

自治大学校の研修課程のあり方に
関する検討会報告書

令和4年7月

目 次

はじめに	1
1. 平成 30 年度の研修体系見直しとその検証	2
(1) 平成 30 年度の研修体系見直しの概要	2
(2) 平成 30 年度の研修体系見直しの検証	3
2. 今後の自治大学校の研修課程のあり方について	7
(1) 自治大学校の研修の意義	7
(2) 研修体系及び研修期間	9
(3) 具体のカリキュラムの方向性	10
(4) 研修参加の促進に向けた方策	14
おわりに	16
開催要綱	17
構成員名簿	19
検討経緯	20
 (参考資料)	

はじめに

自治大学校は、地方公務員の中央研修機関として、個々の地方自治体が独自に行うことが困難又は非効率であり全国レベルで行うことが望ましい高度な研修を実施し、もって地方公務員の資質を向上し、勤務能率を増進することを目的として、昭和 28 年に創設された。以来、その時代の地方自治体を取りまく状況を踏まえ、課程や研修内容の具体的な見直しを逐次行ってきたところである。

近年では、平成 30 年度に法制・経済課目の選択制の基本法制研修への移行、第 2 部課程の年 4 回開講など研修体系の大きな見直しを行ったところであるが、令和 5 年度にはその見直しから 5 年が経過することを踏まえ、今般、自治大学校に研修生を派遣している自治体の人事担当課長や自治体職員向けの研修を行う広域共同研修機関、自治大学校における講義を担当している学識経験者等の参画を得て、自治大学校の研修課程のあり方に関する検討会を開催し、平成 30 年度の見直しの検証及びその検証を踏まえた今後の自治大学校の研修のあり方について検討を行った。この報告書は、その成果をとりまとめたものである。

1. 平成 30 年度の研修体系見直しとその検証

(1) 平成 30 年度の研修体系見直しの概要

自治大学校では、「地方公務員でその任命権者の推薦に係るものに対する高度の研修を行う」（総務省組織令（平成 12 年政令第 246 号）第 127 条第 1 項第 1 号）という基本的な方針に基づき、様々な研修を行っているが、その中でも、将来の地方自治体を担う幹部候補生に対して、比較的長期の研修を行う第 1 部課程及び第 2 部課程は、自治大学校の中核となる研修である。しかし、第 1 部課程の研修生は減少傾向が続いており、平成 20 年代後半には年間 100 名程度と、平成 15 年の立川移転当時と比較するとほぼ半減となっている状況であった。また、第 2 部課程の研修生は、平成 20 年代にわたり年間 350 名程度を維持していたものの、派遣実績がない市町村が多数にのぼっていた。（表 1）

（表 1）研修生の推移（H15～H29）

	第 1 部 課程	第 2 部 課程	第 1 部・ 第 2 部 特別課程	第 3 部 課程	税務専門課程		監査・ 内部統制 専門課程
					税務・徴 収コース	会計 コース	
平成 15 年度	203	455	107	153	90	19	24
16 年度	189	338	97	143	90	19	20
17 年度	181	326	104	141	101	14	26
18 年度	166	337	104	162	97	22	19
19 年度	158	352	110	144	91	23	23
20 年度	151	354	106	141	102	19	20
21 年度	153	367	102	145	106	21	22
22 年度	130	376	110	142	100	16	18
23 年度	78(*1)	361	112	135	99	12	17
24 年度	130	365	109	136	103	15	16
25 年度	119	378	108	130	98	20	16
26 年度	112	348	204(*2)	131	89	21	17
27 年度	108	342	222	134	91	19	13
28 年度	97	361	228	139	82	18	16
29 年度	107	339	217	130	87	17	18

(*1) 東日本大震災のため年 1 回の開講

(*2) 平成 26 年度より年 2 回の開講

こうした状況を踏まえつつ、将来の地方自治体を担う幹部候補生が、より上位の職位に昇任するための実務的、実践的な能力を養成するための研修モデルを作るとの観点で、自治大学校においては、平成30年度研修計画より研修課程を大きく見直し、行政課題の解決に向けた施策を企画、立案する上で必要な政策形成能力等の養成に主眼を置いた演習主体の課程編成に変更したところである。

○平成30年度の研修体系の見直し

- ・第1部課程及び第2部課程について、各種の演習を集中的に実施するとともに、政策形成能力を高める講義を厳選

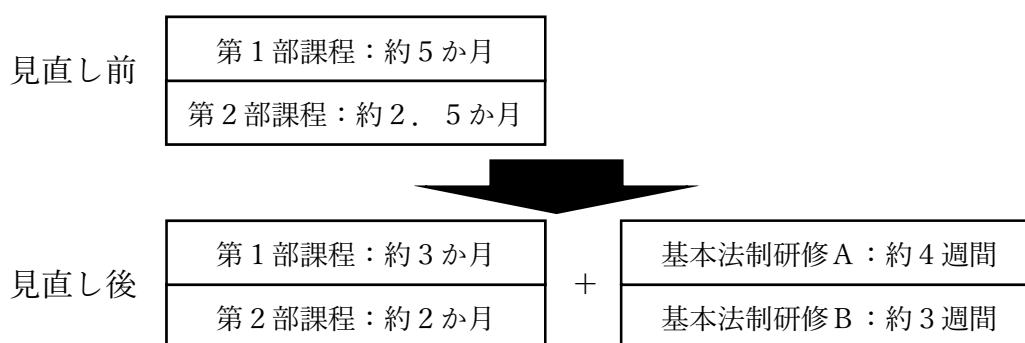
第1部課程：演習課目+17時限、講義課目▲106時限

第2部課程：演習課目+ 6時限、講義課目▲ 25時限

(見直し後は令和3年度実績、基本法制研修を含む)

- ・法制・経済課目について、基本法制研修に分離して選択制とするとともに、実務に役立つ内容については本研修においても一部実施

- ・これらを通じて、できるだけ参加しやすい研修期間を設定



(基本法制研修はA、Bともに半期ごとに開講)

- ・研修生の定員を1回あたり100名(第1部課程)又は160名(第2部課程)から80名とする一方、第2部課程の開講を年3回から4回に増加

(2) 平成30年度の研修体系見直しの検証

平成30年度の研修体系見直しは、人口減少・高齢化など数多くの課題に直面

する地方自治体が住民ニーズに的確に対応していくために必要となる、「自ら考え、判断できる高い専門性を持った人材の養成」を目指したものであり、演習主体の課程編成、また第2部課程における受講機会の増大は、時代の要請を踏まえたものであったと評価できる。

実際に、自治大学校の研修生に対して行った「研修による能力向上の自己評価」によれば、特に演習を通じて習得される「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」が大きく伸びたという結果が見られており、研修生や派遣元自治体の担当課からも、情報を集めてどこが問題点なのかを突き止めたり、取組の全容や仕組みを分析して改善に繋げたりすることが以前よりも意識して実施できている、一つの考えにとらわれることなく、多角的なもの見方、提案をすることや、周囲の人との協調性の大切さを意識するようになった等の声が寄せられている。

また、法制・経済課目を分離して創設した選択制の基本法制研修について見ると、都道府県や指定都市の職員が多い第1部課程の研修生は、概ね9割が基本法制研修Aも受講している一方で、市町村職員対象の第2部課程の研修生は、約1割が基本法制研修Aを受講、約6割が基本法制研修Bを受講、約3割が基本法制研修を受講していないという状況であり、小規模団体等の研修受講に伴う職員の不在が職場に与える負担が比較的大きい団体において、基本法制研修を選択制とした効果が生じていると考えられる。

他方で、平成30年度の見直し後の状況について、研修生を派遣した自治体の人事・研修担当課や研修生にアンケート調査を実施したところ、特に講義課目・演習課目が多い第1部課程の研修生からは、「基本法制研修では法制・経済課目を短期集中で受講するため負担が大きかった」、「もう少し時間があれば、一つひとつの演習の準備に十分な時間を割いて議論を深めることができた」など、法制・経済課目を分離して基本法制研修を創設したことに伴うスケジュールの過密さを指摘する声が多く見られている。

また、第2部課程については、スケジュールの都合上、第2部課程2回分の基本法制研修を上半期、下半期で1回ずつ開講し、その後第2部課程を順次2回開講する形をとっているため、上半期、下半期それぞれ2回目の第2部課程は、基本法制研修との間隔が3か月程度空くことになる。このような事情を背景として、上半期、下半期それぞれ2回目の第2部課程においては、基本法制研修を受講しない研修生が半数を超える期もあり、自治体の人事・研修担当者からは、基

本法制研修と本課程を連続して受講できるようにしてほしいとの意見が寄せられている。(表2)

(表2) 第2部課程研修生の基本法制研修受講状況

年度・期	H30				R1				R2	R3			
	182	183	184	185	186	187	188	189	190	192	193	194	195
研修生総数	81	50	82	94	63	50	80	75	59	40	28	35	35
うち基本法制 研修A受講	13	4	14	7	9	0	13	9	19	10	3	7	2
うち基本法制 研修B受講	61	16	63	52	49	14	53	45	27	26	11	15	14
うち第2部課程 のみ	7	30	5	35	5	36	14	21	13	4	14	13	19

さらに、研修体系見直しの背景であった研修生の増加という観点では、新型コロナ禍の影響が生じる前の平成30年度、令和元年度で見ると、第1部課程では年間100名程度と見直し前と概ね同水準、第2部課程では平成30年度が307人、令和元年度が268人と減少傾向という状況である。(表3)

(表3) 研修生の推移 (H30~R3)

	第1部 課程	第2部 課程	第1部・ 第2部 特別課程	第3部 課程	税務専門課程		監査・ 内部統 制専門 課程
					(税務・徴 収コース)	(会計 コース)	
平成30年度	106	307	202	124	99	19	9
令和元年度	109	268	198	100	74	11	18
2年度(*1)	79	59(*2)	48(*3)	—(*4)	36	10	—(*4)
3年度	79	138	70	46	36	10	8

(*1) 令和2年度以降、新型コロナ対策として教室内の間隔を保つため、研修生の受入れ数を制限

(*2) 例年は年4回の開講のところ、新型コロナの影響により年1回の開講

(*3) 例年は年2回の開講のところ、新型コロナの影響により年1回の開講

(*4) 新型コロナの影響により中止

また、平成30年度の見直しの際には、演習重視の観点から講義課目、特に法制・経済課目や行政経営課目を削減したところであるが、近年の法律・制度改正を踏まえた知識のアップデートや、人材マネジメントの推進に向けた管理職の計画的な養成等、これらの講義課目を充実する必要性も生じていると考えられる。加えて、公共政策課目についても、地方自治体を取り巻く情勢の変化に応じ

て毎年度講義課目の見直しを行い、例えば「デジタル化」、「グリーン社会」、「災害対策」、「感染症対策」といった課目の充実が図られているが、現在の研修期間ではこれ以上の課目の増加は困難な状況にある。

2. 今後の自治大学校の研修課程のあり方について

(1) 自治大学校の研修の意義

①一般研修課程

現在の地方自治体は、人口減少・高齢化が進展する中、頻発する災害や新型コロナウイルス禍において浮き彫りになったデジタル化への対応、2050年のカーボンニュートラルに向けた脱炭素の取組などの新たな課題に直面している。他方で、長年にわたる定数削減で職員数が減少してきた中で、働き方改革や令和5年度からの定年引上げなど、地方自治体の職場を取り巻く環境も大きく変化している。

こうした中で地方自治体が将来にわたって安定的に行政サービスを提供していくためには、人材マネジメントに取り組み、地方自治体のもっとも重要な経営資源である「人材」、すなわち、一人ひとりの職員が持つ能力を最大限に発揮して組織力を向上させることが必要であると指摘されている。

こうした観点から、平成30年度の研修体系見直しの際には、政策形成能力等の養成に主眼を置いた演習主体の課程編成とし、様々な演習を通じて自ら考え、判断できる高い専門性を持った人材の養成を自治大学校の研修の特長として打ち出している。この点については、現時点でも妥当であると考えられ、引き続き自治大学校の研修の特長として演習の充実・強化を図ることが望ましいと考えられるが、本検討会においては、このほかにも、

- ・地方自治体の業務の基盤となる法律・制度に係る最近の改正等も踏まえた知識や、経済学、統計データ及びデジタル等を含めEBPM（証拠に基づく政策立案）を行うための基盤となる知識を習得する重要性が増している。
- ・現下の地方公務員の年齢構成を踏まえると、これから管理職となる層について、計画的・戦略的にマネジメント能力の育成を図る必要がある。
- ・自治大学校の研修では、通常業務から長期間離れて研修を実施するという各自治体の研修では得がたい機会を通じて、全国の地方公務員とのネットワークの形成を図ることができるほか、自分の地域を外から見直す機会にもなる。

等の指摘があった

こうした点を踏まえると、自治大学校の研修については、

- ・第一線で活躍する講師による、法制・経済課目、公共政策課目、行政経営課目等の講義を通じた実践的な知識の習得

- ・様々な演習を通じ、自ら考え、判断できる高い専門性を持った人材の育成
- ・全国の地方公務員の仲間との議論や共同生活を通じたネットワークの形成

という意義があるものと考えられ、今後の自治大学校の研修の充実に当たっては、この基本をしっかりと踏まえるとともに、このような自治大の研修の意義について、地方自治体、特にトップマネジメント層や実際に研修生の派遣を担当する人事・研修担当者の理解を促進することが重要である。

②専門研修課程

「2040年頃から逆算し顕在化する地方行政の諸課題とその対応方策についての中間報告」（令和元年7月第32次地方制度調査会）や、地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会の報告書（令和2年2月）などにおいては、専門性を有する職員の計画的確保・育成の必要性が強調されている。自治大学校においても、専門研修課程を設置して専門的な知識を有する人材の育成を行っているが、1. で示したように、近年研修生の数は減少傾向にある。

自治大学校の専門研修課程は、その修了者に一定の資格（表4）が得られる「高度の研修」であり、専門性を有する職員の育成に際して効果的なものと考えられるため、各自治体にその活用を積極的に促していくことが望ましい。他方で、「人口減少社会に的確に対応する地方行政体制及びガバナンスのあり方に関する答申」（平成28年3月第31次地方制度調査会）を踏まえた地方自治法の改正が行われ、令和2年から施行されるなど、専門研修課程を取り巻く状況にも変化が見られるところであり、人口減少社会に的確に対応し、時代に応じた専門知識が発揮できる職員の育成に向けて、専門研修課程の研修内容を充実・強化することも併せて検討していく必要がある。

（表4）専門研修課程修了生が得られる資格

税務 専門 課程	税務・徴収コース	・「地方税徴収事務指導者」の認定
	会計コース	・税理士試験における会計学の科目試験免除 → 実務経験年数を経ることにより税理士資格を得ることができる。
監査・内部統制専門課程		・「自治体監査実務指導者」の認定（演習を通じて、監査に必要な知識、技能を有すると認められる者） ・外部監査契約を締結することができる行政実務経験者の必要経験年数の10年を5年に短縮

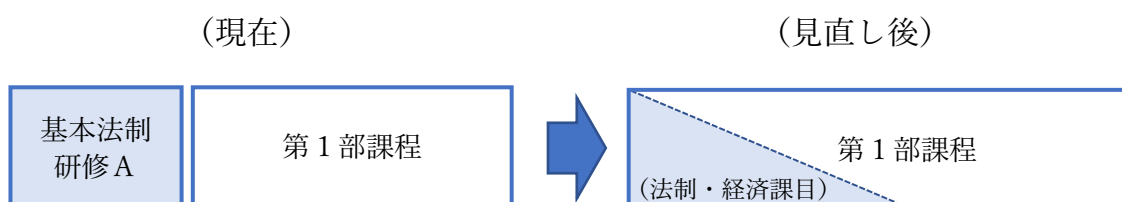
(2) 研修体系及び研修期間

前述のとおり、平成30年度の研修体系見直しの際に、法制・経済課目については選択制の基本法制研修としたところであるが、スケジュールの過密さや、日程上の要因により基本法制研修への派遣を断念する団体の存在など、課題も生じているところである。

これを踏まえ、今後の研修体系としては、基本法制研修を第1部課程及び第2部課程の中に取り込むことを基本としつつ、両課程の特性を踏まえてそれぞれ下記のようにすることが適当であると考えられる。

・基本法制研修A／第1部課程

現行の基本法制研修Aについては、第1部課程の研修生の9割以上が選択していることを踏まえ、第1部課程の中に取り込んだ上で、研修生の負担軽減の観点から、法制・経済課目の講義について、日程を平準化することが適当である。具体的には、第1部課程の最終盤に政策立案演習の発表が行われることも踏まえ、法制・経済課目の効果測定の実験と、政策立案演習の発表準備が重ならないように配慮しつつ、法制・経済課目の講義期間を延ばすことが望ましい。

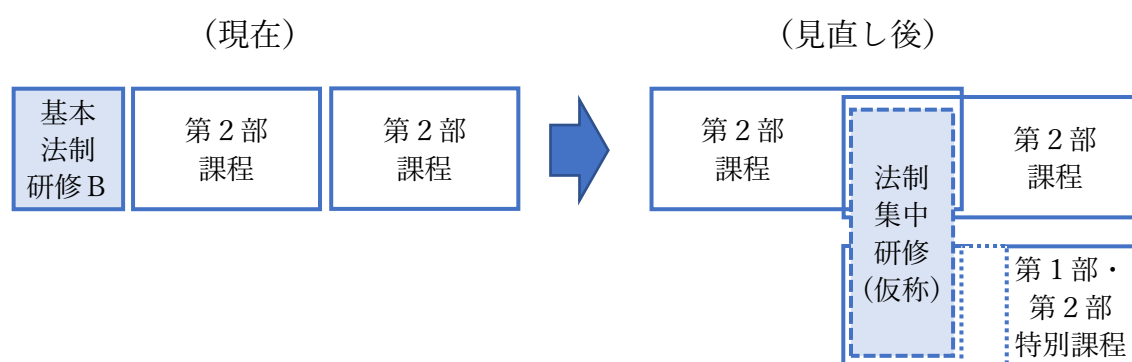


・基本法制研修B／第2部課程

現行の基本法制研修Bについては、第2部課程に取り込むこととしつつ、小規模な市町村の研修生など基本法制研修を受講しないニーズも一定存在すること、第2部課程の研修生に加えて第1部・第2部特別課程の研修生についても希望する場合は受講できるようにしていることを踏まえ、引き続き一定期間に集中的に行うことが考えられる。この場合において、法制・経済課目と公共政策等の講義や政策立案等の演習を連続して受講できるようにするため、上半期・下半期ごとに2期分の法制・経済課目の講義を合同で行う「法制集中研修」(仮称)を、2つの第2部課程の中間に実施することが適当である。

なお、現在の基本法制研修は選択制としてその受講の判断を各自治体に完全

に委ねているが、法制・経済課目の重要性を踏まえれば、第2部課程の研修生について、原則は法制集中研修（仮称）を受講することとしつつ、小規模自治体等にも配慮し、業務都合等やむを得ない場合には、eラーニングの受講を条件として法制集中研修（仮称）を受講しないことができるようにすることが考えられる。



また、このような研修体系とした上で、平成30年度の見直しの際に講義時間が減少した基本的な法制・経済課目や行政経営課目、とりわけ管理職のマネジメント能力養成に資する課目について、現下の状況を踏まえて充実・強化を図るため、研修期間を延長することが適当である。このことは、研修生にとっても、研修スケジュールの平準化を通じた法制・経済課目の効果測定や演習の発表準備などの負担軽減にもつながるものと考えられる。

具体的には、第1部課程については研修期間を2週間程度の延長を、第2部課程については、平成30年度の見直しの際の講義時間減少が少ないことや引き続き年4回開講を行うことを踏まえ、数日程度の延長を、それぞれ行うことが考えられる。

なお、第3部課程及び第1部・第2部特別課程については、管理職や女性職員など長期の研修が難しい事情を踏まえて創設されたことにかんがみ、現行の研修期間を維持することが適当である。

また、専門課程についても、後述のカリキュラムの充実の検討を踏まえ、適切な研修期間の設定について検討を行う必要がある。

(3) 具体のカリキュラムの方向性

①法制・経済課目

法制・経済課目については、平成 30 年度の見直しの際、演習の時間を確保する観点から時限数を削減し、一部課目は廃止されたところであるが、近年の頻繁な法律・制度改正や E B P M の推進といった観点から、地方自治体の幹部候補生である自治大学校の研修生には、通常業務から一定期間離れて研修を受講する貴重な機会に、憲法、民法、行政法、財政学、地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度といった、地方自治体の業務の基盤となる法律、経済、地方制度について、最新の動向も踏まえた知識を身に付けられるよう、必要な課目を追加すべきである。

また、経済系の課目については、平成 21 年度の自治大学校基本問題研究会の提言を踏まえて大幅な拡充を行ったものの、その後の見直しの中で順次削減され、現時点では「財政学」（基本法制研修 A ・第 2 部課程）、「地方財政論」及び「日本社会と税」（第 1 部課程のみ）となっているところである。このため、自治体職員が経済学的視点も踏まえて地方創生・地域活性化の施策や地域全体の経済・産業政策を立案したり、直面する個々の政策課題について E B P M の観点を踏まえて分析・評価し解決する等の、実践的・実務的な取組に資する講義を拡充することが望ましい。

②公共政策課目

公共政策課目については、平成 30 年度に演習主体の課程編成とした際に、演習の前提となる知識の習得という観点から一定の時限数が引き続き確保されたところである。その後も、毎年度の骨太の方針等も踏まえ、例えば「デジタル化」、「グリーン社会」、「災害対策」、「感染症対策」等の課目を新設してきたところであり、引き続き地方自治体を取り巻く最新の政策課題を踏まえて、課目の設定を不断に見直していくべきである。

なお、デジタル化に関しては、すでに自治大学校においても各課程に関連する講義を設定しているところであるが、今般の新型コロナ禍におけるデジタル化の遅れの指摘を踏まえ、デジタル人材養成についてのさらなる取組強化が求められているところである。他方で、自治大学校の一般研修課程の目的を踏まえれば、ICT の専門職や情報担当部局の職員に対する高度な専門的知識の習得を図る研修は他の専門的な機関に委ねることが適当であり、自治大学校においては、将来の幹部候補生たる研修生が最新のデジタルの知見を身に付けるとともに、単なるデジタル化ではない D X を推進していくことの重要性の認識といっ

た観点での講義を引き続き実施し、併せて、先進自治体の事例紹介などにより、実際に各自治体でDXを推進するための具体的な取組について学べる機会を提供することが求められる。

③行政経営課目

行政経営課目については、法制・経済課目と同様に、平成30年度の見直しの際、演習の時間を確保する観点から削減された経緯がある。他方で、総務省公務員部の「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会」（以下、「人材マネジメント研究会」という。）の令和3年度報告書において指摘されているように、地方公共団体が限られた人材を最大限に活用して複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、職員の組織や仕事への貢献意欲（エンゲージメント）を高めることで、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施する「人材マネジメント」を推進することが重要であり、そのためにも職場における職員の人材育成の中心となる管理職を計画的に育成する必要がある。

特に、財政状況等により地方公務員の新規採用数が減少した30代後半～40代前半の世代が今後管理職に昇任することが見込まれる現状においては、早い段階から管理職を計画的に養成する必要があることから、幹部候補生として実際に管理職に昇任する前の係長・課長補佐段階で研修を受講する自治大学校の第1部課程及び第2部課程においては、管理職としてのマネジメント能力養成に資する課目を大幅に拡充し、自治体の人材マネジメントを担う管理職を養成することが望ましい。

こうした観点から、令和4年度の研修においても、管理職のマネジメント能力に資する課目の充実が一定程度図られたところであるが、令和5年度以降、研修期間の延長も活用しつつ、国の内閣人事局の研修等を参考として、組織マネジメントの実践的なスキル（働き方改革、人事評価・人材育成、コーチング、ダイバーシティ・マネジメント、ハラスメント対策、メンタルヘルス等）及び内部管理上の必須知識（情報セキュリティ、個人情報保護、コンプライアンス、危機管理、内部通報制度等）について、早い段階から第一線の講師の講義を通じて最新の知識を習得できるよう、さらなる課目の充実を図る必要があると考えられる。また、こうした講義に加えて、事例演習等の機会を活用し、研修生同士で各自治体の職

場の状況を踏まえた議論を行うといった工夫も考えられる。

また、こうした組織マネジメント関係の課目に加えて、政策法務、公共サービス改革とPPP等の課目も設定されているが、これからの自治体において住民や民間企業との協働が必要不可欠であることを考慮し、ファシリテーションに関する課目の実施を検討することが望ましい。

④演習

演習については、平成30年度の見直しをはじめ累次にわたり充実を図ってきたところであり、現時点では、「事例演習（テキスト型・持寄型）」、「データ分析演習」、「条例立案演習」、「ディベート型演習」、「政策立案演習」、「模擬講義演習」の6つの演習が設定されている。

このため、演習については種類を増やすよりも、演習の全体像とその関係性等について、研修生が十分に理解した上で演習に臨めるように取り組むとともに、それぞれの演習において、これまでの自治体大学の研修の蓄積も活用して演習の題材を検討するよう工夫すべきである。

⑤eラーニング

自治体大学のeラーニングについては、集合研修における公共政策課目や演習の時間を確保する観点から、基礎的知識の習得のための事前学習・事後学習のツールとして、平成17年度以来、これまで9課目の教材を作成してきた。こうした取組は地方自治体のeラーニングシステムやコンテンツのプロトタイプを作成という意味合いもあり、またコンテンツの公開を通じて実際に各自治体の研修における活用も可能となっていた。さらに、平成30年度以降は基本法制研修を選択制としたことから、基本法制研修の代替措置としてもeラーニングを活用してきたところである。

しかし、メンテナンスの負担やシステムの切替え等もあり、現時点では、eラーニングの教材を提供しているのは地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度の3課目のみとなっている。他方、新型コロナ禍により各自治体の研修においてもeラーニングの活用が進んできており、令和3年度の調査では都道府県・政令指定都市では約9割、中核市では約2/3まで広がってきており、大学等においては、動画のオンデマンド配信による講義も一般的な取組となっている状況もある。

こうした状況を踏まえつつ、今般の見直しにより選択制の基本法制研修を原則必修とすることも勘案し、大学での履修の有無や職員としての業務経験等、様々なバックグラウンドを持つ研修生が集う第1部課程、第2部課程及び第1部・第2部特別課程の研修生について、集合研修を効果的に実施する観点から、集合研修前に自らの知識を確認し、不十分と思われる单元についてはeラーニングにより理解を深める機会を提供することが重要である。このため、地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度の3課目については、受講側の負担も考慮し、コンテンツ全てを視聴するのではなく、例えば知識確認用の問題を用意し正答できなかった单元のみを履修するなど効率的に受講する方策を検討するとともに、民法、行政法等の法制課目については、提供側の更新の負担が少ない入門的な動画コンテンツの作成を検討してはどうかと考える。なお、法制集中研修（仮称）を受講しない第2部課程及び第1部・第2部特別課程の研修生については、当面は引き続き全单元の受講を義務付けつつ、今後の法制集中研修（仮称）の受講状況やeラーニングの実施状況等を踏まえ、その是非も含めて議論・検討していくことが望ましい。

⑥専門研修・特別研修等

専門研修においては、税務、監査・内部統制のそれぞれの課程で、関連する法律・制度から実務にわたる講義・演習が行われているところであるが、特定の行政分野に係る高度な知識と実務処理能力の充実を図るという専門研修の目的に照らし、制度所管部局と協力して、実務に活かせる課目のさらなる充実について検討すべきである。

また、特別研修については、修士課程連携特別研修や人材育成担当部局幹部セミナーのほか、国・地方を通じて推進する必要がある重要な政策課題に係る人材育成の現状を踏まえ、各行政分野の担当部局からの要請に基づき、ICT関係や防災関係、さらには今年度から地域脱炭素の研修を実施しているところであり、引き続き地方自治体を取り巻く状況に応じて必要な研修を行っていくことが求められる。

(4) 研修参加の促進に向けた方策

自治大学校の研修は、一定期間職務を離れて第一線の講師による講義や全国

の地方公務員の仲間との議論等を行う演習など、各自治体では実施することが難しい「高度の研修」を受講することができるが、小規模な市町村を中心に、職員数が限られることから自治大学校の研修に職員を派遣できる状況にないという声も聞かれるところである。また、比較的大規模な政令指定都市や中核市であっても、財政状況の悪化等により予算や職員定数を大幅に削減した時期に自治大学校への研修派遣を取りやめ、その後そのままとなっている団体も見られる。他方で、人材マネジメント研究会の令和3年度報告書では、職員数が少ない小規模団体において人材マネジメントを進めるため、職員研修において自治大学校などの全国規模の研修機関や広域共同研修機関を活用する、複数の自治体間で協議して共同で研修基本方針を策定し、広域での研修実施を推進する等の方策も示されているところである。

自治大学校においては、総務省公務員部や市町村アカデミー、国際文化アカデミー、さらには各都道府県の市町村振興協会等の広域共同研修機関とも連携・協働しつつ、各自治体の人材育成に資する「高度の研修」の提供を引き続き行っていくことが期待される。

また、研修の充実と併せて、自治大学校の研修について、各自治体、特にトップマネジメント層への周知を図るため、首長等に直接働きかけを行うことが重要であると考えられる。その際、これまで自治大学校へ研修生を派遣したことがない団体や、近年研修生の派遣が減少・中断している団体に重点的に働きかけを行うことが望ましい。さらに、広域共同研修機関は毎年各市町村に自らの研修内容を周知していることから、こうした広域共同研修機関の協力も得て、各市町村に自治大学校の研修を周知することも考えられる。また、専門課程については、制度所管部局とも連携して、自治体の税務担当課や監査委員事務局などの担当部局への働きかけをより積極的に行うべきである。このほかにも、実際に自治大学校の研修に参加するとその良さが理解できるという側面があることも踏まえ、実際に自治大学校への研修派遣を判断する人事・研修担当者に対して、オンライン等により特別講義等の自治大学校の講義を視聴できる機会を設けることも一案である。

なお、自治大学校における研修参加の促進に向けて、前述の研修内容の充実及び研修の特長のPRと併せて、研修におけるデジタル環境の充実を図るなど研修生の学習・生活環境の向上にも配慮すべきである。

おわりに

人口減少、高齢化が進展し、地方自治体が解決すべき課題は増加する一方で、生産年齢人口の減少により地方自治体の人材確保は今後とも難しくなるという厳しい局面が想定されている中、地方自治体は、最優先で取り組むべき課題の一つとして、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、職員の成長を組織力の向上につなげる「人材マネジメント」に取り組まなければならない。

他方で、最近の学生は、就職に当たって自らのキャリア形成や自分が成長することができる組織かどうかを重視するということが指摘されている。職員に研修を通じた能力開発の機会を確保することは、人材育成にとどまらず、地方公務員の人材確保にとっても非常に重要な意味を有している現在、その意味においても、中央研修機関としての自治大学校に期待され、また自治大学校が果たすべき役割は大きいと言える。自治大学校の研修課程を充実し、そして多くの自治体に自治大学校の研修に参加するよう促すとともに、各地方自治体や広域研修機関等における研修の充実につながる取組も求められるところである。

一般の検討会は、平成30年度の研修体系の見直しから来年で5年が経過するというタイミングで開催されたが、自治大学校が引き続きその重要な役割を果たしていくためには、自治体を取り巻く状況を踏まえて時代に応じた研修を提供できるよう、今後とも講義課目については不断の見直しを行うとともに、一定期間毎（例えば3～5年毎）に、その研修体系についても検証・見直しを行うことが重要である。

本報告書が、自治大学校の研修のさらなる充実、そして、各地方自治体の人材育成のさらなる進展につながれば幸いである。

自治大学校の研修課程のあり方に関する検討会開催要綱

1 趣旨

自治大学校においては、平成 30 年度に基本法制研修の創設など研修体系の見直しを行ったところであり、一定の期間が経過したことから、前回見直しの検証と今後の研修のあり方について検討すべき時期に来ている。

特に、今後、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少、人々のライフコース・価値観の多様化、大規模災害・感染症リスクの増大、デジタル社会の進展など地方公共団体を取り巻く社会状況は大きく変化し、行政課題の更なる複雑化・多様化が見込まれる中で、地方公務員の定年の段階的引き上げなど制度改革も予定されていること等も踏まえ、地方公共団体の人材育成に資する研修を推進していく必要がある。

このため、本検討会では、今後の自治大学校の研修課程のあり方について検討を行う。

2 名称

本検討会の名称は、「自治大学校の研修課程のあり方に関する検討会」（以下「検討会」という。）とする。

3 検討項目

研修体系の見直しの検討及びこれを踏まえた今後の研修課程のあり方及びカリキュラムの方向性（専門課程を含む）について検討し、報告書を取りまとめる。

4 構成員

検討会の構成員は別紙のとおりとする。

5 座長

- (1) 検討会に、座長 1 人を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

6 議事

- (1) 検討会の会議は、座長が招集する。ただし、第 1 回の検討会は総務省自治大学校長が招集する。

- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に検討会への出席を求め、その意見を聴取することができる。
- (3) 検討会の会議は、原則として公開しないが、会議の終了後、配布資料を公表するとともに、議事概要を作成し、これを公表するものとする。ただし、座長が必要と認めるときは、配布資料を非公表とすることができる。

7 雑則

- (1) 検討会の庶務は、総務省自治大学校研究部において処理する。
- (2) 本要綱に定めるもののほか、検討会に関し必要な事項は、座長が定める。

自治大学校の研修課程のあり方に関する検討会構成員名簿

大杉 覚 (東京都立大学法学部教授)

小野寺克彦 (宮城県市町村自治振興センター・宮城県市町村職員研修所所長)

越田 歩 (さいたま市総務局人事部人材育成課長)
※令和4年4月～

櫻井 理寛 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長)
※令和4年6月～

佐々木 浩 (S M B C日興証券株式会社顧問)

◎辻 琢也 (一橋大学大学院法学研究科教授)

中濱 淳史 (香川県総務部人事・行革課長)

八坂 志朗 (立川市行政管理部人事課人材育成推進担当課長)

(前構成員)

小岩 正貴 (前・総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長)
※～令和4年6月

柳田 香 (前・さいたま市総務局人事部人材育成課長)
※～令和4年3月

(敬称略 五十音順、◎：座長)

検討経緯

第1回 令和4年3月23日（水）

- ・ 自治大学校の研修課程のあり方について

第2回 令和4年5月11日（水）

- ・ 追加説明
- ・ 今後の方向性について

第3回 令和4年7月6日（水）

- ・ 報告書（案）について

参 考 资 料

(自治大学校の研修について)



自治大学校の研修課程の全体像

○一般研修課程

- ・ 将来の地方公共団体を担う幹部候補生や、中枢幹部職員を目指す管理職職員に対して、行政課題の解決に向けた施策を企画・立案できる能力や、組織方針を構想しその実現に向け適切に判断する能力を養成する。

⇒ 第1部課程、第2部課程、第1部・第2部特別課程、第3部課程

○専門研修課程

- ・ 特定の行政分野に必要とされる高度で専門的な知識、実務処理能力の充実を図る。

⇒ 税務専門課程（税務・徴収コース、会計コース）、監査・内部統制専門課程

○特別研修等

- ・ 大学院と連携して実践的で高度な政策形成能力の形成を図る。
- ・ 短期間で個別の行政分野の知識の習得を図る。

⇒ 修士課程連携特別研修、人材育成担当部局幹部セミナー、地域脱炭素初任者研修【R4新規】、全国地域づくり人財塾特別研修、ICT人財育成特別研修、自治体CIO育成研修、医療政策短期特別研修、防災・危機管理特別研修、自治体危機管理・防災責任者研修、災害時外国人支援情報コーディネーター養成研修



自治大学校の一般研修課程（令和3年度）

- 〔第1部課程〕 管理職への昇任を目指す幹部候補生として自治体から推薦を受けた職員を対象
研修期間： 年2回、宿泊研修約3か月（基本法制研修を含め約4か月）
定 員： 各期 80名
- 〔第2部課程〕 市町村の管理職への昇任を目指す幹部候補生として自治体から推薦を受けた職員を対象
研修期間： 年4回、宿泊研修約2か月（基本法制研修を含め約3か月）
定 員： 各期 80名
- 〔第1部・第2部特別課程〕 管理職への昇任を目指す女性幹部候補生として自治体から推薦を受けた職員を対象
研修期間： 年2回、eラーニング又は基本法制宿泊研修約1か月＋宿泊研修約1か月
定 員： 各期 120名
- 〔第3部課程〕 部局長への昇任を控えた自治体から推薦を受けた課長職以上の職員を対象
研修期間： 年1回、宿泊研修約3週間
定 員： 各期 120名

令和3年度	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
第1部課程				136期					137期				
(基本法制研修A)			6期					7期					
第2部課程				192期			193期			194期		195期	
(基本法制研修B)			6期					7期					
第1部・2部特別課程				通信研修				41期			通信研修		
第3部課程					111期								

（平成30年度の研修体系見直しについて）



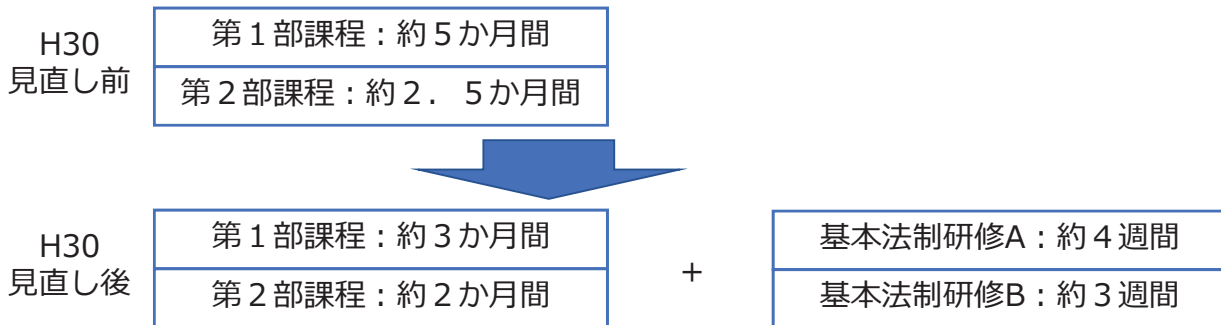
平成30年度の研修体系見直し①

【背景】

- ・第1部課程における受講生の減少傾向
- ・第2部課程における派遣実績なしの団体の多さ

【見直し概要】

- ・第1部課程及び第2部課程について、各種の演習を集中的に実施するとともに、政策形成能力を高める講義を厳選
- ・あわせて、法制課目については選択制の基本法制研修に移行することにより、参加しやすい研修期間を設定



- ・研修生の定員を1回あたり80名に抑制する一方、第2部課程の開講を年3回から4回に増加



平成30年度の研修体系見直し②

研修課目・時限数の比較【第1部課程】

	H29 第129期 ①	R3			増減 (②-①)
		合計 ②	基本法制 研修A7期	第137期	
	464	372	103	269	▲ 92
講義課目	314	208	97	111	▲106
演習課目	132	149	-	149	+ 17
その他	18	15	6	9	▲ 3

【主な新設・増加課目】

講義：自治体DX(0→2)、情報セキュリティ(0→2)、グリーン社会の実現と求められる自治体の役割(0→2)、地方公共団体の感染症対策(0→2)、地域の防災対策(0→2)、地方財政論(4→7)
 演習：政策立案演習(78→91)、事例演習(13→16)、条例立案演習(15→17)

【主な廃止・削減課目】

講義：地方税財政制度(16→0)、経済学(12→0)、自治体訟務(10→0)、行政経営の理論と実践(6→0)、公共経済と公共選択(4→0)、財務諸表を読み解く(4→0)、租税法(4→0)、公共政策形成の基礎(3→0)、組織運営の両輪(3→0)、産業政策論(3→0)、コミュニケーション論(3→0)、今後の日本経済(2→0)、比較地方自治論(2→0)、地方分権改革(2→0)、NPOと行政(2→0)、地域政策概論(2→0)、過疎・中山間地域の課題と展望(2→0)、自治体の資金調達(2→0)、公共施設の総合管理(2→0)、地方自治監査概論(2→0)、組織マネジメント(2→0)、地方自治制度(24→20)、地方公務員制度(14→10)、行政法(28→23)、民法(24→20)



平成30年度の研修体系見直し③

研修科目・時限数の比較【第2部課程】

	H29 第181期 ①	R3			増減 (②-①)
		合計 ②	基本法制 研修B7期	第195期	
	252	233	55	178	▲ 19
講義科目	147	122	49	73	▲ 25
演習科目	91	97	-	97	+ 6
その他	14	14	6	8	± 0

【主な新設・増加科目】

講義：地方公共団体の感染症対策(0→2)、観光による地方創生(0→2)、地域の歴史遺産・文化資産の活用による観光振興(0→2)、地域を持続可能とする公共交通維持・確保策(0→2)、地域の防災対策・避難所運営(0→2)、グリーン社会の実現と求められる自治体の役割(0→2)

演習：政策立案演習(62→78)

【主な廃止・削減科目】

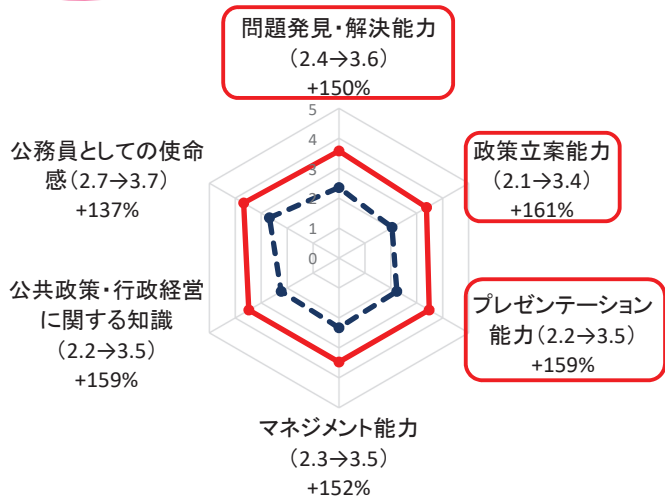
講義：経済学(11→0)、憲法(6→0)、自治体行政の諸課題(4→0)、地方分権改革(3→0)、これからの自治体の財政運営(2→0)、地域コミュニティと行政(2→0)、公共施設の総合管理(2→0)、シティプロモーション(2→0)、自治体のクレーム対応とその活かし方(2→0)、情報公開と個人情報保護(2→0)、組織・行政の危機(2→0)、地方公務員制度(8→6)、行政法(14→12)

演習：事例演習(19→13)、ファシリテーション演習(3→0)

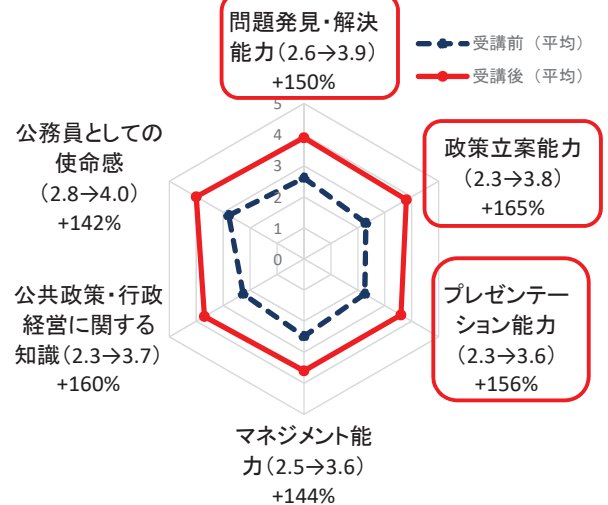


自治大 大学校研修による能力向上の自己評価結果

1部136期



2部192期



幹部職員として必要な6つの能力が、
1部136期では平均**153%**、2部192期では平均**153%にアップ!**

特に**問題発見・解決能力**や**政策立案能力**、
プレゼンテーション能力などの伸び率が大!

※研修前後に記載を求めている「能力評価・目標達成シート」に記載された自己評価結果による



自治大学校研修に対する受講者及び研修担当課の声

受講生の声

自治大学校での研修で得た知識・スキルを基に、エビデンスを意識した業務における課題発見・解決に取り組んでいきたい。また、自治大学校での生活を通じて認識した、行政職員としての使命感・責任感、幹部候補生としての自覚を忘れることなく、これからの組織マネジメントや後輩職員の育成において活かしていきたいと考えている。

今後、庁内でのどのような分野に異動したとしても役立つような幅広い知識が身についた。なかでも、政策立案演習では「自治体業務改革」について研究したため、出身自治体において提言する予定である。また、今回の研修で、自治体職員としての責務を再認識できたため、今後の業務も県民目線で責任感を持って従事していきたい。

幅広い講義や演習により、広い視野や様々な考え方を身につけられた。中でも、一番身につけられたと実感できたのは、人との関わり方、協力関係の大切さである。今後の業務でも、学んだ内容や経験を活かして、ひとつの考えに囚われることなく、多角的なもの見方、提案ができるようになること、そして周囲の人との協調性を大切に業務に取り組むように心がけたい。

是非、同僚・後輩にも来てもらいたいと思います。ここでの経験の意義をしっかりと伝道者として布教して行きたいと考えております。

研修担当課の声

自治大学校に行くことにより、全国の市町から多数の参加者と長期間共同生活をして共通課題を学ぶことで、幅広い視野に立った見地を持ち、自分の市だけでなく、全国的な課題を認識し、問題解決するプロセスを学ぶことができたと思います。自治大学校で派遣者が学んだことを、本市の職員へもフィードバックしてもらっております。

仕事の相手方団体の担当者に対するヒアリングにおいても、丁寧に傾聴し、表層的な事務不備ではなく相手方の問題点に対する気づきを促すとともに、真因を共に探って解決しようとする提案、メリハリのある検査指摘など、対外的コミュニケーション面でも成長が感じられ、係の職員のロールモデルとなっている。

自治大学校での研修を終え、研修で学んだことを基に同僚へ助言や業務改善提案等をこれまで以上に積極的に行うようになった。また、本市だけの視点で見ていたものが、県や国、世界に目を向けたグローバルな視点へと変わっていっている。

よく調べ、情報を集めてどこが問題点なのかを突き止めたり、取組の全容や仕組みを分析して改善に繋げるよう分析することが、以前よりも意識して実施できており、自治大での研修成果を活用できているようである。



平成30年度の研修体系見直し後の状況

○第1部課程

- 研修生は見直し前と概ね同水準（新型コロナ禍の影響が生じる前のH30、R1）
- 9割以上の研修生が基本法制研修Aをセットで受講
- 従来よりも研修期間が短くなった上に、基本法制研修と第1部課程を分離したため、基本法制の課目の履修や効果測定の準備、第1部課程の演習の準備の日程などがタイトになり、研修生の負担が大きいとの意見あり。
- 基本法制研修を受講しない研修生が少数のため、後から研修生の輪に入らなければならず、心理的な負担が大きいとの意見あり。

○第2部課程

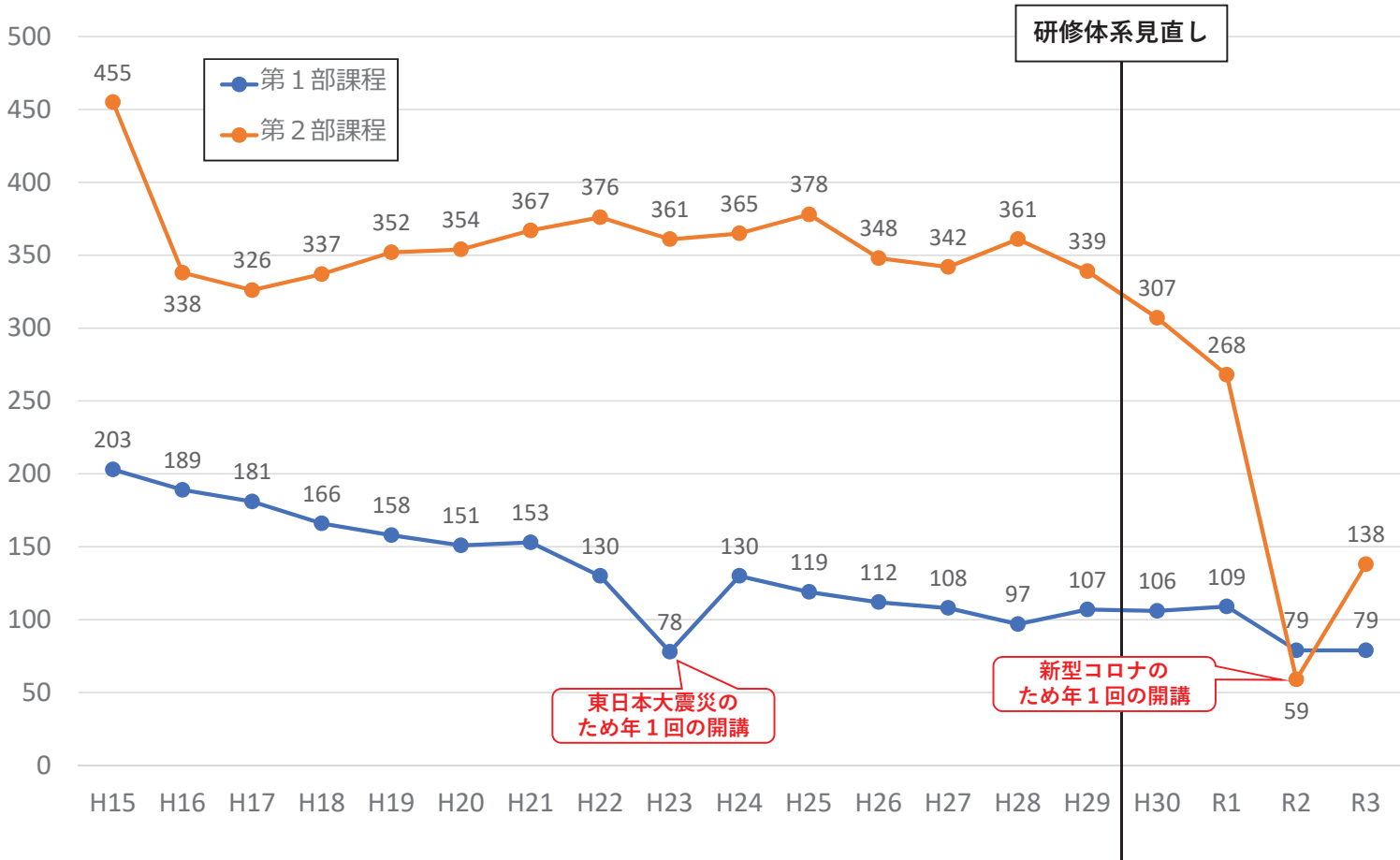
- 研修生は見直し前と比べて減少傾向（年間340～370人→H30：307人、R1：268人）
- 概ね7割の研修生が基本法制研修A又はBをセットで受講している一方、約3割の研修生は第2部課程のみの受講。特に上半期、下半期それぞれの後半の第2部課程は基本法制研修と第2部課程の間に約2.5か月の間隔が空くことから、基本法制研修を受講しない研修生が多い。地方自治体からは、基本法制研修と第2部課程が連続する日程にしてほしいとの意見あり。

○両課程共通

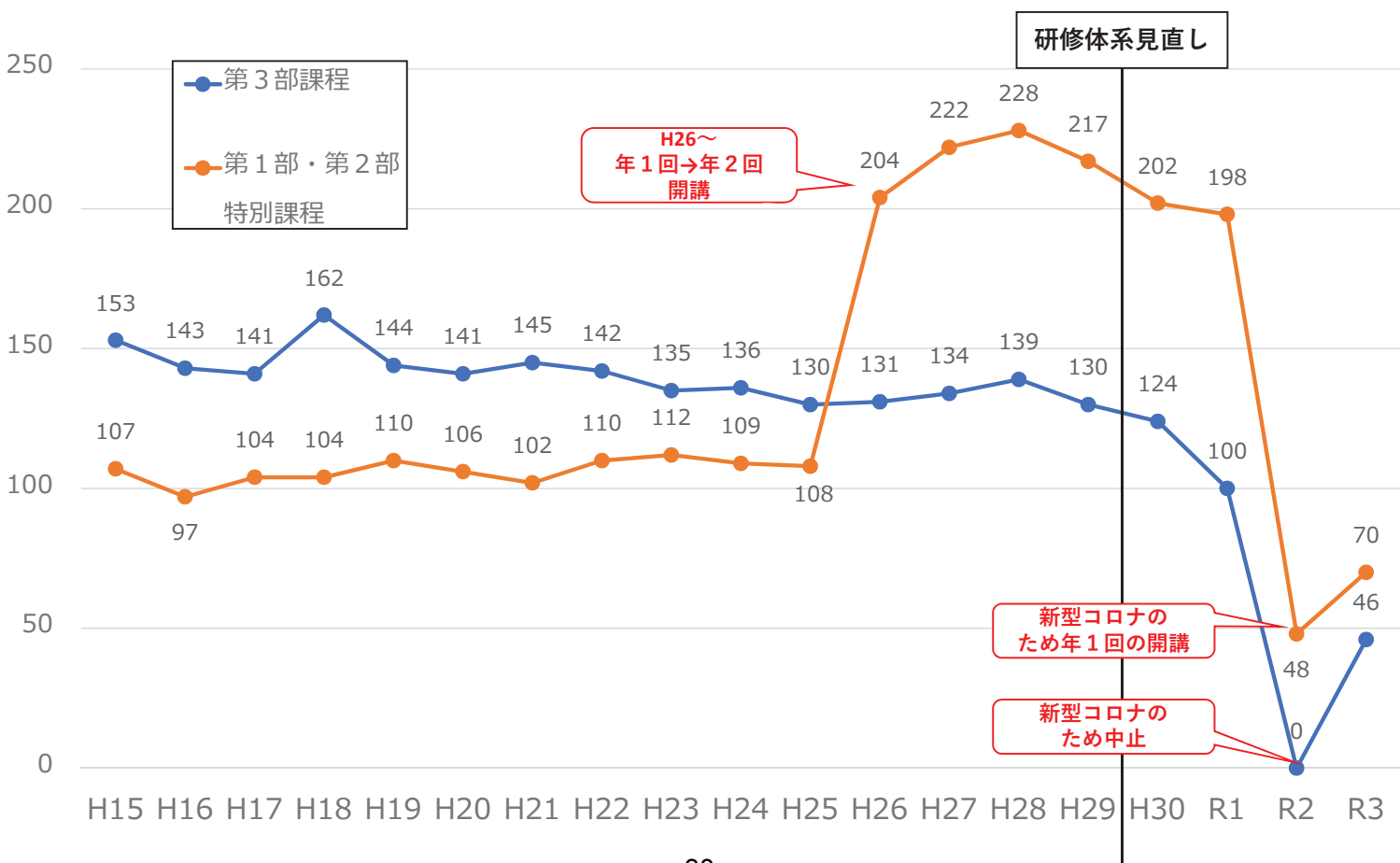
- 基本法制研修を担当する外部講師から、法制課目の開講が短期間のため、本務の大学における業務との日程調整が困難との意見あり。



第1部課程／第2部課程研修生の推移



第3部課程／第1部・第2部特別課程研修生の推移





第1部課程第136期生41名へのアンケート結果

○基本法制Aについて

- ・「ある程度短期集中で受講するほうが理解度が上がる」「第1部課程の講義や演習に基本法制の内容を生かすことができた」等、集中的な受講に肯定的な意見（21名）
- ・「予習範囲が広く負担が大きかった（1日で教科書を100ページ以上読む必要があった）」「復習する余裕はほとんど無かった」「理解しきれぬままに講義がどんどん進んでいった」「他の研修生との懇親の時間がとれなかった」等、負担の大きさを指摘する意見（20名）
- ・後半に演習が集中する一方で、効果測定の準備も始まるため負担が大きかった等、演習の平準化を望む意見（3名）
- ・「今の6課目を維持するのであれば、研修期間が1か月半から2か月あれば予習・復習の時間が十分にとる」等、研修期間の延長が望ましいとの意見（5名）

○第1部課程の演習について

- ・特に研修中盤（6～7月）において多数の演習の発表が重なり、「昼は講義が詰まっており夜に集まって準備をせざるを得ず負担だった」「期限内に追われて十分な検討ができなかった」等、演習の平準化を望む意見（7名）
- ・演習の数が多く、一つ一つの演習にじっくりと取り組むことが困難なので、演習を絞り込むべき（例：事例演習（持寄型、テキスト型））との意見（3名）
- ・講義の内容を生かすことができる、周囲とのコミュニケーションがとれるという点で後半に演習が集中するのは効果的との意見（3名）



H30～の特別研修生16名(*)のアンケート結果

(*)対象者27名（回答率59.3%）

○基本法制研修の負担感について

- ・短期間に集中的に受講することで効果的であったとの意見がある一方、法学の初学者にはついていけなかったとの意見もあり。

○第1部課程の演習について

- ・演習の種類が多く、一つ一つの演習の準備に十分な時間を割くことができず、議論が深まらない等の状況が見られるので絞り込むべきとの意見あり。他方で、政策立案演習については後半にまとまって行われたためしっかり時間をかけて議論ができたとの意見あり。

○基本法制研修Aと第1部課程の統合について

- ・基本的には統合に賛成の意見が多い。（受講しやすさを意図した分割に対して、大半の研修生がセットで受講しているという現実、基本法制研修を受講せず途中で研修生の輪に入る少数研修生の心理的負担、統合による研修日程の組みやすさ、等）
- ・他方で、基本法制研修と第1部課程が分かれていることで、研修中に気持ちを入れかえて取り組むいい機会になっていたとの意見もあり。
- ・仮に基本法制研修Aと第1部課程を統合するにしても、基本法制研修の効果測定と第1部課程の政策立案演習が重ならないように日程を組むべきとの意見が多い。
- ・政策立案に関連する講義は早めに受講できるようにとの意見あり。

○第2部課程について

- ・基本法制研修と第2部課程の間が空くことは研修生・団体双方に負担になっており、両者を連続した日程とすべきとの意見が多い。

(法制・経済課目について)



法制系の課目の開講状況

➤ 平成30年度の研修体系見直しにより、第1部課程における「地方税財政制度」、第2部課程における「憲法」の課目が、それぞれ開講されなくなっている。

		基本法制研修A 第1部課程	基本法制研修B 第2部課程
令和3年度実績	基本法制研修	<ul style="list-style-type: none"> ・憲法（16時限） ・民法（20時限） ・行政法（23時限） ・地方自治制度（20時限） ・地方公務員制度（10時限） 	<ul style="list-style-type: none"> ・民法（10時限） ・行政法（12時限） ・地方自治制度（11時限） ・地方公務員制度（6時限） ・地方税財政制度（10時限）
	本課程	<ul style="list-style-type: none"> ・政策法務（10時限） 	<ul style="list-style-type: none"> ・政策法務（4時限） ・自治体訟務（2時限） ・法令の成り立ち（2時限）
（参考）平成29年度以前に開講していた課目		<ul style="list-style-type: none"> ・地方税財政制度（16時限(*)） ※令和元年度は10時限 	<ul style="list-style-type: none"> ・憲法（6時限）

（参考）地方公共団体における法制課目の研修実施状況

- 地方公共団体の研修においては、地方自治法（制度）や地方公務員法（制度）の課目の実施率が4割程度と比較的高いが、民法は1割程度、憲法は数%にとどまる。
- 都道府県及び指定都市について、各課目合計の年間研修時間数をみると、一部の団体では50時間以上開講している団体もあるが、約4割は5時間以下。

	都道府県 (47)	指定都市 (20)	中核市 (62)	県庁所在市 (4)	特別区 (23)	その他市町 (30)
憲法	0 (0.0%)	1 (5.0%)	4 (6.5%)	0 (0.0%)	1 (4.3%)	0 (0.0%)
民法	14 (29.8%)	0 (0.0%)	11 (17.7%)	1 (25.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
行政法	16 (34.0%)	1 (5.0%)	16 (25.8%)	1 (25.0%)	3 (13.0%)	3 (10.0%)
地方自治法 (制度)	23 (48.9%)	8 (40.0%)	36 (58.1%)	0 (0.0%)	5 (21.7%)	11 (36.7%)
地方公務員法 (制度)	18 (38.3%)	6 (30.0%)	32 (51.6%)	0 (0.0%)	3 (13.0%)	12 (40.0%)
地方財政法 (制度)	14 (29.8%)	1 (5.0%)	11 (17.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	7 (23.3%)
地方税法 (制度)	9 (19.1%)	1 (5.0%)	10 (16.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (10.0%)

（出典）令和3年度地方公務員研修の実態に関する調査結果（自治大学校）



経済系の課目の開講状況

- 経済系の課目については、平成22年3月の自治大学校基本問題研究会の報告を受けて大幅に拡充されたが、その後講義課目の時限数削減等の影響により、現時点では「財政学」と、第1部課程の「地方財政論」及び「日本社会と税」に縮小している。

	第1部課程	第2部課程
平成22年度	<ul style="list-style-type: none"> ・経済学（16時限） ・公共経済学（6時限） ・財政金融政策（4時限） ・地方財政論（3時限） ・地方公会計改革（2時限） ・財務(ファイナ)の基礎（4時限） ・今後の地方税財政改革の展望（2時限） ・応用政策分析（6時限） ・金融問題（1時限） ・今後の日本経済（1時限） 	<ul style="list-style-type: none"> ・経済学（8時限） ・公共経済学（4時限） ・財政金融政策（4時限） ・地方財政のマクロとミクロを見る視点（2時限） ・財務(ファイナンス)の基礎（2時限） ・地方財政の展望と課題（2時限） ・応用政策分析（4時限）
平成29年度	<ul style="list-style-type: none"> ・経済学（12時限） ・財政学（8時限） ・租税法（4時限） ・地方財政論（4時限） ・公共経済と公共選択（4時限） ・自治体の資金調達（2時限） ・今後の日本経済（2時限） 	<ul style="list-style-type: none"> ・経済学（11時限） ・財政学（4時限） ・これからの自治体の財政運営（2時限）
令和3年度	<ul style="list-style-type: none"> ・財政学（8時限） ・地方財政論（7時限） ・日本社会と税（4時限） 	<ul style="list-style-type: none"> ・財政学（4時限）

(デジタル人材の育成について)



デジタル人材の育成について①

○デジタル人材として求められる人材像

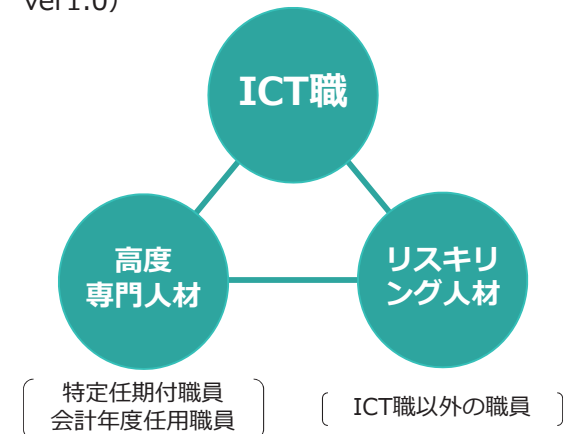
・スマート自治体実現に向け求められる人材像

(総務省「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会報告書」をもとに自治大学校作成)

人材区分	求められる能力・スキル (例)
首長・ 地方議員	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 戦略を実行するためのマネジメント ➤ ICTを活用した経営戦略 ➤ ICTリテラシー
CIO・ CIO補佐官	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ICTを活用した経営戦略 ➤ ネットワークスキル ➤ ICTリテラシー
ICT専門職 情報担当職員	<ul style="list-style-type: none"> ➤ セキュリティスキル ➤ データ利活用・IoTスキル ➤ ICTリテラシー
法令・人事・ 財政担当職員	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 戦略を実行するためのマネジメント ➤ 他自治体におけるICTの取組の知識 ➤ ICTリテラシー
業務担当職員	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 業務フロー分析・RPAのシナリオ作成 ➤ 他自治体におけるICTの取組の知識 ➤ ICTリテラシー

・組織が求める人材像

(東京都デジタル人材確保・育成基本方針 ver1.0)



ICT職	デジタルスキルと行政の専門性をバランスよく身に付け、都のDXに関する施策立案等を牽引
高度専門人材	高度なデジタルスキルを活かし、プロトタイプの前製など、デジタルサービスのクオリティ向上を技術面から牽引
リスクリテラシー人材	デジタルに関する知見を身に付け、ICT職や高度専門人材と連携して、都の施策のデジタル化の課題を解決



デジタル人材の育成について②

○自治大学校一般研修課程におけるデジタル関係の課目（令和3年度の例）

課程	課目	時限数	講師
第1部	自治体のDX	3	須藤修（中央大学国際情報学部教授）
	情報セキュリティ	2	満永拓邦（東洋大学情報連携学部准教授）
第2部	自治体のデジタル化について	2	前田みゆき（デジタル庁地方業務システム基盤チームプロジェクトマネージャー）
第1部・第2部特別	自治体のデジタル化	2	前田みゆき（デジタル庁地方業務システム基盤チームプロジェクトマネージャー）
	サイバーセキュリティ対策と可用性の両立	2	高倉弘喜（国立情報学研究所アーキテクチャ科学研究系教授）
第3部	国におけるデジタル改革の取り組み	1	前田みゆき（デジタル庁地方業務システム基盤チームプロジェクトマネージャー）
	こうすればうまくいく行政のデジタル化	1	石井大地（(株)グラファ代表取締役CEO）
	自治体DXを動かす～管理職の役割～	2	廣川聡美（HIRO研修所代表（元横須賀市副市長））
	情報セキュリティ	1	満永拓邦（東洋大学情報連携学部准教授）



デジタル人材の育成について③

○情報担当職員等に対する各種研修（自治体DX全体手順書【第1.0版】(R3.7)をもとに自治大学校作成）

実施主体	研修名称	研修期間	研修内容
自治大学校	ICT人材育成特別研修	3日間	行政のデジタル化の推進にあたって留意すべき事項、民間企業による講演、地域の課題解決に向けたグループワーク
市町村アカデミー	ICTによる情報政策（J-LISと共催）	5日間	マイナンバーカード、ICT等の利活用の最新動向、情報政策の企画立案、行政サービスの充実等に関する講義・演習
国際文化アカデミー	地方行政のデジタル化	3日間	行政サービスのデジタル化に取り組む先進事例等
地方公共団体情報システム機構（J-LIS）	（動画研修） 新任情報課担当者（管理職）セミナー 情報セキュリティ対策セミナー 情報化政策セミナー AI・RPA導入セミナー 自治体DX入門セミナー（ライブ研修） 情報化研修企画セミナー 情報セキュリティ監査セミナー 情報システムに係るeラーニング	（動画研修） 3か月程度 （ライブ研修） 1～2日間 （eラーニング） 3か月程度	マイナンバーカードやデータの利活用等、最新動向を踏まえながら、情報政策の企画・立案から政策目標の策定、行政サービスの充実など講義及び演習を通じて、情報化を効率的かつ円滑に推進するための必要な知恵を得るための動画研修（19セミナー）、ライブ研修（7セミナー）及び専門eラーニング（5コース）を用意
全国地域情報化推進協会（APPLIC）	自治体CIO育成研修（IT投資評価・ガバナンス編／全体最適化と調達・運用設計編）	（オンライン研修） 3日間＋α （集合研修） 5日間	情報化の課題整理（リモート環境・セキュリティ等）、リモート環境下におけるITガバナンスと投資評価、オンライン手続の推進、先進事例紹介、分科会（演出）等

(管理職のマネジメント能力養成について)



管理職のマネジメント能力養成について①

○地方公共団体における人材マネジメントの推進について（抄）

（令和4年3月30日付け総行公第22号・総行給第19号総務省自治行政局公務員部公務員課長・給与能率推進室長通知）

各地方公共団体においては、組織運営を行う上で、改めて「職員（人材）」の重要性を認識し、限られた人材を最大限に活用しつつ組織力を高めながら、複雑・多様化する行政課題の解決に取り組む必要があります。そのためには、各団体において、**職員の組織や仕事への貢献意欲（エンゲージメント）を高めることで、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ**、職員の成長が組織力の向上につながるよう、**人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施する「人材マネジメント」を推進することが重要**です。

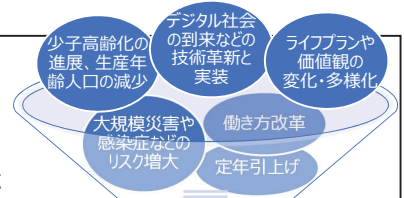
総務省では、昨年度と今年度に研究会を開催し、有識者や地方公共団体の実務者の参画を得て、地方公共団体における人材マネジメントの推進に必要な視点や対応策を議論いただき、参考となる取組事例や着眼点等とともに報告書としてとりまとめました。

各地方公共団体においては、これらの報告書を参考にしつつ、地域の実情に応じ、**人材マネジメントの推進を図りながら人事行政の運営に積極的に取り組んでいただきます**ようお願いいたします。

また、職員のエンゲージメント向上に資する人材マネジメントを推進するに当たっては、所属長等の管理職の役割が非常に重要となることから、管理職の計画的な育成に力を入れて取り組んでいく必要があります。この点を踏まえて、令和4年度には、**全国的な研修機関である自治大学校、市町村アカデミー及び国際文化アカデミーにおいて、別添のとおり、管理職向け研修等を実施する予定**とされています。各地方公共団体においては、**各団体独自の研修に加え、こうした研修を積極的に活用いただきながら、管理職の計画的な育成に努めていただく**ようお願いいたします。

人材マネジメント推進の必要性

- ◆ 「人材マネジメント」とは、組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること。
- ◆ 少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少等に伴い、複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、各地方公共団体において、長期的かつ総合的な視点を持って、限られた人材を最大限に活用しながら課題解決に取り組む、「人材マネジメント」が必要。
- ◆ 人材マネジメントの推進により、職員一人ひとりが仕事を通じて自身の成長を実感し、やりがいや働きがいを向上させ、組織や仕事に対する貢献意欲（エンゲージメント）を高め、組織力の向上を図ることが重要。



人材マネジメントの推進

職員の成長と組織力の向上を図りながら
課題解決、組織目標の達成へ

人材マネジメント推進に当たってのポイント

① 人材マネジメント推進体制の整備

- ・人材マネジメントの推進に当たっては、地方公共団体の首長等の**トップマネジメント層のコミットメント（責任ある関わり）**のもとで、**各職場と人事担当部局がしっかりと連携**して人材マネジメントの推進体制を構築することが重要。
- ・トップマネジメント層は、あらゆる機会を捉まえて、職員に対して組織の目指す方向性をわかりやすく言語化して明確に伝え、組織への共感を引き出すことが重要。また、自らが率先して人材マネジメントを推進する姿勢を示すことも重要。

人材マネジメント推進体制

- ◎ **トップマネジメント層のコミットメント**
- ◎ **各職場と人事担当部局の連携**



② 人材育成、配置・処遇等の各人事施策と組織目標の連動

- ・人材マネジメントの目的は、組織理念の実現や組織目標の達成であるため、人材の確保、育成、適正配置・処遇、職場環境の整備等の各人事施策については、**組織目標の達成のために実効性のあるものとなるよう、組織目標との連動性を意識した上で、各施策を体系立てて制度設計し、総合的に実施することが必要。**

③ 人材育成、配置・処遇等の各人事施策の効果分析・課題把握の視点

- ・人材マネジメントの目的を踏まえ、各人事施策が組織目標の達成や組織パフォーマンスに対してプラスの影響があったかどうか、その**効果を分析し、分析結果から取組の課題を把握し、見直すことで改善につなげる**ことが必要。

④ 管理職の役割の重要性と計画的な育成の必要性

- ・職場のリーダーである管理職（所属長（課室長）等を指す。）は、各所属の組織目標の達成に向けた業務の割当て・進捗管理等に加え、OJTや人事評価を活用した職員の育成、風通しの良い職場づくり等の職場内のマネジメントを担っており、**人材マネジメントの推進において、管理職の果たす役割が非常に重要。**
- ・こうした管理職の果たすべき役割の重要性について十分に説明し、管理職に求められる能力や具体的な行動を明確に示した上で、**必要なマネジメント能力を習得する研修を計画的に行うなど、育成に力を入れる必要がある。**

⑤ その他

- ・人材マネジメントの推進に当たっては、全ての団体が同じ手法で画一的に取り組むのではなく、**規模別に最適な対応策を考えていくことが重要。**
- ・**人材育成基本方針に、「人材確保」「人材育成」「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の4つの要素を体系的に位置付け、各団体の実情に応じた取組を定めるとともに、中長期的な計画と連動性を持たせることにより、それらを計画的に実効性高く進めていくことが重要。**



管理職のマネジメント能力養成について②

○令和4年度自治大学校における管理職のマネジメント能力養成に資する講義の充実

第1部課程、第2部課程、第1部・第2部特別課程

課目	概要
【新規】リーダシップとマネジメント	リスクマネジメント、ハラスメント対策及び働き方改革への対応等を含め、職場のリーダーたる管理職に求められる組織運営能力を総論的に学習します。
人事評価と人材育成 (第1部課程及び第2部過程のみ)	マネジメントシステムの中核に位置する人事評価制度の意義・目的と役割、基本原則、評価の進め方・重要なこと及び人事評価制度による人材育成並びに自治体DXの中での人材育成及びデジタル人材の育成等について学習します。
【新規】管理監督者が実施すべきメンタルヘルス対策 (第1部課程及び第1部・第2部特別課程のみ)	部下のメンタルヘルス不調を予防・早期発見するために、職場環境の把握及び改善等の管理業務を行う管理監督者が実践すべき手法並びに休職・復職した際の対応及び再発防止のポイント等を学習します。
【新規】情報公開と個人情報保護 (第1部課程及び第2部課程のみ)	将来、所属（課室等）や部局の責任者となることから、情報公開及び個人情報保護制度の最新の内容及び情報漏えい時の対応等について学習します。

第3部課程

課目	概要
トップマネジメントとリーダーシップ等	トップマネジメントとリーダーシップ、自治体職員のためのコンプライアンス、メンタルヘルスにおけるリーダーシップ、組織における人材育成戦略等の講義を通して、幹部職員の能力養成に向けた内容を学習します
【新規】ハラスメントの起さない組織作り	ハラスメントに関する近年の動向や対策方法などの最新の情報やハラスメントを防ぐためのリスク管理方法など、ハラスメントの起こらない組織作りについて学習します。



管理職のマネジメント能力養成について③

○「管理職の必須知識講座」（市町村アカデミー令和4年度新設課目）：2泊3日

課 目	講 師
管理職として知っておくべきこと	岡本全勝（市町村アカデミー学長）
「コンプライアンス」 公務員倫理と人事・組織におけるコンプライアンス	中村葉志生（株式会社ハリーアンドカンパニー代表取締役社長）
「ハラスメント対策」 ハラスメントのない職場づくり～管理職に求められる対応と対策～	中村葉志生（株式会社ハリーアンドカンパニー代表取締役社長）
「危機管理」 自治体の危機管理～クライシス・コミュニケーション～	宇於崎裕美（有限会社エンカツ社代表取締役社長、横浜国立大学リスク共生社会創造センター非常勤講師）
「情報セキュリティ」 自治体における情報セキュリティ対策の必要性	大高利夫（藤沢市総務部情報システム課課長補佐）
「個人情報保護」 法改正を踏まえた新たな個人情報保護制度について	個人情報保護委員会事務局
「人権問題（子供・女性・高齢者、多文化共生、LGBTなど）」 人権擁護のために自治体に求められる役割	金子匡良（法政大学法学部教授）
「メンタルヘルス」 メンタルヘルス～ストレス要因の把握と改善	竹中晃二（早稲田大学人間科学学術院教授）
「働き方改革」 働き方改革の目的と職場での実践	板谷和代（株式会社タンタビーバ共同創業者／元気の種まき担当、東京経済大学コミュニケーション学部客員教授）



管理職のマネジメント能力養成について④

○令和3年度幹部候補育成課程中央研修（内閣人事局） 講義一覧 （出典）内閣人事局資料をもとに自治大学校作成

課長補佐級

講義1 「マネジメント改革について」

講義2 「できる幹部を目指して－課長補佐としてあなたが今すべきこと」

講義3 「チームビルディング～一体感を生み出し、個の主体性を発揮させるマネジメントとは～」



上記を受講後、以下の講座から1講座を選択して受講する（すべて聴講可能）

講義A 「ダイバーシティ・マネジメント－多様な人材を価値創出に導くマネジメントとは－」

講義B 「コーチング」

講義C 「アンガーマネジメント」

係長級

講義1 「マネジメント改革について」

講義2 「できる幹部を目指して－今から実践して技能を高め将来を拓こう」

講義3 「農業を食糧と職業にできる社会へ－人手不足の農業界と就職困難者をつなぐ未来への挑戦」

講義4 「EBPMとその実践について」

(演習について)



演習課目の開講状況①

○令和4年度自治大学校研修計画（抄）

2. 一般研修課程

様々な演習を通じて、①自ら調べる→②自ら考える→③自ら判断する→④その結果を説得力を持って伝える、これらの訓練を徹底的に行うことで、自ら考え、判断できる高い専門性を持った人材の育成を行おうとするものです。

(自治大学校における演習課目とそのねらい)

(略)

これからの時代を担う地方公務員に必要な能力として、自治大学校では六つの能力（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）を研修生に習得してもらいたいと考えており、演習課目を通じて段階的にかつ着実に習得できるようにしています。

	係長級、課長補佐級 (第1部課程、第2部課程等)	課長級 (第3部課程)
模擬講義演習	・公共政策・行政経営に係る知識 ・プレゼンテーション能力	—
事例演習 (テキスト型、持寄型)	・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 ・公共政策・行政経営に係る知識	・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
データ分析演習	・問題発見・解決能力 ・公共政策・行政経営に係る知識 ・政策立案能力	—
条例立案演習	・政策立案能力	—
ディベート型演習	・プレゼンテーション能力 ・問題発見・解決能力 ・政策立案能力	—
政策立案演習	・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	—



演習課目の開講状況②

- 事例演習(テキスト型・持寄型)** … 政策立案の基礎となる問題発見及び解決のための必要な能力の構築
 - ・ケーススタディを通じて、行政課題の解決に向けて必要となる段取りや課題の克服方法の検討を多角的に考察した上で、具体的な解決策を提示する能力の養成を目指す。
- データ分析演習** … 客観的なデータ分析結果に基づき問題を発見し解決へと導く能力の構築
 - ・課題解決に向けた施策を企画、立案する前提として把握すべき現状や問題点を様々な統計ツールを用いて分析し、また統計データを活用して課題解決のための仮説を検証することで、説得力ある解決策を提示する能力の養成を目指す。
- 条例立案演習** … 政策立案を行う上で実務上不可欠である政策法務能力の構築
 - ・政策課題の解決に向けた施策を具体化するに当たり必要となる条例の立案、条例案の現行法令や制度との整合性、条例案の実効性の検証等、政策法務の観点から具体的な解決策を考察する能力の養成を目指す。
- ディベート型演習** … 説得力をもって伝えるプレゼンテーション能力の構築
 - ・特定の論題をケーススタディとして、それぞれの主張の正当性を立証する過程における説得力を競う「対向討論会」を通じて、的確に争点を整理した上で論理的に反論するという議論の手法を習得することを目指す。
- 政策立案演習** … 演習課目の総括
 - ・特定の政策課題をテーマに、実際に首長に提言することを想定して課題解決のための具体的な政策をグループで立案することを通じて、上記演習で培った問題解決のための手法や政策立案に必要な能力を踏まえ、政策形成の一連の過程を実践することを目指す。
- 模擬講義演習**
 - ・研修生が所属自治体において、新規採用職員等に対して地方自治制度又は地方公務員制度について講義を行う際に必要な知識・技能を習得するとともに、プレゼンテーション能力の向上を図る。



自治大学校における演習課目③

令和3年度の例	第1部課程	第2部課程	第1部・第2部特別課程	第3部課程
事例演習 小グループ° 討議→班別討議	16時限 (1時限はオリエンテーション)	13時限 (1時限はオリエンテーション)	7時限 (1時限はオリエンテーション)	7時限 (1時限はオリエンテーション)
テキスト型	9時限	6時限	6時限	6時限
持寄型	6時限	6時限	—	—
データ分析演習 基調講義→グループ° 演習→外部講師指導→グループ° 演習→発表・検討会	10時限	—	—	—
条例立案演習 基調講義→グループ° 演習→中間指導→グループ° 演習→発表・検討会	15時限	—	—	—
ディベート型演習 オリエンテーション→小グループ° 討議→ディベート討論会	9時限	—	9時限	—
政策立案演習 オリエンテーション→グループ° 演習→中間発表会→グループ° 演習→発表会	91時限	78時限	14時限 (特定政策課題レポート)	12時限 (特定政策課題レポート)
講師養成課目 講義話法講義→オリエンテーション→スピーチ練習→模擬講義演習	7時限	6時限	—	—
合計 (研修全体に占める割合)	149時限(*) (55.4%)	97時限 (54.5%)	30時限 (34.9%)	19時限 (23.2%)

(*) 上記のほか外部教官オリエンテーション1時限



事例演習（持寄型）のテーマ

- 各研修生が各団体の施策や業務上の課題について、見解及び解決策等を整理して持ち寄った中から、外部教官が指定したテーマを小グループ、班で討議している。

○令和3年度、4年度の事例演習（持寄型）のテーマ（第1部課程の例）

分野	テーマ（小グループ・班別討議対象）	テーマ（その他）
住民協働	行政区再編に係る住民投票	シビックプライド条例の制定、自治体と地域団体の良好なパートナーシップ
経済活性化・産業振興	新型コロナに係る経済対策、漁業の担い手対策	中小企業・小規模企業振興基本条例の制定、産業人材の確保対策、米価の下落対策
医療・福祉・環境	受動喫煙防止条例の制定、新型コロナに感染した障害児・者の受入れ施設確保、クラスター発生施設名の公表、太陽光発電設備の設置規制	医療的ケア児の保育所への入所、児童虐待防止条例の制定、生活保護実施機関による住宅扶助の代理納付、
教育	部活動を理由とした指定校変更	学校適正規模・配置に向けた対策、主権者教育に係る意思決定支援及び投票支援
まちづくり・交通	街路樹の再生に向けた方針、新型コロナを踏まえた地方管理空港の着陸料減免、自転車安全対策（損害賠償責任保険への加入義務化等）	中小企業・小規模企業振興基本条例の制定、公害ニュータウンにおける未分譲地対策、都市河川改修整備に伴う整備用地の協力
防災・減災・安全	減災条例の制定、消防団の加入促進、ボーガンの安全な使用及び適正な管理の確保に関する条例の制定	避難行動支援者の個別避難計画策定、災害時緊急連絡員の配置、災害廃棄物処理における産廃処理施設・業者の活用
内部管理	人口減少社会における公共施設の全体最適化、定数外職員の適正管理、ふるさと納税の活用、貸付債権・延滞金の管理、軽自動車税の課税留保	障害者採用後の合理的配慮、不適正事務を行った職員に対する求償、在宅勤務の促進、公文書管理条例の制定、行政手続きのオンライン化



事例演習（テキスト型）のテーマ

- 新たな行政課題や特色ある取組についての事例をとりまとめたテキストを教材として、小グループ討議、班別討議を通じて問題を発見し、解決する方策を養成している。

事例演習のテキスト（令和4年度）	対象自治体
① デジタル・トランスフォーメーションによる住民サービス向上の取組	
地方公共団体の情報システムの標準化	京都府
マイナンバー制度の活用	三条市・前橋市
個人情報保護と地域防災	大船渡市・明石市・兵庫県
② ポストコロナを見据えた新たな地方創生の取組	
ポストコロナを見据えたワーケーション誘致	長野県
ポストコロナを見据えた企業誘致	広島県
ポストコロナを見据えた就業支援	桐生市
③ 特色ある取組事例（行政経営・まちづくり）	
企業の地方拠点強化等を核としたまちづくりの推進	北見市・黒部市
AI・RPAの活用による住民サービスの向上と働きやすい職場づくり	港区
地域運営組織	雲南市
④ 外国人と共生するまちづくり	愛知県・川口市ほか



政策立案演習のテーマ

- 政策立案演習においては、各研修生が希望するテーマをもとに班ごとに議論を行い演習テーマを決定しており、現在の自治体が直面する政策課題が取り上げられている。

○令和3年度政策立案演習のテーマ

分野	第1部課程	第2部課程
住民協働	—	総合窓口の再設計、若者が参加するまちづくり、デジタル化等を通じた町内会の活性化
経済活性化・産業振興	ダイバーシティ社会醸成による人材確保、ワーケーションの活用、地場産品の海外展開、関係人口との協働による過疎対策	女性が活躍できる都市づくり、プロサッカーチームとの協働による地域活性化、カーボンニュートラルを通じた地域経済活性化
医療・福祉・環境	社会的孤立対策、ヤングケアラーへの支援	高齢者の在宅生活維持、母子家庭の自立支援策、自治体による婚活支援、フレイル対策
教育	地域学校協働活動を核とした多様な学びの充実	部活動の地域展開、魅力ある教育を通じた小規模学校の経営
まちづくり・交通	地域課題解決につながる移住・定住促進、持続可能な地域公共交通の確保、水道施設の老朽化対策	持続可能なコミュニティバスの運行、子育て世帯の移住・定住促進、互助・サブスクを活用した地域公共交通の維持
防災・減災・安全	避難先の多様化、女性等誰もが過ごしやすい避難所の構築	外国人の被災者対策、在宅避難対策、ホテル・車中泊等多様な避難スタイルの活用
内部管理	若手職員の育成、自治体DXの推進	子育て世代向けデザイン思考型行政サービス、高齢化社会における自治体DXの推進



法制課目における演習

- 法制課目においても、講義時間の中で演習（グループワーク）を行い、実践的な知識の習得を図っている。

○法制課目（基本法制研修A）における演習の例

①民法

- 各班ごとに下記の指定テーマについて、民法と関連づけつつ、行政・立法のあり方について検討し、発表を行う
（指定テーマ）
女性・子どもの貧困、児童虐待、DV被害、ハウジング・プア、空き地・空き家問題、土地の境界問題、高齢者の財産管理（後見、信託など）、消費者トラブル

②行政法

- 行政法関連の判例（首長の交替による工場誘致の変更、行政財産の目的外使用、公の営造物に係る国家賠償責任等）について、研修生全員が個人で検討を行った上で、判決の妥当性や行政としての対応策等について班別に討議を行い、その結果を発表

③地方公務員制度

- 各班ごとに研修生の派遣元自治体における公務員制度に係る事例を選定し、その概要、課題及び対応策や他自治体への提言等の発表を行う。
（発表テーマ）
定年引上げを契機とした人材育成、高齢者部分休業制度の活用、若手職員のエンゲージメント向上、男性職員の育児休業取得促進、女性職員の管理職登用、営利企業従事許可の検討、公立保育所保育士の処遇改善

(eラーニングについて)



自治大学校におけるeラーニングの活用

- 第2部課程及び第1部・第2部課程受講者のうち基本法制研修を受講しない者に対し、基本法制研修の受講者と知識のレベルをそろえるため、入校日までのeラーニングの受講を求めている。
- 自治大が運営するeラーニングシステムは、各自治体に開放しており、各自治体が実施する研修で活用することが可能となっている。
- 令和3年度地方公務員研修の実態に関する調査によれば、6都道府県、2政令市、5中核市が自治大のeラーニングシステムを自治体が実施する研修で活用中。

(※) 調査対象は、都道府県(47)、政令市(20)、中核市(62)、県庁所在市(4)、特別区(23)、その他市町(30)

課目	時間数 (※1)	実施方法	受講確認
地方自治制度	約10時間	自治大が運営するeラーニングシステムにログインして受講。 (单元ごとにスライドが表示され、音声再生される形式)	システム上で受講状況を確認
地方公務員制度	約6時間		
地方税財政制度	約3時間		

(※1) 時間数は、スライドごとの再生時間の合計

(※2) 行政法、民法は、過去eラーニングを実施していたが、現在はテキストを活用した通信研修に移行



自治大学校におけるeラーニングの位置付け

○研修生向けのeラーニングの実施について

課題	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地方分権改革の進展の中で、自治大学校における研修内容の充実を図るためには、<u>公共政策に関する課目及び演習課目の時間を増加させる必要がある。</u> ▶ また、<u>宿泊研修の期間が限られているため、現在のカリキュラムでは基礎的知識等の習得に係る研修の時間を十分に確保することが出来ない。</u> ▶ <u>宿泊研修において研修生間で理解度の差が生じる結果、グループ討議等を通じた効率的かつ効果的な研修の実施に支障が生じる場合がある。</u>
対応	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>宿泊研修を行う前や宿泊研修中の一定期間内に、自治大学校が提供する教材を用いて事前に学習し、基礎的知識を習得させるため、eラーニングシステムの導入を図る。</u> ▶ これにより、<u>基礎的知識の習得に割く時間を、より高度な公共政策課目や演習課目の時間に振り向け、より効果的、効率的な研修の実施する。</u>

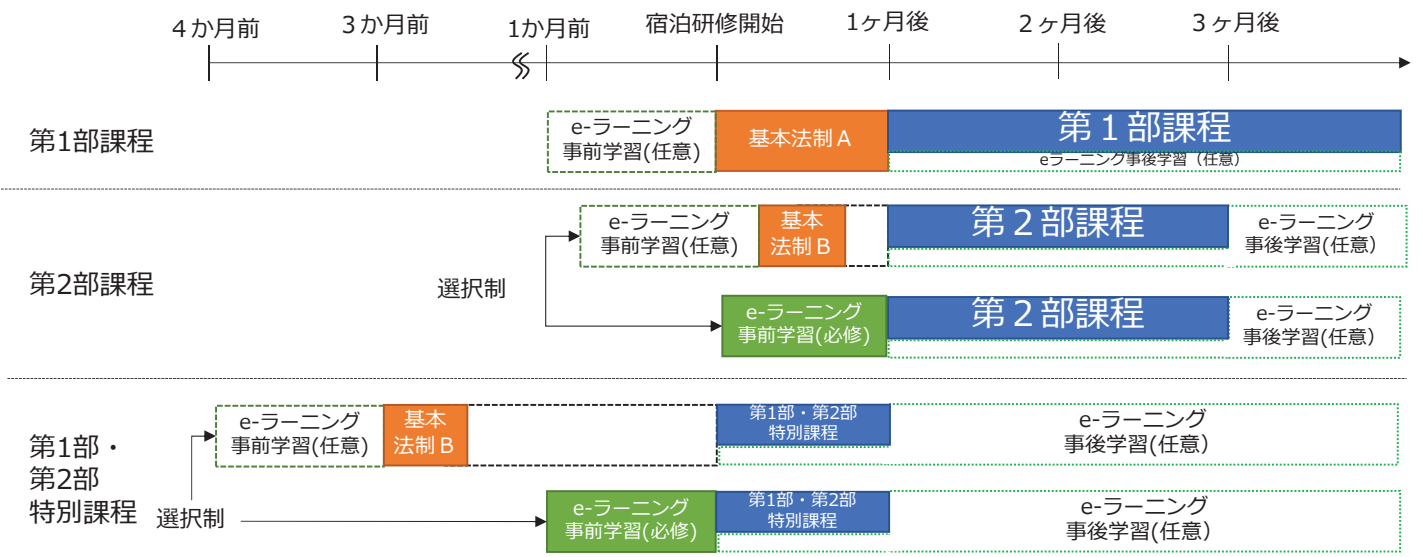
○地方公共団体におけるeラーニングの活用について

- ▶ 自治大学校におけるeラーニング研修システムの開発は、地方公共団体におけるeラーニングシステム及びコンテンツのプロトタイプを作成する目的も有している。
- ▶ 自治大学校において開発されるeラーニングシステムやコンテンツが地方公共団体の研修機関においても活用できるよう、その方策についても併せて検討する。

(H17～H19自治大学校基本問題研究会資料を基に作成)



研修生向けのeラーニングの実施状況について



- ▶ 第1部課程、第2部課程及び第1部・第2部特別課程のうち基本法制を受講する者は、事前学習として、任意でeラーニングを受講している。
- ▶ 第2部課程及び第1部・第2部特別課程のうち基本法制研修を受講しない者は、事前学習として、必修でeラーニングを受講している。
- ▶ 全課程で、任意で事後学習としてeラーニングを受講している。
- ▶ eラーニングの受講課目は、「地方自治制度」、「地方公務員制度」「地方税財政制度」。



研修生向けのeラーニング教材の作成について

	H17	H18	H19	H20	H21～H30	R1	R2	R3 (現在)	
地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度	作成	活用							
憲法		作成	活用						廃止
行政法		作成	活用					テキストによる 事前学習	
行政学（自治体行政の基礎知識）		作成	活用					廃止	
民法			作成	活用				テキストによる 事前学習	
経済学、地域経営の基礎知識（環境政策・農業）			作成	活用				廃止	
地域経営の基礎知識（産業政策・福祉政策）				作成	活用				廃止
（活用方法）									
第1部・第2部特別課程		事前学習	事前学習＋宿泊研修中及び終了後の事後学習						
第1部課程及び第2部課程		宿泊研修中及び終了後の事後学習	事前学習＋宿泊研修中及び終了後の事後学習						

課目廃止の理由

- ・作成時に担当された方の多忙等により、長期間改訂がされていなかった
- ・eラーニングシステムの切り替えに伴い移行に多額の費用が必要

地方公共団体におけるeラーニングの活用について①

- 平成20年度から、「地方自治制度」、「地方公務員制度」、「地方税財政制度」の3課目について、地方自治体におけるeラーニングに活用できるよう、eラーニングコンテンツを公開している。
- 過去に、「民法」や「憲法」などの法律課目のコンテンツのeラーニング教材があった際にも、著作権等の観点から、上記の3課目のみの提供を行っていた。
- 地方公務員研修の実態に関する調査（令和3年度）では、6都道府県、2政令市、5中核市が自治体のeラーニングシステムを自治体の実施する研修で活用中。

（※）調査対象は、都道府県(47)、政令市(20)、中核市(62)、県庁所在市(4)、特別区(23)、その他市町(30)の187団体。

地方公共団体の研修において自治体大学のeラーニングを活用している団体

都道府県	政令市	中核市
青森県 群馬県 岐阜県 鳥取県 山口県 佐賀県	神戸市 熊本市	青森市 宇都宮市 岡崎市 奈良市 久留米市

地方公共団体におけるeラーニングの活用について②

- ▶ 地方公共団体研修の実態に関する調査（令和3年度）では、調査対象団体の72%がすでにeラーニングを導入している。
- ▶ 団体規模別に見ると、都道府県、指定都市では9割を超えている一方で、中核市は約7割、その他市町（抽出調査）では3割と、導入状況に差がある。

eラーニング等を用いた研修の実施目的

		都道府県	指定都市	中核市	県庁所在市	特別区	その他市町	東北自治研修所	合計
調査対象団体数		47	20	62	4	23	30	1	187
eラーニング全体									
実施団体		43 91.5%	18 90.0%	42 67.7%	2 50.0%	20 87.0%	10 33.3%	0 0.0%	135 72.2%
実施目的	通所困難対応	2 4.7%	1 5.6%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 2.2%
	研修補完	7 16.3%	4 22.2%	2 4.8%	0 0.0%	1 5.0%	1 10.0%	0 0.0%	15 11.1%
	キャリアアップ	9 20.9%	3 16.7%	13 31.0%	0 0.0%	4 20.0%	2 20.0%	0 0.0%	31 23.0%
	新型コロナウイルス感染症等への対応	30 69.8%	11 61.1%	25 59.5%	1 50.0%	14 70.0%	7 70.0%	0 0.0%	88 65.2%
	その他	17 39.5%	8 44.4%	11 26.2%	1 50.0%	4 20.0%	2 20.0%	0 0.0%	43 31.9%

地方公共団体におけるeラーニングの活用について③

- ▶ 地方公共団体研修の実態に関する調査（令和3年度）では、eラーニングを用いた研修の実施方式としては、自治大学校が提供するeラーニングと同様の「教材等を画面表示し、用意された音声を取録」及び「あらかじめ録画されたものを視聴」がそれぞれ4割強となっている。

eラーニング等を用いた研修の実施方式（上段：団体数 下段：割合）

団体区分		都道府県	指定都市	中核市	県庁所在市	特別区	その他市町	東北自治研修所	合計
階層区分									
回答団体数		47	20	62	4	23	30	1	187
eラーニング全体									
実施団体		43 91.5%	18 90.0%	42 67.7%	2 50.0%	20 87.0%	10 33.3%	0 0.0%	135 72.2%
実施方式	web会議システムを使用したライブ配信型	16 37.2%	8 44.4%	8 19.0%	0 0.0%	1 5.0%	5 50.0%	0 0.0%	38 28.1%
	あらかじめ録画されたものを視聴	24 55.8%	5 27.8%	19 45.2%	0 0.0%	11 55.0%	2 20.0%	0 0.0%	61 45.2%
	教材等を画面表示し、用意された音声を聴取	21 48.8%	8 44.4%	21 50.0%	1 50.0%	7 35.0%	3 30.0%	0 0.0%	61 45.2%
	その他	14 32.6%	7 38.9%	9 21.4%	1 50.0%	6 30.0%	3 30.0%	0 0.0%	40 29.6%

(専門課程について)



自治大学校の専門研修課程（令和3年度）

税務課程 税務・徴収コース

徴税組織の能力向上を目指す

研修期間： 年1回、宿泊研修約1か月

選考基準： 税務経験年数3年以上かつ徴収事務経験年数1年以上

定員： 120名

⇒ 修了者は「地方税徴収事務指導者」に認定

税務課程 会計コース

体系的な会計教育を通じて高度な知識の習得を目指す

研修期間： 年1回、簿記会計学通信研修約2か月、宿泊研修約3か月

選考基準： 税務経験年数10年（大卒者は4年）以上、簿記検定2級以上（見込みの者も含む）

定員： 50名

⇒ 修了者は必要な税務事務経験年数を満たすと税理士試験（会計科目）免除（税理士法に基づく指定研修）

監査・内部統制 専門課程

監査や内部統制の理論と実務について必要な知識と能力を備えた職員を養成

研修期間： 年1回、約1か月

定員： 50名

⇒ 修了者は、外部監査契約の相手方となれる監査実務に精通している者となるための実務経験年数を短縮（地方自治法に基づく指定研修）

課程を修了し、必要な知識、技能を有する者は「自治体監査実務指導者」と認定



専門研修課程研修生の推移

