



年間受講計画(仮推薦受付)

1. 平成31年度研修に関し、第1部課程、第2部課程、第1部・第2部特別課程、基本法制研修について、推薦の仮受付を行います。
都道府県、指定都市及び市区町村にあつては、「調査・照会(一斉調査)システム」で「人事担当」あてに照会しておりますので、それによりご回答願います。
その他団体においては、個別にメールで連絡しておりますのでご確認ください。
回答期限は平成31年1月21日(月)です。
2. 上記1による仮受付の結果、第2部課程第188期については、定員を大幅に超過する申込がありました。
仮申込をいただいた団体に対してはメールで連絡させていただいておりますが、推薦期間に先立って、今回仮申込いただいた団体のうち昨年度振替に応じていただいた団体等を優先する事前調整を行う予定です。
なお、187期及び189期については、定員に余裕がある状況ですので、特に187期への振替を中心に検討ください。(当該振替の調整により、188期以外の期が定員を満たす場合もありますので、その際は、この仮申込団体を優先いたします。)
また、中核市におかれては、1部課程への派遣をご検討ください。

連絡先

自治大学校教務部
富沢教務部長、上野庶務係長
TEL:042-540-4502
提出先:jitidai-kyoumu@soumu.go.jp



自治大学校「監査・内部統制専門課程」について

監査・内部統制専門課程の受講をぜひご検討ください

自治大学校では「監査・内部統制専門課程」を実施しており、自治体の監査事務局職員を対象に、内部統制の概要や事例、国の動向を学ぶ講義を実施します。また、監査の実務能力を養成するため、公営企業の監査、財政健全化法に係る実践的な演習を実施します。

約4週間の宿泊研修で構成され、e-ラーニングでは地方自治制度や行政法などの基礎的な課目を学び、宿泊研修では実際の決算書等を題材に実践的な監査演習を行うなど、監査の課題発見や実務に資する能力を養成します。

監査・内部統制専門課程第20期

研修期間：平成31年10月29日(火)～11月22日(金) ※eラーニング履修期間：8月下旬～10月下旬

主要な演習課目	その他の研修課目
監査実務の課題研究 地方公共団体監査の諸課題(例:「監査主体が内部統制に果たすべき役割」)についてグループで行った研究に基づき、発表及びディスカッションをすることで監査の目的・理論と実務の能力を養います。	1 総合教養科目 地方分権と監査制度 国の会計検査
財政健全化指標の活用 自らが所属する団体の「健全化判断比率算定様式」に記入されているデータを分析し相互に検討することで、財政指標の監査の視点・理解を深め、監査意見作成のための視点を養います。	2 基礎科目 簿記 会計学の基礎
財務監査・出納検査事例演習 仮定の地方自治体を設定してグループで監査を行い、発見した問題点等を検討、発表することを通じて監査の視点やチェック技法を習得します。	3 監査の実務 監査論 監査実務(講義) 内部統制 住民訴訟 監査実務(演習)
公営企業の監査演習 監査の実務に関する高度の知識、技術を習得するため経営分析論、公営企業会計について学び、最終的には自らが所属する団体の公営企業の決算書を基に決算意見審査書を作成し監査実務の能力を養います。	4 財務指標の分析 健全化法の意義と効果
	5 公営企業の分析 公営企業の財務諸表の分析 公営企業会計

※研修課目は予定であり変更となる可能性があります。

「自治体監査実務指導者」の認定

当研修課程は地方自治法施行令によって総務大臣指定研修に指定されており、研修において十分な成績を修めた者は「自治体監査実務指導者」に認定され、外部監査契約を締結できる行政実務経験者の必要経年数が10年以上から5年以上に短縮されます。

観光による地方創生

NPO 法人グローバルキャンパス理事長/DMO 推進機構代表理事 大社 充

編集者注：本稿は、平成30年12月11日（火）に自治大学校で行われた第2部課程第184期における研修講義の内容を整理したものです。

●はじめに

2013年、「日本創生会議」人口減少検討部会が、2040年までに全国約1800の市町村のうち約半数が消滅する可能性があると発表したことで、地域の持続可能性に対する危機感が全国的に高まることになりました。少子高齢化にともなう人口減少と東京一極集中が急速に進むなか、持続可能な地域づくりを支援するため、同年9月、内閣府に「まち・ひと・しごと創生本部」が設置されました。国や地方では、これまでも「地域活性化」に取り組んできましたが、それを重要で緊急性の高い課題と位置づけ、特命担当大臣を配して各省庁の施策を統合して一体的に取り組む体制を整えたのです。

こうした地方創生の柱として注目されたのが「観光」です。そして政府は、「観光による地方創生」を推進するため、観光地域づくりの推進母体となるDMO（Destination Management/Marketing Organization）の形成を支援する施策をスタートさせました。わが国において目新しいDMOという組織や機能については、まだ十分に理解が広まっていません。DMOは、Destination Management/Marketing Organizationの略語であり、その名が表わすとおり二つの役割を担う組織で、米国やヨーロッパ、オセアニアなど観光先進諸国においては観光地域振興の中核に位置づけられています。地域の観光にまつわる様々なデータを収集・分析し、観光による地域へのインパクトを数値目標（KPI）に置き換え、観光による地域振興の司令塔としての役割を担います。



地域は、自らの価値を高め、世界を相手に観光集客を図り、持続可能な地域づくりに取り組むことが求められており、DMOは、観光立国を目指すわが国の地域づくりにおいて極めて重要な役割を果たす機関として期待されているのです。

●変化する国内観光の構造

DMO導入の背景にある社会環境と市場環境の変化について解説していきます。かつてわが国の国内観光を牽引してきた最大の駆動力は大規模マーケットを背景とする旅行会社でした。旅先となる地域には、宿泊・飲食・土産物・交通・観光施設といった観光関連事業者があり、都市圏の旅行会社が地域から宿や飲食などを仕入れ、パッケージツアーを造成して販売するという仕組みでした。都市圏の顧客はツアーを購入して旅先に行く、地域は送客されてきた観光客を受け入れるという構造が続いてきました。つまり地域では「送客受け地」としての体制が築かれてきたのです。ところが社会環境・市場環境の変化により、こうした構図が崩れていくこととなります。

かつて観光地に賑わいをもたらした団体客が減少し、それにかわって個人や小グループ客が主流を占めるようになりました。さらにインターネットの普及により旅先の情報が手軽に入手できるようになると、人びとは自ら旅を組み立てるようになり、地域では旅行社からの送客数が落ち込み、自ら集客を図らなくなってきたのです。

こうした流れを見ていくと、マーケットサイドの旅行社が主導する「出発地主導型」から、来訪者を受け入れる地域が主体的に集客や商品開発を担う「地域主導型」への転換が起きていると見る事ができるでしょう。域外の集客エージェントとの連携を図りつつも、それだけに頼ることなく、地域自身が主役となり、主体的・戦略的な観光地域づくりの体制を整えていく必要性が生まれてきたのです。

●観光産業と地域の暮らし

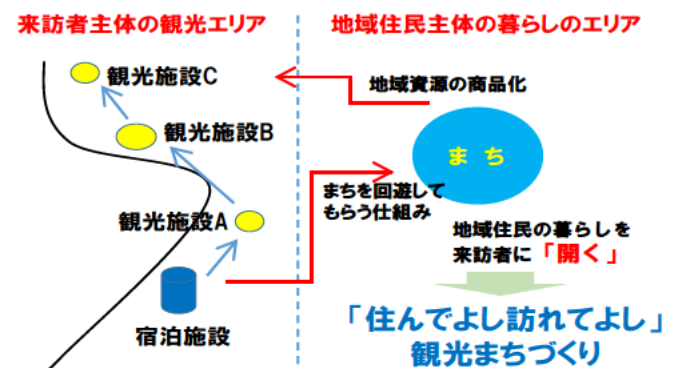
ここで改めて観光地域づくりにおける重要なポイントについて整理しておきます。地域の観光関連事業者は、地域と密接にかかわり、地域の人や事業者と共存共栄の利害関係を築きつつも、ときに地域の利害と相反する一面も有しています。

本来、観光振興によって地域の人びとの暮らしが豊かになり、観光関連サービス産業が次世代を担う若者の憧れの職場となる事が望ましいのですが、必ずしもそうばかりとは言えません。全国的に勝ち組と呼ばれる人気観光地でも、よく聞いてみれば観光関連業種が若者の憧れの職業にはなっていないといえます。観光地では、シーズンともなれば人が押し寄せ、渋滞が起これ、排気ガスが増え、見ず知らずの人が家の近くを歩きまわってゴミを捨てていくこともあります。近年では「観光公害」という言葉が使われるようになってきています。

【図1】は国内でも人気の高いビーチリゾートの模式図です。

【図1】

●来訪者にまちを回遊してもらう仕組みづくり



中央破線の左側に位置するリゾートエリアには年間を通して沢山の観光客が訪れ、ホテルや観光施設には賑わいがあり消費も活気づいています。一方、破線の右側の地元の人びとが暮らすエリアでは、人口減少と高齢化が進み、かつて賑わった商店街は人通りもまばらで元気がありません。それは、観光産業と地域の他産業や人びとの暮らしが「分断」されていることに起因しています。観光客は観光エリアにおける経済活動を活性化させますが、それが地域全体に行きわたっていないのです。観光産業と地元の人たちの暮らしとの間に、見えない「壁」があるといっても過言ではありません。この分断の構造を抱えたままでは、たとえ新たなホテルが建設され観光客数が拡大したとしても、わずかな雇用が生まれる程度で地元への経済的恩恵が少ないばかりか、反対に地価・物価の高騰や環境破壊をはじめとする観光の負の側面を抱えることにもなりかねません。

こうした観光地における「来訪者主体の観光エリア」と「地域住民主体の暮らしのエリア」という分断の構造は、観光地と呼ばれる地域においては少なからず見かけるものでした。観光振興による地域経済の活性化を図るためには、こうした分断の構造から、分断されている経済連関を「統合」へ向けて仕組み化していくこと

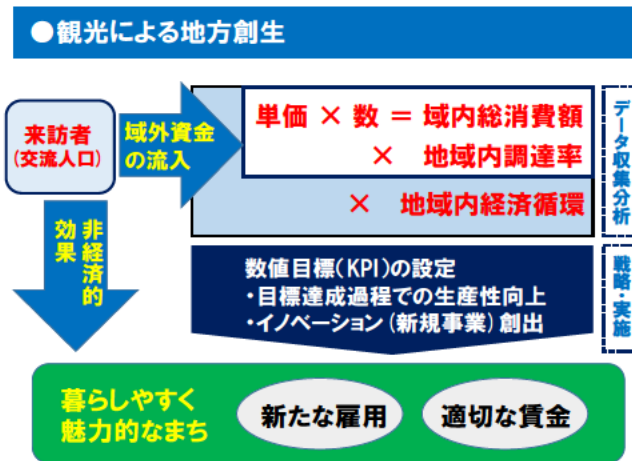
が求められます。つまり観光産業が拡大しても地域への恩恵が少ない構造から、地域の暮らしと観光産業が共存共栄する枠組みを拡大していくことで「観光による地方創生」を果たすことが可能となるのです。

●観光による地方創生の考え方

「観光による地方創生」をまとめたのが

【表1】です。

【表1】



観光には経済的効果と非経済的効果がありますが、一義的に重要なのは域外資金の流入による経済効果です。一般的に観光振興の評価指標として来訪者の消費金額が挙げられますが、地方創生の実現を目指すのであれば、その消費の質や内容についても精査することが必要となってきます。

観光消費額は「単価×数」の計算式で表すことができます。ただし、この計算式だけで観光の地域への経済効果を正確に測ることはできません。1次的に地域に落とされたお金が2次的に地域内にどれくらい留まり、その後、まちのなかでどの程度循環したのかが重要になります。数字をもとに考えてみましょう

【表2】。

【表2】

【例】1万人の観光客が平均5千円を使った場合

観光客の総消費額 $5千円 \times 1万人 = 5千万円$

5千円の内訳を、飲食3千円、土産品購入2千円とする

土産物購入による消費額 $2千円 \times 1万人 = 2千万円$

地域における土産物店の売上高の内訳が以下とすると、

	原材料費	営業経費	人件費	その他	営業利益
土産物店	65%	10%	10%	10%	5%

原材料への経済効果 $2千万円 \times 65\% = 1300万円$

	地域内調達率	地域内への経済循環
$1300万円 \times 90\% =$		1170万円
$1300万円 \times 10\% =$		130万円

1万人の観光客がきて一人当たり5,000円を使ったとすると総消費額は5,000万円になります。一人当たり消費額のうち土産物購入費が2,000円であった場合、土産物の域内での総消費額は2,000万円になります。次にその土産物購入総額の2,000万円の内訳をみていきます。仮に土産物の原材料費が65%を占めていたとすると、原材料費の経済効果は1,300万円となります。この原材料の90%を域外から調達していたとすると土産物の原材料による域内への2次的な経済効果は1,300万円の10%に相当する130万円、逆に原材料の90%を域内で調達していれば1,170万円のお金が地域内に留まることとなります。このように観光客数が増え、客単価が上がったとしても、必ずしも地域経済が潤ったとは言い切れない側面があることを忘れてはいけません。膨大な数の来訪者を受け入れても、地元はほとんど潤わず、渋滞と排気ガスとゴミだけが増えたというのでは意味がないのです。

観光による地方創生の目指すところは「暮らしやすく魅力的なまちを作ること」です。新たな雇用が生まれ、適切な賃金が払われ、次世代が「このまちで働きたい・暮らしたい」と思う地域をつくることです。観光は、そうしたまちをつくる一つの「手段」と捉えることができま

す。大切なのは、未来に向けて、どのようなまちや地域をつかっていくのか、またその実現のために誰が責任を持って実行していくのか、を明確にしていくことであり、その主体として期待されているのがDMOなのです。

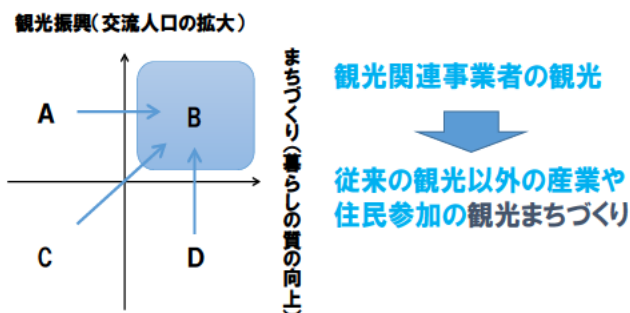
●観光とまちづくりの融合による「観光まちづくり」

次に地域を基盤とするまちづくりの視点を加えた「観光まちづくり」の考え方を整理していきます。【図2】は「観光振興（交流人口の拡大）」を縦軸、「まちづくり」を横軸にとったマトリクスです。

【図2】

●旅行振興から観光による地域振興(観光地域づくり)へ

「住んでよし・訪れてよし」の観光まちづくり



地域の観光関連事業者はAの領域にありますが、近年、これら事業者がBのまちづくりの領域に参画するようになってきています。観光は地域に紐づいた産業であって、地域の価値を高めることが自らの成長に大きな影響を与えると認識する事業者が増え、地域の価値を高めるまちづくりに力を注ぐようになったのです。

次にDからBへの動きは、まちづくりに取り組む人や組織が観光振興に取り組むようになったという変化を示しています。まちづくりにおいて代表的な主体としては商工会議所や商工会（以下、商工組織）があります。これら商工組織は、十数年前から観光振興に取り組むところが出はじめ、近年では全国どこへ行っても

「観光」に取り組んでいます。その理由は、人口減少にともなう地域経済の縮小にあり、地方創生そのものといえます。総務省家計調査によると日本人一人当たりの平均消費金額は年間120万円程度といわれますが、仮にこれを100万円とした場合、地域から人口が100人減れば、単純計算で地域内需要が1億円消失することになります。人口減少にともなう需要の減少は事業者にとって致命的です。そこで、域外から需要を獲得するため、観光客を呼び込み、まちのなかで消費してもらおうと考えるようになったのです。

マトリクスのCの領域には、観光にもまちづくりにも関係のない、たとえば一次産業に従事する人や組織が位置づけられます。彼らも体験プログラムをつくって都会から子どもたちを受け入れたり、民泊という形で来訪客を自宅に受け入れたり、観光に取り組みむようになりました。このように、これまで直接的に観光に関係がなかった人や組織も含めて地域全体で観光客を受け入れようという機運が生まれてきています。

こうした変化は、「分断」とは反対の「統合」に向かう動きといえます。つまり、地域の「観光関連事業者が担う観光」の仕組みから、他産業や市民も含めて複合的に観光とまちづくりを進める「観光まちづくり」へとコンセプトそのものが変化してきているといえるでしょう。わが国が目指す観光立国の姿は、ただ単に観光客をたくさん招致すればよいというのではなく、そこに暮らす人びとが生き生きと楽しく暮らせる地域をつくり、同時に観光客が訪れたい魅力的な地域をつくることであり、これらを両立して進めていくことで実現するものなのです。

著者略歴

NPO 法人グローバルキャンパス理事長／DMO 推進機構代表理事
大社 充（おおこそ みつる）

1961年兵庫県宝塚市生まれ。1985年京都大学卒。アメリカンフットボール部QBとして京大初の全国制覇に貢献、「年間最優秀選手賞」受賞。1985年松下政経塾入塾。

1987年よりエルダーホステル協会の創設に参画。町おこしや地域資源を活用した集客コンテンツの開発に取り組む。2000年NPO法人化して専務理事。2004年NPO法人グローバルキャンパスを設立。

2007年「日米スーパーシニア親善野球」実行委員長として日米元兵士による親善野球試合をハワイで開催。その他、観光まちづくりや観光人材育成に取り組む（「南房総観光カレッジ」2008-2009、「高梁川学校」2009、市町村アカデミー等で観光地域振興の研修を企画運営）。「観光まちづくり事業体（DMC）事業運営人材育成研修」（日本観光協会主催）を全国80地域以上で実施（2009-2013）。2011年「DMO推進機構」を設立し、日本観光振興協会内に「DMO研究会」を立ち上げ、政府委員の立場からDMO政策を主導し、その概念普及・地域への導入支援に取り組む。

【委員等】

- ・国土交通省「成長戦略会議」委員（2009-2010）
- ・経済産業省「産業構造審議会」委員（2013）
- ・内閣官房「まち・ひと・しごと創生会議」有識者委員（2014-現任）

【著書】

- 『体験交流型ツーリズムの手法』学芸出版社・2008
- 『地域プラットフォームによる観光まちづくり』学芸出版社・2013
- 『DMO入門 官民連携のイノベーション』事業構想大学院大学出版部・2018

自治体における人材育成

首都大学東京法学部教授 大杉 寛

編集者注：本稿は、平成30年11月29日（木）に自治大学校で行われた平成30年度人材育成特別研修第5期における研修講義の内容を整理したものです。

◎人材育成の殻を破ろう！

冒頭から耳の痛い話かもしれませんが、人材育成（職員研修）を担当されている受講生の皆さんに先ずお伝えしたいのは、人材育成の担当者自身が先ず自治体職員が陥りがちないわゆる「お役所主義」から脱却しなければならないことです。

「お役所主義」については色々な面があります。杓子定規でビジョンが欠けている、成果の検証のないままに漫然と業務が進められているといった「前例踏襲」、庁内にあって部署間の連携や交流が不足し十分な調整がなされていない、類似の業務が重複したり、その逆にどの部署も面倒な仕事は引き受けず押し付けあったりといった「縦割り主義の弊害」、あるいはまた、自治体職員にとって切実な問題ですが、地域との接点が欠けた「現場感覚の欠如」などといった点です。

研修担当者の仕事ぶりは、典型的な「お役所主義」に陥っていると感じられることがままあります。前年度の研修カリキュラムを踏襲するにとどまっていないか。アンテナを高く、現場で起きている地域や自治の課題を敏感に探ろうとしているか。トップの首長の方針はもちろんのこと、庁内各部署が打ち出す重要な政策・取組みから職員のニーズを冷静に分析しようとする姿勢を見失っていないか。社会の変化に応じて行政にもたらされるインパクトやそれに対する国等の動向を含めた政策環境の変化を真っ先にキャッチしようとしているか。



もちろん、人材育成担当職員も一人の職員ですから、すべてにわたって完璧にというわけにはいかないでしょう。ただし、上記のような点に留意し、人材育成担当者としての「期待される職員」像を胸に描いて職務に勤しもうとしているかどうかだけでも、その自治体の人材育成のありようは変わるでしょうし、研修を受ける職員にはもちろん、そして私のように外部講師として関わるような者にもその思いや情熱は伝わるはずです。

◎職員行動を基礎づける現場実践と越境性

人材育成は自治体マネジメントの最も大事な要素の1つです。企業組織では戦略的人的資源管理の重要性が説かれることがあります。要するに、漫然と職員の能力開発をし、仕事を効率的・効果的にこなすスキルがあればよいというわけではなく、企業が市場競争に打ち勝ち、業界で優位に立つためには、戦略的な人事マネジメントが行われるべきであって、企業のビジョンや戦略を見据えて、処遇や人事評価などと緊密に連携させた人材育成が求められるのです。自治体も同様です。産業・観光・移住定住関係など、自治体間で競争性を持つ政策・事業などでは企業経営に近い面もあるでしょうが、それだけではありません。それぞれの地域で、住民

の幸せを高めるのが自治体のミッションですから、住民福祉の増進に向けたビジョンを達成するためには人材育成においても戦略的な取組みが求められるはずです。

具体的にどのような戦略に基づき、どのような研修プログラムを組むべきかはそれぞれの自治体が置かれた状況によって異なるでしょう。しかし、自治体職員である以上、共通して強調されるべき職員の行動原理として、現場実践と越境性が指摘されます。

「自治体」職員である以上、地域の実情を踏まえ、地域の発意をきめ細やかにすくい上げつつ、地域に寄り添い具体的な課題の解決に資することのできる「現場実践する自治体職員」であることが求められるはずです。

同時に、庁内の縦割りの壁はもちろん、行政界の壁、行政と民間の間の壁などをしなやかに乗り越え、場合によっては全国規模に至る様々なネットワークをフル活用していくような「越境する自治体職員」であることも求められます。

◎よき取組みの陰に「現場実践」「越境」する職員あり

一例を挙げましょう。最近訪問先で伺い初めて知ったのですが、豊川市（愛知県）では昨秋から町内会応援事業所制度をはじめました。どのような仕組みかという、地域全体で町内会活動を支援するために、町内会等のまちづくり活動に対して社会貢献活動として応援してもらえる事業所を募集し、登録するという仕組みです。登録事業所は、例えば、飲食店であれば、町内会行事や会合での飲食の際に〇%引きとか、老人クラブのボーリング大会で1ゲーム分無料だとか、仕出し弁当の割引などといった内容です。ありそうでない取組みではないでしょうか。些細に思われるかもしれませんが、全国どこでも頭を悩ませている街の商店街振興や自治会活動の支援の一举両得となる創造的で革新的な事業だといえます。自治体が直接町内会活動を金銭的・人的に支援をする例は多々あると思いま

すが、事業者と結びつけた例はとても珍しい。

さて、この制度を立案し導入した担当部署は素晴らしいのですが、この制度発足に至るまでについて紹介したいと思います。実は起源をたどるとカナダ・オンタリオ州警察によるポジティブ・チケットという取組みに行き当たります。ふつう警察が切符を切るといって違反行為に対してですが、地域住民に親しみを持ってもらおうと、善い行い（交通ルールを守るなど）をした子供たちに地元ファストフード店でドリンクと引き換えられるチケットを警官が配るというもので、カナダやアメリカで広まっているようです。おそらく日本にはそれほど紹介されていないと思われませんが、これを知った日本のある人（県庁職員だそうです）が日本でも応用できないかと考えて、周囲に話していたそうです。それを聞いた豊川市民（であり、かつ、市職員）が地域で応用できるのではないかと、町内会・学校・商店街が連携してはじめたのが日本版（町内会版）ポジティブ・チケット事業です。地元小学生を対象に、学校を1ヶ月無遅刻・無欠席で過ごした場合、困っている人を助けたり、地域活動に参加したりした場合にポイントが与えられ、たまったポイントでお菓子や文房具などと引き換えられるという仕組みです。取組みの中心となった諏訪一部町内会は第12回マニフェスト大賞優秀賞（優秀コミュニケーション戦略賞）を受賞しました。ここでポイントと引き換えになるお菓子などの景品は事業者の持ち出しですが、PR効果抜群だというわけです。また、地域活動に子供達が参加するようになり、子供達に連れられて大人も参加するようになったことから、町内会活動の良さが見直され、若い世代が地域の役職を引き受けてくれるようにもなったというのです。

こうした状況を見た豊川市市民協働国際課が、市域全体の政策として考案したのが先に紹介した町内会応援事業所制度です。要するに、この政策実現には多数の人々が関わっていますが、

「越境」し「現場実践」する職員の連鎖構造を見て取れるのです。

◎人材育成の起点となる職場組織

「現場実践」「越境」する自治体職員をいかに育成するのか。確とした答えがあるわけではありません。突然変異のように現れる可能性もあります。例えば、「スーパー公務員」「カリスマ職員」の元祖の一人、柳川市職員であった廣松伝さんはこのタイプかもしれません。廣松さんが柳川市の掘割再生で果たした役割は、日本が誇るアニメ映画巨匠宮崎駿・高畑勲監督制作の映画『柳川堀割物語』に詳しいのでそちらに譲ります。この映画は職員研修教材として活用されるべき作品です（自治体大学図書室にも最近備えられたとのことです）。

しかしながら、一般的には何らかの動機づけや気づきの機会が求められるでしょう。実務・専門的な知識習得の場づくりだけでなく、ここにこそ人材育成担当者の腕の振るいどころがあります。と同時に、受動的な研修形式の学びの機会だけでは限界があるということでもあります。この限界を真摯に受け止めて、研修という OffJT と職場での業務遂行という OJT とを有機的に結びつけて構想できるかが鍵です。その意味で、職場組織こそが人材育成の起点なのです。

職場組織を起点とした人材育成の応用で、私自身関わった事例を1つご紹介します。平成25年度から3年間、高浜市（愛知県）で市長直属の研修組織、たかはま地域経営実践塾の塾長を務めました。若手から中堅の職員を対象とした実践的な課題解決をテーマに取り組んだのですが、実は塾からスピノフして、研修生たちによる自主企画「部長トーク」というユニークな取り組みが行われました。これは昭和53年入庁の3名の部長をゲストに、入庁してから現在まで、キャリア形成でターニングポイントとなったことなどを中心に職員の前でお話いただくのが前半のトークセッション、そして

後半はテーブルトークで、前半の話題を振り返りつつ、参加者が自分の目標などについて語り合う、というものでした。「部長トーク」は時間外の取組みにも関わらず、市職員の約3分の1近く（70名ほど）が参加し、大変好評を博したのです。身近にしながら普段話を聞くことのできない上司の経験談をじっくりと聞き、それを職員同士で話し合うこの取組みは、絶好の気づきの機会となったのです。職場や庁内での対話をベースとした密なコミュニケーションがあってはじめて職員のモチベーション向上につながることを、この事例は力強く物語っています。

◎「実感主義」の人材育成へ

どんな仕事でも「成果」は重要です。その意味で人事評価によって実績を客観的に評価する、成果の「見える化」は大切です。さらに、人材育成という観点からいえば、「見える化」された「成果の実感」がもっと重要です。「成果の実感」とは、仕事を通じてやり遂げたと感じる「達成感」、そのことを噛みしめる「充実感」、そして、独りよがりにならずみんなと分かち合う「共感」、この3つの感性のことです。これらを大切に考える考え方を「実感主義」と私は呼びます。目先の結果主義に惑わされず、「実感主義」の視点をもって人材育成に取り組む大切さを最後に指摘しておきます。

著者略歴

首都大学東京法学部教授 大杉 覚（おおすぎ さとる）

1997年 東京大学大学院総合文化研究科より博士（学術）取得

1996～1999年 成城大学法学部専任講師

1999～2005年 東京都立大学法学部助教授

2005～2018年 首都大学東京都市教養学部法学系教授

2018年4月～ 現職

その間、ジョージタウン大学客員研究員、政策研究大学院大学客員教授

自治大卒業生の声①

自治大学校卒業生（第1部課程第130期）

浜松市役所 清水 健二

編集者注：本稿は、自治大学校における演習・講義の特長や卒業後の研修効果の発揮などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

1 研修の概要

私は、平成30年度の基本法制研修A及び第1部課程を受講しました。

基本法制研修Aでは、事務を行う上で必要な基礎的知識が実践的に通用する応用力を身につけるための研修で、憲法や行政法、民法をはじめとした科目について、座学に演習等を織り交ぜながら組み立てられたカリキュラムを約1か月行うものです。

第1部課程は、そこからさらに、将来の地方公共団体を担う人材として必要な政策形成能力や行政経営能力を身につけ、かつ、公務員としての使命感や管理者意識を養うことに主眼を置いた演習主体の高度な研修で、約3か月行います。また、この期間の講義科目では、様々な分野の第一線で活躍されている方々が講師となり、地方公共団体を取り巻く諸課題についての旬の話題や最新の取組みに関する知識の習得ができるよう構成されています。

このように、演習を中心にした実務的、実践的な研修プログラムを通して、地方公務員に必要な6つの能力「問題発見・解決能力」「政策立案能力」「プレゼンテーション能力」「マネジメント能力」「公共政策・行政経営に係る知識」「幹部候補生としての使命感」を習得することを目指しています。

2 研修環境

私が受講した期は、基本法制研修Aは69人、第1部課程は54人で、うち、2つの研修を通して受講した人数は52人でした。県の職員、県警の職員、政令指定都市の職員以外にも、特に基本法制研修Aでは、第2部課程を受講する市町の職員もいて、地方公共団体の立場や状況が違う様々な研修生と交流することができる環境でした。演習等で研修生同士議論を交わす際など、研修生のバックボーンとなる地方公共団体の立場や状況の違いが思想や意見の違いとして表れることから、自分にはない、新たな考えや発想を、演習を通して学ぶことができ、自分の自治体を顧みる良い機会にもなります。

また、全寮制であることから、演習等に取り組むにあたっては、研修時間外でも納得できるまで研修生同士で話し合いができますし、時間外も研修生同士行動を共にする中で、仕事上の関係を越えた濃い人間関係が自然と構築される結果、他の研修生が地方公共団体の職員として自分の地域に誇りを持っている姿や、自分の地域をより良くしたいという強い思いに触れ、多くの学びと刺激を受けることができます。

3 今、受ける価値

私は39歳で本研修を受講しました。ちょうど研修生の平均年齢と同じであったと思います。自分自身、一プレーヤーとしてだけではなく、マネージャーとしても意識し、スキルを高めていかなければならないと考えることが多くなっていた時期でした。ただ一方で、それなりに担うべき事務量が増える年代でもあるため目の前の仕事に追われ…という時期でもありました。このタイミングで、日々の仕事を気にすること

なく広い分野に目を向けて、地方公共団体全体について考える機会を得られたことは、非常に貴重でした。これから自分自身が何をなすべきか、どうなりたいかを考え、そのために何を学ぶべきかということ、まさに本研修で実践することができたと実感しています。

4 研修後

研修で学んだことを直接的に業務に取り入れるなど、目に見えた研修効果はまだありません。しかし、仕事に対する取り組み方、視点は確実に変わったと感じています。

我々の事務は言うまでもなく法令に基づいて行われるものであり、それは日々の業務を行う上で意識していたつもりです。しかし研修後は、単に根拠法令が何かということだけではなく、「市民のためにすべきことは何で、それは今の法令で叶えられるものか。」「条例をつくる、変える等により、より良くすることはできないか。」といった視点を持つようになりました。地方自治制度の講義で校長補佐から言われた「法令に使われるのではなく使いこなす」意識。自治大学の研修成果の一つです。

また、至極単純に、今まで以上に地元に着を感じようになりました。これは、実践的な研修によって地域を見つめなおす機会を得、研修生の地元に対する熱い思いに触れる中で、地方公務員としてあるべき姿を学んだ結果だと感じています。

5 おわりに

研修期間が平成30年度から短くなったとはいえ、約4か月もの間、職場を離れ、また家族と離れて研修を受講するという事は、周囲の理解とサポートなしには難しいことです。しかし、それでも研修を受講する価値はあると確信しています。私自身は、今は周囲への感謝を忘れずに、研修での学びを地域に還元できるよう努めていきたいと思っています。

自治大卒業生の声②

自治大卒業生（第2部課程第182期）

小田原市役所 杉崎 恵理子

編集者注：本稿は、自治大卒業生における演習・講義の特長や卒業後の研修効果の発揮などについて、自治大卒業生が記したものです。

1 はじめに

私は、基本法制研修Bと第2部課程に参加させていただいた。平成30年度から研修計画が見直され、いわゆる座学中心の基本法制が選択制となり、研修期間前半に集中的に受講し効果測定を受けた後、演習が多く組まれた第2部課程に入るといった流れだった。基本法制研修Bにあっては、記念すべき“第1期生”となり、こそばゆさがある一方で、諸先輩方が長年受講されてこられたカリキュラムとは異なり不安な気持ちもあった。

2 基本法制研修Bの概要

基本法制研修Bでは、行政法、民法、地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度を受講した。幅広い学習範囲に比べ講義時間が限られていたため、進め方が早かったことは否めない。しかし、制度の仕組みをはじめ、地方公務員としての基本的な知識や実務に即した法令・制度を体系立ててご教授いただき、改めて学び直しの機会をいただけた。また、地方公共団体を取り巻く環境の変化が著しい中で、国の制度改革の動向を知ることができたことは大変意義深かった。

3 第2部課程の概要

第2部課程は、すべての行政分野に亘ると言っても過言ではないカリキュラム構成だった。今まさに地方自治体が抱えている諸課題についてご教授いただき、視野が広

がるとともに、公共政策を考える上で全体を俯瞰して見る力が養われたと感じている。そして、多くの時間が充てられたのが演習だった。テキスト型・持寄型の事例演習をはじめ、政策立案演習、模擬講義演習と、それらに伴う個人学習とグループ討議。「自ら調べ、考え、それを伝え、グループとしての考えをまとめる」という徹底した思考・議論の仕方の訓練だった。

4 研修の特長

研修内容を振り返り、次の2点について特筆したい。

1点目は演習課目による「一貫したスキルの養成」である。中でも政策立案演習では、政策形成の一連の流れを実践した。テーマの深掘り、現状把握・分析、課題抽出、明確なエビデンス、政策提言…。これら一つ一つに対し班員と議論を重ね、知恵を絞り出す。問題となっていることは何か、根拠は何か、明示できる効果は何かなど、ときに頭を抱えながらも多角的に考察する。そして、より現実的な提案となるよう現地視察を行い、確かな根拠を探るべく関係者や企業等への取材活動へ。定期的に提出する進捗確認や問題意識の共有化に繋がる資料も有効に働き、進んでは戻っての繰り返しだったが、それによりブラッシュアップできたのも事実である。併せて、外部指導教官のご指導もあり、班員同士、お互いの意見や思いを尊重し合い、何より楽しみながら一つの形にできたことは大きかった。班員と協力しながら各プロセスを丁寧に積み上げる。この一連の流れは日々の業務にも通ずるものであり、改めてその大切さを学んだ。

2点目は「魅力的でユニークな講師陣」で

ある。その道のスペシャリストからの教えには重みがあり、働き方改革を進めていく現状において、どのように政策形成していくべきか気づきをいただいた。どの講義でも共通していたことは、「地域の可能性を見出すこと、魅力的な地域とするにはどうすべきかという視点を持つことが重要である」という教え。行政だけで課題に立ち向かうことが困難な今日、「地域や民間が発揮する力の重要性や、その力の結集が持続可能な地域社会をもたらす生産性に繋がる」という考え方。基礎自治体の職員として当然のことではあるが、実務を進める上で背中を押していただけたものだった。

また、リーダーとしての心構えなど、たくさんの方に残る言葉をいただいた。自らの心を養い、人間が持つ可能性を信じ、常に人に対して関心を持つ…。今後マネジメントをする上での道標となるであろう。

5 かけがえのない仲間

今回の研修を通じて、様々な分野における地方自治体の現状・課題、それに対する取組や施策について仲間の研修生と議論・意見交換できたことは、とても有益だった。全国の精鋭ぞろいの自治大。仕事で行き詰った時には悩みを相談し、先進的な取組を共有できる。そのような貴重な人脈が得られるのも、この研修に参加したからこそである。

かけがえのない仲間たち。第2部課程第182期の仲間とは寝食を共にし、講義や休日の時間を共有することで、お互いを知り、励まし合ってきた。講義と演習で目まぐるしくもあり、一方で一日一日が新鮮でもあった2か月。提出物や資料作成が重なり寝不足な日々が続いても無事に研修を終えられたのは、いつも仲間がそばにいて、語り合い、頑張る姿を見てきたからである。今は全国各地で活躍し、早々に会えるものではないが、自治大でできた絆はこれから一層

強くなると思っているし、そのことが楽しみでもある。

6 最後に

職場を離れることの不安、研修を乗り切れるのかという懸念は誰もが持つもの。自治大は、そのような心配を上回るほど、個々に応じた気づきを見つけられ、素晴らしい仲間と経験が得られる場所である。この自治大での研修の機会を積極的に掴んでいただき、同じ思いを共有できる方が増えるならば、大変嬉しく思う。

自治大卒業生の声③

自治大学校卒業生（第1部・第2部特別課程第35期）

久喜市役所 川田 直美

編集者注：本稿は、自治大学校における演習・講義の特長や卒業後の研修効果の発揮などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

1 はじめに

平成30年9月21日（金）、第1部・第2部特別課程第35期卒業式。自治大学校、校歌斉唱。「自治大学校での学びに対し、自分の行動に後悔することはない。精一杯やり遂げた。」そう思いながら、達成感で満たされていた。

私は、基本法制研修B第1期及び第1部・第2部特別課程第35期を受講した。それぞれの研修について、研修受講前の課題や研修内容、効果測定を含め、振り返ってみたい。

2 基本法制研修B第1期

地方自治に重要な関連を有する基本的な法制（行政法、民法）や地方自治制度、地方公務員制度及び地方税財政制度に関する高度な知識及び広範な見識を修得するもの。

（1）研修受講前の課題

- ① 行政法では、過去の行政判例について、事実の概要、判旨からその事例の争点を見つけ、論点を整理したものを各グループが発表等を行う演習が主な内容であった。この演習に当たり、各自、グループ課題として設定された判例について、論点整理し「検討事項ペーパー」にまとめた。
- ② 地方税財政制度では、「所属する自治体の財政状況について」をテーマとしたレポート作成があった。

（2）研修内容

行政法以外は、全て講義形式で行われた。地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度は、基礎的事項から始まり、最近の法改正内容等の説明があった。特に地方税財政制度では、消費税率を引き上げる必要性について、日本の社会保障制度の課題等が背景にあることを改めて学んだ。

民法は、講師の工夫を凝らした分かりやすい説明のおかげで講義内容を十分に理解できた。

（3）効果測定

行政法、地方自治制度及び地方公務員制度は効果測定があった。

行政法は演習を中心に講義が進められたので、効果測定でどのような問題が出題されるのか、見当もつかなかった。地方自治制度、地方公務員制度は、広範囲の講義内容を押さえておく必要があったことや、効果測定前日まで講義があったこともあり、内容的にも時間的にも、事前勉強に大変苦労した。

3 第1部・第2部特別課程第35期

「地方公共団体女性幹部職員養成支援プログラム」として、将来の地方公共団体を担う女性幹部候補生において、中枢幹部として必要な政策形成能力及び行政経営能力を修得するもの。

（1）研修受講前の課題

- ① 所属する自治体の具体的な行政課題等について、その概要や経過、問題点等をA4レポート用紙2枚程度にまとめた。

② 事前に郵送で届いた2冊のテキスト「行政経営の新たな取組」及び「地域課題の解決に向けた新たな取組」を読み、テキストに記載された各事例の検討事項について、「検討事項ペーパー」にまとめた。あわせて、各事例を元に、久喜市の現状について、各担当者に問い合わせ、情報収集を行った。

③ 与えられた5つのテーマの中から1つのテーマを選択し作成する「特定政策課題レポート」があった。レポートの文字数は8,000字から10,000字程度というものであり、研修受講中に仕上げるのは相当難しいものと考え、事前に作成した。

(2) 研修内容

講義科目は、政策形成能力を養成するため、公共政策論を幅広く学び、また、地域政策等個々の政策分野について必要な知識を修得するものであった。様々な分野の講義を受講したが、私が一番新鮮でかつ衝撃を受けた講義は「多文化共生と地域社会」であった。少子高齢化により人口減少が進む日本では、私たちの地域においても、外国人とその家族が世帯として暮らすことについて、私たちが理解して受け入れなければ、地域が崩壊してしまう。「地域の未来のための多文化共生」実現のために、市職員として私は何ができるのか、考えさせられた。

演習科目では、事例演習及びディベート演習があった。事例演習における班別討議では、班で検討・討議を行うに当たり、まず初めに発言することを心がけ、他の班員が発言しやすい雰囲気を作った。また、ディベート演習では、「中心市街地活性化を郊外開発に優先すべきか否か」が論題として与えられたが、漠然としたテーマであったため、指導教官に地域を限定していただくよう依頼したところ、八王子市が論題の対象地域となった。そこで、現状を把握する

ため、八王子市が中心市街地として設定した区域を日中と夜間に視察し、それぞれの特徴と思われる点を資料としてまとめ、主張を支える論理を構築した。

(3) 効果測定

事例演習及びディベート演習は効果測定があり、演習での発言内容、参加状況等を踏まえ指導教官が評価を行うものであった。

4 おわりに

卒業式、校長式辞を聞きながら、「私がこの自治大学校で学べたのも、職場の理解や家族の協力があつてこそ」と思い涙が溢れた。そして、共に学んだ自治体職員で作上げた絆とネットワーク。私は、この自治大学校で自身の成長を感じ、また多くの素晴らしい人財と巡り合うことができた。様々な行政課題を抱えた険しい地方公務員としての道のりに、私の背中を力強く押してくれた自治大学校。住んでいる場所や環境が違えども、共に進む仲間たちと、これからも真っ直ぐ前を向いて歩んでいきたい。

自治大職員の声

自治大学校教授 山川 弘峻

編集者注：本稿は、自治大学校における演習・講義の特長などについて、自治大学校の職員が記したものです。

1 はじめに

皆さん、こんにちは。総務省自治大学校で教授をしています山川弘峻と申します。自治大の魅力をもっと多くの方々に知ってもらおうということで、情報発信の多様化の観点から、講義内容や卒業生・職員の声などについて情報発信をすることとなりました。光栄なことに、職員第1号の寄稿を依頼されたので、今日は、自治大の研修の基幹である政策立案演習について私が感じているところを簡単にお話したいと思います。

「情報通信技術の発達、グローバル化などかつてないスピードで世の中が変化している」といった声を頻繁に聞くようになりました。皆さんの認識はどうでしょうか。個人的には、ほんとにそうだろうかと疑念を抱いています。別に車も空を飛んでいるわけではありませんし、人間が火星に到達したという話も聞きません。かつて、例えば1903年にライト兄弟が飛行機を発明したときは、格段に移動が便利になり、大きく時代が変わったと言われたでしょうし、1967年にアポロ11号が月面着陸に成功したときの世界の驚きに匹敵するものは、今日でもなかなか見られないのではないのでしょうか。世の中は、徐々に、しかし確実に便利になっている、というのが私の印象です。とはいうものの、インターネットの登場により、個人レベルで格段に利便性が増していることは否定できません。いまや携帯電話さえもっていれば、瞬時に最新の情報を入手することができ、逆に、自身の意見を表明することも極めて容易です。

これは、研修機関にとっても、改革の必要性をもたらします。すなわち、世界各国に所在する一流の教授の授業が、YouTubeなどの動画配信サービスを媒介として、世界中で視聴することが可能となってきているので、研修機関にとっては、著名な講師を招聘し講義を開催するだけでは、付加価値を付けるのが難しくなってきているのです。

そこで、自治大でも、研修における講義科目の割合を減らし、演習を増やす方向に舵を切り始めています。その演習の最も重要なものが「政策立案演習」なのです。

2 政策立案演習とは

政策立案演習とは、その名のとおりに、行政課題を発見し、これを解決するために必要な政策を立案するものです。政策立案演習は、自治大の研修の中で最も大きなボリュームを持っており、1時限70分で約80時限が割り当てられています。

自治大の政策立案演習の特徴は、第一に一般論に終始した立案にしないで、具体的事情に即した具体的な立案を行うことにあります。すなわち、行政課題を発見する際には、具体的な地方公共団体を設定し、その地域の具体的状況を調べた上で、演習の対象とする行政課題を洗い出すことから始まります。そして、この課題を解決するために、取り得る手段を数多く検討した上で、費用対効果、実現可能性等を踏まえ、首長に進言するにふさわしいものを選び出すのです。

また、政策立案演習では、最後に発表会を行い、行政経験が豊富な講師陣から評価を受けることとなります。講師陣には、行政学の大家やかつて地方公共団体において特別職として勤務されていた方など、実際にその立案された政策が行政課題の解決策としてふ

さわしいのかを判断するに当たって適切な方々が揃っています。このような講師陣から評価を受けることを前提として研修生は政策を立案することとなるので、いかなる根拠により講師陣の理解を得て、政策の必要性を評価してもらうか、さながら自身が当該政策を立案する部署で勤務し、首長まで決裁を仰ぐかのごとくリアリティをもって演習に取り組むこととなります。

3 政策立案演習の難しさ

内部教官として政策立案演習をお手伝いして感じるのは、教官として立ち位置が難しいということです。

講義であれば、どの部分に重点をおいて、どの程度の時間を費やし、また、どのような話題を提供するか全部自分で決めることができます。つまり、講義では、教官側に内容を決定する主導権があるのです。一方で、政策立案演習では、その主体は、研修生であり、主導権を持つのも研修生です。すなわち、どのような行政課題を取り上げるかを決めるのは研修生ですし、その解決の方向性を決めるのも研修生です。

論理的に明らかにおかしい場合は、自信をもって指摘をすることができますが、価値判断が入ってくる部分は、そう簡単ではありません。あくまでも、こういう見方・考え方もあるのではないかという示唆をして、研修生自身の判断で方向性を修正する、あるいは、しないことを決定するのが重要です。これは、課題発見、あるいは、課題解決方針の決定の場面でも同じです。教官が課題を指定し、あるいは、解決方針を指定し、それに研修生が従う形では意味がないのです。あくまでも演習の主体は研修生であることを基本に、その自主的な決定を促す要素をどのように提供できるかが重要だと考えます。私は、着任してからまだ日が浅いので、あまり偉そうなことは言えませんが、日々このようなことを考えながら、政策立案演習に向き合っています。