

東北自治

T O H O K U

J I C H I

Vol.92

〔令和8年3月〕

随想・講演

特別随想

● 希望あふれる山形県の未来のために

山形県知事 吉村美栄子

特別講演

● 生成AIと地方創生

株式会社松尾研究所 取締役副社長 金 剛洙

論文

● 「人」で検証する
東日本大震災から15年

東北大学大学院経済学研究科・
災害科学国際研究所 教授 吉田 浩
同 高齢経済社会研究センター長

● 東北6県における
空き家対策の現状と課題
～県と市町村の相互依存関係による
対応の重要性～

白鷗大学法学部 教授 岩崎 忠

公益財団法人 東北自治研修所

目次

■ 特別随想

希望あふれる山形県の未来のために

山形県知事 吉村美栄子 …… 1

■ 特別講演

生成 A I と地方創生

株式会社松尾研究所 取締役副社長 金 剛洙 …… 3

■ 論文 I

「人」で検証する東日本大震災から 15 年

東北大学大学院経済学研究科・災害科学国際研究所 教授
同 高齢経済社会研究センター長

吉田 浩 …… 15

■ 論文 II

東北 6 県における空き家対策の現状と課題
～県と市町村の相互依存関係による対応の重要性～

白鷗大学法学部 教授 岩崎 忠 …… 25

■ 各県・市町村の研修取組事例

公益財団法人ふくしま自治研修センターの取組

公益財団法人ふくしま自治研修センター 教務部
政策支援部 …… 33

■ 研修受講記

第 13 回主任級職員研修を受講して

岩手県政策企画部広聴広報課 主事 布田 しほ …… 38

宮城県農政部農業振興課 主事 吉田 仁美 …… 40

福島県農林水産部相双農林事務所 主事 八代 尚樹 …… 42

第 216 回中堅職員研修を受講して

岩手県一関市商工労働部工業振興課 主任主事 佐藤 希 …… 44

秋田県健康福祉部千秋学園 主査 鈴木 崇文 …… 46

山形県警察本部警務部警務課 係長 五十嵐未佳 …… 48

第 217 回中堅職員研修を受講して

秋田県横手市市民福祉部まると福祉課 副主査 松井 覚幹 …… 50

山形県米沢市企画調整部地域振興課 主任 渡部 成巳 …… 52

福島県企画調整部避難地域復興局避難者支援課 副主査 横須賀 巧 …… 54

第 3 回自治体職員のための予防・訴訟法務研修を受講して

宮城県出納局契約課 契約管理専門監 菅原美智子 …… 56

第 67 回風水害を想定した災害対応研修を受講して

岩手県西和賀町総務課 主任 鈴木 雄太 …… 58

第 68 回人口減少下の地域経営研修を受講して

山形県みらい企画創造部いきいき山形未来企画室 企画調整主査 芳賀 美幸 …… 60

■ 研究レポートから

第 13 回主任級職員研修〔地域経済活性化〕

食べる、つながる、とみや愛。

A グループ (岩手県 米田慎也(リーダー)、宮城県 吉田仁美、宮城県大和町 野地洋樹、

秋田県 岩崎まどか、福島県田村市 橋本維、福島県石川町 高木勇輔)

…… 62

講師コメント 七十七リサーチ&コンサルティング株式会社 研究顧問 大川口信一 …… 68

第 216 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〕

MORI MORI MORIOKA

D グループ (八戸圏域水道企業団 相沢俊、岩手県盛岡市 加藤俊輔(リーダー)、

宮城県角田市 平間大貴、福島県 白石和佳)

…… 69

講師コメント 株式会社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 …… 77

第 217 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〕

都市・地方人材循環システム「LOOP 8」

C グループ (青森県八戸市 今野遼佑(リーダー)、宮城県市町村職員退職手当組合 高森宏伸、

福島県福島市 斎藤一也、福島県小野町 吉田美佳)

…… 78

講師コメント 株式会社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 …… 85

■ 研修所だより

〈令和 8 年度事業計画〉	86
〈令和 8 年度研修計画〉	88
〈令和 8 年度研修日程表〉	90
〈研修受講申込〉	91
〈調査研究・普及事業〉	91
〈東北自治総合研修センター維持管理業務〉	92
〈昭和 39 年度～令和 7 年度研修種別受講者実績表〉	93
〈令和 7 年度自治体別派遣実績〉	94
〈令和 7 年度研修事業実績〉	96
〈令和 7 年度研究事業実績〉	109
〈(公財) 東北自治研修所評議員会・理事会開催状況〉	110
〈(公財) 東北自治研修所役員・職員名簿〉	111
〈編集後記〉	



希望あふれる 山形県の未来のために

山形県知事 吉 村 美栄子

この3月で、東日本大震災の発災から15年が経過します。山形県には、今なお、1,000名以上（令和7年11月現在）の方々が避難されており、本県のみならず、全国で多くの方々が住み慣れた故郷を離れて生活しておられます。長期に及ぶ避難先での生活への不安を少しでも軽減できるよう、本県でも引き続き、住宅、子育て、就労・就学など様々な面からの支援に取り組んでまいります。

また、大規模災害に関しましては、昨年2月に岩手県大船渡市で大規模山林火災、12月に青森県東方沖で地震が発生しました。加えて、昨年は、東北地方をはじめとしてクマ被害が多発し、本県におけるクマの目撃件数、人身被害の発生件数も記録が残る限りで最多となり、まさに異常事態でありました。あらためて、亡くなられた方々のご冥福をお祈りしますとともに、被害を受けられた方々に心からお見舞いを申し上げます。災害などが頻発化・激甚化する中で、本県においても県民の皆様のご生活の基盤となる「安全・安心な地域づくり」を一層推進してまいりたいと考えております。

さて、昨年6月に国土交通省が発表した調査によりますと、本県の居住人口当たりの関係人口は、全国1位となりました。また、ここ10年の実質県内総生産額及び名目県内総生

産額も増加しています。昨年、本県の人口は105年ぶりに100万人を下回ることとなりましたが、人口減少の中にあっても経済が縮小することがなかったのは、県民の皆様、事業者の皆様、市町村と共に積極的に努力し、活動してきた成果だと考えております。

このように、少子高齢化を伴う人口減少が加速する中でも、決して後ろ向きにならず、県民の皆様、各界の皆様、市町村と共に、積極的に行動することが重要と考えてまいりました。このため、本県では昨年、産業・教育・金融・労働・言論・行政などの各界の皆様が一堂に会して協議を行う「やまがた未来共創会議」、各年代の県民の皆様から直接ご意見を伺う「『県民まんなか』みらい共創カフェ」をそれぞれ開催しました。これらの会議を継続的に開催し、先進的な取り組みなどを共有するとともに、県民の皆様との対話を重ねることで、未来に明るい展望を抱くことができる山形県を目指してまいりたいと考えております。

また、具体的な人口減少対策の一つとして、進学先の確保という観点では、今年4月に東北公益文科大学が公立大学として新たなスタートを切ります。若者の地元定着の促進に向けて、これまで以上に魅力的な大学となり、地域に有意義な人材を育成していけるよう取

り組んでまいります。

次に、県内経済に関しまして、令和9年に水稻新品種「ゆきまんてん」がデビューします。デビュー前年である今年は、生産・流通販売などの関係者からご意見を伺いながら、振興方針を策定します。「雪のように白く、美味しさ満点、笑顔満天のお米」である「ゆきまんてん」が、県民の皆様はもとより、広く全国の皆様、海外の皆様からも愛されるお米となるよう、生産や販売体制の整備に取り組んでまいりたいと考えております。

そして、県内の観光に関しましては、昨年10月、世界的な有力旅行メディアである「ナショナルジオグラフィック」の「2026年に行くべき世界の旅行先25選」に、山形県が日本から唯一選出されました。聖なる山々、静寂に包まれる寺社、フォトジェニックな温泉、四季を通じて開催される伝統的な祭りなど、多様な山形県の魅力を、世界的な観点からも高く評価いただいたことは、大変喜ばしいことです。この度の選出を大きなチャンスと捉え、本県の魅力を県民の皆様と共に再認識しながら、国内外に向けて発信するとともに、訪れた方々に満足していただけるよう「オール山形」で県内観光の受入態勢を進めてまいります。

さらに、インフラの整備に関しましては、昨年「山形新幹線米沢トンネル（仮称）整備スキーム検討会議」を設置いたしました。トンネル整備の実現に向けて具体的な議論が始まったことは、大きな一歩であると考えております。この米沢トンネルは、山形県の発展

に直結する、まさに「山形県の未来を拓く希望のトンネル」であるため、早期事業化の実現に向けた取組みをさらに進めてまいります。併せて、空路につきましては、昨年11月に山形空港及び庄内空港の機能強化について議論を進める場として、それぞれに検討会議を設置しました。令和8年度中にそれぞれの空港の「空港将来ビジョン」を策定することを目指し、地域のために両空港が果たすべき役割とその実現に向けた議論を進めてまいりたいと考えております。

このように、人口減少の中であっても、物事を捉える視点を従来より広く持ち、引き続き「人口減少のスピード緩和」及び「人口減少に対応できる県づくり」を最重要課題として推進するとともに、「県民のウェルビーイングの向上」、「県内経済の持続的な成長」、「安全・安心な地域づくり」に取り組み、「人と自然がいきいきと調和し、真の豊かさや幸せを実感できる山形県」を実現してまいりたいと考えております。

今年は、明治9年に現在の山形県が成立してから150周年に当たります。幾多の困難に立ち向かい、この山形県の礎を築いてくれた先人たちの功績に想いを馳せながら、各界、市町村そして県民の皆様と共に更なる挑戦を続け、希望あふれる山形県の未来を築き、東北の活性化にも貢献してまいりたいと考えております。引き続き、「心の通う温かい県政」を基本姿勢に、「県民視点」「現場主義」「対話重視」を常に意識して、未来を見据えた山形県づくりを力強く進めてまいります。

生成 AI と地方創生



株式会社松尾研究所 取締役副社長 金剛 洙

株式会社松尾研究所の金と申します。

松尾研は約6年前に立ち上げとなり、生成AIに関する応用研究（社会実装）を行ってまいりました。元々、松尾・岩澤研究室では、基礎研究、大学の講義、起業家育成としてスタートアップに取り組んでいたのですが、大学を通すとスピード感が出づらく、特に生成AIのようなイノベティブな技術は、どんどん社会に実装されてこそ価値がありますので、株式会社化した方が、世の中のスピード感に合うだろうということで立ち上げられました。今後、大学の研究室と企業が伴走するという動きが、日本全体でも増えていくと思いますが、その先駆的な存在として、日々奮闘しています。私は、両方に所属しており、幅広い観点から、生成AIに関する政府への提言、日本全体の生成AIに関する今後の戦略、地方自治体とAIの可能性について、お話ししたいと思います。

AIの現在地

去年の8月に、オープンAIが対話型生成AI「GPTシリーズ」の最新モデルGPT5を公開しました。例えば、「バルヌーイの定理について説明をしてください。それを直感的に理解できるようなアプリを作成してください。」などと依頼すると、AIがアプリケーションを作成し始め、プログラミングコードなども自動で生成してくれます。元々チャットだけで言葉が返ってくるというのが生成AIの印象だったと思いますが、今はコーディングも自動でやってくれて、しかもそれを可視化できるようになっています。

GPT5は、いろいろな知能や知識を問うテストにも対応できるようになっており、オープンAI社のCEOのサムアルトマンは、「あらゆる分野において、博士レベルの賢さを有している」と言っています。少なくとも賢さにおいては、もう人間が立ち打ちできないレベルになっていると思います。

ChatGPTの登場以降、生成AIの業界を牽引してきたというのが昨年までの状況でしたが、そこに待ったをかけたと言いますか、むしろ、より精度が高いのではとされているのが、Google社が昨年11月に提供したGemini3.0です。Geminiは、基本的にChatGPTと似たようなことができますが、様々なベンチマークのテストでChatGPTの結果を大きく上回ったということがあります。

生成AIの能力は、年々飛躍的に向上していると言われ、例えば大学受験の数学や国際数学オリンピックで金メダルを取るぐらいの結果も出せるようになりました。それから、プログラミングなどは非常に得意で、コンテストで既に人間超えの成績を出すレベルに達しています。

これだけAIが高性能化すると、我々人間の雇用に影響が出るのではと言われ始めています。エンジニアの業界では、AIがかなりの仕事を担い始め、例えば、Googleでは、新規コードの約30%はAIが作成しているという話もあります。これだけAIが浸透してきて、特にホワイトカラーの業務を担えるようになっており、今後社会への影響が出るのが予見され、実際にそういった動きが出始めています。IT人材が多いとさ

れるインドでは、50万人の雇用が失われる可能性があると説かれています。

ここまで、主に言語系のモデルについてお話をしましたが、それ以外に、マルチモーダル化と言って、言葉以外のデータも扱うことができるようになってきています。例えば、Sora2というものが、昨年9月に最新モデルとして登場しました。ビデオを見て笑っている家族の映像や、動物が草原を走っている映像、漫才師が実際に漫才をしているような動画等の生成ができるというものです。一方、非常にレベルの高い生成ができるようになってしまったが故に、1つ問題もあります。例えば、日本のアニメコンテンツに関して、アニメに登場しているキャラクターを生成し、全く違和感のないレベルで動画が生成できてしまうということです。様々なコンテンツが、おそらく勝手に学習に使われ、学習に使われれば、当然これを生成することもできてしまうということになり、著作権上の大きな問題になっています。こういった様々な動きが起きることが予見され、また、既に海外では起きているということです。著作権をめぐる対応は、2つに分けることができます。1つは、勝手に学習し生成されたものに対して訴訟を提起していく動きです。2つ目は、むしろ学習に使ってもらってもいいですと。その代わりに権利者に対して、しっかりと対価を支払うような仕組みを作るべきという動きです。日本のアニメコンテンツが今後どうなっていくかは、まだ不透明ですが、いずれかに動いていくと思われま

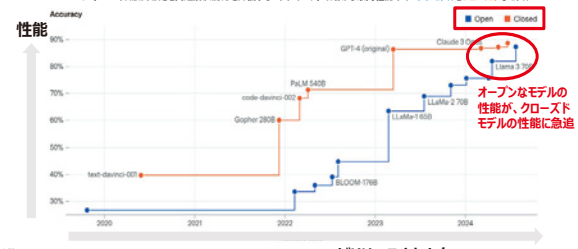
す。ここまで、主に米国のサービスを紹介しましたが、昨年1月に登場した中国のDeepSeekという生成AIのレベルが非常に高いということで大変話題になりました。東京大学入学試験の数学問題をDeepSeekに解かせてみたというものです。数学の問題は結構難しく、実際に東大に受かるような方の正答率は3割ぐらいと言われています。DeepSeekにはいくつかモデルがあり、すぐに答えてしまうモデルと、少し考えて推論しながら答えを出すモデル（DeepSeek R1）の2

つがあります。この2つのモデルに問題を解かせると、すぐに答えてしまうモデルでは正解できなかった問題も、推論しながら答えを出すモデルでは、7分ぐらい考えた結果、正解できました。この問題だけでなく、大手進学塾の協力により網羅的な試験についても実施されています。東京大学の理科三類は、日本最難関と言われていますが、この入試問題に対して、当時のオープンAIとDeepSeekの最先端モデルのどちらも、合格点数を出しました。何がすごいかというと、難しい問題に対して、すぐに答えるのではなく、少し考えながらステップを踏んで考えていくという「推論スケール」に成功し、生成AIにおいても、同様に再現することができたということです。これによって、我々が普段の仕事で、例えばExcelやパワーポイントを使う時など、少し長い時間考えて解かなければいけないような課題も、解ける時代になってきているということになります。

それから、AIの開発に関しては、オープンモデルとクローズドモデルの2つに分けることができます。有名なのはオープンAI社。名前は「オープン」ですが、実際はモデルの中身を公開していないので、クローズドモデルと言われております。

AIモデルの開発競争：オープンモデルとクローズドモデル

AIモデルの開発では、モデルの重みやソースなどを公開する「オープンモデル」と、非公開にする「クローズドモデル」に二分。最近ではオープンモデルの性能向上が著しく、高性能なAI開発のブローチを巡り激しい競争が起こっている



図を見ますと、縦軸が性能、横軸が年次を表していますが、これまではオレンジのクローズドモデルの性能が高い時代がしばらく続いていましたが、オープンにモデルを公開して、シェアしながら性能を高めていくというオープンモデルが、急速にクローズドモデルに対して、性能を追い上げているというのが直近の状況であ

ります。米中のAIモデルの開発競争は、いつか中国が米国を追い抜くのではないかという予測も一部されています。中国は、かなりオープンなモデルをたくさん提供していて、中国全体でどんどん賢くしていこうという動きが非常に盛んになっていると言われています。

性能を上げていく競争も、段々天井が見えてきており、これまで成長を牽引してきたクラウドモデルによる強みを維持し続けるのは中々難しい局面にも入っているのではないかと捉えております。

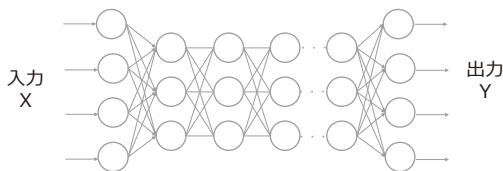
どのようにAI技術が進化してきたのかを、歴史を遡りながら話をしたいと思います。人工知能の研究は、歴史が古く、1950年代から人工知能という言葉が登場し、様々な研究がされてきました。とはいえ、人間の知能は優れていて、これを人工的に再現するのは難しいと長い間、言われ続けてきましたが、2000年代以降、大きく2つのブレークスルーがあり、一気に研究が進みました。その1つが、ディープラーニングという技術、もう1つがトランスフォーマーという技術です。

人間の知能は、脳内にたくさんあるニューロンが繋がって情報が伝達されていますが、ディープラーニングは、その人間の思考回路を模したニューラルネットワークのモデルを作ります。

ディープラーニング

1960年代から研究されていたが、3層までしかニューラルネットワークの学習はできなかった。ヒトン氏らの成果により、4層以上（ときには100層）のニューラルネットワークの学習が可能になった。「深い」という特徴であるので、ディープラーニング（深層学習）という

- ディープラーニング：多層のニューラルネットワーク（NN）を用いた手法の総称
- 人間の脳神経回路を模した学習手法を採用し、従来の機械学習に比べて高水準の成果を実現
- 深いことで、入力から出力への複雑で非線形な関係を表現でき、学習できる
- 特に画像の認識や翻訳などの分野で、人間の能力に匹敵あるいは上回った



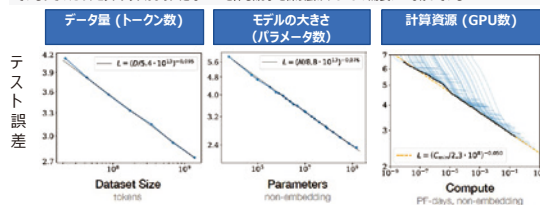
⇒ 人間社会への多大な影響が評価され、2024年には関連業績にノーベル賞が授与
© MATSUDO INSTITUTE, INC.

図の左側の入力Xから出力Yに向かって、情報を流していくとします。1つの丸に注目すると、線と線が繋がって、情報が集まっているように見えます。集まった情報が一定の値を超えた場合に、右側の情報を伝えるという処理をします。逆に情報が足りなければ、情報は伝えないこととなります。1個1個に着目すると、とてもシ

ンプルな処理ですが、これを大量に集めていくと、たくさんの層になる。それによって、非常に複雑なXとYの関係性を学習できることとなります。元々、ディープラーニングが最初に開花したのは、画像認識の分野です。例えば、犬や猫の画像を判別できるようになり、その技術が急速に進化をしてきました。ところが、我々が普段扱っている「言葉」については、処理が難しいとされていましたが、また1つブレークスルーがあり、それがトランスフォーマーという技術です。今の生成AIの大規模言語モデルは、このトランスフォーマーをベースに作られているということです。何がすごいかというと、アテンション(注意)という機構を取り入れ、これまでAIが苦手とされていた前後の文脈を、幅広く見渡して捉えることができるようになったことです。例えば、普段家族と話している時と、上司と話している時では、微妙に注目すべきポイントが変わってくると思います。頭のどこを使うか、脳の使う部分が変わってくると思いますが、それらを上手く制御できるようにしたということです。これによって、非常に柔軟な処理ができるようになったのが大きな特徴だと思えます。それから、もう1つ非常に大事なものが、スケール則と呼ばれる経験則です。トランスフォーマーを使って学習をさせていくと、モデルを大きくしたりデータを増やしたりすると、どんどん賢さが上がっていくことが分かりました。

LLMの重要な経験則：スケール則

LLMにおいて、データ・モデルサイズ・計算資源の増大とともに性能が向上する「スケール則」と呼ばれる経験則が確認されている。そのため、ビッグテックはより大きなLLMを作る競争を繰り広げ、GPUの需要につながっている



- 通常の機械学習ではパラメータが多いことはoverfit（過剰適合：学習データに過剰にフィットしてしまい、未知のデータでの性能が下がる）につながるはずだが、LLMではこの現象が起こらない
- データを増やし、モデルの大きさ（パラメータ数）を増やし、計算資源を増やせば、精度がどんどん上がる
- つまり、大きければ大きいほど性能があがる

出典) J. Kaplan et al. "Scaling Laws for Neural Language Models" (2020)
© MATSUDO INSTITUTE, INC.

真ん中の図で説明しますが、モデルの大きさであるパラメータ数を増やしていくと、テスト誤差が減っていく。誤差が減っていくことは、AIが賢くなったということを意味しています。

同様のことが、データ量や計算資源に対しても言えます。つまり、基本的にどんどんモデルを大きくして、投資をしていけば、良いモデルができるということが見つかってしまったということです。これが、大体2020年頃に見つかり、このパラダイムが一気に進んでいきました。年々、計算量は増えてきており、計算資源であるGPUの主要提供者であるNVIDIAという会社の売上株価が急速に伸び続けました。ちなみに、NVIDIAは、現在世界一の時価総額に達していて、パラダイムが、現在も続いていると言えます。今後も伸び続けるのかどうかについては、このスケール則というものが、引き続き、成り立つのかどうか、1つポイントではないかと思っています。この辺は、実は意見が分かれるところでして、スケール拡大の動きは2024年ぐらいまでは結構盛んに行われていたのですが、2025年ぐらいになり、GPT5が出た時には、あまりモデルを大きくしても賢さは伸びないだろうと一部で言われていた時期もあり、オープンAI社のサムアルトマンCEOから、「モデルを巨大にする時代はもしかしたら終わるかもしれない」といった発言もありました。ところが、最近、Google社が提供したGeminiでは、モデルを大きくしたことによって賢くなることを見つかったという情報もあり、実はスケール則はまだ続いているのではないかという意見も出始めています。一方、大きなパラダイムとして、モデルを大きくするだけでなく、推論時にAIがゆっくり考えることによって色々なタスクを解く方向の進化も起き始めています。どのみち、計算資源は必要になりますので、引き続きNVIDIAは、力強い成長を続けるのではないかという予測も出ています。ちなみに、スケール則は、モデルを大きくするだけだと、どうしても大規模な計算資源を扱っている一部のビッグテック系に進化を依存してしまう傾向があるため、実際の研究においては、計算資源を抑える様々なトライアルがなされています。いくつかの手法があり、上手く組み合わせることによって、かなり計算資源を抑えて、より良い生成AIを作る技術の研

究開発がされています。実際に、中国では、計算資源を上手く抑えながら、先ほど御紹介したDeepSeekのような生成AIの開発が進められています。

AIの技術進展の見通し

今後の技術進展の見通し

今後の応用が進んでいく分野には①タスクを自律的に行う「AIエージェント」、②柔軟・精密に動作する「ロボット」の2つが挙げられる。AIによって、頭脳労働、肉体力労働両面の自動化が進む



今後のAI技術進展の方向性について話をしたいと思います。大きく3つあると言われ、そのうち2つがスライドに記載してあります。

1つ目がAIエージェント、もう1つはロボットについてです。

まずAIエージェントから説明します。例えば、オープンAI社のChatGPT Atlasの事例を載せていますが、「AI関連企業の調達額をいくつか調査して、スプレッドシートにまとめてください。また、見やすくグラフ化してください。」という依頼をしたとします。もちろん、自分で調べてまとめることはできますが、今の生成AIは非常に賢くなっており、指示さえすれば、後は勝手にスプレッドシートでまとめてくれます。実際に、Webを調べてデータを引っ張ってきて、シートに情報を記載してコピーして、その後にはグラフを作っていますので、人間が行う作業にかなり近いと思います。最終的なグラフが見やすくなるよう、上手く調整して、実際に5分から10分ぐらいかかりますが、明らかに人間がやるよりは早いと思います。基本的にWeb上で、あるいは、デスクトップ上で行う仕事も自律的に実行できます。このAIエージェントの定義について、いろいろな方が意見を仰っていますが、個人的にはシンプルに捉えた方が良いと思っています。

なくて、もう1回やり直してもやっぱりできないなど、こういったループに陥ってしまう可能性もまだあります。ですので、AIエージェントに完全に任せるといよりは、AIエージェントを使いながら、人間が一部修正をして仕事をしていくという方向になるのではないかと思っております。ちなみに、当研究所でもAIエージェントの開発を行っており、業種を問わず、かなり多くの企業の開発事業を行っています。PCを使わない仕事は、ほぼなくなってきていると思いますので、国や自治体も含め、あらゆる産業においてAIエージェントは、1つのキーワードになってくるだろうと思っています。

もう1個のトレンドとして、ロボットの話をしたしたいと思います。中国の人型ロボットの事例になりますが、ボクシングのような格闘技をさせ、倒れても自分で立ち上がることができるものもあります。それからマラソンを走らせるという取組みもあります。中国では、こういったある意味面白い取組みが行われており、ロボットにスポーツをやらせることで、精度の高さを見せたりしています。アメリカの会社の事例では、コインを摘む動作やネジを取って回す、あるいは、注射器を持って刺すといった、これまで機械にさせるのが難しかった繊細な動きまで出来つつあります。

各産業や家庭の現場にAIのロボットが入ってくる余地も増しています。それから、運動神経の再現のような、塀のようなものをロボットがジャンプして飛び越えるといったこともできるようになっています。ターミネーターのような世界が徐々に近づいてきている気がします。

何が起きたか説明するにあたり、従来のプログラム型ロボットと汎用型のロボットで何が違うかをお話しますと、プログラム型ロボットは、基本的に決められた動きを、決められた場所で、高精度でほぼ100%正確にやるというものです。一方、汎用型のロボットは、飛び箱を越えたり、あるいは、より器用な動きができます。例えば、工場の生産ラインで、色を認識して適切にパッケージを開いて流す作業など、より汎用的な動

きが再現できる、そういった方向にロボットが進化しているということになります。ここで面白いのは、汎用型ロボットの動きを実現させようとする時に、言語の生成AIと同じことが起きていると言えることです。つまり、同じモデルによって、汎用性を実現できそうだがということが、今分かりつつあります。大規模にデータを集め、それを基にAIの学習を行い、その結果、非常に汎用的な、様々な動きができるということになります。

ロボット系のスタートアップの資金調達に関して、約1年間の動向を調べた結果、2024年9月以降、1億ドル以上の資金調達をした会社の約半数が、ロボット関連でした。ロボット市場は急速に立ち上がっていて、特に家庭用向けの動きが非常に盛んに動いています。先ほど、AIの言語と同じことが起きている、すなわちデータをたくさん集めてモデルを学習させれば、汎用的なものができると申し上げましたが、実は1つ、ロボットと言語で違うことがあります。それは、ロボットについては、データが圧倒的に足りないということです。言語は、良くも悪くもインターネットがあって、そこに大量の文書があったので、結構簡単にデータを集めることができました。ところが、このロボットのデータが溜まっているところと言っても中々ありませんので、実は今起きている競争は、ロボットや基盤モデルのAIを開発する競争だけでなく、それ以前の「データを集める戦い」が始まっていて、ロボットのデータ収集のためのスタートアップも登場しています。実は、日本でもこういった動きは、どんどんやっていくべきだと思っていまして、当研究所も関わる形で、AIのロボット協会というのを立ち上げております。日本の多くの産業や会社を巻き込む形でデータを共有し合い、皆でデータを集めて良いモデルを作り、あとは各社がそれを使って競争していくというものです。協力する領域と競争する領域を分けて、データを集めていかないと、アメリカや中国の圧倒的な資金を元にデータを集めるという戦いに、中々勝てないのではないかと

うことで、日本全体の力を使いながら戦っていく動きも起きています。

このパートの初めに、3つ進化の方向性があると言いましたが、その3つ目として、AGI（汎用人工知能）の話をしていきます。AGIは、人間の能力を完全に超え、何でもできる人工知能、と考えていただければと思います。このことができる、もうビジネスや社会制度のバランス感覚、我々の価値観、文化も含めて、あらゆるところに影響があるだろうと言われていています。このAGIが、いつできるのかという予測について、いろいろな意見がありますが、定点的に観測している私から見ると、実現の予想時期が早まっているというのが、最近の特徴だと思います。イーロンマスク氏は、もう2026年内、今年中にAGIができると予測していますし、孫正義氏は、2027年ぐらいだろうと。いずれ5年以内に来るだろうという予測が増えています。AGIの開発競争は過激化しており、米国の主要ビッグテックの設備投資額が、かなりAI系に向いています。この合計額が2025年で約57兆円という規模にまで伸び、まさに国家予算の規模に近い金額ということになります。なぜこれだけ投資に向いているのか、いろいろな意見がありますが、AGIができてしまうと、あらゆる仕事が行えますので、ある意味無限の労働力に近い概念かと思っています。故に、それに向けて作ったものがより強くなっていきますので、ビッグテック系が中心になって、たくさんの投資をしながら、開発を進めているということです。

日本のAI戦略の可能性

次は松尾研の活動紹介もしながら、日本全体の次の戦略もどうなっていくのか話をしたいと思います。少し松尾研の活動紹介になりますが、研究室のビジョンとして、“知能をつくる”ための挑戦を繰り返しています。元々、基礎研究に始まり、人材育成、社会実装、様々な活動を通じたコミュニティ作り、ベンチャー企業を作っていく、そうした活動を通して、世界で戦える技術のエコシステムを作る活動を行っており

ます。大きく4つの事業がありまして、基礎研究事業、講義、共同研究、インキュベーションに取り組んでいます。現在、学生、研究員、教員、スタッフ、会社のメンバーも含め、トータルで400名を超える組織になっています。元々研究室で、多くても数十名ぐらいだったので、だいぶ規模が大きくなってきています。

基礎研究については、良い論文を書くことに注力しております。トップの学会、国際会議に出している論文の数というのは、年々増えており、合わせて研究員の数も、毎年増えています。

講義の活動では、元々Web工学やデータサイエンスの講義が強かったのですが、直近は、ディープラーニング系の講義が増えています。あと一部、起業家育成のためのアントレプレナーシップ系の講義も提供しております。こちらの受講生数の推移ですが、目玉と言われるGCI（グローバル消費インテリジェンス）という講義では、2024年度実績で2万7,000人、今年の計画で7万人を達成できる見込みです。東京大学の一学年で3,000人ですので、4学年足しても足りません。ちなみに講義は、学生は全員無料で提供しています。また、地方大学や高等専門学校の受講者や、最近では高校生、中学生の受講も増えています。一部、社会人向けの講義もあり、会社の研修で導入したいという相談もいただく機会が増えています。GCI講座は、元々、企業のマーケティングデータを分析するための講義でしたが、現在はAIの入門講座となっています。もう1つは、大規模言語モデル(LLM)講座。AIが出てきたのが2022年の終わりですが、半年後ぐらいに、生成AIを扱う講義として実施しております。大規模言語モデルを扱うためには、GPUというマシンを使う必要がありますが、講義の中で、無料で使うことができるようにし、体系的な学習をすることができます。

共同研究では、非常に多くの企業と共同研究開発を実施しております。講義の中で、優秀生として表彰された人の一部が、プロジェクトメンバーとして企業との共同研究に参加することができます。プロジェクトマネージャーのよう

特別講演

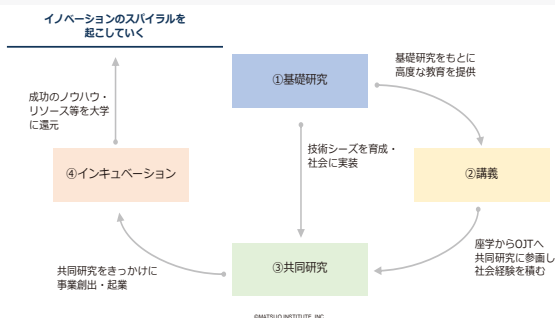
な方々、社会人がいる中で、インターンという形で経験を積むことができます。常時30ぐらいのプロジェクトが同時進行しており、様々な業種におけるAIの活用、導入、研究をしております。特徴としては、業界を問わないこと、AIの手法も幅広に対応できるのが強みと考えております。というのも、先ほど説明しましたとおり、非常に様々な講義を提供しており、たくさんの優秀なメンバーが集まってきますので、あらゆる領域のタスク・課題というものに対応できます。

最後に、インキュベーション事業ですが、講義を受けて共同研究に参加したメンバーの一部で、自身もスタートアップを起こしたいという方がいた場合、チームになってサポートを実施しています。松尾研発のスタートアップがありまして、2025年6月時点で大体35社ぐらいありましたが、2025年末時点で40社弱ぐらいに増えております。

松尾研の人材育成プログラムは、3段階あります。まずレベル1で講義を受け、AIの基本的な知識を身につけ、レベル2で共同研究により、様々な開発プロジェクトに参加していく。そこで得た経験を基に、起業できると思った人が、レベル3のインキュベーションに行行ってスタートアップの立ち上げを行うというものです。

松尾研エコシステム：イノベーションのスパイラル

基礎研究をベースとしながら、講義によるAI人材の育成、共同研究による企業の競争力強化、インキュベーションによるスタートアップの創出を一貫して行う。そうした活動の中で得られたノウハウやリソースが遠流し、さらに加速して指数関数的に成長するようなエコシステムを実現する。



松尾研のエコシステムというものがあります。まず、①基礎研究で論文を出して、いち早く良い講義が提供できるようになると、②講義にたくさん人が集まり、AIの知識を身につける。そこから、もっと知識を活用したい方は、③共同

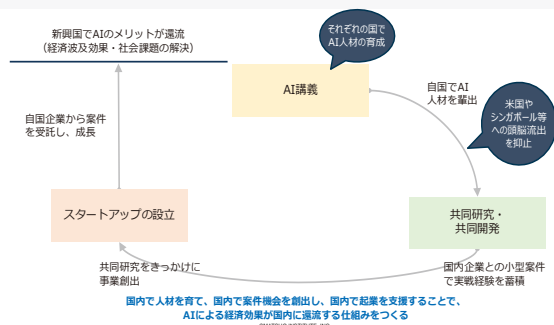
研究の活動に参加し、アイデアを見つけた方が、事業を作り、起業する。そして、④インキュベーションの活動を経て、成功した方がいれば、そのノウハウやリソースを次の世代に還元していく。こういったスパイラルのような形で、相互に関係し合うエコシステムを作っております。

少し話が変わりますが、最近、海外展開に力を入れています。先ほどのGCI講座は、ライブ講義かオンデマンド視聴かを選択できるハイブリット式で実施しているほか、講義で出された宿題や演習問題に関して、分からないことを聞くためのTA(ティーチングアシスタント)によるオフィスアワーの設置、Slack(チャットツール)による受講者同士のコミュニケーションも行うなど、様々な工夫をしております。一般的なオンラインの講座よりも高い修了率となっております。これまでの日本語による講義では、日本語が喋れる方しか受講できませんでしたが、これを英語化して海外に持っていったらどうなるか試すこととなり、2024年、2025年にかけて、海外の大学と連携しながらトライアルをしました。マレーシア工科大学、バンドン工科大学に赴いて講義をしてみたところ、非常に大好評をいただきまして、受講生からの満足度も非常に高かったです。それから、ASEANで講義を行い、そこで非常に良い成績を修めた方を日本に招いて、国内や松尾研を見学してもらいました。さらに、アフリカの大学とも連携を進めており、昨年2月と7月にナイロビ大学とケープタウン大学に行き、GCIの講義を実施いたしました。結果的に、非常に満足いく内容であったというフィードバックを頂くことができました。はじめは、そのことを不思議に思っていました。なぜなら、日本語で作った教材を英語化して、海外に持っていった訳ですが、既に英語の授業などはWeb上で受けられますので、そういった授業形式でも良いのではないかと思っていました。しかし、いわゆるグローバルサウスと言われるような国々からは、「講義」が良いということが分かりました。先ほど申し上げた、単なる講義ではなく、非常にライブ感のある形で、様々

なサポートを受けながら、講義を進められるという側面が良かったのではないかと思います。そしてもう一つの仮説ですが、松尾研型のエコシステムのようなものが、自国の産業を伸ばすのに寄与しているのではないかと思います。

海外展開 | ローカルエコシステムの構築

頭脳流出が深刻な新興国でも、講義・共同研究・インキュベーション一体の人材育成を展開することで、AI教育を受けた人材が自国で起業し、国内企業から案件受託し成長。ローカルな経済圏の発展を図る



どういうことかと言うと、まず講義を受け、自国の中でAI人材が育ちます。そういった人材が、国の中で採ればいいのですが、現在は新興国を中心に、頭脳流出に悩まされていて、せっかくAIを学んでも、アメリカや、シンガポール、ヨーロッパといった国々に人材が出て行ってしまいます。そこで、この松尾研型のエコシステムは、自国で学んだ後に、共同研究、共同開発という形で、自国の産業のために国内企業との案件で実績を積むことができ、そこから一部の方が、その経験を基に、会社や事業を起こしていけば、自国の中でスタートアップが生まれ、場合によっては、上場や買収によって自国の産業にしっかり寄与することができる。実はかなりローカル経済圏を発展させることに寄与し得るので、非常に気に入られているのではないかと考えております。そういった様々な活動をトライしていたところ、2025年に、政府から、AI人材の育成をアフリカで3万人育成するという発表がされ、ニュースにもなりました。今後は、海外展開をAI教育という側面から行うことによって、非常に強力な外交ツールにもなり得るのではないかと考えております。3年で3万人と言うと、結構高い目標に思えますが、松尾研の受講者が今年だけで7万人を超える目標を持っていますので、十分に射程圏内だと思っております。現在、松尾研のグローバルチームを

急速に立ち上げようと思っています。

現在、米国と中国がAIの開発競争を盛んに行っていますが、ある意味、日本全体がこのAI教育を機に、AI人材の育成を、グローバルサウスを巻き込む形で実施できれば、大きな経済圏のようなものを作る可能性もあると思っています。外交ツールとしてのAI教育によって、経済的なベネフィットや国際的なプレゼンスも含めて、寄与し得る余地はあるのではないかと思います。

日本のAI政策動向

日本のAIの政策は、よく対応できているのではないかと個人的に思っています。研究室としても、松尾教授を中心に、様々な提言もしながら動いているのではと思っています。今後やるべきこととして、イノベーションの促進、ガバナンス面の整備、AI戦略という3つありますが、あらゆる点において、しっかり動いているのではないかと思います。

まず、イノベーションの促進について。生成AIが勃興し始めた当時、圧倒的に計算資源やデータセンターが足りないという問題がありましたが、国としても支援の動きがあり、クラウドベンダー等も含めて、総額1,000億円規模の補助が行われ、国内のデータセンターの新設が進められています。ちなみに、国産のAIクラウドの計算基盤で、ABCI（大規模AIクラウド計算システム）というものがあり、ABCI 2.0がABCI 3.0になり、従来の約13倍の計算資源が増えたこととなります。

それから、GENIACというプロジェクトがあり、生成AIのモデルを開発しようとする企業に対し、計算資源やデータを提供することによって、日本語版の生成AIや、領域に特化した生成AIも含め、様々な開発を行うというものになります。こういった支援では、1つの企業だけの支援になってしまいがちですが、GENIACに関しては、第1期、第2期のトータルで32件が採択され、大企業だけでなく、スタートアップも含め、たくさんの会社が支援されたということが、

非常に素晴らしい取組みだと考えております。

続いて、ガバナンスについて。冒頭で著作権の話もしましたが、いろいろな観点から安全性を考えていく必要があると思います。AI Safety Institute。略してAISIと呼ばれていますが、これが、かなり迅速に立ち上げられ、確かイギリスが最初で、その次ぐらいに日本で立ち上がっています。現在、政府も人員を倍増させようという動きが起きていますし、昨年5月には、デジタル庁が「行政の進化と革新のための生成AIの調達・利活用に係るガイドライン」を策定し、体系化されたこととなります。2026年から運用開始と言われており、政府業務における活用も、今後非常に進んでいくと考えます。

それから、ガバナンス整備の一環として、各省庁におけるAIガバナンスの構築と実践の司令塔として、Chief AI Officer (CAIO) を設置しようということでもあります。日本の企業では、設置している企業はそこまで多くはないと思われませんが、米国では、かなりの企業がAI統括責任者というポジションが設置されています。こういったものを各省庁に設置するのは、非常に良い動きではないかと思えます。

それからAI全体の戦略に関しては、AI戦略会議というものが2023年5月に発足しています。大きく、3つの暫定的な論点整理として、リスクへの対応、AIの利用、それからAIの開発力が掲げられています。さらに、AI戦略会議の下で、AI制度のあり方を検討目的としたAI制度研究会といったものも設置され、様々な有識者を巻き込む形で迅速に議論が行われています。

AI制度研究会の中間取りまとめでは、重要なポイントが3つ書かれていました。1つが、AIの急速な発展とリスクへの対応。続いて、政府の司令塔機能の位置づけ。それから最後に、安全性透明性の確保です。開発、利用、ガバナンスのいずれかだけに寄り過ぎない、非常にバランスの取れた動きができていないかと思えます。米国では政権が変わると取組みの方向性も変わったりしましたが、日本は一貫した取組みができていないかと思えます。

それから、昨年末、人工知能基本計画というものが閣議決定されました。「世界で最もAIを開発・活用しやすい国」を目指すという国家戦略が掲げられました。計画の中には、様々な取組みが触れられていて、例えば、自動運転の技術は、今後間違いなく大きな動きがあると思いますが、そこに対して、積極的に政府が支援をしていく内容も盛り込まれており、AIの様々な再先端で活躍する方や、エンジニアの意見も取り入れられています。AI基本計画では、世界で最もAIフレンドリーな国を志向し、4つの方針を掲げています。

今後のAI政策の方向性

AI基本計画では世界で最もAIフレンドリーな国を志向し、4方針を掲げる。特に全国規模でのAI活用、AIロボティクスの実装推進、海外への展開は、今後重要と考える

AI基本計画骨子の4方針と取組	今後重要と考えるトピック (※委員個人の見解)
1. AIを促す：AI利活用の加速的推進 ・様々な領域でのAI利活用を推進。まず使ってみようという雰囲気を広げること ・政府によるAI実証環境 ・中小企業を含む地域産業でのAI導入促進 ・AI利活用を促進するための規制や制度の見直し	・全国規模でのAI活用 - 政府・自治体での徹底活用 - 特に人手不足領域でのAI導入促進 - 地方での人材育成・スタートアップ創出 ・フィジカルAI (AIロボティクス) の実装推進 - 米中では家庭用ロボット市場の本格化見通し - 国内でロボットのデータを集め、基盤開発・実証・導入を強力に推進 ・海外への展開 - 頭脳流出が深刻な新興国で、人材育成・スタートアップ輩出を支援し、ローカル経済圏を強化 - AI産業の海外市場への展開を支援 - ガバナンスに関する国際協調のリード
2. AIを創る：AI開発力の戦略的強化 ・国内で、独自にAIシステムを開発できる能力を強化 ・AI人材の育成 ・フィジカルAIの開発・実証、AI for Science等の推進 ・最先端の日本発データの整備・拡充 ・AI開発を支える基盤技術の確保・確保 ・積極的な海外展開と、国内外からのAI開発者の確保	
3. AIの信頼性を高める：AIガバナンスの主導 ・信頼性の高いAI利活用を促進 ・AIの技術的強化 ・AIの利活用に関する国際的な議論への積極的な参加 ・AIモデルの相互運用性の確保を重視	
4. AIと協働する：AI社会に向けた継続的変革 ・AIと人間の協働による新たな価値の創出 ・AI社会における規制や制度のあり方の検討・実証 ・雇用への影響の調査・分析と包括的対応 ・AIの発展による社会課題の解決に向けた取り組みの推進 ・AI社会を生き抜く人財力を向上	

出所) 内閣府「人工知能基本計画の骨子(仮称)」の概要について(注) 取組等については、関連文書を参照し、随時更新される。©AI/ROBOTICS INSTITUTE, INC.

個人的に重要と考えるトピックとして、1点目は、やはり全国規模でしっかりAIを活用していこうということです。企業もそうですが、政府や地方自治体も徹底的に活用する。冒頭で、AIによって人の仕事が置き換わり、雇用のあり方も変わっていくという話をしましたが、ポジティブに捉えると、人手不足の領域でAIが上手く補ってくれますので、徹底的に活用していくということです。それから、人材育成からのスタートアップ創出もやっていく。

2点目は、フィジカルAIです。先ほど第2章でも話をしましたが、次は間違いなくフィジカルAIという市場が立ち上がってくるだろうと考えます。これに関しても、国内でしっかりとデータを集めて、基盤モデルを開発し、実証、導入という取組みを強力に押し進めていくことです。

最後は、海外への展開です。我々がAIの教育を提供していくことによって、新興国を中心に、人材育成からスタートアップの育成支援ができ、

ローカル経済圏も作れるのではないかと思います。それから、ガバナンスに関して、日本では非常にバランスの良い政策ができていますので、その辺りもしっかり提供していくことによって、国際協調のリードも取れるだろうと考えています。

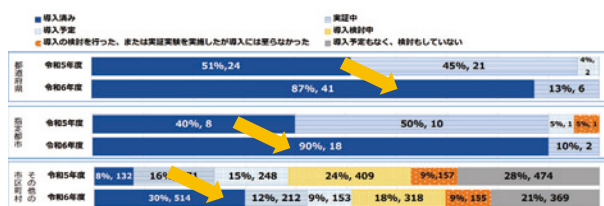
地方創生のためのAI活用についてですが、政府の「地方創生2.0」実現のための政策の5本柱の1つに「新時代のインフラ整備とAI・デジタルなどの新技術の徹底活用」が掲げられており、地方経済を復権していく1つの鍵として重視されているものと考えます。生成AIの登場によって、非常に関心が高まっておりますが、生成AIに限らず、様々な業務をAI化していく大きなチャンスではないかと考えます。

ガバメントAIについて、最近議論されていますが、AIを利活用するための横断的なデジタル共通基盤を構築することによって、中央省庁でのデータ連携や運用が行われるというものです。中央省庁でAIの利活用に関するノウハウが整備、蓄積されれば、そこから地方自治体にも展開されるよう、デジタル庁を中心に議論がなされています。既に、行政職員向けの生成AI利用環境「源内」(プロジェクト)が内製開発され、利用可能となっております。全職員の約8割が利用し、利用回数も延べ65,000回以上と、非常によく使われていると伺っております。生成AIをよく使うという方もいれば、わずか5回未満という方もいるようで、人によって利用頻度は異なると思いますが、ここは生成AIを使っていこうという意識を持つ。本日の講演もそうかもしれませんが、そういったものを利用しながら、浸透を図っていく必要があると思います。

地方自治体×AI

自治体でのAI活用の概況 (導入率)

24年末時点で都道府県の87%、政令指定都市の90%、その他の市区町村の30%が生成AIを導入済み。前年比から大きく導入率が向上したが、都道府県・政令市とそれ以外の市区町村での格差は引き続き大きい



出所) 総務省「自治体における生成AI導入状況」(2025年6月30日)

QIATSUO INSTITUTE, INC.

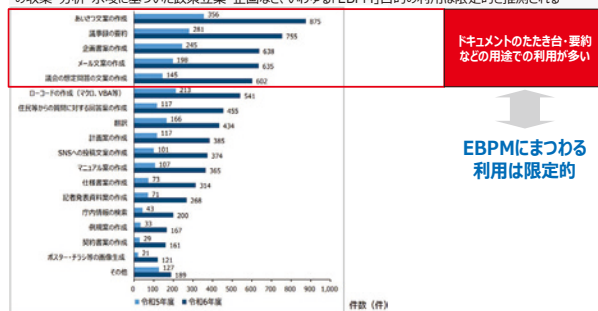
自治体でのAI活用の状況を表したスライドで

すが、都道府県、政令市、市区町村では、だいぶ差が出ていると思います。令和5年と6年で比較すると、都道府県では8割ぐらい、政令市も近い数字になっている。それ以外の市区町村では、必ずしも利用率は高くない状況です。

それからもう1つ、カスタマイズの状態を調べてみました。もちろん生で使ってもいいのですが、上手くチューニングしたり、自社のデータと連携させたりすると、非常に使い勝手が良くなって、賢い回答ができます。例えばQ&Aを作る時も、自社のデータが見られ、ちょっとした質問でも、きちんとマニュアルに基づいて答えてくれますので、非常に便利なのですが、あまりカスタマイズしていない理由も多いのかなと思っております。

自治体でのAI活用の概況 (利用目的)

あいさつ文・企画書・メール・想定問答などのドキュメントのたたき台、議事録要約などに利用する例が多い。一方、データの収集・分析・示唆に基づいた政策立案・企画など、いわゆる「EBPM」目的の利用は限定的と推測される



出所) 総務省「自治体における生成AI導入状況」(2025年6月30日)

QIATSUO INSTITUTE, INC.

それから、利用の方法について。いろいろ使い方がありますが、メールのドラフトや、ドキュメントのたたき台、議事録の要約など、いろいろな使い方がある一方で、より政策立案、企画等のためのEBPMにまつわる利用はかなり限定的です。

生成AI利用にまつわるリスクは、知的財産・著作権から法的なリスク、ハルシネーション等々ある訳ですが、上手く使っていくというのが非常に大事だと思います。

上手く使い始めている事例をいくつか紹介しますが、まず姫路市です。姫路市では、医療費が非常に増えており、全国ワーストレベルという特定健診の結果を受けて、その原因についてAIを活用、分析し、健康寿命の延伸に資する施策の立案に活かしている事例になります。

それから、宇都宮市。民間企業との共同研究と思われませんが、AIを活用して、市の2050年までの政策シミュレーションを、過去のデータを

特別講演

基に予測を立てるといふものです。過去のデータから、1ヶ月単位の指標の推移をシミュレーションしていくと、2万通りもの未来シナリオというものが作成され、様々な政策決定に活かしていくといふものになります。

今回御紹介した2つの市は、EBPMへの活用事例でしたが、それ以外にも、例えば水道管等のインフラの検査にAI技術を活用したり、AIスタートアップと協調をしているという話も伺っています。

長野県の事例でも、EBPMへのAI活用が行われており、2018年に第1弾のシミュレーションを実施し、その結果を基に、総合5カ年計画を作り、さらに2022年から2050年までのシミュレーションを行っています。こちらも2万通りぐらゐの未来シナリオを推計したといふことです。

最近のもう1つのトレンドとして、パブリックコメントをデータとして活用しようという話もあります。「デジタル民主主義2030」が提供するオープンソースですが、AIによって広聴を行うといふものです。川崎市のパブリックコメントのデータを使って、市民全体が何を思っているか、あるいは、全体像を把握することもできますし、尖った意見を抽出するといふこともできることになります。「デジタル民主主義2030」は、AIエンジニアの安野貴博氏が手掛けたものですが、公開されており、簡単に実装もできます。今後様々な自治体が、こういったものを使って、現在の民意がどうなっているか把握することができる時代になってきています。

最後に、どうやってAIを活用していくのか分からないという話もあります。AIを全て理解している必要はなく、AIが得意とされる若い人、市内の詳しい人に頼むこと。それから、AIをどこに適用すべきが議論できることに加え、外部の力、すなわち正しいベンダーをきちんと選定して発注する力、外注したけど結果が伴わないケースもあると思いますが、そういったベンダーマジックに騙されない力も大事になってくるのではないのでしょうか。

話をまとめますが、AI技術は、非常に急速な進展を今も遂げていて、もう人間に匹敵、あるいは、凌駕するようなものも出てきています。AIの次の進化の方向性として、エージェントやロボット、あるいは、何でもできる汎用人工知

能AGIも近い将来登場する可能性があるといふお話もしました。非常に激しい動きになっていますが、日本全体でもAI技術を使い、開発し、ガバナンスもしっかり整備していくといふ政府をはじめとした動きもあります。地方自治体×AIのところでは、我々がAIを使い、業務を便利にするためには、外部の力、ベンダーを巻き込む必要もあり、発注力というのが1つカギになると考えます。外部の力も上手く借りながら、いきなり重大なことをやるというよりは、モデルにスタートしながらAIの活用を進めていくのが良いのではないかと考えます。

私の話は以上とさせていただきます。御清聴いただき、ありがとうございました。



※本稿は、令和8年1月6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◆

金剛洙(きむ かんす)氏

【略歴】

日本の人工知能、ディープラーニングの分野における最先端の研究と、先駆的な人材を輩出し続ける東京大学大学院工学研究科松尾・岩澤研究室(松尾豊教授)のビジョンを共有し、研究成果の応用と社会実装、産業界におけるAI・DX人材の育成等に取り組む『株式会社松尾研究所』の取締役副社長を務める。

東京大学大学院工学系研究科修了。シティグループ証券株式会社を経て、2020年松尾・岩澤研究室に入室、株式会社松尾研究所に参画、2022年株式会社松尾研究所取締役就任。2023年生成AIに特化したベンチャーキャピタルファンドであるMK Capital設立、代表取締役就任。同年金融庁特別研究員として、生成AIと金融に関する研究活動にも従事している。



「人」で検証する 東日本大震災から 15 年

東北大学大学院経済学研究科・災害科学国際研究所 教授
同 高齢経済社会研究センター長 吉田 浩

1. はじめに

2026 年は 2011 年に発生した東日本大震災から 15 年が経過した年にあたる。東日本大震災の復興にあたってきた復興庁は 2031 年 3 月まで継続して設置される予定であるが、被災地の最前線である宮城・岩手の復興局は 2026 年 3 月で廃止される方針となっている。これは、政府においては宮城県・岩手県の復興には 1 つの目途がついた、あるいは一定の復興が達成されたという認識を表しているといえる。なお、福島復興局は原子力発電所の事故の問題に残る福島県沿岸部の対応に引き続きあたることとなっている。

本稿では、おもに岩手県、宮城県、福島県のいわゆる被災地 3 県に注目し、被災地は本当に一定の復興に行き着いたといえるか、ま

た被災地内でも復興の達成程度にばらつきはないのか、また当時の被災の影響に関し特徴的なことはなかったのかに関し、主に「人」（住民）の視点から検証を行うこととする。

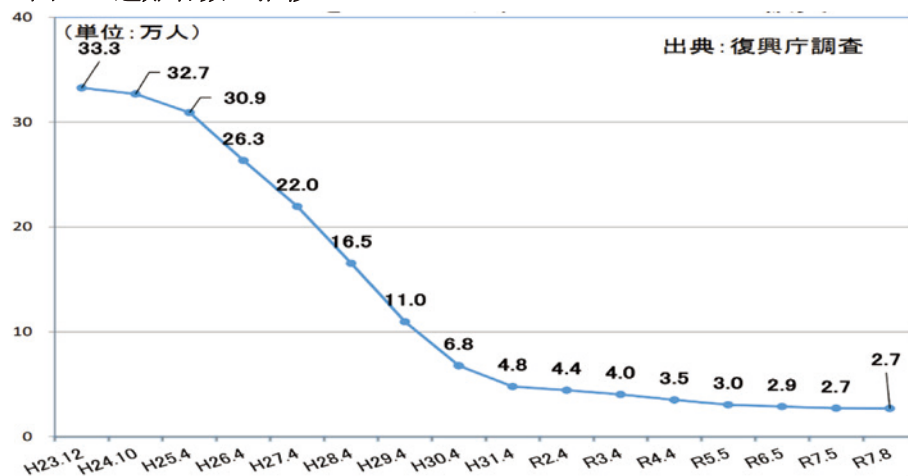
2. 被災地の復興状況

以下では主として 2025 年 9 月に発表された復興庁の「復興の現状と今後の取組」に従って、復興の現状を確認することとする。

(1) 避難者数

発災当初最大約 47 万人であった避難者数は、2025 年 8 月時点で 2.7 万人まで減少した。福島県の避難者数が含まれているが、それを除けば多くの避難者の避難生活は解消したと言える。

・図 1 避難者数の推移



(出所) 復興庁(2025)「復興の現状と今後の取組」p. 13.

(2) インフラ関連

次に、ハードとしての復興状況を確認することとする。図 1 と同じ復興庁資料によれば、道路、災害公営住宅、高台移転などにおいて

は令和 3(2021)年までに目標の 100%が達成されているとしている。この点では既にハードの復興は一定程度達成されているといえる。

表 1 インフラ・住まいの復興状況

		震災前又は最大値	現状
インフラ・住まい	復興道路・復興支援道路 (青森、岩手、宮城、福島)	570km (計画)	570km (100%) 【令和3年12月】
	災害公営住宅 (青森、岩手、宮城、福島、茨城、千葉、新潟、長野) ※帰還者向け除く	29,654戸 (計画戸数)	29,654戸 (100%) 【令和2年12月】
	高台移転による宅地造成 (岩手、宮城、福島)	18,226戸 (計画戸数)	18,226戸 (100%) 【令和2年12月】

(出所) 復興庁(2025)「復興の現状と今後の取組」 p. 16.

(3) 産業・生業

最後に経済生活として、製造品出荷額と農地面積についての状況を見ることとする。この両者についても、製造品出荷額は令和 2(2020)年時点で被災前の平成 22(2010)年のレベルを上回っている。また、営農再開可能な農地面積も津波で被災した農地面積のうち

96%まで回復 (2025 年 3 月時点) しており、経済的な基盤は回復できたとみなされる。その後の岩手、宮城、福島の製造品出荷額については、経済産業省の 2024 年公表の「経済構造実態調査」で 2023 年の実績が 14 兆 2,493 億円と伸びている。

表 2 経済・生業の復興状況

		震災前又は最大値	現状
産業・生業	製造品出荷額等 (岩手、宮城、福島)	10兆7,637億円 【平成22年】 <small>経済産業省「平成22年工業統計調査」を基に復興庁作成</small>	11兆6,193億円 【令和2年】 <small>総務省・経済産業省「令和3年経済センサス活動調査(令和2年実績)」を基に復興庁作成</small>
	営農再開可能な農地面積 (青森、岩手、宮城、福島、茨城、千葉)	19,640ha (津波被災農地面積)	18,920ha (96%) 【令和7年3月】

(出所) 復興庁(2025)「復興の現状と今後の取組」 p. 16.

3. 被災地の人口の変化

次に、被災地の人口の変化を見ることとする。インフラや経済活動、営農環境が回復しても、地域の人々が居住し、生活が回復しな

ければ、被災地の社会は回復・復興をとげて元の姿を取り戻したとは言えない。

(1) 県単位での評価

吉田(2021)では 2010 年と 2020 年の国勢調

査の結果を用いて人口変動を分析した。最近時点での国勢調査は2025年であるが、その結果はまだ公表されていない。そこでここでは地域の人口数として、毎年公表されている「住民基本台帳」（総務省）の住民登録数を見ることとする。はじめに、岩手県、宮城県、福島県の人口数に注目する。表3は震災前の2010年を100%と基準化して、震災直後の2012年および最新の2025年の人口数を指標化して表したものである。この表を見ると、岩手県、宮城県、福島県いずれも2012年で人口数指標が100%を割り込み、さらに2025年には2012年よりもさらに指標の値が小さくなっている。ただし、全国的に少子化が進んでいるため、全国の指標も2012年で1%弱、2025

年で5%減少していることに注意しなければならない。このことを考慮した上でも、被災地3県の人口指標が全国の値よりも小さくなっており、人口減少の程度が大きかったということが出来る。しかし、表3の下部に示した、東北地方の青森県、秋田県、山形県の3県は同じ2012年、2025年の指標で、全国の指標および被災地3県の指標よりも低い値を示している。

このことから言えることは、被災地3県の人口減少を評価するにあたっては、「震災の影響」と「東北地方の人口減少の影響」を区分して評価することが必要であるということである。

表3 被災地を含む全国と東北の人口数

	最新	震災後	震災前
地域	2025年	2012年	2010年
全国	95.0%	99.5%	100.0%
岩手県	82.3%	94.3%	100.0%
宮城県	93.7%	98.3%	100.0%
福島県	83.4%	93.8%	100.0%
青森県	80.6%	93.7%	100.0%
秋田県	78.0%	92.8%	100.0%
山形県	82.7%	94.9%	100.0%

(出所)総務省「住民基本台帳」各年版.

(2) 市町村単位での評価

次に、被災地を市町村単位に分け、影響を

見ることとする。本稿における被災地の区分は、吉田（2021）に従って、表4の通りとする。

表4 本稿における被災地の該当地域

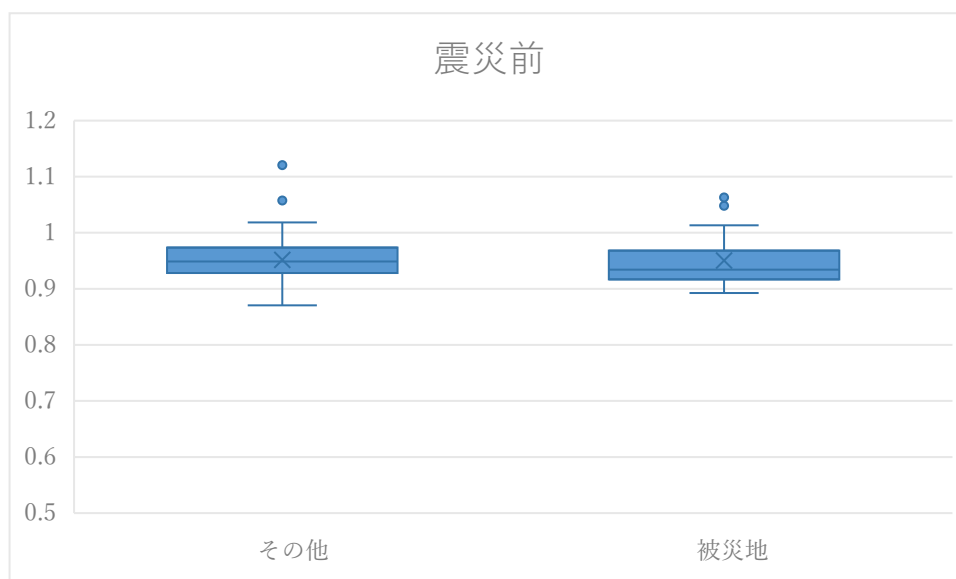
1	岩手県	洋野町
2	岩手県	久慈市
3	岩手県	野田村
4	岩手県	普代村
5	岩手県	岩泉町
6	岩手県	田野畑村
7	岩手県	宮古市
8	岩手県	山田町
9	岩手県	大槌町
10	岩手県	釜石市
11	岩手県	大船渡市
12	岩手県	陸前高田市
13	宮城県	気仙沼市
14	宮城県	南三陸町
15	宮城県	石巻市
16	宮城県	女川町
17	宮城県	東松島市
18	宮城県	松島町
19	宮城県	利府町
20	宮城県	塩竈市
21	宮城県	七ヶ浜町
22	宮城県	多賀城市
23	宮城県	仙台市
24	宮城県	名取市
25	宮城県	岩沼市
26	宮城県	亶理町
27	宮城県	山元町
28	福島県	新地町
29	福島県	相馬市
30	福島県	南相馬市
31	福島県	飯館村
32	福島県	川俣町
33	福島県	浪江町
34	福島県	葛尾村
35	福島県	双葉町
36	福島県	大熊町
37	福島県	富岡町
38	福島県	田村市
39	福島県	檜葉町
40	福島県	広野町
41	福島県	川内村
42	福島県	いわき市

(注)一般にマスコミ等で被災地と分類されている定義を参考に、筆者が定義。

ここでは、被災地とその他（非被災地）での人口変化率を比較する。初めに、震災前の2010年と2005年の人口変化率（2010/2005）を比較する。結果は図2に示されている。図2を見ると、震災後に被災地となる地域とそうでない地域との間には、人口変化率に関して目立った差はないことがわかる。この状況が

維持されれば、特別の事情がない限りは被災地とそれ以外の地域で人口変化率に関して大きな差はないことがわかる。すなわち、震災後に被災地になる地域がはじめから人口減少が大きいという独自の性質を持っていた地域ではないということが言えよう。

・図2 震災前の人口変化率の比較

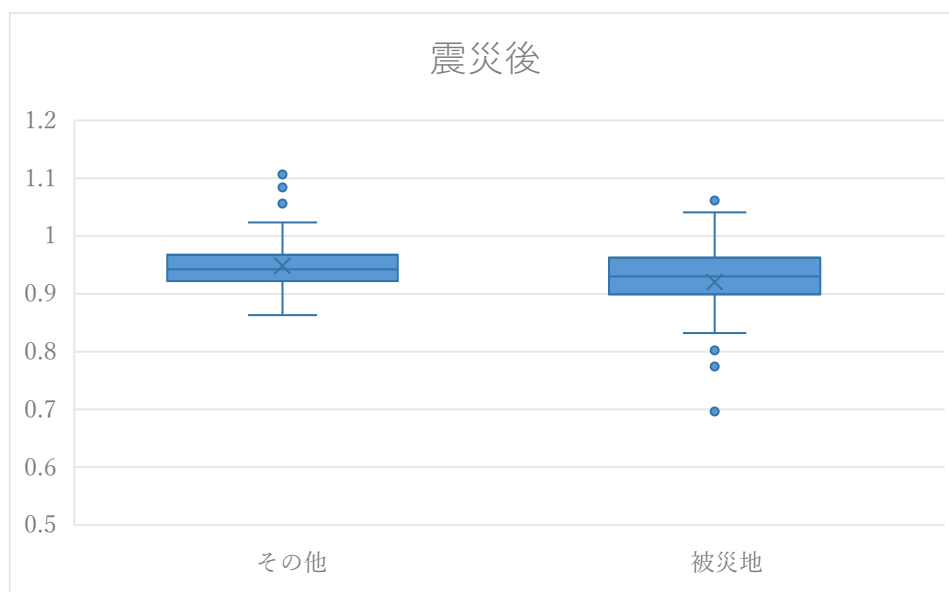


(出所)「住民基本台帳」人口2010/2005にもとづき筆者作成。

次に 2010 年と 2015 年の人口変化率を比較し、震災直後の影響を見ることとする。図 3 には 2015/2010 の変化率を示している。図 3 を見ると被災地は変化率が 1 を切って小さい（すなわち人口減少が大きい）市町村が見られる一

方、その他の非被災地では 1 を超えて人口増加が観察されていることがわかる。このことから、被災地と非被災地の間の人口格差が震災後では拡大している。

・図 3 震災後の人口変化率

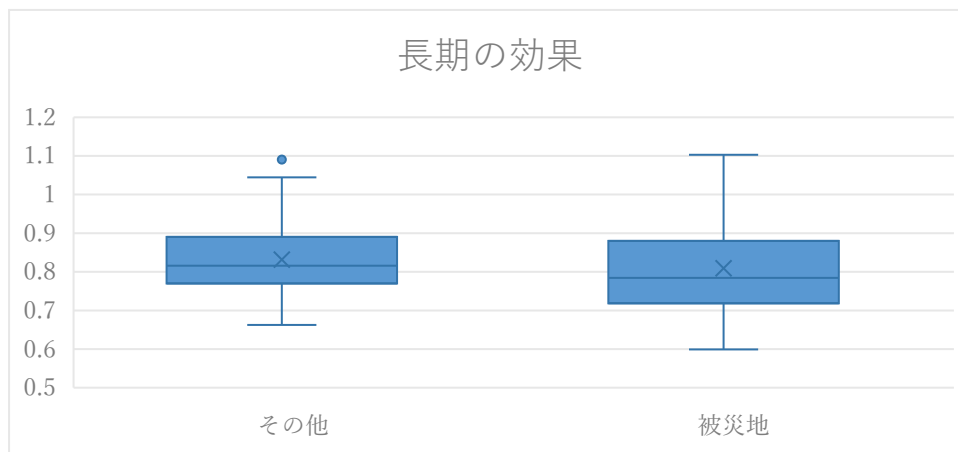


(出所)「住民基本台帳」人口 2015/2010 にもとづき筆者作成。

次に、震災前の 2010 年から震災後の 2025 年までの長期の人口変化率 (2025/2010) を見ることとする。結果は図 4 に示されている。これを見ると、被災地とその他で区分される非被災地の間では、被災地の方がやや変化率が小さく、人口減少が進んでいる傾向が見てとれるが、両者の間に決定的な差異が見られるようには思われない。図 4 より見られる傾向は以下の 2 つである。第 1 に被災地もその他の地域も大部分の市町村が変化率 1.0 よりも小さく、人口減少が進んでいることである。これは「震災の影響」と「東北の人口減少の

影響」でみれば、後者の影響の方が支配的になってきているのではないかということである。なぜならば、一般的な「東北の人口減少の影響」は被災地、非被災地に関わりなく影響すると考えられるからである。第 2 の注目すべき影響は、被災地の中でのばらつきが拡大し、被災地内部の格差が起こっている可能性である。震災後、一度は人口減少が起きても、人口変化率が大きく下がらず、人が住まう地域となれば、それは一定程度の復興を意味すると言える。

・図 4 震災後約 15 年の人口変化率



(出所)「住民基本台帳」人口 2025/2010 にもとづき筆者作成。

(3) 被災 3 県別の状況

ここで、被災 3 県別に被災市町村とその他の市町村で人口変化率を比較することとする。吉田 (2021) の「国勢調査」を使った分析では、原子力発電所の事故の影響で国勢調査が実施できなかった地域を除外せざるを得な

かった。しかし「住民基本台帳」を使った人口数であれば、登録住民数の数値が公表されているため、比較分析が可能である。

表 5 は被災 3 県別に分類して集計した被災地とその他の人口変化率の推移である。

表 5 被災 3 県別人口変化率

	2025/2010	2025/2020	2020/2015	2015/2010	2010/2005
岩手県	80.3%	93.1%	92.1%	93.3%	94.0%
その他	83.3%	93.8%	93.0%	95.1%	95.0%
被災地	75.1%	91.7%	90.6%	90.3%	92.4%
宮城県	87.2%	95.8%	94.8%	95.6%	96.5%
その他	86.8%	94.8%	93.8%	97.2%	96.3%
被災地	87.7%	97.1%	96.1%	93.4%	96.8%
福島県	81.0%	93.5%	92.3%	93.5%	94.9%
その他	81.6%	93.8%	92.5%	93.8%	94.8%
被災地	77.8%	92.1%	91.5%	92.1%	95.6%
総計	82.5%	94.0%	92.9%	94.0%	95.1%
被災地-その他*					
岩手県	-8.3%	-2.1%	-2.4%	-4.8%	-2.5%
宮城県	0.9%	2.3%	2.3%	-3.8%	0.5%
福島県	-3.9%	-1.7%	-1.0%	-1.7%	0.8%

(出所)「住民基本台帳」人口 (各年版) にもとづき筆者作成。*差異はパーセントポイントである。

表 5 の「被災地-その他」の結果を見ると、震災の 2010/2005 の変化率では岩手県を除いて、1%ポイント以下の差しかなかったが、震災直後の 2015/2010 では、-1.7%から-4.8%の差が生じ、被災の影響が大きかったことがわかる。

岩手県では被災地とそれ以外の地域の差異が縮小せず、被災後約 15 年間で変化率の差は 8.3%ポイントまで拡大していることがわかる。同様に福島県も約 15 年間で 3.9%ポイント拡大し、被災の影響を十分に吸収し、住

民の人口の上での復興が十分に達成できていないと言える。いっぽう、宮城県では被災地とその他の地域ではその差を逆転している。これは宮城県には仙台市が被災地として含まれていることに注意する必要がある。仙台市は被災地に分類されるものの、被災後に周辺地域から仙台市に転入してきた人口があるために、人口増加として計算される。そこで、表 6 に被災地から仙台市を分離して集計した結果を示す。

表 6 宮城県の人口変化率

	2025/2010
宮城県	87.2%
その他	86.8%
仙台市	105.2%
被災地	86.4%

(出所)「住民基本台帳」人口(各年版)にもとづき筆者作成。

表 6 を見ると、仙台市は震災前の 2010 年に比して震災後約 15 年が経過した 2025 年では 105.2%と人口が増加しているものの、仙台市以外の被災地では 86.4%と人口が減少していることがわかる。しかし、宮城県の仙台市を除く被災地域(86.4%)とその他の非被災地域(86.8%)では 0.4%ポイントしか差異がなく、長期で見ると被災地域の人口は震災の影響よりも一般的に人口が減少する影響を受けていると考えられる。

4. 震災前後の死亡統計

最後に、震災による死亡に関して検討を行う。ここでは、震災時の死亡データとして、厚生労働省の「人口動態統計」の保管統計表都道府県編を用いることとする。まず 2011 年の年齢別、性別の死亡数を被災地 3 県別に見

ることとする。ここでは、震災の影響を浮き彫りにするため、震災時の 2011 年の死亡数を震災以前の 2010 年の死亡数で除し(2011/2010)て、震災年の死亡数の倍率を見ることとする。これにより、もともとの男女の人口数の差の影響を緩和することが出来る。なお、ここでは、通常の年では若年死亡者は少ないため、35 歳以上の年齢についてみることにする。

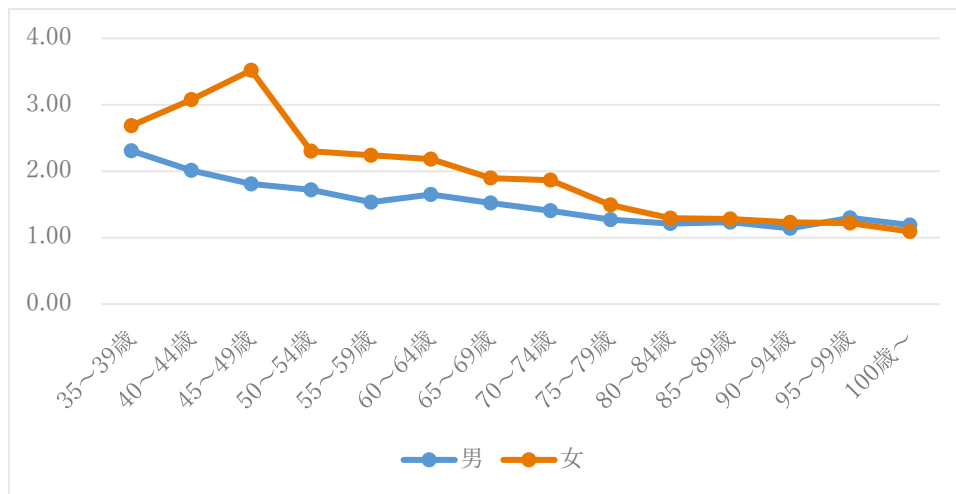
(1) 岩手県の震災時の死亡

図 5 は岩手県の死亡倍率(2011/2010)を示している。これを見ると、男性より女性の方が平常時(2010 年)に比べて死亡の倍率が高いこと、また 65 歳未満で死亡率の倍率が高くなっていることがわかる。これは平時には事故や疾病で亡くなる確率の低い世代に震災の影響が及んでいるといえる。

なお、2011 年の死亡が特徴的であることを確認するため、震災以後の 2012 年の死亡数を 2010 年の死亡数で除したところ、ほぼ 1.0 の

近傍で特段に高い倍率が見られなかったため、2011 年の死亡数の対前年倍率は震災の影響と判断した。

・図 5 岩手県の年齢別性別死亡 (2011/2010)



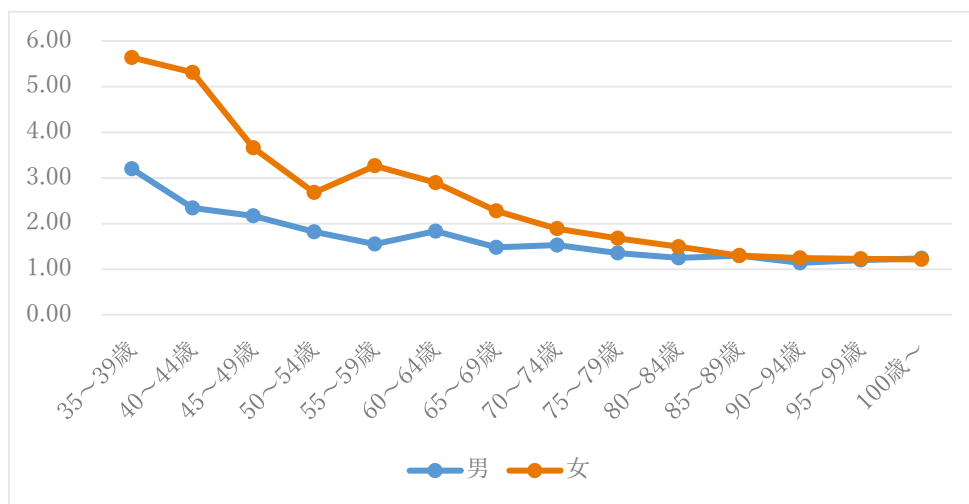
(出所)厚生労働省「人口動態統計」2011, 2010 年版より作成。

(2) 宮城県の震災時の死亡

続いて図 6 では宮城県の震災年 2011 年の年齢別性別の 2010 年に対する死亡者数倍率を示している。ここでも、岩手県と同様に女性の

死亡倍率が男性の死亡倍率よりも高いことがわかる。また、年齢別の比較では若い世代の死亡倍率が高齢世代に比してより高くなる傾向を持っていることがわかる。

・図 6 宮城県の年齢別性別死亡 (2011/2010)



(出所)厚生労働省「人口動態統計」2011, 2010 年版より作成。

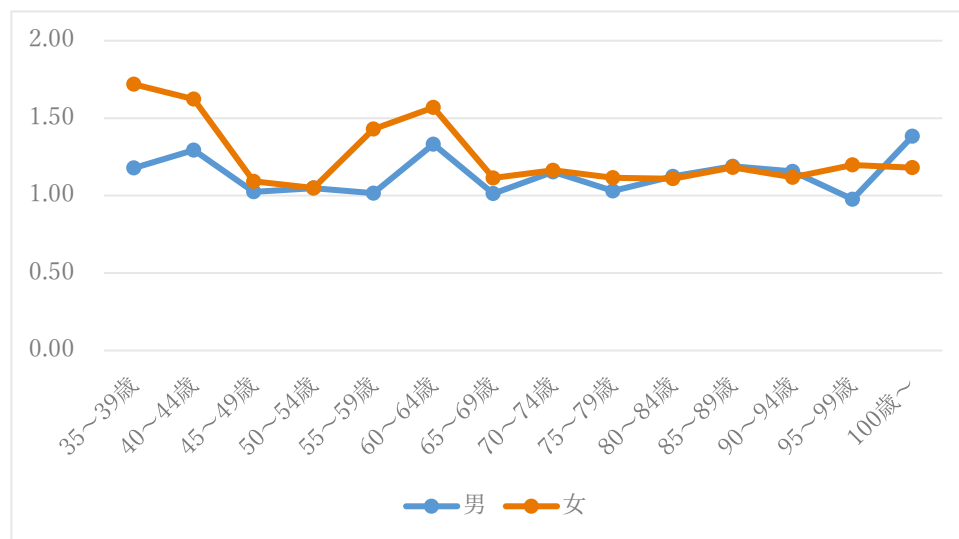
(3) 福島県の震災時の死亡

最後に福島県の震災年の死亡倍率を見ることとする。結果は図7に示されている。

被災地3県の中でも、福島県の年齢別性別死亡は岩手県や宮城県の結果とは異なってい

る。まず、福島県の場合は女性の死亡倍率がやや高いものの、岩手県や宮城県のような男女間の差があるわけではないことがあげられる。また、年齢別の死亡倍率もフラットとなっていることが特徴である。

・図7 福島県の年齢別性別死亡 (2011/2010)



(出所)厚生労働省「人口動態統計」2011, 2010年版より作成。

5. まとめ

本稿では、2026年で東日本大震災から15年を迎えることを踏まえ、被災地の復興状況を「人」(住民)の面からとらえなおし、併せて当時の被害を県別、年齢別、性別に比較した。その結果、物的な復興はある程度達成されたものの、岩手県と福島県では被災地とその他の地域の人口変化(減少)率の格差が残ること、長期で見ると被災地の中での人口変化率のバラツキが拡大しつつあることがわかった。また、震災の影響よりも東北地方の一般的な人口減少の影響が被災地、非被災地ともに少ないことも指摘できた。

震災年の死亡者数の倍率に関しては、津波被害の特に大きかった岩手県、宮城県で男性よりも女性の死亡倍率が高いこと、若年世代

の死亡倍率が高いことが特徴的なこととして見られた。

依然として、震災のリスクが高く、次の宮城県沖地震に備え、東日本大震災からの教訓などを積み重ねていく必要がある。

参考資料

経済産業省(2024)「経済構造実態調査」(2023年実績)(製造業事業所調査)二次集計)

厚生労働省「人口動態統計」(各年版)

総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」(各年版)

復興庁(2025)「復興の現状と今後の取組」(2026年1月22日閲覧)

[https://www.reconstruction.go.jp/
files/user/topics/main-cat1/sub-
cat1-
1/20250916_genjoutorikumi.pdf](https://www.reconstruction.go.jp/files/user/topics/main-cat1/sub-cat1-1/20250916_genjoutorikumi.pdf)

吉田 浩 (2021) 「人口変化にみる震災 10 年
後の東北」『東北自治』第 88 号, pp. 22-31

◆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～4 年 同 経済学研究科副研究科長

<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)、pp. 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



東北6県における 空き家対策の現状と課題

～県と市町村の相互依存関係による対応の重要性～

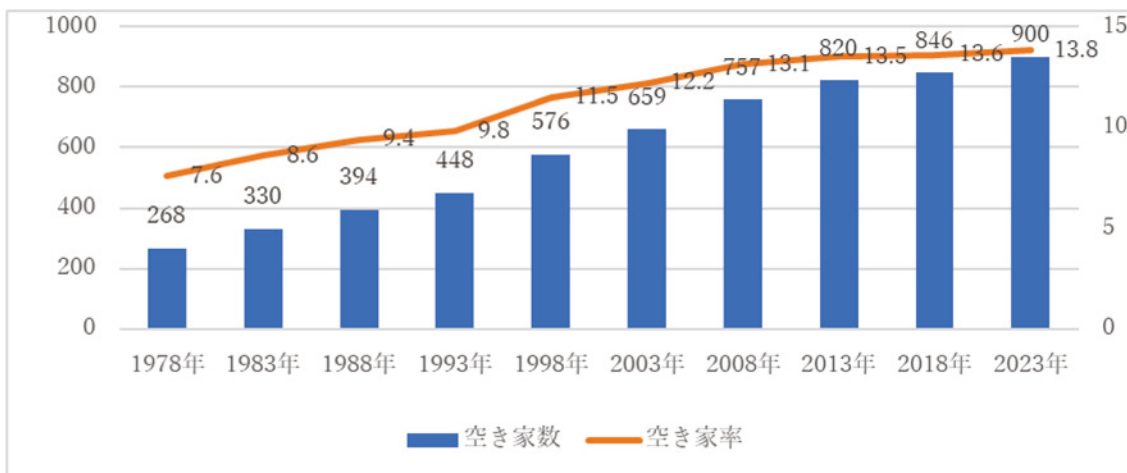
白鷗大学法学部 教授 岩崎 忠

1 東北地方における空き家対策の 重要性

総務省が行った「令和5年住宅土地統計調査（10月1日現在）」によると、人口減少時代

において、全国の空き家数は1993年から2023年までの30年間で約2倍に増加しており、2023年の空き家数は約900万戸で、空き家率は13.8%と増加した（図表1参照）。

図表1) 空き家の数及び空き家率の推移（全国：1978年～2023年）〔単位：万戸、％〕



（出典）総務省「令和5年住宅土地統計調査」より岩崎作成

東北6県における空き家数も全国と同様の傾向で増加しており、空き家率は全国平均を大きく上回る県は4県、残り2県も全国平均に近くなっており、空き家問題は東北地域において深刻な課題であるということが出来る（図表2参照）。また、東北6県は、積雪地帯ということもあり、雪による建物倒壊や落雪による事故の恐れがあることから住民の安

全・安心の確保に向け、空き家の解消が他地域に比べて重要度の高い政策の一つであるといえる。

本稿では、東北地域における空家法の運用状況について、各県の空き家対策の取り組み状況を分析し、東北地域における空き家対策の特徴及び今後の対応について考察する。

図表 2 令和 5 年の東北 6 県における空き家件数及び空き家率

	空き数	空家率
青森県	98,800 件	16.74%
岩手県	100,400 件	17.33%
秋田県	69,500 件	15.77%
宮城県	140,300 件	12.42%
山形県	61,700 件	13.55%
福島県	131,000 件	15.18%
全国	9,001,600 件	13.84%

(出典) 総務省「令和 5 年住宅土地統計調査」より岩崎作成

2 空き家問題の特徴

空き家は、誰も住んでいない家のことだが、所有者だけの問題ではなく、近隣にも大きな影響を与える存在である。適切に管理されずに放置された空き家は、損傷しやすく、台風などで外壁や屋根が飛散したり、地震などにより倒壊したりする危険性が高くなる。通行人や近隣の家屋に損害を与えてしまうと、民法 717 条の工作物責任による損害賠償責任も問われることにもなる。また、ゴミが不法投棄され、腐敗したゴミの放置により悪臭が発生したり、不法侵入者による周辺地域の治安の悪化にもつながる。さらに、立木の枝がはみ出し、周辺の建物を傷つけるなど、周辺住民の生活に深刻なマイナスの影響（外部不経済）をもたらすといえる。

3 空家法と税制改正の概要

こうした周辺住民の生活に深刻な影響を与える空き家については、多くの自治体は、空家条例を制定し、危険な空き家を除却したり、解体や修繕するための補助制度を創設して国に先行して対策を講じてきた。しかしながら、

固定資産税情報の活用や所有者不明の空き家への対応など、課題が明らかになると、国は、以下の内容を盛り込んだ空家法を 2014 年 11 月に制定した（注 1）。

空家法では、倒壊の危険性が高いなど周囲に著しく悪影響を及ぼす場合に「特定空家」と認定し、市区町村は所有者に適切に管理するように助言・指導を行うことになる。そして、改善されない場合は勧告や命令がなされ、従わない場合は行政代執行による強制措置がなされることになった。また、空家等の所有者等を把握するための固定資産税情報の内部活用（10 条）、国の基本指針に即した市町村の空家等対策計画策定（7 条）・協議会設置（8 条）、所有者不明空家に対する略式代執行（22 条 10 項）などを規定した。

さらに、2015 年度税制改正では、危険な状態である特定空家に対して固定資産税の住宅用地特例（建物のある土地の固定資産税の軽減措置）を解除することとし、2016 年度税制改正では、相続して一定の期間内に空き家を売却すると譲渡所得税の特別控除を受けられるようにした。

4 2023年改正空家法の概要

空家法が2023年に改正され、放置すれば特定空家となるおそれのある空き家を市区町村が「管理不全空家」と認定し、管理方針に即した管理を行うことを空き家の所有者等へ指導できるようにした(13条)。指導してもなお状態が改善しない場合には、市区町村は勧告を行うことができ、勧告を受けた管理不全空家は、特定空家と同様に敷地にかかる固定資産税等の軽減措置の適用を受けることができなくなった。

管理不全空家の新設以外にも、市区町村が地域活性化等の観点から空き家の活用拡大を図ること(18条)や、特定空家に認定した後の措置により円滑に行うことができるよう、空家等の管理活用支援法人制度の新設(23条)や、空家等活用促進区域制度の新設(18条)、緊急的に除却(解体)などが必要な特定空家に対して、命令等の手続きを経ずに行政による強制撤去等(緊急代執行)をする行政による強制撤去(22条11項)などの円滑化も盛り込まれた(注2)。

5 東北6県における空家法の施策状況

ここでは、国土交通省が発表している「空家等対策の推進に関する特別措置法の施策状況等について(令和7年3月31日現在)」をもとに東北6県における空家法の主な運用状況について考察する。

(1) 空家等対策計画・法定協議会

市町村は、国の基本方針に即した、空家等対策計画を策定(7条)・法定協議会を設置(8条)することができることになっている。空家等対策計画の策定状況を見ると、全国市町村でも1,541自治体(88.5%)にとどまる。青森県では35自治体(87.5%)、岩手県では27自治体(81.8%)、宮城県で

は24自治体(68.6%)、秋田県では21自治体(84%)、山形県では34自治体(97.1%)、福島県では46自治体(78.0%)となっており、山形県のみ全国平均を大きく上回っている。また、法定協議会の設置状況をみると、全国市町村でも1,052自治体(60.4%)にとどまっており、青森県では22自治体(55.0%)、岩手県では25自治体(75.8%)、宮城県では17自治体(48.6%)、秋田県では17自治体(68%)、山形県では22自治体(62.5%)、福島県では34自治体(57.6%)となっており、岩手県・秋田県・山形県の3自治体では全国平均を上回っている。

空家等対策計画の策定及び法定協議会の設置のいずれも全国平均を上回っているのは山形県のみであり、山形県は、法律に基づき計画的・組織的に空き家対策を進めている。

(2) 空家等活用促進区域

空家等活用促進区域は、市区町村が区域や活用指針等を定め、用途変更や建替え等を促進するもので、安全確保等を前提に接道に係る前面道路の幅員規制の合理化、指針に合った用途に用途変更等をする場合の用途規制等の合理化を行うものである。全国でも指定した自治体は4自治体のみであり、今後策定予定の自治体は、全国では36自治体、東北地域でも岩手県2自治体、山形県・福島県でそれぞれ1自治体にとどまる。東北6県のみならず全国の施策状況から空家等活用促進区域については、個別法の趣旨を考慮し、建替え等を合理化し促進することは困難なようである。ただ、面点対策は進めるべきであり、木造住宅密集地域などは、集中して対応策を講じるべきである。

(3) 空家等管理活用支援法人

この制度は、市区町村長がNPO法人、社団法人等を空家管理活用支援法人に指定し、所有者等への普及啓発や市区町村から情報を受け所有者と相談対応するものである。全国でも指定した自治体は95自治体、今後策定予定の自治体は、全国で120自治体にのぼる。東北地域でも、青森県2自治体、秋田県1自治体、山形県1自治体、福島県1自治体が指定されており、ようやく指定され出した。今後予定する自治体は、岩手県2自治体、秋田県2自治体、宮城県4自治体、山形県5自治体、福島県1自治体であり、徐々に進められると考えられる。空家管理活用支援法人は、市町村の人員不足を補い、空き家の管理活用の相談ができるもので、今後の制度活用が期待される。

(4) 行政代執行、略式代執行、緊急代執行

行政代執行は、全国では286件あり、青森県では2件、岩手県では13件、宮城県では2件、秋田県では8件、山形県では7件、福島県で1件実施された。

略式代執行は、所有者が特定できない場合に命令に代えて公示より手続きを省略して行うものであるが、全国では592件あり、青森県では5件、岩手県では10件、宮城県では3件、秋田県では4件、山形県では13件、福島県では1件実施された。

緊急代執行は、法令に基づく勧告などが出されている特定空家等に災害などの非常かつ緊急時に命令等の一部の手続きを経ずに行政代執行するもの。全国で12件、東北地域の自治体では実施されていない。

以上から、空き家に対する強制措置は、青森県・岩手県・秋田県・山形県では積極的に使われており、公共的な解決が重視さ

れるといえよう。

(5) 空き家等の譲渡所得 3,000 万円控除に係る確認書の交付実績

空き家の3,000万円特別控除とは、空き家の発生を抑制し、税負担の軽減を図ることを目的に、相続又は遺贈で取得した空き家を売却した際に発生する譲渡所得から最大3,000万円控除できる制度である。全国では93,897件交付されており、東北地域では、青森県が381件、岩手県が355件、宮城県が1,773件、秋田県が478件、山形県が462件、福島県が818件となっており、宮城県・福島県は、他4県と比べて不動産流通が積極的に行われ市場による解決可能であると分析できる。

(6) 空家法措置以外の市区町村の取組みにより除却や修繕された件数・割合

空家法の措置（管理不全空家・特定空家）以外で、市町村の取組みにより除却や修繕された件数と割合は、全国では189,029件（85.9%）、青森県3,021件（90.9%）、岩手県3,031件（95.2%）、宮城県2,539件（91.7%）、秋田県2,593件（80.5%）、山形県1,800件（75.9%）、福島県2,300件（85.1%）となっている。青森県・岩手県・宮城県では、空家法による措置以外による解決が全国水準を上回り、実施されていることが明らかである。

(7) 小括

以上の調査結果から、東北地域の空き家対策については、次のような分析結果をまとめることができる（図表3）。分析軸としては、行政による強制措置を検討する必要性の高い公共的解決型の自治体（A）と市場解決型の自治体（B）という軸と、法的措置型の自治体（a）と非法的措置型の独自措置中心の自治体（b）という軸である（注

3)。A (a) パターンとしては秋田県・山形県、A (b) パターンとしては青森県・岩手県、B (a) パターンとしては福島県、B (b) パターンとしては宮城県と分類する

ことが可能である（図表 3 参照）。

こうしたパターン化の背景には、不動産市場の流動性や国（法）への依存度が影響している。

図表 3 空き家行政の自治体別分類

	公共的解決型 (A)	市場解決型 (B)
法的措置中心 (a)	秋田県、山形県	福島県
独自措置中心 (b)	青森県、岩手県	宮城県

(出典) 岩崎作成

6 東北 6 県における独自の空き家対策

空家法による措置以外の市町村の運用状況が全国水準を下回る自治体だとしても、空き家の除却・修繕などが法以外による独自措置に基づいて行われている。また、空き家対策は市町村が中心になって行われているが、空き家対策における都道府県の果たすべき役割とは何か。東北 6 県における各県 HP 上の事業を調査し、考察する。

(1) 青森県

青森県では、住まいの活かし方・終まい方を前向きに考えてもらうことを目標として「あおもり住まいのエンディングノート」を作成している。遺言などの相続制度や成年後見制度・家族信託制度に関する説明もわかりやすく記載され、住みながら売却するリースバックやリバースモーゲージなどの仕組みなども掲載されている。青森県が法的な知識を中心に市町村を補完している点が注目できる。

(2) 岩手県

岩手県では、各市町村がリフォーム・改

修、解体、取得・家財整理などにかかる費用を支援するための補助金制度を整備している。また、相続、維持管理、解体、賃貸、売却などに関する空き家相談窓口を開設している。岩手県が補助制度を中心にした金銭的な支援と専門家を交えた相談体制を強化し、県の補完機能と連絡調整機能を発揮している点が特徴である。

(3) 秋田県

秋田県では、移住者等による取り組み、地域の活性化、社会福祉施設、店舗、宿泊施設の賃貸化・住みかえなどに分類した「空き家活用事例集」を作成している。また、不動産事業者や司法書士などの専門家がアドバイスを行う空き家相談会を開催している。「空き家バンク制度」を「秋田県移住・定住ポータル総合サイト」でも県内市町村の空き家情報を公開しているほか、民間事業者（アットホーム、LIFULL）とタイアップしている国土交通省の全国版空き家・空き地バンクでも公開を行っている。さらに、市町村における空き家の解体補

助・改修補助をまとめて情報提供を行っている。秋田県では、情報収集及び情報提供などにより県の広域機能・連絡調整機能を充実させ、市町村情報を集約して提供・発信することで受信者が受け取りやすい状況を醸成している。

(4) 宮城県

宮城県では、空き家の所有者やその家族が、自身の抱える空き家問題を解決できるようにガイドブックを作成している。また、フローチャートを辿って、空き家の今後を考え、各分野の専門家（司法書士会・宅地建物取引業協会等）へのアプローチも導かれている。宮城県では法的専門性を中心として県の補完機能を充実させて市町村をバックアップしている。

(5) 山形県

山形県では、平成 28 年度から上山市と協力しモデル事業を実施し、その結果、活用事例などを「総合的な空き家対策推進マニュアル」にまとめて利活用を促進している。また、市町村支援として、①シルバー人材センター等による空き家事業者の管理のあっせん・町内会などと連携した空き家の管理、②家財道具の撤去費に対する補助、撤去に対するアドバイス及び業者のあっせん、③司法書士と連携した相続などの相談対応、手続き補助を行っている。山形県では、県の情報収集及び情報提供機能を充実させて県としてモデルケースを提示することで市町村をバックアップしている。

(6) 福島県

福島県では、県内への移住・定住を目的とした空き家の改修や解体に補助金を交付するなど、「住んでふくしま」空き家対策総合支援事業を実施している。また、インスペクション調査（既存住宅状況調査）を

推奨している。福島県では、移住施策とリンクした空き家対策を展開し、金銭的支援を行うことで県の広域機能・連絡調整機能を充実させて市町村をバックアップしている。

(7) 小括

以上、東北 6 県の県の空き家対策を考察することで、空き家対策は市町村中心で実施されているものの県の果たす役割も明確になった。例えば、それぞれの県が金銭的若しくは法的支援を行いながら市町村への補完機能を発揮しているケースや、県内市町村の情報を収集し連絡調整機能を充実させ、情報を集約して情報提供する県の広域的機能を発揮するケースもあることが明らかになった。つまり、空き家対策については、地方自治法 2 条 5 項に規定している県の広域機能・連絡調整機能・補完機能の 3 つの機能を発揮して、市町村の空き家対策をバックアップしていると分析することができる（注 4）。

7 今後の東北 6 県における空き家対策

今回の東北 6 県における空き家対策を考察することで、空家法を中心とする自治体と独自対策を中心とする自治体があることがわかった。また、不動産市場の流動性を背景に空き家対策を行政中心の公共的な解決を期待する自治体と市場中心による解決を期待する自治体があるということが明らかになった。さらに、今回の考察を通じて、県の情報収集・発信機能が重要であることが明らかになった。

ただし、市町村区域を超える不動産市場に対して県が情報収集・発信を行おうとしてもその情報資源は市町村に依存しなければなら

ない。また、県は空き家所有者や管理者に直接対応するには市町村を含む地域の組織に依存しなければならないのである。一方で、市町村は、県の持つ法律などの専門的な知識による法的資源、補助金などの財政的な資源に依存しなければならない。つまり、空き家対策は、県は法的資源・財政的資源に優位であり、市町村は情報資源・人的資源に優位であり、それぞれの優位となる資源を生かし、県と市町村が相互依存しながら対応していく必要があることが明らかになった。

かつて、村松岐夫氏は、R. A. Wローズの「相互依存関係モデル」を受け入れて、わが国の中央地方関係についても、中央政府は地方政府に人員と情報を依存し、地方政府は中央政府に法的資源と財政的資源を依存するとした（注5）。こうした中央政府と地方政府の関係性については、今回の考察を通じて、空き家対策における県と市町村にも当てはめることが明らかになったといえる。

今後の空き家対策については、法に規定する対応策を更に進めるとともに、県と市町村のもつ資源を相互に依存しながら有効かつ効果的に独自対策を講じていく必要がある。

注

- （注1） 空家法制定前後の自治体対応は、北村喜宣（2018）、岩崎忠（2019）が詳しい。
- （注2） 空家法改正の自治体対応は、北村喜宣（2025）が詳しい。
- （注3） 公共と市場の役割分担については、出井信夫（2018）、岩崎忠（2024）が詳しい。
- （注4） 地方自治法第2条第5項は、「都道府県が、市町村を包括する広域の

地方公共団体として、第2項の事務で、広域にわたるもの、市町村に関する連絡調整に関するもの及びその規模又は性質において一般の市町村が処理することが適当でない」と認められるものを処理するものとする。」と規定する。

（注5） 中央政府と地方政府の相互依存関係については、村松岐夫（2014）が詳しい。

参考文献

- 出井信夫（2018）『官民ですすめる空き家対策～再生と有効利用の成功例』第一法規
- 岩崎忠（2019）「空家特別措置法施行前後の自治体対応と今後～空き家の「点」と「面」からの対策」『空き家問題の背景と対策』高崎経済大学地域科学研究所編、日本経済評論社、pp. 23～52
- 岩崎忠（2024）「空家対策の有効性と今後の展望～政府・市場・地域による解決という視点から」『日本地方自治学会年報（地方自治叢書36）』敬文堂、pp151～185
- 北村喜宣（2018）『空き家問題解決のため政策法務～法施行後の現状と対策』第一法規
- 北村喜宣（2022）『空き家問題解決を進める政策法務～実務課題を乗り越えるための法的論点とこれから』第一法規
- 北村喜宣（2025）『空き家問題解決を支える政策法務～施策展開のための改正法解釈』第一法規
- 村松岐夫（2014）「戦前戦後断絶論と中央地方の「相互依存関係」仮説・再訪」『季刊行政管理研究(145号)』行政管理研究センター、pp. 4～15

◆筆者紹介◆

岩崎 忠 (いわさき ただし)

1998年 東京大学大学院法学政治学研究科修士課程修了

2010年 地方自治総合研究所常任研究員

2014年 高崎経済大学地域政策学部准教授

2017年 同 教授

2023年 白鷗大学法学部教授 (現職)

<論文>

○「空家特別措置法施行前後の自治体対応と今後～空き家の「点」と「面」からの対策」『空き家問題の背景と対策～未利用不動産の有効活用～』高崎経済大学地域科学研究所編、日本経済評論社、pp23～52、2019年3月

○「空家対策の有効性と今後の展望～政府・市場・地域による解決という視点から」『日本地方自治学会年報 (地方自治叢書36)』2024年12月、pp151～185、敬文堂 (2022年度日本地方自治学会・分科会I「まちづくりと自治」同志社大学今出川校地における報告内容)

○「インターネット上の誹謗中傷等の防止対策と条例立案のあり方～さいたま市条例制定過程を例にして (1) (2)」自治研究第101巻第1号 (pp76～92)、第2号 (pp91～101)、2025年1月2月、第一法規
ほか

<著書>

○『公共用地買収の制度と技術～政策執行過程における説明責任の視角から～』(単著) 東京大学都市行政研究会研究叢書18、1999年

○『地域主権改革』(単著) 学陽書房、2012年

○『自治体の公共政策』(単著) 学陽書房、2013年

○『自治体経営の新展開』(単著) 一藝社、2017年

ほか

<受賞歴>

○日本公共政策学会 2010年論説賞 (学会賞) 「指定管理者制度と政策評価～神奈川県立都市公園を例にして」(『自治研究 (第85巻第11号)』第一法規、2009年11月)

公益財団法人ふくしま自治研修センターの取組

公益財団法人ふくしま自治研修センター 教務部
政策支援部

1 ふくしま自治研修センターの概要

ふくしま自治研修センター（以下、当センター）は、県、市町村、一部事務組合等の職員が同一カリキュラムのもと、合同で研修を受講する場として、他の都道府県ではあまり例を見ない研修実施体制をとっています。

昭和 61 年 1 月、福島県知事と市町村長代表との懇談会において、市町村から「福島県自治研修所」を設置して欲しい旨の要望が出されたことがきっかけとなり、県・市町村職員の合同研修機関の設置に向けた検討が行われ、平成 4 年 4 月、県と市町村が合同で運営する研修施設として開所しました。

当センターは、設置者である県・市町村からの派遣職員が従事しています。

体制としては、所長、副所長の下、総務部、教務部、政策支援部の 3 部を設置し、互いに連携しながら効果的な研修実施や自治体支援に取り組んでいます。

評議員、理事及び監事は当センターの所長、副所長の他、県・市町村の代表、学識経験者、金融機関の皆様に就任いただいています。

2 研修事業の取組

当センターの研修は、県と市町村等の職員が一堂に会し、ともに学びを深めるという「合同研修」の特徴をいかし、新規採用職員、一般職員（4 年目、8 年目、12 年目）、新任係

長、新任管理者、新任課長といった同じ階層の職員を、団体や職種の壁を超えて 4～6 人のグループに分け、グループ内でディスカッションを行いながら学んでいくグループワークが中心となっています。

クラス編成やグループ編成に当たっては、県、市町村、一部事務組合、大学など様々な団体や異なる職種の職員を組み合わせたメンバーで研修が受けられるように工夫をしています。

これによって、研修での交流のなかで新たな気付きが生まれ、単一の自治体に留まらない広い視野と見識を養うことができます。例えば、県職員にとっては、日常的に住民と接する機会が少ないことから、市町村職員の住民サービスの最前線に立った視点は良い刺激となるなど、研修の場で両者が交流することで、新たな視点を得ることができています。

また、研修生同士が活発な意見交換や議論を通じ、交流を深めることによって構築された人的ネットワークは、その後の日常業務にもいかされています。これは、当センターで研修を実施することの大きな意義でもあります。

研修事業は、階層別の「基本研修」と、それを補完しながら様々な知識を習得し、能力の開発及び向上を図ることを目的として実施する「選択研修」により構成されています。

令和6年度は基本研修で4,529名、選択研修で693名、合計5,222名の研修生を受け入れました。

(1) 基本研修

基本研修は、対象年次に該当する職員が全員参加するもので、それぞれの職位に求められる意識の醸成や能力の向上を図ることを目的に、業務遂行上の基礎知識のほか、コンプライアンスの徹底やコミュニケーション能力の向上といった視点を取り入れた研修内容としています。

基本研修の中から、新規採用職員を対象とした研修を紹介します。

まず、採用後1年未満の職員が初めて受講する研修として「新規採用職員（前期）研修」を実施しています。ここでは、副知事講話に始まり、公務員倫理、住民サービス向上のための接遇、仕事のポイントなどの科目を2泊3日の日程で学んでいます。集合研修だけでなく、地方公務員制度やメンタルヘルスなどの動画を配信し、研修生には研修前に視聴して学習してもらうことで、限られた日数で実施する研修をより効果的なものとしています。更に、「新規採用職員（後期）研修」では、入庁後半年の経験を振り返り、自治体等職員としての責任ある仕事への向き合い方などについて考える科目から始まり、住民満足向上のための対応能力養成、論理的思考力とプレゼンテーション能力養成などの科目を3泊4日の日程で学んでいます。これらの科目を通して、自治体等職員としての職業意識の確立と、基本的な知識の習得を図ることをねらいとしています。

次に、採用後1年未満の職員のうち社会人経験3年以上の方を対象とした「新規採用職員（社会人経験者）研修」は、令和6年度に

新設した研修になります。公務員を志望する新卒者が減少し、人材確保に苦慮している中で、社会人経験者を採用する自治体等が増えてきたことから、社会人経験のある新規採用職員を対象とした研修を実施しています。公務員としての基本事項を身に付けるため、心構えや公務員倫理を中心にしたカリキュラムに重点を置いて取り組んでいます。

また、新規採用職員、採用後4年目、8年目、12年目の職員を対象とした研修において、県内外の各界で活躍されている方々を講師として招いた「講演」を行っています。地域のために熱い思いを持って活動されている方々の講演を通して、地域に愛着や誇りを持ち、自治体等職員としての仕事への向き合い方を振り返ることをねらいとしています。研修生にとって、普段の業務では携わることが少ない活動の話や起業マインド等に触れることは、これからの自分自身の公務員としての視野を広げ、地域へ貢献する意識を育む貴重な機会となっています。

(2) 選択研修

続いて選択研修を紹介します。

令和7年度の選択研修は、「接遇実践講座」「地方公会計講座（実践編）」「レジリエンス講座」「法令入門講座」「アート思考講座」「政策立案のためのデータ分析講座」「論理的思考力とプレゼンテーション能力の養成講座」「合意形成能力の養成講座」「行政のスリム化講座」「OJT監督者講座」「危機管理講座」の11講座を実施しました。

「接遇実践講座」「論理的思考力とプレゼンテーション能力の養成講座」「合意形成能力の養成講座」は（1）基本研修の「新規採用職員（社会人経験者）研修」のフォローアップ研修として位置づけて実施しました。

令和7年度に新設した「OJT監督者講座」は、管理者・監督者を対象とし、組織全体でOJTを進めるためのマネジメント、OJT担当者のサポートの仕方及び人材育成の考え方等を学ぶことをねらいとしています。受講者アンケートからは、監督者としての役割が重要であることが理解できた、といった声が聞かれ、有意義な研修となりました。

これらの基本研修・選択研修のほとんどは集合研修により実施しています。管理者・監督者を対象とした研修では、議会对応等を考慮した開催時期としたり、新規採用職員（前

期）研修は、自治体等職員としての心構えや基礎知識を学んで業務に臨むことができるよう、年度当初に実施するなど、職員が参加しやすいよう配慮して実施しています。

先に述べましたが、自治体や分野を越えた職員同士の意見交換やグループワークは、相互理解や共感を深めるとともに、視野の広がりや新たな気付きにつながる有意義な機会となっています。当センターでは、こうした効果を大切にしながら、集合研修の実施に向けて、様々な工夫や配慮を重ねて取り組んでいます。

〈写真1〉



〈写真2〉



3 支援事業の取組

当センターにおいて実施する研修事業のほかに、要望があった自治体等へ研修講師を派遣する「支援事業」があります。

自治体等が独自に、或いは他の自治体等と合同で実施する職場研修を支援するため、「接遇」及び「公務員倫理」の講師として当センターの教授を派遣しています。

令和7年度は、これまでに「接遇」6団体、「公務員倫理」11団体に講師を派遣し、合計37回の研修を実施しました。

「住民対応業務に従事する会計年度任用職員を対象とした接遇研修を実施したい」、「他団体の不祥事発生を受けて公務員倫理の学び直しをしたい」といった要望に対して、自治体等の研修担当者との入念な打合せを繰り返しながら、より効果的な研修の実施に努めています。

まず、研修の実施前には、研修実施の背景からねらいまで丁寧に聞き取りを行い、重点的に講義するポイントやグループワークのテーマの絞り込み、受講対象者に応じた講義内容の構成やグループ分けなどのアドバイスを行っています。これにより、受講者が研修の意図を理解した上で研修に参加することができ、その結果、多くの気づきや視野の拡大に繋がっています。

また、自治体等において研修後のフォローアップを実施できるよう、研修終了後に担当者と良かった点や改善すべき点について共有するとともに、実施結果をまとめた資料や受講アンケートを通じて研修内容の振り返りを行っています。

更に、県内の自治体等で不祥事が発生した際には、組織的に防ぐことができたのではないかと、という視点で他の自治体等においても自らの組織体制を点検するきっかけの事例と

なるよう、必要に応じてヒアリングなども実施しています。

単に研修講師を派遣するだけでなく、実施前の準備段階から、研修実施、研修実施後のフォローまでを支援事業と捉え、各自治体等独自の人材育成の取組を支援しています。

4 政策形成支援事業

「政策形成支援事業」は、当センターの様々な行政経験を有する専門スタッフによる講義のほか、参加者が現地に足を運んで直接関係者から話を聞くなどの実践的な活動を通して、自治体等職員の政策形成能力の向上を支援する事業になります。

取組の1つである「政策形成実践研修（短期研究会）」は、短期間で政策形成の基本的なプロセスを実践的に学ぶことを目的とした研修です。講義、グループワーク、研究活動、フィールドワーク（現地視察）、プレゼンテーション（発表）を組み合わせた内容となっています。

主に若手職員を対象に、5名程度の少人数でグループを編成した後、参加者の所属団体の中からモデルとなる自治体を選定します。その後、モデルとなった自治体が実際に抱える行政課題を研究テーマとして設定し、解決策としての具体的な事業を構築していきます。最終日には、当センター所長をモデル自治体の首長に見立て、グループごとに立案した事業のプレゼンテーションを実施します。これら一連の研修は、現地でのフィールドワークを含む3回の研修（計5日間）で行っています。

令和7年度は、7～8月（モデル自治体：二本松市、玉川村）及び11～12月（モデル自治体：天栄村、国見町）の2回開催し、県職員5名、市町村職員16名の計21名が参加し

ました。

参加者からは、「他自治体の職員と協働しながら事業を構築する経験は、非常に貴重なものとなった」「フィールドワークを通じて現場の生の声を聴き、課題を把握するとともに、事業の具体的なイメージを持つことができた」などの感想が寄せられており、企画力や課題解決力の高まりのみならず、研修生同士の交流を通じた新たな視点への気づきやネットワーク構築も大きな効果として期待される事業となっています。

このほか、自治体等が独自に実施する研修に講師を派遣し、政策形成の基礎を学ぶ「政策形成講師派遣事業」を実施するなど、各自治体の状況やニーズに応じた、きめ細かな支援に取り組んでいます。

5 最後に

本県では、平成10年をピークに人口が減少し続けてきた中で、東日本大震災と原子力発

電所の事故をきっかけとして、その減少速度が一気に加速しました。現在人口流出や少子化の傾向は続いており、地方創生につながる人口減少対策が喫緊の課題となっています。

少子高齢化の進行に加え、このような本県特有の問題が重なり、地域社会を取り巻く課題が一層複雑化している今日、県内の自治体等では限られた職員体制で多様化する行政ニーズに対応していく必要があります。そのため、職員一人ひとりの能力を高め、組織全体の対応力を向上させる人材育成の重要性がこれまで以上に高まっています。

冒頭で触れたように、当センターは県内の自治体等が取り組む人材育成を支援する役割を担っています。現在の研修体系は令和7年度で4年目となりました。時代に即し、自治体等の要望に応じた研修体系の見直しが必要となっていることから、引き続き、関係機関との連携を強め、研修ニーズを踏まえた研修内容の充実を図って参ります。



第13回主任級職員研修を受講して

布田 しほ

岩手県政策企画部広聴広報課 主事

1. はじめに

今回の研修の受講にあたり、私はこれまで、政策形成や政策立案業務に関わった経験がなく、県職員としての年数を重ねていく中で、県政業務への向き合い方やスキルの向上等に不安がありました。本研修は、自治体職員に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の向上などを目的とした研修であり、そういった基礎を体系的に学べる良い機会だと思い、受講を決めました。

2. 本研修で学んだこと及び仕事に対する意識の変化

本研修を通して、様々な講義で多くのことを学びましたが、特に印象に残っていることが2つあります。

1つ目は、根拠に基づく政策形成の重要性です。政策形成能力開発の講義では、「目的」、「目標」、「計画」についての定義を再認識し、政策に必要な要素や政策コンセプトの策定手順など、政策形成の基礎を学び、これらを意識しながらグループ演習に取り組みました。演習を進める中で、目的と目標を的確に設定し、繰り返し現状分析を行うことで政策内容に深みが出ていくことを実感し、政策形成の流れを掴むことができました。

また、政策形成の対象となる企画的問題は、あるべき姿や解決手段が不明確であり、対象

領域も広いことから、困難性が高くなるという特徴を持つことを知り、自治体職員として今後業務をしていく上で、自ら課題を創造する能力も求められることが分かりました。

本研修では、一貫して EBPM (Evidence-Based Policy Making: 根拠に基づく政策立案) による政策立案・条例立案が求められ、特に地域経済活性化や条例立案の演習では、データの収集や分析・立法事実の確認など、常に根拠を意識しながら課題を進めていきました。地域経済活性化の演習では、地域経済分析システム (RESAS) などの分析ツールの使用方法を学び、それらを活用しながら選定自治体の弱みや強み、その要因などを分析していくことで地域経済の持続性を高める効果的な政策立案をすることができました。地域経済活性化策を考える際には、地域の「稼ぐ力」に着目し、その政策が地域にどれだけの経済効果をもたらすかという観点からも考える必要があると感じました。

2つ目は、コミュニケーション力の重要性で、「コミュニケーションを成立させるのは聞き手」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」研修では、話し手の立場だけではなく、聞き手があってこそコミュニケーションが成立し、聞き手の反応や態度は話し手に大きな影響を与え、聞き方次第で話し手をリードし活発なコミュニケー

ションに繋げることができるということを学びました。

私は、人前で話をすることに苦手意識を持っていましたが、普段話をするときは、何をどう話すかに気を取られてしまいがちで、何を一番に伝えたいのか、聞き手はどんな反応をしているかといった相手への意識が足りていないことに気が付きました。研修を通して、分かりやすく簡潔に伝えるコツや話の組み立て方、さらには聞き手としての存在感を意識することの大切さなどを学び、意識すればすぐに実践できることが多いと感じたため、積極的に取り入れていきたいと思います。

今回の研修では、スピーチ演習や各科目でのプレゼン発表など、人前で発表する機会が多くありましたが、回数を重ねるごとに緊張の中でも苦手意識が薄れていき、反復演習の効果を実感しました。

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

研修期間中は、普段の業務から離れ、コミュニケーション・プレゼンテーションについての講義や演習をはじめ、政策形成の基礎となる政策法務や地方自治法についても学びました。さらに、それらを活用した政策立案や条例立案の演習などを通じて、コミュニケーション力や情報収集の重要性、政策策定

段階におけるプロセスや課題への向き合い方など、今後の業務に役立つ知識を多く学ぶことができました。

本研修での学びを一過性のものにせず、振り返りを重ねながらスキルアップを図り、自身の成長に繋げるとともに、研修で得た経験を活かし、岩手県の発展に貢献できる職員になれるよう、日々努めていきたいと思います。

また、研修を通じて、他の自治体職員の方々と公私ともに交流を深められたことも大変貴重な機会となりました。グループ演習では、他の研修生の考え方や姿勢に刺激を受け、講義外では様々な情報交換をしたり悩みを相談しあったりと、最初は長く感じていた約1ヶ月間の研修でしたが、終わりが近づくにつれ段々と流れが加速していき、最後には名残惜しく感じるほど充実した研修になりました。この研修で得たネットワークを今後も大切にしていきたいです。

おわりに

最後になりますが、本研修へ快く送り出してくださった職場の皆様、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、実りある御講義をいただいた講師の皆様、そして1ヶ月の研修生活を共にした研修生の皆様、この場をお借りして深く感謝申し上げます。ありがとうございました。



第13回主任級職員研修を受講して

吉田 仁美

宮城県農政部農業振興課 主事

1 はじめに

私は、総務部職員厚生課健康管理班に所属していた際、県職員の中でメンタルヘルスの不調により病気休暇や休職に至るケースが増えている現状を強く認識しました。今後は身体的な理由だけでなく、精神的な理由で支援を必要とする職員がさらに増えると考えています。こうした現状を踏まえ、私のキャリアビジョンは、経験を積み重ねながら、「多様な職員が安心して働ける職場環境づくり」に貢献することです。

入庁して10年が経過した今、慎重さから受け身で無難な姿勢にとどまり、新たな挑戦に踏み出す機会を自ら逃してきたと感じています。失敗を恐れて前例を繰り返すばかりの自分に気づき、変化の必要性を強く意識するようになりました。そのため、この東北六県主任級職員研修を、自分を変えるきっかけと位置づけました。また、異なるバックグラウンドを持つ東北六県の職員との交流を通じて新たな視点を吸収し、キャリアビジョンの実現に近づけると考えて参加しました。

2 受講前と受講後の仕事に対する意識の変化

研修を通じて感じた意識の変化は、大きく3つあります。

1つ目は、「主体的に関わる」意識が芽生えたことです。

私は対人応対や初動対応に苦手意識があり、グループ演習の当初は自分が他のメンバーほどできないと思い込み、積極的に意見を述べたり発表に名乗り出ることを控えていました。データ分析の場面でも、ツール操作に慣れることに意識が偏り、分析の深掘りまではできていませんでした。

しかし、演習を通じて協働で政策立案を進める中で、多様な視点や新たな着眼点に刺激を受け、メンバーの考えを受け止めて理解する力や、他グループの政策提案の意図を整理・要約する力が身につきました。

さらに、スピーチ演習を通じて人前で話す苦手意識が和らぎ、自ら質問や情報共有を行い、小さなアイデアも声に出せるようになりました。その結果、参加への心理的なハードルが下がり、グループの進行にも貢献できると感じるようになりました。

2つ目は、「前向きなフィードバック」を意識するようになったことです。

グループ演習中には、前向きで建設的な助言や講評をくださる講師もおり、その励ましが安心感とやる気につながりました。こうしたフィードバックは自分の意見や行動に確信を持たせ、挑戦への不安を和らげる大きな支えとなりました。特に、意見が

まとまらない場面でも否定的な評価ではなく、具体的な視点を示しながら励ましてもらえたことで、演習に積極的に参加する原動力となりました。

また、「住民協働による地域活性化」の事例紹介では、成功地域には革新的な発想を生み出す「アイデアマン」と、そのアイデアを肯定し後押しする「グッドマン」が共存し互いに補完し合う関係がありました。こうした補完的な役割の存在が住民主体の取組を力強く、持続可能にしていることを学びました。

3つ目は、「根拠ある提案を支える資料づくり」を意識するようになったことです。

グループ演習では、発表資料の構成、見せ方、言葉の選び方など、説得力を高める工夫を意見交換しながら学びました。特に地域経済分析システム（RESAS）を活用し統計データを収集・分析、地域課題を「見える化」することで政策提案の土台が明確になることを実感しました。客観的な数値やグラフを用いることで提案の裏付けが強まり、聞き手への説得力も大きく向上しました。

3 研修の成果を今後の自分自身及び自治体にどう反映させるか

本研修を通じて、自分の行動や考え方を根本から見直しました。その結果、失敗や変化を恐れず挑戦する姿勢こそが、組織の

課題解決に直結するという確信を得ました。

今後は、多様な視点や意見を尊重しながら、主体的に意見交換や業務に取り組む姿勢を持ち続けます。その際、職場におけるチームワークの重要性や、互いの強みを認め合う風土づくりを常に意識し、周囲を支え励ます「グッドマン」の要素も取り入れていきたいと考えています。

また、政策課題には感覚や経験だけでなく、統計や事例などの客観的な根拠をもとに分析・提案できる力を磨きます。特に、研修で得たデータ活用や資料作成のスキルを庁内の政策立案や説明資料に活かし、説得力ある提案を実践していきます。

こうした取組を継続することで、自身の成長だけでなく、職場の協力関係の強化や組織全体の活性化にもつなげていきます。

4 おわりに

多忙な業務の中、研修受講に際して業務を快く引き受けてくださった所属の皆様に深く感謝いたします。東北六県の受講生、講師や事務局の皆様のおかげで、4週間の研修は充実した時間となり、あっという間に感じられました。

本研修で得た知見や経験を糧に、今後も自己成長を続け、キャリアビジョンである「多様な職員が安心して働ける職場環境づくり」に一步ずつ近づけるよう邁進してまいります。



第13回主任級職員研修を受講して

八代 尚樹

福島県農林水産部相双農林事務所 主事

1 はじめに

福島県へ入庁して4年目、社会人となつてからは7年目となりますが、学部柄なのか、大学時代に研究室に所属することがなく、卒業論文もなかったため、職場の同僚たちに対して、漠然とした引け目を感じながら社会人生活を送ってきました。今回は、県の研修担当課からのお声がけがあったことから、県職員としてのスキルアップを図ることはもちろんですが、前述したコンプレックスを解消したいという思いもあり、参加を決意しました。

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

今回の研修を通して、非常に多くのことをご教示いただきましたが、特に以下に述べる2つ事柄に対する意識が、研修前後で大きく変化したと感じています。

1つ目は、全ての事業において根拠を突き詰めて考えることの重要性です。私は、これまでの業務の中で根拠を疎かにしたことはありませんし、可能な限り根拠に基づいた事務を進めてきたという認識でした。しかしながら、EBPMに基づく地域経済活性化のグループ研究で、RESAS や対象市町村から取得した域際収支や産業構造統計データを用いた現状分析を行い、互いに客観的な根拠を以て、議論しながら政策を検討したことや、政策法務に

おいて条例を立案して発表する中で、講師の方からそれぞれの条文を設定した意図や目的、用語の定義や地域の実情に至るまで、様々な指摘を受けたことを通して、本来の意味での根拠とは、客観的で飲み込みやすいものであると同時に、他者の納得感に由来するものであって、これまでの自分が業務の中で検討して示していた根拠とは、あくまで、自分の納得感に依存しており、他者から理解を得るためには、まだまだ不十分なものであったことを痛感しました。今後の業務の中では、このことを意識して、上司や同僚、他の組織の職員や関係事業者等にとって納得できる客観的な根拠を示すことができるようにしていきたいと思います。

2つ目は、地域を知る意欲を持つことの重要性です。私は、県職員となつてから県内のことをより詳しく知ることができるように、書籍やテレビ、新聞記事、SNS 等での情報収集を毎日欠かさずに行うようにしてきました。今回の演習の中で、地域経済活性化のグループ研究のフィールドワークで、大崎市で「鳴子の米プロジェクト」を主催している方を訪ねて、これまでの取組に係るお話を伺ったり、住民協働による地域活性化の講義で、住民目線のこれまでにない発想で地域活性化を目指すお話を伺ったり、東北まちづくりオフサイトミーティングの講義では、地域を飛び出し

て活躍する市役所職員の方のお話を伺ったりすることで、インターネット等で得られる概略的な情報だけでなく、現場や現地で得た生きた経験や知識も重要であり、公私を問わず積極的に地域と関わることが、自分の住む地域・自治体のために働く公務員として非常に重要であると感じました。

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

研修を通じて、客観的な根拠を示しながら検討・説明することと地域を知るために、意欲を持って地域へ飛び出していくことの重要性を改めて認識しました。

客観的な根拠を示しながら検討・説明することについては、私自身のこれまでの根拠に対する認識を改め、上司や同僚、他の組織の職員や関係事業者等に対して、納得のいく説明をするために、より客観的な根拠を示すことができるように意識すると同時に、職場の同僚の書類等をチェックする際にも、そういった視点を提示しながら、事業内容を検討することで客観的な根拠の重要性を周知していきたいと考えています。

意欲を持って地域へ飛び出していくことについては、公私を問わず、可能な範囲で地域や現場を訪ねることを心がけ、自分自身として、地域や現場で経験したことを活かして、職場内でフィードバックしていくことで、組織へ貢献していきたいと考えます。

また、上記の2つに共通して、積極的な情報の収集が必要であると考えます。正確な検討や説明をするためには、前提として客観的

に正確な情報の収集が必要不可欠となるため、講義の中でご教授いただいた RESAS の活用方法や産業連関表の作成方法など、データ分析に係る様々な情報収集手段を使用していきたいと思います。一方で、客観的に正確な根拠の重要性に加えて、地域や現場目線での経験や知識も非常に重要な要素であると考え、頭と足の両方を使って情報収集するように心がけたいと考えます。

以上のような点を普段の業務の中で意識しながら、反映していき、最終的には、職場内に波及できるようにしていきたい。

4 おわりに

4週間の長期研修という認識でしたが、実際に受講してみると講義内容の密度は濃く、体感としては非常に短くも充実した内容だったように思いました。また、経験や知識、バックボーン等の異なる、東北管内の自治体から集まった職員の方々との交流は、何にも代え難い貴重な機会でした。自分の知識や経験不足を痛感する場面も多くあり、公務員としてのキャリアを歩んでいくにあたり、非常に強く刺激を受けました。

最後になりますが、長期間の研修に快く送り出してくれた家族や職場の皆様、充実した講義の時間を提供してくださった講師の皆様、更には我々研修生の受講に際してご尽力いただきました東北自治研修所の皆様に対し、心から感謝と御礼の言葉を申し上げたいと思います。ご協力のほど、本当にありがとうございます。



第 216 回中堅職員研修を受講して

佐藤 希

岩手県一関市商工労働部工業振興課 主任主事

（はじめに）

本研修は、「法律」「政策戦略」「能力開発」の3つの分野からなり、中堅職員として必要な能力を幅広く身に着けることができる内容となっていました。各分野内の科目にも関連性があり、知識がつながる感覚を持ちながら体系的に学べるとともに、実務でどう動くかをイメージしながら理解を深めることができる構成でした。

（法律）

今までも仕事の中で業務に関わる法令を調べる機会はありましたが、専門的な言葉や複雑な条文のつくり慣れず、苦手意識がありました。今回の行政法と民法の講義を通して、法律や制度の成り立ち、自治体が手続きを行う根拠、罰則の必要性など、公務員として働くうえで土台となる考え方や知識を深めることができました。

ゼミナールでは、提示された課題について、行政法や民法の講義で学んだことをもとにしながら、関連する法令を調べ、判例を読み解き、事案に落とし込んでいく過程を実践的に学ぶことができました。グループ討議では、同一の事案を検討したにもかかわらず、異なる考え方が示されたことを通して、判決という結論に至るまでに、さまざまな視点や議論が存在することを実感しました。

（政策戦略）

持続可能な地域社会への政策立案や政策法務の条例作成においては、いずれもグループワークであったため、合意形成をして進めていくことの難しさを感じました。一方、複数の視点を持ち寄ることで多角的に検討することができ、より実効性の高い政策の立案や条例の作成に近づけると感じました。（その後のマネジメント総論の講義で「集団浅慮」という言葉を知り、合意形成の過程だけではなく、議論の質にも注意を払うことの必要性も学びました。）

まちづくり政策では、佐藤南三陸町長の講話を聴講しました。地域の先頭に立ってご尽力された佐藤町長の実体験に基づくもので、「発災から復興に至るまで決断の連続だった」ということを伺い、平時の業務とは異なる行政の役割について改めて考えさせられました。また、この時「事前復興」という言葉を聞き、復興時における問題の緩和や早期の生活再建を実現できるよう、行政としては、被害想定や発災後の事前プランの策定など、より具体的な内容で準備しておく必要性を強く感じました。

（能力開発）

マネジメント総論では、演習「総務課庶務係の事務分担」で、係内会議をまとめる係長

役を体験しました。グループメンバーがそれぞれ職員役を演じる中で、各職員の意見や事情をくみつつ、事務分担の話し合いを進めることの難しさを実感しました。頭を抱えてしまう場面もありましたが、こうした状況を疑似体験でき、集団における効果的なリーダーシップや建設的な問題解決のあり方を実感として学ぶことができました。

判断力向上のためのインバスケットでは、限られた時間の中で効率的に多くの案件に対応するため、優先順位をつけて仕事に取り組むことの必要性を再認識しました。以前からどのような仕事でも丁寧に取り組んでしまい、優先順位をつけて仕事をするのがうまくできていませんでしたが、今回の演習を通じて、緊急度と重要度を軸に考えることで、自身の考え方の癖に左右されず、あるべき優先順位設定に近づけること学びました。

コミュニケーションに関する講義や定期的

なスピーチ演習を通しては、今までは「どの立場で誰に対して話すのか」の考慮が足りていなかったと感じたため、今後は意識的に取り組みたいです。

（全体を通して）

本研修の研修生は同年代だったこともあり、同じような目的意識や学びへの姿勢を持っており、刺激を受けながら取り組むことができました。研修中はグループワークも多く、異なる背景や考え方を持つ研修生と協力する経験を重ねる中で、多様な視点を学び、自身の視野を広げることができたと感じています。

今回の研修で学んだことをすぐにうまく実践することは難しいかもしれませんが、定期的にテキストを振り返りながら、日々の業務の中で意識的に取り組み、少しずつ自分のものにし、自治体へ還元していきたいです。



第216回中堅職員研修を受講して

鈴木 崇文

秋田県健康福祉部千秋学園 主査

研修を受講したことで変化した事の一つ目として、常に危機管理意識を持って業務に臨むようになったことです。

研修受講前までは、まだ起きもしていないことをあれこれ考えてもきりが無い、実際に起きてしまったらその都度対応していこうという意識で仕事をしておりました。

しかし、中堅研修で「組織の危機管理」を受講した中で、リスクというものは、職場のあちらこちらに無数に転がっているということに気づかされました。

そして、そのリスクの中には、発生してしまったり取り返しがつかないリスクも多々あるということを学びました。

研修で受講した内容を踏まえ、今後は常に最悪の事態を想定して、危機意識を持って職務に当たっていこうと思います。

そうすることで、リスクが発生する可能性そのものを予め減らすこともできますし、実際に発生してしまっても、何の準備も覚悟もしていない状態よりは格段にスピード感をもって対応できると思います。

そしてもう一つの変化として、話の聞き方を意識するようになったことです。

研修序盤に受講した「人を動かすコミュニケーション」の講座にて、聞き手の態度がいかに話し手に影響を与えるかということ、ロールプレイングを通じて身をもって痛感さ

せられました。

受講後にこれまでの自分の仕事ぶりを振り返ったとき、どういった言い方をすれば児童達はこちらの指示に従ってくれるか、どういったアドバイスをすれば分かってくれるかといったことばかりに目を向けていたことに気づきました。

そのため、児童達の話の話を聞くと言うことを疎かにしていたこともあり、話を聞く時も目を合わせずに書類やパソコンのモニターを見ながら聞いたり、随分と失礼な態度を取ってしまっておりました。

今後はこれまでのことを反省しつつ、研修で学習したことを意識し、真摯な態度で児童達の話に耳を傾けられるよう、頑張っていきたいと思えます。

次に、今回の研修を通じて得られた成果として、自分自身及び秋田県に反映できると考えるものが二つあります。

一つ目は膨大な情報の中から必要なものを取捨選択し、それを端的にまとめるスキルです。

これは研修において、民法及び行政法の個人レポートや、持続可能な地域社会への政策戦略作成の際、インターネット上にある膨大な情報の中から必要な情報を抜き出しまとめるという作業を何度も繰り返し行うことを通じて培うことができました。

我々自治体職員にとって、自治体として政策判断を行うに当たって必要な情報を収集、集めた結果を整理し、上層部に判断してもらうこと根幹業務でございます。

そのため、今回の研修を通じて得られた、必要な情報を効率的に収集、精査しまとめ上げるといったスキルは業務遂行に当たって大いに生かすことができるものと感じております。

二つ目が、物事に優先順位を付け、計画的に物事を進めるスキルです。

インバスケットの講座にて、物事の優先順位をつける際の判断基準や問題解決のための手法について、様々な状況を想定したロールプレイングなどを通じて実践的に学びました。

加えて、研修期間中はレポート作成やグループワーク研究など、複数の課題を同時並行で進めないといけませんし、夜は極力、他の受講生との懇親に充てたかったので、残りの限られた時間をフル活用するため、何があっても今日中に仕上げないといけないもの、明日以降に回しても差し支えないものなど優先順位付けする習慣が自然と身につけていま

した。

今はかつての行革の影響で、どこの自治体も人手不足で、少ない人数で多くの行政課題に立ち向かっていけないといけないところばかりだと思います。

私が所属する秋田県も例外ではありません。

そうした状況下にあるため、今回の研修を通して身につけたこのスキルを、自分の職場、ひいては組織全体に浸透させて行きたいと考えております。

一ヶ月半という短い期間ではありましたが、今回述べた他にも様々な知識や経験、そして人的ネットワークを得ることができました。

公務員としてより一段、レベルアップすることができたと確信しております。

最後になりますが、今回の受講の機会を与えてくださった関係者の皆様、快く研修に送り出してくださった職場の皆様、研修期間中大変お世話になった東北自治研修所職員の皆様方すべてに対し、この場を借りてお礼を申し上げます。



第 216 回中堅職員研修を受講して

五十嵐未佳

山形県警察本部警務部警務課 係長

1、はじめに

私は、採用されて今年で 16 年目を迎えました。組織は数年前に大量退職期を迎え、個々の能力の底上げが課題となっています。この春の異動で初めて部下ができ、中堅職員として自分に求められることの中でも、「部下の人材育成」が非常に重要であると実感しております。しかし、年齢も性格も様々な部下に対してどのように指導すればよいか悩んでいたところ、中堅職員研修の声をかけていただきました。研修内容が「法律」、「政策戦略」、「能力開発」と大変幅広く、携わったことの無い分野もあり最初は不安を感じました。ですが、自分自身が悩んでいるコミュニケーションやマネジメントの研修があること、これほど多岐にわたる内容を、職場から離れて集中して学べるのはまたとない機会だと思い受講を決めました。

2、研修で学んだこと

中堅職員研修は「法律」、「政策戦略」、「能力開発」の 3 本柱で構成されていますが、受講前後で自分自身の変化を一番感じたのは、やはり「能力開発」分野の講義です。特に本研修を通して「相手に伝わる話し方」「話し合いで時間内に結論を出す」ことについて、意識が変わったと感じています。

最初に受講したコミュニケーションの講義で、大きな気付きとなったのが「話したいことを話

す」ではなく「伝わるように話す」ということです。これは話の構成が大事ですが、即題でのスピーチ、与えられる時間に合わせて話す内容を構成し直す、といった即座に対応する力が不足していると実感しました。しかし、本研修はどの講義もグループでの話し合いがとても多く、繰り返し実践する場が与えられたことで、少しずつコツを掴めたように思います。「伝える力」は合意形成スキルとしても非常に重要で、会議など特別な場に限らず、上司への報告、部下への指導、上司と部下の通訳的立場の中堅職員としては欠かせないスキルであることから、研修を終えた現在も意識して取り組んでいます。

また、演習やグループ研究で研修生と意見を交わす場が多くあり、自分とは違う視点の意見、実体験に基づく考えなどを聞くことができ、自分だけで取り組むよりも圧倒的に発見や学びが多く、講義の理解が深まるとともに、多角的視点で物事を考えるようになりました。反面、様々な考えが出る中で、全員が納得できる結論に辿り着くことの難しさを感じました。「話し合いで時間内に結論を出す」ために役割分担、時間配分、何を目的として話し合いをするのか認識を共有することが重要であったと思います。これは職場でも同様で、ただ話し合うのではなく、自由に意見を出し合う雰囲気作り、方向性や結論を出すための舵取りを行い有益な時間にしていくことは部下の指導・育成にも繋がって

いくスキルです。

この2つのスキルは本研修で特に学びたかったことであり、論理的に理解し、実践により癖付けをしていけたことでコミュニケーション能力の自信となりました。

「能力開発」分野では他にもマネジメント総論の講義が強く印象に残っています。自分自身の考えや行動を見返し、リーダーシップスタイルを分析したのはとても興味深い演習でした。さらに、「人」ではなく、その人の「行動」を見て、業務毎に指導方法を変える必要性に気付くことができ、部下にどのようなスタイルで指導するのが良いか考えやすくなりました。

「法律」分野では、民法、行政法いずれも初めて学びましたが、講師の先生が身近な事例や判例を用いて解説してくださり非常に理解しやすかったです。学んだことを応用したゼミナールでは、同じ課題でもグループのメンバーと意見や捉え方が分かれたり、用いる条文が異なったりと、議論が大変盛り上がりました。また、先生から「この視点で考えるとどうか」など、判例の結論とは異なる議題を提案していただき、新たな発想での討論や解説を聞くことができ、より理解が深まったと感じました。

法律分野の講義を通して、筋道を立てて整理し、確定事実などの情報に基づき結論を導き出す論理的思考の練習をさせていただきました。業務で直接的に民法や行政法を用いることは少ないですが、根拠法令等に基づき適正に業務を行う上で、法律の解釈、運用能力は不可欠ですので、論理的思考を身につけられるよう日々意識しています。

「政策戦略」分野は、特に携わったことの無い分野でしたが、本研修の中で最も時間数の多い「持続可能な地域社会への政策戦略」では、

いかに予算を使って事業をするかが重要であること、他自治体での大胆な取り組み、補助金等の制度の使い方について、大変勉強になりました。他自治体の突飛な取り組みには驚きましたが、大きな変化を得たいならば、胸が躍るような大胆な取り組みで興味を引くことの大切さを感じました。取り組みを実現するために投資できる資源、使える予算や補助金は何か、多角的な視点で検討し、情報収集する力を養っていきたいです。グループ研究では、あるべき理想の姿に対して正しく課題設定し、解決のために何をすべきか、どういう効果を得るための取り組みなのか時間をかけて何度も話し合いました。修正を重ね、苦しい時間もありましたが、先生から前に進もうとする気持ちが伝わる内容だったと講評をいただき、大変でしたが楽しい課題研究の時間を過ごせたと感じています。

今回研修で学んだことは、論理的思考を持ち、法的解釈能力により適正に業務執行すること、正しい課題設定を行い多角的な視点で解決策を考え、それを実現するために投資できる資源を理解することです。今後時間はかかるかもしれませんが、身につけるために自己研鑽を積み、コミュニケーションやマネジメントで教わった手法を用いて部下の育成指導にあたることで、個々の能力を高め、持続可能な社会を目指す組織に貢献していけるように努めていきたいです。

最後に、1ヶ月半に渡る長期間の研修であるにも関わらず快く送り出してくださった職場の皆様、厳しくも温かくご教授くださった講師の皆様、苦楽を共にした研修生の皆様、さらには、我々研修生がやりたいこと、困っていることなどに親身に対応してくださった東北自治研修所の皆様に心から感謝申し上げます。本当にありがとうございました。



第 217 回中堅職員研修を受講して

松井 覚幹

秋田県横手市市民福祉部まるごと福祉課 副主査

1. はじめに

採用されて1年目の3月11日、東日本大震災が発生しました。学生時代ともに公務員を目指した仲間が東北のそれぞれの自治体に採用され、未曾有の災害に直面し、犠牲となった人もいました。あれから15年経ちますが、あの時無力だった自分は今、何ができているだろうか、このままでいいのだろうかと考えることがあります。どの業務もある程度はこなせるようになってきましたが、大局に身を任せ、流れに逆らわず、こなすだけでよいのか戸惑うこともあります。今後のキャリアを考えたり、初心を思い返したりする中で、そんなことを考える暇があったらもっと住民のために働ける力を鍛えたいと思ったのが研修受講の理由の1つです。

2. 研修の成果

二度とない44日間を無駄にしないため、この研修でしか得られない成果、価値は何か、私なりに考えながら過ごしました。1つは、今回で217回を数える実績に裏打ちされた質の高い講義を、法務・政策立案・マネジメントの3本柱で体系的に学ぶことで、より理解が深まる高い学習効果が得られたことでした。演習では、自分の考えを整理し、発表して相手に伝えることを繰り返すことで、新しい学びをすぐに体に馴染ませることができま

した。

もう1つが、中堅職員としての経験や目的意識を持って参加したからこそ得られた気づきです。優秀な職員が集まり、私のウィークポイントが露呈する中、いつも誰かに助けられ、支えられて仕事をしてきたことを思い出し、チームで取り組むことの強み、役割を理解することの重要性を再認識しました。また、業務の処理能力やマネジメント力だけでなく、豊かな感受性や相手を尊重する人間力がチームを動かし、結果を左右する重要なものであることをグループ演習で気づかされました。ここには書ききれませんが、どの講義でも、研修生自身が気づきを得られるようご指導いただき、私自身実りあるものとなりました。

そして、何にも代えがたいのが研修で得られた皆さんとの絆です。北は青森県八戸市、南は福島県小野町と、研修に参加したことで出会えた皆さんと44日間の修行を乗り越え、同じ釜の飯を食べて過ごした寮生活により絆を深めることができました。また、自治体職員としてだけでなく、人としての視野も豊かに広げることができました。この繋がりは、これから困難に直面した際、背中を押してくれるような、寄り添ってくれるような支えになると思います。

3. 意識の変化とこれからについて

私に変化したと感じることは「業務や組織のことがより鮮明に見えるようになった」ことと「具体的に幅広くアクションを考えられるようになった」ことです。法律や政策戦略を学ぶ講義で得られた知識や知見により、地域や組織で抱えている問題の本質にピントを合わせる感覚が研ぎ澄まされました。さらに、マネジメント・コミュニケーション・危機管理のスキルを身に着けることで具体的で最適解な手法を実践する力が磨かれ、今まで踏み出せなかった一歩が踏み出せる気がします。また、「個人」から「チーム」単位で何ができるか考えられるようになり、アクションの幅が広がりました。これからは「私が」できるかどうかだけでなく、「私たちが」できるか、「私たちなら」どうするかを掛け合わせて考えられるよう、一人ひとりの声に耳を傾け、チームで業務に取り組む意識を大切に

たいです。研修で得られたこのような成果は、住民が幸せに暮らせるまちづくりのために、発揮すべき時に十分に発揮できるよう、知識やスキルを日々アップデートしていきたいと思えます。

4. 終わりに

東北各地で活躍する職員を輩出している東北六県中堅職員研修で学び、仲間とともに過ごした時間を誇りに思います。毎日好きなだけ勉強をして、思う存分親睦を深めて、またとない貴重な経験をさせていただきました。そして、長期にわたる研修に送り出してくれた職場の皆様、家族、研修を企画して支えていただいた研修所の皆様に感謝申し上げます。今後も、この有意義な研修を引き続き開催いただき、ふるさとの未来を担う自治体職員が積極的に受講されることを願っております。



第 217 回中堅職員研修を受講して

渡部 成巳

山形県米沢市企画調整部地域振興課 主任

(1) はじめに

平成 24 年に米沢市役所に採用され、今年で 14 年目となりました。

現在の所属課で 4 つ目となるのですが、異動の度に新しいことを覚える必要があり、良い意味で新鮮な気持ちで仕事を行えているものの、一方で自分はこの課の中で在職年数は短い方だと、常に若手のような業務を教えてもらう側の気持ちになってしまい、自分がいつの間にか中堅職員と呼ばれる立場になっていたことに気づかず、日々の業務を行っていました。

この研修を受講しないかとお話をいただき、改めて自分の置かれている立場と認識の甘さを痛感し、この機会に中堅職員としての能力と自覚を身に着け、職員としてステップアップしようと意気込んで研修に臨みました。

長期間の研修となるため職場と家族からは反対されると考え、半ば強引にでも参加しようと考えておりましたが、幸いにして快く送り出していただけたので、同僚の皆さんと家族には感謝しかありません。

(2) 18 人の仲間たち

東北 6 県から同年代の職員が参加するということで、これまで関わることのなかった自治体の方とも交流が生まれることは、とても貴重で一生の財産となりました。とは言え、

人見知りで内向的な私は、研修最終日までには皆と仲良くなれるのか不安でしたが、研修初日から皆さんと交流を深めることができ、最終日には離れてしまうことが悲しくなるくらい仲良くなりました。同僚以上で家族未満、この歳になってそんな関係性の人が一度に 17 人も増えるなんて、改めてこの研修に参加できたことを嬉しく思います。

(3) 研修で学んだこと

長期間の研修でしたので、とてもたくさんのことを学びました。その中でも中堅職員として特に意識すべきこととして次の 3 つのことを学びました。

① 事実の確認 (客観的な視点を持つ)

持続可能な政策戦略で講師の先生が繰り返しおっしゃっていた「ファクト」という言葉。市役所で働いていると、内外から様々な声が聞こえてきます。「ああすべきだ、こうすべきだ」と。しかし実際に市として抱えている課題は、目指すべき姿は、市役所が行うべきことは。それらは全て客観的な事実に基づくものでなければいくら解決策を示したところで最大の効果をもたらすことはできず、結果的に様々な無駄を産むだけです。

客観的な事実を (可能であれば定量的な形で) 収集、分析し、自らの感覚や思いだけで仕事を進めないこと。これが中堅職員として

意識すべきことの1つ目と考えました。

②情報収集（アンテナを高くする）

2つ目は広く情報を収集することです。

インターネットを通じて、数えきれない情報が簡単に入手できる現代において、働くうえで情報収集を行うことは当たり前のこととなっております。一方で情報が氾濫することで真に必要な情報にたどり着くことが困難であったり、自分にとって都合の良い情報のみを集めがちになってしまう危険性もあります。今回の研修においても、例えば条例立案演習で様々な自治体の条例を参考にしましたが、実務においては、近隣自治体のみを参考に調べるのではなく、様々な自治体の例を参考にする必要がありますと感じました。また、組織の危機管理では、報道される公務員の不祥事を自分のこととして考え、同じようなことが周りで起こっていないか考えることが危機管理に繋がると学びました。日ごろなんとなく見ている各種報道の中にも業務に役立つ情報はたくさんあるので、意識して情報を集めていく必要があると考えました。

③深く考える（裏の裏まで考える）

3つ目は深く考えることです。

政策立案演習では、課題の根本原因を考えること。条例立案演習では、参考自治体における条項設置の理由を考えること。いずれも表面だけをとらえてしまっただけでは、正しい政策

立案、条例立案は行えず、課題に対する誤った解決策を提示したり、設置意図が不明な条項の立案を行ってしまうこととなります。

これら3つのことについては、普段からなんとなく意識はしていたものの、改めてこの研修を通して重要であると認識し、これまでの私に足りていないものだと感じました。

（4）まとめ

この研修を通して、自らの課題が明確になり、今後業務を進めるうえで中堅職員としてすべきことが見えてきました。このような有意義な研修となったのも、一緒に研修を受けた仲間たちと切磋琢磨し積極的な研修への参加が行えたからであり、同じ研修に臨むチームとしての雰囲気や関係性がとても大切だと実感しました。

先ほどあげた3つのことを実践しつつ、職場においてはこの研修のような積極的で前向きに業務に取り組む雰囲気となるように、中堅職員としての立場を意識し努力していきたいと思います。

最後になりますが、この研修に送り出してくれた家族と職場の皆様、そして一緒に研修を受けた17人の仲間たちに心から感謝を申し上げます。本当にありがとうございました。



第 217 回中堅職員研修を受講して

横須賀 巧

福島県企画調整部避難地域復興局避難者支援課 副主査

① 研修受講前の仕事に対する意識

私は、行政事務職として平成30年に入庁し、これまで、保健福祉部 ろうあ児施設の児童指導員や、土木部 建設事務用地課など、主に出先機関で対人業務が主となる業務を担当してきました。現在は避難地域復興局避難者支援課で、東日本大震災及び原子力災害を契機に福島県外に避難を継続する方への支援として、避難者の方への戸別訪問や、福島県外への避難者を対象とした交流会の企画、県外避難者支援団体への補助事業等を担当しています。

これまでの業務を通して自分の課題であると感じた点が、コミュニケーション能力と政策形成能力です。これまで対人業務を担当してきましたが、課内での説明やレクでは、書いた資料を読み上げるのみで、「分かってもらう」という視点が抜けており、結論の一方的な押し付けになることが多かったように感じます。そのため、自らの提案や意見を上司や同僚に理解してもらおう上でも、円滑な組織運営に必要な能力であると感じていました。

また、中堅職員としての意識が薄く、ローマネージャーとして自分が担当する業務をいかに効率的に処理するかが中心となり、恥ずかしながら、業務目標やその人・地域が抱える課題を深く意識することはなく、条例立案についても、自分とは縁遠い存在と考え

ていました。

今回の研修は、今までの仕事への向き合い方を振り返りつつ、中堅職員として、組織の一翼を担うために今後必要となる仕事への向き合い方や組織として、中堅職員に求められていることについて学ぶ良い機会であり、漫然と仕事に向き合ってきた、これまでの仕事への向き合い方を変えるきっかけにできればとの思いで参加しました。

② 研修内容

研修では、各講義においてグループワークの時間が多く設けられており、自分の意見を説明しつつ、グループとして意見をまとめて発表することが求められます。研修の導入部分に「人を動かすコミュニケーション能力」としてファシリテーターに必要なスキルについて学びました。中堅職員においては同僚の意見をまとめつつ、上司の意図をくみ取るなど、組織内のファシリテーターとしての機能が期待されます。また、スピーチ演習として自身の発表する姿を撮影し、批評する講義があり、あがり症の自分にとっては不安しかありませんでしたが、実際に自身の発言する姿を見ることで、話す際の自分の癖や仕草について認識するきっかけになりました。日々の業務においては、積極性、共感性、柔軟性を取り入れたコミュニケーションを取り入れる

ことでファシリテーターやプレゼン能力の向上に役立てたいです。

研修では、実効性のある行政運営を担う上で基礎となる民法や行政法の法務能力や、根拠に基づく政策立案能力、組織を的確に運営できるマネジメント能力の向上に係る講義を学びましたが、多くの講義に共通した点は「問題の根本をいかに見つけるか」という点です。

政策形成趣味レーション I 「持続可能な地域社会への政策戦略」では、グループワークで公共施設、公共サービスの官民連携推進として秋田県横手市の横手公園を取り上げ、park-PFI に関する政策提言を演習しましたが、その過程において、横手公園の問題分析が不明確なまま、結論ありきで政策代替案を作成した結果、講師の先生からの中間指導において「行政の行ってはいけない方向に進んでいる。」との指摘を受けたときは、自分の中でハッとさせられました。今までの業務においては、過年度の事業をなぞることで、事業をそつなくこなすことがメインとなり、「そもそも何のために事業を実施するのか」の根本が抜けていました。改めて、自分の担当する業務の問題とは何か、県民が必要としていることは何か。今の事業はその問題や必要性に対応できているのかを考えるきっかけとなりました。

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

昨今の地方行政においては人口減少に起因する職員数の減少が進む中で、頻発する自然災害への対応や感染症への対応等、住民ニーズの多様化と変化への対応力が求められてお

り、その中で業務の効率化が求められています。持続可能な行政運営を行うためにも、今ある事業の見直しは必要であり、スクラップアンドビルドを進め、必要な箇所に資源を集中させるために、今ある業務の見直しを行うことは、すべての部署において必要となる能力です。改めて、組織目標や、自分の担当業務の課題と成果を意識することの重要性を認識しました。また、既存の制度に満足することなく、積極性や共感性、柔軟性を意識した日々の業務を心掛けたいです。

④ 結びに

研修を振り返ると、長いようであっという間の研修でした。東北六県の志を同じくする研修生達と親睦を深められたのは、自分にとってもかけがえのない宝物です。また、様々な演習を通して、少しですが自分に自信を持つことが出来ました。

今回の研修のお話をいただいた当初は、当課の業務が集中する秋から冬にかけての長期研修であり、お断りすることを考えておりましたが、上司から「仕事は組織でするものだから、心配しなくてよい。」と背中を押していただき、研修に参加する決意ができました。改めて多くの人に支えられて今の自分があると感じています。今回、研修のお話をいただいた関係課の皆様、快く研修に送りだしていただいた職場の皆様、研修でお世話になった講師の先生方、長期研修をサポートしていただきました東北自治研修所の皆様、今回の研修を共に過ごした研修生の皆様に改めて感謝申し上げます。本当にありがとうございました。



第3回自治体職員のための予防・訴訟法務研修を受講して

菅原美智子

宮城県出納局契約課 契約管理専門監

1 はじめに

職員生活 30 年以上が経ち、これまで数々の職員研修を受講する機会にめぐまれました。

研修を受講するたびに新たな学びや気づきがありますが、日々の業務に追われていると、研修内容に惹かれつつも受講の機会を逸してしまうことがあります。また、近年は同じ職場の若手職員に研修受講を勧めることはあっても、自分自身が研修を選択して学ぶ機会は少なくなっていました。

今年度の異動で着任した契約課は、入札及び契約制度を所管し、各所属から入札制度の執行や契約内容に関するさまざまな問い合わせがあります。契約に至るまでのプロセス、受注者を決定した後に締結する契約書等は、民法に基づく「契約自由の原則」により、契約内容は契約当事者が自由に決めることができるとされています。しかし、あまり深く考えずに契約手続を進めてしまうと、契約締結後に思わぬことから契約内容をめぐって問題が発生することがあります。

このような事例は実際それほどあるわけではありませんが、予防・訴訟法務を学ぶことによって問題発生の回避と早期対応の手立てに役立てられるのではないかと期待と、緑豊かな東北自治総合研修センターを再訪したいという希望を兼ねて研修を受講することにしました。開催時期が 8 月下旬で、業務上、

比較的受講しやすい時期であったことも研修選択のポイントになりました。

2 2 日間の講義

本研修は 1 日目の午後に開講され、初日は横浜国立大学教授である板垣先生から自治体争訟についての講義を受けました。

自治体争訟という名称を聞くと難しそうですが、行政不服審査法の改正内容や取消訴訟の類型、国家賠償等について、受講生が理解しやすいように図解を入れたパワーポイントで説明がありました。ここで学んだ内容が、翌日に行われる事例検討のベースになっています。この講義で、あいまいだった訴訟類型（抗告訴訟、当事者訴訟、民衆訴訟、期間訴訟）の違いについて知識を整理することができました。

講義はスクール形式でしたが、ときどき板垣先生が受講生に質問を投げかけるので、程よい緊張感がありました。

2 日目は、午前が予防法務、午後から訴訟法務でした。

予防法務を担当した鐺木先生は弁護士であり、自治体における行政の法務担当として活躍しています。予防法務という確立した分野はとくにないといということでしたが、鐺木先生が自治体職員から相談された数々の事例を取り上げて、自治体職員として問題を考え

るうえで意識すべき視点について説明がありました。この講義では、職務において法的リスクを低減するためにルールを明確にすること、意思疎通を図るための明確なステップ等、職員として意識すべきことを学ぶことができました。

2日目午後に訴訟法務を担当した笹村先生は、弁護士として行政の訴訟代理人を受任しており、実例を参考に講師が作成した演習問題に基づいて、グループで事例検討を行いました。

演習問題の事例は住民から訴訟を提起されたケースへの対応です。訴訟といっても、どの訴訟類型を用いるか、どのように争点を整理していくかによって結論は変わってきます。事例を検討した後はグループごとに検討した内容を発表しますが、短時間にも関わらず、各グループとも2日間で習得した基礎知識をもとに解決の糸口を見つけて様々な視点で発表していました。

講師からは、各グループの発表に対して肯定的なフィードバックがあったほか、問題解決の方策に「これが正解」というものがあるわけではなく、プロセスや考え方は様々である、という話がありました。トラブル対応にある程度の道筋はあると思いますが、解決の方向性は多様であり、その中で最善の方法を考えていくことが重要であると気づきました。

3 受講生間の交流

研修名称が「予防・訴訟法務研修」であり、受講に当たって法律的な素養や経験を求めら

れるのではないかと、思われがちですが、そんなことはありません。

受講生は事務職に限らず、技術職の方も複数人受講していました。訴訟法務に関する基本的な知識を身に着けることでトラブルの未然防止に役立てたいという方、また従前の業務で不服申立て等を経験し、そのときに本研修を受講したかったという方もいました。

1日目の研修終了後に行われた懇親会には受講生の半分以上が参加し、昼間の緊張から解放されて、普段は交流することがない東北各県の受講生と楽しい時間を過ごすことができました。

この2日間、夜の人事交流そしてグループでの演習問題検討で、他の自治体職員と意見交換できる機会が得られたのは大きな収穫だったと思います。

4 最後に

私たち公務員には、公平公正な法令の運用、解釈が求められています。この研修は、法律を学んだ経験の有無にかかわらず、法的な基本的知識を身に着けたいと考えている許認可や届出受理等を担当している方にはお勧めの研修です。とくに、予防法務の講義にあった法的三段論法は、法的な問題解決における思考回路の整理や、自治体職員がリーガルマインドを意識する上で有用であると思いました。

最後に、法学者及び実務家の講師の方々から大変有益な御講義いただきましたこと、そして本研修を企画立案していただいた東北自治研修所の皆様に心より感謝申し上げます。



第67回行政課題研修〔風水害を想定した災害対応研修〕を受講して

鈴木 雄太

岩手県西和賀町総務課 主任

〇はじめに

私は町職員として採用され、今年度で10年目の節目を迎えました。入庁後は、町民課を1年、税務課で4年、企画課を2年経験し、総務課3年目となります。現在は主として消防業務を、副として防災業務を担当しています。

防災という分野は、「知っているつもりでも、いざというときの判断が難しい」仕事だと感じています。そうした中、業務を担当して3年目となる今年度を、自分の中で「発展の年」と位置づけ、積極的に研修へ参加しようと考えました。

〇受講のきっかけ

ある日、東北自治研修所からの研修案内が回覧で届きました。正直なところ、これまで当町から参加した前例はなく、「本当に自分が参加してよいのだろうか」「少しハードルが高いのではないか」と感じました。

しかし、研修内容を見ると、東北各地で同じように防災・災害対応に携わる職員が集まる研修であること、近年、災害は件数・被害ともに増加し続けており、その現状を踏まえると、「副担当業務ではあるが、一人の町職員として身につけておくべき内容ではないか」と考えるようになりました。そこで、研修担当や課長に相談し背中を押していただき、参

加を決意しました。

〇研修を受講して

研修所に到着してまず驚いたのは、建物の大きさと駐車場に並ぶ車の多さでした。「これほど多くの自治体職員が集まっているのか」と実感すると同時に、自然と緊張感も高まりました。

教室に入り指定席に着くと、番号付きの付箋が貼られた分厚いレジュメが机の上に置かれていました。厚さは約1.5センチ。表紙をめくると、講師の先生方の所属や職名がずらりと並び、「これはなかなか本格的な研修に来てしまったかもしれない」と、少し不安な気持ちになりました。

研修は、佐藤翔輔先生による「研修プロローグ」から始まりました。災害とは何か、なぜ被害に差が生じるのか、防災意識の高い地域では被害が抑えられることなど、基本的な考え方を実例を交えながら学びました。

続く研修では、風水害等に対応する基本的な防災制度や、平常時の備えについて学びました。受援計画やBCPの重要性はもちろんのこと、災害時に誰がどの役割を担うのか、電話対応を防災経験者のOBに任せるといった発想など、「なるほど、そう考えればよいのか」と感じる場面が多くありました。また、庁舎罹災時を想定したバックアップ電源の把握な

ど、明日からでも確認できる内容が多かった点も印象的でした。

近年の風水害と気象条件については、河川工学の視点から洪水氾濫解析の説明がありました。日本の河川は短く急であること、流域の形状によって水の流れ方が大きく異なることなどを学び、「自分の住む町の川を、実はよく理解していなかったのではないか」と反省しました。

また、災害時における自治体間・国・民間との連携については、BCP で止めてはいけない業務の明確化、リエゾンや災害マネジメント総括支援員（GADM）との平時からの関係づくりの重要性を学びました。

被災自治体の経験談では、マスコミ対応を工夫することで問い合わせを減らした事例や、罹災証明を早期に開始した話など、教科書では学べない「現場のリアル」を聞くことができました。

災害廃棄物対応については、初動対応が何より重要であり、ストックヤードや処理計画を事前に定めておくことが、被災後の混乱を大きく左右するという点が強く印象に残りました。「事前に決めておくことの大切さ」を、これほど具体的にイメージできた研修は初めてだったかもしれません。

これまで西日本で多かったイメージの大雨が、ここ数年は東北地方でも発生しており、身近な災害になりつつあります。決して他人事とは言えない災害が、我々の住む町で起こった際、本研修での学びを生かし、早め早

めの対応ができるような想定をしておきたいと感じました。

〇おわりに

これまで西日本を中心に多く発生してきた大雨災害は、近年では東北地方においても毎年のように発生しており、もはや特別な災害ではなく、いつ、我々の住む町で起きても不思議ではない状況にあります。

想定外という言葉で片付けられない時代となった今、災害を「起こり得るもの」として捉え、被害を最小限に抑えるための初動対応や判断を、平常時から具体的に想定しておくことが、行政に求められている責務であると強く感じました。

本研修の参加者は、定員 30 名に対し 11 名と決して多くはありませんでしたが、その分、東北各地から防災に強い思いを持った職員が集まり、非常に密度の濃い時間を過ごすことができました。防災はゴールのない仕事です。だからこそ、研修や仲間との交流が、そのモチベーションを保ち続ける大きな力になるのだと思います。

本研修は、講師の先生方から多くを学べるだけでなく、東北各地に新たな仲間をつくることのできる貴重な機会です。少しでも興味のある方には、ぜひ参加してほしい研修です。

最後に、研修参加にあたり協力してくれた課の仲間、研修先の皆様、講師の先生方、そして快く送り出してくれた家族に、心から感謝申し上げます。



第68回行政課題研修〔人口減少下の地域経営研修〕を受講して

芳賀 美幸

山形県みらい企画創造部いきいき山形未来企画室 企画調整主査

1 はじめに

今回参加した行政課題研修「人口減少下の地域経営」では、3日間という限られた時間の中で、人口学的な基礎知識から社会経済学視点による分析、国内外の実例、さらに施策立案につながる実践的なアプローチまで幅広く学ぶことができた。人口減少が加速度的に進む中、自治体が持続可能性をどのように確保していくのかという課題は、あらゆる分野に共通する重要テーマである。本研修では、その前提となる考え方や分析の視点を体系的に習得することができ、大変有意義な機会となった。

2 研修での学び

特に印象的だったのは、現状分析の講義において、国立社会保障・人口問題研究所（社人研）の人口推計の計算方法を Excel で実際に再現し、将来人口の変化を自分の手で試算したことである。社人研が採用する「コーホート要因法」は、出生・死亡・社会移動などの人口動態を年齢階級ごとに積み上げていく手法であるが、これを講義だけでなく実際に前提条件を変えながら試算を行ったことで、出生率等の仮定のわずかな変化が将来の人口構造にどのような影響を及ぼすかを実感をもって理解することができた。推計値の考え方をすることで、政策検討における判断の裏

付けとしてより適切に活用できるようになったと感じている。

また、グループワークで行った「モデル自治体シミュレーション」では、社会福祉事業の単価を調整した際に、30年後・60年後・90年後の人口や効用がどのように変化するかを検証しながら将来像を描くという、実践的な課題に取り組んだ。他の自治体や金融機関からの受講仲間と協働しながら議論を行う中で、政策は一つの施策で完結するものではなく、財政や人口構造、社会保障制度など複数の要素と密接に結びついていることを実感した。さらに、施策の効果は単年度ではなく世代をまたいで現れることから、長期的視点に立った政策形成の必要性についても理解を深めることができた。こうした議論を通じて、施策を検討する際には「短期的な成果」だけではなく、「将来世代への影響」まで丁寧に考慮する姿勢の重要性を強く感じた。

さらに、講師の吉田先生が研修全体を通して繰り返し伝えてくださった「施策立案においては、根拠となる数字を用いて行政の説明責任を果たすことが欠かせない」というメッセージは非常に印象に残った。人口減少は長期的な課題であり、効果がすぐに現れない施策も多いが、だからこそ定量的根拠を示しながら丁寧に説明する姿勢が重要になる。数字に基づく説明は、住民との合意形成や政策の

優先順位付けにも大きく関わるため、今後の行政運営においても大切にすべき視点であると改めて感じた。あわせて、行政内部においても、共通の根拠を示したうえで議論を進めることが重要であると再認識することができた。

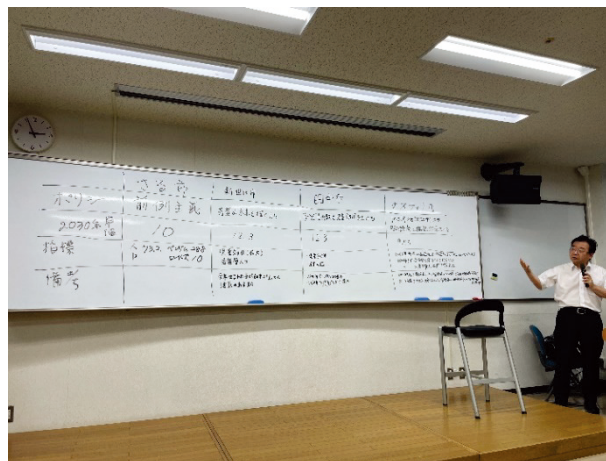
加えて、東北各地から参加した受講仲間とのグループワークは、大きな刺激となった。地域ごとに異なる課題や経験を共有し合う中で、多様な視点に触れることができ、普段の業務では得られない気づきが多くあった。様々な意見を尊重しながら議論を深め、より良い方向性を探っていくプロセスは、組織の中で仕事を進めるうえでも欠かせないものであり、学びとして非常に大きかった。また、受講仲間の皆さんの前向きな姿勢や積極的な関わりにも多くの刺激をいただき、私自身の業務への意欲向上にもつながった。

3 結び

今回の研修で得られた成果は、第一に、説明責任とエビデンスに基づく政策立案（EBPM）の重要性をいっそう強く自覚できたことである。第二に、学んだ分析手法や考え方を自分の担当業務へ具体的に結びつける意識が高

まったことである。第三に、受講仲間との議論を通じて、多様な視点を踏まえて政策を検討する姿勢が身についたことである。これらを踏まえ、今後は、視野を広く保ち、根拠を明確に示しながら、短期・中長期の両面から施策を検討していきたい。また、業務プロセスの見直しや説明資料の改善にも継続的に取り組み、より説得力のある政策形成につなげていけるよう努めたい。

最後に、事例を交えながら丁寧にご指導いただいた吉田先生、共に学びを深めあった受講仲間の皆様、研修を企画・運営いただいた事務局の皆様、そして受講の機会を与えていただいた所属の皆様に、心より感謝申し上げます。



食べる、つながる、とみや愛。

第13回主任級職員研修
地域経済活性化 A 班

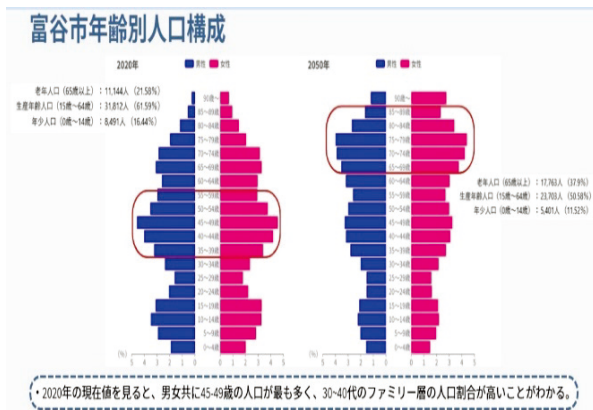
岩手県 米田 大和町 野地 秋田県 岩崎
田村市 橋本 宮城県 吉田 石川町 高木



1 はじめに

第13回東北六県主任級研修・地域経済活性化演習Aグループでは、宮城県富谷市を対象として地域経済活性化のための施策を検討した。富谷市は宮城県の中央部、仙台市の北側に位置しており、仙台市へのアクセスが良い立地条件と相まって、ベッドタウンとして発展しており、人口は令和5年度まで増加傾向にある。富谷宿観光交流ステーション「とみやど」を拠点に歴史文化の発信、観光の交流を推進している。

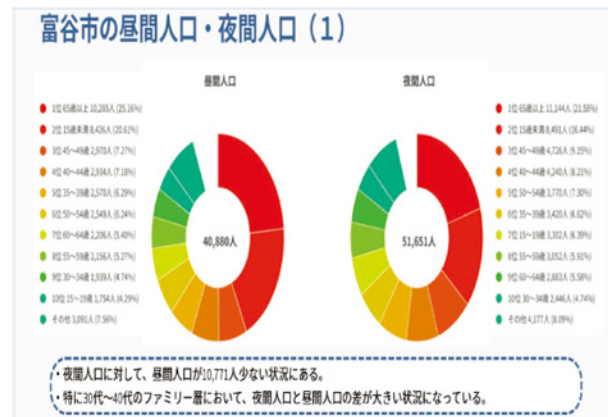
富谷市の人口に目を向けると、国（内閣府・経済産業省）が提供している地域経済分析システム（以降、「RESAS」とする。）で、富谷市の年齢別人口構成をみると、2020年時点で男女ともに30～40代のファミリー層の人口割合が高いことが分かる。



〈図1：富谷市年齢別人口構成〉

また、昼間人口と夜間人口の年齢階級別構成割合に偏りがあり、RESASで昼間人口・夜間

人口の地域別構成割合を見ると、富谷市の昼間人口は夜間人口に対して1万人強少ないことが分かる。このことから、昼間に市外に働きに出て、夜に市内に帰ってくる住民が多いことが推測される。特に30代～40代のファミリー層の差が大きくなっている。



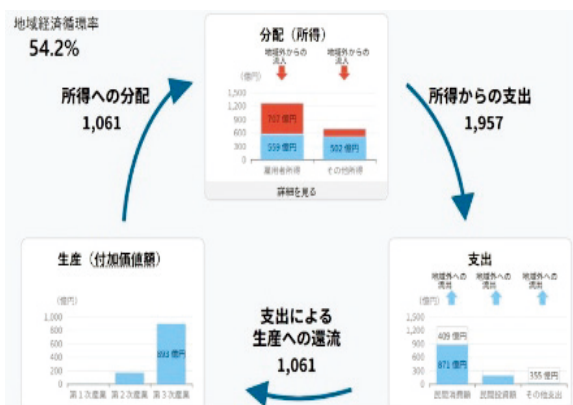
〈図2：富谷市の昼間人口・夜間人口〉

富谷市では市の総合計画の基本構想にて「住みたくなるまち日本一」を掲げており、前述のとおり人口は年々増加傾向にあるものの、地域経済循環率は近隣の市町村と比較するとかなり低いことが判明した。域内消費があまりできていないことから、「住むだけのまち」になっている現状があるため、域内での地産地消を推進し、消費機会の創出をすることで「住み・働き・消費するまち」になり、真の意味での「住み続けたいまち」になると考え、地域経済循環率及び域内民間消費額の向上を目標に掲げ、政策の検討に取り組んだもの。

2 地域経済の現状と課題

(1) 地域内経済循環の現状

富谷市の地域経済循環の現状として、RE S A Sを用いて分析を行ったところ、地域経済循環率は2018年時点で54.2%であり、比較対象として仙台市では同時期で108%だったため、富谷市の循環率がかなり低いことが分かる。



〈図3：富谷市の地域経済循環率〉

富谷市が公表している地域経済循環分析の資料を見ると、所得循環の構造として、地域住民消費（富谷市民が市内外で行った消費）が1,024億円に対し、地域内消費（富谷市内での消費）が728億円で、その差297億円となっている。このことから日常の買い物による民間消費が富谷市外に流出していることが分かる。

(2) 経済・産業の現状について

富谷市の主要産業は卸売業・小売業・製造業が挙げられるが、1次産業の農業も横ばいで推移しており、富谷市統計書から、令和2年度は約5.7億円で、令和5年度も約5億円と宮城県全体の農業産出額（1,924億円）の中では大きな割合ではないものの、富谷市の基盤産業の一つである。

富谷市では1983年から水田の転作としてブルーベリーを栽培しており、「農薬不使用・化学肥料節減栽培農産物」として宮城県から

認証されている。富谷市の特産物として観光事業に活用し、平成22年から「とみやブルーベリースイーツフェア」が始まり、毎年6月～7月の一部期間にて地元のスイーツショップと連携し、実施している。フェアの売り上げは、平成22年当初は106万円だったものが、令和5年度には約300万円と年々伸びている。ブルーベリーに付加価値としてスイーツを結び付けて、毎年フェアを開催することで、富谷市に人が集まる人気の観光事業の1つとなっている。

また、「とみやスイーツ基金事業」という取り組みが平成29年からスタートしており、ふるさと納税による寄付金が基金に積み立てられ、子供たちのスイーツ教室やブルーベリー摘み取り体験の講師代や消耗品代に活用されている。このように「スイーツのまちとみや」としてスイーツを核としたまちづくりを行っている。

(3) 課題のまとめ

所得の多くが市外に流出し、地域経済の循環が阻害されているため、域内消費が増える施策が必要と考える。

人口が増加傾向にあり、購買の需要があるが、特産品であるブルーベリーの生産量が追い付いていないこと、ブルーベリーが旬の期間が限られていて、スイーツ以外での用途が限られることが課題として挙げられる。このため、少ない消費量で通年販売できる商品を開発することが必要だと分析した。

3 地域経済活性化のための施策

(1) 商品開発とブランド化

富谷市の現状をSWOT分析により分析した結果、人口が多く、近くに販路となる仙台市があること、特産品（ブルーベリー、はちみつ等）を有しており、商品開発（スイー

ツ等)に力を入れている強み(S)と、市内にスイーツステーションという販売拠点を設置予定であることやブルーベリーの消費機会が増加している(O)ことを掛け合わせ、クロスSWOT分析の中から、機会を捉え強みを活用(S×O)する政策を選択し、立案を行うこととした。

SWOT分析による政策立案

	機会(O)	脅威(T)
強み(S)	<p>S×O (機会を捉え強みを活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> 富谷市内においてスイーツステーション等を中心に特産品の消費場所を更に確保するとともに、特産品を活用した通年で消費できる加工品の商品開発を行う。 	<p>S×T (脅威を避けて強みを活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部からブルーベリー農家を呼び込み、生産量を増やし需要地である仙台市等への出荷量を増加させる。
弱み(W)	<p>W×O (弱みを克服し機会を活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> 交通アクセスを改善し、外部からの観光客を増加させ、地域外からの流入による民間消費額を増加させる。 	<p>W×T (脅威を避けて弱みを最小化)</p> <ul style="list-style-type: none"> 他ブルーベリー生産地とコラボしたイベント(スタンプラリー等)を企画し、外部からの観光客の流入を促進する。

〈図4：クロスSWOT分析による政策立案〉

具体的には「いつでも、どこでも、ブルーベリー ～富谷地域定番化プロジェクト～」と題して、日常的に買いたくなる親しみやすいブルーベリー加工品を開発し、市内のスーパーや、スイーツステーション等での通年販売を通じて、地域産品の定着とブランド化を目指すもの。また、現状の限定的なイベント販売を脱し、誰もが手に取りやすいブルーベリー加工品を開発・流通させることで、地域産品の常時消費を実現させることで、域内消費を促進させる。

(2) 先行事例の分析

商品開発とブランド化について、加工商品の成功事例を分析するため、福島県の「JAふくしま未来」に視察を行わせていただいた。同社では伊達地区の桃である「あかつき」を活用し、「桃の恵み」という缶ジュースを開発している。20年の月日をかけ人気商品となり、結果として加工用桃の価値が大幅上昇し、農

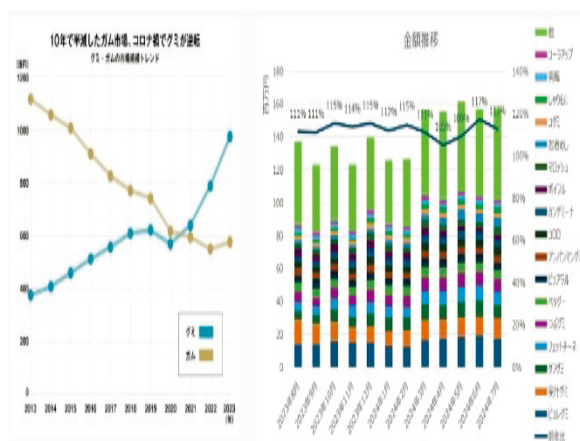
家の収益にも貢献している。

視察から販売におけるポイントをご教示いただき、①原料の確保、②加工手段の確保、③販路の確保、④認知度、⑤継続的な商品の提供の5点にあることが分かった。特に②と⑤が大事であることを強調されていた。

(3) 商品案

① とみやベリーグミ

先述したとおり少ない消費量で通年販売できる商品を検討したところ、1つの案としてグミの開発が挙げられた。株式会社インテージの調査結果において、ここ10年間のグミとガムの市場規模のデータを比べたところ、コロナ禍を契機としてグミ市場がガム市場を逆転しており、その後もグミの市場規模が拡大していることから、グミの需要が年々高まっていることが分かる。また、全国のPOSレジデータを調べたところ、前年比較して、順調にグミの売り上げが伸びていることから、グミが季節を問わず売り上げが安定していることが分かった。上記のマーケティング分析の結果、グミを開発案として決めた。



〈図5：グミとガムの市場規模推移とグミの全国POSレジデータの金額推移〉

具体的には、大手グミメーカーと連携し、「とみやベリーグミ」として商品化を進

めることによって、品質やブランド力を活かし、多くの方に手に取っていただける商品を目指す。購買ターゲットは富谷市の10代～40代の男女で、幅広い層にアピールできる商品として、域内消費を高めていく。

② 富谷市ブルーベリー美容パック

もう一つの商品案として、「富谷市ブルーベリー美容パック」が挙げられた。宮城県におけるパック、つまりフェイスペックなどの美容パック商品のレジ通過1,000人当たりの購入金額の推移をRESASで調べたところ、2023年6月頃から右肩上がりに上昇していることが分かる。全国で見ると購入者の92.8%が女性で、30代～40代が購入ボリューム層となっている。

上記マーケティング分析から富谷市の特産品であるブルーベリーを活用し、美容パック商品として展開することを提案する。ブルーベリーが少量であっても、美容パックの生産が可能で、季節問わず通年で販売ができる。また、使いきりで販売することで価格を抑えやすく、富谷市の30代～40代の女性層にアプローチできる。



〈図6：宮城県における美容パックのレジ通過1,000人あたり購入金額の推移〉

具体的には富谷市に拠点を持つ衛生商品製造会社などと連携し、「富谷市ブルー

ベリー美容パック」として商品開発を行うことを提案する。

4 政策の内容

(1) 直接的な経済効果の分析

これまで提案してきた政策の効果分析を行う。今回の政策目標は、域内の民間消費額を約1億円増加させること、及びそれに伴い、富谷市の地域経済循環率を0.1%向上させることであった。政策予算として、あくまで参考値だが、株式会社クラウドワークスの公開しているデータを参考にすると、新商品開発に必要な経費は、市場調査・企画・試作等を総括して全体で50万円～150万円であるとの試算がでていることから、そちらに人件費や広告費を加味した値として、1商品当たり500万円として仮定し、積算を行う。続けて、商品販売による直接的な経済効果について、今回の政策では富谷市民を対象とし、それぞれの購買層への販売を行うという方式をとることから、それぞれの商品の単価×商品案の際に設定した富谷市民の対象層の人口×1商品別の購入回数で積算を行う。グミであれば年間12回、美容パックであれば年間7.4回購入するものとして積算を行う。グミの単価を198円と仮定し、購入者数は富谷市の10代～40代の男女数25,415人を見込む。美容パックの単価を770円と仮定し、購入者数は富谷市の30代～40代の女性7,493人を見込む。計算式にあてはめてそれぞれの経済効果金額を計算すると、グミが約6,039万円、美容パックが約4,270万円となり、合計約1.03億円であることから、政策目標である域内民間消費額をおおむね達成できると推測される。

(2) 経済波及効果の分析

次にそれぞれの商品の経済波及効果を分

析してみた。経済波及効果の分析については、本来は産業連関分析を行うことで数値を求めるべきと考えるが、富谷市の産業連関表が公表されていないことから、今回は環境省が公表している「地域経済波及効果分析ツール（ver6.0）」を用いて分析を行った。ツールを用いて計算したところ、グミの売り上げによる直接効果が0.6億円、第1次間接効果が0.7億円、第2次間接効果が0.23億円であり、事業効果計が1.54億円となった。また美容パックの売り上げによる直接効果が0.43億円であり、間接効果は確認できなかった。総事業効果は1.97億円であり、域内の民間消費額及び民間投資額は約2億円増加すると見込むことができる。

（3） 地域経済循環率

本政策が富谷市の地域経済循環率にどのような影響を及ぼすのかを分析してみた。今回は富谷市の住民が富谷市で「とみやベリーグミ」及び「富谷市ブルーベリー美容パック」を購入することを前提とした分析であるため、地域全体の所得のうち地域内で支出される所得が増加するものとして算定を行う。算定式は、生産（付加価値額）＋本政策による生産の増加÷分配（所得）＝地域経済循環率とし、積算すると、既存の付加価値額1,061億円に今回の政策による生産の増加約2億を加え、全体の所得額（分配額）1,957億円を割ると、地域経済循環率54.3%と算定される。このことから本政策により地域経済循環率が0.1%向上すると推測される。

5 まとめ

研修で教わったロジックモデルによる総括を行う。

（1） 現状と課題

富谷市は人口が増加傾向にあり、宮城県内

市町村における人口1人当たり課税対象所得が第2位と、住民1人1人の収入が高い市である。一方で、高い収入があるにも関わらず、富谷市内の店舗等で消費を行わず、地域外へお金が流出してしまっている課題があった。解決の方向性として基盤産業である農業の特産品のブルーベリーを活用して、富谷市民が消費を行う地産地消の取り組みを推進することで地域経済循環率を高めていくことを目標に掲げた。

（2） インプット

政策として、通年販売ができる特産品の加工商品を開発し、スーパーマーケットや今後設置予定のスイーツステーションなどで販売することで地域産品としての定着と市民による地域内での常時消費を目指すこととした。具体的な開発商品として、年々市場規模が拡大しており、富谷市民の年齢ボリュームゾーンにアプローチしやすい、グミと美容パックの開発を提案する。事業予算は、推計した事業効果金額に見合うように1,000万円とした。

（3） アウトプット

この事業による効果として、域内民間消費額は約1億円増加が見込まれ、経済波及効果は約2億円が見込める。

（4） 中間アウトカム

富谷市民が富谷市内の店舗で富谷市産の商品を購入する地産地消をすることで地域経済循環率の向上が見込める。

（5） 最終アウトカム

富谷市内の地域経済循環により域内産業と域内経済の持続可能性が向上することで、「住むだけのまち」から「住み、働き、消費する、住み続けたいまち」にしていく



〈図7：ロジックモデルによる総括〉

6 最後に

地域経済の活性化において、基盤産業の重要性は非常に大きいことを強調したい。本稿の内容では、基盤産業は一見、基幹産業（卸売業や小売業等）と比較して経済規模が小さいように見えるかもしれないが、地産地消を促進することで地域内での消費が増え、地域資源の需要が高まる。このように、地元で生産されたものを地域内で消費することは基盤産業の活性化に直結する。地産地消の効果としては、地域内で循環することで、地域の中小企業が安定的に利

益を得やすくなり、地域内の経済循環が強化される。また、基盤産業の活性化は地域の特色やブランドを高めるため、観光業や小売業の発展にもつながりやすく、相乗効果を生むことができる。本稿の内容では、その相乗効果を目に見える数値で出せていないが、相乗効果による経済波及効果は多少なりともあると考えている。つまり、ブルーベリーなどの特産品を活用した基盤産業の振興は、地域経済全体の底支えとなり、地域社会の活性化につながる非常に重要な要素ということを伝えたい。



講師コメント

「地域経済活性化」の研修目的は、地域経済の活性化をテーマとして、EBPM（根拠に基づく政策立案）による政策立案能力の向上を図ることにあります。この研修では地域経済活性化を「地域経済の持続性を高めること」と定義し、次の4点を主な到達目標としました。第1は、地域経済活性化、即ち地域経済の持続性を高めるための理論的な考え方を習得すること。それにより地域経済における資金の漏れと域外資金の獲得の意義を理解すること。第2に、RESASをはじめとした統計データ等を活用し、問題の発見と構造化を行う手順を身に付けること。第3に、PEST分析やSWOT分析を用いて、問題解決に向けた的確で効果的な政策を立案すること。併せて、政策のインプットとアウトプット（経済効果等を含む）を数値で示すこと。第4に、現地調査を含めたグループ演習を通じて、先進事例や多様な意見・議論を踏まえた政策のとりまとめ方法と手順を身に付けることです。

「食べる、つながる、とみや愛」をテーマとしたAグループの政策提案は、宮城県富谷市を対象地域とした、「いつでも、どこでも、ブルーベリー ～富谷地域定番化プロジェクト～」です。これは富谷市の地域経済循環率に着目し、特産品のブルーベリーを活用した地産地消の推進により経済の活性化を図るものです。Aグループでは、「域内で消費される額よりも域外で消費される額が大きいことにより、富谷市の地域経済循環率が低い」ことを指摘しています。富谷市は、仙台市の典型的なベッドタウンとして

発展しており、人口が増加傾向にあるほか所得水準も高いことから、東北地域のなかでは一般に優等生とみられています。こうした地域の経済構造上の問題を、RESASを使って抽出したところに、優れた問題発見の視座がみられます。

また、富谷市の消費動向に関する現状分析が様々な関連データを使って的確に行われているほか、SWOT分析からの政策案に現地調査から得た定性・定量情報を効果的に組み合わせています。そして「とみやベリーグミ」「富谷市ブルーベリー美容パック」の開発による域内消費の底上げと地域経済循環率の引き上げといった独自性と実現可能性の高い政策に仕上げられており、大いに評価されます。加えて、政策効果についても、産業連関分析を使った経済波及効果の推計が行われています。全体として、本研修の目的であるEBPMに基づいた政策立案のプロセスとロジックがしっかりと取り入れられた秀逸な政策提案となっています。

本研修では、EBPMによる地域経済の活性化策を検討しましたが、自治体政策には様々な分野でKPI（重要業績評価指標）による政策評価が求められており、EBPMに基づく政策立案は重要性を増しています。受講生の皆さんが本研修で得た知見をそれぞれの業務のなかで積極的に活かしていくことを期待しています。

七十七リサーチ&コンサルティング株式会社
研究顧問 大川口 信一

選択テーマ:若者の移住・定住



1. はじめに

現在、全国的に人口減少や少子高齢化が進行しており、特に地方では人口減少が一層深刻な課題となっています。こうした状況は、地域経済の縮小や担い手不足を招き、地域社会の持続可能性に大きな影響を及ぼしています。このため我が国では、関係人口の創出・拡大や二地域居住の促進などを通じて、人の流れを地方へと広げる取り組みを進めるとともに、地域がそれぞれの特性を活かした発展を遂げられるよう、地方創生に関する支援の強化を図っています。

私たちDグループでは「若者の移住・定住」をテーマに設定し、メンバーの所属する自治体の中から、人口規模や都市機能、豊かな自然環境、教育・文化資源など、多様な地域資源を多角的に検討できる点に着目し、盛岡市を政策立案の対象としました。

2. 盛岡市の現状と課題

(1) 盛岡市について

盛岡市は岩手県の県央部に位置する中核市であり、平成元年に市制施行100周年を迎えた県庁所在地です。人口は278,098人（令和7年8月1日現在）で県内最大の都市として行政・文化の中心的役割を担っています。街の中心を流れる美しい中津川や遠くに望む山々が調和した街並みが魅力であり、市内には石垣が美しい盛岡城跡公園や明治期の洋風建築が今も残り、落ち着いた都市

景観が形成されています。

第3次産業が産業全体の約89%を占め、北東北有数の消費地として発展してきました。市内の商業・サービス業は市広域や県内の産業と結びつき岩手県全体の経済をけん引しています。江戸時代から受け継がれてきた南部鉄器をはじめ、盛岡冷麺・わんこそば・じゃじゃ麺に代表される「盛岡三大麺」など歴史と文化に根ざした資源も特徴です。令和5年1月にはアメリカのThe New York Timesが「2023年に行くべき52か所」を発表し、ロンドンに続く2番目に盛岡市が紹介され、国内外から注目を集める市となっています。

(2) SWOT分析

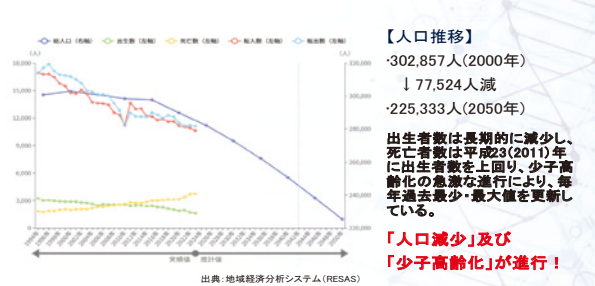
盛岡市についてSWOT分析を行った結果、強みとして、県庁所在地であることによる行政・経済・文化面での中心性が挙げられます。加えて、四季折々の自然に恵まれ、都市機能、自然環境、歴史と文化が調和した生活環境を有している点も大きな強みといえます。機会の側面では、東京から新幹線で約2時間10分という良好な交通アクセスを有し、都市部との距離的な近さを活かした人の流れや交流の拡大が期待されます。一方で弱みとしては、若年層を中心とした人口流出が続いていることや、移住先として十分に選ばれていない現状が挙げられます。脅威として、20代の就職期を中心に東京圏や仙台市などへの転出超過が続いている点に加え、女性人口（15

歳～49歳)が平成12年の約7万6千人から令和6年には約5万2千人へと大きく減少していることが挙げられ、将来的な地域の持続性に対する影響が懸念されています。

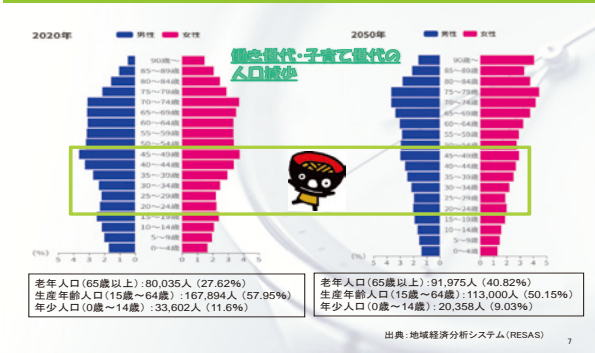
(3) 盛岡市の課題

全国的な状況と同様に盛岡市でも人口減少が加速しており、平成12年には約30万2千人であった人口が、令和32年には約22万5千人と約7万7千人の減少となる推計となっています。グラフからは、死亡者数が出生者数を上回り、人口減少及び少子高齢化が進行していることが読み取れます。また、人口ピラミッドの比較図においても、人口構成における生産年齢人口割合及び年少人口割合も低下する見通しで、労働力不足の深刻化などが懸念されています。

将来の人口推計 “Future population projections”



人口ピラミッド “Population Pyramid” MORIOKA City



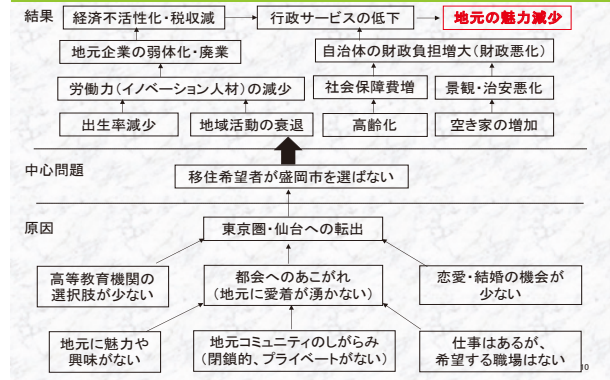
(4) 問題定義・分析

盛岡市における現在の姿と、あるべき姿のギャップを分析し、問題を「移住希望者が盛岡市を選ばない」と「女性の定住率が低い」の2つに定義

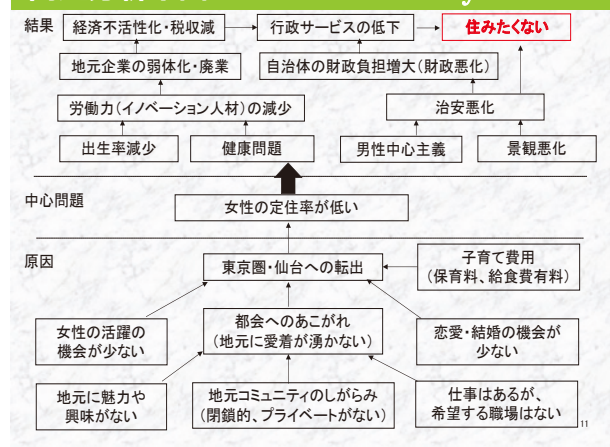
しました。そして、移住者及び女性定住者をターゲットとした政策を検討しました。移住者は地域に新たな価値観や活力をもたらす存在であり、女性が安心して定住できる環境を整えることは地域の持続性を高める上で重要と考えたためです。

次に、「移住希望者に盛岡市が選ばれていないこと」と「女性の定住率が低いこと」という2つの課題について問題分析系図を作成しました。これらの課題が解消されないまま進行した場合、将来的には労働力人口の減少を招き、地元企業の弱体化や担い手不足が深刻化すると考えられます。その結果、地域経済の停滞や税収の減少につながり、自治体の財政負担が増大することで、行政サービスの水準低下を引き起こすおそれがあります。こうした負の連鎖が続けば、地域としての魅力が徐々に失われ、最終的には「住みたくない」街になってしまう可能性があります。

問題分析系図 I “Problem Analysis Tree”

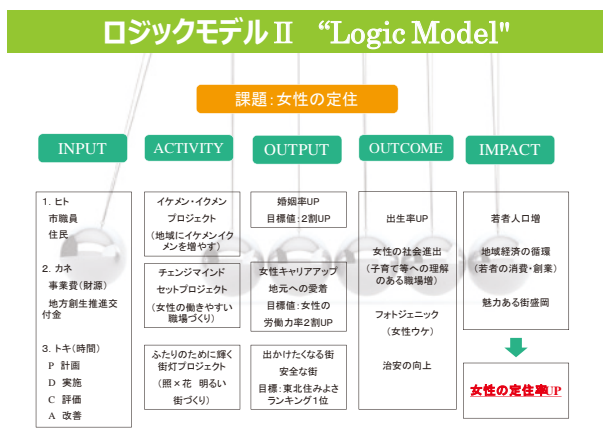
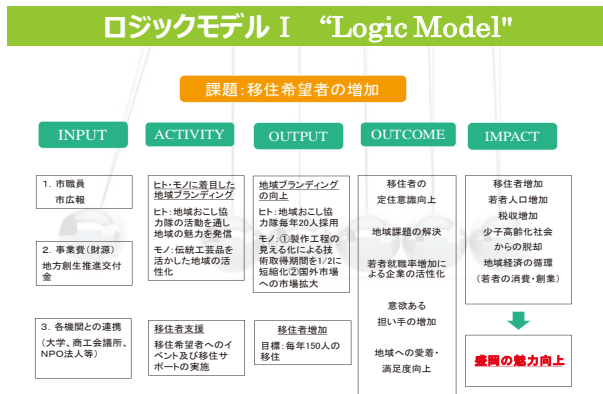


問題分析系図 II “Problem Analysis Tree”



続いて、問題分析系図をもとにロジックモデルを作成しました。移住希望者の増加を課題としたアクティビティとしては、ヒト・モノに着目した地域ブランディングと移住者支援の2つを設けました。地域ブランディングにおけるヒトについては、「地域おこし協力隊の活動を通じた地域の魅力発信」、モノについては「伝統工芸品を活かした地域の活性化」が特徴です。

女性の定住を課題としたアクティビティについては、地域にイケメン・イクメンを増やす「イケメン・イクメンプロジェクト」、女性の働きやすい職場づくりを目指す「チェンジマインドセットプロジェクト」、「照×花」明るい街づくりに取り組む「ふたりのために輝く街灯プロジェクト」の3つを設けました。生活環境や職場環境、意識改革といった多面的な側面からアプローチし、従来の枠組みにとらわれず発想の転換を図りながら検討した点に特徴があります。



3. 現地調査

本演習における政策立案の参考とするため、現地調査先の選定を行いました。若者の移住定住に取り組む多様な政策や事業がある中で、国内で先進的な取組を行っている次の4事例について調査することにしました。

(1) 利府町

自治体としての現地調査先には、地域おこし協力隊が精力的に活動している利府町を選びました。利府町では、地域おこし協力隊支援業務を業務委託しています。受注業者は、その課題に対して本気になって取り組める人を協力隊として採用し、「若者の転出超過」や「特産品の担い手不足」等町の課題に向き合い、複数のプロジェクトで新しい魅力づくりを推進しています。また、協力隊は活動を通して、起業等に必要なスキルを学びながら自らの夢の実現に挑戦しています。協力隊の取組を通じて、デザインクオリティが高く本質を引き出す記事を発信することで全国的に注目を集め、結果的に町のPRにつながり、移住者から大きな関心が寄せられているとのことでした。

(2) 南三陸町

本研修にて、南三陸町の佐藤仁町長の講話の拝聴と併せて現地を視察しました。その中で南三陸町のカキ養殖事業は、東日本大震災からの復興を機に大きく転換し、復興の優良事例として国内外で高く評価されているだけでなく、町の交流・定住人口の増加や若者の就業につながる肯定的な影響をもたらしていることを学びました。「地域資源の活用」と「若者の移住定住」を結び付け、今回の課題に活かせるのではないかと感じ、参考にしました。

(3) アシ☆スタ

女性の社会進出という点から、起業を目指す方のサポートを行うアシ☆スタに伺いました。アシ☆スタは、東日本大震災からの復興を見据

え、持続的な地域経済発展のため、仙台市の「日本一起業しやすい街を目指す」宣言を受け、公益財団法人仙台市産業振興事業団内に設立されました。起業相談に訪れる方は男性が多いとのことでしたが、近年、女性の起業相談数は増加しているとのことでした。そこで、女性起業家が増加するために必要なことをヒアリングしたところ、地方ならではの身近なコミュニティを活用することにより、女性起業家の増加が望めるとのお話を聞くことができました。

(4) 女性起業家

前述のアシスタのヒアリング結果を受けて、女性の社会進出について更に理解を深めるため、2022年に仙台市で組織開発事業などを行う合同会社を設立された女性起業家にヒアリングを行いました。女性起業家の割合が増えつつある昨今において、どのような政策が女性の起業に有効か意見を求めたところ、起業前後の金銭面のサポートや島根県海士町のような起業家精神を育む教育環境が重要とのことでした。一方で、女性の起業の背景は人それぞれであるため、一律の政策では支援に限界があること、起業と出産・育児の両立には周囲の理解が必要なことなど、課題についてもリアルな声を聞くことができ、有益なヒアリングとなりました。

4. 政策提言

盛（もり）岡市を盛り（もり）上げたいという思いを端的に表現するため、「MORI MORI」というキャッチーな頭文字を用いた政策パッケージを提言しました。

「MORI MORI」という名称には、盛岡市が持つ多様な魅力を積み重ね、内外に向けて力強く発信していきたいという意図を込めています。また、人目を引き関心を喚起するタイトルとすることで、多くの人に本政策へ興味を持ってもらうことも狙いの一つです。以下、「MORI MORI」を構成

する各政策について、その内容を説明します。



(1-1) ヒトに着目した地域ブランディング (MORIMORI Movement)

首都圏域や仙台圏域在住の働き世代・子育て世代(20～49歳)に対し、盛岡市が取り組んでいる「盛岡ブランド」をさらにPRしていくことで、移住者及び定住者の増加につなげ、地域の活性化を目的とするものです。なお、盛岡ブランドとして、盛岡の価値や魅力を「自然・暮らし・文化・人」の4つの物語として盛岡市は整理しています。

本プロジェクトでは、盛岡市の新たなまちづくりとして、地域おこし協力隊がにぎわいを創出する「MORIMORI Movement」を実施します。問題の背景として、せっかく地域おこし協力隊が地域資源を活用した良い取り組みをしてもPRにつながらない等が挙げられます。実施内容としては、地域おこし協力隊広報支援業務にかかる業務委託を締結。広報力やマッチング力に長けた受託者は盛岡市と連携しながら、隊員の活動に関する技能向上に関する支援を実施し、成長過程を様々な媒体で発信。市は広報によって認知度向上及び移住・定住者増加を実現。隊員はプロジェクトの活動を通して自らの夢への実現に挑戦。市側としても隊員側としても、どちらにも効果があるプロジェクトです。さらに、このプロジェクトにより、地域おこし協力隊が市内での活動を通じて地域

の担い手となり、将来的には定住となるところまで想定しています。

(1-2) 移住者支援プロジェクト (MM-PROJECT)

移住検討者に対し、移住コンシェルジュのサポートのもと、市の魅力を紹介するアテンドサービスを実施する「MOVE TO MORIOKA」プロジェクトを実施します。実施内容のうち、イベントとしては、オーダーメイドツアーとして、移住を検討している方それぞれの『実現したいこと』にあわせた、個別のツアーを用意します。移住サポートとしては、地元企業・団体等との連携により、移住者向けマッチングサービスを実施。地元住民や移住者との座談会実施の他、フルリモート、隔週出社等柔軟な働き方が可能な仕事も紹介することで、移住のハードルを下げることに伴い、これは二地域居住を希望する方にも対応するものです。

官民連携で積極的な支援を行うことで、移住希望者からの不安を払拭し、安心して安全な住みよい環境の提供を行うことにより、移住者の増加につなげることを目的としています。

(2) モノに着目した地域ブランディング

(D-PROJECT)

伝統工芸品である南部鉄器の製作工程と人材育成を見直し、業界を活性化させ、それを地域にも反映することで、「地域資源（伝統工芸）を活かす」と「市外からの移住・定住」を目的としています。伝統工芸は古臭く扱いが難しいというイメージを想起されがちですが、伝統とは有形無形の系統を受け伝えることをいいます。普遍的な価値は大切にしつつ、時代に合わせアップデートすることも必要と考えます。また、伝える人が育たないと伝統は紡いでいけません。伝統的技法の技能者や携わる関係者の高齢化、後継者不足等により技術継承が課題となっており、人材育成はやるべきことの一丁目一番地です。

そこで、「Dawn of Tradition」プロジェクトを

実施します。主な実施内容は「作業工程の見える化」と「海外へ市場拡大」の2点です。ベテラン職人の仕事は無駄がなく洗練されたものです。製造の全作業工程を「トヨタ式カイゼン」のようにムリ・ムダ・ムラの3Mを削除し、細分化・データ化・データに基づく指標作成し、技術のアーカイブ化を行うことで技術取得の効率化を図ります。南部鉄器はこれまでも世界から高い評価を受けていますが、ヨーロッパや中国などの富裕層や健康意識の高い層、お茶の専門家を対象にハイエンドな商品展開を狙います。また、諸手続きやアフターケア等必要に応じて現地のパートナー企業との連携や、専門の輸出コンサルタントを活用しながら展開していきます。効果として、効率化によって職人まで15年かかるといわれる修業期間を約1/2にし、さらにアーカイブ化による熟練技術喪失防止を狙います。また、市場拡大による職人の収入増加を図ることでこれらの改善効果による担い手（若手）の確保につながることを想定しています。

(3) イケメン・イクメンプロジェクト

(I-PROJECT)

本プロジェクトは、地域に根付いたイケメン・イクメンを増やすことで、盛岡市における女性の結婚の機会及び社会進出の機会を増やし、女性が定住する街を目指すものです。

プロジェクト内容としては、まず本プロジェクトのサポーターを美容、心理学、料理等の女性有識者に委嘱します。次に、当該女性サポーターによる男子高校生への出前講座と男性希望者への内外面のコーディネートを行います。ここでの出前講座では、美容、ファッション、内面、料理、子育てに関する各講義を行います。また、コーディネートでは、内面外面それぞれにおいて専攻するコースを設けます。内面においては、優男コース・漢気コース・お笑いコース、外面においては、爽やかコース・オラオラコース・色気コースを用

意し、男性が目指すスタイルに応じた支援ができる体制とします。次に、これらの取組で増えたイケメン・イクメンの中から、ミスターを選抜するコンテストを毎年開催します。コンテストにあたっては、当該女性サポーターに加え、一般女性にも審査員を依頼することで本プロジェクトの認知度向上を図ります。また、ミスターイケメンによるトークイベントや握手会、ミスターイクメンによる預かり保育や手料理試食会などのイベントを企画します。最後に、市の広報制度の活用として、その年のミスターの特集を組んだ広報誌「盛岡版ゼクシィ」を発刊するほか、コーディネーター済みのイケメン・イクメンを市として登録・公表することで見える化を図ります。

本プロジェクトの効果としては、イケメン・イクメンを求める全国の女性が盛岡に集まることによる婚姻率や出生率の向上、女性の社会進出を推進することによる子育てに理解のある企業の増加、延いては「女性が定住するまち盛岡」にすることができると考えました。

(4) チェンジマインドセットプロジェクト (C-PROJECT)

本プロジェクトは、女性の本音である「男性と対等に働きたい」を実現するため、男性が優位となる思考が根付く企業の男性経営陣の意識改革を図り、女性の働きやすい職場環境づくりを推進し、女性が定住するまちを目指すものです。

プロジェクト内容としては、まず盛岡市に JK 課※を発足し、地元企業の男性経営者と JK 課にてダイバーシティ経営についてのディスカッションを行い、若い女性の価値観をもって古い組織風土の改革を図ります。このほか、男性経営陣を対象とし、妊娠や陣痛の疑似体験（妊娠ジャケットの着用・陣痛シミュレーター）、栄養バランスに配慮した離乳食、粉ミルク等の調理体験会を開催します。なお、このような活動に積極的な企業については、市として紹介・表彰を行うことで、

人材難に苦しむ企業のインセンティブに配慮します。

本プロジェクトの効果としては、子育てに理解のある企業の増加による女性の社会進出の推進、女性のキャリアアップの機会確保による経済循環及び街の賑わい作り、JK が街おこしを通して地元の魅力に気付くことで地元就職などが挙げられます。本プロジェクトは、こうした連鎖を期待し「女性が定住するまち盛岡」を目指します。

(※JK 課とは、福井県鯖江市が先進的に取り組むプロジェクトで、地元の JK (女子高生) が行政・民間と協力し、町おこしのために様々な活動を行うもの。)

(5) ふたりのために輝く街灯プロジェクト (S-PROJECT)

本プロジェクトは、「女性の安心安全な街に住みたい」を実現するため、LED スマート街灯×ハンギングバスケット×盛岡市のレトロな建物を活用し、明るく安心安全なまちを創出することで女性の定住促進を図ります。さらに大切な人との素敵な時間を過ごせるまちを目指すものです。

プロジェクトの内容として、カメラ・センサー・通信機器等を搭載した多機能な LED スマート街灯を設置します。あわせて、盛岡市で取組んでいるハンギングバスケットや岩手銀行のようなレトロな建物とスマート街灯の位置関係を整備します。

本プロジェクトの効果として、街灯の照度や色が自動で変わることや防犯カメラが増加することにより、犯罪率の減少が見込まれます。またスマート街灯やハンギングバスケットを設置することで、フォトジェニックスポットや大切な人とのデートスポットとなることを想定しています。

(6) 各事業の予算財源

予算財源については、図の通りです。本政策は、各事業において国や自治体の補助金に加え、クラウドファンディングなど多様な財源を組み合わせ

せて活用することで、市の財政負担を抑えながら実施可能な内容としています。それぞれの多様なプロジェクトを相互に連動させることで、単発に終わらない持続的な取組であり、費用対効果の高い政策であると考えています。

予算財源 “Budget Resources”		
施策名	活用可能性のある財源・手法	
	補助主体【制度名】	上限額・補助率等
地域ブランディング (ヒト)	(一財)地域活性化センター 【地方創生人材育成伴走型支援事業】	～1,500万円
移住者支援 プロジェクト	総務省 【特別交付税措置】	特別交付税措置対象経費×0.5×財政力補正
地域ブランディング (モノ)	経済産業省 【伝統的工芸品産業支援補助金等】	～2,000万円
イケメン・イクメン プロジェクト	クラウドファンディング ※スポンサー協定も検討	必要額
チェンジマインドセット プロジェクト	・内閣府男女共同参画局 【地域女性活躍推進交付金】 ※スポンサー協定も検討	活躍推進型:1/2
ふたりのために輝く街灯 プロジェクト	環境省 【二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金】 盛岡市 【街灯設置費等補助】	(環境省) 1/3(上限額あり) (盛岡市) 1灯あたり35,000円～

(7) プロジェクトにかける想い

最後になりますが、各プロジェクトの頭文字には、実は次のような意味も込められています。「Morioka・Dreams・Innovation・Community・Sustainability」の5つの言葉は、本政策提言を構成する各プロジェクトの考え方を象徴するものです。盛岡市が持つ可能性を多角的に捉え、地域の夢や挑戦を支え、革新とつながりを通じて持続可能な地域社会の形成を目指すという本提案の方向性を表しています。



(※盛岡市の夜景を背景に)

5. 振り返り

初めての政策を立案するにあたり、どうしたらいいのだろうという不安がありました。しかし、関先生より「大胆な政策を！」とお話いただき、グループワークにおいて女性目線で考えた内容をざっくばらんに発言させていただきました。Dグループの皆様はすべてのことを真剣に検討してくださり、考えている内容を言葉にすることの大切さに改めて気づくことができました。また、各個人で考えた政策内容について、メンバーで話し合い、グループの意見を反映したことでブラッシュアップされた政策になったのではないかと思います。今回の演習はとても貴重な経験となりました。学んだことを今後の業務に活かしてまいります。そしてこの政策を立案するにあたり、ご協力いただいた皆様に感謝申し上げます。

(福島県 白石和佳)

私の所属先の特性上、このような類の政策を立案した経験はなく、自分では役に立てないと当初は一線を引いておりました。しかし、Dグループの皆様と顔を合わせ、どのようなワークにも真摯に向き合う姿勢に感服させられ、できることを精一杯やろうと決意しました。私のグループ内の立ち位置としては、男性の美容面や料理・子育てについても多少の見識があったことから、I-PROJECTとC-PROJECTを担当させていただきました。関先生からの「真面目すぎる！」との指導もあり、一見ふざけているのかという政策を本気で考えたこの経験は自身にとって無二のものと感じております。

最後に、本演習を通してご指導・ご協力いただいた関係者の皆様への感謝と、寝る間を惜しみ一丸となって取り組んだDグループの皆様との絆を胸に、今後の業務に励んでまいります。この度は誠にありがとうございました。

(八戸圏域水道企業団 相沢俊)

政策立案を考えるのは初めてで、当初我々公務員の仕事は税金と法令に基づいており、住民の信頼を守るためミスや失敗は許されないという意識が強く出てしまい、どうしたら失敗しないのかと思考しがちでした。

しかし、関先生の「成功事例や良いところは真似てみる」、「まずはやってみなはれ」という言葉で、練習の場を頂けたのだからまずは挑戦してみようと課題に取り組むことが出来ました。限られた時間での作成は大変でしたが、グループの皆と真剣にかつ楽しみながら協力し完成させることが出来ました。本研修で学んだ貴重な経験を今後の業務に活かして参りたいと思います。

最後にご協力いただきました皆様ありがとうございました。（角田市 平間大貴）

盛岡市を政策立案のモデルとして取り上げていただき、他自治体からの多様な視点で問題提起や政策の検討を行えたことは、自市の課題や強みを見つめ直す機会となり貴重な経験となりました。政策立案の実践的な経験がほとんどない中でリーダー役でしたが、視察を通じて得た知見を基に、各メンバーが持つ経験や視点を持ち寄りながら、最終的に政策提言としてまとめることができました。関先生が強調された、地域資源を最大限に活用して、「人を大事にする地域」や「楽しく働き、楽しく暮らせる地域（若者や女性に選ばれる地方）」を創造し、選択肢や可能性を最大限に引き出すための政策を検討することは決して容易なものではありませんでした。しかし、研修という場であったからこそ、既存の枠組みや常識的な発想にとらわれず、思い切った大胆な政策について議論できました。この経験は、政策立案における発想の幅を広げるとともに、視野を大きく広げる有意義なものになったと思います。

今回の経験を、今後の業務においても積極的に活かしていきたいと考えています。本レポートを

通じて、盛岡市に少しでも関心を持っていただけましたら幸いです。最後に、取材にご協力頂いた関係者の皆様、厳しくも温かいご指導を賜りました関先生、そして共に議論を重ね最後まで取り組んだグループの皆様にご心より感謝申し上げます。

（盛岡市 加藤俊輔）



（Dグループメンバー）

※（左から平間さん、相沢さん、白石さん、加藤さん）



（研修修了後、盛岡城跡公園の石垣にて）

講師コメント

今年度の政策形成シミュレーションⅠは、人口減少・少子高齢化という大きな時代の転換期の中で、地域社会を持続させていくために、自治体職員として求められる政策形成能力を養うことを目的として実施しました。本研修では、特に次の二点を重視しました。

第一に、地域の問題を発見する能力です。統計データや地域の現状を的確に読み取り、地域が直面している本質的な課題は何かを見極める観察力・注意力・分析力を身につけることを重視しました。

第二に、自らの意見を持ち、議論に臨む姿勢です。グループワークでは、多様な視点や柔軟な発想を持ち寄り、議論を通じて政策へと昇華させていくことが求められます。そのためには、各自が主体的に意見や提案を持って参加することが不可欠です。

今回、4つのグループが「産業創出と地域雇用の創出」「若者の移住・定住」をテーマに政策提案を行いました。その中で、Dグループの提案「若者の移住定住施策をテーマ」とした「MORI MORI MORIOKA」を最優秀として選定しました。

Dグループの提案は、以下の点において特に高く評価されました。まず、「盛岡市」を対象地域にし、その統計データや現状分析を丁寧に行い、中心に据えるべき課題を的確に抽出してい

た点です。現状とあるべき姿を明確に対比し、問題分析の構造化を通じて、原因と結果の関係を論理的に整理することができていました。

次に、現地調査や先進事例の調査を単なる情報収集にとどめず、政策提案へと結びつけていた点です。現地訪問や関係者へのヒアリングを通じて得た知見を、自地域の課題に照らして咀嚼し、実効性のある施策として具体化していました。同時にイケメン・イクメンプロジェクト等の発想豊かな事業に仕上げていました。

さらに、研修で学んだ政策立案の手法を的確に活用していた点も評価できます。アウトプット（事業・施策）だけでなく、アウトカム（短期的成果）、さらにはソーシャルインパクト（中長期的な社会的影響）までを意識し、それぞれの関係性が明確かつ横断的に整理されていました。その結果、実現可能性と説得力を兼ね備えた政策提案となっていました。

以上の理由から、Dグループの提案は、本研修の目的を最も高い水準で体現したものとして、最優秀にふさわしいと判断しました。

(株)ローカルファースト研究所 代表取締役
東洋大学 客員教授
関 幸子

テーマ：若者の移住・定住



都市・地方人材循環システム「LOOP 8」

第217回中堅職員研修

〈構成員〉Cグループ

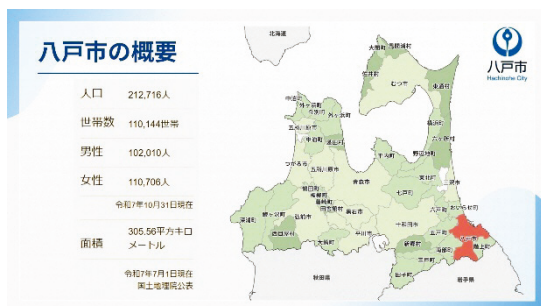
■八戸市 今野 遼佑 ■宮城県 高森 宏伸
■福島市 斎藤 一也 ■小野町 吉田 美佳

1 はじめに

第217回東北六県中堅職員研修・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）において、私たちCグループは「若者の移住・定住」をテーマに、グループ員が所属する青森県八戸市をモデルとして政策立案を行いました。

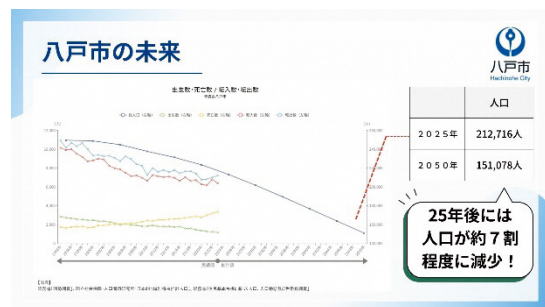
2 現状と課題

八戸市は青森県の南東部、太平洋に面した都市であり、人口は約22万人で県内2番目の人口規模です。農林水産業や商工業、流通・サービス業といった多様な産業が集積しており、陸・海・空の交通アクセスにも恵まれています。また、通勤・通学、医療、買い物などの日常生活圏も形成されています。多様な産業と豊かな自然環境がある、半分都会で半分田舎の魅力にあふれた、“半都半邑”な都市です。



八戸市の将来の人口推移は、2025年と比較し、25年度の2050年には、人口が約7割程度に減少することが予想されており、人口減

少対策が緊急の課題となっています。



まずは、八戸市の現状についてSWOT分析を用いて整理をしました。

強みとしては、湾岸都市としての地理的優位性や水産業（サバ、イカなど）の充実、三陸復興公園を代表とした観光資源の豊富さ、東北新幹線の停車駅が市内にある交通アクセスの良さなどが挙げられます。

その一方、弱みとして、人口減少と高齢化の進行による空き家の増加、中心市街地の空洞化、商業施設の減少、などが挙げられます。



次に、八戸市で既に実施している移住促進事業についても調べてみました。すると、移住支援金の支給をはじめ、引越費用や住宅費の補助、青

森県内での就職活動やインターンシップに参加するための交通費・宿泊費の助成など、さまざまな支援に取り組んでいることが分かりました。

八戸市の既存事業（移住促進事業）

- ◆ 移住支援金支給事業
… 東京圏からの市内移住に対する支援金。
- ◆ ほんのり温ったか八戸移住計画支援事業Uターン就職希望者登録制度
… 北東北3県以外の地域に居住している45歳未満の方の市内移住に対する助成金。
- ◆ 医療・福祉職子育て世帯移住支援金
… 18歳未満の子供と共に市内へ移住し、医療・福祉施設等に就業した方への支援金。
- ◆ 八戸市地方就職支援金
… 東京圏内の大学を卒業し、市内へ移住する方の就職活動費用及び移住移転費を助成。

しかし、若者の転入・転出の動向に注目してみると、10代・20代の若者の多くが、東北県内最大の都市である宮城県仙台市や関東圏の都市へ流出しています。このことから、既存の事業だけでは、人口流出に歯止めがかからないことが分かります。

転入・転出の動向（20代）

● 1位 宮城県仙台市 85人 (12.06%)
● 2位 神奈川県横浜市中区 51人 (7.23%)
● 3位 埼玉県さいたま市 28人 (3.97%)

10代・20代の若者の多くが宮城県仙台市へ流出…

移住・定住策を講じて若者のU・Iターン数を増加させたい！

そこで、新たな移住・定住策を講じて、若者のU・Iターン数を増加させる必要があると考え、Uターン事業とIターン事業それぞれの問題定義を整理しながら、施策を考えました。

3 政策提案【Uターン事業】

(1) 問題分析

問題分析系図（Uターン事業）

Uターン先に選ばれないことを中心課題とした時に、その原因として考えられるのは、子育てへの不安、都市部への進学・就職、魅力的な就職先がない、または、知らない等が挙げられます。

その中でも、“就職”についての動向や現状を整理してみました。就職活動状況に関するアンケートによると、就職活動時の企業の情報収集方法として、「ナビサイト」や「スカウト型」による情報収集が大半を占めています。また、企業に感じる魅力について、意外にも、「給与」や「休暇」より、「社内の雰囲気が良い」と回答している方が多いことが分かります。

就活生の動向

学生 就職活動時の企業の情報収集方法について教えてください ①②

出典：株式会社I-plus【2025年卒対象】就職活動状況に関するアンケート（有効回答数：1,031件）

就活生の動向

学生 どのような企業に魅力を感じますか？

出典：株式会社I-plus【2025年卒対象】就職活動状況に関するアンケート（有効回答数：1,031件）

(2) 現地調査

問題分析により課題として挙げられた“就職”に関する施策のヒントを得るため、東北各地域からの人口流出先となっている仙台市を有する宮城県共同参画推進課へ訪問し、関連施策や実施事業について伺いました。共同参画ということもあり、いずれも女性向けの事業にはなりませんが、若者向けへ地元企業のセミナーやバスツアーの実施、大学教授と連携した大学内でのセミナーなど、地元の就職に繋がるような事業を

実施していることが分かりました。

また、実際に就職活動をする大学生の傾向を探るため、東北学院大学の就職支援部へ訪問し、就活生の傾向を伺ったところ、「就職後に長く働くことを想定し、職場の雰囲気重視する傾向がある。」とのことでした。

(3) Uターン施策「推しJOB8」

ここまで整理した課題や現地調査から得たヒントをもとに、地元企業への就職を推進するための施策「推しJOB8（エイト）」として、次の事業を提案します。



<市内企業の大学への派遣事業>

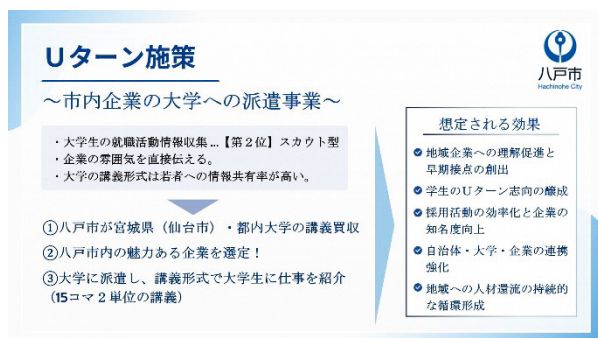
大学生の就職活動情報として「スカウト型」が多くなっていること、また、今の就活生は「職場の雰囲気」を重視する傾向があることから、若者の情報共有率が高い大学の講義形式により、企業の雰囲気を直接伝える機会を創ることが重要であると考えました。

まず、八戸市が宮城県（仙台市）・都内大学の講義を買収し、市内の魅力ある企業を選定します。そして、実際に企業で働く職員を大学へ派遣し、講義形式で学生に仕事を紹介する事業を提案します。

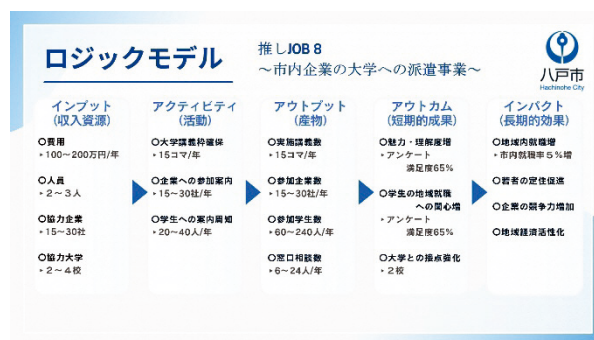
この事業のポイントは、「講義」として実施するところにあります。セミナーやツアーなどの自由参加型だと、一定の集客しか見込めず、結果的に多くの若者に情報が広まりません。“講義”にすることで、半ば強制的に話を聞いてもらう

ことができ、多くの若者へ情報を共有することができます。また、実際に企業で働く職員からの話であれば、職場の雰囲気もよりリアルに伝えることができます。

普通4年国立大学がない八戸市ですが、都市部に進学した学生が、故郷に戻って就職するUターン志向の醸成が期待できます。



この事業をロジックモデルで整理したものが次の表です。



協力企業を15～30社、協力大学を2～4校として、年間15コマの講義を想定しました。すると、年間で最大240人の学生が参加することになるので、多くの若者に情報共有が可能となります。市内企業の魅力を理解してもらい、地域就職への関心を持ってもらうことができれば、おのずと地域内就職率は増加していくはずです。長期的に見れば、若者の定住促進により、企業の競争力や地域経済の活性化にも繋がることが考えられます。

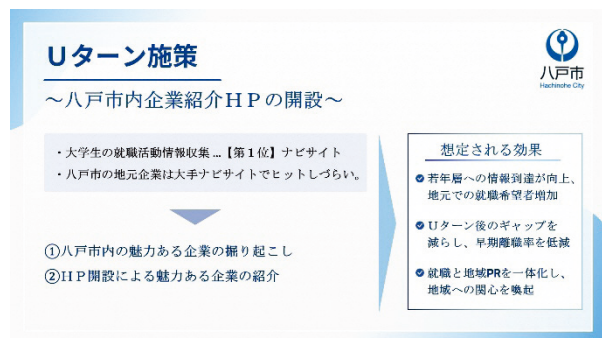
<八戸市内企業紹介HPの開設>

次に、多くの学生が就職活動情報として活用する「ナビサイト」に着目しました。大手ナビサ

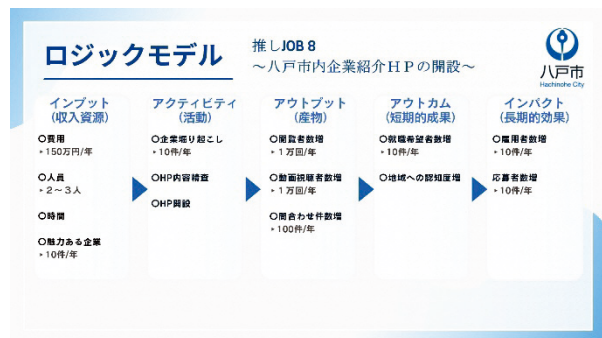
イトには、関東圏や都市部の企業の情報がほとんどで、八戸市の地元企業はヒットしづらいのが現状です。そこで、八戸市の魅力ある企業の掘り起こしをして、地元企業を紹介する専用のホームページを開設する事業を提案します。

この事業のヒントとなったのは、現地調査を行った宮城県共同参画推進課で運営管理しているポータルサイト「ずうっと宮城」です。このサイトは、宮城県に就職し、住み続ける女性のためのポータルサイトとして、企業の紹介記事や実際に地元で働いている方のインタビュー記事など、宮城で働きながらいきいきと暮らしていくための情報を紹介しています。

最初に触れたとおり、大手ナビサイトには、関東圏や都市部の企業の情報がほとんどであり、それを情報源として活用する学生は、地元の企業を知ることなく、都市部へ就職してしまうこととなります。そこで、地元企業の専用サイトがあれば、地元の魅力的な就職先を知るきっかけになると考えました。



こちらの事業もロジックモデルにより整理をしました。

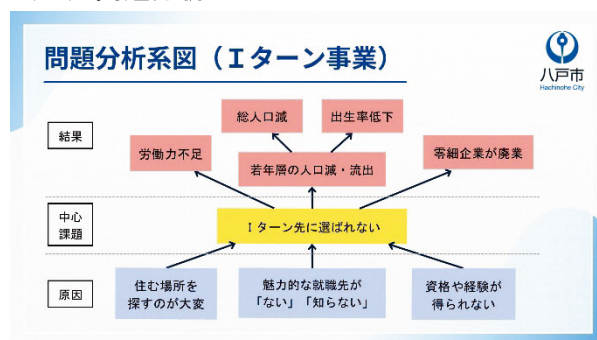


ホームページを開設するにあたっては、魅力

ある企業を探し出す必要があります。年間10件の企業の掘り起こしを想定し、閲覧者が見やすいホームページの構成やUIを精査しながら運営をしていきます。ページ内では、魅力を伝えるための企業紹介動画や、気軽に相談可能な問い合わせフォームを設け、年間1万人の閲覧者数を目指します。その成果として、年間10件の雇用促進につなげることを目指します。

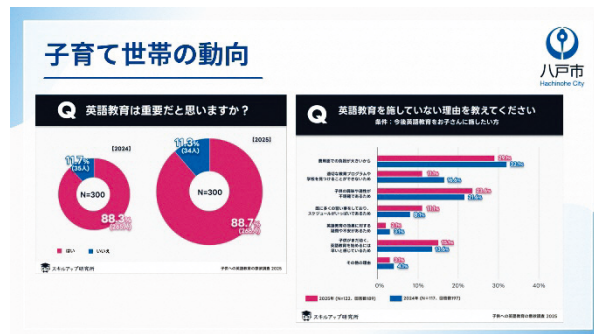
4 政策提案【Iターン事業】

(1) 問題分析



Iターン先に選ばれないことを中心課題とした時に、その原因として考えられるのは、住む場所を探すのが大変、資格や経験が得られない、また、Uターンの課題と同様、魅力的な就職先がない、または、知らない等が挙げられます。

また、移住の要素として重要な“子育て”に関する動向を探ってみました。その中でも、子供への教育に関する意識調査によると、約9割の方が“英語教育”は重要だと感じています。しかし、費用面の負担の大きさや、適切な教育プログラムを見つけることができない等の理由から、英語教育を施せていないことが分かります。



(2) Iターン施策

「LIVE GLOBAL STAY 8」

ここまでの問題分析や意識調査結果をもとに、移住先の居住問題と子育て世代の英語教育への関心の高さに着目した施策「LIVE GLOBAL STAY 8 (エイト)」として、次の事業を提案します。



＜八戸市内古民家改修ホームステイ事業＞

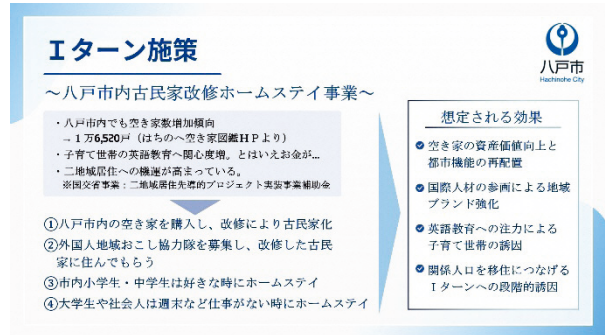
課題としても挙げられている“住む場所”に関連して、八戸市では空き家数が増加傾向にあることから、この空き家を上手く活用できないかと考えました。また、子育て世帯の英語教育への関心度が上がっていること、二地域居住への機運が高まっている(国交省事業「二地域居住先導的プロジェクト実装事業補助金」により二地域居住を促進)ことから、八戸市内の古民家を改修したホームステイ事業を提案します。

まずは、市が八戸市内の空き家を購入・改修し、古民家化します。次に、外国人地域おこし協力隊を募集し、改修した古民家に住んでもらいます。市内の小中学生はもちろんのこと、市外の大学生や社会人は週末の休みを利用してホームステイができるという事業です。

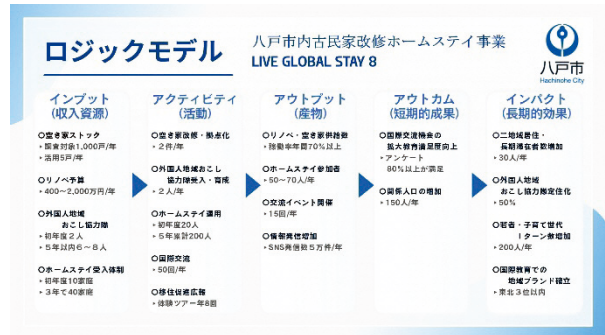
この事業のポイントは、“国の補助金を有効活用”できることです。空き家の古民家化に関しては、国交省事業の「二地域居住先導的プロジェクト実装事業補助金」を活用して、空き家を改修して「お試し居住施設」の事例があります。また、総務省の「地域おこし協力隊」制度を活用するこ

とで、さらなる移住・地域活性化の促進も期待できます。

この事業により、空き家の資産価値向上と都市機能の再配置、国際人材の参画による地域ブランドの強化が図られます。段階的ではあるものの、ホームステイにより増加する関係人口の移住につなげる効果も期待できます。



これまでの施策と同様、ロジックモデルにより整理をしました。



八戸市内に存在する空き家ストックを調査し、年間2件のペースで空き家を改修・拠点化し、外国人地域おこし協力隊の受け入れと育成も同時に行っていくことを想定しました。

ホームステイ事業の運営にあたっては、移住促進体験ツアーや交流イベントを定期的に開催し、SNSにより広く発信していくことで、年間50～70人のホームステイ参加者を目指します。それによって関係人口が増加し、二地域居住・長期滞在者数の増加、外国人地域おこし協力隊の定住化が図られると考えました。その先に、若者・子育て世代のIターン数の増加や、国際教育での地域ブランド確立といった効果が期待できます。

5 参考

「若者の移住・定住」に関する政策立案にあたって、実際に若者の声を直接聞くため、東北学院大学の4年生約2,500人を対象に、“二地域居住”に関するアンケート調査を行いました。

参考 [東北学院大学学生へのアンケート調査]

- ・主 旨 若者の移住・定住の潜在的対象者の声を直接聞く
- ・対 象 東北学院大学4年生 約2,500人
- ・期 間 令和7年11月28日～令和7年12月1日（4日間）
- ・方 法 GOOGLEアンケートフォームへの入力
東北学院大学就職支援課から学生のメールアドレスにURLを送付
- ・内 容 二地域居住に係る意識調査
- ・回答数 41人（回答率1.64%）

回答数は、41人（回答率1.64%）ということもあり、政策の根拠データとして活用するまでには至りませんでした。アンケートの作成から開始までに時間を要してしまい、回答期間が短くなってしまったことが課題です。

参考 [東北学院大学学生へのアンケート調査]

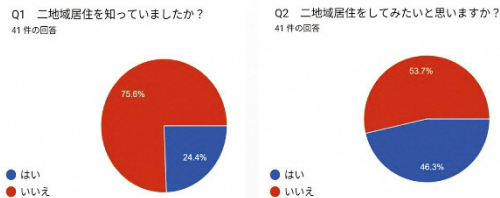
＜アンケート自体の課題・分析＞

- アンケートには時間がかかる
- ①アンケート作成、②依頼文作成、③依頼先への打診、④先方による依頼文やアンケートの内容確認、⑤必要に応じて修正、⑦依頼先での準備を経てアンケート開始の過程を経ることとなる。
- アンケートなどをした知見がなく、①や②に時間を要してしまい、アンケートの実施を考えてから依頼文送付までに1週間以上かかってしまった。

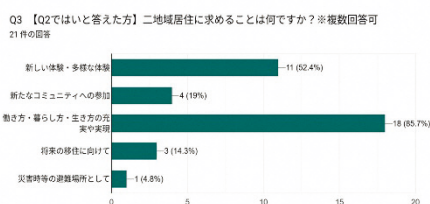
しかしながら、ネットの情報や統計データだけに頼ることなく、実際の若者の声を聞いたことはいい経験になりました。参考ではありますが、貴重なデータとしてアンケート結果を紹介します。

＜アンケート結果＞

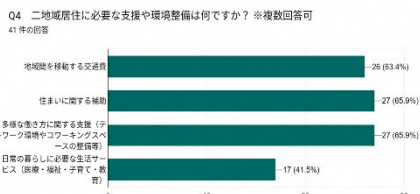
参考 [東北学院大学学生へのアンケート調査]



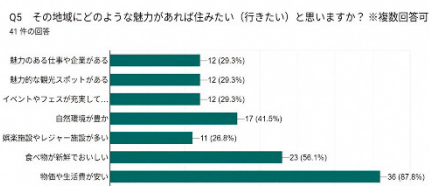
参考 [東北学院大学学生へのアンケート調査]



参考 [東北学院大学学生へのアンケート調査]



参考 [東北学院大学学生へのアンケート調査]



参考 [東北学院大学学生へのアンケート調査]

Q6 その他、ご意見ご感想をお聞かせください（記載自由）

- ・してみたいと思うが、金銭面で厳しいものがある。
- ・何かしら補助があればやってみようと思った。
- ・仙台と福島、とかいいなと思います。

東北学院大学の皆さん
ご協力ありがとうございました！

6 おわりに

今回の研修において、政策立案のための現地調査でお世話になりました、宮城県庁関係各課の皆様、東北学院大学就職支援部の皆様、大変ありがとうございました。また、東北学院大学学生の皆様には、いきなりのアンケート調査にも関わらず、回答頂けたこと大変うれしく思います。

このアンケート調査の実施に関しては、過去の研修においても実例はなく、講師である関先生からも好評を頂けたことが励みとなりました。

今後の実務にあたっては、ネットの情報や統計データだけに頼らず、施策の対象となる方の

“生の声を聞く”ことを意識していきたいです。そして、本研修で学んだ経験や知識を生かし、持続可能な地域社会の実現に向けて尽力していきたいと思います。



講師コメント

この研修では、複雑化する社会とともに人口減少と高齢化に対応するために、これからの自治体にはどのような考え方や対応が求められるのかを考えることを目的として実施しました。決まった答えを学ぶ研修ではなく、変化の大きい時代において、自ら考え、政策を組み立てていく力を身につけることをねらいとしています。

本研修では、特に三つの点を大切にしました。

一つ目は、地域で起きている課題をそのまま受け止めるのではなく、「なぜその問題が起きているのか」という本質的な原因とその結果を考えることです。表に見えている現象だけでなく、その背景や原因、さらにその問題が今後どのような影響をもたらすのかを整理し、全体のつながりを理解することを重視しました。

二つ目は、課題を分析するだけで終わらず、政策の形にまでつなげることです。課題の整理や因果関係の把握を通じて、地域にある人材や組織、制度などの資源をどのように活かせばよいのかを考え、現実的な政策案としてまとめる力を養うことを目指しました。

三つ目は、グループで考えることの重要性です。一人では気づきにくい視点や考え方も、意見交換を重ねることで広がり、より深い分析や柔軟な発想につながります。対話を通じて考えを深め、協力しながら政策を形にしていく過程そのものを、研修の大切な学びと位置づけました。

今回参加した4グループとも、上記の3つの視点をしっかりとみにつけ、発表することができました。その中で「若者の移住・定住」をテーマとし、Cグループ発表した「都市・地方人材循環システム：LOOP8」を最優秀提案として選定しました。

Cグループの提案で高く評価できる点は、先行自治体への視察やヒアリングを丁寧に行い、既存施策を単に模倣するのではなく、その背景や成功要因を踏まえて自地域に応用しようとした点です。この姿勢は、実践的な政策形成において重要であり、本研修の狙いをよく体現していました。

また、東北学院大学と連携し、4年生を対象に「なぜ若者は東北に残らないのか」というアンケート調査を実施した点も評価できます。政策の当事者である若者の声を直接聞こうとした積極性は、政策立案に不可欠な姿勢です。

さらに、「Iターン」「Uターン」という区分整理により、移住・定住を多角的な視点から捉えた点も説得力がありました。総じて、課題設定から政策構想までが論理的につながった完成度の高い提案であり、最優秀に相応しい内容であったと評価します。

(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8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。

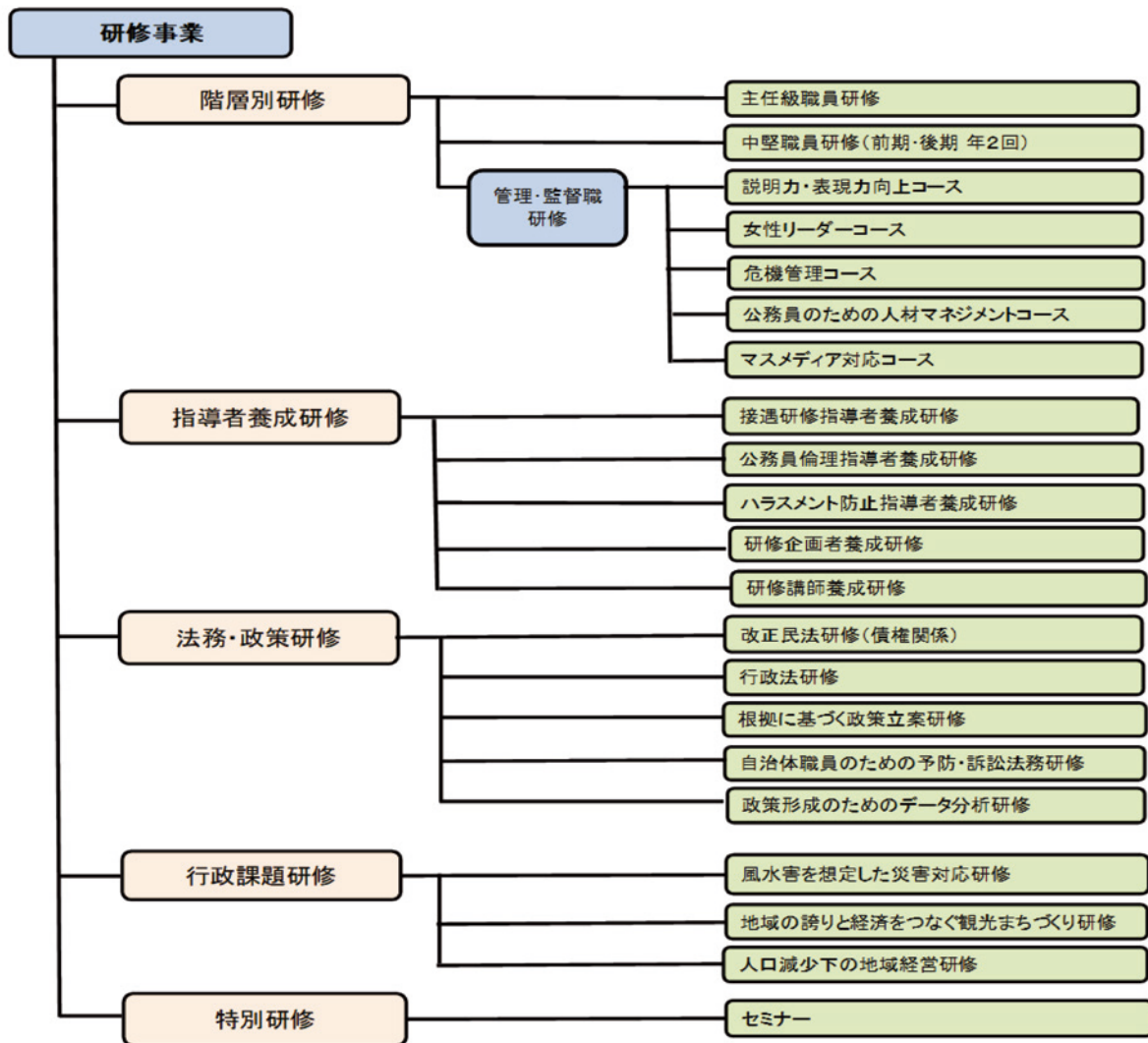
● 研修事業の重点方針

- 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8年度 研修体系（5分類 22コース）



(4) 令和8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、政策形成能力開発、地域経済分析システム（RESAS）、政策法務（基礎）、少子高齢社会の政策戦略及び地域経済活性化等の科目を実施する。
- ・ 政策形成能力開発は、従来よりもデータ分析を重視した研修を実施する。

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。

(5)令和8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14回 主任級職員研修	6月22日(月)～7月17日(金)	26	30
	中堅職員研修			
	第218回 中堅職員研修	8月26日(水)～10月8日(木)	44	30
	第219回 中堅職員研修	10月14日(水)～11月26日(木)	44	30
	管理・監督職研修			
	第176回 説明力・表現力向上コース	7月8日(水)～9日(木)	2	20
	第177回 女性リーダーコース	10月1日(木)～2日(金)	2	30
	第178回 危機管理コース	10月29日(木)～30日(金)	2	30
	第179回 公務員のための人材マネジメントコース	11月12日(木)～13日(金)	2	30
	第180回 マスメディア対応コース	1月14日(木)～15日(金)	2	24
	第40回 接遇研修指導者養成研修	5月20日(水)～22日(金) ※最少実施人数14人	3	20
	第24回 公務員倫理指導者養成研修	6月16日(火)～18日(木) ※最少実施人数9人	3	18
	第16回 ハラスメント防止指導者養成研修	7月2日(木)～3日(金) ※最少実施人数10人	2	30
第11回 研修企画者養成研修	7月15日(水)～16日(木) ※最少実施人数10人	2	18	
第11回 研修講師養成研修	7月16日(木)～17日(金) ※最少実施人数10人	2	18	
法務・政策研修	第7回 改正民法研修(債権関係)〈オンライン聴講を含む。〉	6月4日(木)～5日(金)	2	30 (30)
	第7回 行政法研修〈オンライン聴講を含む。〉	7月22日(水)～23日(木)	2	30 (30)
	第4回 根拠に基づく政策立案研修	7月30日(木)～31日(金)	2	20
	第4回 自治体職員のための予防・訴訟法務研修	8月27日(木)～28日(金)	2	30
	第4回 政策形成のためのデータ分析研修	11月5日(木)～6日(金)	2	20
行政課題研修	第70回 風水害を想定した災害対応研修	5月26日(火)～28日(木)	3	30
	第71回 地域の誇りと経済をつなぐ観光まちづくり研修【名称変更】 ～住んでよし、訪れてよし、稼いでよし～	6月10日(水)～11日(木)	2	30
	第72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～	8月19日(水)～21日(金)	3	30
特別研修	第21回 セミナー	令和9年1月上旬(予定)	1	200
			定員計	548 (60)
II 研究事業	事業種別	実施・掲載時期	日数	定員
	第59回 研究会	8月上旬予定	1	30
	機関誌「東北自治」 第93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ので、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、危機管理等に関する講義・演習・グループ研究を体系的に実施します。</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>■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>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>■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>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>■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>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>■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>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>■遭遇研修の指導職員（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、遭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>■公務員倫理研修の指導職員（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に準じて実施します。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>■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な講師の基本姿勢、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>■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7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>■政策立案に興味のある職員 ■受講を希望する職員</p>	<p>急速に進行する人口減少・少子高齢などの行政を取り巻く様々な課題の解決を図る政策立案の考え方、手法を学びます。根拠に基づく政策立案（EBPM）の前提となる「課題定義」「目的設定」「政策設計」等の能力向上を図るための講義、演習を実施します。</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、自治体争訟の基本理解、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>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災害エスノグラフィ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方法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>		

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。

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、特別随想、特別講演、取組事例、研修受講記、研究レポートから、研修所だより他</p>

令和8年度研修日程表

R8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																																							
	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																																							
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																																							
	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																																							
																					接遇研修指導者養成研修					風水害を想定した災害対応研修														
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																														14主任級 6/22 7/17									
	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																																							
	改正民法研修(債権関係)			地域の誇りと経済をつなぐ観光まちづくり研修					公務員倫理指導者養成研修					第14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																																							
	水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金																																							
	第14回主任級職員研修										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]					研修企画者養成研修					研修講師養成研修					行政法研修					根拠に基づく政策立案研修				
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																														218中堅 8/26 10/8									
	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																																							
																人口減少下の地域経営研修					第218回中堅職員研修										第218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																																							
	火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水																																							
	第218回中堅職員研修																																							
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																														219中堅 10/14 11/26									
	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																																							
	第218回中堅職員研修										管理・監督職研修[女性リーダーコース]										第219回中堅職員研修										管理・監督職研修[危機管理コース]									
11月	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30																																							
	日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月																																							
	第219回中堅職員研修																																							
	政策形成のためのデータ分析研修										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																																							
	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																																							
R9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	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																																							
	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																																							
	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																																							
3月	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31																																							
	月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水 木 金 土 日 月 火 水																																							

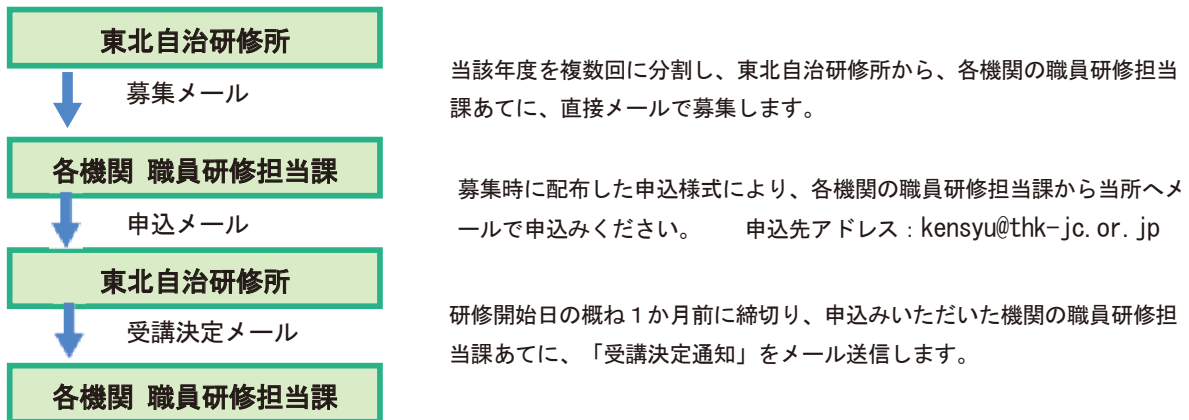
- 主任級職員研修
- 中堅職員研修 (第218回)
- 中堅職員研修 (第219回)
- 管理・監督職研修
- 指導者養成研修
- 法務・政策研修
- 行政課題研修

〔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：5,600円/泊（夕食900円、朝食600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。また、併せてホームページに募集案内及び受講申込書を掲載します。



※各機関：東北6県内の 県、市町村、一部事務組合、広域連合、地方独立行政法人

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、運営等に関する協定書」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7年度 研修種別受講者実績表〕

(単位:人)

区分	研修種別	年度別	年度別															計 S39～R7		
			S39～H22	23	24	25	26	27	28	29	30	R1	R2	R3	R4	R5	R6		R7	
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	20	24	309		
		(県)	4,218	中止	中止	7												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	30	35	578	
		(市町村)	4,044	32	1														4,076	
	3 管理・監督職研修 ※2	政策形成理論		427		18	11	19	21	18	22								536	
		政策形成技法		278	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	37	32	318
		地震防災		98															98	
		マスメディア対応		42	21	29	35	14	17	20	24	27	22	中止	27	19	21	16	22	356
		危機管理 ※3					17	22	26	33	27	25	14	22	32	18	22	26	25	309
公務員のための人材マネジメント ※4												31	25	24	14	18	19	26	22	179
女性リーダー ※5															25	15	19	59		
その他 ※6		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)		524	9	16	15	16											580		
		(応用実践コース)	19															19		
	2 研修企画者養成研修 ※7						13	17	17	18	12	9	10	7	20	16	25	157		
	3 研修講師養成研修						12	15	15	12	11	17	8	9	13	12	16	140		
	4 公務員倫理指導者養成研修 ※8		118	11	12	18	8	13	9	15	15	15	12	10	14	15	15	中止	300	
	5 接遇研修指導者研修		545	10	19	21	21	15	13	22	14	11	17	20	18	15	34	20	815	
	6 OJT指導者養成研修		234	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	39	34	393	
8 その他 ※9		2,712																2,712		
3 法 務 政 策 研 修 ※10	1 根拠に基づく政策立案研修 ※11		302	17		10	22	19	15	17	16	25	12	9	15	11	7	7	504	
	2 改正民法(相続関係/債権関係)研修 ※12												39	11	45	49	35	41	220	
	3 行政法研修												79	32	20	33	25	189		
	4 自治体職員のための予防・訴訟法務研修														14	9	13	36		
	5 政策形成のためのデータ分析研修														14	17	15	46		
4 行 政 課 題 研 修 ※10	1 新公共経営 (N P M)		101		23	15												139		
	2 環境問題		37	9	19		12											77		
	3 人口減少下の地域経営研修 ※13					31	35	31	30	28	22	20	28	17	17	20	12	12	303	
	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 ※14													24	22	17	11	11	85	
	6 地域経済のための観光戦略研修 ※15															14	13	8	35	
	7 その他		509																509	
5 特 別 研 修	1 政策法務研修		192	14	22	15	13	15	18	14	13	17	8	6				347		
	2 その他 ※16		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			25,018	211	252	339	322	346	343	367	360	323	264	360	348	411	423	406	30,093	

- ※1 令和2年度及び令和3年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で前期は中止し後期のみ実施
- ※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」は新型コロナウイルス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 令和5年度は「女性職員のためのマネジメントコース」
- ※6 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
- ※7 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」
- ※8 令和6年度までは「JKET指導者養成研修」。令和7年度は人事院の研修テキストの提供方法等の方針について、全く見通しが立たなかったことから開催見送り
- ※9 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
- ※10 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
- ※11 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」
- ※12 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
- ※13 令和4年度までは「地域経済活性化コース」
- ※14 令和4年度までは「風水害を想定した災害対応コース」
- ※15 令和5年度は「ポストコロナの観光戦略研修」
- ※16 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7年度 自治体別派遣実績

注1: 研修の正式名称は、96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	216 中堅	217 中堅	説明力・ 表現力	女性 リーダー	危機管理	人材マネ	マスメデ イア対応	研修企画者	研修養成 講師	接遇研修 指導者養成	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		データ 分析	風水害 災害対応	地域の観光戦略 地域経済のた	人口減少 下の
青森県	1	1		1	2		2		1	1	1	1	3	1	1	1	2			1	20
岩手県	4	1	1	4	6	3	5	6		1	3	3	2	2	3	2	3	1	2	52	
宮城県	4	2	1	2		1			5	3	2	1	3	4	2	1	2		1	35	
秋田県	1	1		1		1		2	1	1		1	2	2					2	15	
山形県	1	2			2				1	1		1		4				1	1	14	
福島県	1	1	1						1	1			1							6	
県小計	12	8	3	8	10	5	7	8	9	7	4	7	12	13	5	5	6	4	2	7	142
青森市						1							2					1		4	
八戸市			1							1	1		1	1						1	
五所川原市				1																5	
十和田市								1						1						2	
むつ市													1							1	
田子町		2					2						1				1		6		
南部町			1																1		
弘前地区消防事務組合												1				1			2		
八戸圏域水道企業団		1				1		1						1					4		
つがる西北五広域連合	1													2					3		
青森県内小計	1	3	2	1	0	2	2	2	1	1	0	2	5	3	1	0	1	2	0	0	29
盛岡市	1	1									1		1	2					6		
北上市									1									1	2		
久慈市	1		1								1								3		
一関市	1	1	1								1								4		
岩手町		1																	1		
西和賀町																	1		1		
住田町		1					1	1											3		
軽米町				1										1		1			3		
一戸町														1				1	2		
大船渡地区消防組合				2															2		
盛岡地区広域消防組合							1		1										2		
岩手中部水道企業団				4		1											1		6		
岩手県工業技術センター※									1	1									2		
岩手県内小計	3	4	2	7	0	1	2	1	3	1	3	0	1	3	1	0	1	2	2	0	37
仙台市											1									1	
石巻市						1		1						2		1			5		
塩竈市													4				1		5		
気仙沼市					2		1					2							5		
白石市	1		1																2		
角田市		1				1								1					3		
多賀城市				1		1		1	2	1	1	1	2			2		1	13		
東松島市				1															1		
大崎市													1		1				2		
蔵王町								1											1		
柴田町				2		1		1						1	1			1	1	8	
川崎町						1							1						2		
丸森町													2						2		
巨理町													1					1	1	3	
山元町													1						1		
大和町	1																		1		
涌谷町											1								1		
美里町											1								1		
黒川地域行政事務組合				1									1						2		
石巻地区広域行政事務組合													4						4		

(単位:人)

自治体等	研修名	主任級	216 中堅	217 中堅	説明力	女性	リーダー	危機管理	人材マネ	マネジメント	イア対応	マスメデ	研修企画者	養成	養成	接遇研修	指導者養成	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	データ	分析	風水害	災害対応	地域の観光戦略	地域経済のた	人口減少下	の地域経営	計
宮城県市町村職員退職手当※				1																														1
巨理地区行政事務組合								1		1						1	1																	4
仙南地域広域行政事務組合																				2	1													3
大崎地域広域行政事務組合					1									1						2		1												5
気仙沼・本吉地域広域行政※									1											2														3
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	2	1			1									5
(地独)宮城県立病院機構											1									1														2
(公財)東北自治研修所													1	1																				2
宮城県内小計		2	1	2	6	2	6	2	6	6	6	3	5	17	15	2	5	1	4	1	3	2												91
秋田市				1												1																		2
横手市				1																														1
鹿角市				1																														1
仙北市								1		2																								3
湯沢雄勝広域市町村圏組合									4																									4
男鹿地区消防一部事務組合								1												1														2
秋田県内小計		0	0	3	0	0	2	4	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
米沢市				1		1																												2
鶴岡市											1	1	2																					4
酒田市						1	2			1		1	1	1	1									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
上山市	1																																	1
村山市																				1														1
尾花沢市					2																													2
高畠町							2			3																								5
飯豊町					1				1												1													3
庄内町						1															1				1									3
置賜広域行政事務組合					2											1	1																	4
酒田地区広域行政組合							1	2																										3
西置賜行政組合																																		1
山形県市町村職員研修※																1	1																	2
山形県内小計		1	0	1	5	3	5	3	3	2	1	5	5	2	1	1	0	2	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43
福島市	1			1																6	3													11
郡山市	1			1		1					1																							4
二本松市				1																														1
田村市	1					1		1																			1							4
南相馬市					5	1	3																				1							9
本宮市		1																																1
西郷村									1																									1
石川町	1																																	1
三春町				1																														1
小野町				1																														1
飯館村	1																																	1
相馬地方広域市町村圏組合								1																										1
安達地方広域行政組合																				2														2
ふくしま自治研修センター※						1					3	3	2											1	1									11
福島県内小計		5	1	5	5	4	4	2	0	4	3	2	2	6	3	0	1	1	1	0	0													49
民間企業																																		2
合計		24	17	18	32	19	25	22	22	25	16	20	34	41	25	13	7	15	11	8	12												406	

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

宮城県市町村職員退職手当:宮城県市町村職員退職手当組合

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7年度 研修事業実績

総括表

研修種別		修了者等 人数(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13回 主任級職員研修 6月23日(月)～7月18日(金)	24	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216回 中堅職員研修 8月27日(水)～10月9日(木)	17	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217回 中堅職員研修 10月22日(水)～12月4日(木)	18	44		
		(3) 管理・監督職研修				
		第171回 説明力・表現力向上コース 7月9日(水)～7月10日(木) 7月15日(火)～7月16日(水)	32	各 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	受講者多数の ため二班に分 けて実施
		第172回 女性リーダーコース 10月2日(木)～10月3日(金)	19	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にした講義・インパス ケット演習	
		第173回 危機管理コース 10月30日(木)～10月31日(金)	25	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講義及び危機管理演習	
		第174回 公務員のための人材マネジメント コース 11月13日(木)～11月14日(金)	22	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175回 マスメディア対応コース 1月15日(木)～1月16日(金)	22	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39回 接遇研修指導者養成研修 5月28日(水)～5月30日(金)	20	3	模擬講義等を通じた接遇指導者の養成	
		(2) 第10回 研修企画者養成研修 6月4日(水)～6月5日(木)	25	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	
		(3) 第10回 研修講師養成研修 6月5日(木)～6月6日(金)	16	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	
		(4) 第24回 公務員倫理指導者養成研修 中止	—	—	模擬講義等を通じた公務員倫理研修指導者の養成	研修テキストの 提供方法等の見 直しが生じた ため見送り
		(5) 第15回 ハラスメント防止指導者養成研修 7月3日(木)～7月4日(金)	34	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6回 改正民法(相続関係)研修 5月15日(木)～5月16日(金)	41 (29)	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	ワラの聴講を 含む「ワラリッ ド」型で実施
		(2) 第6回 行政法研修 7月23日(水)～7月24日(木)	25 (15)	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・課題演 習	ワラの聴講を 含む「ワラリッ ド」型で実施
(3) 第3回 根拠に基づく政策立案研修 7月31日(木)～8月1日(金)		7	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		
(4) 第3回 自治体職員のための予防・訴訟法 務研修 8月28日(木)～8月29日(金)		13	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		
(5) 第3回 政策形成のためのデータ分析研修 11月5日(水)～11月6日(木)		15	2	根拠に基づく政策立案に活用するため情報収集、活 用、データ分析の基本スキルの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67回 風水害を想定した災害対応研修 5月20日(火)～5月22日(木)	11	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及び災害エスノーグ ラフィー形式で行う自治体職員の体験談をもとにしたワー クショップ		
	(2) 第68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～ 8月20日(水)～8月22日(金)	12	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 ※民間企業と連携	民・官合同研 修(うち民間 研修者2人)	
	(3) 第69回 地域経済のための観光戦略研修 ～住んでよし、訪れてよし、働いてよしの観光まちづくり～ 9月4日(木)～9月5日(金)	8	2	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 ポイントについての講義・演習		
5 特別 研修	第20回 セミナー 1月6日(火)	604 (253)	1	特別講演：株式会社松尾研究所 取締役副社長 金 剛 洙 氏 演題：生成AIと地方創生	ワラの参加を 含む「ワラリッ ド」型で実施	
計(セミナーを含まない)		406	—	—		
II 研究事業	事業種別		参加者数	日数	実施内容	
	1	第58回 研究会 8月4日(月)	47	1	①<講話>長野市総務部次長兼職員研修所長 西山 雅文 氏 若手職員の離職防止、活躍のための研修とは ②<模擬講義>教育研修企業2社による模擬講義・プレゼンテーショ ン テーマ：自治体業務におけるデジタルツールの活用研修	
2	機関誌「東北自治」第92号【本書】		冊子及びH.P掲載		論文、特別随想、特別講演、取組事例、研修受講記、研究レポ ートから、研修所だより	

※全ての研修の正式名称は、第〇回後に「東北六県」が付きませんが、この表及び次表以降省略しています。
修了者等人数は修了者とオンライン型受講者、参加者の人数。なお、()はオンライン型受講者、参加者で内数。

I 研修事業

1 階層別研修

(1) 第13回主任級職員研修

実施期間		対象		修了者数
令和7年6月23日(月)～7月18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。		24人
科目	時間数(時間)	講師		
		氏名	所属・職名	
I 基本科目	34			
プレゼンテーション・コミュニケーション	7	東 則 行	(株)話し方研究所 講師	
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	
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	
地方自治法	10	岩 崎 忠	白鷗大学法学部 教授	
II 演習科目	88			
地域経済活性化	43	大川口 信 一	七十七リサーチ&コンサルティング(株) 調査研究部 研究顧問	
基調講義	4			
グループ研修(中間指導含む)	36			
発表・講評	3			
政策法務	30	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)	8			
グループ研究(条例立案演習)	12			
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			
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	山形市文化スポーツ部 次長(兼)文化創造都市課長	
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		事務局		
スピーチ演習他	5			
開・閉講式、オリエンテーション	4			
計	137			

(2) 中堅職員研修

① 第216回研修

実施期間		対象		修了者数
令和7年8月27日(水)～10月9日(木)		概ね30歳～40歳の職員(派遣元の推薦を尊重し柔軟に対応)		17人
	時間数 (時間)	講師		
		氏名	所属・職名	
I 法律	63			
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	18			
ガイダンス	1	笹村恵司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
民法	8	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	9			
II 政策戦略	81			
政策形成シミュレーション	69			
I 持続可能な地域社会への政策戦略(グループ研究含む)	43	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	佐藤仁	南三陸町 町長	
	5		南三陸町東日本大震災伝承館 南三陸311メモリアル 視察	
先進的取組事例	2	本島靖	会津若松市企画政策部 副部長(スマートシティ推進担当)	
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 講師	
組織の危機管理	7	森健	(一社)日本経営協会 講師	
マネジメント総論	14	北澤清孝	(株)人財開発研究所 代表取締役	
判断力向上のためのインバケット	6	堀江豊	(株)インバケット研究所 インバケット認定インストラクター	
IV その他	20			
スピーチ演習(事務連絡含む)等	15			
開・閉講式、オリエンテーション	5			
計	219			

② 第217回研修

実施期間		対象		修了者数
令和7年10月22日(水)～12月4日(木)		概ね30歳～40歳の職員（派遣元の推薦を尊重し柔軟に対応）		18人
	時間数 (時間)	講師		
		氏名	所属・職名	
I 法律	61			
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	16			
ガイダンス	1	笹村 恵司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
民法	8	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	82			
政策形成シミュレーション	70			
I 持続可能な地域社会への政策戦略(グループ研究含む)	44	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	佐藤 仁	南三陸町 町長	
	5		南三陸町東日本大震災伝承館 南三陸311メモリアル 視察	
先進的取組事例	2	本島 靖	会津若松市企画政策部 副部長(スマートシティ推進担当)	
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 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 講師	
IV その他	19			
スピーチ演習(事務連絡含む)等	14			
開・閉講式、消防教育	5			
計	217			

(3) 管理・監督職研修

① 第171回 【説明力・表現力向上コース】

実施期間	対象	修了者数	
令和7年7月9日(水)～7月10日(木) 令和7年7月15日(火)～7月16日(水)	■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督職等	32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		

※ 定員の20人を超えたことから、受講者を20人と12人の二班に分けて、各2日の上記日程で実施。

② 第172回 【女性リーダーコース】

実施期間	対象	修了者数	
令和7年10月2日(木)～10月3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】	19人	
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 研修の目的 2 女性リーダーの役割と具体的行動 3 インバスケッゲーム 4 インバスケッゲームの振り返り ・自己の意思決定の癖を認識 ・職場に置き換えたときの自己課題 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 ・リーダーシップスタイル ・円滑な人間関係とチームワークの構築 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173回 【危機管理コース】

実施期間	対象		修了者数
令和7年10月30日(木)～10月31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		25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	12h00m	森 健	(一社)日本経営協会 森総合研究所 代表
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	13h00m		

④ 第174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7年11月13日(木)～11月14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 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 8 コンプライアンスとは 9 女性活躍の意義	9h30m	高 嶋 直 人	(株)キャリア支援 公務員研修センター 代表
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	10h30m		

⑤ 第175回 【マスメディア対応コース】

実施期間	対象		修了者数
令和8年1月15日(木)～1月16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 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 緊急時マスコミ対応のプロセス 4 緊急記者会見 5 事例研究 6 模擬記者会見(録画、振返り) 7 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39回 接遇研修指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
令和7年5月28日(水)～5月30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		20人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 接遇を理解する 2 土台が重要 3 面接対応 4 電話対応 5 クレーム対応 6 自分の職場の接遇について考える 7 まとめ 指導者になるために	16h00m	金子恭子	ディーヴェル 代表
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	17h00m		

(2) 第10回 研修企画者養成研修

実施期間	対象		修了者数
令和7年6月4日(水)～6月5日(木)	■職員研修を担当する職員 ■受講を希望する職員		25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研修企画、 カリキュラム作成	8h00m	平 井 彩 子	(一社)日本経営協会 講師
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	9h00m		

(3) 第10回 研修講師養成研修

実施期間	対象		修了者数
令和7年6月5日(木)～6月6日(金)	■研修講師を担当する職員(予定) ■受講を希望する職員		16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 講師
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	11h00m		

(4) 第24回 公務員倫理指導者養成研修 中 止

(5) 第15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7年7月3日(木)～7月4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		34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、育児等ハラスメント 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 カスタマーハラスメント 5 ハラスメントにしないコミュニケーション コーチング 6 相談業務のスキル 7 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6回 改正民法(相続関係)研修

実施期間	対 象		修了者数
令和7年5月15日(木)～5月16日(金)	■受講を希望する職員		12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29人、計41人のハイブリッド型で実施。修了者にはオンライン型受講者29人は含まれない。

(2) 第6回 行政法研修

実施期間	対象		修了者数
令和7年7月23日(水)～7月24日(木)	■受講を希望する職員		10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10人、オンライン型受講者15人、計25人のハイブリッド型で実施。修了者にはオンライン型受講者15人は含まれない。

(3) 第3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7年7月31日(木)～8月1日(金)	■政策立案に関心のある職員 ■受講を希望する職員		7人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 講義 「政策立案のプロセス・手法」 2 講義 「人口減少・少子高齢下の政策立案」 3 グループ情報交換・演習（政策立案演習） 「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】 【発表用各書類を完成させる】 5 発表・討議 6 講評	12h00m	宍戸邦久	新潟大学副学長 同 経済科学部 教授
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	13h00m		

(4) 第3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7年8月28日(木)～8月29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		13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、国家賠償	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		

(5) 第3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7年11月5日(水)～11月6日(木)	■政策立案に興味のある職員 ■受講を希望する職員		15人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 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 職場内に眠ったデータを活用する 7 2つの事象の関連を表す「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 データ分析を使った資料作成のまとめ	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67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7年5月20日(火)～5月22日(木)		■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		11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	2h20m	丸谷 浩 明	東北大学災害科学国際研究所 特任教授(研究)	
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都市システム工学科 准教授	
6 〔講義〕 災害廃棄物について	1h20m	佐々木 秀 幸	環境省東北地方環境事務所 資源循環課 課長補佐	
7 〔講義〕 ～令和元年東日本台風19号～ 一級河川鳴瀬川水系吉田川の状況について	30m	佐藤 伸 吾	(一社)東北地域づくり協会 技師長兼企画部長	
8 〔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	19h40m			

(2) 第68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～

実施期間	対象		修了者数
令和7年8月20日(水)～8月22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		12人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 問題理解のための基礎講義 ・超高齢社会の理解(地域にとって高齢化とは何を意味するのか) ・地域の持続可能性の指標(人口総数以外の重要な視点) ・将来人口推計とシミュレーションテクニック: EXCELの活用(行政計画、税収予測、介護保険事業計画に応用) 2 問題分析のための応用講義 ・財政支出の効率化シミュレーション(市町村連携の経済評価) ・地域の人口と市場規模のシミュレーション(民間事業者の例) 3 問題解決のための発展講義 ・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 ・ICT、AIを活用したデジタル地方行政サービス 4 政策提案のためのグループワーク ・モデル自治体による地域活性化事例演習 ・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 高齢経済社会研究センター長
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	17h30m		

※修了者には民間企業1社・2人の受講者を含む。

(3) 第69回 地域経済のための観光戦略研修

～住んでよし、訪れてよし、稼いでよしの観光まちづくり～

実施期間	対象		修了者数
令和7年9月4日(木)～9月5日(金)	■観光政策に興味のある職員 ■受講を希望する職員		8人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 基調講義 地域観光の戦略的マーケティングとマネジメント -地方を中心としたインバウンドの取組-	3h30m	高橋 一夫	近畿大学経営学部教授
2 事例紹介(実践者による実践談) 世界に開かれた持続可能な観光地づくりを目指して ～「熊野古道」から「KUMANO KODO」へ～	2h30m	多田 稔子	(一社)田辺市熊野ツーリズムビューロー会長
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		

5 特別研修

第20回 セミナー

実施期間	対象		参加者数
令和8年1月6日(火)	■聴講を希望する自治体職員等		604人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
特別講演 生成AIと地方創生	1h50m	金剛洙	(株)松尾研究所 取締役副社長

※ 東北自治総合研修センター3機関による合同特別講演
参加者には、オンライン参加者253人を含む。

II 研究事業実績

1 第58回 研究会

実施期間	対象		参加者数
令和7年8月4日(月)	■自治体等の人事・研修担当者等		47人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
講話 若手職員の離職防止、活躍のための研修とは	1h50m	西山 雅文	長野市総務部次長兼 職員研修所長
教育研修企業2社による模擬講義・プレゼンテーション ・2社 各60分 ・テーマ 自治体業務におけるデジタルツールの活用研修	2h00m	次の教育研修企業2社の各講師2人 (株)インソース アビット(株)	

2 機関誌「東北自治」第92号

刊行日	配布先	発行部数
令和8年3月	■寄稿者及び東北六県の研修機関・担当課他	125部
内容	WEB版	
本誌のとおり	■本誌発行後、当研修所ホームページにWEB版を掲載 http://www.thk-jc.or.jp/training/touhokujichi.htm	

3 研修事業に関する調査研究

研修事業検討委員会の開催

実施期間	内容
令和7年8月4日(月)	報告 令和7年度 研修事業経過報告 協議 令和7年度 研修計画の変更 令和8年度 研修計画(案) その他 意見交換
会場	
東北自治総合研修センター	
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7年	
4月1日	評議員4人、理事4人、監事1人の交代があった。
4月1日	理事の互選により、理事 佐藤 健二 が代表理事に就任した。
5月2日	評議員1人の交代があった。
5月16日	第25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6年度事業報告について
	②令和6年度決算及び特定資産取得・改良資金の積立てについて
	③令和7年度補正予算について
	④任期満了に伴う評議員の選任候補者について
	⑤任期満了に伴う理事の選任候補者について
	⑥任期満了に伴う監事の選任候補者について
	⑦第25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10日	第25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6年度事業報告について
	議案 ①令和6年度決算及び特定資産取得・改良資金の積立てについて
	②令和7年度補正予算について
	③任期満了に伴う評議員7名の選任について
	④任期満了に伴う理事7名の選任について
	⑤任期満了に伴う監事2名の選任について
	その他 令和7年度事業経過報告について
6月10日	理事の互選により代表理事に 佐藤 健二 理事を
	常務理事に 佐々木康栄 理事を それぞれ選定し重任
7月1日	評議員1人の交代があった。
令和8年	
1月22日	第26回理事会開催（ZOOM使用によるオンライン開催）
	議案 ①令和7年度補正予算について
	②令和8年度事業計画について
	③令和8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附について
	⑤第26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5日	第26回評議員会開催（ZOOM使用によるオンライン開催）
	報告 令和7年度事業経過報告について
	議案 ①令和7年度補正予算について
	②令和8年度事業計画について
	③令和8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附について

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8年3月1日現在

県名	氏名	所属・職名
青森県	三浦 猛史	青森県総務部次長
岩手県	畠山 直人	岩手県総務部参事兼人事課総括課長
宮城県	小野寺 邦貢	宮城県総務部長
宮城県	阿部 和彦	宮城県総務部参事兼人事課長
秋田県	和田 聡	秋田県自治研修所長
山形県	井澤 能之	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	大川 博生	青森県総務部人事課副参事
岩手県	菊池 崇	岩手県総務部人事課給与人事担当課長
秋田県	持田 亜由子	秋田県自治研修所次長
山形県	庄司 道子	山形県職員育成センター副所長
福島県	菅野 孝	福島県総務部職員研修課長
代表理事	佐藤 健二	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
福島県	石川 靖	公益財団法人ふくしま自治研修センター副所長
宮城県	菅野 研一	宮城県総務部副部長

4 職員 9人

職名	氏名	摘要	
代表理事兼所長	佐藤 健二	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	吉野 輝信	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
	主事	泉澤 千恵子	研修

〔編集後記〕

- 機関誌「東北自治」も、昭和39年の創刊以来今号で92号になりました。今号を、22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。
- 今年度の研修事業は、第7次研修実施5か年計画の3年目として、長期研修、管理・監督職研修、指導者養成研修、更には、時代の要請に応える法務・政策及び行政課題に対する研修メニューの5分類22コースを用意し実施してまいりました。
- 実施に際し、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感謝申し上げますとともに、一方で、研修テキストの提供方法等の方針についての見通しが立たず、開催を見送らざるを得なくなった研修がありましたこと、深くお詫び申し上げます。
- 特別講演では、「生成AIと地方創生」と題し、株式会社松尾研究所 取締役副社長の金剛洙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、「最新の生成AIをめぐる動向や民間・国・地方自治体等における業務効率化に向けた活用事例」など、管理監督職として取り組むべきこと等、示唆に富んだお話をいただき、その内容は当研修所で再構成したものを掲載しています。
- 研究会では、「若手職員の離職防止、活躍のための研修とは」と題して、長野市総務部次長兼職員研修所長の西山雅文氏に、「長野市の職員研修概要や現在構想中の企画」などについて、講話をいただきました。
- 開講217回を数える中堅職員研修は、東北各地で活躍する自治体等の職員を数多く輩出してきたと言っていただけの当研修所設立以来の根幹を成す研修です。自治体等の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、引き続き、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、他の研修も含めて自治体等の職員の皆様に選ばれる研修になるよう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15年が経過しました。甚大な被害をもたらした青森県東方沖地震のような地震災害や過去に例のない規模の風水害も頻発しており、東北地方の自治体では、少子高齢社会、人口減少、地域経済の衰退、インフラ老朽化などの課題に、災害対策の強化、復旧・復興に向けた業務も加わり、自治体等の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。今後も自治行政を担う職員の資質と能力向上、県を超えたネットワーク構築の一助となるよう微力ながら努め、地方行政の円滑な運営と東北地方の健全な発展に寄与してまいります。

東北自治 92号

発行 令和8年3月
編集 公益財団法人 東北自治研修所
〒981-3341
宮城県富谷市成田二丁目22番地1
(東北自治総合研修センター内)
TEL：022-351-5771・5772
FAX：022-351-5773
URL：http://www.thk-jc.or.jp/thk-index.htm
E-mail：info@thk-jc.or.jp



東北自治総合研修センター

公益財団法人 東北自治研修所

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

電話 022-351-5771・5772

FAX 022-351-5773

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

東北自治研修所

検索

