

地方公務員を対象とする
研修機関における政策人材の育成

窪 田 好 男

目 次

はじめに

- 1 総務省自治大学校における政策人材の育成
- 2 公益財団法人全国市町村研修財団の市町村職員中央研修所および
全国市町村国際文化研修所における政策人材の育成
 - (1) 市町村職員中央研修所における政策人材の育成
 - (2) 全国市町村国際文化研修所における政策人材の育成
- 3 地方自治体の公務員研修等における政策人材の育成
- 4 共通する特徴と課題

おわりに

はじめに

政府部門の公共政策は、持続可能な社会とそこにおける個々の市民の幸福の実現のため、特別な重要性を有している。公共政策は、市場部門を成立させ、市場の失敗に対応し、非営利部門を育てつつ協働し、自然や社会を適切に管理するために大きな役割を果たしている。その公共政策を担う人材、国や地方自治体の公共政策の企画立案、決定、実施、終了に関わる政策人材もまた特別な重要性を有している。

本稿では、わが国の政治や行政の実務において公共政策を担う政策人材が、どのような場所でのどのようなカリキュラムによって育成されているのかを概観する。政策人材の育成は、大学における政策系の学部・大学院で行われているところであるが、大学以外の取り組みも多く、それらも重要である。本稿では、地方自治体の職員を対象とする公務員研修を中心に大学以外における政策人材の育成とそのための教育について説明を試みたい。

このテーマについては、政策研究と公務員教育を取り上げるものがあつたり（山梨学院大学行政研究センター 編，1992）、公務員の専門性を分析するものがあつたりするものの（林，2013）、公共政策学における研究の蓄積は乏しい。政治学における政治家のリクルートメント、行政学における行政職員を対象とする職員研修などが関連するものとしてある。職員研修などによる行政職員の育成について見れば、アメリカについての研究（坂本，2012）、ドイツについての研究（ピッチャス，2000）、フランスについての研究などが蓄積されている（玉井，2011）。しかし、これらはより広い視点から各国の制度や取り組みを説明するという意図のものであり、政策人材の育成という視点からのものではない¹⁾。また、これらを含む既存の研究は、様々な機関の取り組みを統一の視点から概観し、比較するというものはなかった。

1) 政策人材に近い、行政人材・自治体人材という視点からの研究もあり（稲継，2009および上山・梅村，2003）、地域公共人材の育成という視点からの研究もある（土山，2005および土山・大矢野 編 2008）。

本稿では、総務省自治大学校、市町村アカデミー、全国市町村国際文化研修所、地方自治体の職員研修所等を順に取り上げ、それぞれの概要、カリキュラムの中における政策人材の育成に関わる部分、対象者や修了後の進路などを概観する。そして、これらに共通する特徴と課題があることを指摘したい。

1 総務省自治大学校における政策人材の育成

本章では、総務省が管理運営している自治大学校における政策人材の育成について説明する。

自治大学校は、地方公務員に対する我が国唯一の中央研修機関であり、高度な研修や専門研修を通じ地方公共団体の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役割を担っている。また、研修だけではなく、地方自治に関する内外の関係諸制度やその運営について調査研究を行っており、地方自治に関する研究センターとしての性格も併せ持っている。1953年10月1日に開校され、70年近い歴史を有している。2005年には累計の受講者総数が5万人を超えている（総務省自治大学校ホームページ）。

自治大学校のホームページで公開されている「自治大学校の魅力と特色のあふれる研修」という文書によると、自治大学校のカリキュラムの特徴は以下の5点であるとされる（「自治大学校の魅力と特色のあふれる研修」）。

- 分権時代をにらんで、幅広い能力を備え、地域の発展のために総合力、創造力を発揮できる人材の育成を目指しています。
- 多彩な研修課程を総合的、体系的に提供しています。
- 常に時代の変化に対応したタイムリーな研修内容を提供しています。
- グループ研究、ディベートなどを重視した研修内容としています。
- 一流の講師陣、著名な講師陣を揃えています。
- 全寮制合宿研修による研修生の幅広い交流が行われています。

以上の6点はいずれも重要であるが、さらに、これらの特徴に関して、「自治大学校の魅力と特色のあふれる研修」によれば、次のようなことが説明され

地方公務員を対象とする研修機関における政策人材の育成

ている。分権型社会を担う地方公務員に必要とされる能力として政策形成能力が行政管理能力と並んで強調されている。タイムリーな研修の例として示されているのは、地域政策、環境政策、社会福祉政策といった政策分野であり、公共政策決定システムに関わる新公共管理（NPM）論、住民参加、危機管理、電子政府等の考え方や先進事例である。グループ研究やディベートなどの手法を重視することに関しては、具体的な政策課題について、講義のみにとどまらず、研修生が自主的に取り組む政策提言・グループ研究を実施していること、実践的な能力を養成するため、課題解決討議、ディベート討論、ロールプレイング等を取り入れるなど、多角的なカリキュラムを編成していると述べられている。こうした新しい手法を用いる理由としては、自主性の重視、実践的な能力の養成につながる事が期待されていることがわかる。講師陣については、22名が掲載されているが、その内訳は、大学教員が17名、行政職員が4名、作家が1名となっている。

自治大学校のカリキュラムは、詳細は図1に示された通りだが、大きく一般研修と専門研修に分かれており、さらに一般研修は基本法制研修A、基本法制研修B、第1部、第2部、第1部・第2部特別、第3部に分かれており、特別研修は税務と監査・内部統制に分かれている。名称だけでは分かりにくい第1部、第2部、第1部・第2部特別、第3部は対象が異なっており、第1部が都道府県と指定都市等の課長補佐・係長相当職の職員を対象としており、第2部が市区町村の課長補佐・係長相当職以上の職員を、第1部・第2部特別が女性職員を、第3部が課長相当職以上の職員を対象としている。いずれの研修も短くても2週間、長ければ3ヶ月にわたる長期の合宿研修であることも特徴である。

カリキュラムの特徴として、自治大学校ホームページの自治大学校パンフレット・資料のページに掲載されているパンフレット『自治大学校』では以下の点が強調されている。まず、研修の新たなポイントという項目で、基本法制に係る研修を実施すること、第1部課程と第2部課程で各種の演習を集中的に実施し、政策形成能力を高めるための講義を実施すること、そして第1部・第

2部特別課程では宿泊研修日数を対象である女性が参加しやすいように設定するという3つが挙げられている。もう1つの項目は、演習科目を通じた政策形成能力の養成であり、以下のように記されている。

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、演習科目を通じて段階的かつ着実に習得できるようにします。

具体的な演習科目としては、模擬講義演習、事例演習（テキスト型、持寄型、ディベート型）、データ分析演習、条例立案演習、政策立案演習を実施しています。

地方公務員に求められる6つの能力を明示していること、方法として演習を重視していること、演習の内容として、模擬的手法やディベートが取り入れられていることがなどが注目される。

ここでは第2部課程の政策立案演習に注目し、その内容を具体的に説明する。以下の内容は、2019年後半に実施された第2部課程第188期政策立案演習の報告書による。自治大学校長の佐々木浩氏によるはじめにによれば、政策立案演習は第2部課程において政策形成能力の向上を図る上での重要科目と位置づけられている。政策立案演習は、地方自治体が直面する課題について、研修生が集団討議や具体的な政策案の検討を通じて問題点等を分析・把握し、解決のための具体的な施策の実現方法等を研究することにより、問題発見能力、問題解決能力等の向上を目指している。第188期では、約80名の研修生が14グループに分かれて取り組んだ。各グループには指導教官が付き、第2部課程の2ヶ月の研修期間中に断続的にグループワークや調査等を行い、最終的に1グループあたり15ページ程度の報告書をまとめるとともに、研修生全員が参加する演習発表会でのプレゼンテーションが行われる。結果の活用については、研修生がそれぞれの職場で身につけた能力を活かして職務にあたるのはもちろん、提言自体も地方自治体で実際に導入可能なレベルのものを目指し、活用を期待する

地方公務員を対象とする研修機関における政策人材の育成

図1 自治大学校の主な研修課程の概要

課程名	対 象	期間	年間回数	年度計画	
一般研修	基本法制研修A	①第1部課程受講者 ②第2部課程受講者 ③基本法制のみの受講希望者	1か月	2回	—
	基本法制研修B	①第2部課程受講者 ②第1部・第2部特別課程受講者 ③基本法制のみの受講希望者	2週間	2回	—
	第1部	都道府県及び指定都市等の課長補佐・係長相当職の職員	3か月	2回	160人 (80人)
	第2部	市区町村の課長補佐・係長相当職以上の職員	2か月	4回	320人 (80人)
	第1部・第2部特別	都道府県及び市区町村の係長相当職以上の女性職員	3週間	2回	240人 (120人)
	第3部	都道府県及び市区町村の課長相当職以上の職員	3週間	1回	120人
専門研修	税 務	【税務・徴収コース】都道府県及び市区町村の賦課・徴収事務の管理監督職員	1か月	1回	120人
		【会計コース】都道府県・市区町村の税務担当職員	3ヶ月*	1回	50人
	監査・内部統制	都道府県及び市区町村の課長補佐・係長相当職にある職員	1か月*	1回	50人

(出所) 自治大学校パンフレット

- (注) ・平成30年度においては、上記の一般研修及び専門研修のほか、特別研修（医療政策短期、人材育成、地方公会計、防災）及び「地域人財づくりセミナー」を実施している。
 ・※の課程については、宿泊研修に先立って通信研修（一部eラーニングを含む。）を行う。
 ・（ ）は1回あたりの定員である。

ということである。

第2部課程の政策立案演習では、課題として何を取り上げるか、どのような提言をするかは研修生に任されているが、提言をつくり上げるためのツールまたは大枠については共通のものが示されている。報告書と最終的なプレゼンテーションには、【現状】、【課題】、【政策提言】、【効果】の各要素を含むこと

が求められる。まず現状を分析し、何が問題かを考え、課題を整理し、それを解決するために誰が何をどのようなタイムスパンで行うのかという政策提言をまとめ、その政策提言により何がどう変わるのかという効果を明確に示すという流れである。

自治大学校パンフレットには修了者の声も比較的詳しいものが掲載されている。現在のパンフレットには4名の修了者が掲載されているが、第1部課程の修了者である兵庫県庁の男性職員は、研修の中では政策立案研修が印象に残っているとし、「研修内容は普段の業務にも通じるものであり、チームのメンバーと役割分をし、段取りをしながら1つの目標に向かって取り組んでいく過程は、組織の中での業務遂行と同じです。(中略)政策立案終了後のチームとして1つのことを成し遂げたという達成感は格別で、今後の公務員生活の中でも心に残るものです。」と記している。また、第3部課程の修了者である岩手県久慈市の女性職員は、事例演習について、「各地域のさまざまな施策や事業、それに伴う課題について小グループ毎に現状把握し解決策を見出していくプロセスを学ぶことができ、ファシリテーション能力向上のほか、今後の政策展開においてた団体の施策を踏まえたバランスのとれた判断をするにも役立つものと感じています。」と記している。

修了者について、総務省自治大学校のホームページの自治大学校パンフレット・資料のページで公開されている「活躍する自治大学校卒業生」には、2009年3月末という少し古い情報であるが、その時点での修了者約5.5万人のうち、約2万人が地方行政の各分野で活躍しており、その中には、国会議員が1名、都道府県副知事、出納長、教育長が約10名、都道府県部(局)課長が約1,300名、市町村長が約100名、市町村副市長、助役、収入役、教育長が約230名、市町村部(局)課長が約5,000名含まれているという。

2 公益財団法人全国市町村研修財団の市町村職員中央研修所および 全国市町村国際文化研修所における政策人材の育成

本章では、全国市長会、全国市議会議長会、全国町村会および全国町村議会

地方公務員を対象とする研修機関における政策人材の育成

議長会の4団体が設立した公益財団法人全国市町村研修財団が管理運営している2つの研修所である、市町村職員中央研修所と全国市町村国際文化研修所における政策人材の育成について説明する。

(1) 市町村職員中央研修所における政策人材の育成

市町村職員中央研修所は通称を市町村アカデミーという。英語名の略称JUMP（Japan Academy for Municipal Personnel）でも知られている。市町村職員中央研修所は市町村を担う人材育成のための中央研修機関であり、最近における社会経済の急速な進歩や変化に対応し、地方分権型社会の構築に向けて、多様化する住民ニーズに即した市町村行政が推進されるよう、研修を通じて市町村職員の能力の向上を図り、もって住民の福祉と地域の進行に資することを目的としている。1987年4月1日、財団法人全国市町村振興協会（現在は公益財団法人全国市町村研修財団）のもとに、市町村職員中央研修所として発足した。2017年1月27日には、累計の修了者・受講者総数が15万人を超えている（市町村職員中央研修所ホームページ）。

カリキュラムは、大別して、専門実務課程と特別課程に分かれている²⁾。専門実務課程は中堅職員以上を対象者としており、2020年度における科目数は12分野で59科目、合計回数は76回で定員の合計は4500人であり、これらの数字は近年大きな変化はない。特別課程は、市町村長、副市長村長、市町村議会議員、監査委員等を対象としており、科目数は8科目、合計回数は13回で定員の合計は880人である³⁾。専門実務課程の方が科目数で7倍以上、定員で5倍以上と全体の多くを占めるが、市町村長、副市長村長、市町村議会議員、監査委員等を対象とする研修があることは特徴である。

2) このほか巡回アカデミーがある。巡回アカデミーは市町村アカデミーで研修を受講することが困難な地域の市町村職員等を対象として、広域研修機関と連携の上、専門実務課程の研修を3日間程度に凝縮したかたちの研修を実施するものである（公益財団法人全国市町村研修財団 2020：10）

3) ただし、管理職を対象者とする2科目は市町村長を対象者とする2科目に参加することとなっており、実質的には6科目である。

特別科目は、市町村長を対象とするもの、市町村議会議員を対象とするもの、監査委員を対象とするもの、管理職を対象とするものがそれぞれ2科目ずつある。全て特別セミナーまたは特別講座と名づけられた科目で、科目名称に公共政策は含まれない。しかし、2020年度のカリキュラムにある8科目のうち、5科目は公共政策を扱う。研修の目標及び内容を見ると、市町村長特別セミナー（管理職特別セミナーと同時開催）には「市町村の行財政運営をめぐる重要課題と対応方策、我が国の政治や経済、社会の動向と自治体経営の在り方等について、各分野で活躍されている講師による講演を行います。」とあり、市町村長特別セミナー～自治体経営の課題～・地域経営塾（管理職特別セミナー～自治体経営の課題～と同時開催）には「市町村の主要な政策課題とその対応方策について、各分野で活躍されている講師による講演を行います。」とある⁴⁾。市町村議会議員特別講座には「市町村が直面する様々な課題に対処する政策形成のポイント等に関する講義、演習等により」とある。下線は筆者によるものであり、研修の目標や内容で公共政策に関わる部分を示している。

行政職員を対象とする専門実務課程の12分野59科目についても同様に公共政策に関わる科目をカウントしてみる。公共政策についての内容を研修の目標及び内容に含む科目は分野別に列挙すると以下の通りである。法務の法令実務B（応用）（2回・定員50人）。企画の政策企画（1回・定員50人）、長期ビジョンの策定方法と実践（1回・定員30人）、ICTによる情報政策（1回・定員50人）。地域づくりの住民協働による地域づくり（1回・定員50人）、住民との合意形成に向けたファシリテーションの実践（1回・定員40人）、経済・観光・交通の地域ビジネスによる地域経済の活性化（1回・定員40人）、公共交通とまちづくり（1回・定員40人）。環境の環境保全の推進（1回・定員50人）。これらを合計すると、9科目、10回、定員400人となる。

また、以下に列挙する科目は研修の目標及び内容に公共政策と明記されていないが、内容を総合的に判断して公共政策を扱っていると考えられる科目であ

4) 地域経営塾とは総務省の取り組みであり、この科目は総務省との共催で実施されている。

地方公務員を対象とする研修機関における政策人材の育成

る。財務・税務の公共施設の総合管理（2回・定員50人）。福祉の高齢者福祉の推進（1回・定員60人）、地域保健と住民の健康増進（1回・定員60人）、障がい者福祉の推進（1回・定員60人）、生活保護と自立支援対策（2回・定員70人）、子育て支援の推進（1回・定員60人）、児童虐待防止対策（1回・定員60人）。地域づくりの人権と多様性を尊重した社会の形成（1回・定員40名）、既存の建物等を活用した地域の再生（1回・定員40人）。全国地域づくり人材塾（1回・定員80人）⁵⁾、地域運営組織の形成と運営（1回・定員30人）。経済・観光・交通の中小企業に対する支援（1回・定員40人）、観光戦略の実践（1回・定員60人）。環境の廃棄物の処理とリサイクルの推進（1回・定員50人）。教育・スポーツ・文化の教育と地域の連携・協働（1回・定員40人）、スポーツ行政の推進（1回・定員40人）、文化芸術の活用による地域社会の活力の創造（1回・定員40人）。防災・危機管理の災害に強い地域づくりと危機管理（2回、定員70人）。これらを合計すると、18科目、21回、定員950人となる。

(2) 全国市町村国際文化研修所における政策人材の育成

全国市町村国際文化研修所は略称を国際文化アカデミーと言い、英語名は「Japan Intercultural Academy of Municipalities」である。通称のJIAMもよく知られている。全国市町村文化研修所は全国の自治体を担う人材を育成する総合的な研修機関であり、分権型社会を担い、時代の変化にも柔軟に対応できる意欲と能力を兼ね備えた人材の育成を、他の研修機関とも連携を取りつつ専門的かつ科学的に行うことにより、全国の市町村の人材の育成をさらに推進し、地域の進行と住民福祉の向上を目指すことを目的としている（全国市町村国際文化研修所ホームページ）。

全国市町村国際文化研修所は1992年4月に設置され、翌1993年4月に最初の研修が開講された。既に設置されていた市町村職員中央研修所に対し、市町村職員の国際化対応能力を向上させるための専門的研修を行う機関が必要という考えによるものであった。2019年8月には受講者総数が10万人を超えている。

5) 総務省との共催。

最近でも、例えば2020年度の研修計画の重点事項の説明文として、「社会・経済の国際化の進展などにより地域の課題が多様化する中、自治体も国際的な動向を注視し、迅速に対応することが肝要な時代を迎えています。全国市町村国際文化研修所（JIAM）では、国際理解と国際感覚を持った企画力・課題解決力の高い人材を育成するため、次の事項に重点を置いて研修を計画・実施し、もって地域住民の福祉の向上に資することを目指します。」としているものの、5つの重点事項のうち、国際文化に直接関わるものは、3 グローバルな知識と視野を身につける研修の充実だけであり、他は、1 地方創生の実現に向けた課題解決力を養う研修の充実、2 災害などに対する危機管理能力を強化する研修の充実、4 市町村アカデミーとの共通実施研修の実施、5 地域社会を支える人材力の向上に資する研修の充実といったものであり、国際文化という名称に囚われない活動を行なっている。

全国市町村国際文化研修所のカリキュラムは、国際文化系研修、政策実務系研修、特別セミナー等に大別される。それぞれの受講者数の推移は図2に示したとおりである。2003年から政策実務系研修の受講者が急増し、現在では受講者の半数以上を占めることがわかる。

全国市町村国際文化研修所のカリキュラムは、大きな区分として海外研修、国際文化研修、公共政策技法研修、政策・実務研修、幹部職員等研修、市町村長・議員等研修がある。科目数を見ると、海外研修は3科目である。国際文化研修は、海外戦略等が5科目、多文化共生・ダイバーシティが10科目、消防職員が2科目、その他が3科目の合計20科目である。公共政策技法研修は4科目である。政策・実務研究は、災害対応・危機管理が6科目⁶⁾、人材育成・人事が4科目、行政経営・公営企業が12科目⁷⁾、法務・選挙・監査が6科目、税務等が6科目、財政・財務が4科目、企画・まちづくりが19科目⁸⁾、産業振興が6科目⁹⁾、福祉が10科目の合計63科目である。幹部職員等研修は4科目であ

6) このうち2科目は国際文化研修と共通。

7) このうち1科目は国際文化研修と、2科目は公共政策技法研修と共通。

8) このうち3科目は国際文化研修と、2科目は公共政策技法研修と共通。

地方公務員を対象とする研修機関における政策人材の育成

る¹⁰⁾。市町村長・議員等研修は9科目である。ほとんどの科目が年度毎に1回、3日間、定員30名で開催されている。

全国市町村国際文化研修所のカリキュラムは、公共政策技法研修、政策・実務研修というように政策そのものの名称を持つ区分があり、しかも多数の科目が設けられているところに特徴があるが、それらの区分に含まれる科目の全てが公共政策を扱っているとも言い難い。また、国際系研修や特別セミナー等の中にも公共政策を扱っている科目がある。研修の目標及び内容から見ると以下の科目が公共政策についてのものと言える。

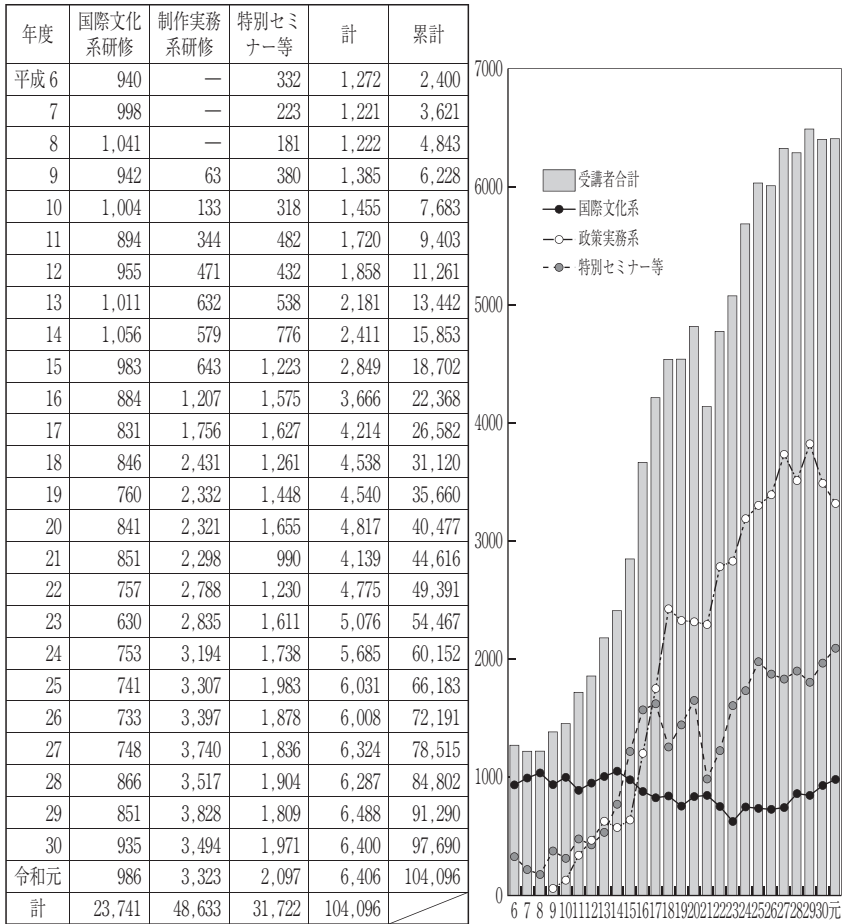
海外戦略等に含まれる5科目全て。それは、ドイツのシュタットベルケに学ぶ新たな地域経営手法 ～地域エネルギー事業を核とした公共サービスの運営～、海外への魅力的な情報発信、世界情勢から我が街の未来をつくる ～トップマネジャーの方のために～、海外の事例から学ぶ都市政策 ～都市の風格とアイデンティティはどのようにつくられるのか～、SDGsによる地域づくりという各科目である。多文化共生・ダイバーシティに区分される10科目のうちの5科目、自治体外国人施策の実務 ～第一線で対応する方のために～、多文化共生の実践コース、多様化社会を生きる「次世代」の育成 ～外国につながりを持つ子どもたちへの学習支援～、災害時における外国人への支援セミナー、外国人が安心して医療を受けられるための環境整備の各科目である。これらの科目はいずれも、科目のテーマに関する制度や先進事例や理論を学び、問題解決の方向性や具体策を考えるものとなっている。以上の小計として国際文化系研修の合計15科目のうち、10科目が公共政策を扱う科目と見なせる。

公共政策技法研修に区分される4科目は、行政評価、提案を実現する技法、政策マーケティング、データ分析をテーマとしており、全て公共政策を扱う科目と見なせる。政策・実務研修に目を転じると、災害対応・危機管理に区分される6科目は、消防職員コース ～非常時における外国人とのコミュニケーション～ という科目以外の5科目が公共政策を扱う科目と見なせる。人材育

9) このうち1科目は国際文化研修と、1科目は公共政策技法研修と共通。

10) 1科目は国際文化研修と共通。

図2 全国市町村国際文化研修所の研修受講者数の推移



※政策実務系研修には、情報技術系研修として（平成16～19年度）実施された研修を含みます。

※国際文化系研修、政策実務系研修には、海外研修を含みます。

（注） 単位：人

（出所） 全国市町村国際文化研修所作成

成・人事に区分される4科目には公共政策を扱う科目とみなせる科目はない。行政経営・公営企業に区分される6科目の中では、Society 5.0時代への対応～スマートシティの実現に向けて～という1科目が公共政策を扱う科目と見なせる。行政経営・公営企業に区分される6科目の中では、人口減少における

地方公務員を対象とする研修機関における政策人材の育成

ファシリティマネジメント、人口減少を前提としたこれからの自治体経営の2科目が公共政策を扱う科目と見なせる。法務・選挙・監査に区分される6科目の中では、法令実務B（応用）、会計検査実務のポイントの2科目が公共政策を扱う科目と見なせる。税務等の区分には6科目あるが、公共政策を扱う科目とみなせるものはない。財政・財務の区分には4科目あるが、公共政策を扱う科目とみなせるものはない。企画・まちづくりの区分には19科目があるが、地域おこし協力隊委員及び集落支援員の初任者を対象とした研修会、多文化共生の地域づくりコースの2科目を除く17科目が公共政策を扱う科目と見なせる。17科目の中には、大学との協働、地域エネルギー事業、図書館とまちづくり、コンパクトシティー、森林政策、スポーツと地域の活性化、鳥獣被害対策、地域交通、空き家対策など、様々な政策分野が取り上げられている。産業振興に区分される6科目の中では、自治体の中小企業支援、地域ブランドの育成と保護、これからの農業を考える、地域が稼ぐ観光戦略～選ばれ続ける地域を目指して～の4科目が公共政策を扱う科目と見なせる。福祉に区分される10科目の中では、社会福祉法人制度と自治体実務という1科目を除く9科目が公共政策を扱う科目と見なせる。以上の小計として、政策実務系の合計77科目のうち、44科目が公共政策を扱う科目と見なせる。

特別セミナー等に分類されるもののうち、幹部職員等研修に区分される4科目の中では、中堅職員リーダー研修の1科目が公共政策を扱う科目と見なせる。市町村長・議員等研修に区分される17科目の中では、新人議員のための地方自治の基本、地方財政制度の基本と自治体財政の2科目を除く15科目が公共政策を扱う科目と見なせる。以上の小計として特別セミナー等の合計21科目のうち、16科目が公共政策を扱う科目と見なせる。

合計すると、全国市町村国際文化研修所の2020年度に設けた合計113科目中、70科目が公共政策を扱う科目と見なせる。

3 地方自治体の公務員研修等における政策人材の育成

本章では、自治大学校が行った『地方公務員研修の実態に関する調査』に依

扱して地方自治体の公務委研修について説明する。自治大学校は研究センターとしての性格も持つことは既に説明したが、この調査もその代表的なもの1つである。自治大学校では、1991年以降、3年毎に地方公務員研修の全体的な現状を把握するための調査を行い、結果を公表している。最新の調査は2018年8月から9月にかけて行われ、2019年2月に公表されている。

表1 研修所の設置状況

団体区分 内容	都道府県	指定都市	中核市	施行時 特別市	県庁 所在市	特別区	東北自治 研修所	全体	前回 調査
回答団体数	47	20	54	31	3	22	1	178	179
研修所設置団体	36	13	15	4	0	7	1	76	82
	76.6%	65.0%	27.8%	12.9%	0.0%	31.8%	100.0%	42.7%	45.8%
うち常勤職員10人以上の団体	9	4	0	1	0	0	0	14	19
	25.0%	30.8%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18.4%	23.2%

(注) 上段：団体数 下段：割合

(出所) 自治大学校, 2019: 5

表1は研修所の設置状況を示している。研修所を設置しているのは全体で76団体であり、そのうち常勤職員10名以上の研修所を設置しているのは都道府県と指定都市を中心とする14団体である。

都道府県と市区町村は職員研修所または研修担当課を設けて研修を行なっている。また東北には公益財団法人東北自治研修所がある¹¹⁾。この調査が対象としているのは、研修担当部門が実施する、職場外で行う集合研修であり、職場において上司や先輩から受ける指導（OJT：On the Job Training）、職場単位で行われる勉強会、国や他の地方自治体や民間企業等への職員派遣なども広義の研修であるが、この調査の対象には含まれていない。研修担当部門が行う職場外での集合研修には、階層別研修と特別研修がある。階層別研修は対象となる階層・職層の職員が原則として全員受講することを義務付けられた研修であり、特別研修は専門的な知識・技能の習得や能力の開発・向上を目的として実

11) 東北自治研修所は1964年に東北6県が設立した広域的な研修機関である。秋田県、山形県、宮城県、福島県はそれぞれ独自の研修機関も持っている。

施される研修であって階層別研修を除くものとされる（自治大学校，2019：2）。

階層別研修には、新規採用者研修、主任等研修、係長・課長補佐研修、課長級研修、トップセミナーが含まれる。特別研修には、指導者養成研修、政策能力向上研修、法務能力向上研修、特定課題研修・専門演習、コミュニケーション能力向上研修、キャリア形成研修、語学・OA・統計研修、その他が含まれる（自治大学校，2019：3-4）。指導者研修は研修の指導者を養成することを目的とする研修である。特定課題研修・専門研修には、人事・労務、財政・税務、財務・財産管理・調達、自治体経営、広報・広聴・情報公開、まちづくり・デザイン・建築、保健・福祉・医療・生活・環境、教育・人権・国際交流、情報政策、地域安全、産業・労働・農林水産・観光、危機管理、その他という課題が含まれる。なおこれらの分類はこの調査におけるものであり、各研修所または研修担当課においてはさまざまな名称で実施されている。本稿の関心は特別研修に含まれる政策能力向上研修にあるが、特定課題研修・専門研修に含まれるものの中にも自治体経営が政策評価も含んでいたり、情報政策のようにさまざまな政策分野を扱ったりしており、政策人材の育成に関わるものがある。また、階層別研修の中に公共政策に関わる内容が含まれていることも一般的であり、政策能力向上研修のみが政策人材の育成に関わるわけではない。

政策能力向上研修を実施しているのは、都道府県が37、指定都市が14、中核市が23、特例市が11、県庁所在地の市が2、特別区が7、以上に東北自治研修所を加えた95団体である。自治大学校の調査では特色ある研修を実施しているかを尋ねているが、政策能力向上研修について特色ある研修を実施していると実施団体が回答した40の研修科目が参考として掲載されている（自治大学校，2019：56-59）。

これらの事例の中には他に例を見ないようなものも含まれている。北海道が行っている北海道セールスは民間企業に企画提案を行う。徳島県の情報読解・分析・発信講座は地方新聞社の編集委員を招いて情報読解から発信までの技術を学ぶ。相模原市の公民連携イノベーションファシリテーター実践研修は職員が公民連携の視点を踏まえた事業プランを作成し、提案関連企業や団体を招い

でセッションを行う。同じく相模原市の相模原イノベーション・スクールは民間からの参加者と職員で地域課題の解決に取り組み、公開プレゼンテーションを行う。小田原市の異業種交流研修も同様のものである。神戸市の英語による政策討議は政策課題を英語のみで討議することにより、英語によるビジネスコミュニケーション能力を高め、豊かな国際感覚を身に付けさせようとするものである。

自治大学校の調査において特色ある政策能力向上研修とされている40の事例の中で、現状分析を踏まえた政策提言をグループワークで行うものは、北海道、山形県、東京都、徳島県、愛媛県、大分県（2事例）、相模原市（相模原イノベーション・スクールを含む2事例）、神戸市（英語による政策討議を含む2事例）、富山市、久留米市、熊谷市、小田原市（2事例）、福井市、福島市、大田区、東北自治研修所の合計20事例あり、年間受講者数の合計は486名である。

特色ある政策能力向上研修とされているものはいずれも興味深いが、必ずしも他の団体の事例に通じているわけではない回答者によるだけに、リストアップされた40事例と同様な研修を行なっている場合でも、担当者が特色ある研修として回答しなかったものもあると考えられるし、また、階層別研修など政策能力向上研修以外にも階層別研修などでも政策人材の育成に関わる内容が扱われている。このように考えると、地方自治体の職員研修における政策人材育成の裾野は広く、修了者の人数や学びを活かしているかという点についても分からない点が多いが、裾野は大きく広がっていると推定して間違いはないだろう。以下では、そうした推定を裏付けるものとして、筆者が関わっている事例の中から、階層別研修で政策人材の育成に関わる内容が扱われている事例として兵庫県自治研修所における中堅職員研修を、そして、特色ある研修の事例で上記のリストから漏れている事例として舞鶴市における政策づくり塾を紹介したい。

兵庫県自治研修所は1951年に設置され、現在は常勤職員14名を持つ研修所であり、県職員だけでなく、県内の市町職員の研修も担っている。2020年度の研修計画によると、以下のような重点項目を設定している。政策人材の育成と特に関わる 1【2】については特に詳細に引用した（兵庫県自治研修所ホーム

地方公務員を対象とする研修機関における政策人材の育成

ページ)。実践的な演習が政策形成能力の向上のために重視されていることがわかる。また、1【1】職員の意欲と創意を高めるについては、外部人材との交流による発想力・行動力の向上、幹部職員・先輩職員との対話による組織ミッション等の共有、現場体験型研修による職務への使命感・責任感の涵養などが挙げられており、興味深い。

1、地域創生を牽引する職員の養成

【1】 職員の意欲と創意を高める

【2】 問題発見力・課題解決力を高める

1. 実践的な演習による政策形成能力の向上
2. 地域連携・広域連携による課題解決力の向上
3. 法律や財務会計制度の知識とノウハウの習得による実務能力の向上

2、職員のマネジメント力の向上

【1】 管理・監督職のマネジメント力の向上

【2】 若手・中堅職員のマネジメント力の向上

【3】 リスクマネジメント力の向上

3、人が育つ職場風土づくりの推進

【1】 元気な職場づくりの支援

【2】 職員の主体的な学びの支援

兵庫県自治研修所のカリキュラムには一般研修と特別研修がある。それぞれ県職員向けと市町職員向けに分かれているが、多くは合同で開催されている。特別研修で政策人材の育成に関わるものとしては、かつて2000年代初頭には筆者が講師を務める年間を通じて十数名の県職員と市町村職員が参加するような政策課題演習が設定されていたが、現在では、政策づくりの基本研修、政策形成実践研修、協働による政策づくりの研修がある。

こうした特別研修以外の一般研修に含まれる研修科目のうち、例えば中堅職員研修にも政策人材の育成に関わる内容が含まれる。中堅職員研修は県職員にとっては主任等に昇任した職員が受講するものであり、市町職員にとっては採

用後概ね10年以降の役付でない職員が受講するものであり、合同で実施される。年間に4期開催され、1期は100名程度が受講し、3日間を研修期間とし、最近の約10年間はそのうち1日が政策人材の育成に関わるものとなっている。4期はそれぞれ別の大学教員が講師を務めるため、内容もある程度異なるものの、1.5時間の講義とそれに続く4.5時間の演習という大枠は共通している。筆者が担当する場合、講義では公共政策の案または実施中の公共政策について、必要性と主体の妥当性を常に考えるべきことを強調している。そして演習では、○×形式のミニ課題、研修生が1人で判断する小課題、6名程度で編成されている班でグループワークする課題というように徐々にサイズアップし、習熟、反復による定着、さまざまな考え方があることを知ってもらうことを重視している。また、あなたは県職員、あなたは市長と言うように、課題ごとに研修生の役割を示すケースメソッドを可能な限り取り入れるようにしている。例えば、某市が持つエコエネルギーセンターをケースとし、そのセンターの当初の目的はあまり達成されず、費用対効果は悪く、民間への移譲もうまくいかず、地元小中学生への教育機能を重視するよう舵を切ったがやはり費用対効果の悪さが見逃せないというシチュエーションを説明し、研修生が市長¹²⁾という立場に身を置いて判断し、各自の判断結果を発表し、検討するというところを行う。研修の効果について定量的なデータを示すことはできないが、例えば2018年度に行った研修については以下のようなコメントが研修生から寄せられた（研修所職員によるアンケートの自由記述欄の転記）。

- ・ 政策は、評価までを含めて有効性、必要性を考えることが大切だと感じた。
- ・ 公共部門における政策の位置づけや、非営利部門との協働の重要性を理解した。
- ・ 1つのテーマをあらゆる角度から掘り下げて意見交換し、発表することが出来たのは有意義だった。

12) ケースメソッドであるので、エコエネルギーセンターの設置を主導した市長であり、2度目の再選のための選挙をまもなく迎える市長であり、部下の多くはエコエネルギーセンターの存続は難しいと考えているというような情報も与える。

地方公務員を対象とする研修機関における政策人材の育成

- 自由度の高いテーマだったので、多様な意見が出てグループの意見をまとめるのが困難だったが、良い実地体験となった。
- 1つの政策に対して必要性、有効性、費用対効果、評価までを行ったことがなかったので、大変勉強になった。
- 複数のケースについて検討することで、政策形成への理解が深まった。

政策づくり塾は京都府舞鶴市が2012年から行なっている取り組みであり、筆者は開始以来、塾長を務めている。舞鶴市で職員研修を端とするのは人事課であるが、政策づくり塾を担当するのは企画政策課である。職員研修所または研修担当課以外においても政策人材の育成に関わる取り組みが行われている例として説明する。

政策づくり塾は市民と若手職員がともに学び活動するもので、市民の市政参画やまちづくり意識の高揚、市職員の意識改革、人材育成、異業種交流などを目的に実施されている（木下，2018：244）。政策づくり塾は毎年5月から翌年の2月を1期とし、毎月1回、金曜日の夕方に2時間開催される。塾生となるのは每期10名から15名程度で、市民と若手職員が塾生が半分ずつである。塾の内容であるが、最初は筆者による公共政策学の基礎についての講義を行う。これは筆者が兵庫県自治研修所の中堅職員研修で講義するものと基本的には同じである。そして、市職員による総合計画や地方創生総合戦略や予算についての講義があり、市政の基礎を学ぶ。その後、塾生を5名程度からなる2または3グループに分け、グループワークで公共政策（地域公共活動と称している）を企画立案し、決定し、実施し、効果を検証するとともに、市長や関係者の前でプレゼンテーションを行う。これらに関して、ファシリテーションについて学んだり、先輩塾生と交流したり、地方新聞の記者を招いて、マスコミの視点を学んだりという活動も行われる。また、塾は月に1回だが、グループ単位では、月に数回、自主的に集合して取り組みが行われている。

筆者としては、地域における必要性はあるが市場部門も政府部門もやっていない公共課題を自分たちで見つけ、手作りの公共政策でその課題を解決し、自

らが達成感を得るとともに、社会的に認められて称賛もされることにより、また取り組みたいという思いを持ってもらうこと、また取り組むときに必要な知識や能力を身につけてもらい、ネットワークも作ってもらうことを期待している。これは決して筆者だけの想いではなく、市の担当者や市長も含めて共有されている狙いである。

政策づくり塾の成果であるが、市民や若手職員が余暇の貴重な時間を割いて行うことであり、初めての経験でもあることから、あまり大きな活動は難しいし、先ほどの狙いからしてもむしろ望ましくない。しかし、塾の活動を何年も継続する中で、市が事業化したものもいくつもある。また、塾の修了者たちは、修了後も市政に関心を持って諮問機関等の委員の公募に応募して採用されたり、市議員に立候補して当選する者が出たり、新たな地域公共活動を始めたりというように期待通りの活躍をしてくれている（木下，2018：246-247）。政策づくり塾に注目した鳥取県倉吉市が2014年度から未来担い手養成塾を始めるなど、政策波及を見ることもできる。

このように職員研修所または研修担当課によるもの以外にも政策人材の育成に関わる取り組みはなされているが、その全体像を知ることは難しい。

4 共通する特徴と課題

本稿では、自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所、職員研修所・研修担当課による公務員研修を取り上げ、それらの中にある政策人材の育成に関わる部分に注目してきた。

これらはいずれも長い歴史を有する。本稿では最新の状況の紹介となったが、自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所については、それぞれの機関が公表している情報を参照しても、そして職員研修所・研修担当課による公務員研修については自治大学校が3年ごとに実施し公表している調査を参照しても、本稿で説明した状況は長期において持続しているものと言える。特に、地方分権化改革が始まった2000年以降は政策人材の育成に関わる研修が重視されている。

地方公務員を対象とする研修機関における政策人材の育成

職員研修所・研修担当課による公務員研修のうち、階層別研修にも政策人材の育成に関わる研修が取り入れられていることを考えると、全ての地方公務員が公共政策に関する研修を受けることも重要である。首長や地方議会議員については、研修が義務付けられているわけではないが、希望する場合は受講できる研修科目が自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所、職員研修所には用意されている。

公共政策で対応すべき課題を発見する能力、政策案をデザインまたは企画立案する能力、政策決定に向けて合意形成する能力、決定された公共政策を適切に実施し、有効性及び費用対効果や必要性を評価して政策終了や修正を行う能力、これらを合わせて政策能力とするならば、政策能力を獲得し、向上させるための演習科目がカリキュラムに設けられていることも共通の特徴である。

地方自治体が取り組むべき政策分野は、人権、福祉、教育、健康、環境、危機管理、交通、景観、文化、国際交流、産業、観光、情報など様々な分野にわたる。地方自治体が策定する総合計画を見ても、地方自治体が取り組むべき政策分野は数十はあると言っていいだろう。こうした政策分野の中で特に重要なものについて、研修科目が設定されていることも共通の特徴である。科目の内容としては、その分野における過去から現在への政策の展開、国内外の先進事例を含む様々な事例を踏まえて目指すべき方向性を学ぶ場合が多いようである。

政策能力に関わる科目でも、個別の政策分野に関わる科目でも、演習形式が取り入れられ、グループワークが重視されていることも共通の特徴である。演習形式で討論を行い、グループワークを行うことにより、より深く理解することができ、他の研修生の視点や情報に触れることで学びも深まることが期待されよう。政策立案演習のような政策能力に関わる科目では、グループワークは実践に近づける、現実の政策過程のシミュレーションとするねらいもある。地方自治体における政策形成は組織で行われるものだからである。課題の発見ということで、多数ある公共課題の中からグループで取り組むべき課題をどうやって選ぶか、限られた時間の中で何をどのように調査するか。これらを考え、他のメンバーに提案し、役割分担して取り組むことが貴重な学びとして重視さ

れている。

交流の重視も共通する特徴である。自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所では全国各地から集まった研修生同士が交流し、ネットワークが形成されることが期待されているし、職員研修所において都道府県職員と市町村職員が合同で研修を受けるのは効率のためだけではなく、交流を通じて互いを知り、ネットワークが形成されることが期待されているからである。

政策ディベートやケースメソッドないしロールプレイング、ファシリテーションといった新しい手法を積極的に取り入れていることも共通の特徴である。3章で舞鶴市政策づくり塾を含むいくつかの事例で取り上げたように、異業種との交流を試みていることも新しいと言えよう。研修の企画は比較的少数の職員によって行われており、自ら策定する研修計画に基づいて実施されるものの、機動的に新しい取り組みを行うことが可能となっている。

一方、課題としては以下のようなことがある。

自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所、職員研修所・研修担当課の公務員研修における政策人材の養成は、全国の大学の政策系の学部・大学院における政策人材の養成とも共通する部分大きい。また、首長や議員等を対象とする研修については、自由民主党の中央政治大学院・地方政治学校や松下政経塾に代表される政治塾と教育内容や方法について共通する部分大きいと考えられる¹³⁾。また、共通するだけではなく、新しい手法の積極的な採用など、むしろ進んでいる場合もあると考えられる。目的や手法や内容の点で共通する部分も大きいこれらの中で交流が少ないことがまさに大きな課題であろう。研修機関の研修の講師を大学教員が務めることはあるし、筆者もそうであるように政策人材の育成に関わる研修の企画に関わる場合もある。

13) 政治塾についても研究の蓄積は乏しいが、上甲、1994、嘉田、2013ab などからその内容を知ることができる。自由民主党愛知政治大学院のような代表的な政治塾はホームページで情報提供を行なっている。筆者も以前、地方議員の学習機会という観点からこのテーマを取り上げたことがある（窪田、2012）。

地方公務員を対象とする研修機関における政策人材の育成

全国市町村国際文化研修所と京都大学の公共政策大学院が連携して連続セミナーを開催するという例もある。とは言え、研修機関間の、研修機関と公共政策系の学部・大学院の間で教育・研修の内容や方法についてさらなる交流を進めること、連携を進めることには大きな可能性があるのではないだろうか。

公共政策学においてはポリシーマインドや政策型思考と呼ばれるある種のマインドが、公共政策の研究や実践に関わる者に共有されるべきものとして重視されている。ポリシーマインドの内容については、足立幸男によれば、公共決定の当事者としての自覚を持つこと、デザイン能力を鍛えることなどがその内容となる（足立、2005：23-28）。自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所、職員研修所・研修担当課の公務員研修において政策人材の養成のために行われている政策立案演習では、政策系の学部・大学院におけるそれらと類似している部分が大いだが、ポリシーマインドに触れている場合は少ない。

自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所、職員研修所・研修担当課の公務員研修における政策人材の養成については質保証も課題となる。これらの研修機関では講師や受講生に研修の効果や満足度を尋ねるアンケートや聞き取りを行うことにより質保証・効果検証を行っている。アンケートや聞き取りは一般的な方法であるが、個別の研修科目の効果測定が中心とならざるを得ない。公共政策系の学部・大学院は、公益財団法人大学基準協会のような専門評価機関による外部評価を定期的に受けることが義務付けられており、それにより質保証がなされている。研修機関も専門評価機関の外部評価を受けるべきという単純な主張をしたいわけではないが、全ての大学も受ける認証評価や公共政策系の専門職大学院の認証評価などから研修機関も学べる点があることは間違いないと考えられる。

おわりに

本稿では自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所、職員研修所・研修担当課の公務員研修における政策人材の養成について説明し、

それらが相互に共通する部分が大いことを明らかにし、また公共政策系の学部・大学における教育とも相互の共通する部分が大いことを示唆した。それぞれの研修機関がどのような研修計画を策定し、カリキュラムと個別の研修科目を設けているかは、積極的な情報公開と研修生募集が行われていることもあって、入手が容易な情報である。しかし、それらを政策人材の育成という統一の視点から概観する試みは新しく、筆者にとっても新鮮な経験となった。

数ある研修科目のそれぞれについて、政策人材の育成に関わる科目なのかそうでないかの判定を行う必要があったが、判定に迷う科目があったのも事実である。本稿では抑制的に判定し、おそらく政策人材の育成に関わる科目であってもそう判断できる明確な記述がないものはカウントしなかった。いずれにせよ、公開情報に基づく研究であり判定なので、検証を待ちたい。

公共政策系の学部・大学院と研修機関との役割分担も興味深い。教育・研修内容が共通するなら、民間でできることは民間でという原則により、政策人材の育成は公共政策系の学部・大学院に任せるべしという考え方もあり得るだろう。一方で、共通していても、多様な主体が並列的に教育・研修を提供することに意義があるという考え方も説得力がある。また、教育・研修内容に共通する部分もあるが、重要な点で異なる部分もあるかもしれない。

政策人材にとって悩みとなることの1つは、新しい公共政策を企画立案する、あるいは現在実施されている公共政策で必要性や有効性に問題のあるものを終了させるということ自主的に発案し、そのプロセスを主導するということは減多になく、日常のルーティンワークとの切り替えが難しいことである。また、教育や研修におけるグループワークが現実の政策形成をシミュレートすることに成功しているかという疑問もある。複数の人間が関わっていることはその通りであるが、現実の政策形成では、自らの利害に固執する者、自らのよって立つ価値に固執し合意形成を拒む者、公共政策の決定や終了で必然的に発生する政治的影響力の増減にもっぱら関心を寄せる者などがいるわけであるが、一定程度共通のバックグラウンドや予備知識も持った学生・研修生によるグループワークでそれをシミュレートできるだろうか。

地方公務員を対象とする研修機関における政策人材の育成

公共政策系の学部・大学院と研修機関が交流し、連携することによりこうした論点についても研究が進み、公共政策の決定や終了が改善されていくことを期待したい。

参考文献・ホームページ

(1) 参考文献

- 足立幸男, 2005, 「政策研究」北川正恭・縣公一郎・総合研究開発機構 編, 2005, 『政策研究のメソドロジー—戦略と実践—』, 法律文化社. 12-29頁
- 稲継裕昭, 2009, 『現場直言! 自治体の人材育成』, 学陽書房.
- 上山信一・梅村雅司, 2003, 『行政人材革命』, ぎょうせい.
- 嘉田由紀子+未来政治塾 編, 2013, 『若手知事・市長が政治を変える 未来政治塾講義 I』, 学芸出版社.
- 嘉田由紀子+未来政治塾 編, 2013, 『地方から政治を変える—未来政治塾講義 II—』, 学芸出版社.
- 木下尚子, 2018, 「舞鶴市の行財政改革の歩み—平成23年2月から現在まで—」『地方財政』2月号, 地方財務協会. 226-256頁
- 窪田好男, 2012, 「地方議会議員の能力開発の現状と動向」土山希美枝 編著, 2012, 『「質問力」からはじめる自治体議会改革』, 公人の友社. 46-59頁
- 公益財団法人全国市町村研修財団, 2020, 『令和2年度研修計画』.
- 坂本勝, 2012, 「米国連邦公務員制度の人事政策の動向—柔軟な任用と幹部要員の人材育成—」『龍谷政策学論集』1巻2号. 1-19頁
- 自治大学校, 2019, 『地方公務員研修の実態に関する調査』, 自治大学校.
- 自治大学校, 2014, 『自治大学校六十年の歩み』, 自治大学校.
- 自治大学校, 出版年不詳, 『自治大学校パンフレット』.
- 上甲晃, 1994, 『志のみ持参—松下政経塾十三年の実践録—』, 致知出版社.
- 全国市町村国際文化研修所, 2020, 『全国市町村国際文化研修所パンフレット』.
- 玉井亮子, 2011, 「フランスにおける地方公務員上級幹部職養成課程とその特徴」『法と政治』61巻4号, 関西学院大学法学部. 665-712頁
- 土山希美枝・大矢野修 編, 2008, 『地域公共政策をになう人材育成—その現状と模索—』, 日本評論社.
- 土山希美枝, 2005, 『地域人材を育てる自治体研修改革』, 公人の友社.
- 林奈生子, 2013, 『自治体職員の「専門性」概念—可視化による能力開発への展開—』, 公人の友社.
- 山梨学院大学行政研究センター 編, 1992, 『政策研究と公務員教育』, 第一法規.
- ライナー・ピッチャス, 2000, 「ドイツにおける公務員の養成・研修の現状と課題」山口二郎 編『自治と政策』, 北海道大学図書刊行会. 305-343頁

(2) 参考ホームページ

(最終閲覧日は全て2020年6月30日)

愛知政治大学院

<http://www.aichi-seijidaigakuin.com>

倉吉市未来担い手養成塾

<https://www.city.kurayoshi.lg.jp/gyousei/div/soumu/kikaku/12/>

市町村アカデミー

<https://www.jamp.gr.jp>

全国市町村国際文化研修所

<https://www.jiam.jp>

総務省自治大学校

<https://www.soumu.go.jp/jitidai/index.htm>

兵庫県自治研修所

https://web.pref.hyogo.lg.jp/jk01/pa24_000000001.html

舞鶴市政策づくり塾

<https://www.city.maizuru.kyoto.jp/0000005239.html>