

人口減少時代における持続可能な行政サービスの  
提供のあり方に関する提言

令和6年3月

## 前書き

### I 社会経済情勢の変化

- 1 ライフスタイルや価値観の変化
- 2 デジタル化の進展
- 3 多様な主体の活躍

### II 秋田県の現状

- 1 人口減少と少子高齢化
- 2 県内総生産と一人当たり県民所得
- 3 県民の生活基盤等
- 4 県財政
- 5 県の組織体制及び職員数等

### III 持続可能な行政サービスの提供に当たって想定される課題

- 1 厳しい財政運営
- 2 公共施設等の維持管理・更新費用の増加
- 3 職員数の減少と専門人材の不足等

### IV 国における議論の状況

### V 想定される課題に対する現状の取組

- 1 行政運営体制の見直し
- 2 県・市町村連携の取組
- 3 公民連携の取組
- 4 デジタル化の取組

### VI 課題解決に向けた方策

- 1 持続可能な行政運営に向けた方策
- 2 行政サービスを充実させるための方策

### VII 今後の取組の進め方

- 1 県民の理解の醸成
- 2 地域における議論の場の設定
- 3 機動的かつ柔軟な見直し等の推進

秋田県の人口は、1956年の135万人をピークに、全国に先駆けて減少が始まり、1970年代のオイルショックによる全国的な景気低迷の影響等により転出者が減少し、一時的な持ち直しの動きはあったものの、1982年以降、減少の一途をたどっている。若年層を中心とした転出超過による社会減と少子高齢化による自然減が続いており、人口減少率と高齢化率は全国最大となっている。

また、国立社会保障・人口問題研究所（以下「社人研」という。）の推計（2023年12月）によると、本県の人口は、2050年に約56万人と現在（約91万人）の3分の2以下まで減少するとされている。

県では、人口減少問題の克服を最重要課題として掲げ、「賃金水準の向上」、「カーボンニュートラルへの挑戦」、「デジタル化の推進」を柱とする新秋田元気創造プランに基づく各般の取組を進めている。自然減については全国的な傾向と同様に出生数の減少等により厳しい状況が続いているものの、社会減の抑制については一定の成果が見られる。

県の財政は、歳入の約3分の1を占める地方交付税が、人口等を算定の基礎とする基準財政需要額の縮小に伴い減少していくことが想定されるほか、歳出の半分以上を義務的経費が占めている中で、要介護者の増加等により社会保障関係経費が今後も増加傾向で推移するなど、硬直化が一層進むことが懸念されている。

また、高度経済成長期に集中的に整備された多くの公共施設等が更新時期を迎える中、人口減少に伴う施設需要の減退や、人件費、建築資材の高騰等による維持管理・更新費用の増加といった課題が顕在化してきている。

さらに、近年は若年層そのものが少なく民間企業においても人材確保が厳しさを増す中で、職員採用試験の受験者数が減少し、特に土木や農業等の技術系職種を中心に人材の確保が困難になってきており、将来的な行政サービスの維持が課題になっている。

一方、県土の広い本県においても高速道路が順次開通するなど交通ネットワークが充実し、利便性が向上するとともに、テレワークの広がりや移住者数の増加等、ライフスタイルや価値観が多様化してきているほか、Society 5.0の実現に向けた様々な取組により、デジタル技術が急速に進展・浸透してきており、社会を取り巻く環境が大きく変化している。

こうした背景を踏まえ、「人口減少時代における持続可能な行政サービスの提供のあり方に関する有識者会議」では、将来的に財源や人的資源の制約が想定される中で、持続可能な行政サービスの提供や公共施設等のあり方をどのようにすべきか、中長期的な視点に立って議論してきたところであるが、今般、県が取り組むべき大局的な方向性を取りまとめたので提言する。人口減少が全国で最も進行する厳しい現実を受け止めるとともに、急速なデジタル社会の到来を改めて認識し、従来 of 発想にとらわれない大胆な取組を期待したい。

人口減少時代における持続可能な行政サービスの提供のあり方に関する有識者会議

座長 辻 琢 也

## I 社会経済情勢の変化

戦後一貫して増加していた我が国の人口は2008年をピークに地方圏を中心に減少が続いており、近年は大都市圏においても減少し始めている。少子高齢化の進行は、生産年齢人口の減少を招き、労働力不足や経済規模の縮小のほか、地域社会における担い手の不足等、様々な社会的・経済的な課題が深刻化することが懸念されている。

こうした中、新型コロナウイルス感染症が社会経済活動を停滞させ、大きな混乱をもたらしたが、我が国においては、迅速で柔軟な対応を行うことができず、デジタル技術の活用の重要性を再認識させられた。

こうしたことを背景として、近年、特に国民生活や社会のあり方に関して次のような変化が見られており、今後の行政サービスの提供のあり方を検討する上ではこれらを十分に踏まえる必要がある。

### 1 ライフスタイルや価値観の変化

#### (1) テレワーク等柔軟な働き方の広がり

新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、外出の自粛要請等人との接触を回避することが求められた。これを契機として、特に東京など大都市圏を中心にテレワークが急速に普及した。在宅勤務やモバイルワーク、サテライトオフィス、ワーケーションといった場所や時間にとらわれない多様な働き方が定着してきており、通勤や移動時間の短縮等ワーク・ライフ・バランスの向上が期待されている。

#### (2) 地方への関心の高まり

テレワーク等の普及を背景として、若い世代を中心に移住に関する相談が2015年の約14万2千件から2021年には約32万4千件まで増加している<sup>1</sup>。また、地域おこし協力隊の隊員数も2009年の89人から2022年の6,447人へ右肩上がりとなっており<sup>2</sup>、過疎地域等の条件不利地域において農林水産業や地域コミュニティ活動等に従事することで地域課題の解決につながっているほか、隊員が起業や定住することで地域の活性化にも寄与している。

#### (3) 女性の社会進出の進展

女性の高学歴化とともに就業率が高くなっている。また、結婚や出産を機に女性の年齢階級別労働力率が低下する、いわゆるM字カーブのへこみも小さくなってきている<sup>3</sup>。このほか、保育所等の育児環境や育児休業制度等の整備・充実を背景として、共働き世帯も1980年の614万世帯から2019年の1,245万世帯へと増加している<sup>4</sup>。女性が職業を持つことに対する意識が、社会全体として変化してきたこともその背景にあると考えられる。

<sup>1</sup> 総務省「令和3年度における移住相談に関する調査結果」

<sup>2</sup> 総務省「令和4年度地域おこし協力隊の隊員数等について」

<sup>3</sup> 総務省「就業構造基本調査」

<sup>4</sup> 総務省「労働力調査（詳細集計）（年平均）」

## 2 デジタル化の進展

### (1) IoTをはじめとするデジタル技術の社会実装

情報通信技術の進展により、パソコンやスマートフォン等を通じて様々な情報が入手可能になった。また、家電や自動車など身近なものがインターネットに接続され、利便性が大きく向上している。さらに、自動運転やドローン、遠隔診療等地域課題の解決につながる先進のデジタル技術の社会実装が進められている。このほか、国においてもデジタル庁が重点計画を策定するなどデジタル社会の実現に向けた気運が高まっている。

### (2) インターネットの普及

個人のインターネット利用率は、スマートフォンやタブレット型端末の普及を背景に2001年に46.3%であったものが2022年には84.9%と急速に伸びている<sup>5</sup>。また、休日の平均利用時間が3時間を超えるなど増加傾向にある<sup>6</sup>。さらに、インターネットを活用した行政サービスの提供も充実が図られてきており、eLTAx（地方税ポータルシステム）を通じた地方税の電子申告利用率も年々増加する<sup>7</sup>など、インターネットの利用が日常生活に欠かせないものになっている。

### (3) 行政サービスにおけるデジタル化

インターネットの普及とともに、電子申請サービスが拡充しているほか、県税、各種申請手続の手数料等のキャッシュレス納付が拡大してきている。また、マイナンバーカードを活用したコンビニエンスストアにおける住民票等の交付や健康保険証利用、オンラインによる転出届等行政サービスにおけるデジタル化が進展し、住民の利便性が向上している。今後、マイナンバーカードと運転免許証の一体化も進められることから、更なる利便性の向上と利用機会の拡大が期待される。

### (4) 地方公共団体におけるAIやRPA等の導入

人口減少に伴い、職員数が減少傾向にある中、少子高齢化の影響もあって、住民ニーズや地域課題は複雑・多様化してきており、一層効率的で効果的な行政運営が求められている。こうしたことを背景として、総合案内サービスへのチャットボットの導入や会議の議事録作成、データ入力・登録作業等にAIやRPAを活用する地方公共団体は増加してきており、今後も導入拡大が見込まれる。

### (5) メタバース等の活用による産業構造の転換

VRやAR、MR等の仮想空間に関連する技術の発展やゲームをはじめとしたインターネット上におけるコミュニケーション機会の増大等を背景として、メタバースやデジタルツインが注目を集めている。

---

<sup>5</sup> 総務省「令和4年通信利用動向調査」

<sup>6</sup> 総務省情報通信政策研究所「令和4年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」

<sup>7</sup> 総務省ウェブサイト

メタバースはアバターを介したコミュニケーションツールであり、ライブ等のイベントへの参加やバーチャルオフィス等のビジネス利用など身近な場面での活用が進んでいる。また、デジタルツインは製造業や建設業をはじめとする産業分野において、作業プロセスのシミュレーション等に活用されており、現場の生産性の向上に大きく寄与している。

こうした新しい技術は、医療・健康、製造業等多様な分野において活用が見込まれており、産業構造を大きく転換する可能性がある。

### 3 多様な主体の活躍

#### (1) 地域運営組織による地域課題の解決

高齢化が進む中で、住民の生活や暮らしを守るため、地域で暮らす人々を中心とする従来からの地縁組織のほか、それを支える地域運営組織がコミュニティバスの運行や、除雪・雪下ろし、買い物支援等地域課題の解決に向けた取組を展開している。

#### (2) PPP／PFI手法の導入

国や地方公共団体の財政状況が厳しさを増す中、民間の資金や経営能力、技術力を活用して事業コストを削減するとともに、より効率的・効果的にサービスを提供することが求められている。こうしたことを背景として、公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るPPPや、民間の資金と経営能力・技術力（ノウハウ）を活用し、公共施設等の設計・建設・改修・更新や維持管理・運営を行うPFIなどの手法を導入する事例が増加している。

## II 秋田県の現状

秋田県においては、若年層を中心とした転出による社会減が続いている。鉱山や林業などの資源立地型の産業が海外との競争の激化等により衰退したことや、地理的ハンディキャップを克服できないこと、稲作を中心とした農業の生産効率の向上等により生じた余剰労働力を吸収できる収益性の高い大企業の集積が進まなかったことが要因として考えられる。また、若年女性の転出は出生数の減少にも大きく影響を与えており、人口減少が加速化している。

少子高齢化の進行により、担い手の不足等の課題も早くから顕在化してきており、その克服に向けては、行政のみならず民間企業や大学、NPOなど社会を構成する様々な主体が一体となって取り組むことが重要である。

将来にわたって持続可能な行政サービスの提供のあり方を検討するに当たっては、人口をはじめ、経済や社会基盤、文化、地域社会等、秋田県の社会経済情勢をしっかりと捉えた上で、県の組織体制や財政等の実態を踏まえて、取り組んでいく必要がある。

### 1 人口減少と少子高齢化

#### (1) 総人口

秋田県の総人口は1956年の135万人をピークに減少に転じており、2023年10月1日現在では約91万4千人となっている<sup>8</sup>。

高度経済成長期には集団就職等による中・高新卒者の県外転出により、年間2万人前後の社会減となっていたが、昭和50年代以降オイルショックなどの影響により縮小した。その後は、全国的な景気変動の影響を受けて増減を繰り返しており、近年はコロナ禍の影響もあって社会減は3千人を下回り、改善傾向が続いている<sup>9</sup>。

出生数は1947年をピークに減少の一途をたどっており、若年女性の県外流出等の影響により2022年は4千人を下回っている。出生率は28年連続で全国最下位となっており、一人の女性が一生に産む子どもの数を表す合計特殊出生率も1.18と全国40位と低迷している<sup>10</sup>。また、死亡数は高齢化の進行により増加しており、人口千人対18.6と全国1位となっている<sup>11</sup>。

人口減少率は、特に出生数の減少と死亡数の増加による自然減の影響が大きく、総務省による人口推計では10年連続で全国最大となっており<sup>12</sup>、人口減少に歯止めがかからない厳しい状況が続いている。

#### (2) 将来推計人口

老年人口（65歳以上）は全国的には増加しており、社人研の推計によると2040年頃にピークを迎えるものと見込まれているが、秋田県においては現在が

<sup>8</sup> 県「秋田県年齢別人口流動調査報告書」（令和4年12月）

<sup>9</sup> 県「秋田県年齢別人口流動調査報告書」（令和4年12月）

<sup>10</sup> 県「令和4年（2022）人口動態統計の概況（秋田県分）」

<sup>11</sup> 県「令和4年（2022）人口動態統計の概況（秋田県分）」

<sup>12</sup> 総務省「人口推計」（令和5年4月）

ピークとなっており、全国に先駆けて緩やかに減少していくことが見込まれている。

一方で、生産年齢人口（15～64歳）は一貫して減少しており、2040年から2045年にかけて老年人口を下回ることが想定され、65歳以上の者一人を支える現役世代が一人未満になる社会の到来が見込まれる。また、年少人口（0～14歳）も引き続き減少していく見込みとなっている<sup>13</sup>。

## 2 県内総生産と一人当たり県民所得

### (1) 県内総生産

ここ数年の県内総生産は約3兆5千億～3兆6千億円で、国内総生産に占める割合は0.65%前後で推移しており、全国順位も低位に位置し、伸び悩んでいる<sup>14</sup>。これは、デジタル等の成長市場や旺盛なインバウンド需要等を県内経済に十分に取り込めなかったことや、県外との財・サービスの取引において県際収支の赤字が生じていること、人口減少が全国に先駆けて進行していること等が要因として考えられる。

各市町村内総生産の地域振興局毎の合算額は、地域によって増減の大小はあるものの、大企業の工場が立地する地域や自動車関連企業が集積している地域については、減少幅は小さい、あるいは増加する傾向にある<sup>15</sup>。

### (2) 一人当たり県民所得等

一人当たり県民所得（県民所得÷県人口）は県内総生産の伸び悩みに伴い全国平均を下回って推移しているものの、近年、その格差は縮小する傾向にある<sup>16</sup>。

秋田県の有効求人倍率はコロナ禍により若干の低下が見られたものの、介護、建設分野を中心に人手不足が続いており、高水準で推移している。また、県内就業者数は出生数の減少等により今後も減少していくことが見込まれており、県内経済の活力低下が懸念される<sup>17</sup>。

## 3 県民の生活基盤等

### (1) 地域コミュニティ

#### ① 多様な主体による地域課題の解決

県内のNPO法人数は、2014年頃まで増加し、その後は横ばいで推移している<sup>18</sup>。保健・医療やまちづくり、社会教育、子ども育成の分野で活動する団体が多く、行政サービスに対するニーズが複雑化する中で、行政や民間企業、地域住民等多様な主体がそれぞれの強みを生かしながら協働して、地域の課題解決を図ろうとする取組が数多く見られる。

<sup>13</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」（令和5年12月22日）

<sup>14</sup> 県「秋田県県民経済計算」（令和5年3月）

<sup>15</sup> 県「平成17年度版・令和2年度版秋田県勢要覧」

<sup>16</sup> 県「秋田県県民経済計算」（令和5年3月）

<sup>17</sup> 厚生労働省「一般職業紹介状況」（令和5年4月）、県「秋田県県民経済計算」（令和5年3月）

<sup>18</sup> 県地域づくり推進課調べ



### ② 若者の活躍による地域づくり

移住者や地域おこし協力隊等の若者が、地場産品や自然環境を生かした商品・サービスの開発等により、地域の課題解決や活性化に寄与している。また、地域における防災の取組を実施するなど、行政を補完する主体として活躍している。県においても、若者ならではの斬新なアイデアを生かした地域の元気を創出する戦略的な起業等の取組に対して「若者チャレンジ応援事業」を創設し、支援を行っている。

### ③ 自主防災組織の強化

県内の自主防災組織率は、高齢化や過疎化に伴う解散や新規結成の減少により2022年は72.0%と全国平均の84.7%を下回っている<sup>19</sup>。災害発生時には行政の支援が届くまでには一定程度の時間を要し、自助や共助が不可欠であることから、県では、組織率の低い市町村への取組強化の要請や、地域においてきめ細かな助言を行う自主防災アドバイザーの派遣等を実施し、組織率の向上に向けた取組を推進している。

### ④ 文化の継承

秋田県の重要無形民俗文化財は日本一の指定件数を誇っている。しかし、少子高齢化に伴い、地域の伝統文化を維持・継承する担い手の確保が困難になっている。このため、デジタルコンテンツを活用して伝統文化を発信することで、若い世代の興味関心と認知度の拡大を図り、伝統文化を継承する担い手を確保しようとする新しい取組も見られている。

## (2) 交通・通信

### ① 高速交通ネットワークの確立

県内の高速道路ネットワークは、全体の92%が供用され、事業着手区間の工事着手により、全線開通へ向け大きく前進している。今後のミッシングリンクの解消や暫定2車線区間の4車線化により、物流の定時制や速達性、安全性の向上とともに産業振興や観光振興に大きく貢献することが期待されている。

### ② 乗用車の普及と地域交通の衰退

高度経済成長期以降の乗用車の全国的な普及に伴い、秋田県においても自動車保有台数は1969年の約2万9千台から2005年には40万台を超え大幅に増加した<sup>20</sup>。一方、乗合バスの輸送人員は1969年の約1億人から2020年には900万人を下回りピーク時の12分の1まで減少しており<sup>21</sup>、高速道路の開通等により利便性が格段に向上する一方で、地域交通の確保が大きな課題になっている。

### ③ デジタル通信環境の向上

今後、行政サービスを維持・向上させていくためには、通信環境が重要な要素となるが、本県においては光ファイバの整備率が2022年に99.9%となり

<sup>19</sup> 消防庁「令和4年版消防白書」、県総合防災課調べ

<sup>20</sup> 県「昭和44～令和2年度秋田県税務統計書」

<sup>21</sup> 国土交通省東北運輸局秋田運輸支局調べ

## II 秋田県の現状

全国の99.7%を上回っている<sup>22</sup>ほか、5Gエリアも飛躍的に拡大し、充実してきている。スマートフォンの保有率も2017年の62.3%から2022年には82.0%へ急速に伸びており<sup>23</sup>、通信・インフラの基盤整備が進んできている。

### (3) 教育環境・医療提供体制

#### ① 少子化を背景とした高等学校の再編整備

2022年度の児童・生徒数は、約8万人で15年前の3分の2まで減少しており、小・中・高等学校数も小学校を中心に大幅に減少している<sup>24</sup>。県教育委員会では、生徒数の減少を踏まえ、これまで7次にわたる「秋田県高等学校総合整備計画」を策定し、高等学校の再編を実施してきている。近年では、統合校として角館高等学校、大館桂桜高等学校、能代科学技術高等学校を設置しており、2024年度には鹿角高等学校が開校予定となっている。

#### ② 二次医療圏の見直し

秋田県では、現在策定を進めている次期「秋田県医療保健福祉計画」において、今後の更なる人口減少と高齢化の進行や医師等の不足等の課題を中長期的な視点で見据え、医療ニーズの変化に対応し、将来にわたり質の高い医療提供を維持していくため、一般の入院にかかる医療を提供する単位である二次医療圏を現行の8医療圏から3医療圏に再編することにしている。

### (4) 公共施設等・公共事業等

#### ① 公共施設等の老朽化の進行

2016年3月に策定した「あきた公共施設等総合管理計画（以下「総合管理計画」という。）」の対象となる公共施設等（インフラを除く公共施設及び公用施設をいう。以下同じ。）は396施設となっており<sup>25</sup>、大規模修繕や施設の建替え等により、2019年度以降の予算規模は130億円から160億円で推移している<sup>26</sup>。また、目標使用年数の到来まで残り20年以内の施設は全施設の半数に当たる198施設に上っており、今後更新が集中することが見込まれている。

#### ② 公共事業等の状況

公共事業及び県単独投資事業予算は、バブル経済崩壊後の国の経済対策と歩調を合わせた積極的な社会資本整備により1995年度にピークを迎えた。1999年3月に策定した行政改革大綱以降は、「選択と集中」や「費用対効果」の観点から投資事業の重点化を図っており、当該予算はピーク時の約3分の1まで縮小してきた<sup>27</sup>。一方で、ここ数年は毎年のように大雨災害が発生し、復旧工事や防災対策、国土強靱化に要する事業等により増加してきており、厳しい財政状

<sup>22</sup> 総務省「ブロードバンド基盤整備率調査」（令和5年2月）

<sup>23</sup> 総務省「通信利用動向調査」（令和5年5月）

<sup>24</sup> 県教育庁調べ

<sup>25</sup> 県「あきた公共施設等総合管理計画に基づく個別施設計画」

<sup>26</sup> 県行政経営課調べ

<sup>27</sup> 県「秋田県財政の現状について」（令和5年6月）

況が続いている。

また、県内の新設住宅着工戸数についてはリーマンショック後に大きく減少し、年間約4千戸前後で推移しており<sup>28</sup>、こうした状況を背景として県内の建設業許可業者数も2007年度の4,748から2022年度には3,707まで減少してきている<sup>29</sup>。

### 4 県財政

県の財政については、地方公共団体の財政力を示す財政力指数は全国的に見ると低いグループに属している。そのような中でも公共施設等の充実や道路等のインフラ整備を積極的に進めてきたが、人口を算定基礎とする地方交付税は減少する見込みとなっており財政運営はますます厳しくなっていく。

また、高齢化の進行に伴い医療給付、介護給付が増加しているほか、消費税率及び地方消費税率引上げに伴う介護保険サービスや障害福祉サービス、子育て施策の充実により、社会保障関係経費は増加傾向にあり、要介護者の増加等により今後も増加傾向で推移することが見込まれている<sup>30</sup>。

県債残高は、バブル経済崩壊後の積極的な社会資本整備や2001年度から始まった臨時財政対策債の発行により2012年度まで増加を続けていたが、以降はゆるやかな減少傾向にある<sup>31</sup>。

臨時財政対策債を除いた県債残高については、投資事業の抑制等によって減少してきているが、近年の大雨災害にかかる復旧工事や国土強靱化に要する事業のほか、新型コロナウイルス感染症の影響による減収補填債の発行等もあり、2019年度から増加に転じ高止まりの状態となっている。

### 5 県の組織体制及び職員数等

#### (1) 県の組織体制

県の業務は社会福祉の向上や生活環境の整備、産業振興、社会基盤の整備等多岐にわたっており、本庁（知事部局）では9部1局体制で分野毎に役割分担するとともに、部局間の連携を図りながら業務を行っている。

また、地域に密着した行政サービスを提供するため、県内各地域に8つの地域振興局を設置しており、知事部局の事務を受け持つとともに、地域の市町村と連携・協力しながら、それぞれの地域の特性や課題に応じた施策を展開している。

#### (2) 本庁と地域振興局の役割

本庁では、全県的な視野に立った施策の立案等や、全県を対象とする統一的な基準の策定、国や他の都道府県との調整が必要な事務など県内全域に影響を及ぼす事務・事業を実施している。一方、地域振興局では、例えば、本庁で策定した要綱に

<sup>28</sup> 県「平成23～令和4年度 新設住宅着工の動向について」

<sup>29</sup> 県建設政策課調べ

<sup>30</sup> 県「秋田県財政の現状について」（令和5年6月）

<sup>31</sup> 県「秋田県財政の現状について」（令和5年6月）

## II 秋田県の現状

基づく補助金の交付事務や、本庁で企画された施策・事業の執行、ほ場整備等における管内市町村や地域住民との調整・工事の発注、観光地や祭り等の地域資源を生かした観光PRなど、地域に根ざした施策・事業の企画立案等の業務を担っている。

### (3) 職員数等

県職員数は、行財政改革の取組により、2022年までの約20年間で人口減少率（約△22%）を大きく上回る割合（約△33%）で縮減しており、市町村職員数についても平成の合併以降、大きく減少してきている（約△29%）<sup>32</sup>。

県全体の職員数は2022年4月1日現在で、3,331人であり、このうち約40%に当たる1,336人が本庁に在籍し、約35%に当たる1,180人が8地域振興局に在籍している<sup>33</sup>。業務の集約化等により地域振興局の職員数は本庁よりも大きく減少しており、地域振興局が設置された頃と比較すると、本庁の職員数割合が10ポイント程度増加している。

また、職員の年齢構成を見ると、40歳代後半から50歳代が多く在籍している一方で、過去の採用抑制により30歳代半ばから40歳代前半までの職員数が極端に少なくアンバランスとなっている。

なお、他団体と比較すると、47都道府県のうち人口が少ない5県（鳥取県、島根県、高知県、徳島県、福井県）の人口と職員数は、秋田県を100とした場合、各県の人口は59.5～81.0であるのに対して、職員数は86.2～102.5となっており、人口が少ない県においても人口に比例しない業務があるため一定程度の職員数を確保している<sup>34</sup>。

<sup>32</sup> 総務省「地方公共団体定員管理調査」

<sup>33</sup> 総務省「令和4年度地方公共団体定員管理調査」、県人事課調べ

<sup>34</sup> 総務省「令和4年度地方公共団体定員管理調査」

### Ⅲ 持続可能な行政サービスの提供に当たって想定される課題

これまで見てきたとおり、秋田県においては人口減少が急速に進むことが想定されている。人口減少対策として、女性・若者の県内定着・回帰等に取り組み、社会減が改善傾向となるなどの効果が出てきてはいるものの、秋田県の人口構造からすると、自然減が今後も継続することは避けられず、人口減少を前提に考えざるを得ない。

このように人口減少が進行する中においては、県の行政サービスの提供という観点からは、主に次のような課題が想定される。これらの課題を踏まえ、現状を前提とした行政サービスの維持ではなく、時代に合った行政サービスの提供のあり方に変革していく必要がある。

#### 1 厳しい財政運営

人口減少の進行に伴い、中長期的には税収が減少していくことが想定される。税収の減少は地方交付税の算定に影響を与えるほか、人口減少は財政需要の減少をももたらすため、地方交付税についても減少していくことが想定される。このようなことから、中長期的には、人口減少に伴い本県の一般財源総額は減少しやすくなる。また、歳出においても、過去の公共事業等により発行した地方債の償還のための公債費や老朽化したインフラの維持等に要する経費が多額に上ることが見込まれる。

以上のことから、今後も一層厳しい財政運営が想定される。

県の財政の中期見通し<sup>35</sup>においても、自然体では2028年度に財政2基金が枯渇し、2029年度には実質公債費比率が18%以上となり起債許可団体となる見込みとなっている。事業の抑制等の対策により、財源不足を改善し、実質公債費比率も下げることになっている。

このような厳しい財政運営のもとにおいては、現状を前提とした行政サービスの提供は困難となることは容易に想像できる。

#### 2 公共施設等の維持管理・更新費用の増加

過去に建設された公共施設等の老朽化が進行し、維持管理・更新費用の増加が見込まれる。このため、人口減少による将来的な財政規模の縮小に適切に対応することが求められる。

具体的には、総合管理計画の対象となる全396施設の半数に当たる198施設が目標使用年数までの残年数が20年以内となっており、今後、現施設の更新費用はもとより維持管理費用の捻出も困難になることが想定される。

特に、現行の総合管理計画で存続と判断している残年数15年以内の公共施設等については、同規模で建替えを行った場合、約2,070億円の更新費用が見込まれる。また、2024年度から2038年度までの15年間の更新費用と大規模修繕等に要する費用は、単年度平均で約210億円と試算され、これまでの予算規模よりも更に

---

<sup>35</sup> 県「財政の中期見通しについて」（令和5年10月）

多額の財政負担が生じる見込みである<sup>36</sup>。

県の厳しい財政運営のもとにおいては、かつての人口規模を前提として整備した公共施設等を今後も一律に維持していくことは現実的ではなく、そのあり方を十分に議論する必要がある。

#### 3 職員数の減少と専門人材の不足等

県では、知事部局において当面は職員数を維持しつつ、質の高い行政サービスの提供と働き方改革の推進の両立を図ることにしている。職員数は、定年延長により一時的に増加するが、2028年頃には減少に転じることが見込まれている。

近年の職員採用試験においては新規学卒者数の減少や、民間企業の採用活動の活発化等を背景として応募者数が減少してきているほか、最終合格者が採用辞退する事例が増加している。特に採用予定人員が少ない土木や農学一般、林業等の専門職では、毎年採用辞退者があり、翌年にその分を上乗せして採用する必要があることから、毎年辞退が続いた場合には人員の確保がますます厳しくなることが想定される。

また、今後、職員数が多い40歳代後半から50歳代までの職員の退職に伴い、必要な人員を確保できない可能性があり、ノウハウの共有・継承についても懸念される。

一方で、近年、激甚化・頻発化している豪雨や台風、大雪等の自然災害や鳥インフルエンザ等の家畜伝染病が発生した場合には、発生地域における緊急的な対応が必要になるほか、地域振興局に多く配置されている技術職員の業務については、デジタル技術の活用によっても、なお対面や現地確認を要するものも多い。このことからデジタル時代にあっても必要となるマンパワーの確保も求められる。

---

<sup>36</sup> 総務省「更新費用等試算ソフト」により試算

## IV 国における議論の状況

国の第32次地方制度調査会（2018年7月～2020年6月）では、2040年頃にかけての人口減少・高齢化等の人口構造の変化を踏まえて、目指すべき地方行政の姿として「地方行政のデジタル化」、「公共私連携」、「地方公共団体の広域連携」等を柱とした取組の方向性を打ち出した。

これに続く第33次地方制度調査会では、ポストコロナの経済社会に的確に対応する観点から、DXによる地方公共団体の業務改革として、各種行政手続のオンライン化など行政と住民との接点（フロントヤード）のデジタル化、地方公共団体相互間のシステム・データの標準化など内部事務（バックヤード）のデジタル化、デジタル技術を活用した意思形成と住民の参画等を進めることにしている。

また、都道府県には、広域の地方公共団体として、市町村間の広域連携や将来に向けたビジョンの共有が円滑に進められるよう適切な助言や調整、支援の役割を一層きめ細かに果たしていくことが求められるとしている。

さらに、公共施設の集約化・共同利用として、都道府県には市町村等と連携して公共施設の集約化・共同利用に取り組むことや、広域自治体としての役割を發揮して、市町村間での合意形成が円滑に進むよう、適切な助言や調整、支援を行うことが期待されるとしている。

このほか、専門人材の確保・育成についても、とりわけ規模の小さな市町村を中心として、専門人材の配置が困難な状況が生じているとして、他の地方公共団体と連携して確保・育成に取り組む視点も重要になるほか、都道府県や規模の大きな都市には、専門人材の確保・育成について課題に直面している市町村と認識を共有し、連携して確保・育成に取り組んでいくことがこれまで以上に期待されるとしている。

国におけるこのような議論は、本有識者会議における方向性と軌を一にしているところであり、今後の検討に当たっては国の議論を十分に踏まえる必要がある。

## V 想定される課題に対する現状の取組

地方公共団体においては、人口減少・少子高齢化の進行や行政に対する需要の多様化など社会経済情勢の変化に的確に対応することが求められている。

秋田県においては、Ⅲで述べたような課題に対して、行政運営体制の見直しや市町村をはじめ多様な主体との連携、デジタル技術の活用などに取り組んできた。

将来にわたって継続的、安定的に行政サービスを提供していくためには、これまでの様々な取組を十分に踏まえた上で、新たな方策について検討する必要があることから、現状の取組を以下で整理する。

### 1 行政運営体制の見直し

社会経済情勢や県民ニーズの変化への対応や業務の効率化等の観点から、地方機関の集約化や業務体制の見直し、アウトソーシング等行政運営体制の見直しに取り組んできた。また、将来負担を低減しつつ、サービスの向上を図るため、公共施設等の統合などに向けた検討を進めているほか、持続可能な組織体制を維持するため様々な人材確保対策に取り組んでいる。

#### (1) 組織再編等

時代の変化に応じた様々な行政課題への対応や県民の利便性向上、業務の効率化、職員の専門性の向上等の観点から、県民や市町村に身近な県の総合出先機関としての地域振興局の設置や、児童虐待の増加に対応した児童相談所の機能強化、地域振興局の出納・建築業務の集約化、人口減少問題への対応を一元的・一体的に推進するあきた未来創造部の設置など様々な組織再編を実施してきた。

##### ◎ 近年の主な組織再編

- 2003年4月 地域振興局を設置（8局）
- 2005年4月 中央児童相談所北支所及び南支所を「北児童相談所」及び「南児童相談所」とし機能強化
- 2006年4月 衛生科学研究所及び環境センターを統合し「健康環境センター」を設置
- 2009年4月 県立病院機構を地方独立行政法人化  
地域振興局の出納、建築業務について8局から3局へ集約
- 2010年4月 県立療育機構を地方独立行政法人化
- 2012年4月 観光と農産物や食品の販売、交通、文化、スポーツ等を一元化・一体的に推進するため「観光文化スポーツ部」を新たに設置  
課税業務の一元化と滞納事案への迅速な対応のため「総合県税事務所」を設置
- 2017年4月 人口減少対策を一元的・一体的に推進するため「あきた未来創造部」を新たに設置



2019年4月 動物の愛護及び管理のため動物管理センターを改組し「動物愛護センター」を設置  
2019年8月 花き種苗センターを農業試験場へ移転  
2023年4月 中央児童相談所、女性相談所、福祉相談センター、精神保健福祉センターを移転・統合し「子ども・女性・障害者相談センター」を設置

(2) 指定管理者制度の導入

住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設である「公の施設」について、113ある県の施設のうち、あきた芸術劇場「ミルハス」をはじめ、男鹿水族館、流域下水道など93施設において指定管理者制度を導入している。民間事業者等が有するノウハウを活用しながらより効率的かつ適正な管理を行い、多様化する住民ニーズに対応してサービスの質の向上を図っている。

(3) 各種許認可業務の集約化

市町村合併等を背景に県内の商工会議所、商工会数は1988年の72団体から2023年現在では27団体まで減少しており<sup>37</sup>、地域振興局で実施している法令の規定に基づく決算書類の受理や定款の変更等の事務も件数が減少傾向にある。事務の効率化の観点から、2024年度からこれらの事務を本庁に集約することになっている。

(4) 現業業務のアウトソーシング

公用車の運転や道路の維持管理等を行う現業職員の数は、積極的なアウトソーシング等により大きく減少している。これまで県が直接実施していた県管理道路の維持管理については、緊急的なものや簡易な補修等以外は基本的に民間委託により対応している。

(5) 建築確認業務の民間へのシフト

1999年の建築基準法改正により、それまで地方公共団体の建築主事が行っていた建築確認業務が民間でも実施可能となった。民間の指定確認検査機関で実施している割合は2012年度は57.7%であったが、2021年度には87.0%と大幅に増加しており、民間へのシフトが進んでいる<sup>38</sup>。

(6) 児童相談件数の増加への対応

少子化に伴って、子どもの数は減少している。しかし、児童相談受付件数は近年2,400件前後で推移し横ばいとなっている<sup>39</sup>。また、児童虐待の相談対応件数は、虐待防止に対する社会の意識や感度が高まったことにより、2002年の56件か

<sup>37</sup> 県産業政策課調べ

<sup>38</sup> 県建築住宅課調べ

<sup>39</sup> 県児童相談所「令和4年度版 業務概要（令和3年度実績）」

ら2021年の596件へと大幅に増加しており<sup>40</sup>、児童相談所の役割は一層重要になっている。県内の児童相談所は、秋田市1か所のみを設置されていたが、児童虐待の相談の増加等に対応して、2001年に北秋田の大館鹿角福祉環境部と平鹿福祉環境部に児童相談所の支所を設置し、2005年には北児童相談所、南児童相談所として格上げをしており、時代のニーズに合わせ機能強化を図ってきた。

### (7) 生活保護業務体制の再編

生活保護件数については、人口減少等により近年は減少傾向で推移している。しかし、世界金融危機（2007～2010年）においては増加するなど、経済状況や高齢化の進展等により増減している<sup>41</sup>。

県の福祉事務所は町村部における生活保護等の事務を所管しているが、市町村合併による新たな市の誕生や広域化に伴って多くの地域の業務が市に移管されており、管轄町村数は合併前の60から12まで減少した。合併前に8か所あった県の福祉事務所は、大館市にある北福祉事務所、能代市にある山本福祉事務所、潟上市にある中央福祉事務所、横手市にある南福祉事務所の4つに再編されており、郡域を越えて業務を担っている。県福祉事務所が扱う生活保護件数は4分の1程度まで減少しているほか、人口減少に伴い一つの福祉事務所が取り扱う件数自体が減少しており、効率化が課題となっている。

### (8) 営農指導体制の維持

農業経営体数は、法人化等の経営規模の拡大が進み、2005年から2020年の15年間で52.7%減少しているが、経営耕地面積は11.1%の減少にとどまっている<sup>42</sup>。農業の技術・経営指導、農畜産物市場の情報提供、新しい作物や技術の導入等、営農支援のための活動を行っている農協の営農指導担当職員数は、年々減少している<sup>43</sup>が、職員一人当たりが担当する耕地面積は増加している。全県で100人体制としている県の普及指導員とともにその役割はますます重要になってきている。

### (9) 公共施設等の見直し

公共施設等やインフラについては、多様な県民ニーズを背景に整備が進められてきたが、過去に建設された多くの施設等において老朽化が進行してきた。大規模改修や建替えが想定されることを踏まえ、2016年3月に総合管理計画を策定し、財政負担の軽減や平準化等の取組を推進している。

具体的には、本計画を実効性のあるものにするため、人口減少等を考慮した公共施設等の統合・廃止などにより、計画の最終年度（2025年度）までに公共施設等の延べ面積を6%削減する数値目標を設定し、総量縮減に取り組んでいる。

<sup>40</sup> 厚生労働省「福祉行政報告例」

<sup>41</sup> 県地域・家庭福祉課調べ

<sup>42</sup> 農林水産省「2005年・2020年農林業センサス」

<sup>43</sup> 秋田県農業協同組合中央会調べ

また、誰もが利用しやすい公共施設等の実現を目指し、ユニバーサルデザイン化にも取り組み、できる限り良好な状態で未来に引き継ぐための取組を進めている。

(10) 人材の確保

民間や国、他の地方公共団体との人材の獲得が競合する中で、新規学卒者はもとより、職務経験者やAターン希望者まで、幅広い層から県の仕事に関心を持ってもらえるよう、職員の日々の業務や仕事の醍醐味を伝える取組のほか、受験しやすい環境整備に取り組んでいる。

具体的には、様々な職種の若手職員の1日に密着した動画を公開しているほか、学生が各部局の若手職員等から実際に話を聞くことのできるリクルーター制度やインターンシップ等を実施している。

また、民間における採用の選考時期が早まっていることを踏まえ、職員採用試験を一部前倒しで実施している。

さらに、技術職員の確保の観点から農学一般、林学、土木、建築の職種において、広く民間の採用活動で浸透しているSPI試験を導入するなど受験しやすい環境づくりを進めている。

## 2 県・市町村連携の取組

2009年に、県と市町村が協働し、総合力で住民サービスの向上や地域の自立・活性化等を図ることを目的として、知事と各市町村長で構成する秋田県・市町村協働政策会議を設置した。2013年には、人口減少社会に対応する行政運営のあり方研究会を設置し、県と市町村の有する行政資源の効果的・効率的な活用に向けて、市町村と調査・研究を行っている。

こうした取組等により、ワンフロア化による機能合体や、インフラの維持管理、人材育成、施設の共同整備など、様々な分野において県と市町村間の協働・連携が促進され、これまでの概念や枠組みにとらわれない新たな行政システムの構築等が図られた。

特に生活排水処理（下水道事業等）の広域化・共同化については、県と市町村、民間企業が連携した新たな取組も進めており、優良地方公営企業総務大臣表彰を受賞（2022年）するなど全国的にも注目を集めている。

(1) 生活排水処理

県主導のもと、市町村と連携して、汚泥処理の広域化・共同化に取り組み、流域下水道と単独公共下水道の統合等、処理施設の集約・再編も推進してきた。また、技術職員の人員不足を補うため、県内の地方公共団体が担う事務を支援する広域補完組織（県、市町村、民間の出資による株式会社）を設立しており、2024年度から本格運営開始を予定している。

◎ 生活排水処理にかかる県・市町村連携と公民連携の主な取組

○ 人口減少により、市町村が管理する公共下水道や農業集落排水施設が非効率化しており、施設の更新のタイミングで経済比較した上で、県が管理する流域

下水道等に接続し、改築や維持管理コストの低減を図っている。計画では、2015年度に243か所あった処理場について20年後までに約4割の削減を見込んでいる。

- 1970年供用開始の秋田市の八橋終末処理場は、老朽化に伴う多額の改築更新費用の確保が課題となっていた。また、県の秋田臨海処理センターにおいても人口減少等による流入量の減少により施設の稼働率が低下していたことを踏まえ、県と秋田市による協議の結果、八橋終末処理場の改築更新を行わず、臨海処理区に統合することで合意し、2020年8月に処理区統合が完了し供用している。事業効果として、50年間で約120億円のコスト削減が見込まれている。

- 県北部の3市3町1組合が管理する下水道終末処理場7か所とし尿処理場3か所から発生する汚泥を、県の流域下水道大館処理センターで集約処理を行っている。汚泥資源化物を汚染土壌浄化用資材として利活用するもので、資源化物の安定的な製造、利活用を図るため、事業方式を設計・施工(DB)と20年間の維持管理・運営(O)を一体として行うDBO方式としている。施設は、2020年3月に完成し、同年4月より20年間の運営管理を開始している。し尿処理施設における焼却炉の更新が不要となることに加え、汚泥処理施設が地域内に位置することによる輸送コストの削減も図られるため、事業効果としては20年間で約40億円のコスト縮減を見込んでいる。

また、県南地区においても県北地区の取組を横展開し、4市2町の汚泥を集約処理することで事業が進んでおり、2023年1月に事業者が決定し、2025年度の供用を目指して施設の工事を行っている。現有施設の更新費と20年間の維持管理運営費で約26億円のコスト縮減を見込んでいる。

- 秋田臨海処理センターを地域の脱炭素化と活性化に資する拠点として、消化ガス発電等下水道特有の資源と、未利用地を活用した太陽光電、風力電等の再生可能エネルギーを活用し、処理場のエネルギーの自立化と周辺の公共施設等の脱炭素化を目指す取組を進めている。今後、DBO方式により事業者を決定し、2026年度までに施設整備を終え、2027年度から20年間の運用を行う予定としている。下水道施設の電力由来の二酸化炭素排出量がゼロになることや、周辺の公共施設等への電力供給により、年間で、約1万トンの二酸化炭素が削減される見込みとなっている。

- 市町村では、職員数がこの10年で約3割減少するなど、今後の下水道の維持管理に不安を抱えていることを踏まえ、事務の効率化を図るため、これまで、県、市町村が各々発注していた管路施設の点検業務を県が市町村分を含めて3年契約で一括発注し、業務を管理する取組を実施している。

- 市町村の事務を補完する官民出資会社を設立した上で、県、市町村及びパートナー事業者から各々、職員を派遣し、計画策定や工事の積算、監督業務など、市町村の下水道等にかかる事務の多様なニーズに対応できる体制を構築し、市町村における経営の基盤を支えていくことにしており、2024年4月に本格運営開始を予定している。

(2) 機能合体

2011年度から、管轄区域が同一である県平鹿地域振興局と横手市との間で、関係部署が同一のフロアで執務を行うワンフロア化、事務事業の移管、類似業務等の連携実施など、包括的な機能合体の取組が行われている。また、県と北秋田市が秋田内陸線の利用促進業務を北秋田市阿仁庁舎で共同実施しているほか、大仙市の建築確認業務を県仙北地域振興局内で行っている。

県と市の職員が机を並べることで、ノウハウ等の共有が図られるとともに、様々な県民ニーズにワンストップでの対応が可能となる。また、密接な連絡・調整による対応の迅速化や県民の利便性向上が図られている。一方で、地域振興局の管轄が複数市町村に及ぶ場合が大半であることから、個々の業務については連携する事例が見られるものの、業務全体にわたっての県・市町村間連携までには至っていないという課題もある。

(3) 県による市町村道のパトロールと交換除雪

2010年度に道路ネットワークの協働に関する協定を締結し、県が市町村道の定期パトロール及び軽微な応急対応をするなど、効率的な維持管理を行っている。また、県と市町村が道路の管理区分にとらわれず、相互に乗り入れを行うことで除雪作業の効率化を図っている。

(4) 職員合同研修の実施

職員の能力向上を図るため、一部研修について県・市町村の合同研修として実施しており、新規採用職員研修や3年目職員研修、26科目の能力開発研修を実施しているほか、秋田県町村会からの委託を受け、市町村職員を対象とした主任級研修や人事評価者研修を実施している。

(5) 県・市連携文化施設の整備

県が所有する県民会館と秋田市が所有する文化会館がそれぞれ老朽化していたのに対して、両施設の機能を引き継ぐ、県・市連携文化施設（ミルハス）を整備し、それぞれ単独の建替えよりも整備費と運営管理コストの縮減を図っている。

(6) 大規模災害時における職員派遣

大規模災害時には、災害対策基本法に基づく協定や災害救助法の規定等により、被災市町村への応援体制を構築している。2023年7月の大雨被害に際しても、この規定に基づいて、給水業務、家屋被害認定調査に従事する職員の派遣等、様々な業務において被災市町村に対する応援を実施した。

(7) 企業誘致における連携

市町村における企業誘致の中核人材を育成するため、希望する市町村から毎年数名の職員を県で研修生として受け入れており、1年目は本庁産業集積課、2～3年

目は東京の企業立地事務所及び名古屋事務所で企業誘致活動に従事している。各自治体間の誘致競争で優位に立つため、県と市が連携することで、スピード感・インセンティブ・熱意等の面で他地域を上回ることができるほか、ノウハウや情報の共有が図られるなどの効果が期待できる。これまでも市が造成した工業団地に県・市が一体となって取り組んだことにより誘致に成功した事例も見られる。

### 3 公民連携の取組

人口減少と高齢化が進行する中、行政に対する県民のニーズが多様化・複雑化してきており、県や市町村では対応しきれない課題に対して、民間企業やNPO、大学、地域住民等の様々な主体が連携し、それぞれの強みを生かしながら活動を展開している。また、民間の実情を正確に把握し、施策に反映させることを目的とした官民対話を実施するとともに、民間の専門的な知見を生かすため、民間企業等との人事交流を推進している。

#### (1) 民・学・官と報道機関による連携

秋田県の自殺死亡率が高いことが大きな課題となっている中、民間団体による相談窓口の設置や、秋田大学による自殺予防対策プログラムの開発、行政による民間団体の活動支援等に加え、報道機関による普及啓発など、「民・学・官と報道機関」による連携体制を構築し、それぞれの得意分野を生かしながら効率的・効果的な取組を展開している。

#### (2) NPOとの協働

少子高齢化がいち早く進む秋田県では、空き家が年々増加し、今後も増加が見込まれている<sup>44</sup>。民間においても司法書士、不動産事業者、解体工事業者など空き家問題に不可欠な専門家が参画してNPO法人を設立し、空き家の流通や利活用に向けたよろず窓口として活動を展開しているほか、県が実施する空き家の無料相談会事業を受託するなど行政と協働しながら取組を進めている。

#### (3) 共助組織による行政の補完

高齢化を背景として、車を運転できない高齢者が増え、通院や買物が困難になっている地域が現れてきており、雪下ろしや除排雪支援も課題になっている。こうした中、地域住民が「共助組織」を設立し、行政との連携により高齢者の送迎や雪寄せを実施するなど、地域住民が安心して暮らせるよう行政を補完する重要な役割を果たしている。

#### (4) 地域おこし協力隊による地域づくり

地域おこし協力隊は、都市地域から過疎地域等に移住し、一定期間、地域に居住して「地域協力活動」を行いながら、その地域への定住・定着を図る取組であり、

<sup>44</sup> 総務省「住宅・土地統計調査」

秋田県内においても20市町村で147人（2023年9月現在）が活動を展開している<sup>45</sup>。各市町村等と協働しながら移住支援や観光振興、地域製品のPR等の様々な分野で地域課題の解決に向けて取り組んでいる。

### (5) 多様な主体の活動支援

県と民間が協働で設立した「あきたスギッチファンド」では、県民、企業、行政等から寄付や資金を集めて、地域課題解決に取り組むNPOやボランティア団体、地縁組織等に活動資金を助成している。県においても、県と包括連携協定を締結した企業とファンドを仲介することにより支援している。また、県が提示する地域課題のテーマについて、県との協働により解決を目指す取組に助成するなど、多様な主体の取組を後押ししている。

### (6) 官民対話の推進

様々な業界や企業の実態を的確に把握し、そのニーズに適切・効果的に応える施策・事業を実施するため、2022年度から県の施策等を伝え、意見を聴く「官民対話」を実施している。会議の開催や企業訪問等を通じて得た意見を事業の立案に反映しており、一定の成果が得られている。

### (7) 民間人材の活用

民間企業との人事交流により、民間の自由な発想や問題解決の手法を吸収し、公務分野では得にくい知見の獲得、職員のキャリア深化を図っている。損害保険業界から理事として招聘し、女性活躍推進等に取り組んでいるほか、デジタル、飲料・食品、観光・交通など多様な分野から専門性を有する社員を受け入れるとともに、職員を派遣し、民間企業ならではのノウハウ等の習得を図っている。

### (8) PPP/PFI手法の導入推進

2017年度に「PPP/PFI手法導入優先的検討方針」を策定し、要件に該当する事業は全て当該手法の導入を検討することにしたほか、2021年3月には検討対象事業についてはサウンディング型市場調査（官民対話）の実施をルール化し、民間事業者からの意見を検討に活用することとしている。しかし、これまでのところ県内での導入実績は少ない。

## 4 デジタル化の取組

2022年に「秋田県DX推進計画」を策定し、「行政 ～デジタル・ガバメント～」・「産業 ～県内産業のDX～」・「暮らし ～デジタル社会～」の3つを施策の柱として掲げ、様々な取組を展開している。

このうち、「行政 ～デジタル・ガバメント～」では、市町村とも連携しながら、電子申請サービスの充実や、手数料等のキャッシュレス納付導入を通じた行政手続のオ

<sup>45</sup> 県移住・定住促進課「秋田県内 地域おこし協力隊活動状況（令和5年9月1日現在）」

オンライン化、RPAやAIなど先進技術の導入による行政事務の効率化と働き方改革を推進している。

### (1) 庁内業務の可視化によるDX推進

知事部局等の職員を対象に業務量調査を実施し、職員の負荷が大きい30業務について、可視化した業務量データを活用した業務フローの比較・分析を行った。それを踏まえた施策検討等を通じて、新たなシステムの導入や既存システムの機能改善、業務の電子化・自動化等を実施し、事務の効率化を推進している。

### (2) 電子申請システム等の共同利用

電子申請システムやチャットツール、セキュリティクラウドについて、県と市町村が共同で整備・運営をしている。負担する費用が単独導入よりも低減することが期待できることや、システムの契約事務等を県が一括で行うことで市町村の事務負担が軽減されること、共通のツールを利用することによりノウハウを共有できるといったメリットがある。また、「秋田県電子入札システム」についても市町村との共同利用を推進している。参加自治体は個別にシステムを整備することなく安価に電子入札が利用可能であるほか、利用者合同の操作研修や事務ミス防止情報の共有等のメリットがあり、2023年10月現在で16市町村が共同利用に参加している。

### (3) RPA・AIチャットボットの導入

RPAについては、2019年度から業務利用を開始した。これまでに32業務に導入しており、厚生労働省調査業務や公共料金支払業務等において業務時間の削減の効果が見られている。また、議事録作成支援や問い合わせ対応、チャットボットにAI技術を導入しており、利用件数も増加してきている。

### (4) キャッシュレスの推進

各種申請手続における手数料等について、キャッシュレス納付が可能となるよう、電子申請・届出サービスを利用した電子納付に加え、窓口におけるキャッシュレス支払いの環境整備を進めている。また、共通納税システムへの対応と納付書へのQRコード記載による納付環境の拡大を進めている。

### (5) テレワーク等の推進

テレワークを希望する全ての職員が実施可能となるようモバイル端末等の導入を進めている。また、庁内のモバイルワークに対応するため、職員用パソコンを持ち運び可能なモバイル型へ変更するとともに庁内ネットワーク接続の無線LAN環境を整備することとしている。

### (6) 建設現場等における遠隔臨場

県が発注する建設工事等における生産性の向上を図ることを目的として、工事途



## V 想定される課題に対する現状の取組

---

中の段階確認や材料確認等について、ウェアラブルカメラ等を用いて映像と音声を双方向で配信して実施しており、本格導入に向けて試行を継続している。

## VI 課題解決に向けた方策

社会経済情勢の変化に柔軟に適応するとともに、今後想定される様々な課題を着実に克服していくためには、県民にとって真に必要なニーズを的確に把握した上で、他地域における先行事例や県内各地域の現状、公共施設等の全体像などの様々なデータも踏まえながら、一層効率的で効果的な組織体制を構築し、人口減少に対応してこれまで取り組んできた様々な取組の成果を更に深化・横展開させていくことが重要である。

特に、将来的な財源や人的資源における制約が想定されることを踏まえれば、一層の業務の効率化が不可欠であり、業務の洗い出しをしっかりと行い、これまでの業務プロセスを検証した上で組織や役割分担の見直し等を進め、「小さな行政で大いなる秋田を支える」ことを前提に、人口減少時代に適合する従来の発想にとらわれない体制へと大きく転換する必要がある。

また、地域において生じる様々な社会的課題に迅速に対応するとともに、質の高い行政サービスを継続的、安定的に提供するためには、市町村をはじめ、民間企業やNPO、大学、地域住民等多様な主体が有する専門的知識・経験・資金を生かすことが重要であり、これまで様々な分野で進められている連携の取組を拡大・加速していくことが求められる。

特にライフラインなど、県民が生活を営んでいく上で最低限必要な行政サービスについては、県と市町村、民間それぞれが果たすべき役割を明確にした上で、効率的に業務を進める必要があり、生活排水処理のような県・市町村・民間の協働・連携の好事例を増やしていく必要がある。

さらに、県民の行政サービスの利便性を一層向上させる必要があることや、業務の効率化とともに、時間や場所にとらわれない働き方改革の推進の観点からも、デジタル技術の活用は欠かせない。デジタル技術に不慣れな高齢者等に配慮しつつ、若年層職員等の意見を積極的に取り入れながら、導入可能なものから時機を逸することなく速やかに実装を進めていく必要がある。

### 1 持続可能な行政運営に向けた方策

#### (1) 適正規模の行政運営

今後、人口減少が進行する中においても、行政サービスの向上は不可欠である。高速道路等の交通ネットワークの充実により県内の移動時間が大きく短縮してきていることや、オンライン会議やテレワークなどデジタル技術の活用が浸透してきていることを踏まえ、従来よりも広域的に業務を進めていくという視点を持ち、一定の組織体制のスリム化を前提としつつ、活力のある持続可能な行政サービスの提供体制を構築すべきである。

具体的には、本庁、地域振興局及び市町村において非効率となっている業務そのものや業務分担がないかを行政の各分野において十分に検証するとともに、全体としてどのようにすれば行政サービスを最適化して提供できるかという観点で、ゼロベースで見直しを進めていく必要がある。

また、人口減少の進行や市町村合併、民間における組織の集約が進められたこと

により、県に対する手続件数自体が減少してきているほか、オンラインの活用により効率的に行政サービスを提供できる環境が整ってきたことから、これまで対面を前提としてきた手続について、重点的に見直しをする必要がある。

さらに、職員数の減少や業務の集約化等に伴い、個々の職員が担当する業務の地理的範囲が広域化するなど負担の増加が想定される。デジタル技術の活用とともに、アウトソーシングを積極的に推進するなど、業務の最適化に向けた取組が必要であり、職員一人ひとりの負担をどのように適正化していくのかという視点で取り組んでいくことが重要である。

主に1950～60年代に建設された県庁舎や地域振興局については、長寿命化を図りながら使用する方針であるが、15年以内には目標使用年数を迎え、建替え等が必要となる。こうした施設の建替え等のタイミングも踏まえると、庁舎のあり方に影響を与える業務の見直しについては、早急に議論を進める必要がある。

地域振興局については、広域的な視点を持ちながら抜本的に見直していく必要がある。これまで県民に身近な組織として位置付けられ、様々な地域課題に対応してきた経緯や、災害発生時をはじめ、生活保護や環境監視、農林業の普及指導等、現地や対面による対応を必要とする業務も多く見られることを踏まえつつ、デジタル技術の活用による県民の利便性と業務の集約化による効率性を考慮しながら、より充実した行政サービスが提供できるように検討をすべきである。

## (2) 市町村との一体的な連携

今後、各行政分野において個別業務の役割分担を見直す際には、生活排水処理における県・市町村連携など先進的な取組を参考にしながら、市町村に対する補完機能の強化、類似業務の共同実施等の更なる推進など一体的な連携の手法を検討すべきである。

また、特に、小規模市町村に対する補完機能については、2023年7月の秋田県内における大雨災害への対応について、被災町へ県職員を長期間派遣した事例がある。このような災害時の補完にとどまらず、様々な行政サービスにおいて一層の協力体制を具体的に検討すべきである。

県・市町村連携を進める上では、業務の負担軽減や人的・財政的な支援など双方にとってメリットがあることが望ましい。しかし、重要なのは県民に対する行政サービスの向上を図ることであり、県・市町村双方のメリットを前提とするということではなく、連携により得られる県と市町村全体のメリットがデメリットをカバーできるのであれば一体的に実施するという「全体最適」の考え方で進めていく必要がある。また、その際、不必要なサービスの廃止や過度なサービスの縮小など、無駄を徹底的になくすという視点も重要である。このような見直しにはトップ同士の意思疎通・決定が必要なことから、毎年開催される秋田県・市町村協働政策会議等、知事と各市町村長が十分に議論を重ね、合意形成を図ることができる場を確保するなど、連携しやすい環境を整備した上で、それぞれの地域の特徴を生かしながら、柔軟な発想で取り組むことが求められる。

市町村合併から約20年が経過し、現在の市町村の体制も県民に定着しており、

合併の効果とともに行政改革の成果も徐々に現れてきている。現在の市町村の体制を一つの基礎として、その後の人口減少や環境の変化を踏まえ、県、市町村が連携して、民間活力の活用も含め、今後どのような体制で行政サービスを向上していくのかを検討していく必要がある。

### (3) 人材の確保

現段階においても専門人材の確保が困難になってきており、今後、更なる人材不足が懸念されることを踏まえれば、県・市町村の枠を超えた一体的な取組が必要である。県と市町村の連携を強化していくためには、人のつながりが重要である。職員が相互に往来することで様々な取組が円滑に進むことが期待できるほか、ノウハウの共有等は、県・市町村のみならず県民にとってもメリットがあることから、県・市町村間の職員派遣を今後も積極的に推進すべきである。併せて、本庁と地域振興局との兼務や市町村との併任の更なる活用についても検討すべきである。

また、人手不足が顕在化してきている中で、優秀な人材を確保していくためには、魅力のある職場環境の整備が不可欠である。このため、リスキングへの支援や、多様な研修機会の提供など、働きがいのある職場環境の整備とともに、職員のテレワーク環境の整備や、より柔軟な勤務時間の運用など、時間や場所にとらわれない働きやすい職場づくりを進める必要がある。

一方で、県・市町村職員のみならず、地域社会において行政を補完する役割を担う消防団員や民生委員・児童委員等の地域課題の解決に取り組む担い手の確保が大きな課題となっている。必要なマンパワーの確保には、報酬水準もさることながら、働き方改革とともに、やりがいを感じられるような環境の整備が重要であり、若年層をはじめ、女性や高齢者等多様な人材の活用を検討していくことが重要である。

### (4) 公共施設等の適正配置・機能更新

高度経済成長期以降に建設された多くの公共施設等において老朽化が進行し、今後更新費用等の急増が見込まれていることから、真に必要な公共施設等の機能を維持するとともにスリム化・統廃合を検討し、デジタル技術の活用など、より高度な機能を備えた施設に機能改善を図っていくことが基本路線になる。

将来の秋田県の人口規模を考えると、県民負担の最小化の観点から、社会経済情勢の変化も踏まえ、機能（ソフト）・施設（ハード）の必要性や建替規模の妥当性などの論点に基づき、同様の課題を抱えている国や市町村との連携、民間活力の活用という視点を取り入れながら、持続可能な行政運営を見据えて検討を進める必要がある。検証するに当たっては、施設の利用頻度等を十分に踏まえ、将来の県民一人当たりの経費負担を最小にしていくという視点が重要である。

機能の必要性については、市町村や民間の代替性の有無という観点に基づく検討が求められる。基本的には、民間が自ら設置し運営できる性質の施設や民間施設で代替できる性質の施設であれば積極的に県が関与する必要性は低い。そのため、例えば、全国でも最上位の保有数となっている県有の宿泊保養施設のほか職員公舎等は、民間活力を活用し、民間への譲渡等を推進する必要がある。また、スポーツ施

設や社会教育施設、公営住宅など、一定のエリア内に重複して存在する施設については、市町村との連携を図り、県・市町村施設全体の適正配置を推進する必要がある。

施設の必要性については、専用の県有施設の必要性の有無という観点に基づく検討が求められる。他県においては、民間テナントに交番が入居することにより施設の整備・維持管理費用を削減した事例がある。また、県内においても、市からの要請に応じ、市有施設に児童家庭支援センターが入居している事例があり、こうした好事例の横展開が必要である。

機能・施設の必要性が認められる場合であっても、建替手法や規模の妥当性という観点に基づく検討が求められる。他県においては、県と市の行政庁舎、図書館等を共同設置し、機能強化・利便性向上を図った事例がある。また、県内においても、県民会館と秋田市文化会館の機能を集約し共同設置した事例があり、公共施設等を更新（建替え等）するに当たっては、国・市町村・民間等との協議・調整の上、共同設置や複合化を推進する必要がある。老朽化が進む県庁舎や地域振興局の庁舎のあり方についても、デジタル技術の進展や他の自治体の動向も踏まえ、業務の見直しや組織のスリム化とともに検討を進めていくべきである。

なお、将来的に財源確保が困難となることを見込まれることから、公共施設等の総量抑制は早急に検討すべき課題であるが、一般的には県民サービスの低下が懸念されることから、総論賛成各論反対の議論になりがちである。

そのため、こうした検討に当たっては、各公共施設等の利用状況や受益者負担という視点を踏まえた上で、維持管理や更新にどの程度の費用が必要なのかといった情報を共有し、県民の当事者意識と理解を醸成することも重要であり、様々な機会を捉えて積極的に情報を開示し、県民や関係団体等の意見を十分に聞きながら、丁寧に議論を進める必要がある。

施設の維持管理に要する県民負担を最小にする観点からは、公共施設等をなるべく早く減らしていくことが望ましい。ただし、総量抑制のみならず、施設の集約により機能強化を図り、行政サービスの充実と県民の利便性の向上を実現するという視点も重要である。また、デジタル化を進める時代とはいえ将来的な地域バランスや地域の活性化にも配慮していく必要がある。

## 2 行政サービスを充実させるための方策

### (1) 公民連携の推進

秋田県では、高齢化・人口減少が全国に先駆けて進行していることを背景として、地域交通の確保や高齢者宅の除雪の実施をはじめ、地域における様々な課題も早くから顕在化してきている。また、その内容も複雑化・多様化してきており、行政による「公助」だけでは解決困難な事案も増加してきている。さらに、民間企業においても人手不足となっているほか、地域においても高齢者が増加しており、様々なサービスを提供することが困難になってきている。

こうしたことを踏まえれば、行政を取り巻く環境が厳しさを増す中で、サービスの提供者を単純に民間企業や地域住民等へシフトするということではなく、それぞ

れが持つ強みを生かすとともに、デジタル技術も活用しながら「全体最適」の視点で協働・連携し、より効果的・効率的に課題の解決に向けて取り組むことが求められる。

また、県が関与しにくい分野を補完する観点からすると、民間企業等が有する資金や技術力、ノウハウ等の資源を有効活用していくことが重要である。民間からの専門人材の受入れや民間への職員派遣等は積極的に行われるべきであり、多様な分野の民間企業等とネットワークを日頃から構築しておく必要がある。

そのためには、随時・的確に情報共有・情報交換ができる関係性を築くことが重要である。県において実施している「官民対話」については、様々な角度から積極的にアプローチし、対話を重ねることで、双方にとってメリットを享受できる関係性を構築するとともに、関係する民間企業等同士の連携にもつながることから、一層取組を深化させていく必要がある。

また、秋田県では、自殺率が高いといった長年の課題に加え、人口減少に伴う空き家の急増等の新たな課題も顕在化している中、大学やNPO、地域コミュニティ、地域おこし協力隊等の多様な主体が協働しながら課題解決に向けて取り組むネットワークが構築されつつある。一方で、高齢化や人口減少が進む中、高齢者に対する支援ニーズは今後更に増加し、これまで以上に担い手の確保が困難になることが想定される。

このため、こうしたニーズに対応する地域住民や団体等の活動基盤と競争力の強化が重要である。県は市町村と情報共有を図りながら、地域住民等による地域に根ざした自主的・自立的な活動や、団体等の市町村の垣根を超えた連携・組織化、人材確保、活動資金等について支援していく必要がある。

近年は、豪雨や台風、大雪等の自然災害が激甚化・頻発化しており、地域住民が主体となって地域を守る「共助」の取組を強化していくことが求められている。行政による「公助」を補完する役割を担う自主防災組織の人材の確保や、リーダーの育成により活性化を促進するとともに、非常時において県をサポートする企業やボランティア団体、地域コミュニティ等における人材の育成などにより、地域防災力を向上させていく必要がある。

また、災害の状況によっては、ライフラインの復旧等に従事する民間企業等の役割も重要であることから、人員の確保などの連携体制について、日頃から十分に意思疎通を図る必要がある。

なお、秋田県でも導入が進んでいる指定管理者制度については、応募者の固定化、応募件数の伸び悩み等の課題がある。業務遂行水準と適正なサービス提供の確保のため、市場の動向等についてモニタリングしながら、公募条件や指定管理期間について検討するなど、指定管理者制度の効果を最大限に発揮できるよう運用していく必要がある。

### (2) デジタル技術の活用

広大な県土面積を有する秋田県において、従前から遠距離により行政サービスが届きにくかった地域にとっては、デジタル化により利便性が向上している。さらに、

今後の人口減少の状況を踏まえれば、デジタル技術の導入・活用を進めなければ立ちゆかなくなる。こうした環境の変化や危機意識を県民と共有し、デジタルデバイスに対して十分な配慮をしながら、オンライン等を活用した行政サービスが基本になっていくことを理解してもらう必要がある。

また、行政分野毎の個別業務の見直しに関連して、今後、本庁・地域振興局・市町村の業務分担等を検証していく際には、行政内部においてもオンライン化が欠かせない。これまでの業務の進め方を劇的に改善するためにも、秋田県DX推進計画に掲げるテレワークや行政手続の電子化等に関する数値目標にとどまらず、他の都道府県の先進的な取組も参考にしながら、更に高みを目指す目標を設定するなど、県が率先してオンライン化を進める姿勢を示すことが重要である。オンライン等の活用を前提とした業務体制を構築することにより、県民への行政サービスの向上につなげる必要がある。

各種行政手続等の住民との接点においては、e-Tax（国税電子申告・納税システム）等のマイナンバーカードを利用した申請手続や、新型コロナウイルスワクチンの接種予約など、行政手続のオンライン化が急速に進展してきている。県においても「秋田県電子申請・届出サービス」における申請メニューの充実やキャッシュレス納付など、オンライン化の推進に取り組んでいる。

一方で、電子申請メニューは充実してきてはいるものの、入力方法の複雑さや添付書類の煩雑さといった課題が残っている。今後一層の利用拡大を図るためには誰もが利用しやすい環境を整備するという視点が重要である。

また、市町村や民間の施設に県民向けオンライン相談ブースを設置するなど非対面へのシフトや、対面で手続を行う場合であっても、簡単・簡潔・迅速を基本とする改革に取り組み、県民の利便性の確保を図りつつ、職員の負担軽減にもつなげることが求められる。

キャッシュレス決済については、2023年度よりeL-QR（地方税統一QRコード）によるスマートフォン決済アプリを通じたキャッシュレス納付が可能となっている。秋田県においても自動車税種別割の納付が開始されているほか、2026年度を目途に、eL-TAX（地方税ポータルシステム）を活用した税以外の公金収納のオンライン化も予定されている。地方税の納付等は、デジタル化が最も進んでいる領域の一つであり、行政や金融機関のサービス提供のあり方に与える影響を検証しつつ、今後も一層キャッシュレスを推進していく必要がある。

将来的な職員数の減少が見込まれることを踏まえれば、職員一人当たりの負担をいかに軽減するかが重要である。行政サービスのオンライン化とともに、RPAや生成AIの導入、ドローン等のICTの活用等により業務の効率化に一層取り組む必要がある。

また、こうしたデジタル技術の活用による効率化は絶えず検証し続けることが重要であり、現状把握、分析、設計、実施、評価といったステップを繰り返し行うことにより、利便性の向上を常に追求しなければならない。

なお、今後行政への活用が期待される生成AIについては、瞬く間に世界中に広がり、行政現場においても関心が高まっている。チャットで自然な文章により問い

かけをすると自然に返答する人工知能のサービスであるが、現在は写真の内容を読み取ることが可能となるなど、アナログデータをデジタル化するツールとして活用することができる。また、データを読み込ませて指示することにより分析やグラフを表示することが可能となっている。さらに、提案書の自動評価システムや調達仕様書をA Iで自動生成するという仕組みを導入する地方公共団体が出てきており、これまで職員が行っていた作業の一部をA Iが代替することができるようになってきている。

一方で、生成A Iは、もっともらしい文体であたかも人間が答えているかのような回答をするが、それが正しいとは限らないという特徴がある。このため、現段階では、正解のない問題に対する生成A Iの回答は、一つの意見として取り扱うのが妥当である。最終的な決断をするのは人間であることから、その能力をきちんと養っておくことが重要であり、こうした特徴を踏まえて活用を検討していく必要がある。

新たなシステムの導入等をする際には、費用対効果を十分に検証する必要がある。導入経費やランニングコストなどのコストメリット、ノウハウの蓄積、人材育成等を考慮すれば、県や各市町村が個々にデジタル化を進めるのではなく、より大きな範囲で連携して取り組むという視点が重要である。

さらに、複数の地方公共団体に対して申請等を行う事業者にとっては、地方公共団体毎に申請様式が異なるなど事務負担が生じていることから、システムの標準化や共通化を図っていく必要がある。

このため、県と全ての市町村による一斉導入等は理想的ではあるが、時間を要することから、導入等の範囲が一部の市町村に限られる場合であっても導入等が可能な市町村とスピード感を持って取り組むことが求められる。

加えて、市町村や民間等との情報共有が今後一層重要になることや、連携がしやすくなることから、誰でも使える汎用性の高いコラボレーションツールの活用等により、効率化を図っていく必要がある。



## Ⅶ 今後の取組の進め方

県当局においては、Ⅵで示した方策を踏まえ、持続可能な行政サービスの提供のあり方について、中長期的な視点に立って検討を進めることを求めるものであり、行政分野毎に本庁と地域振興局等の出先機関における業務のあり方や、県・市町村・民間の役割分担について検討する必要がある。その際は、以下のことにも十分に留意しながら、市町村と調整を図り、県民の意見をしっかり取り入れていくことが重要である。

### 1 県民の理解の醸成

行政サービスの提供のあり方を検討するためには、その享受者である県民の理解が欠かせない。そのため、あらゆる見直しに当たっては、県民に対して丁寧な説明を行うことで危機意識を共有し、理解を得ることが不可欠である。県当局においては、県民の理解を得るため、各種媒体を活用した十分な広報やパブリックコメントの実施等により、地域毎の現状を詳細なデータを用いて分かりやすく情報提供し、広く県民の意見を聴取するとともに、理解を醸成する必要がある。

### 2 地域における議論の場の設定

各行政分野における検討が進んだ後に、地域振興局のあり方に議論が及ぶ可能性は排除されない。一方、行政のあり方は地域毎に異なるものであることから、地域毎にきめ細かに対応していくことが肝要である。そのため、各地域において、市町村をはじめ、商工会等の各種団体や地域住民等とのタウンミーティングの開催等により見直しの内容を十分に説明した上で、議論を重ね、理解を得て進める必要がある。

### 3 機動的かつ柔軟な見直し等の推進

行政サービスの提供のあり方の見直しは、広範囲に及ぶほか、市町村等との合意形成に時間を要することも想定される。一方で、様々な見直しを先送りした場合には、県民の利便性の低下や負担の増加につながるおそれがある。このため、県の業務全体を俯瞰して捉え、中長期的な視点で概括的なロードマップを作成し、実施可能なものから速やかに着手する機動的な対応が求められる。

また、新興感染症や激甚災害の発生等急激な世の中の変化も想定されることから、その時々<sup>1</sup>の社会経済情勢を見極めながら、市町村をはじめ関係機関等と十分に意思疎通を図り、柔軟に対応していく必要がある。

人口減少時代における持続可能な行政サービスの  
提供のあり方に関する有識者会議委員名簿

座長	辻	琢也	国立大学法人一橋大学大学院法学研究科 教授
委員	石田	万梨奈	onozucolor 代表
//	伊藤	奈穂子	特別養護老人ホーム憩寿園 施設長
//	佐藤	良和	秋田県消防長会 事務局長
//	柴田	潤	秋田県農業協同組合中央会 総務企画部長
//	菅原	朋子	株式会社秋田銀行営業支援部公務室 部長代理
//	豊田	哲也	公立大学法人国際教養大学 中嶋記念図書館長
//	降矢	育歩	株式会社 TORIMOTSU 代表取締役