

# 琉球大学学術リポジトリ

## 沖縄県における地方自治体職員の研修制度 ー宜野座村事例ー

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学生涯学習教育研究センター 公開日: 2010-06-02 キーワード (Ja): 地方分権, 人材育成, 研修制度 キーワード (En): 作成者: 伊差川, 涼子, Isagawa, Ryoko メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12000/17071">http://hdl.handle.net/20.500.12000/17071</a>

# 沖縄県における地方自治体職員の研修制度

## －宜野座村事例－

### The Training System for municipal officers in Okinawa Prefecture: A Case of Ginoza Village

伊差川 涼 子\*

キーワード：地方分権、人材育成、研修制度

#### I. 課題提起

地方分権の推進が図られ、行政改革が重要な課題となっている現在、地方自治体職員に求められている能力、スキルや資質とは何だろうか。それについて、西尾勝は「当該市区町村の住民が憤慨していることは何か、困惑していることは何か、不安を感じていることは何か、ほんとうに必要としていることは何かを読みとること－地域住民の真の生活ニーズを把握すること」としている<sup>1)</sup>。また、「国の法令等から自らの仕事を考えるのでなしに、地域住民の生活ニーズからの仕事を見直してみたいのである<sup>2)</sup>」とも指摘している。

この様に、住民ベースの視点から行政の仕事を再構築していく地方自治体職員を育成するためには、そうした努力を職員個々の意欲に求めるだけではなく、人材育成について組織的に取り組む体制やカリキュラムの整備が必要なのではないだろうか。

ここでは、こうした課題意識から宜野座村役場では職員の人材育成についてどのような方針を持ち、どのような取り組みをしているのか、研修制度と研修内容という観点から検証してみたい。

#### II. 人材育成の目的と職員像について

##### 1. 人材育成の目的

地方分権下において、地方自治体による人材育成の目的は何なのか、またどのような職員を育成を目指しているのだろうか。

平成9年、自治省によって提示された「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付け自治整第23号）においては、「地方公共団体が、地方自治・新時代に対応していくためには、自らの責任において、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるよう体質を強化することが重要であり、そのためには、職員の資質のより一層の向上を図り、その有している可能性・能力を最大限引き出していくことが必要である」としている。また、長期的かつ総合的な観点で職員的能力開発を効果的に推進するために、人材育成の目的、方策等を明確

\*沖縄県宜野座村役場職員

にした人材育成に関する基本方針を各地方公共団体が策定することとされている。

さらに、自治省は平成8年度の地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会における研究成果や各地方公共団体における先進的な事例等を踏まえ、各地方公共団体が基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項を参考として、平成10年に各都道府県知事、政令指定市市長に対して、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について」（平成10年11月28日付）という通達を出している。これからの分権時代を迎える中で職員の資質の向上が鍵であり、各自治体ともに早急に人材育成に取り組む体制を整え育成計画を策定せよとの趣旨である。策定に当たっての個別の留意・検討事項として、①人材育成の目的の明確化、②学習の風土づくり等の総合的取組の推進、③職員研修の充実、多様化④人材育成推進体制の整備等が挙げられている。

それを受け、宜野座村では、平成21年11月に「行財政集中改革プラン」において、人材育成の具体的な取り組みを掲げた。具体的な取り組みとしては、事務事業の整理・合理化から議会改革の推進についてまで、平成17年度から21年度に実施された13項目が検討された。その中の「人材育成の推進」について書かれている箇所を抜粋する。

「地方分権時代において、本村独自の施策を企画・立案し、かつ実行していくためにはその担い手となる職員の育成が重要課題となります。

また、今日の厳しい経済状況の中、創造的な施策づくりを進め、主体的な行政運営を行って行くためには、村職員の政策形成能力を向上させるとともに、これまで以上に簡潔で効率的な行政運営を行うための経営感覚を身につけることが求められています。これらのことから、次の研修について計画的に実施し、人事に反映するシステムを構築します<sup>3)</sup>

以上のことより、宜野座村では独自の施策を企画・立案するためには、職員の人材育成が重要だと考え、理想とする職員像として、村職員による政策形成能力の向上と簡潔で効率的な行政運営を行うための経営感覚の獲得を掲げている。そして、これらのことを実現可能にするためには、研修を計画的に実施し、人事に反映するシステムを構築するとしている。

## 2. 地方分権下における職員像

地方自治体職員にはどのような能力が必要なのか、地方分権とそれによって求められる職員像とはどのようなものであろうか。

住民に最も身近な市町村は、従来、集権体制における末端機関とされたが、これからの分権体制の下では「先端機関」であり、最も頼りにされる「第一の政府」である。従って、そこで展開される行政は末端行政ではなく、先端行政でなければならない<sup>4)</sup>。では、先端行政の職員として、地方自治体職員はどのような能力、スキルや資質を身につけておかなければならないのだろうか。

自治体プロには住民と肌で接しながら住民の要望と行政ニーズをくみ取り、それを政策化する能力が求められる。中央省庁と自治体職員の大きな違いは、中央省庁は特定の行政分野ごとに縦割りの役所であり、当該分野の専門家であることが期待されるのに対して、自治体は地域の総合官庁として総合行政（トータルポリシー）を担う横割り役所ではなくてはならず、そこでは、トータルな視点から問題解決を行う能力が期待されるのである。そのために自治体職員には、事務系職員、技術系職員を問わず、幾つかの専門分野にわたる知識、経験を有する「複合専門型プロ」であることが求められる。それは①仕事に関する実務上の知識・技術に加え、②対人折衝能力、説得力、③問題発見、解決能力などが必要とされよう<sup>5)</sup>。

これらの能力をさらに説明すると、①実務能力とは、担当業務に必要とされる専門的知識、技術である。この実務能力はまた他の部課に割り当てられた他分野との関連を認識する必要があり、その点、

タテ割り知識ではなく、ヨコ割り知識、複眼思考が求められる。②対人能力とは、部下の把握、育成能力、リーダーシップ、住民などへの対外折衝能力である。③問題解決能力とは、社会の変化を踏まえ住民の行政ニーズを的確に把握して課題を設定する能力であり、その課題を解決する政策を立案する政策形成能力のことである。若手中堅の職員には問題発見と解決策の提示、そして政策形成の実務能力が、課長・部長など組織上位層には政策判断や調整、管理能力が求められるとしている。

また、佐々木信夫は「行政の仕事のプロセスに結果を検証することを定着させること、つまりplan→do→seeサイクルを実務レベルで確立するという『当たり前のこと』が重要な意味を持つ。分権時代を迎える地方自治体には従来のような執行能力の向上（効率性、効果性の追求）のみでなく、政策形成能力や政策評価、さらには経営主体としてのトータルな経営能力の向上が求められている」と述べている<sup>6)</sup>。これからの自治体職員に必要な能力は、単なる実務能力だけではなく、問題意識をもちその解決策を立案し、具体的に実現して行く能力である<sup>7)</sup>。さらには、高齢化にせよ、文化化にせよ、大きな社会変動の要因から生ずる影響は各地域とも異なることから、こうした変動に対する基礎的な政策研究を自前で行う態勢がなければ、決して実態に合った政策立案など生まれてこない<sup>8)</sup>。

では、宜野座村職員が受講しえる研修の内容において、以上に述べてきた目的や職員像に関する項目（実態に合った政策立案、トータルな視点、執行能力、政策評価等）は網羅されているだろうか。次章では、研修内容を検証していく。

### Ⅲ 地方自治体職員の研修制度

#### 1. 研修の種類

宜野座村職員が受講できる研修は、実施主体によって大きく4つに分けられる。

- ①市町村アカデミー、国際文化アカデミー（財団法人全国市町村研修財団実施）
- ②市町村職員研修（沖縄県自治研修所実施）
- ③職員先進地研修（宜野座村実施）
- ④自治大学校（総務省管轄）

①市町村アカデミー及び国際文化アカデミーは、主に全国の市町村行政を担う職員を対象に、財団法人全国市町村研修財団が実施している。市町村アカデミーは千葉県に所在する市町村職員中央研修所で、年間63科目と8つのセミナーが計画されている。国際文化アカデミーは滋賀県に所在する全国市町村国際文化研修所において、年間71科目の研修が実施されている。（表1参照）

②市町村職員研修とは、沖縄県自治研修所が実施しており、主に沖縄県内の市町村行政を担う職員を対象にしている。市町村職員の資質の向上、勤務能率の発揮及び増進を図り、市町村行政の民主的かつ能率的な運営に寄与することを目的としている。研修テーマ・内容については、研修所において年間計画が作成され、その中から自治体職員が選択して受講する。大分類として、一般研修と特別研修に分けられている。受講にあたっては、沖縄県市長会及び沖縄県町村会に所属する各市町村が毎年度負担金を納めることで、その都度受講料を支払う必要はない。宜野座村では、年間のべ33名程の職員が受講している。（表2参照）

③職員先進地研修とは、宜野座村独自の研修である。勤務年数10年以上の全職員を対象とし、県外自治体へ赴き視察研修する。この研修制度を実施しているのは、県内では本村のみである。

④自治大学校とは、地方行政の民主的、能率的運営を図るため、地方公共団体の職員に対する高度な研修を行う総務省管轄の機関である。地方公務員に対する我が国唯一の中央研修機関であり、地方自治を担う人材の育成のため、高度な研修や専門研修を通じ、幹部となる職員の総合的な政策形成能力や行政管理能力を育成する。宜野座村では、受講希望があれば予算を確保し、受講を推進していく。

科目例：行政改革の課題、効率的行政運営の手法、地方自治と公務員等

表1 【市町村アカデミー研修体系】

専門実務研修課程	政策マネジメント系
	税財政系
	福祉・環境系
	まちづくり系
政策課題研修課程	政策マネジメント系
	税財政系
	福祉・環境系
	まちづくり系
特別セミナー	首長
	副市町村長
	市町村町議会議員
	行政委員会

【国際文化アカデミー研修体系】

国際文化系研修	人材派遣型
	海外への派遣研修
	多文化共生研修
	専門職員向け研修
	遠隔英語研修
	海外地方自治体等職員向け研修
政策実務系研修	組織・経営改革型研修
	戦略的政策形成型研修
	実践的課題解決型研修
	専門実務研修
特別研修等	議員、市町村議会事務局職員等を対象
緊急・臨時セミナー	研修ニーズに合わせた弾力的な研修

表2 【市町村職員研修体系】

研 修 名			宜野座村職員の受講者数 (平17年～21年度)	
一般研修	新採用職員研修	1	新採用職員研修	20
	一般職員研修	2	一般職員第1部研修	4
		3	一般職員第2部研修	0
	監督者研修	4	監督者第1部研修	9
		5	監督者第2部研修	0
	管理者研修	6	管理者研修	5
住民サービス向上研修	1	クレーム対応研修	2	
	2	交渉力・説得力強化セミナー	3	
	3	県・市町村・民間交流セミナー(合同)	0	

特別研修	実務研修	4	財務会計研修	4
		5	税務研修	6
		6	給与実務研修	6
		7	法制執務研修	11
		8	社会調査講座（合同）	0
		9	民法講座（合同）	6
		10	行政法講座（合同）	4
		11	リスクマネジメント研修（合同）	0
	政策形成研修	12	政策（地域）プランナー養成研修（合同）	1
		13	政策法務研修（合同）	3
	スキル向上研修	14	分かりやすい資料づくり講座	5
		15	プレゼンテーション能力養成研修（合同）	4
		16	ロジカルコミュニケーション研修（合同）	0
		17	パソコン研修（ワード入門編）	13
		18	パソコン研修（ワード応用編）	9
		19	パソコン研修（エクセル入門編）	10
		20	パソコン研修（エクセル応用編Ⅰ）	12
		21	パソコン研修（エクセル応用編Ⅱ）	
		22	パソコン研修（アクセス）	3
		23	パソコン研修（パワーポイント）	12
	テーマ研修	24	メンタルヘルス研修	4
		25	経済セミナー（合同）	6
		26	歴史・文化講座（合同）	5
		27	地方行政課題セミナー（合同）	2

注（合同）は、県と市町村の合同研修。

## 2. 研修内容

1にあげた各研修について、その目的や内容について検証してみよう。

### (1) 市町村アカデミー、国際文化アカデミー（財団法人全国市町村研修財団実施）

この研修は、研修所が県外であること、実施期間が長期であるという点から、多くの職員が頻繁に受講できるものではない。希望する職員が、希望する研修課程を受講する。一人あたりの研修費用が発生し、これまで宜野座村では、平成17年～21年度の間に8名が受講している。

#### ①市町村アカデミー（表3-①、表3-②参照）

研修の目的として、「市町村アカデミーにおける中期的研修方針」（平成20年10月1日）において、「進・学・和」の建学の精神をあげている。「進・学・和」とは、「社会経済の進歩・変化に対応して、新しい行政ニーズに即応する意欲ある職員を養成し（進）、行政実務上の問題を発見してこれを解決する専門的な能力の向上を図り（学）、全員宿泊研究により研修生相互の親睦・交流を深めながら、異なる行政体験の交換による相互啓発により研修効果を高める（和）こと」である。

また、公民連携を促進するための研修として、住民と行政の協働を積極的に進めることが、福祉、まちづくり等の多くの分野で望ましいと考え、NPOや地域自治組織からの参加者を含む研修も実施している。

表3-① 【市町村アカデミー研修内容】

研修目標		研 修 科 目		日数
専 門 実 務 研 修 課 程	学識者や実務者等による講義、事例研究、課題演習の取り組みなどにより、専門的な知識の習得や実践的な業務遂行能力を養成するもの	政策マネジメント系	政策企画	8
			法令実務A ～法務の基礎と実務～	4
			法令実務B ～法務の応用と実践～	10
			まちづくりのための政策形成と条例等（政策法務）	8
			豊かな市民生活の為の政策形成と条例等（政策法務） ～人や環境にやさしいまちづくりを目指す政策力～	8
			広報広聴 ～さらなるスキルアップを目指して～	10
			情報公開と個人情報保護	8
			住民とのコミュニケーション ～様々な場面で必要とされるスキルの向上～	8
			住民と行政の協働 ～市民型社会に向けて～	8
			住民行政事務 ～窓口サービスの住民満足度向上を目指して～	8
			地方自治制度（研修講師養成）	10
			地方公務員制度（研修講師養成）	10
			人事管理 ～組織と人のマネジメントの向上～	8
			人材育成と研修 ～人材育成リーダーの養成～	10
			ブラッシュアップ女性リーダー	8
		選挙事務	8	
		監査事務～自治体の内部統制と監査能力の向上～	8	
		議会事務～分権時代の議会運営～	8	
		税財政系	財政運営 ～変革期の自治体財政運営～	10
			住民税課税事務	10
			固定資産税課税事務（土地）	10
			固定資産税課税事務（家屋）	10
			市町村税徴収事務	10
			税務事務 ～税務の基礎と実務～	4
		福祉・環境系	病院事業の経営管理 ～自治体病院の経営改革を目指して～	8
			地域保健と住民の健康増進 ～保健・医療制度の理解と実践～	8
			地域における障害者福祉 ～ネットワークと自立支援～	8
			高齢者福祉と介護保険 ～公平なサービスを目指して～	8
環境と共生の環境づくり ～実践的環境政策能力の向上～	8			
防災と危機管理 ～減災と災害対応力の向上～	8			
まちづくり系	まちづくり ～魅力ある都市づくりのための手法～	8		
	観光戦略の実践と地域活性化	8		

表3-② 【市町村アカデミー研修内容】

研修目標		研 修 科 目		日数	
政策課題研修課程	学識者や実務者等による講義、事例研究、課題演習の取り組みなどにより、新しい行財政制度への対応や地域の特性に合わせた政策課題への対応能力を養成するもの	政策マネジメント系	これからの管理職 ～企画力と行動力の発揮～	3	
			自治体管理職のための危機管理 ～多様な危機への対処術～	3	
			自治体経営改革 I 新たな経営手法と人事評価	4	
			自治体経営改革 II 人事制度改革と人事評価	4	
			公正な職務遂行と組織づくり ～不当要求行為への対応、住民の目線に立った職務の実施～	4	
			住民の視点に立った消費者行政の展開	4	
			男女共同参画社会の構築 ～男女の人権と多様な生き方の尊重～	4	
			多文化共生の地域づくり	5	
		税財政系	分権改革の新たな展開と市町村の対応	4	
			使用料等の滞納債権の回収方法	4	
			水道事業の経営管理 ～経営の効率化・健全化に向けて～	4	
			下水道事業の経営管理 ～経営の効率化・健全化に向けて～	4	
		福祉・環境系	住民との連携による安心・安全のまちづくり	4	
			循環と共生の環境づくり ～廃棄物処理対策と3Rの推進～	4	
			循環と共生の環境づくり ～低炭素社会の構築に向けて～	4	
			人口減少時代の子育て支援 ～保育の充実と地域での子育て環境づくり～	4	
			人口減少時代の子育て支援 ～児童相談・家庭支援～	4	
			都市の地域福祉 ～生活保護と自立支援～	4	
			高齢時代の医療制度 ～新たな医療制度改革への対応～	4	
			家庭・地域・学校との連携による青少年育成 ～社会で支える子どもたちの未来～	4	
			地域文化の創造～地域に根ざした文化の創造・発信と自治体の役割～	4	
			生涯学習とスポーツによるまちづくり ～学び合いからの地域振興～	4	
		まちづくり系	電子自治体の推進と地域における情報政策	4	
			地域ブランドの創造 ～実践的な理論とスキルを学ぶ～	4	
			地域における企業誘致と起業 ～戦略と支援方策～	4	
			地域間の連携と農産漁村地域の活性化 ～地域資源の活用とリーダーとの連携～	4	
			地域コミュニティの再生 ～分権型社会の進展と住みよいまちづくり～	4	
			中心市街の再生 ～まちの活性化と都市交通政策～	4	
			公共施設の有効活用と大量更新への対応 ～ファシリティマネジメントに基づく資産管理～	4	
		特別セミナー	首 長	市町村長特別セミナー	2
			副市町村長	副市町村長特別セミナー	2
			市町村町議会議員	議会議員政策講座、特別セミナー	2～4
行政委員会	監査委員特別講座		2		
市町村の「戦略セミナー」	防災特別セミナー		3		
	自治体改革セミナー（町村等一般職員）		2		



②国際文化アカデミー（表4参照）

国際文化アカデミーは、「行政」を主なターゲットとした研修のみならず、市町村長、議員、NPO職員等、より広い概念で「公」を担う様々な人材を対象とした研修である。多様な人材がその能力を高め、発揮して、「公」を担う必要があるという方針に基づいた研修が計画実施されている。

表4 【国際文化アカデミー研修内容】

研修目標		研修内容	日数
国際文化系研修	人材育成型研修 ～世界を意識できる人材の育成～	グローバル人材開発コース ～将来に向けてのリーダーを育てるために～	28
		これからの公共のあり方～日米比較の視点から～	4
	海外への派遣研修～多様な価値観に触れ、自己への認識を深めるために～	これからの公共のあり方～日米比較の視点から～（国内+海外）	16
		「地域の国際化」基礎コース ～これからの地域の国際化施策の新たなデザイン～	5
	多文化共生研修	基礎から学ぶ地域の国際化と自治体、協会、住民の役割	2
		多文化共生の地域づくりコース	5
	専門職員向け研修	地域の外国人児童・生徒への支援セミナー	4
		災害時対応～在住外国人を災害弱者にしないために～	3
	遠隔英語研修 ～コミュニケーション能力の向上～	多文化共生マネージャー養成コース	5
		多文化共生マネージャースキルアップコース	2
海外の地方自治体等職員向け研修	消防職員コース	16	
	JIAM遠隔英語コース	6ヶ月	
組織・経営改革型研修	自治体の組織づくりやマネジメントを行う能力の向上を目的とし、市町村が組織や経営を改革するに当たっての支援となることをねらいとして実施する。	JIAM遠隔英語（e-learning）集合研修コース	2
		行政経営とその改革手法	4
		人事制度改革と自治体経営	4
		学習する組織を目指して	3
		シニアマネージャーのエンパワーメント（係長～課長補佐級）	3
		ミドルマネージャーのエンパワーメント（係長～課長補佐級）	4
		女性リーダーのためのマネジメント研修	4
		組織マネジメント	3
		マーケティング戦略の基本	3
		組織風土のイノベーション ～ソリューションフォーカスによるマネジメント～	2
戦略的政策形成型研修	市町村に関わる重要課題について、多角的観点から戦略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。	職場のチーム力アップ	2
		組織・経営改革の為にe-JIAM塾	4ヶ月～2
		人材育成の実践	3
		職場におけるメンタルヘルス～職場復帰への支援～	3
		自治体財政入門	3
		変革期の自治体税務～税財政～	3
		変革期の自治体税務～財政分析と地方債～	3
		人がつながるまちづくり～地域への関わり方～	3
		ユニバーサルデザインによるまちづくり	3
		欧米で学ぶユニバーサルデザインによるまちづくり	13
政策実務系研修	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、受講者自身が自ら解決方法を考え、実際にその課題に取り組むことができる能力を養成することを目的として実施する。	着地型観光から学ぶ地域資源の活かし方	3
		地域アイテムによる地域の活性化	3
		障害のある人への自立支援	4
		児童虐待への対応～家庭への支援と関係機関との連携～	4
		持続可能なまちづくり	3
		住民と考えるまちづくり	4
		人事評価制度とその運用の実際	4
		地方公共企業経営の基本～財務会計と新経営手法～	3
		指定管理者制度等におけるモニタリング・事業者評価	3
		行政評価システムの効果的な活用	3
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、受講者自身が自ら解決方法を考え、実際にその課題に取り組むことができる能力を養成することを目的として実施する。	自治体職員のための財務会計の基本	3
		新地方会計制度の実務～財務4表の作成～	3
		新地方会計制度の実務～連結財務書類の作成～	3
		使用料等の徴収・債権回収のあり方と具体的方法	4
		不当要求・行政対象暴力への対応	3
		自治体の内部統制と監査機能	3
		住民視点での災害対応～減災と復興～	3
		緊急時における情報発信のあり方	3
		財政健全化法監査	3
		訴訟等実務	4
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。	入札契約制度の改革	3
		法令実務B～法務の応用と実践～	10
		住民税課税事務	10
		固定資産税課税事務（土地）	10
		固定資産税課税事務（家屋）	10
		市町村税徴収事務	10
		高齢者福祉と介護保険～公平サービスを目指して～	8
		選挙事務	8
		市町村議会議員特別研修	4
		市町村議会議員短期研修	2
特別研修等	市町村議会議事局職員等を対象として実施する。また、要望に応じて地域に赴く「出前研修」を実施する。	市町村議会議員セミナー	2
		トップマネジメントセミナー	2
		市議会議事局職員セミナー	2
		町村議会議事局職員セミナー	2
		町村議会議事局職員セミナー	2
緊急・臨時セミナー	新制度の創設、法改正や社会経済情勢の変化などに伴い発生する研修ニーズを的確に把握し、これに対して弾力的に対応するため、緊急・臨時セミナーを適宜開催。機動的対応が可能となるよう、このための枠をあらかじめ設定し、年10～15回程度の開催を準備する。		

(2) 市町村職員研修（沖縄県自治研修所実施）

宜野座村職員が受講する研修のほとんどがこの市町村職員研修である、那覇市に研修所があり、年間を通して幅広い分野にわたり、概論から各論まで充実したカリキュラムが整備されている。

①一般研修（表5参照）

一般研修では、対象者を勤務年数で区分した新採用研修と一般職員第1部・第2部研修、対象者を役職で区分した監督者研修と管理者研修がある。段階的なステージに必要な知識や能力、資質を養成する内容になっている。

新採用職員研修では、公務員としての心構えとして、町村長の講話、地方公務員制度、地方自治、ビジネスマナーを学ぶ。また、条例、規則、予算の仕組みを通して仕事における基礎的な知識を身につける。さらにはメンタルヘルスやコミュニケーション能力、他市町村の新採用職員との交流を通して、職場への適応能力を磨いていく。なお、新採用研修については、宜野座村独自の研修は実施されていないため、新採用職員は採用後にはここで開催される研修を必ず受講することになっている。県内自治体によっては、独自で新採用研修を実施しているところがある。

一般職員研修では、3～9年勤務と10年以上勤務した職員を対象にした研修があり、新採用研修と比較すると、より専門的な知識や能力、演習やディベート等実践力を意識した能力を習得する内容となっている。行政課題の整理分析・問題解決技法、中堅職員の役割の自覚等が目的となっている。監督者研修では、係長級の職員と係長級昇任後5年以上の職員を対象にした講座がある。監督者としての心構え、管理監督、調整能力を磨く。また、公務員としての高い倫理観を醸成する。

管理者研修では、課長級の職員を対象にし、職務、役割の自覚、政策形成能力、政策評価の手法を学ぶ内容となっている。

表5 【一般研修内容】

研修名		対象者	研修内容	科目	配当時間 (時間)	キーワード		
新採用職員研修	1	新採用職員研修	当該年度に採用された職員及び前年度中途採用職員	公務員としての自覚と公務遂行に必要な基礎的知識を学習するとともに、業務、職場への適応能力を養成する。	1 市町村長の講話	1	32	公務員としての自覚の学習
					2 メンタルヘルス	1.5	公務遂行に必要な知識の学習	
					3 沖縄の歴史と文化	2	職場への適応能力の養成	
					4 交流レクリエーション	1.5		
					5 地方公務員制度	3		
					6 職場のコミュニケーション	3.5		
					7 ビジネスマナー	5		
					8 消費生活問題	1.5		
					9 条例・規則のしくみ	3		
					10 地方自治制度	4		
					11 予算のしくみ	3		
					12 文書事務の基本	3		
一般職員研修	2	一般職員第1部研修	採用後3年以上10年未満の職員	業務を的確に遂行する為の基本法令の理解を深めるとともに、市町村における行政課題の整理・分析と問題解決技法を学習する。	1 地方自治法演習	3	20	業務を的確に遂行する目的
					2 地方公務員法演習	3	基本法令の理解	
					3 行政法入門	4	行政課題の整理分析	
					4 行政課題と問題解決	6.5	行政課題の問題解決技法	
					5 情報公開制度と個人情報保護制度	2		
					6 交流レクリエーション	1.5		
一般職員研修	3	一般職員第2部研修	採用後10年以上の職員又は一般職員第1部研修を修了した職員	公務のあり方と使命及び中堅職員の役割を自覚させる。また、地方分権時代を迎えて自治体のあり方についての理解を深めるとともに、論理的思考力の向上を図る。	1 公務員倫理Ⅰ	3	19	公務のあり方と使命
					2 行政法演習	4	中堅職員の役割を自覚	
					3 地方自治の課題	3	地方分権時代の自治体のあり方	
					4 政策ディベート	9	論理的思考力の向上	
監督者研修	4	監督者第1部研修	JST（人事院式監督者研修）基本コース未受講の係長級の職員	管理監督に関する原理原則を体系的に理解させることにより、監督者としての自覚を育成する。	JST基本コース		13	監督者としての自覚の育成
					1 第一線のリーダーの役割	2		
					2 マネジメントの基本と実践	4.5		
					3 リーダーシップの発揮	3		
					4 コミュニケーションの活用	2		
5 リーダーとしての実践	5							
監督者研修	5	監督者第2部研修	係長級昇任後5年以上の職員	地域課題に対応し得る管理監督の応用能力、調整能力の向上を図るとともに、公務員としての高い倫理観を醸成する。	1 IT時代の地域振興と政策形成	3	12	管理監督の応用能力
					2 メンタルヘルス	3	調整能力の向上	
					3 JST事例研究	3		
					4 公務員倫理Ⅱ	3	公務員としての高い倫理観	
管理者研修	6	管理者研修	課長級の職員	管理者としての職務と役割を自覚させ幅広い意識啓発を図るとともに、住民ニーズに対応し得る政策形成能力を図るため、政策評価の手法を学習する。	1 県経済の現状と課題	3	12	管理者としての職務、役割の自覚
					2 職場環境とメンタルヘルス	3	住民ニーズに対応し得る政策形成能力	
					3 自治体における政策評価	6	政策評価の手法	

## ②特別研修

特別研修（表6－①参照）には、大分類として、住民サービス向上研修、実務研修、政策形成研修、スキル向上研修、テーマ研修がある。実務研修は、税務担当や給与担当等を対象とした実務的な内容となっている。その他の特別研修については、職務内容に関係なく受講を希望する職員が対象となっている。一般研修と比較すると討議や演習などを取り入れたより専門的で実践的な内容になっている。

住民サービス向上研修（表6－1参照）では、クレーム対応の場合は住民ニーズに的確に対応する能力の向上を、交渉力・説得力強化セミナーでは住民や外部機関等との折衝・説明責任の向上を目的としている。また、県・市町村・民間交流セミナーでは、民間企業で働く職員と合同で受講し、顧客第一主義とプロ意識の醸成を図り、さらには広域的な市町村間、自治体と民間との交流を深める。

表6－① 【特別研修内容】

研 修 名			研 修 内 容	科 目		配当時間 (時間)	キーワード
特別 研修	住民サ ービス 向上 研修	1 クレーム 対応研修	住民意識が変化し、行政へのニーズが多様化、複雑化する中、クレームへの対応の基本技術と実践を学ぶことにより、住民ニーズに的確に対応する能力の向上を図る。	1	住民はなぜクレームをだされるのか	6	クレームへ対応の基本技 と実践術  住民ニーズに的確に対応 する能力の向上
				2	クレーム対応の役割と心構え		
				3	クレーム対応の基本技術と実践		
				4	クレームはビジネスチャンス		
				5	困難なクレームの対応		
				6	グループ討議		
				7	クレーム対応者のメンタルフォロー		
		2 交渉力・ 説得力強 化 セミナー	組織として必要とされる住民、外部機関等との折衝・説明責任の向上を図る。	1	交渉についての基本理解	13	折衝・説明責任の向上
				2	交渉のプロセス		
				3	交渉相手の研究		
4	コミュニケーションの基本						
5	交渉における話し方						
6	対象別の交渉の仕方						
7	交渉における態度						
8	事例演習						
9	まとめ						
3 県・市 町村・ 民間交 流 セミナー (合同)	県・市町村・民間それぞれの立場からのサービスに必要な姿勢、態度を認識し、顧客第一主義とプロ意識の醸成を図るとともに、相互の交流を推進する。	1	講義・演習	1	サービスに必要な姿勢、 態度の認識		
		2	情報交換会	2	顧客第一主義とプロ意識 の醸成		

実務研修（表6－②参照）における、財務会計、税務、給与実務研修は各業務に携わる職員が対象である。実務を適正に執行するために必要な能力や知識を養い、職責の理解と自覚を深める。さらには、同じ実務を担当している職員同士の市町村間における情報交換の機会にもなる。

法制執務研修では、幅広い視野の養成、政策形成能力の向上、適正な法令の執行を可能とする能力の養成をする。社会調査講座では、多様な住民ニーズを把握し、行政課題に的確に対応できる調査・分析能力の向上を目的とする。

民法、行政法講座では、基礎的知識や理論の習得、遂行能力の向上を目指す。リスクマネジメント研修においては、事務事業を遂行するにあたって、自治体の役割、方法論、対応策等を学ぶ。

政策（地域）プランナー養成研修では政策形成能力の向上に必要な知識の学習と人材の養成、地方分権時代の自治体職員に求められる法制度の理解や政策法務能力の向上を図る。

表6-② 【特別研修内容】

研 修 名		対象者	目 標	内 容	配当時間 (時間)	キーワード	
特 別 研 修	4	財務会計 研修	財務会計 事務担当	財務会計に必要な専門的知識を 学習し、事務の適正な執行と能 率化を図る。	地方財政制度、契約・ 財産、収入・支出、地 方交付税制度等	18	専門的知識 適正な執行、能率化
	5	税務研修	税務担当 (初任者)	税務実務を適正に執行するた めに必要な能力を養うとともに、 税務担当者としての職責の理解 と自覚を深める。	固定資産税制度、市町 村民税等	13	適正な執行 職責の理解と自覚を深 める
	6	給与実務 研修	給与事務 担当	給与事務の適正な処理能力の向 上を図るため、当該事務に必要な 根拠法令・制度の把握及び基 本的知識を学習する。	給与のしくみ、体系等	11	適正な処理能力の向上 基本的知識の学習
	7	法制執務 研修		法制執務に関する知識を身に付 け、条例・規則等の立案と適正 な法令の執行ができる能力を養 成する。	法のしくみ、条例・規 則概論 法令用字及び用語、立 案方式等	13	幅広い視野の養成 政策形成能力の向上 条例・規則等の立案 適正な法令の執行がで きる能力の養成
	8	社会調査 講座 (県と合同)		社会調査の理論と手法を学ぶこ とにより、多様な住民ニーズを 把握し、行政課題に的確に対応 できる調査・分析能力の向上を 図る。	サンプリング、実査デー タの整理～分析結果の 公表と報告書の作成等	12	社会調査の理論と手法 を学ぶ 多様な住民ニーズを把 握し、行政課題に的確 に対応できる調査・分 析能力の向上
	9	民法講座 (県と合同)		民法の基礎的知識を習得すると ともに、債権・契約に関する事 例研究を通して実務対応能力の 向上を図る。	入門、総則、債権、契 約	19	民法の基礎的知識の習 得 実務対応能力の向上
	10	行政法講 座 (県と合同)		行政法の意義・法体系、基礎的 理論等を習得させ、法令に基づ く業務執行の手順・要領等を理 解することにより、職務遂行能 力の向上を図る。	序論、行政組織・手続・ 強制行政の活動形式、 国家賠償法、行政訴訟 法等	20	行政法の意義・法体系、 基礎的理論等の習得 職務遂行能力の向上
	11	リスクマ ネジメン ト研修 (県と合同)	受講を希 望する職 員	事務事業を遂行する場合のリス クの存在や、その大きさ等を事 前に把握し、合理的な方法とコ ストで適切な対応策を講じてお くことにより、リスクによるダ メージを最小限にする。	1 今なゼリスクマネジ メントが必要か 2 組織活動におけるリス クマネジメントの実際 3 危機管理のプロセス 4 グループ討議 5 リスクコミュニケーションと自治体の役割 6 危機管理の取り組みの 実際 7 さまざまなリスク対応 策 8 グループワーク	13	リスクマネジメント リスクコミュニケーション 自治体の役割 危機管理の取り組み
	12	政策(地 域)プラ ンナー養 成研修 (県と合同)		個性ある「地域(まち)」づく りを目指すため、政策形成能力 の向上に必要な知識の学習と人 材の養成を図る。	講義、グループ討議、 発表とディバート等	13	個性ある「地域(まち)」 づくりを目指す 政策形成能力の向上に 必要な知識 人材の養成
	13	政策法務 研修 (県と合同)		地方分権時代の自治体職員に求 められる政策を実現するための 法制度の理解と、条例・規則を 立案する政策法務能力の向上を 図る。	1 地方分権と政策法務 2 法の適用 3 法律と条例の関係 4 政策実現の手法	14	法制度の理解 政策法務能力の向上

スキル向上研修（表6-③参照）では、情報のまとめ方、組み立て方、表現方法や論理的思考方法やプレゼンテーションの技術を学ぶ。住民や同僚、上司等にわかりやすく、正確に情報や意見を伝えるということは、重要な能力である。パソコン研修では、受講者の能力に合わせて入門編から応用編まで開講されている。テーマ研修では、メンタルヘルス、沖縄の経済、歴史・文化、その時々々の行政課題について学ぶ。

表6-③ 【特別研修内容】

研 修 名		目 標	内 容	配当時間 (時間)	キーワード
特 別 研 修	14	分かりやすい資料づくり講座	資料作成の際に必要なとされる論理的な思考方法や情報のまとめ方と組み立て方、分かりやすい表現方法等の技法を学習する。	7	論理的思考方法 情報のまとめ方、組み立て方 分かりやすい表現方法等の技法
	15	プレゼンテーション能力養成研修(県と合同)	プレゼンテーションの基本と技術を学習し、説明能力の向上を図る。	13	説明能力の向上
	16	ロジカルコミュニケーション研修(県と合同)	住民ニーズに的確に対応するため、論理的、かつ迅速な処理技法等を取得する。	13	論理的、かつ迅速な処理技法
	17	パソコン研修(ワード入門編)		6	
	18	パソコン研修(ワード応用編)		6	
	19	パソコン研修(エクセル入門編)		12	
	20	パソコン研修(エクセル応用編Ⅰ)		12	
	21	パソコン研修(エクセル応用編Ⅱ)		6	
	22	パソコン研修(アクセス)		12	
	23	パソコン研修(パワーポイント)		6	
研 修	24	メンタルヘルス研修	1 チェックしよう!あなたの職場	6	
			2 管理監督者によるメンタルヘルス(傾聴するコミュニケーション)		
			3 職場復帰支援について		
			4 ロールプレイ		
テ ー マ 研 修	25	経済セミナー(県と合同)	我が国や県の経済動向や民間経営の実態と手法を理解することにより、行政の運営に必要な職務遂行能力の向上を図る。	4	沖縄の経済問題 職務遂行能力の向上
	26	歴史・文化講座(県と合同)	沖縄の歴史と文化に対する理解を深め、幅広い教養を培うとともに、郷土愛のある職員の育成を図る。	5	沖縄の歴史と文化 幅広い教養を培う 郷土愛のある職員の育成
	27	地方行政課題セミナー(県と合同)	地方行政のその時々々の課題について基礎知識を習得することにより、幅広い視野を養成し、政策形成能力の向上を図る。	6	地方行政の課題 演習 幅広い視野の養成 政策形成能力の向上

改めて、特別研修を能力別に区分し、住民サービス向上、実務、政策形成、スキル向上、テーマ研修に分類された表を再掲する(表7参照)。日常業務に必要な実践的な能力や知識を習得する研修として、実務研修やスキル向上研修がある。また、意識改革、政策形成や政策を実現するための能力を養成する研修として、住民サービス向上研修、政策形成研修、テーマ研修がある。

表7 【特別研修の能力別内容（再掲）】

能 力		研 修 名	
特 別 研 修	全体の奉仕者として常に住民の福祉向上を志向する意識を養い、住民視点に立った満足度の高い行政サービスを提供するために必要な知識・技能を習得させる。	住 民 サービス 向上研修	クレーム対応研修
			交渉力・説得力強化セミナー
			県・市町村・民間交流セミナー（合同）
	日常業務を的確かつ円滑に遂行するうえで必要となる知識・技能を幅広く習得させ、実務能力を高める。	実務研修	財務会計研修
			税務研修
			給与実務研修
			法制執務研修
			社会調査講座（合同）
			民法講座（合同）
			行政法講座（合同）
	政策形成に必要な知識と手法を習得させるとともに、政策を実現するための法制度の理解と条例・規則の立案能力を養成することで、政策形成能力の向上を図る。	政策形成 研 修	政策（地域）プランナー養成研修（合同）
			政策法務研修（合同）
	一層複雑化・高度化する行政ニーズへ対応する為ため、汎用性が高く、かつ実践的な能力を開発する。	ス キ ル 向上研修	分かりやすい資料づくり講座
プレゼンテーション能力養成研修（合同）			
ロジカルコミュニケーション研修（合同）			
パソコン研修（ワード入門編）			
パソコン研修（ワード応用編）			
パソコン研修（エクセル入門編）			
パソコン研修（エクセル応用編Ⅰ）			
パソコン研修（エクセル応用編Ⅱ）			
パソコン研修（アクセス）			
パソコン研修（パワーポイント）			
特定の課題やテーマに関する研修を実施し、職員の視野の拡大と意識改革を図る。	テ ー マ 研 修	メンタルヘルス研修	
		経済セミナー（合同）	
		歴史・文化講座（合同）・交流や相互啓発	

以上のように、宜野座村職員として受講できる研修のほとんどが沖縄県自治研修所の実施する広域的な研修であり、他市町村と合同で受講しているものである。広域的に実施することにより、幅広い分野における講師を確保し、研修を効率的、効果的、安定的に実施することができる。さらには、市町村間の広域的な交流や相互啓発の絶好の機会となっている。

(3) 職員先進地研修（宜野座村実施）

この研修（表8参照）は平成16年度を初年度として、毎年実施されている。これからの自治体運営は、職員の資質の向上はもとより、意識改革が必要不可欠と考え、研修をとおして、これからの自治体の在り方について見識を深め、今後の村づくりに資することを目的としている。対象職員は、採用後10年以上の希望する職員であり、これまでに年間約10名の職員が研修に参加している。

そうした観点から、国の三位一体改革や市町村合併問題など自治体を取り巻く環境が厳しさを増す中、改革を進めながらも特色あるまちづくりを推進する県外の自治体を視察研修している。研修先で

ある自治体と我が村を比較することで、我が村を客観的に見つめ、課題を見いだす機会としているのである。人口規模や産業構成等の違いはあるものの、先進地である自治体職員のまちづくりにおけるアイデアや活動、熱意に直接触れ、見聞する。我が村ではどうだろうか、何ができるだろうか、何が足りないのだろうか、課題等について考える機会となり、さらには、他課職員との交流や意見交換の機会となる。

表 8 【職員先進地研修（平成16年度～21年度）】

	研修テーマ	研修地	研修期間	参加人数
第1次	市民と協働による行政運営	埼玉県 志木市	平成17年 2月2日～4日	8名
	合併しない宣言	福島県 矢祭町		
第2次	小規模ながらも特色ある村づくり	長野県 原村	平成17年 9月5日～7日	9名
	健康でアメニティの高い村づくり	長野県 朝日村		
	国保・老人医療費県下最少、下水道普及率100%			
第3次	行政改革 男女共同参画社会づくり	福岡県 筑前町	平成19年 2月21日～23日	10名
	全職員によるグループ討議、職員提案制度	福岡県 立花町		
	健康保養地づくり	佐賀県 嬉野市		
第4次	市町村合併、まちなみ保存とまちづくり	山口県	平成19年 12月4日～6日	9名
	市町村合併、自然と歴史・文化を融合したまちづくり	萩市、長門市		
第5次	豊富な天然素材を活かした地域づくり、少子化対策	北海道 美幌町	平成20年 11月26日～29日	8名
	観光産業	北海道 富良野市		
第6次	観光と地産地消	福岡県 東峰村	平成22年 1月27日～29日	9名
	行政と住民が協力した循環型社会のまちづくり	福岡県 大木町		

#### IV 結び

地方分権時代において、地方自治体職員に求められる能力やスキル、資質とは、住民の行政ニーズを的確に把握して課題を設定する能力、複合的な視点から問題解決をする能力、そして政策を評価する能力である。これらの能力を養成するための研修が、市町村アカデミーや国際文化アカデミー、市町村職員研修、自治大学校である。

しかし、各自治体の実態に合った政策立案をする能力や意識改革をするためには、専門機関によって提供される専門実務や政策課題に関する研修に頼るのではなく、自治体独自で企画実施する研修が必要であるといえよう。より実態に合った政策を立案し、実行していく能力を養成するためには、実際に自治体が直面している課題や住民ニーズ、行財政状況を勘案した上で、職員間で論議すること、政策形成していく機会が必要である。住民のニーズを的確に把握し、課題を解決する政策案を立案する能力、他の分野との横の関係を認識しながら仕事をする能力を養成すること、意識改革を目的とした研修を自治体独自においても実施することによって、より実践的な能力を育成することができる。さらには、均質な職員を育成し、職員間の共通認識が生まれ、自治体全体のレベルアップをも図ることができるのである。

また、現在における宜野座村の研修制度は、新採用研修以外の研修は、受講を希望する職員が受講している。そうすると、もともと意識や意欲の高い職員のみが研修を受講し、そうではない職員は受講しないという状況が懸念される。その結果、職員の能力や意識において格差が生まれ、共通認識や自治体の一体感が得られなくなる。この課題を解決するためには、職員が担当する業務における研修

や、ステージごとの研修を選択的にではなく、必修としていく研修体制の構築が必要なのではないだろうか。

現在、市町村職員研修の募集については、案内文を回覧し、受講希望する者を募っている。その方法では、各職員が研修を選択的に受講することになり、受講する科目の数に個人差が生じるとともに、受講する講座内容に偏りが生まれ、幅広く研修を受けることができない事態が避けられない。そこで、このような問題が発生しないよう、全職員が市町村職員研修を漏れなく、計画的に受講していくというカリキュラムを整備する必要があるのではないだろうか。年間実施されている市町村研修課程は全23科目である。1つの課程をポイント換算し、ある一定期間内に必要ポイントを設定し、在職期間を通してすべての課程を修了するというカリキュラムを提案したい。市町村職員研修においては、年間の負担金を支払えば、受講研修時に経費がかかる訳ではないので、予算確保という点でも問題がない。このようにして、自治体において職員の研修のペースを管理し、職員の資質の向上と均質化、自治体職員全体のレベルアップを達成していく。加えて、市町村職員研修だけでなく、その他の研修についても追加ポイントを加えていく。その後においては、人事管理にこのポイント制度の実績を活かすことができるのではないだろうか。

さらには、人材育成をするにあたって、カリキュラムを整備することだけでなく、その風土づくり、つまりは職場環境づくりも必要である。若手職員を中堅職員が指導する、管理職が部下を指導するという職員育成の環境づくりは、小規模自治体である宜野座村では達成できていない。その理由の一つとして、一人の担当で複数の業務を持っているため、縦のラインに一人の職員しかいない現状の中で、仕事を通して人材育成をする機会が作れないということが考えられる。そこで、縦の関係だけでなく、横の関係を意識した業務をすることによって、職員間の連携や指導助言の機会が生まれ、それが人材育成の風土づくりにつながるのではないかと考えている。

以上のようにして、人材育成を職員各自の啓発に求めるのではなく、制度的・組織的に取り組むこと、独自の研修制度を整備すること、人材育成の風土づくりを実現することによって、地方分権時代に必要な能力やスキルを身に付けた職員を育成していくことができるものと考えられるのである。

#### 〈引用文献〉

- 1) 西尾勝『地方分権改革』東京大学出版会、2008、220頁。
- 2) 同上。
- 3) 宜野座村、『行財政集中改革プラン』、2009、27－29頁。
- 4) 佐々木信夫『地方分権と地方自治』勁草書房、1999、65頁。
- 5) 同上書、104－105頁。
- 6) 同上書、70頁。
- 7) 同上書、104頁。
- 8) 同上書、73頁。

#### 〈参考文献〉

- ・「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付け自治整第23号）
- ・平成21年度 沖縄県市町村職員研修計画 沖縄県自治研修所
- ・「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について」（平成10年11月28日付）
- ・『平成22年度研修計画のご案内』財団法人全国市町村研修財団
- ・自治おきなわ2008年4号 沖縄県町村会
- ・宜野座村職員先進地研修実施要項（平成16年度～21年度）