

第4回三重県経営戦略会議概要

1. 日 時：平成24年2月17日（金）13:30～16:00
2. 場 所：ホテルグリーンパーク津 6階・葵・橘の間
3. 出席者：奥田委員、白波瀬委員、西村委員、速水委員（座長）、増田委員（途中退席）、宮崎委員、鈴木知事
4. 議 題：人口構造の変化から考える長期的な三重の方向性

はじめに

鈴木知事：

本日で4回目となるが、この会議の最初のころに議論した内容は「県民力ビジョン」に反映させていただいている。

本日のテーマは人口問題である。他の知事との話のなかでも、今後の人口減少をあらゆる政策に織り込んでいく必要があるが、どのようにしてこれまでの政策から転換を図っていくかが重要だという話題がでてくる。

本日のもう一つの議題は、来年度以降の経営戦略会議の運営についてどのようなテーマで議論するかということである。三重県においては、年度の経営方針があって、それを実行するための予算を策定するというサイクルがある。今後、経営方針を作るにあたっては、今回の人口のような長期的な議論を半分、残りの半分以上を毎年度の施策のあり方という形で議論をできないかと考えている。一つの例としては、奥田委員も民間委員として参加されていた経済財政諮問会議のような形で役所の素案に対して民間委員が鋭く切り込んでいくような形も検討できればと思っている。

速水委員（座長）：

今回は第4回目となり、これまで時代認識、若者、人づくり、危機管理などのテーマでそれぞれ意見を伺ってきた。県という部分も見ながら広い視野で議論をいただいたと思っている。

3.11という大きな日本の変化、大事件、災害を目の前に突きつけられたが、この地域も地震の発生する確率が非常に高い地域であるので、他人事とは言えない。

人口構造が大きく変化して、日本全体として人口が8,000万人台になるかもしれないという時代を踏まえて、本日は積極的な議論をお願いしたい。

1. 人口構造の変化から考える長期的な三重の方向性

西村委員：

三重県を5圏域別にみると一律的な対応は無理だと感じる。今後も人口は北勢に集中し、南部は減る。日本の縮図のようだと感じる。

この正月に地元の南伊勢町に帰省し、町を散歩した時に感じたのは、「こんなにも空き家が多かったのか」ということと、「本当に子供が歩いていない」ということだ。この地域は存続できないのではないかとということを実感した。そうすると、やはりこの行政区域というものは見直していかなければならないのではないかと感じた。南部の町はもはや町として維持できるサイズではない。道州制のように県の中でも南の方では町の単位を超えて行政サービスを広域で捉えるべきではないか。例えば、病院などを各町がそれぞれに自分達で持って維持していくことが本当に良いのだろうか。もっと広域で考えるべきではないかということについて、地域の中できちんとした話し合いをすべき。広域に大きな病院があって、そこにアクセスできればいつでも診てもらえるというようにしないといけない。

もう一つは公務員の活用の仕方を少し考えなければいけない。役場職員の半分は住民として地域を守っていく人たちかもしれない。行政に参画して行政の側だけではなく、自立した住民として地域に存在していくという考え方をシェアした方が良いのではないか。特に南部の収入の低い地域でその考え方が必要かもしれない。南部は公務員というものが主たる産業となっているところがある。農業だけで生活していくことは困難だが、ある程度の現金を稼ぐことができる。南部地域の産業の乏しいところでは、公務員に兼業を認めて、週に3日は公務員、2日は農業、1日は違う仕事など個人版ワークシェアのような形にすることも検討してはどうか。

とにかく同じ三重県でも北と南では考え方を変えていく必要がある。

増田委員：

人口が維持される北勢地域と急速に減少していく東紀州というように両極端な状況の中で、県がやることの方向性は二つに分けて考えていかなければならない。北勢地域のようにある程度の人口が維持できて従来型の考え方が当てはまるような地域については、従来型の政策を踏まえつつ、産業や社会保障などの面で次世代の方向性を見据えるという組み合わせで政策を進めていく。一方、東紀州のような地域では、人口が増えることを善とするような従来型の考え方とは別の価値観を持ち、ヨーロッパのような小さくてもきらりと光る街づくりを進め、各街で連携していく。これまでのような価値観から大きく転換して、こうした意識を皆で共有していくことが必要。三重県はこうした全く違う地域がモザイクのように集まって一体感があるのが魅力に

つながっているのであり、それを上手く調整して一体感を出していくのが県の役割だ。

東紀州地域は人口減少と経済縮小が負のスパイラルとなっている。これを打開するためには、他の地域から少しでも入りやすい条件を整備し、人口の流動化を促進するような政策が重要となる。

企業でも年齢構成の変化に伴い、再就職支援や高齢層の生きがい支援などのニーズが生まれており、県ではこうした企業と相談して良い施策に結び付けていくことで、人口流動化にもつながるのではないかと。

長期的に見れば日本全国どこでも同じような人口構造変化が進む中で、次世代の人達がどう生きていくかに政策の重点を移していく必要がある。そのために産業の活性化が必要になるが、この地域は関西にも中部にもアクセスが優れており、一次産業でも非常に優位な基盤を持っているので、こうした優位性を生かしていけば良いのではないかと。

「みえ県民力ビジョン」と行動計画については、非常に素晴らしいものに仕上がったのではないかと。行動計画の中では4年間という期間で計画を明示しているが、リーマンショックや東日本大震災の例でも分かるとおり4年間といえども非常に環境の変化が激しい場合もあり、こうした中では初年度と最終年度では状況も大きく異なっている可能性が高い。公務員は真面目なので、ややをもすると数値目標をこなすことに一生懸命になる場合があるので、4年間の状況を見たらうえで幹部が柔軟に計画の修正を示していくことも必要ではないかと。この会議も経営という名称が付いているが、県行政を経営という視点から捉えると、「倒産」「破たん」ということは絶対に避けなければならないことであり、そのための緊張感を持った意識付けが重要である。

宮崎委員：

企業では「選択と集中」といって良いところに経営資源を投入し、悪いところは切り捨てていくということができるが、行政はそういう訳にはいかない。北勢に集中して、南部を放っておくということはできない。これが企業経営と行政の大きく違うところ。

南部地域をどうするかということについて、企業家からみると、これは「逆転の発想」をした方が良いのではないかと考えている。南は高齢化、人口減少で病院もなくなっているなど負のスパイラルが進んでいるが、これを逆手にとって医療特区で高齢者を集めてはどうか。海外の看護師を積極的に受け入れたり、日本以外の医師免許でも開業が可能など、ドラスティックな政策を進めることで、ウィークポイントを強みに変えるということで他の地域からもっと高齢者を集めるような施策を展開するというのはどうか。それが難しい場合には、東南アジアの富裕層向けの人間ドッグなどで他から人を呼んでくるような政策が必要だろう。団塊の世代などが余生を海外で過ごしたい

という場合にネックになるのが医療の問題である。そうしたリタイア組を国内で受け入れるような受け皿となれないか。

産業面については、先般の決算発表で日本のテレビ産業が全滅状態となったことは記憶に新しいが、これはデジタル時代にはある程度の技術が完成してしまえば一定の品質の製品ができるようになり、付加価値を付けにくく、後はコスト面の競争だけになってしまい先行者利益が非常に短いスパンになっていることの現れだ。こうした付加価値については実はアナログ製品の方が向いている。そうなると、例えば、1,000 億円の売り上げの企業を三重県に誘致してくるといふ発想より、県内の中小企業 1,000 社の売り上げを 1 億円ずつ伸ばすよう施策の方が効果があるのではないか。県内の中小企業の殆どはアナログであり、アナログだからこそ 1 億円の付加価値を作れるだけの可能性があると思う。県がそういう施策を転換することで、県内にも多くのアントレプレナーが生まれてくるのではないか。

いまマーケティング業界では、ソーシャルシフトという言葉が良く言われている。古来、人々を従わせるものは戦争や暴力という力から始まり、お金へと変わり、近年では情報へと変わってきた。これからは、ツイッターやフェイスブックというツールが浸透する中で、共感というものがキーワードになるだろう。例えば、タレントを使って大量のコマーシャルを流すだけでは消費者はモノを買わなくなっている。ところが「いいね」という言葉で友達が勧めると皆が買うようになる。これは共感のマーケティングだ。三重県の行政も県が県民に協力してくれとか、県民が主役だと言ってもなかなか変わらない。県民が県の行政に共感を持ってもらえるような仕掛けが上手いければ、県の掲げる「協創」というものが実行力を持って迫ってくるのではないか。

奥田委員：

現在の 1 年間の出生数約 110 万人が将来には約 45 万人になる。このような日本全体の明確な人口減少に対して有効な手段を講じているのか、講じていないのか、あるいは、日本全体として人口をどこまで維持すればよいのか考えないといけない。この問題を解決しないと三重県だけで様々なことを考えてもある程度難しいところが出てくる。くさび型の今の人口構成を変えるには、以前から言っているように移民が必要ではないか。

今、人口が減っている時に保育園、幼稚園の設置、幼保一体化など実際には実効性のあることを何もやっていない。その一方、30 代、40 代の独身者がたくさんいる状況である。当社では東北に 1 つ工場を作り、設備はできたが、人がいない状況である。日本の失業率は現在 5 %程度であるが、ミスマッチの部分 3 %程度があるので、3 %程度が完全失業率と考えて良い。残りの 2 %はフリーターなどが占めるが、今後を展望すると、よほど日本の産業が、人を使う仕事に変化していかないといけない。

三重県のジレンマとして、北部は大規模事業などがあり産業が活発である一方、南部はそれがなく非常に厳しいということが挙げられる。その中で、南部地域を活性化していくためには、熊野古道の活用が挙げられる。もっとも、熊野古道は、三重県側から入っていくルートがよく分からない部分があり、むしろ関西方面側から入っていくルートの方が多いので、そのあたりを改善して熊野古道の有効活用ができればと考えている。

南部地域の活性化について、南部地域は日本有数の多雨地帯になっている特徴を生かし、今後成長が期待される水資源ビジネスなどに有効に使えるのではないかと。また、特区的なものを導入し、外国人の方に医療や福祉・介護業務に関わってもらえるような職業訓練の導入など、三重県としての大きなプロジェクトを立ち上げることも有効ではないかと。

行政改革において、PDSにならないようにPDCAの重要性を再認識して欲しい。年に1回知事が、各プロジェクトについて、全部一度進行状況をチェックしたうえで、各部局で再びアクションを起こし、最終的にプラン・ドゥー・チェック・アクションで締めたいと、また次の1年に向けて行動していくという、このサイクルを回していくということが大事である。その中で、職員は責任と義務を感じて仕事をするのが望ましいのではないかと。

私は、旗の効用を重視している。やはり人間の集団というのは、旗の下に集まって、その旗の下で仕事をするという、それが旗の効用である。絶えずいい旗を作って、皆がその旗を胸に焼き付けて、私は三重県人だと、そういう誇りを持って動けるような旗を作ることが必要である。その意味では、現在の三重県の旗を変えることも一考ではないかと。

白波瀬委員：

人口減少において、そもそも推計は現時点を起点にして将来がどうなのかということの投影するものに過ぎない。したがって、将来の姿を予測するというよりも、現時点を起点にして将来を投影してみるとどんな姿がみえてくるかが人口推計の意味するところである。言い換えると、人口推計を通して、現時点での問題をそのままにした場合にどんな社会になるのかをみることができるともいえる。

協創とかスピード感ということが強調されて出ており、それらが重要であることに異議をとらえるものではない。しかしながら、公というのは民間会社ではないので、短期的に採算が合わないところを公が担うという重要な役割がある。公の果たすべき機能に少なからぬ改良・改善の余地がある一方で、採算が合わないところを公が受け止め救済する非常に重要な役割がある。例えば、先ほども指摘されたように三重県内で人口が偏在しているというのは、産業も偏在していることを同時に意味していると思うので、この偏在に対してどのように三重県全体が対応し、その際のコストを払うかに際しての政治主導が望まれる。

三重県では、南北で人口規模も偏っているし、人口構造（高齢化）も偏っている。その際考慮すべきは、協創に現役として入れる人もいるが、健康上の理由などもあって参加できない人もいる現実をどう捉え、それぞれの立場にあって一人一人の強みを最大限に活かしていくことである。10年後には加齢に伴う健康上の問題から社会の協創に参加できないものは確実に増えていく中、現時点で協創への参加が難しい者をも包括するような、あるいは人生の最後まで何らかの形で協創に参加してもらえようような社会デザインを考えていく必要がある。

計画に安心とか幸福感とか書かれているが、現時点で何かあった時には助けてくれるということが安心や幸福感の元になるので、もしもの時に頼りになるもの（こと）を作らないといけない。そうすると、長期的なスパンで採算を考えなくてはならない福祉を積極的に構築しなくてはならない。そのためには、まず初期投資としての資金がいるし、単年度制での採算は非常に厳しいであろう。たとえ、初めは赤字でも一世代（10年）単位でみていくと、頼りになる福祉があることは住民にとって大きな利益となり、また外から新たな人を呼び込む原動力にもなりうる。ただし、そこでは、民間を全く排除するというのではなく、官と民の協働も積極的に展開する可能性を探る価値はあると考える。

やはりこれだけ人口が減って行って、おじいちゃん、おばあちゃんだけになってしまう地域をどのように活性化するかという点については、外圧をかけて行うしかないと思う。例えば、その地域に一つのユートピアみたいなコミュニティを創設し、そのための資金を地域限定で集中的にお金を流すことも考えられる。ただその際、一時的には利益がでないところに資金投入することの説明と合意形成を三重県全体の中で取り付ける必要がある。そのためにも、実現の工程表を提示する際に短期決戦型の行程を想定した事項と中長期的なスパンで展開し評価していく事項とのメリハリが重要だと考える。

鈴木知事：

人口的に現時点から見るところでは、厳しい東紀州地域を中心としたところは、従来の価値観とは違うやり方を行っていく必要がある。今回、南部地域活性化局を新しく設置するということと、東紀州に担当次長を置くということ組織改正で行う予定である。加えて、新しく南部地域活性化用の基金を創設する予算を上げているところなので、その中で、南部地域の活性化を考えていきたい。この点については、フェイスブックのマーク・ザッカーバーグ氏が上場の申請書の中に書いていた言葉にあるように、要はリスクを取らないことが最大のリスクだということを念頭に、様々なアイデアを出しながら活性化に向けて考えていきたい。

宮崎委員のご指摘の通り、現下の経済状況を踏まえると、1000億円の企業を誘致するより、今ある1,000社の中小企業に1億ずつ売り上げを上げて

らった方が良いというのは、その通りだと思うので、ぜひ産業振興戦略会議の方で考えていきたい。

奥田委員ご指摘のPDSとPDCAの部分については、この行財政改革取組では、PDSからPDCAに変えるを書いてあるので、アクションにつながるようになりと取り組んでいきたい。また、フラッグの見直しについては、少し歴史的経緯を踏まえたいといけませんが、その真意である、価値観とかカルチャーの変化を分かりやすく発信していくことも大切であると考えている。

白波瀬委員ご指摘の、採算が合わない部分における公の役割はまさしくその通りであると考えている。今回の予算策定にあたり、自分の中で特に想いを込めた部分として実は障がい者施策があり、小さい予算でも入れていった。今日は人口の議論なので、少し角度は異なるが、全て採算の合うものだけをやるのではない公の役割というものを改めて十分認識していく必要がある。

速水委員（座長）：

私自身は、人口減少というのは、そうってしまったのだから、暗く捉えていても仕方がないという捉え方をすると必要があると考えている。その際、当然人口減少の中で、行政自体が財政的に厳しくなるため、これに対応するには、行政の中で、行政がどうしてもしなければいけないものと、行政がしたほうがいいものに分けて、どうしてもする必要のある部分は絶対に実行するという強い意識を持って、一方、行政がしたらいいかもしれないという部分については、取捨選択を厳しくして、行っていく必要がある。

南部地域は既に人口が少なくなってきた、教育の問題であったり、医療の問題であったり、様々な問題が顕著化してきている。また、人口が減っている最大の原因は就職口がないからであり、若い者が出ていくから、本来地方であるべき3世代家族の形態が維持できなくなっている。

医療の問題は、先程宮崎委員がご指摘になられたが、非常に画期的で面白いと感じている。実は私も、ある関係者に、森林セラピーと医療観光をセットにしたようなものがあって、本人が治られた後でも、そこでしばらく養生できるような施設・サービスを作りたいがどう思うかと質問を受けたことがある。

少子化における教育問題という視点では、子供の人数がどんどん少なくなっていく時に、やはり地域の事として学校問題を考える場合と、本当に教育の視点として学校問題を考える場合の二つの視点がある。学校関係者やOBの方だと地域の問題として学校問題を考えて残して欲しいということになってしまう。一方、現役の父兄に聞くと、子供の教育問題として統廃合を進めて欲しいという話があり、そういう議論が潜在的に南部地域では続いてきている。私は、統廃合する問題点は一体どこなのかという部分をより一層オープンに議論をして、本当に少数教育をやりたいのであれば、南部地域は少数教育で臨む代わりに、学校の予算を含めて、管理体制はそれに見合った形で

実行する必要があるのではないか。南部地域は、人口減少の先端を行っているので、先端対策というのは南部地域で打てると思う。

福祉に関しては、今後対象者が一層増えていくことを考えると、複雑な体制ではなくて、ワンストップ化をどう図っていくのか、いかにシンプルにしながら、本人の幸せと家族の幸せという視点をしっかり持って、施策を打てるかがポイントである。いかにシンプルにしていくのかというところを今後考慮していかないと、福祉を支える組織でお金が消えてしまうという恐れがあるのではないか。

私は、三重県は北部と南部の違いの相似性から、昔からイタリアだと言っている。イタリアでは、産業復興公社（IRI）を設立したが、そのような発想を持って、南部地域は南部地域で一つの予算を、県全体を俯瞰しつつ予算配分していくことが大事であると思う。南部地域は、公共事業に頼る部分が多い、あるいは公務員に頼る部分が多いゆえに、北部に入れる公共事業と南部に入れる公共事業とでは根本的に考え方を変えていく必要がある。公共事業の重要性は北と南で違うため、同じ視点で設計していったらダメだと考えている。

奥田委員：

北勢地域において今後考えるべき課題を2つ、指摘したい。

本年4月に静岡県区間が開通する新東名高速道路のインパクトは、北勢地域においてとりわけ大きくなると考えられる。その点、北勢地域のなかでもトヨタ自動車の関連企業などが集積している員弁エリア周辺は、物流面の優位性が急速に高まると思われるので、県としても、インフラ整備や産業振興などの新たなあり方を早急に検討していく必要がある。

また、新聞などではこのところ「企業はこれからどんどん海外へ出ていき、海外での収益や配当などで食っていくべきだ」との論調が増えているものの、北勢地域を牽引している自動車産業などが海外に出てしまえば、地域で若い人の働き口がほとんどなくなってしまうのは確実であり、そうなれば県では南部どころか北部も壊滅だ。産業空洞化の危機に直面する中、南部だけでなく北部も危機感を持って、自らの立ち位置やこれから歩むべき道を真剣に考えていくべきだ。

西村委員：

南部がここまで疲弊してしまったのは、言葉は悪いかもしれないが、自業自得という側面もある。つまり、過去のいくつかの局面において、変わろうと思えば変われるチャンスはあった。しかし、上手く行っていた頃の成功体験が災いし、住民も頑固で保守的な思考から脱皮することができなかった。

しかし、地域が全体として疲弊し切った今では、変わることに抵抗感を抱く人もむしろ少なくなって、かえって思い切ったことがしやすい時代になっ

てきたと言える。多くの住民が集まって活発な議論を繰り広げれば、そこから何か面白いアイデアが生まれ、いろいろとチャレンジしてみれば、たとえ南部であっても活路は開けると信じている。このように、南も北も住民全員が当事者意識を持って奮起し、各地域が独立採算で自立していくのが県として理想的な姿だと考えている。

アメリカのアリゾナ州にサンシティという街があり、そこでは注目すべき取組が行われている。街では医療・介護体制が充実していて高齢者が安心して暮らせる代わりに、多くの高齢者が医療機関と死後に脳を献体するという契約を交わしている。そのため、脳の標本数が豊富なサンシティではアルツハイマー研究に関する最先端の研究機関が集積しており、全米から多数の寄付も寄せられている。このように、やや不謹慎かもしれないが「安心して死ぬる街」をスローガンに、よく似た取組を三重県でも南の方で行えないだろうか。

また、日照時間が長い南部エリアを農業の一大集積地とすることも一考に値する。森林面積が広くて間伐材が多く手に入るので、農作物を育てるビニールハウスを暖めるボイラーの燃料とすることができるし、谷が多くて各集落が孤立している地形を逆手に取って、自然交配を防ぐことが最も重要なポイントとなる「植物のタネ栽培」にも適した土地だからである。

白波瀬委員：

先ほど私はユートピアという言葉を用いたが、これはイデオロギーと対をなす言葉である。すなわち、ユートピアには夢とか将来像といった意味合いがあるが、ユートピアとは自然発生的につくることはできず、空想レベルでの理想郷を超えた現実レベルの理想郷をつくるのならなおさら、諸政策の根拠となるような理念を明確に提示しなければならない。

そういった意味で、ユートピアの建設は簡単ではなく、相当の覚悟と粘り強さが必要であることをここで強調しておきたい。

奥田委員：

世帯あたりの貯蓄現在高を県庁所在地別にランキングすると、津市は全国上位だと聞いた。その背景には、公務員が多くて物価も安いといった要因があるらしい。その意味で、三重県では既にユートピアが実現されていると言えなくもないが、その割には、三重県がわが国のなかでも有数の豊かな県だ、というイメージはあまり湧かない。

鈴木知事：

県内で1世帯あたりの貯蓄が多いというのは統計上でもその通りであるとみられるものの、県全体として、そういった特徴を施策に十分反映できているかということ、そこまではいっていない。

宮崎委員：

スイスは人口がたった 760 万人であるにもかかわらず、食品のネスレや時計のスウォッチグループ、製薬のロシュといった世界的大企業が数多く存在する。資料にあった通り、三重県ではこれから人口減少が一段と明確化するとみられるものの、そこはあまり悲観的になり過ぎず、むしろこうした小国でグローバル企業が存続している理由を詳しく探求し、県の施策を展開していくうえでの重要なヒントとしていくべきだ。

それから、三重県でも様々な企業誘致のプログラムがあり、補助金のメニューも決して少なくないものの、それぞれ条件がバラバラで企業側の立場からみると甚だ使い勝手が悪い。そこで、「障害者雇用率が何%以上なら何ポイント」とか、「女性管理職比率が何%以上なら何ポイント」といったマイレージ制を取り入れ、何ポイント以上ならいくらの補助金が得られる、といった仕組みを導入してほしい。このような仕組みがあれば、障害者雇用率や女性管理職比率の引き上げに向けて多くの企業が努力する、といった前向きな効果も期待できる。

速水委員（座長）：

本会議は来年度以降も開催していくことを想定している。そこで、ここからは各委員の皆さんに、「次はこんなテーマを取り上げてほしい」とか、運営方法を含めて何かご意見を頂きたい。

西村委員：

私としては、これまでのような「言いつ放し」の会議形態でも、自分が好き勝手なことが言えて楽しいのだが、来年度は、特定のテーマに関して会議の中で具体的な施策を考えて文書化するなど、「何かをつくる」ことをしてみたい。

奥田委員：

わが国における捉えどころのない閉塞感を打破するためには、やはり少子化の流れを止めることが必要だと考えている。以前は合計特殊出生率が2を下回っていたフランスでも、近年になって再び2を上回るまでになったものの、それに至るまでには相当なコストと時間を要したと聞いている。人口が減ったらどうするのか、あるいは増やすためにはどうするのか等、人口問題についてメスを入れていきたい。

白波瀬委員：

私としては、わが国における雇用形態の変化が、少子化の大きな背景と捉えている。雇用問題と職業訓練をどう組み合わせるかが重要だと考える。

速水委員（座長）：

運営形態について注文するとすれば、様々な分野で活躍する各委員の有意義な発言を県民が直接聞けるチャンスはなかなかないので、たくさんの県民を大きな会場に招いて、会議をもっと開かれた形で行ったら面白い。例えば、東紀州地域あたりでシンポジウムを開催すれば、相当な人数が集まるのではないか。

以上