

## 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1回）

- 開催日時 令和5年5月23日（火）10時30分から12時00分まで
- 開催場所 長野合同庁舎5階 503号会議室
- 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 ほか

### 1 開会

#### 【井澤企画幹】

委員の皆様には、お忙しい中お集まりいただきまして誠にありがとうございます。定刻になりましたので、ただ今から長野県行政機構審議会 令和5年度第1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会させていただきます。

私は本日の司会進行を務めさせていただきます、人事課企画幹の井澤でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日、伊藤委員、高田委員はオンラインでの参加になりますが、5名全員の委員にご出席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させていただきます。

次に新年度になりましたので、改めまして、長野県側の出席者についてご紹介申し上げます。総務部長の玉井でございます。総務部次長の根橋でございます。事務局を担当いたします、総務部人事課長の池田でございます。その他、人事課の担当職員が出席させていただきます。

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。

### 2 議事

#### （1）令和4年度部会における検討状況等について

#### 【石原部会長】

よろしく申し上げます。それでは議事を進めさせていただきたいと思っております。一つ目ですが、令和4年度の部会における検討状況等ということで、事務局から説明をお願いします。

## 【池田課長】

資料1をお願いいたします。令和4年度の部会における検討状況等についてご説明をいたします。

昨年度は全4回にわたり部会を開催しまして、大きく二つのテーマで議論を進めてまいりました。

一つ目のテーマ、「職員の意欲・能力の更なる発揮に向けた取組」につきましては、今年度から始まる定年引上げを契機として、高齢層と若手職員の双方がより一層活躍できるための方策についてご議論をいただきました。

いただいたご意見は、この3月に策定しました長野県行政・財政改革方針2023に盛り込むとともに、定年引上げ等を契機とした職員の確保・育成に係る取組に反映させてまいります。

資料の下段、点線で囲った部分でございますが、こちらが行政・財政改革方針2023からの抜粋となります。これらについて具体的な取組を進めてまいりたいと思います。

続きまして、資料の2ページをご覧ください。二つ目のテーマ、「人口減少下における県の役割・業務と、必要な組織規模・職員数等」につきましては、市町村や民間との役割分担、連携方策や県組織の規模、配置等についてご議論をいただき論点の整理を行いました。

1点目、市町村との連携・補完の方策ですとか、人材の共同確保につきましては、現在、県・市町村合同のプロジェクトチームを設けて議論を行っているところでございます。

それから2点目、仕事の減量化や県組織の規模・配置でございます。まず経営資源の制約を意識した、県の目指す方向・戦略に応じた組織づくりとしましては、今年度からスタートしました県の新たな総合5か年計画に沿った形で、令和5年4月の組織改正を実施いたしました。具体的な組織改正の内容につきましては、資料2-2にございます。交通政策局あるいは県民の学び支援課など、課題に対応するための新しい組織を設置いたしました。

その他、人口減少を踏まえた県組織全体の規模の適正化や、管理の幅を踏まえた各所属規模の適正化が必要といったご意見ですとか、現地機関についても10広域一律でなく、地域の実情に合わせたメリハリある配置や体制構築が必要といったご意見をいただいております。

そこで、昨年度の検討とその対応等を踏まえまして、今年度は県組織の規模の適正化や配置のあり方について、さらに深掘りしてご議論をお願いしたいと考えております。

資料の3ページの方に検討スケジュールを記載してございます。今年度も4回程度部会を開催していきたいと思っております。説明は以上です。

**【石原部会長】**

ありがとうございます。

例えば交通政策局ですが、県庁で部の間いわゆる局を置かれる際の基本的な考え方ですとか方針というものがあればご紹介いただければと思うのですが、いかがでしょうか。

**【池田課長】**

部局横断的な調整・対応を行うということで、マネジメントを強化するため局を設置しております。交通政策局は、従来の交通政策課と、松本空港課を所管する形で設置しました。

**【石原部会長】**

長野県の場合は、局の設置はどちらかという和一時的なものなののでしょうか。例えば兵庫県ですと局というのは部の間に割と広範に設けられているのですが、ルーチンの局を置いているというよりも、戦略的に、あるいは部局横断的に取り込まれるときに設置するというイメージでよろしいですか。

**【玉井部長】**

部の中で特定の業務の重要性が増してきたときに、特に部局横断的な対応が必要な場合や、重要な政策として部の中で大きな柱立てをする必要がある場合などに局を設置しており、例えば、県民文化部の中にこども若者局を設置する等しています。

企画振興部において、交通政策というものが非常に重要な位置付けになってきておりますので、局を設置し、部長に次ぐ局長というポジションを作りまして、部局横断的に取り組んでいくこととしたものです。

**【石原部会長】**

ありがとうございます。それでは、昨年度の部会における検討状況等については以上といたします。

## (2) 長野県の組織における論点について

### 【石原部会長】

引き続きまして、新年度の議論になろうかと思いますが、県の組織における論点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2-1をお願いいたします。長野県の組織における論点ということで、2ページをご覧ください。昨年度の部会の中で、人口減少を踏まえた組織の合理化が必要というご意見をいただく一方で、職員数の削減には限界があり、更なる削減はサービスの質に影響しかねないといった懸念も示されました。

このため、従来のような行革のための行革ではなく、新たな戦略に挑むために必要な職員数を確保するという観点と、そのためのリソースを合理化によって生み出すという観点の両面から組織の適正規模を検討し、メリハリのある組織づくりを進めていくことが重要と考えております。資料中段の左側に参考ということで、こちらは資料2-6にあります長野県と類似県を比較する中で、長野県組織の特徴だと思われる点を抜粋したものでございます。詳細は資料2-6の方をご覧くださいと思います。

こうした観点から令和5年度にご議論いただきたい事項を資料の下段に二つお示しました。一つは、効率的・効果的な業務遂行に資する所属の規模感・人員配置のあり方、もう一つは、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です。

まず一つ目の、効率的・効果的な業務遂行に資する所属の規模感・人員配置のあり方について、資料の3ページをご覧ください。所属の規模感につきましては、小規模所属では所属長と職員とのコミュニケーションがとりやすく、また政策のメッセージも伝わりやすいといったメリットがある一方で、職員相互のサポート体制が弱くなることや、スケールメリットが得られにくいという弱点もございます。

また、1課室当たりの職員数が都道府県行政の非効率性の増減要因となっていると考えられることや、所属長の管理の幅にも配慮が必要と考えられます。

昨年度の議論の中で、人口減少下でも職員数が維持されるのは不自然というご意見や、職員数の削減も限界まで来ており、更なる削減は業務の質に影響が出かねないといったご意見、県として目指す姿、戦略を明確にした上で、それに沿った組織にしていく必要があるということで、組織は戦略に従うといったご指摘もいただきました。また、規模の検討に際しては、他県の状況も詳細に分析してはどうかとのご助言もいただきました。

参考に、長野県の組織の現状、主に所属規模に関して分析した資料を用意しております。この後の論点に関わる資料もございますが、一旦まとめてご説明させていただきます。

資料2-3をご覧ください。こちらは長野県の組織の部局別の一覧でございます。課室数、職員定数を記載してございます。紫色の網掛けが10人未満の小規模所属、黄色の網掛けが30人以上の大規模所属となっております。

それから資料2-4をご覧ください。こちらが職員規模別の課室数の状況でございます。上に人数の区分がございますが、左から2列目が10人未満の小規模所属を表しております、合計欄ですが、昨年度は23あった小規模所属は、今年度18に減っております。次のページに詳細な一覧がございますので、ご確認いただければと思います。

続きまして、資料2-4-2をご覧ください。こちらは本庁と現地の10人未満の小規模所属の一覧でございます、それぞれの所属の設置目的・経緯、主な業務などの詳細を記載してございます。先ほどの本庁の18課室と、現地機関では48課室が小規模所属に該当しております。

続きまして、資料2-5をご覧ください。現地機関の組織体制でございます。総合現地機関である地域振興局と、その他の主な現地機関の組織体制と定数を記載しております。

資料2-6でございます。県組織の規模について、人口規模や地勢的に本県と近い3県と本庁・現地機関の課室数・職員数を比較したものでございます。現地機関の箇所数は他県が100箇所前後であるのに対して、本県は165箇所と非常に多くなっております。また、職員全体に占める現地機関の職員の割合も、他県は6割程度であるのに対して、本県は7割と多くなっております。また、1課室当たりの職員数ですが、本庁は17.2人と他県より若干多いの対しまして、現地機関は1箇所当たりの人数が他県より少なく、現地機関は比較的小規模であると言えます。

それでは、資料2-1の3ページにお戻りいただきまして、本テーマについての今後の検討の方向性でございます。各所属の適正規模については、職員間の協力体制構築を促進するという観点からは、大括り化ということが考えられる一方で、特定の政策目的に特化した業務遂行といった観点からは、小規模課室の設置も有効と考えられますので、両面からの検討が必要だと考えます。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。説明は以上です。

#### 【石原部会長】

ありがとうございました。では、今後の組織のあり方について委員の皆様からご意見いただければと思いますので、どうぞよろしくお願いたします。

では、私からですが、今回出していただいた論点二つは全くそのとおりだと思います。それから資料2-1で、類似3県と比較したときに、端的に言うと長野県の特徴は、現地機関の数が多いということと、それから1現地機関あたりの平均職員数は相対的に少ないということかだと思います。例えば、岐阜県と面積を比べると、2, 3割ほど長野の方が大きいようで、単純な比較ではあるんですが、やはり面積が大きいので現地機関の数が増えるという現状があると思います。その上で、いわゆる合理性の議論と、小規模組織のメリットをどのように活かしていくかということが論点になるかだと思います。

県民の皆さんに提供されている県庁のサービスを、効率化の観点から削るのは容易なことではないと思います。つまりサービスの水準は可能な限り落とすべきではないと。しかし、効率化は図らなければいけないということで、例えばDX推進課という課がありますが、DXをいかに県庁の仕事の中に組み込んでいくかということが重要かだと思います。資料2-5を拝見しますと、例えば各地域振興局では、農業で409人、林業で200人、それから県税事務所でも約200人おまして、こうしたところをDXツールの活用により、現状提供するサービスを維持しつつ、できる限り効率化を図るということを考えてみる必要があるのではないかと思います。

そういう意味では、例えば総務部の中にありますコンプライアンス・行政経営課と、いわゆる行革を担う人事課、それからDX推進課、その中にはデジタルインフラ整備室がありますが、こうしたところで県民の皆さんに提供するサービスを考えていくという視点もあろうかと思っています。

それから、私は大学院で医療経営についても教えているのですが、これまでは二次救急、例えば公立病院改革をどうするかというのは割りと大きな問題でした。三次救急についても、統廃合の問題なども出ています。一方で、一次救急、いわゆるクリニックの問題をやはり忘れてはいけないと思います。日常的なかかりつけ医が、人口の少ない地域ではもう仕事ができなくなってきていると。そうすると今話題になっているのはオンライン診療なんですね。ただオンライン診療と言っても、クリニックの先生方がいらっしやらないようなところで、インターネットの知識も道具もない高齢者にどのようにしてオンライン診療をするのかということになります。そこで例えば地元の市役所とか県庁、あるいは高齢者施設、そうしたところでオンライン診察を受ける際のサポートをします。例えば、県庁の場合は医師とナースを確保するセクションを設けておられますので、現地にいる職員の配置を工夫することで、提供するサービスを落とさないような取組ができないかということも考えてみてはどうかと思います。

例えば、Fitbitというものがありますが、毎日あなたは何歩歩きましたとか、体重がどうかとか、脈拍がどうかということを可視化することによって、いわゆる潜在的な患者

さんが本当の患者さんにならないようにするためにデジタルツールを上手く活用することで、サービス内容がむしろ向上する可能性もあるかと思います。

ですから、地域振興局においても、人数が多いところを減らしましょうという発想では決してなくて、そこで働いておられる職員の皆さんの仕事の効率もやりがいも高まり、また、業者の方も含めて県民の皆さんの満足度も高まる、そうしたDX活用の検討を部局横断的に行っていく必要があるのではないかと、そこで余剰人数が確保できるのであれば、新たな県の戦略の実現のために配置していくことができるのではないかと思います。

やはりこれだけ面積の大きい県ですと、DXをこれから先どのように活用していくかということが大きな課題になってくるのではないのかと思いますが、何か県の方でお考えや検討事項があれば教えていただければと思いますが、いかがでしょうか。

例えば、地域振興局の農地整備課の業務というのはやはり現地で行わないといけないものが多いでしょうか。

#### 【根橋次長】

農地整備というのは、職員が現場に出ていかなければいけない業務が中心です。ただ、その中でも農地転用のように一般の方から相談を受ける業務もございますので、そうしたものはDXの余地があるのではないかと思います。

今、検討を進めているのですが、例えば税務相談や消費生活相談、労働相談など、一つの窓口にまとめた相談ブースを各合同庁舎に設けられないかと考えているところです。これに効果があるということであれば、先ほどもお話のありましたようなオンライン診療機能を付け加えるということも考えられるかと思いますが。

用事ごとにそれぞれの場所に行くのではなく、1箇所に行けば様々な用事が済む、現地機関でそのような組織作りができると県民の皆さんにも喜んでいただけるのではないかと考えております。

#### 【池田課長補佐兼総務係長】

農林業におけるDXについてご指摘いただきまして、県の取組ということでございます。林務の方では、保安林の解除という業務がありまして、その際に確認する台帳が昔ながらの紙の資料ということで、現時点では現地で業務を行っております。こうしたものをデジタル化して、どこにいても見ることができるようになれば、その場所にいなくても仕事ができるようになるのではないかとということで、まず台帳の電子化を行うこととしております。こうした部分で電子化がなされますと、次の段階での検討ですが、ある程度

業務を集約するということが可能になってきますので、一つの事例としてご紹介させていただきます。

#### 【石原部会長】

例えば地域振興局の農林業とか、県税事務所とか、こういうところに来る相談や問い合わせは、対面で来られることが多いのか、電話が多いのか、そういうデータはあるのでしょうか。例えばNTTへの問い合わせに関しては、今はほぼ100%が電話で寄せられるそうです。で、電話をかけると、まずは自動音声での対応があり、よほど詳細な話にならないと人が出てこないんですね。ですので、やはりそういうサービスが一つの潮流になってきているのかなということです。

それから林務や農業については、地域特性は当然あると思いますが、その中でも共通する課題というものもあるかと思ひまして、例えば民間企業ではCRM（Customer Relationship Management）という言葉がありまして、お客様センターのようなところは基本的に同じ仕事を同じ場所で一元管理して、いくつかのチームを作って対応しております。つまり、例えば佐久地域の問題を佐久地域にある組織だけで対応すると、その他の地域の情報が無い中で終わってしまうんですね。民間でも顧客対応、クレーム対応というものは日本全国で色々なことが起こりますから、それを同じ場所に集約して対応することで情報共有が可能になり、対応力を上げていくことができるのではないかと思います。

農業にしても林業にしても、やはり高齢化社会ですので従事されている方の年齢は相対的に上がってくるのではないかと思います。今はインターネットとかSNSの経験があつて年を取ってこられた方も多くいますので、県民の皆さんも高齢者だからデジタルツールが使えないという状況も変わってきているのではないかと思います。私自身もDXというのは正直に言えば最初は非常に抵抗感があつたんですが、今まで知らなかった色々な技術の進歩を知ると、やはり使えるものは使わないといけないなと思ひました。

やはり面積の大きい長野県の抱えている課題を踏まえると、ある程度現地機関を置く必要があるのはわかりますが、だからこそDXで対応できることがあるのではないかと思います。ということで提案させていただきます。

#### 【田村委員】

いかに業務にデジタルを落とし込めるかということがポイントだと思ひています。これだけ現地機関の方がいらっしゃるのにはまさに長野県の特長ですし、またこれだけ色々な場所に配置する必要があるということはなかなか否定できないですね。そもそも、現地機関の職員の多くはいわゆる技術系の職員ではないかと思ひますが、やはり現場が最も

重要だと思うんですね。いかに現場に精力を注げるかということのをベースにして、例えば総務的な業務はデジタルを活用してどこかのエリアで一括して行うということができないのではないかと思います。もしかしたら現場に行くべき職員が総務的な仕事もしながらやっているとしたら、デジタルを上手く使うことでそうした負担を軽減していくということも必要なのかなと思います。

その中で、資料2-5を見ますと、農業林業、税務、保健福祉事務所、建設事務所あたりは職員を多く配置しているわけですね。もちろん多い理由があると思いますが、やはり本来やるべきミッションに力を注ぐために仕事を上手くスリム化する、そのための一元化やデジタルの活用を考えるべきかと思います。

もう一点、私が委員になっている県の別の審議会での話なのですが、県と市町村が電子入札に取り組むという中で、県内市町村の半分も参加していないんです。先ほど話にあった岐阜県は全市町村を巻き込んでいます。これだけ広くて色々な条件があるからこそ、特にデジタル化、標準化ということが一つのキーワードになってきて、それぞれの市町村に違いがあると事業者の側からしても厄介になるわけです。そこが進んでいないということは、県だけではなく市町村の課題もあると思いますが、やはり県がある程度リーダーシップをとりながら取り組んでいかないと、県全体でのデジタル化やこうした行政改革が進まないのではないかと思いますので、そういうところも変えるべきかと思っております。

#### 【玉井部長】

資料2-5の県税事務所のところに括弧書きで4+6とあるのですが、これは4事務所を拠点としまして、そこに6事務所を支所のような位置付けで配置しているということです。元々は10の地方事務所の中にそれぞれ税務課を置いて、10所で同じように収税業務、課税業務を行っておりましたが、現在は、課税業務は4所に集約しまして、6事務所は収税業務を中心に行っております。課税業務については今お話のありましたオンラインで相談に対応できる体制を整えておまして、まさにDXによる集約化で専門性を確保し、サービスを落とさない形で提供できている事例の一つとして紹介できるかと思います。

#### 【伊藤委員】

今のご意見はとても大事だと思いながら聞いておりました。私が思うのは、まずは場所として必要なのか、という点です。全ての広域に同じように万遍なく設置していた機関でも、その場所にそういった機関が必要なのかということのを地域性も踏まえながら改めて考えるべきではないかということです。やはりこの地域には林業の機関は必要だとか、ここは河川管理の問題があるから事務所を設置する必要があるだろうとか、そうした

必要性に応じて、その場所に県の機関を設置するというのを再検討いただいてもいいのではないかと思います。

その中で実際の行政業務として、例えば法定受託事務のような、そこでパスポートを発行する必要があるとか、県税や県道、児童相談所、保健所とかは設置の必要性があると思うのですが、例えば県道の整備では、松本市などがここ数年取り組んでいるのですが、小規模な修繕が必要な道路を住民の方からスマホで写真を撮って送ってもらうというように、必ずしも職員が現場での対応を行わなくても、DXによって住民も巻き込んで取り組むようなことがあってもいいのではないかと思います。

一方で、土木関係や林道整備などでは、図面をタブレットに入れて山中の現場に持って行ったけれども、電波が受信できずその場で地図を確認することが困難だったためどうしても紙ベースで見ざるを得なかったという話もありました。そうした現場にとって不具合のない導入の仕方ですとか、やはり必ず職員が現場を確認しなければいけないかという点について、改めてその地域にその機関が必要なのか、本当に事務として必要なのかということを検討していただければいいと思います。

それから、10人未満の小規模所属の状況という中で、例えば技術専門校と労政事務所などが載っています。県民の学び支援課の設置もそうかと思うのですが、これからはやはりeラーニングで、県にとって必要な技能を習得していただくための人材育成や学びのブラッシュアップをしていく、という意味では、技術専門校と労政事務所は一体でもいいのかなと感じました。今必要なデザインとかAI、アプリ制作といった技術的なものや、マネジメントスキルやマーケティングスキルのようなものについて、自宅にオンライン環境を持つことがなかなか難しい方々も何らかの形で利用できるような学びの拠点として再編していくことも、eラーニング等の活用も含めてご検討いただければと思います。

#### 【石原部会長】

今のお話にあったeラーニングについては、教育委員会の現地機関にも多くの職員がいらっしゃるのでは、様々な可能性があるかと思います。少し失礼な言い方になって恐縮ですが、eラーニングでやる方が現地でやるより効果が高いとすれば、極論かもしれませんが、eラーニングの方にある程度シフトしていく方がいいかと思います。

#### 【高田委員】

資料もわかりやすく作っていただいております。

私はよそ者ですから、実際にどの組織が必要で、どこが必要ないかというのはわかり得ないわけです。ではどうするのかということをお考えすると、今回でなくて結構ですが、

長野県はものすごく上手に統計資料を作ってもらっていると思うのですが、人口減少の予測もされてますよね。何々地域でどのくらい減少するというのを面で見えないと、ここに組織が要る要らないというのは言えないのではないかと思います。他方、人口減少も長野県のみならず日本中がそうですから、あるタイミングでは人の手を必要としないものは機械がやります、コンピュータ化しますという方針を打ち出さないといけないのだからとも思います

昨年も申し上げましたが、長野県はリソースに恵まれてますし、また有名な教育県でもありますから、人材ということに関して言うと他の県よりは恵まれておりますし、それからUIターン需要も取り込める、関係人口も多いということを考えていくと、人にしかできないことは人がやりましょう、そうじゃないところはコンピュータ化しましょうと舵を切るのが最終のゴールではなかろうかと思いました。

長野県のみならず役所の組織のあり方、組織図を見ていますと、やはり組織を廃止するというのは非常に勇気がいるもので、なかなか難しいこともあると思います。人口増加時期においては、組織もどんどん作りましょうと行ってこれまでたくさん作ってきたのだと思いますが、それぞれの組織の維持ということではなくて、全体像で考えるということこれから議論していければいいのではないかと思います。

#### 【杉本委員】

大きな流れとして、日本全体として人口減少していくことは間違いないと思います。私の住む駒ヶ根市でも、私が小学生の頃は、1学年で700人ほど生徒がいましたが、昨年年市全体で生まれた子どもは200人ほどでした。昨年の国全体の出生数も80万人を切ってしまったということですし、この傾向は日本どこでもだいたい同じかと思います。

そうした流れの中で、資料2-5を見ますと、圏域ごとの人口で一番多いのは長野地域の53万人ですが、この中には長野市が入ってしまっていて、長野市、松本市もそうですが、中核市ですから、県の関連業務の対象外となるところもありますよね。ですから圏域全体の人口でなく相手にするのはその周辺の市町村という状況になってきているかと思います。一方で、木曾地域は全体で2万5千人ですので、これだけ地域によって差があると。そうした中でも各市町村で抱えている問題は同じで、私が市長のときに実感したのはやはり専門職員の不足の問題です。これから更に高齢化が進んでいきますと、各地域で保健師はどうしても必要になってきます。それから、水道などの設備の維持管理をする専門の技術職員も少なくなってきていて、事務職員が担当することもあるんですね。人口減少によって事業者も相手にする人が減っていくので、事業者自体も減っていく可能性があります。

例えば、これまでも県では廃棄物関係業務を4箇所を集約したりしていますよね。で、市町村も専門職員の人材不足が深刻になってきていますので、屋上屋にならないような形で県と市町村が連携する拠点を設けるとか、例えば滞納整理機構がありますが、それぞれの市町村から難しい案件を機構にあげて、そこに集まった市町村職員と県職員が専門性を発揮して対応することによって、徴収率が上がったという事例もあります。ですので、そうしたことを参考に、市町村と県が課題を共有する中で、組織のあり方を検討していくということも重要かと思います。

それから、先ほど石原部会長のお話にもありましたお客様センター、苦情対応についても、部署を一本化できると画期的かと思います。例えば、住民の方が電話をするとよくたらい回しにされるという話があります。それは私の担当ではないと言われてしまうと、住民の不満につながってしまうので、統一的な窓口ができれば住民の満足度がもっと上がると思います。苦情対応によって職員の方が参ってしまうということもありますので、こうした検討ができればいいのではないかと思います。

#### 【石原部会長】

杉本委員からご指摘いただいた資料2-5の関係で、各地域振興局の職員数ですとか、業務概要があります。松本と長野地域は圏域人口が多く、もちろん職員数も多いのですが、中核市は県の業務も一部担うことになりますので、人口当たりの職員数は少なくなっているのだと思います。逆に、木曾や北アルプス地域は圏域人口が少ないため、人口当たり職員数は多くなっています。そうした状況で、今一度中核市と県の関係は改めて論点としてクリアしたいところではあります。

それから、長野県の場合、全ての地域に広域連合がありますが、広域連合が背負っているミッションは各地域によって違いますよね。例えば商工とか観光は、各自治体単位で考えるのではなく、観光を訪れる方もより広いエリアで観光したいという発想で来られる方も多いわけですので、やはり広い範囲で考えていくのであれば、広域連合が観光関係の業務を担うということも考えていく必要があると思います。

昨日、岐阜県の郡上八幡という地域を視察してきましたのですが、元々は八幡町役場だった建物で、今は郡上市の所有になっているのですが、その中に入っている地域活性化関係の団体がDMOになっていて、そこにいる人は全員民間の方だそうです。団体の運営は民間に任せて自ら考えてもらい、そこを補助等で行政がサポートしている例ですが、地域振興局の業務を緻密に見ていく中で、そうした役割分担、仕組み作りも考えていければいいのではないかと思います。

いわゆる観光DMO、あるいは民間が進める観光協会というのは、長野県内でどれぐらいあるのでしょうか。

#### 【根橋次長】

DMOの具体的な数値は把握しておりませんが、長野県においても一般社団法人の観光機構がありまして、DMOに位置付けられております。基本的に県の観光部は、観光行政の企画立案の部分を担当しておりまして、いわゆるイベントですとかキャンペーンといった部分については観光機構が担っている状況です。

#### 【石原部会長】

観光部は本庁の職員が29人、例えば駒ヶ根市のある上伊那地域では商工観光課の職員が8人ですね。で、少し学者的な話で恐縮なんですけど、観光を積極的に進めるに当たって、行政が一からお膳立てをして、あとは地元の観光業者さんに頑張ってもらおうという仕事の仕方ではなくて、その手前から県民の皆さんや企業の皆さんにも関わっていただいて、一緒に考えて取り組みましょうという、co-production、共同生産と言いますが、行政と民間の協働を進めることで、県民満足度も高まるのではないかと思いますので、検討いただければと思います。

#### 【田村委員】

やはり県の組織を考えるに当たっては、小規模であったり、基盤が脆弱な市町村を支える組織になるべきであって、中核市のようなところにはある程度お任せしていくということかと思います。先ほど少しお話がありましたが、今回、厚労省で主催している保健師の人材確保の研究会に新たに入りまして、長野県だけでなく全国的に見てもそうだと思うのですが、特に市町村は人材確保に苦勞している現状があります。そういう点で県と市町村が連携して取り組まないと、本当に地域社会が支えきれなくなってしまうのではないかと思います。上手に県と市町村が連携しないと、単に数を増やせということでは非常に厳しいので、ぜひ県の方でも考えていただきたいと思います。

繰り返しになりますが、やはりデジタル化の対応が求められていると思います。例えば会議でも全部デジタルで議論が進められるような時代になっています。また、今の学生はもうデジタルに慣れ切っているわけですね。その中で、自治体の仕事もデジタルを中心に環境をしっかりと整えることが必要だと思います。対面が大事な場面もありますが、これだけ広い長野県でみんなが1箇所に集まるというのは大変なことだと思いますので、

デジタルも活用しながら、目の前にある仕事に集中できる環境にしていく必要があると思います。

先ほど市町村の人口の話が出ましたので情報提供なんですけど、県と市町村が企画をするときに、やはり情報の共有が大事だと思っておりまして、将来人口推計の面白いサイトがあります。青山学院大学の井上孝先生が、社人研と連携していて、全国の町丁・字単位で5歳ごとの人口の将来推計システムを作られました。それもフリーで使えるんですね。そうしたデータを県と市町村が共有して、お互いの将来のビジョンを考えると、そうしたことにぜひ取り組んでいただきたいと思います。

もう一点、長野県は教育県と言われてきましたが、今は4年制大学への進学率が関東中部地方で最低なんですよね。むしろ生涯学習とか公民館活動の観点での教育県ということかもしれませんが、教育県、観光県という看板だけでなく、中身やエビデンスをしっかりと見た上で、将来の県の政策を考えていただきたいと思います。

たまたまEBPMの研究会にも入っているのですが、市町村の職員も入っていて一緒に学んだりもしていますので、県と市町村の連携を図る上ではそういう機会があってもいいのではないかと思います。

#### 【伊藤委員】

例えば建設部には建築住宅課と公営住宅室で合わせて職員が30人いますよね。これから人口が減少していく中で、県営住宅の役割、いわば住宅を新たに建設していくというよりも補修とか建て替えみたいなことは若干あるかもしれないのですが、一方で長野県の住宅供給公社には今年の4月時点で144名の職員がいらっしゃいますよね。そうすると実際の維持管理は家賃の徴収も含めて供給公社の方で大部分担っているのではないかと思います。県営住宅はあくまでも一例ですが、組織の役割が変化していたり、または外部団体の方でほぼ業務を担っていたりということがあったときに、果たして今の組織体制、人数というものが今後も必要なのかという意味で、先を見据えた組織体制・人員配置を議論していく上では、やはり組織の持つ役割をしっかりと見た上で、どのような形にしていくのが望ましいかということをぜひご検討いただければと思います。

それと、本日の議論で大括り化すべき組織という点ですが、県民としてもやはりしっかり事務を行っていただきたいというときに、先ほどのクレームの対応等もそうかもしれませんが、少人数のところでは業務を抱え込むということではなく、安定したサービスの提供が求められる部署は、一定の流動性のある、ある程度の規模の組織が必要ではないかと考えます。一方で、早急な判断・決裁が必要な機動性が求められる組織や、戦略的に、またはモデル的に政策を進めていくような場合は、小規模な課室の設置というのも必要

かと思えます。ですので、そうした目的に応じた設置ということをご検討いただくことも重要かと思いました。

#### 【石原部会長】

今の小規模な組織に関して言いますと、資料2-4-2にいくつか挙がっておりますが、やはり世の中の色々変わってきておりますし、伊藤先生からご指摘いただいたように、組織を見直すときに従前からあるミッションの見直しという観点から考えるというのは非常に重要かと思いました。先ほどのお話にあった県営住宅をこれから先も建てるのかというのはご指摘のとおりですし、組織機構というのは、例えば定数に関する条例は改正するにも議会の承認が要りますし、なかなか簡単に変えられないというのわかりますが、やはりミッションの見直しから入っていくというのは大事かと思えます。

また、組織の改革を考える上では、今いる組織の中の様々な職種の方々の雇用の維持という面もセットで、トータルで考えていくことが現実的に物事を進める上では必要かと思えます。

#### 【高田委員】

先ほど苦情対応の集約という話がありましたよね。一般的に苦情対応は外注あるいはAIなどの自動化というのが世の中の流れだと思います。それを一元化して職員が対応するとすると、職員が疲弊してしまいます。住民からの苦情に向き合うのも行政の仕事ですが、ただその受付はどこで担うのかという問題がありますので、この辺は少し慎重に考えた方がいいのではないかと思います。

#### 【杉本委員】

補足ですが、確かに苦情対応を集約化して職員だけでそれに対応すると職員がまいてしまいますので、例えばそこに弁護士の方にも入ってもらって、間に立って調整してもらうということができれば、住民から見ても公平感がありますし、職員の負担軽減にもつながるのではないかと思います。そうした専門家の知見も借りながら、双方が満足して問題が解決したという事例もありますので、参考に付け加えたいと思います。

#### 【池田課長】

先ほど杉本委員から市町村の専門職員の確保のお話、また田村委員からも保健師の確保のお話がありました。それに関しましては、先ほども少し説明しました県と市町村で

設置しているプロジェクトチームにおいて、具体的な職種を定めて方策を検討させていただいてるところです。

**【石原部会長】**

ありがとうございます。有用なツールとして県庁でAI、デジタルをいかに活用するかという話をたくさんしたんですが、デジタルにも明るい側面、暗い側面がありまして、インターネット社会になって例えば今の苦情の問題であれば、従前ですとインターネットがなければ大体電話か対面でのやり取りが中心だったわけですよ。その場合は、相手の方に対してその場でこちらの言い分も説明ができますので、ご理解いただくチャンスがあったのですが、これがインターネットの時代になると、例えば役所のSNSへの匿名の書き込みということもございます。こうしたものに行政としてどう対応していくかということも、組織の効率性の問題と合わせて、難しい論点として考えていかなければいけない時代になってきているのではないかと思います。

**【玉井総務部長】**

ありがとうございました。DXの推進、市町村における専門人材の確保など、色々なご示唆をいただきました。

行政の仕事にも専門性が求められる場面が多くなってきていると思いますし、やはり他県と比較しましても、長野県は市町村の数が77と多いということが特徴としてありますので、市町村との関係性も含め、本日いただいたキーワード、切り口から長野県の組織のあり方についての議論を更に深掘りしていければと思います。

**【井澤人事課企画幹】**

ありがとうございました。様々なご意見をいただきましたので、また次回に向けて準備してまいりたいと思っております。

それでは、以上をもちまして、第1回の人口減少時代を見据えた県組織のあり方検討部会を閉会とさせていただきます。

なお次回につきましては、本年7月頃を目途に開催をさせていただきたいと思っておりますので、また別途ご案内いたします。

本日は皆様、お忙しい中ありがとうございました。