

実践報告

地方自治体における政策思考を目指した研修（政策立案型自治体研修）の現状と可能性¹⁾

牧瀬 稔

社会情報大学院大学 特任教授

要 旨

地方自治体が持続的に発展するためには、政策思考のある職員が存在することが求められる。政策思考のある職員の育成には「政策立案型自治体研修」が効果的である。本論文の目的は、いくつか事例等を紹介することで「政策立案型自治体研修」の必要性を提案することにある。

第1章は、本論文の背景や目的を記している。第2章は、簡単に研修の形態を記している。それは①OJT、②Off-JT、③自己啓発、である。第3章は、自治体研修の法的根拠を考察している。法的根拠は①法律、②条例等、にわけて検討している。

第4章は、「政策立案型自治体研修」の実例を簡単に紹介している。磐田市や東大和市などである。第5章は、各事例に共通する成果を言及している。ただし、筆者の定性的な調査であるため、問題提起という意味がある。第6章では、自治体が政策自治体へ変貌するには「政策立案型自治体研修」が重要ということを述べて締めくくっている。

キーワード：政策づくり、政策思考、研修、政策立案型自治体研修、政策自治体

1 はじめに

1.1 本論文の背景

「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」この格言は武田信玄と武田勝頼が記したとされる『甲陽軍鑑』に記されている。前半の「人は城、人は石垣、人は堀」は人（人材）の重要性を説いている。戦いの勝敗の決め手は堅固な城や高い石垣でもなく深い堀でもない。結局は「人」にあるということを訴えている。何事においても「人」が基本である。

当然、地方自治体においても「人」が重要である。職員一人ひとりを政策思考のある人材に変えていかなくては、自治体の持続的な発展はない。その意味で捉えると、職員を対象とした研修の重要性は高いはずである。本論文は自治体職員を対象とした研修を対象に考察をすすめる（自治体職員を対象とした研修を本論文では「自治体研修」とする）。

21世紀は自治体間競争の時代と称されている。およそ5

年前に「消滅可能性都市」という概念が提起され²⁾、地方創生が開始された。現時点までの結果を見ると、地方創生は自治体間競争をますます激化させたように思う。自治体間競争の中で勝ち残っていくためにも、また消滅可能性都市にならないためにも（既に消滅可能性都市に指定されている場合は汚名を返上するためにも）、その要諦は「人づくり」にある。

政策は「人」が開発する。開発された政策を運用するのも「人」である。すべては「人」次第である。自治体間競争の中で、勝ち残る自治体に変貌し、消滅することなく持続的に発展する自治体を創造するには、前提として「人づくり」は大切である。

1.2 本論文の目的

庁内に政策思考の持つ自治体職員が多く存在することで、政策自治体へと変わっていく。政策自治体の意味は、学識者により異なるが「地域の政策形成の主体となる自治体」を意味し、「政策を基本に置いた地域運営を進める自

治体]でもある。地方分権,あるいは地方創生の時代には,地方自治体は政策自治体に変貌していかなくてはいけない。なお,政策自治体の対極的な概念は,事業自治体や対策自治体となるだろう。

自治体は,職員の政策への意識を高めようと,多くの研修を実施している。しかし,必ずしも政策思考には直接的に結びついていない。政策思考の持つ職員を育成する手段として,以前はOJTの機会が多くあった。日常の業務をとおして,職員に政策思考や政策技法などが継承されていた。ところが,今日ではOJTの機会はほとんどなくなり,政策思考や政策技術などが上司や先輩から次代の職員に伝わっていかない実状がある。

この現状を打破する一手段として,筆者が推進してきたのが「政策思考を目指す自治体研修」(以下では「政策立案型自治体研修」という)である。同研修は政策立案が前提にあるため,実践的な自治体研修となっている。

本論文は,筆者が政策立案型自治体研修に取り組んできた経験から,現実的な視点を提供できると考える。その意味では,本論文の研究手法は参与的観察を採用したと言える。ただし,筆者の経験を中心に考察しているため,主観的な内容になる可能性がある。そのため問題提起論文という意味合いもある。

本論文は,政策思考を持つ職員育成を模索する自治体にとっては貢献すると考える³⁾。本論文の目的は,いくつか事例を紹介することで「政策立案型自治体研修」の必要性を提案することにある⁴⁾。本論文が提起する政策立案型自治体研修は,今日,少しずつ自治体の現場で見られつつある。しかしながら,依然として少ない現状がある。その意味では,自治体に対して新しい知見を提供できると考える。

1.3 自治体研修に関する先行研究

自治体の研修に関係する論文をCiNii (<https://ci.nii.ac.jp/>)を活用して抽出した。その結果,124論文が該当した(2020年4月30日現在)。キーワードは「地方自治体研修」や「自治体職員研修」「地方公務員研修」「自治体研修」である。これらのキーワードから先行文献を抽出し,題名から自治体の研修に関連する論文を選定した(民間を対象とした研修は除いた)。その数が124論文である。

限定したキーワードでの検索であるため,自治体の研修に関するすべての論文を網羅できているとは限らない。なお,CiNiiは,2020年3月末現在で検索できる論文数は約2,150万件となっている。

そして124論文の内容を題名等から確認すると,多くが事例紹介や事例研究である。例えば,田中優(2007)は,兵庫県自治研修所が実施した人材育成プログラム(地域住民との「参画と協働」を標榜した「わくわくワークショップ研修」)を対象として考察している。特に「参画と協働」

(を趣旨とした研修)において,自治体職員がどのような役割を担っていくべきか,自治体職員の能力とその育成のあり方に関する検討を行っている⁵⁾。

坪内一(2011)は,市町村アカデミー⁶⁾の研修から,自治体研修に共通する問題を抽出している。坪内によれば,自治体研修の問題点は,研修実施をめぐるシーズとニーズのミスマッチと研修効果の検証と,検証結果を反映する仕組みが不十分と述べている⁷⁾。坪内の言う「反映する仕組みが不十分」を改善した一つの事例が,本論文で提示する政策立案型自治体研修と考える。

田中と坪内の論文は,自治体や自治体関係団体が実施する研修であった。既存の多くの先行文献は,同様な趣旨が多い(特に多いのが個別自治体の一研修を紹介した論考である)。自治体や自治体関係団体が実施した以外の研修では,清水哲夫ら(2018)の論文がある。清水らは,首都大学東京(現東京都立大学)が自治体職員を対象に実施した「地域創生スクール」の効果や課題を検証している。同論文は,体感的に理解できる内容でないことと理解度が高まらないことや,地域創生スクールを実施する腰により,多くの受講生に受講後の理解度の改善が確認されたことなどを明らかにしている(そこから研修の意義を述べている)⁸⁾。

自治体研修の意義や役割を法的観点から研究しているのが,田中孝男(2012)の『自治体職員研修の法構造』である。同書は,自治体職員の研修法制的体系や地方公務員法における研修の意義などを考察している⁹⁾。一方で,自治体ではなく,民間企業の研修を対象としているのは,中原淳(2014)の『研修開発入門 会社で「教える」,競争優位を「つくる」』が参考になる。同書は研修担当が研修のカリキュラムを検討する際の実践書である。一般的な研修の概念に加え,研修を進めるうえでの実践的な視点も記述されている¹⁰⁾。

本論文が取り上げる政策立案型自治体研修に類似している内容には,篠原匡(2015)の『ヤフーとその仲間たちのすごい研修』がある。ただし,同書は自治体職員が政策立案を行うのではなく,民間企業に勤務する会社員たちが,ある自治体を対象に政策立案をする内容である¹¹⁾。同書は記録書,あるいはルポルタージュという位置づけである。

本論文の位置づけは,他の多くの先行研究と同じ「事例研究」(事例紹介)である。本論文で言及する事例は,筆者が関わっているため「実践報告」でもある。

2 研修の類型

簡単に研修の形態を記しておく。大きく3類型ある(図表1)。第1に「OJT」がある。OJTとは「On the Job Training」の略称である。日常業務の職場で実務を経験させることにより職員を教育することである。上司や先輩による実務指導と捉えてよい。筆者が自治体職員をしていた

2000年頃は、日常業務の中で政策づくりのOJTはあったように思う。しかし、今日では、そのような機会が少なくなりつつある。機会が少なくなる一理由は、業務量の膨大化と職員数の大幅な減少により、職員の余裕が消失してしまったからと考える。余裕がなくなり「政策づくりのOJTどころではない」という実状があるだろう。

図表1 研修形態の3類型

<p>①OJT(On the Job Training) 日常業務の職場で実務を経験させることにより職員を教育する。</p>
<p>②Off-JT(Off The Job Training) 日常の職場から離れ研修やセミナーなどを行うことにより職員を教育する。</p>
<p>③自己啓発 職員が業務時間外で通信教育をしたり、本を買って読んだりするという自助教育である。</p>

資料)筆者作成

さらに、今日では政策づくりを経験したことのない上司や先輩が多くなってきた。自身が経験していないのに、次代の職員に政策づくりのOJTを実施することは難しい。

第2に「Off-JT」がある。Off-JTとは「Off The Job Training」の略称である。日常の職場から離れ、研修やセミナーなどを行うことである。既に記したが、日常業務の中で政策づくりを経験する機会が少なくなっている（政策づくりのOJTのチャンスが縮小している）。そこで政策思考のある職員を育成するためには、意図的に研修として政策づくりの機会を提供することが求められている。

しかし、自治体職員にとってOff-JTの機会も少なくなりつつある。その一つの理由は自治体の財政難があげられる。そのため外部の研修やセミナーなどに行く機会が用意できなくなりつつある。また、しばしば指摘されることは「短時間で成果の見られない研修に費用をかけられない」ということが自治体職員の研修機会が削減されつつある。

第3に「自己啓発」がある。自己啓発とは、職員が業務時間外で通信教育をしたり、本を買って読んだりするという自助教育を意味する。

本論文が取り上げる政策立案型自治体研修は、第1のOJTとOff-JTの折衷案である。政策立案型自治体研修は、1日や数日で終了する内容ではない。政策立案を前提として、中長期間にわたり実施される研修である。政策立案という成果を導出する研修でもある。

政策立案型自治体研修は中長期間にわたって実施されるため、参加する職員のモチベーションが否応なしに持続される。私見になるが、参加した職員の自己啓発の意識も高まりつつある傾向があるように感じる。むしろ、政策立案を前提とした政策づくりであるために、日頃から意識してデータや情報、政策事例を収集しなくてはいけない。そのことが結果として（半ば強制的に）自己啓発のマインドを

高めることにつながるようである。

3 自治体研修の法的根拠

3.1 法律にみる自治体研修

自治体研修の法的根拠（法律と条例等）に触れておく。法律から検討する。自治体職員が、直接的に関係する法律は、地方自治法と地方公務員法である（以下では地方自治法は「自治法」とし、地方公務員法は「地公法」とする）。これらの法律に「政策」という文字の登場回数を確認する。

自治法に「政策」の2文字が登場するのは2か所のみである。いずれも主語は自治体職員ではない¹²⁾。自治法からは「自治体職員に政策は必要」と記した直接的な条文は見当たらない。ちなみに、自治法は約18万4千字ある（別表の文字を除く）。つまり、自治法の全文字における「政策」という文字の出現率は0.002%である。また地公法にも「自治体職員に政策は必要」という趣旨の条文は登場しない（そもそも「政策」の2文字が出てこない）。

自治法や地公法に書いていないからと言って、地方自治体は「政策」を軽視しているわけではない。自治体は職員を対象に、多くの政策系研修を実施している（筆者も多くの自治体で政策系研修の講師をしてきた）。これらの研修の法的根拠は地公法にある。同法第39条は「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない」と明記されている。同条第3項では「研修に関する基本的な方針」の策定を求めている。しかし、同条文には「政策系の研修をしてください」とは書いていない。すなわち、自治体の独自の判断で、政策系研修を実施していると言える。

今日、多くの自治体は、研修に関する基本的な方針に加え（地公法第39条第3項）、「人材育成基本方針」を策定している。人材育成基本方針には、自治体職員の政策の必要性が明記されている。そして、政策思考のある職員を育成するために、政策形成や政策法務などの多様な政策系研修のカリキュラムが用意されている。

自治体において人材育成基本方針が策定されるきっかけは、1997年1月に自治省（現総務省）が示した「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」にある。同指針は、「人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を各自治体が策定すること」と記されている。そこで多くの自治体が人材育成基本方針を策定するに至った。

やや穿った見方になるが、1995年頃から自治省は自治体に対して、行政改革による定員削減を求めてきた。定数削減しても、今までと変わらない行政サービスを提供するためには、職員一人当たりの生産性を上げなくてはならない。そこで、新たに人材育成基本方針を策定し、生産性の高い職員の一手段として「政策」が求められるようになった。

てきたと、筆者は捉えている。

職員に政策思考が求められるようになったのは、自治省の指針が一契機となっている。自治体が自発的に「職員に政策思考が必要」と思ったわけではないようだ。言い方に語弊があるが、上(国)からの押し付けである。そうは言っても、これからの時代は、職員にますます政策は必要になってくる。自治省の方針から、かなりの年月が経過しているが、いま改めて「なぜ職員に政策思考が必要なのか」を考えることが大事である。

3.2 条例等に見る自治体研修

繰り返しになるが、自治体研修の法的根拠は、地公法第39条の「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない」である。同条文に自治体研修の機会提供が明記されている。

法的根拠でも条例等の観点から考える。地方自治体によっては、さらに条例を用意することにより、自治体研修の必要性を明記する場合がある。夕張市(北海道)には「夕張市職員及び教職員の研修に関する条例」がある。夕張市条例は、地公法などを根拠として、夕張市職員と夕張市立学校の教職員に対して行う研修に関し必要な事項を定めている。ただし夕張市条例は、筆者考える自治体研修を能動的に捉えた攻め条例とは言いがたい(だからと言って夕張市条例を否定しているわけではない)。

夕張市条例で規定している内容は、多くの場合は条例という形態ではなく、規則や要綱などで位置づけている。例えば「大田区職員研修規則」や「港区職員研修実施要綱」などが該当する。条例ではなく規則や要綱となっているが、何れも夕張市条例と趣旨は同じである。

条例名に「職員研修」が明記されるのは、多くは基金条例である。岩見沢市(北海道)の「岩見沢市職員研修基金条例」や浪江町(福島県)の「佐藤十郎職員研修基金条例」などがある(それ以外には「職員研修審議会設置条例」という附属機関を設置するための条例である)。岩見沢市条例は「岩見沢市職員の能力開発及び資質の向上を図り、職員研修の推進に資するため、岩見沢市職員研修基金を設置する」ことが目的である(第1条)。

職員研修基金条例は、自治体研修の継続性を担保する一手法であり積極的に評価したい。しかしながら、筆者は自治体が独自の人材(その一つとして政策思考のある職員)を育成していくのならば、基金条例ではなく自治体研修に特化した条例があってもよいと考える。

筆者の調べた範囲では、自治体研修に特化した条例は(少)ない。一方で地方議員は研修に特化した条例はある。それは「北名古屋市議会議員の研修に関する条例」である。北名古屋市条例は「北名古屋市議会議員の研修に関し必要な事項を定めることにより、議員の資質の向上と議会活動

の活性化を図り、もって市政の健全な発展と住民福祉の増進に寄与すること」が目的となっている(第1条)¹³⁾。

自治基本条例の中で、自治体研修を規定するケースもある。苫小牧市(北海道)の「苫小牧市自治基本条例」の第21条の見出しは「職員の任用及び育成」となっている。同条第2項は「市は、適材適所の職員配置を行うとともに職員研修の充実に努めることにより、職員の政策形成能力、法務能力その他のまちづくりに必要な能力の向上を図るものとする」とある。この条文の中に「職員研修の充実」という文言がある(ただし、自治基本条例に自治体研修を規定している事例は極めて少ない)。

大阪市には「大阪市職員基本条例」がある。大阪市条例の第14条が「研修等」となっており、「任命権者は、職員の職務遂行能力の向上を目的とした職員研修を行うことにより計画的に人材を育成するとともに、職員の自発的な能力開発の支援を行わなければならない」と明記している。同条文の述語は「行わなければならない」とあり、「するものとする」と比較して強い義務付けとなっている。

筆者の提案になるが、自治体が「職員の育成に力を入れていく」という意思表示を示す意味でも条例は必要と考える。特に政策立案型自治体研修を進めるためにも、条例はあったほうが継続性は高まると考える。

4 政策立案型自治体研修の実例

自治体職員に政策思考を持たせるのならば、研修に政策立案の要素を持たせることが大切と考える。このような研修は1日や数日程度の期間で終わることは不可能である。どうしても中長期間にわたる研修となる。そこで筆者が勧めているのが「政策立案型自治体研修」である¹⁴⁾。

ここでは、筆者が関わってきた政策立案型自治体研修を簡単に紹介する。取り上げる事例は、磐田市(静岡県)、東大和市(東京都)、マッセOSAKAである。それぞれの比較は図表2のとおりである。以下では簡単に3事例を紹介する。

4.1 磐田市の「草莽塾」

(1) 草莽塾の経緯

磐田市は「政策形成能力向上研修」(通称「草莽塾」)を実施している。草莽塾は、磐田市の中核を担うことになる若手職員が主体的に同市の課題を発見し、その課題の解決に向けて政策を立案するプロセスを習得するために2010年度から実施している。

草莽塾に参加する職員は、本来の業務をこなしながら、自分たちで政策課題を見つけ、解決のための政策提案まで取りまとめる。

若手職員は、自治体職員として政策思考を高めたいという意識はあるものの、実際には目の前の日々の業務に追わ

図表2 磐田市、東大和市、マッセOSAKAにおける政策立案型自治体研修の概要

名称	磐田市「政策形成能力向上研修」 (通称「草莽塾」)	東大和市「個別事案検討チーム」 (通称「政策集団PDG」)	マッセOSAKAの「政策形成実践研修」
開始時期	2010年	2015年	2016年
期間	5月～12月	5月～2月	5月～10月
対象者	概ね40歳以下	係長以下職員	全職員（特に入庁5年以上の職員）
参加人数	15名程度・3チーム	15名程度・3チーム	6～10名程度
視察機会	あり	あり（ただし近郊）	あり（ただし近郊）
市長等への提案機会	あり	あり	あり
パワーポイントの作成	あり	あり	あり
報告書の作成	あり	なし	なし
OG・OGの関わり	あり	なし	あり
政策案の実現化	あり	あり	あり
担当課	職員課	企画課	マッセOSAKA研修研究部

資料) 筆者作成

れ、政策形成に携わる機会はあまり多くない。また、このような環境では、同市の課題を自ら考え解決しようとする意識が希薄になってしまうという危惧もある。そこで若手職員を対象とした政策形成能力向上研修を開講するに至った。

2010年当時、渡部修市長（現市長）から、政策に対して市の独自色を出していくために、職員の能力開発について何か支援できる取り組みがないか検討するように指示があった。職員課で研修を企画し、その過程を経て生まれたのが「草莽塾」である¹⁵⁾。

(2) 草莽塾の概要

磐田市は「草莽塾」を開講するに当たり、職員課は最終目標は何か、目標に向かってどのように研修を進めていくのか検討を重ねた。最終目標は、研修を通じて若手職員の政策形成能力を向上させ、市に有益な政策提案をしてもらうことである。これを実現するには、それ相応の時間と労力がかかる。外部講師を招いて数回研修を受講させるだけでは、政策形成能力は向上しない。

そこで、部局横断的に受講生を募集してチームづくり、チーム内のメンバーとチーム同士が、約半年間という長期間にわたり切磋琢磨する設計とした。研修が終わった時には、自他共に成長できたと実感できるような研修にするようカリキュラムを組んだ。

最終的には、市長をはじめとする幹部職員の前で政策提案の発表会を行うとともに、報告書を冊子として提出させることにした。磐田市の特徴は、政策提案発表だけでなく、受講生に報告書の提出まで課した。その理由は、単にプレゼンテーションのテクニックを身に付けさせるのではなく、約半年間の成果品として報告書を完成させることで、受講生に達成感を感じてもらいたいという考えがある。

受講生が自力で政策提案の裏付けとなるデータを入力し、自ら足を運び聞き取った内容を報告書に反映させることで、自治体職員として必要な文章作成能力の向上にもつながると考えられる（写真1）。

写真1 草莽塾の過去の報告書



資料) 磐田市職員課

「草莽塾」の開講式や最終発表会には、マスコミに取材依頼を投げている。毎年度、地元の新聞社には、記事が掲載されている。また、開講式では「塾生」（草莽塾に参加する職員）に対して、半年後に本気で同市のために有益となる政策提案をしてもらいたいという思いから、渡部塾長（市長）から直々に辞令書を交付している（写真2）。

そして、塾生のモチベーションを上げるため、また、優れた政策提案を市政に反映させるため、実現可能で良い政策提案がされた場合には、翌年度予算に反映させる仕組みも取り入れている。

写真2 辞令交付（手前が市長（塾長））



資料) 磐田市職員課

(3) 草莽塾の成果と課題

草莽塾に参加した若手職員が政策思考の向上を実感し、数多くの提案が市政に反映され、卒塾生が職場に戻り周囲により影響を与えている¹⁶⁾。この事実を見ると、一定の効果を上げていると言えるだろう。

一方で、テーマの選定など課題もある。2010～2015年度までのテーマは「磐田市の定住人口増加につながる提案」、2016～2018年度は特にテーマを設けず「磐田市のためになる実現したい提案」とした。今日まで10年以上も草莽塾を続けてくると、近年では似通った提案が多くなり、若手職員ならではの夢のあるインパクトがある提案が少なくなってきた。

また10年間継続してきたことで、市役所内で理解は得られているものの、参加する職員は多くの時間を研修に割かれることで、通常業務や職場に全く影響がないとは言えないようである。この点が課題としてあがっている。

4.2 東大和市の「政策集団PDG」

(1) 政策集団PDGの経緯

東大和市の「政策集団PDG」(Policy Discussion Group)の正式名称は「個別事案検討チーム」という。この「政策集団PDG」は、尾崎保夫市長（現市長）が命名した。個別事案検討チームは、係長以下の若手職員により構成される。地方創生を実現するための具体的な手法（事業）について調査・研究し、理事者（市長、副市長、教育長）に政策提言を行う仕組みである。

政策集団PDGは、職員の政策提言能力の向上と、10年後の将来を見据えた政策づくり根幹を担う職員の人材育成が目的である。政策提言が主であるため企画課が主導で行っている。

若いうちから理事者及び各部長に対し直接政策提言をする機会を提供することにより、若手職員の士気を高めるこ

とを狙っている。また、政策提言するために、先進事例の視察を行いたい場合には、視察先の選定、アポイントなどの交渉、視察先及び受入れ事務局との調整など、基本的に政策集団PDGのメンバーが行っている。その取り組みは、政策思考を持つ職員の育成だけではなく、交渉折衝能力等の実務的スキルを備えた人材育成にも寄与している。

(2) 政策集団PDGの概要

過去、具体的な検討内容は、東大和市がメインターゲットとする年代の転入促進やシビックプライドの醸成、スタッフプライドの形成などに関して政策提言してきた。

政策集団PDGは、月に1回から2回のペースで開催される（それぞれ半日程度である）。月に1回は外部講師が政策形成にあたっての基本的な考え方や注意点を講義している。外部講師が講義しない時は、チームごとに検討を行い、1年近くかけて政策を検討していく。

政策集団PDGの開催時期は、例年5月から2月となっている。最終的には、市長、副市長、教育長をはじめ庁内検討委員会の委員等に対し、最終発表会（プレゼンテーション）を行う。写真3は、ある年度の最終発表会の様子である。コスプレをして発表している市職員がいる。趣味でコスプレをしているのではない。その理由は後述する。

写真3 政策集団PDGの最終発表会の様子



資料) 東大和市企画課

政策集団PDGは、磐田市の草莽塾と類似している。その中で、東大和市だけの特徴を言及する。それは政策集団PDGに民間企業の社員も参画していることである。

東大和市はリコージャパン株式会社と地方創生に係る包括的地域連携に関する協定を締結している。その関係で、同社の社員が政策集団PDGに参加している。民間企業の社員を交えて、様々な議論を市職員と行うことで、政策提言に厚みが増す。特に市職員のみでは得ることができない

民間企業の知見が市職員の中に浸透していく。民間企業の視点が内包された政策提言は、東大和市の特徴だろう。

(3) 政策集団PDGの成果と課題

政策集団PDGの成果を紹介する。多くの成果があるが、ここでは「ららマジ」とのコラボを紹介する¹⁷⁾。「ららマジ」とはスマートフォン用ゲームアプリである。東大和市の一つの課題は認知度の低さにあった。認知度が低いことにより、地方創生の中で埋没する可能性がある。そこで政策集団PDGでは、市の認知度を向上するために民間企業との連携を模索した。

政策集団PDGを進める中でスマホゲーム「ららマジ」が東大和市を舞台のモチーフとしていることを知り、参加した職員はコラボを提案した。理事者への事業提言に際し、コラボを実現させるために、職員が「ららマジ」内のキャラクターのコスプレを自作しプレゼンテーションを行っている。

政策提言におけるパワーポイントでの画面越しの説明だけでなく、コスプレにより目の前に実感することにより、理事者の親和性が進んだのかもしれない。理事者の理解を経てコラボが実現することになった。実際に「ららマジ」と協力・連携することにより、指定管理者が管理・運営を行う市民会館で、出演声優による公演が実現した。また東大和市のご当地グルメの祭典「うまかんべえ〜祭」に「ららマジ」のブースが出店するなどの事業が実現した。これらの取組みにより、同市の知名度も少しずつ上昇している¹⁸⁾。

一方で課題もある。東大和市において若手職員が無限に存在するというわけではない。5年間も政策集団PDGを進めてくると、対象となる職員も限定される。また、現在は外部講師が講義を務めているが、いつかは終わりがくる¹⁹⁾。さらに、政策集団PDGは通常業務に加えての参画であるため、職員の負担も大きい。これらの課題に対する明快な回答はない。ここで記した課題は、他の政策立案型自治体研修にも共通する内容である。

4.3 マッセ OSAKA の「政策形成実践研修」

(1) 政策形成実践研修の経緯

マッセ OSAKA は愛称であり²⁰⁾、正式名称は「おおさか市町村職員研修研究センター」である。マッセ OSAKA は、大阪府内の市町村職員（政令市を除く）の広域的な研修研究機関として、1995年10月に開設した。同センターは、地方分権、あるいは地方創生の時代にふさわしい人材の育成や様々な行政課題に対応するための調査・研究活動を実施している。さらに、自治体の枠を超えた職員の交流の場としての役割もある。

2014年12月、政府は「まち・ひと・しごと創生法」に

基づき、人口減少対策としての「長期ビジョン」と今後5か年の政策目標・施策となる「総合戦略」を決定した。これを受け、各自治体は「地方人口ビジョン」と「地方版総合戦略」を策定した。人口減少に歯止めをかけるとともに、それぞれの地域で住みよい環境を確保し、将来にわたって活力ある地域社会を維持していくことが求められるようになった。つまり、地域課題を把握・検討し、そして解決策を生み出す政策思考が今まで以上に必要となったことを意味する。

既に、いくつかの自治体には職員からの政策提案を促す「職員提案制度」が設けられている。しかし、それらが形骸化している現状があり、上手く機能していないという声も聞かれていた。過去に、同センターは数日間の「政策形成研修」を実施していた。しかし、同研修だけでは、新しい政策立案にむずびつかない。そこで、より実践的に政策思考を学べる研修が必要と考え、新たに誕生したのが「政策形成実践研修」である。

(2) 政策形成実践研修の概要

政策形成実践研修の特徴は、大阪府内の自治体をモデル団体として選定することにある。参加する職員は、地域課題を解決していくための具体的な政策提言を行うことにより、実践的な政策思考を習得し、さらなる実務遂行能力の向上を図ることが可能となる。12日間のインターバル研修として実施している。図表3がカリキュラムになる。

同実践研修は、講義に加え、チーム会、フィールドワーク（モデル団体への視察）など、様々な研修コンテンツが用意されている。講師には市町村の政策形成にも広く関わっている大学教員を迎えている。また、同実践研修は他自治体の職員と切磋琢磨しながら連携・交流が期待できるという部分も大きなメリットである。毎年度12日間という日数は、研修生にとって大きな負担となる一方で、非常に有意義な時間となっている。

2019年度は、大阪府三島郡にある「島本町」をモデル団体として選定した。府内7自治体から計8名の自治体職員が参加し、2チームに分かれて研修に取り組んだ。同実践研修のカリキュラムのポイントは2つある。第1に、研修2日目にモデル団体の首長から直接講話を通じて地域課題を知る機会を提供する点である。第2に、モデル団体を研修生がフィールドワークという形で視察し、現場を見ながら、さらに地域課題を掘り下げて調査・検討する点である。

そして、政策案がある程度固まったところで再度モデル団体に赴き、地域住民やモデル団体の現場担当者への聞き取り調査を行うことで、政策案をより具体化し、実効性を高めていく。さらに、より先進的に取り組んでいる事例があれば、研修生自らが先進自治体への視察調査を実施している。

図表3 2019年度の政策形成実践研修カリキュラム

		9:50	10:00	12:00	13:00	17:00
第1回	6/13 (木)	オリエンテーション	【講義】 課題発見の視点 政策づくりの視点		昼休み	【ワーク】 課題検討 今後の進め方について
第2回	6/14 (金)		【講義】 首長より講話 モデル団体の概要説明		昼休み	【ワーク】 モデル団体をフィールドワーク (課題検討等)
第3回	6月中旬	【ワーク】チーム会① 情報収集や分析・視察先の検討				
第4回	6月下旬	【ワーク】チーム会② 先進地等への視察				
第5回	7月上旬	【ワーク】チーム会③ 視察結果の分析・政策案の検討				
第6回	8/7 (水)		【講義】 政策づくりのフレームワークとは		昼休み	【ワーク】 課題解決に向けた政策案の具体化 フィールドワーク行程案作成
第7回	8月上旬	【ワーク】チーム会④ モデル団体をフィールドワーク・政策案の具体化				
第8回	8月中旬	【ワーク】チーム会⑤ プレゼン資料の作成準備				
第9回	8/27 (火)		【講義】 プレゼンテーションとは		昼休み	【ワーク】 講師によるプレゼン指導
第10回	9/26 (木)	【講義】【ワーク】 プレゼン練習・プレゼン資料の微調整				
第11回	10/7 (月)	政策提言リハーサル (10時00分～17時00分) ※モデル団体で実施				
	10/10 (木)	政策提言プレゼンテーション ※モデル団体で実施				

資料) マッセOSAKA 研修研究部

(3) 政策形成実践研修の成果と課題

参加した研修生の感想としては「自治体の垣根を越え、自由な発想で議論を重ねることができてよかった」や「それぞれの自治体に戻ったら、この研修で身に付けたことを活かしていきたい」などといった前向きな声が上がっている。同実践研修により、実践的な政策思考、プレゼンテーション能力の習得だけでなく、自らの自治体で携わる本来業務に対してもモチベーションを向上させることにつながったと考えられる。

しかしながら、同実践研修にも課題がある。第1に「研修日数」である。今はどこの自治体でも「職員数は減るのに仕事は増える一方」という声をよく耳にする。それゆえ、同実践研修が有意義な研修であるとの理解は得られるものの、研修生を派遣しにくいという声もある。そのため、研修効果を維持しながら、より多くの職員に学ぶ機会を提供する仕組みづくりを考える必要がある。

第2に「目標の設定」である。研修生は同実践研修で課題の把握・検討、そして政策案の企画、提言までの政策を組み立てる一連の流れを学ぶことができた。しかし、実際

に自からの自治体で今回の学びの成果を発表するとなれば、提案したその先に、地域住民、関係団体等に説明し、合意形成を図る能力、実施後の政策評価も必要になる。そのため、これらの能力を同実践研修のカリキュラムに組み込むのが課題となっている。

4.4 小括

政策立案型自治体研修は、政策立案の要素が組み込まれている。数か月間つづく研修のメリットは、職員の自学自習や自問自答を促すことにある。研修を離れ日常業務に戻っても、職員は意識下で政策案を考えているため、日々の生活の中で様々な発見をもたらされる(常にアンテナを張っている状態である)。

また、チームを組んで政策立案を検討することが多い。チームに分かれて政策立案のため調査・研究を進めていくことになる。そのため、チーム員同士の切磋琢磨が経験できる点もメリットにあたる。

政策立案型自治体研修の多くの場合が、首長等の理事者に対して、直接、政策提案(政策提言)を行い、首長等が

よい政策と判断した場合は、次年度から事業化されることになる。確かに数ヶ月にわたる研修は、参加する職員にとっては通常業務と兼ねるため負担にはなるだろう。しかし、参加する職員にとっては大きな糧になる。この糧は自治体職員として生きていくにあたり、必ずプラスの効用として働く。このような研修は、結果として、個性的かつ独自性を備えた職員（政策人材）の育成に貢献している。

かつて鎌倉市（神奈川県）は、地元の金融機関である湘南信用金庫との連携を進め政策立案型自治体研修を実施していた。そして同研修に市職員だけではなく信用金庫の職員も参画していた。自治体の政策づくりに自治体外の主体が入ることにより、「創発」が起こる。複雑系の科学（学問）には「創発」という概念がある。それは「多様な専門領域や思考を持った人たちが、お互いに影響しあっているうちに、新しい価値が化学反応的に内側から創出されること」を意味する。外部主体と積極的に連携していくことは、職員の能力開発にも、自治体の政策づくりにも善の効果を導出するだろう。

秋田県という県レベルでの実施や丸森町（宮城県）や三芳町（埼玉県）といった小規模自治体でも実施されている。政策立案型自治体研修は、自治体の規模は関係なく実施できると考える。

5 政策立案型自治体研修がもたらす要素

筆者の私見になるが、政策立案型自治体研修を経験した職員に起きた効果を記したい。同研修を実施する事務局や参加した職員からのヒアリングがもとになっている。参加した職員に様々な変化がもたらされた。その中で特に見られる共通項を記したい。

5.1 自発性

自発性とは「自ら発する」と書くように、自分から進んで行おうとする積極的な行動である。不確実な時代においては、積極的に次の一手を打っていくことが求められる。政策立案型自治体研修を経験した職員は、この自発性が高まるように感じている（そもそも自発性が高い職員が参画しているという可能性もある。そのような職員は「さらに」自発性が高まっていくように感じている）。

本論文で紹介した政策立案型自治体研修の多くは、視察をはじめフィールドワークやヒアリング等の機会がある。これらは自治体研修を運営する事務局がお膳立てするのではない。原則的に、研修に参画する者が自ら動いて実施することになる（アポイントを取る電話や事前の連絡調整など）。このような経験も、職員の自発性の形成に寄与する。

今日、自治体職員に求められる能力の一つは自発性である。自発性の積み重ねが新しい政策を創出する土壌ともなる。政策立案型自治体研修は、参画する職員の自発性の形

成に貢献する。

話はややそれるが、一つ指摘しておきたい。多くの自治体が人材育成基本方針を策定している。同指針を確認すると多くは「自発性ある職員を育てている」と書いてある。このことから、自治体は「自発性」が重要であることは強く認識しているようだ。また職員採用においても、自発性を重視しつつある。職員採用のリーフレットには「自発性のある職員を求めている」と明記することが多い。

職員に対して「自発性を高めるように」と説き、採用時には「自発性のある人材が来てほしい」と求めている。しかし、実際の現場はまったく違う。例えば、自発性のある人材が採用され職員となると、上から強制的に従順性や画一性を求めようとしている。すなわち自発性の芽を摘む現実がある。結局は、自治体組織が自発性ある人材を潰しているとも言える。そのような自治体で政策立案型自治体研修を行っても形骸化するだけである。まずは自治体組織の意識を変える必要があるだろう。

5.2 チャレンジ精神

自発性に関連するが、政策立案型自治体研修により、チャレンジ精神も養われているように感じる。本論文におけるチャレンジ精神は「困難な問題や未経験のことなどに取組む心の働き」と定義する。

いま自治体は様々な困難に直面している。例えば「人口減少をどのように克服するか」や「いつ来るかわからない災害にどう備えるか」、最近では「新型コロナウイルス感染症をどのように抑え込むか」など多々ある。一方で、現場で働く職員という立場になると「生活保護受給者にどうするか」や「クレマーにどう対応するか」なども一つの問題である。これらの難しい問題に立ち向かうために、チャレンジ精神が必要となっている。

政策立案型自治体研修は、字の如く「政策を立案すること」を前提としている。そのためには、現状を打破するために、自治体職員として未経験の分野にも入り込まなくてはいけない。この経験の積み重ねがチャレンジ精神の土壌となっていく。

2008年から人口減少時代に突入した。その結果、良いか悪いか変わらないが（立場によって評価は異なるが）「自治体間競争」が展開されつつある。自治体間競争の中で勝ち残るためには、自治体は「これだけはよそに負けない」を実現していく必要がある。そのためには、今までとは異なった発想が求められるし、未経験の分野にも取組まないといけない。そのためには、チャレンジ精神は必須である。

5.3 スタッフプライドの醸成

筆者の私見になるが、若い職員ほど、自らが勤務する自治体に対する誇りなどは少ないように感じる。筆者は大学

で教壇に立っており、担当する科目が「行政学」や「地方自治論」などであるため、自治体を志望する学生が必然と多くなる。講義を聴講する大学生に志望自治体を尋ねると、特定の自治体を目指している場合は少ない。多くの回答は「地方公務員になりたい」である。すなわち、自治体ならばどこでもよいのである。

昨今では、自治体にも格差が生じつつあり、ブランド自治体が登場しつつある。そういうブランド自治体を目指す大学生は存在するが一握りである。一般的には、多くの大学生は地方公務員になりたいと、不特定多数の自治体を多く受験し、受かった中で条件がいい自治体に就職する。

こういう背景が少なからずあるため、晴れて自治体職員になった後、自らが勤務する自治体に誇りや愛着心などを持っていないことが多い。そして、そのような職員の検討する政策は「どこふく風」という感じで、当事者意識が欠如している。これでは住民の福祉は増進されない。

政策立案型自治体研修は、中長期にわたり、当該自治体の問題を発見し、その解決のために日々取り組んでいく。実行性のある政策を提案するためには、自らの自治体をよく知らなくてはいけない。この経験をとおして、自分たちの自治体に誇りや愛着心など持つようになっていく。

スタッフプライドという言葉は墨田区が使い始めたと言われている。墨田区によると「自治体職員の自覚と責任感を併せ持つ自負心」と定義している。自らが勤務する自治体への誇り、愛着心、そして自負心である。民間企業には「愛社精神」という概念がある。愛社精神とは「自ら勤める会社を愛する気持ち」である。この愛社精神は、経営者に対する忠誠心とは別次元にある。スタッフプライドは、愛社精神に近い考え方と思われる。スタッフプライドの醸成に寄与するのが政策立案型自治体研修である。

6 おわりに～政策自治体へ貢献する政策立案型自治体研修

不確実な時代においては、従前とは異なる自治体の在り方が求められている。その一つの姿が政策自治体への変貌である。政策自治体へ変貌するには、職員の政策思考や政策スキルを高めなくてはいけない。そのためには政策立案を伴った中長期の研修が有効と考える。

しかし、現実的には対策自治体という現状である。基本的に対策は「現実対応」になる。それは「いま目の前にある問題を何とかしたい」という一心で取り組むことを意味する。狭視眼的な見地からの行動になるのが対策自治体である。これは「国から降りてきたから、何となく地方創生を進めている」とか「他自治体が取り組んでいるため、漠然とシティプロモーションを進める」という状態である。

対策自治体である限りは、キャッチアップ（先進自治体に追いつくこと）はできても、先進自治体にはなれない。

人口減少社会や超高齢社会をはじめ、現在は不確実性が増していく。この時代においては、積極的な政策立案が求められる。そのためには職員一人ひとりの政策思考を高めていかななくてはいけない（もちろん、政策思考を高めないと「先進自治体にならない」という選択肢もあるだろう。しかし、この選択を採用すると自治体間競争の中で埋没してしまう）。

対策とは真逆に位置するのが「政策」である。基本的に政策は「未来志向」になる。未来志向のためには、根拠をもって問題解決に当たらなくてはいけない。また、未来志向には希望が湧いてくる。様々な観点から可能性を探ることになる。その結果、心にも余裕が生まれ、成功の軌道に乗りやすくなる。不確実な時代こそ、対策自治体から政策自治体への変貌が求められている。

政策立案型自治体研修は、参画する職員の意識を未来志向へと導き、政策自治体に変えていく可能性があると考ええる。

注

- 1) 本論文は、筆者が「地方行政」（時事通信社）において「自治体研修の新展開」というテーマで連載（全10回）した論考を大幅に削除等の修正を加えたものである。2019年11月から2020年2月にかけて行った。本論文は「政策立案型自治体研修」の必要性を提案している。「政策立案型自治体研修」に関心を持った読者は、同連載を参照していただきたい。あるいは筆者に連絡をいただきたい（m.makise@mics.ac.jp）。同連載では、筆者が関わった事例（磐田市や東大和市、マッセOSAKAに加え、豊中市、こうち人づくり広域連合、彩の国づくり広域連合等）を紹介している。
- 2) 消滅可能性都市とは、2014年5月に民間研究機関「日本創成会議」（座長・増田寛也元総務相）が発表した調査結果において提起された概念である。2040年には、全国の市区町村の半分にあたる896団体を名指して「消滅する可能性がある」と主張した。
- 3) 本論文で言及した政策立案型自治体研修により、政策思考のある職員を育成することは重要である。同時に、自治体は意識的に政策思考の強い者を採用することも求められる。この件については、次の論文で言及した。牧瀬稔・松塚浩（2020）「市区町村の職員採用活動に関する事例調査～東大和市の職員採用活動等に向けた人材戦略への示唆」関東学院大学法学会「関東学院法学」29（2）、pp. 1-18
- 4) 筆者は政策思考に結び付かない自治体研修を否定しているわけではない。例えば、接遇研修やパソコン研修などが該当する。これらの研修も職員にとっては有意義であり、自治体運営を潤滑に進めていくためには意味がある。接遇研修やパソコン研修などの重要性を認識しつつ、本論文が対象とするのは、政策づくりに直結する自治体研修である（政策立案型自治体研修）。
- 5) 田中優（2007）「地方自治体職員のガバナンス能力育成研修一兵庫県自治研修所の事例一」同志社大学大学院総合政策科学会「同志社政策科学研究」9（1）、pp. 183-195
- 6) 正式名称は「公益財団法人全国市町村研修財団」である。同財団は市町村職員をはじめ地域社会の振興の担い手となる人々に対する高度な研修を実施している。同財団は、全国市長会、全国市議会議長会、全国町村会、全国町村議会議長会の4団体が設立した。
- 7) 坪内一（2011）「自治体職員研修の課題と地域づくり一市町

- 村アカデミーでの経験から想う—」日本学習社会学会『日本学習社会学会年報』7, pp. 31-34
- 8) 清水哲夫・平田徳恵・川原晋 (2018)「自治体職員向け地域創生事業立案研修プログラムの試行的開発:首都大学東京発・「地域創生スクール」の試み」首都大学東京大学院都市環境科学研究所『観光科学研究』11号, pp. 45-52
 - 9) 田中孝男 (2012)『自治体職員研修の法構造』公人の友社, pp. 296
 - 10) 中原淳 (2014)『研修開発入門 会社で「教える」, 競争優位を「つくる」』ダイヤモンド社, pp. 347
 - 11) 篠原匡 (2015)『ヤフーとその仲間たちのすごい研修』日経BP, pp. 216
 - 12) 地方自治法に「政策」の2文字が登場するのは第167条である。条文は「副知事及び副市町村長は、普通地方公共団体の長を補佐し、普通地方公共団体の長の命を受け政策及び企画をつかさどり（以下略）」と明記されている。すなわち、副知事と副市町村長に、政策と企画が必要と記されている（条文の「つかさどる」とは「役目としてその仕事をする」という意味がある）。さらに言うともう一主体ある。地方自治法第252条の2の第8項には「総合区長は、総合区の区域に係る政策及び企画をつかさどるほか（以下略）」と記している。すなわち総合区長も政策が求められていると判断できる。なお、総合区制度とは2014年5月の地方自治法一部改正で導入され、2016年4月から施行されている。同制度は「政令指定都市の市長の権限に属する事務のうち、主としてその区域内に関するものを処理させるため、行政区に代えて設ける地域」と規定されている。同条文では理解できないかもしれないが、簡単に言うと行政区により強い権限を与えた区である。
 - 13) 議員の研修は、議会基本条例に規定されることが多い。例えば、戸田市議会基本条例は第19条が「研修の充実」という見出しであり、条文は「議会は、監視及び評価の機能の充実並びに政策立案能力の向上のため、積極的に研修の充実に努めるものとする」とある。現在、議会基本条例は850を超えているが、そのうち799の議会基本条例で「研修」に関する規定が見られる。
 - 14) 今日、多様な自治体研修が実施されている。そして多くの研修が1日で終了する。筆者が政策系の研修を担当する時、冒頭で「1日だけの研修で政策思考が身に付くことはない」と伝えている。1日だけの研修で政策思考が備わることはないだろう。そのため参加した職員が「政策が必要になってきた」という気づきが得られ、「自学」につながるような内容としている。ちなみに筆者は1日だけの自治体研修の意義を否定しているわけではない。1日だけの研修に向いている内容もある。例えば、接遇やクレーム対応などは1日でよいだろう。しかし、自治体間競争に勝ち残るために必要な政策系の能力を身につける研修は1日だけでは難しいと筆者は感じている。
 - 15) 研修名は、渡部市長が「草莽塾」と命名した。これは吉田松陰の思想である「草莽崛起」（在野の人間に対して決起を促した言葉）からとっている。職員一人ひとりが「磐田市を変えよう」という意識を持つとともに、同市が目指す職員像である「自ら考え行動する自律型職員」の実現は、この思想に共通するものであることから「草莽塾」と命名した。
 - 16) 草莽塾に参加した職員の提案後に、実際に事業化された内容として、シティプロモーション推進事業、天平のまち3階フロアに学習交流センターを開設、獅子ヶ鼻公園トレッキングコースを官民協働で整備、磐田オリジナル記念証発行事業、オリジナル記念証（婚姻届・出生届）を交付など枚挙に暇がない。
 - 17) 「ららマジ」とは、グリー株式会社の子会社である株式会社WFSより配信されていたスマートフォン用ゲームアプリである。2017年1月25日にサービスを開始している。2017年4月にはダウンロードが150万を超えている。2020年6月3日にサービスは終了した。
 - 18) そのほか様々な政策提言が実行されている。例えば、定住促進PRサイト提言も実現している。オリジナル出生届、「接遇グッド！カード」をはじめ、市の魅力や特徴である狭山丘陵ウォーキングやプラネタリウムを活用した婚活事業なども政策集団PDGから誕生した事業である。現在、東大和市は若い発想を取り入れた政策展開を進めつつある。
 - 19) 磐田市の草莽塾は、草莽塾を経験した職員が講師を行っている。その意味では磐田市のほうが自律性は高い。
 - 20) 同センターの愛称であるマッセOSAKAの「マッセ」とは、「make up sensibility（感性を育てる）」の頭文字からとった造語である。また「勉強しなせ！」や「頑張りなせ！」の大阪言葉で意図している。

参考文献

- 篠原匡 (2015)『ヤフーとその仲間たちのすごい研修』日経BP
 清水哲夫・平田徳恵・川原晋 (2018)「自治体職員向け地域創生事業立案研修プログラムの試行的開発:首都大学東京発・「地域創生スクール」の試み」首都大学東京大学院都市環境科学研究所『観光科学研究』11号, pp. 45-52
 田中孝男 (2012)『自治体職員研修の法構造』公人の友社
 田中優 (2007)「地方自治体職員のガバナンス能力育成研修—兵庫県自治研修所の事例—」同志社大学大学院総合政策科学会『同志社政策科学研究』9 (1), pp. 183-195
 坪内一 (2011)「自治体職員研修の課題と地域づくり—市町村アカデミーでの経験から想う—」日本学習社会学会『日本学習社会学会年報』7, pp. 31-34
 中原淳 (2014)『研修開発入門 会社で「教える」, 競争優位を「つくる」』ダイヤモンド社
 牧瀬稔 (2019)「政策思考（政策作り）を意図した自治体研修の必要性：不確実な時代に勝ち残る要諦は「人づくり」時事通信社『地方行政』(10929), pp. 2-5
 牧瀬稔 (2019)「政策立案型自治体研修は政策人材（人財）を創造する：人罪・人在・人材・人財という四つの人材」時事通信社『地方行政』(10932), pp. 2-5
 牧瀬稔・富永明雄 (2019)「磐田市における職員の政策形成能力の確立と向上：草莽塾を活用した磐田市の人材育成」時事通信社『地方行政』(10934), pp. 2-5
 牧瀬稔・馬上夏穂 (2019)「マッセOSAKAにおける政策立案型自治体研修の取り組みと展望：モデル団体を決定した具体的な政策案の提示」時事通信社『地方行政』(10937), pp. 2-5
 牧瀬稔・久保亮介・吉中遥 (2019)「こうち人づくり広域連合における職員の政策形成能力の取り組み：政策研究事業を通じた高知の政策人材づくり」時事通信社『地方行政』(10939), pp. 2-5
 牧瀬稔・千葉悟 (2020)「政策課題共同研究を通じた埼玉県内市町村の政策力の向上：優れた行政は人づくりから」時事通信社『地方行政』(10941), pp. 4-7
 牧瀬稔・森本康平 (2020)「豊中市における政策立案型自治体研修の一形態：5年目職員研修「政策形成基礎研修」の可能性と課題」時事通信社『地方行政』(10943), pp. 2-5
 牧瀬稔 (2020)「東大和市の未来の人材を創出する「政策集団PDG」の取り組み：全職員がワンチームとなって進める東大和づくり」時事通信社『地方行政』(10945), pp. 2-5
 牧瀬稔 (2020)「政策立案型自治体研修における視察と発表会の効用：本連載における事例のまとめと共通点の提示」時事通信社『地方行政』(10947), pp. 2-5
 牧瀬稔 (2020)「政策立案型研修に参画する職員の効用：パラダイムシフトを乗り越える人材育成」時事通信社『地方行政』(10948), pp. 2-5
 牧瀬稔・松塚浩 (2020)「市区町村の職員採用活動に関する事例調査～東大和市の職員採用活動等に向けた人材戦略への示唆」関東学院大学法学会『関東学院法学』29 (2), pp. 1-18

Current status and potential of training for policymaking in local

Minoru Makise

Abstract

For local governments to develop sustainably, it is necessary to have the staff must be oriented toward policy. The “Policy Planning Training Program for Local Governments” is an effective method to develop staff with policy-thinking skills. This training is a practical approach. This study raises “Policy planning type local government training” through some examples.

Chapter 1 describes the background and purpose of this study. Chapter 2 briefly describes the type of training; namely, These are (1) OJT, (2) Off-JT, and (3) self-development. Chapter 3 discusses the legal basis for municipal training. The legal basis is divided into (1) laws, and ordinances, etc.

Chapter 4 briefly introduces examples of “Policy planning type local government training,” including Iwata City and Higashiyamato City. Chapter 5 refers to the results common to each case study. However, given that this study is a qualitative research, it raises several issues. In Chapter 6 contends that “Policy planning type local government training” is important for a local government to transform into a policy-based local government.

Keywords: policy making, policy thinking, training, Policy Planning Training Program for Local Governments, policy-based local government