

自治大便りvol.5

○ 自治大学校における研修講義の紹介

税務専門課程（会計コース）第43期・（税務・徴収コース）第23期

今後の地方税財政改革の展望 地方税財政の変質と国家統治のあり方

～表層に惑わされずに本質を見抜きましょう～

神奈川大学 経営学部国際経営学科 教授 青木 宗明

○ 自治大卒業生の声

第2部課程第209期

幸手市

野村 雄基

第2部課程第209期

蒲郡市

杉浦 太律

第2部課程第209期

門真市

三原 且規

税務専門課程（税務・徴収コース）第23期

福井県

垣見 裕太郎

第2回デジタル人材確保・育成特別セミナー

弥富市

横井 理雄

○ マネジメントコース研修生のつばやき①、②

令和8年3月

自治大学校

自治大学校における研修講義の紹介

今後の地方税財政改革の展望

地方税財政の変質と国家統治のあり方～表層に惑わされずに本質を見抜きましょう～

神奈川大学 経営学部国際経営学科

教授 青木 宗明

編集者注：本稿は、自治大学校で令和7年9月29日（月）及び令和7年11月17日（月）に行われた税務専門課程（会計コース及び税務・徴収コース）における研修講義の内容を整理したものです。

講義のユニークな位置付けと内容

本講義は、法律研修を中心に行われる税務専門課程にあって、むしろ現実の社会経済・政治動向にフォーカスするという点で、ユニークな位置付けとなっている。すなわち講義の目的は、研修を終えて公務に戻る前に、地方公務員に求められる「自治体の直面する問題を常に認識し、問題の本質を熟考した上で解決策を模索する習慣」を身につけることなのである。

具体的には、次の4段階を習慣にすべきであり、それが講義内容となっている。①地方の現状にアンテナを張り巡らせ、常に問題や課題を把握する、②背景にある要因や「問題が生じるメカニズム・力学」に想像を巡らせ、問題の「本質」を認識する、③問題の解決策を柔軟に模索する、④解決策の先にある最終的な目標、わが国・社会はどうあるべきかを熟考する。

「①問題把握」（ふるさと納税・税源偏在是正）

それでは地方税財政において、何を問題として把握すべきだろうか。様々な問題がある中で、やはり深刻なのは、ふるさと納税と税源偏在の是正（地方法人税、特別法人事業税）であろう。なぜならば、この両者には共通点があり、それが異常に思われるからである。

尋常ではない共通点とは、もともとは各自治体の地方税である巨額の財源が地方税ではなく

なり、自治体間でその財源を奪い合っているという点である。すべての自治体が財政難で増収を望むにもかかわらず、ふるさと納税で8,710億円、「税源偏在是正」で4.6兆円もの地方税が地方税でなくなるという、まさに理解しがたい異常な状況なのである（2025年）。

実際の講義では、ふるさと納税と「税源偏在是正」に多数ある問題点も、専門用語を使わずに詳細に説明する。例えば、ふるさと納税の寄付総額の13%（1,665億円、2025年）がポータルサイト運営業者の収入に化けてしまっていることや、国民のイメージに反して、真の困窮自治体へ寄付されてはおらず、ふるさと納税に財政調整の効果はないことなどである。ここでは講義の骨組みしかお伝えできず残念である。

さて、このように問題の現状把握ができたところで、次の段階へ進むことになる。国はなぜ、かくも問題だらけの常識外れの2制度を作ったのか、何を目的として、いかなる力学が働いて創設されたのだろうか。

「②要因・力学の推察と問題の本質」（その1）

国が制度を創設した理由とその力学を知るには、創設前の地方財政を理解しなければならない。創設前後の変化が分かれば、2制度が産み落とされた理由も明らかになるからである。

2制度の創設前、わが国の地方財政は、地方税と地方交付税が「車の両輪」となって安定運営されていた。地方税は、地方自治の根幹であり最善の財源であるが、わが国地方税の宿命として「税収（財源）不足」と「自治体間格差」

という限界がある。その限界をカバーするのが地方交付税であり、全自治体に不足する財源保障をしつつ、自治体間の格差を是正していたのである。これが「車の両輪」であり、地方財政が安定的に運営されるために必須の仕組みで、わが国社会の基盤そのものであった。

それでは2制度の創設後、何が変わったのだろうか。変わったのは「片輪」である地方交付税の破壊であり、大幅削減である。表にあるように、2000年からの7年間で6.5兆円も削られ、その後も本格的に回復しないままである。2025年の交付税総額は、赤線のように2002～3年頃（および1998年頃）と同水準にすぎない。

偏在是正」の創設理由が、交付税削減を乗り越えて、国の財政再建まで遡るという事実が分かる。ただし、財政赤字と2制度誕生の理由がどう繋がるのか理解するには、もう1つの要因を知らねばならない。もう1つの要因とは、中央に対する政権与党の地方県連の政治的な不満と反発であり、政権交代へ至る政治動向である。

「②要因・力学の推察と問題の本質」(その2)

地方県連が「ありえない暴挙、あまりに地方を虐めすぎだろう」と反発を強めたのは、至極当然であろう。首都圏や大都市部を除き、わが国自治体のほとんどは交付団体であり、交付税

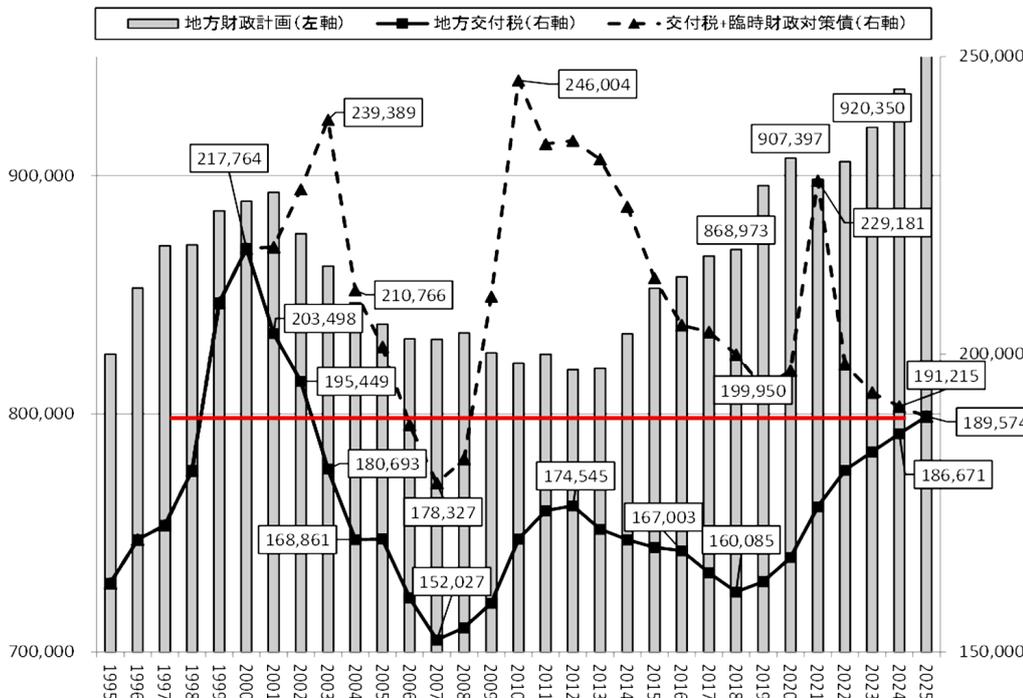
への依存度は高い。その交付税を激減させれば、全国に致命的な悪影響が及ぶからである。実際、地域衰退、集落消滅、シャッター商店街、子どもの消えたコミュニティ等の自治体崩壊は、すべてここから始まった。

この地方政治の反発に危機感を覚えたのが、政府・与党である。この反発を放置すると次の選挙で政

権から転落しかねない。選挙に勝つには、地方の不满を抑える対策が必要だ。ただし、財政再建派の圧力下で、「確信犯として」削減を断行した以上、交付税を増額して元に戻すことはできない。しかし、何とかして地方の反発を収めないといけない。まさにジレンマであるが、そこから出てきたのが、ふるさと納税であり、税源偏在の是正である。ここでようやく、財政赤字と2制度の必要性が繋がることになる。

すなわち、この経緯を要約すると次のように

地方交付税の削減・抑制と地方財政計画の動向 (単位=億円)



(資料)総務省「地方財政計画」より作成。

交付税が激減した理由は、国の財政赤字であり、財政再建に向けて交付税が縮減ターゲットにされたからである。この当時、交付税削減に必要な地方財政計画の圧縮に向けて、新自由主義に基づく過酷な措置が断行されたのをご記憶の方も多であろう。行政推進、地方公務員定数削減、ラスパイレス指数による給与圧縮、補助事業の縮小、平成の大合併等々であり、講義では、これらの歴史も詳説する。

この点を理解すれば、ふるさと納税と「税源

なる。財政再建のために交付税を削減したら地方県連の猛反発が生じた。このままだと政権維持が難しくなるので、地方をなだめねばならない。宥和させるには自治体の財源を増やせば良いのだが、国のカネは使えない。そこで閃いたのが、国のカネではなく、「ヒトのカネ」である地方税を使うことである。

富裕な自治体の地方税を奪って、そのカネを自治体間で配分すれば、配分される自治体は、あたかも財源が増えているように見えるのではないか。地方の財源はまったく増えないのに、増えたかのように錯覚するだろう。かくして、ふるさと納税と「税源偏在是正」の2制度で、豊かな自治体の地方税を全国に再配分する措置が実行されたのである。

<ふるさと納税 誕生の経緯と背景>

2000年～2007年 交付税削減で地方に壊滅的な影響
2006年頃～ 「税収の使途を納税者が決めると財政が効率化する」という経済学の考えを基にして、「居住以外の自治体への納税」というアイデアが若手政治家の間で流行(松下政経塾等)
2007年5月、菅総務相が「ふるさと納税」創設を表明
6月 総務省が「ふるさと納税研究会」設置
2008年からふるさと納税実施 麻生内閣
2009年7月 参議院選挙 ふるさと納税の効果なく自民党の歴史的敗北 民主党へ政権交代

さて以上のように問題の本質が分かったら、次は第3段階、解決策の模索である。

「③問題解決の模索」

地方公務員は、いかに行動すべきなのだろうか。考えうる方向性は、次の2つであろう。

第1の方向性は、国に対して地方交付税の増額を求め、財源保障の復元を要求する方向である。交付税による財源保障が元に戻れば、ふるさと納税も税源偏在是正も、存在する理由がなくなり、問題はすっかり解消するのである。

第2の方向性は、地方公務員としても、国の莫大な財政赤字問題を受け入れざるをえないので、地方税を用いた自治体間の財源融通に理解を示すという方向である。

この2つは、どちらも正しい。両者ともに間

違ってはいない。ただし、以上の表現だけでは思慮が足りておらず、問題の根本的な解決にはならない。特に第2の方向性は、ここに記したことだけだと、国のカネをケチって地方のカネを使う国・官僚が喜ぶだけで終わってしまう。

何が足りないのだろうか。足りないのは第4段階の最終目標の熟考、すなわちわが国はどうあるべきかの考察である。

「④最終目標＝わが国のあり方の熟考」

なぜ最終目的が必要なのかといえば、以下のどちらの国家を目指すのかに応じて、前述の方向性のどちらを選ぶかが決まるからである。2つの国家とは、①従来通りに国が統治する国家、②地方代表が統治に参加する分権国家である。

ここでなぜ国家の統治という概念が登場するのかというと、激減で問題になっている地方交付税は、専門用語でいえば地方財政調整であり、その地方財政調整は、国家を統治する者が負うべき、最も根源的な責務だからである。歴史的に国境変更を繰り返したヨーロッパの政治家に尋ねるとすぐに返ってくるように、「地方財政調整は、国家分裂の回避や国土の統一維持のために必要不可欠な国家統治の根本装置」なのである。

この点を理解すれば、①の国家を最終目標として目指す場合は、第1の方向性が正しいこととなる。すなわち、交付税の大幅削減は、国家としての根源的な責務を国が放棄したことを意味するので、国は速やかに責務を自覚し直し、交付税を完全に増額して財源保障を復元せよと主張できるのである。

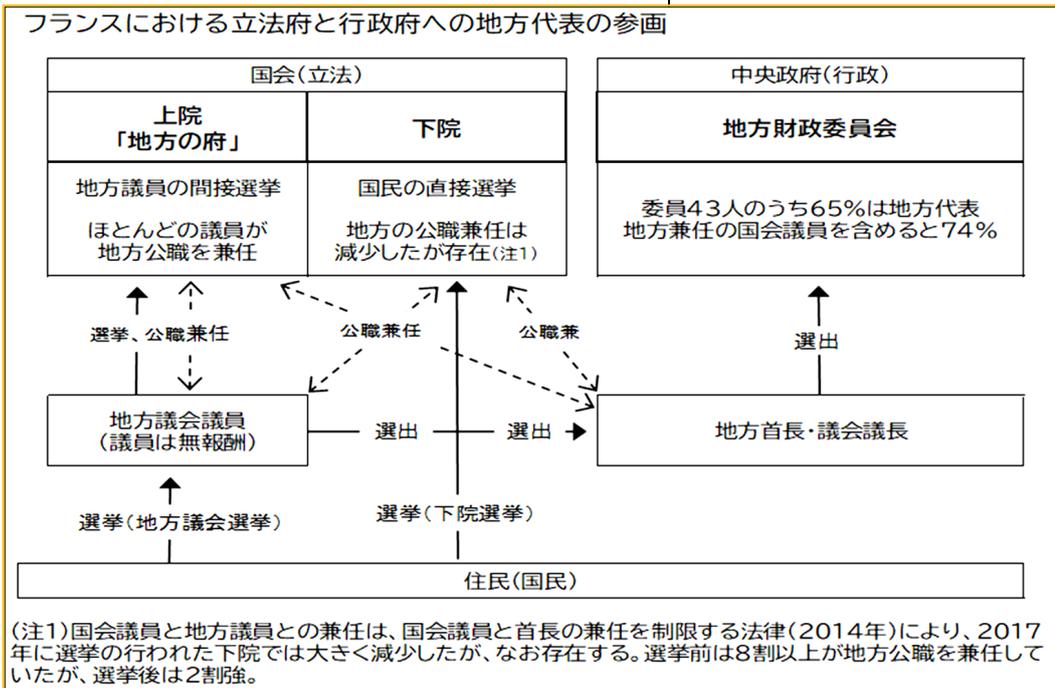
逆に②の国家を目指す場合は、国レベルの立法と制度運営へ地方代表が参加する改革が進めば、問題なく安心して第2の方向性を選択できるようになる。国・官僚が勝手に地方のカネを使うという問題点は、国家の意思決定に地方代表が十分に参加できるようになれば、解消される。地方税を用いた自治体間の財源融通（水平

的な財政調整＝地方共有財源、地方共同税)が、国・官僚ではなく、地方代表の手によって決められるようになるからである。

この②の国家については、理想的だと感じる方々がいる一方、大がかりな国家改革が本当に実現可能なのかと訝る方々も多いであろう。そこで講義の最後に参考として示すのが、フランスの実例を示した以下の図である。

るが、実質的な分権国家と第2の方向性も実例があり、決して不可能な事ではないのである。

さて、本講義を受講した研修生のみなさんは、何を感じ、どう考えたであろうか。そして、どちらの最終目標を選択するだろうか。この講義を行わせていただく度に、最後に必ず聞いてみたいくなるのである。



まず地方財政調整の制度の決定については、フランスの上院は「地方の府」であり、上院議員は地方議員によって選出される。下院議員は、国民の選ぶ代議士だが、伝統的に自治体の長や議会議長との「兼任者」が多数であった(法改正により割合は大きく低下した)。すなわち、国レベルで、地方財政調整の制度を決める法律は、フランスでは地方代表の協議で決定されるのである。

また地方財政調整の毎年の運用、すなわち自治体間配分についても、ほぼ同様に地方代表が大きく参加している。運用の決定権は「地方財政委員会(行政府に設置されているが独立組織)」に委ねられているが、やはり地方代表が多数を占め、中央官僚の割合は半分にも満たないのである。

他国の例であるため、あくまでも参考ではあ

著者略歴

神奈川大学 経営学部国際経営学科 教授
青木 宗明 (あおき むねあき)

1959年東京・青山生まれ、法政大学経済学部、同大学院博士課程、フランス留学を経て1997年より現職。財政学・租税論を講義しつつ、研究の専門はフランス地方税財政の実証分析。自治体の各種の委員会や自治体シンクタンクのチーフを勤める等、地方自治の現場も熟知している。また、法定外税など独自課税への関わりも深く、宿泊税、横浜みどり税、宮島訪問税等の創設にかかわってきた。著作に『国税・森林環境税－問題だらけの増税－』『苦悩する農山村の財政学』『現代の地方財政』『財政学』など。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第2部課程第209期）

埼玉県幸手市 教育部社会教育課 野村 雄基

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7年9月～11月中旬の約2か月半、自治大学校第2部課程第209期生として研修に参加しました。

自治大学校の研修は、通常の公務員生活では経験できない貴重なものであり、今後、この研修に参加する方の参考になればと思い自分の体験を記します。

2 入校が決まるまで

私が人事部から自治大学校の研修受講の打診を受けたのは、4月下旬のことでした。自治大学校に行けば大きく成長できるかもという思いはありましたが、上司や同僚に迷惑がかかると思い、最初は断りました。しかし、上司や同僚は、「こんな機会は滅多にないから、気にせず行ってきなさい」と逆に背中を押してくれ、家族と相談し、研修を受講することを決めました。

3 入校が決まってから-事前課題-

入校が決定してから入寮まで1か月半程度ありましたが、思っていた以上に事前課題があり苦戦しました。事前課題は事例演習で使用する各自治体での行政課題検討資料の作成や、基本法制課目のe-ラーニングの履修等がありましたが、e-ラーニングは時間にすると約50時間あり、日々の業務の中で履修する時間を捻出するのは中々難しく、私は研修の前日までやっていた（笑）。

4 基本法制課目-効果測定-

研修が始まって最初の1か月は主に基本法制課目（地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度、憲法、民法、行政法）の講義でした。地方公務員としての基本的な知識や、実務に即した法令・制度をあらためて体系立てて学ぶいい機会となりました。

基本法制課目のうち民法を除いた5課目については、効果測定（テスト・レポート）があり、その結果は研修の1か月後に所属先の人事部を通じて本人に通知されるため、みんな必死に勉強していました。過去に自治大学校を卒業した先輩から助言等をもらうことで、ある程度対策はできましたが、改めて日々の勉強の大切さを痛感しました。

基本法制課目以外の講義では、様々な分野の地方公共団体を取り巻く諸課題や今後の自治体の在り方について講義いただき、地方公務員としての知見を広げることができました。

5 演習科目について

① 政策立案演習

政策立案演習は、モデル自治体を決め、その首長に具体性のある政策提言をすることを想定した演習です。私たちの班は、より具体性のある政策提言とするため実地調査に力を入れ、モデルとした自治体やいくつかの関係企業を訪問し、具体的な地域の課題を設定することができました。しかし、そこから課題を解決する政策提言をどうするか難航してしまい、期限の直前まで完成できず、焦りだけが募っていきました。そんな中、内部教官が時間を割いて親身に相談に乗ってくださったおかげで糸口が見つかり、班

員がそれぞれの役割を果たし、死力を尽くすことで、なんとか最後には納得のいく政策提言ができました。本当にありがとうございました。

② 事例演習

事例演習では、事前課題で提出した各自治体の行政課題等について、討議しました。各自治体の生の声を知ることができ、規模や地域性が異なる様々な自治体職員が参加しているからこそ出る意見も多かったため、新たな考えや発想、価値観を知ることができました。

6 苦楽を共にした仲間たち

研修期間中は、講義や演習、課題に追われる忙しい日々でしたが、そんな中で支えとなったのが同期の仲間たちです。寝食を共にし、多くの時間を共有する中でかけがえのない存在となりました。この原稿を書いている際も、仲間たちと談話室で過ごした日々や休日に出かけた日々を一番に思い出しました。この仲間たちとの繋がりをこの先もずっと大切にしていきたいと思えます。

また、教務部の方が研修生に募集し、文集としてまとめてくださった、仲間たちの「公務員人生の中で受け取った私が大切にしている『ことば』」は、つらいときに読み返すと、仲間たちの顔と自治大学校での生活が思い出され、今でも心の支えとなっています。

7 職場に戻ってきて

自治大学校から戻ってきて1か月以上過ぎましたが、研修で学んだことが活かしているかという点はまだ実感はありません。しかし、自身の意識として大きく変わったことは、「市にとってためになるのか」という広い視点で常に物事を考えるようになったことです。「今後、どの自治体も人口減少が進んでいく中で、住民から選ばれる自治体

になるためになにができるのか。当たり前のことを当たり前にするだけでは、ただただ人口減少を眺めていくだけ。」という講師の言葉が今も心に残っており、どんな業務でも当たり前に取り組むのではなく、市全体のためになにができるのか考えながら行動するようになりました。

8 おわりに

社会人になった後に、約2か月半もの間仕事から離れ、研修として勉強（同期の仲間たちとの交友含む）だけに専念できる環境は、自治大学校の他にないと思います。自治大学校での研修は、私の人生にとって大変貴重な経験であり、苦楽を共にした仲間たちは一生の財産になりました。この素晴らしい自治大学校での経験と感動を共有できる方が一人でも多くなることを心から願っております。

最後に、自治大学校に快く送り出してくれた職場の上司や同僚、丁寧にご教授いただいた自治大学校の教官や教務部、関係者の皆様、共に支えあい、かけがえのない時間を過ごした研修同期の仲間たちに心から感謝申し上げます。



(洗心寮6階フロアメンバー フロアパーティにて)

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第2部課程第209期）

愛知県蒲郡市 企画部企画政策課 杉浦 太律

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

愛知県蒲郡市は愛知県南東部に位置し、北は山、南は海に囲まれた自然豊かなまちで、人口約77,000人です。本市からは過去、多くの先輩方が自治大学校に入校しており、私自身もその機会をいただいた際、尊敬する先輩方と同じ経験ができることに期待を抱きました。しかし、家庭の事情や職場での重要な業務が重なり、即答はできない状況でした。悩みましたが、全国から志を同じくする職員の皆さんと学べる機会は貴重であると考え、家族の協力を得ながら業務と並行して研修に臨む決断をしました。

2 研修が始まるにあたって

研修開始前には業務の調整をしつつ、事前課題に取り組む必要がありました。基本法制を受講するためのeラーニング学習や、事例演習に使用するケーススタディの検討ペーパー作成など、内容は非常に充実していました。そのため業務との両立は容易ではありませんでしたが、なんとかやりきることができました。研修は9月2日から11月14日までの約2ヵ月半の期間で、入寮日である9月1日には猛暑を感じながら準備をしたのが早くも懐かしく感じられます。

3 研修の開始

研修は憲法、民法、行政法、地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度といった基本法制課目に始まり、自治大学校OBの首長や著名の方による講演などの総合教養課

目、さらに公共政策、行政経営、最新の政策課題をテーマとした課目などが実施されました。また、政策立案演習、事例演習、講師養成課目など、より多くの時間を費やす演習課目が研修全体を通じて大きな役割を占めていました。

（1）基本法制課目

研修の前半に基本法制が集中的に行われ、私達公務員が職務を遂行するために当たり前に持っていなければならない知識をより深く、学び直すことができました。各課目終了後には効果測定があり、自らの実力を試す機会となりました。

（2）演習課目

演習課目では、最も多くの時間数を費やし、講義以外の平日の夜や休日にも、現地に赴いたり資料の作成をしたりした政策立案演習は、とても良い経験となりました。研修生自身が興味を持つ課題により班分けされたグループにおいて、テーマの決定・先進事例及び現地の調査・グループ内での意見調整・課題解決に向けた提案等について、長い時間をかけて取り組みました。

最初は同じ班となったメンバーの性格や今までのキャリアもわからない中、言葉を選びながら慎重に進めていったことを覚えています。私が所属した班は、皆さん個性的で自分の意志をしっかりと持っている方が多く、とても頼りになりました。

- ・強力なリーダーシップを発揮する方
- ・経験豊富でやる気に満ち溢れている方
- ・常に気をつかい、場を和ませてくれる方
- ・調べ物や提出物など細部に配慮ができ

る方

・司会進行が得意な方

このように性格や個性が様々なメンバーが集まった班に所属し議論できたことは、私の財産となりました。

私達の班がテーマとしたのは、「公務員の離職率の低減」という全国的にも問題となりつつあるテーマです。個人的には自分の実力を試したく、自身が業務として行っていない、より複雑なテーマで研究したかったため、人口規模が異なるメンバーの所属する様々な自治体の実情などを教えていただきながら学ぶことができ、非常に勉強となりました。

しかし、本テーマは過去に幾度と自治大学校の政策立案演習で扱われている中、「離職者の離職理由は予測できるものの明確に捉えることができない」、「捉えることができたものでも自治体の内部情報により公表できない」という最大の課題がありました。

これらを解決するために多角的な分析による、より精度の高い仮説を立て、講義で学んだことだけではなく、幹部に提言を行うという視点でわかりやすく、伝わりやすいということを心がけ、メンバーのこれまでの知識や経験を複合させた報告書を作り上げることができました。

最終日に政策立案演習の表彰式があり、最後の「最優秀賞」に呼ばれた際に、メンバーと涙ながらに握手できたことは、これからも忘れることがない瞬間です。



(政策立案表彰式：班メンバーと校長)

4 ライバルの存在

参加者全員優秀な方ばかりでしたが、その中でも、私にはない圧倒的なリーダーシップと周りからの信頼感を持っているメンバーがいました。私はその方を私なりの「ライバル」として意識することで、各講義などにおいても刺激になって研修を積極的に受けることができ、自身の成長につなげることができました。研修終了後、本人に感謝を伝えた際に、お互いが同じように思っていたことがわかり、このように切磋琢磨できる関係を築けたことが研修をより充実したものにしてくれました。

5 全寮制生活

全寮制生活は、最初は慣れない環境でしたが、フロアのメンバーをはじめとした研修生全員に恵まれ、充実した日々を過ごすことができました。全国各地から集まったメンバーとの交流は刺激的であり、講義後や休日には様々な場所に出かけたり、交流を図ったりすることで、講義以外でも楽しい思い出をたくさん作ることができました。単なる研修仲間以上の信頼関係を築けたことが何よりの成果でした。

6 むすびに

自治大学校卒業生としての誇りを胸に、研修で培った知識や経験、ネットワークを活かし、自治体職員としての職務を遂行していきたいと思えます。最後に忙しい中でも研修参加を応援してくださった職場の皆様、研修を実施・運営してくださった自治大学校関係者の皆様や講師の方々、そして共にかげがえのない時間を過ごしてくださった研修生全員に心から感謝を申し上げます。

本当に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（第2部課程第209期）

大阪府門真市 企画財政部 ICT推進課 三原 且規

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7年9月2日から11月14日までの約2ヶ月半の間、自治大学校第2部課程第209期生として研修に参加しました。

研修を終えて実務に戻った現在も、物事を多角的に捉える「視野の広がり」を実感しています。自治大学校は、学びと出会いが凝縮された、私にとって大きな転機となる場所でした。私の経験が、入校を検討・予定されている皆さまの一助となれば幸いです。

2. 入校前の準備

派遣にあたっては、自治大学校OBの上司から激励を受け、職場の皆さんにも温かく送り出してもらいました。家族からの理解と支援もあり、落ち着いて研修に臨むことができました。

入校前には、法制課目のe-ラーニングや事前レポートなどの課題が課されます。量は多く容易ではありませんでしたが、基礎知識の再確認や地域課題の整理につながり、その後の講義や演習の理解を深める良い準備となりました。



自治大学校正門前

3. 講義・演習での学び

(1) 講義課目について

講義課目では、憲法、行政法、財政制度といった基本法制から、地方自治をめぐる最新の政策課題まで幅広く学びました。また、これからのまちづくりや地域共生社会のあり方を考えるうえで、従来の行政の枠組みを超えた視点の重要性を学び、自身の考え方を見つめ直す契機にもなりました。

災害対応に関する講義では、被災地の生々しい体験談を通じて、混乱や緊張が続く厳しい状況下で、職員がどれほど重い判断を求められるのかを実感するとともに、平時から住民との信頼関係を築いておくことの重要性を改めて痛感しました。

(2) 演習課目について

こうした講義内容を実践的に深める場となったのが演習課目です。特に政策立案演習では、特定の自治体を対象に、現状分析から課題抽出、解決策の提言までを一貫して検討しました。その過程で、論理的思考の重要性を強く実感し、判断の精度が高まったと感じました。仲間の多様な視点や指導教官の鋭い指摘は、自分の考えを深める大きな刺激となりました。また、班の調整や司会進行を経験する中で、異なる課題や背景を持つ他自治体の仲間と意見を統合する難しさにも直面しました。その一方で、合理的かつ効率的に議論を進めるためのファシリテーションの重要性を強く実感しました。さらに、プレゼンテーションや受講者の興味を引くための技法など、人に伝えるための実践的なスキルについても、演習を通じて磨くことができました。

4. 寮生活での交流

自治大学校の最大の魅力は、全国から集まった志の高い仲間と交流できることにあると言っても過言ではありません。第209期生には全国各地から61名が参加し、自治体規模や職位は様々で、年齢層は30代後半から40代後半が中心でした。一方で、立場や経験が異なっても、地元愛は共通しており、特産品や観光地など、自らのまちを誇らしげに語る姿に何度も触れました。

講義後は各フロアの談話室に集まり、全国の自治体が抱える課題や業務の進め方について夜遅くまで情報交換を行いました。

私は人付き合いが得意ではありませんが、周囲の仲間が温かく接してくれたおかげで、自然と交流を深めることができました。また、宴会やイベントなどは自由参加であったため、自分の時間も確保しながら、必要な時に深い交流を持てるという適度な距離感で過ごせたことは、長期研修を無理なく続けられた理由の一つです。

5. 今後の業務に活かしたいこと

本研修で得た視座を踏まえ、今後は次の点を意識して業務に取り組む所存です。

第一に、地域特有の課題を見極めた「実効性の高い政策形成」です。研修で学んだ分析手法や多様な事例を踏まえ、成功例をそのまま当てはめるのではなく、門真市の歴史や文化、地域の生活実態といった地域固有の背景に根差した潜在的な課題を、客観的なデータも踏まえながら丁寧に掘り起こす姿勢を大切にしたいと考えています。

第二に、多様な主体との交流から学びを得ることです。全国の同期生との議論を通じて自治体ごとの課題の違いを知り、新たな視点を得ました。さらに、地域課題に取り組む方々や住民との交流は、行政が捉えるべき本質的なニーズを理解するうえで重要であると再確認しました。こうした学びを

生かし、広い視野と柔軟な発想で変化に対応できる職員でありたいと考えています。

第三に、将来の自治体の姿を見据えた「構想力」です。目先の課題解決に終始するのではなく、20年、30年後の持続可能な自治体運営のために、戦略的な行政運営の在り方を考え続ける視点を持ち続けることです。とりわけ、激甚化する自然災害への備えを含め、平時からのリスクを見据えた構想力を高めていく必要があると感じています。

6. おわりに

この約2ヶ月半の研修を通じて、経験則に頼っていた判断が論理的に整理されるとともに、自身の行動が組織や地域に及ぼす影響の大きさを改めて実感しました。また、自治大学校で築いた絆は、卒業後も互いに励まし合える貴重な財産となりました。

研修で得た知見や経験、そして仲間との絆を力に、日々の業務の中で自らを磨きながら、今後も門真市の発展に貢献していきたいと考えています。

このような貴重な機会を与え、研修期間中も支えてくださった職場の皆さま、日々の生活を支えてくれた家族に感謝しています。また、自治大学校職員の皆さま、講師・教官の皆さま、第209期生の皆さまには、日々のご指導や励ましをいただき、この場を借りて御礼申し上げます。

最後に、これから入校される皆さまにとっても、自治大学校での経験が有意義なものとなることを心より願っております。



寄宿舍からの景色（富士山も見えます）

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23期）

福井県 総務部 福井県税事務所納税課 垣見 裕太郎

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】

徴収事務歴5年目の春、研修参加の打診がありました。1か月間の研修で、家事育児の負担を妻にかけてしまうため当初は迷いもありましたが、家族の賛同と激励もあり参加を決めました。研修が近づくにつれ、全国各地からの研修生との交流に期待が膨らむ一方、特殊・困難案件に従事した経験がない私にとって、自治大学校の講義や課題についていけるのかという不安も膨らむ中、まだ深緑残る10月中旬に入校しました。



（寄宿舍出入口 左：入寮日 右：退寮日）

【講義について】

1か月のカリキュラムは、大教室での講義が基本ですが、事前検討課題に対するグループ演習、ロールプレイング演習、レポート作成演習、各自治体の事例紹介の時間が設けられています。1日の流れは朝9時25分開講、大小の休憩を挟みながら70分授業を約5コマの構成でした。

大教室の講義は、民法の基礎的知識や滞調法、破産法等の幅広い徴収に関連する法律や先進自治体の事例紹介・取り組みに関する講義、給与等債権のデジタル化への対

応や徴収部門の管理職としての在り方など多岐にわたる構成となっています。各分野でご活躍されている講師や先進自治体職員の生の声を聴講することができ、非常に充実した内容でした。

講義資料はデータ配布が原則で、自治大学校から1人1台ノートPCが貸与されますので、データを端末に落とし込み講義に臨みます。端末は自室や各教室で使用でき、ほぼ毎日携行します。

また、日替わりで教室当番があり、講義資料配布や控え室から教室までの講師送迎、出欠確認や号令等さながら学生時代に戻った感覚になりました。休み時間は、休憩・雑談、講師へ質問をする等各個人で自由に過ごすことができます。

なお、教室当番も含めた研修面や生活面全般については、入寮後に自治大学校職員の方から説明がありますので、ご心配なさらなくても大丈夫です。



（休憩時の大教室。端末は個室から持参）

【宿舎生活について】

各階に「洗濯機・乾燥機」や交流用の「談話室」が設けられており、各自3階～5階に入居しました。談話室にはキッチン（火気厳禁）、テレビ、ポット、電子レンジ、冷蔵庫（冷凍付）、製氷機等が備え付けられており、

Wi-Fi も整備されています。レポート作成課題が待ち構えている中ではありましたが、研修生が持参したのものや職場から送られてきた銘菓、銘酒、名産品に舌鼓を打ちながら毎晩仕事、趣味、休日の予定等の話で盛り上がりました。

個室はユニットバス付で、ドライヤー等の備品はないため持参となります。徒歩圏内に大型雑貨店等があるため、入寮後に日用品を揃えることも可能です。1人用冷蔵庫もあるので個人の飲料等の冷蔵が可能です。

地下には大浴場があり、曜日指定で入浴することができほぼ毎回入浴しました。疲労回復と研修生との親睦を深めることもできました。

また、平日は外泊禁止でしたが、放課後は外出可能です。授業後は立川駅周辺で飲食したり、買い物等をしたりと自由時間を満喫していました。休日には外泊届を提出すれば一時帰宅や外泊も可能でしたので、ご自宅に帰省している研修生もいました。



(談話室の様子。銘酒銘菓等がスペースを占領していきます。右は談話室内キッチン)

【研修生同士の交流について】

レポート作成途中に意見を聞き、より良い書き方を教わりながら、新たなアイデアをもらうことができました。グループ課題検討時には皆で解答案を作成する中で法的な理解をお互いに深め合うことができました。放課後には談話室での交流や立川周辺での飲食、休日には研修生同士で関東近辺の観光地へ赴き、ご当地グルメを堪能する

こともできました。オンとオフを組み合わせながら研修期間を過ごすことができるのも大きな魅力であると感じました。



(左：寄宿舍 右：個室からの眺め(奥が大教室等の研修施設))

【おわりに】

最後になりますが、長期研修に送り出してくださった所属の皆様、講師陣の方々や自治大学校職員の皆様、同フロアをはじめとする第23期研修生の皆様、研修に関わっていただいたすべての方々へ感謝いたします。

知識習得もさることながら、社会人になってからこのような長期研修で、かけがえない仲間を作る機会は多くないと思います。第23期生として参加できたことは貴重な財産になりました。卒業後には惜別の念はありましたが、後悔は微塵もありません。研修参加を検討、打診されている方には、ぜひご参加いただきたいと思います。1人でも多くの方が研修でよき経験と良き仲間を得ていただくことを心から願っております。



(卒業式後、フロアメンバーとともに)

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（令和7年度第2回デジタル人材確保・育成特別セミナー）

愛知県弥富市 総務部人事秘書課 横井 理雄

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。

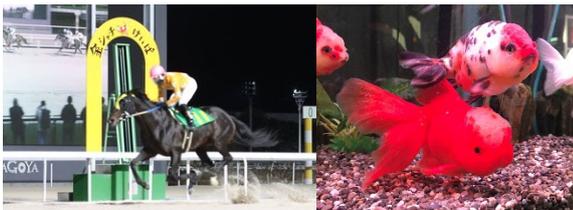
1 はじめに

私が暮らし、働いている弥富市は、愛知県西部に位置し、名古屋市に近接する人口約4万3千人の市です。

日本有数の金魚の産地であり、白文鳥の発祥地であるなど、「生き物」にゆかりのあるまちです。令和4年には名古屋競馬場が移転し、新たな地域資源としての役割も担っています。



（文鳥職員のぶんちゃんときくら）



（金シャチけいば）（本庁舎の金魚）

また、伊勢湾に面した港湾機能を有し、物流関連施設の立地により固定資産税収入が比較的安定しているという財政的特徴があります。交通利便性にも恵まれ、都市近郊型のベッドタウンとしての側面もあります。

しかし、こうした強みを持つ本市においても、「2040年問題」に象徴される人口減少や高齢化、担い手不足の課題は避けられません。行政需要は高度化し、制度や業務は複

雑化しています。限られた人的資源で持続可能な行政運営を実現するためには、単なる効率化ではなく、組織の構造や人材の在り方まで踏み込んだ見直しが不可欠です。

私は人事担当者として、DX推進による行政改革の必要性を強く感じてきました。

2 職員としての視野を広げてくれた講義

自治大学校の「デジタル人材確保・育成特別セミナー」に参加し、私の視野は大きく広がりました。

講義では、DXを単なるデジタル化ではなく、「自治体経営の再設計」として捉える視点が示されました。人材確保、評価制度、外部専門人材の活用、財政措置との連動などが一体となって初めて変革は機能するという構造が、具体的な事例とともに示されました。理論と具体的な事例が結び付いた講義は理解しやすく、個々の業務に目が向いていた私の視野を、組織全体を見渡す方向へと広げてくれました。

また、組織を変えるためには、全員が一度に変わる必要はなく、まずは約20%の職員が本気で取り組む「クリティカルマス」を生み出すことが重要であるという話も印象に残りました。その一定割合の変化が組織全体に波及し、やがて文化として定着していくという考え方は、改革への確かな希望を感じさせるものでした。

3 議論によって、改革の覚悟が芽生えた

演習では、全国の自治体職員とDX推進における課題や打開策について率直に議論を交わしました。意見発表においても、AI等のデジタルツールの活用を前提とした提

案が求められ、既に生成AIを本格的に導入している先進自治体の働き方を目の当たりにしました。そのスピードと成果の質の高さに強い衝撃を受け、自団体との違いを実感しました。

他団体の実践に触れ、このままではいけないという危機感を抱きました。同時に、総務省の支援制度や外部人材派遣制度、財政措置などを効果的に活用しながらDXを推進している実態を知りました。

自治体を支援する国の仕組みは整っており、それをどう活かし、実行に移すかが重要であると認識しました。一步ずつ着実に改革を進めていく覚悟が芽生えました。

4 庁内横断のDX推進体制へ

研修後、自治大学校での学びや提案を幹部職員と共有する機会をいただき、本市でも関係部局が連携する庁内横断のDX推進体制づくりが動き始めました。まずは部局横断の会議を立ち上げ、方向性や課題の共有から着手している段階です。

まだ、具体的な成果が形になっていないわけではありませんが、人事・企画・財政・デジタル部門が同じテーブルにつき、対話を重ねること自体が大きな一歩であると感じています。

今後は、小さな取組から着実に積み重ね、実効性のある改革へとつなげていきたいと考えています。

5 自治大学校で得た最大の財産

研修後も、参加者との情報交換は続いています。全国の仲間と課題や取組を共有し合うことは、大きな刺激であり、継続的な学びの機会でもあります。

自治大学校で得られたのは知識だけでなく、志を同じくする仲間とのつながりという財産でした。

6 弥富市発展の未来に向けて

自治大学校での経験を通じ、自団体の現在地を見つめ直し、職員としての責任や役割について改めて考えるようになりました。

視野が広がれば、行動が変わる。そして行動が変われば、組織も少しずつ変わっていく。その流れの一端を担えるよう、今後も着実に取り組んでいきたいと考えています。

変革は決して容易ではありません。既存の制度や慣行を変えていくには、丁寧な対話や時間も必要だと思います。

しかし、変えないことのリスクもまた確実に存在すると思います。人口減少社会においては、現状維持そのものが後退になり得ます。

だからこそ、立場に関わらず、目の前の業務の先にある「組織全体の在り方」を意識することが重要だと感じています。

私は人事部門に所属していますが、人事は組織の将来像を形づくる基盤であると考えています。どのような人材を育て、どのように評価し、どのような挑戦を後押しするのか。その積み重ねが、数年後、十数年後の自治体の姿を決定づけます。今回の研修で得た学びは、その判断軸を明確にしてくれました。全国の仲間の姿勢に触れ、自分自身の甘さや視野の狭さにも気づかされました。その気づきは、私にとって大きな財産です。

自治大学校での学びと出会いに恥じることのない取組を続けながら、弥富市の発展に貢献してまいります。



(入校日に撮影した自治大学校正門)

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も残り1か月ちょっととなりました。着任したばかりのころは「1年かぁ、長いなぁ」と思っていたのですが、振り返ればあっという間で、この生活が終わることに寂しさを感じている今日この頃です。

マネジメントコース研修生の業務、自治大学校の研修内容とその素晴らしさ、立川の利便性、寮の過ごしやすさなどについてはすでに他の研修生が分かりやすく説明してくれていますので、私目線のおつぶやきをお届けしたいと思います。

私が自治大学校への派遣の打診を受けたのは2月上旬のことでした。そもそも自治大学校の存在を知らなかったため、ホームページを隈なく確認し、過去のマネジメントコース研修生のつぶやきも読み漁りました。その中で、私が最も不安に思ったことは「食事」です。私は、「食べることは生きること」と思うくらいに食事を大切に思っており、食べるのが大好きです。そのため、自炊ができない環境（レンジ調理はできます！）で1年生きていくことができるのだろうか思い、着任後約1か月は自宅から通うことにしました。その後、5月上旬から第1部課程第144期の研修を受講するため入寮し、いよいよ自炊なし生活が始まりましたが、失意の私を救ってくれたのは自治大学校内の食堂でした！

食堂は、朝・昼・夕（お弁当）に営業しており、私は主に昼に利用していましたが、温かいご飯がいただけることのありがたさを改めて実感しました。昼食は、バリューセット3種類に加え、麺類、カレーと選択肢が豊富です。しっかり食べたい日は揚げ物、少し控えめにしたい日はお魚料理、というようにその日の体調や気分に合わせて選べるのも魅力的でした。また、メニュー表にはカロリー表示もあり、健康管理の面でも参考になります。ご飯とお味噌汁は自分でよそうことができ、食欲に合わせて量を調整できる点や、おかわりができる点もうれしいポイントです。

そして、食堂のもう一つの大きな魅力は、働いている皆さんのあたたかさです。研修中は、効果測定（筆記試験）の勉強やハードな演習が続き、心身ともに余裕がなくなる時もありました。そんな時、配膳で並んでいる間に食堂の皆さんに励ましていただいて、何度も元気をいただきました。

ここまで食堂の魅力を中心にお伝えしてきましたが、自治大学校には充実した学びや研修生同士の交流はもちろん、日々の生活をあたたかく支えてくれる環境があります。ぜひ、多くの皆さまにこの自治大学校の魅力を実際に感じていただけたらうれしいです。

最後になりますが、日頃よりあたたかく、寛大なお心で接してくださった講師の先生方、研修生の皆さま、自治大学校職員の皆さま、食堂の皆さま、マネジメントコース研修生の皆さまに、心より感謝申し上げます。最後までお読みいただき、ありがとうございました。



本稿を執筆していた週に食堂で食べたものです。写真はありますが私のイチオシは天津飯です！

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（以下、自治大学校内における通称「特研生」と表現します。）として自治大学校へ派遣されてから、もうすぐ1年が経過しようとしています。

着任してからというもの、最初の1か月間で自治大学校が研修生のためにどのような仕事をしているのかに触れ、少し慣れてきたと思ったら今度はすぐに第1部課程の研修生として研修を受講する日々が始まり、研修を無事修了したかと思えば今度は研修運営担当として慌ただしくも充実した日々を追われ、研修運営を終えた後は教材作成という重要ミッションの遂行に勤しんできました。気づけば、あっという間に所属自治体に戻る時期となってしまう少し寂しさもありますが、この約1年間で（実感はまだありませんが、きっと）成長できた自分が、これからどのように所属自治体の力になることができるのか、今からわくわくしています。

さて、これまで自治大便りの担当者として、他の特研生に執筆を催促してきた私ですが、いざ自分の番となると何を書いたものかと悩みました（これまでプレッシャーをかけてきたことを後悔しています）。

自治大学校での業務内容や研修内容、東京での生活など、あらゆる話題が他の特研生に書き尽くされているな…とお気に入りの店でラーメンをすすりながら考えた結果、「派遣決定時に不安に思っていたことベスト3は、実際のところどうだったのか」というお題にしよう決めました。これでも他の特研生とテーマがやや被っていますが、ご容赦ください。

不安第3位 金銭が湯水のごとく消えていきそう

これについては、「いきなり解決になっていないじゃないか！」と言われてしまうかもしれませんが、正直何とも言えません。外で飲み歩くのが好きな方でしたら、正直お金は湯水どころかジェットエンジンの燃料のように消えていくと思います（噂では4か月の研修期間で自動車1台が買えるお金を費消された方がいるとか…）。

私自身はというと、お酒が好きで毎日のように飲んではいましたが、あまり外では飲まずに所属自治体に送っていただいた差し入れを談話室で楽しんでいたので、そこまで財布へのダメージは大きくありませんでした。休日も研修生同期と某テーマパークや競馬場、野球観戦へ繰り出すなど、特段引きこもっていたわけではありませんが、そこまで金銭的に負担を感じるようなことはなかったように感じています。要は過ごし方次第です。

不安第2位 総務省の人って賢くて怖そう

これは半分正解で半分不正解でした。もちろん“賢くて”が正解で、“怖そう”が不正解です（付度しているわけではありません）。

仕事の進め方や物事の考え方など、さすが総務省の方だと感嘆することが何度もあり、本当に勉強になったと感じています。職場に帰ってから、早速活かせるものは活かしていきたい考えです。

一方、怖いという感情は全くなく、むしろとても気さくに接していただけて楽しく1年間を過ごすことができました。東京名物を教えていただいたり、時にはおすすめのお店でご一緒させていただいたり、有意義な時間を送ることができて感謝の気持ちでいっぱいです。

不安第1位 実際業務って何するの？どうせ難しいことするんでしょ？

これまで所属自治体でどのような業務をしてきたかにもよりますが、企画立案したものを上司に相談した上で決定していくので、基本的な仕事の進め方は同じです。分からないことや困ったことは、いつでも親身になって相談に乗ってくださるので、全く心配する必要はありません（時々、総務省用語(?)が飛び交い「…？」となることはありますが笑）。

また、活発に意見を言うことができる環境にあるので、改善すべきことなどは積極的に提案し、フィードバックを受ける中で自身の成長につなげていくことができ、とても勉強になります。業務内容にしっかり密度があるので、自分自身のレベルアップにしっかりつなげていけることが魅力の1つです。

というわけで、総じて不安は杞憂に終わりました。私のこのつぶやきが、令和8年度特研生の皆様のお役に立つのであれば幸いです。

最後になりますが、職員を1年間派遣するということは、昨今の人材不足に鑑みれば、どの自治体にとっても非常に大変なことであるかと思えます。改めて、派遣していただいた所属自治体に感謝申し上げます。「自治大学校へ行くチャンスがあるけれど、どうしようか悩んでいる」という方がいらっしゃれば、是非とも参加されることをおすすめしたいです。

そして、研修生（特研生）を派遣しようかどうか悩まれている自治体の人事担当者様に、職員がレベルアップするとともにネットワークを形成するための戦略的な投資として、是非とも自治大学校へ職員派遣されることをお願い申し上げます、つぶやきの結びとさせていただきます。



徒歩で行ける昭和記念公園のチューリップガーデン（4月がちょうど見頃）