



総務省 自治税務局 都道府県税課 課長補佐  
**櫻井 理寛** Masahiro Sakurai

平成 13年 4月 総務省採用  
 同 自治財政局交付税課  
 平成 13年 10月 愛知県総務部市町村課  
 平成 14年 9月 日本銀行金融市場局金融市場課  
 平成 16年 7月 総務省自治財政局財務調査課  
 平成 18年 7月 米国留学・ニューヨーク大学  
 ワグナー公共政策大学院  
 平成 20年 7月 総務省消防庁国民保護・防災部参事官補佐  
 平成 21年 4月 同 自治大学校教授  
 平成 22年 4月 岡山市企画局審議監  
 平成 23年 4月 同 企画局長  
 平成 24年 4月 同 政策局長  
 平成 26年 4月 現職



ニューヨーク大学の卒業式(旧ヤンキースタジアムにて)

## あのころの未来に立って

みなさんと同じ学生の頃、15年後の自分は想像すら出来ませんでした。「あのころの未来」に立って、総務省でのキャリアと想いを伝えます。

### 税制:理論と現実の間で

税制は、公共サービスの財源に関する負担のルールであり、社会経済の根幹をなしています。地方税制は、国の税制と相互に関連しながら、税制全体をかたちづくりします。例えば、私が担当する地方消費税は、消費税と一体的な仕組みであり、近年、社会保障と税の一体改革の一環として、消費税率(国・地方)の引上げや軽減税率制度の導入など大きな改正が続いています。

課長補佐の私は、担当税目のいわば現場責任者として税制改正の最前線に立ちます。改正の理論的基礎となる定量分析や諸外国との比較制度分析を行うとともに、地方団体や要望省庁など様々なステークホルダーとの議論を通じて改正案をまとめ、法案を作成する要の役割を担います。その重責にはいつも身が引き締まります。

税制改正プロセスは、理論と現実がせめぎ合う真剣勝負。この政治のダイナミズムの中での決定は、マクロ経済や国と地方の財政運営はもちろん、国民一人一人の生活や事業者の経営戦略等あらゆる方面に、将来にわたって直接影響を与えます。これからの日本のかたちを決めるプロセスに深く関われることは、「役人冥利に尽きる」と感じています。

### 留学:そこで得た財産

世界の俊英たちと切磋琢磨し、見識を深め、視野を広げたいとの思いから、パブリックフィナンサーズに定評がある大学院に留学しました。

印象深いのは、当時クリントン政権の経済諮問委員会委員だったファーマン教授(現オバマ政権の同会長)のクラス。第一線のエコノミストと米国の経済政策を縦横に議論する中で、税・財政・社会保障政策を一体として捉えることの重要性を学びました。このエキサイティングな経験は、今の職務に活かされています。

さらに、多様なバックグラウンドを持つクラスメートとの交流や、日本と異なる政治、社会経済、文化芸術等との出会いから得た日本を相対化する視点が、政策立案に幅や奥行きを与えています。留学で吸収したすべてが、どの組織・業務においても、常に引き出すことができる財産になっていると感じています。

### 地方:課題の最前線にて

地方は日本が抱える課題の最前線です。まちづくりを担う幹部として赴任した中四国の拠点都市・岡山では、他の地方都市と同様、中心市街地の活性化が喫緊の課題でした。

手探りの中、市民との話し合いを通じて、その解決の鍵は城下町のルーツである岡山城・後楽園

エリアの魅力を引き上げることと気づき、近代化によって失われつつある歴史資産と街の誇りを取り戻す構想をまとめました。さらに、民間企業の社長と意見交換し、この歴史的エリアにモダンアートが溢れる企画も仕掛けました。

異なる組織に飛び込み、首長の、議会の、住民の期待を背負い、様々な地域の課題に取り組むことは、やりがいに満ちた挑戦です。キャリアを総動員し、悩みながらも上司・同僚、地域の仲間を支えられ、熱くクリエイティブに挑み続けた日々は、自分を成長させてくれました。

### メッセージ

これほど幅広い経験を積んでこれたのは、総務省だからこそ。こうした経験を活かして、国の中枢で制度設計に取り組むことができるのは、まさに総務省で働くことの醍醐味です。一緒に、この国の明日をかたちづくるキャリアを歩んでみませんか。



入省して5年。まだまだ長いとは言えない職業人生ですが、この5年間で6つの職場を経験しました。今回は、このうち2つの業務についてお話ししたいと思います。

### 現場に合った制度設計のために

昨年10月、ついにマイナンバー制度がスタートしました。

マイナンバーについては様々なメリットが挙げられる一方、制度設計当時は、マイナンバーの活用により個人情報漏えいするのではないかと、といった懸念の声が多くありました。このような懸念に対応するため、本制度では個人情報の保護措置を特に手厚く講ずることとし、その一つとして、マイナンバーを活用できる行政手続を法律できちんと定めることとしました。

一方自治体は、法律に基づかないサービスや様々な助成制度を独自に行っており、これらの手続にもマイナンバーの活用を認める仕組みが別途必要となります。この仕組みを作ることが、特定個人情報保護委員会での私のミッションでした。

自治体から寄せられた3,200件以上の事務を1つずつ丁寧に精査・現状把握した上で、さて、どのように制度設計すべきか。それぞれの事務について、個人情報の保護に留意しつつ、どこまで情報のやり取りを認めるか。自治体の負担を極力少なくするための手続やシステム改修の方法は何か。考えれば考えるほど論点は出てきます。

簡単に答えの出ないこれらの問いについて、上司と何時間も議論し、各省や自治体と調整する毎日でした。

### これからの地域のあり方

現在は、市町村課で「自治体の広域連携」に関する施策を推進しています。人口減少・少子高齢化・財政難に直面した自治体においては、それぞれの自治体が行政サービスをフルセットで実施するという従来の発想から脱却し、比較的大きな規模の市が周辺市町村を含めた地域全体をけん引し、人々の暮らしを支えていく「地域間連携」が重要となります。では、このような地域間連携を促進するための手法は何なのか。「市町村」のあり方が少しずつ変化の中で、今後、県の果たす役割はどうあるべきか。これまでの常識を様々な角度から検証し、自治体から寄せられる問題意識に耳を傾け、制度上改善すべきものは何なのか。日々、判断が求められます。

### 何をどう判断するか

上記のような問いは、どこかに正解が転がっているものではありません。では、私たち行政官は、これらの問いに対してどのように判断し、答えを見つけるのでしょうか。きっと、あらゆる知識や経験、想像力を総動員するのだらうと思います。そしてこれらに加え、総務省の職員には、数

多くの自治体で磨かれた現場感覚とともに、地方自治制度を所管する省として「20年後どんな日本を創りたいか」といった長期的な視野が、ひとりひとりに深く根付いているのです。そういった判断基準が、「現場」と「制度」の両方に目配りができる「バランス感覚」につながっているのだと思います。

時には思い悩む夜もあり、本当に解決できるのか途方に暮れる瞬間もあります。しかし、総務省には、役職に関係なく若手職員であっても真剣に議論して下さる上司がたくさんいます。そして、どの職員もその場しのぎではない答えを探すために、自分たちの知識と、現場に根ざした経験と想像力を総動員して制度設計に当たっています。

みなさんと一緒に、20年後の未来を描ける日が来ることを心待ちにしています。



京都府庁の同僚と登山



総務省 自治行政局 市町村課 主査  
**山本 糸央里** Shiori Yamamoto

平成 23年 4月 総務省採用  
 同 自治行政局地域政策課  
 平成 23年 8月 京都府総務部自治振興課  
 平成 24年 4月 同 財政課  
 平成 25年 4月 総務省消防庁予防課危険物保安室  
 平成 26年 4月 特定個人情報保護委員会事務局総務課  
 平成 27年 5月 現職