

東北自治

T O H O K U J I C H I

Vol.89

〔令和5年3月〕

随想・講演

特別随想

● ふるさと岩手を希望の郷に

岩手県知事 達増 拓也

特別講演

● 令和時代の自治体と職員

市町村職員中央研修所学長
元復興庁事務次官
岡本 全勝

論文

● 東北6県の主要観光地に対する 消費者の意向に関する分析

東北大学大学院経済学研究科教授
東北大学高齢经济社会研究センター長
吉田 浩

● 行政機関を越えて自治体職員の 「語り」を活用する災害対応経験の伝承 - 東北自治研修所「風水害を想定した災害 対応コース」-

東北大学災害科学国際研究所准教授
佐藤 翔輔

目次

■特別随想

ふるさと岩手を希望の郷に

岩手県知事 達増 拓也 …… 1

■特別講演

令和時代の自治体と職員

市町村職員中央研修所学長

元復興庁事務次官 岡本 全勝 …… 3

■論文Ⅰ

東北6県の主要観光地に対する消費者の意向に関する分析

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 …… 14

■論文Ⅱ

行政機関を越えて自治体職員の「語り」を活用する災害対応経験の伝承

ー東北自治研修所「風水害を想定した災害対応コース」ー

東北大学災害科学国際研究所 准教授 佐藤 翔輔 …… 22

■各県・市町村の研修取組事例

〔岩手県の取組事例〕

質の高い行政経営を目指して～岩手県の人材育成の取組～

岩手県総務部人事課職員育成担当 …… 31

■研修受講記

第10回主任級職員研修を受講して

八戸圏域水道企業団配水課 技師 木村 祐太 …… 36

岩手県県北広域振興局土木部 主事 中澤 悠真 …… 38

宮城県労働委員会事務局審査調整課 主事 高橋 楓 …… 40

第210回中堅職員研修を受講して

岩手県一関市教育員会事務局教育総務課 主任主事 志賀 祐太 …… 42

秋田県鹿角市産業部農業振興課 主任 伊藤 秀平 …… 44

福島県総務部広報課 主査 安田 雄一 …… 46

第211回中堅職員研修を受講して

岩手県県南広域振興局一関土木センター 主事 大石 拓人 …… 48

岩手県盛岡市財政部契約検査課 主任 大和田 由香 …… 50

福島県郡山市財務部公有資産マネジメント課 主任 佐藤 泰之 …… 52

第157回管理・監督者研修〔説明力・表現力向上コース〕を受講して

秋田県労働委員会事務局審査調整課 課長 高橋 一満 …… 54

第3回改正民法(債権関係)研修〔オンライン型〕を受講して

福島県土木部土木総務課用地室 主幹 菊田 嘉重 …… 56

第58回行政課題研修〔風水害を想定した災害対応コース〕を受講して

山形県県土整備部砂防・災害対策課 砂防企画主査 渡部 一之 …… 58

■研究レポートから

第10回主任級職員研修〔地域経済活性化〕

一関市×廃校活用地域経済活性化策 ～農業＋ホラー～

Bグループ(八戸圏域水道企業団 木村祐太, 岩手県 中澤悠真, 岩手県紫波町 阿部 壘,
宮城県 山田真未(リーダー), 山形県 本田 恭子) …… 60

講師コメント(株)価値総合研究所 主席研究員

総務省地域力創造アドバイザー 鴨志田 武史 …… 66

第210回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ〔持続可能な地域社会への政策戦略〕

秋田を担え! アキチャレ学生SS事業 ～主役はキミだ～

Cグループ 岩手県 若山 勝, 宮城県 田ノ上隼人, 秋田県 佐々木克康(リーダー),
秋田県鹿角市 伊藤秀平) …… 67

講師コメント(株)ローカルファースト研究所 代表取締役

東洋大学客員教授 関 幸子 …… 75

第211回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ〔持続可能な地域社会への政策戦略〕

新しい農業で、稼げる農業へ ～新南部町農業ネットワーク構想～

Dグループ(青森県南部町 坂本裕昭, 宮城県名取市 若林 潤, 山形県 竹田紘輔(リーダー),
山形県警察本部 大竹和也, 福島県本宮市 早川 舞) …… 76

講師コメント 関 幸子 …… 83

■研修所だより

〈令和5年度事業計画〉	84
〈令和5年度研修計画〉	86
〈令和5年度研修日程表〉	88
〈研修受講申込〉	89
〈調査研究・普及事業〉	89
〈東北自治総合研修センター維持管理業務〉	90
〈昭和39年度～令和4年度研修種別受講者実績表〉	91
〈令和4年度自治体別派遣実績〉	92
〈令和4年度研修事業実績〉	94
〈(公財)東北自治研修所評議員会・理事会開催状況〉	106
〈(公財)東北自治研修所役員・職員名簿〉	107
〈編集後記〉	



ふるさと岩手を希望の郷に

岩手県知事 達 増 拓 也

未曾有の被害をもたらした東日本大震災津波から12年が経過しました。この間、全国や海外から多くの御支援をいただき、国内外の方々とのかずなを支えられてきました。こうしたつながりを大切にしながら、犠牲になられた方々のことを忘れず、そのふるさとへの思いを引き継ぐ覚悟を持って、いのちを守り海と大地と共に生きるふるさと岩手・三陸の創造に、県民一丸となって取り組んできました。これまでの被災された方々の御努力と御支援くださった方々の御尽力に敬意を表し、感謝申し上げます。

東日本大震災津波からの復興に取り組む中、平成28年に開催された希望郷いわて国体・希望郷いわて大会やラグビーワールドカップ2019岩手・釜石開催を契機に、県民のスポーツに対する関心が高まっています。北京2022オリンピックでの小林陵侑選手や、メジャーリーグでの大谷翔平・菊池雄星両選手といった本県出身選手の活躍を始め、昨年9月には日本スポーツマスターズ2022岩手大会、10月にはI F S CクライミングワールドカップB & L コンバインドいわて盛岡2022、そして今年2月には、いわて八幡平白銀国体が相次いで開催され、各大会では、スポーツの感動とともに、おもてなしや食、歴史、文化などの岩手県が持つ魅力について全国はもとより世界に対して発信したところです。

本県の総合計画「いわて県民計画（2019～2028）」においては、「東日本大震災津波の経験に基づき、引き続き復興に取り組みながら、お互いに幸福を守り育てる希望郷いわて」を基本目標に掲げて取り組んでいます。特に、本年は向こう4年間の重点的・優先的に取り組むべき政策や具体的な推進方策をまとめた第2期アクションプランの実施初年度にあたります。第2期アクションプランでは、第1期アクションプランの評価結果や社会経済情勢の変化等を踏まえ、4つの重点事項を設定し、人口減少の進行を始めとした直面する諸課題に的確に対応し、新しい時代を切り拓くための施策を強化しています。

重点事項を紹介しますと、一点目として、男女がともに活躍できる環境づくりを進めながら、結婚・子育てなどライフステージに応じた支援や移住定住施策を強化します。岩手県の社会減は、18歳から22歳前後にかけての進学・就職期に顕著となるなど、男女がともに活躍できる環境を整えていくことは、人口減少対策を進めていく上では必須といえます。また、コロナ禍により、地元志向、地方志向の強まりやテレワークを始めとする多様な働き方の加速など、個人の意識変容、行動変容が起きており、産業政策を総合的に展開し一人ひとりの能力を発揮できる多様な雇用の確保を進めながら、自然減対策、社会減対策を強化していきます。

二点目として、GX（グリーン・トランスフォーメーション）を推進し、カーボンニュートラルと持続可能な新しい成長を目指します。岩手県は全国第2位の森林面積を有するなど、優れた自然環境に恵まれており、全国トップクラスの再生可能エネルギーのポテンシャルの下、豊かな地域資源を生かして、再生可能エネルギーの導入促進を進めるなど、地域経済と環境に好循環をもたらす持続可能な新しい成長を目指しながら、誰もが住みたいと思えるふるさとを次世代に引き継いでいきます。

今年6月には、天皇皇后両陛下の御臨席の下、陸前高田市の高田松原津波復興祈念公園において、第73回全国植樹祭を開催します。本県の豊かな森林環境を次の世代に継承し、林業の持続的で健全な発展を図る機運を醸成するとともに、復興の姿を伝える機会として、関係機関を始め県民一丸となって準備を進めています。

三点目として、DX（デジタル・トランスフォーメーション）を推進し、デジタル社会における県民の暮らしの向上と産業振興を図ります。コロナ禍により、様々な主体において、デジタル技術の活用が多方面で進捗していますが、本県においても、DXの進展は、個性豊かで活力に満ちた地域社会の可能性を広げるものであり、人口減少下における地域課題の解決には不可欠なものです。全ての県民がDXの恩恵を享受できるよう、行政、産業、社会及び暮らしのDXとそれを支える基盤整備を進めていきます。

四点目として、災害や新興感染症など様々なリスクに対応できる安全・安心な地域づくりを推進します。多くの人々が「住みたい、働きたい、帰りたい、訪れたい」と思える岩手をつくるためには、前提として、今後起こり得る最大クラスの地震・津波や大規模自然災害、新興感染症などに対応した、安全・安心な地域社会を構築していくことが必須です。東日本大震災津波や新型コロナウイルス感染症対応の経験を踏まえ、様々なリスクに対応できる地域づくりを進めていきます。

加えて、ILC（国際リニアコライダー）の誘致実現に向けた取組についても、東北全体の復興と再生に結びつけるべく、引き続き県内外のILC推進団体等とも積極的に連携を図りながら、更なる国民的な機運の盛り上げを図っていきます。

最後に、本県では、令和4年度から令和8年度の5年間を「県政150周年記念期間」と位置付け、岩手の歴史を振り返り、本県発展の基礎を築いてきた先人の偉業と努力に感謝し、ふるさと岩手に思いを寄せ、岩手の未来を展望するため、「岩手県政150周年記念事業」を進めています。これまでの150年の歩みを基に、岩手県を更に前進させていきたいと考えています。

引き続き新型コロナウイルス感染症対策を始めとした諸課題に全力で取り組み、県民の幸福度を高め、ふるさと岩手を希望の郷にするよう努めてまいります。



令和時代の自治体と職員

市町村職員中央研修所学長・元復興庁事務次官

岡 本 全 勝

皆さん、あけましておめでとうございます。

昼前に仙台駅に着きまして、村井知事にご挨拶してまいりました。早いもので、大震災から12年近くが経ちます。知事と一緒に現地に行き、県庁で打合せをしたことを思い出しておりました。

今現地に行きますと、本当に見違えるようになっております。ただ、後で申し上げますが、インフラが復旧したらまちづくりが終わりか。そうではございません。その話は、後ほどします。

地域の経営と組織の経営

多くの方が、初詣に行かれたと思います。そこでお願いをなさったと思います。願うことも重要ですが、願っただけでは実現しないことも沢山あります。

地域を良くする、あるいは仕事を上手に片付ける、という願いをかけただけでは駄目です。行動に移さなければなりません。その点、1月6日からこの勉強会に出てこようという行動をされたことだけで、今年、皆さんにいいことがあると思います。

今日いただいたお題が、令和時代の自治体と職員ということですので、何をしなければならないかということと、どのようにすべきか、ということをお話ししたいと思います。

願をかけるときには、目標を立てます。次に、行動に移さなければなりません。その際には

「何を」「どのように」という分類で考えましょう。そして、組織としての「役所」と、職員としての「あなた」の2つで考えてください。この表を念頭に、今日話を聞いてください。

	何 を	どのように
役 所		
あなた		

自治体の仕事を考える時には、地域の経営、地域社会をどう経営するかと、組織の経営、市町村役場・県庁の中をどう経営するか、という2つの問題があります。

まず、地域の経営についてです。私は、地域社会の目標は、活力と安心だと思います。日本では30年間給料が上がっていない。やはり経済が発展しないと世の中、元気になりません。それどころか、いろいろな矛盾が出てきています。不安な社会になってきている。多くの地域で人口減少、産業の空洞化による活力の低下が起き、住民の不安や悩みがあります。新しく生まれてくる課題もあります。例えば新型コロナウイルスの蔓延です。これらに対して、私達が十分に応えているか。

私は、この30年間の日本の混迷は、これらの問題に十分応えていないことにあると考えています。私たちは戦後半世紀にわたって、いろいろな制度をつくりあげました。自治制度、教育制度もそうですし、生活保護や介護保険も制

度をきちっと作って運用しています。しかし、不安が生まれています。

例えば、私にとって衝撃的だったのは、子どもの貧困です。生活保護制度を充実させてきたのに、夏休みが終わって新学期にげっそり痩せた子どもが登校してくる。学校給食を食べられないと、そういう子どもが出るということが、豊かな日本で起きている。

介護保険を2000年に作りまして、多分これで日本の福祉制度はほぼ完成と思いましたが、ヤングケアラーと呼ばれる若年介護者がいることが分かった。制度の隙間に漏れ落ちている人がいる。そういう国になっているのに、我々は十分に対処しているのか。

もう一つは、組織・役所の経営です。行政改革を進めて、公務員を減らしてきました。一方で、次々と課題が生まれ、政府には次々と新しい組織ができています。消費者庁、観光庁、出入国管理庁、デジタル庁。復興庁も、これは私が設立に関与したのですが。新年度では、こども家庭庁、新型コロナウイルス対策の組織も、内閣官房にできます。増やさざるを得ないのです。

今日は県庁、市町村の方が多いと思いますけども、人を増やさずにコロナ対策をどうやってやるのか、本当に心配になりました。よくぞ、この2年間乗り切っていただいたと思います。

国は3年前から公務員の増員に踏み切りましたし、3、4年前から地方自治体の職員も増えています。それでも福祉現場は足りないという声が聞こえてきます。そうになると、少ない職員でどのようにして業務を処理していくか、今いる職員でどれだけ合理的にやるかが課題になります。

今日は「地域の経営」として、日本社会の変化とともに、この30年間で我々の課題がどう

変わったか、そのためには何をしなければならないかという話をします。それから「組織の経営」として、役所の能率・効率をどう上げるかという話をします。それは職員の皆さんがどうするかという個人の問題と、管理職として、次々新しい仕事がある、コロナはある、職員には病人も抱えている、そういう中でどうしていくのかという「管理職として」の話をしたいと思います。

長い労働時間と低い生産性

私は、1955年に生まれました。当時、アメリカと日本の1人当たりGDPには、約10倍の差がありました。それから高度経済成長が始まり、1985年までに日本のGDPは名目値で100倍になった。簡単に言うと給料が100倍になりました。その間にアメリカは10倍になっています。30年間でアメリカは10倍、日本は100倍伸びて、追いつきました。

ところが、1991年にバブル経済が崩壊し、その後、日本の経済成長はほぼゼロ、給料が上がっていない。他の国は上がっているのに、日本は取り残されています。どうしてか。いくつか数字を見てもらいます。

次の図は、1日当たり男性の労働時間の表です。労働者の平均労働時間は、この20年で日本は減っています。が、それは非正規の短時間労働者が増えているからで、非正規は女性が多い。だから男性で比べます。

1日当たり、日本の男は360分です。アメリカ274分、ドイツ227分、フランス174分、イタリア160分です。日本人の男性はフランス人やイタリア人の倍働いています。



次は、時間当たり労働生産性の表です。1年間にどれだけの富を生み出したか、GDPを人数と労働時間で割れば、1人の1時間当たりの労働生産性が出ます。



アメリカドルで換算して、日本は50ドルです。アメリカは85ドル、ドイツは80ドル、フランスは80ドル、イタリア65ドルです。

先進7か国の中で、この統計を取り始めて約30年近く、日本は一度も最下位を譲ったことはないです。自慢にはならないのですが、OECD 37か国の中で27位です。

おおらかに生きていけると見える国より、日本人の生産性は悪いです。日本のおじさんは、長時間残業していますが、能率悪い仕事を長時間やって帳尻を合わせています。

もはや日本は、優秀な国、豊かな国ではなくなってしまった。驚異的な経済成長をしていたのに、先進国では最低の生産性になってしまいました。

東日本大震災 二つの想定外

次に、役所がすべき仕事の変化についてお話しします。

12年前、東日本大震災が起き、私はその1週間後から、政府で被災者支援の事務方の責任者をやりました。あの震災は、私にとって二つの想定外がありました。

一つ目の想定外は、1000年に一度の大津波。町を流した、あの大きな被害です。これは、みんなにとって想定外でした。

各省庁から職員を内閣府に集めて、その指揮を執ったのですが、指示を出しても「前例がありません」と言う職員がいました。前例は、ありませんよね。

「前例調べたっていうけど、1000年に一度だから大宝律令まで遡ったのか？」というのが、私の決め台詞でした(笑)。

前例がない？予算ありません？当たり前ですよ。誰もこんなことを想定してないのですから。想定外の災害だから新しい制度で対応しなければなりません。

もう一つの想定外は、私は官邸から呼び出されたときに、3年でこの仕事は終わって、元の仕事に戻らと思っていました。なぜなら、通常の復旧であれば、インフラ復旧のめどが立ったら、任務は完了じゃないですか。直さなければいけないのは防潮堤であり、道路であり、学校であり、住宅です。予算を確保して、工事の発

注が終わったら戻れると思ったんです。

しかし、やって行けば行くほど「これじゃ町は戻らんわ」と気がつきました。これが私の二つ目の想定外です。

産業と生業の復旧

仮設住宅への入居が始まった頃から私の耳に入ってきたのは「仮設住宅や公営住宅作ったら、町から人がいなくなるよ」という声です。「なんで？ 仮設住宅に移ったら環境はよくなるじゃない」と言うのと「町から店が1軒もなくなったところで、どこで買い物するのですか」と返されました。

避難所では生活物資は無償で提供していますが、仮設住宅に移ったら、自分で買わなければならない。ところが、我が町はもちろん、隣町まで行っても物を売っていない。店が全部なくなっている。これが阪神淡路大震災との違いの一つでした。

私は経産省に、「コンビニのチェーン店に、早いこと被災地にコンビニを出すように頼んでくれ」と言いました。

しかし、駄目でした。「コンビニって、看板のついたあの店舗を置いたらよいと思っているでしょうけど、店舗一つ置いただけじゃだめなのです。商品が売れて、レジでバーコードをピッと読むと、オンラインで支社と繋がっていて、在庫なくなったから補給しろという指示が中継拠点に出て、商品を運ぶのです。それらのネットワークがないと、商品が補充されないのです」と言われました。

一方、個人商店の多くは高齢の方々に「私の代でこの店を閉じます。息子は仙台の大学に行って帰ってこないし、もう帰って来んで良いと言ってある。借金もあって、店が流れて、この際やめます」と言います。

それでは、地域の方々が困ります。やめられ

たら、米は買えない、キャベツは買えない、マスクもシャツもパンツも買えない。住宅ができて、暮らせない。店を再開しなければならない。それはまた、働く場を作ることです。

経産省が考えてくれました。「仮設店舗を作ってタダで貸しましょう」と。これは大決断でした。日本は資本主義国なので、商売は自分の才覚で行います。それまでの災害復旧では、政府が支援したのは低利融資くらいでした。

そのほかにも、機械類は各地からの支援と、政府からの助成でそろえてもらい、商売を続けてくださいとお願いしました。

政府が、産業と生業の復旧に本格的に乗り出しました。これは、大英断だったと思います。

つながりの再生

もうひとつ、インフラ復旧だけでは戻らないものは、人々の繋がりでした。



この写真は、仮設住宅団地の見回りをしている生活支援相談員です。

阪神淡路大震災の時に、仮設住宅で孤独死が多く出ました。その経験者から「絶対見回りをせなあかんよ」という助言がありました。厚労省を呼んで「孤立防止の見回り制度をつくってくれ」と言ったのですが、「私の省の所管にはありません」と返されました。

その通りですね。厚労省の所管事務のどこに

も、そんなのは書いてない。地域のつながりで言うと、町内会活動支援は市町村役場がやっていますが、国にはありません。仕方がないので、総務省の後輩に電話をかけて、職員を派遣してもらい、彼に制度をつくってもらいました。

これもいろんな経緯がありました。NPOの方から、「ボランティアが見回り活動に行っておける。その際に必要なので、住宅団地に住む人の家族構成や年齢を出してほしい」と言われました。というのも、1号棟には80歳のおばさんが1人で住んでいる、2号棟には若い夫婦が2人で住んでいる、それによってどこをどう見回りするか決めるのに必要だからです。

町村長に言いましたが、皆さんから反対されました。「見回り来る人の中に悪い奴がいるかもしれない」「見ず知らずの人が入れ替わり訪問してくるのは困る」とのことでした。確かにそういう心配もあります。市町村役場の保健師さんが回ってくれるのがよいのだけど、とても手が回らない。

困っていると、NPOの人たちが、知恵を出してくれました。町役場とNPOとの間で見回り活動の委託契約を結んで、その契約の中で守秘義務を課して家族の情報を渡しました。見回りする人は同じ仮設団地に住んでいる失業された人、中高年の女性方を優先して雇ってもらいました。見回りしてくれる人が近所の花子さんだったら、安心できますよね。

経費は国が出して、市町村役場が主体となって、NPOに委託し、NPOが住民を雇って見守り活動をする。どこの省もやってくれないので、ずっと復興庁が直轄でやりました。

そのあとの町内会を作るのも、NPOに支援を頼みました。

インフラ・住宅の再建さえすれば、私の仕事は終わりだと思ったのに、全然そうではなくて、産業・なりわいの再生とコミュニティの再

生が必要だった。

インフラ復旧は、公費でゼネコンに発注したらやってくれます。産業・なりわいは、事業主にやる気になってもらわないと進まない。でも金銭的支援はできる。ところが、人々の繋がりは、お金ではできない。

ここで、行政の新しい課題が見えてきました。経済発展の時は、住宅を作り、道路を作って、みんなに喜んでもらった。だけど、東日本大震災では、立派な道路と高速道路ができました、じゃあそれで産業が、暮らしが戻るのか。インフラ・住宅ができて、商店がなく、働く場がなかったら、暮らしが成り立たない。これって、被災地だから急激に見えただけで、日本各地で起こっていることです。緩慢に起こっているか、急激に起こったかの違いがあるだけです。

人口減少・高齢化もそうです。おじいさんおばあさんしか残っていない集落が沢山あります。そういう過疎地だけではなくて、都心の公営住宅でも起きています。

町の暮らしに必要なのは、働く場と安心。安心は何かというと、人との繋がりで。

制度所管から課題所管へ

インフラ復旧にしろ、教育にしろ、生活保護にしろ、介護にしろ、国の省庁から通達が来て、補助金が来て、その通りにすればよかったのですが、もう国からそのような「新しいこれをしなさい」という指示は来ない。

一つわかりやすい例を話しましょう。去年の9月に静岡県で、そして一昨年は福岡県で、保育園バスに園児が取り残されて、熱中症で亡くなったという痛ましい事件が起きました。バスで送迎した園児が降りたか、人数をチェックしなかった。

それで国は何をしたか。「こういうことがな

いように確認してください」という通達を流しました。

通達で事故が防げるようだったら、あのような事故は起きません。だらしのない園は通達が来ても、机の上に置いてあるだけです。読んだかもしれませんが、守らないからあんな事故が起きたのでしょう。

通達を出して済むような案件だったら誰も苦勞しません。けど、国はそれしかできない。これが日本の国家行政の限界だと思います。彼らは現場を知りません。彼らが得意とするのは法律と補助金と通達です。

私もその一員でしたけども、明治以来、霞が関は、ヨーロッパの先進的な制度を輸入して、それを県庁と市町村に配って、「こういう基準を守りなさい。そのためには補助金を出します」という形で、各種の制度を充実してきました。それが昭和の終わりには、出そろいました。制度を輸入して全国に広げる行政手法は、終わったのです。

そのあとは、行政の課題は輸入するのではなく、国内で問題が出ます。その典型例が今の保育園のバスの事故です。あるいは保育園で虐待が行われた、こういうのも多分、霞が関は知らないと思います。現場を見ていませんから。彼らが相手をしているのは、県庁なり市役所です。問題は足元から来ます。いじめ、ひきこもり、自殺、虐待。

それと、家庭を顧みずに、長時間残業している男性職員の目からは、こういう問題は見えません。私の若い頃は、家庭を顧みずに働いたら褒めてもらえました。その行き着いた先が、先に見たように、長時間残業で生産性の悪い日本です。

今まで、自治体は国から言われた仕事、すなわち生活保護、教育、幼児教育、介護、それを実行すれば褒めてもらえました。ですが、今は

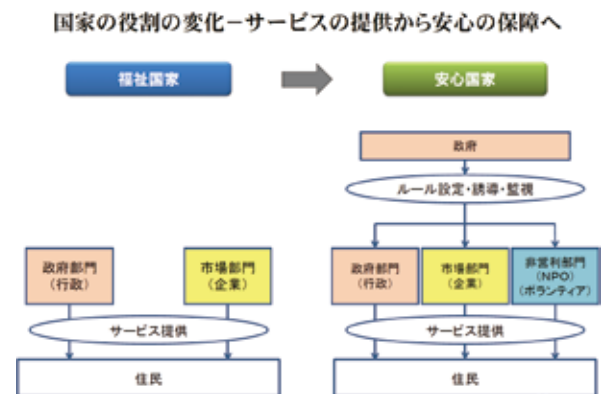
いじめ、学級崩壊、子どもの貧困、そして孤立している人たちの問題、それらを拾い上げるのが仕事になってきました。その際に、国の役所は残念ながらあまり役に立ちません。昔は海外視察に行って学んでしましたが、過疎と高齢化の視察であれば日本が先進地です。

自治体の仕事のやり方が変わったのです。「国が作った制度を所管して、実施しています」ではなく、地元どんな問題があるかを拾う「課題所管」という発想に変える必要があります。

企業や非営利団体との協働

先ほど言ったように、インフラ・住宅の再生は金を出したらできる。産業・なりわいの再生は産業界に頑張ってもらわなければならない。人とのつながりやコミュニティの再生は住民に頑張ってもらう。その際にNPOの力を借りました。

その時に思ったんです。これまでは社会を、公と私に分けて考えていた。行政が公的サービスを提供し、企業が私的サービスを提供する。二つははっきりと分けられている。これが公私二元論です。ところが、大震災の復興を進めていくうちに、これと違うなと気づきました。それを示したのが、次の図です。



働く場を作るのは企業であり、人の繋がりは

町内会や非営利団体の場です。もちろん義務教育や介護保険などは、政府がしなきゃいけない。

サービス提供の時に、政府と市場というのはすっぱり分かれるのではなくて、3者（政府・市場・非営利）が分担すればいいじゃないか。

典型例が介護保険です。2000年に作った時に、それまでは市町村役場の措置で、生活保護と同じく認定をして介護サービスを受ける制度だったのを、民間参入を許したのです。企業も、福祉法人あるいは非営利団体でも可とした。

そして、地域の課題を、NPOなどが拾って、対応している。子どもの貧困での、子ども食堂などです。どうも僕達の行政部門は反応が鈍いのではないかな。制度を所管していることで安心して、新しく生まれている問題を拾い上げていない。国からの指示を待っていても駄目。地域の悩みを自分たちで拾う。やはり、もう一歩前に出ないといけないですよね。

役所の経営～能率の問題

次に、能率の問題に入ります。最初に見た、先進7か国で、日本の労働生産性が最下位という話です。

なぜ能率が低いのか。その理由は次のようなことだと、私は考えています。諸外国の職場慣行はジョブ型といわれます。職務内容がはっきりと決められていて、そこに職員を採用します。日本はメンバーシップ型といわれ、職員を一括採用して、それから配属を決めます。異動も昇進もです。職員がこの1年間に何をすることが明示されていないことが多い。私の経験では一度たりとも、異動先で、あるいは4月1日に上司から「岡本君の仕事はこれだから、1年以内にこれだけのことをしなさい」という指示を受けたことはないです。皆さんはどうですか。

20年前から国では期首面談と期末評価を導

入しました。最初は「面倒くさいことするなあ」と思いましたが、やってみました。当時は交付税課長で、O課長補佐と面談をしました。指示書では「一対一で個室でやりなさい」と書いてありましたが、まあいいやと思って、課の中で、職員がいるところで面談を始めたんです。

彼が持ってきた紙には、この1年間で何をするか、彼が考えた5つの項目が書いてある。彼が説明します。「私がこの一年間しなければならぬ重要なことは、これです」。それを読んで、絶句しました。私がふだん言うてるのと、全然違うやないか。

席が1メートル半しか離れていないO君、そして毎日、濃密な時間を共有しているO君と僕とが、こんなに意思疎通ができていなかったのかと痛感しました。

O君は非常に優秀な職員で、私も自分で言うのはおかしいけれど優秀な課長で、その二人が毎日一緒に仕事をしているのに、意思疎通ができてない。よく「言わなくても分かるだろう」と言いますが、全然分かっていませんでした。

これを見ていた交付税課の職員は大爆笑です。2人が普段からあれだけ議論をしていながら、「あの2人が、意思疎通できてなかった」と。それ以来、私は反省して、重要な指示は紙に書いて渡すことにしました。

その例をお話しします。東日本大震災の発災直後、47万人と言われた避難者がどこに何人避難しておられるかが把握できませんでした。でも、それを調べるより、まずは物資を送ることを優先しました。ようやく4月の初めに、避難状況の調査をしようとなりました。北海道から沖縄まで全国に避難されていたので、それを把握するのは大変です。

自分で調査表を作って職員に渡せば、違う表は出てこないと考えました。これは松竹梅でい

うと梅、鰻屋でいうと並の指示の出し方です。これなら間違いが起らない。

しかし、これでは担当職員は知恵を使いません。彼や彼女を育てるためには、調査表の一部を書かずに指示を出します。ただし、1170の市町村が調査するのだから、あんまり細かくしたら彼らは困ると条件を付けます。また、「2日以内に案を持って来なさい」と、締め切りを必ず言います。それと、「完成していなくてもいいから35%のもので持って来い」と言います。35%でも、50%でもよいのですが。彼が「これで完璧だ」と考えている案を修正するのは、気が引けます。35%程度の案でなら、方向転換させるのは容易です。これが、松竹梅でいうと竹、鰻屋で言う上上の指示です。

特上は、これが実際にあったことなのですが。担当であるM君に向かって、「M君、そろそろ所在地調査を始めようか」と言ったら、「はいはい、待ってくださいよ」と言って席の引き出しを開けて、「そろそろ全勝さんが言うと思って、案を作っております」と言って持ってきてくれました。

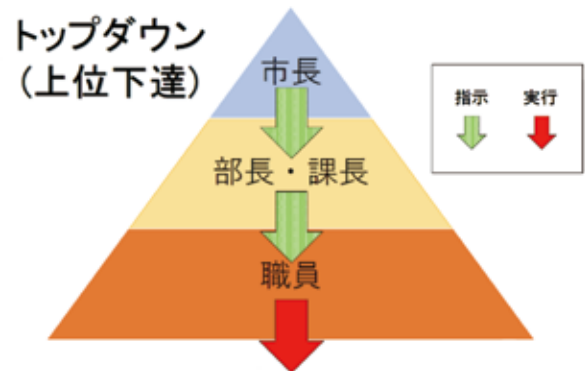
こういう部下だったら、嬉しいですね。松竹梅の松です。しかし、職員はみんながみんなM君ではありません。竹の指示で職員に考えさせるのか、あるいは急いでいて、これしかないと思ったら、梅の指示で自分で表を作って渡すか。

ここに、日本の職場の生産性の低さの原因があります。いつまでに何をするかという指示を、日本の職場は役所も民間企業もしない。なぜか。1人ずつではなくて班、係編成で、ある目的を達成しましょう、ということをやっているからです。役所の場合は、各課や係に「これを所管している」という制度所管の定めはありますが、1年あるいは5年間で何をするかという目標がない。

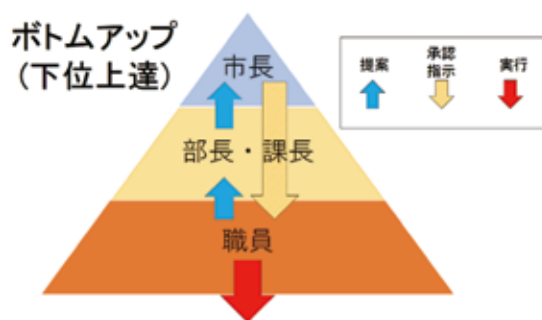
課長、課長代理、係長、職員が「あなたは1年間あるいは半年間でこれだけの仕事をするんだよ」という指示を受けていないし、聞いていない。「私のところではやっています」というところがあれば素晴らしい。

皆さんが管理職だったら、部下を呼んで「僕は君に1年間でこれだけのことをしてほしいのだけれど、君はどう考えている？」というコミュニケーションを取らないといけな。その中で、これを優先して、これは後回しに、という優先順位の議論が出てくる。部下は「部長、全部は無理ですよ。あの人は時短だし、あの人は子どもが生まれる。優先順位は部長が決めてください」となる。自分で手抜きをすると評価でDを受けるんですが、上司に申告して、「これを合理化しましょう」と言うのと、「改革能力あるな」とAをもらえる。同じ手抜きをするにしても、上司の責任にすればいいのですよ。

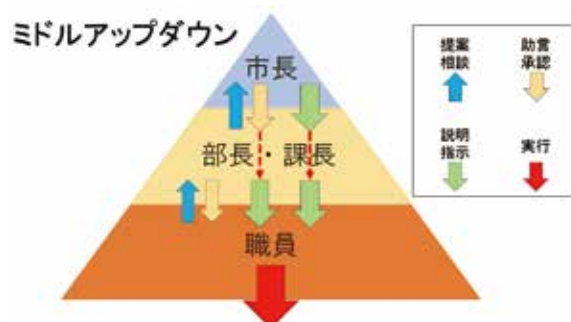
ミドルアップダウンの機能



トップダウン上位下達、これは知らない人はいないですよ。どこの経営の教科書でも書いてあります。知事あるいは首長の指示が部長・課長において職員に言って仕事をする。



次にボトムアップ。日本はこれだ、とよく言われています。職員が起案書を作って、決裁を上げる。市長まで上げて、おりてくる。これがボトムアップ下位上達です。皆さん習ったことがあると思いますが、大間違いです。市町村役場と県庁でこれをしている組織は多分ないでしょう。あるとしたら、定例業務だけですよね。



日本の職場は、ミドルアップダウンです。部長・課長が力を持っています。部下の職員たちの仕事ぶりを見て、部下から上がってきたものに、指示を出します。自分では判断できないものは市長まで上げて指示を仰ぎます。

市長から指示が降りてきた場合も、そのまま職員につないでも理解できないので、部長・課長がやり方を考えて、分かるようにかみ砕いて職員におろします。日本の組織は、部長・課長が回しているのです。

その際に重要なことは何か。日本の職場は世界に比べて生産性が低い。それは、いつまでに何をやるかを明確にしていないからです。そして、だらだらと仕事をしている。

さらに職員が増えないのに仕事が増える。皆さんも、先ほどの私のように、いつまでに何をするかという議論を上司とも、部下ともしていませんでしょう。

去年と同じようにやっていれば良い時代ではありません。何かを諦めなければいけない時代には、部長・課長は部下を呼んで、「これは止める」「これは力を入れる」という指示を出さなければいけない。それと、市長に向かって、「この仕事やめましょう」ということへの了解を取らなければなりません。

ついてこられないヒナもいる

次は、職員の育成についてです。

リーダー論の書物には、優秀な職員に育てましようとして書いてあります。でも、みんなを優秀な職員に育てるのは、無理ですよ。

明治以来日本の学校教育もそうです、みんなを優秀な良い子に育てようとしてきました。それは理想です。でも、今は小学校の30人学級で2、3人は授業についてこられない子がいます。

良い子を育てる教育、優秀な職員を育てる指導も必要なだけでも、ついてこられない人をどうするのか、ということが問題なのです。

次の図は、カルガモの親子です。

要注意 ついてこられないヒナもいる



お母さんカルガモの後ろを雛たちがついて行くのですが、ついて行く子もいれば、困って立ち止まっている子、違う方向へ行く子、コケて

しまう子もいます。

職場でも、公務員試験をして採用し、訓練していますけど、残念ながらみんながみんな良い子ガモにはなってくれません。

よくできる職員は極端に言えば、放っておいても仕事をします。それ以外の人たちをどうするかが、上司の任務です。基本は、「1年間これだけのことをするのよ」と言って、明確な指示を紙で渡して、毎週あるいは毎月それをチェックして、「ここまでできたら、じゃあ次はこれよ」ということを繰り返さなければなりません。

みんなから遅れてもいいから、あるいは優秀なグループが背負っている荷物より小さな荷物でいいから、彼らを組織に組み込まなければなりません。

やる気にさせる

2・6・2の法則というのがあります。

ミツバチやアリは、みんな一生懸命働いているようでいて、よく見ると、役に立っているのが2割、そこそこやっているのが6割、役に立っていないのが2割います。厳密ではないですけど。面白いのは、出来の悪い2割を別に移すと、その中で働くのが出てきます。働き者の2割を取り出すと、ここからまた2・6・2に分かれます。

職員も、足りないのは能力ではありません。能力はあるのだけれど、やる気が出てこない。本人にやる気を出してもらう。やる気がなくなったら、その人もその組織も成果が悪くなってしまいます。

やる気をどう持たせるか。「これだけのことをいつまでにするのよ」というのを示し、それができたら褒めるのです。

上司との相談、部下の話を聞く。やることを決めて、いつまでに何をするかというのを導く

のです。すると、あなたも、1年間で何をしなければならぬかを考えなければならぬ。

上司や部下との相談

部下や上司との面談が、組織の生産性を上げることは、私の面談の失敗で分かってもらえたと思います。部下たちに無駄な仕事をさせないために、目標と成果の確認が必要です。

もうひとつ、職員たちは仕事の進め方で悩んでいます。どれだけその悩みを吸い取ってあげられるかが、上司の仕事です。悩んだ時に話を聞いてもらえる、風通しの良い職場。これが、職員たちが働きやすい職場を作ります。

最近、心理的安全性という言葉が流行っていますが、何のことはない、相談に乗ってもらえる風通しの良い職場です。

私は42年間、さまざまな職を経験しましたが、仕事を進めるコツはこれでした。

総理秘書官の時も、悩みがあったらすぐ総理執務室に入って、「麻生総理、A案とB案あるんですけども、どうしましょうか」と相談しました。悩んだ末に作った案を、総理から否定されたらお互い困るので、事前に聞く。

県の総務部長の時もそうでした。悩んだら案をいくつか持って行って「知事どちらが好みですか」と聞きました。「こっちだ」と言われれば、その方向で細部を詰めるのです。

1人で悩まない。部下には1人で悩ませない。上司との対話、部下との相談、これを心がけていただければと思います。

皆さんが元旦に願をかけられたことを、どう実現するか。何をどのように進めるか。参考にしてもらえたらうれしいです。

※本稿は、令和5年1月6日に仙台市シルバーセンター「交流ホール」（宮城県仙台市）で開催された「東北自治総合研修センター3機関合同特別講演」の講演内容を基に再構成したものです。

◆講師略歴◆

岡 本 全 勝（おかもと まさかつ）氏
市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）
学長・元復興庁事務次官

【略 歴】

昭和53年 東京大学法学部卒業
自治省入省
平成6年 富山県総務部長
平成13年 総務省自治財政局交付税課長
平成20年 内閣総理大臣秘書官
平成22年 総務省自治大学校長
平成23年 内閣府東日本大震災被災者生活支援
特別対策本部事務局次長
平成27年 復興庁事務次官
令和3年 市町村職員中央研修所学長（現職）

【著 作】

『東日本大震災 復興が日本を変える-行政・企業・NPOの未来のかたち』（ぎょうせい）
『明るい公務員講座』，『明るい公務員講座
仕事の達人編』，『明るい公務員講座 管理
職のオキテ』（時事通信社）など
『地方行政』（時事通信社）に「公共を創る
—新たな行政の役割」を連載中

【ホームページ】 <https://zenshow.net/>



東北6県の主要観光地に対する 消費者の意向に関する分析

東北大学大学院経済学研究科 教授

同 高齢経済社会研究センター長 吉田 浩

1. はじめに

本稿の目的は、東北6県の主要観光地に対する訪問意向に関し、消費者に対するアンケート調査をもとに分析を行うことである。2020年初から本格的に流行を始めた新型コロナウイルスの影響で、人々の社会・経済活動は大きく制約を受けた。その後、ワクチン接種の普及や新しい生活習慣への対応から、社会活動は徐々に回復しつつあるが、観光関連支出への影響はまだ大きい。以下の表1は総務省『家計調査』によつて2022年10月、11月の家計支出の状況を新型コロナウイルスの流行前の2019年の同月と比較したものである。

表1 2022年11月の家計支出の状況（抄録）

品目	2022年11月		（参考）2019年10月	
	対前年同月比 実質増減率	増減率	対前年同月比 実質増減率	増減率
交通・通信				
鉄道運賃	▲14.2	▲0.19	▲8.0	0.05
バス代	▲33.4	▲0.04	▲28.8	▲0.03
タクシー代	▲12.7	▲0.02	▲22.5	▲0.03
航空運賃	▲1.2	0.00	▲45.1	▲0.14
有料道路料	▲32.3	▲0.09	▲14.3	▲0.04
ガソリン	▲7.0	▲0.17	5.2	0.02
郵便料金				
宿泊料	30.3	0.29	52.6	0.30
パック旅行費	▲50.3	▲0.09	▲27.6	▲0.30
映画・演劇等入場料	▲5.8	▲0.01	▲6.2	▲0.01
文化施設入場料	▲2.1	0.00	20.7	0.01
遊園地入場・乗物代	▲30.0	▲0.03	313.1	0.06
その他の消費支出				
ファッション	▲2.6	0.00	▲4.2	0.00
娯楽	▲45.5	▲0.02	▲22.1	▲0.01
（参考）消費支出	▲1.3	—	2.7	—
（参考）消費支出（除く住居等 ^注 ）	▲1.4	—	4.6	—

注）「住居」のほか、「自動車等購入」、「贈与金」、「住居外費」（いずれも前年同月の金額）を除いている。

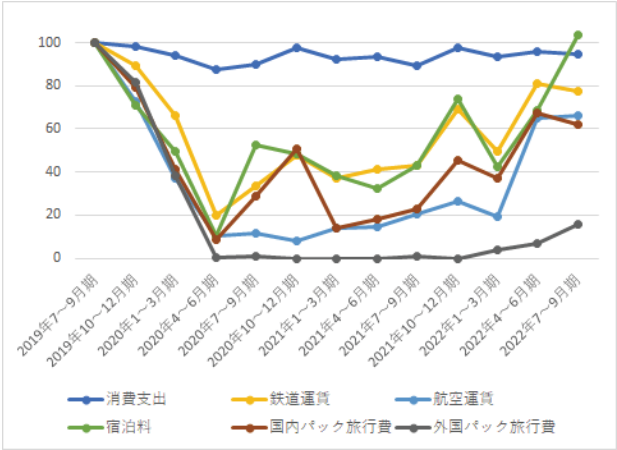
（出所）総務省『家計調査』（新型コロナウイルス感染症により消費行動に大きな影響が見られた主な品目などー2022年11月分ーより抜粋。

表1を見ると、消費支出全体では2022年11月には2019年同月比マイナス1.3%まで回復している。10月にはいったん2019年同月比プラス2.7%という回復状況を示している。しかし、交通・旅行関連での落ち込みは大きく、パック旅行費ではマイナス50.3%となっている。航空運賃支出は11月はマイナス1.2%であるが、前月はマイナス45.1%とやはり大きな下落を見せている。

図1は家計の1世帯当たりの消費支出（消費支出全体、鉄道運賃、航空運賃、宿泊料（ビジネス利用を除く）、国内パック旅行費、外国パック旅行費）の変化を新型コロナウイルス流行前の2019年7～9月の支出金額を100として、四半期ごとに指数化して表したものである。これを見ると、2019年10月に消費税の8%から10%への税率の引き上げが行われたため、新型コロナウイルスの本格的な流行により、そして日本国内で強い行動規制が行われた2020年4～6月期前から支出が下落し始めている。

消費支出全体は2020年4～6月期において10%程度の下落であるが、航空運賃と海外パック旅行費は大きく下落している。特に海外パック旅行費は2020年から21年にかけてほとんど0のレベルにまで落ち込んでいる。

図1 消費支出の変化（四半期ごと）



（出所）総務省『家計調査』 家計収支編 総世帯，
〔品目分類〕品目分類（2020年改定）（金額）より筆者加工作成。

その後、政府は、全国旅行支援等の政策的な支援を通じて、観光旅行関連産業の振興を企図している。図1の宿泊料、鉄道運賃、国内パック旅行は徐々に回復しつつある。今後、新型コロナウイルスの鎮静化によるアフター・コロナ社会、または、より強力な治療薬や有効な予防薬の開発と普及により、新型コロナウイルスと共存できるウィズ・コロナ社会が到来することを展望した場合に、東北地区の観光産業は日本及び他の観光地との競争に直面することが考えられる。

そこで本稿では、東北地域の消費者に対して行われた観光に関するアンケート調査の結果を分析しながら、東北6県の主要観光地に対する訪問意向に関して明らかにする。

2. 調査の概要

2.1 調査目的

本稿で分析のために使用するデータは、一般社団法人地域創生協議会（宮城県仙台市）が新型コロナウイルス流行前の2018年に実施した、「東北地域の観光に関する調査」（以下東北観光調査）の個票である。この調査は「東北6県の住民を対象に、旅行先に関する情報源、旅行

の目的、旅行頻度、同伴者、交通手段、さらには、東北地域の【観光地】，【祭りやイベント】の認知状況・訪問経験・訪問意向・推奨先等を客観的に検証し、各自治体や関係機関の皆様が、今後の観光客獲得に向けた広報・PR活動等の観光戦略につなげることを目的に実施」されたものである。

2.2 調査対象

調査対象者は東北6県に居住する地域創生協議会の消費者モニター900人であり、2018年9月～10月にかけて行われた。回収数は900件で、回収率は100.0%であった。モニターの分布は表2のとおりである。

表2 東北観光調査の調査対象者の内容

県	合計	男性					女性				
		20代	30代	40代	50代	60代	20代	30代	40代	50代	60代
青森県	150	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
岩手県	150	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
秋田県	150	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
宮城県	150	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
山形県	150	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
福島県	150	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
合計	900	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

（出所）地域創生協議会（2019）「東北地域の観光に関する調査」。

2.3 調査項目

この調査では、観光関連の項目として、表3にあげるような内容を調査している。

表3 東北観光調査の調査項目

- < “旅行や観光(仕事等除く)” について >
- 行先を探す際や検討する際の情報源
 - 旅行中に情報を得る手段
 - 出かける目的
 - 出かける頻度
 - 出かける際の交通手段
 - 出かける際の最も多い同行者

- <「東北の観光地」について>

 - 知っている“東北の観光地”
 - 行ったことがある“東北の観光地”
 - 今後行きたい“東北の観光地”
 - お薦めしたい“東北の観光地”

<「東北の祭り・イベント」について>

 - 知っている“東北の祭り・イベント”
 - 行ったことがある“東北の祭り・イベント”
 - 今後行きたい“東北の祭り・イベント”
 - お薦めしたい“東北の祭り・イベント”
 - 今後、東北の中で、宿泊を伴う旅行で行ってみたい旅行先（県）
 - 今後、国内で、宿泊を伴う旅行で行ってみたい旅行先（地域）

<プロフィール>

 - 性別
 - 年代
 - 居住地域

（出所）地域創生協議会（2019）「東北地域の観光に関する調査」。

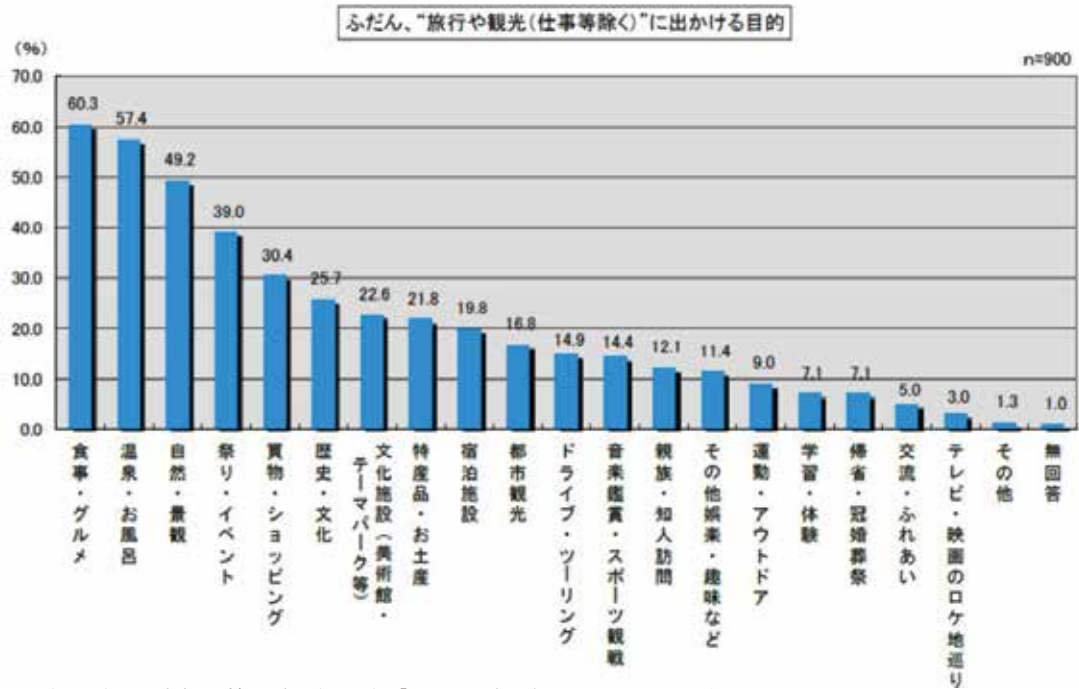
3. 調査結果

本稿では、2.3の表3に示された調査結果から、主要な結果について紹介、分析を行う。

3.1 観光の目的

初めに、回答者が旅行や観光に行く場合の目的についてみることにする。図2には、レジャーとしての旅行・観光の目的の第1として、食事・グルメがあげられている。第3位まででは、温泉・お風呂、自然・景観と東北地方の観光地が兼ね備えた要素が並んでいる。ただし、これらの要素は、東北以外の観光地でも見られ要素であり、消費者が東北地方に足を運んでもらうためには、他の地域では味わえない魅力として特徴的なサービスが提供されることが必要ともいえる。その意味では、「雪」は例えば九州地方では「売り」にしにくい要素であり、東北のアドバンテージとして磨き上げていく必要があるといえる。

図2 観光の目的



（出所）地域創生協議会（2019）「東北地域の観光に関する調査」。

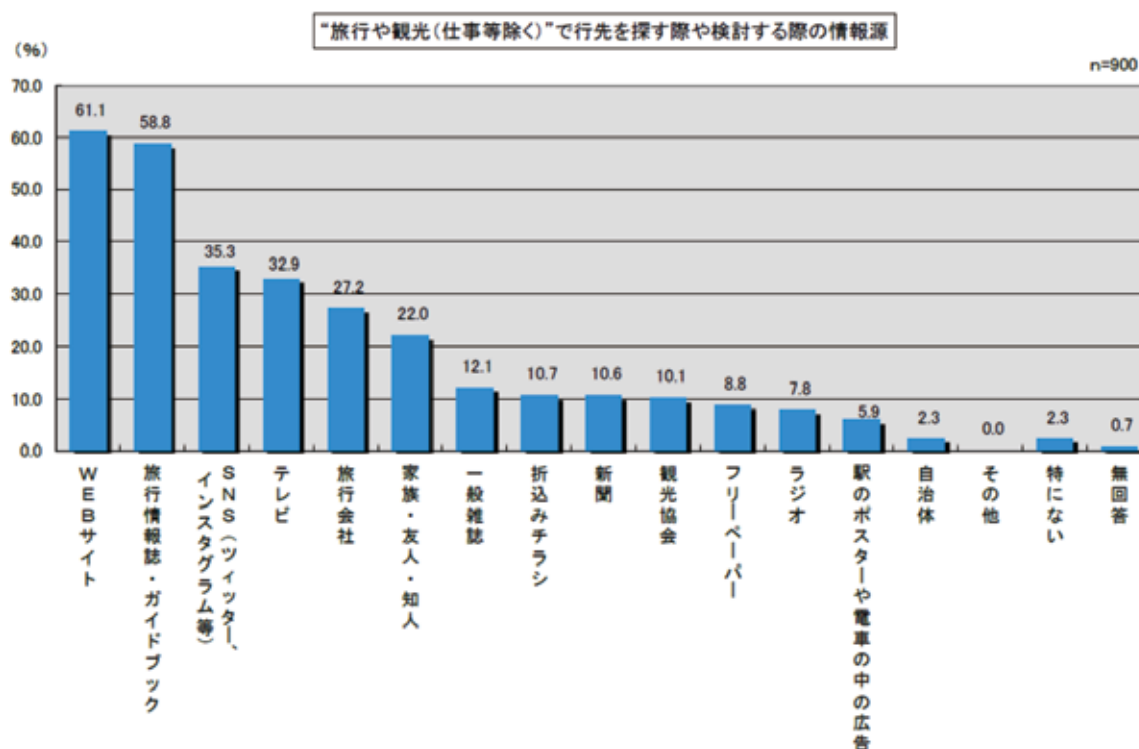
3.2 観光情報の入手手段

次に、より多くの消費者に東北の観光地を訪問してもらうためには、東北の観光地の周知、すなわち効果的なPR活動が必要である。そこで、ここでは観光地を探す際の情報源についての調査結果を見ることとする。

図3を見ると、最近のIT社会化を反映して、WEBサイトを通じて情報を入手するとする回答が最も多かった。次いで情報誌・ガイドブックといった従来型の媒体があげられているが、すぐ第3位にSNSがあげられている。これらのことから、観光地の情報をIT媒体にうまく乗せて届けることができるような「デジタル・マーケティングのできる人材」の育成が求められるといえる。

この場合、従来のチラシやパンフレットに掲載されていたような内容を単にWEBページに掲載しただけでは不十分といえよう。例えば、スマートフォンで見られるということ意識して、動画や写真に「縦型」のコンテンツを用意することや、通勤電車の中で見られることを考えて、音を聞かなくてもコンテンツの内容が伝わるように、動画に字幕を付ける等の工夫が必要である。また、1つの掲載されたイベント情報から、交通、宿泊、予約等へ有機的に連携された構成にするなど、ITを使った情報発信に関し、最近の消費者の動向や技術進歩を踏まえた工夫が必要である。

図3 観光情報の入手手段



(出所) 地域創生協議会 (2019)「東北地域の観光に関する調査」。

3.4 東北6県の旅行先、観光地へ意向

ここでは、「今後、東北の中で、宿泊を伴う旅行で行ってみたい旅行先（県）」に関する回答を見ることとする。図4では、行ってみたい旅行先（県）の多い順に示されている。

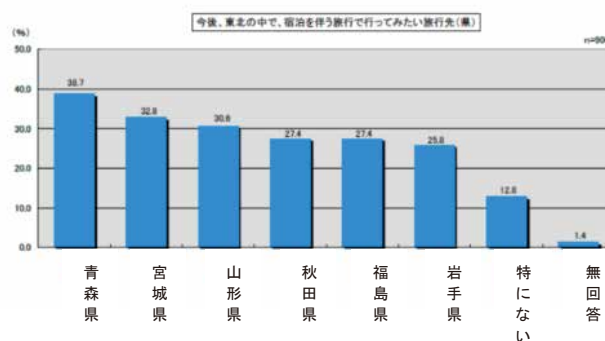
この結果をみると、青森県、宮城県、山形県、秋田県、福島県と続き、第6位は岩手県となっている¹。続く、図5では各県の代表的な観光地について「今後、行きたい東北の観光地」として調査された内容を示している。この結果によれば、第1位が山形県の「銀山温泉」、第2位が秋田県の「白神山地」、第3位が青森県の「青森・浅虫温泉」となっている。

また、実際に訪問した後の満足度の指標といえる「お勧めしたい観光地」が図6に示されている、これによれば、1位が宮城県の「松島」、

2位が同じ宮城県の「仙台・秋保・作並」、第3位が秋田県の「田沢湖・角館」となっている。

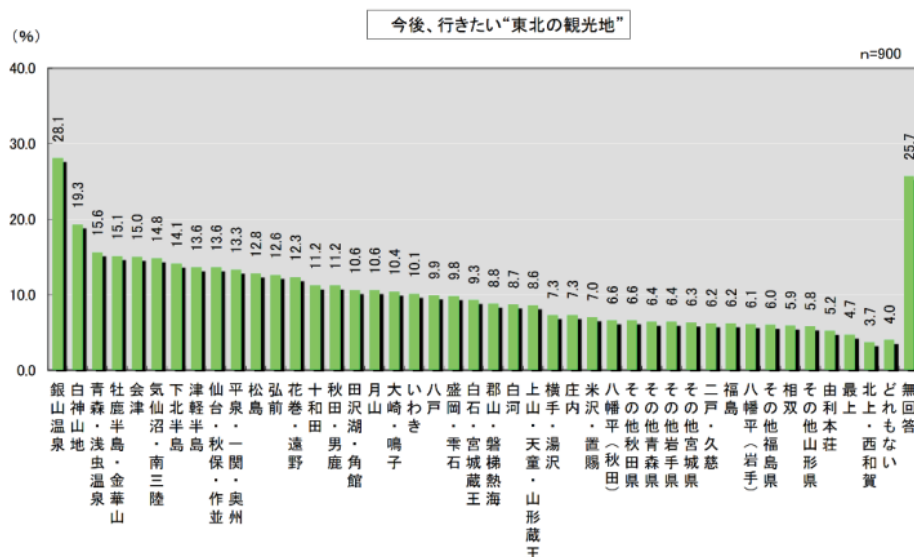
そこで、以下では図4の県別訪問意向で6位となった岩手県の観光地について、東北地方の他の観光地と比較を行う。

図4 東北6県での宿泊を伴う旅行先の意向



(出所) 地域創生協議会 (2019) 「東北地域の観光に関する調査」。

図5 今後、行きたい観光地

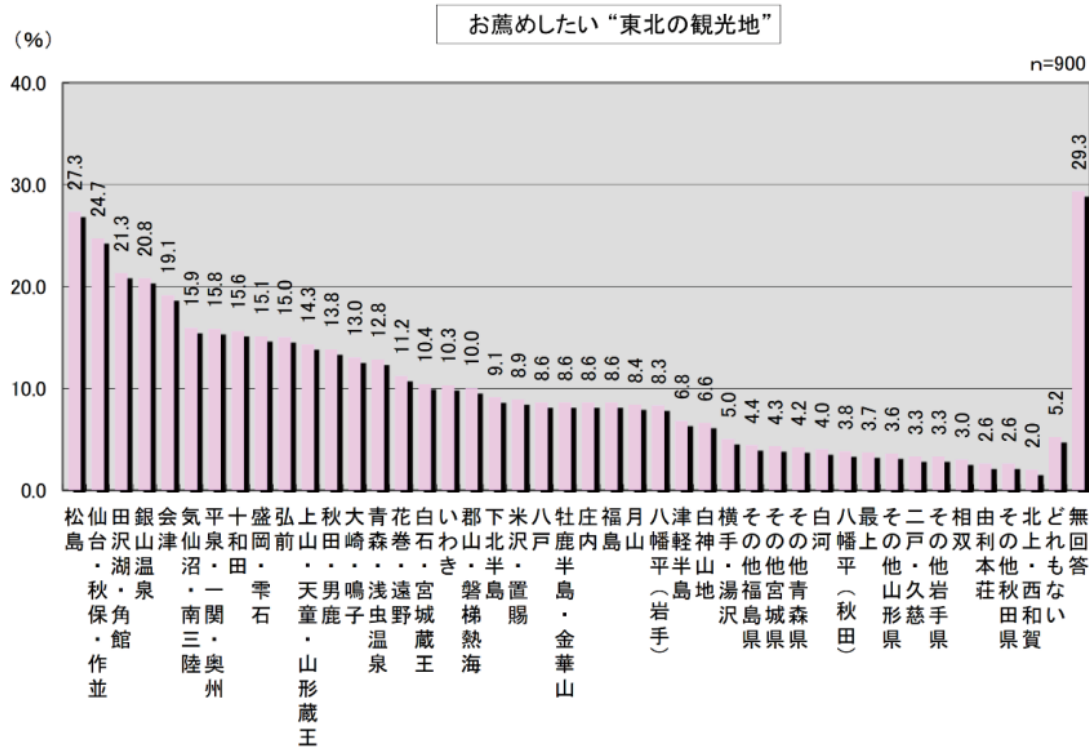


(出所) 地域創生協議会 (2019) 「東北地域の観光に関する調査」。

1 ただし、岩手県盛岡市は「ニューヨーク・タイムズ紙「2023年に行くべき52カ所」」の中で、イギリスのロンドンに次いで、世界で2位に選定され、評価されている。The New York Times "52 Places

to Go in 2023" January 15, 2023, Page TW1.
<https://www.nytimes.com/interactive/2023/travel/52-places-travel-023.html?searchResultPosition=2>

図6 お勧めしたい観光地



(出所) 地域創生協議会 (2019)「東北地域の観光に関する調査」。

3.5 観光地の相互比較

ここでは、岩手県の代表的な観光地「盛岡・雫石」,「花巻・遠野」,「平泉・一関・奥州」と図5, 図6で支持の多かった、いわばライバルともいうべき「白神山地」(秋田県),「仙台・秋保・作並」(宮城県),「銀山温泉」(山形県)と比較しながら分析を行う。

ここでは、上にあげた岩手県内の3つの観光地と県外の3つの観光地について「お勧めしたい」とした回答と回答者の年齢、旅行情報の入手先としてWEBの選択、旅行目的として、①食事・グルメ,②温泉・お風呂,③祭り・イベント,④宿泊施設の選択との相関をとり、それぞれの観光地が「お勧めしたい」として選択される要素を浮き彫りにする。

相関の結果は表4および図7に示されている。まず年齢についてみると,「盛岡・雫石」と「銀山温泉」がマイナスの相関となっている。これは、年齢の小さい＝若い世代が「お勧めしたい」を選択する傾向を持っていることを示す。逆に「平泉・一関・奥州」は一番ポジティブな相関を示しており、比較的高齢世代に支持されていることが分かる。

次にWEBで行き先情報を入手の要素では、明らかに「白神山地」の相関が小さい。白神山地を選択して支持する旅行者は、WEBよりも口コミや従来型の情報収集を志向していると思われる。

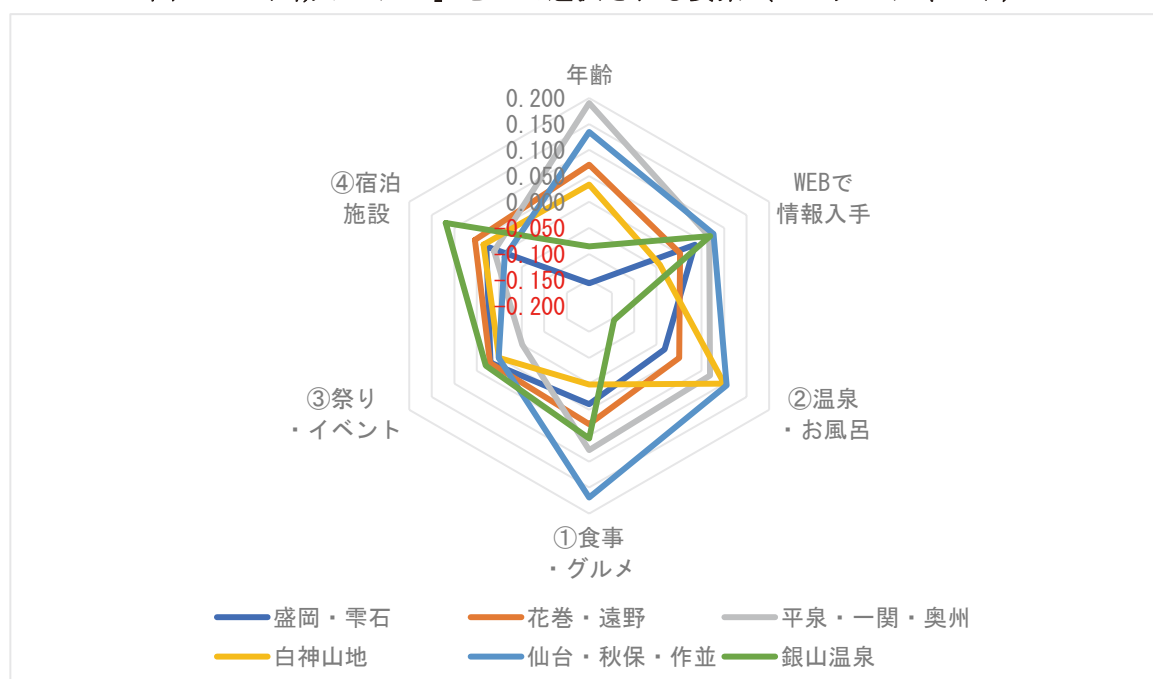
旅行目的の①食事・グルメと一番大きな値の相関が得られている観光地は「仙台・作並・秋保」である。

表4 「お勧めしたい」として選択される要素の分析

	年齢	WEBで 情報入手	①食事 ・グルメ	②温泉 ・お風呂	③祭り ・イベント	④宿泊 施設
盛岡・雫石	-0.157	0.035	-0.011	-0.033	0.019	0.029
花巻・遠野	0.072	0.002	0.028	0.000	0.020	0.054
平泉・一関・奥州	0.190	0.067	0.078	0.069	-0.051	0.011
白神山地	0.033	-0.043	-0.049	0.100	0.000	0.035
仙台・秋保・作並	0.135	0.077	0.169	0.106	0.001	-0.012
銀山温泉	-0.086	0.069	0.055	-0.144	0.030	0.119

(出所) 地域創生協議会 (2019)「東北地域の観光に関する調査」個票より筆者分析。相関はこれら6地区について少なくとも1か所を「おすすめしたい」と回答した354サンプルに限定した分析結果。

図7 「お勧めしたい」として選択される要素（レーダーチャート）



(出所) 地域創生協議会 (2019)「東北地域の観光に関する調査」個票分析結果表4より作成。

次に、②温泉を志向する回答者との相関で特徴的であったのは「銀山温泉」である。銀山温泉は「温泉」が志向されているのではなく、④の宿泊施設との相関が高いことが分かる。すなわち、観光客には銀山温泉街の幻想的な旅館のありさまが選ばれているといえる。③の祭り・

イベントでは「平泉・一関・奥州」と「白神山地」の相関の値が小さくなっている。「白神山地」でイベントを志向することは考えにくいのは納得できる。「平泉・一関・奥州」については、祭りイベントの魅力度をより高める工夫が必要といえよう。

※本稿の内容は、2023 年 1 月に岩手県議会商工観光政策研究会で行った「データに基づく観光経済戦略」- ウイズ・コロナ, アフター・コロナで「選ばれる」ために -」をもとに加筆修正を行ったものである。また、本研究のもととなった研究には J R 東日本より東北大学経済学部への寄附講座「ツーリズムとインバウンドの経済学」の教育、研究成果が含まれている。

参考文献

総務省 (2022) 『家計調査』新型コロナウイルス感染症により消費行動に大きな影響が見られた主な品目など-2022 年 11 月分-。

地域創生協議会 (2019) ～東北の住民における～「東北地域の観光に関する調査」<報告書> 令和 2 年 8 月。

<http://www.rcc.or.jp/information/201>

吉田 浩 (2023) 「データに基づく観光経済戦略」- ウイズ・コロナ, アフター・コロナで「選ばれる」ために -」 (岩手県議会商工観光政策研究会, 2023 年 1 月資料)。

◆筆者紹介◆

吉田 浩 (よしだ ひろし)

平成 7 年 一橋大学大学院経済学研究科
後期博士課程単位修得満期退学
平成 9 年 東北大学大学院経済学研究科 助教授
平成 19 年 同 教授 (現職)
平成 27 年 同 高齢経済社会研究センター長
(現職)
令和 2 年 同 経済学研究科副研究科長
(～令和 4 年 3 月迄)

<著作>

『男女共同参画による日本社会の経済・経営・地域活性化戦略』 (河北新報出版センター, 平成 25 年)
「行政サービスへの満足度からみた自治体における行政改革の効果の検証～NPM に着目して～」 『計画行政』 42 (3), 33-41, 令和元年 (共著)

<受賞歴>

学術賞 (論文賞) (日本計画行政学会) 令和 2 年



行政機関を越えて自治体職員の「語り」を活用する災害対応経験の伝承

—東北自治研修所「風水害を想定した災害対応コース」—

東北大学災害科学国際研究所 准教授

佐藤 翔 輔

1. はじめに

大規模な被災を受けて、災害対応を経験した被災自治体においては、様々なかたちで対応を経験した職員から未経験の職員に口承というかたちで共有する研修や取り組みが行われている。芦屋市¹⁾では、1995年阪神・淡路大震災時の記録をもとに災害対応を学び問題意識を持ったうえで、当時の経験職員からの話を聞き、その内容を自分の言葉で他者へ伝えるかたちがとられていた。西宮市では、新規採用職員向けの研修の一環で、阪神・淡路大震災当時の経験・教訓を、当時の職員から聞く時間が設定されていた。²⁾宮城県庁では、東日本大震災の記憶伝承を実現することを目的に、2019年8月から東日本大震災における災害対応業務を経験した職員に対するインタビュー調査事業を実施している。³⁾これは、東日本大震災からの復旧・復興過程で得られた職員の経験や学んだことを次世代の職員に伝えるために実施することを目的としており、東日本大震災発生以後に入庁した職員が聴講者として同席するものである。

公益財団法人東北自治研修所^{*}は、近年増加している風水害の発生を受けて、防災・減災、防災および復旧・復興における自治体の総合的な

対応能力の向上を図ることを目的に「風水害を想定した災害対応コース」を2021年度より設置した。これまで、台風は西日本に上陸した後は日本海側に抜ける進路が多かったが、地球温暖化による気候変動を受けてか、徐々に太平洋側を縦断する進路が増加している。⁴⁾2016年台風10号は岩手県を直撃し、県内で24名が犠牲になり、2019年台風19号（東日本台風）では太平洋側を縦断し、福島県で36名、宮城県で22名が犠牲となった。

著者は、東北自治研修所の要請を受けて、同コースのカリキュラム設計を担当することになった。東北自治研修所からは防災・減災、台風・大雨、緊急対応、応急から復旧・復興対応に関する座学中心の原案を提示された。著者からは、「災害事例（生の体験）」を共有すること、その体験を直接ヒトから伝承を受けることの重要性を鑑み、災害対応業務を実際に体験した自治体職員による「語り」を聞く演習をカリキュラム内に設置することを提案したところ、コース内で採用されることになった。2021年時点において、東北地方全ての行政機関に大規模な風水害の対応経験はないことから、広域の研修機関における研修事業を通して、「東北のどこ

* 東北自治研修所は、東北地方の地方公共団体に勤務する職員の資質と能力の向上を目指し、地方行政

の円滑な運営と東北地方の発展に資することを目的に、1964年に東北6県が設立した東北地方の広域的な研修機関である。

かの経験」が行政機関を超えて共有されることにも大きな意義があると考えた。

2. 研修内容

災害対応業務を実際に体験した自治体職員による「語り」を聞く演習（以下、演習）を含めた「風水害を想定した災害対応コース」のカリキュラムを表1に示す。3日間のコース内では、

大学教員や行政職員による、「最近の自然災害の動向と今後の防災のあり方」、「風水害に関する基本的な防災法制度及び平常時の備え」、災害時の地方自治体と国、他自治体、民間との連携」、「近年の風水害とその気象条件」、「災害廃棄物について」に関する内容の座学が設けられた（1コマ80～180分）。

表1 風水害を想定した災害対応コースのカリキュラム

	時刻	内容（科目）	担当	形式
1 日目	13:00-13:30	開講式・オリエンテーション	研修所	
	13:30-15:00	最近の自然災害の動向と今後の防災のあり方	大学教員（総合防災）	座学
	15:10-17:00	風水害に関する基本的な防災法制度及び平常時の備え	大学教員（防災行政）	座学
2 日目	9:00-12:00	災害時の地方自治体と国、他自治体、民間との連携	大学教員（防災行政）	座学
	13:00-16:00	被災自治体の経験を聞く・学ぶ（県職員）	話し手A（県職員・行政職） 話し手B（県職員・技術職） コーディネーター： 大学教員（災害伝承）	演習
	9:00-10:20	近年の風水害とその気象条件	大学教員（水工学）	座学
	10:40-12:00	災害廃棄物について	東北地方環境事務所職員	座学
	13:00-16:00	被災自治体の経験を聞く・学ぶ（市町村職員）	話し手C（市町村職員・行政職） 話し手D（市町村職員・行政職） コーディネーター： 大学教員（災害伝承）	演習
3 日目		閉講式	研修所	

演習は、災害対応業務を経験した4人の話し手を招き、2人ずつに分けて聞く形式とした（各180分）。東北自治研修所における研修の受講者は、東北6県から県職員、市町村職員、関連する事務組合といった様々な行政体からなるほか、本コースは行政職・技術職問わず受講できるように設置されたものである。そのため、多様な受講者の関心に沿うように、話し手を県職員、市町村職員、行政職、技術職などの様々な立場の方々に依頼した。本演習では、2019年台風19号の災害対応業務の経験を宮城県内の自治体職員（退職者を含む）に語ってもら

うことにした。話し手Aは行政職の宮城県庁職員で当時、災害対策本部職員として調整業務を行っていた（当時、課長補佐級）。話し手Bは技術職の宮城県庁職員で、阿武隈川支流の破堤や土砂崩れが多発した県南の出先機関で緊急対応に当たっていた（当時、課長補佐級）。台風19号では、吉田川において堤防決壊と越流による大規模な外水氾濫は発生し、大郷町と大崎市鹿島台では広範囲におよぶ浸水被害を受けた。話し手Cは当時、大郷町役場で災害対策本部を指揮していた立場の行政職の職員であった（開講時は退職後）。話し手Dは、前述した外水氾

濫が発生した吉田川流域にある大崎市鹿島台総合支所において、当時、現地災害対策本部を指揮していた立場の行政職の職員である。

研修に先立ち、1か月程度前に、東北自治研修所と演習のコーディネーター（著者）が話し手のもとに出向き、事前打合せを行った。事前打合せにおいては、演習の流れを説明するほか、「試し」として、台風19号の災害対応業務の経験を語ってもらった。この「試し」を受けて、東北自治研修所と演習のコーディネーターから話してもらう情報について、具体的なりクエストしたほか、話す時間の調整（長短）も行った。各話し手との事前打合せは、60～90分であった。語りの形式は、コーディネーターが聞き手となり、問わず語りの形式で行うことにした。「試し」の語り内容をこの段階で精査し、

基本的な事実誤認や科学的に明確に誤った内容の有無を確認し、研修本番までに話し手にフィードバックした。今回はなかったが、話し手間での語りの内容の齟齬や災害対応とはあまり関連のない内容についても、研修本番前に調整することも想定する。

表2に設計した演習のプログラムを示す。前述のとおり、1回のプログラムでは2人の話し手から体験を聞く内容になっている。プログラムは大きく、体験を聞く段階（展開1「体験を聞く（1人目）」、展開2「体験を聞く（2人目）」）、質疑応答する段階（展開3「質疑応答」）、学んだ内容を共有する段階、展開4「経験を学ぶ①」、展開5「経験を学ぶ②」）の3つに分かれる。

表2 災害対応業務を実際に体験した自治体職員による「語り」を聞く
演習プログラム（話し手2名）

過程	導入1	展開1	休憩1	展開2	休憩2	展開3	展開4	展開5	まとめ
所要時間	0:03	0:50	0:10	0:50	0:10	0:05	0:15	0:05	0:05
タイトル	はじめに	体験を聞く（1人目）	休憩	体験を聞く（2人目）	休憩	質疑応答	経験を学ぶ①	経験を学ぶ②	講評・総括
達成すべき目標	流れを理解する	話し手(1人目)の体験から学びを得る	—	話し手(2人目)の体験から学びを得る	—	話し手の語りでは分からなかったこと、かつ受講者が知りたいことを理解する	受講者同士の学びを共有する	受講者同士の学びを共有する	講義をクロージングする
生成物	講義の過程の理解	記入済ワークシート	—	記入済ワークシート	—	不明な内容も理解 話し手と受講者の良好な関係	他の受講者の学び（グループ内）	他の受講者の学び（グループ間）	話し手からの講評（フィードバック） コーディネーターの総括
作業単位	全体	個人	—	個人	—	全体	グループ	全体	全体
進め方	コーディネーターから紹介 話し手の紹介 講義の進め方説明	コーディネーターの進行で話し手による語り 受講者によるワークシートの記入	—	コーディネーターの進行で話し手による語り 受講者によるワークシートの記入	—	コーディネーターの進行 話し手と受講者の対話	グループ内でワークシートの記入内容を口頭で共有	コーディネーターの進行 グループ代表から代表的な学びの紹介	コーディネーターの進行 話し手・コーディネーターからのコメント
ツール	スライド、コーディネーター	コーディネーター、話し手、ワークシート	—	コーディネーター、話し手、ワークシート	—	コーディネーター、話し手、ワークシート	ワークシート	コーディネーター、ワークシート	コーディネーター、話し手
場所	人数に応じた広さの会場								

「体験を聞く」では、受講者はワークシートを記入しながら語りを聞く形式とした。受講者が受け身にならないように、インプットだけでなく、学んだことをアウトプットできるようにするために、図1に示すワークシートを作成した。これをA3サイズで出力し、4枚（話し手

人数）配布した。

図1の「意外だ！はじめて聞いた！」は、話し手の体験から知ったこと、気づいたことを記録するインプットの欄である。「ぜひこれはまねしてみたい！自分だったらこうしてみたい！」と「そのために災害が起こる前にやってきた

い！」は、受講者によるアウトプットを促す欄である。インプットを受けて、実際に災害が起こったときに実践してみたい対応（緊急、応急、復旧・復興対応）を前者に、それを円滑に行うためにも平時にやっておきたいこと（平時対応）を後者に記入してもらう意図で欄を設けた。話し手によって語られる内容は災害対応という事中・事後の内容であることから、「ぜひこれはまねしてみたい！自分だったらこうしてみたい！」は、「災害対応中の自分」をイメージしてもらう欄でもある。それに対して、「そのために災害が起こる前にやってきたい！」は、受講者にとって実際の災害対応に当たる前の平時においてできること、しなければならないことを書き出してもらうことであり、「現在の自分」をイメージしてもらう欄である。この2箇所への記入は、「災害対応中の自分」と「現在の自分」を文字にアウトプットにすることによって、いわゆる「自分事化する」機能を意図したワークである。

図1下方の「話し手の方に聞きたい！（分からなかったこと・詳しく知りたいこと）相談してみたい！（困っていること）」の欄は、展開2「質疑応答」を活発にするために設けた欄である。質疑応答の前に、疑問やさらなる関心を記入してもらうことで、質問そのものを活性化することを意図した。演習本番では、実際に多くの質問が寄せられ、質疑応答の時間をややオーバーすることとなった。

ワークシートの形式にしたのは、「学んだことを持ち帰る」ことができることを意図している。演習やワークショップのなかには、付箋に文字を書き出し、その内容を視覚的に整理する形式のものがある。その場合、個人が成果物を紙媒体のまま持ち帰ることは難しい。ワークシートの形式を用いることで、学んだことや、「まねしたい」「その前にやっておくべきこと」

という自分に課したことを研修後に持ち帰ることができる。

被災自治体の経験を聞く・学ぶ ワークシート

話し手 災害名: _____ 所属・職名等(当時): _____ お名前: _____
 あなた 所属・職名等: _____ お名前: _____

意外だ！はじめて聞いた！

①インプット

ぜひこれはまねしたい！ 自分だったらこうしてみたい！

②アウトプット(災害時)

そのために災害が起こる前にやっておきたい！

③アウトプット(災害前, 今)

話し手の方に聞きたい！（分からなかったこと・詳しく知りたいこと）相談してみたい！（困っていること）

④質問

図1 演習に用いたワークシート

本研修は、2021年1月19日(水)～21日(金)に東北自治研修所（東北自治総合研修センター内）で、24名の受講者に対して行われた。受講者の内訳は、県職員13名・市町村職員9名・事務組合2名、行政職11名・技術職13名、青森県4名・岩手県2名・宮城県16名・山形県2名であった。演習の様子を図2～4に示す。展開1と2の「体験を聞く」では、話し手が問わず語りをしやすいうように、話し手と聞き手（コーディネーター）は向き合う配置にした。また、聞き手が語りはじめの「ふり」を行ったり、あいづちやノンバーバルコミュニケーションによって語りを促したりして、聞き手の様子をスクリーンに投影した（図2）。



図2 演習の様子（展開1・展開2「体験を聞く①②」）



図3 演習の様子（展開3「質疑応答」）



図4 演習の様子（展開4「経験を学ぶ①」）

3. 受講者による研修の評価

東北自治研修所が実施した受講者への受講前・後を比較した研修評価アンケートの結果をみていく。受講者に対する研修の全体的な感想

（この研修を受講して総体的にどのようにお考えですか、選択肢：1. 全く意義がなかった, 2. あまり意義がなかった, 3. どちらともいえない, 4. 有意義だった, 5. 大変有意義だった, 以下、研修の全体評価）を問うたところ、5. 大変有意義だったが15名（62.5%）、4. 有意義だったが9名（37.5%）で、3. どちらともいえない、以下の回答はなかった。なお、この研修の全体評価について、選択肢の値を重みとして、所属別（県職員か、市職員か）、職種別（行政職か、技術職か）、自治体別（宮城県か、それ以外か）の平均値を求めたところ、それぞれ4.69（SD ±0.480）、4.56（SD ±0.527）、4.64（±0.505）、4.62（SD ±0.506）、4.64（SD ±0.500）、4.63（SD ±0.518）となり、有意な差は見られなかった。研修全体は、所属・職種・自治体にかかわらず、受講者にとって意義を高く感じる事ができたことが分かる。

図5に、各科目に対する感想（各科目を受講しての感想をお聞かせください、選択肢：1. 全く意義がなかった, 2. あまり意義がなかった, 3. どちらともいえない, 4. 有意義だった, 5. 大変有意義だった, 以下、各科目の評価）を問い、選択肢の値を重みとして平均値を計算した結果を示す。各科目の評価は、4.21～4.92といずれも高い。各科目の評価の全体平均は4.51であり、これを上回ったのは、座学である「災害時の地方自治体と国、他自治体、民間との連携」「近年の風水害とその気象条件」、演習である「被災自治体の経験を聞く・学ぶ（県職員）、（市町村職員）」となり、災害が発生している状態に関する科目（座学「災害廃棄物について」を徐く）に対して受講者が相対的に高い意義を感じていた。特に、演習の2つは市職員による語りが4.92、県職員による語りが4.71で科目全体のなかで最も評価が高い。各科目の評価について。所属別（県職員か、市職員か）、

職種別（行政職か、技術職か）、自治体別（宮城県か、それ以外か）の平均値を求めたところ、座学「近年の風水害とその気象条件」の職種で1%水準、座学「風水害に関する基本的な防災法制度及び平常時の備え」の自治体で5%水準の有意な差が確認された。前者の差は0.57と行政職の方が高く、技術職に比べて水理学的、気象学的な知識について新たに知ることが多

かったことが影響していると考えられる。後者の差は0.56と宮城県以外の職員の評点が高かった。近年、発生していた災害やそれに伴う災害対応の頻度が、東北6県内でも宮城県内の多く、宮城県外の自治体職員にとって初めて知ることが多かったことなどが影響していると考ええる。これら以外の科目の評価では、所属、職種、自治体による有意差は確認されなかった。

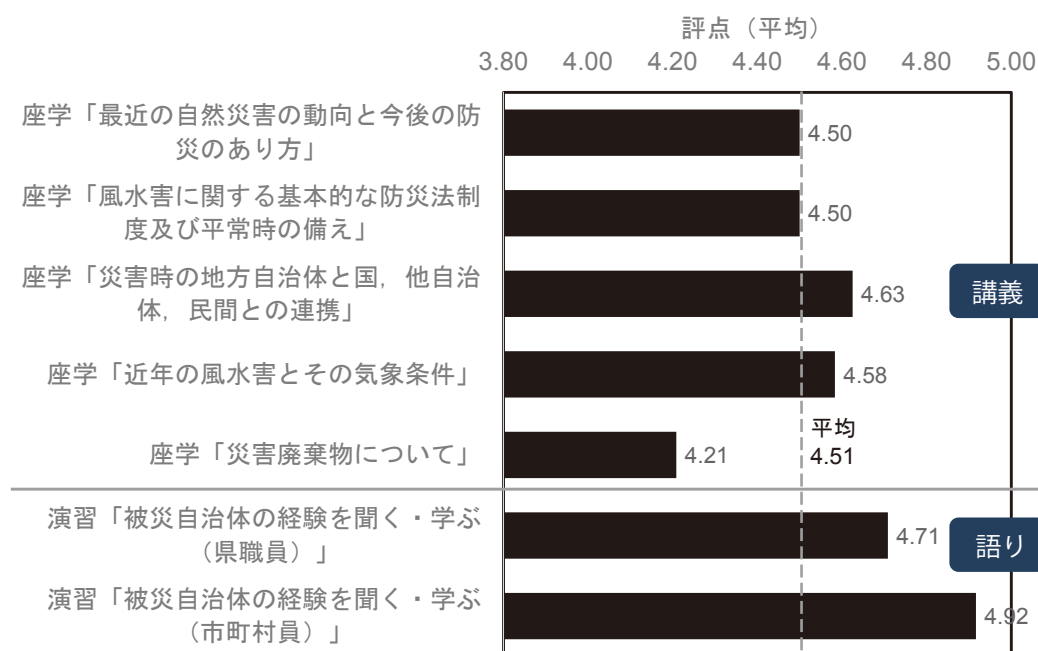


図5 各科目に対する受講者の評価

図6に、「風水害に関する自治体対応の基本の理解」「被災した自治体職員の経験談をもととした所属自治体の実践的な対応の想定」という内容について、受講前と受講後の理解度（1. 全く理解できていない、2. やや理解できている、3. どちらともいえない、4. おおむね理解できている、5. よく理解できている）を問い、選択肢の値を重みとして平均値を計算した結果を示す。受講後に理解度は、それぞれ1.57、1.82と上昇しており、1%水準で有意な差が確認された。同差分の値や上昇率では「被災した自治体職員の経験談をもととした所属自治体の実

践的な対応の想定」の方が上回るものの、最終的な理解度は2.50と、「風水害に関する自治体対応の基本の理解」の4.35に及ばない。被災や災害対応の現実を知り、それを自身の所属自治体の対応想定に落とし込めるようになることは困難なことであることは容易に想像されるが、受講後における同項目の最終的な理解度を上げることは、提案手法の課題である。

研修に対する受講者からの任意の感想には「演習を長くするために、もう1日間増やしてほしい（もっと長い時間をかけたい）」「演習は、もっと聞いていたかったため短い」「直接会わ

ないと聞けないような内容がたくさんあり、何が不足しているのか、どう考えなければならぬのかをたくさん学べました」「被災された方

の話を持ち帰り、自分の職場でも伝えたい」とあった。

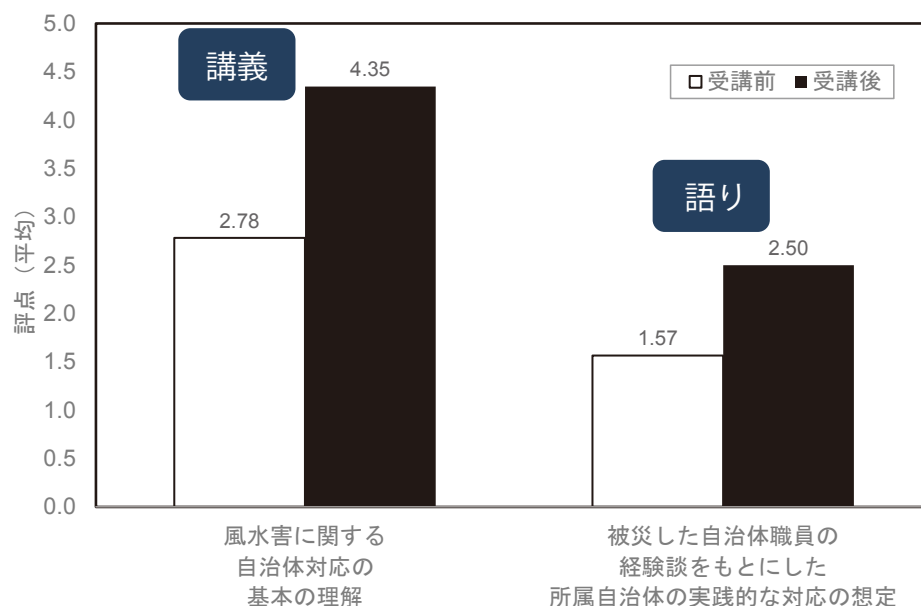


図6 研修の前後における主観的評価の変化

4. 「語り」を受けての学び

図7にワークシートへの記入件数（単位テキストの件数）を示す。「意外だ！はじめて聞いた！」は全部で562件、「ぜひこれはまねしてみたい！自分だったらこうしてみたい！」は全部で288件、「そのために災害が起こる前にやってきたい！」は全部で206件、「話し手の方に聞きたい！相談してみたい！」は全部で155件になった。受講者1人当たり、1人の話し手に対して、それぞれ5.9件、3.0件、2.1件、1.6件となり、受講者のワークシートは、ほぼ埋まっていたことが分かる。

「意外だ！はじめて聞いた！」の記入件数が最も多く、欄が下段になるに従って記入件数が少なくなる（話し手A以外）：下段になるほど難易度が上がることが影響していると考えられる。「意外だ！はじめて聞いた！」は、自分は知らなかったことを記入するのみで、「ぜひこれはまねしてみたい！自分だったらこうしてみ

たい！」はそれをほぼ複写するようなかたちで記入するだけで済む欄である。一方で、「そのために災害が起こる前にやってきたい！」は、自身で改めてアイデアを出す必要のある欄である。記入件数は多くないものの、「意外だ！はじめて聞いた！」という語りからのインプットだけでなく、「ぜひこれはまねしてみたい！自分だったらこうしてみたい！」「そのために災害が起こる前にやってきたい！」という語りを受けてのアウトプットが演習から生まれていることが分かる。また、「話し手の方に聞きたい！相談してみたい！」は最も少ない。その一方で、受講者1人当たり、1人の話し手に対して1.6件と1件以上あったためか、前述したように質疑応答の時間は、予定時間を超えるほど活発に行われた。このように、質疑を促すための、質疑応答前のしかけとして同欄は有用であった。

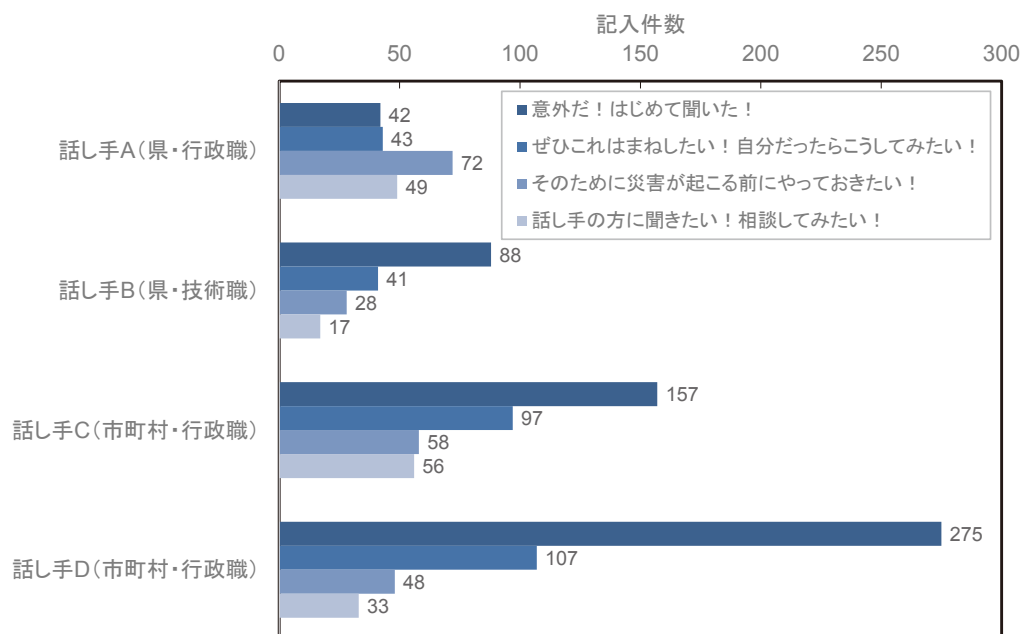


図7 ワークシートの記入件数

記入件数のうち、件数が多かった「意外だ！はじめて聞いた！」「ぜひこれはまねしてみたい！自分だったらこうしてみたい！」「そのために災害が起こる前にやってきたい！」について、話し手（情報源）と、表3に受講者の所属（県職員、市町村職員）、表4に受講者の職種（行政職、技術職）、表5に受講者の自治体（宮城県、それ以外）をクロス集計したところ、所属、職種、自治体の間で大きな差がなく、所属、職種、自治体を越えて体験を学ぶことができていることが分かる。

ワークシートには、例として以下のようなものが記入されていた。

(1) 話し手A（県職員、行政職）の語りから

- 意外だ！はじめて聞いた！
 - 「台風19号対応前に、受援計画が策定されていたこと」(市町村職員、技術職、岩手県)
- そのために災害が起こる前にやってきたい！
 - 「自身の自治体でも受援計画をつくること」(県職員、行政職、山形県)

- 「せっかく他県から応援職員来ても、受入体制整っていないと（中略）だから受援計画をつくる」(県職員、行政職、宮城県)

(2) 話し手B（県職員、技術職）の語りから

- ぜひこれはまねしてみたい！自分だったらこうしてみたい！
 - 「事務所と建設業協会で日頃から意見交換し、災害時の業者選定がスムーズだったことをまねしたい」(市町村職員、技術職、青森県)
- そのために災害が起こる前にやってきたい！
 - 「建設業協会との意見交換会、測量協会やコンサル協会との意見交換会」(市町村職員、行政職、宮城県)

(3) 話し手C（市町村職員、行政職）の語りから

- 意外だ！はじめて聞いた！
 - 「災害警戒本部を立ち上げる前に避難所を設置したこと」(県職員、技術職、岩手県)

- ぜひこれはまねしてみたい！自分だったらこうしてみたい！
 - 「日が暮れる前に避難情報を発令したこと。早めの避難情報の発令。これは勇気があること」(市町村職員, 技術職, 宮城県)
- (4) 話し手D(市町村職員, 行政職)の語りから
 - 意外だ！はじめて聞いた！
 - 「部下の健康管理も重要な仕事, 仕事は多いがそれをさておき健康管理を重要視した」(市町村職員, 技術職, 宮城県)
 - ぜひこれはまねしてみたい！自分だったらこうしてみたい！
 - 「職員を休ませる目配せ」(市町村職員, 行政職, 宮城県)
 - 「上司と戦っても部下を休ませる」(県職員, 技術職, 宮城県)

受講者が記入した内容の多くは, 一部を除いて話し手の所属機関から公的な記録として公開されているものではなく, 「生の体験」から学ぶことができた内容であると言える。

5. おわりに

地球温暖化にともなって, これまでに大雨災害をあまり経験していなかった地域が被災に見舞われることや, その規模が拡大している状況にある。地震災害についても, ここ 30 年の大規模な事案をみれば, ほぼ異なる地域で発生していることは自明である。このことは, 災害の再来に備えて, 災害対応業務の経験を組織内で継続的に共有していくことのほかに, 行政機関を越えて共有されることの重要性を示している。本コースは, 一部の話し手が交代したうえで 2022 年度にも実施され, ほぼ同等に受講者から高評価を得た。

本稿は, 文献 5) を加除修正したものである。

詳しい内容は同左を参照されたい。

< 文献 >

- 1) 平野誠也：防災文化を育む～危機管理人材の技能継承手法「芦屋 SHINE」～, 季刊政策・経営研究 2015vol.1, 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング, pp. 1-13, 2015
- 2) 秋元康男, 佐藤翔輔：発災から 25 年経過した災害対応の経験・教訓の継承に関する実態分析－阪神・淡路大震災の被災自治体を対象にして－, 地域安全学会梗概集, No. 48, pp. 31-32, 2021.5
- 3) Shosuke Sato, Fumihiko Imamura: Evaluation of Listeners Reaction on the Storytelling of Disaster Response Experience: The Case of Service Continuity at Miyagi Prefectural Office After Experiencing the Great East Japan Earthquake, Journal of Disaster Research Vol. 16, No.2, pp. 263-273, 2021.2
- 4) 山田朋人：北海道における気候変動による洪水リスク変化の評価, 地球シミュレータ 平成 29 年度アニュアルレポート (地球シミュレータ特別推進課題), プレゼンテーション資料, p.8, 2017
- 5) 佐藤翔輔：行政機関を越えて自治体職員の「語り」を活用する災害対応経験の伝承手法の設計と実践：東北地方公務員を対象にした風水害対応に関する研修事例, 地域安全学会論文集, No.41, pp. 285-294, 2022.11

◆筆者紹介◆

佐 藤 翔 輔 (さとう しょうすけ)

昭和 57 年 新潟県生まれ
 平成 23 年 京都大学大学院情報学研究科(博士)
 平成 23 年 東北大学大学院工学研究科付属災害制御研究センター助教(平成 24 年より, 東北大学災害科学国際研究所に改組)
 平成 29 年 東北大学災害科学国際研究所准教授(現職)
 令和 3 年 ディスティングイッシュトリサーチャー称号付与

<受賞歴>

平成 25 年, 令和元年 地域安全学会年間優秀論文賞
 平成 27 年 科学技術分野の文部科学大臣表彰(科学技術賞(振興部門))
 令和 3 年 科学技術分野の文部科学大臣表彰(若手科学者)

他多数

<論文(査読付き)>

『震災体験の「語り」が生理・心理・記憶に及ぼす影響：語り部本人・弟子・映像・音声・テキストの違いに着目した実験的研究』(地域安全学会論文集, No. 35, pp. 115-124, 2019.11)
 『東日本大震災 10 年の社会対応を 3 つの側面からふりかえる』(自然災害科学, No. 41, pp. 83-93, 2022.11)

他多数

〔岩手県の取組事例〕

質の高い行政経営を目指して ～岩手県の人材育成の取組～

岩手県総務部人事課職員育成担当

1 岩手県における人材育成

（１）岩手県が目指す職員像

岩手県では、いわて県民計画（2019～2028）において、「東日本大震災津波の経験に基づき、引き続き復興に取り組みながら、お互いに幸福を守り育てる希望郷いわて」を基本目標に掲げ、その目標実現のため、質の高い行政経営へ向けた取組を進めています。

多様化する県民ニーズに対応し、より質の高い県民本位のサービスを提供していくため、さらには、グリーン社会やデジタル化の推進など、限られた人員で高度化する行政課題に対応するためには、政策形成能力と高い専門性を兼ね備えた職員育成が不可欠です。

その基本的な考え方として、目指す職員像を「高い先見性とグローバルな視点を備え、世界の中の岩手を意識しながら、県民視点で県全体の利益を追求する職員」、全ての職員の行動基準を「岩手県職員憲章」【図1】として定め、「高度な行政経営を支える職員の能力向上」に向けた取組を進めています。

【図1】

岩手県職員憲章 ～私たちの5つの信条～

県民本位	常に県民の視点、立場に立ち、現在、そして未来の「県民全体の利益」を考え、行動します。
能力向上	創意工夫を凝らし、柔軟な発想で、「新たな課題に果敢に挑戦」します。
明朗快活	職員間の自由なコミュニケーションを通じ、「明るく、いきいきとした職場」をつくります。
法令遵守	「規律」を重んじ、県民から信頼されるよう、「公正、公平」に職務を遂行します。
地域意識	地域社会の一員としての「自覚」と県職員としての「誇り」をもって、「誠実」に行動します。

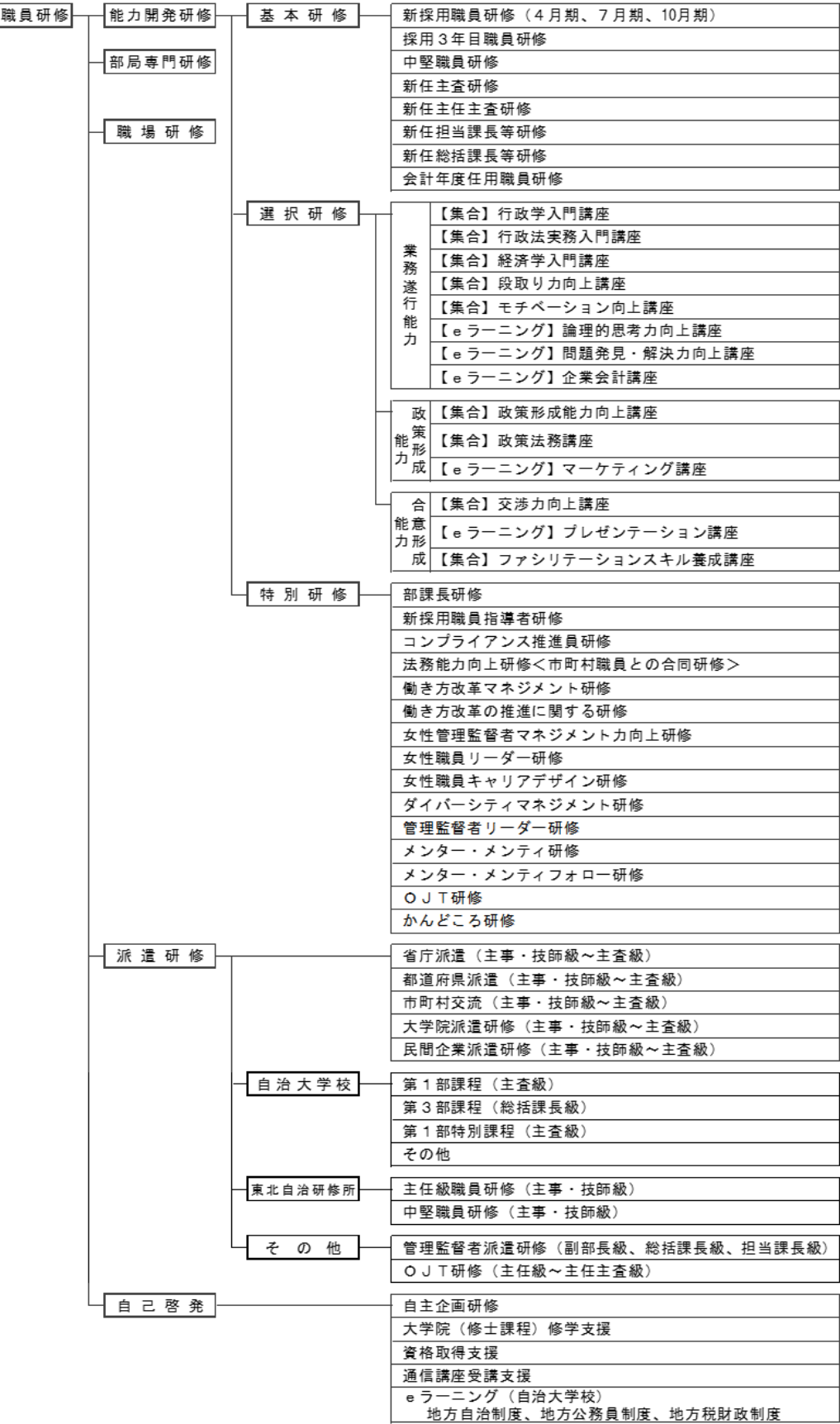
（２）人材育成に向けた取組

目指す職員像の実現のため、研修等を通じて、職員一人ひとりの「業務遂行能力」、「政策形成能力」、「合意形成能力」、「組織運営能力」、「自己開発力」の向上を図るとともに、広い視野と専門性の向上を意識した人事異動や市町村との人事交流、民間企業等への職員派遣など、様々な機会を捉えて、職員の育成を重層的に進めています。

本県の研修体系は、「能力開発研修」、「部局専門研修」、「職場研修」、「派遣研修」、「自己啓発」の5つから構成されており、令和4年度の研修体系は、【図2】となっています。このうち、「能力開発研修」として、基本的な知識や技術を身に付ける「基本研修」、「選択研修」に加え、時勢に応じ、テーマを選定する「特別研修」を臨機に開催しています。

【図 2】

令和 4 年度職員研修の体系と主な対象階層等



令和4年度は、以下の4項目について、重点事項として取り組みました。

【令和4年度の取組のポイント】

- ①地域課題に対応できる職員の育成
- ②若手職員の組織的な育成・女性職員の活躍支援
- ③職員の成長を支える研修の体系化・充実強化
- ④管理監督者等のマネジメント力の向上支援

①地域課題に対応できる職員の育成

民間企業や大学院等へ職員を派遣し、業務運営の手法や能率的・機動的な対応、政策形成能力の養成を通じて、キャリア形成を図っています。また、派遣の成果を組織全体で継承することにより、職員の視野の拡大と資質の向上を図るとともに、市町村との合同研修である「法務能力向上研修」を実施し、多様な主体との交流を通じた職員の気づきや成長を促してきました。

②若手職員の組織的な育成・女性職員の活躍支援

職員として必要な基礎知識等の早期習得を図るため、採用から一定期間、継続して研修を設けているほか、集合研修における演習部分の充実等により、自ら考え行動する職員の育成に取り組むとともに、職員の自主企画による研修及び大学院修学や資格取得など、職員の自己啓発に対する支援を継続して実施しました。

また、若手職員のキャリア形成上の課題解決や、女性職員が自身の悩みやキャリアプラン等を相談しながら自身の将来のキャリアを考える機会を増やすため、メンター制度の積極的な参加を促進しています。

さらに、各職場における職場研修（OJT）の強化を図るため、若手職員等を指導する際に必要となるOJTの基礎知識及び実践的なスキルの習得に向けて、令和2年度に作成した「OJTハンドブック」を基にしたOJT研修を新設し、各職場におけるOJTの推進と職員全体の資質向上を図りました。

③職員の成長を支える研修の体系化・充実強化

若手職員の基礎的執務能力等の早期取得、中堅層における基礎的なマネジメント力の向上を図るため、研修内容等の充実強化を図るとともに、新型コロナウイルスの感染防止と、集合研修における演習部分の拡充を図るため、講義の収録等による自席研修を一部併用し、研修効果の増進を図りました。

④管理監督者等のマネジメント力の向上支援

グループの総括を担う職員がマネジメント意識を持ち、マネジメント力を向上させることができるよう、研修の充実強化等を図るとともに、リーダーシップとマネジメント力を有する管理監督者を育成するため、全体最適の視点や判断力などの必要な知識・スキルの習得へ向け、研修内容等の充実強化を図りました。

このように、目指す職員像の実現に向け、職員の能力開発の促進に取り組むとともに、今後の県政を担う若手や女性職員の活躍支援を積極的に進め、開かれた県行政を担う職員の育成に注力しています。

2 取組事例の紹介

（1）若手・女性職員の活躍に向けて

本県の職員の年齢構成は、採用抑制等により

30代の中堅層が薄い一方で、東日本大震災津波発災以降に採用した若い職員が多いことから、職員構成に偏りが生じています。

また、近年は、新規採用職員に占める女性の割合が増加しており（令和4年度：男性45.8%、女性54.2%）、性別を問わず、個性と能力が発揮できるような支援や、子育てなど職員個々の実情に応じた能力向上や女性職員のキャリア形成の促進が求められています。

こうした状況を踏まえ、前述の研修のほか、若手職員の政策形成能力の向上と感性の県施策への反映を目的として、令和3年度から、政策提案コンテスト「POLICON - i（ポリコン-あい）」を実施しています。

女性職員の活躍支援に向けては、「女性職員キャリアデザイン研修」、「女性職員リーダー研修」、「女性管理監督者マネジメント力向上研修」を職層に応じて展開しています。

このうち、「女性管理監督者マネジメント力向上研修」【写真1】では、民間企業の講師を招き、将来の活躍を期待される女性管理職員が、女性のキャリア形成や働き方改革等について理解を深めることで、マネジメント力の養成を図っています。

【写真1】



（2）立場や世代を超えた人材育成の取組

管理者としての広い視野と高い識見を養うた

め、知事及び外部講師による「部課長研修」

【写真2】を毎年度実施しており、「知事講話」は、知事自らが、時宜に適ったテーマを選定し、幹部職員の管理能力の向上に資するよう、取り組んでいます。

【写真2】



また、主に若手職員を対象に、職員の実践的な判断能力や課題解決能力の向上、知恵や技術等の継承を図るため、副知事及び幹部職員を講師とする「かんどころ研修」【写真3】シリーズを実施しています。

令和4年度は、副知事による仕事の進め方や人生を豊かにするヒントを伝える講話、部長級職員による公用文の正しい使い方の講義、成果に視点を置いた所属長マネジメントのポイント、本県の総合計画とアクションプラン策定の考え方など、組織力を高めるための心構えをテーマとし、それぞれの視点からの仕事の向き合い方や進め方など豊かな暗黙知を織り交ぜた内容で実施しています。

さらに、管理職（メンティ）を対象に、民間で活躍している若者（メンター）が助言を行う「岩手版リバース・メンター制度」を導入しており、立場や世代を超えた交流を通じて新たな気づきを促すなど、管理職のマネジメント力の向上を図っています。

【写真3】



3 質の高い行政経営を目指して

コロナ禍の近年は、新型コロナウイルス感染症の感染対策と職員育成の両立を図るため、研修の定員や実施時期の調整、集合研修と収録映像を活用した自席で受講する研修を組み合わせ

対応しています。

受講した職員からは、自分の業務状況に合わせて受講ができる自席受講形式と集合研修の併用を評価する声がある一方で、自席研修の受講方法について、教材の改善や実施方法の改善など求める声もありました。

こうした職員の意見等も参考にしながら、より効果的な研修となるよう、適時適切に対応していきたいと考えています。

今後も、様々な環境変化に適応しながら、職員が安心して研修を受講できるよう、また、不断の見直しにより、“研修の質”を高めることで、職員の資質の向上、ひいては、県民本位による質の高い行政経営に引き続き取り組んでいきたいと考えています。

研修受講記



第10回主任級職員研修を受講して

木村 祐太

八戸圏域水道企業団配水課 技師

今回の研修は、根拠に基づく政策立案(EBPM)による政策形成能力の向上を図るという目的で行われたが、1か月という長期のグループワーク中心の研修で、沢山のことを学んだ。

まず一つ目に、『良い案を出そうと考えず、とにかく複数の案を出す』というものである。講師の方は、研修をこれまで長年行ってきて受講生共通で当てはまることについて、皆が良い案を出そうと考え、失敗を恐れ発言が少なくなることを挙げていた。これにより、良い案であっても埋もれてしまい、勿体ないというものだった。一人ひとりが複数案を出し、その中で課題が見つかったものは皆で解決すればいいだけであって、その議論が活発になることで良い案がおのずと生まれるものだと聞き、これまで失敗を恐れて思ったことも封じ込めていた自分を変えていかなければならないと感じた。これは、良い案というものに限らず、仕事をしている上で自身の意見を周りに積極的に発信していく意識につながったと思う。

続いて二つ目になるが、政策形成のカリキュラムでの『目的』『目標』の違いについてである。政策の方向性を表す言葉として、『目的』

『目標』『計画』の3つが挙げられた。『目的』とは目指す価値のこと、『目標』とは目指す状況のこと、『計画』とは目指す行動である、と講師は述べていた。目標とは目的を達成するための具体的な状況を示した手段の一つといえる。自身の業務の一つひとつが、所属する課として目指す状況に向けて必要なことだと認識することで、意識を持って取り組もうというやる気につながっていくと思う。普段の業務では、突発的な依頼が多く目先の締め切りに追われて、目的や目標がどこにあるのか薄れてしまっていたため、今後意識して業務に取り組んでいきたい。

最後に三つ目になるが、この研修の目的でもあった『根拠に基づいたEBPMの手法』を実務に活かすことである。これまで私が行ってきた業務を振り返ってみると、過去にこういう失敗をしているから、これが最善だろうと単純に決めつけていた節が少なからずある。EBPMの手法であれば、経験や勘に基づかず、その失敗がどのような条件で何件何割発生したかなどの数字的に明示されたものを根拠とする点が特徴で、これは記者会見や説明責任を果たすとなったときに必須となるのだろうと思った。自分がこのように考え、こうしましたと説明する場に

立った時、前はこのようにやっていたので、という前例踏襲的な言い訳を住民等にすることは絶対に出来ない。そのために、根拠であるエビデンスをしっかりと持って、説明する力を身につけていかなければならないと感じた。私は、業務の中で布設する水道管の口径等を計算することがあるが、計算結果からなぜそのような結論に至ったか、場合によって答えは複数考えられる。まだ現在の部署での経験が浅く、うまく説明できていないため、今回の研修で学んだことを活かして、根拠に基づく芯を持った説明で了解を得られるよう努めていきたい。

最後に、カリキュラム上の研修での学び以外に、1か月の寮生活で得られたものもとても大

きかった。普段関わりのない他県の職員と1か月共に生活することは、通常の研修では経験できないことであり、沢山の仲間が出来たことは大きな財産になった。終わってみればあっという間な1か月であったが、東北6県それぞれのお酒を持ち寄り語らい、週末は買い物や山登りなどをしたりと、充実した寮生活となった。今回の研修で集まった皆の主管する業務も様々であり、水道以外の体験談を共有できたことも有意義であった。今後、業務で困ったことや壁にぶつかったとき、相談できる仲間が得られたことは貴重な財産となった。この研修で得られた経験を活かし、広い視野を持って業務に励んでいきたい。



第10回主任級職員研修を受講して

中澤 悠真

岩手県県北広域振興局土木部 主事

1 はじめに

当初、上司からこの研修の受講を勧められた際は、政策形成の分野には漠然と興味関心を持ってはいたものの、約1か月にわたり職場を空けることへの不安や経験したことのない長期間の研修そのものへの戸惑いがありました。しかし、採用から6年目となる今、今後の県職員生活を考えたとき、自分自身のスキルアップを図る良い機会だと思い、受講を決めました。

2 研修を通じて学んだこと

今回の研修を通じてたくさんのことを学びましたが、特に以下に述べる3つの学び・気づきがあったことが、研修前後の大きな意識の変化だと感じています。

まず1つ目は、根拠の重要性です。今回の研修が、EBPM(Evidence-Based Policy Making: 証拠に基づく政策立案)をテーマとしていたこともあり、研修全体を通して、根拠が求められる場面が多かったように思います。研修受講前も根拠となる法令等は意識していたつもりでしたが、今思えば不十分だったと感じています。今回の研修を通じて、実際の数値や根拠となるデータを基にした説明はとても分かりやすく納得感があるのだ、ということを身をもって知ることができました。このことは、住民に対してのみならず、上司や議会に対する説明の場

面においても同様のことが言えるので、今後の業務においても意識していきたいポイントです。

2つ目は、コミュニケーションの重要性です。今回の研修では、基本科目として「コミュニケーション・プレゼンテーション」の科目が設けられていましたが、まさにコミュニケーションは政策形成過程の基本となるものだと思います。各研修科目のグループワークの中では、意見の相違が生じることもありましたが、そのような場でこそお互いの意見を積極的に聞く姿勢の「アクティブ・リスニング」をはじめとしたコミュニケーションスキルが求められるのだとひしひしと感じました。

3つ目は、地域を知ることの重要性です。研修全体を通して地域分析システム(RESAS)を使う機会が多くありましたが、RESASを使って様々なデータを調べると自分の県や出身市町村のことでもまだまだ知らない特色や課題があるのだと思い知らされました。また、「地域経済活性化」の講義では、「稼ぐ力」という観点から地域を分析することの重要性を学びました。それまでは、地域経済活性化と言えば、観光客を呼び込むことや企業立地を進めることというような漠然としたイメージしか持っていませんでした。地域の「稼ぐ力」という観点で地域の強みや弱みを分析し、活性化策が最終的に

どれだけ地域に所得として残るのかを分析することが、真の地域経済活性化を成すためには必要であると感じました。

以上3つの気づき・学びは、今後の業務に大いに活かすことができると感じましたし、また、活かしていかなければならないとも感じました。研修を通じて自分自身の力不足・知識不足を感じる場面も少なからずあったため、さらなるスキルアップを意識して仕事に励んでいきたいと思います。

加えて、今回の研修で特に有意義だったと感じたことは、他県や市町村の職員の方々と交流する機会を得られたことです。普段関わりのない方々とグループワークで同じ課題に取り組んだことは、私にとってはとても新鮮で刺激的なものでした。研修の初めのうちは、見ず知らずの者同士で長期にわたる研修を乗り切ることが

できるのだろうかという不安もありましたが、今となって思えばそれは杞憂でした。研修生同士すぐに打ち解けることができましたし、また、研修生それぞれが真剣に研修に向き合ったことで、大変充実した研修を作り上げることができたのではないかと感じています。今回の研修を通じて得た経験と人脈は、私にとって貴重な財産となりました。

3 おわりに

末筆ながら、研修の受講にあたり快く送り出していただいた職場の皆様、様々な面で研修生活をサポートしていただいた東北自治研修所の皆様、熱心に御教授いただいた講師の先生方、そして共に学んだ受講生の皆様にこの場を借りて改めて深く感謝申し上げ、研修受講記の結びとさせていただきます。



第10回主任級職員研修を受講して

高橋 楓

宮城県労働委員会事務局審査調整課 主事

入庁10年目という節目の年に、東北六県主任級職員研修を受講したことは、自分の仕事の進め方や立ち振る舞いを見つめ直す良い機会となった。研修を通して特に印象に残ったことが2点ある。

1点目は、企画・政策立案に対して今まで自分が持っていたイメージが前向きになったことである。これまで経験してきた業務を振り返ると、県税事務所での課税業務や地方機関での庶務業務といったルーチンワークがほとんどであり、最初から政策を作っていく業務の経験はなかった。組織が滞りなく回るように、日々の業務に取り組むことにもやりがいを感じられていた。悪い言い方をすれば、前例を踏襲していれば業務を遂行できるため、気が楽であった。また、自分は「新しいものを生み出す」という作業が苦手であり、身上調書等の「今後希望する業務内容」では企画業務といった企画・政策立案の類いの選択肢を意図的に避けていた。しかし今回の研修で、政策形成及び地域経済活性化の講義を通じ、今まで持っていた企画業務への苦手意識は、その手法を知らなかったことによるものであると気付かされた。研修を受講するだけでなく、継続した自主学習や実践が必要とは理解しているが、研修で政策立案の手法の一端を学び、演習で体験したことは自分の自信に繋がったと考える。

さらに政策法務・条例立案演習では、前例となる条例を参考にしながらも、それぞれの自治体の問題に合った条例の形にしなければならず、実態に合わせて対応していくことが、自治体の発展に結びつくということを実感した。ルーチンワークの中にも改善点を探しながら仕事をしていかなければならないと、今後の仕事に対する意識が大きく変わった。

2点目として、コミュニケーション・人との繋がり的重要性を今回の研修で再認識したところである。元々議論等の話し合いの場で発言することが苦手であったが、研修中は良い練習の機会であると捉え、自主的に発言するよう心がけた。特に、研修講師の「話すことは自分が主役ではなく、相手が主役である」という言葉が印象に残っている。演習では、グループ内でお互いのプレゼンテーションを聞き改善点を話し合い、その助言をもとに構成や話し方を改善したことで、内容の分かりやすさ・聞きやすさが格段に良くなり、研修で学んだことの手応えを感じた。

また、東北まちづくりオフサイトミーティングのような外部との関わり方も、今後の自治体の抱える課題を解決していく中で参考となり、自分の住む地域・自治体、そこに住む人を知ることが公務員として地域のために働く上で重要かつ第1に必要であると考えさせられた。自治

体職員という同じ立場である研修生との交流も、仕事の悩みの共有やお国自慢等充実し、人との繋がり大切さを実感した場面であった。

研修を通じて企画・政策立案の面白さとコミュニケーション・人との繋がり的重要性を改めて認識したところであるが、2つに共通して情報収集・正しい知識の必要性を実感した。他者へ自分の考えを自信を持って説明するには、知識を備えておく必要がある。特に自治体が発信する情報は、住民に齟齬の無いように確実に伝えなくてはならない。演習でも、RESASや各種データを元に政策等を検討していく中で、実態が想定していたものと異なっていた場合も多く、「勘・経験・思い込み」による危うさを実感するとともに、根拠に基づくデータ分析の面白さに触れることができた。実際の仕事の場

でも「勘・経験・思い込み」ではない日頃からの情報収集が必要であり、意識していかなければならない。

住民協働による地域活性化講話の中であった、「面倒ではなく面白いと捉える」という考え方は今後の業務の中でも必要であると思う。近年、新型コロナウイルス感染症対策関連業務への応援や鳥インフルエンザ・豚熱等の対応といった通常業務外の業務も多い。どれも普段の仕事とは全く異なる業務であり、困惑してしまいがちだが、自身のスキルアップと思い今後も真摯に対応していきたい。

結びに、業務が多忙な中、早く研修に送り出していただいた所属に感謝するとともに、研修で学んだことを活かし、今後も宮城県職員として業務に邁進していきたい。



第 210 回中堅職員研修を受講して

志賀 祐太

岩手県一関市教育委員会事務局教育総務課 主任主事

1 研修受講前と受講後の仕事に対する意識の変化について

本研修の目的及び概要には、「リーダーとなる職員を育成する」と記載されていますが、研修を受講する前は、組織内で自分がリーダーとして模範になることなど、全く意識していませんでした。日常の業務に追われ、自身の担当業務に関する知識を習得しようという意識は多少持っていたものの、主体性を持って積極的に自己研鑽に励むということもなく、市全体の現状や課題を把握し、その解決のためにどのような施策を実施する必要があるかということについては、恥ずかしながら意識せずに仕事をこなしていたと思います。

また、与えられた仕事を効率的に処理するという事に注力する一方で、その仕事が必要なのか、どのような課題解決に役立つのかという、そもそもの目的については深く考えてきませんでした。

今回の研修内容は、「コミュニケーション」、「政策形成」、「政策法務」、「経済分析」、「自治体財政」、「マネジメント」、「危機管理」など多岐に渡るものでしたが、どのカリキュラムにおいても共通する最も重要な視点は、「客観的な根拠に基づき論理的に思考する」ということにあると感じました。EBPM（証拠に基づく政策立案）という考え方を今回の研修で初めて知りましたが、研修後の変化

として最も大きかったのは、このような考え方に基づいて業務に当たる必要があると意識するようになったことです。

研修を終えて業務に戻り、これまでの業務の進め方には、現状と課題の分析が十分でなかったと感じたため、担当業務における課題を改めて考えてみました。私が担当している業務の一つに学校教育におけるICT活用がありますが、直近の全国学力・学習状況調査の結果を分析し、活用の現状における課題は何なのか、そのうち、介入すべきポイントはどこにあるのかについて、担当者間で議論してそのための取組を体系的・総合的にまとめました。研修の中では、政策を立案するにあたって客観的なエビデンスに基づいて現状を分析することが最も重要であると学びましたが、このような思考過程を経て整理してみると、取り組むべき内容がより明確に見えてくるように感じました。

2 研修の成果を以後の自分自身及び自治体にどのように反映させるかについて

研修の中で、RESAS（地域経済分析システム）や人口統計などの客観的なデータから当市の現状を把握したときに感じたのは、強い危機感でした。人口減少や少子高齢化は、どこの自治体においても問題として存在していると思いますが、それを数値化して類似団体と比較したときに、より深刻な状況であることが見えて

きたからです。冒頭でも述べたとおり、市全体の現状と課題と自分が担当する業務との関連性を全く意識してこなかったのが、今後は視野を広げて、市全体の課題解決に効果的か否かを意識していきたいと思います。

市全体の課題解決のためには、当然のことながら、所管部署ごとに複合的に施策を展開するとともに、全庁で横断的な取組を実施する必要があります。職員が問題意識を共有し、課題解決のために何をしなければならないのかを真剣に取り組む環境を整えていかなければなりません。そのために、中堅職員として自分が組織において何を求められているのか、何をすべきなのかを意識し、自分自身がE B P Mの考え方に基づいて業務に当たることに併せて、組織内に浸透させるために後輩職員への指導にも活かしたいと考えています。

また、「危機管理」の講義の中で、近年の公務員の倫理意識の低下を講師の方から指摘されましたが、残念ながら、当市においても職員の

不祥事は後を絶たない状況です。職員のコンプライアンス意識の向上や再発防止のためにどのようなことに取り組まなければならないのかを真剣に考える必要があります。研修で学んだことを率先して実践し、意識の醸成を図っていききたいと強く感じました。

3 終わりに

研修の内容とは別に、2か月間共に研修を受講し、寮生活を共に過ごした9人の東北各地の職員の皆様とのつながりができたことは、貴重な財産となりました。このつながりを生かし、県域を越えた連携によって東北地域の課題解決に取り組むことができればと思います。

最後に、この研修に参加する機会を与えていただいた方々、研修中に業務のフォローをしていただいた職場の方々、研修所の職員の方々に心から感謝申し上げます。本当にありがとうございました。



第 210 回中堅職員研修を受講して

伊藤 秀平

秋田県鹿角市産業部農業振興課 主任

研修を受講するに至った経緯として、入庁からこれまでの10年間の大半を産業部の職員として過ごし、一担当者として様々業務に携わる機会に恵まれましたが、一方で日々の業務をこなすことで精いっぱいになり、得られた経験や知見を顧みることができていませんでした。また、目まぐるしい変化の連続が予期されるこれからの社会環境にあって、自治体職員として自身がどうあるべきか、そのために何が必要かなどを考える機会を設けてきませんでした。そのような状況で今後中堅職員として上司や先輩職員と協力しながら、或いは若い後輩職員を引っ張って一緒に業務に向き合っていくことに不安を感じていました。

そんな折に東北六県中堅研修の募集があり、今後必要となってくる業務遂行力や組織運営に関わる考え方や知識を得るためにも、そして自身が抱える不安の原因を整理する良い機会と捉えて応募しました。結果として、これまでの業務を通じて感じた疑問や、より効果的に業務を行うにあたって欠けていた視点や考え方に関する気づきを得ることができたほか、今まで触れる機会がなかった法務分野やマネジメントについても学ぶことができ、今後を見据えて挑戦又は改善していくべき取り組みのヒントを見つけられたように感じています。

本研修では幅広い分野の講義を受講しました

が、リスクマネジメントと政策立案に関係する内容が特に印象的でした。行政組織におけるリスクマネジメント能力については、恥ずかしながら受講するまでは災害対応のような特別な状況において発揮されるべきものといった捉え方をしていました。しかしながら、「組織の危機管理」の講義を受講したことで、行政が考えるべきリスクは日常の業務や住民との関係性、組織運営や職員育成など、スケールを問わず私たちが普段から向き合っているほぼすべての事象に内在しており、それらすべてのリスクに当てはめて発揮すべき能力であると認識を改めることとなりました。

現在、行政に対する住民ニーズが多様化、増加し続けている状況を鑑み、そこに起因するリスクの発生の可能性はこれまで以上に増えていくことを踏まえると、特にリスク発生原因となりえる事象に関する事前の情報収集、組織内での適切な共有、リスク対応後の検証は、リスクの未然防止と再発生の抑制において必要不可欠であると強く感じました。これからは自分自身のリスクマネジメントに対する理解をより深めながら、過去のリスク対応と発生原因についての振り返りを実践して職場内での共有を心掛けることで、今後発生するリスクの未然防止と発生時の備えを意識しながら日々の業務に臨みたいと感じました。

政策立案に関係する講義では、明確なエビデンスに基づいた政策立案の重要性を実感し、前提課題を正確に捉えるための客観的なデータ収集と現状分析、分析結果を踏まえた対策手段（政策）の論理的な組み上げを意識して取り組んでいきたいと思いました。また、ファシリテーションやプレゼンテーションの講義を通じて、上司や同僚、他部署の職員、地域住民等、様々な立場の方々から政策に対する理解や納得を引き出すためには、合意形成スキルとしての聴く力と伝える力が極めて重要であることを改めて認識することができました。そして、それらの講義において学んだ要素を総合的に実践する機会として「持続可能な地域社会への政策戦略」での政策提案が印象に残っています。

私たちのグループは、若者の移住定住をテーマとして、モデル都市である秋田県秋田市が課題と捉えている市内大学卒業生の市外流出対策について取り組みました。地域経済分析システム R E S A S や財政分析、地域経済学、先進取組の講演で触れた I C T 普及推進に取り組む会津若松市の事例など、ほかの講義で学んだ内容を踏まえながら臨むことができたほか、チームで目標に向かって取り組む過程は政策形成能力開発の講義内容などの実践機会にもなり、楽し

くも実りある学習機会となりました。

研修を終え、受講理由の一つであった不安原因の整理とその解決方法の糸口を掴むことに関しては、すべてとはいかないまでも叶ったと感じています。これからは研修で学んだことを日々の業務において活かしていくことはもちろん、得られた知識やスキルの積上げや磨き上げに努めていくと共に、その過程で得られる成果や知見を自分自身だけのものとせず、職場や同僚、地域の住民にも還元する意識を持ちたいと思います。変化の激しいこれからの社会において、鹿角市が持続可能な地域社会として成立する未来を実現できるよう、私自身もその実現に貢献できる人財となりえるよう努めていきたいです。

最後に、2か月間という長期間に及ぶ研修でしたが、快く送り出していただいた職場の皆様、高質な素晴らしい講義を行っていただいた講師の皆様、共に学び協力しあってきた受講生の皆様、そして寮生活も含めて日々の研修において我々受講生をサポートいただいた東北自治研修所の皆様に心から感謝と御礼を申し上げます。本当にありがとうございます。



第 210 回中堅職員研修を受講して

安田 雄一

福島県総務部広報課 主査

自分は中堅職員なんだなというのが受講を打診されたときの率直な感想でした。

今年度で入庁13年目となり、職位も主査になりました。重ねた年数分だけ自分より年下の職員も増え、同じ係員同士ではあるものの、仕事において気を遣ってもらうことも増えたように感じます。

自分がもはや若手ではないことは明らかですが、若かりし頃と比べて何か進歩したところはあるかと問われると言葉に窮してしまうのが現状です。今回の研修がそれを打破するきっかけになればいいなという漠然とした期待を抱いての研修参加となりました。

研修期間の前半は主に法律系科目を中心とした座学、後半はグループでの討議とその結果の発表を中心とした演習科目が多く配されていました。

民法や行政法の講義の際は学生時代に戻ったような気持ちになりましたが、地方自治体の業務に照らしてという観点で講義が進められていったこともあり、かなり面白く話を聞くことができました。普段の業務の際は、どうしても仕事を前に進めることが優先になり、前例に習うか引継書・手順書を参考にするくらいが関の山ということがほとんどです。行政手続や行政処分といった、自治体の業務の根幹を成す行為の法的根拠や日々締結している契約の前提と

なる民法の知識や考え方について、まとまった時間を取って学ぶことができたことは貴重な機会となりました。

政策形成シミュレーションをはじめとした演習科目は、討議におけるタイムマネジメントと参加者の意見を引き出すことの重要性を認識する機会となりました。

自分一人で作業をするときとは異なり、討議においては多様な考えやアイデアを出し合い、様々な切り口・考え方から物事を検討することが重要です。何も意見が出てこない討議ほど苦しいものはありません。メンバーの意見を妨げず、むしろ新たな意見を引き出すような話し方、聞き方、質問の仕方が大事だと身を持って学ぶことができました。一方で、議論が思いの外盛り上がり、ヒートアップした場合の話のまとめ方も難しいものです。自分だけが話をするわけではありませんし、当然ながら制限時間内に結論を導くことができるかの保証もありません。事前の時間配分に関する合意形成や討議の舵取り（ファシリテーション）の難しさを感じることができたことは非常に有意義であったと思います。また、相手に対する反対意見を表明する際や合意形成を図る際などは、論理的な問題であれば指摘をしたり意見を述べたりすることが容易なのですが、価値判断を含む問題の場合は明確な答えがないものであることから、意見の出し方や決定の仕方には苦慮しました。

講義を離れたところで感じたのは、自分の行動範囲の狭さです。業務の出張は県内がほとんどで、これまでに何度か東京出張をしたことがある程度。私的な外出もほぼ県内で完結しています。

政策立案の演習時に「行ったことがない地域を対象に政策立案をするのは難しい」と感じ、地域の現状を知るために現地に足を運ぶことの重要性を痛感しましたが、自分がこれまで「東北」について語っていた言葉が、自身の体験に裏打ちされた地域の現状を踏まえたものであったかを振り返ると恥じ入るばかりです。

せっかく同じ研修に参加した仲間から各県のおすすめスポットを教えてもらった訳なので、これから実際に足を運んでみたいと思っています。

研修期間を通じて様々な学びがありましたが、知識という面では、まったく新しく知ったことよりも「どこかで聞いたことがあるな」、「何かで読んだことがあったかも」ということが多かったのが印象的でした。それは、普段の自分が覚えるべきこと、心に留めておくべきことを忘れてしまっているということでもあります。職務に必要な学びは普段の業務や生活の中にあるということだと思います。そして、2か月という長期の寄宿研修の期間は、自分のこれまでの学びや仕事との向き合い方を思い返し、整理し、学び直すための時間であったように思います。

「研修を受講する前と受講した後で、貴方たちの認識や考え方に変化がなければ研修を受講した意味がない」とは、ある講義で講師の先生がおっしゃっていた言葉です。この言葉を聞いた直後の私は、明確に自分の認識や考え方に変化が起きたかどうかを言語化することができ

ず、自分がこの研修に参加したことの意義について考えてしまいましたが、研修を終えて1月が過ぎようとする今、研修生活を振り返ってみると、研修で何か得られればいいなという漠然とした期待が普段の業務や生活の中にある学びの機会をきちんと捉えて向き合っていこうという建設的な心持ちに変わったこと、忘却と想起を繰り返して知識を身につけていく必要性という、いわば当たり前のことを再認識し、自分の意識や行動を少しずつ変えていこうとしていることこそが研修で得た認識の変化であったと思います。

また、受講前は研修というものを自分の力を高める、自分が何かを身につける場であると思っていましたが、誰かと検討する、誰かと合意形成をするという、「誰かと」作業をするというプロセスを繰り返したことで、チーム（組織）としての成功や失敗の体験を数多く得ることができ、これまで以上に組織として仕事に取り組むことを意識することができるようになりました。

今後は、今回の研修で得た知識や技術を業務に活かして組織に還元してだけでなく、引き続き自己研鑽に励むことで組織における自分の役割や領域を広げながら、研修で得た縁も活かして業務遂行に励んでいきたいと考えています。

最後に、2か月間という長期間の研修に快く送り出してくれた職場の皆様、素晴らしい講義をしてくださった講師の皆様、更には我々研修生のサポートに尽力していただいた東北自治研修所の皆様に関心から感謝と御礼を申し上げたいと思います。

どうもありがとうございました。



第 211 回中堅職員研修を受講して

大石 拓人

岩手県南広域振興局一関土木センター 主事

1 行政活動の基盤となる法律知識

今回の研修では、まず自治体職員として基盤となる民法、行政法、地方自治法、地方公務員法等の法律を学ぶ機会を得ることができ、今まで業務に関する部分のみの学習に留まり、一から学ぶ機会が少ない法律の学習を一から学ぶことができた。

人事異動等により担当業務が毎年変わる度に、一から業務内容や関連する根拠等を勉強しなければならない職種であるが、慣習や前例踏襲により漫然と業務に取り組むのではなく、自らの仕事が法的に正しいのか、そもそもの根拠がどこにあるかを常に意識し、確認しなければならないことを再認識することができた。

例年通りの事務手続きを行っていることから、自らの行う手続きが適法か否かを意識することが少ないまま実務を行うこともあったが、行政手続や行政指導を進めるにあたり、適法性に疑問を持たれる危険性が常に潜んでいることやより実効性を確保した行政手続を取るためには、やはり法令をより理解し、過去の判例等他自治体の事例にアンテナを張ることが重要だと強く認識した。

受講前は苦手な印象があったゼミナールでは、個人で法令を解釈し判例や学説を調べ、それをグループで討論することを通し、手法を学ぶのみではなく、問題に対して広く、様々な視点で物事を考え、意見や物事を柔軟に受け止

め、検討する必要があることが重要だと再認識することができた。

2 様々な手法を用いた根拠に基づく政策立案

政策戦略の分野では、有識者の実務的な講義や演習を通して、将来人口推計演習や産業関連表の読み方、RE S A Sや財政分析等のエビデンスに基づく政策立案に必要な客観的にデータを収集、分析するための手法を学ぶことができた。

今までの職歴上、事業課の経験がない中で今回このような政策立案について学ぶことができたことは貴重な経験であり、様々な政策課題が多い中、例年同じような事業や取組みを繰り返すのではなく、客観的な数値により根本的な問題や課題をより正確に捉え、ロジックにより効果的な事業を展開していくことが必要で、スクラップアンドビルドにより常に事業を見直して取り組んでいくことが重要であると強く認識することができた。

日々の業務においても、常に問題や課題を正確に捉えること、対処をロジックで組み立てることを意識し、柔軟な発想を持ちながら自分なりの考えを持って仕事に取り組んでいきたい。さらに、このような考え方をさらに学習、蓄積させ、日頃の決裁過程や研修等を通じ職場に広げ、組織としての意識や能力を高めるための取

組みをしていきたい。

また、持続可能な地域社会への政策戦略や先進的取組事例等の科目を通し、行政が先進的な取組みを進めるには、住民、民間企業、教育機関との強固な連携が必要であり、その連携のためには、今後自治体が置かれる問題や課題だけでなく、社会情勢を踏まえ、先を見据えた政策の方向性を共有し、早い段階から地盤を整えるための取組みを進める必要があることを認識した。

3 能力開発に必要な知識・スキルの習得

能力開発の分野では、苦手な人前でのスピーチやプレゼンテーションに積極的に取り組むことや、マネジメントに必要な基礎知識や手法、組織のリスクマネジメントなど中堅職員として必要な知識、能力をペアワークやグループワークにより実践的に学ぶことを通し、理解を深めることできた。

特にマネジメント総論で学ぶことできたリーダーシップやコーチング等の知識について、後輩職員の指導や、現在取り組んでいるメンター制度におけるメンティとの面談に活かしていくことで組織へ貢献していきたい。

4 結びに

今回の研修では、様々な問題や取組を個人で検討し、グループで共有し、意見を出し合い、グループの結論としてまとめるといったワークが多く、それぞれの考えが違う中で否定をせずに意見を集約していくことの難しさがあったが、調整力を身につける良い機会になった。また、違った角度からの考えを共有することにより自分自身の気づきを多く得ることができ非常に貴重な経験になった。

他の自治体職員と研修を共にすることにより、互いを意識し切磋琢磨することで研修内容の理解をより深めることができた。

また、講義内容の振り返りをその日のうちに行ったり、それぞれの自治体ごとの課題や特色を共有できたり、日常生活を通して交流を深めつつ、他の自治体のことを知ることができ、とても有意義な研修生活を過ごすことができた。

今回の研修で得た知識やスキルをより深く理解できるよう引き続き学習を続け、今後も業務に活かし、自治体へ還元していきたい。また、交流を深めることができた同期生との親交を大事にしつつ意識することで今後も互いに切磋琢磨していきたい。



第 211 回中堅職員研修を受講して

大和田 由香

岩手県盛岡市財政部契約検査課 主任

1 はじめに

研修への参加の打診があった時は、2か月という長期間職場を空けることへの不安や、自分が参加して良いのかという戸惑いがありました。働き始めて14年目、現在の所属を含め3か所の部署を経験し、公務員としての自覚をもって業務にあたってきたつもりですが、仕事に対する自身の姿勢の甘さが見透かされているのではないかという不安があったことも確かです。これまで政策立案や条例制定に携わることもなく、皆で話し合い合意形成を図りながら事務を進めるという経験が少ないため、研修内容を知り、日々不安が募っていきました。職場の皆さんは、業務が忙しくなる時期にもかかわらず、快く送り出してくださいました。「せっかくの機会だから楽しんできてね～」と背中を押していただいたおかげで、自身のスキルアップはもとより、他自治体の皆さんと交流を図ることができる貴重な機会と捉え、前向きな気持ちで研修に臨むことができ、本当に感謝しています。

2 研修を受講して

研修では、最初に人を動かすコミュニケーションについて学び、その後の多数のグループワークや研修生活において交流を深める場面で大変役立ちました。特に、「伝える」ではなく、相手に「伝わる」ことを意識した話し方は、仕事の場面に限らず常日頃から心がけていきたい

と思います。

法律科目では、日頃の業務に直結している契約についても、判例等をとおして知見を深めることができ、非常に有意義でした。普段は、各課からの依頼に基づき契約事務を行っており、法令に基づき公平・公正に事務を進めてきたという点においては、自信がありましたが、法令は、文字どおり読めば良いのではなく、解釈の余地があり、最適解を導き出すことの難しさを実感しました。国の通知に漫然と従うのではなく、法律の解釈に相当の根拠が認められるか精査してから判断することが、実際に事務を遂行する地方公共団体に求められています。非常に難しく感じました。ミスなく効率的に契約案件を処理していくことは、もちろん大切ですが、前例踏襲により事務を遂行するのではなく、一つずつ根拠を確認することを習慣化していきたいと思います。

政策立案に関する講義では、0から1を創り出すだけでなく、他自治体の模倣や成功事例を部分的に組み合わせたり、独自の背景や状況に合わせたものに修正したりすることも手法の一つであることを学びました。これまで携わることがなかったため、勝手に想像していた政策立案に対するイメージが大きく変わりました。また、政策を実施するだけでなく、実施後の成果を正しく検証するための定量的に測る指標設定の難しさも感じました。

普段は、契約案件に限られた人員で処理するため、個人で進捗管理しながら業務を遂行しており、チームで仕事をするという意識が希薄でした。研修では、多数のグループワークをとおり、コミュニケーション能力を高めることの必要性を再認識しましたが、同時に、対個人・対職場への興味・関心を持つことの大切さも実感しました。社会問題となっているメンタルヘルスやハラスメント等も、職場内で相手に関心を持って接していなければ、変化に気づかず見過ごしてしまいます。また、無関心な職場にならないことが、不祥事予防策の一つであることも学びました。自分の意見・気持ちを率直に、その場の状況にあった適切で建設的な方法で述べるアサーティブな表現方法等、研修で学んだスキルを用いながら、お互いの業務に関心を持ちフォローしあえる関係を構築していきたいです。そのための手段の一つとして、OJTの積極的な活用が考えられます。手持ちの業務で手一杯で余裕のない職場がほとんどだと思いますが、1週間に1時間でも実施する価値があると講師の先生が仰っていました。限られた資源を

最大限に活用し、職員個人の知識・技術の向上、職場内コミュニケーションの促進、ひいては組織全体の業務遂行能力の発展に繋げるため、少しずつ出来るところから取り組んでいく必要があると実感しました。

3 おわりに

研修を振り返り、改めて難しさを感じた点が多くありましたが、知識や技術を習得できたことは言うまでもなく、また、尊敬できる素晴らしい仲間との出会いや共に学んだ時間は、私にとってかけがえのない財産となりました。この研修で得た気づきや刺激を大切に、自己研鑽しながら真摯に今後の業務に励んでいきたいと思っています。

最後になりますが、この研修に参加する機会を与えてくださった当市関係課の皆さま、ご指導いただきました講師の皆さま、東北自治研修所の皆さま、共に学んだ研修生の皆さまに心から感謝申し上げます。ありがとうございました。



第 211 回中堅職員研修を受講して

佐藤 泰之

福島県郡山市財務部公有資産マネジメント課 主任

1 はじめに

地方自治体の職員となって勤続20年が近づいてきた中で、「中堅職員」という言葉は自分の中でとても気になるキーワードでした。

それは、今後、係長というポジションになることが段々身近に感じられるような年齢になってきて、より自分の能力を磨き、また、部下や後輩への指導力、係や組織全体のマネジメント力も向上させることはどうやったらできるのかということが気になっていたからです。

係長というポジションは、行政という組織を運営していく上で、一番実働的な場所であり、中心的な役割を担うポジションですが、私はその係長になることをとても不安に思っています。

それは、「係員の時の仕事は誰かが教えてくれるが、係長になった時に係長としての仕事の仕方は誰も教えてくれない。」という先輩職員の言葉が心の中に残っているからであり、「係長になった時に通用する即戦力を身に着ける」それが私のここ数年の個人的な目標でした。

そんな中、東北自治研修所で実施している2か月に渡る「中堅職員研修」を受ける機会をいただき、まず、はじめに思ったのは自分にとって、とても良いきっかけになるかもしれないということでした。

それは、この中堅職員研修は概ね30歳から40歳の職員を対象としており、40歳を過ぎている

私は多分研修生の中で最年長に近いであろうことが想定され、研修の中で積極的に課題に取り組むグループワーク等の際は取りまとめ等を頑張れば自分の課題としていたことの解決に近づけるのではないかと考えたからです。

2 受講前と受講後の仕事に対する意識の変化

今、実際に2か月の研修を終えて自分の中で仕事に対する意識が大きく変わったことは「自分の意見をしっかり表現し、伝える」ということです。

研修の中では、スピーチ演習や様々な講義でのグループワーク、個人ワークを通して発表する場面がありましたが、最初は、自分の中の思い付きをただ言っていたり、問題に対する思慮が浅く的確な回答ができなかったりしていました。

しながら、「人を動かすコミュニケーション」の講義において、相手の話を受け止め、相手の話を引き出すためのスキルや相手に分かりやすく説明するための基本的な技能を学び、「スピーチ演習」においては、1分間、3分間と時間を変えて同じテーマでスピーチをすることで、同じテーマの話でも与えられた時間によって詰め込める内容が違い、話したい内容の伝え方に工夫が必要だったり、場合によっては伝えたい情報自体の取捨選択が必要だったり、

相手に話をすることの難しさと手法を実際に学ぶことができました。

また、「持続可能な地域社会への政策戦略」の講義においては、「若者の移住定住」をテーマに、グループのメンバーが勤務する岩手県岩泉町をモデルにした、若者の移住定住、人口の増加を目標とした政策を立案しましたが、グループのみんなと何度も話し合いをする中で、自分が考え付かなかった意見を聞くことで、自分の考えを補足し、より強固なものとするのが出来ました。

「まずは自分の意見を言うこと」、何も言わなければ議論も深まらないし何も始まりません。そして、「自分の考えを相手に伝わるように話すこと」、自分がいくら良いと思っていることでも、相手のためになることでも、それが相手に伝わらなければ意味がありません。「自分の意見をしっかり表現し、伝えること」それを常に頭の中に置きながら仕事にあたるようになりました。

3 自分自身及び自治体にどのように成果を反映させるのか

今回の研修全般を通してのテーマは、「少子高齢化」と「持続可能」であったと思います。

どちらも昔から、あるいは近年、より取り上げられているテーマであり、自分の中でも漠然とした問題意識は持っていましたが今回の研修を通してより真剣に向き合わなくてはならない課題であると認識を深めました。

「少子・高齢社会の政策戦略」の講義では実際に2100年までの人口推計を行い、このままでは人口が現在の半分以下になることを学び、

「持続可能な地域社会への政策戦略」では、持続可能な社会を実現するための政策立案を通して少子高齢化の改善、さらには持続可能な社会を実現することの難しさを学びました。

今回、自分の理解を深められた要因は具体的な数字で物事を見ることができたからです。言葉や雰囲気では知っていると思っていても、実際に数字で物事を表してみると説得力があり、また、自分の中の考えもきちんと整理することができ、EBPM（根拠に基づく政策立案）の重要性を学びました。

これからは、中堅職員として、また、新任監督職員になった際にも、EBPMの思考を常にとって政策立案や各種業務に当たっていきたいと思います。

4 最後に

最後に、新型コロナウイルス感染症の影響がある中、実際に研修生の何人かが新型コロナウイルスに感染し、一部オンライン方式による受講や欠講になった講義もあったことは非常に残念でありましたが、2か月という長い期間を東北六県の22自治体23人の研修生と共に絆を深め、新たなネットワークを築けたことは今後の人生において大きな財産になったと思います。私はこの研修を受講し、自分自身に少し自信を持つことができました。それは忙しい中、快く研修に送り出していただいた職場の皆様、コロナ禍の中、研修生全員が無事に研修を終えられるよう、臨機応変に対応していただいた東北自治研修所の皆様のおかげであり、心から感謝を申し上げます。ありがとうございました。



第157回管理・監督者研修〔説明力・表現力向上コース〕を受講して

高橋 一満

秋田県労働委員会事務局審査調整課 課長

1 はじめに

平成2年4月採用の小職は、令和3年4月から現在の課長になりました。課長職は初めてでして、このような職員に対しては当県の自治研修所において「課長級」研修が行われ、小職も3年7月に受講した履歴があります。

その後、4年の6月議会まで、習うより慣れろ、という感じで何とか恙なく県議会の委員会での答弁をこなしてきました。

しかしその一方で、果たして自分の答弁は、聞きやすいのか、理解しやすい内容か、など内心忸怩たる思いで過ごしておりました。

今年度、新たな上司が人事異動で来まして、部下に受講を勧めることに積極的だったこともあり、かねてから小職が気にしていた点をブラッシュ・アップできる本研修に参加することを勧められ、受講するに至った次第です。

以下、公務員生活32年9か月（12月末）の一課長による研修受講記です。

2 前日（7月13日）

初日は9時30分開始だったので、公共交通機関愛好家の小職は、どう頑張っても開講式には間に合いそうも無いということで、前日午後に新幹線、地下鉄及びバスと乗り継ぎ、東北自治研のある富谷市へ。なにぶん初めての研修地なので、夕食調達のためのコンビニまでの距離感も掴めないと思い、仙台駅前で腹ごしらえをし

てからの時間帯でしたので、暗くなってからの到着でしたが、コンビニが意外と近くにあり、杞憂に過ぎませんでした。

もっと明るいうちに移動し、東北の自治体で住みこちNO.1の街と評判の富谷市を探索しておくんだったと後悔しました。

3 初日（7月14日）

受講者は24人で、6人ずつ4班に分かれて実施されました。まずはテキストに沿ってプレゼンテーション（以下「プレゼン」）に必須な基本的なスキルを高橋修講師から教わった後、直ちに実践トレーニング。次々と各班のメンバーが順に、前に出て発声。自己紹介一つ取っても、あいさつ、所属・氏名の名乗りという「話の導入」から、終わりのあいさつとしての「話の着地」まで、一連のプロセスの中にも節目節目があると、改めて実感しました。併せて態勢（呼吸）の整えと第一声についてや、プレゼンの展開とアイコンタクトといった関連する課題が次から次と出てきて、基本となるプレゼンの幹が太くなっていくイメージでした。そしてひたすら実践形式で、身体に自然に覚え込ませる、徹底した研修でした。

さて、初日の大きな収穫の一つは、「聞き手（受け手）が持つ決定権」という概念でした。「発信された言語をどのように意味解釈するかは聞き手が判断（決定）する」という見解は、

正に目から鱗でした。コミュニケーションにおける誤解等は、聞き手が持つ国語的な辞書と自分独自の辞書という二つの辞書との間の齟齬に起因するから、この決定権を意識化することが重要、ということは忘れてはならないと感じました。

新型コロナ感染拡大防止の観点から、夜の懇親会（顔合わせ）は特に無く、各自の部屋等で温和しく過ごすことと相成りました。

ちなみに小職は、記憶が鮮明なうちに、と初日分に関するアンケートを記載したほか、部屋に備え付けのラジオで寛ぎながら二日目の予習です。静かな環境で熟睡できました。

4 二日目（7月15日）

午前中は、昨日に引き続き説明能力を磨くために、効果的表現術を学びました。簡にして要を得たショート表現を目指し、実際の議会会議録からの抜粋を素材にして、簡潔な表現のトレーニングを積みました。その後、委員会对応の心構えや答弁の精度を検証し、いよいよ午後の模擬答弁に突入です。各班で、議会の委員会での答弁を想定し、委員長、質問議員、答弁者、書記の役割を分担しました。

班内で誰に対して質疑又は答弁をするか、については予め通知されていたことから、想定問答に対する模擬答弁用のシート（手持ちレジュメ）と、再（追加）質問シートの準備をして臨んだものの、未知の分野に対する質疑は本質の理解が不十分だったこともあり、難しかったです。一方、認知度が高いとは言えない労働委員会の活動内容を分かりやすく答弁するのも一苦労でした。

さて、この班内模擬答弁で無事修了、と思いきや、最後に、「代表者模擬答弁」が待ちました。模擬答弁の仕上げ、或いは修了試験といった感がありました。答弁者を各班から1人

ずつ選任し、他の班の議員役の質問者がその場で「鋭い」再質問を発するというものでした。何の因果か、余り深い質問は出ないだろう、との班員の声に押され答弁者になったのですが、なかなかどうして、鋭い質問を浴びせられまして、冷や汗ものでした。

しかし、今振り返りますと、受講者の前に立ち何度も発言することを通じて身体に覚え込ませる本研修は、高橋講師の説かれる「基本の要」たる「型」をマスターしよう、というぶれない信念に裏打ちされたものだ理解できます。

5 おわりに

研修後、8月の監査及び9・12月県議会の委員会で答弁する機会があり、いずれも研修前より簡潔に、しかも自信を持って落ち着いて答弁することができたと自負しています。

今回の研修で残念だったのは、コロナの影響で、講師及び受講者の皆さんと、夜の懇親が深められなかったことです。研修中の自己紹介や模擬答弁を通じて、いわば異業種交流はある程度図られたとは思いますが、人となりを知るためには、場所を変えての交流が望まれるところです。コロナ禍の早期収束を願うばかりですね。今ひとつ悔やまれるのは、なぜもっと早く本研修を受講しなかったのか、ということです。初めて課長級になった職員は議会答弁で鍛えられる、とは聞いていたものの、実際に体験してみますと、もっと分かりやすく簡潔に答弁できたのではなかったか、と反省しきりです。議会答弁などをはじめプレゼンの場で動じないためにも、後輩職員や他の自治体の皆さんには、管理・監督者になったらできるだけ早い時期に積極的に受講されますことを強くお勧めしたいと思います。



第3回改正民法（債権関係）研修 〔オンライン型〕を受講して

菊田 嘉重

福島県土木部土木総務課用地室 主幹

1 はじめに

私は土木部土木総務課用地室に所属しています。当方の業務は、公共事業用地の取得・補償の企画調整、収用委員会、法定外国有財産の管理、廃道廃川敷の売払いであり、種々の法律や基準に基づいて事務を行っています。

特に民法と関わりが深いのは、用地取得の事務に関する企画調整の事務になります。出先事務所と地権者との土地売買契約や補償契約に使用する契約書の様式を定めたり、用地交渉でのトラブルの相談を受け指導・助言する場合には、民法の知識は大切です。

私は長年民法と関わりの少ない業務に携わってきたのですが、令和4年4月に当室に異動となり、令和2年の大改正後の民法を勉強したいと考えていましたところ、タイミングよく東北自治研修所で改正民法の講義があると上司に勧められたのです。

契約に係る基本ルールである民法大改正について、「どこが留意点なのか」が把握したいと考えて受講を申し込みました。

2 オンライン型研修

本研修は、研修所で集合して行う「参集型」とZoomにより行う「オンライン型」のどちらも選択できるものでしたので、移動の負担やコロナのリスク等を考慮しオンライン型での受講を選択しました。資料によると、受講者は参集型11名、オンライン型36名でした。

受講にあたっては、執務室とは別室にパソコン

ンを持ち込み1人で受講する形になりました。持ち込んだパソコンにカメラがついてなかったのですが、研修日2日前にカメラが必要なことがわかり、あわてて機材を借りて取り付けました。これからのPCには標準と思いますが、次の機会には気をつけようと思いました。

受講前に心配だったのが、Zoom初心者の方が操作できるか、1人でオンライン研修受講をしたときに集中力を維持できるかということでした。

しかし、Zoomは初心者でも簡単に操作できました。また、音声や画像も鮮明で途切れや遅延などは全くなく、今回はスクール形式のみの研修でしたが、非常に快適なオンライン環境でした。

また、受講中は受講者のカメラをオンにすることで、研修会場と他のオンライン参加者も画面に表示されるので臨場感があり緊張感を維持できました。

Zoomチャット機能を使って、講義の流れを止めることなく質問ができ、講義の区切りで講師が質問に答えてもらうことができるなど、Zoomの機能を上手に活用していたと思います。

参集型の研修は緊張感や他の受講者とのコミュニケーションなどメリットがありますが、オンライン型の研修は、移動、宿泊の負担がなく、休み時間にメールチェックができ、研修後に業務ができるなど、業務調整が容易で結果的に参加しやすいことがメリットになると思います。

3 講義

講義は2日間にわたり行われ、はじめに改正民法の概要について説明がありました。

民法のうち債権関係の規定は、制定されて以降100年以上、実質的な改正が行われていませんでした。制定以来、多数の判例法理が蓄積され、民法の条文からは解釈することが困難であるルールが実務で定着し、一般の国民には分かりにくいものとなっていたものを分かりやすい内容とするために、民法が大きく改正されるに至りました。

改正法の公布日は平成29年（2017）年6月2日、施行日は令和2年（2020）年4月1日です。

ここで重要なことは、令和2年4月1日からは新法が適用になりますが、経過措置として同年3月31日以前に成立した契約等の法律行為は特例を除き旧法が適用されること。このため、当面は旧法と新法が混在し入り乱れる過渡期となっていることです。

研修では新法を基本としながら、改正された旧法の両方を学んでいく内容となっていました。

講義内容は、民法を知らない前提のゼロベースを基本として、民法の基礎である法律行為（契約）から始まり、民法総則、債権法の項目ごとの事例設問について、講師の新法旧法の解説を受けて解答していく形で進めるものでした。

1日目は民法総則、意思表示、代理、時効を、2日目は債権各論、債権総論で、原始的不能、定型約款、契約内容不適合責任、法定利率、保証、債権譲渡など、改正民法に関わりのある項目をピックアップする内容でした。

基本的に設問ごとに権利関係や時間軸等を図示しながら説明されるので、図示化により難解な設問も「見える化」して、非常にわかりやすかったです。改正後と改正前で取扱いが変わるところは、しっかり明示しつつ、その本質部分（例 無効ははじめから契約が成立しない。取

消は取り消しされるまで契約は有効。）がしっかり説明されているので、深く理解できました。見て、聞いて、書いてノートすることで暇だれしない、絶えず「手を動かす」形の講義でしたので、参集型でもオンライン型でも集中力が継続できたと思います。

4 参考になった点

今回の研修で特に参考になった点は2つありました。

一つ目は、消滅時効が変わったということが理解できたことです。

時効の中断（リセット）が時効の更新に、時効の停止（引き伸ばし）が時効の完成猶予となっていること。また、債権の消滅時効が旧法の「権利を行使できる時から10年」に、「権利を行使できると知った時から5年」という主観的要素の時効が追加され、どちらか短い期間となり、債権消滅時効は原則として10年から5年となったことです。

二つ目は、改正事項ではありませんが、期間計算です。

時効だけに限らず設問ごとに時間軸を図示化して何度も何度も繰り返すことで、初日不算入など知っているようで意外とわかってなかった期間計算を身につけることができました。これは、どのような行政分野でも役に立つと思います。

5 最後に

今回、業務に関連が深いこともあり、民法について勉強する機会を得たこと、また、移動や業務調整の負担が少ないオンラインで煙山弁護士を講師とした非常に良質な講義を受講できたことはとても有意義でした。

改めて、受講の機会をいただいたことに感謝し、ご指導いただいた煙山先生、一緒に受講した皆様、東北自治研修所の皆様に、御礼を申し上げます。ありがとうございました。



第 58 回行政課題研修〔風水害を想定した 災害対応コース〕を受講して

渡部 一之

山形県県土整備部砂防・災害対策課 砂防企画主査

1 研修受講の動機

私は現在、山形県県土整備部砂防・災害対策課で土砂災害防止対策の推進のため、主にソフト対策を中心に担当しております。日々の業務では、①土砂災害防止法に基づく土砂災害警戒区域等の指定や②市町村の防災担当者や住民に向けたわかりやすい避難情報の提供、③避難行動などの警戒避難体制を構築する取組みなどについて対応しています。

これまで仕事に取り組んでいるなかで、より住民にわかりやすい情報提供とはどういったものだろうと漠然と自分の中で問いがありました。そんな中、今回の研修案内をみて、何かヒントを得られるのではないかと感じたこと、そして研修時期が令和 4 年 5 月と本格的な降雨期を向かえる前でもあったため、今後の業務に役立つだろうと考え研修への参加を決めました。

2 研修内容

この研修は、近年増加している風水害について、防災・減災の事前の備えから発災時の対応、及び復旧・復興時における自治体の総合的な対応を網羅的に集中して学ぶことができます。2泊3日で実施され、内容としては、風水害に関する自治体対応の基本に関する講義と、被災した自治体職員の経験談を聞き受講生同士で意見をかわすワークショップ形式で行われました。

講義については、風水害等に対する基本的な防災制度や平常時の備え、気象に関すること、災害時における国や他自治体、民間との連携、災害廃棄物の対応など、多岐にわたる内容でした。自分のこれまでの知識を更に深める講義内容や、全く触れたことのない分野もあり、災害対応の奥深さと複雑さを改めて認識するとともに、災害はひとつの対応だけでは解決に至らないといった総合力が必要であると感じました。

特に、内閣府をはじめとした国の各省庁や市町村、民間企業や災害ボランティアといったそれぞれの立場の災害対応の考えを知ることができ、現在の自分の立ち位置と他機関との連携の重要性等を広い視野に立って学ぶことができました。

被災自治体の経験を聞く・学ぶワークショップについては、令和元年の東日本台風時に、実際に被害対応にあたられた自治体職員の経験談を聞き、その後受講者同士で意見交換を行いました。

このワークショップは、当時の経験者の対応をただ聞くのではなく、自分であつたらどうするかを意識して聞くことが重要であると事前に説明があります。これにより、災害対応を疑似体験しながら聞くことができ、新たな気づきや発見を得ることができました。また、その後の受講者同士の意見交換では、普段自分にとって

当たり前と認識していたことが、他の人には初めて聞く内容や対応であったこと、またその逆で自分にとって初めての内容や知らなかった対応など、新たな気づきを得ることができました。

この経験談のなかで特に印象に残った内容は、前の職場での経験・知識が、災害発生時の迅速な対応に役立ったことと、知り合った人脈への電話1本で課題が解決したというお話です。

私たち公務員は、数年で部署異動を繰り返しますが、異動のたびに新しいことを覚えなければならない一方、過去の経験、人脈が実は繋がっていることを認識させられた経験談でした。これは災害に限らず、今取り組んでいる仕事はどこかで必ず繋がっていて、それが良い方向へ進んでいくのだなと感じました。

3 受講を終えて

本研修の受講後に私に対応した災害対応について、ひとつご紹介します。

令和4年8月に山形県置賜地域を襲った大雨の対応についてです。

当時、山形県では県内で初めてとなる大雨特別警報が発令されるなど、これまでに経験したことのない大雨に見舞われました。県では国土

交通省へTEC-FORCEによる土砂災害危険箇所の緊急点検を依頼し、私はその連絡調整等の対応にあたりました。

研修で学んだ災害対応の連携を意識し取組めたことで、細かな部分では反省する点多々ありましたが、当初の目的である緊急点検については無事達成できたと感じています。なお、この経験からの反省、教訓をしっかりと振り返り、次回へ生かしたいと思いました。

また、後日談になりますが、この時出会った方と後の仕事で関わる機会があり、その際に良い方向に進められたことに繋がりを感じたところでした。

今回、この受講記の寄稿依頼をいただき、普段文章を書くことが正直苦手なのですが、受講した内容を改めて振り返る良い機会となると思い筆をとりました。執筆中に研修を改めて振り返ることができたとともに、今後災害対応にあたる自治体職員が受講を希望する一助になれば幸いです。

最後に、ご指導いただきました講師の先生方、一緒に研修を受講した皆様、研修の企画・運営にご尽力いただいた事務局の皆様、本研修に参加する機会を与えていただいた職場の皆様に、この場を借りて心から感謝申し上げます。

第10回主任級職員研修〔地域経済活性化〕

一関市×廃校活用 地域経済活性化策

農業
+
ホラー



Bグループ

1 八戸圏域水道企業団 木村祐太 4 岩手県 中澤悠真
9 紫波町 阿部 壘 10 宮城県 山田真未 16 山形県 本多恭子

1. はじめに

今回私たちは、約1か月間にわたって第10回東北六県主任級職員研修を受講しました。その中の「地域経済活性化」と題する講義において、行政が地域を活性化するための効果的な行政政策を立案する演習を行いました。

私たちBグループでは、メンバーの出身地である岩手県一関市の現状と課題に着目し、課題を解決するとともに、今後一関市をより一層活性化させるために必要な政策を検討することになりました。

2. 一関市について

一関市は、岩手県の南に位置し、首都圏から約450キロメートルと新幹線を使つての日帰り交流圏になっています。宮城、秋田の両県に隣接し、市内には3県にまたがる栗駒山、猊鼻溪や厳美溪の名勝地、一関温泉郷などの観光地があり、世界遺産登録のまち「平泉」や三陸方面への観光拠点ともなっています。

市の総面積は1,256.42平方キロメートルで、岩手県内で第2位の規模となっています。人口は111,932人で世帯数は42,232世帯（令和2年国勢調査）となっており、いずれも減少傾向です。

3. 一関市の現状と課題

私たちは、一関市について大きく分けて3つの課題があると分析しました。

1点目は、市町村合併に伴い増加した廃校の活用についてです。一関市は、平成17年の市町村合併以降、小中学校数は74校から43校に減少し、31校が廃校になっています。廃校は未活用の場合でも維持管理経費がかかっており、文部科学省によると、そのコストは年間1校あたり約200万円とされています。一関市の場合、年間で約6,200万円の出費となっており、廃校に価値を見出すことで、マイナスをプラスに変えることができるのではないかと考えました。

図1 一関市の小・中学校の推移



2点目は、観光業の稼ぐ力が弱く、資金の域外流出が多いということです。環境省地域経済循環分析自動作成ツールを使用して分析したと

ころ、一関市の所得循環構造は、支出の部分で所得の域外流出が大きく、地域のお金が地域外で消費されてしまっていることが分かりました。環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」によると、一関市の移輸出入収支額の上位は、農業、電子部品・デバイス、情報通信機器となっている一方で、宿泊・飲食サービス業の移輸出入収支額がマイナスとなっており、観光業の資金の域外流出が大きいことが分かります。これらのことから、強みである農業の稼ぐ力を伸ばし、弱みである観光業の域外流出を防ぐ必要があると考えました。

図2 一関市の所得循環構造



図3 一関市の稼ぐ力



3点目は、農業の担い手不足による生産力低下のおそれです。2015年農林業センサスによると、一関市の農業従事者数は逆三角形の構造となっており、高齢化が顕著で、若年層の新規参

入が少ないことが分かります。先述した移輸出入収支額のトップである農業ですが、担い手不足による生産力の低下という問題を引き起こす可能性があります。

図4 一関市の農業従事者数



4. 課題に対するアプローチ

以上のことから、これら3つの課題を解決する方法として、廃校を活用し、農業の担い手不足と観光業の稼ぐ力を伸ばすことができないかと考えました。そこで生まれたのが、強みである農業の生産力を伸ばし、観光業の資金の域外からの流入を増やすことができる事業を行う地元企業等の支援をするという考えです。

図5 行政として行うこと



5. 廃校活用の先進事例

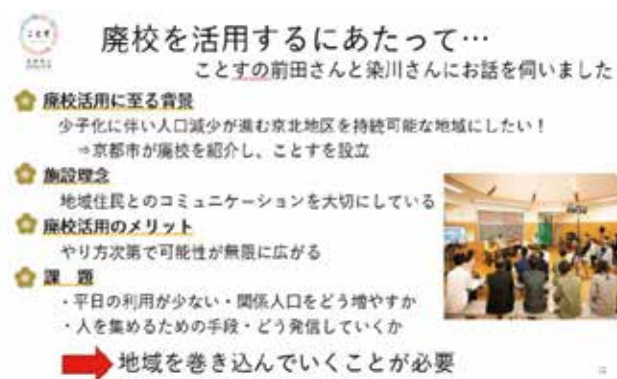
廃校を活用した先進事例として、京都市にある「京都里山SDGsラボ ことす」の前田さんと染川さんにオンラインでお話を伺いました。

ことすは、元京北第一小学校を利活用した施

設で、少子化に伴い人口減少が進む京北地区を持続可能な地域にしたいとの思いから、京都市が廃校を紹介し、設立されました。SDGsがテーマとなっており、「テレワークができる空間」と「地域の方々とコミュニケーションできる空間」を融合した画期的な施設です。施設理念として、地域住民とのコミュニケーションを大切にしており、廃校活用のメリットは、やり方次第で可能性が無限に広がることだとおっしゃっていました。一方で、平日の利用が少ないことや、関係人口をどう増やすか、人を集めるための手段をどう発信していくか、といった課題があることも分かりました。

直接現地視察を行うことはできませんでしたが、お二人から様々なお話を伺い、廃校を活用した政策を行うには、地域を巻き込んでいくことが必要だと気づかされました。

図6 ことすへのインタビュー



6. 政策提案

私たちは、一関市の地域経済活性化対策として、地域資源を活用した地域経済循環のための事業を行う必要があると考え、廃校を活用して、農業の生産力と観光業の稼ぐ力を伸ばすことができる「廃校を活用した植物工場」と「廃校を活用したホラー×イマーシブシアター」という2つの事業例を考えました。

場所は、旧一関市「本寺小・中学校」を選定

しました。同敷地内に小学校と中学校があり、2つの事業を同時に行うことで人材不足を解消することができることと、流通の便が良く、観光地が隣接しているため、農業の流通拡大と観光業の域外流入を増やすのに最適な立地だと考えました。

(1) 廃校を活用した植物工場

一つ目の事業例は、廃校を活用した植物工場です。「植物工場」であるメリットは、以下のとおり4つ挙げることができます。

- ① 天候に左右されずに、生育に最適な環境を自由に設定できる、安定供給・高速生産。
- ② 病原菌や害虫の侵入がなく、無農薬で栽培ができる高い安全性。
- ③ 栽培方法の標準化により、未経験者・高齢者でも従事でき、労務負担の軽減が図られる。
- ④ 光量、水質、肥料の調整により、栄養価に優れた野菜を栽培できる。

次に、「廃校」であるメリットとして、3点挙げられます。

- ① 既存設備を活用することで、植物工場に特に必要な規格化された水道・電気設備が既にあり、改修費を大きく抑えられる。
- ② 教室ごとに育てる植物を区分けし、それぞれの植物に最適な環境を作ることができる。
- ③ 体育館で大規模な栽培が可能である。

また、優れた栄養価を持つ野菜や市場に流通していない野菜など、付加価値のある野菜を栽培することで、他商品と差別化し、独自の流通を拡大することができると考えます。例えば、生野菜に多く含まれるカリウムの含有量を少なく調整した低カリウムレタスは、カリウムの摂取に制限があり、生野菜を食べることができない透析患者や腎臓病患者でも安心して食べるこ

とができます。「我が国の慢性透析療法の現状」（日本透析医学会）によると、透析患者数は年々増加傾向であり、低カリウムレタスの需要が期待されるのではないのでしょうか。その場合、年間の事業予算を図7のように想定すると、年間で約2億2千万円の売り上げが見込まれ、地域の稼ぐ力が高まるとともに、地域で雇用を生むことによって地域の所得が高まることや地域への設備投資が期待されます。

図7 植物工場の事業予算（年間）

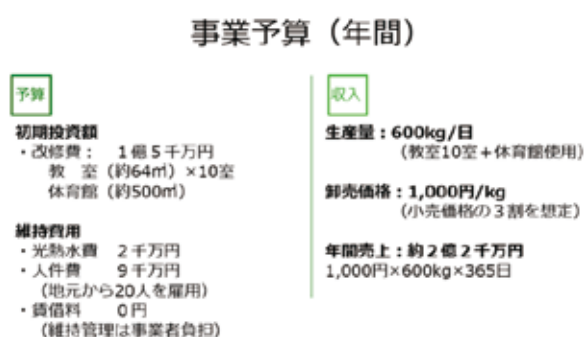


図8 植物工場の事業効果



(2) 廃校を活用したホラー×イマーシブシアター

二つ目の事業例は、廃校を活用したホラー×イマーシブシアターです。廃校と言われると、少し怖いイメージはありませんか？学校には「怪談」が定番ですし、皆さんの学校でも「トイレの花子さん」などの学校の怪談があったの

ではないでしょうか。また、岩手県には座敷わらしやカップパといった不思議な伝説や言い伝えが多く残っていることもあり、まさしくホラーにふさわしい舞台と言えます。

次に、イマーシブシアターについてですが、2000年代にロンドンから始まった「体験型演劇作品」の総称であり、これまでの「観客が客席に座って、舞台上の演者を鑑賞する」という常識を壊し、新感覚のエンターテインメントとして大きな注目を集めています。国内でも有名テーマパークのアトラクションに導入されるなど、ここ数年で大小含めて増えてきており、今後のドラマエンタメとして進化が期待されています。イマーシブシアターの特徴としては、決まった客席・ステージはなく、空間全体が舞台であり、フロアをまたぐような立体空間において、同時多発的に様々なストーリーが進んでいくことや、観客も物語の登場人物になることで観客の介入が物語を左右したり、結末を変えることもあります。このように、非日常で自分が物語の主人公になる疑似体験ができるという点は、お化け屋敷も同様です。つまり、お化け屋敷はイマーシブシアターの先駆けであり、ホラーは体験型コンテンツとの相性が非常に良いと言えます。よって、ホラーを題材にしたイマーシブシアターを廃校で公演してはどうかと考えました。

舞台となる廃校は、旧一関市立本寺小学校です。本寺地区はその昔、骨寺村と呼ばれた荘園でした。かつて、亡くなった人の骨の一部を特定の聖地に納める風習（分骨）があり、この骨寺はそのための場だったのではないかとされています（骨寺村荘園遺跡HPより）。また、本寺小学校の周辺には、骨寺村荘園遺跡や厳美溪などがあり、観光にも立地が良いことから、図9のような宿泊型イマーシブシアターにすることで、公演の翌日に一関市を観光することが

できるのではないかと考えました。

図9 イマーシブシアタータイムスケジュール

Story	タイムスケジュール
旧本寺小学校をリノベーションした廃校ホテルの開業祝賀会が開催されるという、些出入不明の招待状が届いたあなた。	19:30 廃校ホテルにチェックイン
参加費無料という言葉に誘われ当日チェックインすると、ここには幽霊が出るという噂を聞く。	19:40 ホールで他の宿泊客と談笑
	19:50 幽霊が出るという噂を聞く
	20:00 オーナー挨拶
	20:20 部屋で一休み（自由行動）
	??:?? 何かが起こる
	翌朝 昨夜の行動によって異なるエンディング

ターゲットは若い世代です。ホラーは若い世代の男女ともに人気があり、SNSで拡散されやすいと言われています（日経クロストrendより）。「年齢階層別ソーシャルネットワーキングサービスの利用状況」（総務省「通信利用動向調査」）を見ると、13～39歳のSNS利用率は80%を超え、中でも20～29歳の利用率は87.1%と高くなっていることが分かります。また、半数以上の人々がSNSで情報を拡散した経験があることから（総務省「社会課題解決のための新たなICTサービス・技術への人々の意識に関する調査研究（平成27年）」）、「非日常」の体験をより多くの人に共有してもらうことで、口コミによる集客数の増加が見込めます。さらに、イマーシブシアターは、一人一人が異なる体験をするため、リピーターを獲得しやすいこと、コンテンツを変更してリニューアルができることから、集客数の増加が期待できます。

年間の事業予算を図10のように想定した場合、年間で2億2千万円の収入が見込めます。リピーターの獲得で東北最大級の体験型イベント施設となり、継続的な収入が期待できることや、地元での雇用を生み出すことで地域の所得が高まること、地元企業を活用した設備投資により、地域内で所得を循環させることができるようになると思います。

図10 ホラー×イマーシブシアターの事業予算（年間）

事業予算（年間）	収入
予算	収入
初期投資額	● 1回あたりの参加者
● リノベーション費 1億円	50名×2万円
● 維持管理費 2千万円	= 100万円
● 企画・運営費 200万円	● 年間220回程度開催すると想定して、年間2億2千万円の収入が見込める。
● 人件費 1億2千万円	
● 広報費 200万円	
● 廃校の賃貸料は無料	● 地域の創出、地域振興に活用する
	いずれは平日プラン（抽選なし）も増やしていく

図11 ホラー×イマーシブシアターの事業効果



7. まとめ

2つの事業の効果を環境省地域経済波及効果分析ツールにより算出すると、合わせて8.86億円の経済効果が見込まれます。また、所得循環構造は、強みである農業の生産力が高くなることや地域住民を活用することで地域の所得が高くなることから、域内での消費が増えることが想定されます。さらに、宿泊・観光による域外からの消費や付加価値のある野菜を域外へ販売することで、課題であった所得の域外流出を防ぐだけでなく、域内の消費を拡大することができます。このように、地域の中で所得を循環させることで地域経済の活性化が図られ、様々な波及効果が見込まれると考えます。

一関市は未活用の廃校が多いため、この事業を皮切りに、他の廃校も活用し、農業とホラーの町一関市としての立ち位置を確立できればと思

い、今回の政策を提案させていただきました。

図12 2つの事業の効果



8. 結びに

今回の研究にあたって、最も重要視したことは「いかに地域で稼げるか」ということでした。政策提案についても、初めは無難な内容で考えていましたが、(株)価値総合研究所主席研究員、総務省地域力創造アドバイザーの鴨志

田武史先生からアドバイスをいただき、より独自性があり、かつ、稼げるものという視点で、活発な意見交換を行うことができました。短い期間で、根拠があり実効性のある施策としてまとめることは大変でしたが、メンバーで役割を分担し、協力し合ったからこそ、ここまでまとめ上げることができたと思います。通常業務の中ではなかなかできない経験をさせていただき、単に政策形成能力の向上を図るだけではなく、グループ内での意見の調整やまとめ方についても学ぶことができたと感じています。

最後に、ご指導いただきました鴨志田先生、オンラインでお話を伺いました京都里山SDGsラボ ことすの前田様と染川様、快く研修に送り出してくださった職場の皆様、そして研修中お世話になった東北自治研修所職員の皆様から感謝申し上げます、レポートの結びとさせていただきます。

講師コメント

Bグループの政策は、「廃校を活用した植物工場」と「廃校を活用したホラー×イマーシブシアター」という2つの廃校活用策を提案したのですが、地域経済循環分析をはじめとする調査分析による客観的根拠と独自性あるアイデアを併せ持った説得力ある政策となっています。

地域経済の活性化には、まず、地域経済の構造や特徴を正しく把握することが重要であり、RESASにも搭載されている地域経済循環分析によって、これらを俯瞰的かつ客観的に把握することは、政策立案の初めの一步として重要です。しかし、これだけでは「農業が強い」「消費が弱い」など、やや漠然とした特徴把握までしかできず、具体的な政策立案には、丁寧な地域資源の掘り起こしと、政策立案者のアイデアも重要となります。

今回のBグループの政策では、「イマーシブシアター」が特徴的ですが、こうした、政策立案者の「やってみたい」「面白そう」というアイ

デアに、妥当性や説得力を与える裏付けとして、地域経済循環分析をはじめとする定量的な分析結果やデータを活用しています。客観的な根拠と、独創性のあるアイデアをうまくつなげるストーリーやロジックを組み立てていくことが、地方創生において求められる政策立案の姿であり、この研修では、Bグループをはじめとして各グループが、楽しみながら、悩みながらもこうしたプロセスで政策立案を実践していただけたと感じています。

今回の研修の中で習得したツール、データ、考え方、さらには受講者同士のネットワーク等は、後々、様々な場面で役に立つことがあろうかと思います。是非、今回の経験をこれからの業務に積極的に生かし、皆さんの地域の活性化が進んでいくことを願っています。

(株)価値総合研究所 主席研究員
総務省地域力創造アドバイザー
鴨志田 武史



1. はじめに

少子高齢化の進行に伴う出生率の低下に加え、進学や就職を機会に多くの若者が地方から選択肢の多い首都圏等へ流出するという社会構造を背景に、若い世代の人口減少が全国の多くの自治体にとっての大きな課題となっています。

私たちCグループでは、その解決に向けて「若者の移住・定住」をテーマとして掲げ、リーダーの出身地である秋田県秋田市をモデルとして政策提言を検討しました。

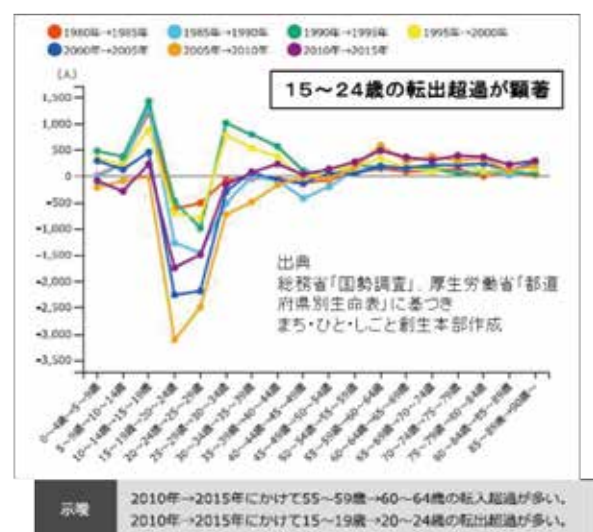
2. 現状と課題

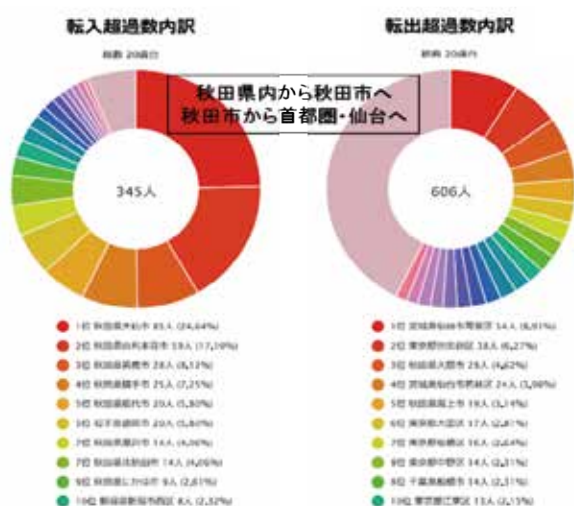
はじめに、RESASや第14次秋田市総合計画などをもとに秋田市の現状分析を行い、テーマである若年層の定着に関連する課題と市の方向性について確認を行いました。



秋田市は人口約30万人を要する秋田県内唯一

の中核市で、県人口の約3割を占めています。また、県内にある4年制大学等の高等教育機関のほとんどが市内に立地しており、多くの学生が集まる学園都市としての側面も持ち合わせています。しかし、進学や就職に伴う首都圏や宮城県仙台市などへの20～24歳の年齢層の流出が顕著であり、第14次秋田市総合計画のなかでも「若者にとって魅力あるまちづくり」を掲げ、人口減少社会に対応した労働力の確保を課題と捉え、市内への定着を図ることとしており、特に大学生に関しては地元定着を一層促進する必要があるとしています。





【出典】総務省「住民基本台帳人口移動報告」

次に、課題へのアプローチ方法を検討するために、現状とあるべき姿とのギャップの確認を行いました。

秋田労働局職業安定部が公表している直近の秋田県内の新規大学等卒業者の就職内定状況では、県内への就職内定割合が約32%となっているのに対し、秋田県が実施した若年者の県内定着・回帰等に関する意識調査において「将来も秋田に住みたいと思う」と回答した県内在学者の割合は61.3%となっており、「実際の県内就

職実績」と「大学生の県内に住みたいという意向」との間には約30%のギャップが存在することが確認できます。

令和2年3月新規大学等卒業者の就職内定状況

类别	项目	调查 人数 (人)	居民满意度 (人)			居民满意度 (%)	居民意见 (人)			居民意见 (%)	居民意见 (%)		
			非常满意	满意	不满意		非常满意	满意	不满意		非常满意	满意	不满意
总体	非常满意	2,000	1,000	1,000	50.0	1,000	1,000	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	
	满意	1,000	1,000	1,000	50.0	1,000	1,000	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	
分地区	非常满意	1,000	1,000	1,000	50.0	1,000	1,000	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	
	满意	1,000	1,000	1,000	50.0	1,000	1,000	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	

出典：令和2年3月末現在 秋田労働局職業安定部公表資料

若年者の県内定着・回帰等に関する意識調査報告書 秋田県(令和4年1月)

Q.2-1 卒業後の就職先は、秋田県内・秋田県外のどちらで考えていますか？

選別項	計	性別				年齢				学校所在地				
		男性	女性	割合	割合	初級専攻	初級普通	初級専攻	初級普通	割合	割合			
新選出者	725	53.7%	278	51.8%	442	55.1%	12	90.0%	331	58.0%	314	49.0%	80	58.4%
2級選出者	524	48.3%	252	48.2%	390	44.9%	12	90.0%	240	42.0%	327	51.8%	57	41.6%
計	1,249	50.0%	530	100.0%	832	100.0%	24	100.0%	571	100.0%	641	100.0%	137	100.0%

Q.3-1 将来(今後も)秋田に住みたいと思いますか。

調査項目	計	性別		学校所在地										
		男性	女性	国語をしない	教習所内	教習所外	教習所外							
国語をしない	539	69.6%	249	70.6%	516	69.2%	14	58.3%	355	61.3%	49	78.6%	96	71.5%
国語をしない	416	30.4%	154	29.4%	246	30.7%	19	41.7%	221	38.7%	155	24.3%	30	28.5%
計	765	100.0%	572	100.0%	802	100.0%	29	100.0%	576	100.0%	164	100.0%	132	100.0%

「実際の就職実績」と「大学生の意向」との間に「ギャップ(30%)」がある

このギャップが生じる原因について検討するため、学生の希望職種とそれに対応する業種の職種別従業者数割合を比較したところ、希望職種上位50%を占める医療、学校教育、公務等の実際の就業者の割合は約30%程度であることが分かり、ここから「大学生の希望職種」と「秋田市の産業構造上の人的需要」との間に存在するギャップが、学生の就職実績と定着意向のギャップを生じさせる原因のひとつであると考えました。

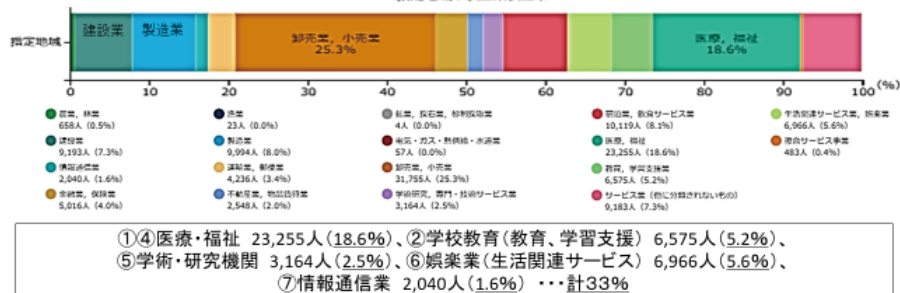
秋田市の産業構造における従業員数の割合と大学生の希望職種の比較

①医療系、②学校教育、③公務、④福祉・保健衛生、⑤学術・研究機関、⑥製造業、⑦情報通信業

比較

従業者数(企業単位) 2016年

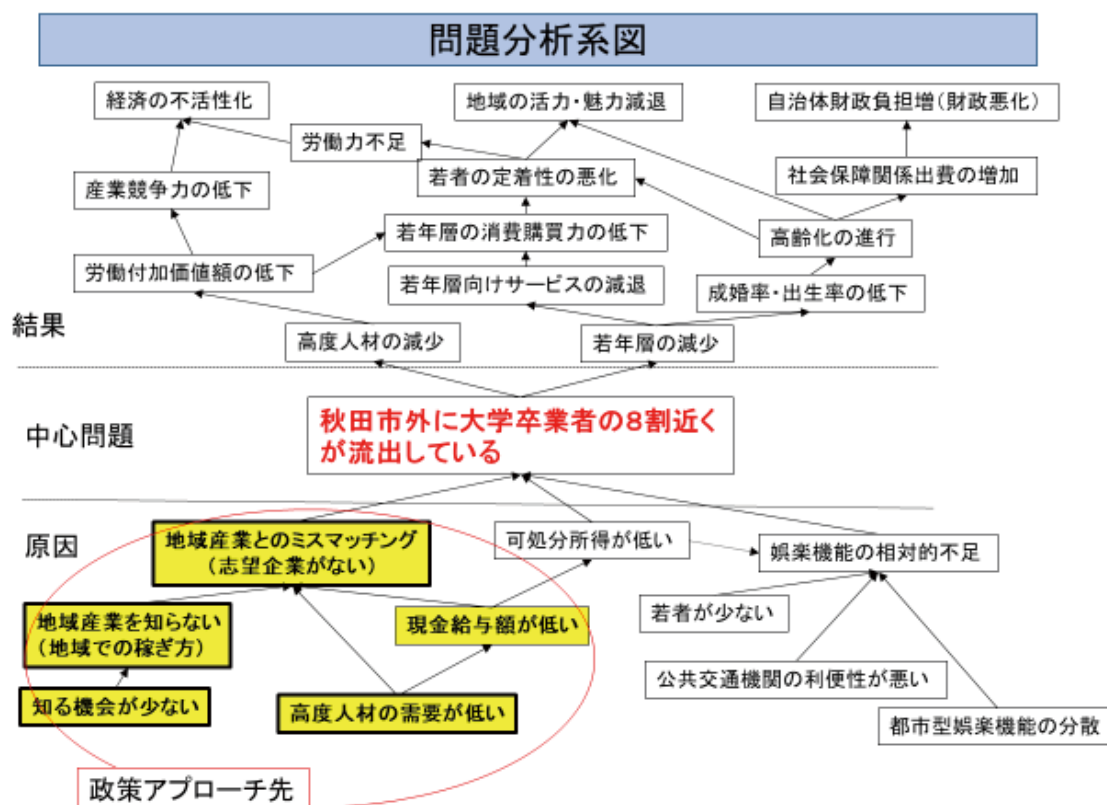
指定地域：秋田県秋田市



特に高度な専門性を必要とする医療・福祉を除き
「大学生の希望職種」と「秋田市の産業構造上の人的需要」との間にはギャップが存在

ここまでの現状分析と秋田市の方向性を基に、令和2年3月時点での秋田市内大学卒業者の市内就職率が23.6%であることを踏まえ、秋田市外に大学卒業者の8割近くが流出している

という事実を中心問題として定義し、その原因と結果としてもたらされる諸問題について、問題分析系図を活用して考察しました。



原因については、地域産業とのミスマッチング、可処分所得が低い、娯楽機能の相対的不足などがあげられます。また、市外への大学生の流出によって生じる問題としては、高度人材の減少とそれに伴う産業競争力の低下や経済の不活性化、若年人口の減少による成婚率や出生率の低下に伴い生じる社会保障関連出費の増加や若年層の定着性の悪化などに繋がります。

今回は、秋田市が課題として捉えている人口減少社会に対応した労働力の確保を念頭に、地域産業とのミスマッチングとそれに関連する諸原因をアプローチ先とし、ターゲットを明確に「大学生」に定めたうえで、その市内就職率33%（対現状比で10%増）を目標に掲げた政策を

検討することとしました。

3. 現地視察

現状・課題の分析を踏まえて具体的な政策を検討するにあたり、大学と産業が結びついた先進的な取り組みを行っている宮城県仙台市を訪問し、仙台スタートアップ戦略についてヒアリングをしてきました。

仙台市は、2020年7月に内閣府からスタートアップ・エコシステム推進拠点都市として選定されるなど、スタートアップや起業支援に注力している自治体です。

スタートアップ戦略については、本年7月に新たに策定されたものであり、今後、より一層

スタートアップ支援を強化していくこととしており、①社会課題の解決、②新たな産業の創出、③多様な働き方の選択肢の拡大を大きな目標に掲げ、各種事業に取り組まれています。

今回は仙台スタートアップ戦略の構成事業のうち、政策提言にあたり参考とした3つの事業を紹介します。

1つ目は、政策を地域一体となって進めるための枠組みである「仙台スタートアップ・エコシステム推進協議会」についてです。この協議会は、自治体、経済団体、金融機関、大学等がそれぞれ独立してスタートアップや起業に対する支援を行っている状況であったものを、関係団体が同じ目標を向いて連携のとれた支援をしていくために設立されたものです。

秋田市においても、仙台市と同様に明確な目標に向けて一体的な支援が可能な体制の構築が必要ではないかと考えました。



関係団体と連携した起業支援組織の設置秋田市においても一体的な支援体制の構築が必要ではないか

2つ目は「起業家支援プログラム」です。仙台市では「東北ソーシャル・イノベーションアクセラレーター」と「東北グロースアクセラレーター」の2つの起業家集中支援プログラムを実施しています。

東北ソーシャル・イノベーションアクセラレーターは、社会課題の解決を第一義に展開し、経済的持続性と社会インパクトを備えたスタートアップ支援プログラムです。

一方で、東北グロースアクセラレーターは、

社会性と事業性を両立しつつ特に急成長・急拡大を志向し、地域を超えたより広い市場を目指すスタートアップ支援プログラムです。このうち、東北ソーシャル・イノベーションアクセラレーターにおける社会課題の解決に係る起業の視点を秋田市に取り入れることが出来ないかと考えました。



最後に「SENDAI NEW PUBLIC」です。これは、地域の社会ニーズと大学等の研究シーズにギャップが生じている現状を踏まえ、社会ニーズと研究シーズを結びつける支援を行うことで社会課題の解決を図っていくものです。

秋田市にも複数の大学等が所在していることから、大学等の研究シーズを活用した地域の課題（高齢化等）の解決を図ることを若者の定住に結びつけることはできないかと考えました。



4. 政策提案

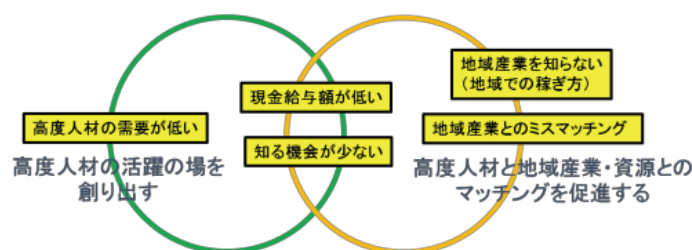
仙台市の取組を参考にしながら、現状分析と視察の結果を踏まえ、大学生の定着を促すため

の政策として、「高度人材の活躍の場の創出」と「高度人材と地域産業・資源とのマッチング」を行う「秋田を担え！アキチャレ学生SS（ステップアップ・スタートアップ）事業」を提案します。

この事業は大きく分けて2つの柱で構成されます。1つ目は、大学生等の市内企業への就職、定住を促す政策である秋田市版ステップアップです。これは大学生に秋田市内に根付く既存企業を知ってもらうとともに、既存企業と接する機会を増やすための取り組みで構成しています。

2つ目は、専門的な知識や技術を持った人たちが活躍できる場を創出するための秋田市版スタートアップです。これは、仙台市のスタートアップ戦略のなかで取り組んでいる「東北ソーシャル・イノベーションアクセラレーター」と「SENDAI NEW PUBLIC」を参考に、既存企業と大学等の高等学術・研究機関の連携を促進して秋田市が抱える社会課題にコミットした新たなサービス等を生み出すことで、既存企業の高度化や新創業を呼び起こすため政策です。

政策の方向性 大学生(高度人材)の活躍の場を生み出し、定着と地域貢献を促す



施策組成の方向性

施策Ⅰ 秋田市版ステップアップ

- ① 地域資源(企業)の認知度UP(秋田市を選択する理由を増やす)
- ② 地域資源(企業)との関係性UP(秋田市を選択しない理由を減らす)

→ 秋田市以外で就職

効果: 秋田市で就職

施策Ⅱ 秋田市版スタートアップ

- ① 事業の高度化や起業に関心を持つ企業・人材UP(する理由を増やす)
- ② 事業の高度化や起業に踏み切る企業・人材UP(しない理由を減らす)

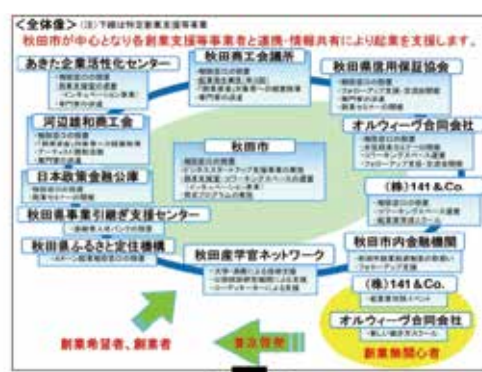
→ 秋田市以外で起業

効果: 秋田市で事業の高度化・起業

事業における具体的取り組みは、大きく分けて3つあります。

1つ目は推進基盤の強化になります。既に秋田市や秋田県、商工会議所や日本政策金融公庫などの金融機関が創業を支援するネットワークが存在しますが、実態は各団体がそれぞれ独立した支援を行っている状況です。そこで仙台市の仙台スタートアップ・エコシステム推進協議会に倣い、秋田市産学官金連携協議会として再組織化することで、若者の就職と定住を共通の目標に掲げて一貫した支援が可能となる環境整

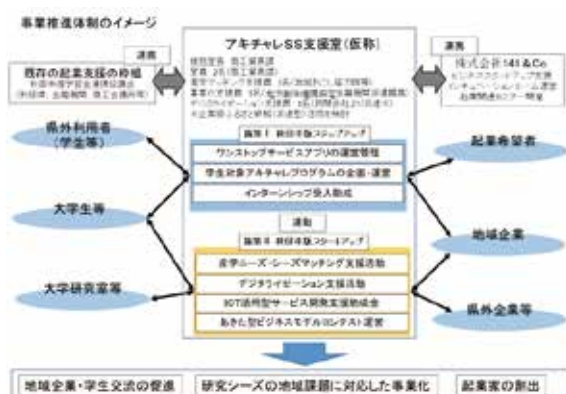
備を行うこととします。



秋田市産学官金連携協議会として組織化

出典 秋田市の創業支援ポータルサイト「アキチャレ」<https://www.akitchallenge.jp/>

また、組織間の連携体制を整えるだけでなく、実際に事業を推進するための現場体制の構築も必要となります。企業や大学・学生、そのほかの連携する組織や団体との橋渡し役としての機能が求められる為、事業を行う上で必要となるスキルや知見を持つ人材を確保するべく、企業版ふるさと納税制度や地域おこし協力隊制度等を活用して、金融機関やICT関連企業の社員、起業等に興味関心のある人材を呼び込み、マッチング支援員として活躍してもらうことを想定しています。また、地域おこし協力隊で本業務に取り組んでもらう隊員には、従事期間を通じて学生と共に市内企業や産業、暮らし等の秋田市の魅力に触れてもらうことで、期間満了後も市内へ定住してもらうことも期待できます。



2つ目に「育成人材の裾野拡大育成」のため、大学生へのアプローチに適したツールの開発を提案します。秋田市では既に創業支援のためのポータルサイトを運営していますが、あくまでも起業創業に興味のあるユーザーによる能動的なアクセスを想定しているため、市内企業の魅力の発信も行えるツールを新たに用意することが必要となります。また、既存ポータルサイトでは創業に関わる各団体の支援情報を得ることができますが、実際に支援を受けるためには、各団体のホームページに遷移して、各窓口で相談するという流れになっており、利用者側

の視点に立つと手続き上の煩わしさを感じざるを得ません。

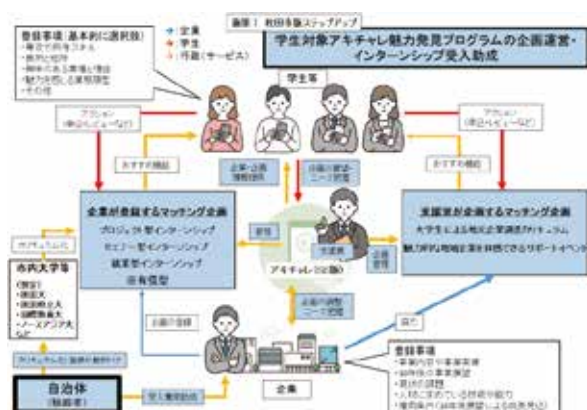
以上より、既存ポータルサイトでは、本事業で想定するアプローチを行う上で機能面での不足があること、そしてより多くのターゲットに対して支援を届けるためには利用者にとっての使いやすさを向上させたツールが必要と考えられます。そこで、主に大学生の利用を想定し、市内起業からのお知らせや就職関連セミナーやインターンシップの参加募集、起業・創業に関する支援サポート等、就職や起業に関連する各種情報を集約して提供でき、かつ、イベント参加や支援サポートの申し込みなどの手続きをワンストップで行えるようなスマートフォン向けアプリケーションを開発します。



このアプリでは、ユーザーである学生や企業が相互交流を促進するためのイベント登録を行える機能を持たせます。企業が大学生とのマッチングイベントを企画してアプリ内に掲載し、学生がエントリーするといった利用が想定され、イベント内容としては企業インターンシップのほか、事務局が学生のニーズなども踏まえて、市内の企業と連携して行う職業体験イベントやセミナーなどが考えられます。特にインターンシップに関しては、有償型を原則とすることで、受け入れ側と学生側の双方に責任感を持って実際の就業を意識して取り組んでもらうよ

うに促すことが必要と考えます。これにより、学生には企業への理解や愛着を持ってもらうことにつながり、企業側にも学生をよく知ることができる機会を提供できるため、将来のミスマッチのリスクを減らすことに繋がるのが期待できます。

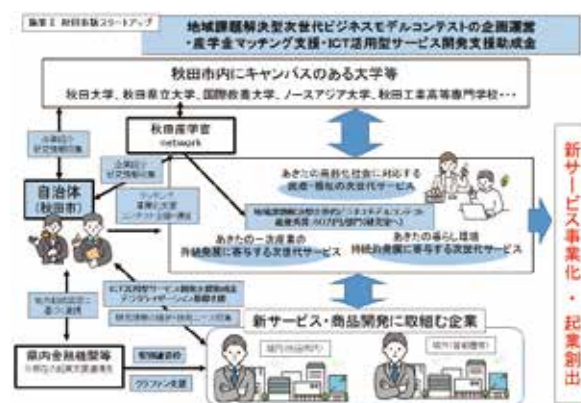
有償型インターンシップを実施する企業に対しては、給料や交通費などを助成することで企業負担の軽減を図り、積極的な実施を促していくことを想定しています。また、学生側の利用率を高めるための仕掛けとしては、大学に対して協力を働き掛け、本事業に関連するインターンシップを大学の就職支援と結びつけることにより、単位取得等の優遇措置を設けてもらうなど、学生に対するアドバンテージを用意することを検討する必要があると思われます。



3つ目の「高度人材が活躍する場の創出」の取り組みについてですが、秋田市にある大学等の研究シーズを資源として捉え、企業との共同研究と製品サービス開発を促すべく、企業の高度化や起業に繋がる支援策を想定しています。ここでは、単に産学連携を推進することを目的とはせず、医療福祉や一次産業などの分野において秋田市が抱える地域課題の解決を重視します。その過程において学生の関与を強めることで、地域の課題解決にコミットしたサービスを

生み出すと共に、サービスを提供する企業において学生が活躍できる場の創出、又は学生自身による起業を生み出すことにつなげられないかと考えました。

具体的な取り組みとしては、市主催のビジネスコンテストを想定しています。市が課題として捉えている社会問題をテーマに、その解決策となるサービスをビジネス展開することを大学、学生、企業に関心をもって取り組んでもらうものです。秋田市では事務局のマッチング支援員を中心にコンテストに参加する大学と企業のマッチングを行い、優秀なアイデアに対する賞金の授与や広報活動を通じて、他の学生や地域社会の興味関心を生み出すことに加え、既存の創業支援策と組み合わせることで、若年層の起業マインドの向上を図ります。また、金融機関にも協力を依頼し、事業化に際して必要となる資金確保のため、特別融資枠の設立やクラウドファンディングによる資金調達支援を行います。



5. 財源確保について

本事業において核となるツールであるワンストップ型アプリケーションは、求める性能を担保するために開発段階において多額の費用を要することとなります。その負担軽減のためにも財源確保は重要となります。

本事業の財源としては、国の「デジタル田園

都市国家構想推進交付金」の活用を見込めるものと考えます。この交付金はデジタルを活用した地域の課題解決や魅力向上に資する取り組みが対象となり、その中でもT Y P E 1に分類される取組は比較的求められるハードルも低く、本事業のようなアプリケーションサービスの提供などでも活用しやすいものとなっています。

初年度のワンストップサービス環境の整備に係る財源について



6. 成果や社会的な影響について

本事業活動によって生み出される直接的な産

物であるアウトプットとしては、マッチングアプリ、産学連携カリキュラム（就労型インターンシップ等の機会）、地域課題解決型ビジネスプラン、事業化推進に向けた特別融資枠、事務局のマッチング支援員として活躍する産学官連携をサポートする人材などが挙げられます。これら産物によって生じる短期的効果（アウトカム）について整理すると、学生のアプリの利活用による地域の企業を学生が知る機会や就労型インターンシップへの参画を通じた学生と企業のマッチング精度の向上、ビジネスプランコンテストから派生した地域企業の新サービスの事業化や大学等の研究シーズの高度化などが見込まれます。そして、これらのアウトカムの積み重ねにより、今回の一番の狙いである大学生の市内就業・定着率の向上や、高度人材の雇用の場の創出、企業サービスの高度化による給与水準の向上、地域課題の解決などのインパクト（長期的効果）が期待できるものと考えています。

ロジックモデルの図式



7. おわりに

人口減少社会にあって、持続可能な地域づくりにとって欠かせない人材の確保のための移住・定住政策について検討を行うべく、グループのメンバーそれぞれの知識や経験、現地視察を通じて得られた新たな発見や中堅研修全般で学んだ内容などを組み合わせて取り組むこととなりました。全国の自治体が移住定住者の呼び込みに力を入れてそれぞれで特色ある政策を打ち出している中で、生活の基盤となる仕事に着目し、地域産業の振興を担う人材を確保するた

めにはどのようなアプローチが良いのか、という視点で考察を進め、今回の「秋田を担え！アキチャレ学生SS事業」を政策提案としてまとめることができました。

この政策を考えるにあたって、御指導いただいた関先生、視察を受け入れてくださった仙台市の皆さま、政策を競い合った第210回研修生のおかげであると感じています。携わっていただいた皆様のこれからのご多幸、ご活躍を祈念しております。ありがとうございました。

講師コメント

今年度の政策形成シミュレーションⅡの目的は、人口減少と高齢化が同時進行するという大きな時代の転換期にあって、その変化に合わせた自治体政策を形成できる能力を学ぶ事にあります。

今回の4回の研修で最も重要視した点は、地域の問題を発見する能力を身に着けることと、自らの意見を持つということにあります。グループワークでは、一人では気づかない視点、多様で柔軟な発想、議論を通じての分析と政策作成へと導くことが可能です。しかし、グループ議論するためには、各人が自らの意見や提案をもって臨むことが重要となります。

今回発表したグループの中でCグループの移住定住政策「秋田を担え、アキチャレ学生SS事業」を最優秀として選定しました。Cグループは、政策形成ステップの最初の段階となる、地域の現状を丁寧に分析できました。RE S A S等のデータベースを活用し、人口構造、若者の県外への就職先の数値から流出傾向をつかむと同時に、秋田県の意識調査を分析し「将来も秋田県に住みたい」が63%もいるのに、実際は

県外への就職が多いという現状を明確にしたことで、問題の本質に迫ることができました。

第2ステップとなる、問題分析系図作成では、原因と結果を明確に図表化できたことで、第3ステップとなる政策立案に道筋を描くことができました。

第3ステップの政策立案では、視察や関係者のヒアリングを土台として大学生の市内企業への就職と定住促進となる「秋田市版ステップアップ」と専門知識や技術を持つ人材が活躍できる場の創出となる「秋田市版スタートアップ」という二つの政策が提案できました。各々に具体的事業が示され、アウトプット（産物）、アウトカム（短期的成果）、ソーシャルインパクト（長期的影響）まで明確に記述できており、今後秋田市でも実装しても良い程度の政策となったことは、研修の成果と言えます。

(株)ローカルファースト研究所 代表取締役
東洋大学 客員教授
関 幸子

第 211 回中堅職員研修 政策形成シミュレーション〔持続可能な地域社会への政策戦略〕



新しい農業で、稼げる農業へ ～新南部町農業ネットワーク構想～

<Dグループ>

山形県 竹田 紘輔 南部町 坂本 裕昭 名取市 若林 潤
山形県警察 大竹 和也 本宮市 早川 舞

1. はじめに

人口減少・少子高齢を踏まえ、地域社会の持続のために行政が行う政策をグループで立案する演習を行いました。

Dグループでは、「産業創出と地域雇用創出」をテーマに掲げ、メンバーの所属である青森県南部町をモデルとして政策立案を行いました。

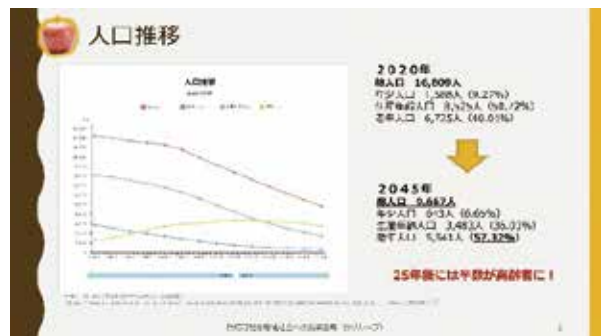
2. 現状と課題

南部町は、平成18年に3町村が合併し誕生しました。青森県の南東に位置し、東は八戸市、南は岩手県に隣接しています。基幹産業は農業で、特に果樹栽培が盛んです。南部町は”フルーツ王国”と呼ばれており、りんごやサクランボ、洋ナシなど1年を通してフルーツを楽しむことができます。また、稲作や畑作なども行っています。



南部町をモデルとして政策を検討するにあたり、初めに南部町の現状と課題を把握するため、RE S A Sなどを活用し、現状の分析及び課題の把握を行いました。

国勢調査において、2020年に総人口16,809人（高齢化率40.01%）である南部町は、2045年には総人口9,667人（高齢化率57.32%）と、総人口の半数以上が高齢者となり、人口減少と高齢化が大きな課題となることが確認されました。

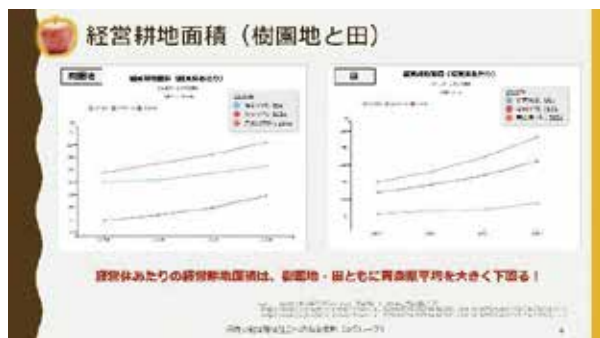


南部町の農業経営者の平均年齢は67歳と青森県平均（65歳）より高く、さらに、全国平均や県平均よりも伸び率が大きい状況です。

また、就業人口は減少しており、平成17年には3,313人でしたが、平成27年には2,297人と、10年間で約1,000人減少しています。



経営体あたりの経営耕地面積は、樹園地では、経営耕地面積が全国平均を上回っているものの、青森県平均を大きく下回っています。また、田の経営耕地面積は全国平均・県平均を大きく下回っています。



この現状を踏まえ、「農家の所得」が農業就業人口の減少と関係性が高いのではないかと考えました。そこで、南部町のふるさと納税で一番人気のあるりんごと主要作目である水稻についてどのくらい稼げるのか調べました。

りんごは、品種が“ふじ”の場合に「おい性台」と「普通性台」の2つの栽培方法の違いがどのくらい所得に影響を与えるのかを調査しました。また、水稻は、耕地面積の違いがどのくらい所得に影響を与えるのかを調査しました。なお、データは、青森県農林水産部の主要作目の技術・経営指標を使用しています。

○りんご＜経営収支試算（10a当たり）＞

(1) おい性台・ふじ・無袋・3.0ha 規模

粗収益	1,015,740 円
経営費	578,222 円
所得	437,518 円
所得率	43.1%

(2) 普通性台・ふじ・無袋・2.5ha 規模

粗収益	801,900 円
経営費	499,172 円
所得	302,728 円
所得率	37.8%

○水稻＜経営収支試算（10a当たり）＞

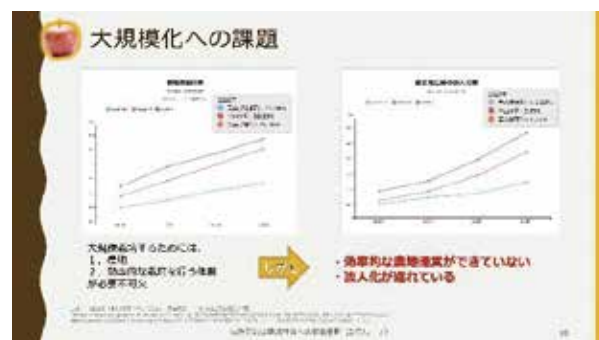
(1) 水稻・3.0ha 規模

粗収益	133,080 円
経営費	109,106 円
所得	23,974 円
所得率	18.0%

(2) 水稻・12.0ha 規模

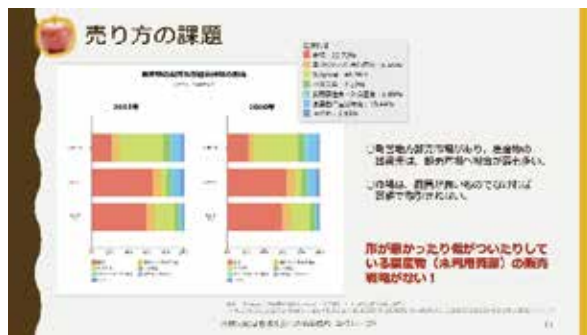
粗収益	133,080 円
経営費	100,586 円
所得	32,494 円
所得率	24.4%

経営収支試算の結果から、農業で稼ぐためには①効率的な栽培方法の実施、②耕地面積の大規模化を行うことが必要であると考えました。そこで、農地流動化率と農業経営体の法人化率を調査すると、南部町では、農地の効率的な運用や大規模栽培を行うための体制づくりが全国平均や県平均を大きく下回っていることが明らかになりました。



また、農業で稼ぐために、売り方の問題にも着目しました。南部町には、全国的にも珍しい町営の地方卸売市場があり、農家の約47%は卸売市場へと農産物を出荷しています。

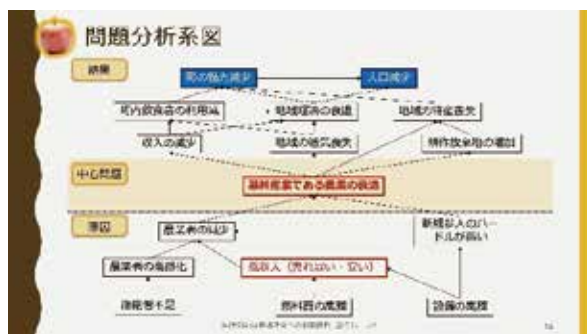
市場では、品質が良いものは高値で取引されますが、見た目に問題のある農産物は、自家消費やジュース等の特定の加工品にするなど、販売戦略が非常に乏しいのが現状です。



3. 問題提起

Dグループでは、これまでの現状分析を基に【基幹産業である農業の衰退】を、南部町を取り巻く諸問題の中心に据えました。そして、その原因は何なのか、結果としてどのような問題が起こるのかをグループ内で話し合いを重ねました。

その結果、「低収入」の解決こそ、【基幹産業である農業の衰退】から脱却するために取り組むべき最重要課題であると位置付けました。



また、【基幹産業である農業の衰退】は、耕作放棄地の増加など、農業に関する問題を引き起こすだけではなく、「町の魅力減少」や「人口減少」にまで発展していく問題であると捉え、政策の検討に着手しました。

4. 現地調査

現地調査では、先進的な取り組みをしている青森県弘前市と株式会社舞台ファームからお話を聞くことができました。

弘前市は、生産量日本一のりんご産地ですが、

高齢化や担い手不足、それに伴う生産量・販売額の減少や関連産業の衰退など様々な課題に直面していました。また、TPP協定による環境変化や国の農業政策の変化などへの対応が必要であることから、将来を見据え、さらなる成長を成し遂げるために、「りんご産業イノベーション戦略」を策定し、生産・加工・流通分野における技術革新をはじめとした新たな取り組みを推進しています。



株式会社舞台ファームは、「未来の美味しいを創る。」を目指し、自社での野菜やお米などの大規模な生産体制の確立だけでなく、大学と連携した農業課題解決へ向けた新技術の開発や福島沿岸部への農業再生に向けた営農支援など、様々な事業を展開しています。

また、農業法人としては唯一、セブニーイレブンのベンダーとして契約を締結したり、アイリスオーヤマ社と連携し、自社農場・農業者連携のお米を販売したりするなど、販売戦略にも力を入れています。



現地調査の結果、①産学官連携による技術力・

効率性を向上させること、②生産・集約・加工・販売まで一元的に実施すること、この2つを主要な解決策とし、【基幹産業である農業の衰退】を解決することができるのではないかと考え、政策を検討しました。



5. 政策立案

Dグループが提案します政策は、大学・高校などの教育機関、自治体、農家、民間企業の4者で作る新しい農業関係、「新南部町農業ネットワーク構想（4N構想）」です。



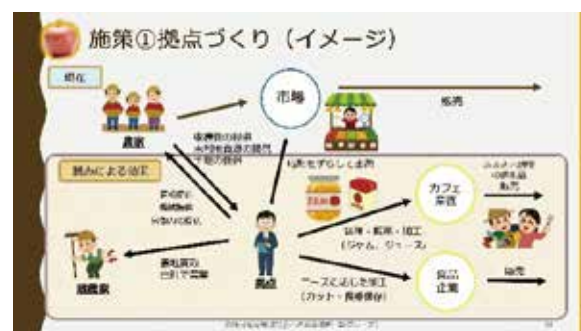
4N構想では、①連携拠点の整備、②産学官連携による農業の推進、③農作業効率化のためスマート農機導入補助、の3つの施策を実施します。

＜①連携拠点の整備＞

産学官連携を推進するため、また、新しい雇用の場の創出を目的とし、4N構想の拠点づくりをします。



多くの分野の人が気軽に意見交換できるだけでなく、果実等の保管場所や加工場、カフェなどの併設も計画しています。個人では取り入れにくい技術や、生産量が少なく効率性が上げにくい作業を協力して行うことにより、より少ない投資で最大の効果を生むことを期待しています。意見交換による連携事業については後述します。



例えば、「2. 現状と課題」で述べたとおり、南部町の農家の約47%は市場へ農産物を出荷しています。個人農家では、長期保管できる設備を設置することは難しいですが、本拠点では、個人農家が長期保存できる保管場所を提供し、出荷量を見ながら出荷時期を検討することができます。

加工場では、見た目に問題のある農産物を加工し、新たな特産として販売します。ふるさと納税の返礼品としても活用できます。また、株式会社舞台ファームが実施しているカット野菜の販売のように、顧客のニーズに応じた販売にも対応できます。

これまでにない新しい販路により、売上を伸ばし、経営拠点の大規模化を図ることで、農家の所得増を目指します。

拠点整備は、様々な農業データの活用、スマート農機の運用支援、補助労働力の提供、遊休地や耕作放棄地の利活用など、農業者同士をつなぐ役割を果たす新たな雇用も創出します。

耕作放棄地の解消のためには、農業をやめる人から農業をやりたい人・拡大したい人へ切れ目なく引き継ぐことが重要です。しかし、農地の場所やタイミングなどの問題から、マッチングはとても難しいと考えます。

そこで、拠点では離農者から農地を買い取り、自社で農業を行い、新規就農者や事業拡大したい方へ農地を提供（売却または賃貸）する役割をしていただこうと考えます。

また、南部町には、県立の農業高校が立地しており、将来的には拠点の運営を高校生が主体となっていくことを想定しています。高校生と一緒に地域のことを考え、アイデアを形にしていくことで、農業の新たな可能性を模索しながら、郷土愛の醸成へとつなげます。

の方策を農家へ提供してもらいます。また、大学と民間企業の間では、共同研究や情報交換などができると考えます。

地元農業高校からは、ドローンによるりんごの人工授粉の研究の実証実験を行います。また、民間企業と連携した特産品の開発やインターンシップを実施します。

民間企業からは、技術やノウハウを生かした、新たな販路の開拓や販売、AI画像解析による害虫発生状況確認やドローンによるピンポイント農薬散布といったスマート農業の支援、農業者の法人化支援を考えています。

支援された農家の実証実験による実績を提供することで、学校や企業は、研究成果の蓄積ができ、研究をさらに進めることができると考えています。

そして、自治体は、産学官での意見交換ができる拠点を整備し、そこで行われる意見交換がWin-Winの関係になるようにします。また、全員が同じ方向性【基幹産業である農業の衰退】を向くよう支援を行い、経費がかかるスマート農機の導入に対し補助を行います。



《②産学官連携による農業の推進》

産学官連携による農業の推進は、大学や農業高校、民間企業の研究成果や技術で、農家を支援します。

大学からは、果樹の長期保存の研究やブランド開発、剪定技術学習支援システムの構築など



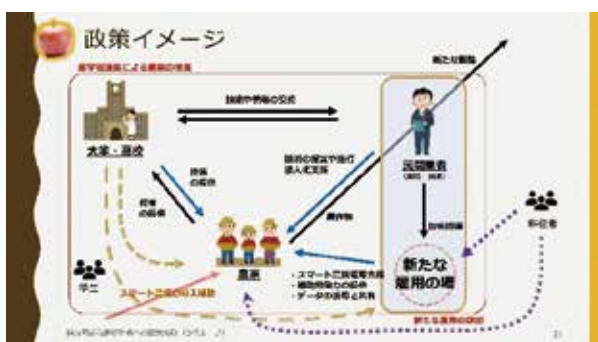
《③スマート農機導入補助》

農業を大規模化し、作業を効率的に行うためには、スマート農機の導入は不可欠であると考えています。また、スマート農機は力作業が難しい高齢生産者などにとって、農業を継続する手助けになると考えます。しかし、スマート農

機導入の課題は、費用が高額であることです。

そこで、生産性向上が期待できる先端技術を活用した農産物栽培の普及啓発及び活用できる人材の育成を図るため、スマート農機導入に対し補助金を交付します。

今回提案するスマート農機導入補助は、2戸以上の農家で組織する団体や農業法人などを対象としております。“稼げる農業”のためには、農地の集約が必要であると考え、個人農家は対象外にします。なお、「大規模化したい」、「法人化したい」と考えている個人農家への支援は、①で説明した拠点において、相談や法人化支援、農機のリースなどを行います。



以上、3つの施策を軸に、4N構想を進め、【基幹産業である農業の衰退】を解決へと導きます。

4N構想は、これまでの小規模に個人で行う農業から、大規模に効率よく行う“新しい農業”を推進し、“稼げる農業”への変化をもたらします。

また、産学官連携により、大学生や高校生と一緒に農業を考えることで、卒業後の進路に農業を選択することが期待されます。

さらに、拠点が創出する新しい雇用は、町への移住者の増加につながることも期待されます。基幹産業の関係人口を増やすことで、町全体の活性化へとつなげます。

6. 効果と目指す方向性



4N構想を実施することで、アウトプット（産物）として、スマート農機の導入増や農業法人の増加が期待されます。

アウトカム（短期的成果）としては、農作業の省力化や収穫量の増加、農業者の所得の増加が期待されます。そして、インパクト（長期的影響）としては、「稼げる（魅力ある）農業」へと農業のイメージが変化、所得増加による税収の増加などの効果が期待されます。



「新しい農業で、稼げる農業へ。～新南部町農業ネットワーク構想～」は、大学・学校の教育機関、自治体、農家、民間企業がそれぞれの強みを生かしながら連携し、「人材の確保・育成」、「農業の生産性・効率性が向上」、そして、「稼げる農業」へ繋げていきます。「稼げる（魅力ある）農業」だからこそ、さらに人材が集まります。そして、地域で持続可能な好循環を生み出せると考えています。

また、この3つの施策は、多様な人材が活躍

できる環境づくりに貢献すると考えます。スマート農機導入は、高齢生産者が活躍を継続する助けとなります。「稼げる（魅力ある）農業」へのイメージ変化は、就農希望者を呼びます。拠点が創出する新しい雇用は、南部町に住もうと思うきっかけとなり移住希望者を増やします。このことにより、現在予想されている人口減少や農業者の減少スピードを、緩やかにすることができると期待しています。

この好循環を生み出し、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めていくことが、Dグループが提案いたします「新しい農業で、稼げる農業へ。～新南部町農業ネットワーク構想～」の目指す方向性であり、【基幹産業である農業の衰退】に対する持続可能な地域社会への政策戦略であると考えます。

7. さいごに

今回、農業に関する政策を提案しましたが、農業関係の部署で勤務したことがあるメンバーは一人もいませんでした。手探りながらも、根拠に基づく政策立案のため、問題分析系図の作成、データ収集、政策により期待される効果へと順を追って検討していくことで、今回の提案をまとめることができました。

農林水産省は、農林水産物の付加価値を高める方法の一つとして、農林漁業の6次産業化の推進に取り組んでまいりました。そして、令和4年度に6次産業化を発展させるため、農林水産物や農林水産業に関わる多様な地域資源を活用し、新事業や付加価値を創出することで、農山漁村における所得及び雇用機会の確保を図る「農山漁村発イノベーション」の取り組みを始めました。国の農業政策は転換期を迎えており、私たちは、この転換期をチャンスと捉え、積極的に政策を検討していくことが必要であると考えます。

また、農業以外の分野でも多様化・複雑化している課題が多い状況です。しかし、私たちが今回学んだ政策立案の手法を活用し、積極的に政策を検討していくことで、持続可能な政策立案ができると実感しています。

最後に、農業に係る非常に大胆な提案をまとめることができましたのは、ご指導いただいた関先生、現地調査にご対応いただいた弘前市様、株式会社舞台ファーム様、苦楽を共にした第211回研修生の皆さんのおかげです。今回の研修で学んだことや、人と人とのつながりを大切にし、今後の業務に生かしていきます。ありがとうございました。



【Dグループメンバー】

左から早川、竹田（リーダー）、坂本、若林、大竹

講師コメント

今年度の政策形成シミュレーションⅡの目的は、人口減少・少子高齢化という大きな時代の転換期のなかで、地域社会を持続させるために、自治体の政策形成能力を養うための研修となります。研修で特に重視した点が2つあります。1つが地域の問題を発見する能力です。統計や地域の状況から、何が最も困っている課題なのかを見つけ出すという、観察力、注意力、そして分析力を身に着けることにあります。2つには、自らの意見を持つということにあります。グループワークでは、一人では気づかない視点、多様で柔軟な発想、議論を通じての分析と政策作成へと導くことが可能です。しかし、グループで議論するためには、各人が自らの意見や提案をもって臨むことが必要です。

今回5つのグループが、「産業創出」、「地域雇用創出」、「若者の移住・定住」というテーマで発表を行いました。その中で、Dグループ提案の「新しい農業で、稼げる農業へ。～新南部町農業ネットワーク構想」を最優秀として選定しました。Dグループの提案は、以下の点で評価できました。

まず、南部町の農業に関して、各種統計の数字をしっかりと分析して、その問題点を見つけ出したことにあります。現状とあるべき姿の中心に置くべき問題が定義され、その上で問題分析系図を作り、原因と結果を明確に落とし込むことができました。

次に、先進地域である弘前市役所と美里町にある大型植物工場を経営する舞台ファームとのWEB 会議で、作業の効率を上げる工夫や先端技術や機械導入することで、時間短縮やコストを下げることを学び、その視点を政策に結びつけることができました。

最後に、研修では政策立案には4手法があることを学んでおり、その手法を的確に応用した点にあります。加えて、立案過程では、アウトプット（産物）だけでなくアウトカム（短期的成果）、ソーシャルインパクト（長期的影響）を熟慮することが求められていますが、Dグループでは、その3要素が明確にさらに横断的に記述され実現性の高い提案となったと評価しました。

(株)ローカルファースト研究所 代表取締役
東洋大学 客員教授
関 幸子

研修所だより

令和5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（以下、「地方公共団体」という。）に勤務する職員を対象に、各地方公共団体単独では実施が難しい長期にわたる研修や指導者養成研修、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 地方公共団体にとって先導的な役割を果たすこと
- ② 質的に高い研修を行うこと
- ③ 地方公共団体のニーズに適合すること
- ④ 地方公共団体共通の課題の解決に資すること

(2) 研修事業の重点方針〔第7次研修実施5か年計画（令和5（2023）年度～令和9（2027）年度）〕

研修事業の基本方針を踏まえ、人材育成を通じて東北地方の発展の一端を担うよう、次の事項を5か年間の重点方針として必要な研修を実施する。

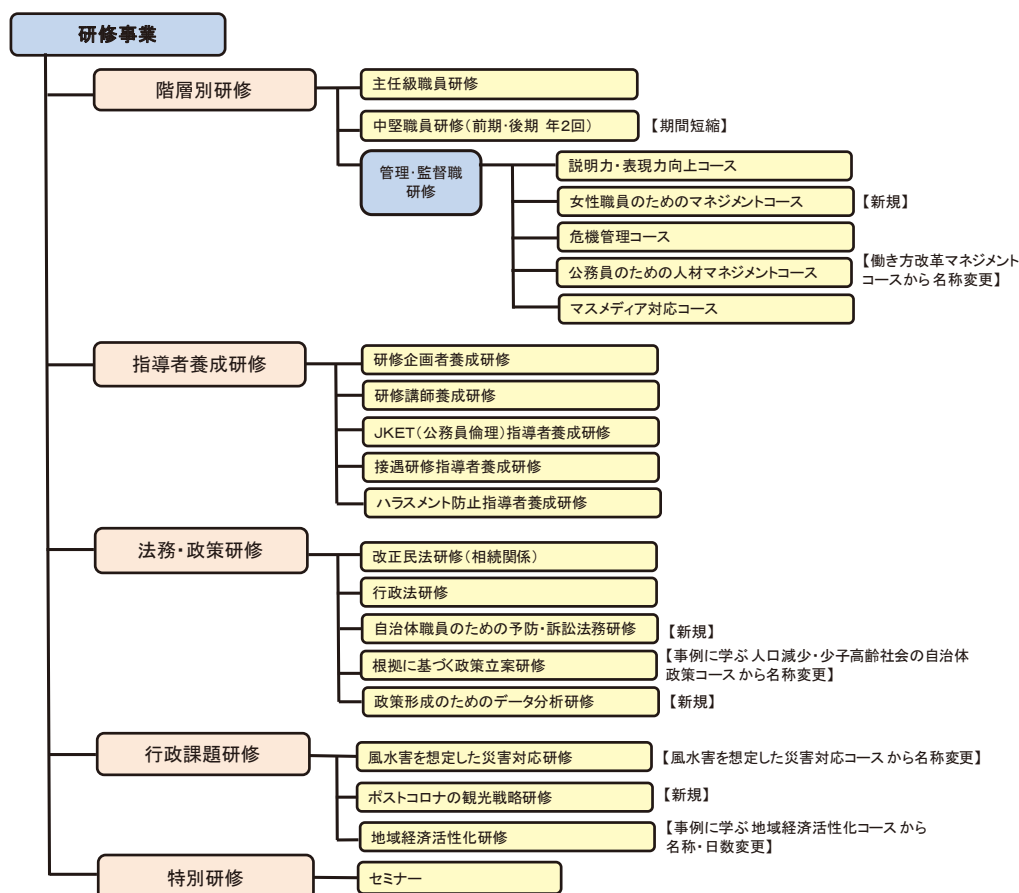
● 研修事業の重点方針

- ① 人口減少・少子高齢社会に対応するための政策形成能力の向上
- ② 組織のビジョンを着実に実現するためのマネジメント能力の向上
- ③ 公務員に必要な高い倫理観や行動規範を醸成するための組織内指導者の養成等
- ④ 行政ニーズに対応するための専門的能力や行政課題に的確に対応する能力の向上

● 実現のための具体的方向

- ① 長期研修、宿泊研修のメリットを活かし、根拠に基づく政策立案（EBPM）を基本に、短期研修では困難な総合的、体系的な研修を実施する。
- ② 組織マネジメントや危機管理、マスメディア対応など、管理・監督職にとって必要な能力を養うための研修を実施する。
- ③ 高度な公務員倫理の醸成やハラスメント防止等を指導する職員を養成する指導者養成研修や職場研修を効果的に実施する所属内講師養成研修等を実施する。
- ④ 地方創生の実現に向けて、EBPMに基づく政策形成能力や法令等高度な専門的能力を養うための様々な研修を実施する。

(4) 令和5年度 研修体系（5分類 22コース）



(5) 令和5年度の主な取組

① 主任級職員研修

- ・ 若手職員の政策形成能力向上に重点を置き、基本的な講義・演習の実施後に、根拠に基づく政策立案（EBPM）を重視したグループ研究を繰り返すことにより、主体的かつ論拠ある政策立案ができる人材の育成を図る。
- ・ 地方自治法、政策法務（基礎）、少子高齢社会の政策戦略、地域経済活性化及び地域経済分析システム（RESAS）等の科目を実施する。

② 中堅職員研修【期間短縮】

- ・ カリキュラム見直しにより、研修期間を9週間から約6週間に短縮する。
- ・ 将来のリーダーとなる人材を育成するため、実効性のある行政運用を担うための基礎となる法務能力、根拠に基づく政策立案能力、組織を的確に運営するマネジメント能力等の向上を図る。
- ・ 行政法、民法、政策法務（応用）、政策形成、マネジメント、危機管理等について、講義、演習及びグループ研究を体系的に実施する。

③ 女性職員のためのマネジメントコース【新規】

- ・ 監督職就任前後の女性職員を対象に、組織を運営するマネジメント能力の向上を図る。女性の特性を考慮した指導により、女性の役割、リーダーシップについての理解を深め、論理的思考、コミュニケーションスキル等の向上を図る。

④ 自治体職員のための予防・訴訟法務研修【新規】

- ・ 自治体争訟に係る関係法令の解釈・運用及び法的紛争が生じやすい事案を例に、予防と訴訟を見据えた留意点等に関する講義、事例解説、演習により、予防法務と訴訟法務の基本的な考え方の理解を図る。

⑤ 政策形成のためのデータ分析研修【新規】

- ・ 根拠に基づく政策立案（EBPM）に向けたデータ収集とその活用、分析の基本等を講義及びPCでの演習により実施する。

(5)令和5年度 研修計画

区分	研修種別	研修期間	日数	定員 (オンライン)
I 研修事業	第11回 主任級職員研修	6月26日(月)～7月21日(金)	26	30
	中堅職員研修			
	第212回 中堅職員研修 【期間短縮】	9月5日(火)～10月18日(水)	44	30
	第213回 中堅職員研修 【期間短縮】	10月24日(火)～12月6日(水)	44	30
	管理・監督職研修			
	第161回 説明力・表現力向上コース	7月12日(水)～13日(木)	2	20
	第162回 女性職員のためのマネジメントコース 【新規】	10月5日(木)～6日(金)	2	30
	第163回 危機管理コース	11月9日(木)～10日(金)	2	30
	第164回 公務員のための人材マネジメントコース 【名称変更】	11月16日(木)～17日(金)	2	30
	第165回 マスメディア対応コース	1月18日(木)～19日(金)	2	24
	第8回 研修企画者養成研修	6月7日(水)～8日(木)	2	18
	第8回 研修講師養成研修	6月8日(木)～9日(金) ※最少実施人数10人	2	18
	第22回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修	6月21日(水)～23日(金) ※最少実施人数9人	3	18
	第37回 接遇研修指導者養成研修	5月31日(水)～6月2日(金) ※最少実施人数14人	3	20
	第13回 ハラスメント防止指導者養成研修	7月6日(木)～7日(金) ※最少実施人数10人	2	30
	第4回 改正民法研修(相続関係) 【オンラインを含む。】	5月11日(木)～12日(金)	2	30 <30>
	第4回 行政法研修 【オンラインを含む。】	7月26日(水)～27日(木)	2	30 <30>
	第1回 自治体職員のための予防・訴訟法務研修 【新規】	8月31日(木)～9月1日(金)	2	30
	第1回 根拠に基づく政策立案研修 【名称変更】	9月21日(木)～22日(金)	2	30
	第1回 政策形成のためのデータ分析研修 【新規】	10月30日(月)～31日(火)	2	20
	第61回 風水害を想定した災害対応研修 【名称変更】	5月22日(月)～24日(水)	3	30
	第62回 ポストコロナの観光戦略研修 【新規】	6月15日(木)～16日(金)	2	30
	第63回 地域経済活性化研修 ～人口に頼らない新たな視点～ 【名称・日数変更】	9月13日(水)～15日(金)	3	30
	特別研修 第18回 セミナー	1月5日(金)	1	200
			定員計	558 <60>
II 研究事業	事業種別	実施・掲載時期	日数	定員
	第56回 研究会	8月上旬予定	2	30
	機関誌「東北自治」第90号	3月下旬予定	—	—

※全ての研修の正式名称は、第〇回の後に「東北六県」が付きますが、この計画表では省略しています。

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

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

受講対象者	目的及び概要	備考
■概ね25歳～34歳の職員 (派遣元自治体の推薦を尊重し柔軟に対応) ※「主任」は「その任務を主として担当する人」の意味で、実際の職位を表すものではありません。	若手職員の「政策形成能力向上」に重点を置いた研修です。 若手職員が現場で課題を発見・整理し、解決策を見出すことが実践できるよう、客観的事実やデータに基づく政策立案からプレゼンテーションまでのプロセスの習得を講義、演習及びグループ研究により図ります。	
■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)	将来のリーダーとなる職員を育成する研修です。リーダーに求められる実効性のある行政運営を担うための基礎となる法務能力、根拠に基づく政策立案能力、組織的確に運営するマネジメント能力等の向上を図る研修です。 カリキュラム見直しにより、研修期間を9週間から約6週間に短縮し、行政法、民法、政策法務（応用）、政策形成、マネジメント、危機管理等に関する講義・演習・グループ研究を体系的に実施します。	
■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等の職員	議会・委員会等での「答弁」を想定した管理・監督職向けのプレゼンテーション研修です。話し方の演習や模擬答弁演習を実践的に実施します。 監督職就任前後の女性職員を対象に、組織を運営するマネジメント能力の向上を図る研修です。女性の特性を考慮した指導により、女性の役割、リーダーシップについての理解を深め、論理的思考、コミュニケーションスキル等の向上を図る研修です。 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。併せて、マスメディア対応コースを受講すると効果的です。 組織成果の最大化に向けた人材マネジメント能力の向上を図ります。定年年齢の引き上げ、ジョブ型雇用、心理的安全性等の公務員の働き方を取巻く近年の変化に対応するマネジメントについて講義、演習により実施します。部下を持つ職員向けの研修です。 危機発生時のメディアトレーニング研修です。管理・監督職に要求される適切なマスコミ対応について、「緊急記者会見」の演習も行う実践的な研修です。併せて、危機管理コースを受講すると効果的です。	
■職員研修を担当する職員 ■受講を希望する職員	組織の研修ニーズに対応する研修の企画、効果的なカリキュラム編成、研修運営等に関するの理論とスキルを講義、演習により実施します。	
■研修講師を担当する職員（予定者） ■受講を希望する職員	職員が研修講師を務める場合に必要となる講師の基本姿勢、インストラクションスキル、プレゼンテーションスキル、質問対応・フィードバックスキル等に関し、講義、模擬講義演習等により実施します。	
■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、後輩を指導する先輩職員にも有効な研修です。	
■ハラスメント防止研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員	令和2年6月に雇用管理上の防止措置が義務付けられたパワーハラスメントやその他のハラスメントについて、基礎知識、ハラスメントにならないコミュニケーション及び相談員スキル等の理解・習得を講義及び演習により図り、研修講師や職場リーダーを養成します。	
■受講を希望する職員	平成31年1月以降順次施行されている民法（相続関係）改正について、改正の概要と自治体業務への影響、対応及び留意点等の解説を講義形式で実施します。改正民法研修（債権関係）の続編です。	
■受講を希望する職員	自治体職員にとって必要不可欠な行政法の解釈・運用に関する基礎的な理解を深め、職務遂行能力の向上を図るため、事例や判例を用いた講義形式で実施します。	
■法務事務を担当する職員 ■法的紛争が生じやすい部門の職員 ■受講を希望する職員	自治体争訟に係る関係法令の解釈・運用及び法的紛争が生じやすい事案を例にした予防と訴訟を見据えた留意点等に関する講義、事例解説、演習により、予防法務と訴訟法務の基本的な考え方の理解を図ります。	
■政策立案に興味のある職員 ■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解決を包括的に捉え、その課題解決に向けた根拠に基づく政策立案能力の向上を図るため、講義、演習、事例紹介により実施します。	
■政策立案に興味のある職員 ■受講を希望する職員	根拠に基づく政策立案（EBPM）に向けたデータ収集とその活用、分析の基本等を講義及びP Cでの演習により実施します。	
■災害対応に関わる職員及び興味のある職員 ■受講を希望する職員	近年増加している風水害について、防災・減災、発災時及び復旧・復興時における自治体の総合的な対応を講義及び自治体職員の体験談をエスノグラフィー方式で聞くワークショップにより実施します。	
■観光政策に興味のある職員 ■受講を希望する職員	観光及びその波及効果による地域経済活性化政策を学ぶ研修です。ポストコロナを見据えた観光振興政策について、地域からの資金の漏れを抑え、域内循環を高め地域が潤う視点からの方策を講義、演習により実施します。	
■地域経済活性化、政策立案に興味のある職員 ■受講を希望する職員	人口減少・少子高齢社会の進行、デジタル化推進等の変化する社会情勢を見据え、新たな視点で自治体が行うべき地域経済活性化政策を学ぶ研修です。	
■聴講を希望する職員	著名講師による講演を行います。	
（セミナーを含まない。）		
対象者	目的及び概要	
■職員研修担当者等の職員	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	

令和5年度 研修日程表

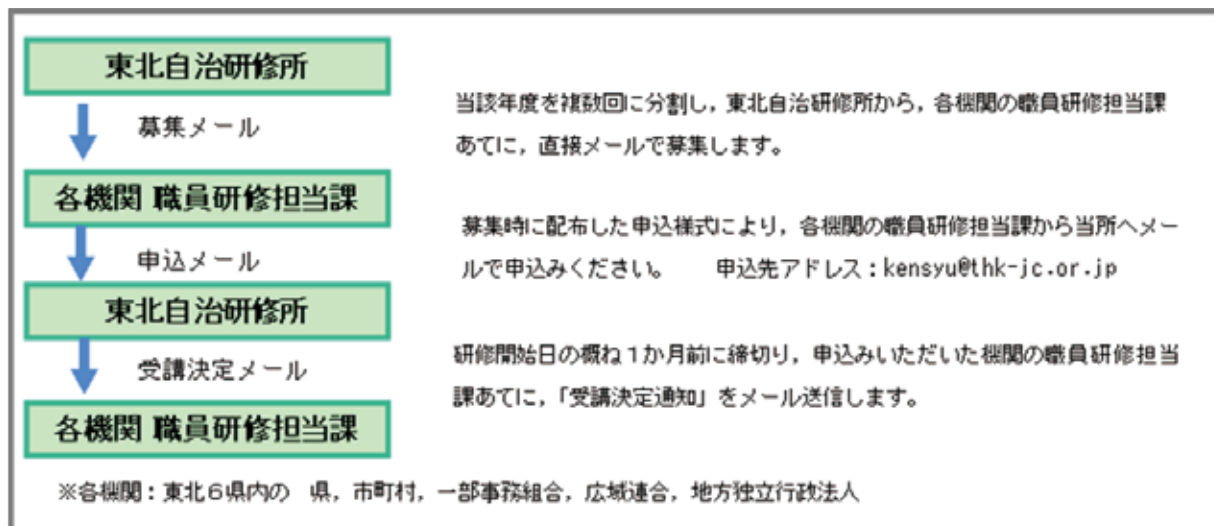
R5年	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日		
4月																																
5月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	

〔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：5,470円/泊（夕食820円，朝食550円を含む。）（税込）
※ ただし，主任級職員研修及び中堅職員研修は4,100円/日。食事代は，別途必要です。
※ 受講者は全員，東北自治総合研修センター内の寄宿舍「青葉寮」に宿泊していただきます。
※ 食事は，センター内の食堂を御利用ください。
- 3 テキスト負担金：テキスト代（実費）を負担いただく研修があります。詳しくは，募集時の案内を御覧ください。

〔受講申込・受講決定〕

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



2 調査研究・普及事業

全国の先導的な取組，東北地方の地方公共団体に共通する研修ニーズを調査研究するとともに，研修や自治行政に関する機関誌を発行する。

(1) 研究会

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

(2) 機関誌「東北自治」

- ① 目的：研修や自治行政に関する論文，取組事例及び研修修了者の研究レポート等を掲載するとともに，当財団の事業内容を紹介する。
- ② 発行：東北6県の地方公共団体等の研修担当課及び関係機関に配布し，当財団のホームページに掲載する。

(3) 研修事業に関する調査研究

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

3 東北自治総合研修センター維持管理業務

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

また、東北6県の地方公共団体等主催事業による施設利用の促進を図る。

(1) 施設の維持管理業務

東北自治総合研修センターの維持管理業務を行う。

(2) 寄宿舍運営事業

東北自治総合研修センターの寄宿舍「青葉寮」の運営管理事業を行う。

(3) 地方公共団体等主催事業による施設利用の促進

- ① 東北6県の各部局，市町村等が主催する職員以外を含めた研修利用
- ② 東北6県の高等学校等の学習合宿利用
- ③ その他東北6県の公共的・公益団体が行う宿泊研修事業等の利用

〔昭和39年度～令和4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～H19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	R1	R2	R3	R4	計 S39～R4	
階層別 研修	1 主任級職員研修	(県 ・ 市 町 村)							28	29	26	27	30	28	24	16	15	21	244	
	2 中堅職員研修 ※1	(県)	4,101	45	39	33	中止	中止	7										4,218	
		(県 ・ 市 町 村)					16	47	62	59	53	50	50	39	38	18	18	33	483	
		(市 町 村)	3,915	45	43	41	32	7											4,076	
	3 管理・監督者研修 ※2	政策形成理論	349	25	33	20		18	11	19	21	18	22						536	
		政策形成技法	226	15	19	18	19		12										309	
		説明力・表現力向上					23	15	16	21	21	23	25	22	23	中止	20	24	233	
		地震防災		47	51														98	
		マスメディア対応				42	21	29	35	14	17	20	24	27	22	中止	27	19	297	
		危機管理 ※3							17	22	26	33	27	25	14	22	32	18	236	
		働き方改革マネジメント												31	25	24	14	18	112	
		そ の 他 ※4	3,653																3,653	
指導者 養成 研修	4 研修企画・ 指導者研修	(基 本 コ ー ス)	488	13	11	12	9	16	15	16									580	
		(応用実践コース)	19																19	
	5 研修企画・運営者研修										13	17	17	18	12	9	10	7	96	
	6 研修講師養成研修										12	15	15	12	11	17	8	9	99	
	7 J K E T 指導者養成研修	79	15	13	11	11	12	18	8	13	9	15	15	15	12	10	14		270	
	8 接遇研修指導者研修	481	20	22	22	10	19	21	21	15	13	22	14	11	17	20	18		746	
	9 O J T 指導者養成研修	197	12	11	14	10	15	17	16	18	9	18	17	13	10	11	14		402	
	10 ハラスメント防止指導者養成研修					20	17	16	15	25	22	20	41	31	20	29	29		285	
	11 そ の 他 ※5	2,712																	2,712	
	専門研修	12 税務関係事務、公害行政担当職員、用地関係事務、土木職員、財務会計関係事務、労働関係事務、監査委員事務局職員の各専門研修	6,223																6,223	
特別 研修	13 行政課題研修	人口減少・少子高齢社会 ※6	240	19	21	22	17		10	22	19	15	17	16	25	12	9	15	479	
		新公共経営 (N P M)	35	23	22	21		23	15										139	
		環 境 問 題				37	9	19		12									77	
		地域経済活性化							31	35	31	30	28	22	20	28	17	17	259	
		アセットマネジメント									21	24	23	20	22	12			122	
		風水害災害対応															24	22	46	
		そ の 他	509																509	
	14 政策法務研修	131	18	25	18	14	22	15	13	15	18	14	13	17	8	6		347		
	15 改正民法 (債権関係) 研修 ※7														39	11	45	95		
	16 行政法研修															79	32	111		
	17 そ の 他 ※8	742																742		
	計			24,100	297	310	311	211	252	339	322	346	343	367	360	323	264	360	348	28,853

※1 令和2年度及び令和3年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で前期は中止、後期のみ実施

※2 平成29年度までは「管理者研修」。令和2年度の「説明力・表現力向上」及び「マスメディア対応」は、新型コロナウイルス感染症拡大防止対策のため中止

※3 平成25年度は「危機管理研修」。26年度から「管理者研修(現：管理・監督者研修)」に移行

※4 昭和39年度～昭和59年度 県課長、県課長補佐、市町村課長 2,487人、昭和60年度～平成11年度 県、市町村の課長・課長補佐等 1,166人

※5 JST指導者養成研修 1,513人、KET指導者養成研修 215人、事例研究指導者養成研修 284人、インストラクター養成研修他 700人

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

※7 令和3年度は、オンライン聴講者が別途25人

※8 公営企業研修 168人、社会福祉主事資格認定講習 129人、地方行政講座 107人、能力開発技法研修 111人、ディベート研修 189人、国際化対応研修 38人

令和4年度 自治体別派遣実績

注1:研修の正式名称は、94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)

自治体等	研 修	主任級	210 中 堅	211 中 堅	説明力・ 表現力	危機管理	働き方 改 革	メ デ ィ ア マ ス	・ 講師養成 研修企画者	J K E T	指導者養成 接遇研修	指導者養成 O J T	ハ ラ ス メ ン ト 防 止	改正民法 （債権関係）	行政法	風水害	災害対応	人口減少・ 少子高齢	地域経済 活性化	計
青森県			1				1								4	1		1		8
岩手県		4	2	1	2	3	3	2	1	1	1	1		3	2	3	3	3	3	35
宮城県		4	2	2	3	4	2	4	4	1	4		1	2	12	4	5	2		56
秋田県			1		1			1					3	2	1		3			12
山形県		1		2						1						3				7
福島県		1	1	1			1	1						2						7
県 小 計		10	7	6	6	7	7	8	5	3	5	1	4	9	19	11	11	6		125
青森市								1						1				1		3
八戸市				1						1										2
五所川原市									1				1	1	3					6
十和田市													1							1
三沢市											1									1
田子町				2	1		1						1			1				6
南部町				1																1
弘前地区消防事務組合										1		1								2
八戸圏域水道企業団		1						1												2
青森県内小計		1	0	4	1	0	1	2	1	2	1	1	3	2	3	1	0	1		24
盛岡市		1		1				1				1		1	1		1			7
宮古市														4						4
久慈市		1		1						1	1	1								5
一関市		1	1							1	1									4
八幡平市											1					1				2
紫波町		1																		1
岩泉町				1																1
北上地区消防組合					1			1												2
岩手中部水道企業団						1														1
岩手県内小計		4	1	3	1	1	0	2	0	2	3	2	0	5	1	1	1	0		27
石巻市						1		1				2								4
塩竈市										1				4						5
白石市				1												1				2
名取市				1																1
角田市					1								2	3		1				7
多賀城市						1	1				1	1	1	2		1	1	2		11
登米市				1																1
栗原市															1					1
東松島市														2	1					3
大崎市					2		1				1		1	1	1		1	1		9
村田町					2															2
柴田町		1				1								1		2				5
亶理町														2						2
七ヶ浜町					1															1
利府町							1													1
大和町		1		1																2
大郷町														1						1
加美町					1															1
涌谷町														2		1		1		4
黒川地域行政事務組合						1		1												2
宮城東部衛生処理組合								1												1
石巻地区広域行政事務組合					2								2							4

(単位:人)

研修 自治体等	主任級	210 中堅	211 中堅	説明力・ 表現力	危機管理	働き方 改革	メディア マス	研・講師 修企画者 養成	指導者 J K E T 養成	指導者 養成 研修	指導者 養成 O J T	指導者 養成 ハラス メント 防止	改正民法 (債権関係)	行政法	風水害	災害対応	人口減少・ 少子高齢	地域経済 活性化	計
亘理地区行政事務組合					2		2			2	2	2							10
仙南地域広域行政事務組合												2	2						4
大崎地域広域行政事務組合				2								2							4
気仙沼・本吉広域行政※				1								1							2
石巻地方広域水道企業団					1		1						1		1				4
宮城市町村自治振興※								1											1
宮城県後期高齢者医療※						1													1
(地独)宮城県立こども病院												1							1
(地独)宮城県立病院機構												2							2
宮城県内小計	2	0	4	12	7	4	6	1	1	4	5	16	21	3	7	2	4		99
横手市		1																	1
鹿角市		1																	1
大曲仙北広域圏※													1						1
男鹿地区消防※				1		1						1							3
秋田県内小計	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0		6
米沢市			1																1
鶴岡市									1	2									3
酒田市										2	2		2						6
東根市	1		1																2
高畠町															1				1
置賜広域行政事務組合				2					1		1	1							5
酒田地区広域行政組合											2	2							4
西置賜行政組合												1							1
山形県市町村職員研修所									1										1
山形県内小計	1	0	2	2	0	0	0	0	3	4	5	4	2	0	1	0	0		24
福島市	1		1										4	4					10
郡山市			1										1						2
いわき市			1						1										2
相馬市																		1	1
田村市	1			1	2	2	1								1				8
南相馬市						2													2
本宮市			1																1
棚倉町						1													1
石川町	1																		1
福島県市町村総合事務※													1						1
相馬地方広域市町村圏※					1														1
ふくしま自治研※								2	2	1		1		1		1			8
福島県内小計	3	0	4	1	3	5	1	2	3	1	0	1	6	5	1	1	1		38
民間企業																		5	5
合 計	21	10	23	24	18	18	19	9	14	18	14	29	45	32	22	15	17		348

自治体の正式名称

気仙沼・本吉広域行政 : 気仙沼・本吉地域広域行政事務組合

宮城市町村自治振興 : 宮城県市町村自治振興センター

宮城県後期高齢者医療 : 宮城県後期高齢者医療広域連合

大曲仙北広域圏 : 大曲仙北広域市町村圏組合

男鹿地区消防 : 男鹿地区消防一部事務組合

福島県市町村総合事務 : 福島県市町村総合事務組合

相馬地方広域市町村圏 : 相馬地方広域市町村圏組合

ふくしま自治研 : (公財)ふくしま自治研修センター

令和4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	階層別研修	1 第10回 主任級職員研修 6月27日(月)～7月22日(金)	21	26	若手職員の政策形成能力向上とネットワーク構築を図る。根拠に基づく政策の企画・立案に重点を置き、講義、演習、現場調査やグループ研究により習得する4週間の宿泊研修	
		2 中堅職員研修				
		第210回 中堅職員研修 8月22日(月)～10月21日(金)	10	61	中堅職員を対象に、将来のリーダーや戦略的行政運営を遂行する職員の育成を図る。総合的、体系的な講義、演習、現場調査及びグループ研究等により、法律・財政・経済・政策形成・組織マネジメント等の能力向上とネットワーク構築を図る2か月間の宿泊研修	
		第211回 中堅職員研修 10月24日(月)～12月23日(金)	23	61		
		3 管理・監督者研修				
		第157回 説明力・表現力向上コース 7月14日(木)～7月15日(金)	24	2	管理・監督者の説明力・表現力の能力向上を図る。効果的表現技術、議会・説明会での答弁心得等についての、講義・模擬答弁演習により実施	
		第158回 危機管理コース 11月8日(火)～11月9日(水)	18	2	行政現場での管理・監督者の危機管理能力の向上を図る。講義(危機の認識、防止策及び発生時の対応策)・ペアワーク・ミニ訓練により実施	
		第159回 働き方改革マネジメントコース 11月17日(木)～11月18日(金)	18	2	公務の特性に着目した「働き方改革」を推進する管理・監督者の人材・組織マネジメントスキルの向上を図る。講義形式で実施	
		第160回 マスメディア対応コース 1月12日(木)～1月13日(金)	19	2	管理・監督者に要求される適切なマスコミ対応能力の向上を図る。講義・模擬緊急記者会見演習によるメディアトレーニングを実施	
		4 第1回 研修企画者・講師養成研修 6月8日(水)～6月10日(金)	9	3	研修担当者に必要な効果的な研修企画・カリキュラム編成の理論とスキル及び説得力のある講師スキルの習得を図る。講義・演習形式で実施	
	5 第21回 J K E T (公務員倫理)指導者養成研修 6月15日(水)～6月17日(金)	14	3	公務員倫理指導者の養成を図る。公務の特性を踏まえ、人事院討議式「公務員倫理」指導者養成カリキュラムにより実施		
	6 第36回 接遇研修指導者養成研修 6月22日(水)～6月24日(金)	18	3	研修講師及び講師を育成する指導者の養成を図る。公務特有の接遇、クレーム対応・手法、等指導スキル習得を講義・演習により実施		
	7 第27回 O J T 指導者養成研修 5月18日(水)～5月20日(金)	14	3	職場内研修(OJT)を行う職員を「教える」指導者の養成を図る。OJT実施者にも有効な講師スキルを習得について、講義・模擬講義演習により実施		
	8 第12回 ハラスメント防止指導者養成研修 7月6日(水)～7月7日(木)	29	2	ハラスメント(パワハラ・セクハラ等)防止研修講師や職場リーダー、相談員の指導者の養成を図る。講義・演習により実施		
	指導者養成研修	9 第3回 改正民法(債権関係)研修 5月12日(木)～5月13日(金)	45 (34)	2	法改正に即時対応できる法務能力の向上を図る。実務に即した法改正の概要、自治体業務への影響、対応、留意点等講義形式で実施	オンライン受講を含むハイブリッド型で実施
		10 第3回 行政法研修 7月27日(水)～7月28日(木)	32 (16)	2	自治体職員に必要不可欠な行政法の解釈・運用の基礎的理解を深め、職務遂行能力の向上を図る。事例や判例を用い、講義・演習により実施	オンライン受講を含むハイブリッド型で実施
		11 行政課題研修				
		第58回 風水害を想定した災害対応コース 5月23日(月)～5月25日(水)	22	3	近年増加している風水害について、広域的な視野を含め防災・減災、発災時及び復旧・復興時における自治体の総合的な対処能力の向上を図る。講義・エスゲーラーを交えたワークショップにより実施。	
		第59回 事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース 2月2日(木)～2月3日(金)	15	3	人口減少・少子高齢社会の地域課題解決のため、根拠に基づく政策立案(EBPM)能力の向上を図る。ロジックモデル、成果指標設定等の手法に関する講義、事例紹介及びグループ演習により実施	
		第60回 事例に学ぶ 地域経済活性化コース～コロナ後の地域経済を考える～ 9月15日(木)～9月16日(金)	17	2	人口に頼らない新たな視点による地域経済活性化に関して、講義・演習により実施	民・官合同研修(うち民間研修者5人)
	12 第17回 セミナー 1月6日(金)	386 (245)	1	講演：市町村職員中央研修所学長 元復興庁事務次官 岡本 全勝 氏 演題：令和時代の自治体と職員	オンライン参加を含むハイブリッド型で実施	
	計(セミナーを含まない)		348	—	—	

Ⅱ 研 究 事 業	事業種別	参加者数	日数	実施内容
	1 研究会 第55回 8月5日(金)	56 (39)	1	「若手職員の離職防止」をテーマに、教育研修企業3社と東北自治研修所、各参加自治体等をWEB会議システムZoomでつなぎ、参加者・オンライン参加者のハイブリッド型による模擬講義等を実施
	2 機関誌「東北自治」第89号【本書】	冊子及びH.P掲載		論文、取組事例、研修受講記、研修所だより他

※全ての研修の正式名称は、第〇回の後に「東北六県」が付きますが、この表及び次表以降省略しています。
()はオンラインによる受講者、参加者で内数。

研修事業

1 主任級職員研修

第10回研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
令和4年6月27日(月)～7月22日(金)		概ね25歳～34歳の職員(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。		21人
科 目	時間数 (時間)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
I 基本科目	31			
地方自治法	10	板 垣 勝 彦	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授	
政策形成能力開発	14	兼 松 方 彦	(株)行政マネジメント研究所 専任講師	
コミュニケーション・プレゼンテーション	7	橋 本 秀 雄	(株)話し方研究所 講師	
II 演習科目	81			
政策法務	23	板 垣 勝 彦	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授	
基調講義	4			
グループ研究(課題事例研究)	6			
グループ研究(条例立案演習)	7			
発表・講評	6			
少子・高齢社会の政策戦略	15	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授 同 高齢経済社会研究センター長	
基調講義	9			
自治体の人口・介護推計	3			
福祉の自治体シミュレーション	3			
地域経済の活性化	40	鴨志田 武 史	(株)価値総合研究所 執行役員 パブリックコンサルティンググループ第一事業部長 主席研究員 総務省地域力創造アドバイザー	
基調講義	3			
グループ研修(中間指導含む。)	34			
発表・講評	3			
地域経済分析システム(RESAS)の活用	3	普及活用支援 調査員	経済産業省東北経済産業局総務企画部企画調査課	
III 講話	6			
東北まちづくりオフサイトミーティング	3	後 藤 好 邦	山形市教育委員会社会教育青少年課長	
住民協働による地域活性化	3	新 田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
その他	5	事務局		
スピーチ演習他	5			
開・閉講式, オリエンテーション	5			
計	128			

2 中堅職員研修

(1) 第210回研修

実 施 期 間		対 象		修了者数
令和4年8月22日(月)～10月21日(金)		概ね30歳～40歳の職員(派遣元の推薦を尊重し柔軟に対応)		10人
	時間数 (時間)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
I 法律・経済	114			
行政法	24	中 原 茂 樹	関西学院大学大学院司法研究科 教授	
民 法	24	煙 山 正 大	ひろむ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	阿 部 辰 雄	一橋大学大学院法学研究科 准教授	
地方公務員法	6	丹 野 修	宮城県公務研修所 研修指導員	
ゼミナール(レポート作成含む)	19			
ガイダンス	1	笹 村 恵 司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
民 法	18	山 谷 澄 雄	山谷法律事務所 弁護士	
行政法		笹 村 恵 司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
地域経済学(グループワーク含む)	14	千 葉 昭 彦	東北学院大学 副学長, 経済学部 教授	
自治体財政	12	坂 本 直 樹	山形大学人文社会科学部 教授	
II 政策戦略	97			
政策形成シミュレーション	76			
I 少子・高齢社会の政策戦略	17	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授 同 高齢経済社会研究センター長	
II 持続可能な地域社会への政策戦略(グループ研究含む)	35	関 幸 子	(株)ローカルファースト研究所 代表取締役 東洋大学 客員教授	
III 政策法務	24	板 垣 勝 彦	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授	
地域経済分析システム〔RESAS〕の活用	3	普及活用支援調査員	経済産業省東北経済産業局総務企画部企画調査課	
東北経済の現状	6	大川口 信 一	七十七R&C(株)調査研究部 研究顧問	
政策の実際	12			
まちづくり政策	7	阿 部 勝 弘, 他	福島県相馬市 副市長, 現地視察	
先進的取組事例	2	本 島 靖	会津若松市企画政策部副参事 兼企画調整課スマートシティ推進室長	
住民協働による地域活性化	3	新 田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
III 能力開発等	61			
人を動かすコミュニケーション	14	安生祐子・平田裕之	(株)話し方研究所 講師	
政策形成能力開発	14	増 田 勝 之	(一社)日本経営協会 専任講師	
マネジメント総論	14	北 澤 清 孝	(株)人財開発研究所 代表取締役	
判断力向上のためのインバケット	6	堀 江 豊	(株)インバケット研究所 インバケット認定トレーナー	
組織の危機管理	7	森 健	(一社)日本経営協会 専任講師	
マネージャーのためのキャリアデザイン	6	丹 野 修	宮城県公務研修所 研修指導員	
IV その他	19			
体育(自主企画含む)	2	事務局		
スピーチ演習(事務連絡含む)	10			
開・閉講式, オリエンテーション	7			
計	291			

(2) 第211回研修

実施期間		対 象		修了者数
令和4年10月24日(月)～12月23日(金)		概ね30歳～40歳の職員(派遣元の推薦を尊重し柔軟に対応)		23人
	時間数 (時間)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
I 法律・経済	115			
行政法	24	板 垣 勝 彦	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授	
民 法	24	煙 山 正 大	ひろむ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	阿 部 辰 雄	一橋大学大学院法学研究科 准教授	
地方公務員法	6	丹 野 修	宮城県公務研修所 研修指導員	
ゼミナール(レポート作成含む)	20			
ガイダンス	1	笹 村 恵 司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
民 法	19	山 谷 澄 雄	山谷法律事務所 弁護士	
行政法		笹 村 恵 司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
地域経済学(グループワーク含む)	14	千 葉 昭 彦	東北学院大学 副学長, 経済学部 教授	
自治体財政	12	坂 本 直 樹	山形大学人文社会科学部 教授	
II 政策戦略	98			
政策形成シミュレーション	80			
I 少子・高齢社会の政策戦略	17	吉 田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授 同 高齢経済社会研究センター長	
II 持続可能な地域社会への政策戦略(グループ研究含む)	37	関 幸 子	(株)ローカルファースト研究所 代表取締役 東洋大学 客員教授	
III 政策法務	26	板 垣 勝 彦	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授	
地域経済分析システム〔RESAS〕の活用	3	普及活用支援調査員	経済産業省東北経済産業局総務企画部企画調査課	
東北経済の現状	6	大川口 信 一	七十七R&C(株)調査研究部 研究顧問	
政策の実際	9			
まちづくり政策	7	阿 部 勝 弘, 他	福島県相馬市 副市長, 現地視察	
先進的取組事例	2	本 島 靖	会津若松市企画政策部副参事 兼企画調整課スマートシティ推進室長	
住民協働による地域活性化	-	-	中止	
III 能力開発等	55			
人を動かすコミュニケーション	14	安生祐子・平田裕之	(株)話し方研究所 講師	
政策形成能力開発	14	増 田 勝 之	(一社)日本経営協会 専任講師	
マネジメント総論	14	北 澤 清 孝	(株)人財開発研究所 代表取締役	
判断力向上のためのインバケット	-	-	中止	
組織の危機管理	7	森 健	(一社)日本経営協会 専任講師	
マネージャーのためのキャリアデザイン	6	丹 野 修	宮城県公務研修所 研修指導員	
IV その他	26			
体育(自主企画含む)	2	事務局		
スピーチ演習・自主学習(事務連絡含む)	15			
開・閉講式, オリエンテーション	9			
計	294			

3 管理・監督者研修

(1) 第157回 「説明力・表現力向上コース」

実 施 期 間		対 象		修了者数
令和4年7月14日(木)～7月15日(金)		■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		24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158回 「危機管理コース」

実 施 期 間		対 象		修了者数
令和4年11月8日(火)～11月9日(水)		■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		18人
内 容	時間数 (時・分)	講 師		
		氏 名	所 属・職 名	
1 はじめに(導入講義) 2 危機管理の基本理解 3 危機管理演習① ～自然災害に関する危機管理～ 4 危機管理演習② ～学校等の施設内事故と危機管理～ 5 1日目のまとめ 6 1日目の振り返り 7 初動対応能力強化の方法 8 職員の不祥事とコンプライアンス 9 危機管理演習③ ～部下の不祥事発覚とメディア対応～ 10 地方分権・内部統制時代のリスク管理 ～全庁的なリスク管理体制の構築～ 11 全体のまとめと質疑応答	12 h 00m	森 健	(一社) 日本経営協会 専任講師 森総合研究所 代表	
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m			
計	13 h 00m			

(3) 第159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4年11月17日(木)～11月18日(金)	■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		18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 ・働き方改革は、マネジメント改革 他 2 働き方改革を推進する管理・監督者の役割 ・部下を育て活かす上司の具体的行動とは何か 他 3 課題を正しく設定し、仕組みを作る ・本音を語り、問題を発見して、課題を設定する ・課題達成のための仕組み作りを考える	9 h 30m	高 嶋 直 人	人事院公務員研修所 客員教授
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m		
計	10 h 30m		

(4) 第160回 「マスメディア対応コース」

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和4年1月12日(木)～1月13日(金)	■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		19人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 リスクマネジメントとは 2 緊急時マスコミ対応の必要性 3 クライシスコミュニケーション 4 緊急時マスコミ対応のプロセス 5 記者会見の基礎知識 6 メディア対応の準備 7 模擬記者会見（録画，振返り） 8 質疑・応答・まとめ	12 h 00m	古 山 恵 子	(株)パトス 専任講師
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m		
計	13 h 00m		

4 第1回 研修企画者・講師養成研修

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和4年6月8日(水)～6月10日(金)	■職員研修を担当する職員 ■受講を希望する職員		9人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 人材育成に関わる者の基本 2 研修担当者の心得 3 研修の企画と立案 4 研修の考え方と手法 5 研修効果を高めるためのカリキュラム作成 6 研修最新用語 7 研修講師に必要な能力 8 伝える力を向上させるスキル 9 レッスンプランの作成 10 インストラクション・スキル 11 学習者（受講者）との対話	19 h 00m	山口 忠嗣	(株)話し方研究所 講師
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m		
計	20 h 00m		

5 第21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4年6月15日(水)～6月17日(金)	■J K E T 研修を担当する指導職員 (予定) ■受講を希望する職員		14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	18 h 15m	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	19 h 15m		

6 第36回 接遇研修指導者養成研修

実 施 期 間	対 象	修了者数
令和4年6月22日(水)～6月24日(金)	■接遇研修を担当する指導職員(予定) ■受講を希望する職員	18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	15h40m	金子 恭子 (一財)公務人材開発協会 講師
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m	
計	16h40m	

7 第27回 OJT指導者養成研修

実 施 期 間	対 象	修了者数
令和4年5月18日(水)～5月20日(金)	■OJT研修を担当する指導職員(予定者) ■受講を希望する管理・監督者	14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 (一社)日本経営協会 講師
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m	
計	17h30m	

8 第12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4年7月6日(水)～7月7日(木)	■ハラスメント防止研修を担当する指導職員(予定者) ■受講を希望する職員		29人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 ハラスメントの現状と管理者の役割 2 セクハラの実状 3 パワハラの実状と防止対策 4 パワハラへの対応(被害者・行為者・組織) 5 ハラスメントにしないコミュニケーション 6 ハラスメント相談のスキル強化	9h30m	菊 入 和 子	オフィスぐりん 代表
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	10h30m		

9 第3回 改正民法(債権関係) 研修

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和4年5月12日(木)～5月13日(金)	■自治体債権を担当する職員 ■受講を希望する職員		45人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
はじめに ・改正法の適用範囲 など 1 民法総則 ・意思表示 など ・代理 ・消滅時効 など 2 債券各論(契約法) ・定形約款, 契約解除, 危険負担 ・売買, 賃貸借, 請負 など 3 債権総論 ・法定利率 ・保証 ・連帯債務 ・債権譲渡 など	12h00m	煙 山 正 大	ひろむ法律事務所 弁護士
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	13h00m		

※ 参集型受講者11人, オンライン型受講者34人, 計45人のハイブリッド型で実施。

10 第3回 行政法研修

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和4年7月27日(水)～7月28日(木)	■受講を希望する職員		32人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 前提〔行政処分と行政指導のちがい〕 2 行政処分の実体的違法 3 行政処分の手続的違法 4 行政指導 5 行政の規制権限不行使 6 事例演習 7 総括	9 h 30m	板 垣 勝 彦	横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院 教授
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m		
計	10 h 30m		

※ 参集型受講者16人, オンライン型受講者16人, 計32人のハイブリッド型で実施。

11 行政課題研修

(1) 第58回 〔風水害を想定した災害対応コース〕

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和4年5月23日(月)～5月25日(水)	■災害対応に関わる職員及び興味のある職員 ■受講を希望する職員		22人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 〔講義〕 風水害等に対応する基本的防災制度及び平常時の備え	2 h 00m	丸 谷 浩 明	東北大学災害科学国際研究所 副研究所長・教授
2 〔講義〕 災害時の地方自治体と国, 他自治体, 民間との連携	3 h 00m		
3 〔講義〕 土砂災害の予測と評価	1 h 30m	森 口 周 二	東北大学災害科学国際研究所 准教授
4 〔講義〕 近年の風水害とその気象条件	1 h 30m	橋 本 雅 和	東北大学災害科学国際研究所 助教
5 〔講義〕 災害廃棄物について	1 h 30m	保 科 俊 弘	環境省東北地方環境事務所 資源循環課長
5 〔ワークショップ〕 被災自治体(県・市・町)の経験を聞く・学ぶ	7 h 00m	佐 藤 翔 輔	東北大学災害科学国際研究所 准教授
開・閉講式、オリエンテーション他	1 h 00m	〔ワークショップ〕: スピーカー 伊藤哲也(宮城県), 伊藤 力(宮城県) 齋藤健治(大崎市), 赤間悠太(大郷町)	
計	17 h 30m		

(2) 第59回 「事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース」

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和5年2月2日(木)～2月3日(金)	■政策の企画に興味のある職員 ■受講を希望する職員		15人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 講義 「人口減少・少子高齢下の政策立案」	4 h 30m	宍 戸 邦 久	新潟大学副学長 同 経済科学部 教授
2 講義 「政策立案の留意点」			
3 事例紹介 「新潟県十日町市の地域づくり」	1 h 00m	樋 口 毅	新潟県十日町市総務部企画政策課協働推進係長・副参事
4 情報交換 「あなたの自治体の課題は何ですか？」	1 h 00m	宍 戸 邦 久	新潟大学副学長 同 経済科学部 教授
5 グループ演習（政策立案演習）	6 h 00m		
6 発表，討議，講評			
開・閉講式，オリエンテーション	1 h 00m		
計	13 h 30m		

(3) 第60回 「事例に学ぶ 地域経済活性化コース」

～コロナ後の地域経済を考える～

実 施 期 間	対 象		修了者数
令和4年9月15日(木)～9月16日(金)	■地域経済活性化，政策企画に興味のある職員 ■受講を希望する職員		17人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
I 講義 1 活性化必要性の背景 2 持続可能性の条件 3 地域活性化政策 4 財政支出の効率化 5 健康を通じた地域活性化 6 地域産業の目の付け所	9 h 00m	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 グループ討議 1 演習事例(グループワーク)〈政策提言討論〉 2 発表，討議，講評	3 h 00m		
開・閉講式，オリエンテーション	1 h 00m		
計	13 h 00m		

※修了者には、民間企業3社・5人の受講者を含む。

12 第17回 セミナー

実 施 期 間	対 象	参加者数
令和5年1月6日(金)	■聴講を希望する自治体職員	386人
内 容	時間数 (時・分)	講 師
		氏 名 所 属・職 名
特別講演 令和時代の自治体と職員	1h50m	岡本 全勝 市町村職員中央研修 所学長・元復興庁事 務次官

※ 東北自治総合研修センター3機関による合同特別講演
参加者数には、オンライン参加者245人を含む。

II 研究事業実績

1 第55回 研究会

実 施 期 間	対 象	参加者数
令和4年8月5日(金)	■自治体等の人事・研修担当者等	56
内 容	時間数 (時・分)	講 師
		氏 名 所 属・職 名
教育研修企業3によるオンライン模擬講義 ・ テーマ : 若手職員の離職防止 ・ 実施方法 : 当研修所がホストとなり、教育研修企業3社と東北自治総合研修センター、各参加自治体等をWEB会議システムZoomでつなぐ、参集型とオンライン型を合わせたハイブリッド型による模擬講義等。	3h00m	次の教育研修企業3社の各講師3人 (株)行政マネジメント研究所 専任講師 藤井孝明 (一社)日本経営協会 講師 森内靖恵 (株)人財マネジメント研究所 講師 佐々木愛子

2 機関誌 「東北自治」 第89号

刊 行 日	配 布 先	発行部数
令和5年3月	■寄稿者及び東北六県の研修機関・担当課他	120部
内 容	W E B 版	
本誌のとおり	■本誌発行後、当研修所ホームページにWEB版を掲載 http://www.thk-jc.or.jp/training/touhokujichi.htm	

3 研修事業に関する調査研究

研修事業検討委員会の開催

実 施 期 間	内 容
令和4年8月5日(金)	報告 令和4年度 研修事業経過報告
会 場	協議 (1)第7次研修実施5か年計画(令和5年度から9年度まで)(案) (2)令和5年度 研修計画(案)
東北自治総合研修センター	
参 集 者	その他 意見交換
研修事業検討委員会 委員11人	

(公財)東北自治研修所 評議員会・理事会開催状況

月 日	内 容
令和4年	
4月1日	評議員5人、理事5人の交代があった。
4月1日	理事の互選により中村今日子理事を代表理事に選定した。
5月24日	第19回理事会開催（会場：東北自治総合研修センター 会議室） 議案 ①令和3年度事業報告について ②令和3年度決算及び特定資産取得・改良資金の積立について ③令和4年度補正予算について ④第19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
6月10日	第19回評議員会開催（会場：東北自治総合研修センター 会議室） 報告 令和3年度事業報告について 議案 ①令和3年度決算及び特定資産取得・改良資金の積立について ②令和4年度補正予算について その他 令和4年度事業経過報告について
令和5年	
1月24日	第20回理事会開催（ZOOM使用によるオンライン開催） 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令和4年度補正予算及び特定資産取得・改良資金の積立について ④第7次研修実施5か年計画について ⑤令和5年度事業計画について ⑥令和5年度予算について ⑦東北自治総合研修センター所有者への保有資産の寄附について ⑧第20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8日	第20回評議員会（ZOOM使用によるオンライン開催） 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令和4年度事業経過報告について 議案 ①令和4年度補正予算及び特定資産取得・改良資金の積立について ②第7次研修実施5か年計画について ③令和5年度事業計画について ④令和5年度予算について ⑤東北自治総合研修センター所有者への保有資産の寄付について

公益財団法人 東北自治研修所 役員・職員名簿

1 評議員 7人

令和5年3月1日現在

県名	氏名	所属・職名
青森県	奥田 忠雄	青森県総務部次長
岩手県	加藤 勝章	岩手県総務部参事兼人事課総括課長
宮城県	志賀 真幸	宮城県総務部長
宮城県	小谷野 聡	宮城県総務部人事課長
秋田県	藤原 亨	秋田県自治研修所長
山形県	松田 利春	山形県職員育成センター所長
福島県	小貫 薫	福島県総務部次長（人事担当）

2 理事 7人

県名等	氏名	所属・職名
青森県	金沢 研二	青森県総務部人事課副参事
岩手県	熱海 淑子	岩手県総務部人事課特命参事兼職員育成課長
秋田県	三浦 正彦	秋田県自治研修所次長
山形県	牧野 真二	山形県職員育成センター副所長
福島県	金澤 啓一	福島県総務部職員研修課長
代表理事	中村 今日子	公益財団法人東北自治研修所長
常務理事	大浦 勝	公益財団法人東北自治研修所事務局長

3 監事 2人

県名	氏名	所属・職名
山形県	松澤 勝志	山形県総務部次長
宮城県	北沢 康一	宮城県総務部副部長

4 職員 8人

職名	氏名	摘要
代表理事兼所長	中村 今日子	兼宮城県公務研修所長
常務理事 兼事務局長	大浦 勝	総括
事務局	次長	藤原 雄生
	副参事	阿部 幸信
	主幹	郷右近 衛
	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

- 令和2年1月に日本で初めて新型コロナ感染者が確認されてから2年が経過した令和4年度も、残念ながらコロナ禍の1年となりました。東北自治研修所においては、参集型の受講者数は減少しましたが、オンライン型を交えた研修の実施により、例年並みの受講者数となりました。ここに、御協力いただいた研修講師の皆様、併せて、職員を派遣していただいた地方公共団体（以下「自治体」）等の皆様に心から感謝申し上げます。
- 機関誌「東北自治」は、昭和39年の創刊以来今号で89号を迎え、今号は21人（機関・グループ）の方々に御協力をいただきました。「東北自治」がコロナ禍の中において刊行できたとは、ひとえに皆様の御協力の賜物と深く感謝申し上げます。
- 論文Ⅱは、行政課題研修〔風水害を想定した災害対応コース〕でカリキュラム構成等、更にワークショップのコーディネーターとしても御協力いただいた、東北大学災害科学国際研究所准教授 佐藤翔輔氏に寄稿いただきました。この研修実施内容を基にした論文は、データに裏打ちされた研修の検証となっており、今後の改善等に大いに役立つものであり、研修を企画・運営した者にとって大変ありがたいものとなりました。
- 令和4年度の研修は、昨年臨時開催し好評だった「行政法研修」のメニュー化、更に「改正民法研修」も含めオンライン受講を可能とするハイブリッド型での実施と、コロナ禍であっても自治体等職員の皆様の受講機会の確保を図りました。その結果、両研修とも受講者の1/2～3/4がオンライン型を活用され、また、高い評価をいただきました。今後とも、受講機会の確保、タイムリーなテーマ設定、研修内容の向上等を図り、多くの自治体等の職員の皆様が望まれる研修となるよう、企画・運営してまいります。
- 中堅職員研修は、今年度で開講211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いていますが、今年度は計画どおり2回開催することができました。このことは、各自治体等の皆様の本研修への期待と評価の現れと考えております。中堅職員研修は、自治体等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、実施期間やカリキュラム等の改善、更に講師陣の充実、受講しやすい環境整備にも努め、選ばれる研修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12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、自治体等においては復旧・復興に向けた業務も加わり、職員に求められる役割と能力は益々大きなものとなってきております。当研修所といたしましては、今後も自治行政を担う職員育成に微力ながら努め、その円滑な運営と東北地方の健全な発展に寄与してまいります。

東北自治 89 号

発行 令和5年3月
編集 公益財団法人 東北自治研修所
〒981-3341
宮城県富谷市成田二丁目22番地1
(東北自治総合研修センター内)
TEL: 022-351-5771・5772
FAX: 022-351-5773
URL: <http://www.thk-jc.or.jp/thk-index.htm>
E-mail: info@thk-jc.or.jp



東北自治総合研修センター

公益財団法人 東北自治研修所

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

電話 022-351-5771・5772

FAX 022-351-5773

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

東北自治研修所

検 索

