

議題1 基調講演：実は日本の未来は明るい～人手不足時代を好機へ～

○株式会社日本共創プラットフォーム 代表取締役会長 富山 和彦 氏（講演資料に沿って講演）

1 人手不足時代の構造的転換と地方の課題

- 日本は構造的な人手不足時代に入り、特に現場現業・エッセンシャルサービスで深刻化している。地方はその影響が強く、東京への過度な集積は一人当たりの生産性低下を招いている。
- 大都市部、とりわけ東京では若年層の実質所得や生活条件が厳しく、可処分所得・時間が少ないことが少子化や生活困難に結びついている。
- 地方に仕事は存在しているにもかかわらず人が流出する背景には、所得水準のほか、女性にとって働きやすい職場環境になっていないなど、職場や地域の受け皿の質（昭和的な感覚）の課題がある。

2 「デフレ的常識」からの脱却と生産性向上のサイクル

- 人手不足時代は、生産性を押し上げるチャンスである。デフレ期の「値下げ→コスト抑制→賃金抑制→雇用維持」という発想から、「賃上げ→人材リテンション→付加価値向上→収益拡大」のサイクルに転換すべきである。
- 付加価値労働生産性（粗利÷総労働時間）を継続的に上げることが賃金上昇と地域の GDP 向上の鍵であり、短期の一発逆転ではなく、5 年・10 年の地道な改善の蓄積が必要である。
- また、非製造の現場現業領域で生産性が低く、ここを押し上げることが重要である。

3 AI とジョブシフト：ホワイトカラーの代替と現場の追い風

- AI はホワイトカラーの業務を大きく代替し、生産性を数倍に押し上げる可能性がある。一方で現場現業系や一次情報にかかわる身体性の高い仕事は置き換わらず、エッセンシャルワーカーや現場行政（自衛隊、警察官 等）などは AI と補完関係にある。
- 大企業のホワイトカラー採用は縮小傾向であり、技能系・製造現場・観光などの領域に若年人材の流れを促す必要がある。

4 地域の基幹産業像：複雑系製造と高付加価値観光

- 日本の先進国ローカルシフトの中で、国内に残る「複雑系」製造業は中間層を生みやすい基幹産業である。水・安価な電力・クラスターを要件とする半導体周辺は有望で、富山の条件は強みがある。
- 観光は外貨獲得と規模の効果を持つ基幹産業であり、スイスの高付加価値観光モデルのように人材育成と価格戦略で「年収 1,000 万円～2,000 万円」のガイドを生みうる産業設計が重要である。
- 富山は製造クラスターと観光資源の両面を備え、スイスモデルに近い条件を持つ地域としてロールモデルになり得る。

## 5 みちのりグループにおける現場起点の生産性改善と交通再設計

- 生産性向上の基本は「分ける化・見える化」であり、ICカード導入で路線別収支の全数把握を行い、空バス削減やダイヤ最適化を継続的に実施している。
- 運転士の生産性指標として社内事故率や定時発着・燃費の分析をドライブレコーダー等で可視化し、年功に依存せず個別評価・処遇差を導入している。結果として60代運転士の安全運行行動が好成績である。
- 乗車率と収入密度向上のため「貨客混載」を制度化し、自動運転BRTの専用道運行、AIオンデマンドのダイナミックルーティング、バスロケーション導入など、既存クラウド・PoCを活用して低コストで進めている。
- 公共交通の固定費構造を踏まえ、鉄道・BRT・バス・タクシー・ライドシェアをシームレスに統合し、通勤通学時間帯は並行競争を避けて駅接続に特化するなど、一体経営で全体稼働率を上げる設計が有効である。

## 6 まとめ

- 日本は構造的な人手不足時代にあるが、この条件を梃子にして、デフレ的発想から転換して賃上げと生産性向上のサイクルを常態化させていくことが重要。分ける化・見える化・改善改良を継続し、DX・AIを道具として安価に使い倒していくことが鍵。
- また、併せて昭和的慣行の刷新や新陳代謝・世代交代を進めていくことで人口流出は止まっていく。
- AIによって、ホワイトカラー業務の代替が進む一方、一次情報・身体性を伴う現場職の価値が上がるため、製造業（複雑系）と高付加価値観光を地域の二本柱として「分厚い中間層」を再構築するモデル、例えばスイス型を富山で目指すべき。

### 〔質疑応答〕

#### ○蔵堀副知事（副本部長）

- 富山県では路線バスの運転手不足により撤退が進む一方、コミュニティバスは待遇と勤務条件の改善で人材を確保しており、なぜ民間バス会社で先にできなかったのかという疑問がある。将来的には自動運転バスが必要となると考えるが、行政の支援等の関わり方はどうか。

#### ⇒○富山 和彦 氏

- 支援はやる気と能力のある事業者にとって生き金となるが、そうでなければ無駄金となるため、経営者が粘り強く組織のマインドや行動様式、能力を変えていく努力が必要。そのような事業者には支援が生産性向上に結びつくだろう。

## 議題2 「富山県人材確保・活躍対策 骨子（案）」について、「骨子（案）」に基づく具体施策の方向性」について

### ○山室商工労働部長

- 資料1は、これまでの本部会議による全庁的方針と中堅・若手職員の視点を融合して取りまとめた「富山県人材確保・活躍対策 骨子（案）」であり、来年2月策定予定の「人材確保・活躍対策パッケージ」の骨格を定めるものである。狙いは、エッセンシャルワーク分野の人材不足への対応、人材確保・活躍を最重要課題として県民・事業者に力強く発信し推進力を高めること、「富山で働く価値」を核心に据え先駆的ま取組みを戦略的に促進し初動のモメンタムを生むことである。
- 基本的考え方の補足としては、「人を追う」消耗戦から「選ばれる富山」への戦略的転換を目指す点であり、「富山で働く価値」を具体的で実感を伴う形で可視化・発信するため、斬新・先駆的・象徴的な「ミクロモデル」を同時多発的に創出・磨き上げ・発信する仕組みを、「人材確保・活躍対策パッケージ」に盛り込む方針である。特にエッセンシャルワーク分野に焦点を当てる。
- 骨子案の全体構成は、柱1 人材確保、柱2 働き方改革、柱3 人材育成、柱4 省力化・省人化の4本柱と、それらを下支えする中長期の意識変容・基盤整備等の取組みである。
- 資料2は、中堅・若手で構成する人材確保・活躍推進ワーキンググループの提言として具体施策の方向性を整理されたものであり、ワーキングの議論を見守ってきた事務局長の立場で紹介する。

#### 【柱1 人材確保】

- 分野横断の取組みでは、県公式の人材マッチングプラットフォームを創設し、スポットワークを起点に人手不足分野へ横断対応し、中長期雇用の新たな入口、柔軟な就業機会、高校生インターンへの活用、業種間シェアリングなど多面的な実現を目指していく。加えて、デジタル人材の確保・育成や、外国人材の受入・定着支援、移住者受入促進に取り組む、といった内容。
- 分野別の取組みでは、運転手の担い手確保として、大型二種取得支援や外国人材を活用していくことや、多様な観光人材を確保すること。福祉・介護人材の確保として、小中高生やその親世代に向けた普及啓発、潜在有資格者掘り起こし、地域人材参入促進、外国人採用促進などに取り組むこと、保育人材の確保として、新たな担い手や潜在保育士の掘り起こしを行うこと、薬剤師の確保では、修学資金貸与や短期病院インターンを実施すること。就農者確保では、トライアル雇用就農の促進や、富山あぐりマッチボックスの更なる活用、農福連携の推進といった内容、建設分野では、建設ディレクター等の新しい職域の育成・活用・確保、業界横断の採用支援など。行政職員の確保では、ターゲット別アプローチの強化、採用候補者との接点拡充や情報発信強化、教員・支援人材の確保として、UIJ ターン希望の現職教員を対象とする冬選考、講師確保、スポットワーク・外部人材の活用、また、警察職員の確保として、合格有効期間延長、試験会場拡大、SPI 試験の導入、再採用枠の拡大を進める、という提言。

#### 【柱2 働き方改革】

- 分野横断の取組みでは、女性の活躍促進官民連携会議設立等をテコに、トップと社員の対話促進、エンゲージメント調査の活用などにより意識改革と人的資本経営の可視化を

進める。カスタマーハラスメントは法改正に伴い対策を継続強化する、といった内容。

- 分野別の取組みでは、バス運転手等の休憩室整備など職場環境改善支援、農業の職場環境（トイレ・更衣室・託児等）整備への支援、建設の暑さ寒さ対策を含む労働環境改善支援。教員の処遇改善として、給特法改正趣旨を踏まえた環境整備、時間外勤務の削減、現職教員のウェルビーイング向上の推進に向けた取組み、警察では、新警察署の着実な整備による当直体制強化・端末更新と在宅勤務推進を行う、という提言。

### 【柱3 人材育成】

- 分野横断の取組みでは、富山県・北陸銀行・VENTURE FOR JAPAN の連携により、若者が県内企業で経営者直下の事業責任者として挑戦できる環境を整備し、エッセンシャルワーク分野を含む次世代リーダー、アドバンスト・エッセンシャルワーカーの育成を図る。さらに「富山版 MBA」を創設し、中小企業の経営リーダー育成、オンライン併用の柔軟な学びを整備する、といった内容。
- 分野別の取組みでは、若年者ものづくり競技大会の県内初開催や、交通分野において、バス運転手の魅力発信とイメージアップとして学校と連携した取組みを行うこと、観光では、インバウンドを含む高付加価値旅行者に対応できる高度人材を育成すること、医療では、医学生の地域医療体験の実施や、在宅医療に関する看護職員の研修の充実を図ること、薬学・薬剤師の魅力発信としては、中高生・保護者向けの説明会や職場体験会を行うこと、農業人材の育成としては、スマート農業人材を育成し県内で活躍するサイクルを目指すことやセカンドキャリアとしての農業を支援すること、建設業の魅力発信としては、「ケンセツジョブフェス」等のイベントや動画制作、また、スキルアップ支援として、除雪オペレーターや IT 人材の育成支援を行うこと、行政では、エンゲージメント調査の実施やタレントマネジメントシステムの導入、DX 人材育成などに取り組むこと、教職では、魅力発信と体験機会の拡充に努めること、警察では、一般職員から高度人材育成（航空整備士・操縦士、サイバー資格）に取り組む、という提言。

### 【柱4 省力化・省人化】

- 分野横断の取組みでは、「とやま DX パートナー」制度の創設、とやま DX コンソーシアムの研修体系強化、TONIO 等との連携により、計画策定から実装・定着まで一体で伴走支援すること。中小企業トランスフォーメーション補助金での支援を通じて、省力化・省人化や AI 導入のモデル創出に支援を拡充するべき、といった内容。
- 分野別の取組みでは、交通では、運行・安全管理のデジタル機器導入や老朽化した機器の更新を進めること、観光では、自動チェックイン機・予約管理・清掃ロボット導入等による生産性向上、高付加価値化改修、観光 DX（「TOYTOS」AI 搭載・オープンデータ化）を推進すること、医療では、医療提供体制の再設計として、機能集約や二次医療圏見直し、人材の適正配置を進めること、介護では、ロボット・ICT 導入費用への支援と「とやま介護テクノロジー普及・推進センター」による伴走支援を進めること、農業では、データ活用やスマート農業技術の普及・推進に努めること、建設では、バックオフィス業務の DX 化に努めること、学校では、校務 DX 化として、校務支援システム・デジタル採点ソフトの更なる活用、生成 AI 活用を進め、好事例を横展開していくこと、警察では、AI 街頭防犯カメラの導入、刑事手続 IT 化、通信指令システム・交通関係諸システム更新などを進める、という提言。

### 【中長期の取組み】

- 県民会議等を通じた徹底対話による価値観変容（ホワイトカラー偏重の是正、学校・教員の役割とウェルビーイングへの理解促進）、富山労働局との協定見直し等の連携強化、農村関係人口拡大・農村 RMO 推進、警察署再編と待機宿舎整備など、基盤整備を進める。
- 結びとして、現場の危機感と未来への熱意が込められたワーキンググループの提言を礎とし、「選ばれる富山」への戦略的転換、すなわち「人材確保・活躍の富山モデル」の構築に向け、来年2月のパッケージ策定、予算編成と連動した力強い前進を図っていく。

### 議題3 意見交換

#### ○津田農林水産部長

- 農林水産部で4月から本格運用を開始している「富山あぐりマッチボックス」に関する、農業者との意見交換において、スポットワーク活用時に一定回数以上の就労で社会保険加入が必要となる点の指摘があった。
- 応募者の一部では、本業の会社が副業を認めておらず、社会保険の発生を契機に副業が会社へ露見する懸念から、これ以上就労を受けられないという意見があった。
- スポットワーク推進には、マッチングを希望する企業の掘り起こしに加え、本業側の企業に対して副業の解禁・推奨を促す取組みが必要である

⇒ 骨子（案）の内容に関する意見は特になし。示した（案）について、本部会議決定として骨子として取りまとめることを確認。加えて、今回紹介した具体施策の方向性については、予算編成方針に基づき磨き上げを行い、来年2月に策定する「人材確保・活躍対策パッケージ」へとつなげていくことを確認。

### 議題4 「富山県独自の労働需給シミュレーション」について

#### ○山室商工労働部長（資料3に沿って説明）

- サンドボックス予算を活用して県独自の労働需給シミュレーションを実施している。全国レベルではリクルートワークス研究所「未来予測 2040」などにより産業分野別の将来推計が存在するが、今回、県の人口動態や産業構造等を踏まえた独自シミュレーションを行うものである。
- 実施体制は、富山県が研究委託契約により富山県立大学（情報工学部、岩本 健嗣教授、榊原 一紀教授を中心）に基礎データ提供等を行い、リクルートワークス研究所（主任研究員 古屋 星斗氏）とアドバイザリー契約を結び企画支援・監修を受けるものである。
- スケジュールは、6月のプロジェクト開始以降、モデル検討・構築や打合せを実施しており、来年2月にシミュレーション結果を公表予定である。
- シミュレーションは、富山県の将来における分野ごとの労働需要量・供給量とそのギャップを可視化するもの。加えて、柔軟な働き方の推進などの政策を実施した場合や、生活維持サービス水準の見直しなど推計条件・前提を変えた場合の影響も試算できるもの

である。推計結果の分析により、分野ごとの優先順位付け等の戦略的な対策検討や、関係団体・県民・事業者を巻き込んだ全県的議論のたたき台に活用する予定である。

## まとめ

### ■新田知事（本部長）

- これまでの本部会議の議論と中堅・若手 50 人によるワーキンググループの提言を融合し、今日の骨子取りまとめに至った。感謝申し上げる。
- 具体的施策は、先日公表した予算編成方針において「人材確保・活躍の富山モデル」の構築推進を重点施策として位置づけ、資源配分にメリハリをつける方針である。
- 来年 2 月に「人材確保・活躍対策パッケージ」を公表予定であり、中堅・若手ワーキンググループの提言の方向性を踏まえ、全庁の知恵を結集し、各部局および部局横断で施策を磨き上げていただき、議論が白熱して方向性が定まらない場合には、是非若手の意見を積極的に取り上げていただきたい。
- 労働需給シミュレーションについても、県立大の岩本先生ら関係者へ感謝申し上げるとともに、来年 2 月の結果公表を期待とハラハラな気持ちをもって待ちたい。

（以上）