

## PATROL

### 官邸/内閣府 6

岸田 文雄／牧島かれん  
西銘恒三郎／野田 聖一

### 総務省 8

金子 恭之／渡辺 孝一  
黒田武一郎／増田 寛也

### 法務省 10

古川 禎久／和田 雅樹

### 外務省 11

林 芳正／市川 恵一

### 財務省 12

鈴木 俊一／茶谷 栄治

### 金融庁 13

松尾 元信／栗田 照久

### 文部科学省 14

義本 博司／矢野 和彦  
川喜多 仁／門松 健治

### 厚生労働省 16

後藤 茂之／橋本 泰宏  
山本 麻里／濱谷 浩樹

### 農林水産省 18

金子原二郎／光吉 一

### 経済産業省 19

萩生田光一／多田 明弘

### 国土交通省 20

斉藤 鉄夫／長橋 和久  
宇野 善昌／高橋 一郎

### 環境省 22

山口 壯／奥田 直久

### 防衛省 23

岸 信夫／山崎 幸二

### 日 銀 24

黒田 東彦／太田 純

### 地方自治体 25

村井 嘉浩／川勝 平太

## ◆国土交通省防災政策最前線



### 気候変動と防災 ～水害リスクとBCP～

国土交通省水管理・  
国土保全局長 井上 智夫

## ◆集中連載——ポスト・コロナの霞が関像

### 現在まで禍根を残す、 橋本行革の省庁再編

株式会社西日本フィナンシャル  
ホールディングス代表取締役会長 久保田勇夫



## ◆行政デジタル化新時代

### 変革の目的を見出せば DXは内発的パワーで進む

兵庫県西宮市長 石井登志郎



## ◆経済産業省素材産業政策最前線 36

### 2050年カーボンニュートラル実現に 向けた素材産業の挑戦

経済産業省製造産業局  
素材産業課長 吉村 一元



## ◆シリーズ/日本の医薬・医療体制を安全保障の視点で考える 90

### 「医工連携」を軸に、起業家精神を 持つ人材育成に尽力

国立大学法人浜松医科大学  
理事(教育・産学連携担当)・副学長 山本 清二



※本誌の取材時はマスク着用やアクリル板設置等の対応しておりますが、撮影のため一時的にマスクを外していただく場合もあります。

一戦後人の発想 俵 孝太郎

2021年は後世どう記憶されるか  
コロナ・政変と総選挙・立共敗退

64

末松広行と語る、危機を乗り越えるトップの決断とは



混迷する社会の次の  
一手はベンチャー  
企業の本懐

株式会社ユーグレナ代表取締役社長 出雲 充



74

多言数弱 32	「悪党」の世直し論 100
株主資本主義から公益資本主義へ 国土学総合研究所長 大石 久和	若者が怒るべき七つの理由 小田原松玄
知財の深層を探る 44	菜々子の一刀両断！ってわけにはいかないか・・・ 96
米国における営業秘密の保護 金沢工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科科長兼教授 棚橋 祐治	下流老人願望 総合社会政策研究所 寺内 香澄
アジアの小窓 35	我流彩時記 本棚の漫歩計 72
パソコンで思わぬ出費 アジア母子福祉協会監事 寺井 融	炬燵のあった風景 清水 義高
ヒトの知能とキカイの知能 56	社説／斜論 86
AIコンパニオンの難易度 森田 浩之	〈「第2次岸田内閣発足」首相、ただ今「順調飛行中」〉 ひょっとして「長期政権」かな・・・ 作家・ジャーナリスト 立石 勝規
ふしぎな社会・おかしな行政 106	
政策形成を専門家集団に任せるな 群馬大学名誉教授 稲葉 清毅	

CONTENTS

BOOK REVIEW

『国際機関のリーガル・アドバイザー』（吉田晶子 著） 105

編集室だより 116

表紙のことば 高橋 英彦 116

■総理大臣  
岸田文雄氏 PATROL



## 衆院選勝利、挙 党体制構築を急 ぐ

### 年内に補正予算 政策実行のスピード上げる

岸田文雄首相が10月31日投開票の衆院選を乗り切った。自民党だけで絶対安定多数となる261議席を獲得、与党の劣勢を伝えた複数の情勢調査や出口調査との乖離が話題となった。年内には補正予算を成立させ、訪米をはじめとする首脳外交を本格化させる。

自民党の苦戦が判明。岸田首相の危機感は強く、チャーター機を使った遊説に踏み切った。自民党は小選挙区で約280万票を取った。安倍前首相時代の2回の衆院選よりも得票数としては多い。ただ今回、大物議員らの落選が相次いだ。これは全体の得票が多くても選挙区で野党に競り負けているためだ。自民党は安泰ではない。

来年の参院選を念頭に岸田首相は挙党体制の構築を急いでいる。日本は11月中旬、G7で最も高いコロナワクチン接種率を達成した。岸田首相は最大の貢献者である菅義偉前首相を官邸に招いて助言を得るなど、ノーサイドの精神を演出した。党人事では、総務会長代行に菅前首相に近い森山裕前国対委員長を起用した。

岸田文雄首相の肝いりで設置された「デジタル臨時行政調査会」の初会合が11月16日、官邸で開かれた。デジタル臨調を仕切るのは、牧島かれんデジタル相(45)だ。

牧島氏は記者団に「テクノロジーがここまで進化しているにもかかわらず、対面でなければならぬとか、常駐しなければならぬという規制が今の社会に適合しているのかといった強

■デジタル担当大臣  
牧島かれん氏 PATROL



## デジタル社会に 適したルールを

### 抗原検査キット販売の規制改革に意欲を示す

い意見があった。デジタル社会にふさわしい形でルールや法律が作られているのか、一括して見直す必要性がある」と語った。核心を突く正しい認識だ。

メディアは牧島氏の入閣について「抜擢人事」と報じたが、前デジタル相の平井卓也氏とともに自民党デジタル社会推進本部をリードしてきた。デジタルへの理解度は高く、岸田政権の看板政策を任せられた格好だ。

兼務する規制改革分野でも動き出しが早い。11月15日には東京都内の抗原検査キット生産工場を視察し、キットの販売規制緩和に意欲を示した。現在、医療用抗原検査キットはインターネットやコンビニでの販売が不可能で、「ウイズコロナ」時代にそぐわないとの声が相次いでいる。

■特命担当大臣  
西銘恒三郎氏 PATROL



## 頭を悩ます軽石 問題

### 被災地を訪問しつつ沖縄の災害に対処

岸田内閣発足後の衆院選で6回目の当選を果たし、引き続き復興担当相、沖縄及び北方対策担当特命相の任に当たる。総務副大臣、経産副大臣の経験は有るものの、今回が初入閣。就任後、被災三県に精力的に足を運ぶ一方、沖縄県南城市の出身ということもあり、就任ではコロナ禍によって打撃を受けた観光の再生、各種産業の振興、基地跡地の利用などについて抱負を

述べた。

が、本島を中心に大量の軽石が沿岸部に漂着するという、思わぬ事態に見舞われる。小笠原諸島の海底火山の噴火によるものだが、海流に乗り約1000キロメートル離れた沖縄に流れ寄せ、沿岸漁業や観光産業に深刻な影響を与えている。

西銘氏も10月末には糸満市の漁協を訪れ状況を聴き取りしたという。11月上旬には県内各地から多くのボランティアが軽石除去に乗り出すなど、地元を挙げて対策を講じているが、噴出による漂着がいつまで続くのか、見通しが立てられないだけに深刻だ。

10月31日は、2年前に首里城が消失した日でもある。現在、政府では昨年3月に策定した首里城正殿復元の工程表に基づき、2022年に正殿の本体工事着工を、26年までの復元に向けた取り組みを進めている。西銘氏は「改めて沖縄の誇りとも言える首里城の重要性を認識した」と語った。

■孤独・孤立対策担当大臣  
野田聖子氏 PATROL



## 深刻化する社会 的な孤独・孤立

### 対策に向け「重点計画に関する有識者会議」を開催

長引くコロナ禍の影響により、コミュニケーションの途絶など社会的な孤独・孤立が深まり深刻な社会問題となっている。コロナ禍は経済的困窮を引き起こすだけでなく、自殺、DV、児童虐待など人間関係の不安定化にも影響を及ぼしているとみられる。政府ではこれまで各地でテーマ別のフォーラムを開き啓発活動に努めてきたほか、本年2月より内閣官房孤独・

孤立対策室を立ち上げ、政府一体となって対策に取り組んでいる。11月12日には第1回「孤独・孤立対策の重点計画に関する有識者会議」が開催され、野田聖子担当相が冒頭であいさつを述べた。

影響が顕著に表れている例が自殺者数の増加である。2020年の自殺者数のうち、女性の自殺が前年比935人増加して7026人にのぼったほか、児童生徒の自殺は499人で、前年比過去最高の100人増となった。そのほか昨年度のDV相談件数も前年度比1.6倍増の約19万件に達している。

今後はさまざまなライフステージに応じた対策・支援のほか、孤独・孤立対策に取り組むNPO等への支援への注力に加え、支援情報が網羅されたポータルサイトの構築、相談体制の充実に向けた人材育成、いわゆる「社会的処方」の活用などが想定される。また、厚生労働省や消費者庁など、関係省庁とも連携が求められる。

## ◆国土交通省防災政策最前線

# 気候変動と防災 ～水害リスクとBCP～

国土交通省 水管理・国土保全局長 井上 智夫

近年、国際社会では気候変動に伴う自然災害が多発、特にわが国では集中豪雨や大型台風等による大規模水災害によって、人命と安全、そして経済活動が大きく損失・損耗している。国土交通省では、多角的に治水対策を講じるとともに各種の支援措置を設け、企業が防災に取り組むインセンティブを高めている。気候変動への対応、防災への取り組みは企業の新たな価値となりつつあるのだ。その最新動向を、井上局長に語ってもらった。

### 水害の物的被害額、過去最高に

近年、わが国では毎年のように全国各地で大規模水害が頻発し、各地に大きな被害をもたらしています。国土交通省では1961（昭和36）年より、水害による物的被害額を歴年単位で取りまとめられているのですが、2019（令和元）年の被害額は約2兆1800億円に上り、統計開始後最大を記録しました。総額のうち同年に襲来した「令和元年東日本台風」の被害額が1兆8800億円を占めており、一つの台風による影響としても統計史上最大です。この傾向は保険業界の収支を圧迫し、これまでの保険料のストックでは賄いきれないという声も寄せられています。また、福岡県久留米市では18年以後、毎年浸水被害が発生するなど、水害の発生が常態化している地域もあります。複合的な要因が作用

した結果だと思われませんが、いずれにしても特別な対応を講じる必要があると捉えています。

これまで国は水害に対し継続して治水対策に取り組み、着実な成果を上げてきました。その一つが人命損失の激減です。人間の命を守るのには最も大切なことですから、この対策は基本中の基本です。戦後直後は洪水被害が相次ぎ、昭和20年代は大型台風の襲来等で年間の死者・行方不明者1000人超という年がたびたび発生しています。が、その後治水投資を増やし対策を強力に推進した結果、徐々に死者・行方不明者数は減少し、94（平成6）年には年間一ケタにまで抑制されました。しかし、それ故に治水対策は概成されたのではないかという指摘と、バブル崩壊以後の経済状況を鑑みた議論によって、97年をピークに治水投資は減少に転じます。一方で、まだ明確な傾向とは確定し難いものの、死者・行方不

明者数が近年、再び上昇軌道を描いているのが懸念されます。また戦時中の国土荒廃が色濃く残っていたため戦後の水害では浸水被害がことに深刻でしたが、国と地方の連携に基づきダムや堤防、砂防堰堤などを整備した結果、浸水面積は劇的に減少し、年間の浸水面積は1万ヘクタール以下に抑えられています。しかしこれも近年、やや上昇に転じつつあります。

加えて前述の通り、水害による被害額は、必ずしも人的被害等に比例して減少していない、むしろ単位面積あたりの被害額は上昇を続けており、経済被害の抑制が政策上の大きなポイントになっています。その原因として戦後のライフスタイル変容が大きく作用していると思われる。家庭に自家用車や多くの家電製品、電子機器が備わる現代社会では、地域一帯に浸水被



### いのおとも

昭和38年11月6日生まれ、大阪府出身。京都大学工学部卒業、同大学院工学研究科修了。平成元年建設省（現、国土交通省）入省、28年近畿地方整備局河川部長、29年同企画部長、30年水管理・国土保全局治水課長、令和元年近畿地方整備局長、2年8月より現職。

害が起きると大量の廃棄・廃車処分が生じるので当然、経済被害も増加します。水害対応は人の暮らし方の変化も念頭に置くべきであるのと、近郊地域も含めた都市圏の拡大と集積が、新たな被害ポテンシャルの増大をもたらしていると言えるでしょう。東京では、人口や産業が集積するエリアの一つとして、荒川ゼロメートル地帯があり、仮に荒川の堤防が決壊すると、浸水区域内人口は最大312万人に上ると想定され、水道や電気などのライフライン、鉄道などの生活インフラ、企業活動等に甚大な影響が生じる恐れがあります。

このように水害は、直接的に人命・安全を脅かすだけでなく、その後の生活・経済活動に深刻な被害をもたらす大きな社会的リスクなのです。そして気候変動が色濃く影響している現在、このリスクは年々増大の一途をたどっています。

### 事前防災対策がもたらす経済効果

では具体的に、治水対策をどのように強化していくべきか。平成中盤以後、治水対策がもたらす経済的効果について議論されるようになりました。当初はその効果を示すエビデンスに乏しかったものの、近年では各種データの検証により、明らかに治水対策が経済効果を発揮するというエビデンスを提示できるようになりました。例えば令和元年東日本台風では福島県阿武隈川流域で大規模水害が発生、29名の死者のほか1万棟近い全壊・大規模半壊・半壊が生じ、浸水解消まで6日間を要し、郡山市内だけで約600の企業が被災しました。最終的に原状回復費に540億円、被災者・被災地支援と災害廃棄物等の処理で計940億円の公的支援を要し、住民や企業などの一般被害額は5440億円に達するとい

## ◆経済産業省素材産業政策最前線

# 2050年カーボンニュートラル 実現に向けた素材産業の 挑戦

経済産業省製造産業局 素材産業課長 吉村 一元

化学をはじめ、紙・パルプ、セメント、ガラス、その他窯業品産業など、その所掌が非常に広範囲にわたる素材産業。川上産業であるだけに社会的な露出は少ないものの、すべての産業に素材を供給する点から社会経済を下支えする重要な産業といえる。しかし素材の製造には大量のエネルギーが必要であり「エネルギー多消費産業」といった面もある。2050年カーボンニュートラルの実現が求められる中、わが国産業のリーディング・インダストリーでもある素材産業、こと化学産業にはどういった取り組みが求められているのか。産業を取り巻く現状と課題、そして今後の展望について素材産業課の吉村課長に話を聞いた。

「わが国産業のリーディング・インダストリーでもある素材産業。改めて素材産業の概要から貴課（素材産業課）の取り組み、そして素材産業の現状についてお聞かせください。」

吉村 素材産業は、自動車や電機電子、医薬品、消費財など、われわれの身の回りにあるありとあらゆる製品の素材を供給する産業であり、社会経済を下支えする非常に重要な産業といえます。

素材産業課では、エチレンプラントを源流とする有機化学や苛性ソーダ・産業ガスといった無機化学などの化学産業に加え、紙・パルプ、セメント、ガラスなど、金属・非鉄金属以外の素材といわれる産業を所管しています。素材は、原料に大量の熱や圧力を加えて生産される装置型産業であり、生産プロセスでエネルギーを大量に消費しますので「エネルギー多消費産業」でもあります。今、まさに世界全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減

が大きな課題として取り上げられています。これまで社会経済や生活に貢献してきた素材産業が、エネルギーの大量消費といった課題にどう対応していくのか。これが目下、われわれの最大の課題だと考えています。

わが国の素材産業が生み出す多種多様な素材は、それ自体が日本の競争力の源泉ともいえます。例えば、化学を例にとると、今後のデジタル・グリーンの潮流を支える半導体や蓄電池といった重要製品において、それぞれの素材や原料であるレジストやエッチング用のガス、あるいはセパレータなどは、世界市場でも確固たる競争力を有しています。例えばレジストなど、高機能品についていえば、世界シェアの100%近くを有している素材もあります。その他にも、炭素繊維など、素材の特性自体が製品の競争力になるような素材もあり、素材産業は、社会経済にとって、最も重要かつリアルにイノベーションに貢献

している産業といえるのではないのでしょうか。

### 産業構造をも変化させる革新的マテリアルの開発と実装

「まさに社会経済を下支えている産業といえるわけですね。また素材産業の分野では、産業構造をも変化させる可能性をもった革新的マテリアルの開発・実装にも取り組まれていきます。これまでもさまざまな革新材料に取り組まれてきました

が、現在、世界的にも関心の高いものとしてはどういった素材があるのでしょうか。

吉村 例を挙げるときりがありませんが、分かりやすい分野で、ホットなものとしては半導体材料があります。今や半導体をいかに確保できるかが、各国の重要課題といえる状況になっていますが、この半導体の材料をつくるプロセス、革新素材でイノベーションを起こし続ける、という意味において、わが

国の素材産業は注目されています。日本の材料がなければ半導体はつくれない、といった局面にまできているように感じています。

例として半導体を挙げたのは、この30年間で日本の半導体産業というものが、ビジネスとして、かなり難しい中で進んできたといった意味合いもあります。かつて半導体の分野でわが国の半導体メーカーは世界トップの地位を占め、一定のシェアを確保していました。しかし、現在では世界シェアに占める割合は非常に少なくなっています。政府としてもこうした状況を盛り返そうとしているわけですが、これに対して、日本の素材企業は日本企業が隆盛を誇った時代に力をつけ、日本の半導体メーカーがシェアを失いつつある中にも海外に顧客を見つけて、自身の競争力を何とか維持してきました。

また、事業を海外展開させることの難しさの一つに技術流出

や陳腐化への懸念があります。一度海外で製造をはじめると大切な技術が少しずつ漏れていく、あるいは日本独自の技術が気が付くと他の国でも作れるようになっていくというケースはよく聞かれます。日本の半導体材料メーカーは、国内で何をどこまで製造し、大切な技術をハンドリングして維持・確保し、かつ漏洩しないように大事に育ててきた経緯があり、そうした点が現在に至るも産業としての強さを維持できていることにつながっているのだと思います。だからこそ、世界の企業は、日本の半導体材料メーカーから部品をどうやって調達するかに関心を寄せているのではないのでしょうか。

さらに、これは経済産業省（素材産業課）の課題でもありますが、日本の素材企業は、同一分野の中で同様の技術を持ち、同じものを作れる技術者、あるいは企業が複数存在する場合もあります。日本の素材産業が世界



よしむら かつもと

昭和46年12月23日生まれ、高知県出身。東京工業大学工学部生産機械工学科卒業、同大学院理工学研究科修了。平成9年通商産業省入省、平成25年経済産業省商務情報政策局生活文化創造産業課企画調査官、株式会社海外需要開拓支援機構経営企画部長、29年7月経済産業省資源エネルギー庁電力・ガス事業部放射性廃棄物対策課放射性廃棄物対策技術室長（併）放射性廃棄物対策広報室長、平成31年7月より現職。

私の父は税関の職員でした。仕事熱心でしたが、時折、自分の人事や公務員制度について不満をこぼしていました。子供の頃の事です。その内容は良く分からず、漠然とそんなものかなあと思っていました。

1966年大蔵省（現・財務省）に入省後、67、69年にかけて英国オックスフォード大学に留学したのですが、その間68年にいわゆる「フルトン・レポート」、すなわち英国公務員制度改革についての報告書が発表されました。各国の制度を比較検討し、自国の制度に落とし込んだ内容で、その後英国は同レポートに則って公務員制度の大改革を行ったのです。私は、これはわが国にとって参考になると思ひ、帰国後に同レポートの内容を大蔵省広報誌『ファイナンス』（1970年7月号）に紹介しました。

りました。その頃盛んに報道された「公務員の接待」問題もこの傾向に拍車をかけました。あまり言及されませんが、96年11月から発足した橋本内閣による省庁再編が、いろいろな意味でわが国に大きなダメージを与えたと思います。

一連のいわゆる橋本行革は幅広い分野にわたりますが、そのうち、大学改革や特殊法人の独立行政法人改革などはそれなりの成果を挙げたように感じます。しかし、省庁再編はそうではありません。当時、われわれに与えられた命令は、「行政の仕事の内容についてはそのままにして、省庁の数を減らせ」ということでした。われわれ、即ち当時の省庁の幹部達は反対でした。その理由は、もし省庁の改編に着手するというのであれば、必要なのは放置されてきた省庁による行政の内容であつ



くぼた いさお

昭和17年生まれ、福岡県出身。東京大学法学部卒業。41年大蔵省（現・財務省）入省、44年オックスフォード大学経済学修士。平成4年大臣官房審議官（国際金融担当）、6年国際金融局次長、7年関税局長、9年国土庁長官官房長、11年国土事務次官。その後、都市基盤整備公団副総裁、ローン・スター・ジャパン・アクイジションズ会長、西日本シティ銀行代表取締役頭取、同代表取締役会長等、28年より現職。著書多数。

そして後年、国土庁の官房長、事務次官を務めた90年代後半、政府は省庁再編を軸とする「橋本行革」に突入し、国土庁は運輸省、建設省、北海道開発庁と共に統合の対象となり、これらは国土交通省の一部となりました。私の官僚人生の最後の3年間、それへの対応にかなりのエネルギーを割かざるを得ませ

んでした。2000年夏に退官しましたが、この省庁再編は2001年1月に実施されました。2002年に上梓した書籍『役人入門』、18年に刊行した『同新装版でも公務員制度に触れています。ある意味私にとって公務員制度改革は、50年以上追いついてきたテーマであると言えるでしょう。

組織再編に追われ困難に対応できず

霞が関の地盤沈下、機能低下は、よく言われるようなこの数年の傾向ではなく、もっと長期的なものです。これは1990年代半ばからほぼ四半世紀にわたり徐々に進展してきたものであり、それが近年の内閣の人事権の強化などの制度改革もあって一層顕著になってきたものと捉えています。

象徴的なのは94年6月に誕生した「自、社、さがげ政権」です。この時期から、政党のいかに問わず「官」と「政」との関係で、「政」が優位に立つとした考え方が強くなりました。本来、両者の関係は上下の関係ではなく、役割分担の関係のはずです。役所によっては、この問題をめぐって大臣と事務次官が著しく対立することもあ

# 現在まで禍根を残す、橋本行革の省庁再編

久保田 勇夫

株式会社西日本フィナンシャルホールディングス 代表取締役会長

て、省庁の数の話ではない、これではコストがかかるだけであり無駄であるということです。省庁のプレートの書き換えだけでも70億円か120億円の予算が必要という試算があると言われていました。

しかし、それが政府の方針だということです。自分組織がなくなるかもしれないということであれば、誰でもその保全に努力します。結果として90年代後半、霞が関のトップ達は約3年にわたって省庁再編の仕事に忙殺されました。1997年夏に国土庁の官房長となり、99年夏に同次官となった私は、2000年夏に退官するまで、まさにその渦中にいました。後で考えてみますと、実はこの時期、わが国の金融制度は大きく揺らいでおり、政策課題としてバブル崩壊後の経済立て直しや当時発生した金

# 変革の目的を見出せば DX は内発的パワーで進む

兵庫県西宮市長 石井 登志郎

ガバメントクラウドを端緒に政府が進める今回の自治体システム標準化では、日本中の自治体が当事者となる。今回は人口48万人で長い歴史と文化を持ち、独自のシステム構築も進めてきた西宮市に注目し、デジタル化の活用に関する市政方針や、国の共有型システムと整合を図るに当たっての展望について、市の「DX推進指針」を発表した石井市長に聞いた。  
(本誌：重田瑞穂)

——デジタル化に関する市政方針を教えてください。

石井 私は市長になる前から、当市でのDX（デジタル・トランスフォーメーション）は単なる効率化やコスト削減のためにとどまるものではなく、文教住宅都市としての新たな価値を生み出すことで真価が発揮されると捉えていました。就任直後、18年に着手した「行政経営改革」を実現する方法として策定したのが「西宮市DX推進指針」です。この改革では「OPEN」で、「SMART」で、「RELIABLE」な行政を目指しており、それぞれ意味しているのは住民参画や手続きにおける情報へすぐアクセスできる「OPEN」、SMARTは行政の内部変革による業務の合理化、「RELIABLE」は信頼の置ける行政として細かなミスが起らない役所。これらが当市がDXによって叶えたい姿なのです。

長のかわりを感じます。

石井 具体的な目的をビジョンとしてはっきり示すことこそ、DXを進めるために首長が果たすべき役割だと思っています。私があればしろ、これもしくはと細かく職員に指示するばかりだと、次第に目につくものだけに、市長から言われたものだけに施策が偏ってしまうでしょう。それに、人手不足で目の前の業務に追われ奮闘する部署でも、目的が明確なら人的ミスを予防する仕組みなど身近なことからICT化を始められますから。肝心なのは現場が主体的に成功体験を積み上げることです。

——西宮市DX推進指針の特徴を教えてください。

石井 この指針では4分野から成る「DXビジョン」を立て、令和10年度末を目途に目指す姿を具体的にデザインしました。中でも教育環境に力を入れていく点が当市の特色でしょう。一般的なコロナ禍では政府も1人1



(資料：西宮市)

DXで目指す姿を明示しようか。  
——貴市の全体像はどんな町でしょうか。

石井 西宮市は日本の中核市の一つで、東京で言えば世田谷区のような閑静な住宅地として歴史を紡いできました。谷崎潤一郎が旧家の四姉妹の人生を描いた著名な小説『細雪』の舞台にもなり、物語の場面で大阪湾に注ぐ夙川（しゅくがわ）沿いを姉妹が歩いていく風雅な日本情緒などはまさに、大阪と神戸



いしい としろう

の間で「阪神間」と呼ばれる地域にあって住民が持つ心の風景に重なるものだと思います。六甲山系から流れてきて当市に湧出する伏流水は「宮水」と呼ばれ、日本酒造りに適した名水だと江戸時代から大事に守られてきました。風土や利便性も良質な住宅地を維持できる要因ですが、1963年に石油コンビナート誘致問題をめぐる論争を経て「文教住宅都市」を宣言した市民たちの矜持が今も強く根付いた町です。

昭和46年兵庫県生まれ、慶應義塾大学卒業。神戸製鋼所や日本総合研究所を経て平成21-24年衆議院議員、大学改革・グローバル教育WT事務局長。主に教育政策、ICT政策に携わる。著書に『古典に学ぶ民主主義の処方箋』（游学社）など。Yahoo!JAPAN政策企画部フェローや会社役員を務め、平成30年4月より現職。