

東北自治

T O H O K U J I C H I

Vol.86

〔令和2年3月〕

随想・講演

特別随想

● **復興完遂と
その先の更なる躍進を目指して**

宮城県知事 村井 嘉浩

特別講演

● **AIで変わる自治体業務
— 残る仕事, 求められる人材 —**

早稲田大学政治経済学術院 教授 稲継 裕昭

論文

● **地方自治体における
宿泊税導入に関する考察**

東北大学大学院経済学研究科 教授 吉田 浩
同 高齢経済社会研究センター長

● **決算統計の標準化からみる
東北地方の市町村財政**

山形大学人文社会科学部 准教授 坂本 直樹

公益財団法人 東北自治研修所

目次

- 特別随想
復興完遂とその先の更なる躍進を目指して
宮城県知事 村井 嘉浩 …… 1
- 特別講演
A Iで変わる自治体業務 — 残る仕事, 求められる人材 —
早稲田大学政治経済学術院 教授 稲継 裕昭 …… 3
- 論文 I
地方自治体における宿泊税導入に関する考察
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 …… 6
- 論文 II
決算統計の標準化からみる東北地方の市町村財政
山形大学人文社会科学部 准教授 坂本 直樹 …… 14
- 政策の実際
民間手法を駆使した庁舎・学校整備と跡地利用について
愛知県高浜市監査委員事務局 監査委員事務局長 山本 時雄 …… 23
- 各県・市町村の研修取組事例
〔盛岡市の取組事例〕「職員力」と「組織力」で盛岡の未来を創る
岩手県盛岡市総務部職員課能力開発室 主査 杉田 一盛 …… 32
- 研修受講記
第7回主任級職員研修を受講して
岩手県盛岡市建設部道路管理課 技師 米澤 彩子 …… 38
宮城県水産林政部森林整備課 技師 佐々木智樹 …… 40
福島県福島市健康福祉部地域福祉課 副主査 風間 康聖 …… 42
第204回・第205回中堅職員研修を受講して
岩手県一関市油島市民センター 主任主事 小山 貴史 …… 44
宮城県北部教育事務所 主事 阿部 寿幸 …… 46
福島県総務部税務課 副主査 渡邊 廣通 …… 48
秋田県企画振興部総合政策課 主事 渡部 美月 …… 50
秋田県秋田市福祉保健部福祉総務課 主査 佐々木淳尊 …… 52
山形県東根市総務部税務課 市民税係長 天野 和広 …… 54

第148回管理・監督者研修〔マスメディア対応コース〕を受講して
青森県商工労働部新産業創造課 総括主幹 今村裕希子 …… 56

第9回ハラスメント防止指導者養成研修を受講して
岩手県花巻市総合政策部総務課 法務専門監 渡辺 絃生 …… 58

第51回行政課題研修〔事例に学ぶ 地域経済活性化コース～インバウンドの推進～〕を受講して
福島県伊達市産業部商工観光課 副主幹 丹治絵美子 …… 60

■ 研修レポートから

第7回主任級職員研修 地域経済の活性化
過疎対策～恋愛と歴史が結ぶあの日の宿場町～
D班 (宮城県 宮下歩海, 岩手県 滝澤隆宰, 岩手県盛岡市 米澤彩子, 秋田県 高田寛之, 山形県 八幡千尋,
山形県村山市 滝口雄太) …… 63

第204回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ〔環境政策〕
Balance Important Office
Bグループ (福島県 渡邊廣通, 岩手県 太田聖弥, 岩手県一関市 小山貴史, 宮城県大和町 高木健太郎) …… 68
講師コメント 東北大学大学院環境科学研究科 教授 吉岡 敏明 …… 75

第205回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ〔環境政策〕
地域の環境力向上コンテスト～伸ばそう地域の力, 広げよう環境の輪～
Cグループ (宮城県白石市 遠藤洋平, 青森県 小野 裕, 岩手県八幡平市 関 満, 山形県 有川玄基) …… 76
講師コメント 東北大学大学院環境科学研究科 教授 吉岡 敏明 …… 81

■ 研修所だより

〈令和2年度事業計画〉	82
〈令和2年度研修計画〉	84
〈令和2年度研修日程表〉	86
〈研修受講申込み〉	87
〈調査研究・普及事業〉	87
〈東北自治総合研修センター維持管理事業〉	88
〈昭和39年度～令和元年度研修種別受講者実績表〉	89
〈令和元年度自治体別派遣実績〉	90
〈令和元年度研修事業実績〉	92
〈(公財)東北自治研修所評議員会・理事会開催状況〉	105
〈(公財)東北自治研修所役員・職員名簿〉	106
〈編集後記〉	



復興完遂と その先の更なる躍進を目指して

宮城県知事 村 井 嘉 浩

はじめに、昨年の令和元年台風第19号の暴風雨による災害により、東北地方各地が甚大な被害を受けました。改めて、お亡くなりになられた方々の御冥福をお祈り申し上げますとともに、被災された方々に謹んでお見舞い申し上げます。

本県においても、県内各地で被害が発生したことから、一日も早い復旧・復興に向け、市町村や関係機関と連携しながら全力で取り組んでいるところです。また、今回の台風はもとより、東日本大震災以降、東北各県をはじめ全国各地の多くの皆様から多大なる支援をいただいておりますことに心より御礼申し上げます。

さて、去年は元号が「平成」から「令和」へと移り変わる、歴史的にも意味深い年となりました。令和2年目となる今年、「宮城県震災復興計画」（平成23年10月策定）の最終年度に入る大きな節目の年でもあります。創造的な復興の総仕上げを確かなものにしていくとともに、復興需要後を見据えた地域経済の活性化や人手不足対策、子育て支援や医療・福祉提供体制の充実など、「宮城の将来ビジョン」で掲げた将来像の実現に向けた重要な時期となります。

まず、最優先課題の震災復興については、復興を果たす上で、最も重要だった災害公営住宅

が全て完成し、復興まちづくり事業や交通インフラなど、ハード面の復旧・復興は着実に進捗しております。残されたハード事業を着実に進めながら、復興の総仕上げに向けて、今年も総力を結集して取り組んでまいります。

一方で、被災者の心のケアや地域コミュニティの再構築などソフト面での取組は、きめ細かな息の長い支援が継続できるよう、引き続き、国や関係機関と連携を図りながら取り組んでまいります。

また、震災復興計画のもと、ポスト復興を見据えて様々な「創造的な復興」の取組にもチャレンジしてまいりました。現在、その取組が形になりつつあります。

主な取組の中からいくつかご紹介しますと、1つ目は「仙台空港の民営化」です。平成28年の空港民営化から4年目を迎え、利用者数は順調に伸びておりますが、運用時間の延長などにより東北のゲートウェイとしての機能強化や利用客の増加を図り、更なる地域の活性化につなげてまいりたいと考えております。

2つ目は「次世代放射光施設」です。東北大学青葉山新キャンパスに整備が進められており、整備に向けた支援や産学官連携を進め、研究開発拠点の形成やものづくり産業の集積、産業のイノベーション創出などが期待できるものと考えております。

3つ目は、上水道・工業用水道・下水道の水道3事業を一体的に管理運営する「宮城県上地下水一体官民連携運営事業」、いわゆる「みやぎ型管理運営方式」です。上地下水道事業が抱える課題を解決し、将来にわたって安全・安心な水を安定的に供給できるよう、官民連携型の「みやぎ型管理運営方式」の実現を目指し取り組んでいるところです。

このほか、深刻な医師不足・偏在の解消を目指し、県内の医学部新設に取り組んだ結果、平成28年に37年ぶりとなる医学部が東北医科薬科大学に誕生しました。さらには、水産業の復興と発展を目指し、民間企業が漁業に取り組めるよう、漁業権を民間に付与する「水産業復興特区」を全国に先駆けて導入するなど、震災をきっかけにして、これら「創造的な復興」の実現に向けて種を蒔いてきたことがつぼみとなり、花開く時期が近づいていると感じております。

来年度、県政運営の基本方針となる総合計画「宮城の将来ビジョン」と震災復興計画が終期を迎えることから、新たな時代にふさわしい宮城県を構築するため、次期総合計画の策定を進めているところです。私が知事になり、現在の将来ビジョンを策定して以来、2度目の策定となりますが、『富県宮城』という基本理念はぶれ

ずに進めてまいります。次の10年では、現代社会が抱える課題の中でも人口減少への対応が大きなテーマの1つになるものと考えており、人口減少が進むことを想定し、それに適応した地域社会づくりも進めていく必要があります。被災地の復興完了に向けたきめ細かなサポートを継続しながら、本県が抱える諸課題の解決や持続可能な地域づくりの推進を目指してまいります。

最後に、今年には本県において大きなイベントが2つ開催されます。1つ目は「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会」のサッカー競技です。世界的な行事であり、これまで世界中からいただいた支援への感謝の気持ちとおもてなしの心を込めて、復興の完遂に向かう宮城の姿を世界に発信してまいりたいと思います。

2つ目は四大行幸啓のひとつである「第40回全国豊かな海づくり大会」です。天皇皇后両陛下の御臨席が慣例となっている国民的な行事であり、東日本大震災で甚大な被害を受けた水産業の元気な姿や「食材王国みやぎ」の魅力を積極的にアピールしてまいりたいと思いますので、是非ともこの機会に宮城県へ足を運んでいただき、宮城の魅力を感じていただければと思います。



AIで変わる自治体業務 — 残る仕事，求められる人材 —

早稲田大学政治経済学術院 教授 稲 継 裕 昭

私は大阪市の職員として13年間勤務したのち、学者に転じました。大阪市では人事行政に長く携わったことから、私の学者としてのスタートも人事行政に関するものが多く、その後、地方自治に関するさまざまなことについても研究をするようになりました。今回はAI^{注1}やRPA^{注2}が普及し始めていることから、地方自治体の仕事が今後どうなるのかということについて述べさせていただきたいと思います。

例えばiPhoneに「Siri」という機能があります。私の話したことを認識する音声認識機能、位置情報把握機能、検索機能、さらには電話をかける機能まで、全部やってくれます。これがまさにAIで、皆さんがお持ちのスマホにも、AIが入っています。

日本経済新聞では決算短信の記事を今ではAI記者が書いています。数年前までは定例作業として人間の記者が1人30社ぐらいを受け持ち、企業から送られてきたデータを読み取って記事にしていました。しかし決まったワードを使用することが多く、AIでもできないかと実証実験を経たうえで、現在では決算短信をほぼ100%近くAI記者が書いているそうです。

介護保険の認定申請に関する申請票の集計、訪問ペーパーの作成作業を、今は、人間が手作業でやっています。人間が作業をするとミスが

起きる可能性があります。しかし、RPAに任せると、ボタン1つ押すだけで30件でも300件でも同じ作業をやってくれます。疲れることなく、あるいは勤務時間終業時に、ボタンを押しておけば、翌日の朝までには作業が完了している。これがRPAです。

今から4年前のある新聞の特集記事に、囲碁の世界では、まだまだ人間にコンピューターはかなわない。10年、20年かかるだろうと、書かれていました。

しかしながら、その記事の2か月後にコンピューターのアルファ碁が人間を破りました。記事予測をはるかに上回るペースでコンピューターが進化していたということです。

現在、AIは第3次ブームにあるとされ、進化を続けています。

第1次ブームは1960年代、コンピューターが出始め「鉄腕アトム」の放映が始まったころですが、当時のコンピューターはCPUも貧弱で多くの機能が発揮できずすぐに衰退しました。

第2次ブームは1980年代、当時の通産省も高性能なコンピューターを開発しようとしたが、まだ人間がコンピューターに知識を教えないければならず、これも衰退しました。

今は第3次ブームにきています。かつてのブームと違うのは、①CPUの飛躍的向上、②

ネット、スマホの普及により、データがクラウド上で飛び交っていること、③機械学習が進化し、ディープラーニング、深層強化学習の技術が飛躍的に向上したことです。

AIの強みは、24時間365日の稼働ができること、機械同士での対話やマルチタスクが可能といったところになります。

総務省の「スマート自治体研究会」で、一昨年の11月に「地方自治体におけるAI・ロボティクスの実証実験・導入状況等の調査」を行いました。AIを1業務でも導入している都道府県は4割、指定都市で6割、その他の市区町村で4%。RPAを1業務でも導入している都道府県は3割、指定都市4割、その他の市区町村で3%でした。

自治体におけるAIの活用事例として、情報提供型のチャットボット^{注3}AI、会議録作成・集約作業のAI、災害情報の要約AI、道路補修効率化のAI、スマート農業推進のAI、職員業務支援のAI、保育所マッチングのAI、介護保険サービスや健康保険・特定健診・メタボ健診に関するAI、それからRPAやAI-OCR^{注4}の導入が見受けられます。

一昨年、総務省の自治体戦略2040構想研究会から報告書が出されました。その報告書には、2040年時点における日本の姿が描かれ、そこから今何をなすべきかという提言がなされています。その提言の一つに、「半分の職員数でも担うべき機能が発揮される自治体」という衝撃的な見出しがありました。

新しく生まれる日本人は昔は200万人いたのが、今では90万人を切るようなところまで来ており、生産年齢人口が半減しております。つまり自治体が採用できる人数も半減し、今の半分の職員数でも行政サービスを提供できるような自治体を目指さざるを得なくなると報告され

ています。

それを実現するために必要なものとして、AIやIoT^{注5}、ロボット等のいわゆる破壊的技術が必要とされ、機械に任せられるところは機械に任せて、人間は人間にしかできないところに特化していくということです。

では、今後、求められる職員とはどのようなものなのか。予測はつきませんが、変わらない価値、求められるものはあります。自治体職員にとっての憲法は日本国憲法以外に二つの条文があると思います。地方自治法第1条の2第1項「住民の福祉の増進」と第2条第14項「最少の経費で最大の効果を挙げる」です。リソースを最大投入し、職員の能力を最大限発揮させるということです。

今までに導入された、あるいは実証実験されているAI、RPAを分類すると、これまでは時間短縮や事務改善に焦点が当てられています。今後は、住民の福祉を増進することで付加価値を与えるところにシフトしていくと思われます。例えば、どれだけ買い物難民を支援できるのか、お年寄りとの対話をスマートスピーカーでどう提供するのかといったところです。

自治体では、住民サービスの向上、防災・防犯、インフラの安全性チェック、こういったものにもAIやセンサーが利用され、業務効率化のためのRPA、さらにはAI-OCRといったものの導入が進むでしょう。

皆さんの仕事が15年後どうなるのかということ職員研修で議論すると、人間で半分、AIとRPAで半分ぐらいというのが大体の傾向です。上述した2040年で「半分の職員数でも・・・」といったところに、数字としても合致します。

人間に残る仕事、AIにできないこととは何なのか。多くの書籍には、どうすれば売れるの

かを考えることや、新しいことを創造することはできないと書かれています。創造性、対人能力、コミュニケーション能力や調整力で、そのような人材をどう育成するのかというところが、今後のポイントになってくると思います。

3年前に政府が発表したデジタル・ガバメント推進方針で、利用者中心の行政サービス改革を推進するため、サービスデザイン思考を取り入れることを明記しています。このサービスデザイン思考とは、サービスを利用する際の利用者の一連の行動に着目し、サービス全体を設計する考え方のことを言っています。従来の業務改革やシステム改革は、提供者目線でしたが、民間ではそれだけでは売れず、つぶれてしまうので、デザイン思考というのが当たり前になっており、行政でも利用者目線でサービスの再設計をしようというものです。

手続き案内を利用する住民について、利用者視点で考えると、チャットボットを使用したLINEの画面で一度に終わるようなものが望ましく、更には、手続き自体がないほうがもっと

望ましいものとなります。法律の壁があるので、できないものもありますが、利用者目線で考えると何が一番住民サービスの向上、「住民の福祉の増進」にかなうのかということをご検討いただき、AI、RPAの導入にも生かしていただきたいと思っています。

注1 AI：人工知能（Artificial Intelligence）。

注2 RPA：ロボティック・プロセス・オートメーション（Robotic Process Automation）事業プロセス自動化技術の一種。

注3 チャットボット：チャット（会話）とボット（ロボット）を組み合わせた造語で、AIを活用した「自動会話プログラム」のこと。

注4 AI-OCR：手書きの書類や帳票の読み取りを行いデータ化するOCRへ、AI技術を活用する新たなOCR処理のこと。

注5 IoT：モノのインターネット（Internet of Things）モノがインターネット経由で通信すること。

※本稿は、令和2年1月8日に宮城県庁講堂で開催された「東北自治総合研修センター3機関合同特別講演」の講演内容を基に再構成したものです。

◆講師略歴◆

稲 継 裕 昭（いなつぐ ひろあき）氏
早稲田大学政治経済学術院 教授

【略 歴】 京都大学法学部卒業
大阪市勤務、大阪市立大学法学部長等を経て、2007年より早稲田大学教授

【専門分野】 行政学、地方自治論、人事行政学、公共経営論

【主な役職】 内閣府消費者委員、大阪府人事委員、行政改革本部専門調査会委員、
内閣国家公務員制度改革推進本部労使関係検討委員会委員、
人事院・公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会委員、
公務員制度改革担当大臣（稲田大臣）アドバイザー等を歴任

【著 作】 「AIで変わる自治体業務」「評価者のための自治体人事評価Q&A」
「自治体行政の領域」「プロ公務員を育てる人事戦略1・2」（以上、ぎょうせい）
「自治体の会計年度任用職員制度」（学陽書房）
「シビテックーICTを使って地域課題を自分たちで解決する」（勁草書房）
「行政ビジネス」（東洋経済）「地方自治入門」（有斐閣）など多数
現在、「月刊ガバナンス」（ぎょうせい）で「AI時代の自治体人事戦略」を連載中



地方自治体における宿泊税導入に関する考察

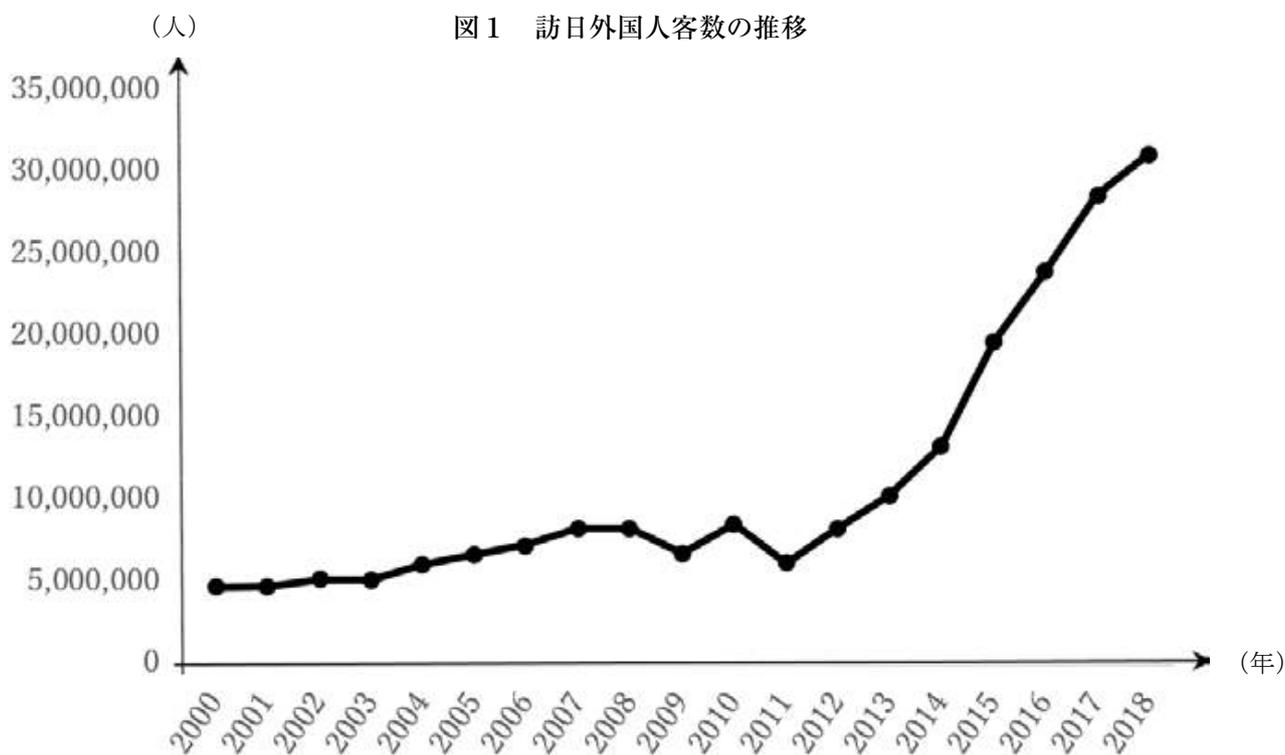
東北大学大学院経済学研究科 教授

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

本稿の目的は、地方自治体における宿泊税導入に関し、そのあり方を経済学（財政学）の見地から考察することである。ここ数年訪日外国人観光客は急速に増大し、全国の観光地と訪ね

る観光客数の増大とともに、地域観光インフラ等の整備に充てるため、観光客に対する課税を以ってその財源に充当するべく、宿泊を対象としたいわゆる宿泊税等の導入を行う地方自治体が増加してきた。



(出所) 観光庁「年別 訪日外客数、出国日本人数の推移」

https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html

ここでは、財政学にもとづく一般的な課税の原理と観光に関する課税の2つの見地から、税収入をもたらす課税にあたっての基本的な考え

方、その財源の支出に関する基本的な考え方を考察し、理論的に整理を行うこととする。

2. 観光に関わる税の導入状況

ここでは、まず全国の宿泊関連課税の状況について、確認を行うものとする。表1は宿泊関連の税を取りまとめたものである。これをみると近年の観光関連課税においては、その自治体

の宿泊施設に宿泊した者を対象として、宿泊料金にもとづき一定の負担を求めるといいうわゆる宿泊税の形式をとった課税が多いことがわかる。

表1 宿泊税一覧（2020年1月31日現在）

団体名	税目	種類	税率
東京都	宿泊税	法定外目的税	1人1泊について宿泊料金が10千円以上15千円未満...100円, 15千円以上...200円
大阪府	宿泊税	法定外目的税	1人1泊について宿泊料金が10千円以上15千円未満...100円, 15千円以上20千円未満...200円, 20千円以上...300円
金沢市	宿泊税	法定外目的税	1人1泊について宿泊料金が20千円未満...200円, 20千円以上...500円
京都市	宿泊税	法定外目的税	1人1泊について宿泊料金が20千円未満...200円, 20千円以上50千円未満...500円, 50千円以上...1,000円
福岡県 福岡市 北九州市	宿泊税	法定外目的税	宿泊者1人1泊につき200円。北九州市内は県税50円, 北九州市150円。福岡市内は宿泊料金が20千円未満は県税50円, 福岡市150円, 20千円以上は県税50円, 福岡市450円。※2020年4月1日より実施
倶知安町	宿泊税	法定外目的税	宿泊料金の2%

（出所）総務省WEBページ、「地方税の概要」中の「法定外税の概要」および福岡県WEBページ「宿泊税の概要」より抜粋作成

また、この宿泊税は地方税の種類として、法定外目的税の形をとっていることもわかる。地方税の体系は図2に示すとおりであるが、法定外目的税としての宿泊税は、通常の地方税法で規定されている標準的な地方税以外に新たに独自の課税として導入されている租税であり、かつ目的税であることから、その税収は特定の目的にその支途が定められているということになる。ここで、普通税とは「その収入の用途を特定せず、一般経費に充てるために課される税。普通税のうち、地方税法により税目が法定されているものを法定普通税といい、それ以外のもので地方団体が一定の手続、要件に従い課する

ものを法定外普通税という」（総務省）であり、目的税とは「特定の費用に充てるために課される税。目的税のうち、地方税法により税目が法定されているものを法定目的税といい、それ以外のもので地方団体が一定の手続、要件に従い課するものを法定外目的税という。」

県による法定外目的税は地方税法第4条、

第四条 道府県税は、普通税及び目的税とする。
2 道府県は、普通税として、次に掲げるものを課するものとする。ただし、徴収に要すべき経費が徴収すべき税額に比して多額であると認められるものその他特別の事情がある

ものについては、この限りでない。

- 一 道府県民税
- 二 事業税
- 三 地方消費税
- 四 不動産取得税
- 五 道府県たばこ税
- 六 ゴルフ場利用税
- 七 自動車取得税
- 八 軽油引取税
- 九 自動車税
- 十 鉦区税

- 3 道府県は、前項各号に掲げるものを除くほか、別に税目を起こして、普通税を課することができる。
- 4 道府県は、目的税として、狩猟税を課するものとする。
- 5 道府県は、前項に規定するものを除くほか、目的税として、水利地益税を課することができる。
- 6 道府県は、前二項に規定するものを除くほか、別に税目を起こして、目的税を課することができる。

の第6項に基づくものである。一方、市町村による法定外目的税は、同じ地方税法第5条の

第五条 市町村税は、普通税及び目的税とする。

- 2 市町村は、普通税として、次に掲げるものを課するものとする。ただし、徴収に要すべき経費が徴収すべき税額に比して多額である

と認められるものその他特別の事情があるものについては、この限りでない。

- 一 市町村民税
- 二 固定資産税
- 三 軽自動車税
- 四 市町村たばこ税
- 五 鉦産税
- 六 特別土地保有税

- 3 市町村は、前項に掲げるものを除く外、別に税目を起して、普通税を課することができる。
- 4 鉦泉浴場所在の市町村は、目的税として、入湯税を課するものとする。
- 5 指定都市等（第七百一条の三十一第一項第一号の指定都市等をいう。）は、目的税として、事業所税を課するものとする。
- 6 市町村は、前二項に規定するものを除くほか、目的税として、次に掲げるものを課することができる。
 - 一 都市計画税
 - 二 水利地益税
 - 三 共同施設税
 - 四 宅地開発税
 - 五 国民健康保険税
- 7 市町村は、第四項及び第五項に規定するもの並びに前項各号に掲げるものを除くほか、別に税目を起こして、目的税を課することができる。

の第7項に基づくものである。

3. 観光に対する課税と支出の根拠

上記まででは、日本における観光分野の増大、観光関連支出に対応した形での宿泊税（法定外目的税）の位置づけを確認した。続いて以下では、観光に対する課税および財政支出の根拠について検討する。このことを検討する理由は、単に「観光客が増加して、観光関連事業からの税収が期待されるから、課税する」や「観光関連支出が必要であるから、その財源として観光に課税する」という曖昧な理論によらず、かつ

税による市場経済への影響を十分に理論的に考慮した形で税がデザインされなければ、課税によって経済的な損失が発生するというデメリットが生じ得るからである。

3-1. 観光に対して課税が必要な場合

はじめに観光という経済活動に対して、課税を導入することが経済学的に望ましいとされる場合を考える。

図3 観光客が過大であるケース

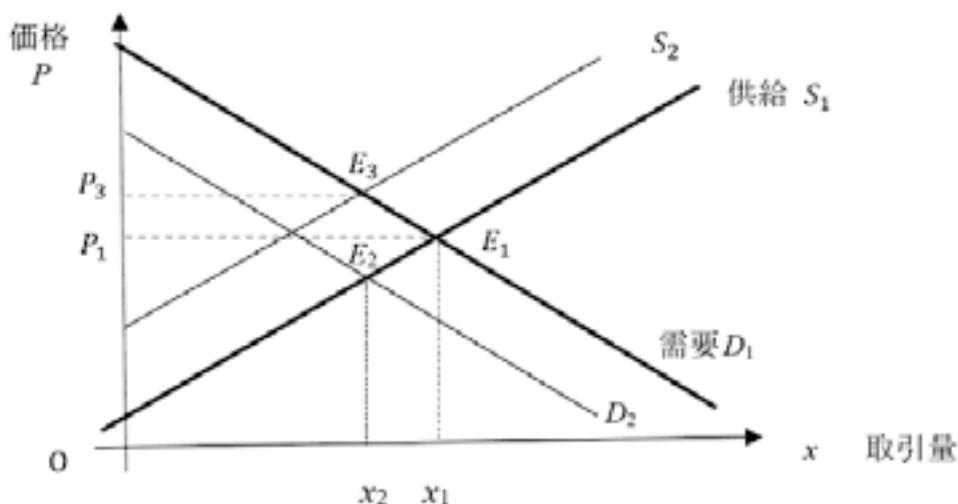


図3はある地域における観光市場の需要と供給を示したものである。通常の場合においては供給曲線 S_1 と需要曲線 D_1 との交点 E_1 において需給が均衡し、その時の取引量は x_1 となっている。このとき、もし観光客の集中により混雑やごみ処理、治安の問題などがあった場合には、このときその社会にとっての観光活動による便益は需要曲線 D_1 より小さい D_2 のレベルとなる。このときの供給曲線 S_1 と需要曲線 D_2 の交点は E_2 であり、社会的に実現すべき取引量は x_2 とならなければならない。すなわち、社会的にみたふさわしい観光の客数は x_2 であ

るにもかかわらず、(来訪する観光客に)個人レベルの判断では D_1 の需要曲線に基づいて行動を行うため、過剰な取引量 x_1 となっていることとなる。そこで、供給者に対して、例えば宿泊税の徴収義務を課すことにより、課税の分だけ価格を上昇させ供給曲線を S_2 にシフトさせることとする。

すると、需要者(観光客)は D_1 に基づいて個人的な意思決定をしたとしても、課税の分だけ値上がりした新しい供給曲線 S_2 との交点 E_3 で均衡することで取引量は最適な水準 x_2 となる。

3-2 観光施策に行政支出が望ましい場合

3-1では地域に来訪する観光客数が社会的に最適な水準を超えて過大となっているケースで、需給を適切に調整するために観光サービスの供給価格を増加させるべく課税を行うことが

資源配分上望ましいケースについて検討した。引き続き本稿では、観光市場における取引量が過小となっている場合について、観光分野に対する行政支出によって社会的に望ましい取引量を実現できるか検討を行う。

図4 観光客が過小であるケース

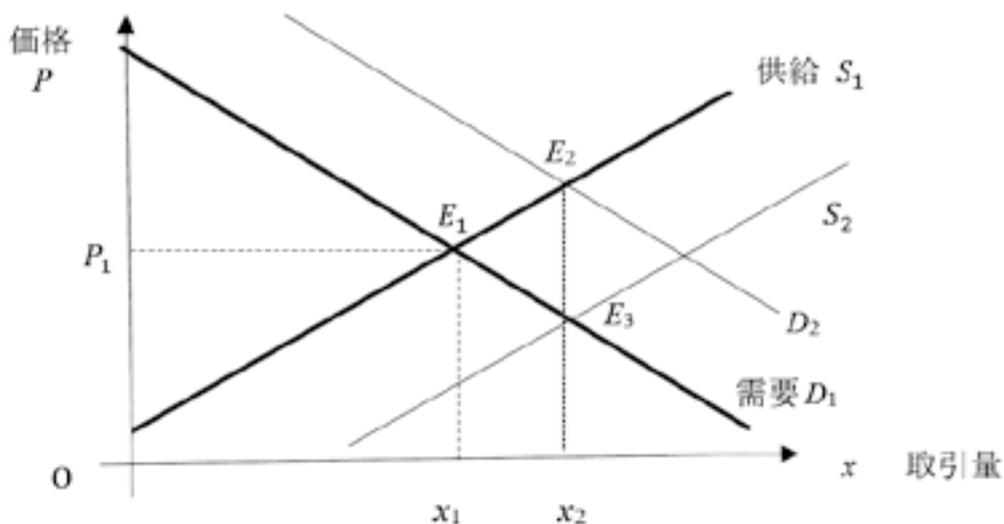


図4は、社会的なメリットを考えると観光客数が最適水準より過小となっているケースを示している。はじめに通常の場合における供給曲線 S_1 と需要曲線 D_1 を考える。この場合の均衡点は E_1 であり、実現する観光市場における取引は x_1 である。しかし、観光客が訪問することにより、直接の観光産業以外に対するメリット（地域の理解、文化の普及、お土産品や飲食品の販売などの波及的な効果）が生じているとすれば、そのメリットも考慮した社会的な需要曲線は D_1 よりも高い位置にある D_2 と評価されなければならない。この時の均衡点は E_2 であり、実現するべき観光客数は x_2 である。すなわち、社会的に望ましい取引量よりも過小な観光客数しか実現していないことになる。

そこで、このギャップを埋めるため、政策当局としては2つの方法が考えられる。第1は、

観光産業そのものに補助金を交付し、観光サービス供給のコストを引き下げ、供給曲線を S_1 から S_2 に下方シフトさせる方法である。これにより、均衡点は E_3 となり、社会的に望ましい量の取引＝観光客の来訪が実現する。第2の方法は観光客に対して所得補助（旅費の支援等の支払い能力の増加）を行うことで、需要曲線を実際に D_2 まで上方シフトさせることである。この場合は、均衡点は E_2 であり、望ましい観光客数は x_2 が実現している。この場合の施策のため何らかの財源措置として税が考えられる。

4. 宿泊税以外の方法の検討

ここでは、観光振興策のために宿泊以外の経済活動に課税を行うケースを検討する。まず、観光によって来訪する観光客そのものを対象と

して直接に税を徴収するケースを考える。この場合、当該観光地や自治体の辺境に人を配し、ここに観光客を特定して課税を行うことになる。この場合、観光に関わる活動から税を徴収するという対応関係は高まるものの、自然景観のような開放空間での観光地で観光客一人一人を補足することや、市町村に流入してくる全て

の人を駅や道路で特定することは困難であり、徴税・納税のための直接、間接のコストは極めて高くなる。このスキームの課税としては、国税として出国税（国際観光旅客税）が実在する。この場合は、出国手続きに合わせて徴収するため、執行が容易となっているが、各地方自治体で同様のことを行うことは困難である。

表3 国際観光旅客税の概要

納税義務者	船舶又は航空機により出国する旅客
非課税等	船舶又は航空機の乗員 強制退去者等 公用船又は公用機(政府専用機等)により出国する者 乗継旅客(入国後 24 時間以内に出国する者) 外国間を航行中に、天候その他の理由により本邦に緊急着陸等した者 本邦から出国したが、天候その他の理由により本邦に帰ってきた者 2 歳未満の者 (注)本邦に派遣された外交官等の一定の出国については、本税を課さないこととする。
税率	出国 1 回につき 1,000 円
徴収・納付	① 国際旅客運送事業を営む者による特別徴収(国際旅客運送事業を営む者の運送による出国の場合) 国際旅客運送事業を営む者は、旅客から徴収し、翌々月末までに国に納付 (注)国内事業者については税務署、国外事業者については税関に納付 ② 旅客による納付(プライベートジェット等による出国の場合) 旅客は、航空機等に搭乗等する時までに国(税関)に納付
適用時期	平成 31 年 1 月 7 日(月)以後の出国に適用(同日前に締結された運送契約による国際旅客運送事業に係る一定の出国を除く)

(出所) 国税庁 WEB ページ。 <https://www.nta.go.jp/publication/pamph/kansetsu/kanko/index.htm>

次に、観光にかかわる利益をそれによって経済的収益を上げている企業に対する課税を行い徴収する方法も考えられる。しかし、通常の実業活動による収益に対しては法人事業税が既に存在し、観光施策による企業のメリットは収益に対する法人事業税の課税で吸収されているといえる。また、法人の収益には観光産業以外の収益も含まれるため。法人事業税で増税を通じた観光施策財源の確保は対応関係の上で限界がある。

第 3 に、来訪観光に関連したお土産品、飲食

などの消費に財源を求めることを考えてみる。この場合、2000 年以前にかつて存在していた特別地方消費税のような課税が考えられる。しかし、市町村内で行われた消費や飲食が観光に基づくものなのか、一般の日常生活に基づくものであるのか、買い手が地域内の住民であるのか、地域外からの来訪者であるのかを店頭で区別することも難しい。このため、観光財源として特別地方観光消費税とすることも困難といえる。

第 4 に、観光と関連の深い公共交通の充実の

財源として、何らかの課税を行う場合を考える。宿泊、消費その他観光活動に関連した課税を行って、公共交通を充実させることは可能であるが、もともと公共交通は乗車に料金を徴収できるのであるから、課税によって別途運営上の資源を調達しなくとも、乗車料金から直接財源を得ることが可能であり、また公共交通の整備拡充によって一番のメリットを得るのはその交通機関を利用する利用者である対応関係を見ると、料金から徴収するという方が特別に別途の課税を行うよりもふさわしいといえる。

5. おわりに

本稿では、地方自治体の観光施策の財源としての宿泊税に焦点を当て、宿泊税の法定外目的

税としての性格、資源配分上の効果、宿泊税以外の形式での財源調達の検討を行った。その結果、地域の観光施策の財源として宿泊税は一定の対応関係と課税執行上の利点を持っていることが明らかとなった。

今後はこの理論的な見地に基づいて、実証的な効果の検証と地域別の課税導入の影響の吟味等を行う必要がある。

※本稿は、筆者の研究者としての個人的な分析結果を述べたものであり、宿泊税に関して筆者の所属する組織、関与する審議会、委員会、東北自治研修所の公式見解を述べたものではありません。

◆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）



決算統計の標準化からみる 東北地方の市町村財政

山形大学人文社会科学部 准教授 坂本直樹

1. はじめに

総務省は各地方公共団体の決算に関して毎年度、地方財政状況調査を実施している。その結果は決算統計といい、地方公共団体の行財政運営をみるための基礎となるもので、地方財政白書として国会に報告されるほか、様々な観点からデータが整理され、総務省ウェブサイトで地方財政状況調査関係資料として公表されている。

このうち決算カードは、個別の都道府県・市町村ごとに普通会計における歳入と歳出の決算額、各種財政指標等の状況について1枚のカードにまとめたもので、一覧性が高く便利である。類似団体比較カードは、類似団体（人口規模や産業構造が類似する団体）との間で財政データを比較できるもので、団体ごとの特徴を見つけるために有用である。財政状況資料集は、「普通会計の歳入・歳出決算額や各種財政指標、一人当たり行政コストやストックに関する情報に加え、決算額や各種財政指標等についての各団体による経年比較や類似団体間比較などの分析を、都道府県・市町村ごとにまとめたもの（総務省ウェブサイト）」で、団体ごとに総合的な財政分析を行うことができる。地方財政状況調査そのものについても、団体ごとに1989年度以降の調査表データが政府統計の総合窓口（e-Stat）からダウンロードできる。決算統計データに基づく市町村財政分析の解説書もあり、大和田・石山（2017）や武田（2018）はその良書である（古くは地方財政調査研究会（1991）が

ある）。このように、地方公共団体に関する財政データの利用環境が充実してきており、その活用が期待される。

一方で、地方公共団体は大きな転換期のなかにある。人口増加や経済成長を前提とした行財政運営はすでに過去のものとなり、人口減少と高齢化というこれまで経験したことのない局面において団体固有の地域特性を踏まえた新しい行財政運営が求められている。新時代に対応した行財政運営を創り出していくためには、団体独自の行財政運営に固執することなく、できるだけ客観的に自身の状況を把握しながら他団体の動向にも目を向けて、団体間で切磋琢磨していくことが必要であろう。そのために財政データがもっと活用されるべきではないだろうか。

本稿では、東北地方における市町村の財政的特徴を把握するために偏差値を活用することを試みる。偏差値は大学入試等にも用いられるようにグループ内における評価対象の相対的な位置を知るために便利である。英語の偏差値がAさんは55でBさんは60ならば、Bさんのほうが英語の成績がよいと判断される。つまり、英語の成績という1つの評価項目を個体間で比較することができる。また、Aさんは英語の偏差値は55であるが数学の偏差値は65ならば、Aさんは英語よりも数学のほうが得意であるという固体内での比較もできる。これはどの科目についても同じ平均と標準偏差になるように偏差値が作られているからである。地方公共団体の財政を例にすると、民生費が商工費よりも

金額が大きいという事実のみで当該団体が商行政よりも福祉行政に力を入れているとは言えないが、両者を偏差値化すれば、どちらにより力を入れているかが判断できる。このように、団体ごとの財政的特徴を見つけるために偏差値が活用できそうである。

しかしながら、地方公共団体の財政的な特徴づけには、類似団体比較カードにみられるように、1人当たりデータ等を類似団体平均と比較する方法がとられることが多く、あまり偏差値は用いられないようである。類似団体比較は確かにわかりやすいが、類似団体平均との大小関係はわかっても、その差の大きさを客観的に評価することはできない。偏差値を用いると、標準偏差を基準にしてその評価がなされるため、ある財政指標が他の団体と比べてどれだけ優れているかがわかる。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では偏差値を計算するためのデータの加工方法を解説する。第3節と第4節では東北地方各県における市と町村の平均を評価対象として偏差値を計算して財政的特徴を見つける。第3節は財政指標、第4節は目的別歳出でみた単独事業費を対象とする。第5節は結論である。

2. データの加工

ある団体の財政的特徴を把握するためには、その団体の財政データのみをみても何もわからない。もちろん、経年で財政データをみることにより、その推移から得られる情報もあるが、それが当該団体固有のものなのか、それとも国の政策に連動したものなのかを判断することは難しい。そのため、当該団体を含む地方公共団体のグループ、例えば、全国全ての市町村や東北地方全ての市町村等を設定して、その中で当該団体がどのようなポジションに位置するかを明らかにするというスタンスで財政的特徴を捉えることを試みる。具体的には、以下のよ

うに財政データの標準化を行う。

D 種類の財政データについて M 個の団体からなるグループを考える。財政データ i についてこのグループに属する団体 j の値を X_{ij} と書く。ただし、 $i = 1, 2, \dots, D$ および $j = 1, 2, \dots, M$ とする。グループ内における財政データ i の平均と標準偏差をそれぞれ μ_i と σ_i とすると、団体 j における財政データ i の標準化された値 z_{ij} は次のように計算される。

$$z_{ij} = \frac{X_{ij} - \mu_i}{\sigma_i}$$

z_{ij} は平均が0、標準偏差が1であり、財政データの平均からの乖離が標準偏差を基準として（標準偏差の目盛りで）測られている。団体 j の値 X_{ij} が大きな値と思われても、平均 μ_i や標準偏差 σ_i が大きければ標準化された値 z_{ij} は小さくなる。これは、平均や標準偏差が大きければ、団体ごとの値が大きくなりやすいためである。

標準化された値 z_{ij} に10をかけて50を足したものがいわゆる偏差値 v_{ij} である。すなわち、

$$v_{ij} = 10z_{ij} + 50$$

偏差値は平均が50で標準偏差が10であり、100以内に収まるデータが多いことから、評価値として直観的にわかりやすい。また、値が小さいほど望ましい財政状況を表すデータの場合は偏差値を次のように定義するとよい。

$$v_{ij} = -10z_{ij} + 50$$

このように偏差値は元データの平均と標準偏差さえ用意すれば簡単に計算できる。以下、東北地方各県における市町村の財政データの偏差値を計算する。

3. 東北地方の市町村における財政指標

はじめに、財政力指数、経常収支比率、実質収支比率、実質公債費比率、将来負担比率の5つの財政指標について、全国1718市町村の平均と標準偏差を用いて東北地方における市町村の偏差値を計算してみよう。財政指標の説明は地方財政白書の用語説明等にゆずるが、財政力指数は財政の余裕度、経常収支比率は財政の弾力性、実質収支比率は財政の堅実性、実質公債費比率は資金繰りの程度、将来負担比率は将来の財政負担の程度を表す。全国市町村の平均と標準偏差を用いて、個々の団体の偏差値も計算できるが、ここでは各県における市の平均および町村の平均の偏差値を計算することにする。なお、元データは総務省『平成29年度市町村別決算状況調』であり、地方財政状況調査に基づく決算統計データのひとつである。

表1は東北地方各県の市町村における財政指標の平均と標準偏差である。財政力指数は指数表記であるのに対して、それ以外の指標は百分率表記である。また、財政力指数と実質収支比率以外は低い値ほど望ましい財政状態を表す。したがって、特定の財政指標について異なる県の間での比較は可能であり、例えば市平均において最も財政力指数が高いのは福島県で、次に高いのは宮城県であるといったことはわかるが、特定の県について最も優れている財政指標を判定することはできない。

図1は表1に示した東北地方各県における財政指標の市平均を偏差値に変換したものである。ただし、財政力指数と実質収支比率以外は値が小さいほど偏差値が高くなる。図1をみると、例えば宮城県は実質収支比率の偏差値が55.8で、宮城県における他の財政指標の偏差値より高い。さらに、この偏差値は他県における実質収支比率の偏差値よりも高い。実質収支比率は経験的に3～5%が望ましいとされることから、その評価には注意を要するが(表1より

宮城県における実質収支比率の市平均は9.3%)、平均的にみて宮城県の市は財政の堅実性が高いことが特徴であり、それは東北地方各県の市よりも優れているといえる。

県別に図1をみると、青森県、岩手県、秋田県の市ではどの指標も偏差値が50より低く、厳しい財政状況にある。宮城県の市では経常収支比率の偏差値が低いことから、財政の弾力性が低いと判断される。それ以外の指標は全国平均を超えている。山形県と福島県の市では財政力指数と実質収支比率の偏差値が50を超えている。全体としては、宮城県以外の県では実質公債比率と将来負担比率は偏差値が50未満であり、南東北3県では財政力指数と実質収支比率の偏差値が50以上である。このように偏差値を用いることによって、異なる団体間および指標間の比較が容易となり、団体の財政的特徴が明確になる。図2に示した町村の偏差値についても参照されたい。

4. 東北地方の市町村における単独事業費

次に、東北地方の市町村における歳出構造にどのような財政的特徴があるかをみる。本稿では単独事業費に注目する。地方財務研究会(2011)によると、単独事業費とは、一般的には、地方公共団体が行政需要を満たすため、国から補助を受けることなく独自の経費で任意に実施する事業を指す。いわゆる「つぎ足し単独事業」もあるが、単独事業費には団体の行財政運営上の力点が表れているものと考えられる。そこで、東北地方の市町村における児童福祉費、老人福祉費、教育費、土木費、農林水産業費、商工費の5つの目的別歳出について、これらの単独事業費の偏差値を計算する。ただし、人口や面積の影響を除くため、標準財政規模で割ってから偏差値を計算した。元データは前節と同様に、総務省『平成29年度市町村別決算状況調』である。

表2は東北地方各県の市町村における単独事業費の平均と標準偏差で、図3と図4は偏差値を示している。市の偏差値を示した図3をみると、東北地方の市ではどの県においても商工費が高い偏差値を示し、山形県においては62.2と特に高い。また、南東北3県の市では児童福祉費と教育費の偏差値が高い。老人福祉費は岩手県、宮城県、福島県で偏差値が高く、土木費は岩手県と宮城県で偏差値が高い。図3の六角形のレーダーチャートからも容易にわかるように東北地方の各県における市の歳出構造は一樣ではない。図4に示した町村の偏差値についても参照されたい。

5. おわりに

本稿では、東北地方の市町村における財政指標と単独事業費の偏差値を計算した。一見すると特徴を見出しにくい財政データではあるが、偏差値化することによって東北地方にみられるいくつかの財政的特徴が明らかになった。今回は市平均と町村平均を対象としたが、個別の団体についても偏差値を求めることができる。偏差値は元データの平均と標準偏差を用意すれば簡単に計算することができるため、各団体の財政的特徴を把握するために活用されたい。なお、今回は偏差値の計算において市と町村のどちらについても全国の市町村の平均と標準偏差を用いた。もちろん、市については全国の市のみに限った平均と標準偏差を用い、町村についても同様に全国の町村のみに限った平均と標準偏差を用いても構わない。どのグループの平均と標準偏差は用いるかは分析の目的に応じて設定することができる。

謝辞：本稿は、日本学術振興会科学研究費補助金・基盤研究(C)(研究課題：地方財政状況調査と幸福度調査の多重レベル分析による地方財政の経済評価、研究代表者：坂本直樹(山形大学)、研究課題番号：19K01693)の助成を受けている。

参考文献

- 大和田一紘・石山雄貴(2017)『四訂版 習うより慣れろの市町村財政分析—基礎からステップアップまで—』自治体研究社
- 総務省(2019)『平成31年版地方財政白書』
- 総務省(2019)『平成29年度市町村別決算状況調』
- 総務省ウェブサイト「地方財政状況調査関係資料」
(https://www.soumu.go.jp/iken/jokyo_chousa_shiryo.html (アクセス日：2020年2月10日))
- 武田公子(2018)『データベースで読み解く自治体財政—地方財政状況調査DBの活用—』自治体研究社
- 地方財政調査研究会(1991)『五訂 財政分析—市町村財政効率化の指針』ぎょうせい
- 地方財務研究会(2011)『六訂 地方財政小辞典』ぎょうせい

◆筆者紹介◆

坂本直樹(さかもと なおき)

平成15年 東北大学大学院経済学研究科(博士)

平成15年 京都学園大学(現京都先端科学大学)経済学部講師

平成19年 東北文化学園大学総合政策学部講師

平成23年 東北学院大学経済学部非常勤講師(現職)

平成24年 東北文化学園大学総合政策学部准教授

平成26年 山形大学人文社会科学部准教授(現職)

平成29年 東北文化学園大学医療福祉学部・科学技術学部非常勤講師(現職)

平成30年 宇都宮大学地域デザイン科学部非常勤講師(現職)

表 1 東北地方における市町村の財政指標

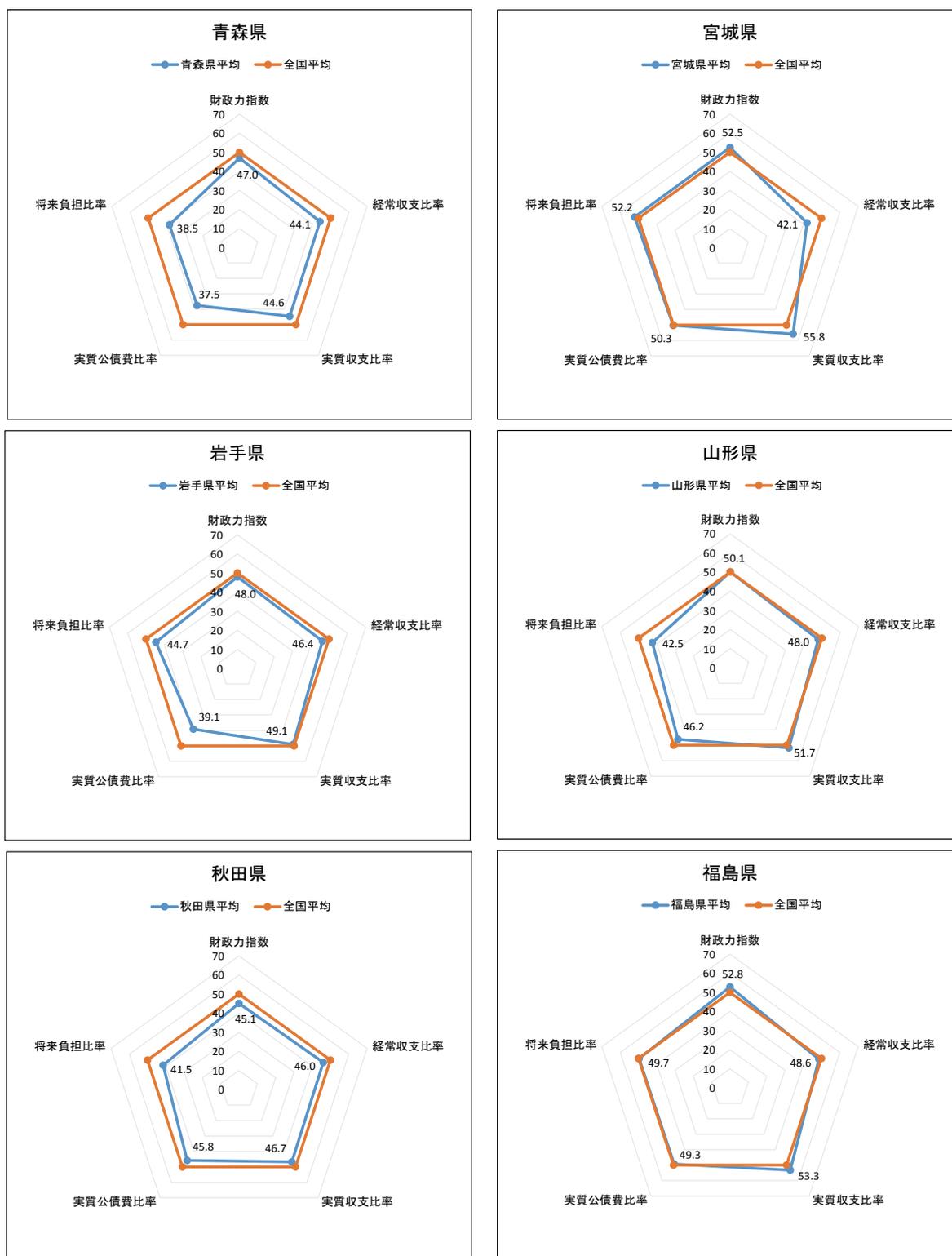
[市]								
	青森県 (10市)	岩手県 (14市)	秋田県 (13市)	宮城県 (14市)	山形県 (13市)	福島県 (13市)	東北地方 (77市)	全国 (1718市町村)
財政力指数	0.418 0.135	0.448 0.140	0.365 0.106	0.578 0.193	0.508 0.130	0.587 0.156	0.487 0.164	0.505 0.289
経常収支比率(%)	93.510 3.253	92.036 2.893	92.285 2.955	94.814 4.768	91.031 2.485	90.646 2.720	92.370 3.493	89.747 6.400
実質収支比率(%)	3.380 1.432	5.764 3.936	4.508 1.923	9.300 8.179	7.138 2.560	7.977 3.691	6.491 4.696	6.238 5.289
実質公債費比率(%)	12.780 3.650	12.114 2.461	9.362 1.999	7.529 3.002	9.215 2.094	7.908 2.550	9.703 3.210	7.632 4.125
将来負担比率(%)	89.790 55.735	61.379 39.616	76.000 32.818	27.007 36.290	71.338 41.884	38.246 24.043	59.064 43.167	36.891 45.862
[町村]								
	青森県 (30町村)	岩手県 (19町村)	秋田県 (12町村)	宮城県 (21町村)	山形県 (22町村)	福島県 (46町村)	東北地方 (150町村)	全国 (1718市町村)
財政力指数	0.307 0.286	0.286 0.151	0.220 0.076	0.503 0.207	0.264 0.082	0.429 0.304	0.356 0.249	0.505 0.289
経常収支比率(%)	88.567 6.367	88.226 3.696	91.017 4.599	91.571 4.878	89.386 4.367	85.983 7.083	88.468 6.005	89.747 6.400
実質収支比率(%)	4.257 2.246	8.532 6.172	5.508 2.249	8.314 7.507	7.832 2.740	12.300 15.374	8.457 9.739	6.238 5.289
実質公債費比率(%)	10.413 3.997	9.300 2.918	8.475 2.462	7.095 3.768	8.750 2.401	6.852 3.013	8.317 3.458	7.632 4.125
将来負担比率(%)	45.353 51.309	36.732 41.494	30.300 40.891	27.114 38.066	57.632 43.634	21.733 33.895	35.061 42.616	36.891 45.862

- 数値はいずれも総務省『平成29年度市町村別決算状況調』により計算した。
- 上段は平均、下段は標準偏差である。

表 2 東北地方における市町村の単独事業費（標準財政規模比）

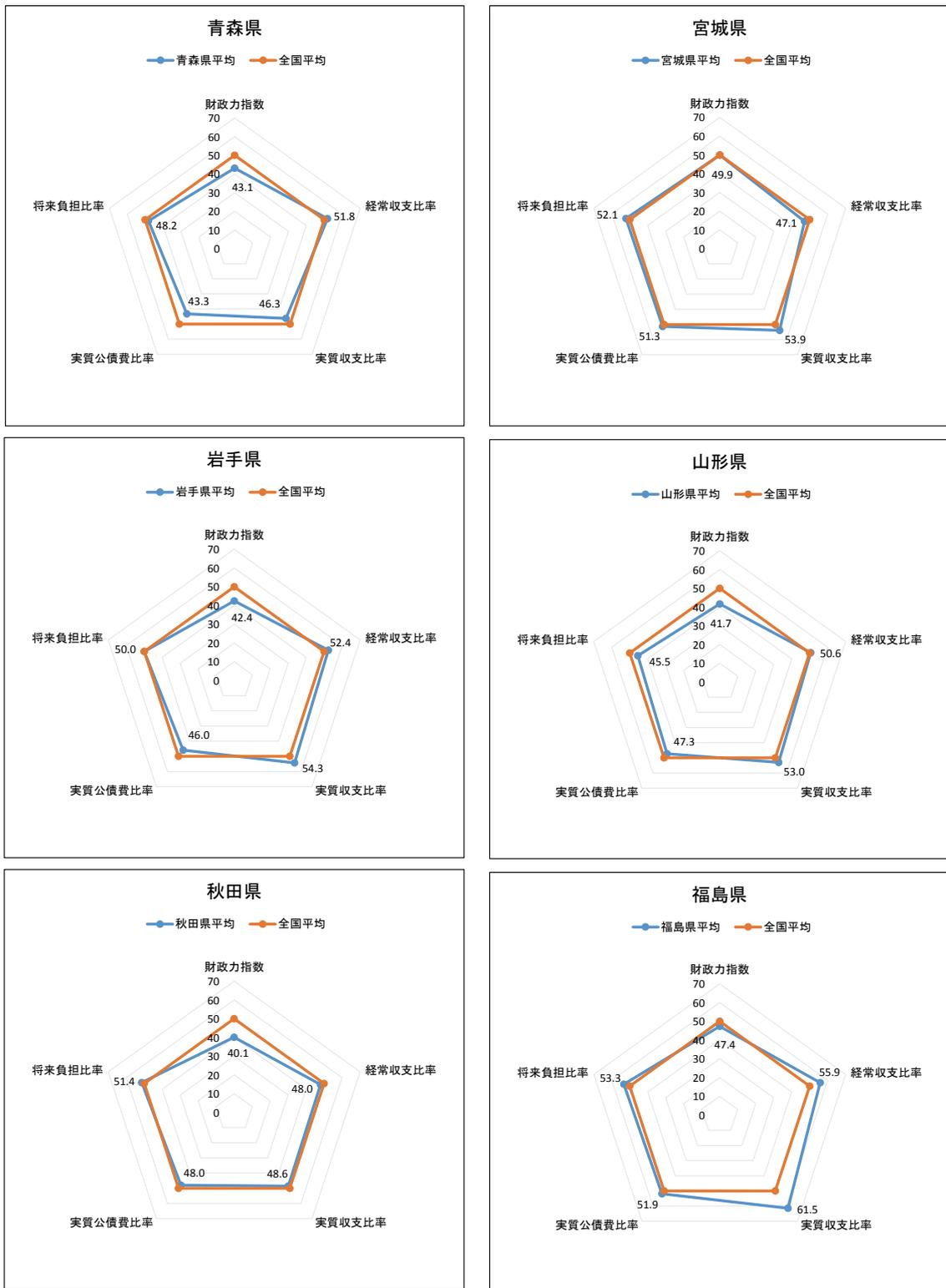
[市]								
	青森県 (10市)	岩手県 (14市)	秋田県 (13市)	宮城県 (14市)	山形県 (13市)	福島県 (13市)	東北地方 (77市)	全国 (1718市町村)
児童福祉費	0.027 0.014	0.028 0.019	0.034 0.018	0.047 0.019	0.055 0.020	0.041 0.014	0.039 0.020	0.040 0.026
老人福祉費	0.036 0.010	0.066 0.034	0.050 0.022	0.065 0.028	0.051 0.018	0.077 0.032	0.058 0.028	0.057 0.031
教育費	0.080 0.020	0.075 0.014	0.070 0.018	0.083 0.018	0.086 0.012	0.086 0.011	0.080 0.016	0.077 0.020
土木費	0.018 0.012	0.025 0.018	0.015 0.008	0.037 0.044	0.015 0.010	0.018 0.015	0.022 0.023	0.019 0.019
農林水産業費	0.011 0.006	0.018 0.011	0.014 0.011	0.027 0.027	0.015 0.013	0.016 0.015	0.017 0.016	0.021 0.028
商工費	0.037 0.021	0.041 0.019	0.044 0.018	0.040 0.019	0.072 0.036	0.044 0.022	0.047 0.025	0.031 0.034
[町村]								
	青森県 (30町村)	岩手県 (19町村)	秋田県 (12町村)	宮城県 (21町村)	山形県 (22町村)	福島県 (46町村)	東北地方 (150町村)	全国 (1718市町村)
児童福祉費	0.023 0.021	0.028 0.016	0.023 0.011	0.046 0.019	0.037 0.016	0.029 0.016	0.031 0.018	0.040 0.026
老人福祉費	0.043 0.023	0.063 0.029	0.046 0.019	0.056 0.035	0.052 0.026	0.067 0.035	0.056 0.031	0.057 0.031
教育費	0.077 0.026	0.078 0.018	0.077 0.013	0.090 0.017	0.074 0.016	0.082 0.023	0.080 0.021	0.077 0.020
土木費	0.010 0.007	0.031 0.048	0.011 0.008	0.032 0.048	0.017 0.038	0.015 0.013	0.019 0.030	0.019 0.019
農林水産業費	0.025 0.017	0.028 0.017	0.032 0.024	0.046 0.101	0.025 0.020	0.035 0.035	0.032 0.045	0.021 0.028
商工費	0.024 0.024	0.026 0.016	0.047 0.025	0.030 0.016	0.034 0.026	0.034 0.023	0.032 0.023	0.031 0.034

- 数値はいずれも総務省『平成29年度市町村別決算状況調』により計算した。
- 人口や面積の影響を除くために標準財政規模で割った値の平均と標準偏差を計算した。上段は平均、下段は標準偏差である。



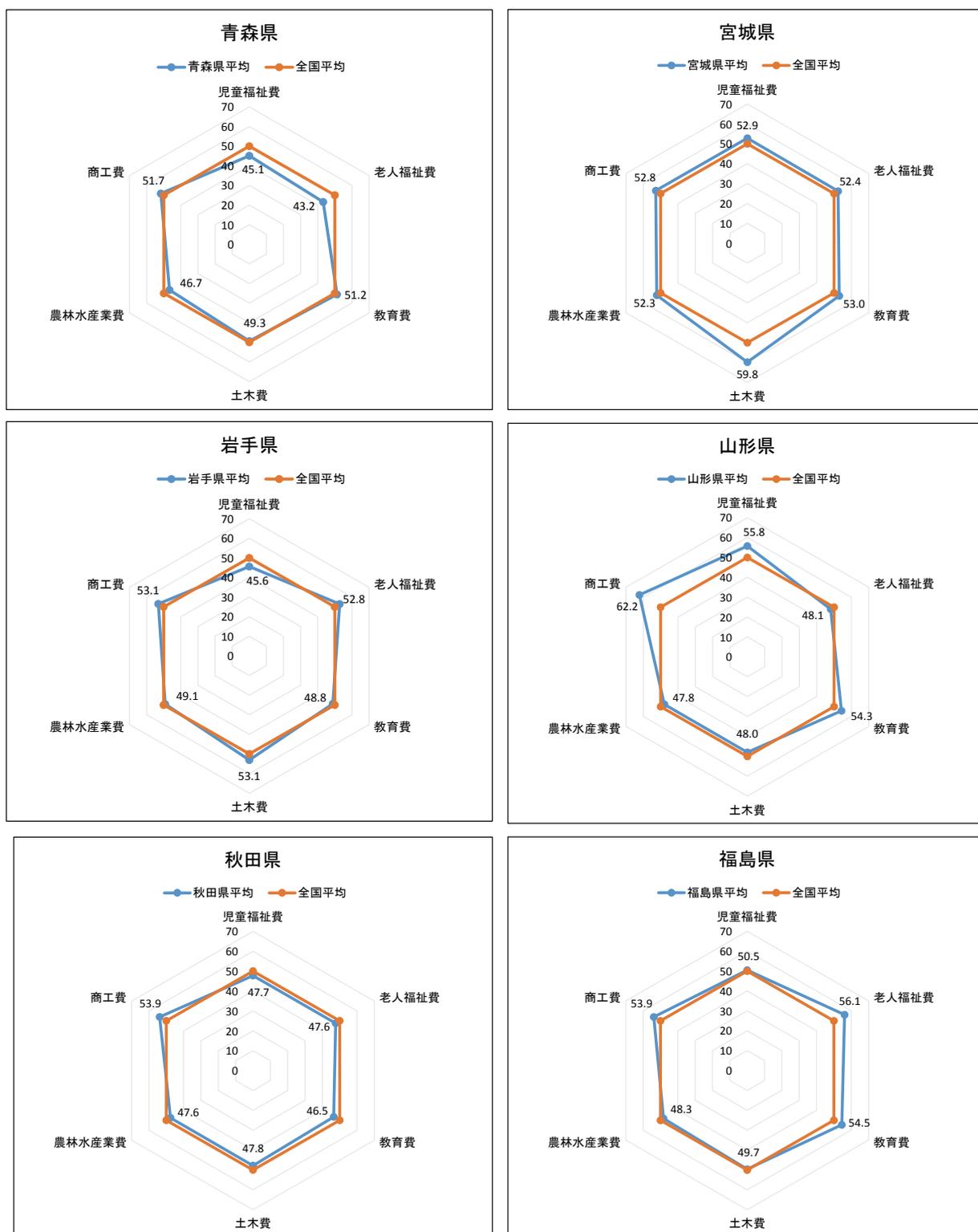
- 数値はいずれも総務省『平成29年度市町村別決算状況調』により計算した。
- 県平均(青い線)は県内の全ての市の平均を偏差値に変換した数値を表し、全国平均(赤い線)は全国の全ての市町村の平均を偏差値に変換した数値(いずれも50となる)を表す。両者とも偏差値は全国の全ての市町村の平均と標準偏差から計算した。
- 財政力指数と実質収支比率は実際の値が高いほど偏差値が高く、経常収支比率、実質公債費比率、将来負担比率は実際の値が低いほど偏差値が高くなるように計算した。したがって、偏差値が高いほど、各財政指標により測られる財政状況がよいことを表す。

図1 東北地方の市における財政指標の偏差値



□ 数値はいずれも総務省『平成29年度市町村別決算状況調査』により計算した。
 □ 県平均(青い線)は県内の全ての町村の平均を偏差値に変換した数値を表し、全国平均(赤い線)は全国の全ての市町村の平均を偏差値に変換した数値(いずれも50となる)を表す。両者とも偏差値は全国の全ての市町村の平均と標準偏差から計算した。
 □ 財政力指数と実質収支比率は実際の値が高いほど偏差値が高く、経常収支比率、実質公債費比率、将来負担比率は実際の値が低いほど偏差値は高くなるように計算した。したがって、偏差値が高いほど、各財政指標により測られる財政状況がよいことを表す。

図2 東北地方の町村における財政指標の偏差値



- 数値はいずれも総務省『平成29年度市町村別決算状況調』により計算した。
- 人口や面積の影響を除くため、標準財政規模比の偏差値を計算した。
- 県平均(青い線)は県内の全ての市の平均を偏差値に変換した数値を表し、全国平均(赤い線)は全国の全ての市町村の平均を偏差値に変換した数値(いずれも50となる)を表す。両者とも偏差値は全国の全ての市町村の平均と標準偏差から計算した。

図3 東北地方の市における単独事業費の偏差値

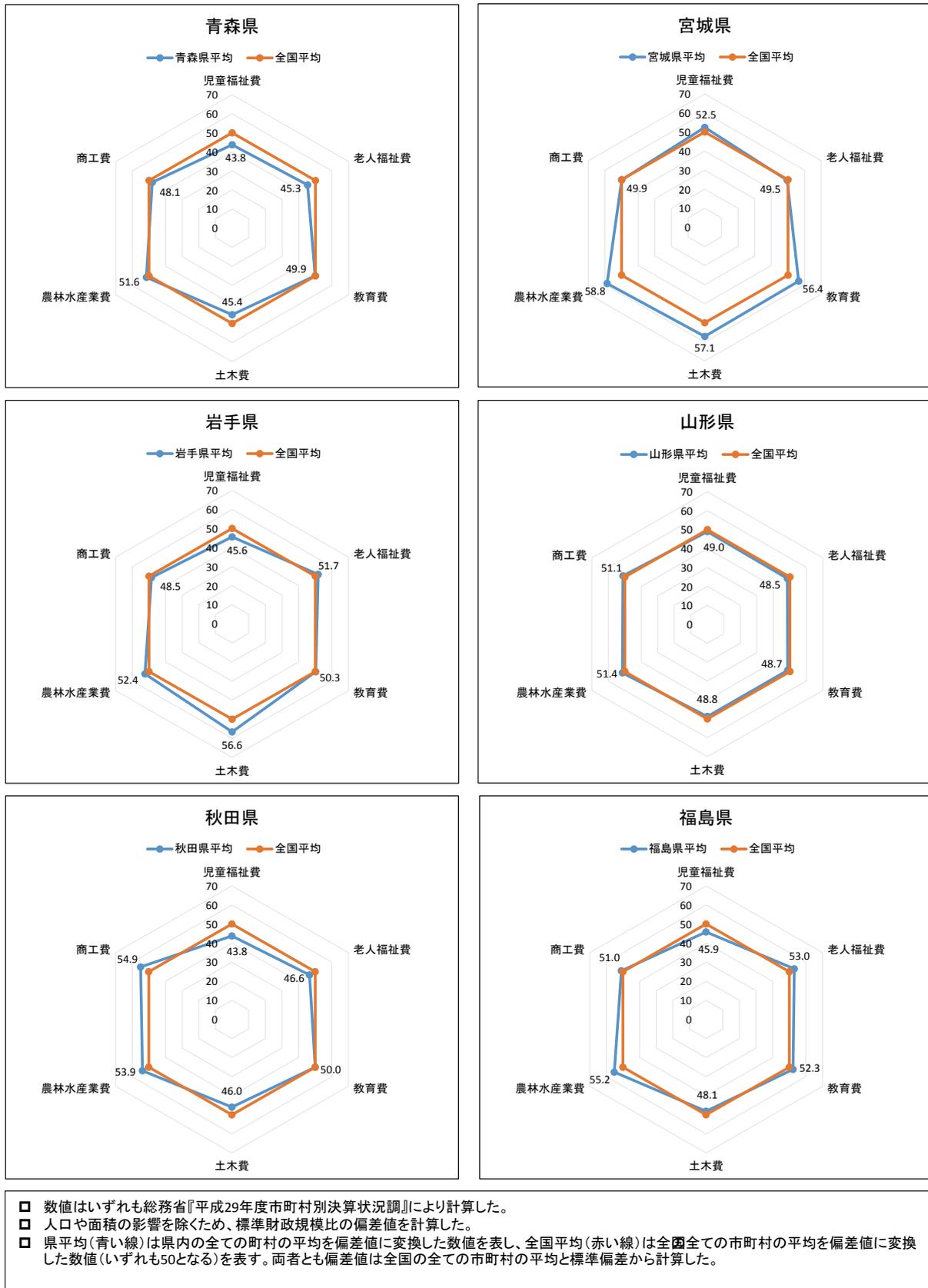


図4 東北地方の町村における単独事業費の偏差値



民間手法を駆使した庁舎・学校整備 と跡地活用について

愛知県高浜市監査委員事務局

監査委員事務局長 山本時雄

【はじめに】

愛知県高浜市は、愛知県三河平野の南西部に位置し、人口は48,488人（平成30年10月1日現在）、面積13.11km²の狭隘なまちです。



＜図1＞ 高浜市の位置図

古くから窯業が盛んで、なかでも三州瓦の中心産地として栄えてきました。現在では、自動車輸送機器関連の企業が立地する地域でもあります。三州瓦は日本最大の瓦生産量を誇っており、市内には、様々な瓦のオブジェが点在し、瓦をテーマにした「かわら美術館」など三州瓦のまちならではのスポットが数々あります。「美しい日本の歩きたくなるみち500選」にも選ばれた「鬼みち」や吉浜細工人形が所々に飾られている「人形小路」などみどころいっぱいです。また、かつては養鶏業が盛んなまちで、卵を産まなくなった廃鶏を食するという文化があり、その代表が「とりめし」です。現在、地域団体が高浜市を元気にまちにしていこうと活動さ

れ、平成25年よりB-1グランプリに参戦しています。「見る」「食べる」「買う」「体験する」といった観光資源があるまちです。

【公共施設総合管理計画と財政計画との連動】

全国の自治体では、自治体が抱えている公共施設の老朽化問題について、総務省からの要請を受け、公共施設等総合管理計画を策定されたところでは、

本市では、公共施設総合管理計画において、機能移転する施設と今後も維持していく施設の棲み分けを行うとともに、目指す公共施設の姿として、「現行ある施設以外に新しい公共施設はつukらない」という考えのもと、公共施設全体の面積の中で約半分の割合を占めている学校を地域のコミュニティの拠点として位置づけ、他の施設との複合化を視野に入れた施設の改修・建替えを行うとしています。これは、すべての施設を維持していくことが困難であるという中で、今後も維持していくとした学校に、公共施設で提供している機能を複合化・集約化していくというものです。

本市における公共施設総合管理計画の特徴として、計画期間を40年間の長期にしており、これは、10年間という計画期間では、その後に控える公共施設の状況、それに対する対策等が見えないということ、また、公共施設総合管理計画の予算上の裏付けとなる担保が必要という議会からの要望もあり、長期財政計画を策定したところにあります。

長期財政計画の目的は、公共施設総合管理計画と連動させ、長期的な財政状況を見通し、将来に向けて持続可能な財政運営を行うこととしてしています。本市では、平成20年のリーマンショックにより、予算編成を組むため、想定以上の基金の取崩しを行って予算のやり繰りをしなければならぬという苦い経験をしており、こうした不測の事態にも対処できるよう策定したものです。長期財政計画が策定される前は、市の総合計画の基本計画期間に合わせる形で4年間を計画期間とする財政計画を策定していました。公共施設マネジメントは、持続可能な自立した基礎自治体を目指し、財政負担の軽減と平準化を大きな目的の一つとしており、4年間の財政計画では、長期的な財政状況を見通せない、つまり、10年後に一時的に基金が枯渇するとした場合、立ち行かなくなるという状況が見通せないこととなります。そういう意味で公共施設総合管理計画を組み込んだ長期財政計画を作成し、40年間という長期の視野で歳入・歳出をシミュレートして、どのような事態が起き得るかを早い段階で理解し、問題を内在化させず、早く手を打つというものです。

長期財政計画は、公共施設総合管理計画における公共施設推進プラン（どの施設をどの時期に機能移転等を行うかを示したもの）と連動しており、これにより、公共施設の機能移転による統廃合等が市の財政状況にどのように影響し、また、公共施設推進プランを進めるにあたって、持続して安定した予算編成が組めることを市民の方々にお示しするというものです。あくまでもシミュレーションではありますが、その時々々の社会情勢を含め、予算編成の目安となるものであり、毎年次年度の当初予算編成時期にあわせて見直しを行うとともに、今後の経済情勢を踏まえ、4年に1回、公共施設総合管理計画及び長期財政計画の抜本的な改訂を進めています。長期財政計画は、公共施設総合管理計

画を着実に進めるため、車の両輪の一つとしての役割を担っています。

【市役所本庁舎整備事業（民間活力導入モデル事業）】

公共施設総合管理計画に基づく事業として、民間活力を導入して市役所本庁舎の整備を実施しました。旧庁舎は、昭和52年2月28日に竣工、建設後40年が経過した建物で、老朽化が進行しているとともに、耐震化が未実施により、災害時の防災拠点としての機能の確保及び業務の継続ができないという課題を抱えていました。平成15年に耐震診断実施後、耐震化に向けて従来工法、制震工法、免振工法といった工法検討を重ねてきましたが、工事に要する期間、耐震化に加え老朽対策にかかる費用等から、最終的な結論が出ない状況となっていました。この当時は、市役所本庁舎の耐震化・老朽化対策についての検討をしていましたが、本市では、平成23年度から公共施設マネジメント白書を作成し、公共施設全体の今後のあり方の基本方針をまとめた「公共施設あり方計画」の作成について検討を進めており、庁舎は公共用施設であり、整備費用については市の予算から出されることを踏まえ、庁舎整備についても、この計画の中に含めることとしました。そこで、本庁舎整備事業の実施に向けては、整備コストや将来の維持管理コストの低減を図ることをポイントに、これまでの市が施設を保有するという考えから、新たにリース等を視野に入れた民間のノウハウを活用するとした事業方式を取り入れるとして、民間から提案を募集し、そして、初期投資費用を抑制することなどにより、他の施設への更新費用に振り向けるとして、費用の低減、平準化を図ることを基本方針としました。

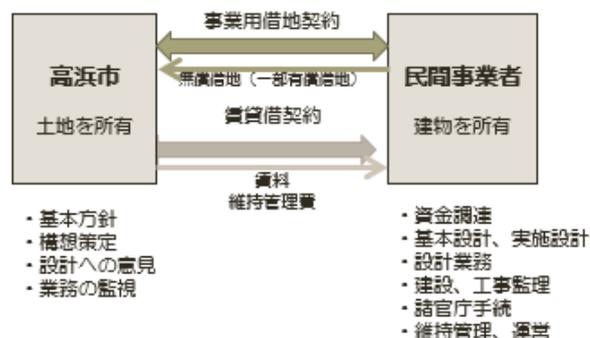
事業の公募条件ですが、庁舎は地方公共団体の事務所であることから、シンボリックな要素は求めないとし、民間事業者が施設を整備、その

施設を市が賃借するというものです。事業期間は供用開始から20年間、提案条件としては、提案を広く求めるとして、既存の民間施設を活用して庁舎として整備、事業者が用地を確保して施設を新築、現在の庁舎敷地を使用して施設を新築するとした3つの条件を付けました。事業費については、旧庁舎を耐震改修し20年間使用した場合を想定して、耐震改修費、解体処分費、維持管理・運営費の20年間分を合計した33.2億円を上限とし、これを下回る金額の提案を求めました。また、面積については、延べ床面積を約7,800㎡から約5,000㎡に、執務面積を約3,800㎡から約3,500㎡へと、今後の行政需要を踏まえ、コンパクトな庁舎を求めました。

民間から賃借することについては、庁舎整備にかかる初期投資費用を抑え、市の支払いを平準化したいということと、20年後の行政需要の変化に柔軟に対応できるようにするという事です。また、事業期間を20年間としたことについては、旧庁舎の耐用年数を60年とすると、残期間がほぼ20年であるということ、今後、IT化の進展により事務のあり方やサービスの提供方法も変化してくるということを想定したものです。

事業スケジュールですが、平成26年1月に基本方針を策定、同年8月に事業の募集要項、要求水準書等を公表しており、この間約4か月と非常にタイトなスケジュールで進めました。これは、耐震化未実施の庁舎の整備が急務であることや老朽化の著しい高浜小学校の整備がせまっていることなどによるものです。平成27年1月に事業の優先交渉権者が決定後、同年3月に基本協定締結、事業契約書の締結を行い、同年11月より建設工事に着手し、新築された本庁舎については、平成29年1月4日より業務を開始しています。そして、会議棟を含めた事業全体の供用開始は平成30年7月からとなっています。

事業スキームは図2のとおり。



<図2> 事業スキーム

会議棟の一部には、民間事業者の提案による市民の方が利用できるカフェスペースが設けてあり、このスペースを有効活用できるよう検討を進めてきましたが、現在、1事業者がパン等の販売や職員の昼休憩に利用されています。この部分が一部有償借地として、事業者から市の方へ借地料を支払っていただいているところで

す。高浜市は、三州瓦で栄えてきたまちであり、庁舎整備にあたって会議棟の屋根には瓦がのせてあるとともに、屋上の機械室の囲いの部分に瓦を使用することや、庁舎の1階部分の腰壁に瓦材を使用するなど、屋根に葺く以外の用途で瓦が使用されています。



<写真1> 奥に新庁舎、手前が会議棟、会議棟の下には公用車駐車場がある。

庁舎整備の特徴として、議場を一般開放できるように床をフラットにし、可動式の机を使用することで、多目的に利用できるスペースとなっています。主に、会議室等として利用したり、選挙の開票所として活用したりしています。



<写真 2> 議場(多目的ホール)

また、庁舎全体に非常にコンパクトなスペースとなっており、収納スペースも削減されたことから、移転の際には、業務改善の取組みによる文書量の削減を行いました。全庁一丸となって取り組んだことにより、概ね目標を達成することができました。

今回実施した事業効果と課題 ですが、まず、財政・公共施設のあり方の観点から、①予定していた事業費の範囲内での事業者提案により費用の平準化が実現、②上限面積を当初から設定していたことから、各部署からの要望により面積増加になることなく、施設の総量圧縮につながった、③庁舎面積の縮小化により、保存していた文書が整理され、文書量を半分に削減することができたなどの効果がありました。一方、提案価格がほぼ上限の事業費と同額であったため、大きな費用削減には至らなかったという課題がありました。

募集条件の課題として、今回、リース方式を採用した考えの中には、市がテナントとして入るような、例えば、マンション等を建築し、そ

のフロアを庁舎として活用するといった提案が提出されることを想定しましたが、結果として、民間事業者の収益につながるような提案は出されなかったということと、旧庁舎を解体する際にアスベストが発見され、この除去について市が事前に示した既存データからはわからなかった場合の費用を事前に見込んでおくべきなのか、責任分担を明確にする必要がありました。特に、外壁に吹き付けられた塗材の中にアスベストが含まれていたことなど、当初には想定できなかった不測の費用が発生してしまったことは、議会説明に苦慮したところです。

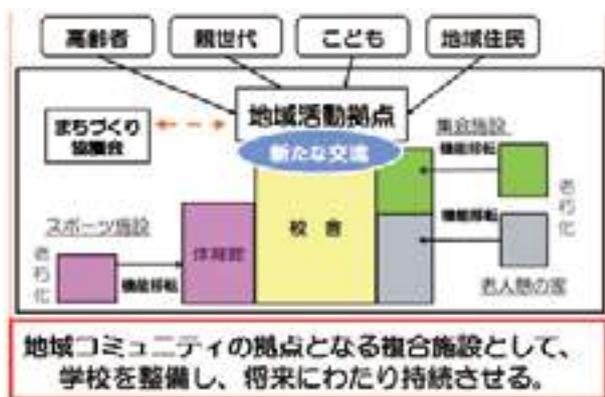
設計、事業者協議では、民間のノウハウにより、短期間で実施することができたことは、民間活力を導入した大きなメリットと認識しています。また、本事業には、駅前に福祉部門を配置した「いきいき広場」があり、このいきいき広場に教育委員会とこども未来部を移し、高齢者から子どもまで、幅広い世代に対応する福祉と教育の拠点を整備したことは、民間事業者のノウハウが活かされた提案であり、市民サービスの向上が図られたことは事業効果の一つでもあります。

【高浜小学校等整備事業(複合化のモデル事業)】

次に、複合化のモデル事業として、現在、高浜小学校等整備事業を実施しています。高浜小学校については、本市で最初に建設された小学校で、昭和 34 年に南校舎が建設され、北校舎が昭和 42 年、体育館が昭和 45 年、中校舎が昭和 60 年と、中校舎を除いては築 45 年以上が経過している状況です。経年劣化が著しく、外壁の欠落、鉄筋の露出等老朽化の進行が顕著となっており、また、北校舎は外廊下という構造から、雨天時の給食の配膳等、衛生上の問題が関係機関より指摘がされていました。体育館については、吊り天井を有しており、少しでも早い対策をとる必要があり、施設全体の抜本的な

対応が必要となっていました。

整備イメージは図3のとおり。



<図3> 整備イメージ

整備にあたっての基本理念として、高浜市教育基本構想、学校施設検討部会ワークショップからの提案及び高浜市公共施設総合管理計画を踏まえ、①多様な利活用が可能な学校施設、②地域のまちづくりの拠点、③地域の交流拠点、④地域の避難所機能、⑤行政と民間・地域による運営の5つを掲げ、小学校の建替え及び施設の機能の複合化を図ることにより実現を目指しています。

事業の公募条件ですが、事業内容は、設計及び建設・工事監理、既存小学校の施設解体・撤去、完成後の施設維持管理です。事業方式については、PFI方式のBTO方式により事業を実施するとしています。事業期間は、令和16年3月までですが、施設整備の完了後15年間としており、今回、仮設校舎を設置しない方法で新校舎を建設後、既存の校舎等を解体して、そこにメインアリーナ、サブアリーナの建設を進めていくということで、事業契約締結からは18年間ほどとなります。

事業の経緯とスケジュールですが、平成26年1月に基本方針を策定後、平成28年4月に実施方針を公表、6月には特定事業の選定を行い、7月に入札公告、12月に事業の優先交渉権者の決定、平成29年1月に基本協定書を締結し、

3月に事業契約書を締結、4月より設計を開始し、令和3年3月までに整備工事を完了し、4月より事業全体を供用開始する予定です。なお、平成31年4月より校舎棟が供用開始され、子どもたちが元気に登校し、勉強に励んでいます。実施方針公表から入札公告までの間が約4か月と非常にタイトなスケジュールになり、本来であれば、事業者への周知の意味も含め、もう少し期間を開けるべきでしたが、他の公共施設との複合化のタイミングや国からの補助金の時期を勘案し、このようなスケジュールとなっています。

整備の外観イメージですが、南にグラウンド、その北に新しい校舎及び1階に一部地域交流施設として公民館機能等を配置し、校舎の北東側にメインアリーナ、これは基本的には小学校の体育館ですが、機能移転により取り壊されたホールを有した中央公民館のホール機能をもたせるため、可動式の観客席の設置や控室等が配置されています。その西側にはサブアリーナを配置しており、これは、市内にある一般利用の体育センターが耐震化未実施であることから、こちらに機能移転させるというものです。その西側には児童センターを配置し、一番北側に駐車場を設置する計画となっています。これらの施設は避難所機能も有しており、身障者の方や高齢者の方の避難場所として児童センターを活用、市南部の低地に位置する小学校区の住民の方の避難場所としてサブアリーナを活用としています。



<図4> 外観イメージ

校舎1階中央に児童の昇降口が配置され、1年生から6年生まで全員がここから校舎に入ります。1階は1年生、2階は2年生と3年生、3階は4年生から6年生までとなっています。この校舎は回廊型となっており、4か所「風の塔」が配置されています。これは、校舎内に風を通すためのシステムです。



<写真3> 新校舎外観

校舎内部を少し紹介しますと、廊下は旧校舎の廊下より広めに造られています。1階児童昇降口の横には、「デン」と呼ばれる児童の憩いの場が設けられています。現在は、使用されていない状況ですが、今後、状況を見て子どもたちが活用できるよう教職員により調整が図られています。廊下のところどころにはアルコーブが設けられており、子どもたちが休憩やおしゃべりができるベンチスペースとなっています。また、回廊型の構造ということもあり、校舎中央部にはルーフテラスが設置されており、休憩時間にこのテラスに出られるようになっています。ただし、現在は、校内での運用として、高学年の児童のみの利用となっています。今回の校舎の特徴の一つに、女子トイレが明るく清潔なトイレとなっており、構造も、大型商業施設にあるようなおしゃれなつくりになっています。



<写真4> 校舎内部

校舎の1階部分にある地域交流施設を紹介しますと、介護予防拠点の施設として、「IT工房くりっく」と「ものづくり工房あかおにどん」があります。IT工房くりっくは、高齢者の方のパソコン教室となっており、これまで、個人の方の施設をお借りして事業を展開していましたが、複合化により高浜小学校の整備にあわせて機能移転しています。移転により、お借りしていた施設は返却しています。ものづくり工房あかおにどんは、高齢者の方が工作器械を使っていろいろなものを製作する事業を展開しています。このものづくり工房あかおにどんに隣接して小学校の図工室があり、扉を開けることにより、一般の方の利用も可能となっています。学校側もあかおにどんにある工作器械を使用することが可能となっており、学校、地域との相互交流の場ともなっています。なお、あかおに



<写真5> 地域交流施設

どんについても、これまで個人の方の施設をお借りして事業を行っていましたが、こちらも施設を返却しています。

現在整備はメインアリーナやサブアリーナ等の2期工事に入っていますが、今回PFI方式により実施した事業の効果として、定量的評価と定性的評価の視点から、定量的評価では、特定事業選定時VFMを2.1%と見込んでいましたが、総合評価一般競争入札により落札した結果、16.4%の削減効果となりました。定性的評価では、財政負担の平準化が図れることと、民間のノウハウにより、効果的かつ効率的な環境整備が創出されています。今回本市が実施したPFI事業は、定量的な評価より定性的な評価を重視し、特定事業の選定を行っていますが、結果として、16%以上のVFMが見込め、かつ財政負担の平準化が図られたことは、市の財政運営にとってより効果的な結果となっています。

【勤労青少年ホーム跡地活用事業（跡地活用のモデル事業）】

最後は、跡地活用のモデル事業である勤労青少年ホーム跡地活用事業です。

本市の公共施設総合管理計画では、機能移転した施設の跡地活用の基本的な考え方をまとめています。

それは、1つ目に、行政計画実現のための活用ということで、施策分野別に関連する計画の実現に向け、必要となるサービスを提供する施設に対して、未利用地を活用する。

2つ目に、行政サービスを提供する民間事業者の活用ということで、保育所、福祉施設など行政サービスを提供する事業を民間事業者が行う場合、施設跡地を売却または長期的に貸付けることにより民間事業者の円滑な事業展開を促進する。

3つ目に、資産としての活用ということで、

機能移転した施設の跡地について自主財源を確保するため、原則売却する。

4つ目に、既存建物の活用ということで、耐用年数に達するまでの期間が十分残されており、安全が確保され、利用可能な施設については保有形態の見直しの観点から、地域団体や民間事業者に無償譲渡、あるいは貸付けるなどの検討を行うとしています。

勤労青少年ホーム跡地活用事業については、この2つ目の基本的な考え方に基づくものです。

事業の基本方針ですが、プール等を含むスポーツの拠点施設を民間事業者が整備することとしています。今回、公共施設のあり方を進める中で、教育委員会においても、水泳授業のあり方について検討されていました。その結果、維持管理費に多大な費用を要する屋外プールを維持することが難しくなっていること、天候に左右されやすいこと、水温・水質管理を教職員が担っており負担となっていることなどから、高浜小学校等整備事業を機に、プールを廃止し、民間事業者に水泳指導を委託することが決定されたことを受け、プールを整備することを基本方針に盛り込んだものです。中学校1校を除く、市内の小中学校での水泳授業については、今後順次委託し、学校にある屋外プールを廃止し、そのスペースを有効活用していく予定です。

事業の目的ですが、スポーツの拠点をつくることで、市民の健康増進、市民交流の場を充実させること、学校プール機能を有する民間施設を活用することにより、新たな水泳指導の取組みを進めること、民間のノウハウを活用することにより可能な限り財政負担を軽減するというものです。

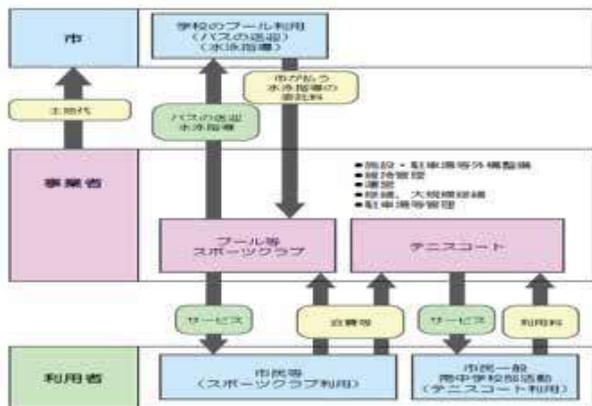
求める施設ですが、屋内温水プール及び従来隣接していたテニスコートを備えることを必須とし、その他は事業者の提案を受けるとしてい

ます。

事業方式は、市は、事業者に市所有の土地を貸付け、事業者は自らの資金で施設を整備、そして維持管理・運営を行うというものです。

事業期間は、平成 31 年度より 20 年間としています。

事業スキームは 図 5 のとおり。



＜図 5＞ 事業スキーム

事業者のメリットとしては、土地の賃借代は支払うこととなりますが、日中の空き時間を学校の水泳指導を行うことにより有効に活用できること、会員確保に努めることで運営費を賄うこと、テニスコートでは、市民一般利用を可とすることで、会員への取り込みを行うことなど、これ以外に事業者自らの提案により、施設を整備することで、会員増が図られるといったことがあります。

事業のスケジュールですが、平成 29 年 3 月に基本方針を策定・公表、5 月に実施方針を公表、7 月には募集要項等を公表し、事業者からの提案募集を開始、11 月には優先交渉権者を決定し、平成 30 年 2 月に基本協定を締結、3 月に事業契約書を締結し、設計、工事に着手しました。平成 31 年 3 月には工事完了し、4 月 1 日より屋内施設を供用開始しています。既存施設の解体時に発生した建設発生土等の処理により、当初、テニスコートを含め、供用開始する

予定でしたが、テニスコートについては、令和元年 8 月からの供用開始となっています。



＜写真 6＞ 屋内プール

今回、初めて民間事業者に小学校 1 校、水泳授業の指導支援を委託しましたが、小学校から施設までの移動時間はありますが、天候に左右されず授業が行えること、これまで教職員で指導していたのに加え、指導支援するスタッフがつくことにより、安全面での監視が強化されたこと、水温、水質等適切に管理された状態で水泳ができ、教職員の負担の軽減につながったことなど、子どもたち、教職員、保護者の方からは、概ね高評価という状況でした。今後、他の小中学校での水泳授業も、計画的に委託していく予定です。

【事業を通じて見えてきたこと】

これまで、本市が取り組んできました事業を実施する中で見えてきたこととして、公共施設の問題は、多角的な判断が含まれており、特に施設を複合化していく際に財政状況や整備時期、タイミング等について判断をしなければならないこと、調整すべき関係機関が複数であることから、様々な立場からの要望や意見をまとめることに非常に苦慮したこと、また、検討段階で試算した費用と事業が固まった段階での金額の乖離はどうしても生じてしまい、検討段階での費用が独り歩きしてしまうという問題が

あったことから、どの段階の数字を示すべきか、判断が難しい場面が多々ありました。

関連して、住民の理解を得るための説明に対しても、開催が早すぎてもイメージ図だけの概要のみの説明しかできず、一方、事業が固まった段階ではすでに決まったように捉えられてしまい、結局どの時点で開催すべきなのかというタイミングなど、住民説明会のあり方も難しい問題となりました。

また、旧施設を解体する上で、事前の調査は必要ですが、旧庁舎のように事前調査では判明できなかったアスベスト除去については、莫大な追加費用やそれに伴い工期の延長も余儀なくされました。不測の事態等のリスクに対応するため、あらかじめ市と事業者との間で、責任分担を明確にする必要があると実感しています。

【おわりに】

今後は、高浜小学校等整備事業が完了すると、次は小中学校の大規模改修が進められる予定です。複合化のモデル事業とした高浜小学校等整備事業のような他の公共施設との複合化については、学校施設を建替える時を予定しています。また、現在は、図書館や美術館の今後の

あり方について検討しているところです。

公共施設総合管理計画の取組みは、行政がこれまで経験したことのない取り組みです。そのため、行政も市民も発想の転換が必要となっています。これまで、住民福祉向上のため、多くの施設を整備してきましたが、施設の老朽化等、施設を安全に安心して利用していただくためには多額の費用を要します。公共施設は、そこから収益が生まれるものではないため、結果として施設を維持していくためには税金を投入せざるを得ません。時代の移り変わりとともに、行政サービスの提供のあり方も変化してきています。公共施設総合管理計画の果たす役割は、将来に向かって大変重要になると考えられます。現在を見ると事の重大さが分からないかもしれませんが、将来を見据えた時に、あの時こうしておけば良かったと後悔しないためにも、今やるべきことをしっかりとやっていく、公共施設総合管理計画を計画だけに終わらせないためにも、着実に進めていくことが次世代に繋げていく現在の行政のつとめであると思います。安定して持続可能な基礎自治体であり続けられるよう共に頑張っていきましょう。

〔盛岡市の取組事例〕

「職員力」と「組織力」で盛岡の未来を創る

岩手県盛岡市総務部職員課能力開発室 主査 杉田 一 盛

盛岡市は、社会変化に的確に対応できる自律した自治体となるためには、人的資源の充実が重要と考え、平成15年3月に人材育成の方向性を示す「盛岡市人材育成基本方針」（以下「人材育成基本方針」という。）を策定しました。

また、平成19年3月には、人材育成のさらなる具現化のため「人を活かす人事システム」（以下「人事システム」という。）を策定し、自律的な職員の育成と、人を育てる組織風土の醸成を図ってきました。その結果、職場研修(OJT)の体系化、職員研修の拡充等による能力開発の推進、所属長と部下の定期的な面談実施等による職場環境の活性化などの成果をあげてきました。

その後、社会情勢の変化や、これまでの取組における課題等を踏まえ、平成29年9月に人材育成基本方針の改訂を行いました。

I 盛岡市人材育成基本方針

この人材育成基本方針は、総合計画の施策を着実に実行できる意欲と能力を持つ職員の育成に向け、目指すべき職員や職場の姿を明確にし、職員の資質をより一層向上させるとともに、その持っている可能性や能力を最大限に引き出していくための人材育成の方向性を示すものです。

1 目指す職員像

人材育成基本方針では、「輝く職員」となるために、3つの職員像を掲げています。また、

職員像をより分かりやすくするため、それぞれに行動指針を定めました。

(1) 挑戦する職員

多角的な視点と柔軟な発想を持ち、積極的に挑戦をしながら課題に取り組む職員。

《行動指針》

- ・自ら課題を発見し、前例にとらわれず課題解決に向け、前向きに仕事に取り組む。
- ・アンテナを高く掲げ、時代の変化を適時・的確に読み取り、長期的視野に立って考える。
- ・コスト意識、スピード感を持ち、常に改革・改善に取り組む。
- ・困難な課題にも向き合えるよう、常に心身を健康に保ち、自己を磨きながらスキルアップに努める。
- ・効率性・生産性の高い働き方に向け、時間当たりの成果を意識しながら職務を遂行する。

(2) 協働する職員

市民ニーズを的確にとらえ、良好なコミュニケーションにより、まちづくりを進める職員。

《行動指針》

- ・市民の視点に立って考え、行動する。
- ・市民を始め、事業者や地域・NPOなど、様々な立場・組織の方と連携して仕事を進める。
- ・組織の一員として職員同士のチームワークを大切に、協力しながら仕事に取り組む。

む。

- ・お互いの立場を尊重しながら、ワーク・ライフ・バランスを進める。
- ・盛岡の歴史と風土を慈しみ、市民とともに、盛岡の魅力を積極的に発信する。

(3) 信頼される職員

使命感や責任感とともに、誇りややりがいを持って仕事をし、市民の信頼に応える職員。

《行動指針》

- ・市民に貢献し、市民満足度を高めることが職員の使命であることを意識し、自分が果たすべき役割を考え仕事に取り組む。
- ・人権意識とコンプライアンス意識を持ち、行動する。
- ・公平・公正な職務執行とともに、市民に分かりやすく説明し、説明責任を果たす。
- ・「行政のプロフェッショナル」であることを自覚し、意欲的に仕事に取り組む。
- ・地域の一員として積極的に地域活動やボランティア活動に参加し、地域貢献に努める。

上記の目指す職員像及び行動指針を達成するために、すべての職員に共通して、次の能力・姿勢を求めています。

「業務遂行能力」「対人能力」「政策形成能力」「自己管理能力」「使命感・倫理観」

なお、上記の5つの能力・姿勢は人事評価における能力評価の評価項目及び行動に対応しています。

2 目指す職場像

当市では、職員の人材育成には職場環境が重要であることから、人材育成基本方針では、「誰もが活躍できる職場となるために」の理念の下、3つの職場像を掲げています。

(1) 共有する職場

上司のマネジメントの下、迅速な意思決定や円滑な業務執行のため、職場の目標や課題、必要な情報を共有するとともに、仕事へのやりがいや達成感、組織の一員としての帰属意識を持つことのできる職場。

(2) 活気のある職場

自由な対話と活発な議論を行い、面談などを通じて何でも相談できる体制の下、職員がいきいきと仕事ができる風通しの良い職場。

(3) 支え合う職場

互いに認め合い、支え合い、また、高め合うことで、育児、介護その他の事情により時間的制約のある職員も含め、誰もが能力を十分に発揮し、意欲的に仕事に取り組むことのできる職場。

II 人を活かす人事システム

人事システムは、平成29年9月の人材育成基本方針の改訂に伴い、新たにワーク・ライフ・バランスや仕事と育児・介護等との両立支援など、「働きやすい職場環境づくり」に向けた視点や取組を取り入れるなど、人材育成基本方針のアクションプランとして位置付けました。

1 人材育成の3つの柱

人事システムは、人材育成基本方針における人材育成の3つの柱である「能力開発」「職場環境づくり」「人材活用」に基づく具体的な取組で構成しています。

(1) 能力開発

職員自身の自発的な能力開発を促す「自己啓発の支援」、職場で仕事を通じた学びを進める「職場研修の推進」、職場を離れて計画的、組織的に学びを進める「職場外研修の充実」に取り組んでいます。

特に、「職場外研修」については、毎年度、研修計画を定め、体系的な研修により、職員

の能力開発を進めています。

① 自己啓発の支援

職員自身の自発的努力によって能力開発を行う自己啓発に対し、組織として支援を行っています。また、地域社会へ貢献する活動も自己啓発と捉え、地域活動やボランティア活動への参加意欲の高揚を図る取組を進めています。

② 職場研修の推進

職員が、職場外研修で習得した知識や研修結果をフィードバックすることも重要と考え、個々の能力を活かしながら、職場を活性化させるための職場研修を推進しています。

③ 職場外研修の充実

一般研修のほか、特別研修、派遣研修を実施するとともに、意欲的なキャリア形成を実践していくキャリアプラン形成支援を行っています。

(2) 職場環境づくり

職場が人を育てるという認識の下、仕事を通じた職場研修の推進や面談を通じた業務遂行支援など、「職場における人材育成」に取り組むほか、ワーク・ライフ・バランスの推進や両立支援、メンタルヘルスやハラスメント対策など、「働きやすい職場環境づくり」を進めています。

① 職場における人材育成

職場での情報共有や、上司や部下、同僚との良好なコミュニケーションを通じて、人を育てるための職場風土づくりに取り組んでいます。

② 働きやすい職場環境づくり

職員が仕事と生活の調和を図りながら、心身ともに健康を維持することで、誰もが活躍できる職場を目指し、周囲の理解やサポートを得られる職場風土の醸成を進めています。

(3) 人材活用

職員がその能力を最大限発揮して職務を執行するために、意欲、適性を活かす人事配置や女性の活躍に向けた「適材適所の人事配置」、職員採用による人材確保や再任用職員、臨時・非常勤職員の活用など「多様な人材の確保と活用」、能力及び業績の適正な評価と人材育成への活用など「人事評価結果の活用」に取り組みます。

① 適材適所の人事配置

＜意欲・適性を活かす人事配置＞

適正な人員配置を行うことで業務の効率化を目的とすることはもとより、本人の希望・意欲を十分に引き出し、人材の持つ最大のパフォーマンスを発揮させていくことが必要であり、職員の意向や能力を把握しながら、適性が生かされる人事異動の仕組みの確立に向けた取組を進めています。

＜女性職員の活躍推進＞

女性職員が意欲を持ち、その能力を活かすことのできるよう、人材育成と登用を進めるとともに、活躍できる職場環境整備などの支援を行っています。

② 多様な人材の確保と活用

職員採用における人材の確保を始め、様々な任用形態の職員の活躍など、多様な人材の確保と活用に向けた取組を進めています。

③ 人事評価結果の活用

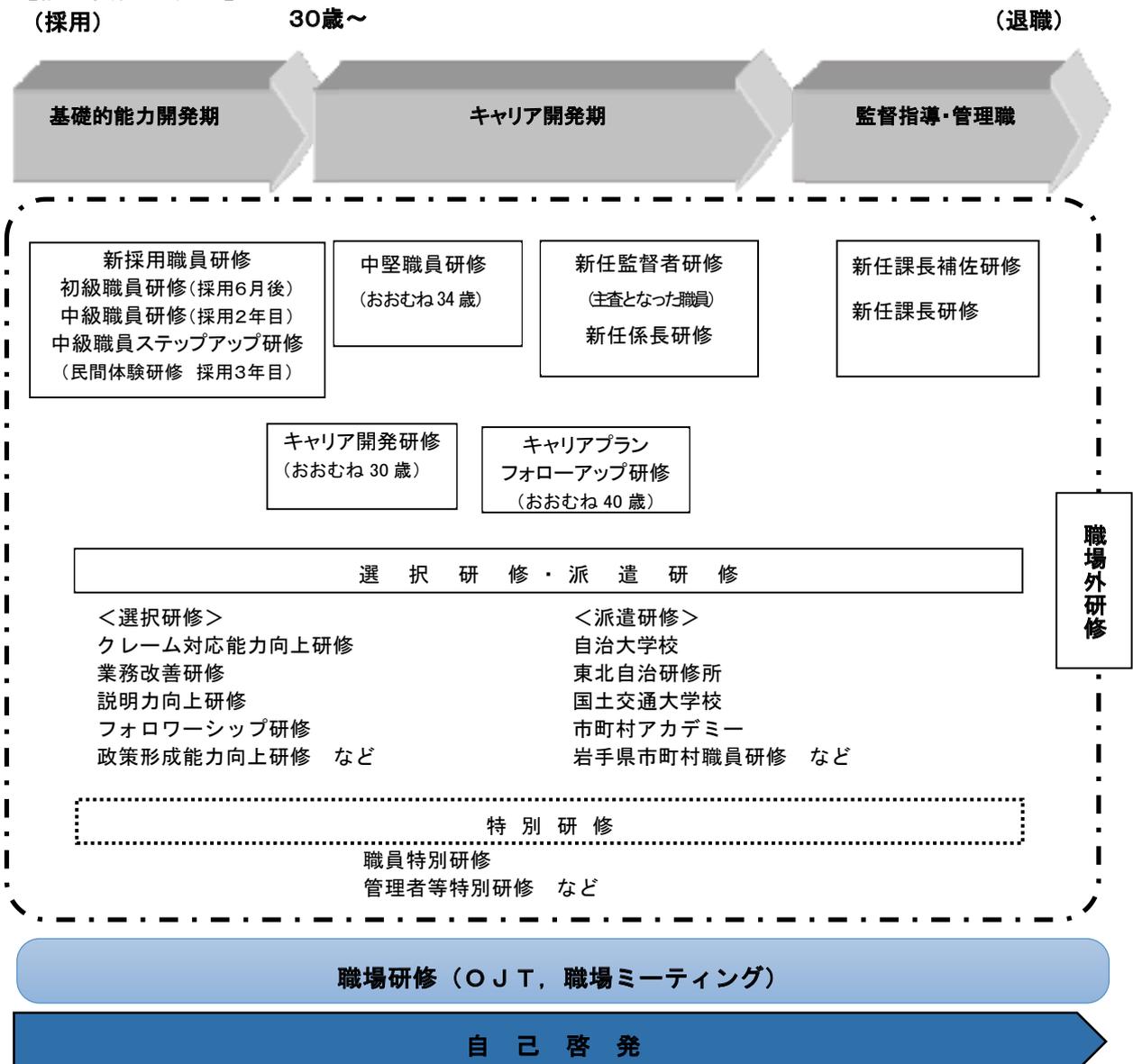
人事評価は、能力及び業績に基づく、任用・給与などの人事管理の基礎となるツールであり、円滑な制度運用を図るとともに、職員のモチベーション向上と能力開発につなげるため、人事評価の結果を人材育成に活用しています。

Ⅲ 研修等に関する基本的な方針

職員の能力開発を「基礎的能力開発期」、「キャリア開発期」及び「監督指導・管理職」の3期

に区分し、それぞれに求められる役割や組織・職員ニーズに応じた研修を実施しています。

【能力開発の流れ】



IV 重点的に実施する研修等(令和元年度実績)

1 能力開発

(1) 職場外研修の充実

① キャリア開発研修

主体的に能力開発に取り組む自律型職員を育成するキャリア開発研修を30歳の職員に対し実施しています。

② キャリアプランフォローアップ研修

キャリアプラン作成から10年が経過する職員(概ね40歳)に対し、より実効性のあるキャリアプランに作り直すための研修を実施しています。

③ 選択研修5科目の実施

職員に求められる能力・姿勢及び意識に着目し、社会・経済情勢や環境変化に対応するとともに、組織や職員のニーズを考慮した次の5科目を選択研修として実施しています。

ア 業務改善研修(～タイムマネジメントを中心に～)

イ 説明力向上研修

ウ クレーム対応能力向上研修

エ フォロワーシップ研修

オ 政策形成能力向上研修

④ 民間企業への体験型研修

異なる職場での業務体験を通じ、職員の意識の改革や職員として相応しい行動に結びつけるため、民間企業等への体験研修(3日間)を実施しています。

⑤ コンプライアンス研修

法令順守にとどまることなく、人権への配慮などの視点も踏まえた研修を階層別研修及び特別研修で実施しています。

⑥ ワーク・ライフ・バランス研修

職場や仕事のあり方、効果的なマネジメント手法やタイムマネジメント手法を学ぶ特別研修を実施しています。

⑦ モチベーションマネジメント研修

世代を担う若手職員一人ひとりが主体的にモチベーションを高めて業務に取り組むことができるよう、管理者級職員に必要な意識、捉え方及び行動の習得を目指す特別研修を実施しています。

⑧ 市町村アカデミー等研修機関への派遣

各部署からの推薦又は、公募により研修生を募集し、選抜の上派遣しています。

(2) 自己啓発への支援

① 任意の自主研究グループ等の活動に対する支援

自主研究グループ等の活動に対する支援を行い、職員相互の啓発意欲の高揚、自学意識の定着化及び研究風土の醸成を促進しています。

2 職場環境づくり, 人材活用

(1) 業務遂行支援制度及び人事評価制度の効果的運用

円滑な業務遂行と仕事に対する職員のモチベーションの向上を図るとともに、組織としてのパフォーマンスを向上させるため、次の制度を運用しています。

ア 業務遂行支援制度

組織の目標と各職員の業務目標との関係を明確にし、業務の進捗状況等を面談やミーティングを通して共有化することにより、業務を円滑に遂行できるよう支援しています。

イ 人事評価制度

職員の主体的な職務の遂行及びより高い能力を持った公務員の育成を行うとともに、能力・実績に基づく人事管理を行うことにより、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、住民サービス向上の土台をつくるため、人事評価制度を実施しています。

ウ 勤務意向面談及び年末面談
職員個々の成長を期待し、人事評価結果をフィードバックするなど、能力開発及び自律意識の動機づけを行い、組織として育成支援するために各面談を計画的に実施しています。

- (2) 職場研修及び各ミーティングを活用した職員の倫理意識の徹底と職場の活性化の推進
日常業務において行われる職場研修を通して、公正な職務の執行に対する職員の意識改革を進めるとともに、機会を捉えた多様な職場研修やミーティングを活用することにより、職場内での倫理観の徹底及び職場の活性化を推進しています。

- ア 服務や公務員倫理、コンプライアンスの徹底を図るミーティングの実施
- イ 新採用職員及び異動職員に対する計画的かつ組織的な個別指導の実施
- ウ 中堅職員などその職員の知識・技能や経験等習熟度合に着目した個別指導
- エ 組織のありたい姿を共有するために職場のキャリアプランの作成
- オ 日常的な「報告・連絡・相談」行う朝礼やミーティングの実施

カ 課題設定及び問題解決の場としてのミーティングの開催

キ 研修等成果発表の場としてのミーティングの開催

Ⅲ おわりに

本稿では、盛岡市の人材育成基本方針と、そのアクションプランとして位置づけている人事システムの概要をご紹介します。

人材育成基本方針の全文については、次のURLをご覧ください。

<http://www.city.morioka.iwate.jp/shisei/soshiki/shokuin/1011878.html>

本稿のタイトルである【「職員力」と「組織力」で盛岡の未来を創る】は、人材育成基本方針のスローガンでもあります。

このスローガンのもと、職員一人ひとりが、生き生きとやりがいを持って、能力を十分に発揮するとともに、職員一人ひとりの力を結集して、総合計画の施策を着実に実行していきます。

研修受講記



第7回主任級職員研修を受講して

米澤 彩子

岩手県盛岡市建設部道路管理課 技師

今回、主任級職員研修を受けて、今までの仕事への意識が3つの点において大きく変わりました。

まず1つ目は、良いアイデアを生み出すためには、数多く考えるということです。

以前は、アイデアというものは考えに考え抜いて何とか1つに絞り出すものだと思っていました。大きい事業であればあるほど、正確なアイデアを出さなくてはならないと、悩み抜いて考え出していました。しかし、小さな事でも、無理だと思うような事でも何でも良いから、まずは表に出すことが必要だと学びました。そのことによって、良い悪いの対比ができ、アイデアに深みが増すということでした。また、一つに絞ろうと考えると、良いものを考えなくてはならないと自分に縛りをかけてしまう為、逆に発想の妨げをしてしまうことになるということでした。この事は、今後業務を行う中で必ず必要になると思います。業務の改善点についてや、事業や政策などアイデアが必要になる機会に、今回学んだ事を活かし、どんどん案を考え、より良いアイデアを発していけるようにしたいと思いました。

次に2つ目は、時代の流れを感知して、自ら変化しなくてはならないということです。

以前までは、自治体とはこれまでの考えを踏襲し、事業や政策を行っていかなくてはならないと考えておりました。そのため、新しい社会の中で、多少時代錯誤の部分があっても仕方が無いのだと感じていました。しかし、今回の研修を受け、そうではないのだと感じました。むしろ、自治体こそ時代の流れを読み取り、柔軟に合わせていかなくてはならないと思いました。ファッションや食文化に流行があるように、政策や事業にも同じく流行があるのだと思います。社会の中で必要とされるもの、不要となるものは新しい技術の開発などでどんどん変化していきます。そのため、これからは時代の流れを読み、住民が必要としているものは何か、社会が求めているものは何かを見極めて、柔軟な発想で対応していきたいと思いました。

そして3つ目は、地域住民の自治参加についてです。

これまでは、自治体が地域を守るという考えでした。地域住民の要望に自治体が策を考え、対応していくという状況であるものだと思っていました。しかし、これからは地域住民が事業や策を考え、自治体がそれを叶えるため協力していく状況でなければならないと思いました。一見、住民任せのように感じるかもしれませんが

が、そうではありません。現在、地域は自治体のものと考え方が多いと感じています。自分の業務を対象とすると、道路は自治体のものであるから、自治体が何とかするべきという考えがあります。実際、私もそう感じておりました。しかし、今回研修を受ける中で「道路は住んでいる地域の人たちのものである」という事を聞きました。確かに、自治体が管理するという考えではありますが、利用するのは地域住民の方々です。そのため、その道路を使い易くするため、景観を良くするために地域住民の方々為主となって活動するべきなのだと感じました。これは、今回街づくりや地域活性化を主とした講義を受けて感じたものです。私たちが街づくりや地域活性化を考えたとしても、実際に影響するのは地域住民の方々です。その地域に住み、生活する中で本当に必要だと感じる事は、私たちにはわかりません。その為、今後地域活性化や街づくりなどの事業に携わる機会がある時には、多くの住民の方々に参加してもらい、住民の方々に案を出してもらえよう場を沢山設けていきたいと思いました。

改めて、今回の研修では「街づくり」につい

での講義が非常に印象的でした。住民の地域に対する愛着心を育てる事で、住民の地域離れや人口減少の問題を食い止めることができるのではないかと感じました。愛着心がある事で、若者が都心に出たとしても、家族を連れて帰ってくる可能性が増えます。また、住民の方々が地域を守る為、自治体の目や手が行き渡らない所についてフォローをしてくれます。更に、観光客に接した際やSNSを通じて、自分の地域を外部へ発信してくれます。自治体のみが行う活動は、限界があります。しかし、地域住民の参加によって、人手も増え、より大きな活動ができると考えます。現在、私たちは目の前の仕事に追われ、なかなか余裕がありませんが、地域住民の協力を得られる事で業務も少なくなり、空いた時間や予算で更に地域住民へ貢献できる事業を考えることができると思います。その為には、自治体職員ばかりが活動するのではなく、地域住民の方々と一緒になって地域を作っていくことが必要なのだと感じました。些細なことでも、少しずつでも、何か小さなことから始めていきたいと感じました。



第7回主任級職員研修を受講して

佐々木 智樹

宮城県水産林政部森林整備課 技師

当研修の募集があった際、テーマが「政策形成能力の向上」ということを知り、自分が参加するような研修ではないと思って気に留めていませんでした。しかし、上司からぜひ受けてみないかと言われ、これまで条例立案等に携わったこともなく、ましてや政策法務という言葉もよく分からなかったため、不安を感じましたが、他の自治体職員と交流を持てる良い機会だと考えて受講を決意しました。

法律というものは、公務員の全ての仕事の元になるものですが、普段は目の前の業務に追われて、根拠となる法律や専門用語についてよく理解していないまま仕事をするすることがあり、業務に自信が持てずに苦痛を感じることもありました。そして、研修が始まってからは、政策形成について考える以前に、法に対する認識が甘いということを感じました。そのため、自身の業務の根拠法等を把握・整理することにつながる法の基礎知識を学ぶことができたことに、研修に参加する意義を感じていました。ただ、講義内容が濃い上にスピードが早く、教えていただいたことが自分の中に知識として蓄えられる前に課題を出されてしまい、大変苦勞したというのが本音です。まだ身についていないことに関しては、せっかく学んだことなので、いただいた資料を読んで復習に励み、しっかりと自分の中に知識として定着させたいです。受講を終えた今、法令をただ文面だけを捉えず、法令

が制定されることになった背景を読み解き解釈する能力を磨きたいという意識を持つに至りました。

研修の全体的な内容については、政策法務の基礎・条例立案のポイントとして、条例制定に至るまでの知識の習得や条例立案の法的及び政策的検討の判断基準等、難しい内容でしたが、実際の条例づくりを体系的に捉えることができたと感じています。

昨今、社会経済状況の変化に応じて、地方においても新たな課題が生じてきており、それに伴って住民のニーズも多様化・高度化しています。こうした住民の声に的確に答えるためにも、各自治体には、独自の施策の実現や課題の解決に向けた取組みが求められると思います。そのためには、職員が、法令の解釈・運用といった、政策法務を実践する能力を高めることがますます重要であると考えます。それと、社会経済状況を把握するためのツールの一つとして研修中に紹介された RESAS も、うまく活用できれば大きな武器になると思います。私は RESAS の存在を初めて知りましたが、演習で実際に使用してみて、効果的な施策の立案・実行・検証のためには頼もしいツールであると感じました。

今後、業務として政策形成に関わることがあるかどうか分かりませんが、この研修過程を通して、あらゆる分野で必要となってくる基礎的な知識を得ることができたのではないかと思います。

ます。

また、全ての講義内容が講義後のグループ演習に直結していて、非常に実践的に学ぶことができました。プレゼンテーション・コミュニケーションや会議方式の一つであるCBS－H法等も学びましたが、これらは政策・条例立案時等に限らず、様々な場面で用いることができるテクニックだと思います。研修中は課題に取り組むたびにプレゼンテーションの場を設けられていましたが、プレゼンテーションの経験がほとんどない私にとっては、またとない機会になりました。演習では、各自治体での状況を踏まえながら、班員それぞれの考えを盛り込み、少しでも良い政策・条例を作ろうと、熱心な議論が展開されました。班員の方々には、議論する中でも色々と教えていただく場面があり、大変充実した演習となりました。

今回の研修で特に有意義に感じたことは、東北六県の各自治体の方々と交流することができ

たことです。普段交流のない他県の職員と考えを出し合って同じ課題に取り組んだことは、様々な視点からの意見や実例を聞くことができ、今後の業務の参考になり、新たな刺激も受けることができました。最初は、初めて顔を合わせる者同士で、うまく課題に取り組むことができるであろうかと不安な気持ちもありましたが、受講生それぞれの研修に対する姿勢がまっすぐで一生懸命だったので、自然と協力し合っ

て課題に取り組むことができました。メンバーに恵まれたおかげで、充実した研修生活を送ることができたと思い、感謝しています。1か月の期間、寝食を共にして学べたことは、とても貴重な経験であり、大きな財産となりました。長い期間の研修でしたが、受講して正解でした。今回学んだ知識・経験、受講仲間たちと切磋琢磨した日々は、まだまだ続く長い公務員生活を乗り切る上で、大きな糧になると思います。



第7回主任級職員研修を受講して

風間 康聖

福島県福島市健康福祉部地域福祉課 副主査

今回の研修を受講するにあたり、今後の地方行政職員に求められるスキルや考え方を学び、いかに業務に生かしていけるかを受講前の抱負としました。入職してからある程度の期間が経過し、おおよその業務の流れなどは分かってきたところですが、改めてなぜ今行っている業務がなぜ必要なのか、本当に住民が求めるニーズと合致しているのかなどの考え方を学びたいと思い、研修の受講にあたりました。

今回の研修を通じて、特に理解を深め、今までの考えを改めるきっかけとなった内容として「地域の課題に対してどのような政策の形成が必要なのか」を学習する研修項目が挙げられます。今までは漠然と業務にあたることが多く、課題と目的の整理がされていないまま業務をこなすだけになっていましたが、研修を受講したことで課題と目的の関係性や、それを解決していくための手段として政策を形成していくといった整理をすることができました。前例踏襲といった考え方ではなく、必要な政策とはどのようなものなのかを認識したうえで業務にあたるのが重要だと感じました。

今回の研修では多くの気づきを得ることができましたが、特に行政職員として仕事をしていくうえで必要だと感じたことが3つあります。

まず1つ目は「課題となっていることを明確にしていく」ことです。

今後、少子高齢化・人口減少が進んでいく中で、課題の本質を明確に捉えていかなければ目的（あるべき姿）の設定や目的に向けた政策の形成も意味のないもの（無駄なもの）になってしまうからです。課題や問題を思い込みや予想で捉えるのではなく、事実や数字（統計や傾向）に基づいて洗い出していくことの重要性や実際の現場に出向いて課題を直接確認（実学現場主義）し、課題の本質に見極めることが重要であることを学びました。今回、演習の一環で現場に出向き、自分の目で確認するという機会をいただきました。視察にあたりグループワークで統計情報などを用いて事前学習を行ったうえで現場に出向きましたが、机上で予想していた課題と現場で課題となっていることが大きく乖離していることを身をもって感じ、改めて実学現場主義の重要性を知ることができました。

2つ目は、「住民協働の必要性」です。

研修を受講する前までは、まちづくりは行政主導で行っていくものという認識がありました。今回の講義の中で住民を巻き込んだ地域活性化の話を聞く機会が多々あり、その中で行政だけではまちづくりは成り立たない、住んでいる住民と一緒に作っていくものであると講義がありました。住民に、自分の地域の中に自分の居場所や役割があることを知ってもらうことで地域として愛着を持ってもらい、その地域で活躍してもらうことがまちづくりを行ううえで

必要不可欠であり、その中で行政として必要となることは、住民同士をつなぐ架け橋となり、住民に主体性を持たせたまちづくりをサポートしていくことが重要であると認識しました。

そして3つ目が「行政職員としての心構えや今後必要となる職員像」です。

今後の社会変動や技術革新により単調的な業務は簡素化されていくことが予想されるなかで行政職員として必要なことは、新しい発想と柔軟な想像力が求められるということです。地方分権や人口変動の影響で自治体間でもそれぞれ違った問題が生じてくるため、今までの前例踏襲や近隣自治体との比較、国主導の統一的な業務手法で仕事をする時代は終わり、地域の実情に合った業務の遂行が必要となります。これまで以上に自分の仕事に対するビジョンを明確にして、新しいものを創っていくと同時に、いかに不要なもの（業務）をなくしていくかを意識しながら業務に臨まなければならないと感じました。

26日間という長期にわたる研修でしたが、職場の理解や東北自治研修所の職員の方々、共に研修を受講した他の自治体の皆さんのおかげでなかなか経験できない貴重な時間を過ごすことができました。

今回の研修において、多くのグループワークを通じ、同じ地方公務員である研修生の皆さんと仕事に対する建設的な考え方や多様な視点からの意見を聞き、多くの気づきがありました。また、自分だけで考えるだけでなく議論し、情報を共有することで有効な課題解決の方法が見えてくるということも改めて実感しました。今回の研修で学んだことや行政職員としての心構えを今後の業務にしっかりと反映して担当業務のみに捉われず、市全体として必要なこと、求められていることを考えながら広い視点で仕事に取り組んでいきたいと思います。



第 204 回中堅職員研修を受講して

小山 貴史

岩手県一関市油島市民センター 主任主事

1 はじめに

これまで様々な研修への受講希望調査について、一貫して「希望しない」と書き続けてきた私にとって、今回の研修受講の打診は驚きでした。研修を受講する必要性は感じていましたが、過去の職場では業務に忙殺されていたためか職場を長期間不在にすることへの漠然とした不安を払しょくできず、また、家族などプライベートの時間も制約されることから及び腰になっていました。

しかし、職員が少数である職場であるにも関わらず「せつかくの機会でもあるし受講した方が良い」と背中を押してくれた上司や同僚、家族からの励ましも受け受講することを決めました。

研修を通じて、現在公務員に求められている資質を確認するとともに、より良い公務員である前に人間的にも成長したいと決意して受講しました。

2 プレゼンテーション

今回のカリキュラムでは、法令や政策立案、課題研究など広範囲に渡って学習する内容でしたが、研修2日目と3日目に組まれた「人を動かすコミュニケーション」はすぐにでも取り入れることができる内容でした。プレゼンテーションや傾聴、ファシリテートなど対人関係を構築する、あるいは円滑に議論を進める方法に

ついて論理的に学びました。

私は人前で話すことは不得手ではありませんでしたが、自己流であったため、良し悪しを判断できませんでした。このカリキュラムでは自分のスピーチを映像で見て自身を客観的に捉えて改善点を気づくことができたことに加え、プレゼンテーションの内容や進め方について理論的な裏付けを得ることができました。

3 法令に則った事務とコンプライアンス

市職員として働いているからには、法令に則り事務を進めることは当然のことです。一方で、法令の内容については短期間の研修で学んではいきましたが、法令を意識して業務をしたのは数えるほどしかありませんでした。

今回の研修では、地方自治法や地方公務員法といった公務員としての基礎的な法律だけではなく、私人間の契約で必須となる民法や許認可に関する法律を学び、視野を広げることができました。住民訴訟のリスクを意識するとともに、不利益処分や申請を認めない場合には、理由の教示が特に重要だということを複数の講師が話されていたことを胸に刻み、今後の事務に生かしていきます。

さらに法改正や新法は、既存法令の範囲から逸脱した事案が発生したときに、それが違法なのか合法なのかを明らかにするために行われるものであることを学びました。また、現在の我々

公務員に求められているコンプライアンスとは単なる法令順守ではなく、世間一般の常識にあてはめるときに正しい考え方・行為・手続きなのかどうか、という視点であることから、役所の中ばかりをみるのではなく、常に世間の動きに敏感でなければならぬと強く感じました。

4 グループ討議と積極性

今回の研修を通じて私を含む16人の研修生が大きく変わったと感じたのが、グループ毎の課題研究やグループ討議についてでした。

最初は、発言を躊躇する、与えられた時間内に討議が終わらない、といったことがありましたが、研修の終盤になると、タイムマネジメントを意識する、積極的に発言する、発言していない人には発言を促すなど非常に円滑に活発にグループ討議を重ねることができるようになりました。

5 全体を俯瞰して考えるために

今回、中堅職員としての立場を改めて考える研修となりました。業務マネジメント、後輩の育成、同僚とのコミュニケーション、場面に応じたプレゼンテーション、住民との協働活動など中堅職員に求められるものは数多くあります。また、目の前の課題解決のための取り組み

(対処療法)だけではなく、その先の大きな課題を解決するための取り組み(根治療法)も考えながら仕事に取り組んでいきたいと思えます。

6 最後に

今回の研修では、学習方法について座学と実地、講義とアクティブラーニング、個人レポート作成とグループ討議という対照的な手法がバランスよく配置されており、意欲を保ち続けて研修を終えることができました。

科目構成についても、現場の生の声や首長講話、民間企業やアカデミックな立場からの視点など多様な知識、考え方に触れることができました。

その中で、プレゼンテーションやファシリテーション、コンプライアンスなどについてはどの部署でも生かせる内容であり、今回の研修で学んだことを自分の血肉にしていきたいと思えます。

16人での研修となりましたが、その分、受講生の関係がとて深まったと思えます。何かあった時には相談し、情報交換してお互いによりよい自治体職員として高め合っていき、将来少数精鋭の自治体職員による研修だったと評価されるよう頑張ります。



第 204 回中堅職員研修を受講して

阿部 寿幸

宮城県北部教育事務所 主事

私は宮城県教育委員会の学校事務職員として採用され、12年間学校で勤務経験を積んできました。今年度から県の教育行政機関である教育事務所へ異動となり、管内の市町教育委員会との連携や管轄する小中学校への指導助言等、学校では担当することが少ない業務に携わることで、法規を正しく解釈し、過去の事例と照らし合わせ、分かりやすく説明することの重要性や難しさを感じておりました。また、中堅職員としてのマネジメント能力及びプレゼンテーション能力といったところもまだまだ不足していると感じておりました。そんな中、職場の上司から中堅職員研修に申し込んでみてはどうかとお話をいただきました。私は平成29年度に1か月間の主任級研修を受講させていただいた経緯もあり、現在の所属に異動して間もないことから2か月間職場を空けることに不安もありましたが、またとないチャンスと考え、職場のサポートをいただき研修に臨みました。

主任級研修受講の経験から、ある程度の研修の流れやノウハウがわかっているつもりでしたが、主任級研修とは全く違うジャンルの経験をすることができたように思います。主任級研修で学んだことが土台となり知識を深めることができたと同時に、主任級研修にはなかった様々な法律関係の講義やゼミナールでの課題・討議、女川町での震災復興関連講話等、中堅職員研修ならではの講義を受講することで新たな発見や知識の習得ができたと感じました。このことを

踏まえ、仕事に対する意識の変化と今後自分自身と業務にどのように活かしたいかを報告いたします。

1 法律・経済

日頃の業務においても法規等を調べる事が多く、それほど苦手意識はないつもりでしたが、大学教授や弁護士の方の講義を受講することで、判例等を踏まえ改めて基礎から学ぶことができました。その中でも特に印象的だったのは、行政法の講義の「自治体職員の説明責任」についてです。不利益処分はもちろんのこと、申請に対する処分を含む全ての行政処分は説明責任が生じ、自治体職員はその行政処分が法律の要件にどのように当てはまるか、また、その判断のプロセスを相手にわかりやすく説明する責務を負っているとの内容は、改めて職務の責任の重さを認識するとともに、実践することの難しさを感じました。その他の講義も自分にとっては難しい内容ではありましたが、とても魅力的で意欲的に取り組むことができました。根拠法令を導く手法に加え、業務の裏にある法的根拠や責任の部分を学んだことで、業務にあたる前の「心構え」の部分から活かしていけるものと感じております。

2 ゼミナール

六法を片手に判例や逐条解説を参考としながら設問に対する結論を導き出す行程は非常に難

しいものでしたが、一日の講義終了後や休日等を利用し、自分なりに法律や過去の判例と照らし合わせながら結論を出していく行程は貴重な経験となりました。実際の業務においても、新たな問題が発生した際には過去の似たような事例を探し、法令を確認しながら当てはめていくことが多いため、ゼミナールの学習を通して実践的な経験を積むことができたものと感じております。

また、研修生それぞれが作成したレポートをゼミナールで討議することで、自分とは違う考えや答えを導き出す過程の違いを共有することで新たな発見ができたとともに、講師の方からの解説や経験談を伺うことができ、大変参考となりました。

3 政策戦略

環境政策や政策法務を初めとして、グループで課題を見付け、その課題を解決するためにはどうしたら良いかを話し合い、まっさらなところから発表レポートを作り上げていく講義が複数ありました。グループのメンバーは講義によって異なるため、同時期に複数の課題を違うメンバーで話し合わなければならないこともあり、並行してゼミナールの個人レポートを作成しなければならないことも多く、タイムマネジメント能力が求められるものでした。しかし、限られた時間の中で役割分担し、メンバーがそれぞれ意見を出し合いながらより良いものを作ろうと夢中になって課題に向き合い、局面を乗り越えたことで、以前よりも優先順位を見極める能力やバランス感覚が身に付いたと実感しております。

また、東北の経済・農業、少子高齢化等の実態を学び、今後の教育行政がどうあるべきか自分なりに考える機会となりました。目まぐるしい勢いで変化する昨今の現状の中で、結論を見つけるには至りませんでした。研修で学んだことを礎として一学校事務職員として何ができるかをこれからも模索していきたいと考えています。

4 能力開発

「プレイヤー」として与えられた業務をこなすだけでなく、リスクマネジメントや円滑に業務を進めるうえでのコミュニケーション等、「マネージャー」としての役割を学んだ上で今までの自分を振り返ると、マネジメントへの意識が低かったように感じます。「伝える」のではなく「相手に伝わる」話し方やOJTの活用方法等、中堅職員として求められる能力を一層身に付けられるよう奮闘しているところです。

おわりに

この研修で学んだことを一過性のものにせず、組織に還元し、貢献できるよう自己研鑽に努めていきたいと思っております。また、様々な自治体の仲間と寝食を共にし、研修内外で【絆】を深められたことはとても大きな財産となりました。このような機会を与えていただいたことに感謝するとともに、研修期間中多方面からサポートしていただいた研修所の皆様と、約2か月もの長期間の研修に送り出していただいた職場の皆様へ改めて感謝申し上げます。ありがとうございました。



第 204 回中堅職員研修を受講して

渡邊 廣通

福島県総務部税務課 副主査

私は、高等学校卒業程度で平成 17 年度に福島県庁へ入庁の後、主に許認可や税務等の行政事務に携わり、令和元年度を以て勤続 15 年目となります。

これまでの職務において、内部的な事務手続きだけでなく、待遇や渉外等も一通り経験していたことから、専門性が高いものを除けば、ある程度は難易度の高い職務も履行できる自信を持っていたため、現状のまま係長級の職位へ就いたとしても問題ないと考えておりました。

そのため、中堅職員研修の参加についても、「見聞を広げられれば良い」程度の考えで臨んだ次第ですが、実際に二か月間の研修課程を経て得たものは、上記の自信を折られた苦い経験と、自分には公務員として必要な能力が三つ不足しているという反省でした。

まず、一つ目に不足を感じた能力が、行政マンとしての「知識」です。

研修に参加するまでは、体系的に法規を学んだことがなく、担当する職務に関わる法令であっても、必要が生じた際にスポット的に調べる程度の学習で、最低限の職務は履行できたつもりになっていました。

しかしながら、民法・行政法・地方自治法の講義を通して、行政と民事法の関わり、行政行為の法的根拠及び地方自治の成り立ちや変遷等、行政マンが有しているべき基礎的な法規知識が自分には欠如していたことを痛感し、これ

まで自身が担当してきた職務は、地方自治体の行政としての本質を理解せずに、前任者に倣い行ってきただけであることを自覚させられました。

その他にも、空き家問題に係る行政立法、所属自治体の財政分析及び人口推計による社会保障シミュレーション等の演習を講義の中で行いましたが、その過程で初めて知った知識は少なくなく、まだまだ学ぶべきことは多いと考えさせられた反面、新鮮な気持ちで研修を受講することができました。

次に不足を感じた能力が、政策や事業を提案するための「発想力」です。

研修中は、前述の演習だけでなく、地域経済や環境政策等もテーマに、全体の半分以上の講義でグループワークを行いました。いずれのテーマにおいても、どうすれば行政需要を最大限に満たせるか、どのようにコストを抑えて実現性を持たせるかが課題でした。

この両方を高い水準で満たす企画を打ち出すためには、前例や固定概念に捉われない柔軟な発想力が求められますが、他の受講生が斬新な意見を活発に交わっていたのに対し、私自身はあまり目立ったアイデアを提案することができず、自分の発想力の浅さを実感しました。

柔軟な発想力は、公私における社会経験の積み上げによって養われるものと思いますが、今回の研修でグループワークを重ねた経験から、

自分の経験不足を認識したため、社会変動に対応しつつ職務でパフォーマンスを発揮するためにも、業務内外において様々な経験を積み、発想の引き出しを増やしていきたいと考えようになりました。

最後に不足を感じた能力が、「コミュニケーション能力」です。

受講生が全員で16名の比較的小さい規模ではあったものの、二か月という長期間を共に過ごしていく上で、最も必要とされた能力でした。

私は、研修生で結成された自治会の会長を拝命しましたが、会の運営や行事の仕切り役として、全ての会員と十分な意思疎通を図る必要があったにも関わらず、意見の交換が不十分なことが多々あり、それぞれの場面にブラッシュアップできる余地を残してしまいました。

全員にとって有意義な研修は、一部の人間の力だけでは生み出すことができません。それは業務のシーンにおいても同様で、仕事で良い結果を出すためには、全員のチームプレーが必要不可欠であり、それは個人間のコミュニケーションから始まります。

研修初期にコミュニケーションやプレゼンテーションに係る能力開発研修を受講し、関連する知識を得られてはいたものの、それらの知識を100%活用するためには、実践に裏付けられた技術と、基盤となる利他的思考を培わなければならないことを研修所の生活や自治会活動の中で学びました。

以上が、私が中堅職員研修を受講した感想となります。

私にとって、自分の伸び代がまだまだあることを知れたこと、そして自分を成長させるための方向性を明確にできたことは、素晴らしい収穫でした。また、自治体や職種を問わず集まった受講生との共同生活は、様々な考えや意見に触れることができた非常に貴重な体験であり、その繋がりは中堅職員研修でなければ得られなかったと考えます。

今後は、中堅職員研修を受講した経験と反省を活かし、より一層、行政マンとしての知識や技術を磨いていくと共に、法令と社会規範のバランスを意識し続けながら、県民のため最大限に業務に力を尽くして参ります。



第 205 回中堅職員研修を受講して

渡部 美月

秋田県企画振興部総合政策課 主事

1 はじめに

入庁して7年目になり、行政に関する基礎的な知識が徐々に増えてくる一方で、自分に不足する知識や、今後、経験年数を重ねていく中で期待される役割について考える機会も多くなってきました。

このような中で参加させていただいた中堅職員研修は、行政に関する幅広い知識を習得することができ、中堅として職務に臨むにあたって必要となる視点や姿勢について認識を新たにできた非常に充実したものとなりました。

2 法的根拠を明確にする意識

最も多くの時間をかけて行われた法律科目では、行政法、民法、地方自治法を中心に、講義と討議式のゼミ等により、公務員にとって必要不可欠な法的思考力を鍛えることができました。

特に、ゼミとその前段で行う個人レポート作成では、具体的な行政処分の適否等について、関係法令や判例、複数の関連書籍にあたり、実践的に深く検討できたことが有意義でした。日常的に起こり得る、判断の難しい様々な行政上の行為を例に、日頃疑問に感じていた点や法的解釈の仕方を整理することができ、また、各法令等が住民の利益のためにあることも再認識できました。中には、絶対的な正解のない事例も複数ありましたが、一層、行政行為の際には、法的根拠を明確にする意識を持ち、状況に応じ

て、より適切な対応を選択できるよう努めなければならぬと感じました。

3 政策策定において大切にしたい視点

政策戦略科目では、東北の経済や農業、少子高齢化、環境の問題等を幅広く学び、政策策定演習に取り組んだほか、実際の現場に携わる方々からの講話をいただきました。

演習では、有効な政策策定における、現状や効果に関する分析の重要性を改めて理解することができました。産業連関表、SWOT分析、様々な数値の比較等を行い、多様な分析が、課題を鮮明にすることを実感しました。少子高齢化問題の分析では、出身市町村の年齢別の人口動態を試算し、人口規模や産業構造が類似する近隣団体と比較しましたが、想像以上に違いが見られ驚きました。ひとくりにされがちな問題も、潜在する課題は異なり、効果的な対応策を講じるためには、一般論にとらわれることなく、個別具体的な分析と検証を十分に行う必要があるという気づきになりました。

講話の中では、東日本大震災で被災率が最大となった女川町を訪ねたことも強く印象に残っています。女川町では、行政と住民が一体となった復興が進められ、活気ある、とても美しい街並みが広がっていました。人口減少が進む中、住む人が誇りと愛着を持ち、新たな人を惹き付ける町の姿は、住民と行政が信頼関係のもとに、思いを実現しようとし続けてきたからこそある

ものだと思います。こうした意識や住民参加の手法は、これからの地方にとって参考とすべき重要な視点なのではないかと感じました。

4 人を動かすコミュニケーション

能力開発科目では、話し方や合意形成の方法、リーダーシップのあり方等について、留意点やコツを学ぶことができました。

公務員に求められるのは、単に物事を説明することではなく、それにより人の心を動かし、政策を実現することだという講師の言葉が心に残っています。ここで得た手法を実践で活かせるよう日々心掛けたいと思います。

5 チームで仕事をする事の意義とあり方

研修全体を通じて、チームで仕事をする事に対する意識も変化しました。これまでも業務を適切かつ効率的に行うために協力し合うことは重要だと考えていましたが、この研修では、それに加え、チームで仕事をする事の意義は、議論し、協力することで、個々人にはない優れたアイデアを創造することにあるのだと改めて気づかされました。

普段は、多くの行政課題を前に、限られた職員数で効率的に対応していくため、個人で進める仕事も多く、こうした意識は希薄になってしまっていたように思います。

今回、数多くのグループ演習で、複数の意見が幅広い議論を呼び、それらを融合することで、想像していなかった答えが導かれることを何度

も経験することができました。

また、そうした力を発揮するためには、まずは互いの意見を否定することなく認め、自由な発言を促す雰囲気をつくることや、自らも臆することなく建設的な意見を述べる力を養うことが必要だと学びました。

これからは、業務の性質や目的に応じて、効率性と両立を模索しながら、必要な際には、積極的にチームで話し合う機会を工夫し、より良い行政サービスの実現に努めていきたいと思っています。

6 おわりに

研修内容はもとより、2か月間に渡り、寮生活を共にし、同じ課題に向き合い、協力し合った東北各地の21名の仲間と出会えたことは、何にも代えがたい財産となりました。研修生との交流は、毎日が気づきと学びの連続であり、折に触れて各地の実情を知ることで、改めて我が秋田県について考える機会にもなりました。

今後は、講義や研修で学んだ多くの知識を自分のものとして活用できるように努め、東北各地にできたネットワークとこの経験を無駄にすることのないよう、これからの秋田県のために、日々業務に邁進していきたいと思っています。

最後に、この研修に参加する機会を与えてくださった職場や上司、東北自治研修所の皆様、共に学んだ研修生、研修に関わる全ての方々へ心から感謝申し上げます。



第 205 回中堅職員研修を受講して

佐々木 淳尊

秋田県秋田市福祉保健部福祉総務課 主査

1 はじめに

研修生活を終えて、と書き出して、「研修」ではなく、「研修生活」が終わったということ、まず改めて実感しています。2か月間という非常に長い期間を研修センター併設の青葉寮で過ごしたわけですが、期間中に考えていたことを思い起こせば、門限までに帰ってくるには何時発のバスに乗れば間に合うのか、買い物ができる場所はどこがあって、どう歩けばたどり着くのか、週末にどのあたりまでなら行って帰ってこられるのか…等々。住み慣れた地元と違って、土地勘も無ければ交通機関も分からないし、距離感もいまいち掴めない。おまけに寮には門限をはじめ、いくつかの細かいルールもある。そうすると人間は、前述のように様々なことを考え始めるものです。そして、その時にはじめて、地元と比べて便利なところや、逆に不便なところ、また、地元である秋田はどう見えているのかということ、実感を通じて認識します。長い人生から見れば2か月間というのはごく短い期間ですが、この2か月間は確かに「生活」と呼べるものがありました。地方自治体、とりわけ市町村の職員は、市民の生活に密接に関わる業務です。様々な立場の方がいて、ひとりひとりの考えに寄り添った対応が求められることは言うまでもありません。しかし、自宅と職場を往復する生活を続け、気がつけば中堅職員と言われるまでになってしまうと、市民の立場を想像することにも限界が出てきます。だからこ

そ、日々の業務と地元から離れて、遠い町で全く別の生活をするということは、新しい目線で物事を見るよい機会となりました。このように「生活する」ということは、短期の研修では学ぶことができない、中堅職員研修ならではの良さだと思います。

2 研修カリキュラムについて

(1) 法政科目

日々の業務に追われる中で、法律や情報を整理する時間を作りたいと感じる方は多いと思います。私自身も常々そう思いながら過ごしておりました。そういった意味でも、中堅職員研修はよい機会となりました。特に自分は、大学の専攻が法学や政治学ではなく、法律関係の科目を学ぶ機会が少なかったため、法律の捉え方の根本的な部分を学習するのはほぼ初めてのことでした。このため、今回、中堅職員研修で時間をかけて集中的に法の基礎を学ぶことは、自分に不足していた知識や考え方を習得するよい機会となりました。もちろん、これまでも所属団体での内部研修はありましたが、業務の合間に受講する形式では、どうしても表面的な理解に留まってしまいます。今回のように、ある程度の実務経験を経たうえで臨むことができる中堅職員研修は、自治体職員としての基礎的な知識を整理するうえで本当によい機会になったと思います。

(2) 視察・グループ研究

研修のカリキュラムで特に印象に残ったことは、女川町の中心市街地を視察したこと、環境政策で富谷市の水素サプライチェーンの施設を訪問したことでした。普段、他の自治体の方と業務上電話やメールでやりとりする機会がありますが、こうして視察等のかたちで受け入れていただき、直接お話をする機会は初めてのことでした。テクノロジーが発達し、遠く離れた場所からでもたくさんの情報が入手できる時代ではありますが、それでもなお、実際に行って、見て、話して、肌身に触れることで得られる情報には大きな差があります。いずれの自治体でも、非常にモチベーション溢れる方がプロジェクトを牽引されていて、自治体職員のあるべき姿を目の当たりにしました。何より、自分の中で一番の収穫だったことは、こうして実際に訪れてみることで先入観が取り払われたことと、他の自治体との間に知らないうちに作っていた心理的なハードルを、大きく下げることができると知ったことでした。自治体の職員が外部に出ることの重要性を、肌身をもって実感しました。

3 おわりに

中堅職員研修に参加するまで、自分の中での研修に対する認識は、実務に追われているので研修に参加する時間があれば業務を片付けたい、という程度のものでした。しかしながら、そのように思っている人ほど、特に長期の研修に参加するべきだと思います。市職員としての業務を行ううえで広い視野を持つことが重要なのは言うまでもありませんが、これまで述べたとおり、普段の業務を離れて様々な自治体の方と交流することにより、そうした視野は無限大に広がっていきます。数十年来忘れていた学生のような気持ちを思い起こさせてくれた中堅職員研修に参加できたことは、本当によい機会に恵まれたと感じています。最後になりますが、2か月間も業務に穴を空けることになりながらも、快く研修に送り出してくれた職場のみなさんへの感謝の言葉を、この場を借りて申し上げたいと思います。



第 205 回中堅職員研修を受講して

天野 和広

山形県東根市総務部税務課 市民税係長

1 はじめに

中堅職員研修は2か月間の長期研修で法律、政策関係の講義が主体ということもあり、特に政策関係は携わったことのないため不安に感じていました。また、仕事の面では2か月間穴を開けてしまうことで、職場の皆さんに多大なご迷惑をおかけしてしまうこと、また、家庭の面では、子供たちの世話を妻に任せてしまうことに対して大変申し訳なく感じていました。しかし、他の自治体の職員の方々と交流できる貴重な機会であると思い、職場の皆さんのご理解及び家族の協力を得ることができ、この研修に臨むことができました。

2 研修を受講して

法律系の科目については、民法をはじめ、行政法、地方自治法、地方公務員法を学びました。大学時代に上記法令を学びましたが、法令改正や、普段の業務における実践的な適用方法を学ぶことができました。特にゼミナール形式で民法、行政法、地方自治法に取り組むことにより、講義で学んだ知識を実際の業務において実践的に適用するために必要なスキルを身に付けることができたと思います。具体的な事例問題に各法律や判例を当てはめ、結論を導き出す過程において、事例ごとの事象を正確に捉えることの大切さ、その事象に対する適切な法律や判例を選択することの重要性及び難しさを学ぶことが

できました。また、自分の出した結論とゼミナールの仲間が出した結論が異なる場合、法律や判例、学説の適用がどのように異なるのか討論することにより、自分との視点の違いを発見することで、事案に対する理解度がより深まっていくことを実感できました。

これまで普段の業務においては、直接業務に關係のある最低限の法令のみに目を通し、業務を遂行していましたが、今回の研修を通して、関連法令や判例、参考書、逐条解説を調べ、結論を導き出した経験は、今後の業務において、自分の意見に説得力を持たせるためのスキルとして活用していくことができると思います。

政策系の科目においては、政策形成シミュレーション、政策形成能力開発、人を動かすコミュニケーション等を学びました。普段の業務においてあまり意識する機会のない分野であり、そのほとんどがグループ討議形式で行われており、実際に受講するまでは、正直自分にとって苦手な分野であると感じていました。しかし、実際にグループ内で一つの課題に向き合い、意見を出し合うことによって、最初に自分で出した結論とは全く異なった結論に至ることが多く、検討当初は思いもよらなかった方策による打開策を導き出せることが、自分にとって新たな発見でした。普段の意思決定及びコミュニケーションにおいて、如何に自分だけの結論で行動していたかを痛感し、周りの意見を尊重す

ることの重要性及び自分の意見を尊重してもらえるように相手に伝えることの必要性を学ぶことができました。特に、環境政策におけるグループワークはその集大成といえるもので、現状分析、それにより導き出せる課題、課題に対する政策の立案、予算等の数的根拠等、検討すべき案件が多く、また、これらは多面的なアプローチでないと説得力を持たせることができないため、グループメンバーの意見の発散集約が不可欠な演習でした。何度もメンバー内で意見の発散集約を行うことで合意形成を行い、自分一人では考えつかない政策の立案及び根拠となるロジックに至ることができたことは貴重な体験でした。環境政策の発表においては、講師の方から手痛いご指摘をいただきましたが、グループ内では検討事項にも挙がらなかった事案であったため、改めて多角的に多方面から事案を検討し、立案者の思い込みを排することによって、説得力のある案とすることができることを学びました。

以上の体験を通して特に今後意識していきたいと思ったことは、相手の考えを否定しないことが、活発な議論に至り、課題解決の糸口となるということと、解決策に対して法令及び数的な根拠等を肉付けしていくというプロセスを踏

むということでした。これにより、多面的な意見を反映した説得力のある説明、政策の立案が可能となると実感しました。このことを今後の業務において意識して実践していきたいと考えています。

3 おわりに

2か月という長期間の研修に参加させていただいたことは、職場及び家庭の理解があっただけでなく感謝しています。研修を通して得られた知識をこれからの業務に生かしていくことができるかが今後の課題だと捉えています。研修を通して学んだことは普段の業務で実践できるものは実践し、できないことは将来実践の機会があるときに備え、自己研鑽をしていかなければならないと思っています。中堅職員として様々な業務や事案があると思いますが、この研修で学んだことを生かし、業務遂行していきたいと考えています。

今回、東北六県の自治体の方と交流できて貴重な体験をすることができました。多くの講義をしてくれた講師の皆様、東北自治研修所の職員並びに青葉寮の関係者の方には、大変お世話になり、感謝を申し上げます。



第148回管理・監督者研修〔マスメディア対応コース〕を受講して

今村 裕希子

青森県商工労働部新産業創造課 総括主幹

これまで、自治体業務の中で様々な広報の取組を行ってきました。紙媒体・テレビ・ラジオでの発信、ホームページ・ブログ・SNSの立ち上げ・発信、また、ある時には、某ジャンルの普及啓発を目的とした歌を作詞・作曲・演奏したことも……。

これらの広報業務に共通しているのは、「周知」「PR」を図るためのものであり、リスク管理としての広報ではないこと。

一方、民間の広報部署責任者である友人から出た言葉は、「広報は、いかに非常事態に謝罪等に対応できるか、リスク管理が一番重要。」という一言でした。

今回、本研修の御案内をいただいた際に、迅速さ・真摯さが求められる中で、何か起きてから会見対応方法等を学ぶのでは遅いと感じたこと、模擬実習もプログラムに組み込まれていることから、受講を申し込みました。

本研修は、自治体が緊急にマスメディア対応を迫られる場合であっても、マスメディアの先にある住民の存在を意識した円滑な対応が図られるよう危機管理に備えることを目的としており、①危機発生時における自治体の説明責任の重要性と説明のあり方の理解、②謝罪記者会見の効果、プロセス、方法、心得及び禁止事項等の理解、③記者会見実習を通じた適切な態度、答え方等の習得を目標としています。

講師の古山先生はとても優しく感じの方で、最初の先生の笑顔で緊張がだいぶぐれしました。重要なポイントがとてもわかりやすく、先生の一言一句が頭の中にスーッと入ってくる感じでした。

肝心の研修内容について振り返りますと、まず、1日目前半は広報の基本的知識について、時折隣席の受講生と実践しながら学んでいきました。

「伝えると伝わるは違う。」「PREP法を意識して。」「原稿書くなら1分で320文字のイメージで。」等メモする手が止まりません。常識として押さえていたつもりだったことも、改めて学ぶと忘れかけていたり、お辞儀の角度も思っていたのと違う角度であることが判明したりと、最初から怪しい感じになっていました。

おそらく危機管理部門に所属している方からみれば、この時点で私はレベル0だったと思います。(もしかして、レベル0から、人並みに修了できたということで受講記のお話をいただいたのかもしれませんが。)

座学後は模擬記者会見の準備に入りました。各グループが講師から与えられた職員の不祥事に関する案件(3件のうちいずれか)について、会見を行うというものです。

古山講師のお話によると、近年の記者会見は完全生中継方式が増加しており、アーカイブ保

存されるため、いつまでも記録として残ってしまうことに加え、会見の時間も長時間化の傾向にあることから、記者会見への備えが益々重要となってきているとのことでした。

もし、記者会見で失敗してしまうと、それが永遠に残ってしまうというのです。

そのようなレクチャーを受けた上で、受講生22人が4グループに分かれ、準備を始めました。私たちAグループは最初に会見を行うことが決まっております、時間があまりないという焦りもあってなかなか作業が捗りませんでした。

5W1H + 数的1H(How Much, How Many等)を意識し、記者会見時に記者に配布する「ポジショニングペーパー」をまず作成することとなったのですが、「8時35分に現行犯逮捕された職員」という設定に対し、何時どのように情報が入って来て、何時に会見するかといった時系列整理に相当な時間を費やしてしまいました。

結局、2日目(会見当日)の朝9時にペーパーが完成、10時からの(模擬記者会見の)本番に向け、じゃんけんで役割を決め、想定問答は項目出しをして時間切れという、ほぼぶっつけ本番で臨まなければならない状況となりました。

そして、いよいよ30分間の緊急記者会見。毎回(計4回)動画を撮り、会見直後に検証、アドバイスをいただくという形式です。

入室、お辞儀、着座という最初の動きから緊張の連続で、記者(新聞、テレビ、ラジオ、ネットニュース、芸能雑誌記者)からは、インターネットで実名報道されている状況についての確認や、発言のない市長・副市長に講師から厳し

い質問が入る等、隙があると詳細説明を求められかなり苦戦しました。

会見後、録画内容を全員で振り返ってみたところ、話す内容だけではなく、お辞儀がバラバラ、視線、動作、服装、話し方等思っていた以上に気になる箇所があり、実際にやってみると本当に難しいと感じました。

他のグループの発表においても、「トップがないことに対する自治体の姿勢は。」「仕事が特定の職員に集中した結果ミスにつながったのではないかと。働き方改革について法律を理解しているか。」「身内に対して生ぬるいのでは。」等厳しい質問が相次ぎましたが、これは「模擬」緊急記者会見。本番はもっと厳しい質問が相次ぐことが容易に想像でき、平時に入念な準備・対策を行うことの重要性を痛感するとともに、過去の記者会見において、しっかり対応された企業のリスク管理の高さを再認識しました。全グループの発表・講評を終え、無事修了となりましたが、振り返ると期間中は終始頭がフル回転状態で、充実した時間を過ごすことができました。

今回学んだパブリックリレーションズ(パブリックとのより良い関係)としての緊急時における広報対応は、どの所属でも発生する可能性があります。今後は、その点を強く意識しながら業務を遂行していきたいと思っております。

末筆となりますが、笑顔が素敵な古山講師、終始見守ってくださった研修所のご担当者様、一緒に学んだ受講生の皆様、研修の受講機会を与えてくださった皆様に深く感謝申し上げます。

どうもありがとうございました。



第9回ハラスメント防止指導者養成研修を受講して

渡辺 紘生

岩手県花巻市総合政策部総務課 法務専門監

1 はじめに

私は、これまでは北海道の弁護士過疎地域において、日本弁護士連合会が設置する公設事務所において所長弁護士として稼働していました。公設事務所の任期が満了したことに伴い、予てより関心がありました自治体内弁護士を志し、平成31年4月より花巻市役所で勤務しています。私を取り扱う業務は、職員の方々からの業務にかかる法律相談や調査が主な内容となり、その中にはハラスメント等の職場環境に関わる相談対応業務も含まれています。まだ1年も経過しておらず、公務員としての勤務経験は浅いですが、民間の弁護士として活動していた経験を踏まえた上で、「第9回 東北六県ハラスメント防止指導者養成研修」の感想等を述べたいと思います。

2 研修を受講した動機

パワハラやセクハラに関しては、弁護士として活動していた時から頻繁に法律相談を受けることが多く、とりわけパワハラについては、報道等でも取り上げられることが多くなったこともあり、相談件数も増加している傾向がありました。また、様々な局面において、モラハラ、アルハラ、カスハラ等の言葉もよく耳にするようになりました。このような傾向は、組織等における状況が従前より悪くなったからではなく、従前は問題としてあまり取り上げられなかったことが問題視されるようになり、より声

をあげやすくなったからであり、社会や組織における権利意識が醸成された結果であると考えられます。その一方において、様々な考えや背景事情を有する人の集合体である組織において、ハラスメントが一切ないということは基本的には考えにくく、顕在化していなくとも潜在的に潜んでおり、対応する側はこういった現状を常に意識していかなければならないと考えられます。

これまでの私は、弁護士として法律相談等に來た方々の相談に答えることが主な役割であり、既に問題として顕在化しているものに対し、当該行為が違法であるといえるか、請求権が成り立つのか等の法的判断を正しく伝えることに注力してきました。現在は、自治体内の法務担当者として、顕在化した問題への対応だけではなく、より積極的な形で関与すべき立場にあり、組織としてのハラスメントの予防・防止策を講じること、違法か否かより広い適切か否かを判断できる能力が求められていると思います。まだまだ勉強不足を感じる分野でもあり、より多くの知識や技術を学びたいという目的で、ハラスメント防止指導者養成研修を受講しようと考えに至りました。

3 研修の内容

研修は、大きく分類すると、セクシャルハラスメントの現状と管理者の役割、パワーハラスメントの現状と防止対策、ハラスメント相談の

スキル強化という内容でした。具体的には、ハラスメントが生じる原因やその効果、ハラスメント相談の聞き取り方法・相談者への対応の留意点、職場へのフィードバックの方法・職員への研修等の方法などを、事例を通じたグループ討論や演習の形式で進められました。本研修において最も印象に残っている項目は、同じ行為であってもパワハラになる場合とそうではない場合があること（例えば、若手の消防隊員が危険な行為をしようとした場合に当該行為を止めようとした上司の「バカ野郎」という言動はパワハラなのか？ということ）、ハラスメントは個人間の問題であると同時に組織風土の問題であること（例えば、当事者ではないにしても放置することで組織としての業務能率が低下することにより、結果的には様々なしわよせが自らに回ってくる性質のものであること、これにより新たなハラスメントが生まれることになること）、パワハラを見て見ぬふりをした上司等はそれだけで監督責任を問われかねないということ等です。勿論、これらは知らないわけではありませんでしたが、講師の先生からの説明や受講生の皆様とのグループワーク・討論・経験談等を通じて、現実として正しく対応することの難しさを痛感しました。特にパワハラに関しては、人材育成、職務の円滑な遂行、職場の秩序維持等のために必要な業務上の指導及び注意と違法不当なパワハラとの線引きが極めて難しく、自分として何をどのように注意すべきか

はっきりとした言葉を持っているわけではない中、組織全員に注意を意識づけるための方策等を考えることも極めて難しいことと改めて実感した次第です。

4 おわりに

ハラスメントは相手の尊厳及び人格を侵害する許されない行為であり、職場環境を良好に保つ法的義務が組織には課されている観点からも、早期解決はもとより、その防止や予防に積極的に取り組む必要があることは言うまでもありません。一方、まずは一人ひとりが、その時その時の状況において相手の気持ちや立場を理解しながら、相手にとって必要な言動か否かをよく考えて行動する（会話の相手でなくとも、聞いている人が不快になる可能性があること等を含め）ことを意識しながら生活すること（仕事の場面に限られない）が重要であると考えられます。本研修を受講して、個人としても組織としても、多くの課題があることに加え、私自身今一度、襟を正して業務に臨む必要があることを改めて認識する契機ともなりました。本研修で学んだことを活かし、応用しながら様々な課題等に対処していきたい所存です。

最後になりますが、ご指導いただいた講師の菊入先生、一緒に研修を受講した皆様、東北自治研修所の皆様にこの場を借りて深く感謝を申し上げます。



第51回行政課題研修〔事例に学ぶ 地域経済活性化 コース～インバウンドの推進～〕を受講して

丹治 絵美子

福島県伊達市産業部商工観光課 副主幹

福島県伊達市は、県都福島市の北西に位置し、宮城県に接している人口6万人の市です。新幹線では福島駅で下車し、東北本線で16分（伊達駅）又は阿武隈急行線（保原駅）では20分でお越しいただけます。また、東日本大震災による復興を目的とした東北中央自動車道・復興支援道路（相馬福島道路）が相馬から伊達市を横断し、東北自動車道まで令和3年3月に繋がる予定で、今後は観光交流や物流も格段に向上すると期待されています。

私は4から月商工観光課観光物産係に異動になり、今回東北自治研修所のインバウンド研修を受けることになりました。

しかし、人口6万人の地方都市で、PRできる観光資源に乏しい本市にとっては、観光交流そのものが課題であり、インバウンドに目を向けることが難しい環境にあります。しかし、今年開催される2020東京オリンピックパラリンピック（福島市でも野球、ソフトボールが開催）に向けて、訪日外国人に来市いただきたいとの願いから、受入れ事業を計画しています。

皆さんは仙台で有名な「伊達政宗」は2人いたというのをご存知でしょうか。伊達家の祖である伊達家元祖朝宗から14代目までが伊達市と伊達郡に居城していました。その中で「伊達氏」中興の祖と言われる9代目が初代「伊達政宗」です。その名前にあやかって名付けられた

独眼竜の「伊達政宗」が17代目となります。伊達市は平成の大合併以降「伊達氏発祥の地」を表明しておりますが、伊達家と言えば仙台とはだれもが認めるところであり、本市の観光に結び付いていないのが現状です。

そのような課題の中で、グループ研究は「伊達市の観光」について考えていただきました。メンバーは行政職員だけでなく、一般企業の方もいて、いつもとは違った視点から意見を頂くことができました。しかも、それぞれの得意とするところを分担して作業を進めることができ、短時間でありましたが非常におもしろい研修となったと思います。

なにより、メンバーから「伊達市に行きたい。」と言っていただけたことはとてもうれしいものでした。観光客をどのように本市に呼び込むか、全国の多くの自治体から伊達市を選んでいただけるかが観光施策の大きな課題の1つです。

研修講師の高橋一夫先生の話は、大変参考になりましたが、できれば10月ではなく4月から5月ごろに受けたかったなと思いました。

例えば世界的なDMOについては、DMO職員にMBAを取得している職員が常駐しており、経済のプロが観光を担っていることや観光産業の事業者がその資金の一部を拠出しているという事例をご紹介いただきました。

私がイベントで忙しい10月に研修なんて来

たくなかったという話をしたところ、先生には「行政職員がイベントやっている場合じゃない」と切り返されましたが、確かにDMOに能力があれば、専門家でもない行政職員が売れないイベントをやる必要もないということかもしれません。と同時に、「うちの市では無理、そんな1000万円もの給与は出せない」という感想も持ちました。これからの観光は広域での連携が不可欠になるのかもしれないというのが私の感想です。しかも本市は財源の確保も難しく、今年台風による被災も重なり、観光施策は予算を削減される一方です。そのため、今の市の観光協会など外郭団体も自分たちで財源を確保し運営できる仕組み作りが必要になると感じています。

また、よく言われる観光の「ストーリー性」の話です。先生は「長崎さくる」のはなしをしてくださいました。「自分が教科書や本などで聞いた話を思い出し、共感を得られる場所がないと歴史観光には行かない。」確かに、独眼竜政宗の祖先の「伊達氏発祥の地」に魅力を感じてくださる方とはどのくらいいるのだろう。道の駅から伊達市内に観光客を誘客するにはどうしたらいいのだろう。市内の商店にもっと元気になってもらうにはどうしたらいいのだろう。と悩みはつきません。

本市はここ数年「政宗ダテニクル」というアニメを制作し、アニメツーリズムを推進しています。そのアニメは今でもYouTubeで配信していますのでぜひ一度ご覧いただけるとうれいです。

アニメに高額な費用を掛けた割には思うような成果につながっていないのが現状ではありま

すが、伊達市の新しいキャラクターとして今後も宣伝を続けたいと考えています。

私たち行政職員は数年で別の部署へと異動します。その度に様々な課題にぶつかり、その解決に日々取り組むこととなります。しかし、自分一人で解決できる問題はそう多くはありません。

そのような課題の解決のためには勉強の場が不可欠であり、今回の研修が自分にとっても伊達市にとっても有意義なものであったと思っています。

このような機会を頂き皆様本当にありがとうございました。

最後に観光担当職員らしく、伊達市の観光PRを！

伊達市を横断する相馬福島道路には市内に4つのICが予定され、現在は相馬JCTから伊達市の霊山ICまでが開通しています。その霊山ICには道の駅「伊達の郷りょうぜん」があります。「伊達の郷りょうぜん」は伊達市の伊達鶏をメインに食にこだわったレストランや地場産品が販売されています。

本市は夏には桃、秋以降はなし、ぶどう、りんご、いちごと果物が豊かな土地柄で、「あんぼ柿」は伊達市が発祥の地です。どうぞ皆さん、伊達市の食を味わいに一度おいでください。

また、同じ霊山地域には新日本百名山にも選ばれている「名峰霊山」があり、春先の新緑から秋の紅葉まで登山（ハイキング）を楽しむこともできます。

皆さん、お待ちしております！

研修風景



第 17 回政策法務研修



第 51 回行政課題研修～地域経済活性化コース～



第 204 回中堅職員研修(民法)



第 204 回中堅職員研修(政策形成能力開発)



第 204 回中堅職員研修(女川町)



第 204 回中堅職員研修(行政法ゼミ)



第 205 回中堅職員研修(マネジメント総論)



第 205 回中堅職員研修(東北の経済・産業振興)

研修レポートから
第7回主任級職員研修 地域経済の活性化



過疎対策
～恋愛と歴史が結ぶあの日の宿場町～

D班

宮城県 宮下 歩海 岩手県 滝澤 隆宰 岩手県盛岡市 米澤 彩子
秋田県 高田 寛之 山形県 八幡 千尋 山形県村山市 滝口 雄太

○はじめに

第7回東北六県主任級職員研修に参加した私たちは、「地域経済活性化」という講義を受講しました。本講義は、内閣官房シテイマネージャーである木村俊昭先生を講師にお迎えし、これまでの経験や他自治体における事例を講義形式で学ぶとともに、実際の自治体又は仮想の自治体を選定し、自治体における課題に対してどのような政策を提言すれば地域経済が活性化するか、グループワークを通して検討する内容となっていました。

私たちは①人口が少ない自治体、②高齢化が進んでいる自治体に対する地域活性化の政策を検討しようと考え、宮城県内で一番人口の少ない「七ヶ宿町」を題材にすることとしました。

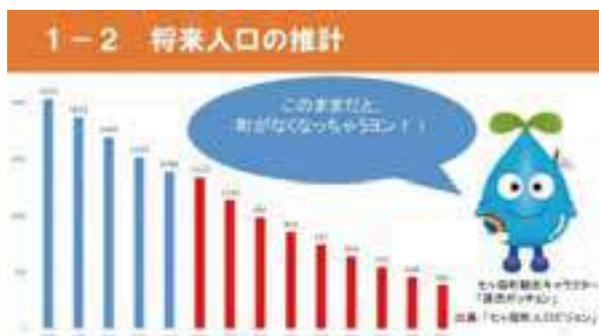
○七ヶ宿町について

七ヶ宿町は、宮城県の南西部に位置し、奥羽山脈の東南斜面の一角を占め、地域の大部分が自然環境に恵まれており、青い空と四方の山々々が美しく調和しています。平成3年10月には「七ヶ宿ダム」が完成し、仙台市を含む県民183万人の水がめを擁する水源の町でもあります。

江戸時代には、羽州街道と奥州街道を繋ぐ宿場町として機能し、街道沿いに7つの宿場があったことから七ヶ宿と呼ばれるようになりました。現在では、7つの宿場から7つの集落が派生しており、町の中心部を走る国道113号が

仙台市、山形市、福島市といった県庁所在地へ約1時間程度（自動車使用の場合）でつなぐ全国でも珍しい自治体となっています。

総人口は1,386人（2019年6月30日現在）で県内最少、高齢化率は45.5%（2019年6月30日現在）で県内最高となっており、過疎地域自立促進特別措置法に基づく「過疎地域」に指定されています。「七ヶ宿町人口ビジョン」によれば、今後、人口はさらに減少し、2060年には人口385人まで減少すると推計されています。



○現地調査

本講義は、「実学現場」を重視する内容でもあったため、私たちは実際に七ヶ宿町へ現地調査に行きました。

公共交通機関を用いて移動することが条件となっていたのですが、公共交通機関による七ヶ宿町へのアクセスは非常に限られていたため、朝6時に研修所を出発し、研修所→泉中央駅(地下鉄)→仙台駅(新幹線)→白石蔵王駅(バス)→七ヶ宿町役場という順で移動し、約2時間半

かかりました（自動車で行く場合はこれよりも短い時間で行くことが可能です）。

町営バスに乗車するまでは、バスの利用者は少ないだろうと想定していましたが、乗車すると約40人定員のバスがほぼ満席になるくらい乗客がいました。後で調べると、七ヶ宿町内の学校に通う生徒による利用が多いとのことであり、現地調査をしなければ見えてこない需要を発見することができました。

七ヶ宿町役場では、町役場の方々から町の現状や課題、近年力を入れている取組について話を伺いました。七ヶ宿町では特に子育て世代への助成に力を入れており、第一子を出産すると30万円、第二子出産は50万円、第三子以降の出産では70万円も助成される制度や、一定の条件を満たした世帯に対して土地と住宅を無料で提供する制度等を聞き、サポートの手厚さを感じました。

町役場で話を伺った後、町内にある空き家の利活用の事例や、七ヶ宿町の高齢者が育てているヨモギ畑、新しくできた施設「Book & Cafe こ・らっしえ」等を見に行きました。

空き家の利活用の事例では、「移住・定住支援センター 七ヶ宿暮らし研究所」が県内外に対して七ヶ宿町の魅力を発信するために、改装した空き家を事務所として利用していました。廃校を活用した宿泊施設「街道 Hotel おたて」では、七ヶ宿町の魅力ある自然に飛び込む体験を提供し、観光客誘致を図っていることが分かりました。

また、七ヶ宿町の高齢者は元気な方がとても多く、話を伺っていると、私たちまで元気をもたらえる位楽しい時間を過ごすことができました。

しかし、町全体を見渡すと、利活用されていない空き家がまだまだ多く、また、自動車等の交通量はある程度ありましたが、自動車を停めて観光等をしている人を見ることはできません

でした。



○政策の検討

グループのメンバーの大半が政策提案を行った経験がなかったため、何に着目し、どのように解決するか等を検討することに時間を要しました。

はじめに、七ヶ宿町の何が課題となっているか、について意見を出し合った結果、①人口及び②観光に関する意見が多数出ました。

①人口については、高齢化が進んでいるだけでなく、少子化が進んでいること、子育て世代へのサポートをしているが、子育て世代の流入が比較的少ない等の課題が挙がり、若い世代の増加が求められていると考えました。さらに、人口に関する課題から派生し、人口が減少することにより空き家が年々増加する恐れがあるのではないかと懸念されました。

②観光については、新しい施設等ができてい

るが、立ち寄るだけの場所となっているため、目的地になっていない、各目的地へ通過するためだけの場所となっている等の課題が挙がり、関係人口の増加が求められていると考えました。

次に、七ヶ宿町にある活かすことのできるもの（強み）は何か、について検討しました。木村先生による講義の中で話のあった「まち全体のストーリーを考えることが重要」という点に着目し、七ヶ宿町の歴史的背景や地域性、立地条件を活かすことができるのではないかと考えました。

まず、歴史的背景及び地域性は、上述のとおり、七ヶ宿町は宿場町として機能していたことから、多くの人々が滞在し地域の方と密接に関わっていたため、多様性を理解する土壌ができていると考えました。

また、立地条件も、3つの県庁所在地に比較的早くアクセスすることができる点はほかの自治体にはない好条件であり政策を活かすことができると考えました。

○政策提案

これらの課題や強みを踏まえて、私たちは「過疎対策～恋愛と歴史が結ぶあの日の宿場町～」と題し、「現代版宿場町形成計画」と「七ヶ宿町【TERRACE TOWN】構想～七ヶ宿に、好きな人がいる～」という2つの政策を提案します。

1 現代版宿場町形成計画

七ヶ宿町は滑津大滝や Book & Cafe こ・らっしえ、七ヶ宿ダムなど観光資源が多くあります。しかし、町の面積が小さく日帰りで観光できてしまうため、観光客が長時間滞在することに不向きとなっています。また、国道が走っているため運送業者も多く通りますが、通過するだけの場所となっており、町内にお金が行き渡

会を失っているのが現状です。

そこで、七ヶ宿町を訪れる観光客や通過する運送業者をターゲットに、ターゲットを滞在させる政策として、町内に点在する空き家を宿泊・休憩施設として活用する「現代版宿場町形成計画」を提案します。

本政策は、七ヶ宿町がかつて宿場町として栄えていたことに着目し、現代の旅人（旅行客等）が安心して休むことのできる場を提供することを目的としました。七ヶ宿町を観光、配送の目的地にすることはもちろんですが、七ヶ宿町を通過し南から北（もしくはその逆）に長距離移動する人たちが滞在する場所として提供することで、七ヶ宿町にお金が行き渡ってくる機会が増え、地域経済が活性化されるだろうと考えました。

また、七ヶ宿町は高齢化が進んでいますが、健康寿命（健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間）が長いことにも着目しました。宿泊・休憩施設の維持・管理（清掃や鍵の管理等）を元気な高齢者たちに委託することで、高齢者に対する雇用の場としても提供できると考えられます。



2 「七ヶ宿町【TERRACE TOWN】構想

～七ヶ宿に、好きな人がいる～

上述のとおり、七ヶ宿町は子育て世代へのサポートは手厚いものの、子育て世代や若者世代の流入が少ないのが現状です。それにより、若者達の出会いがなく、結婚の機会が失われていることが人口減少に繋がっているのではないかと考えました。

そこで、近隣県庁所在地に通勤する18～39歳の男女をターゲットに絞り、移住者の増加や移住者の結婚・出産を促す政策として、シェアハウスを提供する「七ヶ宿町【TERRACE TOWN】構想～七ヶ宿に、好きな人がいる～」を提案します。

本政策は、町全体を「出会いの聖地」としてPRし、若者世代の移住・定住を促すとともに、移住者の結婚や出産を後押しすることを目的としました。七ヶ宿町が近隣県庁所在地に近いことに着目し、県庁所在地に勤務する人達のベッドタウンになりうるのではないかと、というアイデアから本政策が生まれました。

空き家を改修しシェアハウスを提供することで若者達の共同生活を促し、共同生活の中でパートナーをじっくり選ぶことができる環境づくりも行うことによって、シェアハウスに無料で住むことができる、職場を変える必要がなくなる、そのまま町内で結婚・出産すれば既存事業による手厚い支援を受けられる等ターゲットにとってのメリットが増えるような仕組みとしました。

また、本政策でも高齢者を人財として活用し、かつての地縁・職縁・結婚に不可欠だった世話焼きの育成も行います。

既存事業に加えて本政策を実施することで、人口の社会増だけでなく自然増に貢献することができ、七ヶ宿町をより活性化できると考えられます。

4-3 七ヶ宿町【TERRACE TOWN】構想 ～七ヶ宿に、好きな人がいる～

- ① 町全体を「出会いの聖地」としてPR
- ② 仙台市・山形市・福島市へ車で1時間圏内
- ③ 人口が少なく自然に囲まれた自然な雰囲気
- ④ データは福島・山形・仙台へ行ってらっしゃい♡
- ⑤ かつての地縁・職縁結婚に不可欠だった世話焼き=じいじ、ばあば



○本講義で学んだこと

本講義では、上述のとおり「実学現場」を重視する内容となっていました。これまでの地方公務員は（あくまで私たちのイメージですが）、現場を理解しないまま机上で課題を考え、当たり障りのない無難な政策や事業を検討していたかと思われます。実際、私たちも日常の業務において、そのような姿勢で業務に当たっていることも多くあります。

しかし、地域に触れる、歴史を知る、五感で感じる等々現場に出ることによって、自分たちと地域との距離を縮めることができ、データからでは見えてこなかった課題やその地域における長所を学ぶことができました。

○結びに

本講義を受講する前は、短い時間の中で地域経済活性化を検討することができるのだろうか、といった不安がありました。短い時間の中でもグループのメンバーと協力し合うことで具体性のある政策が提案できたと思います（もちろん、さらに詰めなければならない部分もありますが…）。また、グループのメンバーでざっ

くばらんに様々な意見を出し合うことで、お互いの価値観を理解することや相手の意見を尊重すること、といった政策形成能力以外の能力も培われました。

最後になりますが、貴重なご講義をいただき

た木村俊昭先生をはじめ、現地調査でお話をしてくださった七ヶ宿町役場の皆様及び地域の方々、快く本研修に送り出していただいた各職場の皆様にご心から感謝を申し上げ、レポートの結びとさせていただきます。



【D班メンバー：七ヶ宿町干蒲地区】
左から千尋，米澤，高田，滝澤，一人おいて滝口，宮下

【地域経済の活性化 講義・演習 風景】



研修レポートから

第 204 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ〔環境政策〕

Balance Important Office

Bグループ

福島県 渡邊 廣通 岩手県一関市 小山 貴史
岩手県 太田 聖弥 宮城県大和町 高木健太郎

【はじめに】

暮らしのあり方をコンセプトとした政策提言にあたり、私たちは『生物多様性』に注目して課題を掘り下げることにしました。

【問題意識① 釣り人の視点から】

まずは、釣りを嗜むメンバーから宮城県大崎市で見られているシナイモツゴという魚が話題提供されたので、調べました。

この魚は、1916年に鹿島台町（現在の大崎市）の「品井沼」で採取され、新種登録されました。1930年以降は正式な採取記録がなく、鹿島台では絶滅したと思われていましたが、1993年に60年ぶりに発見されました。市では、鹿島台地域指定天然記念物に指定し、現在も保護保全活動に取り組んでいます。地域指定天然記念物に指定された意義などについて興味を湧きました。



【問題意識② 大災害と生物多様性】

次に、生態系の激変は天変地異や大災害を原因とするものが少なくなく、氷河期による恐竜

の絶滅は象徴的なものです。

私たちにとって大災害といえば東日本大震災ですが、津波により海水やヘドロを被ってしまった農地や水路に生息していた生き物など被災地の生態系への影響について関心を持ちました。

問題意識② 大災害と生物多様性

東日本大震災津波は被災地の生態系に甚大なダメージを与えたのではないかと。

- ・海水を被ってしまった田畑や水路に生息していた動植物はどうなったのか。
 - ・ヘドロなどによる影響はどの程度あるのか。
 - ・既存の生態系が破壊された後、新たな生き物が住み着いたり新たな生態系が構築されていくのか。
- Etc...

【問題意識③ 身近な食物連鎖から考える】

さらに、生物多様性は食物連鎖にも密接に関係していると考え、その中で多くの農業現場で果実を実らせるための受粉を助けているミツバチに注目しました。

問題意識③ 身近な食物連鎖から考える

ミツバチ(ニホンミツバチとセイヨウミツバチ)

- ① 花の蜜を集めてハチミツをつくる
- ② 果物・野菜の栽培過程で、果実を実らせるための受粉を手助け

ミツバチの大量死が報じられています
原因は地球温暖化？農薬？天敵？

ミツバチの不在は食物連鎖に影響大！



近年、日本のほか世界各国でミツバチの大量死や失踪などの異変が確認されています。

現在日本にはニホンミツバチ（在来種）とセイヨウミツバチ（外来種）の2種類が生息しています。仮に、双方に共通する天敵や疫病などによりミツバチが絶滅した場合、その影響は非常に大きく、何か対策を考えなければならないという思いを持ちました。

【私たちの生物多様性の定義】

今回、私たちは「生物多様性」を「生き物の豊かな個性とつながり」と定義づけします。地球上の生き物は様々に変化する自然環境に応じて進化を続け、命を繋いできました。現在、約175万種の生き物が確認されていますが、未確認の生き物も含めると、総種数は500万から3,000万種ともいわれています。これらの生き物それぞれに個性があり、直接的・間接的に支え合って生きていると考えたからです。

【現地調査地の決定】

これらの問題意識をもとに、生物多様性の保全に取り組んでいる宮城教育大学准教授の棟方有宗氏に依頼し、同大学と連携している八木山動物公園で現地調査を行いました。



※ 当日は棟方氏が所用のため、棟方ゼミで学んでいる大学院生の佐藤大介氏に対応いただきました。

【環境破壊と環境変化】

佐藤氏からは「私見もありますが…」という注釈のうえで、『人為的影響や気候の変化による影響等は、「環境破壊と環境変化」という2つに分けて、それぞれ生態系に与える影響を考

える必要がある』とのことでした。

例えば環境破壊について、ゴミの河川への不法投棄は、いかにも生態系に悪影響があると思われませんが、少量のゴミであればもともと住んでいる生き物の隠れ家になる場合もあり、生態系に悪影響だけを与えるとは限らないこと。

また公共工事の前に、環境アセスメントを行うことがあるが、それはあくまでも推測であり、影響は工事が完了するまで分からないという限界があることを紹介いただきました。

そして環境変化については、主に気候変動等が起因となりますが、これまでは非常に長い年月をかけて変化していたものが、産業革命後の150年余りの短期間で、人類の利便性の向上と引き換えに激変しており、立ち止まって考える時期ではないかとのお話しでした。

【国内移入種問題】

ところで、「ブラックバスやアメリカザリガニなどの外来種」が在来種に悪影響を与えていることは広く知られていますが、「国内の別の地域から持ち込まれた生き物」もその地域の生き物にとっては外来種となる、と佐藤氏から話され、「外来種＝国外由来」と単純に捉えていた私たちは認識を改める必要があると感じました。

例えば、国内の杉のほとんどは自生ではなく、国内の別地域から人為的に持ち込まれて植林されたものです。その結果、地盤の軟弱化や自生していた木の実を食べていた鳥がいなくなる、花粉症患者の増加などの影響がでています。

このように、国内における人為的な生き物の移動（＝移入種）による生態系への影響についても考える必要があると感じました。

【生物多様性の保全に係る取組事例】

次に、生物多様性の保全のための取組事例の1つを紹介します。

その主人公はメダカです。日本にはキタノメダカとミナミメダカの2種類が生息しており、少し前までは田んぼの水路等でよく目にすることができました。近年、圃場整備に伴う水路の改修や農薬の使用により個体数が減少し、絶滅危惧種にも指定されています。

仙台市若林区の井土地区は、ミナミメダカの北限と考えられていましたが、東日本大震災の津波により、野生のメダカは全滅しました。ところが震災後、平成22年8月に宮城教育大学が井土地区のメダカを研究用として採取し、水槽で飼育していたことが分かりました。

一度は絶滅したと思われたメダカを地域に戻すことで、復興の足掛かりとするために、民間団体や企業の協力を得て、大学と八木山動物公園が連携して「井土のメダカ」の展示と飼育が始まりました。

八木山動物公園内の水槽にはビオトープ（緑地や沼地を造成し、単一種類ではなく複数の生き物類が生息できる空間）が整備され、自然の循環を再現するためにメダカ以外の生き物も飼育されています。

八木山動物公園内のビオトープ



【市民によるメダカの保全活動】

また、メダカの里親事業を平成24年から取り組み、年間20～30人の市民が里親となっています。養殖に成功した里親は翌年にはメダカの赤ちゃんを動物公園に持参し、「井土のメダカ」の保全に貢献しています。

こうして増やした「井土のメダカ」ですが、津波で被災した農地や水路の復旧は地中に管を

埋めて大規模に水を管理する方法が取られたことから、メダカを放流する環境には適しません。そこで、井土地区や近隣の新浜地区などで、住民がビオトープを整備してメダカの生息環境を整え、「井土のメダカ」が復活しました。

市民によるメダカの保全活動



仙台市太白区新浜地区のビオトープ

【地方種の存在】

ところでこのメダカ、地域の気候や環境に適応変化して生きているので地方・地域によって遺伝子レベルの違いがあります（＝地方種）。これを守るため、井土のメダカも他の種との遺伝子汚染を防ぎながら養殖をしています。

遺伝子レベルでの個体差はとても重要で、仮に多くのメダカが絶滅するような大きな気候変動が発生しても、それに耐性を持った地方種が一つあれば、メダカという大きな種の絶滅を救うことも可能となります。

つまり、同一種であっても遺伝子構造が違う地方種が全国各地に生息していることは、種全体の保存には大変重要であり、学術的にも貴重な財産となりえます。

【現地調査の総括】

今回の調査を通じて、一度壊れた環境は、自然の回復力だけでは非常に時間がかかること、さらに「井土のメダカ」のように人間が関わらないと再生自体が不可能な事例があることを学び、利便性や安全性を求めることと、生物多様性への配慮とのバランスをどう取ればよいのか考えさせられました。

一方、人間が環境について考え、関わること

で生態系の回復を早め、再生・復活することも可能であることから、地域住民と密接に関係している行政としても積極的に取り組む必要があると感じました。

また、メダカの里親事業は、身近な生き物に興味を持ってもらう方を増やすことを通じて、生き物の集まり、つまり生物多様性にまで思いを馳せる人を育む土壤になっていると捉え、身近な生き物に視点を当てた施策を実施することで効果を高められると考えました。

【宮城県の絶滅危惧種と政策提案】

今回は「井土のメダカ」にスポットを当てて調査結果を発表しました。その他にも、宮城県レッドリスト（2016）によれば、宮城県の絶滅危惧種は、既に絶滅した種を含めて、多い順に維管束植物 498 種、昆虫類 209 種など合計 945 種が指定されています。

宮城県の絶滅危惧種

種類	掲載数	種類	掲載数
蕨苔類	42	昆虫類	209
維管束植物	498	海岸地域の無脊椎動物類	70
哺乳類	17	淡水産貝類	11
鳥類	57	合計 945	
両生類	8		
爬虫類	5		
汽水・淡水魚類	28		

出典：宮城県レッドリスト(2016)

このとおり、既に多くの生き物が絶滅の危機に瀕しています。したがって、

- ① レッドリストに掲載されている生き物は、場合によっては生育環境が保全された場所への移送などにより種を保全する。
- ② 絶滅危惧種をこれ以上増やさないために、地域住民一人ひとりが身の回りで生物多様性の危機が発生していることを理解し、生物多様性を守るために行動する。

ことが必要だと考えました。

私たちが提案する2つの事業は、これらを柱にして考えたものです。

【提案事業1「固有種バンク」補助金】

1つ目は、「固有種バンク補助金」です。

目的は、「生物多様性の重要性を啓発し、生態環境を保全すること」と「開発行為等を起因とした個体数の減少に備えること」の2つです。事業内容は「河川等の公共工事計画地付近で、それまで生息していた生き物を保全する（少数を避難させる）ため、『中小企業』がビオトープを整備する場合、必要な経費の一部を県が補助」するものです。

ビオトープの設置は、大企業ではCSR（企業の社会的責任）活動としても行われており、宮城県では、名取市にあるビール園の広大な沼地のビオトープが代表事例です。

一方、中小企業は資本力の貧弱さからCSR活動は限定的であり、ビオトープを整備している事例は確認できませんでした。

中小企業による取組が進むよう、小型の設備、例えば八木山動物公園内のビオトープのような水槽型の設備も補助対象とします。

なお、ビオトープ内の生き物は宮城県が「固有種バンク」として登録し、公共事業などにより環境が変化し、もともと生息していた生き物の個体数が大幅に減ったときにも、生息数の回復のための「保険」として機能します。

提案事業1「固有種バンク」補助金

目的

- ・生物多様性の重要性を啓発し、生態環境を保全する。
- ・開発行為等を起因とした個体数の減少に備える。

事業内容

- ・河川等の公共工事計画地付近で、それまで生息していた生き物（絶滅危惧種以外も）を保全するため、中小企業がビオトープを整備する場合に必要な経費の一部を補助する。
- ・ビオトープ内の生物は「固有種バンク」に登録する。

財源（年3,000万円程度）みやぎ環境税など

年間事業費は3,000万円程度とし、その財源は「みやぎ環境税」を想定しています。

この税は、環境政策のための財源として、県民税の均等割に超過課税された税であり、毎年17億円程度が徴収されています。

なお、この税の課税期間は、当初は平成23年度から5年間の予定でしたが、喫緊の環境課題への取組を継続する必要があるため令和2年度まで延長されています。環境問題の重要性が叫ばれている昨今の社会情勢を鑑み、その後も延長された場合を想定しました。また、ふるさと納税制度の活用も考えております。

事業の流れとしては、まずは河川工事や道路工事の事業計画を調べ、その地域に生息する生き物を洗い出します。その中で、絶滅危惧種に指定されている生き物を優先するなど、ビオトープに移送する里子の候補を抽出します。

公共事業の計画地を対象としたのは、「人間による環境変化が生き物の生育環境に最も悪影響を与え、環境の回復も自然災害に比べて遅い傾向にある。」という実地調査を基にしています。

次に、里親となってくれる中小企業を募集し、補助金申請をしてもらいます。なお、対象となる中小企業は、資産額は問わず詳細な事業計画の提出も不要とし、税金の滞納がないなど最低限の制約とします。

その後、里親となる中小企業が準備した環境で飼育・栽培できうる里子を選定して採取し、速やかにビオトープへ移送します。



移送して終わりではなく、2～3年の間は、生き物が生息しているか、良好な環境を維持できているかなど年1回程度調査します。

特に生き物や生息環境が理想的な状態で保持

されている事例は、県政広報テレビや県公式のSNSなどでも紹介し、企業がビオトープを管理するモチベーションも担保し、企業にとってはCSRを果たしているという企業PRの材料として活用いただくことも可能です。

また、その企業がビオトープ内で飼育している生き物が従業員にとって身近なものとなることで、生物多様性の重要性について理解を深めてもらうことも期待しています。

万が一、地域の固有種や希少種の個体数が減少した際には、固有種バンクの存在が回復の基盤となることが期待できます。到達目標は努力目標とし、前述のレッドリストに掲載されている945種のうち、淡水魚や植物などを中心に、半数程度を固有種バンクに登録することを目指します。

事業期間は、令和3年から令和12年までの10年間程度とします。これは、環境政策戦略として宮城県が策定している「新みやぎグリーン戦略プラン」が令和2年で区切りを迎えるため、これに併せて、新規事業として実施します。キャッチコピーは「中小企業でも気軽にCSR」。固有種バンク事業、いかがでしょうか。

提案事業1 「固有種バンク」補助金

期待する効果

- ・地域の固有種や絶滅危惧種等の個体数が減少した際の回復基盤とする。
- ・里親企業の従業員が地域種や希少種の存在を身近なものとして捉える機会を与えることで、生物多様性の尊重を主とした環境政策の啓発。

到達目標 宮城県レッドリスト(2016)945種のうち約半数の登録

事業期間 令和3年度から令和12年度まで

「新みやぎグリーン戦略プラン」の見直しに合わせて10年程度

【提案事業2 おらほの生き物めつけた事業】

2つ目は「おらほの生き物めつけた事業」です。

目的は、見過ごしがちな身の回りの動植物も重要な地域資源であることを認識し、環境保全の意識を醸成していくことです。

身の回りの動植物とは、例えば『『仙台市内』

に生息しているイワナ」ではなく、仙台市を流れる『『広瀬川上流』のイワナ」など、生息範囲を限定して捉えます。これは、先ほどから紹介している「井土のメダカ」と同じ理屈です。

対象は、小学生と地域住民です。一般的に、このような生物多様性の学習は、「小学生だけ」あるいは「地域住民だけ」と対象を限定することも少なくないと思いますが、この事業は小学生と地域住民と一緒に学習します。

カリキュラムは、理科や生活科、総合的な学習の時間を活用し、小学校学区内の河川、水田、水路など子どもたちにとって身近な場所を学習フィールドとします。

スライドの「取った場所へ返そう」という吹き出しが重要な要素の一つです。例えば捕った魚やザリガニの由来（在来種か外来種かなど）を意識し、家に持ち帰った後も、飼育できなくなったから家の周りに安易に捨てるなどといったことをしないような子どもを育てていきます。

提案事業2 おらほの生き物めつけた事業

目的と対象

- 見過ごしがちな身の周りの動植物も、重要な地域資源の一つであることを認識する
- 環境保全の意識を醸成する
- 小学生と地域住民を対象に生物多様性について学ぶ

いつ・どこで

理科、生活科、総合的な学習の時間
小学校学区内の河川、水田、水路等

この事業は、4つのステップで進みます。

まずは、地域住民と小学生が生物多様性について、教育委員会等が出前講座として講師を派遣し、座学で学びます。

講師は大学で生物多様性について研究・活動している方や、自然環境の保全に取り組んでいるNPOの方などを想定しています。

講演内容は、一般的な生物多様性のほか私たちが現地調査で学んだことを中心に、外来種の処分方法や、在来種であっても、遠くの山川か

ら捕ってきた生き物の飼育や自然に返す時の注意事項などです。

次に、実地調査として地域住民と小学生と一緒に地域に生息する生き物を観察、記録（撮影）し、地域住民からも情報提供いただきます。

こうして集めた情報を大判の地図に書き込み、「おらほの生き物マップ」として小学校内に掲示し、学習発表会や学校公開などの機会に保護者や地域住民にも見ていただきます。

最後に、首長部局又は教育委員会が各小学校の調査結果を取りまとめ、自治体全体の動植物生息マップとしてデジタルマップを作成して、ホームページで公開します。

ホームページでは種別ごとに分布図を見ることができるようにして、生き物の生息域が一目で確認できるようにします。

この事業は単年度ではなく継続事業として実施し、情報を更新していきます。そのため毎年同じ時期や場所ではなく、別の場所や季節、又は動植物のジャンル分けをして観察し、地域住民のマンネリを防止します。

なお、珍しい生き物については、その詳細をホームページで不特定多数に公開することで、高山植物の持ち帰り（伐採等）や絶滅危惧種の採取など誤った活用につながる恐れがあることから、概要のみ表示します。

提案事業2 おらほの生き物めつけた事業

- 生物多様性について出前講座で派遣された講師から座学で学ぶ。
- 地域住民と小学生と一緒に地域の河川、森林等に生息する主な生き物について観察、記録する。
- 地域住民からの個別の情報も取り入れ、「おらほの生き物マップ」を小学校区単位で作成する。
- 自治体全体の動植物生息マップをデジタルデータで作成してホームページで共有する。

子どもには、身の回りにいる生き物に変化していることを学び、自分たちが住んでいる地域の生態系がこの数十年で変容していることを感じてもらいます。

また地域住民には、見過ごしがちな身の回りの動植物も、重要な地域資源になりうることを理解して環境保全意識を醸成し、「メダカが住むような清流で栽培したお米」など、新たな地域ブランドの構築につなげていくことも可能だと考えています。

事業費は、初年度300万円、2年目以降50万円程度を想定し、内訳は、ホームページ及びデジタルマップの作成及び保守委託料、出前講座の講師報償費などです。

初年度はモデル事業として、県が財政支援を行い、いくつかの市町村に取り組んでいただき、3～5年を目途に各自治体の一般財源による全県での取り組みに広がります。

提案事業2 おらほの生き物めつけた事業

効果

- ・地域住民の肌感覚として「昔は〇〇がいたのになあ」とか、「最近では、こんなの(外来種)ばかりいるんだあ」などのコメントが出ることで想定され、数十年前との生態系の寛容を実感してもらう。
- ・見過ごしがちな身の回りの動植物も、重要な地域資源の一つであることを認識し、環境保全の意識を醸成する

事業費(初年度300万円、2年目以降50万円程度)

- ・データベース作成委託料、保守委託料
- ・出前講座派遣講師報償費

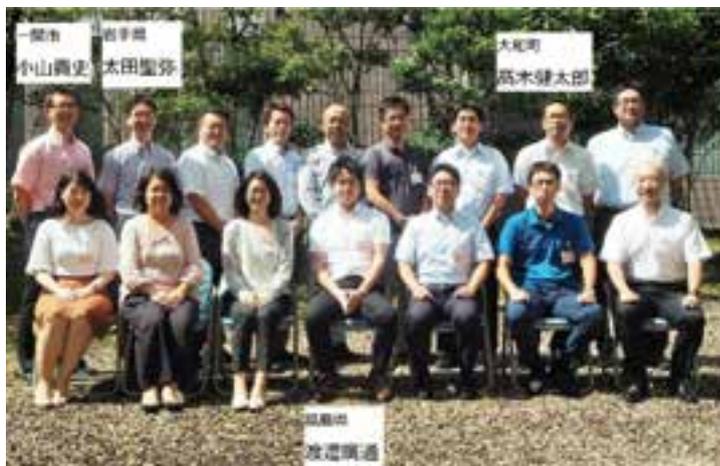
【まとめ】

2つの事業に共通するのは、個々人がそれぞれ身の回りの環境に目を向け、これを保全しようという機運を醸成することです。

環境変化という言葉からは、海水面温度の上昇、大型台風や豪雨など、遠い世界の話と捉えがちで、身近な生き物には目が届きにくいという印象があります。

このことから、私たちは地球規模の大きな問題の前に、目の前の生き物やその生育環境に目を向け、多くの生き物が今後も生きていくための一助になりたいと考えました。そのために、民間企業や行政機関、財団などは単に収益や効率を求めるだけではなく、環境にも配慮した活動をしていくことを願い、ビオトープのB I Oの頭文字から「Balance Important Office」という演題名としました。

ありがとうございました。



【Bグループメンバー：東北自治総合研修センター】
小山、太田、高木、渡邊

講師コメント

生物多様性に着目した政策提言であり、外来種や在来種あるいは固有種等、様々な定義付けがあるなかで、国内における人為的な生き物の移動（＝移入種）による生態系への影響についても考える必要性を議論し、地方種としての観点から、その保全に関する提言を主題としている。

具体の事例として、仙台市八木山動物公園と宮城教育大学で平成24年から取り組んでいる「メダカの里親事業」を調査している。数が減少した仙台市井戸の「井戸のメダカ」を市民が里親となって養殖し、井土地区や近隣の新浜地区などで、住民がビオトープを整備してメダカの生息環境を整え、「井土のメダカ」を復活させたプロジェクトである。この事例をもとに、宮城県レッドリストに掲載されている絶滅危惧種とその周辺環境の生物多様性を保全するために、1)「固有種バンク補助金」、2)「おらほの生き物めつけた事業」、の二つの事業を提案している。

1) は地域開発計画の前段階において絶滅危

惧種の洗い出しを行い、中小企業に対しCSRの一環として里親募集と選定を行う、ことを事業の柱に据えている。令和2年度に区切りを迎える宮城県の「新みやぎグリーン戦略プラン」の次の戦略を見据えた提言といえよう。

2) は地域環境教育を前面に出した事業とみることができる。子供たちだけでなく、地域の人々の生涯学習要素もあり、地域一体となった事業を根付かせることも可能であろう。事業を進めるためには、補助や委託など、とかく予算に頼りがちであるが、ここで提案された事業は、地域や企業の活動を上手に取り入れられる要素が多分に含まれており、大きな予算規模を必要としないことから現実味のある提案と期待したい事業である。

ただし、ネーミングからイメージできるようにするにはもう少し工夫が必要である。

東北大学大学院環境科学研究科 教授
吉岡 敏明

研修レポートから

第 205 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ〔環境政策〕

地域の環境力向上コンテスト

～ 伸ばそう地域の力, 広げよう環境の輪 ～

Cグループ

宮城県白石市 遠藤 洋平 青森県 小野 裕
岩手県八幡平市 関 満 山形県 有川 玄基



1 はじめに

現在、私たちは地球温暖化、海洋汚染、ごみ問題など、様々な環境問題に直面していますが、これらの環境問題の原因は、私たち人間の日々の暮らしや、それを支える社会経済活動の中にあります。そこで私たちは、環境問題を解決するためには、私たち一人ひとりが、環境や資源について日頃からよく考え、暮らしのあり方、社会のあり方を、環境への負荷が少ないものに変えていくことが重要だと考えました。

2 現状と課題

私たちはまず、現在どんな政策や取組が行われているかを把握するため、環境省のホームページを確認しました。すると、平成 30 年 6 月に環境教育等促進法に基づく『環境保全活動、環境保全の意欲の増進及び環境教育並びに協働取組の推進に関する基本的な方針』が閣議決定されており、方針の中で、持続可能な社会づくりへの主体的な参加と循環と共生という観点から、参加意欲を育むための「体験活動」が重要視されていることが分かりました。

他にも環境省では、体験活動への参加が促進され、体験活動の場や機会がさらに充実するよう、体験活動の優良事例を広く集め公表していることがわかりました。平成 30 年度は試行段階のため既存資料等を基に収集したようですが、環境省のこういった取り組みを皆さんはご存じでしたか？

次に私たちは、課題と、こうなってほしいという理想を考えました。課題としてあげられたのは 2 点。「環境問題に対する優れた取り組みが身近にあっても、知られていなければ意味がない」、「環境問題があることは頭の片隅にあっても、興味がない人は調べない」ということです。そして、こうなってほしいという理想としてあげられたのは「優良事例をみんなに知ってもらいたい」ということでした。

3 現地視察

地域にどのような優良事例があるかを知るために、私たちのグループでは、異なった立場で異なった取組を行っている 2 つの取組主体を視察することにしました。

○松島のカキ処理場の事例

1 か所目は宮城県松島町にあるカキの共同処理場です。この施設では、松島で養殖されたカキを洗浄・消毒・殻剥き等の処理をして出荷しています。ここでは、カキ養殖業者の方から、松島湾内で養殖されているカキが松島湾全体に相当する海水をろ過していることや、カキ養殖のカキ棚が小魚たちにとって絶好の住処になっており生物多様性に役立っていること、カキを育てるために森の木や海中の海藻を育てる取組をしていることなど、たくさんの取組を知ることができました。また、カキの処理工程で出る大量のカキ殻は、産業廃棄物として処分されるのが一般的ですが、ここの処理場ではカキ

殻を細かく砕き、鳥の飼料やアサリの産卵場の資材として売却することで、カキ殻を有効活用すると同時に、処理機械等のメンテナンス費用の財源を確保する仕組みが確立されていることに驚きました。

このように、松島のカキ処理場では、体験学習の素材にもなりえる地元漁業に密着した環境についての取組み事例がありました。

【カキ殻の再利用の取組】



○キリンビール仙台工場の事例

一方、全国的な大企業の取り組みを知るために、「キリンビール仙台工場」にも視察に行ってきました。キリンビールは企業全体で環境保全活動に取り組んでおり、平成20年には、環境省で行っているエコ・ファースト制度の認定を取得し、環境先進企業として容器包装3Rの推進や、温暖化防止の取り組みなど様々な活動に取り組んでいることが分かりました。特に、事業の低炭素化に積極的に取り組んでおり、キリンビール企業全体の二酸化炭素排出量は、1990年と比較して7割以上削減されているそうです。仙台工場でも、二酸化炭素排出量削減、環境にやさしいパッケージの使用、生態系の保全などの様々な活動に取り組んでいますが、中でもトラック輸送から、環境負荷が小さい鉄道輸送に切り替える「モーダルシフト」に積極的に取り組んでおり、鉄道輸送化率は、秋田向け出荷の85パーセント、青森向け出荷では100パーセントを実現しているとのことでした。

このように、現地視察をとおして、様々な企業や団体が環境保全活動に積極的に取り組んでいること、また、そういった活動の体験や視察の受け入れを行っていることを知ることができました。

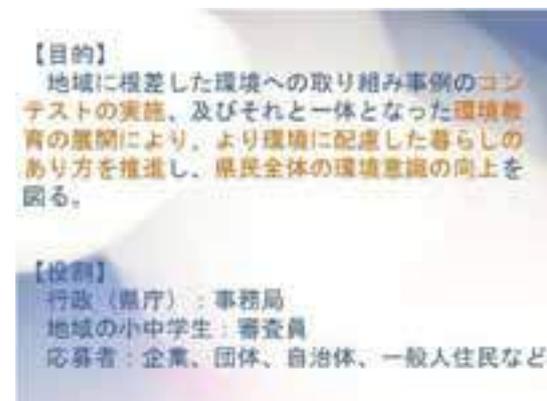
【キリンビールの『エコ・ファーストの約束』】



4 政策提案

今回、「暮らしのあり方」をコンセプトとした環境政策を考えるにあたって、私たちのグループは、「住民一人ひとりが環境問題の解決に向けた行動をとるための意識の醸成」を政策のテーマに掲げました。中でも、これからの未来を生きる子どもたちの関心と理解を深めること、環境問題の解決に向けた行動に持続性を持たせることに重点を置き、「地域の環境力向上コンテスト～伸ばそう地域の力、広げよう環境の輪～」という政策を提案することとしました。

【事業の目的・役割】

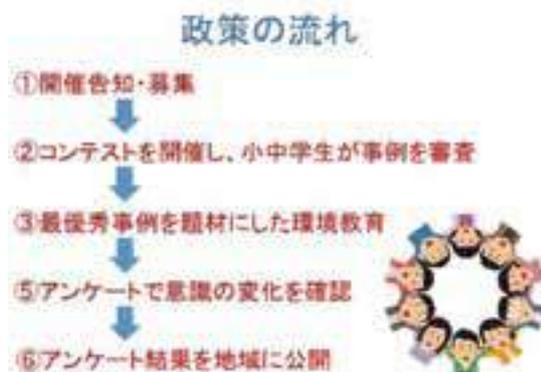


【スケジュール】



(1) 政策の内容

政策の内容ですが、簡単にいえば県内から環境に配慮した取組事例を募集し、コンテストを行うというものです。事業の流れに沿って説明します。



①開催告知・募集

自治体の広報誌やホームページで十分に周知を行ったうえで、地域の人々に知ってほしい・全国的に珍しいといった取組事例を、企業・団体・自治体・一般住民の方々などから広く募集します。

②コンテストを開催し、小中学生が事例を審査

応募事例の中から最優秀事例を決定するコンテストを開催。地域の代表校として選ばれた小中学校の生徒が審査員となり、実際に審査を行います。このコンテストのポイントは、小中学生が審査員を務めるという点です。応募者は、

審査員である小中学生が理解しやすいように、取組事例を簡単かつ分かりやすくまとめます。そうさせることで、子どもから大人まで、誰が見ても理解できる内容にまとめることが狙いです。

③最優秀事例を題材にした環境教育

コンテストで最優秀事例に選ばれた取組事例を、次年度の県内小・中学校の環境教育の題材に使用します。県内の事例を題材にすることで、1つは、子どもたちが環境への取り組みをより身近な取組として捉えることが出来る。もう1つは、距離的に近いことから、現地に行って、直接取り組みを体験することができるといったメリットがあります。

身近な取り組みを実際に体験することで、子どもたちは、環境問題を他人事ではなく、自分達の身の回りで起きている問題であると理解することができ、それによって、子どもたちの自主性や参加意欲を向上させ、環境保全に配慮した行動を主体的にとれる児童生徒を育てることができます。また、通常であれば、環境教育の題材には、大企業の取り組みが用いられることが多いかと思いますが、私たちが考えるコンテストでは、地元の企業・団体・自治体・一般住民の方々などから広く募集することで、通常ではなかなか知ることが出来ない地域独自のユニークな取組も体験することができます。

④アンケートで意識の変化を確認

体験活動を終えた子どもたちは、自宅に戻ってから学習した内容を家族みんなに発表します。そうすることで、子どもたちの理解がより深まることに加え、環境に対する意識の向上を「子ども」から「家族単位」に拡大することができます。また、子ども達の発表を受けて、各家庭の理解が深まったか、意識がどのように変わったのか等の効果については、各家庭にアンケート調査を実施することで確認します。また、このアンケート結果については、集計・分析を

しっかりと行うことで、課題の把握や今後の政策の根拠資料としても活用することができます。

⑤アンケート結果を地域に公開

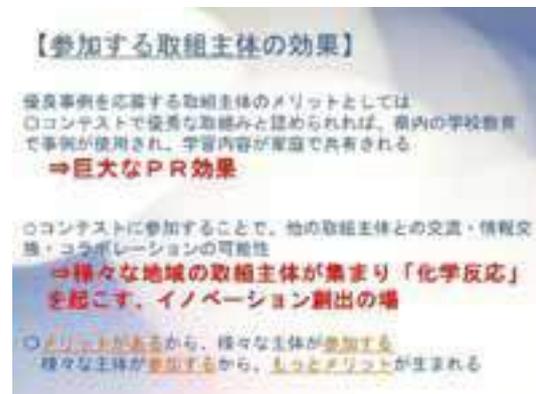
アンケートの結果については、県や県内市町村のホームページ、広報誌で公開します。そうすることで、環境に対する意識の向上を「家族単位」から「地域単位」に拡大することができます。さらには、環境問題や取組事例を目にする機会が増えることで、環境問題に関心のない無関心層にも環境問題に興味をもってもらうきっかけになると考えています。また、環境問題に関する意識の醸成が広くなされることで、例えば、ごみの有料化や環境税導入のように住民の負担を伴う政策を実施する場合であっても、理解が得られやすくなるという行政運営上のメリットも期待できます。

(2) 政策の効果

それでは最後に、政策の効果について説明します。まず、優良事例を応募する取組主体のメリットについてです。コンテストで最優秀事例に選ばれると、その後、県内の全小中学校の環境教育の題材で当該事例が使用され、更にその学習内容が各家庭で共有されます。県内の全小中学生を始めその家族に至るまで、その取組主体と取組事例について周知されることから、その取組主体にとっては巨大なPR効果になります。また、コンテストに参加することで他の取組主体との交流や情報交換が生まれ、取組主体同士のコラボレーションの可能性が生まれます。これは、地域の様々な取組主体が集まり「化学反応」を起こすイノベーション創出の場としての効果が期待できる、ということです。このように、取組主体にとってもメリットがあることから、様々な取組主体が本政策に参加することが期待できますし、様々な主体が参加することで、本政策に参加するさらなるメリットが生

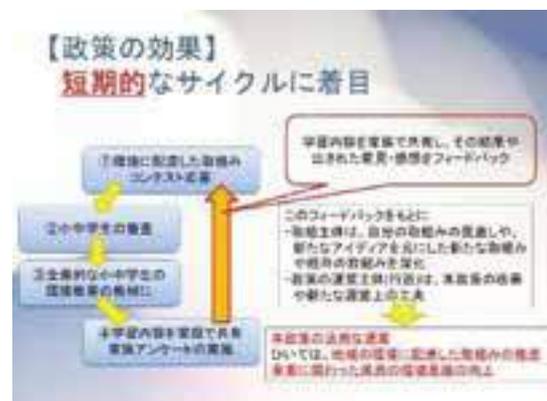
まれ、さらに多数の取組主体の参加が期待されます。

【取組主体のメリット】



次に、政策全体の効果について、政策の短期的なサイクルと長期的なサイクルの2つに注目して説明します。まず短期的なサイクルに注目すると、アンケート調査に対し、意見・感想が出されます。この県内の小中学生やその家族から出された取組事例や本政策に対する意見・感想を、当該事例の取組主体と政策の運営主体(行政)に対してフィードバックすることで、取組主体については自身の取組みの見直しや新たなアイデアを元にした改善・深化を行い、政策の運営主体については本政策の改善や運営上の工夫を行います。このような短期的なサイクルによって、小中学生やその家族を始めとした県民の環境意識の向上や、地域にある環境に配慮した取組みの改善・深化や、本政策のより活発で効果的な運営の推進が期待できます。

【短期的な効果】



次に、政策の長期的なサイクルについて注目すると、社会における環境に配慮した取り組みや暮らしのあり方が推進されることで、その高水準な取り組みを活用したより効果的な環境教育が行われます。この効果的な教育が継続的に実施され、その内容が広く共有されることで、住民が環境について高い関心を持つ社会が実現されます。この住民全体が環境について高い関心を持つ社会からは、更に新しく、効果的で、地域に密着した環境に配慮した取り組み・暮らしのあり方が生み出されます。このような長期的なサイクルにより、「環境に配慮した取り組みや暮らしのあり方の推進」、「地域の事例を活用した高水準な環境教育の実施」、「住民の環境意識の向上」という本政策の中心的な3要素が相互に相乗効果を生みながら高い効果を発揮することで、本政策が継続的にまた力強く駆動されていき、結果として、住民全員が環境について非常に高い関心を持つ社会の実現と、住民全員による高いレベルでの環境に配慮した取り組みや暮らしのあり方の継続的实施が実現できます。

【長期的な効果】



5 おわりに

環境政策を考える中で、改めて自分たちの生活を振った時、環境問題に対する意識の低さを痛感し、反省させられる場面が何度もありました。今回、講義や現場視察などを通して環境問題の現状や様々な取り組みを学ぶ中で、環境問題に対し危機感を持てるようになったことが一番の収穫だと感じています。また、こうした自分たちの意識の変化からも、個人の意識を変えるためには、まずは知ること、体験することが重要であることを実感しました。

私たちは「住民一人ひとりが環境問題の解決に向けた行動をとるための意識の醸成」をテーマに掲げましたが、こうした一人ひとりの暮らし方や考え方の変化が、社会全体の大きな変化につながると確信しています。

最後になりますが、私たちが納得できる政策を作り上げることができたのは、ご指導いただいた吉岡教授、視察を受け入れてくださった皆さま、サポートしてくださった研修所の皆さま、政策を競い合った205回研修生のお陰です。心から御礼申し上げます。

【このレポートは、環境政策推進課の職員が作成しました。】
 大がかりな写真、大規模な印刷
 環境



講師コメント

提案の内容は、地域で行っている取り組み事例（企業、団体、自治体、一般住民など）をコンテストとして紹介し、その事例を小中学校の環境教育の題材として取り上げることである。地域一体となった環境教育の展開により、より環境に配慮した暮らしの在り方を推進し、県民全体の環境意識の向上を図ることを目的とした事業である。なによりも大きな特徴は、審査委員が小中学生である、自ら環境教育の題材を選定するところにある。

環境配慮行動となると、大きな企業が大上段に構える事業が多く、子どもたちが感じる環境問題との温度差が生じることがある。環

境問題を他人事ではなく、自分達の身の回りで起きている問題であると理解することができ、それによって、子どもたちの自主性や参加意欲を向上させ、環境保全に配慮した行動を主体的にとれる児童生徒を育てることができるとして、非常に興味をそそられる事業ではないだろうか。1度きりの事業ではなく、応募する側のメリット（やり甲斐）と持続的に事業展開するための方策と戦略を今後は期待したい。

東北大学大学院環境科学研究科 教授
吉岡 敏明

研修所だより

令和2年度（公財）東北自治研修所 事業計画

基本方針

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

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

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

1 研修事業

(1) 研修事業の基本方針

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

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

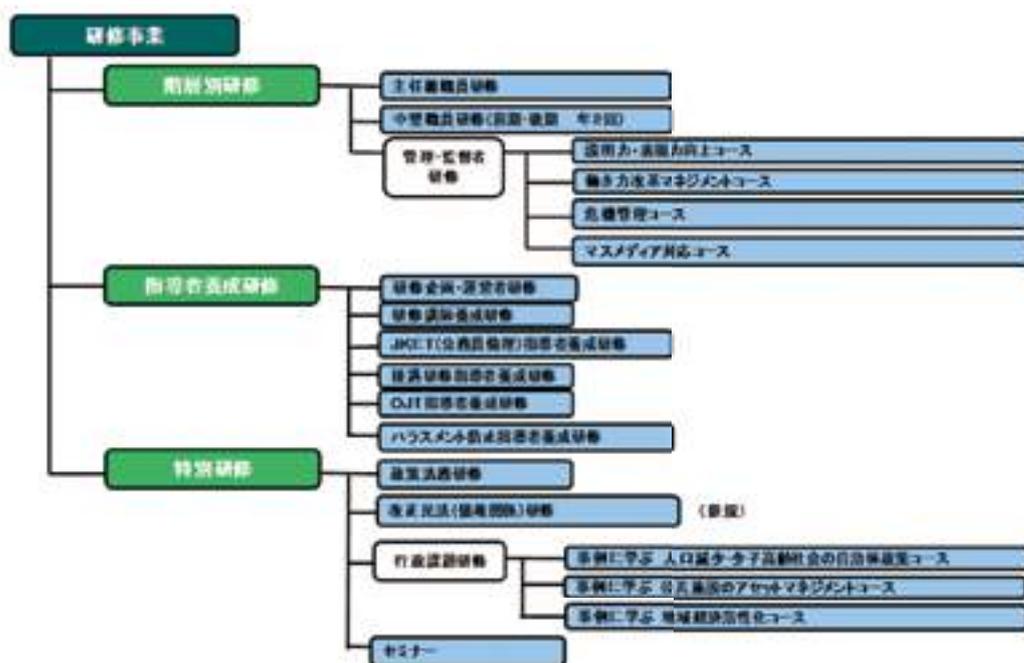
(2) 研修事業の重点方針〔第6次研修実施5か年計画（平成30(2018)年度～令和4(2022)年度）〕

- ① 人口減少・少子高齢社会を見据え、地方創生の実現に必要な政策企画力・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) 令和2年度 研修体系 (全13課程 19コース)



(4) 令和2年度の主な取り組み

① 主任級職員研修

- ・若手職員の政策形成能力向上に重点を置き、基本的な政策形成の講義と演習を実施した後に、多角的な角度から演習を繰り返すことにより、主体的に政策立案できる人材の育成を図る。
- ・人口減少・少子高齢社会の政策戦略、政策法務、地域経済活性化、地域経済分析システム(RESAS)等を実施する。

② 中堅職員研修

- ・将来リーダーとなる人材を育成するため、法律、財政、経済、政策形成、マネジメント、危機管理、意思決定手法等について、講義・演習及びグループ研究を総合的・体系的に実施する。
- ・人口減少・少子高齢社会を見据えた政策企画力・政策推進力の向上及び組織を効果的に運営できるマネジメント能力の向上を図る。
- ・東北6県の多様な職種の職員による長期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。

③ 管理・監督者研修〔危機管理コース〕〔内容変更・日数短縮〕

- ・管理・監督者が研修に参加しやすいよう日数を短縮し、行政の現場で想定される危機について幅広く対象とする。
- ・対象とする危機は、自然災害、施設内事故、職員の不祥事とコンプライアンス違反等とし、個々のリスクの実務対応能力の向上を図る。

④ 改正民法(債権関係)研修〔新規〕

- ・改正民法の施行(令和2年4月)に伴い、その概要と自治体業務への影響、対応、留意点を解説し、自治体債権を担当する職員の能力の向上を図る。

(5)令和2年度 研修計画

区分	研修種別	研修期間	日数	定員
I 研修事業	1 第8回 主任級職員研修	6月29日(月)～7月22日(水)	24	30
	2 中堅職員研修			
	第206回 中堅職員研修	8月17日(月)～10月16日(金)	61	30
	第207回 中堅職員研修	10月19日(月)～12月18日(金)	61	30
	3 管理・監督者研修			
	第149回 説明力・表現力向上コース	5月14日(木)～15日(金)	2	30
	第150回 働き方改革マネジメントコース	11月5日(木)～6日(金)	2	30
	第151回 危機管理コース【内容変更・日数短縮】	11月19日(木)～20日(金)	2	30
	第152回 マスメディア対応コース	1月14日(木)～15日(金)	2	30
	4 第6回 研修企画・運営者研修	6月2日(火)～4日(木) ※最低実施人数10人	3	30
	5 第6回 研修講師養成研修	6月4日(木)～5日(金) ※最低実施人数10人	2	30
	6 第19回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修	6月17日(水)～19日(金) ※最低実施人数9人	3	18
	7 第34回 接遇研修指導者養成研修	6月10日(水)～12日(金) ※最低実施人数14人	3	20
8 第25回 O J T 指導者養成研修	5月27日(水)～29日(金) ※最低実施人数10人	3	24	
9 第10回 ハラスメント防止指導者養成研修	7月9日(木)～10日(金) ※最低実施人数10人	2	30	
10 第18回 政策法務研修	6月22日(月)～25日(木)	4	30	
11 第1回 改正民法(債権関係)研修【新規】	5月21日(木)～22日(金)	2	30	
12 行政課題研修				
第52回 事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース	9月2日(水)～4日(金)	3	30	
第53回 事例に学ぶ 公共施設のアセットマネジメントコース	9月16日(水)～18日(金)	3	30	
第54回 事例に学ぶ 地域経済活性化コース～地域をうるおす観光戦略～	10月7日(水)～9日(金)	3	30	
13 第16回 セミナー	未定	1	200	
			定員計	512
II 研究事業	事業種別	実施・掲載時期	日数	定員
	1 第53回 研究会	8月上旬予定	2	50
	2 第87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。

※指導者養成研修は最低実施人数に達しない場合、他の研修は申込人数が少ない場合には、中止することがあります。

受講対象者	目的及び概要	備考
■概ね25歳～34歳の職員 (派遣元自治体の推薦を尊重し柔軟に対応) ※「主任」は「その任務を主として担当する人」の意味で、実際の職位を表すものではありません。	若手職員の「政策形成能力向上」に重点を置いた研修です。 若手職員が現場で課題を発見・整理し、解決策を見出すことが実践できるよう、政策の企画・立案から実行までのプロセスの習得を講義とグループ研究により図ります。	
■概ね30歳～40歳の職員 (派遣元自治体の推薦を尊重し柔軟に対応)	中堅職員向けの「リーダーとなる職員を養成する」総合研修です。 人口減少・少子高齢社会を見据えた政策企画能力・政策推進能力の向上及び組織を効果的に運営できるマネジメント能力の向上を図ります。法律、経済、財政、政策形成、マネジメント、危機管理、意思決定等の中堅職員及び新任監督者として必要な研修を実施します。	
■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督者等	住民説明会や議会・委員会での「答弁」を想定した管理・監督者向けのプレゼンテーション研修です。委員会の模擬答弁実習等を実践的に実施します。 公務員の特性に着目した「働き方改革」を推進する管理・監督者の役割、現場で直面する課題の解決を図る組織マネジメントの習得を図ります。部下を持つ職員向けの研修です。 行政現場の危機管理について、基本的な枠組み・手法・考え方を確認した上で、実際に想定される個々のリスク（自然災害・施設内事故等）について、イメージトレーニング及びミニ訓練を繰り返し、危機管理能力の向上を図る研修です。 危機発生時のメディアトレーニング研修です。管理・監督者に要求される適切なマスコミ対応について、「緊急記者会見」の実習も行う実践的な研修です。	両研修を受講すると効果的です。
■職員研修を担当する職員 ■受講を希望する職員	「研修用語」や「技法」等の基本から、効果的な「カリキュラム編成」、「研修運営」までを講義と実習で実施し、研修担当者に必要なスキルの習得を図ります。	連続して受講すると効果的です。
■研修等の講師を担当する職員(予定者) ■受講を希望する職員	内部講師を担当する職員等を対象に、話す技術、レジュメ作成技術、講義におけるコミュニケーションの原則、インストラクション技術等を講義と実習で実施し、説得力のある講師の育成を図る研修です。	
■J K E T研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員	高い倫理感に基づく公務運営を目指して、人事院が開発した研修です。住民の信頼を確保する行動の理解や職場内研修の指導技法の習得を模擬講義から図ります。	
■接遇研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員	住民ニーズが多様化・複雑化し、行政職員の高度な接遇能力が求められています。模擬講義を通じて「理論」や「指導法」の習得を図り、接遇研修指導者を養成します。内部講師の他にも、後輩を指導する先輩職員にも有効な研修です。	
■O J T研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する管理・監督者	効果的なO J Tに必要な講師の心構え、モチベーション理論、コミュニケーション理論、タイプ別指導法、話し方、資料作成法等について、講義と実習を実施し、O J T研修の指導者を養成します。職場内で後輩を指導する先輩職員にも有効な内容です。	
■ハラスメント防止研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員	パワーハラスメント対策の法制化に対応した研修です。ハラスメント（パワハラ・セクハラ等）の現状と防止策、対応策について、制度、事例及び判例から解説することにより、研修講師や職場リーダーを養成します。	
■法令に興味のある職員 (法制執務担当者のほか、まちづくりや政策の企画・立案の担当者を含みます。)	地方分権一括法施行以降の自治体の法務は、「受け身」の法務から「攻め」の「政策法務」に変化しています。この研修は、政策法務の意義、自治立法権、条例立案の留意点等のほか、課題解決の手段としての「条例立案演習」も行う実践的な研修です。	
■自治体債権を担当する職員 ■受講を希望する職員	121年ぶりに大改正された民法（債権関係）の令和2年4月施行に伴い、時効期間と起算点、短期消滅時効、時効の更新、完成猶予等の債権関係の改正について、法改正の概要と自治体業務への影響、対応、留意点を解説する実務に即した研修です。	
■政策の企画に興味のある職員 ■受講を希望する職員	人口減少・少子高齢が及ぼす社会課題を包括的に捉えます。課題解決を図る企画立案能力を高めるとともに、自治体の人口減少・少子高齢対策のヒントを提供する研修です。講義とグループ研究で実施します。	
■財政、管財、政策及び土木を担当する職員 ■受講を希望する職員	道路、橋梁、学校、病院、上下水道等の公共施設の老朽化が進む中、人口減少や縮小する自治体財政に即した「施設の長寿命化、更新、統廃合等」を計画的に実施することが求められています。安全の確保、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の習得を図る研修です。技術系、事務系の職員合同で実施します。	
■観光(インバウンド)、地域経済の活性化、政策企画に興味のある職員 ■受講を希望する職員	地域経済を活性化する最も効果的な手段の一つとして、「インバウンドを中心とした観光」に着目した研修です。集客増へのマーケティングや観光産業以外の地域経済へ及ぼす波及効果についても取り上げ実施します。	
■聴講を希望する職員 (セミナーを含まない。)	著名講師による講演を行います。	

東北6県の研修生の情報交換の機会を持てるようすべて宿泊研修です。

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

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

令和2年度研修日程表

令和2年	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
4月	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木		
5月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	
6月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	
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	
	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	
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	
	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	
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		
	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	
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	
	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	
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		
	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		
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	
	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	
令和3年	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	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	
1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	
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	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	
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	
	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	

主任級
6/29
7/22

206中堅
8/17
10/16

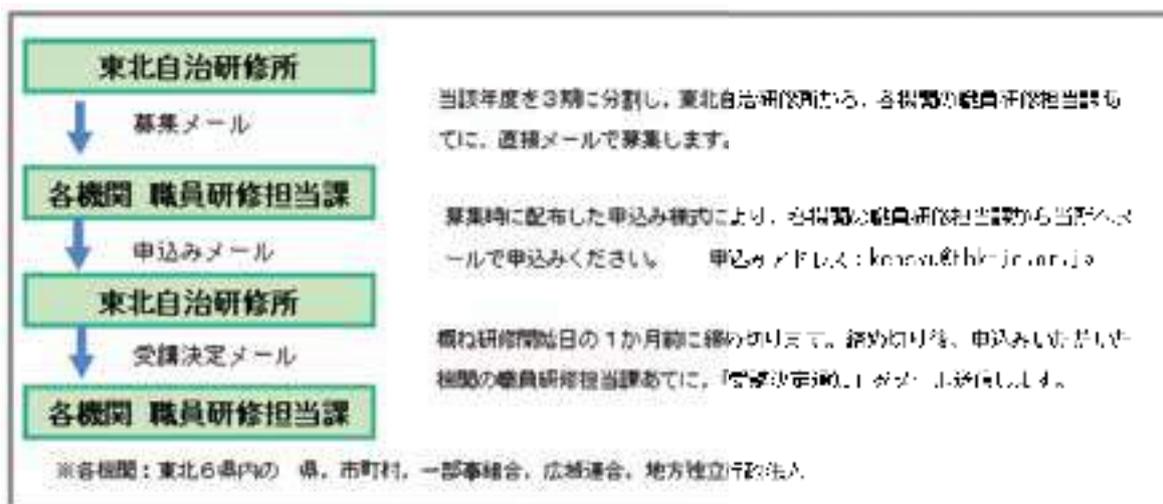
207中堅
10/19
12/18

〔受講に係る経費〕

- 1 受講料：無料 東北6県からの負担金を充当しています。
- 2 宿泊負担金：1泊あたり3,300円（消費税含む。食事無し。）
※ 受講者は全員、東北自治総合研修センター内の寄宿舍「青葉寮」に宿泊していただきます。
※ 食事は、センター内の食堂を利用できます。料金は、当財団のホームページをご覧ください。
- 3 テキスト負担金：テキスト代（実費）を負担いただく研修もあります。詳しくは、募集時の案内をご覧ください。

〔受講申込み・受講決定〕

募集・申込み・受講決定の手続は、各機関の職員研修担当課（人事課・総務課・研修所等）を窓口として、全てメールで行います。



2 調査研究・普及事業

全国の先導的な取り組み、東北地方の自治体に共通する研修ニーズを調査研究するとともに、研修や自治行政に関する機関誌を発行する。

(1) 研究会

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

(2) 機関誌「東北自治」

- ① 目的：研修や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。
- ② 発行：東北6県の地方公共団体等の研修担当者及び関係機関に配布し、当財団のホームページに掲載する。

(3) 研修事業に関する調査研究

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

3 東北自治総合研修センター—維持管理業務

公益財団法人東北自治研修所「定款」及び「東北自治総合研修センターの管理運営に関する協定書」に基づき、東北自治総合研修センターの維持管理業務及び寄宿舍「青葉寮」の運営管理を行う。

また、東北6県の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

東北自治総合研修センターの維持管理業務を行う。

(2) 寄宿舍運営事業

東北自治総合研修センターの寄宿舍「青葉寮」の運営管理事業を行う。

(3) 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

〔昭和39年度～令和元年度 研修種別受講者実績表〕

(単位：人)

区分	研修種別	年度別	S39~H15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	R1	計 S39~R1		
階 層 別 研 修	1 主任級職員研修 (県・市町村)	(県)	3,848	77	73	59	44	45	39	33	中止	中止	7								192	
		(市町村)	0																			4,218
	2 中堅職員研修 (県・市町村)	(市町村)	3,711	53	49	55	47	45	43	41	32	16	47	62	59	53	50	50	39	38		414
		(県)	0																			4,076
	3 管理・監督者研修 ※1	政策形成理論	199	51	39	30	30	25	33	20			18	11	19	21	18	22				536
		政策形成技法	126	29	22	24	25	15	19	18	19			12								309
		説明力・表現力向上	0										23	15	16	21	21	23	25	22	23	189
		地震防災	0					47	51													98
		マスメディア対応	0								42	21	29	35	14	17	20	24	27	22		251
		危機管理	0												22	26	33	27	25	14		147
働き方改革マネジメント		0																31	25		56	
その他※2		3,653																			3,653	
指 導 者 養 成 研 修	4 研修企画・ 指導者研修	(基本コース)	438	10	13	12	15	13	11	12	9	16	15	16							598	
		(応用実践コース)	19																			19
	5 研修企画・ 運営者研修	0													13	17	17	18	12		77	
	7 J S T 指導者 養成研修	(標準課程・基本コース)	1,130	12	15																	1,157
		(継続課程)	316																			316
		(アドバンスコース)	30																			30
		(応用実践コース)	10																			10
	8 J K E T 指導者養成研修	33	12	10	12	12	15	13	11	11	12	18	8	13	9	15	15	15			250	
	9 接遇研修指導者研修	383	34	22	22	20	20	22	22	10	19	21	21	15	13	22	14	11			712	
	10 K E T 指導者養成研修	215																			215	
	11 O J T 指導者養成研修	134	15	14	19	15	12	11	14	10	15	17	16	18	9	18	17	13			382	
	12 ハラスメント防止指導者養成研修	0									20	17	16	15	25	22	20	41	31		207	
	13 事例研究指導者養成研修	284																			284	
	14 インストラクター養成研修	173																			173	
	15 プランナー養成研修	81																			81	
	16 税務職員指導者養成研修	446																			446	
専 門 研 修	17 税務関係事務研修 (長期, 短期, 市税)	1,652																			1,652	
	18 用地関係事務研修	1,104																			1,104	
	19 公害行政担当職員研修	623																			623	
	20 財務会計関係事務研修	1,203																			1,203	
	21 監査委員事務局職員研修	572																			572	
	22 労働関係事務研修	208																			208	
	23 土木職員研修 (昭和46年度まで実施：土木技術, 道路, 農業, 土木, 河川, 港湾, 林務)		0																			0
			861																			861
		0																				0
	特 別 研 修	24 公営企業研修	168																			168
25 社会福祉主事資格認定講習		129																			129	
26 地方行政講座		107																			107	
27 行政課題研修		人口減少・少子高齢社会 ※3	139	30	20	26	25	19	21	22	17			10	22	19	15	17	16	25		471
		N P O	161	18	24	15																246
		新公共経営(NPM)	0				35	23	22	21		23	15									139
		環境問題	0								37	9	19		12							77
		地域経済活性化	0											31	35	31	30	28	22	20		197
アセットマネジメント		0													21	24	23	20	22		110	
その他		291																			291	
28 能力開発技法研修		111																			111	
29 デイバート研修		189																			189	
30 国際化対応研修	38																			38		
31 政策法務研修	31	33	24	20	23	18	25	18	14	22	15	13	15	18	14	13	17			364		
32 危機管理研修 ※4	0												17							17		
計	22,816	374	325	294	291	297	310	311	211	252	339	322	346	343	367	360	323			27,881		

※1 平成29年度までは、管理者研修

※2 昭和39年度～昭和59年度 県課長、県課長補佐、市町村課長 2,487人

昭和60年度～平成11年度 県課長・課長補佐、市町村課長・課長補佐等 1,166人

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

※4 平成26年度から管理者研修(現：管理・監督者研修)に移行

令和元年度 自治体別派遣実績

注1: 研修の正式名称は、91ページ以下を参照して下さい。

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

(単位:人)

研修 自治体等	主任級	204 中堅	205 中堅	説明力・ 表現力	働き方 改革	危機管理	マスマ ディ ア	研修企 画・運 営	研修講 師	J K E T	接 遇	O J T	ハ ラ ス メ 防 止	政 策 法 務	少 子 高 齢 社 会	ア セ ッ ト 公 共 施 設	地 域 活 性 化 経 済	計
青森県			1		1		1		1	1			3	1	3	1	2	15
岩手県	4	2	3	3	4	3	4	1	2	1		1	1	2	5	3	2	41
宮城県	4	3		1	5	5	5	2	4		2	2	2	4	7	7	2	55
秋田県	1		1			1	1						2		1		1	8
山形県	1		1	4	5	2		1		1			2	1		1	1	20
福島県	1	1	1											2	1	1	1	8
県小計	11	6	7	8	15	11	11	4	7	3	2	3	10	10	17	13	9	147
青森市					2		2	1		1								6
弘前市			1									2						3
八戸市		1								1								2
五所川原市				1												1		2
三沢市											1							1
むつ市											1							1
藤崎町				1														1
三戸町							1											1
田子町		1		1	1													3
南部町			1															1
階上町				1									1					2
弘前地区消防事務組合												1	1					2
八戸圏域水道企業団	1																	1
青森県立保健大学※					1													1
青森県内小計	1	2	2	4	4	0	3	1	0	2	2	3	2	0	0	1	0	27
盛岡市	1		1				1			1		1				1	1	7
宮古市													2	3				5
花巻市			1			1						1	1					4
久慈市			1							1	1	1						4
一関市	1	1								1	1							4
釜石市														1				1
八幡平市			1															1
矢巾町		1																1
岩手県工技センター※					1													1
岩手県内小計	2	2	4	0	1	1	1	0	0	3	2	3	3	4	0	1	1	28
石巻市						1	2											3
気仙沼市				1							2					1		4
白石市			1												1	1	1	4
多賀城市												1			3	1		5
登米市		1																1
栗原市				1														1
大崎市					1											1		2
柴田町	1						1										1	3
亘理町															1			1
大和町	1	1																2
涌谷町																	1	1
宮城市町村研修所※										1								1
宮城市町村退手組合※													1					1
石巻地区広域行政※		1		2									4					7
亘理地区行政事務組合							2						1					3
大崎広域行政※				1														1
宮城県立病院機構※								3				3						6
宮城県内小計	2	3	1	5	1	1	5	3	0	1	2	3	7	0	5	4	3	46

(単位:人)

研修名	主任級	204 中堅	205 中堅	説明力・ 表現力	働き方 改革	危機管理	マスマ ディ ア	研修企 画・運 営	研修講 師	JKE T	接 遇	OJT	ハラス メント 防止	政策法 務	少子高 齢社 会	公共施 設ア セッ ト	地域経 済活 性化	計
秋田市			1										1					2
横手市			1		1					1			1					4
鹿角市			1															1
美郷町				2														2
秋田県立療育機構※				1									1					2
秋田県内小計	0	0	3	3	1	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	11
米沢市			1								1							2
鶴岡市								1	1									2
酒田市													1					1
上山市	1																	1
村山市	2												1					3
東根市	1		1							2	1		1	1	1	1		9
朝日町	1																	1
高島町														1				1
最上広域市町村圏※							1											1
置賜広域行政事務組合				2						1	1	1	1					6
西置賜行政組合								1	1				1					3
山形県内小計	5	0	2	2	0	0	1	2	2	3	3	1	5	2	1	1	0	30
福島市	1	1																2
郡山市	1	1																2
二本松市			1															1
田村市			1	1			1						1	1	1			6
伊達市															1		1	2
本宮市			1															1
石川町	1																	1
小野町		1																1
大玉村					2													2
相馬地方広域※						1												1
会津若松広域※																2		2
ふくしま自治研※					1			2	2	2								7
福島県内小計	3	3	3	1	3	1	1	2	2	2	0	0	1	1	2	2	1	28
民間企業																	6	6
合計	24	16	22	23	25	14	22	12	11	15	11	13	31	17	25	22	20	323

自治体の正式名称

青森県立保健大学 : (公大) 青森県立保健大学
 岩手県工技センター : (地独) 岩手県工業技術センター
 宮城市町村研修所 : 宮城県市町村職員研修所
 宮城市町村退手組合 : 宮城県市町村職員退職手当組合
 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

宮城県立病院機構 : (地独) 宮城県立病院機構
 秋田県立療育機構 : (地独) 秋田県立療育機構
 最上広域市町村圏 : 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
 会津若松広域 : 会津若松地方広域市町村圏整備組合
 ふくしま自治研 : (公財) ふくしま自治研修センター

令和元年度 研修事業実績

総括表

研修種別		修了者数 (人)	日数 (日)	研修目的・内容等	備考
I 研修事業	1 第7回 主任級職員研修 7月1日(月)～7月26日(金)	24	26	若手職員向けの政策形成能力の向上を目指すことに特化した研修 政策法務, 少子高齢社会の政策戦略, 地域経済活性化, 講話	
	2 中堅職員研修				
	第204回 中堅職員研修 7月19日(月)～10月18日(金)	16	61	中堅職員を対象に, リーダーの育成を図る研修 法律・財政・経済・政策形成・組織マネジメント・危機管理等の能力の向上を目指す, 総合的, 体系的な講義, 実習及びグループ研究等	
	第205回 中堅職員研修 10月23日(水)～12月24日(火)	22	63		
	3 管理・監督者研修				
	第145回 説明力・表現力向上コース 5月16日(木)～5月17日(金)	23	2	プレゼンテーション, 効果的表現技術, 議会・説明会の模擬答弁実習	
	第146回 働き方改革マネジメントコース 11月7日(木)～11月8日(金)	25	2	「働き方改革」を包括的に推進する組織マネジメント	
	第147回 危機管理コース 11月20日(水)～11月22日(金)	14	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	
	第148回 マスメディア対応コース 1月16日(木)～1月17日(金)	22	2	緊急時のマスコミ対応, 模擬記者会見実習	
	4 第5回 研修企画・運営者研修 6月4日(火)～6月6日(木)	12	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5回 研修講師養成研修 6月6日(木)～6月7日(金)	11	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18回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修 6月19日(水)～6月21日(金)	15	3	人事院討議式「公務員倫理」指導者養成	
7 第33回 接遇研修指導者養成研修 6月12日(水)～6月14日(金)	11	3	公務特有の接遇のあり方, クレーム対応を理解し, 実習を通じて指導者の役割, 指導スキルを習得		
8 第24回 O J T 指導者養成研修 5月22日(水)～5月24日(金)	13	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9回 ハラスメント防止指導者養成研修 7月11日(木)～7月12日(金)	31	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17回 政策法務研修 6月24日(月)～6月27日(木)	17	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49回 事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース 9月4日(水)～9月6日(金)	16	3	人口減少, 少子高齢化による様々な課題を包括的に捉え, 自治体の果たすべき役割を考察		
第50回 事例に学ぶ 公共施設のアセットマネジメントコース 9月18日(水)～9月20日(金)	20	3	老朽化した公共施設のマネジメントを技術・政策の両面から考察		
第51回 事例に学ぶ 地域経済活性化コース～インバウンドの推進～ 10月2日(水)～10月4日(金)	22	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付けるポイント等, インバウンドの活用	うち民間企業6人	
12 第15回 セミナー 1月8日(水)	383	1	早稲田大学政治経済学術院 教授 稲継 裕昭氏 「A I で変わる自治体業務-残る仕事, 求められる人材-」		
計(セミナーを含まない)		323	—	—	
II 研究事業	事業種別	参加者数	日数	実施内容	
	1 研究会 第52回 8月6日(火)～8月7日(水)	85	2	①〈講話〉 総務省地域情報化アドバイザー H I R O 研究所 代表 廣川 聡美氏 「A I 時代の自治体業務と人材育成」 ②〈模擬講義〉教育研修企業7社	
2 機関誌「東北自治」第86号【本書】	ホームページ掲載			論文, 研修受講記, 研修所だより他	

I 研究事業

1 主任級自治体等職員研修

第7回研修

実施期間		対象		修了者数
令和元年7月1日(月)～7月26日(金)		概ね25歳～34歳の自治体等職員(派遣元の推薦を尊重し柔軟に対応) ※「主任」とは「その任務を主として担当する人」の意味であり、実際の職位を表すものではない。		24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	木村 宗敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院	
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 専任教授	
II 演習科目	82			
政策法務	21			
基調講義	3	木村 宗敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院	
グループ研究(課題事例研究)	3			
グループ研究(条例立案実習)	9			
発表・講評	6			
少子・高齢社会の政策戦略	15			
基調講義	9	吉田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授 同 高齢経済社会研究センター長	
自治体の人口・介護推計	3			
福祉の自治体シミュレーション	3			
地域経済の活性化	43			
基調講義	6	木村 俊昭	東京農業大学総合研究所 教授 内閣官房シティーマネージャー	
グループ学習(政策立案実習)	33			
発表・講評	4			
地域経済分析システム(RESAS)を活用した地域創生	3	担当職員	経済産業省東北経済産業局総務企画部企画調査課	
III 講話	6			
政策の実際Ⅰ (東北まちづくりオフサイトミーティング)	3	後藤 好邦	山形県山形市企画調整部企画調整課 課長補佐兼政策調整係長	
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204回研修

実施期間		対象		修了者数
令和元年8月19日(月)～10月18日(金)		概ね30歳～40歳の自治体等職員 (派遣元の推薦を尊重し柔軟に対応)		16人
科目	時間数 (時間)	講師		
		氏名	所属・職名	
I 法律・経済	111			
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 教授	
民法	24	煙山 正大	ひろむ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	木村 宗 敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
地方公務員法	9	丹野 修	宮城県公務研修所 次長(人財育成担当)	
ゼミナール(ガイダンス, 研究含む)	22			
民法	12	山谷 澄 雄	山谷法律事務所 弁護士	
行政法	12	笹村 恵 司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
地方自治法	12	木村 宗 敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
地域経済学	17	千葉 昭 彦	東北学院大学副学長, 経済学部 教授	
II 政策戦略	107			
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	67			
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	30	吉岡 敏 明	東北大学大学院環境科学研究科 教授	
		三沢 松 子	宮城県環境生活部環境政策課 副参事兼技術補佐	
III 政策法務	22	木村 宗 敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
東北の農業	3	伊藤 房 雄	東北大学大学院農学研究科 教授	
住民協働による地域活性化	3	新田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
東北の経済・産業振興	9	大川口 信 一	七十七リサーチ&コンサルティング(株) 調査研究部 研究顧問	
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	
震災復興関連講話	4	須田 善 明	宮城県女川町 町長	
	3	青山 貴 博	宮城県女川町産業振興課公民連携室長	
III 能力開発等	52			
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・平田裕之	(株)話し方研究所 講師	
マネジメント総論	14	北澤 清 孝	(株)人財開発研究所 代表取締役	
組織の危機管理	7	森 健	(一社)日本経営協会 専任講師	
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	10			
体育〔3B体操等〕	3	中島 弘 子	(公社)日本3B体操協会宮城南支部	
開・閉講式, オリエンテーション	7	事務局	-	
計	280			

(2) 第205回研修

実施期間		対象		修了者数
令和元年10月23日(水)～12月24日(火)		概ね30歳～40歳の自治体等職員(派遣元の推薦を尊重し柔軟に対応)		22人
科目	時間数(時間)	講師		
		氏名	所属・職名	
I 法律・経済	116			
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 教授	
民法	24	煙山正大	ひろむ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	木村宗敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
地方公務員法	9	丹野修	宮城県公務研修所 次長(人材育成担当)	
ゼミナール(ガイダンス含む)	26			
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	木村宗敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
地域経済学	18	千葉昭彦	東北学院大学副学長, 経済学部 教授	
II 政策戦略	111			
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	71			
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	35	吉岡敏明 三沢松子	東北大学大学院環境科学研究科 教授 宮城県環境生活部環境政策課 副参事兼技術補佐	
III 政策法務	21	木村宗敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
東北の農業	3	伊藤房雄	東北大学大学院農学研究科 教授	
住民協働による地域活性化	3	新田新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
東北の経済・産業振興	9	大川口信一	七十七リサーチ&コンサルティング(株) 調査研究部 研究顧問	
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	
震災復興関連講話	4	須田善明	宮城県女川町 町長	
	3	青山貴博	宮城県女川町産業振興課公民連携室長	
III 能力開発等	52			
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・平田裕之	(株)話し方研究所 講師	
マネジメント総論	14	北澤清孝	(株)人材開発研究所 代表取締役	
組織の危機管理	7	森健	(一社)日本経営協会 専任講師	
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	15			
体育〔3B体操等〕	3	中島弘子	(公社)日本3B体操協会宮城南支部	
開・閉講式, オリエンテーション	12	事務局	—	
計	294			

3 管理・監督者研修

(1) 第145回 説明力・表現力向上コース

実施期間	対象		修了者数
令和元年5月16日(木)～5月17日(金)	■自治体等の課長及び課長補佐 ■受講を希望する自治体のその他の管理・監督者等		23人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 〔講義〕 管理・監督者に求められるプレゼンテーション能力 2 〔実習1〕 説明能力を磨く 効果的表現術 1 3 〔実習2〕 説明能力を磨く 効果的表現術 2 4 〔実習3〕 説明能力を磨く 効果的表現術 3 5 〔実習4〕 説明能力を磨く 効果的表現術 4 6 〔講義〕 議会・委員会対応のポイントと心得 7 〔実習5〕 説明能力を磨く 模擬答弁 1 8 〔実習6〕 説明能力を磨く 模擬答弁 2 9 全体のまとめ	12 h 00m	高 橋 修	(株)A O I 企画 代表取締役
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m		
計	13 h 00m		

(2) 第146回 働き方改革マネジメントコース

実施期間	対象		修了者数
令和元年11月7日(木)～11月8日(金)	■自治体等の課長及び課長補佐 ■受講を希望する自治体のその他の管理・監督者等		25人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 働き方改革の基本理解 ・究極の目的は何か ・現行の働き方改革の問題点は何か 2 働き方改革を推進する管理・監督者の役割 ・リーダーシップとは何か ・部下を育て活かす上司の具体的な行動とは何か 3 課題を正しく設定し、仕組みを作る ・本音を語り、問題を発見して、課題を再設定する ・課題達成のための仕組み作りを考える (講義は演習中心・講師との対話形式)	9 h 30m	高 嶋 直 人	人事院公務員研修所 客員教授 (財)公務人材開発協 会 参与
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m		
計	10 h 30m		

(3) 第147回 危機管理コース

実施期間	対象		修了者数
令和元年11月20日(水)～11月22日(金)	■自治体等の課長及び課長補佐 ■受講を希望する自治体等のその他の 管理・監督者等		14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 公務員の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 クライシスマネジメントの理解 15 まとめ、質疑応答	16h30m	篠原 滋	(一社)日本経営協会 専任講師
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	17h30m		

(4) 第148回 マスメディア対応コース

実施期間	対象		修了者数
令和2年1月16日(木)～1月17日(金)	■自治体等の課長及び課長補佐 ■受講を希望する自治体等のその他の 管理・監督者等		22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 クライシスマネジメント 4 緊急時マスコミ対応のプロセス 5 記者会見の基礎知識 6 メディア対応の準備 7 模擬記者会見(録画・振り返り) 8 質疑・応答・まとめ	11h00m	古山 恵子	(株)パトス 専任講師
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	12h00m		

4 第5回 研修企画・運営者研修

実施期間	対象		修了者数
令和元年6月4日(火)～6月6日(木)	■職員研修を担当する自治体等職員 ■受講を希望する自治体等職員		12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)A O I 企画 代表取締役
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	14h00m		

5 第5回 研修講師養成研修

実施期間	対象		修了者数
令和元年6月6日(木)～6月7日(金)	■研修等の講師を担当する自治体等職員(予定者) ■受講を希望する自治体等職員		11人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 はじめに 2 良い講師の3条件 3 媒体の活用 4 学習効果を上げるために 5 効果的な教授法 6 本番を迎えるに当たって 7 実習	9h30m	高橋 利夫 安島 和仁	東北コミュニケーション研究所 専任講師 代表
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	10h30m		

6 第18回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
令和元年6月19日(水)~6月21日(金)	■ J K E T 研修を担当する自治体等の指導職員(予定) ■ 受講を希望する自治体等職員		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	20 h 50m	福 泉 裕	(一財)公務人材開発協会 講師
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m		
計	21 h 50m		

7 第33回 接遇研修指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
令和元年6月12日(水)~6月14日(金)	■ 接遇研修を担当する自治体等の指導職員(予定) ■ 受講を希望する自治体等職員		11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	16 h 40m	金 子 恭 子	(一財)公務人材開発協会 講師
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m		
計	17 h 40m		

8 第24回 OJT指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
令和元年5月22日(水)～5月24日(金)	■OJT研修を担当する自治体等の指導職員(予定者) ■受講を希望する自治体の管理・監督者等		13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9回 ハラスメント防止指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
令和元年7月11日(木)～7月12日(金)	■ハラスメント防止研修を担当する自治体等の指導職員(予定者) ■受講を希望する自治体の管理・監督者等		31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 全体的質疑応答・まとめ	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		

10 第17回 政策法務研修

実施期間	対象		修了者数
令和元年6月24日(月)～6月27日(木)	■法令に興味のある自治体職員等 (法令執務担当者のほか、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。)		17人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 基調講義	23 h 30m	木 村 宗 敬	東北大学大学院法学 研究科 同 公共政策大学院 教授
2 課題事例研究 グループ討議			
3 同 発表, 質疑, 講評			
4 条例立案実習 グループ討議			
5 同 発表, 質疑, 講評			
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m		
計	24 h 30m		

11 行政課題研修

(1) 第49回 事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース

実施期間	対象		修了者数
令和元年9月4日(水)～9月6日(金)	■政策担当の自治体職員等 ■受講を希望する自治体職員等		25人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 講義 ① 人口減少・少子高齢とは何か。何が問題か ② 職員数減少が市町村・県の組織に及ぼす影響	3 h 30m	宍 戸 邦 久	新潟大学経済学部 教授
2 情報交換 「あなたの自治体の職員数減少対策」			
3 事例紹介	3 h 00m	大 河 原 孝 如 金 子 満 博	山形県川西町まちづ くり課 職員
①持続可能な地域コミュニティ～時代にあった地域をつくる安心な暮らしを守る～ ②NPO法人きらりよしまネットワーク			
4 講義 ③ 政策立案	10 h 00m	宍 戸 邦 久	新潟大学経済学部 教授
5 グループ研究(発表準備含む。)			
6 発表, 質疑, 講評			
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m		
計	17 h 30m		

(2) 第50回 事例に学ぶ 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究科 インフラ・マネジメント研究センター

実施期間	対象		修了者数
令和元年9月18日(水)～9月20日(金)	■財政、管財、政策及び土木を担当する自治体職員等 ■受講を希望する自治体職員等		22人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 〔基調講義〕 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～	2h00m	久田 真	東北大学大学院工学研究科 教授 東北大学IMC長
2 現場研修(小規模橋梁)に関する講義	1h20m	橋田 明良	東北大学IMC 産官連携研究員
3 〔現場研修〕 市町村が管理する小規模橋梁見学	3h30m		
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	東洋大学経済学部(公民連携専攻)PPP研究センター 客員教授
5 点検データを活用したコンクリート構造物のLCC評価	1h30m	皆川 浩	東北大学大学院工学研究科土木工学専攻建設材料学研究室 准教授
6 インフラメンテナンス国民会議 「東北フォーラム」の紹介	20m	石川 雅美	東北学院大学工学部 教授
7 自治体先進取り組み例 高浜市 民間手法を駆使した庁舎・学校整備と跡地活用	1h00m	山本 時雄	愛知県高浜市監査員事務局 事務局長
8 道路管理や舗装の基礎	1h00m	佐藤 定夫	東日本高速道路(株)東北支社技術部 専任役
9 ディスカッション	1h50m	久田 真 他	東北大IMC 他
開・閉講式, オリエンテーション他	1h30m		
計	18h00m		

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「東北大学IMC」と略記

(3) 第51回 事例に学ぶ 地域経済活性化コース～インバウンドの推進～

〈民間企業と連携〉

実施期間	対象		修了者数
令和元年10月2日(水)～10月4日(金)	■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を担当する自治体等職員 ■受講を希望する自治体職員等		20人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
講義1 世界水準のDMOに求められる組織マネジメント	4h30m	高橋 一夫	近畿大学経営学部教授
講義2 destination・マーケティングの勘所			
講話 観光業に携わる実践者による事例紹介 ディスカッション	2h00m	岩 淵 豪 高橋 一夫	(公財)福島県観光物産交流協会観光部国内誘客推進課 主任
講義3 観光消費を生み出す受け入れ体制の整備	10h00m	高橋 一夫	近畿大学経営学部教授
グループ研究 〔課題：観光地経営の事業計画を考える〕			
・全体発表, 質疑, 講評 ・まとめ			
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	17h20m		

※連携した民間企業及び修了者数:東北電力株式会社(3人), 株式会社七十七銀行(3人)

※修了者には, 民間企業の修了者を含む。

12 第15回 セミナー

実施期間	対象		受講者数
令和2年1月8日(水)	■聴講を希望する自治体職員等		383人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
特別講演 「AIで変わる自治体業務ー残る仕事, 求められる人材ー」	1h50m	稲 継 裕 昭	早稲田大学政治経済学術院 教授
計	1h50m		

II 研究事業

1 第52回 研究会

実施期間	対象		参加者数
令和元年8月6日(火)～8月7日(水)	■自治体等の研修担当者 ■受講を希望する自治体職員等		85人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
講演 「A I時代の自治体業務と人材育成」	2h00m	廣川 聡美	総務省地域情報化アドバイザー HIRO研究所 代表
教育研修企業7社による模擬講義 1日目 (2社 各60分) 2日目 (5社 各60分)	7h00m	次の教育研修企業7社の各講師7人 (株)ビーコンラーニングサービス アビット(株) (株)Cube Roots (株)インソース (株)リサーチサポート (株)日本マネジメント協会 東北・北海道本部 (株)アクティブ アンド カンパニー (株)日本能率協会総合研究所	
オリエンテーション等	30m		
計	9h30m		

2 第86号 機関誌 「東北自治」

刊行日	配布先	発行部数
令和2年3月	■寄稿者及び東北六県の研修機関・担当課他	100部
内 容	WEB版	
本誌のとおり	■本誌発行後、当研修所ホームページにWEB版を掲載 http://www.thk-jc.or.jp/jicjiken/touhokujicji_86.pdf ■バックナンバー http://www.thk-jc.or.jp/training/touhokujichi.htm	

3 研修事業に関する調査研究

研修事業検討委員会の開催

実施期間	内 容
令和元年8月6日(火)	報告 令和元年度 研修事業経過報告
会 場	協議 令和2年度 研修事業計画(案)
東北自治総合研修センター	その他 ①政策法務研修の令和3年度以降の方向性
参 集 者	②アンケートに関する意見交換
研修事業検討委員会 委員18人	③その他

(公財)東北自治研修所 評議員会・理事会開催状況

月 日	内 容
平成31年	
4月1日	評議員4人, 理事3人, 監事2人の交代があった。
4月1日	理事の互選により伊丹相治理事を代表理事に選定した。
令和元年	
5月29日	第13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30年度事業報告について ②平成30年度決算及び特定資産取得・改良資金の積立について ③平成31(2019)年度補正予算について ④任期満了に伴う理事の選任候補者について ⑤第13回評議員会の招集について 報告 代表理事・常務理事の職務の執行状況報告について その他 任期満了に伴う代表理事・常務理事の選定について
6月14日	第13回評議員会開催 報告 平成30年度事業報告について 議案 ①平成30年度決算及び特定資産取得・改良資金の積立について ②平成31(2019)年度補正予算について ③任期満了に伴う理事の選任について その他 平成31(2019)年度事業経過報告について
6月14日	理事の互選により伊丹相治理事を代表理事に, 大浦 勝理事を常務理事にそれぞれ選定し重任した。
令和2年	
1月22日	第14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31(2019)年度補正予算について ④令和2年度事業計画について ⑤令和2年度予算について ⑥第14回評議員会の招集について 報告 代表理事・常務理事の職務の執行状況報告について
2月6日	第14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31(2019)年度事業経過報告について 議案 ①平成31(2019)年度補正予算について ②令和2年度事業計画について ③令和2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

令和2年3月1日現在

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	佐藤法之	岩手県総務部人事課総括課長
宮城県	江口哲郎	宮城県総務部長
宮城県	末永仁一	宮城県総務部人事課長
秋田県	信田隆善	秋田県自治研修所長
山形県	山川秀秋	山形県職員育成センター所長
福島県	沖野浩之	福島県総務部次長（人事担当）

2 理事 7名

県名等	氏名	所属・職名
青森県	山本高史	青森県総務部人事課総括主幹
岩手県	佐藤義房	岩手県総務部人事課給与人事担当課長
秋田県	進藤隆男	秋田県自治研修所次長
山形県	關信彦	山形県職員育成センター副所長
福島県	鈴木浩二	福島県総務部職員研修課長
代表理事	伊丹相治	公益財団法人東北自治研修所所長
常務理事	大浦勝	公益財団法人東北自治研修所事務局長

3 監事 2名

役職名	氏名	所属・職名
岩手県	小原由香	岩手県政策地域部参事兼市町村課総括課長
宮城県	阿部正直	宮城県総務部次長

4 職員

職名	氏名	担当
代表理事兼所長	伊丹相治	兼宮城県公務研修所長
常務理事兼事務局長	大浦勝	総括
事務局	次長	石川正信
	副参事	阿部幸信
	主幹	内海壯晃
	主任主査	佐藤祐美子
	主事	穴戸亜紀
	主事	三ヶ田晶恵

〔編集後記〕

- この機関誌「東北自治」は、昭和39年の創刊以来、今号で86号に至りました。今号は22人（機関・グループ）の方々に御協力をいただき発行する運びとなりましたが、「令和」の最初の号になること、そして「東北自治」が「昭和」「平成」「令和」と時代を繋いできたことを思うと大変感慨深いものがあり、御協力をいただいた皆様に深く感謝申し上げます。
- 毎年開催している特別講演には、今回、「AIで変わる自治体業務－残る仕事、求められる人材－」と題して早稲田大学政治経済学術院教授の稲継裕昭氏に御登壇いただきました。その内容を当研修所が再構成したものを掲載しています。講演では、地方自治体でも導入が進んできているAIやRPAの活用事例の紹介のほか、今後の仕事の変化やこれから求められる職員像など示唆に富んだお話をいただきました。
- 今年度は、指導者養成研修のうち「研修企画・運営者研修」及び「研修講師養成研修」は実施時期を変更し、また、特別研修のうち「事例に学ぶ地域経済活性化コース」は内容の変更を行いました。これらは研修事業検討委員会での意見交換や受講者アンケートによるニーズ把握に基づいて、受講機会の利便性や研修内容の向上を図ったもので、受講者からは好評価をいただきました。これからも多くの自治体職員の皆様が望まれる研修となるよう、タイムリーなテーマや要望を取り入れ、企画してまいりたいと考えております。
- 中堅職員研修は、今年度で開講205回を数えました。残念ながら、東日本大震災以降、受講者は減少傾向が続き、今年度は更に台風19号に係る災害対応の影響で受講辞退者が出ました。そのような中でも各自治体から研修生を派遣いただいたことは、本研修への期待と理解に加え、これまでの本研修に対する評価が高かったことによるものと考えております。中堅職員研修は、各自治体の将来を担う人材育成を図るため欠かすことのできない、当研修所設立以来の根幹を成す研修であるとの信念に基づき、今後とも研修内容や講師陣の充実に一層努めてまいります。
- この3月11日で東日本大震災から9年が経過しました。この間、全国各地で地震や過去に例のない規模の風水害も頻発し、自治体においては復旧・復興に向けた業務も加わり、職員に求められる役割と能力は益々大きなものとなってきております。当研修所としては、今後も自治体行政を担う職員育成に微力ながら努め、地方行政の円滑な運営と東北地方の健全な発展に寄与してまいります。

東北自治 86号

発行 令和2年3月
編集 公益財団法人 東北自治研修所
〒981-3341
宮城県富谷市成田二丁目22番地1
(東北自治総合研修センター内)
TEL：022-351-5771・5772
FAX：022-351-5773
URL：http://www.thk-jc.or.jp/thk-index.htm
E-mail：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/thk-index.htm>

東北自治研修所

検索