

第1回広島県経済財政会議 議事録

- 開催日時：平成25年6月20日（木） 14:00～16:00
- 開催場所：広島県庁北館2階 第1会議室
- 出席委員：（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 一般財団法人ツネイシみらい財団代表理事
蔵田 和樹 株式会社広島銀行専務取締役、広島商工会議所副会頭
辻 琢也 一橋大学大学院法学研究科教授
吉川 富夫 公共経営コンサルタント（元県立広島大学経営情報学部教授）
(五十音順、敬称略)

■ 議事要旨（委員の主な意見等）

- 議事
- (1) 協議テーマ②：地域特性を活かした魅力ある地域環境の創出
 - (2) 協議テーマ③：健康医療サービスの競争力強化
 - (3) 次回の協議テーマについて
 - テーマ④：イノベーションを創り出す事業環境
 - テーマ⑤：グローバル人材の育成
 - テーマ⑥：大学のあり方

議事（1） 地域特性を活かした魅力ある地域環境の創出

- キーパーソンを惹き付けることで、関係者を含めた集積をしていくという方向性は、（集積の経済学という意味でも、）間違っていない。
既に知名度の高い人を自治体で決め打ちして連れて来るといった方法は、失敗する可能性が高く、止めたほうが良いのではないかと。雪だるまが始まるには、スタートは大きな規模で始めていくことが重要。人材が集積しているところには、何らかの歴史的な下地があるものであり、何も無いところから始めるのは難しい。従って、今、育ちつつある建築分野の芽を育てるにはどう進めていけば良いのかを中心に、施策を絞り込んだ上で集中的に実施していく方が良いのではないかと。
- まず1点目は全般的な話で、時間的な論点で、知事が就任されて3年半位経つが、地域政策局ではどのようなことに取り組み、どのような成果があがっているのか。取り組んでみての反省点も含め、過去3年半どのような成果があがっているのかということと、今後、いつまでに何を決めて、どう実行しているのかというアクションプランについて、聞きたい。
- この3年半、一つは都市の魅力を引き上げることで、人材の集積というものを考えたときに、どのようにそれを進めていくかということに取り組んできている。具体的には、現在進行中であり、まだ成果というものは出ていない。
もう一つ、人材を惹きつける上で、都市と自然の近接性、これを活かしてどのような取組が出来るのかということ今年度、明らかにしようとして取り組んでいるところである。
- それはかなり時間が掛かるものなのか。ものができるかということとは別として、プランを立てるのに、3年半位ではなかなかまとまらない程難しいものなのか、その辺りの感触が分からない。県が出来ることと基礎自治体がやらなければならないことと色々あるだろうから、その辺りを含めて実感として教えてほしい。
今の取組をそのまま続けて、その延長線上で効果が出てきそうなのか、それとも、発想を転換して、もう少し絞り込んで具体的な取組を決めないと上手くいきそうにないのか、その辺りの実感はどうか。
- 最終的にイノベーションを起こす人材を集めるということについて、色々な取組があるが、その中で、

都市の魅力を高めるとか、自然と都市の近接性を活かした取組を考えるということについては、ソフトが中心になるので、ある意味、ここ1～2年ではっきりさせることも出来るのではないかと思っている。

ただ、現実にはそれが動き出して、実際に集積に結びつくようになる、ソフトが回り始めて、実際に集積ができるのには、5年位掛かるのではないかと感じている。

○ 個人的には、3年半考えて具体的なアクションプランが出てこないなら、何年やっても出てこない気がするが、そういうことはないか。

○ 最初からこのような問題意識で取り組んでいたわけではない。環境面からのアプローチ部分が十分に取組んでいないので、今年のテーマとして取り上げていこうとしている。去年あたりから考えていたが、去年は取り上げきれなかったのが、今年はしっかりと取り上げていく。去年は、様々な調査等を主体に取り組んできて、そこで材料集めをしていた。

○ これからはある程度、どのようなことを、いつまでに、誰が責任者になってやる、ということ、具体的なアクションプランを決めて、1～2年位である程度固めていくということだろうか。

そこで2点目だが、分野面での論点が二つある。一つは広島の良いさをトータルで良くしていくということで、教育の水準を上げる、育児の問題、治安を良くする、医療の問題など、基礎的な生活のしやすさを高めていくということ。これは、どこの県も取り組んでいるだろうし、当然、県としてやるべきことで、これをやらないという選択肢はないと思う。

それを粛々とやっていく一方で、「広島ならでは」というものを持っていなければ選ばれないわけであり、他県とどう差別化するのか、尖ったところをどこにするのかということ、ある程度決めて絞らなければ、全ての分野でコアな人材を集めようとしても、恐らく無理があるだろう。

個人的には、候補を五つぐらいに絞り、その中からどれか一つか二つぐらいを、広島県としてどう打ち出すかというように、少し候補を絞らなければ、全てをやっても効果が薄い気がする。それをするかどうかも含めて議論の必要がある。例えば、五つというので私が思いつくのは、平和は当然出てくるだろうし、二つ目は、以前に私が何回か話した論点になるが、スポーツ。三つ目がリゾートで、瀬戸内リゾート、若しくは、スキーリゾートを含んだリゾートというところを打ち出すのか。四つ目に医療や介護の分野。五つ目に教育や研究。平和、スポーツ、リゾート、医療・介護、教育・研究。私はこれくらいだと思うが、どれにするかは別として、分野をある程度絞って、そこで、他県と違った広島の良いさをアピールしていかなければ、難しいのではないか。海がきれいで山があって、というのはどこの県もそうで、広島だけというわけではないだろうし、住み易さも、そうそう変わるわけではないだろうから、何かアイ・キャッチな分野を一つ、二つ絞り込んで、その分野について、例えば、ある程度県庁以外の人も集めて、何が出来るかということディスカッションする場を、五つなら五つ、個別に設けて、その中で現実的な分野はこれかなというイメージをつけていくというのが良いのではないか。その会合に、先程話があったような、色々な知恵を持った人と呼んでくるというのが良いと思う。

先程、資料に人材の育成、塾をやるといったのがあったが、まずその前にそういう会合を持ち、どの分野が良いのかというイメージをつかむような感じで、そこに専門家を入れるという方法もあるのではないか。

○ 論点2、3の部分をいろいろと考える上では、論点1の部分で特に分野を絞って、その中で出てくる課題なり、やり方なりを追求した方が良いのではないかということか。

○ そうである。

○ コア人材については、ある程度出来上がった人を連れてきても上手くいかないだろうと私も思っている。

例えば、誰かコア人材がいればそこに集積が出来るという例で、私がすぐにイメージするのは、東京の豊島区の南長崎にあるトキワ荘というアパートの話。そこに昔、手塚治虫が住み着いたところ、手塚治虫がまだ売れない頃から漫画家のタマゴが寄ってきて、アパートでワイワイやっていたら、手塚治虫が最初に世に出て、後から藤子不二雄などが育っていき、それが豊島区の漫画産業、集積になった。

こういうイメージのものが出来れば良いと私も思うが、豊島区が誘致したから手塚治虫が来たという訳

ではなく、多分それができたのは、東京の都心ではなく、家賃が安くて、貧乏な書生たちでも生活出来き、かつ、大企業の縛りもない中小企業しかないような町の中だった、という環境だったからだと思う。それを今やるというときに、タマゴとなるような環境を造れるかどうかという問題だと思う。

今の日本にとって、漫画産業は大変な輸出産業だから、多分トキワ荘が作った付加価値というのは、今で換算すると、莫大なものだと思う。そういうことを、どういう戦略、戦術でやるかといったときに、物的な環境を用意すれば来るだろうという方向が、少し強くなり過ぎている。物的環境、つまり、自然があり都会があり、ということがすごく強調されて、30km圏に何でもあるというのは、ある意味ではアメリカ的な住環境で、ある程度出来上がったイメージ。ビルゲイツが来るならこういう所、というようなイメージがあるが、コア人材と言うのなら、どうせ時間が掛かるのだから、むしろもっと地味な、時代は違うが、豊島区の南長崎のようなものを作ったら、タマゴとなる人が来るのかということではないか。

物的環境を用意するというのは大事だから、それはそれでやっても良いが、もう一つ、組織風土、社会環境というのも結構大事な要素だと思う。

建築家とか、あるいは、自然科学の分野でいうと、何か凄くアイデアというか知恵の優れた人がいて、その人がノーベル賞クラスだとすると、その人に惹き付けられて人が集まるというイメージが出るが、それほどでなくとも、人を惹きつけるということでは、例えば、企業経営者でもいいと思う。

広島に優れたある女性の中小企業経営者で、専門学校を経営している人がいる。その人は福岡出身で、福岡から広島に来て30年で、いくつもの学校を作って、そこの理事長をやっている。話を聞くと、広島は、経営者が新しいことを色々やっていくには、組織風土、社会風土が福岡と比べて、やりやすい風土ではなかったと言っている。非常に苦労したけれど、自分のパワーというか、個人的な能力で彼女はそれを突破してきたが、その彼女ほどではない人でも、出てくるだけの素地があれば、第2、第3のそういう女性経営者が出てきたらと思う。

つまり、誰かにアイデアがあれば、誰かが付いて来るというのは、手塚治虫のイメージであろう。中小企業経営者でも、新しい経営革新をやって、新しい商品、新しい学校経営者ということをやった、そういう意味では、この女性もアイデアマンな訳である。

そういう人が、やり易いような風土というのは、物的な環境だけではなく、組織風土のようなものである。会社だとか、組織の中で、色々なことをやりたいときに障害になるのは、抽象的に言うのであれば、「オープン・マインド」な風土があるか、それから「フェアネス」があるか、そこだと思う。「フェアネス」と「オープン・マインド」があれば、そこで何かをやってみようと思うのは、企業経営者であろうが、あるいは漫画家であろうが、ある意味共通する条件である。新しいことをやるときに、それに対する条件としては、もちろん、物的な環境、生活がし易いという環境はあるが、やりたい人がやれるというのは、それだけではない。組織的な風土的なもの、同じようにインフラだと考えるならば、それは目には見えない、形がないが、物的環境と同じように重要な要素として、経営者にとっては大事なことである。

山中伸弥さんが、記者会見したときに、この人でもそうなのかと思ったのは、自分がIPS細胞の開発が出来た背景には、組織の力が役立っていると言う。つまり、彼は100人くらいの組織を経営していて、そのトップの1人か2人の中に山中さんがいて目立っているが、あれだけの膨大な蓄積を組織経営でやっている訳で、そのサポートがあってこそ、自分が出来たということを強調されている。そこだと思う。

そういう物的な環境で誰かコア人材を連れて来れば、ということを経営者とすると、手塚治虫を引っ張って来られるかという話になる。しかし、そういう人が大勢いる訳ではないから、物的環境ももちろん大事だが、組織風土、組織環境、経営環境を作っていくための「オープン・マインド」と「フェアネス」という風土を作っていくという努力をしないと、いい人材は来ないし定着しない。

○ イノベーションの環境整備というのは、別のテーマでまた出てくる。別々に扱っているが、そういう意味では密接である。今回のテーマでは、イノベーションの環境という部分を別に切り出してしまっているので、物的な環境に寄ってしまっているが、それは確かに非常に近接している。社会環境と物的環境、それが揃っている方が強いということだと思う。

○ 「サクセス・ストーリー」が必要である。「サクセス・ストーリー」というのは、今から育てるのではなく、いわゆる「コアの人材」、「クリエイティブな人材」というのは、すでに圧倒的な実績のある人を連れてくれば、人が人を呼んで、ゾーニングが出来る。

例えば、マンチェスター・ユナイテッドにいたベッカムが引退したので、まずはショートステイで、サンフレッチェのアドバイザーで年に5回来てもらおう。そして、その練習風景を一般公開する。そうすると、そこにゾーンができる。

二つ言いたい。一つは、コアの人材が、先ほど他の委員が言われた「ものから組織へ」、いわゆる「点から線へ」、「線から面へ」となっていくということである。

都市間の競争もあるので、広島の魅力ある街づくりに、みんなに広島に来てもらうためには、例えば、外国人居住区を作る。特区。イメージ的というと住民税、固定資産税を免除する。コアの人材の滞在を、ショート、中期、ロング、レジデンスと、段階的にステップアップするべく、イベントを作り上げていき、日本の中で広島を目指して来てもらうためには、そういうインフラの整備と成功した人、コアの人材を連れてくるのが重要。

例えば、私のイメージで言うと、ベッカムが来たときに行く寿司屋があって、ベッカムが座った椅子があるということになれば、絶対ミシュランより流行ると思う。今回、医師会の記事（6月15日の記事）で「魅力的な街 ひろしま」というのがあったが、外国人が行きたい観光地で広島がトップになったと、京都よりも一番になったとあった。トリップアドバイザーが発表した「外国人に人気の日本の観光スポット2013」の1位は広島県（平和記念資料館）で、宮島（厳島神社）が4位であった。広島自体はカタカナの「ヒロシマ」なのだが、世界的に有名なので、コアな人材を連れてきて、コアなイベントをやって外国人居住区を作れば、県税収入が上がると思う。

資料8 ページの「議論の前提（論点2、3）」でカテゴリーが分けてあるが、これを例えば「外国人の定住への提案」というカテゴリーで、どういうことをしたらいいのかというアクション・プログラムを作っていけば、絶対に議論のステージは進む。ベッカムでも良い。先ほど話に出た五つのテーマごとに個々のキーパーソンを挙げて、具体的な検討をやるような会議にしてもらいたい。

- 強みを伸ばすというのは勿論あるが、一方で弱みの克服が大事である。県庁は県のリーダーであり、リーダーとなる人は弱みをきちんと自覚しておいた方が良いということを常々感じている。

具体例を言うと、東京のある大学の学者が広島の大学の学者に「ぜひ東京で教鞭をとらないか」と声を掛けたところ「広島の方がいい」と言われた。どうしてかということ「東京に行くと競争が厳しいから大変だが、広島にいるとテレビにも出られるし、知事にも会えるから広島の方がいい」と言って断られた。これではいけない。

先ほど言った「オープン・マインド」いうものは、常に競争するということが重要ということにもつながる。広島にいても競争心とか闘争心を失ってはいけない。広島にそれを持つ競争環境があれば、やはり良い人材は来る。そういう競争をしながらも広島がいいという、そういう微妙なバランスが非常に難しいが、そういう風土を作っていかなければ、イノベーションは起こらない。そこが問題で、弱みの克服として、意識しなければならない。

イノベーションやチャレンジのためには、競争を避けてはならない。そこは微妙なバランスだが、どうしても克服すべきことであり、両方やらなければいけない。

- 「地域特性を活かした魅力ある地域環境の創出」というテーマは、難しい課題である。解答に合わせて問題設定しているわけではないので、非常にリスクの高い問題設定だ。色々考えた結果、何も出ないということもあり得る。

「集積の経済学」というのがある。集積は確かに重要だが、集積がどうやって起こるかというきっかけ自体は意味がない。それは非常に瑣末なことであったり、歴史的な経緯があったり、様々な偶然が重なっていたりする。特に比較優位の世界でもあるので、そこに何があるかということよりも、比較優位の中で決まっていく。たまたま普通の建築家が1人いただけでも、周りにいなければ比較優位で伸びることもあれば、優れた建築家がいっても、他にもっと優れた建築家が何人もいればそこは伸びない。比較の世界で決まるため、集積のメカニズムから追って、戦略的にどう集積させていくかという問いは難しいと思う。

イノベーションを起こすことは重要だが、そのメカニズムや、ノウハウがあって、それから広がっていくようには思えない。そうではなく、潜在的に出来ているイノベーションを上手く事後的に集積させていくメカニズム、要するに芽生えた芽を摘まない政策をどう打てれば良いのかを考えていくしかないというのが一つである。

これに基づいて考えると、県でも、個別の政策領域ごとで、集積を狙って、それぞれ努力しているはずであり、地域政策全体で考えてみると、市町村全体を巻き込んで、小さい集積の芽を上手く宣伝していったり、ネットワークを作ったりする政策が考えられる。

地域政策局の組織をみれば、市町村行政課等、伝統的な市町村行政を司っているところなので、市町村を介して施策を打つとか、もしくは各業界に上手く入りきれないでいる新業種の人たちを対象とするとかという商品設計をして、対策が考えられないだろうか。伝統的にみれば、補助金、起債、交付税、減税、融資という手法が考えられるが、こういうメニューを上手く組み合わせられないのか。

人を呼び込むために補助金を使うという手法は、実際に既にやっていて、国レベルだと、沖縄科学技術大学では、学長や事務局長に4,000~5,000万円かけてノーベル賞級の人を呼び込むというやり方をしたり、また、企業を集積するために、三重県や大阪府では、かなり思い切って固定資産税の減免をやったりした例がある。しかし、これらの施策は、結構な金額をかけた割には効果を出すのは難しいところがある。となると、そこまで大胆な補助金政策ではなくても、もう少し宣伝をしてあげるとか、小さい融資を民間で繋いであげるとか、こういうようなものを、市町村を介してモデル事業として出来ないか。

今回はゼロから始めているが、最終的な商品化を念頭に置くと、これまでも市町村の支援施策をやっており、最近では、広島主体のメニューの中に、国の施策（自立定住圏構想、研究拠点強化推進事業等）で使えるようなものを上手く溶け込ませていくということをしていかなければ、これを単県でやりきるのには、なかなか難しいのではないか。その辺の商品の具体化に向けた工夫は必要ではないか。

スローライフという提案が出たが、田舎はパート職を見つけるのも大変だし、実際に住んでみると、そんなにのんびりしてないし、狭いマーケットで仕事をしないといけないので、東京よりも大変だと思う。そういう意味では、カッコ付きのスローライフなのだが、スローライフで何となく癒しを感じるとか、住み心地が良いということ自体は、ポジティブな概念として打ち出していても良いのではないか。

- 全体的な方向性は反対ではないが、気になるのは、クリエイティブなコアの人材を集めて、最終的にどのようになるのかという最終ゴールがイメージ出来ない点である。広島県の人口を増やすとか、ある指数を増やすとか、そういう具体的な到着地点がどうなるかというイメージがあれば教えてほしい。

また、クリエイティブなコア人材を呼ぶということは、時間が掛かり過ぎて、やっている間に陳腐化してしまいそうな気がする。クリエイティブな人材が来てくれることに越したことはないが、その前に、世界的に有名で日本に支社を持っているようなインパクトのある外資系の企業に、本社機能を移転してもらい、そういう会社を2、3社集めて、そこから「広島県がそういうことやっている」ということで人が集まってくるというようなやりの方が、時間的にも効果的にも早いのではないかと思う。

そもそも、なぜこれをやるのかという“WHAT”が明確でなく、すぐに“HOW”の議論にいつている。県は最終的にどういう提案をイメージしているのかなと思ってしまう。

先ほどの企業の話だが、「パタゴニア」という会社がある。この会社はアメリカが本社だが、仕事に波が来たら仕事を中断して、サーフィンをするというのが企業風土らしい。広島では波はないが、気分転換に海に飛び込んでいって、リフレッシュして仕事に戻るみたいな感じ。県は、瀬戸内海に面した場所を整備して、こういう会社の日本支社を呼んで来るというように、どうやったら来てくれるか、どういう優遇措置、優遇制度を作ったら来てくれるかということを考えて、一本釣りをすべきだと思う。

先程話が出たが、そろそろ具体案を議論すべきである。論点3にかかる具体案は全部小粒である。大都市との差別化も必要だが、他の都道府県との差別化が重要。企業誘致にしても、いい人材を集めるにしても、相当な覚悟が県にいる。古民家再生など全国どこでもやっている。先ほど、分野を五つぐらいに絞るという話があったが、例えばスポーツで言えばベッカムとか、そういう有名な方が移り住むとか、世界的に有名な企業がここに日本本社を持ってくるとか、スタンフォード大学のアジア校を広島市内に持つととか、そういう五つぐらいに絞った大きい施策を、具体的にどのように進めるかという議論をする方がインパクトがあり、全国だけでなく海外から注目されると思う。そうすると知らない間にクリエイティブで優秀なコア人材が集まってくる。

3年くらいで五つの施策を仕上げちゃうくらいのスピード感で、具体的な問題は何か、どうクリアして、どれだけお金を掛けるのかという議論をする方が効果的だと思う。

そうして注目を集めると、多数の法人や個人から問い合わせがあるだろうから、東京に広島コンシェル

ジュを作ってはどうか。これもコンシェルジュありきではなくて、そういう案が出て、一つ二つきちんと企業が誘致されたりとか、インパクトのあることをやり始めた後に、専門のコンシェルジュを置いたりすれば、凄く良いPR効果になると思う。相談し易いとなれば、家族を連れて広島に移り住みたいという人にとって、東京に窓口があるのはいいことだ。

建築の関係では、直島で20年かけて現代アートと安藤忠雄氏で注目を集めている。瀬戸内国際芸術祭は、今年もやっているが、前は3か月で、93万人来ている。今年は、春・夏・秋とあるので、優に100万人を超えると思われる。半分近くが外国人のようで、国内よりも海外から注目集めている。日本の建築家というのは、世界で多くの若手が賞をとっており、伊藤豊雄氏という建築家は建築界のノーベル賞をとったりしている。建築というのは世界中から人を呼び込んでくる力がある。岡山が現代アートならば、広島は建築という切り口で分けると、この瀬戸内全体が、芸術文化で世界から凄く注目される可能性がある。広島の人でなくても、世界中の建築家を使えばいいと思う。韓国、台湾、香港、中国、シンガポール、ヨーロッパとか。新しいものを造ると街に馴染むのに30年ぐらかかるが、そんなにお金をかけずに、そういう建築家に改装をしてもらおう。それだけでも来る。そういうのを年にいくつか広島県でやる。百数十億円もかけて庁舎を建替えるところもあるが、それなら改装費30億にして、有名な建築家にやらせた方がいい。何十年も経って街の景観に馴染んでいる庁舎を壊して建替えると、街全体の雰囲気とそぐわずに浮いてしまう。

改装で良いので、世界中の有名な建築家を使えば、直島と合わせると、広島と岡山が世界中にPRできて面白い。観光の一つのメッカになると思う。

- 「大地の芸術祭」は、新潟県庁がプランに位置づけ、北川フラムさんをプロデューサーに招いて、最初は新潟の南魚沼でやった。3年おきにもう約10年以上やっている。本当に田んぼの中に芸術作品があるということで、そのギャップがすごく面白い。冬は豪雪地帯で何もない所で夏は穀倉地帯、そこに田んぼの国際芸術祭をやったというのを売りにした。

- 建築関係というか、景観関係は一斉に民間で協定をしてやれば、ハードを変えなくても、街の雰囲気を変えることが出来る。主体としては、おそらく市町村になるので、市町村を上手く絡めてどうできるかという観点が必要なの一つ。それから、都道府県の中では、30年前に熊本県が「アートポリス」と称して、通常単価に1割上乘せする形で、デザイン性・意匠性の高いものを造って、街づくりをするということをやった。当時は、ちょうどバブル前の頃で、建築意欲も旺盛だったが、地元からは「なぜこんなくだらないものを建てるのか」と結構バッシングが強く、今はアートポリスを造っていない。要するに公共施設の建て替えを伴うということなので、もともと建てるなという説があり、それからデザイン性の高いものを建てる維持費が高くなるということもある。その点をどうやってクリアするのかということをセットで考えないと難しいが、ただ公共施設の再編計画の中に上手く乗せてやればできるかもしれない。

もう一点、地方の集積を目指す上で一番ポイントになると思うのは、今、集積が起きているもののほとんどは、ある過程でマスコミに注目されているということ。良いものもなければいけないが、マスコミに注目されなければ集積されない。全国区レベルのマスコミに注目されるというのは、かなり敷居が高くて、相当の偶然と相当の良さが要る。ローカル局であれば範囲は限られるが、地元マスコミに受けて、その地元マスコミが受けることで全国区になるということもある。集積を考える上で、地元のマスコミと上手くタイアップしていくという戦略性は必要だと思う。

- 先程話が出たように、既にメジャーなクリエイティブな人を呼んでくる、県がスカウトするということはいいいと思う。こういう人の経験や人脈など、色々なものを利用するということは、全く悪くない。せつかくやるのなら、一流の人に関わってもらわなければならない。

いいものを造る、いいものに触れる機会、若しくはいい人と出会うということには様々なきっかけがある。東京では、いい博物館や美術館、一流の企業があって、触れ合う機会が自然にある。しかし、地方になるとなかなかない。例えば、建築をやるのであれば、やはり一流の人をお願いすべきである。広島県出身だからというような安易な採用はしない方がいい。いいものを造って、県の人でも観光で来た人も「ああ凄いな」というものを造ってもらわなければならない。それが自然におもてなしや、街のレベルや文化レベルを上げ

ることになる。

去年、新潟に行った。新潟は「ドカベン」の作者の水島新司氏の出身地で、商店街にドカベンのキャラクターがたくさん作ってあった。境港ではゲゲゲの鬼太郎。あれは地方行政のエゴで、ああいうことをやってしまう。ああいうもので人寄せするのは良いが、一流の人が見たときに「いいものだ」と思うとは決して思わない。気持ちは分からなくもないが、ああいうものが街にゴロゴロ出始めると、本当に中途半端な街になる。その辺りもよくよく気を付けてやらないと、てんこ盛りでぐちゃぐちゃになってしまう。現代アートが街の中にいっぱい転がっていたりするが、失敗した例は結構ある。

- 一流は非常に高くつく。安く一流が来れば一番いい。一流の手前の人にリスクをかけて場を提供して、その後、一流になってもらって元を取るといことになるという。
- やはりテーマを絞らないとなかなか難しいのではないかとということで、その中から出てくるアクションというか、論点2、3に係る議論が必要ということかと思う。

議事（2）健康医療サービスの競争力強化

- 4病院の再編統合の目的がよくわからない。実現した場合に何がどう変わっていくのか。また、それが若手医師にどう訴求力を持つのか。これらを具体的かつきちんと説明できないと理解を得るのが難しいのではないかと。
- 4病院統合を実現させるに当たって、経営の視点、ユーザー（県民・市民）の視点、医師、看護師等働く人の視点といった全ての側面を満たす答えはない。何を最大の目的とするか、優先順位をはっきりさせ、満たされていなくても仕方ないことをあらかじめ想定しておく必要がある。

統合を意思決定する主体全てを満足させる答えはない。4病院のオーナーそれぞれが抱える事情、解決方法は異なる。力の強いものが仕切るが、弱者を立てるアプローチをすることが必要。

統合後に成果を上げるためには、実行後のプロセスをあらかじめ考えた上で意思決定する必要がある。例えば、統合ありきで考えると、実行後に最もやるべき事務の合理化や診療科目の統合・削減などを事前に妥協してしまい、結果として統合後に実行できなくなる恐れがある。この点に留意すべきだ。
- ガバナンスを変えるという問題意識が出てきたので、去年よりはイメージが出てきたが、言葉にするほどガバナンスを統合するのは簡単ではない。

医師の問題や重複する診療科にしても、色々な今抱えている問題を解決するにはガバナンスを変えなくてはいけないというのは思いつくところだが、言葉が抽象的なのももう少し具体的にしなければならない。経営主体が皆違うし、法人化しているものもあればしていないものもあるという状態の中で、じゃあどうするのかと言った時に、直感的には結構難しいという感じがする。

もし国の法律が改正されるとしても、後ろに事例があったように、東京の病院が統合できたのは、元々同じ経営組織の中にあり、元々人事異動をやっていたのだからガバナンスを問題にする必要がない。ガバナンスを変えれば、例えば医師の人事異動がやりやすくなるだろうというのは想像がつくが、その辺がキーになってサービスが変わっていくという辺りを具体的にしなければ分りにくい。

もう一つは、空間的に一緒になるということが、経営統合とどういう関係があるのか。去年も議論になったが、場所が一緒になるのと経営統合は必ずしも必然性はない。けれども場所が一緒になった方が良いというならば、また別の理由で説明しなければならない。
- ガバナンスを一緒にするメリットは、資料の21～22ページにあるが、半径2kmだから直径でも4km、歩いて1時間の範囲の中に、重複する機能がこれだけある。同じような病院のあり方でも、少なくとも効率化という点で機能面での効率化が図られる。

もう一つのデータが23ページにある。これは先程二つ目の二葉の里を例にとっているが、場所をまとめるメリットは、患者さんが動く、また医療人材が動く動線自体が効率的になるし、サービスの提供にもなる。

23ページは同じ一つの医療圏域の中で、どれだけ病院が乱立しているかというデータで、今、広島市を含むところは、表3の上にあるとおり全国でも1桁と、乱立している。

ちなみに私の出身の秋田は、下の方にあるとおりほとんどがこの病院でやろうと決めることができる。それは実はガバナンスの先程の質問につながるが、経営そのものの調達コストの低下を含めてやることのできるし、人の移動のさせ方、これは医療提供側の人材の効率化を図ることができている事例でもある。

ガバナンスの統合の前例をいうと、先程の都立病院の例の他に、例えば赤十字と市立病院の例は横浜で既にある。横浜の市立病院と赤十字の横浜病院を一つにした上で、市の病院として赤十字を指定管理者とした。また、最初の方に出てくる高知県と高知市の例では、結果的に経営は失敗したが、オリックスに経営を任せた。そういう形で、ガバナンスは難しい難しいと思っけていても、この10年以内にこれだけの事例がある。

- 仕事柄、これまでもいくつも病院を見てきた。手段はともあれ、基本的に大事なものは、若手の研修医をどれだけ集められるかということと、かなり実績のある良い先生をどうやって引っ張ってくるかだ。千葉の亀田病院はアメリカから良い先生を引っ張ってきて研修医も預かっている。広島の4病院というのはそういう意味ではどのように評価されていて、どのような工夫をすれば良い医者がもっと集まりやすくなるのか。

良い医師をトップに呼ぶ場合にもノウハウがあると思う。順天堂大学はアメリカで修行し、日本に帰って天皇の手術の執刀をした天野医師を引っ張ってきた。そのようにするには、ポストをあげたり仕事のしやすさを提供したり、など色々あるだろうが、どのようにすれば若手とトップクラスの医師を広島に連れて来られるのか、何か知見があったら教えてもらいたい。

- 亀田総合病院にしても慶応病院にしても順天堂病院にしても、確かに人を呼べるというところはあるが、果たして有名な医者が居れば若い医者は集められるのか。そこは実ははっきりと別の目的として、つまり医療の質をあげるという点と、若い医者を集めるという点で分けたい。

良い医者を集める目的は、確実に医療の質を上げるということである。

若い医者が本当に集まるかということ、32、33ページのデータを見ると、まず症例を経験できる研修のプログラムの充実ということが32ページに書いてあるが、ではそれが誰で担保できるかということ、33ページにあるように、優れた指導者がいるということになる。ここで整理しなければいけないのが、優れた医者が優れた指導者であるかということ、また別の問題になる。ただ、優れた指導者がいる病院というのは確かに若い医者を呼べている。若い医者を呼ぶという意味では優れた医者として呼ぶケースもあるし、優れた指導者がいてその人に基づくプログラムがあるから呼ぶ、それによって症例も経験できるというアプローチの仕方もあり得る。では今、広島でそれができているかということ、残念ながら初期研修後にあそこに名物指導者がいると言われたことはこの9年ない。

もう一つの、ここのスキルがあるからという点でいうと、実は内視鏡や、全国で初めて再生医療が保険適用になったケースなど、ぽつぽつとはあるが、それで呼べているかということそういうわけでもないというのが、広島の相対的な評価である。

ただ、広島に魅力があるかないかということ、若い医者を惹きつけてはいないかもしれないが、WHOが日本に注目する機会は何回かあって、そのうちの一つは御調町の地域包括システムで、もう一つは今、呉が取り組んでいる減塩。他に健康医療で、呉の保健指導を含めたシステムづくりが注目されている。あまり若い医者には受けが良くなくても、少なくとも競争力のある人材あるいはシステムというものが、今は広島県内にあるというのが客観的な評価である。

- 横浜の公立病院を立て直して慶応に来ている人が言っていたが、総合的に医者を判断するのではなく、医師として判断して欲しいのか教育者として判断して欲しいのかマネージャーとして判断して欲しいのかを、自分で決めさせて、評価していく。そうして自分が何をすべきかミッションを与えながらやっていくという話をしていたが、広島県ではこのようなことをやっていたりするのか。

- 人の育て方は本来そういうものであるし、大なり小なり程度の差はあるが、やっている。ただし、その差が圧倒的に開いてしまっているのが、今の卒後臨床研修制度の人氣が分かれている原因となっていると

思う。

- 研修制度を立て直すためには、誰に話をすればいいのか。病院の長なのか医局なのか。
- 二つアプローチを考えている。一つは、広島県内に26の臨床研修病院があるので、その26の中からピックアップする形で、プロフェッショナルなアドバイザーでやってもらうという個々の病院対応型モデルと、もう一つが、まさに今回4病院の統合でやるように、26病院そのものを最終的にはリードするくらいのガバナンスを整えて、この病院は予防、この病院はこれをしてもらうという形で仕切るパターンを考えている。この発想を持っているのは、47都道府県でまだどこにもない。
- この資料を読むと、基幹病院四つを再編しないと、ベッド数はあるが、十分生かしきれていない。ポテンシャルを生かした全国有数の病院になるというのは、かなり説明できている資料になっている。病院の再編というのは、二次医療圏にしても時間がかかる話なので、国から来た人が途中で帰ってしまうというパターンが結構あるが、今回考えられていることはとてもいいこと。責任を持ってしっかり最後までやりきってほしい。

それに付随して考えられるのは、資料にもあるが、前例のないことなので、ここで挙げられている病院再編の事例がどちらかという、あまり参考にならないことを考えていると思う。あえて言うと、東京都の病院の再編が一番大きいと思うが、東京都は東京都一本で、しかもこれをやるのに東京都もずいぶん苦労した事例になっている。東京都の再編事例なども踏まえながら、この四つの再編を進めていくのに、差し当たってどのような戦略なり手がかりなりを考えているのか。

一般的に、県レベルでいう基幹病院をどうするかというよりも、二次医療圏クラスで公立病院を含めて病床をいかに再編するのかというのが主要課題で、大変苦労しているのが通常の姿だと思うが、広島県の場合、二次医療圏レベルの病院再編なり、赤字病院の問題なり、こういうことは、ここのトップ項目にあげなくてもいいのか。

もう一つは、病院の話は最終的には患者、県民の話になるが、今、国の再生会議でも国民健康保険を県に引上げるべきという話になって、いわゆる国民個々の健康生き生き運動とか国保の経営状況とか、市町事業であるが、ミクロでいかに健康寿命を延ばすかという話をしている。今後、この展開を考える、その運動を県で奨励するとか、モデルをつくるとか、健康な人たちが健康づくりをすることをお手伝いするようなメニューというの、あえて言えば、この健康医療サービスの体制基盤強化に効くと思うが、その辺りはどうなっているのか。
- どういうプロセスで4病院の再編を進めてきたかという、この一年間4病院の人、医師会、歯科医師会、薬剤師会、看護協会、これを4師会というが、4病院、4師会が自分たちの意思決定としてまとまるようにできるだけ心を砕いてきた。いずれこれは、4病院や関係する職種がまとまらないといけない話であり、特に広島県は、4病院でも学閥が三つ混じっているの、そこは相当丁寧に対応する必要があり、今後もこの考え方は変えないようにやっていこうと思うが、期限を切らないと考えそのものが陳腐化してしまうので、スケジュール管理、スケジュール決めというのは、来年度といわず今年度やろうと思っている。
- 二つ目だが、広島も含めて二次医療圏単位のものが必要かという、広島県は全国でも屈指の二次医療圏の中でのヒエラルキーが整っている県である。具体例で言うと、がんの拠点病院は二次医療圏ごとに何箇所か決めることになっているが、47都道府県で、県の中の二次医療圏すべてにがん拠点病院を揃えられる、つまり、二次医療圏の中のチャンピオンホスピタルを設けているのは、全国でもまだ九つくらいで、この制度が出来た平成18年には三つしかなかったが、広島県は最初からなっており、二次医療圏単位の整理というのはある程度できている。逆に言うと、広島で一番高い山は恐羅漢山だが、恐羅漢山が前提にあって、その上をいただく富士山をつくらなければいけないということで、4病院でそれができないかという議論をしている。

最後に、三つ目の、例えば国保の議論等を含めて予防のところで言うと、結局、対象を考えると、一人ひとりになるので、その一人ひとりの検診から医療の給付状況、介護の受給状況、これを横串一本のデータシステムにすることに向けて、そして原則として保険者、それに対して市や町が絡むというやり方、さ

らにそのデータ整理をすることによって効率的な医療をしようという作業活動を進めており、今年の秋口にこの横串データをつくる。恐らく全国47都道府県で最初の事例になるのは広島県である。まずは既に行っている医療の給付の調整をし、それが整理できると、そもそも病気になるためにはどうすることができたのか、いずれそこまで踏み込んでやろうと思っている。

- 9ページの絵を見て、これは一つの建物になるというイメージだと理解したのだが、高知市民病院が4、5年前に県の病院と市の病院と経営統合した。あ那时的の一つの背景は、もちろん経営統合もあるが、もとの施設が非常に老朽化して、どうしようもない状態だったというのがある。

建物の建設投資効率という観点から見たときに、広島市民病院のような新しい施設があり、そこにまた統合によって新しい建物を建設するという投資効率をどう説明するのか

ガバナンスの問題は、私は「ガバナンスの統合は基本的に賛成」という前提で申し上げるが、医者の世界では未だに学閥が支配しており、病院は、医局が支配している。特に国公立大学になればなるほど、そういう傾向が強い。経営統合しても、やはり医局支配は変わらない事例はいくらでもある。そこを崩して経営統合して、ガバナンスを変えるということと併せて、経営の中身を変えて、医者を本当に患者のために貢献する医者とする、あるいは切磋琢磨しながら、技術革新をするという体制にする。これは経営の中身の問題なのだから、ガバナンスを変えるということをきっかけに経営改革をやるというのは大変な問題である。力仕事なので、ものすごい腕力を持った人がそこに入らないと、単にガバナンスを統合したからといって、そこのところはできないだろう。

そこまでを県がやるのかどうか分からないが、誰かがそこまでやらないと、ガバナンスを統合したからといって変わらない。

- 設備投資、施設投資については、二つあり、一つは、最終的には一つの病院という絵姿を考えるということ、もう一つはその跡地利用を考えるということもあるし、スケジュールを前倒して今ある建物の役割・機能を見直すというものもある。後者の方は、先例が八王子の駅前にある。下が病院、上が居住スペースである。居住スペースは介護スペースとしてもよいし、これからの時代であれば、コミュニティスペースとしてもよい。今ある建物を使いつつ、医療を短期でやるのではなく、まさに資料9ページにあるような地域におけるさまざまな役割を整理し直す、もちろんリフォームコストはかかることになるが、それも両睨みでできる。

二つめの医局の問題は、都立病院は医局があまり絡まないで統合ができているということがある。これによってみんなが行きたいと思える病院の魅力を仕込めるのであれば、優秀な人材が誰でも来てくれるが、本当に日本でそこまでやれている病院があるかということ、やはり少数であるということを考えれば、現実的には3大学の医局との折り合いの付け方をにらみながら、という選択肢を取らざるを得ない。今の段階ではポスト配分で調整をするのが、現実的な話ではないか。

- 一つめの建物の話は、当面、大病院を一つ建設するという話ではなくて、統合したとしても、少なくともしばらくは今のスペースをベースにやっていく。そういう意味では、まさしくガバナンスの統合で物理の統合ではない。

- ヒューマン・ヘルス・サービス。資料の10、11ページの内容は今からのあるべき高度医療のバイブルになるものと思う。(1)から(10)まで、(11)はカッコにくくられているようにすぐにここまでというのは難しいだろう。(1)から(10)までは、さきほどの議論にもあるように、「魅力ある街づくり」として、最後には「終の棲家」というように、一番大事なものは医療である。やはり先進的な医療を受けたい、あらゆる意味で設備が整っていて、できるだけ高度医療を受けたいと思っている人もいるだろうし、家で最後を迎えたい、普通の医療を受けて、ゆっくりと最後を迎えて去っていくという人もいるだろう。今の世の中で、魅力ある広島都市づくりには、健康医療サービスは欠かせないと思うので、しっかりやってもらいたい。

それから、先ほどから議論があるように、10年、20年後を見据えたら時、医師の不足と医療現場の魅力づくりが課題ということで、基本的には都市間の競争になる。大都市にあるということであれば、例えば東京であれば、生活者の目線では、娯楽施設や教育施設など色々なものが充実しているし、医療従

事者の目線では、やはり多くの症例や高度医療があるわけで、その両方の比較論で、まさに若手の医師を惹きつけ、レジデンスできてもらいたい。広島市のポテンシャルからすると、中四国の中では最も吸引力のある医療体制を構築していかなくてはならない。これはマストである。そのためには、症例とか、高度医療とかの機能を強化することが必要だろう。

そういった中で4基幹病院の話が出ているが、私はそれも一つであると思うが、そこには企業立病院もあると思う。

医療の再編は絶対に必要で、その中には基幹4病院と、加えて企業立病院の再編が必要だ。

その中でも先ほどの意見にあったポスト・マージャー・インテグレーション（PMI）ということであると、一番の問題は医局の問題。6月15日の中国新聞に出ているが、広島市立病院が独立行政法人へ移行するというので、広島国際大学の学長を委員長にして、市の医師会会長、県立病院の院長などのメンバーでガバナンスをどうするかという検討が始まっている。4大病院では市と県がどうやってコラボしていくか、市と県ではガバナンスが違うので、その点をどうやっていくかがポイントなので、じっくり、しかし、スピード感をもって進めてもらいたい。

それから、今回の論点ではないが、二葉の里高度医療センターは、経済同友会が二葉の里で高度医療をやってもらいたいという提案をしている。その点との整合性の問題。医療関連クラスターとどのようにコラボしていくかという問題。4大病院との統合を含めて、是非しっかりとした医療体制の中で、魅力ある広島の中で、「終の棲家」となるような生活環境、医療環境を作ってもらいたい。

- 基幹病院の四つを統合することは、前例がないだけに非常にすばらしい成果、取組だと思う。ただ、前例がないだけにハードルも高い。そのハードルが高いことを広島県が旗振りすることでまとめられるのかと思う。資料を見ると安倍政権も医療・健康を国として後押しするというのであれば、医療のモデル特区を取って、国から上から押さえてもらうのも一つの方法としてあるのではないか。広島市、広島県クラスの街は全国にたくさんあるが、広島県で医療統合したことによる成果の出るモデル特区を一番初めに国から許可をもらって、そのノウハウを持って他の同じようなサイズの県や市の病院を統合していくことはどうか。国から特区で、ある程度の規制緩和とか、国からのお金と説明、裁き方をコントロールしてもらいながら、まとめていくのが一番近道ではないか。
- 特区は一つの方法論として使えると思う。今でも広島県の医療・介護情報として、薬事法関係で特区になっているものがあるが、今回の発想に近いものであれば、大阪府と大阪市が特区としてやろうとしているものがある。あそこはもともと製薬会社が強いバックグラウンドのある中で、ただ、何をやろうとしているかは、実はいま一つみえておらず、せいぜい外国人の医師や患者とかを集めるということぐらいしか出ていない。

特区は使わないけれどもやっているのが、神戸市である。そういう意味では特区を使うやり方も取れるし、使わないやり方もできるというのが現状である。ただ、ここで大事なのは、広島でやれるかということと考えたときに、指摘されたとおり、本当に広島の地元の医療人達が「自分達の夢を託すんだ」というボトムアップ的にやるのがいいか、それとも「国の制度がこうです」とトップダウン的にやるのか、それは正直判断しかねているところで、方法論はどちらも保留というところ。
- 普通の企業のM&Aよりややこしくて難しい。医局だ、学閥だと出てくると、みんなで下から盛り上げてというやり方はなかなかうまくいかない、進まないと思う。やはり上からやる方法がどちらにしても近道だ。
- 4病院をどう統合、再編するかという話だが、企業でも4社が一緒にやったら絶対にうまくいかない。大体2社で持ち株会社ぐらいから始めて、少しずつ距離感を縮めていき、それに後からぶら下がりをするかというのはあっても、よほど力関係に差があれば別だが、4社いっぺんにというのは聞いたことがない。日赤は独立性の高い組織になっているが全国レベルで病院がある。それを広島だけ切り出してどうこうすることができるのだろうかという疑問がある。広大病院も大学があって簡単でないと思う。現実的には、広島市民病院と県立病院を、合併するのは無理だから、企業でいう持ち株会社のように緩やかに統合していきながら、統合といってもこの病院はこの診療科を強くする、その代わりこっちはこれを、とい

うのが現実的で、それしかできないと思うがどうか。

- 4病院の統合というのは方法論の一つで、一番大事なのは、統合が目的というよりも、個々の強い部分を広島県は生み出そう、作り出そうというところがある。そこが得意な民間病院を含めての持ち株会社的なものがこのままいくとおそらくできるだろう。それに合わせて強いところを作りながら徐々に大きくしていくというのは、十分に取りうるやり方だと思う。逆に、4病院をいきなりというのが難しいならば、それ以外のところからやって、広島はこういう手もありだという機運を高めていくというやり方もある。
- 企業病院の巻き込みはむしろやりやすいのではないかと。四つの基幹病院をいっぺんに統合するというよりも、県と広島市の病院をまず束ねながら、そこにぶら下がってくれる企業病院を傘下に入れて、徐々にまとめていくのがアプローチとしてはやりやすいと感じる。
- かつ、県民の納得を得るためにも、県民の受ける医療サービスが上がるというところを訴えての統合、合併をしなければいけない。つまり県民、医療人へのアピールの出し方とセットでそこは組み立てていきたい。
- 方法論として、いっぺんにとはいかないため、いろいろ考えていく必要がある。また、方法をまとめていきたい。
- 私は、県立病院を担当しており、広島の医療はどうあるべきなのかと考えているが、局長から説明があったように、広島の医療はこのままで行くと、早晚、行き詰るであろうという感覚がある。県が、こういう新しい医療制度を作り、体制を作り、県民の医療がこう変わる、それは国の方針に軌を一にするものであるというところで、全国でもまだ、先行事例がないのだが、広島が一番になっても良いではないかと思っている。

ただ、私達が考える中では、どうしても医療者の枠組みの中で考えてしまうが、実際の医療は医療者のためでなく、全国民、県民の健康のためにあるのだから、医療側ではない、外からの意見をもう少し、平生から、聞取り、理解してもらい、正しい適切な意見をもらうということを繰り返さないと、良い医療とはならない。今日も出た学閥の問題も、私達はこれをどうにかしないと日本は世界に負けると思っている。それを前提に話を進めるのではなく、広島がこういう仕組みを作ることによって、広島から、融合した新しいイメージの医者の世界を作る、看護師の世界を作るという気持ちでやらなければいけない。

四つの病院がたまたま広島市を中心として、代表的な病院として四つが出ているが、今日、委員から色々な意見が出たように、四つの病院以外にも素晴らしい病院があり、困っている病院もあるということを見ると、そういう企業立病院や民間の病院も色々、ノウハウを共有しながら、新しい医療体制を作るときに、その病院の在り方も変わってくる。その連鎖反応がずっと続いていき、それが上手くいけば、中山間地域までつながって行って、資料9ページに書いてあるような、高度な急性期病院から、開業医の先生方による在宅医療・介護までというスムーズな流れが出てくる。それが今度は、日本を代表するような医療システムになるということは、世界を代表するシステム、ヘルス&ヒューマン・サービス・システム（地域包括ケア）になる、そういう流れも出てくるという希望を持っている。

皆さんの遠慮のない医療側に対する注文を聞かせてもらい、ありがたい。率直な厳しい意見をどんどん言ってもらい、素晴らしい医療になるように支援をお願いしたい。

議事（3） イノベーションを創り出す事業環境

- 新たなインセンティブについては、対日投資を促進する上で、外資系企業の誘致が非常に重要なテーマであり、外国人の住みやすい環境に加えて、初期投資の軽減に向けたインセンティブを検討してはどうか。広島県における外資系企業の立地状況などについて説明がほしい。