

平成 17 年度 専門家海外派遣調査報告書

海外の地方公務員研修機関



財団
法人

自治体国際化協会

はじめに

わが国では、地方分権改革が進展し、三位一体改革が実行段階に移行するなど、真の分権型社会の実現に向けた流れが大きくなりつつある。こうして、地方自治体が新たな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体質を強化していく必要があり、職員の資質のより一層の向上を図ることが重要となっている。全国的な研修機関としては、自治大学校が平成 15 年に立川市に移転し税務専門課程徴収事務コースを開講するなどその施設機能を充実させており、市町村アカデミーや国際文化アカデミーもそれぞれ積極的な取組を行っている。

しかしながら、厳しい財政状況ともあいまって、地方公務員の研修・研究を取り巻く環境は変化しつつある。一方で、情報通信技術（ICT）の進展や新公共管理（NPM）の導入などにより研修の内容や手法も大きく変化しつつある。このような中で、各地方自治体においては、今後の研修のあり方が地方自治体にとってより一層重要な役割を持つようになってきている。

そこで、海外における地方公務員の研修・教育機関等の実情を調べて、日本の各地方自治体の研修機関における研修・研究のあり方の見直しの参考とするとともに、各地方自治体の研修機関と自治大学校等との連携強化を図り、もって地方自治体職員に対する研修機関の機能強化及び充実を図るため、下記の専門家を欧州に派遣して現地調査を行った。

本書は、その内容を調査報告書としてとりまとめたものである。

調査者

工藤 裕子 （中央大学法学部 教授）

小宮 大一郎 （総務省自治大学校研究部長（当時））

なお、韓国と中国の地方公務員研修機関についても、（財）自治体国際化協会の海外事務所の協力の下で自治大学校が現地調査を行っており、その内容もあわせて収録した。

本書を、地方自治関係者をはじめとする多くの方々にご覧いただき、わが国の向上に寄与することができれば幸いである。

2006 年 7 月

（財）自治体国際化協会
理事長 香山 充弘

海外の地方公務員研修機関

概要

(全般)

欧州（大陸）の地方公務員はいくつかの職員のカテゴリーに分けられており、それぞれを対象とした研修が行われている。韓国では、一定以上の職級の幹部地方公務員は国の地方公務員研修機関が、それ以外は各地方の研修機関が研修を行っている。

また、欧州では、正式に職員に任用する前に一定の準備業務期間を設けており、研修機関における研修や地方公共団体で実習を行う就任前研修が行われ、その研修成績をもとにするか、あるいは別途試験が行われた上で正式に任用が行われる。欧州の地方公務員研修機関では、この就任前研修のウェイトが比較的大きい。行政分野の職員については、法律、経済などの基本的な素養についてはここでしっかりと教育が行われている。一方、韓国では、日本と同様、初任者研修が各広域自治体の研修機関（基礎自治体の職員も対象）で行われているだけであるが、昇進後の研修を義務付けている。なお、昇進後の研修については、欧州の研修機関でも行われている（フランス INET・CNFPT、イタリア SSPAL）。

通常研修では、リーダーシップ養成、コミュニケーション技術、コンピテンシーといったものから、行政改革、地域振興といった経営的なもの、個別行政法、財務会計、福祉事務といった実務的なもの、ICT（情報通信技術）、語学のほか、欧州統合との関連といった国際的なものに至るまで、様々な研修機関で幅広い研修が行われている。1年間の行政学の修士課程等を提供している例（ドイツ行政大学院シュパイアー）もある。ドイツでは 1970 年代以降、フランスでは 1990 年代以降、イタリアでは近年、通常研修の拡充が図られている。

職員のカテゴリーを越えた混合研修（フランス INET）や、国家公務員研修機関（ENA）との連携（フランス INET）、地方公共団体からの研修受託（ドイツ NRW 州内務省研修所、イタリア SSPAL）、州の研修機関と市町村の研修機関の連携（ドイツ NRW 州内務省研修所とデュッセルドルフ市人材開発センター）もある。

研修を通じた地方公務員の交流も重要である。ドイツ行政大学院シュパイアーは卒業生のネットワークで知られている。韓国の地方革新人力開発院でも卒業生がホームページを通し相互情報交換をしたり、会を作り持続的なネットワークを構築している。

eラーニングについては、各国で近年、積極的に導入が図られているが、演習等の基礎を eラーニングによって学習するといった形で、通常の講義や演習と組み合わせで活用しているところが多い。韓国では、単独の eラーニング課程も導入されている。

キャリアデザイン研修への取組み（ドイツ NRW 州内務省研修所）や、研修内容は職員が自分で選択できるという取組み（フランス INET、ドイツ行政大学院シュパイアー、イタリア SSPAL）も多い。

(フランス)

フランスでは、地方公務員の研修を行うのは全国地方公務員センター（CNFPT）であり、CNFPT は全国地方行政幹部研修所（INET）と 4 つの地方研修機関から成る。INET は、カテゴリーA に属する上級幹部地方公務員の他に、技術者、文化遺産維持管理者、医師も対象としている。CNFPT の 4 つの地方研修機関では、カテゴリーB に属する地方公務員を対象に研修を行っている。

(ドイツ)

ドイツでは、研修は、官吏・公務職員の別、官吏の中でも高級職・上級職・中級職の公務員のカテゴリー毎に異なる。このうち、就任前研修は、上級職官吏については、一般的に各州の行政専門大学が行っており、高級職の官吏については、行政分野の職員の場合、ノルトライン・ヴェストファーレン州では、州行政研究所の研修や州の行政機関における実習が行われるほか、行政大学院シュパイアーに派遣を行い 3 ヶ月の行政学の研修が行われる。中級職の官吏や公務職員などについては、デュッセルドルフ市人材開発センターなど市町村の研修機関も研修を行っている。

通常研修については、州内務省研修所が初任者研修を含め広範に実施しているほか、市町村の実務に関してはデュッセルドルフ市人材開発センターも多種多様なプログラムを提供している。ドイツ行政大学院シュパイアーでは、連邦・州・市町村の幹部職員を対象に高度な研修機会を提供している。

いずれにしても、ドイツにおける州・市町村の職員研修は、様々なレベルの職員について様々な機関で実施されており、採用や昇任にもリンクしている。

(イタリア)

イタリアでは、議会・理事会の議事録作成や契約書作成などを担当するとともに日常業務遂行の責任に当たる書記の研修を行ってきた地方行政高等学院（SSPAL）とその支部が、地方公共団体の要請に応じ地方公務員の通常研修を担当している。

(韓国)

韓国では、全国的な研修機関としては、地方革新人力開発院、各市道(広域自治体)単位では、各市道の地方公務員教育院が設置されている。地方革新人力開発院は 5 級以上の地方公務員を、各市道の地方公務員教育院では、6 級以下の地方公務員（基礎自治体の職員を含む）を研修対象としている。

地方革新人力開発院と各市道の地方公務員教育院は地方分権の流れの中で、上下関係から連携の関係に変わっており、講師のプール、情報共有、教育プログラムの開発・運営における協力といった取組が始まっている。

(中国)

中国では、国家公務員・地方公務員の区別はなく、国家行政学院が、地方の幹部も含めて研修を行っている。政府の課題が変わった点や改革をめぐっての問題点の研修に重点が置かれ、特に市場経済への転換に伴い行政法の研修に力が入れている。

海外の地方公務員研修機関

目次

第1章 欧州の地方公務員研修機関	1
（中央大学法学部教授 工藤裕子、総務省自治大学校）	
第1節 フランス.....	1
1 フランスにおける地方公務員と研修.....	1
2 全国地方行政幹部職員研修所 （INET, Institut National des Etudes Territoriales）	1
3 全国地方公務員センター （CNFPT, Centre national de la Fonction Publique Territoriale）	29
第2節 ドイツ	38
1 ドイツにおける地方公務員と研修.....	38
2 NRW 州内務省研修所（FAH, Die Fortbildungsakademie des Innenministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen Mont-Cenis）	40
3 NRW 州行政専門大学 （FHöV NRW, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW）	52
4 ドイツ行政大学院シュパイアー （DHV Speyer, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer）	61
5 デュッセルドルフ市人材開発センター （Zentrum für Personalentwicklung der Landeshauptstadt Düsseldorf）	71
第3節 イタリア	85
1 イタリアにおける地方公務員と研修	85
2 地方行政高等学院 （SSPAL, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione Locale）	86
3 地方行政高等学院ロンバルディア校(SSPAL Lombardia)	88
（参考）	101
イタリア行政高等学院(SSPA, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione)	
第2章 アジアの地方公務員研修機関（総務省自治大学校）	107
第1節 韓国	107
1 韓国における地方公務員と研修	107

2	地方革新人力開発院	109
3	ソウル特別市公務員教育院.....	115
4	京畿道公務員教育院.....	118

第2節	中国	120
1	中国における公務員と研修	120
2	国家行政学院	121

(資料)

資料1 フランス・ドイツ・イタリア・韓国の国家体制及び地方公共団体の概要

資料2 フランス・ドイツ・イタリア・韓国の地方公共団体の職員数・職員区分・研修
機関の概要

資料3 地方行政高等学院アンドレア・ピライノ院長講演録

第 1 章 欧州の地方公務員研修機関

中央大学法学部教授
工藤裕子
総務省自治大学校

第 1 節 フランス

1 フランスにおける地方公務員と研修¹

フランスの地方公務員は、州公務員 12,514 人、県公務員 187,199 人、市町村公務員 1,093,313 人であり、合計 1,293,026 人（いずれも 2002 年）である。地方公務員は 55 の職群から成り、3 つの階層的なカテゴリーに分類され、最上位の分類であるカテゴリー A² 及びカテゴリー B³ は主に行政系の職員が、カテゴリー C⁴ は主に技能系の職員が採用される。

地方公務員の研修を行うのは全国地方公務員センター（CNFPT）であり、CNFPT は全国地方行政幹部研修所（INET）と 4 つの地方研修機関から成る。INET は、カテゴリー A に属する上級幹部地方公務員の他に、技術者、文化遺産維持管理者、医師も対象としている。CNFPT の 4 つの地方研修機関では、カテゴリー B に属する地方公務員を対象に研修を行っている。

2 全国地方行政幹部職員研修所 (INET, Institut National des Etudes Territoriales)

INET（全国地方行政幹部職員研修所）は CNFPT（全国地方公務員センター）の機関である。比較的大きな地方公共団体（4 万人以上の都市、市町村間 1,293,026 人相互協力機関、県、地方の協力支援を行う公共機関）の管理職の研修、就任前研修と通常研修を行っており、国家レベルでの組織運営を行っている。1997 年以来ストラスブールに設置されている。

¹ フランスの地方自治制度については、資料 1、地方公務員と研修については資料 2 参照。

² カテゴリー A 採用時に高等教育免状のレベルが必要である。施策の企画や指揮管理の任務を遂行する。

³ カテゴリー B 採用時にバカロレア（大学入学資格試験）合格レベルが必要である。施策の適用の任務を遂行する、いわば「事務的」な職種である。

⁴ カテゴリー C 職業教育免状（B.E.P）取得のレベルで採用される。施策の実施の任務を遂行する、いわば「事務補助的・技能的」な職種である。



(1) 概要

カテゴリーA（上級幹部職員）に属する職員を対象とする。就任前研修、通常研修、カテゴリーA から A プラスへの昇級研修を実施する。

ア. 就任前研修

研修生は一コースあたり約 60 人で年間数回開講される。一回の研修期間は 18 ヶ月であり、INET での研修と地方自治体等でのインターンシップを含む。個々の研修生のカリキュラムは、個々人の学歴、キャリアやキャリアデザインに応じて編成される。INET は研修の修了に際して、研修生の適性や能力についてのレポートを作成し、地方自治体に提示する。地方自治体はこれを参考に採用を決定する。

イ. 通常研修

一講座あたり 4～5 人によるワークショップなどを中心として構成される。受講者は年間にのべ約 400 人に達する。研修期間は、研修の内容により 1 日から数週間まで多岐にわたる。研修の方法についても同様に、研修の内容によってワークショップ、講義、セミナーなど多岐にわたる。

ウ. 昇級研修

昇級に必要な研修である。マネジメント研修および地方自治体でのインターンシップを中心とする。受講者は年間にのべ約 400 人であり、研修期間は 3 ヶ月から 6 ヶ月である。

（２）就任前研修

（参考文献：INET Formation initiale d'application des élèves administrateur）

４万人以上の都市、県、州などで勤務することになる地方行政官の幹部候補生のための養成課程（１８ヶ月）である。

ア．基本目標

地方行政官幹部候補生は次のような基本目標を持っている。

①部局の企画管理

- ・ 社会生活の全ての分野において、地方公共団体が住民にもたらすサービスの質を保障する。
- ・ 管理、経営の新たな手段の開発を通してサービスの近代化をはかる：人的資源、財務管理、近代技術
- ・ 地方の発展の条件となる基盤整備および施設整備の推進による地方の未来を構築する。長期にわたる開発と社会的なまとまりが大きな争点を作り出すことをふまえて、これらのプロジェクトを長期にわたって実現していく。

②地方行政を主導

- ・ 公選職の地方公共団体幹部の下で、政策決定に関して地方行政管理職に求められる役割を遂行するとともに地方行政施策の方針を作成する：プロジェクトの診断、相談、評価、法的財政的安全性を高める。
- ・ 地方分権と市町村相互関係制によってもたらされる制度および地方の変革に参画する。
- ・ 公共サービス、社会組織、市民社会の担い手：協会、企業とのパートナーシップの増加に伴い生じてくる関係の構築や人、物の往来に対処する。
- ・ 近隣自治組織との協働を推進するにあたり市民との接触を増やす。

③職務を開発する

- ・ 内部管理業務から実施部門、専門職から管理職、特別職から分野横断職といった形で職業生活にわたってずっと異なる職務につくこと。
- ・ ある共同体から別の共同体へ、さらには公務員から別の職種へ、という風に職の流動性を受け入れる。
- ・ 公選職幹部の下で、地方公共団体の業務実行を指揮する管理職として、経験を積むに従って与えられるポジションが決まってくる。

これらの目標に到達するためには INET は各研修生に個別の研修課程を提案する。

研修生は毎年８月（ないし９月）から翌々年２月までの１８ヶ月間にわたる研修を受ける。その間報酬は支給される。研修は各研修生の経験、職業上の目標や興味、を考

慮した個別のコース内容となっている。

このようにして個別の研修コース内容が作成される。教育担当チームと研修機関関係者で構成される評価委員会による定期的な指導と推奨の対象となる。理論研修のセッションと実際の職場での疑似体験が交互に入る。このようにして未来の行政官は人的、財政的、ロジスティクス、情報管理分野、組織と公共政策の戦略的マネジメント分野でその競争力を培う。

研修を終えると、参加した地方行政官たちは 1984 年 1 月 26 日修正法律第 36 条に従い策定された適性者リストに登録される。

12 月にはストラスブールの地方関係者との会合に積極的に参加する。この 3 日間は地方行政官管理職と優先的に出会う機会、研修生とパートナーとなる共同体によってなされる学習と研究を有効化する機会となる。

イ．各期の研修

（ア）第 1 期 9 月－12 月

① 目標

- ・ 地方公共団体における管理職の役割の最適化
- ・ 研修の争点、方法と手段の最適化
- ・ 地方公共事業の現在の争点と課題の認識
- ・ 地方行政官の仕事の発見
- ・ 研修個別コースプランの作成

② 研修内容

数週間にわたり実際の職場疑似体験と理論セッションが交互に行われる。各研修生のコース内容は INET の研修を参考に作成される。INET の研修は就任前研修と通常研修を受ける他の管理職 A+にも開かれている。

その経験とプロジェクトにより研修生は個別の研修コースを作成し、その内容は評価委員会の審議にかけられ機構理事会によって有効化される。

ヨーロッパ問題、マネジメント、コミュニケーション、交渉問題についての ENA/INET 共通科目も教育課程の一環である。

③ 研修の特徴

地方問題の診断の実現。地方公共事業の遂行と争点についてのテーマ別「分野」学習（2 週間）、地方公共団体における第一回「観察」研修（5 週間）。この研修は INET によって提案され、共同体の組織内における幹部のポジション、決断を下す際の役割、提供されるサービスへの貢献を明確にし、それによって地方行政官に求められる能力を学ぶ。これにより研修生は個別の研修プロジェクトの構想を練る。

（イ）第2期 1月－12月

① 目標

- ・ 地方公共事業に必要なリソース（能力、競争力）の管理と実際の職場体験
 - ・ 個別の研修プランの仕上げ
 - ・ 研修生が一同に会する機会は研修の第二、第三期に予定されている。研修生による学習の交流、統括、復元、そして発表が行われる。
 - ・ これと並行して地方行政管理職、大学関係者による公共政策についてのセミナー、討論会が行われる。
-
- ・ 研修期間内における二つの重要な行事： 研修生主導による「同窓会（期）の命名」と ENA とのパートナーシップによる、ヨーロッパ問題についてのブラッセルへの研修旅行。
 - ・ 就職活動の指導

② 研修内容

機構の掲げる三つの教育方針による選択科目と義務研修への参加

- 組織に関する基本方針：「地方公共財政」「人事管理」「公共サービスの管理」「情報技術とマネジメント」
- 戦略に関する基本方針：「地方の変遷」「都市の政策と社会団結政策と整備政策」「欧州構築における経済発展」「地方の経済発展」「地方公共政策の評価」「公的決断」の科目。
- 人間関係に関する基本方針：「コミュニケーションをとる」「交渉する」「危機的状況および紛争のマネジメント」

③ 研修の特徴

短期研修（合計 10～12 週間）と理論研修が交互に行われる。地方公共サービスの異なる担い手（公共か民間、フランスか EU の他の国か、など）の目標、実践、実現を確定することにある。

地方公共団体におけるプロフェッショナル研修（10～12 週間）。共同体においてミッションを果たすことにより、地方行政官の遂行する職務を果たす能力があることを実証する。

共同プロジェクトの実現（8～12 週間）。共同体や地方公共サービスを惹きつける革新的で未来的側面を全面に出した学習を実現する。

共同プロジェクトの実例

- ・ 地方会議の内部的流動体制の評価。

- ・ 地方分権第2項の枠組み内における国家公務員の地方公共団体への移動。
- ・ リヨン市の固定資産の最適化。
- ・ クレルモン市南部の環状に広がる自然区域の整備。

(ウ) 第3期 1月－2月

2月の最終週、適性証明書の付与

① 目標

有効的な就職の指導

② 研修内容

就職の準備（現状でのマネジメント）をするための補完的研修のセッションと専門科目（公共財政、人事管理）。

評価委員会との個別の研修コースの総括。

研修の間ずっと研修生は履歴書の書き方や評価委員会によって提案される就職相談や面接試験のシミュレーションを含む特別科目をとおして就職活動を指導される。固有のネットワーク構築のため、そして自分を知ってもらうための優先的な雇用先との面談の機会が与えられる。職業（プロフェッショナル）協会の総会、A 枠の常設委員会の加盟協会によって組織運営される地方会議など。最後に協会を通して卒業生のネットワークが作られる。地方行政官と INET 卒業生の会、フランス地方行政官の会はこの就職活動において重要な意味を持つ。

③ 研修の特徴

ある地方における公共事業の評価を目標とする共同学習（2週間）。

研修をどのように統合させるかが課題。

ウ. 外部選抜試験

(ア) 受験資格

受験生は次の三つの条件を有する者でなければならない。

●国立行政学院（ENA）の選抜試験を受けるには Bac+3（高校卒業資格から3年の専門課程を修了した者）（修士、博士、パリ政治学院の卒業証書、理工系専門学校、商業系専門学校の卒業証書などが必要）

●公務法に照らして合法的な地位にいること

●フランス人あるいは EU 加盟国の国籍であること

(イ) 試験

毎年10月に筆記試験が行われる。一般常識、公共法と経済についての小論文、地方公共団体が直面する組織や管理に関する問題を取り上げる案件を統括する。そして選択（オプション）試験がある。

筆記試験に合格した者は口頭試験に進む。1月から3月の間に行われる。一般的な

文書のコメントとそれに続く審査員との面接、外国語の試験、公共財政と財政経済の解釈について、社会問題あるいは EU と関連した問題のどちらかから受験生が選ぶ質疑応答、地方公共団体の法律と管理に関する質疑応答、情報管理に関する基礎知識に関する試験、オプションで物理の練習問題。

エ．内部選抜試験

内部選抜試験は、公務員と行政官ならびに国際機関や国家間機関の職員が対象となる。受験生は試験を受ける年の 1 月 1 日の時点で最低 4 年間の公務員としての実績を持つこと（学校か公務員の資格を発給する機関における研修や教育の期間は含まない。）。

オ．第三の道選抜試験

供与されるポストの最大 10% について、第三の道選抜試験は、最低 8 年の間一つあるいは複数の職務についた者、あるいは地方公共団体によって選ばれた議会の委託任務、あるいは協会の責任者としての一つあるいは複数の任務を歴任した者が対象となる。

これらの職務は管理職、行政、財政、法律、社会、人事管理、あるいは経済社会文化開発分野の責任者とコンセプトの立案者などである。

筆記および口頭試験の内容については、その選ぶ試験の種類如何にかかわらず以下のサイトで見ることができる。

www.inet.cnfpt.fr 選抜試験、行政教育履修コース欄

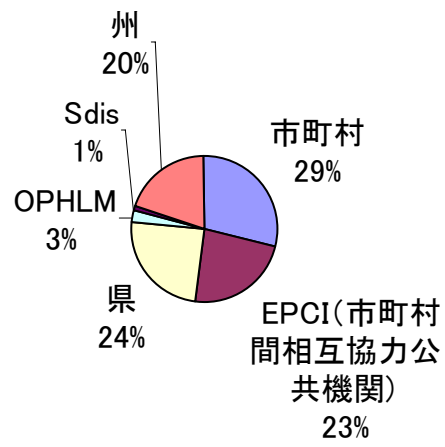
カ．2005 年から 2007 年期の卒業生に提供される 60 のポスト

	外部試験	内部試験	第三の道 選抜試験	合計
登録した 候補者	1,299	360	54	1713
採用可能 候補者	43	43	10	96
2005 年度 採用者	27	27	6	60

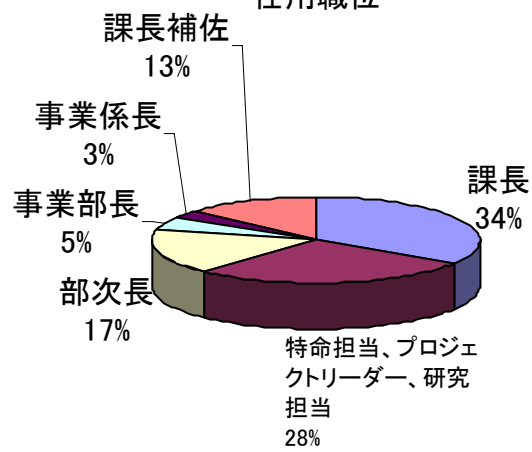
キ．就職先

内部および外部試験の合格者、11 期が既に地方公共団体に配属になっている。研修生たちの位置をよりよく知るために、卒業生第 12 期生が 2003 年過去 5 カ年の卒業生 107 名、男性 65 名、女性 42 名、外部 46 名、内部 61 名についてアンケートを実施した。任用は、1999 年 2 月から 2003 年 3 月までの間に行われた。

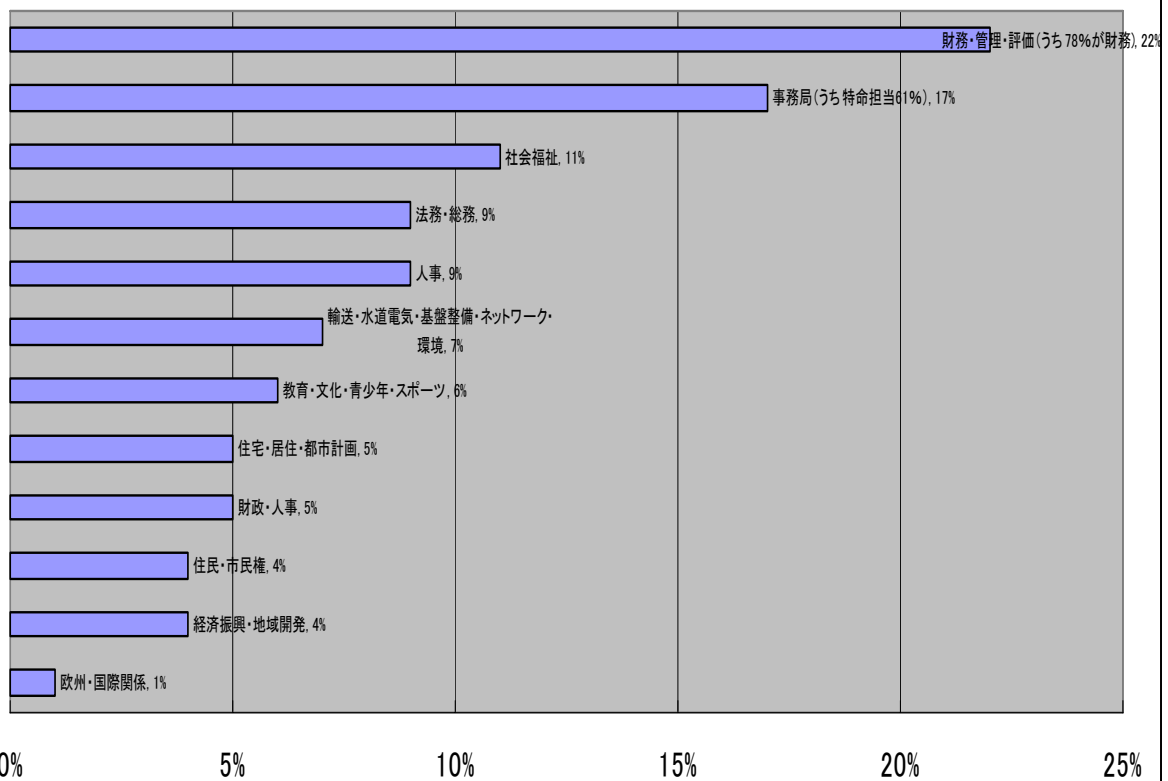
就任前研修任用先



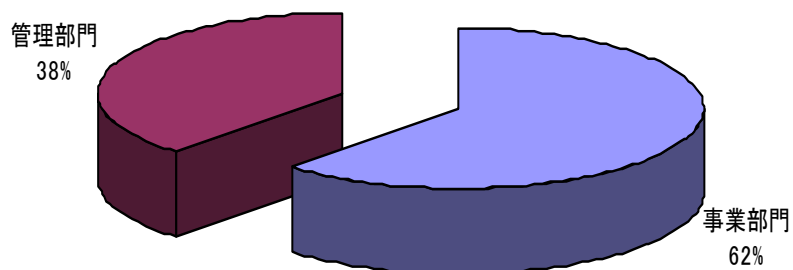
任用職位



部門別任用状況



部門別内訳



(3) 混合教育のプログラム (2005 年度)

(INET Programme des formations mixtes ANNÉE 2005 を参考に作成)

「混合教育」とは、就任前研修に登録した研修生あるいは学生に優先的に受けてもらうもので、場合によっては地方自治体の現職の管理職にも受けてもらう。このように参加者の経歴の多様性がこの教育の特徴である。2005 年の教育課程は、組織関係課目、戦略関係課目、人間関係課目の三種類で構成されている。

ア. 組織関係課目

(ア)「人事管理」課程

統合的マネジメントにおける人事管理をめざし、人事管理課程は密接不可分な二つの課目で構成される。

課目 1 行動の争点

目標	地方自治体の人事管理の先導戦略を発展させる
内容	● 共同体内における人事管理の戦略的争点を学ぶ ● 社会的地位：管理職、可能性と限界 ● 人事機能と先導、分割（共有、使命）の動態的分析について 実例をもとに行う
期間	5 日間
2005 年度日程	セッション 1：1 月 17～21 日 セッション 2：4 月 18～22 日 セッション 3：9 月 12～16 日

課目 2 行動の原動力

目標	人事管理の手段を最適化する
内容	● 雇用と競争力の管理、リクルート、統合 ● 教育：管理職の教育的役割 ● 内部および社会的コミュニケーション ● 社会関係 原動力と制限 ● 職場生活
期間	5 日間
2005 年度日程	セッション 1：2 月 21 日～25 日 セッション 2：5 月 23 日～27 日 セッション 3：10 月 10 日～14 日

受講対象と入学資格	以下の順序による就任前研修受講者全員 1) 地方行政官研修生（研修の一環）
-----------	--

2) FIA の研修生

3) 空き状況によりセミナーは通常研修の受講管理職にも開かれている。

申し込み時、全課程を申し込む者が優先となる。また各セッションの課目を混合させることも、その内容の進み具合を尊重した上で可能である。

(イ)「地方公共財政」課程

共同体のプロジェクトや活動の資金調達のニーズの管理と予測をたてるために「地方公共財政」課程は密接不可分な二つの課目で構成される。

課目 地方財政の管理戦略－ 1

目標 長期にわたって健全な地方財政の方法と手段をマスターする

内容 ●地方財政の管理におけるパフォーマンスとリスク

●税務のパフォーマンスとリスク

●経済のパフォーマンスとリスク

●財政のパフォーマンスとリスク

期間 5 日間

2005 年度日程 セッション 1 : 2 月 7 日 (月) ~ 11 日 (金)

セッション 2 : 5 月 9 日 (月) ~ 13 日 (金)

セッション 3 : 10 月 3 日 (月) ~ 10 月 7 日 (金)

課目 地方財政の管理戦略－ 2

目標 複雑に絡み合った地方財政の方法と手段をマスターする

市町村間の管理戦略、競争力と資金調達の移譲

内容 ●市町村間の予算的財政的メカニズム： 争点と戦略

●競争力の移譲、公共団体間の財政の移譲

期間 5 日間

2005 年度日程 セッション 1 : 3 月 14 日 (月) ~ 18 日 (金)

セッション 2 : 6 月 6 日 (月) ~ 10 日 (金)

セッション 3 : 10 月 24 日 (月) ~ 28 日 (金)

受講対象と入学資格 1 セッションにつき 25 人

以下の順序による就任前研修受講者全員

1) 地方行政官研修生 (研修の一環)

2) FIA の研修生

3) 空き状況によりセミナーは通常研修の受講管理職にも開かれている。

この課程では PC の使用は義務付けられる。

FIA 研修生については CNFPT によって発行されている CD ロム「公共財政」を前もって見ておくことをすすめる。

(ウ)「公共サービスの管理」課程

課目 地方公共サービスの管理方法と現在の諸問題

目標 法的、政治的、経営的土壌における公共サービスの様々な基本的要素の変遷を分析する。(特に公共部門における民間の管理) 現代の変化と照らして公共サービスの管理方法の異なる争点を学ぶ

内容 ●公共サービスの合法性の原理： 法的および政治歴史的探求
●現代の争点
●欧州統合と地方分権の共同体の競争力とその法的枠組みへのインパクト
●関係部局と管理方法による公共サービスの合法性と有用性
●地方民主主義の考慮

期間 5 日間

2005 年度日程
セッション 1 : 1 月 17 日 (月) ~
セッション 2 : 4 月 18 日 (月) ~
セッション 3 : 9 月 12 日 (月) ~16 日 (金)

課目 公共調達管理

目標 主な修正と照らして新たな公共市場ルールを分析する
公共調達の帳簿の具体的作成方法と具体化の方法を明示し、品質システムの誇示マネジメントの国際基準の具体化についての説明 (EFQM と CAF)

内容 ●公共発注権の変遷の大枠をみなおす
●公共調達の現状、市場ルール。一年後
●先導、実行、管理および安全の方法と手段
●公共調達の非物質化の実現
●公共調達の品質問題の進め方の事例の学習

期間 5 日間

2005 年度日程
セッション 1 : 1 月 30 日 (月) 13 時 ~ 2 月 4 日 (金) 12 時半
セッション 2 : 4 月 25 日 (月) 13 時 ~ 29 日 (金) 12 時半
セッション 3 : 9 月 26 日 (月) 13 時 ~ 30 日 (金) 12 時半

受講対象と入学資格 1 セッションにつき 30 名

以下の順序による就任前研修受講者全員

- 1) 地方行政官研修生（研修の一環）
- 2) FIA の研修生
- 3) 空き状況によりセミナーは通常研修の受講管理職にも開かれている。

申し込み時、全課程を申し込む者が優先となる。また各セッションの課目を混合させることも、その内容の進み具合を尊重した上で可能である。

（エ）「公共サービスの管理」課程

課目 公共サービスの専門部会（行政委員会）を管理する

目標 統合マネジメントの枠内における管理方法を定める

内容 ●管理方法の選択
●専門部会（行政委員会）と Delegationaire（行政官）の類型学
●DSP(公共サービスの専門部会（行政委員会）)の法的政治的枠組
●契約の策定とフォローアップ

期間 5日間

2005 年度日程 セッション1：2月28日～3月4日

セッション2：5月30日～6月3日

セッション3：10月17日～22日

課目 管理部門への会計監査と経営管理の導入

目標 地方自治体の先導理論における会計監査と経営管理の手段と
のアプローチ、リスクのマスターと管理機能を超えて

内容 ●類型学（行動、立役者、機能）： 会計監査、管理、調査
●地方行政管理職にとってどのような争点があるのか
●経営管理： 指標の観念と利用、他の管理機能との関連付け
●自治体の会計監査、CRC による外部による監査、そのインパクト
●ケーススタディと証言
●自治体内における「経営管理」機能の設置

期間 5日間（第一セッションについては4日間）

2005 年度日程 セッション1：3月29日～4月1日

セッション2：6月13日～17日

セッション3：11月14日～18日

受講対象と入学資格 1セッションにつき30名

以下の順序による就任前研修受講者全員

- 1) 地方行政官研修生（研修の一環）
 - 2) FIA の研修生
 - 3) 空き状況によりセミナーは通常研修の受講管理職にも開かれている。
- 申し込み時、全課程を申し込む者が優先となる。また各セッションの課目を混合させることも、その内容の進み具合を尊重した上で可能である。

（オ）「情報および経営技術」課程

この課程は二つの課目で構成される。

課目	情報システムおよび情報技術（戦略的側面への関心を促す）
目標	情報技術によって今日もたらされた可能性について地方共同体の現在と未来に向けた Direction (方向、方針、管理)の枠組みについて明らかにし、内部の新たな組織について考え、使用者のケアをする。
内容	●情報システムの基礎知識、一般的コンセプト：語彙、定義、技術 ●情報システムと新たな情報技術 －情報社会に共同体が入る。「技術現状」と「適合状況」 －共同体にとっての ICT の可能性と争点：内部機能 ●情報技術の登場のインパクト －情報処理と伝達 －管理部門の新しい情報技術手段をふまえた新たな仕事や組織の方式 ●ICT の法的バックグラウンドおよび安全環境 ●情報システムの運営の新たなアプローチ
期間	5 日間
2005 年度日程	セッション 1：2 月 14 日～18 日 セッション 2：5 月 23 日～27 日 セッション 3：10 月 3 日～7 日
受講対象と入学資格	就任前研修および通常研修の受講者全員、以下の順序で。 1) 地方行政官 2) 空き状況によって FIA および通常研修の研修生

課目	情報システムと情報技術（戦略的側面の掘り下げ）
目標	地方共同体の管理職が情報システムと情報技術の文化を学び、

内容	これにより、この分野における共同体の変化に参加し、導く。 ●情報システムの効率についての戦略的争点 -年に数回行われる基本構想についてのプログラミングの重点と重要性理解情報システムの基本的流れ作成法 -情報システムの異なる要素の関連付け(操縦、仕事及び作品のマスター) -情報システムの管理の部分的外部化の利益を評価する。 -この分野特有の経営管理を始動させる。 ●情報技術の契約および法的側面 -法的枠組みの適合（応用）についての知識を現代化する：個人データの保護、電子サイン、知的財産など。 -電子事務、手続きの非物質化、インフラへの多額な投資に関する地方共同体の役割を立法機関が考慮すること。ICT，地方整備の原動力。 ●情報および通信プロジェクトの成功条件を認識する： -情報化および再情報化の手続きのための段階と手段。 -入札：どの事務所？選択の仕方は？ ●新しい技術、新しい組織 -マネジメントの適合 -ICT に基づいた再組織の実施のためのマネジメントの原則
期間	5 日間
2005 年度日程	セッション 1：4 月 4 日～8 日 セッション 2：10 月 10 日～14 日
受講対象と入学資格	就任前研修および通常研修の受講者全員

イ．戦略関係課目

(ア)「プロジェクトの実施」課程

課目	プロジェクトの実施
目標	プロジェクトの推進方策により効果がある公共政策の特定 プロジェクトを管理するために使える方法や手段 プロジェクトの委託を管理、裁定、終結させる。
内容	●プロジェクトの運営の成功基準、プロジェクトの大枠の決定、開始と先導リスクの予測と管理。 ●プロジェクトごとのマネジメント：コンセプトと方法 ●プロジェクトごとの管理、またはプロジェクトの管理、プロジェクトごとのマネジメントの成功条件。地方共同体の変化の管理。プロジェクトのポートフォリオ

●分野横断性：プロジェクトごとに管理部門 と適合した組織、人事管理とマネジメント。委託とコーディネーション。プロジェクトの管理の目標の定義と限界。使命の契約化と文書化。コミュニケーションの方法と有効化。

期間

5 日間

2005 年度日程

セッション 1：5 月 23 日～27 日

セッション 2：12 月 12 日～16 日

受講対象と入学資格

就任前研修の受講者が優先的。

空き状況により通常研修の管理職にも門戸を開く。

(イ)「地方の変化」課程

課目 地方の変化

目標

長期的発展と地方分権の新たな局面という二つの展望に立って、地方と地方行政の変化を予測し、フォローする。

内容

- 公共事業の形と地方の争点の関係の変化
- 地方政策の構築への関わり合いと地方の政治的再構成
- 協調体制の問題
- 変化は実践を呼びかける：契約化の例
- 市町村間の技術の現状、地方管理における役割

期間

5 日間

2005 年度日程

セッション 1：2 月 28 日～3 月 4 日

セッション 2：10 月 3 日～7 日

受講対象と入学資格

就任前研修の受講生に優先的に開かれる。空き状況により通常研修の受講管理職にも開かれる。

(ウ)「地方経済発展」課程

課目 地方経済発展

目標

ある地方における地方の構造化に適合した経済戦略を構築し、発展させる。

内容

- 地方経済発展の変化と法的基盤
- 経済発展戦略における情報の役割と経済への留意
地方の診断
- 経済発展の新たな公共組織の形
- 地方整備が経済発展にもたらすもの
- 欧州委員会の経済発展へのアプローチ

	●経済発展の地方戦略の例
期間	5 日間
2005 年度日程	セッション 1 5 月 30 日～6 月 3 日 セッション 2 11 月 21 日～25 日
受講対象と入学資格	就任前研修の受講生に優先的に開かれる。空き状況により通常研修の受講管理職にも開かれる。

(エ)「都市政策および社会関連政策群」課程

課目	「都市政策および社会関連政策群」
目標	一つの地方において複数の担い手との間で社会のニーズに応える公共政策を実行、関連付け、連携させる。ある特定の地方における社会のニーズを定義する。
内容	●都市政策の歴史的、法的、社会的な大枠 ●都市、郊外、社会の問題。社会的データの交錯。公共政策の変化の基本方針 ●国際比較 ●関わり合いのある担い手と内容について討論 ●公共政策の理論資料体と社会的に深い関わりのある具体例 ●この公共政策の評価と策定の実状との照らし合わせ ●具体的ガバナンスの実例 ●都市政策の実験的考察
期間	5 日間
2005 年度日程	セッション 1 : 2 月 14 日～18 日 セッション 2 : 10 月 10 日～14 日
受講対象と入学資格	就任前研修の受講生に優先的に開かれる。空き状況により通常研修の受講管理職にも開かれる。

(オ)「地方公共政策」評価課程

課目	地方公共政策の評価
目標	公共政策の評価が、公共サービスの介入と業務提携の進め方の先導の原動力となるようにすること。
内容	●地方自治体において評価を推進することの理由と争点。可能な手段と方法。 ●公共政策の評価 ●公共政策の戦略における政策プロジェクトの解釈の原則

- 地方のニーズと社会的要求の識別方法と手段、政策の練り上げの進め方の範囲内における住民と地方の当事者を結びつけること
- 行動計画の立案の進め方（ポリシーデザイン、政治の分割）
- 使用者－地方公共政策と関係のある市民

期間 5 日間
 2005 年度日程 セッション 1：6 月 13 日～17 日
 セッション 2：11 月 28 日～12 月 2 日

受講対象と入学資格 就任前研修の受講生に優先的に開かれる。空き状況により通常研修の受講管理職にも開かれる。

（カ）「欧州統合における公共サービス」課程

課目 欧州統合における公共サービス

目標 共同体内において、公共事業を実施するに当たり、欧州の規制の関連付けを手助けする。
 公共サービスの「フランスモデル」で予測される変化を前もって考える。

内容 ●欧州統合： 歴史、機関、決断のプロセス、欧州公務員の役割、政治的経済的争点
 ●欧州における公共サービス（普遍的および一般サービス）
 ●地方整備と地方行政
 ●予算関連事項と地方プロジェクトへの資金供与
 ●社会的欧州
 ●欧州裁判所の判決例
 ●EU 拡大の争点
 ●ストラスブール欧州議会の見学

期間 5 日間
 2005 年度日程 セッション 1：1 月 31 日～2 月 4 日
 セッション 2：9 月 19 日～23 日

（キ）「公的決定」課程

課目 公的決定

目標 「地方当局の決定を準備し、具現化する任務を負う」という INET の受講者の雇用管理職の身分規定をふまえて、公的決定の理論的争点を絞り込む

内容	地方公共事業の実行と準備における地方共同体の管理部の地位とミッションを確認する。 ●抜本的改革の行われる法的環境（憲法、立法、規定）の紹介 ●協議、共同決議、強調といったプロセスをふむ公共政策の制度上の当事者たちの取り組みを紹介する。 ●地方共同体とその異なるパートナー：国、市民社会、民間パートナーなどとの間の決定プロセスの分析 ●共同体の内部決議の分析：幹部と部局の関係、幹部チームの内部での役割、事務と選挙当選者、DGS と幹部代表の関係
期間	5 日間
2005 年度日程	セッション 1：5 月 30 日～6 月 5 日 セッション 2：11 月 28 日～12 月 2 日
受講対象と入学資格	就任前研修の受講生に優先的に開かれる。空き状況により通常研修の受講管理職にも開かれる。

ウ．人間関係課目

（ア）「コミュニケーション」課程

課目	コミュニケーション
目標	より上手にコミュニケーションを取るための手段を認識し、管理運営する。人と人とのコミュニケーション能力を最適化する。
内容	●人と人とのコミュニケーションプロセスの段階 ●使用されるコミュニケーション能力の認識と意識 ●職場関係におけるこれらの能力の利用 ●受信機を前にしたメッセージの準備と確認 ●適合化を最適に行うために意義を与える。 ●コミュニケーターとしての競争力をどのようにして開発するか。
期間	5 日間
2005 年度日程	セッション 1：2 月 28 日～3 月 4 日 セッション 2：10 月 24 日～28 日
受講対象と入学資格	就任前研修または通常研修に参加している幹部 1 セッションにつき 16 人まで

（イ）「交渉」課程

課目	交渉
目標	より上手に交渉するための手段を認識し、管理する。
内容	●交渉の手段

	●個別の行動計画の作成 ●争点の認識 ●自分の目標の準備、相手方の目標の確認 ●プロポーザルの策定 ●苦情やクレームの管理 ●交渉の終結
期間	5日間
2005年度日程	セッション1：4月25～29日 セッション2：11月7日～10日
受講対象と入学資格	就任前研修または通常研修に参加している幹部 1セッションにつき16人まで

(ウ)「危機管理」課程

課目	危機的状況と紛争のマネジメント
目標	紛争の勃発メカニズムを知る 紛争の管理と予防のための具体的な方法を適用する。
内容	●危機的状況、紛争の潜伏期間 ●個人戦略とグループ戦略 ●グループ間の紛争 ●組織内における紛争の類型学 ●変化への耐久力 ●テンションの調整 ●紛争事態におけるコミュニケーション ●紛争の解決の戦略
期間	5日間
2005年度日程	セッション1：6月20日～24日 セッション2：11月21日～25日
受講対象と入学資格	就任前研修または通常研修に参加している幹部 1セッションにつき16人まで

(4) 他機関との連携

INET は、国立図書館情報学校及び国立歴史遺産学院と協定を結んでおり、これらの機関のために講座を提供している。

このほか、2006年5月から、ENA（ストラスブール）と連携した「適応」プロジェクトをスタートさせている。

ア. 歴史遺産管財者と図書館主任司書の入門教育

INET は、ミッションの一環として歴史遺産管財者と図書館主任司書の養成を行っている。機構は、ENSSIB（国立図書館情報学校）と INP（国立歴史遺産学院）とのパートナーシップでこの使命を果たしている。経営と戦略の専門的能力と結びついた高レベルの専門技術の習得をめざすものであり、18 ヶ月間の研修が共同で行われる。

共同研修は以下の点を円滑にする。

- 地方行政の政策実行における公共サービスの理解を深める
- 地方公務員と国家公務員間の流動性
- 上記の公務員間およびその他の共同体との間の弛みない対話と協調の精神

講座には一般教育とセミナーおよび実地研修が含まれる。このプログラムと並行して個別の研究が学生により行われる。研修後、適性者リストへの登録を行うことにより、地方公務員の養成講座は実地において即戦力となれる人材の育成をめざす。

（ア）歴史遺産管財者

歴史遺産管財者はカテゴリ A の文化職に属し、その身分は 1991 年 9 月 2 日の政令 No. 91-839 によって規定される。これは分類 2 の管財者、分類 1 の管財者、チーフ管財者というグレードに区別される。

歴史遺産管財者は、以下の三つのミッションを遂行する。

①保管と評価

地方自治体あるいは公共機関の歴史遺産を研究、分類、保管、維持し、内容の充実をはかり、その価値を評価し、広く知られるようにするための科学的技術的責任を負う。さらに歴史、美術史、考古学、および自然科学分野における研究開発にも携わる。

②普及

一般の人々が歴史環境に関する知識を広め、発見をすることを手助けするような科学、技術、文化的事業を組織、運営する。

③管理と指揮

地方自治体の遺産部門と施設の管理部の人員管理を使命とする。チームを統率し、他のパートナーと共同で仕事を進める。

歴史遺産管財者は、考古学、古文書、調査、博物館、科学技術・自然遺産の 5 専門における選抜試験によって採用され、これらのテーマの選択科目は、養成講座のカリキュラムに組み込まれている。

歴史遺産管財者の初期教育には、9 ヶ月の研修と 9 ヶ月の理論を学ぶ講義がある。この教育課程と並行して学生は調査活動に従事する、あるいは既に関わっている案件をさらに発展させていく。

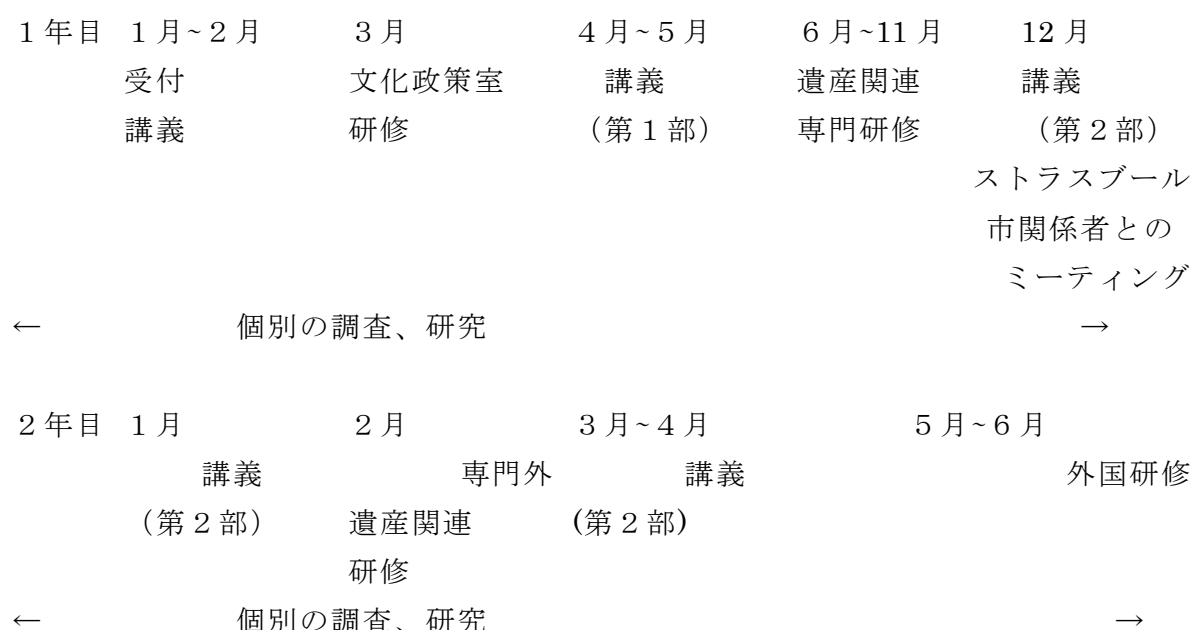
研修は以下のサイクルに沿って実施される。

- ①文化政策室における研修（１ヶ月）：公共サービスについて、その機能、特に文化政策について学ぶ。
- ②専門の遺産関連研修（５ヶ月）：学生が自分の専門分野で将来就くであろう職業のさまざまな側面に対応できるよう準備させる。科学的な調査を行ったり、研修を行う部署のミッションや活動に参加する。
- ③専門外の遺産関連研修（１ヶ月）：自分の専門外の管財者の仕事やミッション、方式などを学ぶことにより、異なる遺産関連部署間のコラボレーションを円滑にする。
- ④外国研修（２ヶ月）：管財者が遺産に関する異なる調査方法やアプローチを学ぶことにより職業的な広がりを持たせる。

授業内容はすべての学生に適用される共通テーマ科目と各々の専門科目がある。

- ①共通科目：遺産権利、遺産経済、公共管理、社会（労務）管理、保全、修復、遺産建造物の整備と建設、文化メディアへの媒体、マルチメディア。
- ②専門科目：具体的な事象から入ってそれぞれの専門分野に触れる。実践セミナーがこの講義を補完する（例：地方文化政策への入門、出版、展示会、マルチメディア）。
- ③地方公共団体等への就職のための特別研修：「キャリア計画と就職活動」と「人事管理と初ポストの獲得」

INETによって毎年12月初旬、3日間にわたって行われるストラスブール市関係者によるミーティングには地方自治体幹部が集まり、研修生はこの就職フェアでリクルーターたちと出会う。



(イ) 図書館主任司書

図書館主任司書はカテゴリーAの文化職に属し、その身分は1991年9月2日の政令No. 91-841によって規定される。これは分類2の司書、分類1の司書、チーフ司書というグレードに区別される。

その主なミッションは、以下の通りである。

①科学査定

図書館主任司書は、図書館のあらゆる分野のコレクションを構成、組織、充実、評価、そして開発する。コレクションのカタログはその管轄下で作られ、主任司書はカタログの文学的、および科学的責任を負う唯一の人物である。

②機関と提供されるサービスの開発

コレクションや資料の普及、調査、情報や文化への一般の人々のアクセスを促す。知識の伝達や推進事業により、機関のプロモーションを行う。

③マネジメントと戦略

地方自治体担当大臣と文部大臣の定める条例に記載される機関および部局の管理部の雇用をまかなう使命を持つ。さらに公開レクチャーの企画についても責任を負う。

図書館主任司書の初期研修は、18ヶ月にわたり、理論を学ぶ講義とそれと関連する実地研修を交互で受けるというものである。この教育課程と並行して主任司書をめざす学生は研究を進め、セミナーや講義に参加する。

研修は以下のサイクルを経て行われる。

①導入研修（1週間）：機関について、その機能や行われていることを学ぶ。

②プロジェクト研修（2週間）：グループワーク。前もって受けた理論講義の内容を実際にプロジェクトの実践に生かしていく。

③BNF（フランス国立図書館）研修（1週間）：フランス国立図書館の使命、部局およびその充実した内容について学ぶ。公立情報図書館の見学も含まれる。

④調査研修（12週間）：教育課程全体の真ん中に当たる時期。最も重要な課程で、学生は自分が研修を行っている機関内の活動に積極的に参加する。実際の実践の場で役に立つ知識やノウハウを学ぶ重要な課程で、その後調査研究の成果を論文にまとめる。

⑤補完研修（4週間）：場合により、図書館で補完的な研修を受けるか、あるいは研修後の職を得るために必要な手続きをとる。

一般課程には、一般教養科目と選択科目がある。

①一般教養課程（540時間）：図書館とその経営、公共向けサービス、情報処理およ

び開発、資料の収集と政策、プロジェクトの運営と実行、調査、手段。

②選択科目（90 時間）：ある特定の科目についての知識を深めるため、毎年与えられるリストの中から3科目選ぶ。

③地方公務員を目指す学生については、地方関連職に必要な特別研修が2科目：「実務プロジェクトと就職活動」と「人事管理と初ポストの獲得」

INET によって毎年12月初旬、3日間にわたって行われるストラスブール市関係者によるミーティングには地方自治体幹部が集まる。学生たちは、同時にこの就職フェアで未来のリクルーターたちと出会う。

1 年目	1 月	2 月	3 月	4 月	5 ~ 8 月	9 月	12 月
	講義	講義	講義	講義	講義	調査研修	講義
	導入研修	プロジェクト			プロジェクト	ストラスブール市	
		研修		研修		関係者ミーティング	
←		個別の調査、研究					→

2 年目	1 月 ~ 2 月	3 月	4 月	6 月
講義	BNF 研修	講義	割り当て	
セミナー	(フランス国立セミナー			研修
	図書館研修)			
←	個別の調査、研究			→

(ウ) 選抜試験

歴史遺産管財者および図書館主任司書は、選抜試験によって採用される。合格者は18ヶ月間の初期研修を受ける学生として認められ、国立地方公務員センターの所長により指名される。これにより CNFPT から報酬を受け取る。

(エ) 研修後の就職

研修終了後、審査員により歴史遺産管財者については国立歴史遺産学院の卒業生に贈られる卒業証書が贈られ、図書館主任司書については図書館主任司書の卒業証書が贈られる。資格を手にした卒業生は1年間、歴史遺産管財者適性者リストに載る。これは2回更新可能である。地方自治体から就職のオファーを受けられることになる。6ヶ月間の研修生としての試用期間を経て、上層部の判断で正職員となる。

(オ) 昇格の特例

地方自治体の図書館主任司書で昇格した者は、1年間主任司書研修生として指名され、CNFPT/INET が定める研修課程を6ヶ月間受けることが義務付けられる。この研修は ENSSIB において実施されることもある。

イ．地方医師団

INET はそのミッションの一環として地方医師団の育成の責任を負う。CNFPT との協約の上で、ENSP（国立医療保健学校）はこの研修に一週間の理論講座を通して直結している。

カテゴリー A の社会医療雇用に属し、地方医師団が形成された。その地位とミッションは 1992 年 8 月 28 日 No. 92-851 において規定されている。これには第二クラス、第一クラス、およびクラス外のグレードの医師が含まれる。県（63%）、コミューン（33%）、そして管理センター（2%）に分かれる約 1 万人の医師が地方自治体および地方関連機関において活動している。

サービス部門、医療および管理部門、グループ活動、相談および調査、保健政策の評価と実行など地方医師団の職務は多様である。医療以外にもこれらの職務には新たにマネジメント能力、保健関連プロジェクトの遂行、医師団ネットワークの形成および保健関連のあらゆる知識が求められ、これにより医師団は地方規模での活動が可能になる。地方分権措置（第二文書）と保健に関する法律（2004 年 8 月 9 日）は地方自治体が社会および保健関連の行動の新たなミッションを決定、遂行、評価し、以前に決められたミッションを再度方向付けする機会を与える。国民のための社会医療活動はコミューン当局と県によって行われる。将来的には、地方議会によって行われる。地方執行管理部は、保健に関する分野横断的かつ連携的な新たな政策を打ち出すことになり、そのためにこれらの新たな争点に立ち向かうべく育成された保健関連専門チームを携えていなければならない。

CNFPT によって実施される地方医師団の初期研修は INET によって運営される。CNFPT との協力で、ENSP は、理論教育の科目 4「医療保健プロジェクトの形成と診断」の実施と結びついている。また、地方自治体が適性者リストに登録される地方医師の採用をする場合、地方自治体はその当該医師が初期研修に参加するよう INET にその旨を通知しなければならない。この研修には地方自治体の教育機関、決議と枠組みの援助、人事管理と手段、さらに医療保健に関する地方自治体の競争力の形成と関連した一般教育が含まれる。研修は 3 ヶ月に及び、4 つの理論セッション（1 ヶ月）とそれぞれの割り当てられる地方自治体での実地研修（1 ヶ月）および地方自治体外研修（1 ヶ月）で構成される。

PIF（個別の研修コース内容）については、研修の最初の段階で各研修医師は研修プロジェクトについて「個別の研修内容」についてのレポートを作成する。その目的はこの研修に何を期待するのか考え、実地研修の場所を決定し、そのキャリア形成と照らし合わせて研修全体の一貫性を確認するということである。PIF は INET の教育責

任者によって有効化される。

理論教育の4科目は義務付けられている。

①科目1：地方自治体の機能についての導入研修（5日間）

地方機関の文化に親しむ

地方自治体内の職務の遂行条件について知る

財務および人事管理に関する自分の位置と管理能力を確定する

キャリア遂行にともなう法的背景について確認する

②科目2：地方医療職の経営的側面（5日間）

組織内における管理職の「職業」について認識する（役割、ミッション）

職業上の基準、求められる専門能力

小さなチームの管理および指導方法の認識

経営の実践方法を分析し、その展開の手がかりを探究する

プロジェクトの遂行の方法論について学ぶ

③科目3：医師、医療保健の立役者

地方医師の職務の実行に特有な法的規制について学ぶ

④科目4：医療保健のプロジェクトの診断と構築（5日間）

ENSP（レンヌ国立医療保健学校）によって実施される科目

提起された問題（データ、立役者、目標など）の分析により地方自治体の視点にたって医療保健の行動計画について発表し、議論する。

配属先の地方自治体の内外において行われる実地研修は、PIFに規定される目標への到達と実行および習得した知識を分析するために研修レポートにまとめる。地方自治体内の実地研修は、配属先、あるいは他の地方自治体内の部署で行われる。

配属先によって研修は次の二つの観点から行われる。

①実地研修「新しい職務への着任、職業の発展」

初めての職務経験や新しいポストに着任の場合、その職務につくための見習い期間が必要で、これは研修の一環として行われるのが適当である。既にその職務を経験済みの参加者については、この導入研修の期間は、研修生にとって今まで実践してきたことを分析し、より向上させるための手がかりを見つけるために距離を置いて客観的になり、職務の遂行方法を発展させていくために当てられる。このような展望にたって、研修の目的は、理論研修や地方自治体外における研修から学んだことを実際の仕事の中で最良な形で再投資するために考え、行動することにある。

②実地研修「特別なミッション」

研修生はある特定の分野においてその専門的能力を発展させるために導入研修を利用してよい。この場合、ある特定のプロジェクトやミッションに「通常の任務

（財政管理、経済運営）」から逸脱して関わり、ある問題を深く取り上げることもできる。このようなミッションは部署内で行われてもいいし、部署をまたがってもよい。

地方自治体内の他の部署における研修目標は、配属先の地方自治体外における研修目標と類似している。特に、実地研修「観察、発見」、実地研修「知識の応用」においてはそうである。

配属先の地方自治体外における研修は、雇用者の機構とは別の機構において行われてもよい。

- ・ 地方自治体と公共機関
- ・ 国家サービス（県庁、裁判所、DDE など）
- ・ 団体
- ・ 会議所（商工会議所、農業会議所）
- ・ 民間の組織（企業、研究所、コンサルタント事務所など）

これらの研修の実施は、参加する医師にとって他の分野や機能方法を発見する機会となり、非常に成果が大きいものとなる。将来の職務遂行において有用なパートナーとの人脈形成を行うことができる。この研修はさまざまな種類に分けられる。

①実地研修「観察、発見」

目的はあまり、あるいは全く知られていない環境を発見することにある。よりの確な成果を上げるために、自分にとって将来仕事上関係がでてくる組織で、理論や機能方法をより深く知りたいと思う組織において研修は行われる。自分の分野において行われていることについての知識を、また違った角度から見つめる。例えばある都市に配属になり、県についてより深く知りたい場合、このような研修の目標は一般情報を集め、それらを吟味し、組織と先導の役割について全体的なイメージを作ることである。この研修は数日間という短いものである。

②実地研修「行動、計画のフォローアップ」

目的は活動分野において別の経験をすることにあり、同じ分野においてとられているやり方を学び、異なる条件（例えば異なる規模の地方自治体）における方法を観察し、あるいは異なる組織方法を観察するために別の組織に行く。あるいは、ある特定の活動あるいは革新的なプロジェクトを進めていることで有名な組織に行く。または、別の組織のプロジェクトに積極的に参加する。

このような研修の場合、研修生は知識を得た観察者として、さらには当事者としてのポジションが与えられる。実践知識を得るのみでなく様々な経験をし、人脈を作るという機会も与えられる。

③実地研修「応用知識」

その意図は理論研修の科目を補完するというもので、目的は研修で得た知識がどのように具現化されるかを学ぶことである。

地方医師はその地方自治体内の医療保健政策の概念の立案、実現化、実施および

評価を行い、衛生および保健局（コミュニケーション）、母子保護局(県)、社会支援および医療保健局(県)、医療分析室および高齢者受け入れセンターなどの管理を行う。これらの組織においては以下の任務を担う。①治療法のプロジェクトを立ち上げる。②個人および団体予防活動と健康に関するプロモーション活動をすすめる。③特殊な責任を伴う職種、あるいは研究や検査のミッションを請け負う。④自分の専門分野における研究および教育、育成事業に参加する。

選抜試験、採用および就職については、地方医師団は、EU の加盟国から発行された医師の資格、証明書あるいは他の免許を有する受験生の受ける試験に合格した者をもとに作成された適性者リストに登録後、採用される。選抜試験には審査員との面接形式の試験が含まれる。目的は受験生の職務経験を理解し、地方自治体と公共機関の請け負うミッションの枠組みの中でどれだけ任務を果たせるかを見ることである。採用された受験生は 12 ヶ月間、地方医師第二クラス研修生として指名される。この期間内に 3 ヶ月の研修を受ける。地方医師としての資格付与は研修の最後に CNPFT 会長が地方自治体当局と共に作成した研修生レポートと研修中の評価をもとに地方自治体当局の決議により行われる。

研修のサイクルは以下の通りである。

- ①研修への導入：20 日間にわたる理論セッション
- ②M1：地方自治体の機能についての入門講座（5 日間）
- ③M2：地方医師職の経営的広がり（5 日間）
- ④M3：医療保健の立役者（5 日間）
- ⑤M4：医療保健プロジェクトの診断と立ち上げ（5 日間）
- ⑥実地セッション：配属先の地方自治体内における実地研修（45 日間）
- ⑦配属先の地方自治体外における実地研修（1 ヶ月）

ウ．ENA（ストラスブール）と連携した「適応」プロジェクト

INET では、2006 年 5 月から、ENA と連携した「適応」プロジェクトをスタートさせている。これは、ENA と INET で共通のカリキュラムを作る（22 週間）もので、地方財政や地方税や法務を対象とし、ケーススタディも行う（例：施設の建設について、具体的な問題点を洗い出す）。

3 全国地方公務員センター

(CNFPT, Centre national de la Fonction Publique Territoriale)

(1) 概要

ア. 機関の役割

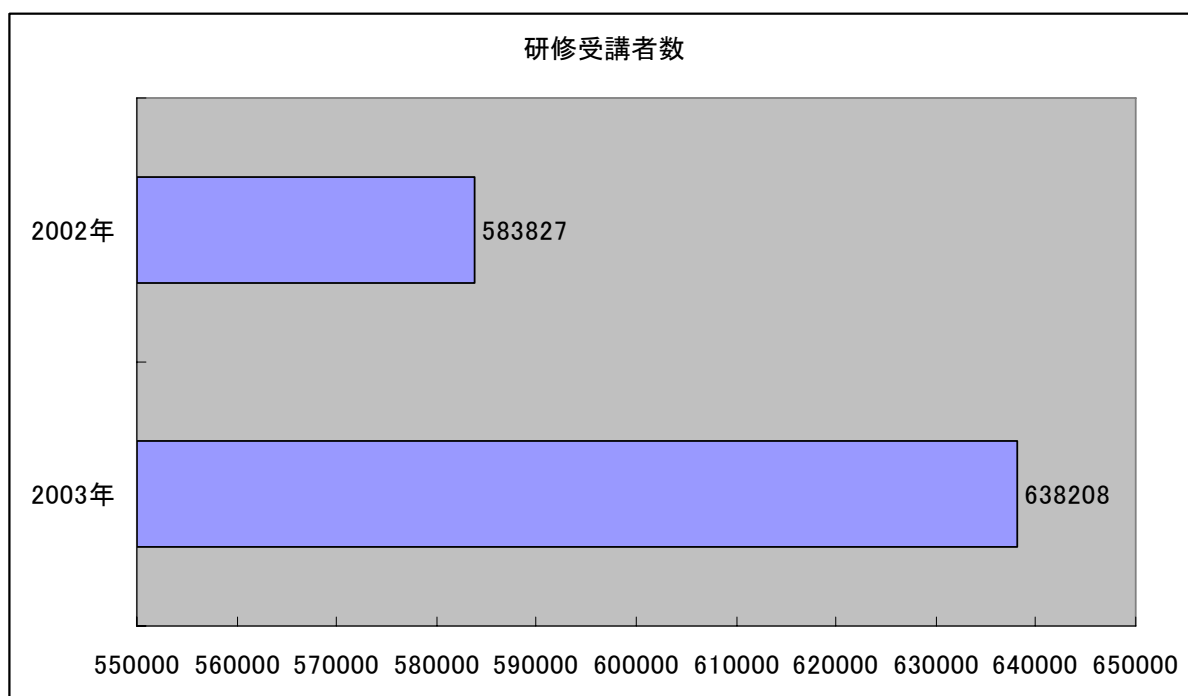
全国地方公務員センター（CNFPT, Centrenational de la Fonction Publique Territoriale）は、公務員一般身分規定第3編に定められ、法人格と財政的自立性を持つ全国的な公施設法人である。センターは、メール、県・州議会議長によって選ばれた代表を含む理事会によって運営される。その財源は主に地方団体からの会費で、主として次のような権限を持つ。

- ① カテゴリーA および B の職員採用試験を行う。
- ② 地方団体から上記カテゴリーの欠員の通知を受けた場合、その広報を行う。
- ③ 上記カテゴリー職員の昇任資格者名簿の広報を行う。

カテゴリーA の幹部職員については、傘下の全国地方行政幹部職員研修所（INET）が研修を行っており、CNFPT はカテゴリーB に属する職員を対象とする。就任前研修、カテゴリーB から A への昇級研修、新規の職場に着任した際の研修を実施する。

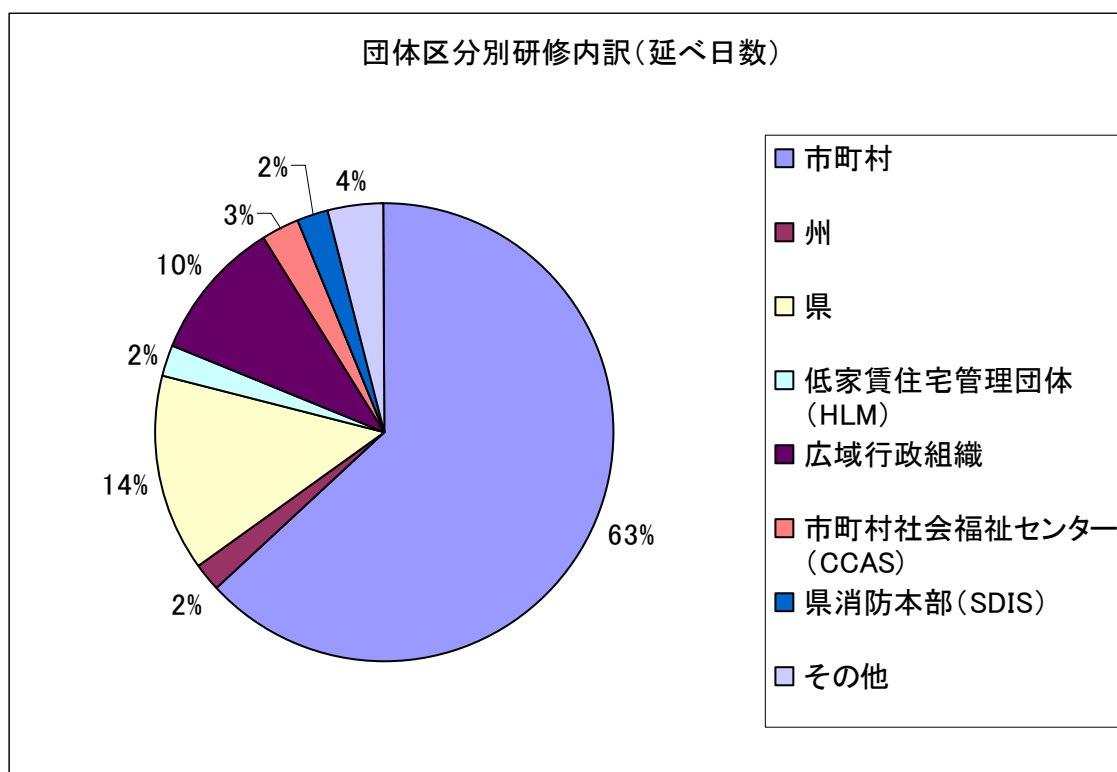
イ. 研修受講者

(ア) 研修受講者数



2003年にCNFPTが受入れた研修受講者数は2002年より9.3%増え、受講申込者数の84%を受け入れている。

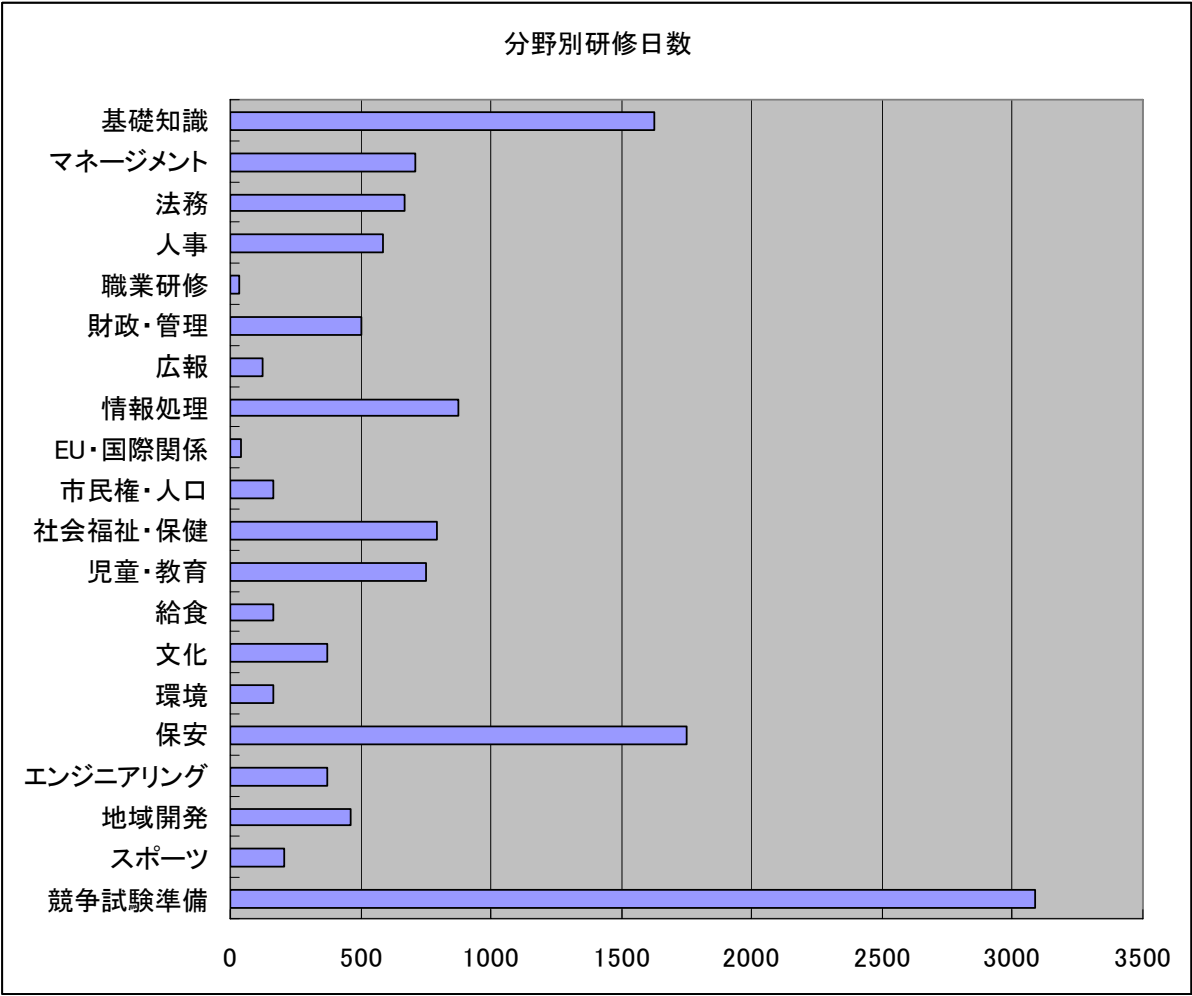
(イ) 派遣団体別の研修生の割合



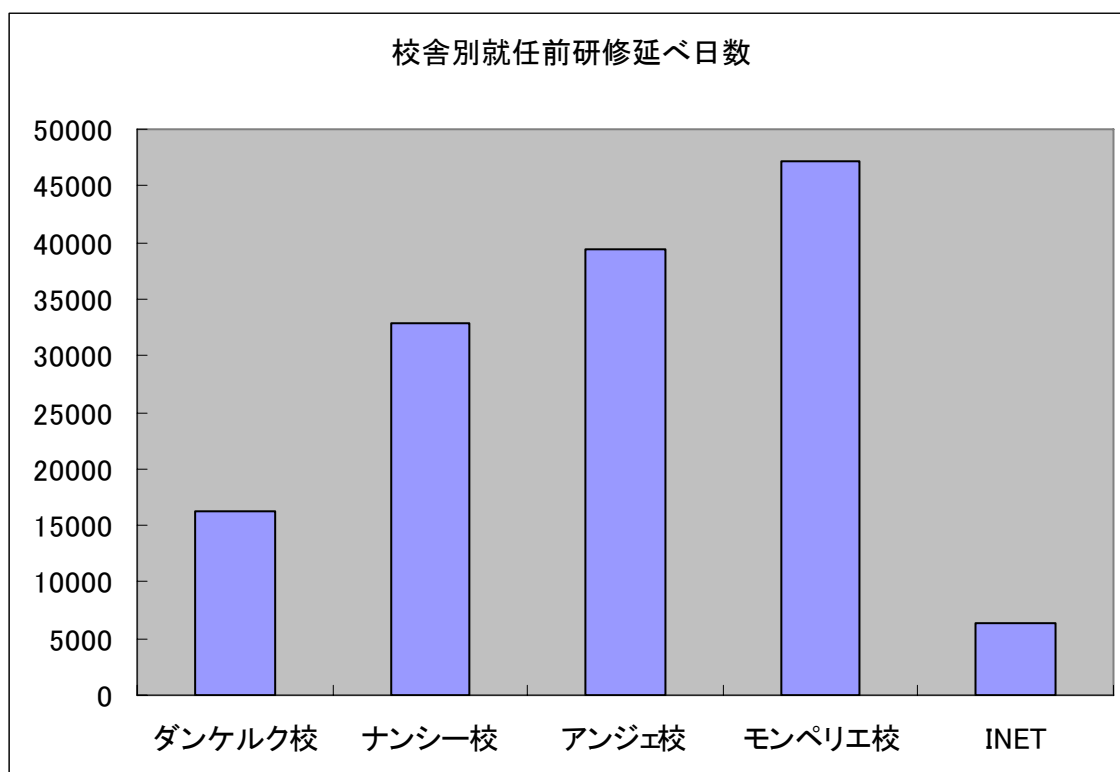
2003 年には、他の団体とはやや事情の異なる団体にも対応するために研修コースをさらに充実し、広域行政組織を対象とした特別研修の実施、農村部自治体事務職員の地理的ハンディを緩和するために通信教育による研修制度設置、また県消防本部職員を対象とする研修も 25% 増えている。

イ. 研修分野

財務省・内務省と連携しての県消防本部新経理システム研修を実施したため、「財政・管理」分野の延べ研修日数が 32% 増加。また、「市民権・人口」(+28%)、「文化」(+20%)、「スポーツ」(+19%)、「人事」(+14%)、「保安」(+12%) の各分野も増加している。持続可能な開発に関しては、各分野の研修に組み込むという形で重点的に実施したために、初任研修、継続研修のいずれについても研修日数全体の増加の形で表れている。また、自治体 EU 担当者に対し、EU 予算事業の推進を支援するための教育ツールキットが整備されている。



ウ．校舎別就任前研修の状況



地方公務員養成校と CNFPT 地方局での研修日数が大幅に増加したのは、主に、サパン法⁵の施行、警備職及び市町村警察局長職候補者の育成、市町村・広域行政組織管理職ポストの強化に伴う研修が増えたためである。

エ．競争試験準備研修

地方公務員管理センター⁶との協力関係をますます強化し、競争試験の準備研修と試験日程を連携した年度をまたがる競争試験日程の策定を段階的に進めている。

⁵ 選挙資金や政党活動資金に対する規制とともに、国や地方公共団体などが行う種々の経済活動に伴う腐敗防止のための措置を講じる内容の法律。1993年に制定され、当時の経済財務大臣の名（Michel Sapin）に因んでサパン法（Loi. Sapin）と呼ばれる。

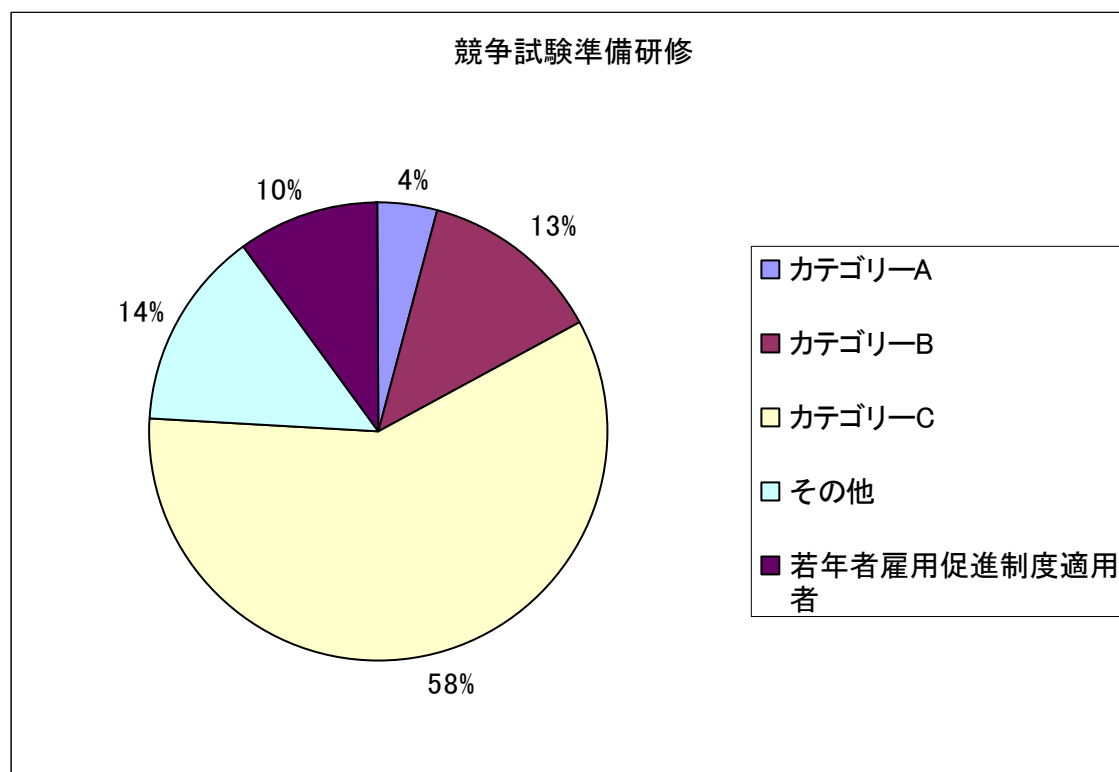
⁶ 地方公務員管理センター（Centre de gestion de la fonction publique territoriale）は、CNFPTと同様、公務員一般身分規定第3編で定められる公施設法人である。原則的に県単位で設置。コミューンから選出された代表からなる理事会によって管理・運営される。主な権限は次のとおり。

（ア） カテゴリーB（CNFPTが所管する職群以外）およびCの職員の採用試験を行う。

（イ） 地方団体は職の創設または廃止を管理センターに報告しなければならない。管理センターはその報告を受けて、欠員の広報を行う。

（ウ） センターは上記カテゴリーの職員の昇任資格者名簿を広報する。

特別登用制度「第三の道」及び外部登用制度の競争試験のため、新たな準備研修が設けられた。若年者雇用促進制度の適用者は、これをステップとして地方公共団体での安定雇用につなげるべく競争試験に望みを託す者が依然として多数である。



カテゴリーCの職員の58%が競争試験準備研修を受講。地方公共団体の資金協力によるレベルアップ研修を受講することにより、競争試験への取り組みが容易になる。

（２）最近の改革

ア．地方公務員のあらゆる職種を支援

CNFPTでは、衛生安全規則実施担当職員の養成を行っている。363日のインストラクター研修を実施するとともに、受講者には教育ツールキット（全国地方公務員運営センター連盟、預金供託公庫、全国地方公務員退職年金金庫との協力で作成）を配布している。

消防署員研修については、業務内容の変遷と地域の実情に適合するように研修内容を改善した。また、国防治安局との協力により、消防分野の競争試験・昇格試験（大尉、中尉、准尉）の準備研修を整備した。

4月には、市町村警察の新課長職の初任研修を開始した。

イ．ニーズにより適応した研修手法と体制

CNFPTでは事業内容の多様化を実現し、自治体との協力事業（資金協力を含む）、昇格研修の開発、研修・キャリア展開に関する助言、自治体の大幅変革を実行に移す際のサポート、採用と研修を組み合わせた事業への自治体支援等を行った。

カテゴリーA 及び B の合格者を対象とした初任研修カリキュラムでは、地方公務員共通の基礎知識習得と行政のプロとしての各合格者の能力強化の2点に重点を置いている。

持続可能な開発、国境地域開発、アジェンダ 21 など、自治体が行う革新的なプロジェクトの支援体制については、予算を 50% 拡大した。

また、18 の地方局が新入地方公務員研修ツールキットを自局のインターネットサイトに掲載。自治体の新入職員オリエンテーション研修や知識レベルアップに、また自治体のサイト上でアクセス可能な個人研修ツールとして活用されている。

地方局 6 局と地方公務員管理職実務学校 3 校では、行政管理業務の基礎に関する個別指導付き自己研修コースの試行が成功裏に終わった。2004 年初めにはこのコース用の CD-ROM 3 枚（財政、公務員規定、人事）が完成し、また支援サイトも稼働開始した。

ウ．専門能力の共有と有効活用

CNFPT の地方局 4 局と運営センターが共催した、地方公務員の採用・研修に関する初の州講演会が成功裏に終了。この結果を受けて、講演会は定期開催になる予定。CNFPT のサイト (www.cnfpt.fr) へのアクセス件数は 200 万件、アクセスページ数は 740 万ページにのぼる。「お問い合わせ・ご意見」項目が新たに追加され、担当に自動的に送信できるようになっている。地方局のサイトについても、求人情報、研修カタログ、教育ツールなどが追加され、さらに充実し続けている。また、地方分権化に関するサイト (www.décentralisation.cnfpt.fr) では、200 件以上の短信レポートを発表した 2004 年より稼働を始めた新サイト、www.observatoire.cnfpt.fr では、ネット上でのアンケートの実施及び結果公表をしている。

1,540 人が参加したストラスブール自治体対話集会は、地方公共団体同士の交流の中心的な行事となっており、広域行政組織、県や行政全体の責任者の参加がますます増えている。

エ．協力関係強化

運営センターとの協力によって、州単位の求人情報サイトが近々オープンする予定で、各県の地方公務員ポストに空席が公表される度に直接応募できるようになる。

また、CNFPT ではフランステレコム、ジアット・アンデュストリを始め、多数の研修研究機関、全国混合経済会社連盟、EU 市町村地域圏議会協会、農業漁業省との間に協定を結んでおり、このことにも、「開かれた組織」を目指す CNFPT の意欲が表れている。

INET と国立行政学院 (ENA) では、両校のカリキュラムの調和を図る作業を開始した。両校それぞれの役割を尊重し、かつ協調した教育プログラムを策定することによって、両校の学生に対して、公共サービスに共通する知識を習得させることを目指している。

（３）地方局

CNFPT の地方局は 28 あり、次のような自主事業を行っている。

オート＝ノルマンディー

地方公務員管理センター 2 カ所との協力により、区別の市町村議員会議を 14 件開催。議題は雇用、職員採用、研修、衛生安全問題、地域の時事。

バス＝ノルマンディー

環境エネルギー管理庁及びカルバドス県エネルギー設備広域市町村連絡協議会との協力で開催したセミナーに、農村部の市町村長 50 人を含む 170 人が参加。

ブルターニュ

地方公務員管理センター 4 カ所との協力により、地方公務員採用に関する講演討論会開催。議員、公務員、組合関係者、地元雇用関係者 300 人が参加して、地方公共団体が抱える問題点、研修改革、雇用職能予測管理について協議した。

サントル

若年者雇用促進制度適用の雇用をしている州・市町村の資金協力により、制度適用者である青年のうち地方公務員希望者に対する支援活動を行う。内容は、就職及び研修計画策定（250 人）、自治体基礎知識・文書表現通信教育研修（150 人）、採用試験対策研修。

ペイ＝ド＝ラ＝ロワール

地方公務員管理職実務学校（ENACT）アンジェ校に近接する地方局新庁舎では、情報処理室 2 室を含む 15 の研修室において 350 人の研修を同時に行うことができる。新庁舎の完成により研修生の受入態勢が改善され、また地方局の業務能率向上が実現した。

ポワトゥ＝シャラント

シャラント＝マリティム県議会が行う社会福祉関連行政サービスの変遷に関する調査研究の枠組みで、地方局ではアクションラーニングの手法を用いた研修を開催。内容は、労働状況分析、プロジェクト推進、ソーシャルワーカー職務規準。

リムーザン

水・清掃事業担当では、全国下水処理事業者技術援助機関協会向けに基本方針及び分野別資料を策定。また、職務分掌の検討、研修ニーズの調査も行った。

アキテーヌ

年に 3 回、アキテーヌ州内の大規模自治体人事部長会議を開催。議題は規約関係の動向、人事関連の諸問題、地方分権化等。この会議により自治体の担当者のネットワークを構築し担当者との対話を図ることで、CNFPT 地方局では自治体のニーズをよりの確に把握することができる。

グイアナ（仏領ギアナ）

グイアナでは、日雇職員問題を段階的に解決するための正式任用計画実現と、自治体における管理職ポスト強化の目的での資格競争試験準備研修のニーズが高く、

このニーズに対応するためのレベルアップ研修を整備した。

レユニオン

自治体雇用総数の 70%以上を占める非正規職員 10,298 人の正式任用化を目的として県知事が設置したワーキンググループに、地方局は専門家の立場で参加している。

ラングドック＝ルーシヨン

自治体毎に担当者を決め、また 12 種類の職種別ネットワークを運営することにより、自治体に対する総括的な支援体制を確立した。

グアドループ

地方局ではバス＝テール事務所の研修事業を段階的に強化し、研修希望者の受講を容易にした。

マルティニック

経済開発公社及び地方議員団体、自治体管理職員団体との共催で地方行政サービス向上に関する啓発セミナーを実施し、地方議員・管理職員 200 名が参加。

ノール＝パ＝ド＝カレー

バランシエンヌ市に対し、開発計画運営能力向上のための支援を実施。内容は、共通アイデンティティとマネジメント意識の強化、新しいアプローチ手法やツールの採用、ヨコの連携の強化、進捗計画の策定とフォローなど。

ピカルディ

404 自治体において研修計画策定（2002 年は 272 自治体）。この協力枠組みにおいて、地方局では地域開発分野の継続研修の 95%を実施。

シャンパーニュ＝アルデンヌ

州内 4 カ所の地方公務員管理センターと共同の試験日程（競争試験・一般試験）を策定し、公表。これにより、採用事務及び受験希望者準備研修を合理化。

ロレーヌ

アルザス・モーゼル地方局及び地方公務員管理センター 6 カ所との共催により初めて開催された、地方公務員採用に関する広域州講演会に 200 人が参加。フランス東部における自治体雇用状況総括資料（身分地域別）を作成し、次回の日程も決定した。

イール＝ド＝フランス

セーヌ＝サン＝ドニ県で開催された 2003 年陸上競技世界選手権大会の機会をとらえ、地方局では自治体と協力して青少年スポーツ推進のための自治体啓発行事を実施。70 以上の自治体に参加したこの行事により、多数の青少年がフランススタジアムに集まり、大会の成功に大きく貢献した。

アルザス・モーゼル

EU 関連及び仏独関連行事が活発に行われ、EU 統治事業に約 100 人が参加。またエリゼ条約 40 周年記念してケールのユーロインスティテュートと共催行事を行い、またケールとザールブリュッケンの専門大学生との交流行事も行った。

フランシュ=コンテ

地方公務員管理センター4カ所との協力により州内農村部 1,700 自治体を対象とする研修計画の普及を実現し、これら自治体雇用人員の 80%を研修に受入れた。

ブルゴーニュ

州との協力により、コート=ドール県とソーヌ=エ=ロワール県の地方公務員管理センターにおいて短大卒レベルの求職者 30 人に対して農村部自治体事務職員交代要員研修を実施。受講者は 28 日間の学科研修と自治体での実習を行った。

ローヌ=アルプ=リヨン

地方局では、リヨン市の監視カメラオペレータ職に関する検討調査を実施。また、能力開発プロセスにおける職種変更の可能性を採用時点から考慮し、予測するための職務規準を策定した。

オーベルニュ

実務経験認定アプローチを使って、高齢者向けホームヘルパー50人を対象として社会福祉補助員国家資格取得が可能となる支援事業を実施。この事業はオーベルニュ地方保健福祉局との共催で、ホームヘルパー近代化基金より一部資金協力を得ている。

ローヌ=アルプ=グルノーブル

県労働管理局と共催して、求職者に対し職業復帰支援と行政事務補助職及び文書職の試験準備を組み合わせた複合研修を実施。400 時間に及ぶ講義と 35 時間の自治体実習を終えた受講者の半数以上が、期限付き採用または本採用となった。

プロヴァンス=アルプ=コート・ダジュール

継続研修のニーズを発掘する新しいツールとして、自治体に対し 1,500 通のアンケート調査を実施。この調査をきっかけとして、定常的な研修需要と新たな研修需要の両方をカバーした総括的研修需要に対応するための基礎資料の収集が可能となる。

ミディ=ピレネー

地域都市開発計画、最近施行された法律（連帯と都市再生、都市計画と住居）をテーマとする3件の研修に、国家公務員 102 名、地方公務員 108 名、私企業管理職 28 名が参加。この研修は、広域地域圏職業訓練センターとミディ=ピレネー都市計画専門化協会との共催で行った。

コルス（コルシカ）

地方局の主導で構築した全国規模の自治体事務職員サイトに 4,000 人が登録。このサイトの情報により知識を深めるとともに業務経験を交換共有することが可能となり、またサイトから直接寄せられる質問には 72 時間以内に専門家が回答する。

第2節 ドイツ

1 ドイツにおける地方公務員と研修⁷

ドイツの州公務員 2,181,400 人（2001 年）、郡公務員 293,613 人（2003 年）、市町村公務員 1,016,754 人（2003 年）は、それぞれ官吏、公務職員、公務労働者に区分されている。

官吏は、一般公務員、教員、警察職員、消防職員等で、高級職、上級職、中級職、初級職に分類される。行政裁判所等の裁判官（連邦に属するものを除く）も州の官吏である。地方公務員は 100 万 6 千人である。公務職員及び公務労働者は私法契約に基づき公務に従事する職員である。

官吏はその業務内容及び責任の度合いによって、高級職（Höherer Dienst）、上級職（Gehobener Dienst）、中級職（Mittlerer Dienst）、初級職（Einfacher Dienst）の 4 つのレベルに分類される。各職階に就くには、資格要件として一定の学歴等が必要である。

種類	給与表	主要要件
高級職	A 13～B 11 （参事官～事務次官）	・ 最低 3 年間大学に在学し、卒業試験に合格した者 ・ 2 年間準備業務に従事した者 ・ 高級職試験に合格した者 ・ 裁判官教育を受けた者 （なお、上級職のうち、勤務成績評価優秀者は試験を受けて高級職に昇進することができる）
上級職	A 9～A 12 （事務官～上級主査）	・ 一般大学入学資格またはそれと同等の教育資格を有する者 ・ 3 年間準備業務に従事した者 ・ 上級職試験に合格した者
中級職	A 5～A 9 （助手、書記～主務事務官）	・ 実科学校（Realschule）または基幹学校（Hauptschule）を卒業し、各種関連した職業訓練を受けた者 ・ 1 年間準備業務に従事した者 ・ 中級職試験に合格した者
初級職	A 1～A 5（補助員～上級主務長）	・ 基幹学校を卒業した者またはそれと同等の教育を受けた者 ・ 準備業務に従事した者

ノルトライン・ヴェストファーレン州内の州・地方自治体の公務員の官吏・公務職員・公務労働者別の常勤職員数（2004 年 6 月末現在）は、次のとおりである。

区分	市町村・郡・その他の広域連合	州
官吏	51,668	200,184
公務職員	113,800	75,729
公務労働者	36,684	9,858
合計	202,152	285,771

⁷ ドイツの地方自治制度については資料 1、地方公務員と研修機関については資料 2 参照。

研修は、この公務員のカテゴリー毎に異なる。市、州の職員研修・教育は、様々なレベルの職員について様々な機関で実施されており、採用や昇任にもリンクしている。選択肢が多くあり、複雑な仕組みとなっている。

このうち、準備業務に従事する際に受ける研修が、就任前研修であり、例えば上級職官吏では、一般的に各州の行政専門大学がこれを行っている。

（事例 1）

ノルトライン・ヴェストファーレン州内務省で高級職の行政担当官を応募している次のようなケースがある。

資格要件は①大学で経済学または行政学の学部（４年間）卒業、②公法の知識があること、③32 歳半まで（重度障害・女性の場合 40 歳半まで）で、次のような研修が行われる。

- ・ 2 ヶ月間、ヒルデンにある NRW 州行政研究所で初期研修
- ・ 7 ヶ月間、行政管区で実習
- ・ 1 ヶ月間、行政研究所で中間研修
- ・ 3 ヶ月間、シュパイアー行政大学院または州省庁のいずれかで研修
- ・ 3 ヶ月間、連邦、州、市町村、市町村連合または相応の行政機関や行政法人で実習
- ・ 5 週間、行政研究所で第 2 次中間研修
- ・ 3 ヶ月間、行政裁判所で実習
- ・ 4 ヶ月間、行政研究所で最終研修

この 2 年間の準備業務を経て、その後、州の試験を受験し、合格すれば、州内務省で高級職の行政担当官として正式に採用される⁸。

（事例 2）

上級職の場合は、ギムナジウム卒業資格のある人が対象であり、州行政専門大学で 3 年間の就任前研修を受ける。うち 18 ヶ月は現場でワークショップである。

（事例 3）

デュッセルドルフ市職員の場合、官吏、公務職員は通常、デュッセルドルフ市人材開発センターで就任前研修を受ける。建築技術などを専門とする上級職の官吏が高級職に昇格しようとする時も、デュッセルドルフ市人材開発センターの就任前研修を受ける。

（事例 4）

通常の研修は、内務省研修所、ノルトライン・ヴェストファーレン行政専門大学、デュッセルドルフ市人材開発センターをはじめ、多くの機関で実施されている。シュパイアー行政大学院では、特に高度な幹部を対象とした研修を行っている。

⁸ <http://www.im.nrw.de/inn/83.htm>

2 NRW 州内務省研修所 (FAH, Die Fortbildungsakademie des Innenministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen Mont-Cenis)



(1) 概要

ノルトライン・ヴェストファーレン州内務省の高級職官吏の初任者研修と、州内務省および市の高級職、上級職、中級職の官吏を対象とする通常研修を実施している。州内務省の公務員を対象とする州内務省の研修機関であり、1979年に創設された。州内務省の職員のみでなく、市など地方自治体の職員にも門戸を開いている。

ノルトライン・ヴェストファーレン州の中心部に位置し、5つの行政管区（州の総合出先機関）からの交通の便が良いヘルネ市にある。

床面積 1,635 平方メートルの建物⁹に 12 の教室、12 のセミナールーム、8 のサービスルーム、10 の討論室がある。モバイル PC、スマートボード、デジタルカメラ・ビデオ、VHS ビデオ、ホワイトボード、OHP などの設備が揃っている。大教室は 250 名を収容する。宿泊も可能で、171 の個室があり、浴室・シャワー、ケーブル TV、ラジオ、電話等の設備がある。

同施設内には、市図書館も併設されている。

提供するサービスの概念図は、次のとおりである。

⁹ 内務省研修所は、1999年以来、ヘルネ市の最先端建築であるモンセニー・アカデミーを本拠としている。この建物は、国際建設展覧会「IBAエムシャーパーク」のインフラ整備の一貫として建てられた。同研修所によれば、このモダンな建築様式は、研修所の行政改革の原動力としての役割、行政への課題や要請の変化に対した現代的な研修コンセプトを表現するものとしている。

部門横断的な開かれた研修教育

(年間プログラム)

・キャリアデザイン形成支援

・組織別の研修教育の専門コンセプト

研修参加者数 2004年

専門分野	高級職	上級職	中級職	単純業務 従事	その他
幹部研修教育・人材開発	2477	627	68	--	216
経営管理	154	624	147	2	--
人事管理	561	1001	649	39	130
男女機会均等	33	182	70	3	2
コミュニケーションと協力	300	569	717	26	10
広報広聴業務	47	96	26	0	2
研修技法	34	205	50	0	11
コンピテンシー	86	263	238	7	17
専門関連の研修教育	103	584	165	1	1

ア．初任者研修¹⁰

1999年に始まった研修であり、研修生は1コース約15人で1年間に8グループほど（約200名）を担当している。研修課目は、州の行政の概要（組織、人事、男女共同参画社会、税、予算、業績評価等）、法律学、経営学、行動学等で、研修形式は、講義、演習、ワークショップ等からなる。

イ．通常研修

研修期間は5～7日であり、マネジメントコース、行動学関係のコース、法律関係のコースに分類される。受講生数は、行動学関係のコースが12人、その他のコースについては20人程度と少人数である。研修形式は、ワークショップ、講義、演習などであり、研修内容は、州内務省の部局・機関などから要求があったものの中から決定される。

職員は、研修所の提供する講座案内を参照しつつ、自己のキャリア、執務上の必要などを考慮したうえ、上司と相談、了解を得て研修に参加する。

¹⁰ ここでいう初任者研修は通常研修の範疇に属するもので、就任前研修（Ausbildung）ではない。高級職を対象とした就任前研修は、ヒルデンにあるNRW州行政研究所やシュパイアー行政大学院などで、上級職を対象とした就任前研修は、州行政専門大学で実施される。

ウ. 研修プログラム

研修プログラムは、9つの部門に分かれる。

◎幹部研修教育・人材開発 ○リーダーシップ訓練開発（テーマ別） 管理の基礎 指導力 指導と協力 ○個別指導テーマ ○監督 ○人材開発・人材選抜	◎経営管理 ○戦略の展開 ○経営学に基づく組織管理手段 ○品質管理 ○業務プロセスの最適化 ○組織管理	◎人事管理 ○服務規律 ○福利厚生 ○職員代表協議会 ○障害者雇用 ○社会福祉担当官専門研修
◎男女機会均等 ○男女機会均等責任者研修 ○男女機会均等の推進 ○再雇用	◎コミュニケーションと協力 ○説得術 ○会議の司会方法 ○交渉術 ○顧客ベースのコミュニケーション ○協力 ○意見衝突のマネジメント	◎広報広聴業務 ○広聴業務 ○広報業務 ○戦略的メディアコミュニケーション ○口頭発表の筆記
◎研修技法 ○IT研修 ○専門課程の研修	◎コンピテンシー ○手法としてのコンピテンシー（調整・発表） ○時間管理・自己管理 ○プロジェクトマネジメント ○人材コンピテンシー	◎専門研修／欧州関係 ○公法 ○寄付金関係法 ○公共調達 ○NRW州と欧州

通常研修については年 800 回程度のセミナーが開催され、年間のべ約 1 万人が研修を受講する。近年は専門家会議、シンポジウムなども開催している。これらの会議やシンポジウムでは、行政の現代化、NPM、EU 政策、e－ラーニングといったテーマについて、各分野の専門家を交えて意見交換が行われている。

エ．職員および組織

（ア）部の構成と人員

研修所の総務部門は 2 つの部で構成されている。第 1 部（教務）は提供されるすべての研修教育と助言サービスの企画実施を担当する。この部門で働く職員は 12 名で、最も多い。第 2 部（庶務）は庶務・経理業務を担当する。現在、20 の定員で合計 23 名が働いており、うち 17 名が常勤職で、6 名が非常勤、5 名が公務員（官吏）である。女性職員の割合は 61 パーセントとなっている。

（イ）企画立案

FAH の企画立案は 9 つの専門分野で行われる。各分野横断的に構成された専門指導チーム（社会学、心理学、教育学といったさまざまな専門教育を受けた職員たちと、経営学の知識を持つ管理職職員 1 名から構成）が、研修教育を高度な専門的クオリティを有するよう、講師の業務内容に対する専門的な判定を行う。他方、州当局の構造やプロセスに関する知識は、的確なアドバイス業務の実施に貢献する。

特に、市町村などの要請に応じた委託研修が約 400 あり、その研修のコンセプトづくりと職場に対するコンサルタントを行っている。

（ウ）講師およびその選定

研修所は現在、約 170 名の登録講師を擁している。職員の専門能力の強化・開発を図る研修課目や、新たな組織管理手段を導入する課目の場合には、州当局所属の兼任職員に依頼するケースが多い。彼らは企画に専門的なノウハウだけでなく経験上の知識をももたらす。しかしそのような兼任講師の採用は、州職員に課せられる業務がますます多様になっているために、次第に難しくなっている。本務での負担が増え、さらに研修所で講師を務めるには時間が足りない場合がしばしばである。

研修所の講師の約 70 パーセントが外部講師で、研修所では特に行動方法に関する課目を担当している。他に外部講師が担当している分野としては、経営学の課目および方法論・教授法の課目がある。

外部講師の確保は透明な選定方式によって行われる。FAH での就労の前提条件は、高度の専門知識とならんで、ノルトライン・ヴェストファーレン州の改革プロセスに関する知識を有すること、ならびに新たな学習への意欲を持っていることである。研修所は官民の活発な交流を重視している。外部講師はみな民間の仕事に従事しており、その結果、官民それぞれの講師陣が互いの幅広い経験を通じて、セミナーで相互に学習しあうことが可能になる。

オ. e-ラーニング

2年前から本格的に実施している。演習等の基礎をe-ラーニングによって学習するというものであるが、あくまでも講義、演習との併用である。

運営システムは、州内の他の研修所と共同で作成、運営している。

今後は、他の州とも連携し、システムおよびコンテンツの両者を充実・拡大していく予定である。

(2) 研修内容

ア. 研修内容の改革

(ア) 幹部研修

a. 背景

2003年に州政府は、委員会（委員長の名前を取り「ブル（Bull）委員会」と呼ばれる）報告「公的業務の未来～未来の公的業務」に基づき、州の行政改革のための「ロードマップ」を作成した。さまざまな分野での改革実現については、研修所が細分化されたさまざまな措置を通じてサポートしてきた。研修所はたとえば「リーダーシップ」および「人材開発、文化と組織の発展」の2つの作業グループに参加した。作業グループ「リーダーシップ」では、幹部候補や経験を積んだ幹部を対象とする研修教育のミニマムスタンダードが開発された。その際に研修所はもてる専門能力と経験をすべて注ぎ込むことができたのである。

b. 幹部研修の企画立案

これとの関連でFAHは、改良を重ねた幹部研修教育についての実験的かつ部門横断的な研修教育措置を2004年秋に計画し、実施することを申し出た。

2004年12月にはすべての部門が、幹部研修教育のこうしたミニマムスタンダードを既存の措置に統合、あるいは補完するよう委託された。研修所は2005年にトレーナー陣と協力し、また内務省とも調整を行いながら、資格認定「幹部研修教育 I-III」を完成させ、「職場を活性化させる指導者」という現代的なニーズに応えた。2006年度プログラムでは、さらに充実した一連のコースが提供される。またさらに2005年の秋までに、熟練幹部のための提供サービスが成立することになっている。これはこのグループの知的要求と経験をテーマとするものである。

c. 幹部研修の実施

NRW州の公的業務の改革を受託した担当者は、2004年4月から11月にかけて、一連の企画を実施した。これは州当局の幹部全体を対象とし、「幹部との対話」を促すためのものであった。これらの企画の主題は、ひとつは州政府が幹部に何を期待しているのかということであり、もうひとつは改革のプロセスおよびその「ロードマップ」における説明をより明確にするということであった。研修所の受託内容は、まず相乗効果のあるスクーリングを実施すること、さらに当該省庁に特化した企画のために発表者を採用することであった。これを受け、各組織に出向いて改革プロセスの内容と目標を議論し、幹部に対する州の期待を明確にするために、244の組織に対して60名

以上の人物が斡旋された。

(イ) テーマ「職員間の対話／共通目標の設定」研修

a. 背景

2003 年夏に、州内改革の「ロードマップ」実現にあたって、共通目標の設定と職員間の対話の全般的な導入が定められた。まずは各省のレベルで開始し、その後 2005 年からは下位の各部門に波及させるというものであった。

この使命を果たすため、2004 年に研修所は、上述のテーマについて、各行政機関に対応した大規模なスクーリングを行政管区や各省において実施した。合計 102 のセミナーおよび情報提供企画に対し 1,824 名の参加者があった。

b. e-ラーニングと講義を組み合わせた混合学習の導入を計画

望ましい全面展開を達成し、これらのツールを用いた研修教育になじむチャンスが州当局の職員に広く提供するために、州の複数の研修教育施設からなる作業グループが、FAH の主導のもとに、この種のものとしては連邦初となる統合型学習コンセプト、いわゆる混合学習 (blended learning) をノルトライン・ヴェストファーレン州のために開発した。このパイロットプロジェクトでは、電子学習ソフトによるパソコン学習とセミナーでの実際の参加学習とが組み合わせられる。

同コンセプトの第 1 段階として 2004 年の終わりに対応する学習ソフトが作成され、その後、2005 年春に FAH は参加学習期への橋渡しの要素とするための教育法上・内容上のコンセプトを作り上げた。

c. 混合学習の試験実施

2005 年 4 月以来、研修所は第 1 弾となるパイロットシリーズの実施を始めた。この新しい学習形式の導入に際しては、受講者管理が特別な役割を果たした。また、この新しい学習コンセプトの導入に伴って、新たな数多くの企画が実施された。

2005 年上半期では、役職の有無を問わず、約 240 名の職員が、この混合学習コンセプトによって、テーマ「職員間の対話／共通目標の設定」のスクーリングを受けた。今ではすでに 1,150 名もの職員との間でスクーリング契約が結ばれている。

d. バイエرن州との協力

バイエルン州は、ノルトライン・ヴェストファーレン州と協力して、同州職員の研修教育のために e-ラーニングコースを取り入れた。

(ウ) 行政管理

a. 背景

経営学的な組織管理手段は、公的業務の革新という政策課題の下でますます重要になってきている。研修所の研修においても顧慮されており、研修所は努力をさらに推進する予定。その第一歩となるのが、プロジェクト「経営学的見地に立った行政機関運営」であり、その対象者は各行政機関の首脳陣ならびに部課長クラスである。

b. 2004 年度の取組

研修所は 2004 年に、さまざまな提供サービスを通じて、たとえば品質管理やバランス・スコアカードによる業務の戦略的コントロールを支援した。

c. 行政抜本改革シンポジウムの開催

州行政の抜本改革（行政の現代化）を推進するため、FAH は、ヘルネ市の研修施設で毎年、行政抜本改革シンポジウムを開催している。毎年、約 300 名の幹部・専門家が参加している。

イ. キャリアデザイン形成支援

施設内に蓄積されたさまざまな職種の専門知識およびバックグラウンドとしての相談業務プロセスについての部門横断的な経験をもとに FAH はキャリアデザイン形成支援を行っている。

参加者は自分にとって、また自分の希望する専門的サポートにとって、最も適したセミナーやワークショップを選ぶことになるのであるが、その際にアカデミーは参加者にアドバイスをっており、このアドバイスの過程で過去の実例の紹介や可能な知識の補足を行っている。これによってアカデミーは、正しい参加者を正しいセミナーに迎えるという目標を確実なものとしている。このサービスは、同様にニーズに合う研修教育を目標とするすべての研修教育受託者をも対象としている。

アカデミーのアドバイスはそれに留まらず、人材開発・組織改革措置の実施にあたって、そのノウハウを活かしつつ、専門的かつニーズに合った形でサポートする。

ウ. 専門分野毎のトピック

（ア）専門分野「経営管理」

a. 「経営学の基礎」

テーマ「経営学の基礎」について研修所は 2005 年に初めて、4 つの部分から成るセミナーシリーズを提供した。これは商業複式簿記の年度末決算を扱うもので、簿記に始まり、開始残高、期末残高、決算監査までを包括するものである。このセミナーは経営管理部門に従事する職員だけでなく、州関係法人の監査役会において州を代表する者（監査役会役員、諮問委員会委員、共同出資者）をも対象とするものである。この企画はたいへん人気を集めており、早くも 2 回目が実施されることになっている。

b. 「経営学的見地に立った行政機関運営」

セミナー「経営学的見地に立った行政機関運営」が新たに企画され、各行政機関の幹部ならびに部課長クラスを対象として構想され、合計 3 回実施された。さらに行政管区のための専用のワークショップが 1 回開催された。参加者は行政管区長、副管区長、部課長全員、ならびに人事課、組織管理課の課長たちであった。

c. セミナーシリーズ「経営学インテンシブ」

州会計院およびその下部組織である州会計監査局の会計監査士に対しては、これまでこのテーマで 2 つのセミナーシリーズが実施されていた。1 週間当たり 10 単位ないし 12 単位で 30 名の受講者が次のテーマでスクーリングを受けた。

- 経営学入門
- 経済学者のための数学

- 内部の会計部門
- 統制
- 投資と財源確保
- 財務会計
- 人事
- 会社法
- 組織
- 検査

d. 市町村の新たな財務管理

ドルトムントおよびデュッセルドルフの市立研究機関と協力して、行政管区の市町村監督部門に従事する職員 25 名が研修教育を受けた。各企画は両市職員合同で実施された。これまで 3 回行われたセミナーシリーズは、各回 30 日間のセミナーで、約 1 年にわたって継続された。

(イ) 専門分野「人事管理」

a. 一般公務員法

研修課目「官吏法」で、研修所は 2004 年に約 70 件の企画を実施した。将来、特に重要になってくるのは公的賃金規定の分野での展開である。連邦と地方自治体がすでに職員および労務者の統一的賃金システムについて合意したのに対し、現時点では州についての規定ができていない。このことは研修所のプログラムにとって、2005 年末まではなおも「旧法」が使用されるであろうことを意味する。しかし研修所は内務省の当該部署ならびに講師陣と協議中であり、しかるべき研修教育を短期間提供することは可能である。また研修所は、始められたばかりの他州の研修教育施設との協力や e-ラーニングの可能性をも活用していく予定である。これらは、全面的なスクーリング展開という要請に、高品質の提供サービスで応えていくためのものである。

b. 職員代表協議会の研修

研修所は伝統的に職員代表協議会（日本の職員団体に相当）を対象とする研修教育企画を実施してきている。2004 年にはこの分野で 30 のセミナーが開催された。提供されたテーマは、州職員代表協議会関連法から新しい統御方法の問題、さらには個々の法律問題にまでおよんだ。

(ウ) 専門分野「研修技法」

a. 背景

研修教育は、次第に複雑さを増している情報プロセスに対処するための重要な戦略である。これは外部のトレーナーによってセミナー内で行われるだけでなく、州当局の同僚職員の指導のもと、研修教育の企画の中で、または直接職場でも実施される。

研修所はこうした職場内研修の技法を「研修技法」課目の研修によって促進していく。そこでの対象者は、経験を積んだ中堅職員であり、また、セミナーでこれから教え始めることになっている職員である。省庁で研修教育サービスの計画、コーディネートを担当する職員も同様に対象となる。

当然ながら研修所も専門教育における最新状況に対応しており、それには新しい教育方式、学習方式も含まれる。今では、情報技術の活用なくして現代の専門教育コンセプトは考えられないという点で、専門家たちの見解は一致している。マルチメディアを使用する学習内容を既存の学習メソッドに取り入れることに関しては、カナダと米国が一步先んじていた。しかし今ではヨーロッパのすべての国がこれに追随し、ドイツ語圏でもコンピュータ支援の学習コンセプトが確立されている。

b. 新たなコンセプト

研修所も今後こうした要請に対応し、独自の提供サービスをさらに改善する一方で、専門分野「研修技法」でもテーマ「新しい教育学習コンセプト」をいっそう発展させていく予定である。学習プロセスへの新たな技術の統合は、研修所では主としてコンセプト「混合学習」にのっとり行われることになっている。われわれはこの混合メソッドのさまざまな可能性を活用したいと考えている。しかし将来それによって従来の出席授業による企画を代替させるつもりはない。むしろ研修所の知識伝達メソッドをさらに拡充したいとも考える。混合学習形式で展開される措置「共通目標の設定／職員間の対話」がその第1例となる。

現在この専門分野にはいくつかの特殊な提供サービスが含まれ、全参加者の 2.9 パーセントを占めている。総じてここでも明らかにやや高位の職員が受講者の中心となっている。

(エ) 専門分野「コンピテンシー」

a. 背景

州当局の職員に課せられる業務はますます複雑で多くなっている。山積する課題を処理するには、もはや専門知識だけでは不十分である。むしろこれまで以上に、たとえば専門横断的な能力といったキーポイントとなる能力が求められる。さらに1人あたりの労働量が増えたとき（たとえば人員削減の際）には、人材を効率よく、組織立てて投入することが必要になる。仕事に追われる度合いが強い場合は、時間管理および業務オーガナイズの部門での戦略が求められ、またストレス要因への対処も必要である。

それゆえ 2004 年および 2005 年の提供サービスでは、テーマが絶えず補充され調整された。その一例としては、ますます技術化が進み、情報量が多くなったことを受けて立ち上げられた「最新プレゼンテーション技術」や「知識管理」といったテーマが挙げられる。

b. 新たな取組

2006 年については、複合テーマ「プロジェクトマネジメント」の内容が一新された。これにより、基本コースとならんで研修所の顧客の特殊ニーズに合わせた、より専門的な養成コース（プロジェクト統括、プロジェクトコントロールなど）が生まれた。

この専門分野の参加者が参加者全体に占める割合は 5.5 パーセントである。そのうち中程度の職位の職員が、この部門の提供サービスを求める人の中で最も多い。

(オ) 専門分野「専門研修／欧州関係」

a. 専門研修

2004 年には「公法」「環境保護」「データ保護」「寄付金関係法」「公共調達」といったテーマについて、合計約 35 の企画が提供された。

b. 欧州関係

欧州をテーマとする研修教育は、研修所によって 2003 年、新たに構想され、2004 年始めに開催されたヨーロッパ政治をテーマとするシンポジウムで紹介された。セミナーに含まれるのは以下のテーマ分野である。

- EU 委員会での協力の準備
- EU および EC の法的基盤入門
- EU 公共調達法
- ヨーロッパの助成金政策および振興政策

これらは受講希望者が多く、ヨーロッパ政治を扱うテーマのニーズの高さを反映している。またこのことはヨーロッパの規則が各国の法規状況にますます強い影響力を持ち、また州当局の業務部門も当然その例外ではないということを示している。

さらに研修所は州首相府およびブリュッセルの州代表部と密接な連絡を取り合っており、いわゆる「応募者カードボックス」の登録者ならびに欧州委員会の業務を受託する準備を考えている人物を対象として、新たに作成された人材開発コンセプトに合わせて、研修教育措置の開発を進めている。

c. 語学

研修所は、連邦言語庁と協力して英語とフランス語についての研修を提供している。参加者は、基礎知識にかなり大きな違いがあるので、それぞれ個別に連邦言語庁で既存の複数のセミナーが斡旋された。さらに研修所は要望がある場合には、当該行政機関に特化した言語研修教育を顧客に提供している。そこではわれわれは外部の言語研究所と提携して行っている。

「専門関連の研修教育」は全参加者の 8.3 パーセントを占め、研修所の定番サービスとなっている。

(3) e-ラーニングと電子政府

ア. e-ラーニング

(ア) 混合学習

2003 年夏に州政府は、国民に身近な行政のための現代的な統御ツール導入のロードマップを採択した（ビジョン 2008、州内改革ロードマップ）。職員の協力体制は、2005 年以降、毎年開催される職員対話および拘束力のある共通目標の設定によって作り出される。

州当局の全職員が研修教育を通じてこれらのツールになじむことができるように、新たな統合型学習コンセプト、いわゆる混合学習（組み合わせによる「混合された」学習）が導入された。コンピュータ利用の電子学習（e-ラーニング）と実際の参加授業を組み合わせたこの学習方式は、短期的な効果ではなく長期におよぶ学習成果を狙

いとするものである。同時にこの eラーニングコースは、州当局の全職員に対して、テーマ「職員間の対話／共通目標の設定」にとって重要で一般的である教授内容や中心概念を、最先端の研究を取り入れつつ、統一かつ分かりやすい形で提供することを可能にしてくれる初めてのコースである。

ノルトライン・ヴェストファーレン州内務省研修所は、作業グループ「eラーニング」を主導するかたわら、公的業務の革新を担当する（当時の）全権委員の委任を受けて、テーマ「各年度の職員間の対話」および「共通目標の設定」のための eラーニングソフトの作成に主体的に協力した。このアプリケーションは、2004 年 12 月 13 日から州のすべての行政機関で利用されている。

このような混合教育が受け入れられるよう、研修所は、数多くの情報提供企画の中で、各行政機関幹部、職員代表協議会、重度障害者代表協議会、研修教育担当者などの人々にコンセプトを紹介し、説明してきた。

研修所は、当該行政機関に特化した最初の混合学習措置を、2005 年 4 月以降実施している。これらのパイロットシリーズについて行われたこれまでのアンケートでは、トレーナー、参加者、各行政機関のいずれからも肯定的な評価が寄せられた。初回の評価では、学習ソフトと出席授業は専門内容および教育法の点で、ともに適切に組み合わせられており、ひとつのまとまった全体を形成しているとのことである。

（イ）コンテンツ

プロジェクト「職員間の対話の実施／共通目標の設定」で得られた経験をもとに、研修所は 2004 年、これまでの学習サービスを補完する混合学習の導入のために、外部評価を委託した。この評価にしたがって、eラーニングセミナーのための要請リストが作り出された。このリストで基準とされたのは、アプリケーションの構成、内容、および教育法上、経済上の側面、ならびに技術的前提である。この要請リストは大がかりなマーケットリサーチの一部であった。他のすべての eラーニングのアプリケーションにも適用できるこの基準に基づいて、FAH はさらに 3 つのインタラクティブな学習アプリケーションを選定し、それらが今秋から FAH の出席授業を補完することになっている。その内訳はベルリン・シュタインバイス大学による学習アプリケーション「経営学の基礎」、cvt+1 社の製品「時間管理」および「対話管理」である。

（ウ）学習プラットフォーム

調達された eラーニングアプリケーションは、夏期休暇以降、インターネット上の学習プラットフォームで提供されることになっている。この実現のため、研修所は、「大学合同研修教育機関」（HÜF NRW）との間でハーゲン通信教育大学にて協定を交わした。HÜF NRW が研修所に、その学習プラットフォーム（オープンソース・アプリケーション ILIAS）を無料で利用させてくれることになり、その一方で HÜF NRW 側は独自の研修教育措置のための当方のアプリケーションを利用できるようになった。研修教育のその他の領域での協力の可能性についても検討が進んでいる。

（エ）各州にまたがる協力

州内部での協力とならんで、研修所は、州の垣根を越えて同等の他施設との間で継

続的交流を行っている（ザクセン州、バーデン・ヴュルテンベルク州、ブランデンブルク州、バイエルン州など）。そこでは縦断的な共同プロジェクトや共通学習内容の作成作業が行われている。

イ．電子政府への対応

（ア）背景

ノルトライン・ヴェストファーレン州データ処理統計局およびハーゲン地域共同会計センターと協力して、研修所は電子政府アプリケーションに改良を加えた。すでに昨年、随時更新できる「最新セミナーカタログ」と「定員充足状況一覧表」が導入されている。これら2つのアプリケーションは今ではさらに改良されており、年間プログラムのページにはセミナーの担当講師も9月から登場する。これ以降、参加者は講師プロフィールによって、講師の資格を詳しく知ることができるようになる。今では「定員充足状況一覧表」は年間プログラムとしっかりリンクされている。

（イ）オンライン予約

オンライン予約手続きが新たに導入され、その結果、州の職員は研修所のインターネット提供サービスの中から希望するものを選んで申込用紙に記入することが可能になる。この申込用紙は通常の事務手続きの流れに加え、オンラインでも当該の研修教育担当者に転送される。このオンライン申込はそこからさらに研修所に送られる。第2ステップとしてこの申込手続きは、州のさまざまな省庁の研修教育担当者に使われているアプリケーション FOBI 内に登録される。最後のステップとして、セミナー管理システムとアプリケーション FOBI の間の双方向コミュニケーションが成立することになっている。そうなれば文書による変更申請は完全に不要となる。この新方式は9月からいくつかの省庁で試験的に開始され、その後で各部門に提供される。

3 NRW 州行政専門大学

(FHöV NRW, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW)

(1) 概要

州および市の上級職の官吏で試用期間中の者を対象とする就任前研修を実施しており、研修期間は3年間である。

研修形式は、現場でのインターンシップ(18ヶ月)、講義、ロールプレイ演習、ディベート演習等から構成されている。選択科目は全体の2割程度を占める。

個々の研修生にあわせたカリキュラムを提供している。

ア. 就任前研修

ノルトライン・ヴェストファーレン州における州公務員及び自治体公務員の就任前研修機関であり、その分野は、次のとおりである。

税務・財務行政

司法行政

一般行政

また、一般行政には次のようなものがある。

①州行政

②自治体サービス行政

③公営企業経営

④福祉行政

⑤警察行政

行政専門大学は、行政マネジメントの分野におけるサービス提供者である。本大学は、公共部門での一般的なマネジメントに広く登用可能なエキスパートたちを養成している。受け入れ先は、ノルトライン・ヴェストファーレン州内の地方自治体、公的な国家機関、警察、州保険局および援護局である。3年制のデュアル方式の履修課程は、大学での専門理論研究と職業実習期間から成り立っている。履修者たちは、大学で学び始める前までに臨時雇い職員として雇われた雇用者の元で職業実習を行う。

地方行政業務、国家行政業務および警察執行業務の各専門分野の履修者たちには、授業の一部が専門横断的な形で提供される。福祉行政学の部門についてもそのような統合的な授業が予定されている。

行政専門大学は、さらに行政経営学の履修コースも提供する。

履修が認められるのは、普通大学入学資格、専門大学入学資格もしくはそれらと同等の資格を有する応募者である。

(履修者となる官公庁の)職員が自らノルトライン・ヴェストファーレン州行政専

門大学で「学籍登録申請」を行う必要はない。履修者は、採用官庁の所在地を学区域とするノルトライン・ヴェストファーレン州行政専門大学の学部もしくは履修地に割り振られる。

国家試験に首尾良く合格すると、当該履修者に「行政学士（専門大学）」の学位が授与される。

イ．組織と履修者

当大学は地域分散的な組織となっている。これは履修者にできるだけ居住地の近くで勉学を提供できるようにするためである。現在、約 6,000 名の履修者が、ビーレフエルト、ドルトムント、デュイスブルク、ゲルゼンキルヘン、ハーゲン、ケルン、ミュンスターの各市の学部や履修地で分散して学んでいる。

提携研究所を通じて、当専門大学の講師が、市町村や州の教育機関の依頼を受けて、招待講師として当該市町村に出向いて講義を行うことも可能である。行政専門大学には学術的課題を満たすために 2 つの提携研究所がある。これらの研究所については、当専門大学評議会の申請を受けて、1990 年にノルトライン・ヴェストファーレン州内務省により、専門大学法第 17b 条に基づき公的業務の遂行が承認された。それらはデュッセルドルフのノルトライン・ヴェストファーレン州地方自治行政学研究所およびゲルゼンキルヘンの行政学研究所である。これらの研究所は提携契約により当専門大学と協力関係にある。提携研究所の使命は、成果が行政に生かされるような実地に即した研究開発業務を行い、そうすることで行政の現代化プロセスを促進するということである。さらなる課題としては学科横断的な応用行政学研究の推進、学術機関と行政との間のコミュニケーションおよび協力の確立、ならびに行政への助言や情報提供、職員への資格付与などが挙げられる。

大学改革 2000 までは、それぞれの専門分野の履修者は別々のコースで授業を受けた。大学改革 2000 以後は、異なる専門分野の履修者が双方にとって重要である履修コースにともに参加している。

ウ．最近の改革

ノルトライン・ヴェストファーレン州行政専門大学（FHöV NRW）は近年、大規模な改革プロセスに取り組んでいる。これは「公的業務に関する専門大学法（FHGöD）」の改正によって促されたものである。改革の中心となるポイントは以下のとおりである。

教育の定期的評価による質の改善（大学法第 6 条参照）。

内務省（IM）や科学研究省（MWF）との協議に基づく学士課程、修士課程の導入。

地方自治および社会福祉の分野の教育に、諮問委員会の意見を強く反映させること（新たな履修コースの設置や既存の履修コースの大幅な改変は、諮問委員会との協議の上で決定する）。

公務員以外の職員にも門戸を開いた新たな履修コースの導入。

専門職業教育の委託の拡大および応用研究の拡充。

第三者資金による研究および研究フリーセメスターを可能にすること。

議長選出の定款（同僚による決定構造）の導入。8年を任期とする議長、副議長、事務局長の任命。

行政専門大学の法的根拠はノルトライン・ヴェストファーレン州行政専門大学法（最終改正 2005 年 3 月 1 日）である。

同法の趣旨は以下の通りである。

（ア）法の適用範囲

- ① ノルトキルヘンのノルトライン・ヴェストファーレン財務専門大学
- ② バート・ミュンスターアイフェルのノルトライン・ヴェストファーレン司法専門大学
- ③ ゲルゼンキルヘンのノルトライン・ヴェストファーレン行政専門大学

（イ）法的地位

専門大学は、州の施設である。専門大学は、この法律の基準に従い規則制定権を有する。

（ウ）任務

専門大学は、行政及び司法における科学知識及び方法を必要とする職業活動に関する応用関連の授業及び研究を行う。専門大学は、学習者に民主的な社会福祉国家において責任ある活動を行う能力を身につけさせるものとする。専門大学は、官吏規定に基づく授業を任せられた職階への応募者に養成課程を、また、州官吏法の範囲における上級の非技術系公務員の職階への昇進官吏にも提供する。学習者は、大学の授業を受けるにふさわしい学業またはそれに相当する教養を必要とする。この課程における養成でもって、専門大学は、準備業務の範囲における職階応募者及び昇進官吏を、職階試験の導入時期の範囲内で別の更なる法的規制を行うことを妨げない。専門大学の専門的な研究課程及び養成官庁における専門実務的な養成教育は、相互に調整されるものとする。この調整過程の実施のため、専門行政大学では、専門行政大学と養成官庁をそれぞれ代表する評議会を設置する。専門行政大学は、雇用する官庁に学習者が保有すべき知識及び経験に関する希望を聞き入れるものとする。

専門大学は、官吏規定に基づく授業を任せられた職階への応募者に養成課程を提供する。これに基づく学習をしていないところの公法上の法人、施設、財団の官吏は、専門大学の任務の範囲内でノルトライン・ヴェストファーレン州とそれぞれの機関の

長との特別の合意に基づき、学習をすることができる。

課目は次のとおりである。

- ① ノルトライン・ヴェストファーレン財務専門大学においては、財務行政課目
- ② ノルトライン・ヴェストファーレン司法専門大学においては、司法及び強制執行課目
- ③ ノルトライン・ヴェストファーレン行政専門大学においては、州官吏法第 16 条及び第 187 条第 1 項に基づく非技術経歴に係るその他の課目であって、文書館、図書館及び文書管理に関するものを除く。

行政専門大学は、学術研究省及び内務省と協力して公務における養成専門教育が必要な者に対して相応の課程、特に官吏以外の学生の課程についてもこれを提供することができる。官吏以外の学生のための課程の入学許可については、特別の入学規程に従って行政専門大学において行うものとする。行政専門大学は、学術研究省及び内務省と協力して学士課程、通常は、州内の総合大学と協力して、さらに修士課程も提供することができる。

任務の枠組み内において、専門大学は、専門大学に必要な授業及び研究の科学的基礎及びその発展のために必要な研究及び発展の任務を担う。専門大学は、さらに、任務の枠組み内において、応用関係の研究及び発展任務により、行政の現代化に貢献するとともに、知識の移転を促進するものとする。この目的のために、専門大学は、研究成果の活用を促進し、第 3 者と共同で作業を行うことができる。

専門知識の学習課程の範囲内において、専門大学は、大学の分野の国際協力、特に EU 諸国間協力並びにドイツ及び海外の大学との交流を促進する。

(エ) 発展

専門行政大学の発展は、特別の任務に注意を払いつつ専門大学の恒常的な任務としての研究改革が実施されることにより成果を挙げることである。行政の専門大学のために、一般的な大学の発展に参加することが保障されなければならない。

(オ) 科学、研究、授業及び勉学の自由

大学法の一般規定が適用される。

(カ) 構成員及びメンバー

① 構成員

学長及び副学長、専門大学の学長、副学長及び事務局長
教授及び講師、部長
特別任務を担う専門講師
その他専門職員
学生

② 専門大学のメンバー

退職教授
名誉教授
客員聴講生

(キ) 組織

専門大学の組織は、

- ① 学長、理事長、最高幹部会
- ② 理事会
- ③ 専門分野における専門委員会

からなる。

(ク) 専門大学の学長

専門大学の学長は、行政専門大学における専門大学の理事長であり、理事会を代表し、統括する。

(2) 研修実施方法

ア. 対話のある伝統的な講義

伝統的な講義は知識の伝達と専門的な知見の相互作用的な展開に役立つ。

講義科目の一覧は「学習の手引き」に掲載されている。一例を挙げると、履修コース「地方行政業務・国家行政業務」には「一般行政法」の科目が設けられている。この科目の授業時間は合計で 195 時間である。さらに例を挙げると、履修コース「地方行政業務・国家行政業務」および「警察執行業務」には「憲法学」の科目がある。こちらは合計 130 時間の授業時間となっている。

イ. セミナー

セミナーは、学習を深いものにする。セミナーにおいては、学生は学術的な相互交流を充実させ、意見発表、活発な協働作業、論題の設定、議論を通じて自由な講義を呼び起こす。

セミナーは精選された問題分野での学習を深めるためにある。これは科目の壁を越え、専門分野を包括する形で運営される。ゼミでは履修者はいっそう活発な授業参加と問題設定、ディスカッション、ならびに自発的な発表が求められる。複合的な問題は、さまざまなメソッドを用いて、発表とディスカッションを繰り返しながら解明される。こうした活動では履修者はそのつど自ら作成したゼミ論文を提出する。ゼミ論文のテーマの提示方法は履修地ごとに異なっている。ゼミは S3.2 期、つまり第 2 学年度に他の活動と平行して実施される。S3.2 期の期間は 12 週である。

ウ. プロジェクト演習

プロジェクト作業は特別な意味を持っている。実践から生まれた知見や学術的な方法に基づき調査が行われ、解決への道筋を辿ることができるからである。同時に、より多くの学生が共同で作業を行うことで集団解決能力が向上する。

例えば、警察の研修では、「交通騒音に関する調査研究」や「駅周辺の麻薬中毒者・売春婦の排除について」といった演習が行われた。

エ. ロールプレイング

ロールプレイは、現代の職業生活で要求される社会コミュニケーション能力を獲得

し、より高めるものである。

（３）講師

FHöV NRW では 175 名の専任教員が講義を受け持っている。彼らの身分は期限付き公務員である。さらに FHöV には講師契約を交わした非常勤講師もいる。彼らの多くは公務員であるが、中には弁護士や経営学者なども若干名いる。

（４）学生（研修生）

2005/2006 年度の FHöV の学生数はおよそ 5,300 名である。FHöV での履修許可の前提は、公的業務を行う官庁に実習の場を確保していることと、しかるべき卒業資格（ギムナジウムの卒業資格またはそれと同等の資格）を有していることである。

履修予定者は市町村などの地方自治体、州保険局、警察などに、公的業務の実習を行う場を求めて申し込む。官庁の選抜（適性試験、面接）に合格した後、その官庁は履修予定者を試用公務員として雇用し、同人の FHöV NRW での履修を申請する。

（５）研修と効果測定等

3 年間の勉学の期間では、毎年、9 月から 5 月まで専門学術的な授業が行われ、5 月から 9 月の初めまでは専門実務的な授業が行われる。この専門学術的な部分と専門実務的な部分は、総じて 24 ヶ月は専門大学の中で、12 ヶ月は現場に於いて行われる。

授業の 60%は経済学的な専門分野で、30%は法律的な専門分野、10%は社会学的な専門分野である。課程の本質的な部分は、実務志向の経営科学プロジェクトと中心課程における学生の選択である。2つの経済科目と一つの法律科目が選択必修である。

基礎課程は当専門大学での中間試験をもって完了する。この中間試験では7つの履修単位を取得しなくてはならない。専門課程においては13の単位を取得しなくてはならない。さらにゼミ論文1本を提出し、実習を終えなくてはならない。専門課程は国家試験の受験許可をもって完了する。そこでは6回の論文試験が行われねばならない。口頭試問に進むことが許されるのは、6回のうち少なくとも4回の論文試験に、5以上の成績で合格した者である。

ゼミ成績は最低でも5以上の成績でなくてはならない。追試は1回のみ認められる。

FHöV で取得した資格は、学士課程の導入後になって初めて、他機関の資格と互換性をもつ。

履修者は試験に合格すると、「行政学士」の学位が授与される。

履修者には雇用主である官庁から月額約 820 ユーロの報酬が支給される。講師の給与はノルトライン・ヴェストファーレン州から支払われる。職業教育庁は、同庁の申請者が FHöV NRW で学ぶ場合は職業教育コストを支払わない。

（６）行政専門大学の特質

行政専門大学の授業は、総合大学や他の専門大学における授業と比較して固有の特別の要素を持っている。

まず、各コースの平均的な参加人員は 25 人に過ぎない。このことで、教授陣は自分の学生を個人的に知ることができる。教授は学生の優れたところ、弱いところを認識し、弱い分野について援助するようになる。

教授陣と学生の接触はより直接的である。相互の問答とフィードバックが可能であり、知見の伝達が改善される。

ミニコースでは、学生同士の共同活動も効果的である。それは、卒業後も情報交換ができる正真正銘のコース共同体をつくりあげる。小さな目にみえるグループは、効果的な勉強を保障する学習共同体への共同の発見を容易にする。

どの専門分野でも、州全体で学ぶ特定の素材がある。これにより州の統一的な水準の確保が一定程度まで可能となる。

十分に吟味された学習素材を通じて学生は、どのようなサービスが期待されているか、期待に応えるためにどのような準備ができるか正確な知識を得られる。

このミニコースと学習素材は、ほかの養成施設に対してことのほか、退学者や落伍者が少ない要因となっている。

（７）専門分野委員会

専門分野の内容について関わる組織として専門分野委員会がある。専門分野委員会は、教員、学生、雇用先の官庁・法人で、それぞれ選出された代表者で構成される。

ア．任務

公務員大学法（ Fachhochschulgesetz Öffentlicher Dienst –FHGöD）第 13 条に基づき義務づけられた次の任務

- ・ 授業規程の決定
- ・ 専門実務の要請に基づく学習内容の同意
- ・ 専門実務的な学習時間のための追加ポストの提案の作成
- ・ 専門分野に該当する限りにおいて、専門大学に係る州予算の見積もりについての態度決定

そのほか、追加的な任務がある。

イ．自治体行政サービスの専門分野

自治体行政サービスの専門分野は、自治体（一般市町村、特定市、郡、地域連合、ルール地域連合、リッペ地域連合）を雇用先とするすべての学生の養成教育である。

（８）経営管理コース

行政専門大学は、1993 年以降、管理経営的な見地からのジェネラリストコースを「経営管理コース」としてスタートさせている。この課程は、目下、モデルコースとしてスタートし、実績を集めて雇用先でその成果を検討している。この課程では、経営管理的な技法と手続を学ぶものである。特に、経済効率性の配慮と市民サイドの行政を推進するということに目標がある。これは、目標管理と管理システムをも含んでいる。

卒業生は、自治体行政を、その転換努力によって相応のコントロールモデルと新たな自治体財政管理手法の導入による現在の会計システムの変更によって強化することができる。

(9) e－ラーニング

ここ数年、FHöV NRW においても e－ラーニングを確立するための努力がなされている。現在は e－ラーニングや混合ラーニングを利用した授業のための基本条件は最適化されていない。しかし何名かの講師はすでにその担当コースでこれに該当する教育メソッドを提供している。またそのうちのいくつかは現在、開発プロジェクトの枠組みの中で、たとえば「学習プラットフォーム」として評価を得ている。2003 年からは「法律業務」をテーマとする初めての学習 CD が利用されている。第 2 弾となる CD-ROM が準備中である。デモバージョンは www.cdvision.de に収録されている。

(10) 他機関との協力・提携

連邦公務員の職業教育は連邦行政専門大学の担当である。当大学との間の協力もしくは共同プロジェクトは現在のところ、予定されていない。

ただし、州法に基づき、大学と連携して研修生に学士や修士を授与することが可能であり、実際に機能している。

なお、職業訓練所に相当するのが、ドイツの公共中央機関（ノルトライン・ヴェストファーレン州都市連絡評議会、ノルトライン・ヴェストファーレン州郡部連絡評議会、ノルトライン・ヴェストファーレン州市町村連合）であり、公共中央機関は、FHöV に対し、雇用主である官庁の利害を代表する。

(11) 施設

FHöV NRW の図書館施設は、ゲルゼンキルヘンの図書館本部とビーレフェルト、デュイスブルク、ハーゲン、ケルン、ミュンスター、ドルトムントの各市にある図書館から成り立っている。

図書館本部は、ゲルゼンキルヘン学部図書館としての使命（書籍の購入、雑誌およびシリーズ物の管理、貸出、情報提供）だけでなく、中央図書館としての使命も果たす。その一例としては、カタログおよび件名索引の作成、カタログデータの整備、全図書館のための書籍以外のメディアやソフトウェアの購入と索引の作成が挙げられる。

インターネットにアクセスできる共用パソコンが置かれ、履修者に提供されている。

(12) 研究

FHöV NRW および 2 つの提携研究所では、応用研究プロジェクトが実施される。これは学問をさらに発展させ、学術的なメソッドや知見を実地に技術移転するためのプ

プロジェクトである。

FHöV NRW は、合法的な委託（「公的業務に関する専門大学法（FHGöD）」第3条第5項）の枠内で、研究開発業務を引き受ける。「専門大学の教育的使命に照らして、職業実践の場に求めるべき研究開発業務を専門大学で遂行することは、大学教員の専門能力が学問の進歩や職業実践の場から切り離されてしまうことを阻止する」（学術審議会 1991 年）。これに対応して、立法機関も FHGöD 第3条第5項において、FHöV NRW に対し、FHGöD 第3条第1項にいうその一般業務（学問的な知識とメソッドに基づく教育）の枠内での研究委託を行った。研究については、すべての教員が同等の扱いを受ける。彼らは本務の範囲内で研究を行い、大規模研究プロジェクトでは担当コマ数の軽減措置を受けることができる。専任教員は研究プロジェクトの助成を申請することができ、これについては研究委員会が審議を行う。

授業担当ノルマの軽減が認められるための条件は以下のとおりである。

- ・ 州または当専門大学が研究成果の内容に特段の関心をもつとき。
- ・ 研究プロジェクトの規模が大きく、授業のかたわらそれを行うことが期待できる範囲を超えているとき。

第三者資金によるプロジェクトも原則的に可能である。しかし可能ではあるものの、第三者資金による研究には管理が必要であるため、これまであまり利用されてこなかった。2つの提携研究所については事情が異なり、「第三者資金によるプロジェクト」が常態となっている。そのプロジェクトに大学講師が含まれる場合、それは副業という形でなされる。原則として研究は本務の一部である。教授については研究業務を引き受けることが法的に付託されている。

4 ドイツ行政大学院シュパイアー

(DHV Speyer, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer)

(1) 概要

州の高級職官吏の公務員の就任前研修（２年間）のうち、主に２段階で実施される法律家試験の第１段階に合格した法律家修習生を対象とした行政学補完研修（３ヶ月）や連邦・州・市町村公務員の高級職官吏等を対象とする大学院修士課程（１年間）を実施しているが、連邦、州及び市町村の幹部や裁判官や民間企業の人を対象とする通常研修をも実施している。

ア．沿革

ドイツ行政大学院は、1947年、フランス占領軍によって行政学の国立（州立）アカデミーとして設立された。1950年には、ラインラント・プファルツ州政府によって公法上の機関としての法的地位が与えられた。1952年には、連邦政府と各州政府によって大学の共同管理責任に関する特別協定が締結された。

1997年には、現在のドイツ行政大学院シュパイアーという名前を用いることとなった。

イ．性格

ドイツ行政大学院シュパイアーは、ドイツ唯一の行政学の大学院である。その任務は、就任前研修、研修、研究による行政学の振興と発展である。学院は博士の学位授与と教授資格の学位授与を行う権限を持っている。

最も重要な特徴は、学術性、実務関連性、学際性である。同行政大学院は連邦の会合フォーラムとして理解されており、就業前教育と研修はお互いに密接に関連し合っている。さらにはかなりの部分が国際性、特に、ヨーロッパとの関連性を指向している。

同行政大学院における大学卒業後教育は、行政学の知識を媒介するものであり、それは公行政、国際組織、政治、連合組織、経済企業の指導力に欠かせないものである。それは、専門知識を、公行政の要請に従って学際的に構築し深化させることができる。同時に、専門家が実務による経験を伝えるものである。

「ガバナンス手法」については、約20名の聴講生による小グループで習得し、個人的な能力として発展させる。あるいは、大学における最新のeラーニング手法の一つであるオンラインを利用できる。このように同行政大学院の研修コースは多様である。

ウ．講師陣

17の講座があり、専任教授は18人である。外部講師は約100人で、外部講師は、元最高裁判事、元会計検査院長をはじめ行政機関や、民間企業で要職にあった人たちが多い。

エ．施設

(ア) 図書館

ドイツ行政大学院の図書館は、行政学に係わる大学教員、研究所員、及び登録され

た受講生によって館内閲覧制図書館として利用される。蔵書数は現状 277,000 冊を擁し、特に次の専門分野で構成されている：法学、行政学、経済学、政治学、哲学、社会学、及び近代史。現状約 1,200 種の、国内外の雑誌、判例集、年鑑等のような定期刊行物の最新版が揃えられている。閲覧室では 150 のワークステーション、サービスコーナーでは 24 のノートブック型ワークステーションを自由に使用することができる。

（イ）寄宿舍

大学院の近隣（直線距離でおよそ 100Km）から来る場合以外は、学生に対して学生寮内において宿舍を提供している。シュパイアーにおける授業の間は、「学生寮」或いは「ゲストハウス」においてキャンパスに直接住むことができる。さらに、個人宿舍を探すための家主カードリストを備えている。現状、ゲストハウスでは快適に整えられた 65 の個室が、学生寮では 72 の 2 人部屋が準備されている。全室にインターネット接続、シャワー、及びトイレが備えられている。テレビは備わっていない。洗濯機と洗濯物乾燥機（コイン式設備）は学生寮の地下室に、乾燥室及びアイロン室と併せて備えられている。

（ウ）スポーツ施設

キャンパスのすぐ近くに全スポーツ施設（競技場、スイミングプール等）が備えられている。

（２）研究

行政大学院は、公行政研究所とともに、ドイツにおける行政学研究のための能力ある革新センターを形成している。この応用関連の基礎研究は、大学における研究と研修の基礎であり、同時に高い水準を保障するものである。行政大学院の教授陣は、内外の学術施設と多くの交流を重ねている。

行政大学院の成果は、大学固有の形で公表され、2 年ごとに研究報告の形で全文がまとめられる。行政大学院には、多くの博士論文執筆者と大学教授資格取得志願者が参加している。

（３）就任前研修（３ヶ月コース養成プログラム）

養成プログラムは、冬学期（11 月 1 日～1 月 31 日）及び夏学期（5 月 1 日～7 月 31 日）であり、どちらも約 100 の科目がある。絶えず見直し改善が行われており、定期的に同じ名称で実施される科目はごくまれである。17 の講座があり、毎学期約 500 名の聴講生が授業を受ける。最も多い聴講生のグループが行政学補充コースの法学部門である。

学科は、公法、行政学、経済学、社会科学、歴史学、財政学、心理学などである。カリキュラムは、研修生の希望を優先し、選択科目が多いものとなっている。

研修形式は、ゼミ、プロジェクト・グループ、演習、論文講読演習（コロキウム）および講義である。

法律家修習生に対する授業は、複数の必須の成績証明を含むが、中間試験又は修了試験はない。準備実習勤務に対する修了試験は、第二次国家法律家試験がそれに該当する。

2005 年夏学期の課目は、次のとおりである。

項目	形式	課目
法学	講義	公務員法、改革と再構築
		公法入門（憲法）
	ゼミナール	行政手続法
		社会基盤行政法：基礎、形成形式、ネットワーク接続問題
		ヨーロッパ法及び市民法（事例含む）
		欧州連合：現状と将来
		人権体系の実際の問題
		規範設定の課題
		欧州・国際経済法
		国家法・行政法の現実的諸問題
		人権保護の国際比較
		公共経済法：法形成関連要素の分析
	コロキウム	企業の実例に見る労働法の実際の問題
		建築誘導計画及び個別計画に関する判例
		建築法（個別プロジェクト）に関する判例
		大学・科学法
		弁護士の見点からの行政法
		社会保険法：社会福祉裁判所に対する弁護士の見方
		高等裁判所判例に見る行政事件訴訟法
	演習	司法演習（民法及び刑法）
		強制執行法演習
		口頭試問演習
		公法演習
行政学	講義	行政学入門
	ゼミナール	行政交渉の手段
		行政組織
		電子政府と情報法
		NPM～基礎及び科学研究における展開
		基礎自治体の実例に見る判断事項の法的・実際的問題
		討論演習

経済学	コロキウム	科学的管理の導入
		研究の組織と財政の国際比較
	講義	財政学入門
		社会福祉国家の労働市場と改革
		公的セクターの最適化～民営化、新たなコントロール・財政モデル、商業会計制度
	ゼミナール	法の経済的分析：法規範の動機による形成
		財政改革の国際比較
		グローバル化
		公的セクターにおける経済性と質
		公私協働（PPP）～経済期待と法的要求の間
	コロキウム	財政政策の実際問題
		行政管理
		健康保険財政～健康保険財政とドイツの健康保険制度入門
		財政経営管理～科学研究における枠組み条件と手段
社会学、歴史学	講義	組織社会学入門
		欧州の協力と統合
		文化及び宗教的要素の枠組みにおける現代国家（国家と宗教）キリスト教神学、イスラム学、ユダヤ学の教授が4回の講義に参加協力
	ゼミナール	組織行動～チーム作業とプロジェクト管理
		ドイツの技術革新システムと国際比較
		社会的公正～基礎と現実の社会問題及び労働市場政策
		ドイツの政府、連邦議会、連邦参議院
		立法：過程、施行、現代化
		心理学的観点からの折衝マネジメント：非宥和的な対立から実行可能な解決に向けて
		科学的社会学入門
	コロキウム	多文化環境における企業行動
		社会経済博士受験資格者の討論演習
		欧州統合史入門
		科学システムの管理～政治と行政の近接による知識管理
		科学管理者のための科学理論
		自治への努力、国家監督及び競争の中における緊張関係にある大学の経営
		政治学博士受験資格者の討論演習 欧州政策：関係者、規律、決定
		国際関係と国際交渉
		変革マネジメント

		国際経済発展の状況
		人事管理 その基礎と科学的形成
プロジェクト関連 ワークショップ		首都の国際比較
		顧客にやさしい官庁への道
		行政実践に見られる人事管理
		学術施設における人事・組織の発展
		プロジェクト管理と学術マーケティング その基礎と大学及び独立 研究機関における導入手法
		欧州評議会を通じた国家間協力
		欧州研究プログラム～管理、財政メカニズム、評価
		PPP～公私パートナーシップ
		省庁と国会の関係：構造、経過、協調
		弁護士の見点からの税法
		専門計画法～その基礎と実際の展開
		研究評価の基礎、方法、技術
		公共建築法における契約の方式
		公共財政における歳出予算
		実際の行政における人事組織の展開
		リーダーの基礎～紛争解決管理
		プロジェクト管理
		社会経済的見地からの環境と計画の相克の実例に見る公共分野にお ける解決
		政治、司法、行政の緊張領域における法形成
		人道的援助及び再建における市民と軍の協力
		ドイツ及び欧州における委託法
		欧州議会における実例
		欧州人権裁判所
		様々な紛争類型における解決事例
		警察法
		移住法の実際問題～行政規則の検討
		企業の戦略的実効的管理の立案
		行政裁判所管轄における調整
		交渉と契約締結
		欧州連合加盟国における行政の現代化
		討論演習
能力開 発	コロキ ウム	政治行政（上級レベルの英語で討論）
		政治行政（中級レベルの英語で討論）

		スペイン語
		政治、法律、経済をテーマとしたフランス語会話
		政治、法律、経済をテーマとしたフランス語会話
		ラテンアメリカにおける行政改革をテーマとしたスペイン語会話
		イタリア語
		知識管理のための専門英語
		政府及び行政の現代英語～テキスト及び討論、ビジネス英語レベル
	演習	修辞法：講演、プレゼンテーション、討論
		修辞法演習
		修辞法コミュニケーション
		パワーポイント導入コース
		外国人のためのドイツ語
		外国人聴講生のための補習
	州演習	各州出身者のための州関連特別ワークショップ（各州毎）

（４）修士プログラム（１年間の行政学）

このコースの目的は、行政の今日の課題に必要な知識と能力を有する将来の幹部公務員を育成することにある。このコースの卒業は、大学教育と他の分野の知識を基礎に行政上の問題について判断し解決することにある。

この１年コースは、法律学、経済学、歴史学、社会学の学部卒業者が対象で、市民サービスにおける経歴を必要とし、知識を拡大し、質を向上させることが期待される。

プログラムは、毎年５月１日に始まり、１年間である。学校における２学期の授業と、８週間以上のオンザジョブトレーニング、２学期直後に始まる３ヶ月の試験期間である。

カリキュラムは研修生本人が作成する。

ケーススタディを重視し、具体的な演習を実施している。

外国人学生で修士課程への参加を希望する者は、事前準備課程への参加が必要である。

なお、このほかに博士取得の課程、教授資格取得の課程がある。

行政学修士のための行政学大学院の研究を行う学生、及び博士論文執筆中の授業を受ける学生に対しては修了試験が行われる。

ドイツ行政大学院における行政学修士コース					
2月1日 ～ 4月 30日	試 験	一般口頭試問		口頭試問	講演・討論
		修士学位取得準備			
11月1 日～1月 31日	第 2 学 期	行政学分野 理論と方法のため のコロキウム		中核分野 セミナーまたはプ ロジェクトワーク ショップ	補充分野 セミナーまたはプロジ ェクトワークショップ
8月1日 ～ 10月 31日	行政実務研修（2ヶ月）				
5月1日 ～ 7月 31日	第 1 学 期	行政学分野 理論と方法のため のコロキウム		中核分野 セミナーまたはプ ロジェクトワーク ショップ	補充分野 セミナーまたはプロジ ェクトワークショップ
	学習指導				
3月1日 ～	入学許可				
期日前取 得条件	法学、経済学または社会学分野及び類似の学問分野における学士、修士または国家試験				

（５）通常研修

通常研修は、研究と就任前研修（養成教育）と並び、行政大学院の中心的な業務である。研修プログラムは、公行政のすべての分野の幹部が対象であるが、経済、政治、そして第3セクターの関係者に対しても開かれている。同行政大学院は、ドイツの公行政の伝統的な研修機関の一つである。

行動論分野関連の研修概念は、行政学における多様な分野の基礎に現代のリーダーシップ理論を調和させること、及び専門知識を認識の現実の状態に適合させることを目標としている。同時に、研修は、参加者が経験を情報交換し合う場であり、科学的な認識と実務的な体験が出会いお互いが実り多いものとなるフォーラムである。

3つの研修形式、つまり、セミナー、フォーラム、大会で、行政学とその実践からの基礎的及びより新たな発展が明らかにされる。このプログラムには、毎年、公行政の様々な分野の千人を超える幹部が参加する。どの年間プログラムにおいても、6つの行動分野からなる行事が開催される。

次は、2005年に実施された研修プログラムである。

研修課目	形式	主な対象者
第6回各州省庁局長級トップセミナー～人口移動の政策に及ぼす影響	セミナー	各省庁局長
独仏行政協力とフランスの地方分権、国家改革の背景と成果	フォーラム	連邦・州・市町村の独仏協力の政策決定責任者または地域を越えて独仏協力を推進している機構の政策決定責任者
公共部門における金銭給付的動機付け（効果と副次的効果）	セミナー	公共部門における幹部
公共部門における品質管理	大会	（連邦内務省との協力でベルリンにて実施）
第7回シュパイアー計画法会議（シュパイアー航空交通会議と合同）	大会	連邦・州・地方自治体、計画策定事業者、プロジェクト推進組織、環境関連団体、裁判官、弁護士、知識人など
シュパイアー航空交通会議（第7回シュパイアー計画法会議と合同）		
第73回国家学研修大会～ドイツ及び欧州における連邦主義の未来	大会	行政・政治・連盟・学会・メディア及び関心のある市民
公共部門の未来	大会	地方自治体・各省庁・連邦機関・州機関・公営企業などの幹部
第6回シュパイアーフォーラム～欧州連合の経営	フォーラム	連邦・州・地方自治体行政の幹部、経済界幹部、行政裁判官
第7回シュパイアー健康会議	大会	連邦・州・地方自治体、健康保険関係者、社会保険者、裁判官、有識者など
新たな欧州～ドイツへの政治経済の影響	大会	
第2回シュパイアー・エネルギーフォーラム～自由な電力市場における公営企業の戦略	フォーラム	連邦・州・地方自治体の幹部、経済界、行政裁判所裁判官
ドイツ及び21世紀に始まった東南アジアの地方分権と地方自治	フォーラム	日本・韓国・中国・インド・スリランカからのゲストとドイツの市町村・郡・自治体トップ連合の参加者、州の各省、地方自治体の議会その他の政治関係者、有識者

シュパイアーフォーラム：予算と会計 2005 行政への複式簿記の導入	フォーラム	
第 17 回シュパイアー欧州セミナー	セミナー	欧州統合に関心のある連邦・州の行政幹部、経済人
行政の現代化～経験と見通し	大会	中堅幹部、組織担当、人事管理担当、行政改革担当、経営管理チーム参加者
コンパクトセミナー：財政と経済	セミナー	省庁・州・自治体・下部組織の若手・中堅幹部
欧州連合の共同決定手続における域内市場指針、交渉と決定プロセスの政治学的シミュレーション	フォーラム	連邦・州（特に省庁の）職員、経済界・労働組合で関心のある者
第 8 回シュパイアー民主主義大会：腐敗	大会	行政、政界、連盟、学会、メディア、関心のある者
共通評価枠組み学習	特別	
共通評価枠組み応用会議	特別	
簡易な共通評価枠組み学習	特別	

（６）他機関との連携

体系的には実施していないが、国内外の研究機関、国際機関等との交流はさかんである。

連邦行政アカデミー（Bundesakademie für öffentliche Verwaltung（BAKÖV））¹¹と比較すると、連邦行政アカデミーは、特に連邦行政の構成員が行政、学術及び経済との緊密な協力関係において実務的な自己研鑽を続ける、という使命を持ち、連邦行政アカデミーの部局優先の路線は、特に連邦行政の異なる分野間の思考交流と経験交流を支援し、一方ドイツ行政大学院は、大多数が州行政の構成員を中心にしてはいるが、連邦行政アカデミーに比肩し得る使命を持つ。

ドイツ行政大学院の連邦行政アカデミーとの関係で確実に制度化されたものはないが、連邦行政アカデミーの構成員はドイツ行政大学院の評議会の一員であり、逆にドイツ行政大学院の構成員は連邦行政アカデミーの学術委員会の一員である。ここで研修内容に関して活発な交流が行われる。さらに両施設は、一定のテーマ分野に対する共通の研修イベントを企画する。

¹¹連邦行政アカデミーは、連邦の官吏及び公務職員を対象とする研修機関（連邦内務省所属）であり、本部は NRW 州ケルン近郊のブリュール（Brühl）市、支所がベルリン市、セミナーハウスがヘッセン州のボッパルト（Boppard）市にある。通常研修のみで就任前研修は行わない。連邦高級職官吏の就任前研修については、ヴィリ・ブリュメル氏によると連邦労働局の多数の学生がドイツ行政大学院で学んでいるという（参考文献参照）。また、連邦の上級職官吏の就任前研修については、連邦行政専門大学（Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung）（本部：ブリュール市、分野毎に分校あり）で実施されている。

（7）同窓生ネットワーク

1994 年から行政大学院は同窓生ネットワークを運営している。元受講生は年会費の負担によって卒業生リストへ名前を載せてもらうことができ、また一方でこのリストはインターネットの「勿論データ保護法に基づいてパスワードで保護されたデータベース」として呼び出すことができる。これまでに、本学開設以来の合計 28,000 人以上の同窓生の内の 1,800 人以上がこのリストに掲載されている。ドイツ行政大学院の同窓生の経歴を知る他の手段として、シュパイアーの卒業生の誰に対しても、同窓生リストへの記載とは関係なく開放されている。

5 デュッセルドルフ人材開発センター

(Zentrum für Personalentwicklung der Landeshauptstadt Düsseldorf)

(1) 概要と沿革

ア. 概要

デュッセルドルフ人材開発センターは、デュッセルドルフ市の公務員養成・研修機関である。自治体行政研究所及び行政経済アカデミーは、その付属機関であり、デュッセルドルフ地方自治研修所と行政経済アカデミーが 1999 年 9 月 1 日に合併して、人材開発センターとなった。

イ. デュッセルドルフ地方自治研修所の沿革

デュッセルドルフ地方自治研修所は、今日ではデュッセルドルフ周辺を含む地域の研修機関であるが、設立当初の 1910 年においてはドイツで初めての地方自治体次元の研修機関であり、業務に携わっている職員が後輩のために編成した研修課程を実施するもので小規模でつましかった。時が経つにつれて、施設は、就任前研修と官吏及び公務職員のために試験評価を行う機関となった。1970 年代からは、体系的な通常研修も行っている。多くの任務を遂行するために、高度な研修法人が設立され、重要基本分野を主に担当する少人数の専任職員と、実務をベースとする多くの外部講師・助手で構成される。

一方、行政経済アカデミーの歴史は第 1 次世界大戦後に遡る。アカデミーの設置を呼び起こしたものは、公務員が全くの新しい任務を担うこととなったワイマール共和国における行政法の改革であった。そこでは、戦争遂行のため長い間職務を離れていた公務員はより多くの情報を必要とした。この状況下で、基礎的な研修が必要となったのである。そして、設立時点では既に大学水準の実務的な研修が実施されていた。これはそれ以来、このアカデミーの特徴となる。公務員組織の援助を得て、1919 年から 22 年の間にドイツ全国で公務員の自立支援組織としてアカデミーが設立された。今日では約 90 組織、100 を超える施設となっている。

ウ. デュッセルドルフ行政経済アカデミーの沿革

デュッセルドルフ行政アカデミーは 1922 年 10 月 2 日、デュッセルドルフ市により設立された。これは市の財政危機のために立ち行かなくなっていた自治体行政大学の後継組織であった。1934 年には社団の法人格を取得する。1941 年からは経済界からの希望により、アカデミーは商工会議所の支援を受けて経済関係の研修課目を取り入れ、名前も行政経済アカデミーとなった。これにより行政職員のみならず民間企業職員も一緒に研修を受け、意見交換をすることが可能となった。

1975 年からは大学の教育課程を選択できる 2 元的養成課程としてのいわばデュッセルドルフモデルを提供している。これは商工会議所と連携し展開している事業であり、高校卒業生に職業教育と連携した職業養成課程を提供するものである。学長は、デュッセルドルフ市長であり、学部長は大学教授が努める。

（２）就任前研修

次のとおり、就任前研修を行うほか、試験評価、昇格前研修も行っている。

○雇用先の同意の下で、行政及び民間機関への就職希望者を選択している。就任前研修課程と試験評価の申し込みは雇用先のみができる。

○様々な行政分野における就任前研修・資格取得研修

○職業教育法に基づく試験評価及び経歴資格審査の実施

実際の研修課程は、次のとおりである。

課程	試験
中級職就任前研修課程（書記補）	あり
公務職員２級準備研修課程	あり
公務職員１級準備研修課程	あり
専門公務職員就任前研修課程	あり
専門公務職員就任前実務習研修課程	中間試験、修了試験
交通監視職員初任者研修課程	なし
AⅡ級への移行及び高級職昇格前研修課程	AⅡ移行試験、高級職昇格試験
建築技術高級職昇格前研修課程	あり
執行官吏就任前研修課程	なし
消防隊長への昇格のための一般教養講義	なし
高級職の新任研修	－
民間新任研修	－

（３）通常研修・能力開発

デュッセルドルフ及び地域の地方自治体の職員の資質向上のための研修課程、ゼミナール、行事を現在、100以上のプログラムで用意している。その特徴は、次のとおりである。

専門研修は、個々の職責の内容の変化に対応するのに役立つ。課程は、まず職業実践で問題解決に役立つことを目標としている。研修の内容の方針は、緊密な関係に立つ自治体行政研究所によってアンケートを基にして構築される。

自治体行政の改革研修は、相応の需要がある（例えば、新経営モデルゼミナール、プロジェクト人材開発、自治体財政管理など）。これらの課目は、行政の転換を促進し支えるものとなっている。行政改革の成功と効率的効果的な行政の保障は、本質的に高度な幹部人材の確保にかかっている。必要不可欠な幹部候補生の確保のための基盤はこのセミナーコースで適えられる。

方法及び関係トレーニングは、仕事をどのように行うかということを知ることだけでなくチーム内部のやり方の同意と合意、法的適合性の集団力学的な知識、理想像

の展開、我々という気持ち及びコミュニケーション文化にとって同様に意味がある。この学習プロセスにおいては、単に洗練された専門知識が問われるだけではなく、新たな価値、規範、社会的な資格と学習を学ぶという能力もまた問われる。このセミナー分野では、知識、力量、人柄という分野における高度化を通じて達成される全体的なコンセプトが提供される。

2005 年度のプログラムは次の通り

項目	課目	対象
市民にやさしいコミュニケーション	コミュニケーション訓練	コミュニケーション能力向上を望む職員
	サービス企業における顧客第一（説得術）	顧客対応の多い分野の職員
	攻撃的人材への対処	関心のある職員
	電話サービス対応	職員
	露独の青少年間における暴力容認の原因	特に社会福祉・青少年・外国人・教育担当職員
	露独の青少年間における暴力予防の手法	特に社会福祉・青少年・外国人・教育担当職員
	異文化コミュニケーション	特に社会福祉・青少年・外国人・教育担当職員
	コミュニティにおける共生運動	特に社会福祉・青少年・外国人・教育担当職員
	異文化教育	特に保育所における保育士
	ドイツ手話入門	公衆とのやり取りのある職員
個人的業務技法／自己管理法	顧客志向の文書形式	市民または行政内部もしくは他の官庁との文書のやり取りが多い職員
	対話形式の形成	市民集会の設置及び遂行を担当する関心のある職員
	協議と交渉の成果	内外の人々と責任者として協議を担当しかつその交渉能力を向上させようと思う職員
	集団の前での自由なスピーチ	自由で自発的なスピーチ能力の訓練を望む職員
	職場におけるいさかいからいじめまで	関心のある職員
	時間管理	比較可能な組織の管理職員
	合理的業務Ⅰ（合理的な事務処理のために個人的にどのような条件を作り出すことが可能か）	日常業務を改善しようと考えている職員

	合理的業務Ⅱ（摩擦のない業務遂行のためにどのようなルールが適用可能か）	日常業務を改善し友好的に業務を遂行しようと考えている職員
	合理的業務Ⅲ（ストレスの除去のためにはどうすべきか）	関心のある職員
	秘書室業務の改善	秘書室勤務の女性、秘書、秘書室勤務者
	記憶・集中力訓練	すべての関心ある職員
	会議・儀典の最適化	会議・儀典に関わる総務課・専門組織の幹部等
	ビジュアル化とプレゼンテーション	概念・製品・成果を職員・委員会・幹部会の前でプレゼンテーションするすべての分野の職員
	司会の訓練	司会及びビジュアル化のノウハウをてこに、業務についてグループで討議と活動を行っている職員
情報技術	基礎	
	マイクロソフトオフィス	
	ワードパーフェクト	
	グループウェア	
	表計算	
	データベースソフト	
	オラクル	
	プレゼンテーション・グラフィックソフト	
	プロジェクト管理ソフト	
	インターネット	
	ネットワーク技術	
	業務技術と戦略	
	地図情報システム	
	I T 調整	
	その他 アクロバットなど	
	デュッセルドルフ市の特別ソフトウェア	
	I T プロジェクト講習	
リーダーシップ	幹部への訓練	業務に直接関わるものではなく様々な分野で比較可能な形で実施するもの。3ヶ月おきに実施するセミナー参加可能な幹部

	ワークショップ：指導能力～専門職から管理職へ	専門的な行政分野における幹部
	就任前研修課程	職業教育法に基づく公務職員の研修課程。官吏で就任前研修再試験を希望するものも対象
	民間サービス企業における成功するリーダーシップ	幹部
	建設的で実り多い対話の実現	幹部
	幹部のための修辞学	幹部
	目標管理～組織と個人の目標	幹部
	機会としての紛争管理	幹部
	協議と交渉の運用	議長または参加者として交渉に参加する幹部で交渉力を拡充しようとする者
	集団管理、集団業務、集団展開	幹部
女性ゼミナール/ 男女共同参画	地方自治体業務における女性としての演説と交渉	すべての職層・分野における女性
	女性としての実り多い指導	様々な段階で管理職の任務に携わっている職員
費用・給付計算	事業所のコスト管理	住宅建設会社、不動産建設業、市町村、管財課、住宅・不動産管理会社、不動産業者、民間賃貸業者の職員・管理職
新地方自治体財務管理 (NKF)	新地方自治体財務管理～オリエンテーション	プロジェクトチーム：財務分野の職員・幹部職員
	新地方自治体財務管理～オリエンテーション	政治的決定レベルの職員
	新地方自治体財務管理で自分の仕事が変わるか	専門分野における専門職員
	NKFにおける簿記の基礎	プロジェクトチーム：財務分野の専門職員
	NKFにおける簿記の基礎	財務分野・専門分野の幹部職員
	NKFにおける簿記集中コース	プロジェクトチーム：財務分野の専門職員
	地方自治体財務諸表における査定と評価～品質向上モジュール	プロジェクトチーム：財務分野の幹部職員
	地方自治体財務諸表における査定と評価～品質向上モジュール	財務分野の専門職員、専門分野の幹部職員
	NKFにおける予算作成～品質向上	プロジェクトチーム：財務分野の専門職員

モジュール	員
NKFにおける予算作成～品質向上モジュール	財務分野・専門分野の幹部職員
NKFにおける予算管理～品質向上モジュール	プロジェクトチーム：財務分野の専門職員
NKFにおける予算管理～品質向上モジュール	財務分野・専門分野の幹部職員
費用・給付管理の基礎～品質向上モジュール	プロジェクトチーム：財務分野の専門職員
費用・給付管理の基礎～品質向上モジュール	財務分野・専門分野の幹部職員
複式予算の管理～コントロール、報告、予算化～品質向上モジュール	プロジェクトチーム：財務分野の専門職員、財務分野・専門分野の幹部職員
行政における経営管理の新展開	総務または各部主管部門の幹部、専門職員
市町村予算管理令に基づく事業予算	プロジェクトチーム、幹部、財務専門職員
部分コスト管理～コスト・サービス管理の構築ゼミナール	財務管理及び管理分野の専門職員
計画コスト管理及びその応用～コスト・サービス管理の構築ゼミナール	財務管理及び管理分野の専門職員
効果的な予算手続の構築と導入～ワークショップ～	幹部及びプロジェクト参加者
開始貸借対照表～実践事例～	プロジェクトチーム、財務管理及び管理分野の専門職員・幹部
新たな市町村財務規則	予算・財務担当者、出納担当者
NKFにおける生産目標及び数値管理	すべての業務の幹部から事業所長、特に生産管理の基礎知識を有する者、監督官
新地方自治体財務管理：プロジェクト開始の状況確認及びプロジェクト計画～ワークショップ	プロジェクトチーム：財務分野の専門職員
財産目録の作成及び資産の簿記記帳～ワークショップ～	プロジェクトチーム：財務分野の専門職員
開始貸借対照表作成：地方自治体の実物資産の評価～ワークショップ～	プロジェクトチームまたはその一部
開始貸借対照表作成1～建物・土地の評価～	プロジェクトチームまたは把握と評価を担当するその一部

	開始貸借対照表 2 ～道路の評価～	プロジェクトチームまたは把握と評価を担当するその一部
	開始貸借対照表 3 ～引当金及び負債～	プロジェクトチームまたは把握と評価を担当するその一部
	簿記の組織	財務分野の専門職員
	コスト及びサービス管理：構築と導入～ワークショップ～	幹部及びプロジェクト参加者
プロジェクト・品質管理	ワークショップ：プロセス記述（基礎）～プロセス最適化の基礎としてソフトウェア VISIO を利用した完璧なプロセス経過の記述～	業務プロセスを最適ないしコントロールする業務を担当する者
	EFQM（欧州品質管理財団）モデルに基づく組織展開Ⅰ	幹部、組織展開担当者
	EFQM（欧州品質管理財団）モデルに基づく組織展開Ⅱ	幹部、EFQM 管理者予定者
	プロジェクト管理	プロジェクト管理者、プロジェクト管理者予定者
	組織のさらなる展開～変化の過程を効果的にコントロール～	幹部
地方自治体企業及び施設／民営化／出資管理	テーマ～いかに会計検査報告を読むか	首長、助役、部長クラスの幹部
	地方自治体業務の民営化	市町村長、助役、人事部長、幹部、プロジェクト責任者、出資部門・出納・法規・総務・人事の専門職員、対象となる部門の専門職員
	地方自治体有限会社～民事法子会社への関与の可能性と限界	相当の行政分野の職員、地方自治体外郭団体の職員、地方自治体監督職員
	地方自治体下水道の実際の問題	市町村及び郡並びに地方公営企業職員
	地方自治体廃棄物処理及び廃棄物料金徴収の実際の問題	市町村及び郡並びに地方公営企業職員
一般行政法／行政手続法	行政裁判に対応する官庁代表者	官庁で行政裁判に対応する職員
	侵害行政の分野における暫定的な法的保護	行政分野に関心のある職員
	給付行政の分野における暫定的な法的保護	行政分野に関心のある職員
情報保護法	情報公開法	行政分野に関心のある職員

地方自治法	議会内部の委員会～設置、任務、権限、手続、委員構成	議会事務局職員または市町村監督業務職員
	条例～作成及び地方自治体固有の権利の発布	総務課または法規課職員、条例作成準備中の職員、市町村監督業務職員
人事法／人事発展／人事管理／職員代表協議会	人事管理計画	人事管理計画担当職員・幹部
	資格認定管理のポイント～資格認定計画及び管理	研修／資格認定・人材育成の担当者
	人件費予算	人事課・財政課・予算関係課の課長・専門職員
	公務における高齢職員非常勤化～基礎ゼミナール	人事課職員、人事委員、機会均等委員
	公務における高齢職員非常勤化～応用ゼミナール	人事課職員、人事委員、機会均等委員
	旅費法～基礎	旅費担当の新規職員
	旅費・別居（単身赴任）手当・移転手当法の実際問題	旅費・別居（単身赴任）手当・移転手当法の担当職員
	医療費・歯科医療費法を特別考慮した福利厚生法の基礎～入門ゼミナール	福利厚生担当の官吏・公務職員
	NRW 福利厚生法～掘り下げゼミナール	福利厚生担当職員
	福利厚生法の実際問題～介護保険及び医療費法との関連を含む	人事課・学務課・郡警察署の担当職員
	児童手当～入門	児童手当担当の人事行政担当職員
	家族給付調整の実施のための、新たな業務を考慮に入れた児童手当法の実際問題	児童手当支払い担当の人事課職員
予算／出納／財務監査／地方税・使用料・公租公課	税法～公的主体における管理	税務事務担当職員・幹部
	市町村における付加価値税	事業の経営に係る財政課・税務署・会計検査課・その他すべての専門部局の職員
	市町村における法人税及び資本収益税	事業の経営及び不動産管理に係る財政課・税務署・会計検査課・その他すべての専門部局の職員及び事業担当職員
	墓地使用料	墓地使用料計算業務を担当する地方自治体の事業担当職員・事業体職員
	行政強制執行（金銭要求）～原則及び特例	行政強制執行官庁及び行政強制執行を用意または実施する官庁・法人・施設

	破産法～最近の判例、要綱、駆引き、正しく効果的な申立	地方自治体、公営病院、その他の公営企業、出資企業で破産手続において権利行使を担当する職員、検査課職員（一般強制執行法の知識を有すること）
	公益性、寄付金、後援	特に財政課・文化施設・社会福祉施設・スポーツ施設・市町村関係団体の職員
	負担金徴収における紛争解決～紛争回避、深刻化防止、市民情報、参加～	負担金を徴収する部局の長、専門職員
	試験台としての保険～地方自治体保険の節約可能性～	地方自治体の保険担当職員
	道路負担金～基礎と実際の推移	法規課及び道路負担金担当職員
	道路清掃～道路清掃料金の徴収	財政課及び道路清掃料金徴収担当職員
	道路清掃～道路清掃料金の徴収	財政課及び道路清掃料金徴収担当職員
秩序法	外回りにおける秩序課の職員	秩序課の職員
	秩序違反法における個別重要問題（基本ゼミナール）	過料担当職員
	秩序違反法における個別重要問題（応用ゼミナール）	過料担当職員
	簡易な手法による文書偽造の発見～身分証明証、旅券、旅券代替文書	外国人の個人書類に接する職員
	出動部隊のための緊急時訓練～外回りにおける緊急措置	外回りも行う職員
	外国人法～基礎ゼミナール	外国人課の新規職員
学校／文化	ワークショップ：指導事例、管理技術、人材育成	校長、副校長、校内指導者
	企業としての学校～経営努力	校長、副校長、校内指導者
	学舎としての学校～子供の未来のために	校長、副校長、校内指導者
	職場としての学校～楽しく、ストレスを少なく	校長、副校長、校内指導者
	すべてがそれぞれの役割を果たすなら学校が生きる	校長、副校長、校内指導者
社会福祉法／青少年福祉法／扶養法	後見制度（基礎）	青少年課・福祉事務所の関心のある職員
	後見のための特別な活動	後見制度担当の職員
	成年に達した子供の扶養請求	福祉・青少年・法規・会計監査部局の職員
	夫婦と未成年の子供の扶養請求	福祉・青少年・法規課の職員

	実の父母ではない両親と子供の扶養請求	福祉・青少年・会計監査部局の職員
	いかに扶養手続を準備し、進めるか	福祉・青少年・法規課の職員
	家庭裁判所の手続における青少年課	青少年課の職員
	扶養請求の強制執行	福祉・青少年・法規課の職員
	ベテラン職員のための公証法	青少年課の職員
	生活扶助法における違法で優遇された行政行為の撤回及び有責な拘禁の際の費用補填	違法で優遇された行政行為の撤回及び有責な拘禁の際の費用補填の問題を抱えている福祉課の職員
	貸付による生活扶助	貸付による生活扶助の問題に直面している福祉課の職員
	扶養義務者の保護規定を考慮した生活扶助の範囲における扶養請求の実行	福祉・青少年課の職員
	2005 年 1 月 1 日以降の生存保障給付	福祉課の職員
	扶養と社会扶助～基礎ゼミナール～	福祉・青少年・法規課の職員
	死亡の場合の社会扶助	死亡の場合の社会扶助の問題を抱える福祉課職員
	施設介護の場合の親の扶養	親の扶養の業務に携わっている福祉課職員
	自立活動の場合の所得の告知	所得の確認を担当する福祉課・青少年課・秩序課の職員
建築・都市計画法／請負契約／道路法／土地管理／文化財保護	建築指導と建築監督業務～日常業務の支援	建築課職員
	最新の建築・都市計画法	建築士及び都市計画業務担当者
	都市計画家のための建築基準法	建築・都市計画・道路法、請負、不動産管理に従事する関心ある職員
	NRW 州 2000 年建築基準法の基礎	建築監督官庁の職員
	都市計画用途地域令	建築監督課及び都市計画課の職員
	連邦建設法典の新規定（2004 年改正）	都市計画課及び建築監督課の職員
	産業振興のための建設法	産業振興担当職員、管財課等の職員
	公的建設法における近隣規定の判例の状況	建築基準課・都市計画課職員、建築士、プロジェクト担当者、検事
	地方自治体における道路交通法	道路交通課・土木課・都市計画課・秩序課の職員、関心のある市町村議会議員

	地方自治体における道路法	道路建設部・土木課・都市計画課・秩序課の職員
	セミナーシリーズ消防法Ⅰ～NRW建設法及び特別規定に基づく消防検査のための基礎知識	建築監督・建築基準課・消防の幹部・専門職員及び消防に関係する課の職員
	セミナーシリーズ消防法Ⅱ～建築上の予防消防規定における隔離原則	建築上の予防消防に関係する職員
	セミナーシリーズ消防法Ⅲ～建築技術上の消防	建築監督・建築基準課・消防の幹部・専門職員及び消防に関係する課の職員
	セミナーシリーズ消防法Ⅳ～換気装置・脱煙装置・強制換気装置における消防	建築監督・建築基準課・消防の幹部・専門職員及び消防に関係する課の職員
	セミナーシリーズ消防法Ⅴ～煙と熱の除去	建築監督・建築基準課・消防の幹部・専門職員及び消防に関係する課の職員
	公的建設法における騒音防止	建築関係の騒音防止の許可手続及び指導を行う行政分野の担当者
	スポーツ・余暇施設及び飲食店における騒音防止	スポーツ・余暇施設及び飲食店の騒音防止の許可手続及び指導を行う行政分野の担当者
	規制に関する行政処分を行う際によくある過ち	規制に関わる官庁、特に建設関係課、景観規制関係課、文化財保護・住宅関係課
	壁面後退法～法的根拠と判例	建築監督・建築規制官庁・法規課の職員
	実例における公共調達	物品サービス調達・建築請負契約及び審査担当職員
	給付請負規定～初心者のための基礎ゼミナール	給付請負規定の初心者
	建築士及び技術士の報酬規定	自由職業者・建築士・技術士その他報酬契約を締結し支払いを担当する職員、検査担当職員
	建築請負契約の法的問題に関する論評	建築委託契約または契約整理を担当する職員
担い手ゼミナール	市民財団～市民参加を強化するチャンス	総務課・文化課・スポーツ課・福祉課・青少年課の職員
	郡・市町村の担い手のための地方自治体建築・都市計画法	郡議会・市町村議会・地域自治区議会の議員、専門的知識を有する市民

(4) デュッセルドルフ行政経済アカデミー

(Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Düsseldorf)

ア. 概要

デュッセルドルフ行政経済アカデミーにおいては、関心のある職員のために様々な課程で行政経済に関する資質向上の機会を提供している。

行政経済アカデミーでは、全国の 90 の施設で約 35,000 人の職業人が実務に即した研修を受けている。少なくとも 6 学期の受講が必要で、その間に指導力を身に付ける。

アカデミーの努力は卒業生のアンケートに反映されている。

- ・ 約 80 %が、受講後に職業能力を向上
- ・ 約 70 %が、会社を変わることなく地位が向上
- ・ 約 75 %が、無条件に他人にも受講を推奨

イ. 組織

理 事 長	デュッセルドルフ市長
学 長	デュッセルドルフ大学教授
講 師 陣	デュッセルドルフ大学の大学教授及び行政界・経済界の幹部
学位取得監督者	州内務次官

ウ. コースの例

① 法学コース

100	国家法 II 及び演習
(7 時限) 4 月 11 日、18 日、25 日 5 月 30 日 6 月 13 日、20 日、27 日 19.35-21.00	議院内閣制の原則、国家組織、国家機能、財政 講師：大学教授
101	税法一般 - 税法 I
(6 時限) 木曜日 6 月 23 日 7 月 7 日、14 日 18.00-19.25 及び 19.35-21.00	国家財政における税の機能・重要な税目(税の課税対象指標としての所得、売上げ及び消費) - 税申告から課税通知まで、税債権の確保(強制執行、立ち入り検査、滞納) - 租税審判 - 税刑罰法及び税刑罰手続 講師：大学教授

② 経済学コース

200	経済学Ⅰ(秩序政策、構造政策)
(10 時限) 月曜日、金曜日 4 月 15 日 29 日 5 月 13 日、20 日 6 月 10 日、24 日 7 月 4 日、11 日、18 日 18.00-19.25 7 月 18 日は 19.35-21.00 も	経済の仕組み・競争及び競争の制限・ドイツ及び欧州の競争秩序－問題、目標、担い手、構造政策の手段・セクターの経済政策 講師 大学教授
202	マクロ経済演習
(8 時限) 金曜日、月曜日 4 月 15 日、29 日 5 月 13 日、20 日 6 月 10 日、24 日 7 月 4 日、11 日 19.35-21.00 筆記試験 7 月 20 日 18.00-19.25	経済循環、実物市場における総体経済均衡、国民所得の変動、経済成長、通貨及び通貨機能、通貨創造のプロセス、通貨市場の均衡、労働市場 講師：大学教授
205	公的主体の経済活動～特に市町村Ⅰ
(4 時限) 水曜日 6 月 22 日、29 日 7 月 6 日、13 日 18.00-19.25	公的主体の経済活動の方式（エネルギー・水道供給、廃棄物処理、下水道、公的旅客近距離交通、公的金融機関）～欧州の枠組み（補助金の禁止、一般経済利益のサービス）～連邦・州の枠組み（競争入札と市町村経済法）～これまでの独占分野の規制 講師：内部講師

③ 特別・専門課目

A1-401	ワークショップ：指導力～個別力から指導力へ
(32 時限) 3 月 1 日、2 日 以降の期日はグループで調整 どの場合も 9.00 - 16.30 人材開発 センター	このセミナーは人材開発センターと共同で開催され、 聴講生のみが対象 講師：内部講師
B1-308	市町村の売上税（付加価値税）
火曜日 2 月 22 日 9.00 - 16.30 人材開発センター	このセミナーは人材開発センターと共同で開催され、 聴講生のみが対象 講師：内部講師
F3-440	自治体サービスの民営化
火曜日 4 月 19 日 9.00 - 16.30 人材開発センター	このセミナーは人材開発センターと共同で開催され、 聴講生のみが対象 講師：内部講師
S-110	郡・市町村職員のための自治体建築法
金曜日 2 月 18 日 9.00 - 16.30 人材開発センター	このセミナーは人材開発センターと共同で開催され、 聴講生のみが対象 講師：内部講師

第3節 イタリア

1 イタリアにおける地方公務員と研修¹²

イタリアの地方公務員（州を含む）は1999年12月末時点で1,506,418名である。イタリアでは、1999年の法整備により、地方公共団体の人事管理は中央省庁から分離され、ほぼ全面的に地方公共団体に移管された。

地方公共団体の職員は、A、B、C、Dの4つのカテゴリーに分類される。カテゴリーAの職員は一般事務の知識を必要とし、単純作業ではない活動を行う。カテゴリーBの職員は専門知識を必要とし、より広範な事務作業に部分的責任を持つ。カテゴリーC、Dの職員はいわゆる管理職である。

県または人口15,000人以上のコムーネでは、県首長または市町村長は、理事会の議決を得て事務局長（*direttore generale*）¹³を任命できる。事務局長は任命権者の協力者として事務組織との間を調整する役割を担い、地方公共団体の経営管理、計画立案、調整、事務の監督などを行う。

また、広域自治体である県（*プロヴィンチア*）と基礎自治体であるコムーネには、地方公共団体の諸文書の合法性の確認等を行う書記官（*segretario*）が、県首長または市町村長によって任命されている¹⁴。書記官は、地方公共団体の憲章及び条例等により付与された事務、首長または市町村長から委任された事務のすべてを行う。小規模コムーネにおいては事務局長の職務を行うこともある。

書記については専門の養成課程があり、試験に合格した後に専門教育を受けて資格を取得した後に、特定の州の全国書記官名簿に登録される。この名簿の管理は内務省の監視を受ける独立機関であるコムーネ・県書記官名簿管理独立機関（*Agenzia autonoma per la gestione dell'albo dei segretari comunali e provinciali*）によって行われ、この機関は、書記官養成の機関である地方行政高等学院の管理運営にも参加する。

一般の地方公務員の幹部等の研修については、地方行政高等学院のほか、地方行政高等学院の分校が行っている。

¹² イタリアの地方自治制度については、資料1、地方公務員と研修については資料2参照。

¹³ 1997年法律第127号によって導入された。米国のシティ・マネージャー制度をモデルにしたともいわれている（自治体国際化協会「イタリアの地方自治」）。

¹⁴ 書記は、国家公務員でも地方公務員でもなく、身分としてはエージェンシーの職員である。事務局長は他の管理職の活動を管理調整するが、書記官に対しては、上下関係は存在しない。

2 地方行政高等学院

(SSPAL, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione Locale)

(1) 概要

コムーネ・県の書記官に就任することを予定している者を対象とする就任前研修、書記および地方自治体からの要請に基づいて各カテゴリー（主にカテゴリーC及びD）に属する地方自治体職員を対象とする通常研修を実施している¹⁵。

ア．地方公共団体の職員に対する研修についての国（又は州）の役割とその法的根拠

- ・ 2000 年 8 月 18 日第 267 号委任立法第 98 条第 4 項に基づく資格を付与するための講義の実施
- ・ 1997 年 12 月 4 日第 465 号委任立法第 14 条第 1 項及び第 2 項に規定する事務総長向けの専門課程及び試験の実施
- ・ 大学、文化施設機関、公立学校、地方自治体と連携した研修の実施
- ・ 研究・文献情報活動
- ・ 地方自治体の管理職向けの研修機関である 11 の地方分校に対する支援

イ．研修機関の法的位置づけ（法的根拠）

1997 年第 127 号法

ウ．各研修機関の相互関係（中央の研修機関と地方の研修機関の関係と相互支援協力）

- ・ 大学、文化施設機関、公立学校、地方自治体と連携した研修の実施
- ・ 地方自治体の管理職向けの研修機関である 11 の地方校に対する支援

エ．研修機関での研修、大学での研修、OJT 等の位置付け

- ・ 大学、文化施設機関、公立学校、地方自治体と連携した研修の実施

(2) 就任前研修

研修期間は 2 年間であり、その内訳は、基礎研修 6 ヶ月、地方自治体におけるケーススタディ 6 ヶ月、グループ研修 6 ヶ月及び実地研修 6 ヶ月である。研修生は 1 コース約 130 人であるが、実際に修了するのは約 100 名ほどである。

ア．研修期間、方法

期間は 24 か月

宿泊研修：3 学期（18 ヶ月）

- ・ 第 1 学期：基礎の習得（6 か月）
- ・ 第 2 学期：地方自治体の基礎的機能の理解を深める ケーススタディ（6 か月）
- ・ 第 3 学期：グループ研修（6 か月）

実地研修：1 学期（6 ヶ月）

地方自治体での実地研修

講義は月曜 14 時から金曜 13 時まで実施する。授業時間帯は 9 時～11 時、11 時～13 時、14 時～16 時、16 時～18 時であり、20%以上の授業欠席は不可とされている。（ただし、特別の事情がある場合は、それを証明すれば 50%までの範囲内で欠席可能）

¹⁵ 学院の任務についての基本的な考え方等については、資料 3 を参照のこと。

ローカル・チューター制があり、研修生が学院所在地のコムーネ又は県の管理職をチューターとして選び、彼らと共に行政に関する技術的活動を行うことが可能である。当該活動は研修生又はチューターが自主的に決定する。

イ. 演習科目

- ・第1学期に2科目でそれぞれ2時間ずつ
- ・大学、企業、NPO法人等も参加した共同研究・演習、ディベートなどが行われる。
- ・ワークショップ形式が多い。

ウ. 講師

- ・大学教授など研究者、公務員、企業経営者、弁護士、NPO法人従事者、科学者、医師、建築家などの専門家

エ. 研修の中途段階・卒業時における試験、研修効果の測定方法

第1～3学期の最後に学期末試験

- ・第1学期：筆記・ディスカッション・インタビュー

筆記 20点

ディスカッション 10点

インタビュー 30点 合計 60点

合計 42点以上かつインタビュー21点以上で第2学期に進むことができる。

- ・第2学期の試験の内容は、2005年12月3日までに発表
- ・第3学期の試験の内容は、SSPAL学長が決定

(3) 通常研修

規模の大きい地方自治体の書記の場合、研修期間は3週間になる。eラーニング研修を補完的に併用している。研修科目については選択制が導入されている。

地方自治体職員に対する通常研修は、1年間で80時限が基本であり、地方自治体の要請に応じて研修課程を作成している。

(4) eラーニング

実施している。ただし、授業の補助教材や研修生同士、研修生と講師との間の意見交換の場として活用しているのみであり、講義等に替わるものではない。

(5) 研究機能

- ・研究、調査及び刷新普及プロジェクト・サービスの高度化
- ・大学との研究会開催
- ・学術的文献・情報収集活動
- ・地方自治に関するセミナー、コンファレンスの実施
- ・様々な形式（マルチメディア対応）の教材の作成
- ・他の公立学校、大学、特定の会議と連携した教材作成や調査実施

3 地方行政高等学院ロンバルディア校 (SSPAL Lombardia)

(1) 概要

地方行政高等学院のロンバルディア分校であり、地域のコムーネ・県書記官の主に通常研修、昇格研修を行う。

(2) 通常研修、昇格研修

地方行政高等学院ロンバルディア校の研修プログラムから分かるように、コムーネ・県書記に必要の諸研修が用意されている。

コムーネ・県書記官は、地方自治体の規模に応じて昇格が必要でありそのための準備も行う。書記官に要請される素質の開発、発展についても重要な役割を担っている。

地方行政高等学院ロンバルディア校の研修プログラム

	講 座	日 数	回 数	合 計
1	「総務管理職の機能開発のための研修」	12	4	48
2	「公的な情報とコミュニケーション」	8	1	8
3	「公的スピーチ」	2	1	2
4	「人材の管理」	3	2	6
5	「プロジェクトマネジメント計画を管理する」	2	1	4
6	「内部コミュニケーションを改善する：対立の処理方法」	1	1	1
7	「組織内の対人コミュニケーション」	1	1	1
8	「労働組織の機能不全による心理的疾患 - 精神的嫌がらせ」	3	2	6
9	「情報文化」	2	1	2
10	「法人法」	2	2	4
11	「公文書作成職員」	3	1	3
12	「デジタル行政」	2	2	4
13	「地域マーケティング」	2	1	2
14	「欧州共同体と地方開発」	2	1	2
15	「学校と地方自治体との協力」	6	1	6
16	「地方自治体の財政予算案と政策案」	5	1	5
17	「地域の運営と環境保護」	2	2	4
18	「社会事業のプログラム作成」	3	1	3
19	「行政手続きと行政文書へのアクセス - 2005 年 2 月 11 日第 15 号法」	2	3	6
20	「地方自治体における革新的地方財政の政策と手段」	3	1	3
21	「ガス供給サービス」	1	1	1
	研修日数合計			121
	時間数合計			847

講座		内容			
1	「総務管理職の機能開発のための研修」	目標	本講座のプログラムは、以下の管轄能力や手腕を強化するためのものである。 ・以下の2つの基本的態度を通じて、自分の指導者的役割を効果的に遂行できる。 - 職員への受動的「依存」に対して模範的態度で打ち勝つという人材開発の運営能力 - 結果に対して全責任を負う最終的管理能力 ・経済及び財政管理の補足手段という戦略的価値を追求しながら、運営管理手段を強固にする。 ・指揮管理システムのプロジェクトと開発、そして作業グループの活動を評価するためにマネジメント技術を強化する。 ・組織階級制度の重圧を抑制しながら、「権限授与」と呼ばれる、革新的で実践的なアイデアによる貢献を奨励して、同僚に対する評価システムの設定手段を供与する。 ・コミュニケーション能力と内部／外部の人間関係能力を支援する。例えば、公的スピーチ、政治と行政の関係処理、同僚の管理。 ・法人の情報構造と活動システムの運用、また設置されたシステムの効率、生産性、解決策、効果的な情報交換などに関する利用戦略を把握しながら、いわゆる「情報文化」を読み取ることができる。		
		日程プログラム	第1日「総務管理職の役割」	- ロンバルディア地方行政高等学院学長の開講スピーチ - 法人内での役割と組織の関係 - 証言	
				テーマ	1.総務管理職：機能の違いは存在するのか？ 2.総務管理職と政治機関 3.総務管理職と指導機関 4.書記官 - 管理職と地方共同体 5.書記官 - 管理職と協会形態
			第2日「総務管理職の役割」	- 組織内のリーダーシップと人材開発	
				目標	- 与えられた役割の範囲内でリーダーシップの才能を強化する。 - 高度なリーダーシップ能力を維持しながら多様なコミュニケーション状況を処理できる。
				テーマ	1.状況に応じたリーダーシップ

				2.リーダーの種類 3.リーダーシップとコミュニケーション 4.目標に応じた委任
		第3日「内部コミュニケーション - 会議の運営」	目標	- 内外の顧問と共に会議を効果的に主催する。 - 会議進行中にコミュニケーションの目的を処理できる。 - 出席者の積極的参加を促すためにコミュニケーション技術を利用する。
			テーマ	1.効果的なコミュニケーション技術 2.会議の種類 3.コミュニケーションの目的：感受性に訴える、決定する、士気を高める。 4.議題 5.会議進行中の役割 6.積極的な聴取 7.質問の処理
		第4日「自信を持って指揮する - コーチングと委任の手段」	目標	- 自信に満ちた指揮方法を参加者と共に明確にする。 - 同僚への委任とその士気を高める効果的手段を供与する。
			テーマ	1.自信に満ちたコミュニケーション 2.指導者であり、またチームのコーチである。 3.目標に応じて委任できる。 4.対話相手の様々な種類に応じた同僚の管理。
			教育手段	講義、証言、擬似ケース
		第5日「地方自治体の組織と人材」	テーマ	1.一般原則、立法措置、契約法規 2.組合関連システム - 奨励システム - 規制手続き - 補足的報酬 - 評価システム

					3.組織的地位 - 職員採用 - 職員研修 - 組織の再編成
			第6日総括 部門：概念、 法規、手段、 システム	「地方自治体の行政行為に関するプログラム作成、 計画策定、管理」	
				教育手段	- 講義、証言、擬似ケース
				内容	1.1 プログラム作成、計画策定、 管理の概念 1.2 プログラムに即して管理し、 目標に応じて指揮する。 1.3 方針と管理の役割及び運営 の役割 1.4 現行法規の解説 1.5 質問の手段 1.6 プログラム作成、計画策定、 管理のシステム 1.7 行政行為の時間的単位 1.8 選挙プログラムから職務委 任状のプログラム概要へ 1.9 職務委任状のプログラム概 要から職務委任状の予算へ
2	「公的な 情報とコ ミュニケ ーショ ン」		第7日特別 課程	第1部：多年 計画、戦略的 管理、法人会 計予算	1.10 法人会計予算と戦略的管理 1.11 多年計画と計画的な監査報 告 1.12 公共事業の3カ年計画と採 用の3カ年計画 1.13 戦略的計画、サービス企画、 多年実行計画
			行政の近代化と簡略化の過程は、情報とコミュニケーション機能、またこう した機能のために設置された構造の再編成をもたらした。広報事務局、なら びに情報・コミュニケーション活動を目的に設置されたその他の構造の役割 は、新しい法規や明らかに成熟度を増した市民と制度の関係、また制度とコ ミュニケーション手段との関係に照らして、徹底的に再考察されることにな った。このため、コミュニケーション・情報の担当者には、「公的コミュニ ケーション担当者」としての多様な役割を最善の形で遂行するために必要な、 知識、手腕、法規、技術を完全に使いこなせる専門性の更新が要求される。		

目標	本講座の根本的な目標は、聴取からプログラム作成、そして実施から検証といった情報・コミュニケーション活動の基本的段階について、知識習得を支援することである。情報・コミュニケーション機能の戦略的性質、そしてマネジメント重視という2つの特徴が、講座プログラム全体に反映されている。		
内容	・ 公的コミュニケーションの誕生 ・ 現行法規における公的コミュニケーション ・ 情報・コミュニケーション活動におけるプライバシーと透明性 ・ 組織、活動、組織モデル ・ 内外のコミュニケーション ・ 公衆へのメッセージ伝達における用語の簡略化 ・ 公的コミュニケーションの構造：広報事務局 ・ 公的情報の構造：出版刊行課と広報 ・ 戦略と計画策定：コミュニケーション計画 ・ 顧客満足と公共サービスにおけるマーケティング ・ 新しい媒体とインターネット上の公的コミュニケーション ・ 市民ネットと新技術		
教育手段	講義、証言、擬似ケース		
日程プログラム	「機関的コミュニケーション」（3日間）	目標	・ 内外とのコミュニケーション形態を活性化するために公的コミュニケーションの解釈手段を供与する。
		内容	- 公共コミュニケーション（2000年6月7日第150号法） - 情報に対する権利と市民とのコミュニケーション - 行政内部情報と行政機関間の情報 - コミュニケーションと簡略化 - データ保護 - 媒体利用と媒体間での収束 - 出版、ラジオ、テレビ、テレマティック - 組織内の電子行政 - 公的コミュニケーションのためのネット資源
	「 広報事務局の 広報事	本講座は、広報事務局の法的かつ組織的側面、またそれをいかに管理し、いかに関連付けるかを明示し	

務局」 - 行政革新のための常設実験所 - (2日間)	ようとするものである。	
	目標	・サービスを向上させるための必要性を聴取し、提言する。 ・サービスの創造と向上における利用者の役割 ・サービスのマーケティングに関する原則 ・利用者の多様な対象を明確にするためのマーケティング知識的な戦略 ・「完全品質」：原則と方法
	内容	- 利用者の要望を認識し、評価するための行為と戦略 - 利用者の満足度を把握する：いつ、なぜ、どのように - 欠陥サービスの処理システムとクレームの処理システム（アンナリーザ・グラミーニャによる） - コミュニケーションと利用者の常時聴取の運動 - 「市場」の探索と満足度の評価：方法の指示 - マーケティングの情報システム - 現地調査の技術 - インタビューの種類
「公的コミュニケーション」 - コミュニケーション文化のモデル - (3日間)	公的コミュニケーション関連法規の実施に際して、浮上した最も深刻な弱点の1つは、活動を展開する場合、蔓延的に計画策定手段が利用されていないことである。 本講座は、事実上、第150号法の「原則」を定義し、これを支持する哲学的構造を解明して、コミュニケーション計画の概要を運営面から整理しようとするものである。 いくつかの調査によれば、過去3年間でコミュニケーション計画を採用した行政はほんの20%だけであった。	

			行政が内部告発した原因の第1位として適切な専門性の欠如が挙げられる。
		内容	- 行政システムの改革過程における公的コミュニケーション - 公的コミュニケーションの明確な特徴 - 公的コミュニケーションと組織文化 - コミュニケーション計画とは何か、なぜ必要なのか。 - いかにしてコミュニケーション計画を作成するか：7段階方式 - 組織過程としてのコミュニケーション計画 - 新しい統治情勢における計画と評価
3	「公的スピーチ」	目標	・公衆を前にしたコミュニケーションを組み立てるためのコミュニケーション手段を供与する。 ・効果的なコミュニケーション方法と聴衆にインパクトを与える方法を明確にする。 ・公衆を前にしたコミュニケーションの際に自分の感情を制御できるようになる。
		内容	- 効果的なコミュニケーション技術 - 言語コミュニケーションと言語以外のコミュニケーション - 公衆からのフィードバックの解釈 - 紹介すべき内容のプレゼンテーション方法 - 講演の組み立て段階：序論、展開、結論 - 支援手段の利用 - 公衆の前に出る際に自信を取得する。 - 質問と反論の処理
4	「人材の管理」	本講座ではまず初めに、2001年3月30日第165号委任立法（国家公務員法）にも照らしながら、人材管理における法規と契約の解釈を取り扱い、組合関連の組織システムに発展させ、公共団体の選考システムと職員評価までを講義する。	
		目標	・人材管理における法規・契約・組合に関する知識を深める。 ・職員の選考、管理、評価に関する主要システムを明確にする。

			・職務管理から所轄能力管理まで、必要事項や専門性開発に関する計画分析能力を強化する。
		内容	管理法規の解釈及び組合との関係： - 人材管理における法規と契約の参照基準 - 「組織的発展と組合関係」の間での行政における人材管理 報酬と評価： - 主な管理システムの特徴と評価へのアプローチ 公共団体の選考システム： - 運営手段の調査（必要事項の計画、職務管理から所轄能力管理までの専門性開発） - 公共団体の選考システム - 変化し、継承されるマネジメントで人材の果たす役割の進化 職員管理 - 選考と管轄能力 - 役割・人物・組織 - 選考過程 - 査定評価 - 管轄能力の評価 - 組織内の所轄図作成方法 - 権限付与と職員管理 - 同僚の士気を高める - 目標に応じた委任
5	「プロジェクト・マネジメント - 計画を管理する」	計画的に働くことは、職員の士気を高めるだけでなく、時間や資源の合理化を助成する。また、公共団体内部に段階的な計画を取り入れることは、組織論理と適正な関係の論理を通じて、同団体を支援することを意味する。	
		目標	・地方自治体内部にプロジェクト過程の論理を組み入れるための基礎を設定する。 ・プロジェクトを組み入れるために、支持すべきコミュニケーション状況について参加者と共に学習する。 ・プロジェクト管理のための基礎技術を明確にする。
		内容	- 公共団体の中でプロジェクト・マネジメントを適用する。 - プロジェクトはどのように構成されるのか。 - 過程と段階 - プロジェクト概要から実行プロジェクトへ - プロジェクトの計画策定 - 作業ネットワーク図 - ガントのチャート - プロジェクトの進展

			- プロジェクトと組織管理 - 組織内部の関係を管理する。
6	「内部コミュニケーションを改善する：対立の処理方法」	目標	・ 対立状況について解釈の鍵を供与する。 ・ 対人関係における自分自身のコミュニケーション手段を強化する。 ・ 対立の処理方法について参加者と共に学習する。
		内容	- 効果的な対人コミュニケーションの手段 - 対立の区分 - 対話相手の多様な種類 - 対立状況の解釈 - 対立の解決方法 - 労働状況によるストレスを感じる場合の処理
7	「組織内の対人コミュニケーション」	目標	運営を支援するコミュニケーションと対人関係の能力を開発する。
		内容	- 対人コミュニケーションの状況 - 積極的な聴取 - フィードバックの解釈 - 情報の伝達
8	「労働組織の機能不全による心理的・精神的嫌がらせ」	本講座ではまず初めに、2004 年 4 月 27 日法により承認され、地方自治統一法第 1124/56 号第 139 条によって公示が義務付けられている職業病の一覧表を採り上げ、精神的嫌がらせの判別に必要な解釈の鍵を説明する。その目的は、様々な従属状態の中で、適正な労働関係の構築に対処できる管理職階級を研修することである。	
		目標	・ 組織的強制と階級的従属について、理解と解釈の手段を供与する。 ・ 仕事場での対立的コミュニケーションである精神的嫌がらせを認識する。 ・ 様々な従属状態の中で、適正な労働関係の構築に対処できる管理職階級を研修する。
9	「情報文化」	本講座では、効果的な情報交換を目指す効率的な解釈の鍵を供与する。	
		目標	・ 法人の情報構造と活動システムの運営利用を解釈できる。 ・ 設置されたシステムの効率、生産性、解決法、効果的な情報交換に関する利用戦略の把握
		内容	- 組織的問題と情報手段 - 組織的過程とネットワークでの細部計画 - コミュニケーション過程と提携事業

10	「法人法」	本講座はまず初めに、法人権利法の改正により導入された新規事項を、2005年5月14日第80号法にも照らしながら取り上げ、この主題に関する基礎知識を深めようとするものである。	
		法人運営に関する新規事項、必要な対応策、過渡期の運営に焦点を当てる。	
		目標	・法人権利法の改正に関する知識を深める。 ・新しい行政機関を明確にする。 ・過渡期を運営するための知識を供与する。
		内容	- 地方公共サービスを行なう法人の種類と設立の作業的側面 - 株式会社と有限会社：設立、資格授与、株式の種類 - 行政機関 - 準法人協定 - 特定ビジネスを目的とする資産：特徴と目的 - グループ：概念と規制 - 過渡期と現行の定款に加えるべき変更
11	「公文書作成職員」	本講座は、コムーネの活動における公文書作成職員の機能を遂行するため、法規解釈を的確に分析するものである。	
		目標	・コムーネの活動における公文書作成職員の機能について知識を深める。 ・公文書作成職員の活動について知識を習得する：義務と機能
		内容	コムーネの活動における公文書作成職員の機能： - 法規の出典 - 職務遂行の方法 - 作成税の徴収 - 契約及び片務的な公文書に関して、交渉活動の公証人機能 公文書の作成 - 予備事項の完成 - 行政形式の契約 - 照合証明済みの私的文書 - 片務的な公文書 - 以下の契約において不可欠な条件： - 売買、業務または地上物件に関する権利書、ローン、入札契約 - 濫用条件の形態 - 税制及び都市計画の条件 - 行政形式の公文書作成 - 公文書作成に続く職務

			公文書作成職員の税金徴収義務 - 登録税 - 印紙税、登記税、抵当物件税 - 不動産増価税 - 公文書謄写税
12	「デジタル行政」	本講座は、2005 年 3 月 7 日第 82 号委任立法に照らして、「情報企業」という主題について、その手続きの解明と簡略化に寄与するものである。	
		目標	・2005 年 3 月 7 日第 82 号委任立法に照らして、法規の概要を分析する。 ・データ調整や情報の照合検証について、手続きの簡略化手段を供与する。
13	「地域マーケティング」	目標	・社会 - 地域の分析に関連して地方開発の基本指針を定義する。
		内容	- 地域的、社会経済的な分析 - 州内に存在する仕向け先市場の分析 - 政策介入の基本指針を定義する。 - 公共分野への政策介入多年計画（社会基盤設備、企業への奨励など） - 州の生産物 - コムーネ内での地域マーケティングのサービス
14	「欧州共同体と地方開発」	本講座は、欧州共同体の指令に基づき、新しく推定される要請について地方の必要経費を評価しながら、自分の地域内のコムーネの発展に関する組織的概要を解明しようとするものである。	
15	「学校と地方自治体との協力」	本講座は、学校と地方自治体との協力について共有文化を構築するためのものである。	
16	「政策案と運営目標を組み入れた地方自治体の財政予算案」「地方自治体の財政予算案と政策案」	目標	政策案の実行手段を供与する。
		内容	- 計画策定文書：選挙プログラム作成と職務委託状のプログラム概要 - 議会と参事会の関係を規制するための地方自治体のプログラム - 作成手段：監査報告、年間予算、多年予算 - 参事会と行政運営の関係を規制手段：運営実行計画と目標の計画 - コストの中核と責任の中核：資源の割当て；課題となる目標と割当てられた資源との関連

17	「地域の運営と環境保護」	内容	- 都市計画法規と地域計画策定 - 環境保護に関与する所轄と全国環境保護公社 - 持続可能な開発と環境行為の戦略 - 都市と大気汚染からの保護 - 電磁気公害からの保護と地域計画策定 - 水質汚染からの保護 - 廃棄物処理 - 民間保全
18	「社会事業のプログラム作成」	内容	- 社会サービスの定義、事業の種類、コムーネの役割 - 国家、州、コムーネによる計画策定と政策介入の種類 - 同等経済状態指標の対象となる社会事業 - コムーネの規制管轄権の範囲 - ISEE の具体的な解決策 - 監査
19	「行政手続きと行政文書へのアクセス - 2005 年 2 月 11 日第 15 号法」	本講座は、1990 年 8 月 7 日第 241 号法への改正及び補足である、2005 年 2 月 11 日第 15 号法「行政手続と行政文書の参照権に関する新法規」を解明するものである。	
20	「地方自治体における革新的地方財政の政策と手段」	内容	- 2001 年の憲法改革と地方自治体の規制権限 - 連邦主義と法人財政の論理 - 預金貸付金庫借入に関する講座 - 債券発行 - 負債管理の改革：SWAP と再交渉 - 近年の法規から生まれた財政介入と有価証券への転換の作業 - 個人資産との提携：財政プロジェクトとジョイント・ベンチャー - 都市型進化的企業
21	「ガス供給サービス」	本セミナーは、地方自治体に、国家及び州の新法規体制に関する側面への対応手段を供与するためのものである。	
		目標	以下について評価する： ・サービス継続は公共団体の任意選択に委ねるものとし、義務ではないと定めた最近の司法方針にも照らしながら、現行の供給公社

			による供給を継続するか否かの選択。 ・ サービス料金前払の実質的な無益性 ・ 委託方法の選択 ・ 当該手続きの実施方法
--	--	--	--

（３）地方公務員向け研修

地方公務員向けの研修については、研修依頼者の地方自治体と契約を結び、必要に応じて研修を組み立てている。例えば、コドーニョ市との契約の場合¹⁶、市の要請に応じて地方行政高等学院ロンバルディア校が独自の研修を提案、実施している。

¹⁶ 地方行政高等学院ロンバルディア校とコドーニョ市（ローディ県）は、①「リーダーシップ」、サービス責任者向け研修講座、②「コミュニケーションとサービスの品質」、③B・C・D 級の職員向け研修講座、④「コミュニケーションの体験」サービス責任者向け研修講座、⑤「市民との関係におけるコミュニケーション」 コムーネ警察官向け研修講座 に関して協定を締結している。

(参考)

イタリア行政高等学院 (SSPA, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione)

(1) 概要

行政高等学院は、イタリア共和国大統領の支援を得て、内閣府の所轄で同監督下に設置された高度な研修機関である。同校は、自らの経済・財政資源の範囲内で、組織自治権と会計自治権を有する。

2003 年第 381 号委任立法に基づく同校の責務は以下の通りである。

- ・管理職に就任するための選考と定期研修
- ・管理職国家公務員向けの専門性の向上と更新を目指す常時研修講座
- ・内閣府及び公務員向けの、制度関連問題、改革プロジェクト、行政改革と研修に関する研究とコンサルティング
- ・国家行政の要請に基づいて、第三者が提起した研修供給の品質評価とモニタリング
- ・協力と連携の形態を通じて、他の公立研修機関の調整
- ・公務員の研修と資格認定の必要性に関する評価局の運営と年間報告書の作成
- ・同種の他国研修機関や施設との関係管理、また要請に基づいて、これらの諸国の公務員研修と教育活動
- ・イタリア内外の公立及び私立学校、大学、高等文化研究所、行政機関、制度機関との協力
- ・国家以外の公務員及び公共サービス運営職員の研修

(2) 行政高等学院の公示する選考試験

イタリアの行政近代化過程の中で、行政高等学院は、新しい管理職公務員の採用と就任前研修に関する戦略的な役割を担っている。

管理職公務員への就任に関する規定は、2001 年 3 月 30 日第 165 号委任立法第 28 条に含まれている。この法規では、自治体制の場合も含めて、国家行政、ならびに経済関連以外の管理職公務員の資格を取得するには、個々の行政機関が告示する選考試験、または行政高等学院が実施する研修選考講座に合格しなければならないと定めている。

行政高等学院が実施する管理職公務員研修の選考講座には、以下の対象者が参加できる。

- ・大学卒業資格、及び次の 1 つの資格を有する者：専門大学卒業資格、専門高等学校卒業資格、博士資格、もしくはイタリア国立大学機関または外国大学機関、または公立あるいは私立の主要研修機関が発行した大学卒業同等の他の専門資格。
- ・大学卒業資格を有する公務員で、大学卒業資格者であることが要求される管理職の地位で少なくとも 5 年間職務を遂行した者。
- ・管理職公務員と同等の役職地位にある私立機関の職員で、少なくとも 5 年間の労働経験を有する者（内閣総理大臣令 2004 年 2 月 2 日第 118 号）。

（３）新しい管理職公務員のための就任前研修

行政高等学院は、行政機関が公示した選考試験に合格した管理職員の定期的研修活動を組織する役割を担う。この講座は全日制で参加は義務であり、初回の管理職就任令状に先立つものとする。こうした研修講座の継続期間は12ヶ月未満で、イタリア及び外国の行政機関、公社、国際機関、公立または私立機関や企業での研修を含むこともあり、イタリアまたは外国の大学機関、もしくは公立または私立の主要制度機関との提携によって遂行されることがある。

（４）通常研修

高等学院の通常研修活動の目的は、行政で進行しつつある改革過程を支援しながら、専門性の向上と更新を推進することであり、管理職国家公務員を対象とする。公共分野で継続する研修問題の解明、そして研修の必要性和作成すべき計画の提案過程では、学院利用者の要望を最大限に考慮するために考案された革新的な仕組みに基づき、高等学院の施設、常勤講師、さらに国家行政代表者も参加する。事実、教育分野として構成された研修過程を明確にするために、行政機関との直接対話を通じて、第一段階である必要性の調査と指摘が実施され、そこから研修の提案が生まれる。

上級研修の分野で最も要望の高い、行政高等学院の活動の種類は以下の通りである。

- ・ 高度なレベルのマスター講座
- ・ テーマ別研修課程
- ・ 行政改革を支援する特別プロジェクトと研究
- ・ 他の行政機関との提携講座

マスターの継続期間は100～400時間で、管理職国家公務員向けのものであり、高度な専門性、知識、総合能力の教授を目的とする。さらにマスターでは、自分の労働環境範囲内で、参加者自身が全段階の革新推進と専門性増大を再現できるようにプロジェクトが作成され、実施されている。マスターの開設は、革新的戦略の具体化に必要なある種の専門性について、特に要請を希望した省及び部局との協定結果である。

研修課程のプロジェクトは学院の講師が作成し、利用者から聴取した必要性に関するテーマに基づいて、専門別に細分化した講義で構成される。

マスター、研修課程、各単独の講座は、いかなる場合も行政機関の要請に基づいて開設されるもので、講義科目別に設定されている。

- ・ 司法 - 法規
- ・ 歴史 - 資料
- ・ 経済 - 財政
- ・ 情報 - ICT
- ・ マネジメント運営
- ・ コミュニケーション - 情報
- ・ 国際 - 言語

（５）研究とコンサルティング

自らの組織整備と運営管理過程に関して、着実な向上を目指す全組織において、研究の機能は戦略的価値を持っている。新しい商品、技術、手段を取得するために、利用可能な資源をより有効に使うために、実施サービスの水準を高めるために、さらに到達結果を適正に評価するために、物質的及び知的資源を利用する他の全組織と同じように、行政もまた革新的な方法を考え出す必要がある。もちろん、集団向けサービス供給組織で実施された研究活動の効果は、到達結果の経済評価が即時に現れる分野に比べて、目立たないものである。また特に行政では、革新的解決策とその実施の関係には即時性が欠如している。というのも、規制と行動に束縛が課されているため、多くの場合、権利の面でも、事実上でも、改革過程の実験的可能性を限定してしまうからである。

公共行為の潜在力と有効性の間の溝を埋めるべきだという信念によって、高等学院の制度活動内で、公共政策の分析や行政とサービス管理に関するアイデア作成と革新的実践に関する研究の役割が、決定的に確固たるものとなった。

通常、研究は学院で常勤講師によって実施されるのだが、イタリア内外にある他の公立及び私立研修機関との提携協定も頻繁に行なわれている。

制度変革の複雑さ、また進行する行政改革の結果について厳密かつ継続的評価を実施する必要性を考慮して、近年上記のような提携行為が活発になっている。

行政高等学院は研修ばかりでなく、行政改革、さらに第三者が実施した研修供給の評価という問題に関して、内閣と行政へのコンサルティング活動をも展開している。

（６）公務員研修の必要性に関する評価局

行政高等学院には、公務員の研修及び資格認定の必要性に関与する評価局の運営も任されているため、研修の必要性を検証しながら、すべての行政の実施活動について監督義務がある。

こうした中で、例年公務員研修に関する報告書が作成され、そこには国家行政や他の公的機関で実施された研修活動のデータと資料が掲載されている。報告書は従来、その全巻が行政フォーラムの際に紹介され、公表されており、今や公務員研修に関する考察と計画策定にとって不可欠な手段となった。

（７）講演会、セミナー、会議

とりわけ活発なのは、行政高等学院の主催する講演会、セミナー、会議である。中には国際的な性質の会議もあり、行政の進化と変化過程に関する特定のテーマを究明しようとするものである。

大きな意義を持つのは、他の行政の現実との定期的な比較対照の機会があるためである。そこには、主要大学及び国際機関から招へいされた専門家と共に、ヨーロッパ内外の行政機関から講師が参加する。講演会活動にも研修価値があると考えている。

こうした活動は関心を抱くすべての人々を対象として、特別な登録形式を採らずに参加し、一流講師の講演から習得しつつ、現実的なテーマを究明する機会を与えるものである。

（８）国際的活動

行政高等学院では、国際的視野を自らの機関活動の重要な補完部分と考えている。従って、国際的分野での交流プログラムを支援し、外国の学校と関係を築くことは明確な責務となる。

行政高等学院の具体的な国際的活動は以下の通りである。

- ・ 諸国政府の要望に応じて、当該国の大使館と協力しつつ、セミナーや会議を実施する。
- ・ 契約や協定を締結し、訪問を行い、体験を連絡し合いながら、類似した他国の研修組織や機関との関係を運営する。
- ・ 国内外の行政機関、また欧州共同体構造の中でステージを主催する。

他の欧州共同体構成国の国立学校と並んで、高等学院は EIPA（ヨーロッパ行政機構、本部マーストリヒト）のメンバーであり、この活動範囲内で中級及び上級管理職公務員の研修に関する案件の運営に参加している。

同校は、外務省及び欧州連合との関係を保ち、高度文化に関する国際会議に積極的な参加を行っている。

（９）蔵書

行政高等学院本部が保有する蔵書財産は、主に教育活動への支援であるが、行政研究者にとっての興味の源泉でもある。蔵書の種類は、その大半が、同校の講義対象科目を反映するもので、行政法、EU 法規と法規比較、財政と国際経済に特に留意した経済、マネジメントと研修などが中心となっている。

アーチレアーレ、カゼルタ、ローマの校舎では、EU の制度及び政策に関する情報と解説を普及させるために、EU が行政高等学院に委託した欧州資料センターが活動している。

在ローマ図書館	蔵書 32,500 冊	定期刊行物 780 種類
在カゼルタ図書館	蔵書 29,700 冊	定期刊行物 580 種類
在レッジョ・カラブリア図書館	蔵書 17,300 冊	定期刊行物 320 種類
在ボローニャ図書館	蔵書 3,820 冊	定期刊行物 257 種類
在アーチレアーレ図書館	蔵書 4,560 冊	定期刊行物 130 種類

（10）沿革

共和国大統領令 1957 年 1 月 10 日第 3 号第 150 条によって、行政高等学院が制度化される。目的は、国家公務員の研修、資格認定、専門的職業研修、専門的知識更新を

運営し、国家行政の技術的向上と運営の改善を目指して研究・調査を推進・実施し、また機関、学校、時には個々の行政機関が制度として主催する講座を監督することである。

この活動の開始は、共和国大統領令 1962 年 5 月 29 日第 576 号によって法規と機能を規制する初回規定が公布されたのと同時であった。

学院は当初、カゼルタの王宮内に本部を設置していた。

共和国大統領令 1972 年 4 月 21 日第 472 号によって、高等学院が再整備され、州、県、コムーネ、全国的性質を備えた公社に勤務する管理職公務員向けの研修・更新講座を設置する選択権を学院に付与したのである。さらに、地方にも支部を開校する可能性が想定された。1973 年にレッジョ・カラブリア、ローマ、ボローニャに地方支部が開校、次いで 1987 年にはアーチレアーレに開校した。ローマ校の誕生によって、数多くの活動が徐々に首都へと移転し始めた。当初、ローマ校はヴィドローニ宮殿の行政改革事務局内に設置されており、初期の講座は税務学院「エツィオ・ヴァノーニ」で開講された。1978 年には運営本部がテヴェレ川沿いのタオン・ディ・レヴェルに移転した。また教育活動の本拠地はロビラント通りに移り、現在ローマでは学院の事務局はすべてここに集中して設置されている。1989 年末に新しい設備が開設され、運営本部と管理事務局との所轄を分割した。

1992 年、住宅問題に関する研修活動を展開する目的で、カゼルタの王宮に隣接する建物内部に学院に帰属する住宅研究センターが開設された。

近年の行政組織の合理化で根本的な重要性を持つ 1993 年第 29 号委任立法には、新規の学院整備に関する規定も含まれている。

行政高等学院の構造と所轄の構成は、その後 1999 年第 287 号委任立法によって再定義され、引き続いて、行政高等学院に関する法規制措置としては年代順で最後となる 2003 年第 381 号委任立法が制定された。

(11) 組織構造

1999 年 7 月 30 日第 287 号委任立法第 2 条（行政高等学院の制度と組織構造）ならびにその改正 2003 年 12 月 29 日第 381 号委任立法によって、以下のように定められた。

以下の機関が帰属する。

- a) 指針審議会
- b) 学長
- c) 運営審議会
- d) 管理部長

指針審議会の議長は内閣総理大臣、または任命されている場合は公共機能大臣、またはこれらの代理人と定め、構成メンバーは以下の通りである。

- a) 行政高等学院の学長
- b) 国務院議長またはその代理人

- c) 会計監査院院長またはその代理人
- d) 国家代表弁護士またはその代理人
- e) イタリア大学学長会議議長またはその代理人
- f) リンチェイ・アカデミー学長またはその代理人
- g) 全国研究評議会議長またはその代理人

運営審議会は、その議長である学長、そして指針審議会の構成員の中から内閣総理大臣により直接任命された3名のメンバーで構成される。

行政高等学院は常勤講師グループを抱え、12のサービス部門、5箇所の地方拠点（ローマ、アーチレアーレ、ボローニャ、カゼルタ、レッジョ・カラブリア）、そしてカゼルタの住宅研究センターを備えている。

行政高等学院に関する詳細情報はウェブサイト www.sspa.it を参照、もしくは sspa.online@sspa.rupa.it に問い合わせられる。

または機関広報課（電話： +39 06.335.65.353、ファックス： +39 06.335.65.311、Eメール： relistituzionali@sspa.rupa.it）。

第2章 アジアの地方公務員研修機関

総務省自治大学校

（自治体国際化協会ソウル事務所・北京事務所の事前調査をもとに自治大学校職員による現地聞き取り調査で補完し作成）

第1節 韓国

1 韓国における地方公務員と研修¹⁷

（1）公務員の職位と職級

韓国の公務員制度においては、いわゆる職務職階制である職位分類制が採られている。すなわち、すべての職位を職務の種類・困難性及び責任度に応じて階級及び職級別に分類し同一の職級に属する職位に関しては同一の資格要件を必要とし、同一の報酬が支給されるよう分類することとされている。地方自治団体の長は、法令の定めるところに従い職位分類制の適用を受けるすべての職位を一つの職級に配分決定しなければならないとされている（地方公務員法第22条）。

現在、一般職の職級は1級から9級まで、技能職の職級は1級から10級までとされている（地方公務員法第4条）。

韓国の一般職公務員の職位は、次のとおりである。

1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級	7 級	8 級	9 級
管理官	理 事 官	副 理 事 官	書 記 官	事 務 官	主 事	主 事 補	書記	書 記 補

また、ポストと職位の関係は、次のとおりである。

広域自治 団体	団 体 長	副団体長	企画業務 担当室長	室・局長	課長	担 当 官
ソウル特 別市	地 方 政 務 職	（行政副市長）国家政務 職 （政務副市長）地方政務 職	国家 1 級 職	地 方 2 級 または 3 級職	地 方 4 級 職	地 方 4 級 職
釜山広域 市		（行政副市長）国家 1 級 職 （政務副市長）地方政務 職	国家 2 級 職	地 方 3 級 職		

¹⁷ 韓国の地方自治制度については、資料1、地方公務員と研修については資料2参照。

その他の 広域市		(行政副市長) 国家 1 級 職 (政務副市長) 地方政務 職	国家 2 級 または 3 級職			
道		(行政副知事) 国家 1 級 職 (政務副知事) 地方政務 職				

基礎自治団体	団 体 長	副団体長	室 長 （ 局 長 級 ） ・ 局 長 、 一 般 区 の 区 長	室 長 (課 長 級) ・ 課 長 ・ 担 当 官	邑 長 ・ 面 長 ・ 洞 長	人 口 3 万 人 以 上 の 邑 の 課 長
人 口 50 万 人 以 上	地 方 政 務 職	地 方 2 級 職	地 方 4 級 職	地 方 5 級 職	地 方 5 級 職	地 方 6 級 職
人 口 15 万 人 以 上 50 万 人 未 満		地 方 3 級 職				
人 口 15 万 人 未 満		地 方 4 級 職				

韓国では、職の種類、形態によって公務員を細かく分類し、給料表と連動させることにより、厳格に職務職階制を運用し、日本のような複数格付けや枠外級はなく、また、最高到達級、定年等を制度的に差別化してきており、職員同士も厳格に階級を意識するといった現状にある。一般職地方公務員の職級別人数は、次のとおりであり、最高到達級が 6 級の職員が多い。

一般職地方公務員の職級別人数

(2001 年 12 月 31 日現在)

職級	人数	構成比
1級	16	0.01%
2級	62	0.04%
3級	256	0.16%
4級	2,136	1.37%
5級	12,016	7.73%
6級	35,823	23.04%
7級	57,004	36.66%
8級	38,270	24.61%
9級	9,892	6.36%
合計	155,475	100%

（２）地方公共団体の職員に対する研修についての根拠法と人材育成方針

韓国では、公務員の研修については、国家公務員、地方公務員とともに、独自の根拠法が定められている。全国的な研修機関としては、地方革新人力開発院、各市道(広域自治体)単位では、各市道の地方公務員教育院が設置されている。地方革新人力開発院は５級以上の地方公務員を、各市道の地方公務員教育院では、６級以下の地方公務員を研修対象としている。

① 地方革新人力開発院

根拠法：公務員教育訓練法第４条、行政自治部とその所属機関職制

育成方針：年度ごとに教育訓練計画を樹立。基本方針、教育訓練課程、教育対象、人数、期間等を定めている。

② 地方公務員教育院（各市道の教育院）

根拠法：地方自治法、地方公務員教育訓練法及び同法施行令、地方自治体の行政機構と定員基準等に関する規定

育成方針：毎年教育訓練計画樹立 課程別教育実施

２ 地方革新人力開発院



（１）沿革

ア．１９６５年９月１日 内務部地方行政研修院設置（ソウル特別市道峰（トボン）区双門洞（サンムンドン））

地方公務員の専門的、技術的向上、エリート幹部の養成に努めてきた。

○ １９６５～１９７７年 定着期。

全国的に「むらおこし」のセマウル運動が進められ、セマウル教育、安全保障教育、住民サービスへの精神教育を進めてきた。

イ．１９７８年１月２４日 地方行政研修院新築移転（京畿道（キョンギド）水原（スウォン）市長安（チャンアン）区波長洞所在）

○ １９７８～１９９０年 跳躍期。

アジア競技大会、１９８８年のオリンピック開催等。

時代の背景により、国際化課程やグローバル化課程を創設。

○ １９９１～１９９８年 成熟期

女性幹部要員の養成課程を創設。

女性の能力を高めるために力を入れている。

女性に対しては差別意識があって昇進が難しかったことから、６級女性の係長級を

対象とする3ヶ月間の合宿コースを創設したもの。

ウ．1994年4月21日 中央民間防衛学校を吸収合併

エ．1999年1月1日 国家専門行政研修院として再編成（組織として、企画支援部、自治行政研修部、教育行政研修部、農業研修部、建設交通研修部、国際特許研修部、統計研修部など6部処（日本の省庁に相当）の教育研修機関を統合）

これにより、国家公務員に対する高度な研修を行う機関である中央公務員研修院を除き、行政自治部所管下の国家専門行政研修院に統合した。

同年1月2日 教育行政研修部を本院に移転

同年1月2日 統計研修部を大田（テジョン）分院に移転

同年1月19日 建設交通研修部を水原（スウォン）分院に移転

○1999～2004年 革新過程の強化

問題解決の力量を高めるための参加型の教育を開始。

オ．2004年6月1日 民間防衛教育官を消防防災庁に移管

（消防防災庁発足に伴うもの）

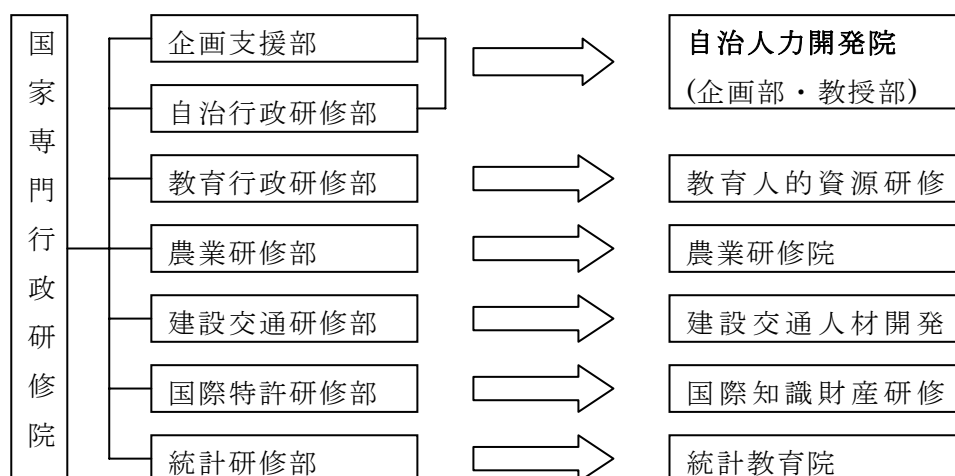
カ．2005年1月1日 自治人材開発院に組織改編

（教育行政研修部、農業研修部、建設交通研修部、国際特許研修部、統計研修部を所管部処（日本の省庁に相当）に移管）

これは、行政自治部と中央人事委員会の組織再編に伴い、行政自治部所管であった中央公務員教育院は中央人事委員会の所管となり、公務員研修を行政自治部に一元化しておく必要がなくなったため、国家専門行政研修院を解体分離したもの。

自治人力開発院

・各研修部を所管部署で還元および名称変更(2005.1.1)



キ．2006年から名称を地方革新人力開発院とした。革新開発センターもオープン。

（2）組織及び施設について

ア．組織

企画支援部、研修部の2部と革新開発センター

職員 106 名

外部講師の内訳

学者、公務員、企業経営者、弁護士、NPO 法人、科学者等

イ. 施設

図書館、語学館、本館、宿泊施設 3、食堂

研修会館（リラックスするための休憩場）、ゴルフ場、体育館、芝のグラウンド

○ 研修施設内の設備関係

敷地：15筆、50,222㎡(15,192坪)

建物：本館・生活館など 8 棟23,325㎡(7,056坪)

・講義室(17室 1,312人収容)、講堂(2室 704人収容)、

生活館(2 棟93室 186人収容)、図書館(1棟 蔵書10万余冊)等

PC配置:マルチメディア室40台、電算実習室40台、情報広間15台、生活館15台等

(3) 研修内容

ア. 講義・演習課目、期間

下記の図表のとおり

2005 年自治人力開発院（現・地方革新人力開発院）教育計画(総括)¹⁸

区分		課 程 名
総計		73 課程、8,221 人、延べ人数 98,659 人 (‘04 年：59 課程、3,878 人、延べ人数 92,045 人)
長期(4 課程 265 人)- 3 ケ月以上-		高位政策課程、高級幹部課程、中堅管理者課程、女性幹部養成課程
基本(1 課程 840 人)- 4 週間-		5 級昇進者課程(審査・試験)
専門 (50 課程 2,395 人) 1-2 週間	共通 (4 課程 160 人)	地方自治政策課程、地方財政管理者課程、 人事組織革新課程、地域開発政策課程
	選択(7 分野 46 課程 2,235 人)	
	変化と革新分野 (15 課程)	自己変化および組織革新課程、地方行政革新課程、リーダーシップ革新課程、創造的思考革新課程、行政サービス革新課程、規制行政革新課程、女性リーダーシップ革新課程、地域ブランドマーケティング課程、広報戦略課程、現場革新アカデミー、地域発展革新課程、ファシリテーター養成課程、成果管理革新課程、学習組織活性化課程、地域政策品質管理課程
	社会葛藤調整・ 統合分野(4 課程)	葛藤交渉管理課程、NGO 協力課程、両性平等(男女平等)課程、公務員労使協力課程

¹⁸ 太字部分は、2005 年度に新設された課程

	対国民サービス向上及び制度改善分野(5 課程)	ボランティア支援課程、住民参加戦略課程、住民余暇活性化、文化観光課程、相談力向上課程
	地方財政・税政・地籍分野(7 課程)	行政複式簿記専門課程、地方税政専門課程、地方税政管理課程、地方税務調査課程、地籍管理者課程、債権管理課程、原価計算及び契約実務専門課程
	地域経済・均衡发展分野(4 課程)	地域経済管理課程、投資誘致課程、政策開発評価課程、都市環境デザイン課程
	行政マインド向上分野(9 課程)	教授教官課程、地方議会支援課程、地方行政監査課程、企画力開発課程、発表及び報告力向上課程、行事企画課程、 安全政策専門課程、記録物管理専門課程、事務能力開発課程
	外国語能力向上分野(2 課程)	英語・日本語・中国語統合運営、韓国・日本公務員交流研修(教育分野)
革新特別(3 日) (5 課程 4,445 人)		地方 4 級以上革新特別教育、副団体長現場体験特別教育、合わせ型現地訪問革新教育、地域革新協議会教育、地方議員ワークショップ
国際協力(2 週) (8 課程 131 人)		バングラデシュ行政発展課程、地方行政課程、K 2 H 事前教育課程、パナマ行政発展課程、LOGODI/UN-HABITAT 共同ワークショップ、エジプト行政発展課程、韓国・日本地方公務員交流研修(訪日・訪韓)、モンゴル次世代指導者パートナーシップ課程
サイバー教育(1 週)(5 課程 150 人)		地域革新発展、行政法実務、事務管理実務、民願実務、予算実務

イ．研修方針と成果

①ビジョン及び教育方針は、顧客感動、成果を生み出す一流の開発院となること。

②研修院は、5 級以上の公務員を教育している。

2005 年は、13,000 人を教育した。

③顧客感動を生み出す成果重視の行政を目指している。

④地方革新できる地方公務員の養成を目指している。

革新関係の教育に力を入れている。革新教育は現政府が進めており、国においては大分進んできたので、昨年から地方向けに始めた。

2005 年末に革新開発センターを設立し、プログラム開発、コンサルティングを実施している。

⑤教育過程は、2001 年は 59 課程、2005 年からは 77 課程。

親切的な教育に努め、研修生の力量に応じてオーダーメイドの教育を実施。

修了生は、2001 年は 4,194 名、2005 年は 13,212 名となっている。

⑥研修生の個々人に応じた研修カリキュラム・プログラムの設定や選択科目の導入等は実施していない。

（４）演習

ア． 演習技法について

「Action Learning 技法」を採用。

これは、各自治体・各地域の懸案事項について、グループ討議をして、分析及び解決案摸索するもの。

順序としては、

①実質的・具体的問題選定

各地域の問題点を研修生が持ち寄ることもあるが、各団体が抱えている共通テーマを開発院が作成することもある。

②入学前資料配付

「Action Learning 技法」のことを研修生が知らないなので、事前にテキストを送って知らせている。

③現場学習及び関係者の説明及び質疑

④分任討議

研修生同士の討論

⑤発表及び講評等

イ． 演習の割合

参加型や討議型の研修を強化している。

演習の割合は、昨年当初は 30%を目標としていたが、結果的に 45%となった。参加型の研修が重要であり、今年は、50%を目指している。

（５）e－ラーニング

ア． 開発院で運営している e－ラーニングの場合、IT 関連コンテンツは運営していない。

イ． 2004 年は、混合学習で長・短期 10 課程を運営し、2005 年は、長・短期 14 課程で 21 回運営した。2006 年は、29 課程で実施する予定。

ウ． 長期課程の場合は中堅管理者課程（10 ヶ月）及び女性幹部養成課程（3 ヶ月）の研修生に法制度及び地域開発、地域革新発展分野の教科目編成で、事前または研修課程のうち一定量を履修するようにしている。

- ・ 2004 年の場合、地方財政制度、地方自治制度
- ・ 2005 年の場合、地域開発論、地域革新発展論

エ． e－ラーニング教育は、地方公務員サイバー教育センターで対応している。

（サイバー教育センターを昨年末に設立）

e－ラーニングの設備のない自治体は、これを利用することができる。

全ての自治体で e-ラーニングが出来るようにしたいとのこと（発展期）。

オ．2005 年には、e-ラーニングのみで編成された課程（5 課程）を計画、運営した。

- ・行政法実務、民願実務、地域革新発展、事務管理実務、予算実務課程

2006 年には、13 課程で 17 回を e-ラーニングのみで実施する予定

カ．e-ラーニングの内容は様々であるので、一概には言えないが、集合教育 1 日分（7 時間）のものは、e-ラーニングでは、2～3 週間程度に相当する。

オンラインで試験も受けられる。

（6）義務的な研修について

職階を上げるための義務的な研修は実施していないが、5 級への昇進後には、一定期間の研修を必ず履修しなければならない。

（7）受入要件等

ア．要件

自治体からの推薦により、職級などを考慮して決定。学歴要件なし。入試なし（但し、国際業務専門家課程は語学能力試験がある）。

イ．研修生の募集方法・応募状況

募集方法：各市道の人事・研修担当部署に年間教育計画送付

→市道で需要把握 提出→月別研修生募集後、名簿提出

ウ．研修の中途段階・卒業時における試験等の有無、研修効果の測定方法

・長期課程は論文、分任発表、政策課題報告書作成等の様々な方法で研修効果を測定し、短期課程(2 週未満)の場合、分任報告書と分任発表評価で代替。

但し、基本課程(5 級昇進者課程)の場合主観式と客観式試験あり

エ．卒業生のネットワーク

ホームページを通して相互情報交換をし、会を作り持続的なネットワークを構築。

（8）自治人力開発院と市道の地方公務員教育院の相互支援協力

- ・地方公務員教育院と自治人力開発院間のネットワーク構築のため、2005 年 9 月 1 日、「地方公務員教育機関支援協力協約」を締結。

主な内容...講師のプール、情報共有、優秀教育プログラム開発・運営協調、相互委託教育活性化、実務者ワークショップ開催など

- ・各市道別の教育院同士の相互交換講義も可能だが、地域的な問題等で困難が大きい。

（9）国際協力課程について

途上国の職員も受け入れて教育している。5 課程あり、平均して 2 週間程度のプログラム。行政、経済、電子政府、地域開発を教えている。韓国文化を体験すること、自治体を理解してもらうことも目的としている。

外国から自費で受けたいとの要請があれば、オーダーメイド型の教育をしている。

1994 年からは、日韓地方公務員研修プログラムもある（韓国と日本で相互訪問し、相互理解に繋げるもの）。

外国の公務員研修機関との連携、持続的交流

モンゴルの行政アカデミーと 2002 年に協定を締結した。

3 ソウル特別市公務員教育院



（１）沿革

ソウル特別市公務員教育院（以下、ソウル市教育院）は 1962 年に設立され、1979 年に現在の地に移転した。

（２）組織及び施設について

ア．組織

2 課 1 チーム体制

職員は、122 名（うち教授は 2 人。全員がソウル市職員。）

講義の多くは、外部の大学教授や役所の職員が講師となっていて行っている

イ．施設

講義室 18、大講堂、食堂、売店、テニスコート、体力鍛錬室、寄宿舍 3（37 室）、データセンター（e-ラーニングを実施）

1,500 名収容可能

パソコン配備：電算教育用にパソコン 50 台、ノートパソコン 3 台等

（３）業務の特徴

ソウル市職員のうち、4 級以下の職員の研修を実施している。

5 級以上の職員については、地方革新人力開発院が実施するが、5 級の職員については、一部、ソウル市教育院で実施している。

ソウル市の職員採用試験を実施している。

（４）研修内容及び成果

〈一般的事項〉

- 職務教育を基本に行っており、集合教育と e-ラーニングの 2 つがある。
- 教育環境の変化や行政の変化を踏まえ、遠い先のことは不明なので、2～3 年先を見通した教育を考えている。
- 外部環境の変化に対応できる自治体の内部力量の強化を図る（日本で言えば、市町村合併に対応した課目があるようなもの）。

そのため、受けた教育が受けられるようにしたいとのこと。

- 住民の行政需要の増にどう対応するかを考えた研修課程。
- 住民との対立があるので、管理能力の向上に努めている。
- 今年は、200 の課程で、32,000 人を研修する予定。
- 従来は、1 週間（5 日）と 2 週間（10 日）のコースがあったが、今年からは、1 日、2 日、3 日のコースを始める。

〈個別事項〉 研修カリキュラム・プログラム

- 教育訓練は、大きく「新規採用者のための基本教育」と「在職者の職務専門性を強化する専門教育」に区分される。教育対象は、6 級以下職員（5 級以上は自治人力開発院）を対象に教育している。
- 7・9 級新規採用者のための基本教育は、公務員としての価値観確立及び公職倫理の養成、新規採用者に必要な基礎的職務遂行能力の養成に目標を置いている。
- 在職者中心の専門教育は、分野別専門知識と力量強化教育で職務遂行能力及び問題解決能力の養成に重点を置いている。
- その他の教育については、契約職・別定職公務員等を対象として、国政・市政の方向と施策理解を業務に活用できるよう教育を行っている。

（演習）

- 主たる課程においては、理論講義を主とする教育はできるだけ行わず、研修生が現場で職務に関して感じた問題点等を教育現場で活用する参加式を主とする教育訓練を行っている。
- 教育訓練計画を立てる際に、参加式教育（セミナー、事例研究、グループ討論、現場学習等）を全体教育課程の 58% に定め、問題解決能力養成を主とする教育を行っている。

（５）職階と研修

① 地方公務員評定規則が改正(2005 年 4 月 14 日)され、教育訓練履修制の導入(2005 年 7 月 31 日から施行)により、共通専門教育と選択専門教育の区分がなくなり、専門教育で単一化された。

これまでは、共通専門課程は、昇進のためのものであり、研修点数が違うことにより昇進に差をつけていたので過当競争となり問題化した。そこで、教育訓練履修生に変え、研修を受ければ 100 点をつける方式に変えたもの。

○ 共通専門教育(教育期間：2 週間)の義務履修制の廃止により、専門知識や技術習得に役立つ 2 週間が主の教育課程より、比較的負担の少ない教育課程(1 週間以下)に教育需要が偏り、教育訓練が望ましくない方向に運営される心配があるとのこと。

② 職列別、職級別に役割がある程度区分されており、要求される知識や力量も違うため、職務を円滑に遂行するためには、その職列、職級に相応する素養と職務能力向上のための教育が必須である。従って、職列別または職級別に当該職級で必ず履修しなければならない専門教育課程を指定し、運営している。

○ 指定基準は、革新力量強化のため全職員を対象として実施する変化促進教育課程と当該職列で共通的に必ず知らなければならない基本的な専門知識を習得させる教育課程等で構成される。

○ 自由選択としている専門教育過程についても、インセンティブをつけて誘導している。

(6) 受入等

ア. 受入要件：自治体からの推薦により、職級などを考慮して決定。

イ. 研修生の募集方法・応募状況

募集方法：教育訓練需要調査...機関別に課程別希望者需要調査

→機関別教育人員配分...需要調査結果を元に機関別公平性を考慮し配分・通知

→教育対象者選抜...配分通知した人数を職級別・経歴研修別公平性を維持し、選抜

→教育派遣命令及び教育登録...登録はインターネット登録

ウ. 研修受講とその後の処遇、キャリアパスの関係

地方公務員教育訓練法上、研修を受けなければならない点数というものが決まっている。これはどの職級でも同じく 20 点分である（100 点満点）。職級に応じ、基本教育、専門教育等受けなければならないものがある程度決まっている。しかし、実際にどのくらい反映されているかは把握できていない。

(7) e-ラーニングについて

公務員教育院の e-ラーニングについては、2001 年に e-教育システムを構築し、2002 年 4 月にオープン、運営している。

○ 現在、職務と関連して 32 課程(2005 年 12 月現在)を運営中。情報化教育(IT 教育)はデータセンターで運営している。

○ 2005 年にはサイバー教育課程の多様な学習コンテンツを、職員誰でも、都合の良い時期に、希望する場所で、別途の受講申請及び承認手続き無しで学習できるよう、正規講座で運営中の「専門教育課程(職務、IT)」学習コンテンツを修正し、公開講座として拡大開設・運営している。

○ 外部環境の変化が激しい分野を e-ラーニングにすると、コンテンツを頻繁に更新する必要がある。そこで、共通課目を e-ラーニングで実施している。

一般的には、礼儀教育、リーダーシップ、管理能力等で実施。

e-ラーニングは、講義であれば 5 日分（45 時間）を 35 日程度で学習するものと考えている。そのため、e-ラーニングに続く集合研修は、e-ラーニング開始後 35 日程度をあけて実施。

○ 交通環境分野については、今年、開発する予定。

○ 公務員労働組合が今年から発足するので、労働教育の分野でも実施したいとのこと。また、週休 2 日制が始まったので、人生設計の教育も始めたいとのこと（公務員は、ストライキはできない）。

○ ソウル市の職員の利用を基本にしているが、部分的には、市民にも開放している。

4 京畿道公務員教育院

(1) 沿革

1957 年 京畿道公務員訓練所として発足
1961 年 京畿道公務員教育院に改編
1963 年 移転
1966 年～内務省地方行政研修院に教育を委託
1974 年 京畿道公務員教育院が再度開院
1979 年 内務省地方行政研修院の中へ庁舎移転
2004 年 現在の地に移転

(2) 組織及び施設

総務課、教育運営課、教育研究課の 3 課体制

大講堂、セミナー室 1、大講義室 1、中講義室 3、小講義室 8 (計 14 室)
資料室、食堂、体育館、ゴルフ場、グラウンド、テニスコート、
トレーニング室など
寄宿舍(150人余り収容)
PC 配置：教育院内休憩室に設置、インターネット利用可能:24 台

(3) 研修内容及び成果

ア. 集合研修と e-ラーニングを連携させた混合教育

22 課程で 39 回実施、修了生は年間 5,100 人

イ. 研修内容の希望

2006 年から、自分で勉強したと思っているものを受講することを認めるとともに、異動したい先の勉強をしたいということであれば、それも認めている。実際には、税務担当が電算の勉強をしたいということはあるが、土木関係の者が税務の勉強をするというのは、余りない。

※ ただし、研修を受けたからといって職種転換はできない。転換には試験に合格する必要がある。

ウ. 演習の概要

① 基本教育(新規担当者課程)

- 3 週 133 時間の中で、分任討議 11 時間、現場見学 1 泊 2 日の実施

② 専門教育(2 週課程)

- 2 週 70 時間の中で、分任討議 11 時間、現場見学 1 日の実施

主たる課程(コース)における、講義と演習等の割合

課程別の差はあるが、普通、講義は 7～8 割、演習は 2～3 割程度

(4) 職階と研修

地方公務員教育訓練法において、職位を1級上げるためには、研修において教育評点20点を取る必要がある旨が定められている。

(9級→8級、8級→7級という様に各段階で20点が必要)

内容は、道によって異なるが、京畿道の場合は、eラーニングでの実施が国によって承認されている。1日課程で1点、2日課程で2点、1週間コースで5点、2週間コースでは10点とかと定められている。1年で10点を超えて取ることはできない。

業務が多忙のため1週間コース等の研修が受けられない者については、各種セミナーへの参加をもって、教育評点を取ることができる(中央政府の方針)。

民間研修機関(能率協会、生産性協会)での研修についても、教育評点として認めている。いろいろな課程があり、公務員にとって必要なものであれば、知事が決定して、教育評点として認める扱い。これについては、従来は、中央政府が決定していたが、現在は、自治体で決定することになっている。

京畿道では、毎年の初めに、認定する民間研修機関を決定している。

(5) eラーニング

eラーニングは、基礎的なもの、概括的なものについて実施している。

コンテンツ5時間分(10回分)で、10日程度かかるものと考えている。

集合教育では1時間かかるものを、eラーニングでは30分のコンテンツにしている。

人によって差はあるが、余りに早く終わらせるのを防止するため、1度には2～3回分しかできないようにしている。

実施している課目は次のとおり。

① 新規担当者課程

- ・行政法実務、事務管理実務の2つについて、サイバー科目を集合教育と混ぜて実施(サイバー学習期間：入校前2週間、入校後1週間、計3週間の学習)

② 専門教育(2週間以上)

デジタル時代の行政サービス(入校前2週間のサイバー教育実施)

学者、公務員、企業経営者、弁護士、教授等

第2節 中国

1 中国における公務員と研修

(1) 公務員

中国の公務員制度は日本と異なり、国（中央政府）に勤務する職員も地方（省級、地級、県級、郷級）に勤務する職員も全て国家公務員であり、地方公務員という概念はない。

中国の公務員制度の歴史は浅く、1993年10月から「国家公務員暫定条例」という国務院（日本の内閣）令によって試行されてきたところであるが、2006年1月に「中華人民共和国公務員法」として正式に施行され、先の暫定条例は同時に撤廃された。

2006年3月現在、中国には約653万人の国家公務員がいる。うち、国（中央）の公務員が約2万人、地方政府の公務員が約651万人である。

なお、中国における国家公務員は、いわゆるホワイトカラーの職員を指し、国家公務員以外の職員は、「事務員」や「工人」などと称されている（ほとんど人事異動がない）。

日本同様、中国においても行政改革により、国・地方ともに人員の削減や機構改革が進められている。

(2) 採用・昇進と研修

公務員の採用や昇進は成績主義が導入され、採用は試験が基本（例外：党幹部、裁判所等との交流人事あり）であり、国（中央）、地方政府各々で採用試験を実施している。中国では、公務員は理想の職業とされており、新規採用試験の競争率は増加の傾向にある（2005年実績：37倍、2006年予想：50～60倍）。

公務員の研修計画は中国人事部が公務員法（従来は暫定条例）に基づいて作成するが、実際の人事については党が決定している（原則として、中国では全てにおいて基本的な方針は党が決定している）。

2 国家行政学院



（１）沿革

国家行政学院は中国共産党の肝いりで、中国の改革開放や社会主義近代化建設の要請に応える公務員の育成を目的として、1994年10月に設立された国務院（日本の内閣）直属の機関である。院長は、国務院秘書長（日本の官房長官）を兼務している。

国家行政学院は、中国の各行政機関の幹部に対する研修や幹部候補生を養成するための機関であり、ここで研修を受けた職員は各所属機関において幹部として重要な地位を占めていくこととなる。年間5,000人が国家行政学院で研修を受ける。

（２）組織

国家行政学院は総務部、研修部、研究部、国際部等から構成されている。

職員は合計360名（兼任教授を除く）。

講師陣は60人が専任教授で、200人が兼任教授。兼任教授は大学、研究所、政府機関の職員など。その他の職員は研究職・技術職140名、一般事務職員160名がいる。

（３）施設

施設は広大で、敷地面積が155,000 m²、延床面積が110,000 m²である。

その他、図書室4,000 m²（蔵書6万冊）、寄宿舍4棟46,000 m²（最大700名収容）、厚生棟8,000 m²がある。

（４）研修の概要

研修の目的は、資質の向上、行政能力の強化である。

公務員の研修制度は、共産党の規約と公務員法に根拠を置いている。

ア．短期研修は1～2週間の大臣クラス、中央の次官や地方の副知事、国営企業の指導者等のコース。内容は政府の変革政策を中心に理解させること。

イ．中期研修は3～4ヶ月間の中央と地方の局長クラスを対象としたコース。座学だけでなく、上海など国内の現地研修や外国での研修（各1～2週間）を組み入れている。過去には、日本へも企業管理を学ぶために富士通やCANONなどへも来訪したことがある。最近では、新しい試みとして省の市長を対象として研修を実施（50人参加）した。

ウ．長期研修は2年間のMPA（公務修士）コース。対象は中央の課長、次長や地方の課長クラス。ここでは公共管理のプロを育成する。2年のうち、1ヶ月間の宿泊研修もある。

エ．なお、国家行政学院は2年間の初任者研修も実施している。最初の1年は地方政府で実習を行い、もう1年間は国家行政学院で研修を受ける。公務員試験の合格者の中から、更に選抜された者（年間30名程度）に対して行っている。2年間の研修を終えた後、本人の希望と官庁の需要を調整して採用となる。

（5）行政学院の主要5課目

主要5課目は、「公共管理」「政府経済学」「法律（行政法）」「政治学（外交、鄧小平理論）」「文化教養」である。

（6）中央党校と行政学院の役割分担

中央党校は「方針」を、行政学院は「実務」を中心に研修を実施するような役割分担となっている。

（参考）「中国共産党中央党校」とは、党の高級・中級幹部、幹部候補生の教養・政策能力・理論水準を高めるための研修や会議を行う中国共産党の中樞研究教育機関。

（7）国と地方の関係

国から地方へは業務の指導がある。定期的に全国の地方機関を集めて、全国会議を開催している。

地方の先生を対象とする研修もある（1ヶ月間）。一方、国の先生が地方へ行って講師をすることもある。また、国から地方へは情報提供として、テキストや資料の提供も行う。

（8）e－ラーニング

行政学院ではe－ラーニングを実施していない。

（９）一般的な公務員研修

公務員は定期的に研修の機会がある。中国では、当該職において５年間勤務した場合、３ヶ月間の研修の受講が義務付けられる。

（例）一般的な組織：局長(1)－次長(2)・・・３人の内１人は仕事を離れても業務に支障がないような体制としている。特に農村地域の職員に対しては、中央の政策を浸透させる為に研修の実施に努めている。

（10）研究業務

行政学院では研修、研究、国への諮問を行っており、研究では地方と政策的な共同研究を行っている。政策課題についての研究は、教授個人のものと、研修生と共同で行うものの２種類ある。

（11）大学との連携

MPA（公務マスタープログラム）は北京大学と共同で実施しており、北京大学では理論を、学院では実務的な研修といった役割分担になっている。

（12）現在の動向

政府の課題が変わった点や改革を巡っての問題点を中心に研修を行う。

今は、法律に基づく行政の実行に尽力している。以前は「計画経済」であったが、今は「市場経済」へ転換し、行政のやり方を変える必要がある。

現在、力を入れている課目は、国家賠償法、行政訴訟法、行政手続法、情報公開法などである。

（13）下部機関

北京市内に国家行政学院の指導の下、北京行政学院という下部機関があり、行政機関の職員を研修する機関であるとともに、北京市における共産党の教育機関も兼ねており、約４００名の職員を擁している。

このように国家行政学院の下には、北京行政学院を含めて４８の地方行政学院があり、国家行政学院の研修対象未満の職員を対象としている。

参考文献一覧

<欧州全般>

- ・「欧米の公務員と日本の公務員制度～公務労働の現状と未来～」、(財) 日本 ILO 協会、2003 年 5 月

<フランス関係>

- ・「フランスの地方自治」(財) 自治体国際化協会、2003 年 1 月
- ・クレアレポート第 66 号「フランスの地方公務員制度」(財) 自治体国際化協会、1993 年 3 月
- ・INET Formation initiale d'application des élèves administrateur
- ・INET Programme des formations mixtes ANNÉE 2005

<ドイツ関係>

- ・「ドイツの地方自治」(財) 自治体国際化協会、2003 年 3 月
- ・ヴィリ・ブリューメル (木佐茂男訳)「ドイツ連邦共和国における公務員の養成・研修の現状と諸問題」(自治研究第 69 巻第 5 号)、良書普及会、1993 年 5 月
- ・Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, „Diskus“, 2005
- ・Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, „Studienführer“, 2005
- ・Fortbildungsakademie des Innenministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen Akademie Mont-Cenis, „FAN: Fortbuidungs Akademie News 03/05“, 2005
- ・Fortbildungsakademie des Innenministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen Akademie Mont-Cenis, „Jahresprogramm 2006: Jahresüberblick der Veranstaltungen, Seminare und Fortbildungsangebote“, 2005
- ・Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen 資料
- ・Zentrum Personalentwicklung Landeshauptstadt Düsseldorf, „Fortbildungsangebote“, 2005

<イタリア関係>

- ・「イタリアの地方自治」(財) 自治体国際化協会、2005 年 2 月
- ・Agenzia autonoma per la gestione dell'albo dei segretari comunali e provinciali Sezione Lombardia, “Indagine sulla percezione e sulle prospettive del ruolo del segretario comunale, Indagine relativa alla presenza della figura del direttore generale nei comuni della Lombardia”, CORA, 2005
- ・Balasso, Dario, “Dieci domande sul ruolo: il segretario comunale”, FrancoAngeli, 2004
- ・FORMEZ “8 rapporto sulla formazione nella P.A.: lo sc ENA rio della formazione nel sistema dellla autonomie locali”, Formez, 2005
- ・FORMEZ, “6 rapporto nazionale sulla formazione nella P.A.: lo sc ENA rio della formazione nel sistema della autonomie locali”, Formez, 2003

- ・ FORMEZ, “L’offerta formativa delle universita’ per la pubblica amministrazione”, Formez, 2002
- ・ Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, “8 rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione 2004”, SSPA, 2005
- ・ Sepe, Stefano (a cura di), “Geografia dell’alta dirigenza pubblica italiana nell’eta’ della transizione”, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, 2002

参考法規（イタリア）

- ・ D.Lgs. 29 dicembre 2003, n.381
- ・ D.Lgs. n.267/2000
- ・ D.Lgs. 30 luglio 1999, n.287
- ・ D.P.R. 11 maggio 1999, n.267
- ・ D.P.R. 20 ottobre 1998, n.396
- ・ D.P.R. 4 dicembre 1997, n.465
- ・ Decreto del Ministro delle Finanze 22 novembre 2000, n.359
- ・ Decreto del Ministro delle Finanze 29 settembre 2000, n.301
- ・ Legge 28 luglio 1999, n.266

<韓国関係>

- ・ 「韓国の地方自治」（財）自治体国際化協会、2003年11月
- ・ 地方革新人力開発院ホームページ（<http://www.logodi.go.kr/>）
- ・ 「ソウル市公務員教育院現況」ソウル特別市公務員教育院、2006年1月
- ・ 『『世界の京畿道』創造的な行政公務員を育む学びの園』

参考法規（韓国）

- ・ 公務員教育訓練法
- ・ 地方公務員教育訓練法

<中国関係>

- ・ クレアレポート第242号「中国の行政改革」（財）自治体国際化協会、2003年6月
- ・ National School of Administration The People’s Republic of China

本報告書の作成に当たっては、自治体国際化協会パリ事務所、同ソウル事務所、同北京事務所、ジェトロ・デュッセルドルフセンター大阪市経済局参事（当時）石山英顕氏に大変お世話になった。また、総務省自治大学校では、欧州の調査については、研究部長 小宮大一郎（2005年12月25日まで）、韓国の調査については教務部長 川尾正嗣、北京の調査については、庶務課長 宮原則幸が担当し、全体を研究部員 奥田隆則（2006年3月15日まで）及び副校長 石川義憲が調整した。

第 28 次地方制度調査会第 12 回専門小委員会（平成 16 年 12 月 3 日）資料 3 を参考に
自治大学校において作成したもの（一部時点修正）

フランス・ドイツ・イタリア・韓国の 国家体制及び地方公共団体の概要 (抜 粋)

【凡例】

- (1) 二重線枠で囲まれた地方公共団体は、憲法に明記されている地方公共団体である。
- (2) 平均面積及び平均人口は、各国の面積及び人口を各国の広域自治体及び基礎自治体の数で除した数である。
- (3) 地方公共団体の団体数・平均面積・平均人口の表中右肩の数値は、日本の広域自治体（都道府県）及び基礎自治体（市町村）の数値を 1 とした場合の数である。
※日本：面積＝377,904 (km² 2004. 4. 1)、人口＝126,926 千人(2000)、都道府県（広域自治体）数＝47、市町村（基礎自治体）数＝2,027(2006. 1. 23)

フ ラ ン ス

国家体制 = 単一制国家
地方公共団体の階層構造 = 3 層制

中 央 政 府

地方公共団体

○中央
・大統領制

○地方機関

※基礎データ

面積 (km ²)	人口 (千人 1999)
547, 000	58, 520

地方長官
派遣

地方長官
派遣

市町村長 =
国の機関

《広域自治体》

レジオン (=国の行政区画)

・執行機関と議決機関：執行理事会（議会議員のうちから選出される議長=知事及び副議長（副議長不在時は常務委員会委員のうち議長から一部権限委任を受けた委員）により構成）と議会。

団体数 (1999)	平均面積 (km ²)	平均人口 (千人)
26	0. 55	21, 038
	2. 62	2, 251
		0. 83

デパルトマン (=国の行政区画)

・執行機関と議決機関：執行理事会（議会議員のうちから選出される議長=知事及び常務委員会委員のうち議長から一部権限委任を受けた委員により構成）と議会。

団体数 (1999)	平均面積 (km ²)	平均人口 (千人)
100	2. 13	5, 470
	0. 68	585
		0. 22

《基礎自治体》

コミューン (=国の行政区画)

・執行機関と議決機関：執行理事会（議会議員のうちから選出される議長=市町村長（メー）及びメーに続いて議員から選出される助役により構成）と議会。

団体数 (1999)	平均面積 (km ²)	平均人口 (千人)
36, 565	12. 47	15
	0. 08	1. 6
		0. 04

(注 1) 共和国の地方公共団体は、市町村(communes)、県(département)、州(régions)、特別地位を持つ公共団体(collectivités à statut particulier)、ならびに第 74 条に定められた海外公共団体(collectivités d'outre-mer)である。その他の地方公共団体はすべて、必要な場合には本項に記載された 1 ないし複数の地方公共団体の代わりとしてその場所に、法律によって設けられる（憲法第 72 条第 1 項）。

※ 州は 1980 年代の地方分権改革の中で地方自治体として位置付けられた。また、2003 年の憲法改正により、州は憲法上も地方公共団体として位置付けられた。

ド イ ツ

国家体制 = 連邦国家

地方公共団体の階層構造 = 2 層制

中 央 政 府

○中央
・議院内閣制

○地方機関
・地方支分部局

※基礎データ

面積 (km ²)	人口 (千人 2003)
357, 000	82, 540

州 (16 団体 2003. 1)

○中央
・議院内閣制

○地方機関
・行政管区

地方公共団体

《広域自治体》

クライス (=州の下級行政官庁)
・執行機関と議決機関：公選の首長と議会。

団体数 (2001 末)		平均面積 (km ²)		平均人口 (千人)	
323	6. 87	1, 105	0. 14	256	0. 09

《基礎自治体》

ゲマインデ
・執行機関と議決機関：議会の議長を兼ねる公選首長と議会。

団体数 (2001 末)		平均面積 (km ²)		平均人口 (千人)	
13, 532	4. 62	26	0. 14	6. 1	0. 14

(注 1) …州、郡及び市町村においては、国民は、普通、直接、自由、平等、秘密の選挙に基づく代表機関を有しなければならない。郡(クライス)及び市町村(ゲマインデ)の選挙においては、ヨーロッパ共同体の構成国の国籍を有する者も、ヨーロッパ共同体法に基づいて選挙権及び被選挙権を有する(憲法(基本法)第 28 条第 1 項)。
市町村(ゲマインデ)は、地域的共同体のすべての事項について、法律の範囲内で自らの責任において規律する権利を保障されなければならない。市町村連合も、法律の定める権限の範囲で、法律に基づいて自治を行う権利を有する。自治の保障には、財政の自己責任の基礎も含まれる(憲法(基本法)第 28 条第 2 項)。

イ タ リ ア

国家体制 = 単一制国家
地方公共団体の階層構造 = 3 層制

中 央 政 府

○中央
・議院内閣制

○地方機関
・中央政府地方局

※基礎データ

面積 (km ²)	人口 (千人 2001)
301, 000	57, 840

地方長官
派遣

市 町 村 長 =
国の機関

地方公共団体

《広域自治体》

レジオーネ

・執行機関と議決機関 理事会（直接選挙により選出される知事と知事により任命される理事から構成）と議会。

団体数 (2002)		平均面積 (km ²)		平均人口 (千人)	
20	0. 43	15, 050	1. 87	2, 892	1. 07

プロヴィンチア

・執行機関と議決機関 理事会（直接選挙により選出される知事と知事により任命される理事から構成）と議会。

団体数 (2002)		平均面積 (km ²)		平均人口 (千人)	
103	2. 19	2, 922	0. 36	562	0. 21

《基礎自治体》

コムーネ

・執行機関と議決機関 理事会（直接選挙により選出される市町村長（シンダコ）とシンダコにより任命される理事から構成）と議会。

団体数 (2002)		平均面積 (km ²)		平均人口 (千人)	
8, 101	2. 76	37	0. 20	7. 1	0. 17

（注 1）共和国は、市町村（コムーネ）、県（プロヴィンチア）、大都市、州（レジオーネ）及び国に区分される（憲法第 114 条第 1 項）。

（注 2）コムーネ及びプロヴィンチアには、行政各部の部長を指揮し、日常的行政執行の監督・調整を行う書記（セクレタリー：Agency の職員であり、国家公務員でも地方公務員でもない。）が Agency から派遣されている。

韓 国

国家体制 = 単一制国家

地方公共団体の階層構造 = 2層制

中 央 政 府

○中央
・大統領制

○地方機関
・特別地方行政機関

※基礎データ

面積 (km ²)	人口 (千人 2002. 12)
99, 274	47, 786

地方公共団体

《広域自治体》

特別市・広域市・道

・執行機関と議決機関：公選の首長と議会。

団体数 (2003)		平均面積 (km ²)		平均人口 (千人)	
16	0. 34	6, 205	0. 77	2, 987	1. 11

《基礎自治体》

市・郡・自治区

・執行機関と議決機関：公選の首長と議会。

団体数 (2003)		平均面積 (km ²)		平均人口 (千人)	
234	0. 08	424	2. 28	204	4. 74

(注 1) 地方自治団体の種類は、法律で定める（憲法第 117 条第 2 項）。

(注 2) 基礎自治体の下部組織として、邑・面・洞等の地域自治組織が存在する。

国 名		フ ラ ン ス	ド イ ツ	イ タ リ ア	韓 国
職員数 (人)	州・広域 自治体	199,713 (2002 年) (レジオン：12,514、デパルトマン：187,199)	2,181,400 (2001 年)・293,613 (2003 年) (ラント(州)) (クライス)	1,506,418 (1999 年 12 月末) (レジオーネ、プロヴィンチア、コムーネ)	65,051 (2001 年) (特別市：15,472、広域市：21,614、道：27,965)
	基礎 自治体	1,093,313 (2002 年) (コミューン)	1,016,754 (2003 年) (郡独立市：454,013、郡独立市以外のゲマインデ：562,741)		131,576 (2001 年) (市：54,768、郡：32,898、自治区：43,910)
職員区分		3 分類 A、B＝行政系の職員 C＝事務補助、技能系の職員	3 分類 官吏＝一般公務員、教員、警察職員、消防職員等 高級職、上級職、中級職及び初級職に分類 公務職員＝私法契約公務従事職員 ホワイトカラー 公務労働者＝私法契約公務従事職員 ブルーカラー	4 分類 A＝一般知識を必要とする事務（例：事務補助員） B＝専門知識を必要とする事務（例：事務・技術吏員） C、D＝管理職（例：課長、部長）	9 分類 1 級＝管理官、2 級＝理事官、3 級＝副理事官 4 級＝書記官、5 級＝事務官、6 級＝主事 7 級＝主事補、8 級＝書記、9 級＝書記補
研修機関		I N E T 上級幹部職員であるカテゴリー A に属する職員を対象とする研修機関として、就任前研修、通常研修及びカテゴリー A から A プラスへの昇級研修を実施。 ● 就任前研修 研修生数は約 60 人で年間数回開講され、それぞれの研修期間は 18 ヶ月。 研修生の目的に合わせて実施個々の研修生のカリキュラムは、そのキャリアやキャリアデザインに応じて編成。 当該カリキュラムに基づく研修に係る個々の研修生の適性や能力のリストを作成し、地方公共団体に提示。 ○ 通常研修 4～5 人のグループ演習等の研修を実施し、研修生数は約 400 人、研修期間は研修の内容により 1 日から数週間。 当該研修のうち、マネジメント上級コースでは、研修開始前に、個々の職員に自己のキャリアを踏まえたキャリアデザインに関するレポートを作成させる。 ○ 昇級研修 職員の昇級のために必要な研修であり、戦略的マネジメント研修や地方公共団体でのインターンシップ等の研修を実施する。研修生数は約 400 人で研修期間は 3～6 ヶ月。 C N F P T C N F P T は、カテゴリー B に属する職員の就任前研修、カテゴリー B から A への昇級研修及び新規の職場に着任した際に実施する通常研修を実施。	ドイツ行政大学院シュパイアー 法律家（州の高級職の行政官吏）となる修習生を対象とする就任前研修を実施するとともに、州・市町村・連邦の官吏等を対象とする修士課程（1 年間）や連邦、州及び市の幹部並びに裁判官や民間企業の人を対象とする通常研修を実施。 ● 就任前研修（3 ヶ月コース） 研修課目は、公法、行政学、経済学、社会科学、歴史学、財政学及び心理学。カリキュラムは、研修生の希望を優先。選択課目も多い。ゼミ、プロジェクトグループ、演習、論文講読演習（コロキウム）及び講義。 ○ 修士課程（1 年間） 個々の研修生カリキュラムは研修生本人が作成。ケーススタディを重視しており、部下との話し合い方、仕事の目標の立て方等のロール・プレイ演習を実施。このほか、博士や教授資格の取得も可能。 ○ 通常研修 セミナー、フォーラム、大会の形式で公行政の様々な分野の 1000 人を超える幹部が参加 ※以下 NRW 州の場合 N R W 州内務省研修所 州内務省及び市町村の官吏を対象とする通常研修を実施。 ○ 初任者研修（通常研修の一環） 研修生数は 15 人×8 グループで 2 年の研修の一部。 研修課目は、州の行政の概要、法律学、経営学、行動学等。研修形式は、講義、演習、ワークショップ等。 ○ 通常研修 約 1 万人参加（年間、セミナー参加を含む） 研修期間が 5～7 日のマネジメントコース、行動学関係のコース、法律関係のコースが存在。法律関係のコースが 20 人。研修形式は、ワークショップ、講義、演習。 N R W 州行政専門大学 ●州および市町村の上級職の官吏で試用期間中の者を対象とする就任前研修を実施。研修期間は 3 年間。研修課目は、経済学 60%、法律学 30%、社会学 10%。研修形式は、現場でのワークショップ、講義、ロール・プレイ演習、ディベート演習等。個々の研修生にあわせたカリキュラムを提供。 N R W 州行政研究所 ●高級職の就任前研修（2 年間）は、州行政研究所が、州の行政機関実習やシュパイアー派遣研修（3 ヶ月コース）を組み合わせる実施。 デュッセルドルフ市人材開発センター ●○市の官吏及び公務職員を対象とする就任前研修及び通常研修を実施。研修課目は、経営管理課程、新経営モデル、新自治体財政管理等。	S S P A L 書記（国家公務員でも地方公務員でもないエージェンシーの職員。地方公共団体に派遣される。）に就任することを予定している者を対象とする就任前研修並びに書記及び地方公共団体からの要請に基づいて各カテゴリー（主にカテゴリー C 及び D）に属する地方公共団体の職員を対象とする通常研修を実施。 ● 就任前研修 研修期間は 2 年間（基礎研修 6 ヶ月、地方公共団体におけるケーススタディ 6 ヶ月、グループ研修 6 ヶ月及び実地研修 6 ヶ月）。 研修生は約 130 人であるが、実際に卒業するのは約 100 名。 ○ 通常研修 書記に対する通常研修は、規模の大きい地方公共団体の書記の場合、研修期間は 3 週間。 研修課目の選択制の導入も進んでいる。 地方公共団体の職員に対する 1 年間で 80 時限が基本である。地方公共団体の要請に応じて研修課程を作成。	地方革新人力開発院 5 級以上に属する職員を対象とする通常研修を実施。昇級研修は実施していないが、5 級に昇進した職員は一定期間の研修を要履修。 研修形式は、講義及び演習（アクションラーニング、優秀事例発表、現場学習、ワークショップ、班別討議等）。 各市・道の研修所 6 級以下に属する職員を対象とする初任者研修及び通常研修を実施。市・道（広域自治体）の職員のほか、市・郡（基礎自治体）の職員も対象。 ソウル市地方公務員教育院における初任者研修及び通常研修の内容は次のとおり。 ○ 初任者研修 公務員としての価値観の確立、公職倫理の養成及び新規採用者に必要な基礎的職務遂行能力の養成を目標とした研修を実施。 ○ 通常研修 ソウル市地方公務員教育院では、分野別専門知識と能力強化教育で職務遂行能力及び問題解決能力の養成に重点を置いた 10 日以下の短期教育課程を中心とする研修を実施。 研修形式は、研修生が現場において職務に関して有する問題点等を取り上げる演習を主体とする研修（セミナー、事例研究、グループ討議、現場学習等）を実施しており、研修課目全体の 58% を占める。 京畿道地方公務員教育院における初任者研修及び通常研修の内容は次のとおり。 ○ 初任者研修 3 週間 133 時間の研修を実施している。その中で、班別討議 11 時間及び 1 泊 2 日の現場見学を実施。 ○ 通常研修 2 週間 70 時間の研修を実施している。その中で、班別討議 11 時間及び 1 日の現場見学を実施。 研修形式は、講義が 70～80%、演習が 20～30%。

資料3 地方行政高等学院アンドレア・ピライノ院長講演録

2005年11月9日（水）ローマ・カンピドーリオのジュリオ・チェーザレ講堂における「連邦制実施のための上級管理職研修」の講演

1. 序論

ローマ市議会議長殿、機関代表者の皆様、管理職研修公立諸学校ならびにイタリア諸大学の同僚の皆様、御出席の皆様、コムーネ書記官研修講座の開設にあたり、地方行政高等学院はこの円卓会議を主催致しました。ご参加への招待をお受け頂き、有難うございました。また、この歴史豊かな栄えある場によろこお越し下さいました。

進行する連邦化を背景として、上級管理職公務員、及び管理職研修に関する学校の役割というテーマについて、国家主要機関の間で共通の考えを提言することは、私にとって、また地方行政高等学院にとって光栄であります。

事実、新しい現代的な管理職公務員の文化的展望に関連した研修・研究活動は、我が共和国が利用できる重要手段であり、改革過程に足と魂を与えてくれるものです。つまり、行政の変革推進を支援するための、任意の一機能ではなく、主要政策なのであります。

ですから、管理職の研修及び資格認定というテーマに対して私達が提示できる回答にこそ、こうした変革に対応しつつ、他国の官僚制との格差を超越するべく行政を高める我が国の能力が依存しているのであります。

2. 基準制度の背景

このようにお集まり頂いた理由を明確にしたわけですが、さて今度は、まずいくつかの一般論を取り上げ、その後特定のテーマに移りたいと思います。むろん、こうした一般論は周知のものです。私の論理展開の背景を説明するために必要だと思っております。

現代世界は、経済的グローバリゼーションの推進と、知識や情報技術の新領域との間に起こる相互作用の結果であり、今日、「第3次産業革命」を提唱する人もいます。

地方システムは、独自性、地域への密着、民主主義、権利保護、物質文化の評価といった価値観を守りながら、こうした状況の弱点を補う最大の潜在力を持つ制度レベルです。同時に、強い地域は発展して弱い地域は衰退するという一種の地図が描かれており、このようなグローバリゼーションの「選択的」進行という特徴に対処して、地方自治は地域競争力を支援し、成長の持続可能性を擁護し、生産システムを開発するという、ますます大きな役割を担っているのです。地方開発への支援とは、もはや産業建設用地を

提供することで解決するものではなく、投資を誘致し、最も活発な分野の成長を助成し、新規雇用機会を作り出すことなのです。

このように国家情勢を参考基準にしながら、コムーネ・県にとっての新しい挑戦、すなわち、抜本的変革の必要性が生まれました。10 年以上も進行している改革過程、自治と連邦制への推進力、また地方自治体の新しい統治システムに関する研究などは、以上のような観点から解釈しなければなりません。

ただし強調すべきなのは、たとえ不可欠ではあっても立法だけが自治への改革だと限定してしまうのは、必要条件でこそあれ、十分条件ではないということです。この舞台の主要役達に変革過程を運営する力を与えるべく、研修活動に支えられた改革でなければ、十分ではありません。法規分野だけでなく、経済・社会成長の分野でも、地方自治体の新規管轄には、新しい知識、新しい技術、新しい専門家、また、既存の専門家、特に管理職の転換が要求されるのです。従来のような、サービス供給者としての地方政府という観点を超越すると考えればいいのです。現在段階的に、こうしたサービスの多くが、様々な法的性質を備えた外部機関によって供給されるようになりました。そしてその結果、検証と管理の機能を確保する能力のある専門職員の必要性が生まれるのだと考えればよいのです。

地方自治体と行政の専門構造が、そのすべてを稼働させて、研修、常時更新研修、運営実績への即時アクセス、また、革新的状況に関する研究と予想能力の開発に取り組まなければなりません。私が考えますのは、第一に、制度的序列の中での新しい管轄部門、新しい組織的な取り組み、地方自治体活動のプログラム作成・計画策定という必要性に関する地域分析手段、統治システムの推進、ホールディングというモデル、さらに市民の要請を満足させる方法と手段です。

従って、憲法第5章の改正、また一般的な制度改革とその「運営上の」解釈は、今後格別に素晴らしい学習分野を形成するのです。学院が供与しなければならない研修の必要性の図面を描くには、行政過程の改革から、地方自治統一法典の改正、そして想定中の新しい憲法改革に至るまで、近年の法規、または今後の法規を列挙しさえすればいいのです。

新しい行政を、もはやコストと考えるのではなく、投資と考えたいのなら、研修、研究、調査活動に、対象分析、公平な知識、有益な解決策の研究といった付加価値を与えなければなりません。1900 年代初頭ドン・ルイジ・ストゥルツォが自らの活動の20 年間をイタリア全国コムーネ協会に捧げ、この協会組織に地方行政の研究を奨励したのも偶然ではありません。ドロールの「白書」に始まり、最近リスボンで開かれた欧州連合議会に至るまで、ヨーロッパには同様の文献がありますが、イタリア及び世界の研究の多くも、知識と情報を創出するために必要な有形、無形の投資として、諸国の社会、経済、雇用の成長にとって重要な支援となるものです。総合的な意味で生産に適用される場合も、あるいはもっと公的な活動の指導や管理に適用される場合も、同様の知

的労働が変革を支持し、制度を近代化するために重要となったのです。

高等学院の特徴は、第一に、「文化」を実施する能力であります。知識の供給だけに限定せず、知識を「創造する」意志なのです。グローバリゼーション過程の話に戻りますが、研究と革新、そして反復的研修こそが、地域間の競合に勝つ（または負ける...）土俵なのです。

このために現在、地方行政という戦略的部門で、イタリア公立学校の概観における空洞を埋めるためにも、地方行政高等学院の復興、また同学院が高度な文化と研修を担う真の制度に変貌することが必要なのです。近年地方行政高等学院と、行政高等学院、内務省高等学院、経済・財政高等学院、タリアカルネ研究所など他の中心地的かつ専門的な公的上級研修機関との間に結ばれた密接な関係からも、以上のような必要性が浮上してきました。こうした機関の特徴は、第一に「文化」を実施する能力、そして運営実行システムの参考基準と成る能力です。ところが、*連邦主義の過程と革新の必要性との間で*、「連結部」の働きをする適性と使命感を備え、新知識に対応した管轄能力を保証できる学校が欠如しているのです。

このように、地方行政高等学院を正真正銘の「自治大学」として紹介しました。ただし、これは、基礎教養、技術利用、新しい教育方式、地域の文化機関網との関連、地方制度との密接な関係などを連結し、より運営的かつ管理的分野へと突入するべく、理論的な抽象主義や学術主義に陥る事からの回避能力を備えた大学なのです。独自の役割を果たすことによって、常時研修と新しい公共専門職に対する準備の目的を追求していくべきなのです。それは、高度な研修に見られる、大学での理論的研究、そして地方自治体の運営面やコンサルティングの必要性という、今なお距離のある2極を接近させるという目的です。

また、割当額に左右されない自治文化を擁護すると同時に、eラーニング教室を採り入れた積極的な補完システムを利用して、革新的な専門職の必要性との関係改善を目指しつつ、学術分野の刷新に寄与する総括的な考え方を鑄造することが必要です。これは、従来の学術的な講義供給を変貌させる力であり、もっとアイデアと知識を移動させ、職員を仕事場から移動させないようにするというものです。私が地方行政高等学院の話をする場合、ローマの中央組織と11の地方校が供給する「システム」について話しているということを忘れないで下さい。こうした学校には階級序列があるわけではなく、「星状」に広がっており、その中で地方校は、教育プログラムと、地域や法規の違いに対応した研修に関する自治との文化的調整の中で、この価値高い関係の「末端」ではなく、「連結した極」となっているのです。

3.イタリア・システムの鍵となる研修

ある最近の講演会で、イタリア・システムの5つの「キーワード」が比較の対象になりました。すなわち、制度改革、行政の近代化、研修、大学、上級研修と研究の公立学校です。このうち、大学と上級研修の公立学校という2つの手段は稼動しており、中心テーマは、我が国の総合的復興への道のりを決定的にできる触媒要素としての研修でした。

確かにこうした要素は新しいものではなく、今日まで常に散発的に考察され、全く同じ「系列」の部分とは考えられなかったわけですが、その戦略的重要性を過小評価せず、むしろ再提起していくことが適切であります。知識、管轄能力、革新性、卓越性、弱点などを分かち合い、「ネットワークを作る」には、とりわけ「優先事項」である研修を強く再提起することが大切なのです。公務員研修に注目することは、今や対処すべき主題の1つであり、大学または研修機関、あるいは需要面を考慮したどこかの聡明な行政機関だけに関与する部門的な問題ではないのです。

研修、特に上級研修は行政の変革過程、更にはその活性化にとって*前提条件*であり、制度自体の「認識論的」前提すら変えてしまうものであります。とりわけ、地方自治体は、新法規によって一段と大きな統治責任を担うようになり、社会的・経済的背景の中で進行する益々急速な変化に対応し、またその結果、統治過程を優先しなければならないのです。ですから、もっと方針作成能力のある「政治家」、また、地域を認識し、「読み取る」能力を備え、短時間で計画やプロジェクトが作成できる、新しい所轄を完備した専門性の高い行政が必要となるでしょう。

私の個人的な経験を参考に致しますと、大学、特にあまり「若く」ない大学がこの種の研修面で、見逃すことのできない限界を訴えていると認めざるを得ないのです。その原因は、大学が、多くの場合「自校」卒業生にとって将来の仕事場となる行政から実質的に分離しているためなのです。こうした分離は、研修の必要性に対する無知から生まれるのではなく、技術進化、社会的進歩や共同体政策の急速な変化、また、特にコムーネおよび県の首長の直接選挙によって変貌した新しい統治モデルが原因となり、卒業生たちが絶えず更新を受講しなければならないという事実から生まれるのです。覚えておくと役立つことですが、コムーネおよび県の首長は、初回議会で自分の任期中の計画方針を所定の書式で提出しなければなりません。これを議会の承認にかけて、コムーネ首長の政治責任に関して、また、目標設定、さらに技術的・組織構造の中でも特に管理局による結果の判断と評定に関して、不可欠な参考基準となるのです。

管理局は、ある特定の一貫した研修政策を通じて、政府の選択を支援できるように、書記局を初めとした、管轄能力を習得しなければなりません。

この点については、まもなく簡単にお話を致します。まず今は、これまでに述べた内

容によって、決して大学の代替として上級行政専門学校を設置すべきだと主張しているのではないと強調しておきます。確かにこうした学校は、公務員研修の必要性に関して、より多くの知識を、即時に、備えていますが、適切な研修の供給を発展させる学術的かつ教育的方式を完備していないことが多いのです。ですから逆に、こうした状況が研究、教育研修、基礎的研修の段階で実現すべき、大学と上級研修学校との提携、シナジー、協力について研究すべきことを示唆していると強調したいのです。

一方で、大学は、偏狭であることの多い公共団体の戦略的な文化視野を拡大することができます。また、利用可能な莫大な知識を供与し、情勢を解説することができますし、特に理論的かつ系統的な学問の「基礎」を守り、普及する学術能力を備えています。他方、上級行政公立学校は、行政内活動に対する当然の鋭敏さに加えて、とりわけ「手腕」に留意しつつ、対人関係能力を利用して、問題に対する「横断的」で補完的観点から、台頭しつつある専門職能力をより簡単に新しい授業科目に織り込むことができるのです。公務員研修システムの発展概要は、公共機能局の指令した興味深い調査の対象になりました。そしてこの調査には、台頭する研修の必要性に関する提言に学校を巻き込んだタリアカルネ研究所のおかげで、我々の学校全部が各々貢献をもたらしました。

公的研修システムは膨大な市場を形成していますが、その特色、中でも地方自治体システムに関連した特色は、極めて特殊なものです。1991年に公共機能局が公布した指令は、フラッティーニ大臣の名が付けられていることで有名ですが、明解かつ正確に同指令の関連範囲を指摘するものでした。多くの公的及び私的団体が同指令の方針に従って、自らの位置づけをしています。確かに、公立上級研修機関と大学があらゆる必要性を満たす事はできませんが、市場の「規制」、また品質水準の証明と定義において、不可欠な役割を果たしているのです。共に協力すれば、新しい教育方式の研究を共有することができますし、その上、行政への若者の就業を支援する大学生向け研修講座の必要性を明確にするべく貢献しつつ、大学での基礎的研修というテーマにさらに厳密に対処することもできます。

バッチーニ大臣が特に尽力したこともあり、最近、公共機能局の研修課が、公務員研修機関間での共通の講習会復活を奨励しました。

特に地方行政高等学院は、その際に作成された総括文書の発想と優先権に賛同しています。文書の内容は、公共分野での研修供給に関する対象者、方法、手続きをシステム化する必要性、制度改革の実施に向けて研修の持つ戦略的役割の分析、また結果として、この主題全体を規制する基本指針法規を制法する必要性に関するものです。

4. 上級公務員研修高等学院の役割

研修システム全体に対する、上級研修高等学院の果たすべき役割を特定する必要性については、様々な部局長の間で広範な賛同が得られることと思います。こうした学校は、特に入門研修（すでに述べた行政高等学院、内務省高等学院、地方行政高等学院の場合と同様ですが）、管理職の地位に就任するための高度な研修、または「教官」研修、研究・調査活動を完備しなければなりません。このように概観すると、各学校を、不規則かつ一貫性の欠如した状態で規制している現行法規を統一することが適切だと思われます。

また、諸学校は、特定の法的性質を保有しながらも高等学院の特徴を兼ね備えたタリアカルネ研究所や、継続的研修や更新に関連した重要な管轄能力を持ち、公務員研修で大きな役割を果たすフォルメッツなど他機関の経験や方法を専門知識ネットワークに組み入れるべきでしょう。特に、フォルメッツと地方行政高等学院の提携は極めて重要に思われます。というのも、潜在的利用者の大半を共有していると同時に、補完的、相乗作用的、かつ重複しないと考えられる使命を備えているからです。

こうした視野で、基本法、または別の特定の法措置が、個々の学校が持つ特殊性を評価しながらも、全校に関するいくつかの均一な性質を規定した、高等学院の統合システムとなるべきでしょう。

- 内部昇進（県の幹部職員、コムーネ書記官、管理職国家公務員などの場合を参照）だけを目的とせず、全行政にとって有効な資格認定書を発行する可能性。これは、公立学校の間で、また公立学校と大学の間で共通の、均質な研修単位認定の証明システムへの第一歩であります。適切に対処すれば、例えば、高等学院で講義したいくつかの講座が第2段階のマスターと全く同じ性質を備えることとなります。法規によって、取得した研修単位認定と役職昇進との関連の仕組みを想定するべきでしょう。
- たとえ最小限であっても、特にプログラム作成、プロジェクト設定、講座活動や研究調査活動の調整を目的とした、講師グループと研究者グループを各校の組織内に完備する可能性。
- 責任の面で、高等学院は、基準機関に授与された特権範囲内で（例えば機関の任命）、また同機関が学校に委託した方針の範囲内で、高等学院は法規上の自治権を備えた団体であるべきです。これは、使命という趣旨から、学校の特別組織教

育的な柔軟性を保証するためであります。というのも、こうした柔軟性が、研修への要望と必要性の急速かつ継続的変化と直結しているからです。

- *財源運用*の面では、高等学院について、制度的かつ義務的活動に充当すべき移転財源予算、そして他の公共団体（例えば州や地方自治体のようなシステムを考えてください）との提携で展開した活動から得られる *自己収入*を想定すべきです。これらは、各学校の特定の使命を尊重して、いずれにしても供与しなければならない上級研修的な性質を備えた活動であり、明らかに利潤目的を排除するものです。第三者の利益となるように、高等学院は、管理職公務員向けの講座を直接展開する上、研修の必要性の分析、所轄能力の分析、研修計画、研究・調査等を有益に実施することができるでしょう。
- *管理システム*は、単なる行政的発想を超越すべきですし、運営活動についても教育製品についても、研修過程における品質要素の指摘を通じて評価された *品質管理*の手段と方法によって実施すべきでしょう。このような視野で、高等学院は品質証明を取得し、自らもまた、研修活動及び市場で運営する研修団体の運営能力に関する証明書発行機関となるべきなのです。

この場を借りて言及しておきますが、高等学院を大学及び研究機関の部門に組み入れた修正予算案によって、いくつかの問題点は今からすでに改善できるでしょう。

今後、学校はこうした活動をより良く展開するために、支援構造を完備すべきでしょう。高等学院と大学の協力を支援し、そして相互に向上する機会を創造するための構造として、例えば *高等学院学長会議*のような、活動調整機能や学長会議との「インターフェイス」機能を備えたものです。

さらに、高等学院学長を初め、講師、専門家、管理職公務員を含めたもっと広範な *顧問機関*を想定する必要があります。このような組織は、技術的手段、データバンク、優れた体験や範例をネットワークに組み込む決定的な支援になることでしょう。また、こうした組織無しでは不可能な、*eラーニングシステム*や技術装置への共通投資を実現し、個々の学校の特殊使命に関わる専門科目に補足すべき、全部門の管理職公務員を対象とした、また参照も可能な、均質な講座モデルを構築することができるのです。

さらに、こうした組織によって成績比較が可能になり、その結果単位認定システムの共有が推進され、研修活動やその影響についてモニタリングと評価の *標準システム*を設定することもできるでしょう。実施活動に関するデータ集積の標準化という仕事が成就できるわけです。このような仕事はすでに、公務員研修に関する年間報告を公表している、行政高等学院内に設置された *監視局*によって良好に始まっています。

最後に、*他機関との関係*についてですが、高等学院には「政策調整」に関する照会先として公共機能局があります。また、教育活動と研究の内容比較に関しては文部省、大学及び学術研究所、さらに多様な制度分野に関する適切な総合的照会先として統一会議があります。

5. 地方行政高等学院の新しい役割

ここまで私は、制度改革、国家競争力、革新的な専門職公務員のあり方、上級管理職研修の戦略的役割などの関係が相互作用する総合的な状況を挙げてきました。

コムーネおよび県の書記官に対する地方行政高等学院の特殊使命について語るのを、最後に残しておいたのは偶然ではありません。あまり重要性はないと考えているわけではないのです。実は、諸事情の分析を通じて初めて、書記官、その役割、またその結果として地方行政高等学院の使命について未来像を描くことができると考えているからです。

地方行政高等学院は、コムーネおよび県の書記官の研修という特殊な目的を持って設立されました。しかし我々は、*地方行政高等学院*のプロジェクトが書記官の新しい独自性を推進するために不可欠であると確信しています。地方行政高等学院の復興、そしてその真の高度文化及び研修機関への変革が必要です。ただしこれは、すでに述べたように、地方行政という戦略的部門で、イタリア公立学校の概観に見られる空洞を、単に埋めるためではありません。

地方行政高等学院は、まるでちょっとカラヴァッジョの絵画のように、2つの観察点から光を受けるのです。すなわち同校は、高等学院網の補完部分を成し、そうした補完部分として国家の高度文化機関の中に組み込まれているのです。この事実は、AGES（コムーネおよび県の書記官名簿の運営のための独立エージェンシー）や書記官に誇りを感じさせる動機となるはずであり、無益な見せかけだけの装飾と考えてはなりません。それどころか地方行政高等学院は、行政で最も数が多く、困難で、断片的で、多彩な自治分野の本質的要素でもあり、また同分野こそ躍動する国家の心臓部であり、行政の最重要な、最も豊かで革新的なシステムでもあるのです。

高等学院の補完部分であると同時に、自治分野の本質的要素であるという地方行政高等学院の二重特徴は、この機関に膨大な潜在力を与え、広い活動範囲を確保しています。

学校の供与する上級研修とその行動範囲の拡大は、書記官が地方行政の頂点に位置する職員であることを明示するために大切です。コムーネおよび県の書記官が取得した体験、また彼らの知識財産によってこそ、現在地方行政高等学院が、地方自治体の最高幹

部職員向けの超上級研修を供給し、自治文化の基準センターになるべく立候補できるのです。もし書記官が行政革新に決定力を持った重要な職員であり続けたいと望むなら、不正な「古い」錆を拭い取り、自治文化の牽引力の一部となるべきであります。

6. コムーネおよび県の書記官の新しい役割

この講演の初めに、世界は変化しており、不可避なことです。さらに変化するだろうとお話しました。近年の改革、コムーネ首長・県首長の直接選挙、政策の制度的権限、二極政治、プログラムを作成し、選択を方向付け、統治するという新しい政治の役割、現象認識、地域への介入、対立や弱点の管理知識を必要とし、これらを発展の機会と市民の新しい必要性満足へと変化させる、新しい社会の動きについても触れました。

こうした具体的な現実問題から、政治と政策への支援という問題が決定的な全重要性を示し始めるのです。また同時に、初めに述べたように、管理職の役割が優先的かつ中心的なものであることが明確になります。

このような背景の中で私は、確かに書記官からセクレタリー・ジェネラル（シティ・マネージャ）に至る過程は重要ですが、進化に伴って超越される過去の問題と考えていることを告白します。それどころか、管理の観点から形成されたセクレタリー・ジェネラル（シティ・マネージャ）という概念自体が、市民と彼らの選んだ代表者が生み出す行政の、と言うよりむしろ政策の管理需要に対応するには不十分に思われるのです。このように考えると、書記官は囲いや特権の内側に引きこもるべきではありません。むしろ、高度で超上級ではあるが、なおかつ学術主義に走らない、地方自治体の最高幹部向けの新機能が置かれた将来的状況と具体的に関連した、自己研修に投資しながら、提言を明示し、更に広範な視野で挑戦を再開するべきだと思うのです。

書記官自身が、知識に自由なスペースを捧げ、教育法と内容を革新し、研究発展能力を備え、新しい地方管理職階級を形成する力を持つ優れた学校を正当な権利として要求すべきでしょう。代替案としては、「職」という実践的観点を備えた、一種の法制度的な「職業研修学校」があります。我々は今選択を迫られているのです。

最近我々は、内務省高等学院と地方行政高等学院との提携議定書に、ゾッタ知事と共に署名しました。これは、諸学校間のシナジー、自治、ならびに内務省の地方システムに対する従来からの関心の両方に関連した、地域の統一的見解を支援するためです。しかし、あえて言わせて頂けるなら、古い管理基準から解放された現代的な解釈をすれば、書記官と知事の間にもある種の類似性が見られます。

イタリア史上、知事は書記官と同じような役職上の問題点を抱えてきました。知事という役職を廃止する要望が定期的に起こったことを忘れた人はいません。しかし、連邦主義の時代となり、まずモスカ知事、そして現在はゾッタ知事の指揮する SSAI（内務省高等学院）の推進助成もあって、知事は強力な位置付けを得たのです。カルロ・モス

カは自校内部で「6つの e」という提言を考え出しました。倫理、効率、効果、経済性、均衡、熱意の頭文字です。そして、この6つの原則に基づいて、現代的な県庁職員の研修講座過程を構築するというものでした。こうして、国家管理職公務員が総合職として表現されることになり、モスカ知事が回想されているように、SSAIを訪問した衆議院議長はこれを、複合的で多形態の現実を集めて縫い合わせる力を備えた「制度の仕立て屋」と定義されたのでした。当時 CNEL（経済・労働国家委員会）議長だったデ・リータが、書記官を総合管理職と同じような言葉で定義して、多面多岐に渡る教養を備えたルネサンス時代の人間のような書記官を考えていると付け足したことを覚えています。

私も、政府活動を支援し、政策と計画の実現を支持するべく、書記官の機能に理論的根拠を与えることのできる総合職としての職員を考えています。もっと正確に言えば、コムーネ首長は自分の政策概要に応じた書記官の特質を考えて、書記官を選考すべきだと思うのです。ユートピアでしょうか？そうかもしれません。しかし学校は、高邁な目的を掲げて今日から早速、未来を先取りし、構築を開始しなければなりません。

我々が自治大学校としての地方行政高等学院を語る時、次のようなことを考えているのです。専門的技術だけではない文化的視野を確保すること。段階過程の見解を備え、関連性を把握できること。現在、政策選択の内で部門的なものは1つありません。グローバル化は総合性を示唆しています。

地域では社会、経済、司法に関わる問題が絡み合い、それに対処しなければならない職員に要求されるのは、絶え間ない知識増加から生まれる膨大な情報を報告し、整理する能力。そして、関連性、人間関係、制度間関係を管理し、最終的に地方行政内部の複雑で多形態の現実を縫い合わせる「仕立屋」となり、そこでの力と価値に成れる能力です。

最高役職に就任しようとする管理職員にとっては、セクレタリー・ジェネラル（シテイ・マネージャ）と呼ばれるのか否かのジレンマに押しつぶされたままでは、1つの新しい現代的な政治と管理職との関係を発想するのです。

これについては、SSPAの優れた研究の中で、特に**官僚主義のルネサンス：新しい官僚を求めて**と題する章を取り上げたいと思います。この件について次のように書いています。「法律と規定の神聖さだけを懸念する、単なる官僚ではなく、自分が貢献した意義の解釈を正当に要求する人物。到達しなければならない結果の価値と、市民と共同体に供与しなければならないサービスを理解し、自分の専門性を評価したいと望み、自分に与えられた資源を独自に管理する自己計画を持った人物。従属ばかりでなく、明瞭さ、透明性、責任を正当に要求する人物。

頑固さ、創造性、想像力、信念を持って、さらに重要な地位に就き、自分のプロジェクトを理解させ、受け入れさせ、自分の才能評価を正当に要求するこうした人物こそ、

個人企業で変革を促進する人よりも、総合的かつ勇敢な人物である。というのは、こうした人物には深く根付いた共同体全体へのサービス精神、市民全体の価値観、全般的なバランス感覚があるからだ。しかしまた、必要な技術的能力を備えて、自分のプロジェクトを伝達し、説明し、納得させ、受け入れさせる力を持った人物でもある。」

これは、提言の土俵で、優秀な研修の土俵で、また教養と実的な対人関係を関連付ける能力の土俵で、書記官が勝たねばならない賭けであり、またこうした能力こそ、いつの時代にもそうだったと強調しておきたいのですが、今すでに最高の書記官を識別する能力でもあります。

7. 結論

地方行政高等学院と研修制度に話を戻しますが、公立高等学院もまた同様の賭けに立ち向かわなければなりません。

世界中の大学が、あまりにも高い比率の定説や限定的な学説の専門家を生み出しており、一方で大半の社会活動には、規制の史的限界を超越する新しい進歩に加えて、もっと広角な視野を持つと同時に、問題の核心に焦点を当てる能力を備えた人物が必要であると書かれてきました。我々の学校はこのような結果を目指すべきなのです。近日開講する講座では、こうした方向性で意義のある指標を示すものですが、本当の意味での初回講座は 2006 年 3 月からようやく開講できる予定です。

結論として、地方行政高等学院及びその他の学校は、与えられた研修の使命に値するべく、線路の上を進んでいかなければなりません。線路は 2 本の線から成り、第 1 番の線は、機関管理職の研修の必要性に関する研究を独自に進行すること、そして第 2 の線は、制度と政治がそれぞれの役割に応じて実施しなければならない目標と内容を追求することです。この 2 つの必要性を総括的に実現すれば、上級研修専門学校独自の特徴が形成されるのです。

また、自動作用的な技術開発や市場国際化を伝達するだけに留まることはできません。そうではなく、公務員研修に関する第 1 回全国会議でカルロ・アゼリオ・チャンピ大統領が述べられたように、「情報社会には研修社会を対応させることができなければならず、人間価値の最重要性を再確認しつつ、技術的手段の力には手段と目的の識別能力を対応させることができなければならないのです。」

組織科学や情報技術の更新知識を習得し、学術と技術の堅固な基礎を取得する必要があるならば、批判的良心と創造的精神を備えた管理職の研修を断念することのできない新しい機関制度の礎として、人間文化を提唱し続けながら。

そんな願いを終りの言葉にしたいと思います。この講演を御清聴下さいまして有難うございました。

平成 17 年度 専門家海外派遣調査報告書
海外の地方公務員研修機関

平成 18 年 7 月 31 日発行
財団法人 自治体国際化協会
〒100-0013 東京都千代田区霞が関 3-3-2 新霞ヶ関ビル 19F
TEL 03-3591-5482 FAX 03-3591-5346
URL <http://www.clair.or.jp>
