

第 1 回未来へつなぐ行政サービスのあり方検討会 議事要旨

日時：令和 7 年 5 月 30 日（金）14:00～16:05

場所：県庁 4 階大会議室、オンライン

出席委員（五十音順）

辻座長

大西委員、加藤委員、田中委員、東出委員、藤井委員、舟橋委員、米井委員

（オンライン出席）井領委員、難波委員

1. 知事あいさつ

- ・本県の人口は昨年 4 月に推計で 100 万人を下回り、今年 4 月の推計では 99 万人弱となり、1 年間で約 1 万人が減少したという推計。
- ・これまででは、景気がいいと人手が足りない、景気が少し落ちると人手が余る時代、いわゆる景気循環だったのだが、今は労働供給が制約されているということを与件として様々な物事を考えていかなければならない、という厳しい認識を持っている。
- ・人口減少・少子高齢化や関連する様々な課題に県庁を挙げて取り組んでいく必要がある。
- ・エネルギー価格・物価高騰などの様々な課題、AI 実装などの様々な変化があり、県民の行政に求められるニーズも多様になっている。
- ・人口減少の中でも世帯数は増えており、行政の仕事は世帯数に影響される部分もあるため、行政の仕事が増えている。
- ・本検討会では、様々な環境変化を念頭に、まずは 10 年先、2035 年のあるべき姿を描いたうえで、それに向けて今から取り組むべきこと、また中長期的に検討すべきことをバックキャストで幅広く議論いただきたい。
- ・我々行政サービスの担い手の減少も見込まれており、人的・財政的資源が限られている現状を踏まえ、県だけではなく市町村や民間とも連携する広域的な視点で、また、これまでの考え方にとらわれない、新たな視点で県全体の行政サービスのあり方、今後の方向性について、それぞれの立場から忌憚のないご意見をいただきたい。

2. 議事

事務局

（1）検討会の設置について、「資料 1 検討会設置要綱」、「資料 2 検討を始めるにあたって」により説明

辻座長あいさつ

- ・大学で行政学、地方自治論を専門にしている。
- ・私どもの専門分野の中でも、今後の制度等を未来志向で考えようということが盛んに議論されているところである。皆さんには地に足着いた議論をお願いしたい。
- ・将来的に人口が大きく減るという中での持続可能性という、どこまで行政サービスを縮小するかという話になりがちであるが、ある程度人口が減っていく中で、未来志向でプラスのものをどうやってポジティブに作っていくか、未来志向というところに強い意味を込めて、この検討会が立ち上がったというのが 1 つのポイント。
- ・県の検討会とのことで、最終的に県の組織や政策に跳ね返ってくるところが多いかもしれない

が、そういう狭い意味での県の話に集中するのではなくオール富山の立場で、全体が今後一番ハッピーになるためにはどうしていったらいいかということ、また、市町村境関係なしに、県・市町村・民間が一緒になって、何をプラスしていけばいいか、みんながよりハッピーで世界に発信できる富山を作っていけるのか、ということについて、思い切った大胆なことを発言していただけたら委員になっていただけた。

- ・ポイントが固定的に決まっていて、決められたことを粛々と議論していく検討会ではないので、議論の仕方は難しいところもあるが、ぜひ皆さんの知恵をお借りして実り多い結論を出したいと思っている。

事務局

(2) 富山県の現状について、(3) 検討会での議論の方向性について、「資料3 富山県の現状(総論)」、「資料4 議論の方向性資料」により説明

3. 意見交換

辻座長

ただ今の富山県の現状の資料説明を受け、改めて感じたこと、思ったこと、ないしは閃いたことについて発言いただきたい。それを踏まえ、資料4にいくつかの観点を示しているが、これを意識しながらでも、皆さんの今までの経験から特に考えてほしいことでも、何でも構わないので自由に発言いただきたい。

井領委員

- ・自分自身は長野県で起業して、SaaSやDX・AIのコンサルティング会社を経営しながら、IT企業で働いている。
- ・一昨日、上場企業の役員以上が参加するイベントに行ってきた。生成AIやリーダーシップ、グローバルで今色々な問題があるのでそういったテーマになったが、AIについては濃淡があるものの、大企業はすでに取り組みを始めている。始める段階から、どうやろうかという段階に至っているので、ここら辺にキャッチアップしていくような感じ。どうしようかな、ではなく、始めたけどよく分からないというフェーズに早く行けるように色々と助言したい。

難波委員

- ・東洋大学大学院で官民連携の観点で研究等をしており、そういった視点から今後の公共サービスのあり方という点について、これから人口が減っていき、行政の職員も減っていくなか、今後を見据えたときに公共サービスとして何が必要なのか、何を守っていくのかというところを、皆さんと議論をしたうえで、それをどうしても行政がやらなければいけないのか、それとも民間企業や市民の方々と分担をしていくことができるのかなど、縦割りの部分最適ではない、従来のやり方とは違ったやり方も含めて、幅広い視点で皆さんと議論したい。
- ・どういった公共サービスを必要としていくか、何をやっていくのか、という話をしようとする、高齢化が進んでいるから高齢者の意見をとか、サービスをという、今ここにある課題に対しての対応に終始してしまっていて、どうしても長期ビジョンというのが欠けてしまうことが往々にしてあるのかなと思う。この検討会ではそういった長期の部分を見据えたうえで、どうしていいかということ話し合える場であると思っているので、富山県が将来どうありたい、こうなりたい、そこに現状の課題を掛け合わせたときにどうしていくべきかというところを皆

さんと議論していきたい。

田中委員

- ・日本政策投資銀行富山事務所では、産官学金といった方々と連携しながら、地域創生に資する官民連携の推進や地域課題に即した様々なテーマによる情報発信などを業務としている。
- ・富山に着任し2年経った。富山のコンパクトなまちづくりなど、全国的に見ても官民連携や人口減少を見据えた地域づくりに非常に理解が進んでいる地域であると感じている。
- ・検討会を通じて、委員の皆さんの多様な議論、知見が集約され、官民だけでなく官と官の連携が促進されるといったことも期待している。

加藤委員

- ・現在、富山県立大学の大学院に在籍しているが、もともと大学の方は休学しており、製造業向けのIoT導入支援のベンチャーをしていた。それももともとは自分の大学の研究から始まったものを大学発ベンチャーとして持ち出したものである。特に中小製造業のデジタル化、IoTをやっており、資料にもあったIoT・AI・RPA等の技術者が最も不足しているというところは肌で感じている部分があるので、そうしたデジタル化や自分が起業した経験から、新産業創出、スタートアップというところに対しアプローチできたらと思っている。
- ・課題についてだが、10年後を見据えたうえで、いわゆる出口戦略をどう取っていくかというところは肝に銘じながら発言できればと思っている。

大西委員

- ・地域包括支援センターの社会福祉士として働いている。地域に住む65歳以上の高齢者の方々の総合相談窓口のソーシャルワーカーとして、行政サービスの一端を職業としている。
- ・また、令和2年より富山県教育委員を務めており、現在2期目。少子化に伴う県立高校のこれからのあり方についても現在検討が始まっているところである。
- ・長期的なこととか高齢者中心のサービスではなくというような意見もあったが、日々高齢者の方々に前に仕事をしている身として、今後ますます進む高齢化において医療や介護、福祉保健に係るサービスは大きな役割を果たしていくと思っている。また、高齢者は身体的な機能の衰えがあるとともに、情報弱者であり、デジタル弱者であるということもあり、そういうところをカバーしようと日々働いており、行政サービスは本当に大きな役割を果たしていると思っている。
- ・核家族化や一人暮らしが多くなり、またコロナ禍が大きな痛手となって、地域における互助とか共助の力が落ちたまま回復していないという現状がある。また、各業界どこも人手不足ということがあったが、福祉の業界も人手が不足しており、必要なサービスが回っていないという状況にあるが、このような中でも地域包括ケアシステムの構築を進め、必要なサービスを利用できる仕組みづくりがいのではと思っている。
- ・この仕事をしていると行政サービス間の中でも垣根を感じたりする。高齢者の方々は、介護保険だけでなく、高齢福祉のサービスとか、経済困窮にある方は生活支援のサービス、精神疾患がある方だとか、障害がある方だとか、同じ市の中でも幾つもの行政サービス分野に渡っており、そういう行政サービス間、また県や市町村、別の市町村間で、官民でもというような連携がとても大事なのではないかと思う。

東出委員

- ・株式会社アイペックという会社で、非破壊検査という業種の仕事をしている。レントゲンとか超音波とか、皆さんが健康診断で使われるような機械を使い、構造物・社会インフラ・建物の安全性を確かめる仕事をしている。
- ・仕事柄、公共インフラや災害・防災といったトピックに関心がある。
- ・人が減っていったら、構造物もどんどん老朽化していき、予算も少なくなっていくという、どうしても暗いというか、ネガティブな感じを受けると思うが、先ほど辻座長がおっしゃっていた未来志向というのがすごく大事であると感じている。
- ・これまで連携が取れていなかった県と市町村や市町村間といった、今まで色々なことがあってできなかったことをできるチャンスでもあると思っている。
- ・私は県のウェルビーイング部会にも携わっているが、先ほど大西委員がおっしゃっていた人との繋がりのところや、スマートシティとか市でも県でも実施していると思うが、そういう社会インフラとかハードのところだけでなくソフトの面でも皆さんと繋がれるような工夫をするとか、明るいことも考えられるのではないかなと思う。

米井委員

- ・上市町出身で富山のことがすごく好きなので、少しでもお役に立てればと思い今回公募に参加した。
- ・今は金沢大学新学術創生研究科という大学院に所属している。専攻はイノベーションや人材育成というものがメイン。特に研究対象が医療や福祉を維持されている方というところで、特に大西委員がおっしゃっていた人手不足であったり課題感などについて、身にしみながら日々研究しているところである。
- ・県内の人口減少というものをどういう風に、何の目的で解決していきたいのかというのが1つポイントかなと個人的に思っている。富山県の人口を増やして県自体を活性化させて、地域でデジタル人材であったり将来を担えるような人材を育てていきたいというのであれば、県の中の人材を育てていく、出生率を上げていくというような議論になっていくかなと思う。逆にその担い手を探したいということであれば、富山県内にこだわる必要は強くないのかなと考えている。

舟橋委員

- ・立山町長としては、現在5期目で20年目。その前は町議会議員を2期8年やっていた。
- ・25,6年前、町議会議員2期目の際町村合併すべきと大運動した。今も考えは変わっていない。当時の有権者の方々への説明では、PCを例にとり、これには3万人の名簿も入るけど10万人の名簿も入るよねと、つまり効率化できるところは効率化し、浮いた財源や労働力を、これから人口が減っていくんだからサービスに使いましようと言っていた。
- ・当時の25,6年前に想像していなかったことが1つあり、その対応に追われている。それはこんなにイノシシやシカが増えると思っていたことが。熊もそうだが、これに大分職員が取られている。今日猿が街中に出てきて、今消防車が出動している。地球温暖化の影響によって、このようなことが起こり、これだけ職員が取られるとは全く思っていなかった。
- ・私は親と同居するために帰ってきた。プライベートでは農事組合法人のメンバーとして、休みの日は田んぼの草刈りをしている。3日ほど前は朝方5時に起きて農道に除草剤を撒いていた。つまり地域に帰れば担い手をやっている。

- ・議論の方向性で、例えば県・市町村の連携と書いてあるが、そういう言葉ではなく県と市町村の役割分担についてであると考えている。一般の方々は県のやることと市のやることの区別はついていないと思う。もっとしっかり役割分担すべきだと思っている。
- ・知事選でも県議選でも、市町村のやる仕事まで公約に入れている。
- ・この検討会は県が招聘した会であるから、連携ではなくて、これから県は何をすべきなのかということを議論してもらいたい。

藤井委員

- ・富山県は 15 市町村しかなく、知事を入れて 16 人の首長という中で、市長会 10 市のメンバーの会長をお預かりしている。県議会議員を 10 年して、この 4 月に富山市長選挙があり今 2 期目を務めているところである。舟橋委員とはお隣の基礎自治体でもあり、色々なことで連携している。
- ・15 の首長と知事とで構成されるワンチームとやま連携推進本部会議を、新田知事が就任されてすぐに始められ、役割分担や役割の明確化は別として、16 の首長の現状の問題や危機意識を含めて随分意思疎通が進み風通しもよくなったと感じている。狭い富山県ではあるが基礎自治体が違くとそれぞれの方向性もあるし、首長が掲げた公約に沿って進んでいくというのは基本的なスタンスであるので、全首長が意思疎通を図る場があるのは非常にいいなと思っている。
できればこの検討会に出た話題を、ワンチームとやま連携推進本部会議での議題の 1 つにも取り上げながら、各首長の意見を伺えればいいのではないかなと思う。
- ・資料を拝見して普段は目にしないようなものが結構出ており、新しい論点もこれから出てくるのではないかなと思った。特に未来からありたい姿を想像し、あるべき姿を描いてそこからバックキャストしてくるというやり方は、今我々に求められている手法として最適ではないかなと思う。
- ・富山市は数年前に辻先生に座長に就任いただき、平成の大合併の検証をやっていただいた。平成 17 年に合併した当初の目論見が今果たしてその目標通りいっているのかということをやった。もちろん合併するときは将来の姿を描いて合併するわけだが、そこから振り返って現在をしっかりと把握するというのも一方で大事である。その意味で本日の資料は非常に意味があると感じる。
- ・資料 4 には議論の方向性として 4 つ挙げられている。デジタル技術の活用については道路行政でも果敢に取り組んでいるというのは事実であると思う。限られた人材の中で大量の仕事を推進していくにはデジタル技術は外せないわけであり、加藤委員が取り組んでいるような専門分野を取り入れながら業務効率化と含めて、あるいは市民や県民の皆さんにとって使い勝手のいいような行政となるように、しっかりとデジタル化を進めているというところである。
- ・デジタル化をどんどん進めることには賛成だが、ここで 1 つ大事なのは、大西委員がおっしゃったようなフェイストゥフェイスの部分である。基礎自治体だから余計そう思うのかもしれないが、人間と人間の触れ合いの中で進めていく行政という方向性は絶対なくしてはいけないなと思う。デジタル技術の活用の中では 1 つの大きなポイントであると思う。
- ・マンパワーの不足と実際の業務とのギャップを埋めるのが DX であり、それはしっかり進めていくべきだと思う。将来の富山県の適正規模だとか、行政の適正規模、あるいは 15 市町村の適正規模なんかも含めて未来予想図を描いてみればいいのではないかなと思う。

- ・県と市町村との連携や官民連携はマストだと思う。どんどん人口規模が縮んでいって、消費が減って、公共建築物や公共財、公共インフラの維持管理がままならないという時代がやってくる。その未来を明らかにし、必要なサービスを絞り込んで、そこに民間の力も借りながら、あるいは高等教育機関の力も借りながら、しっかりと連携して進めていくのが大事ではないかと思う。
- ・この時に大事なのは二重行政の排除。富山市も県と相談しながら二重行政の排除をしていく。建物だとか公共インフラだとか公共財に限らず、人材の面でも共用できる部分は共用していきながらやっていかないとだめだという風に進めていく。
- ・サービスの質をどれぐらいに保つかという視点も非常に大事だと思う。それによってコストやマンパワーのかけ方が変わってくるので、そういうこともしっかり押さえておく必要があるのではないかと思う。
- ・適正規模の行政運営について、10年後、30年後にこれぐらいの人口になってるという資料があるが、こうだとするとどのぐらいの行政が最適な規模なのか、人材面だとか、サービス提供面だとか、インフラの維持管理だとかも含めて、未来図を描いておくということが大事。
- ・どんなサービスを伸ばしていけばいいかについて、今まで富山市では40万人の市民にとって最適なサービスについて、概ね住民の6割から7割が受け入れてくれるサービスを展開しようと言ってきたわけだが、それはもうできないということになる。本当に必要な人に必要なサービスをピンポイントでお届けするという考え方が非常に大事になってくるのではないかと思う。それが福祉の観点でもそうだし、出産・子育てでもそうだし、公共交通を残していくという視点もそうだ。必要な人に必要なサービスを届けていくという視点は人口減少下において非常に大事だと思う。

辻座長

- ・皆さんそれぞれの意見を発言いただき感謝する。出していただいた論点を少し深掘していくが、この時点で事務局の方から全体を通してコメントがあればいただきたいと思う。

事務局

- ・いろいろな観点からコメントいただきありがとうございます。これから委員の皆さまの専門的な知見であったり、（行政の領域が）被る部分についてどういったあり方がいいかというお話について意見を伺えればありがたいと思う。
- ・先ほど舟橋委員から県と市町村の連携という言葉についてお話しいただいたが、どのような言葉がいいかということも含め、ぜひ議論いただければと思う。どちらもこれは自分たちの仕事ではないと言って行政がほったらかしにしているのはダメな一方、藤井委員からありました通り二重行政になって、どちらもやっていくほどの余裕はどちらにもないという状況もあるので、どういった形で進めていくかというのは、ぜひ委員の皆さまの議論をいただきながら、行政サービスというものをどうやって前に進めていくかというところの意見を伺えればと思っている。

辻座長

- ・今後この検討会の中で具体的に分野をいくつか想定しており、その中で今の県の役割、市町村の役割、それから民間事業で協力いただけたところも含めて議論していくことになるが、現時点でまず今日皆さんの漠然としたイメージでもいいので、それぞれの論点に即して、だいたい

県を中心にどんな風な役割を担っていけばいいのかというところを、もう少し深掘して議論できればと思う。本日の資料4の論点の中でいうと、どんなサービスを伸ばしていけばいいかというところ。

- ・また、先ほど舟橋委員からも、連携よりも役割分担で何をすべきかというところを端的に指摘いただいた。それから藤井委員からも問題提起の中で、両方とも何となくやりたいところを二重にやるのではなく、一般的に何をやったらいいのかというところも詰めた議論が必要で、意思疎通よく物事を運んでいくのが重要というイメージだと思う。
- ・そうした中で、実は県の役割というのはなかなか難しく、一般の人から見ると正確にどこからどこまで県がやっているかというのと、一般人たちが持っているイメージが少しずれているところがあるかもしれないが、今日はまだ県や市町村の具体的な役割についてはそこまで深掘して議論をしていないということを前提にしながら、委員の皆さんからどんなサービスを伸ばしていけば人口も減っていく中で富山がさらにハッピーになっていくのかというイメージを端的に発言いただけたらと思う。

井領委員

- ・この検討会が何十回ものやり取りではなく数回で着地しなければいけないという立て付けで大事なのは資料2の検討となるベースの考え方がフォアキャストではなくバックキャストであるということ。つまり、今年の課題を解決するのではなく2060年に向けて今年何をすべきか、今これに困っているではなく2060年の厳しい状況から逆算して今年のアクションを決めるのが今回の重要なゲームルールだと認識している。
- ・そうした意味で皆さんの話を聞いていると答えは半分見えていると思っている。人がもう半減に近い形、確か人口統計で100年後に明治時代ぐらいまで下がるという予測があると思うので、我々は100年かけて明治時代に人口規模が戻るということ。そこから考えると、先ほどまでのエッセンシャルワーカーの件も含めて、我々としては下げられる工数は60万人規模で維持できるところまで徹底的に合理化し、残ったウェットな部分、心のケアだったり成長あるいはコミュニケーションといった人にしかできないところに最大限振る。つまり、圧倒的なコスト・工数合理化と人間の最大化、ウェットな部分だったり残さないDX推進のような、その両極端にしっかりと振り切れるところが目指すべき世界なのかなと今のところ聞いていて思ったところ。
- ・そのうえでの手法論として役割分担を議論するとかあっていいと思うが、役割分担を議論するのはゴールではなく、明治時代ぐらいまでに人口が減っていく中、この進化した世界において合理的かつ感情的な部分を両輪としてできる富山県を目指すのが、いったん今回の資料2において大事な目線として合わせたいと思った部分である。
- ・徹底的な合理化という側面においては、施設の統合みたいなものだったりAIの活用という話になるだろうし、逆に人間らしさの側面においては、働き方改革や住民のウェルビーイングの満足度を最大化するという議論になると思う。

難波委員

- ・官民連携を研究している中で最近感じているのは、行政の組織がどんどん疲弊してきている状態にあって財政的資源もない、人もいない、施設の老朽化とかいろんな課題が山積しているというところで、そこを民間の人に担ってもらえば何とかなるだろうというような安易な官民連携というのがすごく増えてきている。

- ・公共の側に人がいないのと同じように民間にも人がいないという現実があり、官の課題を民間に押し付けたからといって課題は解決しないという点をきちんと共有したうえで、行政のサービスだけでなくそれを担う産業や人材をどうやって育てて確保していくのかというところをきちんと議論したうえで、技術に頼るところは技術に、人に頼るところは人に、というところを議論していくべき。
- ・それが今までの甲乙という単なる委託関係ではなく、官と民で一緒になって人を育てていく形を作っていくことが、結果として公共サービスにもつながるし、人々のウェルビーイングにもつながるのではないかと思う。
- ・そういったものを下支えできる仕組みとして、発注の仕方や調達の方法、インフラ維持の仕方、人材育成の仕方というようなところを話し合うことができればいいなと思う。

田中委員

- ・あらゆる分野で人材不足が深刻化していくというところが一番大きいのかなと思う。そこに対し AI や DX という技術を使って解決していく部分もあるだろうし、解決できない部分についてはそのサービスを厳選して合理化していくという観点がもうひとつ必要になってくると思う。
- ・県のやっていることと基礎自治体である市町村がやっていること、それぞれの役割はあると思う。私は、東北に勤務経験があるが岩手とか秋田とか非常に広大な行政面積があつてなかなか連携がしづらいという風な状況を目の当たりにしてきた。こういったコンパクトな富山県というのを活かしながら連携のあり方とか、合理化するなら二重行政にならないように全体を最適化するようなやり方、そういった連携の仕方を思い切って考えるべきではないかと思う。
- ・あとは人手不足のところを受けて、民間企業や銀行の中でも、集約化や業務プロセスの見直しといったものがどんどん進んでいる状況なので、当然行政でも経済性の観点や効率性の観点というのが必要だと思う。
- ・その中で、先ほど井領委員から徹底的な合理化という話があつたが、行政が色々やらなければいけないことがある中で、人口が半減するということを見据え、これはやらないということを決めていくという発想も必要ではないかと思う。

加藤委員

- ・井領委員がおっしゃった 2060 年をベースとして考えようという意見に大いに同意する。60 万人という人口に対し行政サービスというところを考えたベースとして置くというのはすごくいいなと思う。一方、行政サービスを会社として考えると、どれだけ経費を削減して利益を最大化するかということと、どれだけ売り上げを伸ばしていくかという 2 軸があるなと思っており、これまでの話はいわゆる経費削減に近いような話がいわゆるサービスをどう展開していくかということになるなと思っているが、もう一つ産業の話があり、新産業、製造業に代わる第 2、第 3 の産業をどう作っていくか、どう優先づけていくかというところの議論をこれから先にしたいなと思う。
- ・特に私は県の取組みでデジポックとやまといったデジタルを使って富山県の課題を解決するプロジェクトにも参加し何かを解決するという実証実験にコミットメントしたが、結構幅広く色々なテーマを募集しているので、この産業は重点的に伸ばすといった県の宣言があれば、少ない人数でも特定の業種に対しどんどん伸ばしていけるとしており、私の目線ではどちらかというと経費削減より新産業創出、第 2、第 3 の柱を作るところに議論をもってい

けたらと思う。

大西委員

- ・私が携わっている業務についても、先ほど藤井委員がおっしゃっていたように二重に関わっているということはよく感じている。具体的に言うと保健部分。包括支援センターも関わっているし、保健センターも関わっているし、保健所も関わっているということで、先ほどおっしゃった 40 万人全ての方々、高齢者の方全ての方にこの保健事業を展開しようとするとう人手が足りなくなる。必要なことかもしれないが、今いきいきシニアの方が多く、そういうものはいらな、自分で民間の健康増進のサービスを使って元気でいますという方々も増えている。必要な人に必要なものを届けるというサービスが必要なのだなと思った。
- ・また、舟橋委員がおっしゃったように、県民の方々はこれが県のサービスなのか市町村のサービスなのか、はたまた何のサービスなのか分からないまま使っている。けれども、県民の方々にこれにこれはどこそこのサービスだということを分かってもらうのはなかなか難しいことから、生活のしやすさというところを提供できるように考えている。
- ・今年の 4 月に CiC にオープンした富山県こども総合サポートプラザはとていい事例になるのではないと思う。これまで縦割りだった児童相談所や教育センター、県警、こども・若者総合相談センターという 4 つの機能を 1 か所に集めて、全ての子供や家庭が安心して相談できるワンストップ相談窓口となっており、利用者は特に自分の家庭の問題をどこに相談すればいいかということを考えなくても安心して行ける所になっている。非常に有用な仕組みの作り方だと思った。私たちが相談に出向いて一人の高齢者の方が生活困窮の問題、介護の問題、難病の問題とかをかかえておられてそれぞれの窓口につなぐのとは違い、それぞれの専門職がいる窓口となっており、こういう考え方をどんなサービスを伸ばしていけばよいかの具体的な事例としてよいのではないかと考えた。

東出委員

- ・公共インフラの維持管理などの面で、例えば橋梁など市町村、県、国交省のものが県内にたくさんあるが、それを別々に管轄していて、検査、点検、補修、維持管理をしている。そこを国交省の方では群マネとして県全体で見ているというところで、県だけでなく市町村の技術職員の人数がすごく減ってきており、民間も技術力がどんどん低下していく中で、県民の安全安心を守っていかなければいけない。60 万人の人々の安全を守っていくということを今から既に予防というところでやっていかなければいけないのが現状であると感じている。
- ・そこで二重行政にならないということや、今だと全ての建物、橋梁、構造物といった公共のものの定期点検みたいな感じで新しいものから古いものまで優劣をつけずに全部チェックしていくというようなやり方をしているが、本当に必要なものを必要なだけきちんとピンポイントで安全を守っていくというやり方を、これから県全体でいろんな人たちが連携し、難波委員がおっしゃっていた民間にただ投げるだけの官民連携のような違う方向に行ってしまうまいやう気を付けながら、この取り組みは何かというところを理解したうえで仕組みを作っていく必要があるのではないかと感じている。

米井委員

- ・2060 年の富山県の状態について人口が減って 60 万人ぐらいになるというのを踏まえると 2 軸があるのかなと思っている。一つは人が減る、そもそも担い手が減ること。もう一つが、

人が減るとその税収が減ってしまうので、富山県に入ってくるお金がそもそも減ってしまうというのがあると思う。

- ・そこで先ほど井領委員がおっしゃっていた、人やお金とか今ある資源をどういう風にどういう優先順をつけて配置していくのか、というのを考えるのがいいのかなと思っている。
- ・例えば人でしか今のところできなさそうなもの、医療とか介護とか、介護用ロボットとかあるがまだ実装までには不安があったりお金の面で少し重いので、そういった点であれば直近の10年後、20年後、30年後まで恐らく人が何とか介護していかなければいけない、ケアしていかなければいけない部分だと思う。また、今回あまりまだ話題になっていないが教育の面に関しても小学校・中学校がだんだん子供の数が減っているとはいえ、いないわけではないので、そちらもなるべく生身の人間というか、先生が直接会ってケアしていく、教育していくという部分が必要かなと思うので、個人的にその優先順位がすごく高いかなと思う。
- ・一方で同じサービスでも飲食や宿泊業は今かなり自動化されてきているところが多く、セルフレジの導入であったり、ホテルとかもセルフでチェックインし入れるところがすごく多いので、そういった分野では導入の実現可能性が高い分、生身の人間の配置の優先順位は低いのかなと思った。
- ・もう1つお金の話だが、人間を割けない部分に対し、AIや機械とかの導入にお金を割くべきかなと考えている。資料の24、25ページに産業分布があったが、第1次産業もドローンの導入や効率的なお米の収穫量の増加みたいなものもかなり導入が始まっており、第2次産業に関してもAIを活用したうえで製造業のラインとかをスムーズに行えるような機械が産まれてきているので、人間に頼る部分とお金を重点的に割いて先に対処していくという2軸で考え行くと問題が少し整理できるのかなと思う。
- ・個人的にはDX化できるところ、第1次産業や第2次産業というところに対しては官民連携を随時図っていけばいいのかなと思っており、技術的に進んでいるのは民間企業が多いと思うのでその力を借りつつ、人手が少ない点をカバーしていけたらいいのではという風に考えている。

舟橋委員

- ・先ほど役割分担という言い方をしたが、言い方を変えればどんなサービスを伸ばしていくかではなく、何をやめるかという議論をした方がいいと思う。
- ・何をやめることができるのか、それは合理化とは違う。先ほどイノシシやシカ、猿、藤井委員は熊の話もされていたが、人の命に関わるから人を割いており、やめられないことである。草刈りの話もしたが、草を刈らないとカメムシが大発生し他人様に迷惑がかかるし、地域に人がいないから私がやっている。つまり、いろんな新しいことをするためには、スクラップ&ビルドと言っているが、まず1つやめてみる。やめられることを全部挙げてみる。そのうえで何を残すのか、余力があればやりたいことをやればいいのかと思う。
- ・全然話は変わるが、富山県はいろんな仕事をするうえで、富山ブロック、新川ブロック、高岡ブロックなどと分けて、県は配慮して色々な施設を配置したり、出張所を置いたりしてきた。これだけコンパクトな県で、かつ60万人ということは、わざわざ新川ブロック、富山ブロック、高岡ブロックといった区分けが必要なのか、という考え方でもいいのかなと思っている。

藤井委員

- ・2060年に夢を持った富山県の姿を想像したいと思うが、現実的な考え方としては井領委員が

おっしゃっていたように圧倒的な合理化と人間性を大切にするという 2 軸が根底にあって議論する必要があるのだと感じた。

- ・具体的に言うと富山県の教育はどうあるべきか、その時の教育の形だとか学校のあるべき姿がどうなっているのかとか。医療・福祉はどうあるべきか。舟橋委員もおっしゃっていたように医療圏だとか、新川・富山・高岡・砺波という 4 ブロックをもしかしたら再編しなければだめな形もあるかもしれないし、公共施設とか東出委員がおっしゃったところもあるが、ホールだとか体育館だとかグラウンド、野球場、陸上競技場、武道場だとか、こういうものを県立、市町村立でやっている場合じゃないと思う。富山県としてどこに最適配置をしていくか、それが県にとっても住民にとっても大事なことである。また産業、商工労働の分野で、従来のものづくり産業・薬業を中心にしたものづくりというのは富山県の基盤であることから、こういうものを育てながら新しいスタートアップをどういう風にやっていくかとか、IT 関連企業をどうすれば誘致できるかとか、そういう目標を持ってみるのもいいと思う。
- ・今、公共交通機関が衰退している。城端線・氷見線は新しい経営形態でスタートするが、その代わりあいの風とやま鉄道だとか JR 高山線だとか、富山地方鉄道だとかたくさん鉄道があって、鉄軌道王国と言われている富山県であるので、それらを人口が 60 万人になったときにどういう風な姿であるべきか、公共交通は 1 回なくすと今度やろうと思ってもできないものであり、そういうこともしっかりやっておくべきだと思う。
- ・人口が 60 万人になったとき、マンパワーは少なくなる一方で防災・減災はどうやっていくのか。我々は安全安心と思っているからこの部屋で議論をしているが、1 丁目 1 番地である防災・減災の視点というのは非常に大事なのではないかとと思っている。
- ・福祉だとか医療の政策というのは命を守るものでいの一に予算をつけて取り組んでいる。一方で今までの反省点かもしれないが、若者や児童生徒への未来への投資というのを本当に適正にやってきたのかなというのは 1 つの反省としてはあり、もっと教育というものに予算も政策も向けていくべきではないかと、人づくりの観点からもそう感じた。

辻座長

- ・皆さんからご指摘いただいたことを次回までにもう一度しっかり検討するが、今お伺いした中でいくつか大きな方向で言えることをまとめたい。
- ・全体の議論する軸として、今後の人口推移のイメージがある。本日の資料でもある 1980 年、2000 年、2020 年は実測値であり、2040 年から 2060 年はこれを伸ばした数字になるので、過去値の確定値とは違うが、今後のあるべき姿を考える場合に 60 万人という人口と人口分布、確かに郊外は厳しくなっているが、いまだに人が拡散する方向になっているということに留意すべきである。特に富山市はいろんな政策で比較的に元々あまり高くなかったところがあまり落ちていないが、他の市町村ではかなり人口密度が落ちているという現状がある。これらを踏まえ、この人口分布を共通に 2040 年に向けてどうやっていったらいいかというのを考えるのが 1 つ。
- ・それから議論の大前提として、今回資料を作る時もそうだが、あえて市町村の垣根は出さず、県のブロックも作らず、それを基にした表も作らず、県全体で議論する。そういう意味で皆さんにはそれぞれの市町村のバックグラウンドはあるかもしれないが、オール富山の観点から富山県全体の最適化が 2040 年にどうやったら果たされるのかという観点で議論をいただくのが前提となる。
- ・また、今回議論していくにあたって重要なサブの条件が 2 つある。1 つは冒頭知事の挨拶にも

あったが、圧倒的な人材不足が来ること。要するに供給制約が非常に強くなる。県も厳しいし市町村も厳しいし民間もっと厳しい。そういう中で 1 つの最適サービスを出さなければいけない。

この裏返しに、今ちょうどデジタル面ではガバメントクラウドへの移行に伴い情報システムを見直す再設計時になっており、アナログの県や市町村は直すのがなかなか大変だが、デジタルのガバメントについては標準化の中で比較的議論しやすい状況になっており、この人材不足の点とも密接に絡む。

そうした中で今回、デジタルの活用ということと絶対的な人材不足、この 2 つを条件に据えながら具体的な議論を詰めていくことになるのだと思う。

- ・その手法として本当にそうなるかどうかは別として、徹底的に合理化した場合にどうなるか、DX を活用した場合ややらないで済むことはやらないということを徹底して取り組んだ場合にどうなるか、という姿を描いてみるという 1 つの極がある。
- ・もう一方、これも行政の中において特に顕著だが、DX、例えば地方税の賦課徴収とかこれまでに大分進んできたが窓口に来る人が減らない、または 1 人当たりの相談時間が長くなるということがある。アナログのコミュニケーションや対応を行政に求めるのも非常に強くなっており、対面やアナログといったものとデジタル化したもののバランスをどう取っていけばいいのかというのが非常に難しい。

今、デジタルの導入時期なので、過渡的措置で維持しなければいけないこともあるし、普遍的に残さなければいけないものもある。

そういうものを 2 つ、うまく考えていくことが次のステップになると思う。

- ・今回の検討会開始の際も注意しようと思ったのだが、県から見ると市町村にやってもらうのが最適だとか、官から見ると民間にやってもらうのが最適だとか、そういった議論でたらい回しにしてもしょうがない。何となくやりたいものは県も市町村も両方やりたいし、やりたくないもの・大変なものはどちらもやりたくないというような形で議論が進むと大変なので、やはりここはオール富山で考えて、県の中で最適になる方向を考える。特に労働力不足になってきているので、仮に土木事務所にたくさん人がいても土木の事業者にならなければ大変だし、福祉事務所に人がいても福祉の現場を担う人がいなければもっと大変だし、こういうバランスも考えながら県・市町村・民間の間でたらい回しにすることなく、無駄なところの重複はしないよう議論をしていくことが、今回の議論の大前提になるのかなと思う。
- ・皆さんが本日問題提起いただいたものについては、福祉や医療の分野、人の命に関わる問題ということで鳥獣被害や防災・減災の分野、また公共交通の分野があった。それから一番ボリュームのあるところで公共・公的施設。これらの民の部分も含めた重複をどう考えていくのか、ということについて可能な範囲で議論していこう、というのが本日皆さんから出てきた意見をまとめたところなのかなと思う。
- ・これを意識しながら、適正規模の行政運営や県・市町村連携、官民連携についてはこれまでに議論もあったことから、スタートアップやデジタルに精通している委員もいらっしやるので、本日残りの論点の中でデジタル技術の活用という観点から、県のサービス、行政のサービスを今後どうやっていけるのかということについて意見を伺いたい。
- ・デジタル技術の特徴は、日本の場合行政がほとんど独自開発することはないということなので、デジタルになればなるほど骨格部分は維持管理も含めて民との役割というか、どこまで責任を負ってどういう経費にしてどういう契約内容にするかということにもなるが、官民連携が一番問われるところである。

本日の資料でも意外だったのが、製造業が強い富山でも情報系は弱いという点で、あらゆるところで情報関係はつながってくるので、今後の生産性を考えるうえで大きいポイントになってくると思うことから、委員の皆さんの言える範囲でコメントをいただきたい。

井領委員

- ・今回の議論が膨大なことからタイムスパンが本当に大事だと思っている。それこそ製造業の第二次産業を作るということになるのと十年から数十年かけてやることになる。かつ、アンコントロール、自分たちでどうすることもできない。県庁ではなくその先の起業家が頑張らないといけないので、その点のコミットは大事。
- ・この検討会のサイズと委員の任期から考えれば、自分たちの内部でできることからやっていく。県庁 DX の話だけで終わりなのかといえそうではなく、やったことを他の市町村にもロールアウトしてだんだん広がっていくので、現実的にできることとして自分たちでできる改善はやった方がいいと思っている。
全県民の IT リテラシーを上げるということはコントロールできないが、県職員の IT レベルを何々検定に受かるまで上げるとか、実際に製造業の企業とかでは従業員の IT 資格取得に補助金を出して取らせているように、内部でできる部分もあると思う。
短期間で自分たちがコミットできる範囲では、行政庁内の仕組化だったりをまず先陣を切って示していくということであれば、比較的短期で実施できることだと思う。
- ・生成 AI が登場するまでは、PC の使い方とか、データベースを設計するとかを、複雑なシステムで現行に合わせるとかしなければいけなかったが、そういった曖昧な部分を AI が助けてくれるようになり、データを入れておけばある程度精度の高い形で何年前のこのデータという形で検索できるようになるなど、曖昧な部分を手伝ってくれる技術がここ数年で一気に発展してきた。今までであればマニュアルを電子化しようといった場合、県職員何千人がみんなワードで作らなければいけなかったのが、過去データをスキャンしたり PDF 化する、いわゆるラグと言われるものでデータベース化しておけば、恐らく何年前のこのマニュアルではないかと、言ってくれるような曖昧な支持も実現できるようになってきている。アプローチを変える、アナログだったり IT に不慣れな人でもできるという潮流が出てきているので、この流れに乗りながら巨額な投資をしなくてもできる身近なところからやっていくのがいいと思っている。それができただけでも、例えば新人職員が膨大なマニュアルの中から探さなければいけなかったものが、ものの数秒になる世界が来ると思うので、このような曖昧な部分の DX はしていけると思う。
- ・今出てきている技術を用いながら、まず身近なところから取り組んでいくというところを不断でやるというのはいいと思う。
- ・最後に一言付け加えるとすると、形に拘りたいわけではないが陣頭指揮を執る人というものを県として CIO ないし情報セキュリティに関する役職の人を置いて、不断の決断で推進していくような、そういったポジションを作る必要性はあるのかなと思う。

難波委員

- ・デジタルの利用者としての目線と官民連携の視点からの話になるが、行政がすごく縦割りになっているがゆえに、デジタル化されるコンテンツが縦割りになっていて非常に使いにくいデジタル化が進んでいるのが日本の現状ではないかと思う。
- ・例えば先々週海外に行ったのだが、その国ではバスの運行情報とかが全部グーグルマップ上で

表示され、どこにバスがいて、このバスに乗ったらどこに行ける、というのが全部リアルタイムで反映される。

日本だとそれを何々電鉄のアプリに行かないと見ることができないという形になっていて、利用者の視点からするとすごく使いづらいものになってしまっている。

なのでそういった縦割りを排除していくことがまず必要なのだろうと思う。

- ・先ほど東出委員からインフラの縦割りというか管理者が違うことによる不具合があったり二重行政が起こっているという話があったが、海外だと道路を管理する人が信号も標識も全部管理するといった話になっており、そうすると例えば渋滞が起こりやすいところでは信号を都度コントロールすることによって、渋滞が防げれば道路の摩耗も減るし、事故も減るし、それによって産業も活性化するし、企業誘致も成功するかもしれないし、住民の安全性が高まるといった、結果として住民もハッピー、産業もハッピーになって税収も増えるという話があるかもしれない。
- ・自治体が 1 つの主体としてそういったことを担うことによって、利用者のサービスが上がっていく、利用者目線で見たときにサービスが向上するというのが、デジタルを考えるときに改めて必要なのかなと思っている。
- ・日本の中で使われている技術は非常に高いかもしれないが、高度すぎて汎用性がないようなものも多くあると思う。例えば Suica とかはすごく精度が高いシステムであるが、Suica の技術を必要条件にしたがために、iPhone やスマートフォンに搭載されるのが遅かったみたいなことも含めて、先ほどどのサービスを捨てるのかという話もあったが何かちょうどいい水準を目指すという議論も、デジタル化をしていく中において必要な議論であるのではないかなと思っている。
- ・最近だとデジタル化を民間事業者にお願いすると、パーツパーツでデジタル化をお願いしているようなものというのが、インフラの管理にせよ施設の管理にせよ出てきており、県全体で見たときに本当にバラバラにいろいろなシステムが乱立され、共通のコードやタグがない、ID がないということでそれを広域化するのもなかなかできないというのも現実として起こっているというのが、官民連携の視点からすると感じているところである。そういったところも含めて対応していくことが、維持をしていく、人を減らして合理化していくというときに必要なかなと思う。

田中委員

- ・先ほど井領委員がおっしゃっていたように、県職員の IT リテラシーを高めるとか、そういった足元でできることはどんどんやった方がいいと思う。
- ・縦割りという話があって、その縦割りの行政プロセス・業務プロセスをそのままデジタル化すると、とんでもなく使いづらいものができてしまう。民間が DX 化するときには業務プロセスを整理するところから多分始めると思うので、そこで無駄な業務や二重でやっている業務というのをそぎ落として、業務をシンプルにしたうえで DX していくということが必要である。
- ・今回の検討会として、バックキャストというのがあり、2035 年とか 2060 年というのが想定されているが、その時に住民サービスがどうなっているのかなというのを想像してみることが必要ではないかなと思っている。

今は高齢者の方やシニアの方はなかなかスマホが使えないとか、対面の手続きの方がやりやすいし安心感があるということで、いわゆる情報弱者みたいな形で対面サービスが維持され

ているのだと思われるが、2035 年や 2060 年になり私が高齢者になる時は多分スマホは使えているだろうから、そうした場合に今対面で情報弱者のためにやらなければいけないサービスというのがどれほど残っているのかな、ということも想像しながら、例えば県や自治体の出先機関の窓口業務もバックキャストで考えれば将来を見据えあまり業務を増やさないとか、業務の共通化を進めるとか、そういうことを考えておくべきかなと思う。

当然、情報弱者の方々に対するサービスというのは当面必要にはなるが、将来的に考えるともっとデジタル化し、効率的な世界が広がっているということを想像しながら、あまり作りすぎないとか、増やしすぎないとかを考えるべきではないかと思う。

加藤委員

- ・ 昨年まで 2 年間ほど、県のデジタル化推進室で DX 推進サポーターをやっていた。行政手続きのデジタル化のところで、先ほど田中委員がおっしゃっていた、フローをまず簡素化してからツールだよね、というのをやっていたのすごくタイムリーに感じたのと、製造業の情報系が少ないという話にこれから触れたい。
- ・ 前者の行政手続きのデジタル化のところは、縦割りの組織がため、例えばいろんな情報をエクセルに入れていくとしてもフォーマットが全く違っていたり、電子印がその時はまだ使えなかったので手続きをデジタル化できないみたいな原因があったと思うが、一番気になったのはデジタルによって解決できるいわゆるモチベーションが高い人というのを県としても評価できる仕組みがないのではないかというのをすごく感じている。
- ・ 井領委員がおっしゃっていた通り、生成 AI の登場もあって、知識が浅い人でも自分でプログラムを作れたり実装できるというところまでできてきたのに対し、それをまだ県庁も含め評価するところがない。それが進まないと結局 2060 年に向けた、いわゆるデジタル人材を増やしておくというベースのところは永遠にできないのかなと思っている。
- ・ この状況は製造業でも一緒だと思っており、取引先の製造業を先週訪問した際に、もともとあまりプログラムを書かなかった人が生成 AI でプログラムを書いてみた、データを分析してみた、という話を伺った。やはりそれもその方が意欲があるけれども、社内にはあまり評価する仕組みがないということがあったので、富山県としてモデルケースとしてデジタルをさらに押し上げていく、評価制度を作る、というようなところまで今の段階で進められるのではないかと感じた。

大西委員

- ・ 福祉や介護の現場でもデジタル技術の活用などは一般化しており、私たちの仕事は全部、特に介護保険についてはデジタルで全て記録しなければいけない。福祉、介護の現場であってもタブレットを持って走り回っているような格好であるし、それぞれの自宅を回る訪問診療の場面においてもドクターはその情報をデジタルでデータを共有することで、別の場所にいる看護師やヘルパーと繋がって会議とかもできるようになったということが、コロナ禍で進んできたと思っている。
- ・ 米井委員から介護ロボットの話もあったが、私たちのところでは眠りスキャンといった、寝たきりの方の眠りの状況をデータで取ることで眠りの深さだったりとか、起きようとしているから介護者が駆け付けるといったことについてデジタル技術の活用がなされている。
- ・ 翻って、自宅に住んでいる地域の高齢者を見ると、行政サービスや行政手続きはそもそもマイナンバーカードを持っていなかったりして窓口手続きじゃないとできないというような

こともあるし、医療保険証はマイナンバーカードに置き換わっているが介護保険証をまだ紙のままということもあるし、そうしたところも整備してもらえるとあらゆる申請書類を窓口を持っていかなくても済むようになり、住民として暮らしやすくなるのかなと思っている。

- ・私たちの職場もそうだが、皆さん情報リテラシーの高い人がいないので、どうしても困ったときに民間の企業を頼ったりするが、すぐに駆け付けてれる方がそれほど多くいるわけでないようなイメージであるので、頼りたいときに頼れる人がいないというのが福祉のデジタル技術の現状かなと思っている。

東出委員

- ・少し違う視点でスマートシティということで、2060年に人が点在する中でどうしても遠方にもいろいろな情報がどこからでも分かるということは大事なことだと思う。
- ・県、市町村のプラットフォームが違くと色々な情報が錯綜してしまう。川の情報も県だとこのサイト、市町村だとこのサイトといった感じでいろんなところを見なければいけない。
- ・このことを踏まえ、プラットフォームは一本化していくということがすごく大切ではないかと思う。

米井委員

- ・バックキャストはなりたい将来像、ポジティブな将来像を具体的に描き、それを実現するためにそこから逆算して今を考えていく手法と認識している。
- ・本日出てきた意見では、人口が足りないとか、お金が足りないとか、少しネガティブな話が多くて、実際その世界でどういう富山県を描いていきたいのかという、もっとポジティブにハッピーに想像しながら、今から何ができるのかという議論をすると前向きな意見が出やすいのかなと思った。
- ・手前の方と長期的なところは活動の方法や指標とか出やすいが、真ん中のところ、2035年、2040年にどういう風な姿になりたいのかというところがなかなか出にくく、私自身も想像しづらいところがあるので、10年スパンくらいで区切って、その時その時のよりよい富山県というのを想像して考えていけば、次の議論からいい感じになるのではないかなと思う。

4. 今後の予定

事務局

「資料5 検討会のスケジュール」により説明

5. 知事コメント

- ・明治時代の人口水準を想像しながら、いろいろと話を聞いていた。ただ、明治時代の人口水準になっても、そこにいる人たちは若い人から高齢者までほとんどがデジタル武装された人たちであるということに留意しながら考えていく必要があると思っている。
- ・自分たち、また自分たちの子や孫、さらにこれから生まれてくる将来世代のために、富山の何を残していけばいいのか、あるいは何を残してはいけないのか、そんなことも未来へつなぐ行政サービスのあり方ということで、議論できればという風に思っている。
- ・本日いただいた論点・方向性を整理し、また辻座長とよく相談しながら、次の検討会に備えたいと思う。