

人口減少下における
県による小規模市町村に対する
補完方法の調査研究

令和8年3月

愛知県
一般財団法人 地方自治研究機構

人口減少下における
県による小規模市町村に対する
補完方法の調査研究

令和8年3月

愛知県
一般財団法人 地方自治研究機構

はじめに

昨今のわが国の地方行政を取り巻く環境は、少子化に伴う本格的な人口減少・高齢化の進行、社会全体のデジタル化の急速な進展、各種災害の激甚化、働き方やライフスタイルの多様化、インバウンドの急増、脱炭素化やSDGs等の地球規模の潮流など、これまでとは大きく異なる変化が見られます。

こうした中で、地方公共団体は、自治体DXの推進、人材の確保・育成、経営マネジメントの強化等を図りつつ、住民ニーズを的確に捉え、地域の特性を活かしながら、住民福祉の向上、地域産業の振興、まちづくりの推進、防災対策の強化、自然環境の保全、共生社会の実現等に関する諸課題に、自らの判断と責任において取り組んでいくことが求められています。

このため、当機構では、地方公共団体が直面している諸課題を多角的・総合的に解決するため、個々の団体が抱える課題を取り上げ、当該団体と共同して、全国的な視点と地域の実情に即した視点の双方から問題を分析し、その解決方策の研究を実施しています。

本年度は6つのテーマを具体的に設定しており、本報告書は、そのうちの一つの成果を取りまとめたものです。

人口が少なく地理的条件において不利な小規模市町村は、職員数の少なさから業務の遂行において多くの問題点を抱えています。本調査研究では、このような小規模市町村のモデルとして豊根村にご協力いただき、これまで実施例がほとんどない役場の業務全般に関する本格的なヒアリング等を実施しました。その結果から把握された問題点に対し、県だけでなく市町村、民間も含めた豊根村への補完を検討しました。この成果についての報告を取りまとめるとともに、今後は豊根村モデルとして愛知県の他の小規模市町村に展開することも考えております。

本研究の企画及び実施に当たりましては、研究委員会の委員長及び委員を始め、関係者の皆様から多くの御指導と御協力をいただきました。

また、本研究は、公益財団法人 地域社会振興財団の助成金を受けて、愛知県と当機構とが共同で行ったものであり、ここに謝意を表する次第です。

本報告書が広く地方公共団体の施策展開の一助となれば大変幸いです。

令和8年3月

一般財団法人 地方自治研究機構
理事長 北崎 秀一

目次

序章 調査研究の概要	3
1 調査研究の背景と目的	3
2 調査研究の流れと全体像	4
3 調査研究のスケジュール	4
4 調査研究体制	5
第1章 調査研究を取り巻く環境	9
1 県による補完の対象となる「小規模市町村」の考え方	9
2 豊根村の特性	14
3 愛知県の体制、ビジョン	41
第2章 豊根村における行政運営上の現状と主な問題点の把握	49
1 調査方法と結果の概要	49
2 シート&ヒアリング結果から浮かび上がった現状と主な問題点	53
3 経営資源区分別の行政運営上の問題点の整理	61
第3章 問題点への対応	67
1 県による垂直的補完	67
2 市町村による水平的補完	83
3 民間による補完	86
4 豊根村が取組を進めること	87
5 豊根村モデルの構築に向けて	89
第4章 今後のさらなる検討事項	95
1 今後の小規模市町村の業務環境	95
2 業務の一層の削減、効率化	95
3 今後の方向性について	100
調査研究委員会名簿	103
参考 ヒアリングシート (A・B)	107

序 章 調査研究の概要

序 章 調査研究の概要

1 調査研究の背景と目的

愛知県の人口は、2019年の約755万4千人をピークに5年連続で減少している。市町村別に見ると、2023年10月から2024年9月までの1年間に11市町村で増加した一方、豊橋市をはじめ43市町村で減少しており、人口問題は県全体にかかわる重要な課題となっている。

東三河地域においては、2008年の約77万人をピークに、県内で先行して人口減少が継続している。とりわけ東三河北部地域(新城市、設楽町、東栄町、豊根村)では、より早期に人口減少局面を迎え、その状態が継続している。また、高齢化の進行も顕著であり、生活基盤の確保や持続可能な行財政基盤の確立が求められている状況にある。

こうした中、近年は少子高齢化の進展により、小規模市町村における職員確保が困難となっており、行財政基盤を支える担い手不足が深刻化している。

そこで、本調査研究では、人口減少及び少子高齢化の進行が著しく、職員数が少ない小規模市町村を取り巻く現状を把握するとともに、今後の人口動態を踏まえた動向について整理・分析を行うこととする。具体的には、以下の事項を対象とする。

- (1) モデル市町村の行財政状況、人口減少により発生する運営上の課題の整理
- (2) 市町村補完に関する現状の把握、課題の整理、分析
- (3) 都道府県による市町村補完の方法の提言

これらの分析結果を踏まえ、県による市町村の補完のあり方について検討し、提言をまとめる。

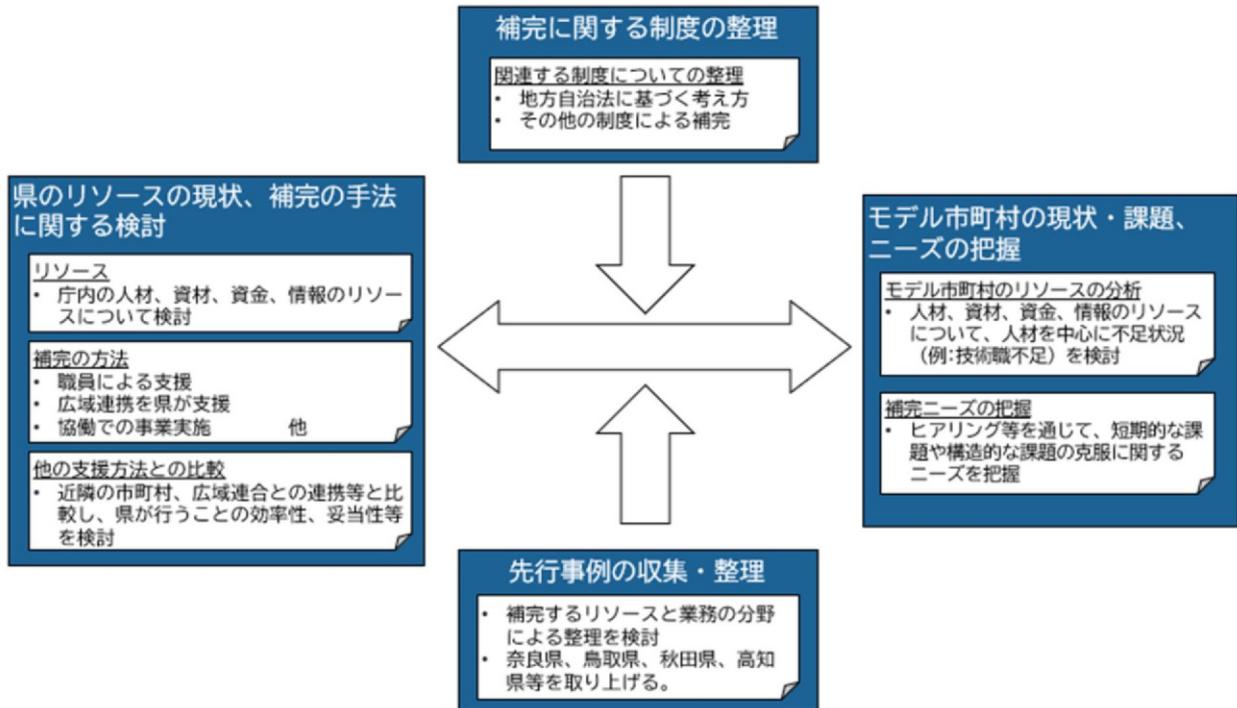
また、総務省の「持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会」によって2025年6月24日に報告書がまとめられ、市町村における職員減少への対応として、国及び都道府県が市町村の事務を代行するなどの対応や、デジタル化による事務の簡素化、複数の自治体が連携した共同処理など、効率化に向けた検討に関する提言が示された。

これらの動向を踏まえた検討にあたり、モデル市町村としてご協力いただいた豊根村の業務遂行の実態等について分析を行い、豊根村に適した補完方法として「豊根村モデル」を検討するとともに、愛知県における実現可能性について報告を取りまとめる。

2 調査研究の流れと全体像

調査研究の流れと全体像を、図表序-2-1に示す。

図表 序-2-1 調査研究の全体像



3 調査研究のスケジュール

本調査研究は、図表序-3-1のとおり実施した。

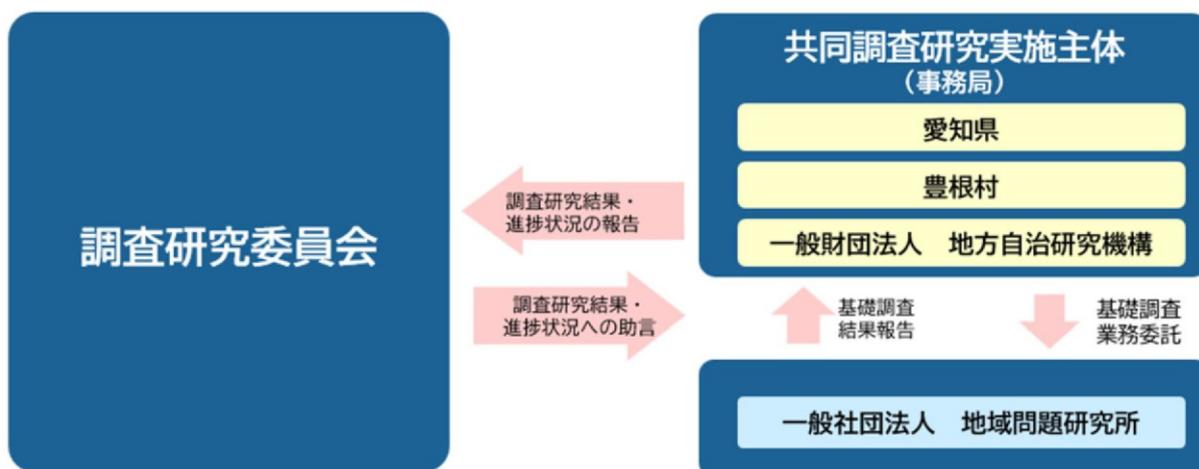
図表 序-3-1 調査研究の全体スケジュール

	2025年									2026年		
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
補完に関する制度の整理	■	■	■									
先行事例の収集・整理	■	■	■	■	■	■	■	■				
(モデル)市町村の現状・課題、ニーズの把握		■	■	■	■	■	■	■	■	■		
県のリソースの現状、補完の手法/スキームに関する検討			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
報告書								■	■	■	■	■
ワーキンググループ	★						★					
委員会			★					★		★		

4 調査研究体制

本調査研究では、愛知県東三河総局企画調整部企画調整課及び一般財団法人地方自治研究機構を実施主体として、調査研究委員会(調査研究委員会の構成メンバーは、巻末「調査研究委員会名簿」に記載)の指導及び助言の下、基礎調査機関として、一般社団法人地域問題研究所の協力を得て実施した。

図表 序-4-1 調査研究の体制図



なお、以下の日程で委員会を実施した。

【第1回委員会】

日時：2025年7月31日(木)10:30～12:00

場所：愛知県東三河総合庁舎3階302会議室及びWEB会議

内容：調査研究の背景説明及び調査研究企画書案の審議

【第2回委員会】

日時：2025年12月25日(木)10:00～11:30

場所：愛知県東三河総合庁舎3階303会議室

内容：各種調査結果の報告及び報告書構成案に関する審議

【第3回委員会】

日時：2026年2月9日(月)14:30～16:00

場所：愛知県東三河総合庁舎3階301会議室及びWEB会議

内容：報告書(案)に関する審議

第 1 章 調査研究を取り巻く環境

第1章 調査研究を取り巻く環境

本章では、本調査研究を取り巻く環境について、次の項目について整理した。

まず、県による補完の対象とすべき「小規模市町村」についての考え方を整理した。次に、モデル市町村の豊根村の特性を整理する。最後に、豊根村を含む東三河地域における愛知県の体制、ビジョンについて整理した。

1 県による補完の対象となる「小規模市町村」の考え方

本調査研究では、まず、県による補完の対象とすべき「小規模市町村」の考え方を整理した。その考え方としては、小規模市町村を取り巻く社会の環境と役場自体の環境に分けて検討することとした。

なお、以下で示す考え方に豊根村が該当することから、同村を本調査研究におけるモデル市町村としてご協力いただいた。

(1) 社会の環境

第29次地方制度調査会第20回専門小委員会において市町村の現状と課題を検討する際に用いられたように¹、市町村の規模と地理的な条件をもとに、県が補完する必要がある「小規模市町村」の考え方を整理した。

ア 人口の少なさ

市町村において過疎化が進み人口が減少する中、税収の減少に加え、役場職員の確保も困難になっている。その結果、多種多様な業務・事業を担う市町村の役所・役場では、効率的に行政サービスを提供することが困難になる可能性が高まっている。そのため、人口の少なさは、県が補完すべき「小規模市町村」の要素の一つとしてみて良いであろう。

今回ご協力いただく豊根村については、人口（2025年1月1日時点）は929人で1,741市町村中1,707位、愛知県54市町村中最下位であった²。

¹ 同小委員会に提出された総務省「類型別の市町村の現状と課題について」では、全国の市町村の現状と課題を、人口規模と地理的条件において、6つの人口規模に類型化している。

(https://www.soumu.go.jp/main_content/000022444.pdf)

同小委員会の議論では、小規模についての人口規模は規定されていないものの、「人口1万未満の市町村は471団体（2010年3月23日見込み）存在し」という記述があり、人口1万未満を想定しているものと考えられる。

² 総務省「2025年1月1日住民基本台帳人口・世帯数」に基づく。

イ 地理的条件の不利

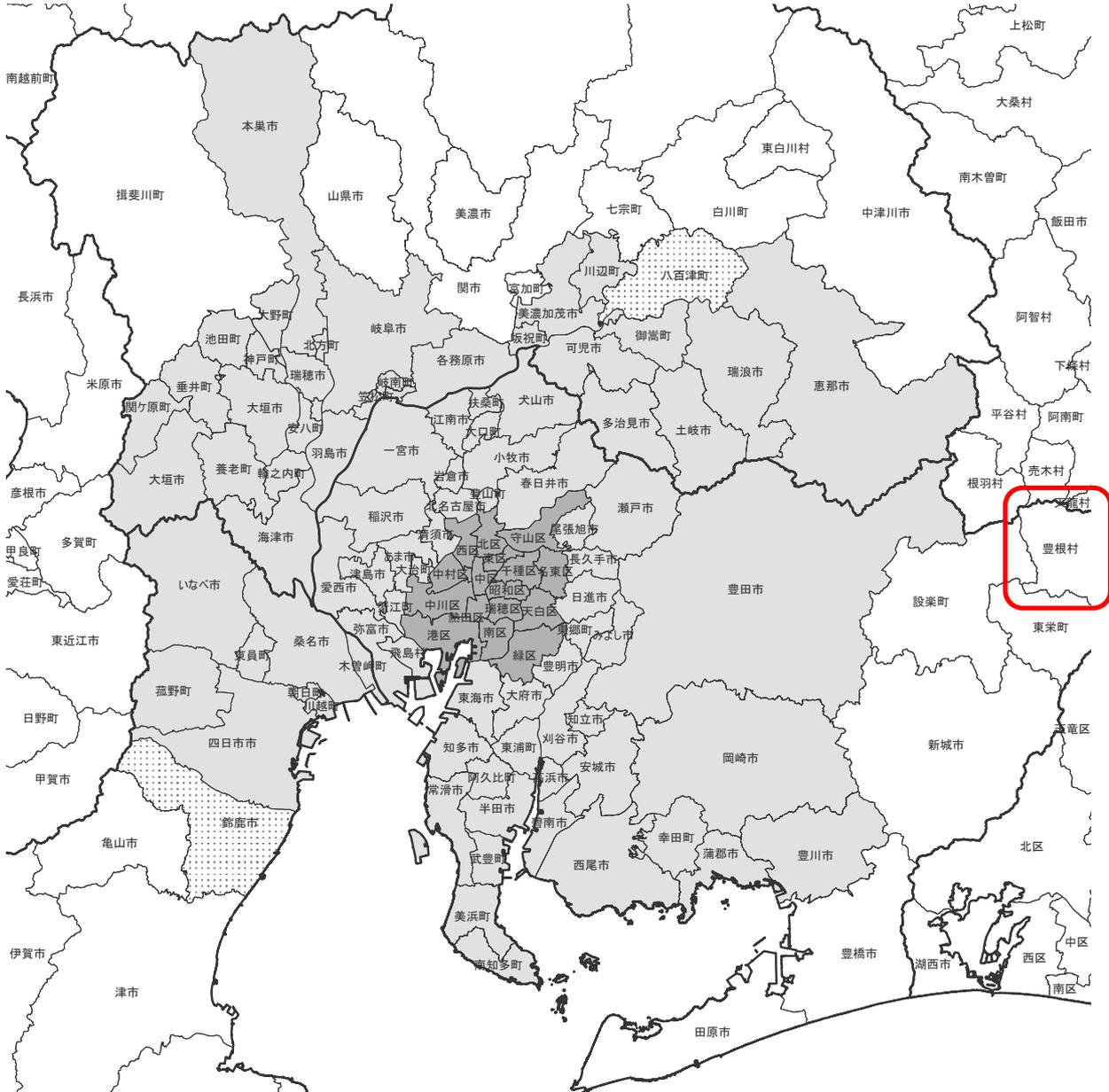
都市圏に属していなかったり、大きな都市から非常に離れているという地理的条件の不利がある場合、役場の職員や業務・事業の遂行に関連して取引する事業者の確保が困難になる可能性が高くなると考えられる。小規模市町村であっても、都市圏³に位置すれば、その中心市や周辺市町村とのヒト・モノが移動しやすいことから職員や取引する事業者の確保が比較的容易になり、行政サービスの提供における効率性が深刻な状況になりにくいと予想される。そのため、地理的条件の不利は、県が補完すべき「小規模市町村」の要素の一つとしてみて良いであろう。

多くの愛知県の市町村は、図表 1-1-1 のように、「中京大都市圏」（中心市は名古屋市）に含まれるが、豊根村が属する東三河地域ではその圏外の市町村が多い。豊橋市は 36.6 万人（2025 年 1 月 1 日時点）の人口を抱えることから東三河地域でもその近隣の市町村では、前述のような困難さは深刻ではないと考えられるが、豊根村は豊橋市から自動車での移動で 2 時間以上かかることから、企業・労働者等からの支援を確保しにくい状況であると懸念される。

なお、上記のような人口が少なく地理的条件の不利がある地域では、人口密度（1 平方 km あたりの人口数）が少ないと予想されることから、小規模市町村の指標として引用できると考えられる。

³ 総務省統計局の大都市圏・都市圏は、広域的な都市地域を規定するため行政区域を越えて設定した統計上の地域区分で、「中心市」及びこれに社会・経済的に結合している「周辺市町村」により構成される。「中心市」は、大都市圏では東京都特別区部及び政令指定都市、都市圏では大都市圏に含まれない人口 50 万以上の市とされており、「周辺市町村」は、大都市圏及び都市圏の「中心市」への 15 歳以上通勤・通学者数の割合が当該市町村の常住人口の 1.5%以上で、中心市と接続している市町村及びそれらの市町村に地理的に囲まれた市町村とされている。

図表 1-1-1 中京大都市圏の中心市、周辺市町村



出所：総務省統計局「中京大都市圏（2020年）」

(2) 役場の環境

ア 職員数の少なさ

役場においては多様な業務をこなす必要があることから、正職員を十分に確保できない場合、業務・事業等を円滑に遂行できなくなる懸念が発生する。そのため、職員数の少なさは、県が補完すべき「小規模市町村」の要素の一つとしてみて良いであろう。

ちなみに、豊根村の2025年4月1日時点の正職員数は47人であり、全国1,741市区町村中1,694位で、愛知県54市町村中最下位であった⁴。

イ 財政力の弱さ

財政面での余力がある場合には、庁内のシステム化等により業務を効率化ができることから、業務・事業等の遂行において支障が生じにくい可能性がある。しかしながら、財政面での余力がない場合には、効率化のための庁内の投資が抑制されることが懸念される。また、人件費を圧縮する必要が生じることから、職員を募集しづらくなることが考えられる。このように、財政力の弱さは、県が補完すべき「小規模市町村」の要素の一つとしてみて良いであろう。

ちなみに、豊根村の2024年度の財政力指数は0.27であり、全国1,741市区町村中1,284位で（全市町村の平均は0.49）、愛知県54市町村中52位であった（愛知県の平均は0.90）⁵。

(3) 類似した市町村と豊根村との比較（普通会計職員数）

豊根村と人口が比較的近く、人口密度に近い村における、普通会計職員数を比較すると50人未満で40人台のところが多くなっており、この点でも類似性が見られた。

図表1-1-2 豊根村及び類似した市町村との比較

都道府県	市町村	面積 (km ²)	人口 (人)	人口密度 (人/km ²)	財政力 指数	普通会計 職員数 (人)
福島県	昭和村	209.46	1,085	5.18	0.09	44
群馬県	上野村	181.85	1,011	5.56	0.73	31
愛知県	豊根村	155.88	929	5.96	0.27	48
奈良県	下北山村	133.39	796	5.97	0.21	43
高知県	北川村	196.73	1,177	5.98	0.19	44
鹿児島県	十島村	101.15	673	6.65	0.07	48
奈良県	天川村	175.66	1,194	6.80	0.14	46

出所：全国都道府県市区町村別面積調（2025年10月）、e-Stat 住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（市区町村別）2025年1月1日（統計表25-03）、総務省「地方公共団体の主要財政指標一覧（2024年度・市町村分）」、総務省「市区町村別人口1万人当たり職員数一覧（単純値）」（2024年4月1日時点）より作成

⁴ 総務省「2025年地方公共団体定員管理調査」に基づく。

⁵ 総務省「2024年度地方公共団体の主要財政指標一覧」に基づく。

このような村では、職員一人当たりの人口は少ないことから、数値上は人員面に余力があるように捉えられがちであるが、職員数の絶対数が少ないことから生じる負担があると考えられる⁶。

本調査研究では、(1) 及び (2) のように、社会と役場の環境において不利な状況にある市町村については、業務・事業等の遂行における問題が発生しやすく、県等による補完が必要になると考えられることから、「小規模市町村」のモデル市町村として、豊根村の業務・事業等の遂行における問題点等の実態を把握するとともに、県を中心とした補完の方法について検討を進めることとした。

⁶ 詳しくは、第2章を参照のこと。

2 豊根村の特性

(1) 豊根村の概況

ア 位置・地勢

豊根村は、愛知県で一番人口の少ない小さな自治体となっており、名古屋から車で約2時間半である。長野県と静岡県との県境に接し、愛知県最高峰の茶臼山を有する「愛知のてっぺん」の村である。

村の面積 155.88 平方キロメートルのうち 93%が森林に覆われ、標高 148～1,415 メートルと約 1,200 メートルの標高差を有している。

良質なスギ・ヒノキの産地であり、また、寒暖の差を利用した「夏秋トマト」の栽培も盛んである。

暮らしは、山村の地勢や「花祭り」に代表される地域文化などが色濃く関わっている。1969年に天竜奥三河国定公園に指定されるなど、四季折々の自然の豊かさが自慢となっている。

(豊根村ホームページを基に作成)

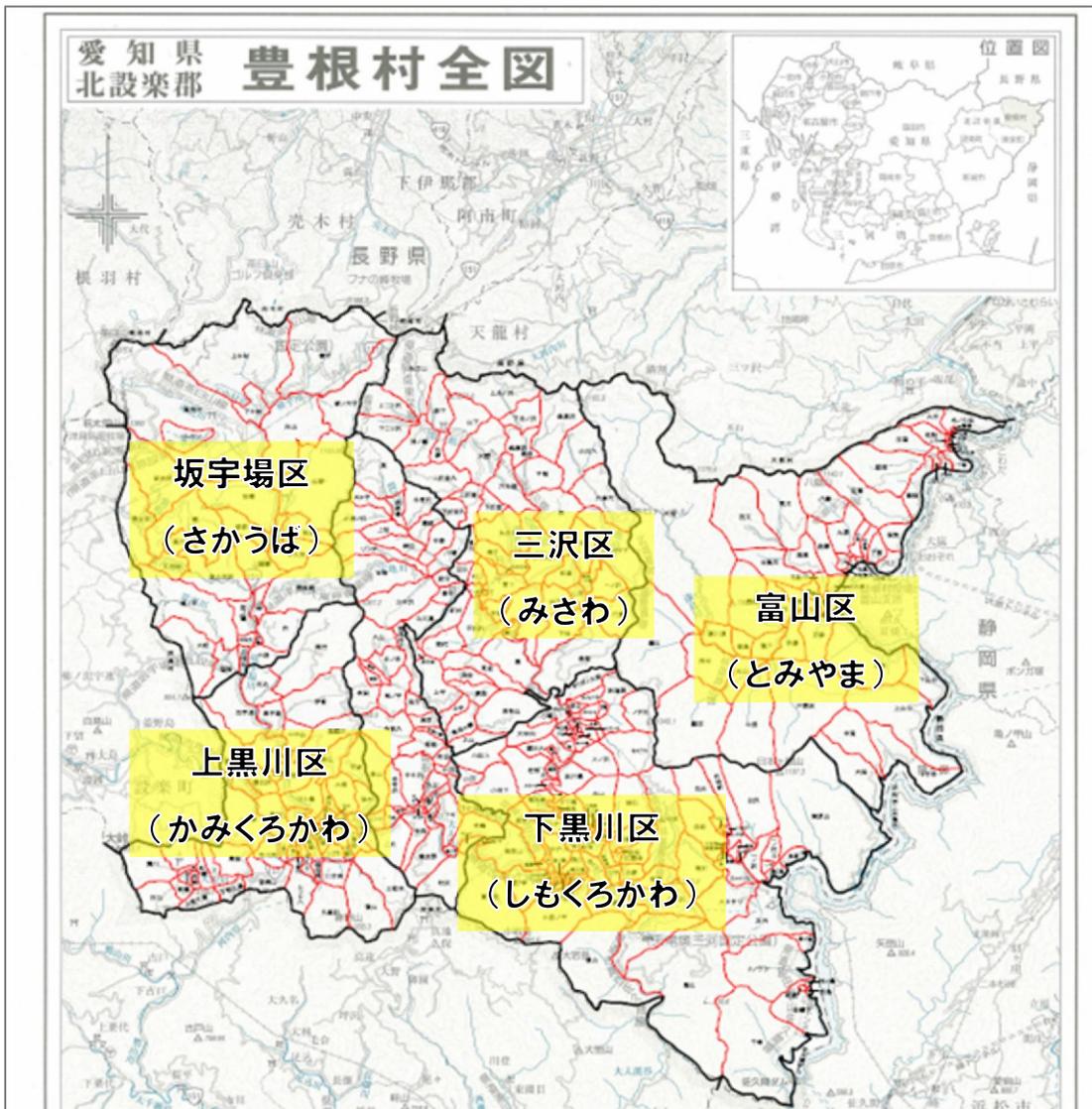
<参考> 県内における同規模面積自治体との人口比較

豊根村 面積：155.88 平方キロメートル／人口：963 人（2024 年 1 月 1 日時点）

西尾市 面積：161.22 平方キロメートル／人口：169,362 人（2025 年 3 月 1 日時点）

豊川市 面積：161.14 平方キロメートル／人口：176,623 人（2025 年 5 月末時点）

図表 1-2-1 豊根村全図



出所：豊根村全図をもとに作成

イ 交通

豊根村をとりまく交通の状況は、国道 151 号を基幹とし、県境を越えて長野県・静岡県と結ばれる道路網によって構成されている。

■隣接する市町村

愛知県：北設楽郡 東栄町、設楽町

長野県：下伊那郡 根羽村、売木村、天龍村、阿南町

静岡県：浜松市（天竜区）

■一般国道

国道 151 号（別所街道）

■主要地方道

愛知県道 1 号飯田富山佐久間線

愛知県道 74 号阿南東栄線

■一般県道

愛知県道 426 号津具大嵐停車場線

愛知県道 428 号古真立津具線

愛知県道 429 号古真立佐久間線

愛知県道 506 号茶臼山線

愛知県道 507 号茶臼山高原設楽線

図表 1-2-2 豊根村へのアクセス



出所：豊根村ホームページ

ウ 豊根村のあゆみ

1876年には河内村、市原村、大谷村、佐太村の4か村が合併し富山村に、1889年には三沢村、下黒川村、古真立村、上黒川村、坂宇場村の5か村が合併し、豊根村となった。

1955年、佐久間ダムの建設に伴い富山村の河内地区、山中地区、佐太地区の大部分が水没したため村の約3分の1にあたる74世帯が離村し、豊根村でも水没する47世帯が離村した。

また、1973年、新豊根ダムの建設に伴い豊根村の曾川地区、田鹿地区全75世帯が水没したことにより1世帯を除く74世帯が離村することになり人口減少に拍車をかけた。

このような時代の流れを経て、2005年11月には富山村と合併し、現在に至っている。

図表 1-2-3 豊根村のあゆみ

年	豊根村のあゆみ
1889年	5か村が合併し豊根村が誕生。
1941年	太平洋戦争勃発。(各尋常高等学校が国民学校と校名変更)
1945年	<ul style="list-style-type: none"> ・太平洋戦争終結。 ・愛知県下に大地震(三河大地震)が起こる。
1953年	佐久間ダム着工。(6月23日)
1956年	佐久間ダム発電所が発電開始(4月23日)、10月に佐久間ダム竣工。
1969年	茶臼山一帯が天竜奥三河国定公園に指定。茶臼山野外活動ロッジ開設。
1973年	新豊根ダム完成。
1974年	中学校統合。(三沢、坂宇場)
1978年	茶臼山高原道路開通。
1980年	茶臼山に国民休暇村完成。
1981年	若者総合センター開設。
1985年	村営バス運転開始。花の木総合公園開設。
1986年	茶臼山スキー場完成。
1989年	村制100周年。とよね文化広場完成。
1997年	兔鹿嶋温泉「湯〜らんどパルとよね」開設。
1998年	豊根村診療所開設。
2000年	豊根村保健福祉センター完成。
2001年	新塩瀬橋完成。
2002年	とよねドーム完成。
2004年	旧豊根小学校、坂宇場小学校、三沢小学校閉校。
2005年	<ul style="list-style-type: none"> ・豊根小学校開校(新築)。 ・豊根村富山村合併(11月27日:総務省告示第986号)
2008年	天空の花回廊 茶臼山高原芝桜の丘 開園。

年	豊根村のあゆみ
2009年	村制施行 120 周年。
2013年	豊根村ヘリポート竣工式。
2014年	・村制 125 周年。 ・道の駅『グリーンポート宮嶋』リニューアルオープン。
2015年	富山小中学校閉校。
2017年	国道 151 号太和金バイパス開通。
2019年	・学校給食共同調理場完成。 ・村制 130 周年。

出所：豊根村ホームページ

エ 指定地域の状況

豊根村は、国の複数の指定地域に該当しており、地理的条件等に配慮した支援対象地域として位置づけられている。

■過疎地域（2005年11月27日指定）

過疎地域活性化特別措置法（1990年3月31日法律第15号）

■地方拠点都市地域（1993年8月1日指定）

地方拠点都市地域の整備及び産業業務施設の再配置の促進に関する法律（1992年6月5日法律第76号）

■山村振興地域（1970年12月24日指定（旧豊根村第808号）、1973年3月5日指定（旧富山村第11965号））

山村振興法（1965年法律第64号）

■特定農山村地域

特定農山村地域における農林業等の活性化のための基盤整備の促進に関する法律（1993年6月16日法律第72号）

■辺地地域

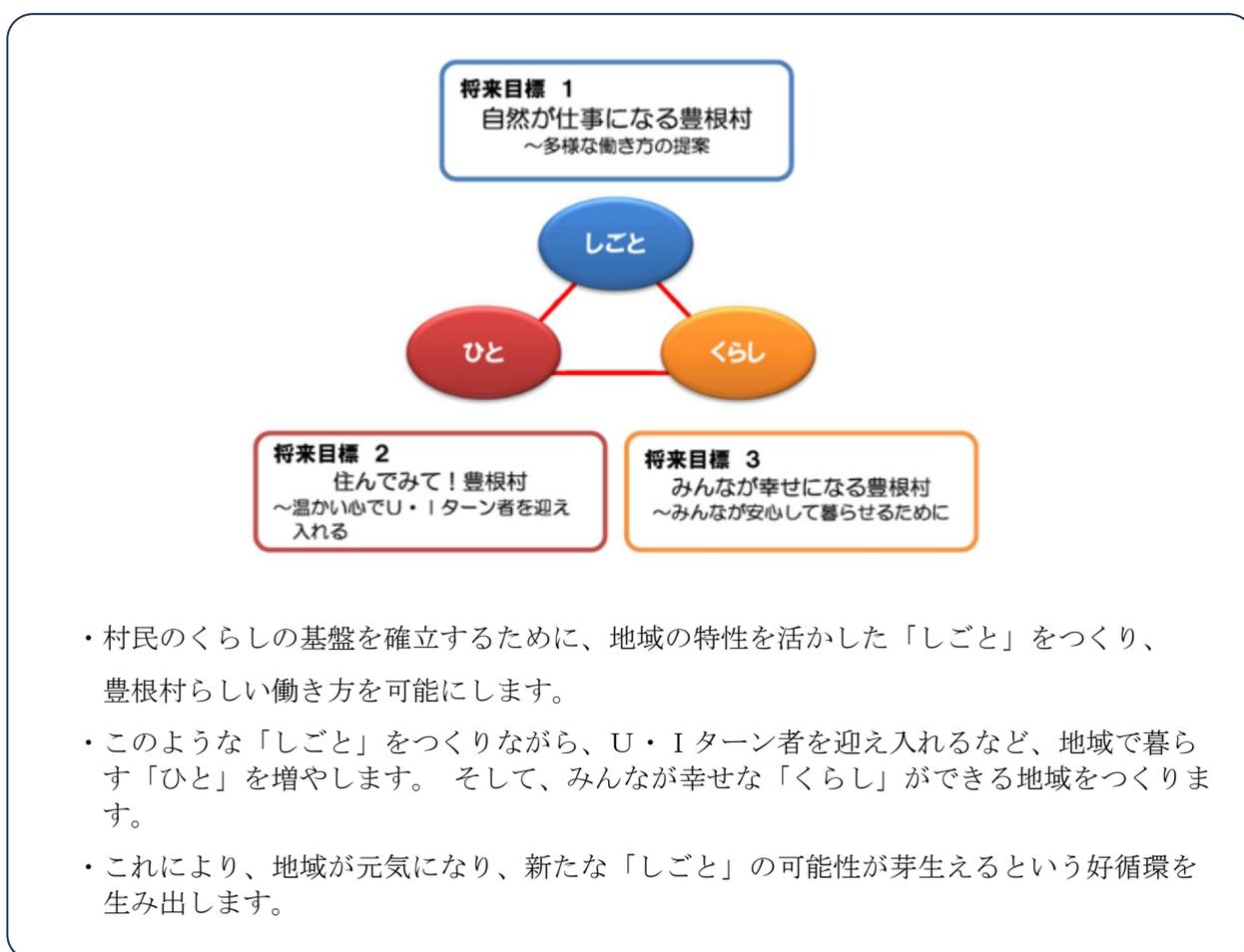
辺地に係る公共的施設の総合整備のための財政上の特別措置等に関する法律（1962年4月25日法律第88号）

オ むらづくりビジョン 2027（第6次豊根村総合計画後期基本計画（2023年3月策定））

豊根村では、2018年に「豊根村むらづくりビジョン2027（第6次総合計画）」を策定している。2023年には、計画の中間年次を迎えたことから、これまでの5年間に実施してきた施策・事業の評価・検証を行い、社会情勢の変化を踏まえて計画内容の見直しを実施した。その結果、産業の活性化、移住・定住の促進、暮らしの維持など、「しごと」「ひと」「暮らし」に関わる取組を継続・強化していくため、「第6次総合計画後期基本計画（むらづくりビジョン2027）」として改定した。

現在は、当該後期基本計画に基づき、2023年度から2027年度までの5か年を計画期間として、各種施策・事業の推進が進められている。

図表 1-2-4 豊根村むらづくりビジョン2027における「10年後のあるべき姿」（3つの将来目標）



出所：第6次豊根村総合計画後期基本計画（2023年3月策定）

(2) 人口・世帯・就業者数

ア 人口・世帯数

豊根村の人口は、戦後の5,000人台をピークに減少を続けている。(参考：2026年1月末時点では882人で、900人を割り込んでいる。)減少要因は時期によって様々で、「戦後の食糧難対策としての分村」、「佐久間ダム・新豊根ダム建設に伴う集団離村」といった政策に伴う減少と、「高度成長期における都市部への就職」、「村の主要産業であった農林業の低迷による従事者減少」といった社会情勢の変化による減少、の2つの要因があると考えられている。

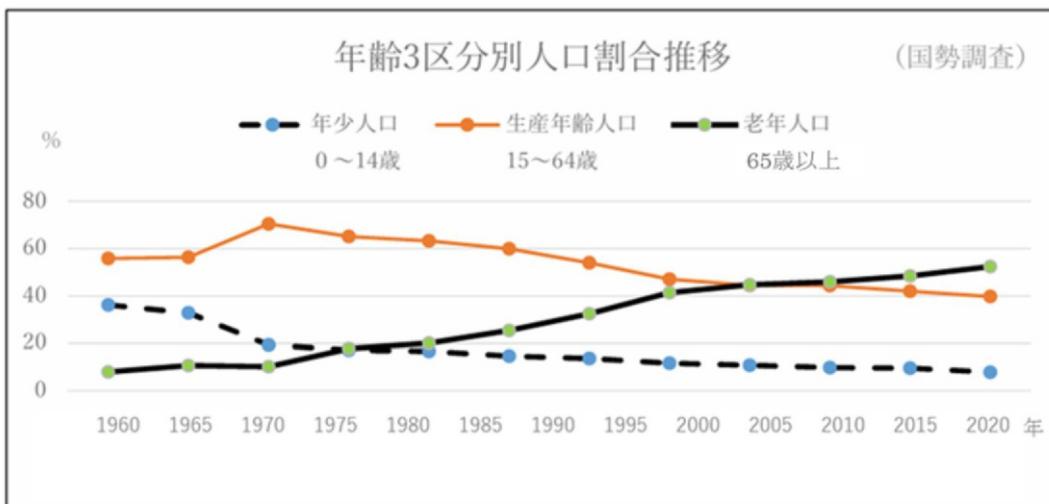
図表 1-2-5 人口推移



出所：豊根村総合戦略（第3期）（2025年3月策定）

また、2020年の国勢調査での、65歳以上の老年人口比率は52%で、半数を超えた。世帯数及び人口は、2015年から2020年の5年間で、53世帯の減少、118人の減少となった。

図表 1-2-6 年齢3区分別人口割合推移



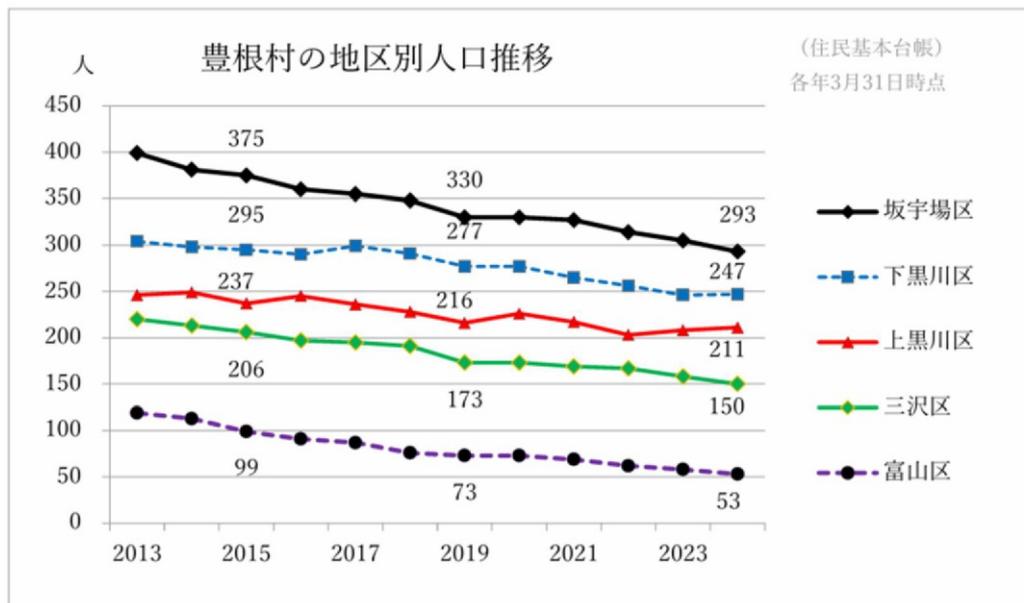
出所：豊根村総合戦略（第3期）（2025年3月策定）

住民基本台帳を基に算出した村内行政区ごとの人口推移では、上黒川区を除く区域が減少傾向にある。特に、2005年に合併した旧富山村地域を示す富山区においては、2015年に100人を割り込み、2024年には53人まで減少した。

過去10年間で最も実減少数が大きいのは坂宇場区で88人であった。減少率で最も大きいのは、富山区の53%減、続いて三沢区の30%減となった。

社会増減の背景としては、戦後の分村やダム建設による集落移転といった、一時的で強制的な人口減少が主な要因と推察される。また、1960年代になると、林業不振や高度成長期に見られた産業構造の変化による都市部との賃金格差や生活格差の発生といった、社会情勢の変化に伴うものも要因だと考えられる。社会情勢の変化に伴う傾向は、現在も継続している。長年に渡る人口減少に伴い地域産業や村内消費が減少し、地域の雇用力が失われるという地域経済の悪循環が継続し、人口減少が続く状況になった。

図表 1-2-7 豊根村の地区別人口推移



出所：豊根村総合戦略（第3期）（2025年3月策定）

イ 転出入の状況

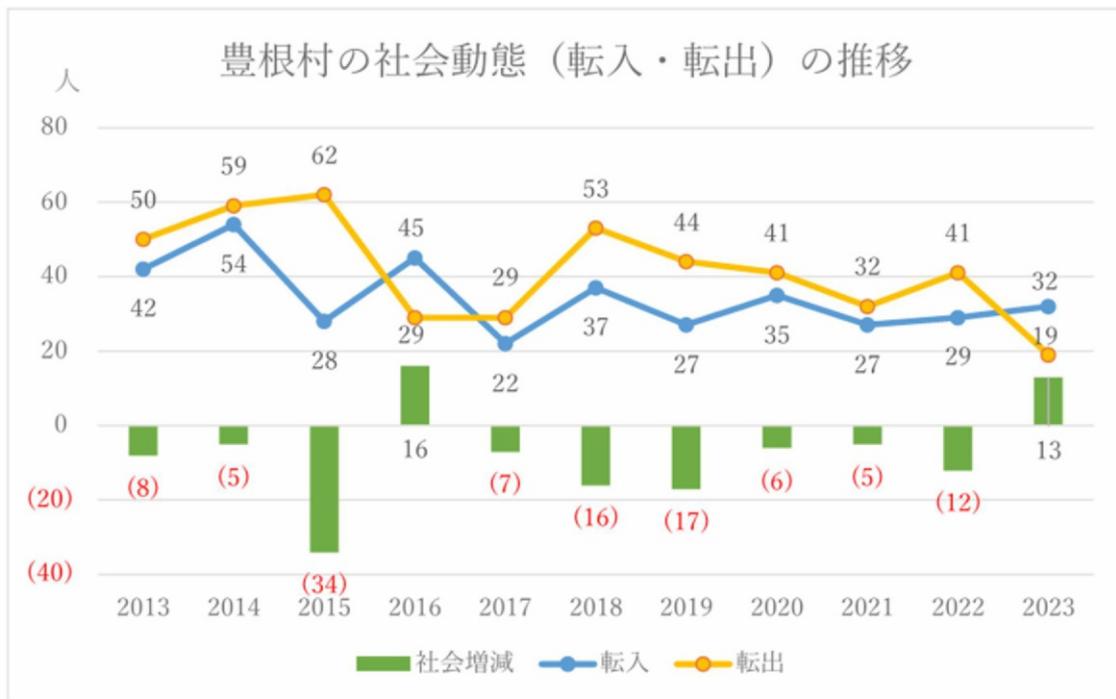
社会動態に対して、過去10年間の転入・転出推移をみると、2016年と2023年の2年間のみが社会増に転じていた。

前者は、村の定住促進施策の中で建設された譲渡型定住促進住宅の中野ガーデンハイツによる転入増であった。後者は、転入数に変化が無いところに転出が激減したことが要因となった。村では、転入出者に届出時にアンケート調査を行っている。過去5年間の転入では、職業上の理由が回答者の半数を占め、住宅事情、生活環境や自然環境の理由が続いていた。一方、転出でも、職業上の理由が回答者の約半数を占めている。これに加え、生活環境や住宅事情を

理由とする転出がみられるほか、学業上の理由による転出も一定数存在した。年齢別にみると、15～24歳及び65歳以上の転出割合が高い。理由構成からみて、15～24歳は就職、65歳以上は医療・介護等に伴う移動の影響が示唆される。

また、2023年の転出が大きく減少した理由として、前年度、2022年度の転出理由と比較した結果、職業、結婚、生活環境などの選択肢によるものは変化が無く、その他の選択肢の方が大きく減少した。その他の詳細は未記入が多く、これ以上の転出理由分析が困難だが、年齢から推測すると高齢者施設移動の減少がひとつの原因と考えられる。

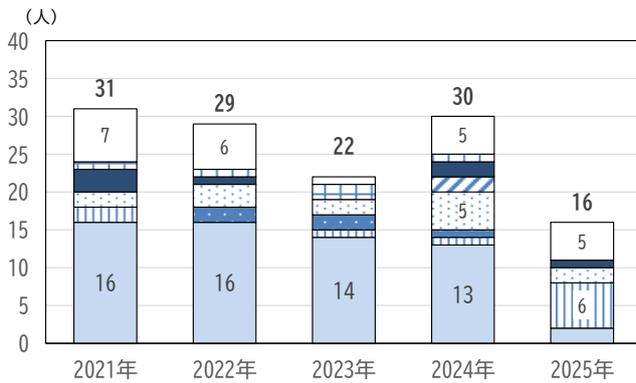
図表 1-2-8 豊根村の社会動態（転入・転出）の推移



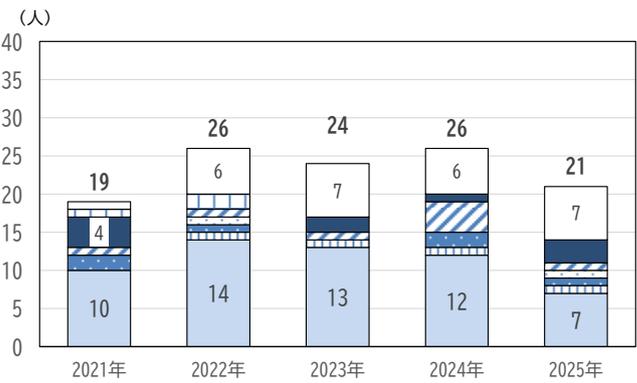
出所：豊根村総合戦略（第3期）（2025年3月策定）

図表 1-2-9 転出入の理由

【転出】



【転入】

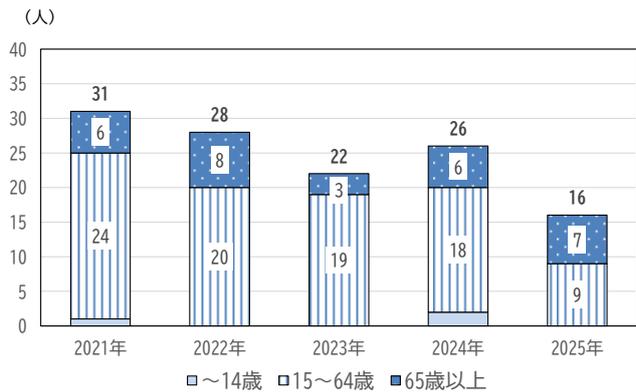


- 1. 職業上（仕事の都合）
- 3. 結婚等
- ▨5. 自然環境（景色が良いなど）
- 7. 親などの介護
- 2. 学業上（学校の都合）
- 4. 生活環境（買物・病院など）
- 6. 住宅事情
- 8. その他
- 1. 職業上（仕事の都合）
- 3. 結婚等
- ▨5. 自然環境（景色が良いなど）
- 7. 親などの介護
- 2. 学業上（学校の都合）
- 4. 生活環境（買物・病院など）
- 6. 住宅事情
- 8. その他

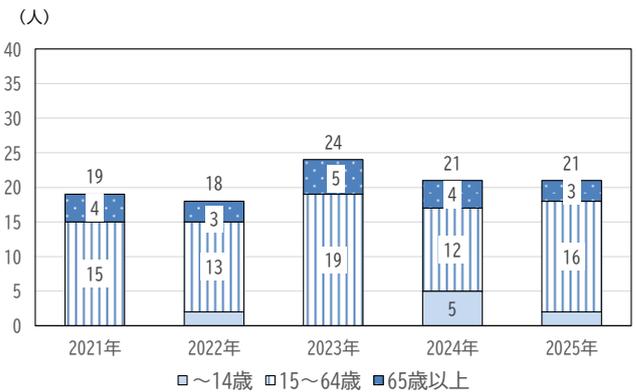
出所：豊根村転出入アンケート

図表 1-2-10 転出入者の年齢

【転出】



【転入】



- ~14歳
- 15~64歳
- 65歳以上
- ~14歳
- 15~64歳
- 65歳以上

出所：豊根村転出入アンケート

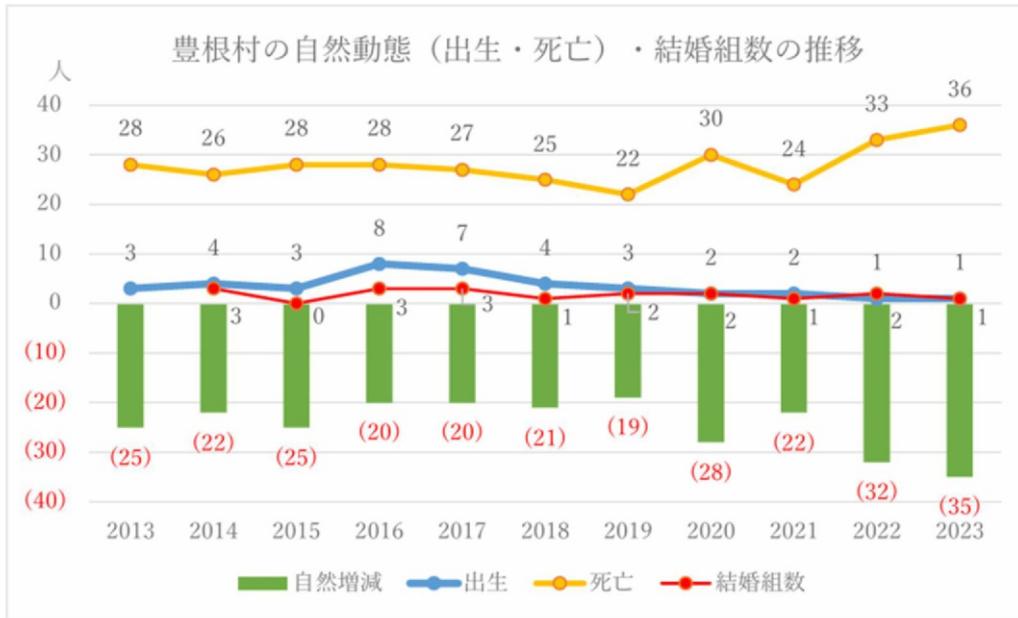
ウ 出生などの状況

自然増減の動向は、出生数よりも死亡数の方が大幅に上回る状況が続いている。過去4年間では、出生数が2若しくは1となっており、大きな問題となっている。

その要因のひとつとして、婚姻数が減少傾向にある点も考えられる。豊根村に住民票がある方による村への婚姻届の提出数は、低い状態が続いている。

2018年～2022年の豊根村の合計特殊出生率は1.58となった。現状維持ベースでの推計だが、日本全体的に人口の現状維持が困難な状況となっている背景を踏まえると、楽観的な推移推計であろう。実際は合計特殊出生率の1.5を維持できない可能性がある。

図表 1-2-11 豊根村の自然動態（出生・死亡）・結婚組数の推移

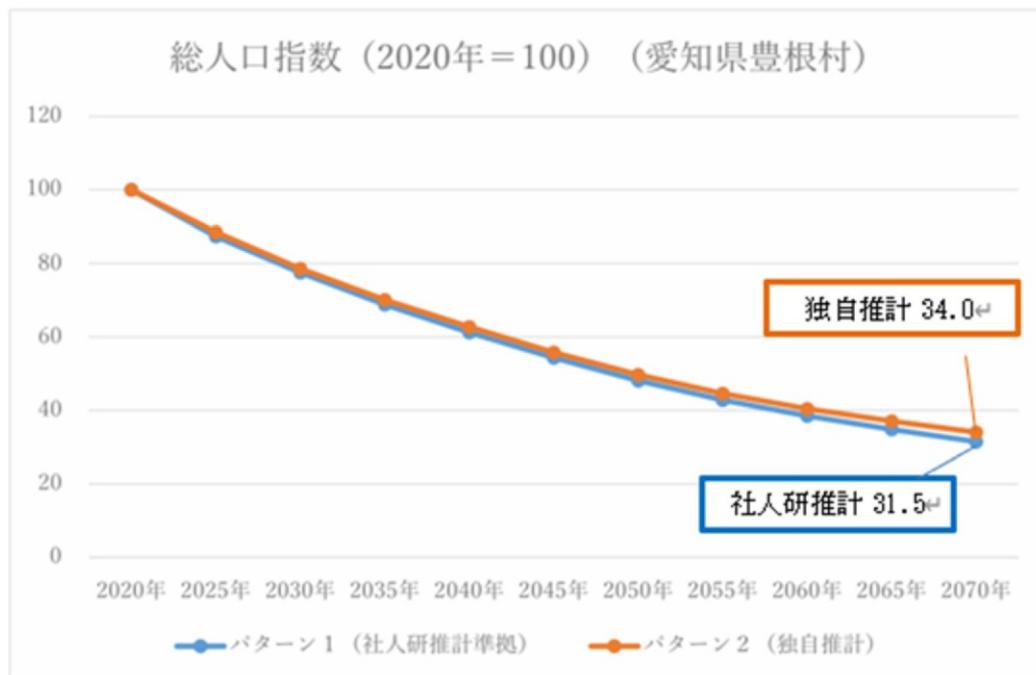


出所：豊根村総合戦略（第3期）（2025年3月策定）

エ 人口推計

人口に関する将来の推計を行った結果、2020年を100とすると、2070年には、社人研推計で31.5、豊根村の独自推計で34.0となり、3割程度まで減少しておよそ330人前後となった。

図表 1-2-12 総人口指数の推移



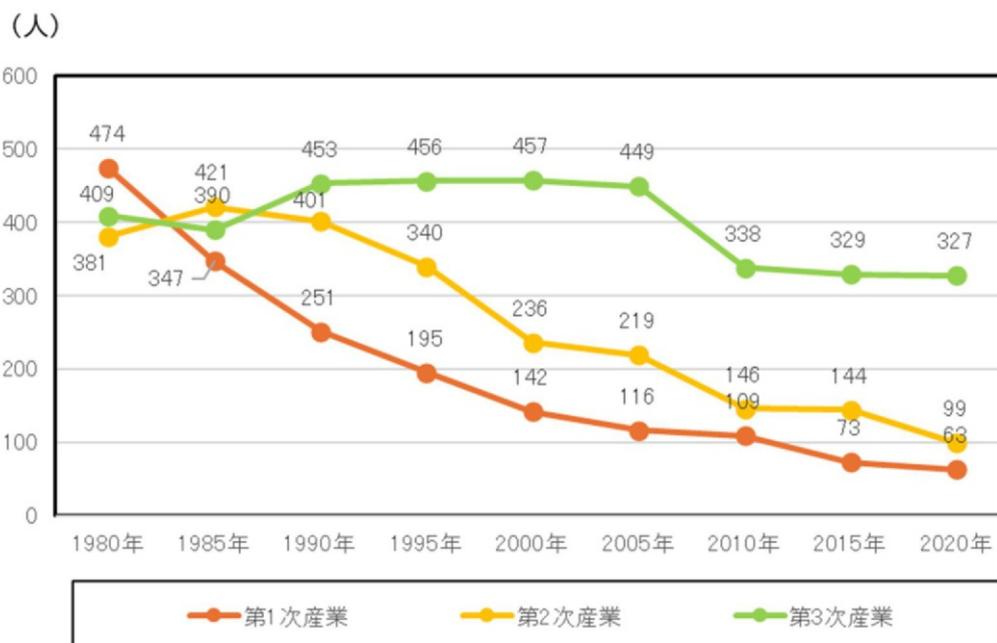
出所：豊根村総合戦略（第3期）（2025年3月策定）に一部数値を追記

オ 就業者数の推移

豊根村は、就業者数は年々減少しているものの、愛知県全体と比べて第1次産業の就業割合が高く、農林業を基盤とした就業構造となっている点に特徴がある。

また、豊根村の就業者は、医療・福祉、建設業、公務、農林業などの生活関連産業を中心に構成されており、図表1-2-15のとおり、60歳以上の就業者が相当割合を占めた。

図表 1-2-13 産業3分類別就業者数の推移

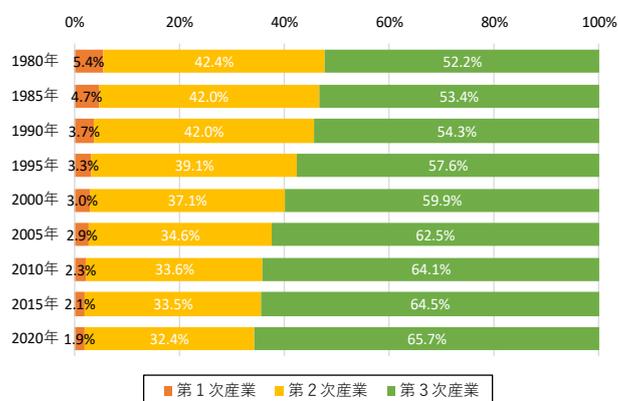
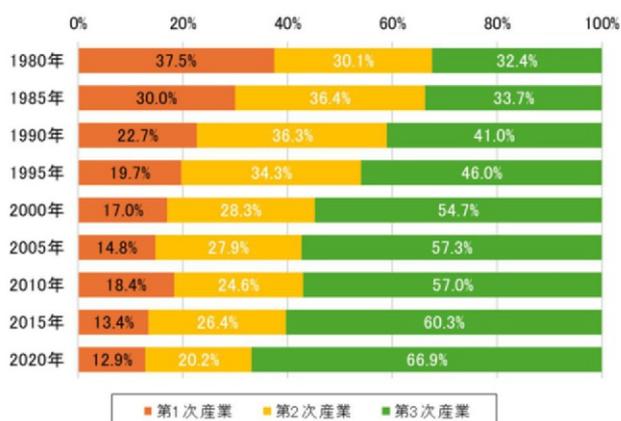


出所：総務省「2020年国勢調査」

図表 1-2-14 産業3分類別就業者数の構成比の推移（豊根村と愛知県全体）

(豊根村)

(愛知県全体)



出所：総務省「2020年国勢調査」

図表 1-2-15 産業大分類別就業者数 (2020年)

	総数	15～ 29歳	30～ 39歳	40～ 49歳	50～ 59歳	60～ 74歳	75歳 以上
総数	492	33	54	85	92	197	31
A_農業, 林業	58	5	5	7	5	27	9
B_漁業	5	1	0	2	0	2	0
C_鉱業, 採石業, 砂利採取業	1	0	0	0	0	1	0
D_建設業	67	2	2	10	15	35	3
E_製造業	31	0	4	8	4	14	1
F_電気・ガス・熱供給・水道業	1	0	0	0	0	1	0
G_情報通信業	-	0	0	0	0	0	0
H_運輸業, 郵便業	20	1	3	4	2	10	0
I_卸売業, 小売業	33	0	4	4	5	16	4
J_金融業, 保険業	-	0	0	0	0	0	0
K_不動産業, 物品賃貸業	-	0	0	0	0	0	0
L_学術研究, 専門・技術サービス業	4	0	1	1	1	1	0
M_宿泊業, 飲食サービス業	36	4	4	8	3	12	5
N_生活関連サービス業, 娯楽業	27	2	3	3	7	11	1
O_教育, 学習支援業	32	5	3	8	7	8	1
P_医療, 福祉	73	3	8	15	16	29	2
Q_複合サービス事業	18	0	3	4	6	5	0
R_サービス業 (他に分類されないもの)	26	1	3	1	4	13	4
S_公務 (他に分類されるものを除く)	57	9	11	10	17	9	1
T_分類不能の産業	3	0	0	0	0	3	0

出所：総務省「2020年国勢調査」

(3) 庁内体制

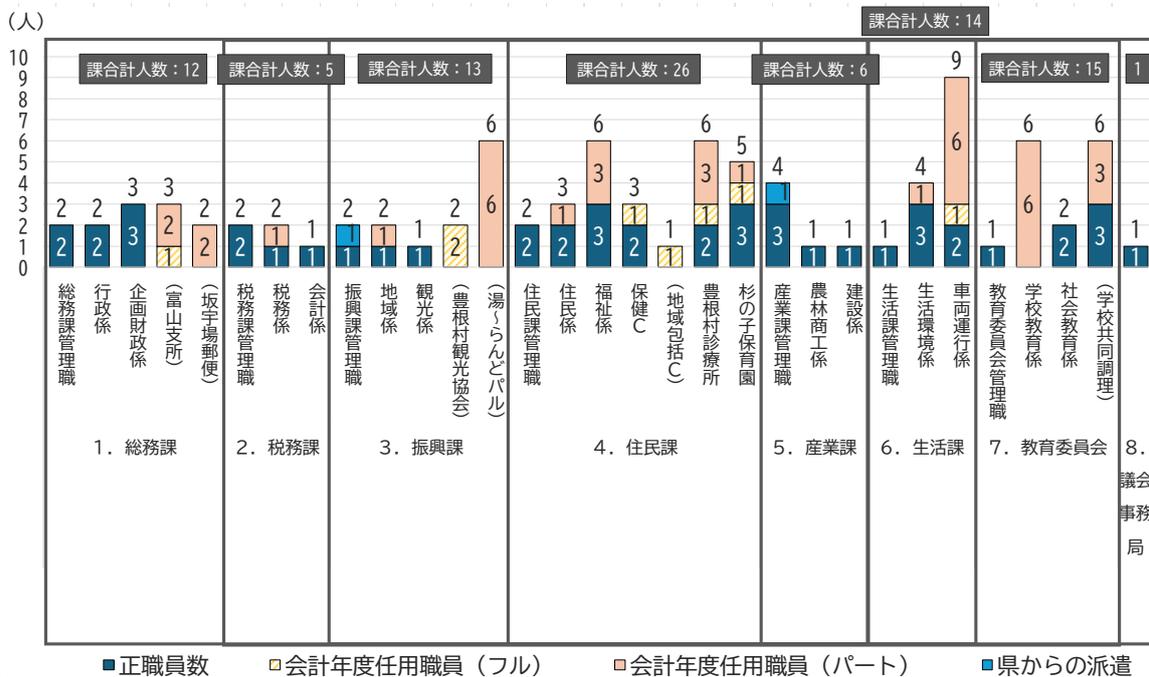
ア 組織体制・職員数

① 就業形態別職員数

豊根村役場の職員体制は、正職員 46 名、会計年度任用職員 44 名（フル 8 名・パート 36 名）及び県からの派遣職員 2 名の合計 92 名で構成されている（2025 年 12 月 1 日時点）。

出先機関等⁷を除き、各係に配置されている正職員数は、1～3 名にとどまるケースが多く、ほぼすべての係が少人数で運営されている点の特徴である。とりわけ、1～2 名体制の係が 13 係を占めている。また、一部の係では、会計年度任用職員が職員数の相当割合を占めており、日常業務の維持に非正規職員の存在が欠かせない体制となっている。

図表 1-2-16 職員数及びその構成（2025 年 12 月 1 日時点）



	1. 総務課	2. 税務課	3. 振興課	4. 住民課	5. 産業課	6. 生活課	7. 教育委員会	8. 議会事務局	計
正職員	7	4	3	14	5	6	6	1	46
会計年度任用職員 (フル)	1	0	2	4	0	1	0	0	8
会計年度任用職員 (パート)	4	1	7	8	1	7	9	0	36
県からの派遣	0	0	1	0	1	0	0	0	2
	12	5	13	26	6	14	15	1	92

⁷ 1. 総務課「富山支所」「坂宇場郵便局」、3. 振興課「豊根村観光協会」「湯～らんどパルとよね」4. 住民課「地域包括支援センター」、7. 教育委員会「学校共同調理」。グラフ内は（ ）で名称を表記した。

② 課係別、職員数及び業務分掌

＜記号の見方＞	
○正職員	◆会計年度任用職員（フル）
▲会計年度任用職員（パート）	◎県からの派遣

図表 1-2-17 課係別、職員数及び業務分掌

課係名		係別職員数		課職員数計	事務分掌
総務課	行政係		○係長 1 名 ○主事 1 名	12 名 ○7 名 ◆1 名 ▲4 名	<ul style="list-style-type: none"> ・職員採用・給与旅費・服務管理・職員研修・行政改革・例規管理・情報公開・行政相談 ・村有財産管理、取得処分・指定管理者制度・消防防災・国民保護・自衛隊 ・交通安全・防犯対策・庁舎、公用車管理・庁内情報システム運用 ・自治体 DX・秘書・褒章表彰・（議会事務局）・（選挙管理委員会事務局） ・（監査委員会事務局）・（固定資産評価委員会事務局）・（特別職報酬審議会事務局） ・庁内事業調整・国県要望・総合計画・財政計画・過疎辺地計画・予算編成、統制・決算統計 ・起債管理・交付税算定・財政公表・公会計・入札契約・電源立地 ・規制改革、地域再生、地方創生・広報広聴・村ホームページ管理・行政無線放送
	企画 財政係	○課長 1 名 ○主幹 （企画財政係長兼務）1 名	○主事 3 名		
	富山支所		◆富山支所長 1 名 ▲事務 2 名		
	坂宇場簡易郵便局		▲事務 2 名		
税務課	税務係	○会計管理者兼課長 1 名 ○主幹 （税務係長兼務）1 名	○主事 1 名 ▲事務 1 名	5 名 ○4 名 ▲1 名	<ul style="list-style-type: none"> ・税制企画調査・納税啓発・村税賦課・滞納欠損処分 ・軽自動車税・たばこ税・土地家屋台帳・税務統計
	会計係		○係長（出納員）1 名		

課係名		係別職員数		課職員 数計	事務分掌
振興課	地域係	○課長 (観光係長兼務) 1名 ◎主幹 (地域係長兼務) 1名 (県から派遣) □課長補佐 1名 (北設広域事務組合へ派遣)	○主事 1名 ▲事務 1名	13名 ○3名 ◆2名 ▲7名 ◎1名	・自治組織・集落支援・地域懇談・地域情報化・地域交通 ・官学連携・国際交流・ふるさと納税・地域間交流・広域行政 ・移住定住・空き家活用・協力隊・NPO・渉外・報道機関 ・土地開発行為・地籍調査・指定統計・男女共同参画・市町村振興事業
	観光係	-	○主任 1名		・観光振興・観光施設整備管理・自然公園・自然保護・再エネ
	(豊根村観光協会)	-	◆事務局長 1名 ◆事務員 1名		・茶白山公園施設(観光リフト、美術館)・みどり湖・グリーンステージ花の木・来富館(栃の木)・森遊館・大入の郷・いこいの里・道の駅(グリーンポート宮嶋)・温泉施設(湯の島温泉)
	(湯～らんどパルとよね)	-	▲管理者 1名 ▲管理補助 5名		・温泉施設(湯～らんどパルとよね)
	住民係	○課長 (診療所事務長、保険センター長、地域包括支援センター長兼務) 1名 ○主幹 (住民係兼務) 1名	○主任 1名 ○主事 1名 ▲事務 1名		26名 ○14名 ◆4名 ▲8名
福祉係	○係長 1名 ○主事 2名 ▲事務 3名	○主任 1名 ○主事 1名 ▲事務 1名			
保健センター	-	○主任保健師 1名 ○保健師 1名 ◆事務長 1名			
地域包括支援センター	-	◆保健師 1名			

課係名		係別職員数		課職員 数計	事務分掌
	豊根村 診療所	◆所長 1名	○係長看護師 1名 ○主任作業療法士 1名 ▲事務 1名 ▲看護師 2名		・診療診察・地域医療・へき地医療・訪 問看護・調剤
	杉の子 保育園	◆園長 1名 ○主幹 1名	○係長保育士 2名 ▲保育士 1名		・保育事業・子育て支援・保育研究・園 管理
	その他 社会福 祉等	-	-		・社会福祉協議会(シルバー人材センター) ・生活支援ハウス(ポンタの里・茶の実)
産業課	農林商 工係	○課長 (農業委員会 事務局長兼 務) 1名 ○課長補佐 1 名 ◎課長補佐 1 名 (建設係長兼 務) (愛知 県から派 遣) ○主幹 1名	○係長(農業委員 会主事) 1名	6名 ○5名 ◎1名	・農林水産業振興、同団体指導、同担い 手育成、同施設整備維持管理 ・農業者年金・農振計画・農地整備・防 疫・内水面漁業 ・農林道計画、整備、維持管理・農林道 台帳・森林整備・林産物振興 ・有害鳥獣・保安林、治山治水・特産開 発・財産区 ・商工振興、同団体指導・消費者行政・ 計量器・商品量目・労働対策 ・(農業委員会事務局) ・(坂宇場財産区事務局)
	建設係	○主幹 1名	○主事 1名		・道路(村道)及び河川計画、整備、維持 管理 ・路線認定変更・道路橋梁台帳・砂防調 整・急傾斜地 ・道路占用・広域道路調整・土木建築設 計、施工、監理・屋外広告 ・村営住宅建設管理・住宅耐震化・建築 相談・水防・災害復旧
生活課	生活環 境係	○課長 (車両運行係 長兼務) 1 名	○係長 1名 ○係長技師 1名 ○主事 1名 ▲道路維持 1名	14名 ○6名 ▲7名 ◆1名	・水道施設建設、維持管理・水道料金徴 収・狂犬病予防 ・防災行政無線受信機管理・公共施設点 検補修・道路維持作業 ・斎苑・墓地墓苑・北設情報ネット ・環境衛生、保全・温暖化対策・廃棄物 処理・浄化槽
	車両運 行係		○係長技師 2名 ◆運転手 1名 ▲運転手 6名		・村営バス運行・行政バス運行・村長公 用車運行・霊柩車運行
	総務係				

課係名		係別職員数		課職員数計	事務分掌
教育委員会	学校教育係	○教育次長 (総務係長、 学校教育係長、社会教育係長、共同調理場長兼務) 1名	○主任 1名 ○主事 1名 ▲事務 6名	15名 ○6名 ▲9名	・学校教育(小学校 1校、中学校 1校)・ 遠距離通学・奨学金貸付
	社会教育係		○調理員 3名 ▲調理員 3名		・生涯学習・社会体育・文化財・村民 ホール・社会体育施設・各種文化団体
	学校給食共同調理場				
議会事務局		○議会事務局 1名		○1名	議会事務

③ 属性別職員数（2025年4月1日時点、正職員及び会計年度任用職員（フル）のみ）

■男女別職員数

男性	36
女性	19
計	55

■年齢別職員数

10代	1
20代	9
30代	10
40代	10
50代	19
60代	6
計	55

■Iターン・Uターン別職員数

Uターン	22
Iターン	33
計	55

■ 専門職員数

専門職名		正職員	会計年度 (フル)	会計年度 (パート)	県からの 派遣	小計	専門職 別合計
		○	◆	▲	◎		
保健師	主任保健師	1				1	3
	保健師	1	1			2	
看護師	係長看護師	1				1	3
	看護師			2		2	
保育士	主幹保育士	1				1	4
	係長保育士	2				2	
	保育士			1		1	
作業療法士	主任作業療法士	1				1	1
技師	土木職技師 (行政職 1 級)				1 ※3	1	5
	係長技師 (行政職 2 級)	3 ※1				3	
	技師 (行政職 2 級)		1 ※2			1	
計		10	2	3	1	16	16

※1 水道管理 (1 名)、バス運転手 (2 名)

※2 バス等運転手 (1 名)

※3 農水 (1 名)

④ 2025 年度 職員別の具体的な事務分掌 (総務課)

～1人の職員が「多能工」的に多岐に渡る分野の事務を担当している～

図表 1-2-18 2025 年度 職員別の具体的な事務分掌 (総務課)

<p>総務課 主幹 企画財政係長兼務</p>		<p>A さん 40 代男性</p>	<p>(責任担当事務)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 総合計画・・・策定及び進行管理 ● 基本的施策・・・企画及び総合調整 ● 地方創生・総合戦略・・・「地域再生計画」ほか関連業務 ● 規制改革・・・特区、規制改革 ● 予算編成統制・・・歳入歳出予算の編成及び予算統制、予算配当 ● 財政全般・・・財政全般の計画、連絡調整 ● 国・県総合要望等の調整、実施 ● 職員研修・・・職員の研修及び教養、職員 SPI 実施 ● 事務改善、効率化 <p>(事務補助)</p> <p>○山村、過疎及び辺地対策の計画・総合調整 ○情報システム、庁内情報ネットワーク、情報セキュリティ ○地方交付税、地方譲渡税、村債・一時借入 ○各種交付金の調整(地方創生臨時交付金、電源立地地域対策交付金・県元気補助金等)</p> <p>○秘書業務・町村会 ○褒章、表彰、儀式 ○HP の運営管理、SNS 企画</p> <p>○県境域事務局 ○総合教育会議 ○職員の福利厚生・安全衛生管理等</p>
<p>総務課 企画財政係 主事</p>		<p>B さん 20 代女性</p>	<p>(責任担当事務)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 秘書業務・町村会 ● 褒章、表彰、儀式 ● (R7) 県境域事務局 ● 行政相談、法律相談、登記法律相談 ● 村 HP の管理運営、村の SNS 企画運営 ● 広報・広聴、防災行政無線放送 <p>(事務補助) ○国・県総合要望等の調整、実施</p>
<p>総務課 行政係 主事</p>		<p>C さん 40 代男性</p>	<p>(責任担当事務)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 選挙(参議院) ● 本庁舎維持管理 ● 入札契約 ● 条例・規則の保全・審査 ● 文書の取受・発送、切手の受け払い ● 固定資産税台帳の整備 ● 村有財産管理・取得・処分 ● 公用車の運行管理・点検整備 ● (R7) 本庁舎空調設備更新、多目的トイレ、LED 化、行政バス車庫増築 ● 指定管理者制度の調整 ● 交通安全・防犯対策 ● 坂宇場郵便、郵便局包括委託 <p>(事務補助) ○固定資産評価審査委員会との連絡調整 ○(R7) 富山支所閉鎖業務</p>

イ 広域連携の状況

豊根村における主な広域連携の状況は、以下のとおりである。

図表 1-2-19 主な広域連携の状況

	項目	主な事業内容	担当課及び 予算
1	東三河広域連合（負担金）	東三河8市町村が連携し、滞納整理、消費生活、旅券、介護保険、監査指導、障害福祉、都市計画、広域行政推進の各事業に取り組む。	振興課 税務課 住民課 40,036千円
2	全国山村振興連盟（負担金）	全国の山村地域振興のために、関係市町村が連携し山村の経済、文化、社会等各方面の開発向上促進に取り組む。	総務課 137千円
3	県境域開発協議会（負担金）	愛知・長野県境5町村（豊根村・阿南町・天龍村・売木村・根羽村）が連携し、住民交流や道路要望、観光振興などに取り組む。	総務課 150千円
4	愛知県交流居住センター事業（負担金）	愛知県と三河山間地域6市町村、大学や民間団体などが連携し、交流居住・移住定住に向けた取り組みを行う。	振興課 500千円
5	北設楽郡町村会（負担金）	北設楽郡3町村における情報共有や連携を図っていく。	総務課 125千円
6	友好自治体パスポート事業	友好自治体である豊明市・飛島村の小中学生に対し、茶臼山高原スキー場の無料リフト乗車券「友好自治体パスポート」を交付して交流の促進を図る。	振興課 127千円
7	北設広域事務組合	愛知県北設楽郡設楽町、東栄町、豊根村及び長野県下伊那郡根羽村が設立している一部事務組合。 ・し尿処理場の建設及び維持管理事務（田口クリーンセンター/設楽町田口） ・ごみ処理場の建設及び維持管理事務（中田クリーンセンター/東栄町小林） ・し尿及びごみの収集処理に関する事務 ・模範造林地の維持管理及びその他模範造林地に関する事務（根羽村を除く）	
8	北設情報ネットワーク事業	北設広域事務組合と、中部テレコミュニケーション株式会社が「北設情報ネットワーク民間移行事業基本協定」を締結し、北設楽郡内（設楽町・東栄町・豊根村）において、2028年3月末までに北設情報ネットワーク事業を引き継ぐ。	

ウ 財政の状況（豊根村中期財政計画（2024年3月策定）より）

現在の豊根村の財政は、財政状況が厳しい中、効率的で健全な行政運営に努めているが、歳入面においては、人口減少などにより税収の増加が見込めず、地方交付税をはじめとする依存財源がなければ財政が成り立たない状況となっている。

歳出では、地方行政における様々な形での広域連携によって、本村が単独の判断で決定する事の出来ない負担が増加している。

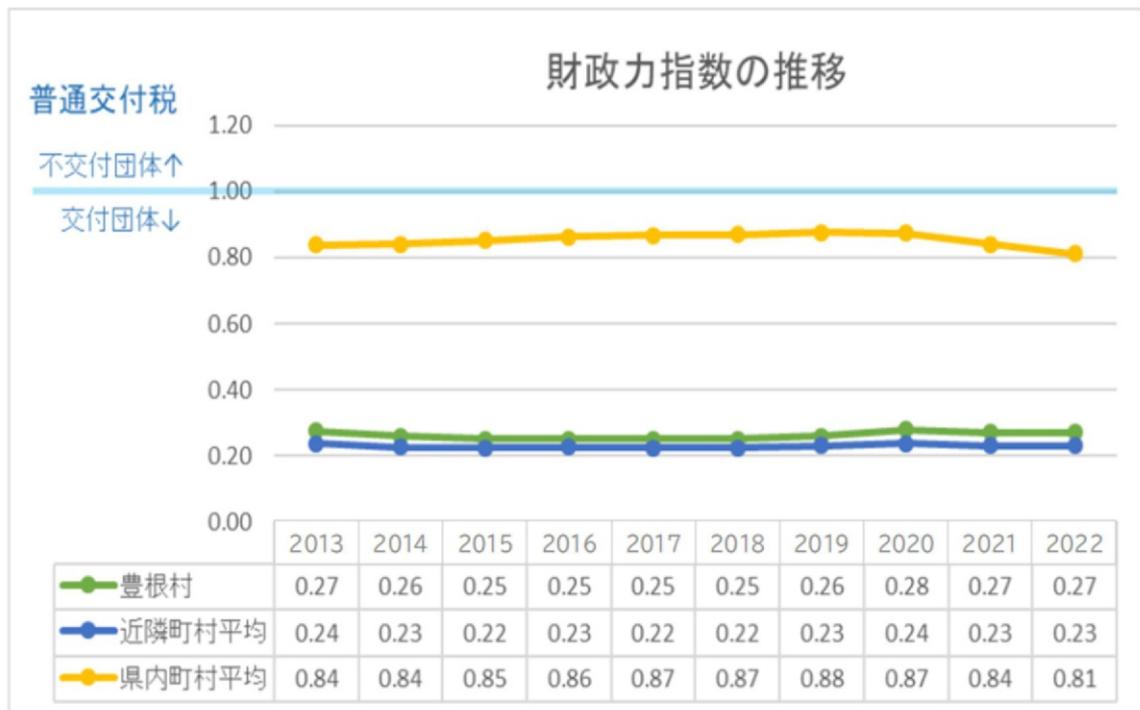
また公共施設や道路、水道等社会資本の適正な維持管理、さらに、国が進めるデジタル社会の実現に向けた対応などの財政負担のみならず、事業執行のために必要とされる人的資源も増加の傾向にあり、その確保が困難な状況にある。

① 財政の状況

財政力指数は、地方交付税法の規定により算定した基準財政収入額を基準財政需要額で除して得た数値の過去3カ年間の平均値で、地方公共団体の財政力を示す指数として用いられる。当該指数は大きいほど財源に余裕があるとされており、単年度の指数が「1」以上の場合は、原則として普通交付税は交付されない。

豊根村は、近隣町村平均に近い値を取っており、過去10年間で0.25～0.28の間を推移している。県内町村平均と比較すると、県内でも財政力指数が低い地域であることがわかる。

図表 1-2-20 財政力指数の推移（2020年）



出所：豊根村中期財政計画（2024年3月策定）

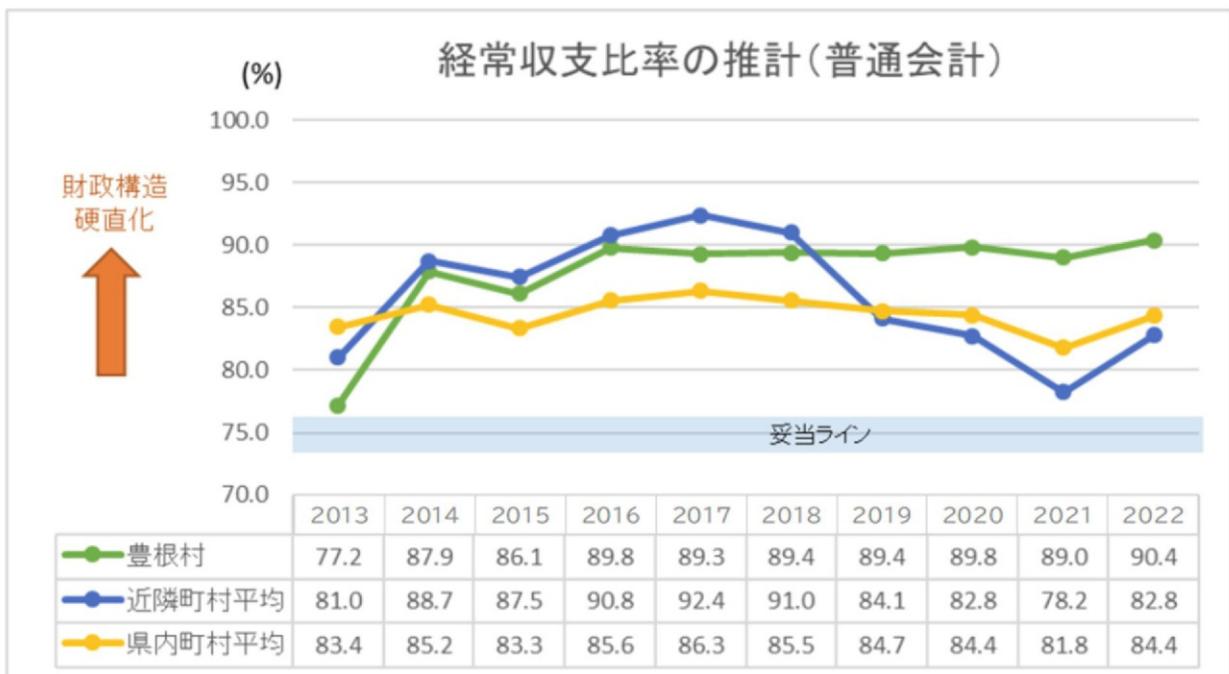
② 経常収支比率

経常収支比率は、当該団体の財政構造の弾力性を測定する比率として用いられている。具体的には、人件費、扶助費、公債費などの経常的な経費に、地方税、地方交付税、地方譲与税などの経常的な収入が、どの程度充当されているかを比率で示すものである。また、一般的にはこの比率は75%程度であることが妥当とされ、80%を超えると、その団体は、弾力性を失いつつあるとされる。

普通会計における豊根村及び近隣町村（北設楽郡内3町村）の平均値推移と県内町村（16町村）平均値の推移は、図表1-2-21のとおりであった。

豊根村は、平成年代には近隣町村及び県内町村の平均と同じ上昇下降を示していたが、2019年度から近隣町村平均からかい離し、90%程度の値で高止まりした。すなわち、財政構造の硬直化が続いている。

図表 1-2-21 経常収支比率の推移（2020年）



出所：豊根村中期財政計画（2024年3月策定）

③ ラスパイレス指数

ラスパイレス指数とは、国家公務員行政職の基本給を 100 とした場合の地方公務員一般行政職の給料水準を表すものである。豊根村の2024年度のラスパイレス指数は94.9であった。愛知県内での比較を見ると、豊根村の指数は県内でも下から4番目に低く、県内16町村平均の97.2より2.3ポイント低い。

図表 1-2-22 ラスパイレス指数（愛知県）

下位 10 市町村

	市町村名	指数
1	東栄町	93.2
2	設楽町	94.1
3	蟹江町	94.4
4	豊根村	94.9
5	豊橋市	95.0
6	常滑市	95.4
7	日進市	95.6
8	清須市	95.8
9	豊明市	96.0
10	南知多町	96.2

上位 10 市町村

	市町村名	指数
1	安城市	104.5
2	岡崎市	103.9
3	東海市	103.5
4	高浜市	103.4
5	蒲郡市	103.3
6	一宮市	103.1
7	小牧市	102.9
8	武豊町	102.4
9	豊川市	101.8
10	幸田町	101.4

※地域手当の支給率を用いて補正したラスパイレス指数（地域手当補正後ラスパイレス指数）

出所：愛知県「2024年の市町村職員の給与水準」

図表 1-2-23 団体区分別のラスパイレス指数

団体区分	指数
54市町村平均	99.1
指定都市(名古屋市)	98.8
37市平均(名古屋市除く)	99.4
16町村平均	97.2

※地域手当の支給率を用いて補正したラスパイレス指数（地域手当補正後ラスパイレス指数）

出所：愛知県「2024年の市町村職員の給与水準」

④ 財政の見通し（歳入・歳出かい離額）

歳入・歳出かい離額では、すべてマイナスの値を取っており、財源不足とともに、それが拡大傾向にあると見られている。義務的経費比率も上昇傾向にある。一方で、公債費負担比率は13.0%から13.9%の間を推移する見込みである。

図表 1-2-24 歳入・歳出かい離額及び各指標（2024年度～2028年度）

	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
歳入・歳出かい離額 (単位:千円)	△ 141,265	△ 52,500	△ 63,353	△ 91,608	△ 98,826
公債費負担比率推計 (単位:%)	13.0	13.7	13.9	13.7	13.7
義務的経費比率推計 (単位:%)	27.2	28.5	28.9	28.8	29.8

出所：豊根村中期財政計画（2024年3月策定）

（歳入財政）

- ・歳入の根幹をなす村税は、人口減少や固定資産税の評価替え等の要因から減少傾向で推移するものと試算される。
- ・一方で、2024年度から森林環境譲与税の導入により一人年額1,000円が国税として賦課徴収される。その影響で譲与税は増額傾向にある。同財源は、森林整備や人材育成等の事業にも充当できるため、貴重な財源となり得る。

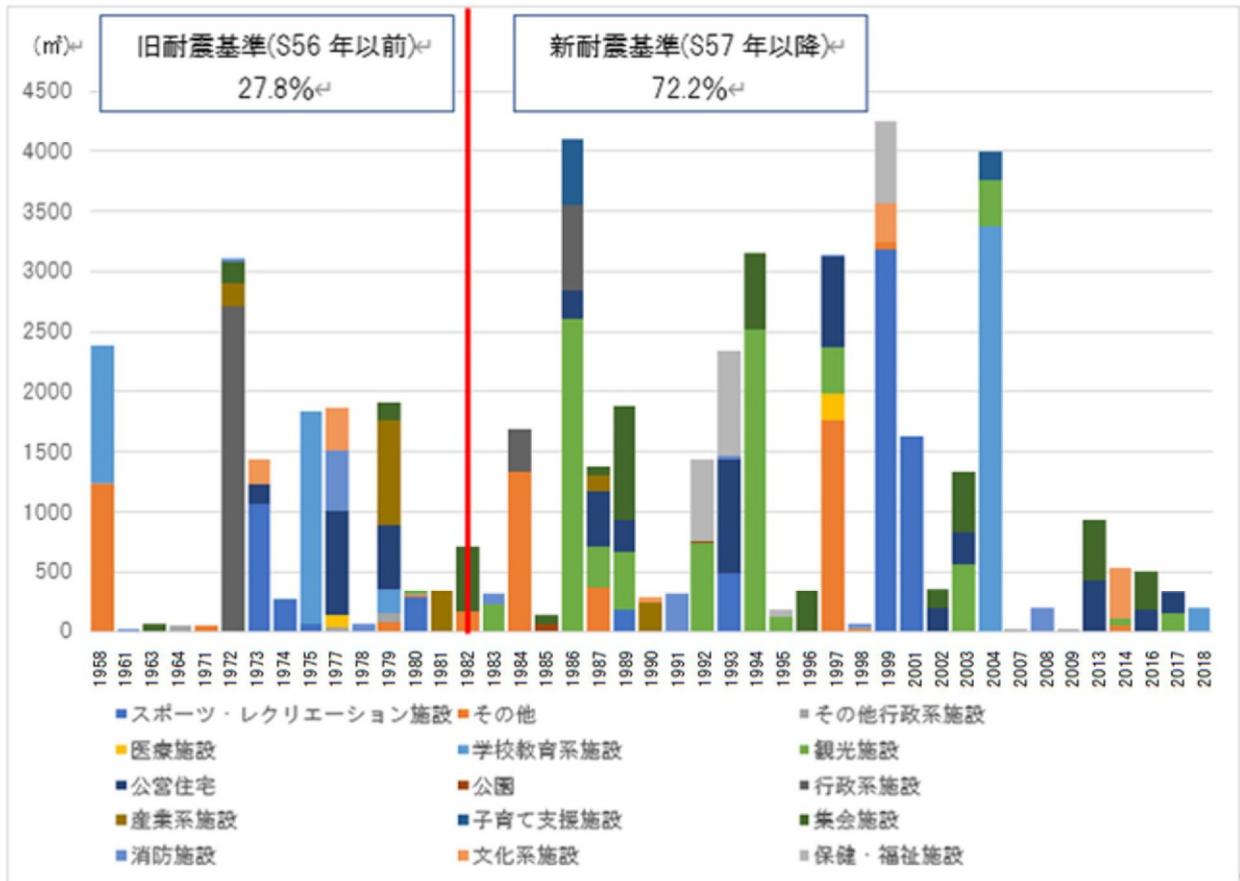
（歳出財政）

- ・全体としては減少傾向であるが、村内施設の老朽化に伴う更新事業を公共施設等総合管理計画に基づいて実施する予定であり、それに伴い2024年度から2026年度にかけて投資的経費が増加する。具体的には「デジタル防災行政無線（同報系）整備事業」や「本庁舎及びとよね文化広場空調設備更新工事」、「消防団施設等再整備事業」などが該当する。

エ 公共施設等の状況

普通会計に属する公共施設の延床面積の合計は 49,544 m²であり、うち旧耐震基準となる 1981 年以前に建設された公共施設は 27.8%、新耐震基準となる 1982 年以降に建設された公共施設は 72.2%となった。

図表 1-2-25 公共施設の延床面積と建築年（普通会計）

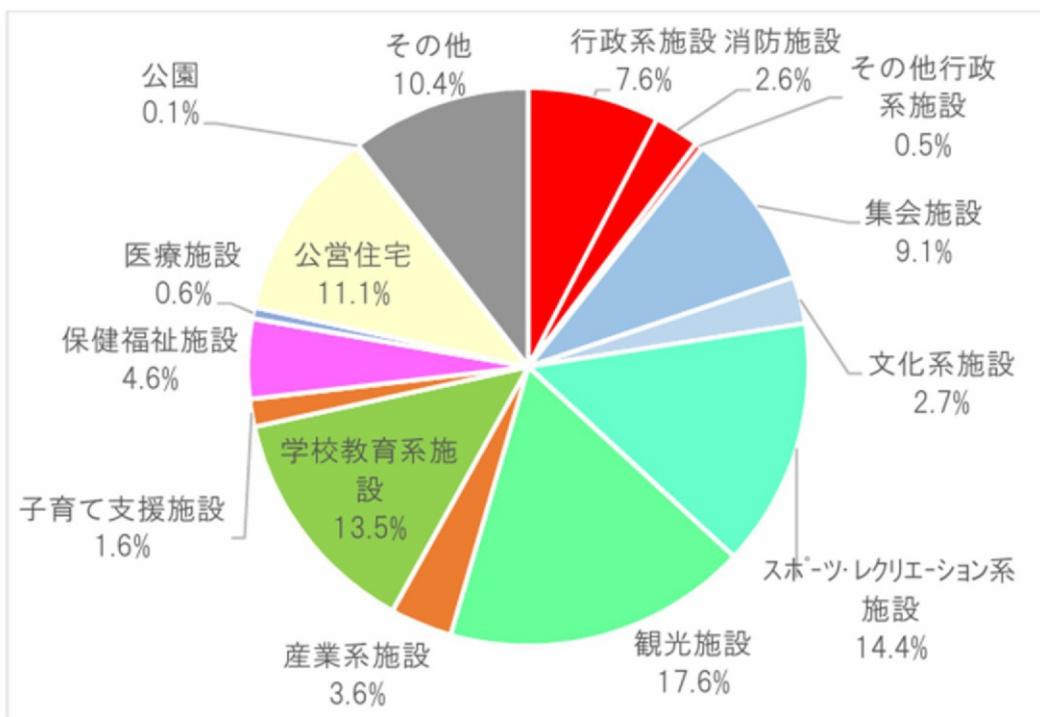


出所：豊根村公共施設等総合管理計画（2022年3月改訂）

延床面積の割合が一番大きいのは観光施設（17.6%）。スポーツ・レクリエーション系施設が14.4%、学校教育系施設が13.5%、公営住宅が11.1%、集会施設が9.1%と続いている。

今後、村全体の人口減少と少子高齢化の進展に対応する形で公共施設のあり方を検討していくことが必要であり、具体的には、施設を統廃合するなどの総量（公共施設においては延床面積）においては、延床面積の縮減や、定住促進のための更なる住宅供給などが挙げられる。いずれにせよ、一度建設したものは、長期的な維持管理を行っていかねばならない観点から、建て替えや統廃合に伴う施設の総量については、行政サービス水準のあり方も含めて十分に検討することが求められる。

図表 1-2-26 公共施設の延床面積の割合



出所：豊根村公共施設等総合管理計画（2022年3月改訂）

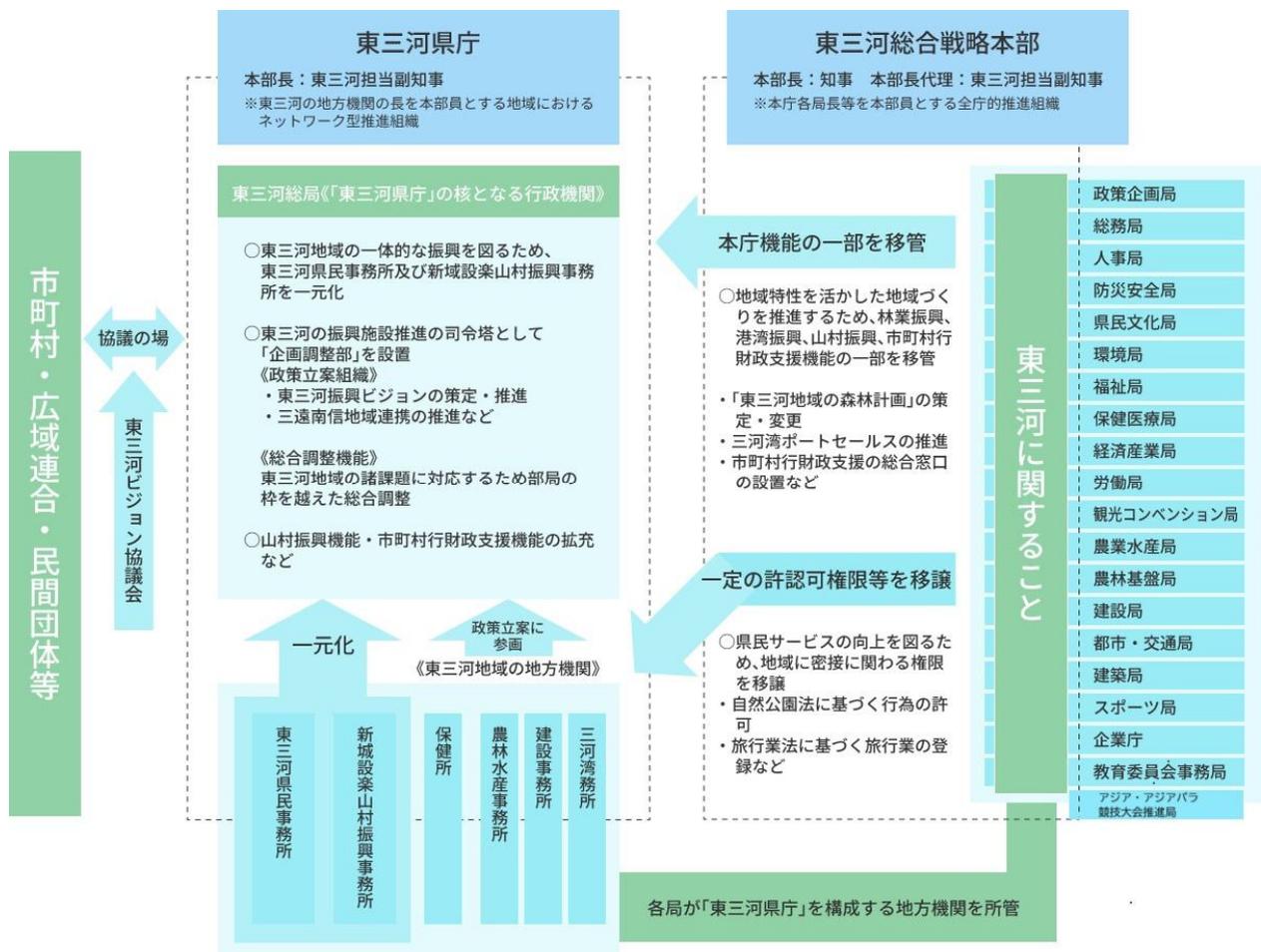
3 愛知県の体制、ビジョン

(1) 体制

ア 東三河県庁の設置

愛知県では、県全体の発展を考える上で東三河⁸の発展が欠かせないとの認識から、東三河が有する力を引き出し、さらに東三河を発展させていくため、全国初の試みである東三河県庁を2012年4月に設置した。県内で唯一、東三河担当副知事が置かれ、東三河担当副知事を「本部長」、東三河地域の地方機関の長を「本部員」とする地域におけるネットワーク型推進組織である。また、東三河県庁では、現場で総合的・自主的な対応ができるように、本庁から一部の許認可権限や機能が移管されている。(図表 1-3-1)。(図表 1-3-2)。

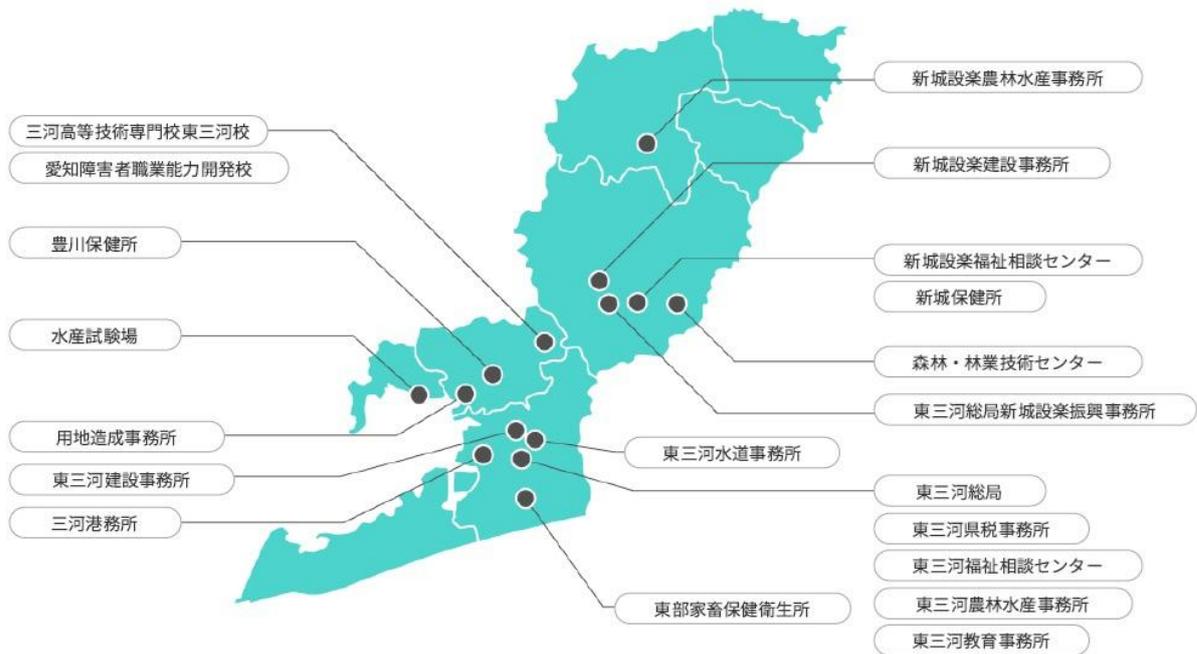
図表 1-3-1 東三河県庁の骨格



出所：東三河県庁ポータルサイト「東三河県庁の概要」から愛知県東三河総局作成

⁸ 東三河とは、豊橋市、豊川市、蒲郡市、新城市、田原市、設楽町、東栄町及び豊根村の8市町村の区域。

図表 1-3-2 東三河県庁を構成する地方機関



出所：東三河県庁ポータルサイト「東三河県庁の概要 内部組織図」

イ 東三河総局及び企画調整部の設置

東三河地域には南部の4市を所管する東三河県民事務所と北部の4市町村を所管する新城設楽山村振興事務所を設置していたが、東三河全域の振興を一体的に推進するため、東三河県庁の設置時に、この両事務所を一元化し、新たに「東三河総局」に再編し、東三河県庁の核となる行政機関とした。

この東三河総局に、東三河の振興施策推進の司令塔となり、分野横断的な政策立案機能と総合調整機能を備えた「企画調整部」を設置した。愛知県の各地域で、このような機能があるのは東三河県庁のみとなる。

ウ 東三河総局新城設楽振興事務所の設置

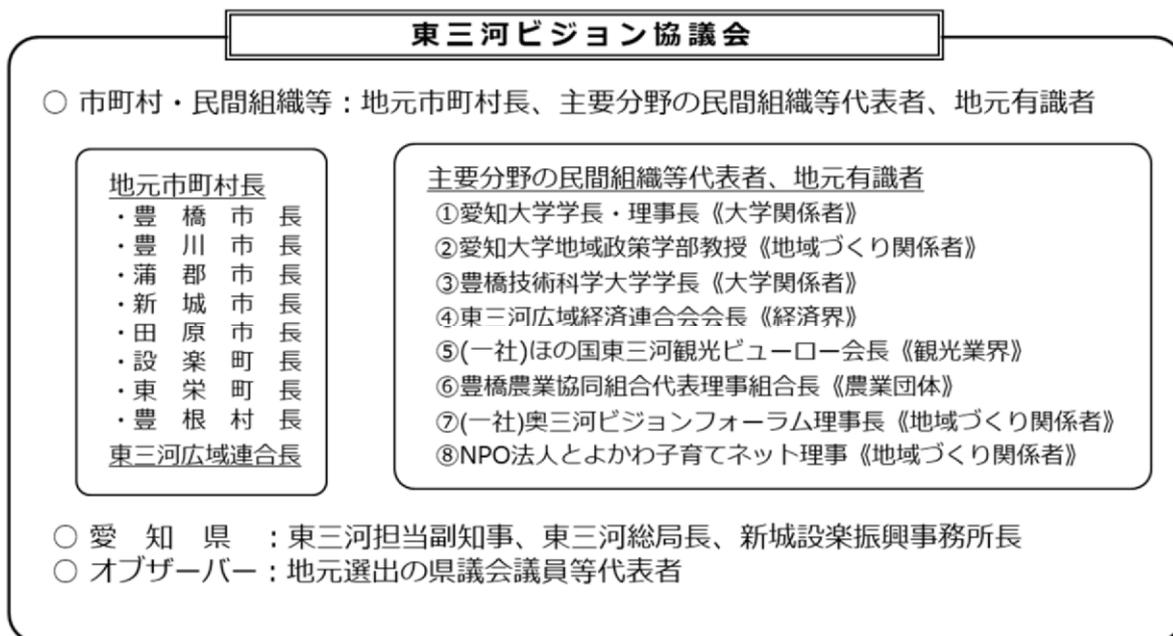
東三河県庁を構成する地方機関の一つとして、東三河総局新城設楽振興事務所が設置されている。奥三河（新城市、設楽町、東栄町、豊根村）振興の現地総合窓口となる、県内唯一の振興事務所である。山間地域の振興の強化のため、地域振興機能を有する「山村振興課」が設置されている。また、本庁に集約化された市町村行財政業務について、新城設楽地域の地理や実情を考慮し、新城設楽振興事務所ではこの業務を継続している。

エ 東三河ビジョン協議会の設立

東三河県庁の設置を契機に、地域づくりの主体となる県、市町村、経済団体、大学、NPO、住民等が連携した「東三河ビジョン協議会」が設立された。

地元市町村長、主要分野の民間組織等代表者、地元有識者などから構成され、東三河の振興について対等の立場で企画立案段階から協議し、「県と市町村、民間団体」が一体となって地域の政策を作り上げる場として、東三河の長期ビジョン「東三河振興ビジョン」の策定や広域課題に対する連携事業について協議を行っている。(図表 1-3-3)。

図表 1-3-3 東三河ビジョン協議会構成概要



出所：愛知県東三河総局企画調整部企画調整課作成

オ 東三河広域連合

「東三河はひとつ」を合言葉に東三河8市町村により、2015年1月に設立された。単独の市町村では実施が困難であった新たな連携事業に取り組み、東三河地域全体の振興に資する新たな広域行政を展開する広域連携事業、東三河地域の自己決定、自己責任に基づく分権型社会の実現を目指し、広域的な課題に地域が主体的に対応できるようにするための権限移譲の受け皿としての権限移譲事務、各市町村が行う介護保険事業、滞納整理業務などの事務を一括して処理することで、行政サービスの水準を維持するとともに事務の効率化を図る共同処理事務を行っている。

(2) 東三河振興ビジョン

「東三河ビジョン協議会」では、連携による取組の実効性を高め、東三河のさらなる発展と地域の課題解決を図るため、2013年3月に「東三河振興ビジョン『将来ビジョン』」を策定し、2023年までに東三河が目指すべき将来像や実現に向け重点的に取り組む施策の方向性の共有を行った。また、将来ビジョンに位置付けた重点的な施策を「東三河振興ビジョン『主要プロジェクト推進プラン』」として、2012年度から12のプランを策定し、実施した。

一方で、急速な ICT の進展や外国人住民の増加、新型コロナウイルス感染症による生活や地域経済への影響により、様々な環境変化に迅速に対応する必要が生じたため、新たな将来ビジョンを2年前倒し、2021年12月に「東三河振興ビジョン2030」を策定した。

ア 東三河振興ビジョン2030

東三河振興ビジョン2030では、東三河をとりまく環境が大きく変化することが見込まれる「2040年」頃の社会経済を展望した上で、「2030年度」までの重点的な施策の方向性を示している。この中でめざす地域の姿を「連携と協働で未来を創る 輝き続ける東三河」とし、地域づくりの各主体が東三河の特徴である多様な自然や豊かな恵み、歴史・伝統文化を活かしながら、連携と協働を一段と進め、新しい魅力や価値を醸成しつつ、暮らし・経済・環境が調和する地域社会を形成することで未来を拓き、豊かさを保ちつつ輝く東三河として持続する地域をめざすとしている。このめざす地域の姿の実現に向け、連携・協働して取り組むべき重点的な施策の方向性として7つの柱と37の主な取組項目を定めている。(図表1-3-4)。

図表 1-3-4 重点的な施策の方向性(主な取組項目)

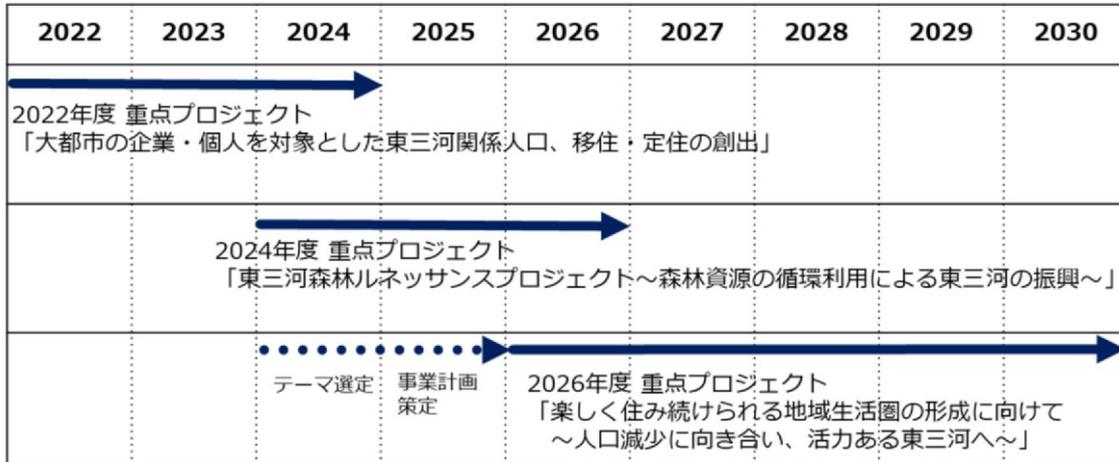
VI 重点的な施策の方向性(主な取組項目)	4 地域の魅力の創造と活力の創出
1 豊かな暮らしを実現する地域づくり	主な取組項目
主な取組項目 ①地域医療連携の充実・強化 ②地域生活を支える介護サービス等の充実 ③感染症、自然災害リスクへの対策の推進 ④持続可能な行財政基盤の確立 ⑤山間地・半島部等の生活基盤の確保	①広域観光エリアとしての魅力の向上・発信 ②ポテンシャルを高める都市・まちの魅力づくりの創出 ③伝統文化の継承・発信 ④関係人口の創出・拡大と移住・定住の促進
2 誰もが活躍できる地域づくり	5 地域産業の革新展開
主な取組項目 ①魅力ある教育環境づくりの推進 ②女性、高齢者、障害のある人、若者の活躍促進 ③子育て支援の充実 ④多文化共生社会づくりの推進 ⑤地域活動やNPOの活性化 ⑥生涯を通じた健康づくりの推進	主な取組項目
3 環境の保全・再生	①産業のイノベーションの創出 ②戦略的な産業立地の推進 ③産業を支える人材の育成・確保と起業支援 ④地場産業、商店街の振興 ⑤地域の強みを活かす農業の振興 ⑥持続可能な林業の振興 ⑦活力ある水産業の振興
主な取組項目 ①生物多様性の保全 ②三河湾、森林等の環境保全・再生 ③自然とふれあう場の充実・活用 ④資源循環の推進 ⑤再生可能エネルギー等の一層の推進	6 地域を支える社会基盤の整備
	主な取組項目 ①広域交通基盤の整備・強化 ②鉄道・バス路線等の公共交通の確保 ③世界と直結する三河港の機能強化 ④情報通信基盤の整備・拡充 ⑤森林等の整備・保全と水資源の安定確保
	7 多様な連携による地域力の向上
	主な取組項目 ①地域内連携の強化 ②豊川流域圏づくりの推進 ③産学官連携の強化 ④三遠南信流域都市圏の創生 ⑤県内他地域等との連携

出所：東三河振興ビジョン2030 概要版より抜粋

イ 重点プロジェクト

広域的課題への対応を強化するため、「重点プロジェクト」を設定して、プロジェクトごとに構成団体等によるプロジェクトチームを設置し、新たな具体的事業に取り組んでいる。(図表 1-3-5)。

図表 1-3-5 各年度重点プロジェクト



出所：愛知県東三河総局企画調整部企画調整課作成

重点プロジェクトの事務局は愛知県東三河総局が担い、小規模市町村を含めた構成団体の意向を反映しながら東三河全域の振興を図っている。2024年度重点プロジェクト「東三河森林ルネッサンスプロジェクト～森林資源の循環利用による東三河の振興～」では、テーマの性質から山間地域を有する東三河北部が主なフィールドとなるが、東三河全体のプロジェクトとして実施し、木材利用の促進や森林を活用した新たな交流の促進などに取り組んでいる。新たな交流の促進の一つである、森林サービス産業（企業の社員研修やメンタルヘルス、CSR活動などを森林空間で実施するサービス産業）の創出では、東三河総局として豊根村での創出も支援している。休暇村茶臼山高原と連携し、源流の森に滞在する企業向け滞在プログラムを作成した。重点プロジェクト期間内においては、作成したプログラムの企業への周知、営業も連携して行っている。

第2章 豊根村における行政運営上の現状と 主な問題点の把握

第2章 豊根村における行政運営上の現状と主な問題点の把握

本章では、豊根村が抱える問題点を職員へのヒアリング等を通して調査し、その結果を整理した。

1 調査方法と結果の概要

(1) 調査の目的

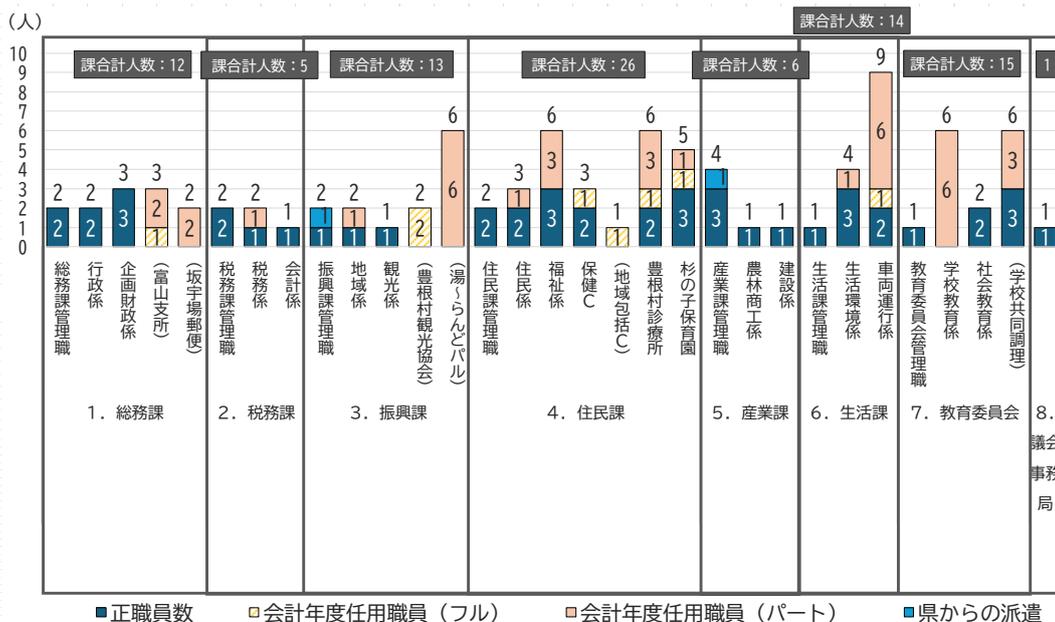
本調査は、人口減少が進む小規模市町村において、業務の多様化・複雑化・高度化により職員一人ひとりの業務負荷が増大している現状を踏まえ、豊根村が日常的に抱える業務上の問題や課題（困りごと）をヒアリングし、小規模市町村自らの努力だけでは対応が難しい業務の実態を把握し、愛知県による補完・支援を行うことが可能な業務を洗い出すことを目的として実施した。

(参考) 職員数及びその構成 (再掲)

豊根村役場の職員体制は、正職員 46 名、会計年度任用職員 44 名（フル 8 名・パート 36 名）及び県からの派遣職員 2 名の合計 92 名で構成されている（2025 年 12 月 1 日時点）。

出先機関等⁹を除き、各係に配置されている正職員数は、1～3 名にとどまるケースが多く、ほぼすべての係が少人数で運営されている点が特徴である。とりわけ、1～2 名体制の係が 13 係を占めている。また、一部の係では会計年度任用職員が職員数の相当割合を占めており、日常業務の維持に非正規職員の存在が欠かせない体制となっている。

図表 2-1-1 職員数及びその構成 (2025 年 12 月 1 日時点)



⁹ 1. 総務課「富山支所」「坂宇場郵便局」、3. 振興課「豊根村観光協会」「湯～らんどパルとよね」4. 住民課「地域包括支援センター」、7. 教育委員会「学校共同調理」。グラフ内は（ ）で名称を表記した。

(2) 調査方法

ア 調査対象

豊根村における8課18係を調査対象として抽出した。

図表 2-1-2 調査対象の豊根村の課・係

課	係	コード	課	係	コード
1 総務課	行政係	1-1	5 産業課	農林商工係	5-1
	企画財政係	1-2		建設係	5-2
2 税務課	税務係	2-1	6 生活課	生活環境係	6-1
	会計係	2-2		車両運行係	6-2
3 振興課	地域係	3-1	7 教育委員会	学校教育係	7-1
	観光係	3-2		社会教育係	7-2
4 住民課	住民係	4-1	8 議会事務局	-	8-1
	福祉係	4-2			
	保健センター	4-3			
	豊根村診療所	4-4			
	杉の子保育園	4-5			

イ 調査項目及び手法

① ヒアリングシートの記入

豊根村役場の8課18係を対象に、ヒアリングシートA（基本シート）、B（個別業務シート）を使用して、以下の項目等について、調査した。

図表 2-1-3 ヒアリングシートの目的と項目

シートA（基本シート）	シートB（個別業務シート）
目的：係全体の概況を把握する	目的：事務事業・業務ごとの「現状・課題」及び「期待する外部支援」を把握する
1. 係の事務分掌 2. 係の職員数 3. 現在の人員体制での業務遂行上の課題 4. 3. の回答の理由・背景（自由回答） 5. 特に負担が大きく、人員不足等から支障が生じていると感じる業務分野	1. 事務事業・業務の名称 2. 問題・課題 3. 業務推進上の問題・課題（お困りごと）を改善していくために期待する外部支援

② 各課・各係に対するヒアリングの実施

シートの記載内容を踏まえ、課題の背景や現場での実感、制度運用上の困難、職員体制や専門性に関する状況などについて、詳細ヒアリングを行った

ウ 調査期間

ヒアリングシートの記入：2025年8月1日～2025年8月20日

ヒアリングの実施：2025年9月8日、9月9日、9月11日

(3) 業務遂行状況と支障が生じている業務分野の概要（ヒアリングシートA 調査結果概要）

ア 業務遂行状況

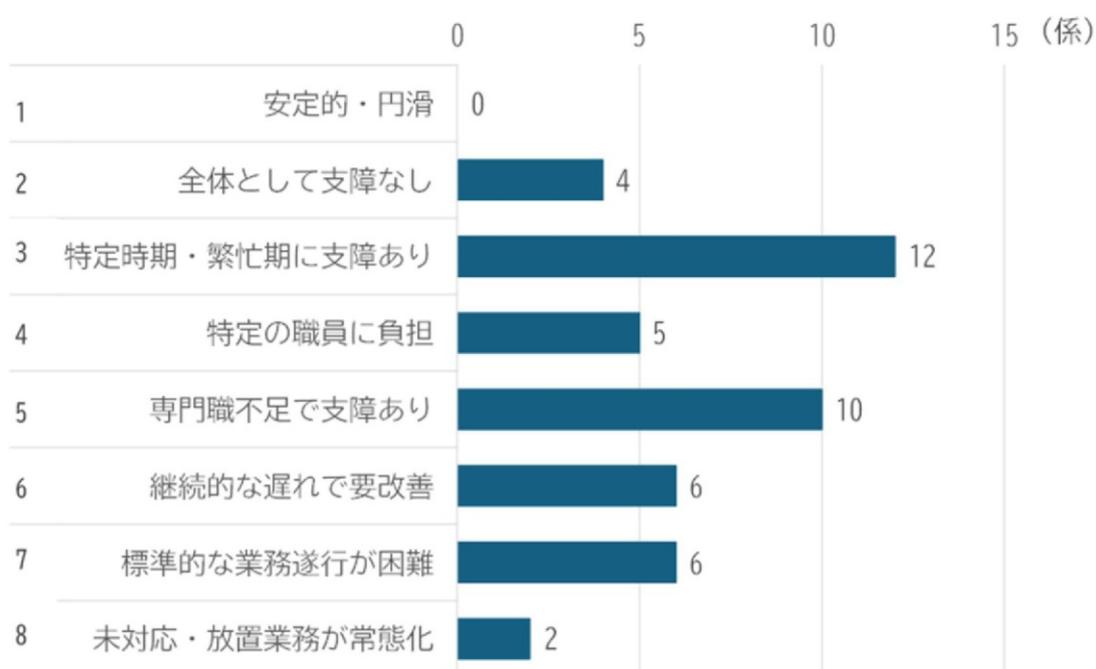
ヒアリングシートによる業務遂行状況の自己評価では、「安定的・円滑」と回答した係は0係、「全体として支障なし」と回答した係は4係にとどまった。

一方で、「特定時期・繁忙期に支障あり」と回答した係が12係と最も多かった。

また、「専門職不足で支障あり」が10係、「特定の職員に負担が集中」が5係となっており、少人数体制のもとで専門性の確保や業務分担が困難となっている実態もうかがえた。

さらに、「継続的な遅れで要改善」（6係）、「標準的な業務遂行が困難」（6係）、「未対応・放置業務が常態化」（2係）と回答した係もあり、通常業務の遂行そのものに支障が生じている例も少なくない。

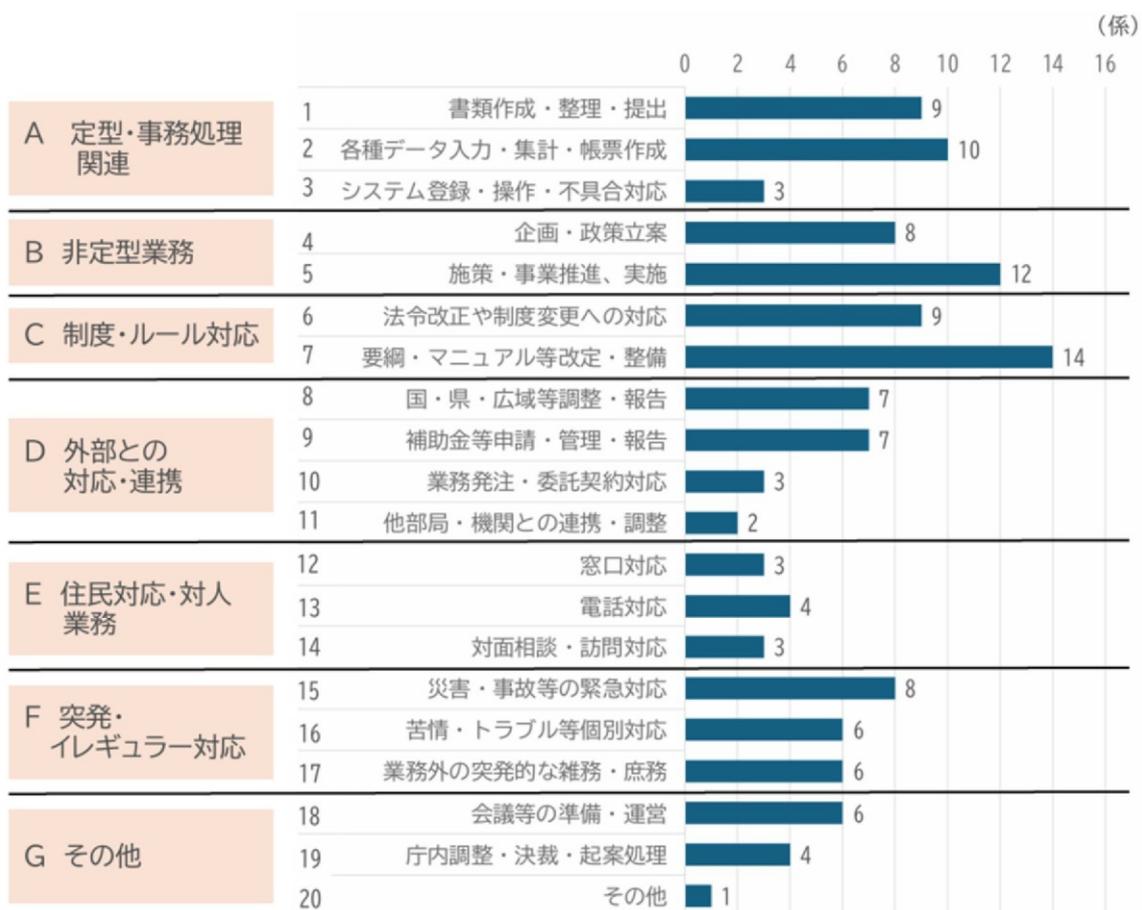
図表 2-1-4 業務遂行状況概況



イ 支障が生じていると感じる業務分野

「要綱・マニュアル等の改定・整備」(14係)といった「C 制度・ルール対応」に関わる分野や「各種データ入力・集計・帳票作成」(10係)といった「A 定型・事務処理関連」に関わる分野の他、「施策・事業推進・実施」(12係)といった「B 非定型業務」などに支障が発生している。

図表 2-1-5 支障が生じていると感じる業務分野



2 シート&ヒアリング結果から浮かび上がった現状と主な問題点

人口減少や過疎化を背景として限られた人数の職員で行政運営を行っている実態と問題点を把握する目的で実施した2種類のヒアリングシート（A：基本シートとB：個別業務シート）とそれらのシートをもとに各課・各係を対象に行ったヒアリング結果から浮かび上がってきた現状と主な問題点を列記すると、次の7点に集約することができた。

- ① 人員不足による業務負担増とそれに伴う多能工化・属人化・専門性低下
- ② 業務標準化・ナレッジ継承の遅れ
- ③ 恒常的な専門職不足と法定組織の開設難
- ④ 国等からの照会事務と各種研修・会議の負担
- ⑤ 企画・政策立案等の非定型業務への対応が困難な状況
- ⑥ 小規模市町村にとってスケールオーバーした地域資源や施設管理
- ⑦ 小規模市町村における制度運用・計画策定への対応の必要性

詳細は、以下のとおりである。

(1) 問題点1 人員不足による業務負担増とそれに伴う多能工化・属人化・専門性低下

全般的に、職員の人員不足を背景として、多大な業務負担と専門性の欠如という問題に直面している。特に、小規模市町村であるがゆえに、限られた人的資源の中で、定期的業務や特定年次業務、突発的な対応などに多くの時間を割かざるを得ず、職員が多種多様な業務を抱える多能工化してしまったり、他の係にしわ寄せがいってしまったりするケースも多々みられる。また、業務が一人の担当職員だけで行わざるを得ない状況が恒常化しているため、その担当者が不在であると業務照会に対応できなかつたり、業務が滞ってしまつたりする状況も生じている。さらに、専門性を有する人材（有資格者に限らず、豊富な実務経験を有する職員を含む）が不足しているにもかかわらず、全国的な人材不足の影響も相まって、新たな職員確保が一層困難になっている。

その結果、各種制度やシステムの操作方法、事務手続きなどに関する知識や情報、ノウハウ等のナレッジが十分に共有されず、担当者ごとの理解や対応にばらつきが生じていた。こうした状況は、業務の属人化や引継ぎの非効率化を招き、組織全体としての業務の継続性や効率性の確保を難しくしている要因にもなっている。

職員の生の声から ～ヒアリング結果の一部抜粋～

(1) 総務課／1-1 企画財政係／申請手続、調査回答)

- 4名体制でも担当者は1人しかおらず、業務内容も他職員と全く異なる。
- 職員が複数業務を兼務で対応しており、「多能工」的に働かざるを得ない。
- 臨時交付金による給付金交付手続、起債手続や決算統計、交付税基礎数値調査、基金調査などの複雑な手続や調査ではダブルチェックが機能せずミスリスクが高い。

(3) 振興課／3-2 観光係／観光振興施策)

- 人員不足で計画・事業が遅延、繁忙期に負荷が集中しがちで、職員の疲弊感や不満が高まっている。通常業務に忙殺され、政策立案にあてる時間がない。

(2) 税務課／2-1 税務係／課税業務全般)

- 1人の受け持つ業務が広範にわたるが、税業務は専門性が高く制度改正も多いため、知識が広く浅いものになりやすい。職員自体が1～3年で異動や退職もあるため、専門知識を持つ人材が育成されない。そのため、住民からの問い合わせ対応や税理士への折衝に不安が残る。税理士と渡り合える知識のある職員がいない。法人の解散の際の課税など専門性がないので対応が難しい。不納欠損などの判断なども難しい。

(4) 住民課／4-3 保健センター／保健事業全般)

- 人員不足が深刻。1人減となったことで、予定していた業務が実施できず、住民サービスの低下に至らないか懸念。

(4) 住民課／4-4 豊根村診療所／3. リハビリ)

- リハビリ専門職が1人しかいないため、職員の急な長期休み（病気など）には、患者の予定を全てキャンセルせざるを得ない。平日の休みや研修・出張などは調整が難しい。

(2) 問題点2 業務標準化・ナレッジ継承の遅れ

人員が限られた状況にある中、業務の標準化や効率化の取組が不十分で、職員が個々の経験を通じて培った知識やノウハウが、組織内で効果的に蓄積・継承されていないことが構造的な問題となっている。このことが業務の属人化や引継ぎの非効率化を招き、結果として組織全体のパフォーマンス低下につながっている。

また、異動や退職の際にノウハウが失われやすく、業務の継続性や安定性を確保するうえでのリスク要因となっている。

具体例を示すと、業務効率化を支える各種システムや ICT ツールについては、IT 業界ベンダーから提供される基本マニュアルはあるものの、実務に即した使い方や運用方法等を示した実務レベルでのわかりやすいマニュアルがないため、機能を十分に活用できていない状況が生じている。また、運用ノウハウがそのシステムを使い慣れた特定の職員だけに帰属してしまい、その職員の異動の際には業務が停滞してしまう事態も生じている。

このような業務プロセスの明確化やマニュアル整備が不十分な状況が、職員一人ひとりの業務負担の増大や業務遂行上の不安の一因にもなっている。

職員の生の声から ～ヒアリング結果の一部抜粋～

(1 総務課／1-2 企画財政係／秘書業務の標準化)

○担当者個人に依存しており、知見が引き継がれずやり方が異なる。

(2 税務課／2-2 会計係／支払調書の審査)

○支払科目が課や担当者によって異なる（属人化）。チェック機能が果たされていない。

(3 振興課／3-1 地域係／国勢調査用務)

○2020 年度国勢調査を担当した職員が退職しており、紙ファイルやデータ、他市町村への相談などで勉強しながら進めて、細かなミスを積み重ねながら業務を行っている。

(4 住民課／4-3 保健センター／引継ぎ・人材育成)

○慢性的な人材不足でマニュアル等の作成もできず、口頭の引継ぎになってしまっている。

(3) 問題点3 恒常的な専門職不足と法定組織の開設難

愛知県からの派遣等による支援はあるものの、保健師、社会福祉士、林務・土木などの専門技術職が恒常的に不足しており、現場では、限られた人員の中で専門的な対応を模索しながら業務を進めている状況である。

また、専門職不足により、法定の組織（こども家庭センターや地域包括支援センターなど）が設置できない、または、法で定める基準を満たされていない事例も生じている。

専門人材の不足は、行政サービスの質や制度運用の的確性に直接的な影響を及ぼしている可能性があると考えられる。

職員の生の声から ~ヒアリング結果の一部抜粋~

(4 住民課／住民課全般)

- 住民課では、経験の浅い職員で既存のサービスを維持することが課題となっている。3年程度で異動を伴うことや専門性が高い案件も取扱件数が少ないため、知識が浅い状態。（異動も「住民窓口」⇒「土木設計」といったレベルで異動している）。法務局、相談センター等を活用しながら対応しているが、業務に時間がかかってしまう。
- 専門的な機能には専門職が必要となるケースが多いが、慢性的に不足しており確保が難しい。法律・制度改正が多いため負担になっている。

(4 住民課／4-2 福祉係／介護業務)

- 学芸員不在のため、文化財や祭りのことについての専門的な対応が難しい。（7 教育委員会／7-2 社会教育係／文化財・祭り・歴史に関する質問）
- 介護の事務を把握している職員が1名のため、人員不足で経験が引き継がれにくく、またダブルチェックが困難。

(4 住民課／4-4 豊根村診療所／医療会計)

- 専門職が不足しており、こども家庭センターなど法定のセンターの設置が小規模市町村では負担。（4 住民課全般／センター設置関連）

(4 住民課／4-4 豊根村診療所／リハビリ)

- 医療会計システムを扱えるのは1名のみ。兼任も難しい。
- 専門的な対応が求められるが、職員が1人のためアプローチや判断の相談ができない。

(4) 問題点4 国等からの照会事務と各種研修・会議の負担等

国等からの照会事務が多く、本来業務に支障をきたすほどの負担となっている。2024年度の照会件数は、愛知県新城設楽振興事務所山村振興課行政・山村振興グループを通じて、総務課・税務課・振興課・生活課などに送られたものだけを見ても294件に上る。交付税に関する事、市町村税に関する事、計画等の策定状況に関する事、人事に関する事など多岐にわたる。他にも、国の各省、国の出先機関、県本庁といった外部機関から照会がある。これらは、民生・福祉、建設、教育委員会など部局ごと同様に多くの照会・通知が送られていることが考えられ、期限もあることから特に職員数が少なく、1人当たりの担当業務範囲が広範かつ多種である小規模市町村においては、過大な業務負担となっている状況がうかがえる。さらに、通知も616件に達している。

加えて、各種研修や会議が名古屋市、豊橋市、岡崎市などの遠方で開催されることが多く、移動に多大な時間を要することが職員の時間的制約を強め、本来業務への影響をさらに深刻化させている。

人員不足を補うために自治体間での水平的な連携を進めているが、特に、小規模な豊根村の人員体制では、輪番制による事務局業務を行うことも負担となり、改善を求める声が上がっている。

職員の生の声から ～ヒアリング結果の一部抜粋～

(1 総務課／1-1 行政係／県からの照会)

○特に防災分野の照会が多く対応に時間を取られる。年度初めの名簿照会も負担大。

(4 住民課／4-1 住民係／各種調査関係)

○毎年慣例的に行われる調査について、毎回1から入力する形のものが多い。

(5 産業課／5-1 農林商工係／国や県からの照会業務)

○人員が少ない中、1人が複数の業務を兼務しており、国等からの膨大な照会業務にかなりの時間を要してしまい通常業務に支障が出ている。

(7 教育委員会／7-1 学校教育係／学校教育に関する照会)

○膨大なメールや文書への回答・報告作成の負担が大きく、3～4日間で100件超の文書が届く場合もあり、会議数も多く日中の作業時間がとれない。照会などの調査業務が時間外になる。

(5 産業課／5-1 農林商工係／会議・研修)

○現地参加型の会議や研修が多い。短時間の場合や、資料を読むだけの説明会などもある。移動時間が往復で5時間かかるということも。それで一日が終わってしまい、通常業務が滞ってしまう。

(7 教育委員会／7-1 学校教育係／郡学校関係団体の事務局)

○北設楽郡内の学校関係教育団体事務局（北設楽学校保健会、家庭推進協議会、PTA 推進協議会、北設楽郡教育事務協議会）を北設楽郡3町村で事務局を持ち回りで行っており、2～3年に1回は輪番で回るため、事務量としてかなり負担。

(5) 問題点5 企画・政策立案等の非定型業務への対応が困難な状況

前記の問題点1～4で述べたとおり、日常的な定型業務に加え、特定年次業務、国等からの照会対応、住民相談などの突発的な業務が重なることで、限られた職員体制では、日々の業務処理に追われざるを得ない状況となっている。その結果、本来であれば中長期的な視点から自治体運営を支える企画・政策立案、制度設計、課題分析といった非定型業務に、計画的かつ継続的に取り組む余力を、十分に確保できない状況が生じている。

こうした非定型業務は、調査・分析・検討・調整など多くの時間と集中力を要するため、取り組む体制が整っていなければ成果創出が難しい側面がある。しかし現状では、目の前の事務処理や突発対応が優先され、非定型業務に着手しても十分に深掘りできないまま時間切れとなるケースもみられる。このことは、将来を見据えた政策形成や地域課題への主体的な対応力の確保、さらには、ノウハウ・ナレッジの蓄積・継承といった面において、将来的に大きな懸念事項になってくるものと考えられる。

職員の生の声から ～ヒアリング結果の一部抜粋～

(3 振興課／3-2 観光係／観光振興施策)

- 人員不足で計画・事業が遅延、繁忙期に負荷が集中しがちで、職員の疲弊感や不満が高まっている。
通常業務に忙殺され、政策立案にあてる時間がない。【再掲】
- 国の地方創生伴走支援制度で、茶臼山高原のあり方検討会に県の方も入って支援してもらっている。
経営に関する専門的知識を持ち合わせていないことから、対処療法的になってしまう。

(6) 問題点6 小規模市町村にとってスケールオーバーした地域資源や施設の管理

豊根村には、愛知県最高峰の茶臼山を中心に、県内唯一のスキー場と「芝桜まつり」で知られる茶臼山高原がある。四季折々に多彩な表情を見せ、春は芝桜、夏はキャンプや放牧、秋は紅葉、冬はスキーと、年間を通じて楽しめる愛知県屈指の観光拠点として、県全体の観光振興に寄与してきた。

しかし、観光ニーズの多様化や施設の老朽化に加え、過疎化に伴う担い手不足や運営体制の脆弱化が進み、村単独でこれだけの観光資源を維持・管理することが困難になりつつある。また、村営の温泉施設である「兎鹿鳴温泉 湯～らんどパルとよね」では、建物や設備の老朽化が進行し、修繕・維持費の負担が財政的に大きな課題となっており、施設更新や経営再建の方向性が問われている。

茶臼山高原には、茶臼山高原牧場をはじめとした県有地・県施設も多く存在しており、こうした観光資源は、もはや村単独での維持管理の範囲を超えている。そのため、県全体の観光資源として、愛知県による主体的な関与を求める声が出されている。

職員の生の声から ～ヒアリング結果の一部抜粋～

(3 振興課／3-2 観光係／観光振興施策)

- 人員不足で計画・事業が遅延、繁忙期に負荷が集中しがちで、職員の疲弊感や不満が高まっている。通常業務に忙殺され、政策立案にあてる時間がない。【再掲】
- 国の地方創生伴走支援制度で、茶臼山高原のあり方検討会に県の方も入って支援してもらっている。経営に関する専門的知識を持ち合わせていないことから、対処療法的になってしまう。【再掲】
- 茶臼山や県有林も多く、奥三河や愛知県全体の貴重な観光資源として、広域における波及効果もあり周辺市町も県もメリットを享受している。

(7) 問題点7 小規模市町村における制度運用・計画策定への対応の必要性

放課後児童クラブなどでは、小規模市町村であるがゆえに、サービス対象者数や人的資源が限られていることから、国が定める設置基準を満たせないために補助金を受けられない事例がみられた。また、国の基準や制度の運用に対応する際、限られた人的・財政的資源の中で事務手続が相対的に少なからず負担となっている現状が確認された。このため、制度の活用などにあたって、柔軟な運用や外部支援を必要とする場面が生じている。

また、計画の策定に関して努力義務規定としているものについては、国等から義務的なものと
感じられる要請がなされる場合もあるよう¹⁰、その対応に苦慮している状況（限られた職員体制の中で並行して対応せざるを得なかったり、対応ができていなかったりする状況）もみられる。地域の実情・課題に照らし合わせた柔軟な運用と必要に応じた専門的支援や伴走的なサポートが期待される。

職員の生の声から ～ヒアリング結果の一部抜粋～

(4 住民課／4-1 住民係／放課後児童クラブの補助金)

○小規模・山間部向けの補助として用意されている制度が、村の児童クラブだけでなく小規模の県内市町村のどこも使用できていない。

(6 生活課／6-1 生活環境係／計画策定)

○浄化槽補助金は国費と県費で要綱の内容が大きく異なっているため、事務が煩雑。
○地球温暖化対策実行計画など努力義務の計画であっても、県から県内一律で策定を求められる。

(4 住民課／4-3 保健センター／国・県の新政策対応)

○国が全国展開を目指している「こども家庭センター」は実施する予定はあるが、各家庭に目が届くのでそこまで必要性は感じていない。

(4 住民課／4-3 保健センター／保健事業全般)

○補助金の数が多いが、対象者も金額が少ないものが多く、負担が大きいため申請しない方針のものもある。

¹⁰ 計画策定に関する努力義務規定等については、「効率的・効果的な計画行政に向けたナビゲーション・ガイド」（2023年4月1日閣議決定）において「実質的な義務付けであると地方公共団体に受け止められることのないようにすること。」と記述されている。詳しくはp98.99参照のこと。しかしながら、遵守されていないケースもあるようである。

3 経営資源区分別の行政運営上の問題点の整理

ここでは、「2 シート&ヒアリング結果から浮かび上がった現状と主な問題点」で整理した問題点を、人材面、システム・資材面、情報面の経営資源3区分及びその他の4カテゴリで再整理した。

(1) 人材面

豊根村は、職員数が少ないが住民数も少ないことから職員一人当たりの住民数は少なく、数値上は人員面に余力があるように捉えられがちである。しかし、実態としては、市町村が担う業務の種類・分野が広範であることに対し、各分野に配置可能な職員の絶対数が不足しており、さらに専門的知見を要する業務や企画・調整といった非定型業務を担う人材も十分に確保できていない。このため、業務全体をスムーズに遂行することが難しい状況にある。このような状況には、県との垂直的補完、市町村との水平的補完、民間からの労働力の確保等(それにおける県の補完)により対応していく必要がある。

この問題点を検討するにあたっては、行政区域内の住民、事業所等への行政サービスの提供に加え、小規模市町村では照会や計画策定の国等から要請される事務による負担も考慮する必要がある。

(2) システム・資材面

システム・資材面では、地理的条件の不利を克服することができる市内の情報処理基盤の整備が求められる。県、他の市町村、民間の事業所・人材等と連携する際には、そのような基盤が必要になると考えられる。

基幹系システム(標準化対象業務)や財務会計システムは、6市町村の共同調達を行っているところであるが、システムのマニュアルが分かりにくい、実務業務とのつながりが分からないという問題点がある。これらは、共同調達している6市町村での連携で解決を模索していく必要がある。

また、今後の業務の効率化につながるシステムの導入も研究していくことが求められる。

(3) 情報面

情報面では、特定の個人が属人的知識・ノウハウを有しているだけという状態で、組織内で共有するために、文書化等を進める必要がある。

次に、職員が業務に必要な知識やスキル等を身につけるために、情報収集の場である研修・会議への参加が必要であるが、地理的条件から参加がしにくい状況にある。それを克服できるような研修・会議の形態が求められる。

(4) その他

ア 単独での実行が困難な事業等への対応

職員数、予算が少ないことから、単独での実行が困難な事業等が存在する。その場合には、県との垂直的補完や近隣市町村等との水平的補完が必要であろう。なお、近隣市町村等との水平的補完においては、場合により県が調整役を果たすことを必要となるであろう。

イ 外部的要因による問題点

法定組織に開設における困難さや補助金等の活用における煩雑さが、小規模市町村の負担になることがある。

図表 2-3-1 人材面、システム・資材面、情報面及びその他の4カテゴリで整理した問題点

1. 人材面	
(1) 職員数の絶対数の不足による問題	
(i) 業務負担の増加、多能工化	職員数の不足により、自治体の業務に網羅的に対応するためには複数業務を兼務する必要があり、専任で対応する体制の構築が困難。(詳しくは p33 参照) →個々の業務における成熟度の低下 →知識・ノウハウの属人化
(ii) 国等からの要請の事務による重い負担	
①照会	国等から膨大な件数の照会事務の発生(参考:新城設楽振興事務所山村振興課行政・山村振興グループを通じた照会 294 件、通知 616 件(2024 年度)) →小規模市町村では、大規模な市町村と比較し、人数当たりで対応しなければならない件数が非常に大きく、大きな負担。
②計画策定	計画策定の要請も多くなっている。努力義務規定については、国等から義務的なものと感じられる要請がなされる場合もあるようである。
(2) 専門職の不足による非効率化	
	以下の専門職の不足から、効率的に業務を進めることができない事態が発生。 ①土木職等の技術職 ②保育施設における保育士 ③医療・保健関連の専門職(保健師、歯科衛生士、管理栄養士等) ④福祉関連の専門職(社会福祉士、児童福祉司等) ・制度上資格保有者の配置が必要となることがある。 ⑤システム等の専門・技術職員 ・システムを適切に活用できない職員を支援できる人材がない。
(3) 企画等の非定型業務における問題点	
	支障が生じていると感じる業務分野として、「企画・政策立案」「施策・事業推進、実施」を挙げる部署が多い。
2. システム・資材面	
(1) 情報処理基盤	
	不利な地理的条件を克服するために庁内の情報処理基盤の整備(例:オンラインでの業務環境)が必要。民間の人材の支援を受ける際にも、大きなマイナス要因になる可能性あり。
(2) 基幹系システム(標準化対象業務)	

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 豊根村を含む東三河6市町村の共同調達（以下、「共同調達」という）において、標準化対象業務の基幹系システムを構築（現在は、ガバメントクラウドへ移行中）。 ・ システムの活用に関するマニュアルが整備されていない。
	<p>(3) 財務会計システム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 共同調達には財務会計システムも含まれており、当該システムに関する共通のマニュアルが存在。 ・ ただし、理解するには財務会計システムに関する知識が必要。また、マニュアルでは、業務のどのようなシーンにおいて財務会計システムの、どの機能を活用するか等の言及がない。 →業務における財務会計システムの活用方法に関するマニュアルが必要。 (そのようなマニュアルを自ら作成している市町村もある。豊根村でも内部で部分的に作成されているが、一部の業務に限定。)
	<p>(4) 業務の効率化につながるシステムの導入</p> <p>(i) 愛知県運用の共同利用型システムの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 豊根村は、あいち電子調達共同システムは活用しているが、あいち電子申請・届出システム、あいち共同利用型施設予約システム、AI-OCRは活用されていない。 <p>(ii) 人手による業務の代替となるシステムの導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 水道インフラの維持管理や徴収等の負担が増加 →スマートメーター等による代替
3. 情報面	
	<p>(1) 属人的知識・ノウハウの未共有</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務のマニュアル化が未実施 →引継ぎにおいて支障が発生 ・ 専門的業務における情報・ノウハウの欠如
	<p>(2) (情報収集の場である) 研修・会議への参加の困難さ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会場への移動が長時間になり負担。 →負担軽減のためオンライン開催が望まれる。
	<p>(3) システムに関する情報収集の不足・未活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 共同調達しているシステムのマニュアル等に関する情報の入手不足（特に、標準化対象業務の基幹系システム、財務会計システム等の庁内系システムの業務に関連したマニュアル） ・ 愛知県が共同利用するために整備したシステム（例：AI-OCR）に関する情報の未活用 ・ AIを導入も十分に活用できない職員も存在 →業務効率化に向け導入されたコモンズ AI を積極活用し成果を挙げている職員も多いが、一部の職員が法令チェック等の情報収集で苦勞
4. その他	
	<p>(1) 単独での実行が困難な事案への対応</p> <p>(i) 単独の市町村の許容量を超えた管理における問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員数、予算が少ないことから、広大な観光資源（例：茶臼山）の管理は大きな負担。 <p>(ii) 広域での問題解決が必要な際の調整</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 複数の市町村による広域での事業の実施などが求められる場合には、調整役が必要。
	<p>(2) 外部要因による問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 法定組織に開設における困難さ ・ 補助金等の活用における煩雑さ

第3章 問題点への対応

第3章 問題点への対応

第2章では、モデル市町村である豊根村が抱える問題点を整理した。

本章では、豊根村は職員数の少なさから、行政区域の住民や事業所等への行政サービスの提供での負担を抱えていることに加え、昨今では照会や計画策定等の負担も増加している点を踏まえ、これらも視野に入れながら問題点への対応を研究していく。

以降では、県による垂直的補完が中心的な議論になるが、近隣市町村との水平的補完や民間との連携によるものも含めて、問題点への対応を検討する。

1 県による垂直的補完

県による垂直的補完の現状と、今後の実施を検討・研究する補完について言及する。

(1) 現状の補完

ア 人材面（県庁職員）

① 職員派遣の実績等

市町村行政に対する協力援助又は市町村行政支援に合わせて県職員の育成を行うための措置として、「愛知県職員派遣要綱」に基づき、県職員の市町村への派遣を行っている。（図表3-1-1）

図表 3-1-1 市町村への県職員派遣実績（2016年度から2025年度）

各年4月1日現在	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
派遣人数	75	84	81	89	96	89	84	74	79	69
内 事務系	32	32	33	39	49	44	45	42	41	37
内 専門職系	43	52	48	50	47	45	39	32	38	32
内 課長補佐級以上	59	68	69	75	81	73	70	55	55	48
内 主査級以下	16	16	12	14	15	16	14	19	24	21
内 豊根村	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3

出所：愛知県総務局総務部市町村課データより愛知県東三河総局企画調整部企画調整課が作成

1976年度の制度発足以来、中堅職員以上を派遣対象としていたが、2018年度に要綱を改正し、2019年度から事務職員については、若手職員も派遣対象とするとともに、派遣職員の制度が、県職員の育成に資するためであることを明確にした。

北設楽郡の町村に対しては、図表3-1-2の給与負担の軽減の他、通常、派遣期間の延長は1年を限度としているところ、行政運営に関して特別な事情があり、派遣期間を延長することが適当と認められるときは、1年を限度として、更に、派遣期間を延長することができる（図表3-1-2）

図表 3-1-2 愛知県職員派遣要綱概要

派遣期間	原則2年間（1年を限度として延長可能）
給与等	派遣先の市町村が3分の2を負担 （新城市及び北設楽郡の町村へ派遣は、2分の1の負担）
身分	市町村職員に併任

出所：愛知県職員派遣要綱より愛知県東三河総局企画調整部企画調整課が作成

豊根村へは、2016年度から2025年度間で、14名（複数年の継続派遣含む。）の職員派遣を行っている。特に2024年度、2025年度においては、専門職の派遣を行っており、行政運営支援の一助となっている。（図表3-1-3）

また、過去には、庁内公募制度である「やりたい仕事挑戦制度」において、北設地域への派遣職員の募集を行い派遣希望者の公募を行っている。

図表 3-1-3 豊根村への県職員派遣内訳（2016年度から2025年度）

各年4月1日現在	総数			職種			職級			
	新規	継続	延長	事務	林学	保健師	課長補佐級	主査級	主任級	主事・技師級
2025	3			1	1	1		2		1
	1	2	0							
2024	3			1	1	1		3		
	2	0	1							
2023	1			1				1		
	0	1	0							
2022	1			1					1	
	1	0	0							
2021	1			1				1		
		1								
2020	1			1				1		
	1									
2019	1			1			1			
		1								
2018	1			1			1			
	1									
2017	1			1			1			
		1								
2016	1			1			1			
	1									

出所：愛知県総務局総務部市町村課データより愛知県東三河総局企画調整部企画調整課が作成

派遣先の実情を知り、実務を身につけた県職員が、新城設楽振興事務所に配属されるケースもあり、スキルアップした県職員による、より適切な市町村行財政支援に結びついている。

2025年12月に策定された「あいち山村振興ビジョン2030」では、小規模市町村を含む三河山間地域において、持続可能な行財政基盤の確立のため、市町村行政に対する協力援助及び市町村行政支援として、専門職員を含めた県職員の派遣に取り組むとされている。

豊根村を含めた東三河北部地域では、東三河総局新城設楽振興事務所において、他地域にはない業務範囲で、市町村と県庁各課間の調整を行っている。また、他市町村の事例を照会し情報提供するなど現状においても協力している。

② 豊根村派遣職員による意見

実際に豊根村へ派遣された職員からは、以下のような意見が挙がった。

- ✓ 職員一人が幅広い業務範囲を担当し、複数業務の兼務を経験したことで、村の職員が、どのように仕事を進めているのかを実際に経験できた。実際に業務が「どう運用しているのか、それに、どのくらいの工数はかかるのか」ということは、自治体派遣でないと学ぶことは難しいと思う。県に戻ってから村の職員と関わる際に、どうしたら仕事を進めやすいかを知ることができた。「県の人には何をしてほしいか、基礎自治体側でしかできないことは何か」ということが整理できた。
- ✓ 県以外での仕事のやり方を経験することができ、県での仕事のやり方を改めて考え直すきっかけとなった。
- ✓ 役場で一緒に仕事をしたり、職員会での環境美化活動に取り組んだりしたことで、職員同士の信頼関係が生まれ、お互いに仕事等で相談しやすい関係を築くことができた。また、派遣されている自治体だけでなく、他の自治体とのコネクションも一気に広がった。民間事業者等、県職員時代とは違うコネクションを構築できた。
- ✓ 県では所属によってはなかなか経験することができない、住民と直接関わる仕事を経験できた。
- ✓ 村の職員側の立場で、県職員と仕事をする機会があったが、県の仕事のやり方などを客観的に見ることができた。県職員として、市町村職員と仕事をする際に、どういった点に気を付けて仕事を進めれば良いかを考えることができた。
- ✓ 今の立場で豊根村の職員派遣となったというのが大きな要因だと思うが、県職員時代と比べて責任のある業務が増えている。
- ✓ 実戦の中で様々なことを学ばせていただきながら、「自分がやるしかない」という状況で業務をさせてもらっていることは、大変ありがたいと思っている。
- ✓ 成長を求められるスピードがかなり速いイメージがあり、「やりがい」による行動力・実行力の向上を感じている。

イ システム・資材面

① あいち電子自治体推進協議会

県では、愛知県及び県内全市町村（名古屋市を除く）で、共通の目標である電子自治体化を、経費や人的な面で効率よく、地域全体として格差なく、しかも早期に実現するため「あいち電子自治体推進協議会」を2003年4月18日に設立した。

システムの共同調達や、セキュリティ監査を共同で実施し、協議会の事務局は愛知県総務局総務部情報政策課が行っている。（図表3-1-4）

図表 3-1-4 共同調達システム及び利用状況

システム名	概要	利用 団体数	豊根村 利用
あいち電子申請・届出システム	行政手続法で定められている申請・届出等及びイベントの参加申込などの行政手続以外の軽易な手続を、インターネットを通じて安全かつ確実に行うことができるシステム	38	×
あいち共同利用型施設予約システム	インターネットを通じて施設の予約や空き照会が可能となるシステム	27	×
あいち電子調達共同システム (CALS/EC)	建設工事及び設計・測量・コンサル等の業務の調達について、入札参加資格者登録から指名通知、入札・開札までの一連の調達プロセスを行うシステム	53	○
あいち電子調達共同システム (物品等)	物品、委託及び役務の調達について、入札参加資格者登録から指名通知、入札・開札までの一連の調達プロセスを行うシステム	53	○

※利用団体数は、2025年4月1日時点

出所：愛知県総務局総務部情報政策課作成

② あいち AI・ロボティクス連携共同研究会

県内市町村での業務改革を推進するうえで必要となる AI、ロボティクスを活用したシステムについて、低コストで効率的に導入するため、県内全市町村が参加し、連携・共同について研究を行う、あいち AI・ロボティクス連携共同研究会を、2019 年 1 月に設置した。複数の参加団体が利用可能なツールをクラウド上に構築して共同で利用し、ツール提供者との契約等は、各参加団体が個別に行い、県は、全体の総合調整を担っている。(図表 3-1-5)

図表 3-1-5 共同利用システム及び利用状況

システム名	概要	利用 団体数	豊根村 利用
AI-OCR	申請書類等の文字を AI 技術で高精度に読み取るクラウドサービス。	43	×
AI を活用した 総合案内サービス	AI を活用し、24 時間 365 日住民からの複数の問い合わせに対し、予め整備された Q&A データを基に回答を行うサービス。	31	×

※利用団体数は、2025 年 4 月 1 日時点

出所：愛知県総務局総務部情報政策課作成

(2) 今後の県による補完

今後の県による補完については、行政サービスの提供に伴う問題点への対応だけでなく、昨今の照会や計画策定等の負担が増加していることから、この点も含めて検討した。

ア 人材面（県庁職員）

① 県職員の市町村への派遣

2025年12月に策定された「あいち山村振興ビジョン2030」では、小規模市町村を含む三河山間地域において、持続可能な行財政基盤の確立のため、市町村行政に対する協力援助及び市町村行政支援として、専門職員を含めた県職員の派遣に取り組むとされている。(再掲)

② 小規模市町村の負担軽減に関する心得の作成

小規模市町村特有の職員が幅広く多くの業務を抱える問題に対し、その負担軽減となる県が即時対応できる部分に対して心得としてまとめ、県庁内に広く周知する。

心得は、小規模市町村に対する下記の対応の周知とともに、小規模市町村の実情を県庁職員に認識してもらうことも目的とする。

i 国等からの大量の照会事務における対応・工夫の実施

国等からの大量の照会事務への対応として、例年行われるような照会事務であれば、前年度回答等、県で入力できる部分の事前入力を行った上で照会を行う。また、たとえ一斉照会であっても明らかに小規模市町村に関係ないものは、タイトルを工夫し判断を行いやすくするなどの配慮を行う。

ii オンライン化、アーカイブ化による会議、研修の参加の効率化

会議、研修は、効率化を図るため、原則的にオンライン参加を認めるものとし、アーカイブ配信やeラーニングの実施など柔軟な参加体制を構築する。

iii 専門分野における相談対応

法令に照らし、適切な事務処理かどうかについてのチェックや、道路や建築等に関する発注の手続等は、小規模市町村では判断が難しい場合が存在し、その際に、県の職員に対して相談を持ちかけたい場合がある。

そのような相談には、小規模市町村からのどのような内容に対応できるか、どのような専門職が対応できるか、相談の問い合わせの受付やその回答の方法が適切か、複数の小規模市町村に向けた横展開の方法などの研究を行う。ちなみに、静岡県では市町行財政総合相談窓口を設置し、県内市町村等からの問い合わせに対応している。

なお、法令チェック等のような単発な問い合わせの対応は、昨今の急速な技術進歩により、汎用的な生成 AI が相談内容に対する有益な情報を提供できる可能性が高まってくる
ことが考えられることから、AI 等の技術進歩等を考慮して、上記の対応の是非を検討する
必要がある。

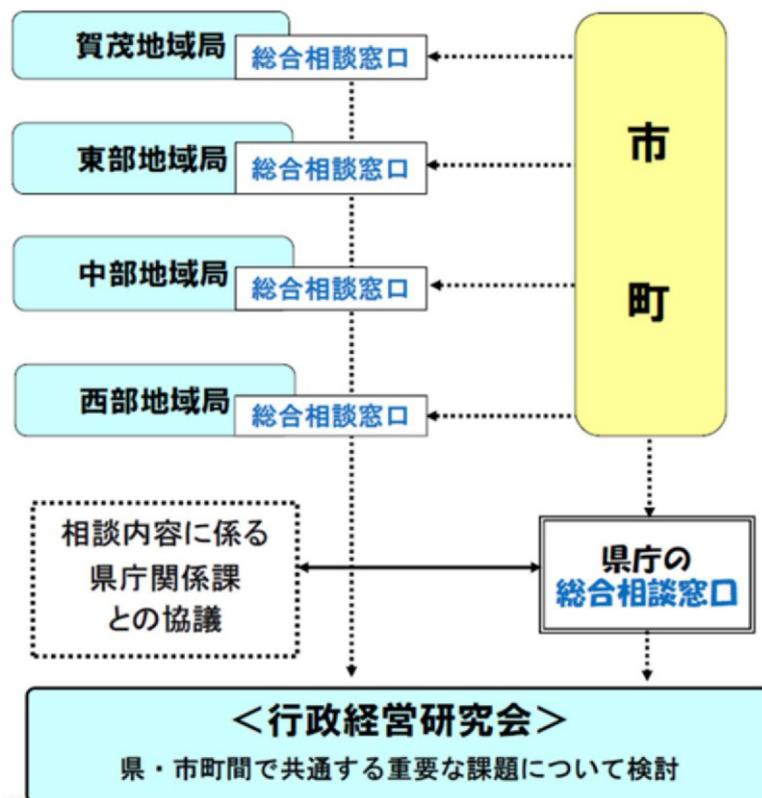
参考事例：市町行財政総合相談窓口（静岡県）

複雑・多様化する地域行政のニーズ等に随時・的確に対応するため、基礎自治体として、
日々住民に接し多様な業務に励む市町のあらゆる悩み、課題について、静岡県は相談をワン
ストップで受け付ける「市町行財政総合相談窓口」を 2017 年 4 月に開設した。この窓口を通じ
て寄せられた市町からの相談を、県側が政策課題として把握し、県施策に反映させている。

「総合相談窓口」や、「行政経営研究会」の取組から、県と市町の連携の強化を図り、地方行
政の円滑な遂行を目指している。相談団体は県内のほぼすべての市町及び一部の事務組合等
であり、相談件数は、年間平均 170 件に及んでいる。

静岡県市町行財政相談窓口は、県内の市町等から受けた質問とその対応を「自治体職員現場
のお悩み解決 Q&A」にとりまとめて出版している。

図表 3-1-6 市町行財政総合相談窓口の概念図



出所：静岡県ホームページ『「市町行財政総合相談窓口」の取組』

(<https://www.pref.shizuoka.jp/kensei/shichozaisei/1040993/1012152.html>)

③ 企画支援の職員による補完可能性の研究

現行の職員派遣では、実質的に市町村事務を担っているが、県職員として現地に駐在し、県の重点施策の推進や県、国とのパイプ役となる地域支援企画員制度の実施が、企画・政策立案や事業推進、実施などの非定型業務の支援に有効であると考えられる。

ちなみに、高知県では、地域の支援活動を行う地域支援企画員の制度を2003年より実施している。

参考事例：「地域支援企画員制度」（高知県）

高知県では、地域の「元気応援団長」として支援活動を行う地域支援企画員制度を2003年より開始している。県内の広域市町村圏を中心とした7つのブロックに産業振興推進地域本部（以下、地域本部という）を置くとともに、以下の3種の職員を配置している。

- ① 地域産業振興監（副部長級）…地域支援企画員の指揮監督
- ② 地域支援企画員総括（課長補佐級）…担当地域支援企画員の指揮監督
- ③ 地域支援企画員 46名

①、②の職員は地域本部に駐在、③は基本的に各市町村役場に駐在。全部で計53名が地域に駐在している。

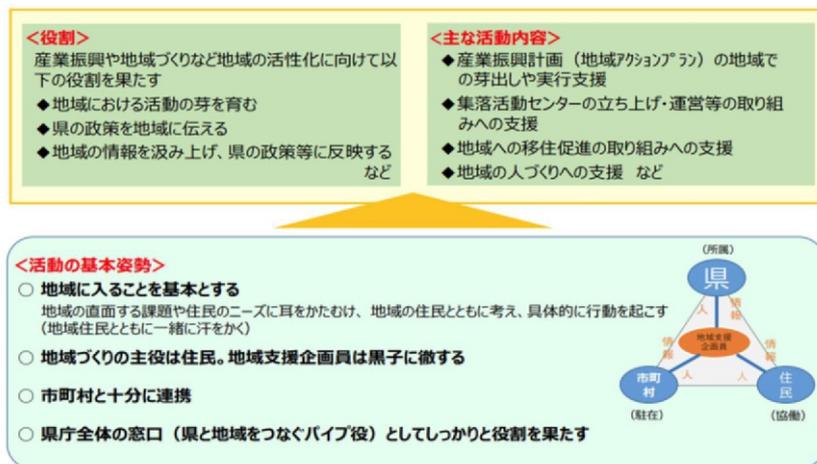
「地域支援企画員」は、地域に入ること、また県と地域をつなぐパイプ役になることを実施している。当該職員の身分、給与負担、勤務公署については、以下のとおりである。

地域職員の身分：県職員のまま。

給与負担：地域支援企画員は、地域をフィールドとする県の業務を遂行しているため、給与等の人件費は、県が全額負担。

勤務公署：地域産業振興監、地域支援企画員総括は県の出先機関（総合庁舎等）、地域支援企画員は各市町村役場が基本だが、一部例外もある。また、勤務する席は、勤務公署に設けている。

図表 3-1-7 高知県の地域支援企画員制度の概要



出所：高知県中山間振興・交通部「市町村連携による中山間対策の取組み」

(2022年6月29日地方財政審議会資料)

④ 希望する職員による支援制度のあり方の研究

2026年4月より国家公務員に対する自営兼業制度の見直しが行われる。こういった動きを背景に、地域の業務支援を希望する県職員に対し、兼業といった形での支援の可能性の需要等も含めた調査研究が必要と考えられる。

⑤ 専門職の採用支援方法の検討

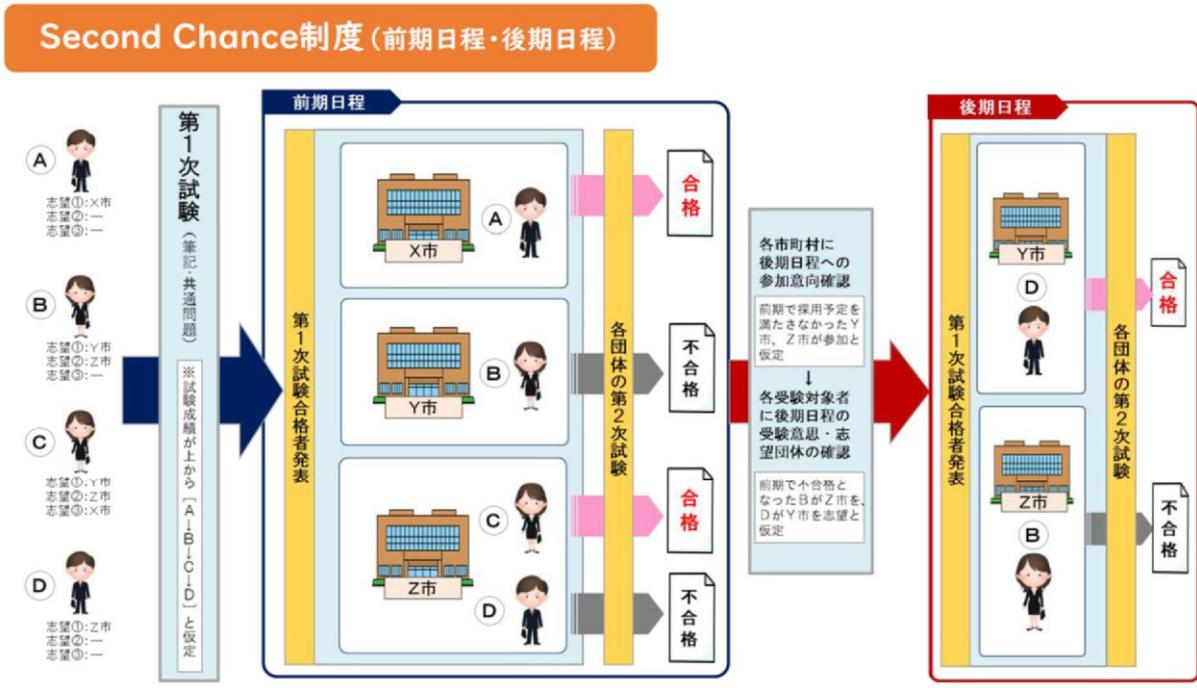
専門職不足は、市町村に限った話ではなく、県でも土木職員が募集人数より採用人数が下回る状況となっている。こういった事態に対し、県と市町村による共同での専門職員採用の可能性を研究することが、課題解決につながると考えられる。

参考事例：「奈良県・市町村土木職員採用共同試験」（奈良県）

奈良県は、県内市町村と共同で土木職員を採用するための試験を実施している。第1次試験（筆記試験）を県と市町村が共同で実施し、第2次試験は各自治体が個別に実施することになっている。応募者は、申込時に、採用を志望する自治体を第1志望から最大第3志望まで選択可能である。（※第1志望のみの選択も可）

第1次試験の成績順に、受験者の志望自治体を優先し、各自治体の第1次試験合格者を決定することになっている。第2次試験の機会は、「前期日程」・「後期日程」の最大2回あり、「前期日程」で不合格でも、「後期日程」で他の自治体に合格できるチャンスがある。

図表 3-1-8 奈良県・市町村土木職員採用共同試験の概要



出所：奈良県「奈良県・市町村土木職員採用共同試験案内」

⑥ 公務員退職者の活用に関する研究

県では、職員の再就職に関する公正性、透明性を確保するため、「愛知県退職者人材バンク」を設置している。

「愛知県退職者人材バンク」では、県退職者の活用を希望する団体・企業等からの求人情報を受け付け、求人内容に応じた県退職者（予定者を含む。以下同じ）の情報提供を行っている。

このような県退職者を始めとした公務員退職者の小規模市町村での活用を、需要等も含めた調査研究が必要と考えられる。

イ システム・資材面

① 小規模市町村におけるオンライン業務環境の整備の推進可能性を研究

地理的な制約があることから、県や都市部の企業等とのやりとりを行うために、対面での会議等を行うには難しい状況にある。（さらには、事業における協力等を仰ぎにくいことも多いと考えられる。）

また、役場とオンラインで結ぶことができるサテライトオフィスが都市部に整備できれば、都市部の労働者が役場の業務に参加してもらえる可能性が生まれると考えられる。

そのため、オンライン業務環境の整備及び場所の確保を行うことで、その制約を克服する必要がある。そのような整備の推進に対する研究が求められる。

② 相談対応のシステム（人手での相談対応からシステム化、AI化）の構築可能性の研究

（2）アの人材面のところで、県の職員が市町村からの相談に対応するニーズがあることに言及したが、過去の問い合わせ対応の実績をとりまとめて、市町村に提供することが課題解決につながると考えられる。② iii の静岡県の市町村行政総合相談窓口では、過去の問い合わせ対応の結果をとりまとめて本を作成しているが、それをシステムとしてとりまとめるという方法もある。

ただし、昨今では、汎用的な生成 AI でも必要な情報を引き出せる可能性が急速に高まっていることから、生成 AI の昨今急速な進歩を十分に考慮し、そのようなシステムを構築すべきかどうかを判断すべきであろう。

③ 業務効率化につながる可能性がある共同利用システムの紹介・活用促進

県は「あいち電子自治体推進協議会」「あいちAI・ロボティクス連携共同研究会」により県内の市町村の業務効率化に向けたシステムの共同開発を行っている。

上記の2組織における活動を通じて、共同利用できるシステムの小規模市町村への導入を促進することで、職員が人手で行っている業務を削減・代替させることができるような、県内市町村の今後のニーズを汲み、新たなシステムの共同調達の可能性について、研究を続けることが望まれる。

ウ 情報面

① オンラインでの研修の実施、研修のアーカイブ化の実施の検討

ア 人材面（県庁職員）、②小規模市町村の負担軽減に関する心得の作成と同様。

② 専門分野における相談対応についての研究

ア 人材面（県庁職員）、②小規模市町村の負担軽減に関する心得の作成と同様。

③ 県で作成された業務マニュアル（例：国勢調査）のフォーマットの共有可能性の研究

県と市町村で共通事項がある業務に関して、県が作成した業務マニュアルのフォーマットを共有することにより、市町村でのマニュアル作成の支援及び既存マニュアルのブラッシュアップ等に活用できる可能性が考えられる。

エ その他

① 東三河地域での県と市町村による上下水道の一本化に向けた取組

持続可能な上下水道サービスを提供していくため、豊川流域を中心とした東三河地域で、県と市町村が連携した上下水道の一本化（上下水道の事務事業を担う新たな組織を設立すること。）に向け、取り組むことが発表されている。今後、関係市町村に対し、一本化組織の方向性の検討などを行う「豊川流域 上下水道広域連携協議会（仮称）準備会」への参画を要請していくこととしている。

このような広域連携やそれを通じた組織の変更は、小規模市町村の業務の効率化や削減につながると考えられるため、東三河あるいは北設楽郡等の市町村において、広域連携による課題の解決や施策の実施を検討するに当たっては、県がリーダーシップをとり調整役を担うことが望まれる。

奈良県では後述の参考事例のように、県が関与することで、広域連携を進めている。

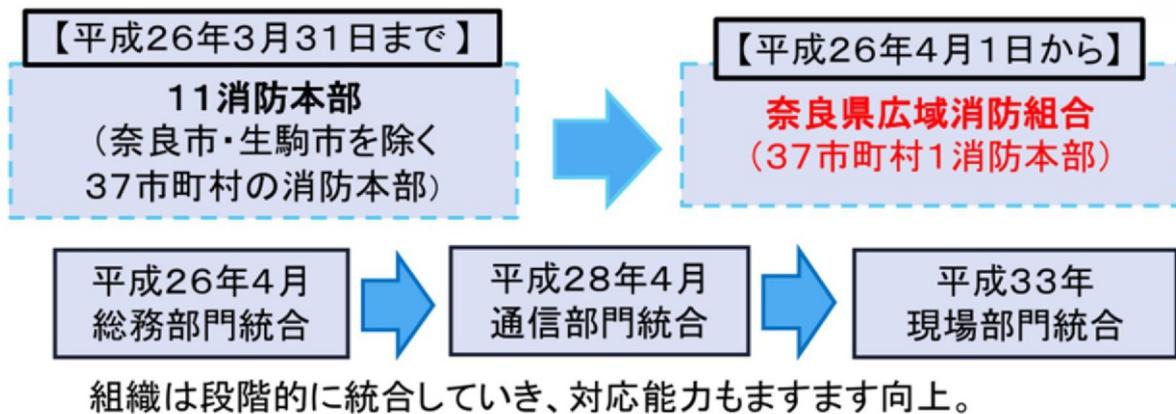
参考事例：奈良県「消防の広域化」

奈良県は、広域的な消防力の強化、初動・増援体制の整備、現場到着時間の短縮化のため、2014年4月、県内39市町村のうち37市町村により「奈良県広域消防組合」を設立した。2016年4月には、消防通信システムが一元化され、市町村の境界を越えて現場に最も近い消防署から出動でき、大規模な災害・緊急搬送などにも対応できる体制の構築を進めている。

■広域化実現のために県が果たした役割

- ✓ 広域化推進計画、広域消防運営計画の策定、消防広域化協議会の運営などの面において県が強いリーダーシップの発揮
- ✓ 奈良県広域消防組合への職員の派遣などの人的支援、消防救急無線のデジタル化、高機能指令センターの整備に対する財政的支援を県として実施
- ✓ 広域化を促進するため国に対する財政的支援の要望の実施

図表 3-1-9 奈良県における消防の広域化の進展



出所：奈良県「『奈良モデル』の主な取組事例」

② 広域的な対応が望ましい分野における市町村との連携

観光振興においては、広域での周遊ルートの開発が重要な要素となるため、市町村が単独で対応するよりも、広域に検討を進めることが望ましい。例えば、茶臼山のような広大な観光資源は、小規模市町村単独では管理が難しくなっている現状もある。そのため、近隣市町村及び県との連携や広域的な事業展開を行っている民間事業者やブランド力のある民間事業者との連携についての方向性を探ることが求められる。

また、ネットワークとして広域につながるものが効果的である交通(バス運行)では、「おでかけ北設」として、既に北設楽郡3町村で連携して取り組んでいるが、その他の広域的な対応が望ましい分野でも、市町村間での調整が必要となる際に、県として調整機能を担うことはその必要性に応じて研究を行う。

③ 奥三河地域での多様な働き方に関する調査を行った上での担い手不足を解消する

仕組みの構築

豊根村含む奥三河地域では、事業者単位で見ると、年間を通じた仕事がない、安定的な雇用環境や一定の給与水準を確保できないといった課題が移住定住の障害となっている。

あいち山村振興ビジョン2030では、奥三河全域の仕事を組み合わせて年間を通じた仕事を創出するなど、移住希望者や地域住民に対し、柔軟で持続可能な働き方の選択肢を提示することで、地域が一体となって担い手の確保に取り組むとしている。

フルタイム以外の就労ニーズについて、ヒアリング調査を実施し、調査結果に基づき、マルチワーカー(季節ごとの労働需要に応じて複数事業者で働く)と役場・事業者のマッチングを関係者と連携して検討する。マルチワーカーや特定地域づくり事業協同組合制度の活用など、多様な働き方の受け入れについて地域が連携して取り組んでいく機運を醸成していく。

役場で働く人手の確保としては、特定地域づくり事業協同組合の制度では、市町村は組合員になることはできないが、市町村への派遣に限り、組合員外の利用規制を組合員内利用の50%まで(その他は20%まで)緩和する措置が、2025年7月1日より施行されている。地域が連携して担い手の確保に取り組むとともに、雇用機会の拡大に伴い役場でのマルチワーカー活用の検討を行う。

オ 問題点への対応のまとめ(短期・中・長期)

① 短期的施策

i 小規模市町村の負担軽減に関する県職員心得の作成

今回のヒアリング結果など、小規模市町村特有の職員が幅広く多くの業務を抱える問題に対し、その負担軽減となる県が、即時対応できる部分に対して心得としてまとめ、県庁内に広く周知する。

- ・国等からの大量の照会事務における対応・工夫の実施
- ・オンライン化、アーカイブ化による会議、研修の参加の効率化
- ・専門分野における相談対応

ii 広域連携における調整機能による支援

上下水道の一本化のように県と市町村の広域連携により検討すべき事項に対し、県がその調整機能として支援を行う。

iii 業務効率化につながる可能性がある共同利用システムの紹介・活用促進

未活用の共同利用システムの活用方法の紹介や共通事項がある業務マニュアルのフォーマットの共有など、業務効率化につながるシステム等に関して県が紹介、共有を行う。

② 中・長期的施策

i 地理的条件の不利の克服のために、都市部人材等のオンラインでの業務参加可能な環境整備

地理的条件から近隣からの職員採用に関して不利な状況に対し、県出先機関内(例：東三河総局や新城設楽振興事務所内)に豊根村のサテライトオフィスを設置し、ここでの業務を可能とすることで近隣の新城市や豊橋市、豊川市など都市部の人材の活用の検討を行う。

都市部における多様な人材を活用できる可能性があるほか、県出先機関内に設置することで県と市町村の物理的な距離を短縮、連携強化が可能となる。

ii 奥三河地域での多様な働き方に関する調査を行い、担い手不足を解消する仕組みの構築

奥三河におけるフルタイム以外の就労ニーズのヒアリング調査を実施し、その調査結果に基づき、マルチワーカー（季節ごとの労働需要に応じて複数事業者で働く）と事業者のマッチングを関係者と連携して検討する。

役場で働く人手の確保としては、特定地域づくり事業協同組合の制度では、市町村は組合員になることはできないが、市町村への派遣に限り、組合員外の利用規制を組合員内利用の50%まで（その他は20%まで）緩和する措置が、2025年7月1日より施行されている。地域が連携して担い手の確保に取り組むとともに、雇用機会の拡大に伴い役場でのマルチワーカーの活用の検討を行う。

iii 企画業務、新たな事業の遂行、計画策定等の非定型業務における支援

小規模市町村では、職員数の少なさから非定型業務に手が回らない状況にあるため、県の職員による小規模市町村の企画業務、新たな事業の遂行、計画策定等の非定型業務に対する支援が有効であると考えられる。

iv 業務のシステム化（AI）による業務の効率化の推進の支援

小規模市町村では人手で行っている業務をシステムやAI等により代替させることが求められるが、小規模市町村単独ではその導入が困難な場合には、県としてそのための支援が有効であると考えられる。（例：「あいち電子自治体推進協議会」「あいちAI・ロボティクス連携共同研究会」による開発・導入促進）

③ 国等の方向性の研究

2025年6月に発表された総務省の持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会による報告書や同年11月に開催された全国知事会議による地方創生・日本創造への提言において、都道府県における市町村の支援や、国・都道府県・市町村の役割分担の変更等の制度見直しへの言及がされている。

この中では、都道府県への事務委託や事務の廃止、デジタル技術・AIを活用した事務の効率化・業務プロセスの徹底的な見直し、都道府県による市町村の公務人材の確保支援や産業・観光分野での、都道府県域を超える広域単位で多様な主体が連携した取組などが対応として挙げられている。

また、2026年1月19日に内閣総理大臣の諮問機関である「第34次地方制度調査会」が発足し、同日開催された第1回総会で、「人口減少により深刻化する人材の不足や偏在、デジタル技術の進展等の課題に対応し、将来にわたり、地域の特性に応じて、持続可能かつ最適な形で行政サービスを提供していくため、国・都道府県・市町村間の役割分担、大都市地域における行政体制その他の必要な地方制度のあり方について、調査審議を求める。」との諮問があった。

このように、持続可能な地方行財政のあり方の問題は、国としての課題として捉えられ、議論が進められているところである。全国的な問題であると同時にその影響が直ちに現れるのが小規模市町村である。このような大きな方向性を取り入れながら、県による小規模市町村に対する補完方法の研究を行っていく必要がある。

持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会報告書(概要)

○ 急速な人口減少・少子高齢化により人材不足が深刻化する中で行政サービスの提供を持続可能なものとするため、国と地方が連携して、市町村における**各事務の処理に関する課題に応じた対応策**を検討し、これまでとは異なる**新たな視点**で運用や制度の見直しの議論を進める

○ **各都道府県において見直しの議論を行うとともに、必要なものについては、国・都道府県・市町村の役割分担の変更等の制度見直し**
⇒ 市町村が本来注力すべき事務に注力して自主性・自立性を発揮できるようにし、各地域が**個性豊かで活力に満ちた分権型社会**を実現

1. 人材不足等の状況

- 生産年齢人口はピーク時から約1100万人（総人口比約10ポイント）減少し、既に自治体では**専門人材等の人材不足**が喫緊の課題
- **団塊ジュニア世代**（毎年約200万人出生）の退職によって今後は**一般行政職員を含め人材不足が深刻化**

2. 事務処理に関する課題と対応

- 対応策は、事務を**減らす、まとめる**（水平連携・垂直補完）、**担い手を広げる**（民間活用・住民参加）、**生産性を高めること**
- **個別の事務プロセス**まで踏み込んで、以下の**検討の視点**を参考に課題分析を行い、対応策を検討する必要

①事務量

②事務内容

- ・事務の性質（企画立案～定型業務）
- ・国・都道府県・市町村間の事務内容の共通性

③事務処理に必要なリソース

- ・事務処理に求められる人材の専門性
- ・事務処理の難しさ、経験・知見の必要性

④その他事務処理のあり方

- ・対面や実地での事務実施の必要性
- ・事務処理に当たり踏まえるべき地域の事情・特性
- ・行政分野を超えた連携や地域の多様な主体との連携の必要性

※**デジタル技術の活用**は、事務のあり方の前提を変え得る

- **各都道府県が、地域の状況を踏まえ、市町村の検討を支援**
- **国としても具体的な対応策について一定の選択肢を示す**
- 地方の検討状況を踏まえ、国として**制度上対応すべきもの**については、**国・都道府県・市町村の役割分担の変更等の制度見直し**

3. 公務人材の確保

- 都道府県が市町村の公務人材確保を支援するなど、更に踏み込んだ対応が必要

4. 地方議会議員のなり手不足対策

- 早急ななり手不足対策が必要。女性等が参画しやすくなる環境整備を進めるとともに、兼職のあり方等の制度的課題は引き続き検討

5. 産業・観光等の民間との連携が不可欠である分野における対応

- 産業・観光等の分野は、都道府県域を超える広域単位で多様な主体が連携した取組（**広域リージョン連携**）を推進する環境を整備

6. 税財政面での課題等

- 行政サービスの地域間格差が顕在化する中、拡大しつつある自治体間の税収の偏在や財政力格差の状況について原因・課題の分析を進め、**税源の偏在性が小さく税収が安定的な地方税体系の構築**に向けて取り組むことが必要

・**市町村優先の原則**は、今後も重要な原則

・事務の高度化やリソースの減少、デジタル技術の活用可能性の増大等により、各事務の精査の結果、従来とは異なる事務処理主体・手法がより適切となることもある

持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会報告書(ポイント)

1. 人材不足等の課題

- 生産年齢人口はピーク時から**約1,100万人減少**し、既に自治体では**専門人材**（技術職員、デジタル人材等）等の**不足**が喫緊の課題
- **団塊ジュニア世代**（毎年約200万人出生）の退職によって、今後は**一般行政職員を含め人材不足が深刻化**

○ 市町村が本来注力すべき事務に注力し、各地域が**個性豊かで活力に満ちた分権型社会**を実現するため、これまでとは異なる**新たな視点**で、**個別の事務の課題を踏まえた対応や制度の見直し**の議論を進めることが必要

2. 事務処理に関する課題と対応

- 対応策は、事務を**減らす、まとめる**（水平連携・垂直補完）、**担い手を広げる**（民間活用・住民参加）、**生産性を高めること**
- 各行政分野（10分野）の**個別の事務**まで踏み込んで課題を分析し、分野横断的な**検討の視点**を抽出
- 今後、この検討の視点を参考に、その他の行政分野も含め、**事務処理上の課題分析**を行い、**対応策を検討**することが必要

<検討の視点>

①事務量

②事務内容

- ・事務の性質（企画立案～定型業務）
- ・国・都道府県・市町村間の事務内容の共通性

③事務処理に必要なリソース

- ・事務処理に求められる人材の専門性
- ・事務処理の難しさ、経験・知見の必要性

④その他事務処理のあり方

- ・対面や実地での事務実施の必要性
- ・事務処理に当たり踏まえるべき地域の事情・特性
- ・行政分野を超えた連携や地域の多様な主体との連携の必要性

※**デジタル技術の活用**は、事務のあり方の前提を変え得る。

<研究会で課題分析のために取り上げた行政分野（10分野）>

（福祉）介護保険、国民健康保険、老人福祉施設、保育
（教育）小中学校教育（インフラ）道路、上下水道（農業）鳥獣被害対策
（環境）地球温暖化対策（消費者）消費生活相談

（分析例）介護サービス事業者の運営指導

- ・中小規模の市町村では事務量が小さくノウハウの蓄積が困難。
- ・事業者との連絡調整はデジタル化による負担軽減が可能。
- ・実地検査は数年に一回であり、日常的な実地性は高くない。
- ・事務処理に当たり広域的な視点が求められるものではない。
- ・事業者指導については、市町村のほか都道府県も同種の事務を行っている。民間にも事務受託法人が存在する。

⇒ 地域事情に応じ、大都市や都道府県が代わりに行うことや、民間法人に委託することが効果的だと考えられる。

3. 今後の進め方

- **各都道府県が、地域の状況を踏まえ、市町村の検討を支援**（国としても具体的な対応策について**一定の選択肢**を提示）
⇒ 地方の検討状況を踏まえ、**制度上対応すべきもの**については、**国・都道府県・市町村の役割分担の変更等の制度見直し**

出所：総務省ホームページ

2 市町村による水平的補完

(1) 現状の補完

東三河地域全域、北設楽郡等の範囲において、豊根村と近隣の市町村の間における水平的な補完は、以下のとおり実施されている。

ア 東三河地域における広域連携による補完

東三河広域連合は、2015年1月「東三河はひとつ」を合言葉に設立され、間もなく10年を迎えることになる。構成市町村は、豊橋市・豊川市・蒲郡市・新城市・田原市・設楽町・東栄町・豊根村の5市2町1村である。

現在、東三河広域連合は、介護保険、一般旅券（パスポート）の申請・受取のご案内、消費生活、滞納整理、障害支援区分、社会福祉法人、航空写真、山村都市交流拠点施設、地方創生、権限移譲事務、新たな連携事業等の事務を実施している。

イ 北設楽郡における広域連携による補完

豊根村は、設楽町、東栄町その他、県境を越えて長野県根羽村¹¹とともに、北設広域事務組合を組成し、以下の事務を共同処理している。

- ✓ し尿処理場の建設及び維持管理に関する事務
- ✓ ごみ処理場の建設及び維持管理に関する事務
- ✓ し尿及びごみの収集処理に関する事務
- ✓ 模範造林地の維持管理及びその他模範造林地に関する事務
- ✓ 北設情報ネットワーク¹²の維持管理に関する事務
- ✓ 北設情報ネットワークの建設及び更改に関する事務

北設広域事務組合の他にも、愛知県東三河、静岡県遠州、長野県南信州地域の市町村等からなる三遠南信地域連携ビジョン推進会議が設置されており、県境を越えた地域連携が推進されている。

¹¹ 根羽村は、し尿処理場の建設及び維持管理に関する事務、ごみ処理場の建設及び維持管理に関する事務、し尿及びごみの収集処理に関する事務のみを共同処理している。

¹² 北設情報ネットワークは、設楽町、東栄町及び豊根村が地域における高度情報化を推進し、地域の活性化と住民福祉の向上に資するために設置したネットワーク設備を利用し、北設広域事務組合がテレビの再放送業務やインターネットの接続業務、またその設備の維持管理業務等を行っている。なお、2027年度末までに民間事業者に移行を進めている。

(2) 今後の補完

第2章で取り上げた豊根村の問題点のうち、近隣市町村との連携による補完により対応を検討すべきものを、以下に言及する。

ア 人材面

人口減少が進む地理的条件において不利な小規模市町村では、土木、医療・福祉、システム等の専門的な人材の確保が難しくなっている。特に、豊根村を含む北設楽郡では、公的医療機関の医師・看護師等の確保の困難さが増してきていることから、北設楽郡の2町1村で専門人材を共有することを検討すべきであろう。

イ システム・資材面

運送会社でも働き方改革によるドライバーの勤務時間管理が厳格化し、物品については少量多頻度の配送が難しくなっている。

複数の公的医療機関での医薬品の調達を共同で調達するとともに、北設楽郡の2町1村でまとめて調達し、同じ日に配送してもらおうということが望まれる。また、いずれかの町村で、不足の場合には融通し合うことが考えられる。

ウ 情報面

業務を行う上での必要となるシステムのマニュアルやシステムを活用する業務のマニュアルについて、以下のように、マニュアルの中身を改善するとともに、共有することが求められる。

① 近隣市町村との業務マニュアルの共有化

共同でシステムを調達している東三河地域の6市町村の間では、システムに関するマニュアルは、共通のものが存在しているが、システムの操作マニュアルであり、運用も踏まえたマニュアルが不足しているため、それぞれの市町村で運用マニュアルを作成している。また、用語等がかなり専門的で分かりにくいという意見がある。

そのため、システムのマニュアルにおける分かりにくい点を共同調達の市町村で共有し、AI にマニュアルと分かりにくい点を読み込ませることで、分かりやすいマニュアルを作成することが求められる。

② 近隣市町村との事務処理等におけるノウハウや好事例等に関する情報の共有化

事務処理等に関する共通の課題やそれに対応するノウハウ等を近隣市町村の担当者から情報を入手・吸収、意見交換できるように、近隣市町村の担当者が集まる会議体に参加したり、近隣市町村の担当者間におけるチャットツールや Web 会議などを活用することが望まれる。

3 民間による補完

(1) 現状の補完

2- (1) -イの北設広域事務組合の北設情報ネットワークの維持管理に関する事務、北設情報ネットワークの建設及び更改に関する事務は、2027年度末までに民間事業者に移行を進めている。

また、複数の民間企業等の防災に関する協定や、地域の課題解決、活性化を図ることを目的とした包括連携協定が締結されている。

(2) 今後の補完

ア 人材面（民間の労働力の活用）

豊根村の人手不足を補うために、豊根村の業務・事業等の支援に関心がある以下のような民間の労働力を取り込む必要がある。

- ✓ 豊根村及び近隣市町に住むマルチワーカーによるすき間時間における支援
- ✓ 都市部（名古屋市、豊橋市、新城市等）に住む専門人材のオンラインによる支援
- ✓ 豊根村の関係人口等によるオンラインによる支援
- ✓ 観光イベント等の参加者・企業等によるイベント関連業務の支援

上記の労働力を集める際に、システムの構築（例：すき間時間のマッチングアプリの導入）や場所の提供（例：都市部におけるサテライトオフィス）等において、県による補完が有効であると考えられる。

イ 民間企業との連携

近年、企業等の社会貢献意欲の高まりなどを背景に、様々な分野で民間企業等と連携した取組が広がっている。包括連携協定や災害時の防災協定などを通じ、民間の知恵・力・技術を活かし、地域内の住民・企業等の多様化するニーズへの対応や、より効率的・効果的な業務の実施への活用が期待される。

4 豊根村が取組を進めること

(1) 業務の効率化とその方法の検討

豊根村が担っている現行の業務量に対し、職員数が十分でない場合には、業務プロセスの改善の可能性や、場合によっては、削減の可能性を検討すべきであろう。

業務プロセスの改善には、AI やシステム等を有効に活用する必要があるとともに、それらを利用できていない職員への情報共有・研修等を実施していく必要がある。また、既存の業務を削減する場合には、県、市町村、民間等との連携による補完を模索する必要がある。

(2) 業務プロセスなどの文書化の促進

小規模市町村の個々の部署では職員数が少なく、担当一人の事務も存在することがあるため、業務プロセスに関する文書が存在しないと、人事異動時の引継ぎが円滑に実施できないことが予想される。そのため、業務マニュアルのように、業務プロセス等の文書化の必要性が（大規模な市町村よりも）高く、文書化を促進するために、以下のように取り組む必要がある。

ア ルール化による文書化の徹底

業務に関する文書を残すことは労力のかかることではあるが、業務安定的かつ継続的に実施できるようにするために必要なものである。業務を処理する都度、処理手順や留意点に関するメモを作成することなどを、ルール化することにより習慣として徹底させることが望まれる。

イ 必要な環境の整備

庁内の職員が、業務マニュアルを作成しやすい環境を整備することが望まれる。

そのために、まず県や近隣の市町村から、業務マニュアルや引継書のテンプレート（及びその記入例）を共有化し、活用できるかを検討する必要がある。

また、業務マニュアル等の作成作業に労力がかかりすぎるということであれば、業務マニュアル等を簡易に作成できるソフトウェア等を導入することが望まれる。

(3) 庁内の情報処理環境の整備

職員の事務等における労力を削減するために、AI や効率化につながるシステムを導入することは小規模市町村においては、必要不可欠である。

ア 情報処理の基盤面

ハードウェア面では、サーバー、ルーター等の庁内 LAN 環境を整備することが求められる。ソフトウェア面では、端末の OS の最新化、オンライン会議ツール等の導入、AI 等を活用できる環境等が求められ、また、その環境等の継続が求められる。

イ 人材面

業務改善につながる AI やソフトウェアを、全職員が積極活用できるようにするために、情報共有、研修等を実施することが求められる。

また、AI については、ガイドライン等に沿った活用を進めることや、活用の際の留意点への対応（例：AI のアウトプットに関する事実検証等）の習慣付けも求められる。

5 豊根村モデルの構築に向けて

(1) 現状と豊根村モデルの目標

豊根村は、人口の少なさ・地理的に不利な条件の社会環境の上に、職員数の少なさ・財政力の弱さの問題を抱えていることから、業務の円滑な遂行が難しい状況である。

豊根村は、行政区域内の住民・事業所等への行政サービスを提供する際には、村役場の広範な業務に対応するために一人の職員が複数業務を兼務していることから、一定範囲の事務等に集中して業務を行うことができない。そのため、個々の職員の業務における熟練度・専門性を増すことが難しいことから、効率性を高めにくくなっていると考えられる。さらに、国からの照会や計画策定の要請等があり、職員数の少ない小規模市町村ではそれらの対応が重い負担となっている。

人口減少・少子高齢化が進むにつれ、このような負担を抱える市町村は増加するものと考えられることから、豊根村が抱える問題点は先端的なものと言えよう。こうした問題点に、県だけでなく近隣市町村による補完や民間との連携により対応することを検討・実践する成果は、愛知県でも北設楽郡の二町（設楽町、東栄町）において今後展開できると考えられる。県職員が、こうした先端的な課題を抱えている小規模市町村で現場課題を把握し施策に携わることは、職員自身のリソース管理力や先進的政策の立案力を大きく向上させる機会となる。

また、他の市町村でも将来的には同様の課題に直面する可能性がある。組織として経験を蓄積しスキルをシェアすることにより、県全体の課題解決力が強化され、政策の実効性向上にも大きく寄与することが期待できる。

なお、愛知県の東三河地域においては、東三河県庁の東三河総局や新城設楽振興事務所といった県内の他地域には見られない機関が設置されている。上記の検討・実践にあたって、東三河県庁が主導し、上述のような制約・問題点を乗り越えていけるようなモデルを構築していくことを目標とする。

(2) 県が研究を進める垂直的補完

県は、小規模市町村への負担が問題となっている照会等への対応も含め、負担軽減につながる支援に努めるようにする「心得」を短期的に作成する。さらに、県による補完では、システム化や広域連携等により業務の効率化を進める補完の研究を行う。

ア 小規模市町村向け負担軽減支援の心得（仮称）

県の職員は、「小規模市町村向け負担軽減支援の心得（仮称）」を作成し、以下のようなことに留意し、支援を行うことに努めるようにする。

- ✓ 国等からの大量の照会事務における対応・工夫の実施
- ✓ オンライン化、アーカイブ化による会議、研修の参加の効率化
- ✓ 専門分野における相談対応

なお、愛知県では、中京大都市圏に属する市町村が多いことから、心得の作成は小規模市町村の負担軽減への庁内の意識を高めるために有効なものと考えられる。

イ 小規模市町村の業務の効率化等における補完

県は、業務の効率化につながるシステム等の構築や、業務の効率化・削減等のための広域連携等における調整役を果たすことについての研究を行う。

① 業務の効率化を促すシステム等の構築における補完

県は、現在県内の市町村の業務効率化に向けたシステムの共同調達を行っている「あいち電子自治体推進協議会」「あいち AI・ロボティクス連携共同研究会」の運営を継続的に行うことを検討する。

② 業務の効率化・削減等のための広域連携等における調整役としての補完

市町村の広域連携等により業務の効率化・削減等を進めることを検討する際には、参加している市町村の間での調整が必要となることがあるが、県としてその機能を担うことについて研究を行う。

ウ 小規模市町村の人材の確保のための補完

人材の確保では、県の職員による支援（退職者も含む）、小規模市町村の正職員の採用、民間労働力の確保等の多様な方法に関する研究を進めることが必要である。

① 県の人材による補完

豊根村の問題点では、専門性を必要とする部署において、当該分野の専門人材が不足していることから業務の遂行が難しくなっているケースが見られたので、県からの専門人材による支援のスキーム等について研究を進めていく必要がある。

また、小規模市町村での業務を希望する県職員のニーズに応えるための就業スキームも研究を進めていく必要がある。

② 正職員等の確保における補完

小規模市町村において採用が困難化している専門人材の確保では、知名度の高い県とともに共同での採用試験等の実施について研究を進めていく必要がある。

また、小規模市町村における公務員退職者の活用に関して、就業形態、就業報酬等のスキームの研究を進めていく必要がある。

③ 民間労働力の確保における補完

専門的な技能を有する労働力は都市部に多いが、豊根村向けの業務を可能とするために、都市部（例：名古屋市、豊橋市、新城市）にサテライトオフィスを整備することや、マルチワーカーの多い豊根村・近隣市町村においてはこれらの労働力のすき間時間に働くためのマッチングアプリの導入の研究を進めていく必要がある。

第4章 今後のさらなる検討事項

第4章 今後のさらなる検討事項

第2章の豊根村の問題点を受け、第3章ではその対応の検討を進め、県の垂直的補完や豊根村の取り組むべきことを中心に、市町村、民間を含めた補完について検討し、行政サービスの提供側から言及してきた。

人口減少が進む中、小規模市町村は業務の削減、効率化の検討を進めていく必要があるが、本章では行政サービスの提供側からだけでなく、ここでは行政サービスの需要側からも言及することとする。

1 今後の小規模市町村の業務環境

第2章の豊根村の問題点を受け、第3章ではその対応の検討を進め、豊根村の取り組むべきことや県の垂直的補完を中心に、市町村、民間を含めた補完に言及した。

しかしながら、将来的に人口の減少は、今後も続くことが予想され、職員数を減少させる必要に迫られるであろう。

その際には、小規模市町村については、①業務の一層の削減、効率化、②労働力や資材（システムを含む）を充実させることによる、行政サービスの提供能力の強化を検討することが求められる。

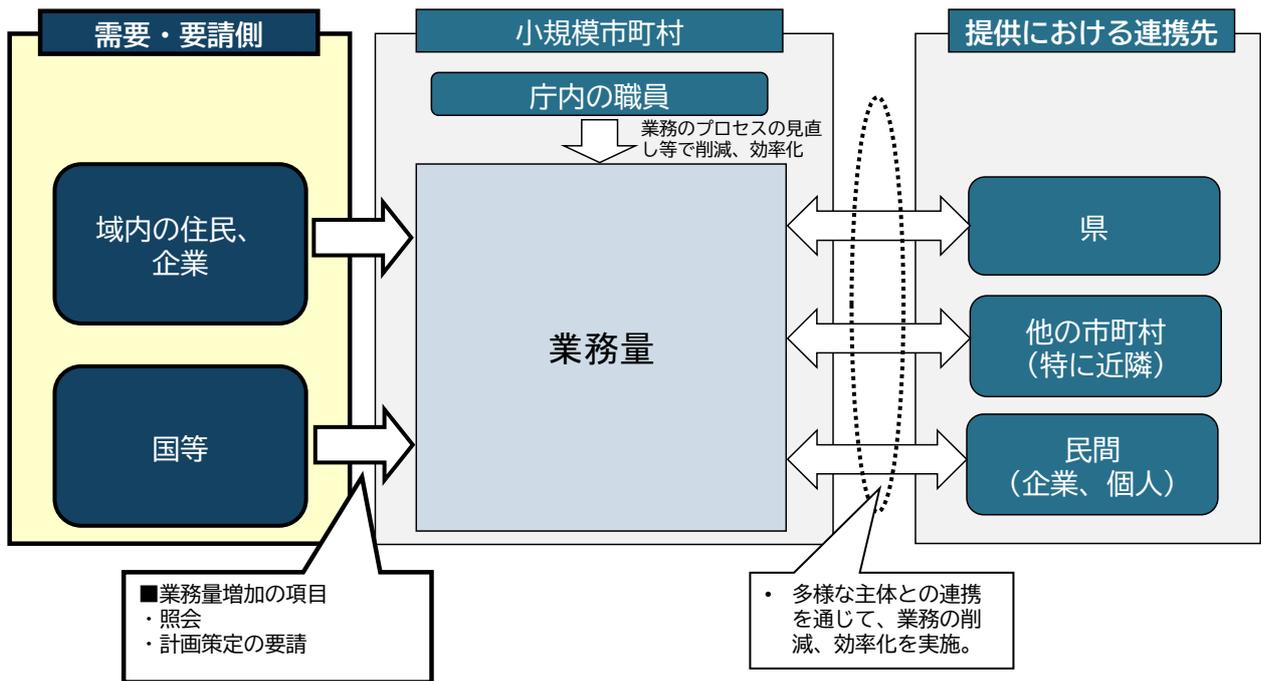
2 業務の一層の削減、効率化

(1) 検討の枠組み

行政サービスの削減、効率化について、前章までは小規模市町村とそれを補完する県、市町村、民間（個人・企業）のサービス提供側からの検討を中心に議論を進めてきた。

これまで、域内の住民、事業所、国等の行政サービスの需要・要請側は言及されてこなかったが、市町村業務の需要・要請側からの検討も行う。

図表 4-2-1 本章における検討の枠組み



(2) 行政サービスの提供側からの検討

職員が担う業務量の削減や業務の効率化の必要があった場合に、豊根村では、主に北設広域事務組合や東三河広域連合の広域連携等により、そのような対応を行ってきた。職員の減少がさらに進んだ場合や新たな社会課題への対応が必要となる場合には、連携を通じての業務の削減、効率化の可能性を検討していくことになるであろう。

(3) 行政サービスの需要側・要請側からの検討

行政サービスの需要側として、住民・地元事業所等、国等を取り上げて、市町村に対して実施してもらおう業務を削減させる方向性を検討する。

ア 住民・地元事業所等

マイナンバーカードの導入等により、住民・地元事業所等が行政機関に出向かなくとも手続きができる環境が整備されつつある。住民・地元事業所等にできる限り電子的な処理による手続を行ってもらうことで、小規模市町村の職員の関連する事務における負担は軽減することになる。

なお、この実現のためには、域内における情報通信環境の整備、パソコンやスマートフォン等についてのリテラシーを高めてもらう機会の創出などを行う必要がある。

イ 国等

① 市町村への照会に関する見直し

小規模市町村の業務における負担が増してきている要因としては、国等からの照会が挙げられる。本報告書では、豊根村へのヒアリングでは、国等から照会に言及してきたが、他の小規模市町村においても負担が重くなったという報告もある¹³。

このような事態を回避するため、国等においては、照会を行う前に、既存の統計資料等で代用できないか等、それを実施する必要性を事前に検討すべきである。また、照会を実施する場合でも、繁忙期の回避、分かり易い質問票の作成、十分な回答期間の設定等、市町村の回答における負担を軽減するための配慮、対策を講じる必要がある。

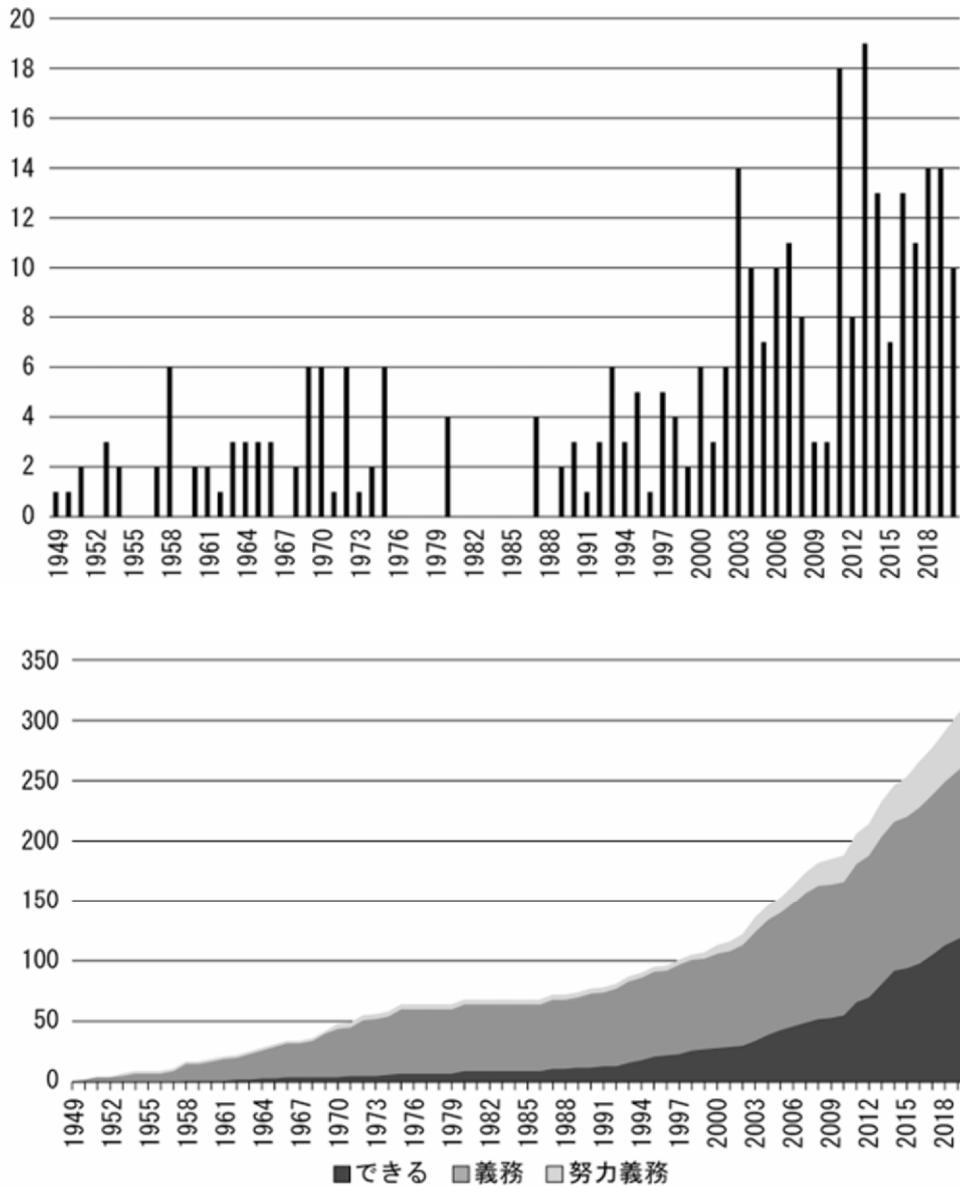
② 計画策定の要請における適切化

第1次地方分権改革により、国と地方自治体とは対等・協力の関係であることが強調され、機関委任事務制度が廃止された。それを受けて、中央官庁は自身の政策を地域に浸透させるために、当該分野に関与でき、地方自治体に計画の策定要請できることを記した法律を制定することが多くなった。その結果、2000年代に入り地方自治体に対し、中央省庁の政策を受けた計画策定の要請件数が増加した¹⁴。

¹³ 藪下文也「粟島浦村への職員派遣を通じて（中）」（月刊 地方自治 2026年1月号）より参照。職員等に対するヒアリングでは、国等からの照会が負担になっているという声が多く見られた。

¹⁴ 今井照の『「計画」による国—自治体間関係の変化～地方版総合戦略と森林経営管理 法体制を事例に』「国法によって策定要請される自治体計画リスト」による。

図表 4-2-2 法律で策定が要請されている市町村計画（上：単年集計、下：累計）



出所：今井照「国法によって策定要請される自治体計画リスト」

職員の少ない市町村等を中心に、策定要請される件数が多くなると大きな負担となることから、国からの策定の要請において、できる規定、努力義務規定、義務規定のいずれが適切かを検討することが求められているが、できる規定、努力義務規定についても、国から市町村側に実質的に計画策定が義務付けられていると思われる要請があったようである。

これに対処するために、政府は「効率的・効果的な計画行政に向けたナビゲーション・ガイド（以下、「ナビゲーション・ガイド」という）」を2023年4月1日に閣議決定した。ナビゲーション・ガイドでは、「できる規定又は努力義務規定を置く場合には、実質的な義務付けであると地方公共団体に受け止められることのないようにすること。」と明記されている。国（中央官庁）はこれに応じた適切な対応を徹底することが求められる。

図表 4-2-3 「効率的・効果的な計画行政に向けたナビゲーション・ガイド」の計画等の策定に係る規定の
抜粋

(2) 計画等の策定に係る規定

(1)に係る計画等以外の形式の検討をしてもなお計画等の形式によらざるを得ない場合には、策定に係る規定は、以下の対応をすべきである。

- ①できる規定を優先的に検討すること（その後に努力義務規定、最後に義務規定を検討）。
- ②一律に策定に係る規定を置くのではなく、地方公共団体の種別（都道府県、指定都市、中核市、市、町村等）ごとの法定の権能、地方公共団体の規模（人口、面積、職員体制）の多様性を踏まえ、できる規定、努力義務規定、義務規定のいずれが適切かを十分に検討すること。また、団体の種別等に応じて、規定を書き分けることも十分に検討すること。

その際、

- ・職員体制が小規模な団体での実行可能性について配慮すること。
- ・一律に、努力義務規定又は義務規定を置こうとする場合には、I（4）の情報提供時において、その理由を丁寧に説明すること。

③できる規定又は努力義務規定を置く場合には、実質的な義務付けであると地方公共団体に受け止められることのないようにすること。そのため、非策定・未策定の団体名を公表することや法律の施行通知等の文言によって、実質的な義務付けであると受け止められることのないようにすること。

出所：内閣府「効率的・効果的な計画行政に向けたナビゲーション・ガイド」

3 今後の方向性について

2025年6月、総務省の「持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会」は、人口減少の進行を踏まえた上で、地方行財政を持続可能なものとするため、これまでとは異なる新たな視点による運用や制度の見直しの議論を進めることについて言及した報告を行っている。続いて同年11月には、全国知事会が「地方創生・日本創造への提言」を取りまとめ、人口減少に対応した行政サービスの持続可能性を踏まえた具体的な制度設計や財政措置のあり方について、地方側の立場からも課題を提示した。さらに、2026年1月に発足した第34次地方制度調査会においても、「持続可能な地方行財政」が主要テーマに位置付けられ、国として制度全体を俯瞰しながら将来の地方行政のあり方を検討する姿勢が示されている。

これらの一連の動きから、国と地方の双方において、地方行財政の持続可能性の確保が喫緊の課題として広く共有されており、「国・都道府県・市町村の役割分担の再定義および制度の見直し」や「デジタル技術を活用した行政サービスの効率化・生産性向上」を課題に挙げている。

人口減少と少子高齢化は全国的に加速し、行政需要は複雑化・多様化する一方で、供給体制は縮小し、地域の担い手を含む各種資源の不足・偏在が進むなど、行財政運営に関する構造的問題が顕著となっている。

特に小規模市町村では、財政基盤の弱さや専門人材の確保困難により、行政運営体制そのものの維持が将来的に困難となることが危惧されている。こうした状況を踏まえ、補完性の原理に基づき、国や都道府県がより積極的に市町村を支援し、あわせて基礎自治体同士の広域連携や民間との協働を強化する必要性が高まっている。

本調査研究で、小規模市町村の現状と現場が抱える具体的問題点を整理したところ、国による市町村への要請のあり方などが問題点として浮かび上がった。人口減少が進み各種資源が不足する中で、地方公共団体の行財政運営をいかに持続可能なものとしていくかは、今後の極めて重要な政策課題であり、行政サービスの提供主体の再整理や地方自治制度の将来像を見据えた議論が不可欠である。

小規模市町村が将来にわたり地域を維持できるよう、国・都道府県・市町村・民間がそれぞれの役割を明確にしつつ、実効性のある支援と制度設計に向けた検討を進めていくことが求められる中、本報告書が、地方公共団体の行財政の持続可能性を確保するための議論の深化と制度設計の一助となることを期待し、本調査研究の結びとしたい。

調査研究委員会名簿

調査研究委員会名簿

委員長	戸田 敏行	愛知大学地域政策学部 教授/ 愛知大学三遠南信地域連携研究 センター長
委員	野田 遊	同志社大学政策学部 教授
	牧瀬 稔	関東学院大学法学部地域創生学科 教授
	田村 太一	一般社団法人奥三河ビジョンフォーラム 専務理事
	佐々木 研	豊根村 総務課長
	金原 伸芳	愛知県東三河総局新城設楽振興事務所 山村振興課長
	細見 邦雄	一般財団法人地方自治研究機構 常務理事兼事務局長
モデル市町村	坂本 健太郎	豊根村総務課企画財政係 主幹
事務局	大橋 勲	愛知県東三河総局企画調整部企画調整課 課長補佐
	足立 昌平	愛知県東三河総局企画調整部企画調整課 主事
	原田 健史	愛知県東三河総局新城設楽振興事務所山村振興課 主査
	山本 史門	一般財団法人地方自治研究機構調査研究部 主任研究員
	和田 沙月	一般財団法人地方自治研究機構調査研究部 研究員
基礎調査機関	加藤 栄司	一般社団法人地域問題研究所 研究理事
	池田 哲也	一般社団法人地域問題研究所 事業部長
	鈴木 瞳	一般社団法人地域問題研究所 研究員

参考 ヒアリングシート (A・B)

参考 ヒアリングシート（A・B）

調査の概要については、本編第2章「1 調査方法と結果の概要」に記載したとおりであるが、本項では、本調査でを使用したヒアリングシートを参考資料として掲載する。

本調査では、全体的な業務状況や体制など係全体の概況を把握するためのヒアリングシート A（基本シート）と、個別の事務事業・業務ごとの「現状や課題」及び「期待する外部支援」を把握するためのヒアリングシート B（個別業務シート）の2種類を作成し、これらを用いて各課・各係へのヒアリングを実施した。

図表 参-1 ヒアリングシートA (基本シート)

ヒアリングシートA (基本シート)

課名・係名		記入者の氏名 (役職名)		
項目	回答・記入欄			
1. 係の事務分掌				
2. 係の職員数	計	内 訳		
		正職員	会計年度任用職員(フル)	会計年度任用職員(パート)
	名	名	名	名
3. 現在の人員体制での業務遂行状況 (複数選択可)	該当選択肢に○印	選択肢		
		1. 現在の人員体制で、業務は安定的・円滑に回っている		
		2. 一部に業務量や負担の偏りはあるが、全体としては支障なし		
		3. 通常時は問題ないが、特定の時期や繁忙期には業務遂行に支障が出る		
		4. 人員数は足りていても、役割分担の偏りから特定の職員に負担		
		5. 高い専門性を必要とする業務があるので、当該分野の専門職がないことで、支障が出ることがある。		
		6. 一部の業務で継続的に遅れや滞りが発生し、改善が必要		
		7. 人員不足で標準的な水準で業務を遂行することが難しい		
		8. 業務全体に滞りが生じ、対応できていない・放置されている業務が常に存在		
4. 上記項目「3.」の回答の理由・背景 (自由記述)				

項目	回答・記入欄	
5. 特に「負担が大きく、人員不足等から業務遂行支障が生じている」と感じる業務分野 (複数選択可)	該当選択肢に○印	選択肢
	【A. 定型・事務処理関連】	
	1.	書類作成・整理・提出(定型的な文書業務)
	2.	各種データ入力・集計・帳票作成
	3.	システムへの登録・操作・不具合対応
	【B. 非定型業務】	
	4.	企画・政策立案
	5.	施策・事業推進、実施
	【C. 制度・ルール対応】	
	6.	法令改正や制度変更への対応(情報収集・研修・手続変更など)
	7.	要綱・マニュアル・手順書等の改定・整備
	【D. 外部との対応・連携】	
	8.	国・県・広域行政等との調整・報告(照会含む)
	9.	補助金等の申請・管理・実績報告
	10.	業務発注・委託契約に関する対応 (仕様書作成、積算、入札や契約手続等)
	11.	部局・他機関との連携・調整
	【E. 住民対応・対人業務】	
	12.	窓口対応(申請・相談・問い合わせ)
	13.	電話対応(照会・苦情・緊急連絡等)
	14.	対面相談・訪問対応(現場確認、説明等)
	【F. 突発・イレギュラー対応】	
15.	災害・事故等の緊急対応	
16.	苦情・トラブル等への個別対応	
17.	業務外の突発的な雑務・庶務	
【G. その他】		
18.	会議・打ち合わせの準備・運営	
19.	庁内の調整・決裁・起案処理	
20.	その他(以下に記載ください。) ()	

図表 参-2 ヒアリングシートB (個別業務)

ヒアリングシートB：

(個別業務シート：人員不足等から支障や過度な負担等が発生している事務事業・業務記入シート)

(■枚中の1枚目)

課名・係名		記入者の氏名 (役職名)	
-------	--	-----------------	--

項目	回答・記入欄	
1. 事務事業・業務の名称		
2. 問題・課題 人員不足等に起因する業務推進上の問題・課題(お困りごと)の概要 ※ヒト(人材)・モノ(物的資源)・カネ(財源)・情報(知的資源)の観点からお書きください。		
3. 業務推進上の問題・課題(お困りごと)を改善していくために期待する外部支援(複数選択可) (※外部：国・県・広域連合等の広域団体、民間等)	該当 選択肢 に○印	選択肢
		1. 専門人材の派遣(業務整理、改善提案、助言等)
		2. 業務の一部代行・アウトソーシング支援(例：調査実施、集計、報告書作成等)
		3. 他市町村との広域連携・共同処理の調整支援
		4. ICTツールや業務効率化ソフトの導入支援(費用補助・選定支援等)
		5. 簡易な業務マニュアル・チェックリスト等の提供・組織間共有
		6. 業務の標準化・共通化に関するモデル事例の提示
		7. 関係機関(国・民間等)との調整・連携に関する支援
		8. 外部委託や民間連携の進め方に関するガイドや実務支援
		9. 職員向け研修・OJTの機会提供
		10. 財政的支援(交付金・補助金等)
	11. その他(以下に記載ください。)	

人口減少下における県による小規模市町村に対する
補完方法の調査研究

—令和8年3月発行—

愛知県東三河総局 企画調整部企画調整課

〒440-8515

愛知県豊橋市八町通五丁目4

電話 0532(35)6100 (ダイヤルイン)

一般財団法人 地方自治研究機構

〒104-0061

東京都中央区銀座7-14-16 太陽銀座ビル2階

電話 03-5148-0661 (代表)

