

1 はじめに

人口減少や少子高齢化、デジタル技術の進展など社会経済情勢が大きく変化するとともに、県民ニーズは多様化・複雑化している。行政は、これらの変化に的確に対応していくことが求められている。

一方、行政を担う人材の確保は困難になってきており、将来にわたって行政サービスをこのままの形で維持し続けることは難しく、大きな課題に直面している。

この「未来へつなぐ行政サービスのあり方検討会」では、2025年（令和7年）5月から、持続可能な行政サービスのあり方について「未来志向」で議論を進めてきた。

「未来志向」とは、現在約100万人の本県の人口が2060年には60万人台に減少するという推計やデジタル技術の急速な進展等をまずは念頭に置き、2060年の姿からバックキャストで考え、10年先（2035年）のあるべき姿を描くこととした。

その際、県だけではなく市町村や民間等も含め、本県全体を俯瞰し、行政組織の枠組みに捉われないこと、そして、限られた人的・財政的資源の有効活用など、ソフト・ハード両面から議論することを心掛けた。

これまでに誰も経験したことがない急速な人口減少や社会経済情勢の大きな変化が進む中、前例やこれまでの延長線上の発想に捉われていては、新しい道は切り拓かれない。既存の枠組みに捉われない自由な発想で、そして「未来志向」で丁寧に重ねてきたこれまでの議論を、以下のとおり整理する。

2 背景と現状認識

本県の人口は、1998年（平成10年）の112万6千人をピークに減少に転じ、2024年（令和6年）4月には100万人を下回った。この後も人口減少が進み、2060年には60万人台に減少することが推計されている。

また、ライフスタイルの変化に伴う核家族化の進行や高齢者単身世帯の増加により、人口減少下においても世帯数は増加しており、居住地域は拡大する傾向にある。

県内の人口分布を1平方キロメートルごとのメッシュで見ても、県人口がピークを迎えた1998年以前から、都市中心部の高い人口密度が減少する一方で、可住地域の周縁部を中心に低密度な地域が薄く広がってきた。

このような本県人口の低密度の状態は、今後も続くと思込まれる。人口の低密度化は、その地域においてこれまでと同様の行政サービスを同水準で維持し続けた場合、気づかないうちに一人当たりの行政コストが増嵩している状況に陥っていることを表す。今まさにその課題に直面しているとともに、今後も課題が続くことを強く認識した上で、行政サービスの質・量について議論する必要がある。

また、将来世代が減りゆく中における、現役世代と将来世代との間の費用負担の不公平感についても課題が挙げられる。

例えば、インフラ施設などハードの耐久消費財について、費用負担の経年的な公平を図る観点から、自治体として負担する金額を起債によって平準化するため、今の10年間で負担する額と、30年先の10年間で負担する額とを同じにしていることが多い。仮に30年先に3割の人口が減っている場合は、気づかないうちに一人当たりの負担が増えているということがある。

もちろん一人当たりの負担は、人口のみではなく、経済規模や貨幣価値など様々な要因を考慮する必要はあるが、起債（借金）の対象となるインフラ施設などハードの耐久消費財については、年月とともに経年劣化し、新設時と同様の効用を期待できなくなっていっているにもかかわらず、数十年の年月が経過した将来時点では、その時点の現役世代で、建設するための負担と維持・修繕するための負担がなされる状況である。

インフラなど年数が経過すればするほど、その将来時点の利用者が得られる質的なサービスの恩恵も変化していくにもかかわらず、経年劣化からくる維持管理の負担は確実に増し、投資に見合った費用対効果を実感しにくいということになる。このことから、ハード整備そのもののあり方を、将来世代一人当たりの負担感にも配慮した形で捉え直すなど、発想の転換が求められている。

一方、食料需給については、我が国は食料の多くを海外に依存しており、世界的な人口増加や、新興国の経済成長等により食料需要の増加が見込まれる中、地球温暖化等の気候変動の進行による農産物の生産可能地域の変化や異常気象による大規模な不作等が食料供給に影響を及ぼす虞がある。

このため、人口減少が進行する中であっても、食料の持続的な安定供給は重要な課題となっており、生産者の確保育成や生産基盤（農地、農業水利施設）の適切な維持により、食料の供給能力を高めることが求められる。

（1）公共施設・インフラ施設について

本県が保有する公共施設・インフラ施設は老朽化が進んでいる。建物は築50年以上が21.4%、築30年以上が67.3%となっており、インフラ施設も個々の類型ごとに差異はあるものの、全体として高度経済成長期に集中して整備されたものが、今後一斉に更新時期を迎えることが懸念されている。

富山県公共施設等総合管理方針（2022年（令和4年）3月改訂）では、長寿命化対策を講じず耐用年数ごとに更新を繰り返す「事後保全型」維持管理を行った場合、今後30年間で約1兆5,000億円（年間約515億円）を要すると見込まれている一方、長寿命化対策を講じて耐用年数を超えて使用する「予防保全型」維持管理を行うと、今後30年間で約9,000億円（年間約300億円）まで削減できるとしている。しかし、仮に「予防保全型」維持管理の年間約300億円という水準であったとしても、2025年度（令和7年度）の本県当初予算の総額が約6,000億円であることを考えると、その負担は極めて大きく、効率的・効果的な維持管理はもちろん、世代間の負担の公平性を考慮するならば、保有総量の適正化を図る必要がある。

さらに、インフラ施設関係予算の半分以上を占める道路事業費のうち橋梁に係るものは、県が管理する15m以上の橋梁（775橋）に限定しても、近年の県内の架け替え事例からのおおまかな計算として、今後の更新（架け替え）費用は合計で1兆3,000億円にも上ると試算されている。耐用年数を仮に100年まで延ばして考えたとしても、毎年度必要な予算は約130億円となり、これは2024年度（令和6年度）に橋梁架け替えに要した支出の10倍を超える。

インフラ施設については、新たに整備する際に、そこから享受する便益についての評価方法が確立されており、事業採択時やその後5年ごとに、また供用開始後5年以内に、便益が費用を上回っているか評価を行っている。この評価では、供用開始後50年間の維持管理費も考慮したものとなっているが、

「過去」と「現在」を比較してその延長としての「将来」の便益を算出しているため、急激な物価の高騰の影響が大きければ費用が嵩み、費用便益比の数値は将来変動の可能性がある。自然災害の激甚化・頻発化など社会情勢の変化に伴い、必要に応じて便益の算定方法も見直されており、長期的な費用対効果を算出することは容易ではない。

また、既存のインフラ施設を更新する際は、全国的にも費用便益比を算出する仕組みにはなっていない。長期間効用をもたらすインフラ施設について、今まさに使い続けているものをどのように更新していくのかを判断する際の依るべき基準や考え方が確立されていないのが現状である。

本県では、道路整備率（注）が全国2位（2021年度（令和3年度）末現在）であり、全国的に見ても道路整備が進んでいる。これは、県民の生活や企業の経済活動など、様々な面で有益な影響を及ぼしており、先人たちからの有益な資産である。他方、これは今を生きる私たちが後世につないでいかなければならない資産でもある。将来世代に良質なインフラを引き継いでいくため、維持修繕も全国トップクラスを目指し、優先度や重要度を考慮したメンテナンスのあり方、ストックの適正化が求められる。

（注）道路整備率とは、「道路の実延長」に占める「車道幅員5.5m以上改良済み、かつ、混雑度1.0未満の道路延長」の割合をいう。（国、県、市町村道路の合計値であり、2022年（令和4年）3月31日現在の数値では、1位は大阪府75.5%、2位は富山県74.0%、3位は石川県73.9%、全国平均は60.7%。一般に、道路整備率が高いと安全かつ交通の流れがスムーズな道路が多いとされる。出典：とやま統計ワールド）

（2）農業分野における行政サービスについて

本県の農業経営体（農業を営む法人等団体や個人）の数は、農林業センサスによると2010年（平成22年）の22,906から2025年（令和7年）は8,795に減少し、国の推計に基づく県試算によると2025年（令和7年）から10年間で約半数（4,202）となることが見込まれている。また、全国的にも農業従事者の高齢化は進んでいるが、本県の農業従事者の平均年齢は2025年（令和7年）に70.9歳となるなど、全国平均（67.6歳）に比べ高齢化が進行している。

本県の耕地面積は近年57～60千haで推移しており2035年（令和17年）も同程度と推計されているが、各市町村の「地域計画」における2035年（令和17年）頃の耕作者確保状況について、「耕作者が未定」とされた農地が全体の約3分の1を占めている。

そのため、本県でも農業の生産性を高め、農地を効率的に管理していく必要がある。現在、各市町村において「地域計画」が定められ、高温耐性品種への切り替え、園芸作物の振興、スマート農業技術の活用による生産性の向上、儲かる経営体の育成、耕作者不在農地の解消など、地域計画の実現に向けた取組みが重要となっているが、市町村では農業職の配置がない（少ない）状態となっている。

また、ダムや頭首工、用排水路などの農業水利施設は整備後40年を経過するものが5割を超えている。さらに、災害による被害発生件数や被災箇所数も増加しており、特に近年は毎年のように激甚災害に指定された災害が発生しているが、市町村や土地改良区では専門性を持つ農業土木職のマンパワーが不足している。

限られた人員の中で、オールとやまで農業振興政策の質的向上と効率化を図るため、まずは県と市町村の役割分担の現状を整理し、農業行政における行政サービスのあり方を検討していくことが求められている。

3 検討会での議論

検討会で取り扱う行政分野が広汎であることから、検討会は複数年度にわたり開催することを予定しており、本年度は、以下のような議論を行った。

(1) 第1回検討会（令和7年5月30日）抜粋

○デジタル技術の活用

- ・ AI、デジタル技術を活用し、徹底したコスト削減や合理化を進め、人にしかできない対面サービスなどに資源を配分していくべき。
- ・ 2060年にはデジタル弱者がほぼいないのではないかと。将来を見据えると、行政の窓口業務を増やさないと、共通化することを考えるべき。
- ・ 行政が縦割りだとデジタルコンテンツも縦割りとなり、使いにくいデジタル化が進む。利用者視点で、使いやすくする配慮が必要。
- ・ DX・デジタル化を図る前に、まず業務プロセスをシンプルにする必要。

○県・市町村連携、官民連携

- ・ 県と市町村との連携とよく使われるが、連携ではなく役割分担を明確にすべき。
- ・ 県民から見ると、県の業務と市町村の業務との行政機関の垣根はどうでもよい。二重行政にならないよう、建物、インフラ、人材なども共用できるところを共用するというやり方に変えていかないと将来もたなくなる。
- ・ 道路や橋梁など公共インフラについても、県民から見ると国や県、市町村の管轄は関係がない。国土交通省の群マネ（複数自治体のインフラや複数分野のインフラを、効率的・効果的にマネジメントしていく取組み。以下同じ。）のように、全体として連携・管理する仕組みを考えていくことも必要。
- ・ 官民連携の取組みへの理解が進む一方で、民間部門も人手不足。安易に官の課題を民に押し付けるようなことは避けるべき。

○適正規模での行政運営

- ・ サービスの何を残すか、何をやめるかを決め、それにより生み出された余力でやるべきことをやっっていけばよい。
- ・ 人が減ると税金も減る。本当に必要なものを必要なだけ、優先順位をつけてピンポイントでやっっていくことを考えることも重要。
- ・ 行政区域を取り払った新しい視点で、未来の最適なあり方を考えていくことは有意義。その中で行政ニーズや施設など必要なサービスを明らかにし、丁寧に議論していくことが必要。
- ・ コンパクトな県であり、施設の配置なども4圏域などブロックごとに分散させておくのではなく、県域として公共施設の最適配置を考えることも必要。全体最適のあり方をオールとやまで考えていくべき。

○どんなサービスを伸ばしていけばいいか

- ・ 人が減っても、県民の安全安心を守ること、防災・減災は行政サービスの一丁目一番地。介護・福祉、生活インフラなどの維持も必要。
- ・ 介護・福祉分野など、必要な人に必要なサービスを届けることは大切。一方で、相談業務などは地域ごとではなくワンストップで担うことは有用。
- ・ 行政サービスの効率化も必要であるが、どのような産業を重点的に伸ばしていくのか、そこにどうリソースを割いていくのかを考えることも大切。

(2) 第2回検討会（令和7年7月31日）抜粋

○公共・公用施設について

- ・ 庁舎だけでなく、文化・スポーツ施設など県と市町村で機能が重複した施設や公益的な役割が低下した施設は、県民の理解を得ながら、市町村と連携し、統合や複合化、民間移譲を進めるべき。
- ・ 公共施設・公用施設には「住民が直接利用する施設」と「行政職員が使う施設」があり、前者は

「施設に来ること自体に価値があるもの」と「代替可能なもの」がある。美術館や体育館などは人が集う場として残す意義があるが、窓口業務はオンラインや民間委託でも対応が可能ではないか。

- ・施設の統廃合の議論にはデータ収集とDX（デジタル化）が必要。使用状況を可視化し、判断基準とすべき。また、実行力のある専任チームを設け、明確なミッションと評価体制を整えて推進すべき。
- ・「既存施設の維持」から「必要なサービス・機能」に施設マネジメントの視点を切り替えて、施設の必要性を再検討することも必要。
- ・現在を基準とするのではなく、将来（例えば30年後に）誰が施設を使っているのかという基準で考える必要。
- ・将来の住民視点に立った「ウェルビーイングの実現」を基準に、公共施設の存在意義やあり方を考えるべき。
- ・「施設をつくる＝サービス提供の場」という考え方から脱却し、むしろ「施設をつくる＝将来の負担」としての側面も可視化しながら、県民の皆さんの理解のもとで再構築を進める必要。
- ・財源（国から補助金や負担金としてくるお金なのか、毎年度徴収している県の税金なのか、将来へも負担が残る借金なのか等）を県民に分かりやすく可視化し、具体的な費用対効果の説明をすることが、施設や行政サービスの必要性の選択を後押しすることにつながる。
- ・何十年先の未来のイメージと現状との間をつなぐストーリーを現実的に設計することが重要。

○インフラ・社会基盤施設について

- ・道路（橋梁）の中には、高速道路の代替機能を有しているものもあり、そういったものは災害時の輸送や安全・安心の観点から必要。将来、自動運転が進んでも必要なインフラではないか。「命に関わらない分野の予算」を削って、こうした予算にシフトさせる選択肢もある。
- ・インフラはハコモノ施設と違い、単体ではなくネットワークで機能するため、単純な統廃合は難しい面がある。
- ・道路のあり方を将来予測を踏まえて判断する基準は現時点ではないとのことであるが、今後、例えば優先度の視点なども取り入れて考えることが必要ではないか。
- ・事前に修繕し長寿命化を図る「予防保全」の視点での維持管理が必要。人材不足が進む中においては、AIやセンサー技術を活用したモニタリングが有効。民間との協働による効率的なマネジメントも求められる。
- ・「施設・インフラを維持する」前提から、機能やニーズ本位で再評価し、「省インフラ」を目指す柔軟な発想が必要。「省エネ」と同様、「省インフラ」とすることで、管理するものが減り費用も節約できるというポジティブな選択になり得る。そのような認識を醸成していくことも重要。
- ・すべての橋梁を今と同じように更新するのは現実的ではない。データに基づき優先順位をつけ、地域住民の合意のもとで「架け替えない」選択も視野に入れるべき。
- ・重要度や健全度に加え、ダメージの深刻度などにも配慮した優先順位づけの基準も必要。
- ・富山市では橋梁トリアージなど先進的な取組みを実施しているが、インフラのあり方を検討するにあたって参考になるのではないか。
- ・身近な橋がなくなるのは不安だが、少しの迂回で済むのであれば許容しなければならないか。
- ・インフラの利用状況だけでなく、災害リスクや社会的弱者・高齢者などのデータとも掛け合わせ、多軸でみることで新たな政策判断が可能になるのではないか。
- ・インフラ施設の現状を県民の皆さんに知ってもらうことが重要。

(3) 第3回検討会（令和7年10月10日）抜粋

○公共施設・インフラ施設について

- ・新しいインフラをつくるより、今あるインフラを活かすことに方針転換すべき。インフラを減らすことを衰退ではなく機能の最適化と捉え、「持続可能な省インフラ型社会」への移行を次世代への責任として推進すべき。
- ・道路の費用便益比（B/C）の算定において、災害時・緊急輸送時の代替ルートとしての価値を定量

的に評価できないか。

- ・インフラの適切な水準をあるべき姿から定めるのは難しいが、橋梁トリアージのような事例の積上げによりボトムアップでの検証が可能となる。事例を増やすことで類似エリアにも活用が可能。
- ・橋梁トリアージをするには、利用者の感情と丁寧に向き合うことが必要。橋梁の現状や利用者の状況などデータを収集・共有し、住民の皆さんと一緒に地域のありたい姿を話し合いながら進めていくことが大切。
- ・多くの公共施設について、無駄をなくし持続可能なものにしていくため、必要な情報をビジュアルやデータなどで分かりやすく届け、県民の皆さんと一緒に考えていくことが大事。
- ・将来の人口減少に応じ公共施設の総量を減らすことは重要だが、地域の拠点性や活力・魅力の喪失につながらないように、県と市町村とが連携したエリアマネジメントの発想が必要。
- ・利用者目線、オールとやまの視点で考える際、若い世代の意見や都市部ではなくその周辺部に住む方の意見も取り入れることが重要。

○農業分野における行政サービスのあり方について

- ・農業の担い手や行政の農業職・農業土木職が減少する中、デジタル技術を活用し人手に依存しない農地管理体制の確立や、被災していない地域の行政や土地改良区の職員が被災した地域を支援できる災害時の仕組みづくりなど、少ない人員でも機能する体制を平常時から整備しておくべき。
- ・県職員が市町村の職員を支援する仕組みがあってもいいのではないか。
- ・スマート農業の普及や農業経営体の大規模化により農業生産の効率が上がれば、サポートする行政職員のリソースも少なくて済む。
- ・農地の大区画化は、平野部と中山間地域で同一ではなく、地域の状況に応じた取扱いとすべきであり、地域の状況により行政の関わり方も当然変わってくる。
- ・農業は他の産業よりも国の制度に依るところが大きく、行政が深く関わっている。一方で農業を担う主体は行政ではなく農家や農業生産組織であり、農業に係る行政サービスを考えるには、県と市町村との役割分担だけでなく、農協をはじめとする民間や土地改良区の協力・参画が必須。
- ・農業やその流通に携わる人がしっかりと儲かる仕組みづくりや、農家だけでなく県・市町村・土地改良区・農協等も含めた全てのセクションの人材の育成が喫緊の課題。農協の営農指導員が確保されていても、その方々の農業経験が浅いという問題もある。
- ・今後、いかに効率的に価値の高いものを作っていくのかが農業の大きな課題であり、高温耐性品種の研究開発や園芸作物の生産振興、生産者への営農指導などが行政の役割としてますます必要になってくる。
- ・富山独特の土地、気候、環境など地域に特化した富山ならではのブランディングで価値を高め、農業を儲かる形態にしていくことが必要。それが担い手確保や人材育成、農業の発展につながる。
- ・土地改良や基盤整備を進めるには、農業土木職員等の技術者の確保とともに、専門知識を深めるなど人材の育成も併せて行う必要。
- ・市町村においては、クマ・サル等の対応に日々追われ、農業担当課に余力がないのが現状。
- ・民間、特に個人の農家ではなかなか対策ができない部分への対応や、農家に有用な情報・データを蓄積・公表し、自由に使うことができるようにする役割などについては、行政側がリードしていくべき。
- ・国や県の制度について、実際に施策を実行する上で手戻りがないように国・県・市町村職員による合同の勉強会なども有用ではないか。

(4) 第4回検討会（令和8年2月6日）抜粋

○中間とりまとめ（素案）・今後の進め方等について

- ・既存の施設やインフラの維持・修繕や集約・統合だけでなく、新しい価値の実現や新しい機能を果たす施設やインフラの整備など、未来のウェルビーイングを支えるために重要な要素が創出されることがある旨も明記すべき。
- ・農業・土木、AI・デジタルの分野などで人手不足が喫緊の共通課題であり、今後の検討にあたっての共通の視点として、「人材の育成・確保」を明確に謳うべきではないか。

- ・ハードの整備自体がゴールではなく、県民にどのようなアウトカムをもたらすのかが大事であり、行政はそれを継続的に検証する必要がある。
- ・取組みのビフォーアフターを把握し、変化を「見える化」することで納得感や改善につながる。
- ・好事例の発信や、県・市町村協働でのモデル的な取組みにおける相談等の情報を共有することで、他のエリアや分野への横展開や連携がしやすくなるのではないかな。
- ・富山型デイサービスがそうであったように、制度的な制約がある中でも縦割りにならず、利用者目線で制度の枠を超えて柔軟に（省インフラなどに）挑戦していく必要があるのではないかな。
- ・国制度に頼るだけでなく、県の実情に合った取組みを生み出し、拡げていくことも必要。

○農業分野における行政サービスのあり方について

- ・農地情報のデータベース化は大事で、データに基づく意思決定やAI・デジタル技術を活用した地域計画のブラッシュアップ、地域と農業法人等のマッチング促進につながる。
- ・全農やJAでも営農支援などのシステムを持っており、県のデータベースとの連携ができれば、農家が必要な情報を一元的に把握できるようになるので、是非進めてほしい。
- ・県・市町村に加え、農業法人や大規模農家など現場の声を聞くことで、必要な取組みをより具体化できるのではないかな。
- ・災害システムは他のGIS情報とも連携し、インフラや公共施設だけでなく、ハザード情報等様々な情報があることによって、多様な使い方や分析ができるようになるのではないかな。

○インフラ施設のあり方について

- ・群マネはコスト効率だけでなく安全確保との両立も必要。
- ・橋梁数が多い富山県に合ったやり方でマネジメントを計画していくべきではないかな。
- ・橋梁の中には、管理者が不明なものも多く、いつ誰が作ったものかも分からない。そのような橋の除却には様々な課題があるが、まずはできる調査から進めていく。県の知見も活かしてほしい。

○公共・公用施設のあり方について

- ・県・市町村・民間も含め「オール富山」で配置・機能の最適化を図るのが重要で、県の管理計画の改訂にあたっては、それらを踏まえた削減や複合・集約化の目標設定など工夫してはどうか。
- ・県域での施設の統廃合は全体感をもったマネジメントが不可欠で、県が主導する必要がある。
- ・県の管理計画における目標は、総量や延床面積、コストを削減する視点だけでなく、機能を複合化・集約化することなどにより、サービス・機能を現状に合わせていく、または新たなサービスを維持していくという視点が大切ではないかな。
- ・目標を実現する体制・アクション・プロジェクトを具体化すべき。
- ・利用者が求めているものは何か、どのような機能が必要かを明らかにしていくことが必要。
- ・建物を持つという発想から、スペースを貸すといった新しい形の公共施設マネジメントの考え方もあるのではないかな。

4 議論の整理

(1) 全体に共通する観点

これまでの議論を通し、全体に共通する観点として、次のような意見があった。

- 何よりもまず、考えるベースとなるデータの収集・分析が必須。デジタル技術も活用し、行政サービスの利用に関するデータを収集し、分析を深めることが重要。
- 人的・財政的資源に限られる中、今あるもの全てをどう維持、持続させていくかではなく、やめるものはやめ、残すものは優先順位をつけて対応していくことが必要。その際、分析したデータなども用いながら、優先順位づけのルールをつくる必要がある。

- 過去と現状との関係の延長として将来を捉えることは困難。特に人口減少下においては、将来の利用者がどれだけいるのか、将来の負担はどうなるのかといった将来の利用者の目線を踏まえて考えることが必要。
- これまで「量」や「数」を確保すればサービスが向上すると考えられてきた施設やインフラなどについて、建設費や維持管理費なども含めて、将来にわたって一人当たりの負担が平準化されるような発想の転換が必要。「質」や「機能」の維持（向上）も重要。
- AI・デジタル技術が加速度的に発展している中において、それらの最新技術を駆使し、使い倒して、効率化、省力化・省人化を図り、時間や人、お金などの余力を生み出していくことが重要。
- 統合・集約することで費用を圧縮し効用を高められるものや、拠点化・複合化など分野を越えて掛け合わせて考えることで機能を強化・向上できるものがある。
- 県と市町村（や国）が、連携という名目でそれぞれが同じ業務を重複して担うのでは資源が拡散されるだけでメリットがない。資源に限られる中にあるは、それぞれが担う業務を明確に線引きして、業務を重複して行わないこと、つまり役割を分担することが必要。また、限られた資源を互いが競って奪い合うのではなく、分担しながら同じ方向を向いて進めることが必要。
- 民間との連携により担うことができる分野・領域では、一層の官民連携を図ることでサービスの持続性が確保される。ただし、民間部門も担い手が不足していることに配慮が必要。
- 行政サービスの受け手である県民の視点に立った時、サービスの提供主体が誰であるか（県・市町村・国なのか）は重要な問題ではない。サービスの提供者である行政目線で構築された制度やシステム、また、分野・組織の縦割りの視点で個別最適化されたものが目立つので、利用者目線で、全体として最適化されたものを志向すべき。
- 分野横断的・組織横断的に最適なサービス水準とはなにか、県全体として適正な規模や配置はなにか、まず全体最適を考えた上で、その次に個別最適の議論を掘り下げて考えるべき。
- 人口減少を背景とした規模のスリム化や全体最適の議論を進めていくと、総論は賛成でも各論では反対ということになりかねない。このことは個々の人間の感情として否めないが、自分のことだけでなく社会全体のことを真正面から考えていかなければならない。
- シュリンクする（縮小を目指した）議論に終始するのではなく、地域として活力を保っていくために、どのような産業を伸ばしていくか、どう特色を出していくかなど、富山の实情にあった前向きな成果を設定する必要。また、教育・子育て、エッセンシャルサービスに係る人材の確保・育成など、好循環につながる未来志向かつ長期的視点での希望を生み出す前向きな投資も必要。
- 行政資源にも限界があることが見えてきた中、県民自らが当事者意識を持ち、自分ごと化を図ることが必要。自分ごと化への発想の転換や意識変革のため、必要な情報の見える化を図ること、社会的な機運をつくっていくことも大切。
- 当事者であるサービスを受ける側、提供する側ともに納得感を持てるように、取組みの前後で変化が見える化することや、取組事例を発信・横展開していくことも有効。

- 検討会で議論したこと、特に方向性が見えてきているものについては、できることから着手すべき。過去の経験から正解を得られる時代ではないので、実施しながら柔軟に見直しをしていく姿勢が必要。そのためには方針に沿って強力に推進していく体制が必要。

＜全体に共通する視点＞

- データに基づく意思決定と優先順位付け
- AI・デジタル技術の活用と、人が担うべき分野・領域の人材育成・確保
- 資源の共有・集約化と、分野横断による機能強化（必要な機能は何か）
- サービス量にこだわらず、質を高める発想
- 単純に減らすのではなく、相応に、最適化する発想への転換
- 人口減少に適応し、また、時代に合った、長期・未来志向の投資を尊重
- 利用者、特に将来の利用者視点への転換（何を求めているのか）
- オール富山での全体最適と個別最適の両立（総論と各論を常に意識）
- つくって終わりではなく、将来の県民の実感までを、一体として考える
- 官だけでなく民も含め、県内（県民、事業者等）にもたらずメリットに配慮
- 夢や希望があるウェルビーイングな未来を、前向きに描く
- 実行体制を整え、「できるところから着手する」姿勢と柔軟な見直し
- 変化や事例を「見える化」しながら、県民及び行政側の当事者意識を醸成

（２） ソフト面、ハード面での整理

次に、ソフト面、ハード面から整理する。

なお、ソフトとハードは一体となってサービス提供が行われるものであって、不可分の関係にある。ソフトとハードをそれぞれ分けて記載するが、その片方だけを想定したものにとどまらず、互いの関係、相乗効果・波及効果なども含めて広く捉える必要があることに注意が必要である。

① ソフト面

まず、ソフト面からの整理であるが、これまでの議論から、行政サービスの提供に際して必要な次の「要素」が、行政サービスの提供に係る「課題」であることが見えてきた。

＜行政サービスの提供に際しての「要素」と「課題」＞

- ・資源としての「ヒト（余力、時間）」、「モノ」、「カネ」
- ・資質・能力・専門的知識を有するという意味での「人材」
- ・蓄積されたデータなどの「情報」
- ・それらを使いこなす運用面も含めた「技術」や「ノウハウ」
- ・制度などの「仕組み」 など

「全体に共通する観点」でも取り上げたが、AI やデジタル技術などの最新技術を用いることで効率化や省力化・省人化が図られ、そこで生み出された余力を、人でなければできない分野や新たに対応が必要となった課題解決のために配分してはどうかとの意見があった。

特に、土木や農業など専門職の人材不足は顕著で、職種によっては中堅から高齢層の年齢的な偏りの大きさから、持続的なサービス提供が危ぶまれている。このことは、県だけではなく、市町村においても顕在化しており、今まさに手を打たないといけない課題の一つである。

この問題は、特に災害時、緊急時において顕著である。能登半島地震を経験した本県では、通常時において専門職が十分に足りていない状況にある中、インフラの復旧など緊急を要する災害対応業務が発生した際には、マンパワーやノウハウの不足が通常時以上に顕在化した。

全国的には復旧・復興支援技術職員派遣制度が確立され、被災市に対して本県及び他の都道府県・市町村から土木や農業土木・林業土木の技術職員が交代で派遣されているが、派遣元の自治体においても通常業務を担う技術職員が充足できていないわけではない。また、派遣される職員が一定レベルの技術力と経験を有する者でなければ、十分な現地対応ができないのである。

土木では公共土木施設を多く管理していることから、各種団体と災害協定を結び、災害発生時の応援体制が構築されているが、経験やノウハウをもつ人材をある程度プール（共有化）しておき、必要に応じて、チームを組んで派遣できるような体制を整えておくことが考えられるのではないかと。またその際には、県全体を調整し、災害復旧・復興業務に深く関わる民間のインフラ関係者も含めて対応する仕組みが必要ではないかと。

行政サービスの性質上、県が担う業務と市町村（国）が担う業務の内容は法令等で規定されている部分も多く、通常時においては、県の判断で自由に連携しにくいものもある。一方で、制度上、柔軟な連携が認められていたり、都道府県に広域的・補完的役割が期待されていたりするものもある。

業務内容やその類似性、業務を担う適正規模などを考慮し、自治体間の役割分担を整理したうえで、行政側が保有する資源の総量の中でどうできるか、専門職など限られた人材の協働化を進めることでより効率的・効果的に業務を執行するとともに、デジタル技術の活用や柔軟な勤務地の選択など、職員の働き方改革の観点も含め、検討してはどうか。

能登半島地震の教訓として検証されているように、災害時に機能する体制となるには、通常時から顔の見える関係を築いておく必要があるということにも注意すべきである。

このように「ソフト面」に着目した場合、行政サービスを構成する要素である、ヒト、モノ、カネ、人材、情報、技術、ノウハウ、仕組みなど様々な資源の共有化が考えられる。

② ハード面

次に、ハード面からの整理であるが、これまでの議論から、ネットワークで機能するインフラ施設と、単体でも機能を発揮する公共施設とに分けて考える。

ⅰ) インフラ施設

行政サービスの種類にもよるが、移動する際に道路を使う、飲み水を利用するために上水道を使う、生活排水を処理してもらうために下水道を使うなど、サービスの恩恵を受けるために公的に整備されたインフラ施設を使うというケースが多い。

インフラは単体で使う施設だけではなく、ネットワークで機能するがゆえに難しい面が多い。埼玉県八潮市で発生した下水道管破損に伴う道路の陥没事故など、老朽化するインフラの不具合は全国的に多く発生し、本県内でも少しずつ顕在化している。また、これに技術職員の不足や財源不足の問題が加わり、更に対応を難しくしている。

人的・財政的資源に限られ、また、将来の利用者が減ることが見込まれる中、今後も新しいインフラをつくり、老朽化したインフラを単純に更新し、今後もそのネットワークを広げ、維持し続けていくのか、住民生活に直結するだけに難しい選択を迫られている。

検討会においては、橋を特徴的な事例として議論し、新しいインフラをつくるより、現状あるものを維持・修繕していくことを中心に考えるべきとの意見が多数見受けられた。また、現在の数をそのまま維持するのではなく、優先順位をつけて、優先度の高いものから維持修繕を行い、優先度の低いものは代替手段を考える必要があるとの考えも示された。保有するインフラの量を縮減し、将来世代の負担もふくめ、その維持を効率的に行う「省インフラ」型社会を目指すこと、そこに向けて大きく転換していくことが必要との意見が大勢を占めた。また、今回は議論できなかったが、河川や砂防など県民の生命・財産を守るインフラや、公園や下水道など県民の便利で快適な暮らしを支えるインフラについても、今後のあり方を考えていく必要がある。

そのためには、県民の皆さんにもインフラを守り、支える担い手であるとの当事者意識の醸成を図る取組みや、インフラの維持管理の重要性を実感してもらう取組みが必要である。

優先順位を検討する際には、全国的にも先進的である富山市の橋梁トリアージのような事例を参考にしながら、交通量などの客観的なデータに基づいて意思決定を行う必要があるのではないかとの意見があった。加えて、県民の安全・安心を守ることが行政の最大の使命であり、そのことを最優先に据え、優先順位付けのルールづくりをしていく必要があるのではないかとの意見もあった。

ほかにも、インフラの管理体制について、県民や利用者の目線で考えると、管轄する自治体、つまりサービスを提供する主体はどこでもよく、必要なサービスを受け続けられるのであればよいのであって、管轄を越えたインフラの一体管理や複数のインフラを複合的に管理する群マネのような仕組みを検討する必要性にも言及があった。

インフラ施設は、これまでの本県の発展に欠かすことのできない社会資本であり、それは今後も変わることがない。だからこそ将来世代が望む形で、安全・安心の確保を最優先に、必要なものを適正な負担のもと、将来世代に引き継いでいくことが現役世代の責務である。今まさに、真正面からこの課題に向き合っていかなければならない。

ii) 公共施設

公共施設については、施設が担う機能ごとに分類して考えるべきである。つまり、主に職員が利用する行政庁舎や、オンライン等で代替可能な行政窓口については、施設そのものの集約・統合も考えられるのではないか。施設に来ること、そこに集まること自体に意義があるもの、または賑わいを作り出す拠点になるものについては、その機能やソフト面に着目して、官官での連携や役割分担、または民間の発想を取り入れた官民連携による方法が考えられるのではないかとの意見があった。

また、文化・スポーツ施設等の公共施設については、個々の自治体において個別に捉えるのではなく、圏域を越え、オールとやまでの適正規模や配置を考えることも視野に入れていく時代になったのではないかとの意見もあった。その際、県の保有施設の縮小を市町村や民間へのしわ寄せとしてはならず、市町村や民間も含めた県全体でのスリム化が必要との観点も示された。

公共施設の適正化については、市町村合併等を契機に県内市町村における検討や取組みが進んでいる。県では、まとめること、やめることを実行できる体制を整えて、真剣に取り組むべきとの意見があった。

なお、先述のとおり、ソフト面とハード面とを一体として考える必要があるが、ことハードに関しては、インフラ施設・公共施設ともに、つくって終わりではなく、将来の県民の実感までを、一体として考えることも重要となってくることに注意が必要である。

5 おわりに

人口減少は決して悲観すべき未来ではない。人口は減少しても、県民一人ひとりが豊かさと安心を実感し、未来への希望をもって暮らし続けられる県、つまりウェルビーイングな富山県であり続けることは、十分に可能である。

むしろ、そのような未来をつくっていくために行政が貢献できることは何かを考える責務が今を生きる我々にある。行政サービスを単に現状のままどのように維持していくかではなく、どのような形で未来へつなぐのか。また、そのために、今後どのようにしていけばよいか、今何をすべきか。

検討会では、直面する厳しい現実を十分に踏まえつつ、視座を高くもち、これまでの常識に捉われず「未来志向」で検討する手法をとっている。2060年の人口等を念頭に、官だけではなく民も含めた視点で県全体を俯瞰し、行政組織の枠組みに捉われない分野横断的、組織横断的に、未来志向・未来基準で今取り組むべきことを県内（県民、事業者等）にもたらずメリットに配慮して見据えていくというものである。

今回の中間とりまとめは、令和7年度に検討会で取り上げた「本県の現状や公共施設、インフラ施設、農業分野での行政サービスのあり方など」について議論してきた内容を現時点でとりまとめたものすぎない。

ここで整理した議論や視点は、他の行政分野や領域も含め、広く参考にできると考える。今後、この検討会およびその他の分野・領域における様々な行政サービスに係る検討の機会においても参考にされることを期待する。

国においては、この検討会と同様の課題意識から検討がなされており、総務省の「持続可能な地方行政のあり方に関する研究会」において報告書がとりまとめられた（2025年（令和7年）6月）。また、2026年（令和8年）1月に第34次地方制度調査会が設置され、国と都道府県、市町村との役割分担等の見直しに係る議論が開始された。これらの動きも注視しつつ、地方が工夫して取り組める部分からでも、できることから着手していく必要がある。

総論から落とし込んでいくだけでなく、各論から積み上げる方法も並行して、様々な取組み・検討を深化させ、地域性にも配慮しながら、柔軟に未来志向でチャレンジを進めるべきではないか。バックキャストの思考で目指すべき姿、方向性を見失わず、そして、必要に応じて柔軟にやり方を見直す気概を持って、取組みを進めてもらいたい。

今から始めないと、10年後も同じ状態を繰り返しかねない。未来への責任として、今まさに着手する意義があり、市町村数が全国最小で、県土がコンパクトな富山県だからこそ、また、これまで歴史的にも「先取の気質」で取組みを進めてきた富山だからこそ、全国に先駆けて、富山県ならではの未来へつなぐ行政サービスに、オールとやまで取り組む一助となることを期待する。

以上