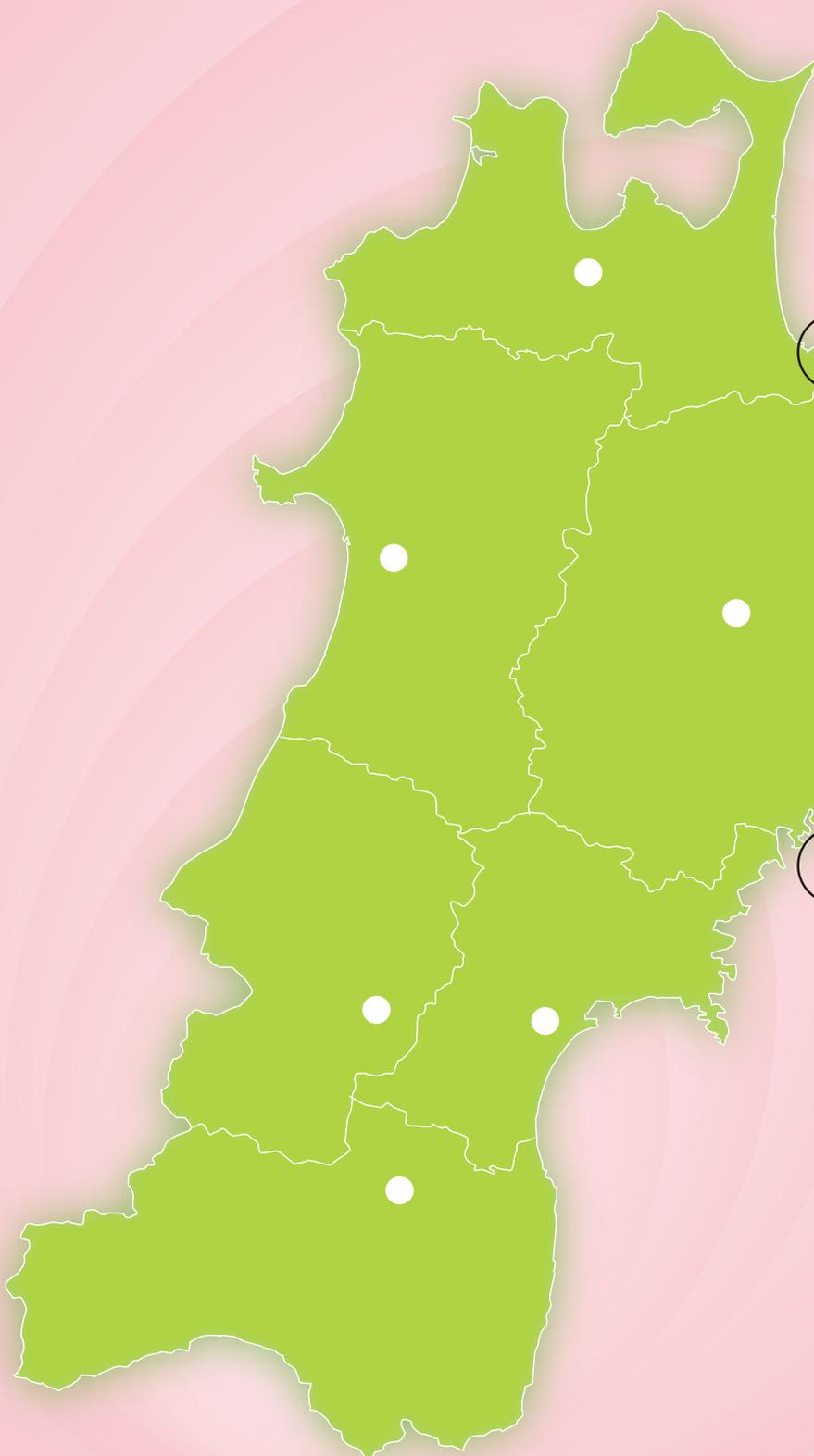


東北自治

T O H O K U J I C H I

Vol.85

〔平成31年3月〕



随想・講演

特別随想

- 「自然と文明が調和した新理想郷山形」の実現に向けて～“やまがた創生”の拡大・加速～

山形県知事 吉村美栄子

特別講演

- 「シゴトの渋滞, 解消の法則」

東京大学先端科学技術研究センター 教授
西成 活裕

論文

- 行政処分の理由提示について－自治体職員に求められる法務能力と説明責任－

東北大学法科大学院長 中原 茂樹

- 東北の観光基幹産業化のために育成すべき人材について

東北大学大学院高齢経済社会研究センター長
吉田 浩

目次

■ 特別随想 「自然と文明が調和した新理想郷山形」の実現に向けて ～ “やまがた創生” の拡大・加速～	山形県知事 吉村美栄子 ……	1
■ 特別講演 「シゴトの渋滞，解消の法則」	東京大学先端科学技術研究センター教授 西成 活裕 ……	3
■ 論文Ⅰ 行政処分の理由提示について－自治体職員に求められる法務能力と 説明責任－	東北大学大学院法学研究科教授 同 法科大学院長 中原 茂樹 ……	6
■ 論文Ⅱ 東北の観光基幹産業化のために育成すべき人材について	東北大学大学院経済学研究科教授 同 高齢経済社会研究センター長 吉田 浩 ……	10
■ 政策の実際 南陽市役所ラーメン課R&Rプロジェクトの取組について	山形県南陽市みらい戦略課ホストタウン推進室長 鈴木 聡 ……	18
■ 各県・市町村の研修取り組み事例 〔宮城県の取組事例〕～創造性豊かで自律的に行動する 宮城県職員を目指して～	宮城県公務研修所研修推進班 ……	26
■ 研修受講記 第6回主任級職員研修を受講して	岩手県盛岡市財政部市民税課主任 板垣 歩 …… 山形県村山総合支庁建設部北村山建設総務課主事 高橋 綾乃 …… 福島県郡山市税務部資産税課主査 池下 直樹 ……	31 33 35
第202回・第203回中堅職員研修を受講して	青森県東青地域県民局県税部主事 向山友里子 …… 秋田県横手市会計課主査 赤塚真美子 …… 福島県土木部道路管理課副主査 熊坂 秀人 …… 岩手県県北広域振興局農政部二戸農林振興センター農村整備室主任 菊池 純子 …… 宮城県北部教育事務所主事 佐藤 大夢 …… 山形県最上総合支庁産業経済部農村整備課主事 大泉 幸範 ……	37 39 41 44 46 48

第 142 回管理・監督者研修〔働き方改革マネジメントコース〕を 受講して	山形県酒田市総務部人事課課長補佐 山口 美穂 ……	50
第 4 回研修企画・運営者研修及び第 4 回研修講師養成研修を受講して	西置賜行政組合消防署小国分署補佐 寒河江 純 ……	52
第 48 回行政課題研修〔事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の 自治体政策コース〕を受講して	宮城県東松島市復興政策部政策事業推進室主任 小野寺昭博 ……	54
■ 研修レポートから		
第 6 回主任級職員研修 地域経済活性化 朝日町 P J R ☆ S	第 6 回主任級職員研修受講生 B グループ リーダー 山形県朝日町 鈴木 秀和 ……	57
第 202 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ〔環境政策〕 高齢社会のごみ問題～生ごみとおむつ～	第 202 回中堅職員研修受講生 C グループ リーダー 宮城県登米市 石崎 雄 ……	61
	講師コメント 東北大学大学院環境科学研究科教授 吉岡 敏明 ……	67
第 203 回中堅職員研修 政策形成シミュレーションⅡ〔環境政策〕 鳥獣共存クリエイター・自然環境知識人人材育成推進事業 ～正しい知識で自然と共存・共栄～	第 203 回中堅職員研修受講生 E グループ リーダー 岩手県花巻市 照井 賢二 ……	68
	講師コメント 東北大学大学院環境科学研究科教授 吉岡 敏明 ……	75
■ 研修所だより		
平成 31(2019) 年度 (公財) 東北自治研修所 事業計画 ……		76
平成 31(2019) 年度 研修日程表 ……		80
研修受講申込み ……		81
調査研究・普及事業 ……		81
東北自治総合研修センター維持管理業務 ……		82
昭和 39 年度～平成 30 年度 研修種別受講者実績表 ……		83
平成 30 年度 自治体別派遣実績 ……		84
平成 30 年度 研修事業実績 ……		86
(公財) 東北自治研修所 評議員会・理事会開催状況 ……		99
(公財) 東北自治研修所 役員・職員名簿 ……		100
編集後記		



「自然と文明が調和した新理想郷山形」 の実現に向けて ～ “やまがた創生” の拡大・加速～

山形県知事 吉村 美栄子

東日本大震災の発災から8年が経過しましたが、本県には、今なお、2,000名弱(1月現在)の方々が避難されております。8年という長い避難生活の中で、お子さんの成長、仕事や健康状況の変化などにより、避難者の方々のニーズは個別化、多様化してきております。こうしたことから、本県では全ての避難世帯を訪問し、その世帯に応じて必要な相談支援を行っております。また、本県に避難されている方が、今後、避難元へ帰られるにしても、山形県での生活を続けられるにしても、それぞれの地域で安心して生活できるよう、お一人おひとりの気持ちを大事にしながら、支援に取り組んでまいりたいと考えております。

また、近年、我が国は大規模な自然災害が頻発化、激甚化しており、昨年も全国的に大きな災害が発生しました。西日本の豪雨や北海道の地震などは記憶に新しいところであります。

本県も例外ではなく、昨年は大雪や歴史的な大雨、渇水、台風に見舞われ、甚大な被害が発生しました。早期の復旧に向けて、政府や市町村と連携しながら、本県独自の施策を含め、様々な復旧・復興対策に全力で当たるとともに、「災害に強い県づくり」を一層推進してまいりたいと考えております。

私は、知事就任以来一貫して、「心の通う温かい県政」を基本姿勢に、山形県で暮らし続けたいという県民の皆様の願いや想いを何よりも大切にしながら、活力あふれる山形県の実現に、全力で取り組んでまいりました。

そのため、県民の皆様に、本県の将来ビジョンとして「自然と文明が調和した新理想郷やまがた」をお示ししております。

この将来ビジョンの実現を目指して、「県民総活躍」「産業イノベーション」「若者の希望実現」「健康安心社会」「県土強靱化」の5つを県政運営の基盤として、各種施策をしっかりと進め、「やまがた創生」を一層拡大・加速してまいります。

さて、本県では、まもなく、東北中央自動車道の南陽高島～山形上山間と東根～東根北間が開通いたします。いよいよ東北中央自動車道が、福島市から山形市までつながり、ひと続きのネットワークとして、効果が発揮される状態にまで出来上がります。

特に、南陽高島～山形上山間の開通により、南東北3県の県庁所在地であります福島市、山形市、仙台市が高速道路の環状ネットワークで結ばれることは、大きな意義のあることだと思います。3つの県都を結ぶ周遊ルートが形成

特別随想

され、観光誘客、交流人口の拡大や、産業振興に大いに寄与するものと期待しているところです。こうした交通インフラを最大限に活かして、県勢発展につなげてまいりたいと考えております。

また、昨年末に、自助・共助・公助による総合的な除排雪の推進、雪の利活用による産業振興や地域活性化などを柱とした「いきいき雪国やまがた基本条例」を制定しました。条例制定を契機に、県民の皆様の冬季の安全・安心に一層意を用いてまいりますが、一方で雪が降らない地域に住む国内外の方々にとって、雪は「ワンダフル」であり、「アメイジング」であります。それ自体が観光の目的となる、大きな観光資源であります。

今年で4回目を迎えた「やまがた雪フェスティバル」をはじめとした県内各地での雪まつり、蔵王温泉をはじめとするスキー場など、雪を活かした観光誘客を進め、インバウンド拡大に結び付けてまいります。以前から申しておりますが、東北各県とも「雪国」が共通しておりますので、互いに連携・協力しながらインバウンド拡大などに取り組んでいくことが非常に有効だと思っております。2月には、「雪と文化をテーマとした東北観光プロモーション会議」が本県で開催されたところであり、東北各県等と連携して冬の東北のブランド化を進め、冬の世界のリゾート地を目指してまいりたいと考えております。

さらに、本県では、世界的に高い評価を受けている県産酒などの輸出拡大といった「攻め」

の取組みを展開するとともに、県産米の姉弟ブランド「つや姫」・「雪若丸」の評価を高めて更なる販売拡大につなげるなど、競争力の高い農林水産業の取組みを強く推し進め、本県の農林水産業が持続的に発展するよう、対策に万全を期してまいりたいと考えております。

昨年9月、イメージキャラクターに人気俳優の田中圭さんを起用し、さっそうと本格デビューを果たした本県期待の県産米新品种「雪若丸」は、新食感に対する各方面からの評価も高く、上々のスタートとなりました。今年は、本格デビュー2年目を迎えることとなりますが、近年、日本全国の各産地から新品种が続々とデビューし、「ブランド米の戦国時代」の様相を呈しております。

そういう中、本県が誇るトップブランド米「つや姫」と弟君「雪若丸」の相乗効果を図りながら、しっかりした粒感と適度な粘りが両立した新食感という「雪若丸」の特長を大いにアピールし、「つや姫」に続くブランド米としての評価を確かなものにしてまいりたいと思っております。

このような施策の展開をはじめとして、「自然と文明が調和した新理想郷やまがた」の実現に向けて、山形県の価値を高め続け、県民の皆様誰もが山形らしい豊かさを実感できる県づくりを進め、東北の活性化や未来を拓く日本の創造に貢献してまいりたいと考えております。

その際には、「県民視点」「現場主義」「対話重視」を大切にしながら、県民の皆様のため、「山形みな家族」との思いで頑張ってまいります。



「シゴトの渋滞，解消の法則」

東京大学先端科学技術研究センター教授 西成 活裕

渋滞学とは

私は、渋滞学というものを25年研究しており、いかに渋滞をなくしていくかというのが私のメインテーマになっています。渋滞といってもいろいろな渋滞があります。車、人、モノ、こういった社会の流れをいかにスムーズにするか。これが渋滞学というものです。

私は大学で数学や物理を教えています。さらに科学的な方法で業務改善にも取り組んでおり、その際に参考にしているのが生物などの自然です。体の中の渋滞という意味で、認知症に関する研究論文も書いています。つまり、私にとっては、認知症も、交通渋滞も、人の混雑も、在庫も、仕事の渋滞も全部同じ渋滞現象なのです。

渋滞の定義

なぜ渋滞が起きるのか。原因は大きく2つあり、外的要因と内的要因に分かれます。

外的要因は、別名ボトルネックといいます。細くなっている部分は外から邪魔されており、そこで流れが悪くなります。ボトルネックを解消するには、流入を絞るか、ボトルネックを取るかのどちらかになります。インとアウトのバランスが重要で、これがボトルネック型渋滞の解消のコツです。

そしてボトルネックがなくても、内的要因で渋滞は起こります。それがメタ安定です。これが渋滞の多くの割合を占めていて、しかもなかなか気づきにくい。逆に、ここに焦点を当てた企業、組織は、すごく改善効果が出ています。これを発見するのに私自身6年かかりました。

メタ安定は、渋滞をきちんと定義しないと見えてきません。車では、縦軸に交通量、横軸に密度のグラフを書くと、必ずゼロから上がっていき、どこかで頭打ちになって下がりはじめ、最後はゼロで終わる。三角形の山型になります。右上がり渋滞になっておらず、そこから先が渋滞と定義すればよい、つまり交通量と密度さえわかれば、渋滞がわかるのです。平均すると1キロ当たり25台の密度から渋滞が始まります。つまり車間距離40メートルで走らざるを得なくなってきたら渋滞となります。

アリは渋滞するのか

アリが渋滞しているかどうか、それはアリの交通量と密度を調べると、客観的にわかります。そこでアリの密度と交通量を調べてみました。すると右上がりしかないということを見出し、渋滞しないことが分かりました。

では、なぜアリは渋滞しないのか。それは、アリは混んできて詰めないのです。そうして

特別講演

間隔を空けることで動きを確保できるのです。

アリは地球上にどれくらい生きているのか。それは2億年です。人間はたった20万年です。

昔は詰めて動いていたアリもいましたが、それは、進化の過程で絶滅していると考えられます。詰めないアリのほうが、渋滞しないのでエサを効率よく取れるのです。そういうアリだけが今生き残っているのです。

メタ安定

次に調べたのが首都高です。毎日渋滞している場所のデータを調べていたときに発見したのが、今日のメインテーマの内的要因であるメタ安定です。メタ安定は、首都高の追越し車線にしかほぼありません。逆にいえば、首都高の追越し車線は必ずこれがデータに現れます。

これは車間を詰めて無理やり速く動いている状態です。前の車は急にブレーキを踏まないだろうと思いつつ、みんな運転しているのです。それがメタ安定状態で、非常に危ない状態です。これが渋滞の種であることが分かりました。つまり渋滞は追越し車線から発生します。またメタ安定状態はぶれに弱いので、崩壊すると渋滞になるのです。メタ安定状態は渋滞が起る前に必ず出現する渋滞の種で、予兆です。この状態になった瞬間に制御できなくなるのです。この詰めすぎという内的要因が日本の渋滞原因の約7割を占めています。

大事なので、もう一回まとめますと、安定に見えて、実は不安定な状態。それがメタ安定状態です。偽安定と覚えてもいいでしょう。

渋滞をなくすには

では、どうやって渋滞をなくせばいいのか。車間を空けておけばいいのです。私の研究人生に大きな影響を与えた、アリから教わった知恵です。少し空けておいたほうが、全体としては

効率がよくなるのです。全体最適のためのバッファの確保です。

皆さんが仕事で渋滞しているかどうかは、皆さんも交通量と密度を調べれば分かるのです。仕事の交通量は、ある時間で終わった仕事の数。密度は、ある時間にやらなければいけない仕事の数。

仕事にもメタ安定状態というのが存在します。これは車だったら、無理して運転している状態で、仕事だと無理して仕事をしている状態になるということです。

仕事のメタ安定状態は、一見すると管理職の立場では生産性が高く見えます。そのためまだまだ仕事ができると思い、仕事をいっぱい入れようとします。そうすると実は密度がどんどん上がっていくので、メタ安定状態に突入し崩壊するのです。メタ安定状態は、ぶれに弱いので、例えば工場だったら部品が1個届かないだけで、生産がストップしてしまうし、人が1人休むだけで回らなくなるのです。

働き方改革で一番大事なものは、仕事の量ではなく密度を減らすことです。この密度こそが人間が感じている負荷、大変さなのです。

長く残っている組織、生物、企業は、必ずゆとりがあります。これは取り過ぎも、詰め過ぎもだめで、適切に取るほうが、かえって長い目で見ると効率がよくなるのです。これが全体最適の方法です。

短期では無駄（マイナス）に見えるけれど、長期で必ずプラスになるもの、そういうものを私は「科学的ゆとり」と呼んでいます。これはやみくもにゆとりを取るのではなく、計算づくでゆとりを取る。いわば、損をして得を取ることです。時間と共にみんなプラスばかり狙い過ぎるので、あえて7割程度にしたほうが早く終わるのです。そんな事例はたくさんあります。腹八分とも言いますし、また車ではあえ

て車間を 40 メートル空けておいたほうが結局目的地に早く着くのです。だから、これができるのが一番いいかなと思います。

※ 本稿は、平成 31 年 1 月 7 日に宮城県庁

講堂で開催された「東北自治総合研修センター 3 機関合同特別講演」の講演内容を基に再構成したものです。

◆講師略歴◆

西 成 活 裕 (にしなり かつひろ) 氏
東京大学先端科学技術研究センター教授

【略 歴】 1995 年 東京大学大学院工学系研究科航空宇宙工学専攻博士課程修了博士(工学)
1997 年 山形大学工学部機械システム工学科助教授
1999 年 龍谷大学理工学部数理情報学科助教授
2002 年 ケルン大学理論物理学研究所(ドイツ)客員教授
2005 年 東京大学大学院工学系研究科航空宇宙工学専攻准教授
2009 年 同大学教授
2009.7～現職

【専門分野】 数理物理学, 渋滞学

【著 作】 「渋滞学」, 「無駄学」, 「誤解学」(いずれも新潮選書), 「思考体力を鍛える」(あさ出版), 「とんでもなく役に立つ数学」(角川ソフィア文庫), 「シゴトの渋滞学」(新潮文庫), 「図解雑学よくわかる渋滞学」(ナツメ社) など多数

【主な受賞】 2013 年 文部科学省科学技術「科学技術への顕著な貢献 2013」に選出
2010 年 群集の混雑に関する論文で日本応用数学会論文賞を受賞
2006 年 著書「渋滞学」(新潮選書)第 23 回講談社科学出版賞および第 7 回日経 BP 社 BizTech 賞を受賞

【活動実績】 日本国際ムダどり学会会長, 科学技術振興機構さきがけ研究員, 日本学術振興会日米先端科学シンポジウム委員, 東京ボブスレー＝リュージュ連盟技術顧問, 大学入試センター試験数学出題委員, 内閣府イノベーション国際共同研究座長, 内閣府 I T 戦略本部 I T S タスクフォース委員, 中小企業庁委員, 雑誌 Journal of Cellular Automata 編集委員, 日本応用数理学学会主査, 日本ロジスティクスシステム協会主査など多数

【メディア】 テレビ朝日「モーニングショー」(2018/5/3), NHK ニュース 7 (2018/1/23), フジテレビ「みんなのニュース」(2017/8/14), テレビ朝日「林修の今でしょ! 講座」(2016/4/19), NHK「助けて! きわめびと」(2015. 6. 27), テレビ朝日「グッド! モーニング」(2015/5/4), NHK「バックモン」(2015/4/29), テレビ東京「解決スイッチ」(2015/4/23), NHK「ニュースウォッチ 9」(2014/8/13), 日本テレビ「世界一受けたい授業」(2014. 8. 2) など多数



行政処分の理由提示について

—自治体職員に求められる法務能力と説明責任—

東北大学大学院法学研究科教授
同 法科大学院長

中原 茂樹

1 理由提示が問題となる場面が増えている

私が公務員研修の行政法の講師を務めさせていただいて、受講者の皆さんに対して最も強調しているのは、「行政処分の理由提示」に気を付けていただきたいということである。ここにいう「行政処分」は、許認可等の取消しや改善命令のような「不利益処分」だけではなく、許認可等の申請に対する行政庁の応答である「申請に対する処分」も含む。その意味で、業務において行政処分に携わっておられる職員の方々は、少なくないと思われる。

行政処分に理由提示が求められるのは、住民に対する単なるサービスではなく、行政手続法および行政手続条例に定められた行政機関の義務であり、これを怠ると違法になる（行政手続法8条および14条参照。ただし、申請を全部認容する行政処分については、理由提示義務はない）。もっとも、従来は、行政処分に対する訴訟が提起されない限り、理由提示の不備が問題として表面化することは、実際にはあまりなかったと思われる。しかし、2016(平成28)年4月から施行された改正行政不服審査法により、行政処分に対する審査請求について、第三者機関である行政不服審査会(国、地方公共団体のそれぞれに置かれている)に諮問される仕組みが導入されたことから、理由提示の不備が外部の法律専門家等の目に触れる機会が多くなったことに注意が必要である。審査請求は行

政機関に対する不服申立てであり、行政訴訟に比べて提起のハードルが低いことから、今後一層活用が広がることが予想される。

このように、実務上の重要性が高まっている行政処分の理由提示であるが、これを適切に行うことは、必ずしも容易ではない。ここにいう「理由」とは、単に「何故か」を説明することではなく、問題となっている事案が、法律(条例を含む)に定められた行政処分の《要件》に当てはまるか否かについての判断のプロセスを、相手方にわかるように説明することである。たとえば、生活保護法26条は、「保護の実施機関は、被保護者が保護を必要としなくなったときは、速やかに、保護の停止又は廃止を決定し、書面をもって、これを被保護者に通知しなければならない。(以下略)」と規定している。この場合、同条に基づいて保護の停止又は廃止をするためには、被保護者の状況が「保護を必要としなくなったとき」という《要件》に当てはまることが必要であり、被保護者に書面で通知する際の理由提示としては、その判断のプロセスを、被保護者にわかるように記載する必要がある。

このように、行政処分の理由提示を適切に行えるためには、事案を《要件》に当てはめる作業を正しく行えることが前提であり、かつ、そのプロセスを、相手方にわかりやすく説明する能力と心構えが必要である。これは、ある程

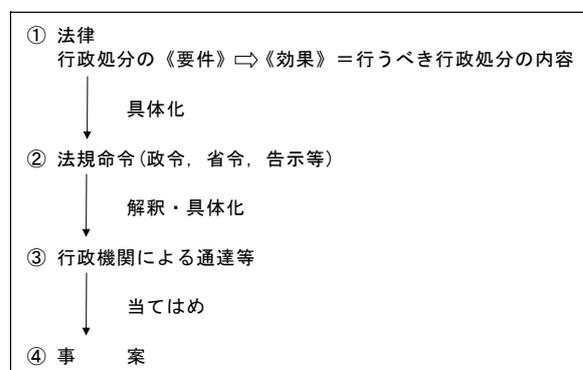
度の法的知識と訓練を要するものであることから、研修において強調している次第である。本稿では、このことについて説明したい。

2 理由提示は、「法律」と「事案」をつなぐ説明

一般に、行政処分を行うためには法律(条例を含む)の根拠が必要であり、その場合の法律は、「一定の《要件》が満たされる場合に」「行政庁は、一定の行政処分をする(ことができる)」という形で規定していることが多い。このような規定を《要件・効果規定》という。前述の生活保護法 26 条を例にとると、「被保護者が保護を必要としなくなったときが《要件》であり、「保護の実施機関は、……速やかに、保護の停止又は廃止を決定し……なければならない」が《効果》である。

行政庁は、問題となっている事案が法律に規定された《要件》に当てはまるか否かを判断し、当てはまる場合には、《効果》として定められている措置を執ることになる(《効果》として複数の選択肢が定められていたり、一定の措置を執ることが「できる」と規定されたりしている場合には、どのような措置を執るか又は執らないかについても判断を要する場合がある)。ただ、法律に規定された《要件》は、抽象的で、意味が一義的に明確でない場合が多く、そのみでは、担当者による当てはめに困難を来し、行政処分の相手方にとっても、予測可能性が十分でないという問題がある。そこで、法律の委任に基づく法規命令(政令、省令、告示等)で具体的な基準が定められたり、行政機関による通達等によって、《要件》の解釈や具体的基準が示されたりする。たとえば、上記の生活保護法 26 条の例では、保護の要否については同法 8 条の委任を受けた「厚生労働大臣の定める基準」によって具体化されており、さらに、事務

次官通知、局長通知、課長通知等によって解釈が示されている。これらの関係を図示すると、次のとおりである。



行政機関の担当者による実際の事案処理は、上図の「③ 行政機関による通達等」を「④ 事案」に当てはめる作業が中心になることが多い。そこで、理由提示においても、そのプロセスのみが示されたり、より不十分な例として、通達の該当部分のみが記載され、事案への当てはめが記されていない場合もある。しかし、行政機関による通達は、行政組織内部の機関を拘束するが、対外的には、国民や裁判所を法的に拘束するものではないとされていることに注意が必要である。行政機関の職員にとっては、通達を遵守しなければならないことは当然視されていると思われるが、対外的には、通達そのものは法ではなく、当該通達が法の正しい解釈を示しているという説明があってはじめて、通達に示された内容が法としての意味を持つことになる。したがって、対外的な説明である理由提示においては、上図の「③通達等→④事案」のプロセスを示すだけでは不十分であり、原則として、「①法律→②法規命令→③通達等→④事案」のすべてのプロセスを示すべきである。

では、上記の例とは逆に、「③通達等」のプロセスを省いて、「①法律→②法規命令→④事案」のみを理由として記載した場合はどうか。これについては難しい議論があるが、

当該通達等が行政機関の裁量権行使の基準を定める審査基準(行政手続法5条)や処分基準(同法12条)に当たり、かつ、公にされている場合には、原則として、当該通達等の当てはめも記さなければならないと解される(最高裁平成23年6月7日判決・民集65巻4号2081頁参照。この判決は、建築士法10条1項に基づく一級建築士の懲戒処分について、建設省住宅局長通知によって複雑な内容の処分基準が設定・公表されていたにもかかわらず、理由提示において当該処分基準の適用関係が示されていなかったという事案で、処分の名宛人において、いかなる理由に基づいてどのような処分基準の適用によって当該処分が選択されたのかを知るのは困難であるとして、処分は取消しを免れないとした)。したがって、行政機関の職員としては、基本的に、「①法律→②法規命令→③通達等→④事案」のすべてのプロセスを示すように心がけるべきであろう。

なお、このような理由提示の要請に応えるためには、かなりの字数が必要になるはずであるが、行政処分の通知書の書式の中には、処分の理由の欄がかなり狭く、十分な理由の記載が困難と見られる例もある。3で述べる理由提示の重要性を考えると、書式そのものを改善する必要もあるように思われる。

3 理由提示に不備がある場合の法的取扱い

1で述べたように、行政処分に対する取消訴訟が提起され、理由提示の不備が問題とされることは、実際には稀であるが、いざ訴訟が提起され、理由提示の不備が争点として浮上した場合には、裁判所は行政側にとってかなり厳しい立場をとる。書面による処分の場合、基本的には、2で述べた「①法律→②法規命令→③通達等→④事案」のすべてのプロセスについて、処分と同時に、処分の相手方がその記載自体か

ら知ることができるように示さなければならない。理由の記載に不備がある場合、口頭で補足したり、後から補足の文書を交付したりしても、不備がなかったことにはならない。そして、取消訴訟において行政処分の理由提示に不備があるとされると、当該処分の内容が正しいものであったか否かにかかわらず、当該処分は取り消される(その意味で行政側の敗訴となる)。ただし、理由提示に不備があるという理由で処分が取り消された場合には、行政庁としては、十分な理由を記載しなせば、再び同じ内容の処分を行うことが許される。

なぜ、裁判所は、行政処分の理由提示について、このような厳しい立場を貫いているのであろうか。その理由について、裁判所は、行政庁の恣意の抑制(いい加減な処分ができなくなる)および相手方に不服申立ての便宜を与えることが理由提示の趣旨であると説明するのみで、それ以上に詳しい理由を説明していない。そこで、推測するしかないが、おそらく裁判所としては、処分の時点で理由提示が適切になされていない場合には、行政庁が慎重な判断をしたかどうかを確かめることができないと考えており、仮に行政庁が処分の時点で慎重な判断をしたのであれば、理由提示も適切に行えたはずであるので、理由提示が適切に行われていない以上は、行政庁が恣意的な(いい加減な)判断をしたとみなしてしまう、という考え方をとっているものと思われる。行政機関の職員にとっては厳しい要求であるようにも思われるが、行政機関の職員としては、2で述べた「①法律→②法規命令→③通達等→④事案」の当てはめを適切に行うだけでなく、そのプロセスが相手方にわかるように、処分の通知書に適切に記載することが求められる。このような裁判所の立場は一貫しており、取消訴訟において理由提示の不備が認められたときは、行政側は敗訴(処分

の取消し)を覚悟しなければならない。

そして、1で述べたように、2016(平成28)年4月から施行された改正行政不服審査法により、行政処分に対する審査請求について、第三者機関である行政不服審査会(国、地方公共団体のそれぞれに置かれている)に諮問される仕組みが導入されたことから、それらの審査会において、理由提示の不備が問題とされるケースも増えてきていると考えられる。ただ、上述のように、理由提示に不備があるという理由だけで処分を取り消しても、行政庁としては、十分な理由を記載しなせば、再び同じ内容の処分を行うことが許されるため、紛争解決にあまり役立たないという考え方もありうる(審査請求人は、通常、不利益処分が取り消されたり、申請が認容されたりすることを望んでいるのであって、元の処分の内容が変わらないまま、理由が詳細に示されただけでは、満足できないのが普通であろう)。この考え方からは、審査会の審理の結果、理由提示に不十分なところがあっても、処分の内容に違法又は不当とすべき点がない場合には、審査請求を棄却すべきものとし、理由提示の不備については、答申の付言で指摘するにとどめることも考えられる。しかし、仮に当該事案について取消訴訟が提起され、当該訴訟において理由提示の不備が認定された場合には、上述のとおり、処分が取り消される公算が大きいことを考えると、審査請求の段階で処分を取り消さなくてよいのか、審査会としては対応に苦慮することになる。そのような事態を招かないためにも、行政機関の職員の方々には、ぜひ適切な理由提示を行うように心がけていただきたい。

4 おわりに——自治体職員に求められる 法務能力と説明責任

行政処分の理由提示の趣旨について、判例は、3で述べたように、行政庁の恣意の抑制および相手方に不服申立ての便宜を与えることを挙げているが、行政の説明責任の一環と位置付けることもできるように思われる。すなわち、行政機関の職員は、2で見た「①法律→②法規命令→③通達等→④事案」の当てはめのプロセスを適切に行うだけでなく、適切に行ったことを相手方にわかりやすく説明する責務を負っている。行政処分の理由提示を適切に行うことは、行政機関の判断について相手方の納得を得るとともに、判断過程に不合理な点がないかを行政機関自身が確認する契機ともなり、また、審査請求や訴訟が提起された場合には、判断過程に不合理な点がないことを行政側が主張するための基礎にもなりうる。そして、これを適切に行うためには、2で見た法律の当てはめにおける「①法律→②法規命令→③通達等→④事案」の構造をよく理解するとともに、そのプロセスを相手方にわかりやすく説明する心構えが必要である。自治体職員の皆さんには、上記のような法務能力をしっかりと身に付けていただき、住民に対する説明責任を果たしていただきたいと願っている。

◆筆者紹介◆

中原 茂樹 (なかはら しげき)

平成10年 大阪市立大学法学部助教授

平成21年 東北大学大学院法学研究科教授
(現職)

平成28年 東北大学法科大学院長(現職)



東北の観光基幹産業化のために 育成すべき人材について

東北大学大学院経済学研究科教授
同 高齢経済社会研究センター長

吉田 浩

1. はじめに

本稿の目的は、地域の観光を基幹産業化するために必要な要素として、人材に着目し、どのような人材が必要とされるかについて検討を行うことである。

政府は、内閣府(2016)の発表した「観光インフラ整備プログラム」において、「観光は、我が国の成長戦略の大きな柱の一つ、地方創生の切り札であり」と位置づけている。これに先駆けて発表された「明日の日本を支える 観光ビジョン」では、

- 視点1 観光資源の魅力を極め、地方創生の礎に
- 視点2 観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業に
- 視点3 すべての旅行者が、ストレスなく快適に観光を満喫できる環境に

という3つの視点が提示され、その視点2で「観光産業を」「我が国の基幹産業に」することが示されている。

以下では、最近注目を集めているインバウンド(訪日外国人旅行者)に焦点を絞り、検討を行うこととする。

2. 観光の状況

2.1 訪日外国人客の状況

ここでは初めに、日本のインバウンドの状況を簡単に確認する。図1に示すとおり、日本を

訪れる外国人旅行者数は年々増加し、2017年では2,800万人をこえている。

図1 訪日外国人客の推移



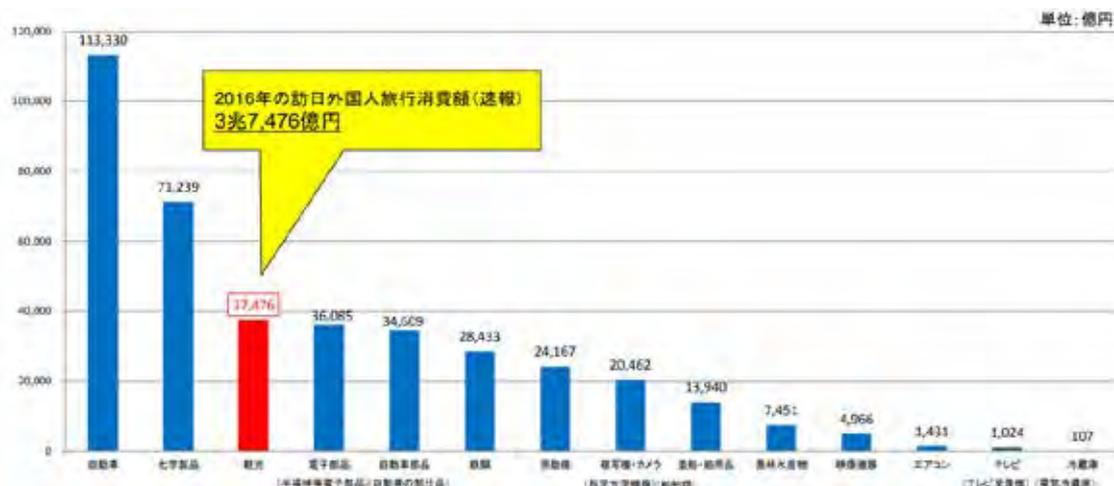
出所：平成30年「観光白書」(観光庁)

政府は、2016年3月に開催された「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」で、インバウンドに関し、2020年に訪日外国人旅行者数を2015年の2倍の4,000万人、これら訪日外国人の旅行消費額を8兆円とする目標を立てている。

2.2 訪日外国人の消費

訪日外国人の2016年での日本での旅行消費額は3.8兆円である。これは、日本の製品別輸出額で比較すると、図2に示すように、第1位の自動車、第2位の化学製品に次ぎ、第3位の水準であり、日本経済にとって大きなインパクトを持つことがわかる。

図2 訪日外国人旅行消費額の製品別輸出額との比較 (2016年速報値)



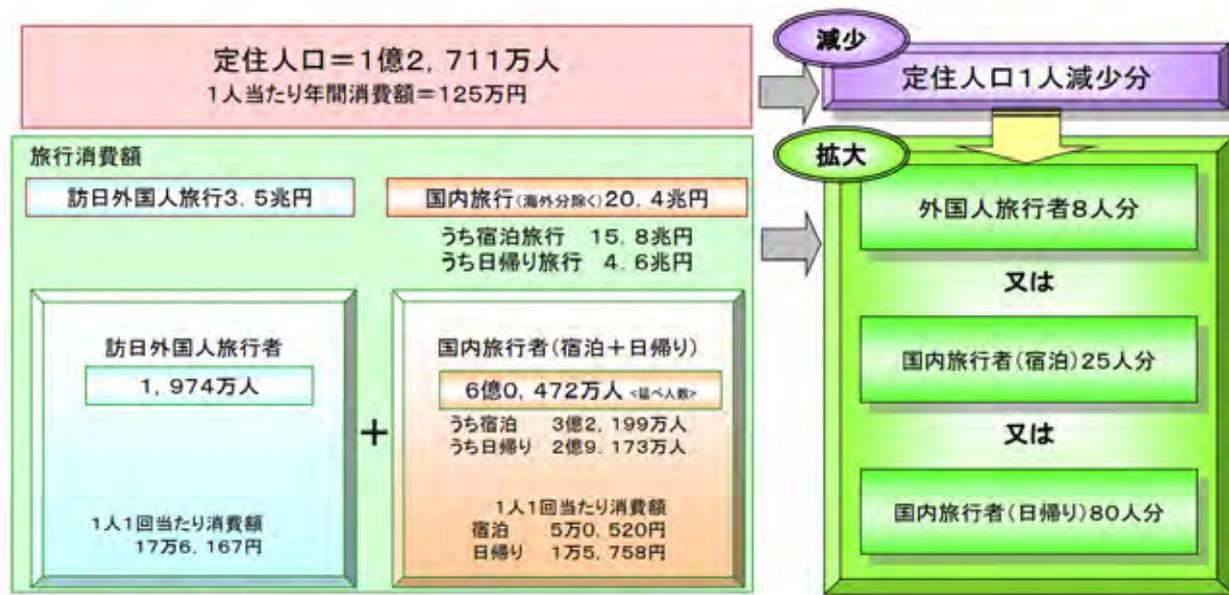
出所:「日本の観光政策の概要」平成29年4月20日 観光庁

2.3 少子高齢化と観光消費

訪日外国人旅行客に注目が集まっているもう一つの理由として、日本国内の少子高齢化との関連も挙げられる。図3に示す観光庁の推計によれば、日本国内の定住人口1名当たりの年間の消費額は125万円であり、一方、訪日外国人の1人当たりの1回の日本に対する旅行で

の消費額は17.6万円である。そこで、少子高齢化による国内消費の減少は、訪日外国人旅行客8人分に相当するということである。これと同じ額の消費を国内の宿泊旅行客で賄おうとすると、25人分であり、観光産業の中でもインバウンドが注目され、期待を集めている理由がわかる。

図3 観光交流人口増大の経済効果 (2015年)



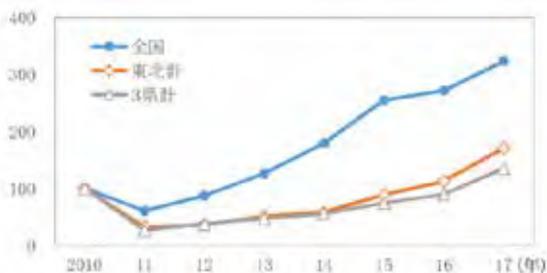
出所:「日本の観光政策の概要」平成29年4月20日 観光庁

3. 東北のインバウンドの状況

3.1 東北地方の外国人宿泊客

このように、日本国全体としてはインバウンドによる経済効果が高まっているが、東北地方の状況について確認することとする。

図4 観光客中心の宿泊施設の外国人延べ宿泊者数



出所：平成30年「観光白書」(観光庁)(2010年(平成22年)を100とした指数の推移)資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」。

注1：従業員10人以上で観光目的の宿泊客が50%以上の宿泊施設の実績を使用。

注2：2017年(平成29年)の数値は速報値。

図4は2010年以降の観光客中心の宿泊施設の外国人延べ宿泊者数の推移を示したものである。これを見ると2011年の東日本大震災以降、東北地方を訪れ宿泊する外国人旅行者は増加しているものの、全国水準の伸びとは大きく離れていることがわかる。

3.2 東北の観光資源

東北のインバウンドの伸びが全国レベルと乖離があることをどのように考えればよいであろうか。そこで、観光の要因となる「観光資源」の存在に注目して調べてみることにする。観光資源に関する定義は様々に考えられるが、ここではJTB(日本交通公社)が公表している「観光資源台帳」をもとに調べることにする。

表1は、上記観光資源台帳のリストから、特A級資源とされているものを地域別にカウント

したものである。2つの地域にまたがっているものは両地域で1件ずつとして集計した。JTBのいう特A級資源とは、「わが国を代表する資源であり、世界に誇示しうるもの。日本人の誇り、日本のアイデンティティを強く示すもの。人生のうちで一度は訪れたいもの。」というもので、極めて集客力の強い観光資源と考えられる。

表1 地域別の特A級観光資源

北海道	1
東北	7
関東	13
中部	7
関西	18
中国、四国	5
九州	6
合計	57

JTB「観光資源台帳」より筆者集計作成。

表1をみると、京都の含まれる関西や東京のある関東に観光資源が多いことがわかる。しかし、東北地方も7件がリストアップされており、日本の他の地域の件数と比較しても、東北には優れた観光資源が極めて少ない、というわけではないことがわかる。

4. 観光戦略としての人材

前節までで、東北地方のインバウンドの遅れとして観光資源が他地域よりも不足しているというハードの問題ではないことがわかった。このことは、ソフトの改善によって、今後東北地方のインバウンドの改善が見込めるといえる。踏み込んでいえば、東北地方のインバウンドは、ソフトの改善にかかっているとみえる。そこで以下では、地域の観光振興のために必要な人材の要件について整理を行うことにする。

4.1 地元感覚のある人材

第1に挙げる人材の要件としては「地元感覚のある人材」である。ここでいう地元感覚の内容は2つに分けられる。その1つ目は、地元の特性をよく知っているということである。これは地元を地理的によく知っているという単純な意味ではない。自分の地元にもどのような優れた特徴(自然環境や文化、イベント、食材など)を知っており、そのどれに磨きをかければ、新しい観光資源となりうるかを見つけ出せる感覚を持った人間である。特に、売りたいものではなく、観光客が見たいもの、体験したいものの視点で地元の資源を見つけ出せる感覚が必要といえる。

2つ目は、地元のために活動したいという感覚にあふれた人材である。観光振興を行うのは、自分のコンサルタント・ビジネスとして行うのだという意識に加えて、この観光振興のためのアクションが、地元雇用を生み出し、地場産品に対する需要を生み出し、地域の活性化と持続可能性の伸長に貢献するという感覚が必要である。

これらのことを考慮すれば、地域の観光振興が外部の人間だけでデザインされているのではなく、その地域のメンバーも加わったうえでのチーム作りが重要といえる。

4.2 マーケティングの能力のある人材

次に期待される人材の要件として、マーケティングの能力のある人材である。これまでの観光は、地域に観光資源があってそれを目当てに来訪する客を対象としたビジネスであり、いわば「待ちのビジネス」としての側面があった。しかし、現在では、観光においても景色や文化財を見るところという「モノ消費」的な側面よりも、観光地で普段の生活ではできない体験や思い出を経験するという「コト消費」の側面が高

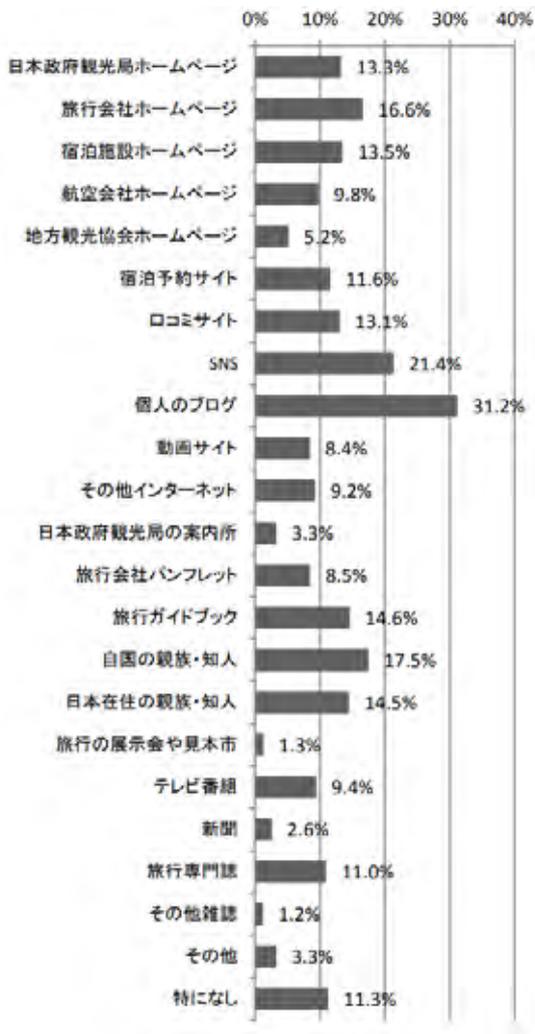
まっている。観光客に対して、自分の地域ではこのような印象的な体験ができることをデザインしたり、観光客のニーズをとらえて、顧客の望むサービスを提供したりできる才覚が必要である。

このためには、データ分析の能力が欠かせない。近年、ビックデータの普及とともに、消費者がどのような消費パターンを持っているのか、どのような嗜好を持っているのかを分析できる素材がそろい始めている。これらの分析と消費者行動の理論を結び付けて、観光に関わる販売におけるポイントカードの導入や複数の商品の結合販売などのマーケティングに基づいた観光振興アイデアを提案していくことが必要である。

4.3 ITセンス、知識のある人材

第3に、観光という現場の視点も重要であるが、昨今のIT技術の変化に対応した戦略も極めて重要である。観光庁の「訪日外国人の消費動向」平成29年年次報告書によれば、出発前に得た旅行情報源で役に立ったベスト3は、「個人のブログ」(31.2%)、「SNS」(21.4%)、「自国の親族・知人」(17.5%)であった(図5)。

図5 出発前に得た旅行情報源で役に立ったもの



出所：「訪日外国人の消費動向」平成 29 年年次報告書（観光庁）（全国籍・地域，複数回答）

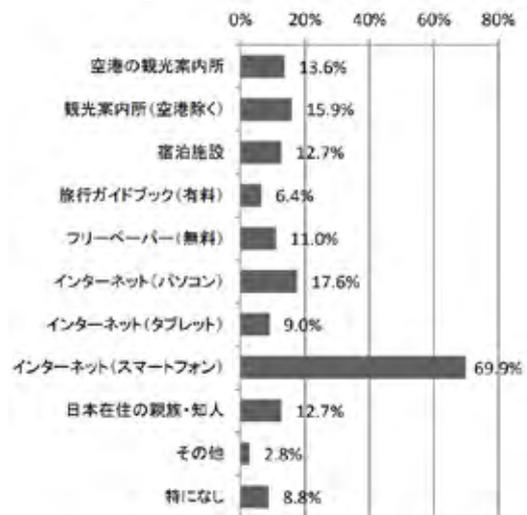
図5でみるように、WEBの活用を通じて効果的な情報発信が重要であることがわかる。特に、役に立ったベスト3は、政府や旅行会社の出す情報のような、いわば公式の情報ではなく、SNS等個人のもたらす情報であったということに注目するべきであろう。このことから、単にインターネットを使って情報発信をすれば、地域の観光情報の広報効果は十分であると判断することはできず、個人の印象が大きな影響力を持つという現状を認識するべきである。

そこで、WEBを通じた個人の情報発信へ

の関与の仕方や個人に届く形の情報発信の仕方などWEBの技術的側面だけではなく、WEBマーケティングのセンスを持った人材も必要である。また、図6でみるように、訪日後の情報源として特にスマートフォンが重要な役割を持っていることがわかる。このことから、訪日後のスマートフォンの利用を確保するために、フリーWiFi環境の整備やスマートフォンに合わせた広報コンテンツの対応なども必要になってくる。

例えば、動画配信で地域の情報を発信する場合、従来であればパソコンで視聴することを前提とした、横型の音声・音楽付の広報コンテンツが考えられるであろう。しかし、スマートフォンでの視聴を前提とした場合、同じ内容のコンテンツであっても、技術的な加工に工夫が必要である。スマートフォンの視聴では、スマートフォンを縦に持って動画が視聴されることが多く、画像を正方形に編集する技術的加工が望まれる。また、音声の代わりに、字幕で内容を表示することも必要である。

図6 日本滞在中に得た旅行情報源で役に立ったもの



出所：「訪日外国人の消費動向」平成 29 年年次報告書（観光庁）（全国籍・地域，複数回答）

4.4 各専門スタッフを束ねるリーダーシップ

上に挙げた、地元感覚、マーケティング、IT人材はこれからの観光振興に非常に有力な人材と考えられるが、現時点では直接に観光業に従事しているケースが少なく、相互に連携する機会はそのままでは少ない。また、単にそれらの人材を一堂に集めたとしても、必ずしも最大のパフォーマンスが得られるとは限らない。

これらの人材を束ね、地域の観光振興という最終的な到達地に向けてマネージし、リーダーシップを発揮する管理的な人材もまた必要である。

4.5 サービスや人材資源の状況

最後に、上に挙げた人材やサービスを提供できる事業所が東北地方にどれだけ存在するかを経済産業省の「平成28年経済センサスー活動調査」を用いて検討する。

表2は、全国と東北6県における全産業（公務を除く）の事業所数、IT、WEB関連として、情報通信業（情報サービス業、インターネット附随サービス業）の事業所数、マーケティングとして市場調査・世論調査・社会調査業の事業所数と経営コンサルタント業事業所数と比率を示したものである。

表2 全国と東北6県における事業所数

	事業所数			
	全産業 (公務を除く)	情報通信業 (情報サービス業, インターネット 附随サービス業)	市場調査・ 世論調査・ 社会調査業	経営 コンサルタント業
全国	5,340,783	40,338	390	11,749
青森県	58,116	167	1	49
岩手県	58,415	218	1	47
宮城県	97,974	664	3	195
秋田県	48,769	147	***	54
山形県	55,778	187	1	58
福島県	85,960	293	***	110
		比率		
全国	100.0%	0.755%	0.007%	0.220%
青森県	100.0%	0.287%	0.002%	0.084%
岩手県	100.0%	0.373%	0.002%	0.080%
宮城県	100.0%	0.678%	0.003%	0.199%
秋田県	100.0%	0.301%	***	0.111%
山形県	100.0%	0.335%	0.002%	0.104%
福島県	100.0%	0.341%	***	0.128%

出所:経済産業省(2016)「平成28年経済センサスー活動調査」,*** 該当事業所なし。

これを見ると、情報通信産業は、全国レベルでは1,000社事業所があれば、7.6社の比率で存在するもの、東北では宮城県の6.8社が最大で、いずれも全国の半数程度の比率になっている。市場調査業について、全国の半数以下の比率または該当業種なしという県も存在する。そ

して、経営コンサルタントも全国水準を下回る比率でしか存在していない。

次に、「人材」により焦点を絞るため、従業者数(人)について同じ「経済センサスー活動調査」から全国と東北6県の状況を見ることとする。表3は、表2と同じ業種のデータを従業

者数で示したものである。

表3 全国と東北6県における従業者数

	従業者数（人）			
	全産業 （公務を除く）	情報通信業 （情報サービス業、 インターネット 附随サービス業）	市場調査・ 世論調査・ 社会調査業	経営 コンサルタント業
全国	56,872,826	1,185,762	9,584	115,181
青森県	498,988	2,843	1	401
岩手県	525,264	3,083	4	348
宮城県	1,006,886	13,094	40	1,212
秋田県	413,719	1,576	***	456
山形県	475,435	1,916		310
福島県	806,130	3,910	***	1,726
		比率		
全国	100.0%	2.085%	0.017%	0.203%
青森県	100.0%	0.570%	0.000%	0.080%
岩手県	100.0%	0.587%	0.001%	0.066%
宮城県	100.0%	1.300%	0.004%	0.120%
秋田県	100.0%	0.381%	***	0.110%
山形県	100.0%	0.403%	0.001%	0.065%
福島県	100.0%	0.485%	***	0.214%

出所：経済産業省（2016）「平成28年経済センサス－活動調査」，*** 該当事業所なし。

表3を見ると、やはり従業者ベースでも情報通信、市場調査、経営コンサルタントの部門で、全国平均よりかなり少ない人数でしか人材が存在しないことがわかる。これらのことから、東北の観光振興の観点からも、地域経済振興の観点からも、知識集約型のサービス業の育成と人材育成が強く望まれるといえるであろう。

5. まとめ

本稿では最近日本経済に大きな影響力を持つようになった、訪日外国人観光客（インバウンド）を中心とした、観光の基幹産業化に関して、現状と人材育成の問題を検討した。

最初に、訪日外個人旅行客はここ数年で急速に増加し、その消費額も輸出金額に当てはめれば第3位に相当するほどの重みをもってきたことを確認した。その上で、少子高齢化により、国内の消費需要の伸びに懸念が見られる日本において、定住者人口1名の年間消費支出額125万円は、訪日外国人8名の1回の国内旅行で代替が可能であるとの試算をみた。これは、日本国内でさらに高齢化の進行が進むと予想されている東北地方にとっては、地域経済の存続の観点から、注目に値する現象であるといえる。

その上で、インバウンドを通じた地域の観光振興に必要な人材の要素として、「地元感覚」

「マーケティング能力」、「ITの知識」というこれまでとは異なった人材が必要であることを述べた。最後に、現在のこれらの事業所、従業者を全国と東北で比較したところ、東北地方のサービス供給のための資源はかなり不足していることが明らかとなった。今後は、これら観光振興に役立つ知識集約型事業と人材の育成に注力するべきであろう。

参考文献

- 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議
(2016)「明日の日本を支える 観光ビジョン—世界が訪れたくなる日本へ—」平成 28 年 3 月 30 日
- 観光庁 (2017)「訪日外国人の消費動向」平成 29 年年次報告書
- 観光庁 (2017)「日本の観光政策の概要」平成 29 年 4 月 20 日

- 観光庁 (2018) 平成 30 年「観光白書」
- 経済産業省 (2016)「平成 28 年経済センサス—活動調査」
- 内閣府 (2016)「観光インフラ整備プログラム 平成 28 年 12 月」, 観光戦略実行推進タスクフォース https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/pdf/h281227_honbun.pdf
- J T B (日本交通公社)「観光資源台帳」
<https://www.jtb.or.jp/research/theme/resource/tourism-resource-list/>

◆筆者紹介◆

吉田 浩(よしだひろし)

平成 7 年 明海大学経済学部専任講師

平成 9 年 東北大学大学院経済学研究科助教授

平成 19 年 東北大学大学院経済学研究科教授
(現職)

平成 27 年 東北大学高齢経済社会研究センター
センター長 (現職)



南陽市役所ラーメン課 R&Rプロジェクトの取組について

山形県南陽市みらい戦略課
ホストタウン推進室長

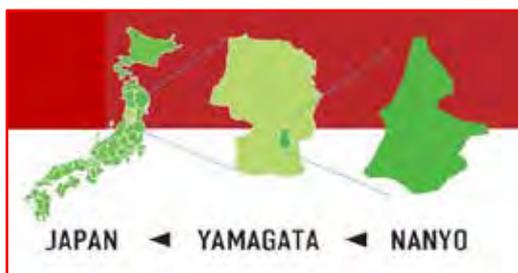
鈴木 聡

【はじめに】

山形県南陽市は、山形県南部の置賜盆地に位置(図1)し、人口約3万2000人。朝と夜の気温差、夏と冬の寒暖差が大きく、肥沃な大地に恵まれ、米や野菜、果樹栽培などの農業で発展してきました。

開湯920年余の赤湯温泉や鶴の恩返し of 伝説、山形県内14社中5社のワイナリー、スカイスポーツ拠点の南陽スカイパーク(車椅子でもフライト可)などの観光資源も豊富です。

国道13号線と国道113号線が交差する交通の要衝でもあります。



(図1) 南陽市位置図

【プロジェクトのきっかけ】

プロジェクトに取り組んだきっかけは、地方創生の総合戦略策定に向けて2014(H26)年10月に行った市内の中学校3校と県立南陽高等学校の全生徒対象のアンケートでした。

このアンケートで「他県・他市町の人に教えてあげたいもの」として「ラーメン」が4位にランクイン。上位3位がブドウ、サクラambo,

ラ・フランスだったことから、4位ではありませんでしたが、“ラーメン”は印象に残るものでした。

2015(H27)年、地方創生の総合戦略策定のために募集結成した「みらい戦略チーム」(若手公募市民13人と若手市職員14人)の討議でも、市の強みとして「ラーメン」が挙げられました。

“みらい戦略アドバイザー”として講演を依頼した前佐賀県武雄市長の樋渡啓祐氏が講演会冒頭で、公演前に食べたラーメンのおいしさに触れ、「ラーメン課をつくってPRしてはどうか」と提案もいただきました。

こうしたことから、“ラーメン”は、南陽市を代表するものであることを強く意識いたしました。

よく考えてみると、南陽市では、お昼頃に来客があれば、ラーメンの出前でもてなす習慣があること。私自身の家でも11時30分頃にお客さんが来ると「ラーメンが食べられる！」と子供心にワクワクしたものです。今ではお昼近くの来客は少なくなったと思いますが、出前を取るならこの店と決めている家が多いのは事実です。

【プロジェクト名に込めた思い】

市長から指示されたプロジェクト名は「南陽市ラーメン課」でありました。私個人的には、いつかあるフレーズを事業名に付けたいとずっ

と思っていました。付けたいフレーズとは、「革命」です。実は私は大のプロレス好きで、現役を退かれましたが、天龍源一郎氏の「天龍革命」、藤波辰爾選手の「飛龍革命」。当時の個人的に熱い気持ち、その気持ちを込めたいと思っていました。

革命は、英語でレボリューション。「R & R」は「ラーメン&レボリューション」の略で、既成概念を打ち破るラーメン革命によって南陽市の知名度アップを図ろうという思いを込めました。「R & R」の語呂もなかなかのかと自画自賛しております。

【テイクオフに向けて・・・】

プロジェクトをスタートするにあたり、どこに相談すればよいか。市商工会か市観光協会か市商工観光課か。ラーメン店は既存の組織に加盟しているところが少ない。赤湯温泉周辺の飲食店マップはあるが・・・赤湯麺業組合がある！いざ！赤湯麺業組合へ！！

赤湯麺業組合では、日ごろの関わりのある商工観光課ではなく、企画部門の“みらい戦略課”からの事業内容の説明に、半信半疑を通り越して不信感がありました。無理も無いと思います。実は、組合に説明する前に市長が記者懇談会で発言され既に複数のマスメディアが報道しており、ラーメン課が立ち上がる情報が伝わっていたからです。

赤湯麺業組合から何をするか問いに、まずは、誰も現状を把握していないラーメン店の把握（組合加入が少ない等組織への加入が少数）、ラーメンマップの作成、何よりも南陽市の強みと若者が認識している“ラーメン”を主役にした地域活性化を訴えました。そして、ラーメン店にはご迷惑をかけないと説明し了解を得ました。

【プロジェクト始動への準備】

私の所属している“みらい戦略課”は企画部門です。通常は、人員が少なく、事業のノウハウが無い企画部門で事業を持つと上手く回らない傾向にあります。そこで、実行部隊として市内横断の課員募集を行いました。課長会での周知や市内連絡ツールを活用して“ラーメン好きの職員”の公募を行いました。

次に、本プロジェクト頭脳となるラーメン好きの外部課員『ラーメン課員』を募集しました。市のHPや地元紙を使った募集を行いました。

赤湯麺業組合と約束したラーメンマップをどうするか？本市出身の東北芸術工科大学の赤沼准教授へ依頼をし、快諾いただきました。赤沼准教授からプロジェクト参加学生を集めてもらいました。

【キックオフまでの取組！】

キックオフの日時を2016(H28)年7月2日土曜日15時30分からと決定しました。外部参加を促すための日時設定でした。この時点でのラーメン課員は、応募市職員20名（課長職含む）、一般公募25名、東北芸術工科大学学生14名の合計59名でした。一般公募には、東京都・大阪府・埼玉県・千葉県・新潟県・宮城県、山形県内も山形市・米沢市・寒河江市・長井市・尾花沢市・東根市・西川町から申し込みがありました。

ラーメン課員の事前活動として、参加市職員に、プロジェクトの趣旨説明を2回行い、ラーメン店へのアンケート依頼と回収を割り振りして対応してもらいました。

アンケートでは、ラーメンマップへの掲載の有無、東北芸術工科大学の取材の可否等をお聞きしました。

【キックオフ！！】

2016(H28)年7月2日のキックオフでは、本プロジェクトは、南陽市の強みの一つである「ラーメン」を主役にした“まちづくり”による地域活性化であることを宣言しました。また、これまでにない、ユニークなまちおこし⇒ラーメン革命(Ramen & Revolution)が目的であり、プロジェクトについては、プロジェクト概要図(図2)で説明し、業務をミッションと表現しました。

『First mission』 = データベース作成。南陽市のラーメン店の把握と取材協力店の洗い出し。

『Second mission』 = ラーメンマップの作成。従来のラーメンマップを超えるマップを目指して。

『Third mission』 = “ラーメン課員”募集。南陽市のラーメンファンクラブによる情報発信。

『Final mission』 = 南陽市のラーメンが主役。南陽市のラーメンの知名度UP策, 交流人口増加策の検討実施。

『Mission complete』 = ラーメンといえば南陽市。観光客の増加⇒賑わいの創出。ラーメンファンクラブ 100万人⇒1億2千万人へ情報発信。



(図2) プロジェクト概要図

プロジェクトの参加者＝“ラーメン課員”については、①意欲ある市職員と連携し、ラーメンを、南陽市のラーメンを愛し、ラーメンをキーワードとしたユニークなまちづくり「ラーメン革命(R & R)」に参加いただける方。②年齢(18歳以上)、職業は問いません。③会議等への直

接参加が困難な方でも、南陽市のラーメンファンクラブとして、情報発信等で参加可能。④ラーメンを主役にしたまちづくりの斬新なアイデアがある方。と定義しました。

また、このキックオフで不肖、私鈴木が“ラーメン課長”を拝命いたしました。



(図3) キックオフ時：市長あいさつ



(図4) キックオフの様子

【2016 (H28) 年度の取組】

- ★ラーメンマップについて・・・ラーメン課員が回収したアンケートで、取材可の店舗への取材。東北芸術工科大学でのマップ作成。
- ★事業提案について・・・ラーメン課員に事業提案を依頼。
- ★ラーメン課員の情報発信について・・・HPとSNS (FB等) による情報発信。FBについては、会議等の情報を提供するもの。ラーメン自体の情報を提供するファンクラブの2本立てで実施。

- 南陽市のラーメンの定義化・・・多種多様のため困難
- ラーメンイベントへの視察・・・横浜女子博、喜多方フェス等
- 芸能人のラーメン大使の任命・・・費用を掛けずに
- 屋外のラーメンイベントの開催・・・一過性に終わる??
- スタンプラリーの開催・・・店舗(南陽)に訪れて
- ラーメンフォトコンテストの実施・・・ぜひ
- 取材テレビの映像活用(文化会館で)・・・著作権等で不可、別な方法で
- 共通の“のぼり”・・・『なんようしのラーメンPR』
- ※○事業等実施へ ●要検討

【ラーメン課員からの事業提案】

ラーメン課員からは、多くの事業提案をいただきました。主なものは下記になります。事業提案については、すぐに事業実施可能なもの、継続検討のものとの区別をし、ラーメン課の会議で説明し、欠席課員にはメールでフィードバックしました。



(図5) 2016(H28) 年度総括表

【2017(H29) 年度の取組】

- ★ラーメンマップの完成
完成については年度を超えてしまいました。最終的に53店舗掲載うち34店舗の取材協力をいただきました。当初の会議では、ラーメン課員からラーメンは写真でないと伝わらないとの意見があったのですが、東北芸術工科大

学の学生の絵で勝負しました。当初1,000部発行して市役所、赤湯駅に配置。初めは、紙ベースではなく電子版での活用を念頭においていたのですが、紙ベースでも必要ではとの意見があり、6月補正で増刷要求⇒9,000部増刷を行いました。ラーメンマップについては、市内配置では意

政策の実際

味合いが薄れるので、より県内・県外へ配置したいと考え、山形県観光物産協会、NEXCO東日本に訪問依頼いたしました。心よく引き受けていただき、山形県観光物産協会では、やまがた観光情報センター、東京銀座、名古屋、札幌、大阪に配置。NEXCO東日本では、菅生PA、長者原PA、鶴巣PA、古関PA、櫛引PA、寒河江PAに配置いただきました。



(図7) ポロシャツ着用



(図6) ラーメンマップ紹介

★ “ポロシャツ”市職員着用キャンペーン

クールビズの推奨と東北芸術工科大学のデザインした南陽市役所ラーメン課R&Rプロジェクトの“ポロシャツ”を着用し、プロジェクトの周知等を図るため実施。

着用日をラーメン店の休業日が少ない毎週金曜日に着用。開始日を7月3日(月)、前年の7月2日にキックオフした『南陽市役所ラーメン課R&Rプロジェクト』1周年を記念して着用をスタートいたしました。(市長によるスタート宣言：テレビ取材3社)。以降は、2017(H29)年7月7日(金)からクールビズ期間の金曜日に着用。

2018(H30)年度は、7月2日(月)の定例課長会で着用いただき、前年同様に金曜日着用いたしました。

★ “ラーメンで笑顔！！”フォト

ラーメン課員の事業提案により実施。ラーメンを主役にした写真を通じて、市のラーメンへの市民等の思いを表現し、市のラーメンの魅力再認識する機会とするため、広く写真を募集。店に訪れてもらうことが主目的。22作品応募。3点を表彰。

2018(H30)年度は、応募作品を増やすため、“ラーメン課”のポケットティッシュに募集期間限定でフォトについてのQRコードを印刷し配布いたしました。



(図8) フォト募集チラシ



(図9) 2017(H29) 年度フォト最優秀賞受賞作品

★ J R 赤湯駅に横断幕設置

南東北インターハイに向けて、南陽市の玄関口である J R 赤湯駅に設置し P R。



(図10) 赤湯駅横断幕



(図11) 横断幕

★共通の“のぼり”の配布

より一体感をだすため、『なんようしのラーメン』の“のぼり”を配布。



(図12) 市役所前の“のぼり”



(図13) のぼり

★ラーメン大使

ラーメン課員の事業提案。お金をかけずに、SNSで発信可能な方を委嘱。任期は2年。無償(名刺のみ)。

ラーメン番組での取材時や山形県にゆかりのある方等に依頼。フォト募集チラシや東京南陽会への参加等。このご縁でラーメン大使の出演するラジオ等でPRさせていただきました。

【2017(H29) 年度末の状況】

ラーメン課員 69 名。ラーメンファンクラブ 56 名。ラーメン大使 8 名委嘱。

○ラーメン課員48名+ラーメン課職員21名 = 69名		
○ラーメンファンクラブ 56名		
○ラーメン課顧問	丸森周平:赤湯温泉丹泉ホテル専務 大沼みずほ参議院議員 舟山康江参議院議員	任命:平成28年7月5日 任命:平成28年9月23日 任命:平成30年1月25日
○ラーメン大使		
樋渡啓祐:前佐賀県武雄市長		任期:平成29年 4月 1日 ~ 平成31年 3月31日
廖政豪:台湾 つや姫大使		任期:平成29年 1月10日 ~ 平成30年 3月31日
森岡泰裕:国土交通省下水道部長		任期:平成29年 1月10日 ~ 平成30年 3月31日
佐藤和弘(パンチ佐藤)		任期:平成29年 3月 6日 ~ 平成31年 3月 5日
平塚千瑛:タレント 山形県米沢市出身		任期:平成29年 3月25日 ~ 平成31年 3月24日
鈴木芳奈:女優・タレント 山形県山形市出身		任期:平成29年 4月20日 ~ 平成31年 4月19日
ティーナ・カリーナ:歌手		任期:平成29年 5月19日 ~ 平成31年 5月18日
渡辺えり:女優 山形県山形市出身		任期:平成29年 7月 4日 ~ 平成31年 7月 3日

(図 14) 2017(H29) 年度の状況



(図 15) ラーメン大使等

【事業の反響！？】

当初は、ラーメン店も懐疑的であり、なぜラーメンだけとおっしゃる方もおりました。市民の方からも効果があるのか、自己満足かとの声もいただきました。

プロジェクト名にインパクトがあったのか、多数のマスメディアに取り上げていただきました。ラーメン課長として、地元山形のテレビ以外にも宮城県のテレビの取材も受けました。遠くは台湾のテレビもありました。

また、難しい交渉事でもラーメン課の名刺を

みていただくと顔がほころぶなどラーメンは、すごい効果があることが実感できる機会もありました。

何といたってもラーメン屋さんに変化がありました。ライバル店が掲載されているのに「ラーメンマップが欲しい」と。また、2017 (H29) 年の山形県 CM 大賞でもラーメン課でトライしたこともあり、市民の方からは、「何かやっているな」と徐々に認知度が上がってくる感触がありました。

【事業効果】

気になるのが事業効果です。本プロジェクトの目的は、ラーメン店の売り上げ向上では無く南陽市の地域活性化です。南陽市をいかに費用をかけずに広報・PRできるのか。

これまでの事業費は、2016(H28)年度の事業実績額 635 千円。2017(H29)年度 3,910 千円。2018(H30)年度は予算額で 2,000 千円。合計 6,545 千円です。これを SNS の活用による情報発信で Facebook「ラーメンファンクラブ」: 61 人 2018(H30)年 7 月時点), 2018(H30)年 7 月 1 日現在 Facebook のリーチ数 162,523, Twitter のインプレッション 804,611, ラーメンマップダウンロード 8,849。数の合計が 976,044 件。6,545 千円 ÷ 976 千件 = 6.7 円。多少強引かもしれませんが、1 情報を 6.7 円で PR。どうでしょうか。

また、このほかに当然私のメディア出演はタダ。番組での南陽市の露出はタダ。ラーメン大使も報酬無しで取り組んでいます。

【今後について】

行政としては、「ラーメンを主役にした地域活性化」という最終到達点を見失うことなく、ラーメン屋の収入を上げることが目的でないことを忘れずに。「実際に店まで来て食べてもらう」→ラーメンを食べていただいた後に、市内観光を。赤湯温泉に泊まって、同時に果樹や米にも親しんでもらうことが重要です。

また、民間力の活用が必要です。地域活性化

の主体はあくまで民間や事業者であるべきであり、市が主役ではありません。市：行政がその裏方に回れるような状態になるのが理想です。いつまでも鈴木がラーメン課長ではいけないのです。民間団体の受け皿づくりが今後の大きな課題と考えております。

南陽市のラーメンにはその可能性が十分あります。

【結びに】

日頃何気なく食べている“なんようしのラーメン”。この魅力に気づいていた若者・子供たち。決して順風満帆ではなかった本プロジェクト。多くの関係者のご理解ご協力がありました。改めて感謝申し上げます。道半ばです。これからも**ばくしん**邁進してまいります。

多種多様、百花繚乱の南陽市のラーメンを食ってください。きっとあなたにあうラーメンがあります。



(図 16) PR 用ポケットティッシュイラスト

〔宮城県の取組事例〕 ～創造性豊かで自律的に行動する宮城県職員を目指して～

宮城県公務研修所研修推進班

Ⅰ みやぎ人財育成基本方針

1 みやぎ人財育成基本方針の改定

宮城県では、平成 18 年 3 月に「みやぎ人財育成基本方針」を策定しましたが、その後、平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災という未曾有の大災害の経験や私たちを取り巻く社会環境・業務環境、働き方に対する意識等の変化を今後の人財育成に反映するため、平成 28 年 9 月にこの方針を改定しました。

2 目指す職員像

宮城県では、みやぎの将来を意欲的に切り拓こうとする「創造」と、職員としての自分の未来を積極的に追い求めようとする「自律」をキーワードとし、「創造性豊かで自律的に行動する宮城県職員」を目指す職員像と定め、次の 4 つの具体的なイメージを掲げています。

各職員は、この目指す職員像を目標とし、自律的学習に励むこととしています。

- ① 一人の県民として、ふるさとみやぎのために貢献する職員
- ② あつい志を持ち、県行政のプロフェッショナルとして自律的に行動する職員
- ③ 物事の本質を見極め、創造性豊かに課題解決に取り組む職員
- ④ 前向きさとしなやかな粘り強さを持って挑戦する職員

今回の改定では、③及び④のイメージを見直し、③については、既成概念や前例にとらわれず常に問題意識を持ち、問題の本質を見極め、積極果敢に課題解決へ取り組むこと、また、④については、ピンチをチャンスと捉える前向きさや失敗を糧とするしなやかな粘り強さを持ってよりよいみやぎの実現に挑戦していくことを示しました。

3 人財育成における 5 つのポイント

宮城県では、職員と組織の協働による人財育成を進めるに当たり、特に重要なポイントを 5 つ掲げて取り組んでいます。

- ① 継続的な資質・能力の育成とその支援を実現できる学習的職場風土の醸成
- ② 振り返りと気づきによる「持ち味」の把握と共有
- ③ 職員の自律的学習の推進とフォローアップ
- ④ 資質・能力育成のためのキャリア形成
- ⑤ 職員一人ひとりが資質・能力を最大限に発揮できる人事制度の充実

今回の改定では、④及び⑤のポイントを新たに掲げ、④では、中長期的な視点に立ち資質・能力の育成に取り組むこと、また、⑤では、県組織の最大の財産である職員＝「人財」の資質・能力を最大限に発揮できる人事制度の構築が重要であることを示しました。

4 職員研修の基本的な考え方と方向性

職員の自律的な資質・能力の育成において大きな役割を果たす職員研修は、「目指すべき職員像の実現と県組織の総合力の向上～「計画的」「効果的」な職員研修の実施～」を基本的な考え方としています。

そして、前述の「目指す職員像」の実現に向けた自律的学習をサポートするため、次の5つを職員研修の基本方向として掲げ、中長期的視点に立って計画的、効果的な職員研修を実践していくこととしています。

- ① 自律型人財の育成
～自ら考え行動できる職員へ～
- ② 政策力の一層の強化
～創造性豊かな職員へ～
- ③ 庁外の人々との交流の拡大
～県民と協働する職員へ～
- ④ マネジメント力の一層の強化
～職員的能力を最大限発揮できる組織へ～
- ⑤ キャリア形成の積極的支援
～多様な人財が活躍する組織へ～

今回の改定では、④の「マネジメント力の一

層の強化」を新たに示しています。職員的能力を最大限発揮し、組織の総合力を向上させる上では、人財マネジメントや組織運営マネジメントへの積極的な取組が求められるため、管理監督者のマネジメント力の一層の強化を図るための職員研修を充実していくこととしています。

5 職員研修の体系

職員研修は、大きく「職場研修」と「職場外研修」に分けられ、職場外研修は、宮城県公務研修所が実施する「研修所研修」、各部局が所属職員を対象として実施する「部局研修」、国等に派遣する「派遣研修」、eラーニングなどの「自主研修」で構成されます。

各研修では、職務遂行に必要となる一般的な知識及び資質・能力から担当業務の遂行に必要な専門的なものまで、計画的・効果的に修得できるよう、研修機会の提供や先輩職員の指導等のさまざまな手法を活用し、相互連携しながら県政に貢献できる人財の育成を図っていきます。

※ 図1「職員研修の体系図」参照

図1 職員研修の体系図



II 研修の新たな取組等

1 職員研修の充実

「みやぎ人財育成基本方針」の改定を受け、平成 30 年度の宮城県の研修所研修としては、階層別研修を 15 研修、選択制研修は 20 講座実施しています。その中で、「基本方針」の改定後に新たに実施している研修や取組などについて紹介します。

※図 2 「平成 30 年度研修所研修構成図」参照

(1) 職場研修支援事業の新設（職場研修）

職員が日常業務を遂行する上で必要な知識・能力を修得し、課題解決力や政策力の向上を図ることを目的として実施される職場研修において、外部講師の謝金及び旅費について支援する制度であり、平成 28 年度から実施しています。

平成 30 年度は、9 所属（11 研修）に対し支援を行いました。事業終了後のアンケートでは、外部講師を招へいする職場研修を初めて実施したとする所属や次年度職場研修を検討又は予定しているとする所属が多数であり、職場研修の活性化に寄与したと考えられます。

(2) 主査級研修の新設（研修所研修：階層別研修）

今後の職員の年齢構成の推移により、将来的に幅広い年齢層の職員がマネジメント業務に携わることが想定されるため、早期より段階的にマネジメント力を修得できるよう階層別研修を再編し、早期からのマネジメント力の育成を図るため、主査級研修を新設し、平成 29 年度から実施しています。

(3) 必修選択制研修の新設（研修所研修：選択制研修）

定期的な研修所研修の受講により、職員の自

律的な学習の支援及び職務遂行上必要な知識やスキルの修得を図るために、主査級研修の実施前後の一定期間内で選択制研修及び派遣研修の受講を必修とするもので、平成 29 年度から実施しています。

必修選択制（前期）として、入庁後、5 年目～9 年目（A 期間）、10 年目～14 年目（B 期間）に各 1 回、さらに、必修選択制（後期）として、主査級の期間内に 1 回の計 3 回の選択制研修受講を必修とするものです。

(4) 選択制研修の充実（研修所研修：選択制研修）

① 官民協働ワークショップの新設

官民共通のテーマとなる県内の地方創生への取り組みについて、民間企業職員と議論を重ねることで、多様な視点・考え方を学び、視野の拡大を図るとともに、課題解決に向けた政策立案力の向上を図ることを目的とし、県内の金融機関と連携して開催している研修であり、平成 29 年度から実施しています。

② レジリエンス講座の新設

困難な状況に遭遇しても、課題解決に向けて粘り強くしなやかに対応できる能力（レジリエンス）の修得を図ることを目的とする講座であり、平成 29 年度から実施しています。

③ 管理職員事業選択力講座の新設

効率的な組織運営に必要となる事業スクラップの実践的手法を修得し、管理職員の先見的な事業選択力の向上を図ることを目的とする講座であり、平成 30 年度から実施しています。

(5) 研修推進員との連携強化

職員研修は、それぞれの研修の十分な連携のもとに計画的・体系的に実施されることで、各研修の効果を高め、最大限に引き出すことが必要であるため、各部署・所属の研修推進員等と連携し、研修推進体制を構築し、効果的な職員研修を実施します。その実効性を高めるため、研修推進員を対象とした研修の実施にも取り組んでいます。

(6) 研修効果を把握するための仕組みづくり

研修は、研修受講時のみで完結するものではなく、実際に職場で研修成果を実践していくことにより、研修の効果が表れるものと考えられることから、従来から実施している研修受講直後のアンケートによる「理解度」「満足度」調査に加え、受講後の一定期間を経過した後に、研修効果が実務で活かされているかなどを把握するためのアンケートを平成 29 年度に試行し、

平成 30 年度から本格実施しています。

2 今後の展開

「みやぎ人財育成基本方針」の改定を受け、職員研修の充実強化に向け、これまでさまざまな取組を行っていますが、今後は、さらに「政策力」や「マネジメント力」の強化を図っていきたく考えています。「政策力」の向上については、選択制研修において、課題発見・分析力、政策立案及び発信力等の一連のプロセスを体系的に学習できるよう講座の充実を図っていますが、一部の階層別研修においても、研修日程を 1 日延長し、階層に応じた政策形成能力に資するカリキュラムを導入していく予定です。また、「マネジメント力」の向上については、現在、マネジメントの在り方について所内で調査・検討を進めており、その結果を階層別研修に活かしていきたいと考えています。

～ 平成 30 年度から実施している新任職員研修「現地研修」の様子 ～



新任職員研修（前期） 被災地訪問（名取市）



新任職員研修（後期） 現地研修（石巻市）

図2 平成30年度研修所研修構成図

		キャリア探索期			キャリア充実期		キャリア展開期					
		一般職			監督職		管理職					
		新規採用職員	主事・技師級	主査級	主任主査級	課長補佐級	課長級	次長級以上				
階層別研修	事務職員・技術職員	新任職員研修(前期)	新任職員研修(後期)	主事・技師研修	必修選択制(前期A)	必修選択制(前期B)	主査級研修	必修選択制(後期)	主任主査級研修	班長研修	課長補佐(総括)級研修	課長級研修
	職員能	技能職員研修 (5年ごと)										
特別コース	女性職員キャリア支援セミナー											
	みやぎ人財育成管理者セミナー 研修推進員等研修											
研修所研修	政策形成系コース	政策形成講座										
		情報収集分析講座										
		情報発信力向上講座										
		官民協働ワークショップ										
		住民視点の業務改善力向上講座										
		地域資源を活かしたまちづくり研修										
	管理職員事業選択力講座											
	ビジネス系コース	説明力・プレゼンテーション講座										
		タイムマネジメント講座										
		レジリエンス講座										
マネジメント系	管理監督者コーチングスキル向上講座											
	意思決定力向上講座											
	目標設定・管理講座											
	ファシリテーション講座											
コミュニケーション系コース	折衝力・交渉力講座											
	クレーム対応力講座											
	対面コミュニケーション基礎講座											
	コーチングスキル基礎講座											
法制執務系	民法研修											
	行政法研修											
	会計学入門講座[隔年開催]											
自治大	第1部課程 第1部・第2部特別課程											
	派遣研修	主任級職員研修										
中堅職員研修												
管理・監督者研修(4コース)												
指導者養成研修(6研修)												
政策法務研修												
行政課題研修(3コース)												
自主研修	通信講座受講支援											
	eラーニング研修(民間/自治大)											

※ 階層別研修は、上記のほか、再任用職員研修及び任期付職員研修(採用時、フォローアップ)の3研修を実施している。

研修受講記



第6回主任級職員研修を受講して

板垣 歩

岩手県盛岡市財政部市民税課主任

○ はじめに

6月初旬、上司から突然「人事担当課から、来月1か月間研修に行かないか、という話がある。今日中に返事が欲しいらしい」と言われました。突然の話で、しかも研修まで1月もない中、驚きしかありませんでしたが、話を聞くと、当市では、現在の私の年齢の女性職員が1名、毎年この研修に行っているとのこと。今年行かないと、もう行くチャンスはない、と。今回の話を受けるまで、こういった研修が行われていることも、当市の職員が毎年受講していることも、正直知りませんでした。

私は、入庁11年目で、現在の職場は2年目になりました。課の繁忙期を過ぎているとはいえ、ようやく1年の仕事の流れを覚えたところで、1か月間職場を離れることに不安を感じました。しかし、ありがたくも研修に声をかけていただいたこと、また今年しかチャンスはないということ、夫からの後押しもあったことから、受講することを決めました。

○ 研修で学んだこと

研修のカリキュラムは、地方自治法や政策形成能力開発、プレゼンテーション・コミュニケーションといった基本科目と、政策法務、少子・高齢社会の政策戦略、地域経済活性化といった演習科目で構成されており、これから公務員人

生を歩いていく上で必ず役に立つであろう、幅広い科目を学ぶことができる内容となっていました。

これらの科目で幅広い知識を得ることはもちろんですが、県内はもとより他県の同年代の職員と一緒に研修を受講することで、交流を深めネットワークを広げることができるよい機会だと考えました。また、以前同様の研修を受講したことのある先輩職員からは、「そのネットワークづくりが一番大事」という話も聞いていました。

研修においては、グループ演習の機会がとても多く、通常業務の中であまり経験することがないために最初は戸惑い、尻込みすることもありました。しかし、議論を交わす中でさまざまな意見を出し合い、課題解決に向かう結論を導き、そしてそれを発表(プレゼン)する、というプロセスを何度も繰り返すことで、次第に、自分の考えを持つことだけでなく、自分とは異なる意見を聞く姿勢や、視野を広く持つ意識を身につけることができましたと思います。

私がこの研修を通じて特に感じたことは、目的を定めることの重要性です。

政策法務の演習では、「増加する空き家対策に関する条例」の制定に取り組みました。既存の条例を参考にしながらではあるものの、新たに条例を定めるために、自治体が抱える問題を

研修受講記

洗い出し、独自基準が必要な根拠(立法事実)を明確にし、条文を検討していくことの難しさを体感しました。

政策形成能力開発の演習では、グループごとに新規事業の計画策定を行いました。まず、どんな政策領域で事業を実施するのか、コンセプトは何なのかを明確にしてから、具体的にどんな事業内容で行うのか、その範囲や対象者は誰なのかなど、細かいところまで決めていくという手順で行っていききました。議論を進めていくうちに、一番初めに決めたコンセプトと、事業内容がずれてきて、どうしたらいいものかと悩みましたが、事業内容から改めてコンセプトを考え直すということがあってもいい、ということ学びました。目標やコンセプトを一度決めたら、それに合わせてやること(事業)を決めないといけないのでは、と思い込んでいたのですが、新たな発見でした。

「目的＝目指す価値、目標＝目指す状況、計画＝目指す行動」であるという政策形成能力開発の講師の言葉は、今後自分が業務をしていく上で意識したい言葉だと感じました。

○ 終わりに

この研修で、東北各地の同年代の自治体職員

と交流することができたのは、大変良い機会でした。普段の業務ではあまり関わる事のない県職員の方や技術職の方とも一緒に受講し、東北六県さまざまな自治体にネットワークができたことは、今後業務をしていく上でも、きっと財産になると思います。また、今回の研修で得た知識は、現在の業務内容に直結することばかりではありませんが、今後仕事をしていく上での基盤になると確信していますし、周囲と協力しながら議論を深め物事を検討し結論を出すという経験は、今後業務を進めていくにあたって大変有意義であったと思います。普段の業務では、定型的な業務であればあるほど、その目的をあまり考えず、作業的になってしまいがちですが、すべての業務に目的があること、「何のためにやっているのか」ということを常に意識し、視野を広く持って取り組まなければいけない、と改めて気づかされました。

最後に、約4週間という長期研修受講の貴重な機会を与えていただき、温かく送り出してくださった職場の皆様と、研修期間中、私たち研修生のために寮生活から講義に渡るさまざまなことをお世話いただきました東北自治研修所の職員の皆様、そして講師の皆様に、改めて感謝申し上げます。ありがとうございました。



第6回主任級職員研修を受講して

高橋 綾乃

山形県村山総合支庁建設部北村山建設総務課主事

全国の地方公務員の人数は、以前に比べ大幅に減少している。山形県も例外ではなく、以前より少ない職員数でより高い県民ニーズに対応していくことが必要となってきている。そのような中で受講した第6回主任級研修では、他自治体の多くの仲間とともに講義を受け、実践形式でのグループワークを行うことで多くの発見と知識を得ることができた。

今回の研修においては、政策形成や条例立案、少子高齢化社会について、また、地域経済活性化など多岐にわたる内容の講義を受けたが、非常に印象的だったことは、ほぼ全ての講義において対話やコミュニケーションの必要性、重要性について触れられていたことである。コミュニケーション能力は住民と接するためのみならず、職場内、日常生活まで幅広く必要とされる。よく公務員は「究極のサービス業」といわれることもあり、コミュニケーション能力は、公務員人生を歩む上で必須であると言える。講義で印象的だった言葉は、「相手の考えや行動を変えようとするのがコミュニケーションの障害となる」ということであった。自分は変わろうとせずに、相手を一方的に説き伏せて変えようとする行為は、相手からすれば納得できないことも多々あるだろう。思い返せば、私もしたこともされこともあったと思う。確かに、自分は変わらず相手が変われば一番楽かもしれ

ないが、それを続けていくことで不満が溜まっていくこともある。これがもし、職場内だった場合、最初は上手くいくかもしれないが、いずれ人間関係が破たんする可能性もある。また、住民相手だった場合、関係が破たんした場合の修復は非常に困難だ。そのような状態にならないためにも、まずは自分が変わらなければならないのだと感じた。自分が変わり、相手への壁を取り払って歩みよることで、相手も変わる可能性がある。相手を変えようとするより、自分自身が変わる方が後々の業務においても良い関係を構築することができる可能性が高まる。

地域経済活性化や、少子高齢化社会への対策など、住民に直接関わってくるような場面では、特にその必要性があると言える。地方自治体に求められているものはどういったものなのか、それは県で行うものであるのか、市町村で行うものであるのか、民間や住民の協力が必要なものであるのか。住民の声を聴き、住民と対話することでしか得られない情報を少しでも多く得ていかなければならない。また、得た情報を自治体同士や内部で情報交換を行い、共有も図っていかなければならない。

そのためには、毎日行われる業務の中で、コミュニケーションの取り方を見直し、よりよい人間関係を構築できるように日頃から意識していかなければならないと感じている。自分の身の回りから実践を重ね、着実にコミュニケー

研修受講記

ション力を高めていきたい。

今回の研修では、将来に渡って必要となる公務員としての知識を講義で学び、グループワークを通して実践形式で議論を行うことにより、お互いに考え、発言し、その内容をどのようにして反映させていくかを試行錯誤しながら受講することができたと考えている。

現在担当している経理業務では経験することができない内容が多く、特に、政策形成や条例立案の業務に携わる機会はほとんどないため、グループワークにおいては苦慮する部分もあったが、それぞれ違う分野で活躍する他の自治体職員の経験や考え方を一同に聴くことができたのは、非常に良い経験であったと思う。

東京農業大学生物産業学部教授であり、内閣官房シティマネージャーなど、数多くの役職を務める木村俊昭氏の講義で、「人は自ら知り気づかなければ行動することができない」という言葉があったが、まさにこの研修は大きな「知り、気づき」の機会であったと言える。

人間は、急に変わることはできないが、学びや交流を続け、知識や知恵を身に着けることで少しずつ変わることができる。私一人の影響は限られているが、同じ職場で働く同僚、あるいは将来の部下など今後の公務員人生で関わっていく人に、少しでも影響を与えることができると考えている。今回の研修で学んだことは、日々の業務の中で意識しながら今後の公務員人生に活かしていきたい。

～ 第6回 主任級職員研修の様子 ～



政策法務 グループ研究



地域経済活性化 現地調査
(国立音楽院宮城キャンパス)



政策形成能力開発 発表



第6回主任級職員研修を受講して

池下 直樹

福島県郡山市税務部資産税課主査

日頃通常業務に追われる日々で、自分の知識を深める時間が十分にとれない状態であった。そのような中、今回の研修の話をいただき、多少の不安はあったものの、自身の勉強のためにまとまった時間学習できること、また、条例、政策法務、地域経済活性化等、今まで携わってこなかった業務の知識を得るまたとない機会であると感じた。

この研修を受講して印象に残ったことの一つが、「説明責任」である。立法根拠だけではなく、一つ一つの言葉の意味を突き詰めることの重要性和困難さ、そして、突き詰めることでより深い議論が可能になることは、この研修を受講しなければ気付けなかった部分である。

そのほか、地域経済活性化の演習において、私達のグループは福島県石川町を活性化するための事業を検討した。石川町には、「プロが選ぶ旅館・ホテル」で昨年1位を受賞した「八幡屋」を筆頭に、古くから湯治場として有名な温泉や2千本を越える桜並木、豊かな自然があるほか、石川郡が主催している婚活・石川コンが異例の成功率を達成、また、第三次産業の就業者数が半数を超えるという特徴がある。

検討を重ねて行く中で私たちが目をつけたのが「ウェルネス」(健康な心身並びに社会生活をj得て、より積極的・創造的な健康をめざし、維持・発展させようとする生活行動)という日本ではあまりなじみのない言葉である。この考

え方を取り入れた「ウェルネスツーリズム」(旅先でのヨガ、スパ、レクリエーション等を通じて心と体の健康を保ち、より健康に、美しく、輝く人生とする旅)は、2015年に全世界で観光客数6億9千万人、観光収益5,630億ドル(全体の15.6%)を記録し、2020年には約8,000億ドル規模にまで成長するとされている世界の観光市場において大きなポテンシャルを持っている分野である。

この先進事例を学ぶため、山形県上山市クアオルト推進室に視察に伺った。「クアオルト」とはドイツ語で「療養地、保養地」という意味であり、旅先で自然を楽しみ、自然の力で健康になる過ごし方である。ドイツでは健康保険の対象にもなっているほど生活に根付いているものである。上山市では医療費の増加、高齢化率の上昇等の理由から上山型温泉クアオルト構想を掲げ、市民・地元企業を巻き込んだクアオルト事業に取り組んだ。地域の特性を活かしたクアオルトウォーキングは、毎日ガイド付きで実施している。日本で唯一ドイツのミュンヘン大学から認定を受けたウォーキングコースを有していることが大きな特徴と言える。すでに導入後10年が経過し、今ではこの事業に必要なコースを無償で整備してくれる建設会社、地元野菜を使った健康志向の料理(クアオルト膳や弁当)を率先して考え提供する旅館等が現れるなど、地元に着した官民一体の事業となっている。

当初の予想よりも、交流人口の増加には繋がっていないが、クアオルトという言葉の認知度が上がり、小学生の会話にも出てくるまでになったとのことである。ただし、民間へのシフト、民間に継続して金が落ちる仕組みづくりなどまだまだ課題は多いそうである。なお、健康面については、医療費等の削減にすぐにつながるものではないが徐々に効果が現れつつあるため、長期的な視点で今後も継続するとのことである。

この視察で学んだことや木村講師から教えていただいたまちづくりのポイントを参考に、今回の研修では3つの事業を提案した。詳細な紹介はここでは省略するが1つ目は「石川さ来らっし！クアオルト事業」、2つ目は「石川でロマンチックに恋しよう事業」、3つ目は「SAKURAで生き生き新ビジネス事業」である。研修生同士での投票では惜しくも2位であったが、どれも石川町の強み・特性を活かした事業である。反省点とすれば、石川町のもう一つの基幹産業である製造業（皮革製品）を絡ませることができなかったことである。

石川町とは、今後「こおりやま連携中枢都市圏」のメンバーとしてともに地域経済活性化や移住・定住促進事業等を協力して推進していく関係であるため、上山市のクアオルト事業は一つのモデルケースとして参考になると考える。また、重要となる財源も民間保険会社がクアオルトウォーキングにより、住民の健康増進に力を入れる自治体に対し、コース整備費やガイド養成費を補助する取組みを現在行っている。補助を受けることができれば財源の確保だけではなく、こおりやま広域圏のPRにもなる。

また、クアオルト事業は交流人口の増加につながるだけでなく、市民参加を促すことにより少子・高齢化による医療費増大に歯止めにつ

ながる可能性も秘めている。他自治体でも取り入れる動きを見せており、上山市を視察に訪れる自治体・企業は多いとのことである。郡山市（こおりやま広域圏）でも独自にアレンジしたウェルネスツーリズムを導入するのも面白いのではないかと。

上山市において、短期間では数字に現れにくい事業にもかかわらず10年間継続できているというのは、地元の理解と協力があるからこそである。郡山市でも大いに参考になるこの事業ではあるが、導入数年後に雑草の生い茂った暗い道にならないよう、官民一体のまちづくりという点を学ぶべき必要があると感じた。

最後に、この研修を通じて、他の受講生が自分の自治体のことを深く知っていること、また、自治体を良くしようと考えている姿勢、仕事に対する考え方や責任感と多くのものに触れることができ大いに刺激になった。

研修を終え約1か月が経過したが、仕事に対し今の自分の立場でどれだけのことのできるか、また、どの部分までやっていいのかわかっているか悩んでいることが多いのが現状である。組織の一員であることから、仕事のやり方を変えたり、考え方を変えたりというのは所属全体に影響するためエネルギーが必要で、また、ストレスになることも多い。

しかしながら、間違った処理・考え方をしていくことに気づいた場合、効率が悪いやり方を前例踏襲という理由で続けている場合など、いくら口うるさいと思われようが、指摘、改善できる図太い職員でありたいとより強く思うようになった。

その積み重ねが、少しでも郡山市が良い方向へ進むための力になると信じて、今後の業務に励みたい。



第 202 回中堅職員研修を受講して

向山 友里子

青森県東青地域県民局県税部主事

この研修においては、公務員に必要な知識、能力を幅広く習得することができた。

まず、民法や行政法など法律関係の講義では、法令や解釈を学ぶだけでなく、現実にある問題について、法令や判例を調べ、どのように考えどのように解決していくべきかという、問題解決の道具として法律を学ぶことが中心だった。なぜこういった規定がおかれているのかなどを考えることを通して、社会の一般的な観念や立法の経緯を学ぶ意味もあったと思う。「政策法務」の科目において、課題事例研究や条例策定実習に取り組んでいくなかで、いろいろな立場や視点を踏まえて順序立てて説得する模範として、法律のロジックを学ぶ意義があったと感じた。

この研修では、座学にとどまらず、事例研究や実践・討論が多かったのは非常に良かった。地方分権改革により、地方が地域の実情に合わせた条例等を制定する権限が与えられ、地方では、政策提案を行える能力、国や住民に対して分かりやすい政策説明・情報発信を行うことが今まで以上に求められていることを講義で学んだ。物事にはいろいろな解釈・考え方があり、正しい答えが存在するわけでもなく、答えが一つではない問題の解決方法を探っていくなかで、グループ研究などの場で、「私はこう思う」と一つの案を提案することにはとても苦労した。

これまでは、自分の意見が整理できていない状況で発言することは周りを混乱させたり、参考にならないのではないかと感じたりすることで発言を控える場面も多かったが、討論をしていく中で、私個人の意見が未熟なものであっても、多数の意見を組み合わせたり修正し合ったりして、よりよいものができていく過程を何度も経験していくことができた。客観的な根拠資料を集めていく難しさも実感したが、自らの考えを発言し、誰かの意見に自分の意見をぶつけてみるなど、進んで議論に入っていくことが自然とできるようになっていったと思う。

また、政策立案の手法として、漠然としたところから取り組むのではなく、まず「あるべき姿と現実のギャップ」から問題をとらえ、現状分析し、問題を引き起こす原因・因果関係を考え、そこから解決策を導き出すという基本構造を学んだ。日頃の業務改善等にも活用していきたいと思う。

他の研修生から学んだことも多かった。2か月間、締め切りに追われながら一緒に課題に取り組むなかで、普段の職場の同僚たちとは違った一体感や絆があった。交流の機会が少ない他県や他部局の研修生たちとの深い交流を通じて、他の自治体の現状や各地の文化を知ると同時に、「自分を高めたい」「社会をよくしたい」「学びたい」という意欲を持つ職員が多くいることを実感し、とても刺激を受けた。自分の自治体

研修受講記

や担当業務に関するだけでなく、様々な知識や見識をもっている人ばかりで、自分がいかに日頃、狭い視野の中で生きていたかを気づかされた。講義でも、元スーパー公務員や、東北の中小企業の代表者、震災復興にあたった方々の話で、常に目標をもって前に進み続けることや、成功した事柄であっても、さらなる課題を見つけて、よりよいものを目指し続けていく姿が印象的だった。目標を持ち続けることの重要性や、行動力について考えさせられるよい機会となった。

今まではできない理由ばかり考えてしまうことが多かったが、できない理由を考えても問題は解決しないため、プラス思考の視点を持って積極的な対処法を考えることに労力を使うべきであると学んだ。

思い返せば、現在の業務に携わった当初はそれなりに信念を持って積極的に取り組んでいたと思うが、法律に遮られたり諍いに発展したりすることが多くなるにつれ、それを避けるように仕事を遅滞なく正確にこなしていくことに重点をおき、無難にこなす日々になっていたと思う。後輩をたしなめることも多くなっていたと思う。法令遵守と並行して、自分の信念を持って積極的に自ら動くことや、後輩を後押しするようなサポートを実践していきたい。

その他、少子高齢化の人口推移の計算や、産業連関表の作成、自治体の決算書の読み方など、財政・経済関連の専門的な技術を東北地方の実情から学び、知識や視野を広められた点も良かった。自身の職務以外の様々な問題に対して、時間をかけて整理して考えることも滅多にない機会だった。今後、行政職として、時には全く経験も知識もない職務にあたらなければならないことや、幅広い知識や県民ニーズに対応できる能力もより要求されていくため、よい経験だった。

しかしながら、研修で学んだことは、課題発見、プレゼンテーションやファシリテーション能力なども含め非常に多岐にわたり、理解はしても実践できていないことも多い。今後の業務の中で、学んだことをしっかりと身につけられるよう、心がけていきたい。

最後に、2か月という長期間の研修に参加できたのは、何よりも職場の方々の理解と職場体制のおかげであったことが大きい。不在の間、事務が滞りのないよう協力していただき、とても感謝している。この研修で得たことを仕事で還元できるよう、また、他の職員がこういった学びの場に参加し、成長できるよう、積極的に後押ししていきたいと思っている。



第 202 回中堅職員研修を受講して

赤塚 真美子

秋田県横手市会計課主査

【仕事に対する意識がどのように変わったか】

この研修に参加するまでは、法令や条例等に則って業務を行ってはいったものの、立法趣旨などに踏み込んで考えたことはあまりなかったように思います。法律科目やゼミナールにおいて、立法趣旨や法律解釈を知ることの重要性、学説や判例の調べ方等を学び、そういったことを自分で考えることで、より理解が深まるのが期待できると感じました。

本研修では、様々なカリキュラムが組まれているために、これまであまり関わりのなかった分野を学ぶことができ、非常に新鮮で興味深く受講することができました。

例えば自治体財政では、決算カード等を用いて財政を分析する方法を学びました。

また、自分自身が関係部署に在籍したことがなかったこともあります。少子高齢化や環境政策には、これまでは特にこれと言って興味はなく、社会的な問題になっていることは知っていても具体的な内容までは知りませんでした。

今回、政策形成シミュレーションの中で少子高齢社会の政策戦略を受講し、コーホート変化率を使用して自分の自治体の人口推移をシミュレーションしてみて、人口減少のスピードが想像していたよりも早く、かなり驚きました。このまま何も手を打たなければ、横手市では、30年後には現在の人口のおよそ半分になり、90年後には1万人を割ってしまうという、市

の存続が危ぶまれる危機的状況にあるということを知り、喫緊の重要課題であったと今更ながら思いました。

このように、これまで携わった業務以外の分野に触れることで、それらに興味を湧かしたことは、自分にとって新しい発見です。行政に携わる者として必要なことだと思います。

地方分権一括法については、漠然と、国や県から業務が下りてきたと捉えていましたが、政策法務のグループワークで自分たちで検討し現実的な政策の立案演習を行ったことで、地方自治体が主体的に考え、課題を解決するために独自の政策を策定できることだと実感しました。

また、一番大きく変わったのは、視野が広がったということです。内容にもよりますが、今までは近隣市町村と比較してどうだといった視点でしたが、東北では、全国ではと考えるようになりました。東北各県から集まった同じ立場の研修生と学んだことにより、自分の自治体を客観的に見るできるようになったからだと思います。

能力開発科目ではコミュニケーションについて学びましたが、この講義に限らず、研修を通してスピーチやプレゼンテーションやグループ発表など、とにかく話す機会が多く、徐々に鍛えられました。これまでは発表などは得意な人に任せて、自分はできるだけ発言しなくても済むようにと考えていた部分もありましたが、

研修受講記

社会人として必要な能力ですので、苦手意識を払拭し、しっかり身に付けたいと思います。

【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】

本研修では、グループワークやゼミナール等、4人から6人のグループに分かれて一つの課題に取り組むものがありました。

課題についてグループで調査し、議論を交わし、回答を出したり政策を作成したりする過程で、様々なことを学びました。自分一人では想像しえないような意見が出たり、より良い結論に達したりすることは、まさにグループワークならではの、独りよがりにならずに物事を多角的に見ることの必要性を感じました。皆で知恵を出し合い協力して物事に取り組むことで、より良い結果が得られることが実感できましたので、職場においてもチーム一丸となって課題や業務に取り組みたいです。

また、環境政策の政策立案実習において、課題を見つけ現地調査を基に政策を作成して発表した際、他グループから鋭い質問を受けて解答に窮する場面がありました。このことから、あらゆる角度から考え、想定される質問を予測したうえで対応できるよう準備しておくことが必要だと痛感しました。常に一步先を読む力を養

いたいと思います。

能力開発科目の中でマネジメントについて学びましたが、今後部下を持ったりチームのまとめ役になったりする場面が増えていくと思うので、この研修で得たファシリテーションやアサーション等の技術を生かし、職場に還元したいと思います。

研修で学んだように、自分の意見をしっかりと持つことはもちろんですが、その意見を相手に伝わるよう筋道立てて説明し、そして納得してもらえような発言をするよう心掛けたいと思います。重要なことは、思うだけでなく具体的な行動に移すこと、実行することだと思いますので、なおいっそう精進していきたいと考えております。

本研修で学んだことは、今現在は全て自分のものになっているとは思えませんが、機会あるごとに復習し、実践し、自分のものとして発揮していきたいと思います。

この研修で共に学んだ17名の仲間は、私にとってかけがえのない財産となりました。今後も横のつながりを大切にしたいと思います。

最後に、サポートしてくださった東北自治研修所の皆様、業務多忙にもかかわらず早く送り出してくださった職場の皆様に感謝申し上げます。本当にありがとうございました。



第 202 回中堅職員研修を受講して

熊坂 秀人

福島県土木部道路管理課副主査

1 はじめに

今回、「中堅研修」を受講するに当たり、最初に中堅職員としての役割はどのようなものなのかということ自分なりに考えてみました。現在、採用9年目であり私より若い職員も多くなってきました。現在求められているのは、自分の与えられた仕事を的確に実施することは当然として、自分より若い職員に対する的確なアドバイスや模範となれるそのような職員ではないかと考えました。

中堅研修のカリキュラムを確認したところ、法律や政策等、技術職の私にはあまり経験のない内容の講義が多く、座学だけでなくグループワークも多かったことから、講義についていけるかどうかとても不安でした。また、研修期間も2か月と非常に長く、東北の各県や市町村から大勢集まり寮生活をすることから、人間関係についても不安に思っていました。

そのような中、自分の考える望ましい中堅職員に一步でも近づけるよう、経験のない法律や政策の内容の講義や普段接する機会の少ない東北各県、各市町村の地方自治体職員との交流をとおして、より深い物事の考え方、視野の広い考え方を学ぶことを特に意識し、研修に挑むこととしました。

2 研修で学んだこと

研修の科目では、法律科目が非常に多く、地

方自治法、地方公務員法、民法、行政法と多くの法律を学ぶことができました。

地方自治法では、地方自治制度全般について理解を深めることができましたが、特に業務と密接した予算や監査等についてその法令根拠、考え方を理解することができました。また、講師の木村先生による、総務省時代や各地方自治体での経験に基づく話しは、同じ公務員としての考え方、モチベーションといったことから議会对応の方法などの具体的な話まで、業務と密接なものが多く、非常に興味深くためになるものでした。

行政法では、行政の問題は法的にはどこに問題があるのかという論理的な考え方を学ぶことができました。特に、飲酒運転の問題や行政訴訟法の問題といった、身近にも関係する問題をとおして理解を深めることができ、今後の職員生活の基礎となると考えています。

少子高齢化や東北の農業といった具体的な行政の課題に係る問題を取り上げた講義も、課題の多面的なとらえ方を学ぶことができました。農業に関しては、国が大規模化による収益性の向上を重要ととらえており、私もそのように認識していました。しかし、農村の維持を中心にとらえると、「サラリーマンの退職者による兼業農家」というキーワードが重要になってきます。このように、課題をどのようにとらえ、どのような視点で考えるかが非常に重要で

あり、多面的な課題のとらえ方が必要になってきます。

講義の中では、女川町長の講話を聞くことができたこともとても意義深いものでした。東日本大震災の被害が特に深刻で、そこからの復旧・復興は、今後の福島県の復旧・復興に必ず参考になると考えています。また、土木部として、女川町のコンパクトなまちづくりも非常におもしろいと感じました。コンパクトシティは今まで必ずしも成功しているとはいえないものですが、ゼロからコンパクトシティをつくるというのは、前例が無く、その意味で今後のまちづくりの一つの指標となるのではないかと考えています。

講義の中で一番印象に残っているのが、ゼミです。各種問題に対し法律や過去の判例等を調べながら、自分の考え方をまとめ議論するものでした。最初は全く慣れないために、土日2日間をかけて、課題に取り組むなど非常に苦労するものでしたが、ゼミにおいてほかの人の考え方や講師の考え方を聞くと、多面的なもののとらえ方があることを改めて認識することができました。ゼミは、「正解が無い」ことからいろいろな意見があるために非常に難しく、どのように自分の意見を相手に伝えるか、根拠があるものにするかといった組立て方、説明力など多くのことを学ぶことができ、非常に有意義なものでありました。

講義の中では、環境政策や政策法務といった、グループ研究が中心のものも多数ありました。グループ研究では、最初に自分の意見をしっかり発言することを心がけ、一方で、他人の意見を柔軟に取り入れながらまとめることが重要であったと感じています。グループ研究では全体をとおして、活発な意見交換ができ、グループ研究の発表としても精度が良いものができた

と感じています。一方、グループ研究における私の課題として、意見を聞くことが苦手だったという思いを持ちました。今までの実務では、自分の考えを「相手に理解してもらおう」、「相手を説得する」ということが中心でした。そのため、柔軟に聞くということをしてこなかったと感じました。本課題については、今後とも心にとめながら改善していきたいと考えています。

すべての講義をとおして感じたことは、視野の広さと柔軟性、そして明確なロジックの重要性です。公務員は常に住民目線が必要であり、また、説明責任を果たさなければなりません。一方で、それを怖がっているのは、公務員の果たすべき役割を果たせません。住民のニーズを的確に把握し、柔軟に聴きながらも、的確に説明することが必要です。私に足りないものばかりですが、本研修をとおして学ぶことができ、今後の県職員人生に必ずプラスとなるものでした。今後とも研修で学んだことを自己研鑽していきたいと考えています。

3 寮生活について

今回寮に2か月間という長期間でありかつ普段接する機会のない、ほかの自治体職員と過ごせたことはかけがえのない経験となりました。

今回の研修に集まった私を含めた18人は東日本大震災の経験や世界で一番早く進む少子高齢化の問題といった共通する課題を抱えつつ、それぞれの職場や地元自治体固有の問題、課題を経験した同世代の公務員です。研修中はもちろんですが、寮生活や懇親を深める場所での一つ一つの交流において、考え方、経験等とてもためになるものばかりでした。

この研修をとおして知り合えた仲間とは、今後同じ公務員として困った時に助け合える関係

を築くことができました。この繋がりは研修で得た宝であり、今後とも大切にしていきたいと考えています。

4 おわりに

「自分より若い職員に対する確かなアドバイスや模範となれるような職員」を中堅職員として考えて研修に挑みました。それ自体も重要なことではありますが、研修やほかの自治体職員との交流をとおして、最も基本ではありますが、「地元から感謝される・必要とされる公務員」が一番優れた公務員であると改めて感じま

した。

今後は、本研修で学んだことを業務で活かし福島県の職員として福島県の復旧・復興に尽力し、活力ある地域づくりをとおして、地元から必要とされる職員となれるように励んでいきたいと考えています。

最後に、今回の貴重な経験を積ませていただいた各講義の先生方、研修センターの職員の皆様、また、2か月という長期間の研修に参加するにもかかわらず早く送り出していただいた職場の皆さんに対して改めて感謝いたします。

～ 第202回・203回 中堅職員研修の様子 ～



行政法ゼミ



政策形成能力開発
グループ研究



震災復興関連講和 視察
(シーパルピア女川)



第 203 回中堅職員研修を受講して

菊池 純子

岩手県北広域振興局農政部二戸農林振興センター農村整備室主任

1 はじめに

私は、総合土木職として入庁し、農業農村整備事業の工事監督、設計積算等に從事している技術系職員である。技術的な基準や根拠を確認しながら進めていく中、法的根拠に基づく行政意識や予算への関心が高まり、専門知識や技術力だけではなく、一般行政のスキルについても身に付けたいと思っていた。縁あって産業振興や観光業務に携わり、市役所派遣も経験することで、より一層政策への関心が高まると同時に、企画調整の難しさ、コミュニケーション能力の重要性を強く感じ、この研修を受講を希望した。2か月間の受講を経て、私の意識は大きく変わっていった。

2 チームワークと組織力

研修では、グループワークが多く、討論を通じて異なる思考がたくさんあることに気づかされた。それは単に多様性を受入れる必要性だけでなく、個々の異なる思考を融合しないと創造的な結論が生まれない、という気づきである。顕著に表れたのは、序盤に行ったファシリテーションの実習だった。あるケースへの対応について、最初に個人で出した解答よりも、グループで討論し合意形成した後に決定した解答の方が専門家の解答に近づいていた。それもメンバー全員が。この結果は、その後グループワークを重ねる中、確信的なものになった。

特に、環境政策の演習は、一から政策形成の

プロセスを学べ、最も実践的で課題の集大成ともいえるものだった。このプロセスでグループ討論と合意形成を重ねたからこそ最終提案に辿り着いたと実感している。周りの意見を尊重しつつ、何度も問題点とありたい姿を議論したことで、より具体的で斬新な「ありたい姿」が導き出され、自分だけでは思いつかなかった斬新な提案が生まれたことに驚いた。また、資料をまとめる際も、ただ分担するだけではなく、段階ごとに摺り合わせをし、互いの不足部を補い合いながら進めたことで、認識のずれや手戻りもなく、資料の精度も高まっていった。

仕事においても、チームでアイデアや意見を出し討論する機会を設け、合意形成を進めることで、1人では創造できない発想で解決策を導き出していく必要があると思う。加えて、個々の分担に専念しがちな中、できるだけチームでフォローし合えるような体制に変え、横断的な連携をしていけば、もっと組織としての力を発揮できるのではないかと感じるようになった。

3 広い視野と柔軟な発想

また、組織全体を見渡せる、広い視野と柔軟な発想で仕事を進めようと思ったのは、地域経済学の農村問題についてグループ発表を行った際のこと。当班で課題解決策の1つとして発表した「担い手育成」のための方法の一例で基盤整備を挙げたところ、他班からは「基盤整備をするなど公共事業の投資は無駄ではないか」と

いう意見が多かった。まさに基盤整備を当たり前のように推進している部署で公共工事を担当している私は、大きなショックを受けた。

どちらが正しいかということではなく、そういう考え方も多数あるという事実の認識が必要だということである。つまり、ある一面だけを真実と信じて業務に当たるのではなく、固定概念を捨て、多角的に、より大きな視点で見ることが重要であると思った。また、対外的に説明する際にも、説明不足により誤解を生む可能性が高いという意識を持ち、説明責任を果たしていきたい。

4 コミュニケーション能力

それから、コミュニケーション能力を訓練し高めていく必要性を改めて感じた。

例えば、前述の説明責任を果たすためにも、相手へのプレゼンテーションが重要であるといえる。研修では、○分間又は決められたテーマ等で自己紹介を行う訓練が何度もあった。自分の発表姿の動画を見て反省したり、周囲の発表を見本にしたりし、経験を重ねることで、「決められた時間内」に「分かりやすく」伝え、「相手の心を動かす」ためにどうすべきかを組み立てて話すようになった。特に私は、要点を絞って根拠を明確にすることを、意識的に心がけた。さらに、実際の現場では農家への説明が多いことから、専門用語ではなく相手に通じる言葉で、反応を確かめながら、相手の理解度に応じて分からせ方を工夫する必要がある。研修で身につけた説得力のあるプレゼンができるよう日常的に取り組み、さらに磨いていきたい。

5 選択と集中

研修では、法律のゼミ問題を始め、多くの課

題が与えられた中、限られた時間で一定の成果を出せるよう取り組まざるを得なく、いかに効率的にこなすかが重要となった。実際の業務においても、1つの作業や判断にかける時間は限られており、まさに選択と集中が不可欠となる。今後は、優先順位や時間配分を予め決めて取り組むほか、部下にも「何をどこまで」という指示ができるよう意識を持って進めたい。

6 おわりに

本研修は、法律・経済、政策戦略、能力開発及び政策形成手法等を総合的に学習することができる、貴重な機会であった。技術系職員に不足しがちな意識改革もでき、大きな視点で総合的に政策を進めていく必要性を改めて感じた。今後は、研修で学んだことを実践に移し、常に「できない」を「できる」に変えられるよう、前向きに業務に励んでいきたいと思う。

また、「平成最後の中堅職員研修生」20名の仲間と、かけがえのない絆を深められたことは、私の人生の糧となった。共に過ごし、課題や解決策を考え、真剣に討論し、助け合って成果をまとめたその全ての時間は、とても楽しく有意義であった。採用が少ない同世代同士だからこそ共有できる悩みも多く、今後の相談相手としても、心強く感じている。自分が成長できたのは、この優秀な仲間のおかげであり、感謝の意を表す。

最後に、チーム内に起きた不幸の中、最後まで研修を受講できるよう支援してくださった職場や上司、本庁の皆様を始め、研修所や講師の皆様等、研修に関係する全ての方々に心からお礼申し上げます。ありがとうございました。



第 203 回中堅職員研修を受講して

佐藤 大夢

宮城県北部教育事務所主事

私が宮城県の学校事務職員として採用されてから 14 年目になります。現在の所属に異動するまでは、ほとんどが小中学校での勤務であったため、同僚には同職種がおらず、学校で唯一の行政職員とは言いながらもその意識は低く、庶務担当としての業務をただこなしているだけだったと感じます。今の所属に異動となり、県の教育行政機関として管轄する小中学校への指導助言や研修会等で説明する機会が増えたこともあり、法規を理解することの重要性や、より幅広い視野や感覚、柔軟な発想力を持つことの必要性を感じておりました。また、職場の中堅職員としても若手職員への指導助言を行う上で、的確な判断能力やマネジメント能力を高めていくことが、今後の自分に求められていることであると感じておりました。今回この研修を受講する機会をいただき、初めて会う方々との集団生活を送ることへの不安はありましたが、それ以上にさまざまな知識を得るとともに、東北各地に仲間ができることに大きな期待を持って臨むことになりました。

この研修では、行政法・民法・地方自治法や地方公務員法等の法律関係の講義とゼミナール、各種政策法務や経済学、コミュニケーションや組織マネジメントなど、自治体の中堅職員として必要とされる力を身に付けるための講義が詰め込まれ、とても充実した内容となってい

ました。今まで教育分野にしか携わっていない自分にとってはどの講義もとても難しく、理解するのにとても苦労しましたが、どれも新鮮で興味深く、また、講師の方々の講義がとても分かりやすかったため、初めて学ぶ分野であっても、ある程度理解し、意欲的に取り組むことができました。

この研修を受講し、私の意識が変わったこととしては、一つ目は、法規についての解釈の仕方や理解する力が身についたことだと感じます。これまで仕事をしていく上では、必要に迫られた時には最低限の法令や規則を確認することはありましたが、習慣化されておらず、他の関係法制等の確認まではできていませんでした。しかし、各講義やゼミナールを通し、問題に対して自分で関係法令や過去の判例、逐条解説などを調べ、結論を導きだした経験は、今後さまざまな仕事を担当し処理を進めるにあたり正確性や説得力が増していくとともに、これまで時間のかかっていた法規の解釈も以前よりスムーズに行うことができるようになったと思います。

二つ目は、コミュニケーションスキルやマネジメントについての知識が増えたことです。これまでコミュニケーションについてはあまり具体的に学ぶ機会がなく、どこか感覚的なものとし

ととらえ、特に苦手意識を持ったことはありませんでした。しかし、専門の講師による講義を受講し、自分は「話すこと(伝えること)」があまり得意でないことが分かりました。このことは、今この段階で気付くことができ、良かったと思います。相手と良いコミュニケーションをとることは、仕事を進める上でも、他者との良い人間関係を構築していく上でも必要不可欠となります。今回の講義で自分の苦手分野を知り、また、それを改善していくためのスキルを学ぶことができたことは、仕事だけではなくさまざまな場面において活用できることから、とても有意義な講義となりました。また、話し合いを円滑に進める上で重要となる、ファシリテーションについても学ぶことができ、すぐにも職場において実践していきたいと思えます。マネジメントの講義ではOJTの重要性を改めて理解することができました。特に印象に残っているのは、講師である北澤先生の“転入者のみにOJTを行うことは現状維持である。現状維持は、進歩していく時代の中では後退である”という言葉です。人事異動があると、どうしても転入者に対し仕事の進め方を説明することが最優先事項となってしまうがちで、効果的なOJTができていなかったように思えます。これからは、この研修で学んだ知識やスキルを活かし効果的なOJTを行い、共に成長できるような職場づくりを行っていききたいと思います。

その他にも、東北の農業や商工観光業の現状、自治体財政や少子高齢化の現状、各自治体

の将来の人口推計を行ったことで、直面している問題が思っていた以上に深刻であることが分かりました。特に、少子化については教育に与える影響も大きく、これまで以上に教育に対して求められる課題や家庭や地域からの期待も大きくなっていくことが予想されます。我々学校事務職員は、直接的に教育に携わることはできませんが、子どもたちが学びやすく、教員が働きやすい環境づくりをする上で重要な役割を果たさなければなりません。それを実現していくにあたり、この研修で学んだ知識や経験は非常に有効となると思われることから、あとは自分自身の実行力にかかってくると思えます。そのためにも、研修を研修だけで終わらせず、もう一度資料を見直し、知識還元と自己研鑽に努めていきたいと思えます。

この2か月間の研修を有意義なものにできたのは、東北各県から同じ志を持って集まった仲間の存在なくしては語れません。なんでも相談できる友人であり、また、それぞれが各自治体で頑張っている同年代のライバルができたことは私の励みとなり、かけがえのない財産となりました。

最後になりますが、私たちのことを考えサポートして下さった研修所の皆様、忙しい時期にもかかわらず快く研修へ送りだしていただいた宮城県教育委員会と北部教育事務所の皆様に対し、心から感謝を申し上げます。ありがとうございました。



第 203 回中堅職員研修を受講して

大泉 幸範

山形県最上総合支庁産業経済部農村整備課主事

[はじめに]

私が東北六県中堅職員研修の受講を希望したのは、自らの知識が希薄であると感じながらも学ぶことに対して消極的である自分を変えたいとの思いからでした。日々の業務や家庭などを理由に学ぶということに対し「時間が作れないからしょうがない」と諦めていた半面、「学ぶきっかけがほしい」と考えるようになっていました。そんな折、受講を勧められたのが本研修であり、自分の意識を変えるためにこの機会を逃してはならないとの思いから、職場の方々の協力を得て受講させていただきました。

[研修全体の振り返り]

前述のとおり、学びに対し消極的である私にとって、日々の講義ひとつひとつが新鮮かつ刺激的で少しずつではありましたが着実に知識の広がりや意識の変化を実感しました。これは、研修生との会話の中にもあられ、法律や自治体が抱える問題等の話題が自然と出てくるようになり、私自身とても驚いたのを覚えています。また、各分野のプロフェッショナルである講師の方々による講義は、長年携わってきたからこそその知識やリアルな体験談など、知識だけでなく学ぶ楽しさを得るとても貴重な講義でした。

[講義の振り返りと実践]

本研修での講義は、公務員に求められる知識

や能力を広く学ぶことができるものでした。その中でも、今後の業務遂行にあたり私自身が特に実践すべきものが3つありました。

1つ目は、担当業務に関する法令を深く理解することです。これまでの業務遂行について振り返ると、引継書や過去の書類を拠り所とする前例踏襲的なものであり、根拠法令を十分に理解しているとは言えなかったと思います。行政法を学ぶ中で、行政処分はすべて法令に基づき行われ、十分に理解しなければ説明責任は果たせないという基本を強く再認識しました。今後、前述のような業務遂行は改め、行政処分の正当性を堂々と主張できるよう、常に法令に対し理解を深めることに努めます。

2つ目は、話す力の向上です。講義全体を通じて感じたことですが、どれだけ自らの考えを頭の中で整理しても、いざ相手に伝えようとすると、緊張感から単に考えを述べるに留まり、相手が求める情報を表情や行動から読み取ることができませんでした。これは、場数を踏むことでのみ得ることのできる、慣れや余裕が足りなかったからだと思います。今後、人前で話す機会である事業説明会や交渉等に積極的に参加し、より多くの場数を踏むことにより、話す力の向上に努めます。

3つ目は、問題解決方法は多数のアイデアから探るということです。例題に対し解決策を検討するグループワークにおいて、講師の方より

「どんな意見に対しても批判は厳禁、必ずいいねと褒める」というルールが示されました。これにより、驚くほど活発な発言の場となり、実現性の有無に関わらず多数のアイデアが出されました。一見、関係の無いものであっても、既存のものと組み合わせることでより効果的な方法となる場合もあり、出来る限り多数のアイデアを出すことの重要性を認識しました。

「批判を恐れず発言するのが良い」とよくいわれますが、行動できる人はごく少数であると思います。批判を恐れないことは必要ですが、それよりも、批判されることのない同調される環境づくりこそが、良いアイデアや解決策を得る方法であると考えます。この環境づくりは、ルールを定めるといった簡単な方法で大きな効果を得られることから、様々なシチュエーションにおいて実践したいと思います。

実践すべきものとして3つ挙げましたが、今後の担当業務や職場環境により、その実践内容は変化していきます。月に1度は自らの業務遂行を振り返り、必要とする知識と能力の把握、能力向上のための実践を続けていきます。

【仲間との繋がり】

知識は自らの努力により得ることができませんが、仲間との繋がりには当然ながら自らの努力だけでは得られません。寝食を共にし、互いに支え合いながら課題に取り組んだからこそ、研

修生という枠を超え、共に学ぶ仲間として繋がりを築いていけたのだと思います。少子高齢化が顕著な東北地方において、急速な人口減少により近隣市町村と連携した地域活性化や賑わいづくりが限界となりつつあり、今後、県単位の連携がより重要になると考えています。この仲間同士の繋がりは、こういった東北地方全体の問題解決の糸口になるものと信じており、各々が担当する業務に関わらず、交流を続けていきたいと思っています。

【最後に】

私は本研修により、公務員に求められる知識と能力を網羅できたものの、習得までには至らないものが大半であったと思います。このまま未習得で終わらせるのではなく、今後、県や自所属へ反映させられるだけの能力習得に向け、日々精進しなければならないと強く決意しました。そして、本研修は、学ぶことに対して消極的である自分を変える大きな一歩になったことは間違いありません。

最後に、2か月間という長期研修にも関わらず快く送り出してくださった職場の方々、様々な面で研修を支えてくださった東北自治研修所の方々、共に学び支えてくださった研修生の方々、大変お世話になりました。そして、本当にありがとうございました。



第142回管理・監督者研修（働き方改革マネジメントコース）を受講して

山口 美穂

山形県酒田市総務部人事課課長補佐

酒田市役所では、市民に対して効率的・効果的な業務を遂行するとともに、職員の健康保持やワークライフバランスの実現のために、平成29年12月に「長時間労働の是正に向けての取組方針」を策定しました。今年度、さらに全庁展開・推進するために、行財政改革推進本部の部会という位置づけで、副市長を部会長に、主要部長を構成員とするスマートワーク推進部会を立ち上げました。7月には各課、職員から実際に行動していただくために、長時間労働是正に向けた主な取組みに「行動する人」を明記する改定を行い、10月2日には、管理職から各職場の牽引役を担っていただき、本気度を職員に発信することによって、取組みの意識や目標を職場で共有してもらい、自立的に改革・改善できる組織となることを目的として、市長をはじめ管理職全員によるスマートワーク宣言を実施しました。私が所属する人事課はその部会の事務局という位置付けです。

公務員にとっての「働き方改革」とは具体的には何をすることなのか、職員のワークライフバランスの実現のため、長時間労働是正に向けた取組みを実践していく上で、職場全体に展開して行くためには何をどうしたら良いのか、何かヒントになるものを伺いたいという思いで研修に参加させていただきました。

研修は、働き方改革の基本理解、管理・監督者の役割の理解、働き方改革を実践するための

マネジメント改革の理解の3点でしたが、1日目は、自己紹介と研修に参加した目的を順に発表し、参加者の職場の現状や疑問、課題に対して、講師が対話形式で1人ひとりのメンタリングを公開で行なうというものでした。講師の先生の豊富な経験と深い見識によって、自己紹介が事例紹介になり、研修の参加目的が解決のヒントに繋がっていくような、素敵な講義でした。

震災を経験した自治体職員の方も参加されており、当時の体験や現在の状況の話もあり、災害時においては「働き方改革」などと言っていないこと、また、最近はメンタル面で病気休暇を取得する職員や、公務に馴染めずに早期に退職してしまう職員など、年度の途中で人員が減り、結果として業務量が増加するケースも増えて来ているように感じました。講師の先生から新規採用職員も含め、職員の約3割が早期に退職するという話を伺ったときはその多さに驚きました。

また、働き方改革、時間外勤務の削減のために何かしなければならぬが、何をしたら良いのか分からない。この研修で何かつかんで帰りたいと率直に話された方に、「働き方改革で働きにくくなったら×、働き方改革のために業務が増えたら×。何もやらないことが一周回って最前線と言うこともある。マネジメントの欠陥を疑ってみる事も大事。」と、やらない選択肢もあると講師の先生が返されたときは、同感

はするものの組織の中ではかなり難しい事だと思っ
てしまいました。

私も市役所での取組みの紹介をしながら、研修
目的を話しました。先生からは「業務量の削減
に向けた取組みを人事課が行なうと、人事に
絡んでくる恐れがあると職員に思われる。業務
が減れば人・予算が減ると思われる。」との答
えでしたが「それでも、担当となったからには、
『働き方改革』は改革なのだから、短期間で区
切る。小さな目標で果実をみんなで味わう。だ
らだら成果を求めない。」との言葉をいただき
講師の先生との会話を通して、ところが少し軽
くなったのを覚えています。

管理・監督者の組織マネジメントの観点から
「働き方改革」を考えるとということで、職員
にとっては職場が安全安心な所で、定年まで働
き続けられることを重要なポイントとして、グ
ループワークを行ないました。「①風通しのよ
い職場とは」定義のない分、勘違いして、上司
ががんばりすぎて風通しを悪くしてしまうな
ど、誤った行動をとりやすいことや、「②ハラ
ズメントを無くすには」公務組織は権力性、機
密性、同質性から元々ハラズメントが起りや
すいことを認識すること、また、実態を正しく
把握し具体策を講じることが大切であることを
学びました。「③リーダーとマネージャーの違
いとは何か」「④良い管理職の条件とは」「⑤モ
チベーショングラフを作成」では、グループの
各人が5分ほどで自身のこれまでの職場でのモ
チベーションをグラフにし、グループ内で紹介

するものでした。採用から現在に至るまで、職
歴や職務を紹介しながら、モチベーションの高
い時期や、低い時期を振り返ってみると、仕事
が大変でも働きがいを感じていれば、モチベ
ーションは高くなり、強制的で自由度の低い業務
や周りに理解されない業務は、メンタルダウ
ンを生みやすくモチベーションを低くしてしま
うことが分かりました。ただ、モチベ
ーションは業務の内容にだけ左右されるものでもなく、モ
チベーションの高い時期は、職場の人間関係に
も恵まれ、良い上司の下で仕事をしていたこ
ともグラフを書くことで気づくことが出来まし
た。

「1人ひとりが働きがいを実感し成果を出
せる「マネジメント改革」、時短はその成果の
一つであって目的にはしない。モチベ
ーションを阻害する要因を取り除くことこそが、職場本
来の働き方改革である。」との講師の先生の言
葉に、大いに考えさせられる研修になりました。

働き方改革や長時間労働の是正には特効薬
はありません。先生の「マネジメントに近道は
無い。試行錯誤を繰り返す実践学である。自分
のセオリーを作る。」の言葉に勇気付けられ研
修を終えました

最後になりますが、講師の高橋先生、グル
ープワークでご一緒させていただいたD班並び
に受講生の皆様、研修と交流の場を提供いた
だいた東北自治研修所の皆様、快く研修に送り
出してくださった職場の皆様感謝申し上げま
す。ありがとうございました。



第4回研修企画・運営者研修及び第4回研修講師養成研修を受講して

寒河江 純

西置賜行政組合消防署小国分署補佐

西置賜行政組合消防本部は、山形県の南西部に位置し、長井市、白鷹町、飯豊町、小国町の1市3町で構成され、1本部1署・3分署、職員数110名体制で地域の安全・安心な暮らしを守るため日々業務にあたっています。

私の勤務する消防署小国分署は、磐梯朝日国立公園に属する、朝日連峰、飯豊連峰という雄大な山並みに包まれています。この地域は、典型的な日本海側気候の影響を受け、冬には全国有数の豪雪地帯となり、積雪は町中心部でも2メートルを下らず、山間集落では4メートルにも達する所もあります。

当消防本部では、組織目標として人材育成(特に「現場活動基礎訓練」の継続実施、各種研修会への参加促進及び各部署におけるOJTの推進)に力を入れ取り組んでいます。

団塊の世代の大量退職に伴い、組織の若年化が進み経験不足による災害対応能力の低下が課題となりました。災害現場活動において、地域住民の要求水準に対応できる能力の基礎習得が必要不可欠であり、年間を通した育成プログラムにて訓練を実施しています。指導する立場の職員は、専門性の高い消防分野の指導方法を身につけていますが、更なる高みを目指し、組織力の強化・向上の助力となれるよう今回の研修を受講しました。

研修企画・運営者研修

この研修は、(1)研修企画・運営者の心得を学び、その役割と責任を再認識する。(2)研修企画・運営者に必要な周辺知識(研修用語や理論、研修技法など)を身につける。(3)研修効果を高めるために、カリキュラムの編集技術を学ぶことが目的となっています。

研修担当者は、①基本的役割を理解し、基本的能力を身につけ、人材育成に取り組む自覚や積極的な姿勢を持って指導にあたることが求められていること。②組織の現状把握を行い、研修ニーズを洞察する力や組織のサポートを行うこと。③また、他機関の研修指導技術の情報収集力や社会情勢に合わせた研修を的確にプランニングすること。④さらに、職員研修の目標と狙いを明確にして、全ての職員がトータルの能力開発を目指せるよう目標・計画的に実施しなければならないことを学びました。

基礎用語や理論については、研修担当者には研修に関する知識(常識)が要求され、研修用語・技法を理解することはカリキュラムを読み解く力に繋がり、研修目的に合わせての科目内容を、研修対象者の能力・学力に応じて組み立て構成することが研修を円滑に進めるポイントになることを理解しました。

最終課題のカリキュラムの編集技術では、実習において作成したカリキュラムを講師の方から良い点、改善が必要な点を指導していただき、

即実践で活用できる大変有意義な研修でありました。

研修の目指すものは、(組織の人材育成目標)ー(現状のレベル)＝今後の課題であり、目標と現実のギャップをいかにして埋める(カバー)かが、研修の目指す方向であり、しっかりとした目標と現状認識をもって研修の効果を上げていくことが重要なことだと認識を深めたところです。

研修講師養成研修

研修が有意義かつまらないかは講師次第とのことで、受講者の心理を理解し、押しつけがましいものではなく、楽しいものとし役立つ実践的なものでなければならないこと。また、良い講師は3つの条件(人柄・教え方・内容)がうまく重なりあった状態であり、良い講師の人柄を感じさせるものは「熱意」であり、一生懸命に前向きに真剣に取り組む「ひたむきさ」が大切です。

効果的な教え方や講師の話し方では、実例を多く活用し、受講者を飽きさせず適切な質問を使用し、言葉・声のトーン・身体的言語を一致させコミュニケーションを図り一体感を作り上げ、受講者が理解しやすいような話の内容を整理し順序よく組み立て理解へと導くこと。また、効果的なメディアの活用法では、PowerPointや配資料はあくまで補足媒体でしかなく、講習における基本の媒体は、「人＝講師」でありメディアが主役となってはならないと把握しました。

指導実習では、エニアグラムを活用し自分のタイプを知り理解することで、他者のマネをするのではなく、自分の持っている個性や能力を發揮し特徴を生かした講習を理解し、実践では、学習した講義手法を何とか駆使しおぼつかない実技でしたが、講師の方の良い方向へ導くアドバイスのおかげで、自分の指導スタイルを構築し特徴を生かした指導法を身につけることが出来ました。

本研修を通じて、研修企画・運営者及び研修講師の目指すべき在り方を深く理解することができました。研修を受ける前の私は、いわゆる前例踏襲主義の消化型、画一的な研修指導者であったことを反省しています。

今後は、当本部の組織目標である人材育成、特に災害現場基礎能力の向上のために、今回の研修で学んだことを活用し、未来を見据えた人材育成指導をおこなうことは勿論のこと、地域住民に対する救急講習や避難訓練等の防火講習が命を守る行動に導けるように、積極的に技術・知見の習得に励み、自身の能力向上に磨きをかけることを精進していきます。

最後に、ご指導いただいた高橋修先生(株)A O I 企画 代表取締役)並びに高橋利夫先生(東北コミュニケーション研究所 所長)、東北自治研修所の皆様、共に受講された皆様に、この場を借りて感謝を申し上げます。ありがとうございました。



第48回行政課題研修〔事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース〕を受講して

小野寺 昭博

宮城県東松島市復興政策部政策事業推進室主任

「人口減少・少子高齢化社会」とはよく耳で聞き、口にもする言葉でしょう。

人口推計において可視化はされているものの、誰もが経験したことがない時代に、果たして我々自治体は「どんな」政策を打ち出し、「どうやって」「誰と」持続可能が求められるまちづくりを実現していくのでしょうか。

15年前に入庁した自分は、すでに「ヒトもモノもカネも無い」と言われていた時代を過ごしてきました。

「最小の経費で最大の効果を」と言えば聞こえは良いものの、それに格好つけて、現実には貧乏気質がこびりつき、それに合わせ人の発想や行動さえも縮小し、気づいたら「何もしないことが美学で効率的」というマインドが染み込んでいるのではと不安にかられる事があります。

「ないものはない」だから「しかたない」。。。であきらめるのではなく、ヒトが知恵と力を合わせ、次世代を幸せにするためのヒントがあるのではないか。そんなことを本研修に期待していたと同時に、「公務員、自治体職員とはどんな仕事なのか？」などと、そもそも論的な漠然とした疑問への解決へのヒントも期待していたのかもしれない。

本研修において、人口減少・少子高齢化社会の見方・読み方・考え方の本質に触れ、政策立案に繋げる術についての講義と、実際に自治体

で抱えている政策課題について政策立案を行なうグループワークを通し、今回新たに得ることが出来た視点と、今後の指針ともなり得るポイントを4つご紹介いたします。

①将来世代に、より良いものを残す

誰もが経験した事のない人口減少時代に「地方創生」や「持続可能なまちづくり」を実現するためには、「いかに地域を持続させるか」「質の豊かなまちを残していくか」という観点が大事です。

まちづくりにおいて、削減や抑制、集約や効率化などが一義的な目的ではなく、「今あるものをどうスマートに使うか」が大事です。今あるものを自分たちの世代で使いきってしまったら、それは持続可能とは言えません。

新しい時代を切り開くために、前例踏襲に対して常に疑問というフィルターを通してながら、民間市場の新たなパートナーとの協働の可能性や、若者や女性との対話や参画を大事にすることを、これまでよりも意識的に政策の中に取り入れる必要があると思います。

「だから（若者は、年寄り、男は、女は）ダメだ。」ではなく、この先の未来はみんなですべて話し合っ、みんなで作っていく意識が大事だと思います。

②「DCAP」サイクル

日本の行政はPDCAサイクルの「P(プラン)」に完璧を求めすぎるあまり、時間と労力をかけ、住民が受益するまでに旬を逃してしまい、職員も疲弊し力尽きてしまう傾向があります。

決して自身や組織のためではなく、「住民のための仕事」であることを意識し、組織や課題に対して横串を刺した議論とスピード感ある意思決定から処方箋を見出す事が求められます。

「JUST DO IT.」精神で、「まずはやってみる(D)。問題があれば修正する(CAP)。」事が大事だと感じます。

③「市民(しみん)強(きょう)制労働(どう)」と揶揄されないように

ヒト・モノ・カネと言われる限られた経営資源で持続可能なまちづくりを実現するためには、行政にとってのパートナーである市民との協働や官民連携は不可欠なものです。

この研修でも「地域や住民をいかに巻き込むか」「いかに主体性を持ってもらうか」などについて学ぶことができた一方で、行政組織内部に目を向けたときに「組織同士のチームワーク」「関連部署をいかに巻き込んで議論するか」「いかに課題をじぶんごとにするか」なども、地域に対するのと同じかそれ以上の大切さと難しさを感じます。

地域に足を運び、傾聴し、何が課題なのか、きちんと対話をして得たエビデンスを政策に反映する事が必要です。パートナーとして地域や民間に主体性をもっといただくためには、決して行政が地域へ丸投げするのではなく、きちんと伴走していくことで、共感や

納得を得て信頼関係が構築される事が前提であると思います。

④自治体職員は地域プランナーである

冒頭に自問した「公務員、自治体職員とはどんな仕事なのか」

本研修を通して、今後の道しるべともなるヒントが見出せたような気がします。

「まちをデザインしてつくれることができる」仕事であると思います。

住民と一緒に描いたスケッチを、少ないながらも今あるヒト・モノ・カネなどを駆使して形にすることが出来る仕事です。

- ・「うちのまちには何もない」と感じた人は「あることをまだ知らないだけ」なのではないか。

- ・「ないものねだり」する人は「あるもの探し」してはどうか。

- ・「できない理由づくり」をする人は「できる構想・実現できる方法」を考えてみてはどうか。

このような発想の転換が必要です。

自治体職員は、地域のプランナーとして「あったらいいなをカタチにできる」仕事でありたいと思います。(〇〇製菓みたいですが)

そのためにも、「ああったらいいな」「こうなったらいいな」を、いかに語り合える機会や風土を創出するかが、始まりであり大事だと思います。

行政という組織内で、常に語り合える風土があったら何よりも素敵だなと思います。

ニーズも課題も多種多様になり、急速に発達する科学技術、社会は法律や制度が追いついていくのがやっという早さで変化します。

SDGsの理念にもあるからと「誰も取り残さない」と狭い視野で見ていると、気づいたら「自

研修受講記

身が取り残されていた」なんてことのないように、広くかつ先を見据える視野と、多様な主体と連携する知識とテクニックがますます必要になってくると思います。

研修は、そういった今ある課題や疑問の解決の一助や自己研鑽を目的とすることはもちろんですが、日頃の閉鎖的な組織から一旦脱却し、外の世界や人に触れ、刺激を受けることが醍醐味と考えます。

なので、研修に限らず、プライベートにおいても、好奇心やチャレンジすることを大事にし、多様なコミュニティで多様な人と関わることは、「仕事」においても非常に有益と感じています。

インプットだけでなく、それをどうアウト

プットしていくのかが、これからの自身の課題でもあります。

モチベーションは、「楽しさ」「達成感」もしくは「危機感」「義務感」などがあると思いますが、何事においても前者のモチベーションを大切にし、人をどんどん巻き込んでいくために、コミュニケーションを恐れず、果敢に異分野や異なる世代の波に飛び込んで行きたいです。

「政策はチームで行う」ものであり、「これからの時代は一緒につくっていく」ものであると思うので。

最後となりますが、とても有意義な研修を行っていただいた講師の皆様、東北自治研修所の皆様、並びに本研修に参加する機会を与えていただいた職場の皆様に感謝申し上げます。

～ 第48回行政課題研修 [事例に学ぶ人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース]の様子 ～



講義風景

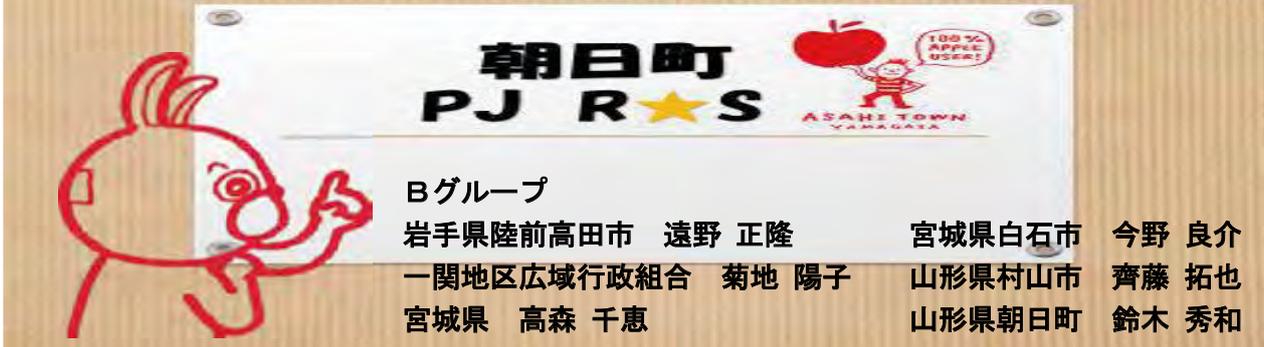


発表風景



発表資料

研修レポートから
第6回主任級職員研修 地域経済活性化



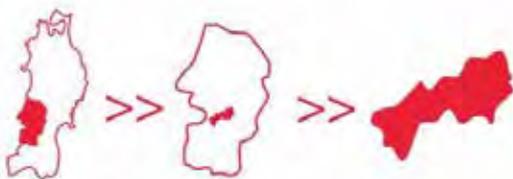
<はじめに>

今回私たちは、約1か月間にわたって第6回主任級職員研修を受講しました。その中の「地域経済活性化」の講義において、自治体が行う地域活性化を促すための政策について、どのようなアプローチが効果的かつ効率的なのかを検討しました。

私たちB班では、山形県朝日町の現状に着目し、朝日町の抱える問題と課題について考察した上で、今後朝日町をより一層活性化させるためには、どのような政策が必要なのか検討することとしました。地域活性化には、地域の基幹産業の活性化が鍵となる（自治体への影響が大きい）ことに着目し、研究レポート作成に取り掛かりました。

<朝日町の現状と課題>

朝日町の概要について簡単にご紹介します。朝日町は、山形県の中央部に位置する面積が196.81km²で人口7,072人、世帯数2,460世帯の町です。気候は、気温の比較差や寒暖差が大きく、稲作や高品質な果実の栽培に好適で基幹産業はりんご農業、家具等製造業となっています。



朝日町は、人口の減少・流出が続き高齢化も40%を超え、さらに、空き家も増加しています。

また、基幹産業の農業に至っては農家の減少だけでなく町の主要生産物であるりんごの生産量・生産額が年々減少しています。

<課題の中からりんご農業に注目>

りんご農業は、町の基幹産業であるにもかかわらず、高齢化の進行、後継者不足など多くの問題を抱え、生産量・生産額の減少、農家の減少など年々衰退しています。一方で、町民アンケートでは、「朝日町のりんごはうまい!」「りんご農業を後世に残したい」と考えている町民が多いという結果が出ているにもかかわらず、農業への50歳未満の就職希望者は0人ということで、朝日町のりんごに誇りをもちつつも、農業は「稼げない」、「割に合わない」、「カッコ悪い」などの負のイメージがあることが見えてきました。



以上のことから、農業などの一次産業に積極的に参画してもらうにはどうしたらよいかに着目し、宮城県石巻市を活動拠点に一次産業(漁業)に積極的に取り組んでいる『フィッシャーマンジャパン』を視察し、ヒントを探してきました。

<フィッシャーマンジャパンの取り組み>

フィッシャーマンジャパンは、漁師の減少や高齢化など、朝日町と同様の問題を解決した上で“漁業をカッコよく”をコンセプトに、カッコよくて、稼げて、革新的な新3K産業を目指し集まった東北の若手漁業集団です。

<新3K産業とは>

1. カッコいい

- ・漁業のイメージアップ
- ・PV(プロモーションビデオ)の作成

- ・アパレル企業とのコラボ
- ・婚活事業

2. 稼げる

- ・国内外の販路拡大
- ・様々な業種とのコラボ(業種ごとに新しい企画)
- ・魚価向上プロジェクト
- ・商品開発
- ・海のヒットマン(漁師の技術を売る商売)
- ・直営の飲食店に加え漁師仲間と連携

3. 革新的

- ・漁師によるモーニングコール(メディアで取り上げられ、知名度のアップ)
- ・観光体験ツアー
- ・ノウハウの全国展開
- ・漁師学校(新しい担い手への手厚い支援)

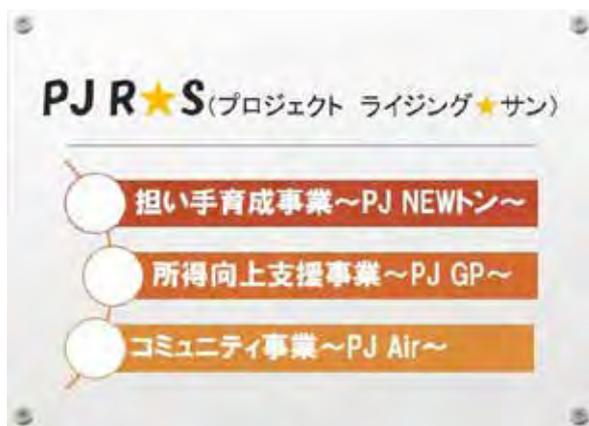


< 基幹産業であるりんご農業を軸とした地域活性化 >

フィッシャーマンジャパンの視察から得られた情報をもとに検討した結果、朝日町民が認める町のアイデンティティかつ基幹産業であるりんごを将来にわたって繁栄させることが、地域経済を効果的かつ効率的に発展させることにつながると考えました。

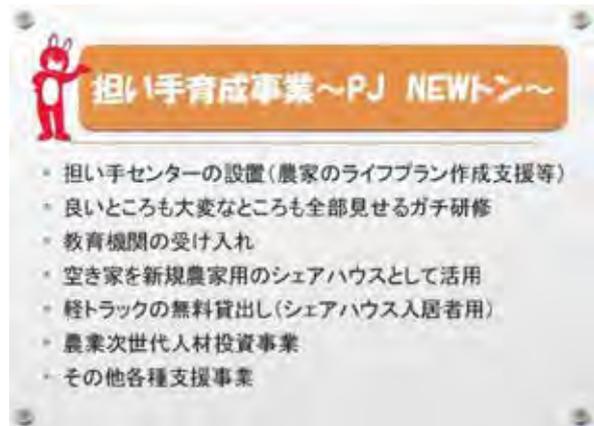
そこで、目標とする将来像を“朝日町の子どもたちのなりたい職業ナンバーワンがりんご農家になること”としました。

そのための取り組みを、次の3つのプロジェクト(担い手育成事業、所得向上支援事業、コミュニティ事業)に分け、検討しました。



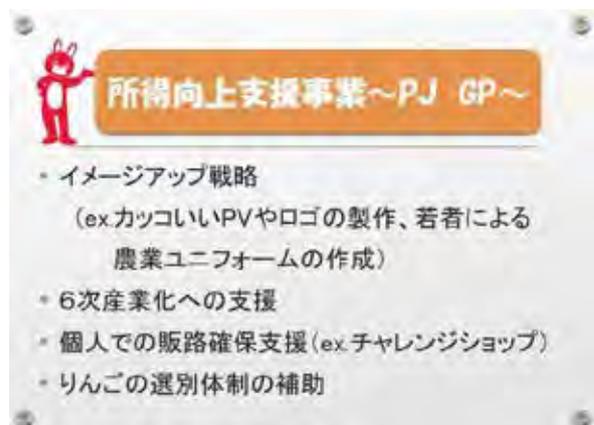
まず初めに、担い手育成事業では、担い手を支援するためのセンターを設置します。新規就農を考える方向けに、農業のよいところだけではなく大変なところも全て知ってもらえる研修やライフプランの作成支援などを行い、就農から農業を継続できるまで支援する体制づくりを行います。

そのほか、増え続けている空き家を新規農家のシェアハウスとして活用してもらうことで、外からの人材の受入体制を整備することなどを検討しました。



次の所得向上支援事業は、農業の「稼げない」というイメージを払拭し、イメージアップを図るものです。具体的には、6次産業化への支援や個人での販路を確保するためのチャレンジショップなどを整備し、支援を行います。そのほか、りんごの出荷には、選別作業が必要となります。個人では選別できる量に限りがあるため、選別体制の整備を支援することで個人の販路の拡大につなげたいと考えました。

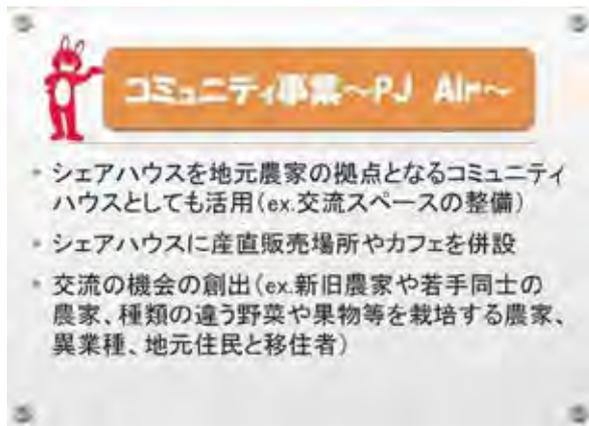
また、イメージアップ戦略として、カッコイイPV(プロモーションビデオ)やロゴの製作、若者による農業ユニフォームの作成などを行い、モチベーションアップにつなげることを考えました。



最後のコミュニティ事業では、担い手育成事業で挙げたシェアハウスのさらなる活用につい

て考えました。ベテラン農家と若手農家・新規就農者の交流，異なる種類の果実や野菜生産者との交流の場を整備し，新たな商品や栽培方法などの開発，共有につなげていきます。

また，交流の場以外に，産直販売場所や生産物を活用したカフェを併設することで，生産者の顔が見える商品購入の場や農家以外の方との交流の場を創りたいと考えました。



<まとめ>

今回私たちが提案した3つの事業により，農業を“稼げる職業”にイメージアップを図ります。結果，農業に興味を持つ人が増え，新規就農者の増加，定住率の向上につながり，農家同士や地元住民との連携交流，外部人材との連携交流が増えることで，担い手の増加などの効果が期待できると考えました。

一方，まだまだ課題を残す部分や不足する部分があります。フィッシャーマンジャパンなど，活動が盛んな組織は自主的に行動しています。

そのためにはキーパーソンとなって動ける人材育成や，住民の意識改革が必要と考えます。

これらが加えられなければ，行政からやらされている活動になり，真の活性化は図られないと考えます。

<結びに>

今回の研究にあたっては，限られた時間の中でのグループワークだったため，課題の残る部分もありましたが，班内で活発な議論を展開することができました。班のメンバー全員で自由に意見やアイデアを出し合うことができたことで，全員が納得できるものが出来上がったと思います。

最後に，貴重なご講義をいただいた木村俊昭先生，現地視察でお世話になったフィッシャーマンジャパンの松本裕也様，快く研修に送り出していただいた職場の皆様から心から感謝申し上げます。レポートの結びとさせていただきます。



高齢社会のごみ問題 ～生ごみとおむつ～

Cグループ

青森県 向山 友里子 青森県八戸市 小山 美雪
宮城県 菅原 奈美 宮城県登米市 石崎 雄

【はじめに】

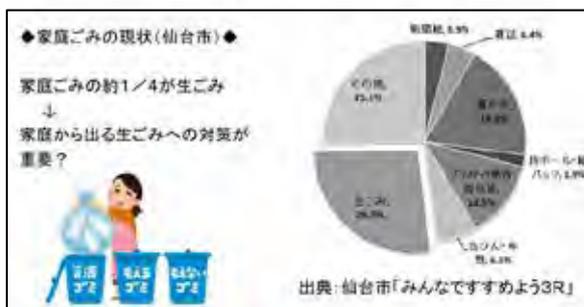
暮らしのあり方をコンセプトとした政策提言にあたり、私たちは、高齢社会に潜んでいるごみ問題をテーマとして、東北最大の都市である仙台市のごみの量を削減する解決策を検討することとしました。

当初、家庭ごみのうち、生ごみに焦点を置いて調査を進めていましたが、その過程で「使用済み紙おむつ」や「堆肥化センター」の問題へと行き着き、最終的にその解決のための政策提案に取り組みましたので、経緯をたどって説明します。

【家庭ごみの現状と生ごみ削減の取組事例】

仙台市の家庭ごみの組成を調べたところ、図1のとおり生ごみはその約1/4を占めています。そこで、生ごみを燃やさずにリサイクルすれば、ごみ処理量を減らすことができるのではないかと考え、その取組事例を調査しました。

<図1 家庭ごみの現状>※平成28年度のデータ



生ごみリサイクルの取組事例としては、家庭や事業者から排出された生ごみから堆肥を製造するものや、メタンガスを生成して発電するというものがありました。

例えば、宮城県本吉郡南三陸町では、家庭から出た生ごみを集積所で収集して「南三陸BIO」という施設でメタンガスを生成し、そのガスを使って発電しています。

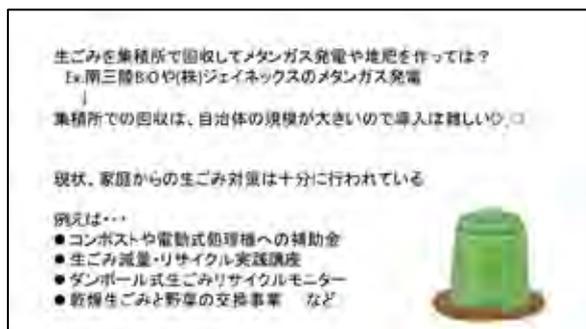
また、同県富谷市にある株式会社ジェイネットスでは、民間の食品加工場から出る規格外の食品から堆肥とメタンガスを生成しています。堆肥は1袋15kgあたり200円で販売され、メタンガスから発電した電気は、施設全体の電力として供給し、余剰分を売電しています。

仙台市でも、給食センターから出る調理くずと給食の食べ残しから堆肥を作る「堆肥化センター」を運営し、堆肥は仙台市内の町内会等に無料配付するという取組を既に行っています。

これらの事例を参考に、家庭から排出される生ごみについても、収集して同様に取り組むことができないかを検討してみましたが、仙台市は規模が大きく、家庭での生ごみの分別収集ルールの徹底には時間がかかること、また、集積所に出された生ごみをカラスに荒らされないように短時間で収集するのは非常に難しく、導入は困難という結論に達しました。

次に、家庭内での生ごみリサイクルの推進も検討しましたが、仙台市では図2のとおり、すでに様々な先進的な取り組みが行われていました。また、仙台市環境局の担当者によると、暮らし方の変化で家庭ごみに含まれる生ごみの量は自然と減ってきているのが現状とのことで、私たちから、これ以上の新たな取り組みを提言することを断念せざるを得ませんでした。

<図2 取組事例>



【仙台市における新たな課題】

しかしながら、これらの調査の過程において、当初検討していたものとは別な課題が見えてきました。

仙台市において、循環型社会の形成を目指すという観点から運営されている「堆肥化センター」ですが、仙台市の廃棄物処理に長年携わられている担当者からは、「運転から15年が経過し、機械トラブルが頻発し、修繕費用が年々増加していること」や、「電気代などの運営管理費がかさみ、本当は堆肥化せずに燃やした方が安く済むこと」、「堆肥の需要季節に合わせて生産調整を行っている」という問題点が挙げられました。

また、生ごみよりも年々増加している大人用の紙おむつの焼却が大変で、焼却時の温度が一定でないため焼却炉が傷むといった情報を提供いただきました。

このことを踏まえ、私たちは仙台市が取り組むべき課題を2つに整理しました。

1点目は、「使用済み紙おむつの廃棄量増加」、2点目は、「生ごみ堆肥化事業の年々増加する費用」です。

【政策提言】

この課題に対し、私たちは、使用済み紙おむつについては、「焼却しないでリサイクルすること」、堆肥化事業については、「市直営での堆肥化を辞め、生ごみの処理を民間事業へ委託すること」を提言します。

それでは、それぞれの問題点を詳細に洗い出したうえで、提言内容を説明していきます。

【課題1：使用済み紙おむつの問題】

(1) 現状の把握

① 排出量の増加

家庭から排出される紙おむつは家庭系一般廃棄物として、介護施設等から排出される紙おむつは事業系一般廃棄物として収集・焼却処理されています。

仙台市の紙おむつ単独の排出量データがないため、紙おむつ使用者のうち、子どもではなく高齢者に焦点を当てることとし、高齢者数の増加から排出量の増加を説明します。

<図3 高齢化の現状>

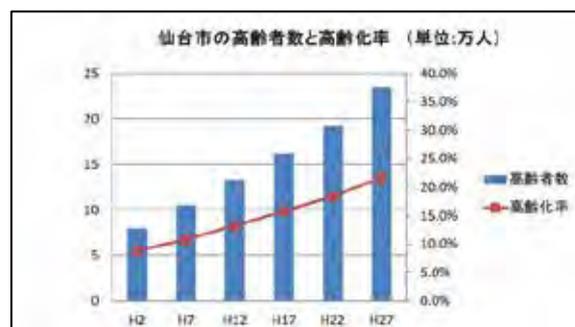


図3のとおり、年々、高齢者数が増加しています。

高齢者のうち、要介護・要支援に認定されている人の割合は約18%ですが、そのような方

は紙おむつを使用しますので、高齢化が進むにつれ紙おむつの使用量が増えることが予測できます。

<図4 紙おむつ生産量> ※日衛連調べ

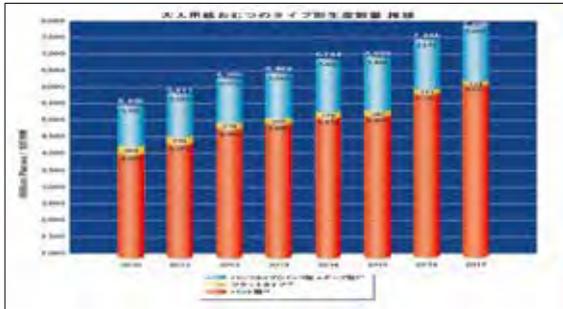


図4は大人用紙おむつの生産量の推移ですが、平成27年の生産量は、平成22年の生産量の約1.3倍になっていることから、高齢化に伴って紙おむつの生産量が増加していることが分かります。

② 使用済み紙おむつの特性

紙おむつの素材はパルプ、高吸水性ポリマー、プラスチックから成ります。使用済み紙おむつの水分量は80%で、生ごみと同じレベルです。水分を含んだ紙おむつは燃えにくいいため、助燃剤の投入が必要となるのですが、水分が蒸発していくと燃焼が一気に進んで高温になるといった特性があり、温度が一定にならないため焼却炉が傷む原因となります。よって、焼却量が増えると、助燃剤や焼却炉の補修にかかる費用など、焼却コストが増大することになります。

このとおり、今後も高齢化が進むにつれて、紙おむつの排出量はさらに増加し、焼却炉の寿命を縮めてしまうこととなります。

(2) 使用済み紙おむつの排出量及び処理費用試算

排出量のデータは集計されていないため、今

回は、仙台市内の施設系介護事業所に絞って独自に積算してみました(図5)。

平成30年4月時点の入所者数9,092人を基準とした1日あたり紙おむつ使用枚数は、36,368枚になります。そして、重量は使用前の50gから使用後は210gに増加するため、 $36,368(\text{枚/日}) \times 210\text{g} = 7,637,280(\text{g/日}) \div 1,000 = 7,640(\text{kg/日})$ となりました。1年間にすると、約2,800トンにもなります。

<図5 大人用紙おむつ排出量>

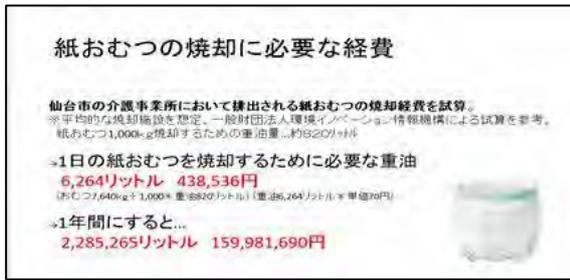


次に、実際に紙おむつを焼却するために必要な経費はどのくらいになるか、先ほど計算した施設系介護事業所における排出量について試算してみました(図6)。

紙おむつは生ごみと同等の水分量であることから、生ごみの処理に必要な熱量を基準にしました。平均的な焼却施設を想定しています。

紙おむつ1,000kgを焼却するために必要な重油量は約820Lのため、1日の紙おむつを焼却するために必要な重油は、 $7,640\text{kg} / 1,000 * 820\text{L} = 6,264.8\text{L}$ となります。重油1Lあたり70円とすると、金額にして438,536円です。これを1年間にすると、重油の消費量は2,285,265L、経費は159,981,690円となります。

<図6 紙おむつの焼却に必要な経費>



以上が、仙台市内の施設系介護事業所から排出される使用済み紙おむつの処理量と費用の試算になります。この他、一般家庭や医療施設、居宅系介護事業所等も考慮すると相当な処理量・費用がかかることが明らかになりました。

そこで、今後増え続ける紙おむつ処理の対策のため、私たちが提言するのが、使用済み紙おむつのリサイクルです。リサイクルするにあたって導入するのが、「使用済み紙おむつ燃料化システム」です。

【政策提言1：使用済み紙おむつのリサイクル】
(1) 使用済み紙おむつ燃料化システムについて

これは株式会社スーパー・フェイズという民間の会社が開発しました。使用済み紙おむつを無害化処理した後、燃料を生成するものです。生成物は、助燃剤として焼却炉へ投入したり、ペレット化してバイオマスボイラーで使用したり、RPFという固形燃料の原料にも活用できるそうです(図7)。生成物を専用の機械でペレット化し、温泉施設の燃料として利用している自治体もあるそうですが、私たちの施策では、ごみ焼却施設への助燃剤として活用する方法を選びます。

処理工程は、基本的に、使用済み紙おむつをポリ袋に封じ込めて投入口に投入した後は、人の手を加えることなく機械で自動的に回るので、人が汚物に接触する危険も無く資源化を完

了できます。投入された紙おむつは、破碎・乾燥・滅菌されていきますが、この過程では水を一切使用しないため、排水による汚物拡散の心配もなく、臭気も外にでることなく完全に除去され、感染性ウイルスでも滅菌されるようなシステムとなっているそうです。

<図7 使用済み紙おむつ燃料化システム>



画像出典：株式会社スーパー・フェイズ公式HP

このシステムを導入するメリットをまとめたものが図8です。

<図8 導入メリット>



(2) システム導入効果の検証

では、実際に仙台市へ導入した場合の費用や効果を試算してみます(図9)。

導入する機種は、SFD-600という機種で、処理能力は1台あたり最大600kg/日です。仙台市は高齢者人口も多く、排出されるすべての使用済み紙おむつを対象とするには膨大な処理量となることから、まず、入所者が多い事業所(定員100以上)に絞って収集するこ

とします。平成 30 年 4 月時点で 46 事業所、入所者数は 4,380 人です。なお、収集方法については、介護事業所が使用済み紙おむつを分別して業者に廃棄物を持ち込み又は収集を委託することとするため、収集費用は新たに発生しないこととします。

先ほどと同様の計算方法で計算したところ、1 日あたり 3,679 k g の紙おむつが収集され、これを処理するためには、機械が 7 台必要と試算されました。

そして 1 日 1 台あたり、600 k g の紙おむつから 200 k g の生成燃料が作成されるので、3,679 k g の紙おむつであれば、1,226 k g の燃料が作成されます。これを、ごみ焼却施設において助燃剤として利用します。

これにより、助燃剤として代替された化石燃料削減分は、重油換算で 660 L 分、金額にして 46,200 円相当です。さらに、紙おむつを焼却しなかったことによる化石燃料削減分が、重油換算で 3,007 L 分、金額にして 210,490 円相当となります。併せて 256,690 円で、1 年間にすると 63,402,430 円の削減効果があると試算されました。

<図 9 導入計画および効果>

仙台市への導入計画	
導入機器: SFD-600 (1 日 600kg の紙おむつから 200kg の生成燃料を作成)	
対象: 定員 100 人以上の介護入所施設。46 事業所。	
稼働: 平日 (年間 247 日)	
紙おむつ収集量: 1 日あたり 3,679kg (入所者 4,380 人 * 80% * 210g * 5 回)	
購入台数: 7 台	
生成物: 焼却施設の助燃剤。1 日あたり 1,226kg 生成。	
★導入効果★	
①助燃剤として 重油換算で 660 リットル分 (46,200 円相当)	
②焼却費用削減 重油換算で 3,007 リットル分 (210,490 円相当)	
⇒ ①+② = 256,690 円 (1 日あたり)	
⇒ 年間にして 63,402,430 円の削減	

一方で、このシステムを導入・運用した際の費用と比較するとどうでしょうか (図 10)。

まず、購入費用は 1 台あたり 4,300 万円です。7 台分で 3 億 100 万円になります。

経常経費は、基本的に電気代とガス代です

が、電気代は 1 日 8,127 円、ガス代は 60,914 円、併せて 69,041 円ほどになります。

そして、紙おむつ燃料化システムから生成された助燃剤による重油削減効果 256,690 円と、システムの運営管理費用 69,041 円を比較すると、1 日あたり 187,649 円のプラスです。平日のみ稼働し、1 年間にすると 46,349,303 円にもなります。機械購入費用 3 億 100 万円は約 6 年半で回収できる計算になります。

<図 10 事業費と財源>

事業費と財源	
1. 機械購入費用	
1 台 4,300 万円 * 7 台 = 3 億 100 万円	
2. 運営管理費用	
電気 1 日あたり 86kWh... 8,127 円 (7 台分)	1 日あたり 69,041 円
ガス (LPG) 1 日あたり 50kg ... 60,914 円 (7 台分)	
→ 年間 17,053,127 円	
3. 財源	
一般財源 (堆肥化センター廃止で削減)、市債	

それに加え、先に紙おむつは焼却炉を傷めやすいと説明しましたが、紙おむつの焼却量が減るため、修繕費用削減効果もあります。このとおり、費用対効果の面からも、導入メリットはあると考えました。

以上が、使用済み紙おむつのリサイクルについての説明になります。

次に、生ごみ堆肥化センターの廃止及び民間委託の提言について説明します。

【課題 2：生ごみの堆肥化事業を行う堆肥化センターの問題】

仙台市堆肥化センターでは、下水道が整備されていない地区の汲み取り式トイレや浄化槽からの排出物を処理した際に発生する汚泥、学校の給食センターから出る調理くず、給食の食べ残しを原料とし、水分調整のために剪定した枝を混ぜて堆肥を製造しています。

作った堆肥は、学校や町内会に無料配布していますが、堆肥の需要は春と秋に集中し、他の時期は需要が少ないため、生産調整を行っているそうです。本来は1日に25トン生ごみを処理できる能力がありますが、生産調整の関係もあり、実際の処理量は3割程度に落ち込んでいます。

また、施設は平成14年度から稼働していますが、運転開始から15年が経過し、機械トラブルが頻発しているとのことでした。機械の修繕費も含めた運営管理費は、年間5,800万円かかっています。

今後は、少子化により、給食センターから排出される生ごみの減少が予想されますし、下水道の整備が進むことにより、汚泥の量も減っていくものと考えられます。現状でも生産調整を行うなど十分に施設を活用できていないことや、今後堆肥の原料が減っていくことから、このまま多額の運営費をかけて堆肥化事業を継続していくべきか検討する段階にあるのではないかと強く感じました。

また、現在、民間でも生ごみの堆肥化・バイオガス生成を行う事業者が増えています。

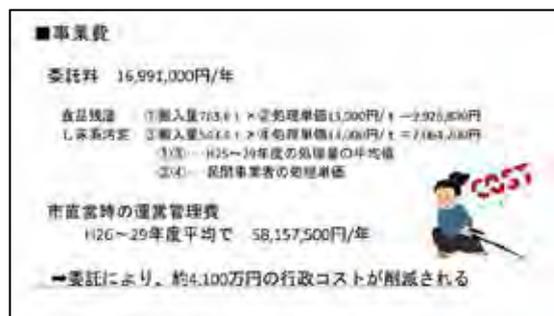
そこで、この状況から私たちが提言するのが、市直営での生ごみ堆肥化事業の廃止と民間委託です。

【政策提言2：生ごみ堆肥化事業の廃止及び民間委託】

堆肥化センターで実際に処理している食品残渣及びし尿系汚泥の数量をもとに、この堆肥化を民間へ委託した場合の委託料を試算しました(図11)。処理単価は、ある民間事業所の単価を参考としています。結果、年間約1,700万円となりました。一方、堆肥化センターの運営管理費は過去4年間の平均で年間約5,800

万円です。比較すると、直営から委託への切り替えにより年間約4,100万円の行政コストが削減できることとなります。また、先に提言した「紙おむつリサイクル事業」では、機械購入費など新たな費用が必要となりますが、生ごみの堆肥化に掛かる費用を削減できれば、市の財政への影響を抑えることが可能となります。

<図11 事業費>



【まとめ】

高齢化が進むにつれ、紙おむつの使用量が増加しています。現状、使用済み紙おむつは焼却処分されていますが、水分量が多いため焼却には大量の燃料が必要なこと、焼却時の温度変化が激しく焼却炉を傷める原因になることから、焼却コスト削減のためにも、使用済み紙おむつの新たな処分方法を検討する必要があります。

技術の進歩により、紙おむつのリサイクルが可能となっていますが、事業化には機械購入費等の費用が掛かります。仙台市の場合、生ごみの堆肥化を民間へ委託して堆肥化にかかる行政コストを削減することにより、生ごみの堆肥化を続けながら、新たに紙おむつのリサイクルを始めることが可能です。紙おむつのリサイクルにより、焼却炉を傷める原因物が減るため、焼却炉の修繕費用も抑えられます。今後、高齢化がより一層進むことを踏まえ、使用済み紙おむつのリサイクルを進めること及び堆肥化センターの運営の見直しを強く提言します。



講師コメント

少子高齢化の社会に突入するなかで、高齢化にともなうごみ問題は個別の家庭の問題を越えて地域から各行政の問題にまで広がってきている。生ごみ問題は、高齢化問題とは別の次元でこれまでも行政課題としても取り上げられており、バイオガス化や飼料化・肥料化等のコンポスト化についても多くの自治体で取り組んできている。

当該グループは、まず、生ごみ問題に取り組み、調査を進める中で、既に多くの自治体で実施している取組の普及に関する新規性や将来性を見極め、新たな取り組みとして意義があるかどうかをしっかりと検証している。その結果として、既に社会問題となりつつある「高齢者のおむつ処理」と従来からある生ごみ処理センターの機能を利用する行政企画を提案している。

まず、使用済み紙おむつの問題を、排出量の試算とおむつそのものの特性から現状把握をし、次に今後予想される排出量とそれを処理するための処理費の試算へと結びつけている。

結果として、使用済み紙おむつをバイオマスボイラーとして使用するための固形燃料を製造する燃料化システムを導入することを提案している。提案に際し、導入装置のスペックや特徴から導入による効果を試算している。

具体的には、仙台市への導入であり、現実的な回収や処理量の規模を考慮して、定員100人以上の高齢者が入所する介護施設から排出されるおむつを収集し、固形燃料化することにより、焼却処理施設で使われている燃料費を年間4600万円以上の減削効果があると試算している。粗々ではあるが、精査したくなる興味深い提案である。

また、堆肥化センターの事業継続性について、センターの管理運営費と一般的な民間委託との費用を比べた場合の結論として、センターを廃止するか民間委託に切り替えるというものである。単に、事業費の比較で提案をしているため、できれば、今後の食品ロス削減対策による生ごみの発生量予測などからの試算があると、より説得ある提案となっていたであろう。また、民間委託ではなぜ費用が削減できるかどう試算があれば、それを行政での運営に活かすにはどのような対策があるかという提案にもつながったと思われる。

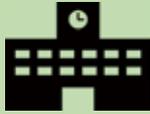
おむつ対策と生ごみ対策という、重要な課題に取り組んだ提案である。

東北大学大学院環境科学研究科教授

吉岡 敏明

鳥獣共存クリエイター・自然環境知識人 人材育成推進事業

～ 正しい知識で自然と共存・共栄 ～



Eグループ

岩手県 菊池 純子 岩手県花巻市 照井 賢二
宮城県 佐藤 大夢 秋田県秋田市 伊藤 朋幸

【はじめに】

『環境教育』をコンセプトに政策を提案するにあたって、当グループでは、昨今の自然と農業を取り巻く課題である「野生鳥獣による農作物被害」に着目しました。

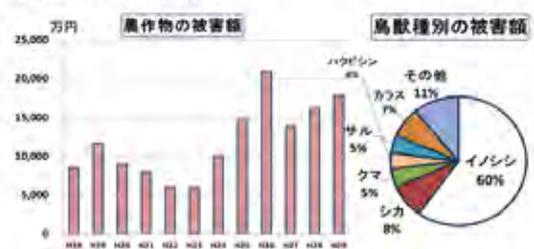
その原因には「野生動物の生息数増加」や、野山の生態系を管理してきた「ハンターの減少と高齢化」といった現状があり、これらの問題に立ち向かえる未来の人材育成が今後の政策として必要であると考えました。

【分析・背景】

ご存知のとおり、近年全国的にニホンジカやイノシシ、クマなどの鳥獣が生息数を増やし、生息区域を拡大しながら全国各地で有害鳥獣として深刻な被害をもたらしています。

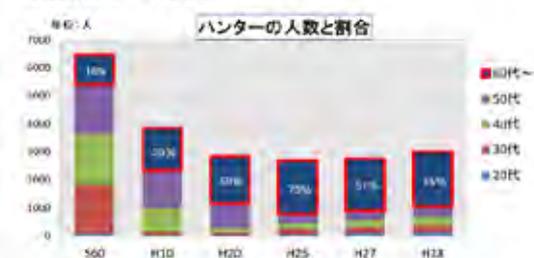
その影響は大きく、特に“人的被害”と“農作物被害”の2つの被害は深刻で、鳥獣に襲われた死者の発生や、農作物が食い荒らされた影響で野菜・米の市場価格が高騰するなど、生態系や農林水産業にとどまらず、私たちの生活環境にまで影響を及ぼしています。

現状分析・背景①



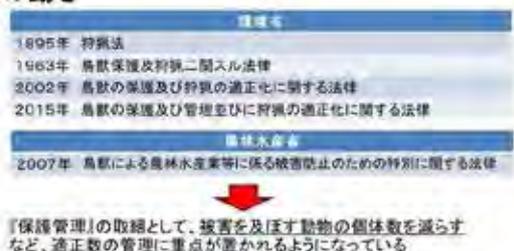
一方、有害鳥獣を駆除する役割のハンター（狩猟者）は、昨今の人口減少問題や高齢化などの時代の流れの例に漏れず、後継者不足と高齢化という大きな問題にぶつかっているのが現状です。

現状分析・背景②



このような現状を打開すべく、国では鳥獣個体数を適正管理するための法改正により基盤を整備し、平成35年までにシカやイノシシの生息数を半分まで減らすという目標を設定しています。これを受けた地方では、ハンター確保のために様々な支援策を講じるなど、問題解決に向けた動きが全国的に展開されています。

国の動き



【現地調査】

そこで、私たちのグループでは、「自分たちで何かできることはないか、アイデアを提案できないか」という共通認識のもと、次の3か所への取材をとおし、この問題に潜んでいる課題を探ることにしました。

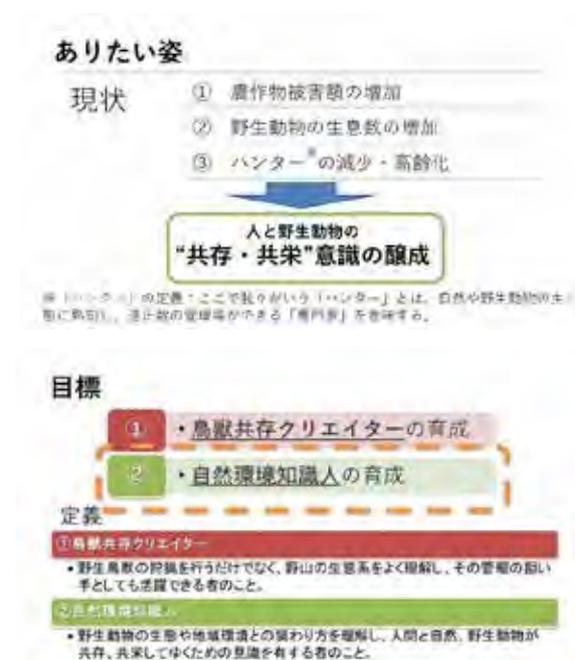
- ① 宮城県栗原市に住む現役ハンター（ハンター歴 62 年）
- ② 宮城県庁（環境生活部自然保護課，農林水産部農産環境課）
- ③ 仙台 E C O 動物海洋専門学校

①では、自分で仕留めたクマや鹿・鴨を鍋や刺身などの“ジビエ料理”としてお店で提供することを生業としているベテランハンターの方から、実際に仕留めた銃弾を見せてもらいながら“ジビエ料理の味”と共に、生々しい体験談はもちろん、今後の狩猟業界の展望や後継者不足の原因などについて詳しく教えてもらうことができました。

②では、行政の立場として問題解決に向けて現在推し進めている政策や取組のほか、農作物被害額やハンターの人数・年齢を数値的に把握することができました。

③の専門学校は、自然や動物に関心がある若者達を対象に、人と自然環境とが共存するための知識と技術を伝え、将来的な人材を育成している場所で、ここでは、どのような志を持った学生が学びにきているのか、卒業生の就職先などを知ることができました。

【ありたい姿・目標】



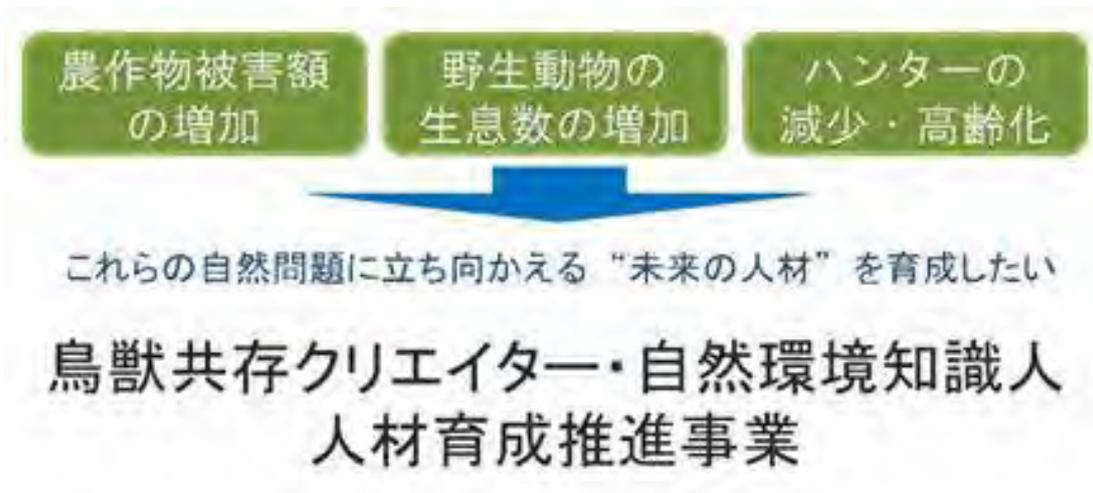
【政策提案】

現地調査で学んだことを踏まえるとともに、ありたい姿及び目標から、私たちは政策提案に繋がる全体像を2つの視点で考えました。

まず1つ目として、「世代別カリキュラムの確立」です。小学校、中学校、高校、と段階的にカリキュラムを確立し、小・中学校では「興味を持たせる教育」、高校では「さらに発展させた教育」を行うことで、自然環境を身近なものに感じられるようになり、将来的には専門学校や大学での専門的な教育を希望する学生が増えるのではないかと考えられます。よって、幼いうちから環境教育の一環として、「自然環境」の科目を導入し、特に、東北地方において身近な「野生動物」と「農作物被害」に特化した内容について授業に取り入れるなど、一歩踏み込んだカリキュラム作りを行う必要があります。

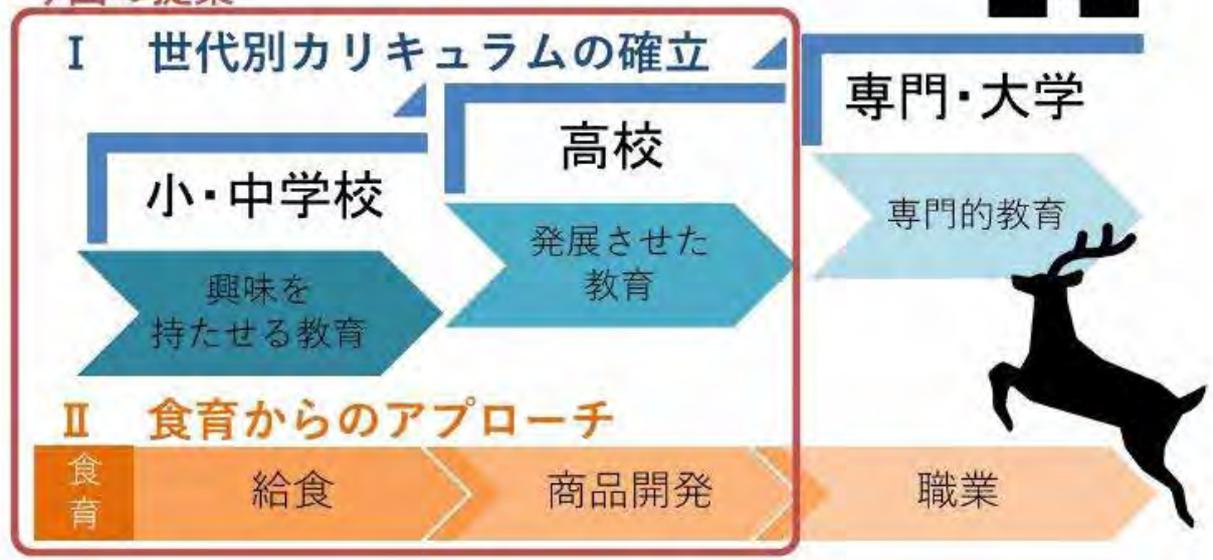
2つ目は「食育からのアプローチ」です。幼少時からの食育を通じ「ジビエ料理」を、例えば魚などの食材と同じように身近な感覚にさせる展開が必要ではないかと考えました。

このような全体像を考えた上で、今回の政策提案については、このうち小中学校及び高校に絞って事業提案をすることとします。



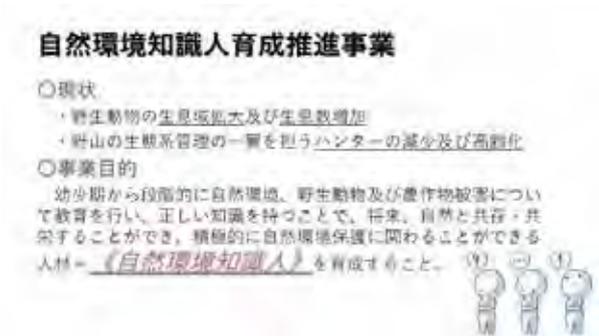
政策提案 ～全体像～

今回の提案



【事業概要について】

ここまでに挙げた諸問題を解決する策として当グループから提案するのが、「自然環境知識人育成推進事業」です。



自然環境知識人育成推進事業

○現状

- ・野生動物の生息域拡大及び生息数増加
- ・野山の生態系管理の一環を担うハンターの減少及び高齢化

○事業目的

幼少期から段階的に自然環境、野生動物及び農作物被害について教育を行い、正しい知識を持つことで、将来、自然と共存・共栄することができ、積極的に自然環境保護に関わることができる人材を『自然環境知識人』を育成すること。

【個別事業について】

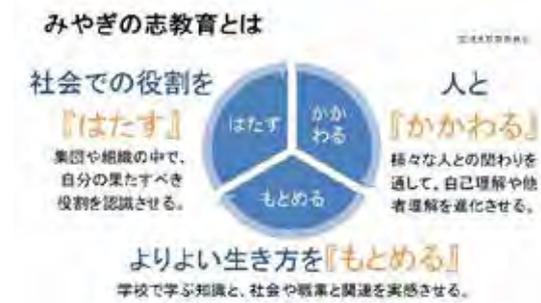
1 世代別カリキュラムの確立

先に定義した《自然環境知識人》を育成するには、義務教育課程での関りが必須となります。

そこで、自然環境との共存・共栄を段階的に学ぶため、世代別のカリキュラム作成（見直し）を担う委員会の設立並びに運営を1つの事業として提案します。

【カリキュラムの概要】

実際にカリキュラムを作成するにあたり私たちは、宮城県教育委員会で取り組んでいる『みやぎの志教育』を参考にしました。みやぎの志教育とは、「かかわる・もとめる・はたす」の3つの観点から人や社会と関わる中で社会性や勤労観を養い、集団や社会の中で果たすべき自己の役割を考えさせながら、よりよい生き方を主体的に求めさせていく教育のことを言います。これから紹介するカリキュラム例もこの志教育の考え方に当てはめて考えてみました。



段階的なカリキュラムとして、まず小学校下学年（1～3年生）では、特に「かかわる」と「もとめる」に重点を置き、様々な人と関わり自分の住んでいる地域の自然環境に興味関心を持つことを目的とします。

具体的には、例えば地域に住んでいる農家や猟師などの「専門家」による特別授業を取り入れ、農家からであれば、地域で採れる野菜や米の種類などの説明を聞きます。猟師からは、身近に生息している動物の種類や、その動物が食べるもの、動物の1年間の生活、猟師の仕事についてなど、興味関心を持たせるような授業を行ってもらいます。また、学校としても体験学習や「自然博士検定試験」など、子どもたちが楽しみながら意欲的に取り組めるような授業を行います。その他に、ジビエ料理を実際に給食などで食べてみるなど、食育からのアプローチも行っていきます。



同様に、小学校上学年（4～6年生）では、特に「もとめる」と「はたす」に重点を置き、鳥獣による農業被害の実態を知り、対策をして

いく重要性や方法について家庭や地域へ働きかけることを目的とします。

具体的には、農家や猟師に加え市役所の担当者などの行政機関にも講師となってもらい、それぞれ自分の仕事の苦労ややりがい、必要性について講義を行ってもらいます。例えば、行政からは地域の特産物の説明や、鳥獣による農業被害の状況を聞き、地域の実態を学ぶことで対策を行っていく必要性を理解してもらいます。また、猟師からは、鳥獣が存在する意義や、その鳥獣が苦手なこと(家庭で取り組める対策)を聞き、そこで学んだ知識を各家庭で話すことにより、地域に広がっていき、対策を行う家庭が増えていくことを目指します。学校としては、体験学習や自然博士検定(中級)、食育(作ってみる)を継続して行っています。



次に、中学校での取り組みについてです。中学校では、現状を自分たちで調べ、環境保護の在り方や解決策を自ら考えることにより、将来自分たちが果たすべき役割について考えていく事を目的とします。具体的には、農家・行政・猟師それぞれが行っている被害対策を聞き、それを基に自分たちでも被害対策案を考えてみるとともに、簡単な罠や防護柵作り体験を実施していきます。小学校から継続して学んでいる知識を活かすことで、様々なアイデアが生まれ、より家庭や地域へ対策案が普及していくことが見込まれます。また、猟師の果たす役割や、狩猟免許の紹介をすることで、将来に向け職業や

進路選択の一つとして猟師や狩猟免許資格の取得を目指す生徒が増えていくことが期待されます。さらに、動物愛護団体なども講師として加え、動物保護の大切さについても学ぶことで、駆除の面だけではなく、保護の観点からも考えていける幅広い感性を養う授業を行います。



このような教育を行っていくことで、3つの具体的な効果が期待されると考えます。一つ目は「鳥獣被害に対する問題意識を持つ」、二つ目が「学んだ知識を活かし正しい対策をする」、最後が「進路選択の幅を広げる」です。

様々な分野の専門家から、正しい専門的な知識を学び、また学んだ知識を活かして自分たちでも対策案を考えたり家庭や地域へ働きかけたりすることによって、自然保護の在り方や将来に向けて自分が果たすべき役割について考えていける人材に育つことが期待できます。

II 食育からのアプローチ

食育からは様々なアプローチが考えられますが、以下の2つの事業を提案します。

- ① ギビエ給食による地産地消教育
- ② 高校での商品開発補助事業

①については、農業被害の原因となっている「鹿」や「猪」といった野生鳥獣を食材として捉えて、ギビエ料理を給食でいただくという形を考えました。給食の提供と併せて事前授業として、地元ハンターや処理加工会社、あるいは農業被害に遭っている農家の方々から現状や対

策についての話を聞くことで、より身近な問題であると認識してもらうことを目的としています。

この事業を実施していくには、給食食材としての厳しい衛生管理基準をクリアすることが求められます。

先進事例においては、地元シカ肉等を加工処理する会社が存在するなど、環境が整備されているケースが多いことから、そういった部分に行政が補助していくことも必要と考えられます。

II 食育からのアプローチ

② 高校での商品開発補助事業

◎事業概要
地元高校による、「鹿肉」や「猪肉」をせつが商品開発への補助

★ストーリー
「鹿肉」ではなく地域の資源、「地産地消」をテーマに地域の新たな名物となるジビエ商品を開発。

農業高校 × 食品加工会社

成果品の利用
一般に売り出すほか、給食への利用を図る
→ 関係者（高校生）による栄養教諭へのプレゼン
→ 給食提供時に、児童生徒へ高校生から商品説明



【事業の効果】

“分析・背景”で少し触れましたが、国では鳥獣個体数を適正管理し、平成35年までにはシカ・イノシシの生息数を半減させるという目標を設定しています。

本事業は人材育成事業の一面も持ち合わせているため、効果は長期的な視点で計ることが妥当と考えますが、当面は国の目標数値の達成の一助となることを目指し、具体的な数値として、シカは304万頭から125万頭まで、イノシシは94万頭から50万頭まで減少させ、また、生息数が半減することで農作物被害も半減させる効果に一役担えるものと考えています。

また、本事業で育成した自然環境知識人が、各地方の行政で展開する政策・取組と相乗することで、後継者不足・高齢化の問題を抱えているハンター業界の若返り化にも効果が波及することが期待できるものと考えています。

事業予算

予算科目	概要	内訳	計
01 経費	カリキュラム作成事業 委員謝礼	500円×人×回	100,000円
02 経費	ジビエ給食 講師謝礼	500円×回	42,000円
03 経費	カリキュラム作成事業 赤城物産課	500円×人	100,000円
11 経費	カリキュラム作成事業 会議費	500円×回	100,000円
11 経費	ジビエ給食 食料費	40,000円×回	840,000円
19 経費	補助金 商品開発事業 事業への補助金	30,000円×事業	400,000円
		合計	1,000,000円

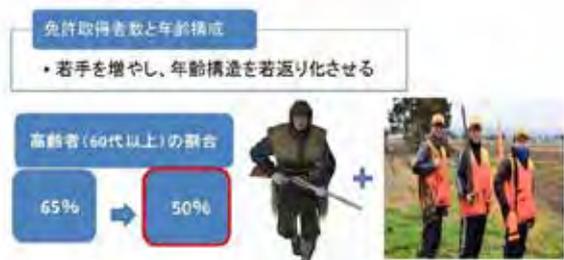
到達目標①



到達目標②



到達目標③



継続の工夫

連携
・各組織の役割を明確に

地域
・現場からの需要

条例
・長期的な取組としての位置づけ

教育 農政 自然





【まとめ】

本事業は、大きく3つの分野が関係していることから、この事業を継続させていくためには、教育分野、農政分野、自然保護分野が各々の組織の役割を明確にし、連携していくとともに、行政だけでなく現場の需要を反映させるため、地域とも連携することが重要と考えます。

さらに、長期的な取組としての位置づけにするために、必要な条例を制定し、継続的に人材育成を推進・実現します。本事業は、人材育成であり、抜本的な教育改革であることから、導入30年後を見据えた長期的な取組を行うことで効果が発現できると考えます。

今回私たちのグループは、農作物被害額の増加、野生動物の生息数の増加及びハンターの減少・高齢化という現状に着目し、「人と野生動物の“共存・共栄”意識の醸成」というありた

い姿を導きました。そこから目標としたのは、私たちが命名した「①鳥獣共存クリエイター」と「②自然環境知識人」の育成です。中でも今回は、野生動物の生態や地域環境との関わり方を理解し、人間と自然、野生動物が共存、共栄していくための見識を有する者「＝自然環境知識人」の人材育成に向けた政策展開についてまとめています。

さらに、本政策に当たっては大きく分けて2つの視点 (I 及び II) から細事業を提案しました。「I 世代別カリキュラムの確立」により、幼少期から段階的に、専門家による授業を行うことで、自然や野生動物に対する正しい知識を身に付けることができると期待されます。また、「II 食育からのアプローチ」では、捕獲した鳥獣や、地域で摂れた野菜を使用した食育を行うことで、ジビエが身近な存在となるとともに、新たな地域の魅力に気づくことができると期待されます。

これら事業の複合的かつ長期的な実施により、共存・共栄意識が醸成され、「自然環境知識人」が増えることで、将来的に農業被害の減少にも繋がると考えられるため、本政策が必要です。

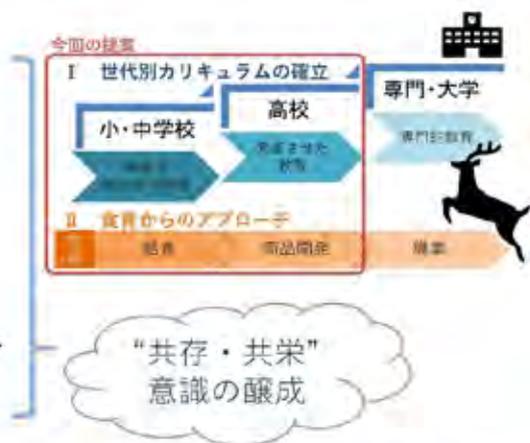
終わりに

I 世代別カリキュラムの確立

● 幼少期から段階的に、専門家による授業を行うことで、自然や野生動物に対する正しい知識を身に付けることができる。

II 食育からのアプローチ

● 捕獲した鳥獣や、地域で摂れた野菜を使用した食育を行うことで、新たな地域の魅力に気づくことができる。



“自然環境知識人”が増える ➡ 農業被害の減少



本政策研究に当たり大変苦勞した中、自主的に追加現地調査を行うなど、メンバー全員が助け合い、施策を一から立案しプレゼンできたことは貴重な経験でした。

講師の吉岡先生、現地調査で御協力いただいた皆様、東北自治研修所の皆様に深く感謝いたします。

講師コメント

本課題での提案は、環境という広い分野において自然と農業に焦点を当てた「自然環境知識人」を育成する教育事業である。その定義は、野生動物の生態や地域環境との関わり方を理解し、人間と自然、野生動物が共存・共栄してゆくための見識を有する者、としている。

小学校、中学校、高校、と段階的にカリキュラムを確立し、小・中学校で興味を持たせ、高校ではそれを発展させ、自然環境を身近なものと感じられるようになるプログラムである。その後、専門学校や大学での専門的な教育を希望する学生を相対的に増やすことを考えている。具体には、幼いうちから環境教育の一環として、「自然環境」の科目を導入し、「野生動物」と「農作物被害」に特化した内容について授業に取り入れることとしている。

上記の科目についてはいわゆる座学的な要素と、体験型の要素の二つを念頭に入れた科目となっているが、それをより身近なものとするために「食育からのアプローチ」も合わせた提案となっている。食育には「ジビエ料理」というかなり挑戦的な内容となっており、流行に乗りすぎているのではない

かと懸念もあるが、これを、ジビエ料理にこだわらずに、漁業や従来型の農業性生産性を上げる野生動物との付き合い方に展開すると、非常に面白いプログラムになるであろう。

今回のとりまとめの中には、鳥獣共存クリエイターと自然環境知識人の育成、という二つのタイプの人材育成というつくりである。しかし、鳥獣共存クリエイターについては、「野生鳥獣の狩猟を行うだけでなく、野山の生態系をよく理解し、その管理の担い手としても活躍できる者」、という定義であるが、その人材育成の方向性とプログラムが見えにくくなっている。

自然との共生については、従来では社会資本と位置付けられていなかった、自然資本を社会資本に組込むことが求められている。この提案が、現状問題を解決するための対策に留まらず、また、単に森を知る料理人の育成に留まらずに、森林の管理と第三次産業の新たな展開につなげる要素を十分に含んだ企画提案に発展することを願いたい。

東北大学大学院環境科学研究科教授

吉岡 敏明

研修所だより

平成31(2019)年度 (公財)東北自治研修所 事業計画

基本方針

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

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

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

1 研修事業

(1) 研修事業の基本方針

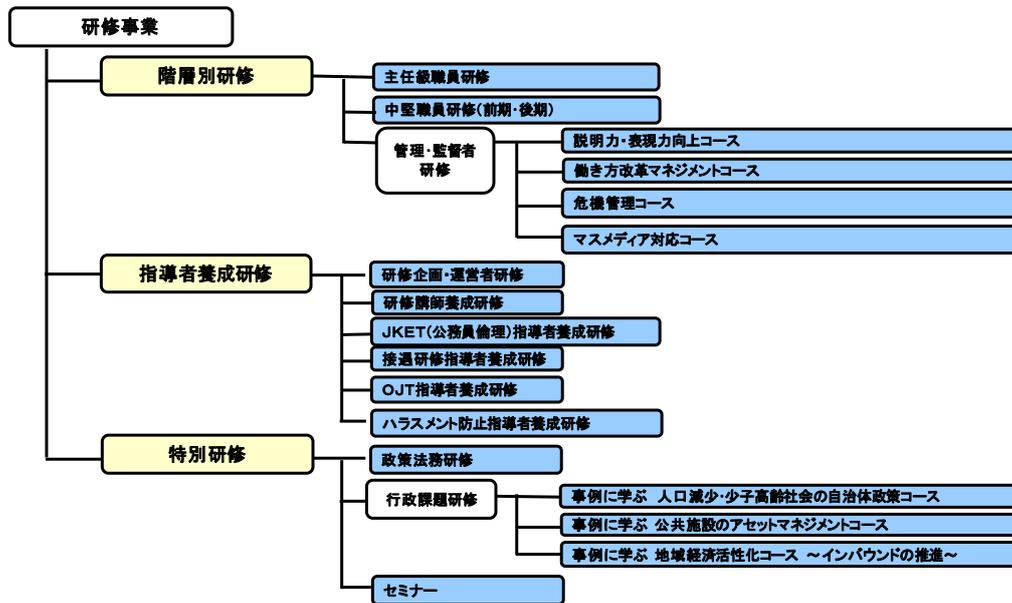
東北地方の地方公共団体に勤務する職員を対象に、リーダーとなり得る人材を育成するため、各団体単独では実施が難しい長期にわたる研修や、管理・監督者、研修企画者及び研修指導者等を対象とした研修、さらには、時代の要請に応える研修を、次のような観点から実施する。

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

(2) 研修事業の重点方針〔第6次研修実施5か年計画(平成30(2018)年度～34(2022)年度)〕

- ① 人口減少・少子高齢社会を見据え、地方創生の実現に必要な政策企画力・政策推進力の向上
 - ② 多様化、高度化する行政需要に迅速・的確に対応できる専門的能力、俯瞰的で柔軟な発想力・対応力の向上
 - ③ 効率的、効果的なマネジメントに必要な管理、運営能力の向上
- **実現のための具体的方向(高度で先導的な研修を推進するために)**
- ① 長期研修、宿泊研修のメリットを活かし、短期研修では困難な総合的、体系的な研修を実施する。
 - ② 人口減少や働き方改革等、時代の要請に的確に対応できる研修を実施する。
 - ③ 地方創生の実現に向けて、政策形成能力や高度な専門的能力を養うため、様々な分野の先駆的な取組事例や高度な研究・分析事例等を学ぶ機会を強化する。

(3) 平成 31(2019)年度 研修体系(全12課程 18コース)



(4) 平成 31(2019)年度の主な取り組み

① 主任級職員研修

- 若手職員の政策形成能力の向上に重点を置き、講義及びグループによる政策立案実習を中心に実施する。政策立案実習では、東北地方に共通する課題である「地域経済活性化」をテーマに、主体的に政策の企画立案ができる若手職員の育成を図る。

② 中堅職員研修

- 自治体の将来のリーダーとなり得る人材を育成するため、法律、財政、経済、政策形成及び組織マネジメント等について、講義とグループ研究を総合的・体系的に実施する。また、先駆的な行政運営や企業経営を行っている実践者による講話を実施する。
- 東北6県の多様な職種の職員による長期宿泊研修であるメリットを活かして、広域的視野で考え行動できる人材を育成し、受講生の人的ネットワークの構築を支援する。
- 人口減少及び少子高齢社会を踏まえた戦略型行政運営を展開できる人材の育成を図る。

③ 管理・監督者研修〔働き方改革マネジメントコース〕

- 管理・監督者を対象に、公務組織の特性を踏まえた「働き方改革」についての理解を図る。
- 講師との「対話方式」で、管理・監督者が経験する課題・対応策を共有しながら、組織マネジメントへの理解を深め、「働き方改革」の推進を図る。

④ 行政課題研修〔事例に学ぶ 地域経済活性化コース ~インバウンドの推進~〕〔内容変更〕

- 地域経済を活性化する手段として、インバウンドの活用及び観光まちづくりを取りあげる。行政とDMOの果たすべき役割及び観光地経営の手法についての理解を図る。
- 観光業に携わる実践者による事例紹介及びグループによる観光政策立案実習を実施する。

(5) 平成31(2019)年度 研修計画

区分	研修種別	研修期間	日数	定員	
I 研 修 事 業	1 第7回 主任級職員研修	7月1日(月)～7月26日(金)	26	30	
	2 中堅職員研修職員研修				
	第204回 中堅職員研修	8月19日(月)～10月18日(金)	61	40	
	第205回 中堅職員研修	10月23日(水)～12月24日(火)	63	40	
	3 管理・監督者研修				
	第145回 説明力・表現力向上コース	5月16日(木)～17日(金)	2	30	
	第146回 働き方改革マネジメントコース	11月7日(木)～8日(金)	2	30	
	第147回 危機管理コース	11月20日(水)～22日(金)	3	30	
	第148回 マスメディア対応コース	1月16日(木)～17日(金)	2	30	
	4 第5回 研修企画・運営者研修	6月実施に変更	6月4日(火)～6日(木)	3	30
	5 第5回 研修講師養成研修	6月実施に変更	6月6日(木)～7日(金)	2	30
	6 第18回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修	6月19日(水)～21日(金) ※最低実施人数9人	3	18	
7 第33回 接遇研修指導者養成研修	6月12日(水)～14日(金)	3	20		
8 第24回 O J T 指導者養成研修	5月22日(水)～24日(金)	3	24		
9 第9回 ハラスメント防止指導者養成研修	7月11日(木)～12日(金)	2	30		
特別研修	10 第17回 政策法務研修	6月24日(月)～27日(木)	4	30	
	11 行政課題研修				
	第49回 事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース	9月4日(水)～6日(金)	3	30	
	第50回 事例に学ぶ 公共施設のアセットマネジメントコース	9月18日(水)～20日(金)	3	30	
	第51回 事例に学ぶ 地域経済活性化コース～インバウンドの推進～	内容変更	10月2日(水)～4日(金)	3	30
12 第15回 セミナー	未定	1	200		
			定員計	502	

	事業種別	実施・掲載時期	日数	定員
II 研 究 事 業	1 第52回 研究会	8月上旬予定	2	30
	2 第86号 機関誌「東北自治」	3月下旬予定	—	—

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

受講対象者	目的及び概要	備考	
<p>■概ね25歳～34歳の職員 (派遣元自治体の推薦を尊重し柔軟に対応) ※「主任」は「その任務を主として担当する人」の意味で、実際の職位を表すものではありません。</p>	<p>若手職員の「政策形成能力向上」に重点を置いた研修です。 若手職員が現場で実践できるような課題を発見・整理し、解決策を見出す政策の企画・立案から実行までのプロセスの習得を目標に、講義とグループ研究により実施します。</p>	<p>東北6県の研修生の情報交換の機会を持てるようすべて宿泊研修です。</p>	
<p>■概ね30歳～40歳の職員 (派遣元自治体の推薦を尊重し柔軟に対応)</p>	<p>地方創生を担う戦略的な行政運営を遂行する職員、将来のリーダーとなる職員を育成します。法律、経済、財政、政策形成、組織マネジメント、危機管理等の中堅職員に必要とされる能力の向上を目指し、講義・実習及びグループ研究等により総合的・体系的に実施します。</p>		
<p>■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督者等</p>	<p>住民説明会や議会・委員会での「答弁」を想定した管理・監督者向けのプレゼンテーション研修です。委員会の模擬答弁実習等、実践的に実施します。</p> <p>管理・監督者が「働き方改革」を推進するため、現場で直面する課題の解決を図る組織マネジメントを対話形式で実施します。部下を持つ職員向けの研修です。</p> <p>全ての部署に起こり得る職場のリスクについて、管理・監督者に求められる「平時におけるリスクの認識とコントロール」及び「発生時の的確な対応」を体系的に実施します。危機発生から記者会見直前までの机上実習も実施します。</p> <p>危機発生時に管理・監督者に要求される適切なマスコミ対応力の向上を図ります。「緊急記者会見」の実習も行う実践的な研修です。</p>		<p>両研修を受講すると効果的です。</p>
<p>■職員研修を担当する職員 ■受講を希望する職員</p>	<p>「研修用語」や「技法」等の基本から、効果的な「カリキュラム編成」、「研修運営」までを講義と実習で実施し、研修担当者に必要なスキルの習得を図ります。</p>		<p>連続して受講すると効果的です。</p>
<p>■研修等の講師を担当する職員(予定者) ■受講を希望する職員</p>	<p>職員研修の講師を担当する際の「心構え」、「講義プラン作成」、「効果的な指導法」を講義と実習で実施し、習得を図ります。説明会等での説明力向上にもつながる研修です。</p>		
<p>■JKET研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員</p>	<p>高い倫理感に基づく公務運営を目指して、人事院が開発した研修です。住民の信頼を確保する行動の理解や職場内研修の指導技法の習得を模擬講義から図ります。</p>		
<p>■接遇研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員</p>	<p>住民ニーズが多様化・複雑化し、行政職員の高度な接遇能力が求められています。模擬講義を通じて「理論」や「指導法」の習得を図り、接遇指導者を養成します。</p>		
<p>■OJT研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する管理・監督者</p>	<p>効果的なOJTに必要な講師の心構え、モチベーション理論、コミュニケーション理論、タイプ別指導法、話し方、資料作成法等について、講義と実習を実施し、OJT研修の指導者を養成します。職場内で先輩を指導する先輩職員にも有効な内容です。</p>		
<p>■ハラスメント防止研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する職員</p>	<p>ハラスメント(パワハラ・セクハラ)の現状と防止策、対応策について、制度、事例及び判例から解説することにより、研修講師や職場リーダーを養成します。</p>		
<p>■法令に興味のある職員 (法制執務担当者のほか、まちづくりや環境行政などの政策の企画・立案の担当者を含みます。)</p>	<p>地方分権改革後の法務は、地域政策を実現するための「自主立法業務」、法令を自主的に解釈する「自主解釈法務」等の政策法務に変化しています。この研修では、自治体が目標を達成するために、法的な観点から合理的な判断を行うための能力の向上を図ります。条例の立案・制定を想定した「条例立案実習」も行う実践的な研修です。</p>		
<p>■政策の企画に興味のある職員 ■受講を希望する職員</p>	<p>人口減少・少子高齢が及ぼす社会課題を包括的に捉えます。課題解決を図る企画・立案能力を高めるとともに、自治体の人口減少・少子高齢対策のヒントを提供する研修です。講義とグループ研究で実施します。</p>		
<p>■財政、管財、政策及び土木を担当する職員 ■受講を希望する職員</p>	<p>道路、橋梁、学校、病院、上下水道等の老朽化した公共施設を把握し、人口減少や縮小する自治体財政に即した「施設の長寿命化、更新、統廃合等」を計画的に実施することが自治体に求められています。安全の確保、財政負担の軽減・平準化等の有効な公共施設のマネジメントを技術系、事務系の職員合同で実施します。</p>		
<p>■観光(インバウンド)、住民協働によるまちづくりや地域おこしに興味のある職員 ■受講を希望する職員</p>	<p>地域経済を活性化する方法の一つとして、特に東北地方に拡大が期待されるインバウンドの活用及び「観光まちづくり」を取り上げます。行政とDMOの果たすべき役割、観光地経営の手法の理解を図ります。また、連携する民間企業の社員も受講生に迎え、視野の拡大等を図ります。</p>		
<p>■聴講を希望する職員 (セミナーを含まない。)</p>	<p>著名講師による講演を行います。</p>		

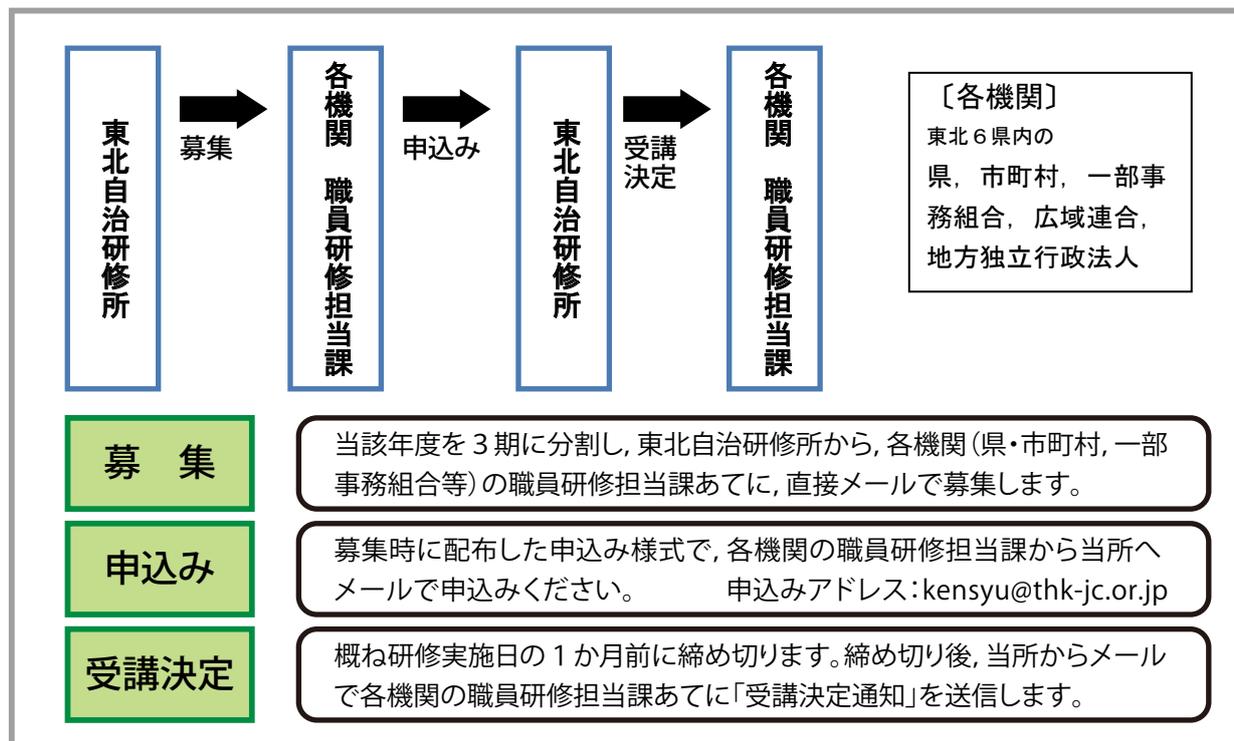
対象者	目的及び概要
<p>■職員研修を担当する職員 ■参加を希望する職員</p>	<p>①〈講話〉大学教授等 ②〈模擬講義〉教育研修企業</p>
<p>(ホームページに掲載)</p>	<p>論文、特別講演録、研修受講記、研修所だより他</p>

平成31(2019)年度研修日程表

2019	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
4月	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		
5月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	
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		
	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		
7月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	
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	
	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	10/18
9月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	10/18	
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	
	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	12/24
11月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	12/24	
12月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	
2020	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	
1月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
	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			
2月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
	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			
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	
	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	

〔研修受講申込み〕

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



2 調査研究・普及事業

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

(1) 研究会

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

(2) 機関誌「東北自治」

- ① 目 的：研修に関する研究調査、自治行政に関する研究調査についての論文及び研修修了者のレポート等を掲載するとともに、当財団の事業内容を紹介する。
- ② 発 行：東北6県の地方公共団体等の研修担当課及び研修受講者に配布し、当財団のホームページに掲載する。

(3) 研修事業に関する調査研究

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

3 東北自治総合研修センター維持管理業務

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

また、東北6県の自治体主催事業等による施設利用の促進を図る

(1) 施設の維持管理業務

東北自治総合研修センターの維持管理業務を行う。

(2) 寄宿舍運営事業

東北自治総合研修センターの寄宿舍「青葉寮」の運営管理事業を行う。

(3) 自治体主催事業等による施設利用の促進

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

昭和39年度～平成30年度 研修種別受講者実績表

(単位：人)

区分	研修種別	年度別	S39～H14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	計 S39～H30			
階 層 別 研 修	1 主任級職員研修	(県・市町村)													28	29	26	27	30	28	168		
		(県)	3,774	74	77	73	59	44	45	39	33	中止	中止	┘								4,218	
	2 中堅職員研修	(県・市町村)	0										16	47	62	59	53	50	50	39		376	
		(市町村)	3,640	71	53	49	55	47	45	43	41	32	┘									4,076	
	3 管理・監督者研修 ※1	政策形成理論	150	49	51	39	30	30	25	33	20		18	11	19	21	18	22				536	
		政策形成技法	93	33	29	22	24	25	15	19	18	19	19	12								309	
		説明力・表現力向上	0										23	15	16	21	21	23	25	22		166	
		地震防災	0							47	51											98	
		マスメディア対応	0									42	21	29	35	14	17	20	24	27		229	
		危機管理	0														22	26	33	27	25	133	
働き方改革マネジメント		0																		31	31		
その他※2	3,653																				3,653		
指 導 者 養 成 研 修	4 研修企画・ 指導者研修	(基本コース)	420	18	10	13	12	15	13	11	12	9	16	15	16							580	
		(応用実践コース)	19																				19
	5 研修企画・ 運営者研修	0															13	17	17	18		65	
	6 研修講師 養成研修	0															12	15	15	12		54	
	7 J S T 指導者 養成研修	(標準課程・基本コース)	1,130		12	15																	1,157
		(継続課程)	316																				316
		(アドバンスコース)	30																				30
		(応用実践コース)	10																				10
	8 J K E T 指導者養成研修	17	16	12	10	12	12	15	13	11	11	12	18	8	13	9	15	15				219	
	9 接遇研修指導者研修	362	21	34	22	22	20	20	22	22	10	19	21	21	15	13	22	14				680	
	10 K E T 指導者養成研修	215																				215	
	11 O J T 指導者養成研修	119	15	15	14	19	15	12	11	14	10	15	17	16	18	9	18	17				354	
	12 ハラスメント防止指導者養成研修	0										20	17	16	15	25	22	20	41			176	
	13 事例研究指導者養成研修	284																				284	
	14 インストラクター養成研修	173																				173	
	15 プランナー養成研修	81																				81	
16 税務職員指導者養成研修	446																				446		
専 門 研 修	17 税務関係事務研修	(長期,短期,市税)	1,652																			1,652	
	18 用地関係事務研修	1,104																				1,104	
	19 公害行政担当職員研修	623																				623	
	20 財務会計関係事務研修	1,203																				1,203	
	21 監査委員事務局職員研修	572																				572	
	22 労働関係事務研修	208																				208	
	23 (昭和46年度まで実施：土木技術、道路、 農業、土木、河川、港湾、林務)	861																				861	
特 別 研 修	24 公営企業研修	168																				168	
	25 社会福祉主事資格認定講習	129																				129	
	26 地方行政講座	107																				107	
	27 行政課題研修	人口減少・少子高齢社会 ※3	111	28	30	20	26	25	19	21	22	17		10	22	19	15	17	16			418	
		N P O	133	28	18	24	15																218
		新公共経営(NPM)	0					35	23	22	21		23	15									139
		環境問題	0									37	9	19									77
		地域経済活性化	0												31	35	31	30	28	22			177
	アセットマネジメント	0															21	24	23	20		88	
	その他	291																				291	
28 能力開発技法研修	111																				111		
29 デイバート研修	189																				189		
30 国際化対応研修	38																				38		
31 政策法務研修	0	31	33	24	20	23	18	25	18	14	22	15	13	15	18	14	13				316		
32 危機管理研修 ※4	0													17							17		
計			22,432	384	374	325	294	291	297	310	311	211	252	339	322	346	343	367	360		27,558		

※1 平成29年度までは、管理者研修

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

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

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

※4 平成26年度から管理者研修(現：管理・監督者研修)に移行

平成30年度 自治体別派遣実績

注1:研修の正式名称は、86ページ以下を参照して下さい。

注2:自治体欄の「※」印は、略称です。正式名称は、次ページ下部を参照して下さい。

(単位:人)

自治体等	研修名	主任級	202 中堅	203 中堅	説明力・ 表現力・ 働き方 改革	危機管理	デ マ ス メ イ ア	研 修 企 画 ・ 運 営	研 修 講 師	J K E T	接 遇	O J T	ハ ラ ス メ ン ト 防 止	政 策 法 務	地 域 経 済 活 性 化	公 共 施 設 ア セ ッ ト	人 口 減 少 ・ 少 子 高 齢	計	
青森県			1			1	2	2				2	2				2	12	
岩手県		2		4	3	5	4	6	1	1	1	1	1	2	2	2	1	36	
宮城県		4	1	3	2	5	2	5	7	7	2	4	4	5	2	3	1	57	
秋田県		1			1	1	2						3		2		1	11	
山形県		2	1	1	1	3	2	3	1		1		2	1		1	1	20	
福島県		1	2											1			1	5	
県小計		10	5	8	7	14	11	16	11	8	4	0	7	12	9	6	6	7	141
青森市					1	1				1				1				4	
弘前市												1						1	
八戸市			1															1	
三沢市											1							1	
むつ市											2							2	
三戸町					1													1	
田子町			1		1								1					3	
階上町					1								4					5	
弘前地区消防事務組合								1		1	1	1	1					5	
下北医療センター※																	1	1	
八戸圏域水道企業団	1																	1	
青森県内小計		1	2	0	0	4	1	0	1	0	2	4	2	6	1	0	1	0	25
盛岡市		1	1					1							1	1	1	6	
宮古市														2				2	
大船渡市												1						1	
花巻市				1		1		1				1	1					5	
北上市																1		1	
久慈市		1		1						1	1	1						5	
一関市		1	1	1							1							4	
陸前高田市		1																1	
紫波町		1																1	
矢巾町			1															1	
岩泉町						1							1					2	
軽米町					1													1	
一関地区広域行政組合	1									1								2	
岩手県内小計		6	3	3	1	2	0	2	0	0	2	2	3	2	2	1	2	1	32
石巻市						2	2											4	
塩竈市										2								2	
気仙沼市				3	2			1			2		1					9	
白石市		1		1												2	1	5	
角田市					1								2					3	
多賀城市					2		1	2	1			1	1		2	1		11	
登米市			2															2	
栗原市						1									1	1		3	
東松島市					2	1									1	2	3	9	
大崎市						2							2		1	1	2	8	
蔵王町					1	1			1									3	
柴田町		1														1		2	
丸森町					1	1												2	
利府町													1					1	
大和町		1		2														3	
大郷町											1							1	
涌谷町					1										1			2	

研修名 自治体等	主任級	202 中堅	203 中堅	説明力・ 改革	働き方 改革	危機管理	マスマ ・運営	研修企画	研修講師	J K E T	接 遇	O J T	ハ ラ ス メ ン ト 防 止	政 策 法 務	地 域 経 済 活 性 化	公 共 施 設 ア セ ツ ト	少 子 高 齢 人 口 減 少	計
塩竈地区消防事務組合					1													1
亶理地区行政事務組合							2						2					4
大崎広域行政※				2														2
石巻広域水道※												1						1
宮城県市町村研修所※								1		2								3
みやぎ県南中核病院※					1													1
(公財)東北自治研修所								1	1									2
宮城県内小計	3	2	3	8	9	8	5	5	3	4	3	1	10	0	6	8	6	84
秋田市			1															1
横手市		1								1	1	1						4
鹿角市		1																1
仙北市				1		1												2
美郷町				2			1											3
能代山本広域※													1					1
秋田県立療育機構※						1	1											2
秋田県内小計	0	2	1	3	0	2	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	14
米沢市			1										1					2
酒田市					1	1						1	1		1			5
新庄市												1						1
上市市	1										1							2
村山市	2												1					3
天童市													1					1
東根市			1								1			1	1	1	1	6
朝日町	1																	1
高島町													1					1
三川町							1											1
置賜広域行政事務組合				2						1	1	1	1					6
西置賜行政組合								1	1				1					3
山形県公立大学法人													1					1
山形県内小計	4	0	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	8	1	2	1	1	33
福島市	1	1																2
郡山市	1	1	1										1					4
いわき市		1																1
相馬市													1					1
二本松市			1															1
田村市			1	1	1													3
伊達市															1		1	2
本宮市			1															1
矢吹町						1												1
石川町	2																	2
小野町		1																1
会津若松広域※																	2	2
相馬地方広域※						1	1											2
ふくしま自治研※										1	1							2
福島県内小計	4	4	4	1	1	2	1	0	0	1	1	0	2	0	1	2	1	25
民間企業															6			6
合計	28	18	21	22	31	25	27	18	12	15	14	17	41	13	22	20	16	360

自治体の正式名称

- 下北医療センター : 一部事務組合下北医療センター
- 大崎広域行政 : 大崎地域広域行政事務組合
- 石巻広域水道 : 石巻地方広域水道企業団
- 宮城県市町村研修所 : 宮城県市町村職員研修所
- みやぎ県南中核病院 : みやぎ県南中核病院企業団
- 能代山本広域 : 能代山本広域市町村圏組合
- 秋田県立療育機構 : (地独)秋田県立療育機構
- 会津若松広域 : 会津若松地方広域市町村圏整備組合
- 相馬地方広域 : 相馬地方広域市町村圏組合
- ふくしま自治研 : (公財)ふくしま自治研修センター

平成30年度 研修事業実績

総括表

研修種別		修了者数 (人)	日数 (日)	研修目的・内容等	備考
I 研修事業	1 第6回 主任級職員研修 7月2日(月)～7月27日(金)	28	26	若手職員向けの政策形成能力の向上を目指すことに特化した研修 政策法務, 少子高齢社会の政策戦略, 地域経済活性化, 講話	
	2 中堅職員研修				
	第202回 中堅職員研修 8月20日(月)～10月19日(金)	18	61	中堅職員を対象に, リーダーの育成を図る研修 法律・財政・経済・政策形成・組織マネジメント・危機管理等の能力の向上を目指す, 総合的, 体系的な講義, 実習及びグループ研究等	
	第203回 中堅職員研修 10月22日(月)～12月21日(金)	21	61		
	3 管理・監督者研修				
	第141回 説明力・表現力向上コース 5月24日(木)～5月25日(金)	22	2	プレゼンテーション, 効果的表現技術, 議会・説明会の模擬答弁実習	
	第142回 働き方改革マネジメントコース 11月1日(木)～11月2日(金)	31	2	「働き方改革」を包括的に推進する組織マネジメント	
	第143回 危機管理コース 11月14日(水)～11月16日(金)	25	3	ヒューマンエラー, 不祥事, 労務リスク等の行政に共通するリスクの基礎知識, 防止策及び対応策等	
	第144回 マスメディア対応コース 1月17日(木)～1月18日(金)	27	2	緊急時のマスコミ対応, 模擬記者会見実習	
	4 第4回 研修企画・運営者研修 5月15日(火)～5月17日(木)	18	3	研修担当者に必要とされる効果的なカリキュラム編成, 研修の運営, 効果測定までの心得と役割	
	5 第4回 研修講師養成研修 5月17日(木)～5月18日(金)	12	2	職場研修や住民説明会等での講師や説明者の技法, 役割	
	6 第17回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修 6月20日(水)～6月22日(金)	15	3	人事院討議式「公務員倫理」指導者養成	
7 第32回 接遇研修指導者養成研修 6月6日(水)～6月8日(金)	14	3	公務特有の接遇のあり方, クレーム対応を理解し, 実習を通じて指導者の役割, 指導スキルを習得		
8 第23回 O J T 指導者養成研修 6月13日(水)～6月15日(金)	17	3	若手職員の特性を踏まえた職場内研修の指導者養成		
9 第8回 ハラスメント防止指導者養成研修 7月5日(木)～7月6日(金)	41	2	ハラスメント(セクハラ・パワハラ)防止研修, 講師及び相談員等の指導者養成		
10 第16回 政策法務研修 6月25日(月)～6月28日(木)	13	4	基調講義, 課題事例研究, 条例立案実習(経験者向け)		
11 行政課題研修					
第46回 事例に学ぶ 地域経済活性化コース ～地域創生とインバウンド～ 9月5日(水)～9月7日(木)	22	3	地域経済活性化の先進事例及び地域の財産を活性化に結び付けるポイント等, インバウンドの活用	うち民間企業6人	
第47回 公共施設のアセットマネジメントコース 9月12日(水)～9月14日(金)	20	3	老朽化した公共施設のマネジメントを技術・政策の両面から考察		
第48回 事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース 9月19日(水)～9月21日(金)	16	3	人口減少, 少子高齢化による様々な課題を包括的に捉え, 自治体の果たすべき役割を考察		
12 第14回 セミナー 1月7日(月)	493	1	東京大学 先端科学技術研究センター 教授 西成 活裕 氏 「シゴトの渋滞, 解消の法則」		
計(セミナーを含まない)		360	—	—	
II 研究事業	事業種別	参加者数	日数	実施内容	
	1 研究会 第51回 8月8日(水)～8月9日(木)	69	2	①<講話> (株)リクルートマネジメントソリューションズ GCDFキャリアカウンセラー 樋渡 裕 氏 「研修の実効性について～教育研修の効果測定と実践につなげるポイント～」 ②<模擬講義>教育研修企業7社	
2 機関誌「東北自治」第85号〔本書〕	H.P掲載予定			論文, 研修受講記, 研修所だより他	

※全ての研修の正式名称は, 第〇回の上に「東北六県」が付きますが, この表及び次表以下では省略しています。

I 研究事業

1 主任級職員研修

第6回研修

実施期間		対象		修了者数
平成30年7月2日(月)～7月27日(金)		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」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。		28人
科目	時間数(時間)	講師		
		氏名	所属・職名	
I 基本科目	31			
地方自治法	10	宍戸邦久	新潟大学経済学部 教授	
政策形成能力開発	14	兼松方彦	(株)行政マネジメント研究所 専任講師	
プレゼンテーション・コミュニケーション	7	高橋利夫	東北コミュニケーション研究所長	
II 演習科目	83			
政策法務	19			
基調講義	4	宍戸邦久	新潟大学経済学部 教授	
グループ研究	9			
発表・講評	6			
少子・高齢社会の政策戦略	15			
基調講義	9	吉田浩	東北大学大学院経済学研究科 教授 同 高齢経済社会研究センター長	
自治体の人口・介護推計	3			
福祉の自治体シミュレーション	3			
地域経済の活性化	46			
基調講義	6	木村俊昭	東京農業大学生物産業学部 委託教授 内閣官房シティーマネージャー	
グループ研究	36			
発表・講評	4			
地域経済分析システム(RESAS)を活用した地方創生	3		経済産業省東北経済産業局総務企画部企画調査課 職員	
III 講話	5			
政策の実際Ⅰ (南陽市役所ラーメン課R&Rプロジェクト)	2	鈴木聡	南陽市みらい戦略課ホストタウン推進室長	
政策の実際Ⅱ (住民協働による地域活性化策)	3	新田新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
開・閉講式、オリエンテーション	5			
計	124			

2 中堅職員研修

(1) 第202回研修

実施期間		対象		修了者数
平成30年8月20日(月)～10月19日(金)		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)		18人
科目	時間数(時間)	氏名		
		所属・職名		
I 法律・経済	104			
行政法	24	中原 茂 樹	東北大学大学院法学研究科 教授 同 法科大学院長	
民法	24	煙山 正大	ひろむ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	木村 宗 敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
地方公務員法	6	丹野 修	宮城県公務研修所 次長(人財育成担当)	
ゼミナール(ガイダンス含む)	17			
民法	(16)	山谷 澄 雄	山谷法律事務所 弁護士	
行政法	(16)	笹村 恵 司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
地方自治法	(16)	木村 宗 敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
地域経済学	18	千葉 昭 彦	東北学院大学副学長・経済学部 教授	
II 政策戦略	104			
自治体財政	15	坂本 直 樹	山形大学人文社会科学部 准教授	
政策形成シミュレーション	61			
I 少子・高齢社会の政策戦略	15	吉田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授 同 高齢経済社会研究センター長	
II 環境政策	26	吉岡 敏 明	東北大学大学院環境科学研究科 教授	
		三沢 松 子	宮城県環境生活部環境政策課 技術副参事兼技術補佐	
III 政策法務	20	木村 宗 敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
東北の農業	3	伊藤 房 雄	東北大学大学院農学研究科農業経営経済学 分野 教授	
東北の商工観光業	3	新田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
東北の経済・産業振興	9	大川口 信 一	七十七リサーチ&コンサルティング(株)調 査研究部 研究顧問	
政策の実際	3	高野 誠 鮮	立正大学客員教授 総務省地域力創造アドバイザー	
震災復興関連講話	4	須田 善 明	宮城県女川町長	
	3	青山 貴 博	宮城県女川町商工会 参事	
	3	伊藤 哲 也	宮城県東京事務所長	
III 能力開発等	59			
政策形成能力開発	14	増田 勝 之	(一社)日本経営協会 専任講師	
人を動かすコミュニケーション	14	安生祐子・平田裕之	(株)話し方研究所 講師	
マネジメント総論	14	北澤 清 孝	(株)人財開発研究所 代表取締役	
組織の危機管理	14	篠原 滋	(一社)日本経営協会 講師	
特別講話	3	山田 理 恵	東北電子産業(株) 代表取締役社長	
IV その他	9			
体育〔3B体操等〕	3	中島 弘 子	(公社)日本3B体操協会宮城県北支部	
開・閉講式, オリエンテーション	5			
計	275			

(2) 第203回研修

実施期間		対象		修了者数
平成30年10月22日(月)～12月21日(金)		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)		21人
科目	時間数(時間)	講師		
		氏名	所属・職名	
I 法律・経済	108			
行政法	24	中原 茂 樹	東北大学大学院法学研究科 教授 同 法科大学院長	
民法	24	煙山 正大	ひろむ法律事務所 弁護士	
地方自治法	15	木村 宗 敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
地方公務員法	9	丹野 修	宮城県公務研修所 次長(人財育成担当)	
ゼミナール(ガイダンス含む)	19			
民法	(16)	山谷 澄 雄	山谷法律事務所 弁護士	
行政法	(16)	笹村 恵 司	齊藤・笹村法律事務所 弁護士	
地方自治法	(16)	木村 宗 敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
地域経済学	17	千葉 昭 彦	東北学院大学副学長・経済学部 教授	
II 政策戦略	108			
自治体財政	15	坂本 直 樹	山形大学人文社会科学部 准教授	
政策形成シミュレーション	65			
I 少子・高齢社会の政策戦略	15	吉田 浩	東北大学大学院経済学研究科 教授 同 高齢経済社会研究センター長	
II 環境政策	31	吉岡 敏 明	東北大学大学院環境科学研究科 教授	
		三沢 松 子	宮城県環境生活部環境政策課 技術副参事兼技術補佐	
III 政策法務	19	木村 宗 敬	東北大学大学院法学研究科 教授 同 公共政策大学院 教授	
東北の農業	3	伊藤 房 雄	東北大学大学院農学研究科農業経営経済学 分野 教授	
東北の商工観光業	3	新田 新一郎	(有)プランニング開 代表取締役	
東北の経済・産業振興	9	大川口 信 一	七十七リサーチ&コンサルティング(株)調 査研究部 研究顧問	
政策の実際	3	高野 誠 鮮	立正大学客員教授 総務省地域力創造アドバイザー	
震災復興関連講話	4	須田 善 明	宮城県女川町長	
	3	青山 貴 博	宮城県女川町商工会 参事	
	3	伊藤 哲 也	宮城県東京事務所長	
III 能力開発等	59			
政策形成能力開発	14	増田 勝 之	(一社)日本経営協会 専任講師	
人を動かすコミュニケーション	14	安生祐子・平田裕之	(株)話し方研究所 講師	
マネジメント総論	14	北澤 清 孝	(株)人財開発研究所 代表取締役	
組織の危機管理	14	篠原 滋	(一社)日本経営協会 講師	
特別講話	3	山田 理 恵	東北電子産業(株) 代表取締役社長	
IV その他	9			
体育〔3B体操等〕	3	中島 弘 子	(公社)日本3B体操協会宮城県北支部	
開・閉講式, オリエンテーション	5			
計	284			

3 管理・監督者研修

(1) 第141回 【説明力・表現力向上コース】

実施期間	対象		修了者数
平成30年5月24日(木)～5月25日(金)	■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督者等		22人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 管理者に求められるプレゼンテーション能力〔講義〕 2 説明能力を磨く効果的表現術1〔実習1〕 3 説明能力を磨く効果的表現術2〔実習2〕 4 説明能力を磨く効果的表現術3〔実習3〕 5 説明能力を磨く効果的表現術4〔実習4〕 6 議会・委員会対応のポイントと心得〔講義〕 7 説明能力を磨く模擬答弁1〔実習5〕 8 説明能力を磨く模擬答弁2〔実習6〕	12h00m	高橋 修	(株)AOI企画 代表取締役
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	13h00m		

(2) 第142回 【働き方改革マネジメントコース】

実施期間	対象		修了者数
平成30年11月1日(木)～11月2日(金)	■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督者等		31人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 働き方改革の基本理解 2 管理監督者の役割 3 マネジメント改革(働き方改革を実現するために)	9 h 30m	高嶋 直人	人事院公務員研修所 教授 財務省財務総合研修所 研修部長
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m		
計	10 h 30m		

(3) 第143回 [危機管理コース]

実施期間	対象		修了者数
平成30年11月14日(水)～11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・監督者等		25人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 危機管理・リスクマネジメント自己評価 2 危機管理の全体理解 3 事例に学ぶ 4 自治体リスクマネジメントの実践 5 クライシスマネジメントの基礎知識 6 労務リスクとコントロール 7 ケーススタディ・リスクコミュニケーションⅢ 8 机上演習(「リスクコミュニケーションの実践」) 9 クライシスクommunicationの理解	10h30m	篠原 滋	(一社)日本経営協会 講師
10 公務員の不祥事とリスクマネジメント 11 事例に学ぶ 12 ケーススタディ・リスクコミュニケーションⅠ 13 不祥事リスクと内部統制 14 ケーススタディ・リスクコミュニケーションⅡ 15 まとめ、質疑応答	6h00m	田中 彰俊	
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	17h30m		

(4) 第144回 [マスメディア対応コース]

実施期間	対象		修了者数
平成31年1月17日(木)～1月18日(金)	■課長及び課長補佐 ■受講を希望するその他の管理・監督者等		27人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 リスクマネジメントとは 2 緊急時マスコミ対応の必要性 3 クライシスクommunication 4 緊急時マスコミ対応のプロセス 5 記者会見の基礎知識 6 メディア対応の準備 7 模擬記者会見 8 質疑・応答・まとめ	11h00m	古山 恵子	(株)パトス 専任講師
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	12h00m		

4 第4回 研修企画・運営者研修

実施期間	対象		修了者数
平成30年5月15日(火)～5月17日(木)	■職員研修を担当する職員 ■受講を希望する職員		18人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 これからの職員研修と人材育成 2 研修用語・理論・技法 3 研修プランニングの基本 4 研修企画のステップとニーズ把握 5 研修カリキュラム作成の基本 6 研修カリキュラム作成(実習) 7 研修カリキュラム評価・指導 8 研修に必要な事務手続と書類 9 まとめ	13h00m	高橋修	(株)AOI企画 代表取締役
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	14h00m		

5 第4回 研修講師養成研修

実施期間	対象		修了者数
平成30年5月17日(木)～5月18日(金)	■研修等の講師を担当する職員(予定者) ■受講を希望する職員		12人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 はじめに 2 良い講師の3条件 3 媒体の活用 4 学習効果を上げるために 5 効果的な教授法 6 本番を迎えるに当たって 7 実習	9h30m	高橋利夫	東北コミュニケーション研究所長
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	10h30m		

6 第17回 J K E T (公務員倫理) 指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
平成30年6月20日(水)～6月22日(金)	■ J K E T 研修の指導職員(予定) ■ 受講を希望する職員		15人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 倫理とは 2 公務員に求められる倫理 3 公務員に求められる規律 4 実際の場面で 5 望ましい職場風土の形成	20h50m	福 泉 裕	(一財)公務人材開発協会 講師
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	21h50m		

7 第32回 接遇研修指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
平成30年6月6日(水)～6月8日(金)	■ 接遇研修の指導職員(予定) ■ 受講を希望する職員		14人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 公務における接遇 2 マナーとコミュニケーション 3 面接対応 4 電話対応 5 クレーム対応 6 よりよい接遇をめざして 7 指導会議	17h20m	金 子 恭 子	(一財)公務人材開発協会 講師
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	18h20m		

8 第23回 OJT指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
平成30年6月13日(水)～6月15日(金)	■OJT研修の指導職員(予定者) ■受講を希望する管理・監督者		17人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 トレーナーズトレーナーとしてのあるべき姿 2 指導者として求められる知識 3 タイプ別OJT指導法 4 インストラクションスキル向上 5 研修指導する際の基本姿勢 6 模擬講義(1回目) 7 講義のポイントの紹介 8 2回目の模擬講義に向けての準備 9 模擬講義(2回目) 10 まとめ	16h30m	平井彩子	(一社)日本経営協会 講師
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	17h30m		

9 第8回 ハラスメント防止指導者養成研修

実施期間	対象		修了者数
平成30年7月5日(木)～7月6日(金)	■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		41人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 ハラスメントの現状と管理者の役割 2 セクハラの実状 3 パワハラの実状と防止対策 4 ハラスメント相談のスキル強化 5 全体的質疑応答・まとめ	9h00m	菊入和子	オフィスぐりん 代表
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	10h00m		

10 第16回 政策法務研修

実施期間	対象		修了者数
平成30年6月25日(月)～6月28日(木)	■法令に興味のある職員 (法令執務担当者のほか、まちづくりや環境行政などの政策の企画・立案担当者を含む。)		13人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 基調講義	23h30m	荒井 崇	東北大学大学院法学 研究科 教授 同 公共政策大学 院 副院長
2 課題事例研究 グループ討議			
3 同 究発表・質疑・講評			
4 条例立案実習 グループ討議			
5 同 発表・質疑・講評			
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	24h30m		

11 行政課題研修

(1) 第46回 「事例に学ぶ 地域経済活性化コース」～地域創生とインバウンド～ 〈民間企業と連携〉

実施期間	対象		修了者数
平成30年9月5日(水)～9月7日(金)	■観光(インバウンド)、住民協働によるまちづくりや地域おこしに興味のある職員 ■受講を希望する職員		22人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 インバウンドによる地域経済の活性化 ー観光行政とDMOはどのような役割を果たすべきかー	3h00m	高橋 一夫	近畿大学経営学部 教授
2 地域活性化の実践者による講義 ・地域創生『できない』を『できる!』に変える実現術 ・講師が携わる事例に基づく効果的な地域活性化策	13h00m	木村 俊昭	東京農業大学生物産 業学部 委託教授 内閣官房シテイマ ネージャー
3 グループ研究 事業構想提案実習			
4 講評・まとめ			
開・閉講式, オリエンテーション	1h00m		
計	18h00m		

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

(2) 第47回 【公共施設のアセットマネジメントコース】

〔協力〕 東北大学大学院工学研究科 インフラ・マネジメント研究センター

注：「東北大学大学院工学研究科インフラ・マネジメント研究センター」を「研究センター」と略記

実施期間	対象		修了者数
平成30年9月12日(水)～9月14日(金)	■財政、管財、政策及び土木を担当する職員 ■受講を希望する職員		20人
内容	時間数 (時・分)	講師	
		氏名	所属・職名
1 北陸地域SIPと人材育成の取り組み	50m	深田 幸史	金沢大学理工研究域地球社会基盤学系 教授
2 道路管理や舗装の基礎 -NEXCOにおける舗装マネジメントシステムの の取り組み-	40m	佐藤 定夫	東日本高速道路(株)東北支社技術部 専任役
3 市町村管理橋に多い小規模橋梁の特徴	1h00m	橋田 明良	研究センター 産学官連携研究員
4 インフラメンテナンス人材育成の取り組み	50m	山口 浩平	長崎大学工学部工学科 准教授
5 東北地方におけるコンクリート構造物の劣化 予測とLCC評価	1h30m	皆川 浩	東北大学大学院工学研究科 准教授
6 〔自治体先進取り組み例1・山形県〕 山形県道路橋梁メンテナンス統合データベース システム(DBMY)の利活用について	25m	後藤 美保	山形県県土整備部道路保全課 道路メンテナンス・市町村道主査
7 〔自治体先進取り組み例2・上山市〕 直営補修取り組みへの試み	25m	武田 秀人	山形県上山市建設課土木係 主査
8 〔自治体先進取り組み例3・小田原市〕 ICTを活用した橋りょう直営点検と直営補修の 取り組み	25m	曾根 浩樹	神奈川県小田原市建設部道水路整備課 副課長
9 公共施設マネジメント 施設管理から資産管理へ ～「拡充」から「縮充」への発想転換～	4h00m	南 学	東洋大学大学院経済学研究科 客員教授
10 施設管理者のための維持管理の実務 【実践編】 ～実態に則した「管理と運用」による効果的な 建物維持管理の実施を目指して～	3h00m	佐竹 昭彦	学校法人東北学院大学 キャンパス整備準備室 次長
11 公共施設の維持管理 ～東北地方の現状と産官学連携の取り組み～	1h00m	久田 真	東北大学大学院工学研究科 教授 研究センター長
12 〔自治体先進取り組み例4・島根県〕 落石事故事例と対策	30m	梶 敦司	島根県土木部道路維持課道路防災グループ グループリーダー
13 ディスカッション	1h20m	講師 全員	
開・閉講式、オリエンテーション	1h00m		
計	16h55m		

(3) 第48回 「事例に学ぶ 人口減少・少子高齢社会の自治体政策コース」

実施期間		対象		修了者数
平成30年9月19日(水)～9月21日(金)		■政策担当職員 ■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 講義 2 グループ研究	3 h 30m	宍戸 邦久	新潟大学経済学部教授	
3 事例紹介	3 h 00m	大河原 孝如 金子 満博	山形県川西町まちづくり課 職員	
		高橋 由和	NPO法人きらりよしじまネットワーク事務局長	
4 講義 5 グループ研究 6 発表・討議・講評	10 h 00m	宍戸 邦久	新潟大学経済学部教授	
開・閉講式, オリエンテーション	1 h 00m			
計	17 h 30m			

12 第14回 セミナー

実施期間		対象		受講者数
平成31年1月7日(月)		■聴講を希望する職員		493人
内容	時間数	講師		
		氏名	所属・職名	
特別講演 「シゴトの渋滞, 解消の法則」	2 h 00m	西成 活裕	東京大学先端科学技術研究センター 教授	
計	2 h 00m			

II 研究事業

1 第51回 研究会

実施期間	対象		参加者数
平成30年8月8日(水)～8月9日(木)	■職員研修担当者 ■受講を希望する職員		69人
内 容	時間数	講 師	
		氏 名	所 属・職 名
講演 「研修の実効性について」 ～教育研修の効果測定と実践につなげるポイント～	1 h 40m	樋 渡 裕	(株)リクルートマネジメントソリューションズ GCDFキャリアカウンセラー, ソリューションプランナー
教育研修企業7社による模擬講義 1日目 (2社 60分) 2日目 (5社 45分) ※台風の影響を考慮し時間短縮	5 h 45m	次の教育研修企業7社の講師(10人) (株)行政マネジメント研究所 (株)Cube Roots (株)リサーチサポート (株)日本コンサルタントグループ アビット(株) (株)人財開発研究所 (株)日本マネジメント協会 東北・北海道本部	
オリエンテーション	0 h 20m		
計	7 h 45m		

(公財)東北自治研修所 評議員会・理事会開催状況

月 日	内 容
平成30年	
4月1日	評議員4人, 理事6人, 監事1人の交代があった。
4月1日	理事の互選により代表理事に大森克之理事を 常務理事に大浦 勝理事をそれぞれ選定した
5月23日	第11回理事会開催(会場:東北自治総合研修センター) 議案 ①平成29年度事業報告について ②平成29年度決算及び特定費用準備資金等の積立について ③平成30年度補正予算について ④第11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 看護選任教員の養成講習会に係る寄宿舍利用負担金の取扱いについて
6月13日	第11回評議員会開催(会場:東北自治総合研修センター) 報告 平成29年度事業報告について 議案 ①平成29年度決算及び特定費用準備資金等の積立について ②平成30年度補正予算について その他 平成30年度事業経過報告について
平成31年	
1月23日	第12回理事会開催(会場:宮城県庁) 議案 ①職員の給与に関する規程の一部改正について ②平成30年度補正予算について ③平成31(2019)年度事業計画について ④平成31(2019)年度予算について ⑤第12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7日	第12回評議員会開催(会場:宮城県庁) 報告 ①職員の給与に関する規程の一部改正について ②平成30年度事業経過報告について 議案 ①平成30年度補正予算について ②平成31(2019)年度事業計画について ③平成31(2019)年度予算について

(公財)東北自治研修所 役員・職員名簿

1 評議員 7名

平成31年1月1日現在

県名	氏名	所属・職名
青森県	大澤道彦	青森県総務部次長
岩手県	佐藤法之	岩手県総務部人事課総括課長
秋田県	鈴木真実	秋田県自治研修所長
山形県	山川秀秋	山形県職員育成センター所長
福島県	小柴宏幸	福島県総務部次長(人事担当)
宮城県	伊東昭代	宮城県総務部長
宮城県	阿部正直	宮城県総務部参事兼人事課長

2 監事 2名

役職名	氏名	所属・職名
岩手県	小原重幸	岩手県政策地域部市町村課総括課長
宮城県	小野和宏	宮城県総務部次長

3 理事 7名

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

4 職員

職名	氏名	摘要	
代表理事兼所長	大森克之	兼宮城県公務研修所長	
常務理事兼事務局長	大浦勝	総括	
総務担当	次長	石川正信	総括
	主幹	内海壯晃	庶務・寮務
	主事	穴戸亜紀	庶務・経理
	主事	三ヶ田晶恵	庶務・寮務
教務担当	(次長)	石川正信	研修
	副参事	阿部幸信	総括
	主任主査	佐藤祐美子	研修
	(主事)	穴戸亜紀	研修
	(主事)	三ヶ田晶恵	研修

編集後記

- この機関誌「東北自治」は、昭和39年の創刊以来、この号で85号に至りましたが、この号が「平成」という時代の最後の号になること、そして次の時代の号に繋がっていくことを思うと感慨深いものがあります。今号も22人(機関・グループ)の方々にご協力をいただき発行することができました。平成の30年間で延べ648人と多くの方々の御協力のもとにこの機関誌を発行できたことに、深く感謝申し上げます。
- 毎年開催している特別講演には、今回、「シゴトの渋滞、解消の法則」と題して東京大学先端科学技術研究センター教授の西成活裕氏に御登壇いただきました。その内容を当研修所が再構成したものを掲載しています。講演では、東北各県からこれまでで最多の参加者を集める中、私たちの仕事について、「個人」、「部署」、「組織全体」等の様々なレベルにおいてムダを取り除くとともに、“科学的ゆとり”を生み出し、その流れを改善する方法について、「渋滞学」の観点から示唆に富んだお話をいただきました。
- 今年度、管理・監督者研修「働き方改革マネジメントコース」を開始しました。これは、当研修所の研究会で人事院公務員研修所教授の高嶋直人氏の講話「働き方改革について」が大変好評だったことから、研修コースとして新設したものです。受講者からは高評価を得ており来年度も実施しますので、ぜひ多くの自治体職員の皆様に受講いただきたいと思えます。また、これからもタイムリーなテーマや要望を取り入れた企画を考えてまいります。
- 中堅職員研修は、今年度で開校203回を数えました。残念ながら、東日本大震災以後、受講者は減少傾向が続いていますが、本研修への評価や受講者の満足度は非常に高いものがあります。中堅職員研修は、各自治体等の将来を担う人材育成を図るための欠かすことのできない、当研修所設立以来の根幹を成すものであるとの信念に基づき、今後とも研修内容や講師陣の充実に務めてまいります。
- この3月11日で東日本大震災から丸8年が経過しました。この間、全国各地で震災や過去に例のない規模の風水害による被害も起きています。自治体職員の皆様はそれぞれ復旧・復興に向けて大変な努力をされています。困難な道のりではありますが、東北が一丸となって将来の展望を描いていけるよう、当研修所も努力してまいります。

東北自治 85 号

発行 平成31年3月
編集 公益財団法人 東北自治研修所
〒981-3341
宮城県富谷市成田二丁目22番地1
(東北自治総合研修センター内)
TEL: 022-351-5771・5772
FAX: 022-351-5773
URL: <http://www.thk-jc.or.jp>
E-mail: 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>

東北自治研修所

検索