

東北自治

T O H O K U J I C H I

Vol.84

〔平成30年3月〕

随想・講演

特別随想

- 「ふるさと秋田の新時代に向けて」

秋田県知事 佐竹 敬久

特別講演

- 「トランプ時代と日本
～緊迫する世界情勢の読み方～」

独立行政法人中小企業基盤整備機構業務統括役
前：在ヒューストン総領事

高岡 望

研究会講話

- 「働き方改革」

人事院公務員研修所教授
財務省財務総合政策研究所研究部長

高嶋 直人

論文

- 「市町村の将来人口推計の検討
—東北全市町村の独自人口推計—」

東北大学高齢経済社会研究センター長 吉田 浩

- 「子供の貧困問題における
地方公共団体の役割・対策について」

東北大学公共政策大学院副院長 荒井 崇

公益財団法人 東北自治研修所

目次

- 特別随想
「ふるさと秋田の新時代に向けて」
秋田県知事 佐竹 敬久 …… 4
- 特別講演（東北自治総合研修センター創立 20 周年記念）
「トランプ時代と日本 ～緊迫する世界情勢の読み方～」
独立行政法人中小企業基盤整備機構業務統括役 高岡 望 …… 6
- 研究会講話
「働き方改革」
人事院公務員研修所教授・財務省財務総合政策研究所研究部長 高嶋 直人 …… 35
- 論文 I
「市町村の将来人口推計の検討—東北全市町村の独自人口推計—」
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 …… 46
- 論文 II
「子供の貧困問題における地方公共団体の役割・対策について」
東北大学大学院法学研究科教授
同 公共政策大学院副院長 荒井 崇 …… 53
- 東北自治総合研修センター創立 20 周年記念
 - 寄稿
「東北自治総合研修センター創設 20 周年に寄せて」
山谷法律事務所弁護士 山谷 澄雄 …… 60
 - 事務局から
「冬来たりなば春遠からじ 東北自治総合研修センター 20 周年を迎えて」
(公財)東北自治研修所代表理事兼所長・宮城県公務研修所長 宮崎 博之 …… 62
- 各県・市町村の研修取り組み事例
「公益財団法人ふくしま自治研修センターの取り組み」
(公財)ふくしま自治研修センター教務部副参事 上野台直之 …… 66
- 研修受講記
第 5 回東北六県主任級職員研修を受講して
秋田県鹿角地域振興局建設部用地課主事 佐藤 大輔 …… 72
山形県東根市経済部商工観光課主任 加藤 知子 …… 74
宮城県丸森町総務課主事 伊藤 友美 …… 76
第 200 回・第 201 回東北六県中堅職員研修を受講して
山形県上山市市政戦略課主査 齋藤 琢也 …… 78

| | | | | |
|--------------------------|----|----|----|----|
| 福島県いわき市保健福祉部保健福祉課主査 | 後藤 | 美穂 | …… | 81 |
| 宮城県警察本部総務部会計課企画指導係長 | 加藤 | 勇介 | …… | 83 |
| 岩手県南広域振興局農政部一関農林振興センター主任 | 須藤 | 慎吾 | …… | 86 |
| 岩手県盛岡市監査委員事務局監査課主任 | 田村 | 優子 | …… | 88 |
| 宮城県保健福祉部子育て支援課主事 | 澁谷 | 彰人 | …… | 90 |

第 139 回管理者研修〔危機管理コース〕を受講して

| | | | | |
|------------------|----|---|----|----|
| 青森東青地域県民局県税部総括主幹 | 古館 | 充 | …… | 92 |
|------------------|----|---|----|----|

第 43 回行政課題研修〔地域経済活性化コース〕を受講して

| | | | | |
|---------------------|----|----|----|----|
| 山形県観光文化スポーツ部経済交流課主査 | 黒坂 | 貴子 | …… | 94 |
|---------------------|----|----|----|----|

第 45 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

| | | | | |
|------------------|----|----|----|----|
| 福島県桑折町総務課課長補佐兼係長 | 菊田 | 祐子 | …… | 96 |
|------------------|----|----|----|----|

■ 研修レポートから

第 5 回主任級職員研修 地域経済の活性化

「岩手県大船渡市シティプロモーション事業」

| | | | | |
|---------------------------------|----|----|----|----|
| 第 5 回主任級職員研修受講生 岩手県環境生活部環境保全課技師 | 吉田 | 拓司 | …… | 98 |
|---------------------------------|----|----|----|----|

第 200 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）

「地☺️地 笑～電力の地産地消～」

| | | | | |
|-------------------------------------|----|---|----|-----|
| 第 200 回中堅職員研修受講生 福島県田村市保健福祉部社会福祉課主査 | 七海 | 忠 | …… | 104 |
|-------------------------------------|----|---|----|-----|

第 201 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）

「HGS（ハイブリッドゴミステーション）が地球を救う」

| | | | | |
|--------------------------------|----|---|----|-----|
| 第 201 回中堅職員研修受講生 秋田県建設部都市計画課主事 | 横山 | 篤 | …… | 109 |
|--------------------------------|----|---|----|-----|

■ 研修所だより

| | | |
|-------------------------------|----|-----|
| 〈平成 30 年度事業計画〉 | …… | 120 |
| 〈平成 30 年度研修日程表〉 | …… | 124 |
| 〈研修受講申込み〉 | …… | 125 |
| 〈調査研究・普及事業〉 | …… | 125 |
| 〈東北自治総合研修センター維持管理業務〉 | …… | 126 |
| 〈昭和 39 年度～平成 29 年度研修種別受講者実績表〉 | …… | 127 |
| 〈平成 29 年度自治体別派遣実績〉 | …… | 128 |
| 〈平成 29 年度研修事業実績〉 | …… | 130 |
| 〈（公財）東北自治研修所評議員会・理事会開催状況〉 | …… | 143 |
| 〈（公財）東北自治研修所役員・職員名簿〉 | …… | 144 |
| 〈編集後記〉 | …… | 145 |



「ふるさと秋田の新時代に向けて」

秋田県知事 佐竹敬久

東日本大震災から7年となりました。

全般的には、未曾有の大災害からの復旧、復興が目に見えて進んできておりますが、未だ避難生活を強いられている方々も多くいらっしゃいます。当県には、600人を超える避難者の皆様が暮らしており、被災者受入支援室を設け、きめ細かな支援を心がけているところであります。すべての被災者・避難者の皆様が前向きに次のステージに立てることを願っております。

また、当県におきましても、昨年7月、8月に記録的な豪雨に見舞われ、幸いにも人的被害はありませんでしたが、多くの家屋の倒壊や床上浸水、道路・鉄道等の損壊のほか、農作物や農業関連施設に甚大な被害が生じました。現在、復旧に全力を挙げているところでありますが、東北の皆様から、災害義援金の提供やボランティア活動、技術職員の派遣、見舞金など、心温まるご支援をいただいたことに対し、この場をお借りして、深く感謝申し上げます。

さて、当県は、超高齢社会を迎え、人口100万人を割り込み、人口減少の全国トップランナーとなっておりますが、人口減少の克服につきましても、秋田で成功した事業は全国に通用するという気概を持って様々な施策に取り組んでいるところであります。

これまでも築いてきた産業基盤、社会資本をベースとしながら、輸送機、再生可能エネル

ギー、情報関連など成長分野の企業誘致や県内企業の参入促進、メガ団地整備による園芸拠点の形成と大規模畜産団地の整備、インバウンド需要を取り込んだ観光誘客やクルーズ船の受入促進などに取り組んできました。その結果、有効求人倍率は、平成27年度以降、過去最高水準で推移しているほか、平成28年の農業産出額の伸び率は東北トップとなり、インバウンド宿泊者数でも、平成24年と平成28年の比較で2.4倍の伸びを示すなど、一定の成果が現れてきています。

この4月からは、秋田の方向性を示すための新たな県政運営指針「第3期ふるさと秋田元気創造プラン」がスタートいたします。このプランでは、「あきた未来総合戦略」とともに、人口減少の克服を県政の最重要課題と位置づけ、県民が豊かさを実感し、生き生きと暮らすことができる「ふるさと秋田」の新しい時代を創り上げていくことを目指し、人口減少の抑制を目指す「攻め」と、人口減少下にあっても安全・安心な生活を維持する「守り」の両面から、秋田の元気創造に取り組むことにしています。

「攻め」の主な取組では、県内企業の成長分野への参入促進により魅力ある仕事づくりを進め、県外に進学した学生等への県内就職支援体制等を強化し、首都圏から当県への人の流れをつくる取組とともに、少子化対策や女性の活躍

推進の充実・強化を図ることにより、県内定着・回帰から、結婚、出産、子育てまでの総合的な支援を行います。

また、「守り」の主な取組では、高齢化が進む地域においても安心して生活できるよう、買い物や地域交通、安否確認等の生活課題に対応した住民の共助を進めるほか、縣市連携文化施設の建設や生活排水処理等をはじめとして、市町村との協働による行政サービスの更なる効率化を推進するとともに、生きがいや豊かさを実感しながら暮らすことができる健康長寿社会の実現に向けて、10年で健康寿命日本一という目標を掲げ、取組を一層強化していくことしております。

今般、第4次産業革命が進展中と言われております。

私は、人工知能やI o T、ロボティクス技術などの最新の科学技術の活用が、ビジネスチャンスの拡大や日常生活における諸課題の解決につながっていくものと期待しています。

このイノベーションを、製造業、農林水産業、サービス業など県内産業の振興策に最大限活用することで産業競争力を高め、1人当たりの県民所得の向上に結び付けるとともに、地域公共交通の確保や地域医療ネットワークの構築など、身近な生活を支える各施策に活用しながら様々な地域課題の解決を図り、県民が豊かに安心して暮らすことができる環境づくりを進めたいと考えております。

さらに、県の組織としても、新たな施策に柔軟に対応するため、今年度、人口減少対策に特化した業務を所掌する部としては全国初となる「あきた未来創造部」を設置したほか、来年度には、先ほど触れた第4次産業革命のイノベーションに対応する新たな組織を立ち上げ、庁内の部局の枠組みを超えて、県民生活の基盤強化と関連産業の振興に取り組んでまいります。

当県の職員配置については、人口減少の進展に合わせて、組織のスリム化や職員数の縮減を続けてきましたが、県民ニーズの多様化や新たな行政需要への対応のため、毎年のように職員1人当たりの業務量は増加の傾向にあります。

言うまでもなく、組織を動かす源泉は「人」であり、重層的で継続的な人材育成が欠かせない現代において、東北自治研修所に期待する役割はこれまで以上に大きいものがあり、当県をはじめ、東北地域の各地方公共団体職員の能力・資質向上と人的ネットワークの構築に力添えをお願いしたいと思っております。

併せて、当県においては、限られた職員数ながらも、県民サービスの維持・向上に向けて、時間外勤務の縮減を含めたワークライフバランスの推進と女性職員の活躍支援により、職員一人ひとりがそれぞれの職場にて、ベストパフォーマンスを発揮できる環境を整えていきたいと考えております。

結びとなりますが、当県では秋田犬による観光プロモーションを展開しており、秋田犬の大きな顔が表紙を飾るパンフレットや、秋田犬が観光地を紹介するポスターが大きな話題になっているほか、本物の秋田犬と触れ合うことのできるスポットも増え、ご来県される皆様に好評を博しています。

今年度は、J R東日本との連携のもと、9月から11月までの間、大型観光キャンペーンを実施するほか、インバウンド誘客として多くの大型クルーズ船の寄港やチャーター便の運行が予定されております。戌年に、秋田犬の里の当県へ、東北各地からも、是非お越しいただきたいと思っております。皆様のご来県をお待ちしております。



「トランプ時代と日本 ～緊迫する世界情勢の読み方～」

独立行政法人中小企業基盤整備機構 業務統括役
前・在ヒューストン総領事 高岡 望

独立行政法人中小企業基盤整備機構、略して中小機構の高岡 望と申します。よろしくお願ひいたします。

本日は、ここ仙台にお招きいただき、皆様の前で「トランプ時代と日本～緊迫する世界情勢の読み方～」の題でお話しする機会を得て、大変光栄であります。

(公財)東北自治研修所、宮城県公務研修所、宮城県市町村職員研修所の皆様に感謝申し上げます。

現在、私は中小企業の国際化支援を担当しております。昨年、ある新聞に「中小企業の好機は世界に」という記事を書きました。そこでは、「中小企業の経営者の皆様、人口減少により先細りの国内市場、これから海外にも目を向けていただきたい。中小機構がお手伝いします。」と申し上げました。ご質問、ご要望等がありましたら、どうぞ私か中小機構の東北本部までご連絡ください。

【はじめに】

本日申し上げる私の見解は、中小機構や外務省を代表するものではない点を最初にお断りしておきます。

ご紹介いただきましたように、私は、アメリカに4年半駐在しておりました。その他に、中東に5年、ヨーロッパに8年半、アメリカでは

2年前までテキサス州ヒューストンで総領事を、また1990年代にはニューヨークの総領事館で政治関係を担当しておりました。

本日はこの後、アメリカでは政治の分断が激しく、二大政党のうち民主党の強い地域と共和党の強い地域にはっきり分かれるという話をしますが、そのそれぞれの代表格であるニューヨークとテキサス、この両方に住んでいたというのが私のアメリカ経験のユニークなところです。本日は、この経験を活かしてお話をさせていただきたいと思います。

まず、トランプ時代のアメリカとはいかなるものかについてお話しします。

最近のトランプ政権の動向から読み解き、アメリカはどうしてトランプ大統領を選んだのか。そのようなアメリカは、トランプ政権下どこに向かっていくのかについて、順を追ってお話しします。

次に、緊迫する世界情勢として、ヨーロッパ、中東、東アジア情勢について述べ、最後に今後の日米関係を展望したいと思います。

【1 トランプ時代のアメリカ】

それでは早速、アメリカです。

先週、初めて来日されたトランプ大統領は、選挙で予想外の勝利を収めて第45代アメリカ合衆国大統領に当選したのが、ちょうど今から

1年前のことです。

しかし、私は2年以上前からトランプ氏の当選は十分あり得ることだというふうに考えていました。

選挙前に出版した「アメリカの大問題 百年に一度の転換点に立つ大国」では、トランプ人気原動力について解説しました。選挙後に出版した「外交官が読み解くトランプ以後」では、大統領当選の理由を分析しました。

◆ 最近のトランプ政権の動向

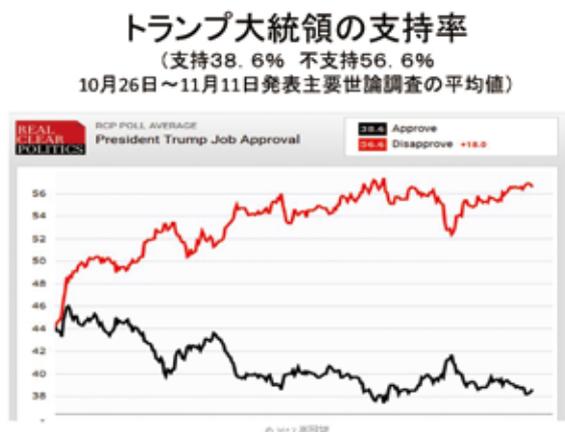
そこで本日は、まずトランプ大統領就任後の動向から始めたいと思います。

1年前には、さすがのトランプ氏も大統領に就任したら落ち着くのではないかという半ば希望的観測もありましたが、トランプ節は相も変わらず健在。アメリカ、そして世界中に大きな影響を与え続けています。

また、一部メディアが「これまでで最も不人気な大統領」などと言っているトランプ大統領の支持率、これが実際どうなっているかというのを見てみましょう。

スライドの数値は、複数の主要世論調査会社による支持率の平均値です。

RealClearPolitics という会社が出しているのですが、このデータが、バイアスが一番少ないものということで評価が定着しています。



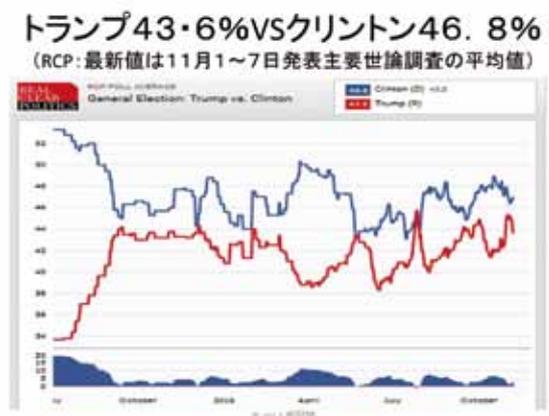
ご覧いただければわかりますように、赤色で

示された部分、これは不支持率ですが、これが支持率を一貫して上回っている。その一方、支持率も30%台後半を維持しているということがわかります。

4割近くのアメリカ人が、何があろうとこれまでトランプ大統領を支持してきた。この客観的事実を押さえることがトランプ現象の理解の第一歩です。

何でこんなことをわざわざ申し上げるかというところ、アメリカの大多数の、特に民主党系の学者とメディアは、大統領選挙の結果予想で失敗したという前歴があるからです。

このスライドは、同じRealClearPolitics社による昨年11月の投票日前日までのクリントン、トランプ両候補の支持率の推移です。クリントン候補の支持率が一貫して上回り、選挙当日まで誰もが彼女が優位だと言っていました。しかし、勝利したのはトランプ大統領でした。



その後、クリントン氏は「得票数の単純合計では自分が勝った。」と言っているようですが、過去240年間、アメリカの大統領は憲法の規定に従い、単純過半数でなく、後にご説明しますが、州ごとに勝敗を決め、その積み上げによって選ばれてきました。その方式を前提にしてクリントン優位と予想していたわけですから、彼女自身を含め、そういう予想をした人は皆勘違いをしていたと言わざるを得ません。

日本でも、大多数のメディアと識者が予想を外しました。彼らはなぜ間違ったのか。それは、大統領選挙の結果をこのスライドでおさらいしてみるとわかります。トランプ候補の得票数がクリントン候補を上回った州は、共和党のシンボルカラーの赤、逆にクリントン候補が勝った州は民主党のシンボルカラーの青で塗ってあります。

トランプ大統領の勝利の方程式 206+フロリダ州+ラストベルト>270 (ニューヨーク・タイムズ紙 Presidential Election Results より筆者作成)



ちなみに、日本人に馴染みの深い都市、この地図でどこにあるか考えてみてください。

ニューヨーク、ワシントン、ボストン、シカゴ、それからロサンゼルス、サンフランシスコ、シアトル、あとホノルルですね。全てこの青い州の中にあります。クリントン候補が勝ったところですね。日本人の研究者やマスコミ関係者は、この青い州に拠点を構え、そこのアメリカ人と付き合っている人がほとんどです。共和党より民主党との付き合いがやっぱり深くなります。私のように赤い州に住んでいた人は少数派です。これでは、日本でトランプ氏過小評価の傾向が強くなるのは不思議ではありません。

さらに、アメリカのメディアに民主党シンパが多いことは、日本ではあまり知られてないかもしれません。特にテレビですね。共和党サポートを社の方針としているFOXテレビ以外は、日本だと中立と思われているかもしれませんが、CNNも含めてほとんど民主党寄りです。

1年前にトランプ大統領の予想外の勝利が確定した時、これを伝えるFOXテレビのアナウンサーの明るい表情、CNNのアナウンサーの暗い表情、非常に対照的でした。

こうして、日本では知らず知らずのうちに、民主党寄りのバイアスがかかってきます。その最たるものが、銃規制の問題でしょう。最近でも、9月にラスベガスで、今月はテキサス南部で多くの無辜のアメリカ人が犠牲になりました。そういう銃の乱射事件が続きますが、アメリカでなぜ銃規制が進まないのか、民主党的視点から幾ら考えてもわからないでしょう。トランプ氏の評価についても同じことが言えます。共和党的視点で物事を見る必要があるというふうに申し上げます。

❖ トランプ大統領のスタイル

トランプ現象理解のための第2歩は、メディアとの対決、部下の首の挿げ替え、取引に当たる強気の言動といった、これまでの大統領のイメージと大きく異なるトランプ大統領の行動は、彼の一時的な個人的気質以上のものがあるというふうに考えたほうが良いということです。ビジネス上の彼の成功体験を通じて確立したスタイルで、これは変わることはないと思っただほうが良いと思います。

* メディアとの対決

まず、メディアとの対決です。

そもそも二大政党制が強力に機能しているアメリカにおいては、メディアに中立は求められていません。リベラル系のメディアが民主党候補を応援し、共和党に政権を取られてしまったら容赦なく厳しい評価をするのは許容範囲内です。

それにしてもトランプ大統領は、歴代の大統領と比べても厳しい評価にさらされていることがわかります。就任後100日間の間に流された彼に関するニュースの、何と80%が否定的内

容です。

ところがトランプ大統領は、この彼に批判的なメディアの姿勢を逆手に取っています。彼は、メディアの利用の仕方を知り尽くした人です。

2000年代に「Apprentice」、見習いという意味ですが、そういうタイトルの番組が非常に人気でした。彼は、その番組のホストをしていて、視聴率は20%以上でした。若者たちにビジネスの課題、例えば「ニューヨークの街角でレモンードを売ってこい」、そういう課題を出して、成果が上がらなければ首にしていくという視聴者参加型のサバイバルゲームです。それで、首にするときのトランプ氏の決まり台詞「You're Fired! (君は首だ!)」というのは、当時の流行語にもなりました。

トランプ大統領のメディアに対する考え方はユニークです。彼はもともと不動産業で一角の財を成すわけですが、その頃、物件を売り出す時に、マスコミにどう扱われたら良いかについて述べたのが、「マスコミに書かれるということは、マイナスよりもプラス面のほうが大きい。」「個人的には不愉快と感じるような批判でも、ビジネスでは大いに役に立つ。」という言葉です。とにかくマスコミに取り上げられ、露出度を増やそうという戦略です。視聴率重視路線と言って良いでしょう。

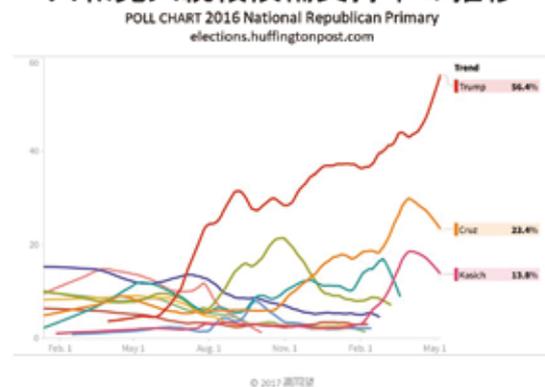
トランプ氏が大統領に出馬して間もない2015年夏のエピソードをご紹介します。この時、共和党内では17人もの大統領候補が乱立し、その中でも、彼は際物という扱いを受けていました。そのタイミングで、FOXテレビがその17人を集めて討論会を開きました。共和党の予備選盛り上げに一役買おうということでしょう。当時、全米女性キャスター人気ナンバーワンのメーガン・ケリーに、候補者たちへの質問をさせました。そこでケリーは、トランプ候補の過去の女性蔑視発言を厳しく詰問しまし

た。有権者の半分を占める女性を敵に回しかねない痛いポイントです。テレビで見ている、トランプ氏は明らかに当惑していました。

選挙戦の出だしから最大級のピンチに見舞われ、トランプ氏はその負けず嫌いの性格を露にします。翌日の他局の番組で、「昨日、ケリーの目は血走っていた。彼女の体の他のところからも血が出ていた。」と言い放ちました。ケリーさんが生理で気が立っていたと揶揄したというふうに捉えられましたが、彼は後日、「いや、他のところとは鼻だ。」と言ってのけました。

私はこのやりとりを見ていて、女性を敵に回してしまったトランプ氏の支持率は急降下すると思いました。ところが、ここから彼の支持率は逆に急上昇しました。

共和党大統領候補支持率の推移



赤い線がトランプ候補の支持率ですけれども、番組があったのが8月。ここから急上昇したのです。つまりトランプ氏は、普段若い女性にやり込められている男性だけでなく、女性にも受け入れられたのです。「うちの夫とか父親、おじいちゃんは、しょうがないな。」という感じかと思えますけれども、トランプ氏が獲得した支持者が、彼に対して強烈な家族に近い親近感を抱いているということが明らかになったのです。

これでトランプ氏は、この忠実な支持者を頼りに、物議を醸す発言をしてメディアの注目を

集めるという、お得意の不動産ビジネスの戦略を選挙でも安心して使えることになりました。トランプ氏の「人気の方程式」証明の瞬間であったと、私は言っています。

メディア側も、トランプ氏の問題発言は視聴率を上げてくれるので大歓迎ということで、大きく取り上げ続けました。こうして、メディアとトランプ氏との間で持ちつ持たれつの、奇妙な関係が成立するわけです。

この奇妙な関係が現在も続いているというのを、二つのランキングが物語っています。

一つ目のランキングは、去年2016年の全米テレビニュース番組の視聴率ランキング。ただ今紹介したメーガン・ケリーの番組は2位に入っています。「KELLY FILE」という番組ですが、それも含めて1位から10位まで全部、保守系のFOXテレビが独占しているという状態でした。

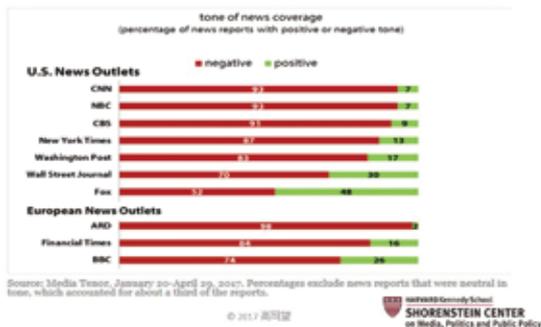
これが今年になりますと、リベラル系の大統領に厳しい姿勢のNBCが躍進して、2位と6位にランクインしました。この間に何があったのか。

このスライドは、トランプ大統領就任後の各局・各紙の報道を、大統領に対し否定的な論調のものと、肯定的なものに分けたものです。赤色が強いところが、どんどん視聴率が上がっていきました。

トランプ大統領に敵対的なメディア

Thomas E. Patterson, May 18, 2017

Figure 6. Tone of Trump's Coverage by News Outlet



トランプ大統領は、ツイッターで「Fake News (うそつきニュース)」と批判しています。

ニューヨークタイムズ、テレビではNBC、ABC、CBS、CNNのリベラル系メディアは、いずれも大統領の否定的なニュースを、極めて高い確率で流しています。

その結果、ニューヨークタイムズは、大統領選挙後の四半期の購読者数の伸びが過去最高を記録しました。NBCの視聴率が躍進したのも、先ほど確認したとおりです。

その一方、メディアがトランプ氏を批判すればするほど、これに反発する彼の支持者たちは、ますます熱狂的に彼を支持します。これがトランプ氏の大統領選勝利と、就任後も4割近くの支持率を維持している原動力です。3年後の大統領選挙でも、このパターンが繰り返される可能性があります。

こうして、メディアとトランプ大統領の戦いは続いていくでしょう。両者とも、この戦いから利益を得ているわけですから。

このメディアとの対決におけるトランプ大統領の第一の武器は、ツイッターです。大統領は既存のメディアに頼らなくても、自分自身で情報発信をします。大統領のツイッターは午前3時に更新され、4千万人を超えるフォロワーが寢床にいる間に届きます。インターネットのニュースでも敵わないスピードと拡散力です。

第二の武器は、「うそつきニュース」と言っていますけど「Fake News」です。政権側にとって都合の悪いニュースは真実ではなく、政権に敵対的な一部のメディアが偽造した「うそ」なのだと思いつけます。

このようなトランプ大統領のメディア攻撃を許しているのは、今回の大統領選挙を通じて、メディアに対するアメリカ国民の信頼度が急落したという事実です。「メディアを信頼する。」と答えた人の割合は長期的に低落傾向にあります。

したが、特に2015年から16年にかけて、国民全体では40%から32%に、共和党支持者に限れば32%から14%に急降下しました。史上最低です。多くのアメリカ国民が、メディアの報道は偏向しているというふうに感じていたことがわかります。

分かりやすい例が、先日のトランプ大統領の訪日に関するCNNの報道にあったので、ご紹介しましょう。

場面は迎賓館で、安倍総理とトランプ大統領が池のこいに餌をやっていたところです。このCNNの記事のタイトルは「トランプの魚の餌やり、箱の餌全部、池に振りかけて終わらせる」です。執筆記者のツイッターのつぶやきが添付されていました。「トランプ大統領は、安倍晋三首相と魚に餌をやっていたら、次の瞬間、箱の餌を全部池に振りかけた。」と。ご丁寧に、その記者が編集した動画が付いています。これはCNNのサイトを見ていただくと出てきます。

実際は、恐らく時間になったので餌やりを終わらせようとしたのでしょう。安倍総理が箱の餌を全部振りかけたのに続いて、トランプ大統領が同じことをやったところ、記者の動画では安倍総理の振りかけた部分はカットされています。記者は、トランプ大統領が日本のしきたりに従わず、気が短く上品でなかったというイメージを拡散するために、このような細工をしたのでしょうか。このCNNの記事を真に受けて、イギリスのやはりリベラルで知られるガーディアンは、「餌をやり過ぎるのは魚の健康に良くない」という追いかけ記事を出すおまけ付きでした。

これに対し、保守系のFOXニュースは、このCNNのニュースを「フェイク」だと報じました。皆さんはどう思われるでしょう。

私は、CNNのトランプ大統領の日本訪問の

記事が、韓国訪問や中国訪問と比べると少なかったという中で、ことさらにこういう記事が注目を集めるということに、若干の違和感があります。

いずれにせよ、これがトランプ大統領とリベラルなメディアの戦いの一コマなのです。

この戦いの三つ目の武器として、トランプ大統領は自分を厳しく非難する報道関係者個人に狙いを定め、反撃をすることさえあります。こうして、メディアと政権側の流す情報の、どちらが信用できるのか、競争は続いています。

* 部下の首の挿げ替え

トランプ大統領の統治スタイルの二つ目の特徴は、部下の首を頻繁に挿げ替えるということです。先ほどのテレビの人気番組で、トランプ氏が若者を次々と首にしていたシーンが再現されているかのようです。

2. You're fired!

- ・大統領補佐官(国家安全保障担当)
フリン中將→マクマスター中將
- ・FBI長官
コミー氏→レイ氏
- ・大統領補佐官
スパイサー氏→サンダース女史
- ・大統領補佐官(政権No.2)
ブリーバス氏→ケリー大將
- ・スカラムッチ広報部長 10日間で交代
- ・パノン首席戦略官 2ヶ月余りでNSC常任メンバーから外れ、その後辞任
- ・セッションズ司法長官、ティラーソン國務長官

私の知人のテキサスの実業家ですが、「トランプ大統領の行動は実業家の目線で観察するとわかりやすい。」と言います。この言に従えば、「彼は、やり手の中小企業の社長のように次々と取引を行っている。できそうな部下にやらせて、失敗したら次の部下にやらせる。」こんなことになるのでしょうか。社長の株主に対するビジネス上の義務は、企業の利益の最大化です。社長は失敗すれば解任されかねません。

大統領の国民に対する義務は、選挙公約の実

現です。4年間の任期のうちに成果を上げることが求められます。部下の優劣は公約実現への貢献度合いで測られ、評価によっては首の挿げ替えも覚悟しなければなりません。これを部下の側から見れば、政策を売り込んで、大統領への影響力を競う権力闘争ということになるのかもしれません。

* 強気の取引

トランプ大統領の政治スタイルの三つ目の特徴は、国内政治の駆け引き、さらには外交交渉でさえもビジネスの取引のように強気の言動で臨むことです。

一時ワシントンポストに、大統領就任後間もなく行われたトランプ大統領と二人の外国首脳との電話会談が暴露されたということがありました。これはメキシコとオーストラリアですけれども、この内容を見たら、驚くような内容でした。なだめ、すかし、これまでの経緯を軽んじるかのようなアイデアを突然ぶち上げる。特に、オーストラリアの首相との電話で、「あなたとの電話は本日最も不愉快な出来事だった。」という物言いには、ギョッとしてしまいます。

しかし、このスタイルも、先ほどのテキサスのビジネスマンに解説させれば、「ビジネスの世界で最初から腹の内を全部明かすことはしない。最初は腹いっぱい言って、頃合いを見て折り合い、最後は友好的な握手で締めくくる。」という彼の成功パターンをなぞったものだけということになります。

❖ トランプ大統領の外交政策

このような目で、トランプ大統領の就任以来の外交を振り返ると、従来の政策をひっくり返した五つの事例にも、ビジネス的スタイルが垣間見えます。

T P Pからの離脱、N A F T Aの再交渉では、二国間の貿易赤字を企業の赤字のように捉えています。シリア爆撃では、自身の予測不可能性

を高めました。中国、北朝鮮、イランとの関係については、高めのボールを投げて相手の反応を探るということをやっています。

❖ トランプ大統領と議会

次に、国内政治です。報道を見ていると、選挙公約に掲げた政策がなかなか進まない。弾劾され、大統領辞任に追い込まれるのではないかといった否定的なニュースが多いトランプ大統領ですが、実際はどうなっているのでしょうか。

選挙公約であったオバマ前大統領による医療保険制度改革「オバマケア」の見直し、大減税、巨額のインフラ投資、メキシコとの間の壁の建設は、いずれもまだ実際には実現していません。

三権分立の下、大統領の権限は、議会と司法が厳しく抑制する仕組みになっています。予算も法律も、案の作成段階から議会のみが権限があり、その協力なしには公約実現は不可能です。

現在は、下院も上院も、与党の共和党が多数派を占めていますから、通常であれば大統領の政策は議会の同意を得て進むはずですが。しかし、共和党内の主流派と強硬派の間の意見の隔たりは大きく、双方が納得する政策づくりは容易ではありません。このような場面で、トランプ大統領の取引の手法が成果を上げるのか注目されます。

トランプ政権は、まず「オバマケア」の撤廃に動きました。「オバマケア」により、これまで国民の15%を超えていた医療無保険者の保険加入を促し、2千万人以上が保険に入ることができたのです。しかし、これは政府の補助金の増額、加入者が払う保険料の高騰を招きました。しかし、共和党内で意見がまとまらず、代替案づくりで時間がかかりそうだとすると、トランプ大統領は議会の承認が要らない大統領令によって、連邦政府の補助金支出を削減しました。「オバマケア」の見直し自体は、来年以降に持ち越されるという流れです。

トランプ政権は、次に、共和党支持者の最大に関心事項である大減税のプラン策定に力を入れています。法人税を30%超から一挙に20%に下げる野心的なプランです。予算の大枠について、このたび上院を通りましたが、これから複雑な議会内での交渉プロセスが待っています。

❖ トランプ大統領と司法

司法との関係でも、様々な動きがあります。就任直後には、テロの脅威からアメリカを守るということで、イスラム圏7カ国の国民の入国を禁止する大統領令に署名しました。この大統領令は即日実施され、既にビザを取得した人も対象としたため、世界各地の空港で何も知らずにアメリカ行きの飛行機に乗った人もいて、混乱が生まれました。

民主党系知事の州政府が、「イスラム教徒を狙い撃ちにする宗教上の差別は違憲だ。」ということで訴訟を提起すると、トランプ政権は発給済みのビザの有効性を認め、対象国からイラク、スーダンを外し、北朝鮮、ベネズエラ、チャドを加えるという手直しをしています。

最初の大統領令発出直後の混乱の中で、ロイターが行った世論調査では、大統領令への賛成は49%と、反対の41%を上回りました。アメリカ市民の良識を期待していた人がいたら、意外な結果だったかもしれません。しかし、後にご紹介しますが、子供を不法移民に殺された母親の話の聞けば、皆さんもこれは決して驚くべきことではないと思われるでしょう。トランプ大統領が「メキシコとの間に壁を築く。」と宣言している理由も、おわかりになるかと思えます。

三権分立のシステムにおいて、大統領が持っている司法に対する最大の権限は、最高裁判事の任命です。最高裁の判事は終身制です。国民の価値観が大きく分断されているアメリカにお

いて、合憲・違憲の最終判断を確定する最高裁判事の任命は、大変重視されています。

トランプ大統領は、9人の最高裁判事のうち空席になっていた1人に、保守派のゴースッチ判事を任命しました。これは、共和党関係者に大いに歓迎されています。

❖ ロシアゲート疑惑

ここまで、トランプ政権始動後10か月の内外の動きを見てきました。政権の混乱ぶりを伝えるニュースには事欠きませんが、大統領の視点から見れば、想定内の範囲内なのかもしれないという異なる世界が見えてきます。

ただし、想定外の事態が起こり得る大きな問題が二つあります。北朝鮮とロシア疑惑です。

北朝鮮については、今回のトランプ大統領のアジア訪問中に、関係国の間で緊密な意見交換が行われたばかりです。想定外のことが起こらないのを祈るばかりです。この問題については後で述べますが、ロシア疑惑のほうも予断を許しません。

アメリカ憲法は、議会に大統領を弾劾するという強力な権限を与えています。与党の共和党には、ロシアに厳しい態度を取るという伝統があります。ロシアが大統領選挙に干渉を試みたのは、アメリカの情報機関が認定しています。ただし、ここからトランプ大統領の弾劾に至るまでは、幾つかハードルがあります。

まず、大統領自身が罪を犯したと証明されなければなりません。共謀罪であれば、トランプ大統領自身の関与を証拠で示す必要があります。側近が関与していたというだけでは不十分です。

犯罪のもう一つの可能性、司法妨害であれば、大統領自身が議会での証言や特別検察官の捜査の過程で、偽証や捜査妨害をしたと認定される必要があります。自分の部下であったフリン前大統領補佐官を「あいつは、いいやつだ。」と

かばったことや、コミーFBI長官を解任したことが、大統領の権限を逸脱したとは一概に言えません。司法妨害に当たると言えるか、これまで表に出た情報だけでは迫力不足です。

さらに、どちらかの犯罪が成立したとしても、下院で3分の2、上院で過半数の賛成がなければ弾劾は成立しません。共和党が過半数を占める議会では考えにくい展開です。

歴史上、大統領の犯罪が認められて、この議会採決まで進んだのはわずか二例です。いずれも、大統領は無罪となりました。そのうちの一例が、1998年の民主党のクリントン大統領のケースでしたが、共和党優位の議会でも、上院での1票差で弾劾は否決されました。

❖ トランプ大統領の姿

ここまで、トランプ大統領がビジネスで成功した経験を活かして、奮闘している姿を見てきました。企業の経営者よろしく、有能な部下に仕事を任せ、成果が上がらなければ解雇もいとわぬ。議会対策でも外交交渉でも、良い取引をまとめるため、激しい言葉づかいも辞さない。メディアとの敵対関係さえ利用するという姿が浮かんで参ります。

それでは、トランプ大統領は何を目指しているのか。3年後の大統領再選を目指すとしたら、その戦略はいかなるものか。これがわかれば、今後のトランプ政権の出方、日本がトランプ大統領のアメリカとどう付き合うべきかというのが見えて参ります。

❖ アメリカの地方政治の特色

選挙期間中、彼は繰り返し「アメリカを再び偉大にする。」「アメリカ第一だ。」と連呼していました。しかし、「アメリカ第一」「アメリカファースト」と言っても、何を目指すべきか。日本の25倍の面積、3倍の人口があるこの広大な国は、共和党と民主党の支持者の二つに大きく分断されています。しかも、トランプ大統

領の主張には、伝統的な共和党の政策と異なるところがあります。

アメリカがいかに分断されているのか。ポイントは二つです。

第一点は、アメリカは日本と全く異なり、州の独立性が極めて高いということです。そもそも歴史を紐解けば、アメリカ合衆国という国ができる前に、この北アメリカの大地には州、その前にはヨーロッパの列強の植民地があったのです。その中で、力をつけたイギリスの13の植民地がまとまって、イギリス本国と戦って勝利を収め、独立宣言を行うわけです。これが1776年の独立戦争、日本であれば安永年間、杉田玄白が「解体新書」を著した頃の話です。

独立を勝ち取った13の州は、通貨の発行、州を越えた通商への課税、立法裁判をめぐる混乱回避、そのために1787年に憲法を採択、13の州が全て批准をして、1789年にアメリカ合衆国の原形が生まれました。つまり、最初に州があって、その代表が集まって憲法をつくり、憲法に従って人工的存在である連邦国家アメリカができた。こういう順番です。

これに対し、日本には古代の昔から連続性のある一つの民族国家があり、地方制度を含め統治の形態は、その時代の中央政府が定めて参りました。つまり、最初に国があって、国により定められた憲法を基点とする法体系があり、それによって、地方自治制度が成立しているということです。アメリカと日本では、国の成り立ちの順番が全く逆になっています。

その後も、新たな州が憲法を批准して、アメリカ合衆国に加わります。19世紀になると、奴隷制をめぐる発生した南北戦争には北軍が勝利し、敗れた南部諸州は奴隷制の廃止等の憲法修正を受け入れ、合衆国に復帰しました。州が起こした独立戦争と南北戦争、そのいずれかの結果が異なっていたら、現在のアメリカ合衆国

はないのです。

それでは、アメリカ憲法は州と合衆国の関係をどのように規定しているのでしょうか。

第6条第2項では、憲法とそれに基づく合衆国の法律、条約を国の最高法規と定め、州はそれに従わなければならないと定めています。

その一方で、修正第10条は、憲法に連邦の権限として規定のないもの及び憲法が州に対して禁止していない権限は、各々の州に留保されると定めています。つまり、憲法に何も書かれていない自然状態では、諸々の政治の権限は州に属するというわけです。そのうちの幾つかの権限を憲法が取り上げて、連邦に与えているという立て方になっています。

具体的には、第8条によって連邦の権限が定められています。一部の課税権、債務負担行為、通商、国籍、通貨、郵便、著作権、特許、国際法、戦争に関する権限です。これ以外の分野、例えば教育、福祉、医療、公安、銃規制、州内のインフラ整備など、全て基本的に州の権限です。そう考えれば、大統領を選ぶのも、各州の責任で行われる投票結果を積み上げる方式であることに合点がいきます。

そのような独立性の強い地方で何が起きているのか。二つ目のポイントは、次の地図で明らかのように、アメリカが明確に二つに分断されているということです。

民主党のシンボルカラーの青、共和党の赤、この2色にはっきり分かれるアメリカの地図をこれから幾つかご紹介します。

最初は、既に見た2016年の大統領選挙の結果です。投票数は州ごとに集計する際に、アメリカ独特の勝者総取り方式が適用されます。1票でも多くを獲得した候補がその州の全面的支持を手に入れるというわけです。具体的には、その州の人口を考慮して割り当てられた選挙人という、いわばポイントを獲得します。赤い州

ではトランプ候補、青い州ではクリントン候補が勝利して、それぞれの州の選挙人ポイントを獲得します。これを合計して過半数の270ポイントが勝敗ラインです。トランプ大統領は、選挙人306人を獲得して当選しました。

先ほど申し上げましたように、全体の得票数ではクリントン候補が多かったにもかかわらず、この選挙人制度によってトランプ候補が勝利しました。政治的意思決定は州単位で行われ、その後に全米レベルでの調整が行われるという、アメリカの政治プロセスの基本原則に従っているわけです。

このように重要な選挙人数の割り当ては、1票の格差の問題が生じないように、10年に一度の国勢調査に従い計算し直します。2010年の国勢調査では、人口が急増したテキサス州は34人から38人に増加、それほど増えなかったニューヨーク州は31人から29人に削られました。

トランプ大統領の勝利の方程式

206+フロリダ州+ラストベルト>270

(ニューヨーク・タイムズ紙 Presidential Election Results より筆者作成)



このスライドでわかるように、民主党が優勢な青色の州はニューヨークを中心とする北東部、それからシカゴを中心とする中西部、それからカリフォルニアを含む西部海岸(ウエスト・コースト)、この3地域に集中しています。そして、それらを囲む郊外、南部、ロッキー山脈地方、つまり面積で見ればアメリカの大部分が、共和党が優勢な地域ということになっていま

す。

下院の選挙区のように435に細かく分かれている地図を見ると、もう一つ地域性が明らかになります。民主党の強いニューヨークやシカゴですが、街中を離れて郊外に行けば、実はニューヨーク州もイリノイ州も共和党優勢に見えます。その逆に、共和党の強いテキサス州でも、ダラスやヒューストンといった大都市の街中には、民主党の強い青い地域があります。



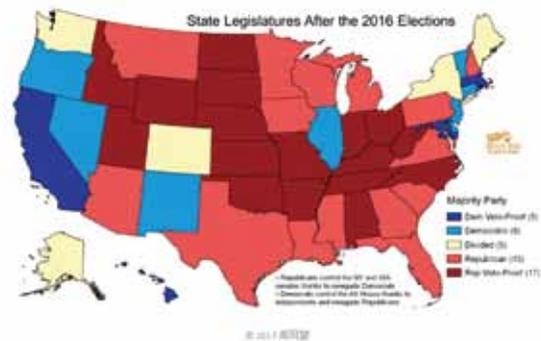
赤・青の色分けのパターンは、知事選でも同様にあらわれます。現在、共和党知事が31人、民主党知事は18人、無所属1人と、共和党が優勢です。先週行われたニュージャージー州知事選挙で、引退する共和党知事の後に民主党の候補者が選ばれたので、来年からは両党の差が一人分縮まります。

知事も共和党が多数派(2016年選挙結果)



次は州議会です。これも全国的には共和党が優勢です。州議会は、10年毎の国勢調査に基づいて、選挙区の区割りを決定するという、大変重要な権限を持っています。2010年の区割りには、その時優勢であった共和党に有利になるように行われました。その後3回の連邦下院議員選挙は、共和党が全勝しています。

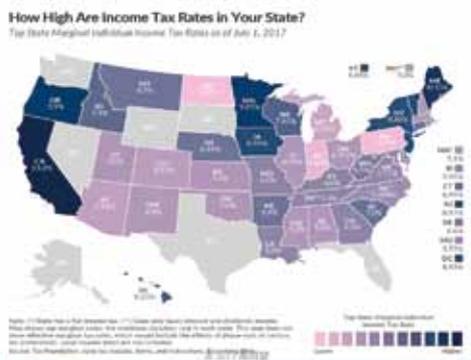
州議会も共和党が優勢(2016年選挙結果)



先ほど、アメリカでは基本的に、内政の権限は州に属すると申し上げました。そのため、様々な制度、仕組みが、州議会が共和党優勢の赤い州と民主党優勢の青い州で、別の国のように異なってきます。

典型的な事例が税制です。大きな政府を指向する民主党と、小さな政府を指向する共和党の違いが、典型的に現れます。個人の所得にかかる直接税は、日本の場合、最高税率は所得税55%プラス住民税10%で、65%です。アメリカの連邦所得税の最高税率は、現行39.6%で、さらに州毎に課税権限がありますから、連邦税に上乗せされる州の所得税には、大きなバリエーションがあります。カリフォルニア州が最高税率13.3%に対し、テキサス、フロリダ等7つの州、主に共和党優位の州が多いのですが、そこでは州の所得税は0%です。

州別の個人所得税



次は、法人所得税です。日本では、安倍内閣による累次の引き下げにより、実効税率30%以下となりました。アメリカでは、連邦の限界税率が35%と国際的に見ても高いのですが、トランプ大統領がこれを20%に下げると主張しているのは既に述べたとおりです。

連邦税に上乘せして、州の課税の権限があるのは、個人所得税の場合と同様です。ここでも州によって全く考えが異なります。テキサス州等6つの州では、法人所得税はゼロです。これに対し、カリフォルニアは限界税率8.84%で、35%の連邦の税率と足すと、カリフォルニア州の法人税は日本よりかなり高くなります。しかし、テキサス州ではトランプ減税が実現すれば、日本より低くなるということです。

州別の法人所得税



最後は銃規制です。アメリカ連邦憲法修正第2条は、国民が銃を持つ権利を明示的に認めています。しかも、銃に関する立法は、基本的に

州議会の権限に属しています。そのため、州によって銃規制の状況が大きく異なります。

近年、議論になっているのは「Stand Your Ground」という法律です。直訳すれば「その場に立て」という感じですが、身の危険を感じた者が銃を撃つ前に、可能ならその場から逃れる義務というのがあります。この危険回避義務を広範に免除するというのが「Stand Your Ground」法です。

以前から多くの州で、自宅に限って危険回避義務は免除されていました。

「Castle Doctrine」と言いますけれども、「Castle」自分の城である自宅において、強盗とかが入ってきて身の危険を感じたら、自宅から逃げ出すということをしなくても、その場で強盗を銃で撃っても、殺人罪にならないというのが「Castle Doctrine」です。

「Stand Your Ground」法は、自宅の外、例えば宿泊中のホテルの部屋、自動車、職場、フロリダに至っては合法的にその場所にいる権利さえあればどこでも良いとされ、例えば道路等公共スペースで、自分の生命や財産に危険が迫ったと判断すれば、危険回避のためその場を離れる義務は免除され、直ちに発砲しても無罪となる可能性があるということです。これは逆の立場から見れば、道ですれ違った人に「あなたは危険人物だ」というふうに誤解されれば、突然撃たれるということもあり得るということです。

「Stand Your Ground」法は、地図でいうと、濃い茶色の州で既に成立しております。主に、共和党の優勢な南部と山岳部に多いのですが、中西部の「ラストベルト」と言われる白人労働者の失業者が多く出ている地域にも広がっています。このような気質とトランプ大統領の支持に、相通ずるところがあるのかどうか、これはわかりません。

Stand Your Ground Law



◆ トランプ大統領当選の理由

ここまで、アメリカの地方の特色として、州の独立性が高い、二大政党下で分断されているという二点を挙げました。これを頭に入れて、2016年になぜトランプ大統領が当選したのか、その歴史的・時代的背景を探ってみましょう。そこには、トランプ大統領がどうやって大統領再選を目指すのか、これからの戦略のヒントも隠れております。

そこで私は、「アメリカが直面している百年に一度の三つの大問題」に注目しています。百年に一度のレベルまで深刻化したこれらの大問題が、アメリカ国民の不満と怒りも、この百年で最大のレベルにまで高まってしまったのです。この状況にトランプ陣営が初めて気が付き、それを戦略的に利用して大番狂わせの当選を手にした。私はこのように分析しています。

その三つの大問題とは、「格差」、「不法移民」、そしてアメリカがこれからも「世界の警察官」を続けるのかという問題です。これらの問題にトランプ大統領がどう対処するかで、3年後の大統領選挙のみならず、アメリカの21世紀の将来が決まっていくと私は思っております。

❖ 格差問題

それでは一つ目の大問題は、「格差」問題です。

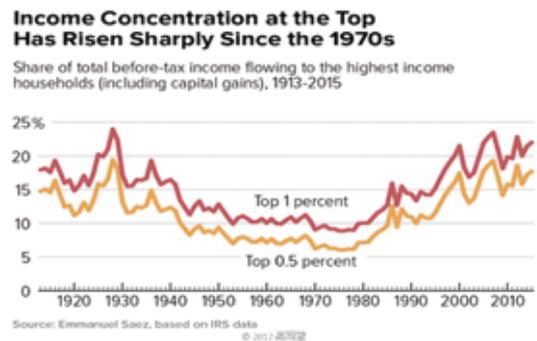
ここで私が注目するのは、マイノリティーと呼ばれる有色人種ではなく、多数派である白人

の労働者です。実は、彼らの不満と怒りは過去百年のレベルで最高レベルまで高まっていたが、クリントン候補もメディアも有識者も見すごしていた。彼らは、自分たちが忘れられてしまったと嘆いていた。そういう彼ら白人労働者に向き合ったのが、トランプ大統領だったということです。

その辺の事情を雄弁に語る三つの衝撃のグラフを、これからお見せします。

一つ目のグラフです。アメリカで最も裕福な1%の集団の所得が、全国民の所得の何%に当たるかを過去百年以上にわたり示したものです。これを見ると、現在アメリカの格差が、1920年代以降百年ぶりに、史上最高のレベルまで拡大しているということがわかります。

百年ぶりの格差の拡大



百年前も現在も、同じ共通点があります。技術革新に伴いグローバル化が急速に進展し、地球全体規模で事業を行うコストが劇的に下がったという時期です。百年前は電話、飛行機、自動車、現代ではインターネット、GPS、携帯電話が、短期間に爆発的に普及しました。資本主義の巨大な力により、世界の市場が急激に一つになりました。能力と機会に恵まれた人が、巨万の富を稼ぐというチャンスをもものにできません。マイクロソフト、アマゾン、フェイスブック、アップルの創業者が目に見えます。

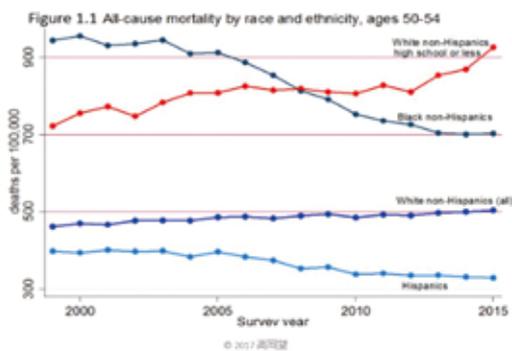
一方で、先進国の一般労働者は、仕事を中国

やインドの労働者に奪われていきます。グローバル化により世界経済が一つになり、先進国企業は安い賃金と巨大な市場を求めて、どんどんこれらの国に進出してしまおうのです。

資本主義の中心地アメリカで、格差が激しく拡大したのは偶然ではありません。そして、格差是正の政策はどうあるべきか、共和党と民主党が対立しているうちに、格差はさらに拡大してしまっただけです。

第二の衝撃のグラフです。今世紀に入ってから、まさにグローバル化の進展の中、学歴が高卒以下のアメリカの白人の死亡率は増加を続け、ついに黒人の死亡率を上回ってしまいました。この間、生活水準も医療レベルも上がっているのですから、死亡率は低下するのが普通です。事実、黒人、ヒスパニック系、さらには日本を含む他の先進国では、全て死亡率は低下しているのに、アメリカの高卒以下の白人だけ死亡率が上昇しているのです。

人種・民族別死亡率(アメリカ人の50~54歳)
Case and Deaton 2017



アメリカの高卒以下の白人は、例外的に悲惨な状況に置かれていました。彼らの死亡率上昇の主因は、自殺、麻薬、飲酒過剰であることがわかっています。これほど長期にわたって特定のグループの死亡率が、アメリカのような先進国で上昇し続けるというのは、繰り返しになりますけど相当異常なことです。

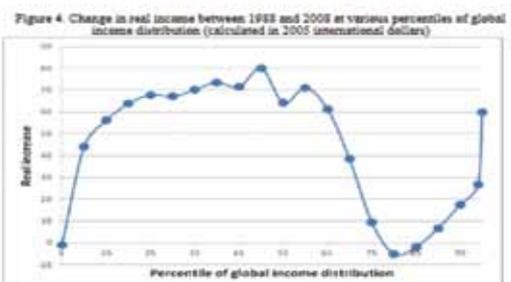
個人の私的な事情だけで、このような広範な

社会現象は起こりません。自殺、麻薬、飲酒過剰という死亡原因を考えれば、白人労働者に広範なストレスを生む社会現象があったはずで、この研究をしたノーベル経済賞を受賞した学者は、「それはグローバリズムによる格差拡大ではなかったか」というふうに考えています。

そこで、三つ目の衝撃のグラフです。私が「象の鼻現象」と呼んでいる状況を現わしています。世界中の人口を、国籍を無視して、購買力平価ベースで所得の高い順から並べ、1988年から2008年までの20年間で、まさにグローバル化が進展した期間の実質所得増加率を示したものです。この象が長い鼻を上げたような姿のようなグラフが示しているのは、三つの事実です。

第一に、象の鼻の先端部分に位置する、世界中で最も豊かな、アメリカをはじめとする、日本も含まれますが、先進国の富裕層の所得は過去20年間で60%上昇しました。第二に、象の背中に位置する、上位から50%から60%のところにいる2億人の中国人や、9千万人のインド人の所得は、先進国の富裕層以上の70%の上昇を記録しました。これと対照的に、第三に、上位から10%から25%のところにいるアメリカ、日本を含む先進国の中間層以下の人々の所得は、過去20年間ほとんど増えていません。減っているケースもあります。

グローバル化がもたらした「象の鼻」現象



Note: The vertical axis shows the percentage change in real income, measured in constant international dollars. The horizontal axis shows the percentile position in the global income distribution. The percentile position 0% (the bottom 1%) is the bottom 1% of the world, while the top 1% and bottom 1% are the top 1% and bottom 1% of the world.

日本の「失われた20年」というのは、アメリカを含む先進国の労働者の「失われた20年」でもあったのです。

この3つのグラフが示しているのは、アメリカの低学歴の労働者が、グローバル化の大本山アメリカにおける、百年に一度の最大の敗者であったという冷酷な事実です。彼らは、増加する死亡率という、まさに命を削りながら抗議の叫び声を上げていたのに、その声が聞こえることはなかったのです。

しかし、それを聞いて彼らに寄り添い、票にする政治家が現れました。それがトランプ候補勝利という、事前の予測さえ覆す驚きの現象の最大の原動力です。

もう一度、大統領選挙のスライドを見てみますと、206というの、前回2012年の大統領選挙で、共和党の候補者が獲得した選挙人数です。トランプ陣営は、これを全て固めた上で、前回オバマ大統領に取られた州のうち、濃い赤色で塗った州、すなわちフロリダ州と、「ラストベルト」と呼ばれる中西部のうちの5つの州、アイオワ州、ウィスコンシン州、オハイオ州、ミシガン州、ペンシルベニア州のうち、4つの州を取れば過半数の270を超えるという計算になりますが、彼は、そういう計算をしたのでしょうか。選挙期間中に、これらの州を重点的に回って全て獲得し、計算どおりに勝利しました。

「ラストベルト」というのは、日本語に訳せば「錆付いた地帯」ということになります。かつてアメリカの製造業の中心地として栄えながら、近年、IT化、グローバル化の進展に伴い、多くの工場が閉鎖され、生産設備は文字どおり錆付き、学歴の低い白人の労働者が大量に解雇された地域です。そこでは、従来は労働組合が強く、民主党の牙城と見なされていたわけですが、トランプ陣営の学歴の低い白人労働者に絞った戦略が今回は功を奏しました。

「製造業のメキシコ流出を許したNAFTAを再交渉する」「TPPは離脱する」。こういう保護主義的主張が熱狂的に受け入れられ、民主党から共和党にくら替えする人が相次ぎました。そこでトランプ氏は、選挙期間中「私は学歴のない人が大好きだ。」と連呼していました。

❖ 不法移民問題

二つ目の大問題は、「不法移民」問題です。不法移民に対するアメリカ国民の不満と怒りも、百年に一度のレベルまで高まりました。

20世紀初頭、日系移民の問題がアメリカ社会を大きく揺るがした後、百年後の今、メキシコ移民の問題が再び激しくアメリカ社会を分断しています。

そもそもアメリカは、ヨーロッパからの移民によって建国された国ですし、移民がアメリカ経済に様々なプラスをもたらしていることも明らかです。これまで膨大な数の移民を合法的に受け入れており、過去20年間でいうと、毎年100万人という驚くべき数の合法移民を、アメリカは受け入れています。去年もそうです。

他方で、アメリカは奴隷制、人種差別の負の歴史を抱えてきました。1960年代の公民権運動を経て、積極的格差是正措置も導入され、人種差別は公的にはタブーです。従来は、これらのアメリカの国是とも言える原則に異を唱えたら、「これは政治的に正しい発言ではない」と白い目で見られ、政治的に終わりということでした。

しかし、近年の大量のヒスパニック系の不法移民の流入は、我慢できる限度を超えました。累積1,100万人、アメリカの総人口の3.6%を占め、日本にしてみれば1割にわたる巨大な数です。特に、メキシコ系移民は圧倒的に数が多く、多くの工場がメキシコに移転したため、アメリカ国内で失業が発生したというロジックと加わって、さらに不法な麻薬ビジネスに手を染

める輩も多く、メキシコは問題視されやすいのです。

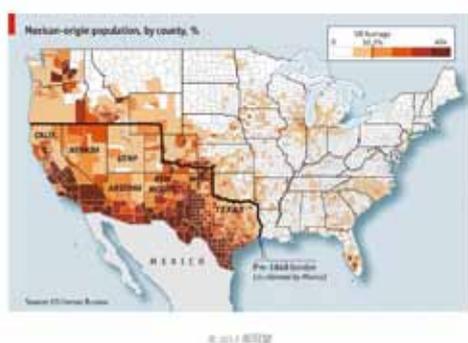
しかし、グローバリズムを標榜する既存のエリート、政治勢力は「移民を受け入れるべし」という立場でした。民主党はマイノリティーを票田としているため、移民に優しい。共和党を支持するビジネス勢力は、移民の労働力を必要とします。

そして、イスラム教徒の移民やその子孫が、カリフォルニアやフロリダで乱射事件を起こし、市民の間に不安が高まってもオバマ大統領やクリントン候補は、イスラム過激主義

「Radical Islam」という言葉を使うことを拒否しました。イスラム教徒に対する偏見を避けるためでしょうが、不安を感じている人々には頼りなく響くわけです。そういう問題が存在することさえ認めないのかと。

トランプ氏は、このような人々の本能に、政治的正しさを無視して語りかけます。イスラム過激主義の問題を指摘し、メキシコとの間に国境を築き、その費用をメキシコに払わせようと訴えました。この国民の不満と怒りをくみ上げた発言は、地図で茶色の濃いメキシコ系移民が集中している地域では、特に支持されました。

メキシコ系移民は南西部に集中



これに対し、トランプ候補に批判的な識者は「彼の発言は移民の国アメリカの国是に反する。」と非難しました。しかし、2016年8月31

日のアリゾナ州フェニックスの会場で、彼のスピーチを実際に聞いた人は違う印象を受けたでしょう。彼は、不法移民に命を奪われた地元の5人の善良なアメリカ人の実話を紹介します。90歳の男性が自宅で侵入者に殺された。64歳の女性が強姦されて金槌で頭を割られた。おぞましい犯罪の犠牲になった人々の話です。この殺人者たちは、全て不法滞在で拘束されたのに、いずれも簡単に釈放され、その後事件を犯した不法移民だったのです。

そして、スピーチの最後で、そろいの白のTシャツに身を包んだ9人の母親と2人の父親が壇上に上がります。不法移民に殺された娘、息子の生前の笑顔の写真が胸にプリントされていました。「あの時トランプ氏が大統領だったら、私の子供は今日生きていただろう。」

遺族のこの姿を前にして、不法移民問題が緊急課題であるということを否定できる人はいないでしょう。民主党は、不法移民の医療保険を議論しているのに、なぜ私たちの訴えを聞いてくれないのか、そういう心情を抱えた人々に、トランプ氏の発言は熱烈に支持されたのです。

私は、こういう発言、現象を、ポピュリズムと言ってさげすむのは不適切だと思います。確かに、トランプ候補の不法移民に関する発言は一方的です。しかし、集会に集まった人々がトランプ氏を支持したのは、そんなことよりも、民主党やメディアが無視した彼らの悲劇のストーリーを、トランプ氏が取り上げ、寄り添ってくれたことが何よりも大きかったわけです。

こうして、南西部での不法移民を攻撃するスピーチは、中西部の「ラストベルト」でTPPに反対するスピーチ同様、トランプ氏の選挙戦の定番のセリフとなりました。

❖ 世界の警察官問題

次に、三つ目の大問題は、アメリカが「世界の警察官」役を担い続けるかどうかという国際

政治上の問題です。

建国以来、アメリカの外交の基本は孤立主義でした。しかし、20世紀前半に歴史上の大きな過ちを犯します。第一次大戦後に設立された国際連盟に参加しない。第二次大戦では、当初ヒトラーがヨーロッパを蹂躪するのを傍観したということです。結果的に、大戦の悲劇は世界中に広がりました。

この歴史を反省し、アメリカは戦後70年間、ヨーロッパにおいては共産主義国家ソ連との間で東西冷戦を戦う一方、アジアでは、朝鮮戦争、ベトナム戦争、湾岸戦争と熱い戦争を戦いました。この戦争の可否については両論ありますが、いずれにせよ、アメリカが「世界の警察官」役を務め、グローバリズムを軍事面で支えていたというのは事実です。

しかし、21世紀に入り、9・11事件後、中東におけるタリバン、サダム・フセイン、アルカイダとの長い戦いが続いて、多くの兵士が傷つき、その影響が家族、地域に広がる中で、「世界の警察官」の心も徐々に萎えてきたように思います。

2013年にオバマ大統領が、「シリアの政府軍が化学兵器を使用した証拠が見つければ、レッドラインとみなす。」と発言し、本格的軍事介入を示唆していながら、結局、「アメリカは世界の警察官ではない。」との一言で、介入を見送るということがありました。アメリカが百年前の孤立主義に戻ってしまうのか、疑問が広がりました。

そういうタイミングでトランプ大統領が登場して、「レーガン大統領より後の、アメリカの外交政策は失敗の連続だった。」と怒りを表明し、アメリカが「世界の警察官」役を演じて疲弊している時に、同盟国の日本、ドイツ、サウジアラビアが、なすべき軍事費負担を免れて、経済的利益を享受しているのはけしからんと、

アメリカ第一であるべきだという批判が行われました。これがアメリカ人の心を掴んだわけです。

ここまで、トランプ大統領を選択したアメリカ国民は、「格差」、「不法移民」、「世界の警察官」という三つの大問題について、その不満と怒りを百年に一度のレベルまで高めていたことを見てきました。トランプ大統領は、これらの問題に対する不満と怒りを共有し、寄り添い、共感力を発揮し、彼特有のわかりやすい解決策を示しました。アメリカ第一主義です。

アメリカ第一主義とは、アメリカの国益を第一に重視するという、アメリカ版ナショナリズムを、わかりやすく一言で表現したものです。その反対に位置する概念が、グローバリズムということになるでしょう。国境の垣根をなるべく低くし、「ヒト」「モノ」「カネ」の国際的動きを促すというグローバリズムは、アメリカの大企業が世界中で儲けられる環境をつくるのに役立ってきました。

他方、グローバリズムは、「格差」、「不法移民」、「世界の警察官」、こういう大問題を深刻化させ、普通のアメリカ国民の不満と怒りを増大させたという二つの流れがあったのです。

トランプ陣営は、グローバリズムを推進するエリート層を批判し、その反対の概念としてアメリカ第一主義を打ち立て、全ての問題はこれで解決できると主張しました。そして、大衆の不満と怒りのエネルギーを、自分に対する熱烈な支持に変換しました。

トランプ大統領のアメリカ第一主義は、地域の実情に則し、さまざまな顔を見せます。格差に苦しむ中西部、「ラストベルト」の工業地帯の白人労働者には、保護主義的スローガン、不法移民に反感を持つ南西部の白人家族には、メキシコとの間に壁を築くという主張が全面に出ています。こうしてトランプ大統領は、当選の

鍵になった中西部と南西部の二つの地域で、熱心な支持者を獲得しました。

◆ アメリカはどこに行くのか

3年後、再選を狙うとしたら、このグループの支持を失うことはできません。トランプ大統領が、アメリカ第一主義の旗を降ろすことはないでしょう。そうであれば、アメリカ第一主義に基づくアメリカの政策はどのようなものになるか、腰を据えた検討が必要になります。

先ほど来申し上げている、「格差」、「不法移民」、「世界の警察官」の三つの大問題について考えてみます。

「格差」問題については、トランプ大統領はアメリカ第一主義の旗印の下、お得意の二国間の取引で、アメリカ国内の雇用を守ろうとしています。取引ですから、個々の状況は異なりますが、アメリカが貿易赤字を抱えている産業分野では、保護主義的手法が中心になるでしょう。アメリカの企業が安い賃金を求めてグローバルに展開するのにブレーキをかけ、ほかの輸出国が不正に安価な製品をアメリカに輸出して儲けるのを、難しくしようというわけです。

また、トランプ大統領は取引に当たり、従来の政権が重視した多国間交渉から、二国間の取引重視の姿勢に転換しようとしています。

アメリカが最大の貿易赤字を抱えているのは中国です。次に、中国の5分の1程度の赤字ですが、メキシコ、日本、ドイツが二番手のグループです。これらの国々は、それぞれのやり方で、トランプ政権との正面衝突を回避しようとしています。

国際貿易交渉の現場では、大統領の主張に反発はあるものの、これまで幅を利かせていたグローバリズム一辺倒に対し、アメリカ第一主義が徐々に浸透してきているのは事実です。アメリカはTPPから離脱し、NAFTAも米韓FTAも再交渉の流れです。

トランプ大統領が参加するようになってから、G7やAPECの共同声明も、これまでの保護主義反対という文言と一緒に、不公正貿易慣行に対する非難も盛り込まれるようになりました。「多国間で自由貿易に合意しても、約束を守らない不公正な国が得をして、アメリカが損をしてしまう。」という同大統領の不満に理解を示したような文言になってきています。単なる自由貿易でなく、公正で互恵的な貿易が必要というわけです。

これに対し、安倍政権は、自由貿易の旗を掲げながら、トランプ政権との二国間のチャンネルも活用し、いわば二刀流の政策を進めています。麻生副総理とペンス副大統領の間で日米経済対話をスタートさせる一方で、日本はTPPアメリカ脱退後、リーダーシップを発揮し、先週残った11カ国の間で大筋合意を実現しました。

同じく、先週の日米首脳会談で合意した「自由で開かれたインド太平洋戦略」は、注目すべきイニシアティブです。後で述べるように、安倍総理のイニシアティブにアメリカが乗る形で、日米がインド洋から太平洋までをカバーする広大な地域の経済的繁栄と、平和を促進すると合意したことにより、この地域に対するアメリカの関与と、アメリカ第一主義に折り合いをつけられないか、そういう効果が期待できます。

このインド太平洋地域とのパートナーシップについて、トランプ大統領が、ベトナムのAPEC首脳会議で強調したのは、やはり「公正」と「互恵」でした。これまでのアメリカの政権は、WTOのルールを守らない国につけ込まれ、膨大な貿易赤字を積み上げてしまった。しかし、これからは他の国と同様、自国第一、アメリカ第一で行くと宣言しました。これからは、「公正」と「互恵」が国際貿易交渉のキーワードになるでしょう。

移民問題に対しても、トランプ大統領はアメリカ第一主義を推進しています。既に述べたメキシコとの国境沿いの壁の建設、イスラム圏を含め8カ国からの入国禁止に加えて、入国審査の厳密化、難民受け入れの縮小といったグローバル化の流れに抵抗する政策を推し進めています。

「世界の警察官」の問題についても、トランプ大統領はアメリカ第一を標榜しています。しかし、一部の人が当初誤解したように、その意味するところは、単なる反グローバル化や孤立主義にはとどまらないようです。

まず、トランプ大統領は、アメリカの軍事負担が過大で、同盟国はより大きな役割を果たすよう求めていました。これを受けて、NATOの加盟国は防衛支出をGDP 2%以上にするという目標達成のため努力し、進捗状況を報告することで合意しました。一方、日本の米軍の駐留経費負担は、他の国の見本になるとまで評価されています。さらに、安倍政権が安保法制を成立させ、自衛隊の限定的集団的自衛権行使を可能とする体制を整えたことは、極東における日米同盟の有用性を大いに高め、アメリカ軍の負担軽減につながるものです。

同時に、アメリカ第一主義は、アメリカが世界一の軍事大国の地位を維持するということも含むと解すべきだと思います。最近、中国の軍事力強化が警戒されていますが、核戦力、空母艦隊の展開能力を世界規模で展開できるのは、依然アメリカだけです。

このように、アメリカ第一主義には孤立主義的な側面と、軍事力重視の側面の両方があります。今後、中国の台頭等によりアメリカの世界一の軍事大国としての地位が、相対的に低下していくとしたら、その縮小していく「世界の警察官」としての役割を、どの地域に集中していくのか。この点は、北朝鮮の脅威と中国の軍事

的台頭に向き合わざるを得ない日本にとって、極めて重要な意義を有しています。講演の最後の部分で述べたいと思います。

以上、「格差」、「不法移民」、「世界の警察官」の三つの大問題について、アメリカ第一主義に基づいて、トランプ政権がどちらを向いているのか見てきました。

アメリカ第一主義から導き出されるトランプ政権の政策が、全て孤立主義、反グローバル化に彩られると早計に結論を出す必要はありません。ただし、貿易、入国管理の面では、政策のベクトルは国境を閉ざす方向に向かう傾向が見られます。これは、「ヒト」「モノ」「カネ」の国境を越えた動きを推進するグローバル化を修正する動きになります。



【2 緊迫する世界情勢】

20世紀以来、グローバル化の震源地で最大の推進者はアメリカでした。もしアメリカがこの地位を降りてしまったら、それに代わるグローバル化の担い手はいません。日本とヨーロッパでは力不足です。後で述べるように、中国のグローバル化の主張は実態を伴わないどころか、力による現状変更を含む覇権主義の匂いが濃厚です。さらに事態を複雑困難にしているのは、アメリカの動きに並行して、グローバル化の矛盾に対する不満と怒りが、ヨーロッ

パ、中東、東アジアの広範に鬱積しているということ。これらの地域では、20世紀の古い常識が取り払われ、21世紀の新しい常識が生まれつつあります。

◆ ヨーロッパ

そういう視点で、ヨーロッパを見てみましょう。20世紀のヨーロッパの常識は、グローバリズムの潮流に乗ってEU統合を進める。これは、ヨーロッパの安定と繁栄に資するものであり、各国は個別のエゴを捨てて、この壮大なプロジェクトのために協力すべきだというものでした。ヨーロッパの将来はバラ色に彩られていました。

しかし、この常識はアメリカと同様に、グローバリズムがもたらした歪みにより深刻な挑戦を受けています。ポイントになるのは、アメリカと共通する二つの大問題、「格差」問題と「移民」問題ですが、EU統合も絡んでくるので、症状の現れ方はさらに複雑になっています。そのことを、21世紀に入ってからヨーロッパを襲った二つの大事件で見てみましょう。

2009年から度々発生しているギリシャ危機、そして昨年6月のイギリスの国民投票によるEU離脱決定です。前者には「格差」問題、後者には「移民」問題が大きく影響しています。

まず、ギリシャ危機です。2009年のギリシャの政権交代に伴い、同国の財政赤字の数値が粉飾であったということが発覚し、ギリシャ国債は暴落、他の南欧諸国の国債にも飛び火します。さらに、グローバルな貸し付け競争に汲々として、ギリシャに過度に貸し付けていた銀行の経営、そしてユーロ自体の信任まで不安が拡大し、EU全体の金融危機にまで発展しました。単一通貨ユーロを媒介にして、ギリシャの問題があつという間にヨーロッパ全域に拡大したのです。

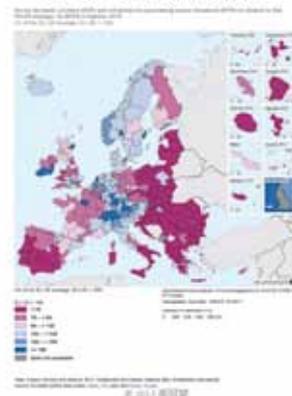
そもそもユーロが導入されたのは、アメリカ

発のグローバリズムが世界を席卷し、アジアが勃興する中、ヨーロッパが埋没しないよう、加盟国がEUの旗の下に大同団結して経済統合しようという大方針の一部をなすものでした。

しかし、そのグローバリズムは皮肉なことに、ヨーロッパ内の格差を拡大させていました。この格差の存在が、単一通貨ユーロの矛盾を白日の下にさらしたというのが、私のギリシャ危機の解釈です。

この地図は、EUの地域ごとの住民の所得格差を示しています。所得が高い青がかかった地域は、旧西ドイツを中心として、北は北欧から南はイタリアの北半分まで広がり、これにイギリス、フランス、スペイン、アイルランドの首都周辺が加わっています。これ以外の地域、特に旧ソ連に属した東欧からギリシャ、南イタリア、スペイン、ポルトガル南部に連なる地域は、所得が低い赤い地域です。

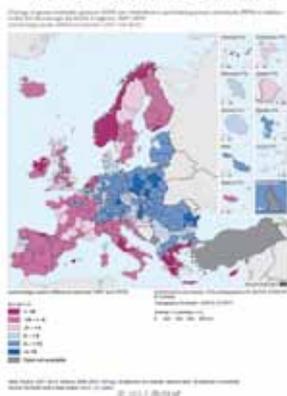
EU内の所得格差



これに、2007年から15年間の経済成長、すなわち所得の変化を示す地図を見てみましょう。高成長を記録している青い地域、この中心はまたもやドイツですが、注目すべきは、そのドイツの東側の旧ソ連地域です。ポーランド、スロバキア、ルーマニア等、現時点で所得レベルはまだまだEUの平均以下ですが、アメリカ等EU域外からも多くの投資を呼び込み、西ヨーロッパの格差を縮小させています。

これに対し、ベルギー南部、フランス北東部、イギリス中西部等、重工業が移転してしまい、成長が止まってしまった地域が存在します。アメリカの「ラストベルト」のヨーロッパ版と、グローバリズムの被害者と言えるかもしれません。南ヨーロッパも被害者と言えるかもしれません。地図を見ると、所得レベルも成長率も平均以下、特にギリシャがそのいずれの数値も最も低い濃い赤の地域に属しています。

経済成長の格差



ユーロに参加した国の間では、貨幣が一つになったわけですから、当然ながら金融政策は統一されます。そこに実力不足のギリシャが加盟すれば、独自の通貨ドラクマの時代より、格安の金利で容易に借金ができるようになってしまいます。借金を容易にした状況を放置しながら、経済格差がそのままであれば、借金は返済不可能なレベルにまで積み上がるという力学が働きます。それがギリシャ危機の根本原因です。

通常の家国であったなら、金融政策で解決できない問題は、財政政策で解決します。つまり、豊かな地域から税や予算措置により所得を移転するか、借金を棒引きして、困った地域を助けて、格差を縮小するということが、一国内であればできます。

しかし、EUが金融政策を統一したにもかかわらず、財政政策に関する合意がない、中途半端な統合と言えます。一加盟国が経済危機に

陥っても、その窮状を財政で救う仕組みも連帯感もありません。現時点では、一部を除きEU域内の格差が縮小する兆しは見えません。今後も、ユーロ圏内でギリシャ危機のような事態が再来する可能性は、理論的には排除できません。

もう一つの大事件は、昨年6月のEU離脱を可決したイギリスの国民投票です。ヨーロッパが移民の問題に、いかに苛まれているか象徴的に示されました。

スライドの地図は、内戦下のシリアから多くの難民がヨーロッパに押し寄せた2015年の1年間に、シリアを含め中東、アフリカ諸国からヨーロッパ諸国にどれだけ難民申請があったかを示すものです。先ほど、アメリカが毎年100万人の移民を受け入れていると紹介しましたが、それをも上回る130万人の難民が押し寄せ、ヨーロッパは大変大きな圧力にさらされました。

2015年にヨーロッパに押し寄せた難民



ここで問われるのは、難民に限らずグローバリズムの加速によって増大する一方のヒトの移動の自由を、本当に現在のレベルで認めなければならないかという問題です。

そもそもEU加盟国間では市民の移動の自由が認められています。そのため、旧共産圏の東欧諸国がEUに加盟すると、イギリスを目指すポーランド移民が急増しました。イギリスの教育、医療、福祉施設には大きな負担がかかりま

す。それだけではありません。ヨーロッパでは、イギリス以外の国のほとんどがシェンゲン協定に加盟しています。ヨーロッパの外からやってくる中東、アフリカの国民も含め、一旦シェンゲン協定の領域内に入ってしまうと、加盟国国境間の移動は自由で、パスポートコントロールはありません。

そこで、ドイツのメルケル首相が難民を歓迎する発言をすれば、ギリシャやハンガリーにドイツを目指す大量の難民があふれかえるという現象が起こります。しかし、そこにギリシャやハンガリー国民の意向を問う民主的プロセスはありません。また、中東出身者及びその子孫が容易に国境を越えて、犯罪やテロを起こしているという実態も明らかになってきます。

こういう事態をコントロールするために、国の入国管理に関する主権を取り戻そうと、国民投票によって民主的な選択をしたイギリスに、「身勝手。愚かなポピュリズムの選択。」といった言葉を投げかけるのは、私は大きな違和感を持っています。グローバリズムと民主主義が異なる結論を出したら、政治家としてどちらに従うべきか明らかでしょう。

このように、グローバリズムの進展に対抗してEUが統合を進める中で、そのスピードについていけない個々の加盟国のレベルで歪みが増大し、ついに矛盾が表面化します。それがギリシャ危機と、イギリスのEU離脱の本質です。

これに対応して統合を進めるEU中枢側にも、注目すべき動きが出ています。3月にEU委員会が発表した白書「ヨーロッパの将来」では、2025年までのシナリオの一つとして、「積極的な国は前に進む」という考え方が打ち出されました。そして、前身のEC設立60周年を祝うローマの首脳会合では、「加盟国は同じ方向に進みながら、必要な場合には異なるペースと強度で行動する。」という注目すべき文言が

入りました。

これで、21世紀のヨーロッパでは、EU統合は明らかな運命ではなくなりました。統合強化を進める連邦主義者と、国家主権を重視するナショナリストの間で絶え間ない綱引きが繰り返され、その度に両者を分ける活断層がきしみ、様々な混乱が起こる。このような風景が、21世紀のヨーロッパの常識になると私は思います。

日本のような域外国は、一つのヨーロッパという視点に加えて、それぞれの国のナショナリズムに目配りをしながら関与することが求められます。

◆ 中東

時間の関係で、中東についてちょっと飛ばしますけれども、基本的には、これまではサウジアラビアとか穏健な産油国と付き合っていたらよかったという時代から、複雑になっているということを申し上げたいと思います。



◆ 東アジア

最後に、東アジアに移ります。この地域でも21世紀に入り、古い常識は新しい常識に取って代わられています。

20世紀の東アジアの常識は、この地域の繁栄と安定は、ソ連の脅威に対抗するため、日米同盟を堅持しながら、地域に民主主義と自由貿

易体制を広げることによって得られるというものでした。時代の主役が、アメリカ、ソ連、そして日本でした。

しかし1990年代、20世紀が幕を閉じる前に、ソ連の崩壊と日本のバブル崩壊という、時代の変遷を告げる出来事が相次いで起きました。その後、本格化したグローバル化の大波に乗って、長い間、アジアの眠れる大国であった中国が目覚めました。21世紀初年の2001年に、中国はWTOに加盟以来、急速な経済成長を実現し、2010年にはGDPで日本を抜きました。

その頃から、中国の一方的、場合によっては国際法違反の行為が目立ってきます。東シナ海では、尖閣諸島周辺の日本領海への中国漁船のみならず公船の浸入、防空識別圏の一方的設定、南シナ海における埋め立て、軍事施設の建設ということが続いております。

昨年、仲裁裁判所が南シナ海での中国の領有権を否定すると、「その判決は無効で、拘束力がない。中国はこれを受け入れず認めない。」という声明を出すに至り、国際法さえ無視し、力による現状変更をいとわない、こういう中国の姿勢が露わになったわけです。

このような中国の台頭にどう向き合うかというのが、日本を含め域内の全ての国の、そしてアメリカの最重要の課題となりました。これが21世紀の東アジアの新たな常識です。

そこで、日本を含め関係国にとって決定的に重要なことは、中国の将来について見通しを立てることです。アメリカを抜いて世界一の大国になるのか。G2と言われますが、中国とアメリカが二大超大国として並立し、太平洋の東と西をそれぞれの勢力圏として二分するという時代になるのか。それとも、中国がこれから高成長の時代を終え、停滞期に入って行くのか。この三つのシナリオのいずれになるのでしょうか。

中国自身はどう考えているのか。先月、中国政府の最も重要な政治イベントである、5年に一度の共産党大会が開かれました。そこで党規約の改正が行われ、「習近平の新時代の中国の特色ある社会主義思想」が盛り込まれました。

これまで、中国の指導者の個人名が思想のレベルで明記されたのは、建国の父である毛沢東だけです。共産党は、今後数十年にわたる党の指導理念を習近平思想とするという意思を内外に示す機関決定を行ったわけです。

その習近平思想では、共産党成立から百年の2021年に「小康社会」を達成し、国民皆がそれなりに豊かになるという社会です。そして、中華人民共和国成立から百年の2049年に「富强、民主、文明、調和をかなえた社会主義現代国家を建設する。」というふうに謳っています。

先ほどの、三つのシナリオの中では、まずはG2を目指しているというふうに理解できます。

習主席は、2013年の初の訪米以来、機会を捉えてアメリカに「新型の大国関係」を呼びかけ、「広大な太平洋には中米両大国を受け入れる十分な空間がある。」と説いています。この中国のレトリックには、先ほど述べた東シナ海や南シナ海における中国の動きを、アメリカに容認させるという意図が垣間見え、受け入れるべきではありません。

先週、訪中したトランプ大統領の「中米関係より重要な問題はない。」という発言には、そのような受け入れのニュアンスはありませんが、今後とも日本としては注目していくべきポイントであります。

それでは、中国の将来を予測するに当たり、ヒントとなると思われる点を二つ指摘します。

第一に、GDPです。中国の名目GDPが日本を抜いて世界第2位になった2010年頃、中国は早ければ2020年にも、遅くとも20年代中

にアメリカを抜いて、世界一の経済大国になるという楽観的予測がなされていました。数年経ったところで検証してみましょう。

2016年時点で、中国の名目GDPはアメリカの60.31%、前年2015年は61.35%でしたから、1%程度低下しています。少なくとも、早ければ2020年にアメリカを抜くという予測の実現は難しそうです。

この楽観的予測では、中国のこれまでの目覚ましい経済成長が将来もこのまま続くという、基本的にはリニアなモデルが採用されていました。しかし、実態は中国经济が減速しているのですから、予測を修正する必要があるようです。

「中所得国の罠」という概念は、ご存じの方も多いと思います。これは、多くの途上国が経済発展により1人当たりGDPが中程度の水準、今は1万ドル程度と言われておりますけれども、そこに達した後、成長率が鈍化し、なかなか高所得国の仲間入りをできない状況を指します。

世銀の研究によると、戦後これまで、「中所得国の罠」に陥ることなく、貧乏な時代から高所得国になれたというのは、シンガポール、香港、こういった都市型の小規模な経済を除けば、日本、韓国、台湾、スペイン、アイルランド等、世界全体でも12カ国しかないということです。

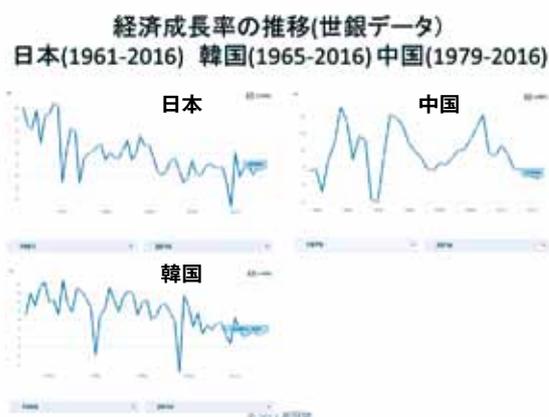
中国が「中所得国の罠」に陥らないためには、これまでの先進国から技術と資本を導入し、安価で豊富な労働力を使って安い製品を海外市場に輸出して稼ぐ、そういうモデルから卒業しなければなりません。そのためには、国営企業の改革、労働市場の改革、教育、研究投資の増加等、産業の高付加価値化に加えて、社会保障の充実、法の支配の徹底といった社会全般の改革が必要になります。

さらに大きな問題は、人口動態がこれから中国に不利に働くことです。中国の生産年齢人口

が既に減少期に入り、もはやこれまでの人口ボーナス効果は期待できません。一人っ子政策廃止の効果が出るのは、生まれた子が働き出す20年後です。それまで、生産年齢人口減少がもたらす中国经济へのマイナス効果が、続くことは避けられません。

スライドは、過去35年間の日本、韓国、中国の経済成長率の推移をまとめたものです。「中所得国の罠」を抜け出すのに成功した日本と韓国でも、その成長率は年を追うに従って低減してきました。10%レベルの高成長から安定成長の4%近辺まで減速し、さらに、日本の場合は過去20年以上1%近辺で停滞しています。低成長に陥った要因は複合的ですが、生産年齢人口の減少が日本は1995年から始まり、韓国は2017年から始まるということが、成長率を押し下げています。

中国は、生産年齢人口が減少に転じたのは2011年です。それにもかかわらず、中国だけが今後も6.5%の成長率を保ち続けるということを実行するとしたら、日本、韓国にはない相当強力なプラスの要因を、中国が持っているということになりますが、それはあるのでしょうか。



第二に、中国経済が仮にアメリカに規模で追いついて、GDPが同じになったとしても、それで米中の国力が並ぶわけではありません。アメリカの経済力の源泉は、GDPのサイズに加え、その技術力と金融力にあります。単なる既存の技術の改善にとどまらない新たな商品、ビジネスを生むイノベーションの力、国際基軸通貨ドルの発行権、これらの力を中国が将来手に入れて、アメリカに並ぶことができるのか。少なくとも、今現在その見通しは具体的に立っていないのが事実です。

中国政府自体が、この点を認めています。アジアインフラ投資銀行「AIIB」の設立、人民元のSDRの構成通貨入りなど、布石を一つ一つ打っています。これらが順調に成果を上げた上で、初めて中国が名実ともにアメリカと並ぶ経済大国となる展望が開かれることとなります。それはまだ先のことであると思われます。

さらに、詳細について本日は触れる時間ありませんが、軍事面におけるアメリカの優位も明白です。装備面では、全世界に軍事的影響力を及ぼすための重要なツールである核兵器、空母を中心とする洋上展開能力等、まだまだ中国の及ぶところではありません。これに加えてアメリカは、東アジア、中東、ヨーロッパに位置する多くの同盟国の協力を得て、戦略上の要衝に短期間で軍事力を投射する能力と実績を有しています。

これに対し中国は、国境を接するほとんどの国と領土紛争を抱えているか緊張関係にあり、同盟国と呼べる国は北朝鮮しかありません。その北朝鮮も後で述べるように、最近是中国外交にとって、プラスよりもマイナスの要素が大きくなってきているようです。

中国政府も、このような自国の実力は十分承知していると思われます。彼らの現時点での目標は、世界中でグローバルパワーとしてアメリ

かに並ぶことではなくて、自国近辺の東アジアにおいて、「A2AD」と言っていますが、接近拒否、領域使用否定と呼ばれる戦略を進め、自国の勢力圏を確立することだとアメリカは見えています。

今のところ中国が主張している第一次列島線は、沖縄とかが境界線になっていて、尖閣が中国側に入っていますけれども、南シナ海全部も第一次列島線の中に入っています。そこにおいて、アメリカ軍が侵入して、中国に対して軍事攻撃をかけるためにこの領域を使用するということを否定する。そういう力を付けようとしているということです。

第一次列島線と第二次列島線



以上をまとめると、アメリカ時代の終焉とか、先ほど申し上げたG2の時代の到来という議論は、現時点では時期尚早で、実体のないものと言えると思います。確かに、アメリカが一か国で指導力を発揮して、世界全般の情勢をリードする能力は低下しています。しかし、未だにアメリカは世界のナンバーワンで、これに挑戦する一番近い位置にいる中国も、まだ肩を並べる見通しは立っていないということです。

❖ 北朝鮮問題

このように、21世紀の東アジアの常識と米中間の力関係を押さえた上で、北朝鮮問題を考えてみましょう。

北朝鮮にとっても、中国は唯一の同盟国です。

北朝鮮に影響力を行使できるのは中国だけだと見られる中で、中国は「北朝鮮に圧力をかけ過ぎれば暴発しかねない。」と主張して、結果的に核・ミサイル問題は、ここまで長引きました。中国としては、韓国に駐留するアメリカ軍と、中朝国境の間に存在する北朝鮮は、バッファゾーンとして不可欠の存在です。また、北朝鮮が世界で問題を起こし続ける限り、中国の重要性が国際社会にアピールされるという副次的な効果もあります。そうこうしているうちに、北朝鮮の核・ミサイル開発は進み、時間の経過は北朝鮮を利する力学が働いています。

しかしこの構図は、トランプ大統領の登場で変わりつつあります。同大統領は、4月に習主席と会談した後、「中国が協力しないのなら、アメリカは中国なしで北朝鮮問題を解決する。」とツイートしました。その後、晩さん会のタイミングで、シリア軍施設に対するミサイル攻撃を実施しました。

アメリカは、極東における空母の態勢を強化し、横須賀を母港とするロナルド・レーガンに加え、アメリカ本土西海岸を母港とするカール・ヴィンソンとニミッツを西太平洋に派遣して、三つの空母を集結させ、北朝鮮に対する圧力をますます強めています。

これは、中国に対し、問題の先送りでは済まされないかもしれないというシグナルを送っています。中国は、9月に北朝鮮が過去最大級の核実験を強行したことを受けて、ロシアとともに、アメリカが提案したこれまでに最も厳しい、原油輸出に上限を課す対北朝鮮経済制裁を決定する国連安保理決議に賛成しました。

さらに、トランプ政権は単独で、北朝鮮と貿易取引を行う個人、企業、銀行に追加的独自制裁を発表しました。中国も自国の銀行に、北朝鮮と取引を行うことを禁止しました。原油と金融という北朝鮮の生命線を標的にしたこれらの

措置が、これから北朝鮮の行動を変えるのにどれだけ効果を持つのか、極めて重要な時期に入っています。

これからの焦点は、中国と北朝鮮の関係です。2011年に金正恩最高指導者が、その地位を継承して以来、彼は一度も中国の指導者に会っていません。また、中国とパイプのあった叔父の張成沢と異母兄の金正男が処刑、暗殺されました。これは、中朝関係のあまり良い兆行ではありません。

北朝鮮によるミサイル発射と核実験の頻度は増しており、核兵器取得の野望は一貫しているものと考えられます。過去20年以上にわたる交渉は、時間稼ぎに使われました。その間、ミサイルの長射程化、核爆弾の大型化が結果的に許されてしまいました。

北朝鮮によるミサイル発射

(防衛省資料)



今後の展開は、経済制裁がどれだけ圧力を生むか、効果を生むか、アメリカがどれだけ軍事的圧力をかけ続けるのか、北朝鮮がどれだけ自ら置かれた状況を正確に把握するのが、ポイントとなります。そのいずれにも中国が絡んできますが、その絡み方が極めて重要になります。

❖ 21世紀の世界

本日の講演で述べたように、21世紀に入り、世界は大きく変わりました。20世紀では、これからの主導原理だと思われたグローバリズムの歪みが限界に達し、アメリカで、ヨーロッパ

で、今日は飛ばしましたがけれども中東で、そして東アジアで、これまで予想もできなかったような事態が次々に起こりました。

しかし、そうして生まれた21世紀の新たな常識も、世界経済のグローバル化の流れを押しとどめるところまではいかないでしょう。技術の絶え間なき進歩、利潤の極大化を求める資本主義は、長期にわたってグローバリズムを促進するはずです。

そこで、21世紀はどうなるのか。グローバリズムとナショナリズムのせめぎ合いになるでしょう。それに、民主主義と独裁主義のせめぎ合いも加わるものと思われます。

このせめぎ合いの中で、21世紀のこれからの将来に、最も大きな影響を与える要素は、ナンバーワンであるアメリカとナンバーツーの中国の関係になるでしょう。北朝鮮問題が深刻化する一方、東シナ海、南シナ海における中国の振る舞いには大きな問題があり、事態は楽観を許しません。

過去の世界の数百年の歴史の中では、ナンバーツーの国の国力がナンバーワンに近づく時に、戦争の危険が高まり、そして実際に戦争が起きてしまうというパターンが繰り返されています。一方、イギリスとアメリカのように、ナンバーワンとナンバーツーは、平和的に入れ替わったという前例もあります。

❖ 21世紀の日本の針路

今後、中国の国力がアメリカに近づいてくるとしたら、その時こそ、ナンバーズリーである日本の果たす役割が重要になってきます。

そこで、日本としては、戦後の日本の安全と繁栄の基礎となった諸原則である、自由、民主主義、法の支配、人権、市場経済、これを東アジアにおいて拡大していくことが日本の国益になる。日本が何もしなければ、そのような国益が実現できるかどうか分からない。そういうこ

とを、よく認識すべきだと思います。

北朝鮮暴発に対する拡大抑止の維持、中国の一方的現状変更の試みへの牽制、このためにアメリカのアジア太平洋に対するコミットメントを繋ぎ止めるのは、日本の安全にとって決定的に重要です。

今後、アメリカが「世界の警察官」役を引き続き務めるにしても、東アジア、中東、ヨーロッパの全ての前線において、以前と同様のレベルで軍事的対応をすることを期待するのは難しくなっていくでしょう。

そこで、トランプ大統領が、日本、韓国、ドイツ、サウジアラビアを「アメリカの防衛努力に比べて十分な負担を分担していない。」などと発言していることが、重要な意味を持てきます。トランプ大統領は、ビジネスマンの感覚を取り入れた政権運営を行うに当たり、コストとベネフィットを冷徹に計算するでしょう。東アジア、中東、ヨーロッパ、三つの地域それぞれに関与した場合のコストとベネフィット、これが比較されることになるでしょう。

ベネフィットの面で重要なのが、今回のアジア訪問で、トランプ大統領も支持を表明したインド太平洋戦略です。これは、安倍総理がかねてから太平洋とインド洋の交わりを、力や威圧と無縁で、自由、法の支配、市場経済を重んじる場として育て、豊かにする方針を宣言していたものです。安倍総理は、既にモディ・インド首相の賛同も得ています。海洋を通じて、アジアからアフリカまで広がる将来のダイナミックな成長が期待されるこの地域に、アメリカの関心を引きつける戦略は大事に育てていくべきでしょう。

もう一つのポイントであるコストの面では、東アジアにおけるアメリカの最大の同盟国である日本が、この地域の防衛のためにアメリカが払うコストをどれだけ下げられるか。これを、

例えばNATOのドイツやイギリスの対応と比較した場合、どうなるかが重要になってきます。

既に述べたように、日本による米軍の駐留経費の負担は、他の受け入れ国よりも高い水準を維持しています。また、昨年の安全保障法制の成立により、集団的自衛権を限定的に行使する法的基礎が整備されました。このような対応により、アメリカの東アジアに対する関与のコストを下げるのが極めて重要になります。

ありきたりの結論になりましたが、外交に奇策はありません。今後、21世紀の日本が、王道を歩むことを祈念しつつ、本日の私の講演を終わらせていただきたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。



※ 本稿は、平成29年11月15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創立20周年記念3機関合同特別講演」をまとめたものです。

※ 本講演の著作物は、著作者である講演者に著作権が帰属するものです。著作権者の許諾なく本稿の転載を禁止します。

◆講師略歴◆

高岡 望（たかおか のぞむ）氏
独立行政法人中小企業基盤整備機構 業務統括役
前・在ヒューストン総領事

【専門分野】 国際関係論、外交

【経歴】 1982年3月 東京大学教養学部国際関係論分科卒
1983～85年 オックスフォード大学留学
1982年 外務省入省
1993年 在エジプト大使館
1996年 在ニューヨーク総領事館
1998年 内閣官房企画官
2001年 外務省文化交流部人物交流課長
2002年 在イタリア大使館（参事官、公使）
2006年 法務省入国管理局登録管理官
2008年 在スウェーデン大使館公使
2011年 在イラン大使館公使
2013年 在ヒューストン総領事
2015年 より現職

【政府委員】 平成19年新司法試験考査委員
(財)海外人材育成協会平成28・29年度専門家派遣審査委員会委員

【著書・論文】 「外交官が読み解くトランプ以後」祥伝社新書 2017年
「アメリカの大問題—百年に一度の転換点に立つ大国」PHP新書 2016年
「日本はスウェーデンになるべきか」PHP新書 2011年
「英国から見たEU統合」外交時報 1992年11月・12月合併号

【プロフィール】 外務省34年間勤務のうち、ヨーロッパに8年半、アメリカに4年半、中東に5年と計18年間の海外勤務の経験をいかして、複合的視点より国際情勢を分析。
ニューヨーク、ローマ、ストックホルム、ヒューストンで多くの有識者と交流、学術イベントに参加。
ストックホルムでは、ストックホルム商科大学附属研究所EIJS理事を務めた。
中東の大国、イラン、エジプトで、政務、経済協力を担当。



「働き方改革」

人事院公務員研修所 教授

財務省財務総合政策研究所 研究部長 高 嶋 直 人

はじめに

皆さん、こんにちは。今ご紹介頂いたとおり、二つのポストを併任して私自身が働き方改革を余り実践していないので、ちょっと説得力に欠ける部分があるかもしれません。ただ、皆さんの中にも働き方改革を推進するための仕事が増えて大変になっているという矛盾を抱えていらっしゃる方も多いかなというふうに思っています。

簡単に自己紹介をさせていただきます。人事院の総務課長という人事院のマネジメントの責任者を3年やらせていただきました。当時から仕事をどう減らすかということ課題にやっていたのですが、そのときに感じたのは、働き方改革の担当課は人事課だけではないのではないかとことです。今日のお話の中心的なポイントではあるのですが、仕事を見直さないと、働き方は変えられない。ということは、人事課と総務課など色々な部署が連携してこの課題に当たるというのが1つのポイントかなというふうに、実体験を通して思っております。

その後、立命館大学に行って大学院生を教えることになりました。研究テーマは「公務マネジメント」で、当時「働き方改革」という言葉こそありませんでしたが、色々研究して参りました。

その後、人事院の公務員研修所に戻ってまい

りまして、各府省職員の研修でマネジメントの研修講師を現在まで週1回ペースでやらせていただいています。

ここ10年ぐらい、自治体の皆様にもこういった形でお話しする機会をいただいております。たとえば自治体大学校では毎年、皆さんの本業であります人材育成、研修の研修、人材育成をどうやっていくかということの研修の担当をさせていただいています。

また、市町村アカデミー、JIAM（全国市町村国際文化研究所）にも出講させて頂いています。7月には、JIAMに1回、市町村アカデミーに2回呼んでいただきました。先ほど東北自治研修所長さんのお話にもありましたように、その3つの研修とも中心的なテーマは「働き方改革」。若干ニュアンスは違うのですが、「多様な人材を活用するためにどうやって働き方を変えるか」です。今自治体にとってまさに働き方改革というのが喫緊の課題だということを、私の立場からでもひしひしと感じております。

最近の著書としては、「若手公務員の作法」（ぎょうせい、平成29年）というのを出版させていただいています。佐賀県などいくつかの自治体では、新採研修や管理者向け研修の教材に使っていただいたりしています。

皆さんが公務員になったときには勿論「働き方改革」という言葉はなく、先輩職員から勤務

時間外でも OJT で鍛えられ、成長したと思います。この前もある自治体で新採研修をやらせていただいたときこんな声を聞きました。「自分は、公務員として早く仕事を覚えたい。採用されてどんどん仕事をしたいのに、早く帰れと言われる。上の人は忙しそうで、仕事を教えてくれない。」という不満を抱えている職員もいます。勿論、「私の目標は、ワーク・ライフ・バランスの実現です」という新人もいます。皆さんが新人に対して、「働き方改革」についてのどのようなメッセージを送り、若手公務員を育てていくかというのも、1つの課題になっているのかなという気がいたします。

働き方改革の3人のキーパーソン

この2週間、働き方改革の我が国のキーパーソンと言われる3人の方に集中的にお会いしました。

まずお一人目は、佐々木常夫さんです。家庭の事情から残業ができない。そのような事情を抱えながら、同期で最初に取り締役になられた。最後は東レの総合研究所の所長さんでお辞めになった方です。先日、いろいろお話を伺いました。ちなみに、佐々木常夫さんは秋田県出身です。

佐々木常夫さんのご主張は、皆さんも既にご案内かもしれませんが、まず仕事を見直せというものです。だから、「タイムマネジメント」という言葉はおかしい。マネジメントするのは仕事だと。先ほどの私が申し上げたように働き方改革の担当課は人事課だけでないという主張と通じるところがあるのですが、仕事を見直さないと限界があるでしょうということを、佐々木常夫さんは常におっしゃっています。

では、仕事の見直しとは何か。佐々木さんいわく、小さな工夫により、無駄をいかに省くかということだとおっしゃっています。ですから、魔法の杖のような特別な方法はない。そんなご

主張です。佐々木さんは、ワーク・ライフ・バランスを実現しながらも成果を上げられた。労働時間と成果は必ずしも比例しないことを見事に体現なさった方なので、間違いなく説得力があります。

2人目は、カルビーの松本晃代表取締役兼会長です。カルビーは、働き方改革で成果を出して注目されている会社です。カルビーはドラスチックな政策をやっています。人が時に仕事をつくるということで執行役員の数半分にした。仕事があるから人が必要なのですが同時に人がいるから仕事が増える面もある。一人一人に悪意はない。自分が組織に何らかの形で貢献しなきゃいけないと。ただ、中二階のポストなど幹部ポストをあまり多く作ってしまうと、皆何か仕事に痕跡を残さなきゃいけないと躍起になることからこれまでにない仕事を創造し始めるわけです。民間企業は、基本的に職能給なので処遇と仕事を切り離すことが可能です。一方、公務員は職務給なので、仕事のない人には給料は出せない。そこで処遇のために仕事を集めてポストを作る。その悪循環の存在は、残念ながら否めない。民間企業が組織を大胆に見直すことが出来るのに対して公務組織では出来ない。その背景には、このような構造的な違いもあります。

公務組織でやれることは、スタッフ職かライン職かを明確にして、例えば、「副」が付くポストはスタッフ職にきちんと整理してラインから外す。そうやって組織内の意思決定に膨大な時間、エネルギーをかけてしまう事態を防ぐことだと思います。

意思決定をスピーディに行うことについてカルビーは徹底しています。それは、CEOである会長の松本さんが大部屋に座っていることが象徴しています。会長と直談判して即決ということもあるようです。首長がそれをやれるかということ、多分やれないしやったら大変なことに

なるかもしれません。しかし、民間企業ではそこまでドラスチックにやっているところもあるということです。

カルビーは定期会議完全廃止だそうです。我々は時に「会議をどう見直すかの会議」を延々とやる。また、働き方改革の成果を取りまとめるための新たな仕事が発生する。対照的です。カルビーは、トップダウンで会議を廃止したそうです。そして、会議を廃止して困ったかという、一切困らなかった。エピソードとして松本会長がおっしゃっていたのは、「会議を廃止し、フェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションがなくなると仕事が回りません。」という取締役がいた。しかし、その人に向かって松本会長は「君は職場に来て成果を出しているか。」と言ったそうです。成果は時間と場所を問わないというのが、松本会長の発想です。

カルビーの働き方改革の特徴は、意識改革にとどめずルールも大胆に変更したことです。ルール変更によって人の意識を変えた。例えば、フリーアドレス制です。カルビーは、毎朝コンピューターでくじを引き、自分の座る机、椅子が決まる。しかも、夕方になるとその席にずっととどまてはいけない。もう1回、夕方にくじがあるそうです。そのもう一度席を移るということをきっかけに皆さん帰宅されるということです。また、フリーアドレス制のいいことは、日ごろ話さない人との会話が必ず発生するということです。場の空気を読むということをあまり意識しなくてすむ。常に場が変化しているわけですから。

松本会長は、フリーアドレス制は、仕事の改革につながったとおっしゃる。どういうことかという、机に何も置けないことから全部の情報をパソコン上の共有フォルダで保存しなければならない。そして、全社員がアクセスできるようにする。そうすると、報・連・相の必要が

なくなったそうです。働き方改革でよく言われるのは、報・連・相をもっとしましようという結論だったりするのですが、カルビーは逆に禁止です。報・連・相ぐらいコミュニケーションコストがかかるものはない。報・連・相をしなくて済むようなルールづくりを考える。つまり情報の完全な共有化を図る。松本会長が知っていることは基本的にカルビーの平社員も知っている。だから、中間管理職はたくさん要らない。完全に情報を共有すると逆に秘密も守られるということもおっしゃっていました。

3人目、元吉由紀子さんという行政経営デザインラボ代表の自治体の改善改革運動のリーダー的存在の方で、スコラ・コンサルトというコンサル会社の方です。元吉さんのご主張は、「職場を変えなければ働き方改革は実現できない。」というものです。私も全く同感です。個人の意識が変えられたとしてもまだ道半ばです。人というのは、自分の意識だけで自分の行動が決まるのではなくて、置かれた環境、職場風土でも行動を変える。つまり、これが正しいと自分では思っているけど、ほかの人がそう思ってなさそうだと、じゃあ周りに合わせようと思う。だから、個人を変えると同時に組織を変えないといけない。組織を個人の集合体と考えるならば、全員を同時に同じ方向に向けないと行動は変えられない。

選抜研修の講師を仕事にしている私が言うと自己否定につながりかねないのですが、やっぱり選抜研修には限界がある。働き方改革という課題の場合は特にそうだと思います。研修に参加した人は意識が変わったとしても、職場に戻ったとき周りの人は当然何も変わっていない。そういう状況の中では職場風土改革はできない。働き方改革というのは、「職場の風土改革」と「個人の意識改革」の両輪でやらなければ実現しない。これが、私と元吉さんの二人の結論です。

「働かせ改革」になっていないか？**職員に選択の自由を与えるのか？それとも規制を強めるのか？**

私はあちこちで働き方改革について書かせていただいているので、既にお読みの方は重なる話が多いかと思います。私の一番言いたいことは、「働き方改革」ではなくて「働かせ改革」になってはいませんかということです。

組織と個人のどちらが働き方改革の主役か。これは、ある意味、働き方改革の担当の方には非常に挑戦的な物言いで、実は「月刊ガバナンス」の私の連載でも「定時退庁日は働き方改革ですか」という刺激的な問題提起をして、多くの批判をいただきました。

しかし、研修という何でも言える空間では多くの参加者から「本当に働き方改革なの？」という声をよく聞きます。職員に選択の自由を与えるのか、それとも規制を強めるのか。働き方改革の主役が、もし職員個人であればその人がいろいろな働き方を自由に選択できるというのが、働き方改革の究極の方向性ではないかというのが私の主張です。現実には自治体で行われている働き方改革は、組織が強制的に個人の自由を縛り、定時に帰れとかそういうことをやっている。成果を出すためにはショック療法が必要なのは確かです。個人の自発的な変化を期待しても、それは余りにも時間がかかる。だから、組織が暫定的に敢えて強硬手段を講じる。そこまでは私も理解できます。ただ、それを恒久的な政策と勘違いしてしまうと、ずっと組織が個人の働き方を決めてしまう。これがあなたにとっていい働き方だということを常に組織が提示し個人に押し付け続けるというのは、働き方改革に求められる本来の方向性とは逆ではないかという気がいたします。

目的は何か？（誰のため、何のための改革か？）

目的は何か。誰のためか、何のための改革かということです。国がやれと言うから、ただ企業も他の自治体もやっているからという理由があるかもしれませんが。しかし、民間企業は、自分の組織がそれによって消えてしまったら元も子もないので、もう一回しっかり自分の組織、企業の中での目的は何かとしっかりと翻訳し直す。まず、自治体においても目的を明確にする必要があります。

誰のためかという話については、企業の多くは、目的の中に顧客のためというのを入れます。確かに業績を維持拡大するための働き方改革というならば、顧客のためというのも決して嘘でない。これを自治体に当てはめると、住民サービスの向上のための職員の働き方改革となる。そのようなフレーズが存在しますかという問いかけです。

これについて実践されていた三越伊勢丹グループのCEOの大西さんという方がおりました。あの方は、三越の営業時間を短くしたり、正月に店を閉めたり。それで接客サービスの品質を向上させて業績を上げた。ほんの数カ月前まではそのように評価され働き方改革推進者として脚光を浴びていた。3月に失脚されたのですが、大西さんは、顧客のための、お客様のための働き方改革ということはずっとおっしゃっていました。

何のための改革か。民間企業で最も多い説明はダイバーシティの実現です。

これから労働力が不足します。今まで働いていなかった方にも働いてもらうしかない。それには、今のような働き方ではハードルが高過ぎて参入できない。だから、誰でもが働けるような環境をつくって、これまで働いていなかった人、特に女性に会社の中に入れていただく。

ダイバーシティを実現した先にあるのはイノ

バージョンです。多様な価値観とかいろいろな見方をぶつけ合って、新しい商品開発などにつなげて、それで競争に勝ち抜き業績を上げるというシナリオです。企業の場合は収益を上げ社員にも還元する。お客様、企業、社員がwin-winの関係で三方良し。みんなの幸せのために働き方改革をしますというストーリーができ上がっている。裏の話として、残業代が削減できるというのもあるかもしれません。ただ、このように働き方改革の目的と成果についてしっかりとしたストーリーが用意されている民間企業が多いことに注目すべきです。

「働きやすい職場」≠「働きがいのある職場」 「働きやすさ」だけではモチベーションは上がらない

次に私が申し上げたいのは、「働きやすい職場」と「働きがいのある職場」は別ということです。これは、多くの学者が証明しています。例えばお金です。金銭給付という外発的な動機づけの特徴は、下がったときのモチベーションの下がり方は激しいけれど、モチベーションを上げる効果には限界がある。必ずしも働きがいにはつながらない。ないと腹が立つけど、あればあるほどそれに比例してモチベーションが高くなるというものではない。働きやすさと働きがいは別だということです。例えば仕事が多過ぎる職場がある。確かに働きにくい職場ではある。そこで極端に仕事を減らし、休みをたっぷり与え、勤務時間も短くする。さあこれで働きがいのある職場になったかという、働きやすくはなったけど同時に働きがいも無くなったかもしれない。

私の主張は、「働きやすい職場」と「働きがいのある職場」は別だとわかった上で、両方同時並行で取り組む必要があるというものです。

このことは、「効率」と「効果」は違うとい

う話にも関連します。民間企業は、効率と効果、この2つを同時並行的に追求します。仕事というのは、ある目的達成のための手段の集合体です。例えば自治体において住民の幸せの実現が目的だとすれば、皆さんの目の前にある仕事というのはその実現のための手段として整理することが可能です。一方、民間企業だと、顧客満足が目的とすれば、どういう品揃えをしたほうがいいのか、どういうサービスをしたほうがいいのかというその手段、つまり仕事を見直すというのは、効果を上げる方向で必然的な取組みです。

しかし、公務員の場合、効果を上げるための手段である仕事の内容を所与のものとして捉えがちです。何をするかは、与えられたものと理解して自ら見直すことをしない。

つまり、「効果」のほうにはなかなか目が向かない。その代わりに、「効率」については皆意識して取り組む。「効率」というのは、とにかく無駄を省くということです。それで無駄を省くということだけやると、何が起きるか。「効果」も出せない組織になりかねないということです。

具体的にお話しします。民間企業だと、一見無駄に思うような投資、例えば人材育成、研修についてちょっと贅沢かなと思うような投資をしても、それが何倍にもなって回収できる、収益につながるとなればやります。しかし公務組織の場合は、そのリターン、つまり「効果」を発想しないために、それに投資するかどうかというときの判断基準がものすごく厳しくなる。つまり「効率」を優先して一見無駄だなど思ったら、とことん削ってしまうという方向に向かう。そうすると、「効率」が優先され、「効果」がどんどん見失われていく。民間企業は、「効率」を優先しても「効果」が上がらなければ倒産しますから、行き過ぎた節約もどこかで止まります。ここまで効率化したら仕事が立ち行かなく

なる、リターンが求められなくなると気づき歯止めがかかる。しかし、公務組織の場合は、とことん効率化に走りかねない。つまり、効率化しすぎて効果も出せないという事態に陥る危険性があるということです。

極端な効率化はOJTを犠牲にする側面がある。

二つ目、極端な効率化はOJTを犠牲にする側面がある。先ほど新人研修のときのエピソードを申し上げましたけれども、新人のメンタルダウンの一番の原因は、長時間労働ではないのです。人間関係の構築に失敗したとか、組織の一員として適応するのがうまくいかなかったということです。ということは、効率化を図るがためにOJTを犠牲にしてしまうと、若手職員にとっては厳しい職場環境になりかねない側面があるということです。

逆に言うのであれば、働き方改革、特に時短にとってOJTは障害となり得るということです。つまり、OJTの名のもとに長時間労働させてしまうという側面がある。「教えてやる」という先輩が、時として働き方改革の阻害要素となるということです。先輩職員本人は善意です。善意なのだけれども、無駄な仕事とOJTは紙一重という面があるということです。

一律強制か、個別自由か

ノー残業デーの課題

ノー残業デーは、「帰りにくい人」、周りを見て何となく上司が帰ってないから帰れないとか、同僚が帰ってないから帰りにくいとかという人は救える。「みんなで帰れば怖くない」ということです。しかし、「本当に帰れない人」という人は救えない。以前は、本当に帰れない人は、仕事があってもどうしても帰れないということを証明すれば残ることができた。しかし最近例外なしで有無を言わず帰れと言われ

る。消灯までされてしまう。そうすると本当に仕事のある人はどうするか。次の日、誰にも見つからないように1時間早く出勤する。

ノー残業デーというのは、「本当に帰れない人」としてみれば厳しい措置になりかねないということです。



ゆう活の「疑問」

ゆう活の疑問。ゆう活は、「一律朝方時差勤務」です。「ゆう活」そのものの是非を論じるつもりはありません。しかし、これを働き方改革のメニューとして位置付けることには違和感があります。現実にゆう活のために保育園の送り迎えができなくなったとか、仕事と生活のバランスが崩れたという人も発生しています。これは先ほど言った組織が主導権を握るのか、個人が主導権を握るのか、主役はどちらという話につながる話です。組織が職員に対し、「多様な働き方は認めず、職員全員一律に、早朝から働いて夕方に帰宅することを強制する」ということです。組織が働き方の主導権を握っている典型例だと思います。

多様性を認める方向こそが働き方改革ではないか

私は、多様性を認める方向こそが働き方改革でないかと思います。ダイバーシティの実現というのが、民間企業では必ず目的の中にきちんと位置づけられているのに、公務の場合は、ダイバーシティというのがあまり正面切って中心的に位置づけられていないのではないかなという気がしています。

公務組織の制約を理解しているか？

成果を職員に還元できるか

民間企業に学ぶことは非常に重要なことだと思います。ただし、同時に、民間ではやれるけど公務ではやれないということについて、しっかり意識を持つ必要もあると思っています。

まず、働き方改革の成果を職員に還元できるかということ。民間では残業代カット分を社員に給与で還元することができます。民間企業の中には、浮いた残業代を本俸に繰り入れますというところがある。トヨタなどは、残業してもしなくても一定割合の残業代相当額を、一律に手当として支給すると報道されています。

働き方改革は、実は裏の目的が阻害しているということが多く。正面切って働き方改革の議論に登場しませんが、紛れもなく残業手当制度というのは残業を促進する機能を内在しています。残業のインセンティブを持った制度であることだけは間違いない。逆の言い方をすると、特に若手公務員にとって残業代が貰えないとなると、正直かなり厳しいと思います。民間企業は、制度の見直しも時短と同時並行にやっています。現行法の範囲内で制度の見直しもやっています。しかし、自治体で独自に制度を見直す余地は限られている。これは紛れもない事実です。

民間からの学び方

民間企業では、働き方改革の中で、人員増、事業の撤退、料金値上、副業制限緩和等を行っているところがあります。特にブラック企業と言われている企業はホワイトになるため、サービスの切り下げまでやっている。しかし、このようなことは自治体では出来ません。うちの自治体では、職員の働き方改革のために増員します、事業をやめます、税金を上げますとは言えない。副業制限緩和も法律が改正でもされない

限り出来ない。民間企業では、働き方改革の目的に多様性をしっかりと据えています。多様な人材を採用するという意味だけでなく、一人の社員が多様な顔を持つ、自分自身の中に多様性を持つということも含まれています。副業規制緩和は、そういった意味合いもある。多様性が商品開発などに必要。副業が本業のためになるという発想です。ある企業では、勤務時間中に目の前の仕事以外の仕事をする時間を20%必ず持つというルールを設けているところもあります。もし公務員でそれをやったら、職務専念義務違反で懲戒処分を受けます。皆さんに当てはめると、副業することによって住民との距離が近づくとか、住民から見た行政というのが見えてくる。そんな話かと思っています。

意識だけが課題か？スキルも課題では？

働き方改革を阻むのは、意識だけか？

高いモチベーションを前提としたマネジメントはメンタルリスクを増大させる

働き方改革の政策の一環としてよくやられるのが、職員意識改革セミナーです。これは時々私も講師として呼ばれるので、言い難い部分は正直あるのですが、果たして職員の意識だけが問題かという疑問があります。意識が問題だというのは、ある意味、職員にとってすごく失礼な話です。「残業をしているのは、意識が低いからです。」と言うわけですから。

私は、多くの人はそれぞれ自分の意識としては、合理的判断に基づいて働いていると思います。意識が低いという前提で対策を講じても職員の気持ちには響きにくい。一番私が危惧しているのは、意識が変われば働き方改革ができるという話の流れの中に、「もっと頑張れ」みたいな精神主義的な、根性論のような色彩があることです。職員の意識改革を働き方改革施策の中心に据えてしまうと、職員は疲弊してしまって、

何のための働き方改革なのかという結果になってしまうのではないかという危機感です。

最近言われているのは、高いモチベーションを前提としたマネジメントはメンタルリスクを増大させるということです。「感情労働」ということでも問題になっています。サービス産業の中に、常に社員に高いモチベーションを求め、強制する。一見いい組織のように思います。みんな高いモチベーションで仕事をする組織です。しかし、高いモチベーションを他者から強制される環境は、メンタルリスクを高めるといことが言われています。ブラック企業と言われている企業の社員はおしなべてモチベーションが高い。このことから、組織が個人の意識、感情レベルを直接コントロールすることには慎重であって良い。結果としてモチベーションが高いことにこしたことはないが、それを条件としてはならないと私は思います。組織が個人の内面を支配する恐怖ということです。働き方改革を間違えるとそのようなことになりかねない。そんなリスクがあることも意識して欲しいと思います。

仕事を見直す

働き方を改革するには、仕事のやり方を改革する必要

ゼロベースで考えてみる

仕事を見直すという話をさせていただきたいと思います。働き方を改革するには、仕事のやり方を改革する必要があります。一番重要なポイントは、どの仕事をするとその組織の使命を達成できるかということを考えて、仕事を再定義するということです。絶対成果の上がらないものを前例踏襲で続けられないか、もっと効果的、効率的の方法はないかを考えてみる。

ゼロベースで考えてみましょうということですが。その仕事をやめたら、誰が困るか、問題が

発生するか。ここまで究極的に考えると、自分の仕事を全否定された感もあって、すごく反発する人もいるかもしれません。短期的な成果が見込めないからこそ公務として長期的視点でやっている仕事というのがある。よって、民間企業と同じ意味合いでこの質問をしてしまうと、非常に抵抗を感じる人は多いと思います。ただ、あえてこのぐらい大胆に一度考えてみませんかというふうに受けとめていただければと思います。

当事者が抵抗する図式

人事院で総務課長やっていたときに、仕事を見直すために各局課の課長に対して順番にヒアリングを行いました。やってみて分かったことは、当事者だからこそ抵抗せざるを得ない。仕事は予算、人員と繋がっており、仕事を減らすことは自分の組織の存在意義を否定することにつながる。公務組織は、当事者が自ら仕事を見直すことは構造的な困難を伴うと思います。

働き方改革でコンサル会社に依頼したところ、日々のヒアリングや報告書の作成で仕事が増えて定時に帰れなくなったというブラックジョークのようなエピソードもあります。自分が実は一番解っているけど立場上言えない。不十分な情報で判断されかねないとなればより防衛的になる。その駆け引きで時間をとる。そのような皮肉な状況があります。

効率化に報いる工夫をする

効率化に報いる工夫が必要です。業務合理化の結果、人、予算が減らされるという逆インセンティブの存在があります。これは、公務組織が予算主義だからです。皆さんの職場で、もし効率化を図り、予算や人が余ったらどうなるか。きっと、人が減らされたり、予算が減らされたりします。これもシステムの問題なのです。頑

張って不必要な仕事を削減したり、工夫をしたりして効率化を図ったら、もう人は要らなくなりましたねと言われてしまう。この逆インセンティブをどうするかというのが、実は働き方改革の中心的課題であってもおかしくないと思います。働き方改革は人事課だけでは絶対できない。会計課とか総務課も巻き込まなければならないという話です。

意識が変われば行動が変わると言われますが、意識が変わっても必ずしも行動は変わらない。でないとダイエットに皆成功してないとおかしい。人の行動には、本人が必ずしも自覚していない裏の目的が存在すると言われてます。その裏の目的にもメスを入れることをしなければ、働き方を変えることは出来ない。インセンティブという視点で、仕組みを見直す必要があると思います。

そこで、どうしても触れなければいけないのは、人事評価制度です。人事評価制度は働き方改革の有効な手段というような言い方がされていますが、正しく運用しなければ逆に働き方改革の阻害要因になりかねない。人事評価制度の多くは、職員に対して短期的成果を挙げる方向にインセンティブを持つ。基本的には、成果を出すために長時間労働も厭わないということになりかねない。「人事評価制度の導入」と「働き方改革」の二つを同時並行に求められている自治体も多い。構造的には、右足でアクセル、左足でブレーキという関係。ですから、人事評価制度を働き方改革と矛盾させないように運用するためには、効率的な仕事の仕方とか効果的な仕事の仕方をしたことに対する積極的プラス評価をしっかり位置づけないといけない。

マネジメント改革を中心に

必要十分な指示

出来上りを予め共有

働き方改革は、マネジメント改革です。働き方改革の中心的課題は、人の意識改革よりマネジメントの見直しであるというのが、私の主張です。具体的には、現場の管理者のマネジメントの方法を改革することです。例えば、「必ず必要な情報を提示して指示」をする。特に、その「仕事の最終目的を明示」する。また、「報・連・相をルール化」する。些細なことについても報・連・相を求める上司がいます。これは見方を変えれば、部下にコミュニケーションコストをかけろと言っているような話です。「働き方改革のための報・連・相の徹底」というのは、無批判に横行しているきらいがある。私が研修で管理職の方々に申し上げているのは、「部下の仕事と時間を奪うな」ということです。上司が部下の仕事規制しすぎて裁量を与えないと、部下が働き方を工夫しようにも限界がある。部下が上司から期限も示されずに、また、出来ばえのレベルも示されずに、とにかくやれと言われ、つぶさに報告を求める。そのような状態では仕事の優先順位を自律的に決めるといった仕事のマネジメントが出来ない。自分の仕事をマネジメント出来る裁量を与えることが大事であって、もっと効率的に仕事しろという抽象的な指示しつつマイクロマネジメントをする上司は何ら働き方改革に貢献していない。報・連・相は、できるだけ最低限に済ませるために事前にルールを決めておくことを推奨しています。でないと、部下は安全策として多めに行い、結果として効率が下がる。

資料作成は多くの職場に共通した仕事ですが、1枚など枚数を制限するどころか、資料は作らないことをルール化している企業もあります。既存の資料しか使わない。会議の度に会議

用資料を作ることは禁止というのです。

属人化しない

基本部分だけマニュアル化

仕事を属人化しない。これもいろんな議論があります。属人化することは、仕事に熟達するというモチベーションにつながる。属人化しないというのは、むしろモチベーションを下げてしまうという指摘もあります。確かにそういった面は否定できません。しかし、一般的に公務組織ではあまりにも属人化し過ぎている傾向があると私は感じています。むしろ、自治体こそ仕事を属人化しない意味が大きい組織はない。それは、頻繁に、かつ職種を超えた人事異動がある組織は他にないからです。だれがそのポストについても効率を下げずに仕事出来るよう属人化しない工夫が必要です。誰も共感して頂けると思いますが、慣れるまでの間仕事の効率は悪くなる。頻繁な人事異動が時短にとってマイナス要素であることは間違いない。頻繁な人事異動があるならば、そのマイナスを少しでも軽減できるような工夫が必要です。

個人的な経験をお話しします。私は3年ほど外交官をやって、その間、秘書がアメリカ人だった。秘書と組んでの仕事のスタイルは我が国ではあまりない。しかし、そのスタイルのメリットは、全ての書類、メモを秘書が仕事としてファイリングしてくれることから、情報を完全に共有出来る。つまり、属人化を避ける仕事の仕方という訳です。そのお陰で休暇も取りやすくなる。電話一つで秘書に仕事の指示をすることも出来る。

マニュアル化は万能ではありません。これほど変化の激しい環境下で全てをマニュアル化することは避けた方が良いでしょう。作った瞬間から常に一部が陳腐化します。また、細かすぎるマニュアルは誰も読まない。危機管理マニュアルを日

ごろ読まず、本当に危機が発生した時に読むのでは遅すぎるというような話です。スマホの分厚い取り扱い説明書も実際誰も読んでいない。

マニュアル化というのは、いかにシンプルで基本部分だけにとどめるかというのがポイントです。

マニュアル作成の手順は、ワークショップ方式で、職員同士が対話の中ですり合わせしつつ作成することがお薦めです。その過程で仕事の仕方を見直すことも出来ます。

仕事を増やさないことも重要です。仕事を増やす職員のタイプは二つ。一つは、「聞いていないという職員」。正式な決裁ラインではないが、その人が反対すると仕事が前に進まない。そのような存在の職員は根回しという仕事を増やす。誰かに聞かれた時全く知らないというのは恥ずかしい。だから保険のために知っておきたいという理由しかないケースさえある。もう一つは、「教えてやるという職員」。確かにOJTは重要です。ただ、OJTをするには追加的な時間が必要です。OJTには、仕事の効率を犠牲にしながら職員の育成を図るという本質的性格がある。また、無駄なOJTも正直存在する。民間企業の中には、「勝手OJT禁止」というところもあります。OJTをする人を限定する。と同時に、OJTをする人には専門的な教育を施して、精査された教育内容を効率的に教える。これにも、賛否両論あります。先輩が後輩を教えるという組織文化が壊れるという意見もある。ただ、働き方改革とOJTをどのようにバランスをとるか。このこともこの働き方改革の議論のポイントの一つかと思います。

職員のため、住民のための働き方改革を働き方改革で仕事を増やしてはいけない

目的については、「職員のため、住民のため」ということを明確に打ち出すべきだと考えま

す。職員のためという批判を招きかねないという意見もありますが、職員のためでもあり、住民のためでもある。CS（消費者満足）にはES（社員満足）が必要という発想が自治体にも必要です。

働き方改革で新たな仕事を増やしてはいけません。働き方改革で新たな仕事が増えると、各課と人事課が対立してしまう。働き方改革に対する現場からの厳しい批判というのは間違いなくあります。働き方改革で仕事が増えるというのは、避けるべき究極の逆説です。

働き方改革に多大なコストをかけてはいけません

働き方改革自体は、間接業務と整理されます。間接業務は直接成果を生み出さない。間接業務が肥大化すると住民サービスという自治体の本来業務が犠牲となる。ただでさえ、調査や報告といった間接業務が多くなってきている。働き方改革で調査報告が増え、本来業務が回らなくなるようなことがあってはならない。

改革を恒常化させない

改革を恒常化させない。いわゆる「改革疲れ」をつくらないことも重要です。昨年同月比で何%残業が減りましたかというのを毎年恒常的に行うとどうなるか。一気にやったら後が大変だと発想します。保険のために小出しにすることになる。例えば、働き方改革プロジェクトは時限的なものにする。恒常的にやるとどうしても形骸化し、ルーティンワークになる傾向がある。改革を加速させるためには、期限を切ることが大事です。

「働き方改革」を「行政サービスの質の向上」につなげる

「働き方改革」を「行政サービスの質の向上」につなげる。このことが、「働き方改革は住民

のため」という意味です。仕事で疲弊した職員が、住民を目の前に明るい笑顔で気持ちよく接することができますかという問いかけです。職員が仕事と生活と両立して心が安定し、にこやかに住民と接する。働き方改革を行政サービスの質の向上につなげる。このことを是非とも実践して頂きたい。

生産性は効果と効率で決まります。効果を上げるには、職員のスキルとモチベーションです。そして、それらを向上させるには、職員各自がそれぞれのキャリアを主体的に作る事が出来る環境を整備することが重要です。

効率を上げるために職員の行動を規制するだけでなく、効果を上げるために職員を支援する。職員が主役の、そして職員の多様性を尊重した働き方改革が望まれます。

◆講師略歴◆

高 嶋 直 人 (たかしま なおひと) 氏
 人事院公務員研修所 教授
 財務省財務総合政策研究所 研修部長

昭和57年 早稲田大学政治経済学部政治学科卒業
 昭和57年 人事院採用
 平成3年 外務省在ウイーン日本政府代表部
 一等書記官
 平成14年 人事院公務員研修所教授
 平成17年 人事院研修指導課長
 平成19年 人事院国際課長
 平成22年 人事院総務課長
 平成25年 立命館大学大学院公務研究科教授
 平成27年 人事院公務員研修所主任教授
 平成29年 人事院公務員研修所教授
 平成29年 財務省財務総合政策研究所研修部長

※ 本稿は、平成29年8月9日に東北自治総合研修センター講堂で開催された公益財団法人東北自治研修所主催「第50回研究会講話」をまとめたものです。

※ 意見にわたる部分は個人の見解で、所属する団体の公式見解ではありません。



市町村の将来人口推計の検討 －東北全市町村の独自人口推計－

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

1.1 本稿の目的

本稿の目的は、市町村に焦点をあてて、国立社会保障・人口問題研究所から公表されている将来人口推計の結果、日本創生会議（2014）による将来人口推計、そして単純なコーホート要因法による将来人口推計の結果を相互に比較し、その予測の度合いを検証するものである。

1.2 背景

本稿において将来人口推計を取り上げる理由は二つある。第1に将来の人口（特に総数）は、自治体の規模を考える上で重要な数値であるからである。自治体の人口規模はその地域の社会の規模を示すものであり、それにより、今後の行政サービスの大きさや維持可能性を考える基本的な数値である。この意味からすると、将来人口推計は地域の量的側面を表す指標と言える。日本創成会議が消滅可能性自治体を公表したことで、将来自治体が規模の面で持続することが出来ないのではないかという危機感が、各自治体に起きたと予想される。

第2の理由は、将来人口推計は将来の自治体の人口の構成を知る上で重要であるからである。日本は世界で最も急速かつ、高水準に高齢化すると予想されている。その中でも、東北地方は特に高齢化の程度が大きいことが見込まれている。自治体の総人口を量的側面とすれば、高齢化の程度は質的側面とすることができる。

この質的側面が重要である理由は、高齢化という人口の構成の変化によって、自治体の歳入、歳出の構造が大きく異なるからである。たとえ量的に総人口が同じ規模の2つの自治体同志であっても、若年人口の多い自治体は出生率も高く、勤労所得を中心とした市民税収も多い。これに対して老年人口の多い自治体は、上に述べたような歳入が小さいばかりではなく、高齢者を対象とした社会保障関連の支出（民生費等）が増加することが考えられる。したがって人口推計によって将来の人口構成を知ることが、自治体の将来の行財政の運営上もきわめて重要なファクターである。

以上の理由から、自治体にとって的確な将来人口推計のデータを持っていることが求められるのである。

2. 現行の地域別将来人口推計

ここでは、現在、各地方自治体にとって入手可能な地域別将来人口推計をレビューすることとする。現在、日本における地域別の将来人口推計としては以下の3つが主要なものとしてあげることが出来る。

その第1は国立社会保障・人口問題研究所が公表している『日本の地域別将来人口推計』である。現時点の平成30年1月で、最新のものは、平成25（2013）年3月に公表された推計である。本推計はその前に公表されている『日本の将来推計人口（平成24年1月推計）』（出生中位・

死亡中位仮定) をもとに、主として地域の出生・死亡を考慮した自然増減と、地域の転入・転出を考慮した社会増減にもとづき、コーホート要因法の考え方に依拠して推計を行っている。以下本稿では、この推計を「社人研推計」と呼ぶこととする。

地域別人口推計の第2としては、さきに言及した、日本創成会議が2014年5月に公表した『ストップ少子化・地方元気戦略』内の「人口再生産力に着目した地域別人口推計」である。同推計は一般社団法人 北海道総合研究調査会(2014)「地域人口減少白書2014 - 2018」に依拠するものであるが、以下本稿ではこの推計を「創成会議推計」と呼ぶこととする。

この推計においても、自然増減・社会増減をベースに推計が行われているが、社人研推計との大きな違いは地域間の人口移動(地方から東京への人口移動)、すなわち社会増減について、社人研推計は地域間人口推移について収束することを推定しているが、創生会議推計は社人研の2010年と2015年の間の人口移動率がこのまま継続するという強い仮定をおいていることである。

第3の推計としては各自治体が自己の行政計画策定等のために独自に行っている推計である。この自治体独自の推計は、統一的なルールが定められているわけではないので、社人研推

計や創成会議推計のように、自治体間で直接に比較することが出来るわけではない。ただし、社人研推計が5年に一度の国勢調査の結果を待って行われることや、将来の推計年の間隔が将来に向けて5年毎かつ5歳階級ごとであることを考慮すれば、自治体独自の推計は毎年(毎月)の住民基本台帳ベースのデータを用いて、任意の時点から一年毎に、一歳毎に行うことが出来、かつ出生率等も独自のシナリオを盛り込むことが出来るという利点を持っている。また、最近では3年毎に公的介護保険事業計画を更新するため、第3のタイプの自治体独立の推計の必要性が増加している。

3. 各人口推計結果の比較

ここでは、宮城県仙台市を例として、社人研推計、創成会議推計、仙台市独立の推計の3つを比較して、その結果を相互に検証するものとする。

表1は、上記3つの結果をとりまとめたものである。これを見ると3つの推計の中では、2040年時点の人口は仙台市推計が最も多く103万人と推定されている。逆に、社人研推計は最も少なく99万人あまりと推計されている。両者の差はおよそ4%程度である。2060年になると、両者の差は7%を超える。

表1 仙台市の将来人口推計の比較

| | 2010年 | 2040年 | 2060年 | 備考 |
|--------|------------|------------|------------------------|--------|
| 社人研推計 | 1,045,986人 | 988,598人 | (822,709) ¹ | 人口移動収束 |
| 創生会議推計 | 1,045,986人 | 1,001,937人 | | 人口移動一定 |
| 仙台市推計 | — | 103.0万人 | 89.1万人 | 下記参照 |

注：単位：総人口。出所：仙台市推計は平成27年10月1日時点の推計人口をもとに、コーホート要因法により仙台市が独自に推計。合計特殊出生率及び社会移動率については、過去の傾向を勘案し、それぞれ1.27で一定で推移、及び年1.29%ずつ減少するものと仮定。

1：創生会議資料にある、社人研基準による将来推計値。

表1で特徴的なことは、どの推計でも人口数が減少すると推定されていることである。しかし、実際の国勢調査による仙台市の人口は、以下の表2のとおりである。

表2 仙台市人口

| | 2010年 | 2015年 |
|------|------------|------------|
| 国勢調査 | 1,045,986人 | 1,082,159人 |

資料：仙台市統計書（2018）

これを見ると実際には、震災後の人口流入で人口は増えていることがわかる。

4. 本稿独自の推計

次に以下では、各自治体で最も簡単に行うことの出来る単純なコーホート要因法による将来人口推計を行うものとする。ここでは、男女を区別せず、子供（0 - 4歳）一親世代（15 - 49歳）人口比を用い、2010年から2015年までの間の住民基本台帳人口によるコーホート変化率が続くと仮定した。この手法は、東北自治研修所における研修で行っている手法である。

その結果は、表3に示されている。ここでの2040年の推計人口は、113万人とほかの3推計に比べて10%近く大きくなっている。これは、表2に示された最近の2010年から2015年の人口増加を反映したものである。前掲3つの推計と本推計を総合的に比較して検討すると以下のことが言える。

社人研推計、創生会議推計は、長期のシナリオを考慮した推計になっているが、過去5年のトレンドをもとに推計し、かつ国勢調査の後にしかデータが得られない。このため、情報が得られるインターバルが緩慢であり、最近の人口変化をうまく取り入れられない問題点がある。逆に、本稿が行ったような人口推計は、住民基本台帳による毎年、あるいは毎月の人口が使用できるため、長期での推計には問題が残るが、毎年推計を行うことができることから、中期の人口推計にはふさわしい可能性があるといえる。

表3 本稿独自の仙台市の将来人口推計 (単位：千人)

| 年齢 | 2010 | 2015 | コーホート | 2020 | 2025 | 2030 | 2035 | 2040 |
|--------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 0～4歳 | 44.9 | 45.9 | 変化率 | 45.9 | 44.5 | 43.4 | 42.8 | 42.4 |
| 5～9 | 45.8 | 45.2 | 1.0067 | 46.2 | 46.2 | 44.7 | 43.7 | 43.1 |
| 10～14 | 47.1 | 46.9 | 1.0241 | 46.3 | 47.3 | 47.3 | 45.8 | 44.8 |
| 15～19 | 48.8 | 49.5 | 1.0507 | 49.2 | 48.6 | 49.7 | 49.7 | 48.2 |
| 20～24 | 63.9 | 60.3 | 1.2366 | 61.2 | 60.9 | 60.1 | 61.4 | 61.5 |
| 25～29 | 71.0 | 68.0 | 1.0632 | 64.1 | 65.0 | 64.7 | 63.9 | 65.3 |
| 30～34 | 78.8 | 74.7 | 1.0521 | 71.5 | 67.5 | 68.4 | 68.1 | 67.2 |
| 35～39 | 85.4 | 81.4 | 1.0336 | 77.3 | 73.9 | 69.7 | 70.7 | 70.4 |
| 40～44 | 72.7 | 87.8 | 1.0279 | 83.7 | 79.4 | 76.0 | 71.7 | 72.7 |
| 45～49 | 64.7 | 73.9 | 1.0173 | 89.3 | 85.1 | 80.8 | 77.3 | 72.9 |
| 50～54 | 61.8 | 65.5 | 1.0135 | 74.9 | 90.5 | 86.3 | 81.9 | 78.3 |
| 55～59 | 68.4 | 62.3 | 1.0078 | 66.0 | 75.5 | 91.2 | 87.0 | 82.5 |
| 60～64 | 68.7 | 68.8 | 1.0057 | 62.7 | 66.4 | 75.9 | 91.7 | 87.5 |
| 65～69 | 55.9 | 66.0 | 0.9601 | 66.1 | 60.2 | 63.8 | 72.9 | 88.1 |
| 70～74 | 44.9 | 53.5 | 0.9571 | 63.1 | 63.2 | 57.6 | 61.0 | 69.8 |
| 75～79 | 38.1 | 41.3 | 0.9205 | 49.2 | 58.1 | 58.2 | 53.0 | 56.2 |
| 80～ | 49.5 | 62.6 | 1.6448 | 67.9 | 81.0 | 95.6 | 95.8 | 87.2 |
| 総数 | 1,010.3 | 1,053.5 | | 1,053.5 | 1,084.6 | 1,113.3 | 1,133.6 | 1,138.5 |
| 15-49歳 | 485.2 | 495.6 | | 496.3 | 480.5 | 469.4 | 462.9 | 458.2 |
| 子供親比 | 0.092 | 0.093 | | 0.093 | 0.093 | 0.093 | 0.093 | 0.093 |

出典：筆者推計

5. 東北全地域の人口推計

最後に4の本稿独自の方法に従って、最も新しい2017年の住民基本台帳人口を使って2027年までの東北全自治体の人口推計を行った結果を付表として示す。

在東北の291市町村について、上記の手法に従って、機械的な計算を行った結果、今後10年の2027年までに、各自治体の単純平均で人口は現在の84.6%となり、最も増加的に変化するケースで118.1%、もっとも減少的に変化するケースでは60.2%になることが分かった。

付表 本稿独自の東北全市町村の将来人口推計

(単位：人)

| コード | 市町村名 | 2017年 | 2027年 | 変化 |
|--------|-------|-----------|-----------|--------|
| 022012 | 青森市 | 290,137 | 257,210 | 88.7% |
| 022021 | 弘前市 | 175,721 | 156,448 | 89.0% |
| 022039 | 八戸市 | 234,189 | 212,620 | 90.8% |
| 022047 | 黒石市 | 34,564 | 29,488 | 85.3% |
| 022055 | 五所川原市 | 56,575 | 47,251 | 83.5% |
| 022063 | 十和田市 | 62,958 | 55,626 | 88.4% |
| 022071 | 三沢市 | 40,480 | 36,201 | 89.4% |
| 022080 | むつ市 | 59,944 | 51,490 | 85.9% |
| 022098 | つがる市 | 33,833 | 27,205 | 80.4% |
| 022101 | 平川市 | 32,013 | 27,174 | 84.9% |
| 023019 | 平内町 | 11,468 | 8,834 | 77.0% |
| 023035 | 今別町 | 2,842 | 1,901 | 66.9% |
| 023043 | 蓬田村 | 2,921 | 2,352 | 80.5% |
| 023078 | 外ヶ浜町 | 6,451 | 4,517 | 70.0% |
| 023213 | 鱒ヶ沢町 | 10,520 | 7,896 | 75.1% |
| 023230 | 深浦町 | 8,724 | 6,347 | 72.8% |
| 023434 | 西目屋村 | 1,378 | 1,012 | 73.4% |
| 023612 | 藤崎町 | 15,306 | 13,509 | 88.3% |
| 023621 | 大鰐町 | 10,060 | 7,519 | 74.7% |
| 023671 | 田舎館村 | 8,050 | 7,042 | 87.5% |
| 023817 | 板柳町 | 14,169 | 11,482 | 81.0% |
| 023841 | 鶴田町 | 13,428 | 11,322 | 84.3% |
| 023876 | 中泊町 | 11,665 | 8,554 | 73.3% |
| 024015 | 野辺地町 | 13,755 | 11,378 | 82.7% |
| 024023 | 七戸町 | 16,291 | 13,168 | 80.8% |
| 024058 | 六戸町 | 10,988 | 11,430 | 104.0% |
| 024066 | 横浜町 | 4,719 | 3,680 | 78.0% |
| 024082 | 東北町 | 18,249 | 14,994 | 82.2% |
| 024112 | 六ヶ所村 | 10,553 | 9,362 | 88.7% |
| 024121 | おいらせ町 | 25,379 | 25,019 | 98.6% |
| 024236 | 大間町 | 5,595 | 4,365 | 78.0% |
| 024244 | 東通村 | 6,757 | 5,497 | 81.4% |
| 024252 | 風間浦村 | 2,049 | 1,437 | 70.1% |
| 024261 | 佐井村 | 2,154 | 1,568 | 72.8% |
| 024414 | 三戸町 | 10,596 | 8,188 | 77.3% |
| 024422 | 五戸町 | 18,011 | 14,758 | 81.9% |
| 024431 | 田子町 | 5,842 | 4,311 | 73.8% |
| 024457 | 南部町 | 18,969 | 15,426 | 81.3% |
| 024465 | 階上町 | 13,906 | 12,018 | 86.4% |
| 024503 | 新郷村 | 2,652 | 1,960 | 73.9% |
| 032018 | 盛岡市 | 292,795 | 281,126 | 96.0% |
| 032026 | 宮古市 | 55,150 | 46,721 | 84.7% |
| 032034 | 大船渡市 | 37,891 | 33,412 | 88.2% |
| 032051 | 花巻市 | 98,059 | 86,980 | 88.7% |
| 032069 | 北上市 | 93,268 | 89,354 | 95.8% |
| 032077 | 久慈市 | 36,141 | 31,890 | 88.2% |
| 032085 | 遠野市 | 28,285 | 23,715 | 83.8% |
| 032093 | 一関市 | 121,059 | 103,783 | 85.7% |
| 032107 | 陸前高田市 | 19,871 | 17,000 | 85.6% |
| 032115 | 釜石市 | 35,272 | 29,478 | 83.6% |
| 032131 | 二戸市 | 28,034 | 23,385 | 83.4% |
| 032140 | 八幡平市 | 26,679 | 21,357 | 80.1% |
| 032158 | 奥州市 | 120,099 | 105,355 | 87.7% |
| 032166 | 滝沢市 | 55,246 | 55,601 | 100.6% |
| 033014 | 雫石町 | 17,103 | 14,220 | 83.1% |
| 033022 | 葛巻町 | 6,486 | 4,698 | 72.4% |
| 033031 | 岩手町 | 14,047 | 11,157 | 79.4% |
| 033219 | 紫波町 | 33,495 | 30,989 | 92.5% |
| 033227 | 矢巾町 | 27,243 | 27,451 | 100.8% |
| 033669 | 西和賀町 | 5,992 | 4,253 | 71.0% |
| 033812 | 金ヶ崎町 | 15,935 | 14,782 | 92.8% |
| 034029 | 平泉町 | 7,886 | 6,703 | 85.0% |
| 034410 | 住田町 | 5,842 | 4,725 | 80.9% |
| 034614 | 大槌町 | 12,298 | 9,865 | 80.2% |
| 034827 | 山田町 | 16,191 | 13,125 | 81.1% |
| 034835 | 岩泉町 | 9,842 | 7,515 | 76.4% |
| 034843 | 田野畑村 | 3,590 | 2,961 | 82.5% |
| 034851 | 普代村 | 2,823 | 2,194 | 77.7% |
| 035017 | 軽米町 | 9,583 | 7,364 | 76.8% |
| 035033 | 野田村 | 4,397 | 3,718 | 84.6% |
| 035068 | 九戸村 | 6,068 | 4,822 | 79.5% |
| 035076 | 洋野町 | 17,515 | 13,914 | 79.4% |
| 035246 | 一戸町 | 13,086 | 10,378 | 79.3% |
| 041009 | 仙台市 | 1,058,517 | 1,102,966 | 104.2% |
| 042021 | 石巻市 | 147,627 | 132,458 | 89.7% |
| 042030 | 塩竈市 | 55,233 | 50,061 | 90.6% |
| 042056 | 気仙沼市 | 65,920 | 55,406 | 84.0% |
| 042064 | 白石市 | 35,213 | 30,387 | 86.3% |
| 042072 | 名取市 | 77,845 | 88,746 | 114.0% |
| 042081 | 角田市 | 30,097 | 26,507 | 88.1% |
| 042099 | 多賀城市 | 62,508 | 63,156 | 101.0% |
| 042111 | 岩沼市 | 44,332 | 44,483 | 100.3% |
| 042129 | 登米市 | 82,026 | 72,114 | 87.9% |
| 042137 | 栗原市 | 70,530 | 57,759 | 81.9% |
| 042145 | 東松島市 | 40,268 | 38,399 | 95.4% |
| 042153 | 大崎市 | 133,226 | 124,116 | 93.2% |
| 042161 | 富谷市 | 52,526 | 57,174 | 108.8% |
| 043010 | 蔵王町 | 12,448 | 10,908 | 87.6% |
| 043028 | 七ヶ宿町 | 1,502 | 1,015 | 67.6% |
| 043214 | 大河原町 | 23,624 | 22,864 | 96.8% |
| 043222 | 村田町 | 11,412 | 9,950 | 87.2% |
| 043231 | 柴田町 | 38,299 | 37,275 | 97.3% |
| 043249 | 川崎町 | 9,086 | 7,495 | 82.5% |

| | | | | |
|--------|-------|---------|---------|--------|
| 043419 | 丸森町 | 14,244 | 11,632 | 81.7% |
| 043613 | 亘理町 | 34,026 | 32,775 | 96.3% |
| 043621 | 山元町 | 12,484 | 9,182 | 73.6% |
| 044016 | 松島町 | 14,663 | 12,585 | 85.8% |
| 044041 | 七ヶ浜町 | 19,196 | 16,610 | 86.5% |
| 044067 | 利府町 | 36,287 | 37,239 | 102.6% |
| 044211 | 大和町 | 28,686 | 33,867 | 118.1% |
| 044229 | 大郷町 | 8,380 | 7,224 | 86.2% |
| 044245 | 大衡村 | 5,877 | 6,465 | 110.0% |
| 044440 | 色麻町 | 7,137 | 6,161 | 86.3% |
| 044458 | 加美町 | 24,212 | 20,291 | 83.8% |
| 045012 | 涌谷町 | 16,768 | 14,427 | 86.0% |
| 045055 | 美里町 | 24,975 | 23,630 | 94.6% |
| 045811 | 女川町 | 6,735 | 4,056 | 60.2% |
| 046060 | 南三陸町 | 13,529 | 9,719 | 71.8% |
| 052019 | 秋田市 | 314,869 | 289,205 | 91.8% |
| 052027 | 能代市 | 55,248 | 44,913 | 81.3% |
| 052035 | 横手市 | 93,243 | 77,676 | 83.3% |
| 052043 | 大館市 | 74,705 | 62,641 | 83.9% |
| 052060 | 男鹿市 | 29,046 | 22,161 | 76.3% |
| 052078 | 湯沢市 | 47,083 | 37,604 | 79.9% |
| 052094 | 鹿角市 | 32,199 | 26,156 | 81.2% |
| 052108 | 由利本荘市 | 79,657 | 66,509 | 83.5% |
| 052116 | 潟上市 | 33,486 | 29,567 | 88.3% |
| 052124 | 大仙市 | 84,122 | 70,193 | 83.4% |
| 052132 | 北秋田市 | 33,505 | 26,572 | 79.3% |
| 052141 | にかほ市 | 25,554 | 20,665 | 80.9% |
| 052159 | 仙北市 | 27,533 | 21,859 | 79.4% |
| 053031 | 小坂町 | 5,366 | 3,949 | 73.6% |
| 053279 | 上小阿仁村 | 2,444 | 1,689 | 69.1% |
| 053465 | 藤里町 | 3,501 | 2,635 | 75.3% |
| 053481 | 三種町 | 17,423 | 13,267 | 76.1% |
| 053490 | 八峰町 | 7,525 | 5,521 | 73.4% |
| 053619 | 五城目町 | 9,776 | 7,389 | 75.6% |
| 053635 | 八郎潟町 | 6,114 | 4,802 | 78.5% |
| 053660 | 井川町 | 4,953 | 3,793 | 76.6% |
| 053686 | 大潟村 | 3,207 | 2,785 | 86.8% |
| 054348 | 美郷町 | 20,311 | 16,613 | 81.8% |
| 054631 | 羽後町 | 15,692 | 12,346 | 78.7% |
| 054640 | 東成瀬村 | 2,634 | 2,154 | 81.8% |
| 062014 | 山形市 | 249,133 | 239,099 | 96.0% |
| 062022 | 米沢市 | 82,843 | 73,234 | 88.4% |
| 062031 | 鶴岡市 | 130,108 | 113,519 | 87.2% |
| 062049 | 酒田市 | 105,468 | 91,266 | 86.5% |
| 062057 | 新庄市 | 36,764 | 32,750 | 89.1% |
| 062065 | 寒河江市 | 41,661 | 38,317 | 92.0% |
| 062073 | 上山市 | 31,382 | 26,487 | 84.4% |

| | | | | |
|--------|-------|---------|---------|-------|
| 062081 | 村山市 | 25,136 | 20,587 | 81.9% |
| 062090 | 長井市 | 27,554 | 23,851 | 86.6% |
| 062103 | 天童市 | 62,164 | 60,290 | 97.0% |
| 062111 | 東根市 | 47,728 | 47,592 | 99.7% |
| 062120 | 尾花沢市 | 17,009 | 12,933 | 76.0% |
| 062138 | 南陽市 | 32,183 | 28,414 | 88.3% |
| 063011 | 山辺町 | 14,655 | 12,981 | 88.6% |
| 063029 | 中山町 | 11,608 | 10,195 | 87.8% |
| 063215 | 河北町 | 19,251 | 17,200 | 89.3% |
| 063223 | 西川町 | 5,706 | 4,162 | 72.9% |
| 063231 | 朝日町 | 7,248 | 5,721 | 78.9% |
| 063240 | 大江町 | 8,583 | 7,155 | 83.4% |
| 063410 | 大石田町 | 7,407 | 5,695 | 76.9% |
| 063614 | 金山町 | 5,827 | 4,618 | 79.3% |
| 063622 | 最上町 | 9,014 | 6,821 | 75.7% |
| 063631 | 舟形町 | 5,612 | 4,381 | 78.1% |
| 063649 | 真室川町 | 8,177 | 6,349 | 77.6% |
| 063657 | 大蔵村 | 3,436 | 2,736 | 79.6% |
| 063665 | 鮭川村 | 4,408 | 3,259 | 73.9% |
| 063673 | 戸沢村 | 4,846 | 3,811 | 78.6% |
| 063819 | 高畠町 | 24,073 | 21,315 | 88.5% |
| 063827 | 川西町 | 15,817 | 12,524 | 79.2% |
| 064017 | 小国町 | 8,000 | 6,165 | 77.1% |
| 064025 | 白鷹町 | 14,351 | 12,048 | 84.0% |
| 064033 | 飯豊町 | 7,436 | 6,128 | 82.4% |
| 064262 | 三川町 | 7,544 | 7,023 | 93.1% |
| 064289 | 庄内町 | 21,996 | 18,895 | 85.9% |
| 064611 | 遊佐町 | 14,340 | 11,359 | 79.2% |
| 072010 | 福島市 | 283,493 | 269,783 | 95.2% |
| 072028 | 会津若松市 | 121,567 | 111,177 | 91.5% |
| 072036 | 郡山市 | 326,851 | 319,906 | 97.9% |
| 072044 | いわき市 | 329,938 | 303,351 | 91.9% |
| 072052 | 白河市 | 62,245 | 57,718 | 92.7% |
| 072079 | 須賀川市 | 77,638 | 72,684 | 93.6% |
| 072087 | 喜多方市 | 49,538 | 42,273 | 85.3% |
| 072095 | 相馬市 | 35,812 | 33,136 | 92.5% |
| 072109 | 二本松市 | 56,273 | 49,082 | 87.2% |
| 072117 | 田村市 | 38,280 | 32,045 | 83.7% |
| 072125 | 南相馬市 | 62,960 | 54,470 | 86.5% |
| 072133 | 伊達市 | 62,299 | 53,788 | 86.3% |
| 072141 | 本宮市 | 30,731 | 28,962 | 94.2% |
| 073016 | 桑折町 | 12,217 | 10,650 | 87.2% |
| 073032 | 国見町 | 9,504 | 8,007 | 84.2% |
| 073083 | 川俣町 | 14,123 | 11,234 | 79.5% |
| 073229 | 大玉村 | 8,572 | 8,221 | 95.9% |
| 073423 | 鏡石町 | 12,802 | 11,910 | 93.0% |
| 073440 | 天栄村 | 5,893 | 4,942 | 83.9% |

| | | | | |
|--------|-------|--------|--------|--------|
| 073628 | 下郷町 | 6,036 | 4,755 | 78.8% |
| 073644 | 檜枝岐村 | 584 | 534 | 91.4% |
| 073679 | 只見町 | 4,512 | 3,445 | 76.3% |
| 073687 | 南会津町 | 16,424 | 12,918 | 78.7% |
| 074021 | 北塩原村 | 2,913 | 2,244 | 77.0% |
| 074055 | 西会津町 | 6,778 | 4,870 | 71.9% |
| 074071 | 磐梯町 | 3,596 | 3,085 | 85.8% |
| 074080 | 猪苗代町 | 14,895 | 12,477 | 83.8% |
| 074217 | 会津坂下町 | 16,538 | 14,219 | 86.0% |
| 074225 | 湯川村 | 3,351 | 3,132 | 93.5% |
| 074233 | 柳津町 | 3,565 | 2,612 | 73.3% |
| 074446 | 三島町 | 1,720 | 1,298 | 75.4% |
| 074454 | 金山町 | 2,196 | 1,471 | 67.0% |
| 074462 | 昭和村 | 1,326 | 886 | 66.8% |
| 074471 | 会津美里町 | 21,132 | 16,940 | 80.2% |
| 074616 | 西郷村 | 20,112 | 20,537 | 102.1% |
| 074641 | 泉崎村 | 6,597 | 6,082 | 92.2% |
| 074659 | 中島村 | 5,206 | 4,802 | 92.2% |
| 074667 | 矢吹町 | 17,704 | 16,761 | 94.7% |
| 074811 | 棚倉町 | 14,459 | 12,720 | 88.0% |

| | | | | |
|--------|-----|--------|--------|-------|
| 074829 | 矢祭町 | 6,039 | 5,059 | 83.8% |
| 074837 | 塙町 | 9,210 | 7,699 | 83.6% |
| 074845 | 鮫川村 | 3,640 | 2,757 | 75.7% |
| 075019 | 石川町 | 15,922 | 12,960 | 81.4% |
| 075027 | 玉川村 | 6,919 | 6,229 | 90.0% |
| 075035 | 平田村 | 6,411 | 5,301 | 82.7% |
| 075043 | 浅川町 | 6,622 | 5,592 | 84.4% |
| 075051 | 古殿町 | 5,606 | 4,189 | 74.7% |
| 075213 | 三春町 | 17,585 | 15,305 | 87.0% |
| 075221 | 小野町 | 10,589 | 8,932 | 84.3% |
| 075418 | 広野町 | 5,033 | 4,357 | 86.6% |
| 075426 | 檜葉町 | 7,285 | 6,169 | 84.7% |
| 075434 | 富岡町 | 13,597 | 11,245 | 82.7% |
| 075442 | 川内村 | 2,737 | 2,284 | 83.5% |
| 075451 | 大熊町 | 10,665 | 9,624 | 90.2% |
| 075469 | 双葉町 | 6,169 | 5,127 | 83.1% |
| 075477 | 浪江町 | 18,495 | 15,104 | 81.7% |
| 075485 | 葛尾村 | 1,474 | 1,298 | 88.1% |
| 075612 | 新地町 | 8,053 | 7,820 | 97.1% |

注：筆者推計

機械的な試算であり、地域の実情や特殊要因が考慮されていない場合があるので注意。

参考文献

- 日本創生会議人口減少問題検討分科会（2014）
「ストップ少子化・地方元気戦略」（平成 26
年 5 月 8 日）
一般社団法人 北海道総合研究調査会（2014）
「地域人口減少白書 2014 - 2018」
国立社会保障・人口問題研究所（2013）『日本
の地域別将来人口推計』
国立社会保障・人口問題研究所（2012）『日本
の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）』

◆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）



子供の貧困問題における地方公共団体の役割・対策について

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副院長

荒井

崇

はじめに

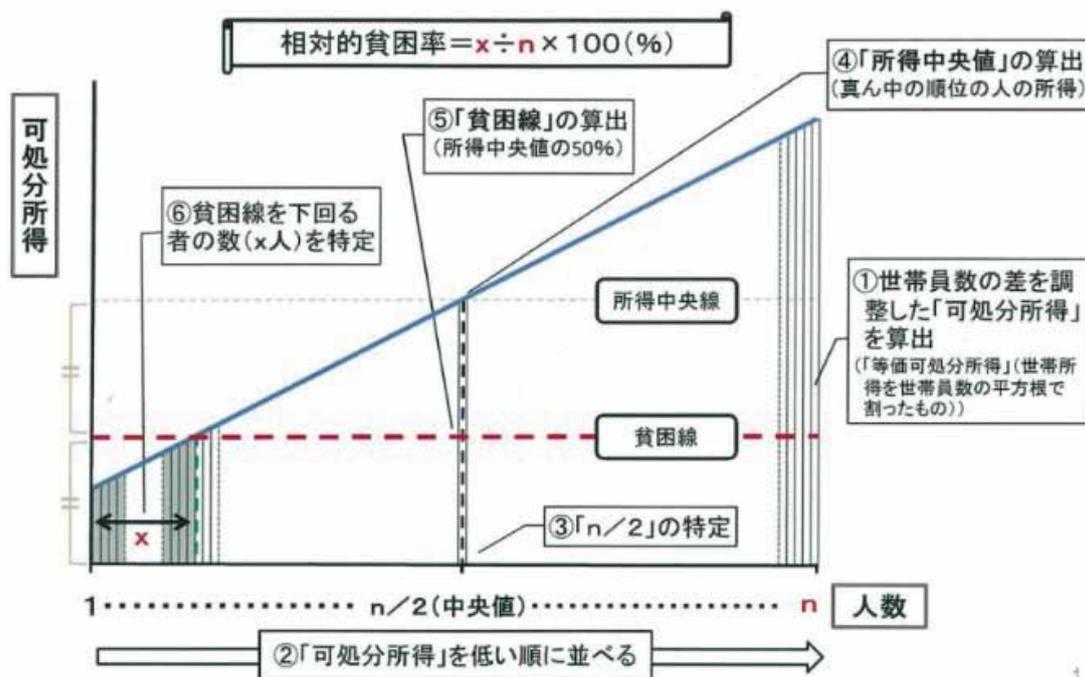
○近年、子供の貧困問題がメディア等で大きく取り上げられ、また、平成25年6月には「子どもの貧困対策の推進に関する法律」が国会で成立し、国や各地方公共団体において多岐にわたる対策が取られつつある。

○本稿では、この重大な社会的問題である「子

供の貧困問題」を取り上げたい。

最初に貧困の定義を説明した後、日本の子供の貧困の状況と貧困が子供に与える影響を提示した上で、対応策全般と、それらの中で特に地方公共団体が果たすことが望ましい施策について述べたいと思う。

・ 図1 相対的貧困率の算定方法



第1章 貧困の定義

○「貧困」の状態を表す定義として、絶対的貧困と相対的貧困がある。

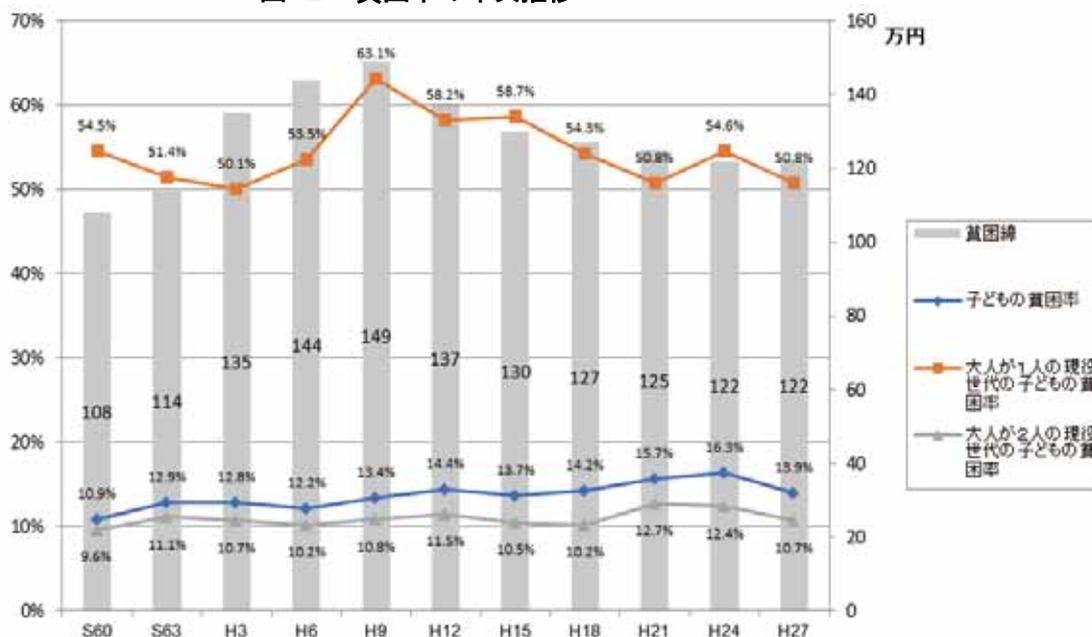
絶対的貧困は、主に生命維持のために最低限必要な衣食住が足りていない状態を指し、具体的には、収入が世界銀行の設定する国際貧困ラインとしての1日1.90ドル未満であることなどを指す。

○一方、相対的貧困は、「人として社会に認められる最低限の生活水準」以下の生活、すなわち『その社会における「通常」からそれほど離れていない生活』¹を送ることができない状態であり、その定義から、社会、時代により変動するものである。

このような趣旨を踏まえれば、日本の子供の相対的貧困は、「日本の現代社会に生きる普通の子どもたちの生活、例えば、学校に行き、クラブ活動をし、友達と遊び、そして希望すればせめて高校程度の高等教育を受ける、そのような生活さえもできない状況²」と言えるであろう。

○当論考では、「子供の貧困率」の具体的な導出において、我が国の政府は「17歳以下の子供全体に占める、貧困線（等価可処分所得（世帯の可処分所得を世帯人員の平方根で割って調整した所得）の中央値の半分の額）に満たない17歳以下の子供の割合」³（図14）、すなわち相対的貧困の概念を用いていることに従い、相対的貧困を用いることとしたい。

図2 貧困率の年次推移⁵



第2章 日本における子供の貧困の状況

○子供の貧困率は平成6年以降、上昇基調にあり、平成24年には16.3%に到達したが、平成27年では13.9%（対H24でマイナス2.4%）と低下している（図2）。

一方、我が国の子供の貧困率は、EUまたはOECDに加盟する41カ国中、その率が高い順から14番目であり、さらに、相対的所得ギャップ（所得分布の中央値に対して、所得分布の下から10%の所に位置する世帯所得を比較したもの）では60.21%（すなわち、所得階層が下位10%の世帯所得が、中央値のその4割程度）は、その割合が高い順に数えて8番目となっている。すなわち、「貧困の深さで見ると、状況はさらに悪い⁶」と言える。

第3章 貧困が子供に与える影響とその原因

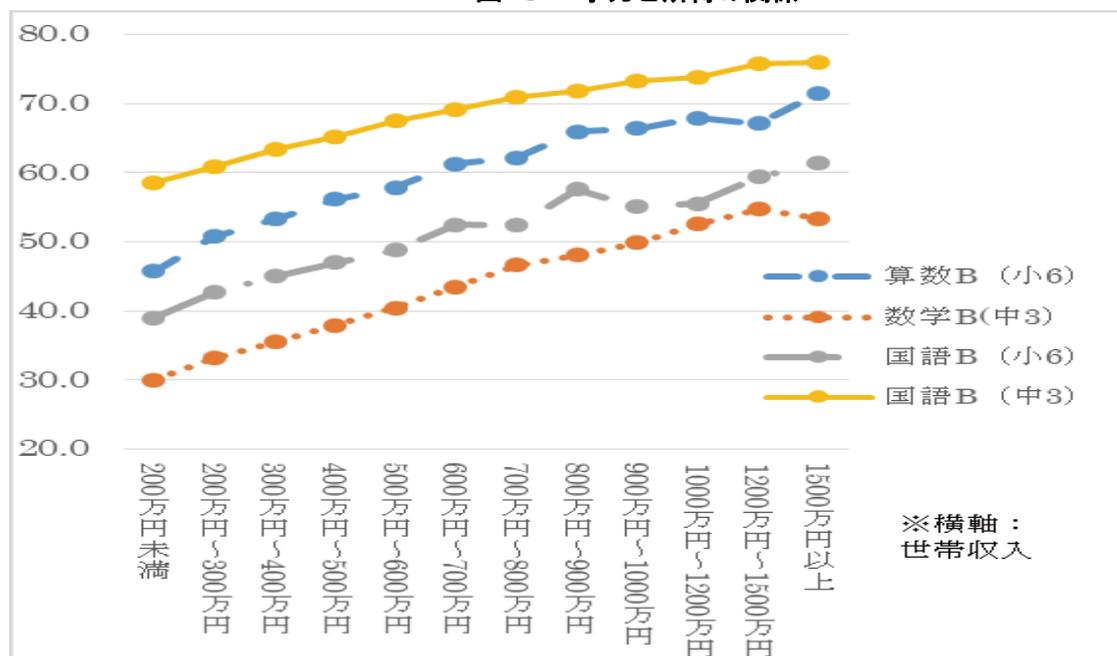
○貧困が子供の知（学力）、心（心理・行動）に対して与える様々な影響（リスク要因）や貧困の連鎖とその原因としては、下記のようなものが考えられる。

第1節 学力

○例えば、平成25年度全国学力学習状況調査の結果を分析すると、世帯年収と成績が強い正の相関関係を示している（図3）。

○その原因として、貧困層の子供の勉強時間が少ない傾向にあること⁷、教育に支出する金額が低く、学習塾、各種習い事等の学校外における子供の教育機会が相対的に少なくなっていることが考えられる⁹。また、勉強の意義に疑義

図 3⁸ 学力と所得の関係



を抱えていることや学習意欲が低いことも考えられる¹⁰。

○さらに、SES（社会経済背景、世帯収入と保護者の学歴の合成変数）が最も低い児童生徒が「3時間以上」勉強して獲得する学力の平均値

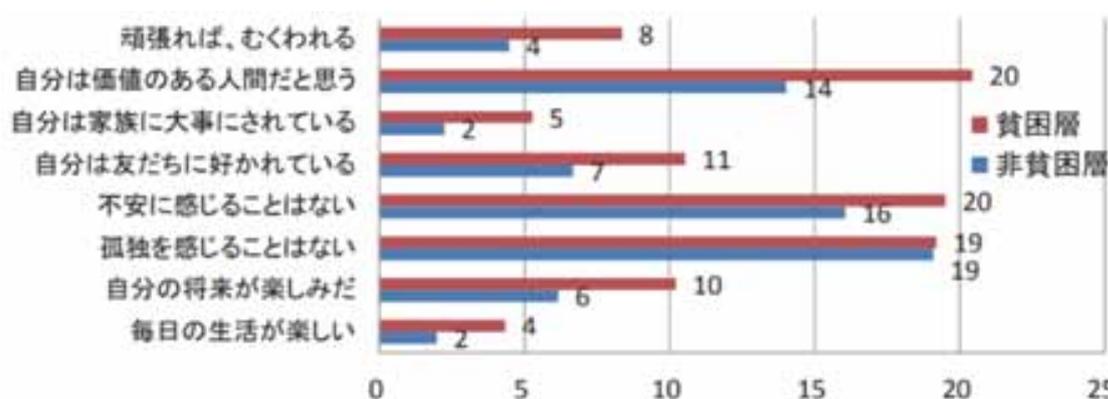
は、SESが最も高い児童生徒で「全く勉強しない」者の学力の平均値よりも低いなど、学習時間の効果は限定的となっているという分析¹¹もある。その要因として、いわゆる家庭の「文化資本」（家庭内における本の保有数や文化的

活動)において相対的に劣位に立つ¹²ことが、貧困層の子供の学習のあり方そのものに悪影響を与えていることが考えられる。

第2節 心理・行動

○貧困は、子供の心理にも悪影響を与えている。
○例えば、貧困層の子供の自己肯定感は貧困層以外の子供と比較して低いものとなっている(図4)。

図4¹⁴ 子どもの自己肯定感：「そう思わない」とした割合 (小学5年生) (%)



○その原因として、一つは貧困層の子供が、第2節で示したように学力が低い傾向があり、また、(おそらく習い事等の機会が少ないため)スポーツ、芸術等においても劣位にある可能性があり、「学業やスポーツ、あるいは芸術的分野における達成の到達度および他者からの肯定的評価¹⁵」が低いことが考えられる。

○なお、心理・行動のみならず、学力、健康における悪影響に共通する原因として、貧困家庭の孤立がある。貧困家庭は、非貧困家庭よりも相談相手が少なく¹⁶、「親が子育てに関する情報を収集したり、子どもが同年代の子どもと遊ぶ機会を少なくする¹⁷」ため、子供の発達に悪影響を及ぼす可能性が考えられる。

自己肯定感は、それを持つことにより、「人は積極的に意欲的に経験を積み重ね、満足感を持ち、自己に対しても他者に対しても受容的でありえる¹³」ものであり、子供自らがその可能性を広げ、また、将来、社会に参加する上で極めて重要なものと言える。

第3節 将来における貧困 「貧困の連鎖」

○連鎖のメカニズムに関しては、まず、「子供の貧困が学力を高めることを妨げる⇒低学歴⇒収入が低い職業に就く⇒成人期の貧困」が考えられる。

その学力に関して、近年、「基礎的な知識及び技能」に加え、「これらを活用して課題を解決するために必要な思考力、判断力、表現力」と「主体的に学習に取り組む態度」が重視¹⁸されている。一方、第1節で示したように、貧困層の子供は思考力、判断力、表現力(以下「思考力等」と略)を育成する上で必要な様々な学習機会や体験活動、文化資本に乏しい可能性があり、このような学力の概念の変化に伴い、一層、低学歴化⇒低所得が進み、貧困の連鎖が強化される可能性が考えられる。

○さらに、仮に学力に代表されるような認知的

能力が高くとも、「非認知的能力」の欠如により貧困状態に陥る可能性が高いことが指摘されている。例えば、近年、OECDでは、「社会情緒的スキル (Social and Emotional Skills)」として、「読み書きや計算能力とは異なる、自らの感情をコントロールし、自らを把握し (perceive themselves)、他者と関わり合うスキル」を提示している¹⁹。

第2節において示したように、自己肯定感の低い貧困層の子供は、自分と他者に対する受容度が低い可能性があるため、自らの感情のコントロールや他者との関わり合いにおいて支障が生じる可能性があり、社会的情緒スキルに代表される非認知的能力の面においても貧困の連鎖が強化される可能性がある。

第4章 子供の貧困対策全般と地方公共団体の役割

第1節 対策の大別

○子供の貧困対策は、まず「現金給付」と「現物(サービス)給付」に大別できる²⁰と考えられる。
○現金給付は、現金を直接子供の親や子供本人に支給するものであり、具体的には、児童手当、児童扶養手当、生活保護費、奨学金や就学援助等がある。

現物給付は、(現金給付以外の)施設利用や対人サービスであり、具体的には、保育サービス、無料による給食、学習支援や医療の提供等がある。

第2節 地方公共団体の役割

○現金給付は、低所得状況を直接改善することができる点で、多大な効果が、所得再分配的な性格を持つことを踏まえると、国による実施が中心になると考えられる。

○一方で、対人サービス等の現物給付は、各貧困家庭の子供及び保護者に直接に接することがで

き、その状況に応じて適切な給付をすることが可能な地方公共団体における実施が最も期待され、また国では実施不可能と言っても過言ではない。
○そのため、以下、子どもの貧困対策における具体的な地方公共団体の対策として、主に対人サービス等の現物給付を取り上げることとしたい。

第5章 具体的な地方公共団体の対策(案)

第1節 就学前の支援

○就学前の支援としては、まず、将来の学校教育や職業生活等の基盤となる学習に対する意欲、好奇心、他者との関わり合いのスキル等の非認知的能力の向上に係るものが重要と考えられる。

その際、特に保育所や幼稚園に通園していない貧困家庭への支援を積極的に実施する必要があると考えられる。

○具体的な地方公共団体の対策として、①近所に保護者や子供が気軽に集まることのできる場所を設置し、いつでも育児相談・指導や子供同士の遊びができるようにすること、②自宅に保育士等が直接伺い、保育指導等を行うこと等が考えられる。

○まず、①については、乳幼児を連れて電車やバス等で移動することは大変であるため、できれば徒歩圏内にそのような場所があることが望ましい。そのため、例えば、市内の地図を徒歩圏でメッシュ分割し、各箇所内の保育所、児童館、市民センターなど公共の施設内に、そのような場所を設置し、保育士等を配置することが考えられる。

次に、②については、①で提示した場を訪れることをしない家庭に対応するためのものである。そのような家庭は、育児に疲弊しておりそのような場に行くことすら億劫になっているか、またはネグレクト状態になっている可能性があり、より支援の必要性が高いと思われる。その

ため、保育士や栄養士等が自宅で個別に保育指導等を行うものである。

第2節 就学後の支援

○就学後においては、貧困の連鎖を防ぐ上で重要な学力の向上、非認知能力や（低学力等に起因する）自己肯定感の低下の防止のための対策が必要と考えられる。

第1項 授業における支援

○近年、重視されている思考力、判断力、表現力の育成に関しては、個々の子供に応じたよりきめ細かな指導（個々の児童生徒の思考過程の把握と指導、論述内容の添削指導等）、粘り強く学ぼうとする姿勢や学習内容への高い興味・関心、余裕のある学習時間と幅広い体験活動が必要と考えられる²¹。

○個々の子供に応じたよりきめ細かな指導を行うためには、クラスを少人数制としたり、また、子供の習熟度に応じたクラス編成にすること、また、チームティーチングにより、一人の先生が授業中に個々の子供の状況を把握し、個別にサポートする体制を作ることも考えられる。

第2項 放課後における支援

○低学力の子供に対しては授業中のみではサポートが不十分であることも考えられるため、放課後における補充学習の実施が考えられる。その実施にあたっては、教員が多忙な状況であることを踏まえると、地域の方や大学生によるボランティアの活用が望ましいと考えられる。

また、幅広い自然学習体験や文化的活動については、例えば、地域の自然保護活動やまちづくり活動等を実施しているNPO、企業等など、より専門的な知識、知見のある方々による、子供たちの興味関心を一層引くような形での実施が望ましいと考えられる。

○さらに、他者との良好な関わり等（社会情緒的スキル）等の基盤となる自己肯定感に関しては、「思いやりのある大人やメンターとの関係²²」が重要と言われている。上記のような活動において多くの大学生、ボランティア団体のメンバー等と接する中で、貧困層の子供たちが自らの心の支えとなり、またロールモデルとなるような大人を見出すことが可能ではないかと考えられる。

第3節 貧困対策実施に当たっての仕組みのあり方

○現在、各地方公共団体においては子どもの貧困対策の重要性の認識が広まり、多数の事業を検討・実施しているが、貧困家庭に事業・制度の情報が届かなかつたり、また、届いたとしても自発的にそれらの事業に参加する見込みが薄いこともありえる。本来、そのような家庭こそ貧困対策を講ずべきであるのに、そのような家庭に支援が届かなければ、事業効果は極めて少ないものになってしまう。

○その対応として、行政として特に貧困対策を講じるべき深刻な状況にある家庭を特定した上で、（そのような家庭からの相談等を待つのではなく）その家庭に行政側から積極的に働きかけ、各種個別の事業への参加を促す仕組みを検討してはいかがかと考える。

さらに、子供ごとに18歳程度になるまでを見通した長期的な支援を実施することにより、各子どもの成長に合わせた一貫した支援を行う仕組みを構築することが必要なのではないだろうか。

○行政として多大な負担になると思われるが、上記のような仕組みの構築・運営により、本当に困っている家庭、子供に支援が届き、すべての子供の可能性が広がることを期待したい。

◆筆者紹介◆

荒井 崇 (あらい たかし)

平成2年 自治省(現総務省)入省
 平成16年 仙台市環境局長, 子供未来局長, 教育長
 平成22年 参議院法制局課長
 平成24年 地方公共団体情報システム機構統括監
 平成26年 内閣官房副長官補付参事官
 平成27年 東北大学大学院法学研究科教授(現職)
 平成29年 同 公共政策大学院副院長(現職)

- 1 「子供の貧困－日本の不公平を考える」阿部彩 (2008), 岩波新書 ,P42
- 2 『「豊かさ」と「貧しさ」: 相対的貧困と子ども 阿部彩 (発達心理学研究 2012 第 23 巻, 第 4 号)』
- 3 「子供の貧困対策に関する大綱について」(平成 26 年 8 月 29 日閣議決定)
- 4 厚生労働省資料より一部抜粋 <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/10/dl/h1020-3a.pdf>
- 5 平成 28 年国民生活基礎調査の結果に基づき, 筆者が作成
- 6 「UNICEF 'Fairness for Children: A league table of inequality in child well-being in rich countries' ,Innocenti Report Card 13 (日本語版解説)」
- 7 仙台市調査結果報告書(平成 29 年 1 月発行) P95, 平成 23 年度「親と子の生活意識に関する調査」(内閣府) 表Ⅲ -1-12 等
- 8 『平成 25 年度全国学力・学習状況調査(きめ細かい調査)の結果を活用した学力に影響を与える要因分析に関する調査研究(国立大学法人お茶の水女子大学) 図表 2-1-65「世帯収入(税込年収)」と学力の関係』をもとに筆者作成。
- 9 例えば, 平成 26 年度子供の学習費調査(文部科学省)では, 年間収入の額と補助学習費(学習塾代等)が正の相関関係を示している。
- 10 内閣府(平成 23 年度調査)表Ⅲ -1-20, 表Ⅲ -1-22 等
- 11 『平成 25 年度全国学力・学習状況調査(きめ細かい調査)の結果を活用した学力に影響を与える要因分析に関する調査研究(国立大学法人お茶の水女子大学) 図表 4-1-5 社会経済的背景別, 学習時間と国語 A 正答率の平均値(小 6) 等
- 12 内閣府(平成 23 年度調査)表Ⅲ -2-14 によれば, 1 年間で「文学作品などの本を読む」, 「音楽会, 美術展, 演劇などの芸術鑑賞」等の活動を行った相対的貧困層は, 非相対的貧困層に比べ著しく少ない。
- 13 「日本の子どもと自尊心」佐藤淑子著(2009),P5
- 14 「大阪子ども調査」結果の概要 2014 年 2 月」阿部 彩・埋橋孝文・矢野裕俊(一部抜粋・加筆)
- 15 佐藤淑子(2009),P78
- 16 仙台市調査結果報告書(平成 29 年 1 月発行) P75。相談できる相手がいる割合は, 貧困線以上で 81.5%, 貧困線未満で 69.2%。
- 17 「子供の貧困Ⅱ－解決策を考える」阿部彩(2014), 岩波新書 ,P52
- 18 学校教育法第 30 条第 2 項等
- 19 「Skills for social progress: The power of social and emotional skills」, OECD,2015。同報告書では, 職業的成功において社会的情緒スキルが IQ と同等に重要であることを示すデータを提示している。
- 20 阿部彩(2014),P132
- 21 「確かな学力育成プラン～すべての子供たちの可能性を広げるために～」仙台市教育委員会, 平成 21 年 3 月
- 22 「子どものリスクとレジリエンス 子どもの力を活かす援助」マーク・W・フレイザー 編著, 門永朋子・岩間伸之・山縣文治 訳(2009), ミネルバ書房, P69



東北自治総合研修センター 創立20周年によせて

山谷法律事務所弁護士 山谷 澄雄

1 私が東北自治研修所で中堅職員研修の民法ゼミの講師についたのは平成5年12月です。12月6日(月)午後1時からのゼミが最初の担当です。

当時の東北自治研修所の所在地は仙台市青葉区川内であり、宮城県美術館の北隣にありました。私の法律事務所は当時から仙台市青葉区大町二丁目にありましたので、広瀬川をはさんで、事務所の対岸にあったのが東北自治研修所の建物でした。移動時間は自動車ですと、ずいぶん近かったと思います。研修に参加されていた公務員の皆さんにとってみれば、当時は広瀬川を越えれば間もなく仙台市の中心部があり、便利な時代だったと思います。

当時の研修所は、木造の古風な建物であり、私が通っていた小学校の雰囲気を持った施設でした。玄関で靴を脱いでスリッパに履き替え、待合室で時間まで待機し、担当の職員の方の案内で木造の階段を上がって教室に入りました。

平成9年に現在地に移転した当時、センターの周囲はほとんど更地状態でしたが、20年経過し、新興住宅地として発展している姿は壮観です。

2 平成5年は、私がイソ弁を卒業し法律事務所をもった年です。独立したことで暇にしていたものですから、声掛けしてもらったものと思います。

前任者からは、事前に設問を示してレポートを出してもらい、ゼミでの討論・解説を通して、民法に関する基本的な知識を公務員の皆様に教授すること、と説明を受けました。そこで、司法試験時代に使用していた教科書とノートを基にして設問を作成して出題し、民法の基本的な知識を教授することにしました。

振り返りますと、基本的な論点ではありますが、初心者にとっては困惑する問題が少なからずあったかもしれません。実際、共同抵当に関する出題をしたときに、ある受講生から「難しすぎる」との指摘を受けたことがあります。

司法試験レベルであれば必須論点の1つであり、金融や不動産に係る基本的な知識にあたるのですが、自治体職員の皆さんにとっては、相続などの身近な問題ではなく、技術的な問題だったものですから、「難しすぎる」との指摘は当たっていたかもしれません。

もっとも、受講生の皆様は、下準備を十分にして、短期間にレポートを仕上げ、法律問題の解答の体をなすものを提出してくれました。

3 平成 23 年 3 月 11 日に東日本大震災が発生しました。同大震災の地震・津波により、青森県・岩手県・宮城県・福島県等の太平洋沿岸地方は人的・物的に甚大な被害を受けました。避難所の設置、飲料水・食料の支給、応急仮設住宅の設置あるいは復興事業等、被災自治体の職員の皆さんにとっては多忙を極めた時期でした。

私は、仙台弁護士会の災害復興支援の責任者として東日本大震災前から組織づくりや法律問題の Q & A の作成といった作業に従事しておりましたが、東日本大震災クラスの大震災を想定していなかったことから、大震災に遭った直後、弁護士会としての支援活動の方針を考えた際、思考が停止したことを思い出します。

ゼミでは現在、全国の弁護士が東日本大震災の被災地で相談を受けた案件を設問に取り入れて出題しております。法律相談は合計約 4 万件であり、その中から民法に関する事例を取りまとめて出題しております。実に生々しい設問であります。

4 被災地自治体の職員の皆さんは、それまでの仕事と異なり、仮設住宅供与の終了とそれに伴う明渡しの問題、相続人不存在・相続人の行方不明の問題、民地の買上げと抵当権抹消等々、東日本大震災がなければおそらく一生涯巡り合うことのない問題に直面し、当惑したと存じます。

実際、仙台家庭裁判所には相続財産管理人や不在者財産管理人選任手続きに係る照会が被災自治体から多数あったことが報告されております。また、民地の買上げに対しては、抵当権抹消の先履行問題を金融機関等と協議を重ね解決されました。その他、平時には巡り合わない民事上の問題を粘り強く解決して被災地の復興を進めておられます。

5 私の役割は、民法の基本的な問題を自治体職員の皆様に教授することにあります。東日本大震災の被災者支援活動を介し、住民の皆様の自治体職員に寄せる信頼は厚いものであることを知りました。これに応えるためにも、民法の基本的な知識を身に付けていただければと希望する次第です。

◆筆者紹介◆

山 谷 澄 雄 (やまや すみお)

平成元年 司法修習生

平成 3 年 弁護士登録 (仙台弁護士会)

現在に至る

事務局から



冬来たりなば春遠からじ ～東北自治総合研修センター 20 周年を迎えて～

(公財) 東北自治研修所代表理事兼所長
宮城県公務研修所長 宮崎博之

◆ヒトという資源

ヒト・モノ・カネ・情報、これらが経営の4資源と言われています。中でも、ヒトが最も重要な資源であることは衆目の一致するところでしょう。いくらモノやカネ・情報があっても、ヒトの力がなければ何も動きません。昨年末から年始にかけて、外食産業等で新たに休業する動きが広がりました。従業員の働き方改革につなげる狙いもあるようですが、深刻な人手不足が背景にあることは否めません。

地方創生，女性活躍，1億総活躍，働き方改革，人づくり革命，生産性革命…。内閣の看板政策のネーミングが変わっても，実はその根底にあるものは一貫しています。働き手を増やして，労働者1人が生み出す付加価値を増やし生産性を向上させることに尽きます。

地方自治の現場においても全く同様です。行政改革，職員の削減，市町村合併，住民ニーズ

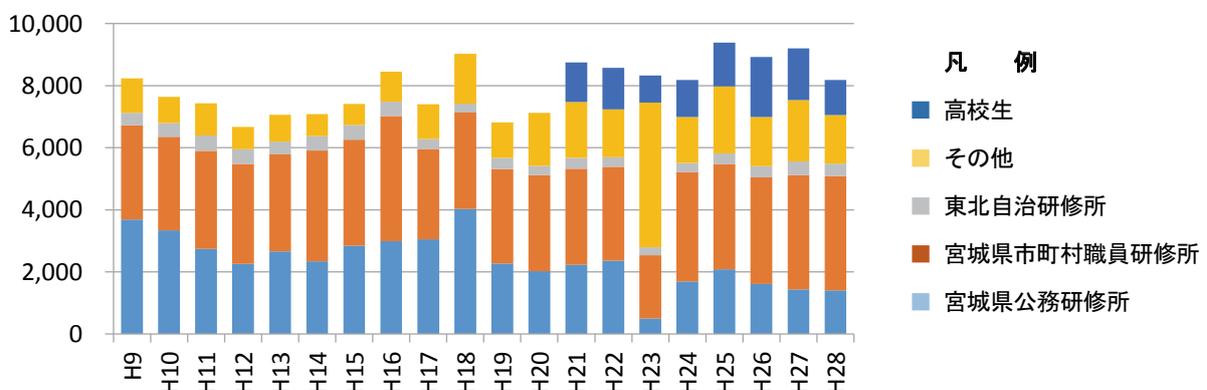
の増大と多様化，東日本大震災の発生…。自治体を取り巻く環境が大きく変化する中で，職員数は減り，業務量は増える一方です。ヒトという資源の面において，自治体は正に厳しい冬の時代を迎えていると言っても過言ではないでしょう。

◆センターの20年

自治体を取り巻く環境の変化は，当センターの利用状況に如実に現れています。概観してみましょう。

図1はセンターを利用した実人員数の推移です。この20年間，自治体職員の利用は概ね7,000人前後で推移し極端な変動はありません。そこに，平成21年度以降，高校生の学習合宿による利用（各年度千～千数百人）が加わっています。

図1 センター全体の利用者数の推移（実人員数）



次に、宿泊者数を見てみます。何と言っても、当センター唯一の収益源が宿泊料であるからです。図2は入居している3団体主催研修の宿泊

者数の推移です。センター創立後10年程度は平成10年をピークに減少傾向でしたが、その後の10年間は概ね横ばい状況が続いています。

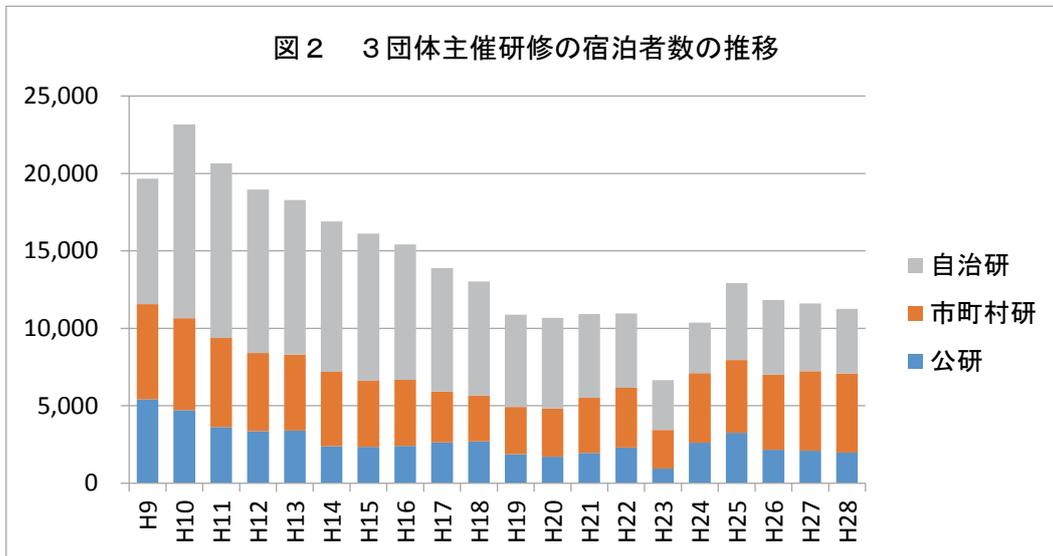
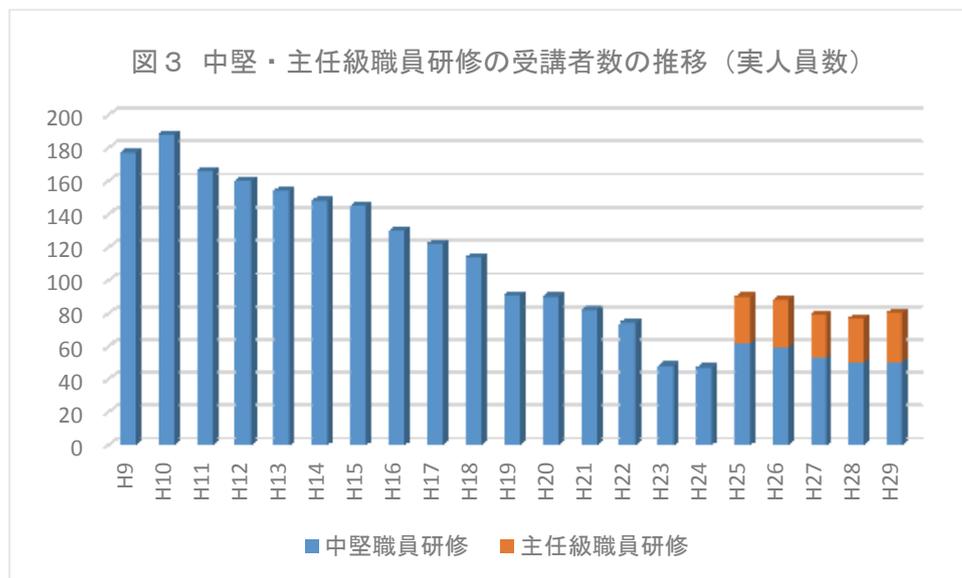


図3は東北自治研修所の中堅職員研修（2週間）及び主任級職員研修（4週間）の受講者数の推移ですが、図2と見事に重なります。2つ

の長期間研修の受講者数がセンター全体の宿泊者数の動向を左右していると言えるでしょう。



総務省の統計によると、地方公務員数（全国）は、平成6年をピークとして平成7年から28年まで、22年間減少し続けました。この間、

平成17～22年には地方行革の集中改革プランによる取組が進められました。また、いわゆる平成の大合併により、全国の市町村数は、平成

10 年度末の 3,232 から、平成 21 年度末には 1,730 となり、11 年間でほぼ半減しています。市町村合併のピークは平成 16～17 年度でしたが、勿論、その準備は数年前から始まっています。平成 10 年から 20 年頃にかけて、地方行革や市町村合併の動きが、2 か月という長期間の研修である中堅職員研修の受講者数にマイナスの影響を与えたことは想像に難くありません。

◆研修所は竹の節

こうした環境変化の中で、人材育成や研修所研修はどうあるべきなのでしょう。一昨年 4 月、現在のポストに着任以来、日々考えるようになりました。

今、全国の自治体に共通の、しかも最大の課題は地方創生の実現です。人口減少社会・東京一極集中にいかに対処して、この自治体間競争を勝ち抜くか。私は、この難題解決の鍵となるのは、何と言ってもそれを具体化する「ヒトの力」であると確信しています。この言葉には 2 つの意味を込めています。一つ目のヒトは住民です。住民、NPO、民間企業、関係団体、こういった方々をうまく巻き込み、協働していく。民の力を最大限に活用するという事です。二つ目のヒトは、自治体職員です。自治体職員は様々な取組の執行者であるとともに、住民をうまく巻き込んでいくコーディネーターの役割を果たさなければなりません。自治体職員に対する期待はますます高まっています。

ある時閃いたのが植物の竹でした。竹は一日に何 10cm も、場合によっては 1 m も伸びると言われています。なぜそんなに伸びるのでしょうか？

普通の植物の成長点は根と茎の先端部にしかないのに、竹の場合、多いもので 70 以上もの成長点が節ごとにあり、それぞれが伸びるからというのが理由だそうです。節があるからこそ、

竹は驚異的なスピードで成長するわけです。

研修所も竹の節と同じ役割を果たしていきたいと考えるようになりました。日常の OJT が重要なことは言うまでもありませんが、それに加えて、文字どおり節目節目の時期に研修所研修を受けていただく。研修をきっかけにして職員が竹のように大きく伸びる。「人財」と書かれるとおりに、職員は自治体という組織にとって最も大きな財産です。職員が育つことが労働生産性の向上につながり、地方創生実現の大きな鍵となります。どんなに財政が厳しくとも、どんなに人の遣り繰りが難しくとも、将来をしっかりと見据えながら、地道に人材育成に取り組んでいかなければなりません。

◆東北自治研のアイデンティティ

今年度は、当財団が公益法人へ改組して 5 年目に当たり、研修実施 5 か年計画の改定のタイミングでもありました。そのため、研修事業の今後の方向性やカリキュラムの内容について、広く東北の各自治体からご意見をお聴きするとともに、財団の研修事業検討委員会において検討を重ねました。議論の大きなポイントは、中堅や主任級といった長期間の研修を今後どうするかという、当財団の根幹に関わる問題でした。

一部の自治体からは、職員が 2 か月間不在になることに対する躊躇いの声も聞こえてきます。しかし他方では、津波で甚大な被害を受け復旧・復興の真っ最中であっても人材育成を欠かさずわけにはいかないと、長期間の研修にも積極的に派遣してくれる自治体もあります。

事務局内部でも喧々諤々、多様な意見が飛び交いました。その中で私達が出した結論は、中堅・主任級職員研修こそ財団のアイデンティティ、事業の核として今後も継続していこうというものでした。この方針は、財団の理事会・

評議員会でも了承していただきました。

中堅・主任級職員研修の狙いは、将来の自治体リーダーの育成です。自治体行政の基礎的な知識・情報を踏まえた上で、リーダーとしての政策形成能力やマネジメント能力をしっかりと身に付けていただく。こうした力を養うためには、どうしてもある程度の期間、日常業務から離れた落ち着いた環境の中で内容の濃い研修をじっくりと受けていただく必要があります。自治体レベルで1～2か月という長期間研修を実施している例は稀でしょう。半世紀以上も前にこのような研修を始めた先達の先見の明に脱帽です。正に当財団のアイデンティティと言えるでしょう。

また、県境を越えた自治体職員の研修所は、全国で当財団が唯一だと聞いています。その利点を活かすため、研修は全て宿泊研修にしています。東北6県の各自治体の職員が、県・市町村の垣根なく、積極的に情報交換や懇親の機会

を持っていただくためです。当財団二つ目のアイデンティティです。

今年度、中堅職員研修は記念すべき第200回を迎え、幸い、歴代の受講生からはとても高い評価をいただいています。時代の要請にマッチした魅力ある研修内容を常に追求し、東北自治研ならばぜひ職員を研修に出したい、そのように思っただけの研修所、それこそ私達の目標です。

* * *

「冬来たりなば春遠からじ」春の来ない冬はないとも言われます。昨年、地方公務員数が23年ぶりに増加に転じたそうです。厳しい冬の時代からうらかな春に向かう吉兆かもしれません。自治体の人材育成は永遠のテーマ。センターの30年、40年に向けて、入居3団体の職員が一丸となって邁進してまいりますので、皆様のご理解とご協力、よろしくお願い申し上げます。

東北自治総合研修センター概要

公益財団法人東北自治研修所、宮城県公務研修所及び宮城県市町村職員研修所の3機関が入っている施設が東北自治総合研修センターです。

昭和39年から平成8年度まで、東北自治研修所と宮城県公務研修所が行う研修は仙台市青葉区川内にあった宮城県公務研修所の施設を利用し、宿泊は東北自治研修所の青葉寮を利用しておりました。また、平成5年に宮城県市町村職員の集合研修を行う目的で設立された一部事務組合の宮城県市町村自治振興センターが行う研修は宮城県自治会館等を使用しておりました。

この東北自治総合研修センターは3団体の研修を行う施設として平成9年に現在の場所（宮城県富谷町。平成28年より富谷市市）に西澤潤一氏（元東北大学総長）を館長に迎えて開館いたしました。（現在、館長職は置いておりません。）

・総合研修センターの施設概要

建物名称 東北自治総合研修センター
 (Tohoku Local Government Training Center)
 所在地 宮城県富谷市成田二丁目22番地1
 敷地面積 66,467㎡
 鉄筋コンクリート造 一部鉄骨造
 (管理棟：1階建 研修棟：3階建
 宿泊棟：5階建)
 講堂 1室、教室 7室、演習室 20室、
 O A 教室 1室、研修生宿泊室 250室
 駐車場 270台

公益財団法人ふくしま自治研修センターの取り組み

公益財団法人ふくしま自治研修センター 教務部 副参事 上野台 直之

1 ふくしま自治研修センターの概要・特色

ふくしま自治研修センターは、全国でも稀ですが、県と市町村が共同で設置・運営している研修施設です。また、県、市町村、一部事務組合等の職員の区別を設けず、同一カリキュラムで合同研修を実施していることが最大の特色となります。

昭和61年当時の知事と市長村長代表との懇談会における提言・要望を機に、県・市町村職員が一体的に研修を受講できる合同研修機関の設置に向けた検討が進み、運営母体となる財団法人の設立や施設整備等を経て、平成4年4月より、県と市町村が共同で運営する「ふくしま自治研修センター」として開所しました。

また、当センターでは、「宿泊研修」を原則とし、県・市町村等の職員が日常の業務から離れて、同一の研修に専念できる環境としています。研修生同士が活発な意見交換や議論を通じて、県内の各地域のそれぞれの現況や特性を理解し、余暇の時間も含めて交流を深めることにより、単一の自治体に留まらない広い視野と見識を養うことができます。また、同じ地方公務員という立場から、業務上の悩みや目標達成に向けた自己の課題などをお互いに共有し、啓発しあい、モチベーションを高めながら、自身の今後の仕事への臨み方を考えていくことができます。

業務や立場が異なる県と市町村等の職員が研修生活を共に過ごすことによって、県・市町村等の組織の区分や事務・技術・専門職といった職種の別など、それぞれの立場や垣根を越えて、実務上も有益な「顔の見える関係づくり」につながっているものと考えています。

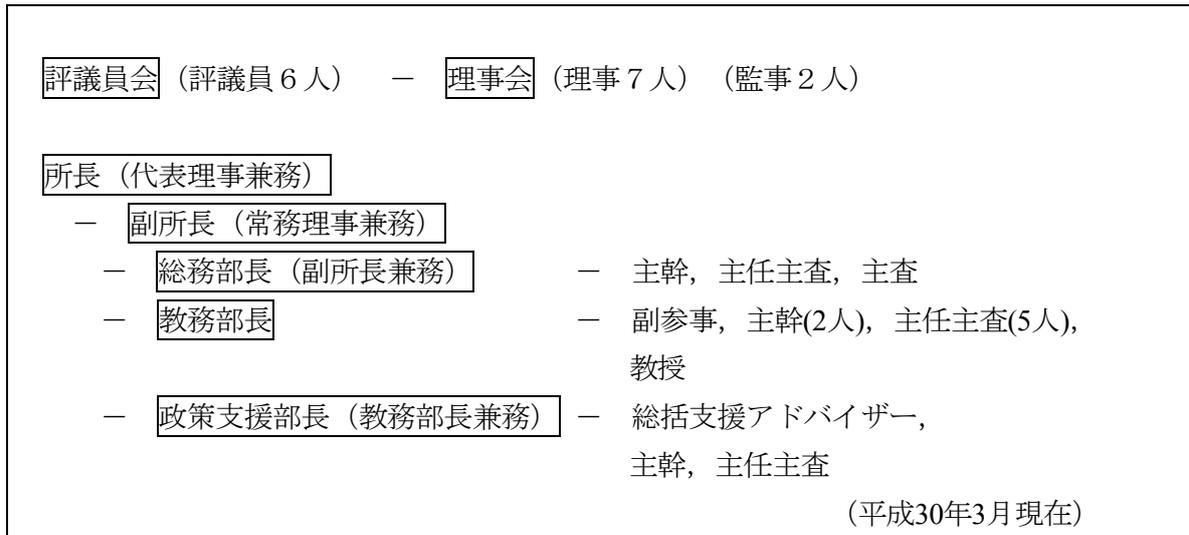
また、研修部門以外に政策支援部を設置し、各自治体が抱える地域の課題解決に向けた政策立案・実現を支援するため、専門アドバイザーの派遣や各自治体との共同調査研究、政策研究会の実施など、自治体の課題解決に向けた取組を側面的に支援していることも特色の一つです。

2 ふくしま自治研修センターの組織体制

当センターは、県・市町村からの派遣職員が実務に従事しています。組織体制は次図のとおりですが、評議員、理事及び監事は当センターの管理職員のほか、県・市町村の代表、学識経験者、金融機関の皆様にも就任いただいております。

センターの体制としては、所長、副所長の下、総務部（3人）、教務部（10人）、政策支援部（3人）の3部を設置し、互いに連携しながら効果的に研修事業の実施や各自治体の政策立案を支援しています。

【公益財団法人ふくしま自治研修センターの組織図】



3 人材育成の目標

ふくしま自治研修センターの基本理念は、自治体職員の資質向上及び能力開発のための研修を行うこと、また、県内自治体の政策形成に係る支援等を行うことにより、地方自治の適正な運営に資し、住民福祉の増進と地域の振興に貢

献することです。

この理念に基づき、当センターでは「自ら考え行動し、目標を達成する職員」、すなわち「自律型職員」を育成していくことを最大の使命として、各種研修事業を実施しています。

【ふくしま自治研修センターにおける人材育成の目標】

- 自律型職員 = 自ら考え行動し、目標を達成する職員
- ① 高い倫理観と使命感を堅持する
 - ② 進取果敢に挑戦する姿勢を持つ
 - ③ 広い視野と長期的視点を備える
 - ④ 柔軟な発想とバランス感覚で思考する
 - ⑤ 常に住民起点の政策を実現する
 - ⑥ 効率的に実施し成果を得る

これまで当センターでは、多様な行政ニーズに対応しながら研修事業を実施し、各自治体の人材育成を支援してきましたが、2011年の東日本大震災、それに続く東京電力福島第一原子力発電所事故により、福島県内の自治体を取り巻く環境は激変しました。

震災から7年を経過し、県民の皆さんの御努力と国内外からの温かな多くの御支援により、

福島県は着実に復興の歩みを進めております。しかしながら、今なお避難生活を余儀なくされている多くの方々もおいでになりますし、原子力発電所事故の収束・廃炉、避難指示が解除された区域等の生活基盤の再構築、農産物・県産品や観光業への風評の払拭など、県全域にわたり復興・再生に向けた課題が残っているのが現状です。

また、全国を見渡せば、人口減少社会を見据え、地域の実情に応じた特色ある施策の展開が求められる「地方創生」の取組が進展するほか、ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティなど、仕事と生活の調和を図る働き方、職員個々の状況に応じて多様で柔軟に働くことができる職場づくりの意識醸成が進んでいますので、自治体がこれらの環境の変化や時代の要請に適切に対応していくためには、職員一人ひとりの知識・能力・意欲を高めていくことがますます重要になるものと考えています。

中でも、県内の各自治体においては復興・再生に向けた業務の増加に伴い、多くの職員を採用していますので、若年層・中堅層の人材育成が急務となっています。当センターにおいても、そうした社会環境の変化や各自治体が必要としている人材育成のニーズを踏まえ、復興や地方創生などを担っていく若手・中堅職員の実務能力をより高めていく研修体系として様々な研修事業に取り組んでいます。

4 研修事業の取り組み

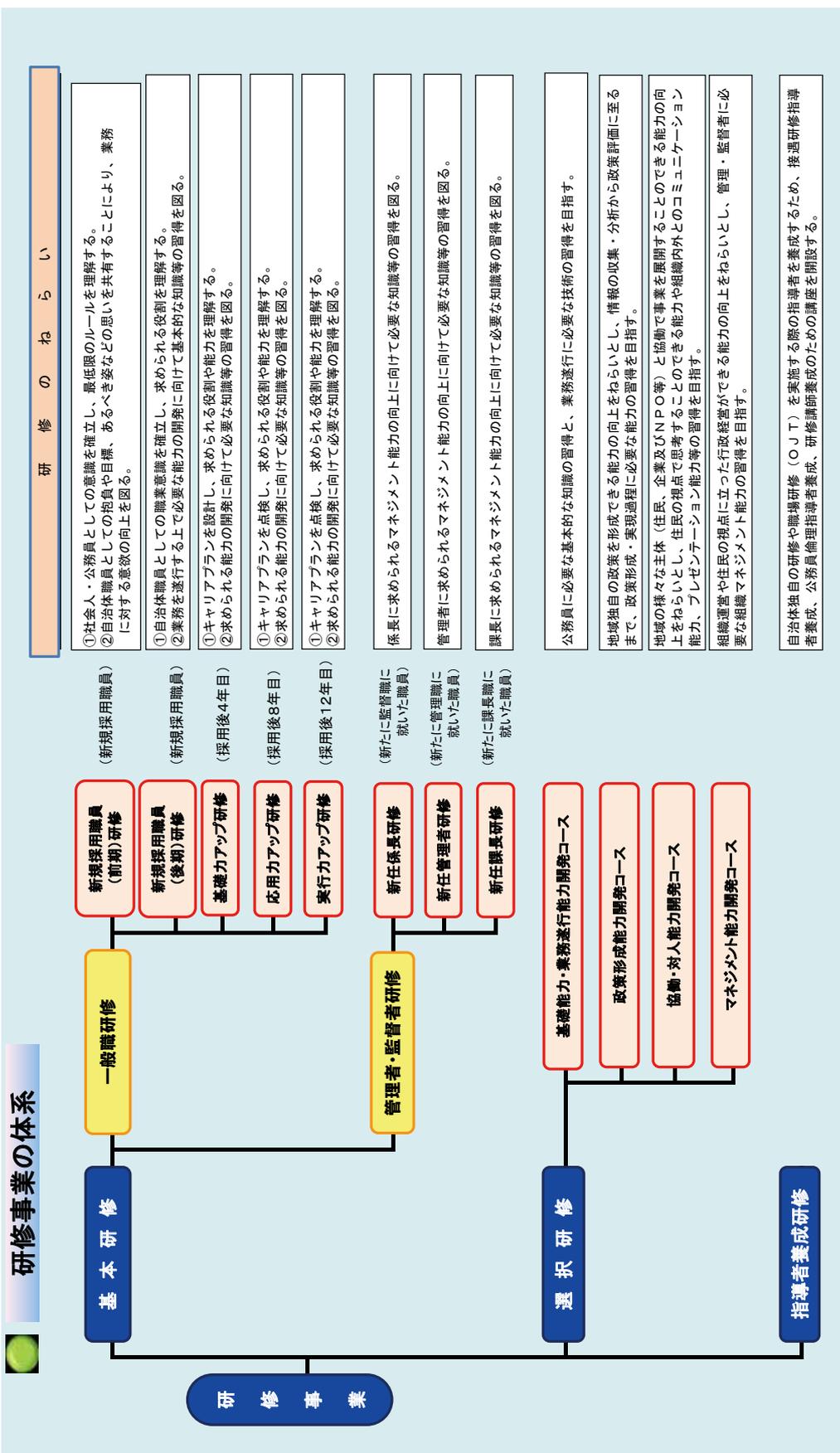
研修事業は、全ての職員を対象とする階層別の「基本研修」を研修の柱と位置づけ、自治体等の対象者全員の受講機会の確保に努めています。併せて、複雑・多様化する行政ニーズに応えるため、基本研修の内容をフォローアップしながら、相乗的に職員の能力開発を図る「選択研修」や各自治体における職場研修（OJT）などの指導者を養成する「指導者養成研修」を行っています。

基本研修は、新規採用職員から管理職員までの全職員を対象とし、スタッフ職を対象とした「一般職研修」とポスト職を対象とする「管理者・監督者研修」を行っています。一般職研修においては、特に若年層・中堅層の研修機会の確保を最優先に配慮（新規採用職員研修（前期及び

後期を各5日間）、採用4年目・8年目・12年目研修を各3日間）しながら、復興の進捗や自治体を取り巻く環境の変化を鋭敏に察し、課題解決に向けて効果的な施策を企画立案できる「政策形成能力」及び住民、NPO、企業や各種団体等との有機的な連携・調整ができる「協働・対人能力」の向上に重点を置きながら、ステークホルダーとの合意形成力の向上や分かりやすく伝えるプレゼンテーション能力の開発など、自治体現場のニーズに応じた研修科目を設定しています。

また、震災以降、県内の各自治体では業務多忙な状況が続いており、多くの職員は自身の働き方を振り返り、職業人としての目標や生き方を考える時間を持つことが困難な状況となっています。このため、採用4年目・8年目・12年目研修では、ワーク・ライフ・バランスや働き方改革などの考え方を理解した上で、自身のこれまでの歩みを振り返り、公私の両面から、今求められている役割を確かめ、自治体職員としてこれからの将来ビジョンを考える「キャリアデザイン」科目を設定し、各々の年代に求められる役割の自覚を促し、自身の能力開発の意欲やモチベーションの向上を図りながら取り組んでいます。

加えて、若年層・中堅層の研修事業においては、県内外の各界各層で御活躍されている方々を講師としてお招きし「講演」を行っています。若手職員は意外に地元のことを知らないという傾向が見受けられますので、地元・福島の様々な取組や魅力を知り、地域のために情熱を持って活動している方々の存在をしっかりと認識すること、更には講師の皆さんの仕事に臨む姿勢や地域への愛情・誇りを感じてもらい、自分自身が自治体職員として夢や熱意を持って仕事に取り組み、地域に貢献していく意識を育むことをねらいとしています。



講師の皆さんは福島県の出身や福島にゆかりのある方々を中心にお願ひしており、例えば、福島から世界に挑戦している企業やプロスポーツチームの経営者、パラリンピック・アルペンスキー競技の金メダリスト、陸上・ボッチャ競技の日本代表チームや高校野球強豪校の指導者、福島復興の応援活動をされているタレントやアニメーションの制作監督、教育・農業・観光等の分野において地域活性化や風評払拭に向けた活動を実践されている方など、幅広い分野の皆様にご有意義なお話をいただき、これからの福島県・市町村を担っていく若い世代の背中を後押しいただいております。

管理者・監督者研修においては、各管理者層に必要とされるマネジメントスキルをはじめ、組織を率いていくためのリーダーシップの理論と実践、正確な判断と迅速な行動が求められる危機管理能力の向上等に重点を置いて研修内容を構成しています。また、人事評価制度等における職員面談・指導技法等の実際や効果的なコーチング手法など、職場における人材育成スキルの向上を全般的にフォローしています。

5 調査研究支援事業

当センターでは、研修事業を実施する役割と併せて、政策支援部がいわゆる「自治体シンクタンク」としての役割を担っています。県内の自治体等が抱える行政課題の解決を側面的に支援するため、県や市町村等が行う地方自治の振興に関する調査研究支援や政策形成に関する支援等の各種事業を展開しています。

(1) 自治体調査研究支援事業（アドバイザー事業）

自治体等が実施する調査研究について、大手シンクタンク出身で10年以上にわたり県内自治体のまちづくりや地域活性化策に携わってきた総括支援アドバイザーが、効果的な助言やア

ドバイスを行っています。

(2) 共同調査研究事業

自治体等から取り組みたい調査テーマを募集し、自治体とセンターが役割分担しながら、共同で調査研究を行っています。特に、ここ数年は「移動に困っている住民の皆さんの足をいかに確保するか」といった地域公共交通分野の要望が多く、自治体等が抱えている現場のニーズを反映した調査研究に取り組んでいます。

(3) 政策研究会

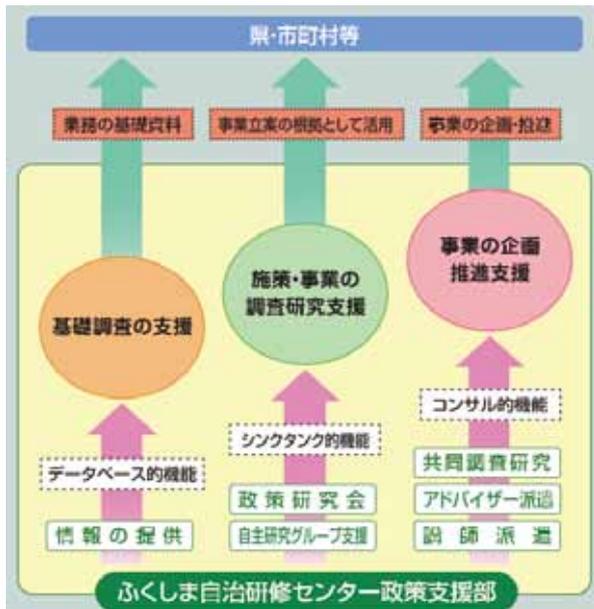
当センターが設定したテーマに興味・関心を持つ自治体等職員が研究員となり、少人数のグループを作って議論するワークショップや現地調査、専門家等へのインタビューなどを通して、課題解決に向けた政策を提言します。

自治体等職員の政策形成能力の向上に寄与するとともに、県内市町村に「モデル地区」を設定することで、地域の実情に応じた、より実践的な政策を提案することを目的としています。これまでに提言したいくつかの政策が、その後モデル地区となった自治体の事業へと結びついており、一定の成果を挙げています。

(4) 情報提供事業

自治体等の関心が高いテーマについて、政策支援部職員が現状や課題を調査分析し、先進事例や参考となる事例を収集し、報告書にまとめて情報提供しています。県内自治体等からの依頼に応じて、職員が調査研究結果を講演する機会も増えてきました。

【ふくしま自治研修センター政策支援部の取組】



これらの取組以外にも、若手職員を対象とする基本研修では、政策支援部の職員が業務で培った経験や実感を基に講義を担当し、これまでの調査研究支援の成果を活用しながら政策形成プロセスや課題へのアプローチ手法等を教授しています。また、市町村が主催する「若手職員向け政策形成力向上の研修」などに出向いて指導するなど、各自治体からの要望にきめ細かく対応しながら取り組んでいます。

6 東北各県の皆様へ

東北地方の自治体の皆様におかれましては、東日本大震災による甚大な被害や度重なる自然災害への対応など、これまでの復旧・復興業務に当たっては様々な御苦勞があったことと思います。福島県においても、震災・原発事故からの復興を着実に進めているところですが、復興への取組に際しましては東北各県の皆様から多大なる御支援と御協力を頂いており、誌面をお借りしまして心より御礼を申し上げます。

先にも触れましたが、震災以降、行政を取り巻く環境は大きく様変わりしました。また、東

北地方全体で人口減少・少子高齢化が加速している状況です。こうした社会環境や時代の大きな変化の中で、自治体の職員が住民の期待や要望に適切に応え、実効性のある効果的な行政サービスを提供していくためには、何よりも実際に自らの目で現場の実態や問題点を確認し、多くの住民の皆さんの声を丁寧に聴き、自身の知識や経験として積み重ねていくことが大切だと考えています。

こうした実体験を通じて得ることができる生きた知識や経験、更には研修の機会で自分自身を高めていく“気づき”を得ることで、復興や地方創生を始め、住民の皆さんが安心して誇りを持って暮らすことができる地域づくりに積極的に取り組んでいく意欲の高い職員が育成されていくものと思います。

住民のニーズを的確に捉え、使命感を持って困難な業務にも果敢に挑戦していく職員を育成していくため、研修内容の充実を図るとともに、各自治体の政策立案を細やかに支援し、頼られる研修機関となるよう努めてまいりますので、引き続き、皆様の御支援・御協力をお願いいたします。

研修受講記



第5回主任級職員研修を受講して

佐藤 大輔

秋田県鹿角地域振興局建設部用地課主事

○はじめに

私が、この研修を受講するきっかけとなったのは、参加経験のある上司からの勧めによるものでした。

研修と言えば、年に一度、一つの科目を日帰りや2～3日の日程で行うものが中心でしたが、この主任級職員研修は、プレゼンスキルや政策法務、地域経済分析、少子高齢社会対策など、政策提案に関する講義全般を1ヶ月かけて徹底的に行い、総合的な理解を深めるというものでした。

はじめは、1ヶ月間職場を空けることに対し、強い抵抗を感じましたが、一方で、政策形成や、条例立案について、腰を据えて学びたいという気持ちも強くあり、職場の皆さんに頼み込んで、研修に参加させていただきました。

○研修内容

1ヶ月の研修の中では、まず、地方自治制度や政策形成の流れ、プレゼンスキルなどを基本科目として学び、その後、条例の立案実習や、コーホート分析による社会保障額のシミュレーション、地域経済分析システム「RESAS」を活用した演習などが行われました。

そして、各種講義で学んだことを踏まえ、実在する自治体を対象に地域経済活性化の方策を

提案し、実効性や課題点などについてスーパー公務員「木村俊昭」講師から講評やアドバイスを受け、今後の自治体運営に活かしていくという内容のものでした。

さらに、これらの政策形成に至る一連の流れを経験した上で、実際に政策の現場で活躍される方の講話があり、成功や失敗の様々な事例を聞くことで、政策形成における重要な視点を学ぶことができました。

○仕事に対する意識の変化

一つ目に、組織内で業務の目的や目標の共有を心がけるようになりました。研修で学んだ言葉を借りるならば、「目指す価値」としての「目的」、「目指す状況」としての「目標」の共有を常に意識し、上司や部下に限らず、他部署であっても、業務を進める上では、認識の共有を図るよう心がけています。

二つ目に、政策法務の視点を持って業務に取り組むようになりました。目の前の条文の解釈だけに終わらず、立法事実や背景も念頭において、条例の解釈・運用を行うよう心がけています。

三つ目に、県の政策・施策の見方が変わりました。経済対策や観光振興など地域経済の活性化を図る上では、「全体最適」の考え方に基

き個別の業種のみが活性化するのではなく、他の業種へと波及させ、地域全体の活性化へと結びつけることが重要となります。行政の取り組みについて考える上では、この、「全体最適」がなされているかという観点からも検討するようになりました。

最後に、行政の役割や関わり方について、再考するようになりました。新田講師による政策提案に関する講話の中で、官民連携により地域の活性化を成し遂げた話のほか、行政に頼らないことで、活性化に成功した集落もあることを聞きました。一から百までを行政が主体となっていくことだけが正解ではなく、ときには、民の自主性に任せ、行政はそれを実現するサポートに専念すべきときもある。そのような行政として「できること」「やるべきこと」を意識して仕事に取り組むようになりました。

○研修成果をどのように反映させるか

現在の業務である、道路・河川法関係の許認可事務においては、政策法務の講義で経験したことを活かし、立法趣旨を踏まえた条例の解釈・運用を図りたいと思います。

また、今後携わっていく業務においても、政策法務はもちろんのこと、統計データに基づく分析のほか、GIS（地理情報システム）やRESASを活用して、より実効性のある政策提

案を行うことで、研修の成果を秋田県行政に反映させていきたいと思えます。

○終わりに

今回、この研修を通じて、自治体職員として必要な多くの知識と経験を得ることができました。

しかし、これらの研修で学んだこと以上に、東北各県の様々な自治体職員の方と意見を交換することができたのは、大変貴重な経験でした。人口規模や産業構造など条件が全く異なる自治体では、抱える課題や職員が見ている部分も大きく異なり、議論を通じて、自身の自治体の強みや弱みを再認識するとともに、今後の行政運営を考えていく上での大きな糧とすることができました。

そして何よりも、他の自治体に、同じ志を持った方との繋がりができたことが一番の成果であり、今後も切磋琢磨していける関係を築けたことは、自身にとって大きな財産となりました。

最後になりましたが、この研修に参加するにあたり、御協力いただいた職場の皆さんをはじめ、講師の方々や研修所の皆さんに心より感謝申し上げます。



第5回主任級職員研修を受講して

加藤 知子

山形県東根市経済部商工観光課主任

私は、今年で入庁14年目を迎え、年数的には中堅職員として、上司のサポートや後輩の指導など柔軟な役割をこなすことが求められているものの、まだまだ力不足を感じていました。また、人事評価制度など求められるスキルを意識することはあっても、実際どのように知識や技術を取得してゆけばよいのか方法が分からずに、経験年数分のスキルが身についているのか漠然とした不安を抱えていました。特に、ここ数年で急激に進んでいる「地方分権」や「地方創生」により自治体に様々な権限が委譲されており、各自治体の実情に合わせて総合計画を作成し、政策を立案することが可能となっております。私の現在の業務内容も「商工業の振興」や「U I J ターンを含む雇用の安定化」など、まさに「地方創生」の最重要課題となっており、その中で職員一人一人が必要な情報を得て分析→あるべき姿を設定→手段を選択するというまさに政策形成の力を求められてきていると考えていました。そんな中、今回このように4週間という長期研修の受講を研修担当に勧められました。授業の内容もタイムリーなものばかりであったことや何よりも他の自治体で違った職種の方々と情報交換することが自身のこれからの業務に大いに役に立つのではないかと期待して二つ返事で受講を決めました。

実際に受講してみると、1日目から「私はある程度できるはず」との根拠のない自信は脆く

も崩れ去りました。

プレゼンテーションの講義や政策形成能力開発、政策法務研修については1日、2日の短期間の研修を受講した経験があり、自信を持って受講したつもりでしたが、いざ実践となると短期間の知識では全く役に立たず、ほとんど初心者の状態でした。頭の中で理解した上で形にすることは更に修練が必要であると痛感しました。

特に、政策形成能力開発は、講師の先生からいただいたプランニングシートを基に普段の業務を題材に実際に政策立案の過程を分かりやすく教えていただき、「これは各種計画づくりや事業評価等に大いに役に立つぞ」と嬉しく感じたのですが、グループワークで立案した政策や目的・目標、事業内容について他のグループから質問を受けたり、講師の先生よりアドバイスを受けるたびに右へ左へと揺らいでしまい、説明責任を果たす難しさに直面しました。2日間では全くものにできなかったとの悔しい思いでいっぱいでした。

また、まちづくり事業に携わった経験から地域経済活性化の授業も大変楽しみにしており、木村講師の本を読みながらある程度シミュレーションして講義に臨んだつもりでしたが、グループワークではこれまで誰も提案したことのないようなアツという事業のアイデアを出そうと肩に力が入りすぎてしまい、結果的になかなか

か意見を出すことができませんでした。

私自身としては、このような散々な内容であったのですが、数多くの反省事項とともに新たに得られた事も多かったと実感しています。

まず第一に、仕事に対する意識改革ができたことです。私たちの業務はすべて地方自治法に基づいており、国と地方自治体の関係性が大幅に変化してきているということ。また、常に説明責任を果たす必要があり、そのために成果や効果を数値化するために政策形成の手法が大いに役に立つこと。国から多くの権限移譲が行われており、各自治体の事情に合わせた政策立案が求められているため、自治体職員一人一人が自身の自治体をよく分析し、特徴を捉えて政策に生かす必要があることなど、市のために私自身がすぐにでも実践できる事が多くあることを学びました。是非、日々コツコツと実行していきたいと思います。

第二に、グループ（仲間）の大切さです。今回の研修では、様々な場面でグループワークの機会がありましたが、その中で仲間と一つの課題を進めていくことの大切さを実感することができました。グループで意見交換をすることで、新たな視点が生まれたり、乏しかった意見が肉付けされ説得力のある意見へと変わったり。それぞれ苦手な面を補い合い、地域活性化の発表を終えた時にはやり遂げた思いから、感無量でした。私自身も人見知りで、大変な緊張屋ですが、「何かグループに貢献したい」また「みんなと一緒に苦手が克服できるはず」との思

いで発表者になり、一躍を担うことができました。これは私の中で一歩踏み出した瞬間と言えます。

これらの経験を今後の業務に生かしていきたいと強く思っています。私自身、今後も市を心から愛し、市民の意見に広く耳を傾けたいと思います。こうした一つ一つの行為が市の現状分析に役立ち、また実情に則した政策立案を可能にすると考えます。そして、説明責任を常に果たすことができるよう目標や目的、手段としての事業内容や成果と効果を政策形成のフローチャートに合わせて日常的に作成できるよう努力を続けたいと思います。

また、仲間とは積極的にコミュニケーションをとって業務内容等に対する考え方を共有していきたいと思います。これまで、相手に説明したり説得したりするより、一人ですべてこなす方が楽だとの考えから抱え込んでしまう傾向がありました。しかし、一人でこなす以上の力が発揮できるのならば、単に楽な方を選ばず、自信の成長のため、敢えて相手に任せてみる勇氣を出して行きたいと思います。また、今回研修で得たノウハウを後輩の指導にも生かしていきたいです。

最後になりますが、1か月という長期間の研修に送り出してくれた仲間と家族、そして何よりも私たち研修生を温かく見守り、時に的確な助言を下さった講師をはじめ東北自治研修所の職員の方々に感謝申し上げます。ありがとうございました。



第5回主任級職員研修

伊藤 友美

宮城県丸森町総務課主事

私は総務課人事班に所属し「職員研修業務」を担当しています。今回の研修に参加するにあたり「研修担当が長期研修に参加していいのだろうか」という懸念を持ちましたが、長期研修を職員に勧めるにあたり現場から出る「無理」という声への回答、自治体が消滅するかもしれない時代に長期研修に参加する意義を自ら見つけるためにも参加することに決めました。

さて、昨今の自治体の状況として、平成26年に日本創生会議が自治体の消滅可能性を発表してから人口減少、少子・高齢化が自治体の深刻な問題としてクローズアップされるようになりました。また、国が同年11月に「まち・ひと・しごと創生法」を制定・施行し、ほとんどの自治体で「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定され、「地方創生」というキーワードとともに、人口減少、少子・高齢化という問題だけではなく就業機会の創出、地域経済の循環にも注目が集まっています。とりわけ、人口減少については多くの自治体が重要課題として掲げ、自治体職員は定住人口の増加に向けての施策展開に多くの時間を割いていると思われます。

このような状況の中、私は今回の研修で人口減少は約40年前に予測できたことを知りました。正直、今私たち自治体職員がもがき苦しんでいる問題が40年前に分かっていたことに衝撃を受けました。昭和50年に合計特殊出生率

が2.0を切り、その段階で将来的な人口減少は予測できるようになったのです。当時の社会状況を本町の広報誌から推察するに、町の予算の4割近くが建設事業、道路改良事業に用いられており、生活基盤の整備がまだ整っていないことが分かります。当時の町政モニターの意見も道路整備や交通機能強化を急ぐ意見が多く、「道路」に対する町民の要望がいかに高いかが分かります。また、昭和50年代後半の広報誌には「高齢化」という文字が現れるようになり、高齢者の生きがいづくりや福祉事業へも町民の関心が高まってきたようです。

どの自治体でも、時代の流れとともに、現場の問題に応じた施策が展開されてきました。しかし、人口減少問題を見ても分かるように現場で問題になってから取り組んだのでは遅いこともあります。人口減少が予測できた昭和50年代は生活基盤の整備が急務であり、おそらく、将来、人口減少が問題になるとは現場では予想できなかったと思います。現場で業務に当たっているだけでは気づけない問題に気づく、これこそが私たち自治体職員が研修に参加する意義だと思います。正直、どの自治体も職員数が削減され、一人の業務負担・責任は以前より増えています。そういった中で、業務から離れ研修に参加することは同僚に負担をかけることになり、職場を離れることを申し訳なく思う職員は多いのではないのでしょうか。しかし、これから

の自治体職員には、若手・ベテラン関係なく、目の前にある業務だけではなく将来を見据えた政策を展開していく必要があります。職員数が少なくなっているからこそ尚更です。職員を研修に参加させることは、職員を現場から離し、学び気づく機会を与えることであり、自治体の将来に繋がることだと私は考えます。

今回の研修に参加し、私は多くのことに気づくことができました。中でも「データ分析の重要性」は、普段業務を遂行しているだけでは気づきませんでした。大げさかもしれませんが、これからはデータを制する自治体が生き残っていくのだと思います。「データサイエンスとGISを用いた地域特性の検出と政策立案」という題で、新潟市都市政策部GISセンターの長谷川主幹の講話を聴きましたが、理解するのが難しかったです。目の前で展開される各種データを活用した事例が、どのような手法で導き出されたのかイメージできず、出遅れ感を感じるとともに、緻密なデータ分析を行い、政策に結び付けている新潟市に驚きました。また、RESAS活用の講義でも、RESASでデータが得られることは分かっていたのですが、得たデータを展開していく力が自分には不足していると強く実感しました。今回の気づきを基に、今後は、自分のデータ分析力を高める努力とともに、データ分析やビックデータ活用といった研修を職員に勧めていきたいと考えています。

そして、自治体が消滅するかもしれない時代に長期研修に参加する意義は、私は職員のコミュニケーション力の強化だと考えます。これ

は短期研修ではなかなか得ることができません。コミュニケーションを取らずとも研修を終了することができるからです。主任級職員研修では科目ごとにグループメンバーが変わるため、積極的にコミュニケーションを取らなければ期限までに課題を提出することはできません。本町のような規模が小さい自治体ですと、全職員の名前や顔だけではなく、性格や得意分野も分かり、積極的にコミュニケーションを取らなくても業務を進めることができるときもあります。また、職場の限られた人とだけ接していたのでは、いざ住民に協力を求めたいときに躊躇してしまうときもあります。実際に私がそうでした。住民協働、民間連携、広聴・広報など自治体に必要だと言われていることは、必ず人と接する仕事であり、コミュニケーション力がなくてはできないことばかりです。「プレゼンテーション・コミュニケーション」の科目で、高橋先生が「役所、住民、何人の人を動かせるか。いかに協力を得られるか。」が重要だと仰っていました。その通りだと思います。どんなに良い政策を立案したところで、協力が得られなければ実行することはできません。

「政策を立案する力」「政策を実行する力」、このどちらもが自治体職員には求められていると思います。地方自治体の目的である「住民の福祉の増進」の実現に向け、職員自身が、現場の現状に埋もれずに絶えず向上していく必要があると考えます。私は研修担当者として、本町の職員が向上できるよう努めると共に、私を研修に送り出してくれた部署の環境を他の部署にも広めることが目標です。



第 200 回中堅職員研修を受講して

齋藤 琢也

山形県上山市市政戦略課主査

1 はじめに

現在の職場である市政戦略課（企画部門）に所属してから、市の最上位計画である振興計画の策定・運用や市の最重要事業の基本方針の策定、地方創生関連事業など若手ながら、市の重要事業に携わる機会を頂き、やりがいを持って業務に没頭する生活を送ってまいりました。

ただし、入庁 11 年目を迎え、役職も主査を拝命し、まさしく中堅職員となりましたが、市政戦略課に所属してからの 4 年間は、上司と共に業務を遂行するうえで、自分の能力が不足していると感じるケースもあり、法律・経済等の基礎的・実践的な知識はもちろん、特に政策戦略、プレゼンテーション、組織マネジメントの能力を身に付け、これからの中堅職員として相応しい人材でありたいと思ったのが受講の動機であります。2 ヶ月の研修を修了し、心境の変化と研修で学んだ事を今後の自分自身と、業務にどのように活かすかについて報告させていただきます。

2 研修受講にあたっての目標

私は前述のような研修受講の動機があったため、職場の仲間や家族に負担をかけながらも受講させていただき、以上、研修期間は下記の 2 点を目標として取り組みました。

(1) 法律・経済科目や能力開発等科目など

を通し、中堅職員として必要な知識やスキル、心構えを学び今後の業務に活かすこと。
(2) 同じ志を持つ東北の自治体職員との交流を深め、人としての度量や人間味を深めること。

この 2 点を目標とした理由としては、知識やスキルの向上はもとより、人として自分の器を一回り以上大きくすることで、これからの中堅職員に求められるリーダーシップや、上司や部下からの信頼のもと業務を遂行する安定した能力・資質を身に付けたいと思ったからです。

3 研修を受講して

(1) 法律・経済科目

当該科目については、大学の専攻や公務員試験、通常の業務を通じ基礎的な知識は身に付けているつもりでしたが、講義で立法趣旨や判例の経緯等を学び、ゼミナールで実務経験の豊富な弁護士、現役官僚の講師陣から、より実務的な内容を踏まえ、研修生と論議を交わすことで、より法律解釈についての理解を深めることができたと思います。

特に、地方分権一括法の施行以来、地方自治体が持つ権限、市民に対する説明責任は大きくなっており、自治体の行う処分行為が、如何なる法律に基づいて行われているか、

るのかを意識して行なわないと行政訴訟になりうることを学び、あらためて自治体業務の責任の重さを感じることができました。

(2) 政策戦略科目

バラエティに富み印象深い講義ばかりでしたが、特に政策形成シミュレーションⅠ～Ⅲについては、講義数の多さと受講生とのグループ研究であったため、特に自分の糧になったと思います。

Ⅰ少子・高齢社会の政策戦略における人口推計については、上山市の総合戦略で人口ビジョンを策定した経験がありましたが、2065年には、何も対策を講じなければ、人口は3分の1以下に減少することで、消滅可能性自治体の危機感を改めて認識したうえで、人口推移における社会保険料の算定をはじめとする福祉行政に係る自治体シミュレーションについて学ぶことができたことは、とても勉強になりました。

また、Ⅱ環境政策については、最新の動向を学んだうえで、大学や民間企業等を視察し、グループ対抗で政策立案をプレゼンテーションしたことは、環境に限らず政策立案における構成と展開を学ぶことができ非常に有意義なものでありました。

最後に、Ⅲ政策法務については、地方分権一括法における義務付け・枠づけの見直し経緯を踏まえたうえで、先進事例研究と条例策定演習をおし、条例制定のポイントや留意点について学ぶことができました。全国の自治体で、人口減少の課題に対して、各種施策を展開していますが、独自性のある施策こそ条例をはじめとする政策法務が大変重要であり、今後の仕事に活か

せる講義であったと思います。

(3) 能力開発等科目

前段の(1)法律・経済科目、(2)政策戦略科目については、公務員の基礎・応用知識としての学習内容であります。本科目については、中堅職員として、特に自分が能力のベースアップに繋がるものとして身に付けたい内容でありました。

ファシリテーション及びプレゼンテーション科目については、庁内だけではなく市民に対する説明責任において必要な能力であります。研修の前半でこれらの内容を学習し、実践演習を交え体験したことで、2か月に及ぶグループ学習やゼミの発表で経験を重ねることで、短期間で能力が磨かれたと感じております。

また、組織マネジメント・危機管理科目については、中堅職員・管理職に必要なコーチングをはじめとする部下への指導能力やリーダーシップ、リスクマネジメントの手法について、講師陣の経験談を踏まえた講義と具体的な演習をとおし学ぶことができ、中堅職員としての資質のベースアップにつなげることができたと思います。

4 研修の成果

研修を受講し自己の成長を感じた点としては下記の3点であり、これから係長や管理職を目指すにあたり、非常に有意義な時間でありました。

(1) 知識量の増加・スキルの向上

法律科目の講義・ゼミナールだけでも90時間を有し、これとは別に事前学習として、夜間や休日の自主学習・共同学習を

とおし、立法趣旨・判例の変遷、問題解決の手法を学ぶことができたと思います。

また、管理職に必要な、プレゼンテーション技術や後輩へのコーチングをはじめとするマネジメント手法や危機管理手法を学ぶことが出来ました。

(2) リーダーとしての調整能力・バランス感覚

中堅職員に求められる能力として、リーダーシップと調整能力（バランス感覚）がありますが、グループで学ぶ講義も大変多く、研修生の地域性や年齢差、過ごしてきた部署の違いなどから、さまざまな意見が飛び交い、結論を導くのに大変なこともありましたが、できる限り、リーダー役を務め主体的に行動を起こすことで、考え方や物の見方、対人関係についての調整や配慮等を実践的に学ぶことができました。

これは今後の業務において、意見の取りまとめや、プレゼンテーション等において活かせるものだと思います。

(3) 説明・発言に対する責任意識の変化

ファシリテーション及びプレゼンテーションを学んだほか、グループ演習、ゼミで日常から討論をする機会が多かったことに加え、研修生で組織する自治会の会長をさせていただき、相手に理解し行動してもらうために、自発的に行動し、考え発言することで研修前に比べ発言することに自信を持つことができるようになったと思います。

5 おわりに

今回の研修を通して、今後の自分自身や業務にどのように活かせるかが、これからの自

分に求められています。

2ヶ月で学んだことは多く、一時的に知識は増えたと思いますが、これらを全て自分のものとして身に付け日常に活かすには、復習と実践、そして向上心が必要不可欠であり、まさしく今後の自分自身次第だと思います。今後、中堅職員として、業務の内容もより高いものが求められ、さまざまな案件を担当することがあると思います。

また、若手職員と上司とのパイプ役になることも増えると思いますが、今回学んだコミュニケーション能力やマネジメント技術などを活かし、業務の改善や職場の活性化などに繋げていくことが、中堅職員としての責務であるため、自己研鑽に励みたいと思います。結びに、開講50年、受講生8,500人を超える歴史あるこの中堅職員研修を受講するためサポートをしていただきました職場の皆様、お世話になった研修所講師陣やスタッフの皆様、腹心の友となった20名の東北の自治体の仲間達に心より感謝申し上げます。

この2か月間は、日常業務を離れ、志を同じくする東北の有志達と地方自治体の抱える課題について学ぶことができました。また、自分自身、2カ月という長期間、日常業務から離れることで、これまでの自分を振り返り、今後どのように自分自身を形成していくのかを考える良い機会になりました。

公務は「滅私奉公」とも言われますが、私は加えて、自分の学んだことを活かし業務を推進する「活私奉公」をかけた、上山の創生、東北の元気なまちづくりの実現に向け日々の業務に励んでまいりたいと思います。



第 200 回中堅職員研修を受講して

後藤 美穂

福島県いわき市保健福祉部保健福祉課主査

私は平成 28 年度に受講の打診をいただきましたが、東日本大震災から複数年を経過してもなお多くの応援職員の協力や支援により業務を遂行している状況にあり、2ヶ月もの長期間にわたる研修へ参加することに決心が尽きかね、保留にさせていただいた経過がありました。今年度、人事異動により現職に配置され再度研修の打診をいただき、このような好機を改めて与えて頂けることに感謝しつつも、受講に際しては、職階の役割や重要性を理解し、これから組織の中で求められる役割を認識することができる人材になることを求められているものと解釈し、これまでの自分を変えるための時間と機会であると決心し臨みました。

第 200 回中堅職員研修には、青森県を除く東北 5 県から、職域、職種をはじめ民間企業従事経験の有無など多種多様な同年代、同職階のメンバー 20 名が参加しました。

講義の内容は、コミュニケーションスキル、リスクマネジメントをはじめ民法・行政法・地方自治法の講義とゼミナール、政策法務、環境政策等からなっており、その多くは、グループワークや発表、討論等が含まれるものでした。

各々の発言や意見には、これまでの職務上の経験や制度への理解が裏付けされており、現在の職域に関わりの少ない他分野の講義であっても、回答作成や意見集約に至るプロセスやその

ディスカッションの中からも非常に多くの学びと発見がありました。最も大きな発見は、自分とは異なる意見や思考を受入れ、議論を重ねることで、当初想像もしていないような結論を見出すことが出来ること、自分一人の力ではなく周囲や他者を巻き込むことでより多くの成果や効果をもたらすということでした。

他者との関わりの中で、新しいアイデアと創造性をはぐくむことを助けられ、人間ならではのスキルと共感能力を発揮出来るようにすることが、思考の柔軟性と敏捷性など、あらゆる分野で通用する重要な汎用スキルを育むことを確認することができました。

私たち行政の仕事には、正解が1つとは言い切れないことが多くあります。結論を導き出す過程においてより多くの選択肢や意見・視点を引出し創造出来ることは非常に有用なスキルで、さらに変化や反対意見を恐れずに、ディスカッションにのぞみ、生ずるケミストリーを楽しめる姿勢も多様性の受容として、とても大切なことであると考えようになりました。

インターネットやオンラインの普及により、知識の量で差をつけることは困難になり、その知識を使ってどういう体験をしたのかにより差が生まれる時代が到来しています。実際の活動や自分自身、仲間を含めたネットワークが保有する失敗を含めた経験や体験が、結果を大きく左右することを学びました。

また、60日間という長期にわたる時間を共有することで、代えがたい人的ネットワークを獲得することができ、これからの人生において悩み葛藤する機会に苦悩を分かち、成功や喜びを素直に享受し合える仲間を多く持てたことは、何にも勝る財産だったように思います。

さらに参加者の中には、すでに中間管理職に近い立場の方もあり、その苦労を直接耳にすることができ、今後の自分のあるべき姿やその心構えができたように思います。係員や同僚と協力しながら、業務の進捗や方向性の共有に気配り、目配りすることで組織としてパフォーマンスの向上を図れることは本研修で学んだことであり、これからは日々の業務において、その実践が求められることと心しているところです。

人生100年時代と言われて久しく、2017年のダボス会議においても長寿社会への社会資本のあり方そのものに焦点が当てられています。日本の人口減少は歯止めをかけることが困難なところまで進行し、人間関係や地域の絆が強いと言われる地方や中山間地においても、地域で暮らす人間関係の希薄化が進み、住み慣れた地域で暮らし続けると言う「あたりまえ」を維持することや守ることが非常に難しい現実に向直しています。

今後、私たちが経験するであろう未来は、これまでの予想を凌ぎ、経験値や技術だけでは対応することが到底出来ない時代になることは明らかです。ロールモデルのない世界が待ちかまえて、生涯を通じてより多くの変化を経験し、よ

り多くの不確実性に直面することになるでしょう。これは、公務員として働き続ける間も、また退職し一個人になっても同じことが言え、柔軟性を持ち、新しい知識を獲得し、新しい思考様式を模索し、新しい視点で世界を見て、時代の変化に対応し、新しい人的ネットワークを築く必要性を意味しています。

このような転換期・変動期において、行政の果たすべき役割、求められるスキルを習得できる絶好の機会を与えていただき、どのような役割を担い、どのような働き方をしなくてはならないのかを常に意識して過ごしてきたつもりです。

震災後も本市に暮らし続けることを選択した市民が、「いわきに住み続けたい」「この土地を選んでよかった」と思い「この地で亡くなること」を本心から選択されるために、研修で学んだことを1つずつでも実践し、行政として出来ること、しなくてはならないことを常に真剣に考える姿勢を忘れずに業務に励みたいと思います。

最後に改めて、本研修の受講の機会を与えていただき、新規事業や制度移行期の忙しい時期にもかかわらず快く送り出し、折々に励ましてくださった職場の皆様と、研修はもとより寮生活、日々の体調のことまで細々心を砕いていただきました公益財団法人東北自治研修所の皆様に心より感謝申し上げます。

誠にありがとうございました。



第 200 回中堅職員研修を受講して

加藤 勇介

宮城県警察本部総務部会計課企画指導係長

1 はじめに

6月の中旬に、職場の上司から「中堅職員研修に行ってもいいか」との打診を受けました。2か月間という長い期間、職場を空け上司や同僚に迷惑を掛ける事、自宅を空け家族に迷惑を掛ける事などの理由から、参加するかどうか迷いましたが、「職場の上司から仕事のことは気にせず行ってこい」との後押しの言葉を受け、研修へ参加する事を決めました。

研修日が近づくにつれ、知らない人と集団生活が出来るか不安な気持ちで、大変気が重かったのですが、受講を終えて研修生活を振り返ってみると、様々な自治体、職種の研修生の方々と共に研修を受け、レクリエーションや娯楽室での語り合いなどの共同生活を送る中で、仕事や私生活、趣味の話など、いろいろな話を聞くことができ、同年代の公務員の方々の仕事の悩みや考え方など参考になる部分がとても多く、研修生の方々と苦楽を共にすることで、連帯感が生まれ仲間と呼べる貴重な財産を得る事ができたと思っています。

また、授業では、普段の業務で関わらない様々な分野の講義（行政法、民法、地方自治法の講義や能力開発講義）やゼミ、グループ研究など、様々な手法の授業があり、少子・高齢化社会の問題、地球温暖化に伴う環境問題、農業、商業、建築業などの地域経済学の問題点、対応策を個人やグループで考え、個人レポート、グループ

レポートを作成し発表をするなど、ただ聞くだけの授業ではなく、頭と体を使う実体験型の授業であったので、自分の身になる部分が多かったと感じています。

直接、警察業務に関連する内容のものは正直少なかったですが、一般行政業務全般を広く浅く学ぶことができた他、政策形成や発表能力等のスキルを身に付けることができ大変貴重で有意義な経験をすることができたと思っています。

2 課題意識

普段は警察職員として勤務していますが、警察業務は他の自治体行政と比較すると、住民生活との関わり合いの部分の質が、職務の特殊性から住民の安全、安心の確保に特化しているため、警察と自治体行政の仕事の進めた方は多少異なるものであると感じていました。

しかしながら、研修中に他の自治体の研修生の話を聞き、授業でいろいろな講師の方々から講義を受講する中で、警察業務は住民の安全・安心を確保するのが仕事であり、自治体行政が行う公共サービスや福祉事業などのように住民生活に直接関連している訳ではありませんが、行政自体のためではなく、住民目線で見て、住民の求めていることを住民のために行う姿勢は、警察も他の自治体行政も同じであるので、多角的な視点で効果的かつ効率的な業務推進を

行うことを意識し実践することが大切であると実感しました。

また、行政業務が住民生活と様々な面で関わりを持ちながら、住民生活が成り立っていることを改めて知る事ができ、行政業務の内容次第で、住民にいい影響も悪い影響も与えることから、今後は仕事の重要性をより重く受け止め、業務に取り組んでいかなければならないと感じました。

3 研修成果

(1) 法律関係

弁護士や大学教授の方からの講義を受講し、幅広く法律関係の知識を習得することができました。民法では、私人と行政の関りや個人の権利保護や権利請求の法的な考え方を学ぶ事ができ、地方自治法は、国と地方公共団体、住民と地方公共団体の関りや、国から地方への権限移譲、行政法は行政手続きの流れや考え方についての理解を深めることができ大変有意義な講義でした。

(2) ゼミナール

コマ数が全部で8コマあり、個人レポート提出に際しては、夜間や休日を利用して、六法や判例、逐条解説などの図書を参考にしながら、自分の頭で考えて結論を導き出す行程を数多くこなしたため、多少辛い部分はありましたが、その分自分自身の身になったものも多く大変勉強になりました。

また、講師の方からのレポート添削により、具体的な専門的指導を受ける事ができ、より多くの理解を得る事ができました。

ゼミナールでは、司会や発表、討議といった様々な役割を経験することで、それぞれの役割

毎の難しさやおもしろさを体験できただけでなく、様々な方の意見や考え方を聞くことができ、自分とは違う視点があることを認識でき、講師の方からの解説やアドバイスを受けることで、正確な法的解釈を理解し習得することができました。

(3) グループワーク

4人から5人でグループになり、課題毎に違ったメンバーで、様々な課題の問題点と解決策について、グループ内のメンバーが互いに協力し意見を出し合いながら、意見をまとめ、それを一つの形にして発表する機会が数多くあり、考える力、まとめる力、伝える力を実践的に学ぶことができました。

(4) 課題演習

環境政策や政策法務などの課題について、グループで集まり、何もない所から一つの形にして、発表レポートを作成しました。

最初にグループの方針を決め、メンバーが様々な意見を出し合うことで、時にぶつかり合い、時に分かり合うことで、やっと一つの物が出来上がる過程を学びました。

ゼミナールや課題演習の数が予想以上に多く、それぞれのレポートに掛けられる時間が限られている中、課題毎にメンバーが異なるため、研修生同士がそれぞれのグループでの進み具合を調整しながら、同時に複数の課題を検討したこともありました。

一つの課題に掛けられる時間が少ない中、効率的に作業を進めるためには、終着点を定め、それに向けた作業手順を事前に決めて、各自が分担して作業を進めていかないと検討時間ばかりが長くかかることから、事前に方向性を共通

認識し、手順を予め決めておくことが重要であることを学びました。

(5) 寮生活

2か月間という長い間、寝食を共にして、夜は酒を飲みながら本音を語り合い、心を開き、深い部分で互いを知り、仲間意識を醸成できたことは、すごく貴重なものであったと思います。

職場の同僚でも、ここまで深い話をする機会はなかなか無いなか、他県の他の職種の方々と、一生付き合っていく事ができる関係性を築けたことは、今後の仕事だけでなく私生活にも活かしていけると思います。

4 研修の成果（まとめ）

研修では、様々な講義を受講、演習を実践し、普段仕事をしていく上での基礎的な知識、スキルを得ることが出来たと思います。

時間が経つと記憶は必ず薄れてきてしまうので、研修で得た知識を無駄にしないよう、機会があるごとに見返したりするなど、記憶を劣化させないように復習にも力を入れたいと思います。

また、研修で得た新たな視点や物の考え方を今後の業務に少しでも生かしていくため、普段の業務を行う上での一つの指針として、心の中に持っておくだけでなく、実際に行動に移して行くことを心掛け、仕事に取り組んでいきたいと思っています。

今後の自分自身の公務員人生の中で、公務員として倫理観を保持していくため、研修で学んだ事を知識としてだけでなく、意識して実践していきたいと思っています。

最後に、この研修を受講する機会を与えていただいた職場の方々、講師、研修センター職員の皆様に心から感謝申し上げます。



第 201 回中堅職員研修を受講して

須藤 慎吾

岩手県南広域振興局農政部一関農林振興センター主任

第 201 回東北六県中堅職員研修を受講して、仕事に対する意識が変わったのは大きく三つある。

一つ目は、一番変わったと思うことで、仕事を進めていく際に、もっと大きな視点で考える必要があると気づいたことである。これまでの業務ではあまり経験がない、意識していなかった分野について幅広く学んだことで、受講前と受講後では同じことに対して、いろいろな角度から見ることを意識するようになった。

きっかけは、政策戦略の講義で、少子・高齢社会の現状について学んだことだった。自分が住んでいる自治体の将来人口を推計し、全国及び類似自治体と人口の変化率を比較した。また、将来人口をもとに今後 50 年間値上げしなくていい介護保険料について推計した。盛岡市の将来人口をシミュレーションすると、今後高齢化と少子化が同時に進み、50 年後には人口が半分になることがわかり驚いた。人口減少は労働力不足、社会保障費の財源確保など、さまざまな問題が深刻になると同時に、行政サービスの対象である住民自体が減ることで、自治体の仕事のあり方もこれまでどおりでは対応できない状況になっていくと予想される。日頃の業務では、どうしても目の前の仕事をこなすことに集中してしまい、短期的な視点で考えてしまいがちだったが、今後は広い視野でより長期的なスパンで物事を考えるように意識し、状況に応じ

て仕事を柔軟に見直していく姿勢で進めていきたいと思う。

二つ目は、仕事を進める上でのコミュニケーション能力をもっと高め、身につけていきたいと意識するようになったことである。コミュニケーションの講義では、プレゼンテーションの基本を学び、実習を行なったが、私は大勢の前でしゃべる際に思ったとおりににはできなかった。また、他の講義でも、グループの発表を行なう際、同じ受講者でも説明がうまい人も多く、自分ももっと説得力のある説明ができるようになりたいと思った。

これまでの業務では、市町村、JA など関係機関と 1 対 1 でやり取りすることが多く、不便を感じることは少なかったが、大勢の前で話す場合は勝手が違うので、今後は講義で学んだ、事前に話す準備をしっかりと、相手を動かすような説明ができるよう、ポイントを押さえて実践しながら身につけていきたい。

また、マネジメントの講義では、マネージャーの役割、リーダーシップのあり方などを学んだ。今までは一担当者として自分の業務を中心に行なっていたらよかったが、今後部下ができて仕事を円滑に進めていくためには、コミュニケーションを意識してしっかりとっていく必要があると感じた。特に、実習で行なった、相手に対応を促す言い方については、「攻撃的」すぎず、「弱い」言い方すぎず、「ちょうどよい前向きな」

言い方について、自分はどちらかというところ「弱い」言い方をすることが多いので、相手に働きかける建設的な言い方ができるよう意識していきたい。

三つ目は、日頃から問題意識を持って準備しておくことが大事だと意識するようになったことである。

そう気づかされたのは、政策法務の講義だった。講義では、法の義務付け・枠付けの見直しに伴う空き家対策条例の改正案を検討した。グループで特定の自治体の現状・課題からあるべき姿を検討し、課題を解決するための独自基準をもちこんだ条例の改正案を作り上げるのが大変だった。大変ではあったが、自治体裁量が認められている基準について、自治体のアイデアで特色を出して変更できるのが新鮮だった。これまでは県の要綱・要領の制定、一部改正しか携わったことは無いが、国に右倣えでなく、自治体の状況にあわせて独自の基準緩和などをすることが可能な環境が整ってきていることが分かった。ただ、いざ基準を変更するとなっても、日頃の問題意識、改正案のアイデアがないと、時間が無い中で実際に基準を変更するのは難しいと感じた。

条例改正に直接触れる機会は今の仕事では特に無いが、条例改正に限らず、新規の予算要求など、限られた時間で一から組み立てるより、

日頃の業務を進める上での疑問をもとに解決策のアイデアをある程度形にしておき、準備をしておく方がいいものを組み立てることができると思った。日頃の業務に対して、もう少し客観的にどうあるべきか、どうやったら良くなるか、一歩踏み込んで考えていく習慣をつけるようにしたい。

2ヶ月の研修を通じて、東北六県の自治体の同年代の職員と交流できたのは非常にいい経験となった。事務系の職員がほとんどで、自分のような技術系の職員はまれだったが、グループ演習の課題では、グループの意見や考えをまとめていく中で、様々な意見があり、最終的には個人のアイデアだけではたどり着かないいいものができあがることが多く、大変刺激になった。

また、現場で実務を行なっている市町村の職員が多く受講しており、普段の業務で関わることのない方も多いため、今後困ったときに県以外で相談できるネットワークができたのは大きな財産になった。

今回の研修への参加は、勧めてくれた上司、職場と家族の協力があったことなので、貴重な経験ができたことに感謝したい。今後は、研修で学んだ知識、考え方を業務にいかし、自分に不足している部分はこれから実践を重ねて自分のものにしていき、仕事をよりいいものにしていきたい。



第 201 回 中堅職員研修を受講して

田村 優子

岩手県盛岡市監査委員事務局監査課主任

この研修では、法律等の基礎知識から実際の政策形成まで、様々な分野について多角的に学ぶことができた。講義内容はいずれも興味深く、自治体職員としての自らのあり方を見つめ直すきっかけとなるものばかりであった。その中でも印象に残っているものの一つが、「環境政策」吉岡教授の、「その政策の先に“どんな社会を実現したいのか”を描けなければいけない」という言葉である。この言葉は、行政に携わる者として非常に意義深いものを感じた。

私自身、中堅職員と呼ばれる立場でありながら、自らの業務がどういった法律や条例に基づいているのかを意識せずに眼前の業務をこなすばかりで、その業務が組織にとってどんな意味を持つのか、市民サービスという点で何を担えているのか、が掴めず、漠然とした不安の中で業務に当たることも多かった。もちろん与えられた仕事には精一杯頑張っており取り組んではいるものの、中堅職員の責務と言ったときに、はたして、「頑張っている」だけで許されるのだろうかと常に自分の中に懸念を抱えていた。

吉岡教授の言葉は、まさにそんな私の不安に対する答えであるように感じた。これまで、自らの業務の先に「まちのビジョン」があることを意識したことは無かったように思う。「どんなまちを実現したいのか」を意識してみると、その業務が何のために存在するのかが見えるようになり、与えられた仕事を「頑張ってい

る」だけの段階から、より主体的に行動する段階へと自分を向かわせることができるのかもしれないと感じた。

新採用当時、上司が言っていた「“最終的には市民”という思考なのだよ。」という言葉の意味が、ここへきてようやく理解できたように思えた。

その他の講義においても、地方が置かれている現状と課題について色々学んだが、それらすべてに共通しているのは、地方分権改革の時代にあって、地方自治体はもはや「国が決めた政策の実行者」などという立場ではないということ、そして、少子高齢化、人口減少という待たなしの状況がそこにはあるということである。

つまり、それは、少子化対策、産業振興など、地方が抱えるいずれの問題においても、自治体自らが考え、まちをどうにかしようと動かない限り、そのまちは置き去りにされるということなのだと感じた。

それゆえ、難しい社会状況の中でも、独自のまちづくりや地域活性化に取り組んでいる自治体の存在を知れたことは、非常に有意義であり大きな刺激であった。自治体の立場でも、こんなにもダイナミックに政策を展開していけるものなのか、と胸を衝かれた。

特に、須田女川町長の、「部分最適の集合＝全体最適ではない。個々の要望を積み上げれば

良いまちになるというものではなく、まちづくりでは常に“全体最適になっているか”の視点を忘れてはいけない。」の言葉には、ビジョンというものが、いかにまちの未来にとって重要な意味を持つのかということを知識させられた。

また、「政策の実際」高野教授の、「階段がなくなるまで登るしかない。」「“四面が楚歌でも空がある”それくらいの心意気で。どこかに打開策は必ず出てくる。」の言葉には、自治体職員としての職務に対する覚悟を学んだ。

様々な自治体の事例から、「自治体の立場でできることには限界がある」と線を引いてしまうのではなく、「ならば何ができるのか」の思考に転換していけるかどうかを鍵なのだと感じた。

この研修を通して、これまでの手法が通用しない厳しい時代に「私たちは自治体職員として生きている」ということの重みを強く実感した。自らの自治体が存続できるか否かの舵は、他の誰でもなく私たちに託されており、私たちは、そのまちのビジョンを達成するための「職人」にならなければいけないのだと感じた。

私は、自分にとってのこの研修の成果と問われれば、それは、様々なことに「気付かせてもらったこと」だと思う。その最たるものは、「もっと勉強しなければ」と気付かせてもらったこと」である。社会情勢の激しい変化の中にあって、自治体職員としての責務を全うするには、今の自分の浅い知識や判断力では立ち行かないと痛いほどに教えてもらったのである。

研修が終盤に差しかかるにつれ、この貴重な

研修で得たものを自治体にどう反映させていけばよいのか、数千人いる組織に対して私一人に一体何ができるのだろう、と焦りを覚えたこともあった。

しかし、その方法とは、私自身がこの研修で気付かせてもらったことを忘れずに、これまでと違う意識のもとで業務に当たっていくことでしかないように思う。今後は、中堅職員として、「まちのビジョン」に視野を向けながら、「自己研鑽しなければ変化に対応できない」といった意識のもとで業務に向き合っていきたいと思う。

研修を受けたこと自体が成果なのではなく、ここからが始まりなのだということを改めて心に刻みたいと思う。

今、2カ月に及ぶこの研修を振り返り、得られたものの大きさを改めて実感するものである。様々な知識を習得できたことはいうまでもないが、加えて、29名の仲間とともに学べた時間は、私の一生の財産となった。同年代の私たちは、おそらくこの先、自治体職員として同じような壁にぶち当たるときが来ると思う。しかし、そんなとき、あのとき共に学び、同じ志を共有できた仲間がいると思えるだけで、きっと大きな支えになるのだと思う。

最後に、非常に少人数の部署でありながら、長期間の研修に送り出してくださった職場の皆様をはじめ、この研修に関わってくださったすべての方々に心から感謝いたします。大変貴重な機会を与えていただき、本当にありがとうございました。



第 201 回 中堅職員研修を受講して

澁谷 彰人

宮城県保健福祉部子育て支援課主事

(仕事に対する意識の変容)

研修を通して、意識の変容を感じるの以下の3点である。

1 『限られた時間で一定の成果を出すこと』への意識

研修では、沢山の課題を与えられたが、無制限に時間をかければ、いわゆる「完璧」に近いものを仕上げることができたように思える。しかし、実際の職場では、作業や判断において当然に時間的な制約があり、次から次に効率的な業務遂行を求められる場合がほとんどである。沢山の業務（課題）が同時進行している中で、どこまでの完成度を目指すのか。選択と集中の意識づけは、職場に戻ってからも活かしていると感じる。

2 『明確な根拠と具体的なアウトプット』への意識

研修では「環境問題」というかなり漠然としたテーマについて課題解決を求められたが、このようなテーマは総じて当事者意識を感じにくいものではないだろうか。

しかし、長期的にみれば次世代に大きな負担を及ぼすものであり、いかに今の世代に興味や関心を持ってもらえるか、当事者意識をもって地域全体で向き合っていくべきかを検討してもらえるかということは重要な課題であり、これ

は環境問題に限らず、様々な行政課題にも共通していえることである。

こうした漠然とした課題に対して、必要なことは相手に納得してもらうための根拠とその伝え方だと考えている。データに基づき、いかに説得力があり、わかりやすい伝え方をするか。共感を生むための仕掛けづくりをするか。少子化対策というテーマに向き合う自分もこの気づきを活かしていきたい。

3 『チームプレーに徹する』ということへの意識

研修では、ほとんどの科目でグループワークが盛り込まれており、チームで課題解決をする場面が多かったが、職場に戻ってみると担当業務は個々で区分されており、一見するとチームプレーの必要性を感じにくいのが正直なところである。しかし、普段からチームプレーに徹し、職場で業務を共有していれば、事業の連携による新たな波及効果も期待することができる。また、急な人員減が生じてもそれに対応可能なのである。私が研修で不在であった2か月間はまさにそれが体現されている状態であった。2月からは同じチームの一人が他課との兼務発令で、人員が手薄になる。お互いの業務に関心を持ち、意見交換をし、フォローしあう関係を維持することでチームとして強くありたいと思う。

(研修の成果をどう反映させていくか)

1 自分自身に対して

上記のような意識の変容から、まずその意識を具体的なアクションに移すことを心がけていきたいと思う。その上で、その成果として常に自分に高いレベルのものを求めていきたいと考えている。

様々な場面でアウトプットをするという行為自体は得意なので、これまでも知事の前をはじめ様々な場面で自分のアイデアや想いを表現してきた。次のステップとしてその精度を高めるために、アイデアや思いに明確な根拠を盛り込み、具体的なものにし、アイデアに留まらず実際の施策に反映させていきたい。

2 自治体（組織）に対して

研修を通し知識を深め、能力を高め個として成長していくことはもちろん大切であるが、県職員として長い目でキャリアを重ねていく上で、組織全体を見渡す広い視野やチーム全体をフォローする気配りは不可欠と考えている。また、組織にこの研修の素晴らしさを伝え、若手職員のモチベーションを向上させることも大切であると思う。

中堅職員という立場はまさに組織全体のハブ役であると思うので、そこを意識して積極的に人と交流し、繋がりを大切にしていきたい。自分一人の取組が組織全体を向上させることはできないと思う。その歯車の一つとして謙虚に継続し続けていきたい。

(最後に)

行政の役割は潜在的な可能性も含め、地域の中で輝く人を見つけ、結びつけ、新たな産物（価値観）を作り出すこと。その上で、顧客を常に意識し、誰のための業務であるのか振り返ること。限られた資源の中で、持続可能で効率的で利便性の高い行政サービスを常に意識すること。これらが2か月間を振り返り、自分なりに考えた一つの「まとめ」である。そのために自分は何ができるのか。上記の想いを踏まえつつ、自問自答をしながら、今回の研修をきっかけに個としてもっと成長し、それを組織に還元していきたいと強く思った。



管理者研修〔危機管理コース〕を受講して

古舘 充

青森県東青地域県民局県税部総括主幹

私は現在、青森県の東青地域県民局県税部で課税第二課長をしています。不動産取得税を中心に、毎月の課税処理や減額申請、家屋評価等が主な業務ですが、これらの一連の事務処理の中にも様々なリスクが潜んでいます。例えば、計算間違いによる誤賦課、資料収集漏れによる賦課漏れ、個人情報への漏えい、納税者からの苦情トラブルなど、想定されるリスクは様々です。これらのリスクの顕在化を未然に防ぐことが重要なのはもちろんですが、もし危機が発生してしまった場合には迅速に適切に対応する必要があります。この、もしもの事態に冷静に判断し対処することができるか。常日頃このような漠然とした不安を抱いていた私は、危機が発生した場合の手順やその対処法について、何か良い手がかりが得られるのではないかと期待して今回の管理者研修を受講しました。

「事前対応は一事！事後対応は百事！」がこの研修のキーワードです。日頃の危機管理・リスクマネジメントにおいてはリスクを認識することが重要であり、いつ質問されても自らの職務に関するリスクを5つ以上即答できなくてはならないと教わりました。そして、平時からこれらのリスクに対しての備えをしておくことは容易である（一事）が、リスクが顕在化し危機が発生した場合には、状況把握や被害の拡大防止、マスクミ対応など、やるべきことは山ほどある（百事）うえ、時間に追われながらの対応

になるということを学びました。まさに「何よりもすぐる平時の備え！」です。研修最終日にはグループに分かれての机上演習があります。部下の不祥事の発覚、パワーハラスメント、一般人からのクレーム等、立て続けに起こる様々な事態に、時系列でどう対応するのか。どのセクションが何を担当し、記者会見はいつ誰が行うのか等、設定もリアルですが、次から次へと事態が進展して悠長に考えている時間がないのも真に迫っています。実際に起きてしまったら現実にはさらに大変であろうことを考えると、出来ることならこのような事態には遭遇したくないと実感しました。

この研修で私が特に印象に残っているのは、リスクが顕在化し、危機が発生するまでには、様々な兆候があり、この兆候に気づくためには、日頃からの部下職員とのコミュニケーションが大切であるということです。講師の篠原先生からは、必ず午前と午後一回ずつ、すべての課員と会話していますかという問いかけがありました。正直私はできていませんでした。ですので、研修受講後は、課長の義務であると肝に銘じて、起案を返す際に一声掛けるなど、できるだけコミュニケーションを図ろうと心がけています。危機管理というと何か非常事態をイメージしがちですが、個人情報の漏えいや事務処理ミスなどはヒューマンエラーによるところが大きく、汚職・収賄やパワーハラスメント、セクシャル

ハラスメントなどは、人と人とのコミュニケーションにおいて発生します。日頃から課員とのコミュニケーションを密にし、風通しの良い職場づくりを心掛けることにより、日常業務の中に潜む危機が発生するのを未然に防ぐことにつながるのだと感じました。

この研修は管理者という立場にある者が共通認識として持つべき内容を幅広くカバーしているほか、他県の職員や民間企業の方との交流もあり大変有意義なものでした。研修中は様々な場面を想定した問いかけが篠原先生からあり、時には本当にそれでいいんですかとお叱りを受

けることもありましたが、研修で叱られても一時の恥。実際の場面において正しい選択を出来ることが重要と考え、自らの認識の甘さを自覚する良い機会を頂いたと感謝しています。

今でもたびたびテキストを読み返していますが、その都度、新たな気づきがあります。少しでも興味をお持ちの方は、迷わず受講されることをお勧めします。

最後に、ご指導賜りました篠原先生、お世話になりました東北自治研修所並びに受講者の皆様に心から感謝申し上げ結びとさせていただきます。



行政課題研修(地域経済活性化コース)を受講して

黒坂 貴子

山形県観光文化スポーツ部経済交流課主査

公務員は、自分の持つ知力・体力・時の運を最大限に生かして、地域の人たちの役に立つため、そして喜んでもらうために仕事をすることができる、稀有かつ幸運な職業である。

しかし本当の意味で人の役に立つことは、想像よりはるかに難しく、そのために学ぶことは際限ない。しかも、知識を吸収するだけではほとんど価値がない。「研修女王」を自称する私であるが、受講回数を重ねるごとに、その知識をそれぞれの地域の文脈に当てはめて、実践・還元しなければと思う気持ちが強くなる。しかし、知識とその実践には、これまた乖離と高い壁があり、実力不足を痛感する。

そういったときに、本研修の講師が木村先生であることを知り、受講を決めた。木村先生が徹底した実践者だからである。先生の話を書くといつも、「やれない」と決めつけているのは自分自身であって、本当は「やれる」ことなのだということに気付かされる。

今回の研修での発見①は、「商店街の事実」である。

シャッター商店街に心を痛めている自治体職員は多いと思うが、実は、郊外に大型スーパーができる以前から商店街の衰退は始まっていて、さらには商店街の店主たちは大型スーパー等に土地を貸していて、経済的には潤っていることが多い、という千葉先生の指摘に、衝撃を

受けたのは私だけではなかったはずである。

そこからは木村先生の講義にも発展するが、そうすると、

「商店街がシャッター化することによって、困っている人は誰か?!」

という問題に行き着く。

商店主が売り上げ減で困っており、何とかしたいと思っているのでなければ、課題自体が消失する。つまり、シャッター化の問題に取り組むときに、導くべき解は、以前のように商店街の買い物客を取戻し、利益を上げることではないのだ。徹底した広聴、傾聴、対話が求められるのは、勝手な思い込みをなくして、本当の課題に気付くためだとしみじみ思った。

発見②は、自己分析をすることの有益性である。

その上で、時間と労力は強みを伸ばすことに集中させ、人生に致命傷を与える弱みでなければ克服しようとしな。弱点克服は時間と資源の無駄である。代わりに、自分の弱みをカバーするパートナーとブレインを持つ、と教わったことである。

思えば、弱みを克服しようとして結構な時間を費やしてきた。それよりも自分の弱みをオープンにして、出来ないことは徹底的に人を頼る方が早い。人を頼る、お願いするというのも一つの才覚であって、パートナーとブレイン探しは私にとっては難問である。そのため、願わく

は、山形県からも一緒に研修を受けて、同じ時間と知識を共有する人がたくさん出てくれると嬉しい。

他県、他市町村、異業種の方とご一緒できたのもこの研修の醍醐味の一つであった。繁華街から離れているので、交流会の研修所外での開催は難しいと思ったのだが、七十七銀行や東北電力からの受講生が、さっと希望を取りまとめ、お店の予約をとり、タクシーを手配し、あれよあれよという間に素敵なお店での交流会がセッティングされていた。他の受講生と「動く人が動くところという風になるんだね」と感嘆した。

研修の場、交流の場で、講師の先生、研修所

のスタッフの方々、各地からの受講生と話をし、その思いの熱量を感じられるのは、本当に有難い機会だと思う。それぞれが多様な仕事に邁進し、プライベートでもいろんな活動をしている。本研修の受講者は、特に音楽フェス好きの人が多く集まった。ここに偶然集まった方々がますます楽しく活動できるように、そして交流の輪がここで終わらずに、有機的に繋がっていけるように願う。

末筆になるが、貴重な機会を与えて下さった研修所と職場の皆様、刺激的な講師の先生方、グループワークでたくさんアイデアを出し合っ、協働・共闘した受講生の皆様に感謝申し上げます。



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

菊田 祐子

福島県桑折町総務課課長補佐兼係長

福島県桑折町は、福島県でも宮城県境に近い県北に所在します。人口約1万2千人、主な産業は農業と製造業であり、特に果樹栽培が盛んで、その中でも桃は、平成6年から連続して24年間皇室に献上しているなど、その品質は高く評価されているところです。

今回の研修については、「公共施設等総合管理計画」を策定後、個別計画を平成32年度までに策定することを求められている中で、今後どのように進めていけばいいのかと悩み、その手掛かりを求めて受講しました。

研修目標として掲げられていたのは、次の項目です。

◎研修目標

- ・公共施設の老朽化の現状を理解する。
- ・公共施設の技術的な維持管理手法を理解する。
- ・公共施設を経営的な発想でマネジメントする重要性を認識し、その様々な手法を理解する。

参加者は事務系10名・技術系13名、担当している業務も様々な中で、技術的な基礎知識と、公共施設の維持管理手法や運営についての考え方のトレンドなど、研修内容は多岐にわたりました。

特に印象に残ったのは、2日目の研修「施設管理から資産管理へ～拡充から縮充への発想転

換」の中で紹介された、自治体が管理する施設の保守点検を一括して委託する手法でした。

実際の作業は地元の企業が行えること、一括契約のため契約に関する事務やコストが大きく削減できること、何より小規模自治体のため技術者が少ない中で専門者の監督により施設の安全管理の向上が図られること、更に庁内の合意形成のみで実施可能なこととメリットが多く、当初に施設の洗い出しや仕様決定等にかかなりの手間を要することは想定されますが、一度作成すれば後年の負担は軽減されるため、すぐにでも導入の検討をする価値のあるものだと感じました。

また、5年に一度の橋梁点検が義務付けられ点検業務委託費用が増加する中で、先進事例として直営点検を実施している例が4自治体から紹介ありました。

人口1万3千人の町で、技術系のみならず事務系職員も橋梁点検を行っていて、委託費用を削減した分を補修に回すということで財源を確保していると紹介された事例もありました。私が業務量の増加が職員の負担にならないかと質問したところ、

「5年にならせば数も少なく、さほど負担感は増していない。」また、「自分たちで点検を行うことにより、委託で納品された成果物についてもきちんと検証できるようになった。」ことなどをメリットに挙げられました。

一見、アウトソーシングが進められている流れに逆行するような直営への切り替えをなぜ？と思われがちですが、「自分たちが内容をきちんと理解して仕事に当たる。」という原則を今一度しっかりと考え直すものとしても、導入の検討に値するものだと思ったところです。

正直なところ、申し込んだ後に届いたカリキュラムの詳細をみたところ、これはちょっと違ったかな？と少し焦りがありました。

当方は財政担当で、計画策定の方法やコスト面の話を主に期待していましたが、今回のカリキュラムからは、橋梁をメインとした技術的な話が多いように見受けられたからです。

しかし、実際受講してみれば、事務系にも技

術系にも必要な基礎知識がしっかりと盛り込まれ、普段お互いにわかりにくい業務内容も「これはこういうことだったのか！」と目からウロコ的な思いをする事が多々ありました。

講義一辺倒ではなく実際の担当者との意見交換の場もあるなど、工夫された研修です。

今後もぜひこの講座が継続され、より充実し、多数の方が参加されるよう切に願い、拙い感想を閉じさせていただきます。末筆ではございますが、講師の皆様、事例紹介くださった自治体の担当者の皆様、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御礼申し上げます。ありがとうございました。

研修レポートから
第5回主任級職員研修 地域経済活性化

岩手県大船渡市シティプロモーション事業

Bグループ

岩手県 柁屋 晶子 岩手県 吉田 拓司 岩手県一関市 蘇武 大祐
福島県 伊藤 弘康 宮城県 日比 遼太 宮城県丸森町 伊藤 友美

<はじめに>

「地域経済活性化」の講義において、自治体の地域活性化を促すための政策を班内で研究しました。

地域経済活性化の促進に係る政策の推進に当たっては、地域のヒト・モノ・カネに対する多種多様なアプローチが考えられます。

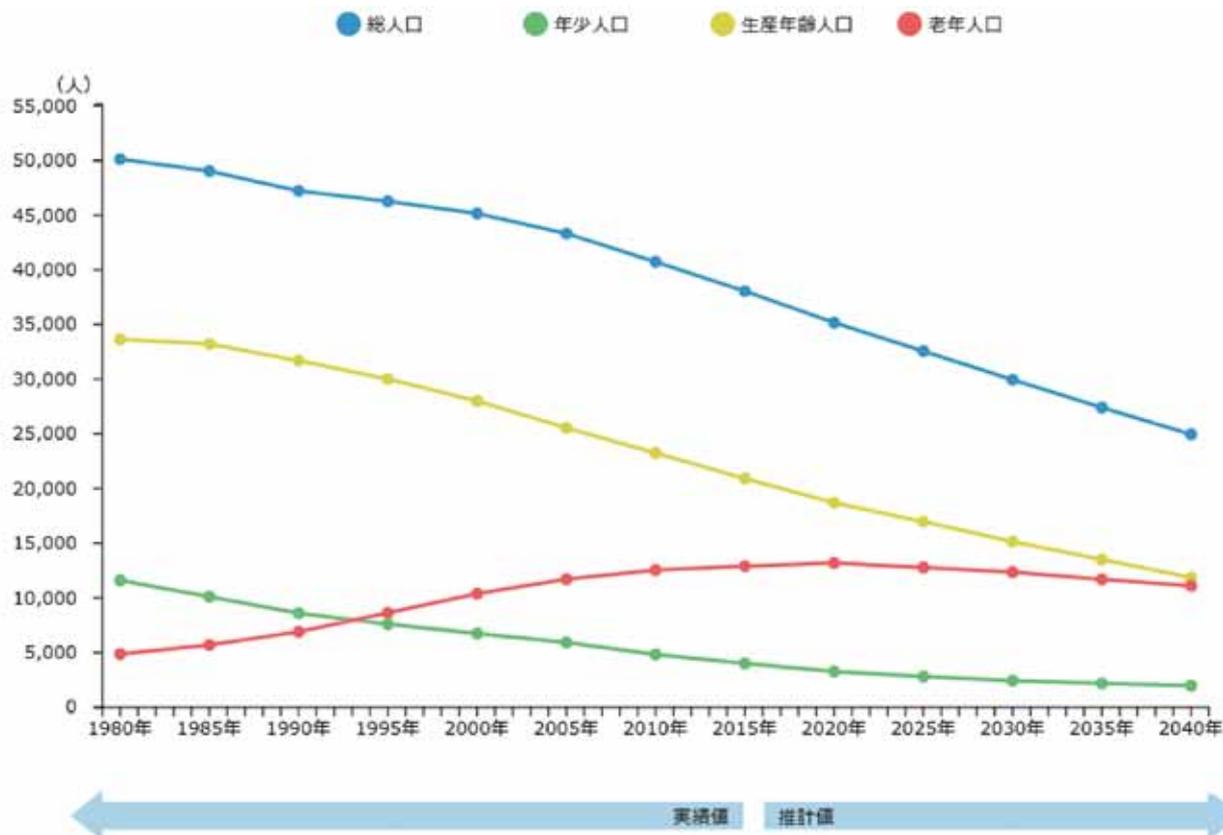
B班では、長時間に渡る話し合いを行いなが

ら、地域活性化の促進のためのアプローチの一つとして、地域の魅力を伝える効果的なPRを行うための政策について、実在の自治体に当てはめて議論を深めていきました。

なお、検討に当たっては、地域のPR事業に積極的に取り組んでいる登米市の方に事業の概要や今後の展望などのお話を伺いながら、研修レポートの参考とさせていただきました。

< RESAS を活用した自治体の特徴の分析 >

図1 人口推移 岩手県大船渡市人口推移



○岩手県大船渡市について

岩手県大船渡市は、県の南東、一関インターチェンジから車で2時間程の場所に位置する人口37,468人（H29.6末）の自治体です。

主要産業は水産業、水産加工業で、水産業については、全国でも有数のさんま水揚げ量を誇っており、さんまをテーマにした観光地域づくりの取り組みが行われています。

一方、三陸ジオパークやみちのく潮風トレイルとしても有名な景勝地「碁石海岸」や、恋愛のパワースポットとしても有名な三陸鉄道南リアス線「恋し浜」駅、ユネスコ無形文化遺産登録を目指す「吉浜のスネカ」、東日本大震災津

波からの復興への取り組みなど、大船渡市にはPRしたい地域の魅力がたくさんあります。

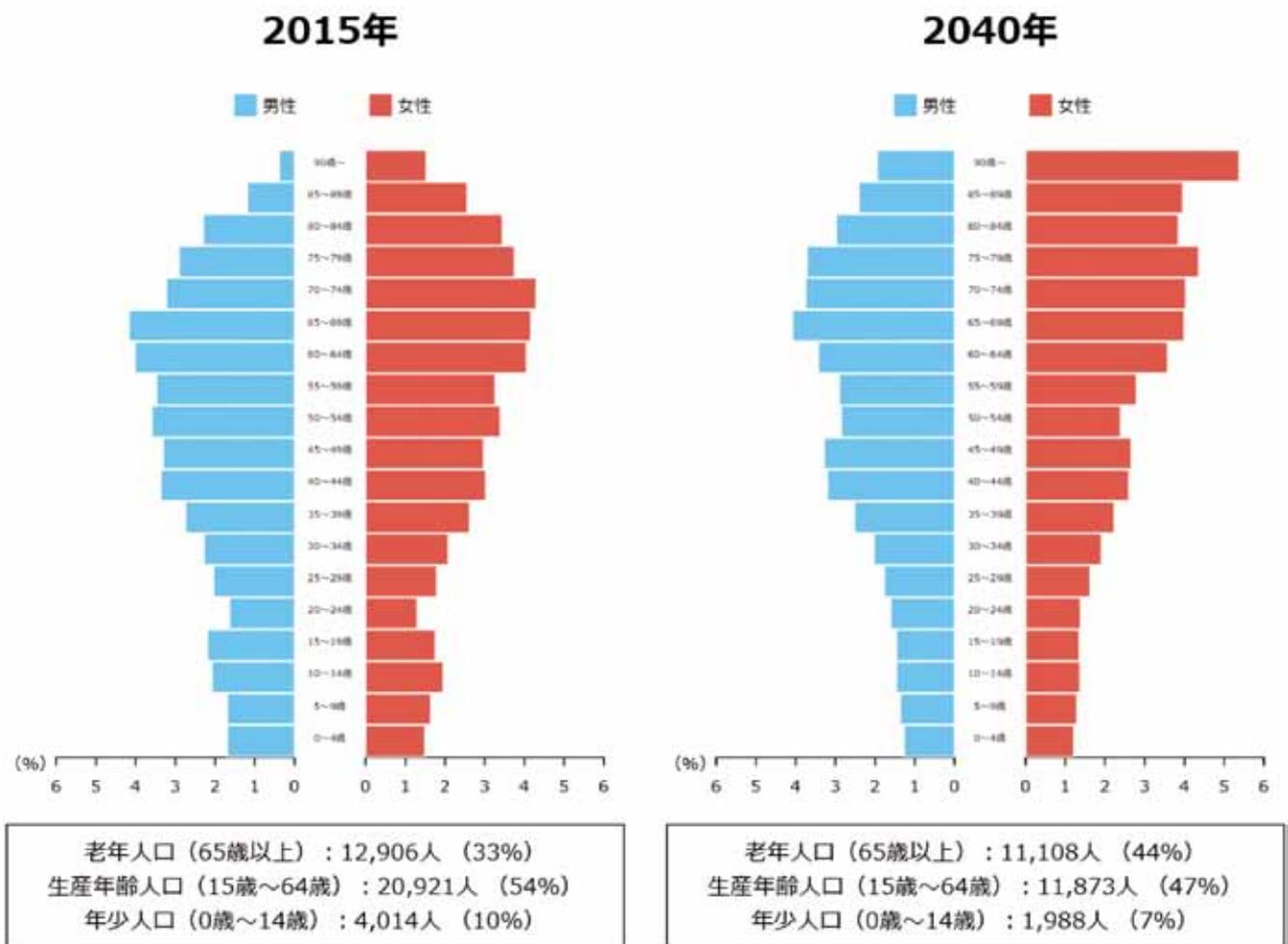
○大船渡市人口推移

図1は、大船渡市の人口推移^{※1}です。

2017年37,468人であった人口は2040年には25,000人と約34%減少すると推計されています。

※1【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」【注記】2015年までは「国勢調査」のデータに基づく実績値、2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成25年3月公表）に基づく推計値。

図2 大船渡市人口ピラミッド推移



○大船渡市人口ピラミッド推移

図2は大船渡市の2015年と2040年間の人口ピラミッドです※2。

2015年のピラミッドを見て、B班では、20-24歳層がほかの世代に比べて少ないことに注目しました。20歳から24歳までといえ、専門学校や大学、大学院を卒業し、社会人となっている世代です。

B班では、大船渡の20-24歳層の割合が相対的に少ない原因を検討し、当該世代層学校を卒業後、そのまま市外で就職する人が多いのではないかと予想しました。

また、2015年と比較して、2040年には老年人口が10%以上増加しているのに対し、年少人口は減少しており、他の自治体の例に漏れず、同市も少子高齢化が進行することが予想されています。

この20-24歳までの世代は、学校を卒業し、社会人の一員として地域の活力となったり、将来的に結婚し、家庭を持ち、子育て世代となったりしていく重要な層であると考えられます。

当該世代の流出は、大船渡市にとって地域を支える若年層を中心とした生産年齢人口や年少人口の減少を加速させてしまう大きな要因の一つになるのではないかと推測し、地域の魅力を伝える効果的なPRを行うことで、この要因への対策を講じることが出来ないか検討することにしました。

※2 【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」【注記】2015年までは「国勢調査」のデータに基づく実績値、2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成25年3月公表）に基づく推計値。

<地域PRによる人口減少への対応>

○手法の検討

B班では、大船渡市の人口減少に歯止めをかけるために、市外にいる20-24歳層を中心とした若者に対して市の持つ魅力を効果的にPRし、市外からのUターンや移住を促進していくことが必要であると考えました。議論の結果、地域をPRする手法の一つとして注目されている「シティプロモーション」に着目し、事業化に向けて検討を進めました。

「シティプロモーション」とは、地域再生、観光振興、住民協働などを目的としてそこに住む地域住民の愛着度の形成及び地域の売り込みや自治体名の知名度の向上を図ることを指します。広報とシティプロモーションの違いについてですが、広報は対象が市民であり、発信する情報に対する見返りを期待しないものであることに対し、シティプロモーションは対象が市民にとどまらず、市外の人も含まれ、訴求効果（提供した情報で、地域に住んでほしい、来てほしい）を期待するものとなっているという違いがあります。

<現地視察（登米市）>

事業化の検討に当たり、シティプロモーションに自治体として積極的に取り組まれている登米市を視察しました。

登米市は宮城県の北東部に位置し、人口41,264人（H29.12末現在）の自治体で、映画の撮影にも使われる明治村や「はっと」という郷土料理が有名です。

登米市では、登米市の知名度や認知度を向上させることを目的とした「登米市シティプロモーション推進事業」を実施しました。

内容としては、以下の事業一式を委託するプロポーザル型の事業となっています。（事業費33,000千円）

- (1) キャッチコピー・ロゴマークづくり
- (2) PR 動画の作成
- (3) Web サイトの作成
- (4) PR ツール（ポスター・ノート等）
- (5) 効果的な周知・宣伝

特に、(2) の PR 動画では、Youtube を通じて全世界に発信され、その動画のインパクトから全国のテレビ等で取り上げられた他、第6回観光映像大賞（観光庁長官賞）を受賞するなど、大きな反響があったとのことでした。

B 班では、反響の大きかった PR 動画を中心に、登米市の事業担当の方に聞き取りを行いました。



○聞き取り調査

Q 1：動画のターゲットは？

A 1：主に若者です。

Q 2：事業で苦労した点は？

A 2：(シニア層) 上層部からの理解を得ることが大変でした。また、事業の実施に当たっては、様々な人の意見を取り入れると、インパクトがぼやけるため、コンテンツの方向性がぶれないよう、委託先（映像のプロ、宣伝のプロ）とコミュニケーションをとるのが大変でした。

Q3：住民からの反応は？

A3：「観光名所など、もっと伝えることがあるのでは？」という批判的な意見、「インパクトのある動画で面白い。印象に残った。」「動画がカッコよく、地元を誇りに思えた」という、市

外の人々の反応としても期待できる良い意見の両方頂戴しています。

Q 4：事業の今後の展望は？

A 4：本事業の中で制作した PR 動画は、登米市の認知のためのインパクトに一定の成果を上げたと考えています。具体的な事業展開は今後の課題となっていますが、情報発信の見返りを認知（知ってほしい）から行ってみたい、住みたいと思ってもらえることにシフトしていくよう事業展開していく予定です。

○まとめ（自治体による PR）

今回の視察を通じて、B 班では、効果的なシティプロモーション事業を行うためには、まずは市外の人々の印象に残るインパクトが必要であること、PR するターゲットや、ターゲットへの訴求内容を明確にして、テーマをぼかさなないようにすることや、インパクトを与えただけで事業を終わらせることなく、移住や定住の促進に向け戦略的に展開していく必要があることを学びました。



<事業化に向けた検討>

○政策コンセプト

B 班では、登米市の例を参考として、Youtube を核としたシティプロモーション事業を検討することとしました。

まず、以下のとおり情報発信のターゲットと訴求内容を明確化しました。

ターゲット：市外の 20-24 歳層

訴求内容：大船渡市を知ってほしい

Youtube は、Google 社の運営する世界最大級の動画共有サービスであり、投稿者が手元の動画データを投稿すると、世界中の利用者が閲覧できるよう Web サイト上で公開されます。

また、同サービスは市内だけでなく市外（世界中）に発信可能であり、若年層の活用が多いためターゲットへの情報発信に適しています。さらに、注目コンテンツはツイッターやフェイスブック等のソーシャルネットワークサービスから 2 次的な拡散も見込まれることから、ターゲットに対する周知効果の増大にも期待できます。

また、近年 YouTube には自作の動画を投稿し、そこでの広告収入を主な収入源としている人物・集団である Youtuber（ユーチューバー）と呼ばれる存在が注目されており、民間企業がプロモーションビデオの制作・配信を依頼するケースも増えています。

Youtuber は、訴求効果のある（チャンネル登録を求める）動画の作成が得意であり、若者からの認知度が大きいことから、今回設定したターゲットに対する PR 動画の作成を委託する者として適当ではないかと考えました。

○事業概要

- ・ 目指すべき価値（目的）
20-24 歳層への大船渡市の認知度の向上
- ・ 目指すべき状況（目標）
再生回数 300 万回以上の PR 動画
- ・ 事業内容
 - ① PR 動画作成（1 個 / 月、全 12 個）
 - ② 大船渡市に住んで、地域を PR
（地域のイベントへの参加）

③ 動画撮影した場所をメモリアル化（インスタグラムスポット等）

- ・ 事業費
10,000 千円（委託費（一式））
- ・ 契約方法
プロポーザル提案型（Youtuber 所属事務所）

○事業の問題点と対応

考案した事業について、発生しうる問題を検討したところ、ニュースで取り上げられ問題視されたこともあります。Youtuber の作る独自性のある動画が自治体の品格とぶつかってしまう可能性が挙げられました。

この問題については、事務所との契約の中で、公序良俗に反する動画により自治体の名誉を棄損することの禁止、ペナルティを条項に盛り込みつつ、契約の相手方である所属事務所と十分にコミュニケーションをとっていくことで対応することとしました。

○施策の展望

Youtuber により作成された大船渡市の PR 動画は、ターゲットである市外の 20-24 歳層に大きなインパクトを与えることが期待されます。

今後は、認知度がアップした状況を利用して、メモリアル化した場所を軸とした観光促進事業を行うなど、ターゲットへの訴求内容を「知ってほしい」から、「来てほしい（住んでほしい）」にシフトした戦略的なシティプロモーション事業を展開していくことをイメージしています。

<終わりに>

限られた時間の中で一定の方向性を見出さなければならなかったこともあり、今振り返っても、考案した施策はその実現に向けてはまだまだ

だ課題が山積している不完全なものでした。

しかし、通常業務で与えられるような縦割りの枠にとらわれず、それぞれの持つ力を出し合いながら施策を立案する一連のトレーニングができたことは、貴重な経験であり、B班一人一人の財産となっていくことと思います。

最後に、貴重な御講義をいただいた木村俊昭先生、現地視察でお世話になった方、東北自治研修所の皆様、快く研修に送り出していただいた職場の皆様に心から感謝申し上げ、レポートの結びとします。

研修レポートから

第 200 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ〔環境政策〕

地 地 笑 ～電力の地産地消～

Bグループ

岩手県 深澤 純二 福島県いわき市 後藤 美穂 福島県田村市 七海 忠
宮城県 加藤 勇介 宮城県登米市 川村 好伸

【はじめに】

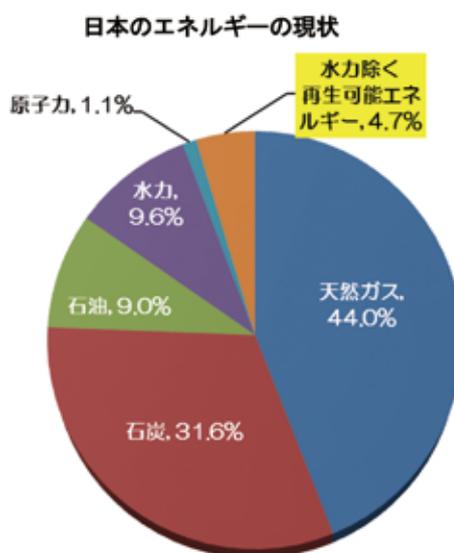
化石燃料を主体とする発電は、世界的にもシェアが高く経済の安定的な発展、暮らしの向上に寄与してきた経過があります。私たちの暮らす日本でも同じことが言え、2015年の年間発電量の約85%を占めており、化石燃料資源が乏しいわが国は、その資源の多く（約94%）を海外からの輸入に頼っている状況が続いています。

さらに発電時に排出される二酸化炭素による環境負荷が課題となっており、近年、とりわけ東日本大震災後は再生可能エネルギーへの注目が高まり、固定価格買取制度（いわゆる「FIT」）が、平成24年7月に電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法（平成23年法律第108号。以下「FIT法」という。）に基づいて創設されて以来、我が国の再生可能エネルギーの導入は着実に進み、中でも太陽光発電を中心に導入が拡大している現状にあります。

【再生可能エネルギー事業（太陽光発電）拡大に向けた課題】

国が推奨する再生可能エネルギー産業ですが、太陽光発電事業については、発電コストが欧州等と比較し約2倍と非常に高い水準にあり、震災後の大量導入による国民負担が課題となっていることから、近年その買取価格は減額

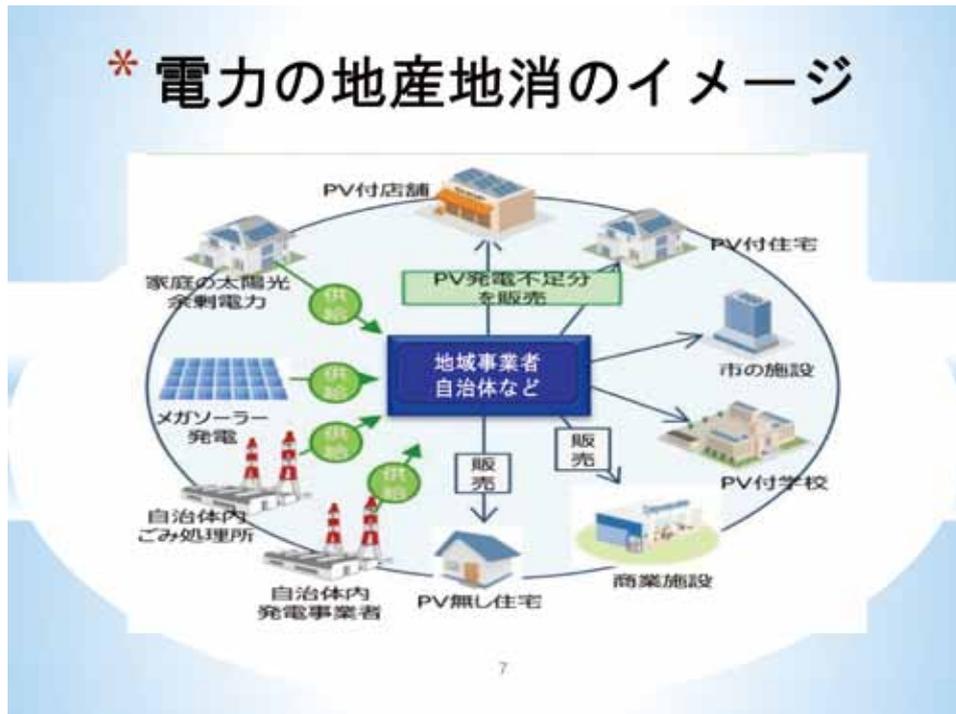
の一途をたどり、さらに今後はコスト低減を進めることで、将来的にはFITからの自立を図ることが求められています。



我が国の年間発電電力量の構成(2015年度)

(出典)電気事業者連合会「電源別発電電力量構成比」

* 電力の地産地消のイメージ



P V : Photovoltaic 太陽光発電

その一方で、制度創設後、新規参入した再生可能エネルギー発電事業者の中には、専門的な知識が不足したまま事業を開始する者も多く、電気設備の焼損やこれに伴う周辺建築物等への延焼の発生、台風等の強風に伴う太陽電池モジュールの飛散や架台の損壊等、安全性の確保や発電能力の維持のための十分な対策が取られない等の問題が顕在化しています。

そこで、適正な再生可能エネルギー事業の実施確保等を図るため、平成28年6月にFIT法が改正され、再生可能エネルギー発電事業計画（以下「事業計画」という。）を認定する新たな認定制度が創設されました。この事業計画においては、

- ①再生可能エネルギー電気の利用の促進に資するものであり
- ②円滑かつ確実に事業が実施されると見込まれ
- ③安定的かつ効率的な発電が可能であると見込まれる場合に経済産業大臣が認定するこ

ととなり、さらに、国では太陽光発電設備は適切に運転されれば、調達期間終了後も導入した設備を活用して引き続き発電することが出来ると想定し、最小限の必要な設備の更新により太陽光発電事業を継続することを求めていることが確認されました。

【現地調査】

私たちは、太陽光発電が、地域社会との共生を主眼とした長期安定発電の体制構築と社会・経済を支える電源として位置づけられるためには、発電設備の性能低下や運転停止等設備の不具合、発電設備の破損等に起因する第三者への被害を未然に防ぐため、発電設備の定期的な巡視や点検の実施が重要になるほか、様々なリスクを早期に発見できる可能性として、発電電力量のモニタリング、記録は発電電力量の維持及び安全性の確保の観点から非常に有効であると考えました。

そこで、太陽光発電の発電効率の向上、発電設備の安全性の保持に寄与する「太陽光発電ス

tring監視システム」の技術開発に取り組むアサヒ電子株式会社を視察してきました。



アサヒ電子株式会社の開発した「NEOALE (ネオエール)」は、直列回路 (ストリング) ごとの電流計測と1枚の太陽電離モジュールの電圧計測による、太陽光発電監視システムで、既設システムへの後付けが容易で、不良診断アルゴリズムによる故障診断が特長であり、他社の同様のシステムと比較し安価な設置が可能なシステムです。

さらに、アサヒ電子 (株) では当該システムの開発にあたり、国立研究開発法人産業技術総合研究所 (産総研) 福島再生可能エネルギー研究所による技術シーズの評価方法を取り入れることで、太陽光発電システムの遠隔監視を異なる太陽光電池種別で実証し、類似的な発電不良モジュールを設置しストリング監視システムの不良診断を実施、その機能評価によりストリング中の異常の有無の検証やメガソーラー等における異常箇所の早期発見が期待できる製品の開発に至っています。

現在の太陽光発電システムの監視・点検は年間1～2回程度、目視点検によるものが主流ですが、太陽光パネルの設置環境によっては目視点検による不良箇所発見には限界があること、人口減少時代の到来にあってマンパワー不足が懸念され作業人員の安定確保が困難になることも予想されます。

このような中、同システムの導入により、24時間365日継続した監視が可能になり、電力の安定供給、システム不具合の早期発見、解消が可能となるほか、年間継続計測により集積されるデータは、気象状況、環境要件の影響を大きく受ける再生可能エネルギー機器の性能向上及び設置条件の改善につながるビッグデータとしての活用も可能になるものと考えました。

【政策提言】

「NEOALE（ネオエール）」の導入範囲は、民家や公共施設等屋上型小規模発電設備からメガソーラー発電所と規模の大小を問わないことから、その拡大範囲は多岐にわたり、太陽光発電がより安全で効率的・安定的な再生可能エネルギーとして認知され地域に根付くことが期待されます。

さらに、企業・大学をはじめ様々な機関により余剰電力の蓄エネルギー機器・設備、蓄電システムの開発も着実に進められており、小規模な地域を複合的な電力プラントとして管理していくことで、太陽光発電の変動を吸収しながら、再生可能エネルギーの一層の普及拡大を図ることができ、ひいては、より私たちの暮らしのより身近なところで再生可能エネルギーによって安全で効率的に発電し、「地域で発電した電力をその地域へ供給し消費する仕組み＝再生可能エネルギーによる発電電力の地産地消」を構築す

ることが可能になるのではないかと考えました。

再生可能エネルギーのよる電力の「地産地消」が展開することで、これまでの発電の課題であった余剰電力や送電放電のリスクの少ない効率的なエネルギー供給体制や化石燃料に依存しない発電の確立、発電時に発生する二酸化炭素の削減、エネルギー自給率の向上、災害時における緊急電源の確保にも寄与するものと思えます。

現在、全国的にも太陽光発電をはじめとする環境負荷軽減に資するエネルギーシステム及び効率性向上に寄与する機器の導入に向けた補助制度が多数創設されているところですが、さらなる再生可能エネルギー導入拡大には、購入・設置補助制度以外にも、税制優遇措置や新築住宅設置に際し住宅ローン金利の優遇措置等、より消費者に対し具体のインセンティブを検討することも重要になるものと提言します。

* 提案に関する財源

- 各県市町村の既設補助事業の活用
- 効率性がupする機器の導入も補助対象

| 自治体名 | 補助事業等名 | H29予算額 |
|---------|-----------------------------|----------|
| 岩手県 | 自立・分散型エネルギーシステム設計等支援事業補助金 他 | |
| 福島県田村市 | 住宅用新エネルギー設備等設置費補助制度 | 5,920千円 |
| 福島県いわき市 | 環境負荷軽減機器導入促進補助制度 | 20,000千円 |
| 宮城県 | スマートエネルギー住宅普及促進事業 他 | |
| 宮城県登米市 | 住宅用新・省エネルギー設備導入支援事業補助金 | 10,900千円 |

【まとめ】

二酸化炭素排出の少ない環境にやさしいクリーンエネルギーとして導入が進められた原子力発電も、東日本大震災に伴う東京電力福島第一原子力発電所の事故によって、巨大な発電量により国民の生活を大きく支えてきた反面、首都機能をはじめとする経済活動の休停止や平穏な日常生活の剝奪、さらに耐用年数を経過した廃炉に要する莫大な費用負担や環境負荷等の大きな課題を抱えている現実に直面することとなりました。

このような経過を踏まえつつ、今後は分散型電源と大規模集中型電源を協調させ需給のバランスのとれたエネルギーシステムの構築にむけ、(消費者に対し)機会を捉えて情報発信や学習機会の提供することにより、再生可能エネルギーをより身近な発電・電力として捉え、多様な発電・供給システムの選択肢の1つとして位置づけられるような働きかけが強く求められるものと考えます。

(参考出典)

○事業計画策定ガイドライン(太陽光発電) 平成29年3月 資源エネルギー庁

○再生可能エネルギーの導入拡大に向けた施策の方向性について 平成28年6月資源エネルギー庁

○太陽光発電フィールドテスト事業に関するガイドライン基礎編(2013年度版) 平成26年3月 経済産業省資源エネルギー庁

○「太陽光発電ストリング監視システム」の評価 独立行政法人産業技術総合研究所 福島再生可能エネルギー研究所



講師コメント

本課題は、太陽光発電をきちんと長期安定的に運転してくための維持管理システムに関する調査と政策提言を趣旨としている。これまでも非常に多くの太陽光発電に関係した研修が取り組まれてきていたが、設備の維持管理という視点でのレポートは新鮮である。

具体的な事例が非常に限られていることから、調査ターゲットはアサヒ電子株式会社の開発した「NEOALE(ネオエール)」に焦点を当てており、産総研との共同開発によって遠隔監視も可能としたシステムである。各自治体がシステムをただ単に導入することは発想としてはあるが、このグループでは、全

国的に展開されている機器の導入に向けた補助制度に着目し、さらなる拡大には税制優遇措置や新築住宅設置に際し住宅ローン金利の優遇措置等、より消費者に対し具体のインセンティブを検討している。

この政策提言は、従来の制度を太陽光発電に適用するものであるが、いずれにせよ補助金頼りの設備導入と、インセンティブとしての税制優遇だけでいいのかどうか、さらに他の施策の可能性があるのか、次の展開に期待したいところである。

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 201 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ【環境政策】

HGS (ハイブリッドゴミステーション) が地球を救う

Aグループ

秋田県 横山 篤 岩手県盛岡市 田村 優子 山形県東根市 設楽 智幸
福島県二本松市 大内 征也 宮城県白石市 熊谷 祐一

<はじめに>

低炭素社会の推進をテーマとした環境政策の提案にあたり、当グループでは、太陽電池パネルに焦点を当て、「自然環境の破壊を伴わない形で太陽電池パネルの有効活用」、「住民一人一人が環境問題解決に向けた行動を促すための更なる意識醸成」を政策コンセプトに掲げました。

政策コンセプトの背景には、大規模開発により建設された太陽電池パネルは、環境破壊や景観が阻害されているといった現状や、行政や事業者が主体となって事業提案がなされ、建設される地域住民への説明が不足したまま、意見が反映されないまま事業化に至るといった事例がある等、あまり表に現れない隠れた課題があります。

こうした課題を克服するため、「身の周りに既にある設備の有効活用」、「公民連携」、「太陽電池パネルがもたらす地域コミュニティ力の向上」をキーワードに実効性のある政策提案に取り組みました。

<現状の把握>

はじめに、課題における統計データと現状を把握する必要があり、太陽電池パネルを含めた再生可能エネルギーを取り巻く現状分析を行いました。

図1は、再生可能エネルギーの導入状況を示したものです。太陽光においては、2010年以降急増し、2011年には累計100万世帯を超え、2013年以降は年間33%の高い伸びを示しています。

【図1:再生可能エネルギーの導入状況】

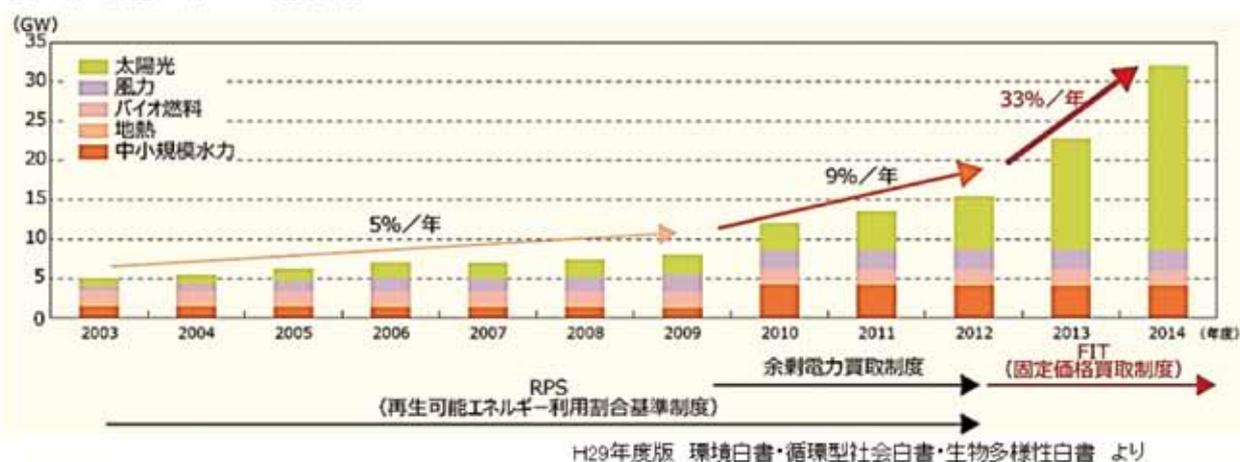


図2は、福島県において短期間で山林を伐採造成し、設置された太陽電池パネルです。森林の持っているCO₂吸収源としての役割や、水源としての機能が喪失されている他、山並み景

観等を阻害しています。また、この現場においては、実際に業者が近隣住民への十分な説明をしないまま工事が進められ、多数苦情が寄せられました。

【図2:福島県内に設置されたメガソーラー】



図3は、太陽光関連の企業の倒産件数についてのデータです。2008年にリーマンショックにより一時的に企業の負債額が激増したものの、2009年以降は順調な業績推移を見せてい

ました。しかし、2015年以降、バブルとさえ言われた太陽光発電ブームに陰りが見え始め、倒産件数及び負債額が急増しております。

【図3:太陽光関連企業の倒産件数】

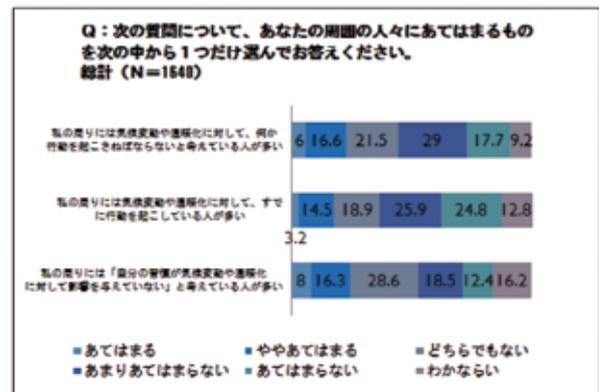
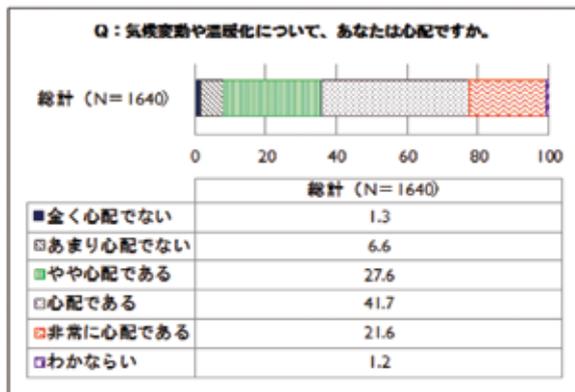


帝国データバンク調べ(2016)

図4は、住民の環境意識と行動の乖離を示すデータです。環境問題について、「非常に心配である」及び「心配である」の合計が6割を超え、不安度が高いものの、実際に行動に移して

いる人は2割強にとどまる結果となっており、環境への意識と行動に乖離があるということを示しています。

【図4:住民の環境意識と行動の乖離を示すデータ】



環境意識に関する世論調査報告書2016 (国立研究開発法人 国立環境研究所)

<政策提案>

これらの現状を踏まえ、政策コンセプトから導き出された課題を解決するため、当グループは、次を政策提案することとしました。

*** 政策提案**

大規模開発に拠らない太陽電池パネルの未来を創造しよう

誰もが身近に環境を意識した地域システムを構築しよう

<現地調査>

次に、政策提案の実効性について検討・検証するにあたり、太陽電池パネルの多様な使い方や用途、発電量や設置費用等、基礎的な知識を詳細に知る必要がありました。

そこで、小型太陽電池パネルによるLED街灯や道路上の保安灯の技術に長けている東北電子工業(株)を訪問し、次のことについて学びました。

(現地調査：東北電子工業(株)より聞き取り)

身近な所に太陽電池パネルは使われている…



疑問1：どの位電気を作ることができるのか

- ・東北地方の日射量はだいたい一日3時間程度
- ・パネルに使われる原料(シリコン)の種類で発電効率は変わる
- ・1㎡あたりパネルの変換効率はだいたい15～20%程度

疑問2：設置費用はどの位かかるのか

- ・パネルに使われる原料の種類で単価は変わる
- ・売電する場合は変換(直流→交流)が必要になり機材が必要
- ・自家消費ならば比較的安価に設置可能

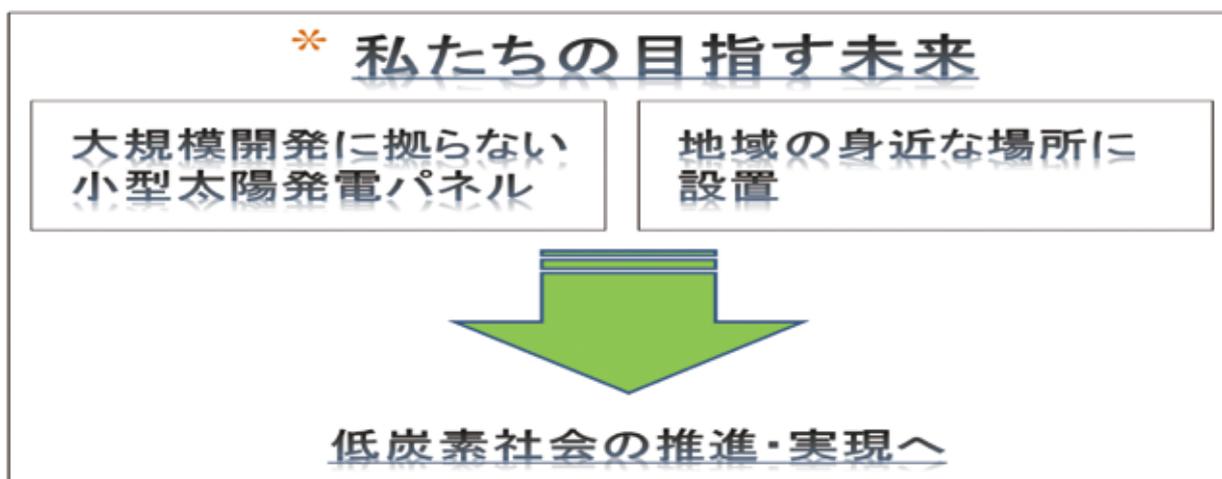
疑問3：どのような場所なら設置可能か

- ・重量はそれ程ではないが、設置角度によって風圧を考えるといけない
- ・ある程度の場所なら設置可能

<政策提案>

現地調査で学んだ事を踏まえ、低炭素社会を推進・実現するために私たちが目指す未来のモデルを「大規模開発に拠らない小型太陽電池パネル」を「地域の身近な場所に設置する」こと

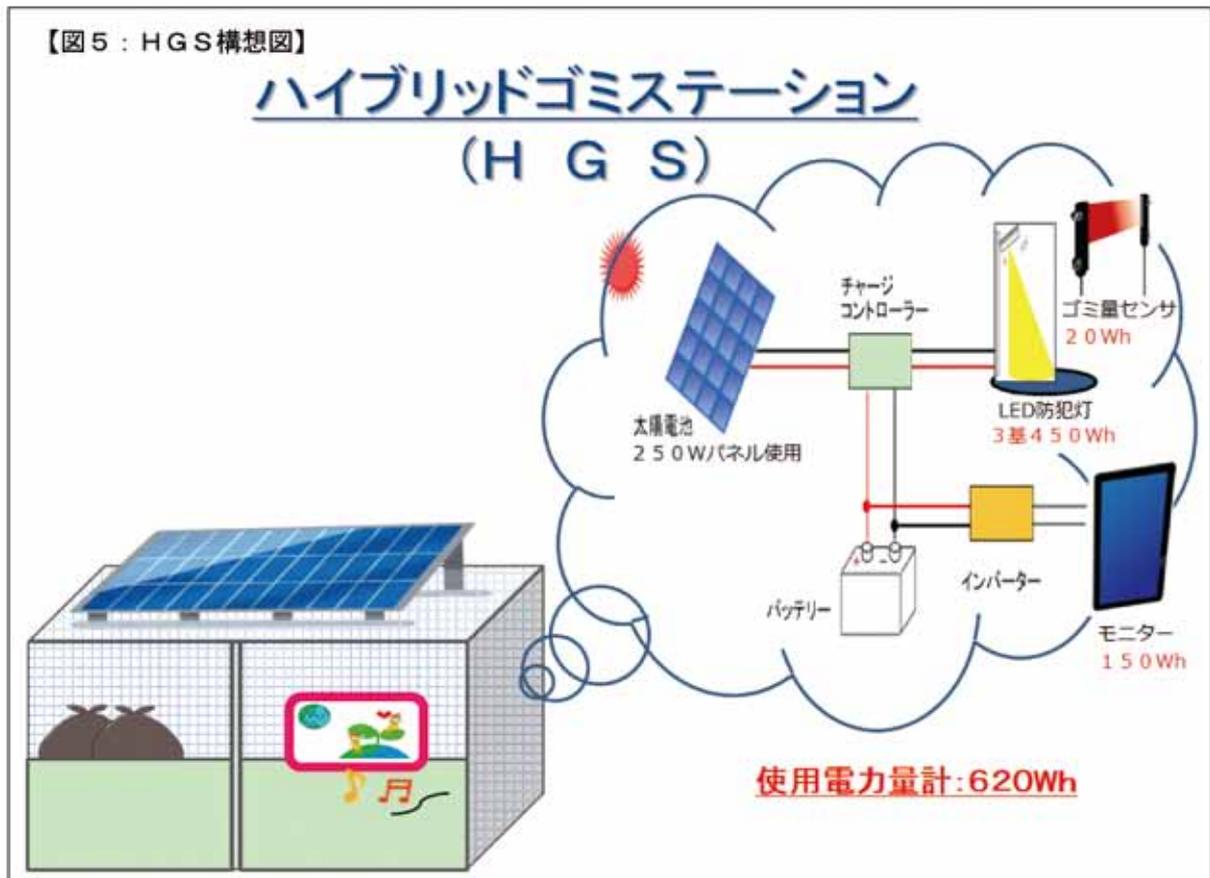
と位置付け、太陽電池パネルの技術を保持しながら低炭素社会を推進・実現する方策として、私たちは、ハイブリッドゴミステーション(HGS)を提案します。



<ハイブリッドゴミステーション (HGS) について>

図5は、私たちが低炭素社会の推進・実現す

るために提案するハイブリッドゴミステーション (HGS) の構想図及び連携設備を示したものにになります。



私たちの身の周りにあるゴミステーションは、主に自治会が設置し、ゴミを集積する場所として利用されています。このゴミステーションに太陽電池パネルを設置し、作り出されたエネルギーを様々な電子機器及び防犯設備と連携させることにより、ゴミステーションを複合的に活用していくというものです。

<HGS実現の可否>

図6は、HGSが実現可能であることを示したものにになります。

平均的なゴミステーションのサイズから導き出される設置可能な太陽電池パネルのサイズは、発電量 250 Wのパネルであることがわかり、耐荷重面

でも設置可能であることがわかりました。

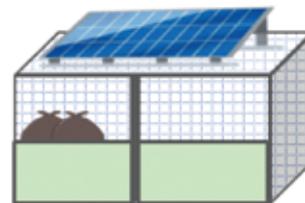
この結果を基に、検証する地域を岩手県盛岡市として発電量と使用電力量を検証してみました。

条件は① 250 Wパネルを使用し②パネルは南向き 30 度で設置③機械損失 20%とします。NEDO新エネルギー・産業技術総合開発機構が公表している盛岡市の日射量データベースによると、この条件では、1日年平均 3.74 時間の日照時間とされていることから、1日あたりの発電量は $0.25\text{KW} \times 3.74\text{h} \times 0.8$ で 748Wh となり、図5で示す構想図で想定している使用電力量 620Wh を十分に賄うことができる結果となりました。

【図6: HGS実現の可否】

導入例

250W発電するパネルを採用した場合の設置例



寸法: 1,580mm×W1,060mm×D450mm
重量: 22.0kg

640ℓ(45ℓゴミ袋13個～15個程度)

寸法: H1,500mm×W900mm×D700mm

耐荷重: 200kg/m²

HGSを岩手県盛岡市に設置した場合

発電量(日) = 0.25KW × 3.74H × 0.8

- ・250Wパネルを使用
- ・パネル、南向き30度で設置
- ・機械損失が20%とする



発電量1日: 748Wh
(導入設備による使用電力量620Wh)

実現可能

<HGS最大のメリット>

図7は、HGSがもたらす最大のメリットを提案するものであります。

HGS最大のメリットは、HGS周辺の防犯灯の発電電力を賄うことにあります。防犯灯は、地域の安全と明るい街づくりに重要な役割を担っているにも係わらず、近年では、自治会における防犯灯の増設や維持管理費の支出等で負担が増している傾向が全国的に見られます。

これと比例して、行政(市町村)における防犯灯維持管理費補助金の支出が増加傾向にあります。

HGSが防犯灯の発電に寄与できるシステムの構築は、照射におけるCO₂削減にも貢献することはもちろんのこと、自治会及び行政における財政負担を軽減する効果があります。

<CO₂削減効果の検証①>

図8では、CO₂削減効果をどの程度期待できるかを山形県東根市の人口集中地区(DID)を例にステップ1～3で検証します。

【ステップ1】

まず、当該地区内にHGSがいくつ設置されるかを試算します。ゴミステーション設置基準は、神奈川県横浜市が定める基準を準用し、20世帯に1基とします。この基準を東根市のDID地区世帯数4,111世帯で割り返すとHGSは205基程度、設置される試算となります。

【ステップ2】

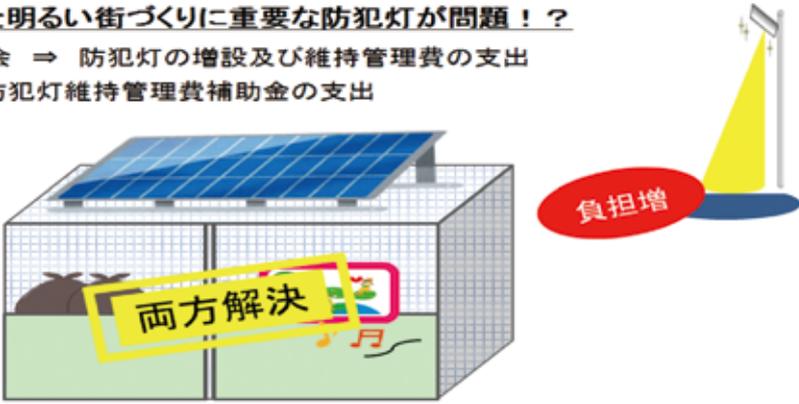
次に、当該地区内に防犯灯がいくつ設置されるかを試算します。

防犯灯の数がわかっている福岡県飯塚市(12,000本)と当該地区を比較した場合、まずは

【図7：HGS最大のメリット】

HGS最大のメリット！！

地域の安全と明るい街づくりに重要な防犯灯が問題！？
 自治会・町内会 ⇒ 防犯灯の増設及び維持管理費の支出
 市町村 ⇒ 防犯灯維持管理費補助金の支出



HGSが産み出すエネルギーでコスト&Co2減が可能！

【図8：山形県東根市の人口集中地区(DID)を例にCO₂削減効果の検証】

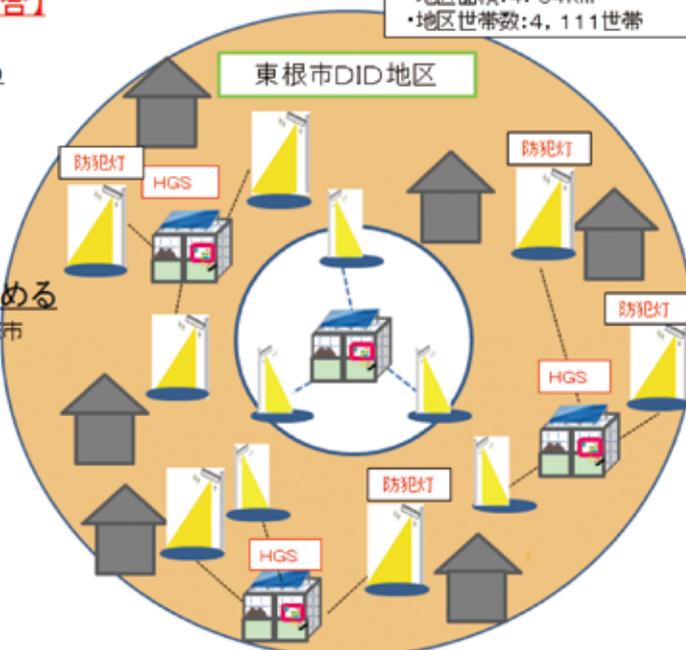
【3本分の防犯灯を賄うとした場合】

東根市DIDデータ
 ・地区面積:4.54km²
 ・地区世帯数:4,111世帯

①HGSの設置可能数を求める
 ゴミ箱の設置基準は、横浜市を引用
 10～30世帯
 東根市の世帯数
 4,111世帯÷20世帯
 東根市のゴミ箱の数
 205個≒615本

②設置可能な防犯灯の数を求める
 防犯灯の設置数を把握している福岡県飯塚市
 (DID地区)の面積13.12km²
 防犯灯設置数(市+自治会)12,000本
 4.54km²÷13.12km²
 ≒34.6%
 必要な防犯灯数
 12,000本×0.346
 ≒4,152本

③補える割合を求める
 615本÷4,152本
 ≒15%



**試算結果:HGSで全防犯灯の15%相当の防犯灯の電力を賄うことが可能
 (必要な防犯灯のうちどのくらいを補えるのかを割合で試算した結果)**

面積割合について、飯塚市のDID地区面積13.12km²に対して、東根市のDID地区面積4.54km²であることから東根市DID地区面積割合は

34.6%となります。

この結果から、当該地区内の防犯灯の本数は4,152本と試算されます。

【ステップ3】

最後に、当該地区内のHGSでどの程度のCO₂削減が期待できるかを試算します。

上記の図6でHGS実現の可否を検証した結果を基に、HGSで賄える防犯灯の数を3基とした場合、当該地区内においては、615本の防犯灯の使用電力量を賄えることになります。

従って、当該地区内に設置される防犯灯4,152本のうち、615本つまり当該地区全体の15%の防犯灯の使用電力量を賄うことが可能であると試算されます。

試算結果としては、決して高い割合での削減率

ではないものの、着実なCO₂削減効果が見込まれ、公民が連携したこうしたスキームをモデル化することができれば、さらに高い効果が期待できると考えます。

<CO₂削減効果の検証②>

続いて図9では、メガソーラー脱却による長期的なCO₂削減量についても検証してみました。

太陽電池パネルの寿命を迎える20年後、跡地すべてに植林することを義務付けた政策を実施した場合のCO₂削減量について試算したことになります。

【図9：メガソーラー跡地に植林することによる長期的なCO₂削減量の検証】

林野庁HPによると…(スギ40年生人工林 面積1ha 立木1,000本を想定)
スギ人工林1haが1年間に吸収するCO₂量…8,800kg→1本あたり換算8.8kg
スギ人工林1haが蓄えているCO₂量 …… 290t →1本あたり換算0.29t

上記試算に基づき2haのメガソーラー跡地にスギ2,000本の植林をしたと想定すると
(注：一般の1000kWのメガソーラーを設置するのに、2ha くらいの敷地が必要と言われている)
40年後、再生スギ林2haが1年間に吸収するCO₂量17,600kg
40年後、再生スギ林2haが蓄えている CO₂量 580t

⇒一般住宅のCO₂年間排出量に当てはめると
1世帯から 1年間に排出されるCO₂量… 5,200kg (温室効果ガスインベントリオフィスWEBページ出典)

17,600kg÷5,200kg=3.38 →住宅3世帯分以上のCO₂年間排出量を吸収



更に、再生林を植林してから40年生になるまでに蓄えるCO₂量580t÷5,200kg=111.5

⇒住宅100世帯分以上のCO₂年間排出量相当を40年間で蓄える

<HGSがもたらす効果>

図10は、HGSがもたらす効果を示したものに なります。

【図10:HGSがもたらす効果】

■ エネルギーの自給自足

- ①導入設備を活用したCo2排出量及びゴミ排出量減
- ②必要以上な大規模開発の抑制
- ③再生可能エネルギー(太陽電池パネル)の有用性を実感
- ④災害停電時の防災拠点としての活用
- ⑤持続可能なライフスタイルの実現

■ 住民意識の変化(関心への喚起)

- ①Co2排出量等の情報に触れることによる環境意識向上
- ②地域の資源(HGS)の共有化による地域コミュニティ力の向上

■ 自治会・町内会及び行政のコスト削減

- ①防犯灯の電気使用料及び維持管理費減
- ②効果的な防犯灯の設置及び維持管理が可能
- ③ゴミの量に応じた収集車の効率的な稼働による燃料費の減



Reduce
意識向上

住民自立
性の向上

効率性UP

エネルギーの自給自足として、HGSで造り出したエネルギーで電子機器及び防犯設備を有効活用し、多角的に環境に対する意識醸成を促します。他にも、ゴミ収集車の稼働状況や地域のイベント情報、行政情報を表示すること等、活用方法は多様です。

次に、住民意識の変化として関心への喚起です。

皆さんは、「ご自身の地域やゆかりある土地にメガソーラーが建設された、あるいは建設されると知った時、どう感じますか?」

このような意識が芽生える“きっかけ”を与えてくれるのがHGSです。

私の問いに考えさせられたあなた。今この瞬間に環境意識が喚起されています!

こういった意識が地域で循環・共有されることで地域の絆も強まります。

次に自治会・町内会及び行政のコスト削減です。

防犯灯の本来の役割と機能を損なうことのない形で地域の治安を維持する方策として行政側にメリットがあることは、政策提案において重要と考えます。

これら3つの効果で、リデュース意識の向上、住民自立性の向上、効率性UPが期待されます。

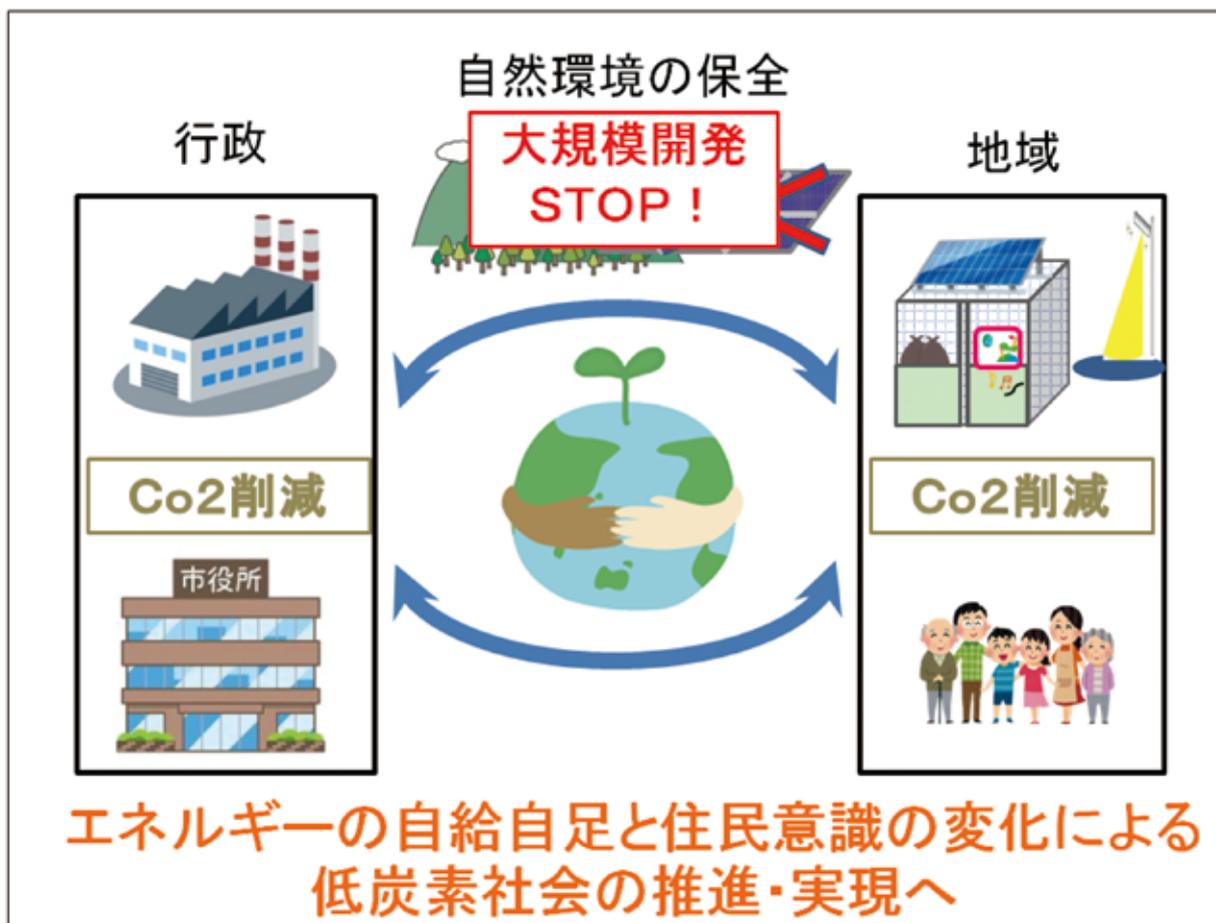
<まとめ>

私たちが提案するHGSは、家庭に設置された太陽光パネルや、街灯に併設されている太陽電池パネルとは違い、行政と地域がエコネットワークで繋がることができるハイブリッドゴミステーションです。

行政と地域が協働し、双方がメリットを感じながらCO2削減が可能となります。

私たちは、これまでのゴミステーションにはない付加価値メリットが詰まったHGSで自然環境を保全しながら、エネルギーの自給自足と住民意識の変化により低炭素社会を推進・実現します。

【図 11：HGS による低炭素社会の推進・実現のイメージ】



<おわりに>

この環境政策提案をまとめるにあたり弊害となったモノがあります。それは、提案する私たち自身が“再生可能エネルギーは良いモノ”という固定概念に囚われていることです。それ故に、問題点を見つけ出すことができず、“現状を変える”という発想に至るまで時間を要しました。

そして、私たちの政策提案が“現状を変える”

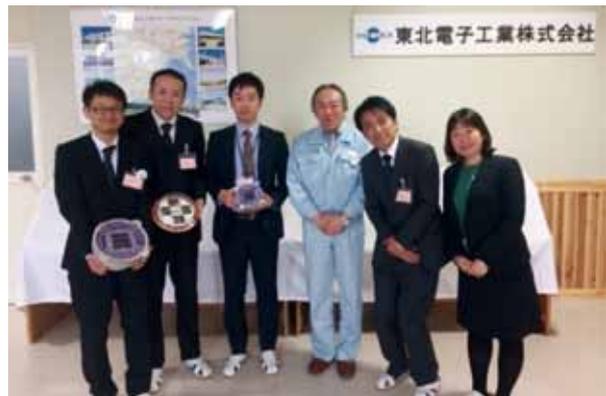
= “現状の否定”にとどまらず、“選択肢の提案”として提言することができたのは、最後まで熱い気持ちを持って研究や資料作成に尽力したメンバーの頑張りの賜だと感じています。

最終行程を迎える頃には、メンバー全員が“HGSは良い提案である”という思いを抱くことができたことが何よりも嬉しく、達成感を覚えます。

一方、HSGの導入コストについて、行政の支援の在り方や普及施策等を掘り下げて検討することに時間を割く事ができなかった事に悔いが残ります。

これら学んだ事を活かし、今後の政策立案に活かしていきたいと考えております。

最後に、忙しい中、現地調査でご協力いただいた「東北電子工業(株)」の皆様に深謝いたします。



講師コメント

本課題では、従来の大規模な太陽光発電の設置や支援とは異なり、地域コミュニティをコンセプトして、身近な視点から低炭素と地域の安全・安心を繋ぐ施策を提言している。町内会レベルでの環境に関する課題をアンケートすると、概ねゴミ問題が第一位として挙がってくる。身の周りがあるゴミステーションは、主に自治会が設置し、ゴミを集積する場所として利用されることから、ここではゴミステーションに太陽電池パネルを設置し、作り出されたエネルギーを様々な電子機器及び防犯設備と連携させることにより、ゴミステーションを複合的に活用していくとい

うものである。

このシステムは導入するにあたって、例えば山形県東根市を想定しており、シミュレーションに当たって必要なゴミステーションの算出には横浜市の設置基準を、必要な防犯灯の数については福岡県飯塚市を参考にしているので、非常に説得力のある試算となっている。

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 30 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舎の運営管理を行う。

1 平成 30 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・監督者、研修企画者及び研修指導者等を対象とした研修、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〔第 6 次研修実施 5 か年計画(平成 30 年度～ 34 年度)〕

人口減少・少子高齢化の加速化、地方分権の進展による自主決定権の拡大、住民ニーズの増大と多様化、東日本大震災の発生等、地方公共団体を取り巻く環境は大きく変貌してきた。そうした中で、行政改革や職員数の削減、市町村合併等が進められた結果、職員一人ひとりが担う業務量とその範囲は増大する一方であり、職員の年齢構成の不均衡問題も生じるなど、地方自治の現場においても労働生産性の向上が喫緊の課題となっている。

こうした課題に的確に対応するためには、働き方改革や女性活躍推進等の様々な改革を進めるとともに、質の高い業務遂行が確保できるよう、自治体組織の最大の財産である職員一人ひとりの資質向上はもとより、マネジメントを担うリーダーを育成することが急務である。

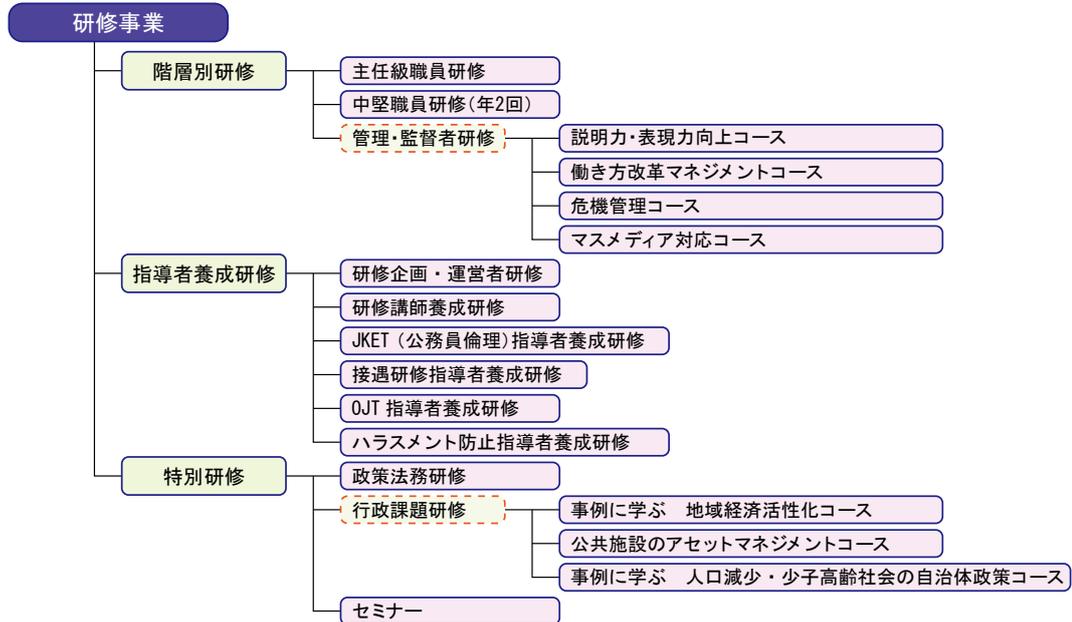
当財団では、人材育成を通じて東北地方の発展の一端を担うよう、次の事項を 5 か年間の重点方針として必要な研修を実施する。

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

○実現のための具体的方向（高度で先導的な研修を推進するために）

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

(3) 平成 30 年度 研修体系 (全 12 課程 18 コース)



(4) 平成 30 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」及び「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実践者による「講話」を実施する。
 - ・東北 6 県の県職員及び市町村職員の長期合同宿泊研修である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の育成を図る。
- ③ 管理・監督者研修[働き方改革マネジメントコース][新規]
 - ・組織の「働き方改革」を推進する管理・監督者を対象に、働き方改革本来の目的を理解すると共に、改革を推進する具体策を学ぶ研修を新たに実施する。
 - ・公務組織の特性を踏まえて、長時間労働の是正にとどまらず、多様な人材が多様な雇用形態で働く組織におけるマネジメントの理解を図る。
- ④ 行政課題研修[事例に学ぶ 地域経済活性化コース ～地域創生とインバウンド～][内容変更]
 - ・地域創生の取組を行っている講師の指導により、地域の人財を発掘し、地域の資源を活性化に結びつける取組について、先駆的な事例を含め、講義と演習で学ぶ研修を実施する。
 - ・平成 30 年度は特に、東北地方においても推進が期待されている「インバウンド」をサブテーマとして取り上げ、DMO等、観光による地域経済活性化への理解を図る。
- ⑤ 行政課題研修[事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース][内容変更]
 - ・東北地方の自治体に共通の課題である人口減少・少子高齢化問題に対処する自治体の役割は何かを考え、課題発見・政策立案能力の向上を図る。
 - ・三大都市圏とは異なる東北地方の特性を踏まえ、先駆的な事例を広く学ぶとともに、福祉政策にとどまらず、地域自治、産業振興、行政運営、防災など、様々な分野に及ぼす影響やその対策等を検討し、理解を深める。

(5) 平成30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 | 階層別研修 | 1 第6回 主任級職員研修 | 7月2日(月)~7月27日(金) | 26 | 30 |
| | | 2 中堅職員研修 | | | |
| | | 第202回 中堅職員研修 | 8月20日(月)~10月19日(金) | 61 | 40 |
| | | 第203回 中堅職員研修 | 10月22日(月)~12月21日(金) | 61 | 40 |
| | | 3 管理・監督者研修 | | | |
| | | 第141回 説明力・表現力向上コース | 5月24日(木)~25日(金) | 2 | 30 |
| | 第142回 働き方改革マネジメントコース | NEW! | 11月1日(木)~2日(金) | 2 | 30 |
| | 第143回 危機管理コース | 11月14日(水)~16日(金) | 3 | 30 | |
| | 第144回 マスメディア対応コース | 1月17日(木)~18日(金) | 2 | 30 | |
| | 指導者養成研修 | 4 第4回 研修企画・運営者研修 | 5月15日(火)~17日(木) | 3 | 30 |
| | | 5 第4回 研修講師養成研修 | 5月17日(木)~18日(金) | 2 | 30 |
| | | 6 第17回 JKET(公務員倫理)指導者養成研修 | 6月20日(水)~22日(金) ※最低実施人数9人 | 3 | 18 |
| 7 第32回 接遇研修指導者養成研修 | | 6月6日(水)~8日(金) | 3 | 20 | |
| 8 第23回 OJT指導者養成研修 | | 6月13日(水)~15日(金) | 3 | 24 | |
| 9 第8回 ハラスメント防止指導者養成研修 | | 7月5日(木)~6日(金) | 2 | 30 | |
| 特別研修 | 10 第16回 政策法務研修 | 6月25日(月)~28日(木) | 4 | 30 | |
| | 11 行政課題研修 | | | | |
| | 第46回 事例に学ぶ 地域経済活性化コース ~地域創生とインバウンド~ | NEW! | 9月5日(水)~7日(金) | 3 | 30 |
| | 第47回 公共施設のアセットマネジメントコース | 9月12日(水)~14日(金) | 3 | 30 | |
| | 第48回 事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の 自治体政策コース | NEW! | 9月19日(水)~21日(金) | 3 | 30 |
| 12 第14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51回 研究会 | 8月上旬予定 | 2 | 30 |
| | 2 第85号 機関誌「東北自治」 | 3月下旬予定 | - | - |

※すべての研修の正式名称は、第〇回の後に「東北六県」が付きますが、この計画表では省略しています。

| 受講対象者 | 目的及び概要 | 備考 |
|--|--|------------------------|
| <p>■概ね25歳～34歳の職員 (派遣元自治体の推薦を尊重し柔軟に対応) ※「主任」は「その任務を主として担当する人」の意味で、実際の職位を表すものではありません</p> | <p>若手職員の「政策形成能力向上」に特化した研修です。 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。</p> | |
| <p>■概ね30歳～40歳の職員 (派遣元自治体の推薦を尊重し柔軟に対応)</p> | <p>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。</p> | |
| <p>■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督者等</p> | <p>住民説明会や議会での「答弁」を想定した管理・監督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。</p> <p>長時間労働の是正にとどまらず、多様な人材が働く組織の中で、「働き方改革」を包括的に推進する組織マネジメントの具体策を学びます。</p> <p>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・監督者に求められる「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。</p> <p>危機発生時に管理・監督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。</p> | <p>両研修を受講すると効果的です。</p> |
| <p>■職員研修を担当する職員 ■受講を希望する職員</p> | <p>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」を講義と実習から習得します。</p> | <p>連続して受講すると効果的です。</p> |
| <p>■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</p> | <p>職員研修の講義や住民説明会等で説明を行うに当たっての講師の心構え、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習得します。</p> | |
| <p>■JKET 研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員</p> | <p>高い倫理感に基づく公務運営を目指して、人事院が開発した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、職場内で研修講師を努める指導技法等を習得します。</p> | |
| <p>■接遇研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員</p> | <p>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。</p> | |
| <p>■OJT 研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する管理・監督者</p> | <p>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。講師の心構え、モチベーション理論、コミュニケーション理論、タイプ別の指導法、話し方、資料作成法等を講義と実習の実践的な内容でOJT指導者を養成します。</p> | |
| <p>■ハラスメント防止研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員</p> | <p>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ぶことによって、研修講師や職場リーダーを養成します。</p> | |
| <p>■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。)</p> | <p>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。</p> | |
| <p>■観光(インバウンド)、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</p> | <p>先駆的な活動をしている講師から、地域の財産を活性化に結びつけるポイント等を学ぶ研修です。また、今回は特にインバウンドの先進事例として日本版DMO(観光地域づくりの舵取り役としてマーケティング等を行う官民一体の観光地域経営体)を取り上げます。</p> | |
| <p>■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</p> | <p>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、人口減少、縮小する自治体財政に対応した「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。</p> | |
| <p>■政策担当職員 ■受講を希望する職員</p> | <p>東北地方の共通課題である人口減少・少子高齢化問題に対応する自治体政策を、三大都市圏とは異なる東北地方の特性を踏まえて、先駆的な事例を含めて包括的に考える研修です。福祉政策にとどまらず地域自治、産業振興、行政運営、防災など様々な分野に人口減少・少子高齢化が及ぼす影響やその対策を検討します。</p> | |
| <p>■聴講を希望する職員</p> | <p>著名講師による講演</p> | |
| <p>(セミナーを含まない。)</p> | | |

東北6県の研修生の情報交換の機会を持つようすべて宿泊研修です。

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

※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。

※申し込み人数が少ない場合は、中止することがあります。

平成30年度研修日程表

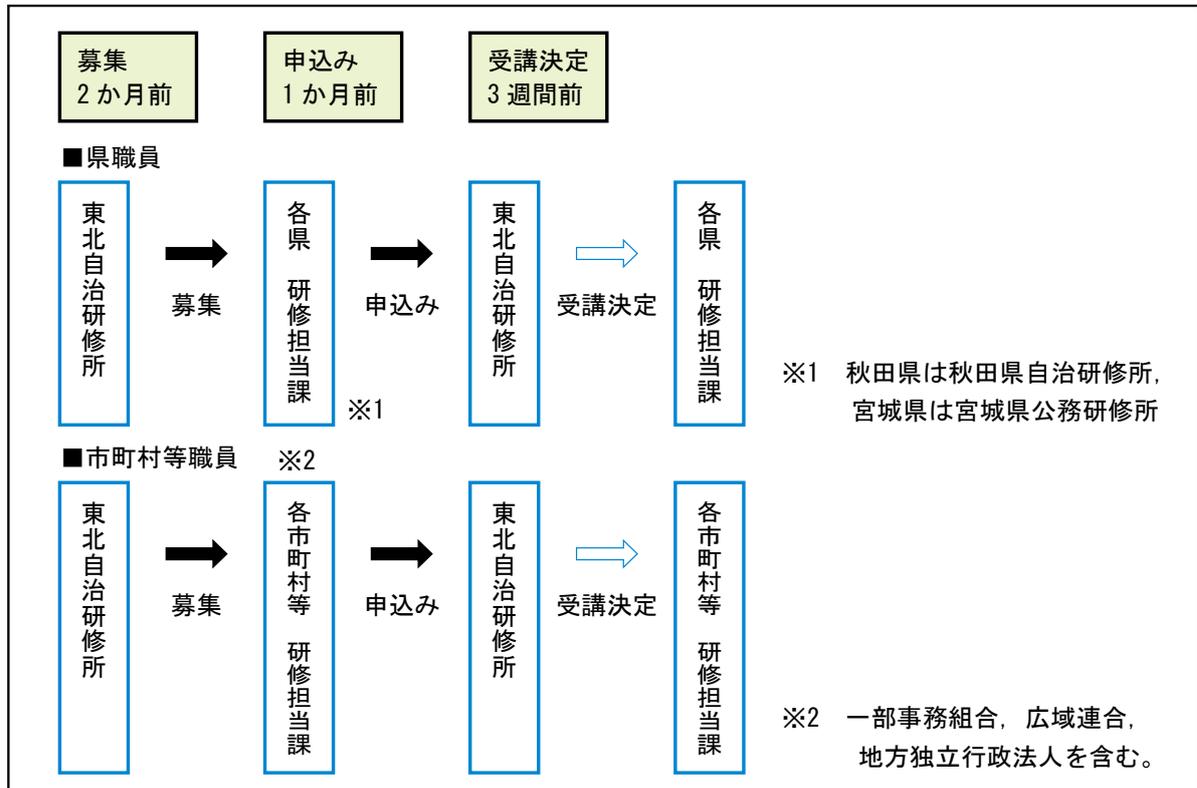
| H30 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | |
|------------|-----------------------------------|---|---|---|---|-------------------------------|---|---|---|----|--------------------------------------|----|----|----|----|------------|---------------------------------|----|----|----|---------|----|----|----|----|----|---------|----|----|----|----|
| 4月 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | |
| 5月 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 |
| | 第4回研修企画・運営者研修 第4回研修講師養成研修 | | | | | | | | | | | | | | | | 第141回管理・監督者研修 【説明力・表現力向上コース】 | | | | | | | | | | | | | | |
| 6月 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | |
| | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | |
| | 第32回接遇研修 指導者養成研修 | | | | | 第23回OJT指導者養成研修 | | | | | 第17回JKET(公務員倫理) 指導者養成研修 | | | | | 第16回政策法務研修 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7月 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 |
| | 第6回主任級職員研修 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 第8回ハラスメント防止指導者養成研修 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8月 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 第202回中堅職員研修 | | | | | | | | | | 10 / 19 | | | | |
| 9月 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | |
| | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | |
| | 第202回中堅職員研修 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 第46回行政課題研修 【地域経済活性化コース】 | | | | | 第47回行政課題研修 【アセットマネジメントコース】 | | | | | 第48回行政課題研修 【人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース】 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10月 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 |
| | 第202回中堅職員研修 | | | | | | | | | | | | | | | | 第203回中堅職員研修 | | | | | | | | | | 12 / 21 | | | | |
| 11月 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | |
| | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | |
| | 第203回中堅職員研修 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 第142回管理・監督者研修 【働き方改革マネジメントコース】 | | | | | | | | | | 第143回管理・監督者研修 【危機管理コース】 | | | | | | | | | | 12 / 21 | | | | | | | | | | |
| 12月 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 |
| | 第203回中堅職員研修 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| 1月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 第144回管理・監督者研修 【マスメディア対応コース】 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2月 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | | | |
| | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | | | |
| 3月 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 |

〔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、市町村職員等は各市町村等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 30 年度 調査研究・普及事業

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・市町村等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) 研修事業に関する調査研究

- 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業務

公益財団法人東北自治研修所「定款」及び「東北自治総合研修センターの管理運営に関する協定書」に基づき、東北自治総合研修センター（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

センターの維持管理業務を行う。

(2) 寄宿舍運営事業

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等の利用

平成29年度 自治体別派遣実績

注1:研修の正式名称は、130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)

| 研修名 自治体等 | 主任級 | 200 中堅 | 201 中堅 | 説明力・ 表現力 | 政策形成 | 危機管理 | ディ マスマ ス | 運営 企画 | 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 | 公 共 施 設 ア セ ッ ト | 計 |
|-------------|-----|-----------|-----------|-------------|------|------|----------------|----------|------|------------------|--------|-------------|--------------------------------------|--------------|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-----|
| 青森県 | | | 1 | 1 | | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | | 1 | 1 | | | 15 |
| 秋田県 | 1 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | 1 | | | | | 1 | 6 |
| 岩手県 | 4 | 4 | 2 | 3 | 6 | 5 | 7 | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 46 |
| 山形県 | 2 | | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | | 1 | | | 1 | 1 | 1 | | | 18 |
| 福島県 | 1 | 1 | 2 | | | | | | | | | | | 2 | | | | 6 |
| 宮城県 | 5 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 6 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 59 |
| 県小計 | 13 | 8 | 9 | 7 | 9 | 13 | 16 | 6 | 8 | 5 | 5 | 11 | 4 | 9 | 8 | 8 | 11 | 150 |
| 青森市 | | | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | 2 |
| 弘前市 | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 4 |
| 八戸市 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 五所川原市 | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | | | | 1 | 3 |
| 十和田市 | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | 1 |
| 三沢市 | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | 1 |
| 三戸町 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 田子町 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 南部町 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 階上町 | | | | 2 | | | | | | | | | | | | 1 | | 3 |
| 三戸郡福祉事務組合 | | | | | 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 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 24 |
| 秋田市 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 横手市 | | 1 | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | | | | | | 5 |
| 鹿角市 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 大仙市 | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | 1 |
| 北秋田市 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 仙北市 | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | 1 |
| 美郷町 | | | | 1 | | | | | | | | 1 | | | | | | 2 |
| 能代山本広域※ | | | | | | 3 | 2 | | | | | | | | | | | 5 |
| 秋田県内小計 | 0 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 |
| 盛岡市 | 1 | | 1 | | | | | | | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | 7 |
| 宮古市 | | | | | | | | | | | | 2 | | 2 | | | | 4 |
| 大船渡市 | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | 1 |
| 花巻市 | | | 1 | | | | | | | | | | 1 | | | | | 2 |
| 久慈市 | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | 2 |
| 遠野市 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 一関市 | 2 | 1 | 1 | | | | | | | 2 | 1 | | | | | | | 7 |
| 陸前高田市 | 1 | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | 2 |
| 雫石町 | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| 紫波町 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 矢巾町 | | | 1 | | | | | | | | | 1 | | | | | | 2 |
| 住田町 | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 |
| 大槌町 | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | 1 |
| 洋野町 | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | 1 |
| 軽米町 | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | 3 |
| 岩手県内小計 | 6 | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 8 | 3 | 0 | 3 | 2 | 3 | 0 | 36 |

自治体の正式名称

能代山本広域 : 能代山本広域市町村圏組合

最上広域 : 最上広域市町村圏事務組合

相馬地方広域 : 相馬地方広域市町村圏組合

ふくしま自治研 : (公財)ふくしま自治研修センター

宮城県市町村研修所 : 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

宮城県市町村退職 : 宮城県市町村職員退職手当組合

宮城病院機構 : 地方独立行政法人宮城県立病院機構

| 研修名 自治体等 | 主任級 | 200 中堅 | 201 中堅 | 説明力・ 表現力 | 政策形成 | 危機管理 | アイデア | マスマス 運営 | 研修企画 | 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 |
|-------------|-----|-----------|-----------|-------------|------|------|------|------------|------|------|---------|--------|-------|------------------|----------|-----------------|----------|---------------------|------------------|-----|
| 米沢市 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 鶴岡市 | | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | | | | | | 2 |
| 酒田市 | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | 1 | | 2 | 5 |
| 上山市 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 天童市 | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | 1 | | | 2 |
| 東根市 | 1 | | 1 | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| 尾花沢市 | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 朝日町 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 高畠町 | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 |
| 最上広域事務組合※ | | | | | | | 1 | 1 | | | | | | 2 | | | | | | 4 |
| 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 | 1 | | | | | | 7 |
| 山形県内小計 | 3 | 1 | 2 | 4 | 0 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 32 |
| 福島市 | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 郡山市 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| いわき市 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 相馬市 | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | 1 |
| 二本松市 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 田村市 | | 1 | | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 本宮市 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 桑折町 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 矢吹町 | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 石川町 | 2 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 小野町 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 平田村 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 相馬地方広域※ | | | | | | 1 | 2 | | | | | | | | | | | | | 3 |
| ふくしま自治研※ | | | | | | | | 1 | 2 | 1 | | | | | | | | | | 4 |
| 福島県内小計 | 4 | 5 | 5 | 0 | 1 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 23 |
| 気仙沼市 | | | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 白石市 | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 3 |
| 角田市 | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | | | 3 |
| 多賀城市 | | | | 2 | 1 | | | | | 1 | | | | 2 | 1 | | | | 1 | 8 |
| 登米市 | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 東松島市 | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 1 | | | 4 |
| 大崎市 | | | | 2 | 2 | | | | | | | 1 | 1 | 1 | | 2 | | | 1 | 10 |
| 富谷市 | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 柴田町 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 丸森町 | 1 | | | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 亘理町 | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 七ヶ浜町 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 利府町 | | | | | | | | | | | | | | 3 | | | | | 1 | 3 |
| 大和町 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 女川町 | | | | | 6 | | | | | | | | | | | | | | | 6 |
| 宮城市市町村研修所※ | | | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | 2 |
| 石巻広域行政※ | | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 大崎広域行政※ | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 塩竈地区消防事務組合 | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 亘理地区行政事務組合 | | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 宮城市市町村退職※ | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 公立大学法人宮城大学 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 宮城病院機構※ | | | | | | | | 1 | | | | 2 | | 3 | | | | | | 6 |
| 宮城県内小計 | 4 | 4 | 3 | 11 | 10 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 1 | 9 | 1 | 6 | 3 | 5 | 5 | 5 | 69 |
| 民間企業 | | | | | | 2 | | | | | | | | | | 10 | | | | 12 |
| 合計 | 30 | 20 | 30 | 25 | 22 | 27 | 24 | 16 | 13 | 14 | 22 | 18 | 20 | 14 | 28 | 17 | 23 | 23 | 23 | 367 |

平成29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5回 主任級職員研修 7月3日(月)～7月28日(金) | 30 | 25 | 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200回 中堅職員研修 8月21日(月)～10月20日(金) | 20 | 60 | 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201回 中堅職員研修 10月23日(月)～12月22日(金) | 30 | 60 | | |
| | 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)～5月26日(金) | 25 | 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138回 政策形成コース 10月26日(木)～10月27日(金) | 22 | 2 | 政策形成と事業のスクラップ 事業廃止のための事業評価基準、廃止事業決定の手順等 | |
| | 第139回 危機管理コース 11月8日(水)～11月10日(金) | 27 | 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 | うち民間企業2人 |
| | 第140回 マスメディア対応コース 1月18日(木)～1月19日(金) | 24 | 2 | 緊急時のマスコミ対応、模擬記者会見実習 | |
| | 4 第3回 研修企画・運営者研修 7月11日(火)～7月13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3回 研修講師養成研修 7月13日(木)～7月14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16回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修 6月21日(水)～6月23日(金) | 15 | 3 | 人事院討議式「公務員倫理」指導者養成 | |
| 7 第31回 接遇研修指導者養成研修 6月7日(水)～6月9日(金) | 22 | 3 | 公務人材開発協会講師による接遇指導者養成 | | |
| 8 第22回 O J T 指導者養成研修 5月17日(水)～5月19日(金) | 18 | 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7回 ハラスメント防止 指導者養成研修 7月6日(木)～7月8日(金) | 20 | 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15回 政策法務研修 6月26日(月)～6月29日(木) | 14 | 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43回 地域経済活性化コース 9月5日(火)～9月7日(木) | 28 | 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 | うち民間企業10人 | |
| 第44回 少子・高齢社会の政策戦略コース 9月27日(水)～9月29日(金) | 17 | 3 | 少子・高齢化の現状把握と将来推計による効果的な自治体政策 | | |
| 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)～10月13日(金) | 23 | 3 | 老朽化した公共施設のマネジメントを技術・政策の両面から考える研修 | | |
| 12 第13回 セミナー 11月15日(水) | 284 | 1 | 独立行政法人中小企業基盤整備機構 業務統括役前・在ヒューストン 総領事 高岡 望 氏 「トランプ時代と日本 ～緊迫する世界情勢の読み方～」 | 東北自治総合研修センター創立20周年記念 | |
| 計(セミナーを含まない) | | 367 | — | — | |
| II 研究事業 | 事業種別 | 参加者数 | 日数 | 実施内容 | |
| | 1 研究会 第50回 8月9日(水)～8月10日(木) | 86 | 2 | ①〈講話〉人事院公務員研修所 教授 財務省財務総合政策研究所 研修部長 高嶋 直人氏 「働き方改革」 ②〈模擬講義〉教育研修企業7社 | |
| 2 機関誌「東北自治」第84号〔本書〕 | H.P掲載 | | | 論文、研修受講記、研修所だより他 | |

1 主任級職員研修

第5回研修

| 実施期間 | | 対象 | | 修了者数 |
|---------------------------------|-------------|--|-------------------------------------|------|
| 平成29年7月3日(月)～7月28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」の意味であり、実際の職位を表すものではない。) | | 30人 |
| 科目 | 時間数 (時間) | 講師 | | |
| | | 氏名 | 所属・職名 | |
| I 基本科目 | 31 | | | |
| 地方自治法 | 10 | 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 副院長 | |
| 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 | 82 | | | |
| 政策法務 | 23 | 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 副院長 | |
| 基調講義 | 6 | | | |
| グループ研究 | 14 | | | |
| 発表・講評 | 3 | | | |
| 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 | |
| 基調講義 | 9 | | | |
| 自治体の人口・介護推計 | 3 | | | |
| 福祉の推計, 自治体シミュレーション | 3 | | | |
| 地域経済の活性化 | 41 | 木村 俊昭 | 東京農業大学生物産業学部 教授 コミュニティ総合プロデューサー | |
| 基調講義 | 6 | | | |
| グループ研究 | 31 | | | |
| 発表・講評 | 4 | | | |
| 地域経済分析システム (RESAS) を活用した地方創生 | 3 | | 経済産業省東北経済産業局総務企画部総務課企画室 職員 | |
| III 講話 | 6 | | | |
| 政策の実際Ⅰ (GISを価値とした自治体政策) | 3 | 長谷川 普一 | 新潟県新潟市都市政策部GISセンター 主幹 | |
| 政策の実際Ⅱ (住民協働による地域活性化策) | 3 | 新田 新一郎 | (有)プランニング開 代表取締役 | |
| 開・閉講式, オリエンテーション | 5 | | | |
| 計 | 124 | | | |

2 中堅職員研修

(1) 第200回研修

| 実施期間 | | 対象 | | 修了者数 |
|-------------------------|-------------|------------------|--|------|
| 平成29年8月21日(月)～10月20日(金) | | 30歳以上41歳未満の職員 | | 20人 |
| 科目 | 時間数 (時間) | 講師 | | |
| | | 氏名 | 所属・職名 | |
| I 法律・経済 | 107 | | | |
| 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 | ひろむ法律事務所 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 副院長 | |
| 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) | 笹村 恵 司 | 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 副院長 | |
| 地域経済学 | 18 | 千葉 昭 彦 | 東北学院大学 副学長 同 経済学部 教授 | |
| II 政策戦略 | 98 | | | |
| 自治体財政 | 15 | 坂本 直 樹 | 山形大学人文社会科学部 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 伊藤 健 治 | 東北大学大学院環境科学研究科 科長・教授 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 副院長 | |
| 東北の農業 | 3 | 伊藤 房 雄 | 東北大学大学院農学研究科 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 | 生田 浩 一 | 内閣府地方分権改革推進室 参事官補佐 | |
| 震災復興関連講話 | 4 | 須田 善 明 | 宮城県女川町長 | |
| | 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 参事 女川復興連絡協議会 事務局長 | |
| 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 | 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 | 篠原 滋 | (一社)日本経営協会 講師 | |
| 特別講話 | 3 | 山田 理 恵 | 東北電子産業(株) 代表取締役社長 | |
| 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 | | | |

(2) 第201回研修

| 実施期間 | | 対象 | | 修了者数 |
|--------------------------|-------------|------------------|--|------|
| 平成29年10月23日(月)～12月22日(金) | | 30歳以上41歳未満の職員 | | 30人 |
| 科目 | 時間数 (時間) | 講師 | | |
| | | 氏名 | 所属・職名 | |
| I 法律・経済 | 105 | | | |
| 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 | ひろむ法律事務所 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 副院長 | |
| 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 | 17 | | | |
| 民法 | (16) | 山谷 澄 雄 | 山谷法律事務所 弁護士 | |
| 行政法 | (16) | 笹村 恵 司 | 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 副院長 | |
| 地域経済学 | 18 | 千葉 昭 彦 | 東北学院大学 副学長 同 経済学部 教授 | |
| II 政策戦略 | 103 | | | |
| 自治体財政 | 15 | 坂本 直 樹 | 山形大学人文社会科学部 准教授 | |
| 政策形成シミュレーション | 63 | | | |
| 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 | 27 | 吉岡 敏 明 伊藤 健 治 | 東北大学大学院環境科学研究科 科長・教授 宮城県環境生活部環境政策課 技術補佐 | |
| III 政策法務 | 21 | 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 副院長 | |
| 東北の農業 | 3 | 伊藤 房 雄 | 東北大学大学院農学研究科 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 | 高野 敏 則 | 内閣府地方分権改革推進室 参事官補佐 | |
| 震災復興関連講話 | 4 | 須田 善 明 | 宮城県女川町長 | |
| | 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 参事 女川復興連絡協議会 事務局長 | |
| III 能力開発等 | 62 | | | |
| 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 | 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 | 篠原 滋 | (一社)日本経営協会 講師 | |
| セミナー(特別講演) | 2 | 高岡 望 | (独)中小企業基盤整備機構 業務統括役 | |
| 人事評価制度 | 2 | 青木 寧 | 花王(株)執行役員 人事開発部統括 | |
| 特別講話 | 3 | 山田 理 恵 | 東北電子産業(株) 代表取締役社長 | |
| IV その他 | 8 | | | |
| 体育〔3B体操等〕 | 3 | 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 | 278 | | | |

3 管理者研修

(1) 第137回 【説明力・表現力向上コース】

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--|-----------------------------|------|-------------------|
| 平成29年5月25日(木)～5月26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 | | 25人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 管理者に求められるプレゼンテーション能力〔講義〕 2 説明能力を磨く効果的表現術1〔実習1〕 3 説明能力を磨く効果的表現術2〔実習2〕 4 説明能力を磨く効果的表現術3〔実習3〕 5 説明能力を磨く効果的表現術4〔実習4〕 6 議会・委員会対応のポイントと心得〔講義〕 7 説明能力を磨く模擬答弁1〔実習5〕 8 説明能力を磨く模擬答弁2〔実習6〕 | 12h00m | 高橋 修 | (株)AOI企画 代表取締役 |
| 開・閉講式, オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 13h00m | | |

(2) 第138回 【政策形成コース】

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--|-----------------------------|------|-----------------------|
| 平成29年10月26日(木)～10月27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 | | 22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 組織ビジョンの策定 3 政策形成コンセプト(組織目標)の設定 4 事業スクラップの基礎知識 5 事業のスクラップ手順 6 スクラップ事業の候補選定, その実践 7 スクラップ事業の選定 8 事業スクラップ計画の立案 9 まとめ | 11h30m | 本多鉄男 | (株)行政マネジメント 研究所 会長 |
| 開・閉講式, オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 12h30m | | |

(3) 第139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29年11月8日(水)～11月10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 | | 27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 不正リスクと内部統制 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 クライシスクommunicationの理解 15 まとめ、質疑応答 | 16h 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 | 1h 00m | | |
| 計 | 17h 30m | | |

(4) 第140回 [マスメディア対応コース]

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|-----------------------------|-------|----------------|
| 平成30年1月18日(木)～1月19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 | | 24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 クライシスクommunication 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 | 11h 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 | 1h 00m | | |
| 計 | 12h 00m | | |

4 第3回 研修企画・運営者研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|--------------------|------|-------------------|
| 平成29年7月11日(火)～7月13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 | 13h00m | 高橋 修 | (株)AOI企画 代表取締役 |
| 開・閉講式, オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 14h00m | | |

5 第3回 研修講師養成研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--|----------------------|-------|-------------------|
| 平成29年7月13日(木)～7月14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 | 9h30m | 高橋 利夫 | 東北コミュニケーション研究所 所長 |
| 開・閉講式, オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 10h30m | | |

6 第16回 JKET(公務員倫理)指導者養成研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|--|-------|---------------------|
| 平成29年6月21日(水)～6月23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 | | 15人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 倫理とは 2 公務員に求められる倫理 3 公務員に求められる規律 4 実際の場面で 5 望ましい職場風土の形成 | 20h50m | 福 泉 裕 | (一財)公務人材 開発協会 講師 |
| 開・閉講式, オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 21h50m | | |

7 第31回 接遇研修指導者養成研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--|----------------------------------|---------|---------------------|
| 平成29年6月7日(水)～6月9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 | | 22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 | 17h20m | 金 子 恭 子 | (一財)公務人材 開発協会 講師 |
| 開・閉講式, オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 18h20m | | |

8 第22回 OJT指導者養成研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--|---|------|---------------|
| 平成29年5月17日(水)～5月19日(金) | OJT研修の指導者となることが予定されている職員及び受講を希望する管理・監督者 | | 18人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 トレーナーズトレーナーとしてのあるべき姿 2 指導者として求められる知識 3 タイプ別OJT指導法 4 インストラクションスキル向上 5 研修指導する際の基本姿勢 6 模擬講義(1回目) 7 講義のポイントの紹介 8 2回目の模擬講義に向けての準備 9 模擬講義(2回目) 10 まとめ | 16h30m | 平井彩子 | (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7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29年7月6日(木)～7月8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 | | 20人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 ハラスメントの現状と管理者の役割 2 セクハラの実状 3 パワハラの実状と防止対策 4 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 | 9h00m | 菊入和子 | オフィスぐりん 代表 |
| 開・閉講式, オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 10h00m | | |

(2) 第44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29年9月27日(水)～9月29日(金) | 政策担当職員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 |
| 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】 | 16h30m | 吉田 浩 | 東北大学大学院経済学研究科 教授 同 高齢経済社会研究センター長 |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 17h30m | | |

(3) 第45回 【公共施設のアセットマネジメントコース】

協力：東北大学大学院工学研修科インフラ・マネジメント研究センター

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29年10月11日(水)～10月13日(金) | 財政、管財、政策及び土木担当職員及び受講を希望する職員 | | 23人 |
| 内容 | 時間数 (時・分) | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 1 東北地方におけるコンクリート構造物の劣化予測とLCC評価 | 1h50m | 皆川 浩 | 東北大学大学院工学研究科 准教授 研究センター 副センター長 |
| 2 仙台市下水道事業におけるアセットマネジメントシステムの導入と運用 | 1h30m | 大坪 昭彦 | 仙台市建設局下水道経営部 経営企画課 主幹兼室長 |
| 3 施設管理者のための維持管理業務 -実践編- | 3h00m | 佐竹 昭彦 | 東北学院法人事務局 施設部施設課長 |
| 4 公共施設マネジメント 施設管理から資産管理へ～「拡充」から「縮充」への発想転換～ | 4h00m | 南 学 | 東洋大学大学院経済学研究科 客員教授 |
| 5 公共施設の維持管理 ～東北地方の現状と産官学連携の取り組み～ | 1h30m | 久田 真 | 東北大学大学院工学研究科 教授 研究センター長 |
| 6 市町村管理橋に多い小規模橋梁の特徴 | 40m | 橋田 明良 | 研究センター 産官学連携研究員 |
| 7 舗装の基礎 | 40m | 畠山 仁 | 東日本高速道路(株)東北支社技術部技術企画課 課長代理 |
| 8 自治体先進取り組み例 1 上山市 継続的な道路維持管理を見据えた取り組み | 20m | 武田 秀人 | 山形県上山市建設課 主査 |
| 9 自治体先進取り組み例 2 小田原市 橋梁直営点検の取り組み | 20m | 曾根 浩樹 | 神奈川県小田原市建設部道水路整備課 副課長 |
| 10 自治体先進取り組み例 3 江津市 橋梁直営点検の取り組み | 20m | 本山 恵美 | 島根県江津市土木建設課 技師 |
| 11 自治体先進取り組み例 4 奥出雲町 市町による橋梁直営点検への取り組み | 20m | 安部 俊光 | 島根県奥出雲町建設課 企画員 |
| 12 ディスカッション | 1h30m | 講師 全員 | |
| 開・閉講式、オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 17h00m | | |

10 第15回 政策法務研修

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|--|---|-------|--|
| 平成29年6月26日(月)～6月29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。) | | 14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 条例立案実習のグループ討議 5 条例立案実習発表・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 副院長 |
| 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43回〔地域経済活性化コース〕〔東北電力(株), (株)七十七銀行と連携実施〕

| 実施期間 | 対象 | | 修了者数 |
|---|---------------------------------------|---------|--|
| 平成29年9月5日(火)～9月7日(木) | 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 | | 28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) | 4h00m | 千 葉 昭 彦 | 東北学院大学 副学 長 同 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? ・DVDによる事例紹介 ・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 | 13h00m | 木 村 俊 昭 | 東京農業大学 生物産業学部 教授 コミュニティ総合 プロデューサー |
| 開・閉講式, オリエンテーション | 1h00m | | |
| 計 | 18h00m | | |

12 第12回 セミナー

| 実施期間 | 対 象 | | 受講者数 |
|-----------------------------------|-----------|-------|---|
| 平成29年11月15日（水） | 聴講を希望する職員 | | 284人 |
| 内 容 | 時間数 | 講 師 | |
| | | 氏 名 | 所 属・職 名 |
| 特別講演 「トランプ時代と日本～緊迫する世界情勢の読み方～」 | 2h00m | 高 岡 望 | (独)中小企業基盤整備 機構 業務統括役 前・在ヒューストン総 領事 |
| 計 | 2h00m | | |

平成29年度 研究事業実績

第50回 研究会

| 実施期間 | 対象 | | 参加者数 |
|-----------------------------|--------------------|-----------|--|
| 平成29年8月9日(水)～8月10日(木) | 職員研修担当者及び参加を希望する職員 | | 86人 |
| 内容 | 時間数 | 講師 | |
| | | 氏名 | 所属・職名 |
| 講話 「働き方改革」 | 2 h 00m | 高 嶋 直 人 | 人事院公務員研修所 教授 財務省財務総合政策 研究所 研究部長 |
| 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29年 | |
| 4月1日 | 評議員5人，理事2人の交代があった。 |
| 5月30日 | 第9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28年度事業報告について ②平成28年度決算及び特定費用準備資金等の積立について ③平成29年度補正予算について ④任期満了に伴う評議員の選任候補者について ⑤任期満了に伴う理事の選任候補者について ⑥任期満了に伴う監事の選任候補者について ⑦第9回評議員会の招集について |
| 6月14日 | 第9回評議員会開催（会場：東北自治総合研修センター） 報告 ①平成28年度事業報告について 議案 ①平成28年度決算及び特定費用準備資金等の積立について ②平成29年度補正予算について ③任期満了に伴う評議員7名の選任について ④任期満了に伴う理事7名の選任について ⑤任期満了に伴う監事2名の選任について |
| 6月14日 | 理事の互選により代表理事に宮崎博之理事を 常務理事に内出正則理事をそれぞれ選定した （新たな役員名簿は次ページ参照） |
| 平成30年 | |
| 1月25日 | 第10回理事会開催（会場：宮城県庁） 議案 ①職員の給与に関する規程の一部改正について ②寄宿舍規程の一部改正について ③平成29年度補正予算について ④第6次研修実施5か年計画について ⑤平成30年度事業計画について ⑥平成30年度予算について ⑦第10回評議員会の招集について |
| 2月7日 | 第10回評議員会開催（会場：宮城県庁） 報告 ①職員の給与に関する規程の一部改正について ②寄宿舍規程の一部改正について ③平成29年度補正予算について 議案 ①平成29年度補正予算について ②第6次研修実施5か年計画について ③平成30年度事業計画について ④平成30年度予算について |

〔公益財団法人 東北自治研修所 役員・職員名簿〕

1 評議員 7名

平成30年3月現在

| 県名 | 氏名 | 所属・職名 |
|-----|------|----------------|
| 青森県 | 大澤道彦 | 青森県総務部次長 |
| 岩手県 | 佐藤一男 | 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 | 小柴宏幸 | 福島県総務部次長（人事担当） |
| 宮城県 | 佐野好昭 | 宮城県総務部長 |
| 宮城県 | 阿部正直 | 宮城県総務部人事課長 |

2 監事 2名

| 役職名 | 氏名 | 所属・職名 |
|-----|------|------------------|
| 岩手県 | 臼井智彦 | 岩手県政策地域部市町村課総括課長 |
| 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 | 金野賢治 | 岩手県総務部人事課給与人事担当課長 |
| 秋田県 | 中嶋敬子 | 秋田県自治研修所次長 |
| 山形県 | 沖津忍 | 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 : 総括 : 宮城県派遣職員 |
| | 主幹 | 佐藤信夫 : 庶務・寮務 : 常勤嘱託職員 |
| | 主事 | 穴戸亜紀 : 庶務・経理 : 常勤嘱託職員 |
| | 主事 | 三ヶ田晶恵 : 庶務・寮務 : 常勤嘱託職員 |
| 教務担当 | (次長) | 大谷正彦 : 総括 : 宮城県派遣職員 |
| | 副参事 | 今野裕 : 研修 : 常勤嘱託職員 |
| | 主査 | 佐藤祐美子 : 研修 |

〔 編 集 後 記 〕

- 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。
- 平成 30 年度から始まる新たな研修事業 5 か年計画が策定されました。新計画では「働き方改革マネジメントコース」や、インバウンドに着目した「事例に学ぶ地域経済活性化コース」など、自治体が直面する課題に対応した研修を取り入れております。これからも皆様のご期待に応えて参りたいと思います。
- この機関誌「東北自治」が創刊されたのは昭和 39 年で、その創刊号には仙台市青葉区川内で平成 9 年 3 月まで使用されていた東北自治研修所の青葉寮の起工式の様子が伝えられておりました。研修・宿泊施設の老朽化、狭隘化に対応するだけでなく、新たな行政課題や広域化する行政課題に迅速・的確に応えうる人材を養成するため、東北 6 県（東北自治研修所）、宮城県公務研修所及び宮城県市町村職員研修所の三つの研修機関が共同で総合的な研修施設として建設した、東北自治総合研修センターが富谷市に完成して 20 年になります。本号では平成 5 年から中堅職員研修の民法ゼミで御指導頂いている、山谷法律事務所の山谷澄雄弁護士に研修にまつわるエピソードを書いていただきました。
- 東北自治総合研修センター創設 20 周年を記念して、高岡望（前・在ヒューストン総領事、現・中小企業基盤整備機構業務統括役）様に「トランプ時代と日本～緊迫する世界情勢の読み方～」と題して御講演いただきました。高岡様は先入観にとらわれない、事実に基づく冷静な状況分析により、早い時期から「トランプ大統領の誕生を予想」された方です。講演会の概要をまとめておりますので御覧ください。
- この 3 月 11 日で東日本大震災から 7 年が経過しました。復興への道りはまだ道半ばではありますが、各自治体の懸命な取り組みにより着実に進んでいることが感じられます。また、過去に例のないような規模の自然災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 8 4 号

発 行 平成 30 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