

自治大便りvol.3

○自治大学校における研修講義の紹介

監査・内部統制専門課程第25期

監査実務の課題研究【後編】

日本大学 商学部 教授 紺野 卓

令和7年度第1回デジタル人材確保・育成特別セミナー

自治体DXが目指す方向性と求められる人材

株式会社日本総合研究所 調査部 主任研究員 野村 敦子

○自治大卒業生の声

第2部課程第207期 萩市 國光 知広

令和6年度修士課程連携特別研修（マスターコース） 兵庫県 西川 耕平

令和6年度修士課程連携特別研修（マスターコース） 香川県 明比 脩平

○マネジメントコース研修生のつばやき①

マネジメントコース研修生のつばやき②

令和7年10月

自治大学校

自治大学校における研修講義の紹介

監査実務の課題研究【後編】

日本大学 商学部 教授

紺野 卓

編集者注：本稿は、自治大学校で令和7年1月30日（木）に行われた監査・内部統制専門課程第25期における研修講義の内容を整理したものです。

地方公共団体の内部統制

自治法では、自治体の事務について、住民の福祉の増進に努め、最少の経費で最大の効果を挙げること（自治法2条14項）、また、自治体は、常に組織及び運営の合理化に努め、他自治体に協力を求めて規模の適正化を図ることを定めている（同条15項）。

次に、監査委員監査は、自治法2条14項及び15項の規定の趣旨にのっとりなされているかどうかについて、特に、意を用いなければならないと規定している（自治法199条3項）。

すなわち、自治法150条で内部統制関連規定が制定される以前から、内部統制の目的の一つでもある、コスト・ベネフィットを意識した監査の実施が求められていたといえよう。

改めて、自治法150条が規定されたことで、とりわけ規模の大きい自治体では、上場会社の内部統制も参考としつつ、従前より、より一層高いレベルの内部統制実務が求められることになったと解すことができよう。

内部統制ガイドラインと委託者の責任

2024年、総務省は、自治法150条に関連する内部統制ガイドラインを改訂した。委託業務の重要性に伴い、外部委託先に対する内部統制評価の記述が追加されている。

同ガイドラインでは、自治体が委託者になった際の責任を、次のように規定している。

・委託業務に係る内部統制についての責任は「委託者」にあり、内部統制対象事務に含まれる委託業務に係る内部統制については、委託に伴うリスクの程度に応じて、委託者が適切に外部委託先を管理するとともに、整備状況及び運用状況の評価を実施する。その対象範囲については、リスクの程度や費用対効果等を考慮し、地方公共団体において判断する。

委託業務の増大と監査対象の拡大

自治体がおかれた現状として、職員数に余裕がある自治体は少なく、また、総じて職員の高齢化が進んでいることもあり、適正な行政事務を維持することの難易度は高まっている。

したがって、本講義でも取り扱う、行政事務のデジタル化、およびインフラメンテナンスなど、官民が連携する必要性、ないし民間事業者の利用機会は格段に増している。

このこと自体は決してマイナスとはいえず、民間活力を大いに活用しながら、現下の直面する課題に対応すべきであろう。

他方、内部統制ガイドラインにおいて、委託者の責任を明示していることの意味は大きい。仮に、民間事業者に業務を委託したものの、その結果がうまくいかない場合には、委託者が責任を負うケースもでてくるだろう。

監査に求められる機能としては、民間委託にかかるリスクを、自治体が的確にコントロールできているかどうか、という視点からのチェック機能が求められている。

ところで、行政事務のデジタル化とインフラメンテナンスは、そもそも別の論点である。他方で、民間事業者が重要業務を担うケースが多くなるという点で共通の課題を有している。

監査実務として、委託者としての責任が適正に果たされているか、外部委託先の内部統制は適正か、といった視点からの監査がより重視されていくこととなろう。

DX の必要性について（コロナ禍の影響）

DX 推進の大きな転換点として、2020 年初頭から続いたコロナ禍をあげることができる。

2020 年、緊急経済対策として 10 万円（国民 1 人）を給付する事業では、住民一人一人と銀行口座を紐づける際、手作業が多かったため、全国の自治体で、事務作業のミスや支給遅延が発生したことが繰り返し報道された。

他方で、コロナ禍の前から、例えば、提出書類の署名・押印の必要性、手続きの度に自治体窓口に出向く必要性など、住民の利便性の障害となる課題は数多く指摘されてきた。

コロナ禍は、以前からあったこのような認識、すなわち行政事務のデジタル化の必要性を、一層強く認識するきっかけになったといえよう。

DX にかかる課題①

総務省は、「自治体 DX 全体手順書」を、順次、公表しており、自治体がどのように DX を進めていくべきかの具体的指針を示している。

同手順書の冒頭では、DX 議論の端緒の一つといえる「デジタル・ガバメント実行計画」（2020 年 12 月 25 日閣議決定）にふれている。

ここで改めて、デジタル・ガバメント実行計画を概観すると、2020 年当時から、行政事務のデジタル化のリスクについて言及している。

<デジタル・ガバメント実行計画>

4.6 情報システムに関する技術トレンドへの対応

・情報システムは、汎用技術の組合せにより整備されており、日々変化する技術トレンドに対応していくことが重要である。現状、どのような技術を採用するかは情報システムごとに判断されているが、技術トレンドに対応した製品・技術の選定や情報セキュリティ対策の最新化に対して、**政府全体としてのガバナンスが効きにくくなっている。**

・今後、民間の人材・知恵やオープンな技術を活用しつつ徹底した見直しを行うことで、事業者の提案への過度の依存による、いわゆるベンダーロックインから脱却するとともに、今後主流になると考えられる技術の導入を進めていく。

5.1.1 デジタルインフラの整備及び運用に係る予算の一括要求

・情報システム関係予算には、他分野の予算には見られない、以下に代表されるような特殊性がある。

- ①重複投資や情報システム間の不整合を避け、政府全体での最適投資を目指す必要がある。
- ②過剰スペックの要求や曖昧な作業発注、事業者の見積結果の分析不足等の要因による経費の高止まりが生じやすい。
- ③安定的な運用を最優先する結果、現行の事業者に依存する傾向が強く、競争入札を実施しても特定の事業者のみが受注を繰り返す「ベンダーロックイン」が生じやすい。

DX にかかる課題②

上記で示す「ベンダーロックイン」は、自由競争の阻害要因になるため、公正取引委員会も注視する事案となっている。

以下は、2022 年に、同委員会が公表した報告書の一部となる。

<官公庁における情報システム調達に関する実態調査報告書>

・公正取引委員会は、・・・競争政策の観点から、

今後の情報システム調達について、ベンダーロックインが回避されることなどにより、多様なシステムベンダーが参入しやすい環境を整備することが重要であるとの認識の下、国の機関及び地方公共団体における情報システム調達の実態を把握するための調査を実施した。

・情報システム調達において、官公庁側に IT 人材がいないなどの事情により、官公庁とベンダーとの間で、IT 技術に関する知識や情報システム調達の経験に差がある場合、官公庁はベンダーと対等な立場で話し合いをすることができないため、情報の非対称性によりベンダーロックインが発生しやすい状況となり得る。

DX 専門人材の不足と関連リスク

DX を推進していく際、ほとんどの自治体で、DX 専門人材が不足しているという現況が明らかになっている。その場合には、上記のとおり「ベンダーと対等な立場で話し合いをすることができない」という状況に陥ってしまう。

このような課題に対して、「自治体 DX 全体手順書」なども概観するに、DX に精通した、民間人材の登用が解決策の一つとされている。

他方、プロパー職員に DX 専門人材がほとんどいない状況で、内部統制の中核ともいえる DX 部門において、外部から登用した民間人材がリーダーシップを発揮することとなれば、DX 部門のブラックボックス化が進行しかねない。

これは何も自治体に限った話ではないが、ただでさえ DX や IT 部門は、例えば理系出身者が多くその専門性が高いこと、さらに、組織上、秘匿情報を多く取り扱っているという事情も加わるため、特にコミュニケーションの面で、他部署との間に壁があるケースは多い。

自治体 DX 部門における外部人材の登用は、すでに存在しているブラックボックス化が、さらに進行する可能性は十分にありうるだろう

また、別視点として、今後は、民間出身の DX 専門人材の意見も反映しつつ、実際には外部業

者である DX ベンダーが自治体のシステム構築を担うケースは多くなる。そうなると、DX ベンダー同士が、DX を一つの商機ととらえて、うまく同業者間で利益誘導するケースもありうるだろう（ex. 入札談合が発生する可能性）。

DX に関連するさまざまなリスクを、自治体側で適切にコントロールできているかどうか、このあたりは、監査委員が目を光らせるべきポイントになるといえる。

インフラメンテナンスの問題

2012 年 12 月に発生した、中央自動車道笹子トンネル天井板崩落事故は、インフラ問題を検討する上での大きな転換点であった。国土交通省は、翌 2013 年を「社会資本メンテナンス元年」と位置づけ、その後、現在にいたるまでインフラ問題を集中的に議論しつつ現在に至っている。

なおインフラ問題は、あまりにも対象範囲が広いため（ex. 道路、公共施設、上下水道）、本講義では上下水道事業を扱っている。

ところで、これまで長い間、上水道事業は厚生労働省の管轄、下水道事業は国交省の管轄であったが、2024 年 4 月から、上水道事業・下水道事業ともに所管は国交省に一本化されることとなった。これにより、インフラメンテナンスの議論は、国交省を中心に急速に進んでいくことが予想される。

インフラメンテナンスの包括的民間委託

2023 年 3 月、国交省は「インフラメンテナンスにおける包括的民間委託導入の手引き」を公表した。ここでは、自治体がかかえるインフラメンテナンスの現状と課題について、さらに包括的民間委託の必要性を指摘している。以下は、その中から、民間委託の必要性について重要な示唆が得られる論点を示している。

・我が国の社会資本ストックは高度経済成長期に集中的に整備され、今後急速に老朽化が進むことが懸念されています。

- ・自治体の財政においては、インフラの維持管理・更新等の費用を含む土木費に関しては、ピーク時の1993年度（約11.5兆円）から2011年度までの間で約半分（約6兆円）に減少しており、近年では維持又は微減の傾向にあります。
- ・これらの状況を踏まえ、効率的・効果的なインフラの維持管理・更新を行うためには、施設に不具合が生じてから対策を行う「事後保全」から、施設に不具合が生じる前に対策を行う「予防保全」への転換が必要となります。
- ・国交省が所管するインフラを対象に将来の維持管理・更新費を推計したところ、2048年度には「予防保全」の場合、1年当たりの費用は「事後保全」の場合と比べて約5割減少する見込みとなりました。

ウォーターPPP（国交省）

上記した問題意識を解決する方策として、国交省（および内閣府）は、上下水道事業の官民連携、これを「ウォーターPPP」と呼んでいるが、この導入を強力に推し進めている。

国交省の説明資料では「ウォーターPPP」を次のように説明している。

「水道、工業用水道、下水道について、PPP/PFI推進アクションプラン期間の10年間（R4～R13）において、コンセッションに段階的に移行するための官民連携方式（管理・更新一体マネジメント方式）を公共施設等運営事業と併せて「ウォーターPPP」として導入拡大を図る」

ここでの管理・更新一体マネジメント方式の要件としては、①長期契約（原則10年）、②性能発注、③維持管理と更新の一体マネジメント、④プロフィットシェアをあげている。

例えば、民間への委託でよく見られている短期契約で、かつ、仕様発注方式の場合、委託された民間事業者は、特段、長期ビジョンで業務を遂行する必要はなく、端的には、自治体が提

示する仕様書（指示書）通りに業務を実施すれば問題はなかった。

しかしながら、その場合、民間事業者の業務に向き合う姿勢は、どうしても受け身になるため、インフラが抱える問題点を積極的に発見し、是正するような姿勢をとることは望めない。

他方、性能発注方式は、達成されるべき性能や機能が規定されるものの、そこでの必要な手順や方法は受注者側に委ねられている。そうすると、民間事業者は、受託したサービスの性能の確保・維持に向けて、積極的な姿勢で当該業務に取り組む可能性は高くなると予想できる。

短期契約ではなく、原則10年とする契約期間も、民間事業者が業務に取り組む姿勢にプラスの効果を生む可能性はより高まるだろう。

また、ウォーターPPPでは、維持管理だけでなく「更新も含めた一体マネジメント」を趣旨としており、企業努力や新技術導入等で当初に予測したコストが縮減した場合、縮減分を官民でシェア（プロフィットシェア）することも施策として取り入れている。

自治体が直面しているインフラメンテナンスの危機を勘案するに、これぐらい踏み込んだ対応を関係当局が示していることの意義は大きいといえよう。

予防保全と予防的内部統制

国交省の「インフラ委託手引き」および「ウォーターPPP」が示すとおり、上下水道事業においては、重大事故が発生してから対応する「事後保全」ではなく、今後は、事故が発生しないよう「予防保全」を重視すべきことは、極めて確かな方向性といえよう。

このことは、監査論の中で登場する内部統制の概念からも、その方向の的確性が説明できる。組織の内部統制は、大きく3段階あるとされており、組織内にある問題を発見する「発見的内部統制」、同問題を是正・修正する「是正的内部統制」、そして問題が発生しないように未然に防

ぐ「予防的内部統制」である。

いうまでもなく、この中では「予防的内部統制」がもっとも望ましい内部統制といえるため、「予防的内部統制」と「予防保全」は合致した概念と評すことができよう。

委託業務に関連するリスクと自治体の責任

官民連携の必要性はもはや論を待たないものの、その一方で、委託業務のプラス面とマイナス面は、正確に把握しておく必要がある。

例えば、DX のシステム整備を業務委託したものの、特段の成果も上らず、それに反して、システムのメンテナンスコストばかりが継続して発生するようなケースでは、委託プロセスのどこかに問題があった可能性が高い。

あるいは、上下水道事業の民間委託のさなかに、下水道管が破裂するなどの重大事故が発生し、住民ないし第三者に損害が発生するようなケースでは、民間委託の内容は妥当だったのかについて、綿密な検証が必要になるであろう。

議会の審議も含めて、適正なプロセスを経た委託契約であった場合、自治体の責任だけが強調されるケースは多くはないはずだが、いずれにしても、委託者としての義務が果たされていたかどうかという観点から、委託業務にかかる内部統制プロセスが検証されることになる。

細則主義から原則主義へ（意識変革の必要性）

自治体における事務の適否は、ルースベースで判断されることがほとんどといえる。租税からなる公金を扱っていることもあり、ルールを正確に遵守する必要があるためである。

他方、グローバルスタンダードの影響も受ける上場会社などでは、「原則主義」の考え方が色濃く広がってきている。原則主義の考え方は、いずれパブリックセクターにおいても、徐々に浸透していくこととなろう。

ところで、ルールベースの細則主義、そしてプリンシプルベースの原則主義の違いだが、以

下のような、簡易な例で示すことができる。

＜設例＞冬の雪山にある急な下り坂に「制限速度 60Km」の標識があった場合、ドライバーはどのような判断をすべきか？

＜細則主義と原則主義の違い＞

もちろんルール上は 60Km までは OK だが、普通に考えて、アイスバーンの下り坂を、60Km で勢いよく下り降りる人は考えにくい。

定められたルールだけを守ればよいわけではない。本質的な意味、すなわち、必要とされる「原則」を守る必要がある。

あまりにも当たり前だが、重要なのは 60Km の速度制限を守ることではなく、事故のない安全な速度で運転することである。その速度は、路面状況によっては、20Km 程度かもしれない。

ルールを守りことはもちろん重要だが、ルールに合致していれば OK というのではなく、本来守られるべき原則を見失ってはいけない。

翻って、前述の水道事業の民間委託について、仕様発注方式から性能発注方式への移行は、まさに、ルールベースでの委託から、プリンシプルベースの委託へと、国の方針が大きく転換されたとも解釈できよう。

監査実務においても、このような変更に応じた対応が求められることとなろう。

細かいルールに合っているかどうかという視点からだけでなく、長期的な視点から、安全性は確保できているか、マイナスの影響が出る可能性はないか、そして、委託した事業が果たすべき役割ないし原則は的確に守られているかといった観点からの、監査実務が求められていると考えるべきであろう。

内部統制からガバナンスへ

プライベートセクターでは、組織の適正性の議論は、内部統制からガバナンスの議論へと移行してきている。

大きな理由として、上場会社のステークホルダーが多様化したこと、そしてコーポレートガバナンスコードが採用されたことにある。

上場会社として、内部統制がしっかりしていて売上・利益が上がっていればよいわけではない。その他ステークホルダー、あるいは、環境や社会などにも配慮しなければ、持続可能な社会に貢献できる会社とはみなされない。

自治体も同様であり、上下水道事業などは、自治体単独で完結する話ではない。とりわけ、上下水道は、人為的に区切られた行政区域だけでなく、広範囲の地域社会ないし経済社会にも必要不可欠なインフラとなっている。

例えば、下水道管が破裂して、地域の幹線道路が陥没するなどの重大事故が発生した場合には、その被害が広域にわたることもありうる。そうすると、当該自治体の住民だけではなく、近隣の住民もステークホルダーとして、当該事故に重大な関心を有することとなる。

その場合には、内部統制から一歩進んで、より広い視点から当該自治体を監視すべきとする、ガバナンスへと議論は展開していくことになる。

コーポレートガバナンスコード

2015 年、上場会社に対して、金融庁と東京証券取引所が策定した、CG コードが適用されている。CG コードは法律ではない。あくまでソフトローに基づく「原則」である。自動車のドライバーは、「事故のない安全な速度で運転すべきである」とするのと同義である。

上場会社には、CG コードの遵守状況の開示が求められている。法的拘束力こそないものの、ソフトローとして、所謂、Comply or Explain（遵守するか、説明するか）の原則が貫かれており、コードを遵守しているか否か、また、遵守できていない場合には、その理由を説明する必要がある。

CG コードの考え方の基本は、細則主義ではなく原則主義である。

同コードでは「監査役会の役割・責務」という項目を設けている。

上場会社の監査役会が果たすべき役割はどのように定義されているのか。同コードで示す内容は、自治体の監査委員にも極めて有用である。

CG 原則 4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務・監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

監査実務のあるべき姿

自治体の監査実務は、委託業務の増加とともに、監査すべき対象範囲が徐々に拡大している。

これまで通りの監査、すなわち、ルール通りに事務処理がなされているかどうか、過度に重点をおきすぎる監査では追いつかない。

CG コードの言葉も引用しながら、今後の監査実務、ないし監査委員監査を展望するなら、「自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使」しつつ、想定していなかったリスクにも対応していく姿勢が求められている、ということになる。

自治体の監査実務は、新たな局面に入ってきたと考えるべきであろう。

著者略歴

日本大学商学部 教授 紺野 卓（こんの たく）

法学博士（筑波大学）。日本ガバナンス研究学会常務理事、日本監査研究学会理事、独立行政法人経済産業研究所監事、財務省財務総合政策研究所研修部講師、元公認会計士試験委員（監査論）。

自治大学校における研修講義の紹介

自治体 DX が目指す方向性と求められる人材

株式会社日本総合研究所 調査部 主任研究員

野村 敦子

編集者注：本稿は、自治大学校で令和7年8月20日（水）に行われた令和7年度第1回デジタル人材確保・育成特別セミナーにおける研修講義の内容を整理したものです。

はじめに

2020年12月に、総務省が「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」を策定して以降、地方自治体におけるDXの取り組みが活発化している。自治体DXは、地方自治体の業務のデジタル化だけにとどまるものではない。デジタル技術の有効な活用を通じて、地域社会の構成員（行政・行政職員、市民、企業等）にとってより良い地域社会を実現していくことを視野に入れていく必要がある。本講義では、全国の自治体のDXの現在地点を確認するとともに、自治体DXを進めていくにあたり求められる人材像や必要とされる施策、目指す方向性などについて、先行事例も踏まえて考察する。

1. なぜ自治体DXに取り組むのか

わが国でデジタル・トランスフォーメーション（DX）という言葉が注目されるようになったきっかけは、経済産業省のDXレポートの発表（2018年9月）と言われている。そもそも、DXにはどのような意味があるのだろうか。最初にこれを提唱したとされるエリック・ストルターマンらは、「デジタル・トランスフォーメーションは、デジタル技術が人間の生活のすべての局面で引き起こしたり、影響を及ぼしたりしている変化として理解できる」としている。

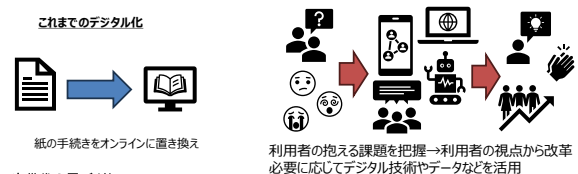
DXという言葉が登場した当初は、主に企業を対象として、デジタル社会における競争優位

の確立のために、業務や組織、プロセス、文化・風土などを変革する必要性が強調されていた。それが、近年、企業ばかりでなく、国や自治体など公共部門もDXが求められるようになっていく。本講義では、住民に身近なサービスを提供する自治体の特性を踏まえ、自治体DXを「利用者（住民、民間企業、行政職員など）の視点から、業務・組織を見直し、使える技術や情報を賢く活用して、より良い仕事、より良い行政サービスに繋げる」ことと定義する（図表1）。

日本総研
The Japan Research Institute, Limited

（図表1）DXとはなにか

- DX：Digital Transformation（デジタル変革）
デジタル技術が人間の生活のあらゆる側面にもたらした、あるいは影響を与えた変化と理解できる(Erik Stolterman et al.)
- 自治体DXとは
利用者の視点から業務・組織を見直し、使える技術や情報を賢く活用して、より良い仕事、より良い行政サービスに繋げる
※利用者＝住民、民間、行政職員

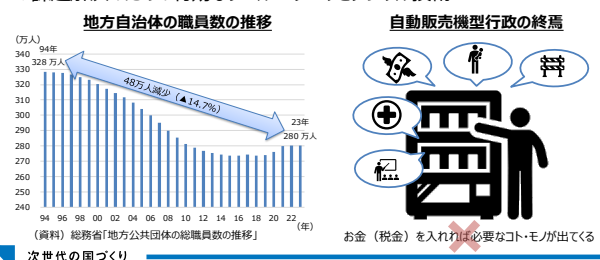


自治体もDXに取り組む必要性が高まっている背景として、以下の点が挙げられる（図表2）。

日本総研
The Japan Research Institute, Limited

（図表2）なぜDXに取り組む必要があるのか

- 少子高齢化の進展：公共サービスの担い手の不足、財政的な制約
 - ニーズの多様化・課題の複雑化：個々人に寄り添った適切なサービス
 - 新型コロナの感染拡大：「紙・対面・ハンコ」文化からの脱却
- 課題解決のための有効なツール＝データとデジタル技術



第1に、少子高齢化の急速な進行により、行政サービスの担い手や財源が不足し、サービスやインフラの維持が困難になると予想されている。そこで、デジタル技術を活用して、単純な業務の効率化や省力化・省人化を進め、そこから生まれた余剰人員や資源をそれらが必要な業務に手厚く再配分するなど、自治体業務の再構築が求められている。

第2に、人口の年齢構成や社会・経済・産業構造、生活を取り巻く環境などの変化に伴い、住民のニーズや地域の抱える課題が多様化・複雑化している。自治体は、そうした変化に対応し、住民一人ひとりにきめ細かな行政サービスを柔軟に提供していくことが求められており、業務遂行にあたりデジタル技術やデータを有効に活用することが不可欠となっている。

第3に、新型コロナ禍や大規模災害など、非常事態においても行政サービスを維持・機能させていくためには、平時から非対面・非接触・遠隔での業務処理も可能な体制（テレワークやオンライン会議、オンライン手続き等）を導入しておく必要がある。その実現にあたっては、「対面・書面・押印」文化からの脱却が不可欠であり、従来の業務プロセスのあり方や、関連する法規制や組織体制などを抜本的に見直す必要に迫られている。

このような背景や事情から、自治体DXの取り組みは、待ったなしの状況となっている。

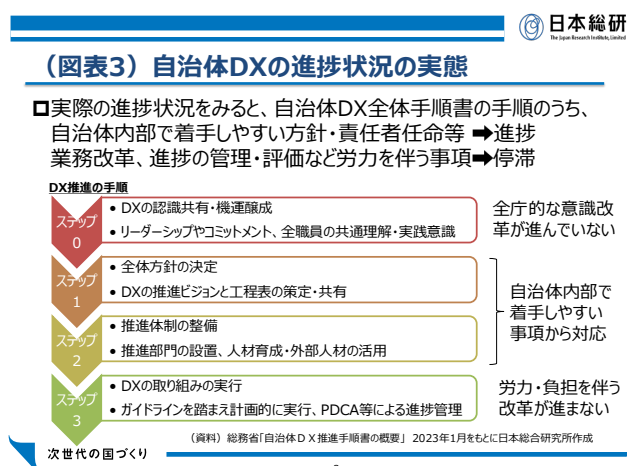
2. わが国の自治体DXの現在地点

全国の市区町村のDXの進捗状況を知るために、総務省の「自治体DX・情報化推進概要」などをもとに、①自治体DXの推進体制、②行政サービスの向上・高度化、③行政サービス改善等の取り組み、④行政手続きのオンライン化、

の四つの領域について、2021年度と2023年度の実施状況の比較・分析を行った¹。

その結果、DXの取り組み全体としては、2021年度に比べ2023年度は着実に進捗していることが確認できた。しかしながら、項目別、人口規模別、ならびに都道府県別の実施状況の詳細をみると、実施率が上位と下位との間で差が広がるなど、二極化の様相を呈している。

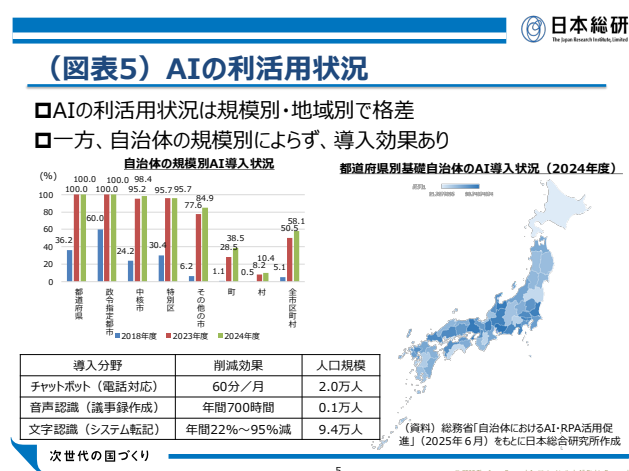
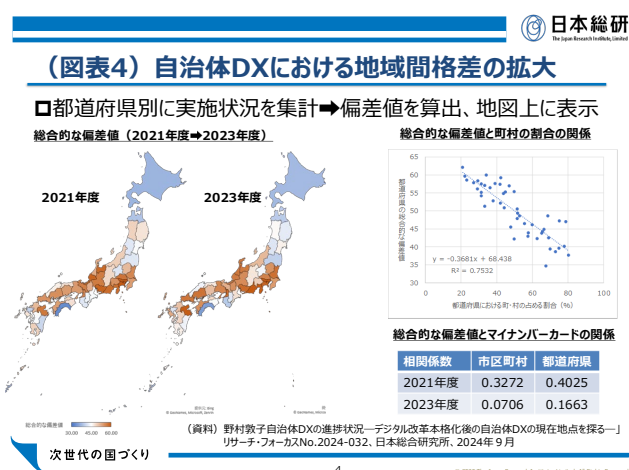
例えば、「①自治体DXの推進体制」のうち、責任者（CIO、CIO補佐官）の任命や職員の研修などは、自治体の大小にかかわらず庁内の資源で着手しやすい項目であり、実施率が高い。各自治体は、総務省が作成・公表している「自治体DX全体手順書」（図表3）に沿う形で、段階的に取り組みを進めているものと推察される。



一方、「②行政サービスの向上・高度化」では、手順書の「DXの取り組みの実行」の段階で、取り組みが進んでいる団体とそうでないところの差が開いている。とくに、人員や財源、専門知識が不足している小規模自治体ほど遅れているものと見られる。そもそも、手順書のステップ0で掲げられている「DXの認識共有・機運醸成」が組織内で十分に浸透できていないため、現場の職員が動き出さないなど、取り組みが進まないところも多いと考えられる。

¹ 詳細については、拙稿「自治体DXの進捗状況—デジタル改革本格化後の自治体DXの現在地点を探る—」（リサーチ・フォーカス

自治体 DX の進捗状況を人口規模別にみると、とくに町・村で遅れが目立つ。都道府県別で差が生じている要因としても、域内の基礎自治体のうち町・村の占める割合が高いところほど遅れていることが確認できた（図表4）。今後、自治体 DX をさらに推進し、国民がその恩恵を享受できるようにするためには、出遅れている地域・自治体をいかに後押し・底上げしていくかが大きな課題となる。例えば、AI の活用は自治体の人口規模によらず、時間やコストの削減、住民サービスの向上などの効果を実現していることが、総務省の調査で明らかになっている（図表5）。このため、国や都道府県が AI の共同開発・共同利用や専門人材の確保・派遣を進めるなど、町・村等の小規模自治体への支援体制を整備することが求められる。



なお、マイナンバーカードに関しては自治体

の人口規模や都道府県に関係なく普及が進んでおり、マイナポイントの付与など政府の普及促進策による効果が大きかったと考えられる。一方で、マイナンバーカードの普及と自治体 DX の進捗との間には相関関係は認められなかった（前掲図表4）。マイナンバーカードについては、すでに保有から利用の段階に移行しているといえる。一方で、行政手続きのオンライン化は、十分に進んでいるとは言えない。対面・オンラインを問わず、マイナンバーカードを利用できる場を増やしていくなど、引き続き国民が利便性を実感できる施策を講じていくことが求められる。

3. 自治体 DX の先行的な事例

自治体 DX に取り組むにあたって、何が障害となっているのか。先行研究によれば、自治体 DX 推進を困難にする要因について「内部人材の育成の難しさ」（92.0%）、「業務プロセスのデジタル化を進めるノウハウがない」（81.7%）を挙げる回答が極めて多い結果となっている（浜口・2022²）。

こうした課題解決に向けて、「人づくり」、「場づくり」、「機会づくり」に取り組んでいく必要がある。以下ではそれぞれの取り組みについて、先行事例も交えて紹介する。

（1）「人」づくり

石川県金沢市は、DX を着実に遂行するためには全庁の職員の意識改革が重要との考えのもと、職員のデジタルリテラシーの養成・向上に取り組んでいる。一つは、全職員 2,000 人を対象とした研修であり、もう一つはデジタル化推進の中心となるリーダーを育成する「デジタル行政推進リーダー育成研修」である。後者は、自ら課題解決に必要なアプリやシステムを開発できる人材を 5 年かけて 100 名育成し、各部署

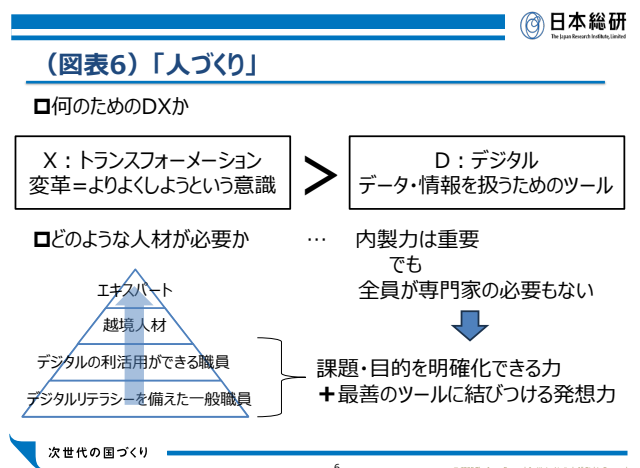
² 浜口伸明「自治体 DX の実証研究」（経済産

業研究所、2022 年 5 月）

に少なくとも1名配置する目標である。この研修では、研修期間内にプロトタイプ（試作ソフトウェア）の開発、発表までを目指している。研修を修了した職員が業務で使用するアプリを自ら開発するなど、内製力の向上に繋がっている。

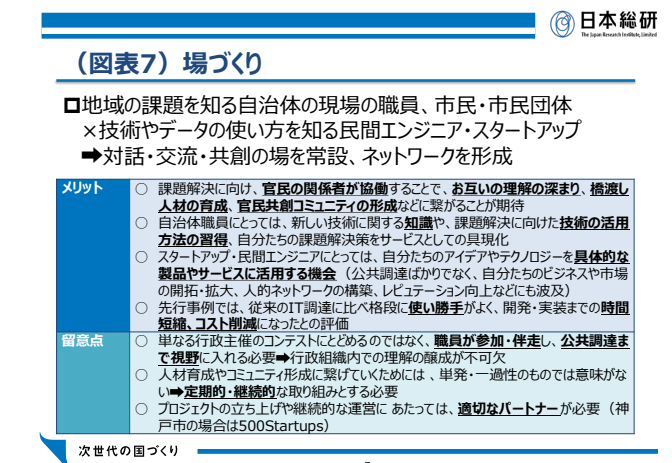
福島県会津若松市では、もともと、自前のデジタル人材が育ち、現場の各所で力を発揮してきた。しかしながら、近年は民間へのアウトソーシングが主流になり、職員の能力の維持・強化が課題となっていた。そこで、重層的な人材育成プログラムを整備している。一般職員のリテラシーの確認・維持を目的とする「情報セキュリティ理解度チェック」、公的なITスキルの資格を持つ人材を可視化する「情報化人材登録制度」、庁内の横連携・情報共有を図るための組織横断的な「情報化政策検討チーム」の設置などである。また、各課の中堅職員を「ITリーダー」として任命し、現場とIT部署との間の橋渡しなどの役割を担わせている。

先行事例からもわかるが、デジタル技術はあくまでもツールであり、すべての職員がエキスパートになる必要があるわけではない。重要となるのは、従来のやり方に囚われることなく、利用者の視点から業務や手続きの在り方を抜本的に見直すなど、組織に根づいた文化や慣行をより良い方向に変えていこうという意識である。すなわち、課題・目的を明確化できる力と最善のツールに結び付ける発想力が求められるのであり、どのようなツールをうまく使えばよいかを知るために、デジタル技術に関する基礎的な知識が必要になるのである（図表6）。



（2）「場」づくり

「人づくり」が自治体のDXに取り組む基盤整備の第1段階とすれば、次の段階としては「場づくり」が重要になる。「場づくり」とは、地域の課題を知る自治体の現場の職員や市民・市民団体などと、技術やデータの使い方を知る民間エンジニアやスタートアップ、民間企業などが対話・交流・共創できる場を常設し、ネットワークを形成していくことである（図表7）。



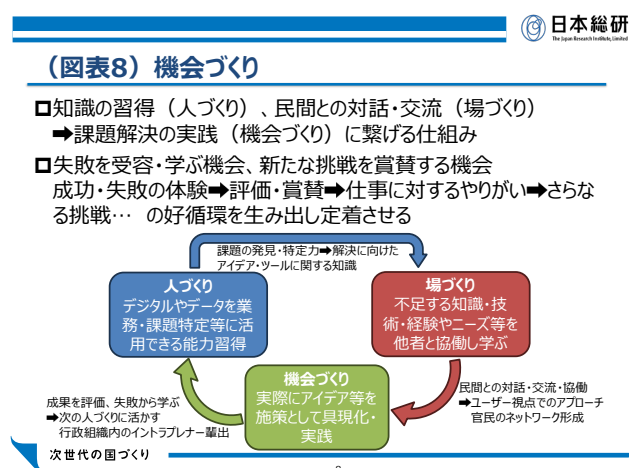
課題解決に向け、官民の関係者が協働することで、お互いの理解が深まり、橋渡し人材の育成、官民共創コミュニティの形成などに繋がることが期待される。自治体職員にとっては、新しい技術に関する知識や、課題解決に向けた技術の活用方法を習得し、自分たちの課題解決策をサービスとして具現化することに繋がる。スタートアップや民間エンジニアにとっては、自分たちのアイデアやテクノロジーを具体的な製

品やサービスに活用する機会（公共調達ばかりでなく、自分たちのビジネスや新たな市場の開拓・拡大、人的ネットワークの形成、レピュテーション向上などにも波及）となろう。

「場づくり」の先行事例としては、アメリカ・サンフランシスコ市の「スタートアップ・イン・レジデンス」ならびに、これに倣って 2017 年より神戸市が取り組んできた「Urban Innovation KOBE」³がある。いずれも、行政の現場から課題を提示したうえで、スタートアップからのソリューションを公募し、行政職員とスタートアップが数週間かけてプロトタイプの開発に協働して取り組むというプログラムである。サンフランシスコ市の取り組みはヨーロッパに広がり、神戸市の取り組みも日本の各地に広がっている。

（3）「機会」づくり

地域社会のより良い姿の実現に向けた知識の習得を「人づくり」、行政機関だけでは不足する知恵や資源の獲得のための民間との対話・交流を「場づくり」とすれば、これらを実際の施策に結び付けて課題解決を実践することが「機会づくり」といえよう（図表 8）。例えば、兵庫県加古川市や福島県会津若松市では、職員の提案が施策として実現されたことで、職員のやりがいや好循環に繋がっているということである。



従前より、各地域では若手・中堅職員が市長・副市長等に対し新たな施策を提案できる「ボトムアップ型の職員提案制度」が導入されているが、若手・中堅職員などからの提案を積極的にすくいあげ、施策として実現できる制度を当たり前のものとしていくことが望まれる。

もっとも、制度の導入が形ばかりになっているようでは、効果は期待できない。実際に若手・中堅職員の意識改革・モチベーションに繋がっているか、自主的・自発的な取り組みというより強制・負担となっていないか、などに留意するとともに、デジタル研修等の成果を政策に落とし込むなどの工夫が求められよう。加えて、DX に関するさまざまなチャレンジについて、成功ばかりでなく失敗に関しても適切に評価・分析を行い、貴重な経験として学ぶ機会に繋げ、失敗を乗り越えた新たな挑戦に対して賞賛する文化を組織に根付かせていくことが重要である。

なお、自治体 DX について、各市区町村の自主性に任せているのでは、先ほど述べた「自治体 DX の現在地点」からもわかるように、地域間・自治体間格差は今後も拡大する懸念がある。DX の取り組みの底上げを図るためには、遅れている自治体が不足する資源を入手できる環境の整備が重要である。そうした観点では、世界的にはデジタルガバメントや DX の推進に向け、官民のプレイヤー（とくにスタートアップが中心的役割を担う）が共創して公共部門のイノベーションに取り組む GovTech 振興ならびに同エコシステム形成の動きが活発化している（図表 9）。わが国でも、東京都が GovTech 東京を設立しているが、全国レベルで GovTech に対する理解の浸透、GovTech を通じた官民共創の促進が必要ではないかと考える。

³ 2024 年より官民連携課題解決プログラム

「So-I」として内容を一新している。

(図表9) 自治体DXを支えるGovTech

- Government Technology の略 (FinTech, AgriTechと同じ流れ)
行政の業務・サービス改善や課題解決を支援する**革新的な技術**
- 行政の**変革・改善**、**新たな価値の創出**などを目的とする活動
公共セクターと**イノベーター等**との**協働・エコシステム**の形成
- 自治体DXについて、各市区町村の自主性に任せているのでは、
地域間・自治体間格差は**今後も拡大する懸念**
- DXの取り組みの底上げを図るためには、遅れている自治体が
不足する資源を入手できる環境の整備が重要
- 世界的には、デジタルガバメントやDXの推進に向け、
GovTech 振興ならびに同**エコシステム**形成の動き
- わが国でも、全国レベルで**GovTech**に対する**理解の浸透**、
GovTechを通じた**官民共創の促進**が必要ではないか

4. 自治体 DX に必要とされる視点

自治体 DX の先行事例という、常識では無理と思われているような華やかな先端事例を求めがちである。しかしながら、実際には「何のために取り組むのか」という目的とプロセスが重要であり、地味な取り組みこそ着実な成果に繋がっている。自治体 DX の推進にあたり重要となるポイントを知るために、先行する複数の自治体にヒアリング調査を行ったところ、以下の共通点が浮かび上がった (野村・2022⁴)。① 首長のリーダーシップのもと、明確なビジョンが提示され、長期かつ一貫した視点で施策が推進されてきたこと、② 行政内部においてデジタルリテラシーはもとより変革マインドに重点を置いて人材が育成されてきたこと、③ 自治体 DX を地域社会全体の DX として捉え、地域社会の構成員 (市民・市民団体や地元企業、大学等) のパートナーとしての巻き込みが図られてきたこと、である (図表 10)。なかでも、先行する自治体では地道に職員のデジタル技術や DX に対する理解と基礎的な能力、受容力の養成を続けてきたことが、現場の「当事者意識」を踏まえた課題発見力とデジタル技術の活用、現在の DX 推進力へと繋がっている。

(図表10) 先行自治体に見られる共通のポイント

- 自治体DXの主要なアクター
 - 首長の**リーダーシップ** ⇔ トップダウンは重要であるが、一方通行ではだめ
… **職員・現場、地域との対話**、ボトムアップの提案を施策として実現
 - 行政組織のリテラシー ⇔ 全員が先端デジタル人材になる必要はない
… 「デジタル改革 (=マインドセットの変革)」の**意識の浸透** > デジタル技術
 - 地域内外のパートナーとの協働 ⇔ 補助金目当てや丸投げではだめ
… **オープン、フラットな関係性**の構築
 - ユーザー (地元企業・住民・大学等) の**巻き込み** ⇔ **当事者不在ではだめ**
- 長期的な視点で一貫した取り組み
 - 首長が変わっても**政策を継続**できる共通ビジョンや全庁的体制の整備
 - **地域の実情 (強み、弱み)** や課題、データを把握・分析・理解していること
 - 市民や地域社会の理解と協力 (**自分ごととして、共に考え、共に取り組む**)

福島県西会津町の CDO である藤井靖史氏が、とても印象的な話をされている。「地方自治体の皆さんが『スマートシティ』になりたいと言うが、それは『ハサミ (道具) になりたい』と言っているのと同義である。本当に必要なことは、地域のなりた姿を明確にして、その実現に向けて、有用な道具 (現在であればデジタル技術) を使うことであり、その取り組みの結果として『スマートシティ』になっているということなのである」と。DX の「Digital (道具)」より「Transformation (変革)」がより重要と指摘されることが多いが、それと同じことを指しており、DX を推進するにあたっては、常にこれを念頭に置く必要がある。

なお、DX を国の政策に従った一過性・受け身のもので終わらせるのではなく、長期的な視点に立った一貫した取り組みとして地域に根付かせていくことが重要である。そのためには、① 首長が変わっても政策を継続できる共通ビジョンや全庁的体制を整備することが必要であり、その前提として、② 地域の実情 (強み、弱み) や課題、データを把握・分析・理解すること、③ 当事者としての市民や地域社会を巻き込み、その理解と協力を獲得していくこと (自分ごととして、共に考え、共に取り組む)、が必要となる (前掲図表 10)。

⁴ 野村敦子「自治体 DX をいかに進めるかーデジタル化からデジタル変革へー」(JRI レビュー

ーVol.8, No.103、日本総合研究所、2022 年 9 月)。

おわりに

本講義では、自治体 DX に取り組む先行的な事例を踏まえ、とくに「人づくり」、「場づくり」、「機会づくり」に着目して、論じてきた。

いずれの施策も、単に自組織内でデジタルを活用できる個人の能力を養成することに限るものではない。地域社会における諸課題の解決や新たな価値の創造に向けて、自治体の職員の皆さん一人ひとりが自分ごととして課題やニーズを考え把握する能力、ならびに有用なツールやソリューションに結び付ける発想力がまずは重要と考える。この前提として、「デジタル技術で何ができるのか」を知る必要がある。さらに、自分たちの視点だけでは不十分であったり、解決できないことも多いことから、地域内外の様々な関係者との対話や連携・協働を進めていくことが肝要である。

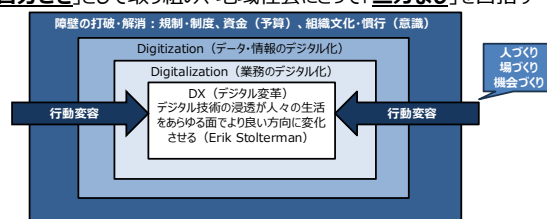
また、DX を推進するにあたり、DX 担当部署が中心的な役割を果たすことになるものの、実際の主役であり担い手となるのは現場の職員一人ひとりである。DX 部門が何か特別なことを推進しているスペシャリスト集団として象牙の塔のように捉えられていては、現場の職員たちからは「結局何をやっているかわからない」、「自分たちには関係ない」などと見做され、全庁的な DX は進まないであろう。繰り返しになるが、組織や地域の枠組みを越えた対話や交流、協働が重要であり、内外の関係者を巻き込み、困りごとを一緒に解決していくというスタンスが求められる。

DX を進めるうえでは制度の壁、予算の壁、意識の壁が存在するが、これらを打破し、一人ひとりの行動変容を促すことで生まれる活力ある行政組織や地域社会のウェルビーイング（より良い状態）が、ストルターマンが主張する DX の本質といえる（図表 11）。その目指す方向性は、地域社会を構成する皆さんにとっての「三方よし」、すなわち「市民にとって暮らしやすい

地域社会、信頼できる行政」、「自治体職員にとって自らの創意工夫でやり甲斐のある業務」、「企業や大学にとって市民や行政と共創し、地域社会に貢献できる環境」の実現ではなかろうか（図表 12）。

（図表11）DXで求められる視点

- DX／デジタル化の前に取り組むべき
→障壁（規制・制度、資金、組織文化・慣行）を打破・解消
- DX／デジタル化自体が目的ではない
→行政機関・職員、市民、企業・学校等の地域社会の構成員が「自分ごと」として取り組み、地域社会にとって「三方よし」を目指す



次世代の国づくり

（資料）経済産業省「DXレポート」を参考に日本総研研究所作成

11

© 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

（図表12）まとめ

- 目的は何か：Well-being（≒地域にとって良好な状態）
 - 課題の抽出・特定・共有→現実的な解決策の検討：地域主導
 - △先端技術→地域への導入：いわゆるベンダーロックイン
- どうやって課題を解決／あるべき姿を実現するのか
 - 現場の問題意識が重要
 - 周りを巻き込んで解決策を検討（ただし丸投げにしない）
- 自分たちだけのWell-beingではない
 - 地域内、地域外の資源の結集
 - 他地域への横展開：デジタル公共財の考え方
- 留意すべき点
 - 住民の理解や同意が得られているか
 - 格差拡大に繋がらないか

官民共創で賢くデジタル技術やデータを活用し、
「三方よし」の地域社会の実現を

次世代の国づくり

12

© 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

著者略歴

株式会社日本総合研究所 調査部 主任研究員
野村 敦子（のむら あつこ）

早稲田大学政治経済学部卒業、(株)三井銀行（現(株)三井住友銀行）、(株)さくら総合研究所(現(株)日本総合研究所)への出向を経て現職。総務省、文部科学省、経済産業省などの委員会・研究会委員を歴任。筑波大学博士（社会工学）。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第2部課程第207期）

山口県萩市 國光 知広

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

令和7年1月8日から3月5日までの約2か月間、私は自治大学校第2部課程第207期の研修を受講しました。この研修で得た貴重な経験や気づきは、非常に価値のあるものであり、今後研修を受講される方の参考になればと思い、自身の体験を綴ります。

2 研修前の不安と準備

自治大学校OBの先輩職員からは「自治大の研修を打診されたら絶対に行ったほうが良い」と強く勧められていたものの、実際に2か月間職場を離れることには不安がありました。しかし、上司から「心配せず、しっかり学んでこい」と背中を押され、気持ちを切り替えて参加することができました。

私は法制集中研修を受講しない2か月間のみの参加であったため、その代わりにeラーニングやレポート提出といった事前課題があり、量も多く、決して簡単ではありませんでしたが、研修に臨むうえでの有意義な準備期間となり、研修に対する意識を高めるきっかけにもなりました。

3 講義での学び

研修期間中は毎日5～6コマの講義が組まれており、総合教養科目から公共政策、行政経営、地方公共団体を巡る最新の政策課題まで、内容は多岐にわたり、講師も大学教授や実務経験の豊富な専門家など非常に多

彩でした。実務に裏打ちされた講義はどれも興味深く、毎日が新たな発見の連続でした。

自分の担当業務とは異なる分野も多く含まれていたため、最初は戸惑いもありましたが、次第に理解が深まるにつれ、新たな視点が得られたと実感しました。また、講義後にはGoogleフォームによるアンケートがあり、講義内容の振り返り、自己評価を行うことで、理解を定着させる工夫が施されていたのも印象的でした。

4 各種演習の実践的な内容

研修の中でも特に印象深かったのが、事例演習・模擬講義演習・政策立案演習といった実践的な演習の数々です。

事例演習では、提出した事前課題をもとに編成されたグループで、自治体が直面する課題に対し、異なる地域や規模の職員同士で意見を出し合いました。普段は出会うことのない他自治体の取り組みや悩みを聞くことで、自分の考え方を見直す貴重な機会となりました。

模擬講義演習では、新規採用職員への講義を想定し、15分のプレゼンテーションを各自が作成・発表しました。発表後は研修生同士でフィードバックを行い、自身の話し方や資料の工夫、説明のわかりやすさなどについて客観的な気づきを得ることができました。普段なかなか意識することのない伝える力を磨く重要な学びの場だったと感じています。

そして、研修の中心的位置づけである政策立案演習では、5～6人のグループで、

実際に首長への提言を想定した政策の立案に取り組みました。講義で学んだ理論や手法を活かし、課題の抽出から解決策の検討、発表資料の作成に至るまで一貫して行うこの演習は、まさに実務に直結する学びでした。全員がテーマに関係する業務を担当していたわけではありませんが、役割を分担し、内部教官や外部講師の丁寧なアドバイスや指導を受けながら演習を進めました。

提言の対象となる自治体での現地調査では、関係者からさまざまなお話を伺い、それまで机上で検討していたことが、より具体的な問題として認識できるようになりました。また、他自治体の状況を学ぶ機会にもなりました。その後の中間発表会では、全員の前で発表を行い、新たな課題にも気づくことができました。本番の発表会に向けチーム一丸となってプレゼンテーションの方法や内容について何度も議論を重ね、試行錯誤を繰り返した過程は、大きな達成感を伴うものとなりました。

5 寮生活と人とのつながり

研修で得た知識やスキルと並び、私にとってかけがえのない財産となったのが、自治大学校での寮生活でした。

第207期は、12月の法制集中研修から始まっており、1月から途中参加する私は、すでにでき上がっているコミュニティに入ることに不安を感じていました。しかし、フロアの仲間たちは温かく迎えてくれ、初日から打ち解けることができました。

寮では、毎晩のように自身の自治体での取り組みや講義内容について意見交換をしたり、お酒を交えながら、仕事以外のプライベートな話に花を咲かせたりもしました。共に悩み、励まし合い、笑い合った時間は、まさに「大人の青春」と呼びたくなるような、濃密で温かいものでした。

平日の夜には、OBの方々おすすめの飲

食店を巡ったり、皆で新たなお店を開拓したりしながら、日常の中にもかけがえのない思い出が次々と生まれていきました。週末にはフロアの仲間と外出し、普段は行かないような場所を訪れたり、地元ではなかなか体験できないことに挑戦したりと、多くの思い出を共有しました。同じ寮で日々を共に過ごしたことが、単なる研修仲間を超えた信頼関係を築く土台となりました。

自治大学校を卒業し、退寮する時の寂しさと喪失感是非常に大きく、本当に大切な仲間たちに出会えたのだと実感しました。現在も連絡を取り合い、業務の相談や情報共有を続けています。

日々の生活を通じて、人の多様性や考え方の違い、そして何より「ともに過ごす時間の価値」を改めて実感した、かけがえのない2か月間でした。

6 おわりに

この2か月間の研修を通して得たものは非常に大きく、知識の習得にとどまらず、考え方や視野の広がり、人との出会いなど、さまざまな面で自分を成長させてくれる機会となりました。自治大学校という特別な環境の中で得られた経験に心から感謝しつつ、ここで培った知見や人とのつながりを糧に、今後も業務に誠実に向き合い、自治体職員として地域に貢献していきたいと考えています。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（修士課程連携特別研修（マスターコース））

兵庫県 西川 耕平

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1年間を修士課程連携特別研修（以下：マスターコース）生として自治大学校で過ごした。

マスターコースは、自治大学校の寄宿舎に1年間入居しながら、大学院に通い、修士の学位取得を目指すコースである。

私が、県での自治大学校派遣選考の際、マスターコースを希望した理由は2点ある。

1点目は、私は経験者採用であるが、試験内容が面接・職務経歴書等によるものであり、いわゆる公務員試験（筆記試験）の勉強をしておらず、大学院で行政や法律に関わることを学びたいと考えたからである。

2点目は、妻が育休中であり、「仕事復帰するまでのタイミングであれば、1年間単身赴任で勉強してきてもいい。」と背中を押してくれたからである。

2 一橋大学国際・公共政策大学院（公共法政プログラム・1年コース）

私が通っていた一橋大学院の公共法政プログラムでは、約20名の学生とともに学んだ。学生は、国家公務員・地方公務員が約3割ずつ、残りは学部卒の学生、台湾や韓国の国家公務員等、様々なバックグラウンドをもっていた。社会人学生が多く、すぐに打ち解けることができ、多様な考え方を肌で感じることができた。

1年間で修士の学位を目指すことは、想像していたよりも大変であった。学位取得のためには、前期・後期の講義を受講する

ことで44単位を取得し、かつ修士論文を執筆する必要があった。

講義は、行政学や地方行政論、社会保障論など行政課題に対応する行政科目と、行政法や民事法などの法律科目を中心に受講した。教授陣は、学者だけではなく国家公務員などの実務家も多く、国の方針や課題を把握できたことは有意義だった。特に、政策法務研究という講義では、首相秘書官や知事などの話を直接聞き、質問をするという経験を通して、様々な立場の方の考えをダイレクトに感じることができた。

修士論文は、「都道府県職員における女性管理職登用率の要因分析」とのテーマを設定した。本テーマを設定した理由は主に3点ある。1点目は、国際的に見て日本の女性管理職割合（会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等）が低水準であるが、都道府県職員の女性管理職割合（課長相当職以上）においても同様の状況であり、自身が都道府県職員であることから、この状況に危機感を感じている。2点目は、優秀な女性の人材が行政組織の意思決定に力を発揮できるポジションにいないということは、地方行政や防災に多様な視点を活かせていない可能性がある。3点目は、地方自治体（都道府県）のデータや政策を基に検証している先行研究はなく、本テーマはオリジナリティがあったからである。

修士論文の構成としては、まずは、都道府県職員における女性管理職登用率の高い自治体（A県庁）と低い自治体（B県庁）について、公表データを基に要因分析を行った。その結果、重回帰分析による定量面と、政策研究などによる定性面について要因を特定した。

その上で、特定した要因の度合い等を確認するために、A 県庁及び B 県庁の人事課長に直接ヒアリングを行った。そして、最終的には、データ分析とヒアリング結果を踏まえ、都道府県職員の女性管理職登用率を向上させるためにはどのように取り組むべきか提言を行った。

私は、大学院において修士論文を作成することがマスターコースのメインであると感じている。特定のテーマを自身で設定し、作成にあたっては、担当教授や学生とディスカッションを繰り返し、無事に修士論文を仕上げる事ができた経験は大きな財産となった。

3 自治大学校

自治大学校では後期に 2 科目講義を受講した（マスターコースの指定科目）。グループワークなどで他の自治体の方の意見を聞くことができ、大変有意義だったと感じている。

また、自治大学校の図書館の存在が修士論文や講義の準備等の際に、心強かった。司書の方が親切で、私の修士論文に関わる様々な情報を提供してくださり、とても感謝している。

自治大学校では、主にマネジメントコース生と多くの時間を過ごした。談話室などで、仕事だけではなく様々な話をすることができ、楽しく貴重な時間だった。

4 おわりに

マスターコース生として過ごした 1 年間はとても充実していた。

一橋大学院では修士論文に向き合い、国籍を問わず多くの友人と知り合うことができた。自治大学校でも、様々な自治体の友人ができた。

私は子供が 6 歳、1 歳と小さかったこともあり、2 週間に 1 回、兵庫県に帰省しながら

ら 1 年間を過ごした。前期は金曜日夜間の講義後、終電で自宅に帰り、月曜日の始発で東京に向けて新幹線に乗りこむ生活であったが、後期は修士論文作成がメインであり、柔軟に勉学と育児の両立を図ることもできた。

最後に、現在仕事に戻ってから約 2 か月が経った。日々、目の前の業務に忙殺されているが、マスターコースでの経験を業務に繋げることを意識して取り組んでいきたいと考えている。



（香川県庁のマスター生と修士論文作成を行っていた自治大学校の一室からの風景）

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（修士課程連携特別研修（マスターコース））

香川県 明比 脩平

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年度修士課程連携特別研修を受講し、約1年間自治大学校で過ごしました。

このコースは、自治大学校で過ごしながら、一橋大学の国際・公共政策大学院の修士課程を1年間で修了するコースです。はじめはイメージもわからず、1年間で修士論文を完成させられるのか、不安があったことを覚えています。

しかし、1年かけて公共政策に関して学び直し、じっくり考える機会ができたことに対して、大きく期待もしていました。

2 マスターコースでの学び

前述のとおり、このコースは1年間で一橋大学国際・公共政策大学院を修了するものです。修了には44単位の取得と修士論文を完成させることが求められます。通常は2年間で修了するところが1年のため、非常に密度の高い時間となりました。

講義は、行政法や地方自治制度など、自治大学校でもおなじみの科目もありましたが、自治大学校内の実践的な研修と比べて、学術的な視点・内容の多い科目もあり、行政に身を置く者にとって耳の痛い話をされることもありました。講義時間も、朝は比較的ゆっくりであることも多いですが、千代田区のキャンパスで21時近くまで行われる日もあり、慣れるまでは非常に苦労しました。

研究についても、ある程度学部時代に方向性を考えていた若い学生たちと異なり、

研修受講決定から急ピッチで研究テーマを考えなければならなかったのは非常に苦労した点と言えます。

3 自治大学校連携コースで学ぶ利点

ここまでは苦労話を多くしてしまいましたが、自治大学校のコースとして大学院生活を送ることができたメリットもたくさんありました。

1点目は、自治大学校の他の研修生と意見交換が気軽にできたことです。大学での学生相互の意見交換も貴重なものでしたが、加えて様々な自治体から集まった自治大学校の研修生と、昼夜問わずいろいろな形で意見交換ができたことは、研究や今後の業務にも資する貴重なものとなりました。お酒を飲みかわすイメージの強い談話室での時間ですが、そんな場所でも貴重なアドバイスやコメントがもらえるのは、自治大学校の寮生活ならではのメリットだと思います。

2点目は、図書室の存在です。一橋大学の附属図書館をはじめ、自治大学校周辺や都心にも多くの図書館が存在し、必要な資料を入手する方法は多種多様です。それでも、夜遅くまで自由に使用できる自治大学校の図書室の存在は、私の研究にとって非常に心強い存在でした。部屋での勉強中に急遽必要となった参考文献を探しに、ふと調べたくなかった項目をすぐに調べるのに重宝していました。また、司書の方に研究内容を相談すると、役に立ちそうな図書をアドバイスいただいたり、探している図書をすぐに見つけ出していただいたりと、大規模な図書館には無いきめ細かなサポートもとても

ありがたいものでした。

3点目は、寮生活のおかげで研究に専念できたことです。一橋大学の他の院生たちは、それぞれの自宅において、家事などを行いながらの生活となります。一方、自治大学校では敷地内に食堂もあり、寮内も毎日清潔に保たれているため、研修や研究に専念しやすい環境が整っていることも大きなメリットでした。

4 大学院での気づきなど

大学院との連携コースでよかった点も多くありました。

1点目は、様々なバックグラウンドを持つ学生との関わりです。自治大学校内の各自治体からの研修生とのつながりに加え、一橋大学では国家公務員や民間企業からの派遣者や、学部卒業後にすぐ進学した、公共の仕事を目指す若い学生との関わりを持つことができます。地方公務員以外の方とも議論を交わし、普段聞くことのできない視点での意見に出会い、非常にたくさんの気づきを得られました。

また、少人数の大学院で教員との距離も非常に近く、気軽に相談をすることができました。指導教官には、いくつかの自治体へヒアリングに連れて行っていただき、単身で聞きに行くとは聞けないような立場の方も交えて、深く実態を聞き取ることができたことも意義深いものでした。

2点目は、幅広い講義内容です。地方自治に深く関係する科目だけではなく、大学院では様々な講義が開講され、視野を広げることができ、自らの興味関心も満たすことができました。経済学などの政策の根底にある理論的な科目や、美術論といった純粋な教養科目も履修し、知的好奇心も満たしながら学ぶことができたことも大学院ならではのと思います。

5 研修生活

最後に、日々の自治大学校での生活について、少しだけ紹介したいと思います。

1年間も寮で生活をしていたので、ともに1年を過ごしたマスターコースやマネジメントコースの皆さんとは、本当に仲良く過ごすことができました。談話室で夕食（そのままお酒）をともにしたり、時には出かけてみたりと、いろいろな思い出を作ることができました。

大学院においても、年齢関係なく友人ができて、学部卒業してすぐの学生とも一緒になって、学園祭で模擬店を出店するなど、ちょっとした青春時代を感じる思い出もあります。

それぞれに別れが辛く感じる友人関係ができたことも、研修生活の大きな財産です。（大学院の卒業式後の飲みの席で、年甲斐もなく涙したことも良い思い出です）

おわりに

地方行政に関する様々な知識を習得し、それに基づいて学生や研修生の仲間たちと議論を交わし、それを踏まえて論文を完成させた1年間は、私にとってかけがえのない財産となりました。

研修前は、これからの地方をよくする「答え」が見つかるかもしれない、と期待しながら研修に臨みましたが、結局そうしたものはありませんでした。安易な「答え」らしきものに飛びつくな、といった講師の言葉が非常に印象に残っています。今後の業務においても、容易に得られる正解に期待することなく、視野を広く持ち、深く考えることを大切にしながら、その中でもあらゆる課題に対して迅速に、果敢に取り組んでいきたいと思っています。

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。

自治大学校に赴任してはや5ヶ月、もう少しで半年が終わると思うと、あっという間でした。今年2月頃に人事課から1年間東京行きを打診された時は、東京で暮らせるという期待感が1割、東京で暮らさなければならないという不安が9割でした。仕事内容も初めての分野、一人暮らしの経験はあるものの寮生活は初めて、土地勘も無いのでとにかく不安でした。

が、全部なんてことなかったです。どうにかなりました。同じ日本ですし。

特研究生（マネジメントコース研修生）同士すぐに仲良くなり、それぞれのご当地情報や伝え聞いていた自治大や立川の情報を共有し合うだけでも、すごく世界が広がり（というより自分の世界が狭すぎるという感覚）、非常にポジティブなスタートを切れたと思います。

私の担当は7月～8月の第3部課程第115期(3-115)でした。4月当初は、第1部課程第144期(1-144)の副担当として準備を少しだけ（他の特研究生や職員さん、非常勤職員さん方がスーパー優秀で本当に少しだけ…感謝です…）手伝いつつ、3-115の準備を始めました。準備から運営まで多々ありましたが、引継ぎもあり情報の蓄積もあるので、担当として頑張ることはありますが、どうにかなります。講師陣はもちろん、3-115の研修生も大先輩ばかりなので、多々気を遣うことはありますが、それ自体、大変良い勉強でした。

3-115が終わった今は、3-115のアンケート回収など締め作業や、1-145期の準備を徐々に進めています。

これまでの経歴とは畑違いなことばかりですが、とても楽しく、勉強になっています。

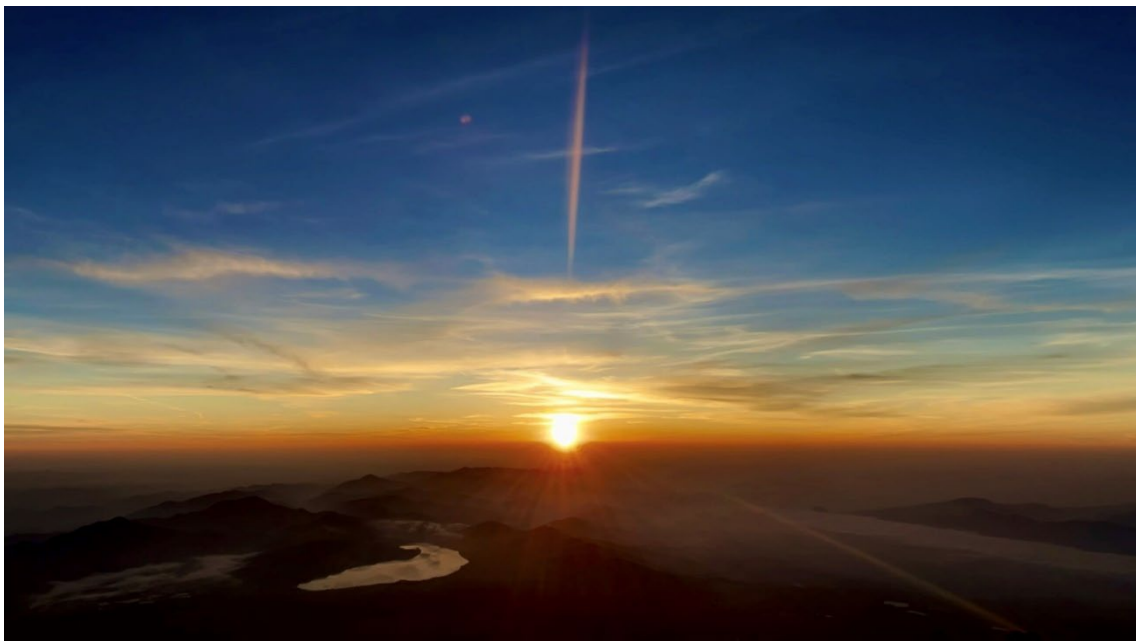
寮はアメニティのないビジネスホテルといった具合で、当初は若干狭さも感じていましたが、住んでしまえば何も不便は感じず、逆にコンパクトでちょうど良いです。将来はこんな一人部屋が欲しいと思われました。職場へも徒歩3分、建物内なので天候不問。最寄駅（多摩モノレール高松駅）も徒歩6～7分で、10分に1本は通っているので、不自由なく過ごしています。

以上は仕事周りの話でした。以下は完全にプライベートの話ですが、結論、東京に来てよかったです！

私は趣味でクライミングをしています。今でこそ頻度は多くないですが、どハ

マリしていた頃は、平日は地元で唯一あるジムに通い、土日は他県のジムに遠征に行き、週8で登っていました。東京にはかなり多くのジムがあるので、それを楽しみに上京しました。冒頭に触れた1割の期待感のうち、9割は東京でのクライミングと言っても過言ではありません。4～6月にかけて、立川を拠点に行きたかったジムには殆ど行くことができ、どのジムもどの課題（登るルート）も、新鮮で質も高く面白いものばかりで、とても満喫しています。

また、最近、人生で一度はやりたかったことの1つ「富士登山」に挑戦しました。天候等すべてが奇跡的に噛み合い、登っている最中でも満点の星空の中（流れ星も見れた！）で登ることができ、ガイドさんに紹介いただいた穴場スポットで御来光も見ることができました。チープな言葉ですが、本当に感動的な体験でした。写真ではお伝えしきれない絶景です。



もう東京に来た当初の不安はほぼありません、残りの東京生活を満喫できるのかという不安の方が大きいです。しっかり楽しんで、成長して、地元に帰りたと思います。

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。

マネジメントコース研修生として自治大学校へ出向してから、早くも半年がたとうとしています。今年の1月末に派遣元の人事担当から出向の打診があり、その場では迷うことなく即答したものの、研修計画をみると「高度な研修」「管理職としてのマネジメント能力の養成」など錚々たる文言が並んでおり、私に務まるのだろうか・・・と出向の時期が近づくにつれて不安になったことを覚えてしています。

マネジメントコース研修生は1年間の出向となるため、その中で研修の運営側と受講側、どちらも経験することになります。私は令和7年度の上半期に教務部職員として研修を運営し、下半期に第1部課程の研修を受講するというスケジュールのため、ここまでの半年間は、主に第2部課程の研修運営に携わってきました。教務部では、研修生への連絡・講師とのやりとり・研修オリエンテーション・時間割の作成など、研修に関するさまざまな業務を行っています。研修の全体像が見えない中での運営は不安だらけでしたが、周りの職員のみなさんに助けていただき、研修生にも円滑な運営にご協力いただき、なんとか乗り越えることができました。派遣元自治体に入庁してから、ずっと市民対応がメインの窓口職場で働いてきたため、今までとまったく異なるフィールドで仕事をできたことも、自身のキャリアにおいてとても貴重な経験となりました。

私の派遣元は自治大学校のある立川市なのですが、研修生から「住みやすい」「人口は自分の自治体と変わらないのに、駅前にあんなに人が集まっています」「賑わいと自然が併存している」「おいしい飲食店がたくさんある」など、立川に対してポジティブな意見をたくさんいただき、あらためて立川の魅力に気付くことができました。また、生まれてから今まで多摩地区（東京都の西側、23区外）に住み続けてきた私にとって、全国各地からくる研修生と出会い、地元の話の聞けることも楽しみの1つです。

毎年7月に行われる国営昭和記念公園の花火大会を、自治大学校の敷地内から絶好のロケーションで見られることも、アピールポイントの1つです。私自身、昭和記念公園の花火大会には何度か足を運んだことがあるのですが、今まで見た中で間違いなくベストロケーションでした。

最後になりますが、この場をお借りして講師の先生、研修生、自治大学校職員、マネジメントコース生、派遣元自治体のみなさまに心より感謝申し上げます。拙い文章でしたが、最後までお読みいただきありがとうございました。



* 国営昭和記念公園の花火大会 *