

## 平成 29 年度 第 1 回三重県経営戦略会議概要

日 時：平成 29 年 6 月 21 日（水）15:30～18:30

場 所：三重テラス イベントスペース

出席者：榊原委員、白波瀬委員、武田委員、田中委員、西村委員、速水委員  
（座長）、藤沢委員、藤波委員、増田委員、松本委員、鈴木知事

### はじめに

#### 鈴木知事：

- ・経営戦略会議は 2 つの大きな機能を担っている。一つは中長期的な長いレンジの物事を考えるために、様々な皆さんの立場で議論頂く。もう一つは、毎年度、三重県経営方針において、予算編成、人事、組織体制など様々な P D C A の P の起点を定めており、作成にあたって意見やご議論を頂く。
- ・今回、特に医療・福祉や働き方改革の部分については、来年度、医療福祉が非常に重要な局面を迎える年度なので、皆さんのご経験から理念やキーワード、アクションは是非とも入れた方が良くということなどもご議論頂きたい。

#### 速水委員（座長）：

- ・この会議は、客観的、長期的な視点で、それぞれの立場から課題に応じた県の姿を描くことが役割だと理解している。
- ・今日の議題は、医療・介護、福祉と働き方改革であるが、働き方改革から議論を始めたい。

### 議題 働き方改革の推進

#### 榊原委員：

- ・私の兄弟は三人とも三重生まれ、三重育ちであり、今は東京在住だが隠れ三重県人として、自分の三重のアイデンティティってなんだろうと考えてきた。
- ・ダイバーシティを県の中で掲げ始めたというのは非常に良いことだと思う。女性活躍、一億総活躍というのはもちろんダイバーシティだ。ただ、国際社会の理解では、ジェンダー・ダイバーシティ、男女のバランスが第一にくる。このダイバーシティが生きてくるには、インクルーシブやインクルージョンの考えが実現しないと意味がない。これを日産の取材でいろいろな専門家の方に聞いて理解した。
- ・日本でダイバーシティという言葉を使うときはインクルーシブの考えも内包して使われていると思うが、意識して三重県では取り組むといいのではないか。
- ・三重県のチラシの中に、「実は全部これ三重なんです」というのがあるが、私はこれを見て、「ああそうか、世の中の人にはこれらが三重につながっていると理解されていなかったのだ」と分かり、相当ショックだった。

- ・東北の花巻では「イーハトーブ」、遠野だと「民話の里」というように、三重県のアイデンティティを一言でいえば何なのだろうか、皆が想像しやすい三重のキーワードは何だろうとずっと考えていた。最近、これかなと思うのが「伊勢の国」だ。私は三重県の中でも桑名市という一番北で過ごして、経済圏、生活圏も名古屋だった。しかし、三重で育った人間として、名古屋と私たちは違うと思ってきた。言葉、味噌、出汁の味、文化が違う。その線引きは一体何か。子どもの頃から聞いていた「伊勢弁、伊勢文化」に属するからではないかと思った。三重県が一番北の桑名で、伊勢文化所属であると言われて、ほっとするのだから、三重県全体を含めて“伊勢の国”と言ってしまっても良いのではないか。
- ・“伊勢”に含まれているイメージや資産には、伊勢神宮が保持するさまざまな価値がある。女性の神様を奉り、持続性の高い文化のあり方を体現している人が双方向から来るのを拒まず、非常にインクルーシブでもあり、交流の起点でもある。パワースポットで、巡礼の聖地として新たに人気を集めている。三重のキーワードとして“伊勢”をもっと前面に出していても良いのではないか。
- ・伊勢の文化の無形文化財の一つは、「お互い様スピリット」「おかげさまスピリット」ではないか。伊勢神宮に久しぶりに参拝に行った時に、おかげ横丁の案内文の言葉に感動した。ここは神様の土地で、ここで私たちが商売できるのは、皆さまのおかげですという、恩を返そうという非常に深い精神性がある、それが地域のイノベーションにつながっているというのが非常に面白いなあと思った。こうした価値はとても日本的だけど普遍性があると思うので、“伊勢”というキーワードを大事にしてほしい。
- ・京都大学の広井良典先生は、最近の若い人は非常にローカル志向が強いと話されていた。グローバル化の先に見えてきているローカル志向だ。グローバル化の中で、どこに行っても良い、何をやっても良いよと言われてたら、自分の中のローカルなアイデンティティに皆立ち返ってきているのではないか。チルチルミチルの青い鳥の話のようなことが起きている面もある。その意味で、選ばれるローカルとしての三重というのを出していく。
- ・具体的な話で言えば、例えば、この三重テラスを訪れる三重出身者の方は毎月1日にはここに来たら半額でレストランを楽しめる、三重出身者以外を最低一人は連れてくるようになど、伊勢文化をアピールしていくようなことをやってみてはどうか。

### 白波瀬委員：

- ・私は三重出身ではないが、委員として参加し、温かく受け入れていただいている。本日の資料を見せて頂いて感じたことを3点ほど申し上げる。1点目は求人倍率が上がっているが、どの業種で上がっているのか。2点目は辛口で申し訳ないけれど、資料が全体として「三重県はこんなに良いぞ」というのが前面にでていて、三重県が直面する問題について、優先順位が高く議論して欲しいというか、議論すべきところを示した資料があると良いのではないか。
- ・資料の4頁のデータからも若い人がなかなか来ていないのが分かるが、この背景に何があるのか。やはりそこを見ないと具体的な対策を考える際への議論につながっていかない。
- ・10頁の移住のところ、移住者数205人という数字は、県や市町など公の窓口を通じて入ってきた人が205名ということなのか。

**鈴木知事：**

- ・1点目の有効求人倍率は、対前年同月で最も増えているのは製造でその次が宿泊・飲食だ。最近の傾向を見ると、製造、建設が高い。
- ・移住の205名というのは、相談に来た人全部ではなくて、空き家を移住して住む場合に空き家リノベーションの補助金を活用しているとか、市や町が持っている空き家バンクを利用して、空き家を紹介してもらったとか、具体的な施策を利用して移住した人が205人なので、移住してきた人の合計はトレースできていない。

**白波瀬委員：**

- ・統計の取り方によっては数字が異なってくる。結果としては205なのだが、数えよう、カウントの仕方によってはもっと多くなる可能性も考えられる。

**鈴木知事：**

- ・市町の施策をどこまでとるかによる。県のセンターに相談してくれた人を全部含めたら相応な数になる。

**武田委員：**

- ・3点意見を述べさせて頂きたい。
- ・1点目の女性という観点で申し上げると、先程の資料によると三重県では子どもが大きくなってから再び働くという中断型の方が思ったより多いというのが率直な印象だ。弊社で全国3万人の消費者を対象にアンケート調査を行っているが、女性で三重に絞って特徴があるか調べてみたが、似たような傾向があった。正社員へのこだわりについて、三重県では「こだわる」が約2割、全国は3割。「自分の仕事が終わったらまわりが終わってなくても帰るか」という質問に対して、三重県は「帰る」が70%と極めて高い。良く言えば非常に家族重視だが、少しネガティブな言い方をすると、まだまだ仕事を補助的に考えている女性の方が多い。おそらく家族がそうだと、子どももそれが人生にとって望ましい姿だと思うので、そのあたりを考えていかないとダイバーシティあるいは人手不足という問題を解決していくのは難しい。
- ・2点目はシニアのところでは労働参加の介護助手の育成は非常に良い取組だと思う。先程の弊社のアンケート調査をシニアに絞って見たところ、結構、シニアは頑張っているという意欲が結果に出ている。仕事をしているというシニアはほぼ全国平均と同じくらい。それから、経済的に満足している、ゆとりがあると答えている方は全国よりもむしろ高い。比較的ゆとりがあるシニアが自分の仕事を見つけているという姿はこちらの資料と整合する。
- ・もう一つ加えるならば、ボランティアなど、シニアが働く場として、単に企業の定年延長ではない姿を広げていけるスキームを作れば良い。例えば、頑張っている方を知事が表彰するなど。つまり、人手不足とシニアの方の活躍の場を全部企業で抱えるというのは無理なので、そこをどうやっていくのかということだと思う。
- ・3点目は、例えば、製造業や建設業ではAI、IoTなどもっと機械化が進められる部分があるのではないかと。それから、移住の話も出たが、若い人が地方で働きたいということはいろいろなアンケートで出ているが、その中でどう三重を選んでもらえるかだ。アピー

ルすることも大事だが、将来ニーズのマッチングをやることも大事でありマッチングする仕組みを何かプラットフォームで作れないか。

- ・いつでも、だれとでもコンタクトできるという距離の壁が新技術で縮まったという追い風があり、何処に住むかが以前に比べそれほど大きな問題ではなくなった。去年、サミットの成功があり、地域の成長産業が多少は見えてきている部分はある。そういったことをアピールすると同時に、ニーズがどこにあって、どこに登録すれば上手くマッチングできるかという点で、もう少しITを活用することも重要なのではないか。

#### **田中委員：**

- ・先日三重テラスに買い物に来たら、修学旅行中の美杉の子どもたちが販売研修をしており、大変上手に呼び込みをしていた。「この原木の椎茸はなかなかないですよ」とセールストークも達者で、この能力の高さは凄いと思った次第である。
- ・選ばれる三重ということだが、雇用や経済効果など、鈴木知事の戦略と県の努力で一定の成果を出しているものの、さらに継続するためにはロールモデルとキャリアプランが「見える化」されないと難しいだろう。生産年齢人口となる子育て世代を呼び込もうとした場合、彼らが気にかけている保育や教育の問題を重視するべきだ。
- ・吉田沙保里さんのようなスポーツ選手をきっかけに、三重県が目目されるという切り口もあれば、ジュニアサミットでは、三重県では参加した高校生のような優秀な子どもが育つと全国にアピールできたと思う。また、個性派俳優やクリエイターにも実は三重県出身の方がいて、クリエイティブな人も育つと発信できる。リアルな事例をセミナーや勉強会で紹介し、見える化されたキャリアプランが発信されると良いと感じた。
- ・事務局が用意した資料からは、県の取組は総合力の高いものだという成果が見えるが、次の段階として、強弱や優先順位をつけることが必要になる。イクボスで三重県が1位になったということに関しても、プラスアルファとして、イクボスに育てられた子どもがどう育っているか、奥さんの幸せ度数が高くなっているか、といったようなメッセージを出せると良い。障がい者雇用も雇用を増やすだけではなく、三重県には、異なる才能や特技を活かして働く障がい者がいるという「三重モデル」が発信されていくと良い。民間との連携においても言えることだが、強弱や優先順位という視点に一步進むと現状の取組から派生する成果も変わってくる。

#### **西村委員：**

- ・私は三重県出身で三重大学に勤務するベタな三重県人だが、その立場から言うと、「選ばれる三重」という言葉が「誰から選ばれるのか」という意味で少し気になった。また、事務局の資料は三重県と他地域との比較ばかりしているところも気になる。選ばれようとした時に、何かと比較するというやり方は適当だろうか。今の時代、移住者はその地域に明確な特徴があるから行きたいと思うだろう。あまり比較せず、もっと個性を出しても構わないのではないか。
- ・人口が減ることで、田舎は良くなってきている。私の出身地である南伊勢町では人口が減ることで、土地や漁業権が開放されてきている。若者たちが自由に使える状態になり、観光漁業やシンガポールでの販売など、これまでの漁業とは全く違う形で動き始めている。人口全体は3分の1から4分の1に減っているが、これは老人が亡くなっているからで、

30、40 歳代、中学生や小学生の人口は減っていない。生き残っている人たちは強い層になっており、一気に若返った。そういう観点から見ると、もっと個性を出すべきだと思っている。

- ・一番いけなかったのは、高度成長期に比較をさせられすぎたことだ。田舎の人は皆「こんな田舎は駄目だ、都会へ行こう」と比較をしながら外へ出していった。しかし、例えば板金屋をやっている知り合いは、同業者が辞めたために三重県南部で独占状態にある。そう考えると、田舎では比較をさせないで、自分たちがやっていることはすごいと自信を持たせたいほうが良いのではないかと。桑名でもまちおこしをやっているが、特徴を出すのに苦労している。個性を出すのであれば、確かに南部のほうが出しやすいだろう。
- ・最近気になっている言葉として、「井の中の蛙大海を知らず」がある。江戸時代の一番安定していた頃は、地域があまり動いていなかった。すなわち「井の中の蛙」状態にあったのだが、意外と突き抜けた面白い技術の文化を持っていた。「井の中の蛙大海を知らず」の後に付け足された言葉があり、「されど空の深さを知る」というものだ。地域の中で徹底的に、周りを気にせず、技術や文化を深める。今はそういう時期なのではないか。外から戻ってきた方を深めてやると、実は面白い技術や文化を持っているタイプだったりする。三重大学は産学連携や社会連携に取り組んでいるが、学会の言うことは一切聞かず、自分たちで勝手にやっていったら、地方大学のなかで突き抜けることができた。自信を持って、その地域の特徴を出しながら徹底的に深めていけば、今の人たちのほうが圧倒的に良いものができる。

#### **藤沢委員：**

- ・「選ばれる三重」になるためにはブランディングをしっかりとしないといけないのだが、1つの切り口として、変わっていないことが非常に大事なのではないかなと思う。私の故郷である奈良は、全然変わらないからこそ今注目されている。そういう意味では、変わらないことと変わることのバランスが重要だと感じた。
- ・人手不足の背景には、若者の流出や働く場所のミスマッチがあるのだと思うが、特に人が足りていない「建設業」や「製造業」に関して言えば、2つの考え方がある。1つは効率化させて人が足りる状態にするということだ。国土交通省は、アイ・コンストラクション、すなわち建設業のIT化を進めている。経済産業省もコネクティッド・インダストリーズという製造業の生産性向上に取り組んでおり、そういうものを積極的にどう活用していくか考えるべきだ。「効率化」は人手不足の解消にとどまらず、建設業や製造業を最先端なものに変えるかもしれない。
- ・もう1つ、それ以外の産業も含めた魅力を考えると、女性や障がい者の活躍といったダイバーシティと、ワークライフバランスという観点から魅力づけをどうするかという考え方がある。会社や組織や地域の中にダイバーシティを育てることは勿論大切なのだが、まず、一人ひとりの個人の中にダイバーシティをどう育てるのかということを考えなければならない。企業側が就業時間を短くして、空いた時間に別の能力を開花させる場を作るといように、県民一人ひとりがいろんな能力を開花させられる仕組みづくりができないだろうか。会社以外で身につけた能力が結果として会社で役立てば、働き甲斐につながるかもしれない。
- ・資料の中に「社会参画できている実感が少ない」とあったが、多様な能力を開花させると

という意味で、NPOやNGO、学校教育などをもっと社会に開放してはどうか。県民の社会参画感を深めつつ、自分には別の能力があるということを実感できる環境作りも必要であるとする。

- ・私は福岡市の雇用労働相談センター長をやっているが、会社の中で新しい働き方に取り組みたい経営者に、相談に来るよう積極的に呼び掛けている。弁護士や行政書士が毎日企業を訪問し、「外国人をこういう形で雇いたいのだが、法律的に問題はないか」というような相談を受けてくる。このセンターは特区を機に設立されたもので、全国でもかなり増えている。三重県は国とのやり取りが上手なので、そうした国の制度をうまく使いながら、新しい働き方を安心して発揮できるようになれば良い。センターにはベンチャー企業も訪問しやすいよう、ベンチャーインキュベーションセンターを併設している。新事業を始めにあたって、新しい働き方を導入する企業への支援もでき、さらに、その事例を持って中小企業を訪問することもできる。

### **藤波委員：**

- ・人手不足の対策として、働き方改革あるいは移住促進が挙げられることがあるが、本来は先端技術の導入や仕事の効率化で対応すべきものであり、働き方改革という対策はぴんと来ない。その理由として、人口減少や人手不足が構造的な問題であるということが言える。団塊ジュニアが社会に出た90年代は、そもそも景気が落ち込み始めている時に多くの方が社会に出た時期だった。今は景気が比較的堅調な中で、これから社会に出ていく方が少ないという状況にある。人手不足が構造的かつ将来的に解消されない問題だということを考えると、やはり仕事の効率化を優先するべきなのではないか。
- ・移住促進に関しては、人口流出の実態がどこにあるかを把握する必要がある。三重県は3,000名ほどの転出超過の状況にあるという話だが、年代別にみると18歳から22歳、つまり大学進学と就職の年代において転出がかなり多い。その後、30歳までに転出は終わり、44、45歳まで変化がない。つまり、若い世代がどう動くかということを考えるべきだ。全都道府県別に18歳から27歳までの若い世代の転出超過率をみると、三重県は2%程度の転出超過となっている。その数字を看過できないという考え方もあるが、私は比較的何とかなる数字だと考えている。大阪圏の人口動態をみると、18歳で多くの方が転入するが、23歳で皆出て行ってしまっており、雇用先がなければ三重県も同じ形になるだろう。しっかりとした就業機会を作っていくことが重要だと考えている。移住者の中には農業をやりたいという方が多くいるが、若い農業希望者が中核的な生産者になるためにはどうすればいいのか地域で考えるべきだ。移住者にまず来てもらうということも大事かもしれないが、それ以上に彼らが何をするか、彼らに何をしてもらえるかということが重要になると思う。

### **増田委員：**

- ・この問題を議論する目的は、働く場の質の向上であり、さらに言うと県内企業の生産性向上、一番問題なのはサービス産業の生産性をどう向上させていくのかだと思う。
- ・例えば、先程、求人数が一番多いという部類に入った宿泊についてだが、調べれば仲居さんの高齢化がはっきりと分かると思う。この間、ある有名な温泉街に行ってもそうだったが、仲居さんの高齢化が進んでいる。それだけ若い人に魅力が欠けているのであろう。

- ・一方で、ある有名な温泉旅館が左前になって、そこに外部から新しい社長が来ることになった。その方は大手自動車メーカーで部長をやってデータを全部、見える化して従業員全員で全体の売上高、部門別の売上高、設備の稼働率、コストなど、クラウドを使って皆で共有できるようにすると同時に、泊りに来て頂いた方がどこから来て、どういう年齢の方で、前来てくれたお客さんかどうかという顧客情報も徹底的に共有化できるようにした。料理もお客さんがどれを好んで、どれを残したかを分析し、実際に食べるものにウェートをかけて、全体のコストを下げた。これにより、3～4年くらいで黒字化して、いまはもの凄くお客さんが来るようになっている。要は、製造業からサービス産業の方に入っていたことによって、経営で見えることがいっぱいある。
- ・事業承継をどういうふうに解決していくかが非常に難しい。地銀や大学が地域にとっての資源なので、例えば、地銀で外部人材とのマッチングや内在的な自立性にどう結び付けるかということだ。一度、いろいろなデータを見える化して企業のガバナンスなどができるような人も外から呼んだり、地方はいろいろとあると思う。そういうことが、働き方改革の問題のところで大事であり、この問題の根っこはそういうところだと思う。
- ・なかなか優秀な人材はそういうところに行かないが、ミッションをきっちりと切り出して提示すると、かなりの人が応募してくると思う。これはよく自治体でありがちなのだが、何とか立て直してくれ、この商店街を何とか活性化させてくれという言い方だと、外部人材も何をどこまでやっていいのかわからない。きちんとしたミッションの切り出しをして、これだけやってくれば、後は全部、地元でやるからということが出来るかどうか重要なことだと思う。
- ・生産年齢人口が減っているが、日本全体でみると、労働力人口で増えている。それは女性と高齢者だ。そこは、非正規が問題であって、しかもこれから量的には不足するので、AIとかロボットをどう活用するかというのが非常に重要だと思う。野村総研で1年くらい前にAIとかロボットで10年、20年後に48～49%くらいの職種が代替可能という調査を発表した。生き延びそうな職種はだいたいクリエイターやデザインなどだが、無くなる方は行政、一般事務、県や市の仕事もそうですが、窓口業務というのが上ってきた。これから、AIとかロボットとかが出てきてどうなるかということがあると思うが、それと同時に優秀な人的資源のリソースをどこに投入していくかということの見極めなどが大事になる。
- ・いろんなことを全て見える化して、皆さん方が考える材料を提示していくことで、おそらく知恵が出てくるのではないかと思う。

### 松本委員：

- ・私も妻も伊勢の出身で、伊勢の状況はまさに実感しているところである。過去には修学旅行で皆伊勢に来ていて、彼らがりピーターとなっていたのだが、それが少なくなると伊勢はさびれてしまった。しかしながら、細々とやっていたところに神宮関係の仕事が復活し、今では幸せな生活が戻っている。インバウンドについても、伊勢神宮に参拝する観光客がますます増えてきている。さびれていた頃の伊勢の状況を振り返ると、地元の高校生は卒業しても伊勢に仕事がなく、大阪方面で就職していた。今は求人倍率が上昇しており、伊勢の仕事が増えているという感覚がある。
- ・トータルでみると、他地域より三重県に住んだほうが幸せなのではないかと思う。三重県

の方でJR東海に入社した社員はほとんど辞めないし、また、東京で入社した社員に比べ早い年齢で家を持つ。そうした情報が三重県への移住につながれば良いのだが、移住というものはその土地に何かの縁がないと実現しない。情報だけで移住を決めるには限界があり、どのように紐付けするのが課題だろう。

- ・大学に関連して言えば、いかに県内大学の卒業生を三重で就職させるかという点で、マイスターではないが、三重県を良く知るといふカリキュラムで単位を与える、もしくは資格を与えるということをもっとやってみようか。当然、知事や三重県と大学が連携を取りながらやっていくことになると思うが、そうした取組が他地域では進みつつある。
- ・銀行に関して言えば、特に地銀は、貸出先が少ない状況の中で「地方創生」を方針として打ち出している。地銀のシェアや取引エリアを拡大するという意味で、投資や貸出の窓口として三重県と銀行が協働できるのではないかと感じる。
- ・資料については他の委員と同じく、どこが一番大事なテーマなのかが分かるようにすると、より良い資料になると感じた。

### 榊原委員：

- ・白波瀬委員が問いかけられた、何が一番議論したいテーマなのかという点について、「選ばれる」ということではないかと思った。対外的に選んでもらうことだけではなく、内にいる人にも選んでもらうという意味で考えてはどうか。いまはネットで情報の発信が誰でも簡単にできる。住民自身が誇りを持って、自分達はこんなに良い地域に住んでいる、幸せだと発信してもらうほど効果がないのではないかと感じる。「選ばれる」ということを意識して行く部分と、内にいる人達を意識する部分に分けて行ってほしい。三重県の内にいる人は案外、三重の価値を意識していないのではないかと感じる。山あり、海あり、老舗の企業やブランドもある。私自身は、子どもの頃から本居宣長や松尾芭蕉などの偉人、万葉集の歌を教えてもらったことが郷土への誇りを育ててくれたように思う。万葉時代から土地に刻まれた歴史や風土があり、命が世代を超えて紡がれてきたことを知った。本居宣長や芭蕉などの普遍性の高い学問や文化を生み出した人たちが、三重で生まれたのは、単なる偶然ではない土地柄というものがあるのだと思う。そうした歴史遺産、文化遺産を、子どもたちにも教えておいて欲しい。それが、三重に住んでいる誇りやアイデンティティにもつながる面があるのではないかと感じる。
- ・提唱者で知られる増田委員の前で申し上げにくいのが、人口減少や地域消滅の警鐘が日本全国に衝撃を与えたものの、警鐘のコアにあった「若い女性の動向が地域の消滅を左右する」というメッセージが、どこかに行き届いて見えてなくなっている。若い女性の選択をターゲットにした取り組みをもっと意識的にやるべきではないか。若い女性に選ばれる地域となるための指標といったものを立てたらどうかなどと思う。最近取材した日産のダイバーシティ経営を軸にした改革は参考になると思う。もともと男性型の企業、重厚長大産業の日本型組織だったが、破たん寸前まで追いつめられ、復活した。どんな改革をしたのか。自動車の購入者データを分析して、男性が中心だと思っていた購入者のうち、女性の関与が実は非常に多いことに着目した。車の購入者の3割が女性で、残り6割は男性とされていたが、男性が購入した半分のケースで女性が意思決定に関与していた。つまり、車購入の3分の2に女性の意思がかかわっていると分かり、それを根拠にゴーン社長がジェンダー・ダイバーシティの号令をかけた。商品をデザインする場にも、製造し売る場にも、顧客の



ダイバーシティを反映する必要があるという考えで、社員の意識も働き方も、製造ラインのシステムも見直していった。それがグローバル競争での比較優位を取るため必須だと、トップが言い続けた。この考え方は、地域の経営にも当てはまると思う。従来にないやり方で改革を起こすには、男性的価値の中に女性や異文化の価値を入れていくことが社会的イノベーションになる。地方議会の女性議員の比率なども指標になる。三重県では名張が断トツの3割となっている。だからなのかは確認していないが、名張市ではまちづくりと福祉や保健施策の融合が上手だという印象がある。子育て支援施策で全国から視察が相次いでいる。

### 鈴木知事：

- ・ NPO法人マザーズライフサポーターのコラボワークの取組を紹介させて頂く。これは0～4歳のお子さんを持つ親が仕事班、託児班、待機班に分かれ、仕事班の人達が10時から14時までの間、地域の農業を手伝う。さらに、仕事班の子どもと自分の子どもを託児班のメンバーが空き家で世話をする。待機班は子どもが急に熱を出したりするので、仕事班の人達と入れ替わるために待機をしているというものだ。三重県としては、企業ではなく、NPOの中で農業の担い手支援、子育て支援、女性活躍、空き家活用という一石四鳥の取り組みを行っている。これは、あまり全国的にない取組で、もともと鈴鹿だったが、いろいろなところに点在してその地域なりの働き方を作っている良いモデルだ。
- ・ 武田委員から出た中断型と継続型については、まさに国の調査では継続型の方が多いが、三重県は中断型が多いという、三重県と国の調査で逆転してしまう数少ない項目の1つがこれだ。田中委員から「ロールモデル」というお話があり、三重県では昨年、「Women in innovation summit 2016」を行った。ここでは、スター賞として、農業で頑張っている女性、自動車を活かして地域活性で頑張っている女性など、いろいろな分野の女性のロールモデルをどんどん作って、知ってもらおうという取組をやっている。
- ・ 藤沢委員から出た、一人一人の中にダイバーシティがあるという話については、確かにそうだ。三重県はダイバーシティが流行だから、ダイバーシティをやっているのではない。伊勢神宮を中心とした神道の考え方は、一神教ではなく、聖書のような経典があるわけでもないの、寛容に受け入れるという文化があるからこそ、そういうDNAが三重県民にあって、お伊勢参りで来て頂いた人たちを施行という形で無一文の人達を家に泊め、食事を提供し、お風呂に入れてあげるという寛容に受け入れるDNAがあるはずなので、一人一人のダイバーシティを持っている三重ならではというような取り組みを是非やっていきたいと思っている。
- ・ 人手不足の中の生産性の向上やIT、AIの活用などの話もたくさんして頂いたので、そういう観点でもう少し検討もしていかなければならないとあらためて思った。
- ・ 「選ばれる」については、比較論であっても、比較せずとも、住み続けたり、そこで働いたり、そこで感動する、投資をするなど、何らかで選ぶという行為が出る。中に住んでいる人、外の人、そういう人たちが住み続けるという選択を人生においてして欲しい、その中に三重県というのも入って欲しいということも思った。

## **議題 安心で質の高い医療・介護、福祉サービスの好循環の創出**

### **速水委員（座長）：**

- ・今年度、「三重県保健医療計画」、「みえ高齢者元気ががやきプラン」、「みえ障がい者共生社会づくりプラン」を改定する年である。今日の議論で良いキーワードや新しい発想がいただければ、県はそれを検討する。3つのプランの改定にあたってのきっかけ作り、発想の取り掛りを皆様からいただきたい。

### **松本委員：**

- ・私は健康づくりに一番関心があるのだが、実はラジオ体操にはかなり大きな全国組織がある。そうした昔から続いているものを再生して活用するのはどうか。ラジオ体操は健康の象徴でもあるので、健康を大事にするということのきっかけになると思う。
- ・また、私が関わっているスポーツに、熱田神宮から伊勢神宮まで競争する「全日本大学駅伝」がある。有名な箱根駅伝は地方の大会であり、全国の一番を決める大会は50年間続けて伊勢路でやっている。この大会を盛り上げて、スポーツが健康につながれば良いと考えている。
- ・認知症については、高齢化が進む中で患者が増えるということは避けられない問題である。県も様々な施策に取り組んでいると思うのだが、「地域包括ケアシステム」とは具体的にどういうものなのかご説明頂きたい。
- ・「安心」というキーワードがあるとすれば、終末医療について何か手が打てると良い。

### **鈴木知事：**

- ・「地域包括ケアシステム」とは、簡単に言えば、医療や介護、予防、住まい、生活支援を一体的に提供するための仕組みである。基本的には基礎自治体を中心として、在宅医療や訪問介護、介護予防、高齢者への住まいの提供、買い物などの生活支援を、地域や基礎自治体の中でしっかり作っていきこうというもので、国の方針として平成30年度までに各市町村が作ることにしている。

### **増田委員：**

- ・この分野は国が制度を作って、その中で各自治体が運用をしていくという形になっている。国がきちんと対応をしていないところのしわ寄せがどうしても県の方にくるとというのがこれまでの流れである。平成30年度から医療計画と医療費適正化計画、介護保険事業計画など重要な計画がみなスタートする。三重県も地域医療構想を昨年までに策定し、今年はその計画に落とし込んで、来年度から実行ということになる。国保も都道府県の方に財政責任が移ってくるということになるので、今年、しっかりと準備して来年に備えるという重要な年ではないかと思う。
- ・国の方から多くのデータが都道府県別や市町村別に出るようになってきている。例えば医療についてもどの県は医療費が高いのか、その理由はなぜなのか、国は一律に地域差半減とか言って高知県と何々県を半分に縮めるとか言っているが、それはデータを地域の人達にきちんと見せて、公開の場で議論していくというのが大事なことだ。
- ・今まで医療に関しての県の責任というのはあったが、介護保険も法律改正され、今後は介

護も県の責任が増す。国を見ていると、厚労省の中でも医療と介護で押し付け合いをしている。とても、大変な状況になって一番気の毒なのは当事者だ。松本委員から地域包括ケアの話が出たが、東京ではその組み立てがなかなか難しい。三重である程度地域力も活かしながら、それを進めていくということがとっても重要ではないか。

- ・2000年の介護保険がスタートしたとき、全国の市町村は財政部局とか介護担当部局に一番優秀な人を寄せてスタートした記憶がある。三重県の県職員は全員が優秀だと思うが、その中のさらに最精鋭を医療・介護担当部局や財政部局に寄せて、しっかりとスタートさせなければいけない。

### **藤波委員：**

- ・資料を拝見して、医師不足と言う大きな課題があると感じた。資料の中に三重県の中で好循環を生み出すという話があったが、それぞれの課題のハードルが高く、好循環は生まれないのではないかとというのが正直な感想である。
- ・考えるべき課題の1つ目として、求められる医療ニーズの変質、すなわち医療ニーズが急性期から慢性期に移っていくということが挙げられる。三重県の地域医療構想の中に、将来の病床数をどうすべきか、という計画があるが、私はこれが絶対的なものだとは考えていない。ただし、どちらにしても急性期から回復期、慢性期にニーズが移っていくことには違いない。
- ・2つ目は、医師の地域偏在をどう考えるかということである。診療所には、三重県の各地域に平均的な割合で医師がいるのだが、病院の医師は津地域にかなり偏っている。
- ・3つ目は、医師数の増加であり、医師を増やすことは医療費の増加に直結している。来年から国保の運営主体が都道府県になるということだが、増える医療費を賄えるのかを考えなければならない。
- ・解決策ではなく問題意識として話をするが、津地域に集中する病院機能をどう考えるべきか。高度医療はこれからも津が担っていくのか、分散すべきなのか、さらに分散すべきという結論になっても、そもそも分散が可能なのかという問題がある。医者にも生活があり、すぐに専門や住む場所を変えるという訳にはいかない。
- ・「在宅医療支援診療所」というものがあり、これは在宅のニーズに備えるという役割を担っている。診療所が在宅医療のベースの部分になり、ネットワークを構築するということは非常に重要である。在宅医療には家庭医という存在が重要で、三重県は先進的に取り組んでいると思う。ただし、家庭医の必要性は他地域でも同じことであり、確保していくことが難しいだろう。
- ・私は地域医療を考えていくうえで、医師よりも看護師の不足が決定的な問題なのではないかと思っている。看護師を増やして、地域医療の中核的な担い手にしていくということが重要なのだが、看護師の仕事は法律で制限されている部分もあり、必要に応じて規制緩和すべきだと考えている。
- ・根本的な問題なのだが、ICTを活用した地域医療が必要不可欠で、現在の技術は導入するだけの段階まで来ていると思う。地域によっては見守り、電子カルテ等の導入というものに踏み切ることも選択肢としてあり得る。医者の数を増やすということはそう簡単ではなく、ICTを使った技術革新も導入すべきではないか。

## 藤沢委員：

- ・効率化ということ、医療福祉の問題でも考えなければならぬだろう。他国の例を挙げると、韓国が今後日本以上の長寿国になると言われている理由の1つに、医療データをしっかり活用していることが挙げられる。検診を受ける人の頻度や所得などを分析して、自治体の負担をどうやって減らすかということが考えられているほか、がんの治療に関して、治療の難しさを見極めたうえで再検診を出すべきかどうかを検討する。こうした取組から寝たきりの人が少なくなり、結果として医療コストが下がったり寿命が延びたりしているという話を聞いた。データをどう集めるか、データをどう分析するかということは非常に大切である。
- ・特に、国が公表しているデータに加えて、現場のデータをどれだけ持っているかが重要だ。公安の方と話していると、交通事故を減らそうとしているのだが、データを全然使っていない。そこで専門家を呼んで、現場の状況を示すデータに関して収集の仕方から全て教えてもらおうと、結果交通事故が減った。「現場のデータを取りましょう」と言っても、自治体の職員はどんなデータをどのようにとればいいのか、どう分析すればいいのか分からない。専門家のアドバイスをもらいながら、まずはどの効率化に取り組むべきか、どこのコストを下げたいかという観点からデータ分析のプロジェクトを始めると良いのではないか。おそらく病院経営も同じことだと思う。
- ・地域包括ケアシステムにとって、かかりつけ医を持つことに意味があると思うのだが、過疎地では難しいところもあり、ICTやかかりつけ医の循環バスのようなものを考えなくては行けないだろう。また、逆転の発想として、アフリカでどうやって医療を担保しているかを学んでみると、アフリカ型の医療が今の日本の過疎地に活かせるのではないか。

## 西村委員：

- ・医療福祉において、情報というのがもの凄く重要だと考えている。私自身が医学部にいた経験から現場の病院の方に話を聞くと、驚くほど数字を追っておらず、医療現場の生産性は本当に最大化されているのかと疑問に思った。今まで病院の収益性は、稼働率の変化の結果として表れていただけで、その変化の理由は誰も分かっていなかった。今では何が原因かを徹底的に見ようとしている。
- ・医用工学研究所という三重大学発のベンチャーは、全国の国立大学が共有している情報を収集・分析するシステム「HOMAS2」を管理していて、情報を全部見える化しようとしている。そういうものに取り組んでいけば、医療現場の効率化につながるだろう。
- ・医療現場では非効率な部分を根性でこなし、結果的にしわ寄せが来るのは看護師たちのところだ。医療の社会は医師が中心で、看護師は2番手という位置づけであるが、一番仕事をしているのは看護師である。さらに、子育てなどの理由で個人に負担が溜まってきている。看護師たちがプライドをもってじっくりと仕事ができる、安心して仕事ができるということを法的に支えるようなことをしなければいけない。医療現場の問題は医師の数ではない。看護師たちがしっかりと働ける地域でなければ医療が成り立たないだろう。
- ・看護師を最適に回す方法として、県内の潜在看護師、つまり看護師資格を持っているが現場に出てきていない人たちに活躍してもらうことが考えられる。潜在的にいる看護師たちを3、4人ぐらいのチームにして1つの病院に派遣するというのも出来るのではないか。

### 田中委員：

- ・医療福祉の問題の大前提として、1つ目に健康寿命を延ばすという意識があるだろう。
- ・2つ目に地域包括ケアシステムについては、私自身も必要性を感じて、三重県の市町に問い合わせをしたことがある。その時に感じたのは、ケアマネやデイケアサービス、医者など提供者側はつながっている一方で、必要な当事者や実際に介護をする立場からはどういう手順で医療介護を受けるのかが見えづらいということだ。市町が主体となるので、県としてはどのような支援と情報発信を行うかがこれからの課題だと思う。
- ・大学の視察で「シェア金沢」という日本版CCRCに行き、大変参考になった。元々は日蓮宗の寺が運営母体なのだが、「ごちゃませ」をキーワードにしており、障がい者や高齢者、金沢大学の学生、子どもたちが集まっている。キーワードには「生涯活躍」というものもあって、皆がいきいき暮らすために、医療を担保しているほか、カラオケやジム、敷地内でのアルパカの飼育などエンターテインメント性に溢れた要素が多くみられた。地域包括ケアシステムと言うと、医療と福祉が合体するだけと考えがちだが、個人の立場からすれば、生活における楽しみや人生の最後までいきいきと暮らしたいという希望があるし、自分の好きなことや得意なこと、趣味などをやっていきたいと思うだろう。シェア金沢の事例を参考にして、県民が生きて、暮らして、成長する過程における三重モデルを作れるのではないかと。

### 武田委員：

- ・キーワードを3つ申し上げる。1つ目は「新技術の活用」、2つ目は「2022年」、3つ目が「アウトカムの見える化」だ。
- ・1点目の新技術は先程からも話が出ているが、介護や医療の現場での人手不足への対応。ここに来て急速にディープラーニング、画像診断など技術が追い付いてきている。それから、制度的にも政府が遠隔治療ということで成長戦略でも技術の活用に関する言及が出てきている。課題となっている人手不足や過疎の問題と、それを解決できる新技術をどう組み合わせ乗り越えていくのかを真剣に議論をしていく必要がある。その点で言うと、国の制度や規制があって導入ができないので、何とかして欲しいというフィードバックを県がしていった方がいいのではないかと。
- ・2点目の「2022年」については、基本的には2025年までにいろいろな中長期的な課題、すなわち医療等、介護等々を解決していこうということだが、団塊世代が75歳以上になり始めるのは、実は2022年であり、それまでにプランができていないと、団塊世代の中で差が出てきてしまう。現実問題としては2022年に間に合うような仕組みづくりが必要で、先程の地域包括ケアも医療と介護とのつなぎをどうするのが課題だが、そこに生きがいをどう組み込んでいくか。人生100年と言われる時代になって、むしろ70歳の方には積極的にボランティアなどにかかわってもらい仕組みをどうやって作るか。あるいは学び直しをどうやっていくのか、高齢者の元気の秘訣はよく教育・教養という有名なフレーズがあるが、そういうことを合わせてプランとして考えて2022年に間に合わせる。その際にはもちろん、効率化をしっかりとやっていく。また、介護予防を取り入れていくというのが重要だ。
- ・3点目の「アウトカムの見える化」は、先程からデータ分析の話が出ているが、国がその方向に舵を切っているので、県レベルでもデータ分析をきっちりとやった方がいいと思う。

それから、都道府県の保険ガバナンス、これはどんどん強化される方向で、予算についてもアウトカム指標を入れて、予算にメリハリをつけるのが国の方針だ。従って、アウトカム指標を何に設定し、そのために何のデータを集めるか。ただ、データを集めるのではなくて、目的は何で、そのために何のデータが必要かを考えて、はじめてアウトカムの見える化が実現するのではないか。

#### **白波瀬委員：**

- ・三重県保健医療計画やかがやきプランなど3つの計画が少しでも現場感覚を反映した中身であれば良いと思う。医療と介護の区別は、介護保険の成立が契機となっているが、やはりそこには連携極めて重要だ。地域包括ということで現場に落ちたが、実際のところは現場がしっかり見えてこないのが地域包括といった問題ではないか。
- ・キーワードは「見守り」ではないか。見守りをどういう形で地域を整備していくかというのは、やはりとても重要だ。行政だけではなくて、いろいろなものを利用したうえでの見守りとかサービスを上手く取り込めれば良いのではないかなと思う。
- ・発達障がいについては、学校でのカウンセラーを専門職として積極的にどういう形で入れ込んでもらうかが重要だ。
- ・看護師と特に女性の医師については離職率が高く、重要な人材をいかにつなぎとめ、現場に戻ってってもらうかが重要だ。子どもが小さいときとか、家庭の事情やステージによっては、急患対応から一時的に外してもらうとか、息の長いキャリアを形成できるような工夫があると良いと思った。

#### **榊原委員：**

- ・第1に、課題の設定の仕方が国の課題設定をそのまま踏襲しているという印象がある。介護や医療は法律で定められている改革の流れがあるし、三重県でも取り組むのはもちろん必要だが、それで十分だろうか。国の社会保障制度は高齢期向けに比重が大きく偏っており、持続可能なシステムになっていない。国のアジェンダ設定に乗っているだけでは、地域の持続性や活力を引き出すうえでは足りない。足りないところはどこか見定め、三重県ならではの取り組みもやって貰いたい。好循環を起こすために必要なのが若い世代向けの、人生前半の社会保障とか少子化対策と言われている部分だ。
- ・キーワードは、「包摂」と「予防的支援」ではないか。去年、北欧に取材に行って、高福祉社会を維持しながら女性活躍、一億総活躍を実現し、出生率も回復させている北欧諸国は、何をやっているのだろうとみてきた。社会政策のカギになっているのがインクルーシブという全員を包摂する考え方や予防的支援だった。孤立や自殺・依存症を防ぎ、取りこぼしなく社会に包摂するには、行政サービスのあり方を統合・再編する必要があると取り組んでいた。窓口をワンストップにし、支援サービスを提供する側が多職種連携したりして、包摂を目指している。日本にはもともと、地域や親族の助け合いによる伝統的な包摂のセーフティネットがあったが、その伝統が崩れている。厚労省が示す地域包括ケアの考え方をさらに工夫しないと、十分な取り組みにならないのではないか。
- ・予防的支援の考え方も大事だと思った。高齢者が増えて医療では慢性期のニーズの比重が増える。重篤な状態に陥らないサポートが重要だ。子育てでも虐待や産後うつが増えており、重篤な状態に陥る前に予防的に支えるケアや介入が求められている。こじれて重篤化

してから対応するのでなく、予防的支援のかかわりが必要になっている。

- ・ 医師より看護職、という指摘に同感だ。日本でも、看護師の中でさらに高度な医療技術を身に付け、裁量権を与えられたナースプラクティショナーを養成していくことが必要だと思う。それから、地域包括ケアの取り組みで活躍できる専門職では、保健師も大事だ。少子高齢化時代に対応できる保健師を県が養成し、研修で支えていって欲しい。かかりつけ医と別に、かかりつけ保健師さんが介護や育児を担う家庭には必要ではないか。家族全体の診断ができ、生活や住まいのサポートにつなげたりする力を持つ専門職という意味で、保健師を戦略的に養成することも一つではないか。
- ・ 団塊世代の話が出たが、「サポーター養成」などを自治体がやれば良いと思う。年金手帳を受け取る時などに、地域デビューのために研修会に来て下さいと誘い、地域の課題を学んでもらう。地域や社会保障の助け合いが持続するために、あなたにも貢献してもらいたいと伝える。そして、「認知症サポーター」や「子育てサポーター」「学童の遊びサポーター」など、地域ごとに必要なサポーター養成講座を用意し、必要な知識と使命感を持ったボランティアを養成する。生きがいやつながりを持つと、引きこもりにならず、健康寿命も伸びるのではないか。今のヤングシニアは教育レベルや意識も高いので、その力を貸してもらおう。例えば、首長が感謝状を贈るとか、サポーターのロゴ入り名刺を持たせてあげるとかして、あなたは地域に必要な大切なメンバーだと公認すると、生きがいややりがいにもつながり、地域の活力もアップするのではないか。

#### **速水委員（座長）：**

- ・ 地域包括ケアシステムは高齢者が対象だが、若者にも地域が絡んでいき、高齢者の健康年齢を伸ばしていくプランを作ることができるのではないか。例えば、市民スポーツを上手に活用してはどうか。三重県は市民スポーツが上手く機能していないが、3つの改定計画が動き始めたのであれば、市民スポーツと連携して健康年齢をどう維持させるかという発想が必要だ。
- ・ 医者への偏在に関連して話をすると、昔、地域に医者と呼び込めないと自治会から頼まれたことがあった。医者を説得する時に重要なのは、1つは地域の誠実さだが、もう1つは、地域でどれくらい稼げるかをきちんと数字で提案することだ。生活費がどれくらい必要なのか、子どもを育てて社会に出すにはいくらぐらいかかるのか、そこまで面倒を見て計算する。実は、県や地元の医師会、市町に相談をしたのだが、医者を地域に呼んでくるという発想になっておらず、全て何の意味もなかった。そのため、全く別の仕組みで探すよう周りに言って、ようやく来てくれる医者を見つけた。地域での収入や支出を明確に示し、誠意を持ってお願いすれば、「案外稼げるなら行くか」という話になる。

#### **鈴木知事：**

- ・ 2点だけ申し上げる。1点は看護師の確保や対応が重要だと仰って頂いたことはわが意を得たりで、大変、嬉しく思う。看護師ご本人のモラルとか使命感とか志、こういうものに依存してきた状況なので、看護師の皆さんの制度改正、看護師の確保をこの場で強く言って頂いたのはわが意を得た。
- ・ 2点目はデータ活用をもっと、データやいろいろなIT機器や技術を使うということについて、もっと高めていかなければいけないと思っている。医療を提供する側のデータ活用

についていろいろとお話をして頂いたが、そういうデータが活用されオープンになっていくと、患者参画型という形で医療を受ける方法も出てくる。医師や医療従事者の人材が量的に足りていないところを、医療提供側からも患者自身の側からもカバーしていくということも、データが活用されてくるとできてくるのではないか。

以上