

日本の地方公務員の人材育成

石川 義憲
地方職員共済組合理事

財団法人 自治体国際化協会 (CLAIR)

政策研究大学院大学 比較地方自治研究センター (COSLOG)

序

(財)自治体国際化協会及び政策研究大学院大学では、平成17年度より「自治制度及び運用実態情報海外紹介等支援事業」を実施しています。同事業は、現在、海外に対する我が国の自治制度とその運用の実態に関する情報提供が必ずしも十分でないとの認識の下、我が国の自治制度とその運用の実態に関する外国語による資料作成を行うとともに、国内外の地方自治に関する文献・資料の収集などを行うものです。

平成18年度は、17年度に引き続き『自治関係の主要な統計資料の英訳』及び『官報自治関係用語日英対照表(追補版)』の作成、比較地方自治研究センターに収蔵すべき国内外の地方自治関係文献・資料の調査を実施しました。また、17年度から検討を進めてきた『アップ・ツー・デートな自治関係の動きに関する資料』を2つのテーマについて作成し、『分野別自治制度及びその運用に関する説明資料』についても検討を開始し、4分野について作成することといたしました。

本事業については、平成19年度においても引き続き検討を進め、地方自治体関係者が実務を行う際などにおいて活用していただけるものに改善していきたいと考えています。

本事業の内容などについてご意見があれば、(財)自治体国際化協会国際情報課、又は政策研究大学院大学比較地方自治研究センターまでお寄せいただくようお願いいたします。

平成19年7月

財団法人自治体国際化協会 理事長 香山 充弘
政策研究大学院大学 学長 八田 達夫

はしがき

本冊子は、平成17年度より5ヵ年で、政策研究大学院大学比較地方自治研究センターが財団法人自治体国際化協会から委託を受けて実施している「自治制度及び運用実態情報海外紹介等支援事業」における平成18年度の成果の一つをとりまとめたものです。同事業は、「自治制度及び運用実態情報海外紹介等支援事業に関する研究委員会」を設置し、それぞれの細事業ごとに、「主査」、「副査」をおいて実施されています。

同事業のうち、平成18年度の『分野別自治制度及びその運用に関する説明資料』（No. 1～4の全4冊）の作成は、以下の4人の委員を中心にとりまとめられました。

（主査）

大杉 覚 首都大学東京都市教養学部教授

（副査）

石川 義憲 地方職員共済組合理事

緒方 俊則 香川大学大学院地域マネジメント研究科教授

小山 永樹 筑波大学大学院図書館情報メディア研究科准教授

本冊子は、『分野別自治制度及びその運用に関する説明資料』シリーズのNo. 2として、日本の地方公務員の人材育成について、石川義憲委員によって執筆されたものです。

日本では、地方自治の発展のために地方公共団体の業務を担う地方公務員の人材育成の取組が進められてきました。本冊子では、日本の地方公務員の人材育成に関する考え方をまず紹介するとともに、個々の地方公共団体における人材育成の具体的な取組はもちろん、自治大学校やそのほかの公的機関における人材育成の取組を、近年の地方分権改革に対応した新しい試みを含めて紹介しています。

今後も、『分野別自治制度及びその運用に関する説明資料』のテーマの検討を進め、その充実を図っていく予定です。

ご執筆いただいた石川義憲委員をはじめ、貴重なご意見、ご助言をいただいた研究会の委員各位に、心から感謝申し上げます。

平成19年7月

「自治制度及び運用実態情報海外紹介等支援事業に関する研究委員会」座長
政策研究大学院大学教授 井川 博

日本の地方公務員の人材育成

石川 義憲
地方職員共済組合理事

1 あらましと沿革

(1) 日本の公務員制度と研修スタイル

1) 地方公務員制度の基本原則と研修

日本では、第二次世界大戦後、日本国憲法の下で、国や地方公共団体の行政活動は、積極的に国民生活の充実を図り、住民の福祉を増進するものとなり、民主的かつ合理的な行政運営を進めていく観点から公務員制度が抜本的に改革された。

① 民主的制度・能率的制度と研修

現在の日本の公務員制度は、民主的制度と能率的制度の二つを基本として運営されている。

民主的制度については、日本国憲法では、「公務員は全体の奉仕者である」（憲法第15条第2項）と規定されている。民主的制度ということとは、公務が平等で公開の下で行われるということであり、このため恣意的な人事が行われることなく成績主義の人事が行われること、特定の政治的な立場で仕事をするのではなく政治的中立性の確保を基本として組み立てられることである。能率的制度とは、住民福祉のために原則として最小限の経費で最大限の効果を上げることである。このため、政治的中立性の確保と裏腹に公務員の身分が保障され、成績主義と裏腹に勤務成績の評定が行われ、そして勤務能率の発揮及び増進のために研修が必要とされている。

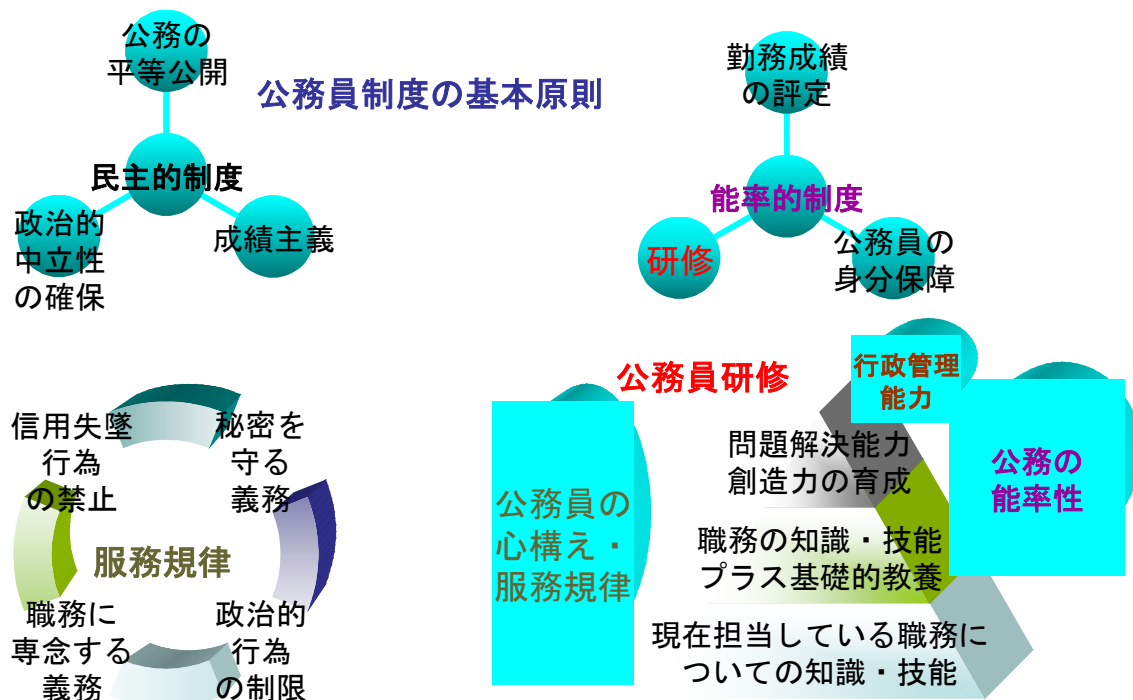
具体的には、地方公務員法は、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない」（地方公務員法第39条第1項）と規定し、研修は、任命権者が、実施することとされている（地方公務員法第39条第2項）。

② 公務員研修の特徴

このため、公務員研修には、次のような特徴がある。公務員研修では、まず、服務規律を維持するため、公務員の心構え、服務規律を教えることである。もう一つは、公務の能率性を推進するため、現在担当している職務についての知識・技能を教えることである。これらに加えて、基礎的な教養を身につけることも重要とされる。さらには、問題解決能力の養成、創造力の育成が行われ、行政管理能力が養成され、公務の能率性を向上させていくこととなる。

（「図表1 日本の公務員制度の基本原則と公務員研修の特徴」参照）

図表1 日本の公務員制度の基本原則と公務員研修の特徴



出所:自治体国際化協会「アセアン地域地方行政フォーラム2005報告書」

2) 大学教育と研修

地方公務員の研修については、欧州のフランス、ドイツのように公務員見習としていったん採用し、専門研修機関・公務員教育専門大学における研修や行政機関における実務実習を行った上で、それぞれの地方公共団体が正式に採用する方式もあるが、日本では、そのような正式採用以前の研修は行われていない。また、公共政策系の大学院卒業者を特別に採用することも行われていない。そのかわり、日本では、新規採用者に対しては、一般的には、各地方公共団体の研修機関において、数週間から数ヶ月にわたる初任者研修が行われる。

このように日本では、大学教育と研修は明確に分離されているが、採用後に、職員の中から優秀な職員を選抜して、大学教育や大学教育に準じた教育を研修として受講させることもある。最も多いのは、自治大学校への派遣である。自治大学校への派遣の対象となるのは係長級以上の職位にある職員であり、自治大学校は学校教育法に基づく大学ではないが、実務的な課目もさることながら、大学教授等による法制経済、公共政策、行政管理に関する体系的な講義も行われており、行政に関する高度な知識・教養を身につけることができる。また、近年、新たに公共政策系の大学院が設立されてきており、地方公共団体による公共政策系大学院への職員派遣も少なからず行われている。

3) 職場研修と職場外研修、自己啓発

日本の地方公共団体は、ジョブ・ローテーションにより平均して3年毎に職場が替わり、このジョブ・ローテーションの積み重ねと職場研修・職場外研修を効果的に組み合わせる

ことで人材育成を図っているところが多い。

職場外研修の一環として、民間企業や国、他の地方公共団体などへの派遣研修を実施しているところも少なくない。この場合、派遣研修の費用は、基本的には、派遣元の地方公共団体が負担している。

また、自己啓発として、職員自身が様々な手法を活用して、語学、パソコン技能、一般教養などの研修を自己負担で受けることもあり、これに対して、地方公共団体が助成を行っているケースもある。

4) 法務と研修

かつて、地方公務員には、大学卒業者の割合が低かったこともあって、研修では、法律の知識の習得に係る研修が重視されてきた。自治大学校が名前に大学という用語を用い、研修課目に大学教育のスタイルを一部残しているのはこういった経緯も一因である。

現在では、大学卒業者の割合は、地方公務員も高くなっているが、地方公務員では、法学教育の履修者の割合は高くないので、法制関係の研修は引き続き重視されている。(なお、地方分権に対応した動きについて、「2 (6) 政策形成・法務能力の向上」参照)

(2) 地方公務員のための研修機関等の沿革

1) 戦後の地方自治と各地方公共団体における研修機関設置

第二次世界大戦後、新憲法の下で新たな地方自治法が制定され、地方公共団体は地方行政の民主的、能率的運営な運営を図ることとなったが、そのためには、地方行政の運営を直接担う地方公共団体の職員の質的向上が求められることとなった。

このような中で地方公共団体、特に都道府県を中心に、独自に研修機関を設置する動きが拡大した。

2) 自治大学校の設立と研修

しかしながら、1950年代、講師や施設の確保の観点から、高度な研修機関の設置が期待され、1953年、自治大学校設置法が制定され、同年、東京都港区麻布に自治省（当時、現・総務省）の附属機関として自治大学校が設置された。自治大学校は、その後、1961年、麻布に新たな校舎を建設、さらに、2001年には総務省の附属機関となり、2003年度には、東京都立川市に新校舎を建設・移転した。

3) 市町村アカデミー、全国国際文化アカデミーの設立と研修

その後、日本経済の発展とともに地方公共団体は多様な行政を幅広く担当することとなり、地方公務員数は増加していくとともに、特に基礎自治体である市町村の人材育成は急務となっていく。1980年代前半までは、高度な研修機関は、自治大学校しかなく、市町村職員の自治大学校への入校希望が殺到したが、施設の規模に限界があり受け入れることができない状況がしばらく続いた。

このような状況に鑑み、市町村職員の高度な研修をより一層推進するため、(財)全国市町村振興協会は、1987年に、千葉県千葉市に市町村職員中央研修所（以下、「市町村アカデミー」という）を設置し、開校した。

また、日本の経済社会の国際化に伴い、地方公共団体においても、地域の国際化を担う人材育成が急務となってきたため、(財) 全国市町村振興協会は、滋賀県大津市に全国市町村国際文化研修所（以下、「国際文化アカデミー」という）を設置し、1993年に開校した。

4) 自治研修協議会の設置と運営

1958年に地方公共団体の研修機関相互間及び自治大学校との間の連絡協力及び研修に関する研究を行うことを目的に設立された（理事長 自治大学校長）。毎年1回の総会に併せて研究会を開催するほか、ブロックごとに総会、研究会を行っている。

5) 大学・大学院における研修の取組

日本では、1990年代から2000年代前半にかけて、相次いで公共政策等を専門とする大学院が設置され、実務経験者を対象とした授業が行われている。この中には、政策研究大学院大学の地域政策プログラムのように主に地方公務員を対象としたコースもある。

(3) 研修機関の役割分担

1) 都道府県単位の研修、全国規模研修、ブロック別研修

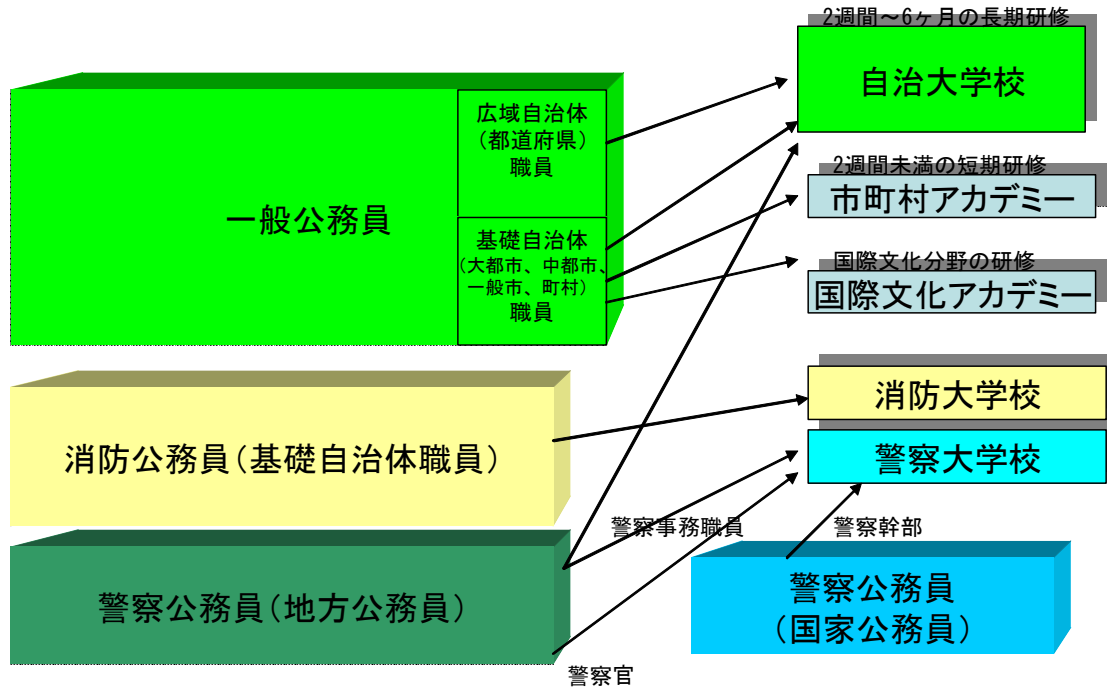
研修機関として、最も大きな役割を果たしているのは、都道府県単位の研修機関である。都道府県が設置し、自らの職員の研修を行うほか、域内の市町村から受託し、域内市町村職員の研修を行っている場合も多い。なお、近年、都道府県と市町村が共同設置するなどの形態をとっているところもある。

全国規模の高度な研修を行っているのは、総務省の自治大学校と市町村アカデミー、国際文化アカデミーである。

自治大学校では、都道府県職員を対象とした研修と市町村職員を対象とした2週間以上・6ヶ月までの研修を実施している。市町村アカデミーでは、市町村職員を対象とした2週間未満の研修を行っている。国際文化アカデミーでは、主に市町村職員を対象とした国際文化に関する研修と市町村職員を対象とした2週間未満の研修を行っている。なお、自治大学校など全国的な研修機関の研修のメリットとして、卒業生同士のネットワーク形成による情報交換がメリットとして挙げられる。

（「図表3 地方公務員と主な全国研修機関」参照）

図表3 地方公務員と主な全国研修機関



出所: 自治体国際化協会「アセアン地域地方行政フォーラム2005報告書」を参考に作成

ブロック別研修機関としては、東北地方6県で共同設立した東北自治研修所があるが、東北地方以外のブロックでは設立されていない。

2) 専門研修（税務、監査、消防、警察など）

専門分野については、各地方公共団体の研修機関では研修実施が困難な場合も多いことから、全国的な研修機関やブロック単位の組織で、それぞれの分野ごとに研修コースが設けられている。（「図表3 地方公務員と主な全国研修機関」参照）

① 税務

日本の租税における地方税のウエイトは高く（近年は、国税3に対して地方税2の割合）、都道府県においては、事業税、不動産取得税、自動車税、軽油引取税、市町村においては、住民税、固定資産税などの重要な税目があり、地方税務職員の人材育成は非常に重要な課題である。地方税の税務事務については、自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミーがそれぞれ研修コースを設置しているほか、全国地方税務協議会（注1）が研修を実施している。

具体的には、自治大学校において、高度な研修として、税務専門課程税務会計特別コース（3ヶ月の通信研修と3ヶ月の宿泊研修）、税務専門課程徴収事務コース（6週間の宿泊研修）が設置されている。

そのほか、全国地方税務協議会が都道府県、指定都市の税務職員を対象としたテーマ毎の全国研修や地域ブロックごとの徴収事務研修を実施している。また、市町村職員を対象とした税務研修を市町村アカデミー（注2）が実施している。

（注1） 全国地方税務協議会は、1993年に設立された地方公共団体間の税務行政運営上の協力を推進するための組織で、都道府県の税務主管課長を会員とし、指定都

市の税務主管部長を準会員としている。協議会の事業の一つに税務職員研修がある。

(注2) 市町村アカデミーの税務研修プログラムのいくつかは国際文化アカデミーにおいて実施されている。

② 監査

日本においては、地方公共団体の監査は、各地方公共団体の監査委員が実施している。監査委員を補助するのが、各地方公共団体の監査委員事務局であり、監査委員事務局職員のために、自治大学校が、監査事務について3ヶ月の宿泊研修を実施している。コースの修了者には、地方公共団体の外部監査人(注3)となる資格が与えられる。

(注3) 外部監査人

日本においては、都道府県、指定都市、中核市は包括外部監査契約の締結が義務付けられており、その他の市町村も条例に基づき包括外部監査契約を締結できるとされている。この外部監査契約の相手方が、外部監査人であり、弁護士、公認会計士のほか、地方公共団体において監査若しくは財務に関する事務に5年間従事した者で自治大学校の監査事務課程を修了した者などが対象となる資格を有している。

③ 消防

日本においては、消防は市町村の事務であり、消防職員は市町村に属する地方公務員である。消防職員のための全国規模の高度な研修機関として総務省消防庁の消防大学校がある。また、都道府県単位に各都道府県が消防学校を設置し、市町村の消防職員の研修を行っている。

④ 情報通信技術

電子政府・電子自治体の推進に伴い、情報通信技術も、地方公務員の重要な研修テーマとなっている。

電子自治体の構築や地域情報化に対応できる人材の育成という観点から総務省情報通信政策局が自治大学校と連携して自治大学校において2005年から都道府県・市町村の将来CIOとなるべき人材を対象に自治体CIO育成研修を実施している。

市町村アカデミー、国際文化アカデミーでは、市町村職員を対象に、高度な専門技術者から一般の職員まで幅広い層を対象に情報通信技術に関する研修を行っている。

情報セキュリティ等については、(財)地方自治情報センターが研修を行っており、手法としてeラーニングも活用されている。

⑤ その他の専門技術関係

そのほかの分野では、土木技術に関しては国道交通省に設置された国土交通大学校、警察に関しては、警察庁に設置された警察大学校が高度な研修を行っている。

2 地方分権と人材育成

(1) 地方公務員の人材育成と研修スタイル

地方分権改革の推進、財政構造改革の推進により、地方公共団体は、これまで以上に少ない職員によって多くの業務をこなしていかなければならなくなっている。また、地方公務員法で地方公共団体に人材育成基本方針の策定が義務付けられたこととあいまって、地方公共団体は、これまで以上に、職員の人材育成を重視している。

(2) 人材育成の着眼点と方法

自治省（当時、現・総務省）の地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会「地方公共団体職員の人材育成～分権時代の人材戦略～」(1997年2月)（以下、「分権時代の人材戦略報告書」という）によれば、日本の地方公共団体が人材育成に取り組むに当たって留意すべき基本的な考え方は次のとおりとしている。

1) 職員の主体的な取組み（自己啓発）

人材育成が成功するためには、職員が職務に関する問題意識を明確にし、常にそれを念頭に置きながら自らのことを人材たらしむべく自己の能力開発に主体的に取り組んでいかなければならない。

したがって、人材育成のベースとなるのは自己啓発であり、任命権者は、自己啓発の促進をはじめ、職員自身の主体性を引き出す工夫を積極的に開発し導入していかなければならない。

2) 職場における人材育成（職場研修）

人材育成のために重要なのは、担当する職務に関して課題を発見し、施策を遂行するために必要とされる能力と意欲を持った職員を育成していくことである。このような職員を育てる上で最もふさわしい場所は職場であり、職場研修を人材育成の柱に据えて、自覚的、計画的に取り組んでいくことが重要である。

3) 職場外研修の重要性（職場外研修）

効果的な人材育成を行っていくためには、まとまった知識を体系的、集中的に学習する機会を設けるとともに、日常業務を離れ他の地方公共団体や他分野の人たちと交流し啓発を受ける機会を与えることも必要である。このような機会が職場外研修であり、自己啓発や職場研修を支える人材育成にとって重要な研修である。

4) 総合的な取組みの展開

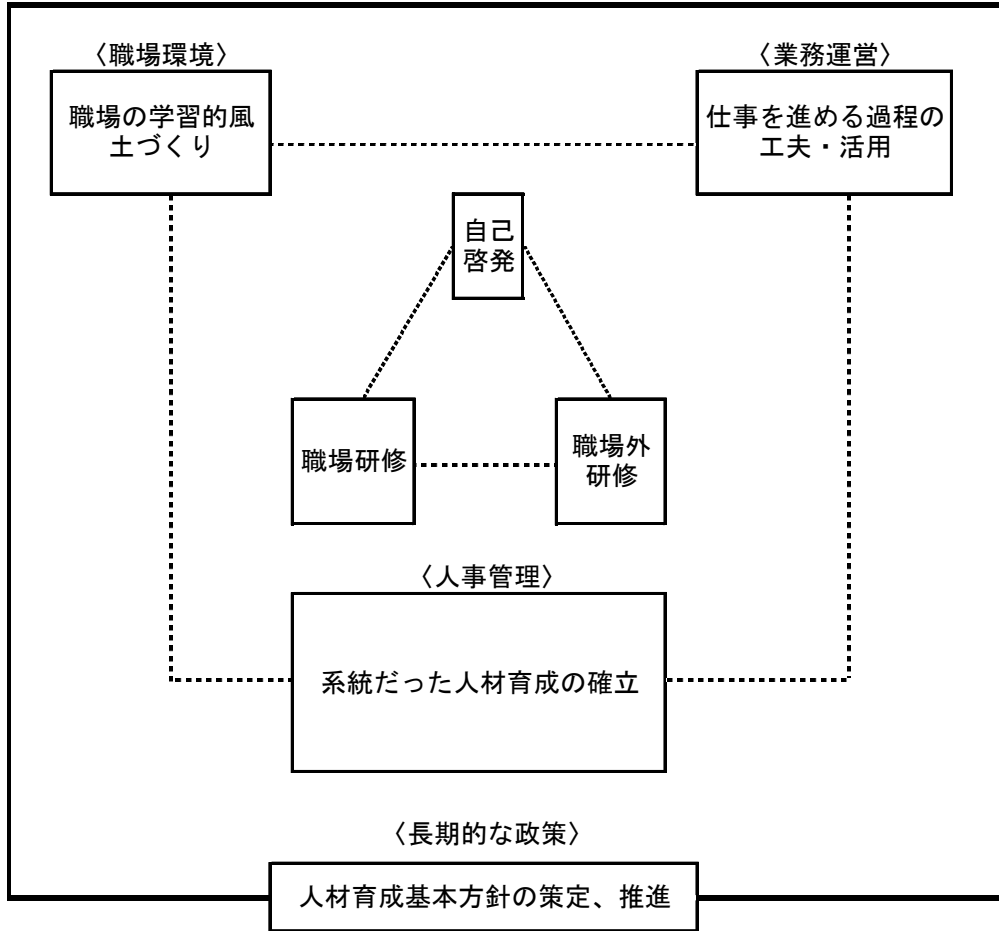
人材育成を実効あるものとするためには、様々な機会や手段、職場のあらゆるステージを人材育成のために活用する総合的な取組みを展開していくことが必要である。このための柱が、

- ① 職場の学習環境づくり
- ② 仕事を進める課程の工夫・活用
- ③ 系統だった人材育成の確立

であり、人材育成には時間がかかることから、長期的な政策を持って、計画的に取り組んでいくため、人材育成基本方針を策定することが必要である。

(「図表4 人材育成の総合的な取り組み」参照)

図表4 人材育成の総合的な取り組み



出所:分権時代の人材戦略報告書

(3) 人材育成基本方針

1997年11月8日に自治省(当時)は「分権時代の人材戦略報告書」等を踏まえ、「地方自治・新時代における人材育成基本方針」を策定した。これを契機に、各地方公共団体において人材育成基本方針が策定されるようになった。

自治大学校の地方公務員研修研究会が2006年に実施した「地方公務員研修の実態に関する調査」(以下、「研修実態調査」という)によれば2006年4月現在で45都道府県(95.7%)、13指定都市(86.7%) (なお、2007年3月までに100%となる見込み)、30中核市(83.3%) (なお、2007年3月までに100%となる見込み)、33特例市(84.6%) (なお、2007年3月までに91.7%となる見込み)が策定済みである。このうち、67.7%は研修に関する基本方針を包含しており、残りは別途、研修に関する基本方針を策定している。

(4) 系統だった人材育成

日本の地方公共団体では、人材育成を進めていくため、個々の職員の持つ潜在的な能力

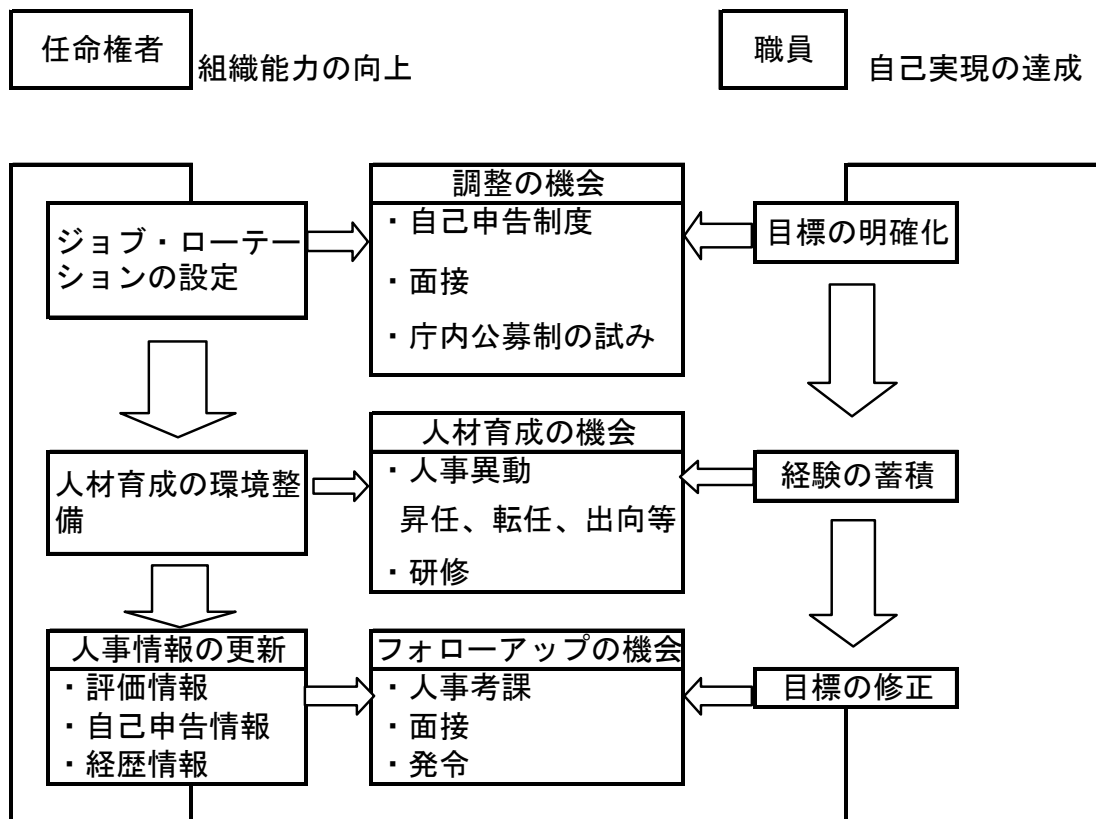
を最大限に発揮していくことを人事管理の目的として位置付けている。

このため、個々の職員について、公務員として勤務する全期間を通してその能力を系統立てて育成し、適材適所に配置して活用している。それとともに、人事管理と研修をリンクさせて人材育成を総合的、計画的に行っていくこととしている。

研修実態調査によれば、21団体（15.3%）が一定の研修の受講を昇任の前提条件としており、9団体（6.6%）が研修の効果測定結果を昇任に反映させている。昇任後に一定の研修を義務付けているのは118団体（86.1%）である。

（「図表5 系統だった人材育成～人を育てる人事管理～」参照）

図表5 系統だった人材育成の確立～人を育てる人事管理～



出所：分権時代の人材戦略報告書

(5) 階層別研修中心からキャリアデザイン研修へ

従来は、すべての職員に対し、職務階層毎に共通した研修を行う、いわゆる階層別研修が中心であったが、近年は、むしろ、職員一人一人が自らの適性に応じて能力開発を行っていくべきであるという考え方が注目されている。すなわち、職員一人ひとりが自らの能力を把握し、今後経験したい業務や身につけたい能力を明確に描き、その実現に向けた取組みを行うべきというものであり、このような、いわゆる「キャリアデザイン」に着目した研修も試みられている。

(6) 政策形成・法務能力の向上

1) 地方分権の推進と政策形成能力

地方分権の推進に伴い、地方公共団体は、これまでのように国の各省庁の設定した制度の枠組みに依存することなく、地域の課題に対して、自らの力で必要な枠組みを構築していかなければならない場合が多くなる。このために必要となるのが政策形成能力である。

政策形成能力は、仕事に関する知識・技能、対人能力、課題発見・解決能力、制度立案能力などを総合力に組み合わせて発揮される能力であり、まとまった知識・技能の習得と実践の訓練が有効である。

このため、研修所における比較的長期間の研修、自治大学校などへの派遣、自主研究グループの奨励などが行われている。

2) 法務能力の向上

日本の行政を規律しているのは法治主義の原理であり、地方公共団体の行政運営はあらゆる場面で法制と関係しており、基本的な法務の知識はすべての地方公務員が必要とするものである。それに加え、個別の法律に関する知識や運用に係る能力などのように部門、職種、階層に応じて必要とする能力がある。さらに、地方分権の推進に伴い、地方公共団体の自己決定権が拡大し、主体的な政策形成を図らなければならない場面が増加しているため、政策法務研修（地方公共団体の政策を条例化するといった法務能力の向上を目指す研修）が重視されている。

(7) 男女共同参画社会の実現

地方公共団体における職務上の地位別に見た女性職員の割合はまだまだ低い。地方公共団体は、女性職員の系統だった能力開発を計画的に推進しており、自治大学校や市町村アカデミーなどの研修課程にも男女共同参画社会の実現のための内容が盛り込まれている。

3 研修機関の概要

(1) 自治大学校

1) 施設の概要

① 面積

敷地面積50,000平方メートル、建物延面積28,660平方メートル

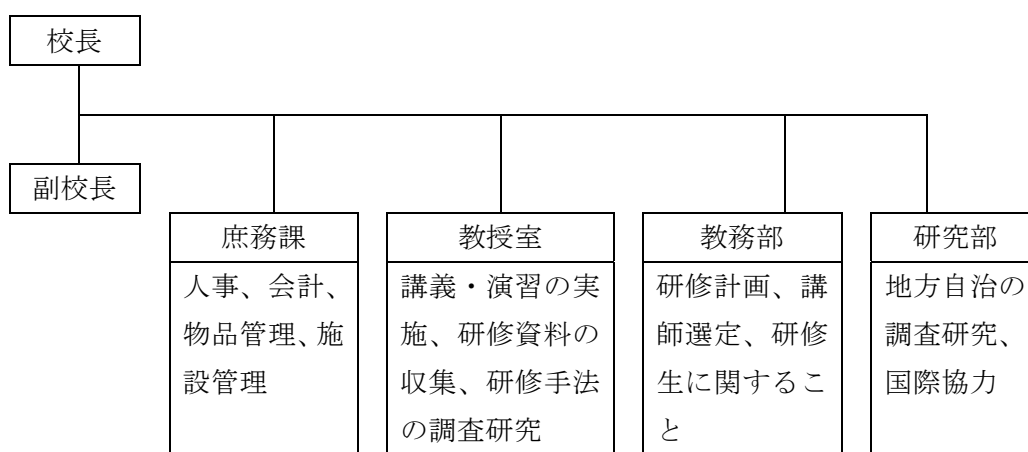
② 主な建物

管理棟、研修棟1、研修棟2、厚生棟、講堂・体育館、寄宿舍（宿泊定員 426人）

2) 年間受講者数

約1,000人

3) 組織の概要



4) 講師

地方自治法、地方公務員法などの講義、事例演習、政策立案演習などは内部教官が中心となって行っている。そのほかの課目については、大学教授、実務経験者などの外部講師が担当している。

(2) 市町村職員中央研修所

1) 施設の概要

① 面積

敷地面積30,375平方メートル、建物延床面積18,564平方メートル

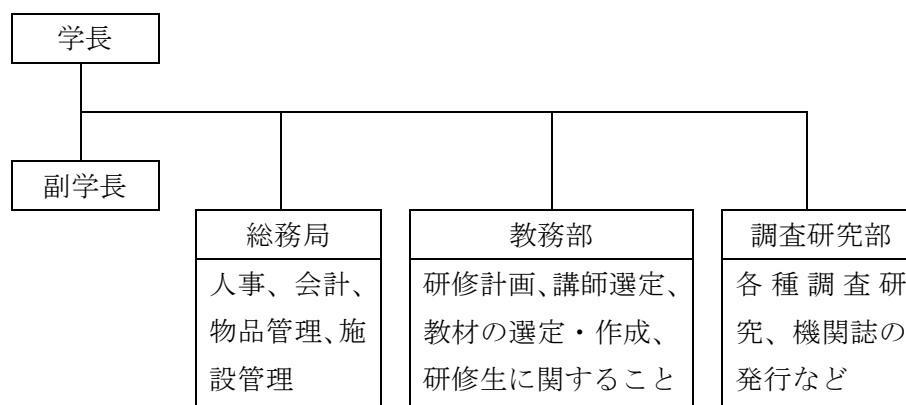
② 主な建物

研修棟、新研修棟、厚生棟、管理・宿泊棟（宿泊定員 300人）

2) 年間受講者数

約5,000人

3) 組織の概要



4) 講師

ほとんどの課目については、大学教授、実務経験者などの外部講師が担当している。

(3) 全国国際文化研修所

1) 施設の概要

① 面積

敷地面積30,000平方メートル、建物延床面積17,657平方メートル

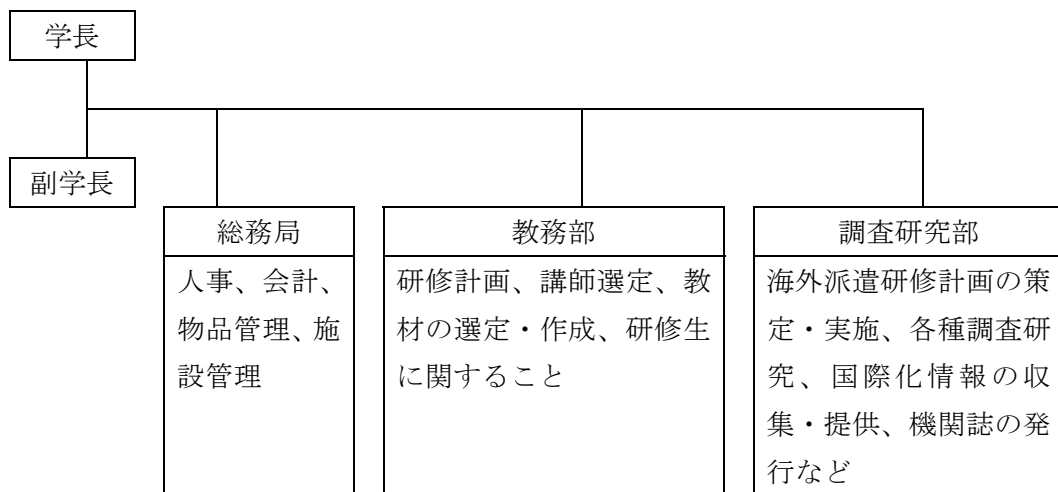
② 主な建物

管理・研修棟、体育館、宿泊・厚生棟（宿泊定員 300人）

2) 年間受講者数

約4,000人

3) 組織の概要



4) 講師

ほとんどの課目については、大学教授、実務経験者などの外部講師が担当している。

(4) 各地方公共団体の研修機関

1) 研修機関の設置状況

研修実態調査によれば、都道府県と指定都市では、北海道、岩手県、長崎県、熊本県、静岡市及び名古屋市を除く56団体が職員研修所を設置している。

また、東北地域では6県が東北自治研修所を共同で設置している。中核市及び特例市では、24市が職員研修所を設置している。

2) 講師

講師は、研修所を設置している地方公共団体の職員と大学教授・助教授・講師等、実務

経験者、コンサルタントなどの外部講師である。研修実態調査によれば、外部講師の割合は、49.6%で、2003年度の43.5%に比べ上昇している。外部講師の大学教授・助教授・講師等の占める割合は、16.8%で、2003年の20.2%から減少しており、講師の多様化が進んでいる。

3) 都道府県等による市町村職員の研修

研修実態調査によれば、47都道府県中33団体が自らの施設などを利用して域内の市町村職員の研修を実施している。うち、自主事業として行っているのが、4団体、市町村からの受託事業として行っているのが、15団体、協定により市町村職員を受け入れているのが8団体、市町村との共催事業等の形式によるのが6団体である。14団体では、都道府県が行う代わりに、市長会、町村会、財団法人、研修協議会（任意法人）などが市町村職員研修を実施している。

4 研修内容と手法

(1) 研修機関の研修（職場外研修）

1) 研修カテゴリー

① 階層別研修

階層別研修とは、対象となる階層・職層の職員が原則として受講することを義務付けられる研修である。すべての地方公共団体が実施している。一般に次の6階層に分けられる。

ア 新規採用者研修

イ 主任等研修

ウ 係長研修

エ 課長補佐研修

オ 管理職研修

カ トップセミナー

② 特別研修

特別研修とは、専門的な知識・技能の習得や能力の開発・向上を目的として、階層別によらずに行われる研修である。

2) 研修内容

地方公務員の研修内容を自治大のカリキュラムを参考に整理すると次のとおりとなる。

① 公務員としての基本事項

公務を担う者としての基本的な心構え、姿勢
地域の行政を担う者としての基本的な心構え、姿勢

② 法制経済課目

憲法、行政法、民法、経済学、財政学

政策法務、自治体訟務

③ 地方行財政

地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度
地方分権の動向と課題、地方分権を担う人事戦略
比較地方自治論

④ 公共政策総論

公共政策の基礎理論
NPM（新行政管理）の理論と実践
政策形成の手続きと戦略
自治体政策評価
社会調査・統計の基礎
日本の地理と行政

⑤ 公共政策各論

地域政策論、農業政策論、産業政策論、環境政策論、福祉政策論
災害に強い都市づくり
男女共同参画社会の実現
地域情報化施策の取組、電子自治体、IT革命と地方行政
人権行政

⑥ 行政管理

行政学、人間関係論、リーダーシップ論、コミュニケーション論
住民参加論、情報公開と個人情報保護、地方自治監査論、PFI／PPP、危機管理論、
民間企業経営論、自治体広報とメディア

⑦ 管理者論

管理者論、自治体組織管理論、自治体のコーポレートガバナンス、人事戦略とコンピテンシー

⑧ 地域経営論

市町村合併後のまちづくり、合併後の組織と人材育成、情報システムの統合と電子自治体、市民参加と協働のまちづくり、合併後の財政運営

3) 研修の手法

① ゼミナールの運営

講義方式のほか、ゼミナール形式の研修も行われている。ゼミナール形式で行われるのは、事例演習や政策・条例立案演習といったものであり、ディベート、ロールプレイングなどの手法も併用されている。

② eラーニング

地方公共団体においては、研修実態調査によれば、30団体が実施済み、12団体が実施予定である。

内容区分としては、憲法・民法・行政法など基礎的な法に関する研修をeラーニングで実施しているのが6団体、地方行財政制度に関する研修をeラーニングで実施しているのが6団体、WordやExcelの習得などパソコンスキルの向上や情報セキュリティ、公務員倫理、接遇、メンタルヘルスなどに関する研修をeラーニングで実施・実施予定なのが31団体である。

全国規模の研修機関では、自治大学校が2006年から第1部・第2部特別課程における事前学習に、これまでの郵送による通信教育の一部に替えてインターネットを活用したeラーニングを導入している。課目は、地方自治法・地方公務員法・地方税財政である。自治大学校では2007年には、コンテンツを拡大（憲法・行政法・行政学（自治体経営の基礎知識））し、第1部課程、第2部課程などでブレンディッド・ラーニングの形で実施する予定で、2008年以降も順次拡充していく意向である。

また、市町村アカデミーにおいては、2005年から法制執務、2006年から地方税について、宿泊研修の入門という扱いでeラーニングを実施している。

国際文化アカデミーにおいては、2006年から外国語教育をeラーニングで実施している。

(2) 機関別研修内容と手法

1) 自治大学校の研修プログラム

① 一般課程

都道府県及び市の課長補佐、係長級を対象とした6ヶ月の宿泊研修コースである第1部課程、市町村の係長級を対象とした3ヶ月の宿泊研修コースである第2部課程が中心である。

また、長期の宿泊研修に参加が困難な女性職員に配慮して、宿泊研修は、3週間であるが、前もって3ヶ月の通信研修を行う第1部・第2部特別課程がある。

自治大学校の第1部課程及び第2部課程には、研修講師養成講座があり、修了した者には、自治大学校長が市町村職員研修講師として認定している。（参考 市町村アカデミーでも、自治大学校長が市町村職員研修講師として認定する課程がある。）

このほか、第3部課程があるが、これは3週間の宿泊研修コースで、都道府県、市町村の管理職を対象としたコースと、合併した市町村の管理職等を対象としたコースがある。

② 専門課程

ア 税務専門課程

(7) 税務会計特別コース

都道府県、市町村の税務職員を対象とした3ヶ月の通信研修（簿記会計学）、3ヶ月の宿泊研修（税務会計研修）コース。税務会計特別コースの修了者は一定の年限以上税務事務に従事すると試験免除で税理士になれる特典（税理士法第8条第1項第10号に基づく税理士試験の会計学に関する科目の免除に係る研修として国税審議会の指定を受けている）が

あり、この特典を利用して、実際に税理士資格の取得した者も多い。

(イ) 徴収事務コース

都道府県、市町村の上級税務職員を対象とした6週間の宿泊研修コース。地方税の徴収事務の重要性に鑑み、地方税法、国税徴収法、財産調査、税徴収事務の手続きとその改善策、地方税関係法などの課目について、演習、ロールプレイングなどの手法を大幅に取り入れながら、実践的な内容で実施している。

この研修修了者の中の多くは、研修終了後に各地域ブロック単位で開催される全国地方税務協議会の研修会や都道府県単位で開催される研修会の講師を務めている。

イ 監査専門課程

都道府県及び市の課長補佐、係長級の監査担当職員（会計事務、予算調整事務の担当職員を含む）を対象とした3ヶ月の宿泊研修コース。監査、会計及び予算調整事務の理論と実践に関して、総合的・体系的な研修を行う。この研修を終了すると地方公共団体の外部監査人となる資格が与えられる（地方自治法施行令第17条の49の21）。

ウ 研修専門課程

都道府県・市の上級研修担当職員を対象とした2週間の宿泊研修コース。政策形成能力育成研修の企画立案や実施に当って必要な能力の習得に重点を置いている。

（「図表6 自治大学校の研修コース」参照）

図表6 自治大学校の研修コース（2006年度）

区分	研修コース名	主な研修課目		対象	定員	期間
一般研修課程	第1部課程	法制経済	憲法、行政法、民法、政策法務、自治体訟務、経済学、財政学	都道府県・市の課長補佐・係長級職員	130人×2回	6ヶ月
		地方行財政論	地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度、行政改革の課題			
		公共政策総論	公共政策の基礎理論、NPMの理論と実践、PFI・PPP、住民参加論、政策形成の手続きと戦略、自治体政策評価、日本の地理と行政			
		公共政策各論	地域政策論、産業政策論、環境政策論、福祉政策論、地域情報化、IT革命と地方行政、男女共同参画社会の実現、人権行政			
		行政管理論	行政学、人間関係論、コミュニケーション論、情報公開と個人情報保護、地方自治監査論、NPOと行政、危機管理論、民間企業経営論、メンタルヘルス			
		教養課目	経済情勢、金融問題、時事問題			
		演習	政策課題研究、政策事例演習、地方行政演習			
		講師養成課目	コミュニケーション論、スピーチ演習、講義演習			
第2部課程	第2部課程	法制経済	憲法、行政法、民法、経済学、政策法務(※1)	市町村の係長級以上の職員	200人×3回	3ヶ月
		地方行財政論	地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度、行政改革の課題			
		公共政策総論	公共政策の基礎理論、NPMの理論と実践、PFI・PPP、住民参加論、自治体政策評価、政策形成の手続きと戦略(※2)			
		公共政策各論	地域政策論、産業政策論、環境政策論、福祉政策論、IT革命と地方行政、市町村合併に伴う諸課題、人権行政			
		行政管理論	管理者論、リーダーシップ論、情報公開と個人情報保護、自治体訟務、地方自治監査論、危機管理論、民間企業経営論、メンタルヘルス			
		演習	政策立案演習(※1)、政策事例演習(※1)、条例立案演習(※2)、条例事例演習(※2)			
		講師養成課目	コミュニケーション論、スピーチ演習、講義演習			
第1部・第2部特別課程	第1部・第2部特別課程	地方行財政論	地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政の課題（なお、地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度について、事前の通信研修(※3)を併用）	都道府県及び市町村の係長級以上の職員	120人	3週間（事前に3ヶ月の通信研修(※3)）
		公共政策論	公共政策の基礎理論、地域政策論、産業政策論、環境政策論、福祉政策論、男女共同参画社会の実現、IT革命と地方行政、人権行政			
		行政管理論	自治体政策評価、管理者論、人間関係論、コミュニケーション論、メンタルヘルス			
		演習	政策事例演習			
第3部課程（都道府県・政令指定都市管理者コース）	第3部課程（都道府県・政令指定都市管理者コース）	当面する諸課題	地方行財政の課題、行政改革の課題、経済情勢	都道府県、指定都市、中核市等の課長級以上の職員	40人	3週間
		公共政策論	公共政策の視点、NPMの理論と実践、自治体政策評価、地域政策論、環境政策論、福祉政策論、男女共同参画社会の実現、IT革命と地方行政、人権行政			
		管理者論	管理者論、自治体組織管理論、人事戦略、危機管理論、民間企業経営論、コミュニケーション論			
		演習	政策事例演習、危機管理演習			
第3部課程	当面する諸課題	地方行財政の課題、行政改革の課題、	市町村の部課長	140人	3週間	

(市町村管理者コース)	公共政策論	市町村合併の推進、経済情勢 公共政策の視点、NPMの理論と実践、自治体政策評価、地域政策論、環境政策論、福祉政策論、住民参加論、男女共同参画社会の実現、IT革命と地方行政、人権行政	級以上の職員		
	管理者論	管理者論、自治体組織管理論、人事戦略、危機管理論、民間企業経営論、コミュニケーション論			
	演習	政策事例演習、危機管理演習			
第3部課程 (合併後市町村地域経営コース)	当面する諸課題	地方税財政をめぐる課題、行政改革の課題、地方分権の推進と市町村合併	合併を行った市町村における課長・係長相当職の職員等	40人	3週間
	公共政策論	公共政策の視点、自治体政策評価、地域政策論			
	地域経営論	合併後のまちづくり、合併後の組織と人材育成、情報システムの統合と電子自治体、市民参加と協働のまちづくり、合併後の財政運営、公営企業・第三セクターの効率的運営、地域交通政策、市町村規模別まちづくり			
	演習	地域経営事例演習			
専門研修課程 (税務会計特別コース)	税法課目	所得税法、法人税法、徴収関係法	都道府県、市町村の上級税務職員(簿記2級以上の取得が条件)	70人	3ヶ月(事前に3ヶ月の簿記通信研修)
	税法関連課目	地方税制の動向と課題、地方財政の課題、商法、税務会計、税務争訟			
	会計学・簿記論	会計学総論、貸借対照表論、連結財務諸表論、損益計算書論、商業簿記、工業簿記・原価計算			
	経営分析	経営分析			
	演習	地方税演習、徴収方法演習、簿記・会計学演習(商業簿記演習、工業簿記演習、財務諸表論演習)			
税務専門課程 (徴収事務コース)	地方税法総則	通則等、連帯納税義務、納税義務の承継、第二次納税義務、地方税と他の債権との調整、納税の猶予・担保の徴取、滞納処分の執行停止	都道府県及び市町村の地方税の徴収事務職員	100人	6週間
	国税徴収法(滞納処分手続)	通則、動産・有価証券の差押え、債権の差押え、不動産の差押え、その他の財産の差押え、交付要求・参加差押え、財産の換価・配当			
	財産調査等	財務諸表の見方、財産調査要領、納税交渉、捜索			
	関係法規等	破産法・会社更生法、民事執行法、滞調法、国税犯則取締法			
	税制の課題等	徴収事務のマネジメント、徴収事務と個人情報保護、税制改革の意義と課題、地方税制の動向と課題、先進事例紹介(カード納税、インターネット公売)			
研修専門課程	講義課目	自治研修論、政策研修の進め方、政策形成能力の開発手法、政策法務と人材育成、研修技法、民間における人材育成	都道府県及び市町村の上級研修担当職員	60人	2週間
	演習	政策事例研究、研修に関する情報交換			
監査専門課程	監査の基礎	地方財務会計、会計学、簿記、公益事業論、経営分析論、金融問題、行政法、民法、商法、経済学、地方自治制度、地方税財政制度、地方公営企業制度	都道府県及び市町村の課長補佐、係長級の監査担当職員(会計事務、予算調製事務の担当職員を含む。)	30人	3ヶ月
	監査の実務	監査論、財務監査、工事監査、公営企業会計監査、行政監査、財政的援助団体等監査、住民監査請求監査、住民訴訟、政策評価、行政評価			
	演習	監査事例実務演習(財務監査・行政監査事例、住民監査請求監査事例、外部監査事例)、決算審査実務演習			

※1 第2部課程は、政策法務重点コースと公共政策重点コースに分かれ、この課目は、政策法務重点コースのみ実施。

※2 この課目は、公共政策重点コースのみ実施。

※3 第1部・第2部特別課程の通信研修には、E-Learning研修を含む。

2) 市町村アカデミー及び国際文化アカデミーの研修プログラム

① 市町村アカデミー

ア 専門実務研修課程

特定の行政分野における高度な事務処理能力を養成することを目的とし、主として、第一線で実務を担っている職員で、職場において中核的な役割を期待されている者を対象とする。

このうち、地方自治法及び地方公務員法の課程（それぞれ10日間）は、自治大学校と連携した研修講師養成講座となっており、修了した者を自治大学校長が市町村職員研修講師として認定している。

イ 自治政策課題研修課程

市町村が直面している行政課題について、主体的に取り組み、的確に対処することができる能力を養成することを目的とし、管理・監督の地位にある職員又は上級職員を対象とする。

ウ 情報政策研修課程

情報政策に関する行政課題に的確に対処することができる能力を養成すること及び情報技術に係る知識、技能を習得させることを目的とし、対象職員の職位の範囲等については、研修内容に応じて設定する。

エ 特別セミナー

市町村長特別セミナー、市町村議会議員特別セミナー、「市町村の課題」戦略セミナーがある。

市町村長特別セミナー及び市町村議会議員特別セミナーは、当面する市町村行財政の重要課題について理解を深めることを目的とする。

「市町村の課題」戦略セミナーは、直面する戦略的な政策課題に的確に対処するための実践的な知識を習得することを目的とする。

（「図表7 市町村アカデミーの研修コース」参照）

図表7 市町村アカデミーの研修コース（2006年度）

区分	研修コース名	対象	定員	期間
専門実務研修課程	秘書事務	市町村の担当職員・係長級職員	50人	4日
	企画事務	市町村の担当職員・係長級職員	50人×2回	10日
	入門・法令実務※1	市町村の担当職員・係長級職員（法令実務経験1年未満の者）	50人×2回	4日
	法令実務※1	市町村の担当職員・係長級職員（法令実務経験1年以上またはこれに相当する者）	50人×4回	10日
	広報広聴	市町村の担当職員～課長級職員	50人×2回	10日
	情報公開と個人情報保護	市町村の担当職員～課長級職員	50人×2回	8日
	住民とのコミュニケーション	市町村の担当職員～課長級職員	30人×2回	8日
	住民行政事務	市町村の担当職員・係長級職員	50人×2回	10日
	地方自治制度（研修講師養成※2）	市町村の係長級職員～課長級職員	30人×2回	10日
	地方公務員制度（研修講師養成※2）	市町村の係長級職員～課長級職員	30人×2回	10日
	人事管理事務	市町村の係長級職員～課長級職員	50人	10日
	自治体組織の活性化方策	市町村の係長級職員～課長級職員	50人	8日
	研修事務	市町村の研修担当職員・係長級職員	50人×2回	10日
	財政運営	市町村の担当職員～課長級職員	50人×3回	10日
	財務会計事務	市町村の担当職員・係長級職員	50人×3回	8日
	住民税課税事務※1	住民税課税担当職員・係長級職員	50人×4回	10日
	固定資産税課税事務（土地）※1	固定資産税課税担当職員・係長級職員	50人×3回	10日
	固定資産税課税事務（家屋）※1	固定資産税課税担当職員・係長級職員	50人×3回	10日
	市町村税徴収事務※1	市町村税徴収担当職員・係長級職員	50人×6回	10日
	地域福祉サービス	市町村の担当職員～課長級職員	50人×4回	8日
	介護保険事務	介護保険担当職員～課長級職員	50人×2回	8日
	水道事業経営管理事務	市町村の担当職員～課長補佐級職員	50人×2回	8日
	病院事業経営管理事務	市町村の担当職員～課長補佐級職員	50人	8日
	選挙事務	市町村の担当職員～課長補佐級職員	50人	8日
	監査事務	市町村の担当職員～課長級職員	50人×2回	8日
	議会事務	市町村の担当職員～課長級職員	50人×3回	8日

自治 政策 課題 研修 課程	(管理職コース) これからの管理職	市町村の助役・収入 役・部課長級	40人×2回	3日
	(管理職コース) パワーアップ女性管理職	市町村の助役・収入 役・部課長級(女性)	40人	3日
	(管理職コース) 自治体管理職のための危機管理	市町村の助役・収入 役・部課長級	40人	3日
	(ポイント集中コース) 自治体経営の改革	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	3日
	(ポイント集中コース) 集中改革! 人件費	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	3日
	(ポイント集中コース) 人事評価の実践	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	3日
	(ポイント集中コース) 地域再生の実践	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	3日
	(ポイント集中コース) 地域ブランドの創造	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	3日
	変革の時代の政策企画	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	8日
	人口減少時代の政策企画	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	4日
	実践政策法務	市町村の係長級職員～ 課長級職員(法令実務 経験2年以上の者で、 条例の一部改正等を複 数回経験している者)	30人	8日
	合併とこれからの市町村経営	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	4日
	実践マネジメント改革	市町村の係長級職員～ 課長級職員	30人	8日
	集中改革! 官と民の役割分担～アウトソー シング、指定管理者、PFIなど～	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	4日
	変革の時代の人事管理と組織づくり	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	4日
	三位一体改革と税財政	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	4日
	住民と行政の協働	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人×2回	8日
	実践住民とのパートナーシップ	市町村の係長級職員～ 課長級職員	30人	8日
	知恵と工夫の地域再生	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	4日
	地域経済と雇用問題	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	4日
	観光活性化の戦略	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	4日
	農山漁村地域の活性化	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	8日
	魅力あるまちづくり	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人×4回	8日
	中心市街地の再生とこれからのまちづくり	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人	4日
	地域文化の創造	市町村の係長級職員～ 課長級職員(主として、 各自自治体において文化 行政の担当となった一 般事務職種の職員を対 象)	40人	4日
	災害に強い地域づくり	市町村の係長級職員～ 課長級職員	40人×2回	8日

	安心・安全のまちづくり	市町村の係長級職員～課長級職員	40人×2回	4日
	循環と共生の環境づくり	市町村の係長級職員～課長級職員	40人×3回	8日
	少子時代の子育て支援	市町村の係長級職員～課長級職員	40人×2回	4日
	高齢時代の保健・医療	市町村の係長級職員～課長級職員	40人	4日
	男女共同参画社会の構築	市町村の係長級職員～課長級職員	40人	4日
	はばたけ女性リーダー	市町村の係長級職員～課長級職員（いずれも女性を対象）	40人×2回	8日
情報政策研修課程	電子自治体時代の情報政策	市町村の係長級職員～課長級職員（主として、情報政策担当部門及び全庁的な立場から情報政策・ICT化に関わる一般事務職種の職員を対象）	40人×2回	8日
	電子自治体構築の情報技術	市町村の担当職員～課長級職員（主として情報システムの企画・管理・運営担当の職員を対象）	40人	8日
	表計算ソフト・徹底活用	市町村の担当職員・係長級職員	40人	4日
	データベースソフト攻略コース	市町村の担当職員・係長級職員	40人×2回	4日

※1 eラーニングによる事前研修を実施。

※2 修了者は、自治大学校長から市町村職員研修講師として認定される。

② 国際文化アカデミー

ア 国際文化系研修

主として市町村職員等の国際化対応能力の向上を目的として実施するもの。

イ 政策実務系研修

(7) 戦略的政策形成型研修

社会環境の変化などに伴って発生する市町村の重要課題について、多角的観点から戦略的・体系的に政策を形成できる能力を養成することを目的として実施するもの。

(4) 実践的課題解決型研修

自治体につきつけられている横断的かつ具体的な課題に対して、研修生自身が自ら解決手法を考え、実際にその課題に取り組むことができる能力の養成を目的として実施するもの。

(7) 専門実務研修

特定の行政分野における高度な事務処理能力を養成することを目的として実施するもの。

ウ 情報技術系研修

市町村における情報技術の活用的高度化に対応する能力を養成することを目的として実施するもの。

エ 特別セミナー等

市町村長、地方議会議員、管理職等を対象として、当面する市町村の重要課題について理解を深めることを目的として実施する特別セミナー、町村議会事務局職員、市町村振興協会職員を対象として実施するもの及び巡回研修会。

(「図表 8 国際文化アカデミーの研修コース」参照)

図表 8 国際文化アカデミーの研修コース (2006年度)

区分	研修コース名	対象	定員	期間	
国際文化系研修	国際総合Aコース	地方公務員一般	40人	31日	
	国際総合Bコース	地方公務員一般	40人	29日	
	国際総合Cコース	地方公務員一般	40人	31日	
	国際交流基礎コース	地方公務員一般	40人×3回	9日	
	多文化共生社会対応コース	地方公務員一般(自治体国際化協会との共催事業)	40人×3回	5日	
	多文化共生マネージャー養成コース	地方公務員一般・地域国際化協会職員(自治体国際化協会との共催事業)	40人×3回	10日	
	実用英語コース～窓口サービスの向上に向けて	地方公務員一般	30人×2回	11日	
	地方公務員のための遠隔英語コース(E-Learning)	地方公務員一般			
	小学校における英語教育コース～理論から実践まで～	小学校における英語教育に関わる教員、教育委員会職員	50人	4日	
	消防職員コース(在住外国人への対応)	消防職員	30人	22日	
	中国派遣コース	(総務省・自治体国際化協会との共催事業)	15人	11日	
	韓国派遣コース	(総務省・自治体国際化協会との共催事業)	15人	10日	
	東南アジア派遣コース	(総務省・自治体国際化協会との共催事業)	15人	11日	
	協力交流研修員研修コース	協力交流研修員として来日した外国の地方公共団体の職員(総務省・自治体国際化協会との共催事業)	100人	29日	
	JETプログラム日本語講座(言語・教育コース)集合研修コース	地方公共団体において語学指導や国際交流業務に従事しているJETプログラム参加者(自治体国際化協会との共催事業)	60人		
	JETプログラム日本語講座(翻訳・通訳コース)集合研修コース	地方公共団体において語学指導や国際交流業務に従事しているJETプログラム参加者(自治体国際化協会との共催事業)	150人		
	韓国地方自治団体職員コース	韓国の地方公共団体職員(韓国地方自治団体国際化財団との共催事業)	25人		
	国際交流団体職員セミナー	自治体関連国際交流団体職員	40人	3日	
	国際交流推進ワークショップ	地方自治体、地域国際化協会、民間国際交流団体の職員(自治体国際化協会との共催事業)	50人		
	JET契約団体等セミナー	JET受け入れの地方自治体担当者(自治体国際化協会との共催事業)	50人	3日	
国際消防救急隊セミナー	市町村職員一般	30人			
地方革新人力開発院・韓日交流セミナー	韓国の地方公共団体職員(韓国地方革新人力開発院との共催事業)	30人			
政策実務	戦略的政	はばたけ女性リーダー	市町村職員一般	30人	8日
		政策形成のための自治体法務	市町村職員一般	30人	5日
		公務員制度改革と新時代の人事のあり方	市町村職員一般	40人	4日
		変革期の自治体財務	市町村職員一般	40人	3日

系 研 修	策 形 成 型 研 修	地域自治区の活用、自治会・地域機関（支所等）の活性化	市町村職員一般	30人	4日
		まちづくり：ユニバーサルデザイン（国内）	市町村職員一般	40人	3日
		まちづくり：ユニバーサルデザイン（海外先進事例調査）	市町村職員一般	10人	10日
		なくそう犯罪・まちぐるみ防犯を目指して	市町村職員一般	30人	3日
		学校教育の新たな展開	市町村職員一般	30人	3日
		子育て支援のまちづくり～地域で支える子育て支援～	市町村職員一般	40人	3日
		児童虐待ゼロ作戦	市町村職員一般	30人	4日
		地域経済の活性化～地域産業施策の展開に向けて～	市町村職員一般	30人	3日
		観光立国日本～外国人観光客誘致による地域活性化～	市町村職員一般	30人	4日
		実 践 的 課 題 解 決 型 研 修	人事評価制度の構築と運用	市町村職員一般	30人×2回
行政改革の新展開～集中改革の実現～	市町村職員一般		40人	4日	
指定管理者制度による公の施設の運営	市町村職員一般		40人	3日	
地方公営企業における新経営手法～21世紀型地方公営企業を目指して～	市町村職員一般		30人	3日	
第三セクターの再生と清算	市町村職員一般		30人	3日	
甦れハコモロ施設～地域文化ホールの再生～	市町村職員一般		30人	4日	
市場化テストへの対応	市町村職員一般		30人	3日	
行政評価システムの効果的な活用	市町村職員一般		40人	3日	
使用料・手数料の徴収・債権回収のあり方と具体的な手法	市町村職員一般		30人	4日	
不当要求・行政対象暴力への対応	市町村職員一般		30人	3日	
住民満足度アップ～快適で便利な窓口サービスを目指して～	市町村職員一般		30人	4日	
NPOと地方自治体の協働	市町村職員一般		30人	4日	
住民視点での災害対応～減災と復興～	市町村職員一般		30人	3日	
地方自治体の危機管理	市町村職員一般		30人	3日	
国際協定	市町村職員一般		30人	3日	
ごみ減量化に向けた仕組みづくり	市町村職員一般		30人	4日	
専 門 実 務 系 研 修	法令実務※1※2		市町村の担当職員・係長級職員	50人	10日
	訴訟等実務		市町村職員一般	50人	10日
	住民税課税事務※1※2	住民税課税担当職員・係長級職員	50人	10日	
	固定資産税課税事務（土地）※1※2	固定資産税課税担当職員・係長級職員	50人	10日	
	固定資産税課税事務（家屋）※1※2	固定資産税課税担当職員・係長級職員	50人	10日	
	市町村税徴収事務※1※2	市町村税徴収担当職員・係長級職員	50人	10日	
	介護保険事務※2	介護保険担当職員～課長級職員	50人	8日	
	選挙事務※2	市町村の担当職員～課長補佐級職員	50人	8日	
情 報 技 術 系 研 修	ホームページビルダー攻略コース	市町村職員一般	20人	4日	
	ユニバーサルデザインに配慮したホームページづくり	市町村職員一般	20人	3日	
	電子自治体とセキュリティ	市町村職員一般	20人	3日	

※1 eラーニングによる事前研修を実施。

※2 市町村アカデミーとの共同で国際文化アカデミーにおいて実施

3) 地方公共団体の研修機関の研修プログラム

都道府県及び指定都市の職員研修所は、62団体中56団体で設置されている。また、中核市及び特例市では75市中24市で設置されている。

4) 大学・大学院への派遣研修

都道府県、指定都市の約8割が、東京大学、京都大学、北海道大学、筑波大学、政策研究大学院大学などの授業を職員派遣の形で受講させている。このほか、海外の大学に派遣するケースもある。

派遣される職員は、比較的若い職員が多い。

(事例) 政策研究大学院大学の地域政策プログラム

地方公共団体から派遣された職員を対象とするもので、1年で修士の学位を取得できる。毎年、約に30名が参加している。

地域政策プログラムは、地方分権の時代にふさわしい、豊かな政策構想力と優れた行政運営能力を持つ人材の養成を目的とし、地域に焦点を当てた講義科目を多数展開するとともに、学生は、最も今日的かつ先進的な政策課題を選択し、指導教員によるきめ細やかな指導のもと、政策の企画・立案・戦略を構想し、ポリシープロポーザルをまとめ上げることとされている。

また、地方自治体の首長や中央省庁の幹部職員等を招いた特別講義やフォーラムを行っている。

(「図表9 政策研究大学院大学の地域政策プログラム」参照)

図表9 政策研究大学院大学の地域政策プログラム（2006）

基幹科目（必修）	地方行政論	
	地方財政論	
政策課題科目（必修）	地域政策企画演習	
	地域政策分析演習	
	政策課題研究	
選択必修科目	入門ミクロ経済学	
	入門マクロ経済学	
	計量経済学	
	費用便益分析	
	ゲーム理論	
	上級ミクロ経済学	
	上級マクロ経済学	
	費用便益分析の応用	
	計量経済学の応用と実践	
	数量分析基礎	
	計画と評価の数理	
	計量データ解析法	
	多変量解析	
	数理モデル分析	
	政治学の分析手法	
	行政法の基礎	
	地方自治と政策法務	
	政策法務演習	
	選択科目	地域経営論
		地方自治と行政学
地方政治と政治学		
地域政策評価論		
地方行政特論Ⅰ		
地方行政特論Ⅱ		
自治体改革論		
政策研究特論Ⅰ		
政策研究特論Ⅱ		
政策研究特論Ⅲ		
政策研究特論Ⅳ		
上記以外の授業科目		

(3) 職場研修

1) 意義

職場研修とは、職場内において職務を通して行われる研修である。職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら、報告、命令等の機会をとらえて、その仕事に必要な情報や知識、技術、経験等を計画的に教えるものである。日本においては、職場研修は、各業務を的確に遂行していくに当たり必要とされる基本的ないし固有の知識・技術、ノウハウを習得させる上で最も効果的な方法として、官民を問わず人材育成の中心的手法とされてきた。

2) 職場研修のポイント

① 計画的、自覚的に実施

職場研修は、仕事に必要な知識・技術・態度等を計画的に習得させるものであることを明確にし、各職場で計画的に実施することが望まれる。そのための手順は、次のとおりである。

- ア 現状を分析すること
- イ 研修の必要な点を確認すること
- ウ 主要な手順を決定すること
- エ 細部の計画を設定すること
- オ 実際の研修を実施すること
- カ 結果をフォローすること

② 管理者の適切な取組み

職場研修にとって重要なのは、管理者がそれぞれの職員の状況に応じて的確な指導、助言を行っていくことだとされている。そのため、管理者には、次のことが求められる。

- ア その職場の職務を遂行するために職員に求められている能力の内容を的確に把握すること
- イ 職員が現在保有している能力を見抜くこと
- ウ 職員について求められている能力と現在保有している能力との間にギャップがあることを発見した場合には、それを埋めるための具体的な能力開発手段についての的確に指示すること

(4) 派遣研修

1) 国、他の地方公共団体、民間企業等への長期派遣研修

国、他の地方公共団体、民間企業等で長期間、実務に従事することにより、より広い視野での行政手法や先進的な施策、技術の習得、派遣先との人的ネットワークの形成等を目的とするものである。各地方公共団体が国、他の地方公共団体、民間企業等との話し合いで個別に実施しており、おおむね3ヶ月以上で長い場合には、1年程度の派遣となる。

2) 短期派遣研修

民間企業における接客業務の体験、福祉施設における福祉の現場業務の体験、農林水産業の実務体験、非営利民間法人における社会貢献活動の体験など、特定の目的に絞った通

常のデスクワークでは体験できない経験をさせる研修である。各地方公共団体が個別に実施しており、集団で実施する場合もある。おおむね数日から3ヶ月未満である。

3) 国際関係組織、外国政府機関等への海外派遣研修

地域レベルにおける国際交流が進展し、地方公共団体における国際交流も多様化してきており、地方公共団体においても、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。

具体的には、自治体国際化協会の海外事務所や外国政府機関等への海外派遣がある。これらは、国際感覚に富んだ職員の育成には最も効果的な研修であり、さらには、主体的な判断力の養成に役立つと考えられている。

5 新たな課題に対応した研修と展望

(1) 最近の傾向

研修実態調査によれば、各地方公共団体の研修機関においては、階層別研修では選択制研修を実施する事例が増加しており、研修内容も、政策形成能力の向上を目的としたものや、プレゼンテーション研修、マネジメント研修などが数多く実施されている。特別研修については、法務能力向上研修に加え、地域課題をテーマとした研修など地域の政策課題について具体的な施策の実現方法を研究する研修や、ワークショップのファシリテーターとしての技術の習得、民間非営利法人との協働に関する研修など官民協働の地域づくりを念頭に置いたものが多く見られる。

(2) 最近の行政課題等と研修

1) 法務能力向上研修

条例案の作成など法制執務技能の習得や、法令の解釈能力の向上などを目的とした研修である。研修実態調査によれば、地方公共団体では、都道府県の44団体（93.3%）、指定都市の15団体（100%）、中核市の28団体（77.8%）、特例市の25団体（64.1%）が実施している。

都道府県・指定都市・中核市では、政策法務研修（地方公共団体の政策を条例化するといった法務能力の向上を目指す研修）を実施する例が多く、特例市では、基本的な法制執務を習得する研修を実施する例が多いという傾向がある。

2) コンピテンシー研修

コンピテンシー（仕事に求められる成果を挙げるための行動能力、あるいは成果をコンスタントに生み出す過程で顕在化する能力）に着目した研修である、研修実態調査によれば、14の地方公共団体がコンピテンシーに着目した研修を行っている。

3) 政策課題・地域課題に関する研修

地方公共団体の政策課題について、研究討議、現地調査、報告書作成、研究成果の発表等を行い、これを通じて職員の政策形成能力や課題解決能力の向上を図る研修である。研修実態調査によれば、19都道府県、9指定都市、3中核都市、6特例市の37団体が実施し

ている。

自治大学の第1部課程では6ヶ月、第2部課程では3ヶ月をかけてそれぞれ政策課題研究、政策立案演習を実施し、報告書にまとめている。優秀作品はその概要がHPで公開されている。

4) 組織管理を目的とする研修

マネジメント、コーチング、危機管理などを内容とする研修である。研修実態調査によれば、危機管理に関する研修が5団体、コーチングに関する研修が4団体で実施されており、合わせて、15団体で実施されている。

自治大学では、特に第3部課程で、危機管理に関する演習を実施している。市町村アカデミー、国際文化アカデミーにおいては、様々な課程が実施されている。

5) 行政運営プロセス改善研修

目標による管理手法や事務事業評価など、行政運営の改善方法を習得することを目的とした研修である。

研修実態調査によれば、3都道府県と7市で導入されている。

自治大学では、教材を用いた事例演習の中で重点を置いて実施している。市町村アカデミー、国際文化アカデミーにおいては、様々な課程が実施されている。

(3) 国際協力と研修

自治大学、国際文化アカデミー、政策研究大学院大学など

1) 自治大学の地方自治研修等

アジア・太平洋諸国を中心とした国の地方行政の水準の向上に資するため、国際協力機構と連携して、自治大学において実施されている（2006年まで42回実施）。

毎年10名前後の研修員を受け入れており、受入人数は1964年10月の地方行政センターの発足と同時に実施された第1回以来、2006年度まで55か国から479人に達している。

このほか、自治大学では国際協力機構等と連携して、諸外国からの要望に応え、随時個別研修も行っている。

2) 国際文化アカデミーの国際研修

韓国の地方革新人力開発院、韓国地方自治団体国際化財団とそれぞれ連携して、韓国の地方公務員の研修を一部実施している。

（「図表8 国際文化アカデミーの研修コース」参照）

3) 政策研究大学院大学

2005年からタイの地方行政幹部（知事・副知事）を対象とした2週間の研修プログラムを実施している。

(参考文献)

- ・ 総務省自治大学校「自治大学校五十年の歩み」(2004年)
- ・ 地方公務員研修研究会(自治大学校)「地方公務員研修の実態に関する調査」(2006年)
- ・ 地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会「地方公共団体職員の人材育成～分権時代の人材戦略～」(1997年)
- ・ 地方行政運営研究会第17次公務能率研究部会「多様な社会活動等を通じた職員の能力開発に関する調査研究」(2002年)
- ・ 自治研修協議会「キャリアデザイン研修と人事管理のあり方」(2006年)
- ・ 自治大学校HP
- ・ 市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)HP
- ・ 全国市町村国際文化研修所(国際文化アカデミー)HP
- ・ 政策研究大学院大学HP