではもう始まっていますが、その次は、企業を相手にする営業の法人営業にも女性が出ていくようになってきました。職域を広げるというのは、例えばこういうイメージです。それができるような異動をしていくということが、女性を育成するポジティブアクションの具体的な内容で、こういうレベルのものであるということです。



【3. 皆さま方へのアドバイス】

さて、最後のパートに進みたいと思います。

皆さまにアドバイスをしたいというふうに思いますが、今日は管理職、あるいは管理職の更
に上の部長さんたちもお出でだと、先ほど副知

事のご挨拶で、おっしゃっていましたが、女性の活躍のキーパーソンは直属上司です。女性の直属上司の管理職です。管理職の皆さんには、こういうふうになって欲しいと考えています。

◆（男性）管理職の皆さまへ

❖ 女性部下の育成の基本

まず、部下育成に男女の別はないと思ってもらいたいです。何度も言いますように、部下育成は仕事を通じて育成するということです。ですから、いかにチャレンジングな仕事を男性と同じように女性にも与えるか、いかに仕事の幅を広げるための異動を計画的にやってもらうかという育成の仕方をやって欲しいと思います。

活躍して欲しいという期待を伝える。これはどういうことかという、男性の管理職は、私にご質問されることがよくあるのですけれども、自分には女性の部下と男性の部下がいますが、残念ながら女性の部下はモチベーションが低い人が多いと言います。管理職になりたがらないというふうに言われます。ですから、やはり本気で育成するのは男性になってしまうのだと、こういうことを言われる管理職がおられます。

そういう管理職に私が反論しているのは、どうしてモチベーションが下がっているのかというのを考えてみてください。人は活躍して欲しいというふうに心から期待して育てれば、応えない人っていないと思うのです。そんな人、見たことはありません。期待されたら誰だって頑張ります。自分の女性の部下が、モチベーションが低い、頑張っていないというふうに思うのは、自分が期待していないからじゃないでしょうかと言います。期待していることを言動で示さないといけませんし、本気で育成しないといけません。そういうことがあれば、必ず女性は頑張ります。部下の女性の頑張りが足りないとか、モチベーションが低いというふうに思えば、それは自分がこれまでに本気で育成してこなかった。本気で期待してこなかったという自分の姿が鏡に映っているのだと思った方がいいと

思います。

それから、働き方改革のことは先ほど言いましたから重ねて言いません。

もう一つは、性別役割分担意識です。これは誰にでも残っているのかもしれませんが。これは私の話を1日聞いたぐらいでは変わらないかもしれませんが。男性は家計を担うとか、女性は育児、その他家庭生活の責任を持つとか、職場でも男性が主で女性は補助とか、そういう性別の役割分担意識というのは根強くあります。これはできたらなくして欲しいと思いますが、もし無くならないのであれば、職場で口に出すのは絶対にやめてもらいたいと思います。ある女性社員が訴えていましたけれども、自分の上司は職場でこう言うのだそうです。「女性の本当の幸せというのは、家庭で育児をすることだよ」と言うそうです。私はそういう考え方はやめてもらいたいと思いますが、もしやめられないのだったら、せめてそういうことは口に出さないでもらいたいです。そういうことを言われたら、女性は頑張れないです。

そして、育成は、若手女性と育児期の女性とは違います。

❖ 若手女性の育成

若手女性の場合は、基本的に男性と同じように鍛えていただきたいということです。私が関わっているある会社で調査をしてもらいました。これは、同期入社の人々の評価が、男性の平均と女性の平均とで、1年目、2年目、3年目とずっと、どのように変わっていくかというのを長い間追跡してもらったものです。1年目の男性の平均値と女性の平均値では、どちらが高かったと思いますか。女性が高いのです。この会社は、大卒採用の4割が女性です。これには、多分内々の枠があるのでしょうか。成績と面接、本当に公平に評価したら、多分5割を超えていたのだと思います。そこを4割で落として

いるから、1年目は、女性の方が圧倒的に優秀なのです。これで2年目も、女性の平均点の方が高かったのです。しかし、何年かたったら、ある年に逆転してしまいます。そして、逆転したら、その状態はずっと変わらないのです。そこで、いつ逆転するのかというのが問題だと思いました。30代で逆転したのであれば、理由は想像できます。子育てが始まって、キャリアがちょっと停滞しているのだなと想像がつくのですが、この会社は5年目に逆転していたのです。年齢は27.8歳です。東京の会社で27.8歳は、ほとんど結婚していませんし、お子さんもしません。

これはどういうことかということ、わかったのは、初期配置が違うということです。これは、人事部の責任で変えようということにしたのですけれども、もう一つありまして、やっぱり男性上司が、若い20代の男性の部下と女性の部下とでは鍛え方が違うのです。女性には余り無理をさせていないのです。別に差別しているという意味ではなく、こんな無理をさせたらかわいそうだとか、そういうふうに思っているのだと思います。ですから、20代は家庭責任も全然ないわけですから、男性としっかり同じように鍛えていただいて、仕事の面白さや仕事の醍醐味というのを体験させてもらいたいのです。この体験があれば、育児期も頑張れるのです。

❖ 育児期の女性の育成

そして、育児期の女性の場合は、配慮が要ります。同様に、育児期の男性に対しても配慮が要ります。ジャストフィットの配慮とは、2つの意味合いがありまして、1つは、配慮すべき内容は人によって全然違うということです。例えば、おじいちゃん、おばあちゃんの力を借りて育児している人と、核家族で育児している人と、シングルマザーで育児している人とでは、全然配慮すべき程度が違います。子供の年齢、

健康状態や遊びでも違ってきます。ですから、配慮すべき内容は、一人ひとり違うということです。また、今年と来年とでも、また違ってきます。

もう一つのジャストフィットの意味は、大き過ぎても小さ過ぎてもいけないということです。最近気になるのは、大き過ぎる配慮です。大き過ぎる配慮も悪気じゃないのですが、育児期はさぞかし大変だろうから、責任のある仕事を担当させたら残業もあるかもしれないし、大変だろうからということで、育児期に責任のある仕事を女性に与えないと回答する管理職は非常に多いです。マジョリティーがそうです。これは女性の成長を阻んでいるのです。こういうのは、大き過ぎる配慮です。こういう配慮は、間違った配慮です。

それでは、どんな配慮が良いかということ、仕事の量で調整して質は落とさないということです。例えば、育児期は残業ができない人が多く、あるいは短時間勤務をしている人もいますから、通常の状態と同じ量を与えたのでは、これはもうやり切れません。ですから、量は調整してください。しかし、質は落とさないということです。

また、ここでも営業の例を出したいと思うのですが、多くの会社が今、こうやっているのです。外回り営業で業績を上げて、営業職として育てている女性が、出産で休んで育児休業から復帰すると、営業事務に回したり、内勤の他の仕事に回したりするのです。これでは営業として育てないのです。質を落とすということは、こういうことです。仕事の量は減らしていただいて、営業の売り上げ目標は落としてもらえないといけないのだけれども、仕事の質は落とさない。こういうふうに育てていただきたいと思っています。

◆ 男性職員の皆さまへ

❖ 家庭責任をしっかりと担う

男性の職員の方に申し上げたいのは、家庭責任をしっかりと担うということです。これは、ご自分のためです。将来のいい父子関係をつくるために、将来のいい夫婦関係をつくるために育児をしっかりと担っていただきたいです。特に、ゼロ歳児の時です。ゼロ歳児の時というのは、母親も不慣れです。非常に育児というのは楽しいのですけれども、同時にストレスでもあります。ですから、妻が仕事を持っている、持っていないに関係なく、育児というのは一人でやると非常に負担感がありますし辛いです。

こういう政府統計すらあります。子供がゼロ歳の小さい時に、育児にしっかりと夫が関わってくれた妻の方が、夫が育児に関わらなかった妻と比べると、第2子を産みたいという希望が高いのです。夫がほとんど育児の手伝いをしてくれないので、育児は辛いことだったという記憶しか残らなかった人は、第2子はいうんざりだというぐらい、夫婦関係に関わってくるのです。

❖ 職場以外で活動をする

それから、職場以外の活動をして欲しいと思います。これは、先ほど冒頭の方で申し上げましたように、職場に多様性をもたらします。なぜ女性の活躍が必要なのか、なぜ多様性推進が必要なのかというと、それは、職場の中に新しい価値観や新しい情報を持ち込んでくれるからです。それが職場を活性化して、職場を成長させるのです。だから、会社や職場のことしか知らないという人たちの集まりでは、今以上のアイデアが出てくるはずがないのです。ですから、職場以外でしっかり活動して、生活して欲しいということです。それが育児や介護であってもいいし、学習や趣味のことであってもいいし、それは何だっていいのです。何だっていいのですけれども、仕事以外のことを本気でやって欲

しいと思います。それが、職場にとってプラスなのです。併せて、退職後の皆さんの生活を豊かにするということです。

❖ 生産性の高い働き方を実現する

そのためには、どうすればいいか。職場を挙げて、役所を挙げて生産性の高い働き方改革をやらないといけないのですけれども、一人でもできます。先ほど申し上げましたようなノー残業データイプの政策でも、1割から2割は削減できると言いました。もし職場が何もやってくなくても、自分一人の努力で週5日の勤務の中で1日の定時退社をするというのはできます。先ず、自分でやれるところはやって欲しいというのが男性の皆さんへのお願いです。

◆ 女性職員の皆さまへ

❖ 全ての女性の皆さまへ

女性の皆さんへのお願いですけれども、全ての女性の皆さまに申し上げたいと思うのは、今日、ずっと繰り返し申し上げているのですけれども、難しい仕事や新しい仕事を経験しないと成長しません。上司が、これは難しい課題だけれども、やってみないかというふうに言われて断る男性って見たことないです。あの人、大丈夫かなと思う人でも、はいやりますと言います。多くの女性は尻込みをし、辞退する人が多いです。これは非常に残念なことです。

それから、異動もそうです。異動の経験がなかったので、異動に慣れていないということもあるかもしれませんが、異動を断るとか、あるいは異動の話があると落ち込むとか、そういう女性がいます。これは、間違っていると思います。理解してあげないといけないのは、これまで経験の幅が狭かったり、異動の経験が少なかったりして自信がないということもあるのだと思うことです。

また、女性の場合は、ちょっと優等生過ぎて、失敗するということを恐れるということもある

と思いますが、もっとチャレンジして欲しいと非常に強く思います。

❖ 出産・子育て・介護期の女性の皆さまへ

それから、出産、子育て、介護期の女性ですけれども、公務員の皆さんは仕事を辞めるということは、先ずないと思いますので、次の2つについてお話ししようと思います。時間当たりの生産性の高い働き方をするとはどういうことかということ、育児期の女性を見ていると、短時間勤務をする人や残業を全くしない人が、退社する時に、本当に申しわけなさそうな声を出して、お先に失礼しますというふうに帰ってきます。それを見ていて私は、本当にかわいそうになります。残業は、やらせる上司が悪いのです。それを放置している役所が悪いのです。残業できないことを、後ろめたく思う必要は全くないのです。というふうに育児期の女性を励ましています。そのかわり、自分でできる色々な工夫をして、時間当たり生産性だけは、誰にも負けないくらいの気概で、頑張りたいというふうに申し上げます。

それから、ここぞという時は、育児や介護を言い訳にしているのはキャリアができないということです。ここぞというのは、大きな仕事を与えられるということです。これは、生涯通じてそんなに何回もありません。そういう仕事を与えられそうになった時、自分は育児中だからとか、介護中だからというふうに言い訳していたのでは、残念ながらキャリアはできないというふうに思います。私は、長い間働きましたけれども、ここぞという時は3回しかありませんでした。それは、長くて数カ月で、短い時は数週間です。ですから、数週間とか数カ月、自分が育児に関われなくても子供が育つように、自分が介護に関われなくても親が困らないように体制を作るのです。それは、誰にでもできます。私の身近にいた人は、辛かったと思うのですけ

れども、ここぞという時は子供を実家に預けっ放しで頑張った人もいました。私もここぞという時は、ワーク・ライフ・バランスの推奨者ですけれども、色々な工夫をして、本当に時間を忘れて、寝食を忘れて働いたものです。それができるような体制を作るということも、必要なというふうに思います。

❖ ベテランの女性の皆さまへ

そして、ベテラン女性について申し上げたいのは、成長は何歳になってもできるということです。自分たちは、若い時に本気で育成されてこなかったし、本気で期待されてこなかったというふうに感じている人が多いと思います。それで残念ながらやる気を無くしているという方もいるように思います。そういう方たちに申し上げたいのは、成長は何歳になってもできるということです。これは私の実感です。自分のこれまでの経験と比べて、難しい仕事、大きい仕事、そういう仕事を与えられて、それを上司や先輩や同僚や後輩たちからも手伝ってもらって、それをやり遂げた時には、本当に成長を実感します。ですから、年齢に関係ありません。遅過ぎるということはないということなので、是非頑張ってくださいと思います。

さて、今までのアドバイスは、管理職の皆さんや女性の皆さんの、職場における女性活躍の観点からのアドバイスです。

◆ 行政の担い手としての皆さまへ

最後に、行政の担い手としてのアドバイスですけれども、冒頭で言いましたように女性活躍推進法では、行政の担い手として3つのことをやってくださいということをお願いしています。それらやるにあたって、県庁や市役所で働いていらっしゃる皆さんにお願いしたいことは、1つは全ての部局が関わっていただきたいということです。女性主管部や労働主管部は、自分の仕事として一生懸命やられると思うので

すが、この女性の活躍というテーマは横断的なテーマです。全ての部局に関係し、関係のない部局はないと思います。

それから、行政の対象は企業だけではありません。女性活躍推進法というのは、人を雇っている組織の全てが対象になりますので、企業だけではなくて、大学とか、学校とか、病院とか、社会福祉施設とか、そういうところも対象になるということです。そして、これまで自治体が行われている政策の手法を見ますと、多いのは情報提供、啓発活動、表彰制度などですけれども、これらもちろん、やっていただいて良いのですけれども、やはり、政策ツールをもう一段レベルを上げていただきたいと思います。政策目的に沿った補助金制度を導入するとか、公共調達の入札条件に女性活躍やワーク・ライフ・バランスを加点するとか、そういった本格的なツールというのを入れていただきたいと思います。

それから、これまで自治体が行っていた女性活躍の推進の中身は、ほとんどが子育てと

の両立支援です。子育てとの両立支援から女性のキャリアアップの方に、育成・登用の方に課題をシフトさせていただきたいと思います。

それから、今日話を聞いていただいておりますが、ターゲットは女性だけではありません。というよりも、むしろターゲットは女性ではなくて、本当は男性です。男性の働き方、男性の家庭生活のあり方の問題として、女性の活躍という政策課題に取り組んでいただきたいと思います。

地方自治体だからできること、地方自治体にはできないことについてですが、それは男女の役割分担意識解消のための対策です。これは、企業が頑張ってもできないことです。大抵のことは、企業が頑張ればできるのですけれども、世の中の意識を変えるというのは行政じゃないとできないのです。マスコミにも力があります。マスコミのお力も借りて、意識変革を是非お願いしたいというふうに思います。

どうもご清聴ありがとうございました。

※ 本稿は、平成 29 年 1 月 16 日に宮城県庁講堂で開催された「東北自治総合研修センター 3 機関合同特別講演」をまとめたものです。

※ 文責 公益財団法人東北自治研修所

◆講師略歴◆

岩 田 喜美枝（いわた きみえ）氏

公益財団法人 21 世紀職業財団 会長

昭和 46 年 東京大学教養学部卒
 昭和 46 年 労働省（当時）入省
 平成 15 年 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長 を最後に退官
 （労働省では女性労働問題や国際労働問題等を担当）
 平成 15 年 株式会社資生堂入社
 （常勤顧問として入社後，取締役執行役員，取締役常務を経て）
 平成 20 年 株式会社資生堂代表取締役副社長
 平成 24 年 3 月 キリンホールディングス株式会社社外監査役
 平成 24 年 7 月 株式会社資生堂顧問
 （資生堂では人事，総務，C S R，環境，企業文化，お客様センター，
 広報，宣伝制作等を担当）
 平成 24 年 7 月 日本航空株式会社社外取締役【現在】
 平成 24 年 7 月 公益財団法人 21 世紀職業財団会長【現在】
 平成 28 年 3 月 キリンホールディングス株式会社社外取締役【現在】
 平成 28 年 4 月 株式会社ストライプインターナショナル社外取締役【現在】
 上記のほか，現在，男女共同参画会議議員，東京都監査委員，経済同友会幹事
 などを務める。



少子化指標と地方単独事業の関係について －東北地方の市町村の決算データから－

東北大学大学院経済学研究科教授

東北大学高齢経済社会研究センター長 吉田 浩

1 はじめに

(1) 進む東北の高齢化

本稿の目的は少子化指標と地方単独事業の関係について、東北地方の市町村決算データより明らかにすることである。2016年10月に総務省が発表した直近の平成27年国勢調査の結果¹によれば、日本の総人口は1億2709万4745人と前回の平成22年の国勢調査と比して初めて減少に転じたことが分かった。このことは、毎年死亡する人口よりも、新たに生まれ出る人口の方が少なく、日本が本格的な少子社会にと突

入したことを意味する。

同じ国勢調査の公表結果によれば、平成22年から平成27年までの間に、全国47都道府県において、「人口が増加」した自治体は8都府県に過ぎず、残り39都府県で「人口が減少」している。特に、東北地方はその全ての県が「人口が減少」のグループに入っており、さらに岩手県以外の5つの県が「減少が加速」というグループに分類されており、東北地方における少子化問題は深刻であることがわかる。

表1 平成22年から平成27年の間の人口増減

平成22年～27年の人口増減	前回人口増減との比較	都道府県名 	
人口が増加	増加が加速	福岡県、沖縄県	計2
	増加が緩和	埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、滋賀県	計6
	減少から増加に転換	該当なし	
人口が減少	増加から減少に転換	大阪府	計1
	減少が緩和	岩手県、鳥取県、島根県、広島県、長崎県	計5
	減少が加速	北海道、青森県、宮城県、秋田県、山形県、福島県、茨城県、栃木県、群馬県、新潟県、富山県、石川県、福井県、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、三重県、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県、岡山県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県、佐賀県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県	計33

出所：総務省統計局「明日への統計2016」

¹ 総務省統計局「平成27年国勢調査 調査の結果」, <http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/kekka.htm>

(2) 将来の東北の高齢化

このような、東北地方の少子化は東北地方の将来の高齢化にも大きく影響する。表2には2014年に公表された、「日本の将来推計人口」による2040年の東北の姿である。表2は、現在（2014年）と将来（2040年）の都道府県別の高齢化率（各地域別の65歳以上人口のその地域の全人口に占める）比率の高い順にランキ

ングしたものである。これを見ると、2014年の実績では、高齢化率の高い都道府県ベスト10にランキングされている東北の県は秋田県と山形県の2つであるが、2040年にはそのベスト10の中には、宮城県以外のすべての東北の県が含まれている。しかも、そのトップは秋田県で、高齢化率も43.8%と極めて高い水準となっている。

表2 東北地方の高齢化の推移予測

2014 年実績			2040 年推計		
順位	都道府県	%	順位	都道府県	%
1	秋田県	32.7	1	秋田県	43.8
2	高知県	32.1	2	青森県	41.5
3	島根県	31.7	3	高知県	40.9
4	山口県	31.3	4	北海道	40.7
5	和歌山県	30.5	5	徳島県	40.2
6	徳島県	30.1	6	和歌山県	39.9
7	山形県	29.9	7	岩手県	39.7
8	愛媛県	29.7	8	山形県	39.3
9	富山県	29.7	9	福島県	39.3
10	大分県	29.6	10	長崎県	39.3

（出所）国立社会保障人口問題研究所『日本の将来推計人口（2014）』

これらのことから、将来の東北の高齢化は現在の少子化の問題として一刻も早い解決が必要であるといえる。

2 東北の少子化と児童福祉事業支出の状況

次に、東北地方の少子化と市町村別の児童福祉事業のための支出の現状について確認する。

(1) 少子化の指標と現状

ここでは初めに、東北の少子化の状況を市町村単位で確認する。一般的に、少子化の程度は、合計特殊出生率（15歳から49歳の女性の各年齢別の出生率の合計値）によって検討される。

ただし、市町村別の合計特殊出生率は厚生労働省の『人口動態保健所・市区町村別統計』によって「保健所別及び市区町村別の合計特殊出生率と標準化死亡比については、出現数の少なさに起因する偶然変動の影響を減少させ、地域間等の比較ができるようにするため、より安定性の高い指標を、ベイズ・モデルを適用して算出している」ため、公表に時間を要する。このため、最近時点の統計値でも2012年である。そこで、本稿では2015年の国勢調査結果より、市町村別に0歳人口を15歳から49歳女性人口で除し、近似値としての粗出生率を求めた。

表3 地域別の出生率の平均とばらつき

地域区分	平均 / 出生率	標準偏差 / 出生率
1. 北海道	0.0363766	0.0094296
2. 東北	0.0357924	0.0074919
3. 北関東	0.0349965	0.0073214
4. 南関東	0.0324200	0.0106404
5. 北陸・甲信越	0.0369983	0.0075519
6. 東海	0.0378395	0.0074825
7. 近畿	0.0350955	0.0083632
8. 中国	0.0401103	0.0083256
9. 四国	0.0373074	0.0096634
10. 九州	0.0472669	0.0124795
総計	0.0377963	0.0103330

(出所) 平成 27 年国勢調査結果より作成。

表3はその結果を地域別に集計したものである。地域別集計にあたっては、簡便化のため、1市町村の粗出生率を1データとみなして単純平均と標準偏差を求めた。表3の結果を見ると、東北地区の市町村別の出生率の平均は、全国平均0.378よりやや低く、標準偏差も小さいことがわかる。ここから、東北地方の市町村の出生率は全国に比べてばらつきなく一様に低いという問題点が指摘できる。そこで、以下では東北地区の市町村別の児童福祉費を見ることとする。

(2) 少子化対策の指標と現状

本節では、総務省の「地方財政状況調査」²により、2015年度決算による市町村別の扶助

費の内訳を示した数値を用いて、児童福祉費を通じた少子化対策の状況を見ることとする³。

表4はその結果を地域別に集計したものである。地域別集計にあたっては、同じく簡便化のため、1市町村の決算を1データとみなして地域別に単純平均を求めた。表4の結果を見ると、東北地区の市町村別の0歳児1人あたりの児童福祉費の平均は、全国平均550万円より高く、九州地区に次いで高い水準となっている。次に、児童福祉費の決算総額に占める単独事業の割合は、全国平均20.2%よりも東北地区は若干高い21.5%であった。さらに、児童福祉費の決算総額に占めるその市町村の一般会計の総額に占める単独事業の割合は全国15.1%に対して、東北地区は16.2%とやや高くなっている。

² http://www.soumu.go.jp/iken/jokyo_chousa_shiryo.html 参照。

³ 詳細は付表1参照。

表4 市町村の児童福祉費決算額の比較

地域	総支出/0歳児(千円)	単独/合計	一般単独/合計
1.北海道	4,070.6	17.477%	13.275%
2.東北	6,384.2	21.540%	16.154%
3.北関東	6,150.2	19.253%	12.418%
4.南関東	5,384.8	26.104%	18.552%
5.北陸・甲信越	4,944.9	23.242%	19.115%
6.東海	4,763.9	22.331%	17.578%
7.近畿	5,284.6	19.824%	14.672%
8.中国	5,934.1	19.203%	14.445%
9.四国	5,405.9	21.529%	16.538%
10.九州	6,405.0	13.524%	9.786%
総計	5,502.7	20.189%	15.114%

(出所) 総務省の「地方財政状況調査」に基づき、2015年度決算の値を筆者集計。

以上のデータから、東北地区の出生率は全国よりおしなべて低いものの、児童福祉事業費は全国平均より低くはなく、単独事業での予算の割合も低くないことが分かった。もし、実情がこの統計数値の通りであるとするならば、東北地区の少子化対策は予算の割には効果が出にくくなっていることになる。そこで、次節では出生率と児童福祉事業支出の関係について検討を行うこととする。

3 東北の少子化と児童福祉事業支出の関係

以下では、東北の市町村別の出生率と各市町村の児童福祉事業決算額の関係について分析を

行うものとする。

ここでは、2で示した2015年国勢調査による市町村別の0歳児人口÷(15-49歳女性人口)で得られた粗出生率を被説明変数として、2015年市町村決算による扶助費に示された児童福祉費用の合計決算額を0歳児数で除して1人当たり児童福祉費およびその2乗項で回帰分析した。

表5に示された結果を見ると、1人当たり福祉児童費はその2乗項において1%水準で有意に正であるため、一定水準を超えれば、児童福祉費の増加は出生率の向上に有効となり得るといえる。

表5 東北の市町村別粗出生率と1人当たり児童福祉費の関係

	係数	Std. Error	p値	
定数項	0.0484453	0.00159791	<0.0001	***
1人当たり児童福祉費	-2.36440e-06s	3.60653e-07	<0.0001	***
同上2乗	4.95599e-011	1.76169e-011	0.0054	***

R-squared

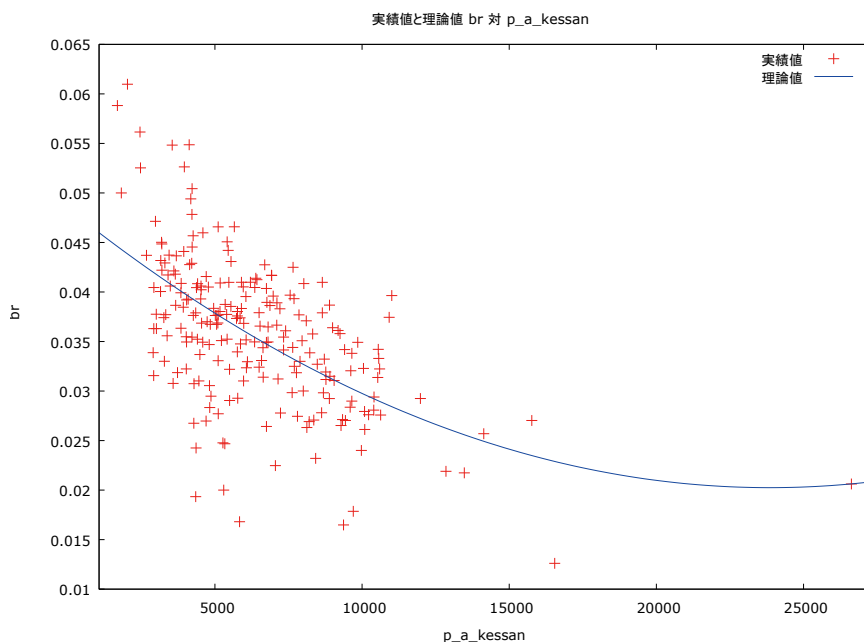
0.335164

Adjusted R-squared

0.329036

(注) 筆者推計・最小二乗法 (OLS), 観測: n = 220, 従属変数: 粗出生率 (0歳児 / 15-49歳女性)

図 1 1人当たり児童福祉費と出生率, 理論値と実績値



(出所) 表5の結果に基づき筆者作成。横軸：1人当たり児童福祉費，縦軸：出生率。
東北地方の220市町村の結果。

表 6 東北の市町村別粗出生率と単独児童福祉事業の関係

	係数	Std. Error	p値	
定数項	0.0476058	0.00150533	<0.0001	***
1人当たり児童福祉補助事業費	-2.05410e-06	3.46376e-07	<0.0001	***
同上の2乗	4.85002e-011	1.85604e-011	0.0096	***
1人当たり児童福祉単独事業費	-2.17617e-06	7.21162e-07	0.0029	***
同上の2乗	-3.55510e-011	1.02991e-010	0.7303	

R-squared 0.361990 Adjusted R-squared 0.350120

(注) 筆者推計・最小二乗法 (OLS), 観測: $n = 220$, 従属変数: 粗出生率 (0歳児 / 15-49歳女性)

表6では、児童福祉事業が国等の補助事業であるか、市町村単独事業であるかの違いに注目して出生率を回帰分析した。その結果、補助事業の金額はその2乗項において1%水準で有意に出生率を増やす効果が求められたが、単独事

業費についてはその効果は認められなかった。この結果だけに基くとすれば、東北地方で市町村の出生率の改善には、市町村単独事業よりも補助事業による扶助費増加の方において効果がみられるということが言える。

4 まとめ

本稿においては、東北地方の現在および将来の少子・高齢化の状況は極めて深刻なものであるとの認識に立ち、少子化対策事業を検討するため、市町村財政の決算のうち、扶助費の児童福祉費に注目した。2015年時点の国勢調査結果から独自算出した東北地方の市町村別粗出生率と上記の児童福祉費（0歳児一人当たり）の関係を回帰分析したところ、2乗項で有意に正の偏回帰係数が得られた。また、地方単独事業よりも補助事業の方で効果があるとの結果が得

られた。このことから、東北地方で市町村の出生率の改善には、市町村単独事業よりも補助事業による扶助費増加の政策が期待されるということが言える。

※ 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。

◆筆者紹介◆

吉 田 浩（よしだ ひろし）

平成7年 明海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19年 東北大学大学院経済学研究科教授
（現職）

平成27年 東北大学高齢経済社会研究センター
センター長（現職）

(付表 1) 「地方財政状況調査」における扶助費の内訳内容

[AGNHY223]

扶助費の内訳

平成27年度

31頁

団体コード 012345

表番号 47

都道府県名 @都道府県名称

団体名 @市区町村名称

(単位: 千円)

区 分		(1) 行 決 算 額 ①	(2) (3) (4) (5) ② の 財 源 内 訳			
			国 庫 支 出 金	都 道 府 県 支 出 金	そ の 他 特 定 財 源	一 般 財 源 等
補 助 事 業	(1) 社会福祉費	01				
	(2) 老人福祉費	02				
	(3) 児童福祉費	03				
	(4) 生活保護費	04				
	(5) 災害救助費	05				
	小計 (1) ~ (5)	06				
	2 衛生費	07				
	3 教育費	08				
	4 その他	09				
	計 (1 ~ 4)	10				
単 独 事 業	(1) 社会福祉費	11				
	(2) 老人福祉費	12				
	(3) 児童福祉費	13				
	(4) 生活保護費	14				
	(5) 災害救助費	15				
	小計 (1) ~ (5)	16				
	2 衛生費	17				
	3 教育費	18				
	4 その他	19				
	計 (1 ~ 4)	20				
合 計	(1) 社会福祉費	21				
	(2) 老人福祉費	22				
	(3) 児童福祉費	23				
	(4) 生活保護費	24				
	(5) 災害救助費	25				
	小計 (1) ~ (5)	26				
	2 衛生費	27				
	3 教育費	28				
	4 その他	29				
	計 (1 ~ 4)	30				
単独事業のうち医療費に係るもの		31				

地域経済把握のための視点 －特に地方行政の担い手としての地域経済論の意義－

東北学院大学経済学部教授 千 葉 昭 彦

1. はじめに

本論では、東北自治研修所において地方公務員が「地域経済論」を学ぶ意味と、そこで取り上げるべき「地域経済論」の内容を考える。

今日、「地域経済」あるいは「地域経済論」という言葉を聞いたことがない人はいないだろう。ましてや、地方公務員の職にある人たちにとってはなおさらであろう。ただ、この「地域経済」や「地域経済論」の意味するところとなると、一般社会と学問の世界とでは乖離が大きいように思われる。

社会一般的には「地域」は地元を意味することが多い。例えば、「地域の仕事」や「地域貢献」、「地域の人々」などと言った場合には、ほとんどが地元の意味になっている。この観点で「地域経済」や「地域経済論」をとらえるならば、いずれも地元経済であり、地元の経済の特徴や動向を論じる学問分野と言うことになる。この究極の形は地元学¹⁾であるかもしれない。ただ、そこでの検討範囲はそれぞれの地元であり、その検討対象は経済活動に限定されず、自然であったり、伝統文化であったりすることもある。この研究はそれぞれの地元（地域）の独自の成長・変化のきっかけになったりもするが、対象となる地元（地域）の数だけ地元学が成立することになる。

これに対して、学問の世界、とりわけ「地域」を厳密に扱う地理学では、それを全体の中の一部であり、なおかつ何らかの意味のある指標に

よって他と区別されるまとまりと定義している。このまとまりとはある指標や同じ性質の事象が共通して認められる場合（等質地域）と何らかの中心的な機能によって結び付けられている場合（結節地域）とが想定される。他方、経済学、特に地域経済論では必ずしも明確な定義が見られず、都市的な特徴がみられる範囲や農村的な特徴を持つ範囲をそれぞれ地域と記述したり、行政単位を分析単位としたりすることもある。まず、ここではこの地域経済論が取り上げている内容を確認してみよう。

2. 「地域経済論」の多様性

取り上げる対象に対する共通理解が必ずしも充分とは言えないなかでも、地域経済論は学問の一分野として存在している。ただ、このような対象のとらえ方を反映してか、いくつかの大学の地域経済論の講義シラバスを概観すると多様な内容がみられる。

個別大学の名称は省略するが²⁾、例えば経済立地の理論、すなわち農業作付け作物の分布パターンや小売業集の成立や衰退、工場分布の要因などに関する理論の紹介や、さらにはそこから独自の展開をしたミクロ経済の応用分野の理論紹介をする項目もみられる。また、このような理論的背景を別として、農業や工業の分布・集積の実態・事例紹介にウエートをおいている講義もみられる。このなかには現状把握を中心に扱っている講義もあるが、地域開発政策など

の政策展開や歴史的経緯に力点をおいているものもある。また、各都道府県などの財政運営の推移とその地域に与える影響を中心に扱っている講義もある。さらに、なかには風土論や文化論、地域史と結び付けて論じているものもある。また、トピックを中心に構成されているものもある。例えば、東京一極集中、大都市圏の産業空洞化、過疎問題、限界集落、伝統産業・地場産業、地産地消、内発的发展、6次産業化、コンパクトシティ、商店街の街づくり等々である。

取り上げられている地域も多様である。大学が立地する道府県を対象を絞って扱う授業があれば、テーマごとに代表・典型となる地域を紹介するケースもある。例えば、コンパクトシティならば青森市や富山市、限界集落ならば中国山地、商店街の街づくりならば「成功事例」として会津若松市七日町商店街や高松市丸亀商店街などを取り上げることが多い。そのうえで、大学から比較的近隣に存在する事例と比較・検討するものもみられる。

このような多様性を反映してか、地域経済論に関する“代表的”“標準的”なテキストは（少なくとも日本語では）確定していないとも言われている。その中でも比較的多くのところで用いられているテキストが取り上げている内容を概観してみよう。中村剛治郎著『地域政治経済学』（有斐閣 2004 年）では第Ⅰ部で方法論・理論の検討を行った後に、第Ⅱ部・第Ⅲ部で、事例を紹介・検討している。具体的には大阪堺の泉北コンビナートの開発や金沢での内発的发展、南カリフォルニアでの交通・環境政策などが取り上げられている。松原宏著『経済地理学』（東京大学出版会 2006 年）は経済立地理論や都市内部地域構造論、集積論などに依拠しつつ、現実のうごきを検討している。ただ、都市を除けば、ここでは個別の分析・検討は多くはなく、いくつかの特色ある地域経済の形成やそのグ

ローバル化などを中心に取り上げている。岡田知弘・富樫幸一他著『国際化時代の地域経済学』（有斐閣 第四版 2016 年）では立地理論等の紹介もみられるが、実際の地域経済の動向の説明が中心になっている。すなわち、日本経済の動向との関連での地域問題の発生や地域開発政策の帰結、地域づくりのうごきなどである。

このように地域経済論と言っても、取り上げる事項にはばらつきがみられる。これを整理し、地域経済論の体系を論ずることは学問として重要なことである。ただ、ここではこの多様性を確認しつつも、地方公務員の研修にとって求められる地域経済論を考えてみたい。地方公務員の業務は原則として行政単位であり、この対象範囲の設定は、財政問題等を除けば多くの地域経済論で想定する検討範囲とは、必ずしも一致するものではない。そこで、この学問的な課題の重要性を確認しつつも、ここでは検討範囲を行政単位とするならば、地域経済論の検討内容はそこでの多様な経済活動とその諸活動の相互関係によって成立・存続・変化する地域経済の分析に求めることができる。

3. 検討範囲（空間）を所与とした地域経済論の分析とその意義

「地域」の範囲が行政単位であるとしても、そこでの経済活動には農林水産業、鉱工業、小売卸売業など多様なものが含まれる。これらの経済活動はそれぞれ産業別に農業経済論、工業経済論、商業経済論などとして分析されることもある。ただ同時に、これらの経済活動は産業ごとに独立しているわけではなく、相互に関連しながら地域経済を形作っている。ここでは紙幅の制約から個別の地域の事例を具体的に取り上げることはできないので、その関係性、あるいは結びつきの構図をごく簡単に確認する。

（1）農村経済における兼業の意義

わが国の農家の多くは耕地面積が小さく、効率性が低く、それが農産物の国際的な高価格の要因でもあり、消費者に不利益をもたらしているとも言われている。そのため、農業政策の基本的な方向性は農地集約による規模拡大であるとされている。また、この小規模零細農家の多くは農業所得が低いために、兼業化している。このことは低賃金労働力を求める工場の農村地帯への進出要因ともなっている。

この中小零細な兼業農家は現実には、経済的に不合理な存在なのだろうか？東北地方や北陸などではその気候上の制約から、多くの場合には冬場は農閑期にならざるをえない。これは、農業規模が拡大しても解消できない制約である。そのため、多くの場合、この農閑期には出稼ぎ等によって収入を得ていた。これは高度経済成長期などには東京などの工事現場などへの労働力移動とし注目されたが、このようなうごきは江戸時代にも確認されている。江戸時代にも農閑期期には農間余業あるいは農間渡世などとして、炭焼きや機織り、大工仕事や土木作業、さらには杜氏の手伝いなどがみられた。つまり、農業以外の就業は昔から一般化していて、高度経済成長期には建築・土木業や工場などでの出稼ぎが中心で、その後は工場の地方進出などを通じて通勤兼業などに主流が移ってきた。いずれにしても、時代を問わず農業以外での所得確保が東北地方などの少なからぬ農家では常態化していた。

さて、このように兼業農家の世帯収入は農業所得と農外所得から構成される。工場などでの農外収入は多くの場合には平均的なサラリーマンよりも低くおさえられている。具体的には、2011年度の兼業農家の収入の中で農外所得は、準主業農家では381万円、副業的農家では159万円となっている³⁾。これに農業所得が加わることによって世帯収入が構成され、サラリーマ

ン世帯の収入に近づいている。つまり、農村では農業以外での兼業での収入も含めて農家世帯が成立していて、農村だからと言って農業のみで地域経済が成り立っているわけではない。

なお、近年では主要な農外の所得源であった工場が移転・閉鎖したり、あるいは就業者が定年を迎えたりして、収入の機会が失われている。そこで、一部の兼業農家では専業農家への回帰もみられるものの、このような状況下では農業以外の所得が年金受給などに限定されるのであるならば農家所得は大幅な減少となるが多くなる。ただ、近年、その中で新しい動きも確認することができる。例えば、これまで農作業の一部を担ってきた主婦が、農作業から解放されるため⁴⁾、仲間と地産地消や産直、さらには農家レストランや農家民宿を始めたりする事例も報告されている。これらは主として都市の消費者の間での「食の安全」に対する不安の広がりに対応するうごきとしてとらえることもできる。つまり、このような農業、農産物は、どちらかという大規模農業では対応しきれない領域であるともいわれている。

「食の安全」をもとめるうごきは、都市住民などにおいて自ら農産物生産へ向かわせることもある。そして、これに対して自ら農作業を引退した高齢者の中には、市民農園の管理や農業指導などを通じて収入を得ている事例なども報告されている。つまり、工場での通勤兼業は減りつつあったとしても、新たな兼業化(?)が進行しつつある。

農村経済をこのようにとらえるならば、兼業農家は単純な非効率性の象徴とみることはできなくなる。むしろ、地域の多様性の活用や柔軟性、可能性を体現しているともとらえることができる。いずれにしても、農村の問題を農業に限定せずに把握することによって、農業経済論とは異なる視点から農村の姿を把握できるよう

になる。⁵⁾

(2) 商店街再生の困難性

中心市街地をはじめとした商店街の衰退・停滞が指摘されて久しいし、それへの対策も数多く報告されている。この問題の要因としては少なくないところで大規模店舗の進出の影響が指摘されている。けれどもこのとらえ方が適切かどうかは疑わしい。と言うのも、例えば全国的には商店数のピークを迎えるのは1980年代半ばである一方、大型店の店舗数が急増しているのはいわゆるバブル経済後の1990年代半ば以降である。ここからは“大型店進出→商店街衰退”といった因果関係を描き出すことはできない。

詳細は別に譲らざるを得ないが、商店街が衰退する理由と大型店が進出する理由は基本的に異なると考えることができる。これは地域ごとに具体的に検討する必要があるが、それぞれの居住地分布の変化がベースにあるとみられる。すなわち、それぞれの商業集積（商店街や大型店など）はその商圈（地域経済としては「補完地域」と称する。）が存在し、一定の需要が存在するので継続的に存続が可能となっている。この商圈で人口減少などによって需要が減少するならば、既存の商業集積の存続は難しくなる。逆に新興住宅地や大規模なマンションが新たに整備されたりした場合には需要が発生するので、新たな商業集積の形成が見込まれる。もちろん、現実にはここに交通手段の変化や道路網整備、商業集積における業種構成などの問題も絡むので、個々の問題を単純にとらえることはできない。

商店街の衰退・停滞は「買物難民／弱者」などと言った消費者の生活困難に直結する場合もある。そのため商店街の活性化は多くの市町村で行政上の課題となっていることが少なくない。にもかかわらずこの取り組みが順調には進

まないことがある。この商店街の活性化をめぐる問題を見えにくくしている地域的な要因の一つとして商店の兼業化がある。前節で述べた兼業農家に類似した世帯収入があり、家族が給与を得ている例もあるが、商店の場合には他の自営への展開が多くみられ、賃貸住宅や駐車場と言った不動産経営が目立っている。このような収入が多ければ多くなるほど、つまり商業収入への依存度が低くなればなるほど、個々の商店の商店街活性化への意欲が低くなる。その結果、商店街活性化事業に対して、一方の当事者である商店主は意欲が低く、他方の当事者である消費者は必要性を感じず、商工会議所（商工会）と市町村が孤立する状況を招いたりする。

商店街の個々の状況は個別に検証しなければ正確に把握することはできない。しかしながら、商店が主として商業収入によって世帯収入を構成していることを前提にするならば、多くのところで指摘されている今日の商店街活性化事業の停滞状況を理解することができない。不動産経営なども含めた兼業化による世帯収入の構成などをも加味した商店あるいは商店街の実態を把握する必要がある。⁶⁾

4. “縦割りの把握”とは異なる視点の必要性

経済学の領域は、理論的分野のほかに財政学や金融論、農業経済論、商業経済論、工業経済論、社会政策論などに細分化される。つまり、検討対象となる分野は産業別であり、それぞれの経済活動ごとの把握が中心になっていて、いわゆる“縦割りの”扱いであることが多くなっている。ここではその活動の隣接・周辺的活動は、それぞれの分析にとって必要な限りにおいて、補足的な役割として取り上げられることになる。もちろん、日本経済論や国際経済論などのように、一定空間を検討対象とする分野もあるが、そこでは検討対象の全体的な動向やその

特徴的な変化などを取り上げることがテーマとなることが多い。そして、その中では主要分析対象となる諸活動とその隣接・周辺分野の活動の関係が問題となることも少なくはない。とは言え、ここでは検討の中で経済活動の結びつきや相互関係をとらえることがメインテーマになることは必ずしも多くはない。

地域経済論の場合には、3. で示したように、むしろ特定の地域の中での様々な経済活動の結びつきを把握すること、そしてそのことを通じてその地域構造を明らかにし、問題の所在を示すことを主要な課題としている。つまり、対象となるのが所与の地域であったとしても、そこでみられる経済活動を任意に取り上げて、その実態や特徴を記述するのにとどまるものではない。地域経済論はこのように経済学の多くの領域でみられる“縦割りの把握”とは異なる視点を有していると言うこともできる。このような視点を理解することが、それぞれの市町村の諸問題への対応や問題発生の予防を担う地方公務員が地域経済論を学ぶ意義である。

5. むすびにかえて

公公務員の業務は、その制度・性格から“縦割り”にならざるを得ないことが多い。このことは行政の性格上仕方のないことでもある。けれども、国家公務員などにおいてはそれぞれの担当分野の整合性や継続性が強く求められるかもしれないが、地方公務員の業務においてはそれを単純に実現するだけにはとどまらない、行政・政策の相互関係への配慮、総合化への視点も求められる。ここで述べた地域経済論的な視点を備えることは、全体の中での自らの業務の位置づけを把握・確認する機会になると思われる。また、各行政単位の中での経済活動の相互関係や地域構造を把握することによって、それぞれの業務が及ぼす影響、政策的な意味を理解

することもできると思われる。

各市町村が現実には抱える課題は共通するものもあれば、特殊なものもあり、その問題把握は、それぞれ個別具体的に検討する必要がある。ただ、特殊性を持つ課題、地域固有の問題であったとしても、個々の行政・政策領域にとどまって対応していたのでは、問題解決への適切な対応でないこともあるし、それに気づかず問題をさらに深化、複雑化してしまうことがあるかもしれない。そのようなことを避けるためにも、ここで示した視点を通じて全体の中で課題を位置づけ、把握し、解決への対応を具体的に考えることができるようになることが必要であろう。

- 1) 例えば、吉本哲郎『地元学をはじめよう』岩波ジュニア新書 2008 年
- 2) ここでネット上において確認した大学は、大阪経済法科大学、金沢大学、専修大学、徳島大学、富山大学、日本福祉大学、広島修道大学、法政大学、松山大学、三重大学である（2017 年 1 月 31 日閲覧）
- 3) 農林水産省『農業経営統計』
- 4) この場合、さらに子育てや介護からの解放が伴うことも少なくない。
- 5) 以上の内容に関しては、学都仙台コンソーシアムのホームページの『平成 25 年度復興大学公開講座 千葉昭彦 地域の自律一食の安全・兼業農家・エネルギーの地産地消―①～③』において詳しく述べている。
- 6) この内容に関しては千葉昭彦『都市空間と商業集積の形成と変容』（2012 年 原書房）の第 8 章に詳しい。

◆筆者紹介◆

千葉 昭彦（ちば あきひこ）

平成 2 年 鹿児島女子大学文学部専任講師

平成 6 年 東北学院大学経済学部助教授

平成14年 東北学院大学経済学部教授

（現職）



東日本大震災における GISを用いた支援活動記

新潟市都市政策部GISセンター主幹 長谷川 普 一

1. 報告の背景と主旨

(1) 吉村昭『海の壁』

平成25年6月11日、東京都荒川区の日暮里図書館で開催されていた「吉村昭『海の壁』と『関東大震災』展」へ天皇陛下が訪問された。

その際、「津波の恐ろしさを語り継ぐというのが大事ですね」、「こういうものに皆が目を通すのが重要なことだと思いますね」と話されたそうである。

記録文学、歴史文学作家の第一人者として知られる吉村昭は、明治から昭和にかけて三陸海岸を襲った三つの津波を題材として昭和45年に小説『海の壁』を著した。その後、昭和59年の文庫版化にあたって『三陸海岸大津波』へと改題した。その理由として吉村は「津波を接近してくる壁となぞらえたのだが、少し気取りすぎていると反省し、表題の題としたのである。」とあとがきに記している。

それから27年、東北地方太平洋沖地震に伴う津波で、青森から千葉にかけての太平洋沿岸部は甚大な被害を被った。

本報告で紹介する福島県相馬市では地震発生から約1時間後に津波の最大波が襲来した。避難には十分な時間があったと考えられるが、死者・行方不明者は469名にも及んだ。その原因について相馬市職員より聴取すると、1年前(2010年)に発生した最大波高60cmの津波被害が軽微であったことを思い出し、避難しなかった者、或いは、津波警報により一旦避難し

たものの、片付け等で自宅へ戻り遭難した者が多かったとのことであった。

津波に対する認識が人的被害に影響を与えたとすれば、泉下の吉村は改題したことを悔いているかもしれない。



図1 日暮里図書館と吉村昭コーナー

左写真は日暮里図書館全景。住宅街にあり区民が日常的に使う一般的な図書館。右写真は図書館の一角に設けられた常設の吉村昭コーナー。

(2) 報告主旨

本報告は、吉村が『海の壁』に記した趣旨と同様に、将来、発生しうる大規模災害への備えとして、福島県相馬市における被害状況と被災地への支援活動記録を整理し、東日本大震災に関する資料の一つとするものである。

2. GISと行政業務

相馬市支援活動で使用した地理情報システム(Geographical Information System: 通称GIS)は地物などの位置情報を電子地図上で管理し、それらの空間的位置関係に基づく集計や、異なる空間属性を重ね合わせた新たな情報の創出といった作業を、安価に、かつ迅速に行える技術である。

Google Map に代表されるような電子地図閲覧サービスは、G I S が持つ情報可視化機能の一部であり、現在、国民の社会生活において欠かすことのできない情報インフラとなっている。

このような G I S や地理空間情報について、国は社会システムの重要な基盤として位置づけ総合的、体系的にその整備を図る目的で、2007 年に「地理空間情報活用推進基本法」を制定した。その具体的な政策としては、総務省統計局における統計 G I S の整備及び同システムを通じた国勢調査などの統計情報の提供、また、国土交通省による基盤地図情報などの整備・提供等があり、地理空間情報の分野横断的な利活用推進が図られている。

一方、地方自治体でも 1995 年の阪神・淡路大震災を契機に各地で実施された直下型地震に関する地震被害想定調査において G I S の本格的活用が図られた。以降、自治体では防災をはじめ多様な領域で G I S の有効性が認識され、行政組織内部での情報共有を主たる目的とした統合型 G I S の整備が進んでいる。総務省が実施した「地方公共団体における行政情報化の推進状況調査結果」によれば 2015 年 4 月 1 日現在、地方公団体の 48.9% にあたる 875 団体が整備済みである。

このように全国の地方公共団体で G I S の整備が進められてきた中、相馬市では震災発生時には既に G I S を含む情報基盤整備が完了しており、I C T を活用した行政サービスが提供されていた。市内の家屋や土地の情報は固定資産税台帳をデジタルデータ化することで G I S 上での空間的な把握を容易にし、さらに地形や地物の情報を 1 m メッシュ単位で正確に把握する D E M (Digital Elevation Model)、D S M (Digital Surface Model) と呼ばれるデータについても航空レーザー測量により震災発生時に

は既に作成を終えていた。

この 1 m メッシュによる地形情報は、国土地理院が公開している 10 m メッシュ、或いは新潟市が有する 5 m メッシュ等と比較して解像度は格段に高いもので、その応用範囲は行政分野に止まらないデータを相馬市は先駆的に整備していたのである。

3. 相馬市概観

相馬市は福島県の北東部に位置し太平洋側に面した人口 38,243 名（2011 年 3 月 11 日現在）の都市である。海岸部には景勝地として知られる広さ約 6 km²の松川浦を有し、内陸部の平坦地から市西部の山間部にかけて田畑や里山の風景が広がる海と山に囲まれた自然豊かな街である。

東日本大震災による津波の襲来で、相馬市の面積約 200 km²のうち 12.5% にあたる 25 km²が浸水し、市北部に位置する相馬港周辺や市南部の沿岸に位置する磯部地区が壊滅的な状態となり、死者・行方不明者 469 名に及んだ（2011 年 5 月末時点）。

G I S による津波被害の観測結果によると浸水域内の居住者は 5,331 名で総人口の 13.9% であった。津波到達地域の建物 6,951 棟のうち 45.3% にあたる 3,146 棟が流失し 2,752 名が住居を失った。

また、相馬市から南に約 40 km にある東京電力福島第一原子力発電所爆発事故による放射性物質の飛散により、相馬市西部の山間部では高い線量が計測された。

その後の風評被害も含め地域の主要産業である漁業や観光業が受けた打撃は大きく、事業活動や仕事場の喪失により、半年後の 2011 年 9 月には、震災前と比較して約 4 % の人口減少が見られた。

このような今まで経験したことのない課題に

対しての市民や自治体が一体となった努力の結果、2015 年国勢調査速報値では人口が 38,575 人と震災前年と比較し 758 人の人口増加となっている。

4. 東北地方太平洋沖地震と相馬市支援の枠組

(1) 東北地方太平洋沖地震

2011 年 3 月 11 日 14 時 46 分、東北地方の東の沖合約 130km を震源とするマグニチュード 9.0 の東北地方太平洋沖地震が発生した。東日本大震災である。

この地震は 1900 年以降では観測史上 4 番目のエネルギーを有し、最大震度は宮城県栗原市で震度 7、宮城県、福島県、栃木県で震度 6 強を観測したほか、全国の広い範囲で揺れを観測した。地震に伴って東北地方から関東地方の太平洋沿岸一帯に津波が襲来し、福島県相馬市では 9.3m 以上の波高を記録するなど（図 2）、こ

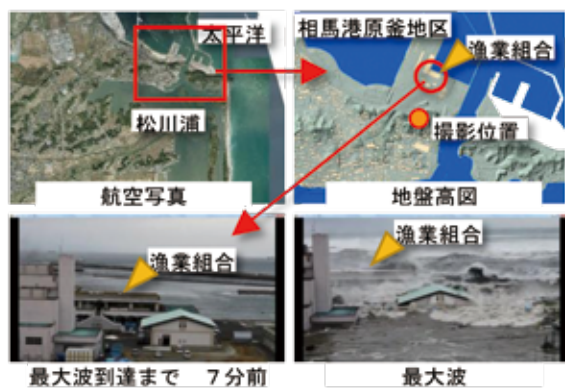


図 2 相馬港原釜地区を襲う最大波

上左図/震災前の相馬港。上右図/標高 23m の高台から相馬港の漁協組合を撮影している。下左図/最大波到達まで 7 分前。下右図/最大波が到達し漁協組合の屋上まで海面となっている。（映像提供：相馬市）

の津波により甚大な被害が発生した。

被害状況は、余震による被害も含め死者・行方不明者 19,272 名、負傷者 6,179 名、全半壊 383,436 棟という未曾有の大災害となった。

さらに 2011 年 3 月 12 日、地震によって冷却機能を喪失した東京電力福島第一原子力発電所

の爆発事故によって福島県から関東地方、東北地方の広範な地域に放射性物質が飛散し、震災から 5 年以上経過した 2016 年 7 月時点でも、双葉町等 9 自治体が帰還困難区域に指定され、避難指示区域全体では約 46,000 人、約 17,000 世帯が避難を余儀なくされている。

(2) 支援の経緯と枠組み

震災直後、相馬市から GIS を用いた支援活動の要請を受けた新潟市では、市の GIS センターが対応にあたることとなった。活動初期に震災後の航空写真や支援活動に必要なデータを入手できず作業に着手できない状態の中、相馬市の GIS 環境を整備保守している E S R I ジャパンから資料提供があり、その後も技術指導や現場での人的・物的活動支援を継続して受けることができた。また、後に述べる全住民位置情報確定作業における膨大なデータ作成作業には、新潟大学理学部自然環境科学科の卯田研究室からの協力が得られ、相馬市への支援活動は、実質的に産学官が連携した形で、被災地現場に加え東京と新潟でも並行して進められた。

5. 支援方針と支援活動

2000 年代に新潟県内で発生した中越地震や中越沖地震、岩手・宮城内陸地震の際には、物流等のあらゆる社会システムが破壊されたため、発災直後から自治体職員は兵站作業員として奔走する必要があった。被災自治体では人的資源が絶対的に不足し混乱したのである。そのような状況下であるにもかかわらず、災害対応の専門家と称する者達からの一方的な災害対応システム等の売り込みがあり、被災自治体の業務に大きな妨げとなる事例が散見された。実際、相馬市でも学術研究者からの災害対応の申し出と称した調査活動があり、現場職員の作業に負の影響を与えていたことがあった。

上記のようなことを踏まえ新潟市では、相馬

市への支援にあたって、被災自治体が要求する支援内容を基本とすべく以下の3点からなる活動方針を定めた。

①支援内容は被災地の要望事項とする

支援はあくまでも被災地から求められているものに限り、支援側からの押し売り支援は行わない。

②被災地に過度の期待を抱かせない

支援内容のうち実現不可能なものについては最初から応諾しない。受託した業務だとしても実現できない場合があるため、期待を抱かせない。

③支援業務に被災地の職員を巻き込まない

被災地の職員に災害対応業務へ集中してもらえるように、支援業務が被災地の職員にとっての追加的負担とならないよう配慮する。

以上の方針の下、相馬市から要望された『罹災証明発行支援のための全住民位置情報作成』と『津波特性を踏まえた土地利用判定基礎資料の作成』について、支援内容の概要を紹介しておきたい。

(1) 罹災証明発行支援

罹災証明書は市町村が被災家屋調査による確認結果に基づいて発行するもので、住家の被災程度を証明する書類である。それは被災者生活再建支援や災害復興住宅融資、義捐金の受け取りなどの被災者支援、あるいは損害保険の請求などの際に必要となる。

罹災証明書の様式は市町村によって多少異なるが発行のための作業はいずれも同じで、図3に示したような市町村による被害状況調査結果、罹災者の住所・氏名・世帯構成の住民基本台帳による確認、罹災建物の所有者およびその所在の固定資産課税台帳や住宅地図による照合、確認作業が必要となる。

①航空写真による被害状況調査

航空写真による建物の被害状況確認は、相馬市の要望で遠隔地の新潟大学にて2011年3月20,21日に実施された。大学では震災後の画像に写っている建物の様子と建物ポリゴン（建物面の情報）とを見比べ、流出棟屋、浸水棟屋、非浸水棟屋の3種類の判定作業が行われた。

この被害判定情報（図4）は、後に内閣府から東日本大震災での速やかな罹災証明発行のための空中写真を活用した簡便な判定方法が示されたことで、罹災証明書発行での建物被害状況の根拠となった。

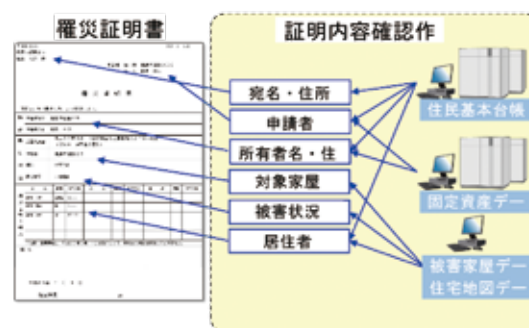


図3 罹災証明書と確認作業概念図



図4 航空写真判読による被害判定図

②全住民位置情報の作成

2011年3月29日、航空写真判読により作成した被害状況データを相馬市へ提供し、併せて、要望を確認したところ、速やかな罹災証明発行のために全ての世帯主の位置情報を作成して欲しい旨の要望を聴取した。罹災証明発行に際し

では、住民基本台帳、固定資産税台帳、住宅地図等、異なるシステムに格納されている情報の検索、照合に時間を要するため、世帯主の位置情報を確定させ、必要な情報をGIS上に一括して管理することで作業の効率化が図られると考えたのである。そこで、今後の他の災害対応業務への拡張性も考慮し、世帯主だけでなく全住民38,243名の位置情報を作成することとした。

全住民位置情報の作成作業は大きく三つの工程に分けて行われた。最初の工程では、3月11日現在の全住民のレコードから個人が特定できないように住所と作業IDだけを抽出し、それに対してESRIジャパンがジオコーディング(アドレスマッチング)データベースによって地点(ポイントデータ)の付与を行った。

次に、新潟大学理学部自然環境科学科の学生延べ50余名がジオコーディングで作成されたポイントデータを住宅地図と照合させる確認作業を行った。

ここまでの作業は、東京と新潟で産学により行われたものであるが、個人識別情報を秘匿化して行われていることから、正しい位置情報が付与されているかどうかは判定できていない。このため作業の最終工程として、新潟市GISセンターが相馬市役所の情報管理区域内にて氏名情報と照合し全住民位置情報の確定を行った。

その結果、位置情報の正確性を表す確定率として、ESRIジャパンによるジオコーディングが36%、新潟大学による確認作業により81%、相馬市管理区域内での作業で最終的に95%の確定率を達成することができた(表1)。なお、最終的に5%が位置情報不明として残ったのは、日本の住居表示制度で異なる建物でも同一の住所を付番していることによるものと考えられる。

作業工程	マッチアップ作業	作業者	切分作業	作業場所	確定数	確定率	累積確定率	取り除く留意事項
着手前					0 (38,243)			
ジオコーディング	住所地図 ⇔ ESRI 住所データ	ESRI ジャパン	自動	東京都	13,857 (24,386)	36%	36%	氏名等の個人が特定される情報は秘匿
1次判定	住民地図 ⇔ 住宅明細 図地番	新潟大学	手動 学生ボランティア 延50余名	新潟市	17,217 (7,189)	71%	81%	氏名等の個人が特定される情報は秘匿
2次判定	住民地図 ⇔ 固定資産 地番、 住民氏名 ⇔ 住宅明細 図地番	新潟市	手動 職員1名	相馬市	5,429 (1,340)	76%	95%	相馬市役所の管理区域内で限定された情報開示により作業

表1 全住民位置情報確定作業内訳表

③作業効率の向上

当初、罹災証明発行のための情報確認作業は1件あたり2名の職員で3分以上、延べ6分超の時間を要していた。それが、GIS上に全住民位置情報を含む関連情報を一元管理できるようになったことで職員1名5秒程度の作業に短縮され、作業効率は72倍に改善した。その結果、被災者の生活再建に必要な罹災証明の発行が円滑に行われた。



図5 GIS上での確認作業イメージ図

住民情報、建物情報、被害状況など、必要な情報の全てがGIS上に一元管理されている。

(2) 津波の被害特性を踏まえた土地利用

自宅が流出した住民や職員からは安全な定住先を決める上での判断材料が求められた。また高解像度の地形データについて有効活用を市担当係長から要望されたため、津波の被害特性を踏まえた今後の土地利用の基礎資料を作成する

こととなった。

作業は航空写真の観察から着手した。その中で、海岸部の松林の倒木方向が一定である事実を発見し、その後、現地調査でも確認した。これは津波が陸上部を遡上した際にその破壊力が一定の方位性を持っていたことを示すものである。

津波の破壊力の方向が確定できれば、海岸部から建物への遡上距離を算定することができ、さらにDEMから建物毎の地盤高を求めた。これにより、海岸線から7km陸上側までの木造建築物6,671棟を対象として、遡上距離、地盤高、被害状況の三要素の組み合わせを集計した結果が図6に示した津波被害状況マトリクスである。

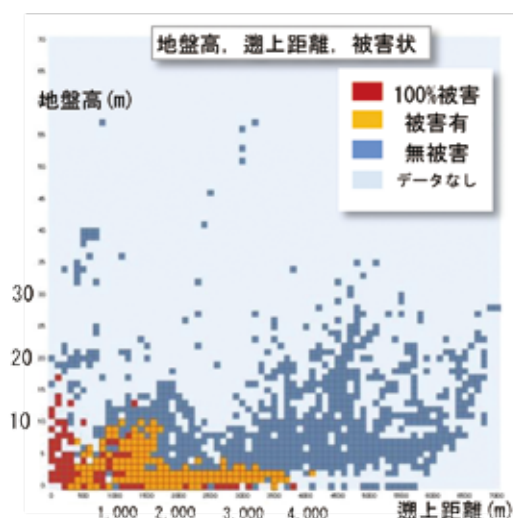


図6 津波被害状況マトリクス

図6から標高が18m超の地域にある建物では被害が出ておらず、また、海岸線からの距離が4,200m以上離れた建物も被害から免れていることが確認される。さらに海岸線から1,700m離れ標高5m超の地域も無被害であることがわかる。

これらの分析結果から津波に対する土地利用について、次のいずれかの条件を充足する地域については津波危険度が低いと判定した。

- 条件① 地盤高が18mを越えるか、或いは、海岸線からの距離が4,200m離れている地域。
- 条件② 海岸線からの距離が1,700m以上4,200m未満で、なおかつ、地盤高が5mを越える地域。
- 条件③ 条件②のうち、地盤高が満たない場合、建物の基礎の嵩上げにより5m超を確保できる地域。

上記条件にあてはまらない、海岸線からの距離が1,700m未満でしかも標高が18mに満たない地域については、被害状況から勘案すると危険領域であり、土地利用を検討する際は、より詳細な津波危険度調査が必要であると結論づけた。

図7は、以上の分類を市内沿岸部の地図上にて切り分けて、相馬市へ提出した資料である。

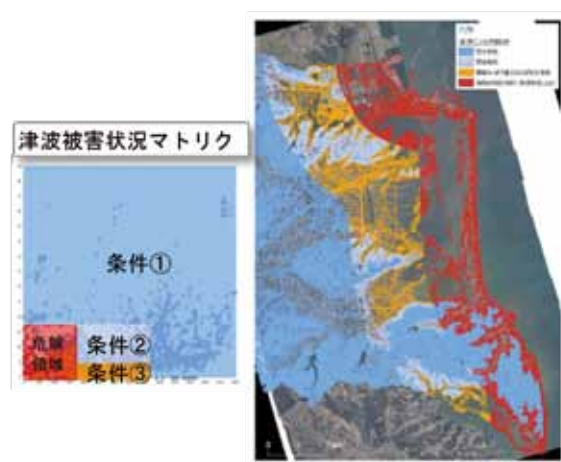


図7 津波被害状況を踏まえた土地区分図

なお、図7中で、赤で示した危険領域について、相馬市北西部の沿岸に位置する原釜地区を対象地区として選び、津波被害並びに地形調査を実施した。

その結果、標高が高い地域が必ずしも安全であるとは限らず、むしろ標高が低い地域でも被害が発生していない事象が観察された。肉眼では判断できない程の微少な谷地形が被害を増幅

させることや標高 20m 以上の比高地が防御壁となり津波の波及の妨げとなったこと等、地形が被害状況を分けた要因として推認された。(図 8 と図 9)



図 8 津波の浸水域と建物被害状況 及び被害特性検証図

航空レーザー測量による地盤高図を背景図として、浸水域を水色、流出棟屋を赤色、被害有りの棟屋を肌色、無被害棟屋を緑色表示している。この地域では GIS による地形検証と現場調査により、青色の 2 本の矢印方向に津波が遡上したと推認される。

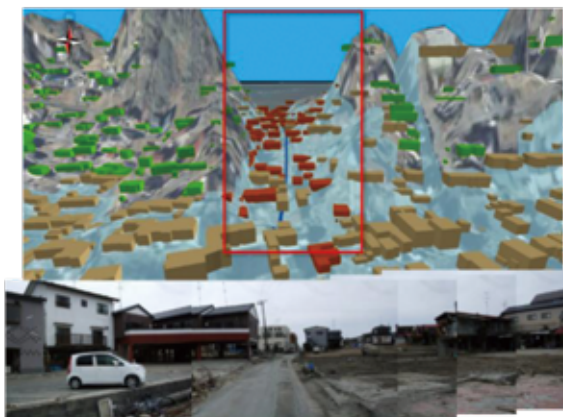


図 9 3D 画像と現場写真比較

上段の画像は図 8 に示した青直線矢印の先端部側から写した 3D 画像。縦比を 10 倍に強調しているため谷地形が顕著に観察される。下段の画像は同じ場所（上段赤枠）の現場写真。両画像を比較すると肉眼では見えない微少な地形が建物被害に影響を与えたことを推認させる。

6. 受援と支援の成功条件

以上、相馬市にける GIS を用いた災害支援内容について紹介してきた。ただし、今回のような支援活動は、無条件で他の自治体において

も実施できるものではなく、下記の 4 つの条件がそろっていたことで初めて可能となったものである。

- ①相馬市の GIS インフラが整備されていたこと
- ②GIS を含む IT 関連のシステムに精通した人材を相馬市が有していたこと
- ③量的に作成が難しいデータは、ESRI ジャパン、新潟大学の学生ボランティア、新潟市が産学官連携により対応したこと
- ④震災以前より相馬市と支援活動に係わった産学官の間に信頼関係が構築されていたこと

これらの条件は災害発生以前からの事前準備、或いは、業務を通して構築されているべきものである。しかし、定期異動を行う自治体では、条件②、④のような属人的な能力や信頼関係について持続的な運用を期待できないことから、相馬市のようなケースは、むしろ例外的であったと考えられる。

その意味では、個の力や繋がりを強化する人材育成が重要であると覚知し、属人性を是認した組織運営が成される自治体は、大規模災害時における高い防災力を有することが期待される。

7. 『海の壁』、語り継ぐことの重要性

1994 から 1998 年に新潟市で実施された地震被害想定調査では、津波シミュレーションを含めた作業に際し GIS が中核的技術として活用された。その作業を担当してから 10 余年が経過し、市町村における GIS の環境整備は進み、なかでも相馬市では当時の担当者である相馬市情報政策課の宮崎博司課長補佐と同課係長の二人が市長の了解のもと、属人的な能力や先見性によって先駆的な取り組みが行われていた。

2009 年以降、両市の担当者の間で様々な機

会を通して情報交換を行っていた中、地震発生
の数週間前、相馬市の係長より 1 m メッシュ
の高解像度地形デジタル情報の利活用を相談さ
れ、筆者は詳細な津波シミュレーションへの応
用を提案した。それに対して、相馬市の係長は、
1 年前の 2010 年に発生した津波で養殖筏が流
されたことを話し始めた。日本海中部地震に伴
う男鹿水族館や北海道南西沖地震に伴う奥尻島
の被害、新潟市で実施した津波シミュレーショ
ン等の知見からすれば、養殖筏を流出させた波
高わずか 60cm の津波を想起することはおかし
いと否定すべきであったが、その場の空気を読
んで話を流した。

2011 年 3 月 28 日、東日本大震災により行方
不明となっていた宮崎補佐が遺体で発見され、
御家族 5 人全員が津波の犠牲となられたことを
人伝に聞いた。

あの時、空気を読まず、津波は『海の壁』で
あり恐ろしいのだと伝えるべきであり、それを
怠ったことについて今も後悔している。

参考資料

- ・吉村昭 (1984)「三陸海岸大津波」
- ・時事通信 (2013) (平成 25 年年 6 月 11 日)
- ・気象庁 (2012)「平成 23 年 (2011 年) 東北地
方太平洋沖地震調査報告書」平成 24 年 12 月
- ・気象庁 (2011)「災害時地震・津波速報平成
23 年 (2011 年) 東北地方太平洋沖地震」平
成 23 年 8 月
- ・総務省 (2015)「地方公共団体における行政
情報化の推進状況調結果 平成 27 年 4 月 1
日現在」
- ・内閣府 (2011)「平成 23 年度広報ほうさい」
- ・経済産業省 (2016)「避難指示区域の概念図
と各区域の人口及び世帯数 (平成 28 年 7 月
12 日時点)」
- ・福島民報 (2013)「東日本大震災『あなたを
忘れない』アーカイブ」(2013 年 4 月 11 日電
子版)
- ・卯田強・長谷川普一 (2012)「災害時におけ
る全住民位置情報の重要性 (その 1) ～東日
本大震災時の福島県相馬市 における G I S
を活用した罹災証明発行システムの事例～」
2012 G I S 学会全国大会要旨

執筆協力

法政大学日本統計研究所 所長 森 博美 教授

◆筆者紹介◆

長谷川 普 一 (はせがわ ひろかず)

平成 3 年 新潟市入庁

平成 29 年 現在

新潟市都市政策部 G I S センター主幹
法政大学日本統計研究所客員研究員兼務
早稲田大学マニフェスト研究所招聘研究
員兼務
新潟大学非常勤講師兼務

誕生 “富谷市”

宮城県富谷市総務部長 山 田 豊

平成 28 年 10 月 10 日 富谷市（とみやし）が誕生しました。

宮城県内では 14 番目、東北では 77 番目、そして全国では 791 番目の市の仲間入りとなります。

富谷の地には、往時から十（とお）のお宮（神社）があったと言われています。それが現在の市名の由来となっており、独眼竜で知られる仙台藩祖伊達政宗の命によって奥州街道の宿駅「富谷宿」が開設されたのが富谷の歴史の出発点になっています。元和 6 年（1620）年のことといますから、今からおよそ 400 年前のこととなります。

その後、明治 22（1889）年に富谷村が誕生し、そして、昭和 38（1963）年に富谷町として町制を施行しました。

宮城県のはほぼ中央に位置する当市は、政令市である仙台市の北側に隣接しています。こうした地理的条件や東北縦貫自動車の開通、東北新幹線の開業といった交通動脈の整備等を背景に、昭和 40 年代半ば以降、大規模な新興住宅団地の開発が断続的に進められました。その結果、首都圏はもとより全国各地から多くの方々が転入され、自然動態、社会動態とも常にプラスを維持し、堅調な人口増加を続けてきました。

そして、平成 27 年国勢調査で人口が 5 万人を超えたことから、市となることを選択し、市制施行したものです。町制を施行した当時の人口が 5,091 人でしたから、半世紀で約 10 倍に

大きく成長したことになります。

当市には大きな山も川ありませんし、海にも接していませんが、この地を故郷として移り住んで来られた多くの方々や子供たちという大きな財産があります（平均年齢＝40.9 歳、若年人口割合＝18.7% はともに県内一）。

市制施行に合わせ、これらの多くの市民の方々の活力を生かし、これからも、より多くの方々から生活の場として選ばれ続けるまちづくりを推進するための基本構想を策定しました。その中では、まちづくりの将来像を「住みたくなるまち日本一 ～100 年間ひとが増え続けるまち村から町へ 町から市へ～」と定め、まちづくりを推進していくこととしています。

また、地方創生総合戦略では「スイーツ等による、とみやシティブランドの確立」を基本目標のひとつとし、昨年 11 月には 3 万人を超える方々に来場いただいた「とみや国際スイーツ博覧会」を開催するなど、新しい人の流れを創り、地域を活性化する事業も積極的に展開しています。

市制施行を機に、市民の期待や、ますます高度・多様化する行政需要に、よりの確に対応して行かなければなりません。

これからも、多くの市町村の皆さまのご指導をよろしくお願いいたします。

東北自治総合研修センターも当市の成田地区内に所在しています。市域の多くが住宅団地となつてはいますが、宿場町の佇まいも残す“新

旧融合”が当市の特色のひとつでもあります。ぜひ一度、富谷市をゆっくりと探訪してみたいかがでしょうか。



奥州街道の宿駅（富谷宿）



現在の富谷市南部（富ヶ丘・鷹ノ杜を望む）

※事務局から

成 26 年に日本で一番人口の多い町となった東北自治研修所のある富谷町は、平成 28 年 10 月 10 日に市制移行し富谷市が誕生いたしました。

この富谷市は、宮城県のほぼ中央部に位置し、仙台市の北側に隣接しています。面積は 49.18 km²、人口は近年の宅地開発によって急速に増加し、平成 29 年 2 月で 52,537 人です。

また、本文にありますように、富谷市人口に占める 15 歳未満人口の割合は 18.7% と 2 位の自治体に 3 ポイントの差を付けて宮城県内第 1 位、平均年齢も 40.9 歳という、とても若い人の多い市です。特産品は、宮城県内最古の歴史を誇る酒蔵の地酒とブルーベリーで、ふるさと納税の記念品にもなっています。





「市町村職員研修 90 年のあゆみ」について

宮城県市町村自治振興センター調査研究員 柴原 一 雄

私は、宮城県市町村自治振興センター（以下「センター」という。）の調査研究員の柴原と申します。

このセンターは、平成5年度に設立された主に宮城県内の市町村職員（仙台市を除く）の研修事業を行う一部事務組合で、宮城県市町村職員研修所はその附属機関です。宮城県公務研修所、公益財団法人東北自治研修所（以下「東北自治研」という。）とともに、富谷市にある東北自治総合研修センター内にあります。

センターの調査研究事業は、組合を構成する市町村の自治振興のための調査研究を行うもので、私が関与したものには、「20年のあゆみ」、「人材育成の基礎知識！」などがあります。平成28年度では、国内の類似研修施設を対象とした「他県研修施設の実態調査」を行っています。

今回、その関連調査として「市町村職員研修 90 年のあゆみ」をまとめましたが、その動機は次のようなものでした。

市町村職員は仕事を通じて行政の推進役の一端を担っています。社会的需要に基づく行政課題を解決するには、市町村は様々な施策を展開していかなければなりません。職員には、それを企画し遂行する能力が求められます。研修所は、そういった市町村からの需要にも応じて研修のカリキュラムを構成していきます。

このことから、カリキュラムは、間接的ではあっても社会の需要を反映する鏡のような存在

ともいえます。この変遷をたどることにより社会の変化に行政がどのように対応してきているのかを探ることにになり、延いては、今後の研修のあり方を考える際の参考にもなると考えたからです。また、そもそも市町村職員の研修の歴史をまとめたものが少ないこともありました。

それでは、何を材料にするのか、何を手掛かりにすればよいのか。

いろいろと探しているうちに、たまたま、90年分のカリキュラム名が保存されていることに気づきました。

具体的には、「宮城自治」と「東北自治」という冊子と「宮城県町村会 90 年史」等です。「宮城自治」は、財団法人宮城県自治研究所（以下「宮城自治研」という。）の設立とともに創刊された月刊誌で、昭和25年から昭和39年までの全16巻で134冊が東北自治総合研修センターに保存されています（これは非常に貴重な蔵書で末永く保存されるべきものです）。講師を依頼している主に東北大学の教授や当時の国の官僚などによる時事問題の論文から研修生から募集した論文や詩歌、研修の概要、施設の概要などが掲載されています。昭和39年に宮城自治研が発展的に解散し、東北自治研が設立される時点で廃刊となりました。

「東北自治」は、東北自治研の刊行で、昭和39年の第1号から最新の平成28年3月付の第82号まで刊行されています。

ちなみに、宮城自治研の前には、大正末期に構想され、昭和2年に研修事業を開始し、昭和25年に廃止された宮城県市町村吏員養成所があり、その期間を通算するとほぼ90年間になるのです。「宮城県町村会90年史」は、宮城県市町村吏員養成所等についてまとめた記載がある数少ない資料の一つです。

調査を進めると、特に、宮城県内の市町村職員にとっては当たり前の存在である東北自治研なるものが、実は、全国的に見ても極めてまれな存在であるということに思い当たりました。決して豊かとはいえない東北六県が自ら負担金を拠出しあい、それぞれの県の職員と市町村の職員を対象とした人材育成事業を現在に至るまで継続してきていることは他にあまり類例もなく偉業といってもよいでしょう。

そして、このこととともに、宮城県のみならず、東北地方の職員研修の発展に大きく関与した人物として、坂田金三郎という人が活躍していたことがわかりました。事績の詳細は、本編に譲りますが、彼が現在の研修体制の実現に大きく関与したことは疑い得ないことなのです。

今回の研究は人物史ではなく行政と社会とのかかわりを探るものではありますが、坂田金三郎氏について述べなければ研修史を語れないと思ひ紙面を割きました。

90年間に及ぶカリキュラムの変遷を探ることとは、地味な作業ではありましたが、社会経済情勢の変遷とそれなりに対応していることや、自分でも忘れかけていた社会的事件などが思い起こされ、実に興味深いものでもありました。

研修と社会との関係については、本編に譲りますが、ここでは、坂田の事績を確認する重要性を改めて強調しておきたいと思います。

どのような組織にも歴史があり、その蓄積により現在があるのです。組織は駅伝のようなものだともいわれ、先輩の血と汗と涙がしみ込ん

だタスキを後輩がしっかりと次代に伝えていかなければなりません。

地域の歴史や先人の記憶は、日を追うごとに失われ薄れていくのは仕方のないことなのかもしれません。二宮尊徳が主導した報徳仕法の普及・発展を目指した報徳会が市町村職員の教育にも関りがあったことや東北地方の人材育成に坂田が重要な役割を果たしていたことなど、私も寡聞にして知りませんでした。坂田が熱き想いのもとで黎明期の研修事業に悪戦苦闘する姿を描きたかったのですが、つたない文章が偉業を汚してしまったきらいはあります。しかし、そのような形であっても、先人の足跡を残しておくことは大事なことと思ひ小伝としてまとめました。

本編は、宮城県市町村自治振興センターのホームページに掲載しています。興味のある方は、ぜひご一読を。

宮城県市町村自治振興センター
http://www.thk-jc.or.jp/sityouson/2_4/h28_90nen.pdf



〔青森県の取り組み事例〕

青森県の人材育成及び研修の取り組みについて

青森県総務部人事課研修・人材育成グループ(青森県自治研修所) 主査 木谷 寿道

1 本州最北の県「青森」

青森県といえば、何を連想されるでしょうか。「りんご」をはじめ、「ねぶた」「大間のマグロ」「ホタテ」などを思い浮かべる方も多いのではないかと思います。特に、新年早々話題となる築地市場での初競り。今年も、やはり大間のマグロに高値が付き話題となりました。全国のニュースで放映される光景は、いち青森県民としては、とても嬉しい限りです。

このマグロですが、漁師の高齢化が進むなか、将来の漁業者の減少は目に見えており、深刻な状況になっているそうです。

心配なのは、漁業だけではなくありません。日本全体がいまだかつて経験したことのない人口減少と少子化・高齢化の進行という課題に直面している中、本県は全国の中でも速いスピードでこうした状況が進んでいます。

人口減少が進むと「消費が減退する」、少子化・高齢化が進むと「経済や地域活動などにおける担い手が不足する」という意見もあり、実際にそのような社会を誰も経験したことがないため、あらゆる事象に備え対応していく必要があります。

本県では、人口減少社会への対応について、平成18年度から部局横断的な検討・対策に取り組んでいますが、この取り組みを推進するために必要なのが、職員の発想力や企画力・課題解決力です。現在抱えている様々な課題、また、今後発生するかもしれない予測不可能な課題に

対し、的確に対処するためには、一見遠回りに思われても、職員の育成に力を入れることが、より良い青森県づくりに貢献する最も重要な方法の一つだと考えます。

このため、本県では、平成27年3月に「青森県人材育成方針」を策定し、少数精鋭による効果的な行政運営を実現するためのより実効性のある人材育成や、強い使命感と挑戦・創造する意識を持ち、時代の変化に柔軟かつ自律的に対応することができる職員の育成などを進めています。

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

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

2 研修概要

当研修所では、職員が前述の青森県人材育成方針に掲げる期待される職員として活躍するた

めの知識を付け、また、必要な能力の開発・向上を効果的に行う観点から、主に次の3種類の研修を実施しています。

①「基本研修」・・・職位に応じて求められる基本的能力の開発・向上を図る必修の研修

②「選択研修」・・・職員個々人の主体的な能力開発意欲に応じて自らの能力のさらなる開発・向上を図る研修

③「特別研修」・・・時宜に適したテーマ等を設定し組織力強化を図る研修

<各研修の一覧>

	研修の目的	研修名
基本 研修	各職位における実施目的を明確にし、公務員倫理の向上、コミュニケーション能力等の向上、業務管理が必要な職位においては、マネジメントやコーチング能力の開発・向上のためのカリキュラムを設定しつつ、職位ごとにその他必要な知識の修得を図る。	①新採用者前期研修 ②新採用者後期研修 ③主事・技師研修 ④主査研修 ⑤主査第2部研修 ⑥主幹研修 ⑦管理者入門研修 ⑧課長研修
選択 研修	4種類のコースに分類し、人事評価の評価項目との関連性も踏まえ、さらなる能力の向上につながる研修メニューを設定し、個々の職員の能力向上を図る。	<チャレンジ力向上> ①法制執務研修 ②ロジカルシンキング研修 ③地域力創造研修 ④政策法務研修 <コミュニケーション力向上> ①クレーム対応研修 ②わかりやすい話し方・説明のしかた研修 ③WIN・WINの交渉術研修 ④ロジカルプレゼンテーション研修 <マネジメント力向上> ①リスクマネジメント研修 ②カウンセリングマインド研修 ③OJTの進め方研修 ④ダイバーシティマネジメント研修 <期待する姿勢・態度> ①タイムマネジメント研修 ②行政サービス最適化研修 ③フォロワーシップ研修
特別 研修	管理職員の意識向上や女性職員の育成等のためのカリキュラムを設定し、組織力の強化を図る。	①管理者セミナー ②管理職員接遇研修 ③女性職員キャリアビジョン研修

※上記3種類の研修の他に、市町村における職員の能力向上の取組も積極的に支援するために研修講師を派遣する出前講座や自己啓発を支援するための通信教育講座受講に対する経費の支援についても行っています。

3 青森県の研修の特徴について

本県も含め、各自治体の研修は、職位に応じた研修と自らの能力を高めるための研修に大別されるのではないのでしょうか。そして、毎年度見直しを行い、要望の多い分野や時代に即した分野の研修にマイナーチェンジしていると思います。本県においても毎年度見直しを行っていますが、本県が他の自治体と異なるのは、上記に掲げた「基本研修」「選択研修」「特別研修」のすべてにおいて、県職員、市町村職員等が共同で研修を受講するスタイルを取っていることです。

このため、自分と全く立場が異なったり、仕事内容が違ったりする人たちと一緒に意見を交わすこととなり、研修を受講している相手の考え方などに、「なるほど」とうなずく場面が多々あります。また、研修終了後に仕事上での繋がりが発生するということもあります。

4 青森県の実践的な研修について

(1) 基本研修

①新採用者前期研修（5日間）

公務員として基礎的な知識を備えるために、地方自治制度、地方公務員制度、公務員倫理、文書事務、青森県の現状と課題、青森県の歴史と文化などの科目に加え、社会人として初めて働く人がほとんどであるため、接遇を学びます。

新採用者前期研修の特徴は、ほぼ全員が当自治研修所に宿泊することです。朝から夜まで1つ屋根の下で講義、食事、生活などを共にすることで、非常に深い繋がりが生まれ、研修が終

了してもその繋がりが続きます（私自身も新採用者前期研修（もう15年以上前の出来事です）と一緒に受講した市町村職員のメンバーとは今でも繋がりが続きます。）。)

②新採用者後期研修（4日間）

前期研修から半年後に、前期研修と同じメンバーで研修を行います。後期研修では、財務制度、法令の読み方、地方財政の現状など、職務遂行に必要な基礎知識を得るとともに、3日目には、福祉施設での体験学習があります。最初は戸惑う受講者もいますが、助けが必要な相手に対し何をするべきなのか、という公務員の根本的な考え方を身につけるよい経験となっています。

③その他の基本研修（2日間～3日間）

採用から一定年数を経過した職員や昇任した職員を対象として、各職位で求められる能力を養うために、若い職員は、コミュニケーション、コーチング、ファシリテーションなどの科目を学びます。さらに、管理職員は、組織マネジメント、メンタルヘルス、リスクマネジメント、マスメディア対応などを学びます。

(2) 選択研修

いずれの研修も1日間～2日間の日程です。選択研修はすべての研修に受講推奨職位を設け、職員個々人の能力開発意欲を支援していますが、人気のある研修は定員に対して2倍以上の希望があり、各職員が能力開発を図ることに意欲があることがうかがえます。

ここでは、平成27年度に新設され、人気のある「ロジカルシンキング研修」「ロジカルプレゼンテーション研修」、平成28年度に新設された「ダイバーシティマネジメント研修」について紹介します。

①ロジカルシンキング研修

複雑な情報を的確に、かつ短時間で整理し構成するための実践的な論理的思考力を高めるとともに、論理的思考を活用した問題発見、情報分析を体験し、効率的に課題を解決する考え方を習得する研修です。

この研修を受講することで、目の前の仕事を前例踏襲で片付けるのではなく、論理的に考えたうえで、処理することができるようになります。

＜受講者の感想＞

- ・今まで自分が「論理的だ」と思っていたことが「論理的っぽい」だけだったことに気付かされた。
- ・正しい手法を使って洩れなく、ダブリなく進めることで、初めて物事の真の姿を捉えることができると感じた。

情報が溢れる現代社会において、的確に物事の真の姿を捉えたり、論理的な思考力を高めるためのスキルを学ぶことができると、受講者からは好評です。

②ロジカルプレゼンテーション研修

相手に自分の意思を、より明確に伝えることができる表現力・説明力の向上を図るため、納得性を高めるための論理構成力と、相手の状況や伝えたい内容に合わせた効果的なプレゼンテーションの知識・スキルを習得する研修です。

研修終了後に、成功する「プレゼンテーション」を身につけることを目指した内容となっているため、プレゼンテーションの現状把握から始まり、なぜ説明・説得（プレゼン）はロジカルである必要があるのか、の講義があります。

＜受講者の感想＞

- ・様々なタイプの人に対して、プレゼンテーションをする際のテクニックを具体的に学ぶことができた。

- ・プレゼンというテクニックにとどまらず、コミュニケーションスキルを上げることも合わせ、今後に生かせると感じた。

この研修は1日間の研修ですが、少人数で実施するため、講師からの指摘・アドバイスが隅々まで行き届くこともあり、人気の研修となっています。

③ダイバーシティマネジメント研修

ダイバーシティとは、年齢や性別、価値観、考え方など自分との「違い」を受け入れ、認め、活かしていくことです。働く条件の多様性、個々の価値観やワーク・ライフ・バランスなど様々な違い（ダイバーシティ・多様性）を受け入れ、様々な人材の活躍を促進するマネジメントスキルの習得を目指した研修です。

＜受講者の感想＞

- ・本県の現状や国の動向などの説明があった。演習で自らの状況に置き換え理解することができた。
- ・個々の「違い」を尊重し、組織のパフォーマンスを向上させていきたい。

研修対象者の職位を高め設定しているため、管理監督者が多数参加した研修です。組織における自分の立ち位置などと比較することができると好評です。

(3) 特別研修

平成27年度に新設された女性職員キャリアビジョン研修について紹介します。この研修は、女性職員の従事業務の拡大や管理職の育成を視野に入れており、対象者は、女性職員のみとしており、講師も女性です。

○女性職員キャリアビジョン研修

女性職員のこれからのキャリアを検討し、意欲ある女性職員が管理職で活躍するために役立つスキルを学ぶ研修です。

研修では、最初に女性幹部職員からのメッセージの時間を設けており、先輩職員としてのアドバイス等を話してもらっています。

＜受講者の声＞

- ・先輩職員の講話がためになった。今与えられている仕事を頑張ろうと思った。
- ・同じ悩みを抱えている方と、悩みを共有できてよかった。
- ・今の自分を見つめ直し、今後どういったビジョンを持って仕事を進めていくか考える上で、大変参考になった。

男女共同参画が叫ばれる中、受講対象者をあえて女性職員に絞ることで、普段職場で話すことができない内容を受講者同士で共有できた、と好評でした。

5 研修とは？

研修と聞くと「忙しいのになあ」「面倒だなあ」という気持ちが、心の片隅にあるかもしれません。しかし、私達は仕事をしていく上で、生きていく上で、常に新しい知識を身につけていかなければなりません。最初は面倒でも研修が終了すると「受講して良かった」「参考になった」などの意見を多数聞くことができるのは、何かを学ばなければいけないという気持ちがどこかにあるからだと思います。

また、忙しく働く現代人は時間に追われているため、自分自身を振り返る時間が少ないと思われれます。このため、研修は、日々の仕事の手を休めて物事を考えたり、他者の意見に耳を傾けるよい機会になっているのかもしれません。

人員が削減され、一人ひとりの仕事量が増加・専門化していく中、同じ職場内でも、同僚がどのような仕事を行っているのか分からない時代です。そんな中、ある意味異業種の職員が集まる研修所での研修は、内容もさることながら、他の研修生との交流によって得られる情報や考え方が非常に参考になっているはずです。

特に、当自治研修所で行われている研修は、前述のとおり県職員と市町村職員等が合同で受講しています。全国的に見れば、このような合同研修のスタイルを取っているのは、珍しいとのこと。運営面では煩雑になることはあるものの、受講者個人にとっても、各自治体にとっても、得られるものは大きいと考えています。受講者には、研修で受けた講義や熱く交わした議論、人との出会いを「一期一会」のものにとらえ、この貴重な機会を大切にしてもらえればと思います。また、我々自治研修所の職員も、より良い研修を提供できるよう、今後も研修の充実を図りたいと思います。

研修受講記



第4回主任級職員研修を受講して

宮澤 誠

岩手県久慈市産業経済部林業水産課主任

今回の研修で学ぶ政策形成や政策法務などは、地域課題の解決に欠かせない重要な要素でありながら、私のこれまでの業務経験の中で学ぶ機会の少なかったカリキュラムであるため、それを一から学べる絶好の機会とあって、非常に大きな期待感を持って今回の研修に参加させていただきました。

今回の研修を通じて、多数の講師の先生から講義・指導を受け、自分が感じたことの一つは、地域活性に携わる講師は漏れなく非常にパワフルでエネルギーに溢れる人物であったということでした。

地域に積極的に関わり、その地域の人間を動かす行動力とエネルギーを持ち、また、その地域の人間が主体となって地域を活性化させていくその手法と考え方は地方創生に欠かせないので、行政として積極的に取り組んでいくとともに、地域又は外部からそういったエネルギーに溢れる人物を発掘し、その助力をし、周りを巻き込んで地域活性化を実践することが必要なのだと実感しました。

特に木村先生と新田先生から「地元の人間が地元を愛せなければ他の地域から人はやってこない」「地元の人間が戻ってこない町には誰も移住しようと思わない」「地元産品は地元で愛されなければ外でも売れない」といった趣旨の

話を伺ったときは、非常に感銘を受けました。自分の今までの業務を振り返ると、どうしても外のことばかりに目が向き、地元産品をどうやって外で販売展開するのか、外から人を呼び込むためにはどのようにしたら良いかを考えてしまい、地域のことが少し疎かになっていたような気がします。地元の特産品を首都圏の流通に乗せても、一部の消費者しか存在を知らない場合も多く、全国的な知名度を持つまでに至らないケースも多いように感じます。講師の先生から話のあったように、特産品はまず地元で愛され、地元の人間が自信を持って、「これが我が町の特産品です!」と紹介し、外に対してPRしていくことが重要と感じ、今後はまず地元で愛され、地元で消費されるための振興策を考えていきたいと思います。

また、様々なカリキュラムでのグループワークを通じて、グループで議論することの重要性も実感しました。

今回の様に課題発掘の段階から議論を深め、建設的な意見を述べながら、合意形成を図り、グループで一つの結論・政策を築き上げていく手法は、個人的に非常に楽しく、そして新鮮なものでした。

条例一つをとっても、各々考え方が異なり、条例自体の方向性の検討から法令の解釈、条文

の取捨選択にいたるまで、グループで意見を出し合い、法律及び条令への理解度を深めながら、自信を持ってグループ発表に臨むことが出来ました。

これまで仕事を進める際は、自分で素案を考え、それを上司に相談し、アドバイスを受けることが多く、基本的には個々の業務という意識が強かったように感じます。その方法が悪いとは思っていませんが、担当者として凝り固まった考えになりやすいため、外部からの意見に対して自分の意見の正当性を主張する場合が多く、新しい提案を受け入れがたい状況にあったとも感じています。

それに対し、グループワークでは、グループ員がゼロから議論を重ね立案していくため、外部の意見に対しても、既に検討済の問題であればその解決策を提案でき、新たな問題点もグループでの議論と同様に受け入れ検討しやすいように感じました。

今後、新たな事業を企画する際は、関係部署や関係団体等と企画段階から積極的に意見交換を行い、担当課として、または行政としての意見を押し付けるのではなく、外部からの意見も積極的に取り入れ、自分とは別の視点からのアイデアを受け入れることにより、より良い事業となるよう業務を進めていきたいと考えております。

コミュニケーション・プレゼンテーションの講義から始まり、政策形成、地方自治法、政策法務、地域経済の活性化グループワークと全ての講義が最終的に地域課題の解決に向けた政策立案のために順序立てて組まれており、地域課題の発見からその解決策の提案までを無駄なく

学習できたとともに、行政規模、地域事情、担当業務、性格など様々な他の自治体職員の仲間とグループワークを共にし、議論することでこれまでの自分にはない新しい考え方を吸収できたことは、自分にとって大きな経験と財産になりました。

何より多くの研修生の仲間とともに、グループワークを行い、研修外でも交流を深め、繋がりを深められたことがとても大きな財産と考えています。

台風10号災害により久慈市も多くの被害を受けましたが、研修生仲間からも多くのお見舞いの言葉をいただき、それぞれの自治体でも少くない被害を受けた中、こういった気持ちが非常に嬉しく、日々の災害対応への大きな励みとなっております。

一人の力では及ばないことも協力し合いながら乗り越えていけることを今回の研修で学び、今それを実感しております。今回の災害を乗り越えるため、自身の仕事について力不足な点は同僚の協力を得て、自分も自身の経験や知識を生かせる場があれば、業務の枠にとらわれず協力し、また、研修仲間が同じような困難に直面したときには、その助力になりたいと思っております。

最後に、約1ヶ月という長期間にわたり、今回の研修に私を送り出していただいた職場の上司・同僚、多くの知識・経験を与えてくださった講師の皆様、研修期間中お世話になった東北自治研修所の皆様に感謝を申し上げ、研修仲間の健闘を願い、受講レポートの結びといたします。ありがとうございました。



第4回主任級職員研修を受講して

曾根 晴佳

宮城県北部地方振興事務所栗原地域事務所技師

受講後、最も変わったと感じる点は、自分が担当する業務の「終着点」を意識するようになったことだと思っています。

おおよそ3年で担当者が異動する一方で、自分が担当してきた業務の多くは、単年度で実績を出しながらも事業や事業対象の目標達成に向け、継続して取り組むようなものでした。そのため、業務・事業を実施し始めた当初に定めた「終着点」や「終着点」に至るまでの「手段・順序」が、自分が業務・事業を引き継ぐ時点では、外的・内的状況の変化等により当初の想定と異なっていることも多々ありました。そのような場合において、今までは、引き継いだ次年度の「手段」や引き継ぎの際に示されていた「手順」を見直したり、考えたりすることに集中し、状況に変化が生じたことによる「終着点」自体の再検討ということに思い至っていません。

今回の研修の中で、「倒産することができない行政機関は、変わることで維持・存続されなくてはならない」という講師の言葉にはっとさせられるとともに、講義及びグループワークで取り組んだような政策形成プロセスを活用し、現在の自分の担当業務の見直しに取り組んでみたいという意欲が湧いてきました。

また、今回の研修を受講し、「何でも県で（自分が）やろう」としていたことに気づかされました。

「地域経済活性化」の木村先生、「政策の実際Ⅲ（全国の地域経済活性化政策）」の新田先生のご講義の中で「地域の活性化には、地域住民の方が気づき、自らで企画・立案し取り組むことが重要」、「自分たちでできることは自分たちの手で、という熱い思いを持つ人たちを見つけて、その人たちの力を借りる」というお話に、頭では分かっていたものの、改めて振り返ってみると実践できていなかったと思います。

今回の研修でグループワークにおいても、自分一人では思い至らないようなことや、途中でくじけてしまうようなことでも、他のメンバーと協力し、補い合うことで、大きな力となることを実感することができました。「終着点」の設定が難しいテーマを取り上げたグループワークでは、時間制限に焦りながらも一つ一つの項目を丁寧に話し合うことで「終着点」にたどり着く道ができ、反対にグループのテーマやポリシーといった「終着点」を比較的早く設定できたグループワークでは、メンバー一人ひとりが話し合いでの立場や作業の分担を特に打ち合わせせずとも受け持ち、異なる視点で見ることや新たな情報を持ち寄ることでよりテーマやポリシーを深めた発表を作ることができたと感じています。

このように今回の研修を受講して、自分は大きく分けて3点に取り組むことで所属や今後の県政に生かしていきたいと思っています。

まず、1点目は、自分が担当している事業の「終着点」と、自分が担当する期間（3年間あると仮定して）の「終着点」の設定・見直しを行い、1年ごとの目的・目標に沿って業務に取り組むことです。具体的には、昨年度、当部で担当していた催事の事務局を民間団体に移管しましたが、移管により当部で考えていた催事の目的をそのまま引き継いでもらうことが本当に可能か、またその目的で本当に良いのか（民間が運営することでできるようになることは何か？また、新たにできるようになったことを伸ばして、催事の目的にすることはできないか？等）ということ、相手方の思いや組織体制、予算規模等を含めて、共に見直し、催事の「終着点」とそこに至るための当部の業務の内容・「終着点」の設定にさっそく取り組みたいと思います。

次に、職場の先輩や上司、県の関係部・課や地域の関係団体等の方の意見や力をしっかりと借りて、業務を遂行することです。そのためには、現在の人脈を大切にすると共に、新たな人脈を築けるよう、積極的に管内を巡回し、また様々な研修会等に出席したいと思います。そして何よりも、「政策形成能力開発」の兼松先生のご講義にもあったように、勝手にクオリティーの高いものを出そうとせず、より多くの方の意見を聞くことができるよう、たたき台を（正に「たたき」ために）早急に作成すること

を常に心がけたいと思います。

最後に3点目ですが、今回の研修の内容自体を普及することに取り組みたいと思います。正直なところ、「主任級」の職位の人が受講する研修に、更に「主事」ではなく「技師」の自分が参加をして良いのか、内容についていくことができるのか、と受講前は非常に不安でたまらなかったのですが、受講によって、上記のように自らの業務に反映させたいと感じるものをたくさん得ることができました。しかし、研修に参加できるのは毎年数人（そのありがたみに、受講後気づきましたが…）ということで、参加者の意識が変わるだけでは非常にもったいなく、また本県行政に対する影響力も人数で見れば大きいとは言えないと思います。そのため、上記のように自ら実践することや、本研修への参加を同期や後輩に勧めることだけではなく、研修内容を積極的に引用し、話していくことで本県の行政により研修の成果を反映させていきたいと思っています。

最後になりましたが、1か月間という長いようで、短く、濃密な日々を過ごすことができましたことを、現在の所属の皆様、「参加しなさい」と指令を出していただいた県の人事課の方、そして東北自治研修センターの職員の皆様、苦楽を共にした受講生の皆様に感謝しています。ありがとうございました。



第4回主任級職員研修を受講して

湯山 秀哉

宮城県柴田町教育総務課主事

この研修は、自分を振り返る1ヶ月になりました。

『地域経済の活性化』木村先生の初回の授業で、取組事例紹介のDVDを見せていただいたとき。そこで生き、そこで暮らし、そこで活動している人たちの言葉は、今の私にはこたえました。恥ずかしながら、泣いてしまいました。それからずっと自分に問いかけていたことがあります。

「今まで何をしてきたんだ」「何を知り、何を忘れてしまったんだ」「これからどうするんだ」

DVDを見ながら、いろいろな気持ちが出てきました。悲しさ、悔しさ、驚き、嬉しさ…

結局、研修期間中では頭と心の整理は出来ませんでした。いつもの生活に戻った今、きちんと整理し、今後につなげていかなければなりません。

「今まで何をしてきたんだ」

私は学生時代に様々なまちづくり活動をしていました。年齢や職業等関係なく、“町を良くしたい！”その一心でメンバーの方々と取り組んだ過程は、とてもやりがいがあったことを覚えています。これらの活動を通し、「町の力になりたい」と思うようになり、役場を受験するきっかけになりました。

平成16年度の入庁から早や13年。その間、4つの課に所属し様々な業務を経験してきました。プライベートでは結婚し、親になり、気が

付けば30代も半ばになりました。

特に震災後は、業務の内容が濃くなり、量は多くなっています。だから今は仕事ばかり。週末は家族との時間を取りつつ、合間を縫って仕事。“忙しいから”“疲れたから”という言い訳にならない理由で、仕事以外の活動をするのもなく、ただただ役場と家を往復するだけの生活になっています。

そのため、考え方や人付き合いが偏ってしまっていて、自分の幅が狭まってきている気がしながら、どうも出来ずにいる状況です。自分でも薄々気付いていることを、この研修で暗に指摘されてしまったような気がしました。

「何を知り、何を忘れてしまったんだ」

DVDから流れた声と言葉は、強烈に胸に刺さりました。

今の自分は、やねだんの方たちのような、他人の胸に刺さるような“生きた言葉”を話せているのだろうか。

10年前より、仕事上は出来ることは増えました。大きな額の事業もやらせていただいています。庁舎内の信用も少なからず得られていると思います。業務に関する知識も増えたと思います。

苦手なプレゼンテーションや、これから必要になると思ったファシリテーションは、ものすごく勉強しました。場数もこなすようにしていました。

傾聴が大切なのもわかっています。だから聴き方やあいづち、声のトーンや話し方等も気をつけるようになりました。

いろいろな技法等を知り実践することは大切なことだと思うことには変わりありませんが、相手を見すぎたり、場の空気を読みすぎたりして、自分の心や言葉をどこかに置いてきてしまった。そんな気がしています。

昔の自分が今の自分を見たときに、どう思うのかを考えてしまいますが、今その答えを出すことは出来ません。ただ1つ、おそらく、あの時はあった“大切な何か”を、今は心の奥に追いやってしまったのではないかと。そう思います。

けれど、あのDVDの声と言葉に心が揺さぶられたのは、まだその“大切な何か”は無くしていない証拠だとも思いました。まだ捨てたものじゃないなど。

「これからどうするんだ」

この1ヶ月間、余裕なくこなすばかりだった日々の業務から離れ、久しぶりに自分自身を見つめる時間を取れました。たくさん反省点を見つけられる良い機会となりました。

研修で心に残った言葉があります。

木村先生の『よそ者・若者・バカ者+夢をしっかりと語る者』。新田先生の『必死こいた工夫が必要』。

研修で改めて感じたことがあります。

やっぱり、グループワークは楽しい。

私は頭が固く、柔軟な発想が苦手なため、みんなが「おっ」と思うようなアイデアを出すことは正直難しいです。楽しそうなアイデアが次々出てくる人に憧れますが、私にはおそらく出来ないし、敵わないと思います。

それなら、私はそんな人たちを支えられるような、夢を持った人がその夢をしっかりと語れる場をつくるような、必死にやっている人がやりきれ環境をつくるような、そんな人間になりたいと思います。

そのためには、①そんな人たちに負けない情熱で、②冷静で横断的に物事を見られる目と知識を持って、③小さな変化や声も見逃さないアンテナを張って、④現場第一を心掛けていかなければならないと思います。

辿り着いたこの答えは、13年前に入庁するときに自分自身が持っていた初心でした。一住民、一職員として、軸足の足元にしっかりと置いて今後取り組んでいきたいと思っています。

最後に、1ヶ月間共に学んだ受講生の皆様、快く送り出していただいた職場の皆様、きっかけを与えてくださった研修担当課の皆様、ご多忙の中講師を務めてくださった先生方、研修所でお世話して下さった皆様に感謝申し上げます。本当にありがとうございました。



第 198 回中堅職員研修を受講して

遠田 南

岩手県盛岡市商工観光部経済企画課主任

1 はじめに

今回、2か月間にわたっての長期中堅職員研修を受講できたことは、講師の先生方をはじめ、長期間のカリキュラムを用意いただいた研修所職員の方々、今年度より組織体制が大幅に変わる中で派遣してくれた職場のバックアップ、家族の支えがあってこそと思っています。この2か月間は、自分のスキルアップと知識習得にのみ注力できた毎日であり、このような期間は誰にでも与えられるものではなく、受講させていただいたことに感謝するとともに、これから仕事に戻っていくうえで、非常に大きな意義があると感じています。

2 研修を受講するにあたっての目標

職名が主事から主任となった30代前半に、自分のウィークポイントは法律の知識が足りないことだと感じるようになり、法律に特化した研修を受講したいと希望していました。また、職場の上司から、役職がステップアップしていくことを意識していくよう指導を受けていましたが、そのことをどう整理をつければ良いか分からず不安を感じていました。

そこで、今回研修を受講するにあたっては、法律知識の習得と、これから中堅職員となっていくことへの心構え、さらには、人に伝える力を身につけることを目標に据えて臨むことにしました。

3 研修の成果

(1) 法律科目

それぞれの科目について、十分な講義時間があったことで理解度が深まりました。特に民法では、これまでの行政経験では実務に関係するという視点であまり考えたことがなく、そのため知識習得の必要性を実感することができたとともに、講義の面白さから、民法に対する興味を持つことができました。また、行政法については行政手続きや情報公開などの事務を担当していたこともあり、詳しく専門的な見地からの講義内容で、さらに理解を深めることができ、非常に有意義な講義でした。

(2) ゼミナール

ゼミナールの課題提出については、夜間や休日を使い、個人でかなりの時間を割いて学習しました。そのおかげで、判例や様々な資料の読み方、使い方を練習することができ、問題解決力を上げることができたと感じています。また、回答した問題に対しての専門的な指導があったことで、より理解度が上がったとともに、正確な知識となって習得できたと感じています。

(3) グループワーク

それぞれの講義において、公務員として必要な手法等を学ぶことができました。また、それ以上にグループメンバーが毎回変わることで、

グループでの意見のまとめ方や、メンバーとの協力の取り方、グループ内の意見をどう反映させるかなどを、実践的に学ぶことができたと感じています。

(4) グループ課題演習

グループで1つの成果物を作成することは、思った以上に時間が掛かるものでした。この演習で一番印象に残ったのは、グループで1つの動かしてはいけないビジョンを作り共有することが効率化に非常に役に立つということでした。ビジョン共有の実践は、作業時間短縮のほか成果物のレベルアップにつながりましたが、反対にビジョンが定まらないものはうまくいかないということも経験することができました。グループでの長時間にわたる討論の経験は、非常に力になったものと感じています。

(5) 寮生活

研修所では、他県、他市町の職員と交流ができ非常に有意義でした。また、講義の時間以外も討論や勉強を共にし、切磋琢磨することができました。研修に集中できたのも、一緒に学んだ研修生のおかげだと感謝しています。

4 研修の成果（まとめ）

研修を受講し、自己の成長を感じた点が3つありました。

1つは、単純に知識量が増えたことです。全体で70時間の法律の講義、48時間のゼミナールに加えて、夜間・休日の自主学習を通して、

判例の使い方を覚えることができ、問題の解決手法を学ぶことができました。

2つ目に、公務員としてのバランス感覚を養う練習ができたことです。複数回のグループワークでは、対人関係について実践的に学ぶことができました。このことは、今後の業務における意見の取りまとめや、中堅職員として上司への説明、後輩の指導、外部との交渉等に繋げることができると感じています。また、ゼミやグループ課題においては、討論を通じながら、問題解決手法を身につけることができたと感じています。

3つ目に、発言・発表に対する意識が変わったことです。

研修の1週目に、講師から自分をネガティブに発信してしまう癖があると指摘がありました。そこで、これまでの経験で得た知識を信じ自信を持って発信（発言）することを意識した結果、保守的だった自分を認識し、克服していくよう努力することができました。結果として、研修前に比べ発言することに自信を持つことができたと感じています。

これらのことは実践を通じて学んだことが多く、そのため、習得したものは簡単には忘れられないものとなったと感じています。今後所属に戻っても、研修で得た知識、技術、自信を思い出し、公平公正な判断ができる職員として、地域のため日々の業務に当たりたいと考えています。



第 198 回中堅職員研修を受講して

西戸 良平

福島県警察本部警務部警務課企画第二係長

本研修の受講前後で、仕事に対する意識が大きく3つ変わった。

まず1点目としては、地方自治に関する意識の向上がある。都道府県警察の行政職員は、中央集権型である組織の特性上、ややもすると地方自治の関心が低くなる傾向があると思う。さらにその多くが庶務担当という職業柄、政策等に関与する経験が少なく、他の自治体職員や住民と話す機会も乏しいため、地方自治の意識を育みにくい面もある。そのような中、グループ研究等を通して、東北各県の研修生と地域の諸問題について話し合ったことは、地方自治を意識する上で貴重な経験になった。「地域をより良くしたい」という各々の意欲に直接触れて、政策に関与できる立場をうらやましく感じた程だった。このことは、地域や職務、年齢が異なる者が一堂に会する本研修の醍醐味のひとつだと思う。

さらに、総務省（旧自治省）から出向中の荒井崇教授の一連の講義は、地方自治の本旨を誠実かつ熱意をもって伝えてくださるものであり、地方自治体のポテンシャルを確信することができた。また、行政法の碩学である中原茂樹教授の講義は、具体例に基づき行政の機能と現実問題を鮮やかに対比した上で、自治体職員としてどう対応すべきかを問い、導いてくださるものだった。これらの講義は、学術的な理解だけでなく、地方の諸課題に取り組む意志も向上

させてくれたと思う。

2点目としては、プレゼンテーション能力の重要性を再確認できたことだ。良い内容でもわかりやすく伝えなければ効果がないと前々から思っていたが、今回の研修を受けてその思いを強くした。おそらく民間企業では重点的に研修を受けるのだろうが、今まで自分には研修経験がなく、話し方やアイコンタクトまでしっかりと訓練できて良い勉強になったし、実際にスピーチ力の大幅な向上を実感できた。また、他の政策形成、マネジメント、危機管理等の民間講師の講義では、その内容はもとより、表現、話し方、場の空気作りなどの巧みな技術に目から鱗が落ち、優れたプレゼンテーションの効果を肌で感じる事ができた。

3点目としては、東北地方や地元に対する愛着と、公務員という職業に対する誇りが強くなったことだ。東松島市長や女川町商工会副参事による復興まちづくりの講話、東北地方における地域振興策の講義のほか、研修生によるそれぞれの自治体の紹介（自慢）を通じて、地元への愛着が確実に培われた。なかでも、研修生同士で地元の名所を語り合い、名産のお酒や食品を持ち寄り、担当業務の話題を交換することは、観光パンフレット以上に地域の魅力やこだわり、地域振興の努力等を感じることができ、それらの地域に対する親近感を強く覚えた。公務員という職業に対する誇りについては、特に

『スーパー公務員』と形容される高野誠鮮氏の講義が印象深く、情熱と奇抜な発想で困難を乗り越え、限界集落の再生を果たしていく姿に圧倒されたが、何よりも「希望の灯を点せるのが公務員」「成功するまで失敗し続ける」という言葉にとっても感銘を受けた。地元への愛着や職業への誇りは、公務員を続けていく上で欠かせないと思うが、それらの気持ちを、建前でなく実務に即した講話や日々の研修生活で培えたことは、公務員の現実を見聞きしてきた中堅職員にとって特に感慨深く、初心に立ち返るという域を超えたものであり、今後の貴重な財産になった。

この研修で得た成果は、自分自身に関しては、行政法や地方自治法等の基本を習得できたことであり、それを一過性のものにしないよう、テキストで振り返りながら業務に活用していきたい。現在の業務は、組織機構や職員定数に関することであり、特に地方自治法と密接に関係するので、研修の成果はすぐに発揮できるように思う。また、人事管理に関する研修を多く受講できたので、部下職員を指導するとき、演習の成果を生かして適切な対応がとれると思う。さらに、自治体や職種が異なる研修生の人的ネットワークはかけがえのないものなので、業務の

必要に応じて問い合わせたり、仕事に対する慢心や無気力が生まれたときに連絡したりして、知識の蓄積や意識の向上に役立てたい。

研修の成果を県警察にどのように反映させるかについては、OJT（職場教養）を通して部下職員や若手職員に伝えていきたい。前述したように県警察の若手行政職員は、地方自治への関心が低いいためか、総じて積極的に行動する意欲が薄いように感じる。

このため、研修の成果を伝えることで、自ら考え、表明し、行動できる人材の成長を期待したい。そのような人材が増えれば、きっと組織の活力にもなるだろう。

さらに言えば、自分自身、これまで仕事をする中で相応の問題意識を積み重ねてきたが、就職してから大学教授や有識者の話を聴講するような本格的な学び直しの機会がなかった。普段は特に意識していなかったが、学び直してみると問題意識がはっきりしている分、知的興味が促され、集中して聴講することができた。

研修は2か月間の長期にわたるが、とても有意義なものなので、他の職員もぜひ受講してほしいと思うし、部下職員に研修の機会が与えられたときには、今回自分がそうしていただいたように快く送り出したい。



第 198 回中堅職員研修を受講して

日野 渉

宮城県総務部管財課主査

この中堅職員研修への参加の打診を上司から頂いたときは正直戸惑いました。そもそも自分が宮城県の代表として参加してよいものかという驚きと、仕事はもちろん家庭の事情もあり、2ヶ月間という長期の研修生活を無事に乗り越えられることが出来るのか不安でした。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のような考えを持ち、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がありました。研修参加に当たっては新たな知識を習得することはもちろんですが、自分自身の仕事や役割に対する漠然とした疑問を解消する機会となるのではと思います、職場や家族の協力もあり、前向きな気持ちで臨むこととしました。

研修科目は大きく、法令関係・政策戦略・能力開発に分類されました。法令関係科目は時間数も多く、講師から丁寧に教えていただき、あまり苦に感じる事無く受講することが出来ました。特に民法については、今年6月末の市町村職員研修所主催の選択制研修でも同講師による民法講座を受講しており、内容もほぼ同一だったことから復習の意味も兼ねて講義に臨んだため、より深く学べたと感じました。また、法令関係科目の演習であるグループゼミでは行政法、民法、地方自治法の中から8問の問題について自身で関連する判例や該当する条文を探

し、答えを導き出すということで、自身としては初めての作業でかなりの時間と労力を費やしました。判例等の読み込みが不十分で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なりに考え、また、相手が理解できるように論理的に筋道を立て物事を考える力が多少なりとも付いたように感じます。人によっては同じ問題でも導き方の違いにより答えが全く異なることもあり、法律の解釈の難しさを痛感しました。グループ内でも多くの意見が出され、講師から各自治体の事例を交えた話も聞くことができ、作業には苦勞しましたが大変有意義でした。

政策戦略や能力開発科目ではテーマを与えられ、グループ毎に討議、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あり、一定の時間内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。過去に経験したプレゼンテーション研修では、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が、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、互いに出すアイデアを否定しないことの重要性です。『東北の商工観光業』の新田講師の講話の中にあった『出た意見は否定せず必ず称賛

し、議論を活発化させることで結果的に成功に至った』話から、反応を窺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ないと考えました。また、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つけられたことは、非常に良い経験となりました。

震災復興関連講話もあり、震災復興は我々宮城県民にとって避けることのできないテーマであり、甚大な被害を受けた東松島市と女川町の現地視察、また東松島市長と女川町商工会青山氏から、震災の日からこれまでの厳しい道のり、今後の街づくりについて貴重な話を聞くことができました。我々も震災を経験しましたが、常に復興現場の最前線にいた方々の話であり、言葉に重みがあり、地域住民と共にこれからの子供たちに希望が持てる街づくりにしたいという気持ちが伝わり、胸が熱くなりました。かつての東松島市と女川町を知っていることから、どうしても以前の光景を思い浮かべてしまいますが、かつて通ったことのある道は嵩上げされて無くなり、新たな場所に道ができ、そしてその先に新しい街が少しずつ完成に近づいていることに復興の息吹を感じることが出来ました。

社会情勢や地方財政が不透明で、自治体人口減少、超高齢社会の到来が叫ばれる昨今、我々には住民が何を期待し、何を望んでいるかを迅速かつ的確に把握し、対応していく力が求められています。そのようなことから、今後は、不足する財源、マンパワーを補完するために、更なる住民協働の自治体運営なくして行政は成り立たないものと考えられます。石川県羽咋市のスーパー公務員として活躍された高野講師の講話の中で『物事は最初から成功はしないので、

まずはトライすること』『何もしなければ失敗もしない。まずは行動を』『行政は主役である住民の黒子に徹す』という言葉から、住民協働での積極的な仕事をすることの重要性を再認識しました。

当研修受講前と比べ、今の自身の能力が全てにおいて飛躍的に向上したという自信はありませんが、他の研修生の考え方などを吸収することができ、これまでより大きな視点で考えが及ぶようになりました。それは業務のみならず、今までは気づけなかった自身の得意分野や不足している部分も多く発見することができました。視野が広がった分、自身の仕事に対してのハードルは上がりましたが、同時に探求心や向上心も培われたと実感しており、当研修により得た大きな成果だと思います。今後は、この研修の成果を維持するよう継続して研鑽に努め、自身の仕事や行政運営に活かしていければと考えています。

第198回中堅職員研修に参加した他の自治体職員21名の仲間たちに出会い、2か月間苦楽を共にしたことは、自身にとって大きな財産になりました。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ができたことは今後の仕事にも必ず活きるはずです。また、当研修によって仕事に対する考え方や姿勢など多くの刺激を受け、自身の公務員としての生き方が変わる分岐点になったと思います。大人になってからはこれまで親友と呼べるような関係はありませんでしたが、今となれば、当研修に参加した21名の仲間は自身にとって親友と呼べるものと実感できます。当研修で得た東北の人脈を糧とし、今後も研修生相互に切磋琢磨し、成長できればと思います。



第 199 回中堅職員研修を受講して

山本 剛

秋田県横手市総合政策部経営企画課主席主査

「研修に行ってこい」と言われてからこの方、今現在も頭から離れないことがあります。「2 か月分の自分の人件費も含めて、100 万円以上もの自分への投資。何を以て投資以上の成果とするべきか」。……この答えを見つけることが今回受講するにあたり自身に課したテーマの一つでした。

私は、観光物産や企画分野において「ゼロから1」を生み出すような業務経験が多く、比較的自由な発想と手法により形にする道を歩んできました。一方、公務員としては僅かな法的知識しかなく、網渡りの業務を行っているという弱点を感じていたことも事実です。

さまざまなジャンルに渡るカリキュラムと個性あふれる研修仲間との交流は、20 年以上勤務して偏りがちになっていた自分の中のバランスを調整し、多様性を引き出すことができたものと感じています。しかし、自らの意識や内面が成長しただけでは、到底投資額 100 万円分の利益を住民にお返しする「売上げ」にはつながらず、売上げにつながる成果の形とは何かを模索しながらの2 か月でありました。

【東北の中での秋田・横手】

研修中に最も意識させられたことは、他県、他自治体との比較の中で秋田県と横手市の位置づけです。研修中に「人口減少」「高齢化」のキーワードが出ると秋田県が話題になることが多

く、東北の中でも問題が深刻であることを意識することとなりました。特に、岩手県の I L C 誘致など、他県が将来を見据えた施策を打ち出していることについては、焦りを感じるほどでありました。

地方自治法の講義で感じたことですが、国と市との関係が「対等・協力」と明示され、施行からかなりの時間が経過している地方分権一括法は非常に大きな意味を持ち、自治体職員や住民が理解しているといえないとでは天地の差が出続けるのではないかと改めて思いました。自治体の裁量権が大きくなったことは、横並びの終焉、つまり自治体間に格差が付くことを意味し、他自治体に対する政策の優位性は住民満足度にすでに直結しています。政策形成能力や政策のマーケティング力が極めて重要となり、住民要望や不満対応という「内向きの満足度」に加え、他都市の成果との比較を市全体が意識していないと、ガラパゴス自治体になってしまうという危機感を感じます。

今後、我が市において自己責任・自己決定による価値の創造をどのように成し遂げていくか、どのようにして組織内で共有し、考え方のベースとしていくべきかを強く意識したことが大きな気付きであり、実践していくことが目標であると考えています。

【牧場主になる】

本研修受講による今後の成果目標の一つとして「立派な牧場主になる」ということを掲げます。

マネジメントの研修において、最もOJTの効果が上がる部下の育て方の結論の一つは『仕事を任せる』ことでありました。しかし、任せられる部下の成熟度もかなりのレベルが要求されるとのことです。

自分の過去を振り返ると「最も成長した」と感じた時は、やはり仕事を任されてやり遂げた時であります。その当時はOJTという概念を自分が知る由もなく、「荒波の海に一人投げられた」感覚しかありませんでしたが、今思えば、当時の上司はしっかりと安全柵を作り、元気がないときは餌を与えられ、自由に放牧されていた自分に気づきます。自分を認めてくれて、そのような育て方をしていただいた先輩には感謝をしたいと思います。

今回の研修により、全ての行動には法的根拠があるという、これまで自分が弱点と感じていた部分の概念を叩きこまれ、部下を守る「柵」の材料の一つ獲得した思いです。また、危機管理やマネジメント等、全てのベースには職場のコミュニケーションがあることも学びました。

研修を受け、組織にお返しすべき成果の一つは、「牧場主になる」つまり「人材を育成すること」であると考えます。そのためには、安心して放牧できるレベルまで部下を育てるスキルを身に付け、部下が自然の中で大暴れしていると錯覚させるような安全な牧場（仕事環境）を作り、放牧（仕事を任せる）することで市に多大な成果をもたらす人材を今後育てられるかどうかを、今回の研修による成果目標の一つしたいと思います。

【多様性の内在の重要度】

研修では、様々な分野に渡る知識に触れ、講師、研修生、職員の皆さん、防災センターの守衛さんも含め多くの人たちに触れることができました。

また、法律の課題や政策形成等、具体的な課題解決にあたって、個々の科目で学んだ知識が自分の中でリンクして解決に近づいていき、また、グループワークにおいてはメンバーの知識や知恵が重なって形になっていく体験をすることができました。

個人的には「法的思考」の考え方が自分の引き出しとして増えたことが大きな成果であったと思います。これまでは必要に応じてしか法に触れる機会がありませんでしたが、「全ての基盤としての法」「社会情勢に応じながら変化している法」が視点として加わったことを今後の業務に活かしていきたいと思っています。

都市計画研究家でもあるアメリカのジャーナリスト、ジェイン・シェイコブズ（1916～2006）は、課題解決やイノベーションには、多様性が重要と説いていますが、まさにその事を証明するような体験でした。

様々な視点から多角的に検証、検討できることは、個人にとっても組織にとっても非常に重要な要素です。この際「新たな視点」「これまでにない視点」は時には「異物」「異論」として捉えられるケースもありますが、既存の枠や自分の思考の範囲に縛られることなく、フラットなスタンスで聞く耳や学ぶ耳を持ち、知恵や知識を多様化していくことが、自分や組織の確かな判断と成長につながっていくことと思います。そのような人材を育て、組織風土を作っていくことを今後の目標としたいと考えています。

【終わりに】

最後の分散会の締めで、「人生 80 年とすると、約 1,000 か月。この 2 か月は、人生から見るとたった 1,000 分の 2。しかし、あとから振り返れば、今後研修生 28 人の物語の中でこの 2 か月が、起承転結の「転」となる確信を感じている」というお話をさせていただきました。

それだけ内容の濃い研修であり、今後、研修内容を横手の地域価値創造へのチャレンジに向

けて自ら活かしていくことはもちろんですが、組織や部下に波及させ、ともにチャレンジできるかという部分においてこそ中堅職員としての真価が問われるのだと思います。

最後になりましたが、講師の皆様、研修センターの職員の皆様、そして研修に送り出してくれた職場の皆様と家族に心より感謝いたします。



第 199 回中堅職員研修を受講して

瀬川千香子

岩手県花巻市財務部財政課上席主任

花巻市役所に採用され、16 年が経とうとしています。その間、様々な業務に携わってききましたが、振り返ると、目の前の業務をこなすだけで、自分がなすべきことを深く考えたり、組織の中での自分の役割を意識して行動したりすることができていなかったように思います。

この研修で様々なことを学びましたが、仕事に対する意識が変わった点は大きく二つあります。

一つ目は自治体の事業に対する考え方、取り組み方です。

自治体の事業は成果を出すことが必要であり、成果が思わしくない事業は廃止したり、やり方を変えたりしなければならないはずですが、実際には定型業務として毎年度同様に繰り返されているものが多くあります。中には制度発足から時間が経ってしまい、社会情勢や市民ニーズが変化したことにより、目的が曖昧になってしまっているものもあります。

なにより、事業を進めるうえでコスト意識が欠如していることが大きいと思います。特に、法定事務や福祉施策などは、どんなに費用をかけても実施すべきことという感覚論で、費用対効果を甘くとらえる傾向にあるのではないかと感じていました。

そんな中、今回の研修では、経済学の視点で自治体の事業にアプローチする講義がいくつかあり、その考え方が新鮮で説得力があると感じ

ました。

「政策形成シミュレーションⅠ〔少子・高齢社会の政策戦略〕」では、自分の自治体の人口予測を行い、国や類似団体などと比較分析したことにより、自分の自治体の特徴が明らかになり、今後の事業展開に何が必要かを客観的に考えることができました。

現在、花巻市では、人口減少対策として、子育て支援や県外からの U I J ターン者定住のための事業を実施していますが、産業構造や地理的条件などから、最も効率的な方法と結論付けられます。しかし、実際に出生率向上や 20～30 代の若い親世代の人口増に繋がっているのかといった効果は、この 5 年、10 年では確認できませんでした。今後は、前述の事業と併せて、農業・商工業・観光など各分野でバランス良く雇用を創出する長期的な視点での事業展開が、これまで以上に求められるのではないかと感じました。

同講義では、人口予測と併せて介護保険財政の試算も行いました。人口減少とともに一人当たりの介護保険料の値上げが必要となりますが、世代間の負担に不公平が生じないように、保険料を平準化することを考えなければなりません。そのためには、保険料を納める世代へ保険料負担の理解を求めるとともに、介護保険サービスの利用者や介護保険と直接関係のない世代に対しても、世代を超えて皆で支える制度であ

ることを知ってもらうことが重要です。

介護保険事業にも目指すべき目標があり、目標達成のために導き出した保険料負担を市民に納得してもらってこそ、自治体の説明責任を果たしたといえます。また、このことによって市民、自治体職員双方のコスト意識が高まり、事業の効率性を確保することができるはずです。

さらに、「地域経済学」の講義において、地域経済学の視点で農業・商業・建設業について掘り下げて考えたことも印象的でした。これら3業種は全く異なる産業ですが、少子高齢化による担い手不足から、ゆくゆくは地域の消滅に至ると同じ現状と課題を抱えている実態を学びました。

現在、花巻市では人口減少対策や市街地の再生などを重点戦略に掲げ、3業種に係る施策・事業を実施していますが、個別の事業は個人や事業者の所得に直結するようなものが多く、自治体のなすべきことと個人（民間）がなすべきことの線引きが曖昧なイメージがありました。しかし、地域経済の維持（再生）の視点で見ると、各業種の個人や事業者を支援する事業が人口減少対策や市街地の再生に直結し、花巻市が目指す姿に必要な事業であることが理解できます。その視点を見失わず、より効果的な事業を展開しなければならないと実感するとともに、公契約など新たに行政経営の分野から取り組むことができるのではないかと感じました。

二つ目は、係長などの管理職に必要なスキルを学んだこと、他の自治体の様々な人材と交流し、刺激を受けたことにより、自分の立ち位置を理解し、物事を多面的に捉えるよう意識するようになったことです。

係長などの職責を意識せざるを得ない経験年

数となり、未だ実感が無いながらも、自分のスキル不足に漠然とした危機感を持っていました。

この研修では、「コミュニケーション研修」をはじめ、「マネジメント総論」や「組織の危機管理」などの講義で、知識の習得はもとより、実践的な演習を通じて実務に活かす方法を学ぶことができました。このことにより、係長などの管理職の役割、重要性を理解し、組織の中で求められる役割を意識するようになりました。また、自分の上司の偉大さに改めて気づくとともに、演習だけでこんなに大変なのに果たして自分に務めることができるのだろうか、と不安になりました。（今のうちに不安になっておいて良かったとも言えます。）

そのほかに、ゼミナール形式の授業では、物事を順序立てて考える、法律や判例をよく確認する、活発に意見交換し合うといった一連の作業を繰り返しました。また、グループ研究・発表では、様々な着眼点で出された意見をブラッシュアップすることでよりよい研究成果を導き出すことができました。

いずれも、普段の業務ではなかなか取り組むことができていませんでしたが、公務員の仕事の進め方において最も基本的で重要な手法であると再認識しました。また、私個人では、経験による思い込みや固定観念による画一的な考え方をしてしまいがちですが、他の自治体の研修生の多様な考え方、斬新な意見に触れ、物事を多面的に捉えることの重要性を実感しました。

他の自治体の研修生は優秀で、サービス精神にあふれた方々でした。研修以外の交流会やレクリエーションにおいても企画力や実行力を十分に発揮してくれたおかげで、楽しく充実した日々を過ごすことができました。そのような

方々は心に余裕があり、自分の業務も部下の指導もこなすことができる人なのだろうと感心しました。また、そういう方々と広い繋がりをつくれたこともこの研修の収穫であり、今後の仕事や人生に大いに役に立つと思います。

最後に、この研修を受講する機会を与えてい

ただき、忙しい時期にもかかわらず快く送り出していただいた職場の皆様と、研修だけでなく寮生活全般にまで気を配っていただいた公益財団法人東北自治研修所の皆様に心から感謝申し上げます。



第 199 回中堅職員研修を受講して

植松 崇

福島県ハイテクプラザ主任研究員

1 はじめに

「ゼミやグループワークが多いけど大丈夫かな。」「他の受講生はどういう人なんだろう。」などと開講直前まで期待と不安の気持ちで一杯でしたが、今振り返ると、この2か月間で本当にかけがえのない学びと仲間を得ることができ、達成感と深い充実感を覚えています。以下、振り返ります。

2 課題意識と研修成果

(1) 研修参加にあたっての課題意識

技術職員として採用11年目となる現在、これまで一貫して商工行政に携わり、関連知識やノウハウ等を身に付けてきました。しかし、今後より高度な業務を担ったり責任ある立場に立つ場合を考えた時、これまであまり経験したり学んでこなかった法務や財務等を始めとした行政全般の基礎を今のうちにしっかり固めるとともに、商工分野に限らない広範な行政課題に対する視野を持たなければ、重要な意思決定や政策立案、内外調整等の責務を十分に果たせなくなるのではないかとといった課題意識がありました。

(2) 全体を通した学び・成果

こうした課題意識の下に研修に参加しましたが、全体を通して当初の期待以上に行政全般の基礎や広範な行政課題について学ぶことができ

ました。加えて意識面においても幾つか収穫がありました。今後本県職員として様々な業務にあたっていく上で、その時々には的確な判断や行動をとっていく心理的な準備（自己効力感）が進んだばかりでなく、地方分権の推進に伴う自治体の役割の変化や住民意識の高揚、人口減少・少子高齢化の進展など、行政を取り巻く環境が大きく変化している中であって、本研修を契機にここでの学びを広げ深めながら、絶えず自らも柔軟に変え続けなければならないとの自覚や動機付けも強まることとなりました。

併せて、こうした能力開発や意識醸成と同じくらい収穫となったのが、他の受講生との繋がりでした。当初、人的ネットワークの構築は重要である一方、他の受講生とそれほど深く交流できるような期待は持っておらず、付随的な目的との意識がありましたが2か月にわたり日々一緒に講義を受け、グループワークでは同じ課題に協力して取り組み、食事や入浴を共にし、様々なイベントを企画しては楽しみ、深夜まで談話室で懇談するなど、生活を共にしたことによって、次第にお互いの理解が進み、2か月後にはかけがえのない関係になっていました。通常業務において他の自治体職員とこうした信頼関係に基づく強い結びつきを築くことはなかなか難しく、公私両面にとって貴重な財産が得られたと思います。

(3) 各科目からの主な学び

・ 法律系科目

これまで法律については業務に関連するものに触れた程度でしかなかったため、初めのうちは講義された知識を断片的に覚えるのがやっとでしたが、集中して学べるO f f J T環境の効果もあって、履修が進むに従って法律の役割や原則、仕組み等、基礎的なイメージが自分の中に形成されるのに伴い、各講義内容を相互に繋がりを持った形として捉えられるようになってきたのが印象的でした。また、こうして理解が進むに従って、法律をとおして社会全体の仕組みへの理解も深まっていくこと、行政活動の根本のところ如何に憲法や法律が関わっているのか、適正な行政活動を行っていく上で如何に欠かせない知識であるか等、初めて実感として気づかされることも多かったです。

特に地方自治法では、これまでそもそも条例をどのような場合に制定しなければならないのかなど、地方自治の本質的部分にもかかわらず理解が曖昧な点が多かったので、今回、憲法に掲げる地方自治の本旨（住民自治と団体自治）に始まり当該法律の全体像を、時代に応じて解釈が変遷してきた歴史的経緯等も含めて体系的に学ぶことができたことはとても有益でした。

現在の地方分権改革は、戦前、戦後に続く第3の改革として平成7年の地方分権推進法から始まり、既に国と自治体との関係は“上下主従”から“対等協力”に変革されましたが、現在は一歩進んで、法律による国からの義務付け・枠付けの見直しや権限移譲等が進むとともに、自治体側からの提案も募集され始めています。こうした自治体の権限と責任とが急速に増加している現状にも視野が広がるに従い、今は自治体側が地方自治の本旨を再度自覚する番であり、

職員一人ひとりが能力研鑽に励んで地域行政を自主性・主体性を持って戦略的に行うべき時代になっているとの認識を強くする機会にもなりました。

・ 政策戦略系科目

政策戦略系科目では、政策形成プロセスの他、少子高齢化や環境問題、農業、商工観光業、震災復興といった幅広い行政課題について学びましたが、特に少子高齢化の講義では、少子高齢化の現状や将来見通し、それらが社会保障制度を通して国・自治体の行財政に与える深刻な影響を数字面から具体的に追っていくことで問題の重大性や緊急性を浮き彫りにしていくとともに、実際に所属する自治体の少子高齢化の状況を将来にわたってシミュレーションする演習も行うなど、問題の実態に深く迫っていききました。

受講前までは、少子高齢化の問題については感覚的な理解でしかなく、危機感も漠然としたものでした。本県のシミュレーションを行った結果、過去10年間の推移を前提にすると、人口は50年後には現在の4割にまで減少する一方、高齢化率は20%高まって50%近くに達するものとなり、その異常な進行速度や多方面への深刻な影響を考えた時、初めてこの問題を自分事として危機感をもって捉えられたとともに、本県が復興と並んで人口減少・少子高齢化対策を最重要視している意味も理解できたように思います。

3 今後に向けて

上記のとおり、本研修では充実した学びが得られた一方、それらは中堅職員に必要とされる基礎力全般にわたる幅広いものであって、必ずしも本研修だけで身に付くものであったり、必

要十分な内容といえるものでもないと思います。このため、本研修の学びを定着させるだけでなく、本研修を一つの契機として捉え、ここでの学びや広がった視点等を実務や自己研鑽の場で継続して広げ深めていく意識を大事にし、それによって将来様々な環境変化に対し、自主・自律と戦略性を持って対応できる職員となれるよう努めていきたいと思います。

なお、今回培った受講生間の繋がりや、それ自体大切なものとして今後もSNSや定期的な集まりをとおして継続していくことになります

が、東北全体の自治体職員から成るインフォーマルネットワークとしての側面から、その時々に必要な情報を共有したり、協力し合う機能も生まれてくると思います。

4 最後に

業務多忙な時期にもかかわらず快く研修に送り出していただいた職場の皆様とともに、最高の研修と交流の場を提供いただいた東北自治研修所の皆様に心より感謝申し上げます。



管理者研修〔政策形成コース〕を受講して

鎌田 洋一

福島県田村市役総務部協働まちづくり課課長

■田村市について

田村市は、福島県中通り地方に位置する人口3万8千人、東洋一の鍾乳洞と言われる「あぶくま洞」があるところです。平成23年3月の東日本大震災に伴う福島第一原子力発電所の事故においては、市内東部が避難指示解除準備区域（旧警戒区域）、緊急時避難準備区域の指示を受けましたが、平成26年4月にいち早く全ての避難指示を解除し、風評等からの復興と持続可能な地域づくりに向けた取り組みに全力を傾けております。

私の所属する総務部「協働まちづくり課」は平成27年4月に新設され、従来の企画課業務に加え、地域創生に代表される、これからのまちづくりの先導を務める役割を担っています。

■研修内容について

平成28年10月27日～28日の2日間、管理者研修〔政策形成コース〕を受講しました。

研修には東北6県から18名の自治体職員が集まり、政策・マネジメント体系について、講義やグループ討議により学びました。

講師の本多鉄男先生（㈱行政マネジメント研究所）は、長年にわたって全国の自治体を対象として研修を続けてこられた高名な方で、自治体の政策形成や事業化のプロセスに数多く携わってこられた経験から、豊富な事例をわかりやすく紹介されながら、独特のユーモアと気合

のこもった講義をしていただきました。

以下、特に感じた点について述べます。

・政策について

地域の持続可能性に係る危機や地域創生総合戦略など、私たち職員は新たな発想と幅広い情報収集・分析力を獲得し、短期間で結果の出る政策を執行することが求められており、さらにこの傾向が加速して行くと感じています。講義の中で、市民の要望通りに応えることは「政策」ではなく単なる調整機能であり、本来の「政策」は「言われる前にやる。」「住民の要望の先を見る。」こと、単にアイデアの事業化ではなく、証憑となるデータや社会の流れを踏まえ、しっかりと段階を踏んで構築するものであることや、政策のプロセスにおける「目標」と「目的」、「コンセプト」と「ビジョン」、「成果」と「効果」など、何気なく使ってきた言葉の意味や用法、「5.5.H法（カードブレインストーム）」などの議論を積み上げる手法についてご教授いただき、政策を考え続ける視座と学び直しのきっかけをいただきました。

・行政と民間の違い

自分たちの組織のあるべき姿について、民間企業や先進自治体のビジョン、組織目標（政策コンセプト）の実例をお示しいただくとともに行政と民間の最も大きな違いは、「民間は自ら

の責任で『しません。』と明言するが、自治体は『できません。』と言い、決定主体があたかも他の誰かのような言い方をする。本来は『主体者』として行政も『できない』ことを証明し、『しません。』或いは『いたしません。』と言うべき。」との教えをいただきました。これは、現場では言いたくても言えないことであると感じる一方、「地方自治体は不要な事業はしていない。」という意識を捨て、政策の取捨選択や立案をしっかり行い、胸を張って「いたしません。」と答えられるような環境を構築していくべきだと強く意識できました。先生が言われておられた「時限爆弾を未来へ送っているようなもの」は至言であると思います。

■まとめ

書ききれないほどの様々な気づきをいただき、受講できたことに感謝しています。非常に密度が高い、正直、私の理解力ではグループ演習も含め5日は必要なプログラムなのではないかと感じました。また、受講内容が自分の中で未消化であることに、強い危機感を覚える重い内容が詰まった研修だと思います。

本研修は東北自治研独自のものであると伺っております。ぜひ来年度以降も継続をお願いいたします。私も庁内で受講を勧めていきたいと考えております。有意義な機会をいただきありがとうございました。

最後に本多先生のお言葉を記します。「自治体職員のみなさん、大切な職場をひかり！輝かせましょう！」



行政課題研修 〔公共施設のアセットマネジメントコース〕を受講して

五十嵐 興一

山形県酒田市土木課公園緑地主査兼係長

私は公園や緑地 214 箇所（約 193ha）の管理のほか、公園整備事業などを担当しております。造られて 30 ～ 50 年ほど経過している施設が多く、公園管理用倉庫など建物や遊具等公園施設は老朽度合いが進み、修繕対象が次から次と出ているのが現状です。

東北自治研修所の「公共施設のアセットマネジメント」をテーマにした研修コースは今回が 2 回目の開催とのこと。私はこの研修の存在を知らずにおりましたが、研修案内を見て「いま参加しなければ」と即座に決断し申し込みました。老朽化が進む公共施設のライフサイクルをどう効果的にデザインしていくべきなのか、この研修を通して考え方や勘所、課題解決へのヒントとなるものを少しでも得られたらという思いで参加させていただきました。

公園に限らず公共施設の老朽化と共に少子高齢化に人口減少という課題が進展しているなか、インフラを適切に維持管理する財源や、担う技術者を確保していかなければならない。コンパクトシティーや適正配置が叫ばれる今、特に合併した自治体では似たような施設を多く抱えており、平成 17 年に 1 市 3 町の合併を行った酒田市でも、人口一人当たりの公共施設延べ床面積は全国平均の約 1.3 倍と高く、現在のまま維持・更新を行えば約 860 億円の財源不足が

見込まれるとされています。利用者ニーズを踏まえながらも、幅広く意見を伺いながらこれからの時代に対応した公共施設のスリム化が必須となっています。

この研修は公共施設の老朽化の現状と技術面からの維持管理を理解し、公共施設の長寿命化を図りながら中長期の総合的なマネジメントの重要性とその手法の一端を学ぶものでありました。講師である著名な先生や先進事例として果敢に取り組んでおられる自治体職員、さらには長年施設修繕などに携わってこられた専門業者の方々から、最新情報やポイントを直接伺うことができ、大変貴重な機会となりました。さらに研修内容は技術系職員のみならず、政策や管財など事務系職員にも必要となる大変有意義なものでした。私たちひとりひとりが背負わなければならない地域間格差の大きさや、公共施設の管理者としての責任をあらためて感じさせるものでもありました。

情報技術（i P a d）を活用した橋梁点検の先進事例は、近接目視等点検を単にコンサルに委託せず、効率的な直営実施で大きなコスト削減が見込めるだけでなく、自ら点検したことでコンサルのミスにも気付くようになったことなど、大いに参考になる取り組みでした。また同時に役所にノウハウを残すことの重要性、長寿

命化や施設管理を担当する者の継続性、特にマインドを維持、継承していくことは極めて重要だと認識しました。

資産（アセット）マネジメントとして、稼働率が低いものの削減が必要と考えられますが、どう住民の合意形成を図り縮小を進めていけばいいか、講師から最近の成功例やご自身のアイデアを紹介いただいたことは大きな収穫でした。今後実務を進めるうえで励みにもなるものでした。

情報を公開し、住民要望を聞き、どうコーディネートするかが重要で、利用者が前より良くなったと満足度が上げる合理的な仕組みを工夫していく、「縮充」が大切だとのこと。市民合

意を取りながら何をどう残していくか、大変な作業ですがこの公共施設のアセットマネジメントをサボるわけにはいきません。サボればたちまち魅力のない街になっていくということであり、それだけに真剣に取り組まなければならないと確信するものでした。

公共施設の安全で効率的な維持管理は、全ての自治体に共通する喫緊の課題となっている昨今、3日間の研修ではありましたが得られたものは多く、人材育成に大いに意義のあるこの研修が、今後も継続されることを期待すると同時に、お世話になりました東北自治研修所の皆様や講師の先生方に、この場をお借りして心からお礼を申し上げます。



研修企画・運営者研修，研修講師養成研修を受講して

吉野 広平

秋田県横手市総務部人事課副主査

はじめに

平成 28 年 5 月 10 日から 5 月 13 日までの 4 日間，東北自治研修所において「研修企画・運営者研修」，「研修講師養成研修」を受講しました。

今年度より人事担当部署に異動になり，人事研修係として研修を実施する上での基礎知識を学ぶため，また，以前受講した諸先輩方より大変有意義な研修であると薦められたことから，今回受講を申し込みました。

研修の概要

どちらの研修も講義と実習で構成されており，「研修企画・運営者研修」では，講義において ①これからの職員研修と人材育成②研修用語・理論・技法③研修プランニングの基本の 3 点を学び，実習では，実際に研修カリキュラムの作成を行いました。

また，「研修講師養成研修」では，講義において①良い講師の 3 条件②媒体の活用③研修目的の確認と受講者の特徴，レジメ・レッスンプランの作成④効果的な教授法 の 4 点について学び，実習では研修企画のプレゼンテーションを行いました。

研修で学んだこと・感じたこと

【研修企画・運営者研修】

研修を企画・運営する上で最も重要なポイン

トとして，ギャップ（教育ニーズ）を埋めることが研修であり，自分の組織において，職員に何が足りないのか，人材育成方針において，どの部分を強化し，どういった人材を目指していくのかをまずは整理し，理解することが前提として必要であると感じました。このことを踏まえてプランニングしなければ研修の効果はなく，市役所外の方などに講師を依頼する場合も，その研修の目的と狙いを明確にし，講師側に的確にこちらの意図を伝えることが有意義な研修を実施するために必要であるとのお話がありました。

また，実習において実際に研修カリキュラムを作成してみることで，日ごろ目にする様々なカリキュラムから，研修の目的が組織における人材育成の方針とマッチングするか，研修内容が当市の人材育成にとって必要なものであるか，といったポイントを読み取る視点を学ぶことができました。

【研修講師養成研修】

講師の方から，最近の研修においては PowerPoint を活用する場面が非常に多く，PowerPoint ありきの研修になりがちであるとの指摘がありました。あくまで，PowerPoint や配布資料は補足媒体であり，研修における最大の媒体は，「人＝講師」であることを意識するべきであるとの講義には認識を改めさせられまし

た。

必要とされる研修講師の能力とは、プレゼンテーション能力であり、いかに受講者を集中させ、理解へと導くことができるか、そして、そのためのスキルとして、話し方や目線の配り方、質問の投げかけ方など、意識すべきポイントを学ぶことができました。プレゼンテーション能力は研修だけではなく、内部での会議や市民に対する説明会等においても必要なスキルであり、今回学んだ内容を、相手に何かを伝える・理解してもらう必要がある場面において、効果的に活用していきたいと考えています。

当市においても人材育成は常に重要なテーマであり、人材をいかに育て、そして活用していくかが重要な課題となっています。人材育成は組織の未来をつくることであり、そのためには職員研修をより充実させ、戦略的・効果的に実施していくことが重要になります。

2つの研修を通して、技術的な部分も多く学ぶことができましたが、研修を企画・運営する立場、講師の立場の双方において、研修内容について熟知し、理解を深めておくことが重要であり、多くの様々な知識を身に付け、情報収集

を怠らないことが必要であると強く感じました。

また、外部講師を招いての研修だけではなく、各業務において専門的な知識・能力・経験をもつスペシャリストである職員や、外部研修を受講した職員による内部講師の養成も必要になってきていると感じています。組織内での内部講師を養成していく上でも、今回の研修は非常に有意義なものであり、ぜひ、多くの方に受講していただきたいと思いました。

おわりに

受講された方々の中には、各自治体の研修担当の方だけではなく、様々な業務に携わっている方もおり、共通の課題や各自治体の取り組みなどについて情報交換をすることができ、短い期間ではありましたが、非常に有意義な時間を過ごすことができました。

最後に、ご指導いただいた高橋修先生（(株)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）、東北自治研修所の皆様、共に受講された皆様に、この場を借りて感謝を申し上げます。

研修レポートから

第4回主任級職員研修 地域経済活性化

梅からつながる地域の輪

～『梅のまち』のブランディング～

E グループ

岩手県 小野寺直喜 山形県上山市 榎 孝枝 福島県石川町 佐久間 祐樹
宮城県 橋浦友里江 宮城県大和町 伊藤 良博

はじめに

今回の研修では、様々な科目がありましたが、特に政策形成に特化した内容となっていました。

その中の、「地域経済の活性化」と題する講義において、私たちのグループで研究・形成し発表した内容について紹介いたします。

まず、私たちのグループでは、地域を活性化するために、進む方向として、定住人口増加を目指すのか、交流人口増加を目指すのかの話し合いを行いました。その結果、交流人口を増やし、活気・賑わいのある町にすることで、地域を活性化することを目的とし、政策を考えることとしました。

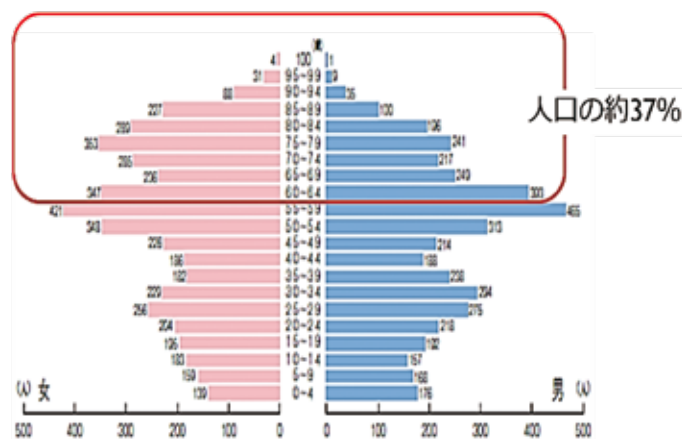
次に、交流人口を増やすため、スポーツ・地域資源・特産品・町の特色等を活用した、大まかな政策を数通り考え、それをグループ内で討論しながら最後は全員一致で地域資源を活用し、新たな特産品を生むことで交流人口増加を目指すということに決まりました。

モデルとした町（梅希町）の概要

私たちのグループでは、実在する市町村をモデルとしたのではなく、架空の町を設定し、その町をどのように活性化させるかを考えました。

モデルとした町（梅希町）の概要は、人口約9,000人であり、その内60歳以上が約37%と、多くの市町村で問題となっている高齢化が進んでいる町であります。（図1参照）

また、県の内陸部に位置し、市街地から車で約45分（公共交通機関の場合はアクセスが不便）、主な産業は第1次産業（農業）で小さいながら温泉街も存在するという町を設定しました。

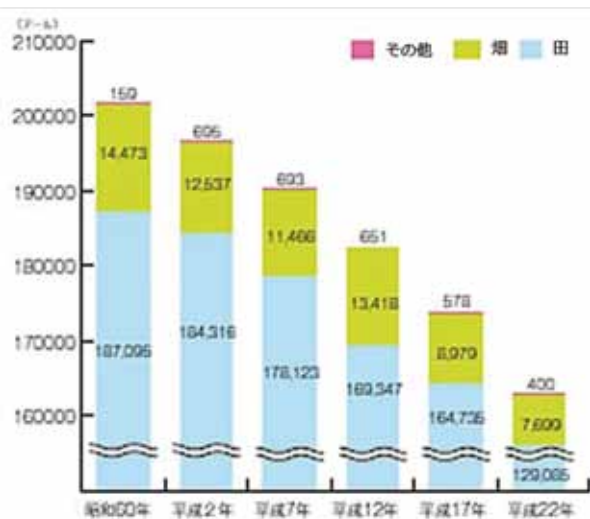


【図1】年齢別人口構成

梅希町の現状と抱える課題

概要でも述べたとおり、梅希町では高齢化が進み、それに伴い、担い手（後継者）不足にも悩まされており、耕地面積が年々減少しているとともに、耕作放棄地も増加し、基幹産業である農業の存続も危惧されています。（図2参照）

また、「温泉街＝観光地」が存在するにも関わらず、PR不足などで地域資源を活かしきれていないという課題を抱えている状況であります。



【図2】耕地面積の推移

梅希町のあるべき姿

以上のような現状と課題を踏まえて、梅希町の特色を活かし、かつ課題となっている耕作放棄地を活用しながら、地域を活性化することができないかに着目し、私たちのグループでは次のようなことから政策を考えました。

■耕作放棄地を活用して、町の特産品（特色）をつくれないか。

⇒基幹作業が農業であるため、農作業のプロは町にたくさんいる。

⇒耕作放棄地が増加＝新たに耕作する土地がある。

⇒高齢化が進んでいるため、比較的手間がかからない作物を栽培する。

■その特産品と合わせて温泉街をPRすることができないか。

⇒特産品をメインとした体験型プランを企画。

⇒特産品と旅館が連携したプランを企画。

この結果、町の名前にもある、『梅』を町

の特産品として栽培し、町の産業と連携しながら梅希町らしいプランを企画することで、観光客を呼び込む（交流人口の増加）政策をたてることとしました。

現地視察で見たもの

私たちのグループでは、実際に温泉街でワイナリーをオープンしている『秋保ワイナリー』（仙台市太白区）を現地視察しました。現地視察では、地域を活性化するために、ワイナリーとして現在取り組んでいること、これから取り組もうとしていることを代表である毛利親房さんにお話をいただきました。

■ワインを味わうだけではなく、ワインに合う地元の食材とコラボ

■地元の企業やデザイナーと協力して商品開発（染め物、木工、ガラス等）

■温泉街と協力して、体験型観光の企画

⇒南三陸でカキの収穫、その後、秋保でワインと一緒に味わう。

⇒ウイスキー工場、酒蔵、ワイナリーを巡り、旅館に宿泊するツアー

■外国人観光客向けPR（英語表記や留学生向けツアーの受入等）

現地視察では、その資源（ワイン）だけを使い人を呼び込む（地域を活性化する）のではなく、他の資源（食材・温泉街・他産業等）と組み合わせることで、地域全体としてさらに魅力のあるものに生まれ変わることができ、「ワインだけ」ではなく「ワイン×〇〇」という自由な取組が、地域活性化につながっていくということを学びました。



現地視察先：秋保ワイナリー

梅希町を活性化する政策提言

現地視察で得られたことをもとに、再度政策を検討・見直しを行い、私たちは「梅希町＝梅のまち」にブランディングを確立するために、以下の政策を提案しました。

政策提言 1 梅の加工品の製造

政策提言 2 体験型ツアーの企画

【政策提言 1 梅の加工品の製造】

■町の農業者に耕作放棄地で梅の栽培をしてもらうため、生産された梅は全て町が買い取り
⇒生産者が安定した収入を得られるように、安心して生産できる環境を整備

■廃校になった学校等の施設を改修して加工場を整備し、買い取った梅で加工品（梅酒、梅干、梅ジャム等）を製造
⇒加工品にすることで、様々な事業と連携が図れる。（図3参照）



【図3】梅と他事業との連携のイメージ
梅をメインにそこから様々な事業と連携

【政策提言 2 体験型ツアーの企画】

■世界に一つだけのオリジナル梅酒作り
⇒実際に畑で梅を収穫し、その梅で梅酒作り
⇒地元印刷会社と連携し、梅酒の瓶に貼るオリジナルラベルを作成

⇒飲み頃になったら自宅にお届け



■梅の枝でMy箸作り

⇒剪定等で不要になった梅の枝を利用して地元工芸家協力のもと、My箸を作成



■とりたて野菜とマリージュ

⇒町の野菜農家で収穫体験を行い、収穫した野菜は温泉旅館で調理
⇒温泉旅館に宿泊するとともに、収穫した野菜を梅酒と一緒に堪能

まとめ

以上のように、私たちは梅希町を活性化するため、2つの政策を提言しました。

今回私たちは、実際にある町ではなく、架空の町を設定し「梅」を資源に政策を考えましたが、この研究をとおして、資源（梅）だけで売り出すのではなく、「資源+〇〇」といったように組み合わせ、連携・協力し付加価値を与えることで、より魅力があるものに生まれ変わることに改めて気づかされました。

それは、資源だけに言えることではなく、行政・産業・住民が連携・協力することで、町全体が活気と賑わいに溢れ、さらには観光客（交流人口）の増加につながるものと考えます。

■行政⇒住民が地域活性化に取り組みやすい環境を整備

■産業⇒他事業との連携を強化し、単体ではなく、町全体で取り組む体制を整備

■住民⇒行政任せにするのではなく、自分たちで町を盛り上げるという意識向上

地域活性化の推進のためには、「ないものねだり」をするのではなく「あるものさがし」を行い、今ある地域資源をどのように活用するか、それをどのようにアピールするかを考えなければならないと思います。

そして、地域独自の政策を創り出し、住みたくなる、来たくなるまちづくり・ひとづくりを心掛けることが重要であり、これからのまちづくりにおいて、人とのつながりは必要不可欠になります。行政だけで全て考え、政策を行うのではなく、行政・産業・住民が互いに考え、協力し合うことが必要であり、そうすることで、住民一人ひとりが元気・活気のある町にしようと考え行動し、さらには自分の町に愛着を持ち、それが地域の活性化につながると考えています。

おわりに

今回の研究にあたっては、限られた時間の中でのグループ研究であったため、政策内容において課題の残る部分がありましたが、グループ内では活発な議論を展開し、それぞれの考え・意見を発表、検討し答えを出すという作業を何度も行いました。当然、一人で考えて答えを出すより、グループで考えることで、一人では思いつかないような考えなど、様々な意見が出るとともに、議論も深まり、より具体的な中身が出来上がったと思います。他の自治体の方々とそれぞれの地域で抱えている課題や悩み、また、実施している政策等が異なる中、お互いの意見に良い刺激を受けながら、研究を進めることができました。

最後に、貴重な講義をいただいた木村俊昭教授、現地視察においてご多忙の中、丁寧にご説明をいただいた秋保ワイナリー代表毛利親房さんに心から感謝申し上げます、結びとさせていただきます。



研修レポートから

第 198 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ〔環境政策〕

ボクと熱交換しませんか？

～下水熱を利用したまちづくり～

C グループ

青森県 黒川 学 山形県 佐藤 祐司 岩手県陸前高田市 佐々木伸哉
福島県 西戸 良平 福島県郡山市 中村 剛 宮城県大和町 庄司 太一

<はじめに>

タイトルの「ボク」は下水を意味しています。グループで環境政策について話し合った結果、「下水熱利用」をテーマに研究することになりましたが、下水が人間の排泄物を連想させ印象が悪いことからボクと言い換えました。

しかし、研究を進めるにつれ、私たちは印象の悪かった「ボク」の可能性に色めき立ちました。

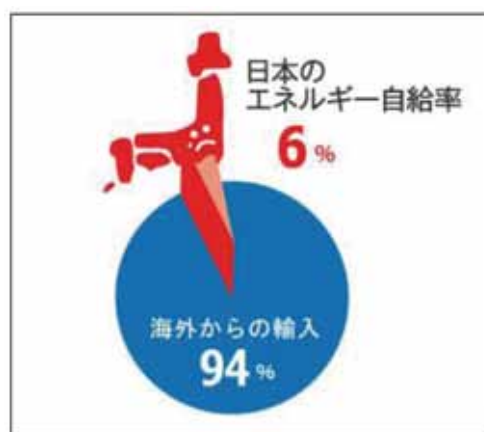
なぜなら、私たちの足元には大きな可能性を秘めた熱源の川が流れている事に気付いたからです。

<現状と課題>

① エネルギー自給率

国民生活や経済活動に必要な一次エネルギーのうち、自国内で確保できる比率をエネルギー自給率と言います。日本では、高度経済成長期にエネルギー需要が大きくなる中で、供給側では石炭から石油への燃料転換が進み、石油が大量に輸入されるようになりました。1960年には主に石炭や水力など国内の天然資源により58.1%であったエネルギー自給率は、それ以降大幅に低下しました。石炭・石油だけでなく、第1次石油ショック後に普及拡大した液化天然ガスは、ほぼ全量が海外から輸入されています。

2014年は原子力発電所の発電量がゼロであったこともあり、日本のエネルギー自給率は過去最低の6.0%となりました。



【出典】エネルギー白書 2016 年版

② 再生可能エネルギー

再生可能エネルギーとは、法律（エネルギー供給事業者による非化石エネルギー源の利用及び化石エネルギー原料の有効な利用の促進に関する法律）で「エネルギー源として永続的に利用することができる」と認められるものとして、太陽光、風力、水力、地熱、太陽熱、大気中の熱その他の自然界に存する熱、バイオマスが規定されています。再生可能エネルギーは、資源が枯渇せず繰り返し使え、発電時や熱利用時に地球温暖化の原因となる二酸化炭素をほとんど排出しない優れたエネルギーです。

資源が少なくエネルギー自給率が極めて低い日本において、再生可能エネルギーを利用していくことはとても大切な選択肢なのです。

【出典】資源エネルギー庁HP

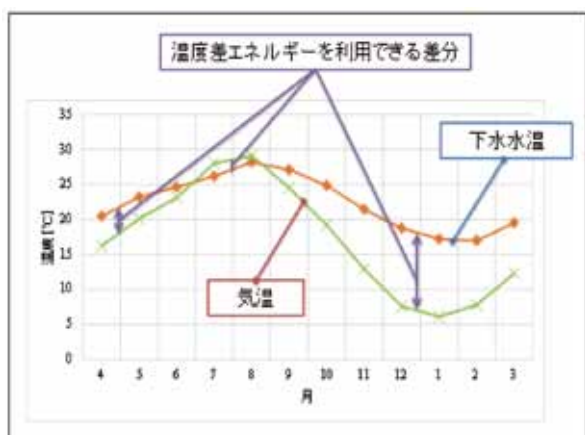
<下水熱について>

前述した再生可能エネルギーと共に、「未利用エネルギー」が近年新エネルギーとして注目されています。下水熱は、人間の生活や経済活動で排出される未利用エネルギーです。

下水熱利用とは、都市内に豊富に存在する未利用エネルギーである下水の持つ熱を、建物の冷暖房や給湯、道路の融雪などに活用し、都市の省エネ化・省CO₂化等を図るものです。

下水は、大気に比べ冬は暖かく、夏は冷たい特質を有しています。また、日々の生活から発生するものであることから安定的かつ豊富に存在します。そこで、この熱（温度差）エネルギーをヒートポンプ等で活用することにより、省エネ・省CO₂効果が期待されます。

下水熱は、都市域に配置された下水管や下水処理場等から熱を利用することができるため、熱需要家との需給マッチングの可能性が高く、また採熱による環境影響が小さいなど、他の未利用エネルギー（河川水、地下水等）と比べて複数のメリットがあると考えられます。



【出典：国土交通省HP】

湯船にはった温かいお湯が、栓を抜かれた排水口に吸い込まれていく様子を思い描いてください。お湯を作るためには、地球が気の遠くなるような時間をかけて蓄積した化石燃料が消費されているのです。そのお湯を捨てているのです。

排水口から流れ出たお湯の熱をヒートポンプの技術を用いて再利用できたら、それは素晴らしいことだと思いませんか。

<下水道法の改正>

下水熱利用促進のため、平成27年に下水道法（以下「法」）が改正されました。

法第24条第3項第3号及び第25条の17第3号により、公共下水道の暗渠である排水施設及び流域下水道に、①下水熱利用のための一定の設備を、②適切な管理を行うことができる者、に限り設置できることとされました。

また、下水道法施行令（以下「令」）においては①②を以下のとおり定められました。

① 設置可能な下水熱利用のための物件

（令第17条の2）

設置可能な物件として下水熱を利用するための熱交換器のほか、当該熱交換器による下水熱の効率的利用のために必要なもので下水の排除に支障のないものと規定

② 適切な管理を行うことができる者

（令第17条の3）

国、地方公共団体、熱供給事業者のほか、下水熱の利用に関する適切かつ確実な計画を有し、下水熱の利用を行うのに必要な経理的基礎及び技術的能力を有すると下水道管理者が認めた者と規定

つまり、下水熱利用促進のため、民間事業者による下水管渠内への熱交換器の設置に関する規制が緩和されたのです。

<現場調査>

① 積水化学工業株式会社

下水熱利用に関する先進的商品を開発している積水化学工業株式会社東北支社（仙台市青葉区）を訪問し、下記内容について御説明いただきました。

- ・ 下水熱利用の概要
- ・ システムの紹介と取り組みの概要
- ・ 仙台市共同研究
- ・ 新潟市融雪事例
- ・ 新潟市ハウス園芸空調事例
- ・ 滋賀県共同研究（スキーム検討）
- ・ 普及展開に向けた検討
- ・ 積水化学のまちづくり提案

下水熱利用の概要から、熱交換システム，そして先進事例と幅広い内容を学びました。

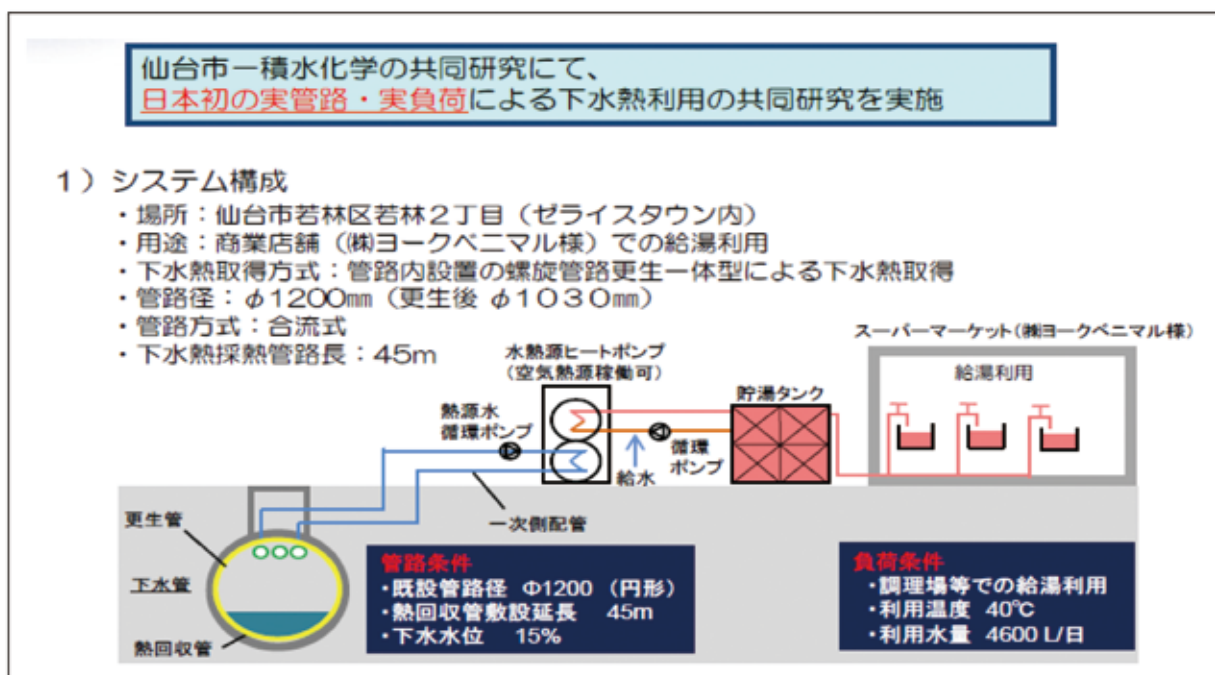


【積水化学工業東北支店での学習風景】

② ヨークベニマル若林店

仙台市と積水化学との共同研究で下水熱利用システムを導入しているヨークベニマル若林店（仙台市若林区）を見学しました。

当箇所は、店舗で使用する給湯熱源として、既存下水道管φ 1,200mm の1 スパン 45m に下水管更生工事に併せ、管更生及び熱回収管を設置し、取り出した熱を運ぶ熱媒体循環配管を95m 布設、店舗脇に設置したヒートポンプユニットで熱を回収するものです。下水熱を利用し、1 日に40℃のお湯を4,600ℓ作り出しています。

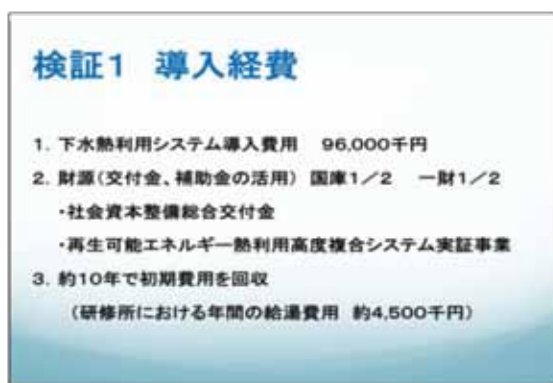


③ 宮城県富谷市役所（訪問時は富谷町役場）

富谷市の下水道の概要を御教示いただきました。平成28年3月現在、下水道処理人口普及率は96.5%、処理率96.3%と高い下水道普及率であることがわかりました。

<具体的事例による導入効果の検証>

私たちは、下水熱利用の導入効果を検証するため、研修が行われている東北自治総合研修センターで導入した場合の経費や環境に対する効果を試算しました。その結果は次のとおりです。



ヨークベニマル若林店の事例を参考に試算した結果、約96,000千円の導入経費が算出されました。

ただし、導入箇所は下水道の管径が小さいことや下水道管から本センターまでの距離が長いことから、効率的に稼働できない可能性も考えられました。

財源として、国の社会資本整備総合交付金(下

水道の更新や更生が必要となる時期に導入できる場合)や一般社団法人新エネルギー導入促進協議会(NEP C)の再生可能エネルギー熱利用加速化支援対策費補助金を活用することを見込みました。

その結果、現在、研修所における年間の給湯費用が年間約4,500千円であることから、補助金等を活用できると仮定すれば、約10年で初期費用を回収できると試算しました。

次に、環境に対する効果としてCO₂排出量を試算し比較を行いました。

本センターでは給湯に都市ガスを利用しており、現在の年間排出量が約77tとなりました。これに対し下水熱を利用した場合は88tという結果でした。

これは、都市ガスがCO₂排出に有利であることと、下水熱を利用する場合、熱交換のヒートポンプに電気を利用することによるCO₂の排出が理由と考えられました。

この結果から、下水熱利用により長期間の経費は削減されるものの、CO₂排出の側面から考えた環境に対する効果としては都市ガスの方が優れているということがわかりました。

<政策提言>

私たちは、『富谷市は下水熱利用のトップランナーを目指します!』と銘打ち下水熱を利用したまちづくりを提言します。

富谷市成田地区は下水道普及率が高く、また下水熱利用の導入効果が高いと思われる公共施設等の大規模施設が多く存在します。

これらのことから、当地区は下水熱利用の導入に適している地域であると考えました。

都市ガスにより給湯ができる富谷市では、下水熱を冷暖房に利用する方法により環境への効果が大きく発揮されます。

下水道管理者が中心となり、各施設の管理者

ポテンシャルマップと利用可能施設

施設名	給湯	冷暖房
東北自治総合研修センター	都市ガス	都市ガス
成田保育所	都市ガス	電気・灯油
成田小学校	都市ガス	灯油
成田葉小中学校	都市ガス	灯油
成田中学校	都市ガス	灯油
成田公民館	都市ガス	電気
富谷高等学校	都市ガス	灯油
仙台リハビリテーション病院	都市ガス	電気
ヤマザワ(スーパー)	プロパンガス	プロパンガス

- ① 未利用エネルギーを利活用することで、住民の環境意識が飛躍的に高まります。
- ② 環境に配慮した街として、町のイメージが向上します。
- ③ 環境日本一の都市、住民になります。

以上のことから、下水熱利用の導入はより一層の技術革新が求められますが、その効果は大きいいため、エネルギー問題の解決に向けての一つの有効な手段であるといえます。

<最後に>

お忙しい中、製品の説明と現場説明をしていただきました積水化学工業の皆さん、先進事例の資料を御提供いただきました仙台市下水道計画課仲道計画係長、富谷市の下水道について御教示いただきました同市上下水道課内ヶ崎課長補佐にこの場をお借りして感謝を申し上げます。

「ボク熱」(略称)について、皆で資料収集や発表資料を作成したこと、夜遅くまで行った娯楽室での打ち合わせは辛く楽しく、そして有意義な時間でした。



【ヨークベニマル若林店で記念撮影】

講師コメント

本課題では未利用エネルギーを使って二酸化炭素排出抑制に貢献できる政策を提言の主旨としています。具体には、下水に排出される「お湯」に蓄積された熱をヒートポンプによって熱利用することを推進するための政策であり、下水道法が、下水熱利用のために設置可能な物件と、適切な管理を行うことができる者を規定し、民間事業者が参入しやすいように改正されたことを受けた対応政策となっています。

まず、設備面からのアプローチとして製品開発を行っている企業の調査、次に設備を導入している企業のヒアリングを行い、一定の規模感を持って具体の施設に導入した時を仮

定し、その効果を試算しています。このような理論立てた展開は、提案を聴く側にとっては説得力のある進め方といえるでしょう。さらに、このグループでは、下水道の普及率から効果が出る可能性のある地区を選定しています。欲をいえば、せっかく地域を選定したのであれば、そこでどの程度の効果が出るかまで試算して欲しかったと思います。また、効果の出難い地域に対しての「次の一手」まで踏み込む姿勢があってもよかったと感じます。

東北大学大学院環境科学研究科長
吉岡 敏明

研修レポートから

第 199 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ〔環境政策〕

太陽光発電設備のリサイクル促進

B グループ

岩手県八幡平市 中軽米 健 秋田県秋田市 工藤 貴志 山形県 太田 直樹
福島県田村市 井堀 裕一 宮城県 石井友紀子

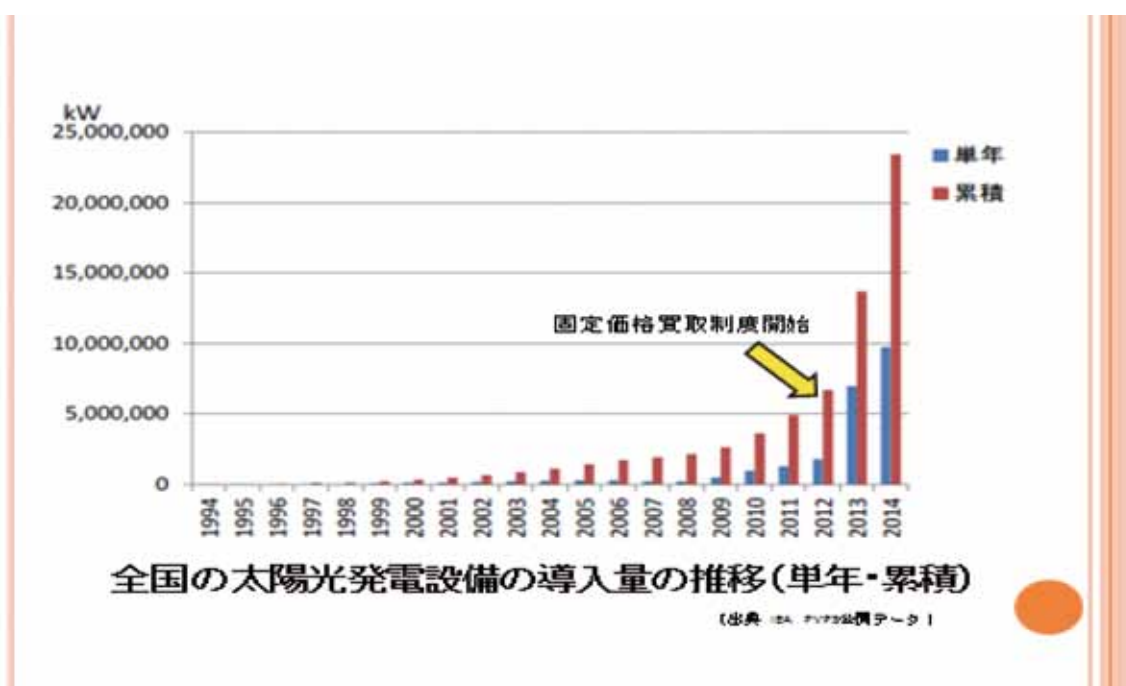
1 はじめに

現在、世界規模で問題となっている地球温暖化ですが、その対策として低炭素社会の推進が必要となっています。低炭素社会の実現には再生可能エネルギーの利用促進と、リユース・リ

デュース・リサイクルの 3 R 推進が必要不可欠となります。

当グループでは、再生可能エネルギーのひとつである太陽光発電と 3 R のひとつであるリサイクルとの関係について考えてみました。

2 太陽光発電の導入状況



2011 年の東日本大震災により、再生可能エネルギーの利活用の必要性が高まっています。

太陽光発電設備は、世界的に見ても普及率が伸びており、日本では 1970 年代のオイルショッ

ク以降、開発と普及が進んでいました。導入量は徐々に伸びていましたが、2013 年には単年の導入量が前年の 3 倍以上、累積では 2 倍近くと、大幅な増加となっています。これは、2012

年に固定価格買取制度（F I T）が開始されたことが大きな要因となっているものと考えられます。

このことにより、特に非住宅用の太陽光発電設備が大量に導入され、各地にメガソーラーが建設されました。2014年度の太陽光パネルの発電量は、住宅用で7,087千kW、非住宅用で17,695千kWとなっています。

背景

- 再生エネルギーで普及率が伸びているのは太陽光
 - 1970年代から普及し始める
 - 震災後、一般住宅用・メガソーラーが急速に普及
現在出回っている太陽光パネルの量
- 2014年度 住宅用 7,087千kW
非住宅用 17,695千kW
（出典：NEDO「再生可能エネルギー」）

住宅用、事業用ともに急速に導入

3 現地調査

太陽光発電所の現状を知るため、宮城県岩沼市の「いわぬま臨空メガソーラー株式会社」に伺うこととしました。

いわぬま臨空メガソーラー株式会社では2015年4月より商業運転が開始されました。年間の想定発電量は約2,900万kWで、一般家庭8,000世帯の年間電力使用量に相当します。

太陽光発電事業のメリットについて尋ねたところ、大きく2つのことが挙げられました。

まず1つは、初期投資は大きいですが、ランニングコストはかからない、というものでした。人件費については、電気主任技術者が施設管理を行っていますが、業務委託で2名のみで発電所に常駐せず、岩沼市内の事務所でシステム監視をしています。修繕費については、風力発電における風車や水力発電における水車などの回転物がないため、故障はほぼ発生せず、メンテナンス費用もかからないとのことでした。

いわぬま臨空メガソーラー株式会社 概要

太陽光発電事業のメリット

- ・初期投資は大きいですが、ランニングコストはかからない。
人件費→管理委託で2名のみ、発電所に常駐しなくてもよい。
修繕費→回転物がないので故障はほぼない。
- ・日中は安定して発電する。
風力や地熱はエネルギー源が安定しないが、太陽光は曇天でも発電する。

事業期間20年のうち7年間で初期投資回収可能
(残り13年間はほぼ利益！)

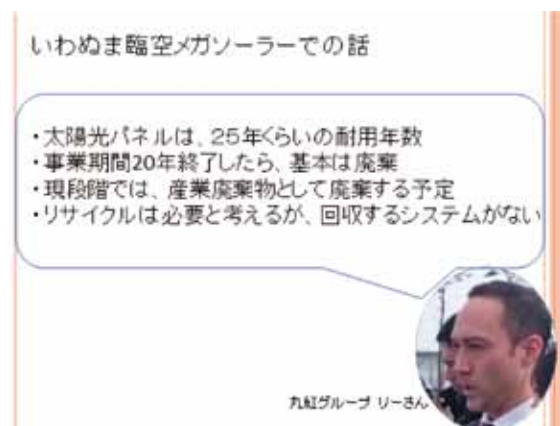
2つ目として、日中は安定して発電するというものです。風力発電や地熱発電はエネルギー源が場所を選び安定しませんが、太陽光発電は、曇天でも発電量は落ちるものの、日中であれば発電可能とのことでした。

この事業は設置期間と撤去期間を含めて23年の事業期間となっていますが、これは固定買取価格制度で定められている調達期間が20年であるためです。買取価格は1kWh当たり40円で、月に1～1.5億円の販売額となるため、初期投資となる事業費70億円は7年ほどで回収可能とのことでした。

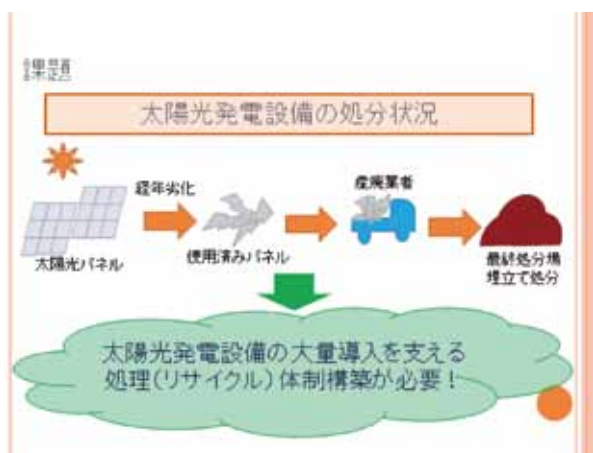
4 課題

このメガソーラーの事業期間は前述のとおり23年ですが、期間満了時にはどうするのかを伺ってみました。

太陽光パネルの耐用年数は25年ほどですが、事業期間の終了後は、基本的には廃棄の予定となっています。この施設では11万枚の太陽光パネルを使用していますが、現段階ではそれらは産業廃棄物として廃棄する予定で、「リサイクルは必要と考えているが、今は回収するシステムがない。」とのことでした。



また、一般住宅に設置されている太陽光発電設備の処分方法は、所有者が販売店や設置した工務店、電気工事店等に撤去・処分を依頼し、やはり産業廃棄物として最終処分場で埋立て処分となる状況です。



2013年以降、大量に導入された太陽光パネルですが、将来的には大量に廃棄される可能性があります。環境省によると、2039年の排出見込み量は約78万トン、太陽光パネル4,000万枚相当となっていますが、現状ではこれらが産業廃棄物として最終処分場へ行くこととなります。産業廃棄物の最終処分場の残余年数が現状では14.7年となっておりますので、その頃には処分場が無くなり、大量の不法投棄が発生するおそれがあります。そのために太陽光発電設備の普及が阻害されることも考えられます。

太陽光発電によって低炭素化社会を実現させるには、使用済みの太陽光パネルの処分方法が大きな課題となっているのが現状です。それを解決するために有効な手段として、太陽光パネルのリサイクル体制を構築することが必要なのではないかと、この結論に至りました。

リサイクルを行う上での条件には、

- ①物が集まること
 - ②製造されるリサイクル品に一定の水準の品質があること
 - ③リサイクル品に需要があること
 - ④リサイクルを行う業者などに経済的な採算性があること
 - ⑤リサイクル品に有害物質が混入しないこと
- の5つが挙げられます。

②と⑤については技術的な問題となりますが、既存の技術でも対応可能であり、今後は更に技術開発が進歩するものと考えられます。

③について、リサイクルで得られるものとしてシリコン、ガラス、金属類がありますが、これらは様々な製品の材料として活用されていることから、需要は充分にあるものです。

太陽光パネルのリサイクルを行う上での問題は①と④となります。

①について、廃棄される太陽光パネルは大量に出ることが予想されていますが、それをどのように回収・保管するか、④について、リサイクル業者に採算性があるのか、コストに見合うものなのかが問題解決の課題となります。

5 政策提案

これらを解決する政策として、「太陽光発電設備のリサイクルシステムの構築」を提案します。行政がリサイクルを義務付けた上で、「回収方法」の構築と「リサイクル料の設定」をします。

○回収方法

回収業者が住宅やメガソーラーから排出される使用済み太陽光パネルを回収し、県が設置する一次回収場所へ運搬します。回収業者は、行政から許可を受けた指定事業者となります。一次回収場所は県内に1ヵ所の設置とします。

保管については、太陽光パネルはもともと屋外に設置されているものなので、倉庫などの施設は必要はなく、ある程度の敷地面積と最低限の囲い程度で足りると思われます。そのため、一次回収場所の設置に係る費用はかなり抑えられるものと考えられます。

回収・保管された太陽光パネルは、一定数が集まったらリサイクル業者が入札によって買い取り、リサイクル工場でシリコン、ガラス等に製品化することとなります。

①回収方法～一次回収場所の設置～

住宅・メガソーラー

↓
指定業者

↓
一次回収場所(県内1ヵ所) → 都道府県が設置

↓
リサイクル工場

↓
リサイクル製品

○リサイクル料の設定

一次回収場所までの費用は太陽光発電設備所有者が負担します。負担の内容は、設備撤去費用及び一次回収場所までの運搬費用です。

一次回収場所からリサイクルされるまでの費用はリサイクル業者が負担することとなります。これは一次回収場所からの資源の買取費用、リサイクル工場までの運搬費用、リサイクルに要する費用です。

②リサイクル料の設定

住宅・メガソーラー

↓
撤去

↓
指定業者

↓
運搬

一次回収場所(県内1ヵ所) → **都道府県が設置**

↓
運搬

リサイクル工場

↓
リサイクル製品

**太陽光発電設備所有者が費用負担
(撤去時にリサイクル料を指定業者に支払)
指定業者が撤去・回収・運搬を実施**

リサイクル業者が費用負担

リサイクル業者の費用負担が大きくなることが考えられますが、リサイクルによって生み出された資源の売却費用により、負担した費用を回収した上で更に利益を生み出せると考えられます。

太陽光発電設備の撤去・運搬・処理に関する費用対効果分析結果

		ケース1	ケース2	ケース3	ケース4	ケース5
排出見込量 (t)		10,000	100,000	10,000	50,000	100,000
回収⇒中間処理		埋立	埋立	リサイクル	リサイクル	リサイクル
便益(百万円)	段階別収益	103	1,032	675	3,373	6,747
	撤去	0	0	0	0	0
	一次物流～保管	0	0	0	0	0
	二次物流	0	0	0	0	0
	中間処理	103	1,032	529	2,646	5,292
	三次物流	0	0	0	0	0
	金属等回収	0	0	145	727	1,455
	管理・運営	0	0	0	0	0
費用(百万円)	段階別費用	3,532	35,320	4,000	19,580	39,055
	撤去	3,225	32,250	3,225	16,125	32,250
	一次物流～保管	100	1,000	100	500	1,000
	二次物流	67	670	67	335	670
	中間処理	140	1,400	309	1,545	3,091
	三次物流	-	-	56		
	金属等回収	-	-	138		
	管理・運営	-	-	105	105	105
B-C		-3,429	-34,288	-3,325	-16,207	-32,308
	撤去	-3,225	-32,250	-3,225	-16,125	-32,250
	一次物流～保管	-100	-1,000	-100	-500	-1,000
	二次物流	-67	-670	-67	-335	-670
パネル1枚(19kg)当たりの撤去・回収・運搬(一次回収場所まで)費用 リサイクル料 パネル1枚につき、6,450円 (埋立すると、パネル1枚につき、6,740円！)						
	一次物流～保管	0	0	0	0	0
	二次物流	0	0	0	0	0
	中間処理	1	1	2	2	2
	三次物流	-	-	0	0	0
	金属等回収	-	-	1	1	1
	管理・運営	-	-	0	0	0
最終処分場の延命効果(m3)		1,896	18,959	12,250	61,252	122,504

(出典 環境省 平成26年度使用済み再生可能エネルギー設備のリサイクル等促進実証調査委託業務報告書)

上の図は、太陽光発電設備の撤去・運搬・処理に関する費用対効果分析結果（環境省「平成26年度使用済み再生可能エネルギー設備のリサイクル等促進実証調査委託業務報告書」）です。この内、ケース1が1万トン埋立処理した場合、ケース3が1万トンリサイクル処理

した場合となっており、これらを比較しました。

便益は、埋立処理では103百万円に対し、リサイクル処理では675百万円となります。

しかし、処理に係る費用は、埋立処理3,532百万円に対し、リサイクル処理が4,000百万円と負担が大きくなっています。

また、埋立処理の場合は、所有者が撤去から処理まで全ての費用を負担することとなります。

一方、このリサイクルシステムでは撤去から一次保管場所までの費用は所有者がリサイクル料で負担、一時保管場所からリサイクル製品製造までの費用はリサイクル業者が負担することとなりますので、リサイクル料金算定の基となる費用は3,392百万円となります。これからパネル1枚の重量約19kg当たりの金額を算定すると、リサイクル料は約6,450円に設定できます。埋立処理の場合では約6,710円となり、費用面でリサイクル処理の方が有利となります。

【リサイクル料金の試算】

リサイクル料 パネル1枚につき、6,450円

○太陽光発電設備所有者が費用負担
(撤去時にリサイクル料を指定業者に支払)

○指定業者が撤去・回収・運搬を実施

○リサイクル業者は一次回収場所から運搬・リサイクル処理費用を負担するが、数量を確保できるので採算性はある

また、最終処分場の延命効果についても、埋立処理1,896㎡に対し、リサイクル処理12,250㎡と、より大きな効果が得られます。

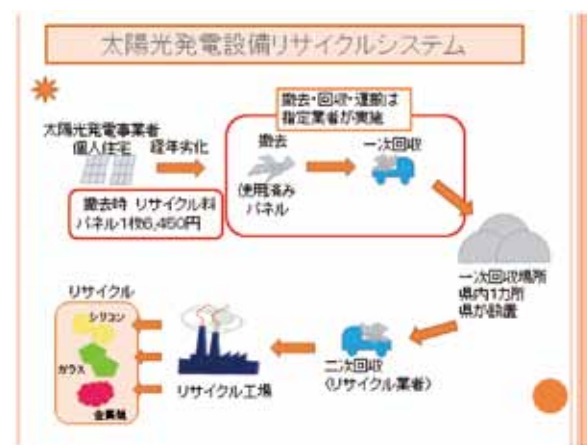
リサイクル料の徴収方法については、太陽光発電設備の設置時に支払うのが望ましいですが、すでに設置されている設備もありますので撤去時に支払うこととなります。

リサイクル業者は一次回収場所からリサイクル工場までの運搬費用、リサイクル処理費用を負担することになりますが、処理対象となる太陽光パネルは大量に確保されることが予想されますので、運搬・リサイクルの効率化が図られ、費用の圧縮が期待できます。

太陽光発電設備リサイクルシステムの流れを

まとめますと、

- ①太陽光発電設備所有者（事業者及び個人）が太陽光パネルを撤去する際、リサイクル料（6,450円/枚）を指定業者に支払う
- ②指定業者は太陽光パネルを撤去・回収し、行政が設置する一次回収場所へ運搬する
- ③行政は太陽光パネルが一次回収場所に集積されたら、リサイクル業者へ入札により売却する
- ④リサイクル業者は一次回収場所からリサイクル工場へ運搬し、リサイクル処理を行い、シリコン・ガラス等を製品として売却する



6 政策実施の効果

上記政策を実施することにより、以下3点の効果が期待できます。

①産業廃棄物量の抑制

これまで、埋立処分にせざるを得なかった太陽光発電設備をリサイクル・資源化することにより、廃棄物量を削減できます。また、最終処分場の延命措置にも繋がります。

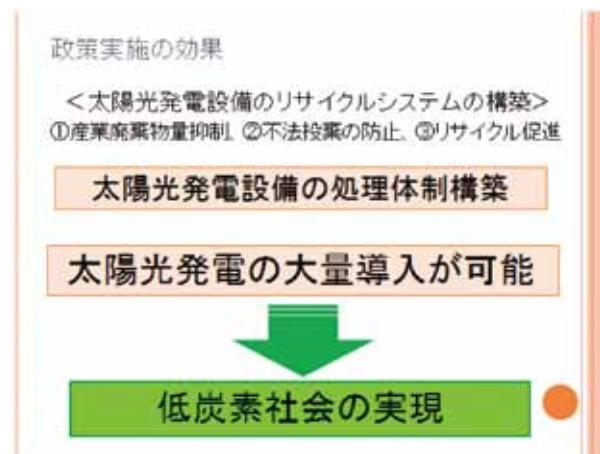
②不法投棄の防止

埋立処分よりリサイクル処理が費用面で有利なため、所有者にとって負担が減ることから不法投棄の防止となります。

③二酸化炭素排出量の軽減

廃棄物から資源物として再利用することにより、更なるリサイクルの促進が見込めるものと

なります。リサイクルが促進されることで、資源採取と焼却・埋立の負荷が減り、二酸化炭素の排出量が軽減されます。



7 おわりに

再生可能エネルギーの導入促進によって、太

陽光発電を含め、各分野で普及が進みましたが、最終処分の問題が置き去りになっていました。

リユースも方法の一つかもしれませんが、20～30年後には、もっと省スペースで発電効率の良いものが必ず開発されます。仮に日本で使用済みになった太陽光パネルを発展途上国でリユースするにしても、リサイクル技術や回収の仕組みがなければ、結局場所を変えて産業廃棄物となるだけです。最新の太陽光発電設備を開発すると同時に、先進のリサイクル技術を駆使し、それにリサイクルシステムを構築することによって低炭素社会が実現できるはずです。

最後に、お忙しい中、現地視察にご対応いただいた丸紅株式会社のリーさん、いわぬま臨空メガソーラーの小関さん、太田さんに心から感謝申し上げます。

講師コメント

再生可能エネルギーの主役級として普及促進が図られている太陽光発電に着目して、今後課題とされる設備の有効利用に着目している点は、現状から将来を見据えた取組として期待できるものです。また、リサイクルが成立する条件を整理し、そこから太陽光パネルリサイクルに対する主要課題を、収集・回収と採算性に的を絞ってまとめています。

収集・回収については、県が一次回収場所を設置することを条件としていますが、その時の立地に関する具体的な要件に対して普及度から見積もられる規模や配慮事項等の具体

案が提示されると、説得力のある提案となったことでしょう。また、採算性についても、既に試算されている内容の紹介だけでなく、例えば発表者の地元をモデルとした具体の政策提言がなされると、より興味深い内容になります。非常に丁寧に調査し、情報を収集していますので、大胆にもう一步踏み込んで政策を提言することを期待したい内容です。

東北大学大学院環境科学研究科長
吉岡 敏明

研修所だより

平成 29 年度 （公財）東北自治研修所 事業計画

基本方針

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

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

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

1 平成 29 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、リーダーとなり得る人材を育成するため、各団体単独では実施が難しい長期にわたる研修や、管理者、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）」）

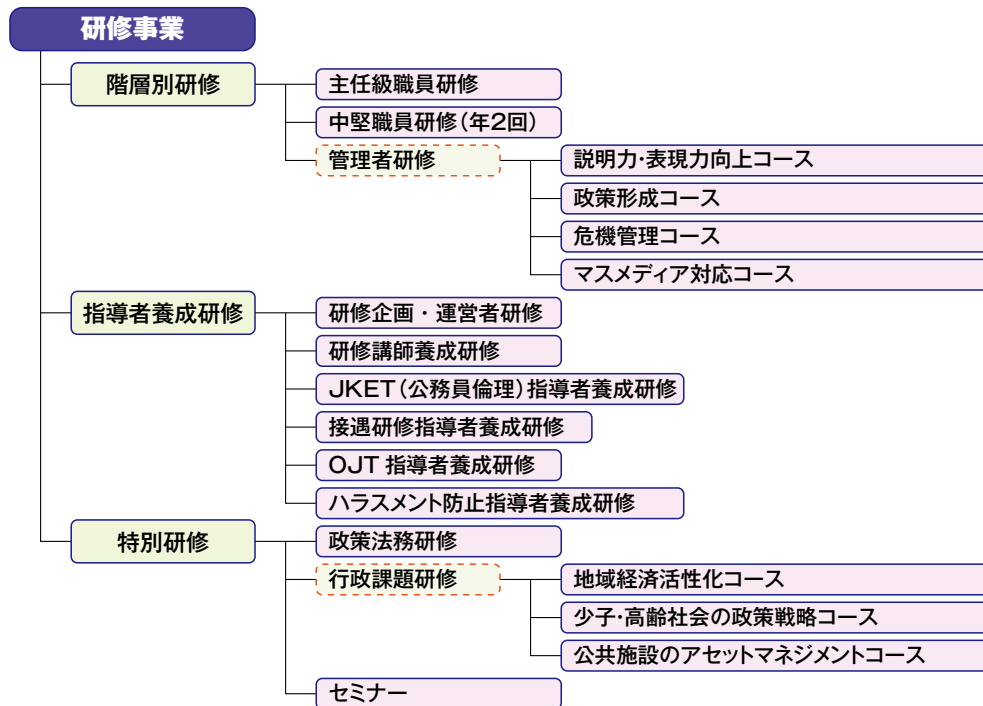
地方分権一括法による自治体の裁量権の増大、住民ニーズの多様化等の課題に迅速・的確に対応していくためには、職員の一人ひとりの資質向上はもとより、組織として業務遂行にあたるチームワーク力やマネジメント力、更には、危機管理能力を備えたリーダーの育成が求められていることから、当財団では、次の事項を5か年間の重点方針として研修を推進する。

- 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 29 年度 研修体系 (全 12 課程 18 コース)



(4) 平成 29 年度研修の主な取り組み

① 主任級職員研修

若手職員の政策形成能力の向上に特化した研修であり、「講義」と「グループによる政策立案実習」を中心に実施する。政策立案実習では、東北地方に共通する課題である「地域経済活性化」をテーマにして、主体的に政策を形成できる若手職員の育成を図る。

② 中堅職員研修

- ・将来の自治体のリーダーとなり得る人材を育成するため、法律、財政、経済、政策形成及び能力開発科目について、講義とグループ研究を総合的・体系的に実施する。また、先駆的な行政運営や企業経営を行っている複数の実践者による講話を実施する。
- ・東北地方の県と市町村職員合同の長期宿泊研修のメリットを活かして、広域的視野で考え行動できる人材を育成し、受講生の人的ネットワークの構築を支援する。
- ・人口減少及び少子・高齢社会を踏まえた戦略型行政運営を展開できる人材を養成する。

③ 公共施設のアセットマネジメントコース

老朽化する公共施設の安全で効率的な維持管理は、すべての自治体に共通する喫緊の課題であり、研修ニーズも高いことから、27・28年度に引き続き「東北大学インフラマネジメント研究センター」の協力を得て、行政課題研修の一環として実施する。

④ 民間企業との連携研修

地方創生の推進には民間企業も大きな役割を担っていることから、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、多角的な発想力及び迅速・的確な判断力等の向上を図り、自治体職員の研修効果をより高めるため、2つのコースにおいて民間企業との連携研修を実施する。

(5) 平成 29 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5回 主任級職員研修	7月3日(月)~7月28日(金)	26	30
	2 中堅職員研修			
	第200回 中堅職員研修	8月21日(月)~10月20日(金)	61	40
	第201回 中堅職員研修	10月23日(月)~12月22日(金)	61	40
	3 管理者研修			
	第137回 説明力・表現力向上コース	5月25日(木)~26日(金)	2	30
	第138回 政策形成コース	10月26日(木)~27日(金)	2	30
	第139回 危機管理コース	11月8日(水)~10日(金)	3	30
	第140回 マスメディア対応コース	1月18日(木)~19日(金)	2	30
	4 第3回 研修企画・運営者研修	7月11日(火)~13日(木)	3	30
	5 第3回 研修講師養成研修	7月13日(木)~14日(金)	2	30
	6 第16回 JKET(公務員倫理)指導者養成研修	6月21日(水)~23日(金)	3	18
	7 第31回 接遇研修指導者養成研修	6月7日(水)~9日(金)	3	20
	8 第22回 OJT指導者養成研修	5月17日(水)~19日(金)	3	24
	9 第7回 ハラスメント防止指導者養成研修	7月6日(木)~7日(金)	2	30
	10 第15回 政策法務研修	6月26日(月)~29日(木)	4	30
	11 行政課題研修			
	第43回 地域経済活性化コース	9月5日(火)~7日(木)	3	30
	第44回 少子・高齢社会の政策戦略コース	9月27日(水)~29日(金)	3	30
	第45回 公共施設のアセットマネジメントコース	10月11日(水)~13日(金)	3	30
	12 第13回 セミナー	未 定	1	200
			定員計	502
	事 業 種 別	実施・掲載時期	日数	定員
II 研究事業	1 第50回 研究会	8月上旬予定	2	30
	2 第84号 機関誌「東北自治」	3月下旬発行予定	—	—

※すべての研修の正式名称は、第○回の後に「東北六県」が付きますが、この計画表では省略しています。

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。)	若手職員の「政策形成能力向上」に特化した研修です。 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っていたくため、すべて宿泊研修です。
■30歳以上41歳未満(原則)の職員	地方創生を担う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。法律、経済、財政、政策形成、組織マネジメント、危機管理等の中堅職員が近い将来必要とする科目を総合的・体系的に実施します。	
■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理監督者等	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す。プレゼンテーション能力や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向けの政策形成研修です。 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」の総合的な観点で判断し、推進する能力の向上を図ります。 組織の危機管理体制の整備・充実は全ての部署に必要とされます。 管理者に求められる「職場リスクの確認、その防止策及び発生時の対応」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。 危機発生時に管理者に要求される適切なマスコミ対応を学びます。 緊急記者会見の実習も行う実践的な研修です。	
■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「研修用語や技法等」の基礎知識から、「効果的なカリキュラム編成」、「研修運営」、「効果測定」を講義と実習から学びます。	
■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	職員研修の講義や住民説明会等で説明を行うに当たった講師の心構え、講義プラン作成等の準備、効果的な指導法を講義と実習から学びます。	
■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実習します。	
■接遇研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員	接遇指導者に必要とされる質の高い公務サービスを提供する「理論」や「指導法」を、実習を通して習得することができます。また、現代の多様化・高度化する住民ニーズへの適切な対応として、一般的な「クレーム対応」、「悪質クレーム対応」を実践的に学びます。	
■OJT研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する管理・監督者	効果的なOJTを実施するための指導者の「理論」及び「手法」を学びます。若手職員との世代間ギャップを理解し、「自ら考えない後輩への指導」等、タイプ別に実践的な内容でOJT指導者研修の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(パワハラ・セクハラ)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。	
■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能力の向上を図ります。 条例を立案する実習も行う実践的な研修です。	
■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から、地域財産を活性化に結びつけるポイント等を学ぶ研修です。	
■政策担当職員 ■受講を希望する職員	少子・高齢、人口減少が財政に及ぼす影響を把握します。また、各自治体の将来人口を推計し、限られた財源でより良い福祉施策を実施する政策戦略を経済学的な切り口で学びます。	
■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	道路、橋梁、学校、病院、上下水道等の老朽化した公共施設を把握し、人口の減少や自治体の財政を考慮した「施設の長寿命化、更新、統廃合等」を計画的に行うことが自治体には求められています。安全確保、財政負担の軽減・平準化等の有効な公共施設のマネジメントを学びます。	
■聴講を希望する職員	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、特別講演録、研修受講記、研修所だより他	

※実施月日は変更する場合があります。募集案内やホームページ等でご確認ください。

※申込み人数が少ない場合は、中止することがあります。

平成29年度研修計画日程表

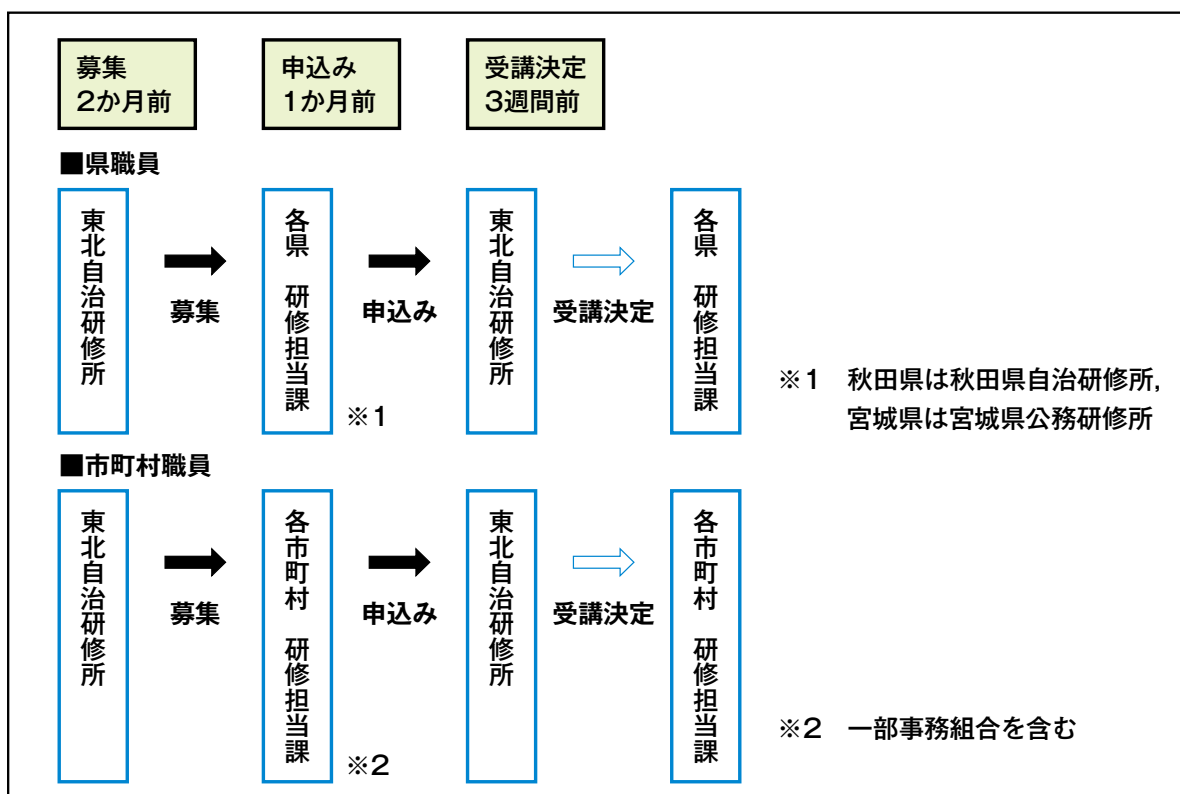
[illegible]

〔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 29 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、今後の研修のあり方、研修内容、研修技法等について研究する。

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、東北自治総合研修センター（以下「センター」という。）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等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) 自治体主催事業等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の利用

〔昭和39年度～平成28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～H12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	計 S39～H28
階層別研修	1 主任級職員研修 (県・市町村)															28	29	26	27	110
	2 中堅職員研修	(県)	3,618	80	76	74	77	73	59	44	45	39	33	中止	中止	7				4,218
		(県・市町村)	0											16	47	62	59	53	50	287
		(市町村)	3,494	74	72	71	53	49	55	47	45	43	41	32	7					4,076
	3 管理者研修	政策形成理論	45	57	48	49	51	39	30	30	25	33	20		18	11	19	21	18	514
		政策形成技法	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	21	23	119
		地震防災	0							47	51									98
		マスメディア対応	0										42	21	29	35	14	17	20	178
		危機管理	0														22	26	33	81
		その他 ※ 1	3,653																	3,653
指導者養成研修	4 研修企画・指導者研修 (基本コース)		384	19	17	18	10	13	12	15	13	11	12	9	16	15	16			580
		(応用実践コース)	19																	19
	5 研修企画・運営者研修		0															13	17	30
	6 研修講師養成研修		0															12	15	27
	7 J S T 指導者養成研修	(標準課程・基本コース)	1,118	12			12	15												1,157
		(継続課程)	316																	316
		(アドバンスコース)	30																	30
		(応用実践コース)	10																	10
	8 J K E T 指導者養成研修		0		17	16	12	10	12	12	15	13	11	11	12	18	8	13	9	189
	9 接遇研修指導者研修		318	22	22	21	34	22	22	20	20	22	22	10	19	21	21	15	13	644
	10 K E T 指導者養成研修		215																	215
	11 O J T 指導者養成研修		86	19	14	15	15	14	19	15	12	11	14	10	15	17	16	18	9	319
	12 ハラスメント防止指導者養成研修		0											20	17	16	15	25	22	115
	13 事例研究指導者養成研修		284																	284
	14 インストラクター養成研修		173																	173
	15 プランナー養成研修		81																	81
	16 税務職員指導者養成研修		408		38															446
専門研修	17 税務関係事務研修 (長期, 短期, 市税)		1,652																	1,652
	18 用地関係事務研修		1,104																	1,104
	19 公害行政担当職員研修		623																	623
	20 財務会計関係事務研修		1,203																	1,203
	21 監査委員事務局職員研修		572																	572
	22 労働関係事務研修		208																	208
	土木職員研修																			
	23 (昭和46年度まで実施：土木技術, 道路, 農業, 土木, 河川, 港湾, 林務)		861																	861
	24 公営企業研修		168																	168
	25 社会福祉主事資格認定講習		129																	129
特別研修	26 地方行政講座		107																	107
	27 行政課題研修	少子・高齢問題	58	28	25	28	30	20	26	25	19	21	22	17		10	22	19	15	385
		N P O	69	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	31	30	127
		アセットマネジメント	0															21	24	45
		その他 ※ 2	291																	291
	28 能力開発技法研修		111																	111
	29 デイベート研修		140	22	27															189
	30 国際化対応研修		38																	38
	31 政策法務研修		0			31	33	24	20	23	18	25	18	14	22	15	13	15	18	289
	32 危機管理研修		0													17 ※ 3				17
	計		21,619	399	414	384	374	325	294	291	297	310	311	211	252	339	322	346	343	26,831

※ 1 管理者研修：昭和39年度～昭和59年度 県課長、県課長補佐、市町村課長 2,487人
昭和60年度～平成11年度 県課長・課長補佐、市町村課長・課長補佐 等 1,166人
※ 2 行政課題研修：昭和62年度～平成元年度 241人、平成9年度50人
※ 3 平成26年度から管理者研修に移行

平成28年度 自治体別派遣実績

注1:研修の正式名称は、114ページ以下を参照して下さい。

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 自治体等	主任 級	198 中堅	199 中堅	説明 力・ 表現力	政策 理論 形成	危機 管理	ディ ア スマ	研 修 企 画 運 営	研 修 講 師	J K E T	接 遇	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・ ア セ ッ ト	公 共 施 設	計
青森県		1		1	1					1			2	1	1	1			9
秋田県	1	1		3		1		1	2		1		2			1		1	14
岩手県	2	1	2	3	5	3	2	1	1				1	2	1	3	2		29
山形県	2	2	3	2	3	4	1	1		1		1	2	2	2	1			27
福島県	1	2	2			1	1							2					9
宮城県	4	2	2	2	2	4	3	4	6		2	3	5	4	10	3	8		64
県小計	10	9	9	11	11	13	7	7	9	2	3	4	12	11	15	8	11		152
青森市							1							2	1		1		5
弘前市										1	2	1	1						5
八戸市			1																1
十和田市					1									1		1	1		4
三沢市											1								1
むつ市														1					1
田子町			1																1
南部町			1																1
八戸圏域水道企業団			1																1
弘前地区消防事務組合						1	1		1	1		1							5
青森県内小計	0	0	4	0	1	1	2	0	1	2	3	2	1	4	1	1	2		25
秋田市			1																1
横手市			1	1	1	1		1	1		1								7
鹿角市			1																1
仙北市				1		1	1							1			1		5
秋田県市町村※		1																	1
能代山本広域※						2	3												5
秋田県内小計	0	1	3	2	1	4	4	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1		20
盛岡市	1	1						1					1			1	1		6
花巻市			1			1	1	1				1	1			1	1		8
久慈市	1		1		1					1	1								5
一関市	2		1							2		1							6
陸前高田市		1																	1
八幡平市			1																1
雫石町																		1	1
紫波町	1																		1
矢巾町		1																	1
住田町		1																	1
岩泉町	1																		1
岩手県内小計	6	4	4	0	1	1	1	2	0	3	1	2	2	0	2	2	1		32
米沢市			1																1
酒田市										1			1			2		1	5
新庄市														1					1
上山市	1																		1
長井市				1		1	1												3
天童市																	1		1
東根市	1		1																2
朝日町	1																		1
西置賜行政組合								1	1										2
置賜広域行政事務組合				2						1	1	1	1						6
山形県内小計	3	0	2	3	0	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	0	2		23

研修名 自治体等	主任級	198 中堅	199 中堅	説明力・ 表現力	政策形 成理論	危機管 理	マスマ スデア	運営 企画	研修講 師	JKE T	接 遇	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	公共施 設	計
福島市	1	1																2
郡山市	1	1	1															3
二本松市			1															1
田村市		1	1		1		1									1	1	6
伊達市																1		1
本宮市			1															1
会津坂下町				2														2
西郷村				2														2
石川町	2	1																3
小野町			1															1
ふくしま自治研※								2	2									4
会津若松広域※																	1	1
相馬地方広域※							1											1
福島県内小計	4	4	5	4	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	28
気仙沼市				2		1					2				1			6
白石市	1		1													2	2	6
多賀城市				1		2	2				2			1			1	9
登米市		2																2
栗原市															1		1	2
大崎市					1			1					2				1	5
富谷市					2	1												3
蔵王町						1												1
村田町															1			1
柴田町	1																	1
大和町	1	1																2
南三陸町	1																	1
宮城病院機構※													2					2
市町村研修所※								2										2
公立大学法人宮城大学													1					1
石巻広域行政※		1																1
亶理地区行政事務組合							2											2
東北自治研修所								1	1									2
宮城県内小計	4	4	1	3	3	5	4	4	1	0	4	0	5	1	3	2	5	49
民間企業							7								7			14
合 計	27	22	28	23	18	33	20	17	15	9	13	9	22	18	30	15	24	343

自治体の正式名称

秋田県市町村：秋田県市町村総合事務組合

能代山本広域：能代山本広域市町村圏組合

ふくしま自治研：（公財）ふくしま自治研修センター

会津若松広域：会津若松地方広域市町村圏整備組合

相馬地方広域：相馬地方広域市町村圏組合

宮城病院機構：地方独立行政法人宮城県立病院機構

市町村研修所：宮城県市町村職員研修所

石巻広域行政：石巻地区広域行政事務組合

大崎広域行政：大崎地域広域行政事務組合

平成28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4回 主任級職員研修 7月4日(月)～7月29日(金)	27	26	若手職員向けの政策形成に特化した研修 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198回 中堅職員研修 8月22日(月)～10月21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199回 中堅職員研修 10月24日(月)～12月22日(木)	28	60		
	3 管理者研修				
	第133回 説明力・表現力向上コース 6月2日(木)～6月3日(金)	23	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134回 政策形成コース 10月27日(木)～10月28日(金)	18	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135回 危機管理コース 11月16日(水)～11月18日(金)	33	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・7人含む
	第136回 マスメディア対応コース 1月19日(木)～1月20日(金)	20	2	緊急時のマスコミ対応、模擬記者会見実習	
	4 第2回 研修企画・運営者研修 5月10日(火)～5月12日(木)	17	3	研修担当者に必要とされる効果的なカリキュラム編成、研修の運営、効果測定までの心得と役割	
	5 第2回 研修講師養成研修 5月12日(木)～5月13日(金)	15	2	職場研修や住民説明会等での講師や説明者の技法、役割	
	6 第15回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修 6月22日(水)～6月24日(金)	9	3	人事院討議式「公務員倫理」指導者養成	
	7 第30回 接遇研修指導者養成研修 6月7日(火)～6月10日(金)	13	4	公務人材開発協会及びC S 接遇講師による接遇指導者養成	
	8 第21回 O J T 指導者養成研修 5月25日(水)～5月27日(金)	9	3	若手職員の特性を踏まえた職場内研修の指導者養成	
	9 第6回 ハラスメント防止 指導者養成研修 7月14日(木)～7月15日(金)	22	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	
	10 第14回 政策法務研修 6月27日(月)～6月30日(木)	18	4	基調講義、課題事例研究、条例立案実習(経験者向け)	
	11 行政課題研修				
	第40回 地域経済活性化コース 9月7日(水)～9月9日(金)	30	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・7人含む
	第41回 少子・高齢社会の政策戦略コース 9月28日(水)～9月30日(金)	15	3	少子・高齢時代の把握と効果的な自治体政策	
	第42回 公共施設のアセットマネジメントコース 10月12日(水)～10月14日(金)	24	3	老朽化した公共施設の現状把握と資産と捉えた効率的な管理運営の方策	
II 研究事業	12 第12回 セミナー 1月16日(月)	350	1	公益財団法人21世紀職業財団 会長 岩田喜美枝氏の講演 演題「活力ある社会実現のための女性活躍推進」	
	計(セミナーを含まない)	343	—	—	
	事業種別	参加者数	日数	実施内容	
II 研究事業	1 研究会 第49回 8月8日(月)～8月9日(火)	56	2	①〈講演会〉東京都市大学 環境学部教授 枝廣淳子氏の講演 演題：地域のレジリエンス(しなやかな強さ)を高めるために ②〈模擬講義〉教育研修企業7社	
	2 機関誌「東北自治」第83号【本書】	H.P掲載予定		論文、研修受講記、研修所だより他	

1 主任級職員研修

第4回研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
平成28年7月4日(月)～7月29日(金)		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」の意義であり、実際の職位を表すものではない。)		27人
科 目	時間数 (時間)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
I 基本科目	30			
地方自治法	9	品 川 直 人	品川直人法律事務所 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	高 橋 利 夫	東北コミュニケーション研究所 所長	
II 演習科目	77			
政策法務	24	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 東北大学公共政策大学院 教授	
基調講義	6			
グループ研究(条例立案実習)	15			
発表・講評	3			
少子・高齢社会の政策戦略	17	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授 同 高齢経済社会研究センター長	
基調講義	9			
自治体の人口・介護推計	4			
福祉の推計, 財政収支	4			
地域経済の活性化	36	木 村 俊 昭	東京農業大学生物産業学部 教授 コミュニティプロデューサー	
基調講義	6			
グループ学習(政策立案実習)	26			
発表・講評	4			
III 講話	12			
政策の実際Ⅰ(水素エネルギー)	2	橘 川 武 郎	東京理科大学大学院 イノベーション研究科 教授	
政策の実際Ⅱ (地域経済分析システム)	3	藁 谷 尊	経済産業省東北経済産業局総務企画部総務課企画室 室長	
政策の実際Ⅲ(地域プランナー)	4	新 田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
政策の実際Ⅳ(自治体職員)	3	長谷川 普 一	新潟県新潟市都市政策部GISセンター 主幹	
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198回研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
平成28年 8 月22日(月)～10月21日(金)		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 同 法科大学院 院長	
民 法	24	煙 山 正 大	仙台そよかぜ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 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	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
地方自治法	(12)	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
	(4)	品 川 直 人	品川直人法律事務所 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	101			
自治体財政	18	坂 本 直 樹	山形大学人文学部 准教授	
政策形成シミュレーション	58			
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 同 高齢経済社会研究センター長	
II 環境政策	25	吉 岡 敏 明	東北大学大学院環境科学研究科 科長・教授	
		伊 藤 健 治	宮城県環境生活部環境政策課 技術補佐	
III 政策法務	18	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 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	
東北の経済・産業振興	3	大川口 信 一	(株)七十七銀行 地域開発部 参与	
政策の実際	3	高 野 誠 鮮	立正大学客員教授 総務省地域力創造アドバイザー	
地方分権改革	3	岩 間 浩	内閣府地方分権改革推進室 参事官	
震災復興関連講話	4	阿 部 秀 保	宮城県東松島市長	
	3	三 部 佳 英	(一財)宮城県建築住宅センター 顧問	
	3	青 山 貴 博	宮城県女川町商工会 副参事	
III 能力開発等	58			
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	
人を動かすコミュニケーション	14	安 生 祐 子	(株)話し方研究所所 講師	
マネジメント総論	13	北 澤 清 孝	(株)人財開発研究所 代表取締役	
組織の危機管理	14	森 義 隆	(一社)日本経営協会 講師	
特別講話	3	高 橋 和 志	(株)高橋工業 代表取締役	
IV その他	9			
体育〔3 B体操等〕	4	中 島 弘 子	(公社)日本3 B体操協会宮城県北支部	
開・閉講式、オリエンテーション	5	事務局	—	
計	272			

(2) 第199回研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
平成28年10月24日(月)～12月22日(木)		30歳以上41歳未満の職員		28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 同 法科大学院 院長	
民 法	24	煙 山 正 大	仙台そよかぜ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 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	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
地方自治法	(16)	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 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	101			
自治体財政	18	坂 本 直 樹	山形大学人文学部 准教授	
政策形成シミュレーション	58			
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 同 高齢経済社会研究センター長	
II 環境政策	25	吉 岡 敏 明	東北大学大学院環境科学研究科 科長・教授	
		伊 藤 健 治	宮城県環境生活部環境政策課 技術副参事	
III 政策法務	18	荒 井 崇	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	
東北の経済・産業振興	3	大川口 信 一	(株)七十七銀行 地域開発部 参与	
政策の実際	3	高 野 誠 鮮	立正大学客員教授 総務省地域力創造アドバイザー	
地方分権改革	3	穴 戸 邦 久	内閣府地方分権改革推進室 参事官	
震災復興関連講話	4	小 野 弘 行	宮城県東松島市総務部総務課 行政専門員	
	3	三 部 佳 英	(一財)宮城県建築住宅センター 顧問	
	3	青 山 貴 博	宮城県女川町商工会 副参事	
III 能力開発等	58			
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	
人を動かすコミュニケーション	14	安 生 祐 子	(株)話し方研究所 講師	
マネジメント総論	14	北 澤 清 孝	(株)人財開発研究所 代表取締役	
組織の危機管理	13	森 義 隆	(一社)日本経営協会 専任講師	
特別講話	3	高 橋 和 志	(株)高橋工業 代表取締役	
IV その他	9			
体育〔3B体操等〕	4	中 島 弘 子	(公社)日本3B体操協会宮城県北支部	
開・閉講式、オリエンテーション	5	事務局	—	
計	272			

3 管理者研修

(1) 第133回 「説明力・表現力向上コース」

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成28年6月2日(木)～6月3日(金)	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		23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)A O I 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134回 「政策形成コース」

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成28年10月27日(木)～10月28日(金)	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		18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	11 h 30m	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	1 h 00m		
計	12 h 30m		

(3) 第135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28年11月16日(水)～11月18日(金)	危機管理に携わる職員及び受講を希望する職員		33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	16 h 30m	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	1 h 00m		
計	17 h 30m		

(4) 第136回 〔マスメディア対応コース〕

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成29年 1 月19日(木)～ 1 月20日(金)	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		20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	11 h 00m	古 山 恵 子	(株)パトス 専任講師
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m		
計	12 h 00m		

4 第2回 研修企画・運営者研修

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成28年5月10日(火)～5月12日(木)	職員研修担当者及び受講を希望する職員		17人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 これからの職員研修と人材育成 2 研修用語・理論・技法 3 研修プランニングの基本 4 研修企画のステップとニーズ把握 5 研修カリキュラム作成の基本 6 研修カリキュラム作成(実習) 7 研修カリキュラム評価・指導 8 研修に必要な事務手続きと書類 9 まとめ	13 h 00m	高 橋 修	(株) A O I 企画 代表取締役
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m		
計	14 h 00m		

5 第2回 研修講師養成研修

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成28年5月12日(木)～5月13日(金)	研修講師(予定者)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 良い講師の3条件 2 媒体の活用 3 学習効果を上げるために 4 効果的な教授法 5 本番を迎えるに当たって 6 実習	9 h 30m	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	1 h 00m		
計	10 h 30m		

6 第15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28年 6 月22日(水)～ 6 月24日(金)	討議式研修「公務員倫理を考える」 (ＪＫＥＴ)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		9 人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 倫理とは 2 公務員に求められる倫理 3 公務員に求められる規律 4 実際の場面で 5 望ましい職場風土の形成	20 h 50m	福 泉 裕	(一財)公務人材開発 協会 講師
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m		
計	21 h 50m		

7 第30回 接遇研修指導者養成研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
平成28年6月7日(火)～6月10日(金)		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		13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	6 h 00m	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	1 h 00m			
計	23 h 40m			

8 第21回 OJT指導者養成研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
平成28年 5 月25日(水)～ 5 月27日(金)		○ＪＴ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		9 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 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	16 h 30m	福 島 規久夫	(一財)日本経営協会 講師	
開・閉講式、オリエンテーション		1h00m		
計		17h30m		

9 第6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28年 7 月14日 (木)～ 7 月15日 (金)	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		22人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 ハラスメントの現状と管理者の役割 2 セクハラの実状・防止対策の必要性 3 パワハラの実状と防止対策 4 ハラスメント相談のスキル強化 5 パワハラの実例研究 6 全体的質疑応答	9 h 00m	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	1 h 00m		
計	10h00m		

10 第14回 政策法務研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
平成28年6月27日(月)～6月30日(木)		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。）		18人
内 容	時間数 (時・分)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
1 基調講義 2 課題事例研究のグループ討議 3 課題事例研究発表・質疑・講評 4 法制提案実習のグループ討議 5 法制提案実習発表・質疑・講評	23h30m	荒 井 崇	東北大学大学院法学研究科 教授 東北大学公共政策大学院 教授	
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m			
計	24h30m			

11 行政課題研修

(1) 第40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28年9月7日(水)～9月9日(金)		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		30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 ・ 地域の課題とその地域経済論的な把握と検討 (地域経済とは 農家・農村 商店街・商業)	4 h 00m	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 ・ 地域創生 成功の方程式はあるのか？ ・ ビデオ鑑賞による講義 ・ テーマによるグループワーク ・ 事業構想 グループワーク ・ 発表, 講評 ・ 全体まとめ	13 h 00m	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	1 h 00m			
計	18 h 00m			

(2) 第41回 「少子・高齢社会の政策戦略コース」

実 施 期 間	対 象		修了者数
平成28年9月28日(水)～9月30日(金)	政策担当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
人口の高齢化 高齢社会への政策 事業の効率化 将来人口の推計と介護保険財政推計 理想の自治体政策〔実習〕	16 h 30m	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授 同 高齢経済社会研究センター長
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m		
計	17 h 30m		

(3) 第42回 「公共施設のアセットマネジメントコース」

注：「東北大学大学院工学研究科インフラマネジメント研究センター」を「研究センター」と略記

実 施 期 間		対 象		修了者数
平成28年10月12日(水)～10月14日(金)		財政、管財、政策及び土木担当職員 受講を希望する職員		24人
内 容	時間数 (時・分)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
1 公共施設の維持管理の現状	1 h 20m	久 田 真	東北大学大学院工学研究科 教授 研究センター長	
2 公共施設の特徴と劣化	1 h 20m	石 川 弘 子	研究センター 研究員	
3－1 公共施設の現状と点検・診断	3 h 00m	小早川 正 樹	研究センター 研究員	
3－2 自治体職員による直営点検の実例紹介		曾 根 浩 樹	神奈川県小田原市道水路整備課 維持係長	
		千 石 武 史	神奈川県小田原市道水路整備課 主査	
3－3 公共施設の点検マニュアル作成の取組		大 友 康 弘	宮城県岩沼市政策企画課兼復興推進課 課長補佐	
4 資産管理としての公共施設マネジメント ～「拡充」から「縮充」への発想転換～	4 h 00m	南 学	東洋大学経済学部 客員教授	
5 塗装の維持管理、補修更新のポイント	3 h 00m	奥 野 眞 司	(株)復権技術コンサルタント	
6 公共建築物の維持管理と点検診断（現場研修含む）	3 h 00m	西 脇 智 哉	東北大学大学院工学研究科 准教授	
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m			
計	16 h 40m			

12 第11回 セミナー

実 施 期 間	対 象		受講者数
平成29年 1 月16日（月）	受講を希望する職員		350人
内 容	時間数	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
特別講演 「活力ある社会実現のための女性活躍推進」	2 h 00m	岩 田 喜美枝	公益財団法人21世紀職業財団 会長
計	2 h 00m		

平成28年度 研究事業実績

第49回 研究会

実 施 期 間	対 象		参加者数
平成28年 8 月 8 日(月)～8 月 9 日(火)	職員研修担当者及び参加を希望する職員		56人
内 容	時間数	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
講演 「地域のレジリエンス（しなやかな強さ）を高めるために」 ～何があっても折れない幸せな地域・暮らし・社会をつくる～	2 h 00m	枝 廣 淳 子	東京都市大学環境学部 教授
教育研修企業 7 社による模擬講義 (1 社 60分)	7 h 00m	教育研修企業 講師	
情報交換	0 h 15m		
オリエンテーション	0 h 15m		
計	9 h 30m		

評議員会・理事会開催状況

月 日	内 容
平成28年	
4月1日	評議員、理事及び監事について辞任・就任があった 評議員6人、理事5人及び監事2人の交代があった。 (新たな役員名簿は128ページ参照)
4月1日	理事の互選により理事宮崎博之を代表理事に選出した。
5月24日	第7回理事会開催（会場：東北自治総合研修センター） 議案 ①平成27年度事業報告について ②平成27年度決算及び特定資産取得・改良資金の積立について ③平成28年度補正予算について ④第7回評議員会の招集について
6月10日	議案 理事会議案①～③と同じ 第7回評議員会開催（会場：東北自治総合研修センター）
10月10日	宮城県黒川郡富谷町が宮城県富谷市に市制移行 これに伴い当財団の主たる事務所の所在地表示を変更した。
平成29年	
1月24日	第8回理事会開催（会場：宮城県庁） 議案 ①平成28年度補正予算について ②平成29年度事業計画について ③平成29年度予算について ④東北自治総合研修センター所有者への保有資産の寄付について ⑤第8回評議員会の招集について
2月8日	第8回評議員会開催（会場：宮城県庁） 議案 理事会議案①～④と同じ

（公財）東北自治研修所役員・職員名簿

1 評議員 7名

平成29年3月現在

県名	氏名	所属・職名
青森県	阿部善弘	青森県総務部次長
岩手県	佐藤隆浩	岩手県総務部人事課総括課長
秋田県	松田博	秋田県自治研修所長
山形県	若月雅博	山形県職員育成センター所長
福島県	林昭彦	福島県総務部次長（人事担当）
宮城県	大塚大輔	宮城県総務部長
宮城県	佐藤靖彦	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	鎌田雅人	秋田県総務部次長
宮城県	小野和宏	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	白戸明子	青森県総務部人事課副参事
岩手県	大畑光宏	岩手県総務部人事課主幹兼給与人事担当課長
秋田県	中嶋敬子	秋田県自治研修所次長
山形県	東海林聡	山形県職員育成センター副所長
福島県	朽木栄作	福島県総務部職員研修課長
代表理事	宮崎博之	公益財団法人東北自治研修所所長
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	宮崎博之	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	大谷正彦
	主幹	佐藤信夫
	主事	穴戸亜紀
	嘱託	三ヶ田晶恵
教務担当	（次長）	大谷正彦
	副参事	今野裕
	主査	佐藤祐美子
	研修指導 専門員	梅澤信一
		研修 : 非常勤嘱託職員

〔 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 83 号に至りました。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。
- 「活力ある社会実現のための女性活躍推進」と題して公益財団法人 21 世紀職業財団の岩田喜美枝会長に御講演いただいた講演録を掲載しています。「女性活躍を目的としてこれまでも様々な仕事と育児の両立支援が図られてきましたが、女性のキャリアアップを図るためには、これからは、男女ともに家庭責任を担いながら、全職員の働き方改革を進めるとともに、女性管理職の育成・登用のためのポジティブアクションの取組が必要である。」とのことでした。
- 平成 28 年 10 月 10 日に東北自治研修所がある富谷町が東北地方で 77 番目の市となりました。富谷市誕生について御寄稿いただきましたのでご覧ください。
- 宮城県市町村自治振興センターから「市町村職員研修 90 年のあゆみ」が発行されました。本号では編集に当られた同センターの柴原一雄調査研究員より御寄稿をいただきました。この書籍には宮城県内市町村の職員研修のあゆみが記載されておりますが、その中で東北地方の自治体職員研修の草創期に活躍した人物や東北自治研修所の取組、歴史などについても多数触れられております。本文は同センター HP (http://www.thk-jc.or.jp/sityouson/2_4/h28_90nen.pdf) からご覧ください。
- この 3 月 11 日で東日本大震災から 6 年が経過しました。また、過去に例のないような風水害による被害も各地で起きております。自治体職員の皆様はそれぞれ復旧・復興に向けて大変な努力をされています。困難な道のりではありますが、東北が一丸となって「希望に満ちた地域」に向けて進んで行くよう、当研修所も努力して参ります。

東 北 自 治 83 号

発 行 平成 29 年 3 月
編 集 公益財団法人 東北自治研修所
〒 981-3341
宮城県富谷市成田二丁目 22 番地 1
(東北自治総合研修センター内)
TEL : 022-351-5771・5772
FAX : 022-351-5773
URL : <http://www.thk-jc.or.jp>
E-mail : thk-jc@thk-jc.or.jp



東北自治総合研修センター

公益財団法人 東北自治研修所

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

電話 022-351-5771・5772

FAX 022-351-5773

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

東北自治研修所

検 索