平成27年第2回定例会　総務政策常任委員会

平成27年5月21日

小野寺委員

私はまず、先ほど来、質疑がございましたけれども、行政改革大綱（素案）の中の取組分野１、意識・風土改革について、まず若干質疑をさせていただきたいというふうに思います。

これまでも柳下委員、そして青山委員からも様々質問が出たわけでありますけれども、私もやはりちょっと引っかかったのですね。私たちの目を通して、これだけ同じようなところで、引っかかっているのだと思うので、御考慮いただいた方がいいのかというふうにも思いましたので、あえて質問をさせていただきます。

時間もありませんので各論に入っていきますけれども、脱・役人体質の徹底と県民の立場に立った役人魂の徹底、これを決して否定するわけじゃないのですけれども、その後に出てくる各項目を裏から読んでいったときに、これはすさまじい自己批判だなという印象を持ちました。

例えば行政運営のスピードアップうんぬん、後回しにすることなく、すぐに改善をします。これは読み方によっては行政運営に当たって、私たちには後回しにする体質があるということでもありますし、その次の、否定的に捉えるということにおいては、様々な指摘に対して否定的に捉える体質である、あるいは次の、完璧等というところで言いますと、自らを完璧だというふうに思い込んで、改善に対して後ろ向きな体質があるということ、次の内部プロセスのところは、内部プロセスにこだわる余り、目的や結果、成果を全員で共有しない傾向がある、そういうふうにも読めるわけです。

次の、職員個々人の意識改革のところも、他の都道府県との横並び意識が強い、あるいは前例主義にとらわれている、過度にリスクを回避しようとする、枝葉末節に固執して全体像を描けない、いわゆる木を見て森を見ない、そういう体質があるということ、それを変えていきたいのだというような話になっているわけですが、これはどういうプロセスを経て、こういった項目が出てきたのか、まず御説明いただけますでしょうか。

行政改革課長

これから取り組む行政改革につきましては、量の削減中心ではなく質的向上に着目しようということで、質の向上を図るために、やはり意識改革がとても大切だということを議論してまいりました。

そして、ここの書きぶりにつきましては、後回しにするとか横並び意識とか、こういった、どちらかというと否定的な表現の部分、こういった意識については、基本的には県職員は持っていないだろう、また、そうであってほしいという思いでございます。この行革大綱の書きぶりでは、要は後回しにすることなく、すぐに改革、改善します。否定的に捉えることなく改革に挑戦しますといった記載で、消極的な意識、態度ではなく、積極的に改革に取り組んでいこうということを意識共有することを目的として、こういった記載に変えたものです。

小野寺委員
　今回のこの意識・風土改革というのは、そういう体質を内在しているからこそ、そういうものを変えていこうという、そういう動きなのではないですか。違いますか。
行政改革課長
　例えば前例主義といったことにつきましては、今までもいろいろなところで繰り返し、例えば現在の職員行動指針の中の、私たちの姿勢の中にも、前例にとらわれず自ら行動し、新たな課題に挑戦しますといったことをうたっております。また、過去の行革の方針の中でも前例主義、形式主義的な、いわゆるお役所仕事を排除しますということをうたっております。要するに、常に持ち続けていくべき意識ということで認識しております。
小野寺委員
　しつこくなりますけれども、つまり後回しにしないとか否定的に捉えないとか、ここには確かにポジティブに受け止めるような書き方になっているわけですけれども、でも、そういう体質があるからというか、そういう体質が出がちであるから、そういうことをしっかり改めていこうということではないですか。そうでなかったら改革なんかする必要ない、改める必要はないわけで、改めるべき要素があるから改めていこうということだと、私は捉えているのです。そうでなかったら、こんな意識・風土改革なんかする必要ない。県庁だけじゃないですよ。民間の企業だって、良いものは残しつつ、あるいは伸ばしつつ、駄目なところを改めていこうということです。これは、役所じゃなくたって、どこだって取り組もうとしています。でも、これがなかなか大変なのですね。うまくいかないのです。
　私はこれを見て、確かにここに書いてあることが実現すればすばらしいことだと思います。ただこれが、さっきも申し上げたけれども、どこから出てきた話なのかということが問題なのです。本当に私ごときが生意気なことを言わせていただくようですけれども、意識改革のスタート地点というのは、まず日常の様々な業務の中で一人一人が自ら、まず気付くことなのですね。管理者というのは気づきのチャンスを与えるということなのです。自ら気付いたことだからこそ、それを変えていこう、改めていこう、チャレンジしていこうということになるわけで、誰かにお説教されて、それで、おまえこういうところがあるから駄目だ、改めろと言われて、じゃ、改めますとポーズを決めただけで変わるものではないのです。恐らく、それで意識が一時的に変わったとしても、長続きしないです。
　今、私が申し上げたのは、そういうことでこれはどこから出てきたのですかという話なのです。これだけでも普通に考えたら物すごい、これは自己批判です。もう何日も何日も密室の中で、密室じゃなくてもいいですけれども、お互いに我々の悪い点は何なのだろうということを徹底的に洗い出して、だから猛烈に自分たちも傷付くわけです。傷付きながら、こういった足りないところを出し合って何とかしていこう、それだったら私は、そういうことで出てきたことであれば、どうぞこれは推進していただきたいと思うわけですけれども、どうも何かこの中身を見て、今のこの言葉を読んでみると、街の人に聞きました。

お役人という言葉を聞いて、何か悪いイメージ、何かどんなことを思い浮かべますかと言って、出てきたことが並んでいるような気がする。皆さんの中で本当に出てきたものなのかどうかというのは、すごく疑問なのですよ。だから今聞いているのです。
行政改革課長
　昨年度までの行革の指針についての点検作業などをやっているときに、職員の行革についてのアンケート調査などもしたのですが、そうしたときに県庁組織の文化や風土についてのアンケート調査も実施しております。その中でやはり多くの職員から、変えるべき組織・風土・文化があるという御意見を頂いておりまして、その中にいろいろな自由意見も頂いております。そうした中からこういったものを参考にしつつ、ここの大綱の案で整理してございます。
小野寺委員
　ということは皆さん、職員の皆さんお一人一人の中から自ら発せられた、そういう自覚の下にこれをつくっていると捉えていいということですね。
行政改革課長
　委員御指摘のとおりです。
小野寺委員
　それでしたら、先ほど前例主義をやめようということも、これまで何度も出てきたということです。だけれども、今回改めて、また前例主義にとらわれることなくというふうに出てくるわけです。これまで繰り返し、繰り返し、もう何年も前から多分出てきている。だけれども、なかなかそこから脱することができないという現実もあるわけですから、先ほどの質疑の中でもあったと思いますけれども、職員の方が自らの問題としてここに書かれていることをしっかり受け止めて、それで取り組めるように、これ、私は物すごく技術が要るし、情熱が要ることだというふうに思っています。
　本当に、ここに書いてあることを本当に自分のことだというふうに受け止めて、自覚をして変えていくというのは、本当に傷だらけになる覚悟が必要だと僕は思います。誰からか指摘されてできるようなことでは到底ないので、腹を決めて是非取り組んでいただきたいというふうに思います。
総務局副局長
　先ほどの行政改革課長の答弁に、ちょっと補足をさせていただきます。
　私ども、こういう表現を用いましたのは、今申し上げましたようにアンケートの中にそういう捉え方があったというのも事実でございます。ただ、我々県の職員が全て、あるいは大方がこういうような否定的な感覚を持って、日々仕事をしているわけではございません。
　ただ、一方で今、委員から御指摘ありましたように、県庁だけじゃなく民間も含めて、およそ組織の中にこういう前例主義でありますとか、リスク回避でありますとか、あるいはその他、後回しにするとか、否定的な、こういったことがあっては決していけないだろうということです。ましてや今回の行革の大綱というのが、これまでの量的な削減一辺倒からちょっとベクトルを変えて、質的な向上を目指す行革に変えるわけでございますから、その中で最も大事なものはやはり職員の意識改革でございますので、意識改革を徹底していくとい

う目的もございますので、あえてこういうことは決してないと、あるいはさせないという前提の下に、こういう表現を用いているという趣旨もございますので、御理解賜りたいと思います。
小野寺委員
　アンケート等にも散見していたものだというお話なのですけれども、多くの県職員がこういう意識を必ずしも持っているわけではないということなのだと思いますけれども、そうすると今度、逆に、俺は関係ない、私は違う、エクセプトミーという、そういう感覚にも陥るのだと思います。だから、こういう傾向は誰にもあるのだということを日常の中でしっかり気付かせるような、気付いてもらえるような、そういう取組をお願いしたいというふうに思います。
　次は、かながわグランドデザインのプロジェクトから、ヘルスケア・ニューフロンティアの推進についてお尋ねをしたいというふうに思います。
　今回初めてヘルスケア・ニューフロンティアが新たな総合計画の実施計画の中に入りました。新たなステージを迎えたと言ってもいいというふうに思います。ただ、総合計画の中にしっかりと位置付けるということは、この４年間の中でどう進捗し、そしてどういう成果が得られたのかということをこれは厳しく問われる、そういうことでもあると思いますので、このヘルスケア・ニューフロンティアに関して少しお尋ねをしたいと思います。
　このヘルスケア・ニューフロンティア政策の二つのアプローチのうち、まず最先端医療、最新技術の追求について、総合計画の計画期間４年間の中で今、どういったことを目指していくのか、また、その１年目である今年度、何を中心に置かれていこうとしているのか、その構成をお伺いしたいと思います。
特区連携担当課長
　政策の大きな柱の一つであります最先端医療、最新技術の追求につきましては、新たな計画期間の４年間の中で、今後大きな成長が期待されます再生・細胞医療や、最先端医療機器などの事業化、実用化や普及を目指して取組を進めてまいります。そうした中で今年度ですが、まずは再生・細胞医療の産業化の拠点であるライフイノベーションセンターの整備が最終局面を迎えますので、着実な整備に向けて有力な企業の誘致に全力で取り組むとともに、産業化に向けて国や業界団体との連携の更なる強化に努めてまいります。
　また、革新的な医薬品、最先端医療機器の開発促進に必要な安全性や有効性を強化するレギュラトリーサイエンスの構築や、企業や医療機関が治験や臨床研究に取り組みやすい支援体制の検討などにも取り組んでいく考えです。
　こうした取組を通じて、最先端医療関連産業の創出を加速するとともに、国内外からの関連企業、研究機関等の集積を促進することで、県内経済の更なる活性化を目指してまいりたいと思っております。
小野寺委員
　それでは、未病を治すということについても同じ質問をさせていただきたいと思います。
未病産業・ヘルスケアＩＣＴ担当課長
　本県におきましては、超高齢社会を乗り越えるために新たなビジネスモデルともなります未病産業という産業を、高齢化のスピードで一、二を争う神奈川

がフロントランナーとなりまして創出することを目指しています。この未病産業の創出につきましては、その課題解決に向けて協議や実践の場として設立をいたしました未病産業研究会、これを軸として取組を進めまして、新たなヘルスケアシステムを創造し、また、これを世界に向けて発信をしていきたいというふうに思っております。

今年度でございますけれども、昨年度に引き続きまして未病産業研究会の活動を継続するとともに、未病の価値を世界に発信することを目的として、今年の秋に開催いたします未病サミット神奈川2015ｉｎ箱根、この中で、ＭＥ−ＢＹＯ　Ｊａｐａｎ2015と銘打った展示会をパシフィコ横浜で開催するのですけれども、そちらで未病関連商品とサービスを一堂に集めましてＰＲを行う予定でございます。

また、未病産業をリードし、トップランナーとなる商品、サービスを認定いたします未病ブランドの認定制度を創設いたしまして、未病産業の魅力を広め、産業化のけん引を図ってまいりたいと思っております。

小野寺委員

今、御説明を頂いたようなことというのは、知事がヘルスケア・ニューフロンティアの政策を打ち出して、今１年になるわけですけれども、ある程度見えてきたといいますか、進捗が図られてきたものだというふうに思います。一方で、ヘルスケア・ニューフロンティアというのは大変大きな政策で、そんな簡単に一朝一夕に成果が上がる、効果が出てくるというものではないというのは分かっていますし、以前、ヘルスケア・ニューフロンティア・医療政策担当理事に御質問をさせていただいたときも、本当にこれはどこが終わりというものはないのだという、そういう御答弁も頂きました。

ただ、先ほど申し上げたように総合計画に入って、これは具体的な成果を目に見える形で県民の方々にお示しをするという必要も出てきていると思うのですね。例えばこの中にある、メディカル・イノベーションスクール構想の具体化も今回の総合計画の中に入ってきておりますし、あるいはもしかすると、私たちがシンガポールで拝見したようなライフイノベーション分野のクラスター形成なんていうことも将来像としてはあるのだというふうに思いますが、そうしたヘルスケア・ニューフロンティアの政策が今回、総合計画の中にしっかりと位置付けられるということも踏まえて、改めてこの政策をどう進めていかれようとしているのか、理事のお考えをお聞かせいただきたいというふうに思います。

理事（ヘルスケア・ニューフロンティア・医療政策担当）

まず、ヘルスケア・ニューフロンティアという政策は、いわゆる産業的な側面、あるいは県民の健康福祉を向上するという健康福祉的な政策というように、幾つかの政策を軸として、多軸の構成になっております。そういう中で我々がターゲットと申し上げますか、パートナーと言ってもいいのかもしれませんが、大きく三つの分野を想定しておりまして、一つは産業界、もう一つはアカデミア、学術分野による研究の推進、そして最後は県民、国民だというふうに想定しております。その中でどうしても、そこの進み方に差が生じてきているのは事実でございまして、やはり最も早いのは産業界でございました。

去年、未病産業研究会を立ち上げたところ169社、これはもういろんな分野の方々が、この分野は産業として絶対に育つという感覚で加入してくださっておりまして、やはり彼らは戦略的、戦術的にも、こういう分野に対するアプローチが非常によかったです。そういう意味では産業の進み方というのは最も早く進んでおりまして、例えばロボットスーツのＨＡＬであるとか、あるいは音声で心の状態が分かるＰＳＴの技術、これなんか世界で、単体で見るとびっくりする話で、やはり日本はすごいなというふうに、ＷＨＯの担当官なんかと話してもすごく驚かれます。そういう技術とかを成功例としてグローバルに展開していくこと、あるいは単体ではちょっと成立しにくいようなところ、例えば再生・細胞医療分野なんていうのは、これは要するに今ずっと、いろんな競争が起こっていますので、こういうのはライフイノベーションセンターとかそういう、ある程度パッケージ化をして進めていくといったような形、あるいは、金融とか保険という概念も大きく変わってくるのではないかということです。

例えば、世界があっと驚く金融商品というのは余りなくて、次の時代に向かってどんな金融商品をつくるべきかというようなことは、きっちりと社会システムを考えながらつくっていくといったような形で、産業の内容によって、それぞれ、やはりアプローチの仕方が違うと思っています。いずれにせよ、そういう形で成功例を出しながら進めていきたいというふうに思っています。

それに続いているのがアカデミア、学術分野で、昨今のアカデミアのトレンドとしては、社会に役立たないといけないというプレッシャーがアカデミアの人たちにすごく強くて、俺は好きな研究を自由にやるのだというような時代では、もうなくなってきている。そうすると、神奈川のヘルスケア・ニューフロンティアの取組を聞くと、ここは俺たちがちょっと頑張らないといけないのではないかという雰囲気を皆さん持ってくださっています。今、幾つかの大学、あるいは研究所とかとディスカッションを重ねておりますが、自然科学分野では早期診断、つまり認知症なんかを早い段階でキャッチできれば、もっと早く介入できて、改善できるのではないかとか、あるいは体全体の状態を免疫とか、そういう概念で捉えるべきではないかといったように、自然科学としてもいろんな研究を今、進めようとしております。

もう一つ、社会科学も人文科学系、経済とかの先生方も、リスクという考え方をもう一回見直さないといけないのではないかとか、あるいは日本のコミュニティについて、こんなすばらしいものをもう一回、学問的に捉えないといけないのではないかというふうに、アカデミアが今、次の段階として動き出しております。産業界は去年から動いています。学術的なアプローチは今年度、展開を開始したいと思っております。

実は最も遅いのが県民へのアプローチになっております。これはちょっと、ある意味仕方がないと思うところもあるのは、産業界もアカデミアも皆さん戦術的、戦略的に、俺たちは次に何をすべきか、先に先にと考えるのですけれども、自分が健康になるために戦略的に何をすべきなんて考える人は、ほとんどいないというふうに思います。つまりはもっと手に触れるとか目に見える、何したら元気になるのとかというのを可視化して、県民の元に届けていくというようなアプローチをしないといけないと思っているのです。残念ながら、そこ

のところは局としても産業界、アカデミアと比較して、多少遅れているとは思うのですが、最後に県民へのサービスとして提供しないといけないと思っております。国家戦略特区が全県特区になっているというのは、これは最初、指定するときに何かということになりました。神奈川のど田舎で一体何するのだ。縮小しようと言われたのですけれども、我々は違いますと主張しました。我々は次世代のモデルを県民全体に神奈川のモデルとして提供するために、全県が特区じゃないと駄目ですと主張しました。全県特区にこだわったのは、我々がつくり上げたモデルサービスを県民全員に提供するのだという思いがあるということでございますので、県民の皆様に、神奈川のモデルを立派な形で提供するということが、常に念頭にあるということを御理解ください。

産業界、アカデミアと比較してスピード感が違いますので、県民へのアプローチについては、遅れているのですが、今までの話とちょっと軸が違うのですが、人材育成ということにつきまして、これは次の時代をつくるのは、委員の皆様とか我々政治、行政を含む今の世代の人たちの責務であるというふうに認識しているのですが、次の次の時代は次の世代の人たちに託さないといけない。そのためには我々はこの一連のアプローチを進めていく上では、委員もおっしゃいましたように終わりがない話なので、次の時代、次の次の時代を託せる人を育てていくスキームを開始しないといけないというふうに思っております。このようなことが我々の局として、あるいは神奈川県庁として進めたい全体的なイメージということであるので、御理解、御協力、そして御指導賜ればと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

小野寺委員

最後にちょっと１点確認をしたいことがあります。実は１週間ほど前にＮＯＫＩＡが川崎にＲ＆Ｄセンターを開設したというニュースがございました。今のところ神奈川県としてはこれをスルーしているような感じがあるのですけれども、これは県としては何か情報があったのでしょうか。それとも青天のへきれきというようなことだったのでしょうか。ちょっとお尋ねをしたいと思います。

特区連携担当課長

今回のＮＯＫＩＡの件でございますが、ＮＯＫＩＡの日本法人のノキアソリューションズ＆ネットワークス株式会社が、川崎にあります既存の研究開発センターの人員規模を拡大しまして、Ｒ＆Ｄセンターとして新たにオープンするものというふうに承知しております。

本件につきましては企業の機密の中で進められていたものというふうに思われます。また、新たな土地の取得ですとか建物の建築を伴うような新規立地でもありませんでしたので、私ども県、地元の川崎市ともに把握はしておりませんでした。

小野寺委員

昨年の 10 月 16 日にフィンランドのオウル市と、知事がそちらにいらして覚書を締結されていると思うのです。県のホームページを見ると、オウルというのはＮＯＫＩＡなどが進出をして、人口 19 万人ながら、そういった通信技術だとかそういうものの企業が集結しているところだというお話があったものです

から、確かに企業の秘密ということもあったと思うのですけれども、何らかの形でオウル市あるいはＮＯＫＩＡから、例えばこういう形で記者発表するとか、こういう形でそういうＲ＆Ｄセンターの話がなかったのでしょうか。確かに、特区連携担当課長おっしゃったように新たな用地を獲得しなければいけない事業だとか、そういうことではないのだけれども、既存のものをある意味、位置付けを変えるという事業なのだけれども、何も話がなかったのは、水臭いじゃないかというような感じも多少するわけです。オウル市と何も連絡もなかったということなのですね。

特区連携担当課長

はい、ＮＯＫＩＡというのは、かつてはオウルを代表する企業だったのですけれども、現在ＮＯＫＩＡは携帯端末などの、いわゆるエンドユーザー向けの製品事業から撤退しまして、基地局を中心とした通信事業、通信技術に特化したビジネスを展開しています。当初はオウルに本社がありましたが、今は本社が別のところで、オウルにある事務所も非常に縮小されている状況でございます。そういったようなこともありまして、昨年 10 月に知事がオウルを訪問した際には、私どもとしてはＮＯＫＩＡの関係者と面会ということはしておりません。

小野寺委員

御縁がない企業でもなさそうですので、川崎にそういうＲ＆Ｄセンターを構えられたということですから、何か県が連携できるところがあれば、また力を合わせて新しい事業、取組などを行っていただければというふうに思います。

ありがとうございました。これで質問を終わります。