

## 中間的なとりまとめに向けた論点整理（案）

## 第 1 2040 年頃にかけて顕在化する変化・課題

## 1 地域において対応が求められる変化・課題

## (1) 人口構造の変化と課題

- ① 我が国の人口構造等の変化の見込み
- ② 人口の減少に伴う変化・課題
- ③ 年少人口の減少に伴う変化・課題
- ④ 生産年齢人口の減少に伴う変化・課題
- ⑤ 高齢者人口の増加に伴う変化・課題

## (2) 技術・社会等の変化と課題

- ① 技術の進展
- ② ライフコースや価値観の変化・多様化
- ③ 災害リスクの高まり

## (3) 変化・課題の関係性

## 2 地域ごとに異なる変化・課題の現れ方

- (1) 地域ごとに異なる変化・課題の現れ方の例
- (2) 中長期的な見通しの必要性

## 第 2 2040 年頃にかけて求められる視点・方策

## 1 2040 年頃にかけて求められる視点

- (1) 総論
- (2) ひとに着目した視点
- (3) インフラ・空間に関する視点
- (4) 技術を活かした対応を行うための視点
- (5) ネットワーク社会における地方公共団体の役割

## 2 2040 年頃にかけて求められる方策

## (1) ひとに着目した方策

- ① 多様で柔軟な働き方の実現と地域経済の活力向上
- ② 地域の枠を越えた連携
- ③ 組織の枠を越えた連携
- ④ 2040 年の地域社会を支える人材の育成

## (2) インフラ・空間に関する方策

- ① インフラ・空間が生み出す価値の継承
- ② 地域の枠を越えた連携
- ③ 組織の枠を越えた連携

## (3) 技術を活かした対応を行うための方策

- ① ひとへの投資
- ② インフラへの投資

## 第1 2040年頃にかけて顕在化する変化・課題

### 1 地域において対応が求められる変化・課題

人口減少が深刻化し高齢者人口がピークを迎える2040年頃にかけて、次のような変化・課題が生じるのではないかと懸念されている。

#### (1) 人口構造の変化と課題

##### ① 我が国の人口構造等の変化の見込み

我が国の人口は、2008年以降減少局面に入っているが、2040年頃にかけて、死亡数増と出生数減の傾向が継続することで、自然減が拡大し、人口減少は加速していく。人口減少の緩和には、出生率の上昇が必要だが、出生高位推計であっても、人口は減少していく。

年少人口（0～14歳）は、1980年代から減少し続けており、2040年にはピーク時の半数以下となる。生産年齢人口（15～64歳）は、団塊ジュニア世代の高齢化に伴い、今後減少幅が増大する。高齢者人口（65歳以上）は、2040年頃ピークを迎える。75歳以上人口は、2025年まで急速に増加し、その後上昇は緩やかになるが、介護需要が高まる85歳以上人口は2040年には2015年から倍増し1,000万人超となり、年少人口と同程度の規模となる。このように我が国全体の人口構造は2040年頃にかけて大きく変容していく。人口減少は、2040年以降も進行していくが、年齢構成は大きく変化しない。

多くの市町村では既に人口減少と高齢化が進行してきた。今後、指定都市や県庁所在市のみならず、東京圏においても人口減少と高齢化が進む。人口が集中する三大都市圏では急速に高齢化が進み、三大都市圏の持続可能性が課題となる。

総世帯数は人口減少の中でも増加し続けてきたが、2020年代半ばに減少に転じる。他方、単身世帯、ひとり親世帯は増加し、特に75歳以上の単身世帯は2040年には2015年の約1.5倍、約175万世帯増加する。

東京一極集中は我が国の課題となっているが、今後さらに人口の偏在が進む可能性がある。人口は、減少しながら、東京都特別区や地域ブロックの中心である大都市へ集中していくことが見込まれる。東京圏で生まれ育ち、地方にふるさとを持たない人々が増加することで、地方への関心の希薄化が危惧される。他方、「田園回帰」のように新たな地方への人の流れも生まれつつある。

世界に眼を向けると、人口は増加を続け、2040年には約92億人となる。東アジアでは少子高齢化が進むが、経済成長、都市化の進展により中間層の厚みが増す。世界全体の食料需要は2050年までに2000年比で約1.6倍と増大する。高齢者向けサービスなど拡大する市場への参入、農水産品の海外輸出やインバウンド需要を取り込む機会が現れる。

##### ② 人口の減少に伴う変化・課題

人口減少は、多くの分野で需要の減少要因となる。民間事業者の経営環境が厳しくなり、生活を支えるサービスを身近な生活圏で提供し続けることが困難となる場合がある。また、高度な医療サービスなど一定の人口集積を必要とする高次の都市機能を維持していくことが困難となる場合がある。国内の食料需要も減少することが見込まれている。他方、経

営環境の変化が、新たな事業の創出を促す可能性もある。

人口減少が進む中、高度経済成長期に人口増加に伴い集中的に整備してきた学校や道路等のインフラの老朽化が進み、更新等の必要性が急速に高まる。また、利用者の減少により、人口一人当たりの維持管理費が増加するおそれがある。公営企業においては、需要の減少に応じて費用が減少しなければ、料金改定等により収入を確保する必要性が生ずる。今後、長寿命化や更新の平準化、集約・複合化等を進めなければ、将来世代の負担の増加が懸念される。

これまで、県庁所在市（三大都市圏、指定都市を除く。）の人口集中地区面積は人口の伸びを超えて拡大し、居住地が広がってきた。今後世帯数の減少が見込まれる中、空き地・空き家の増加による都市の低密度化・スポンジ化が課題となる。公共交通の輸送効率の低下による路線の改廃等が進めば、生活を支えるサービスの質の低下を招くおそれがある。

### ③ 年少人口の減少に伴う変化・課題

年少人口の減少は、教育環境に大きな影響をもたらす。小中学校では、学校規模の小規模化が進むおそれがある。児童生徒数の減少により、きめ細やかな教育を実現する可能性が高まるが、小規模化の程度によっては、集団の中で多様な意見に触れながら学ぶことが難しくなるおそれがある。

また、高等学校の生徒数の減少に伴い統廃合が進み、高等学校のない地域が増加するおそれがある。

高等教育については、大学進学率が上昇しても、大学進学者数は減少局面に入っていく。地方の小規模私立大学の経営環境が厳しくなっており、地方における高等教育の場が減少する可能性がある。高等教育機関の配置は、進学時の人口移動にも影響する。

一方、子育て環境については、出生数は減少していくものの、女性の就労が進むこと等により、保育サービスの需要が減少しない可能性がある。

### ④ 生産年齢人口の減少に伴う変化・課題

生産年齢人口の減少により、人手不足が全国的に深刻化するおそれがある。日常生活や事業のために必要な人材が公務・公務外を問わず各分野・各地域で確保できなくなり、生活を支えるサービスの供給や地域の経済活動の制約要因となるおそれがある。

中小企業では経営者の高齢化が進み、後継者の確保が課題となる。農業では基幹的農業従事者の高齢化が進み、その数が大幅に減少し、熟練農業者のノウハウが失われるおそれがある。他方、担い手への農地の集積が進む可能性がある。

更新や維持管理が必要なインフラが増加していく中、土木・建築部門の労働力は減少傾向にある。森林等の国土の保全に必要な人材も不足していくおそれがある。

### ⑤ 高齢者人口の増加に伴う変化・課題

高齢者が住み慣れた地域で暮らし続けていけるよう、医療・介護・住まい・公共交通・生活支援が地域で提供される環境の整備が課題となる。

高齢者はこれまでも増加してきたが、今後は、介護需要が高まる 85 歳以上の高齢者が増加する。また、単身高齢者世帯が増加する。特に、これまで高齢者の割合が少なかった

三大都市圏では膨大な介護需要が急速に生じる見込みであり、労働力の供給制約が強まる中で、サービスの供給体制の構築がハード・ソフトの両面で課題となる。三大都市圏における介護の担い手不足は、地方圏からのさらなる人口移動をもたらすおそれがある。

医療分野では 2040 年頃にかけて、全体として患者数・利用者数は大きく変化しない。しかしながら、地域により医療需要のピークの時期は異なる見込みである。また、寿命の延伸により慢性疾患や認知症の人の増加など、疾病構造が変化する。そのため、医療需要の変化に応じた地域における病床の機能分化・連携や医療・介護の連携、健康づくりが課題となる。

医療・福祉分野の労働者は、2030 年には製造業と同水準にまで増加し、2040 年には製造業を上回り、労働者の 5 人に 1 人を占める。生産年齢人口が減少する中で、他の分野の人材確保に影響を与えるおそれがある。

単身高齢者世帯は、地域のつながりが必ずしも強くない東京圏において特に増加する。生活に必要な家事・買い物・移動が困難となる高齢者の増加により、共助の役割を果たすコミュニティの形成の必要性が高まる。地域の住民組織の担い手の高齢化が進む中、次世代を担う人材確保・育成も課題となる。

また、今後高齢者となる世代の中には就職氷河期を経験し、不安定な就労状態やいわゆるひきこもりの状態にある人も多く、就労・社会参加への支援を含めきめ細やかな対応が求められる。

## (2) 技術・社会等の変化と課題

### ① 技術の進展

Society 5.0 の到来をはじめ、今後も予想できない新たな技術が登場する可能性がある。新たな技術により、距離や言語など様々な制約から解放された個人、組織や地域が潜在的な可能性を発揮し、今後顕在化していくことが見込まれる様々な課題を解決できる可能性がある。

そのためには、まず、社会システム（制度、インフラ、ビジネスモデル、社会的な慣習等）を Society 5.0 に適応させることが重要な課題となる。

また、Society 5.0 を牽引し、技術を活用できる人材の育成が必要となる。予測困難な未来の世界を自立的に生きるために必要な力を身につけることができるよう、教育のあり方が大きく変化する。社会に出てからも、時代の変化や新たな職務の必要性に応じて学び直すリカレント教育の重要性も高まる。

AI 等の出現により、我が国の雇用の多くを占める従来型のミドルスキルのホワイトカラーの仕事は大きく減少することが予想されている。他方、技術革新によって、これまでにない新たなサービスが生まれ、関連する雇用を生む可能性もある。

なお、利用者が少ない地方では、5G など Society 5.0 の基盤となる設備の整備が課題となる。

### ② ライフコースや価値観の変化・多様化

住民のライフコースや価値観は、今後も変化・多様化していくことが想定される。

組織や場所にとらわれない多様で柔軟な働き方、生き方を選択できる社会となり、人々

のライフコースはより多様化・複線化していくことが想定される。

女性の労働参加が進行し、女性の社会進出は一層進むことが想定され、女性の活躍がより暮らしやすい活力ある社会の実現をもたらす。

高齢者の若返りや外出率の上昇などから、人生 100 年時代を踏まえた高齢者像の再定義が必要な時期を迎えつつある。

過疎地域において三大都市圏等からの移住者が増加した地域が増加するなど「田園回帰」と呼ばれる潮流が見られており、地域づくりの実践が、移住者や、複数の地域への多様な関わりを持つ「関係人口」を呼び込んでいく。豊かな自然環境に囲まれた生活や働き方、地域課題を解決するため地域に関わることに価値を見出す人々や企業が増えていく。

また、外国人住民が増加していくことが想定され、国籍等に関わらず暮らしやすい地域社会づくりが課題となる。

### ③ 災害リスクの高まり

南海トラフ地震・首都直下地震などが高い確率で発生することが見込まれている。東京一極集中は我が国の大きなリスクとなっている。また、気候変動により、年平均気温は全国的に上昇することが予測されており、風水害が頻発するとともに、局地化・激甚化するおそれがある。

災害時の避難行動要支援者の増加や救急出動件数の増加が見込まれる中で、地域の防災力・消防力の維持・強化が課題となる。一方、専任の防災担当職員がいない市町村が増加しており、増加する高齢者等の避難を支援する住民や災害対応に従事する職員の確保が課題となる。また、消防団員の減少も懸念される。

さらに、発災時における地方公共団体間での応援職員の派遣について、今後の大規模災害の発生を想定すれば、特に中長期で派遣する応援職員の不足が懸念される。

### (3) 変化・課題の関係性

(1)、(2) の変化・課題の関係性は、次のように整理することができるのではないか。

2040 年頃にかけての人口構造の変化は、サービスの需要と供給の両面に大きく影響を与え続ける。

今後、全国的に進行する人口減少は、需要を減少させ、生活を支えるサービスの持続可能性に影響を与える。また、生産年齢人口が減少していくことにより、人材の不足が各分野でサービス供給の制約要因となる。このままでは住民の生活を支えるサービスの担い手は減少していく。一方、85 歳以上人口や単身高齢者世帯の増加等により、日常生活に支えを必要とする高齢者が増加していくと、地域における医療、介護のみならず、移動手段の確保など生活の多様な場面において生活を支えるサービスの需要が増加する。

このように、支えを必要とする者が増加する一方で支える者が減少する需給ギャップにより、多様な分野において課題が顕在化していく。

とりわけ、支えを必要とする者が増加する大規模災害時には、極端な形で課題が現れる。

人口構造の変化は、インフラ・空間へも影響を与える。今後、人口増加期に集中的に整備してきたインフラが老朽化していくことで更新需要が高まる。他方、人口が減少していくと、公共施設、公営企業、公共交通などを利用し、その負担を分かち合う住民が減少していくとともに、更新・維持管理していくために必要な人材が減少していく。

インフラの更新需要が高まる一方、利用者や管理する人材が減少するギャップにより、課題が顕在化していく。

東京一極集中は、人材の偏在に拍車をかけ、これらの課題の深刻さを増幅させる。

他方、ライフコースや価値観の変化・多様化により、地方圏への新たな人の流れが生まれつつある。また、女性や高齢者を含め、多様な人材の活躍は、担い手が不足する状況を変容させる。このような流れを加速することで、課題の現れ方が緩やかなものとなり得る。

Society 5.0 の到来は、社会システムに変革を起こす可能性がある。行政サービスの内容や提供体制を、Society 5.0 の到来を前提としたものへ変革し、新たな技術を地域社会へ実装していくことができれば、人材不足や距離等の制約を乗り越え、課題の現れ方を変えていくことができる。

## 2 地域ごとに異なる変化・課題の現れ方

### (1) 地域ごとに異なる変化・課題の現れ方の例

1に掲げた変化・課題の現れ方は、その要因の違いや活用可能な経営資源の違い等により、地域ごとに大きく異なるのではないか。

1に掲げた変化・課題の多くは、全国的に顕在化していくことが見込まれる。他方、それぞれの変化・課題の現れ方はその要因の変化度や活用可能な経営資源の違い等により、地域ごとに大きく異なるのではないか。

例えば、人口構造の変化は、幅広い分野にわたりサービスの需要と供給の両面に大きな影響を与え、多くの変化・課題の要因となっているが、現在予測されている各市町村の人口構造の変化の現れ方は様々である。国全体の動きと異なり、生産年齢人口が増加する市町村もあれば、高齢者人口が減少する市町村も少なくない。指定都市、中核市、一般市、町村の区分ごとに一律にパターン化できるものでもない。また、同一市町村内にも都市的地域と農山漁村的地域が存在し、人口構造の変化が一様でない場合が多い。

さらに、変化・課題の要因はこのような人口構造の変化にとどまらず、インフラの状況、技術の導入、ライフコースや価値観の変化・多様化など様々であり、地理的条件やこれまでの取組や人材の蓄積の状況などにより、その現れ方は地域によって異なる。

地域ごとに異なる変化・課題の現れ方の一例として、市町村ごとに公表されている将来推計人口を用いて、生活上の支えのニーズが高まる75歳以上人口と15～74歳人口の変化の幅に着目し、人口構造の変化に伴う変化・課題の現れ方を概観すると、2040年に15～74歳人口が減少（25%未満の減）し、75歳以上人口が急増（25%以上の増）することが見込まれている市町村の人口が全人口の過半を占めている。

このような市町村では、人口構造の変化に起因して、次のような変化・課題が生じることが考えられる。

- ・ これまで高齢者が少なかった三大都市圏のベッドタウンや三大都市圏以外の中心的な市等で、高齢者が急激かつ大幅に増加し、膨大な介護需要が生じる。住民に占める高齢者の割合が高まり、地域における医療・介護サービスの提供体制の構築がハード・ソフトの両面で課題となる。一方、15～74歳人口が減少することにより、介護サービスの担い手の確保が課題となる。
- ・ 医療・介護・住まい・生活支援が総合的に地域で提供され、住み慣れた地域で暮らし続けていけるよう、地域コミュニティの新たな形成が課題となる。
- ・ 自動車の移動手段に占める割合が高い地域では、高齢者の増加に対応した公共交通網の形成が課題となる。
- ・ 15～74歳人口が減少局面に入ることにより、都市の活力の維持が課題となる。今後、人口が増加しない中でさらに居住地が広がると、都市の低密度化が進み、空き地・空き家の増加による都市のスポンジ化が課題となる。

15～74歳人口が急減（25%以上の減）し、75歳以上人口が急増することが見込まれて

いる市町村においては、急激に高齢化が進行し、介護ニーズの急増に対して担い手の減少がより極端に生じることにより、このような課題がより深刻な形で現れる可能性がある。また、人口減少が進展することにより、生活を支えるサービスやインフラの維持が課題となる。

他方、15～74歳人口が増加し、75歳以上人口が急増することが見込まれている市町村では、人口増加により公共施設の整備が必要となるが、特別区など人口が集積し、土地の希少性が高い地域が多く、新たな住民ニーズへの対応の制約となるおそれがある。過度の人口集中は大規模災害時のリスクとなる。新たな住民が増える中で、地域防災力の基盤となる地域コミュニティの形成が課題となる。

団体数に着目すると、15～74歳人口が急減し、75歳以上人口が比較的安定（25%未満の増減）する市町村が約半数を占める。

このような団体では、人口構造の変化に起因して、次のような変化・課題が生じることが考えられる。

- ・ 今後75歳以上人口は大きく増加しないものの、15～74歳人口が急減することにより、高齢化がさらに進行する。高齢者の生活を支えるサービスの担い手の確保が課題となる。
- ・ 15～74歳人口が急減することにより、地域産業や農業等の担い手の確保が課題となる。人材の不足が地域経済や日常生活に必要なサービスの制約要因となるおそれがある。
- ・ 75歳以上人口の増加が鈍化することにより、人口減少が加速する。医療機関等の都市機能、生活を支えるサービスやインフラの維持が課題となる。
- ・ 利用者が少ないため、5GなどSociety 5.0の基盤となる設備整備が課題となる。

15～74歳人口が急減し、75歳以上人口も急減することが見込まれている市町村においては、全体として15～74歳人口の減少がより急速に進む傾向にあり、人口減少がより進むため、このような課題がより深刻な形で現れる可能性がある。他方、田園回帰の流れが広がることで、人口構造や地域の状況は大きく変化する可能性がある。

## (2) 中長期的な見通しの必要性

地域によって異なって現れる変化・課題に対応するためには、それぞれの地方公共団体において、議会や住民等とともに、地域における変化・課題の現れ方を見通し、どのような未来を実現したいのか、ビジョンを共有していくことが重要である。

その上で、どのようにして必要な経営資源を確保し、優先順位をつけていくのか、地方公共団体は自ら判断し、中長期的な視点で必要な対応を選択していくことが重要である。

このような議論の材料となる重要な将来推計のデータをいわば地域の健康診断データとして整理することが考えられる。その際には、既に活用可能なデータを基に負担の少ない形で整理することが考えられるとともに、住民の日常生活の範囲が市町村の区域を越えて広がっている地域では生活圏・経済圏を同一にする市町村が共同して広域でのデータを整理することや、一の市町村内において例えば小中学校区ごとに変化・課題の現れ方に違いが生じる地域では市町村の区域を複数に分けて狭域でのデータを整理することも有用であると考えられる。

中長期的な見通しの作成に当たり、国においては、国で統一的に把握しているデータ等

に関し、市町村及び都道府県に対して情報提供を行うなど、作成支援を行うことが求められる。

## 第2 2040年頃にかけて求められる視点・方策

### 1 2040年頃にかけて求められる視点

第1のとおり、2040年頃にかけて生じる変化や資源の制約により、新たな変化や課題が顕在化する。これらに対応するために、地方行政に関連し、国及び地方公共団体には、次の「視点」が求められるのではないか。

#### (1) 総論

2040年頃にかけて生じる変化に対し、人口増加や1億3千万人の人口を背景とした国内需要、従来の技術等を前提として形成されてきた社会システムのままでは、これに伴い顕在化する変化・課題に対応できなくなるおそれがある。

他方、このことは、社会システムを変化に適応したものへとデザイン（構想・構築）し直す好機となる。新たな技術を基盤として、個人や組織、地域がつながり、人材や知識、情報等を共有し合うことにより、資源制約や距離、組織、年齢、性別、言語等の壁を越え、それぞれ多様な力や価値を生み出すことができる社会を実現するという視点が必要である。

そのためには、行政は、自ら変革へ挑戦するとともに、変革しようとする取組を後押しすることが求められる。

その際、地域の持続可能性を高めるためには、少子化対策や東京一極集中の是正など、人口構造の変化の現れ方を緩和させるための対応とともに、それでもなお生じる変化に対し、地域間・公共私間の連携・協力や技術の活用など、変化を受け止め、適応するための対応を同時に検討していく必要がある。また、国全体の資源に限りがある中で、国及び地方公共団体の取組には、持続可能性が求められる。

社会や地域を変えようとする取組は、その効果の発現に長い時間を要する。各地方公共団体においては、議会・住民等と2040年頃の姿についての共通理解を醸成しながら、中長期的な視点から対策を講じていくことが求められる。

#### (2) ひとに着目した視点

住民は地域の未来をつくる当事者であり、人口が減少する中で、地域において一人一人の存在がより大きくなる。

今後生じる人口減少や人口構造の変化は、労働力の供給制約をもたらすおそれがある。他方で、技術革新の到来と相まって、多様な住民が、その属性や住む場所、属する組織に関わらず、より自分らしく活動することができる社会システムへとデザインし直す好機になる。

AI、IoT、ロボティクスを最大限活用するなどSociety 5.0を前提とした働き方を実現することが重要な視点である。また、それにより生まれる時間を活用し、希望に応じ、学び直しや副業、地域活動など一人一人の活動の幅を広げられるようにすることが求められる。年齢や性別等に関わらず、多様な住民が自分らしく生活することができる環境を整備する必要がある。

国全体で人口減少が進むが、人口の地域偏在は変えられる可能性がある。居住移転の自由を前提としながらも、東京一極集中による人口の過度な偏在を緩和させるため、場所にとらわれない働き方を進め、東京にも地方にも仕事や文化、教育をはじめとする快適に暮らせる環境を実現することが求められる。

人材が希少化することで、人材をシェアすることが重要になる。異なる環境に住む人々が地域の枠を越えて関わり合い、また、地方公共団体同士が地域の枠を超えて協力しながら行政サービスを提供することで、どの地域に住む人も安心して生活し続けることができる環境を整備するという視点が重要である。減少する人口を近隣で奪い合う競争から、主体性を発揮しながら地域全体で魅力向上を図る協調へと転換する必要がある。

さらに、地域の枠のみならず、人材が行政や民間という組織の枠も越えていくことが重要になる。住民を、専らサービスを受ける客体と捉えるのではなく、ともに地域の未来をつくる存在と捉え、その主体性が発揮されるようにすることが求められる。そのためには、柔軟な働き方に移行することや一人が複数の役割を果たすこと（一人複役）により、住民同士で助け合える地域社会の実現やソーシャルビジネスなど多様な主体による地域課題の解決を進めることが求められる。

また、社会システムをデザインし直すためには、時代の変化に柔軟に対応できる人材の育成・確保が必要になる。次世代に必要な教育環境を整備するとともに、地域の産業に必要な人材や変化・多様化するニーズに対応できる公務員等を養成することが求められる。

### (3) インフラ・空間に関する視点

今後、人口増加時に形成されたインフラが一斉に更新時期を迎える。一方、人口減少によりインフラを利用し、また、その負担を分かち合う住民が減少していく。こうした制約下では、全てのインフラを将来にわたり同じように維持・更新していくことは現実的ではない。人口構造の変化や Society 5.0 の到来に伴い求められる機能も変化していく。今後の長期的なニーズに即して必要となる都市機能・生活機能の確保を図り、地域の持続可能性を高めていくことが重要な視点である。

他方で、インフラの更新時期の到来は、これまで面的拡大を続けてきた生活空間を、人口構造の変化に即し、誰もが必要な機能にアクセスでき、人や地域のつながりと賑わいを生む生活空間にデザインし直す好機でもある。

インフラの更新時に、変化する人口構造に対してインフラの種類に応じて適正規模に合わせる一方で、社会やニーズの変化・多様化に対応できるよう利用価値を高めながら、次世代に継承していくことが求められる。

また、公共建築物の最適配置の検討にあたっては、利用者数や利用者の地理的範囲の将来見通し等に応じ、市町村の垣根を越えて都市機能・生活機能を再配置し、公共交通ネットワークで結び、活用していく視点が求められる。インフラを適切にメンテナンスする専門人材を地方公共団体間で連携することにより確保するという視点も必要である。大規模災害に備えた広域的な視点からの対応力強化も重要である。

さらに、インフラの支え手は、行政に限られているわけではなく、民間の役割も非常に大きい。公的責任に基づく公的関与のあり方にも留意しつつ、公共私垣根を越えて、経営資源やノウハウを融通し合うことで、持続可能性を高めながら、より質の高い生活空間

を形成していくことができる。

農山漁村は、農産物や木材の供給といった産業面の機能のみならず、水源の涵養、国土の保全、生物多様性の保全、良好な景観形成、文化の伝承等も含めた多面的な価値を有する。その多面的機能を将来にわたって発揮し続けられるようにすることが重要な視点であり、農地・森林を適切かつ持続的に管理していく仕組みが求められる。

#### (4) 技術を活かした対応を行うための視点

I o Tであらゆる人とモノが即時につながるにより、様々な情報が共有され、必要なサービスが必要な人に必要な分だけ提供される。これにより、人材不足や距離、年齢等の制約により従来は対応困難であった個人や地域の課題に対するきめ細やかな対応が可能となる。Society 5.0における技術は、社会に実装できれば、生活を豊かにし、産業の生産性を大きく高め、今後、生じうる様々な変化・課題の現れ方を変えていくことができる。

例えば、都市部でも地方部でも、遠隔医療により近くの施設で最先端の治療を受けられ、また、介護ロボット等を活用したケアを受けられる社会が実現する可能性がある。また、職員の経験や暗黙知を蓄積したA I等を活用しながら、職員は企画立案業務や直接的なサービス提供など職員でなければならない業務に注力し、行政サービスの質を向上させられる可能性がある。

我が国では、既に発達した仕組みや豊富な労働力を前提とした社会システムが社会変革の壁になっている。国及び地方公共団体は、民間と連携して、Society 5.0への円滑な移行を妨げる壁を取り払うための投資を行う必要がある。2040年頃にかけて顕在化していく課題は、これまでの延長線上の取組で対応できるものではなく、社会全体をSociety 5.0に対応したものに転換することは、その果実を享受する好機となる。

その一方で、技術革新の恩恵をあまねく享受するためには、ひとやネットワーク基盤などのインフラへの投資が前提となる。また、今後の新技術の登場、発展や普及のあり方は予測が難しく、技術の急速な進展に対して柔軟に対応する社会であることが求められる。

#### (5) ネットワーク社会における地方公共団体の役割

第1で言及したように、変化・課題の現れ方は地域によって様々であり、課題に対応するために活用可能な経営資源も地域によって異なる。様々な課題が相互に複雑に関連し合い、時間とともに状況が変化する。今後、さらに多様で深刻な課題が出てくることも予想され、逆に技術革新等によって課題ではなくなるものも考えられる。

変化し続ける多様な課題に対し、迅速かつ的確に対応していく上で、地域の課題に総合的に対応し、住民に直接相対する地方公共団体の役割はますます重要となる。

地方公共団体は、多様な課題に対してどのように資源を調達し、重点的に配分していくのか、どのような成果を目指して対策を講じていくのか自ら決定していくことが求められる。地方公共団体には、新たな技術を基盤に様々な人や地域、情報等がつながるネットワーク社会において、他の地方公共団体や共私セクターなど様々な主体と連携し、個性をさらに発揮させながら、地域の住民の暮らしを持続可能な形で支える力を高めていくことが求められる。

国及び地方公共団体には、住民や地域が直面していく変化や課題に対し、地域の実情に応じて対応していくために必要な制度や仕組みを創り出していく視点が必要である。国において制度設計等を行う際には、中長期的な視点を持って、地域ごとに異なる変化・課題の現れ方を考慮しながら、地域の現場において柔軟で使い勝手のよいものとしていく必要がある。また、資源の制約がある中で、絶え間なく変化するニーズや課題にきめ細やかに対応できるよう、地方公共団体と連携し、細分化された専門領域や制度間の壁を取り払っていくことが求められる。

## 2 2040年頃にかけて求められる方策

1の「視点」に即して、2040年頃にかけて、地方行政に関連し、国及び地方公共団体においては次のような方策を講じていくことが求められるのではないかと。地方公共団体においては、「中長期的な見通し」に基づき、それぞれの実情に応じて、必要な対応を選択していくことが求められるのではないかと。

### (1) ひとに着目した方策

#### ① 多様で柔軟な働き方の実現と地域経済の活力向上

##### ア 多様で柔軟な働き方への転換

人口構造の変化やSociety 5.0の到来を好機と捉え、多様で柔軟な働き方を実現する必要がある。進展するテクノロジーを最大限取り入れることが、時間や場所にとらわれない働き方につながる。性別や年齢、国籍、ライフイベント、生活形態等に関わらず、活動の幅を広げられる環境を実現することが重要になる。

労働需給がひっ迫する医療・福祉や農林水産分野等においては、遠隔医療、ロボット等による医療・介護、自動運転、スマート農林水産業、多言語音声翻訳システムなど新技術を積極的に取り入れる必要がある。

地方公共団体は、自ら率先して多様で柔軟な働き方を実現するとともに、地域の産業界や事業者働きかけ、産業分野における働き方改革や生産性向上の取組を後押しすることが求められる。その際、地域の創意工夫を引き出す観点で全国一律の規制を見直すことが求められる。

また、専門人材がその専門性を発揮できるよう、地域医療における機能分化や学校現場への専門スタッフの配置のように、機能分担による専門性確保と負担軽減を進める必要がある。専門人材が不足する地域では、専門職の偏在是正やネットワーク化を図るとともに、地域に密着した専門職が住民と連携しながら幅広い役割を担うことが重要である。

男性も女性も意欲に応じて働き続けられるよう、地域により異なる長期的な保育ニーズの変化に対応していく必要がある。また、多様なニーズに応える子育て環境（病時・病後時の保育、発達支援、休日・夜間救急等）を広域的に協力しながら充実させていくことが求められる。

働く意欲のある高齢者（アクティブシニア）が生涯現役を実現できる社会・仕組みに転換することが求められる。健康寿命を延伸させる取組とともに、元気な高齢者が支えを必要とする高齢者を支える環境や、知識・経験を有する人材が活躍し続けられる環境の整備が求められる。

また、就職氷河期世代などの就労環境に恵まれなかった人材が安定して就労できる環境の整備も求められる。

##### イ 地域経済の新陳代謝の向上

地方公共団体は、事業環境が急速に変化し続ける中、地域経済や雇用を支える地域産業の活力を高めていくため、地元中小企業によるオープンイノベーションの取組を促進

するなど、変革しようとする事業者を支援することが求められる。起業家の育成やプロフェッショナル人材による支援など、起業・スタートアップ支援や中小企業の事業承継支援等により産業の新陳代謝を高め、とりわけ、成長性の高い新たな分野に挑戦する事業者を支援していくことが重要である。

また、希少な人的資源がより労働生産性の高い分野で活躍できるよう、労働力の移動を円滑にする環境の整備が求められる。

### ウ 地方圏における魅力ある就業の場と力強い地域経済の形成

ワーク・ライフ・バランスが実現しやすい地方圏に若者にとって魅力ある就業の場を確保することで、地方圏への人口の流れを生み出すことが重要である。

各地方圏は、東京から恒常的にサービスを移入している現状から脱却する必要がある。経済圏を同一にする地方公共団体が連携して広域的に産業政策や地域雇用政策に取り組み、経済圏内での資金循環を増加させることが求められる。地域に経済波及効果を及ぼす中核企業の事業を活発化させるとともに、地域内の特色ある高等教育機関や研究機関を核として産業の集積を進める必要がある。また、一定の人口集積が必要な第三次産業について、東京圏に集中している機能を地方圏に分散させることが求められる。企業の本社機能の移転やサテライトオフィスの設置を後押しする必要がある。

さらに、高い技術力により高付加価値化された農産物等の海外輸出や訪日観光客のインバウンド需要への対応など、成長する海外経済や訪日客等の旺盛な需要を取り込むことが求められる。

大学進学時に故郷を離れた若者がUターンを選択肢と考えられるよう、地域産業を大学進学前の世代に紹介する取組や、後継者を見出す取組、地域の生活や文化に根差したライフスタイルを発信する取組などを、行政と地域産業の関係者が連携して取り組むことが求められる。

## ② 地域の枠を越えた連携

### ア 地域間の移動

東京一極集中による人口の過度な偏在を是正する必要がある。地方圏に快適に暮らせる環境を整え、生活文化・自然環境など生活の場としての魅力を高めることで、地方圏への人口の流れを生み出すことが重要である。居住移転の自由を前提としながら、東京圏への転入超過数が多い10歳代後半・20歳代前半の若者や女性が、いずれかの時点で地方圏への定住やU I Jターンを選択できる環境を整備することが重要になる。

地方公共団体においては、年齢や性別等に関わらず多様な住民の意見が地域づくりに反映される仕組みを構築することが求められる。また、地域のニーズに合った独自性のある教育・研究機関の整備や、移住希望者と雇用主・家屋所有者等のリスクを低減させる移住促進策などを進めることが求められる。さらに、近接する都市と農山漁村が連携して、その地域全体で住民がより快適に生活できる環境を確保する必要がある。

海外から人材を呼び込むためには、生活全般に関する相談への対応や日本語習得支援など地域における共生を進める必要がある。

## イ 地域間の交流

東京圏で生まれ育ち、地方にふるさとを持たない人々が増える中、都市と農山漁村の住民が若年時から交流することで、魅力を理解し合えるようにすることが重要である。分散型の国土形成を進めるためには、定住人口や交流人口のみならず、住民との多様な関わりを持って地域づくりに参画する「関係人口」を拡大することが求められる。

危機と再生のフロンティアである農山漁村と都市を結び付ける取組が重要になる。地域おこし協力隊をはじめとして、都市の課題と農山漁村の資源、都市の資源と農山漁村の課題を結び付ける取組が必要であり、地方公共団体の積極的な取組を後押しすることが求められる。その際、多地点居住者や地域づくりに参画する域外居住者と地域との関係強化、プロフェッショナル人材の活用などを進めることが求められる。

## ウ 地域間の協力

専門人材は、その専門性を活用する機会の多い都市部に偏在する傾向がある。医療・保健・福祉、土木・建築、徴税、災害対応といった分野での技術職・専門職の確保が必要になる。地方公共団体の枠を越えて人材を活用し、専門性の高い行政サービスを提供し続けられるようにする必要がある。

広域的な行政課題に対しては、生活圈・経済圏を同一にする地方公共団体が連携して対応することが求められる。近隣の地方公共団体とともに業務を共同化することや、地方公共団体同士で住民サービスの内容について議論することが重要である。地方公共団体間の連携を円滑化するためには、職員間の信頼関係の構築や双方向的なコミュニケーション、さらには広域連携の必要性に関する議会・住民等の共通認識の醸成が必要である。

都道府県は、市町村を支援するため、職員による技術支援のほか、専門職員の共同研修や共同採用試験の実施、市町村との事務の共同執行など柔軟な連携を進めることが求められる。

なお、東京圏では、介護サービスの供給体制の確保や首都直下地震への対応など、都県を越えた協力関係の構築が求められる。

地域間連携を安定的に実施するためには、首長が交代しても連携の関係性が維持される仕組みを構築する必要がある。

## ③ 組織の枠を越えた連携

### ア 公共私による課題解決

地域の住民がやりがいや生きがいを感じながら地域活動に取り組み、生活の質を高められるようにすることが重要である。共助の力を育み、住民同士が助け合える持続可能な地域社会を実現する必要がある。

地方公共団体においては、地域課題の解決に向けて多様な住民が継続的に活動するための仕組みや、人材や財源の確保へ向けた支援、関係者の調整の場づくり、とりわけ立ち上げ時におけるサポートなどが求められる。地域のつながりによって課題解決を図るコミュニティ・リーダーを長期的に養成していくことが重要である。また、住民参加を促すため、金銭的報酬に限らない報酬のあり方も考えられる。

人口の流出入が活発な地域では、中学校区などを単位として意識的に地域力を醸成していくことが重要になる。他方、地域のつながりが強い地域では、年齢や性別等に関わらず地域の多様な住民が参画できる、開かれた地域づくりを進めることが重要になる。

住民同士の助け合いのみならず、ソーシャルビジネスやシェアリングエコノミー、地域の住民・企業・行政が持つビッグデータを活用した新たなサービスなど、多様な主体が従来になかった形で提供するサービスを地域の課題解決に活用していくことも考えられる。

## イ 行政と民間の交流

行政と民間がともに希少な人材を囲い込むのではなく、所属する組織の壁を取り払い、多様な人材が多様な場で力を発揮できるようにする必要がある。

住民が専門職と連携しながら高齢者の生活支援に携わる仕組みの構築や、地方公共団体が専門性を有する民間経験者を採用する取組など、柔軟な人材確保の取組が求められる。一人が複数の役割を果たせるよう（一人複役）、副業や兼業などの柔軟な働き方を積極的に進める必要がある。

地域の実情を把握し、事務処理に長けた地方公共団体職員やその経験者が地域活動に従事することが重要である。他方で、地方公共団体が、公共部門にはない機動性や資源、ノウハウを有する地域内外のNPO、民間企業、住民等の多様な主体と連携することも重要である。

そのためには、地方公共団体が地域課題を多様な主体と共有し、課題解決に取り組もうとする多様な主体のつながりを形成して、その連携をコーディネートする機能が求められる。

## ウ 災害時における公共私のあるり方

高齢化により避難行動要支援者が増加する一方、自主防災組織や消防団等の共助の担い手は不足するおそれがある。公助による救助活動はもとより、自助・共助による防災活動や避難行動要支援者の避難支援がより重要になる。

平時から災害時を想定し、自主防災組織の活性化や関係機関が連携した図上訓練の実施などにより、地域の災害対応力を強化する必要がある。

発災後は首長を核として、民間企業やNPO等を含めた関係機関に協力を求めながら、災害応急対策から復旧・復興に至るまで必要な体制を構築していくことが求められる。その際、膨大な業務に追われる行政と関係機関を結び付け調整するコーディネート機能が重要である。

## ④ 2040年の地域社会を支える人材の育成

### ア 次世代の育成

教育における地方公共団体の役割は大きい。2040年頃にかけて、社会を支える人材に求められる資質・能力は大きく変化する。先端技術を活用しながら、個別に最適化された学びを実現し、未知の状況に対応できる思考力、表現力、情報活用能力等を獲得できる教育を受けられるようにすることが求められる。文理分断から脱却し、STEAM(科

学・技術・工学・芸術・数学)教育を充実することが重要になる。また、地域課題に向き合う教育により地域への理解・愛着を高め、地域の魅力を発信する人材など地域文化の担い手を育成していく必要がある。こうした教育を実践できる教員を育成し、必要な設備を整備する必要がある。地域における教育環境のあり方を地方公共団体ごとに検討することが求められる。

外国人材の受入れに伴い、増加が見込まれる日本語指導が必要な子どもへの支援を進めていく必要がある。

### イ 産業の担い手育成

地域産業を支える人材を確保するため、地方公共団体は、地域の産業界や教育機関と協力して将来像を描き、将来像に即した特色ある高等教育機関や高等学校等を核に、地域に必要な人材の育成に取り組んでいく必要がある。

第一次産業の基盤を維持するとともに、広大な国土を保全・継承していくためには経営感覚に優れた担い手の育成が求められる。集落営農組織の立ち上げ・法人化の取組を進める必要がある。また、地域資源を活かしながら付加価値の高い新たな事業を生み出すことができる起業家を育成する必要がある。

働き方の多様化等が進み、人生100年時代を見据える中、誰もが人生において必要な学び直しを行い新たな活躍の機会に挑戦できるよう、多様なニーズに応えるリカレント教育を推進していく必要がある。

### ウ 公務の担い手育成

時代に応じた専門知識や課題解決能力を有する公務の担い手を育成することが求められる。職員が分野横断的に、地域や公共私を越えて、行政のあり方を見直す構想力を身につける必要がある。また、地域のイノベーションを生み出す人材（ファシリテーターやデザイナー等）が公務で活躍していくことが重要になる。

人材育成には、組織文化の変容を含め、長期間を要することから、できることから早急に取り組むことが重要である。

人口減少社会において増大する合意形成が困難な課題について、民主的に地域の合意形成を進めていく上で、地方議会の役割は一層重要になる。議会が多様な民意を集約することが重要であり、議員のなり手不足を克服することが求められる。地方議会への多様な人材の参画を促進する必要がある。

## (2) インフラ・空間に関する方策

### ① インフラ・空間が生み出す価値の継承

#### ア インフラの管理手法の見直し

インフラは、更新のタイミングが数十年ごとであり、更新時の判断が数十年間のインフラの姿に影響を与えるため、将来を見据えた判断が特に求められる。

今後の更新需要の増加が見込まれる中であって、インフラを長く賢く使っていくことが求められる。

インフラを長く使い続けるためには、定期的な点検と長寿命化、新たな技術やデータの活用等により維持管理コストの縮減を図り、持続可能なメンテナンスを実現していく必要がある。

また、インフラを賢く使っていくためには、更新に当たって、長期的な人口動態を見据え、厳しい資源制約を前提としながら、更新する範囲、手法等を検討することが重要である。求められる機能と負担等について、議会・住民や、関係地方公共団体等と情報を共有し、合意形成を図り、計画的に実行していく必要がある。

公共建築物については、利用者数や利用者の地理的範囲の将来見通し等に応じ、最適立地を実現できる枠組みが必要である。そのため、まちづくりや都市機能の確保に関する計画、公共施設等の整備・維持更新に関する計画、公共交通網の確保に関する計画を相互に調整することが重要である。

また、行政需要の変動に応じて、施設等を最大限活用し、利用率を高めていく手段を柔軟に講じていく必要がある。とりわけ、人口急増期に建設され、公共建築物の延床面積の多くを占める学校施設は、児童生徒数が減少する中で更新期を迎える。コミュニティや地域活性化の核となる施設として、多機能化や廃校・空き校舎の他の用途への活用など部局横断的に取り組む必要がある。

土木・交通インフラについては、より負担の少ない代替手段を含め、提供範囲や提供方法を見直すことの可否も検討することが考えられる。公営企業は、利用者の減少により施設の稼働率が下がると、料金が上昇するおそれがある。将来に過度な負担を残すことのないよう、長期的な経営見通しの下、料金設定や整備・更新計画の策定、民間活用も含めた運営手法の見直しなど、持続可能な経営に必要な判断を先送りせず行っていく必要がある。

#### イ 農地・森林の管理手法の見直し

農山漁村や農林水産業が有する多面的機能を将来にわたり発揮し続けられるようにするため、担い手の育成と同時に、農林水産業就業者の減少を高度技術導入の契機としながら、担い手への経営資源の集約化に取り組む必要がある。

その際、高い生産性を期待できる農地・森林については、意欲と能力のある担い手に集約して、先端技術等を集中投資する一方、高い生産性を見込めない農地・森林については、粗放管理や従来への地形・植生への回復も含め、公益的機能が確保できる管理手法へ転換することも考えられる。

こうした取組を進めていくためには、都道府県による市町村の支援など、限られた専門人材を最大限活用する仕組み・体制の構築が必要である。

## ② 地域の枠を越えた連携

### ア 都市機能の最適配置と交通ネットワーク

インフラを適切に維持管理するための専門人材が希少化していく中、近隣市町村との連携や都道府県による支援などにより、メンテナンス体制を構築する必要がある。

公共建築物の最適配置の検討にあたっては、利用者数や利用者の地理的範囲の将来見通し等に応じ、都道府県と市町村間、国と地方公共団体間の壁を越え、集約・複合化、類似施設の機能分担などに取り組む視点も重要であり、施設の性質に応じ地域の垣根を越えて議論する必要がある。

人口が増えることを前提にしたまちづくりに関する制度を、人口減少を前提とした制度に見直していく必要がある。人口減少下では、インフラを整備するエリアの拡大は将来の住民の負担増につながる。公共投資でこれまで整備してきた市街地を魅力あるものにリノベーションしながら、多世代の住民が住み続けることができるまちづくりを進めることが重要である。

意識的に都市機能を集約し、生活拠点とのネットワーク化を図るなど、持続可能な都市構造へと転換していくことが求められる。そのためには、郊外居住者の生活基盤の確保を一体的に行うことが重要である。

周囲の市町村のまちづくりに大きな影響を与える施設の立地については、市町村間で調整・協議できるようにする必要がある。また、都道府県が広域的観点から担う役割を明確化する必要がある。

市町村の区域を越えた人の移動の実態に即し、生活圏・経済圏で公共交通のネットワーク化を検討していく必要がある。住民の移動利便性を高めるには、都市間交通の結節地と周辺市町村を結ぶ公共交通の結節機能の強化が必要である。

### イ 防災・消防・治安の確保

今後、風水害が頻発・局地化・激甚化するとともに、南海トラフ地震等が高い確率で発生することが想定される。発災時に速やかに災害対策本部を立ち上げ、首長の指揮の下、関係機関と連携して被害情報を一元的に収集・共有し、外部からの支援を受け入れ、対策を決定し実行できるように備えておくことは、全ての地方公共団体にとって喫緊の課題である。拠点たる庁舎の安全性や防災機能の強化はその前提となる。発災した場合にも被害を最小限にとどめることができるまちづくりに平時から取り組む事前防災が重要である。

広域的な大規模災害に事前に備えておくためには、広域連携による災害対応力の向上にも取り組む必要がある。地方公共団体間の応援職員の派遣について、短期派遣だけでなく中長期派遣についても円滑に行う仕組みを充実させることで、復旧・復興に必要な人材確保につながる。また、一定の質を確保した避難所や仮設住宅用地を人口密集地で確保することは困難であり、他の地方公共団体と連携・協力することで、地域外の仮設住宅など広域的に住まいを確保していくことが求められる。

地域の消防力確保の観点からは、高齢化に伴い増加が見込まれる救急需要への対応等のため、消防の広域化をさらに推進することが求められる。

地域の治安確保の観点からは、先端技術の活用や情報システムの統合的運用、統合可能な拠点・機能の検討などにより事案対処能力を確保していくことが求められる。

### ③ 組織の枠を越えた連携

#### ア 公共私間の連携・協力

行政と民間が対等にそれぞれの強みを生かして連携・協力し、インフラを維持更新していくことは、資源制約の下で、地域の魅力・活力向上のみならず、新たなビジネス機会の創出にもつながる。

行政は、民間との対話の場づくりや規制の柔軟化、他の主体とのコーディネート、適正なインセンティブの付与などを通じて民間の力を最大限引き出すことが求められる。民間資金の調達や公共施設と民間施設の複合化などを通じて、インフラの維持管理に必要な財源を稼ぐことができるような発想の転換につながる可能性もある。

多様なニーズを有する住民参加のプロセスを組み込むことは、住民が集う魅力ある公共空間の形成、住民意識の醸成にも寄与する。

行政と民間の連携は、既存ストックを有効活用する観点からも有用である。都市のスポンジ化への対応には、行政主導の補助金等による誘導的対応から、民間主導の持続可能な取組を行政が支援する方向へと転換する必要がある。

#### イ 暮らしを支える生活機能の拠点づくり

高齢者等の交通弱者も含め、徒歩や公共交通の利用だけでも医療や介護、買い物、金融などの生活ニーズを満たすことのできる空間を形成することが求められる。農山漁村的な地域などにおいて、公民館など地域コミュニティの拠点を中心に生活機能を集約した「小さな拠点」を公共私一体となって形成することが考えられる。

拠点となる施設や、各集落と拠点をネットワークで結ぶコミュニティ交通などの生活に密接したインフラについては、住民がサービスの受け手にとどまらず、管理や運営に参画することで、きめ細やかで持続可能な生活基盤の確保が可能となる。

### (3) 技術を活かした対応を行うための方策

#### ① ひとへの投資

Society 5.0における技術の可能性を十分発揮させるためには、人が技術を使いこなし、適応することが前提となる。そのため、技術を使う側の育成が必要となる。

教育現場において、STEAM教育やデザイン思考の養成のほか、これまで技術的制約から容易ではなかったデジタルネイティブ世代に適した個別に最適化された学習を通して、Society 5.0時代を牽引する人材を育成することが重要である。

行政においても、各地方公共団体が最先端の技術を使いこなすため、Society 5.0時代の地方を支える人材の育成や外部人材の活用等を通じた行政の対応力の強化が必要である。そのため、首長やCIO等によるリーダーシップが重要であるとともに、職員には、従来の業務を技術により代替するだけでなく、技術により従来十分できていなかった業務に取り組むという視点が求められる。

具体的には、オープンデータをEBPMに活かすなど、データや技術を使いこなす職員を育成することや、単独では確保困難な専門人材の広域的な配置や横連携、遠隔でのスポット利用が考えられる。また、官民の間を行き来しつつ、一方で学んだ知見を他方で活かしてキャリアアップを図る、柔軟なキャリアパスも考えられる。

#### ② インフラへの投資

ネットワーク基盤や法制度・社会システムなど有形無形のインフラへの投資については、条件不利地域こそ、テレワークや遠隔医療といった先端技術を活用するメリットをより実感できる可能性がある。他方で、先端技術は高コストであることから、市場原理に任せれば採算性から技術革新の恩恵を受けられる地域が限定される可能性もある。条件不利地域が技術の恩恵を享受するには、一定の公的な関与が前提となる。

公務分野において、地方公共団体の規模等に応じたシステム標準化・共同化やAI・RPA等の技術の活用、これまで紙媒体だった申請手続の電子化により行政サービスの抜本的なデジタル化を進める必要がある。従来の手続を前提として部分的に技術を導入するだけでは、従来の手続を固定化するおそれがある。技術の導入に当たっては、住民・企業等にとって最も便利で、職員の負担が最も少ないあるべき手続の姿から逆算して、投資を行う必要がある。

ひとへの投資がインフラを活かすのと同様、インフラへの投資は、ひとを活かすことにもつながる。システムの標準化により、それによって捻出された人的・財政的資源をAI・IoTなど攻めの分野に投資することが可能になる。職員は、標準化されたシステムやデータに基づく他の地方公共団体との比較分析等により創意工夫した政策立案を行うことができる。職員の負担を軽減することで、人との接点など、職員が職員にしかできない業務へ集中できる環境を作ることになる。

また、ネットワーク化を進めていく際には、これを支える無形の基盤としてのセキュリティの確保や個人情報の保護等が図られていることが前提となる。

こうした地方公共団体の行政サービスのデジタル化については、現場を持つ地方公共団体と制度を所管する国が協力して、積極的に進めることが求められる。多くの地方公共団体においては、技術の導入・維持コストや、専門知識やノウハウを有する人材の不足が課

題である。そのため、国は先進事例等の情報提供に加え、L G W A N等の共通のプラットフォーム上で、地方公共団体がA I等の共同利用を進めることを促進する必要がある。また、地方公共団体同士が協力してデジタル化やそのための人材確保を行う仕組みを検討することが求められる。