

やまなし自然首都圏構想研究会 第2回自然首都圏構想推進部会 議事録

日時：令和2年11月13日（金）16:00～17:15

場所：山梨県庁本館2階特別会議室（テレビ会議）

◆出席者：長崎 幸太郎 山梨県知事

【座長】

東 博暢 （株）日本総合研究所 主席研究員

【顧問】

田坂 広志 多摩大学大学院名誉教授

【委員】※50音順

清水 喜彦 S M B C日興証券（株） 代表取締役会長

中村 成志 S O M P Oホールディングス（株）

シニアマーケット事業部 部長

野村 明弘 （株）東洋経済新報社 解説部長

山崎 豪敏 （株）東洋経済新報社 取締役執行役員 編集局長

【事務局】

リニア交通局長、リニア推進監、リニア交通局次長、

リニア未来創造・推進課長、

知事政策補佐官、

知事政策局政策企画グループ政策参事、広聴広報グループ参与、

産業労働部成長産業推進課長、労政雇用課長

◆会議次第：1 開会

2 知事挨拶

3 報告事項

○これまで頂いた御意見の施策への反映について

○その他

4 議事

○ウィズ／ポスト・コロナにおける働き方について

5 閉会

[知事挨拶]

長崎知事

- ・やまなし自然首都圏構想研究会第2回自然首都圏構想推進部会のご出席に心から感謝を申し上げます。
- ・これまで2回の研究会、本部会の第1回、また二拠点居住推進部会の中で、委員の先生方から大変貴重な重要な意見を多く賜り、9月の定例県議会においては多くの事業の予算化を行った。
- ・また本日、民間の皆様からのお知恵を県政に取り入れるための官民協働プラットフォーム制度、また本県での会社設立の費用をゼロにする創業応援補助金の取り組みを行うこととしたところ。
- ・現在新型コロナウイルスの感染症は第三波ともいえる状況に差しかかっているが、山梨県ではグリーン・ゾーン認証制度を行っており、先週の時点で約1,800を超える施設が認証を取っている。認証施設からは感染者、そして濃厚接触者は出ていない。
- ・こういったことにより感染防止対策と経済の両立を図っていきたいと思うが、ポスト・コロナ、デュアルモード社会、あるいは自然首都圏に向けて、様々な施策によりこれを実行し、成果を上げなければならないと認識しており、できるものから進めていきたい。
- ・本日も先生方から大きな方向性についてお知恵をいただき、それに沿ってさらなる前進をしていきたいと思うので、よろしくご指導をお願いする。

[報告事項]

(事務局から資料2-1, 2-2の説明後質疑応答)

田坂顧問

- ・やまなし官民協働プラットフォーム制度について、県としてのメディア戦略を考えると、もう少しワクワクするようなネーミングにした方が良いのではないかと。
- ・中身そのものは素晴らしいと思うが、「当然必要だがあちこちでやっている」というふうに思われてしまうと、メディア的なインパクトがない。東座長が様々な地域で、こうしたネーミングも含めて活動されていると思うので、座長の智恵など借りながら、もう少しメディア受けするような名前をつけられると良いと思う。
- ・やまなし創業チャレンジ応援補助金については、まず一つ目として、今の時代においては、自治体がお金の補助だけでなく、何らかの智恵を提供するという仕組みを作られた方が良いのではないかと。
- ・また二つ目として、コロナ禍で業態転換をしたいと思っているが、それができない企業がたくさんある。そうした企業への支援が重要。現在、世の中で一番ニーズが高いのはそうしたテーマと思う。

- ・ 12月2日の国会の予算委員会において、コロナ禍の中で業態の転換を支援することが非常に重要ではないかという、下村政調会長から菅総理への質問があった。「持続化給付金」は、実は持続可能な給付金になってない。むしろ、「持続可能な事業への転換支援金」のようなものにしていくべきだということを言われていたが、私も、その考えに賛同する。

長崎知事

- ・ 早速名前は見直したい。ぜひ、東先生からご指導いただければと思う。
- ・ 業態転換、持続可能な企業への転換をどうサポートするか、少し我々も勉強したいと思うので、ご指導をお願いしたい。大変重要なポイントだと思う。

清水委員

- ・ 田坂先生がおっしゃる通り、魅力的なネーミングを是非お願いしたい。
- ・ この2-1、2-2の両方に当てはまるが、補助金は税金からすべて賄う必要はない。
- ・ SMBC日興証券において昨年、日興ベンチャーズとして若手社員から新規ビジネスを募集したところ、250ぐらいの新しいアイデアの応募があった。その中の一つに、地方自治体と組んで、そこで債券を募集するというアイデアがあり、現在検討を始めているところ。
- ・ そういった意味ではこの官民協働プラットフォームでも、最後は一部について補助金から賄うとしても、マスコミも活用しながら、クラウドファンディングでもいいが、債券募集を行う。現在、スポーツ財団と組んで、野球少年の育成支援のため債券を募集するという事を考えているが、そういったはっきりとした目的のファンドもあり得る。
- ・ リターンをどうするかという問題はあるが、逆にこのプラットフォームで、こういう事業を山梨に立ち上げて、こういうリターンがある程度考えられるということであれば、信頼・信用は出るため、予算は一部使うだけで、全額税金から賄う必要はない。
- ・ 税金をうまく使うことによって、仲間を集めて、彼らをファンにして、彼らに山梨に対して興味を持ってもらい、二拠点居住に引き付ける。
- ・ 株や債券を買っていると、興味を持ってくれる。BtoCの絶対的なIRの一つは、株を持ってもらうこと。株を持ってもらえれば、他のライバル店で買わず、そこで買ってくれる。補助金オンリーではなく、マーケットからもしっかり調達する方法を考えると良いと思う。
- ・ 田坂顧問のおっしゃる通り、業態転換をしていくときには、ある程度マーケットに対してのインパクトがある。そういったところも含めて、アピールする手段としてマーケットに訴えるというのもあっていいかと思う。
- ・ 2点目だが、資料1について、まだ9月の補正予算で実際に動き出しているかどうか分からないが、その中で、ある程度手応えが出てくる、もしくは出てこないということが

あると思う。そのとき、手応え次第で、方針や中身を少しずつ変えるという柔軟性を持ってもらいたい。そうしないと時間だけ経ってしまい出遅れてしまう。ぜひそういったところは柔軟に報告を取りながら、見直していくという形でお願いをしたい。

東座長

- ・官民プラットフォームに関して、加古川市には、スペインのカタルーニャ語で「デシディム」、我々で決めるという用語の市民とパブリックセクターの対話プラットフォームがあり、そこで市民と直接対話してまちづくりを決めるという仕組みがある。
- ・次は浜松でも実施する予定であり、パブリックコメントではなく市民と直接対話する、実際に反対、賛成に対してある程度熟議をするというようなプラットフォームを、各地で徐々に導入しだしている。
- ・私もスタートアップと組み、企業、スタートアップとパブリックセクターのコミュニケーションプラットフォームを作っていて、それを東京で入れようとしている。
- ・それによって、スタートアップ1万2000社のデータベースと繋がるため、例えば山梨が観光MaaSをやりたいということで政策ペーパーを出すと、それに対するフィードバックが一斉に来る。そうしたプラットフォーム自体のオンラインツールを県で持っていれば、ほぼリアルタイムで政策アップデートをかけることができる。それはおそらくすぐできると思うので、協力する。
- ・スタートアップ創業支援に関してもう一つ重要なところで、自民党でも今DX人材育成の新会議を年内に作るという話がある。そこで意見交換していたが、圧倒的に地方にはデジタル人材でなくDX人材が足りていない。国の情報処理検定を持っているというような世界ではなく、実際に新しいテクノロジーを入れてどうやってアウトカムを出していくというような、将来ビジョンまで設計できる人材、ある種総合的にアーキテクトできる人材がいないため、こうした方々をどのように育てるかが重要。
- ・パブリックがプロジェクトを立て、そこに様々な異業種の人たちが入って経験するしかその学びを得ることは出来ないだろうということで、今後は人を集めるだけではなくて、そこで新しいDX人材を育てるためのプロジェクトを立てるといった観点は非常に重要ではないかという話を自民党でもしたところ。
- ・これだけの大型プロジェクトを立てることができたので、単純なプロジェクトを遂行するだけではなく、実際の山梨のフィールドで新しくスキルを身に付けられる。その時のDXの上部ディスクリプションを定義していくようなやり方を、プロジェクトを通じてやっていく。
- ・これは国内の人材ではなくてもよい。台湾のIT人材調達のスタートアップとも話をしているが、彼らもオンラインで日本の仕事ができ、起業家として優秀な人材をどれだけコストを安く採るかというところは常に見ているので、そういった集積拠点になると良いのではないかと。創業応援補助金に関してセットで考えていくと広がるかと思う。

[議事]

(事務局から資料3の説明後意見交換)

田坂顧問

- ・本研究会での「ウイズ／ポスト・コロナにおける働き方」についての議論に供するため、これからの時代の人材に求められるものについて、大局観を申し上げたい。
- ・先週金曜日に、フランスの大統領顧問のジャック・アタリ氏とオンラインのイベントで対談する機会があったが、アタリ氏と完全に意見が一致していることがいくつかあった。その一つが、「ポスト・コロナにおいて、社会は元には戻らない」ということだ。
- ・現在の政府の動きや先ほどのアンケートなど見ていても、まだどこかに「いつか元に戻るのではないかと考える傾向があるが、この点については、かなり厳しい見方をしておいた方が良くと思う。ポスト・コロナにおいては、世の中が元に戻ることはないという前提で、働き方を考えておく必要がある。
- ・その上で、「働き方」という言葉は極めて曖昧であるから、大きく二つに分けて論ずるべきと考える。
- ・例えば、テレワークや在宅勤務が広がっていくとか、兼業をもっと認めるべきといったことは、既に当たり前のこととして議論されている。この「働く形態」がどう変わるかということについては、識者の中でも、あまり意見が違ってない。
- ・すなわち、「労働形態」の変化、テレワークが広がる、在宅になるといったことは、ある意味で表面的なことであり、一人一人の労働者、国民にとって重要な問題は、これから、その働き方の中身がどう変わるのかということ。わかりやすく言えば、これから、どういう能力が求められるようになるのか、そして、その能力をどうすれば身につけられるのかということである。しかし、これについては、まだあまり議論がされておらず、政府もまだそういった議論に入っていない。
- ・山梨県には、ぜひ、先進的な自治体になっていただきたいと思うので、本日は、このテーマについて申し上げたい。実は、今から申し上げることは、先月、ダボス会議に英文の論文として投稿し、公開されているが、これは逆に言えば、ダボス会議のレベルでもこうした議論に踏み込んでいかなければならないということが共通認識になっていること。そのことを申し上げた上で、この論文の要点を述べたいと思う。
- ・まず、コロナ危機の結果、これからどのような変化が起こるかということについては、実は、何か全く新しい変化が起こるわけではない。むしろ、今まで実現しなければならなかった変革、もしくは、起こるべきであった変化が加速されると考えておくべきである。
- ・その変革の一つが「第四次産業革命」。この革命については、これまでも進んできたが、コロナ危機がこれをさらに大きく加速するというのを、最初に申し上げておきた

い。

- ・なぜなら、コロナ危機によって、人々の空間移動や相互接触を極力避け、感染拡大を抑えようという大きな流れが生まれているが、この中で、「コンタクトレス・テクノロジー」（非接触技術）と呼ばれるものが、これから大きく広がっていく。
- ・例えば、オンライン会議や仮想現実、VR・ARの技術、ロボティクスや人工知能の技術、さらにはドローンや自動運転などの技術であり、これらは大きく括ると「デジタルトランスフォーメーション」に関する技術とも言える。
- ・これらの技術の開発による進歩は、いずれも、第四次産業革命と呼ばれてきたものであり、これまでの起こっていた革命であるが、この革命が、コロナ危機によって、さらに急速に加速されるだろう。
- ・では、この第四次産業革命がさらに加速していくときに何が起こるのか。端的に言えば、大量の失業者が発生する。しかし、まだ多くの人々が、このことに対する危機感を持っていない。
- ・多くの人々は、このコロナ禍が終息すれば、世の中は元に戻るだろう、そして、元の職業が復活するだろうという幻想を持っている。しかし、残念ながら、こうした方々が、最初に、この大量失業の波に飲み込まれてしまうだろう。
- ・例えば、ロボティクス、ドローン、自動運転などが広がっていけば、言うまでもなく、比較的簡単な「肉体労働」の方々は職を失う。従って、この方々は、さらに高度な肉体労働を身につけなければ、失業していくことになるだろう。
- ・しかし、むしろこの失業問題で深刻なのは、これまで「知識労働」に携わってきた人々も、そのかなり多くが、失業に直面することである。
- ・すなわち、人工知能は、「専門知識の活用」と「論理思考による判断」については、人間が全く敵わない圧倒的な能力を持っているため、これまで「専門知識」と「論理思考」だけで仕事をしてきた人々は、確実に、その職を失っていく。
- ・その結果、従来、高度な専門職と思われてきた弁護士や司法書士、会計士や税理士など、いわゆる「士（サムライ）業」と言われる人々も、その多くが人工知能によって仕事を奪われてしまう。さらには、医師や薬剤師なども、その仕事の多くが人工知能によって代替されていくだろう。
- ・これからの時代、こうした知識労働者の失業という問題が、大きな問題になっていくが、では、こうした時代に備え、これから人々は、どのような能力を身につけるべきか、どのような人材教育を行うべきか。
- ・私もメンバーとして参加していたダボス会議では、この問題について、すでに永年議論してきたが、人工知能で置き換わらない人間だけの高度な能力は、三つであると提言している。一つがホスピタリティ、一つがマネジメント、一つがクリエイティビティである。
- ・ただ、残念ながら、ダボス会議においても、こうした大局的な方向は述べているが、そ

の具体的な能力の中身が何であるか、さらには、その能力をどう身につければ良いかということ、あまり議論されていない。

- ・従って、今日はその三つの能力について、先ほどの論文で述べた私の考えを申し上げたい。
- ・まず第一の「ホスピタリティ」については、実は、人工知能は、このホスピタリティの初歩的な部分は、全て置き換えていく。すなわち、言葉を使って行うコミュニケーションやマニュアル的なサービスの部分は、人工知能にどんどん置き換わっていくだろう。
- ・例えば、受付サービスや案内サービスなどは、これまでは人間がやった方がいいという固定観念があったが、コロナ禍の中で人間の接触を減らすべきとなれば、当然、これらの仕事は、人工知能に置き換わってくる。
- ・このように、こうした初歩的なホスピタリティの仕事は、人工知能に置き換わっていくが、では、これからは、どのようなホスピタリティの能力が求められるか。一言で言えば、「非言語的なコミュニケーション能力」が求められる。
- ・分かりやすく言えば、お客様の表情から無言の声に耳を傾け、その気持ちを感じ取る能力、逆に、声を発しなくとも、お客様に温かい気持ちを伝えられるような能力が、極めて重要になってくる。
- ・これからは多くのビジネスがオンラインを使ってサービスを提供するようになるが、そこで、オンラインを使って高度なホスピタリティを提供できるかどうか問われるようになる。
- ・そして、そのとき、もう一つ問われるのが、顧客に対する共感能力。これも極めて高度な人間の能力だが、こうした能力をしっかりと身につけていないと、単にオンラインでマニュアル的なサービスを行うだけでは、人工知能に淘汰されてしまう。
- ・第二の「マネジメント」については、これも初歩的な部分は全て人工知能に置き換わっていく。例えば、財務や資材のマネジメント、人材やプロジェクトのマネジメントといったものは、その大半が人工知能に置き換わっていく。
- ・では、人間だけが発揮できる高度なマネジメントとは何か。現代は、知識資本主義の時代であり、もはや「俺について来い」といったマネジメントは時代遅れになっている。この知識資本主義の時代に求められる高度なマネジメントの能力は、大きく二つある。
- ・一つが「成長マネジメント」。部下や社員のプロフェッショナルとしての成長を支え、さらには、人間としての成長を支えられるかが問われる。わかりやすく言えば「コーチング的な能力」が、これからのリーダーやマネジャーに求められるようになる。
- ・もう一つが「心理マネジメント」。知識社会では、働く人間に様々なストレスがあり、鬱病など心を病む人も出てくる。従って、リーダーやマネジャーには、こういう人々の心を支える能力が求められるようになる。わかりやすく言えば「カウンセリング的な能力」を求められるようになる。
- ・第三の「クリエイティビティ」については、革新的な技術の発明や斬新なデザインの発

案といった能力はもちろん素晴らしいが、こうした能力は、誰もが発揮できるものではない。では、誰もが発揮できるクリエイティビティとは、どのようなものか。

- ・一つは「集合知のマネジメント能力」である。これは、組織のメンバーを集め、それぞれの知識や智恵を出してもらい、新たな知識や智恵が生まれてくる、いわゆる「知の創発」のマネジメントができるという能力であるが、これが極めて重要になる。
- ・例えば、あの人を中心に集まると企画会議が盛り上がる、良い智恵やアイデアが出るということ。このときに求められるのが、ビジョンを魅力的に語る力とエゴ・マネジメントの力だが、これは別の機会に詳しく説明したい。
- ・もう一つは、「組織内アイデア実現能力」と呼ぶべきもの。すなわち、世の中には、「アイデア倒れ」という言葉があるが、実社会では、いくら良いアイデアでも、それを発案しただけでは役に立たない。そのアイデアを周囲に魅力的に説明し、上司をうまく説得し、組織を円滑に動かすことを通じて、そのアイデアを実現する能力がどれだけあるかということこそが問われる。すなわち、この能力こそが、これからの時代の「クリエイティビティ」と呼ぶべきだろう。
- ・以上述べたように、これからの時代は、人材に対して求められる能力が非常に高度になっていくため、山梨県も、そういった水準で人材を育てる政策を定めて頂きたい。すなわち、これから求められる能力というものを、誰にもわかりやすいように説明し、どのようにすればその能力を磨けるかということをアドバイスし、支援する。そうした仕組みを作られることを提言申し上げたい。

清水委員

- ・まさに田坂顧問のおっしゃる通りかと思う。
- ・実際経営している側からの情報を入れさせていただくと、大企業の場合、経営陣が一番元には戻らないと考えているが、従業員は保守的であり、ここを通り過ぎれば何とかなるのではないかと考えている。
- ・実際になぜそのように思っているのかと訊くと、自信のなさ、不安感が背景にある。これに対しては、教育していく、自分の強みをしっかり育ててもらわなければならない、そのための教育を企業としても当然やらなければいけないし、県庁内、市役所内、地方自治体でもやらなければいけない。
- ・ただ一方で、山梨県が誘致する企業に対してそれが提供できるということであれば、非常に武器になるということ。
- ・山梨は首都圏に近く、環境も良い。まさに先日、田坂顧問や藤沢委員がおっしゃったように、非常に落ち着いて勉強できる環境、自然環境を持っている。
- ・ここにしっかりとした教育施設を整える。コンタクトレスをやってくためにも、インフラを整えないといけない。ある程度のインフラは自治体もしくは国の施策として整えた上で、DXが入ってくる。

- ・ただし、教育は座学だけ、ビデオだけ見ても駄目。そこにやはり、先ほど田坂顧問がおっしゃられた差別化の一つとして、感情や共感能力、心理マネジメントができるということが入ってくると良い。
- ・上司としてはコーチングする、成長マネジメントするのが一番難しい。コーチング、成長マネジメントができるということは、イコール集合知のマネジメントは当然できているということ。これは座学だけではなく、実際にやってみなければ駄目。
- ・今我々がウェブで一番困っているのが新入社員の教育。一生懸命ウェブでやっているが、対面ほどの実効性が出てこない。教わる方も教える方もまだまだ不慣れだということはあるが、実対面とウェブ、バーチャルとリアルのどちらがいいという話ではなく、両方ともできることが重要。
- ・山梨は東京に近く、インフラさえ整えれば、非常に有利な位置を持っているので、いかに早く、どこにどれだけのインフラを整えるか。そしてそこに自治体として、税金の投入や資金援助の方策も整えながら、税制や様々な規制も考慮しながら支援を行っていく。それがあがる意味、スマートシティの本来のあるべき姿だと思っている。
- ・具体的にどう進めていくのか、我々の意見をたたき台として、一度、県の事務方の方でストーリーを書いていただき、実際研究されている田坂顧問や、他を知っている東座長、委員の皆さんの意見を入れながら、実行に向けて詰めていければいいと思うので、お願いをしたいと思う。

山崎委員

- ・清水会長のおっしゃったことは非常に大事なことであり、私からは、幅広く企業経営者が今何を悩んでいるかというところを補足させていただければと思う。
- ・まさに先ほどの新人研修、新人教育、これは本当に各社が悩んでいる。
- ・一つは人間関係であり、信頼関係というものが崩れつつあるのではないかということをおっしゃっている。京大の総長である山極先生も、人間社会というのはその時間と空間を共有することでしか成立しない、リモートではこれが壊れるという警告を発されている。
- ・もう一つはイノベーションであり、雑談、お茶を飲みながらといった緩やかな関係性から発想や気付き、アイデアが生まれて、それが様々な新しいものを生み出していくということがこれまでの経験上あったが、こういった機会が今なくなっているのではないかということで、その時間と空間をいかに共有するか。
- ・コンタクトレスが進むのは間違いないが、だからこそそこをどう再構築するか、オフィスの再定義をどうするかということも含めて、研修であるとか、教育であるとか、そういったことが非常に大きな課題になっていると思う。

中村委員

- ・田坂顧問のお話には非常に同感するところであり、SOMPO グループとして今取り組んでいることをご紹介したい。
- ・環境変化はどう捉えるかだと思っている。変化ということがチャンスだとすると、様々な考え方が変わっていくのではないかということで、今やっていることとして、仕事の中に自分を置いていたものを、自分の中に仕事を置く、仕事に対する考え方を変えなければいけないというようなことを考えている。
- ・我々が特に今意識しているのは、仕事をする上での使命、ミッション、これが何なのかということのを改めて一人一人が問い直すということ。ミッションというと少し大げさだが、自分の仕事、取り組みによって何が価値を生むのか、もう一度冷静に問い直してみようということを一人一人がやっている。
- ・先ほど成長マネジメント、心理マネジメントというお話があったが、やはりリモートの中で最も苦労しているのがその教育の部分。
- ・コンタクトの時間がどうしても少なくなるなかで、SOMPO グループでも積極的にやっているのが、一対一のリモートで 1on1 の意見交換を行うということ。やはり一対 n で会議を行ったときに表情等々から汲み取るということはあるが、今は一人一人時間をかけて意見交換をしている。
- ・深く色々と話をして、気持ちをきっちり言語化することが大切だと考えている。言葉にして伝えること、語ってもらうこと、これを非常に意識して、チームとして成長していくということに取り組んでいる。

野村委員

- ・直接的な話になるが、先日内閣府から定例の経済財政報告が出された中で、IT 人材について象徴的なグラフがあった。
- ・IT 人材が従事する産業の国際比較だが、アメリカやヨーロッパの国では IT 人材の大体 4 割ぐらいが IT 産業で働いており、それ以外が IT 産業以外で働いているが、日本ではこの数字が 7 割と突出して高く、IT 人材がほとんど IT 産業にとられてしまっている。
- ・これには全体の母数は書かれていないが、日本ではおそらく IT 人材が少ないうえに、その少ない人たちが IT 産業に持っていかれている状況にあり、また、そこから出向や派遣が行われる、IT ゼネコンとも言われるビジネススタイルになっている。
- ・このような状況のなかで、IT 人材をもっと増やすことが国策となっている。
- ・一方で例えば京都では、日本電産の永守社長が私財を投じて京都先端科学大学の経営に携われ、教育に力を入れられている。このように地域の産業との連携を念頭に置きながら、各都道府県が特徴ある高等教育の基盤整備で競い合うことは、日本全体の活性化にもつながる。
- ・山梨県では、IT など先端技術の分野で、皆が行きたいと考える大学や高等教育機関は少ないのではないかと思う。そこで、そういった拠点を作り、地元へ人材が集積すれば、

シリコンバレーのようなものができるまでには難しいかもしれないが、地元でベンチャーを興すといった動きもあり得る。リモートワークに適した山梨県の魅力をアピールするうえでも、ITの高等教育拠点整備やIT人材の集積は有用だと思う。

- ・また、前々回のテーマである現役世代の移住促進にあたっては、その時にも申しあげたが、やはり医療介護と教育は、生活者として、親として子供のことも考えたときに、最も重視したいところだと思うので、山梨県に特徴ある高等教育拠点があることは、ひいてはそういった現役世代の移住に関しても非常に魅力的な材料になるのではないかと。

長崎知事

- ・やはり人材育成の重要性というのはどの先生方も共通の認識ということで、ここは私たちが常々問題意識を持っているところ。
- ・山梨には高専がなく、こうしたなかで、例えばDX人材やAI、ITなど特化したものがないだろうかとは常に頭を悩ませているが、財源が現実の問題として大きく、これにどう対応するかというところが悩みの根幹。何かいいお知恵があればいただきたい。

東座長

- ・今回官民プラットフォームを作られたが、田坂顧問がおっしゃっていた非常に高度なマネジメント能力が必要とされるのはむしろプラットフォーム側。今までの官民協働のレベルでない次元で、これからポスト・コロナで新しく産業を作っていくとなると、そのスキルセットやマネジメント能力が変わる。
- ・官民プラットフォームをマネージする次世代のDX人材を、県が圧倒的な権限を与えて、まとめていくチームを作る。オードリー・タン氏が台湾で良く言っているが、台湾ではリバースメンターといって、35歳以下の人たちが大臣にメンターでついている。基本的にはシニアな方々を、これからの世代の方がデジタルのマーケットやこれからの産業をメンタリングするという、若い世代がシニアをメンターする制度がある。そういうチームを山梨県で作っていく。
- ・東京など他の自治体とか見ていると、兼業副業が解禁されてきた。いきなり移れということは難しいが、兼業で公務員になって首長直下で動くということに対して、熱意を持つ若手が集まってきている。
- ・私も現場をいろいろ見ているが、この官民プロジェクトをやる時に、両方の組織のプレーヤーの方々とどうチームを作るかというのは、お互いのことを深く知らないと、実際に事業作っていく、物事を動かすということが非常に困難。ここが非常に少ないという意味では、そういう経験ができる場所が圧倒的に少ない。
- ・今、東京都はとても大きな動きをしていて、あとは浜松と奈良の生駒、広島、こういうところは移ってきているが、これだけ日本が大きくても、そのチャンスがあまりない。
- ・山梨県でも今回新しくプラットフォームといったものを作られたので、そこにある程度

幅広く、人を2年ぐらい受け入れて権限を与え、それこそ清水委員がおっしゃったような、新しくポスト・コロナに対応したDXのインフラの設計の仕方とはどうあるべきかなど、ある種の明確なジョブディスクリプションを与えてしまって、それをこなす経験を積ませる。

- ・ そうなれば、その人材育成の具体的な出し方と、こういう人を募集しているというのがわかる。これはヤフーのギグパートナーの仕組みに近い。それが続けば清水委員がおっしゃっていた、若手が自信を持てるということにつながる。
- ・ 自分の会社から兼業したときに本当に社会で通用するかという不安の障壁が高く、私も部下、若い人たちを見ていて不安感があるように思う。そういう意味ではそこは今回、機会を山梨で全て提供するといったところを県を挙げてやられると良いのではないかと。タイミング的にも早く動かれたら良いと思う。

清水委員

- ・ これはしっかりと山梨県としてアピールすれば、兼業ということで手を挙げてくれる人は若手で多くいると思う。
- ・ 実際に社内でも先ほどの日興ベンチャーズで、応募は少ないだろうと思っていたら250名程が応募してきた。審査をして良かったら、ポストも予算も人もつけてやるということでやってみて、一番面白かったのは最年長の41歳。なかなか社内では組織の問題があってできなかったのも、やらせてくれということだった。一方で最も若かったのは24歳だった。
- ・ やはりそういったことで、もっと大々的に県の施策としてやっていけば、応募してくる人は多く、県庁の中にもいると思う。また、それ以外の我々のような企業からも出てくると思うので、一つのアイディア
- ・ アとしては、非常に有効性があるのではないかと。

長崎知事

- ・ 先ほど東座長がおっしゃられた、あるプロジェクトの中でそういった方々を集め、そのプロジェクトで成功体験することで人材が育っていくというようなこと、また今清水委員がおっしゃられた話を組み合わせると、第一歩として、大学といった教育機関を作るというより、プロジェクトベースの中で、今後人材が育っていくシステムを作るということは一つありうる道筋だという理解でよろしいかと。

東座長

- ・ そう思う。実際にDX人材育成の自民党の議論に関しても、どこでそれを育てるかというフィールドの話になってきている。
- ・ それが山梨県にあるということで、そのDX活用のためのプロジェクトがあって、そこ

でリーダーを務め、チャレンジして自信がつけられる。失敗してもいいということで、20代、30代のやってみるぞという人たちを集めて、周りにメンターを配置してあげるなど、サポート体制を整える。それこそ委員の皆さんが適宜アドバイスするような枠組みでも良いかと思う。

- ・ そういった経験をできるだけ早い段階から、30代ぐらいまでには一度積ませる。今はなかなかそういう機会がないので、そこで自信をつけてもらって、またその実績等を持って、人材マーケットに流れていってもらおう。その実績が無いということで人材マーケットが流動しないということも日本の課題かと思う。

長崎知事

- ・ とても良いお知恵をいただいた。至急考えていきたい。

田坂顧問

- ・ 先ほどからの議論は非常に重要な話なので、知事に受けとめていただきありがたい。
- ・ ただ、議論を大きく二つに分けておくべきと思う。今後はコロナ危機の結果、DXが加速するということを申し上げたが、その意味で、ITやAI、DXに詳しい人材がいるかということは重要な問題だ。しかし、むしろ私が問題意識を持っているのは、一般の人の失業である。これらの人々は、ITの知識がないから、DXがわかってないから、という理由で失業するわけではない。この二つの問題を明確に分けておくべきである。
- ・ 先ほど申し上げたように、例えば、ホスピタリティといったものがマニュアル的なレベルでしか身につけていない人材は、おそらく今後、仕事を続けられる可能性は低くなっていく。従って、そういった視点での人材育成の方法も、県として、しっかり手当をしていただきたい。
- ・ わかりやすい例では、最近、ANAが非常に苦しい状況にあるが、アテンダントの方々の、人が足りない企業への出向が報道されている。この出向において何が起こるかといえば、アテンダントの方々が職を得られるということだけではない。やはりアテンダントの方々は、細やかに心配りや気配りができ、非常に高度なホスピタリティが提供できるので、受け入れた企業の社員の方々が良い影響を受ける。「なるほど、こういう水準でお客様に接するべきか」「非常に勉強になった」といった学びが生まれる。
- ・ 先ほど県からの報告にあったように、マッチングというのは、単に人が足りないところに人が余っているところが派遣ということだけではない。むしろ、その人材の受け入れを通じて、そうしたホスピタリティといったものを、受け入れた企業が学ぶ機会にもなる。
- ・ 県としては、こうした学びの場というものをしっかりと作っていくことが必要であるが、高度なホスピタリティの学びのために高度な教育機関が必要なわけではない。先のような企業同士のマッチング、人材が余っているところが足りないところに派遣すると

いったことに、さらなる付加価値をつけるマッチングを実施していかれてはどうか。

- ・ ANA は一つの良い例だが、例えばホテルでも同様であり、今ホテル業はかなり苦しい状況にあるが、しっかりと教育を受けているホテルのスタッフは、かなり高度なホスピタリティを身につけている。これらの方々が、糊口を凌ぐために、当面、他の業種で働くというだけでなく、そのノウハウが他の業種にも広がっていくということを、県として支援されてはいかがかと思う。

清水委員

- ・ 今までの議論は素晴らしいと思うが、議論している大半は今の状態をどうするかという議論かと思っているので、やはりもう一つ、ぜひ次の世代、将来に向けての制度設計も知事にはお願いしたい。
- ・ 今の人達をスタディさせていくだけではなく、次の世代を育てないと、年金も出ない、日本が駄目になるという可能性すらある世の中で、ぜひ今をしっかりとやることと、将来をしっかりと築いていく、この両サイドでお願いをしたいと思う。

中村委員

- ・ 先ほどの東座長のプロジェクトでも人が育つというお話には非常に同感するところであるが、そのプロジェクトのリーダーに誰を据えるかということが重要。プロジェクト自体の成功だけでなく、人が集まってくる部分にもなる。また、そのプロジェクトを通じて、山梨県がその成功の好循環を持つということも非常に大事。
- ・ どのようなプロジェクトをするかということはもっと大事かもしれないが、その実現をするにあたってのリーダー選びは一番の成功の要諦ではないかと思うので、ぜひそのところは良く考えてもらいたい。

山崎委員

- ・ ネーミングについてであるが、自然首都圏というネーミングは秀逸だと思っている。文化といったそこにあるものをいかに活用していくかということが非常に重要。
- ・ それがあるからこそ他県には絶対真似できない差別化ができるとすると、やはりネーミングで他県には使えないものとして、例えば信玄プロジェクト、参謀を集めるのであれば官兵衛プロジェクトなど、そういったネーミングが良いのではないか。

東座長

- ・ ネーミングつけていくというのはわかりやすいので、ぜひプロジェクトごとにもキャッチーなコピーをつけていければと思う。
- ・ 清水委員のおっしゃった次世代を育てるという意味では、高専がないということよりはむしろ今ある大学の中を実際どうするかという話も検討していくと良い。

- ・私が関わっている中で言うと、大阪でも公立大学の二大学を統合するというタイミングで、大阪府市のシンクタンク化するというような準備を新大学で行っており、そこではスマートシティ研究センターを作る。
- ・一つ重要なテーマとして、ELSI センターというものが大阪大学にもできたが、ELSI とは、Ethical, Legal and Social Issues、倫理的、法的、社会的課題の頭文字をとったものであり、新しい科学技術が社会実装されていく際の課題を議論していくための領域がある。
- ・こうしたものが、よりこれからの人材が最初の頃からスタディしておくべきフィールドになるだろうというなかで、官民におけるアカデミアは重要な役割を持つことから、アカデミアでの人材のトレーニングプログラムについて、多くの大学で準備しているところ。これは文科省の Society 5.0 型人材、またリベラルアーツとも言うが、こうした多様な領域を作っていくというのも一つではないか。
- ・また、その学生にプロジェクトのインターンにも入ってもらい、学生時代から経験してもらおうということがつなぎにできれば、次世代のリーダーも実学的に同時に育つだろうと、清水委員の御意見を伺うなかで考えたところ。

長崎知事

- ・山梨県を人材の泉にするというのは理想とするところ。今日のご議論を伺い、まさにその様々なプロジェクトの中でより多くの方が集い、そこに権限その他を与えて、人の出会いの中でその人が育って行って人材化していく。こういうことは極めて実現可能性の高いモデルだと思うので、今後まずは県がやるべきプロジェクトから、そういうことを一つ作り二つ作り三つ作りという形で、県がそういった場の提供主体の一つになるということは十分あり得るし、やるべき話ではないかと考えた。今まではやはり学校がないから無理かなと思っていたが、今日は極めて大きな発見があった。
- ・そういった中で、先ほど田坂先生がおっしゃられたこれから必要とされる能力について、現にお持ちの方からの周りへの波及効果、相乗効果を生み出すような仕組みを考えていきたいと思う。
- ・具体的な案件を探して、小さいながらも実地にスピーディーに動かしていくことが重要だろうと思っているので、部内でしっかりと議論していきたい。

以上