

# 東北自治

T O H O K U J I C H I

## Vol.90

〔令和6年3月〕

### 随想・講演

#### 特別随想

- 秋田の未来を切り拓く

秋田県知事 佐竹 敬久

#### 特別講演

- これからの自治体職員の働き方

一般社団法人公務員研修協会 代表理事  
高嶋 直人

#### 研究会講話

- 自治体職員のモチベーションを高める研修とは

関東学院大学法学部地域創生学科 教授  
関東学院大学地域創生実践研究所長  
牧瀬 稔

### 論文

- 令和5年地域別将来推計人口推計による東北市町村の将来の財政収支

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

# 目次

## ■特別随想

秋田の未来を切り拓く

秋田県知事 佐竹 敬久 …… 1

## ■特別講演

これからの自治体職員の働き方

一般社団法人公務員研修協会 代表理事 高嶋 直人 …… 3

## ■研究会講話

自治体職員のモチベーションを高める研修とは

関東学院大学法学部地域創生学科 教授

関東学院大学地域創生実践研究所長 牧瀬 稔 …… 14

## ■論文

令和5年地域別将来推計人口推計による東北市町村の将来の財政収支

東北大学大学院経済学研究科 教授

同 高齢经济社会研究センター長 吉田 浩 …… 22

## ■各県・市町村の研修取組事例

〔山形県の取組事例〕

山形県の人材育成の取組み《事例紹介：主体的な学びを後押しするリスキリング》

山形県職員育成センター人材育成課 …… 34

## ■研修受講記

第11回主任級職員研修を受講して

岩手県県北広域振興局経営企画部二戸地域振興センター 主事 菊池 太良 …… 39

宮城県柴田町教育総務課 主査 水戸 一樹 …… 42

福島県相双農林事務所 技師 高橋 将哲 …… 44

第212回中堅職員研修を受講して

青森県教育庁学校施設課 主査 岩川 慎太郎 …… 46

秋田県鹿角市健康福祉部すこやか子育て課 主査 佐藤 行敏 …… 48

山形県米沢市総務部財政課 主任 近野 太哉 …… 50

第213回中堅職員研修を受講して

岩手県県土整備部都市計画課 主任 阿部 哲志 …… 52

福島県総務部政策調査課 主査 熊田 永久 …… 54

福島県二本松市総務部税務課 主査 武田 光司 …… 56

第162回管理・監督職研修〔女性職員のためのマネジメントコース〕を受講して

岩手県県土整備部都市計画課 主査 櫻庭 志歩 …… 58

第8回研修企画者養成研修及び研修講師養成研修を受講して

岩手県釜石市総務企画部総務課付係長（行政改革担当） 宮本 光 …… 60

## 第1回政策形成のためのデータ分析研修を受講して

宮城県加美町子育て支援室 主事 矢越 由希子 …… 62

### ■研究レポートから

#### 第11回主任級職員研修〔地域経済活性化〕

##### ブローラー産業による所得循環事業 ～ニワトリが一関市を飛ぶ！～

Dグループ（岩手県 山田優汰、岩手県一関市 藤野圭太、宮城県柴田町 水戸一樹（リーダー）、  
福島県田村市 助川剛史、福島県飯館村 高橋直也） …… 64

講師コメント ㈱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 …… 71

#### 第212回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅠ〔持続可能な地域社会への政策戦略〕 官民共奏ふくしましまし

Aグループ（宮城県 及川明彦（リーダー）、宮城県警察本部 武田和之、山形県米沢市 近野太哉、  
福島県福島市 吾妻義尚、福島県郡山市 岩崎陽子） …… 72

講師コメント ㈱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 …… 80

#### 第213回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅠ〔持続可能な地域社会への政策戦略〕 6次産業化支援の拠点整備による産業振興・雇用創出

Aグループ（青森県田子町 森崎進也、岩手県住田町 水野和人、宮城県角田市 志子田 信、  
秋田県横手市 齊藤 徹（リーダー）） …… 81

講師コメント ㈱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 …… 89

### ■研修所だより

〈令和6年度事業計画〉 …… 90

〈令和6年度研修計画〉 …… 92

〈令和6年度研修日程表〉 …… 94

〈研修受講申込〉 …… 95

〈調査研究・普及事業〉 …… 95

〈東北自治総合研修センター維持管理業務〉 …… 96

〈昭和39年度～令和5年度研修種別受講者実績表〉 …… 97

〈令和5年度自治体別派遣実績〉 …… 98

〈令和5年度研修事業実績〉 …… 100

〈令和5年度研究事業実績〉 …… 113

〈（公財）東北自治研修所評議員会・理事会開催状況〉 …… 114

〈（公財）東北自治研修所役員・職員名簿〉 …… 115

〈編集後記〉



## 秋田の未来を切り拓く

秋田県知事 佐竹 敬久

元旦に令和6年能登半島地震が発生しました。

発生当時、秋田県内では被害は確認されていないという報告を受け、まずはほっとしたところでしたが、テレビからは能登半島を中心に石川県と隣県も含め、被害の惨状が刻々と報じられ、どこの家庭でも正月の団らの最中と推測される中での真冬の大地震ということで、自然災害による不可抗力とはいえ、あまりにむごいことと思わずにはいられませんでした。

私も日本海中部地震の惨状を経験しており、また、昨年7月の記録的な大雨被害の際には多くの方々や自治体からの支援を受けていることから、本県としましても、被害を受けた地域へのできる限りの支援を継続的に実施してまいりたいと考えております。

改めて、今回の大地震が原因で亡くなられた皆様のご冥福をお祈り申し上げますとともに、被害に遭われ、日本海からの寒風吹きすさぶ寒空の中、家や家族を亡くされた多くの方々に、心からお見舞いを申し上げます。

さて、昨年を振り返りますと、世界的な異常気象に加え、エネルギー資源や食料品等の価格高騰、さらには長引く円安により、県民生活や事業活動は大きな影響を受けました。

先述のとおり、本県では7月の記録的な大

雨により、中小河川の氾濫や市街地における内水氾濫によって、多くの家屋の浸水や堤防の決壊等の甚大な被害が発生いたしました。今後、同規模の大雨があった場合でも、県民の安全・安心な暮らしを守ることができるよう、現在、気候変動の影響による被害リスクを低減する抜本的な治水対策を強力に推進し、県土の強靱化を図っているところであります。

また、昨年秋には、市街地や住宅地にもクマの出没が相次ぎ、人身被害が多発したほか、農作物等への被害も拡大し、県民生活への脅威となっていたことから、有害捕獲や狩猟に対する緊急的な支援を行ったところであり、引き続き、保護管理とのバランスを図りながら、県民の生命・財産を守るため、被害防止対策の拡充・強化を図ってまいります。

一方、県人口の減少や少子化傾向が依然として続いていることから、昨年10月、東京都内に「あきた暮らし・交流拠点センター（愛称：アキタコアベース）」を開設し、きめ細かな相談対応等を通じて、秋田への移住や県内定着・回帰の拡大を図ることとしております。また、未来の秋田を支える若者への投資となる取組を総合的に展開し、若年男女における人口構成のアンバランスの解消、さらには婚姻数の改善等により、人口減少問題の克服につなげてまいります。

さらに、コロナ禍からの社会経済活動の回

復が進み、竿燈まつりをはじめ、各地の祭りやイベントが通常開催されるなど、以前の賑わいが戻りつつある中、本県では初めてとなる、JR東日本の冬季の重点販売地域の指定を受け、12月からの3か月間、大型観光キャンペーンを実施することとしております。このキャンペーンを通じて、閑散期となっている冬季の誘客を推進するとともに、昨年12月から運航している台湾とのチャーター便の利用を促進するなど、インバウンドも含めた交流人口の更なる拡大に強力に取り組んでまいります。

加えて、農業分野では、「サキホコレ」を秋田米のフラッグシップとして、40年目の節目を迎える「あきたこまち」等と共に販路拡大を図るほか、「ねぎ」や「えだまめ」などの園芸作物の単収向上を図り、収益性の高い複合型生産構造への転換を加速させ、全国に名を馳せる産地づくりを目指します。

林業分野では、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、森林の二酸化炭素吸収機能や木材の炭素貯蔵機能が注目されており、全国一のスギ人工林面積を誇る本県としては、再生林の促進、木材製品の加工・流通体制の強化や販路拡大など、森林資源の循環利用による林業・木材産業の成長産業化を目指した総合的な対策を講じてまいります。

産業分野では、国内初となる本格的な洋上風力発電所が能代港と秋田港の港湾区域内において稼働しているほか、今後も一般海域への更なる導入拡大が計画されており、発電事業者等と連携し、県内企業の参入拡大や人材育成に取り組むことにより、雇用の拡大と本県産業構造の転換に結びつけていきたいと考えております。

こうした豊かな再生可能エネルギー源と共に、広大な農地を生かした全国トップクラス

の食料供給力や豊富な森林資源による二酸化炭素の吸収等、本県の優位性を最大限に生かしながら、持続可能な希望ある秋田の創造に全力で取り組んでまいります。

近年、女性や障害者の社会参加の進展や高齢化の進行、人材の流動化等、社会経済情勢が変化する中で、本県の職員構成も多様化が進んでいるほか、コロナ禍を契機として、個人の価値観も、プライベートの時間や多様で柔軟な働き方を重視する傾向が見られるなど、変容してきております。

こうした中で、職員一人ひとりが意欲を持って仕事に取り組み、能力と適性を発揮しながら、組織全体のパフォーマンスを高めていくためには、それぞれの考え方や価値観が多様であることを認識した上で、しっかりとコミュニケーションを取りながら、職員間の情報共有と意思の疎通を図っていくことが重要であると考えております。

また、個々の職員の能力を高め、成長に繋げていくためには、多様な研修機会を通じた「人材育成」が大切であり、特定の分野に関しての最新の動向や知識・技能を修得することができる東北自治総合研修センターに期待する役割は大きく、引き続き地方公共団体職員の資質と能力の向上にご尽力いただきたいと考えております。

結びとなりますが、変化が激しく将来を予測することが困難な時代にあっても、施策・事業を着実に推進し、本県の未来を切り拓いていくため、全ての職員が生き生きと働くことができる仕組みや職場環境を整えながら、引き続き、新たな価値を創造できる人材・組織づくりに努めてまいります。





## これからの自治体職員の働き方

一般社団法人公務員研修協会 代表理事 高嶋 直人

皆さんこんにちは。

私は人事院で国際課長を3年勤めていたので、世界中の公務員がどういう研修を受けているか、実際に足を運んで見てきました。多くの外国の公務員は公務員になる前に専門教育を受けます。長いところでは中国のように二年間。短いところでも最低一年ぐらいは専門教育を受けてから公務員にデビューします。

しかし国内ではほとんどの自治体で、プロ野球選手になったけどコーチが全員サッカー出身者、みたいな組織内教育研修が行われていることに私は疑問を感じました。どんな専門職業も自分の職業経験者から学ぶべきですが、なかなかわかってもらえないです。東北エリアの自治体は顕著に民間研修業者に委託の傾向があります。

過激な発言ですが、せっかくのチャンスなので本音を語らせていただきました。

先ほど宮城県副知事の話にもあったように、高度な専門性を身につけるためには、その職業で身につけた専門スキルを伝承するという教育システムが必要だと固く信じています。そういう話も織り交ぜながら、今、公務員制度改革で何が議論になっているかということを中心にお話させていただきたいと思います。

### 学びが求められる時代

VUCAという言葉がおなじみになりました。現在の環境を特徴づける四つの要素を表してい

て、VUCAのVはvolatility変動性、Uはuncertainty不確実性、Cはcomplexity複雑性、Aはambiguity曖昧性という意味で、これまでの正解が通用しないということです。前例踏襲では対応できず、新たな正解、新たな価値を作れる多様な人材が必要ということです。

同じ価値を持った人同士をどんなに組み合わせても同じ価値しか生めません。これが失われた20年、30年の日本の原因だと言われていきます。日本は、前の世紀は考えていることがみんな同じでマネジメントコストがかからないというメリットがある特殊な国でした。

しかし、VUCAという環境変化が大きい時代に突入してからは、変化に適応できずに経済的に没落してしまいました。多様性がないから新しい価値を生み出せない、イノベーションを生めないんですね。

多様性が乏しい日本の組織の中で最も乏しいのが役所といえます。その自覚を持って一人一人の中に多様性を作ること、多様な価値観を理解できるような人材を育成することが学びが求められる理由であり、残された道だと思います。

学びが求められることのもう一つの理由は、学び続ける必要性が加速したということです。自分の持っているスキルがあつという間に古くなって使えなくなるのです。

私は世界30カ国で外国の公務員を見てきました。リカレント教育というのは公務員のような生涯同じ仕事をしてる人こそ一般的にされて

います。

民間企業では人的資本投資は当然のように行われています。研修は公務員の方が充実しているというのは嘘です。役所と競合するような民間の大企業と比較すると一人当たりの教育投資額は一桁違います。公務員の方が圧倒的に少ないです。

知識が古くなるスピードは加速しています。注意しなければならないのは、使える知識はすぐ使えなくなるということです。新しいことを学ぶことと並行して時代の変化に関わらず長年生き残ったクラシック、古典から普遍的なものを学ぶという二つが必要なのです。新しいものだけでも、古いものだけでもダメです。

さらに、組織の人材育成能力が評価される時代でもあります。優秀な人材は自分が成長できる組織を選ぶ傾向が顕著になってきています。「うちの組織に採用され、仕事をするとあなたの労働市場における価値が上がりますよ」と言えるような存在でなければ選ばれないという話です。人材確保競争は人材育成競争でもあるのです。少子化により若者も減って取り合いになっています。民間企業は一人何百万もかけて熾烈な競争の中で優秀な人材を獲得しようとしています。これからは人材確保が自治体にとって最も厳しい課題になります。

### 重要度を増すマネジメントスキル

どうして人は集まり、組織をつくって仕事をするのか？それは一人一人バラバラに仕事をして出した成果よりも大きくなる可能性があるからです。

ですが、人は集まると軋轢、摩擦、衝突を起こしますので、それを最小化する組織内活動が必要であり、それがマネジメントの必要性の一つです。

もう一つは得意不得意をお互いに補い合い、

一人一人が得意なところに特化して仕事をすることで成果を最大化するということです。

マネジメントは潤滑油に例えられますが、いっぱい差せば良いという話ではありません。良い油を適量差すためにはマネジメント研修が必要なのです。しかし、マネジメント研修の優先順位が極端に低いのも役所の特徴です。

そして、マネジメントといえば民間の専売特許と勘違いして民間の手法を真似してしまう事例があります。私は「どんな新鮮な血液でも自分の血液型と違う血液を輸血すると死んじゃいますよ」という警鐘を鳴らしています。

昨年ニュースになった某大手中古車販売店はマネジメントをしていなかったのではなく、間違ったマネジメントをしたということなんです。

一般的に民間はマネジメントの過剰が問題で、役所はマネジメントの希薄または不存在が問題と言われているにもかかわらず、民間と同じような処方箋でマネジメント改革をやってしまったのは上手くいくはずがありません。

組織成果の最大化がマネジメントの目的ならば、その組織成果というのはどのような要素から成り立っているのでしょうか。それを表した方程式が「仕事のやり方×能力×モチベーション×構成員の関係性×総投入労働時間」です。このうち総投入労働時間は「総投入労働時間＝1人当たりの労働時間×人数」です。一人一人長く働くか、人をいっぱい集めて働かせるかで、総投入労働時間は増やせます。

総投入労働時間と成果は無関係と言い切る人がいますが、基本はやはり比例関係です。特に対人サービスを中心とする公務員がやっている行政サービスは総投入労働時間が一定数確保されない限り、成果を出すことは不可能です。発明とか芸術作品を作るのとは違います。

しかし、総投入労働時間が今後増える可能性

はほぼゼロです。一人当たりの労働時間数は働き方改革が時短に変質してしまったことで今後益々減少します。流通業界は運転手不足になるなんてことが第一次安倍内閣の時から言われていました。「公務員も他人事じゃない」「就業人口の減少に備えなきゃいけない」と総務省も人事院も当時から危機感を持っていました。

政府は、働きたくても働けない人と呼ばれ寄せるために様々な手を打とうとしました。ターゲットは外国人と女性と高齢者です。高齢者は定年年齢引き上げ、外国人は出入国管理法の改正で対応しました。

残るは女性です。女性は恒常的長時間労働が怖くて職場に近づけません。日本では女性にばかり、家庭の責任を押し付けたり、家庭と職業の両立を求めます。残念ながら、状況は変わっていません。それでは怖くて働けません。

本来は、一人一人にライフサイクルに合わせた多様な働き方が保障されるべきです。働き方改革＝時短という画一的な話ではなかったはずですが、日本人はすぐ国民運動化してしまい、ワークライフバランス＝時短、これに反するようなことを言ったら吊るし上げられてしまいます。長く働くことは許さないという働き方改革に変質してしまいました。

だから皆さんも、変質した働き方改革を前提に、今後とも一定の時短を求められると思います。つまり一人当たりの労働時間数を増やすという選択肢はありません。

一人当たり労働時間を増やせないなら、人数はどうでしょう。民間企業は人、金、物を外部から調達して仕事をします。人を集めて仕事をして、成果を上げて収益が上がれば正しい経営判断です。マーケット、市場がその会社の社員数を決めます。そもそも民間企業は組織を大きくすること自体が目的にセットされているケースもあります。

しかし、役所は違います。職員数を決める論理、ロジックが全く違います。行政需要が常勤職員数を決めるのならば増えたはずですが、コロナの時でさえ増えた形跡がありません。では役所の常勤職員の数は何で決まるのでしょうか？財政事情、つまり歳入です。人件費をコストと見なしているのです、少なければ少ないほど正解ということになります。財政事情が好転するという見込みは残念ながらほとんどありませんので、今後ますます人員削減の圧力が高まる可能性が高いです。

それから定年年齢引き上げによる影響も無視できません。私は65歳ですが、私のような年齢の人が職場で普通に働いている時代が十年後訪れます。長く働いてねと言われても体力的に働けないという人が職場に多くなりますので総投入労働時間は減る可能性が高いのです。

以上のことを踏まえると、仕事のやり方、改善の効果を差し引くと、能力、モチベーション、関係性といった三つの要素をプラスにしない限り現場の組織成果を維持するのさえ不可能だという結論に至ります。

仕事のやり方、改善の効果を差し引くことを前提とさせていただいた理由を述べます。マネジメントは、仕事を対象とした仕事のマネジメントと、人を対象とした人材マネジメントのこの二つに大きく分けられます。私は定年まで国家公務員として働き、人事院では総務課長を三年やって、仕事のマネジメントの責任者でしたが、実践だけでは人にものを語ってはいけないと思います。私の専門分野は仕事のマネジメントではなく人材マネジメントです。

仕事のマネジメントの要素を除くと残るは能力、モチベーション、関係性といった要素ですが、これを扱った専門分野が人材マネジメントです。外国や日本の民間企業ではこの人材マネジメントは高度なスキルが必要な専門分野とみ



なされています。ですから民間企業の人材育成担当者は、この道一筋20年、30年という人が普通にいますが、そういう人がほとんどいないのも日本の役所の特徴です。専門性が必要という認識自体が少ないのです。

その人材マネジメントの当事者というのは組織構成員全員です。マネジメントの目標は組織成果の最大化であり、その責任を負っている当事者は誰でしょうか？全員です。これを管理職だけに背負わせていいのでしょうか。20年間、国家公務員の研修分野でこのことを言い続けました。今年度から国家公務員は非管理職のマネジメント研修をスタートしました。

会計年度任用職員のマネジメントを行っているのは非管理職という職場も多いです。さらに、管理職が一番悩んでいるのは非管理職の部下がマネジメントという発想を持たず、運命共同体という意識をなかなか持ってくれないということです。研修でその共通認識を持たせるということに一定の意味があると私は信じています。



### 公務員制度抜本の見直しの動き

総務省、人事院ともに公務制度を抜本的に見直す研究会を立ち上げました。そして令和5年12月、総務省は人材育成・確保基本方針策定指針を発出しました。これにより今後、自治体は人材育成基本方針の見直しが迫られ、それと連動する研修基本計画を抜本的に見直すことも求められます。

この動きにはかなり深刻な現状認識が背景にあり、総務省も本気です。背景とは、人材確保と人材育成に手を打たなければ、今の行政を維持するのも困難との危機感があるということです。

過去、人材育成基本方針策定を民間コンサルにアウトソーシングで丸投げしている例もあるようですが、今回は是非とも避けていただきたいと思います。

### 働き方改革を巡る根本的議論

最近議論になっている論点をいくつか紹介します。

まず一つ目、メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用です。メンバーシップ型雇用が日本人の働き方、正式には日本の正規雇用の働き方を示す言葉です。個人が組織の一員、メンバーになりますよという約束だけで組織に属することです。入口は新規学卒一括採用、出口は定年退職。日本を除く先進国のほとんどで定年制は廃止されていて、アメリカでは法で禁止されています。年齢だけで一方的に就業機会を剥奪するのは差別以外の何物でもないというものです。

そして、メンバーシップ型の日本の組織にあって外国にはないものは定期異動、ジョブローテーションです。どうしてそんなことができるかということ、メンバーになるという約束しかしていないからです。組織が人事権を100%握っています。

外国人の働き方を表す言葉がジョブ型です。どこで何をするかを詳細に決めてから個人は組織の一員になります。だから組織は人を勝手に異動させられません。ではどうやって人事が動くのか？開いたポストに自ら応募し、そのポストの最適人者と認められれば、そのポストに異動ができます。日本で言う部内公募制です。これが決定的にキャリア形成に違いを生みます。

最初に日本の公務員が世界の公務員に比べてリカレント教育に熱心ではないと申し上げた一番の理由は、一人一人の意識の問題ではなく、システムの問題です。自分が何を勉強すれば将来の自分にとってプラスになるか、仕事に活かせるかが全く分かりません。キャリア予見性がほとんどないのです。自己投資しようにも投資しにくいというシステムがメンバーシップ型雇用にあるからです。

外国人は自分でキャリアを作ります。投資したらその回収ができるようなポストを選んでキャリアを渡り歩きます。だから自己投資に一定の目安、目処が立ちやすいのです。

なぜこれが議論になっているのかというと、先ほど優秀な若者は労働市場における人材としての価値が上がるような職場を選択すると申し上げましたが、メンバーシップ型雇用というのは自分の意志で自分の専門スキルを磨くということに対しては不向きなのです。ですから、人材獲得競争で負けるわけにはいかない民間企業はメンバーシップ型雇用を一部残しながらもジョブ型雇用に移行しています。

さあ、自治体はこれまでのようにメンバーシップ型雇用一本槍で人材獲得競争を勝ち抜くことができるのでしょうか？ということになります。

二つ目の議論、定年制と能力実績主義です。定年制と能力実績主義は究極的には矛盾します。経験を積んでいる、能力がある、それを無視して年齢だけを基準に定年退職させられる。

能力実績主義と両立していませんよね。

もう一つの議論、専門集団になるための人事システム、専門集団の組織の作り方です。一般的に専門集団の組織というのは皆さんの組織とは全く異なるものです。執行部局と経営部局の二本立てになっている組織で、思い浮かぶのは大学や病院です。同じ公務員でも国家公務員はそうです。組織経営の要の事務次官は国会答弁をしません。国会中も経営が留守になることはありません。私はどこかで専門集団になるための抜本的組織改革が必要になるんじゃないかと思っています。

### 役職定年制のインパクト

役職定年制は年功序列人事に影響を与えます。私は「自治体職員の人事管理が遅れてるから年功序列人事が残っている」なんてよく言われるようなことは言いません。年功序列人事が皆さんの職場で起きやすい一つの理由はメンバーシップ型雇用です。自治体ではポストが求めるスキルを持っていない職員をそのポストに配属します。新人が典型で、昨日まで学生だった人に役所の仕事をさせます。そして、みんなで教え込むことで数カ月後には戦力になります。つまり経験で人を育てます。そうすると、経験年数とその人のスキルに一定の比例関係が生まれます。自治体は規模に関係なくワンセットの行政をそれぞれやらざるを得ません。先ほどは否定的に語りましたが、ジョブローテーションによる経験の積み重ねでマルチなスキルを身に付けさせる必要があり、結果、経験年数とその人のスキルに比例関係が生まれます。だから適材適所の人事をやったら、結果として年功序列人事に近くなるということです。このようなシステムを知らない人の言葉を真に受けて無理矢理に年功序列人事を見直したら、能力実績主義と相反する適材適所じゃない人事になりかねないと

さえ私は思います。

この年功序列に強烈なインパクトを与えるのが役職定年制であり、上下逆転現象が一般化します。大きな自治体であれば役職定年制を工夫しながらうまく運用できると思いますが、小さな自治体では深刻な問題を抱えるんじゃないかと危惧しています。

元上司が自分の部下になった時に、どのようなマネジメントをすべきかということを実際に考えざるを得ないですね。だけど、そのようなマネジメント研修はほぼ皆無です。同時に能力実績主義との矛盾も発生します。つまり自分より経験も豊富で能力もあるけれど、役職定年で部下になった人をどのようにマネジメントして組織成果を上げるかが問われる時代に突入しているのです。

昇進を避ける人も多くなると思います。上り詰めた人ほど役職定年を迎えた時に厳しい状況に置かれかねないですね。昇進よりも専門性を磨きたいという気持ちになるかもしれません。

役職定年によって退職者が減れば定員を食うことにもなります。二年に一年は定年退職者がいない。だから二年に一年は新規採用者が本来採れる数程取れないということになり得ます。そんな状況が向こう十年続きます。

また、役職定年を迎えた職員にはマネジメント研修で語られるようなキャリア支援とか、育成支援は使えません。「この仕事を頑張って身につけたスキルは将来君の役に立つよ」なんて言っても定年までカウントダウン状態の人に響きませんから。

ところで、定年年齢引き上げと役職定年制の一番の犠牲者は、非管理職で責任感が旺盛で頑張っている職員かもしれません。その人に間違ってもシワ寄せをしてはいけません。必死で頑張っている若い人に、役職定年制導入によって今以上の負担を背負わせるなんてことは絶対に

あってはいけません。そのためには60歳以上で働いている職員にしっかり成果を出してもらう必要があります。

そうすると、60歳時点でどのような人材になっておくかということが問われます。60歳になった時に「課長ならやれます」なんていう人材では「いやいや、課長じゃないポストで成果を出してください」ということになります。ハローワークで、どんな仕事ならやりますかと言ったら「課長ならやれます」なんて笑い話がありますが、これが役所内で今後展開されるかもしれません。

それと、強調したいのが逆パワハラ防止の必要性です。年間200件ぐらい研修講師で全国を駆け巡っていますが、この二年間ぐらい「役職定年制で上下逆転した時に一番心配なのは何ですか？」と聞いたら「元上司で自分の部下になった人からの逆パワハラ」と答える人が結構います。これに関しては二つ説があって、一つは楽観説です。役職定年を迎えてからの五年間は立場が逆転するので、それまでにパワハラをしてたら元部下に復讐されるかもしれないということで抑制が働いてパワハラが減少するというもの。もう一つは、立場が逆転して自分が部下になっても知識と経験が豊富だから「誰にもの言ってるんだ」という逆パワハラする人の方が増えるという悲観説です。手を挙げてもらうと、ほとんどの自治体で圧倒的多数は悲観説です。

逆パワハラと言いましたが、パワハラの実義に則して言えば、それは逆でもなんでもないパワハラの一類型です。知識と経験が豊富な人が優越的な立場を利用して上司に対して仕事をしないということをしたら、れっきとしたパワハラになります。

### 公務員に特化したマネジメントの必要性

公務員に特化したマネジメントの必要性につ

いて話します。「自分の仕事を増やしたいからだろう」とか「自分が代表理事を務めている協会のPRのために言うんだろう」という人もいるので、皆さんにどれだけ共感していただけるかわかりませんが、客観的事実を述べます。

自治体職員は地方公務員法等に定められた規定の範囲内でマネジメントするほかありません。民間と違ってマネジメントの基本的枠組みが法定化されています。典型例は人事評価制度です。国家公務員と違って裁量があるので、どんな人事評価制度にするかという自由度はありますが、全くやりませんという選択肢は存在しません。どんなマネジメントツールも地方公務員法の規定と矛盾しない範囲でしか使えませんので、まずは自分の組織でできるマネジメントの範囲を確認する必要があります。意外と裁量があるので、思考停止してしまって活用していないということもあると思います。

個人的な見解としては、自治体では職員間の処遇の格差があまりないことがいろんな問題を作り出していると思っています。国家公務員は十級制で指定職もあります。あれだけの格差があるとサボったら割りを食うというのがわかります。ノンキャリアの国家公務員の場合で、頑張れば事務次官で年収2000万円以上ですが、サボってたら600万くらいです。ここまで差があるとサボってる場合じゃないと頑張る人もいますよね。だけど、自治体は処遇格差が少ない中でマネジメントをしなければならぬので困難を招くと思います。

マネジメントには、公務員制度の基本知識が必要です。人事院や総務省の公務員部のような専門知識までは必要ないにしても、公務員制度についての基本知識がないまま管理職を務めるというのは無免許運転に近いとさえ思います。

そして公務員は非営利組織のマネジメントを学ぶべきです。ドラッカーも言っていましたし、

外国の公務員もこれを学んでいます。

自然災害が起きる度に必死で働く公務員。公務員の使命というのは非常時対応だと思います。平常時にコストコストと切り詰めたら非常時対応はできません。その時に犠牲になるのは職員のみならず住民です。だから外国の公務員は非常時対応から逆算して、平常時のマネジメントを考えています。冗長性、ゆとりを残すのも自治体の使命であると、外国では教わります。

しかしながら、日本の役所のマネジメントはほぼ営利組織向けのマネジメントに席卷されてしまいました。

なぜ公務員は非営利組織のマネジメントを学ぶべきかという、マネジメントの優劣は組織特性との適合性で決まるからです。組織は戦略に従うという有名な言葉がありますが、使命が違えば目的が違ふ。目的が違えば組織構造が違います。そして組織構造が違えば機能するマネジメントの中身が違います。

典型例として、民間企業は金銭給付が最も機能するマネジメントツールとされています。公務員はお金で動かない、ということではなく、役所の組織特性としてお金で人を動かすことが非常に不自由で困難だからです。

阪神が日本一になったので年俸契約も軒並みアップでしょうね。民間企業はそれと同じで、みんなで頑張って成果を出したなら、全社員の給与を上げることも可能です。しかし、役所はできません。誰かにお金で報いようと思えば、他の頑張った職員の給与を下げて、その人に積むしかないのです。誰かが喜ぶと誰かが悲しむという宿命の中でしか金銭給付によるマネジメントは使えないですね。成果と皆さん職員の給与総額はリンクされていないのです。

「じゃあ、公務員はサボって働かなくなる」と誤解される人もいますが、私が公務員の働き方改革の時に申し上げることは「働きすぎるの



も公務員」ということです。役所はどこまで働いていいかが分かりにくいし、ゴールが明確に設定しづらいので、めちゃくちゃ働く人がいます。みんなで止めても止まらない人もいますね。どうしてその人はお金のためじゃないのに働き続けるのでしょうか？その人にとって報酬というのは金銭報酬でも名誉報酬でもなく感情報酬なんです。人のために役立ちたいという自分の感情を満たしたいという人はなかなか止まらないです。止められないです。止めるべきじゃないかもしれない。こういうことを前提に非営利組織のマネジメントは作られています。しかし、そのようなことを語る場が極端に少ないのも日本の役所です。



### 自治体幹部はリーダー？

民間を真似るのは良くないですが、民間から学ぶことは正しいことで、民間と同じ発想で民間と同じことをやるべき時もあるでしょう。もちろん自分の体質に合わない時は真似しない。これが正しい姿勢だと思います。

組織のトップについて民間との違いを申し上げます。

自治体幹部職員向け研修の依頼もありますが、その時に新任課長にはマネジメント、新任部長にはリーダーシップの研修をお願いしますと頼まれることが多いです。偉くなればなるほどリ

ーダーシップが必要と発想するのは自治体職員です。けれど、民間企業では組織のトップはマネージャーであると認識されています。マネジメント研修において民間からの参加者がいる時に「あなたの組織のトップ、社長はリーダーですか？マネージャーですか？」という質問をすると、民間参加者のほとんどは「マネージャー」という答えが返ってきます。しかし、公務員のほとんどが「リーダー」と答えます。役所に限っては幹部になればなるほど率先垂範が求められます。

本来、人に成果を出させる責任は階層が上がるに連れて大きくなるはずですが。「幹部職員はリーダー」との認識がもたらすマイナス面の一つは権限委譲が不十分になり、柔軟性、スピード感が薄れること。もう一つは幹部自らプレイヤーとして行動してしまい、組織から「人に成果を出させることに専念する人」がいなくなること。特に知事部局とか市長部局に近づけば近づくほど権限が下りていない組織になりやすいので、上の方ばかり見て仕事をしてはいないでしょうか？

民間は競合他社との競争にさらされていますから、お客さんから何か言われた時に「上に諮って回答します」ではお客さんを逃がしてしまいます。民間企業がいかにか権限を下ろしているかのエピソードとして語られるのが、東日本震災時の東京ディズニーランドの対応です。キャストの9割は役所で言うところの非常勤、パート、アルバイト職員ですが、自分の判断で避難してきた人に販売用のお菓子などを無償で分け与えたそうです。役所ならお菓子を無償で配って良いのか、上に諮ってまいりますと言ったかもしれませんね。

### 不祥事を防止するために

不祥事だけを切り取ったコンプライアンス研



修をやっている自治体が多いです。そういう研修体系は間違いだと思います。なぜか？不祥事を防止するためには公務員制度を理解する必要があります。公務員だからアウトというルールで懲戒処分を受けているケースがほとんどなのです。にもかかわらず、公務員倫理という言葉が消え、コンプライアンスという言葉が作られ、民間の一般的なコンプライアンス研修を公務員が受けています。それでは公務員だからアウトという不祥事は消えないはずです。

具体例としては民間と公務員のハラスメントルールは全然違います。公務員の方が圧倒的に厳しいです。違うのにもかかわらず民間研修講師から民間のハラスメント定義とハラスメント防止ルールを職員に教えてしまいます。そして職員がハラスメントで問題を起こしたら「あなたは公務員だからアウト」と言って懲戒処分をする。そんな理不尽なことがあっていいのかと思います。自分の組織が定めたハラスメントルールを教えるのは最低限の必要なことです。

民間と公務員のセクハラルールについて簡単に違いを申し上げます。一つ目、民間は職場に限定、公務員は職場に限定されません。二つ目、民間の人は同一企業に勤務する社員間の性的言動に限定されますが、公務員の場合は職場であれば相手を問わず、外部の人に対する性的言動もセクハラになります。三つ目、ジェンダーハラスメントも公務員に限ってセクハラに含まれ、懲戒事由となります。民間もジェンダーハラスメントは良くないとは言っていますが、セクハラの定義には含まれません。

ジェンダーハラスメントについて深掘りさせていただきます。これを理解するにはジェンダーフリーという言葉を避けて通れませんが、この言葉は高い確率で誤解されています。皆さんに聞きます。正しく理解しているかどうかをチェックする質問です。スモーキングフリーとい

う張り紙のあるところでタバコを吸って良いか、いけないか、どちらでしょうか？答えは吸ってはいけません。喫煙自由と勘違いするのは日本人だけです。日本の英語教育の限界ですね。フリーを逐語訳で自由と理解してしまうのですが、直前の言葉をひっくり返して「～がない」という意味なんですね。バリアフリーは障害物がない。障害物を作る自由なんていう人はいませんね。タックスフリーだから税金を自由にかけますというお店はないです。免税店です。ジェンダーフリーはジェンダーがないということです。女性、男性という性別だけで人をカテゴリーに入れ、レッテルを貼るという行為を全否定する価値観なんです。つまり、ジェンダーフリーという価値観に反する言動で誰かを不快にさせることがジェンダーハラスメントです。すごく広い概念なんですね。一人の人間としてジェンダーハラスメントを否定することも重要ですが、職務遂行中にやった場合には懲戒事由になり得ることになります。

次に兼業規制です。このところはこれで不祥事が続発しています。YOUTUBEやメルカリなど、新しい形の兼業で懲戒処分を受けたケースもあります。

総務省はルールを作り、自治体に周知して適正な運営を求めています。それを受けて自治体が職員に周知徹底しているならまだしも、それが足りないから不祥事が発生しているとしたら、組織として取り組むべきだと思います。違反していることが分かって、その人だけを罰しても、第二、第三の兼業規制違反が発生する可能性が高いと思います。

そして、公務員倫理。地方公務員倫理法というのはありませんが、国家公務員倫理法の中に国家公務員の例に準じてルールを作るという規定があります。だから、皆さんの各組織の規定が必ずあるはずですよ。

管理職は自分が不祥事を起こさないだけでなく、部下に不祥事を起こさせない管理監督責任まで負います。だから、ハラスメント、兼業規制、倫理法この三つを知らないと部下に適切な指導ができません。でも、収賄罪すら間違っ  
て解説している研修もあります。違法な行為を求めた場合は加重収賄罪、具体的な行為を求めた場合は受託収賄罪、ここまでは良いです。職名に関してお金をもらっても単純収賄罪が成立します。それを言わない講師もいるんですね。だから、小判を貰った自治体職員がクビになる様なことがおきる。「何も頼まれてません」「違法な行為はしてません」では言い逃れできません。

最低限、公務員制度の基本は理解していただきたいです。

そして、不祥事防止には心理的安全性が不可欠です。悪いことは悪いと言える職場風土を作ることです。お互いに行為は厳しく指摘するけど、それが直接の人格攻撃にならないようにしておくことです。心理的安全性とは本来そういう意味なんですね。これを間違っ  
て解釈をしている人がいます。忖度をして相手の言っていることを否定しない、そういうことではありません。よくある話ですが、ある人が不祥事を起こしたら「あの人は昔からだらしなかった」とか「いつかやるんじゃないかと思ってた」とか。そうでは無く、気になったらそれをあらかじめ言えるようにしておくことです。

職場のストレスが不祥事に与える影響を話します。ストレスをなくしてしまうことを目標にするのは間違いで、ストレスは達成感、やりがい、働きがいを感じさせるため、そして成長のためにも必要な要素です。だから、管理職は部下にストレスを与えなければなりません、与え過ぎても良くありません。圧力をかけなければ金属は弱いままですが、圧力をかけすぎると

ポッキリ折れちゃいます。適度にストレスをかけることを学ばなければなりません。

とはいえ、適度なストレスというのも抽象的で分かりにくいです。一つの目安は職場のストレスは職場で解消させること、それが可能なレベルのストレスを与えるということです。過剰なストレスを受けて職場で解消できなかったら、どんな行動に出るのか？何かに依存して解消させようとしてみます。依存先を間違っ  
てはいけません。依存性の高いもの、覚醒剤、お酒、異性、ギャンブル等に依存し過ぎると問題が発生します。いずれ目的と手段が入れ替わります。お酒は美味しいし、飲んだら忘れられると思って始めたのはいいものの、それに深く依存してしまうと、お酒を飲んでないと気持ちが悪い、心が落ち着かないという状態に陥ります。

こうなるとお金と時間が必要で、仕事が粗くなる、職場のお金に手を出すなんてことにもなりかねないのです。

不祥事は間違っ  
たマネジメントが引き起こす症状です。症状だけを見て、その症状を抑えるだけでは病気は完治しません。コロナで熱が出たから解熱剤で熱を下げても治ったことにはなりません。マネジメントの総点検と改善が必要です。

最近、誰にも相談出来ずに仕事を処理出来なかったというケースでも、その職員個人が懲戒処分され、求償されることもあります。そういう事例が相次いでいます。私は厳罰主義には副作用があると警鐘を鳴らしています。どういう意味かということ、道路交通法が厳罰化された時にひき逃げが増えました。それと同じです。バレたら終わりと思ったら隠し始めます。そうすると改ざんや隠蔽という第二、第三の不祥事に展開しかねません。以前は入庁して二、三年ぐらいの職員の場合、仕事のやり方がわからなかったから暫く放置してしまったような事例で、

その職員だけを一方的に厳しく懲戒処分するというのはなかった気がします。以前は組織全体の問題と受け止めてきたと思います。しかし、今は個人への責任追及が厳しくなりました。その副作用が危惧されます。バレたら終わりと思ったら隠し始めます。性善説でも性悪説でもなく、性弱説で人を捉え、不祥事をマネジメント上の課題と思って対策を組織的に講じる必要があります。

マネジメントを見直し、研修という投資をしない限り、不祥事防止というリターンは得られません。

コンプライアンス研修の目的はアリバイ作りではないはずなのですが、マネジメントの再点検、改革というアプローチでコンプライアンス研修を実施するところが少ないのも自治体研修の特徴だと思います。

マネジメントの研修テーマで勝手にコンプライアンス関係のスライドを入れると「研修テーマと違いますからこれは話さないでください」なんていう自治体の研修担当者も現にいらっしゃいます。コンプライアンスはコンプライアンス、マネジメントはマネジメントと、完全に切り離していますが、全てはマネジメントに起因していると思います。ハラスメントはコンプライアンスの観点から、コンプライアンスはマネジメントの観点から見直さないことには改善は図れないはずなのです。ハラスメントとコンプライアンスとマネジメントは深く関係しており、ぶった切ればぶった切るほど本質が見えなくなります。ハラスメント防止の為に、コンプライアンスの為にマネジメントの再点検と改革が必要です。

※本稿は、令和6年1月5日に宮城県庁で開催された「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◆

高 嶋 直 人 (たかしま なおひと) 氏

#### 【略 歴】

人事院総務課長、立命館大学大学院教授、人事院公務員研修所主任教授、財務省財務総合政策研究所研修部長等を歴任。

令和5年6月、「公務員の公務員による公務員のための研修」の実現を目指して一般社団法人公務員研修協会を設立。

自治大学校、市町村アカデミー等で講師を務める。

#### 【著 作】

『公務員のための人材マネジメントセミナー』、『公務員のための人材マネジメントの教科書』、『公務員のためのハラスメント“ゼロ”の教科書』（ぎょうせい）など『地方行政』（時事通信社）の「新時代を生き抜く公務員講座」と『月間ガバナンス』（ぎょうせい）の「自治体職員なら知っておきたい！公務員の基礎知識」を連載中

#### 【ホームページ】

<https://naohito.biz/>



## 自治体職員のモチベーションを 高める研修とは

関東学院大学法学部地域創生学科 教授  
 関東学院大学地域創生実践研究所長 牧 瀬 稔

皆さんこんにちは。ここに来たのも十年振りくらいですので、かなり久し振りという状況です。今日は私が関わった事例から、モチベーションが上がる研修をご紹介します。今回は政策づくりの研修がすごく重要という話です。事務局の負担は増えますが、結果的には職員のモチベーションが上がりますので、こういう研修をされると良いのかという話ができたらと思います。

簡単に自己紹介です。私は、民間企業、横須賀市役所、総務省と国交省の外郭団体のシンクタンク、関東学院大学で、五回転職した経歴があります。五年前から社会人を対象とした社会構想大学院の教授を兼ねています。沖縄大学では子供の貧困が私のメインの仕事です。また、NTTドコモにも関わっておりDXの取組を推進しています。今は職員研修より、アドバイザーが増え、北上市、日光市、ひたちなか市、東大和市、新宿区、焼津市、西条市などで関わっています。人口減少に伴い様々な課題が発生しますので、なんとかしたいというのがほとんどの自治体の共通課題です。

### モチベーションの確認

「モチベーションとは、なんぞや」ということを確認しておきたいと思います。行政の現場は、今すごくモチベーションが下がっていますので、その理由を考えていきたいと思います。

中身に入る前に結構重要なことですが、皆さんの目的は何かという話です。皆さんは職員研修で人材を創っていくわけですが、その人材に頑張ってもらって何かを達成するわけですが、それは地方公共団体の目的は何かということです。

回答は、皆さんの根拠法の地方自治法です。地方自治法の第一条の二は「地方公共団体は住民の福祉の増進を図ることを基本」なので、皆さんは福祉の増進に寄与する人材を創る、これが最終目的になります。福祉増進のための人材を創り、福祉を増進することです。

それでは、福祉とは何かということです。いろいろな解釈がありますが、私は幸福感と捉えています。皆さんの最終目的は様々な事業や職員研修をすることで、住民全体の幸福感を増やすこと。前に進めること。そういう人材を創ることが目的になります。

次にモチベーションの定義です。動機づけ、やる気などと言われていました。

これを高めるには外部からの「動因」と、内部からの「誘因」の二つがあるとされています。「動因」は頑張ると給料が増えますよ、これは外発的な動機づけです。「誘因」は達成志向や評価を受け自分はすごいな、みたいなことです。私もこの両方を使いながら学生のモチベーションを高めています。もし、皆さんがモチベーションを高めたいと思うなら、アップさせる要素を入れることがポイントかと思います。



私はこのほとんどが、政策立案型研修に入っているような気がします。その結果モチベーションが高まってきます。自治体研修では外発的動機付けによるモチベーションアップは限界がありますので、「誘因」で意識を変えていく研修をやっていないとまずい気がします。

### 地方自治の現場の実態

今の行政職員の現場の実態をお話しします。特に市区町村は、ほとんどがモチベーションダウンばかりです。縦軸に職員数が増える・少ない、横軸に事務量が多い・少ないと置いてもらって、時代が左から右に流れていきます。何かというと、職員数がどんどん減っていく状況です。ここにギャップが生じるわけで、今どうしましょうかという議論です。ギャップに耐え切れず、モチベーションが下がる状況です。

私が自治体職員だった二十年前は、空き家問題はなかったですし、孤独死もなかったのですから。現場ではこういう仕事が発生しているのに、更に国はどんどん仕事を持ってきます。地方創生が始まって、一億総活躍、働き方改革、国土強靱化、SDGs、DX、今年の四月からはこども家庭庁が始まり、どんどん仕事が増えて、行政は大変だなって感じがあります。一方で行政職員はどんどん少なくなっています。このギャップをどう埋めるか、埋めないと行政の継続性はないですし、職員のモチベーションも下がっていく感じがあります。

ギャップが生まれてどうなったのか、鬱が増えるという状況です。鬱で休んでいる方の割合です。地方公務員は2.3%、国家公務員は1.4%、民間企業は0.4%で、民間が少ない理由は、リストラがあるかないかの違いだと思います。

私見ですが、公務員は異動で相当仕事の振れ幅が大きいです。公務員の異動は転職と言われるかもしれませんが、転職は同じような仕事で異動する

傾向が強いので、会社は変わっても仕事内容は変わっておらずストレスは少ないわけです。公務員は会社が変わっていないけれど仕事内容はガラッと変わりますから、分からない状態になる。それでは鬱になってしまうという気がします。

また、今、行政の内部は政策公害なんて言われます。政策が増えすぎ、かつ職員が減っていますので、職員の鬱が増え、モチベーションの低下や最近問題になっているのは離職が多いことです。また、政策が多すぎるため、住民ニーズをつかめない状況にあると感じています。

これに対応する方法が七つあります。

### 自治体職員と行政事務のギャップ

- ① 職員の勤務時間を増やす(超過勤務)。
- ② 職員の能力開発を進め、従来1人1事務量だったものを1人1.5事務量にするという発想である。
- ③ 職員数を増加する(非常勤職員も含む)。
- ④ 入社の時点で優秀な職員を採用する。
- ⑤ 増加する事務量に対応しない(増加する事務は実施しない)。
- ⑥ AIやIoTなどICT技術を活用して生産性を高める。
- ⑦ 増加する事務量の一部を外部主体に担当してもらう(公民連携や市民協働など)。

Copyright Minoru Makise, All Rights Reserved

①最近では超過勤務を増やすみたい状況になっています。これは職員の不幸の上に行政運営がありますから、持続性はありません。

②そこで改善するために職員研修が必要になってきます。職員研修によって能力を高めることが重要なのですが、小さな団体は一般的には職員研修にそんなに関心を持っておらず、関心を持っているのは担当のみという感じがします。そのため関心を持たれるような研修をしていかないとまずいということなのです。

③職員数の増が一番良いのですが、増えずに多くの団体は非正規職員増で乗り切っています。

④最近では入社の時点で優秀な方を採用する団体が増えています。採用試験をSPIだけにするとか、いくつかの団体は、ペーパー試験をな



くして面接重視で採用をしていますが、限界があります。人材採用競争になると結果的には民間に行きますので、採用スタイルを変えていかないとまずいのかなと言われていました。

⑤市町村は県から来る仕事を断ってもよいと思います。県からの権限移譲は事前協議で断れる法的根拠があります。住民から見れば、国がしようが、県がしようが、市でしようと、しっかりやればいいわけですから、住民目線でメリットがないと判断した場合は断ってもよいと思います。

⑥国はDXによって生産性向上の方向に行っています。ICTによって仕事の質は高まったのですが、結果的にはプラマイゼロ、むしろマイナスになっているような気がします。絶対仕事に波及しますので、蓋を開けると仕事に追われ、あまり楽になるとは思えない状況です。

①から⑥までは、限界が見えてきています。

そこで、⑦増えた仕事は民間に投げかけることです。私はこれに力を入れていて、行政の公的市場を民間に担当してもらい動かすしかないと思っています。公民連携や共創と言いますが、それで行政は持続性を確保する必要があると思います。

行政の現場は、モチベーションダウンの要素ばかりです。私のゼミ生はシティプロモーションがしたくて市職員になったのですが、生活保護をやっていて、めちゃくちゃモチベーションが下がっています。もう辞めたい、そんな状況なのです。公務員を志望する学生は、地方公共団体のキレイな仕事しか見ていませんので、楽かと思って入ったら、生活保護とか、徴税とか、ハードな仕事について辞める。そういう傾向です。キレイな仕事だけではなく、もっといろいろな面を見せないとこれからはまずいのかなと思っています。

企画系に配置になっても、モチベーションダ

ウンの要因ばかりです。政策づくりでは、PDCAサイクルが重要と言われます。これは間違いいではないのです。上司からPDCAサイクルを意識して事業に取り組んでいるかと言われるますが、これに盲点があります。P（プラン）が根拠のあるPかということです。Pが合っていればDCA（実行、評価、改善）を回していけば、とりあえず良くなってきますが、そもそも間違っていれば、どれだけDCAをやっても上手くいかない。私の経験上、Pが間違っている行政は少なくないのです。いつまでもたっても成果が上がらず、上司に怒られる状況です。周囲が踏襲主義、模倣主義に陥っていますので、Pが合っていないとは思っていない。「Pが違う」と言える職場の雰囲気をつくらないとまずいのかなという気がします。現場に行くと間違っている根拠のないPばかりがあります。

私は根拠のあるPをつくるために市町村に入っています。データ分析に関わり政策をつくっていく。できる限りガッチリと政策研修をやっていきます。全てが上手くいっているとは言いませんが、流れは上手くいっている感じです。

Pの前が一番重要で、職員には二つのスキルを持ってもらいたいです。まず、データ分析。データをしっかり分析をしてPなのです。もっと重要なのがデータコレクション、収集です。DXの恩恵でデータは直ぐ手に入ります。それでDCAをしっかりとやっていくことが重要なのですけれども、現場に行くと弱い、やっていない、という傾向があります。当然、政策は失敗し、どんなにやっても成果は上がってきませんので、そこに大きな問題点がある気がします。

このようなことをずっと思っていて、岩手県、神奈川県、石川県、愛媛県の105市町村を対象に、企画部署を対象にアンケートを送り、統計データを活用して地方創生をやっていきますかという調査をしました。五択です。何パーセント

ぐらいだと思います。44.9%しか統計データを使っていないのです。かなり問題がある気がします。規模の大きな団体は使っていましたが、規模の小さな団体は使っていないという状況です。北上市は北上市近未来研究所でデータ分析をしていますし、西条市は西条市自治政策研究所がデータの収集と分析をしていますので、上手くいっているのかなって感じがするのです。しっかりデータを押さえてやっていけばできますということなのです。

使い勝手が悪いということもありますが、特にRESASの活用が悪い気がするのです。

これに関連して、EBPMを聞いたことがありますか。ほぼ行政用語です。エビデンス、ベスト、ポリシー、メイキング。根拠、合理的データ、これに基づいた政策をつくるのが必要ということです。こういう計画がつかれる人材を創っていかないと、どんなに行政が頑張っても勢いが上がりません。このEBPMは、2016年にできた官民データ活用推進基本法が根拠法です。これに基づいてビッグデータとかオープンデータが始まり、国もこのデータを活用できる基盤をつくっていかうと言っていますが、行政の現場に行くと、職員が少ないこともあって、政策づくりに使いこなせていない状況です。

また、政策づくりの研修を受講していないために、既存の政策の間違いに気付かないとか、間違いに気付いた職員が声をあげる雰囲気がない時もあります。間違った政策を実施して成果が現れず、その結果モチベーションが下がっている状況なのです。なので、地方自治の現場は大変だろうなという感じがします。

### 政策立案型自治体研修

私が自治体に行くメインの政策立案型自治体研修をご紹介します。

### 政策立案型自治体研修

- 政策立案型自治体研修とは、政策立案を目標とする実践的な研修を意味する。
- 1日や数日で終了するのではなく、数か月から半年かけて、政策案を検討していく研修である。
- 政策づくりのOJTと捉えることができる。
- いずれも、最終回は市長、副市長等に対して、直接政策提言を行うことに重きが置かれている。
- 市長、副市長等に政策提言できることは少ないため、モチベーションは維持される(負担も大きい)。

Copyright Minoru Makise. All Rights Reserved

36

政策立案を目標とした研修になります。一日や二日で終わるのではなくて、半年、一年をかけて、月に一回ぐらい集まって政策をつくるということをやっています。政策づくりのOJTという気がします。最終回は、市長、副市長に対して政策提言をし、益々職員はモチベーションが高まる。一人では力がありませんので、こういう機会をつくってあげることがポイントという気がします。モチベーションが維持されるということです。これはすごく負担が大きく、事務局も大変、参加する職員も大変、講師も大変という状況ですけれども、この研修をやった職員は大変だからこそ、強いつながりができますので、良いモデルになるみたいです。

政策系の研修をした場合、政策反映性を伴った内容が良いという気がします。これには先があるのですが、政策提言をして、そこで採用された場合、その提言者たちが異動するという事です。頭で考えることと、言ったことをやるのは全然違うわけです。これらを含めてプラスになります。中長期間の政策立案型研修のメリットは、自学自習が促されます。勉強しないと入ってきませんので、この傾向が強まり、自問自答もします。この政策が良いのか常に考えるわけです。また、いくつかチームがあった場合は、チームごとの切磋琢磨があり、個人の切磋琢磨もありますので、一日の研修も良いのです

けれども、中長期間の研修も結果的にはモチベーションが高まっていくので悪くはないのかなという感じがします。

私が最近関わっているところは、磐田市、東大和市、マッセOSAKAなどです。磐田市は草莽崛起の草莽塾、東大和市は、ポリシーディスカッショングループでPDGと市長に命名してもらっています。ここがポイントなのですが、これで結構やる気になるわけです。市長直轄、直結のイメージが付き、頑張ってくれるので重要な気になります。参加人数十五名で六、七名とか三組に分けており、十年もやっていると150名とかに増えてきますので、磐田市の場合は参加者の中から若い部長が登場しています。そんな状況もあり益々頑張るのかなという気がします。

### 草莽塾の理念

- 江戸末期の思想家である吉田松陰の思想に『草莽崛起』がある。在野の人間に対して決起を促した言葉であり、高杉晋作は、身分に関係なく「騎兵隊」を組織し、この思想を実現させた。
- 職員一人ひとりが「磐田市を変えよう」という意識を持つとともに、磐田市人材育成基本方針における職員の理想像である「自ら考え行動する自立型職員」の実現は、『草莽崛起』の思想と共通するものがあることから、市長により『草莽塾』と命名された。

Copyright Minoru Makise. All Rights Reserved

草莽塾の正式名称は政策形成能力向上研修です。午前中は講義、午後はチームワークで毎回発表してもらい、私がフィードバックする、そんなことを半年間やっていました。以前は、ほぼ毎月、私が行って職員に講義をします。政策形成、政策法務、地方自治法、地方公務員法、政策づくりの手法、プレゼンの仕方、文章の書き方など、幅広い要素を入れています。また、私の提案ですが、一期生が二期生に教えるということをやっています。一期生が二期生を教えるには勉強をするわけです。私が作った資料を

ベースに彼らが作ってきてくれて二期生に教える。そして二期生が三期生に教える。そういうことをやりたい訳です。これが自発的に回って、一番良いパターンかなと思います。職員が職員に教えることにより、縦のコミュニティも造成されます。草莽塾だけだと横だけですが、結果的には市内コミュニティが強くなっていきますので悪くない研修だと思っています。公務員は辞令があると頑張る傾向がありますので、最初に辞令書を出します。意見交換をして最後に発表する形でフィードバックするとかをやっていました。草莽塾に関しては、最後に市長などの前でプレゼンをするのですけれども、終わった後に報告書をまとめることもやっています。やったほうが良いのですが、負担になりますのでパワーポイントでプレゼンをやってお終いでも良いと感じます。なお、草莽塾は市長交代により、現在は実施していないかもしれません。

### 政策立案型自治体研修のポイント

政策立案型自治体研修のポイントを五点ほど紹介します。講座のしかけと言っています。

#### 政策立案型自治体研修のポイント

- ① 自己紹介シート
- ② 記念撮影
- ③ 講義は双方向性を基本
- ④ チームワークの時間を確保
- ⑤ 視察の機会を用意

Copyright Minoru Makise. All Rights Reserved

45

①自己紹介シートを、一日の研修、中長期の研修でも用意してもらっています。氏名、誕生日(月日)、住所(番地なし)、所属、担当業務、参加への思い入れを書いてもらっています。政策立案の場合、長丁場で参加者相互の理解が必要になります。自己紹介シートを冊子化して最

初に配っていただき、初回は簡単に自己紹介をしていただいています。自己紹介シートは事務局や私も書いています。結果的には庁内コミュニティが強くなっているのかと感じます。

②記念撮影も市長さん、副市長さんを真ん中に置いて、皆で撮影みたいな感じでやっています。若い人にとって良い経験になるみたいです。初回や最終日に撮って配ることで、新たな研修に耐える、糧になっている感じがします。

⑤の視察の機会もすごく重要です。視察に行くといろんな発見がありますので、現場に行ってみてくるのが重要だと思います。予算がない時は公用車で行ける範囲で十分です。視察は地方公共団体だけではなく民間も役立つと思います。視察に行った職員のほうが、一回りも、二回りも考え方が大きくなったと感じます。

話は変わりますが、先進事例と成功事例は違いますので、先進事例が本当に成功か失敗か正確に把握して行くという話です。徳島県の上勝町は葉っぱを商品化した成功事例で有名です。徳島県の神山町もIT企業を集めて活性化した成功事例です。毎年、多数の自治体が視察をしています。第二の上勝も神山も生まれていません。私の持論ですが、成功事例の結果のみのまねはできません。結果までの過程をパクって自分のところで回すと地域性とか様々な要件があって葉っぱビジネスは生まれませんが、別なものが生み出されるわけです。過程は移転し易いので過程を学び、その過程を受け入れることで成果が出ます。また、成功事例は一つではなく、三つぐらい見ると共通点があり共通項を持ってくと再現性が高くなるという話です。

③の講義は双方向、アクティブラーニング、考える行為を基本にやっています。その中で問題発見には三つの視点が必要と言っています。

### 問題発見に必要な能力は・・・

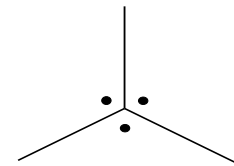
- ① 様々な視点を持って考えること。複眼思考が大切である。
- ② 通説に疑いの視点を持って考えること。疑うことで新たな視点が開けてくる(ゼロベース思考)。
- ③ 数字には必ず背景があると考えること。数字の持つ意味を考える。数字の規則性に着目する(数字思考)。

Copyright Minoru Makise, All Rights Reserved

58

皆さんにも問題を考えてもらいます。均等に三つに分けました。一つあたりの角度は120度以外に見えたりしますかという話です。

### これは何度？



Copyright Minoru Makise, All Rights Reserved

平面で見たら120度、傾けて見ると90度、頑張って正三角垂を上から見ると60度にも見える。政策づくりの現場はこんな感じです。問題、課題があり、解決しようといろいろな観点で見ると。企画と財政では違って見えるかもしれない、上司なら問題でも、担当以下ならメリットかもしれません。様々な角度から見られるかという話をしていきます。複眼思考が重要ということを双方向で毎回入れてやっています。

今度はこんな問題。サザエさんの旦那さんのマスオさんは何歳でしょうか。回答は、マスオさんは28歳です。私はマスオさんを三十代半ばだと思っていました。マスオさんのために政策をつくらうと思うと三十代半ばのイメージでつくりますが、28歳なので活かされないことになるわけです。政策づくりでは先入観や偏見を捨てるのがすごく重要との話をしていきます。疑



って、ゼロベースの観点で考えないと間違うと言っています。発表をしなくても何度も考えてもらうことで、良い政策ができる感じがします。

これも考えてもらってもいいですか。2018年時点でのコンテンツを多い順に並べてみてください。郵便ポストと美容室の場合でどっちが多いでしょうかという話です。ここの皆さんは六対四ぐらいでポストが多いとの回答ですが、ポストが約18万、美容室は約25万なので正解は美容室という話です。これがEBPMです。いくつか事例を紹介しながら、データをしっかり押さえておかないと間違うということ、データ思考でないと政策はできないという話をします。数字をしっかりと把握し、数字という根拠のあるものをすぐくっつけていかないと上手くいきません。毎回数字を確認しながら政策をつくってもらっています。参加者も大変だと思うのですが、結果的には良い政策につながりますので悪くはないのかという気がします。

④のチームワークの時間を確保してもらっています。政策立案型研修は政策案の提示がアウトプットのため意図的にチームワークを沢山したほうがモチベーションは高まる気がします。

チームワークとグループワークは意味が違います。私は意図的にチームワークを使っています。広辞苑ではグループはただの集団。チームは目標が共有化されています。例えばサッカーグループはサッカーに来る人が、ある人は暇潰し、ある人は健康の維持などバラバラです。サッカーチームは点をとって勝つという形態があるのです。私は政策づくりをチームだと思っています。チームとして目標を置き確認するわけです。目標を決め全職員が同じところを目指さないと答えが出ませんという話をします。

政策形成の研修のポイントで意識しているのは一体感の醸成です。チームとして皆仲良くやる、コミュニティづくりです。これがメインで

すので比較的上手くいっていると感じます。一体感をつくっていくと皆さん頑張るわけです。しかも手厚く対応されますので頑張るわけです。今、職員同士の一体感がありませんので、こういう一体感の醸成を職員研修でつくっていかないとまずいと私は思っています。

赤字が政策立案型研修で達成できます。

### モチベーションとは

#### ●アップ（向上）

- ・ 達成感
- ・ 他者からの承認・評価
- ・ 仕事そのものへの満足感
- ・ 責任
- ・ 昇進
- ・ 進歩
- ・ 個人的な成長

#### ●ダウン（低下）

- ・ 管理
- ・ 監督
- ・ 監督者との関係
- ・ 労働条件
- ・ 給与
- ・ 身分
- ・ 保障

資料)フレデリック・ハーズバーグ(Frederick Herzberg)『作業動機の心理学』(The Motivation to Work)

Copyright Minoru Makise. All Rights Reserved

進歩や個人的な成長、満足度は高まりますので、政策立案型研修は負担になりますが、やったほうが絶対いいという感じがします。

### おわりに

頭を使わないと、どうしても認知症になってしまいます。ある論文や本によると認知症の第一位は公務員らしいのです。豊かな老後のためにも政策形成能力を高めようと言っています。

突然ですが、酒田市に視察に行ったらどうですか。モチベーションを高めるために使っている情報です。危機感を煽っています。この間も焼津市の職員を対象にした研修でお話しました。焼津市の2040年の人口三区区分が、今の酒田市とほぼ一緒なので焼津市の未来が見えるわけです。焼津市が酒田市に行きその現場を見てくると、きつとびびる体験ができますので危機感を持つと考えています。これを多用していろんな自治体にレシピを変えて言っています。戸田市は桐生市なのですが、以前係長を中心に視察に行きました。



先ほどEBPMの話をしましたが、私の造語があります。エモーション、ベースト、ポリシー、メイキングです。エモーションは熱い思いと言われます。自分の団体が好きって思いですが今の若い人には少ないのです。自分たちの市役所、町役場、県庁が好きと思ってくれないと始まらないので、エモーションをつくっていく研修づくりをやっていただきたいと思います。

私のゼミ生で、四人は「第一希望が地方公務員」と言います。これは地方公務員であればどこでもよかったのでエモーションがないわけですが、二人は地元に戻りましたのでエモーションが強いわけです。自ら育った地域の振興をしたいというエモーションをつくらないと効果が上がりませんので、仕組みづくりをしていただきたいと思います。もう一つ私の造語で、エッセンス、ベース、ポリシー、メイキング。エッセンスは本質という意味があります。広辞苑で調べると、存在するものの規定、本性を指すもの、そのもの本来の姿、本能的な目的と書いています。皆さんの場合は住民の福祉の増進ですので、しっかり押さえた上で、日々の業務の行政行為や研修をやらないと始まりません。政策立案型研修には極めて必要ですので、EBPMをつくっていただきたいと思います。

### 問題提起

最後に問題提起です。いま流行っているシテイプロモーションは二つに分かれます。アウトプロモーションは自分の自治体以外の住民達から良いと言ってもらい引っ越してきてもらうこと。近年急に流行ってきたのはインナープロモーションで市民に対して自分の行政はすごいですよという話しをして転出抑制をすることで。持論ですが、これからの時代はインターナルプロモーションだと思います。私の造語です。職員を顧客と捉え、自分の市町村は良いですと

意識啓発をしていくことが重要です。昔で言うところの愛社精神をつくらないと行政の持続性はありません。

インターナルコミュニケーションが本来の用語です。民間の内部のコミュニケーション、社内広報、職員広報と言われています。職員間のコミュニケーションが希薄化していますので、それをやるのがポイントです。

インターナルプロモーションにつながる一つの手段として職員研修があるのかなという気がするのです。是非、職員研修を通じて職員同士がつながっていただきたいと思います。そうしないと庁内コミュニティが弱くなってきますので、こういう職員研修をつくっていただきたいと思います。以上で私の話をお終いにします。

※本稿は、令和5年8月9日に開催した「第56回研究会」での講話の内容を基に再構成したものです。

#### ◆講師略歴◆

#### 牧瀬 稔 (まきせみのる) 氏

関東学院大学法学部地域創生学科教授  
 関東学院大学地域創生実践研究所長  
 (兼務) 社会構想大学院大学特任教授  
 (兼務) 沖縄大学地域研究所特別研究員

#### 【略歴】

法政大学大学院人間社会研究科博士課程を修了。博士(人間福祉)  
 (株)社会工学研究所、横須賀市役所、  
 (公財)日本都市センター研究室、  
 (一財)地域開発研究所研究部  
 を経て2017年4月より関東学院大学法学部地域創生学科に在職。

#### 【公益活動】

北上市、日立市、ひたちなか市、東大和市、新宿区、相模原市、焼津市、西条市、高浜町議会などの政策アドバイザー、厚木市自治基本条例推進委員会委員、相模原市緑区区民会議委員 など

#### 【主な著書】

牧瀬流まちづくりにすぐに使える成功への秘訣  
 地域づくりのヒント 地域創生をすすめるためのガイドブック  
 安全・安心を創出するための15の視点  
 選ばれる自治体の条件—政策開発と手法の実践Ⅱ  
 条例で学ぶ政策づくり入門 など多数あり



## 令和5年地域別将来推計人口推計による 東北市町村の将来の財政収支

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、令和5年の地域別将来人口推計結果に基づいて、東北地方の各市町村の高齢化にかかわる将来の財政に及ぼす影響を明らかにするものである。特に地域別の将来人口推計は、将来の少子・高齢化の程度を地域別に表したものであり、地域別の高齢化の差異がどれほど拡大するかも示している。本稿では人口の状況と、そこから推定される各地方自治体の財政収入、財政支出を明らかにし、今後の人口構図の変化が各市町村の財政収支に及ぼす影響を検討する。

### 2. 日本の地域別将来推計人口とは

本稿の議論のもととなる資料は、国立社会保障・人口問題研究所は2023年12月22日に公表した「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」である。同報告によると、この推計は、将来の人口を、都道府県別・市区町村別に求めることを目的としたもので、令和2（2020）年の国勢調査を基に、令和32（2050）年までの5年ごと30年間について、男女・5歳階級別に推計しました。今回も前回同様、市区町村別の推計を行い、その結果を合計して都道府県別の人口を得ました（ただし、福島県「浜通り地域」に属する13市町村（いわき市、相馬市、南相馬市、広野町、檜葉町、富岡

町、川内村、大熊町、双葉町、浪江町、葛尾村、新地町、飯舘村）については、それらの市町村をまとめた地域をひとつの地域（「浜通り地域」として推計しました。

推計の対象は、令和5（2023）年12月1日現在の1,883市区町村（福島県「浜通り地域」の13市町村を除く769市、736町、180村、及び東京23区（特別区）、20政令指定都市の175区）と福島県「浜通り地域」の計1,884地域です。なお、今回の推計値の合計は、「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（出生中位・死亡中位仮定）の値と合致します。

とされている。上記の、「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（出生中位・死亡中位仮定）は日本国全体の人口推移を推計したもので、各地域と日本国全体の人口推計結果に矛盾や過不足が生じないように示している。

### 3. 東北の人口推計結果

地域別将来推計人口は、令和2（2020）年の国勢調査を基に、令和32（2050）年までの5年ごと30年間について、男女・5歳階級別に推計したものであり、宮城県の推計結果の例は以下の様に示される。

表1 宮城県の推計結果の例

年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
計	2,301,996	2,238,723	2,172,047	2,097,403	2,014,339	1,923,846	1,829,565
0～4歳	79,342	68,067	64,706	62,617	59,293	55,678	50,204
5～9歳	92,226	79,956	68,200	64,827	62,748	59,415	55,775
10～14歳	97,363	92,948	80,043	68,274	64,881	62,783	59,442
15～19歳	110,813	104,596	98,734	85,423	73,057	69,460	67,251
20～24歳	120,859	117,678	111,254	104,984	91,915	78,782	74,869
25～29歳	114,238	109,553	110,966	104,506	98,647	86,397	73,847
30～34歳	124,766	111,464	107,136	108,938	102,324	96,688	84,781
35～39歳	142,665	126,125	110,764	106,487	108,227	101,486	95,933
40～44歳	159,248	144,058	125,301	110,348	106,134	107,720	100,893
45～49歳	172,295	160,238	143,900	125,242	110,583	106,452	107,843
50～54歳	149,529	172,063	159,934	143,620	125,094	110,771	106,704
55～59歳	143,783	146,642	170,252	158,273	142,207	123,919	109,983
60～64歳	147,229	139,516	143,830	166,916	155,294	139,687	121,815
65～69歳	164,215	141,035	135,066	139,463	161,892	150,803	135,841
70～74歳	160,356	154,862	134,411	129,150	133,645	155,193	144,774
75～79歳	115,230	146,788	143,693	125,401	121,064	125,687	146,015
80～84歳	94,152	97,554	128,260	125,819	110,874	107,884	112,704
85～89歳	69,004	70,022	74,148	99,797	98,326	88,054	86,803
90～94歳	34,212	40,516	42,151	45,570	63,606	63,060	58,043
95歳～	10,471	15,042	19,298	21,748	24,528	33,927	36,045

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所は「日本の地域別将来推計人口(令和5年推計)」(2023年12月22日に公表)より加工作成。単位;人。

表1の結果をさらに分析しやすくするため、2である。再集計して諸指標を計算したものが以下の表

表2 宮城県の人口推移のまとめ

年	2020年	2025年	2050 /2020
総人口	2,301,996	1,829,565	0.795
子ども人口(-14歳)	268,931	165,421	0.615
生産年齢人口(15-64歳)	1,385,425	943,919	0.681
高齢人口(65歳-)	647,640	720,225	1.112
高齢化率	28.1%	39.4%	1.399

(出所) 表1より加工作成

表2をみると、現在230万人あまりの宮城県の総人口は2050年には50万人程度減少し、180万人台となり、200万人を下回ると予想されている。次に、人口の年齢階級別の内訳を見ると、0-14歳の子ども世代の人口は、26万人台から16万人台と10万人程度減少す

ると予想されている。これにより宮城県の子ども数は2050年には2020年の0.615倍、すなわち40%近くの子どもの減少することとなり、少子化の影響の大きさがわかる。次に、15-64歳の生産年齢人口は138万人から100万人割れの94万人まで減少し、2020年の68%

程度の水準に至ることがわかる。これは地域の生産力に関わる重大な懸念事項となる。そして最後に65歳以上の高齢者については、他の年齢階級人口の減少が予想されていることとは対照的に、64.7万人から72万人と1.1倍で増加するとされている。その結果、総人

口にしめる高齢者の比率を表す高齢化率は、28.1%から40%近くまで上昇し、その値も1.4倍に至ることが分かる。

同様のことを東北各県について試算した結果が表3である。

表3 東北地方の人口推移のまとめ

	都道府県名	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県
2050年	高齢化率(%)	48.42%	45.85%	39.37%	49.94%	44.29%	44.19%
2050年/ 2020年 変化(倍)	総人口	0.610	0.647	0.795	0.584	0.666	0.680
	子ども人口 (-14歳)	0.430	0.470	0.615	0.415	0.502	0.495
	生産年齢人口 (15-64歳)	0.483	0.539	0.681	0.477	0.572	0.567
	高齢人口 (65歳-)	0.875	0.882	1.112	0.778	0.872	0.950
	高齢化率	1.435	1.364	1.399	1.332	1.31	1.396

(出所) 表1より加工作成。

これを見ると、表2の宮城県のケースとは異なるように見える。まず高齢者数が今後増加するのは、宮城県だけであることが目に付く。しかし、高齢化率を見ると宮城県以外の各県で40%を超える高水準に達することが分かる。このことは、宮城県以外の各県では高齢者数が2050年には2020年よりも減少するものの、子ども人口や生産年齢人口の減り方が大きく、結局は地域人口に占める高齢者数の割合は増加することを意味する。

## 4. 人口構造と財政収入の関係

### 4-1. 自主財源

以下では、先にあげた将来人口推計に示された高齢化の程度により、市町村財政がどの

ような影響を受けると考えられるか検討する。ここでは、各市町村の人口構造の変化＝地域の経済社会状況の変化をより端的に表す指標として市町村の自主財源に注目する。自主財源とは、地方公共団体の意思で収入額を決定し、調達できる自前の財源をいい、ここでは地方税、分担金及び負担金、使用料、手数料、財産収入、寄附金、繰入金、繰越金及び諸収入の合計額である。総務省のWEBページにおいても「本来、地方公共団体の財源は地方税など自主財源をもって賄うことが理想」とされている<sup>1</sup>。

### 4-2. 生産年齢人口と自主財源

ここでは、将来の自主財源の推定にふさわ

<sup>1</sup> <https://www.soumu.go.jp/iken/zaisei.html>

しい人口指標として、生産年齢人口を採用するものとする。ここでは 2019 年度の市町村決算

(2020 年 3 月) と 2020 年 10 月 1 日基準の「国勢調査」人口を用いて、両者の関係を確認する。

表 4 自主財源と人口との関係

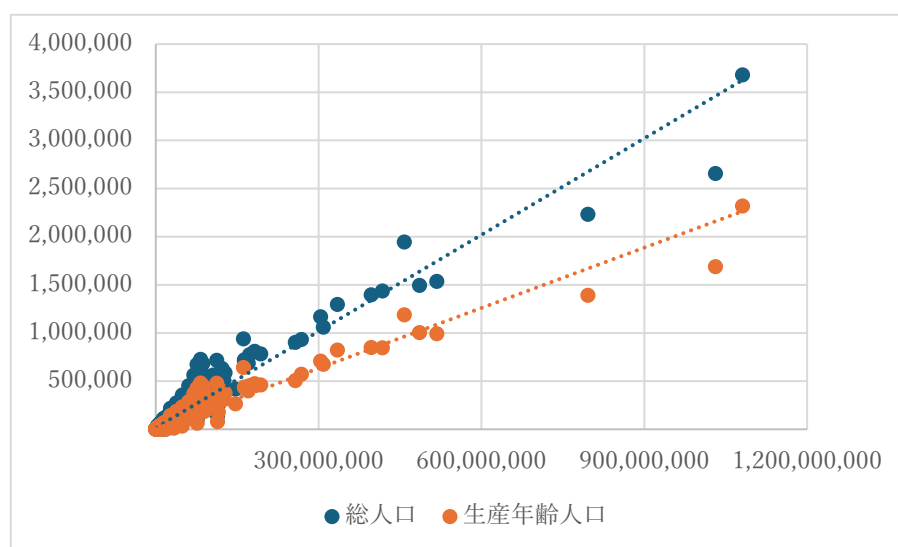
	総人口	生産年齢人口	自主財源
総人口	1.0000		
生産年齢人口	0.9989	1.0000	
自主財源	0.9679	0.9689	1.0000

(出所) 総務省 2019 年度「市町村決算状況調」(2020 年 3 月)、総務省 令和 2 年「国勢調査報告」(2020) 人口より筆者作成。N=1741 自治体。

表 4 に示した結果によれば、自主財源と生産年齢人口の相関は 0.9689 と総人口よりもやや大きいことがわかる。併せて図 1 は両者の関係

を散布図で示したものである。これにより、以下では、将来の生産年齢人口の推移にしたがって自主財源が変化するものとする。

図 1 自主財源と人口との関係(散布図)



(出所) 総務省 2019 年度「市町村決算状況調」(2020 年 3 月)、総務省 令和 2 年「国勢調査報告」(2020) 人口より筆者作成。N=1741 自治体。横軸：自主財源 (千円)。

#### 4-3. 自主財源の推計結果

東北地方の市町村の自主財源の推計結果は付表 1 に示されている。ここでは、将来の人口推計が示されていない、福島県「浜通り地域」に属する 13 市町村 (いわき市、相馬市、南相馬市、広野町、楡葉町、富岡町、川内村、

大熊町、双葉町、浪江町、葛尾村、新地町、飯館村) を除いている。

付表 1 の結果のうち、2050 年の自主財源が 2019 年度決算の 30% を下回る自治体は、以下の表 5 の通りである。



表5 2050年と2019年度の自主財源の比

順	コード	市町村名	2050 /2020 比
1	02307	青森県 外ヶ浜町	19.5%
2	02303	青森県 今別町	20.7%
3	02426	青森県 佐井村	20.8%
4	02323	青森県 深浦町	22.0%
5	02387	青森県 中泊町	24.4%
6	05206	秋田県 男鹿市	24.4%
7	05346	秋田県 藤里町	25.3%
8	05348	秋田県 三種町	27.1%
9	05327	秋田県 上小阿仁村	27.4%
10	02321	青森県 鱒ヶ沢町	27.4%
11	03485	岩手県 普代村	28.3%
12	04341	宮城県 丸森町	28.4%
13	02362	青森県 大鰐町	29.7%

(出所)筆者推計。

### 5. 人口構造と財政支出の関係

#### 5.1 老人福祉費

次に、高齢化と市町村の財政支出のとの関

係を推定する。ここでは、高齢化に最も関連のある支出として、老人福祉費に注目する。

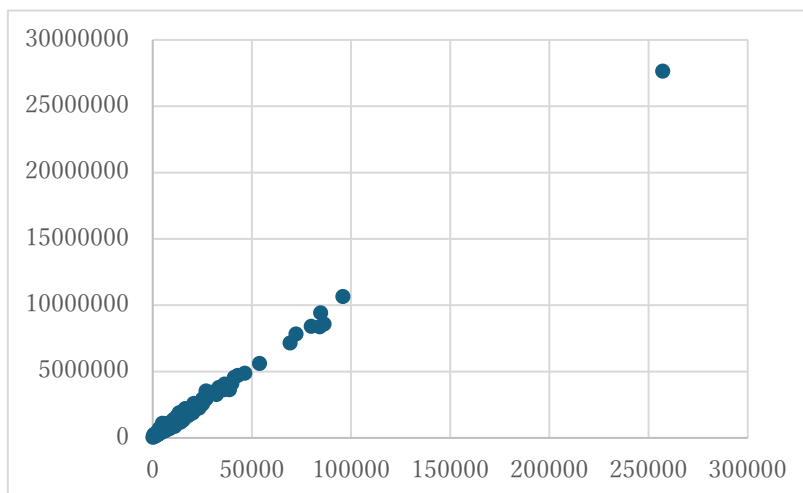
下記に示すとおり、両者の相関は極めて高い。

表6 高齢者数と老人福祉費

	高齢者数	老人福祉費
高齢者数	1	
老人福祉費	0.9979	1

(出所) 表4と同じ。

図2 高齢者数と老人福祉費 (散布図)



(出所) 表4と同じ。横軸：高齢者数、縦軸：老人福祉費（千円）

### 5.3 老人福祉費の推計結果

各市町村の高齢者人口の 2050 年推計値を使って、2050 年の各市町村の老人福祉費を推定した結果は、付表 2 に示されている。付表 2 を見ると多くの市町村で 2050 年の老人福祉費が 2019 年度決算を下回ると予測されている。このため、老人福祉費にかかわる支出の急増の心配はないように見える。しかし、表 3 で述べたように、高齢化率は高齢者人口と非高齢者人口の比率が大きく影響するので、老人福祉費の伸びとその財源の伸びのスピードを比較しなければならない。

## 6. 財政の収支の検討

ここで自主財源と総歳入の比率を、  

$$\text{総歳入} = \alpha \text{ 自主財源}$$
とする。また総歳入のうち、老人福祉に振り向けることのできる比率を  $\beta$  とし、

老人福祉費 =  $\beta$  総歳入

と表すとする。ここから、

老人福祉費 =  $\beta$  総歳入 =  $\alpha \beta$  自主財源となる。 $\alpha \beta$  を一定とするとき、2050 年の老人福祉費の増加率  $\gamma$  が自主財源の増加率  $\delta$  を上回ってしまうと、2050 年の老人福祉の水準を引き下げるか自主財源を引き上げる（将来の勤労世代の負担の増加）かをしなければならない。

以下の表 7 では、付表 1 および 2 に示された A: 老人福祉費増加率と B: 自主財源増加率をもとに  $C=B/A$  で表される 2050 年の自主財源推計値のままの場合に  $\alpha \beta$  が不変とした場合の老人福祉事業の実施可能水準、および 2050 年の老人福祉事業を付表 2 の予測値のままに実施する場合に自主財源をどれだけの水準に引き上げなければならないかを  $D=A/B$  で示している。

表 7 老人福祉費と自主財源の比率

		A: 老人 福祉費 増加率	B: 自主 財源 増加率	C=B/A 老人 福祉 事業 水準	D=A/B 負担 増加 水準
02201	青森市	93.5%		55.9%	178.8%
02202	弘前市	87.3%	53.1%	60.8%	164.4%
02203	八戸市	94.4%	55.3%	58.6%	170.6%
02204	黒石市	80.8%	40.4%	50.0%	199.8%
02205	五所川原市	78.3%	40.2%	51.4%	194.6%
02206	十和田市	87.0%	52.1%	60.0%	166.8%
02207	三沢市	104.7%	60.6%	57.9%	172.7%
02208	むつ市	79.0%	45.4%	57.5%	174.0%
02209	つがる市	67.9%	35.4%	52.1%	191.9%
02210	平川市	79.8%	46.8%	58.6%	170.6%
02301	平内町	59.8%	30.9%	51.7%	193.5%
02303	今別町	33.3%	20.7%	62.1%	161.0%
02304	蓬田村	60.4%	31.5%	52.1%	191.9%
02307	外ヶ浜町	42.0%	19.5%	46.5%	215.0%
02321	鱒ヶ沢町	55.7%	27.4%	49.3%	202.8%
02323	深浦町	43.7%	22.0%	50.5%	198.2%
02343	西目屋村	47.9%	41.6%	86.8%	115.2%
02361	藤崎町	86.4%	51.0%	59.0%	169.5%
02362	大鰐町	54.8%	29.7%	54.2%	184.4%
02367	田舎館村	74.4%	48.4%	65.0%	153.8%
02381	板柳町	69.6%	32.5%	46.8%	213.8%
02384	鶴田町	67.8%	33.4%	49.3%	203.0%
02387	中泊町	48.2%	24.4%	50.6%	197.7%
02401	野辺地町	69.6%	36.3%	52.1%	191.9%
02402	七戸町	62.8%	37.4%	59.5%	168.1%
02405	六戸町	92.5%	67.2%	72.6%	137.7%
02406	横浜町	67.9%	45.9%	67.6%	147.9%
02408	東北町	70.0%	43.9%	62.6%	159.7%
02411	六ヶ所村	96.8%	58.9%	60.9%	164.2%
02412	おいらせ町	117.1%	64.8%	55.3%	180.8%
02423	大間町	65.0%	30.4%	46.9%	213.4%
02424	東通村	66.3%	39.8%	60.1%	166.5%
02425	風間浦村	49.9%	42.2%	84.5%	118.3%
02426	佐井村	45.1%	20.8%	46.2%	216.6%
02441	三戸町	57.6%	34.8%	60.4%	165.6%
02442	五戸町	66.0%	35.5%	53.8%	185.7%
02443	田子町	55.3%	32.2%	58.2%	171.7%
02445	南部町	67.4%	36.1%	53.5%	186.9%
02446	階上町	92.9%	42.9%	46.1%	216.9%
02450	新郷村	43.5%	30.2%	69.3%	144.3%
03201	盛岡市	109.0%	67.3%	61.7%	162.0%
03202	宮古市	64.9%	44.7%	68.9%	145.2%
03203	大船渡市	69.9%	45.7%	65.3%	153.1%
03205	花巻市	82.9%	55.2%	66.6%	150.1%
03206	北上市	114.1%	69.3%	60.7%	164.7%
03207	久慈市	82.9%	40.6%	49.0%	204.2%
03208	遠野市	64.7%	42.1%	65.1%	153.5%

03209	一関市	72.1%	43.7%	60.7%	164.9%
03210	陸前高田市	67.5%	40.3%	59.7%	167.4%
03211	釜石市	60.0%	44.2%	73.7%	135.7%
03213	二戸市	70.9%	41.6%	58.7%	170.4%
03214	八幡平市	62.6%	34.1%	54.4%	183.7%
03215	奥州市	78.8%	51.8%	65.8%	152.0%
03216	滝沢市	118.4%	65.1%	55.0%	181.9%
03301	雫石町	69.7%	37.7%	54.1%	184.8%
03302	葛巻町	49.2%	32.6%	66.4%	150.7%
03303	岩手町	59.8%	32.2%	54.0%	185.4%
03321	紫波町	98.1%	61.2%	62.4%	160.3%
03322	矢巾町	115.4%	68.1%	59.0%	169.4%
03366	西和賀町	40.8%	31.5%	77.3%	129.4%
03381	金ヶ崎町	94.3%	65.0%	68.9%	145.2%
03402	平泉町	65.9%	41.5%	63.1%	158.6%
03441	住田町	52.7%	42.9%	81.4%	122.8%
03461	大槌町	58.5%	41.8%	71.5%	139.9%
03482	山田町	56.0%	39.0%	69.7%	143.6%
03483	岩泉町	55.2%	38.9%	70.4%	141.9%
03484	田野畑村	56.1%	34.6%	61.8%	161.9%
03485	普代村	56.5%	28.3%	50.1%	199.5%
03501	軽米町	59.8%	36.6%	61.3%	163.2%
03503	野田村	65.6%	42.4%	64.7%	154.7%
03506	九戸村	55.0%	39.0%	70.9%	141.0%
03507	洋野町	64.1%	30.0%	46.8%	213.9%
03524	一戸町	55.5%	31.7%	57.1%	175.2%
04100	仙台市	133.4%	81.0%	60.7%	164.7%
04202	石巻市	79.6%	53.9%	67.7%	147.6%
04203	塩竈市	84.7%	56.4%	66.6%	150.2%
04205	気仙沼市	66.1%	42.8%	64.9%	154.2%
04206	白石市	78.6%	44.2%	56.3%	177.7%
04207	名取市	141.7%	85.5%	60.4%	165.6%
04208	角田市	80.2%	46.7%	58.2%	171.8%
04209	多賀城市	119.2%	72.4%	60.7%	164.7%
04211	岩沼市	111.9%	71.7%	64.1%	155.9%
04212	登米市	75.6%	47.3%	62.6%	159.9%
04213	栗原市	62.4%	44.6%	71.4%	140.0%
04214	東松島市	93.1%	59.4%	63.8%	156.9%
04215	大崎市	94.4%	57.7%	61.1%	163.7%
04216	富谷市	152.8%	74.5%	48.8%	205.1%
04301	蔵王町	77.0%	47.9%	62.2%	160.8%
04302	七ヶ宿町	46.5%	45.5%	97.9%	102.2%
04321	大河原町	113.5%	73.8%	65.0%	153.7%
04322	村田町	80.8%	44.9%	55.6%	179.8%
04323	柴田町	98.6%	66.3%	67.3%	148.7%
04324	川崎町	73.3%	41.0%	55.9%	178.9%
04341	丸森町	53.8%	28.4%	52.7%	189.7%
04361	亘理町	98.6%	60.6%	61.5%	162.6%
04362	山元町	73.0%	56.7%	77.7%	128.7%
04401	松島町	72.5%	44.4%	61.3%	163.2%
04404	七ヶ浜町	91.3%	47.1%	51.6%	193.9%
04406	利府町	130.8%	72.7%	55.5%	180.1%
04421	大和町	126.3%	87.4%	69.2%	144.6%
04422	大郷町	70.1%	42.6%	60.8%	164.6%
04424	大衡村	102.3%	93.0%	90.9%	110.0%
04444	色麻町	76.0%	47.8%	62.8%	159.2%
04445	加美町	67.2%	45.2%	67.3%	148.7%

04501	涌谷町	67.5%	40.8%	60.5%	165.2%
04505	美里町	82.1%	55.6%	67.8%	147.6%
04581	女川町	48.0%	46.0%	95.9%	104.3%
04606	南三陸町	56.3%	30.5%	54.2%	184.4%
05201	秋田市	95.8%	61.3%	64.0%	156.2%
05202	能代市	63.1%	38.5%	61.0%	163.9%
05203	横手市	69.2%	45.9%	66.4%	150.6%
05204	大館市	69.2%	49.0%	70.8%	141.2%
05206	男鹿市	49.4%	24.4%	49.5%	201.9%
05207	湯沢市	64.9%	32.3%	49.8%	200.9%
05209	鹿角市	62.4%	38.4%	61.5%	162.5%
05210	由利本荘市	71.4%	47.2%	66.2%	151.2%
05211	潟上市	82.6%	47.5%	57.5%	173.9%
05212	大仙市	70.4%	47.3%	67.2%	148.8%
05213	北秋田市	54.6%	37.1%	67.9%	147.2%
05214	にかほ市	68.1%	40.7%	59.8%	167.1%
05215	仙北市	57.8%	34.2%	59.3%	168.7%
05303	小坂町	51.9%	32.9%	63.3%	158.0%
05327	上小阿仁村	40.3%	27.4%	68.0%	147.0%
05346	藤里町	45.4%	25.3%	55.7%	179.6%
05348	三種町	54.2%	27.1%	49.9%	200.3%
05349	八峰町	53.5%	30.8%	57.5%	173.9%
05361	五城目町	49.9%	30.5%	61.1%	163.6%
05363	八郎潟町	58.4%	32.4%	55.5%	180.1%
05366	井川町	62.1%	33.3%	53.7%	186.3%
05368	大潟村	81.7%	48.3%	59.2%	168.9%
05434	美郷町	65.3%	38.3%	58.6%	170.6%
05463	羽後町	64.3%	36.2%	56.3%	177.5%
05464	東成瀬村	76.9%	34.6%	45.0%	222.4%
06201	山形市	103.0%	72.3%	70.2%	142.5%
06202	米沢市	86.1%	56.1%	65.1%	153.6%
06203	鶴岡市	78.6%	54.1%	68.8%	145.3%
06204	酒田市	77.5%	50.6%	65.3%	153.2%
06205	新庄市	81.4%	45.3%	55.7%	179.7%
06206	寒河江市	87.8%	64.7%	73.7%	135.8%
06207	上山市	67.6%	43.3%	64.0%	156.2%
06208	村山市	64.2%	41.5%	64.6%	154.7%
06209	長井市	75.1%	56.9%	75.7%	132.1%
06210	天童市	99.2%	69.6%	70.2%	142.5%
06211	東根市	109.3%	79.2%	72.5%	138.0%
06212	尾花沢市	53.6%	30.9%	57.5%	173.8%
06213	南陽市	78.5%	54.7%	69.6%	143.6%
06301	山辺町	83.8%	55.0%	65.7%	152.3%
06302	中山町	78.2%	47.6%	60.8%	164.5%
06321	河北町	73.5%	50.6%	68.9%	145.2%
06322	西川町	48.6%	30.7%	63.2%	158.3%
06323	朝日町	53.3%	35.1%	66.0%	151.6%
06324	大江町	64.4%	43.7%	67.9%	147.2%
06341	大石田町	59.7%	36.4%	61.0%	164.0%
06361	金山町	62.5%	34.2%	54.8%	182.6%
06362	最上町	59.2%	36.5%	61.8%	161.9%
06363	舟形町	62.5%	36.2%	57.9%	172.7%
06364	真室川町	54.9%	33.3%	60.7%	164.7%
06365	大蔵村	58.3%	33.7%	57.8%	173.2%
06366	鮭川村	59.7%	33.4%	55.9%	178.9%
06367	戸沢村	59.7%	31.0%	51.8%	192.9%
06381	高畠町	79.6%	51.4%	64.6%	154.9%

06382	川西町	61.4%	38.7%	63.1%	158.6%
06401	小国町	54.8%	39.3%	71.8%	139.3%
06402	白鷹町	65.8%	41.4%	62.9%	159.0%
06403	飯豊町	61.4%	44.8%	72.9%	137.2%
06426	三川町	84.2%	71.2%	84.6%	118.2%
06428	庄内町	66.7%	45.0%	67.4%	148.4%
06461	遊佐町	59.2%	35.6%	60.2%	166.2%
07201	福島市	103.1%	63.4%	61.5%	162.6%
07202	会津若松市	87.5%	56.0%	64.0%	156.2%
07203	郡山市	115.8%	66.8%	57.7%	173.3%
07205	白河市	97.1%	56.6%	58.3%	171.6%
07207	須賀川市	101.9%	60.7%	59.6%	167.8%
07208	喜多方市	70.7%	45.6%	64.5%	155.1%
07210	二本松市	80.4%	47.6%	59.2%	168.9%
07211	田村市	71.1%	39.2%	55.2%	181.3%
07213	伊達市	75.2%	46.3%	61.6%	162.3%
07214	本宮市	108.3%	62.4%	57.6%	173.7%
07301	桑折町	75.1%	47.6%	63.4%	157.8%
07303	国見町	60.0%	37.7%	62.9%	158.9%
07308	川俣町	56.0%	30.1%	53.8%	186.0%
07322	大玉村	113.0%	79.5%	70.4%	142.1%
07342	鏡石町	101.2%	65.8%	65.1%	153.7%
07344	天栄村	68.9%	43.3%	62.9%	159.0%
07362	下郷町	55.3%	33.2%	60.1%	166.4%
07364	檜枝岐村	63.9%	52.8%	82.6%	121.1%
07367	只見町	49.5%	49.2%	99.4%	100.6%
07368	南会津町	56.6%	33.6%	59.5%	168.1%

07402	北塩原村	61.7%	41.1%	66.6%	150.3%
07405	西会津町	46.9%	39.8%	84.9%	117.7%
07407	磐梯町	62.8%	57.2%	91.2%	109.7%
07408	猪苗代町	64.0%	37.9%	59.3%	168.8%
07421	会津坂下町	72.2%	47.8%	66.2%	151.0%
07422	湯川村	74.9%	59.3%	79.3%	126.1%
07423	柳津町	54.0%	46.9%	86.7%	115.3%
07444	三島町	36.1%	33.0%	91.3%	109.6%
07445	金山町	29.6%	46.1%	155.5%	64.3%
07446	昭和村	42.4%	63.9%	150.5%	66.4%
07447	会津美里町	62.4%	38.0%	61.0%	164.0%
07461	西郷村	125.5%	78.0%	62.1%	160.9%
07464	泉崎村	94.2%	54.0%	57.3%	174.6%
07465	中島村	100.2%	59.0%	58.9%	169.9%
07466	矢吹町	86.6%	66.3%	76.5%	130.7%
07481	棚倉町	81.9%	47.9%	58.4%	171.2%
07482	矢祭町	66.7%	44.8%	67.2%	148.8%
07483	塙町	67.5%	41.2%	61.0%	163.8%
07484	鮫川村	55.5%	31.2%	56.1%	178.3%
07501	石川町	63.3%	40.8%	64.5%	155.2%
07502	玉川村	83.4%	47.5%	56.9%	175.6%
07503	平田村	76.8%	31.6%	41.2%	242.6%
07504	浅川町	78.3%	44.0%	56.2%	178.0%
07505	古殿町	63.4%	31.4%	49.4%	202.3%
07521	三春町	83.9%	48.2%	57.5%	174.0%
07522	小野町	71.0%	37.6%	53.0%	188.8%

(出所) 付表1、2より筆者推計。

表7の結果をみるとたとえ高齢者数が減少しても、歳入の減少率がそれを上回る自治体が多く、D欄の負担増加水準がすべての自治体で100%を超えており、中には200%を超える自治体も推計されている。高齢化による財政収支の影響をより早く見極め、現在から効果的な施策を打つことが必要であるといえる。

謝辞：本稿のもととなった研究に対して、「拠点名称：「みえる」からはじまる、人のつながりと自己実現を支えるエンパワーメント社会共創拠点」（グラント番号 JPMJPF2201）の支援を受けた。

#### 参考文献

国立社会保障・人口問題研究所（2023）「日

本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」  
総務省（2019）「市町村決算状況調」

#### ◆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



付表1 自主財源の推計結果

地域	コード	A	B	C	D=A/B*C	D/A
		2019年度自主財源 百万円	2020年生産年齢人口 人	2050年生産年齢人口 人	2050年推定自主財源 百万円	2050/2020
02201	青森市	47,230	150,122	78,460	24,684	52.3%
02202	弘前市	27,085	95,115	50,533	14,390	53.1%
02203	八戸市	42,687	126,567	70,052	23,626	55.3%
02204	黒石市	4,362	17,723	7,164	1,763	40.4%
02205	五所川原市	7,661	27,798	11,179	3,081	40.2%
02206	十和田市	9,868	33,001	17,210	5,146	52.1%
02207	三沢市	7,500	23,094	14,001	4,547	60.6%
02208	むつ市	10,930	29,283	13,292	4,962	45.4%
02209	つがる市	4,018	16,001	5,657	1,421	35.4%
02210	平川市	4,509	16,504	7,721	2,109	46.8%
02301	平内町	1,346	5,050	1,561	416	30.9%
02303	今別町	856	939	194	177	20.7%
02304	蓬田村	426	1,216	383	134	31.5%
02307	外ヶ浜町	1,547	2,362	461	302	19.5%
02321	鱒ヶ沢町	1,817	4,299	1,180	499	27.4%
02323	深浦町	1,316	3,139	692	290	22.0%
02343	西目屋村	602	613	255	250	41.6%
02361	藤崎町	2,320	8,090	4,125	1,183	51.0%
02362	大鱒町	1,400	4,262	1,267	416	29.7%
02367	田舎館村	952	3,845	1,860	460	48.4%
02381	板柳町	1,798	6,672	2,171	585	32.5%
02384	鶴田町	1,687	6,236	2,084	564	33.4%
02387	中泊町	1,449	4,612	1,125	353	24.4%
02401	野辺地町	1,791	6,556	2,378	650	36.3%
02402	七戸町	3,216	7,202	2,691	1,202	37.4%
02405	六戸町	1,899	5,522	3,709	1,275	67.2%
02406	横浜町	1,266	2,179	1,000	581	45.9%
02408	東北町	3,535	8,396	3,682	1,550	43.9%
02411	六ヶ所村	10,198	6,470	3,814	6,012	58.9%
02412	おいらせ町	3,147	13,956	9,038	2,038	64.8%
02423	大間町	1,884	2,496	760	574	30.4%
02424	東通村	3,667	3,205	1,276	1,460	39.8%
02425	風間浦村	699	751	317	295	42.2%
02426	佐井村	456	802	167	95	20.8%
02441	三戸町	1,506	4,412	1,535	524	34.8%
02442	五戸町	2,215	8,139	2,893	787	35.5%
02443	田子町	984	2,368	763	317	32.2%
02445	南部町	3,009	8,525	3,076	1,086	36.1%
02446	階上町	1,823	7,697	3,299	781	42.9%
02450	新郷村	546	948	286	165	30.2%
03201	盛岡市	52,390	167,894	113,000	35,261	67.3%
03202	宮古市	15,246	25,994	11,616	6,813	44.7%
03203	大船渡市	11,436	17,943	8,191	5,220	45.7%
03205	花巻市	17,034	50,113	27,660	9,402	55.2%
03206	北上市	18,880	54,390	37,690	13,083	69.3%
03207	久慈市	8,868	17,697	7,183	3,600	40.6%
03208	遠野市	6,222	12,497	5,265	2,621	42.1%
03209	一関市	20,911	58,370	25,507	9,138	43.7%
03210	陸前高田市	33,961	9,223	3,718	13,690	40.3%
03211	釜石市	25,097	16,134	7,128	11,088	44.2%
03213	二戸市	5,649	13,330	5,548	2,351	41.6%
03214	八幡平市	6,647	11,926	4,062	2,264	34.1%
03215	奥州市	19,762	59,785	30,978	10,240	51.8%
03216	滝沢市	7,191	33,476	21,790	4,680	65.1%
03301	雫石町	3,292	8,066	3,041	1,241	37.7%
03302	葛巻町	1,897	2,498	815	619	32.6%
03303	岩手町	2,352	6,296	2,030	758	32.2%
03321	紫波町	4,859	18,073	11,059	2,973	61.2%
03322	矢巾町	6,915	16,894	11,510	4,712	68.1%
03366	西和賀町	1,565	2,155	679	493	31.5%
03381	金ヶ崎町	4,489	8,824	5,732	2,916	65.0%
03402	平泉町	1,657	3,602	1,496	688	41.5%
03441	住田町	1,141	2,382	1,022	489	42.9%
03461	大槌町	14,743	5,641	2,358	6,163	41.8%
03482	山田町	11,806	7,192	2,807	4,608	39.0%
03483	岩泉町	3,839	4,103	1,596	1,493	38.9%
03484	田野畑村	2,359	1,446	501	817	34.6%
03485	普代村	860	1,200	340	244	28.3%
03501	軽米町	1,651	4,134	1,515	605	36.6%
03503	野田村	1,054	1,989	844	447	42.4%
03506	九戸村	1,054	2,489	970	411	39.0%
03507	洋野町	3,234	7,448	2,231	969	30.0%
03524	一戸町	2,727	5,612	1,777	864	31.7%
04100	仙台市	309,104	673,081	545,148	250,352	81.0%
04202	石巻市	114,011	76,979	41,515	61,486	53.9%
04203	塩竈市	10,980	28,777	16,233	6,194	56.4%
04205	気仙沼市	49,020	31,637	13,555	21,003	42.8%
04206	白石市	6,216	17,574	7,771	2,748	44.2%
04207	名取市	35,411	47,869	40,945	30,289	85.5%
04208	角田市	6,478	14,931	6,974	3,026	46.7%
04209	多賀城市	16,948	37,896	27,422	12,264	72.4%
04211	岩沼市	13,209	26,065	18,697	9,475	71.7%
04212	登米市	13,554	40,399	19,114	6,413	47.3%
04213	栗原市	13,966	31,948	14,234	6,222	44.6%
04214	東松島市	20,031	22,690	13,470	11,891	59.4%
04215	大崎市	25,012	72,656	41,895	14,423	57.7%
04216	富谷市	8,679	31,812	23,703	6,466	74.5%
04301	蔵王町	2,986	5,864	2,810	1,431	47.9%
04302	七ヶ宿町	1,220	589	268	555	45.5%
04321	大河原町	4,432	13,789	10,177	3,271	73.8%
04322	村田町	1,895	5,749	2,584	852	44.9%
04323	柴田町	6,425	22,274	14,769	4,260	66.3%
04324	川崎町	1,579	4,381	1,795	647	41.0%
04341	丸森町	2,360	5,889	1,670	669	28.4%
04361	亶理町	10,624	18,734	11,359	6,441	60.6%
04362	山元町	6,811	6,013	3,411	3,863	56.7%
04401	松島町	5,978	6,881	3,057	2,656	44.4%
04404	七ヶ浜町	4,487	10,511	4,951	2,114	47.1%
04406	利府町	7,824	21,264	15,449	5,685	72.7%
04421	大和町	8,326	17,601	15,377	7,274	87.4%
04422	大郷町	2,379	3,926	1,673	1,014	42.6%
04424	大衡村	2,188	3,263	3,034	2,034	93.0%
04444	色麻町	1,384	3,560	1,700	661	47.8%
04445	加美町	4,505	11,468	5,180	2,035	45.2%
04501	涌谷町	2,357	8,091	3,304	962	40.8%
04505	美里町	3,477	12,743	7,091	1,935	55.6%
04581	女川町	18,235	3,554	1,635	8,389	46.0%
04606	南三陸町	10,298	6,387	1,949	3,143	30.5%
05201	秋田市	64,685	172,755	105,881	39,645	61.3%
05202	能代市	9,335	24,953	9,600	3,592	38.5%

05203	横手市	15,287	43,422	19,946	7,022	45.9%
05204	大館市	14,947	35,272	17,292	7,328	49.0%
05206	男鹿市	4,707	11,474	2,804	1,150	24.4%
05207	湯沢市	7,524	21,485	6,946	2,432	32.3%
05209	鹿角市	5,157	14,259	5,472	1,979	38.4%
05210	由利本荘市	14,514	38,918	18,386	6,857	47.2%
05211	潟上市	5,095	17,095	8,124	2,421	47.5%
05212	大仙市	13,083	39,751	18,818	6,193	47.3%
05213	北秋田市	6,939	14,260	5,289	2,574	37.1%
05214	にかほ市	4,823	12,041	4,904	1,964	40.7%
05215	仙北市	6,603	11,845	4,056	2,261	34.2%
05303	小坂町	1,487	2,281	750	489	32.9%
05327	上小阿仁村	532	839	230	146	27.4%
05346	藤里町	922	1,283	324	233	25.3%
05348	三種町	2,490	7,151	1,936	674	27.1%
05349	八峰町	1,571	3,098	953	483	30.8%
05361	五城目町	1,305	3,896	1,189	398	30.5%
05363	八郎潟町	1,119	2,678	868	363	32.4%
05366	井川町	797	2,231	744	266	33.3%
05368	大潟村	1,287	1,686	815	622	48.3%
05434	美郷町	2,802	9,474	3,626	1,072	38.3%
05463	羽後町	1,896	7,085	2,566	687	36.2%
05464	東成瀬村	1,016	1,455	503	351	34.6%
06201	山形市	54,559	140,796	101,780	39,440	72.3%
06202	米沢市	18,748	46,225	25,919	10,512	56.1%
06203	鶴岡市	24,224	65,098	35,203	13,099	54.1%
06204	酒田市	24,029	53,031	26,841	12,162	50.6%
06205	新庄市	7,609	18,944	8,582	3,447	45.3%
06206	寒河江市	13,392	22,051	14,260	8,660	64.7%
06207	上山市	7,411	14,828	6,421	3,209	43.3%
06208	村山市	5,167	11,389	4,729	2,146	41.5%
06209	長井市	5,557	13,989	7,953	3,159	56.9%
06210	天童市	14,377	35,110	24,424	10,001	69.6%
06211	東根市	11,893	27,344	21,663	9,422	79.2%
06212	尾花沢市	4,599	7,278	2,246	1,419	30.9%
06213	南陽市	7,052	16,493	9,022	3,858	54.7%
06301	山辺町	2,165	7,372	4,058	1,192	55.0%
06302	中山町	2,399	5,779	2,748	1,141	47.6%
06321	河北町	4,282	9,078	4,598	2,169	50.6%
06322	西川町	1,311	2,265	696	403	30.7%
06323	朝日町	1,615	2,976	1,046	568	35.1%
06324	大江町	1,734	3,850	1,684	758	43.7%
06341	大石田町	1,685	3,342	1,216	613	36.4%
06361	金山町	1,296	2,646	906	444	34.2%
06362	最上町	2,264	3,982	1,455	827	36.5%
06363	舟形町	1,446	2,421	876	523	36.2%
06364	真室川町	1,212	3,508	1,169	404	33.3%
06365	大蔵村	1,089	1,505	507	367	33.7%
06366	鮭川村	1,219	1,942	648	407	33.4%
06367	戸沢村	972	2,128	659	301	31.0%
06381	高畠町	3,657	12,134	6,235	1,879	51.4%
06382	川西町	2,440	7,370	2,855	945	38.7%

06401	小国町	2,220	3,527	1,387	873	39.3%
06402	白鷹町	2,782	6,515	2,697	1,152	41.4%
06403	飯豊町	1,884	3,300	1,478	844	44.8%
06426	三川町	2,509	3,929	2,799	1,787	71.2%
06428	庄内町	4,242	10,362	4,658	1,907	45.0%
06461	遊佐町	3,030	6,312	2,249	1,080	35.6%
07201	福島市	57,783	160,024	101,462	36,637	63.4%
07202	会津若松市	20,360	65,104	36,478	11,408	56.0%
07203	郡山市	75,338	193,417	129,181	50,318	66.8%
07205	白河市	14,904	34,109	19,301	8,433	56.6%
07207	須賀川市	16,486	43,226	26,239	10,007	60.7%
07208	喜多方市	7,466	23,375	10,649	3,401	45.6%
07210	二本松市	11,762	29,073	13,844	5,601	47.6%
07211	田村市	8,900	18,763	7,358	3,490	39.2%
07213	伊達市	11,131	31,100	14,402	5,155	46.3%
07214	本宮市	9,711	17,765	11,078	6,056	62.4%
07301	桑折町	2,475	5,895	2,804	1,177	47.6%
07303	国見町	1,983	4,268	1,611	749	37.7%
07308	川俣町	2,586	6,005	1,807	778	30.1%
07322	大玉村	2,404	5,095	4,053	1,913	79.5%
07342	鏡石町	2,166	7,187	4,731	1,426	65.8%
07344	天栄村	1,393	2,748	1,191	604	43.3%
07362	下郷町	1,850	2,428	807	615	33.2%
07364	檜枝岐村	998	252	133	527	52.8%
07367	只見町	1,523	1,783	877	749	49.2%
07368	南会津町	3,075	7,030	2,365	1,034	33.6%
07402	北塩原村	912	1,349	554	375	41.1%
07405	西会津町	1,625	2,582	1,028	647	39.8%
07407	磐梯町	1,328	1,655	947	760	57.2%
07408	猪苗代町	2,666	6,723	2,550	1,011	37.9%
07421	会津坂下町	2,498	7,909	3,782	1,195	47.8%
07422	湯川村	919	1,594	946	545	59.3%
07423	柳津町	879	1,374	644	412	46.9%
07444	三島町	758	573	189	250	33.0%
07445	金山町	959	638	294	442	46.1%
07446	昭和村	331	487	311	211	63.9%
07447	会津美里町	3,655	9,438	3,589	1,390	38.0%
07461	西郷村	5,113	12,432	9,699	3,989	78.0%
07464	泉崎村	1,998	3,451	1,862	1,078	54.0%
07465	中島村	1,031	2,774	1,636	608	59.0%
07466	矢吹町	2,924	9,723	6,448	1,939	66.3%
07481	棚倉町	2,925	7,372	3,529	1,400	47.9%
07482	矢祭町	1,900	2,666	1,195	852	44.8%
07483	塙町	1,986	4,214	1,735	818	41.2%
07484	鮫川村	1,168	1,512	471	364	31.2%
07501	石川町	2,703	7,719	3,149	1,103	40.8%
07502	玉川村	1,438	3,565	1,693	683	47.5%
07503	平田村	1,166	3,179	1,006	369	31.6%
07504	浅川町	1,387	3,272	1,439	610	44.0%
07505	古殿町	1,177	2,433	763	369	31.4%
07521	三春町	3,056	9,177	4,427	1,474	48.2%
07522	小野町	1,699	5,074	1,908	639	37.6%

(出所) 筆者推計。福島県「浜通り地域」に属する 13 市町村(いわき市、相馬市、南相馬市、広野町、檜葉町、富岡町、川内村、大熊町、双葉町、浪江町、葛尾村、新地町、飯舘村)を除く。

付表2 老人福祉費支出の推計結果

地域 コード	地域	A	B	C	D	D/A
		2019 年度 老人 福祉費 百万円	2020年 高齢 者数 人	2050年 高齢 者数 人	2050年 推定 老人 福祉費 百万円	
02201	青森市	9,416	84,787	79,236	8,799	93.5%
02202	弘前市	5,608	53,922	47,087	4,897	87.3%
02203	八戸市	7,148	69,328	65,453	6,748	94.4%
02204	黒石市	1,154	10,943	8,839	932	80.8%
02205	五所川原市	1,998	18,363	14,371	1,564	78.3%
02206	十和田市	1,880	20,320	17,671	1,635	87.0%
02207	三沢市	1,153	10,385	10,876	1,207	104.7%
02208	むつ市	1,925	18,249	14,413	1,521	79.0%
02209	つがる市	1,403	12,002	8,144	952	67.9%
02210	平川市	1,156	10,777	8,599	922	79.8%
02301	平内町	475	4,164	2,490	284	59.8%
02303	今別町	194	1,290	429	64	33.3%
02304	蓬田村	180	1,077	651	109	60.4%
02307	外ヶ浜町	442	2,750	1,154	186	42.0%
02321	鱒ヶ沢町	453	4,034	2,245	252	55.7%
02323	深浦町	478	3,726	1,628	209	43.7%
02343	西目屋村	76	501	240	36	47.9%
02361	藤崎町	557	4,797	4,147	482	86.4%
02362	大鰐町	498	3,711	2,067	273	54.8%
02367	田舎館村	271	2,639	1,963	201	74.4%
02381	板柳町	507	4,822	3,354	352	69.6%
02384	鶴田町	539	4,575	3,103	365	67.8%
02387	中泊町	534	4,289	2,068	257	48.2%
02401	野辺地町	510	4,713	3,281	355	69.6%
02402	七戸町	737	5,943	3,733	463	62.8%
02405	六戸町	423	3,531	3,266	391	92.5%
02406	横浜町	275	1,691	1,148	186	67.9%
02408	東北町	795	6,300	4,411	557	70.0%
02411	六ヶ所村	441	2,618	2,534	427	96.8%
02412	おいらせ町	672	6,671	7,810	787	117.1%
02423	大間町	352	1,711	1,112	229	65.0%
02424	東通村	339	2,117	1,403	225	66.3%
02425	風間浦村	134	757	378	67	49.9%
02426	佐井村	124	858	387	56	45.1%
02441	三戸町	455	3,783	2,180	262	57.6%
02442	五戸町	714	6,467	4,269	472	66.0%
02443	田子町	292	2,182	1,207	162	55.3%
02445	南部町	1,051	6,725	4,536	709	67.4%
02446	階上町	414	4,281	3,979	385	92.9%
02450	新郷村	159	1,084	472	69	43.5%
03201	盛岡市	8,411	80,035	87,245	9,169	109.0%
03202	宮古市	2,132	19,042	12,355	1,383	64.9%
03203	大船渡市	1,367	13,055	9,122	955	69.9%
03205	花巻市	3,272	32,231	26,705	2,711	82.9%
03206	北上市	2,559	25,238	28,806	2,921	114.1%
03207	久慈市	1,199	11,006	9,124	994	82.9%
03208	遠野市	1,134	10,283	6,651	733	64.7%
03209	一関市	4,555	41,306	29,761	3,282	72.1%
03210	陸前高田市	824	7,356	4,963	556	67.5%
03211	釜石市	1,465	12,778	7,663	878	60.0%
03213	二戸市	1,158	9,509	6,745	821	70.9%
03214	八幡平市	1,180	9,944	6,221	739	62.6%
03215	奥州市	4,087	39,997	31,498	3,218	78.8%
03216	滝沢市	1,176	14,164	16,771	1,393	118.4%
03301	雫石町	672	6,078	4,234	468	69.7%
03302	葛巻町	469	2,716	1,335	230	49.2%
03303	岩手町	688	4,896	2,926	411	59.8%
03321	紫波町	1,038	10,088	9,894	1,018	98.1%
03322	矢巾町	641	7,370	8,507	740	115.4%
03366	西和賀町	491	2,619	1,068	200	40.8%
03381	金ヶ崎町	490	4,765	4,493	462	94.3%
03402	平泉町	265	2,859	1,883	174	65.9%
03441	住田町	302	2,287	1,205	159	52.7%
03461	大槌町	542	4,199	2,456	317	58.5%
03482	山田町	635	5,745	3,219	356	56.0%
03483	岩泉町	493	3,863	2,133	272	55.2%
03484	田野畑村	164	1,296	727	92	56.1%
03485	普代村	164	1,067	603	93	56.5%
03501	軽米町	703	3,521	2,106	421	59.8%
03503	野田村	166	1,513	993	109	65.6%
03506	九戸村	274	2,378	1,307	151	55.0%
03507	洋野町	706	6,274	4,019	452	64.1%
03524	一戸町	693	4,881	2,708	384	55.5%
04100	仙台市	27,639	257,223	343,142	36,871	133.4%
04202	石巻市	4,874	46,507	37,026	3,880	79.6%
04203	塩竈市	1,790	17,682	14,981	1,517	84.7%
04205	気仙沼市	2,245	23,437	15,481	1,483	66.1%
04206	白石市	1,196	11,648	9,155	940	78.6%
04207	名取市	1,671	17,878	25,328	2,367	141.7%
04208	角田市	1,017	10,015	8,037	817	80.2%
04209	多賀城市	1,348	15,490	18,460	1,607	119.2%
04211	岩沼市	1,146	11,755	13,148	1,282	111.9%
04212	登米市	2,934	26,956	20,387	2,219	75.6%
04213	栗原市	2,891	26,204	16,350	1,804	62.4%
04214	東松島市	1,024	11,587	10,790	953	93.1%
04215	大崎市	3,624	38,738	36,577	3,422	94.4%
04216	富谷市	863	11,144	17,027	1,319	152.8%
04301	蔵王町	414	4,367	3,364	319	77.0%
04302	七ヶ宿町	123	583	271	57	46.5%
04321	大河原町	534	6,520	7,398	606	113.5%
04322	村田町	356	3,784	3,058	287	80.8%
04323	柴田町	926	11,032	10,877	913	98.6%
04324	川崎町	358	3,210	2,353	263	73.3%
04341	丸森町	659	5,293	2,847	354	53.8%
04361	亶理町	899	10,389	10,242	886	98.6%
04362	山元町	511	4,943	3,609	373	73.0%
04401	松島町	597	5,215	3,781	433	72.5%
04404	七ヶ浜町	509	5,644	5,155	465	91.3%
04406	利府町	692	8,649	11,317	905	130.8%
04421	大和町	671	6,502	8,213	847	126.3%
04422	大郷町	329	3,017	2,116	231	70.1%
04424	大衡村	217	1,709	1,748	222	102.3%
04444	色麻町	259	2,343	1,781	197	76.0%
04445	加美町	1,111	8,137	5,465	746	67.2%

04501	涌谷町	711	5,796	3,911	480	67.5%
04505	美里町	861	8,547	7,018	707	82.1%
04581	女川町	296	2,333	1,119	142	48.0%
04606	南三陸町	490	4,707	2,648	275	56.3%
05201	秋田市	10,655	95,949	91,878	10,203	95.8%
05202	能代市	2,596	20,765	13,096	1,637	63.1%
05203	横手市	3,802	33,401	23,113	2,631	69.2%
05204	大館市	3,526	26,998	18,690	2,441	69.2%
05206	男鹿市	1,513	11,809	5,828	747	49.4%
05207	湯沢市	1,992	16,926	10,991	1,294	64.9%
05209	鹿角市	1,425	11,843	7,385	888	62.4%
05210	由利本荘市	3,391	27,783	19,840	2,422	71.4%
05211	潟上市	1,179	11,218	9,269	974	82.6%
05212	大仙市	3,431	29,871	21,043	2,417	70.4%
05213	北秋田市	1,892	13,438	7,339	1,033	54.6%
05214	にかほ市	1,056	9,140	6,221	719	68.1%
05215	仙北市	1,368	10,533	6,085	790	57.8%
05303	小坂町	329	2,145	1,114	171	51.9%
05327	上小阿仁村	170	1,107	446	68	40.3%
05346	藤里町	242	1,413	641	110	45.4%
05348	三種町	1,076	6,935	3,760	583	54.2%
05349	八峰町	409	3,036	1,624	219	53.5%
05361	五城目町	569	4,038	2,016	284	49.9%
05363	八郎潟町	290	2,477	1,446	169	58.4%
05366	井川町	295	1,977	1,228	183	62.1%
05368	大潟村	169	954	779	138	81.7%
05434	美郷町	960	7,367	4,811	627	65.3%
05463	羽後町	685	5,437	3,496	441	64.3%
05464	東成瀬村	155	1,008	775	119	76.9%
06201	山形市	7,823	72,341	74,537	8,061	103.0%
06202	米沢市	2,938	25,259	21,754	2,530	86.1%
06203	鶴岡市	4,698	43,003	33,782	3,690	78.6%
06204	酒田市	3,627	36,091	27,982	2,812	77.5%
06205	新庄市	1,203	11,370	9,254	979	81.4%
06206	寒河江市	1,427	12,859	11,290	1,253	87.8%
06207	上山市	1,315	11,386	7,701	889	67.6%
06208	村山市	1,033	8,903	5,719	664	64.2%
06209	長井市	1,109	9,449	7,097	833	75.1%
06210	天童市	1,772	18,761	18,603	1,757	99.2%
06211	東根市	1,372	13,441	14,694	1,499	109.3%
06212	尾花沢市	778	6,232	3,342	417	53.6%
06213	南陽市	1,171	10,339	8,121	919	78.5%
06301	山辺町	465	4,715	3,953	390	83.8%
06302	中山町	388	3,835	2,999	303	78.2%
06321	河北町	711	6,639	4,882	523	73.5%
06322	西川町	329	2,262	1,100	160	48.6%
06323	朝日町	371	2,828	1,507	198	53.3%
06324	大江町	351	3,035	1,954	226	64.4%
06341	大石田町	302	2,632	1,571	180	59.7%
06361	金山町	227	1,878	1,174	142	62.5%
06362	最上町	371	3,260	1,929	220	59.2%
06363	舟形町	228	2,103	1,314	142	62.5%
06364	真室川町	353	3,006	1,650	194	54.9%
06365	大蔵村	134	1,188	693	78	58.3%
06366	鮭川村	179	1,580	943	107	59.7%

06367	戸沢村	233	1,704	1,018	139	59.7%
06381	高島町	924	7,597	6,046	736	79.6%
06382	川西町	648	5,682	3,491	398	61.4%
06401	小国町	473	2,882	1,579	259	54.8%
06402	白鷹町	1,093	4,990	3,284	719	65.8%
06403	飯豊町	458	2,555	1,570	281	61.4%
06426	三川町	261	2,664	2,243	220	84.2%
06428	庄内町	828	7,578	5,056	552	66.7%
06461	遊佐町	561	5,507	3,261	332	59.2%
07201	福島市	8,367	84,304	86,888	8,624	103.1%
07202	会津若松市	4,048	36,307	31,778	3,543	87.5%
07203	郡山市	8,575	86,479	100,107	9,927	115.8%
07205	白河市	1,666	17,546	17,042	1,618	97.1%
07207	須賀川市	2,155	21,188	21,586	2,195	101.9%
07208	喜多方市	2,208	16,479	11,644	1,560	70.7%
07210	二本松市	2,017	18,406	14,801	1,622	80.4%
07211	田村市	1,657	12,609	8,963	1,178	71.1%
07213	伊達市	2,211	21,008	15,793	1,662	75.2%
07214	本宮市	875	8,579	9,293	948	108.3%
07301	桑折町	464	4,347	3,263	348	75.1%
07303	国見町	406	3,642	2,184	244	60.0%
07308	川俣町	654	5,096	2,852	366	56.0%
07322	大玉村	264	2,455	2,775	299	113.0%
07342	鏡石町	360	3,441	3,482	364	101.2%
07344	天栄村	238	1,916	1,320	164	68.9%
07362	下郷町	303	2,360	1,305	167	55.3%
07364	檜枝岐村	41	194	124	26	63.9%
07367	只見町	316	1,907	944	156	49.5%
07368	南会津町	851	6,048	3,421	481	56.6%
07402	北塩原村	137	948	585	84	61.7%
07405	西会津町	395	2,718	1,274	185	46.9%
07407	磐梯町	201	1,246	782	126	62.8%
07408	猪苗代町	571	5,360	3,431	366	64.0%
07421	会津坂下町	646	5,522	3,986	467	72.2%
07422	湯川村	147	1,066	798	110	74.9%
07423	柳津町	234	1,397	755	127	54.0%
07444	三島町	128	783	283	46	36.1%
07445	金山町	177	1,134	336	53	29.6%
07446	昭和村	244	693	294	104	42.4%
07447	会津美里町	834	7,528	4,696	520	62.4%
07461	西郷村	513	5,185	6,509	644	125.5%
07464	泉崎村	191	1,986	1,871	180	94.2%
07465	中島村	146	1,479	1,482	146	100.2%
07466	矢吹町	540	5,429	4,704	468	86.6%
07481	棚倉町	475	4,258	3,489	389	81.9%
07482	矢祭町	226	2,126	1,418	151	66.7%
07483	塙町	353	3,196	2,156	238	67.5%
07484	鮫川村	177	1,221	678	98	55.5%
07501	石川町	700	5,430	3,437	443	63.3%
07502	玉川村	219	2,024	1,688	183	83.4%
07503	平田村	221	2,057	1,579	170	76.8%
07504	浅川町	246	2,055	1,609	193	78.3%
07505	古殿町	308	1,893	1,201	195	63.4%
07521	三春町	628	5,882	4,937	527	83.9%
07522	小野町	612	3,384	2,403	434	71.0%

(出所) 筆者推計。福島県「浜通り地域」に属する 13 市町村(いわき市、相馬市、南相馬市、広野町、楡葉町、富岡町、川内村、大熊町、双葉町、浪江町、葛尾村、新地町、飯舘村)を除く。



〔山形県の取組事例〕

## 山形県の人材育成の取組み

### 《事例紹介：主体的な学びを後押しするリスキリング》

山形県職員育成センター人材育成課

#### 1 山形県が目指す職員像

本県を取り巻く社会経済情勢が大きく変化している中、「人と自然がいきいきと調和し、真の豊かさと幸せを実感できる山形」の実現に向け、様々な施策を的確かつ迅速に実施していくためには、その実施の原動力である「山形県職員」の人材育成を一層充実していく必要があると考えています。

そのため本県では、令和4年4月に「山形県職員育成基本方針」を改定し、『現場主義』『県民視点』『対話重視』を職員に必要な3つの基本姿勢としながら、【図1】を「目指す職員像」と

して位置付け、その実現に向けて、必要な能力・姿勢の向上を図る各種研修を実施しています。

#### 2 令和5年度研修体系及び概要

本県の研修体系は、大きくは、「職員育成センター研修事業」と「支援事業」の2つから構成されており、そのうち、職員育成センター研修事業の研修別体系は【図2】のとおりとなっています。

また、支援事業を含む、令和5年度の研修概要については、次の(1)、(2)のとおりです。

【図1】

### 目指す職員像

現場感覚、  
現場対応力

積極的に現場を訪れ、多くの人と対話を重ね、  
現場の声を施策に活かしていく職員

チャレンジ精神、  
スピード感、即応力

変革を恐れず、困難な課題にも積極的かつ  
スピード感を持ってチャレンジする職員

リーダーシップ、  
マネジメント力

風通しの良い職場環境づくり、部下・後輩職員の  
育成を常に意識し、マネジメントを的確に行う職員

【図2】

研修体系(研修別)

			研修対象者										実施形態						
			一般職			中堅		管理		次長級	現業職員	会計年度任用職員	市町村合同	現場研修	オンライン形式				
			1年目	2年目	6年目	係長級	主査級	課長補佐級	課長級										
若手職員の基礎力向上	階層別研修	新規採用職員(第1期・第2期・第3期)研修																	
		主事・技師級2年目研修																	
		主事・技師級6年目研修																	
	能力開発研修	現場主義、 県民ニーズへの 対応力	政策形成能力向上研修(市町村主催)																
			官民による企画力向上研修																
			問題解決・発想力パワーアップ研修																
			法制執務担当職員研修Ⅰ(初任者コース)(市町村主催)	新規															
		民間体験実習																	
	対話重視、 連携・協働力	おもてなし体験実習																	
	情報発信力	プレゼンテーション研修																	
プレゼンテーション研修(市町村主催)																			
組織の中堅職員の能力向上	階層別研修	係長級研修																	
		係長級3年目研修																	
		主査級研修																	
		主査級3年目研修																	
		現業職員研修																	
	能力開発研修	仕事に対する 基本的姿勢・能力	モチベーションアップ研修																
			コミュニケーション実践研修																
		現場主義、 県民ニーズへの 対応力	民間で学ぶまちづくり研修inやまがた																
			民間で学ぶまちづくり研修inつるおか																
			証拠に基づく政策立案(EBPM)研修																
			ワンペーパー資料作成研修																
			法制執務担当職員研修Ⅱ(実践コース)(市町村主催)	新規															
			クレーム対応研修Ⅰ(市町村主催)																
			交渉・折衝研修																
		対話重視、 連携・協働力	交渉・説得・調整技術研修(市町村主催)																
			連携・協働力向上研修																
			協働による地域づくり研修(市町村主催)																
		情報発信力	現場で学ぶ地域協働研修inかみのやま																
現場で学ぶ地域協働研修inかわにし																			
戦略的な情報発信研修																			
組織のリーダー養成	階層別研修	課長補佐級研修																	
		課長級研修																	
		現業(技能長・主任技能員)職員研修																	
	能力開発研修	仕事に対する 組織力(チーム力)	コーチング研修																
コーチング研修(市町村主催)																			
対話重視、 連携・協働力		ファシリテーション研修(市町村主催)																	
情報発信力 危機管理能力	危機発生時のメディア対応研修																		
能力開発研修	スキルアップ研修(eラーニング)																		
特別研修	(能力開発研修)	女性のワークライフデザイン研修																	
		会計年度任用職員研修																	
		サポート職員研修																	
		管理監督者のためのレジリエンス研修																	
		トップセミナー																	

研修対象者区分: ◎ 必修研修 ○ 選択必修研修 □ 推薦・希望

## (1) 職員育成センター研修事業

### ① 基本研修

新規採用時から課長級昇任時までの全7階層（11区分）を対象に実施し、職員としての基本姿勢や職務遂行能力、組織マネジメント能力など、職位に応じて職員に求められる基礎的な能力・姿勢の習得・向上を図っています。

### ② 能力開発研修

主事・技師級で採用6年目及び昇任後3年目の職員を対象に実施し、職員自らが受講する研修を選択し、現場における業務課題や県民ニーズに柔軟かつ迅速に対応できるような、上位の職に求められる応用的な能力の習得・向上を図っています。

また、市町村職員との情報交換や協働を通して、地域課題の解決方法を学ぶため、一部の研修において、県職員と市町村職員の合同研修を実施しています。

#### 【主な研修】

- 問題解決・発想力パワーアップ研修
- 官民による企画力向上研修
- 民間で学ぶまちづくり研修
- 証拠に基づく政策立案（EBPM）研修
- 現場で学ぶ地域協働研修
- 危機発生時のメディア対応研修

### ③ 特別研修

時宜に応じたテーマを設定して実施し、組織力を高めるための能力や業務を円滑に進めるための能力等の習得・向上を図っています。

また、自己啓発のため、自発的に研修

を受講する意欲のある職員については、受講対象年次該当の如何に関わらず、希望により能力開発研修の科目を受講できます。

#### 【主な研修】

- 女性のワークライフデザイン研修
- 管理監督者のためのレジリエンス研修
- サポート職員研修
- トップセミナー

### ④ 語学研修

意欲のある職員を対象に継続的な学習環境を整備し、グローバル化の進展やインバウンド需要の回帰に対応するための実践的な英語力の習得・向上や、国際感覚の養成等を図っています。

#### 【主な研修】

- 庁内語学研修
- 海外短期留学

### ⑤ リスキリングセミナー等

職員の主体的な学びを後押しするため、時流に合わせた多様なテーマを設定して実施し、複雑・高度化する行政課題への対応力や業務遂行能力等の習得・向上を図っています。

#### 【主なテーマ】

- 今話題の生成AIを学ぶ！
- SDGsを踏まえた政策形成の事例とポイント
- 働きやすさと働き甲斐が共存する職場づくり
- 伝わる広がる SNSによる広報力アップ術

## (2) 支援事業

### ① 職場研修支援

業務遂行に際して求められる知識・スキルの習得や、より効果的なOJTの実施など、職場における職員の能力開発と向上のため、部局等において主体的に企画・実施する研修について、経費の補助や講師選定等の支援を行っています。

### ② 自己啓発支援

「現場主義」「県民視点」「対話重視」の意識・姿勢を持って自ら考え、主体的に行動できる自律的な職員の育成を図るため、県政に係る課題についての調査・研究や、地域活動に自発的に取り組む職員、職務に有用となる知識・技能を自ら意欲的に修得する職員に対して経費を補助し、支援しています。

### ③ 総合支庁職員の現場視察・研修参加等の支援

総合支庁職員の現場対応力を向上するため、県内外の自治体・企業等への現場視察やセミナー等への参加に対して経費を補助し、支援しています。

## 3 取組事例の紹介

本県では、昨今の多様化する県民ニーズや複雑・高度化する行政課題への対応力及び専門的な業務遂行能力の向上のため、DX、語学、リーガルマインド等の新しい知識・技能の習得(リスキリング)を図る研修について、新たな取組を実施しています。

具体的な取組事例として、上記職員育成センター研修事業のうち、④語学研修、⑤リスキリングセミナーについて、以下のとおり紹介いたします。

## (1) 語学研修

職員の語学力のボトムアップに加え、国際感覚や幅広い視野を養い、県行政へ国際的な視点を取り入れることができる人材を育成するため、「庁内語学研修」及び「海外短期留学」を、令和5年度から新たに実施しています。

### 《庁内語学研修》

外国人講師による英会話レッスンを、年30回の選択制で、週1回・1時間実施しています。令和5年度は、公募に応募した36名の意欲ある受講生が、オールイングリッシュで実践的な英会話を学んでいます。【写真1】

### 【写真1：庁内語学研修の様子】



(英会話講師による指導)



(研修生同士のペアワーク)



《海外短期留学》

10月～2月にかけて、2名がアメリカのコロラド州に2か月、5名がニュージーランドに2週間留学し、現地の語学学校で学ぶほか、県政課題の視察調査や研究を行っています。

(2) リスキリングセミナー

職員が社会経済情勢やビジネスモデルの変化に柔軟に対応できるよう、時流に合わせた多種多様なテーマで、リスキリングのためのセミナーを多数実施しています。

令和4年度から開始し、月1回程度開催、令和6年1月末現在で、27回、延べ2,295人が受講し、国際業務や公民連携の取組み、まちづくり等、幅広い分野の最新事例に触れることで、知識・スキルの習得・アップデートを図っています。

オンラインまたは対面とオンラインのハイブリッドで開催しているため、所属先を問わず参加しやすく、市町村職員も多数受講しています。また、アーカイブした動画をYouTube上に限定公開し、各職員が業務都合に合わせて、隙間時間で受講できる環境を整えています。

《初回のセミナーについて》

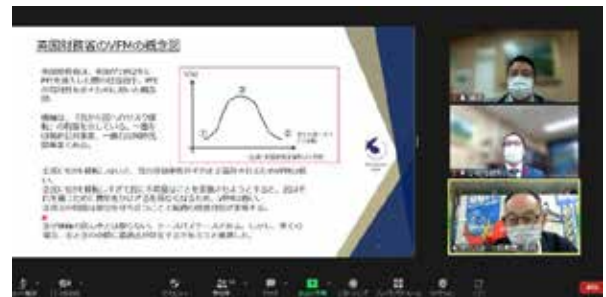
初回は、令和4年10月17日に、「最新のPPP・公民連携の事例を知る！」をテーマに、専門家である大学教授を講師に迎えて開催しました。

PPP (Public Private Partnership) とは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的な使用や行政の効率化等を図るものです（指定管理者制度や包括的民間委託、PFIなど）。

厳しい財政状況や人口減少、公共施設の老朽化が進む中、公共サービスの維持・向上のためには、PPPを積極的に活用していく必要があるため、部局を問わず受講者を募り、ノウハウの習得を図ったものです。各部局から計50名が参加し、学びを深めました。

運営体制として、通常の基本研修や能力開発研修等は、前年度中に研修計画を固めて実施していますが、本セミナーは、当該年度中において、状況に合わせて、都度、内容を決定しているため、時代の変化に柔軟に、かつ迅速に対応できるものとなっており、職員が知識・スキルの習得・アップデートを図るのに非常に効果的な取組みであると考えています。

【写真2：初回のリスキリングセミナーの様子】



4 今後について

今後も、「目指す職員像」の実現に向けて、リスキリングを含む、必要な能力・姿勢の向上を図る各種研修について、不断の見直しにより効果的に実施してまいります。

また、令和6年度は、令和5年12月に改正された、国の「人材育成・確保基本方針策定指針」の趣旨を踏まえ、特に、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりが、やりがい・成長実感を得られ、多様な働き方ができる職場環境づくりを図るため、多様で柔軟な働き方とワーク・ライフ・バランスを推進する管理職員等のマネジメント能力向上や業務量の削減・平準化の意識づくりに関する内容等を充実していきます。



## 第 11 回主任級職員研修を受講して

菊池 太良

岩手県北広域振興局経営企画部二戸地域振興センター 主事

### 1 はじめに

私は自分の意志で研修の受講を希望しました。

入庁して6年。私の仕事は何事も「中途半端」だと感じておりました。大きなミスはせずとも、事業立案を扱う部署にいるのに日々の業務は前例踏襲、大きな改善をしない事業組替を行い、このままでは「何もアイデアを考えられない職員になってしまうのではないか」と不安に駆られました。

そんな時、昨年度同研修を受講した知人から「研修でのグループワークを通して自分の意見を持てるようになった」「曖昧であった政策形成について基礎が身についた」「様々な自治体職員との交流を経て視野が広がった」といった、研修受講前の自分にはとても魅力的な感想を聞くことができ、自分を変えられるタイミングは今しかないと思い、受講を決意しました。

受講前は事前課題を納得のいく出来に仕上げられず、曖昧な認識である政策形成や政策法務について、力不足を感じておりましたが、この研修を終える頃にはきっと、成長した自分になっているのだろうと信じ、研修に臨みました。

### 2 受講前と受講後の仕事に対する意識の変化

研修を通じての意識の変化は3つありま

す。

1つ目は「未熟でもアイデアは出した方がいい」ということです。

「政策形成能力開発」の講師から「良いアイデアは1人で考え込んでも出ない」ということを最初に話していただきました。私自身、1人で考え込んで事業立案や資料作成をすることが多く、「未熟なアイデア」を誰かに見せることがとても苦手でした。

今回の研修では非常に多くのグループワークの機会がありました。時間に制限もあり、1人で完璧なアイデアを考えている時間はありませんでした。とにかくグループ内で議論を重ねることになり、「1人で考える」ことよりも「議論を重ねる」ことがとても大切であることを実感しました。案の段階であったとしても「声に出して共有」することで、その案が広がり、新しい視点が見つかることで議論が活発になるという、とても初歩的なことに今更気づきました。

この意識を持つことで、協議等にあたり、案の段階で身近な上司に共有することのハードルを下げるができています。

2つ目は「政策形成に対するイメージが前向きになった」ことです。

現在、事業立案を扱う部署に配属されて3年になります。これまでの自分の意識は「事業立案をすることは自分には到底難しく、できるだけ前例を踏襲して無難に済ませよう」

と後ろ向きでした。そのため、自分の事業であるのに「やらされている感」を強く感じ、事業に身が入らない状態でした。

今回の研修を受け、自分の漠然とした不安は立案の手法を知らないだけであったことに気が付きました。手法の一端を学び、演習を行い、発表にまで到達した経験は、自分の自信にも繋がったと思います。

また、政策形成をする際に意識すべき「目的」・「目標」の違いは今後も忘れないよう心掛けたいです。「目的」とは目指す価値のこと、「目標」とは目指す状況のことであり、目標とは目的達成のための具体的な状況を示す手段の1つという理解を持ち、政策形成等を行いたいと思います。また、自分の事業に対して、目的や目標が薄れている認識がありましたので、今後意識して業務に取り組んでいきたいです。

事業立案の第一歩を踏み出す準備ができていると信じ、次回の事業立案の際には積極的に挑戦していきたいと思います。

3つ目は「コミュニケーションの評価を下すのは聞き手」ということです。

「コミュニケーション・プレゼンテーション」研修を通じて、「いくら上手に話そうが、相手が理解してくれたか&行動に移してくれたか」が評価となるということを学びました。

私は人前で話すことに大きな抵抗はなく、上手に話せる方だと思っていましたが、実際にスピーチ演習をした際に、自分の伝えたい内容が簡単には伝わらないこと、自分が早口で聞き取りにくい話し方をしていることを痛感しました。それは私が「話し手としてのスキル」しか意識してこなかったからです。これまで話の構成や言葉選びを重視して協議等を行っておりましたが、今回の「評価するの

は聞き手」という学びは目から鱗でした。

また、他の研修生のスピーチを見ている時の聞き手としての自分は、話し手の癖、目線、姿勢といった部分をよく観察していることに気が付きました。自分が話し手である時にどう見られているのか、を強く意識するきっかけになりました。

研修後は、相手の目を見て、相手のリアクションで話についてきているのかを理解し、相手に合わせた説明を行うことを意識して話すようにしています。

### 3 研修の成果を自分自身及び自治体にどのように反映させるか

研修の成果として、何事にも根拠を示す必要性を身につけられたことがあります。同研修では、EBPM(Evidence-Based Policy Making: 証拠に基づく政策立案)を扱っていることもあり、研修全体を通して根拠が求められる場面が多かったと感じています。実際聞き手となった時には、根拠となるデータを基にした説明は飲み込みやすいということを実感しました。根拠を示して話すということは、企業の方や上司等に対する説明の場面においても同様のことが言えると思います。今後は職場での会話には根拠を示すことを意識し、他職員についてもその観点を伝えていきたいと考えています。

また、会話における「傾聴」の重要性、聞き手の姿勢も学ぶことができましたので、職場の気軽な相談等に繋がる環境づくりも意識していきたいと考えています。

なお、研修で学習を終えるのではなく、継続した自主学習や実践を重ねることで、組織全体の能力向上の助力にも繋げていきたいと考えています。

## 4 結び

今回の研修について、政策形成やコミュニケーション等の学習により自身の成長を感じることができましたが、私にとって1番の財産だと感じているのは「人の繋がり」です。

1ヶ月間の寮生活の中で、お酒を飲みながら必死に課題に取り組んだこと、暑い中美味しいご飯を食べに行ったこと、仕事も含めお互いの相談をしたことを思い返すと、とても短いものだったなと思います。

今後、業務でもプライベートでも壁にぶつ

かった時に頼れる仲間ができたことは私にとって、職員としてだけでなく、人生で考えても大きな財産です。

最後に、業務が多忙な中、研修の受講にあたり快く送り出していただいた所属の皆様、和やかな雰囲気です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、様々な知見を踏まえ実のある講演をしていただいた講師の先生方にこの場を借りて改めて深く感謝申し上げます。結びとさせていただきます。ありがとうございました。





## 第 11 回主任級職員研修を受講して

水戸 一樹

宮城県柴田町教育総務課 主査

### 1 はじめに

今回受講した「第 11 回東北六県主任級職員研修」は、東北六県の自治体から若手職員が参加し、主に「政策形成能力」向上に重点を置いた研修でした。県、市、町、村からそれぞれ職員が集まり、4 週間という長期間にわたって演習やグループ研究、その他の交流を行ったことで、短期の研修では経験できない密度の濃い内容となり、非常に有意義な研修となりました。

### 2 受講前と受講後で、仕事に対する意識がどのように変わったか

受講前と受講後で、仕事に対する意識や行動で変わったことが 2 つあります。

1 つ目が、事業や普段取り扱う業務について、色々な視点から見たり考えたりするようになったことです。特に研修後に意識するようにしていることは「全体像」と「時間軸」の視点についてです。

「全体像」については、地域経済活性化の講義で所得循環構造を学んだことがきっかけで意識するようになりました。所得循環構造は、どの自治体も状況が異なっており、一概に特定の原因があるわけではなく、その部分だけを改善すれば循環がよくなるというものではありません。全体を見て、得意な部分、苦手な部分を把握して、それを踏まえて活性

化策を考えなければ有効な手段とならず、その際に「全体像」を見ることの大事さを実感しました。また、行政で行う補助金等の事業は、全体の流れ（ストーリー）の一部という認識を持つことで、部分最適ではなく、全体最適となるためには行政の役割はどうあるべきかなど考えるようになりました。

「時間軸」については、少子・高齢化政策戦略の講義で人口推計を学んだことがきっかけで意識するようになりました。講義の中で、エクセルを用いて人口や福祉政策を 5 年後、10 年後の長期間で見るときに政策の違いでどのように数字が動くのか試算したことで、現在の政策が将来に与える影響の大きさを実感しました。実際に業務を行っている中では長期的な展望を意識して仕事をするのがあまり無かったので、これからは将来の状況を想像して業務を行い、長期的に最適となるような政策立案を行えるように努めていきたいです。

2 つ目が、会議等の人前で発言する際に、講義で学んだ内容を踏まえて発表していることです。研修後から現在までの間に、人前で発言する会議が 3 回ありました。いずれの会議でも、発言する際に要点を整理し、資料があってもそのまま資料を読まないことや、自分の名前を名乗るなど、スピーチ演習やコミュニケーション・プレゼンテーション研修

で学んだことを活用しています。もともと、発表することへの苦手意識を持っており、まだまだ緊張することも多いですが、受講後は研修の内容を試してみようと思うようになり、人前で話すことにも前向きに取り組めるようになりました。

### 3 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

今回の研修で他自治体の方と講義を一緒に受け、課題に取り組み、また、講義外で交流したことが自分にとって大変良い刺激となりました。研修で学んだことをこの場限りとならないように、継続的に振り返りを行いながら、業務の実践を通して定着させていきたいと思っています。

また、地域経済分析システム（RESAS）や地域経済循環分析ツール、人口推計の計算式

など、職場では触れる機会のないツールや、政策法務や地域経済活性化等の研修で経験したことを職場の同僚や後輩に伝え、成果を広く波及させるとともに、これから中堅職員となるにあたり、研修で学んだ手法を用いて、実現可能で効果的な政策を立案・提案することで自治体に貢献していきたいと思っています。

### おわりに

始まる前は長いと思っていた1カ月の研修も、他の自治体の研修生や、講師の先生、東北自治研修所の職員の皆様のおかげで、あっという間に終わってしまい、今では名残り惜しく感じています。今回の研修で関わっていただいた皆様へ感謝申し上げますとともに、学んだことを活かして業務にあたり、研修の成果を自治体に還元していきたいと思っています。



## 第 11 回主任級職員研修を受講して

高橋 将哲

福島県相双農林事務所 技師

### 1 はじめに

今回、第 11 回主任級職員研修を受講したことは、これまでの自分自身の仕事の進め方や携わり方を見つめ直すとともに、行政職員として必要な政策形成能力やコミュニケーション・プレゼンテーション技術を向上させるためにとっても意義のある研修であった。

### 2 研修を通して学んだこと

今回の研修を通して多くのことを学ぶことができた。その中でも、特に以下の三点が印象に残っており、今回の研修の大きな収穫だと考える。

まず一点目は、目的を明確にすることの重要性である。政策形成能力開発の講義の中で、政策の方向性を表す言葉として、「目的」（目指す価値）、「目標」（目指す状況）、「計画」（目指す行動）の三つが挙げられた。実現すべき目的を明確にし、その目的を果たすための目標を設定し、その目標をひとつひとつ達成するために必要な行動を取る。このことは、仕事において、より効率的かつ最大の成果を上げるために必要な意識であると考えられる。これまでの自分の仕事の進め方を振り返ってみると、目的と目標が曖昧になっていることが往々にしてあったのではないかと感じる。私は農業土木の技術系職員であり、ほ場整備事業を担当している。組織の大きな目的は、

『『もうかる』『誇れる』共に創るふくしまの農林水産業と農山漁村』の実現であり、その目的を果たすための一つの目標として、自分が携わっている生産基盤の復旧がある。そして、その目標を達成するために、普段の設計積算業務や監督員業務があるのだと改めて認識した。目の前の作業に忙殺されて、本来の目的を見失うことがないように、今後は、常に目的を意識し、自分の仕事の役割を認識しながら仕事に取り組んでいかなければならないと考える。また、同講義の中で、「虫の目」（細部を細かく見る）、「鳥の目」（全体を俯瞰して見る）、「魚の目」（時代の流れを見る）という三つの言葉も挙げられた。自分が担当している事業や地区、さらには、工事・業務といった虫の目だけではなく、広い視野を持って仕事に取り組むことも併せて必要であると考えた。

続いて二点目は、根拠と熱意を持って伝えることの必要性である。政策法務をはじめ、ほぼ全ての講義の中で、根拠を必要とする場面が多かった印象がある。政策の内容はもちろんのこと、政策立案に至った社会的事実や数値的根拠を正確に示すことが、より説得力を高める上で重要なことであることが実感できた。また、コミュニケーション・プレゼンテーションの講義の中では、人を動かすため

には、論理的かつ熱意を持って伝えることが必要であるとの話があった。さらに、主役は話し手ではなく聞き手であり、聞き手の反応によって話の内容や伝え方を変えるなどの臨機応変な対応も必要であるということであった。これらのことは、普段の仕事の中で、上司や同僚へ説明を行う際や、地元の地権者や耕作者に向けた事業説明会等の場でも必要な手法であると考えられる。これまでの自分を振り返ると、何を話すかということについて考えを巡らせることが多くなってしまいがちであり、伝え方までの意識が及んでいなかったように感じる。今後は、自分の考えや仕事の価値を根拠に基づき熱意を持って伝えるとともに、自分本位ではなく、聞き手を意識して伝えることを実践していきたいと考える。

最後に三つ目は、現場の声を聴くことの大切さである。地域経済活性化の講義で、EBPMに基づく課題解決のための政策立案演習を行った中で、私たちのグループでは、宮城県石巻市の観光に着目し、現地調査にて石巻観光協会と近隣の観光地である松島観光協会を訪問した。現地調査を実施する以前は政策の方向性が未確定であったが、現場の声を聴き、また、実際に自分たちが現場の雰囲気を感じ取ることによって、より地域の現状や課題が明確になった感覚があった。その結果、“若年層向けの手頃な値段で持ち運びが容易な地域の強みを活かしたお土産が少ない”という実情に即した課題をテーマに政策立案を行うことが可能となった。このことから、講

義室の中で様々なツールを用いて地域特性の把握や経済課題の分析を行うことも大変価値があることではあるが、それに加えて、現場の声を反映させることで、より説得力のある政策立案に繋がると考えた。普段の仕事でも、農家の方と接する機会が多いことから、現場に多く足を運び、現場の声を聴くことで、現状や課題を適確に捉え、より良い方向に向かうよう仕事に反映させていかなければならないと考えた。

以上の三点は、今後の仕事に大いに活かすことができる考え方であると感じるとともに、これから、普段の仕事へ意識して取り入れていかなければならないものとする。

### 3 おわりに

今回の研修では、前述のような学びが多くあり、仕事のスキルアップに繋がる貴重な機会であった。さらに、普段関わることのない東北管内の他県・市町村の職員の方との交流も多く、得難い経験となった。グループ演習等を通して様々な方の考え方に触れることができ、刺激を受けたとともに、自分が今後伸ばしていくべき部分の気づきにもなった。そして、東北まちづくりオフサイトミーティングの講義の中でも話があったとおり、今後、時代の変化とともに、行政職員に求められるスキルも変化していく中で、今回の研修で得られた考え方やつながりを活かして新しい発想や行動に繋げていけるよう、これからも日々精進していきたいと考える。



## 第 212 回中堅職員研修を受講して

岩川 慎太郎

青森県教育庁学校施設課 主査

### 1 はじめに

中堅職員研修の案内を見たとき、法に基づく論理的思考や政策法務、根拠に基づく政策立案等、講義の内容が幅広いと感じましたが、その中で私が注目したのはマネジメントとコミュニケーションでした。

私は県職員として採用されてから 14 年目となりましたが、これまでは部下職員がほとんどいなかったため、マネジメントに気を遣うこともなく、淡々と目の前の業務を遂行してきました。ところが、現在の所属に異動した初年度には 4 人、現在は 7 人の部下職員が配置されているため、上司が行うマネジメントを補助するための行動や、これまで以上に上司、部下職員とコミュニケーションを円滑に行う能力が求められる立場となりました。しかし、マネジメントの経験はなく、コミュニケーションにも自信がなかったため、そのスキルを身に付ける良い機会と考え、この研修を受講することにしました。

### 2 受講後の意識変化・研修成果の反映

#### (1) 法律科目

研修では民法、行政法の講義・ゼミナールがありました。私は大学で法律を学んでいたため、法律や判例の読み方等、基本的な部分は理解していました。

しかし、民法は令和 2 年度に大きな改正が

あり、私が学んだときから結論が真逆になっているものもありました。例規関係業務に従事していたこともありましたが、今回の経験から、法令に関する業務を進める際には、最新の条文を正確に把握した上で業務に当てはめていくことが重要だと改めて認識しました。

#### (2) マネジメント

マネジメント総論で最も印象に残ったのは、リーダーシップに複数の種類があるということでした。受講前は、リーダーシップはリーダーでありながら仲間として参画し、一緒に行動して目標を達成するものだと考えていましたが、この他にもはっきり指示を与えるものや、説得した上で行動を促すもの等があり、相手の状況に応じてタイプを変えることが必要であることを学びました。

職場に戻ってからは、業務を円滑に進めるために部下職員の状況に応じてタイプを変えて指導しています。特に、はっきりと指示を伝えることはあまり得意ではないため、その必要がある場面ではより強く意識しています。

#### (3) コミュニケーション

私は自分のコミュニケーション能力に自信がありませんでした。これまでの業務でサービス関係の研修の講師を担当したこともありましたが、人前で話すことが苦手なため過度に緊



張ってしまい、早口でただただ台本を読み続ける講義をしてしまったこともありました。

この研修では「人を動かすコミュニケーション」としてプレゼンテーションの手法を学ぶことができましたが、これまでの私の話し方は抑えるべきポイントを全くクリアしていなかったことがわかりました。特にセンテンスが長いこと、相手にしっかりと理解してもらおうとするあまり説明を尽くしすぎて逆にわかりにくくしていることに気付くことができました。この研修でスピーチ演習を行う中でも、改善点を意識しながら参加することで、回を重ねるごとに伝わりやすい話し方のコツをつかむことができました。

職場に戻ってからも上司や部下、業者等に説明する際には、習得した話し方のコツを意識しています。そのため、受講前は聞き取りにくく、聞き返されることが多々ありましたが、受講後は少なくなりました。

#### (4) 政策形成シミュレーション

これまでの業務では、既存の事業を継続する又はブラッシュアップすることが多く、自ら事業を作る機会はありませんでした。この科目では、根拠に基づく政策を立案するための流れを学ぶことができました。今後、人口減少をはじめとした社会問題や、教育環境の充実等の社会的な要請に的確に対応するため、事業を立案する機会があれば、この研修で学んだことを思い出しながら、効率の良い事業

を立案できるようにしたいと考えています。

また、この研修で行ったグループワークも大きな効果があったと感じています。受講前まではグループワークを行うことがあっても、積極的に参加することができていませんでしたが、この研修では進行役を務める機会が多かったため、グループでの議論を時間内に取りまとめる方法や、議論をまとめるために必要となる参加者の役割の重要性等について身をもって学ぶことができました。これは、どこでも、誰にとっても有用なスキルであるため、自分が率先して実践することで、部下職員にも伝えることができればよいと考えています。

### 3 おわりに

代表的なものを記載しましたが、この研修ではこれらの他にも幅広い知識、スキルを習得することができました。その実践のためにはより多くの場数を踏み、積極的に政策立案等に携わっていく必要があると考えています。そのため、これからも研修だけでなく、様々な機会を捉えて自己研鑽に励んでいきたいと改めて感じました。

最後になりますが、1か月半にも及ぶ研修でお世話になった受講生、講師、東北自治研修所の方々、多忙な中、研修に送り出していただいた職場の方々等、この研修に関わる全ての方々に感謝申し上げます。



## 第 212 回中堅職員研修を受講して

佐藤 行敏

秋田県鹿角市健康福祉部すこやか子育て課 主査

今回の研修を受講するにあたり、市役所に勤めて20年を経過し、様々な職場で一生懸命に日々の業務に当たってきたが、目の前の仕事をこなすことに精一杯になっており、これから中堅職員または管理職として、鹿角市を引っ張っていくための知識や能力が不足していると感じてきていた。また、市民の行政に対する要望は年々、高度かつ多様化しており、公務員を取り巻く環境の変化が目まぐるしい状況となっている。そのような状況で、今後中堅職員として、自分だけでなく、上司や同僚と協力しながら、または上司として後輩を指導していかなければならないと考えると、自分がまだまだ力不足だと感じていた。そんな中、今回の東北六県中堅職員研修の募集があり、自分に必要な業務遂行能力や組織運営に関わる考え方、政策立案能力を得るために応募しました。結果として、これまで業務で感じた疑問や、より効果的に業務を行うに当たってか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、今後を見据えて新たに挑戦又は改善していくべき取り組みのヒントを見つけることができたと考えている。

本研修では幅広い分野の講義を受講させていただいたが、ファシリテーションと政策立案に関係する内容が特に印象的であった。

コミュニケーション研修の一部として、

ファシリテーションについて教えていただいたが、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、ただ話を聞いたり話し合うだけでなく、合意形成スキルとして聞く力と伝える力が極めて重要であることを認識することができた。特に会議等におけるファシリテーターとして必要なプロセス設計や意見の整理・調整などは自分にとって、苦手な部分であると感じたため、今後も積極的に能力向上に努めていきたい。

政策立案に関する講義では、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の論理的な組み上げを意識して取り組んでいく必要性を感じた。

また、マネジメントについては、「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、普段から自分たちが向き合っているほぼ全ての事象に内在しており、それら全てのリスクに当てはめて発揮できる能力であると認識を改めることができた。本市でも職員による不祥事等があり、不正防止に取り組んでいるところであるが、不正のトライアングル理論で3つの条件が揃うと不正が起きてしまうと言われている

「動機」、「正当化」、「機会」のうち、組織として予防できる「機会」を作らないことについては、業務のブラックボックス化防止やコミュニケーション強化による事業の進捗管理等、既に対応していることではあるが、日々の業務でも常時心がけていく必要があると感じた。

政策法務では、行政上の義務履行確保の手法として、行政代執行や刑罰、秩序罰、強制徴収などがあり、行政刑罰や秩序罰については法律でなく条例に規定を設けることで科すことができることや不利益処分の手続きには、処分基準の設定や聴聞または弁明の機会の付与が必要となることを理解し、条例の制定に係るプロセスを学ぶ事ができた。

今回の研修期間で最も長期間に渡り、グループで取り組んだ「持続可能な地域社会への政策戦略」も強く印象に残っている。若者の移住・定住をテーマにして、岩手県二戸市をモデルとして、子育て世代の市外流出についてグループで取り組んだが、今回の研修で学んだ分析スキルが存分に役立てることができた。中間指導での講師からのアドバイスや、石巻市への先進地視察を実施後、グループで協議を重ね、当初グループ内で検討していた

対策から、より効果的で実効性のあるプランを提案できたことは自分の自信にも繋がった。

本研修を終え、受講理由であった不安の解消に関しては、全てとはいかないまでも解決に繋がる糸口を掴むことができたと感じている。これからは、本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磨き上げに努めていくとともに、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、地域住民にも還元する意識を持って業務にあたりたい。また、今般のような変化の激しい社会情勢において、鹿角市が持続可能な地域社会として成立し続けられるよう、今まで以上に鹿角市及び鹿角市民に貢献できる職員となれるよう努めていきたい。

最後に、1ヶ月半という長期間に渡る研修であるにも関わらず、快く送り出していただいた職場の皆様、良質で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していただいた東北自治研修所の皆様に心から感謝いたします。本当にありがとうございました。



## 第 212 回中堅職員研修を受講して

近野 太哉

山形県米沢市総務部財政課 主任

### 1 はじめに

私は、市役所に入庁して 16 年目を迎えました。現在の部署は 3 つ目の配属先であり、まだまだ経験不足なところがありますが、職場には後輩が増えてきており、徐々に中堅職員としての立場にいることを実感するようになりました。数年後には、実際に部下を持つ立場になることも想定されますが、どのように指導をすれば良いのか分からず漠然とした不安を持っていました。そうした中で、今回の研修受講の打診を受け、長期にわたる研修であり不安に感じることもありました。多岐にわたる分野を集中的に学ぶことは、実務的な知識や経験が不足している私にとってはまたとない絶好の機会であり、今後の業務に大きく役立つものと考え受講を決めました。また、東北 6 県から集まる同年代の職員と一緒に学び、ネットワークを築けることは今後の大きな財産になるとの思いから、大きな期待感を持って臨みました。

### 2 研修で学んだこと

今回の研修では、「法律」、「政策戦略」、「能力開発」と大きく分けて 3 つの内容を学びました。

はじめに「法律」の科目では、行政法・民法について基本的な内容を体系的に学びました。私は、大学時代に法律の勉強をしてこなかったため非常に新鮮で面白いと感じる部分

もありました。また、ゼミナールにおいては、与えられた課題（設問）から確定事実や問題点を整理し、前提となる法令や判例、行政実例などを調べ、それらを事例に当てはめることにより自分なりの結論を導くという実務上においても必要となるプロセスを学ぶことができました。また、各自がまとめたレポートを基にしたグループ討論では、発表者・討議者・司会者それぞれの役割を通して自分とは異なる視点や考え方に気づき、法解釈の難しさを改めて感じました。これら法律科目の座学とゼミナールを通して、常に根拠となる法令を念頭に業務に当たるといった公務員に必要とされる基本的な物の考え方や行動基準に磨きをかけることができましたと思います。

次に「政策戦略」の科目では、人口減少・少子高齢化が進む中において、持続可能な地域社会とするための政策立案を行いました。現状を把握・分析し、そこから問題・課題を発見し、解決に向けた政策を立案する中で、これまで触れたことのない新たな手法など今後の業務にも活かせる様々なスキルを学ぶことができました。また、常に裏付けとなるデータや事実を基に、物事を正確に捉えることの重要性を再認識しました。

最後に「能力開発」では、コミュニケーション能力や政策形成能力、マネジメントや組織の危機管理など、中堅職員として必要とされる能力や知識を学びました。今回の研修

では全体を通して、様々な科目でグループ討議をする機会が多くありましたが、限られた時間の中で考え方の違うそれぞれのメンバーが討議し、意見を集約し、それを発表するという作業を繰り返し行ったことは、そのまま日常の業務においても充分生かされるもので、大変有意義な経験でした。自分では考え付かない発想や意見が他のメンバーから出されたりするなど、自分の知識や経験のなさを痛感するとともに、もっと様々な分野の知識を身に付け、経験を積み、視野を広げていかなければならないことを実感しました。また、自分自身の考え方の癖や、得意・不得意な分野、不足している能力など、自分自身を知る良い機会にもなりました。

### 3 今後について

今回、本研修を受けたことで、現在自分が置かれている職場での立場や求められる役割を改めて意識するようになりました。地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢化に伴う人口減少、住民ニーズの多様化、急速なデジタル化など、これまで以上に日々変化する時代にあります。このような状況の下では、我々職員一人ひとりが自らの責任において判断し行動することが求められるものと思います。今後、自分がどのような職務を与えられるか

はわかりませんが、最小の経費で最大の効果を上げるという行政運営の基本原則の下、市民の福祉増進を実現するため、本研修で得た知識や能力も活用しながら、自らの常識や前例にとらわれることなく常に問題意識と改善意識を持って業務にあたりたいと思います。そのためにも、物事をより多角的な視点から正確に捉えることができるように、自分の担当業務以外の分野にも視野を広げ、日常の些細な変化にも敏感になれるようにアンテナを高く張り巡らせたいと思います。

また、今回の研修を共にしたメンバーとは、研修時間中はもちろんのこと研修時間外も語り、交流を深めたことは、大変刺激的な時間であり貴重な経験となりました。今後もこの研修生活で築き上げたネットワークを大切にし、情報交換等を行いながらお互いに切磋琢磨していく関係を続けていきたいと思いません。

最後に、我々研修生に厳しくも温かく御教授して下さった講師の皆様、研修に当たり様々な配慮をして下さった東北自治研修所の皆様、苦楽を共にした研修生の皆様、業務多忙にもかかわらず快く研修に送り出していただいた職場の皆様から感謝したいと思います。ありがとうございました。





## 第 213 回中堅職員研修を受講して

阿部 哲志

岩手県県土整備部都市計画課 主任

### 1 はじめに

私は、建築職として入庁し、これまで、住宅行政、まちづくり政策、復興関連施設の整備などの業務に携わってきました。現在は、都市計画部局で、人口減少、少子高齢化時代に対応するための都市計画の計画策定等を担当していますが、技術系職員に必要な専門知識だけではなく、行政運営を担うための一般行政に関する知識についても知見を深める必要があると日々感じていました。

岩手県では、業務遂行能力、政策形成能力、合意形成能力等の向上を目的とした選択研修が多数開催されており、私自身も、毎年何らかの研修を受講してきましたが、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や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の向上など、中堅職員としての更なるキャリア形成を考えていたところ、幸運なことに、上司から本研修への派遣の推薦をいただき、研修を受講させていただくこととなりました。

### 2 法的根拠を意識した業務の遂行や論理的思考の習得

中堅職員研修は、大きく3つの科目で構成されていますが、まず、「法律・経済」の科目では、行政法や民法の講義を通じて、行政の活動の根拠となる法律知識を学びました。

普段の業務では、民法総則から親族・相続までの民法全般に触れる機会や、判例等から法令を解釈するといった機会は無かったことから、課題レポートの作成等に時間は要しましたが、自治体業務の根幹となる行為の法的根拠、契約行為の前提となる民法の基礎的な知見を体系的に学ぶ貴重な機会となりました。

また、研修全体を通じた感想になりますが、各科目で学習した基礎知識の理解を深める・応用力を培うことを目的に、課題に対して個人レポートを作成し、少人数のゼミナール方式で理解を深めるといった本研修のカリキュラムは、知識の定着を図る足掛かりをえることができた、貴重な経験となりました。短期間の研修では、時間の都合上、どうしても講義内容を踏まえた演習の時間や自分の考えを発表するグループワークの時間を確保することが難しかったり、意識して復習の機会を確保しないと、せっかく得られた知識が定着せず、日々の業務にも活かしづらかったりすると思いますが、長期間の研修の中で、講義からゼミナール方式で理解を深めるサイクルを繰り返すことで、体系的かつ効果的に知見を深めることができたと思います。

### 3 根拠に基づく課題解決と政策立案

次に、2つ目の「政策法務」の科目では、主に、人口減少・少子高齢下において地域社

会が持続可能となる自治体政策演習や、法務（条例、規則、要綱等）の視点から行政課題の解決を図る政策法務能力の向上を目的とした条例立案演習を、グループに分かれて行いました。

自治体政策演習を行うにあたっては、前段に、RESAS（地域経済分析システム）の演習もあり、物事を客観的な数値で捉えることと理論的立てて説明を行う、いわゆるEBPMに基づく政策提案力の重要性を学ぶことができましたと思います。同時に、RESAS等が示す情報は、経済活動等による結果であり、そこに至る過程や要因は自らが分析しなければならず、その際には、様々な知識や経験を持った人が集まり議論することが重要となることを再認識するきっかけとなりました。今回の研修で、東北各地から集まった研修生の皆様と様々な視点で議論し、研鑽を積んだことは、大変貴重な経験となりました。

#### 4 実効性のある行政運営を行う視点

最後に、3つ目の「能力開発」の科目では、コミュニケーション、プレゼンテーション、ファシリテーション、交渉技術の習得や新任監督者に求められるマネジメント、危機管理の重要性の理解等、中堅職員として求められる知識や技術を体系的に学ぶことが出来ました。中でも、戦略的OJTマネジメントという視点を持つ必要性はもう少し先のことと考えていましたが、組織と職員一人ひとりの中期的なビジョンを実現するために、限りのある経営資源（人・物・金・情報）を最高に活用し、且つ、変化する内外の環境変化や時代の要請に適応した職場と職員一人ひとりの能力開発をマネジメントしていくという考え方をより一層持って職務に望む必要があると実感しました。

また、政策遂行に際しては、なぜそのような政策が採用されるに至ったのか、意思決定の過程を説明する機会が必然的に増えてくることから、研修で学んだ、自分の言葉で他人に伝わるように説明するスキルを活かすことができるよう、日々、説明力を高める訓練を続けていくことも重要であると認識しました。

そのほか、能力開発の研修で学んだ知識は、翌日の研修から活かすことができるよう、研修生同士で声を掛け合いながら実践したことも印象に残っています。

#### 5 おわりに -相乗効果をもたらすネットワークの構築-

入庁以来、様々な業務を通じて、相乗効果をもたらすネットワークの構築を築いていきたいという目標をもって日々を過ごしてきましたが、6週間、共に研修を受講し、寮生活を送った20名の東北各地の自治体職員の皆様とつながりができたことは、一生の財産となりました。自治体政策演習でも、自治体や県域を越えた連携について考える機会がありましたが、これからも、東北地域の課題解決と一緒に取り組んでいくことができると思っています。

また、研修を通じて、一人ひとりが、主体的に東北地方や県、市町村の地域の問題を課題と捉え、解決するための能力を身に付けることが求められていると改めて実感したことから、自身も、引き続き、本県や東北自治研修所などが主催する研修などを通じて自己研鑽を積み重ねることで、組織における自身の役割や領域を広げていきたいと考えています。

最後に、長期間の研修に快く送り出してくれた職場の皆様、研修所の職員の方々、そして家族に、心から感謝と御礼を申し上げたいと思います。本当にありがとうございました。



## 第 213 回中堅職員研修を受講して

熊田 永久

福島県総務部政策調査課 主査

### 1 はじめに

県職員として採用され、今では職位も主査になり、求められるものは数年前に比べて高いものになりました。中堅職員研修のお話をいただき、「もう中堅職員なのか」と感じる一方で、中堅職員に求められる能力が自分にあるかを考えると、不安が募りました。今回の研修は、自分に足りないものを得ることができる機会と捉え、参加させていただきました。

### 2 研修を受講して

中堅職員研修は、「法務能力」、「政策立案能力」、「マネジメント能力」の3本柱で構成され、総合的・体系的に学ぶことで職務遂行能力の向上を図るというものです。

法務能力に関する講義では、民法や行政法の講義やゼミナールによる事例検討を行いました。こうした法律科目を受講していると、法律を学んでいた学生時代に戻ったような感覚になると同時に、当時とは違い、自治体職員の視点から事例検討をすることで新たな気付きもあり、非常に有意義な講義となりました。

また、政策立案能力に関する講義では、グループワークを主として、政策立案演習や政策法務演習等を行いました。政策立案演習においては、人口減少・少子高齢化を踏まえた

地域社会の持続をテーマに、客観的事実やデータを根拠とした政策立案を行い、政策法務演習においては、講師が選定したごみ屋敷条例に関する事例研究と、増加する太陽光発電設備に対する規制等の実効性を確保するための条例立案を行いました。

そして、マネジメント能力に関する講義では、講義やグループワークにより、プレゼンテーションやファシリテーションの理論、組織における管理監督者の役割、建設的表現（アサーティブ）の重要性、コーチングの技法、インバスケットの技法、組織における危機管理の在り方などを学びました。

これらの講義の中で、特に印象に残っているものが、「選択と集中」と「コミュニケーション力」です。

社会や環境が変化し、ニーズが多様化する一方で、投入できるリソースには限りがあります。そのような中、日々の業務において、限られた時間や人員の中で成果を挙げるためには、効率的に業務を進めることが求められますが、それに加えて「選択と集中」も必要となります。単に至急の案件だからといって優先するのではなく、緊急度と重要度、更には自分の中でしっかりとした判断基準を持ち、どれに取り組むことが最も効果的であるか等を考えた上で、優先順位や時間配分を設定することが重要だと感じました。

また、業務は自分一人で完結するものではなく、必ず説明する場面があることから、「コミュニケーション力」が欠かせません。この研修を受講するまでの私は、持っている情報を相手に「伝える」ことに囚われており、聞き手ではなく、自分を中心に考えていたことに気付かされました。しかし、説明の目的は相手に自分の話を理解してもらい、動いてもらうことにあります。そのためには、説明する情報を取捨選択した上で聞き手の視点に立ち、動作や表情も交えながら情報を効果的に伝え、相手に「伝わる」ように話をすることが必要であると実感しました。

以上のように、中堅職員研修では多くのことを学ぶことができました。しかし、理解はしていても実践できていないことは多いと思います。「研修で学んだ」で終わらせることなく、意識して繰り返し実践することで自分のものとし、日々の業務にいかしていくことで、組織に還元できるよう励んでいきたいと思えます。

### 3 結びに

ある講師の方が、業務の一環でこのような

研修を受けられることは幸せなことだとおっしゃっていました。

日々の業務では、仕事を進めながら求められるスキル等を得るケースが多く、落ち着いてじっくり学ぶことが難しい場合もあります。そのような中、中堅職員研修では長期間職場を離れて講義を受け、与えられた課題の一つ一つに向き合い、ときには研修生同士で意見を出し合いながら結論を出すことで多くのことを得ることができました。

職場に戻った今、その講師の言葉を思い返すと、学ぶことに集中できる環境で課題に取り組み、新たな知識や技術を習得できたことは本当に幸せなことだったのだと改めて感じています。

6週間という長期間の研修にもかかわらず、快く送り出してくださった職場の皆様、御指導いただいた講師の皆様、共に学んだ研修生の皆様、さらには、研修期間が短縮された中にもあってもすばらしいカリキュラムを用意してくださっ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した。



## 第 213 回中堅職員研修を受講して

武田 光司

福島県二本松市総務部税務課 主査

### 1 受講前の仕事に対する意識

私は、平成24年に二本松市に採用され、今年で12年目になりました。年齢的には“中堅”と呼ばれる立場になり、少なくとも係全体を見据えて仕事をしなければならないとは思いつつも、上司の存在に甘え、自分の担当する仕事を問題なくこなせば良いといったような、まだまだ一係員という気持ちで過ごしていたと思います。

### 2 受講の内容

今回の研修では、法律科目、政策立案、政策法務、能力開発科目のマネジメントやファシリテーション、危機管理といった幅広い分野に渡り、法令等を体系的に学べるような講義から政策立案手法習得のための演習など自治体職員としての総合的な資質向上を目指すためのカリキュラムが組まれており、それぞれ非常に興味深く学ぶことができました。

法律科目では、日々の業務に深くかかわる基本法である行政法や民法について講義で概要を学ぶだけでなく、ゼミナールにおいては、提示された課題に対し条文の確認や判例を読み込むことで自分なりの結論を出したうえでグループ討論を行うことで、より深い理解を得ることができました。日々の業務をしながらこのように法令を体系的に学ぶ機会が得難いものであり、理系出身の私にとっては

非常にありがたいことでした。

政策法務では、現行条例の問題点を考えて指摘できるところを発表しました。また、実際に条例の一部を自分たちで考えて作ってみるという実践に即した貴重な経験ができました。

能力開発科目では、住民との協働を図っていくために大切なツールとして、自分の意見をどのように伝えるかというプレゼンテーション能力や、会議や討論の場でいかにアイデアや意見を引き出しまとめあげるかというファシリテーション能力についてグループで体験しながら学ぶことができ、さらに、組織を運営する上で大切なマネジメント能力についても実例を通してわかりやすく学ぶことができました。グループの中で自分が係長役をして、癖のある職員たちと合意形成をし、事務分担を決定する演習は非常に参考になりました。

### 3 受講後の仕事に対する意識

今回の研修では大半が年下の職員でありましたが、知識が豊富で理解力に長けた受講生、独特の視点を持った人、これらの後輩職員的能力や士気を最大限に引き出すことの重要性を認識できました。中には、自治会長で年上の自分に遠慮する傾向がある職員も見受けられましたが、発言をこちらから引き出して評



価することでより活発な議論に発展することもあったため、幅広い年齢層で構成される現職場でもこの経験を活かせると感じました。

また、一係員として仕事をこなしていた意識が変わりましたので、職員相互に人材育成することの重要性を意識して仕事に取り組みたいと思います。

#### 4 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

今はまだ研修で得た膨大な「知識」を消化しきれていませんが、一日も早く日々の業務で役立つ「知恵」となるよう努力しなければと考えています。

また、中堅職員として研修の成果を自分だけのものにとどめず、組織全体に波及させなければならないとも感じています。

そのためには、研修の成果を実践することで業務の質を向上させるのは当たり前ですが、他の職員へのOJTに努めていきたいと考えています。その結果として、自分たちの仕事の

目的をもう一度見つめなおし、自分の業務だけを考えるのではなく、より大局的な視点で政策を考え実行することができる職員を増やしていければ、私がこの研修に参加した意義があると思います。

#### 5 終わりに

この研修で一か月半をともに過ごした仲間との出会いは、何ものにも代え難い貴重な経験と思い出を作ることができました。今後も公私にわたりお互いを高めていく関係でありたいと思います。もしかすると、研修を通して一番貴重な体験は自治会長を務めさせていただいたことかもしれません。

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



## 第 162 回管理・監督職研修〔女性職員のためのマネジメントコース〕を受講して

櫻庭 志歩

岩手県県土整備部都市計画課 主査

### 1 はじめに

本研修の受講にあたり、打診を受けた際は、「管理監督職研修」という名前に当該役職への就任は、まだまだ遠い未来である自身の受講は…と恐縮しましたが、本研修は就任前である者も含み尚且つ女性ならではの視点や指導力も高められる研修を短期日程で受講できるという内容であり、非常に魅力的であったため受講を決断したものです。

当県においても、人材育成に向けた取組に力を入れており、各種研修が開催されています。この中でも、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など、女性職員の活躍支援に向けて、「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」が3段階の職層に応じて開催されています。主に課長職就任前の主任主査・主査期に受講する「女性リーダー研修」を受講した者という条件のもと、当県からも数名本研修に参加しました。

### 2 受講にあたり

受講前に事前課題がありました。複数ある課題の中で、一番回答に時間がかかったのは「女性リーダーに期待されること・求められる要件」です。リーダーに期待されることや要件については思い当たるところでしたが、

ここに「女性」が入ったことで難易度が上がり、どう記載すべきか悩みました。実は小職は土木技術職で採用され、これまで入庁してから男性の土木技術職が大多数である県土整備部での経歴しかありません。当県でも特に東日本大震災以降、多くの職員が採用され女性職員も増えているところですが、直属の上司に女性職員がいたことは無く、男性職員が主の職場で従事してきました。このような中で、女性リーダーとしての役割をこれまであまり考えたことがなく、事前課題として問題提起いただいたことで研修受講前から部下への指導方法や、今後の自身の役割を考えながら日々の業務を進めることができ、一定の理解を深めたうえで受講に臨むことができました。

### 3 研修を受講して

一泊二日という限られた時間の中で、講義の他、個人での演習やグループ討議等を実施しながら、意思決定プロセス、コミュニケーションスキル、論理的合意形成力について研修を受講しました。当該研修は、今年度初めて開催された内容ということで、今後、管理職の女性割合が増加していくことを見据え自治体からの要望もあり開催されたという経緯でした。

研修中は同じグループのメンバーとの演習により、皆さんと議論を交わし自分の考えだ

けではなく他者の考えを聞くことで、かなり視野が広がったと思います。また、グループ討議においては、常に進行役と時間管理役と発表者を定め、決められた時間内に自分の考えを伝えるだけでなく、様々な意見を時間内に纏めること、集約された意見を簡潔に発表されることが求められました。研修後半にはだいぶ打ち解け、つつい盛り上がりしてしまいがち時間ギリギリの中ではありませんでしたが、何とか毎回無事に発表することが出来ました。

事前課題で回答に時間を要した「女性リーダーに期待されること・求められる要件」についてもグループで意見を出し合い、リーダーという立場を女性の特性という視点で考えると、一般的な女性の長所を生かすことその他、逆に、短所である感情的になりやすい傾向から論理性と自己肯定感を意識して高める行動が必要などを学びました。短所の傾向を捉え、そこを意識して行動するという視点は持っていなかったため、非常に参考となりました。

研修の中では大きく2つの演習があり、非常に強く印象に残っています。1つ目は1時間の間に15の案件処理を実施するインバスケットゲームです。案件は通常の事務処理から苦情処理、チーム員からの相談事まで多岐に渡りました。尚且つ設定が閉庁日であり1時間後には自身が長期出張不在となるという設定のもと、業務の優先順位付けから指示出しの内容までを演習しました。業務の優先順位は個々で異なることや、いわゆるサブリーダーである我々の役職では一定のものは断る、預けるという考え方も必要であり数ある中で選んで進めるということが重要であると学び

ました。2つ目のグループで実施したチームワーク演習では、自身が一番下の部下役となり演習し、上からの具体的な指示がないと何も動けないということを痛感しました。また、指示のみのリーダー役よりも、リーダーからの指示確認と部下に振り分け伝達するサブリーダー役が非常に重要であるとの認識が高まりました。2つの演習を経て、仕事を部下に任せるにあたっては出来るだけ細分化し具体的な指示が必要であること、任せること自体が部下のチャンスを高めるものと前向きに捉えること、任せるためには互いに信頼関係を構築することが必要であること、その構築には職場でのコミュニケーションが前提であることなど、自身がこれまでの業務であまりできていなかった様々なことを学ぶことができました。

## 4 おわりに

研修の期間としては短いものではありませんでしたが非常に濃い内容であり、同じような立場でご活躍されている共に学んだ研修生の皆さんとの懇談の時間は有意義なもので、受講により多くのスキルや新たな気づきを得ることができました。本研修で学んだ多くのことを実践していくとともに、自己研鑽に励みながら業務に励んでいきたいと思えます。また、研修参加機会を与えてくださった当県関係課の皆さま、ご指導いただきました講師様、東北自治研修所の皆さま、共に学んだ研修生の皆さまに改めて感謝申し上げます。本研修は令和5年度新設の講座ということで、当該寄稿が今後受講を検討される皆さまの一助となれば幸いです。



## 第8回研修企画者養成研修及び 研修講師養成研修を受講して

宮本 光

岩手県釜石市総務企画部総務課付係長（行政改革担当）

### 1 はじめに

私は、人事担当として通算7年目となります。出戻りの係長職としては2年目で、現在は人材育成や行政改革、人事評価などを担当しています。令和4年度には、第3次釜石市人材育成計画の策定を担当し、市民の幸せはもとより職員の働きがい（幸せ）をも目指した「市民も職員も幸せ（Well-being）」を計画のビジョンに掲げ、その実現に向けて取り組んでいます。

### 2 受講動機

きっかけは、職員による情報漏えいという不祥事でした。東日本大震災後、復旧・復興事業を最優先するあまり、公務員倫理という職員としての基本が疎かになっていた感が否めません。すぐに外部講師を招いて全職員対象の公務員倫理研修を実施しましたが、委託費用が高額である上に、こうした経緯で不祥事防止に焦点を当てた講義を受動的に聞くだけでは、果たしてどれだけの効果があるのか懐疑的でした。

そこで、自身が研修講師となることを考えました。経費節減はもとより、優先順位の高い研修であればこそ、その自治体の実情を知る職員が専門的知識とスキルを身につけ、柔軟にわかりやすく伝える方が、職員の身になるのではないかと考え、本研修にてその手法や心構えを一から学ぶ決意をしました。

### 3 研修で学んだこと

本研修は、これまで1つだったものが、今年度、研修企画者養成研修と研修講師養成研修に分けられて実施した1回目の研修でした。どちらかのみ受講することもできますが、私はどちらも受講することで大きな自信を得られましたので、セットで受講することをお勧めします。

まず、研修企画者養成研修は、講義で研修の企画運営に係る一連の流れを学んだ後、演習を通じて自身の研修プランを作成し、グループで発表し合うという流れでした。講義では、アイスブレイクの大切さを改めて痛感しましたし、研修を筋トレやサウナに例えたり、「みんなの発展には自分達の満足の追及も必要」という平井講師のコメントが印象的でした。また、エンゲージメントとバーンアウトとの相関性、自己肯定感の高め方などについても知ることができました。特に、克蘭ボルツの偶発性理論に基づいて「やりたいことは経験を積むことで見つかる」という説明は、非常に勇気づけられました。

このように、研修の企画から運営まで体系立てて学ぶのは初めてでした。ここで学ばなければ、おそらく自己流で、または前任のやり方で、何が正解かわからないまま研修講師を務めていたと思います。

引き続いての研修講師養成研修は、一人ひとりのプレゼンをビデオで撮影し、その映像

を全員で見返してフィードバックし合う演習中心の研修でした。ビデオ撮影とフィードバックを2度繰り返しますので、誰もが自身の修正点を意識して、2回目のプレゼンの質が向上し、参加者の満足度が大いに高まるものでした。最後にフィードバックとして平井講師や他の受講生から評価&コメントいただいた私の講師スキル評価表は、今後に生かせる私の財産となっています。

また、「主役は受講者」「台本を読んだ時点で熱意が伝わらない。」等、平井講師のコメントは共感できるものが多く、「うまく回答しようとする力が入って話がずれる。説明も同じ。自然体が大事。」「質問に対して自分が全ての回答を持っていないといい。」などのご助言は、これから講師を務めようとする私にとって、背中を押してくれるありがたいものでした。

## 4 研修の成果

これらの研修で学んだことに加え、私はさらに同月同所で開催されたJ K E T（公務員倫理）指導者養成研修を受講し、人事院から認定を受けた上で、市役所内で公務員倫理研修の講師に臨みました。研修の構成を狭義の公務員倫理（不祥事防止を目的とした法令遵

守）にとどめずに、広義の公務員倫理（法令遵守以外の望ましい行動等）までを範囲とし、さらに当市の人材育成計画のビジョン「市民も職員も幸せ（Well-being）」と関連付けてグループワークを実施するなど、参加型の研修としました。その甲斐あってか、アンケート結果では受講者の理解度、活用度、満足度がいずれも高く、私自身もこの一連のチャレンジに大きな手ごたえを感じています。

## 5 結びに

東北自治研修所では、今年度から研修初日に講師を囲んだ懇親会を再開しています。東北管内から集まる自治体職員と昼夜懇親を深められ、研修後の関係性を構築できることも本研修所の魅力であり、お勧めしたい点です。講師や東北自治研修所の職員は親しみやすい方々ばかりで、施設や立地条件は学びに専念する環境として非常に適していると思います。

人材育成や研修担当として悩まれている方は、東北自治研修所での受講を、是非とも現状を打開する契機としていただくとともに、様々な出会いと学びの中で、自身の新たなやりがいや働きがいを見出す良き転機となりますことを期待し、本寄稿の結びとします。





## 第1回政策形成のためのデータ 分析研修を受講して

矢越 由希子

宮城県加美町子育て支援室 主事

### 1 はじめに

私は宮城県の加美町にて子育て支援部署に異動し、本年で2年目となります。

本町では平成27年より「加美町子ども・子育て支援事業計画」を策定しており、私が移動してきた時期は、こちらの第3期計画を策定する期間にあたっておりました。

また、「子どもまんなか社会」を目指すため、令和5年4月に新たに「子ども家庭庁」が発足し、同時期に「こども基本法」が施行されたりと、社会全体が子育て支援政策に対して今まで以上に注目している状況でもありました。

そのため計画を策定するにあたり、より正確に住民のニーズを把握する必要があります。

今回、私がこちらの研修に参加することとなったのは、この子育てに関する住民の意識・ニーズ調査の結果を分析する技術を身につけるためでした。

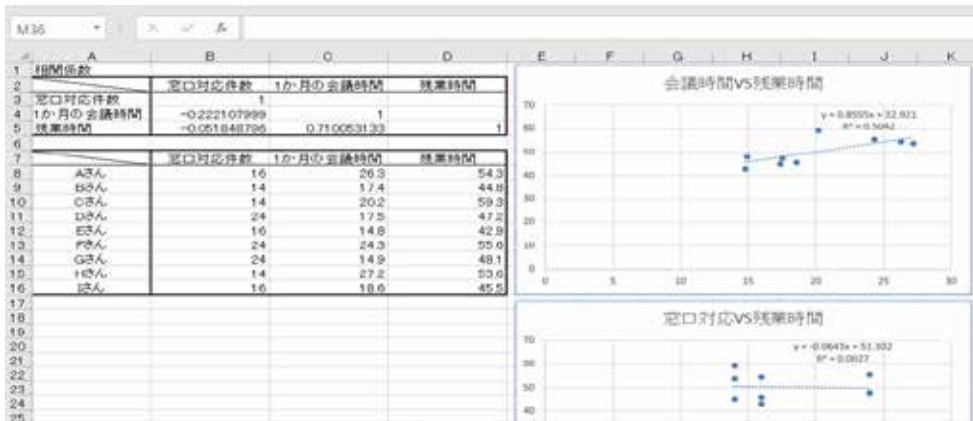
### 2 研修内容

研修は2日間に渡り、主に政策立案のための情報収集法、Excelによるデータ分析の基本的な知識や能力向上を図る講義内容となっていました。

1日目は、基本的な情報活用の流れと情報収集手段やそのポイントについての講義を受けました。情報活用の前提として、アンケー

ト回答内容などの1次情報と公官庁統計データなどの2次情報の両方をうまく組み合わせることが重要とお話を伺い、やみくもに1次情報を収集するだけでは正確なデータが取れないことに気づかされました。2次情報を基に仮説を構築し、その仮説が正しいか立証するために1次情報を収集。1次情報の結果を分析し、分析結果を基に政策を立案するという情報活用の流れについても、自分の中では意識していなかった部分の1つです。情報活用について漠然とした考えだけしかなかった分析素人の私にとっては、この時、どのようなプロセスで情報収集、分析をしていけばいいのかの道筋をはっきりと示していただけて大変良かったと感じています。

2日目は、PCを使用したExcelによる「相関関数」と「回帰分析」についての分析方法を学習しました。特に「2つの事象が関連している程度」を表す指標である相関関数の算出については、アンケート調査の結果分析としてすぐに活用できるものでした。膨大にあるデータの中から関連する項目のみを抽出するにはうってつけの方法で、Excelにて簡単に係数を算出する手順や散布図などの作成方法は、今後の業務でも大いに活用できるスキルだと感じます。下記のようにExcelを操作して、実際にどのように表や散布図を作成するのか学べたのは大変助かりました。



また、今回グループ内で、あるデータについて作成したグラフや分析結果をお互いに見比べる時間があり、他の自治体職員はどのように資料作成をしているのかを直接伺うことができたのも個人的には大きな収穫でした。

### 3 研修で学んだこと・感じたこと

今回の研修において一番の収穫は、様々なデータ収集・分析において、すぐに現場で活用できる技術を身につけることができたということです。

この研修中、グループワークや講義の途中で講師の原口先生が、それぞれの受講生に何を目的として講義に参加したのか、最終的に現場ではどのようなデータを分析したいのかを聞いてまわり、都度、現場で活用できそうな知識やアドバイスを話していただきました。

原口先生自身、民間で長年データ分析業務にあたっていたこともあり、注意した方が良い点、事前に確認しておくべきこと、データ分析における課題に直面した際の解決方法など様々な実体験を基に話してくださいました。

私含め、アンケート調査を実施予定の自治体は何組もあり、その際には「定量評価は6段階評価や点数をつける回答方法が良い」

「信頼性のあるアンケート結果は、最低でも全体数が20個以上ないと得られない」などアドバイスをいただき、実際のアンケート作

成の参考にしてしています。

アンケートの結果集計・分析において現場ですぐに準備できたのも、Excelでの作業を実際に経験できたおかげだと感じました。

### 4 おわりに

現在、住民の行政に対する要望の声は、以前より多様かつ複雑になってきつつあります。サイレントマジョリティーといわれる「積極的に発言するわけではないが、実際には多数派である人々」の声も拾い上げていかなければなりません。住民の要望に真摯に答えていくためには、行政として今まで以上に住民の状況やニーズを的確にとらえなくてはいけない段階にあると、今回の研修で改めて感じました。本研修は、私にとって実効性のある施策立案を行うためにも基盤となる情報収集、データ分析の重要性を見直す契機にもなりました。今携わっている業務だけではなく、今後も今回学んだことを活かし、応用しながら様々な課題に取り組んでいく所存です。

最後となりますが、丁寧に情報活用について教えてくださった講師の原口先生、一緒に研修を受講した皆様、研修をサポートして頂いた東北自治研修所の皆様、研修の受講機会を与えてくださった皆様にこの場を借りて深く感謝を申し上げます。ありがとうございました。

## 第11回主任級職員研修〔地域経済活性化〕

# プロイラー産業による所得循環事業 ～ニワトリが一関市を飛ぶ！～

Dグループ

山田 優汰（岩手県） 藤野 圭太（一関市）  
水戸 一樹（柴田町） 助川 剛史（田村市）  
高橋 直也（飯舘村）

### 1 はじめに

私たちは、第11回東北六県主任級職員研修を約1か月間受講し、政策形成や地域課題の解決に向けたプロセスの習得など、充実した研修を受けることができました。

研修では、「地域経済活性化」という講義において、行政が地域における課題を解決し、地域の活性化につながる効果的な施策を立案する演習に取り組みました。

私たちのグループでは、メンバーが所属する岩手県一関市について地域の現状と課題を分析し、地域の課題をいかに解決し、今後の一関市にどのような施策が有効かを検討しました。

### 2 一関市について

岩手県の最南端、宮城県との県境にある自治体です。市の総面積は1256.42平方キロメートルであり、岩手県で2番目に広い自治体です。人口は111,932人（令和2年度国勢調査より）ですが、少子高齢化により、人口は現在も減少傾向が続いています。

また、その地理的關係から東北地方における「中東北の拠点都市」として発展してきました。隣接する岩手県平泉町や宮城県栗原市、宮城県登米市とは広域的に連携し、「栗登一平（くりといっぺい）」の愛称で施策を行っています。主に連携している事業として

は、観光誘客事業や婚活事業などが挙げられ、これらを中心としたさまざまな取り組みを行っています。

また、厳美渓や狛鼻渓といった自然豊かな景観があるほか、いわて南牛や曲がりねぎなどの特産品のほか、もち食文化なども有名な地域です。おいしい食も魅力の一つであり、その文化を支える農業は一関市の主な産業となっています。

### 3 一関市の現状と課題

研修において、地域の現状と課題を考えるにあたり、環境省が提供する「地域経済循環分析ツール」を使用し、今回の研修で対象とした一関市の所得循環構造を検証しました。すると、3つの課題が見えてきました。

1つ目は、地域内の所得の分配が少ないことです。地域で生み出された所得は本社等がある他の地域へ移転している傾向があり、地域内で生み出された所得が地域外に流出してしまっています。また、財政移転に頼っている部分も大きく、必ずしも住民に還元できていない所得があることが分かりました。

2つ目は、地域で生み出される付加価値額（ここでは労働生産性を指します）が低いということです。主要産業である農業などの一次産業において生み出される付加価値額は、第2次産業や第3次産業よりも低く、全国、

岩手県などと比較しても低いことがわかりました。また、産業別にみても、第1次産業から第3次産業までのすべてにおいて、人口が同規模の地域と比較しても低い水準となっています。

3つ目は、経常収支がマイナスになっていることです。地域外に財・サービスを販売していれば、所得の獲得ができていますが、一関市では所得がマイナスであることから、逆に地域外からモノを買っていたり、地域外でモノを加工したりしていることがわかります。

〈図1〉一関市の所得循環構造



出典：「国民経済計算」「県民経済計算」「産業連関表」「国勢調査」等より作成

2つ目の課題で見た通り、地域としての労働生産性は低いですが、農業や林業などの一次産業は一関市の主たる産業であり、地域の中では多くの所得を生み出す主要な産業となっています。市町村別産業算出額を地域経済分析システム（RESAS）で確認すると、特にブロイラー産業や養豚業などが主要産業であることがわかります。

付加価値額を多く生み出せてはいない状況にある一関市の農業でも、地域外から所得を獲得できる可能性は多くあります。しかし、農業との関連性がある事業である食料品分野

や卸売業の分野では地域外から所得を稼ぐことができていないという現状となっていました。つまり、第一次産業で生産された農産物などは地域外で加工したり、販売したりされている状態であり、地域には所得が入ってこないという現状になっているのです。

そこで、私たちのグループでは、一関市の地域の強みである農業の稼ぐ力を伸ばしつつ、地域では所得を生み出す力が弱い、農業との関連性がある卸売業の分野も伸ばしていくことが必要だと考えました。これが実現できれば、地域内での所得循環構造が構築でき、理想的な状態を作れるのではないかと思います。地域経済活性化策として検討を進めました。

#### 4 ブロイラー産業の現状

以上を踏まえて、まずは農業の中でも特にブロイラー産業に着目し、現状と課題を整理しました。

農林水産省「畜産物流統計」、「畜産統計」によると、全国的なブロイラー業界の飼養戸数は減少していますが、飼養羽数、一戸あたり平均飼養羽数、出荷羽数、一戸あたり平均出荷羽数は平成25年から令和3年にかけて増加傾向で推移しており、ブロイラー産業は現在も成長産業であるといえます。

e-stat「販売目的の家畜等を飼養している経営体数と飼養頭羽数」を見ると、一関市でも肉用鶏の出荷羽数が年々増加していて、令和2年度の出荷羽数は13,438,500羽となっており、平成27年と比較すると約44万羽増加していました。



〈図2〉鶏（ブロイラー）の飼養動向

**鶏（ブロイラー）の飼養動向**

・飼養戸数は、近年、小規模層を中心に減少傾向。  
 ・出荷羽数は、増加傾向で推移。  
 ・一戸当たり飼養羽数及び出荷羽数は増加傾向で推移し、特に大規模層（年間出荷羽数50万羽以上）のシェアは拡大傾向。

区分 / 年	平成21	25	26	28	29	30	31	令和3
飼養戸数(戸)	2,392	2,420	2,380	2,360	2,310	2,260	2,250	2,180
(対前年増減率)(%)	(▲2.6)	(一)	(▲1.7)	(▲0.8)	(▲2.1)	(▲2.2)	(▲0.4)	(▲3.1)
飼養羽数(千羽)	107,141	131,824	133,747	134,395	134,923	136,716	138,228	139,658
(対前年増減率)(%)	(▲6.0)	(一)	(▲1.0)	(▲0.4)	(▲0.4)	(▲1.2)	(▲1.1)	(▲1.1)
出荷戸数(戸)	—	2,440	2,410	2,360	2,320	2,270	2,260	2,180
5万羽以上層(戸)	—	225	230	266	268	272	282	298
出荷シェア(%)	—	(8.2)	(9.5)	(11.3)	(11.8)	(12.0)	(12.5)	(13.7)
出荷羽数(千羽)	—	649,778	652,441	667,438	677,713	689,280	693,335	712,824
(対前年増減率)(%)	—	270,778	270,877	294,138	296,577	312,229	321,553	343,029
出荷シェア(%)	—	(83.7)	(81.5)	(84.1)	(82.8)	(85.3)	(88.2)	(88.1)
一戸当たり平均	—	54.4	57	58.9	58.4	61.4	61.4	64.7
出荷羽数(千羽)	—	268.3	270.7	282.8	289.1	302.8	307.7	324.0

資料：農林水産省「農業物産統計」(農産統計) (毎年2月1日現在)  
 注1：平成21年度までは農産物産統計、平成26年度以降は農産物産統計における調査となっており、平成20年度以前の数値とは比較しない。  
 注2：5万羽以上層戸数及び出荷羽数は、平成26年度以降は農産物産統計の調査対象となっており、平成20年度以前の数値とは比較しない。  
 注3：平成26年度の調査は、出荷羽数に100羽未満の飼養戸数を除き算出している。  
 注4：平成26年度及び令和2年度は農産物産統計の調査対象となるため出欠がある。また、平成26年度及び令和2年度の戸数の数値は、それぞれ平成25年度及び平成27年度の数値と出欠である。

出典：農林水産省 [https://www.maff.go.jp/j/chikusan/kikaku/tikusan\\_sogo/tori.html](https://www.maff.go.jp/j/chikusan/kikaku/tikusan_sogo/tori.html)

出典：農林水産省

[https://www.maff.go.jp/j/chikusan/kikaku/tikusan\\_sogo/tori.html](https://www.maff.go.jp/j/chikusan/kikaku/tikusan_sogo/tori.html)

次に、一関市の労働生産性と付加価値について見ると、ブロイラー産業を含む農業の付加価値額が高い一方で、一人あたりの労働生産性が低いことが確認できました。これは裏を返すと、低い労働生産性を高めることができれば、高い付加価値額をさらに伸ばすことができると考えられます。また、産業別に付加価値額を比較した際に、農業は全国に比べ高い付加価値額を生み出していることから、農業を伸ばすことができれば一関市の強みをより生かすことができると考えられます。

〈図3〉一関市の第1次・2次産業の産業別労働生産性及び付加価値の構成比



出典：「国民経済計算」「県民経済計算」「経済センサス」「工業統計」「国勢調査」等より作成

これらの現状を踏まえて、ブロイラー産業の現状について調査するために、ブロイラー産業を営む福島県伊達市に本社がある伊達物産株式会社の清水様にオンラインでお話を伺いました。お話を伺う中で、ブロイラー産業の課題として大きく分けて2つの課題があると分析しました。

1つめの課題は、食肉用以外の部分の処理についてです。血液、羽、骨などの不可食部分がブロイラー1羽あたり1キログラム、鶏糞が3キログラム排出され、合計4キログラムの不可食部分が発生します。飼料化できるものについては活用方法がありますが、すべてが飼料化できるものではないため、不可食部分については廃棄費用が発生します。伊達物産株式会社様の場合、廃棄費用として1カ月でおよそ200万円、年間で2,400万円の処分費用がかかるとのことでした。このようにブロイラー業界では、不可食部分は「価値が無いもの」、「費用がかかるもの」として取り扱われており、このマイナスの価値をプラスの価値に変換することができれば、より付加価値を高めることができると考えました。

2点目は、不可食部分の廃棄や処理費用が域外へ流出していることです。廃棄に係る処理については自社で行うことができないため、他の業者への委託が中心となっているという実態があるそうです。また、委託先については、同じ地域内で廃棄処理ができる業者が無く、地域外の事業者へ委託することが多くなってしまったため、地域内での所得循環ができていない要因の一つになっていると考えました。

### 5 提案する政策

これらの一関市とブロイラー業界の現状・課題を踏まえ、今後どのような取り組みによ



り地域経済を活性化させていくか、その政策を検討した結果、一関市は、卸売業が弱い地域であり、地域内でお金を回す、地域内をマネジメントする役割が不足しているため、「プロイラー専門の地域商社を設立すること」が効果的であると考えました。

ここでいう「地域商社」とは、

- ①特定の地域に拠点を置く
- ②地域資源を商材とする
- ③地域商材を域外へ販売する
- ④マーケティングやブランディングの機能を有する事業体

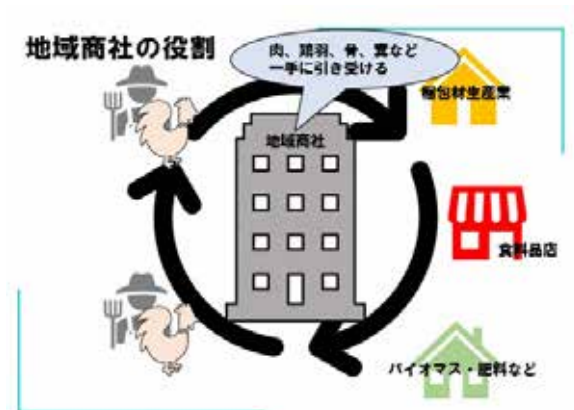
を満たすものとししました。

出典：三井物産「地方創成を担う「地域商社」の動向-着目すべき3つのポテンシャル-」

地域商社には、肉、鶏羽、骨、糞などの不可食部分を一手に引き受けることで、それらの素材を地域内で循環させ、地域のプロイラー業者と地域の企業を繋ぐ役割を担ってもらいます。

私たち行政の役割は、この地域商社が市場に参入できるよう市場調査を行い、業務の仕様の精度を高めていくとともに、地域商社の担い手となる、養鶏に関する商品開発・販売など多様な分野の知識を持つ人材を育成するための研修等の環境整備や初期投資のための資金調達の金銭的な支援を行うなど、地域商社の活動のための基盤づくりを想定しています。

〈図4〉地域商社の役割イメージ図



## 6 地域商社に担ってもらう5つの分野

地域商社に担ってもらうべき分野を検討した結果、以下の5つが効果的であると考えました。

1つ目は、地域の事業者同士のつなぎ役です。現状、一関市において、所得の地域外への流出が著しい業種は卸売業となっています。そのため、商社には生産者・製造者と小売業を繋ぐ卸売業としての役割を担ってもらい、地域内での所得循環を生み出してもらいます。

また、地域の生産者・製造者の相談役となり、販路開拓やブランディング、新製品開発等のアドバイザーとしての役割も担ってもらいます。

2つ目は梱包材・断熱材の生産・流通についてです。イギリスの企業「AERPOWDER」が食用鶏の羽を再利用した断熱梱包材「plumo」を開発した事例があります。また、建築用の断熱材も開発しています。断熱材は建築業界以外にもキャンプ用品や寝具などの活用方法があり、伸びしろのある製品です。

一関市は地域内に梱包業者を有しており、製品化の素地があることに加え、市内には建築業者も多く住宅断熱材としての需要が見込まれます。地域内企業による開発・販売がで

できれば、地域内所得循環に繋がることが考えられます。

また、食用鶏の羽を利用した断熱材は、日本でまだ流通事例がないと考えられるため、開発に成功すれば注目を浴び、製品販売が見込まれ、地域外からの所得の流入に期待できます。

〈図5〉plumoの梱包材



出典：「AEROPOWDER」HPより

<https://ideasforgood.jp/2018/12/04/aeropowder-pluumo/>

3つ目はバイオプラスチックの生産・流通です。基本的にプラスチックは自然分解されず、自然環境で長期間滞留することから、近年ではマイクロプラスチックによる海洋生態系への影響が世界的にも懸念されています。

東京の株式会社リファインバースグループは食用鶏の羽に含まれる「ケラチン」を加工したバイオプラスチックの開発に成功しています。

地域商社としては、一関市内でこのような技術を開発するための資材提供や、開発のために必要な技術を持つ技術者の紹介など、仲介役を担ってもらいます。

これにより開発されたバイオプラスチックを原料にした買い物用ビニール袋や弁当容器

などを製造し、一関市内での使用を推進することで地域内での所得循環に寄与します。

〈図6〉バイオプラスチック製の買物袋



出典：バイオプラスチック導入事例集より

<https://www.env.go.jp/content/900516845.pdf>

4つ目はバイオマスの普及についてです。

一関市では既に地域企業が鶏糞ボイラーを独自に開発・導入をしています。また、鶏糞を燃焼させた灰は肥料の原料になります。商社にはこのようなバイオマスに関する技術を地域内に宣伝してもらい、最終的には地域内のエネルギー分野における域外への支出を減らします。

5つ目は肥料・飼料化の推進についてです。鶏の腸は短いため、体内で吸収されなかった栄養が鶏糞には豊富に含まれています。この鶏糞をブロイラーの飼料栽培用の肥料として使用することで、資源や所得の地域循環やサステナブルな社会貢献に繋がります。そのため、商社には一関市が直営する有機肥料センターで使用する鶏糞の調達や、この鶏糞によって作られた肥料を使用するように宣伝してもらいます。

〈図7〉家畜糞尿と処理物の肥料成分含有率  
(平均) (「農林水産技術会議収集  
資料」1974)

糞尿の種類		現物 (%)					
		水分	窒素	リン酸	カリウム	カルシウム	マグネシウム
鶏糞	生	65.4	1.66	2.92	1.79	5.60	0.87
	発酵	61.5	1.40	2.58	1.15	2.55	0.24
	乾燥	12.5	3.78	4.59	2.03	8.30	1.29
豚糞	生	76.6	0.63	0.92	0.28	0.85	0.26
	発酵	41.6	1.64	2.83	1.05	-	-
	生	81.9	0.43	0.38	0.29	0.45	0.18
牛糞	発酵	72.8	0.67	0.60	0.85	0.63	0.23
	生	31.2	1.11	1.72	1.23	-	-
	乾燥	-	0.47	1.32	1.32	-	-
牛糞尿 混合	生	90.0	0.36	0.44	0.44	0.23	0.12

出典：全農HP「おすすめする省力低コスト  
・生産性向上メニュー」

[https://www.zennoh.or.jp/members/pdf/gijiyutu\\_1-02.pdf](https://www.zennoh.or.jp/members/pdf/gijiyutu_1-02.pdf)

## 7 地域資源について

これらの施策を商社が行うために活用できる地域資源についてもグループ内で検討しました。

まず、市内には、文部科学省が先進的な理数教育を実施するとともに、高大接続の在り方について大学との共同研究や国際性を育むための取り組みを推進するために指定する「スーパーサイエンスハイスクール」や実践的・創造的技術者を養成することを目的とした高等教育機関である「高等専門学校」といった鶏羽や鶏糞などの活用方法を検討してもらうための教育・研究機関を有しています。

また、すでに多数のプロイラー業者（令和2年度時点で25戸）があるため、鶏羽や鶏糞など、今回の施策実施のための資源も地域内で十分に確保が可能であるほか、これらの資源を加工した梱包材などの製品開発や生産をするための地元の企業も多数あることも調査の中で判明しました。

そのため、今回の施策を実行するにあたっての多くの地域資源が一関市内にもあることが分かりました。

## 8 事業の目標について

そして、これらのことを踏まえ、今回提案した施策で想定される成果や目標についてグループ内で議論をしました。

まず、市内のプロイラー産業の現状としては、約1,300万羽のプロイラーが市内で飼育されていますが、その過程で発生する羽毛や糞、骨の多くは、単純に廃棄されています。プロイラー1羽あたりの羽毛の量を0.2kgと考えると概算してみると、そのトータルは2,600tにも上り、仮に1tあたりの処分費用を2万円とすると、廃棄費用としては年間5,200万円かかっているとの試算になります。

そのため、プロイラー専門の地域商社を設立することで、これらの廃棄にコストをかけている鶏羽などを商品として扱うだけでも、十分な地域経済の活性化につながるのではないかと私たちのグループでは考えました。例えば、先程の鶏羽の廃棄費用5,200万円が無料で廃棄可能となるだけで、それがそのまま地域全体としての収益増となるわけです。仮に、商品開発をさらに進めて付加価値を追求していけば、さらなる収益増も見込むことができます。加えて、コストの削減にもつながるため、課題の一つだった労働生産性の向上も視野に入れることができます。

そして、環境省の地域経済波及効果分析ツールにより、経済波及効果についても分析すると、この施策により市内への経済波及効果は、1.1億円もの金額になるとの計算となり、最終的には、私たちのグループとしては、これをこの施策の目標として設定しました。

一関市は、養豚などその他の畜産業も盛んなことから、この施策目標を達成した場合には、本事業をモデルとして市内での展開も図っていきたいと考えています。

### 9 まとめ

農林水産業における生産物に対し、付加価値を加えることは、生産者の方々が日々苦勞を重ねて育ててきた過程をより反映していく上で、とても大切な要素であり、農林水産業を特色とする自治体にとっては重要なミッションだと考えています。これまでも食の6次産業化など様々な試行錯誤が加えられてきたところですが、私たちのグループは、新たな視点として、これまで廃棄されてきたものについても目を向けることで、生産物に更なる付加価値を加えることができる可能性について提案しました。

### 10 結びに

今回のグループワークでは、地域の課題をいかに解決し、さらに発展させていくにはどうしたらいいかという視点で議論を重ねました。当初の検討では、行政の立場でできることやできないことを考えてしまいましたが、講師の株式会社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講師のアドバイスもあり、地域の特徴や資源を活かしながら、なかなか考えられないような大胆な政策を展開していくような検討ができたと感じています。さらにこれを根拠に基づく政策にしていくために、グループメンバーで話し合いを重ね、より実効性を高められるように努めました。

また、普段の業務では使わない考え方など、最初は戸惑ったところもありましたが、グループのメンバーと協力し合ったからこそ、このような事業提案ができたと思っています。

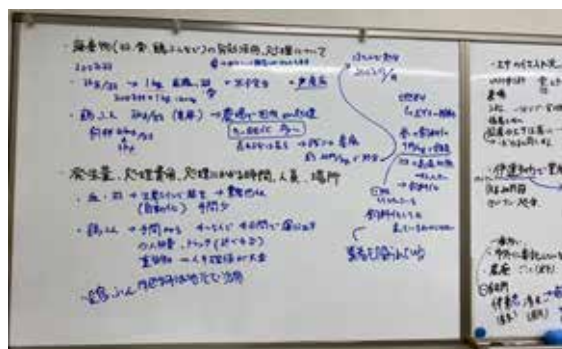
地域経済活性化を目的とした研修ではありますが、グループとして考えをまとめるという経験にも時間を多く使えたことは、有意義だったと感じています。

最後に、ご指導いただいた鴨志田講師をはじめ、オンライン取材にご協力いただいた伊達物産株式会社の清水様、長期間の研修にも関わらず送り出していただいた職場の皆様、研修中は多大なサポートをいただいた東北自治研修所職員の皆様、そしてなにより1カ月という長期間を共に過ごした仲間達に心から感謝を申し上げ、レポートの結びとさせていただきます。

### ～グループの写真～



### ～グループワークでの写真～





## 講師コメント

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歩として重要です。

Dグループの政策「プロイラー産業による所得循環事業～ニワトリが一関市を飛ぶ」は、一関市の地域経済循環分析によって地域経済の強み・弱みを俯瞰的・客観的に把握をしたうえで、一次産業の中でのプロイラー産業に着目しました。そして、単にプロイラーの販路拡大を目指すのではなく、プロイラー専門の地域商社を設立し、プロイラー産業と他産業とのつなぎ役となることに加え、梱包材・断熱材の生産・流通、バイオプラスチック開発、バイオマス普及、肥料・飼料化の推進といった、プロイラー産業を核とした、いわば「プロイラー経済圏」

の創出を図ることで、地域経済を活性化しようとするものです。

このように、客観的な根拠を持ちながら、地域の可能性を最大限に引き出すアイデアやその組み合わせ、仕組みづくりは、地方創生において求められる政策立案のひとつの姿であり、他の地域、分野においても大いに参考になる提案だと思います。

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、今後の政策立案の場面だけでなく、日々の業務においても、常に問題意識とクリエイティビティを持つことの重要性・必要性を感じていただくきっかけになったかと思います。

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。

株式会社価値総合研究所 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

現在、全国的に少子高齢化・人口減少が進行し社会構造の変化、行政に対するニーズの増大や多様化により、地方自治体の財政運営は厳しいものとなっています。このような中で持続可能な地域社会を形成・維持していくためには行政が客観的事実やデータを根拠に政策を立案し、実行していくことが強く求められています。

私たちAグループでは「公共施設、公共サービスの官民連携推進」をテーマに、それぞれが関心のある自治体及び課題を持ち寄り、討議をしたうえで、「福島市」を対象として政策立案を行うこととしました。

2. 現状と課題

福島市は、福島県中通り地方の北部に位置する中核市であり、福島県の県庁所在地です。人口は27万5483人(令和5年4月1日現在)で県内3位、面積も767.72km<sup>2</sup>で県内3位の自治体となっています。

全国有数の収穫量を誇る桃や梨を含め、果樹の栽培が盛んで、福島市の三名湯といわれる「高湯・土湯・飯坂」といった温泉地があるほか、県庁所在地として国・県の機関が所在しています。また、国・県・私立大学が立地する等福島県の政治・経済・文化の中心であり、南東北の拠点として発展を続けていま

す。

図1：所在地



出典：福島市ホームページ

人口については、図2のとおり、全国的な状況と同様に福島市でも人口減少局面を迎え、2040年(令和22年)には推計人口が約22万6千人となる見込みであり、人口構成における生産年齢人口割合、年少人口割合も減少傾向となっています。

図2：人口統計



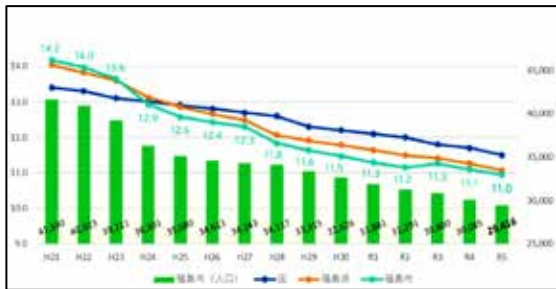
出典：福島市人口ビジョン

全国の自治体の職員数についてはこれより早く、平成6年をピークとして年々減少し、平成26年以降ほぼ横ばいの状況となっています。福島市においても同様の状況となって

おり、地方分権の推進による基礎自治体の役割が増大する一方で、職員数が減少している状況は、財政状況の悪化とともに厳しい自治体運営の要因になっていると言えます。

また、年少人口についても、図3から分かるとおり、平成21年当時、41,590人と市人口の14.2%を占め、全国及び福島県の平均割合より高い状況でしたが、令和5年度には、29,316人まで減少し、市人口の11%と、全国及び福島県の平均割合を下回り、急速に年少人口割合が低くなっている状況は福島市の特徴的な動向となっています。

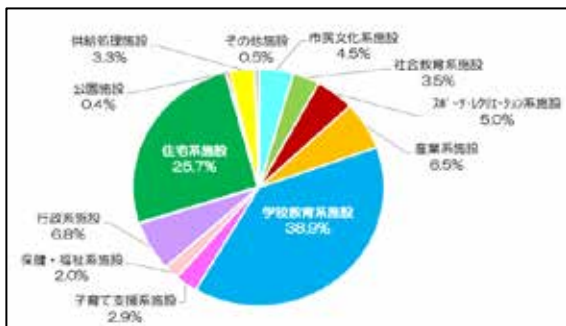
図3：こども（年少人口）の割合・数の推計



出典：福島市人口ビジョン

人口以外の課題には、発足から昭和43年まで周辺町村の編入を続け、平成20年に飯野町を編入したことを最後として現在の福島市域が確定した経緯から、行政区を19区持ち、支所や学校教育施設、住宅系施設等の公共施設を多く所有している状況もあります。

図4：施設分類別公共施設の延床面積



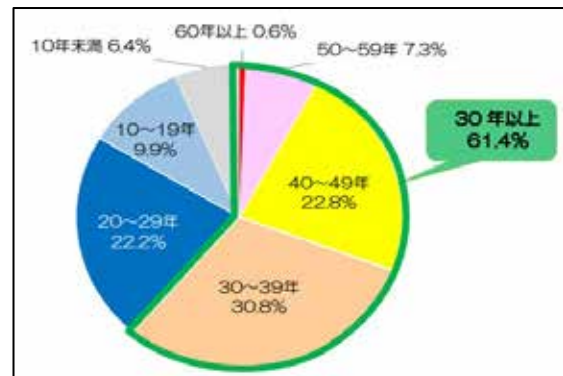
出典：福島市公共施設等総合管理計画

これら公共施設の延床面積比を見ると、給食センター等を含む学校教育系施設が40%

弱を占めており、年少人口（児童）の減少も含めそのあり方を検討する必要性が増しています。

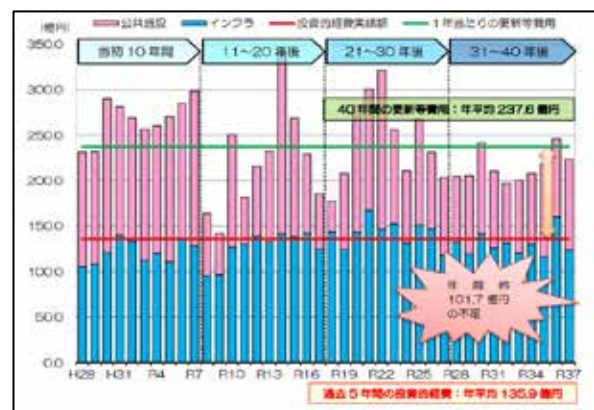
さらにこれらの公共施設の経過年を示したものが図5であり、30年以上経過した施設が60%以上、40年以上経過した施設に限っても30%以上を占めている状況となっています。

図5：建物経過年別公共施設の延床面積



出典：福島市公共施設等総合管理計画  
現状の公共施設を同規模のまま今後40年にわたって改修・更新し維持する場合の将来費用の見通しは、年平均で237.6億円となり、過去5年間（平成22年度から平成26年度まで）の投資的経費の年平均135.9億円と比較して、約1.7倍、101.7億円の増加となってしまうことが推計されています。

図6：公共施設及びインフラ資産の改修・更新に係る将来費用の見通し



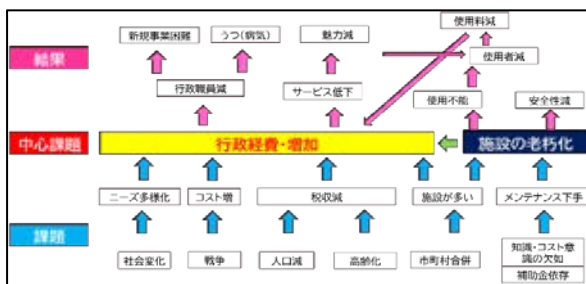
出典：福島市公共施設等総合管理計画

### 3. 問題の原因に係る考察と検討

前記2. 現状と課題において、行政ニーズの増大・多様化が求められる中で職員数の減少による厳しい行政運営状況や公共施設の老朽化等が深刻化していること、これにより市の財政負担が増大し、施設の維持ができないという課題が見えてきました。これを踏まえ、政策立案の方針を定めるため「安全性を確保しつつ住民が満足できる施設・サービスを提供すること」、「人口の社会増を目指せる魅力あるまちづくりを図ること」、「民間活力の導入も含めた効率的な行政運営を行うこと」を福島市のあるべき姿と据え、公共施設の老朽化に対する政策を主軸に政策検討を進めていくこととしました。

図7のとおり、関係分析系図を作成してみると、把握されてきた課題が中心課題である行政経費（財政負担）の増加を生み、公共施設の老朽化への手立ても困難にしていること、その結果として、新規事業への着手が困難となったり、地域の魅力の向上につながらないことで再び課題が大きくなるという負のスパイラルが生じていることも見えてきました。

図7：関係分析系図



単純な施設廃止や施設集約だけでは根本的な解決には至ることは難しいように思われる中で、公共施設の老朽化に対しどのような政策を打っていくべきか、ブレインストーミングを用いて、政策の洗い出しと分類を進めたところ、①民間活用、②住民による地域拠点（小型拠点）への転換、③施設の集約・メン

テナンス、④施設の廃止が主軸となりうる政策であり、廃止にも単純な施設廃止ではなく、公募提案型売却のように、自治体が主導権を持つような方法もあることや施設集約と民間活用をセットで行うことがより高い効果を発揮するのではないかとといった意見も出ました。自由に発想を広げたことで、AIの活用、使用料の見直し、クラウドファンディングやふるさと納税等の新たな資金確保の方法、政策の推進にあたっては庁内の意識合せや市民への周知・理解促進が重要な役割を担うのではないかとといった視点も得ることができました。

図8：施設政策ブレインストーミング



具体的な政策を検討するとなれば、対象とする施設についても選定が必要となります。福島市は図4のとおり学校教育系施設の延床面積比率が高く、特に給食センターは築40年を過ぎ老朽化が著しい状況となっています。小・中学校そのものの老朽化も進んでおり、給食センターの設置方針を定めなければ、各学校改修の際に自校給食施設設置の要否等その後の建築計画に大きな影響が生じるため、なるべく早期に方針を決める必要があることから給食センターを1つ目の対象施設としました。

また、福島市立図書館本館は蔵書数40万冊を超える大規模図書館であるものの、竣工は昭和33年で既に築60年を過ぎ、早急な建て替えが必要な状況となっています。また、本館以外にも18か所の図書施設（分館）が



あり、集約についても検討を行うことが望ましく、公共施設のなかでも利用者が非常に多い施設であるため高い費用対効果が期待できることから、図書館を2つ目の対象施設として選定しました。

#### 4. 給食センターに係る現地視察

給食センターの整備方針について、政策の全体的な印象に頼らず、その要素を分解してより細かく分析を行うため、①単純集約、②PFI施設新設・運営、③廃止・外部調達の3手法を図9のとおり、ロジックモデルを用いて比較してみました。

図9：ロジックモデル

①単純集約		②PFI 施設新設・運営		③廃止・外部調達	
インプット (投入資源)	アクティビティ (活動)	アウトプット (産物)	アウトカム (短期的効果)	インパクト (長期的影響)	
人 多 金 多 時 多	単純集約(既設)	自校調理箇所数減	ランニングコスト削減	少	・行政からの統制介入が容易
人 多 金 多 時 多	PFI新設・運営	直接雇用者数減	ランニングコスト削減	多	・民間雇用者増 ・経営者への対応のリスク ・サービスの向上
人 多 金 多 時 多	廃止・外部調達	直接雇用者数減	ランニングコスト削減	中	・民間雇用者増 ・人口減少への対応が容易

検討の結果、②PFI施設新設・運営はスタート時の投入資源（ヒト・金・時間）の面で多くの負担が生じることが予想されるものの、ランニングコストの面で最も有利であること、サービスの向上という効果も併せて期待できることから有効な手法であると考え先進地視察先として平成24年4月までにPFIによる施設整備及び供用開始を行った東松島市学校給食センターへ伺うこととしました。

東松島市学校給食センターは、旧矢本町及び旧鳴瀬町の合併を機に旧町それぞれの老朽化した給食センターも統合する方針が出されたことを経緯として整備された施設です。平成20年から専任のPFI専門官を配置し、平成21年度までPFI導入検討調査のためのアドバイザー契約を行った上で、総事業

費43億8331万円で平成22年2月に契約締結、平成24年4月から供用を開始した施設となっています。

PFI方式とした決め手の一つは、VFM（Value For Money）が大きなメリットとなることが検証されたためであり、実際に稼働後のPFIによるVFMは15年間で2億7500万円（総事業費との比較で6%以上）の経費削減効果が生じており、さらに市職員（調理員）の削減（用務員への配置転換を含む）、会計年度任用職員の採用手続き等の事務作業がなくなり、職員の負担軽減にもつながっていることも分かりました。

サービス面でも、HACCPへの対応により衛生・安全性をより確保し、アレルギー対応食の提供も可能となった点において質が向上しています。また、導入前に保護者、市民等へ十分な説明を実施し賛成をいただいていたこと、導入後も施設見学会や試食会を実施し、高評価をいただいているといった対外的な取り組みや市・運業者・調理業者で月1回の運営会議を開催して、情報共有や課題の把握に努めていること、栄養士（市職員）と調理業者は週1回献立に係わる打合せを含め、情報共有に努めている等、各主体間が恒常的に連携を図る取り組みが行われていること等PFIを適切に運営する視点についても説明をいただきました。

図10：東松島市学校給食センター外観

（HACCP対応の食材別搬入口）



### 5. 給食センターに係る政策提案

現地視察を踏まえ、政策立案のために福島市と東松島市の給食センターの比較を行うと、図 11 のとおりとなります。福島市では、現時点で 20,700 食を供給する必要がありますが、今後も児童数の減少が推計されていること等を考慮すると、最終的に 3 つの給食センターにより給食を供給とすることが政策として可能になるものと考えました。

図 11：福島市と東松島市のセンターの比較

	福島市	東松島市
面積	767.72km <sup>2</sup>	101.3km <sup>2</sup>
人口	28.43万人	3.9万人
小学校/中学校/支援学	43校/19校/1校	8校/3校/0校
提供食数	児童・生徒 19,000人 教職員 1,800人 計 20,700食	3,400食
自校給食施設	25校 (第 30 年経過施設:24 校)	0校
給食センター	4センター (第 40 年経過施設:2施設)	1センター
職員数	調理員 94人	職員 6人 委託業者 43人

具体的な整備案としては、現在の北部学校給食センター及び西部学校給食センターを集約し、新学校給食センターを P F I 方式により整備します。これまで自校給食だった学校についても徐々に給食センター方式へ切り替えを行います。特に自校給食だった児童、保護者に対しては、P F I による整備計画について説明を行うことで理解増進を図ることが必要になるものと思われます。令和 2 年度に福島市において実施された学校給食に関するアンケートでは、学校給食について期待する項目として①栄養バランスの取れた給食、②衛生管理による安全安心、③地産地消、④食育が上位を占めており、P F I 方式によってもこれらの期待に十分応えられることを説明することが重要になるものと考えられます。

こうした整備により、コスト削減として、V F M による効果や学校施設更新時の自校給食施設の設置が不要となることのほか、職員の負担軽減を含めた効率的な給食事業の展開

が図られ、統一した衛生管理により安全・安心な給食の提供も可能となります。また、見学スペース等を確保することで、学習の場としても活用を図れるほか、災害時における炊き出し拠点としての活用を可能とすることで、より高い整備効果が生まれることも期待できます。

将来的に児童数が減少した場合には、学校給食以外の事業として、放課後児童健全育成事業、いわゆる学童施設や高齢者施設への配食事業等にも取り組むことができれば、児童の減少に対してもより柔軟な対応が可能になるものと考えます。

図 12：給食センター整備計画（案）



### 6. 図書館に係る現地見学

図書館については、施設整備手法を検討する中で、給食センターとは異なり経費削減を主軸としたアプローチが馴染まないのではないかという意見が出てきたことから、まずは民間運営により特色のある取り組みを進めている施設へ現地調査を行うこととし、平成 28 年 3 月から、蔦屋書店等を事業としているカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社（以下「CCC」という。）が指定管理を行っている多賀城市立図書館へ現地見学に伺いました。なお、多賀城市の担当者とは日程の都合がつかず、対面ではなくメールにより質問をさせていただきました。



図 13：多賀城市立図書館外観

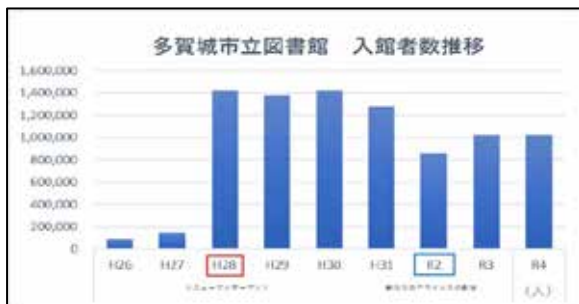


多賀城市では、平成 25 年 11 月に「誰もがその場に滞在したくなるような心地良い居場所としてその存在意義を確立し、本との出会いや人との交流を通じてともに学び合うことのできる場」を掲げた第二次多賀城市図書館基本計画を策定し、多賀城駅周辺の中心市街地整備事業に併せ「図書空間創出業務」の委託を行いました。当該業務を請け負ったのが CCC であり、図書館の指定管理前である企画・設計段階から計画に参画していました。

実際の図書館は店舗と一体で整備され、図書館部分の底地と建物は多賀城市が所有しながら、CCC が指定管理を行い、店舗部分の底地と建物は CCC が所有することで、維持管理も一体的に行われています。

再整備前の図書館からランニングコストは増加したものの、入館者数は圧倒的に増加し、平成 26 年に 93,288 人だった入館者数は平成 28 年に 1,424,670 人と 15 倍以上となっています。

図 14：多賀城市立図書館 入館者数推移



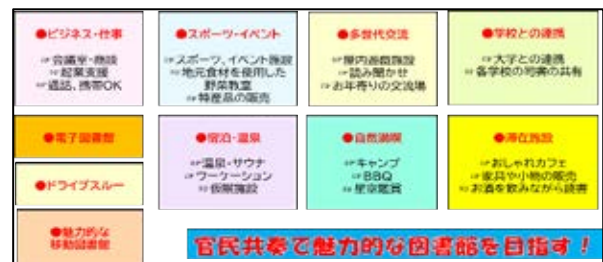
効果は入館者数だけでなく、中学校への学

校司書派遣や来館困難者への宅配サービス、ブックスタート（幼児に向けた読書との触れあう機会の創出事業）といった仕様書に定めた業務のほか、駅・市内コンビニへの返却ポスト設置、郵便返却サービス、イベント・講座企画等の民間運営だからこそその自主事業も実施され、利用者アンケートでは約 8 割の利用者が満足との回答がなされているという状況でした。

### 7. 図書館に係る政策提案

現地見学を踏まえて見えてきたのは、図書館という施設については、単なる経費削減ではなく、施設の在り方・コンセプトから検討を行い、新たな付加価値を生み出すことが重要であるということです。福島市にとってふさわしい図書館とは、どのような図書館なのか政策立案には不可欠であり、より多様な意見を出すため、ブレインストーミングを行いました。

図 15：図書館政策ブレインストーミング



ブレインストーミングにより、発想を広げてみると、図書館の蔵書を専門化させる、電子図書館化といった図書館本来の機能に関する点で独自の価値を高めようとするものやイベントや宿泊施設等と組み合わせることによって付加価値を生み出そうとする案等が挙げられました。

現在、福島市の図書館を取り巻く状況については、前記 3. 問題の原因に係る考察と検討でも記載した福島市立図書館自体の課題だ

けでなく、付加価値につながる有利な点を含めて考えることが必要だと考え、図 16 のとおり、前提条件をまとめました。

図 16：福島市における図書館の前提条件

- ① 市街地の市立図書館と18か所の図書館(分館)があるほか、福島県立図書館が立地。
  - ② 市立図書館はすでに第50年を経過し、改修の必要性が生じている。
  - ③ 市街地は県庁所在地、新幹線駅があるため、年間を通してビジネス客が滞在している。
  - ④ また、福島市には複数の温泉地域が存在する。
  - ⑤ 自動車による観光目的地としても、1位：浄土平レストハウス、2位：磐梯音楽スカイライン、3位：鉄線玉子湯に引き続き、5位までが、温泉地近郊又は温泉地となっている。
  - ⑥ 温泉地の魅力向上を図ることが期待される。
  - ⑦ 18か所の分館を集約するにあたっては、移動図書館やGIGAスクール構想によるiPadの配付(既に実施済み)などと組み合わせた電子図書館の充実による補完が必要となる。
- ⇒ 市街地に新市立図書館・温泉地に新図書館を設置して、新たな価値を創造する。

特に福島市には福島県立図書館が立地していることから、図書館ごとに役割分担が可能であり、一定程度分野を絞った専門的な図書館とすることも許容され得ること、RE S A Sによる流動人口から、年間を通じてビジネス客が滞在していることが推察できること、自動車による市内の観光目的地として、5位までが温泉地近郊又は温泉地となっており、温泉地の魅力向上を図ることが期待されることを踏まえ、福島市中心部に市街地型図書館、温泉地に郊外型図書館を設置することで、新たな価値を創造することを方針としました。

具体的には、市街地型図書館については、『ICT特化型図書館』としてビジネスやICTに係る専門書を蔵書の中心に据えて施設整備を行います。併せてICT企業に特化したオフィス棟を併設し、コワーキングスペースやカフェ、貸し会議室等を整備し、これらの併設施設は民間による運営実績もあることから、民営とし、行政負担の省力化を図りながら、サービス向上を行うことが期待されます。オフィス棟の一部には、市役所から起業支援、産業振興、企業誘致関連部署を移転させ、一体的密着型の支援を可能とします。図書館部分については、指定管理者制度を活用し、移動図書館の充実、学校図書館への司書派遣も行うことで、市の基幹的な図書館とし

て、市民全体への満足度向上も図ります。

郊外型図書館については、福島市郊外の温泉地に『温泉で身体を癒し、本で心を癒す』をテーマとして温泉と図書館の一体型施設を整備します。サウナ、ジム、カフェ、県産品ショップ等を併設し、ターゲットはお一人様から家族、老若男女、サラリーマンまで幅広く設定し、図書館に談話室やイベント・展示スペースを併設して、交流の場としての活用もできるようにします。

こうした整備により、市街地型図書館では、①ICT企業の誘致及び起業・育成の一体的支援による情報産業の活性化、②オフィス棟への入居企業であるICT産業団体との連携による行政改革の推進、③コワーキングスペース・貸会議室等による運営企業へのメリットを創出ができ、郊外型図書館では、①市民への憩いの場の提供、②魅力的な施設整備・サービス創出により市外からの交流人口の増加、③市街地型図書館との連携によるワーケーションの最適地としてビジネス客の取り込みを行い、福島市として新たな雇用機会の創出と『また行きたい図書館』としてリピーター(交流人口)を増加することが期待できます。

図：17：図書館の整備効果

- |   |
|---|
| 市街地(基幹図書館)                                  |
| ① ICT企業の誘致及び起業・育成の一体的支援による情報産業活性化           |
| ② オフィス等への入居企業であるICT産業団体との行政連携による行政改革の推進     |
| ③ コワーキングスペース・貸会議室等の運営企業にもメリットを創出            |
| 郊外(志願図書館)                                   |
| ① 市民への憩いの場の提供し、温泉で身体を癒し、本で心を癒す。             |
| ② 魅力的な施設整備・サービスにより市外からの交流人口の増加。             |
| ③ 基幹図書館との連携によるワーケーションの最適地としてビジネス客の取り込み。     |
| ⇒ 新たな雇用機会の創出と『また行きたい図書館』としてリピーター(交流人口)を増やす。 |

## 8. まとめ

以上のとおり、官民連携による給食センター及び図書館の整備・運営策を提案しましたが、これは、当初福島市のあるべき姿と据え

た「安全性を確保しつつ住民が満足できる施設・サービスを提供すること」、「人口の社会増を目指せる魅力あるまちづくりを図ること」、「民間活力の導入も含めた効率的な行政運営を行うこと」にも合致した政策提案になったものと考えます。

これまでの政策立案での検討と議論を踏まえると、給食センターと図書館ではそれぞれに異なるアプローチや手法が有効になるとの実感があったことから、給食センター型の施設を経費削減型施設、図書館型の施設を価値創出型施設と分類し、どのような特徴があるのか、さらなる分析を行いました。

経費削減型施設は、専門的・業務集約型の施設と分類し、法令上、その意義、性質やあり方が定まっております。一方で、施設集約や民間ノウハウの活用を含む効率化により

経費の削減を目指すことが可能であり、VFM等の指標の活用が非常に有効な手法となることが考えられます。

一方、価値創出型施設は、総合的・庁内横断型の施設と分類し、庁内だけでなく民間連携による新たな価値創出が見込まれる施設であり、単純な経費削減を目指すのではなく、施設の持つ潜在的な価値を見出すことが非常に重要と考えます。時代の要請に応じて施設のあり方から検討が必要な施設であり、特に市民・住民とのビジョン形成が必要な施設であると考えられます。

今後、公共施設の官民連携を継続的に推進していくには、それぞれの施設分類に応じた対応が必要になると考え、以下のとおりまとめました。この内容は、福島市に限らず官民連携をするうえで非常に重要な視点であると考えられます。

図 18：官民連携を継続して進めるために意識すべきこと

	対内部	対市民	対業者
<b>共通事項</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>官民共働推進を全職員へ周知</li> <li>官民共働の意義の共有</li> <li>十分な準備期間が必要であることの認識共有</li> <li>必要に応じて外部コンサルタントの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民への十分な事前説明</li> <li>官民共働に対する意識の醸成</li> <li>過程と成果を見える化し、納得感とさらなる官民共働推進への理解を増進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業開始（施設設置）前からの調整・意識のすり合わせ</li> <li>事業開始後の定期的な（月1回程度の）打合せ</li> </ul>
<b>経費削減型</b> (給食センターなど) 専門的・業務特化型	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設所管課に専門担当を配置</li> <li>VFMなどの指標を駆使してその削減効果を見える化</li> <li>経費削減だけにとわらず、官民共働のメリットを生かす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>危機意識（老朽化による危機、財政上の危機）の共有</li> <li>市民にとってのメリットも説明をし、理解を促進</li> <li>アンケート等により満足度等を検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の設置・改修の意義・目的の共有</li> <li>実務担当者レベルでの頻繁な（週1回程度の）打合せ</li> </ul>
<b>価値創出型</b> (図書館など) 総合的・庁内横断型	<ul style="list-style-type: none"> <li>庁内に連携推進をバックアップする体制（官民連携推進支援室等）の設置</li> <li>庁内横断的なプロジェクトとして関係部署と情報共有</li> <li>明確なビジョンを形成し共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループワーク、パブリックコメントなどにより市民ともビジョン形成を共有</li> <li>ビジョンに基づく指標を考えその結果をフィードバック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業者が事業を持続可能なかたちで実施できるよう、業者ともビジョンを共有</li> <li>事業者から創出される自発的事業の促進</li> </ul>

## 9. 最後に

これまでメンバーの多くが本格的に政策立案を行った経験がない中で、どのように客観的事実やデータを収集し、政策に落とし込むのか非常に悩みながら作業を進めてきましたが、研修で学んだ手法を活かし、それぞれの知見や発想を持ち寄りながら議論を深めたことで、政策をまとめることができました。

政策立案にあたり、ご指導をいただきました関先生、視察・見学の御対応をいただきました東松島市教育委員会教育部学校給食センター様、多賀城市教育委員会事務局生涯学習課様、共に研鑽を積んだ第212回中堅職員研修前期受講者各位、最後に本研修を企画運営いただきました東北自治研修所の皆様には大変お世話になりました。ありがとうございました。



## 講師コメント

令和5年度になり、コロナの影響もだいぶ薄れてきたところであるが、212回の政策形成シミュレーション研修では、参加人数が少なく2グループ編成によるワークショップとなった。一方で、少人数であったが故に、各班のまとまりも良く、真剣に学ぶ姿がありました。

本研修の大きな目的は、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。研修で重要視した点は、一つに地域の問題を発見し定義すること、二つに問題の原因とその問題があることで社会にどのような影響を与えているかを分析する能力を養うこと、三つがその上でロジックモデル手法によって最適な政策を立案する能力を持つこと、四つに、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。

今回は、Aグループが発表した「官民共奏 ふくしましまし」を最優秀として選定しました。

Aグループは、政策形成ステップの最初の段階となる、福島市の課題である公共施設、特に学校給食施設と図書館の老朽化に関して、既存の統計やデータベースを活用し、人口構造、財源の視点からSWOT分析手法からの確に分析でき、課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、サービスの低下とコスト増加を明確にでき、第3ステップとなる政策立案に必要な他自治体の先進事例となる東松島市給食センター、多賀城市立図書館を視察し、現地でPPP手法の導入の経緯、手法、VFM等の経済的な効果を聞き出すことで政策が高度化しました。その上で、第4ステップとなる投入できる資源の的確に把握し、民間企業の実績とノウハウ、稼ぐ視点を加えて、PPP手法を「官民共奏」という新たな概念も生み出しました。さらに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、福島市でも採用可能な政策提案となり研修の成果が大きく読み取れます。

(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



### 1. はじめに

人口減少・少子高齢化を踏まえ、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。

Aグループでは「産業創出と地域雇用創出」をテーマに、メンバーの所属する自治体の人口規模で真ん中に位置した宮城県角田市をモデルとして政策立案を行いました。

### 2. 角田市の分析・見えた課題

角田市は、宮城県南部の市で1958年（昭和33年）に市制施行されています。

人口は令和5年10月末時点で26,977人、高齢化率37.5%となっており、約10年で人口は3,360人ほど減少しています。

気象は雪が降るのも年数日という宮城県内でも比較的温暖な地域です。地理的条件を生かし、古くから農業が盛んで、水稲以外にも梅や大豆など様々な農産物が生産されていますが、農業従事者の8割が65歳以上と高齢化と担い手不足が顕著となっています。

これらの情報と、RESASやインターネット、角田市の担当部局への直接聞き取りをしながらSWOT分析を行いました。

<b>S (強み)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 品質が高く魅力ある農作物。特に米・豆・梅の生産量が多い</li> <li>▶ スポーツ施設が多い</li> <li>▶ 歴史ある建物がある</li> <li>▶ ふるさと納税の寄付額が25億円</li> </ul>	<b>W (弱み)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 大豆が特産品でありながら生産されていない</li> <li>▶ 観光客数が低く、観光力の弱い事業者が多い</li> <li>▶ 加工食品業に行ける農業者が多い</li> <li>▶ 農業者の高齢化により、取組意欲が低い</li> <li>▶ 厳しい財政状況により、新規に施設を建設することが困難</li> <li>▶ 農業者の減少</li> <li>▶ 施設の老朽化や廃校の増加</li> <li>▶ 6次産業化支援施設がない</li> </ul>
<b>O (機会)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ JAXA宇宙センターに多くの観光客が来る</li> <li>▶ 健康志向の泉まり</li> <li>▶ 大豆加工品の需要が高い(大豆ミート)</li> <li>▶ 宮城県の大豆の生産量が全国2位</li> <li>▶ 枝豆は高単価商品</li> <li>▶ アウトドアブーム</li> <li>▶ 宮城県内に宇宙施設進出業者が存在(厚木産科、ワンテール)</li> <li>▶ 大学企業が存在(アイリスオーヤマ、カメイ)</li> </ul>	<b>T (脅威)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 人材がない</li> <li>▶ 生産者の高齢化、担い手不足</li> <li>▶ 地域経済の停滞</li> <li>▶ 専ら自動車が通っていない</li> </ul>

SWOT分析後、「産業創出と地域雇用創出」をテーマに、角田市で新たな核にできるものはないかと検討し、Aグループでは特産物の一つである「大豆」に着目をしました。観光情報等で角田市は「大豆の生産が盛ん」であると散見されるものの、角田市役所ホームページに詳細な情報は掲載されておらず、地域の方々には大豆生産が盛んであるという体感はあるながら、うまく周知できていないのではないかとの理由からです。

1. 大豆の生産が盛ん【S】	× 健康志向の泉まり【O】
2. #	× 大豆加工品の需要が高い(大豆ミート)【O】
3. #	× アウトドアブーム【O】
4. #	× JAXA宇宙センター【O】
5. #	× 枝豆は高単価商品【O】
6. #	× 特産である大豆のPR不足【W】
7. #	× 農業者の高齢化・就農者の減少【W】
8. #	× 廃校の増加【W】
9. #	× 6次産業化支援施設がない【W】
10. 6次産業化支援施設がない【W】	× 生産者の高齢化、担い手不足【T】



続いて行ったクロス分析で、大豆を中心にクロス分析をすると様々な案が湧いてきました。合わせて問題分析系図を作成したところ、大豆が魅力的な食材であるものの、角田市はそれを生かしてきていないのではないかという中心課題が見えてきました。



これらのことから、Aグループの政策立案の方針は「せっかくある魅力的な特産品・大豆を生かして産業創出・地域雇用創出」しようという結論に至りました。

続いて、クロス分析と問題分析系図を基にロジックモデルを検討し、アクティビティ（活動）としては、

- ①大豆・枝豆の活用に焦点を当てた施設の整備
  - ②農業人材の確保・育成
  - ③新たな産業を生み出す企業の輩出
  - ④角田市産品を使った新商品開発
- の4つを軸に進めていくこととしました。

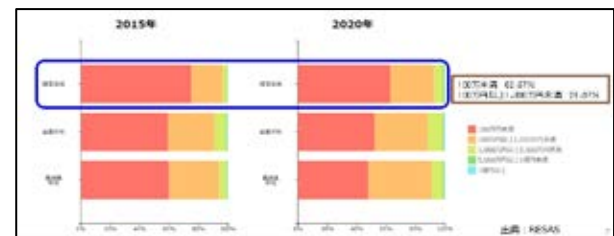


### 3. 現状分析

政策立案に際し、立案に関連する現状について RESAS 等を活用し分析しました。

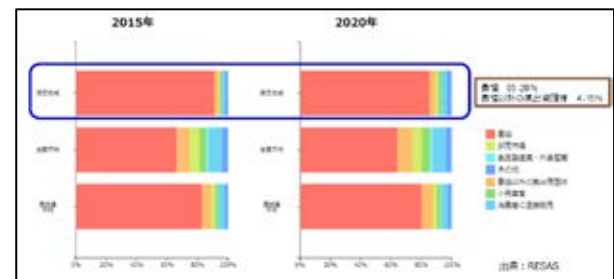
まず、角田市の農業について、農業産出額は県内 35 市町村中 9 位（令和 3 年度）と上位でありながら、農産物販売金額帯別の経営体の割合を調べると、経営体あたりの販売金額は総じて低く、100 万円未満の経営体が多いことから、稼ぐ農業ができていない農家が多いことがわかりました。

■農産物販売金額帯別の経営体の割合（出典：RESAS）



また、農産物の出荷先別経営体数の割合をみると、出荷先で最も多いのはJAで、85%以上を占めており、農産物は加工せず、そのまま出荷している農家が多いことが分かりました。

■農産物の出荷先別経営体数の割合（出典：RESAS）



続いて、大豆市場を調べると、国産大豆の価格は気象災害の影響等により安定していないものの、実需者から安定生産を求める声が強くなり、また、今後の食用大豆需要見込みは今後 5 年間も増加する見込みで、国産の食用大豆のニーズが高いことが分かりました。

■国産大豆の生産量、大豆の国産価格・海外産価格の推移（出典：農林水産省）



■ 食用大豆の需要見込みについて（出典：農林水産省）

	R3年度実績数量 (千トン)		R4年度 需要見込み うち国産		R5年度 需要見込み うち国産		R6年度 需要見込み うち国産	
	全体	うち国産	103%	105%	104%	106%	114%	125%
豆・大豆	998	239	104%	107%	106%	109%	124%	142%
納豆			101%	101%	103%	103%	104%	104%
煮豆			102%	103%	105%	105%	109%	111%
味噌			100%	106%	102%	108%	103%	108%
醤油			102%	104%	104%	105%	105%	106%

また、宮城県では「ずんだ」など、未成熟の大豆である枝豆の消費や利用も盛んであることから、併せて枝豆についても調査したところ、枝豆はほかの露地作物と比べると、反収は低いものの、年間作業時間は短くて済み、作業時間当たりの所得が高い点が特徴で、病害虫による被害も比較的少ないといわれており、初めて栽培する方でも取り組みやすい作物であることが分かりました。

■ 露地作物の労働時間 1 時間当たりの所得（出典：群馬県農政部ぐんまブランド推進課）

	作物	収量	所得	労働時間	1時間当たりの所得
群馬県	ナス（露地）	7,000 kg	139.7万円	831 h	1,681円
群馬県	トマト（施設付）	10,000 kg	100.5万円	733 h	1,371円
群馬県	枝豆（露地）	800 kg	30.1万円	297 h	1,013円
群馬県	ニガウリ（露地）	3,000 kg	36.4万円	362 h	1,006円
群馬県	ホウレンソウ（露地）	1,200 kg	23.3万円	304 h	766円
山梨県	枝豆（露地）	500 kg	12.7万円	61 h	2,082円
山梨県	トマト（大玉）	10,000 kg	98.3万円	698 h	1,408円

続いて、A グループメンバー所属自治体では、特徴的な農業関連施設があることから、政策立案の際の参考として調査しました。

秋田県横手市では、農業者の所得向上、担い手の確保及び育成、廃校の利活用を目的とした「横手市園芸拠点センター」があり、6 次産業化支援

のほか新規就農者向け農業研修や農業経営者向け栽培技術レベルアップ講習等を行っていました。

また、青森県田子町の「田子町にんにく専用CA冷蔵庫」は、田子にんにくの高品質貯蔵及び通年販売体制の確立を目的に設立された施設で、商品の安定供給・品質劣化防止による安定生産に寄与するものでした。

#### 4. 現地調査

ロジックモデル—アクティビティ（活動）で「①大豆・枝豆の活用に焦点を当てた施設の整備」としていたことや、現状分析から、青森県田子町のにんにく専用CA冷蔵庫のように、角田市にも大豆生産・販売を促進する施設があれば良いのではないかと考えた私たちは、より具体的に想定するべく農産物の管理・加工する施設について調査し、宮城県大崎市の JA 古川で大豆の集荷・調整を行っている大豆センターという施設があることを知り、現地調査で伺うこととしました。

調査当日は、JA 古川・販売課の今野様にご対応いただき、JA 古川大豆センターを視察させていただきました。大崎市は、宮城県で 1 位の大豆の作付面積を誇っており、大豆生産の振興に積極的に取り組んでいる地域です。

この施設は、大豆の物流合理化を目的に設立され、生産者の団地化、生産集団の取組への支援などを行っているとのことでした。



大豆センターの主な業務としては、収穫した

大豆の乾燥・調整作業で、年間 2,600 トンを受け入れているとのことでした。また、全農と連作障害の実証試験を行うなど先進的取り組みも行っているそうです。



大豆センターが厳密な品質管理のもと高品質で安全な大豆の提供していることや、機械化による生産集団の高齢化と担い手不足の解消に寄与していることを、施設視察と担当者にお話を伺うことで理解を深めることができ、Aグループで考える政策を具体的にするためには、角田市にも大豆センターのような施設が必要であるとの結論に至りました。

## 5. 政策立案

ロジックモデル—アクティビティ（活動）と現状分析から、アウトプット（産物）として以下の実施事業を検討しました。

- ①6次産業化支援施設の建設
- ②6次産業化支援施設の管理運営委託
- ③かくだ農業創生大学校事業
- ④6次産業事業者創出事業
- ⑤角田発・宇宙食開発プロジェクト

この5つの事業をAグループでは「SE角田市大豆・枝豆6次産業化支援事業」と名付け提案しました。このネーミングは、大豆という魅力ある農産物の産地でありながら生かされていなかったので、せっかくだし（SE角田市＝セッカクダ

シ）大々的に活用したいという思いと、後述する5つの事業に関連する単語の頭文字（SOY（大豆）・EDAMAME（枝豆）、SPACE（宇宙）・EAT（食））から取ったものです。

**13 政策提言**

地域の良いものを生かしたい  
せっかくだし・・・

**SE角田市 大豆・枝豆  
6次産業化支援事業**

S・・・SOY(大豆), SPACE(宇宙)  
E・・・EDAMAME, EAT(食)

…すみません、嘘をつきました。

実のところはダジャレ先行で、意味は完全な後付けです。後付けながら良い意味に収まったのはAグループ努力の結晶でございます。これにはAグループの「何事も楽しみながら仕事をしていきたい」という気持ちが表れているものとお察しいただければと思います。

## 6.5つの事業

### ①6次産業化支援施設の建設

「SE角田市大豆・枝豆6次産業化支援事業」を実施するためには、まず、事業実施のための核となる施設が必要となることから、大豆・枝豆の保管から加工までをワンストップで行え、創業支援のほかレストラン・直売所まで網羅した6次産業化支援施設を建設します。これには廃校になった角田市立藤尾小学校を活用、リノベーションで建設費を抑えることを想定しています。





リノベーションのイメージとしては、グラウンドを大豆・枝豆専用の畑に、体育館は枝豆・大豆の保管・加工処理施設に、校舎は1階を直売所・レストラン、2階を食品加工・商品開発支援、加工設備の貸出が行える6次産業化支援施設、3階を創業兼研修支援施設としました。

### ②6次産業化支援施設の管理運営委託

新たにできた施設は、角田市が直営で管理するのではなく、宮城県内事業者を対象に、保管・加工部門とレストラン・直売所部門の2つを管理運営委託します。これにより、市業務の省略・コスト削減と、各部門をエキスパートが担当することでサービスが向上し施設利用者の満足度向上にも波及することが期待されます。

なお、保管・加工部門は農業協同組合、レストラン・直売所部門は飲食事業者・小売事業者を委託想定先としました。

### ③かくだ農業創生大学校事業

6次産業化支援施設には、創業や研修を行える機能を付帯したことから、これを活用して、収益性の高い枝豆など園芸作物に係る取組みを学べる場を作り、農業者の所得向上と担い手の確保・育成を図ります。

対象者は、新規就農を希望する者、意欲のある市内農業者とし、以下に取り組みます。

No.	取組内容	詳細
1	新規就農者育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>栽培から販売、経営までを学ぶ実践型カリキュラムの実施により、円滑な就農を支援</li> <li>就農後も安心して営農できるよう、JA等関係機関と連携してサポート</li> </ul>
2	生産力強化	JAや農業大学と連携しながら、経費や手間をかけない栽培方法、品質や収量を向上させる栽培技術などの実証に取り組む

3	6次産業化支援	6次産業化の推進に向けて、商品の試作や開発を行う場を提供。一次加工（カットや冷凍など）や食品加工（加工品の試作・開発など）の取組みを進めることで、加工分野での販売額増加を目指す
---	---------	--

この事業は、先行自治体である横手市の園芸拠点センターで行われている事業を参考に立案しました。

これにより、大豆の更なる活用と単価の高い枝豆等への転作を促し、農家の所得向上につなげていきます。

### ④6次産業事業者創出事業

この事業は、農業関連や6次産業事業を主とした新規事業や起業を希望する者のスタートアップを支援する事業です。

2階の6次産業化支援施設、3階の創業兼研修支援施設の利用を想定し、施設では、利用希望者に対して無料・低額で使えるようにし、商品開発の促進と農家とのコラボレーションを推進していきます。

本事業における取組内容は以下のとおりです。

1	低価格なパーソナルオフィスの提供
2	6次産業起業塾の開催
3	農業向け起業・創業補助金の創設
4	農業や6次産業化に強いインキュベーションマネージャー（起業の専門家）を常駐させ、起業・経営相談が気軽にできる体制を構築

これにより、起業者の育成を促し、新たな産業創出と新規雇用創出を支援していきます。

### ⑤角田発・宇宙食開発プロジェクト

角田市にはJAXA角田宇宙センターがあり、市とも連携していることからそのパイプを生かし、市主導で角田市産品を活用した宇宙食の開発を行います。

宮城県内には、宇宙食を製造する事業者が 2 社（西尾食品(株)宮城工場、(株)ワンテーブル）あることから、事業提携しての開発を目指します。開発する宇宙食は、豆乳を使ったゼリーや枝豆を混ぜたおにぎりを想定しています。



(出典：(株)ワンテーブル)



(出典：尾西食品(株)HP)

なぜ、宇宙食なのかという点ですが、宇宙食は近年活況のアウトドアシーンでの食事や、災害時の非常食としても転用が可能であることが理由です。

非常食市場は、株式会社富士経済「2021 年 防災食品のマーケット分析と将来性予測」によると、下記グラフのとおり 2011 年から 2021 年にかけて約 2 倍伸びているほか、海外ではこれからの 5 年で 1.6 倍に伸びると予想されています。

近年、自然災害が多発し、一般消費者でも非常食の備蓄に大きな関心が寄せられていることから、消費拡大が期待できる分野で、ここに商品を投入できれば、大きな反響を得ることができ

ることと考えています。

■(株)富士経済「2021 年 防災食品のマーケット分析と将来性予測」



開発後の流通については、角田市の誘致企業であるアイリスオーヤマ株式会社や宮城県仙台市に本社を置く大手商社カメイ株式会社の販売網を活用させていただくことを想定しています。

その他、本事業では大豆加工会社の誘致にも注力します。

最後に、本事業の予算については以下のとおりです。

経費	内訳	予算額 (千円)
建設工事	乾燥施設、冷蔵施設、加工施設	120,000
設備工事	電気設備工事、機械設備工事	80,000
機械器具費等	汎用コンバイン	40,000
合計		240,000

6 次産業化支援施設については、横手市園芸振興拠点センター、田子町にんにく専用 CA 冷蔵庫、JA 古川大豆センターの建設費を参考に、廃校舎を活用すれば建設費を抑えられると想定し、上記の額を算出しました。

財源としては、建設工事・設備工事は一般財源のほか、農林水産省の国産小麦・大豆供給力総合対策事業を活用し 1/2 を補助金で賄います。

商品開発支援では、角田市の支援メニューとして既に角田市 6 次産業化支援事業を準備しているほか、国のデジタル田園都市国家構想交付金の活用を想定しています。



## 7. 短期的成果

ロジックモデル-アウトカム（短期的成果）では、前述の事業実施に際し、下記のとおり KPI を設定しました。実際に本事業を行うとなれば複数年にまたがり 1 年で効果を測定することが難しいことから、3 年間 KPI ということで設定しています。

- ①6 次産業化支援施設の建設及び管理運営委託
  - ・支援施設雇用者数 10 人（常勤 2、非常勤 8）
  - ・レストラン雇用者数 5 人（調理 2、ホール 3）
  - ・直売所雇用者数 5 人（事務 1、レジ・品出 4）
- ②かくだ農業創生大学校事業
  - ・新規および雇用就農者数 15 人（1年で 5 人）
  - ・施設利用農業者数 60 人（1年で 20 人）
- ③6 次産業事業者創出事業
  - ・起業者数 15 人（1年で 5 人）
  - ・6 次産業起業塾受講者数 60 人（1年で 20 人）
  - ・施設利用農業者数 60 人（1年で 20 人）
  - ・パーソナルオフィス入居者数 5 人
- ④角田発・宇宙食開発プロジェクト
  - ・大豆加工会社の誘致 1 社
  - ・商品開発 2 件

## 8. 長期的影響

最後に、ロジックモデル-インパクト（長期的影響）では、この政策を実施することにより期待できる効果を想定しました。内容は以下のとおりです。

- 付加価値の向上
  - ・豆腐や宇宙食などに加工・製品化することで、付加価値が高まり、原料の価値が向上し、農産物の収益性が向上、農家の所得増加につながる。
- 地域経済の活性化
  - ・地域で加工・販売することで、地域経済の活性化につながる。

- ・地域の雇用創出や観光資源としての活用につながる。

### ○農業の持続可能性の向上

- ・人材の育成により、農業の多様化と持続可能性が高まり、新規就農につながる。
- ・農産物の加工や付加価値の向上により、農地の有効活用につながる。

### ○イノベーションを生み出す環境

- ・地域内外の多様な事業者と関係者が協働することで、異業種等の技術・知見の融合や産業連携により、新しいアイデアや方法が生み出される。
- ・レストランや直売所の運営を通じて、消費者ニーズや行動の変化が把握できる。
- ・ふるさと納税事業や道の駅かくだで行っている農産物収穫の体験型観光と連携する。

## 9. 政策形成シミュレーションを振り返って

自分の市を政策立案のモデルに取り上げてもらい、自分が業務していて感じることと他の自治体から見たときの印象が違うことを知ることができたことは貴重な機会でした。今後も業務をしていく上で、客観的な視点を持って進めていきたいと思いました。

最後に、このレポートを読んで、一人でも多くの方が角田市に興味を持ってもらえたらうれしいです。（志子田 信）

政策提言のネーミングからもわかるように、リーダーの齊藤さんを中心に、メンバーで楽しみながら立案できました。ありがとうございました。（森崎 進也）

先に洒落の効いた事業名を打ち出したことでグループ全体の雰囲気は軽くなり、意見を出しやすい空気になったような記憶があります。今回の発表については、志子田さんから角田市の

## 研究レポートから

詳細な情報を、森崎さんから先進地の取り組みを、齋藤さんが全体の取りまとめをしていただき行き着くことができたものと思っています。

また意見を出し合うにしてもそれをしやすい雰囲気作りが大事なのだと学びました。今回の発表で学んだことを今後の業務に生かしていきたいと思います。（水野 和人）

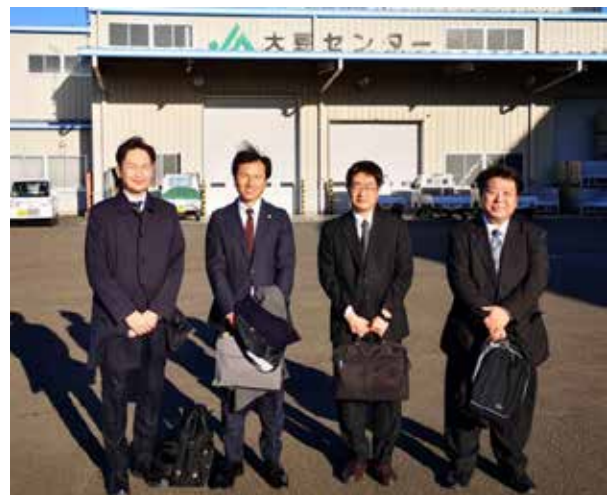
政策の構想を練る際に、最初は JAXA 角田宇宙センターと産業創出を結び付けて宇宙食市場を開拓しようという荒唐無稽な話から、森崎さんの田子にんにくの話や、志子田さんからお土産でいただいた角田市産の枝豆のおいしかった話などが混ぜ合わさって、6次産業化というキーワードに行き着いたと記憶しています。また、水野さんには私の突拍子もない話を具体的に肉付けしていただき、より政策立案に厚みを出すことができました。

本研修では、政策立案演習のほかに、グループ

で良いコミュニケーションが取れると良い仕事ができるというシミュレーションもできたように思います。今回の経験を今後の業務にも生かせるよう精進し続けたいです。

最後に、取材等にご協力いただいた皆様、ご多忙中のところお話を聞かせていただき大変参考になりました。ありがとうございました。

（齊藤 徹）



## 講師コメント

令和5年度の政策形成シミュレーションⅠ〔持続可能な地域社会への政策戦略〕の研修では、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。研修で重要視した点は、一つに地域の問題を発見し定義すること、特に中心課題を引き起こす原因及び中心課題から引き起こされる結果を明確にして全体像及び因果関係を把握するにあります。それを問題分析系図を作成した上で、ロジックモデルに当てはめて、地域が保有する資源を活用して最適な政策立案まで行うことにあります。加えて、グループワークを活用して、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重要となります。

今回の研修では5班の発表がありましたが、Aグループが発表した「6次産業化支援拠点整備による産業振興・雇用創出」を最優秀として選定しました。Aグループは、宮城県角田市を

対象として、角田市の代表的な農産物である「豆」に着目し、その生産から、食品加工：製品化、食事・レストラン、販売（マーケット：市場視点）という流れをトータルに、拠点化させることで、地域経済、農家の所得向上を図るという大胆な提案となりました。このモデルの下敷きになったのが欧米型「ワウナリー方式」です。ワウナリー手法では、ブドウ生産（1次産業）だけでなく、そこからワイン製造（製造業）して、加えて園内で試飲や食事、宿泊も（第3次産業）も1か所でできる場所（シャトー：農園＋城）という拠点化であり、1次から3次まで一気通貫モデルです。

これを「豆」で実現化する提案であり、非常に大胆で戦略的な提案として評価できます。視察先もJAの大豆センターに出向き、作業内容を確認し、現場の意見や課題を把握して、改善した形での提案になったことも研修の成果がうかがえます。実際の具体化まで行ける実践的な提案になったことを評価します。

(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

# 研修所だより

## 令和6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〔第7次研修実施5か年計画（令和5（2023）年度～令和9（2027）年度）〕

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 質的により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

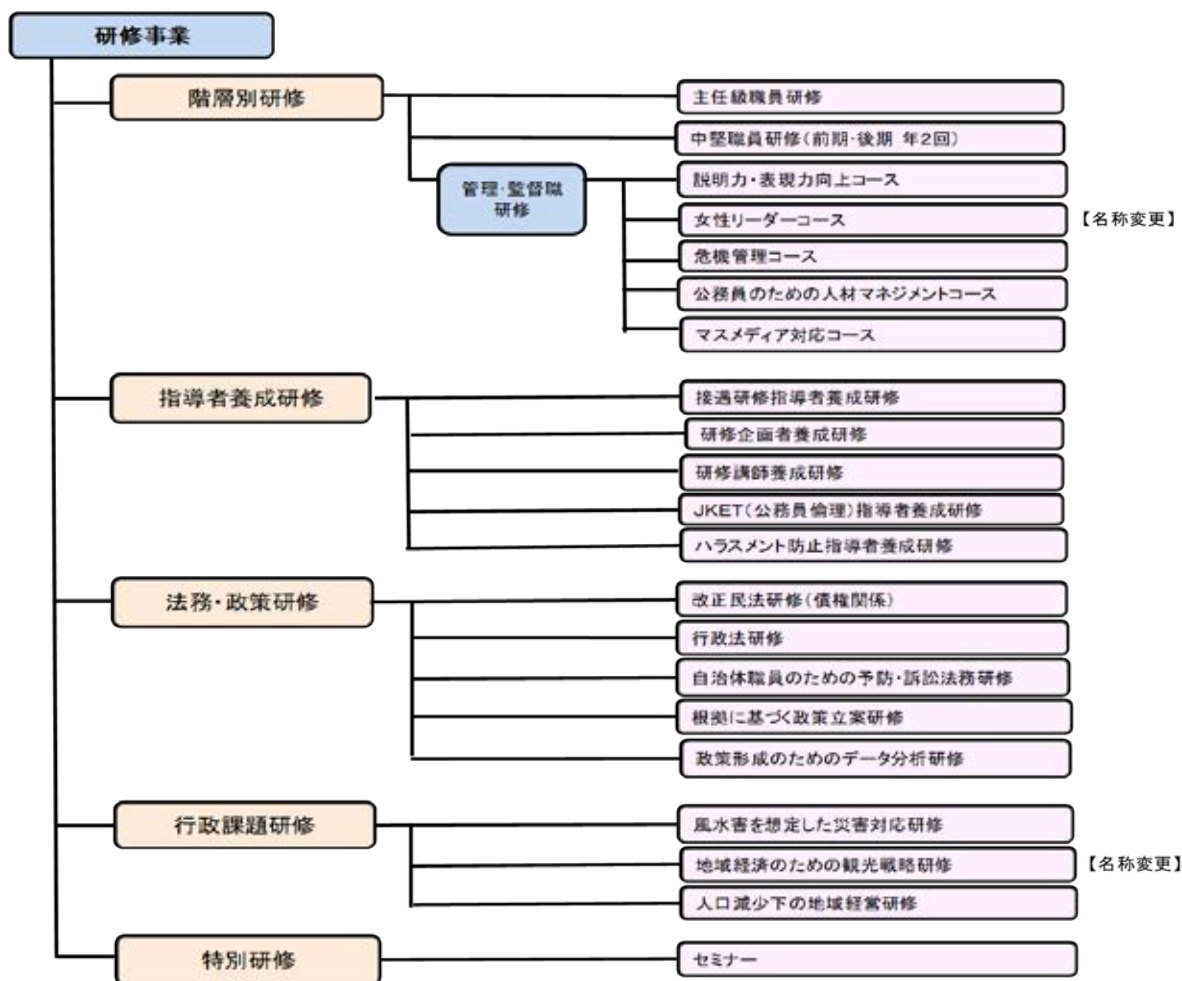
- ① 人口減少・少子高齢社会に対応するための政策形成能力の向上
- ② 組織のビジョンを着実に実現するためのマネジメント能力の向上
- ③ 公務員に必要な高い倫理観や行動規範を醸成するための組織内指導者の養成等
- ④ 行政ニーズに対応するための専門的能力や行政課題に的確に対応する能力の向上

#### ● 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。



### (3) 令和6年度 研修体系 (5分類 22コース)



### (4) 令和6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

- ・ 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 民法研修（債権関係）

- ・ 平成31年1月以降順次施行されている民法改正について、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する。本年度は、令和5年度実施の「相続関係」に引き続き「債権関係」の講義を行う。

#### ④ 地域経済のための観光戦略研修【名称変更】

- ・ 令和5年度に新規に実施した「ポストコロナの観光戦略研修」については名称を改め、新型コロナウイルス感染症の5類移行により経済の正常化が進む傾向にある中、インバウンドの回復に着目し、地域独自の誘客戦略を中心に観光戦略を立案するポイントについて、講義、実践者の事例紹介及び演習を実施する。

(5)令和6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12回 主任級職員研修	6月24日(月)～7月19日(金)	26	30
	中堅職員研修			
	第214回 中堅職員研修	8月27日(火)～10月9日(水)	44	30
	第215回 中堅職員研修	10月22日(火)～12月4日(水)	44	30
	管理・監督職研修			
	第166回 説明力・表現力向上コース	7月10日(水)～11日(木)	2	20
	第167回 女性リーダーコース【名称変更】	10月3日(木)～4日(金)	2	30
	第168回 危機管理コース	11月7日(木)～8日(金)	2	30
	第169回 公務員のための人材マネジメントコース	11月14日(木)～15日(金)	2	30
	第170回 マスメディア対応コース	1月16日(木)～17日(金)	2	24
	第38回 接遇研修指導者養成研修	5月29日(水)～31日(金) ※最少実施人数14人	3	20
	第9回 研修企画者養成研修	6月5日(水)～6日(木) ※最少実施人数10人	2	18
	第9回 研修講師養成研修	6月6日(木)～7日(金) ※最少実施人数10人	2	18
	第23回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修	6月19日(水)～21日(金) ※最少実施人数9人	3	18
	第14回 ハラスメント防止指導者養成研修	7月4日(木)～5日(金) ※最少実施人数10人	2	30
	第5回 改正民法研修(債権関係)〈オンライン聴講を含む。〉	5月9日(木)～10日(金)	2	30 (30)
	第5回 行政法研修〈オンライン聴講を含む。〉	7月24日(水)～25日(木)	2	30 (30)
	第2回 自治体職員のための予防・訴訟法務研修	8月29日(木)～30日(金)	2	30
	第2回 根拠に基づく政策立案研修	9月19日(木)～20日(金)	2	30
	第2回 政策形成のためのデータ分析研修	10月29日(火)～30日(水)	2	20
	第64回 風水害を想定した災害対応研修	5月21日(火)～23日(木)	3	30
第65回 地域経済のための観光戦略研修【名称変更】 ～住んでよし、訪れてよし、稼いでよしの観光まちづくり～	9月5日(木)～6日(金)	2	30	
第66回 人口減少下の地域経営研修 ～地域の持続可能性問題の理解と解決～	9月11日(水)～13日(金)	3	30	
特別研修	第19回 セミナー	令和7年1月上旬(予定)	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57回 研究会	8月上旬予定	2	30
	機関誌「東北自治」第91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
<p>■概ね25歳～34歳の職員 (派遣元自治体の推薦を尊重し柔軟に対応) ※「主任」は「その任務を主として担当する人」の意味で、実際の職位を表すものではありません。</p>	<p>若手職員の「政策形成能力向上」に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。</p>	
<p>■概ね30歳～40歳の職員 (派遣元自治体の推薦を尊重し柔軟に対応)</p>	<p>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、組織を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。行政法、民法、政策法務（応用）、政策形成、マネジメント、危機管理に関する講義・演習・グループ研究を体系的に実施します。</p>	
<p>■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等の職員</p>	<p>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。</p> <p>地方自治体における女性管理職の登用が未だ少数であることを踏まえ、女性活躍推進や多様性の視点から、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及び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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	
<p>■接遇研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員</p>	<p>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。</p>	
<p>■職員研修を担当する職員 ■受講を希望する職員</p>	<p>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理論とスキルを講義、演習により実施します。</p>	
<p>■研修講師を担当する職員(予定者) ■受講を希望する職員</p>	<p>職員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。</p>	
<p>■JKET研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員</p>	<p>高い倫理感に基づく公務運営を目指して、人事院が開発した研修です。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。</p>	
<p>■ハラスメント防止研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員</p>	<p>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。</p>	
<p>■受講を希望する職員</p>	<p>平成31年1月以降順次施行されている民法改正について、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。本年度は、令和5年度実施の「相続関係」に引き続き「債権関係」の講義を行います。</p>	
<p>■受講を希望する職員</p>	<p>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。</p>	
<p>■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</p>	<p>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。</p>	
<p>■政策立案に興味のある職員 ■受講を希望する職員</p>	<p>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。</p>	
<p>■政策立案に興味のある職員 ■受講を希望する職員</p>	<p>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します。</p>	
<p>■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</p>	<p>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。</p>	
<p>■観光政策に興味のある職員 ■受講を希望する職員</p>	<p>地域経済を活性化するための一つとして期待される観光振興に関して、インバウンドの効果を地域に取り込んでいくためには、自治体や観光振興組織（DMOや観光協会）は何をすべきかを考え、また、地域独自の誘客戦略について理解し、観光戦略を立案するポイントについて講義・演習を行います。</p>	
<p>■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</p>	<p>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、人口減少の将来予測を行い、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。</p>	
<p>■聴講を希望する職員</p>	<p>著名講師による講演を行います。</p>	
<p>(セミナーを含まない。)</p>		
対象者	目的及び概要	
<p>■職員研修担当者等の職員</p>	<p>①〈講話〉大学教授等 ②〈模擬講義〉教育研修企業</p>	
<p>(ホームページに掲載)</p>	<p>論文、特別講演録、研修受講記、研修所だより他</p>	

東北6県の受講者の情報交換の機会を持てるように全て宿泊研修です。

# 令和6年度研修日程表

R6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																															
	月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火																															
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																															
	水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金																															
	改正民法研修(債権関係) 風水害を想定した災害対応研修 接遇研修指導者養成研修																															
6月	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																															12主任級
	土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日																															6/24 5 7/19
	研修企画者養成研修 研修講師養成研修 JKET(公務員倫理)指導者養成研修 第12回主任級職員研修																															
7月	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
	月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水																															
	ハラスメント防止指導者養成研修 管理・監督職研修[説明力・表現力向上コース] 行政法研修																															
8月	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															214中堅
	木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土																															8/27 5 10/9
	第214回中堅職員研修 自治体職員のための予防・訴訟法務研修																															
9月	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																															
	日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月																															
	地域経済のための観光戦略研修 人口減少下の地域経営研修 根拠に基づく政策立案研修																															
10月	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															215中堅
	火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木																															10/22 5 12/4
	管理・監督職研修[女性リーダーコース] 第215回中堅職員研修 政策形成のためのデータ分析研修																															
11月	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																															
	金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土																															
	管理・監督職研修[危機管理コース] 管理・監督職研修[公務員のための人材マネジメントコース]																															
12月	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
	日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火																															
R7年	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
1月	水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金																															
	管理・監督職研修[マスメディア対応コース]																															
2月	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28																															
	土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金																															
3月	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																															
	土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月																															

- ↔
主任級職員研修
- ↔
管理・監督職研修
- ↔
行政課題研修
- ↔
中堅職員研修(第214回)
- ↔
指導者養成研修
- ↔
法務・政策研修
- ↔
中堅職員研修(第215回)

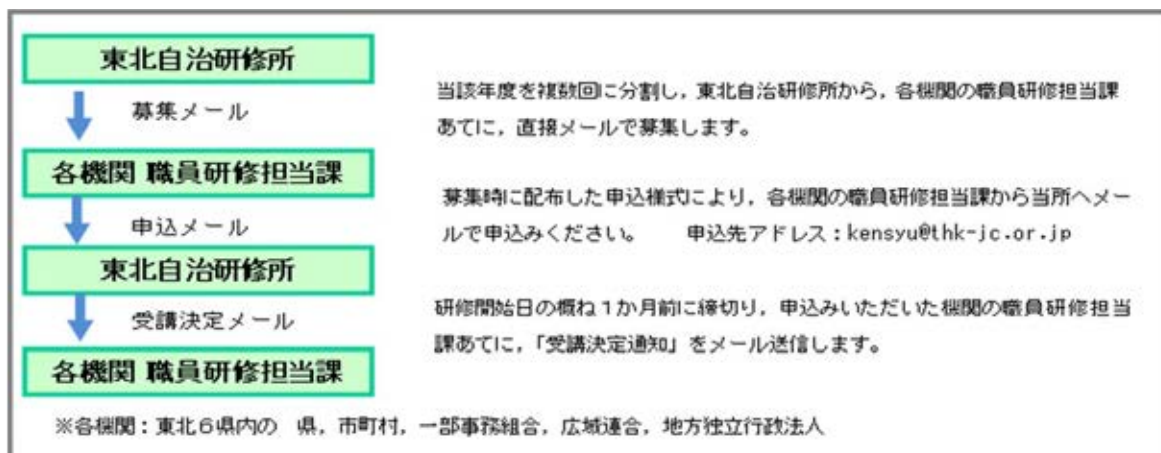


## 〔受講に係る経費〕

- 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。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等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5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～H20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	R1	R2	R3	R4	R5	計 S39～R5
1 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	21	265
		( 県 )	4,146	39	33	中止	中止	┘											4,218
	2 中堅職員研修 ※1	( 県・市町村 )			16	47	62	59	53	50	50	39	38	18	18	33	30		513
		( 市町村 )	3,960	43	41	32	┘												4,076
		政策形成理論	374	33	20		18	11	19	21	18	22							536
		政策形成技法	241	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	16	249
		地震防災	47	51															98
		3 管理・監督職研修 ※2			42	21	29	35	14	17	20	24	27	22	中止	27	19	21	318
		危機管理 ※3						17	22	26	33	27	25	14	22	32	18	22	258
	公務員のための人材マネジメント ※4											31	25	24	14	18	19	131	
	女性職員のためのマネジメント																25	25	
	その他 ※5	3,653																	3,653
2 指 導 者 養 成 研 修	1 研修企画・ 指導者研修	( 基本コース )	501	11	12	9	16	15	16										580
		( 応用実践コース )	19																19
	2 研修企画者養成研修 ※6									13	17	17	18	12	9	10	┘	20	116
	3 研修講師養成研修									12	15	15	12	11	17	8	9	13	112
	4 J K E T 指導者養成研修	94	13	11	11	12	18	8	13	9	15	15	15	12	10	14	15		285
	5 接遇研修指導者研修	501	22	22	10	19	21	21	15	13	22	14	11	17	20	18	15		761
	6 O J T 指導者養成研修	209	11	14	10	15	17	16	18	9	18	17	13	10	11	14			402
	7 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	35		320
8 その他 ※7	2,712																	2,712	
3 法 務 ・ 政 策 研 修 ※8	1 根拠に基づく政策立案研修 ※9	259	21	22	17		10	22	19	15	17	16	25	12	9	15	11		490
	2 改正民法(相続関係/債権関係)研修 ※10														39	11	45	49	144
	3 行政法研修															79	32	20	131
	4 自治体職員のための予防・訴訟法務研修																	14	14
	5 政策形成のためのデータ分析研修																	14	14
4 行 政 課 題 研 修 ※8	1 新公共経営(NPM)	58	22	21		23	15												139
	2 環境問題			37	9	19		12											77
	3 人口減少下の地域経営 ※11						31	35	31	30	28	22	20	28	17	17	20		279
	4 アセットマネジメント									21	24	23	20	22	12				122
	5 風水害を想定した災害対応研修 ※12															24	22	17	63
	6 ポストコロナの観光戦略研修																	14	14
	7 その他	509																	509
5 特 別 研 修	1 政策法務研修	149	25	18	14	22	15	13	15	18	14	13	17	8	6				347
	2 その他 ※13	742																	742
専 門 研 修	1 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
計			24,397	310	311	211	252	339	322	346	343	367	360	323	264	360	348	411	29,264

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

※2 平成29年度まで「管理者」、令和4年度まで「管理・監督者」。令和2年度「説明力・表現力向上」、「マスメディア対応」は新型コロナ感染症拡大防止対策で中止

※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・監督職研修)」に移行

※4 令和4年度までは「働き方改革マネジメントコース」

※5 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

※6 令和3年度までは「研修企画・運営者研修」、令和4年度のみ「研修企画者・講師養成研修」

※7 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

※8 令和4年度までは「特別研修」に分類。令和5年度に当該分類を新設

※9 平成26年度までは少子・高齢問題、平成29年度までは少子・高齢社会、令和4年度までは人口減少・少子高齢社会

※10 令和4年度までは「債権関係」、以降は「相続関係」と隔年交代で実施予定。令和3年度はオンライン聴講者が別途25人

※11 令和4年度までは「地域経済活性化コース」

※12 令和4年度までは「風水害を想定した災害対応コース」

※13 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5年度 自治体別派遣実績

注1:研修の正式名称は、100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	研修名														計												
	主任級	212 中堅	213 中堅	説明力・ 表現力	女性 職員	マネジ メント	危機 管理	人材 マネ	ジメ ンテ	イア 対応	研修 企画者	研修 講師	養成 J KET	指導者 養成		指導者 養成 接遇 研修	防止指導者 養成 ハラ メント	改正民法 (相 続関係)	行政法	予防・ 法務 訴訟	根拠に 基づ	く政策 立案	デー タ分 析	風水害	災害 対応	ホス コロ ナ	の親 光戦 略
青森県		1						1		1							2	1			1					1	8
岩手県	4	2	2	4	5	3	3	5				1		1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	53
宮城県	4	2	2		4	2	1	1	3	3			2	2	8	11	4	3	2	4	5	1				1	64
秋田県				1	1			1	2	1					1	2		1				2				2	14
山形県	1				1	1				1	1	1			1												7
福島県	1		2												2	1	1										7
県小計	10	5	6	5	11	6	6	8	6	4	2	2	2	7	14	15	9	6	6	9	8	8	8	8	8	8	153
青森市				2	1		1		1		2				2	2	2			1							14
八戸市			1								1																2
十和田市															1												1
三沢市														1													1
むつ市										1																	1
平川市																								1			1
田子町			1				1														1						3
南部町			1																								1
弘前地区消防事務組合					1	1				1		1			1												5
八戸圏域水道企業団					1		1																				2
青森県内小計	0	0	3	2	3	1	3	0	3	0	4	1	2	2	2	2	2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	31
盛岡市	1							1			1	1			4	1										1	10
宮古市														2		3											5
大船渡市			1																								1
北上市																				1							1
久慈市	1										1	1															3
一関市	1		1								1	1															4
釜石市									1	1	1			2													5
雫石町																								1			1
紫波町	1																										1
住田町			1																								1
岩泉町			1																								1
軽米町						1									1						1					1	4
大船渡地区消防組合				1																							1
岩手中部水道企業団				1																		1					2
岩手県工業技術センター※																										1	1
岩手県内小計	4	0	4	2	0	1	0	1	1	1	4	5	3	7	1	0	0	0	2	1	1	1	3	3	3	3	41
石巻市						1																					1
塩竈市														1	4	1		1									7
白石市	1		1																								2
名取市			1																								1
角田市			1		1														1	1							4
多賀城市							1	1							3	1		1							1		8
岩沼市				1																							1
東松島市																	4							1			5
大崎市															2	2			1	2							7
大河原町							2								1												3
柴田町	1				1		1																				3
亘理町					1																						2
加美町																			1	1							2
涌谷町																	2			1				2			5
黒川地域行政事務組合						1	1	2																			4
宮城東部衛生処理組合						1	1																				2



(単位:人)

研修名 自治体等	主任級	212 中堅	213 中堅	説明力・ 表現力	女性 マネジメン ト職員	危機 管理	人材 マネ ジメン ト	イ ア ス メ デ イ ア 対 応	研 修 企 画 者 養 成	研 修 講 師 養 成	J K E T 指 導 者 養 成	指 導 者 養 成 接 遇 研 修	防 止 指 導 者 養 成 ハ ラ ス メ ン ト	改 正 民 法 ( 相 続 関 係 )	行 政 法	予 防 ・ 訴 訟 法 務	根 拠 に 基 づ く 政 策 立 案	テ ー タ 分 析	風 水 害 災 害 対 応	ホ ス ト コ ロ ナ の 観 光 戦 略	人 口 減 少 下 の 地 域 経 営	計
石巻地区広域行政事務組合				1									3									4
亶理地区行政事務組合						1		2				1	2									6
仙南地域広域行政事務組合											2		3									5
大崎地域広域行政事務組合				1									2									3
気仙沼・本吉地域広域行政※				1			1						2									4
宮城県市町村自治振興※									1	1												2
みやぎ県南中核病院企業団						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					2																	2
(地独)宮城県立病院機構					1								1									2
(公財)東北自治研修所									2	2												5
宮城県内小計	2	0	3	4	6	5	6	5	4	3	2	1	14	17	2	2	4	4	2	4	2	92
横手市			1																			1
鹿角市		1																				1
大曲仙北広域市町村圏組合					1								2									3
男鹿地区消防一部事務組合						1							1									2
秋田県内小計	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	7
米沢市		1			1								1	1								4
鶴岡市												2										2
酒田市													1						1			2
村山市													1									1
長井市																			1			1
尾花沢市				1																		1
高畠町						2	1	2				1							1			7
飯豊町					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	1	1												4
西置賜行政組合													1									1
山形県市町村職員研修※									1	1												2
山形県内小計	0	1	0	3	1	3	1	4	2	2	1	5	5	0	0	0	0	0	3	0	0	31
福島市	1	1												9								11
郡山市	1	2																				3
いわき市					1						1											2
二本松市			1																			1
田村市	1				1	2	2	2	1							1				1		11
南相馬市						1	1	1														3
本宮市			1																			1
石川町	1		1																			2
飯館村	1																					1
公立藤田病院組合												1										1
相馬地方広域市町村圏組合						1																1
ふくしま自治研修センター※					1	1			3	3	1		1					1	1			12
福島県内小計	5	3	3	0	3	5	3	3	4	3	2	1	1	9	0	1	1	1	1	1	0	49
民間企業																						7
合計	21	10	20	16	25	22	19	21	20	13	15	15	35	49	20	14	11	14	17	14	20	411

自治体の正式名称

岩手県工業技術センター : (地独)岩手県工業技術センター

気仙沼・本吉広域行政 : 気仙沼・本吉地域広域行政事務組合

宮城県市町村自治振興 : 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

山形県市町村職員研修 : 山形県市町村職員研修協議会

ふくしま自治研修センター : (公財)ふくしま自治研修センター

# 令和5年度 研修事業実績

## 総括表

研修種別		修了者数 (人)	日数 (日)	研修目的・内容等	備考		
I 研修事業	1 階層別研修	(1) 第11回 主任級職員研修 6月26日(月)～7月21日(金)	21	26	若手職員の政策形成能力向上に重点を置いた研修 地方自治法、政策法務、少子高齢社会の政策戦略、地域経済活性化、講話 他		
		(2) 中堅職員研修	第212回 中堅職員研修 9月5日(火)～10月18日(水)	10	44	中堅職員を対象に将来のリーダー育成を図る研修 法律・政策形成・マネジメント・危機管理等の能力の向上を目指し、講義、演習及びグループ研究等を総合的、体系的な体系的に実施	
			第213回 中堅職員研修 10月24日(火)～12月6日(水)	20	44		
		(3) 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)～7月13日(木)	16	2	効果的な表現のためのプレゼンテーション演習、 議会・委員会の模擬答弁演習	
			第162回 女性職員のためのマネジメントコース 10月5日(木)～10月6日(金)	25	2	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目的とした講義・インバスケッ演習	
			第163回 危機管理コース 11月9日(木)～11月10日(金)	22	2	危機管理の基本、手法・考え方、行政現場で想定される個々のリスクを題材にしたイメージトレーニング及びミニ訓練	
			第164回 公務員のための人材マネジメントコース 11月16日(木)～11月17日(金)	19	2	公務員の働き方を取巻く変化に対応するマネジメントについての講義、演習	
			第165回 マスメディア対応コース 1月18日(木)～1月19日(金)	21	2	緊急時のマスコミ対応に関する講義、模擬記者会見演習	
		2 指導者養成研修	(1) 第8回 研修企画者養成研修 6月7日(水)～6月8日(木)	20	2	研修企画者としての効果的・適切な研修企画・運営のため講義・演習	
			(2) 第8回 研修講師養成研修 6月8日(木)～6月9日(金)	13	2	講師としての研修効果を高めるための講師スキル向上のための講義・演習	
	(3) 第22回 J K E T (公務員倫理)指導者養成研修 6月21日(水)～6月23日(金)		15	3	人事院討議式「公務員倫理研修」指導者養成		
	(4) 第37回 接遇研修指導者養成研修 5月31日(水)～6月2日(金)		15	3	公務人材開発協会講師による接遇指導者養成		
	(5) 第13回 ハラスメント防止指導者養成研修 7月6日(木)～7月7日(金)		35	2	パワーハラスメント等のハラスメント防止に関する研修講師及び相談員等の養成		
	3 法務・政策研修	(1) 第4回 改正民法(相続関係)研修 5月11日(木)～5月12日(金)	49 (37)	2	民法改正の概要と自治体業務への影響、対応、留意点等を解説	オンライン受講を含むハイブリッド型で実施	
		(2) 第4回 行政法研修 7月26日(水)～7月27日(木)	20 (11)	2	行政処分、行政指導、行政手続き等の「行政法」の解釈・運用についての事例・判例を用いた講義と演習	オンライン受講を含むハイブリッド型で実施	
		(3) 第1回 自治体職員のための予防・訴訟法務研修 8月31日(木)～9月1日(金)	14	2	自治体争訟に関する講義、訴訟を予防する事例紹介、訴訟の基本に関する事例研究・解説		
		(4) 第1回 根拠に基づく政策立案研修 9月21日(木)～9月22日(金)	11	2	講義、根拠に基づく政策立案を念頭に、グループで選択した課題に対する政策立案の演習		
		(5) 第1回 政策形成のためのデータ分析研修 10月30日(月)～10月31日(火)	14	2	根拠に基づく政策立案に向けた情報活用の流れ、情報収集、データ活用に関する講義及びパソコンでのデータ分析演習		
4 行政課題研修	(1) 第61回 風水害を想定した災害対応研修 5月22日(月)～5月24日(水)	17	3	風水害を想定した防災・減災、発災時及び復旧・復興時の自治体の総合的な対応等に関する講義、自治体職員の経験談を聞いてのワークショップ			
	(2) 第62回 ポストコロナの観光戦略研修 6月15日(木)～6月16日(金)	14	2	ポストコロナの行政とDMOの観光戦略に関する講義、実践者による事例紹介、グループ検討			
	(3) 第63回 人口減少下の地域経営～持続可能な地域への新たな視点～ 9月13日(水)～9月15日(金)	20	3	人口減少・少子高齢社会の進行、デジタル化の推進等による社会情勢の変化についての講義、地域振興策についての演習	民・官合同研修(うち民間研修者7人)		
5 特別研修	第18回 セミナー 1月5日(金)	418 (146)	1	特別講演：一般社団法人公務員研修協会 代表理事 高嶋 直人 氏 演題：これからの自治体職員の働き方	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)		411	—	—			

事業種別		参加者数	日数	実施内容
II 研究事業	1 第56回 研究会 8月9日(水)～8月10日(木)	31	2	①<講話>関東学院大学法学部地域創生学科教授 牧瀬 稔 氏 自治体職員のモチベーションを高める研修とは ②<模擬講義>教育研修企業7社による模擬講義・プレゼンテーション テーマ：「人材育成・開発研修」、「ファシリテーション研修」
	2 機関誌「東北自治」第90号〔本書〕	冊子及びH.P掲載		論文、随想、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。

# I 研修事業

## 1 階層別研修

### (1) 第11回主任級職員研修

実施期間		対象		修了者数
令和5年6月26日(月)～7月21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	石山英顕	東北大学大学院法学研究科 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	
プレゼンテーション・コミュニケーション	7	橋本秀雄	(株)話し方研究所 講師	
II 演習科目	85			
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			
人口減少・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			
地域経済活性化	44	鴨志田武史	(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	
基調講義	3			
グループ研修(中間指導含む)	38			
発表・講評	3			
地域経済分析システム(RESAS)の活用	3	地域経済分析システム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	山形市健康医療部健康増進課長	
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	8	事務局		
スピーチ演習他	8			
開・閉講式、オリエンテーション	5			
計	135			

(2) 中堅職員研修

① 第212回研修

実施期間		対象		修了者数
令和5年9月5日(火)～10月18日(水)		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	65			
行政法	21	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	
ゼミナール	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	12	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	
レポート作成	7			
II 政策戦略	79			
政策形成シミュレーション	67			
I 持続可能な地域社会への政策戦略(グループ研究含む)	39	関 幸 子 館 逸 志	(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 地域活性化伝道師	
II 政策法務(グループ研究含む)	28	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	地域経済分析システム 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	
政策の実際	9			
まちづくり政策	2	阿 部 勝 弘	福島県相馬市 副市長	
	5		東日本大震災原子力災害伝承館視察	
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	
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 主任教授 教授	
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	中 畑 太 志	(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	
IV その他	17			
スピーチ演習(事務連絡含む)	9			
開・閉講式、オリエンテーション	8			
計	216			



② 第213回研修

実施期間		対象		修了者数
令和5年10月24日(火)～12月6日(水)		概ね30歳～40歳の職員(派遣元の推薦を尊重し柔軟に対応)		20人
	時間数 (時間)	講師		
		氏名	所属・職名	
I 法律	64			
行政法	21	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	
ゼミナール	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	12	三浦 じゅん	かみすぎ法律事務所 弁護士	
行政法		笹村 恵司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
レポート作成	6			
II 政策戦略	78			
政策形成シミュレーション	66			
I 持続可能な地域社会への政策戦略(グループ研究含む)	40	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	
II 政策法務(グループ研究含む)	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	地域経済分析システム 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	
政策の実際	9			
まちづくり政策	2	阿部 勝弘	福島県相馬市 副市長	
	5		東日本大震災原子力災害伝承館視察	
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	
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 主任教授 教授	
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	中畑 太志	(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	
IV その他	17			
スピーチ演習(事務連絡含む)	8			
開・閉講式、オリエンテーション	9			
計	214			

### (3) 管理・監督職研修

#### ① 第161回 【説明力・表現力向上コース】

実施期間	対象	修了者数	
令和5年7月12日(水)～7月13日(木)	■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	16人	
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 〔講義〕 管理・監督職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	12h00m	高橋 修	(株)AOI企画 代表取締役
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	13h00m		

#### ② 第162回 【女性職員のためのマネジメントコース】

実施期間	対象	修了者数	
令和5年10月5日(木)～10月6日(金)	■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等 【監督職就任前後の女性職員】	25人	
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 研修の目的 2 女性リーダーに期待されるもの、求められる要件 3 インバスケッゲームで自己の意思決定の癖を認識 4 インバスケッゲームの振り返りと業務への落とし込み ・ 自己のリーダーシップスタイル ・ マイナス傾向の把握 5 女性リーダーとして活躍するためのスキルアップトレーニング ・ 円滑な人間関係とチームワークの構築 ・ 女性リーダーに求められる上司補佐 ・ 「話し合い力」を高める 6 指導力を高める 7 まとめ	9h30m	喜多 朋子	(株)マネジメントサポート 講師
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	10h30m		

### ③ 第163回 【危機管理コース】

実施期間	対象		修了者数
令和5年11月9日(木)～11月10日(金)	■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等		22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・内部統制時代の危機管理 ～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		

### ④ 第164回 【公務員のための人材マネジメントコース】

実施期間	対象		修了者数
令和5年11月16日(木)～11月17日(金)	■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等		19人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 そもそもマネジメントとは何か 2 自治体職員が学ぶべきマネジメントとは 3 メンバーシップ型、ジョブ型とは 4 リーダーシップとは何か 5 リーダーの条件 6 モチベーションを引き出すには 7 今抱えているマネジメント課題を考える	9 h 30m	高 嶋 直 人	(一社)公務員研修 協会 代表理事
開・閉講式、オリエンテーション	1 h 00m		
計	10 h 30m		

### ⑤ 第165回 【マスメディア対応コース】

実施期間	対象		修了者数
令和6年1月18日(木)～1月19日(金)	■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等		21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	12h00m	古 山 恵 子	(株)パトス 専任講師
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	13h00m		

## 2 指導者養成研修

### (1) 第8回 研修企画者養成研修

実施期間	対象		修了者数
令和5年6月7日(水)～6月8日(木)	■職員研修を担当する職員 ■受講を希望する職員		20人
内 容	時間数 (時・分)	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
1 研修企画・運営者としての役割理解 2 人材育成・最前線・最新用語 3 研修の企画と立案の基本 4 研修効果を高めるためのカリキュラム作成	8h00m	平 井 彩 子	(一社)日本経営協会 専任講師
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	9h00m		

## (2) 第8回 研修講師養成研修

実施期間	対象		修了者数
令和5年6月8日(木)～6月9日(金)	■研修講師を担当する職員(予定) ■受講を希望する職員		13人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 研修内部講師の役割・必要な能力 2 レッスンプランやカリキュラム構成のコツ 3 インストラクションスキルの向上 4 プレゼンテーションスキルの向上 5 模擬講義準備 6 模擬講義(ビデオ撮影、視聴、ブラッシュアップ)	10h00m	平井彩子	(一社)日本経営協会 専任講師
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	11h00m		

## (3) 第22回 JKET(公務員倫理)指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
令和5年6月21日(水)～6月23日(金)	■JKET研修を担当する指導職員 (予定) ■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 倫理とは 2 公務員に求められる倫理 3 公務員に求められる規律 4 実際の場面で 5 望ましい職場風土の形成	20h50m	福泉裕	(一財)公務人材開発 協会 講師
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	21h50m		



#### (4) 第37回 接遇研修指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
令和5年5月31日(水)～6月2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		15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		

#### (5) 第13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5年7月6日(木)～7月7日(金)	■ハラスメント防止研修を担当する指導職員(予定) ■受講を希望する職員		35人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 ハラスメントの現状と管理者の役割 2 セクシャルハラスメント、妊娠、出産、育児等 原因と問題点・防止策 3 パワーハラスメント 原因と問題点・防止策、現状と課題 4 ハラスメントにしないコミュニケーション コーチング 5 相談業務のスキル 6 ハラスメント研修の指導スキル	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		

### 3 法務・政策研修

#### (1) 第4回 改正民法(相続関係) 研修

実施期間	対象		修了者数
令和5年5月11日(木)～5月12日(金)	■受講を希望する職員		49人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 遺産分割について ・預貯金の取扱い ・一部分割 ・逸失した遺産の取扱い ・持戻し免除 2 配偶者(短期)居住権 3 遺言制度 ・自筆証書遺言 ・遺贈 ・遺言執行者 4 遺留分制度 5 相続の効力 ・対抗要件 ・債務承継 6 特別の寄与制度	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12人、オンライン型受講者37人、計49人のハイブリッド型で実施。

#### (2) 第4回 行政法研修

実施期間	対象		修了者数
令和5年7月26日(水)～7月27日(木)	■受講を希望する職員		20人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 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	9h30m	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	1h00m		
計	10h30m		

※ 参集型受講者9人、オンライン型受講者11人、計20人のハイブリッド型で実施。

### (3) 第1回 自治体職員のための予防・訴訟法務研修

実施期間	対象		修了者数
令和5年8月31日(木)～9月1日(金)	■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		14人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 講義 自治体争訟 ・自治体争訟の諸類型 ・抗告訴訟 ・住民訴訟	3h30m	板垣勝彦	横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院 教授
2 予防法務 講義、演習・発表、講評	3h00m	鎗木祐人	石巻市総務部総務課 法制企画官
3 訴訟法務 講義、事例検討・発表、事例解説	3h00m	笹村恵司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士
開・閉講式、オリエンテーション他	1h00m		
計	10h30m		

### (4) 第1回 根拠に基づく政策立案研修

実施期間	対象		修了者数
令和5年9月21日(木)～9月22日(金)	■政策立案に興味のある職員 ■受講を希望する職員		11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」	12h30m	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 グループ情報交換 「あなたの自治体の課題は何ですか？」 【課題を設定し、ロジックモデルを検討する】			
4 グループ演習（政策立案演習） 【ロジックモデルを踏まえて、メリ・デメ表を作成し、 政策(手段)を検討する】			
5 グループ演習（政策立案演習） 【発表用各書類を完成させる】			
6 発表・討議・講評			
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	13h30m		

(5) 第1回 政策形成のためのデータ分析研修

実施期間	対象		修了者数
令和5年10月30日(月)～10月31日(火)	■政策立案に興味のある職員 ■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 はじめに ～EBPMの実現に向けて 2 情報活用の流れ 3 仮説を立てる 4 情報を収集する 5 まとめ 6 庁内に眠ったデータを活用する 7 2つの事象の関連を目指す「相関係数」 8 2つの事象の因果関係を表す「回帰分析」 9 総合演習 10 まとめ	9h30m	原 口 謙 一	(株)インソース 講師
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	10h30m		

4 行政課題研修

(1) 第61回 「風水害を想定した災害対応研修」

実施期間	対象		修了者数
令和5年5月22日(月)～5月24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		17人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 〔講義〕 研修プロローグ	1h30m	佐 藤 翔 輔	東北大学災害科学国際研究所 准教授
2 〔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	1h20m	丸 谷 浩 明	東北大学災害科学国際研究所 前副研究所長・教授
3 〔講義〕 災害時の地方自治体と国、他自治体、民間との連携	3h00m		
4 〔講義〕 土砂災害の予測と評価	1h30m	森 口 周 二	東北大学災害科学国際研究所 准教授
5 〔講義〕 近年の風水害とその気象条件	1h30m	橋 本 雅 和	関西大学環境都市工学部システム工学科 准教授
6 〔講義〕 災害廃棄物について	1h20m	菅 原 崇 臣	環境省東北地方環境事務所 資源循環課 課長補佐
7 〔ワークショップ〕 被災自治体(県・市・町)の経験を聞く・学ぶ	7h00m	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	1h00m	〔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	17h10m		

(2) 第62回 「ポストコロナの観光戦略研修」

実施期間	対象		修了者数
令和5年6月15日(木)～6月16日(金)	■観光政策に興味のある職員 ■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 基調講義「ポストコロナの行政とDMOの観光戦略」 その1 観光は戻ってくるのか その2 行政の役割は観光政策にある その3 DMOに求められるDESTINATION・マーケティング	3h30m	高橋 一夫	近畿大学経営学部教授
2 事例紹介「豊岡DMOにおける観光DXの実践」  実践者2人による実践談、 パネルディスカッション	2h30m	佐野 祥子 中田 翔真	(一社)豊岡観光イノベーション 経営企画グループ長 (株)緑風 統括マネージャー
3 講義「DMOと観光行政の課題—A市のDMOを事例として」 4 グループ討議 5 発表、解説	6h00m	高橋 一夫	近畿大学経営学部教授
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	13h00m		

(3) 第63回 「人口減少下の地域経営」

～持続可能な地域への新たな視点～

実施期間	対象		修了者数
令和5年9月13日(水)～9月15日(金)	■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		20人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 基礎講義 ・超高齢社会の理解（地域にとっての問題の「核」の理解） ・持続可能性の判断の経済・社会的条件 ・将来人口推計の技法とシミュレーションテクニック（数値的根拠に基づく政策立案） 2 応用講義 ・地域活性化に利用できる政策 ・財政支出シミュレーションと効率化 ・地域の人口と市場規模のシミュレーション 3 発展講義 ・健康を通じた地域の活性化と医療・介護費用の適正化 ・比較優位に着目した地域産業プロモーション 4 グループワーク ・モデル町村による事例ワーク ・政策提言討論 5 発表、講評 6 全体まとめ	16h30m	吉田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授 同 高齢经济社会研究センター長
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	17h30m		

※修了者には、民間企業3社・7人の受講者を含む。



## 5 特別研修

### 第18回 セミナー

実施期間	対象	参加者数
令和6年1月5日(金)	■聴講を希望する自治体職員等	418人
内 容	時間数 (時・分)	講 師
		氏 名
特別講演 これからの自治体職員の働き方	1h50m	高嶋 直人 (一社)公務員研修 協会 代表理事

※ 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146人を含む。

## II 研究事業実績

### 1 第56回 研究会

実施期間	対象	参加者数
令和5年8月9日(水)～8月10日(木)	■自治体等の人事・研修担当者等	31人
内 容	時間数 (時・分)	講 師
		氏 名
講話 自治体職員のモチベーションを高める研修とは	1h50m	牧瀬 稔 関東学院大学法学部 地域創生学科教授 関東学院大学地域創 生実践研究所長
教育研修企業7社による模擬講義・プレゼンテーション ・ 1日目 (2社 各60分) ・ 2日目 (5社 各60分) ・ テーマ ①人材育成・開発研修(女性リーダー、女性リーダー 育成マネジメント) ②ファシリテーション研修	7h00m	次の教育研修企業7社の各講師7人 (株)パトス (株)ビーコンラーニングサービス (株)インソース東北支社 (株)テラ・コーポレーション (株)アクティブ アンド カンパニー アビット(株) (株)コーチ・エイ

### 2 機関誌「東北自治」第90号

刊行日	配布先	発行部数
令和6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	WEB版	
本誌のとおり	■本誌発行後、当研修所ホームページにWEB版を掲載 <a href="http://www.thk-jc.or.jp/training/touhokujichi.htm">http://www.thk-jc.or.jp/training/touhokujichi.htm</a>	

### 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5年8月9日(水)	報 告 令和5年度 研修事業経過報告
会 場	協 議 令和6年度 研修計画(案)
東北自治総合研修センター	その他 意見交換
参 集 者	
研修事業検討委員会 委員14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5年	
4月1日	評議員4人、理事5人、監事2人の交代があった。
4月1日	理事の互選により、嘉藤 俊雄理事が代表理事に 佐々木康栄理事が常務理事に、それぞれ就任した。
5月25日	第21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4年度事業報告について ②令和4年度決算について ③令和5年度補正予算について ④任期満了に伴う理事の選任候補者について ⑤第21回評議員会の招集について 報告 代表理事・常務理事の職務の執行状況報告について その他 任期満了に伴う代表理事・常務理事の選定について
6月12日	第21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4年度事業報告について 議案 ①令和4年度決算について ②令和5年度補正予算について ③任期満了に伴う理事7名の選任について その他 令和5年度事業経過報告について
令和6年	
1月26日	第22回理事会開催（ZOOM使用によるオンライン開催） 議案 ①会計処理規程の一部改正について ②令和5年度補正予算について ③令和6年度事業計画について ④令和6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附について ⑥第22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22回評議員会（ZOOM使用によるオンライン開催） 報告 ①令和5年度事業経過報告について ②会計処理規程の一部改正について 議案 ①令和5年度補正予算について ②令和6年度事業計画について ③令和6年度予算について ④東北自治総合研修センター所有者への保有資産の寄付について

# 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6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	内城 仁	岩手県総務部人事課総括課長
宮城県	小野寺 邦 貢	宮城県総務部長
宮城県	小谷野 聡	宮城県総務部参事兼人事課長
秋田県	藤原 亨	秋田県自治研修所長
山形県	小林 克 靖	山形県職員育成センター所長
福島県	山内 建 史	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	木村 由貴子	青森県総務部人事課副参事
岩手県	藤原 ひろみ	岩手県総務部人事課職員育成課長
秋田県	石川 志保子	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	嘉藤 俊 雄	公益財団法人東北自治研修所長
常務理事	佐々木 康 栄	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	高橋 徹	山形県総務部次長
宮城県	加納 征 勝	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	嘉藤 俊 雄	兼宮城県公務研修所長	
常務理事兼事務局長	佐々木 康 栄	総括	
事務局	次長	藤原 雄 生	総務総括
	副参事	三浦 保 徳	研修
	副参事	佐々木 信 一	研修
	主幹	郷右近 衛	総務・寮務
	主事	穴戸 亜 紀	総務・経理・研修
主事	三ヶ田 晶 恵	総務・寮務・研修	

## 編集後記

- 機関誌「東北自治」は、昭和39年の創刊以来今号で90号を迎え、今号は20人(機関・グループ)の方々に御協力をいただき刊行できましたことは、ひとえに皆様の御協力の賜物と深く感謝申し上げます。
- 今年度は、第7次研修実施5か年計画の初年度といたしまして、新規研修3コースを含め5分類22コースの長期研修、指導者養成研修、更には、時代の要請に応える研修メニューを用意し実施してまいりました。
- 新型コロナウイルス感染症が5類感染症に変更されましたが、依然、感染症対策を講じなければならない中で、御協力をいただきました研修講師の皆様をはじめ、受講いただきました自治体等の職員の皆様、職員の方々を派遣していただきました自治体等の皆様に心から感謝を申し上げます。大変ありがとうございました。
- 毎年開催している特別講演には、「これからの自治体職員の働き方」と題して、一般社団法人公務員研修協会代表理事の高嶋直人氏に御登壇いただきました。東北各県から大勢の参加をいただく中、「組織成果の最大化を目的としたマネジメントの重要性」の観点を踏まえた、示唆に富んだお話をいただきました。
- 4年振りの研究会講話では、「自治体職員のモチベーションを高める研修とは」と題して、関東学院大学法学部地域創生学科教授の牧瀬稔氏に、「政策立案型自治体研修の重要性」についてのお話をいただきました。
- 特別講演及び研究会講話の内容は、当研修所で再構成したものを掲載していますが、今年度より中堅職員研修のカリキュラムを見直し、研修期間を約6週間に短縮する一方で、法務能力、根拠に基づく政策立案能力、組織的確実に運営するマネジメント能力の向上を図るための講義、演習及びグループワークを体系的に実施することにいたしましたので、企画・運営する者にとってもタイムリーな大変参考になるものとなりました。
- 開講 213回を数える中堅職員研修は、東日本大震災以降の受講者の減少傾向が続いておりますが、自治体等の将来を担う人材育成を図るために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、自治体職員の皆様や研修事業検討委員会委員等の御意見を頂きながら、望まれる研修となるような企画・運営、受講しやすい環境整備に努め、他の研修も含め皆様に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13年が経過しました。能登半島地震による甚大な被害、全国各地で地震災害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の資質と能力向上に微力ながら努め、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 90号

発行 令和6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](mailto: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

