

自治体のグローバル人材育成への挑戦

人口減少の加速や高齢化の進展により国内経済が停滞しつつあるといわれて久しい中で、海外活力の取り込みや国際交流などを通じて、地域経済の活性化を図る動きがある。その中で、地方公共団体においては、地域と各国をつなぐための国際的な感覚と広い視野に富んだ人材を養成することが重要な課題となっている。

今回の特集では、これらを背景として行われている「自治体のグローバル人材の育成」に焦点をあて、各自治体やクレアの取り組みを中心に紹介し、これからの国際化を担いうる人材育成に向けた取り組みを探っていく。

1

クレアにおけるグローバル人材育成の取り組み

人口減少や高齢化、地域間格差の拡大、企業活動のグローバル化を背景に、潜在的成長力のある海外地域と直接的な経済交流などの必要性が高まるとともに、あらゆる分野での国際化の進展、外国との交流人口の増加などにより、外国語教育や多文化共生施策の必要性が高まっている。このことは、地方自治体にとって、地域のさまざまな分野、すべての生活領域で起きつつある国際化に対し、臨機応変に対応できる人材の育成を進めることが急務であることを示している。

自治体国際化協会（以下、クレア）では、日本の自治体の国際的プレゼンスを高め、国内にあっては多文化共生社会の構築を支援し、国際化により地域を豊かにし、ひいては国際平和に貢献することを目指し、国

外および国内のネットワークを維持・強化しながら、自治体が利用できる国際的なプラットフォームとして自治体の国際戦略・国際業務をサポートしている。

そのクレアの大きな使命の1つは、全国の自治体から派遣された職員を、将来、地域の国際化を担いリードする人材に育成し、国際化を通じて地域を活性化することである。本稿では、クレアが、2012年度に策定した中期経営計画において力を入れることとしている7つの分野の1つに挙げる「自治体のグローバル人材の育成」について取り上げ、クレア本部および各海外事務所における人材育成の取り組みを紹介するとともに、実際にクレア勤務を経験した自治体職員の声を紹介していきたい。

1-1 本部における取り組み

(財)自治体国際化協会総務部企画調査課

クレアでは、現在、地域の国際化をリードできる人材育成を強化するため、「自治体で活躍できる国際業務のプロ人材の育成」を事業計画の重点事業にも掲げ、自治体から派遣された職員に対し、本部および海外事務所での勤務を通じた実践的な業務経験を提供するとともに、国際化のスペシャリストになるために必要な個別研修を実施している。

2013年度は、本部において32団体34人、海外事務所において48団体61人の自治体職員が、能力の開発と向上のため、実務研修や個別研修に励んでいる。

まずは、クレアでの人材育成におけるこれまでの取り組みを述べたのち、現在本部で取り組んでいる

職員研修について紹介していきたい。

クレアにおけるこれまでの取り組み

クレアの人材育成の目的は、地方自治体の国際業務の中核を担える人材を育成することにある。その人材育成の目標は、自治体国際化のスペシャリスト、つまり、

- ・異文化コミュニケーション能力に秀でた人物
- ・国際業務のジェネラリストであると同時に、多文化共生、経済交流などの専門領域を持ち、地域の国際化業務に臨機応変に対応できる高いスキルを持つ人物

・国際化を通して、地域の活性化に寄与し、地域ひいては日本の国際プレゼンスの向上、世界平和、共存共栄に貢献する人物を育成することであり、クレア本部と海外事務所が一体となって、職員の能力開発と向上のため、さまざまな取り組みを進めている。

中でも、2011年度から2013年度にかけては、職員研修の実施方針や実施体系の見直しを行ってきた。

まず、2011年度に、本部において研修方針を定め、それまで行っていた研修や新規の研修の整理を行い、体系化したのち、2012年度にそれまで実施していた研修に加え、国際関係概論や顧客対応向上、JET概論といった基礎力を強化する新たな研修、海外事務所経験者から赴任前の心構えを学ぶ実践的な研修を実施するなど、個別の研修の改善や充実を行っている。さらに、2013年度には、各海外事務所においても研修方針を定め、研修体系を整理し、本部と海外事務所が一体的になった人材育成の体制を強化している。

これにより、派遣する自治体も職員個人も、国際業務のプロフェッショナルとなるために、クレアにおいてどのような素養を身につけられるのかということがより明確に共有できるようになっている。

国際化のスペシャリストに必要な能力を身につけるために

前述のとおり、本部における研修内容は、近年の地域の国際化などの現状を踏まえながら、職員の能力開発と向上のため、さらに厚みを持たせており、職員が体系的に知識や経験を身につけられる仕組みを提供している。2012年度と2007年度の研修実績を比較すると、図1のとおり研修項目と実施回数を大幅に増やし、質・量ともに大きく充実を図っている。

図1 本部における研修実績の比較

2007年度	研修項目		実施回数
	7		
2012年度	研修項目		実施回数
	一般部門研修	業務部門研修	
	8	12	

次に、具体的な研修体系について紹介していきたい。研修については、「一般部門研修」と「業務部門研修」に分かれ、職員は国際化を担ううえで必要となるスキルを習得する。

「一般部門研修」では、コミュニケーション能力の向上、調査企画能力の向上とグローバルな視点での政策立案の向上を図っていくことを目的に、基本的な能力や情報（語学力や地方行財政制度など）の習得や、国際戦略を策定するうえでの素養を学ぶ研修を実施している。

また、「業務部門研修」では、経済交流、実践的な業務遂行能力の向上や国際業務を遂行するうえでの技術の向上を図っていくことを目的に、経済交流や多文化共生、JET業務などの専門知識の習得などに加え、顧客目線でのサービス精神やビジネスマナーを学ぶ研修、地域物産展の支援、専門家による国際プロトコルや広報研修などの国際業務の推進に役立つ技術研修を行っている。

これら研修の実施後は、毎回職員へアンケートをとり、研修内容や具体的に役立った事項、今後の継続性などについて職員の声を反映しながら、次回研修に向けた改善・充実を図っている。中でも、職員から「役に立つ情報が多い」、「今後もこの研修は必要」などの反響が大きかった研修を図2にまとめた。これからも、国際化の現状を見極めるとともに、アンケートなどにより職員の声を受けながら、国際化をリードするうえで必要となる能力の開発・向上のため、効果的な研修を実施していきたいと考えている。

図2 本部における研修項目の例（2013年度）

	研修項目	研修内容
一般部門研修	顧客対応向上研修	カスタマーファーストを意識づけるため、基本的なビジネスマナー、顧客目線でのサービスとは何かを学ぶ。
	国際関係概論	現代の国際政治・経済の動き等を理解し、事象を俯瞰的な視点で捉え国際戦略を策定する上での素養を育成する。
業務部門研修	随行・接客研修	国際業務の中で重要視される随行業務について、心構えから遂行する上で必要となる情報や対応方法等について身につける。
	観光・物産マインド育成研修	地方自治体の海外経済活動を効果的に支援するため、展示会や海外経済セミナー等へ実際に参加し、物産・観光マインドを育成する。
	英語プレゼン研修	英語によるプレゼンテーション研修を実施することにより、効果的な事前準備の仕方やコソ、質疑応答への対応の仕方等を習得する。
	広報研修	情報発信を効果的に行うための表現力を身につけるため、雑誌記者により「伝え方」について考察し、また、ホームページでの表現方法、写真の撮り方についても学ぶ。

クレアでは今後とも、本部と各海外事務所が一体となって、地方自治体に質の高いサービスを提供し、また、地域や地方自治体と連携しながら、さまざまな事業を実施するとともに、地方自治体からの期待を背負い、これからの国際化時代を担う「自治体国際化のスペシャリスト」の育成に向けて取り組んでいくこととしている。

1-2 海外事務所における取り組み

海外事務所では、職員はOJTを基本とした実務研修を通じ、国際業務に関する能力の開発と向上を図っている。たとえば、物産展や博覧会への参加や国際的シンポジウム、交流会議の開催などにより、自治体支援や業務推進のためのノウハウを習得している。ここでは、各海外事務所における特徴的な取り組みを紹介する。

ニューヨーク事務所における 人材育成への取り組み

ニューヨーク事務所

ニューヨーク事務所における研修は、赴任直後に行われる派遣国適応研修から始まる。ここでは現地スタッフのリサーチャー、管理職や先輩職員からニューヨークにおける生活などに関するアドバイスを受ける。また、アメリカやカナダの自治制度・文化についても学ぶ。現地リサーチャーによる研修は長年の実務と調査に基づくもので、日本では経験できない視点や情報が多く含まれている。

当事務所では大学院の授業を聴講する研修も行っている。ベース大学大学院の協力を得て、大学院生とともに授業を受け、アメリカの地方自治を学ぶ機会となっている。さらに、ミシガン州ノヴァイ市を訪問し、実際の自治体現場の取り組みを通じてアメリカの地方自治制度を学ぶ研修も実施している。また、米国の各種自治体連合組織の年次総会やセミナーなどにも参加し、米国自治体とのネットワークの構築に加えて、最新の北米地域事情を聴取する機会も作っている。

このほかにも、通常業務を通じて、国際関係業務に必要な接遇やアポイントメントの取り方など海外駐在ならではの実務経験も積み、国際感覚を持って地方行政に貢献できる人材となるようその育成に努めている。

滞在型研修事業 「OJT型ミニ・スタージュ」

パリ事務所

パリ事務所では、職員の語学力およびフランス地方自治制度に係る知識の向上、関係団体との連携強化を目的として、現地調査を兼ねたフランス地方自治体への滞在型研修事業「OJT型ミニ・スタージュ」を今年度より開始した。

記念すべき第1回は、コルシカ島アジャクシオ都市圏共同体にて、クレアが実施する「海外自治体幹部交流協力セミナー」の参加者オリビエ・アンドレアニ氏の全面的な支援を得て実現した。研修内容は、アジャクシオの大型浄化槽設備や交通政策についてのブリーフィングを受け、意見交換を行うものであった。もちろん、すべてのやりとりはフランス語である。

研修を受けた職員は、「通訳なし、体一つで現地に滞在し、一つのテーマについてフランス語で理解を深める。誰にも頼れないという不安があるが、現地の人々が助けてくれる。言葉だけでなく、大きな意味でのコミュニケーションの力を獲得できたように思う」と現地での新鮮な体験を振り返っていた。

ロンドン事務所職員研修「スピーカーシリーズ」

ロンドン事務所

ロンドン事務所では、事務所のさまざまなネットワークを通じて知り合った各界の専門家を講師として当事務所に迎え、当事務所の職員の関心が高く、かつ日本の自治体のニーズを踏まえた分野をテーマとして選定し、講演とディスカッションを行うことにより、職員の自己研鑽を行っている（2005年度開始）。

また、参加者を当事務所職員だけでなく、在英の日系関係機関の方々なども含めたオープンな勉強会とすることで、英国の地方自治や業務関連の知識を深めるだけでなく、ネットワーク構築や情報共有の場の役割も果たしている。

講師、テーマとも多岐にわたっており、来英中の日本人の自治体政策研究者の方から専門分野についてお話しいただくこともあれば、英国人の講師を相手に英語で議論を行うこともあり、職員の英語の実践力強化にも役立っている。

2012年度の実施状況

	年月日	講師	内容
第1回	2012年 6月20日	山田 貴彦 氏 (JETROロンドン)	英国における日本食品事情およびEUの輸入規制
第2回	2012年 7月18日	柴崎 哲也 所長 (マルチメディア振興センター)	英国における情報通信事情
第3回	2012年 9月17日	キース・ディニー 氏 (オランダ・NHTV Breda 大学、国際マーケティング上級講師)	地域ブランド戦略
第4回	2012年 10月9日	田村 寿浩 所長 (日本スポーツ振興センターロンドン事務所)	ロンドンオリンピック・パラリンピック 日本選手団サポート業務



スピーカーシリーズの様子

日中交流のための人材育成

北京事務所

北京において自治体職員の研修を行う意義は、中国および中国語の特殊性そのものにある。上意下達的意思決定が多く事務的な調整が困難なこと、人的つながりの有無が仕事に直結すること、慣行が時には法律よりも優先することなど、中国独特の仕事の進め方には実地で慣れていくしかない。

また、中国では中国語で業務を行う必要がある。日本語の堪能な中国地方政府職員は多いものの、一般的に英語は通じないため、ある程度の中国語能力が必須となってくる。

こうしたことから北京事務所では、中国人スタッフの助言を得つつ、彼らと共同で業務を遂行し、仕事の作法を肌身に感じながら身につけることに重点をおくとともに、個人の程度に合わせた語学研修の実施により、中国関連業務スタッフの育成につなげていくこととしている。

日本の自治体との交流が最も活発で多岐にわたる国は中国であり、人材育成ニーズはまだまだ多く、その期待に応えていくことが必要である。

Multicultural study tour

シドニー事務所

毎年、多文化共生セミナーという地方団体職員向けの研修プログラムを実施しているように、シドニー事務所人材育成の利点は、異なった背景を持つ人々が共存するための社会の秘訣を学び、それぞれの民族の文化と現状をキャッチできる点にある。当事務所での活動は常にグローバル社会とのリンクそのものといえる。

もう一つの利点は、英語を苦としていた人でも英語を話せるようになることである。多民族国家オーストラリアでは、できる限り相手の意図をわかってほしいと聞いてくれる。少々、文法に誤りがあっても気にせず、コミュニケーションとして通じることを優先する。「No worries」という国柄であり、実践的英語を学ぶ上で、最適な場所といえる。

インターンシップほかの日々の業務を通じ、たくさんのAussie、Kiwiと出会い、知人・友人をつくっていただくようにしている。それは、必ず職員ならびに派遣元自治体の財産となるであろう。

シンガポール事務所のOJTを基本とした職員育成

シンガポール事務所

当事務所所管地域であるASEAN10か国およびインドでは、自治体からの経済交流に関するニーズが高く、首長、議員、自治体職員による当事務所への多くの来訪があり、海外活動支援依頼件数も加速度的に増加している。職員は各案件に担当として携わることで所管国事情の研究や資料の作成、関係機関との折衝、ロジ調整など多様な経験を積むことになる。

また、国際旅行フェアなどに派遣された職員は、英語などによる来訪者への説明や質問対応を行うことで、コミュニケーション力を高められるとともに、日本各地の事情を研究する必要にも迫られる。特に東南アジア諸国は文化的にも多様であり、域内での出張において各国事情に対応しながら業務を進める中で、国際感覚をさらに高める機会にも恵まれている。このような背景から当事務所ではOJTを重視し、職員が多くの機会を得るよう担当割りに配慮しているほか、先輩や調査員からの助言を受けるチーム体制を組んでいる。また、プレゼンテーション資料作成にあたっては、ニーズに合ったわかりやすい内容を目指して、実演練習で職員の意見交換を行っている。

支援活動において高い成果を出すため、職員の即戦力としての力を高める研修にも力を入れており、専門家や企業駐在員、関係機関職員を講師として招く所内研修の開催、関係機関の視察のほか、各自での語学力強化への取り組みも支援している。

ソウル事務所における国際総合研修『クリアソウルセミナー』

ソウル事務所

クリアソウル事務所では、国際業務のジェネラリストであると同時に、国際交流・経済交流・多文化共生などの専門領域を持ち、地域の国際化に貢献できる人材を育成するため、事務所職員に対し語学研修・観光展および物産展実地研修・各種セミナーなどの研修を実施している。

その一つが、国際業務の総合的な研修である「韓国駐在地方公務員等連絡協議会兼クリアソウルセミナー（以下、クリアソウルセミナー）」である。これは、韓国に駐在している日本の地方公務員（クリアソウル事務所職員を含む）を対象として、日本と韓国との国際交流や観光・経済・文化交流などの推進、会員の駐在活動の円滑化などを目的に、1994年度から実施しているもので、2012年度の研修内容は表のとおりである。

本セミナーは、韓国の関係機関の訪問などを通じて、直接目で見て耳で聞いて質問することにより、韓国の自治制度や各種政策などを学ぶ絶好の機会となっている。

また、韓国各地に駐在する参加者間のネットワーク構築にも役立っており、参加者同士の交流を通じて韓国自治体の国際交流主管課の状況を聞く貴重な機会にもなっている。

2012年度のクリアソウルセミナー実施状況

	年月日	場所	内容
第1回	2012年6月8日	京畿道水原市	韓国地方行政研修院、水原文化財団訪問ほか
第2回	2012年9月7日	釜山広域市	釜山市未来都市館、釜山国際観光展視察ほか
第3回	2012年10月11日	ソウル特別市	青少年オルタナティブ職業体験センター視察ほか
第4回	2013年1月31日～2月1日	仁川広域市	松島国際都市、仁川港、英語村視察ほか
第5回	2013年3月7日～3月8日	蔚山広域市・浦項市	SKエネルギー、現代自動車、ポスコ視察ほか



2012年第1回セミナー（於・韓国地方行政研修院）で積極的に発言するクリアソウル事務所職員（左端）

1-3 クレア勤務経験者の声

海外勤務で培われる「力」と「財産」

鹿児島県観光交流局国際交流課 片野田 拓洋

(2009年度本部・2010～2011年度シンガポール事務所勤務・鹿児島県より派遣)

クレアシンガポール事務所の業務は、自治体が行う「海外」と名のつく事業のよろず相談といった様相で、ASEAN諸国の行政制度の調査、日本からの視察先のアレンジ、各地の特産品売り込み・観光客誘致など、内容は多岐にわたった。

海外勤務では、仕事相手が外国人ということもあり、仕事の段取りや時間の感覚などの違いから、最初は戸惑うことも多かったが、さまざまな状況を経験しながら、臨機応変に対応する瞬発力、想定外の出来事への危機管理能力などが養われたように感じる。ほかの自治体の仕事の内容、進め方を垣間見ることで、派遣元自治体の長所・短所を再発見できたことも、大きな収穫だった。また、海外では、日本や派遣元自治体のことを説明する機会も多く、歴史・文化などのバックグラウンドを深く理解しておくことの重要性を感じた。

一般的に海外勤務の「財産」として真っ先に挙がるのは語学力だろう。外国語を使わなければいけない状況に身を置くことは、冷や汗をかく場面も多いが、語学のトレーニングとして最適であるように思う。私個人としては、現在の部署でJETプログラムを担当し、英語で打ち合わせやカウンセリングを行う機会も多く、非常に役に立ってい

る。また、鹿児島県と長年にわたり交流を行っている香港やシンガポールの関係者と、英語で直接やり取りを行えることは、業務の迅速化やより深い信頼関係の構築につながっている。

語学力と同じくらい重要なものとして「人的ネットワーク」が挙げられる。ASEAN各国の行政機関の職員、同じ時期にシンガポールに駐在していた政府機関や民間企業、他自治体の方々など、海外勤務で得られた幅広いネットワークは、公私にわたる貴重な財産となっている。

これまで自治体職員の海外勤務は、研修という側面が強かったが、最近では、即戦力として着任直後から自治体のPRや特産品の売り込みなどに飛び回るケースが増えている。海外勤務を控える自治体職員の方には、語学はもちろん、日本や派遣元自治体についても一度勉強するなど入念に準備をすべし、と反省を込めてアドバイスを送りたい。



クレア「自治体国際協力専門家派遣事業」の開講式出席（タイ・ピサヌローク市）。右から3人目がピサヌローク市長。右端が本人

クレアでの業務を通じて国際業務に係るスキルを身につける

(一社)イクレイ日本 橋本 浩之

(2006年度本部・2007～2008年度北京事務所勤務・京都市より派遣)

クレアでの3年間の勤務経験は、短いながらも非常に内容の濃いもので、自身のこれまでの自治体職員としてのキャリアの中でも大きな位置を占め、得られたものも多かった。

本部業務部では、JETプログラム関連の事業などに携わった。ほかの自治体からの職員や欧米各

国出身のJET経験者であるプログラム・コーディネーター（PC）の方々とは機会を並べ、英語が普通に飛び交う、地元での勤務では経験できなかった、非常に刺激的な職場環境に身を置くことができた。

北京事務所では、2年間、主に日中地域間交流推進セミナーを担当した。このセミナーは、日中

地方政府間の対話をより強固なものにすることを目的に、毎年、中国の地方都市で開催されるものである。中国の地方政府関係者と接することの多い仕事であり、また自分達でセミナーのテーマを決め、それを中国側の地方政府関係者に説明し、納得してもらい、一つの事業として完成させていく、非常にやりがいのある仕事でもあった。

地方政府関係者と直に粘り強く交渉し、習慣などの違いから、何度も「壁」にぶつかりながら、最終的に自身の考えが事業の内容に組み込まれ、日中両国の自治体の首長が出席の下、事業が滞りなく執り行われる。そして、その様子が現地のテレビや新聞で報道されるのを目の当たりにした際は、大きな達成感とともに、何物にも代えられない喜びを感じた。

こうしたクレア勤務を通じて培った国内外の行

政関係者、企業などの人脈をはじめ、中国での勤務経験は、帰任後の業務に非常に役立っている。

帰任後、上海万博関連の業務に就いた際には、現地で築いたネットワークを活かすことにより、現地自治体などの窓口との交渉など、業務をスムーズに進展させることができた。また、中国語も日本にいた頃よりレベルアップし、中国側のイベント会社とのやり取りもメールや電話を通じて中国語ででき、効率的な業務運営が可能であった。

間接的には、先に紹介したセミナー開催など、海外で現地関係者と調整しながら国際会議を企画・運営した経験が、大きな自信となっている。異なる文化背景を持つ方々との交渉を通じて、精神的にもタフになり、国際業務において、どのような状況に置かれても臨機応変に対応できるスキルを身につけることができた。

現在の業務から振り返るクレア勤務で得たもの

東アジア地方政府観光フォーラム (EATOF) 恒久事務局 上田 将章
(2010年度本部・2011～2012年度ソウル事務所勤務・鳥取県より派遣)

私は現在、鳥取県を含む12か国12地域の地方自治体が共同で観光客誘致などを図る、東アジア地方政府観光フォーラムの事務局に派遣されている。韓国江原道庁内に設置されている事務局は、毎年開かれる総会・学術シンポジウムや広報・各種交流事業に関する業務を行う。私もさまざまな国際観光展で会員自治体をPRしたり、会員自治体の職員やマスコミ、文化公演団が訪韓する際の各種支援などを行っている。また、韓国語能力を活かし現地駐在ならではの情報を迅速に収集し派遣元へ報告したり、江原道庁からの依頼により在ソウル日系企業などと連絡調整を行うこともある。

このような業務を円滑に遂行できているのは、クレアで同様の経験を積みながら国際業務を行ううえで必要なスキルを着実に身につけることができたからだ。クレア派遣前時点では韓国語の会話ができず、国際関係部署での勤務歴もない私にとって、日韓を超えたグローバル規模で「TOTTORI」のプレゼンス向上に貢献できる今の機会は、クレア勤務がなければ訪れなかったことだ。

東京本部では経済交流課に配属され、各自治体

の先進的事例や海外での物産展開催ノウハウを学ぶことができた。ソウル事務所では主に観光業務に携わり、韓国で有名な女優や漫画家と接しながら日本の自治体と韓国のマスコミ間の連絡調整を行い、各地の魅力をテレビ、漫画、雑誌などを通じて韓国内に発信することで大きな自信を得た。

海外勤務の醍醐味は、多様な業務経験もさることながら、派遣元ではなかなか接することができないであろうさまざまな人との出会いが待っていることだ。多様な場に参加し続けることで人的ネットワークを構築し、視野の広がりやコミュニケーション能力の向上を実感した私には、新たなつながりを求め、ソウル鳥取県人会の立ち上げにも関わる積極性も培われていた。

出会いの中でも、各自治体から同じくクレアに派遣されてきた向上心あふれる同僚や、適切な助言をくださった上司とのつながりは特別だ。さまざまな経験や出会いに感謝しながら、クレアで得たことを最大限活かせるよう今後も努力し、地域の国際化による発展に邁進していきたい。

2

国によるサポート

地方公務員海外派遣プログラム ～海外武者修行プログラム～

総務省自治行政局国際室 阿部 真也・大河内 美和

はじめに

近年、地域レベルにおける国際交流が進展し、地方自治体における国際交流施策も多様化している中、海外における研究、研修などを通じて国際的な感覚と視野に富んだ職員を養成することが課題となっている。また、情報化の進展により、国内はもとより海外における行政の具体的事例を比較・研究し、行政の運営に役立たせていくことが求められている。

このような背景のもと、総務省では国際的な人材育成を実現することを趣旨とした新たな地方公務員海外派遣プログラムを2013年度より実施することとした。

事業の実施背景

本プログラムは、これまでも同一名称で研修プログラムが実施されてきており、多数の職員が海外の自治体や研究機関、大学などに派遣されて経験を積み、研修後はそれぞれの自治体の現場において研修成果を発揮してきた。今年度は、職員の自主性、創造性、積極性を十分発揮させる観点から、プログラムの内容をさらに充実させ、多様化している自治体の国際的人材育成のニーズに対応できる研修となるようプログラムの一新を図ったところである。

プログラムの主な変更点としては、①研修内容を自治体および派遣職員の創意工夫に委ね、自治体の人材育成の基本方針に沿った研修を可能としたこと

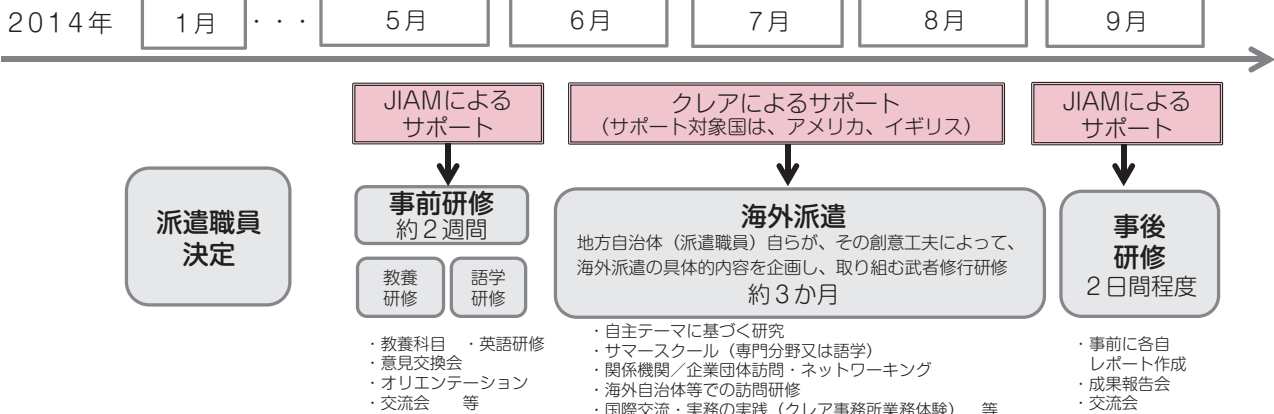
地方公務員海外派遣プログラムの概要

スキーム

- 趣旨 : 各地方自治体が、創意工夫に基づき、JIAMやクレアの支援を受けながら、自主的に国際的な人材を育成することを実現（海外研修の具体的内容は各地方自治体の判断で決定）
- 派遣期間 : 約4か月（国内での研修を含む）
- 派遣対象国 : 限定はないが、クレアの支援は当面の間、米国及び英国
- 派遣対象職員 : 一定の語学力を有する者

役割分担

- 総務省 : プログラムのとりまとめ・・・実施要綱の策定、PR、派遣職員の募集・決定、相談窓口など
- JIAM : 国内部分のサポート・・・事前研修、事後研修など
- クレア : 海外部分のサポート・・・海外派遣中の各種活動支援など
- 地方公共団体 : プログラムの実施主体



と、②英語の資格要件を満たせば面接による選考は実施しないこととし、自治体が自由に派遣職員を決められるようにしたことが挙げられる。

プログラムの概要

この新たな地方公務員海外派遣プログラムでは、訪問先となる機関（大学、企業、自治体など）や期間を自治体が自由に決定・判断を行い、宿泊先の手配から訪問先のアポイント取得まで自治体や派遣職員が自ら行うことを基本としている。

全国市町村国際文化研修所（JIAM）での事前研修では、海外で研修を行うための基礎となる語学研修、海外の行政制度や海外調査方法に関する講義やグループ演習などを行う。海外研修中は、必要に応じてクレアから情報提供を受けたり、クレア海外事務所のオフィススペースや設備などを活用させてもらうといった支援を受けたりすることも可能である。

今年度の派遣事例

2013年度は、8団体がこのプログラムに参加し、米国や英国などにおいて創意工夫に富んだ研修を行った。

(1) 各研修

語学研修は、大学のサマーコースや民間の語学学校で行われた。受講時期は、海外研修期間の序盤としたケースもあれば、終盤の訪問調査に備えて中盤に受講したケースもあり、受講期間も2週間から8週間とさまざまであった。また、大学が提供する、政治や歴史、行政や経済制度についての専門コースを受講した者もいた。

(2) 訪問調査

訪問調査は、行政機関や非営利団体などを訪問し、自らの研究テーマに沿ったインタビューや、関連施設の説明を受けながらの視察などを行った。訪問によるインタビューを重ねることにより、さらなる訪問先を開拓し、多くの情報交換を行った者もいれば、訪問調査の数はそれほど重視しないものの、事前に設定した研究テーマに照らし合わせ、着実な研究を実施した者もあり、それぞれの研究スタイルに応じた調査を実施できたようである。

(3) 姉妹都市

姉妹都市への訪問は、訪問先自治体での業務体験

や補助、派遣元自治体からの依頼用務や派遣元を代表しての折衝などを行った。姉妹都市への派遣に関しては、自治体相互の事前調整の深度が研修の成否の大きな要因となる。派遣職員は事前調整されたメニューをこなすだけではなく、いかにして自らが積極的に取り組むかといった姿勢や、事前に想定しなかった事態にどのように対応するかといった柔軟性も必要であったようである。

(4) ネットワーキング

訪問調査や業務体験に加え、訪問先でのさまざまな人々との交流を行った。プライベートな時間での交流も、海外研修での研究・調査だけでは得られない貴重な経験である。海外で働き生活をしている日本人や、JETプログラム参加者などとの出会いもあり、世界に人脈が広がった者もいた。

研修の成果

今年度の研修結果を見ると、派遣元自治体で行っている業務の新規施策にすぐにでも結びつくような成果を得られたり、姉妹都市交流のさらなる深化につながるプロジェクト実施の道筋が付けられた事例も見受けられたが、慣れない国での生活を経験することにより身につけた多様な価値観など、これからの時代の地方公務員として不可欠な視点を身につける効果もあったようだ。

今年度の派遣職員たちは、研究テーマや訪問先も全く異なっていたが、独り立ちした姿勢をもち、それぞれの明確な動機をもち取り組んだことが、研修成果を得るための共通の鍵のようであった。

今後の展望

情報化が進展した現代では、日本にいながらにして海外の情報も手に入りやすくなってはいるが、実際に海外での生活を送る中で、自らが経験をしたことは、インターネットで得られる知識よりもはるかに得がたいものである。今後もこの研修プログラムが継続し、多くの自治体に利用されることにより、画一的ではない多様な自治体職員が育成され、各自治体の多岐にわたる行政課題に対応することが期待される。

【参考】総務省ホームページ「地方公務員海外派遣プログラム」
<http://www.soumu.go.jp/kokusai/kouryu.html#b>

3

自治体の先進事例

3-1 「アジア・国際戦略」の推進を最重要課題として

長崎県企画振興部文化観光物産局アジア・国際政策課

古くからのアジア地域とのつながり

本県は古来よりアジアをはじめとした海外との交流拠点として、人流、物流、文化、情報などの結節点として発展してきた。このため、アジア地域と本県の交流基盤は人的つながりや友好交流、文化交流、伝統文化をはじめとして大変強固な関係があり、本県の強いアドバンテージとなっている。

また、中国をはじめとしたアジア地域は、近年の経済成長や所得の向上により、世界経済を牽引する経済活力を有する地域となっている。そのため、人口減少や少子高齢化の進行などの課題に直面する本県としては、地域間競争の中、本県の強みであるアジア地域との深い交流基盤と距離的近接性を最大限に生かし、成長著しいアジア地域の活力を本県に取り込み、経済的実利の拡大につなげる「アジア・国際戦略」を最重要課題として取り組んでいる。

本県では、このアジア・国際戦略を推進していくうえで重要となる人材を育成するため、海外の大学での語学研修や、海外事務所での実務研修などを実施している。

本年5月には、クレアの駐在員型派遣制度を活用し、10年ぶりにソウル事務所を復活させ、上海事務所と合わせて県内企業・団体、市町の活動を支援する体制の拡充を図ったところであり、中国、韓国はもちろん、具体的な取り組みを進めていくこととしている東南アジアを含めたアジア・国際戦略を強力に推進していくため、体系的な人材育成システムの構築により、国際的な広い視点を持ち課題に取り組むことのできる人材の育成に、計画的に取り組んでいくこととしている。

職員を大学に派遣する語学研修

(1) 語学研修

語学の習得と国際感覚の醸成を図ることを目的に、中国語と韓国語について、職員をそれぞれ中国と韓国の大学に派遣し研修を行っているほか、英語についてもインターネットを活用した研修を行っている。

中国語については、1983年度から派遣研修を実施しており、現在は本県と友好関係にある上海市、福建省のほか、北京市の3つの大学に派遣し、2

長崎県「アジア・国際戦略」について

(1) 趣旨等

目的 本県の歴史的な交流の積み重ね、アジアの最前線に位置する地理的優位性を活かし、アジアをはじめとした海外の活力を取り込み、本県の経済活性化につなげる。

施策の視点

- 優位性の発揮、ソフトパワーの強化**
本県は、海外との交流の窓口として人を呼んで来、人々との交流の中で発展してきた歴史があり、このことは私たちが県民の意識に深く根付いている。この特性を発見しながら、成長を続けるアジアをはじめとした海外への玄関口(ゲートウェイ)としての機能を復活させることが発展の礎となる。長い交流の積み重ねによって培ってきた中国や韓国などの友好交流関係や人的ネットワークなどの優位性をはじめ、次世代の交流を担う国際的感覚のある人材の育成や、本県独自の文化発信力の強化などのソフトパワーの強化を図る。
- 新アジア軸の構築**
中国や韓国との国際交通網の構築・強化により、新たな人・物の流れをつくりだすとともに、日本と中国や韓国との高速鉄道網との連結を視野に入れながら、その流れをより大きくすることにより、アジアと長崎、ひいては日本との国土軸ともいって「新アジア軸」を構築することをその中心に掲げ、本県の経済活性化につなげる。

そのためには 三層構造(次頁)により段階的に取り組み、実需(経済的実利)の創出・拡大を目指す

経緯等

- 経緯**
-平成23年3月に戦略策定。7つの取組テーマに基づき、9つの戦略プロジェクト等を推進。
-毎年度、行動計画的な戦略として取りまとめ、年内連携して取り組んでいくこととした。
-平成25年度においては、朝鮮通信使を活用した新たなプロジェクトにも取り組みながら、10の戦略プロジェクト等を積極的に推進。
- 推進体制**(市町、民間団体、大学等と連携しながら、一体となって推進)
■本部(知事、副知事、関係部局長)、幹事会(関係課長等)、ワーキングチーム
■県内市町、企業・団体など民間との連携 ■九州地域での広域連携

(2) 「アジア・国際戦略」の組み立て ~成長を続けるアジアをはじめとした海外の活力を取り込む具体的な手法~

●ソフトパワーを強化し(第一層)、専門的な知識や情報による支援を行い(第二層)、実需の創出・拡大に取り組む(第三層)。特に、県内企業等の海外進出やビジネス促進など国際的な活動にあたっては、人脈などのソフトパワーを活かしつつ、専門的なサポートなどきめ細かに、かつ、段階的に取り組んでいく。

取組テーマ

- (4) 海外への情報発信と友好関係の強化
- (5) 国際人材の活用・育成
- (6) 国際的な文化・スポーツによる賑わいづくり
- (7) 地球環境への貢献
- (1) 海外からの観光客誘致
- (2) 県産品の輸出拡大
- (3) 国際的な企業活動の支援

戦略プロジェクト

- 7「歴史・文化」発信・交流発展」プロジェクト
- 8「朝鮮通信使を活用した交流拡大」プロジェクト
- 9「国際人材活用・育成」プロジェクト
- 4「長崎～上海航路推進」プロジェクト
- 6「東アジアビジネスゲート体制強化」プロジェクト
- 9「アジアの環境への貢献」プロジェクト
- 1「外国人観光客誘致強化」プロジェクト
- 2「クルーズ客船受入拡大」プロジェクト
- 3「新規航空路線・国際ターミナル整備」プロジェクト
- 5「県産品の東アジア輸出拡大」プロジェクト

年間のカリキュラムで研修を実施している。韓国語については、本県がソウル事務所を開設した1993年度から、韓国ソウル市の大学に、1年間のカリキュラムで職員を派遣し研修を実施している。

また英語については、2012年度からインターネットを経由した、リスニング、リーディング、文法などを学ぶ「英語eラーニング」を実施しており、国際関係部門の職員だけでなく、多くの職員が英語の語学力向上に取り組んでいる。

(2) 海外事務所での実務研修

海外事務所での実務経験を通じて、人脈形成やノウハウの習得、実務レベルの語学力の習得により国際関係部門で中核を担う人材の育成を目的として、クレアの海外事務所や在外公館への派遣研修を行っている。

クレアの海外事務所には、1990年度から職員を派遣しており、現在派遣中のソウル事務所のほか、これまでにシンガポール、シドニー、ニューヨークの各事務所への派遣実績がある。また、在外公館についても同じく1990年度から職員を派遣しており、これまでに北京のほか、カンザス・シティ、オランダへの派遣実績がある。

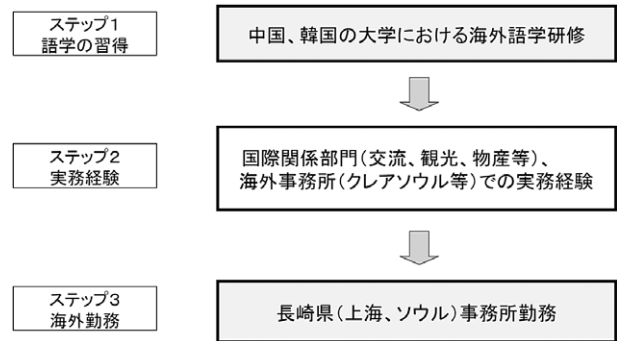
システムを整備し計画的な育成へ

前述のとおり、本県ではこれまで、中国や韓国の大学での語学研修やクレアの海外事務所などでの実務経験を通してグローバル人材の育成を行っている。多くの職員がその経験を生かして、国際交流や観光誘客、海外販路開拓などの国際関係部門のほか、県の海外事務所（上海、ソウル）で活躍している。

本年5月、10年ぶりにソウル事務所を復活させたことから、韓国に対する取り組みを進めていくため韓国語研修の強化を図るほか、海外事務所での実務研修についてもより高い効果が得られる実施方法への見直しを行うこととしている。さらに、加速するグローバル化に対応し、アジア・国際戦略を強力に推進していくため、これまでの取り組みを体系的に整備する。意欲ある優秀な人材が海外語学研修を受けた後、国際関係部門や海外現地

事務所での実務経験を経て、本県海外事務所長や国際関係部門の幹部職員へと有機的につながる人材育成システムを構築することにより、計画的な人材育成に取り組んでいくこととしている。

グローバル人材育成の体系図



今後の展開

経済成長や所得水準の向上により市場が拡大している東南アジアについても、観光誘客や県産品輸出などの具体的な取り組みを進めていく中で、将来的な事務所設置の可能性も踏まえ、海外事務所での実務研修の検討を進めることとしている。また、東南アジアや中国、韓国においても政府機関やビジネスの場で広く使われている英語について、自己啓発を主目的とした既存の研修だけでなく、新たな研修プログラムの創設についても検討を進めていく必要があると考えている。

本県が最重要課題として取り組んでいる「アジア・国際戦略」を推進していくうえで、人材育成は最も重要な要素であり、飛躍的な発展により存在感が大きくなるアジアや世界の動きを踏まえながら、今後とも引き続き計画的な人材育成に取り組んでいくこととしている。

3-2 創造型国際研修

茨城県総務部人事課

職員自らがテーマを設定

本県では、職場外における異なる環境での研修体験を通じて高度な専門性や幅広い見識を身につけた職員の育成を図るため、民間企業などへの派遣研修や海外派遣研修を積極的に実施している。

海外派遣研修は1982年度から実施しており、かつては、国などが企画している長期の海外研修プログラムへの派遣など複数の研修メニューを設定していたが、厳しい財政状況の中、2006年度に海

外派遣研修体系の大幅な見直しを行った。

2006年度以降は、派遣される職員自らが研修テーマや訪問国を設定し、現地での調査・研究を実施する「創造型国際研修」を実施しているところである。

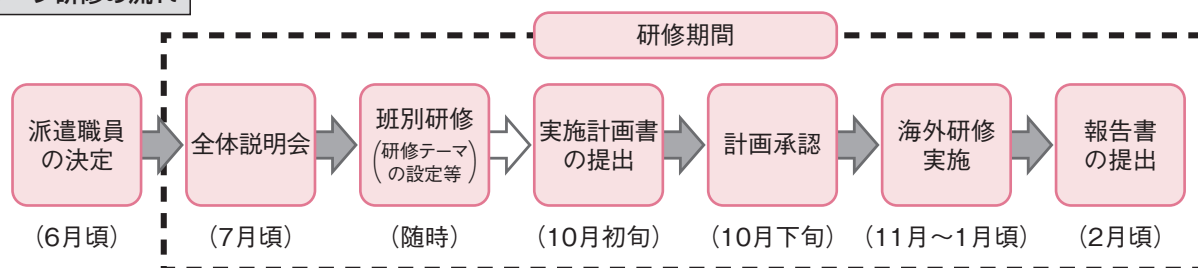
グループと個人 2種類の研修

「創造型国際研修」は、次の2種類を実施している。

◆(1) 創造型(グループ) 国際研修

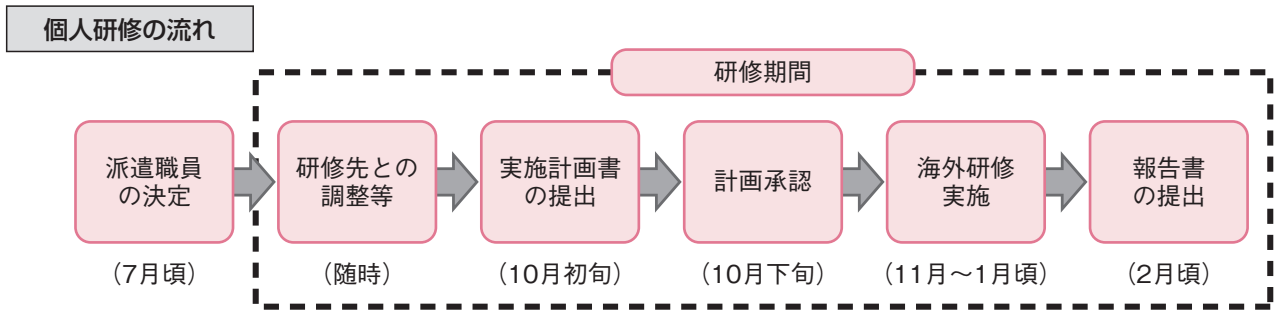
対象者	○勤務成績が優秀で、かつ、心身ともに健康な者 ○採用後5年以上かつ45歳未満の者(過去に海外派遣経験がある者は対象外)
選考方法	各部局からの推薦者の中から選考 ※各部局は、職種や勤務場所(本庁・出先機関)のバランスなどに配慮して推薦者を選ぶ。
派遣人数	27人(9人×3班)
派遣先	班ごとに派遣方面を設定(訪問国は、原則として2か国以内) (①北米班、②アジア・オセアニア班、③欧州班)
派遣期間	10日程度
研修テーマ	県行政に関する諸課題の中から、派遣される職員の討議により10課題を設定する。
予算額	1人当たり450,000円(通訳料を含む)

グループ研修の流れ



◆(2) 創造型(個人) 国際研修

対象者	○勤務成績が優秀で、かつ、心身ともに健康な者 ○採用後5年以上かつ50歳未満の者(過去に海外派遣経験がある者は対象外)
選考方法	各部局からの推薦者の中から選考(各部局を通じて希望者を募集)
派遣人数	2人程度(訪問国は原則として2か国以内)
派遣先	派遣職員が定める
派遣期間	10日程度
研修テーマ	県行政に関する諸課題の中から、派遣される職員が設定する
予算額	1人当たり590,000円(通訳料を含む)



◆研修の特色

- ①調査テーマ、訪問国、実施時期などは、職員が自由に決められる。
- ②旅行者が企画するパッケージツアーなどへの参加は認めておらず、派遣される職員が、研修テーマの設定から、訪問先のアポイント取得、通訳の手配など全てを行うこととしている。
- ③海外の先進事例などの情報を収集するのみではなく、現地での調査結果などを踏まえ、必ず本県の課題に対する施策を提言することとしている。
- ④グループ型派遣研修の班員構成は、異なる部局や職種の交流に配慮して編成している。
- ⑤グループ型派遣研修は、知事部局以外の部局（企業局および教育庁）と合同で実施している。

実績と参加者の意見

(1) 実績

2006年度から開始した「創造型国際研修」は、2012年度までの間に、グループ型派遣研修（152人）と個人型派遣研修（10人）を合わせて、162人を派遣している。研修結果報告書については、多くの職員が閲覧できるよう庁内LANで公開してお



2013年度創造型（グループ）国際研修＜北米班＞。研修テーマは「フィルムコミッションと地域活性化について」。ニューヨーク市市長室映画・演劇・放送部にて撮影

り、個人型派遣研修については、派遣職員の所属する部局内において報告会を開催した例もある。

(2) 研修参加者の意見

研修を終えた職員からは、この研修を通して多くの貴重な体験ができたという意見が数多く寄せられている。また、派遣された職員同士のネットワークの構築にも役立っている。参加者からは、次のような意見が寄せられている。

- ・通常の業務を進めながら、研修課題や訪問先を調整するには大変苦労したが、研修を終えてみると海外の行政機関などの担当者から直接話を聞くという貴重な体験ができ、非常に有意義なものであった。
- ・海外とのアポイント交渉は初めての経験であり、手探りで調整であった。アポイント不成立の状態を何度も繰り返し、出発日直前に日程が確定するような状況であったが、訪問国と日本とのアポイントを取得する際のルールの違いなど、身をもって実感することができ、いい経験となった。今後も本研修を継続して実施してほしい。
- ・同じ県職員でも、普段は接することのない分野の職員とも交流を深めることができ、知見を広げることができた。

今後の展望

本県では、2010年3月に茨城空港が開港し、海外との観光交流の推進や県内企業の海外進出支援、農産物の海外への輸出促進など、今後ますます国際的な業務が増えていくと考えられ、国際的感覚を備えた職員の育成は必要不可欠となっている。

今後も、研修参加者の意見を参考に研修運用面での改善を図りながら、引き続きこの「創造型国際研修」を実施していきたいと考えている。

3-3 明日へとつなぐグローバル人材育成への取り組み

兵庫県産業労働部国際局国際交流課

海外への窓口となった兵庫

1868年の神戸港開港以来、本県はわが国における海外との窓口となり、人・モノ・情報の交流が地域に活力と魅力を与える国際性豊かな地域として発展し、日本の近代化をリードしてきた。

このような本県にとって、国境を越えた地域間競争が激化していく中、国際化を担う人材の育成は喫緊の課題であるとともに、中長期的にも重要なテーマでもある。

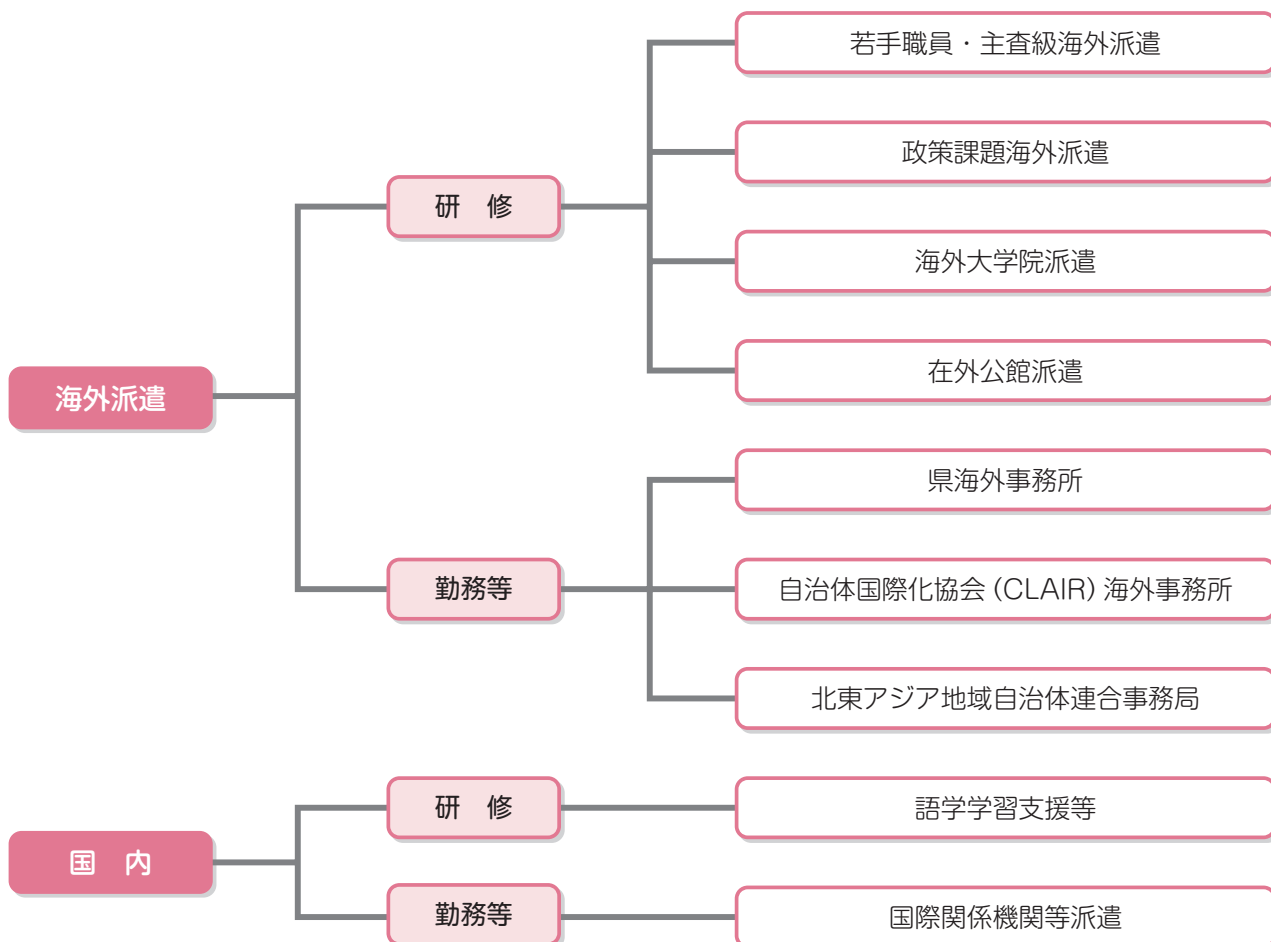
ここでは、本県国際化の推進を担う人材に求められる人物像とこれを育成するための取り組みなどについて記してみたい。

求められる人材像

そもそも「グローバル人材」とは何なのか？ 拙稿を記すに当たりイメージする「グローバル人材」とは、おおむね次の要素を兼ね備えた職員である。

- (1) 海外事情に一定の見識を有し、世界の動きに常に関心を払っていること
 - (2) 日本人としての常識と礼節に満ち、多文化共生への理解をもっていること
 - (3) 協調性とバランス感覚をもち、創意工夫して業務に励む、模範的職員であること
- 一定の外国語能力は必要ではあるが、それがグ

本県におけるグローバル人材育成の取り組み体系



グローバル人材の最優先の要件ではない。

また、本県には「グローバル人材」としての特別なキャリアパスがあるわけではなく、通常の人事異動などの中で配属され、勤務しているにすぎない。しかし、業務の性格上、一定の素養・能力や経験が求められ、また国際関連分野の経歴が長い職員がいるのも事実である。このような中、「グローバル人材」を育成するための本県の取り組み例について次項で紹介したい。

本県の取り組み例

(1) 若手職員・主査級職員海外派遣研修

主任・主査といった若手から中堅となる職員を対象とした研修であり、期間は約2週間、施策に関する諸外国の先進事例について実地調査を行うものである。

【派遣事例】

訪問地：タイ、インドネシア、ベトナム、ミャンマー

期間：12日間

テーマ：発展するASEANの生活関連サービス市場の需要を取り込むための調査・研究

概要：ASEANを将来性と活力ある巨大消費市場ととらえ、生活関連サービスを中心に、市場の現況や将来性、ニーズ、事業展開上の課題などについて調査・研究を進め、県内企業のASEAN進出



バンコク市内の様子

支援について考察した。

派遣者所感：

- ・東南アジアは製造業の進出先として注目されているが、経済発展を遂げていく中で、サービス産業の展開先としても着目していくべき、との思いからこの研修を計画した。
- ・国際関係課以外の所属では、通常は海外との関係は希薄であると思いがちである。しかし、国際化の進む中、海外事情を知ることは、施策立案にあたって大いに参考になる。この派遣研修を通じて、メディアや統計では得られない現地情報や生の声に触れることで、視野を広げ、視点を変えることができ、非常に意義ある研修であった。
- ・今後は、この研修の経験を県内サービス産業の東南アジア展開支援に生かしていきたい。

(2) 政策課題海外派遣研修

主任から係長級までの、実務担当・責任者を対象に、県政の当面する重要政策課題について、諸外国の実践事例の調査・研究を行い、課題解決を図るとともに、職員の国際的視野を広め、総合的行政能力および政策形成能力の向上を図ることを目的に、2週間程度の海外派遣を行うものである。

(3) 海外大学院派遣研修

本県の友好姉妹州などにおける大学院への2年間の派遣研修であり、派遣者には相当程度の英語力が求められる。修了後は国際関係分野のみならず、各部局の中核で活躍することが多い。

(4) 在外公館派遣研修

ほかの多くの自治体と同様、本県も外務省・在外公館に派遣してきた。これまでの派遣職員は、欧米からアジア、南米にわたる計11か国、30人以上にも及んでいる。派遣職員は帰国後、国際関係分野で活躍することが多い。

【派遣事例】

派遣先：外務省南西アジア課、在スリランカ日本大使館広報文化班

期間：本省2年間、在外公館3年間

派遣者所感：

- ・この研修での最大の成果は人脈が広がったことである。本県と直接交流関係のない赴任地において、現地の政府・文化・経済関係者とのつながりをつくれたことは大きかった。
- ・在外公館には外務省以外の省庁やほかの自治体からの派遣者も多く、これらの方々との関係も重要であった。さらに日本からの各分野の来訪者もレベルが高く、多くの知見が得られ、自らの視野も世界も広がった。
- ・業務においては自治体交流を担当し、両国の自治体の窓口となれたことで、自治体職員としての強みを発揮することができた。また、文化交流事業も担当し、日本・スリランカ国交樹立60周年に際し、年間30以上の文化事業を経験することができた。
- ・現在の業務との関連では、東南アジアへのビジネスミッション派遣に係る事前説明会の際、在外公館赴任時代の知人を通して講師を紹介してもらうなど、早速その効果が出ている。今後も研修で得たものを最大限活用していきたい。

(5) 国際関係機関など派遣

県内には地球環境戦略研究機関、アジア防災センターなどの国際関係機関が多数立地しており、これら機関にも本県職員が派遣されている。ここではそれぞれの機関に応じた専門性と感覚が必要とされる。



在スリランカ日本大使館、日本人会、帰国留学生共催の盆踊り大会

(6) 自治体国際化協会（クレア）派遣

2013年度時点で、ニューヨーク（所長）、北京（次長）、シンガポール（調査役）のクレア海外事務所の本県職員が派遣されている。クレアは自治体職員にとっての学び舎であり、また飛躍の場でもある。

(7) 県海外事務所派遣

現在、本県はシアトル、パース、パリ、香港、クリチバの5都市に海外事務所を有し、うち4つ（クリチバを除く）に県職員を所長として派遣している。所長には事務所運営のほか、本県と所在国・地域などとの幅広い交流の推進役としての大役が任せられ、グローバル人材の活躍が最も表れやすい場ともいえる。

(8) その他

本県では上記のほか、北東アジア地域自治体連合事務局（韓国・慶尚北道）への派遣、総務省などの海外派遣メニューの活用や、自己啓発のための語学学習支援がある。また、国際関係課などでの業務そのものが、グローバル人材育成のためのOJTともなっている。

発展の歴史を受け継いで

昨今は若者の内向き志向が課題となるなど、わが国全体が縮んでいく傾向すら懸念されている。しかし、今後一層のグローバル化は避けられず、自治体も世界の潮流を常に意識しつつ、時代の先を読みながら次の施策展開を図っていくことが求められる。本県はまさにこのようにしてこれまで発展を遂げてきた。その歴史に恥じぬよう、将来に向けたグローバル人材の育成に努めていきたい。