

## 人口減少時代を見据えた県組織等のあり方検討部会（第4回）

- 開催日時 令和4年10月17日（月）13時30分から15時00分まで
- 開催場所 長野県庁3階 特別会議室
- 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 加藤総務部次長 根橋人事課長、井澤人事課企画幹、  
渡邊地域振興課長、滝沢市町村課長 ほか

### 1 開会

#### 【井澤企画幹】

委員の皆様には、ご多忙中のところお集まりいただきまして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 第4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します。よろしくお願いたします

本日は、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していることをご報告申し上げます

なお、県側の出席者につきましては、これまでの出席者に加えまして、地域活性化や地域振興局のサポートなどを担当しております地域振興課の課長の渡邊、市町村への行財政支援等を担当しております市町村課の課長の滝沢が出席させていただいております。

それでは、石原部会長に進行をお願いいたします。

### 2 議事

#### （1）人口減少下における県の役割・業務と、必要な組織規模・職員数等について

#### 【石原部会長】

本日もお集まりいただきまして、ありがとうございます。どうぞよろしくお願いいたします。それでは会議を進めさせていただきます。

本日の部会に関しましても、公開により行うこととさせていただきます。後日、県のホームページ上で議事録を公開する予定ですので、ご承知おきの程お願いいたします。

それでは議事に入らせていただきたいと思います。前回に引き続き、「人口減少下における県の役割・業務と、必要な組織規模・職員数等について」を議題といたします。

まず、事務局から説明をお願いします。

【根橋課長】

人事課長の根橋でございます。

今回、第3回の部会におけるご検討の内容を二つに分けて整理させていただきました。

まず、資料1の2ページにあります市町村や民間等との役割分担、連携方策についてですが、こちらについてまずご議論いただきまして、その後、次の仕事の減量化、県組織の規模・配置の方向性についてということで、二つに分けて議論を進めさせていただきたいと思っております。

まず、資料1の2ページをご覧ください。前回の部会で委員の皆様から頂戴しましたご意見をまとめさせていただきました。

ここに記載してございますように、水平・垂直補完の議論は、県内一律でなく、各地域の特性に配慮する必要があるということですか、やはり10地域にそれぞれ広域連合があるということが長野県の非常に大きな特徴でございますので、この広域連合をどう活かしていくかということや、広域連合に関連して、県の現地機関と市町村でどういった形でどんな業務が行われているか整理してはどうかということ、また専門人材の確保についても、やはり広域的に確保していく必要があるのではないかといったご意見がございました。こうしたことを踏まえまして、今回の論点として三つ挙げさせていただきました。こちらを中心にご議論をいただきたいと思っております。

①としまして、市町村を補完する方策の検討や、②としまして、市町村・広域連合との二重行政があるとすれば解消していく必要があるのではないかと、③としまして、市町村との人材の共同確保について検討が必要ではないかということです。これにつきまして、資料2でご説明をさせていただきたいと思っております。

資料2-1をご覧ください。長野県内の市町村の人口と、人口1万人当たり職員数の状況を地図でお示したものでございます。右側のページ、職員数の方をご覧くださいと、一番オレンジの濃い部分、やはり規模の大きな長野市でありますとか松本市では、長野市は人口36万人、松本市は23万人という規模でございますが、少ない人員で行政が行われています。ただそれだけではなく、例えば4万9千人の須坂市、さらに4万人の小諸市では一番低い水準の59人未満。これに対し、15万人の上田市ですが60~70人で行政が行われています。こうしたことを踏まえますと、必ずしも人口が多いから行政職員の人数が少ないというわけではありません。

ちなみに、長野県の人口は205万人程度ですが、1万人あたり職員数は25人で、都道府県で中位程度の23番目です。今回、近隣県との比較をしておりますが、群馬県は一番少なく20人、岐阜県は22人、栃木県は23人という状況でして、これら3県は長野県より人口が少ない中で、少ない職員数で行政が行われている状況でございます。

続きまして、資料2-3をご覧ください。これは県の現地機関と広域連合、市町村でどのような部門に職員を配置して行政が行われているかをお示したものです。民生部門はは

つきりと区分けされていまして、保育所はもちろん市町村ですが、福祉施設については意外と広域連合が多く担っております。衛生部門におきましても、やはり清掃関係は広域連合が多く担っている状況です。市町村と県との違いが顕著な部分ですと、農林業の試験研究部門は県で対応しているほか、産業行政については県が広域的な行政として市町村より多くを担っている状況でございます。

土木部門については、県の現地機関のシェアが20%、市町村が8.2%と、県の方がしっかりと確保している一方、広域連合にも13人おまして、市町村から派遣されて共同で土木関係業務が行われております。これも人材の共同活用の一つの方策として、今回把握したものでございます。

続きまして資料2-4をご覧ください。これは自治体間連携のあり方について、平成28年3月に県が取りまとめたもので、県と市町村との協議の場で報告された資料です。前回もご意見をいただきましたが、県内の連携中枢都市圏ですとか定住自立圏の形成状況についてお示ししてございます。北アルプス連携自立圏、木曾広域自立圏とありますのは、国の制度の対象とならない地域において、本県独自の新たな仕組みによる支援を実施している状況です。

次のページをご覧ください。医療・保健・福祉分野での人材確保に関して、これまでも検討を行ってきたところですが、当時は、情報発信などの取組は共同でしっかりやっていたということでしたが、共同採用や人事の一元化は時期尚早という結論でした。

資料2-5をご覧ください。本年7月から8月に県内副市町村長を対象にアンケート調査を実施した結果でございます。今後、広域連携により人材の確保が必要な分野として、衛生、民生、土木部門で一定数の市町村でニーズがあるということが把握できました。

前半の説明は以上でございます。

#### 【石原部会長】

ありがとうございました。それでは、ただ今事務局から説明いただきました資料1、資料2に関しまして、皆様からご質問、ご意見をいただきたいと思っております。

では、まず私の方から。私が30次地制調の委員をしていたときに、地方中枢拠点都市の議論をしました。政令市あるいは中核市規模の人口はなくても、人口規模だけで自治体の権限を定めるのではなく、人口が相対的に少ない地域では、その中でも大きな市に中核になってもらうという議論でした。これに関係しまして教えていただきたいのは、長野県の各圏域の中で、中核的な市については、他の市町村を上回る役割があるのか、例えば上田地域では上田市の職員がその他の市町村の業務に関っていくことがあるのかという点です。そうした中心的な市に対しては、県から人事交流等を行い、その人たちが圏域の中で中核的な役割を果たす、そうしたワンクッションを置くような人材交流あるいは組織形成といった考え方もあるのではないかと思います。いかがでしょうか。

**【渡邊課長】**

連携中枢都市圏・定住自立圏を形成している地域の中心市に対しては、広域等に県から職員を派遣するということはありません。一方、国の制度の要件に当てはまらない北アルプス、木曽地域におきましては、地域独自の連携ビジョンを作成し、県から人的・財政的支援を行うことで連携事業を推進しています。そうした中で、広域連合等が事務局になり、市町村からも職員を派遣するなど協力して取り組んでいます。

**【石原部会長】**

広域連合や一部事務組合では、人口割合や財政規模等で按分して事業に係る費用を公平に負担するということをしてしていますが、中心市はそうではなくて、その圏域内の他の市町村の面倒も見ようという発想です。小規模な市町村は広域連合等に人を出すのも厳しいですので、そうしたリソースが不足している部分を中心市がカバーし、さらにその中心市と県が協働したり、一緒になって人材育成にも取り組んでいくという発想があってもよいのではないかという観点で質問させていただきました。

**【高田委員】**

石原委員がおっしゃったことに関連しまして、やはりこれだけ市町村があると、どう考えても重複している業務が多いのではないかというのが一つです。それから人口が減少する中で、県がたくさんのことを持つという話ではなくて、共通の、例えば専門職の方々をプールして市町村含め共同で活用するということが全く不可能なことだろうかというのが一つです。例えば、総務の部分はある部署がアウトソーシングしてやりますといったことが多く行われるようになってきていますが、それは長野県の中で、もしくは日本の自治体の中では難しいことなのかということをお伺いします。

**【根橋課長】**

資料2-2をご覧くださいと思います。総務部門については、意外とリソースが多く割かれているということが把握できました。広域連合に市町村から土木部門の職員が派遣されて、各市町村に共通する業務に従事しているということがありますので、高田委員のおっしゃるように総務部門でもそういったことができるのではないかと感じているところでございます。

**【高田委員】**

総務部門は、そこまで地域性があるとは思えませんので、ある程度共通する業務を様々なところでやってるのであれば、これは一緒にしてまとめることができるのではないかと思います。

#### 【伊藤委員】

議会や、監査、公平等の行政委員会の事務局を、単独市町村が担うことが難しくなっている状況があります。特に小規模な市町村ですと、複数の委員会の事務局を兼務している事例もあります。そういった行政のあり方を横からしっかりと見ることができる組織を置くということも、市町村の工夫の中でできるのではないかと思います。

#### 【田村委員】

市町村の希望がないと連携・協働はなかなか進まないですが、できたらいいなと思う反面、小さな町の参与とかアドバイザーを務めていた経験から、規模の小さい自治体では総務部門の職員が他の部門を担っていたりしているので、数字だけを見て共通業務をまとめていけるかは微妙なところがあると思います。

それと、小さな町村になると、一人の職員の方がものすごくたくさんのことを担当していて、そういうところが兼務で三つの町村の分を担えるかということか簡単ではないのだろうと思います。

質問ですが、広域連合で土木部門 13 人を置いているのはどの広域連合ですか。

#### 【根橋課長】

木曽地域などです。

#### 【田村委員】

規模の小さい地域ではそういう工夫が始まっているということですね。

いずれにしても、資料にある補完ですとか二重行政の解消、人材の共同確保などは、まず市町村の方からの声が上がることが大事で、あまり県からこうなさいと押し付けてしまうのはまずいと思います。そうしてしまうと、やはり地域の実情もありますので、反発もあります。その場合には、まず県と市町村、広域連合を交えていろいろ議論していただく中で、本当に市町村が困っているところや広域連合が困っているところを把握した上で、人材育成などの面で県がサポートするといったことについて対話することが必要だと思いますので、そういう場は早く設けた方がいいと思います。

#### 【滝沢課長】

補足ですが、総務・議会部門は、数字上は非常に厚く見えますが、庶務的な部分の他に様々な業務が集中しています。例えば首長を支える企画部門などを担っている事例もあり、もう少し子細に見ていかないと難しい部分かと思います。特に首長を支える部門は共通化して括り出すことは難しいと思います。

伊藤委員がおっしゃるように、公平、監査委員の関係も複数の市町村で一緒に設置している例があります。一方で、やはり公平や監査委員も、市町村の自治を支える一つの大きな要

因でありますので、それを共通化して括り出していくのが適切かという議論もあります。例えば監査も、複数自治体で共同して置いたときに、同じような時期に監査を行うとなると実務的に難しい面もありますので、制度上は共通化できるのですが、なかなか進んでいない状況かと思えます。

#### 【杉本委員】

例えば土木関係の事業をとっても、県だと恒常的に毎年事業があるかもしれませんが、市町村単位ですと大きな事業が毎年あるわけではありません。ですので、そのために専門の技術者を置くということはなかなか難しいのだと思えます。

そういう意味で言えば、行政委員会についても、まず市町村単位で公平委員の出番が果たして毎年あるのかということもあるので、監査と議会の事務局を一緒にするのがいいのかどうかという議論はありますが、いい機会ですので、これからの時代に合った市町村の連携についてぜひ検討していただければいいかと思えます。

総務部門の人員配置については、例えばふるさと納税ですとか、新しい施策を担当するのは大体この部門です。各首長が施策をつくる上で、縦割りではない全体的な対応が必要なものについても総務部門が全庁的にまとめることが多くなります。

逆に、福祉部門は市町村独自の政策を打ち出すことが多いですが、その中でも施設運営の関係など、ある程度決まっていることをやるような仕事も非常に多いです。そうしたところについては、県、市町村間でのすみ分けをする中で取り組んでいければいいかと思えます。

課題として、やはり今後も人口が減少していく中で、職員の数も減っていくことを考えると、限られた人数の中で役割分担をしまして、IT の活用も含めてそれぞれの持つ仕事を効率的にこなしていけるようになればいいと思えます。

#### 【田村委員】

行政委員会に関連しまして、この部門別調査には教育委員会事務局は入っていないというところでよいでしょうか。

#### 【根橋課長】

今回の資料は、総務省の定員管理調査の結果を元に作成しておりまして、教育委員会は含んでおりません。

#### 【田村委員】

大阪府で事例があったかと思えますが、教育委員会の事務局は共同で設置できるのではないかと思っています。

#### 【杉本委員】

教育委員会は国にはなくて、都道府県と市町村にだけにあるということに疑問を感じています。首長は教育のことを考えないわけにはいかないですし、首長と教育委員が出席する総合教育会議も開催されています。人材育成の観点からも非常に重要なことかと思っておりますので、そのあり方は今後考えていかななくてはいけないのではないかと考えています。

#### 【石原部会長】

監査委員事務局について、おそらく長野県全体、長野市、松本市を含めて市町村で150人ほどの職員がいるのではないかと考えています。ただ、規模の小さな村役場で実際にどのような監査が行われているかという点、おそらく現金の出入りのチェックや、決算の審査、予算と実績を比較した増減ですとか税収の増減など、そういったことを記載している程度のところがあります。

いわゆる機関の共同設置のメリットと申しますと、効率性だけではなく、そうした規模の小さい町村において単独できちんと監査ができていないところでもきちんと監査が実施できるところにあります。機構改革、効率性だけでなく、そうした観点が必要ではないかと考えています。

また、監査の時期の集中ということは、おそらく全く問題にならないと考えています。今の人数で考えても集中はおそらくないということと、もう一点、西宮市でも試行しているのですが、ICTを使うと、監査委員、事務局職員はほとんど現場に行かずに、基本的にメールのやり取りで資料をいただく、そうしたやり方で今まで以上に効果を上げるという手法もあります。

ですから、委員自体ではなくあくまでも事務局ですが、規模の小さな市町村の監査委員事務局の共同設置について、県も一緒になって考えていくことが大事ではないかと考えています。

それでは、ただ今のテーマ、市町村との連携、人材確保等でございますが、別途設けられております県と市町村による協議の場で今後議論がされるものと伺っております。そうした場における議論の状況は引き続き本部会でも情報共有をさせていただくことといたしまして、本部会での検討は一旦ここまでとさせていただきます。

続きまして、資料1の後半、資料3について事務局の方からご説明をお願いします。

#### 【根橋課長】

資料1の3ページをご覧ください。2の仕事の減量化、県組織の規模・配置の方向性についてでございます。

前回までの部会において頂戴したご意見を整理しておりますが、仕事の減量化を図る上でのICTの活用、行政の無謬性の問題ですとか、組織の変革に当たってのこれからのキーワードは「多様性と寛容性」ということで、一つの組織の中で得られる知識だけでなく、様々な知識を身に付けて様々な分野で活躍できる人材を育成していく必要があるのではないかと考えています。

ということ、さらに、人口が減少する中で、今の職員規模を維持する必要があるのか、そもそも人口だけをもって組織規模を考えることが妥当なのか、といったご意見を頂戴しております。

そうしたご意見を踏まえまして、更なる業務削減の方策について検討が必要ということ、また、多様な人材の活用と、組織規模の適正化について検討が必要ということでまとめさせていただいております。

②につきましては、外部人材の活用ですとか、県組織全体の適正規模、また、各所属の適正規模、本庁の部の構成や現地機関の配置といった私どもの問題意識も記載しております。

続きまして、資料3をご覧ください。

資料3-1ですが、ICTの活用について、現在の長野県としてのRPAの導入状況をお示ししております。令和元年度から導入しております、思いのほか導入は進んでいるのかなという印象を受けましたが、実はそれ以外の業務に膨大な時間を費やしている状況ですので、まだまだ道半ばかと思っております。ただ、導入した業務の所要時間を見ますと、非常に高い削減効果が現れておりますので、今後更に導入を進めることで、一層の業務効率化を図っていくことが重要であると考えております。

続きまして資料3-2ですが、本県の総合計画でございます「しあわせ信州創造プラン2.0」に関連する主な個別計画をお示ししております。前回までの議論におきましても、様々な計画が乱立しているといった問題意識がありましたので、提示をさせていただきました。

続きまして資料3-3でございます。現在、どういった方が外部からの人材として長野県組織の中で活躍いただいているかの状況です。特に専門性の高い職種につきましては、例えば危機管理監として警察から来ていただいていたたり、危機管理防災課では自衛隊のOB、またDX推進課やデジタルインフラ整備室ではDXに関する企業等から来ていただいております。

また、市町村との交流につきましては、市町村から35人の職員を派遣という形で受け入れまして、ご活躍いただいているという状況です。逆に、私どもからも同程度の職員を市町村に派遣しまして、活用いただいております。さらに、民間企業等との交流の状況についても記載しておりますが、これらも基本的に相互交流となっております。

以降の資料は、前回までも資料として提供させていただいておりましたが、説明を省略していた部分につきましては、今回は組織のあり方を中心にご議論いただきたいということで、改めて説明させていただきます。

資料3-4でございますが、長野県組織の概要をお示ししております。10の広域圏ごとに配置しております10の地域振興局が、いわゆる本県の総合現地機関として、長野県行政の現地における担い手として機能しております。現時点においては、若干地域によって違いがありますが、総務管理課から始まりまして基本的には同じ所管業務を有する機関が10か所あるという状況です。

その下に続きます危機管理部以下が本庁の組織です。次のページの県民文化部ですが、所掌している業務が非常に広い状況でして、それらをどのようにまとめていくかが課題と認

識しております。次の健康福祉部は、以前、衛生部と社会部という2つの部だったところ、厚生労働省ができたことをきっかけとして統合しまして、非常に大きな部になっています。今般の新型コロナウイルスの関係で、健康福祉部内に感染症対策課、また、ワクチン接種体制整備室を組織改正により設置しまして、感染症に対応しているところでございます。

続きまして、資料3-5でございます。長野県人口と職員数の推移としまして、人口減少を踏まえて県組織の規模をどのようにしていくのがいいかといった趣旨で作成しています。現在は人口200万人程度に対して、県の職員数が5,100人程度でございますが、今後一定の政策を講じた場合は2100年頃の人口は147万人程度、特段の政策を講じない場合は74万人まで減少するというのが現在の見通しです。また、赤い点線の矢印ですが、今後の人口減少を踏まえまして、県組織の規模をフラットとしていくべきか、人口減少に合わせて一定程度減少させていく必要があるのか、この点については、私どもも解を持ち合わせていないところでございます。さらに、仕事の内容につきましても、県民の皆さまのニーズも社会情勢も複雑・多様化し、仕事は必ずしも減っている状況ではありませんので、そうした中で果たして職員を減らすことができるのか、一方で、これまでの議論におきましても高田委員から「長野県組織が選ばれることが前提」とのご指摘をいただいております、まさに今、徐々にではありますが、採用倍率も低下している状況でございます。そうした中で、職員を増やすことができるのか、こういった点につきましてもご議論をいただきたいと考えております。

次に、資料3-6は部門別定員の全国比較、また資料3-7は類似県との比較でございます。本県は先ほど申し上げましたとおり、人口1万人に対して職員数25人程度という状況ですが、これら3県はいずれも私どもより少ない人数で行政を担っている状況でございます。私どもは、衛生、商工・労働、林務の部分で、若干他県より多めの配置をしております。この中でも、群馬県は非常に少ない人数で行政を回しておられると思いますが、特に土木・建築が少ない状況で、効率的な行政運営が行われているのではないかと考えております。

続きまして、資料3-8でございますが、所属の適正規模という観点でご覧いただきたいと思っております。令和4年4月1日現在の知事部局における課室数は95ありますが、その中で10人未満の所属が23、10~14人の所属が25あります。ちなみに私ども人事課は21人ですので、20~24人の11課室に含まれております。私自身、今は20人程度の課の所属長をしておりますが、その前は10人未満の所属の所属長をしておりました。二つを比較してみますと、10人未満の所属は非常に小回りが利いて、職員一人ひとりと対話をしながら仕事ができるという利点がありました。ただし、職員相互のサポート体制が非常に弱いという弱点がありました。対して、20人程度の所属ですと、一人ひとりとの対話はなかなか難しいですが、各係単位、係員は係長と話をし、また係長から指示がなされるというマネジメントの形でございます。10人未満の小さな所属につきましても、次のページに一覧を掲載してございます。

説明は以上です。

【石原部会長】

ありがとうございます。続きまして、参考資料の説明をお願いしたいと思います。

【政策評価室 小川担当係長】

総務部コンプライアンス・行政経営課政策評価室の小川と申します。

昨年度までの2年間、県の派遣制度により信州大学大学院で修学をさせていただきました。その際の修士論文「都道府県行財政における非効率性に関する要因分析」の内容が本審議会の内容に大きく関係するということで、本日説明する機会をいただきました。

それでは参考資料の1ページをご覧ください。導入としまして、信州大学大学院への修学の機会について触れたいと思います。2019年度の組織内公募において、信州大学大学院において研修を受けられるという募集があり、変化が激しい時代に対応するための学び直しが必要だと思ったため、応募しました。その間、講義の受講又は研究活動に従事する一方、それ以外の時間は県の業務に従事しておりました。

2ページから10ページにつきましては、理論的な前提の部分をまとめてございますが、本日は時間の都合により省略させていただきます。大まかに申し上げますと、確率的フロンティア分析という手法がございまして、この手法を用いて20年分の都道府県の費用非効率性を計算してみたというものでございます。

続きまして11ページをご覧ください。実証分析を行った結果を掲載してございますが、私の研究では、都道府県行財政の非効率性の要因ということで、財政要因、管内市町村要因、組織構造要因の三つを想定して、それぞれ説明変数として解析を行いました。結果の中で特に注目すべきと考えましたのは、管内市町村要因です。市町村数自体はあまり大きな影響を与えなかったのですが、小規模市町村比率、つまり、人口1万人未満の市町村が都道府県内の市町村数に占める比率が高いほど都道府県の非効率性は増大します。逆に、政令指定都市が多いほど、当然ですが、都道府県の非効率性は大きく改善するという関係になっております。さらに、三つ目の組織構造要因につきましては、私の研究では本庁の課室数、本庁1課室当たりの職員数、課長級以上の職員の割合の三つを説明変数として解析を行いましたが、いずれも大きくなるほど非効率性が増大するという結果になりました。特にこのうち、本庁1課室当たりの職員数が増えることが、一番影響が大きいという関係があることがわかりました。

続きまして12ページから15ページについては、この推計結果を踏まえた私の政策的インプリケーションということで記載しております。まず、12ページの小規模市町村への支援について、都道府県と市町村はどういう関係で補完していくのがいいかということについてですが、高知県には地域支援企画員制度というものがございまして、小規模市町村比率が比較的高い県であるにもかかわらず、非効率値が低い状況でした。こうした取組が効率性改善の要因となっているのではないかという推論で掲載させていただきました。

続きまして13ページでございます。組織構造要因について、本庁の課室数及び本庁1課室当たりの職員数の値を増減させて非効率値がどう変化するかをグラフで表しました。論文では静岡県を例として、ある基準年度における最も効率的な課室数を算出しましたが、同じ方法で2018年度の長野県の値も算出し、108課室のときに最も非効率値が下がるのではないかと、この推計を記載しました。

続きまして14ページでございます。先ほどの課室数の推計に伴って、最も課室数が効率的になったときの1課室当たり職員数をグラフ化しています。2000年度を基準年度とした場合の静岡県では16.97人であったのに対し、2018年度を基準年度とした長野県の場合では14.34人と、およそ15人のときに最も効率的になるのではないかと推計でございます。こうした点について、経営学では「管理の幅」という考え方があり、課室長のマネジメントの観点からすると、そこまで多くの職員を抱えるのは難しいのではないかと見えて取れると思います。

15ページをご覧ください。課室長の「管理の幅」をどの程度とするのが適切かという点についてです。人数の多い課については、本県の場合、企画幹という名称で、課のナンバー2に当たる課長級の職員がおりまして、特命事項のような仕事を担当し、課長とは別の動きをしているということがございます。ここでは一般化して副課長と記載しておりますが、そうした副課長と一緒に仕事をしている係を室として課から分離するということが考えられるのではないかと提案をしております。

最後に17ページでございます。ミクロ経済学における法則を踏まえ、公務員もあまり真面目に丁寧に仕事をやりすぎず、最小の費用・生産要素で最適な生産水準を達成すべきではないかということ、また、二番目としましては、実際に自分で体験しまして非常に大変だったこともあり、リカレント教育を促すような制度があるといいと思いました。最後に、効率化を追求すべき理由として、昨今の少子高齢化・人口減少、気候変動に伴う自然災害、新型コロナウイルス等、非常に困難な政策課題が山積している状況がございます。私も実務の担当者としての仕事をしていくに当たっては、従来業務や基幹業務はなるべく効率化を図った上で、この時代に求められる政策課題への対応に財源・職員といったリソースを投入していかなければいけないと、大学院での研究を通じて感じたところです。

説明は以上です。

#### 【石原部会長】

ありがとうございます。

本日、伊藤委員からも参考資料を提出いただいておりますので、ご説明をいただきたいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

#### 【伊藤委員】

産業保健の視点から、県庁で働く方々が安全で安心して力を精一杯発揮できるような組

織をつくっていく上で、新人の職員、それから定年が引き上げられる状況の中で、管理監督者がしっかりと役割を果たしていけるかということが重要かと思います。今年開催された厚労省のシンポジウムでは、「管理監督者をいたわる組織づくり」という視点が出されました。その中で講演された江口先生が出された「職場の孤独と戦う7つの方法」ということで、管理監督者を孤立・孤独にさせないためにはどうすればいいか、これからの職場の作り方として、一つは管理監督者にメンターや武器をしっかり持たせること、そして職場全体のフォローシップを組み立てるという視点があります。武器を持たせるとは、職場でいきいき働くための要因として、作業・部署・企業レベルといった仕事の資源の部分がありますが、管理監督者が仕事に裁量性を持てる、管理監督者が努力に対してきちんと仕事上の報酬を得られる、やりがいを持てる、そして上司と部下からのサポートが得られる、リーダーシップを発揮できる、管理監督者自身が失敗した場合にもきちんと認めていけるような職場、そういった武器を管理監督者に持たせることもこれからの仕事において重要かと思います。

それから、組織として管理監督者自身のメンタルヘルスを支援する姿勢を明確にしていく必要があります。また、管理監督者から一方的に部下に対し指示命令をしたり、部下の困難を全て管理監督者が抱えるのではなく、お互いの事情・状況に配慮し、フォローシップを意識した情報発信をしていくことも大事です。

今は、Webの活用や、在宅勤務が多くなっていることから、略式の1on1ミーティングをすることも非常に多くなっています。そうしたミーティングの実施に当たって、管理監督者のメンタルヘルスを確保していくことも、武器を持たせるということでは重要かと思います。以上です。

#### 【石原部会長】

ありがとうございました。それでは、ただ今ご説明のありました資料1の後半、資料3と参考資料に関しまして、ご質問ご意見等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。

まず、私からですが、小川係長さんの論文を読みまして、この研究には関心を持っている方多くて、私の大学院の後輩が指導している自治体職員の研究テーマがこれと同じものですので、この論文を送らせていただきました。

それから、経営学の先生もいらっしゃいますし、スパン・オブ・コントロールの話も非常に興味深くお聞かせいただきました。

この研究の中で、有意な発見をされたと思ったのは、県内の市町村で小規模なところが多いと非効率性が高まるという話がありました。先ほど人事課長さんからご説明いただいた資料の中で、例えば4県の部門別職員数の比較について、税務部門を見ますと、岐阜県の人数が圧倒的に少ないのですが、栃木県と群馬県は多くて、長野県はその中間です。法人県民税・事業税というものもありますが、基本的には普遍税ですので、人口が同程度のところを比較するのであれば、扱う件数の差異はあまりないと思います。かつ、県税でも個人県民税

の場合、市町村が代理徴収しますので、県と市町村の関係がよければうまくいくし、あるいは市町村の徴収率が悪いと県税の徴収率も悪くなります。そうすると県の仕事が増えると思いますので、前段の議論ですが、都道府県と市町村の連携の問題も関連します。

機構改革の議論をする上では、例えば、この税部門を4県で比較して、なぜ岐阜県がこんなに少ない人数でやられているのか、逆に栃木県、群馬県はなぜこんなに多いのかということや、さらに先ほどのRPAの説明では一部業務の所要時間を大幅にカットできているので、そういうところを詳細に分析していけばいいのかなと思いました。

それから伊藤委員のご説明に關係して違う概念ですが、エイミー・エドモンドソンという先生が1999年に発表したサイコロジカル・セーフティという考え方があります。要は、職場の中で気を遣う関係があり、発言を遠慮してしまう、控えてしまうということがあります。組織の中でそうしたリスクを冒して議論をしたとしても、良い議論ができるという信頼関係があると、組織はうまく回っていくのではないかと思います。ですので、先ほどの伊藤委員のロンリネスの議論と、サイコロジカル・セーフティを合わせて議論していくと、いい方向性が見えるのかなと思いました。

#### 【田村委員】

4県比較の資料の中で気になっている部分として、岐阜県の県税事務所は五つありまして、そうした事務所の数の違いも具体的に見ていくといいかと思います。

例えば、群馬県で土木職員が少ない理由としては、中核市二つに施行時特例市も二つありますので、都市計画の業務が市町村に多く移っているのではないかとか、他県の例を元にそういう中身のところも見ていくと、長野県の組織の改善や新しい方向性も出てくるかと思えますので、深掘りしていくといいのではないかと思います。

小川係長の論文も大変興味深く見させていただきました。特に13ページ、14ページの課室数と職員数のところはトレードオフの関係でして、そうした行政組織のあり方については思うところがありますので、ぜひ参考にさせていただきたいと思えます。

それから、会議が多いですとか、計画が多いといったことは以前からも議論がありましたし、RPAについてはあまり詳しくありませんが、長野県では電子決裁をどのくらい進めていて、それについてどのような評価をされているのか、教えていただきたいと思えます。

#### 【根橋課長】

人事課においては、現在100%電子決裁化が進んでおります。ただし、どうしても多くの添付書類を要するような決裁があり、そうしたものは減ってきてはいるのですが、例えば、設計図書や戸籍等の書類の添付を要する決裁は、どうしても紙で回議せざるを得ないといった課題はあります。

#### 【杉本委員】

質問ですが、資料3-5に長野県人口と職員数の推移がありまして、以前は職員が約6,800人いましたが、現状との差はこれまでに純粋に減ってきているものでしょうか。また、現状の人数について、業務量的に見て、少ないと思っているのか、十分なのか、どのように考えておられますか。

#### 【根橋課長】

この人数は、定員管理調査の結果を基にしており、これまで様々な行政改革を行って来中で、基本的には減ってきている状況です。

これに加えまして、会計年度任用職員が現在約1,600人おりまして、そうした方も含めまして県の組織は回っている状況です。職員の状況も聞いておりますと、仕事も減らない中で時間外勤務も増えており、厳しい職務環境があると個人的に感じております。

#### 【杉本委員】

会計年度についてのお話がありましたが、市長の時にも定数を減らしてきたのですが、それも限界が来ていまして、そうした会計年度任用職員ですとか、臨時的な職員を入れないと回らないということで、相対的には減っていないという状況があるのかと思います。職員数を減らしすぎてしまうと、やはり仕事に影響が出る心配がありますので、そうしたことも考えないといけないと思います。

一方で、人口減少の中で財政的にも厳しいという状況があると、先ほど地域振興局の例がありました。それぞれの組織にフルスペックで人を置いている状況かと思いますが、地域の状況に応じて業務の配分も見直していく中で余剰を生み出して、必要なところに人を回していく、そうしたことも考えなければいけない時期が来ているのではないかと思います。また、職員の数も、小川さんの研究も踏まえて、議論していくことが必要かと思います。ある民間企業では、成績主義を導入した途端に、従業員同士がお互いに協力しなくなって組織の力は衰退したということもありますので、あまり人数が少なくても、あるいは多すぎてもいけませんので、各所属の適正な規模を議論していければと思います。

また、それぞれの地域のあり方についても、すべて同じということではなく、地域の実情や市町村との関係にも考慮しながら考えていかないといけないと思います。

#### 【高田委員】

資料3-5で示されている職員数の赤い線を今後どうしていくかという問題が後半のトピックの一つだと思います。経営学者的に言いますと、人口が減っているのに職員数を同じ水準でキープというのは不自然という見方が主だと思います。それでも、高齢者を相手にすることがこの先もさらに増えますし、仕事が非常にたくさん増えてくるわけですので、そこをどうするのかということが一つ。また、基本的には組織は戦略に従います。人数が何人ということよりも、長野県の組織としてどこを目指したいかということがまずあった上で、組

織の人数を割り振るということが必要だと思います。目の前に飛んできた球を全部打っていたら人数が増えてしまいました、というのは高度成長期はそれでよかったのだと思います。でも今それができるのかということがありますので、やはりこうありたいという姿をしっかり共有した上で組織をデザインしていく必要があると思います。

そうしますと、もう一点として、人に優しいだけの組織はありがたがられるとは思いますが、非常に高コストですし、では長野県がどうやって稼いでいくのかを考えると、基本的には税収と国の交付金などですが、税収を増やすことができるところに人を多く配置していく必要があるのではないかと思います。

そして、これからの働き方を考えたときに、全て正規職員である必要はあるのかということも思っています、前回は申し上げたように、組織を辞めた後で戻ってきたいという再雇用ですとか中途採用のハードルをもう少し下げてもいいのではないかと思います。やはり今の設計上は、一度県の職員になると最後までという意識がすごくあると思っています、それは素晴らしいことではあると思うのですが、今いる子どもたちが社会人になったときにもアフォーダブルなのかということは考えなければいけないと思います。

そうしますと、3年等、期間限定で雇用する臨時的な社員の場合ではなく、プロフェSSIONALな人材を一定期間雇用しようとしたときに、その人たちもいずれ陳腐化してしまいます。日本の組織で一番困ってしまうところは、長期雇用を前提としてしまうところだと思うのですが、その時の旬な人といっても、旬な期間は5年です。ですので、旬の5年間は吸い尽くして、次のところに行ってくださいという割り切った仕組みを作ることも考えていく必要があるのではないかと思います。

#### 【伊藤委員】

資料3-2で、主な個別計画についてご説明をいただきましたが、ここまでの議論の中で30代職員を中心としたむなしい仕事として、なぜ計画を作り続けるのかというご意見もあると伺ってきました。義務や努力義務が課せられている場合以外で、知事の方針ですとかビジョン等で策定しているものがあれば、改定のタイミングで必要性を精査することも大事かと思いますが、個別計画をどのように扱っていくのがいいのかお考えはありますか。

#### 【根橋課長】

全ての計画を詳細に承知しているわけではないのですが、一般的な県職員の考え方として、知事会でも問題提起がされています努力義務ですとか任意で策定する計画につきましても、計画を策定することが補助金交付の要件とされてるケースが非常に多く、高田委員のおっしゃるように、税収と交付税、交付金等で行政を回している自治体からしますと、補助金を確保するためにも計画を作らざるを得ないといった状況がございます。

また、全くの任意のものであっても、例えば産業に関するビジョンなど、長野県独自の産業のあり方を示しているものでございますので、任意ではありますが、やはり関係業界など

ともしっかり議論をしまして、方向性を見定めて人員なり予算なりの資源を投入していく必要はあるものと考えております。

**【玉井部長】**

補足ですが、努力義務と言いながら、補助金交付の要件とされると実質的には義務であることから、そうした紐付けがなされたものは極力なくすように知事会等を通じて改善を要望している状況です。

そうした中で、我々としましても、個別計画であっても総合5か年計画の中で位置付けられるものは一緒にして計画をまとめていくという工夫はできるかと思っておりますので、そういった観点でも取り組んでいるところです。

**【伊藤委員】**

計画を考える上では、今回のお話にもありましたように、各エリアとの連携をどうしていくかが大事かと思っております。

例えば、公共交通・生活交通をいかに確保していくかは長野県の中でも課題だと思っておりますが、地区等の小さい生活エリアで考えるべき部分は当然ある一方で、キャッシュレス決済やオンラインでの配車等の ICT インフラの整備といった広域的に共通する課題については、小さなエリアでは抱えきれない問題かと思っておりますので、広域連合等も活用も含めて県が調整して、計画を実効性のあるものに整理していく必要があると思っております。

**【石原部会長】**

組織づくりの一つのルールとしては、政策と組織を一致させることです。伊藤委員からご指摘あった資料3-2について、ここに書かれている計画のほとんどは内部プロセスについての計画だと思っております。バランスト・スコアカードという考え方によりますと、お金等のリソースがあって、さらに内部プロセス、顧客レベル、ここが総合計画ですとか全体的なビジョンが該当する部分ですが、そうした政策立案に係る経営学的なフレームワークを考慮しながら各種計画を位置付けていくことで、政策と組織を一致させていくことが重要かと思っております。

また、権限と責任を一致させることも大事です。計画を作って補助金を獲得する部署が実際に活用しているのか、獲得する部署と活用する部署が違くとスラックが生じます。そうすると無駄遣いにもつながってしまいますので、組織づくりの上ではそうしたセオリーも意識していただきたいと思っております。

時間の都合もごございますので、本日の議論はそろそろ終了させていただきますが、この際ですので、委員の皆様からご発言などございましたら、お願いします。

**【杉本委員】**

本日も様々な議論がございましたが、やはり地域の実情を踏まえたメリハリのある組織配置、現地機関のあり方ということが大事かと思えますし、また、組織規模の適正化についても引き続き議論が必要かと思えます。

**【田村委員】**

外部人材の活用状況について説明がありましたが、現在県では弁護士は内部に抱えていないのでしょうか。

**【根橋課長】**

弁護士は置いておりません。これまでも弁護士資格を持った人材を任用していたことはありましたが、弁護士として内部で抱えていたことはないかと思えます。

**【田村委員】**

他県でも弁護士を内部に置いている事例がありますので、そうしたことも検討してもいいのではないかと思えます。

**【高田委員】**

国全体が大きな転換期を迎えている中であって、外から見ますと長野県は大変ポテンシャルが高い地域だと思っています。

組織については、やはり戦略的にどういったところに人を配置していくのかということは真剣に考えていかなければいけないと思えますし、選択と集中という考え方は、地方行政においても非常に重要なことだと思えますので、その上でPDCA サイクルをしっかりと回して、それを対外的にわかりやすく示しながら取り組んでいくことが必要かと思えます。

**【石原部会長】**

ありがとうございました。

それでは皆さん、全4回にわたりましてご出席いただき、貴重なご意見を賜りましたこと、誠にありがとうございました。頂戴いたしましたご意見等を踏まえまして、来年度につきましては、組織の適正規模あるいは配置の方向性、それから現地機関のあり方等、引き続きのご議論をお願いしたいと考えております。来年度前半で部会を数回開催させていただきまして、一定の方向性を出していきたいと思っておりますので、事務局と調整しまして委員の皆様にご相談させていただきます。

それでは、今年度の部会の進行は以上とさせていただきます。ありがとうございました。

**【井澤企画幹】**

ありがとうございました。今年度最後の部会ですので、総務部長から総括してコメントを

お願いします。

**【玉井部長】**

本当に熱心なご議論をいただき、ありがとうございました。

これまでご議論いただきました定年の引上げ等も含めて、組織のあり方は今後大きく変わっていきます。今回いただいたご意見を参考しながら対応していかなければいけないと思います。

本日の議論に関しましては、小規模町村が多いということは、組織論的には非効率につながるということは確かにあります。ただ一方では、それぞれの市町村が魅力を発揮していることが本県として売りの部分でもありますので、そうした観点でも、やはり市町村の声もしっかり聴きながら県政を進めていく必要があると思っております。

もう一点として、組織をフルスペックで持つことが難しくなっている中で、職員は新型コロナや自然災害など、非定型な業務への対応で非常に多忙になっている状況です。そうした状況に対応していくためには、任期付職員や会計年度任用職員等も含めた多様な人材を活用していく必要があろうかと思えます。

組織として戦略を持って考えなければいけないということをご指摘のとおりです。目の前に飛んできた球を返していくべきかということも含めて、しっかり組織のあり方を検討していかなければいけないと思いますので、引き続きのご指導をいただきたいと思えます。

**【井澤企画幹】**

それでは以上をもちまして、第4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閉会します。本日は、お忙しい中ご参加いただきまして、誠にありがとうございました。