自治大学校における地方公務員の研修とその効果

井　出　嘉　憲

I　は　じ　め　に

近時わが国においても，海外諸国における動向と軌を一にして，公務員の研修に大きな関心が寄せられている。その関心の高まりは，たとえばアメリカにおいては一種の「流行」のごとき観を呈しているといわれるが，わが国においても多分にそうした観がないわけではない。

しかしながら，公務員の研修は，運動量に限界のある，一時の流行以上のものであろう。尨大な行政プログラム，巨大な機構と人員，複雑な事務手続，それらは，単なる法律技術的な知識をこえた，深刻な管理の諸問題を出現させ，そこに高度の管理能力に対する要求が生ずる。しかも行政運営の影響は，社会生活の諸側面に広くかつ深く及ぶ。したがって，要求される高度の管理能力とは，問題を，ただ工学的な意味で能率的に処理しうる能力ではなく，広汎な社会的，経済的，政治的な視野に立って解決しうる能力でなければならない。別の言葉でいえば，従来の法律技術的な知識に精通した「スペシャリスト」(専門人) に代って，広義の管理の技術と哲学とを身につけた「ジェネラリスト」(綜合人) の理念が強調されねばならないのである。

いうまでもなく，こうした要請に応え，高度の管理能力を有する人材を公務に確保し，維持するということは，人事行政に与えられた基本的な課題であり，精緻な任用の手続がそのためにまず準備されている。確かに任用の手続は，全人事過程の出発点であり，有為の人材を公務に誘致・選抜する一切の責任がそれにかけられているのであるから，その重要性は全く

疑いえない。けれども，任用の後において，職員の質を維持，改善する体系的な努力もまたそれに劣らず重要である。ある意味で，任用は将来の可能性の選択であるが，研修はその可能性を，実際の行政の枠組みが提供する鋳型の中で鍛冶し，現実の存在にキャナライズする役割を果す。この点では，研修は，任用以上の重要性を有している。近時研修が人事行政の中でも特に注目されるにいたった理由は，こうした点に求められるであろう。そして，研修が，行政の巨大化・複雑化の傾向に根ざした，高度の管理能力の涵養という，現代に不可避的な要請に応えようとするものである以上，この分野における関心の高まりが単なる一時の現象にとどまるものでないことは明らかである。

さて，わが国における公務員研修の実状を見ると，中央，地方にわたって，性格と規模とを異にした，さまざまの研修機関が存在する。その一つに，地方公共団体の「中堅幹部職員」に対する「高度の研修」を目的として自治省に附置された自治大学校がある。この研修機関は，いくつかの点で他に比して著しい特色を有している。なかでも行政における「管理」の重要性の強調と「ジェネラリスト」＝綜合人行政官への志向という点において，それは際立った存在であり，いわば今日の研修を特徴づける基本的な方向を端的に映し出しているということができる。加えて，その規模の大きさといい，また現実にそれが果している役割の重要性という点からいっても，自治大学校は，極めて注目すべき存在である。昭和28年10月に開校されてから今日まで，すでに3500人（うち退職・死亡は合計しても１％ほどにすぎない）にも及ぶ研修生を送り出している。その大部分は，現に都道府県および市町村の課長，課長補佐，係長，助役，収入役といったポストにあり，文字どおり中堅幹部職員として地方行政の枢要な部署で活躍中である。かれらの活動を通して自治大学校が地方行政に及ぼす影響は，むろん直接的ではないにしても，おそらく多大なものがあると推測される。あるいは，今日の地方行政運営の動向を正しく把握しようと思うならば，自治大学校の存在を無視することはできないといっても過言ではない

かも知れない。

では，そこにおける研修の実態は，どのようなものであろうか。また，その効果は，どう評価されているだろうか。自治大学校が，7年にわたる恒常的な活動の経験を土台に，新たな充実の段階を迎えようとしているとき，そうした問題について若干の検討を試みることは，決して意義なしとしないであろう。

昭和34年春から夏にかけて，国際基督教大学社会科学研究所とミシガン州立大学行政学研究室とは，幸いに自治大学校当局の協力を得て，同校における地方公務員研修の実態とその効果とについて共同調査を実施する機会を持った。(1) もとより，この調査にはさまざまの制約があり，必らずしも所期の成果を達成することができたとはいい難い。だが，そうした限界はあるにしても，この調査によって，自治大学校における研修のおよその輪郭をうかがい知ることができるように思われる。関心の高まりにもかかわらず，これまで資料の必らずしも十分でなかったこの分野に，(2) いくばくかの資料的な寄与ができることを願って，調査結果の一部を報告することにした。

II　自治大学校設置の沿革と背景

調査結果の具体的な分析にはいる前に，自治大学校設置の事情について簡単にふれておこう。

地方団体における行政の質を高め，その能率的な運営を確保するために

(註1)　筆者の他，この調査の企画と実施に当ったメンバーは，次の通りである。国際基督教大学からは，鵜飼信成教授，外間寛氏および当時本研究所のスタッフであった泉昌一氏。ミシガン州立大学からは，G・フオックス教授。ただし，この報告の責任は筆者のみが負っている。

(註2)　そうしたなかで，自治大学校が機関誌として定期的に刊行している『自治研究』は，豊富な資料を提供している。自治大学校の研修については，同誌所収の諸論文の他，佐久間彊校長の論文「行政研修の問題点」(『自治研究』36巻2号）を参照されたい。

十分な研修の機会が与えられなければならないとする考え方は，必らずしも目新しいものではない。そうした考え方は，古くは，官僚的集権体制の旧内務省時代においてすら，容易に見出されえた。しかしながら，体系的に組織された大規模な研修は，やはり「戦後の所産」というべきである。

戦後における地方自治の制度的な変革は，民主的行政の新たな理念を地方行政の上にもたらし，職員の忠誠の方向を天皇から地域住民へと切り替えることを求めた。かつては唯一の至高者の栄誉が分与されているということの故に保持されえた官吏の矜持と志気とは，今や民衆全体の奉仕者であるということのうちに根拠づけられねばならなかった。かかる原理の転換にともなって，地方公務員に対する大規模かつ組織的な研修の機運が醸成されたのである。

昭和21年10月に発足した第一次地方制度調査会の第三部会（公務員制度担当は，こうした機運を反映して，「大規模研修機関の設置」を答申した。そこでは，最高幹部職員の研修は中央で，中堅幹部職員の研修は府県のブロックないし個々の府県で，それぞれ実施されるべきだとの構想が示されていた。だが，この答申は，予算の問題が絡んでいたため，抽象的な内容を出なかったし，またその影響もあって，現実の成果には乏しかった。

とはいえ，各府県は，実際上の必要に迫られて，徐々に独自の研修機関を設置，整備することに努めた。すなわち，22年に研修所を設けた新潟県を皮切りに，23年（茨城・福井），24年（北海道・東京・神奈川・静岡）……と，年を逐うごとに研修所を設置する府県の数が増加し，25年のごときには一挙に12の県がこれに加わった。さらに，静岡市（23年），小樽市（24年），神戸市（26年）のように，市独自の研修機関を設けた例や，滋賀県市町村会（26年），茨城県町村会（同年）のように市町村のブロック単位に研修機関を設けた例も少なくはない。なお，市町村職員の研修が，県の手で，その施設を利用して，実施されている例も多く見出される。

地方公共団体の例における，こうした研修機関の整備にともなって，他方，それに見合う——ただし重複した研修であってはならないから当然よ

り高度の研修ということになる——研修機関を中央に設けようとする試みも，何回か表面に出た。現在の自治省が総理府官房のなかに自治課という名で押し込められていた時代にも，また，庁に昇格した後の25～6年頃の段階においても，そうした動きが見られた。だが，これらの動きは，計画そのものの不備や外部の批判もあって，目的を達成するまでにはいたらなかった。やがて，27年にはいるや，自治庁は中央における地方公務員研修機関の設置に本腰を入れて取り組み，その結果得られた緻密な構想が，一つの法案として，第十五国会に提出された。同法案は，次ぎの第十六国会に持ちこされ，そこで可決・成立を見た。

この間において，外部から加えられた批判は，決して小さなものではなかった。批判ないし反対の声は，旧内務官僚の失地回復をおそれる社会党や民間有識者によって聞かれたのみならず，政府内部においても聞かれた。すなわち，大蔵省は「地方公務員の研修は自治団体が実施すれば足りる」と主張し，また文部省は「大学」の設置は同省の専管事項であり，「必要な講座を東京大学に置くことで十分だ」という立場をとった。(3) 自治庁当局は，こうした批判に対して，中央研修機関の設置はむしろ地方団体の切望しているところであり，また，学術本位の大学講座システムをもってしては，実際的な研修の要請を満たすことはできない，と反論した。そして，旧内務官僚の失地回復をおそれる見解に対しては，そうした狙いの毫も存在しないことを力説したのであった。

第十六国会において自治大学校設置法（昭和28年法律第99号）の成立を見たことは，自治庁の反論が功を奏し，地方公務員を対象とした中央研修機関設置の必要が一般に認められたことを意味している。では，一部に強い批判がありながら，それをおしきって，中央研修機関の設置が是認されたのは，いかなる事情に基づくのであろうか。むろん，この点で，さきに

（註３）　これらの批判的見解の背後には，伝統的な大蔵省と自治庁，文部省と自治庁の対立があったと考えられる。前者の対立は，なかんづく地方税財政制度の改革をめぐる論争以来，また後者の対立は義務教育費国庫負担の問題をめぐるそれ以来，極めて顕著なものがあった。

もふれたように，戦後における行政の民主化が新たな理念に立つ公務員を求め，そこに組織的な研修の機運が醸成されていたという事情を，まずあげなければならないであろう。自治大学校の設置は，少なくともそれを支持する側の公的な論理においては，行政民主化の命題に結びつけられていたのである。だが，これを別にしても，他になおいくつかの事情を，自治大学設置の背景のうちに探ることができるように思われる。

その第一は，戦後の行政に特徴的な「管理」の重要性を強調する傾向である。わが国の行政は，戦後総じて，大規模な制度的，機構的な変化を経験したが，それは，むろん，制度や機構の運営管理の問題と無関係に終るものではなかった。加うるに，そこには，世にいう「アメリカ式」の合理的，能率的な事務処理方式の影響が強く見られた。そして過去に優るとも劣らぬ行政事務量の増大——それは同時に機構と人員の尨大化，事務手続の複雑化に通ずる——は，能率の問題に対する広汎な関心を喚起した。その結果としてあらわれたのが，能率に結びついた管理の概念の定着化であり，管理の諸技術の導入であった。

こうした傾向を反映する国の動きの一つの例を行政管理庁の活動に見ることができるが，地方においても，この傾向は変るところがなかった。ある意味では，むしろ国に見られる以上に顕著な傾向が，地方に見られたといえるかも知れない。自治体における国の委任事務の増大と赤字財政の圧迫とが，ともにあいまって行政能率の向上を強く前面に押し出す役割を果したからである。ここにおいて，自治行政の運営の衝に当るものは，従前のごとき法律知識のみをもってしては不十分であり，制度・機構の運営管理に関する，より広汎な理論——それは社会的な観点から見るとき，何が真に能率的な行政であるかを判断できるだけの，より広い視野を内包していなければならない——を身につける必要に迫られたのであった。自治大学校設置の背後に潜む一つの事情は，かくて「綜合人行政官」を供給する研修機関の存在が不可避の要請であったということのうちに見出されるであろう。

第二に，自治大学校という国立中央研修機関の設置に対する地方団体の支持，ないしそれへの依存という事情をあげることができる。かりに前述のごとき研修機関の存在が絶対の必要事であるとしても，それは当該機関が中央に，しかも国立という形で設けられるということとは，必らずしも直接の関連はない。すなわち，地方ごとに，あるいはそれが不可能な場合にも国立という形をとらずに，必要な研修機関を設けるということが考えられないわけではないのである。だが，前者の地方ごとにという構想は，幹部職員の研修に関する限り，実現の可能性はほとんど皆無であった。自治省は，自治大学校の設置を計画し法案を準備するにあたって，各都道府県および五大市の総務部長ならびに人事委員会事務局長に意見の提出を求めたが，中央研修機関設置の必要は，ほとんどすべての回答において肯定されていた。(4) 理由はまちまちであったが，なかで最も多く言及されていたのは，初級・中級職員を対象とした場合はともかく，幹部職員を対象とした場合には，地方で適当な講師および施設を得ることの困難性であった。これは，むろん経費面の制約に関係していた。さらに，少なからぬ回答において，「行政水準の向上と均等化」，「人事の交流」，「研修の権威」といった理由が示されていたことが注目される。これらの回答によって見るとき，地方における幹部職員の研修は，極めて望み薄であった。

そして，この場合，中央研修機関とは自治大学校のことに他ならなかったから，上のごとき地方の回答は，実は必要な研修機関を国立の形で設置することに対する同意を示したものでもあった。地方団体のこうした意向は，全国知事会，全国市長会等が27年5月に相前後して自治庁をはじめと

(註4)　少数意見として僅かに次の三つが目につく。「府県ブロックに設置されることを望む」(滋賀・和歌山両県の人事委員会事務局長)。「自治団体の特殊性の強いことから画一的な研修は適当でない」(石川県人事委員会事務局長)。――自治庁『中央研修施設の設置等に関する意見』

(註5)　たとえば，全国市長会の要望書『国立自治大学校の設置について』はいう。「地方自治確立のためには，地方公務員の素質の向上を図ることが緊要であるから，地方公務員を対象とする研修機関として，国立の自治大学を設置せられたい。右第12回全国市長会議の決議に基き要望致します。昭和27年5月22日　全国市長会々長　塚本　　三」

する関係各機関に提出した要望書のなかで，より明確な字句で表現されていた。それらの要望書は，いずれも「地方自治確立のために……国立自治大学校の設置を要望」していたのである。(5)

だが，見方によっては，国立の形をとるか否かは，いうところの「地方自治確立」の観点からして，極めて重要な問題であったといわねばならない。現に，第十五国会の参議院地方行政委員会で法案の審議が行われたさ次のような質問が提出されている。「地方自治の観点から，地方公い， 共団体相互の力で法人等を設定して研修機関を持って行くことを国として援助するという方式と，国自らが国の機関として自治大学校を持って行く方式とをどう考えるか」(小笠原二三男議員)。これに対し政府委員は答えていう。「こういう組織は何らかの形で必要なのであって， その場合， 公共団体の総合体制のもとに国が補助を与えるという考え方と，国が中心となって地方がこれに協力して行くという考え方とがあるが，国としては，地方行政について国の事務が随分委任されているわけでもあり，地方職員の能率を確保して行くことを考えて行く必要があり，また地方のその方面の話も実際問題としてはかばかしく進まないし，それから地方でできたものに国が単に援助するということになると，援助も間接的になり，経費の捻出にもやや困難な事情もあり，結局地方がこの学校の運営に協力するという態勢で行った方がどうだろうかという結論になったのである」(自治庁小林与三次氏)。

これを地方の事情を代弁したものとして見るときには，自治団体共同方式では，国の有効な援助—なかで最も重要なのは経費のそれであろう—が得られず，したがって財政面で難点があること，また条件を異にする各自治団体の一元的な協力態勢が容易に作り出せないこと等の事情が明らかにされているといえよう。こうした点からすれば，自治団体としては必然的に国立方式に依存せざるをえなかったのだといえるかも知れない。

だが，ここでより重要なのは，国としては国立方式を採択するという，はっきりした意向が打ち出されていることである。ここに，われわれは，

自治大学校設置の背景にある第三の事情，つまり，国の側の強い要請を見出すことができる。それは，上述の政府委員の答弁によれば，国の委任事務に関係して職員の能率を確保する必要があるということで示されている。一般的に，地方行政の質の向上と全国的な平準化を図ることの肝要性については，少しも疑いをいれない。かつて内務省は地方の人事を操作し，中央で統制することによって，全国画一的な行政水準を維持することができた。しかし，戦後の分権化された自治行政の下においては，そうした人事統制は否定されている。そこにおいて，行政水準の統一的な維持・向上を図ろうとするならば，より迂回した，間接的な形で，地方行政に影響を及ぼす方途を見出す他はない。その一つとして，中央研修制度の国営が考えられる。この意味で，自治大学校の設置は，地方の関心事たる以上に国の関心事であった。そこに「国立自治大学校」創設の真の所以を見出すとしても，必らずしも不当のそしりに値しないであろう。

もとより，自治大学校における研修の建て前は，地方行政の質，管理の改善にあって，地方人事の統制にはない。けれども，研修は人間を対象として行われるものであるから，実際には人事の問題と全く切り離しては考えられない。自治大学校設置の背後に警戒すべき意図がかくされているのではないかという疑惑が持たれたのはそのためである。(6) これに対し，自治庁がそうした意図を持たないことを明言したのは当然のことであった。この問題に関して今これ以上立ちいることは避けるが，ただこうした疑惑の表明によって，国立中央研修機関の存在につきまとう一方の潜在的な危険，つまり「地方自治の強化」を建て前としながら，実質において「地方自治の弱体化」を結果するという危険が鋭く示唆されていることに意をとどめておくべきであろう。中央における研修の必要が大きければ大きいだ

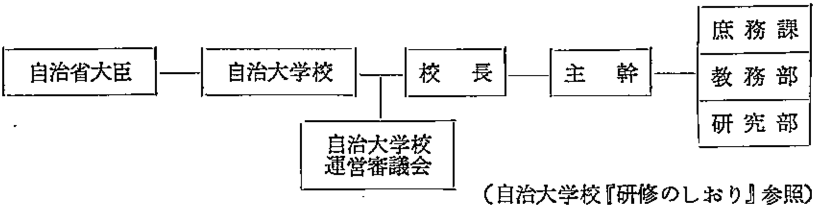
（註6） たとえば，前述の参議院地方行政委員会で，小笠原議員は，次のような質問を行っている。「内務官僚の生き残りである自治庁は，将来部課長になるような地方の中堅幹部を中央に集めて研修して行くことによって，何か人のつながりというものを，効果として期待しているのではないか」。

け，この潜在的な危険の顕在化を防ぐ心構えが要求されるのである。

とまれ，自治大学校は，以上のごとき経緯をへて創立され，今日まで極めて意欲的な活動を行ってきているのである。

Ⅲ 研修の機構

ここで自治大学校の機構を図示すれば，次のとおりである。



（自治大学校『研修のしおり』参照）

校長は，「自治省大臣の命を受け，校務を掌握する」（自治大学校設置法第6条）。当初第十五国会に提出された法案においては，「校長は自治庁次長をもって充てる」旨の規定が設けられていた。しかし，校長は広く適任者から選ばれ，かつ専任であることが望ましいとの理由で，この規定は削除されるにいたった。主幹は，通常の学校にいう副校長ないし教頭にあたる。この統括の下に，自治大学校の本来の機能を担当する教務部および研究部がおかれ，また庶務課が設けられている。

教務部は，実際の研修運営部局であって，研修計画の樹立実施，講師・教科書・教材の選定，研修生関係の事務等を担当する。他方研究部は，研修の内容および方法に関する調査研究を行い，必要な資料を収集するが，その他さらに地方自治制度とその運営に関する調査研究，資料の収集等をも，あわせて行うことになっている。

また，設置法の規定の定めるところにより，自治大学校の運営について校長の諮問に応ずる審議会が設けられている。その構成は「地方公共団体の長および議会の議長の全国的連合組織の代表者」つまり世にいう地方6

団体の各会長に学識経験者が加わったものである。委員は総数10名以内と限定されており，いうまでもなく全員非常勤である。

自治大学校の事務局職員は，34年4月現在で，校長以下20名を数える。うち2名は雇，6名は技手・技術雇・事務補佐員・小使であり，残り12名が総理府事務官以上となっている。因みに，当初の充員計画の示すところによれば，校長は14級，主幹は12級〜13級，常勤の教授が任命される場合には12級〜13級待遇，そして部長は教授の兼務という予定であった。だが，今までのところ，専任教授の任命は実現されていない。

したがって，自治大学校の教授陣は，現在，地方自治制度論を担当する校長の他は，ほとんど全員が外部に委嘱された講師からなっている。それらの外来講師は，通常，大学の教授であるか，もしくは政府諸官庁の局課長である。主なる課目の担当講師のリストを参考にして得られた分類結果によれば，総数40名のうち，大学教授は21名，政府関係者は17名，その他2名（弁護士，自治体職員各1）という割合になっている。大学教授は各分野の権威が集められているが，どちらかといえば基礎的，教養的な性格の課目を担当している。これに対して政府関係者——その大半（17名中9名）が自治省関係者である——は，専門的，管理的な性格の課目を担当する傾向にある。

ここで，他方の研修を受ける側がどう組織されているかについてもふれておこう。研修生は，大別して一般研修課程のグループと専門研修課程のグループに分けられる。自治大学校の研修の重点は前者の課程におかれている。後者は本来「別科」として設けられたものであるが，具体的には地方団体の上級税務職員を対象に1カ月半の専門研修が行われる税務課程と，同様に地方団体の上級公営企業職員を対象に1カ月の専門研修が行われる公営企業課程との二つからなっている。いずれも創立当初には存在せず，後から——税務課程は33年に，公営企業課程は34年に——追加されたものにすぎない。

一般研修課程のグループもまた第一部，第二部および第三部の3つに分

けられる。第一部は，都道府県の係長・課長補佐および市町村のこれらに相当する職員を対象としたもので，定員は140名，期間は6カ月である。第二部は市町村の係長以上の職員を対象としたもので，120名，3カ月（34年以前は2カ月），また第三部は都道府県の課長，市町村の助役・収入役・部課長およびこれらに相当する職員を対象としたもので，120名，1カ月ということになっている。第三部は現に中級管理職員であるものの中級管理職員としての能力を向上させることを狙いとし，他方第一部は現に初級管理職員であるものの初級管理職員としての能力を高めるとともに将来中級管理職員たるに必要な資格を涵養することを狙いとしている。第二部は，基本的な性格において，第一部と同一範疇に属しており，いわばその縮刷版であるということができる。なお，第一部と第二部との主だった違いとして，前者は府県職員を主要な対象としている——確かにそこでも市町村職員の研修が行わはているが，それは部分的な「門戸開放」以上のものではない——のに対し，後者は市町村職員を対象としているという点をあげることができる。(7)

自治大学校の研修は任命権者の委嘱を受けて行われる形をとる。したがって，研修生の選定は各任命権者によって行われる。上に明らかなように，それぞれの研修課程ごとに，係長・課長補佐，あるいは課長といった対象の限定がなされているから，研修生の選定は当然この基準に従って行われる。だが，学歴，年令等については，特別の制限はない。ただし，研

（註7） 以上が研修課程の現状であるが，しかし最初からこうした形が構想されていたわけではなかった。当初の「自治大学校設置要綱（案）」（昭和27年7月）においては，1.普通科——係長級の地方公務員（都道府県および市）を対象に1回200人，年2回実施，2.高等科——課長補佐級1回50人，年3回，3.研究科——課長級，1回100人，年6回，という構想が立てられていた。だが，開校後第1期の研修を見ると，1.本科——都道府県および五大市の係長または課長補佐もしくはこれらに相当する職員51人，2.普通科——都道府県および市町村の上級係員100人，という二本立てで実施されている。現在のように，第一部・第二部・第三部という3本立ての形で一般研修が実施されるようになったのは，昭和30年以降である。

修生の地位からいって，旧制の中学高専出身で，30代から40代のものが大多数を占める傾向にある。選定の方法は任命権者によってまちまちであり，試験を採用しているところもあれば，単なる書類選考によっているところもある。後述するようにわれわれはいくつかの自治体をサンプルとして抽出し，その人事当局に質問表を送った。それに対する回答を見た結果では，選考方式を採用しているところが圧倒的に多い。だが具体的な選考の手続，基準等は一定していない。

研修卒業生の総数は，自治大学校全体を通じて，昭和34年3月末現在で3078名であるが，(8) その後1年間でさらに400名以上がこれに追加されている。かれらに対する事後研修は，今までのところ実施されていず，将来研究すべき問題たるにとどまっている。ただ，校友会という名の卒業生の組織が，各府県ごとに存在する。そのあるものは，やや事後研修に近い活動をときとして行っているが，概して親睦団体たるの性格を出ないようである。

なお終りに，自治大学校と他の各種地方公務員研修関係機関とから組織されている自治研修協議会――昭和33年4月設立，その前身は地方公務員研修責任者協議会――に言及しておかなければならない。自治大学校設置法は，同校が，地方公共団体の研修機関が必要とする「技術的援助」を提供しうると定めており，これに基づいて，同校は地方研修関係機関と密接な連絡を保っている。自治研修協議会は，その連絡・協力の場を確保するに有効な組織である。

自治大学校は管理者たる幹部職員の研修を行うが，地方研修は通常それ

（註8）　その内訳は次表のとおりである。
なおこの卒業生のなかには，行政管理庁（20名），自治庁（27名），警察庁（11名），参議院事務局（2名），大蔵省（1名）等の地方自治体以外の機関の職員，および琉球の政府と自治体の職員（24名）が含まれている。（他に台湾から聴講生1人が派遣されてきている。）自治大学校設置法によれば，「自治大学校は，地方公共団体の行政に密接な関係がある職務に従事する国家公務員に対しても，その任命権者から依頼があった場合においては，研修を行うことができる」と規定されている。

表1　自治大学校研修実施状況

昭和34. 3.31現在

		期別	第一期	第二期	第三期	第四期	第五期	第六期	第七期	第八期	第九期	第十期	第十一期	合計
第一部（六カ月）	研修期間		28. 10. 1 29. 3. 25	29. 4. 5 29. 9. 25	29. 10. 1 30. 3. 26	30. 4. 4 30. 9. 23	30. 10. 3 31. 3. 24	31. 4. 2 31. 9. 22	31. 10. 1 32. 3. 23	32. 4. 5 32. 9. 26	32. 10. 1 33. 3. 22	33. 5. 8 33. 10. 17	33. 10. 21 34. 3. 30	
	研修生数	都道府県	90	92	88	95	87	87	84	98	96	101	97	1,015
		市	35	26	28	19	18	18	21	24	18	29	17	263
		町村	10	10	7	5	4	8	2	6	7	7	4	70
		その他	1	1	1	2	3	6	8	8	7	6	3	46
		計	136	139	124	121	112	119	115	136	128	143	121	1,394
第二部（二カ月）	研修期間		29. 5. 10 29. 7. 10	29. 8. 23 29. 10. 16	29. 10. 25 29. 12. 18	30. 8. 24 30. 10. 15	30. 10. 24 30. 12. 17	31. 8. 20 31. 10. 13	31. 10. 22 31. 12. 15	32. 4. 15 32. 6. 15	32. 10. 21 32. 12. 21	33. 6. 10 33. 8. 9	33. 10. 23 33. 12. 22	
	研修生数	都道府県	67											67
		市		64	21	63	45	71	51	69	25	71	70	550
		町村		32	21	33	21	23	18	22	25	44	34	273
		その他							1	2	2	4	4	13
		計	67	96	42	96	66	94	70	93	52	119	108	903

	期別	第一期	第二期	第三期	第四期	第五期	第六期	第七期	第八期	第九期	第十期	第十一期	合計
第三部（一カ月）	研修期間	30. 6. 1 30. 6. 25	30. 6. 27 30. 7. 19	31. 4. 16 31. 5. 12	31. 5. 21 31. 6. 15	31. 6. 25 31. 7. 21	32. 6. 24 32. 7. 20	32. 9. 16 32. 10. 12	33. 4. 3 33. 5. 1	33. 5. 9 33. 6. 5			
	研修生数 都道府県	68		25	41		68		83				285
	研修生数 市		23			31		25		23			102
	研修生数 町村		26			22		22		20			90
	研修生数 その他	1	2	2	2		7		2				16
	研修生数 計	69	51	27	43	53	75	47	85	43			493
別科税務課程（一・五カ月）	研修期間	32. 7. 29 32. 9. 7	33. 9. 3 33. 10. 18	34. 1. 8 34. 2. 23									
	研修生数 都道府県	90	95										185
	研修生数 市			74									74
	研修生数 町村			29									29
	研修生数 その他												
	研修生数 計	90	95	103									288

昭和34. 3. 31までの研修生総数　　3,078名

以下の職員を対象とした研修を行う。（もちろん，そこでも幹部職員の研修が行われていないわけではないが，多くは短期間で，内容的にも不備なものにすぎない。）そうした対象の次元の差，したがって研修内容の差はあるにしても，地方公務員の研修たる限りにおいて，両者は同一の枠のなかにある。したがって，そこに体系的，一元的な研修の流れが確保される必要があり，下の次元の研修は上の次元のそれに効果的に接続されねばならない。その意味で，自治研修協議会が内部に基準研修課程研究委員会を設け，具体的な試案を作成する努力を精力的に続けていることが注目される。

もとより，この協議会は任意団体にすぎず，各任命権者の研修活動を拘束するものではない。だが，研修計画立案の責任を有する人事委員会がそれに参加し，かつ自治大学校の強力な指導があることを考えるならば，この協議会の果すべき役割の大きさが十分察知されるであろう。この協議会の理事長は自治大学校の校長，常任理事は同主幹であり，本部は同校に置かれている。そして，基準研修課程研究委員会における試案の作成も，実質的には，自治大学校研究部の努力に負っている。

かくて，自治大学校は，直接中央で高次の研修を実施するのみならず，協議会を媒介にして間接的に地方の低次の研修にも影響を与え，わが国における地方公務員研修の全過程を，少なくとも技術的には，嚮導する機能を果しているのである。

Ⅳ　研修の内容と方法

前述のように，自治大学校の研修においては，専門研修課程よりも一般研修課程の方に重きがおかれている。したがって，以下，後者——なかんづくその第一部と第二部——に焦点をしぼって，研修の内容と方法とを見ておくことにしたい。ただ，その場合にも，次ぎの点を見落してはならないであろう。それは，税務ならびに公益企業の両専門研修課程において

すら，一般的，基礎的な課目を重視するという方針が，能う限り貫かれていることである。たとえば，昭和34年度の税務課程においては，基礎課目（行政法，民法，財政学，国民所得，地方自治制度等）に81時間，専門課目（地方税の総論および各論の諸課目）に84時間がそれぞれ割り当てられており，両者の間にほとんど授業時間の差はない。加えて，倫理，管理等の教養課目や見学のために相当程度の時間までさかれているのである。

さて，一般研修の三つの課程における課目と時間数の構成は以下のとおりである。

第　一　部（6月課程）

I　基礎課目		地方公営企業論	9時間
憲　法	24時間	国土総合開発論	9 〃
行政法	39 〃	小　計	174〃
民　法	21 〃	(2) 管理論	
労働法	9 〃	管理者論	9 〃
行政学	24 〃	事務管理	12 〃
政治学	15 〃	人事管理	12 〃
財政学	33 〃	財務管理	15 〃
経済学	42 〃	法制執務	15 〃
統計学	18 〃	会計学	21 〃
社会学	12 〃	小　計	84 〃
商工政策 農業政策 }（選択）	12 〃	(3) 各省行政	
		大蔵行政	3 〃
社会政策	15 〃	文部行政	3 〃
計	264〃	厚生行政	3 〃
II　専門課目		農林行政	3 〃
(1) 地方行政		通産行政	3 〃
地方自治制度論	12 〃	労働行政	3 〃
地方自治法	30 〃	建設行政	3 〃
地方公務員関係法	18 〃	警察行政	3 〃
地方自治運営論	12 〃	防衛行政	3 〃
選挙制度論	6 〃	小　計	27 〃
地方財政論	33 〃	(4) 演　習	
予算決算会計制度論	12 〃	地方行政	27 〃
都市経営論	18 〃	地方財政	24 〃
農村経営論	18 〃		

行政法・民法	12時間	社会関係	
管理論（(2)の時間の範囲内において適宜実施する。）		文化関係	
		時事問題その他	
小　計	63 〃	計	87時間
計	348〃	Ⅳ その他	
Ⅲ 教養課目		見　　学	21 〃
倫理関係		効果測定等	27 〃
政治関係		計	48 〃
経済関係		総　計	747〃

第　二　部（3月課程）

Ⅰ 基礎課目		(2) 管理論	
法律学の学び方	6時間	管理者論	6時間
憲　　法	12 〃	事務管理	12 〃
行政法	36 〃	人事管理	12 〃
民　　法	21 〃	財務管理	9 〃
経済学	27 〃	法制執務	12 〃
社会学（選択）	9 〃	会計学（社会学と選択）	(9)〃
計	111〃	小　計	51 〃
Ⅱ 専門課目		(3) 演　　習	
(1) 地方行政		地方行政	15 〃
地方自治制度論	9 〃	地方財政	12 〃
地方自治法	30 〃	管理論（(2)の時間の範囲内において適宜実施する。）	
地方公務員関係法	9 〃		
選挙制度論	6 〃	小　計	27 〃
地方自治運営論	12 〃	計	207〃
地方財政論	30 〃	Ⅲ 教養課目	36 〃
都市経営論	9 〃	Ⅳ 見学等	30 〃
農村経営論	9 〃	総　計	384〃
予算決算制度論	6 〃		
地方公営企業論・都市計画論（選択）	9 〃		
小　計	129〃		

第　三　部　（1月課程）

I　地方自治行政課目		(4)　都市経営論	6時間
(1)　地方自治運営論	12時間	(5)　農村経営論	6 〃
(2)　地方自治制度論	12 〃	(6)　演　　習	15 〃
(3)　管 理 論		計	78 〃
管 理 者 論	6 〃	II　教 養 課 目	33 〃
事 務 管 理	6 〃	III　見学その他	21 〃
人 事 管 理	6 〃	総　計	132〃
財 務 管 理	9 〃		

（備考）　課目及び時間数は，若干変更することがある。

個々の課目や時間の割り当てが，開校当初から少しも変っていないわけではない。若干の課目の新設改廃があったし，選択課目制の採用などは極く新しいものである。また昭和35年度にはいって，かなりの変化が加えられいる。だが，管理論の重視と全課目を通じての一般的，綜合的性格の強調という，当初の基本方針は，少しも変ることなく維持されている。

管理論の重視は，自治大学校の研修の最も大きな特色の一つをなしている。当初自治大学校設立の構想に当った責任者たちは，「地方行政の運営管理のすじみちを示すことこそが狙いであるべきだ」と考えたが，しかし，管理の概念の具体的内容は，当時必らずしも既知のものではなかった。そこでは，管理とか経営とかいう題目によって何を扱うべきかがまず問題とされねばならなかったし，また，それが解決された後でも，誰にその担当を依頼すべきかという問題が残されていた。そうした段階を経て今日に及んだわけであるが，現状は，むろんまだ十分に満足できる状態に達していない。「現在の管理論は，わが国の行政を対象としては，いまだ整備されていないので，そこで説かれる原理原則というものは，それほど大きな期待を寄せることはできない。私は，むしろ，概念的な原理原則を詰め込むよりも，管理的な物の考え方なり感覚を習得させることに重点を置くべきであると考えている」と，佐久間校長は述べている。(9)

（註9）　前掲論文，11頁

確かにそれが現状である――ただし，原理原則の詰め込みより管理的な物の見方の習得の方が大切だということは，現状でだけ必要なことではない――としても，なおかつ，自治大学校がこれまで管理論の整備のために払ってきた努力の大きさは，十分注目するに値する。このような管理論の重視が，すでに述べた戦後における地方行政の動向に対応したものであることは，今さらいうまでもない。自治大学校は，地方自治体の幹部職員をまさに管理職員としてとらえ，その視角からする高度の研修の実現に努めてきたのである。第一部および第二部の研修課程で管理論が専門課目の名を与えられているのは，それが管理職員にとって中心的な知識，技能を提供するという意味で，まさしく妥当なことなのである。

ところで，高度の管理能力は，広い視野に立って判断を下しうる能力でもなければならず，管理職員は「綜合人行政官」でもなければならない。したがって，管理職員の研修においては，全課目を通じての一般的，綜合的な性格が強調される。そこには確かに上のごとき意味での「専門課目」はある。だがその具体的内容をなす管理論にしても，また地方行政に関する課目にしても，多くは，税務職員にとっての租税論といった意味での，厳密な専門課目では決してない。それらは，むしろ，地方行政全般の運営に通ずる，一般的な性格の課目であるといってさしつかえない。いうところの専門課目すらこうした性格をもつということ，およびそれに関連して，課目構成の範囲の広がりが指摘されるということ，そこに管理職員＝綜合人行政官を養成する自治大学校の研修の顕著な特色の一つが存在するのである。

なお，このような研修内容の綜合性，一般性が一つには地方行政そのものの性格から由来することに留意しておいてよい。地方行政は，ときに「ラッキョウ」にたとえられる。けだし，それは，土木行政，農林行政とむいてゆけば，後に実質的な中味を何も残さないからである。だが，このことは，本来地方行政という概念が他の土木，農林の名を冠したそれらと対立する概念ではなく，むしろそれらを綜合した概念であることからし

て，当然のことにすぎない。地方行政とは，もともとそうした綜合的な性格を有しているのである。むろん，地方行政に対立させて中央行政ないし国家行政というものを考えるときには，同様の綜合性がそれに付与されるであろう。けれども，そこにおける専門分化の度は極端に進んでおり，各分野の間の人事交流はほとんど行われていない。中央行政における綜合性は，その意味で，単なる概念上の存在でしかない。それに比して，地方行政においては，たとえ専門分化の傾向が小さくないとしても，なお異なった分野の間の職員——なかんづく幹部職員——の廻転が，通常の現象として見出されるのであり，行政の綜合的な性格は，依然として現実に保持されているのである。かくて，自治大学校の研修の内容を綜合性，包括性をもって特色づけることは，地方行政の本来の性格からいって当然のことでもあり，また実践的な意味をもった問題でもあるのである。

最後に研修の方法ということに関していえば，演習の意義が強調され，その適用の範囲が次第に拡大されていることが目につく。まだほとんどの課目が講義方式をとっているが，34年度を例にとれば，第一部では，地方行政，地方財政，行政法，民法，管理論（事務管理，人事管理，法制執務）等について演習方式を採用するにいたっている。このうち，行政法以下の課目は34年度に新しく演習方式を取り入れたものである。第二部においても，34年度に従来の地方行政，地方財政の他に新たに管理論が演習課目に加えられた。第三部においては，従来の演習課目（行政管理）に追加されなかったが，割り当て時間数は増大している。

演習方式の採用は，むろん，単なる知識ではなく，具体的な問題処理の能力を管理者の身につけさせ，もって実際の行政運営の上に生ずる管理の問題を効果的に解決させることを狙いとしている。自治大学校の研修生は，いずれも相当長期にわたって行政の実務を経験している。具体的なケースを中心に，討議，研究を重ねてゆく演習方式は，そうしたひとびとを対象とした研修の方法として，極めて適しているといえるであろう。

V 研 修 の 効 果

自治大学校における研修は，概略以上のごとくであるが，では，その効果はどのように認められているだろうか。次に，これを検討することにしよう。

一口に研修の効果といっても，それが意味するところは，問題を取り上げるさいの視角ないし問題設定の次元のいかんによって，必らずしも一義的ではなく，その測定は極めて困難である。

自治大学校は，「研修効果の測定」ということで，研修期間の終りに試験を実施している。確かに，それは一つの方法であるが，それが十分意に適ったものでないことは，同校当局者自身の認めているところである。その理由は，一つには，研修の運営上支障をきたした事実[(10)]があることによるが，もう一つには，試験方式をもってしては，知識の次元以外にはアプローチしえないという欠陥があるためである。

そこで，この調査においては，試験方式はとらず，研修修了者を対象とした質問表と，現にかれらが所属する自治体の人事責任者を対象とした質問表とを二種類用意し，それによって必要と思われる資料を得ることにした。（両質問表とも，この報告の最後に収められている。）前者は，自治大学校の研修の内容，程度，性格等が，現場にもどった卒業生によってどのように評価されているかを明らかにすることを，他方，後者は，卒業生の実地における執務状況の観察を通して研修の効果を明らかにすることを，それぞれ主たる狙いとしている。前者がいわば直接的で短距離の視点に立っているとすれば後者は，間接的で長距離の視点に立っている。そして，この両者が相補う性格を持っていることは，いうまでもない。

(註10) 試験結果が任命権者に通知されたため，研修生は試験に対して極度に敏感になり，遂には研修そのものよりも試験の方に関心を奪われるという，主客転倒した事態が生じかねなかった。そこで自治大学校は，現在では，試験結果を自己の手もとに保存し，参考資料として利用するにとどめている。

具体的な調査対象は，卒業生の場合には，まず第一部および第二部に限定され（第三部は期間の短かいこととこれまでの卒業生の少ないことを考慮して省略された），次にそれぞれの卒業生名簿（昭和34年3月20日発行）をもとにして，無作為抽出法により，各卒業生数の八分の一に相当する数のサンプルを得た。他方，自治体の場合には，都道府県の全部およびサンプルに選ばれた卒業生の所属する市町村のすべて（ただし重複は除いた）が調査対象とされた。調査表はすべて郵送されたが，回収率は，卒業生の第一部で73%，第二部で76%，自治体で70%であった。

以下，調査結果の分析にはいる。

まず卒業生に対する最初の素朴な質問，「あなたは自治大学校の研修についてどういう印象をお持ちですか」に対しては，第二部の卒業生2人を除く残りの全員が「自治大学校の研修はよかった」と答えている。すなわち，第一部では，全回答者（126名）の77%が「たいへんよかった」というグループに，残り23%「がまあよかった」というグループに属しており，第二部（85名）では，74%が同じく前者のグループに，24%が後者のグループに属している。これにはいらない第二部の2人のうち，1人は「どうということはなかった」と答え，もう1人は「あまりよくなかった」と答えている。これによって，自治学校の研修は，総じて好印象をもって迎えられているということができる。

だが，むろん，このような素朴な印象のみをもって，研修の効果を最後的に断定することは安易にすぎる。研修の内容に関連したいくつかの視点から，具体的なアプローチを試みる必要が残されているといわなければならない。

調査表の〔Q2〕は，研修の内容が卒業生のそれ以前の実務経験に近いものであったかどうかをたずねている。

回答結果は表2に示されているごとくであり，ともかくも「近かった」というものが第一部で64%，第二部で81%を占めている。概して，研修内容と実務経験との間の距離は，それほど大きく感じられていないようであ

る。そして，この距離の小さなことは，研修の受けいれられる程度を相対的に高める役割を果すと通常考えられているが，この場合にも，それは十分推測されるであろう。だが，「縁遠かった」というものが少なからず見受けられることも事実である。おそらくこれは，実務とは直接の関係がうすい一般研修という性格がそうした印象を与えたものと思われる。そして，これに関連していえば，上の考え方を強調する余り，距離の大きさが研修の効果にとって全くマイナスの役割を演じるだけだと見るのはいささか早計にすぎるように思われる。一般研修の性格は，後にふれるように，高い評価を与えられているからである。

表 2

〔Q 2〕 一般的にいって，自治大学校の研修の内容は，あなたがそれまで仕事の上で経験されたものに近かったでしょうか，それとも縁遠いものだったでしょうか。

	非常に近かった	やや近かった	やや縁遠かった	非常に縁遠かった	どちらともいえない	計
第一部	28	53	31	8	6	126名
第二部	27	42	14	1	1	85名

研修の受けいれられ方は，その内容の程度いかんによっても大きく影響される。〔Q 3〕は，講義内容の程度がどのような評価を受けているかを問うたものである。表3に見られるごとく，講義の程度が「高すぎる」と答えたひとは，第一部では皆無であり，第二部でも僅かに2人を数えるにすぎない。他方,「低すぎる」と答えたひとも，両研修課程を通じて皆無である。逆に，両極端の中間に位置する「ちょうどよい」という回答をチェックしたひとが，両研修課程を通じて，絶対多数（どちらも約70%）を占めている。「やや高い」ないし「やや低い」と答えたひとが，ある程度の割合を占めていることは否定できないが，これは，研修生の学歴が完全に一様でないことから当然に生ずる結果であるといえよう。〔Q 3〕を学歴別に分類した表4は，この間の事情をほぼ明らかにしている。一般的な結論としては，自治大学校の研修の程度は，高すぎも低すぎもせず，ともか

く妥当な段階にあるということができそうである。そして，最近学歴の差は次第に狭まりつつあるといわれるから，この点を考慮にいれるならば，研修の程度を妥当であるとする評価は，ますます一般的なものとなるであろう。

表　3

〔Q 3〕 講義内容の程度について

	高すぎる	やや高い	ちょうどよい	やや低い	低すぎる	計
第一部	0	27	88	11	0	126
第二部	2	15	60	8	0	85

表　4

学歴＼Q 3		高すぎる	やや高い	ちょうどよい	やや低い	計
第一部	旧制中学	0	17	24	1	42
	新制高校	0	1	1	0	2
	旧制高専	0	4	27	4	35
	新制大学	0	1	5	1	7
	旧制大学	0	3	30	5	38
	不明	0	1	1	0	2
第二部	旧制中学	1	12	42	3	58
	数制高校	0	1	2	1	4
	旧制高専	1	0	8	1	11
	新制大学	0	0	0	1	1
	旧制大学	0	0	4	1	5
	不明	0	2	3	1	6

ところで，自治大学校は，研修の重点をいわゆる一般研修においている。それが，専門課目に偏よることを避け，基礎課目をも研修課目の構成の中に組み入れているということ，そして原則的にはむしろ基礎課目により多く力を入れているということ，こういった点に端的に表明されていることはすでに指摘したとおりである。〔Q 4〕はこれについての質問である。

「自治大学校の研修で最も得るところがあったのは，大きく分けてどの課目か」という問に対して，第一部，第二部とも，基礎課目と答えたものが一番多い。次いで多いのが専門課目であり，最後が教養課目という順序である。もとより，ここにいう専門課目は，既述のように厳密な意味での専門課目ではなく，むしろ一般的，普遍的な性格をもっており，したがって，上の三つの課目群とも，基本的には，一般研修課目のカテゴリーに属する。その意味では，〔Q 4〕の質問自体には，それほど重要な問題は含まれていない。だが，それにしても，「基礎課目」が「専門課目」に対して優位に立つという結果が示されていることは，十分注目しておいてよいであろう。一般研修を重視するという自治大学校の基本方針は，被研修者の側においても強い共鳴を見出しているのである。

なお，この質問について，次のことを補足しておきたい。それは，学歴との相関関係において，学歴の低い方が「基礎課目」に対してより強い傾斜の度を示す傾向が見られるということである。その傾向は第一部の場合にことに顕著にあらわれている（表5参照)。このことは，「基礎課目」が通常の大学の講義にかなり近い内容のものであり，いわば大学教育を欠いた層に対してその代替物を提供する役割を果していることを示唆する。

〔Q 6〕の，自治大学校の研修は「基礎的教養的知識」と「専門的実務的知識」のいずれに重点をおくべきかという質問は，〔Q 4〕とほぼ対応したものであり，したがって，上に述べたのと同じような結果が出ることが予想されよう。そして実際にも，第一部では，(イ)「基礎的教養的知識」に重点をおくべきだというのが77名，(ロ)「専門的実務的知識」に重点をおくべきだというのが47名，(ハ)「よくわからない」というのが2名であり，第二部では，(イ)が56名，(ロ)が28名，(ハ)が1名という結果になっている。確かに，これは予想どおりの結果であるが，ただ，「どこに重点をおくべきか」というこの質問に対する回答，いいかえれば当為の問題にかかる方向の選択においても，前掲の〔Q 4〕の場合以上に明確な回答が得られ，一

表　5

学歴 ＼ Q 4		基礎課目	専門課目	教養課目
第一部	旧制中学	28	9	5
	新制高校	1	1	0
	旧制高専	16	12	7
	新制大学	1	5	1
	旧制大学	14	17	7
	不明	1	1	0
	計	61	45	20
第二部	旧制中学	35	19	3
	新制高校	3	1	0
	旧制高専	9	1	1
	新制大学	0	1	0
	旧制大学	1	3	1
	不明	3	2	1
	計	51	27	6

般研修重視の態度が再確認されている点で意味がある。

改めて指摘するまでもなく，一般研修の主要な目的の一つは，広汎な視野に立つことの必要を被研修者に意識させ，またそうした視野をかれらに提供することである。では，自治大学校の研修は，この点でどのように評価されているだろうか。〔Q 5〕は，これを問うた質問である。これに対して，両研修課程の過半数が，研修は「(実務の上でよりも)むしろ視野を広める上で役に立った」と答えている。また，表6の1に示されているように，すこぶる多くのひとが，「視野を広める上でも実務の上でも役に立った」という，両面における研修の効果を肯定している。だが，他方，「むしろ，実務の上で役に立った」という，実務面のみの効果を肯定するものは，第一部で2名，第二部で1名を数えるにすぎない。端的に視野の拡大を指摘するもの，および実務面の効果と平行させて視野の拡大を指摘するもの，この両者を合計すれば，その占める比率はいずれの研修課程においても，約98%に達するのである。

これと同様の結果は，各自治体の人事当局から得られた回答を整理した場合にも，見出される。ただ，この場合には視野の拡大と実務面の効果とを同時に指摘するものが全体の三分の二を占めており，視野の拡大のみを指摘するものが，それよりも少なくなっているという差があるだけである。（表6の2参照）

あるひとたちの意見としては，「自然大学校の研修から帰ってしばらくの間は，“研修ぼけ”で，実務処理の能率はかえって落ちる」ということがいわれている。これは，一つには，かなり長期にわたって実務を離れていたことの結果と見られるが，それと同時に，研修の内容が実務に必らずしも直接には結びつかない一般的な性格のものであることに帰因するとも考えられる。だが，いずれにしても（というのは，後者についてはいうまでもなく，さらに前者についても，実務から遠去かっていることは，新たな視野から行政を展望する機会を与えるということができるからであるが），研修の過程において培われた視野の拡大は，現場に復帰したひとびとの一様に高く評価するところであり，かりに一時的には実務処理の能率が低下したとしても，それを補なって余りあるものと考えられている。（人事当局の回答は，上の意見にいう“研修ぼけ”を看過しているという印象を与えかねないが，長期的な視点から見れば，評価はおのずからそれとは別のものになろう。）

次に，一般研修は，視野の拡大と同時に，指導力，判断力，創造力等の強化に役立つものでなければならない。いわゆる「高度の管理能力」の育

表　6　（その1――卒業生の場合）

Q 5　自治大学校の研修についてあなたは次のどれに賛成ですか。

	視野を拡める上でも実務の上でも役に立った	むしろ視野を広める上で役に立った	むしろ実務の上で役に立った	どちらにも余り役に立たなかった
第一部	49	74	2	1
第二部	38	45	1	1

(その２——自治体人事当局の場合)

	〃	〃	〃	〃
都道府県	21	9	2	
市町村	40	18	1	1
計	61	27	3	1

成は，この要件を満たすことによってはじめて可能となる。管理能力の次元で研修の効果を探ることは極めて難しいが，この調査においては，既述のように，人事当局の実際の観察結果によって必要な資料を求める方法がとられた。結果はおよそ次のごとくである。

まず，「自治大学校の研修をおえた職員は，部下を掌握し，指導する能力において，他の職員よりもすぐれているといえるか」という問に対して，回答を寄せた自治体のうち，19団体＝20％が「きわだってすぐれている」と答え，また61団体＝66％が「ややすぐれている」と答えている。「それほどすぐれていない」ないし「他の職員と全く変りない」という否定的な立場をとったのは，残りの12団体＝13％にすぎない。全体としては，肯定的な立場をとったものが，86％，ほとんど大多数を占めている。(表７)

こうした傾向は，「ものごとを考え，判断する能力においてすぐれているといえるか」という質問の場合にも，また「創造力，独創力においてすぐれているといえるか」という質問の場合にも，共通してあらわれている。すなわち，前者の質問においては，「きわだってすぐれている」が27％，「ややすぐれている」が66％，合計して肯定的立場は93％に達している。後者の質問においては，「きわだってすぐれている」が22％，「ややすぐれている」が62％，両者の合計84％という結果になる。(表８および表９)

以上３項目の質問に対する回答結果を見ると，個々の質問に応じて回答数も若干の変化を見せており，同一の自治体が常に同一の回答態度を固持

表　　7

「自治大学校の研修をおえた職員は，部下を掌握し，指導する能力において，他の職員よりもすぐれているといえますか。」

	きわだってすぐれている	ややすぐれている	それほどすぐれていない	他の職員と全く変りない
都道府県	5	23	1	3
市町村	14	38	4	4
計	19	61	5	7

表　　8

「自治大学校の研修をおえた職員は，ものごとを考え，判断する能力において，他の職員よりもすぐれているといえますか。」

	きわだってすぐれている	ややすぐれている	それほどすぐれていない	他の職員と全く変りない
都道府県	4	27	0	1
市町村	21	34	2	3
計	25	61	2	4

表　　9

「自治大学校の研修をおえた職員は，創造力，独創力において，他の職員よりもすぐれているといえますか。」

	きわだってすぐれている	ややすぐれている	それほどすぐれていない	他の職員と全く変りない
都道府県	5	21	2	4
市町村	16	36	4	4
計	21	57	6	8

しているとは限らない。そして，どの質問の場合にも必らずあらわれている否定的な回答は，むろん全くの少数意見（それが最も強く出ている「創造力」の質問の場合で16%，最も弱く出ている「判断力」の質問の場合で7%）でしかないが，それが持つ意味は，十分検討に値するであろう。これらの点を無思慮に看過することは許されないが，ここでは，3つの質問

に共通して見られる，肯定的立場の回答が占める割合の大きさに注目しておくだけにとどめねばならない。すなわち自治体人事当局によって明らかにされた観察報告によれば，自治大学校の研修々了者は，指導力において，判断力において，かつ創造力において，総じてすぐれた能力を示しているということになり，自治大学校の研修は，綜合的な管理能力の育成・強化という目的に関する限り，一応の効果をあげていると評価されることになろう。

また，一般研修，視野の拡大，綜合的管理能力の強化に関連していえば，「自治大学校の研修が最も役に立つと思われる職務はどういうタイプか」という質問に対する回答のおよその傾向も推測できるであろう。それは，特定のあるタイプに限定されるよりもむしろ広く各種のタイプを包括したものとなり，また，あるタイプが選ばれる場合にも，特殊な性格のものより一般的な性格のものが選ばれるということである。事実，調査結果も，これに近い。すなわち，研修修了者の場合にも，人事当局の場合にも，「特にどういうタイプということはない」と答えたのが最も大きな比率を占め，なかんづく第一部の研修修了者の場合には，35% に達している。次いで大きな比率を占めたのは，第一部では，企画，財務，人事，第二部では，財務，企画，人事，人事当局では，財務，人事，企画という順序であった。そして第一部の府県職員の場合には，特に「一般行政指導」ないし「地方課のごとき仕事」に最適であると回答したものが数名あった。

さて，研修を通しての綜合的管理能力の強化は，前述のごとく認められているとして，研修の対象が自治体の運営に当るべき幹部職員であることを考慮にいれるならば，さらに，研修が自治意識の強化に役立っているか否かをも問わなければならない。自治体の運営にあづかるものは，「高度の管理能力の持主」であるとともに，自治に対する強い関心の持主であることをも要求されるからである。この点を明らかにするために用意された，「自治大学校の研修をおえた職員は，他の職員に比べて，自治についての関心が強いように思われるか」という質問に対して，75の自治体，つ

まり全体の80%が肯定的な回答を寄せている。「弱いように思われる」ないし「他の職員と違いはない」という否定的な回答を寄せたのは，5自治体（県が3，市と町とが1つずつ）にすぎない。

むろん，この結果についても，考慮すべき点が少なくない。否定的な回答の背後にある具体的な事情は，できれば個々のケースについて明らかにされるべきであった。また，これらの他にも，明確な回答を保留して，「なんともいえない」と答えた自治体が12ある。もしもこれを質問に対する消極的な回答と解釈し，それを明確に否定的な5つの回答に加えるならば，両者の合計は全体の20%を占めることになる。だが，こうした問題とならんで，いやおそらくそれ以上に重要なのは，この質問の内容が極めて抽象的であり，自治についての関心の強弱を決定するのに必要な，具体的な基準が明示されていないために，得られた肯定的，積極的な回答さえもが多分に平板的で，実質的な内容に乏しい嫌いがあるということである。（このことは，もともと厳密な意味で客観的な観察結果を期待するのが困難である他の多くの質問についてもいえることかも知れないが，この質問において，とりわけ顕著にあらわれている。）したがって，研修修了者の自治意識の実態を正しく把握するためには，さらに進んで，かれらの意識構造をも細かく分析することが必要となるであろう。そこまで及びえないでいるというところに，この質問の，したがってまたそれによって得られた調査結果の，基本的な限界があるわけだが，さしあたっては，そうした限界のなかにおいて，研修修了者の自治意識の高さを肯定する態度が大半の自治体人事当局によって示されているということを認め，その限りにおいて，自治大学校の研修は，自治意識の強化に役立っているという，一般的な観察結果が提示されていると推論する他はない。

自治大学校の研修が，その成果において，以上に概観してきたような，積極的な評価に値するものであるとしたら，今後におけるその活動の継続に対しても，当然好意的な意見が寄せられてしかるべきである。「自治大学校の将来について」たずねた質問に対して，研修修了者も人事当局も，

みな一様に「将来も存続すべきである」と答えている。「その必要はない」と答えたのは，第二部の研修修了者1名のみであった。（しかも，その理由は，「第一部のように充実した研修なら存続に賛成だが，3ヵ月の第二部の研修では無意味だ」というにある。つまり，これは絶対的な反対ではなく，条件つきの相対的な反対にすぎず，見方によっては，「第一部の研修期間を長くし，内容の充実をはかれ」という，希望意見の表明と見ることも不可能ではない。）そして，「機会があればもう一度自治大学校で研修を受けたいと思うか」という質問に対して，研修修了者のほとんど大部分，すなわち，第一部では85%，第二部では92%が，「思う」と答えている。このような回答結果は，上述のごとく，従来の研修活動の成果に対する積極的な評価の反映に他ならないが，逆にこれを裏返して，このような意見を表明する回答者の態度のうちに，従来の研修活動の成果に対する評価の高さを見てとることもできるであろう。

だが，自治大学校の研修のあり方について批判を寄せ，あるいは改善を希望する声がないわけでは決してない。むろん，全体の傾向としては，従来のあり方にほぼ満足の意をあらわしている。そのことは，研修修了者の場合の〔Q11〕および人事当局の場合の〔Q 7〕の2つの質問に対する回答結果からもうかがい知ることができる。（表10参照）だが，そこにおいても，個々の項目によっては，改善を希望するものが無視できないほどの比率を占めており，なかんづく「研修期間の延長」に関する項目のごときにいたっては，第二部の過半数がこれを希望している。

また，この質問にもられた諸項目の他にも，少なからぬ関心をそそる批判的な意見が自由記入の形で表明されている。たとえば，次のような意見である。研修修了者の場合――「自治庁や各省関係の講師は断片的講義が多い」，「講師には純粋の学究を」，「自治庁幹部の考え方を強要するのは困る」，「身分資格が得られるような制度が欲しい」，「図書の完備が望ましい」等。自治体人事当局の場合――「幹部職員が長期実務を離れることは支障が多いから，短期のコースを設けるとか，研修の一部分が終ったとこ

表　10

研修のあり方について特に希望すること

改善希望項目	（当該項目に印をつけたものの数および比率）		
	第一部	第二部	人事当局
自治大学校の運営に対して地方自治体がもっと参加できるようにして欲しい	質問せず		36（39%）
講師に自治体職員を加えて欲しい	20（16%）	21（25%）	20（22%）
教科目をもっと増やして欲しい	20（16%）	41（48%）	17（18%）
教科目をもっと減らして欲しい	35（28%）	4（5%）	8（9%）
研修期間をもっと長くして欲しい	46（37%）	52（61%）	10（11%）
研修期間をもっと短くして欲しい	9（7%）	1（1%）	12（13%）
講義より演習に重きをおいて欲しい	56（44%）	33（39%）	（質問せず）
試験をなくして欲しい	34（27%）	18（21%）	

ろで現場にもどり，しばらくしてまた残りの研修を受けるといった方法を考えてはどうか」，「九州など東京から遠隔の地方には自治大学校分室を設けて欲しい」，「自治大学校の講師と地元大学の講師とによるブロック別の１ヵ月程度の研修を計画して欲しい」，「移動性のある自治大学校を」，「１週間位の実務コースを」，「通信教育を」，「課長級でとどめず部長級以上のための研修―それには外国の有識者をも講師として招く―を計画して欲しい」，「自治体の負担している研修生の宿泊費等を国が補助して欲しい」，「自治大学校が全国画一的な試験を実施し，その合格者を選抜入校させることにせよ」，「卒業生は全般的に見て優遇されているが，その内容は自治体ごとにまちまちであるから，選抜試験等により実力のあるものを入校させ，将来の栄進が確約できる組織になれば，大学の存在が益々高められると思う」，「追指導を――通信教育の形でも可」等々。これらの意見は，あくまで大勢を制するものではなく，またそれぞれの立場に応じて内容や方向を異にしているが，それはそれなりに，参考意見として掲げておいてよいであろう。

なお，研修の場としての自治大学校を広い観点からとらえるときには，正規の研修プログラムのみならず，研修生の私的な活動にかかわる問題についても注意を払っておく必要があろう。現にそのための質問も2，3用意されているわけであるが，それらについては，簡単にふれておくにとどめたい。自主的な研究テーマの有無をたずねた〔Q 9〕に対しては，第一部の34名，第二部の29名が，それぞれテーマを持っていたと答えている。若干の具体例としては，「都市経営」，「行政能率」，「管理論」，「地方制度の改正」，「特別市制」，「地方財政――特に調整の問題」，「事務改善」，「人間関係論」，「広報」，「住民自治組織」といった諸テーマがあげられている。また研修生相互間のコミュニケーションに関する質問〔Q10〕に対しては，第一部の83名，第二部の67名，つまり両研修課程の大多数が，積極的な回答を寄せている。と同時にそうしたコミュニケーションの結果，各自治体が当面している問題の共通性が強く意識されるにいたったということもまた明らかにされている。（寮生活の印象については，寮の完成が最近のことであったため，卒業生の一部の回答しか得られなかった。）

ところで，研修の効果は，その後における任用上の措置と密接な関係にあるから，最後にこの点に言及しておくことにしよう。

既述の第15国会参議院地方行政委員会における自治大学校設置法案の審議にさいして，自治庁当局は，「自治大学校を出たものを任用上特別に考慮するということは考えていない。職員の身分，任免等の問題は，もっぱら自治体の権限に属しており，自治大学校の研修を直ちに他の任用の過程と結びつけるということは，地方自治法の建て前からいっても適当ではないと考える」旨を強調している。そして自治大学校もまた，今日まで終始一貫，この考え方を基本的な原則として保持してきている。したがって，自治体の側もこれに対応して，自治大学校の卒業生に任用上特別の考慮を払うことは原則として避けるということが，当然予想されるであろう。では，事実はどうであろうか。

その事実は、表11に示されている。確かに，特別の考慮を「原則として

表　11

「原則として，人事の異動や部署の配属などにさいして，自治大学校の研修を受けたものに，他の職員の場合とは異なった考慮を払っていますか」

	原則として払っている	原則として払っていない	別にどうという原則はない
都道府県	10	8	14
市町村	21	12	27
計	31	20	41

払っていない」ところと「別にどうという原則のない」ところとを合計すれば，全体の約3分の2を占め，右の予想はある程度事実としてあらわれているといえそうである。だが，注目すべきは，（原則を持たず，ケース・バイ・ケースで措置する――ということは，後述するように特別の考慮が払われるケースも多いということを意味している――という第三の回答群を別にすれば）「原則として払っていない」自治体よりも「原則として払っている」自治体の方が多数であり，しかもその数は全体の3分の1を占めているということである。

研修と任用との分離は，建て前としては容易に可能であるが，実際の人事過程の流れの中では，多分に望み難い。実際には，研修の成果に期待を寄せない場合は別であるが，さもない限り，任用面での措置は，研修の成果を生かす方向をとるであろう。現に，研修後地位ないし職務の変化を経験した卒業生（〔Q14〕に対して両研修課程の過半数が「変化があった」と回答している）のほとんど大部分が，「その変化は研修の成果を生かす方向にそっていたと思う」と答えている。むろん，この場合，人事当局としては意図しなかったが結果として，卒業生にこのような印象を与えることになったというケースも考えられないわけではない。だが，「変化は研修の成果を生かす方向にそっていた」という卒業生の回答は，「原則として特別の考慮を払っている」という前述の人事当局の回答に，相当部分，見合っていると考えた方が，事実により近い。そして，明確な原則を持たな

い自治体の場合においても，その任用面の措置は，実際には「研修の成果を生かす方向にそっていた」と考えられているケースが少なくないのである。

こうして，建て前としては，研修と任用とは分離されていても，実際には，自治体の少なくとも3分の1が両者を結びつける明確な原則を持ち，また，その他の少なからぬ自治体が，ケースごとに両者の結びつきを考慮しているということになる。そう見るとき，研修と任用とを分離することに努めている自治体はむしろマイノリティにすぎず，さきにある人事当局の意見に述べられていたように，「卒業生は全般的に見て優遇されている」とさえいえるであろう。見受けるところ，卒業生の優遇は一般的な“ムード”であり，支配的な心理的傾向をなしているのである。

もとより，この「優遇」を自治大定校の卒業生なるが故のそれとだけ解するのは，一面的にすぎるであろう。もともと研修に派遣されるものは，それぞれの自治体において，幹部職員ないし幹部職員たるべき人材と目され，したがって，極言すれば研修の有無にかかわらず，いずれは当然優遇の機会を与えられるはずのひとびとだからである。（これに関連していえば，さきの「原則として卒業生に特別の考慮を払っていない」と答えた自治体の場合でも，その資質なり才幹なりを生かすという観点から「卒業生」に対して特別の考慮を払うことが十分ありうるわけである。）しかしながら，この点を強調し，優遇と研修との結びつきに目をつぶることの誤りは，いわずして明白であろう。ここで重要なのは，最初から研修の与件として考慮されている被研修者の個人的属性に改めて注目することではなく（それは共通分母として省略しうる），研修そのものがどの程度任用過程における優遇と結びついているかを知ることにある。そして，その答えは，既に示されているとおり，両者の一般的な結びつきということに他ならない。自治大学校の研修に大きな期待を寄せて職員を派遣し，またその成果を総じて高く評価する自治体が，任用面の考慮をなすにさいして，研修との結びつきに留意するのは，極く自然の傾向であるといえよう。ただし，

この結びつきは，まだ制度化された段階にはない。建て前は，あくまでも，それとは正反対だからである。したがって，そこに，「将来の栄進が確約できる組織を」という人事当局の意見や，「身分資格が得られるような制度を」という卒業生の声が聞かれることになるのである。

これをまとめていうならば，ここには，制度化されていない，（だが暗黙のうちに認められた）一種の“登竜門”があるのである。表12に示されているように，自治大学校に派遣されることを希望する職員の数は多い。ひとによって事情はまちまちであり，これだけを唯一の理由とするわけにはゆかないが，自治大学校の持つ登竜門的性格に対する期待が，この現象の背後に，少なくとも潜在的には，はたらいていると見ることができよう。

表　11

自治大学校に派遣されることを望む職員は，実際の派遣人数よりも多いか，少ないか。多いとしたら何倍か。

	1倍以下	1～2倍	2～3倍	3倍以上	不　明
都道府県	0	4	13	14	1
市町村	6	26	9	12	7
計	6	30	22	26	8

表　12

自治大学校に派遣された職員は総計して今までに何名か。

	1～5名	6～10	11～15	16～20	21～25	26～30	31～35	36～40	40以上
都道府県	2	1	0	2	2	5	6	9	5
市町村	34	17	5	1	2	1	0	0	0
計	36	18	5	3	4	6	6	9	5

さて，以上さまざまの角度から自治大学校の研修を眺めてきたが，卒業生の評価においても，また，人事当局の観察においても，それが効果的に実施されていることは，概して是認されているようである。それだけに，

自治大学校が自治体行政の運営の上に及ぼす影響は，極めて大きなものがあるといわなければならない。加うるに，自治大学校の卒業生は，今までのところだけでも，かなりの数に達しており，個々の自治体をとった場合，多いところでは50人以上の卒業生を擁するにいたっている（表12参照)。そして，今後とも自治大学校の活動が恒常的に継続され，かつ強化されてゆくときには，わが国における地方幹部職員の一定部分（都道府県の場合で一割前後と推定されよう）は，常に同校の卒業生をもって占められることになる。けだし，自治大学校の果す役割の大ささは，決定的なものがあろう。

× × × ×

〔付記〕 自治大学校の役割のこうした重要性を考えれば考えるだけ，さきにもふれた同校の研修が自治意識の強化にどう役立っているのかという問題を明らかにすることの必要を，より切実に感じさせられる。実は，この調査においても，卒業生の自治意識の構造にアプローチするための一連の質問が続いて発せられ，それに対する回答も得られているのであるが，かれらの自治意識の構造を自治大学校の研修に直接関連づけることには，他の質問の場合以上に大きな疑問が存在し，かつ紙数も限られているため，今回はその部分は割愛することにした。いずれ，何らかの形で改めて報告するつもりである。

〔調査表——卒業生対象〕

F(1) あなたはいつ研修をお受けになりましたか。

昭和〔 〕年〔 〕月から〔 〕年〔 〕月まで

F(2) あなたの所属団体は次のどれですか。

〔 〕1. 県　〔 〕2. 市　〔 〕3. 町　〔 〕4. 村

F(3) あなたの所属団体は次のどの地域に入りますか。

〔 〕1. 北海道　〔 〕2. 東北　〔 〕3. 関東　〔 〕4. 中部
〔 〕5. 近畿　〔 〕6. 中国　〔 〕7. 九州　〔 〕8. 四国

F(4) 現在お幾つですか。

〔 〕1. 30才未満　〔 〕2. 30才～35才　〔 〕3. 36才～40才
〔 〕4. 41才～45才　〔 〕5. 46才以上

F(5) あなたの学歴は次のどれにあたりますか。

〔 〕1. 旧制中学　〔 〕2. 新制高校　〔 〕3. 旧制高専
〔 〕4. 新制大学　〔 〕5. 旧制大学

F(6) あなたは地方自治体に何年位お勤めですか。

〔 〕1. 5年以下　〔 〕2. 6年～10年　〔 〕3. 11年～15年
〔 〕4. 16年～20年　〔 〕5. 21年～25年　〔 〕6. 26年以上

F(7) あなたは以前に，都道府県の実施する職員研修に参加されたことがありますか。

〔 〕1. ある　〔 〕2. ない

F(8) あなたの現在の地位及び職務の内容を具体的に記入して下さい。

地　　位　例．係長（○級○号）［　　　　］　職務内容　例．税　務［　　　　］

Q(1) あなたは自治大学校の研修についてどういう印象をおもちですか。

〔 〕1. たいへんよかった
〔 〕2. まあよかった
〔 〕3. あまりよくなかった
〔 〕4. すこしもよくなかった
〔 〕5. どうということはなかった

Q(2) 一般的にいって，自治大学校の研修の内容は，あなたがそれまで仕事の上で経験されたものに近かったでしょうか。それとも縁遠いものだったでしょうか。

〔 〕1. 非常に近かった
〔 〕2. やや近かった
〔 〕3. やや縁遠かった
〔 〕4. 非常に縁遠かった
〔 〕5. どちらともいえない

Q(3) 講義内容の程度についてあなたはどう思われますか。

〔 〕1. 高すぎる
〔 〕2. やや高い
〔 〕3. ちょうどよい
〔 〕4. やや低い
〔 〕5. 低すぎる

Q(4) 自治大学校の研修で，もっとも得るところがあったのは大きくわけて次のどの課目ですか。

〔 〕1. 基礎課目

〔　〕2. 専門課目
〔　〕3. 教養課目

Q(5) 自治大学校の研修についてあなたは次のどれに賛成ですか。
〔　〕1. 視野を広める上でも，実務の上でも役に立った
〔　〕2. むしろ視野を広める上で役に立った
〔　〕3. むしろ実務の上で役に立った
〔　〕4. どちらにもあまり役に立たなかった

Q(6) あなたは自治大学校での研修は次のどちらに重点をおくべきだと思いますか。
〔　〕1. 基礎的教養的知識
〔　〕2. 専門的実務的知識
〔　〕3 .よくわからない

Q(7) 自治大学校の研修を仮りに教科と寮生活とに分けるとしますと，そのどちらがより強く印象に残っていますか。
〔　〕1. 教　科
〔　〕2. 寮生活
〔　〕3. どちらともいえない

Q(8) 自治大学校の研修が最も役に立つと思われる職務はどういうタイプの職務でしょうか。
〔　〕1. 人　事　〔　〕2. 財　務　〔　〕3. 文　書
〔　〕4. 企　画　〔　〕5. 広　報　〔　〕6. その他
〔　〕7. 特にどういうタイプということはない

Q(9) 自治大学校であなた自身何か特別なテーマについて研究なさいましたか。
〔　〕〔はい　どういうテーマの御研究ですか（　　　　　　）〕
〔　〕いいえ

Q(10) 研修にいかれる前にあなたが職務上困難に感じていた問題，疑問に思った問題，或いはその他特別に関心をもったいろいろな問題について，自治大学校の研修中に他の研修生と話し合われたことがありますか。
〔　〕1. はい
〔　〕2. いいえ

〔はい〕と答えられた方に：
そうした話し合いを通してあなたが感じられたのは次のどちらですか。
〔　〕a. 各自治体とも大体共通の問題に悩んでいる
〔　〕b. 各自治体はそれぞれ異った問題になやんでいる
〔　〕c. その他

Q(11) 自治大学校の機構及び研修方法等についてあなたが特に希望されることに印をつけて下さいい。（くつでも結構です。）
〔　〕1. 講師に自治体職員を加えて欲しい

〔　〕2. 教課目をもっと増して欲しい
〔　〕3. 教課目をもっと減らして欲しい
〔　〕4. 研修期間をもっと長くして欲しい
〔　〕5. 研修期間をもっと短くして欲しい
〔　〕6. 講義より演習に重きをおいて欲しい
〔　〕7. 試験をなくして欲しい
〔　〕8. その他〔　　　　　　　　〕

Q⑿ 自治大学校の将来についてあなたはどうお考えですか。

〔　〕1. 将来も存続すべきである
〔　〕2. その必要はない
〔　〕3. わからない

Q⒀ あなたは機会があればもう一度自治大学校で研修をうけたいとお思いですか。

〔　〕1. はい
〔　〕2. いいえ

Q⒁ あなたの場合，研修をうけた後に，地位ないし職務に変化がありましたか。

〔　〕1. あった　　〔　〕2. なかった

〔あった〕と答えた方に：　その変化は研修の成果を生かす方向にそっていたとお思いですか。

〔　〕a. そっていたと思う
〔　〕b. そっていなかったと思う

Q⒂ 参考までに研修の前と後の地位及び職務の具体的な内容をお書き下さい。研修後何度か変化のあった方は最初の変化の後の地位および職務で結構です。

	例．係長（○級○号）		例．税　務
研修前：地位	（　級　号）	職務内容	
研修後：地位	（　級　号）	職務内容	

以下省略

〔調査表――自治体人事当局対象〕

F1.（所属団体）〔　〕1. 県　〔　〕2. 市　〔　〕3. 町　〔　〕4. 村

F2.（所属区域）〔　〕1. 北海道　〔　〕2. 東北　〔　〕3. 関東
〔　〕4. 中部　〔　〕5. 近畿　〔　〕6. 中国
〔　〕7. 四国　〔　〕8. 九州

Q1. 貴庁の場合，自治大学校で研修をうけたことのある職員は総計して今まで何名ですか。

〔　　　〕名

Q2. 通常自治大学校の研修を申出る職員は多いでしょうか。

応募者は実際の派遣人数よりも

〔　〕1. 多　い
〔　〕2. 少ない
〔　〕3. 多くも少なくもない

〔多い〕場合――それは大体何倍位ですか。

〔　〕a. 2倍以下
〔　〕b. 2倍～3倍
〔　〕c. 3倍以上

その場合どういう方法で選抜されますか。（　　　　　　　）

Q3. 原則として人事の異動や部署の配属などにさいして，自治大学校の研修をうけたものに他の職員の場合とは異なった考慮を払っておいでですか。

〔　〕1. 原則として払っている
〔　〕2. 原則として払っていない
〔　〕3. 別にどうという原則はない

Q4. 自治大学校の研修が最も役に立つと思われる職務はどういうタイプの職務でしょうか。

〔　〕1. 人　事
〔　〕2. 財　務
〔　〕3. 文　書
〔　〕4. 企　画
〔　〕5. 広　報
〔　〕6. その他〔　　　　　　〕
〔　〕7. 特にどういうタイプということはない

Q5. 自治大学校の研修は，それをうけた職員にとってどのように役立っているとお考えですか。

〔　〕1. 視野を広める上でも，実務の上でも役立っている
〔　〕2. むしろ視野を広める上で役立っている
〔　〕3. むしろ実務の上で役立っている
〔　〕4. どちらにもあまり役立っていない

Q6. 自治大学校の研修について，次のどちらを希望なさいますか。

〔　〕1. もっと実務的な研修に重点をおいて欲しい
〔　〕2. もっと理論的，一般教養的な研修に重点をおいて欲しい
〔　〕3. 今のままでよい

Q7. 自治大学校の機構及び研修方法等について貴庁が特に希望されることに印をつけて下さい。(幾つでも結構です)

〔　〕1. カリキュラムや政策や手続の決定に地方自治体がもっと参加できるようにして欲しい
〔　〕2. 講師に自治体職員を加えて欲しい
〔　〕3. 研修期間をもっと長くして欲しい
〔　〕4. 研修期間をもっと短くして欲しい
〔　〕5. 教課目をもっとふやして欲しい
〔　〕6. 教課目をもっとへらして欲しい
〔　〕7. そ の 他〔　　　　　　　　　〕

Q8. 自治大学校の研修をおえた職員は，他の職員に比べて自治についての関心が強いように思われますか。

〔　〕1. 強いように思われる
〔　〕2. 弱いように思われる
〔　〕3. 違いはない
〔　〕4. なんともいえない

Q9. 自治大学校の研修をおえた職員は，部下を掌握し，指導する能力において他の職員よりもすぐれているといえますか。

〔　〕1. きわだってすぐれている
〔　〕2. ややすぐれている
〔　〕3. それほどすぐれていない
〔　〕4. 他の職員と全く変りない

Q10. 自治大学校の研修をおえた職員は，ものごとを考え，判断する能力において他の職員よりもすぐれているといえますか 。

〔　〕1. きわだってすぐれている
〔　〕2. ややすぐれている
〔　〕3. それほどすぐれていない
〔　〕4. 他の職と全く変りない

Q11.　自治大学校の研修をおえた職員は，創造力，独創力において他の職員よりもすぐれているといえますか。

〔　〕1. きわだってすぐれている
〔　〕2. ややすぐれている
〔　〕3. それほどすぐれていない
〔　〕4. 他の職員と全く変りない

Q12.　自治大学校の将来について，どうお考えですか。

〔　〕1. 将来も存続すべきである
〔　〕2. その必要はない
〔　〕3. わからない

Q13.　なお以上の他に自治大学校のあり方について，御意見がありましたら，どんなものでも結構ですから，お書き加え下さい。

以　上