

第7回広島県経済財政会議議事要旨

■ 開催日時 : 平成23年10月24日(月) 13:00～15:00

■ 開催場所 : 広島県庁北館2階 第1会議室

■ 出席委員(五十音順、敬称略)

主 宰	湯崎 英彦	広島県知事
委 員	宇野 健司	株式会社大和総研産学連携室副部長
	神原 勝成	ツネイシホールディングス株式会社代表取締役社長
	蔵田 和樹	株式会社広島銀行専務取締役
	吉川 富夫	県立広島大学経営情報学部教授

■ 議事要旨(委員の主な意見等)

議事 県政運営の基本方針2012(案)について

○ 資料2-①について、まず、8ページの「②財政健全化に向けた取組」の記述については、妥当だと思う。

それから、10ページのフレームワークを算出するに当たっての地方交付税の考え方、すなわち一般財源総額で税と交付税を併せてレベル0にするというこの考え方は妥当。今後もこの考え方で取り組むのが妥当ではないか。

また、11ページの職員数の見直しについて、一般行政部門▲90人、教育部門▲120人はよく頑張っている。

そして、12ページの普通建設事業費等の見直しの補助公共・単独公共(建設)▲4%というのは、国の▲2.6%からすると厳しい数字が出ており、取組の姿勢を評価する。

12ページ下の財政健全化目標の状況にある、将来負担比率を288%未満に抑制するという部分については、次期計画策定の際に、目標を設定し直したほうがいいのではないかと。というのは、この数字は、中期財政健全化計画の実質公債費比率18%がベースになっているが、この数字自体が今の広島県の現状に合っているか検証する必要があるのではないかとと思われるからである。

○ まず1点目として、全体的にもう少し選択と集中をして、広島らしさというものを明確にする必要があるのではないかと。また、未来に向かって加速するということが来年度のテーマになっているが、何を加速するのかということをもっと県民に分かりやすく感じてもらえるよう、明確に示す必要があるのではないかと。

成果指標を明確に示した点はいい。指標があれば後からでも評価できるし、数字の良し悪しについては、今後検証していけばいい。指標を明確に示すということは知事のマネジメント手法らしくて評価できる。

また、日本一強い県庁については、具体的数字があったほうが分かりやすい。例えば、企業であれば売上げを人数で割るなどして生産性を示す。例えば、県庁でも予算執行額を職員数で割って比較するといったような形で、日本一強い県庁の定量化が図れないか。適当な指標がすぐに見つからないのであれば、職員によるブレインストーミングやオフサイトをして、職員が考えていけばいいのではないかと。何か具体的な数字がバックボーンとしてあれば、職員自らも自信を持って、日本一の誇りを持って新しい意欲的な取組ができるのではないかと。

それからもう1点、国際平和拠点について広島市との連携はどのように考えるのか。平和が広島

のミッションだということは理解できるし、対外的な関心も高いところではあるが、その上で県と市が連携して取り組むに当たって、その役割あるいは協力面というのが外部に分かるようにした方がいいのではないかな。

- 以前より随分すっきりしたが、依然としてあれもこれもという感じがある。捨て切れてないという印象。ワンワードのキャッチフレーズ、例えば、広島県は産業立県でいくとか、安心でいくとかといったように、ワンワードのキャッチフレーズの訴え方で、1本柱を通したほうが県民にも分かりやすいのではないかな。やはり、広島県は産業県なのではないかな。であるならば、産業立県するんだ、そのためにアジアと組むんだと、こういう分かりやすいシナリオを書いて、他県との違いを明確にする必要があるのではないかな。

個別の政策についてはあまり違和感はないが、震災を受けて施策が追加されたのであるならば、他のどの部分を減らしたかを示す必要があるのではないかな。

それから、行政経営方針の日本一強い県庁についてであるが、業務プロセスの見直しの際、民間で活用されている BPR という考え方がある。BPR の三要素は、①仕事そのものを減らす、②プロセスを見直す、③仕事、作業のスピードアップを図るであるが、この三要素に照らしたとき、業務効率の向上に当たっては、①の仕事そのものを減らすというものが大事で、その次が②のプロセスの見直し。③のスピードアップというのは優先順位が低い。ただ、自治体においては、仕事そのものを減らすとなると、福祉をやめるとか教育をやめるということになるわけで、なかなか①を行うのが難しい面がある。とするならば、②のプロセスを見直して、③のスピードアップを図るということセットで行う必要があるのではないかな。

- まず、資料を拝見した感想として、もう何度も議論が尽くされており、何をやるかということについては一定の議論ができていますので、こんな感じになるのではないかなと思う。

何をやるかを決めた後は、誰がやるかということがポイントになってくる。観光促進や地域振興、イノベーションなど、テーマはいろいろあるが、それをやるべき適材が県庁の中にいるかないかによって、内容の成否が変わってくるのではないかなと思う。任期付職員採用制度などを使って、足りない部分に外部の人を登用し、そういう人に引っ張ってもらいながら、職員の方も一緒に取り組みればよいと思う。

会社でプロジェクトが立ち上がり、チームができて、何かをやれという場合、何をやるかということより、誰がそのチームに入っているかで、プロジェクトが成功するかしないかは大体分かる。チームの中にエース級がいたり、こいつはやるなという人がいたりするのは結構大事で、そういう人が1人か2人入っていると周りの人も触発されてやる。県庁の職員は非常に真面目で、一生懸命やる人が多いと思うので、そういう人たちをうまく引っ張っていけるような外部の人材を上手に登用すれば、施策もうまく進んでいくのではないかな。

例えば、中国ビジネスは、ご存知のとおり、ディープな付き合いをしないとなかなか本音が出てこない世界である。酒を飲んで人脈を作ってという世界。そうしたことができる人で、できれば中国語ができる人が県庁内にいればいいが、いないのであれば、外部から引っ張ってあげればよいのではないかな。

観光分野にしても、エキスパートがいるのと、職員が一から勉強しなければならないのとでは違うだろうから、観光ビジネスや地域のブランディングなどに詳しい人を引っ張ってくるのがいいのではないかなと思う。そういう人がなかなか来てくれないのであれば、給料を高くすることなどの対策を考えてもよいのではないかな。この人という人を引っ張ってくる努力をしなければ、何をやるかはよくても、誰がやるかというところでうまくいかない可能性があると思う。

それから2点目として、イノベーションという言葉が幾つか出てきているが、イノベーションといってもいろいろな分野がある。特に、資料2-②の12ページに出ているような研究開発や技術開発の分野は非常に大事で、アメリカのシリコンバレーのように広島がなればいいと誰もが思うだろう。一気ににはできないので、順序立てて取り組む必要があるが、広島版シリコンバレーをつくるのであれば、広島大学がキーになるだろう。例えば、広島大学の理工系の学部に県の寄付講座を考えることはできないか。技術系で、実績があつて、企業ともパイプがあるような先生を呼んできて、県が人件費をみるということはどうだろうか。そうすると、そういう先生が地元の企業のお世話をしたり、その先生の研究室から輩出された大学生や大学院生が地元の企業に就職して、少しずつ技術が蓄積されたりする。また、地元の企業に就職して働いていた人たちが、実務を経てもう一度大学に戻り、今度は研究員として大学院で研究することも考えられる。そういう形で循環していかないと、言葉だけでイノベーションと言ってもなかなかうまくいかないのではないかと考えている。

つまり、イノベーションについては、3段階くらいに分けて考えていくといいと思う。第1段階は、核になる、技術を持っていて産学連携にもわりと熱心な教授を引っ張ってくるということ。その人件費ぐらいは県が出してもいいのではないかと考えている。

第2段階は、その卒業生をうまく地元の企業に送り込むプログラムを考えてあげること。パイプを作っておくことによって、地元の企業に学生がどんどん就職するというのが第2段階。

第3段階は、そうした技術者を中心とする、地元企業の人たちがもう一度広大に戻って、大学院などで研究して、この先生たちと共同研究をして、その成果を地元企業に還元するということ。

このように段階を踏むことによって、イノベーションももう少し具体的に土壌を作っていくのではないかと考えている。

最後に3点目だが、同じ資料2-②の15ページあたりに地域医療の話が出ており、その中には基幹病院の連携とかいろいろと出ているが、これから医師や看護師、もしくは介護士などの人材の量はかなり不足するのは明らか。私たちが老後を迎える頃には、病院では死ねないほどスタッフが足りなくなっているのではないかととも言われている。例えば、最近、外国人の看護師や介護士がインドネシアやフィリピンなどから来ていてかなり戦力になっているが、日本語テストが難し過ぎて資格が取れないというような話がある。そういう事情があるのであれば、特区の制度を使って何かできないか。技能を持っていて働けそうな外国の人たちをうまく受け入れるような特区を作り、外国人の看護師や介護士、場合によっては医師を取り入れて活性化していけばよいのではないかと考えている。そういう外国の人たちがいることによって、海外の人が安心して介護を受けられたり、医療サービスを受けられたりという形で、広島県の特徴が出てくる可能性もあるのではないかと考えている。地域医療に限らず、他の施策についても、特区を使ったらどういうことができるか、もう一度そういう観点から洗い出してもいいのではないかと考えている。

- 近年、国立大学が地域に貢献するという風潮が出てきた。特に法人化以降、いろいろな組織目標を設定し、評価されることになったことなどをきっかけに、国立大学も地域社会や県庁との付き合いをかなり熱心に考えざるを得なくなった。例えば、千葉大学は幕張の辺りにある私立大学に声をかけて一緒に地域貢献のために協働のプログラムを作ろうとしている。こういう流れを踏まえると、県もある程度の将来ビジョンと仕掛けを作れば、広島の大学全体をうまく再編成しながら、役割を振り分けていくこともできるのではないかと考えている。

それから、資料2-②について何点か申し上げたい。まず、女性の社会参画の促進について、ずっと重視してやっていることは分かるが、そのために県がどういう部分を施策ないし事業としてやっているかというイメージがわからない。例えば、成果指標として保育所の待機児童を減らしましょうというのは分かるが、認可保育園に対する施策は市町の事業だろうし、社会福祉法人の保育園等

へ支給される補助金も市町ベースだろう。県ベースでは、会社の保育所を作るという事業があるようだが、女性の社会参画を促進するという事業と成果指標とのつながりがうまくイメージできない。市町に対する別の協議会を作るとか、何か間に事業をかませないと、保育所待機児童数0に至るプロセスがどうも見えない。このことをこの目標と施策や事業との関係で一番感じた。

次は、人づくりのグローバル人材のところに関連して、5ページに書かれている内容の印象として、高校生をできるだけ広島から離れないようにしようという書き方をしている。しかし、高校生を県内に留めようとするより、大学や会社の魅力があって、県外から広島に來たいと思われるくらいの魅力を発信するという方が政策の立て方としてはいいのではないか。現在県内にいる人に対して、県外に出ないようにするというのは非常に消極的。例えば、愛媛など幾つかの近隣の県からも、魅力がある大学ならば若者が来ている。県外から人が来るような大学や会社であれば、当然、県内にいる若者にとっても魅力があるということになる。この基本方針の内容を実際の施策に反映させるときに、高校生たちに対して、県内の企業はいいですよというのはいいが、いかに外から人を引っ張ってくるか、魅力を発信するかという政策の立て方をした方が、県内の学生に対しても、やっぱり広島はいいところなんだということを再認識させるには効果があると思う。

それから、同じく人づくりに関連して、12ページの新たな経済成長の現状の課題のところ、「本県では、経営戦略分野の研究や人材育成が弱く…」とあるが、経営戦略分野が弱いというのは、そういう学問が足りないという認識なのか。経営戦略を学問で教えられる部分というのは基礎的な知識くらいである。企業家が経営戦略を身に付けて、その経営戦略を生かせるかどうかは、いかに現場に根ざした経営者マインドを伝えることができるかということが肝心になってくる。もし、学問や研究が不足しているから、経営者人材が不足してくるという認識であるとすれば、学問や研究を強化したとしても問題が解決するということにはならないと思う。

また、人材育成が弱いというのはそのとおりで、やっぱり人づくりをするのであれば、人づくりをする人を育てることがとても大事。それは挑戦心を持つ子どもを育てるなら、挑戦心を持つ先生がいなくてはいけないということになるわけである。これに類したことで、今朝の日経新聞の教育欄に、北大の学生でさえも、英語で授業が行われた場合に、ついていけると答えた学生が3～4%しかいないという記事が出ていた。また、英語ないし外国語で講義できる先生が何パーセントいるかということも出ていて、それは5%ぐらいしかいなかった。グローバル人材を育てるには、全ての授業でなくても、1割ぐらいの授業は英語で行ってもいいと思っているが、その1割のカリキュラムを実施しようとしても、先生の方が困難な現状だ。人づくりを推進していくに当たっては、先生をどうやって育成していくかということも大事であり、この英語力の問題も一緒だと思う。そういうことも併せて取り組む必要があるのではないかな。

最後に、17ページの安心な暮らしづくりについて、特に今回の資料で、不公平性を考慮しながら再生可能エネルギーを推進していくところが気になった。ソーラーパネルを設置する場合、300万円ぐらいかかるが、それを設置できる家庭とできない家庭が出てくる。そうした中で、電力買取制度が導入されると、それがすべての家庭の電気料金にチャージされるから、不公平が生じるということである。しかし、そもそも先発、後発間の不公平が生じるのは仕方がないことであるし、県より国の補助金の比率が高い以上、県レベルで不公平を是正することはなかなか難しいのではないかな。

- これまでの議論も反映されていて、まとまってきていると思うが、資料2-②について若干お願いも含めて何点か申し上げたい。

まず、3、4ページのグローバル人材の育成・確保について、平成23年度の取組にある「イノベーション人材の育成に取り組む県内中堅・中小企業の支援策もスタートした」については、具体

的なイメージまで知りたい。

また、グローバル人材の育成・確保は子どもや学生が対象で、グローバル人材の受入拡大の就職支援については留学生が対象。いずれもメインの対象とされているのが若年層であるが、実際に今、企業で困っているのは、20代、30代の中堅の人材である。将来的な人材の育成・確保はもちろん必要な取組であるが、いわゆるストックとしての社会人のグローバル化への対応強化策について行政と民間とで取り組んでいく必要があるのではないかと。

さらに言うと、海外展開企業に対する人材や資金面の支援について、民間と行政がどう関わっていくかという視点を盛り込んでほしい。つまり、短期的な取組として、今既に海外へ進出しなければならない企業で困っているところにも支援してほしい。

5ページの大学連携については、今年度の取組として、本年5月に、県内大学等で構成する大学連携推進方策検討会を設置し、今後の大学連携のあり方について取りまとめを行ったということだが、現場では、県と国と市立大学でそれぞれ事情が違うので、シンクタンクなどが中心になって、ニュートラルな立場で意見を聞いて利害調整をするようなことが必要なのではないかと。

9ページの「オール広島」での医工連携の取組については、市場に出していく製品の試験や許認可の迅速性が必要であるが、このあたりの対応をどう考えているのか。

また、成果目標の医療機器製造認可企業数を30社から50社へ増やすというのは、サプライヤーの数を言っているのか、親企業の数と言っているのか。

11ページの中国内陸部をはじめとしたアジアとの経済交流の拡大については、知事が四川省・重慶市へ訪問して経済交流が図られており、非常に評価できる。これはまさに他県との差別化になると思うが、今、企業が困っているのは、ビジネスマッチングやイベントへの参加の部分である。採算が合うまでのリスクをどう取るのかというところで少しサポートが必要。特に中堅・中小企業に必要なではないかという気がしており、このプラットフォームを作るべきだと思う。

12ページの研究・技術開発や事業化に向けた環境整備については、中小企業におけるイノベーション促進のための支援体制を構築することが重要。ハコものばかり作って議論が錯綜しないよう、1つの柱を通して作ってほしい。

13ページの農林水産業の「売れるものを作る」生産体制の確立については、結局食べていける人を作らなければならないので、ここの成果目標の経営体数は少し集約した方がいい。面積とか1人当たりの収益とかにしないと、時代に逆行するのではないかと。

- 今回この資料を拝見して、非常に定量的なまとめ方をされていて、成果目標に数字が入っているのがいいと思った。ただ、私はこの会議に出ているので、この理解ができているところもあり、県民や地元の企業の方に理解して賛同してもらうには、まだもう少し分かりやすい説明なり、ひと工夫がいるのではないかと。例えば、重点分野の人づくりや新たな経済成長のところで言えば、「ナンバーワン」のグローバル人材育成・確保とか、「ダントツ」のとか、そういうフレーズがあると、イメージがわかりやすい。さらに、他県との比較ができるなどすれば、初めて聞いた方にもイメージがわかりやすいのではないかと。

それから2点目は、前回も言ったと思うが、新たな経済成長の4項目ももちろん大切だが、この成長に掲げている4つの項目の成果が出るには、やっぱり時間がかかり、時間がかかったからといってきちんと目標通りの成果が出るのかという問題がある。将来的に、何年か先のことに對してこういう施策があってもいいが、広島県の地場の企業の現状を考えた場合、成長させなくても、現状維持くらいに収めるような施策があってもいいのではないかと。広島のような重厚長大・労働集約型の産業が多い県では、海外へ出て行ったり、場合によっては、事業をやめてしまうという判断をしたりする企業も出てくると思う。そうすると、成長どころか失業率が増えて税の収入が少なくなり、

ここに謳っているような安心な暮らしづくりもできなくなる可能性がある。そのことをこの中に織り込むかどうかは別として、地元の企業の現状に対して、どのようにサポートしていくかという施策があってもいいのではないかなと思う。

3点目は、少し細かい話になるが、県や広島大学が旗振りをして、例えば、地元の企業の経営者や後継者、将来有望な従業員たちのためのビジネススクールみたいなものを作ってくれたら助かる。能力のある先生を呼んできて、低料金で募集すれば、地元の経営者も広島であれば通いやすいし、異業種の企業間の仲間ができるきっかけにもなる。また、企業が独自で社員を東京のビジネススクールに行かせるとなると、費用的にもなかなか難しい面もあるので助かる。そういう環境づくりも非常に大切ではないか。

それから、ブランディングの勉強会についても県や大学が主導で行ってもいいのではないかな。他県から見て魅力のある県や企業を作るには、もう少しブランディングを意識してもらう必要がある。ブランディングというのは何となくできるものではなく、意識しないとできないだろう。製造業が多い広島県の企業には、ちゃんともものを作っておけばお客さんが買ってくれるみたいなのところがあり、会社のイメージとかブランディングということをあまり意識していないような気がする。サービス業の旅館でも、無愛想でサービスがなくなってなかったりするところもある。いくら海の道1兆円構想で全国や世界から人が来てくれても、無愛想なサービスをしたらもう二度と来ないということになる。そういう意味では、企業や旅館などがブランディングということを意識するきっかけを作るということは大切だと感じており、県がビジネススクールやブランディングを勉強する場を作るということを考えてもいいのではないかなと思う。

- 資料2-①の12ページの財政部分について、経常収支比率H24見込み90.7%という数字は、都道府県の中ではいい方なのではないか。

それから、将来負担比率も去年の数字より下がっている。この指標の改善というのは、それだけ財政の柔軟性とか、体力的には改善したと見ていいのだと思うが、このあたりはどのようにアナウンスするのか。

また、13ページの組織の内容については同感だが、現場力とか総合力とか、いろいろな言葉にいろいろな意味が込められているので、分かりにくい。ただ、今回新たに「タイムリー」という言葉が出てきていて、ここは今までと違うのかなと思う。この言葉が意味するところは、スピード感のある行政運営と理解したが、どういうことを目標にし、それがどのように職員に具現化され、将来的には県民から見てもタイムリーだと評価されることになるのか。