

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3回）

- 開催日時 令和5年9月1日（金）15時30分から17時まで
- 開催場所 県庁本館棟3階 特別会議室
- 出席委員 石原委員 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、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3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。私は、本日の進行を務めます人事課企画幹の井澤と申します。よろしく願いいたします。

本日は、伊藤委員が欠席されることとなりましたが、4名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していることをご報告申し上げます。

なお、本日の会議映像につきましても、県内10か所の地域振興局にオンラインで配信しておりますので、ご承知置き願います。

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】

よろしく願いいたします。本日の会議を進めさせていただきます。

まず、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、ご承知おき願います。

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】

それでは議事を進めさせていただきたいと思います。

本日2点でございます。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、事務局から説明をお願いします。

【池田課長】

よろしくお願いいたします。それでは資料1でご説明いたします。

こちらは県の組織に係る検討の方向性について、これまでの検討の過程も踏まえて意見集約案として取りまとめたものでございます。

1ページをお願いいたします。まず論点1の「効果的・効率的な業務遂行に資する所属の規模について」ですが、県の問題意識については、今までお示ししてきたとおり、組織の大括り化と小規模課室設置の両面からの検討が必要ではないかということで、ご議論をお願いしました。それに対し、前回までの部会で頂戴したご意見をその下に記載してございます。

3ページをお願いいたします。これまでの議論を踏まえて、今後の検討の方向性・進め方をまとめた案でございます。前回お示しした際に、検討の方向性については概ねご了解をいただけたと思いますが、その際にいただいたご意見を反映しまして、今回、修正・追加した部分を青字で記載してございます。

まず一点目といたしまして、①の小規模所属を整理・分類する際に、組織としてのミッションの有無で判断するという点ですが、組織のミッションを考える上では、県内部の視点だけではなく、市町村やサービスを受ける住民ニーズ等を考慮する必要があるというご意見を反映いたしまして、「組織としてのミッション」の前に、「県民ニーズや、市町村・民間等との役割のあり方を踏まえ」という文言を加えたものでございます。

二つ目ですが、②のBのところで機動性と記載してございますが、機動性については様々な捉え方があり、解釈が異なるということも考えられるので、補足説明が必要ではないかというご意見を踏まえまして、今回、括弧書きで「決裁等の判断の迅速さ」ということで、具体的に書き加えたものでございます。

まとめますと、組織としてのミッションに基づき小規模所属を整理分類し、廃止・統合・存置といった体制の見直しを検討してはどうかという案でございます。説明は以上です。

【石原部会長】

ありがとうございました。3ページで黄色に協調していただいておりますが、これまで2回にわたり委員の皆様からいただきましたご意見をまとめていただき、それを踏まえた今後の検討の方向性ということで、3ページにありますような形で整理をしてはどうかということでございます。

青字のところは、前回から修正・追加された部分ということで、この内容について委員の皆様から再度ご意見をいただければと思いますが、いかがでしょうか。

【田村委員】

2点確認ですが、3ページに県民ニーズとありますが、それはどのように測ることを考えていらっしゃるのか教えていただきたいと思います。次に、決裁等の判断の迅速さというのは、

これはそれぞれの現場で組織の中でどんどん判断した方がいいということだと思うのですが、もし具体的な例として想定しているものがあれば教えていただきたいと思います。

【池田課長】

一点目の県民ニーズの測り方について、具体的な手法は未定でございますが、組織としてのミッションを考える上では組織の中だけで考えるのではなくて、サービスの受け手となる県民のニーズも踏まえるべきとのご指摘を受けて追加したものでございます。

二点目は、機動性ということについて様々な解釈がある中で、その組織として判断をする際の迅速さが求められる場合ということをご想定して追加したものでございます。

【田村委員】

一つ目の質問の趣旨は、実際にあるかはわかりませんが、組織を存置させたいがためにある業界団体から声を上げさせるようなことがないとも言えません。特定少数の声に配慮しすぎて組織を残さざるを得ないということになっていけませんので、やはり公平性や公正性の観点から見てご判断いただくということに留意いただきたいということです。

【石原部会長】

今の田村委員のご指摘に関連しまして、以前三重県が出した「公共関与・県の関与の判断基準」というものがありまして、背景としてはカナダ政府の連邦政府における「六つのテスト」というものがありましたが、そうしたものも参考になるかと思えます。

それから、まさに田村委員がおっしゃったことですが、例えば政府とか都道府県、市町村、あるいは民間の役割と、住民のニーズをどのようにマッチングさせるかということ、ニーズと行政等の役割分担の関連性という論点があるかと思えますので、そうしたことも検討していただければと思います。

【杉本委員】

県民ニーズをどう捉えるかというのはイメージが湧かないのですが、例えば、広く県民に声をかけて意見を募るのか、またそれは一回だけで終わらせるのか、それか段階を踏みながら意見を聞くのかということがあります。私の考えとすれば、一度投げかけをして意見をいただいたらさらにフィードバックをしてまた投げかけるということを繰り返さないといけないと思います。意見を言っただけで終わりになってしまうと、本当にそれが取り入れられたかがわかりませんので、特に組織を大胆に見直していくのであれば、関係する皆さんの意見をどう取り入れるかが大事ではないかと思えます。

また、よく県民の満足度という話がありますが、できれば何年かに一度というように継続して把握することでその変化もわかると思えますので、そうした考えがあればお聞かせください。

【池田課長】

ここで言う県民ニーズとは、例えばある組織の見直しをする際に意見を聞くということをして指しているのではなく、ミッションの有無を判断する際には、県民ニーズに照らしてその状況を判断するという意味で考えております。ですので、今ご指摘いただいたような組織を見直すことについて県民の声を聞くための手法として考えている訳ではありません。

【高田委員】

組織としてのミッションを考える上でニーズを踏まえるということが少しわかりません。ニーズというと現在あるものだと思うのですが、今後の組織のあり方を考えていくので、未来がどうなるかという予測がある程度必要になってくると思いますし、やはり県としてどうありたいかということをもっと押し出した方がいいのではないかと思います。

ニーズといったときに、経営学的に見ても非常に様々なものがあるので、余計な軋轢を生んでしまうおそれがあります。ニーズを測るとするならば、いくつか指標を設けて数値化しないと納得が得られないと思うので、どのぐらいの人が働いているかとか、扱う件数がどれくらいかなど、基準を設定して測るということはあるかと思います。

【石原部会長】

高田委員からご指摘いただきましたように、県民ニーズについては、可視化できる指標を設けるなどして把握していくということも必要ではないかということでしょうか。

【田村委員】

漠然と組織がなくなることに反対する声に、それも大事な意見だとは思いますが、あまりにも左右されすぎてしまうということではなければ、よろしいかと思います。

【杉本委員】

今後何か組織を廃止するという事になれば、やはり具体的に見える形で示していくことは必要になろうかと思います。

【石原部会長】

それでは、論点1に関しましては、特に①の県民ニーズという部分で、今後の見直しに当たって可視化できる指標等について検討いただくこととしまして、一旦まとめとさせていただきます。

(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】

次の議事に進め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」に関しまして、事務局から説明をお願いします。

【池田課長】

引き続き論点2につきまして、資料1の4ページをお願いいたします。

県の問題意識としまして、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、4信・10広域以外の配置となっている現地機関の配置のあり方について検討が必要ではないかという2点でございます。

これに対して頂戴したご意見を4ページ以降にまとめてございますが、この中で四つのキーワードを抽出いたしました。一つ目がデジタルの活用、二つ目が集約・一元化による専門性の向上、三つ目が均一配置の必要性、四つ目が市町村等との関係です。前回はこの点について深掘りしていただくということで、南信州・木曾・松本の3地域振興局長からも、現状の組織上の課題や望ましい組織のあり方等について発言させていただき、それを踏まえて委員の皆様にご議論いただきました。

第2回の部会における主なご意見は5ページに記載してございます。デジタル技術の積極的な活用、DXの推進ですとか、地域振興局の配置については、地域特性の違いを意識しつつ、現状の均一な形ではなく、一定の機能を集約しながら、よりよいバランスを検討する必要があるといったご意見をいただきました。これらを踏まえまして、今後の検討の方向性・進め方の案を6ページにまとめてございます。

まず、単独の現地機関についてでございますが、一つ目は、小規模な機関については、先ほどの論点1の検討の方向性を踏まえた見直しを検討してはどうかということ、それから二つ目として、4信・10広域以外の配置となっている機関については、生活圈や県民ニーズに応じた配置の見直しを検討してはどうかということでございます。

次に、総合現地機関である地域振興局についてでございます。これまでの部会の中でも参考として、長野県の現地機関の組織体制や類似県との比較、各都道府県の現地機関の類型などの資料を元にご議論をいただきました。

今後の検討の方向性としましては、各地域の実情や業務の性質に応じて、各地域振興局が地域課題の解決により主体的・積極的に取り組める組織となるよう、「一部機能集約型」の配置を検討してはどうかということでございます。その際の観点といたしまして、前回委員から頂戴したご意見を参考に、しあわせ信州創造プラン3.0の基本目標に紐付けて整理を

いたしました。①にございますが、基本目標のうち「確かな暮らしを守る」ため、県民の安心・安全や地域社会の維持に必要な業務については、10 局全てで所管することとしてはどうか、②としまして、「ゆたかな社会を創る」ため、広域的な調整や、高度な専門性が求められる業務については、一部の局に集約するということが基本としてはどうか、③としまして、その他、定型的で現場対応の必要性が低い内部管理ですとか審査等の業務については、本庁等への集約・一元化を検討してはどうかということでございます。

この案のイメージを図示したのが、資料2でございます。左側が現行の均一型の配置でございますが、10 の局で同様の組織を配置している状況でして、これを一部機能集約型に見直す場合のイメージを示したのが右側です。

なお、見直しの検討に当たっては、各圏域の市町村規模に応じて、市町村間の水平補完や県による垂直補完のあり方も考える必要があるということで市町村との関係について付記しております。

それから資料3, 4につきましては、これまでもお示してきた現地機関の配置状況や、他県との比較について再構成した資料ですので、参考としていただければと思います。説明は以上です。

【石原部会長】

ありがとうございました。それでは、事務局から説明がありました資料1の後半、資料2から4、これらに関しましてご質問、ご意見がございましたらよろしく申し上げます。

【田村委員】

確認ですが、今の10 広域というのは、いつ頃から置かれているのでしょうか。最近なのか、それとも数十年前からなのか、わかれば教えてください。

【池田課長】

正確な年数はすぐにお答えできませんが、最近ということではなく、昔から配置されている状況です。

【田村委員】

世の中の変化がある中で、社会経済活動の変化も踏まえて、そもそもの10 広域というものを見直すということは検討されているのでしょうか。もちろん市町村自身の意向もありますが、現状の形で特に問題はないということでしょうか。

【池田課長】

改めての確認は行っておりませんが、ただ、10 広域の他に4信という捉え方もありますので、分野によってはそうした括りで考えていくこともあろうかと思っております。

【玉井部長】

大きな括りとしては、現状の10 広域を基本として考えております。一方で、他の広域との境のところで、例えば長野地域にある坂城町は、どちらかというところと経済圏としては上田地域に近いわけですが、そこの括りを変えるという議論は現状はないかと思っております。

やはり10 広域としてのまとまりがある中で、場合によっては他の広域とも関係してくるといったことはあろうかと思えます。

【池田課長】

具体的にいつからということですが、前身の地方事務所が10 か所の配置になったのが平成元年でございます。

【石原部会長】

今の田村委員のご指摘は、資料1の6 ページに整理していただいた広域的な調整ですとか高度な専門性といった部分と関連付けて議論できるかと思いました。

【杉本委員】

地域振興局について、①の「確かな暮らしを守る」ための県民の安心・安全や地域社会の維持という部分、②の「ゆたかな社会を創る」ための広域的な調整や高度な専門性が必要という部分、それから③の本庁等への一元化という部分は、それぞれ具体的にどういった業務が該当するかというのはこれからの議論で、現状は具体的なものはないということでしょうか。

【玉井部長】

今の段階で、具体的にこの業務とまでは申し上げることができる状況ではなく、今後の議論かと思っております。

【杉本委員】

①のより身近なところで住民の安心・安全につながるものというのは理解しやすいですが、②、③は総論賛成、各論ではどうかということになると思うので、具体的にイメージできるようになればといいかと思えます。

一部の局に集約化という話になったときに、前回お話を聞いた南信州や木曾地域といったところの位置付けはどうなるのでしょうか。

【池田課長】

まだこうしたお考えをいただいたという段階ですので、これを踏まえてどういう組織にしていくのがいいかということについては、これからの議論になります。

【石原部会長】

他県の例ですが、例えば京都府ですと、県内を三つのエリアに分けて、それぞれ特色を打ち出しながら、産業や観光に係る取組を進めているような例もありまして、こうしたこともイメージしながら現地機関を整理してみてもどうかと思いました。

【高田委員】

今、石原委員がおっしゃった地域の違いというものは長野県では大きいかなと思います。それぞれの地域に人を置くというのがこれまでの発想だったと思うのですが、これからは機能で人を置くということを意識する必要があると思います。例えば民間でも、営業職で本部に人を置いて、その中で〇〇地域担当という配置になっていることを考えるとイメージしやすいのではないかと思います。ですので、機能と地域のマトリックスで考えるとすっきりするのかなと思いました。

【石原部会長】

地域振興局に関する論点を整理する中で、特に②の一部の局に集約というところがもう少し明確になればいいというのがおおよそ委員の皆様方のご意見でございます。

今、たまたま友人が発刊した本を読んでいるのですが、江戸末期から明治中期にかけて藩が県になり、元々300弱あった藩が小さな県になって、それがだんだん大きくなったり組合せが変わったりして今の47都道府県になっているわけです。私はそうした長野県の歴史は承知していませんが、現行の区切り以外に信州全体で見て昔からどのようなエリアがあったのかとか、その地域に住んでいる人々の生活という観点で一つ目を向けてもいいのかなという気がします。

【高田委員】

長野県歌からもそうしたいくつかの連合体が一緒になっていると感じますよね。例えば青森県でもやはり藩によって地域性がものすごく違っているので、長野県のような広い県では尚更そうだと思います。

しあわせ信州創造プラン3.0の「確かな暮らしを守る」と「ゆたかな社会を創る」の二つの基本目標がある中で、「ゆたかな社会」というのは多分行政というより文化的な括りで捉えて、10だと多すぎるので三つや四つに分けて考えるのいいのではないかと思います。そうする

と「ゆたかな社会」というのは、今後、社会的共通資本を考える中でコミュニティーの形成ですとか学校の配置など、住民が納得できる形になるのではないかと思います。

【杉本委員】

資料2の見直しのイメージ図に「g」というのがあって、「小規模市町村支援に重点」との記載があるのですが、これは資料1の6ページで見たときにどの部分に相当するものなのでしょうか。

【池田課長】

6ページ下部に、見直しに当たっての共通の視点として、「各圏域における市町村規模に応じた市町村間の水平補完や県による垂直補完のあり方も踏まえる必要」と記載しておりますが、その考え方を受けて記載しているものでございます。

【杉本委員】

「ゆたかな社会を創る」業務は一部の局に集約するということと、この「g」はどのように関係してくるのか少しイメージがしづらいのですが。

【石原部会長】

資料2の見直し案ですと、オレンジで白抜きになっている部分がいわゆる総合現地機関で、その中のZ局にある「g」というのは、具体的にどういう業務になるかはわかりませんが、小規模市町村支援ですので、どちらかというエリアの特色というよりも県全体できちんとやらなければいけない基本的なサービスなのかなとイメージしております。

【田村委員】

字面から想像すると、①の「確かな暮らしを守る」というのは、ナショナルミニマムのような、どこに住んでいる県民にも提供すべき、保健とか福祉のような分野が中心になってくるのかなと思いました。

②の「ゆたかな社会を創る」は、どちらかという地域稼ぐ力のようなイメージを持っていて、観光なども含めたその地域の産業、その地域に合った仕事づくりとか、そういうところが中心ではないかと感じております。

いずれにしても、どちらかにきれいに振り分けられるものでもなく、両方に重なるものもあると思うので、整理をするのは大変かなと思います。

それと、先ほどの藩の話で言いますと、長野県はむしろ10より多い小藩分立のような地域だったと記憶しています。ですので、どう区切るかということでは、五つや六つ、それから10

以上ということもあり得ますし、分野によると思うので、その中で合意形成が図られればいいのではないかと思います。

【石原部会長】

②の一部の局に集約というパターンは、他の①や③よりも組織改編の度合いが高くなるのではないのかなど。①と③は比較的そこまで多くの機構改革を要しないのではないかと思います。②は何か一つ固定的なものを作るという発想よりも、柔軟な見直しを順次行っていくというイメージなのかなど思っております。

それでは、本日委員の皆様にご確認をいただきたいと思っておりますのは、地域振興局に関しては、現状の10局全てで同様の業務を担っているところから、「一部機能集約型」の配置にベクトルを変えていくということで、これについては委員の皆さんの賛同をいただいていると思っております。

その具体的な内容については、柱として①、②、③で整理しておりまして、特に②の一部の局に集約するという部分については、より明確にする必要があるといったご意見を頂戴しておりますので、そうしたことを踏まえて県の方で見直しの具体的な方針を定めていただくということで一旦まとめとさせていただきたいと思っておりますが、いかがでしょうか。

【高田委員】

資料2の見直し案の一番下に「オンライン窓口や担当職員の配置による対応を検討」と書かれている部分が非常に重要で、そうするとオンライン窓口をどこに置くかということも考えていく必要があると思えます。

一つの部署に組み込まれてしまうと縦割りになってしまうので、例えば、会社でいうと取締役会の下に置かれている場合もありますし、全体を見られるところに置いておいた方が、後々がスムーズにいくことがあります。

やはりお客様対応をすることで事例も知識もそこに集まってくると思うので、ある程度汎用的に使える形で置いておくということが肝になってくるかと思えます。

【石原部会長】

ありがとうございます。今高田委員からいただいたご指摘も踏まえまして、事務局の方で踏み込んだ検討をいただければと思います。

それでは、おおよそ委員の皆様からご意見をいただけたと思っておりますので、この資料1の論点1、2については、いただいたご意見を踏まえた具体的な検討を進めていただくこととして、全体の方向性としては賛同させていただくということでまとめたいと思っておりますがよろしいでしょうか。(賛同の声) ありがとうございます。では、本日予定していた議事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、委員の皆様から何かありましたらお願いします。

【田村委員】

今回は大きな方向性ということですが、今後の具体的な業務の整理・見直しのスケジュールで、事務局としての腹案がありましたらお聞きしたいと思います。

【池田課長】

まずは庁内で共有する必要がありますので、速やかに方向性を共有した上で、それに基づいた見直しの検討を進め、令和6年度以降の組織改正に反映させてまいりたいと考えております。

【田村委員】

令和6年度の組織改正ということは、今年度の途中で議論しなければいけないと思いますので、実質的には令和7年度くらいになってくると考えておけばよいでしょうか。

【池田課長】

例年行っている組織の見直しの動きの中で、今回の方向性を反映できるものは、令和7年度ということではなくて速やかに見直していきたいと考えております。

【玉井部長】

今課長が申し上げたように、例えば本庁小規模課室の見直しといったことは速やかに取り組んでいく必要があると思いますし、一方で現地機関ということになると、対外的な説明にも時間を要しますのですぐにはというわけにはいきませんが、いただいた方向性を踏まえてしっかり検討を進めてまいりたいと思います。

【杉本委員】

これまでの議論でも、例えば職員は仕事量が増えていて大変になっているという話も聞いておりますので、組織の見直しをする中で、そうした課題にも組織として対応していくということでしょうか。

【池田課長】

業務にメリハリをつけるということが重要かと思います。今、組織の見直しと並行して、職員による働き方の見直しということも進めておりますので、そうしたこともあわせて検討していく必要があると考えております。

【玉井部長】

組織の見直しとあわせて業務改善を行う中でリソースが捻出できてくれば、今後増加する業務に人員を多く割くことも可能になると思いますので、組織の見直しと業務改善を両輪として並行して進めていく必要があると考えております。

【杉本委員】

国も県もそうですが、例えば議会对応などでも夜遅くまで残っていたりと、公務員の多忙さは様々なところで話題になっています。こうした見直しを進める中で職員の皆さんが働きやすい環境を作っていくことが大変重要かと思いますので、ぜひそういう面も念頭に置きながら検討を進めてもらいたいと思います。

【石原部会長】

やはり働き方改革はしっかり進めないといけないと思いますし、そのことを県民の皆さんにも理解していただく必要があろうかと思います。そうしますと、今回委員の皆さん方にご了解いただいたのは見直しの大きな方向性ですが、例えば点検指針みたいな形のをまとめて、もちろん議会もそうですし、県民の皆さんにも、組織の見直しとあわせて公務員の働き方改革といった背景も含めて正面から説明していくことが大事かと思います。

ともすれば批判や揶揄の対象にもなるかもしれませんが、この際、これだけの人数でやっているのだからここからはできませんという線引きも必要になりますし、それでもやるなら何らかの方法で職員を増やす必要がありますというように、透明性を高めながら議論していくことが大事ではないかと思います。

【高田委員】

長野県だけ人口が増えるわけでも職員を多く採用できるわけでもないと思うので、DXは不可欠になると、先ほど人事もセットでというお話もありましたが、キャリアを複線化していかないと持たないと思います。そうしないと人に仕事がついてしまう状態になって永遠にその仕事から離れられなくなりますよね。そして、絶対自分がやらないといけないということになってしまいます。ですので、AI、機械化と人材育成はセットで取り組むべきだと思います。

【田村委員】

やはり議会と予算の対応にかなりの時間を取られていると思います。他県では、国会の質問の対応で県が、それも現地機関の職員が待機させられたということも聞いたことがあります。国の話だと県独自でどうこうするのはなかなか難しいかもしれませんが、そうした生産性のない仕事に多くの時間を割いている状況を見直していくというのは、簡単ではないと思いますが必要なことだと思いますので、ご検討をお願いします。

【石原部会長】

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

【井澤企画幹】

ありがとうございました。最後に、総務部長からコメントがあればお願いできますでしょうか。

【総務部長】

今回は一応の締め括りということで、昨年度から今年度にかけてご議論をいただきまして本当にありがとうございました。

本日の議論の中でもありましたように、まさに本部会の名称が「人口減少時代を見据えた県組織等のあり方検討部会」でありますので、県としての仕事が増える一方で、人口減少下で職員もなかなか増やせないという中で、限られたリソースをどう活用していくかということが私どもの問題意識でございます。今回は、現地機関も含めたこれからの県の組織のあり方、方向性をご示唆いただきましたので、それをしっかり踏まえた形で、スケジュール感も含めて必要な検討を進めていきたいと思っております。

引き続き、様々な場面でご指導を賜りたいと思っておりますので、どうかよろしく申し上げます。

【井澤企画幹】

それでは、以上をもちまして、第3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とさせていただきます。

なお、次回の開催につきましては現時点では未定でございますが、事務局から別途ご案内申し上げますので、よろしくお願いたします。