

人口減少時代を見据えた県組織等のあり方検討部会（令和5年度第2回）

- 開催日時 令和5年7月26日（水）15時から16時30分まで
- 開催場所 松本合同庁舎2階 特別応接室
- 出席委員 石原委員 伊藤委員 杉本委員 高田委員 田村委員
- 県出席者 玉井総務部長 根橋総務部次長 池田人事課長 井澤人事課企画幹
丹羽南信州地域振興局長 渡邊木曾地域振興局長 宮島松本地域振興局長
ほか

1 開会

【井澤企画幹】

本日は、お忙しい中お集まりいただきましてありがとうございます。ただいまから長野県行政機構審議会第2回人口減少時代を見据えた県組織等のあり方検討部会を開催させていただきたいと思っております。本日進行を務めます井澤でございます。よろしくお願いたします。

本日は5名全員の委員にご出席をいただいておりますので、長野県附属機関条例の規定に基づき、会議が成立することをご報告申し上げます。

県側の出席者につきまして、今年度現地機関のあり方を主な検討項目とさせていただいておりますことから、今回はこれまでの出席者に加えまして、3名の地域振興局長が出席させていただいておりますので、ご紹介申し上げます。南信州地域振興局の丹羽局長、木曾地域振興局の渡邊局長、それから松本地域振興局の宮島局長でございます。

また、本日は会議の映像・音声を県内の10地域振興局にオンラインで配信させていただきますので、ご承知お祈いたします。

それでは、石原部会長に会議の進行をお願いしたいと思います。

【石原部会長】

第2回部会の開催に当たりお集まりいただきましてありがとうございます。それでは会議を進めさせていただきます。本日の部会におきましても、公開により行うこととし、後日県のホームページ上で議事録を公開する予定でございますので、ご承知お祈いたします。

2 議事

(1) 効果的・効率的な業務遂行に資する所属の規模について

【石原部会長】

それでは議事に入らせていただきます。まず、「(1) 効果的・効率的な業務遂行に資する所属の規模について」ということで、事務局からご説明をお願いいたします。

【池田課長】

論点1につきまして、資料1の2ページをご覧ください。

所属の適正規模につきましては、複数担当制など、職員間の協力体制構築を促進するための大括り化ということが考えられる一方、特定の政策目的に特化した業務遂行や所属長のマネジメント強化という観点からは、小規模課室を設置するのも有効だと考えられるということで、両面からの検討が必要ではないかという問題意識のもとに、前回の部会でもご意見を頂戴いたしました。

主なご意見をまとめてございますが、組織を見直す際には従前からあるミッションの見直しから始めて、ミッションに照らして組織のあり方を検討していくことが重要であるということや、アウトソーシングが進んでいるなど民間との役割のあり方も変化する中で、今まで必要であった組織が今後も必要かということについて検証すべきということで、非常に重要なご指摘をいただきました。

また、安定したサービスを提供するためには、少人数で業務を抱え込むのではなく、ある程度の規模が必要ということ、一方で、機動性が必要な組織や、モデル的に動かしていく場合等には、小規模組織の設置も有効というご意見もございました。

これらのご意見を踏まえた今後の検討の方向性でございますが、現状の10人未満の小規模課室、これは本庁で18、現地機関で48ございますが、以下のような観点で整理・分類をして体制の見直しを検討してはどうかというものでございます。

まず一点目として、組織としてのミッションを終えていると考えられるものについては、組織を廃止するとの考え方です。

次に、組織としてのミッションがあるもののうち、まずAとして、機動性が求められるものやモデル性があるもの、県としての取組を強調すべきものについては存置する、次にBとして、それ以外のものについては、例えば職員相互の協力体制の構築が必要であるとか、他業務との連携による効果が期待できるものは組織を統合していくといった考え方で、体制の見直しを検討してはどうかということです。この点について、委員の皆様のご意見を頂戴したいと思います。

【石原部会長】

ありがとうございます。それでは、論点1につきまして、資料の四角囲いの案の部分が、これまで当部会で議論をしてきた内容を要約していただいたものでございますが、こちらの組織の見直しの方角について、ご意見をいただきたいと思ひます。

【高田委員】

よくまとめてくださってありがたいと思ひます。

組織としてのミッションを終えてるものは廃止というのはそのとおりですが、それ以外の部分については、モデル性があるものという(2)のAがすごく大事だと思ひて、県として向かうべき方角に進んでいく上で将来必ず必要になるので、そのためにまずは小さな組織でスタートしますというものはあってもいいと思ひます。基本的には組織は戦略に従いますので、どういふ方角に向かつて進めていくのかということにしっかり紐づいた組織をつくっていくべきだろうと思ひます。単にコスト削減という考え方よりも、どうありたいのかということをお重視していくことが非常に大事ではないかと思ひます。

【石原部会長】

高田委員のご発言に関連しまして、ここで言うミッションをどこに照らして検証するかということはお県の方角として定めておいていただくとよろしいのではないかと思ひます。それから、モデル性というのは県庁の皆さんとしては理解しやすい言葉かと思ひますが、機動性については解釈が異なってしまうと方角性も変わってしまいますので、少し補足説明があってもよいかと思ひます。

【田村委員】

論点1についてはこういふことかと思ひます。

むしろ次の論点について、しっかり議論させていただければと思ひます。

【伊藤委員】

今回は10人未満の小規模な所属についてということおで、前回、県営住宅の関係でご意見申し上げましたが、当初の役割はなくなってるかもしれないものの、別の役割に変化しているという組織もあるかもしれませんので、今後の見直しに当たっては、そうした役割の変化も含めてご検討いただければと思ひます。

【杉本委員】

組織としてのミッションを考えると、組織内部の見方だけで捉えてしまうと限定的になってしまいます。例えば住民や市町村からの要望などもありますので、組織の観点だけでなくサービスの提供を受けるであろう皆さんとのコミュニケーションをとる中で考えてもらいたいと思います。

【石原部会長】

ありがとうございます。

それでは、今いただきましたご意見、機動性やモデル性が重要であるということや、役割の変化にも配慮すべきということ、それからミッションの捉え方としては県庁内部の観点だけではなく、基礎自治体への説明等にも配慮すべきということも踏まえまして、検討の方向性については委員の皆さんのご了解をいただいたということでまとめさせていただきたいと思います。事務局には引き続きご検討をお願いしまして、論点1については以上とさせていただきたいと思います。

(2) 地域の実情に応じた現地機関の所管業務のあり方、更なる専門性向上に向けた配置の方向性について

【石原部会長】

続きまして、(2) 地域の実情に応じた現地機関の所管業務のあり方、更なる専門性向上に向けた配置の方向性についてということで、事務局から説明をお願いします。

【池田課長】

それでは、資料1の3ページをお願いいたします。

問題意識としましては、限られたリソースを有効に活用する観点から、更なる専門性向上、県民の利便性向上に資する組織・人員配置、機能付与のあり方について検討が必要ではないかと思っております。それから、4信・10広域という基本的な配置以外の配置となっている現地機関について、より効果的・効率的な配置に向けた検討が必要ではないかということで、2点の問題意識を持っております。

この点に関しまして、前回頂戴しましたご意見を同じく3ページにまとめてございます。複数の委員から、デジタル技術の積極的な活用ということで、人は人にしかできない仕事に注力すべきといったご意見を頂戴したほか、例えば相談業務などで全県共通

するような業務があれば、組織を一元化して情報集約することで、専門性や対応力が向上するのではないかと、また、総務的な業務は集約化・デジタル化することで、現地機関として本来取り組むべき仕事に集中できる体制とすべきではないかといったご意見がございました。

それから、現地機関の大きなウェイトを占める農・林・土木業務における効率化を検討できないかといったご意見や、地域特性等も考慮した上で、機関の必要性を検証すべきであり、特に、組織を全県に均一に設置する必要があるのかは検証が必要といったご意見がありました。

それから、各地域に必要な機関について、二重行政にならないよう市町村と県が問題意識を共有しながら議論をしていくということで、県の役割として小規模市町村を支える視点が必要ではないかといったご意見もいただきました。

4 ページですが、ご意見を踏まえた今後の検討の方向性ということで、前回ご示唆いただいたキーワードを並べてございます。一つ目としまして「デジタルの活用」、二つ目としまして、「集約・一元化による専門性の向上」、三つ目としまして「配置の必要性」、あるいは「均一配置の必要性」、それからこれは全てに共通する視点としまして「市町村等との関係整理」が必要ではないかということでございます。

これらのキーワードをもとに、単独現地機関につきましては先ほどの論点1にございました小規模な機関に係る検討の方向性を踏まえた見直しを検討してまいりたいと思います。それから、総合現地機関である地域振興局ですが、先ほどのキーワードを中心としまして、次のような観点でさらにご議論いただければと考えております。

まず一番目としまして、現状の組織体制における課題はあるか。二番目としまして、地域の特性に着目したより効果的・率的な組織体制、例えば人口ですとか市町村規模、産業構造などが考えられます。それから三番目としまして、業務の性質に着目したより効果的・効率的な組織体制、これらを総合現地機関である地域振興局について議論を深掘りしていただきたいと考えております。

参考としまして、何点か資料がございますので、簡単にご説明させていただきたいと思っております。

まず資料2-1をお願いします。現地機関の組織体制ということで、前回も御説明した資料ですが、地域振興局その他の主な現地機関の組織体制ということで、前は定数でお示ししましたが、今回は実際の配置人数でお示したものです。

次に資料2-2ですが、前回高田委員にご指摘いただきました地域別の人口減少の推計でございます。しあわせ信州創造プラン3.0の地域計画から抜粋したもので、

2020年までの人口の推移と、2025年以降は社人研の推計と市町村の人口ビジョンを踏まえた推計を示したものです。

次に資料2-3ですが、これは各都道府県の総合現地機関の類型ということで、均一的な配置が必要かどうかということを考えるに当たって、他県ではどういった配置がされているのかについて示したものでございます。長野県は一番左の均一型に入りますが、二番目の集約型ですとか、三番目の超広域型、四番目の支庁型のような配置がございまして。

次に資料2-4ですが、こちらも前回お示しした資料と同様のものですが、比較する項目を若干増やしたものでございます。

最後に資料2-5ですが、本日まで出席いただいております地域振興局長さんから、先ほどのキーワードについて事前にご意見をお聞きしたものですので、後ほどご説明いただきたいと思います。以上でございます。

【石原部会長】

ありがとうございます。ただいま説明のありました内容に関連しまして、本日3名の地域振興局長さんがお越しでございますので、現状の地域振興局における組織上の課題と、望ましい組織体制のあり方などについてご発言をいただきたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。

【丹羽局長】

南信州地域振興局長の丹羽でございます。現状を踏まえて発言させていただきたいと思っております。

当地域ですが、香川県や大阪府と同程度の面積があり、その中に1市3町10村の計14市町村がございまして。本年4月現在の人口ですと、一番大きな飯田市で約9万5千人ですが、一番小さい平谷村につきましては367人という状況になっております。人口1,000人未満の村が6つあり、管内で合同庁舎から最も遠い売木村までは40km離れており、片道約1時間かかるという状況です。

また、職員も当地域出身者が少ないこともあり、局の正規職員が109名ですが、20%に当たります22人が新規入庁後3年未満という構成でございまして。

資料2-5の1ページにまとめたものをご説明させていただきますが、デジタル化の活用と集約・一元化については、時代の流れの中で非常に大切なことだと思っております。一方で、現場を預かっている立場といたしますと、若い職員が多いということもありますが、現場においては様々な考えを持つ方に接すること、特に事業課においては

様々な現場の状況があることから、臨機応変な対応が必要となっております。そのためには、経験を積むということも非常に大切ですが、自分の担当外の仕事も十分理解して進めるということが、適切な対応する上で必要なことだと思っております。効率化を優先されてしまうと、どうしてもパーツごとの仕事となってしまう、全体を理解した上での対応が難しくなると思っております。集約・一元化などの効率化を優先することで、知識を習得する機会や経験を逸してしまいますことから、将来を見据えた人材の育成ということが非常に大切ではないかと思っております。

小規模町村が多く、また高齢者も多い地域では、それに合わせた対応が必要です。組織については、効率化の視点で検討する部分あると思いますが、ぜひ人材育成をどうするかという視点も併せてご検討いただければと思っております。

冒頭申し上げましたとおり、南信州は小規模町村が数多くございます。各町村におきましても、職員の削減が行われており、小さい自治体では、県庁での複数部局にまたがる業務を1人の担当が担っていたり、あるいは課長が担当者というような状況もあります。複雑化する行政事務を執行する上で、県は市町村に寄り添った対応をしてほしいという要望をいただいているところでございます。

合併が進まなかった小規模市町村が多い本県におきましては、自治体に対する県の関わり方を整理し画一的ではない支援を行っていくことも非常に大切だと思っております。また県の担当者の顔が見える中で支援することも大切だと思っております。地理的な状況を考慮する上で、ぜひ市町村の規模ですとか、今申し上げた地域の距離ということもお考えいただき、ご検討いただければと思っております。

3点目ですが、自治体の業務ではやはり災害発生時の住民の生命・財産を守ることが大切な職務だと思っております。特に現場に近い現地機関におきましては、危機管理対応というのは非常に大切だと実感しております。ただその対応としては、地域振興局の中では総務管理課の県民生活係が対応しておりますが、当係は危機管理対応だけではなく、パスポートですとか、交通安全、消防団、子ども若者支援、多文化共生と幅広い分野の業務に数名の職員で対応しているという状況でございます。危機管理上、災害が起こっていなくても何かあったらすぐ登庁できるように順番で自宅待機してもらう体制をとっておりますが、現状では総務管理課も会計年度任用職員が多くなっておりまして、1人の正規職員が月に7日ほど当番として待機をしているなど、負担が大きくなっている状況でございます。また災害が起こってしまうと、長期間の対応をする必要があるのですが、それに対応できる体制にもなっておりません。ぜひ何かあった場合に十分な対応ができる体制の確保についても視野に入れていただき、ご検討をお願いしたいと思います。

【渡邊局長】

木曾地域振興局長の渡邊と申します。よろしくお願いたします。

今、南信州の方からお話ありましたが、小規模町村については、木曾地域も同じような状況でございます。資料の真ん中に記載しましたが、管内人口は現在24,000人弱で、全県の人口の2%にも満たない状況です。ただ面積は11.4%程度と1割以上ありまして、面積と人口とのギャップが大きく、効率化という点では極めて課題がある地域かと思えます。

そしてこのキーワードの中は、やはり市町村との関係というところですが、他の圏域との比較では、当地域には中心となる市、自治体がないという点で大きく異なります。一番大きい木曾町も人口1万人程度で、圏域内において周りの町村を引っ張っていく十分な状況ではございません。一方で、管内には人口700人程度の町村もありまして、通常の行政運営で精一杯なのかなという状況のところもあります。集約化・一元化という点に関しましては、当地域においては今申し上げたように県民の声を聞くという意味でいうと、地域全体で人口がばらついている状況ですので、効率化していくという面からは県民の声を十分聞くことができるのか疑問が残ります。一方でデジタルの活用につきましても、今後しっかりやってかなければいけないとは思いつつ、10年後ならまだしも、現状としてはまだまだ地域としてついていけておらず、人材的にも財源的にも不安があるというのが町村の現実かと思えます。

今後どうしたらいいのかということでは、そのような地域こそ県として重点的に支援する必要があるかと思えます。直接的な事業実施や垂直補完など、様々な形があるかと思えますが、そうしたことを充実していく必要があると思っております。

補足ですが、組織といっても、やはり先ほどもお話がありましたように人材の充実もしていけないと、ただ人がいれば組織が動くというわけではありあせんので、そうした小規模町村を多く抱える地域では、そこを支援するための拠点を充実していくことが必要だと感じております。

【宮島局長】

松本地域振興局長の宮島です。資料に基づいて、地域の状況を説明させていただきます。

松本地域は、人口約42万人と県内では非常に人口が多い地域でして、これまで発言があった2局とは状況は大きく異なっております。その中心となる松本市をはじめ3市に多くの人口が集まっているため、規模のメリットはおそらくあると思っております。

そして、今回の業務の集約ということと言えますと、先ほどの2局と違い広域的に集約した業務を担っていくことになるという観点で資料は記載させていただいております。

まず、デジタルの活用についてですが、コロナ禍によりまして、デジタル化、オンライン化が一気に進んだという印象を受けておりますが、それによってやはりデジタル技術は非常に有用であるということがわかりました。一方で、対面によることの重要性も再認識をされ、デジタルも万能ではないという認識が明らかになっているのではないかと考えています。特に申請や相談というのは、紙を出して終わりという扱いだけではなくて、やはり対面でやるべきものも結構あるのではないかと印象を受けております。そのため、例えば内部管理の話もありましたが、デジタル技術の活用によっても、離れた場所で、建物が違う中で内部管理業務を行うのは少し難しいのかなと思っておりまして、それぞれの現地機関で行うことが望ましいのではないかと考えております。

それからオンライン会議の活用においても、単なる伝達や説明はいいのですが、意見交換をしたり物事を考えようとするとなかなかオンラインではうまくできず、顔の見える関係、人間同士の信頼関係を作るときにはやはり対面で、その空間・時間を共有することが大変重要ですので、そういったことができるような現地機関でありたいと考えております。

それから、集約・一元化についてですが、地域のことはできる限り地域で処理するという観点で、地域振興局長に委任されている事務がいろいろありますが、地域振興局ごとでは数年に1件、もしくは1年に数件程度しか扱わないような事務処理について、法令の処理について調べる時間を要したり、最後には本庁で公印を押さなければならなかったりと、様々な時間の無駄があると考えております。そういったものは複数地域で集約するのではなく、県庁で一括して行うという発想も必要ではないかと考えておりまして、現場に近いところでやるというこれまでの観点だけではなく、逆ベクトルになります。県庁で一括して行うものもあってもいいのではないかと考えております。

また、集約・一元化に関連しまして、例えば現在4局に廃棄物対策業務を集約しておりますが、松本では、北は小谷村から南は富士見町までという広範な区域を管轄しております。書類の確認などいいのですが、やはり現場を見て廃棄物の不法投棄がないか確認するといった業務が非常に多くあります。そのため、谷ごとに多くの集落が存在しているという本県の特性を踏まえ、現場に行くのにも時間がかかりますし、緊急対応も難しくなるという状況もありますので、そうした現場対応がある業務はやはり広域的になりすぎない方が望ましいのではないかと考えております。

【石原部会長】

3局長さんどうもありがとうございました。それでは人事課長の説明と地域振興局長の皆さんからのご発言について、委員の皆さんからご質問ご意見等ございましたら、ご発言いただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

【田村委員】

3人の地域振興局長さんからお話いただきまして、デジタルに必ずしも肯定的ではないのかなという感じがしまして、対面ももちろん大変大事ですが、例えば私は大学におりまして今の学生達は授業などでも完全にデジタルに慣れているんですね。そうした人達がどんどん職員としても入ってきますので、要は対面の時間を作るためにデジタルをもっと活用してほしいなと思います。ですので、キーワードの一つ目としてデジタルの活用という点は本庁も含めてもっと踏み込んで考えていただきたいと思います。

それに関しまして、先日行きました新潟の燕三条駅もそうですが、みどりの窓口がほとんどなくなっています。人がいなくなって、おそらくどこかで集中管理してるのだと思います。そういうことをこれからは行政機関においてもやらざるを得ないのだろうと思っています。そうした中で、例えばそれぞれの地域振興局単位で年に数件しかないような申請などはやはりどこかに集約して対応した方が、確かに対面ではないことについていろいろ抵抗もあると思いますが、民間でもそういう状況ですので、もう少し踏み込んでもいいのではないかと考えております。

【高田委員】

田村委員がおっしゃったように、今の現場だとそういう話になるだろうなと思います。ただ、今後どうするのかということを考えていくと、もうデジタルは不可避だと思った方がいいと思います。木曾地域の2045年の人口推計も42%減となっていて、そうなるくと日本中でポツンと1軒家問題が起きると思っています。行政だから切り捨てるということは絶対ないと思いますが、そうした地域の人たちをケアするために多くの職員を投入するということは人口減少下では困難です。そういう意味でデジタルは不可避だということが一つ。

もう一つは、経営学者の観点からすると選択と集中をどうするかということです。今お話にあったように、年に数件しか出てこないものに山を越えて谷を越えて判子をもらいに行くというのは非現実的なので、おそらく業務をいかに集中させるかということと、住民対応に関して言えば対面でできるようにしていくというのが基本方針だと

思います。そうするとやはりデジタルをどう活用していくかということを考えていくしかないのかなと思っております。

【伊藤委員】

個人的な私案なのですが、集約・一元化というキーワードと、資料2-3に示されている総合現地機関の類型から地域振興局の組織体制を考えますと、長野県では②の機能集約型というパターンが考えられるのではないかと思います。フルスペックの体制を持つ基幹的な地域振興局を置いて、機能としては、広域的な観点で考えるべき業務をそこに集約すると。例えば、商工観光分野も一市町村の中だけの話ではなくっており、他県や諸外国との連携も必要になってきますので、もっと広域的に範囲を広げて考えていく必要があるのではないかと思います。

その上で、新しい県の総合計画、しあわせ信州創造プラン3.0の中では、二つの基本目標が掲げられているのですが、一つ目の「確かな暮らしを守る」については、自然資本や社会的共通資本、つまり道路や河川、山岳や山岳道路、上下水道、公共交通を守るという部分、あるいは医療や教育を守っていく、そうした業務は基幹的な局以外も含めて全ての現地機関でしっかり担っていく。やはり教育県と言われてきた背景には、小規模であってもそれぞれの市町村に明治期以降点在している学びの場がベースになってきたということもありますので、そうしたことはしっかりと支えていく必要があるのではないかと思います。

そして、二つ目の「ゆたかな社会をつくる」に関しては、先ほど申し上げた基幹的な地域振興局、それが4地域でいいのかどうかは検討が必要かもしれませんが、そうしたところで広域的に考えて対応していくということが考えられるのではないかと思います。

また、河川や道路、山の災害が起こりますと、やはり一市町村で技術的な対応をする状況ではなくなるので、そういった防災的な考え方からいくと、現地機関としての建設事務所と、先ほどお話にありました県民生活係が担っている危機管理というのを機能として合体させて、現状に即した形で現場で機動的に対応できるようにしていく必要があるのではないかと思います。

そういう意味で、地域振興局については機能集約型をモデルとして検討されてはいかがかというご提案です。

【杉本委員】

やはり人口は今後確実に減っていきますよね。その中でも、南信州や木曾は特に基礎自治体が小さい地域です。そうすると職員の数も減ってきてしまっていて、一人で大変

多くの仕事をしなければならなくなります。それではとても持続できないので、当時は県事務所という機関があって、そこが総合的に市町村の事務を担っていました。今話を聞いてるとそれに近いイメージかなと思いました。つまり、総合的にエキスパートな人材がそこに配置されていて、市町村と一緒に事務を行う、そうしたことをしないと、今後は基礎自治体を持たないのではないかと、ということを感じております。そういう点で、市町村は県に何を期待しているのか、県は市町村のために何ができるのか、特に小規模市町村の皆さんとはよく議論した方がいいのかなと思います。

加えて、大きな問題になってくるのは水道・下水道だと思います。いずれも、各基礎自治体だけで本当に運営していけるのかどうか、人口が減っているところはそういった社会資本の維持管理ということもこれから大きな課題になると思いますので、ぜひそういう意味では、総合現地機関の類型として均一型で対応していくことが難しくなってくると思いますので、課題ごとに状況は異なると思いますので、業務を集約するところとそうでないところを分けていく必要があると思っております。おそらく小規模な町村はかなり地域振興局に頼らないとやっていけないのが現状ではないかと思っております。ですから、そうした観点で検討していくことが重要かと思っております。

今後の人口減少によって、例えば教育なども含め、基礎自治体としても様々な問題が出てくるかと思っておりますので、ぜひ市町村とのやキャッチボールをしっかりと進めていきたいと思っております。

それと、現状の組織配置で疑問に思っているのは、それぞれ4信や10広域を基本として機関を配置していると思うのですが、上伊那地域は8市町村あって、同じ地域の中でも児童相談所の管轄が二つに分かれているんですね。このように、必ずしも4信や10広域の配置になっていない機関もありますので、そうしたところの見直しも検討していただければと思っております。

【田村委員】

気になったところがいくつかあるのですが、資料2-4を見ますと、岐阜県では本庁に多く人を置いていて長野県より400人ほど多く、一方で現地機関は800人ほど少ないんですね。長野県と人口や産業構造もそこまで違わないと思うのですが、こういったことも分析してみてもどうかと思っております。

次に資料2-1を見ますと、やはり一次産業のところをどう考えるかということがあると思います。農業や林業、試験場など、やはり地域の産業を支えるという意味では必要な組織だということはわかりますが、一般県民としてはここの職員数は多いというのが感覚としてあると思います。これらは30年来こうした配置になっていると思うので、

それには理由があると思いますし、重要な業務を担っていることはわかるのですが、もう少し工夫できないのかなと。先ほど伊藤委員からも、防災・危機管理の観点から建設事務所と県民生活係で重なる部分是一緒にするという話もありましたように、そうしたことも議論していかないといけないのかなと思っています。

また、広域的な観点で言いますと、以前も言いましたが、長野と松本に関しては中核市でするのである程度任せていってもいいのではないかと思います。県として本当に考えていかなければいけないのは、南信州や木曽のような地域だと思います。そうしたところを支えていくということこそ県の役割であると思います。

もう一点は、広域連合が今後どういう役割を担うべきなのか、様々なところでもう少し市町村をサポートしていくことも必要ではないかということです。これは広域によって状況も異なると思うのですが、広域連合のあり方についても問題提起をしたいと思います。

【石原部会長】

ありがとうございました。

どうしたら県庁が提供するサービスが県民の皆さんに価値を生むかという観点から考えると、少し行革には逆行するかもしれませんが、大きな仕事がなくなったとしても、そこに組織があるということに対してその地域の県民の皆さんが満足度を感じているというのは明らかなので、この側面はやっぱり意識する必要があると思います。

これまでは、行革といえばどちらかというと費用対効果ばかり考えていましたが、それは行政から見たときの費用対効果であって、住民の皆さんにとっての価値というところ、そこに組織があるということ自体が安心という段階がありますよね。その次に、事業として予算と人を投じて短期・中期長期の成果を出すといういわゆる費用対効果があるわけです。

もう一つは地域特性の問題で、ある地域に施設などを作ろうとしたときに、その地域がこの50年、100年、200年の間に何を経験してきたかによって必要と感ずるものは全然違うと思いますので、そういう地域特性は考えていく必要があると思います。

それから、対面の効果はやはり否定はできませんので、そうしたことを実現しようとすると、田村委員もおっしゃいましたが、どこかで削らざるを得ないわけです。そうすると、機能を落とさずに人員や予算を減らそうとするならば規模の経済、広域化の問題になってくると思います。それをどう組み立てていくかというのが基本的な課題だと思います。

例えばスマートシティの議論をするときに、一番基本的な形としては、人が住んでいて、その周りに仕事のエリアがあつて、さらにその周りに自然があつてというのが一つの団子の状態になっているわけですが、これらが公共交通機関や情報ネットワークで繋がって節のようになっているパターンがありますよね。長野県で言いますと、例えば松本や長野が中心にあつて、その周りに様々な地域が連なっていると。そうした様々な視点で長野県の地域を分析した上で、どのような組織をつくっていくかということを考えていく必要があると思います。

そうすると、伊藤委員がおっしゃいましたが、やはり今の均一型というのは、残念ながら人員あるいは予算の配分として最善とは言いにくいのではないかと思います。ですので、地域特性や住民ニーズも踏まえながら、不均一型という名称としてよろしくないとは思いますが、機能集約型を目指していくというのが一つの考え方かと思います。

それから、例えば農業分野で現地機関に約400人の職員がいらっしゃいますが、この方々の上司というのは農政部長になるのでしょうか。また、地域振興局長との関係はどのようなのでしょうか。

【根橋次長】

農政部長が上司ということになりますが、農地整備課、農業農村支援センターは地域振興局に付置されておりますので、地域振興局長の指揮命令系統の下にもいるという形になりますので、縦串と横串というように本庁の部長と地域振興局長それぞれに指示を受けるといふ形になろうかと思ひます。

【石原部会長】

いわゆるマトリックスになっているかと思ひますが、一般的には優秀な職員がいらっしゃると、その方が縦横を見ながら上手く調整できると思ひますが、それだと過度に人に依存してしまう部分がありますので、簡素・効率的な組織を考へるのであれば、指揮命令系統はやはり一元化した方がよいと思ひます。

そうすると、都道府県の場合はそうした地域振興局の何々課というところは非常に難しいと思ひますが、そうしたときに、例えば、農業の権限はある4局に配分して、佐久地域振興局長に農業の経験者を置いて、佐久・上田・諏訪の3地域の農業については佐久地域振興局長が束ねるとか、その中で浮いてくる人材がいれば厚くすべきところ、例えば南信州に配置するということに、いわゆる適材適所と適正規模、組織と人事を両面から考へていくということが求められるのではないかと思ひます。

【根橋次長】

全国的に見ましても、総合現地機関を優先的に配置している県もありますし、一方で、今石原委員がおっしゃったような現地事務所、本県で言いますと例えば本庁建設部直轄の建設事務所がありますし、本県にはありませんが農林事務所のように、本庁の部局長が直轄する現地事務所を置くという考え方もあると思います。

ただ私ども長野県では、従来から地方事務所という総合現地機関を置いてございまして、それを発展的に改組した地域振興局を置いているわけですが、そのどちらがいいかというのは様々な考え方があろうかと思えます。

【石原部会長】

最近出てきた考え方なのですが、公共政策という学問があるんですね。公共政策というのはどちらかというプランニング、デザインに当たりまして、ではデザインした公共政策をどう実現するのかというのはパブリックサービスデリバリーという学問領域です。デザインと実行は別なわけですね。ですので、本庁はデザインをして、振興局は実行するというように、明確に権限・役割を分けて考えるとなれば、具体的な事務分掌も考えていかないといけないとは思いますが、もしかしたら本庁あるいは振興局の人員の中で無駄を省くことができるのではないかと。いわゆる効率化だけではなくて、そこで確保できた人員を先ほども言いましたが南信州で対面でやるべき業務に充てるとか、そういうことも考える必要があるのではないかと思います。権限が錯綜するのは勿体ないという気がしますし、繰り返しになりますが、そこに組織があるということの安心感を否定するのはまだ早いと思っております。

それから、国の連携中枢都市圏構想のように、中核市クラスの市がその近隣にある規模の大きくない市町村をサポートする仕組みがあります。その県版をイメージしますと、政治的な問題もあるでしょうが、例えば県庁から長野市や松本市に人員や予算をつけ、その代わりに周辺の特に規模の小さな自治体に対して、例えばし尿や消防などの様々なサービスを自らの市と同じように考えて提供する、地域をトータルで考えていく仕組みを整えて、その上で県としては、そうした中心となる市がないような地域に注力していくことが必要ではないかと思います。

そのためにも、先ほど松本地域振興局長さんがおっしゃった本庁で一括管理するというのは大事なキーワードだと思います。以前、町村の監査について問題提起を受けてまして、やはり町村で監査を行うにはマンパワーが足りませんので、それを県で行うことができないのかという議論がありました。県が市町村の業務を代行する仕組みがありますよね。そうしたものも、デジタルの活用でできるようになると思います。

例えば南信州に実際に行かなくても、町村の資料をデータで取り寄せて、資料の補正やいわゆるお金の無駄遣い、契約の不備といったことを本庁にしながらオンラインで指摘するとか、そうした試行をしてみてはどうかと思っております。そういう意味で、本庁一括で工夫しながら市町村のサポートをするということが可能なのではないかと思います。

デジタル化、DXというのがやはりまだ浸透してなくて、デジタル化とそれによる業務改善などに取り組むDXまでを一挙に行うというのは無理があると思いますが、まずは、例えば窓口で紙で出された書類を読み込んでデータ化するということは今もできると思っていますので、何年間かけてそれが全てできたら今度はそれを使ってどうしようというように、段階的に、デジタル化とDXを少し分けて考えながら進めていくといいのではないかと思います。

【高田委員】

くどいようですが、デジタル化は我が国においてはもう不可避ですよ。人手が足りない部分をコンピューターもしくはデジタル技術が担うということは避けられないと思います。先ほど田村委員もおっしゃっていましたが、新宿駅にも以前はみどりの窓口が五つありましたが、今は二つになっています。そこには外国の方がたくさん並んでいて、一方で高齢の方がもう一つの窓口にずっと並んでいるんですよ。それも過渡期における一つの状況だと思っています。

では次どうすればいいのかということで、一つ質問ですが、資料2-1を拝見すると、地域振興局の中では農政林務分野の方が非常に多いですよ。この方々は専門職が中心なのでしょうか。と言うのも、今後は人口が減って新規で職員をたくさん採用するのが難しくなってくると、それぞれの職員に多能工になってもらうのが必須になると思います。例えばメーカーなどでは、文系の方がまず製作所に行って事務仕事を経験して、次に本社に異動というパターンで、必ず製作の現場を経験しますということと、一方では純粹にずっと製作の現場にいますという人と、いろんなパターンがあると思うのですが、専門職として来ている方というのはどれくらいの割合になるのでしょうか。

【根橋次長】

基本的に8対2くらいの割合で、8割が専門職、2割が行政職になります。

【高田委員】

そうすると、困ったときには遊軍的な配置ができるように、選択と集中でリソースを生み出していくことが求められると思うのですが、今後専門職をちゃんと採用できなくなってきたときにどうするのかということが一つあるかと思います。

もう一点として、行政職の方々というのは、長野県がそうかは存じ上げないのですが、他の県では早い段階からある程度コースが決まっていて、最初に配属されたところでそのまま昇進していくような、キャリアの弾力性があまりないという話をよく聞くのですが、おそらくそうしたことは今後難しくなってくるので、教育をしっかりとしないといけないだろうと思います。あるコースを固定してキャリアを描くというのは、人がたくさん採用できる時代には上手くいくのですが、今後はそのパターンはほぼないと思われますので、選択と集中によって、教育のシステムと採用やキャリアパスのシステムも一緒に考えていく必要があると思います。

【田村委員】

やはり現場主義が大事だということを大前提として、若手職員には当然現場をしっかりと経験してもらわなければいけないと思いますが、一方で働き方改革ということを考えると、長野県も広いので、北に行ったり南に行ったりの繰り返しだと家庭を持ったりすると大変だと思います。そうしたときに、勤務するエリアを本人の希望で限定するということはやっているのでしょうかという確認が一つ。

それを踏まえて、これは現地機関に限りませんが、やはり仕事のやり方を変えていかないとなかなか難しいと思っております。調査などの業務が多すぎますよね。そうした行政内部だけの業務にもものすごくエネルギーを使っているという現状を変えていかないと、人口も減る中で大変厳しい状況になってきますので、極力そうした業務はなくしていくべきだと思います。

やはり県はどういう組織であるべきかを考えたときには、繰り返しになりますが、あまり規模が大きくななくても頑張ろうとしてる地域を支えるのが県の役割であると思います。そうすると、一定以上の規模を持つ市にはある程度のことは任せて水平補完的に取り組んでもらって、県は小規模な自治体をしっかりと支えなければいけない。そのための効率化・デジタル化ということを考えていくことが必要だと思います。それに、先ほど高田委員からお話がありましたように、一人の職員がある程度複数のことを担っていかないと成り立たなくなるかもしれませんので、そうした観点で人材育成なども考えていただきたいと思います。

【石原部会長】

ありがとうございます。高田委員がおっしゃった人材育成について、例えば農政や林務分野は数だけ見れば非常に大きいわけですね。ただここは数が多いとか人口が減っているからというロジックだけで小さくしていくのは、ここに勤めてらっしゃる方からすると当然大反対ですね。ですので、仮にもしそういうことをやらざるを得ない状況であれば、ここで勤務されている皆さんの、特に20代や30代の若手層のキャリアデザイン、今後どういったキャリアになるのかということセットで考えていかないと、ただあなたの部署は小さくなりますというだけでは、庁内の協力は得られないと思います。

【伊藤委員】

少し違う視点ですが、一つはデジタルの活用について、単純に効率化という側面だけでなく、サービスの拡充という意味合いもあるかと思います。先日もうつ病の方や、本社が長野県にあって海外や他県に勤務している方との面談をオンラインで行う機会がありましたし、今後は高齢の方ともそうしたやり取りを行うことが当たり前になってくるかと思います。必ずしもフェイストゥフェイスでなければ進まないというわけではなく、そうした不安を抱える方々を支援する体制も変わりつつあるのだと思います。ですので、サービスの拡充という意味でも、そうした方々をサポートしていく上でのネットワークの広がりということを考慮いただきたいと思います。

もう一つは、農業や林業、土木でも多いかと思いますが、現地を確認しなければいけないとなったときに、初期の情報収集の際に、住民のデジタル活用をいかに行政に取り込んでいくかということが重要になるかと思います。住民の方々に映像や写真などを撮っていただいて、情報共有いただくということができれば、産廃の不法投棄ですとか、災害の発生時なども含め、現状は行政だけで現地確認、情報収集をしているものの初動の速さが変わってくると思います。ですので、様々な情報収集の入口を県民にも呼びかけてご協力をいただく、そしてそれを受ける窓口を設けて、本庁から現地機関、市町村などと連携していくという、情報の取得と共有の流れを整理して、サービス拡充という観点から取り組んでいただきたいと思っております。

それと、昨年度の議論においても、20代30代の虚しい仕事、せっかく希望を持って入庁した方が、計画の策定や調査などのルーティン業務に追われる中で、本当はこういう仕事をしたいという理想とかけ離れてしまうところが課題としてあったかと思えます。やはり現場での仕事というのが最大のモチベーション、自己効力感のアップに繋がると思えますので、それをどう組み立てていくのかというときに、組織側にもビジョンがないと、組織の都合でこの人をここに置こうとか、この人はしっかりやって

くれるから異動しないなどということになると、その方も自分のキャリアを組織としてどう考えているのかという疑問が生じてしまうので、個人個人のセルフキャリアに加えて、組織としての人材育成の道筋も改めて整理していただくということが重要かと思えます。

【杉本委員】

地域振興局長さんに質問ですが、農業や林業関係の事業の決定などにも関わる機会は多いのでしょうか。

【宮島局長】

局の請負人等選定委員会というところで、局長が委員長になっております。そうしたところでは事業内容等も見て本当にそれは正しいのかということは議論しますし、一方で事業の詳細な工法や積算などやはり専門性を持って考えてもらう部分かと思えます。

【杉本委員】

そうしたことは、本庁との連携の中で取り組んでいるものなのでしょうか。

【宮島局長】

事業の規模によります。金額的な規模によって、松本地域振興局として発注するものは私のところで決定しますし、規模の大きいものは本庁で決定しています。

【杉本委員】

建設事務所は単独の現地として置かれている一方で、農政と林務は地域振興局に属していますので、例えば建設事務所のように単独で配置するようなことも考えられるのかどうか、そうしたことも議論した方がいいかと思えます。

一時期のような大きな土地改良事業も少なくなってきましたし、また市と町村で関わり方も変えていかないといけないかと思えますので、そうしたことも考慮しながら、小規模な地域への対応に人を配置していくことを考えていく必要があるかと思えます。画一的な組織ではなく、市との関係、町村との関係の変化も踏まえながら、場合によっては本庁部局との縦系列で個別事務所を置いて直接やり取りする方が効率的な部分もあるかと思えます。

一方、今後は人がどんどん増えるわけではないので、先ほどからお話がありますように、人材育成の問題は非常に重要になると思えます。これからはさらに専門性が求め

られると思いますので、キャリア教育とあわせた人材育成を大胆に考えていかないといけないだろうと感じております。

【石原部会長】

ありがとうございます。委員の皆さんのご意見も大体出揃ったかと思っておりますが、もう1点私の方からお願いします。

先ほど伊藤委員がおっしゃったDXに関して、例えばオンライン診療に関して、精神内科ですとか心療内科を受診されてる方は、再診以降はオンライン診療の方が明らかに効果が出ているんですね。一番大きな理由は、待たなくていい、つまりそういう疾患をお持ちの方々にとっては、待合室にいる時間ですとか病院に行くこと自体が非常に大きなストレスになるということです。あるいは慢性疾患をお持ちの高齢者も、初診ではできませんが、再診の場合はオンライン診療の効果が非常に高いという実証結果も出ていますので、そう事例を集めていくのがいいと思います。

ところが他方で、医師の立場に立つとオンライン診療は負担が大きいですよね。なぜかという、オンライン診療というのは、対面診療が終わった後の時間でやっているようで、加えて保険料の収入が対面の場合と比較すると87%程になるそうです。つまり医師にとっては、残業が必要でかつ収入も少なく、また機材の準備もしなければいけないといった状況になりますので、ユーザー側と提供者側、それと県庁と、それぞれの立場の違いを明確に認識しつつ、できるところからDXを進めていくということが重要かと思えます。

そういったことで、論点2に関しましては、我々としては具体的な政策の立案までは提案できませんが、DXの可能性は引き続きご検討いただくということでよろしいでしょうか。また、伊藤委員や杉本委員からご指摘がありましたように、地域振興局の配置につきましては、地域特性の違いも意識しつつ、今の均一型でなく、一定の機能を集約しながらより良いバランスを検討いただくという方向性についてご賛同いただいたということでもあります。

加えて、いわゆる行革とは逆行する部分もあるかもしれませんが、そこに機関があるということのメリットもまだ忘れるべきではないということ、また、市町村、特に中核市との関係も県庁の仕事のあり方に影響を及ぼすということ、さらに、全庁一括で行う業務の可能性、例えば各種行政委員会などですが、市町村への支援含め本庁一括で行うことについても検討が必要ではないかということ、これらの方向性について確認したということで委員の皆様よろしいでしょうか。では、事務局におかれましてはこの方向性に沿って引き続きご検討をお願いして、議事(2)につきましては以上といたします。

(3) その他

【石原部会長】

最後に「その他」としまして、この際、委員の皆様方から何かご意見があればいただきたいと思えます。

【田村委員】

先ほどからお話のあるキャリアデザインに関して、ある県の例ですが、若手の職員が幹部職員のやる気のなさを見てどんどん辞めてしまっているという話がありまして、ロールモデルと申しますか、上の人を見て先がないと感じて辞めてしまうという例を聞きます。そうすると、キャリアデザインや、メンターのような役割が行政においても大変重要になってくると思えます。現場第一で活躍されている方を本庁に異動させてしまってモチベーションが下がるといったこともあるでしょうし、これからは適材適所をより意識して人事を考えていかないと、離職率が高まってしまわないかと危惧しております。

【高田委員】

社会人のビジネススクールにいますと、本当に今の職場を辞めてくる人が非常に増えています。特に30代ぐらいで、職場に入って一通り仕事を経験したものの、この先もずっと勤めていくのがいいのかと思ってらっしゃる方が多いのかなと思えました。

それから、少し違う話で、ウェザーニュースというものがありますが、あらゆる人がその時点の天気の情報を送ってくれるので、非常に精度が高いんですね。伊藤委員のお話にもありましたが、これだけ山と谷と川があって広い県ですから、住民全員がセンサーを持ってくれるとなれば、AI技術の活用で精度も高くなるでしょうから、住民がスマホで参加できる仕組みというものを考えていくといいのではないかと考えております。スマホを使って河川や山肌の状況を送ってもらい、専門家が分析して災害の予測に役立てるとか、そういったところからデジタルへの抵抗感も払しょくしていけるのではないかと考えて、ご提案申し上げます。

【杉本委員】

最近特に感じているのは、安全と安心。要するにいつどこで何が起きるか想像できないことが多くなっていますので、そういうときに対応できるのはどういう組織かということについて考えています。今の縦割りの組織だけではどうしても現場での対応が

難しいのではないかとか、ではいざというときに組織としてどういう対応をするべきなのか、といったことはぜひ考えていただきたいと思います。

【伊藤委員】

高田委員からもご発言がありましたが、A Iの活用ということで、全部を県職員がやるということではなくて、住民の方も巻き込んで情報を収集してデータベース化して、そこにA I等の技術を上手く使って、長野県独自の防災ですとか観光の取組のようなことができる面白いのではないかと考えております。

【石原部会長】

ありがとうございます。それでは、以上をもちまして本日の議事を終了し、部会長の役割を終わらせていただきます。

【井澤企画幹】

ありがとうございました。

最後に総務部長から総括してコメントをいただければと思います。

【玉井部長】

ありがとうございました。

やはり広い県土を有していて、市町村合併が進展しなかった長野県において、人口減少がこれから加速度的に進展していく中で、300人とか700人という人口の小規模町先も抱えているという本県の特徴も捉えながら、県、あるいは市町村も含めて、今後どう発展していくかということ、県の役割の変化も認識しながら考えていかないといけないと思っております。

また、小規模な市町村を支えるのが県の果たすべき役割だというご意見もいただきましたし、県の組織のあり方については、そういった様々な側面を考慮して考えていかなければいけないと思っております。今日いただいたご指摘も踏まえ、今後しっかりと検討を進めてまいりたいと思います。

【井澤企画幹】

それでは、以上をもちまして第2回人口減少時代を見据えた県組織等のあり方検討部会を終了します。次回につきましては、本年9月の開催を予定しております。詳細は別途ご案内申し上げますので、よろしくお願いいたします。