

平成 23 年度第 1 回広島県経済財政会議 議事要旨

■ 開催日時 : 平成 23 年 4 月 22 日 (金) 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	大和総研公共政策研究所上席研究員
	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	株式会社広島銀行常務取締役
	辻 琢也	一橋大学大学院法学研究科教授
	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 (1) 「県政運営の基本方針 2012」について

議事 (2) 次回テーマ (県庁改革) の論点について

□ 議事 (1) 「県政運営の基本方針 2012」について

○ 一番気になるのは、相変わらず八方美人で盛りだくさんなこと。これから税収も減り、大震災の影響でさらに下振れも予測される中でこれだけの施策をすべてやることは、何もやらないことに等しい。行政という立場上、難しいと思うが、戦略というのは、やることを決めることより、やらないことを決めることが大事。何かをやらない代わりに、何か他県以上に突出してやることこそ、戦略だと思う。今やるべきことは経済政策だと思うが、もちろん人づくりでもよい。

○ 広島市の市長さんが代わったが、他県などを見ていると、県と市がかなり連携して、大阪都とか中京都とか、都道府県と市が統合するような話まで出てきている。広島県と広島市においても、二重行政の部分はかなりあると思う。例えば、広島市には広島市立大学があり、県にも県立広島大学がある。外から見ていると本当に 2 ついるのか、公立大学は 1 つでもいいのではないかという気もする。そうすれば、職員の数を減らし、規模も大きくなって、知名度もアップするのではないかと思うのだが、そういうことはできないか。その他、水道事業や子育て事業などいろいろな分野でダブっているものがあると思う。市と県が連携できる部分とできない部分を整理する必要があるのではないか。そういうテーマがあってもいいのではないか。

○ 震災の関係で、地方自治体や地域経済は今後大きく変化していくのではないかという印象を強く持っている。震災当日、たまたまピッツバーグにいたのだが、このとき、一番印象に残ったのは、日本人のこういう危機時におけるたくましさというか、秩序正しさを粘り強さへのアメリカ人の高い評価である。アメリカの新聞やテレビでも随分報道されていたが、経済界の人もそのことに非常に強い関心を持っていた。アメリカで、もし、このような事態が発生したら、きっと暴動が起こるとか、秩序が保てないのではないかなどと言っていた。こういう日本人の良さは、これからの日本経済の短期的な復興に対して、プラスに働くだらう。東北地方だけではなく、この中国地方の経済にとってもプラスに働くものと思われる。今回の震災で、世界の人から見た、日本人の人生観や勤労観など優れた点を再認識してはどうかということも感じた。

また、やはり安全と安心というのは、ある意味一番大切で、地方行政の基本だということを再認識した。東北地方の基礎自治体があればだけ奮闘しているのを見ると、地方自治体がやはり最後の砦

だなどということ、日本人皆が認識したと思う。

これから、経済や政治や行政機能で、いろいろなシフトが起こってくるという感じがしており、例えば、安全ということに関して言えば、中枢機能をもう少し分散した方がいいというのは当然出てくるだろう。今回の震災は、日本は生涯自然災害と付き合いなくてはいけないということを再認識させた。経済でも自治体でも、自然災害と付き合いなければならないということを再認識させたという意味では、防災をこれからの広島や中国地方の経済において、また、地方行政を行う上での柱の1つとして位置付けたいのではないかという感想を持っている。

- 大震災の影響については、これから、より一層グローバル化が進むと考える。グローバルな観点からの最適調達という中で、国ごとにリスクの分散による調達が進み、日本は部品にしてサプライチェーンの大きなシェアを握っていたわけだが、その結果、今回の震災で部品が調達できないという事態が起きた。その反省から、国ごとのリスク分散が起こるものと思われる。いわゆる国内の空洞化が一層進むという議論もあるが、これだけ安全で、行政・自治体のセキュリティも高い国には、必ず海外からの要請があるだろう。アウトバウンドとインバウンドの両方の影響があるだろう。

また、そうした中で、もっと誘致活動も起こると思う。県は中心になって、市や経済団体などの意見も吸い上げながら、他地域との明確な差別化を図ることが必要である。広島の温暖な気候や西の宮島から東の鞆の浦までの風光明媚な景観といった県の強みを生かして、マーケットバリューを上げて、クリエイティブなマーケットを創造していかなければならない。今後そのことで地域の活性化になることを確信する。

- 4点ほど意見を申し上げたい。1点目は、昨年戦略化と言ったときに、いかに特徴を出すか、差別化を図るかという議論しているが、実際にどこまで差別化できるかということは別として、少なくとも県民に、今ここに力を入れてやっているということ象徴的に分かりやすく示し、理解してもらうことが重要。事務局からの説明は、好循環とか人づくりとか経済成長とか、間違いは1つも言っていないが、もう少し具体的に分かりやすいイメージで、来年に向けて何をやりたいのか、どんなことを考えているのかを示すことが必要。必ずしも広島県庁でやっていることすべてを象徴する必要はない。ただ、力を入れているものの中で、どんなことに一番力点を置いているのかを示すことが必要。

2点目は、今回の大震災が経済にどのような影響を与えるかということ議論すると、リーマン・ショックよりも結果的に軽微で済むのではないかという人と、計画停電等も含めて非常に影響が大きいという人の2つに分かれるが、今回の資料では、ビジョン実行2年目の県政運営の基本姿勢として、「成長を加速させる」ということになっている。本当に単年度あるいは短期で見て、加速できるのか。現時点でどう展望されているのか。現在の状況を考えると、今後、修正していかざるを得ないと思われるが、その部分についてどう考えているのかお伺いしたい。

3点目として、震災の影響については、3次産業に比べて、2次産業へのマイナスの影響が非常に大きいのではないかという懸念を持っている。例えば、法人減税に関して、やると言っていたものがどうなるか分からない。それに加えて、電力料金が上がっていくということになると、2次産業自体の立地が非常に難しくなるだろう。地震に関係なく、日本全国で経済モデルを働かせると、2次産業の比重が高いことは地方にプラスだが、3次産業の比重が高くなることは、基本的に首都圏をはじめとする大都市の一極集中に加速してしまうという予測になっており、そういう意味でも、今回の地震の影響は、県経済へのマイナスの影響が極めて大きいものと思われる。このことに関して、現時点で考えていることなり、確認していることなりをお伺いしたい。

4点目は、大都市制度の問題で、行政に従事している人の中には、そんなに急速に変えたいと思っている人があまりいないというのが実感としてある。大都市制度改革のキャッチフレーズは上が

るが、実際のところ、そんなに改革していこうということが実はなかった気がする。しかし、大阪府知事選や名古屋市長選などを見ていると、何らかの形で改革をしていかないと住民に受けない、支持が得られないという流れが強くなってきている。共通課題としてあるのが、無駄をなくすということ。減税に向かうかどうかということはあるが、大都市制度改革の裏にあるのは、やはり効率的・効果的な制度。結局、政令指定都市を抱えている県に関して言えば、今の中途半端な政令指定都市体制ではなくて、どちらかにより一元化していくべきだということになる。これが政令指定都市の側からすると、極端な話、県はいらないという見解になるし、府県側からすると、中途半端な政令指定都市はなくして、より基礎自治体に密着したような制度をつくっていくべきだということになる。広島県のあり方として、そもそも大都市として生き残っていけるかどうかという現在の状況を考えると、そう遠くない将来に、県としての今後のスタンスのあり方をはっきりさせていくということがやはり必要ではないか。

- 震災の影響については、このような国がひっくり返るような事故、事件が起きたときというのは、大体そこからリバウンドして、経済でも文化でも大発展するものだろうと思っている。足元の短期では、いろいろな影響が出てきているが、そのことにより、みんながいろいろなことを真剣に、真面目に考え出した。危機意識を共有できる機会となったと思えば、これは長いスパンで見れば、日本国にとっては結果的にはプラスになるのではないかと。電気代が上がるにしても、電気代が上がるから違った知恵を出すとか、違った技術で国や県がサポートするということになれば、結果的に、プラスに働くだらう。足元の影響については、正直どうなるか分からないが、みんなが一度に海外へ出て行くかという、業種や産業によって全然違うと思う。

また、基本方針の策定に当たっては、本当の意味での方向性、1つ大きい目玉というものを県民の方に対して、メッセージとして強く伝えなければならない。今回の資料を見て、いろいろなものがてんこ盛りだというのはそのとおり。非常にバランスよくできているが、本当に成果を出すのは相当難しいと思う。

また、瀬戸内海は天災も少なく、私も住んでいる県民としてとてもいい場所だと思う。今後、首都移転の話がまた出てくるだろうが、事前に、広島県に移転した場合のモデル都市であるとか、メリットみたいなものを考えておいたりするのもいいのではないかと。テーマとして挙げるのはインパクトもあり、面白い。湯崎カラーが出ていいのではないかと。

- 今回の震災を受けて、東京の人と話をすると、コンビニのライト一つ取っても、「あんなに明るくなくてよかったよね。」というような話も出てくる。今思うと、人間の生活は本当にこんなに便利でなければいけないのかということもある。もっと不便でもいいのではないかと考える人も出てきているのではないかと。そういう中で、広島県の魅力をうまく伝えていけば、広島に来てもらえたり、帰って来てもらえたりする。魅力的な広島県というメッセージをもっと強く打ち出すことが必要だと思う。

- 日本には8つか9つぐらいの地域経済圏ができるというイメージを持っており、広島の場合、中四国ぐらいの規模でまとまるのが適当なのかなと思う。しかし、もう少し経済、文化、教育でのまとまるイメージがないと、九州や関西に切り剥がされかねない。九州はアジア圏に対する貿易も結構熱心に行っており、それなりのイメージがある。一方、中四国は、岡山県は経済的にも兵庫県に引き付けられているし、鳥取県も関西広域連合に加盟していて、関西に剥がされるような状況がいま進んでいる。何か核になるものを早く作らないといけない。

それから、東京でもそうだが、大体、教育とか文化というのは固まったほうが、教える側、創る側からしても、学生の立場からしてもいい。しかし、広島に限らず地方を見ると、大学の数はある

が、それぞれが皆ばらばらにやっている。単に経営形態を統合するということもあるが、アメリカやフランスの大学街のように、もう少し文化的、教育的な機能を地域的に固めるようなことが必要。そのようにしていかないと、学生にとっての魅力というものもなかなかできない。グローバル人材を育てたいと思っても、育てた学生は卒業すると広島から出て行ってしまいうというジレンマがあって、彼らを惹きつける何かもう一つの魅力がなければならないと思う。育てるだけでなく、育てた人材を惹きつける広島の文化的、教育的、あるいは産業的な吸引力をもう一方で用意しないとけない。

- 震災後の拠点の分散化の話で、例えば政府の機関でもいいが、ローラー作戦でリストアップして、移転する可能性があるもののリストを作れないか。いろいろな機能の分散化のニーズはあると思う。まずはどんなものが考えられるか、西日本版〇〇というものがあり得るかどうかをリサーチして、リストを作り、それをもとに現実性を検討してみてもどうか。

それから、同じように企業の側にもいま何が起こっていて、どのようなニーズがあるかを、企業誘致部門にローラー作戦で当たってみてもらってはどうか。頭の中でリストアップして当たる方法とローラー作戦で当たる方法との2面で、移転や分散化のニーズを他県に先駆けて取り組めないか。

- 機能移転、分散化の話に関連して、雇用を守るという観点から、西日本にはオリンピック級のアスリートを育てる施設がなかったので、JOCに西日本へ作らないかと働きかけをしたことがある。雇用が生まれ、地域経済が潤うという点においてはJOCの反応も良かった。

もう一つの参考として、これからの時代、朝から晩まで、あるいは長距離電車に揺られて、サラリーマンとして30年も40年もバリバリ働くというタイプの人は少なくなってきているように感じる。田舎で午前中農業をして、午後仕事に出るというスタイルを望む若い人やOBもいて、秋田県でそういう取組をやって成功している人がいる。田舎は東京みたいに高コストで生活していないので、20万円くらいの給料がもらえれば普通に生活するには困らないという人も割と多い。また、がつがつした向上心がなくて、自分のやりたいことができれば、あとは少し趣味のお小遣いが入れればいいという若い人も最近多い。県単位で多様な働き方を提案するのは面白いのではないか。そういう働き方がいろいろあるというのも広島県の魅力につながるのではないか。

- 広島西飛行場の跡地は、まとまった土地で、駅からのアクセスも悪くはない。トップスの事務局もある。有効活用すれば、目玉政策の一つになる。例えば、お金はかかるが、日本最大のスポーツ施設を作って、国体を毎年広島で開催する提案をしてはどうか。また、いま日本に中国資本の大学がないので、中国の大学を誘致してもいいのではないか。場合によっては県立広島大とか、広島市立大とかと一緒に誘致することも考えられるだろう。

あと、国際的なハブ港が日本にはない。港湾労働者が24時間働けないような規制があって、シンガポールや香港、韓国に持っていかれている。経済特区を申請して、日本でも24時間利用なハブ港を作るとか、広島西飛行場跡地の使い方次第でかなりの経済効果を見込める可能性。

- これも1点突破の典型だが、東京から広島に来て、一番いいなと思うのが、パスピー。ああいうカードは東京とか大阪とかの大都市以外にあまりない。広島之宝だと思う。パスピーを使って何かできないか。例えば、パスピーの端末を県が買い上げて地元の商店街などに安く貸与して、お金を払えるようにすれば非常に便利だし、オートチャージ機能を付ければチャージする手間も省ける。そんな形で、地域通貨ではないが、地域でまとまってカードを共同利用したり、それにポイント制度の機能をプラスしたりして、地域振興の役割を持たせることはできないか。県や市や銀行がバックアップして、何かモデルが作れないか。

- 資料2の平成23年度の主な事業には、教育関係の事業も挙げられているが、担当しているのは教育委員会が多い。果たしてこれらの事業をすべて教育委員会でやるのがいいのか。例えば、東京都では、スポーツ振興については、教育委員会ではなく、知事部局のスポーツ振興局というところがやっている。東京だけでなく、幾つかの都道府県で、教育委員会は教育のことに限定して、他の部分は知事部局に取り込むということをしている。広島県にも、教育委員会がやっている事業の中には、知事部局に取り込んだ方がいいのではないかと思われるものもあるが、そういった取り組みはできないか。
- 人づくりについて、ぜひ申し上げておきたかったのは、人を見つけることの大事さ。例えばよく話題に出るが、葉っぱのビジネスをやった有名な人で、徳島県の上勝町の横石さんという方がおられるが、あの方は農業指導員として2,000人の農村の中に1人で行って、住民を引っ張って、上勝町をあそこまで有名にした。また、お年寄りを中心にして農業生産額を2億円にまで引き上げた。単なる一つの成功物語というより、一人の人間ができる可能性の大きさということをすごく感じる。そういう起業家精神を持った人は民間にもいるし、役所にもいる。ただ、そういう人たちは結構埋もれているので、いかに早く彼らを表舞台に立たせ、活躍させるかが一番即効性のある人づくりではないかと思う。組織や地域の中でそういう人を発見し、引っ張り上げて、けん引役にするということをまずやり、その一方で、ベーシックに目標管理等いろいろな人づくりの経営の仕組みを動かしていくことが必要。仕組みより、けん引役となる人材を探すことを人づくりの大きな要素にして、そういう人材を探して、活躍させた方が即効性はある。
- 基本方針の審議スケジュールについてであるが、基本方針の策定に当たっては、3.11の大きな後発事象を加味する必要があるのではないか。例えば、ある程度震災の影響が見えてくる中間の8月ぐらいに、当初の考え方に修正が必要かどうか見直す必要があるのではないか。場合によっては、ビジョン実行2年目の成長を加速する広島いうのを、成長を維持するための広島の施策というように修正せざるを得ないかもしれない。

それから、経済成長について、特区のようなイメージだが、イノベーションを起こそうと思っても、最初の立ち上げ時は、保証もなく金融機関からするとリスクが高くて、高い金利を取られたり、お金が借りられないことがある。イノベーション立県として、県がこういう人たちを保証して安い金利でお金を借りられる仕組みを作れないか。技術があってもお金がないからイノベーションを起こせない人たちの発掘は、まさに県が公的な目で認定をして支援すべきではないか。

□議事（2） 次回テーマ（県庁改革）の論点について

- 組織の部分について、民間と行政が一番違うところは、行政は理念を考えるとところに時間を費やすこと。昨年も1年かけて県庁改革の考え方とか理念は作ってきた。民間企業の場合、日々の業務の中で組織改革に必要な要素を見出し、それに即して何かを実施していこうということはあるが、行政の場合、どちらかというとな理念を考えることの方が多い。昨年議論した計画の中にも、目標管理であるとか、ツールは既に出来ているので、実行性を高めていくことが重要。もう少し現場に近い、実行性のある組織力をいかに上げていくかということを考えるべきではないか。

また、人づくりについては、中国などと比べると、日本は結構やっている。圧倒的にたくましさがないとか、競争が足りないとか、過保護なのだと思う。今後の広島にとって重要なのは、文字どおり人づくりで、子どもを増やすこと、出生率を上げることではないか。今回の基本方針の策定に当たっては、どうやったら、子どもの数を増やしていけるのかということに、愚直に迫っていくというような柱があってもいいのではないか。2次産業を中心とした社会というのは、

本来ならば、ワークライフバランスのいい家庭生活ができるはずなので、それをいかに実現するかだ。

21世紀に向けて広島県が一番住みよい環境だということを言うのであれば、改めて理論武装する必要がある。高度経済成長の頃は、公害問題や水不足などの問題もあり、どちらかというところ東京一極集中を避け、いかに分散させるかという方向で国土政策が進められたが、最近は逆に一極集中させないと世界の競争の中で勝てないと言われている。アメリカの場合、100万人もいれば十分で、30万人でも大都市だが、中国の場合、1,000万人あるいは3,000万人いないと都市圏として競争に残っていけない。つまり、アジア的な都市を考えるのか、欧米的な都市を考えるかによって、話は違って来る。例えば、東京で地下鉄を維持管理する場合のコストと、広島の路面電車を維持管理していく場合のコストを比較したら、本当は路面電車くらいの方がいいのかもしれない。政令指定都市の世界の中で言うと、地下鉄のない政令指定都市は二流だと言われるかもしれないが、維持管理費等をトータルで考えると、路面電車が一番いいということを理論武装して議論していかなければならない。

政令指定都市と県との連携に関して言えば、これまでやり方ではもうダメ。お互いに口は出してもお金は出さないから、時間がかかるばかりで事業が進まない。これからはスピード感と無駄を排除することが重要ということを見ると、今までの連携の路線ではなく、どちらがお金を出して早くやるのかということをはっきり出さないといけない。例えば、港湾開発がうまくできているところを見ると、千葉県と千葉市だったら千葉県がやっているし、兵庫県と神戸市だったら神戸市がやっている。県と市で一部事務組合を作ってやっているようなところは基本的にスピード感に欠け、ビジネスチャンス逃している。どこを県がやり、どこを市がやるのかというのをしっかり議論していく必要がある。

地震の影響についてであるが、東京で飲んでみると、渋谷とか六本木は結構人が戻ってきているが、神田とか新橋はガラガラ。つまり、若い人はリカバリーが早く成長しているが、おじさんたちはリカバリーできていない。日本全体で高齢者が増えてきているので、相当分かりやすく、例えば、広島であれば、製造業の2次産業を応援しているというメッセージを伝えていかなければ今の大きな流れには対抗できない。分かりやすくメッセージを伝えるには、盛り込むポイントは2つが限界。一番魅力的なものとおもう1つ。3つ以上言ったら、もう聞いてない。資料では、4つの分野ごとにキーワードが結構あったが、あれを全部言っていると最後は聞かない。この中のせいぜい1つプラスアルファくらいで打ち出すことが重要。

- 4～5年前からいくつかの地方銀行は、外資系のコンサルを入れて徹底的にコストを見直している。徹底的に仕事を見直すと、すぐに億単位の効果が出た。当たり前でこれだと思って行われていたことでも、第三者から見ると、違っていたということが結構ある。小さな話だが、名刺を集中して発注すれば安いのに、過去の付き合いから各部署で発注していたため、経費が高くついていたなど。組織には職を守るために、必要ないと分かっていることでも、維持していくようなところがあるので、県庁でも第三者に本当にその作業が必要なのかどうかチェックしてもらってはどうか。

県庁改革については、コスト削減という目的が1つあるとは思いますが、政策を実現するための手段ということを見ると、政策がまずあって、そのために組織としてどうあるべきかを考える必要があると思う。来年何をやるのかということがある程度固まってから議論を進めていかないと、単なるコスト削減、単価の引き下げに終わってしまうのではないかと。

- 全国の自治体を見ていると、どこの自治体も1990年代後半から目標管理をやり始め、最近では、疲れてやめる自治体も結構出てきている。目標管理を形だけ入れただけでは、作表をしたり、数字をチェックしたりすることに手間をかけ、くたびれてしまうということがよくある。そういうこと

を防ぐという意味では、目標管理を入れると同時に、その人の持っている能力や可能性というものを引き出したり、起業家精神を持っている人を見つけて、周りの人へ波及させるということを並行して行った方がいい。