

第3回三重県経営戦略会議概要

1. 日 時：平成23年10月17日（月）13:00～15:30
2. 場 所：都道府県会館（千代田区平河町） 4階・410号室
3. 出席者：加藤委員（途中退席）、小西委員、田中委員（途中退席）、
津谷委員、西村委員、速水座長、増田委員（途中退席）、宮崎委員、
鈴木知事
4. 議題：
 - (1) 「協創」と県の役割
 - (2) 行政に求められる危機管理

はじめに

鈴木知事：

私の方から何点かご報告させていただきたい。

まず、先の台風12号では、三重県内で死者2名、行方不明者1名をはじめとする甚大な被害をこうむった。被害総額は520億円くらいとなり、これは平成16年に死者9名を出した台風21号の650億円に匹敵する。復旧にあたっては、全国、そして県内のたくさんの人々に助けていただいたことに本当に感謝を申し上げたい。特に一番感動したのが、東日本大震災で被害にあった南三陸町から紀宝町へボランティアに来ていただいたことだ。現在、復旧、復興に向けて頑張っているところである。

2点目としては、加藤委員が代表を務める構想日本や、小西委員、速水委員などのご協力を得て9月17日、18日に三重県版事業仕分けを実施した。インターネットでも見られるようにしたところ、期間中約10,000件のアクセスがあった。事業の成果は何か、その成果をどういう手法で測定するのかを突き詰めていかないと、どの事業でも本当に税金が有効に使われているか否かが分からないということが今回の取組でよく分かった。次年度の予算編成を検討する際に参考にできる点を示してもらったと思う。一方で県議会からは、事業仕分けの対象とした事業を選定するプロセスが不透明であるなどの指摘をいただいた。これは、内部の問題であり、謙虚に次回以降の課題としたい。

最後は、「みえ県民力ビジョン（仮称）」中間案を公表したことだ。経営戦略会議の議論は、基本理念、基本構想などに盛り込ませていただいた。この会議で、物事の見方、切り口、本質について、大局的に本音で議論していただいていることが大変役立っている。特に、行政以外の視点からのご意見は、参考にさせていただくことが多い。

今日の2つの議題は、「みえ県民力ビジョン（仮称）」中間案で提案している「協創」と「危機管理」に関するテーマであり、幅広い視点からご意見を賜りたい。

1. 「協創」と県の役割

津谷委員：

今回のビジョンを読むと、県民と共に将来を築いていくという理想を打ち出していることは評価できるが、「協創」については、具体的なイメージの提示があれば、議論がしやすくなると思う。「幸福実感日本一」とは、どのように定義されるものなのか。

鈴木知事：

「幸福実感日本一」について、何か絶対的指標を設けて、その指標を1位にするというようなことは考えていない。「幸福実感日本一」とは、自分自身が三重県に役立つことで、幸福度が上がっていくことを表現している。例えば、景況指数（DI値）のように、県民の幸福度が分かるような指標が出来ればよいと考えている。

津谷委員：

ブータンには、国民総幸福量という国民の幸福度を測る尺度があり、調査によると、97%の国民が幸福と回答しているとの結果になっている。統計的に、通常97%という数字はあり得ない。これは調べてみると、「あなたは今幸せか」という問いに対して、3段階の設問（幸せ、まあ幸せ、それほど幸せでない）という選択肢を用いて調査した結果のようで、97%という数字でもそれなりに納得できる。もっとも、ブータンは人口わずか70万人弱の国であり、統計の取り方の事情もあって、人口1億2千800万人の日本にブータンのケースをそのまま当てはめて幸福度を測っても意味がない。今後わが国に求められる視点は、ポスト工業化社会の中で、いかに幸福を実感していくかということである。

人間というのは、与えてもらっているだけでは絶対に満足はしないばかりか、ますます要求度が上がっていくものだ。しかし、サービスを提供できるパイの大きさも決まっており、これからは、住民・県民もサービスの提供側の視点に立つことが求められる。当然、意見やクレームがあれば行政に伝えるべきだが、同時に、自治体の一員、コミュニティの一員だという自覚を持ってもらうことが、必ず必要であると思う。

現在、厚生労働省の社会保障審議会・人口部会では、2010年の国勢調査に基づき、2060年までの人口推計の作業を行っているが、間違いなく言えることは、少子化と超高齢化が進むということである。例えば、年金支給につい

ては消費税を10%に引き上げたとしても、かなり厳しい見通しであり、今後は高負担・低福祉を覚悟しないとイケないような状況である。こうした現実を知事は県民に率直に伝えたいと、協働に取り組んでいただきたい。

西村委員：

昔は、「協創」は当たり前に行われていた。それが、高度経済成長を経て、安定成長から低成長になり格差が拡大していく中、住民と社会との関わり方が間違った方向に向かい、「協創」の影が薄くなってしまった。例えば、現金主義になってしまい、お金が入らないと生活ができず、その生活からはみ出してしまうことが怖いという概念が強まった。やはり、「協創」を考えていく上では、何よりもまず自分たちで責任を持つという意識を県民に持ってもらうことが非常に大事である。

増田委員：

「協創」については、次の3点が重要である。

1点目は、「協創」は県の信頼感の強さ・弱さと表裏一体であるということだ。住民の目線で見れば、県も市町も同じ行政であり、それほど違いのあるものではない。したがって、「協創」の実現に際しては、住民から信頼を行政が得られるかどうかのカギである。

2点目は、「結果として『協創』が実現できた」という形にしなければいけないということだ。具体的な事象があって初めてそれが実感できるので、「協創」の考え方が県内で活動しているNPOや市民活動団体に広がり、結果として県民も含めて「協創」が実現していく、という形になることが必要である。はじめに「協創」ありきだと、県民はついてこない。

3点目は、「自助」「共助」「公助」において「公助」の限界を示すことが必要であるということだ。行政が「公助」の限界をはっきり示すことで、「自助」や「共助」に求められる範囲が明確になる。その勇気を行政が持つことが必要である。さらに、「協創」と県の役割について、市町との連携が重要になってくるが、住民にとって辛いことこそ市町ではなく県が言うべきである。なぜなら、市町は住民に寄り添っていく部分が多分にあるからである。県と市町を分けて考える意味合いはそこにある。

宮崎委員：

当社の経営を例に「協創」を考えると、昔は休暇と給与が社員の最大の満足だったが、高度経済成長期が終わり、パイが限られる中で、今は社員の満足度の尺度は経営参画になっている。社員が経営参画できるようにしたら、従業員の定着率が上がっており、企業で言うブランディングやコストカットなど、経営の根幹を担ってもらうことが「協創」においても重要であると考えられる。

県民の経営参画においては、当社を例にすると、①経営トップと従業員が情報を共有すること、②規制を「できないこと」の理由にしないこと、の2点が重要である。すなわち、規制は規制として所与の条件としつつも、その

中で課題をどのように乗り越えていくのかということに専心するかが、企業と同様、県の発展には欠かせない。したがって、情報の共有化とともに、各種規制をも乗り越えていくとの前向きな思考は、県民の経営参画において非常に重要である。

加藤委員：

「協創」ということについて、皆が分かるようにしないといけない。それには、「協創」の具体例を示さないといけない。よく自治体の計画においてキーワードになる言葉は、いろいろな事業や行動を念頭において抽象化されて作られるが、実際にその抽象化されたキーワードをもとに施策が行われる場合、必ずしもそのキーワードの通りに進んでいかないことをよく認識する必要がある。例えば、ユニバーサルデザインのまちづくりは結構なことだし、それに取り組んでいると思うが、実は日本ほどハード面においてバリアフリーが行き届いている国は少ないと思っている。しかし、実際には「協創」が足りないため、本当の意味でバリアフリー社会にはなっていない。困っている人がいたら、近くにいる人が必ず手を貸すように、これからの社会で必要なことは全員で取り組んでいくことが求められる。すなわち、全員が当事者意識を持ち、県も「協創」の具体的なあり方を県民に見せていくことが、「協創」の実現においては必要である。

そのために、県職員はもっと市町に出て行くことが必要である。県と市町の関係はまだ意識の中では上下の関係がある。そうした関係を感じさせないように、県職員は市町の職員と一緒に行動していかなければならない。

小西委員：

資料1の4頁に記載されている「市町との連携の強化」を読むと、県は権限を下に降ろすことで身軽になろうとしているように見えて、県と市町が一体感を強めていこうという意欲が現れていないと感じる。このような記述で県が市町との連携を強化すると言っても、市町には押し付けと捉えられてしまいかねない。高知県職員の市町村現場への人材派遣である「地域の元気応援団」や、奈良県の市町村連携の「奈良モデル」のように、県職員が市町村と共に行動することが必要である。

知事には、一村一品運動を始めた大分県の平松知事、行政経営を意識して改革派知事と呼ばれた岩手県の増田知事や三重県の北川知事など、様々なタイプがあるが、鈴木知事にはどうやって「県の顔」という役割を演じ、求心力を高めていくかが問われる。

また、県民に三重県が一生懸命やっているのだということを感じてもらうには、一生懸命やっているというイメージが、県内ではなく県外に出て行かないといけない。その意味では、知事をどうプロデュースするかということになるのだと思う。高知県や鳥取県などの知事も若いのが、知的なイメージがあるので、鈴木知事は今あまりいない「若くてやんちゃな知事」として、アピールしていけばよいのではないかと。

田中委員：

幸福感や充実感は与えられるものでなく、自ら手に入れるものだというように、発想の転換を皆ができるようなきっかけを作るのが、今回のビジョンのねらいの一つになっていると捉えている。その際に、県政の対象者は全県民になる訳だが、核になる層、例えば子育てや介護を通して他の世代とも関わりのある30から40代を第一に置いたプロジェクトが出来れば有効ではないか。

また、「協創」と言っても具体的な事象がないと何も事が起こらないので、「なぜ今一つ幸福になれないのか」とか、「どうして今一步発展できないのか」といった問題点を洗い出し、議論のできるプラットフォームのような場を、県が準備することが必要かと思う。そして、「どうぞやってください」ということでは誰も動かないので、「プラットフォームを作っています」とか、『協創』プログラムを始めませんか」というように取組内容を発信し、参加してもらえるようなきっかけ作りができればいい。

行政サービスとは何かということを見ると、与えられるもの、支援してもらいものだけではなく、地域に根ざす人が共につくっていくものと言える。今の双方向の時代には定義も変わってくるし、人々の意識も変わっていくので、捉え方も変わっていく。今、意識ある人たちはそれぞれに活動していて、そういう方は県にも市町にも意見を言ったり、いろいろアプローチをしていると思うが、そういう方たちからさらに広げて、あまりノウハウのない人やNPOなどと全く縁がない人たちが集える場を作り、出てきた問題を解決するためにはどのモデル、どの枠組みでやったらいいのかということの交通整理も含めて行政サービスが提供できればよい。

鈴木知事が若い社会起業家の代表格のように、場づくりをするということと、場が集った人たちが生き生きと暮らし始めたのが三重県の姿なんだ、といったイメージが出せれば注目も高まり、県民が活性化する。

今、Webやマーケティングの世界は「バージョン3.0」と呼ばれる段階に来ていると言われるが、県政も「バージョン3.0」の段階に来ていると思う。県政の新しい定義のようなものをいち早く三重県が打ち出せば、とても魅力的な地域になれる。その精神は共存、共感。

鈴木知事：

お金がないから県民にやってくださいという発想ではなく、県民が参画することで何かをつかんでもらって、自分が誰かの役に立つことで幸せを感じることのできる県にしていきたい。

また、厳しいことを言うことが県の役割であることは、まさにその通りであると感じている。

県職員がもっと外に出ていくことについては、そもそも県職員は気づいたことに対する対応能力は高いと思っているので、職員にもそうした機会を提供していくことで、実行力を高めていきたい。先ほどご紹介のあった高知県の取組については、庁内の若手職員を高知県に派遣してベンチマークをしたところである。

速水委員（座長）：

今までの議論は、①県民の方には自らが参加して幸せをつかみ取っていくことも求められる、②県職員には市町との信頼関係を築いていく姿勢が求められる、③県は何をするかをしっかりと説明して県民に不安を与えないようにすることが求められる、とともに、④「協創」という言葉だけを走らせるのではなく、「協創」という言葉が活動の結果になるようにきっちり取り組んでいくことが重要であるという形で整理できる。

加藤委員：

外に出て行く方法はいろいろある。その際に大事なことは、県と市町が課題解決のために同レベルで相談する場所があって、県の職員は上から目線にならないようにすることである。上から目線になった瞬間に相談する場所ではなくなってしまう。

鈴木知事：

外に出て行くことは、仕事に追われる中で難しい部分もあるが、そこはある意味割り切って取り組んでいくことも必要なのかもしれない。

速水委員（座長）：

逆に外に出て行って成果を出すことに終始してしまっただけでは意味がないので、その辺りは難しい問題もある。

西村委員：

県南部はどうやって稼ぐのか。公共設備や施設でお金を稼ぐことが出来てもよいのではないか。

速水委員（座長）：

県南部は生活費が県北部よりとりわけ安いということはない。従って、結果的に、県南部からの人口流出が起こってしまっている。県南部においては、極端に言えば、医療と教育がしっかり機能していればいいと感じる。

小西委員：

市町村と県との関係は、市町村の首長と知事との関係で決まる。市町村の首長と知事との関係が良好であれば、県職員と市町村職員の連携は上手くいく。

津谷委員：

増田委員からも指摘があったように、「公助」の限界を示すなら、そもそも「公助」のできる範囲を明確に示すことが肝心だ。それと、「自助」「共助」「公助」の役割分担を考える上で、平常時と緊急時は事情が異なり、緊急時は平常時の事情が通用しないという点を意識して、あくまで両方を混同しないよう心掛けねばならない。

2. 行政に求められる危機管理

増田委員：

県知事をやっていた経験からすると、平常時の割合が95%で緊急時の割合が5%という感覚である。平常時は、知事としての役割を演じるコンダクターとして県民力の総和を大きくすることに注力し、それに適した配役を検討していればよいが、緊急時には「独裁者」として振る舞い、自らリスクを取ることが必要である。その意味で、なかなか平常時からスイッチが切り替わらない緊急時こそ、知事としてむき出しの実力が問われる。また、平常時には緊急時について想像力が働きにくいものの、いざという時にすぐに対応できるよう、慣例や常識にとらわれずに仕組みを整備して日頃から意識を高め、訓練しておかないといけない。

田中委員：

三重県におけるリスクをできる限りリストアップし、特に災害時の情報連絡網の確保、高齢者の対応が重要だと考える。高齢者の避難は、「共助」の力、周囲の協力が大切だと感じている。

加藤委員：

緊急時における対応の仕方が問題となる。実際、東日本大震災の被災地では、こうした緊急時には資料2の4頁にあるような危機管理体制のシステムが機能しなかったという話をよく聞く。つまり、システムを作ることが目的化し、危機に際してはそれが本当に働くのかということについては、想像力が足らなかったということだ。このようなことを防ぐには、市町がいちいち県や国に判断を仰ぐのではなく、危機対応を現場単位でこまめに小さく回すシステムにすべきと言える。そうでないと危機管理は上手くいかない。

あと、近い将来可能性の高い危機管理において重要なこととして、経済・金融危機への対応が求められる。日本の金融機関、特に地方の小さな金融機関においては、国債価格が下落すると、自己資本が目減りして貸出余力がなくなる。その結果、深刻な「貸しはがし」が起こる公算が高い。したがって、県としても、緊急時の地域金融機関への一時的な対応ルールを決めておく必要がある。

小西委員：

以前に大学の学長補佐の職務を担っていた経験から申し上げると、危機管理のポイントは、①広報、②情報収集、③情報発信の3点に集約できる。特に、危機時に混乱を来たした中での情報発信については、迅速さや正確さを担保するのはなかなか難しいものの、後に情報を隠していたと見られては信用を失うので、「どんな情報を、いつの時点で発表するのか」という点については、非常に高度な判断が求められる。

鈴木知事：

災害時にどのように情報発信をしていくかについては、今回の台風 12 号の災害で、目の前にある事象と被害報告が大きく異なるケースが発生した。この点については、事態の変化に情報発信をどうキャッチアップさせるか、よい方法を検討しているところである。また、情報提供のあり方も検討課題となっているので、こちらにも改善していきたい。

津谷委員：

行政に求められる危機管理には、①初期対応、②復旧、③復興という 3 つのステップがあるが、初期対応時は、知事の全権的なリーダーシップが求められる。しかし、復旧段階に入ると、専門家を投入して早期に復旧する手段を講じないといけない。米国のハリケーン・カトリーナの時の FEMA（アメリカ合衆国連邦緊急事態管理庁）の対応を振り返ると、職員の多くが政権交代で入れ替わっていて、専門家が不足していたこともあり、十分に機能しなかった。したがって、危機管理においては、正確な情報を持ち、誰を核とするのかといったことや、2重、3重の危機管理プロセスを考えておくなどの対応が必要となる。

西村委員：

危機管理はリーダーが独裁者になれるかどうかがかぎである。また、初期対応において、自分が経験した阪神・淡路大震災を踏まえると、その中にいる人間が一番状況が分からない中で、24～48 時間ぐらいは外から助けを期待できず、自分たちで何とかしないとイケないということが分かった。従って、平常時に市町でどのような被害が想定されるのかについて、綿密に調べておく必要がある。

特に県南部においては、高齢化が進み、地域のリーダーが変わったり、防災の担い手が極端に少なくなったりしているケースも多いことから、以前に作成したマニュアルが通用しない可能性もあることに留意すべきだ。

宮崎委員：

東日本大震災から当社が何を学んだかと言えば、重要文化財となっている当社の建物は耐震補強もできず、大きな地震が来たら建物は壊れざるを得ないということだ。そんな中で仕事をしていることを改めて認識し、今とはとにかく従業員の命をどうしたら守れるかという点に特化して、対応策を練っている。具体的には、緊急地震速報による時間的猶予はだいたい 6 秒とのことだから、6 秒以内に安全な広場に逃げられる動線を考えて、必要な通路を作っている。また、どうしても 6 秒で駆けつけることができない職場に対しては、耐震シェルターを設けている。

また、東日本大震災で分かったことは、平時には地産地消は可能だが、有事には地産地消が成り立たないということだ。当たり前のことかもしれないが、有事には地元でモノは作れず、売ることもできないということを痛感した。では、そのリスクヘッジをどこまでやるのかも大きな課題で、事業者や

行政は、それぞれが現在の実情を踏まえて真剣に検討していく必要がある。

さらに、経済をストックとフローに切り分けてみると、有事の際はそれまで依拠していたストックを一瞬にして失うことになりかねないので、日頃よりフローとして儲けをしっかりと上げていくことがきわめて重要であることも理解した。

津谷委員：

今回の震災を見ていると、情報開示のタイミングも課題と感じた。

小西委員：

さらに言えば、情報開示については、出すべき情報を峻別する必要がある。情報をいち早く知らせることは重要であるが、プライバシーにかかわるものなど、慎重な扱いを要する情報も多く、どんな情報をどこまで出すのか、情報を適切に振り分ける能力が問われる。

津谷委員：

情報発信の際は、分かりやすさが重要だ。

宮崎委員：

その点では、先の台風 12 号において、知事が「とにかく逃げてください」と言っていたのは、ある意味で正直すぎるくらいストレートだったが、共感を持たれる正しい発言だったと思う。

鈴木知事：

「皆さんのことは守ります」と口で言うのは簡単だが、それは実際には難しいので、正直に「逃げて下さい」と申し上げるのが筋だと感じた。私も台風 12 号の被災地である紀宝町には 10 回程入ったが、現場をよく見る中で危機管理においては、今後はうまく活動できる人を強制的に配置していくことも必要だと感じている。

ハリケーンで大きな被害を受けたニューオーリンズも、着実な復興で今では多くの国民が住みたい街として名前があがる街に変貌しているのので、東紀州地域の被災エリアも着実な復興に向けて取り組んでいきたい。

速水委員（座長）：

私は、チリ津波を経験しているが、県南部において高所で逃げられて長時間多数の人々が過ごせる場所がある所とそうでない場所がはっきり分かれているものの、高齢者を中心に、高いからといって簡単には逃げられない人も多い。だから、病院でも何でも「高いところであればよい」というものでは必ずしもない。こういう視点を今後の県南部における防災力強化に取り入れて欲しい。

東日本大震災における災害対応では、とりわけ国土交通省と自衛隊の評価が高い。国交省には、地方整備局という、ある程度の権限を持ち、現場とも

接点を持つ組織があり、現場の実態に即した判断ができた点大きい。また、自衛隊は、組織や意思決定が明確になっており、いったん現場に入れば、一個師団でも迅速に組織だって動くことができる点が評価された。県の危機管理においても、このような視点や考え方を入れていかないといけないかもしれない。

また、地方では消防団の役割が非常に大きいので、行政をサポートする担い手として位置づけることが必要である。県職員も積極的に消防団として地域の防災活動に参画すれば、地域が抱える防災上の課題などもおのずと見えて来るのではないか。

加えて、かねがね私は申し上げているのだが、是非とも県南部には安全なところに防災拠点を一ヵ所作って欲しい。「ここは絶対に安全だ」という場所があれば、住民の安心感は非常に高まる。

西村委員：

危機管理に関しては医療の観点からも重要で、これは三重大学病院が大きな役割を果たさねばならないと認識している。こうした中で、病棟は4メートル級の津波までしか想定して建てられていないという問題が実はある。非常時の司令塔機能を担う救急部門が最悪の場合失われる懸念があり、それをどう克服するかが課題となっている。

以上