

自治大便りvol.1

○自治体行政の視点

ソーシャルマーケティングを活用した政策実現

同志社大学 商学部教授/ソーシャルマーケティングセンター長 瓜生原 葉子

○自治大卒業生の声

税務研修課程（税務・徴収コース）第22期 北海道 仁木 孝幸

監査・内部統制専門課程第25期 静岡市 青野 洋平

令和6年度第2回デジタル人材確保・育成特別セミナー 船橋市 大島 祐一

○マネジメントコース研修生のつぶやき

令和7年5月

自治大 学 校

自治体行政の視点

ソーシャルマーケティングを活用した政策実現

同志社大学 商学部教授/ソーシャルマーケティングセンター長
瓜生原 葉子

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

1. はじめに

「ソーシャルマーケティング」と聞いて、どのようなイメージを持たれるだろうか。一般には商業的（コマーシャル）マーケティングの延長線上にあるものと捉えられがちであり、自治体政策とは距離のある概念として認識されているかもしれない。しかし、実際には、市民の視点に立脚した政策形成の枠組みとして、ソーシャルマーケティングは極めて有効な手法である。とりわけ、個人の行動変容を通じて社会課題を解決し、ソーシャルグッドを実現するというアプローチは、政策の実効性を高める鍵となる。

Lee and Kotler (2019) は、ソーシャルマーケティングが有効に機能する領域として、健康（喫煙、がん検診）、環境（森林破壊、ゴミの減量）、コミュニティ（投票、動物の里親斡旋）、傷害予防（飲酒運転）などを挙げており、これらはすべて自治体が主導する政策領域に関係している。

英国では2004年の政策レビューを契機に、ソーシャルマーケティングに基づいた政策立案の有効性が検証され、2005年には国立ソーシャルマーケティングセンターが設置された。保健分野をはじめとする多領域において、同手法に基づく政策が展開されてきたが、その根幹には政策立案者への系統的なトレーニングがある。2006年から10年間、12,000人もの政府内の政策立案者がソーシャルマーケティングの研修を受け、さらに自治体にも拡がり、ソーシャルマーケティングを学び、実装に活用する7,000人

もの人々のネットワークが築かれた。このように、自治体において、ソーシャルマーケティングを理解し、政策立案に活用することは、実効性が高い政策を実現でき、市民に資することが、他国の事例から明らかである。

本稿では、まずソーシャルマーケティングの歴史と理論的基盤を概観したのち、自治体施策における実装事例として広島県の運動習慣化促進事業を紹介し、政策形成過程における有効性と展望を考察する。

2. 政策分野におけるソーシャルマーケティングの専門性の重要性

近年、ソーシャルマーケティングは、政策形成や公共的意思決定の分野において注目を集めている。特に感染症対策や災害対応といった危機管理においては、その重要性が一層明確となった。新型コロナウイルス感染症の流行初期には、政府主導による一律的な対策が展開されたが、感染拡大が長期化する中で、市民一人ひとりの自発的かつ継続的な行動変容が不可欠であることが明らかとなった。そのためには、個人の行動選択に寄り添い、納得と共感を基盤とするコミュニケーションの戦略が求められる。

このような背景のもと、瓜生原 (2023a) は、市民が納得感をもって行動変容するためには、対象のセグメントごとに異なる価値観・動機づけ・障壁を的確に把握し、それぞれに応じたメッセージや施策を設計・実施する必要があると論じている。

こうしたエビデンスと課題認識に基づき、2022年に開催された第9回日経感染症会議にお

いて採択された「東京感染ステートメント」では、行動変容を専門的に導く役割として「ソーシャルマーケティング専門家」の存在が明記された。特に、国民に対して責任を持って分かりやすく納得感のあるコミュニケーションを実施し、市民参画を促進するためには、こうした専門人材を政策形成・実施の「司令塔」として位置づける必要があると明記された。さらに、国および自治体における施策の実効性を高めるには、行動科学およびソーシャルマーケティングの視点を有する専門家の育成が急務であるとされ、それを受けて策定されたのが『新型コロナウイルス感染症対策と市民参画・行動変容に関するガイダンス文書』(瓜生原, 2023b)である。

本ガイダンス文書は、緊急時においても市民の信頼を確保しつつ、自発的行動を促す方策として、エビデンスに基づくターゲティング、価値提案、参加型施策の実装といったソーシャルマーケティングの基本原則を政策形成に組み込むことの必要性を強調している。

3. ソーシャルマーケティングの発展史

ソーシャルマーケティングは、その誕生以来、マーケティング理論と公衆衛生・政策実践の双方の知見を融合させながら発展してきた。今日、その理論的成熟と実践的拡張は、世界各地の政策領域において重要な役割を果たしている。

まず、公衆衛生・政策分野におけるソーシャルマーケティングの萌芽は、1960年代の発展途上国における家族計画普及活動に遡る(Manoff, 1985; Ling *et al.*, 1992)。1980年代に入ると、世界保健機関(WHO)が初めて「ソーシャルマーケティング」という用語を用い、健康政策への本格的導入が始まった(White and French, 2010)。1990年代には米国、2000年代には英国において、医療・公衆衛生政策の柱として制度化され、政策形成における行動変容の科学的基盤としての地位を確立した(瓜生原, 2021)。

一方、商業的マーケティング領域においては、

1971年にKotler and Zaltmanによって初めて「ソーシャルマーケティング」という概念が提唱された。彼らは、「社会的なアイデアの受容を促進するために、製品設計、価格戦略、コミュニケーション、流通、調査分析などのマーケティング手法を応用すること」と定義した(Kotler and Zaltman, 1971)。その後、Andreasenは「対象者と社会全体の福祉の向上を目的とし、対象者の自発的な行動に影響を与えるために、商業分野のマーケティング技術を応用すること」と再定義し(Andreasen, 1995)、さらに2006年には「ソーシャルマーケティングの成果は、態度や意識の変化ではなく、実際の行動変容にある」と明確に述べた(Andreasen, 2006)。行動変容の重要性が主張されたのである。

こうした学術的発展を背景に、ソーシャルマーケティングの適用は地理的・領域的に拡大し、多様な文脈で活用されるようになった。その一方で、定義の多様化と解釈の拡散により、本質的な概念が正しく共有されないという課題も生じた。これに対応するため、2013年、国際ソーシャルマーケティング協会、欧州ソーシャルマーケティング協会、豪州ソーシャルマーケティング協会による共同作業により、国際的に合意された定義が策定・公表された。

また、これを契機に、合意された定義の浸透と適切なプログラムの立案・実施を図るため、各大陸でソーシャルマーケティングの拠点がつくられた。2016年には北米ソーシャルマーケティング協会、2018年には南米ソーシャルマーケティング協会とアフリカソーシャルマーケティング協会が相次いで設立されたのである。

日本においても、こうした国際的潮流を受けて、ソーシャルマーケティングの理論と実践を普及・発展させるための研究基盤の整備が必要となった。筆者は、国際組織からの要請を受け、2021年4月に同志社大学においてソーシャルマーケティング研究センターを設立した。同センター(<https://www.jsocialmarketing.org/>)は、国際

ソーシャルマーケティング協会理事長の Jeff French 教授を含む15分野17名の研究者によって構成され、社会に望ましい行動を増やすためのアプローチを学際的・重層的・創造的に研究している。また、正確な情報提供と普及を目的に、専用ウェブサイト (<https://o-socialmarketing.jp>) を立ち上げ、国内外の知見と接続しながら、その普及と浸透を図っている。

4. ソーシャルマーケティングとは何か

ソーシャルマーケティングは、単一の理論体系ではなく、より良い社会の実現を目指して、個人・コミュニティ・社会全体にとって望ましい行動変容を促進するための、体系的かつ学際的な枠組みである。

国際的に合意されたソーシャルマーケティングの定義は、以下のとおりである。

「ソーシャルマーケティングとは、マーケティングの概念と様々な手法を結びつけることにより、『ソーシャルグッド』の実現に向け、個人やコミュニティ全体としての行動の変容を促すことを目指すものです。ソーシャルマーケティングの実践は、倫理要綱の遵守を基本とします。その上で、調査を実施し、最も適切な方法を選び、学説・理論に基づいて、対象者・協力者のインサイトを組み合わせることで、目指す行動と競合する行動を意識し、対象グループに合った、効果的、効率的、公平で持続可能な『より良い社会をつくるための取り組み』を提供することを目指しています。」(iSMA, 2017; 日本語訳：瓜生原, 2021)

マーケティングという語は一般に「商品を販売するための手段」として理解されがちであるが、その基本概念は「交換 (exchange)」にある。すなわち、マーケティングとは、価値のある提案を提供し、それに対して受け手が何らかの対価を支払うことにより、相互の利益を実現する

プロセスにほかならない。いわゆる商業的マーケティングにおいては、人々は金銭を対価として製品やサービスを取得する。購買行動が生じるのは、提供される価値が支払うコスト(金銭)を上回ると判断されるときである。

この「交換」の枠組みは、金銭に限らず、非金銭的な価値のやりとりにも適用可能である。たとえば、「魅力的な政策に投票する」(政策と投票行動の交換) や、「疾病予防のためにワクチン接種を受ける」(健康の維持と接種行動の交換) といった行動も、広義のマーケティングによって説明可能である(瓜生原, 2021)。そして、これらの行動が社会にとって望ましい成果をもたらすと判断される場合、それは「ソーシャルマーケティング」の対象となる。

ただし、社会的に望ましい行動が明らかであっても、人々が実際にその行動を選択し、持続することは決して容易ではない。人間は既存の習慣からの逸脱に対して不安や煩雑さを感じる傾向があるためである。商業的マーケティングと異なり、ソーシャルマーケティングにおける交換の対価には、金銭のみならず時間、心理的負担、社会的評価などの非金銭的要素が含まれる。ゆえに、自発的な行動変容を促すには、こうしたコストを上回る「魅力的な価値 (perceived value)」を明示的に提供する必要がある。

たとえば、「毎朝バランスのとれた朝食をとる」という行動がもたらす価値は、ある人にとっては個人の健康維持であり、別の人にとっては家族団らんの時間の創出であり、さらに他の人にとっては社会全体の健康レベル向上であるかもしれない。このように、価値の認識は個人の信念、生活状況、文化的背景によって異なるため、行動変容の実効性を高めるためには、共通の特性をもつ集団(セグメント)を特定し、それぞれに応じた阻害要因、動機、価値観を詳細に把握することが求められる。

加えて、これらの知見と多様な行動科学理論を統合し、各セグメントに最適化された(テー

ラーメイド型の) 介入プログラムを設計することが必要である。その際、対象者を単なる「介入の受け手」として捉えるのではなく、彼らの経験や知見を積極的に取り入れながら共に施策を設計する「共創 (co-creation)」の視点が重要となる。共創によって形成される価値提案は、より高い受容性と持続性を備えた行動変容を導くと考えられる。

5. ソーシャルマーケティングのプロセス

ソーシャルマーケティングは、体系的かつ計画的な枠組みに基づいて展開される実践的アプローチである。そのプロセスモデルに関しては、WHO、英国の National Social Marketing Centre および Strategic Social Marketing、米国疾病予防管理センター (CDC)、カナダの Doug McKenzie-Mohr、オーストラリア・グリフィス大学など、各国の機関や研究者によって多様なモデルが提唱されてきた。これらの理論と実践的知見を総合し、共通の構造を抽出した標準的なプロセスモデルは、情報サイト「<https://o-socialmarketing.jp>」 「C-1」の項に掲載されている。

このモデルでは、まず対象となる具体的な行動と優先的な対象集団を明確に設定する(目標・対象設定)。次に、行動の選択に影響を与える阻害要因と動機づけ要因を明らかにするための調査を行い(影響因子の調査)、それらに対処する具体的な介入手法を設計する(介入方法策定)。この時、行動科学を応用することを忘れてはならない。その後、実施段階に移り、プログラムの効果を測定し、得られた結果を分析・評価し、次への知見を導出するという一連のサイクルで構成される。

その具体的な立案の手法は複数存在するが、Lee and Kotler モデル (2019) が広く活用されている。情報サイト「<https://o-socialmarketing.jp>」 「C-2」に図示されており、実務および教育的観点からも有用なフレームワークとなっている。

6. ソーシャルマーケティングの実装事例: 広島県における運動習慣化促進事業の分析¹⁾

本章では、ソーシャルマーケティングの理論的枠組みを政策実装の中核に据えた自治体の先進的取り組みとして、広島県が展開した「運動習慣化促進事業」を取り上げ、その設計と成果を検討する。本事業は、健康行動の定着という公共的課題に対して、行動科学およびマーケティングの知見を体系的に応用した点において注目される。以下では、①対象設定と課題の特定、②施策設計と実施、③効果検証と考察の三段階に即して、ソーシャルマーケティングがいかに実装されたかを分析する。

①対象設定と課題の特定

本事業は、広島県が直面する健康政策上の主要課題、すなわち生活習慣病の予防と健康寿命の延伸という目標に応えるものであった。県による 2022 年度の調査によれば、県全体の運動実施率は 45.1%にとどまり、特に 30～50 代の現役世代においてその低下が顕著であった。中でも、男性の 40～50 代、女性の 30～40 代は運動習慣の欠如が顕著であり、家庭および職場における多重役割との関係から、行動変容を阻害する要因が複雑に存在することが推察された。

本事業では、上記層を主要ターゲットと位置づけたうえで、行動変容を促すための要因分析が実施された。県庁職員 13 名 (4 グループ) を対象としたフォーカス・グループインタビューの結果、競合行動として「スマートフォン利用」や「趣味活動」が挙げられ、障壁としては「時間の制約」「身体的疲労」「運動環境へのアクセス」「家族への罪悪感」などが抽出された。一方、ベネフィットとしては「親子の楽しさ」「身体の軽快感」「リフレッシュ」「仕事効率の向上」などが認識され、動機づけとして「子どもの発育への関心」「専門家の助言」「周囲の支援」などが確認された。以上を踏まえ、「日常生活圏内において、子どもと共に、手軽かつ準備不要で運

動できる体験の提供」が行動変容の鍵であるという仮説が導出された。

②施策設計と実施

上述の仮説を基盤とし、以下の三点を柱とした介入策（Product）が設計された。

i) 親子での運動遊び体験の提供

専門家による解説とともに、自宅や公園で親子が楽しみながら実践できる運動プログラムを提示し、「楽しさ」と「成長支援」という二重の価値を訴求した。

ii) 運動習慣化促進カレンダーの配布

親子で目標設定を行い、運動日にシールを貼ることで視覚的な達成感を促進。動画リンクと併用し、家庭内コミュニケーションの活性化と継続支援を目指した。

iii) 姿勢診断ツール「シセイカルテ」の導入

親子の姿勢を AI が診断し、将来の姿勢予測と改善ストレッチを提示する仕組みを提供。将来の自己像の可視化が、身体への意識と行動変容の契機となるよう設計された。

マーケティング・ミクス（4P）の観点からは、Place（実施場所）として商業施設や図書館など生活動線上の立地を選定し、Price（価格）はイベント参加費を無料とした上で、参加特典等を付与して行動コストの低減を図った。Promotion（広報）においては、広島県主催の信頼性を強調しつつ、個人にとってのベネフィットを中心としたメッセージを展開した。

③効果検証と考察

全体で469名がイベントに参加し、うち33.8%がターゲット層に該当した。各会場においても目標の30%を上回る層が参加し、ターゲット層の妥当性が確認された。

事後アンケートでは、ターゲット層91名のうち16名が回答し、うち13名（81.3%）が「運動習慣に繋がった」と回答した。未回答者を含めた推計においても、行動変容率30%の目標達成

の可能性が示唆され、心理的側面においても79.8%が「運動意欲の向上」を肯定していた。

さらに、行動変容の阻害要因および訴求力のある価値提案に関する定量分析から、以下の知見が得られた。第一に、運動習慣のない層ほど「時間の制約」「疲労」「運動環境の不足」といった障壁を強く認識していた点である。第二に、「健康」「リフレッシュ」といった一般的ベネフィットは高い共感を得ているものの、行動促進としての有効性は限定的である可能性がある。第三に、運動頻度の段階や性別に応じて、効果的なベネフィットの種類（機能的、情緒的、自己実現的）が異なる傾向が認められ、今後の介入設計において、よりパーソナライズされた戦略の必要性が示唆された。

7. おわりに

本稿では、ソーシャルマーケティングに初めて触れる読者を主な対象とし、その歴史的背景、理論的定義、実践プロセスを概観したうえで、広島県における運動習慣化促進事業を事例として取り上げた。

広島県の事例は、精緻な事前調査によって対象層の行動特性や阻害要因・動機づけ要因を明確化し、仮説に基づく施策の立案・実装・評価に至る一連のプロセスにおいて、ソーシャルマーケティングの理論的枠組みを誠実に適用した優れた実践例である。特に、生活圏、家庭内状況、親子関係といった多層的文脈を的確に捉えたうえでの施策設計は、自治体政策としての高い再現性と応用可能性を示すものである。

さらに本事業は、定量的な効果測定と多様な分析手法を用いた検証によって、得られた知見を次年度以降の施策改善に反映しうる形で整理しており、単発的な実施にとどまらず、持続的な政策サイクルの一環として機能している点でも高く評価される。

このような質の高い政策実装が可能となった背景に、広島県のEBPMの考え方を取り入れた

施策形成体制がある。広島県では、専門家と連携しながら事業課を支援する「施策形成支援チーム」があり、施策形成や成果検証における庁内コンサルティング機能の役割を果たしている。本事業においても、事業課・施策形成支援チーム・専門家が三位一体となり、事業を推進してきた。

また、本事業の伴走支援を担う施策形成支援チームの担当者が、日本の自治体で初めて「アソシエイト・ソーシャルマーケッター」の認証を取得した専門人材であったことも一因として挙げられる。冒頭に紹介した英国の先行事例と同様、体系的な研修を受けたソーシャルマーケティングの専門家が政策形成において中核的な役割を果たす意義が、改めて確認された。

現在、ソーシャルマーケッター（ソーシャルマーケティング専門家）に求められる国際的なスキル基準は明確化されており、日本においてもこれに準拠した認定制度が整備されている（瓜生原, 2023c）。今後、こうした専門性を備えた人材の育成と実務への活用が広がることで、より実効性の高い政策の立案と実装が各地で展開されていくことが強く期待される。

- 1) 本事例は、第15回ソーシャルマーケティング研究会（2025年3月1日、於：同志社大学）にて発表されたものを筆者が要約したものである。

参考文献

- Andreasen, A. R. (1995) *Marketing social change: Changing behavior to promote health, social development, and the environment*. Jossey-Bass.
- Andreasen, A. R. (2006) *Social marketing in the 21st century*. Sage Publications.
- 第9回日経・FT 感染症会議 (2022) 「東京感染症ステートメント」
cdc.nikkei.com/pdf/2022/9thnfc_statement2022_ja.pdf
- International Social Marketing Association (2017) <https://socialmarketing.org/wp-content/uploads/2021/04/Global-Consensus-on-Social-Marketing-Principles-Concepts-and-Techniques-2017.pdf>

- Kotler, P., and Zaltman, G. (1971) "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change," *Journal of Marketing*, Vol.35, No.3, pp.3-12.
- Lee, N. R., and Kotler, P. (2019) *Social Marketing: Behavior Change for Social Good*, 6th eds., SAGE Publications.
- Ling, J. C., Franklin, B. A., Lindsteadt, J. F., and Gearon, S. A. (1992) "Social marketing: its place in publichealth," *Annu Rev Public Health*, Vol.13, pp.341-62.
- Manoff, R. K. (1985) *Social marketing: new imperative for public health*, Praeger Publishers Inc., U.S.
- 瓜生原葉子 (2021) 『行動科学でより良い社会をつくるーソーシャルマーケティングによる社会課題の解決ー』文真堂.
- 瓜生原葉子 (2023a) 「ソーシャルマーケティングに基づく新型コロナウイルス感染症対策」『同志社商学』第74巻第6号, 1-44頁.
- 瓜生原葉子 (2023b) 「新型コロナウイルス感染症対策と市民参画・行動変容に関するガイダンス文書」『同志社大学ソーシャルマーケティング研究センターワーキングペーパー』2023-1, 1-99頁.
- 瓜生原葉子 (2023c) 「効果的な政策の実現に対するソーシャルマーケティングの貢献」『同志社商学』第75巻第2号, 13-47頁.
- White, P., and French, J. (2010) "Capacity building competencies and standards," in French, J., Blair-Stevens, C., Mcvey, D., Merritt, R, (Eds), *Social marketing and Public Health: Theory and Practice*, Oxford: Oxford University Press, pp.291-300.

著者略歴

同志社大学 商学部教授，ソーシャルマーケティング研究センター長。MBA，博士（経営学）。京都大学大学院医学研究科客員研究員，日本学術会議連携会員などを兼務。元欧州経営学会理事。薬学部卒業後，外資系製薬企業で研究開発，マーケティングなどに20年間従事後，京都大学大学院医学研究科助教を経て2014年より同志社大学。

専門領域は，ソーシャルマーケティング。主著は，吉田秀雄賞や日本NPO学会賞・優秀賞を受賞した『行動科学でより良い社会をつくる』（文真堂）など。報道番組のゲストコメンテーター，メディア取材，招待講演多数。2021年，ソーシャルマーケティング研究の日本拠点として，「同志社大学ソーシャルマーケティング研究センター」を創設。Social goodな行動を増やすアプローチ方法を学際的・重層的・創造的に研究し，その知見を社会に実装することで，社会課題の解決・SDGsの達成に寄与することを志している。

<https://www.uryuhara.com/>

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（税務専門課程（税務・徴収コース）第22期）

北海道 仁木 孝幸

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

【はじめに】

昨今、地方税の徴収担当者向けの研修については、自治大学校以外の研修機関等でも多数開催されており、集合型研修の他、オンラインでの研修もあるなど大変充実しています。そのような中で他の研修と違い自治大学校での研修最大の特徴は宿泊型の研修です。1ヶ月程の長期間の中で研修生同士の交流を深めることを目的のひとつとしており大変充実した内容となっています。講義の中では近年、多くの方に身近になりつつある投資信託等の金融資産についての基礎知識やその差し押さえ手続き等についての説明もありました。

「自治大学校の研修」と聞くと全国の自治体から精鋭が集まる長期間の研修でとてもハードな内容と想像する方もいらっしゃると思いますが、私が参加した令和6年度の研修には、経験豊富なベテラン職員の他にも20代の若手職員も多数参加していました。

そのため、意欲があれば年齢・実務の経験年数は関係ありません。研修中のグループ討議では若手職員もベテラン職員も関係なく研修生同士が意見を交わしておりました。今回は受講した内容を紹介させていただきます。

【研修内容】

今回、北は北海道、南は鹿児島県まで全国から53名の研修生が参加しました。

本研修は大きく分けると、著名な大学教授・弁護士等の法律の専門家による「民法」、「租税法」、「破産法」といった講義、租税の

徴収事務の経験豊富な専門家の体験談を交えた講義。各班に分かれた研修生同士のグループ討議や意見交換、ロールプレイングといった内容です。講義の中で解らない点があれば講義中や休憩時間の講師への質問や、研修生同士で納得のいくまで議論を重ねて理解を深めました。

また、自治大学校の図書室には豊富な専門書や参考書が所蔵されており、講義の予習・復習や課題レポート作成の際には非常に役立ちました。

なお、講師の先生から教えて頂いた専門知識の他にも研修生同士の意見交換・交流から各自自治体のベストプラクティス(成功事例)を学ぶことも可能です。これは長期間の宿泊型研修ならではの特色です。

【寄宿舎の生活・研修生同士の交流】

研修中は自治大学校内にある寄宿舎で生活しますが、寄宿舎は1人ずつの個室があり個室にはユニットバスや小型の冷蔵庫が完備されています。各研修生にはインターネットに接続可能なノート型PCが貸与されます。講義は基本的にペーパーレスのためノート型PCを教室に持ち込みます。

寄宿舎の各階には交流用の「談話室」や「洗濯機」等が設置されています。談話室では、研修生各自が用意した全国各地の「銘菓」や「銘酒」、各研修生の職場から送られてくる飲食物に舌鼓を打ちながら毎日遅くまで仕事や趣味の話を語り合いました。

お互いのことをよく知ることは研修中の積極的な意見交換や卒業後の交流にも繋がりました。

自治大学校には研修施設や寄宿舎の他に食堂、図書室、トレーニングルーム、テニス

コート、グラウンドが設置されています。これらの施設で、一般研修の研修生と知り合う機会もありました。毎日のように利用した図書室では、毎朝、一般・専門研修問わず多くの研修生が講義の予習・復習をしており、良い刺激となりました。

自治大学校周辺にはコンビニエンスストアがある他、JR 立川駅北口から1キロ強の好立地で近くには多摩モノレールの高松駅があるため、入寮の際や都心までの移動に不便はありませんでした。1キロ弱先には大規模な複合型の商業施設があるため日常生活に必要な生活用品の購入のため頻繁に利用しました。

また、土日、祝日は講義がなく休講日なので、遠方から参加の研修生と一緒に都心で食事や舞台鑑賞・買い物を楽しんだり、東京近郊の観光地を巡ったりと充実した日々を過ごしました。平日、休日問わず研修生と過ごす毎日楽しく、まるで学生時代にタイムスリップした感覚でした。

【おわりに】

自治大学校の研修では専門的な知識や先進的な取り組みをする自治体職員の講師から成功事例を学ぶことが出来ますが、今回の研修で得た最大の財産は研修生同士の絆です。早いもので卒業から3ヶ月程経ちますが、今でも研修生間で立ち上げたSNS上での連絡手段では「仕事上の困りごと」や「他愛もない話」で盛り上がっております。

卒業後、研修生の中には遠方の自治体の同期生を訪ねたり、小旅行という目的での再会を楽しむ方もいたり研修生同士の絆は一生の宝物です。

そのため、全国に散らばる研修生同期の存在は困難業務に直面した時に大きな助けとなっています。

最後になりますが、当研修に関わられた自治大学校の教職員をはじめとする皆様には改めて感謝申し上げます。各自治体では限られた予算、人員の中で1カ月にわたり

職員を派遣することは大変かと思いますが、当研修に関心をお持ちの皆様は是非とも前向きにご検討いただくと幸いです。本研修で得られる経験や研修生間の交流は大きな財産ですので、今後、一人でも多くの方が参加され各自治体の滞納整理の促進につながることを願っております。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（監査・内部統制専門課程 第25期）

静岡市 青野 洋平

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

1 はじめに

私は、令和6年度の監査・内部統制専門課程に参加し、令和7年1月16日から2月27日まで自治体学校で過ごしました。当課程の研修生は、北は北海道から南は高知県までの9名と寮生活を送りながら、学びました。

今後、自治大学校の研修の受講を検討されていたり、予定されていたりする方々の参考になればという思いで書かせていただきました。

2 入校を迎えるまで

受講の打診は、異動して間もない4月に行われました。まだ、監査の「か」も分からない中で、どのようなことを学ぶのかイメージできませんでしたが、監査業務に必要な専門的知識や技能を身につけたい、全国の自治体の方々と知り合えたら、東京で様々な経験ができたという思いから、受けさせていただくことにしました。

研修までの9か月間は、通常業務の中で、監査業務に必要な知識や技術が不足していると痛感する場面が数多くあり、早く研修を受けたいという思いが日に日に募っていきました。また、過去に当課程を受講した先輩から、研修・寮生活の様子や、今でも研修生同士で連絡を取り合っていることを伺い、より一層期待に胸を膨らませました。11月からは、事前研修として、憲法、民法、行政法、地方自治制度、地方公務員制度及び地方財政制度についてeラーニングで受講する

日々が始まりました。

講師の方々からは、自治大学校を通じて資料作成などの指示もあり、通常業務がある中で事前研修などをこなすのに苦労しましたが、なんとか入校日直前に修了させることができました。

3 自治体学校での学習

研修に先立ちオリエンテーションとして、演習の内容や課題について教務部担当者から説明がありましたが、想像以上に多い課題を短期間で提出しなければならないことが分かり、研修が始まる前から不安にかられました。しかし、オリエンテーション後、他の研修生も同じ思いであることが分かり、不安が和らぐとともに、連帯感が生まれ、このメンバーなら研修を乗り越えることができそうだなと直感しました。

研修は、講義、グループ討議、課題を通じて、監査や内部統制制度など、監査業務を行うのに必要な知識や技能を学びました。

講義では、どの科目も一流の講師の方々から監査事務を踏まえながら、監査・内部統制の理論、財務会計制度について必要な知識を学び、グループ演習では、各自が所属する自治体の監査資料をもとに、監査の在り方ややり方などを議論したり、実践的な事例を用いてグループ演習を行ったりして、監査等の実務に必要な技能を学びました。毎回どの講義・グループ討議も濃厚で、新たな学びがあり、疲労感を覚えつつも知的好奇心が満たされ、幸福感を得ることができました。また、グループで話し合った内容を発表する機会が何度もあり、プレゼンテーション能力も高められたと思います。

卒業認定を受けるための課題においては、講義で学んだ監査や公営企業会計などの内容を網羅的に理解したうえで、多角的な視点からの検討を踏まえて作成する必要があったため、時間外に研修生が自主的に集まり、議論を交わしたり、お互い教え合ったりして作成しました。完成させたときの喜びはひとしおでした。

4 研修期間中の生活について

研修に当たり、研修生同士のネットワークを築きたいと考えていましたが、9名という少人数ということもあり、毎日の講義や演習、懇親会などを通じて、仲を深めることができました。

懇親会は、各研修生の職場の方々などからいただいた地酒や肴、お菓子を堪能しながら、地元の話や仕事の話、趣味の話などで盛り上がり、楽しい時間を過ごすことができました。また、土日祝日は遊ぶぞ！という固い決意のもと平日は課題作成などを頑張り、休みの日は、目標であった電車による房総半島一周を達成するなど東京生活を満喫しました。他の研修生も、東京都心・近郊の観光地に小旅行に出かけたり、グループで高尾山に登山したりして過ごし、週明けには各々が買ってきたお土産を持ち寄りながら、旅の思い出を語り合いました。

5 さいごに

今回の研修では、監査業務に関し多くのことを学ぶことができましたが、最も大きな収穫は、信頼し合える仲間ができたことです。長い時間を共にし、いろいろな話をし、体験を共有したことで、深い絆が生まれ、本音で語り合える関係ができました。

また、仲間との語り合いの中で触れた様々な価値観や人生観などは、私の視野を広げ、今後の人生を考えるきっかけを与えてくれました。今回学んだことを監査業務

に活かすとともに、自己成長できるよう、今後とも仲間との関係をさらに深めるとともに、いろいろなことにチャレンジしていきたいと思います。

最後に、高度な講義をしてくださった講師の皆様、研修生活をサポートしていただいた自治大学校職員の皆様、そして、このような貴重な機会の場に快く送り出していただいた職場の皆様に感謝申し上げます。ありがとうございました。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（令和6年度第2回デジタル人材確保育成セミナー）

船橋市総務部人事課人材育成室 大島 祐一

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

1. はじめに

私が働く船橋市は、千葉県北西部に位置し、東京や羽田や成田空港へのアクセスの良さと、豊かな自然を併せもつ魅力あふれる街です。

中核市最大となる約65万人の人口を擁する全国有数の都市である一方で、小松菜やニンジンなどの都市農業や白はまぐりとも呼ばれるホンビノス貝や水揚げ量日本一のスズキなど漁業が盛んな街でもあります。また、アンデルセン公園をはじめ、多彩なレジャースポットやおいしい食べ物もたくさんありますので、機会がありましたら、是非とも遊びにきてください。

それでは、ここから話題をかえて、私がこの研修に参加したきっかけです。船橋市では、平成27年4月に、職員の能力を最大限に引き出すことなどを目的に「船橋市人材育成基本方針」を策定しました。職員がやりがいを持って、その能力を遺憾なく発揮できるよう人材育成の方策等を定めたものですが、策定から相当の期間が経過していること、また、国においては新たに「人材育成・確保基本方針策定指針」が示されたことから、現在、見直しを検討しているところです。庁内WGのメンバーとして見直しに着手していたところ、自治大学校よりタイミングよく研修の募集案内があり、応募したのがきっかけとなります。

私は、令和6年度第2回目となるデジタル人材確保・育成特別セミナーに、令和7年1月14日から1月17日まで参加させて

いただきました。

このたび、短い期間ではありますが、自治大卒業生として私の経験をお伝えする大変貴重な機会をいただくことができましたので、他自治体の研修生とともに過ごした日々を振り返ります。

2. デジタル人材確保・育成特別セミナー

この研修では、「自治体 DX 推進の意義」「DX時代に求められる人材育成」「国におけるデジタル化の取組」「地方自治体における今後の人材確保・育成」など普段の業務では出会うことがない、著名な講師による講義を受講することもできますし、毎日の座学後には、研修生が各班に分かれ、それぞれの自治体が抱えるデジタル人材の確保・育成についての課題や課題解決にあたっての方策等について、自由闊達な意見交換を行うことができるところに大きな特徴があります。また、最終日には各班で協議した解決策についての意見発表もありますので、ほどよい緊張感を持って臨むこともできますし、自身の成長や何よりも達成感を味わうことができます。私が参加した研修は、第2回目ということもあり、研修生計22名とあまり多くはありませんでした。デジタル部門の研修生がほとんどで、残り数名が人事部門でした。そうした状況でしたので、当初は、デジタル部門の研修生からの人事部門への不平不満といった意見が多く、人事部門の私としては、多少肩身の狭い思いもしましたが、意見交換をしていく中で、こちらの意見や立場を少しでも、理解してもらえたことは非常によかったのではないかと思います。どの講義も非常に興味深いもので

したが、印象に残ったのは、デジタル人材の確保・育成には、単に技術的なスキルを持つ人材を求めるのではなく、変革を推進できる「変革人材」を育成することが重要との話があり、私自身も技術的な知識を磨くだけでなく、周囲を巻き込み、変革を推進していくリーダーシップやコミュニケーションスキルを身に付ける必要があると痛感しました。DXは、決して避けて通ることができない社会構造の変化であり、職員全員が改革の担い手とならなければ前には進みません。職員一人ひとりがスキルアップを図り、組織内のノウハウを蓄積していく仕組みを長期にわたって構築していくことが組織として最も重要である。こういった考え方を今後の業務に取り入れていかなければならないと再認識することにもつながりました。

3. 洗心寮での生活について

すべての研修生は研修期間中、寄宿舎に入寮し共同生活をする事となります。

私が参加した研修は、第2回目の開催であったこともあり、研修生22名という少数での実施となったことから、全員が同じフロアで寮生活を送ることとなりました。同じフロアの利点として、研修生の顔をすぐに覚えることもできましたし、職場の悩み相談や業務における課題、また、プライベートなことまで気軽に話げできたことで、より濃密な関係を築くことができたなと思っています。また、施設内の食堂もお財布にやさしいお手頃な価格で利用できますし、何より立派な共同浴場もあるので、是非利用をおすすめします。ちなみに、私は、1度しか利用できませんでしたが・・・(残念)

研修2日目、3日目の夜には、モノレールに乗車して立川駅まで班員と飲みに行く機会もありました。お酒の勢いもあって、仕事以外の話、地元の話や趣味の話など、とても楽しく有意義な時間を過ごすことができま

した。一番の思い出です。

4. おわりに

私が20代の頃、直属の先輩が自治大学校に入学・卒業したことをふと思い出しました。自治大に入学するにあたって、当時の課長が先輩にかなりの期待とプレッシャーをかけていたのを今でもはっきりと覚えています。自治大という存在は知っていたが、成績優秀な人が行くものと思っていたし、自分には敷居が高く、あまり縁がないものと思っていました。しかし、自身が人材育成を担当することとなり、どういう巡りあわせか研修に参加することとなりました。自分には全く関係ないと思っていた研修に参加して今感じることは、もっともっと若い時に自治大の研修に参加すればよかった、後悔の2文字です。

若い頃の私のように、もし自治大への入学を迷っている方がいるのであれば、悩むことなくプレッシャーも感じることなく挑戦してほしいと思います。研修によっては、何か月、1年といった長期の研修もありますが、全国の自治体の研修生との出会い、そして研修での様々な経験は、きっと自分自身の大きな糧となり、一生輝く宝となります。

繰り返しになりますが、私のように後悔しないためにも、自治大からの研修案内には目を通し、自身の成長や組織の課題解決等につながるような内容であったならば、積極的に手上げをしてほしいと思います。間違いなく自分の強みとなり、大きな成長につながることを約束します。

最後に、講師の皆様、自治大学校の事務局の皆様へ感謝申し上げます。ありがとうございました。

マネジメントコース研修生のつぶやき

編集者注：このコンテンツは、マネジメントコース（※）の研修生が持ち回りで担当し、それぞれの所感等を述べたものです。

※ 地方自治体職員が、自治大学校の実務や、研修（第1部課程等）の履修によって、実践的に高度の政策形成能力及び行政管理能力の向上を図るもの。

自治大学校での生活がスタートしてから、早くも1ヶ月が経ちました。

自治大学校に来る前は、はたして自分に務まるのだろうか、生活はどうなるのだろうかという不安でいっぱいでした。今では落ち着いて東京生活を楽しんでいますが、当時は少しでも情報を集めようと、自治大学校のホームページを何度も開き、このつぶやきを読み漁っていました。当時の心境を思い起こして、自治大学校に来る方の不安を少しでもなくせるような情報を発信できれば幸いです。

◆マネジメントコースとは

一般研修課程を履修し、それ以外の期間は自治大学校の職員として、研修運営等の実務に従事します。

私の場合は10月中旬までは自治大学校職員として勤務し、以降は3月まで研修生として一般研修課程を履修します。研修生の間は、他の研修生と全く同じ扱いです。

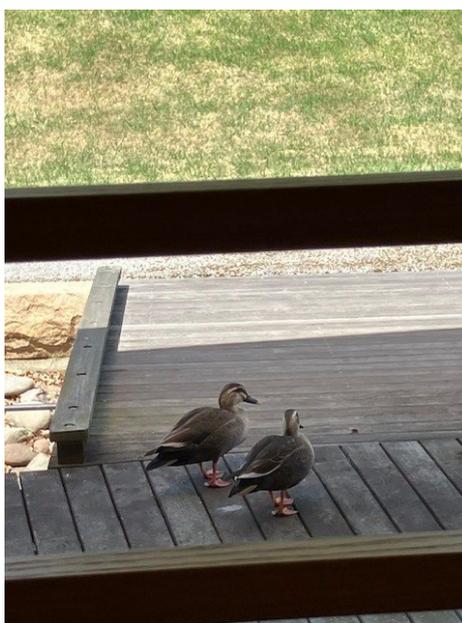


自治大学校（2025年4月）

◆自治大学校での生活について

立川市は住むのにとっても便利な場所です。立川駅または立飛駅周辺には飲食店や日用品店がそろっており、百均ショップやスーパーもあります。生活に必要なものを揃えるのには困らないと思います。ショッピングや近くの昭和記念公園で散歩したりして、気分転換するのもおすすめです。

寮について、最初は手狭に感じましたが、1ヶ月で大体慣れてきました。入寮前はどれだけ荷物を持っていけるのか悩みましたが、クローゼットと棚にあっさり収納できたので、拍子抜けしたのを覚えています。案外収納できます。



食堂から撮影した鴨（2025年4月）

◆自治大学校での仕事について

自室から徒歩5分もかからず、建物内のみの移動で通勤できます。お昼は食堂があるので、お手軽に健康的な食事がとれます。

何事にも相談しやすい環境で、業務に限らずわからないことや困ったことがあれば、すぐにフォローしていただけます。研修生とも、互いに情報を共有し、一人で抱え込むことのない職場環境となっています。

◆まとめ

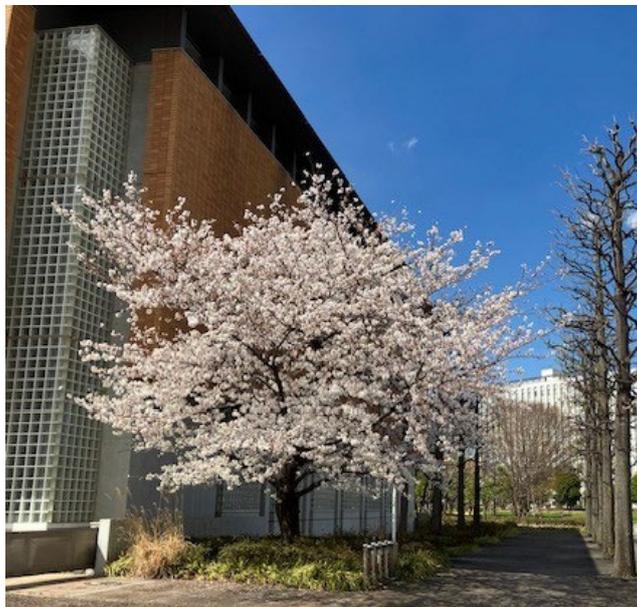
全国から派遣された研修生と同じ目標を共有し、業務や研修に携わることは滅多にない機会です。他の自治体の話を聞くと、自分の視野がどんどん広がっていくのを感じられます。

5月から自治大学校の各研修課程が始まり、本格的に業務も忙しくなってきますが、何とかなるだろうと前向きな気持ちでいます。マネジメントコース研修生は、全国各地から集まり、自治大学校の業務や一般課程の研修に臨むことになります。同じ立場の仲間がいることは大変心強いものです。

自治大学校への派遣に不安を感じている方は、仕事や研修以外にも、東京生活や研修生との交流など、楽しみとなる面に目を向けていただければと思います。何せ通勤時間が短いので、自由時間が多いのです。

このような貴重な機会を与えていただいた派遣元および自治大学校の皆様に、深く感謝いたします。少しでも成長して派遣元に戻れるよう、大切に日々を過ごしていきたいと思えます。

最後までお読みいただきありがとうございました。



校門前の桜（2025年4月）