

物価高対策のあるべき形 4
市場を信じよ、そして恐れよ

◆スポーツ庁政策最前線

女性のスポーツ参加促進に向けて

スポーツ庁政策課長（命）スポーツ総括官 大杉 住子



62

◆エクセレントカンパニーの挑戦

自治体業務の未来を支える

株式会社エスプールプラス エグゼクティブマネージャー 吉岡てつを



68

末松広行と語る、危機を乗り越えるトップの決断とは



大胆な投資が功を奏し、
植物工場で追隨を許さず

株式会社舞台ファーム
代表取締役社長 針生 信夫



74

多言数窮 38

インフラ荒廃時代の始まり
国土学総合研究所長 大石 久和

霞が関へのメッセージ 41

真の離職理由は何か
（一社）公務員研修協会代表理事 ㈱Plan-B 特別顧問 高嶋 直人

フランス人記者は見た 60

日本は「アジア地域の良好関係」の
司令官になってほしい 西村カリン

アジアの小窓 73

ミャンマー地震へ復興支援を
アジア母子福祉協会理事長 寺井 融

「悪党」の世直し論 84

トランプ関税問題の本質
小田原松玄

葉々子の一刀両断！ っわけにはいかないか・・・ 90

新“階層”対立論
総合社会政策研究所 寺内 香澄

CONTENTS

編集室だより 94

表紙のことば 細野 哲弘 94

PATROL

官邸/内閣府 6

石破 茂／林 芳正
伊藤 忠彦／山本 茂貴

総務省 8

村上誠一郎／玉田 康人
阿部 知明／池田 達雄

法務省 10

鈴木 馨祐／丸山 秀治

外務省 11

岩屋 毅／金井 正彰

財務省 12

加藤 勝信／宇波 弘貴

金融庁 13

屋敷 利紀／伊藤 豊

文部科学省 14

あべ 俊子／望月 禎
高野 公秀／髙谷 匠

厚生労働省 16

伊原 和人／黒田 秀郎
鹿沼 均／間 隆一郎

農林水産省 18

江藤 拓／滝波 宏文

経済産業省 19

武藤 容治／山下 隆一

国土交通省 20

山本 巧／楠田 幹人
安部 賢／蔵持 京治

環境省 22

浅尾慶一郎／前田 光哉

防衛省 23

中谷 元／南雲憲一郎

日 銀 24

植田 和男／半沢 淳一

●森信茂樹が問う、霞が関の核心



経済産業政策の新機軸、
その意義と推進に向けて

経済産業事務次官
飯田 祐二

◆国土交通省まちづくり政策最前線



国土交通省大臣官房審議官
（都市生活環境・2027 国際園芸博覧会担当）

鎌原 宜文

まちづくりGXの
最新動向

◆国土交通省i-Construction最前線

深化するi-Construction、
さらなる省人化に向けた取り組み
国土交通省大臣官房参事官（イノベーション）
森下 博之



◆シリーズ 地方版図柄入りナンバープレート促進のために

岡山県知事
伊原本隆太
地方版図柄入り
ナンバープレート第5弾での
導入に向けた検討を開始



不定期連載

(原則年6回)

森信茂樹が問う

霞が関の核心

経済産業政策の新機軸、その意義と推進に向けて



東京財団政策研究所研究主幹

森 信 茂 樹

経済産業省が2021年に打ち出した「経済産業政策の新機軸」は、日本の産業界が変化に対応し課題を克服するための重要な指針として位置付けられている。世界の政治・経済環境が激変し不確実性が高まる中、同「新基軸」の意義と役割はより一層重みを増すと言えるだろう。今回、飯田祐二次官にGXや半導体など主要分野を中心にその理念と方策を解説してもらい、加えて開幕したばかりの大阪・関西万博の魅力もアピールしてもらった。



◇ ゲスト

経済産業事務次官

飯田 祐二

いいた ゆうじ

昭和38年5月2日生まれ、埼玉県出身。東京大学法学部卒業。63年通産省入省、平成26年経済産業省大臣官房秘書課長、29年大臣官房総括審議官（併）地域経済産業グループ長、30年産業技術環境局長、令和2年資源エネルギー庁次長（併）大臣官房首席エネルギー・環境・イノベーション政策統括調整官、3年大臣官房長、4年経済産業政策局長（併）内閣官房GX実行推進室長、5年7月より現職（併）内閣官房GX実行推進総括室長

「ミッショント向の産業政策」の要点

森信 日本経済を取り巻く経済環境が大きく変わる中、経産省が現在進めている「経済産業政策の新機軸」これは、ミッショント向の産業政策、がその中核と思われませんが、その概要と現在の状況について、まずはお聞かせ願えましたら。

飯田 バブル崩壊以後、わが国は成熟国家として新自由主義的政策を進めてき

ました。私自身若いころ、予算を1円も使わない規制緩和が経済政策の中心で、これに携わったことがあります。が、残念ながら同政策は必ずしも結果につながらなかった面もあること、そして国際社会が急速に変化している点も踏まえ、世界的潮流を踏まえた産業政策の転換、を目標し、2021年に「経済産業政策の新機軸」（以下、「新機軸」）を打ち出しました。

森信 同「新機軸」の要諦はどのよう

なものでしょう。

飯田 従来のような官が主導する伝統的産業政策ではなく、かといって官が民の活動を阻害しないように徹する新自由主義的政策のどちらでもない、現在の社会・経済課題解決に向けて官も民も一歩前に出て、あらゆる政策を総動員するという理念を掲げています。特に、海外では政権が変わると政策の方向性が大きく変容するなど不確実性が高まっていることから、市場に委ねるのみでは対応できない、すなわち公的部門が関与する必要がある社会・経済課題について、その解決を「ミッショント向」と位置付けました。この方針に基づき、必要に応じて大規模・長期・計画的に支援を行うなど、各「ミッショント向の産業政策」の推進を図っています。

森信 その枠組みと内容についてお願いします。

飯田 はい。社会課題解決を成長のエンジンと捉え、「ミッショント向の産業

霞が関の核心

経済産業事務次官 飯田 祐二

まちづくりGXの最新動向

—都市行政における環境関連施策の新たな展開—

国土交通省大臣官房審議官
(都市生活環境・2027 国際園芸博覧会担当) **鎌原 宜文**

気候変動への対応や生物多様性の確保が国際的にも求められる中、多くの人が住み、さまざまな活動が行われる都市における取り組みがますます重要になっている。

国土交通省では、これらの課題に対応するため、「まちづくりGX」として、さまざまな主体との連携のもと、都市の緑地の質・量両面での確保や再生可能エネルギーの導入の支援など、数多の施策を展開している。

今回は、都市生活環境を担当する鎌原国土交通省大臣官房審議官に、同省が進める「まちづくりGX」に基づく施策の最新動向を解説してもらった。

なぜ「まちづくりGX」か

国土交通省都市局では、わが国の人口減少・少子高齢化や災害の激甚化・頻発化、さらには地球規模の環境問題などを背景に、安全・安心で将来を見据えた持続可能なまちづくりに向けたさまざまな取り組みを推進しています。その中でも、近年、特に重点的に取り組んでいる政策の一つが、地球規模の環境問題にも対応するための「まちづくりGX」です。

GXといえば、一般的には、気候変動対策のための化石燃料からクリーンエネルギーへの転換という意味で使われることが多いですが、私たちが都市政策で進めている「まちづくりGX」は、「緑地と水辺の空間・インフラ」が気候変動への対応、生物多様性の確保、Well-beingの向上の三つの視点から取り組んでいるところに特色があります。一つ目の「気候変動への対

応」については、都市は人・モノ・エネルギーが集中する場であり、わが国の二酸化炭素排出量の約5割が都市活動に由来しています。また、あまり知られていませんが、東京都区部と政令市だけで全国の民生部門のCO₂排出量の3分の1を排出しています。2021年に閣議決定された「地球温暖化対策計画」では、30年度までに13年度比で温室効果ガスを46%削減する目標を掲げていますが、その達成のためにも、都市分野の取り組み、役割というものは非常に大きいと感じています。

また、二つ目の「生物多様性の確保」については、23年に「生物多様性国家戦略2023-2030」が閣議決定されています。ここでは、30年までに陸域と水域の30%を自然が守られた状態に保全する「30 by 30」(サティ・バイ・サティ)の取り組み等により、健全な生態系を確保し、自然の恵みを回復することなどが盛り込まれています。都市部

でも、人間の営みだけを優先するのではなく、生態系の損失を食い止め、回復させていく、いわゆるネイチャーポジティブの取り組みが求められています。三つ目は「Well-beingの向上」です。国連の持続可能な開発目標(SDGs)の11番目Well-beingの促進が位置付けられており、身体的にも精神的にも社会的にも満たされた状態を指すとされています。公園や緑地、オープンスペース、水辺など、人々のWell-beingに対して、

都市行政の果たす役割は大きいと感じており、積極的に取り組んでいきたいと考えています。この「まちづくりGX」の重要性と三つの視点については、23年に高松市で開催されたG7都市大臣会合においても、「緑地と水辺の空間・インフラ」が気候変動への対応、生物多様性の確保、Well-beingの向上のいずれにも貢献するものであり、各国がその確保と回復に取り組んでいくことが共同声明に取りまとめられるなど、国際的な政

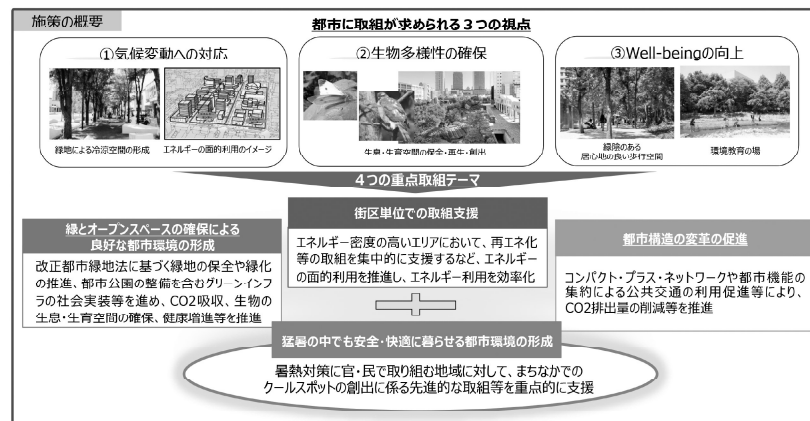


かんばら のりふみ

昭和45年2月24日生まれ、千葉県出身。早稲田大学卒業。平成6年建設省入省。28年国土交通省道路局路政課長、29年宮崎県副知事、令和2年国土交通省不動産・建設経済局建設課長、4年道路局総務課長、5年大臣官房審議官(都市)、6年10月より現職。

まちづくりGXの全体像

地球的・国家的規模の課題である①気候変動への対応(CO₂の吸収、エネルギーの効率化、暑熱対策等)や②生物多様性の確保(生物の生息・生育環境の確保等)、コロナ禍を契機とした人々のライフスタイルの変化を受けた③Well-beingの向上(健康の増進、良好な子育て環境等)の社会的要請に対応するため、都市緑地の多様な機能の発揮や、都市におけるエネルギーの面的利用の推進、環境に優しい都市構造への変革を図る取組等を進めるほか、新たに猛暑の中でも安全・快適に暮らせる都市環境づくりを推進する。



(資料：国土交通省)

深化する i-Construction、さらなる省人化に向けた取り組み

国土交通省大臣官房参事官（イノベーション） **森下 博之**

生産年齢人口が大きく減少する中において、激甚化・頻発化する自然災害対応や社会資本（インフラ）の老朽化対策が喫緊の課題になるなど、建設現場を取り巻く状況は依然として厳しいと言わざるを得ない。国土交通省では2025年度までに建設現場の生産性を2割向上させることを目標としたi-Constructionを16年から推進。現在、ICT施工による作業時間の短縮効果をメルクマールとした直轄事業における生産性向上率は21%を達成したが、さらに目標数値を向上させた（40年度までに省人化3割、つまりは1.5倍の生産性向上）「i-Construction2.0」を24年4月に策定した。策定から1年。改めて、その概要から進捗、そして今後の展望について国土交通省大臣官房参事官（イノベーション）の森下氏に話を聞いた。

——国民生活を下支える社会インフラなどを担っている建設・土木分野。少子化に歯止めがかからない中、働き方改革やICTの活用によって担い手確保や省人化を図っています。今、大きな変革期にある建設・土木分野を取り巻く現状と課題についてお聞かせください。

森下 建設業は、社会資本整備・維持管理の担い手であり、また「地域の守り手」として防災・減災、国土強靱化を推進するという点からも非常に重要な役割を担うなど、現場力のある建設業者の存在が国民生活を支えているといえます。

また、新型コロナウイルス感染症をはじめ、近年、激甚化・頻発化している自然災害への対応においてエッセンシャルワーカーの重要性が再認識されましたが、地域の社会インフラを支え、災害発生時には道路啓開やがれきの撤去、応急復旧に携わ

る地域の建設業はエッセンシャルワーカーとして非常に重要な役割を担っています。そのため少子高齢化に歯止めがかからない中であっても、その担い手確保は重要であり、働き方や仕事の変革、生産性向上のための取り組みが求められています。

さらに高度経済成長期以降、集中的に整備されたインフラの老朽化が深刻化しています。今後、建設から50年以上経過する施設の割合が加速度的に増していきますが、各インフラを管理している多くの市区町村では、土木部門全体の職員数が減少しており、全国の4分の1の市区町村では技術系職員が配置されていないなど、メンテナン스에携わる人的資源が不足しているのが現状です。

これらの課題を抱える中にも、将来にわたって必要なインフラサービスを持続的に提供していくためには、少ない

いうものでした。この丁張とい

うのは、建設工事において、木杭や水糸を用いて建設機械による作業の基準となる仮設物を立てる人力作業でしたが、ICT施工ではドローンで3次元測量を行い、その測量データを基にICT建機がオペレータの操作をガイダンスしたり、一部の操作を自動化できるようにしました。これまで必要だった丁張を打つ必要が無くなることで、目に見える形で生産性の向上が実感できるようになりました。

その後、インフラに関わるあらゆる分野でデータとデジタル技術を活用した変革を目指す「インフラ分野のDX」の取り組みをスタート。22年3月には、インフラ分野のDXの実現に向けた具体的な工程や、利用者目線で見える事項を取りまとめた「インフラ分野のDXアクションプラン」を策定するとともに、同年を「挑戦の年」とし

て施策を進めてきました。さらに23年8月にはアクションプランに掲載された個別施策をこれまでの33から86に増加した「インフラ分野のDXアクションプラン（第2版）」を策定、インフラ分野のDX推進に向けて、①インフラの作り方の変革、②インフラの使い方の変革、③データの活かし方の変革——といった三つの観点で分野網羅的、組織横断的に取り組みを図るとしました。

そして昨年、24年4月に策定された「i-Construction2.0」は、これらの三つの観点のうち①インフラの作り方の変革をさらに具体化するためのプログラムとしてまとめられたものになります。これまでのi-Constructionの取り組みを引き継ぎ、また深化させて①施工、②データ連携、③施工管理——のオートメーション化を3本柱とした「建設現場のオートメーション化」を

人数でも仕事を遂行できるよう、建設産業の仕事の在り方そのものを革新していくことが求められています。

i-Construction 4.0 i-Construction2.0へ

——課題解決の1つとして、国土交通省では2016年度より建設現場の生産性向上を目指したi-Constructionを開始。さらに24年4月には取り組みをさらに加速させるべくi-Construction2.0が策定されま

した。改めてi-Constructionについて、またインフラDXのこれまでの取り組みについてお聞かせください。

森下 16年度より国土交通省が建設現場の生産性向上を図るための取り組みとして進めてきたi-Constructionですが、その中核となるICT施工を実現したコアテクノロジは、ドローン、3Dデータ、ICT建機でした。当時、最もシンボリックだったのは、「建設現場から丁張（ちょうはり）をなくす」と



もりした ひろゆき

昭和45年生まれ、奈良県出身、大阪府立大学大学院工学研究科機械システム工学専攻修了。平成6年建設省入省。21年国土交通省中国地方整備局松江国道事務所長、25年一般財団法人先端建設技術センター技術調査部長、30年国土交通省総合政策局公共事業企画調整課施工安全企画室長、令和2年道路局国道・技術課技術企画室長、3年九州地方整備局企画部長を経て、令和5年4月より現職。



いばらぎ りゅうた

昭和41年生まれ、岡山県出身。平成2年東京大学工学部卒業後、外資系経営コンサルティング会社へ入社し、7年スタンフォード・ビジネススクール修了、MBA取得。8年株式会社天満屋取締役、10年代表取締役社長。24年5月同社を退任し、11月より現職。現在4期目

が、やはり図柄をどんなデザインにしていけるかが普及率を高める上で大きな要素になっていることは確かです。

伊原木 国土交通省のロビーに、全国の地方版図柄入りナンバープレートが展示されていて、私も拝見したことがあります。ですが、やはり皆さんいろいろ工夫されているのがよく分かります。本県の場合、例えば風景ですと、後樂園や岡山城、倉敷美観地区もあるでしょうし、スポーツですとサッカーJ1に昇格したファジアーノ岡山のマス

コットも候補に挙がってくるでしょう。それに何と言っても岡山と言えば「桃太郎」もあります。以前、私は米国に滞在していたことがあります。ハワイ州だったら虹、カリフォルニア州だったら水平線と太陽など。当地ならではの図柄があつて、楽しいですよ。

——ところで、伊原木知事は、「岡山」ナンバーにまつわる思い出があると伺いました。

伊原木 そうなんです。もう30年ほど前になりますが、東京で母親が所有していた「岡山」

ナンバーの車を運転していたところ、後ろのトラックがバッシングしてくるんです。「あれ、変なことでもしたかな」と思っていたら、トラックを運転してきたドライバーの方が降りてきて「俺も岡山から今日来たんだ。お互い、岡山、頑張ろうな」と言ってくれたんです。「東京に岡山ナンバーがいるぞ」という連帯感というか、郷土愛がナンバープレートを通じて生まれることがあるわけですね。ですから、そこに岡山ならではの素晴らしい図柄が付加されてくれば、「走る広告塔」としてのツールになり得ると思います。

——個人的にも「岡山」ナンバーに対するエピソードをお持ちの知事というのはなかなかおられないと思いますが、制度自体の導入がいささか慎重だったのは理由があるのでしょうか。

伊原木 もちろん「地方版図柄入りナンバープレート」制度自体は以前から知ってはいいたのですが、本県が実施するとすれ

ば少しハードルがあるかなと考えていました。どちらかと言うと、この制度は市町村が主体で実施するべきテーマであつて、県が実施するとすれば幅広い合意形成が必要になるだろうと見ていたからです。しかし、第3弾からの都道府県版では、要件が緩和されたので、検討が進めやすくなったと思います。

新総合計画「第4次晴れの国おかやま生き生きプラン」を2025年度から実施。少子化対策を柱に据える

——貴県では新総合計画の「第4次晴れの国おかやま生き生きプラン」を策定され、2025年度から実施されると聞きました。

伊原木 はい。25年度からの4年間で本県が取り組む重点戦略を「第4次晴れの国おかやま生き生きプラン」としてまとめ、発表しました。県政の基本目標を「すべての県民が明るい笑顔で暮らす『生き生き岡山』の実現」とし、県政において最上位

◆地方版図柄入りナンバープレート促進のために

地方版図柄入りナンバープレート第5弾での導入に向けた検討を開始

岡山県知事

伊原木隆太

岡山県は、このほど地方版図柄入りナンバープレート導入に向けた検討を本格的に行う方針を明らかにした。それに伴い、岡山県、時評社は、5月19日に岡山市の山陽新聞社さん太ホール（岡山市北区柳町2-1-1）で、地方版図柄入りナンバープレートフォーラム「地方版図柄入りナンバープレートを活かしていくために」を開催する。フォーラムには、逢沢一郎衆議院議員のほか、国土交通省鶴田浩久物流・自動車局長、木村敬熊本県知事らが参集し、普及率の高い地域の図柄デザインや県民に理解を求めるための寄付金の使途などが話し合われる。フォーラムを前に、伊原木隆太知事に話を聞いた。

（聞き手・中村 幸之進）

——2025年5月から地方版図柄入りナンバープレート第4弾として、「十勝」（北海道）、「日光」（栃木県）、「江戸川」（東京都）、「安曇野」（南信州）（長野県）の交付が始まりました。岡山県でも、次の地方版図柄入りナンバープレート導入に向けた検討を進める方針を明らかにされました。

伊原木 本県では、地方版図柄入りナンバープレート第5弾での導入に向けた検討を進めることになりました。やはり、県民の皆さんに郷土愛を醸成していただくという意味で素晴らしい制度だと思います。実際に、国が第5弾の募集をするまでには少し時間があると思いますので、具体的な図柄のデザインや、寄付金の使途などはこれから広く県民の皆さんと議論して決めていきたいと考えています。

——時評でも、シリーズ「地方図柄入りナンバープレート促進のために」を掲載し多くの首長や識者の皆さんに取材しました



おおすぎ すみこ

昭和49年生まれ、神奈川県出身。早稲田大学法学部卒業、東京学芸大学大学院教育学研究科修士課程修了、平成9年文部省入省、26年文部科学省初等中等教育局教育課程課企画室長、29年独立行政法人大学入試センター審議役、31年文部科学省国際統括官付国際戦略企画官併日本ユネスコ国内委員会事務局次長、令和2年高等教育局私学部参事官、3年初等中等教育局幼児教育課長、4年滋賀県副知事、6年7月より現職。

ロジックも行っていきいたいと考えています。
——詳しく教えてください。
大杉 女性アスリートが競技活動を継続しながらライフイベントを充実させることができるよう、各年代の健康課題などに対応し、心身の健康を保ちつつスポーツに取り組める環境を作ることを目指しています。具体的には、医・科学サポートを活用した女性アスリートの健康的な競技環境の充実や、妊娠期・育児期の支援プログラム、相談窓口の拡充を通じて、今後一層の環境整備と競技力向上を推進していきます。

——医・科学サポートを活用した女性アスリートの健康的な競技環境の充実とはどういうことでしょうか。
大杉 日本スポーツ振興セン

ターのH P S C（ハイパフォーマンスサポートセンター）では、①健康課題への気付きを促し、看護師や婦人科医、アスレチックトレーナーなどの専門家が課題解決を支える「女性アスリート・トータルサポート」②栄養面やトレーニング手法、メンタルケアなどの「妊娠期・産後トータルサポート」③競技生活との両立を支える「育児サポート」④全国規模の「女性アスリ

女性のスポーツ参加促進に向けて

スポーツ庁政策課長（命）スポーツ総括官 大杉 住子

すべての女性の健康を一。時評社は、書籍「ヘルスケア・イノベーション4」（Women's Health）をこのほど刊行した。同書は、2024年10月に「女性の総合健康総合センター」が設立されたのを機に、女性の健康にスポットを当てたものだ。本書刊行を機に、改めて女性の健康に関する中央省庁の取り組みを「時評」でも取り上げていくことにした。第1回目は、スポーツ庁大杉住子政策課長（命）スポーツ総括官に「女性のスポーツ参加促進に向けて」をテーマに話を聞いた。

（大杉課長インタビューは、「時評」オリジナルのものです。聞き手・中村 幸之進）

——国際オリンピック委員会（IOC）は、2028年に開催するロサンゼルス五輪の出場枠を女子50.5%、男子49.5%とすることを決め、史上初めて女子が男子を上回ることになりました。6月には、カーステイ・コベントリー理事（ジンバブエ）がIOC初の女性会長として就任予定で、五輪における女子の参加を推進していく姿勢を鮮明にしたと受け止められています。
大杉 昨夏に開催されたパリ五輪では、IOCは出場枠の男女同数を実現しました。スポーツの女性参加、女性活躍という意味においても、非常に象徴的な大会だったと思います。本年は日本で世界陸上やデフリンピックが、来年はミラノ・コルティナで冬季オリンピック・パラリンピック、愛知・名古屋でアジア・アジアパラ競技大会が開催されます。こうした中、スポーツ庁としても、わが国のアスリートが持続的に活躍できるよう、ハイパフォーマンス・サポートなどを充実させ、女性アスリートの育成・支援プ

背景・課題

- ◆第5次男女共同参画基本計画において、女性アスリートが健康に競技を継続できる環境整備など、生涯を通じた女性の健康支援が求められている。
- ◆女性アスリートが過度なトレーニングや食事制限等によって、「エネルギー不足」「無月経」「骨粗しょう症」など三主徴と呼ばれる健康課題等につながる場合も考えられるため、中高生からシニア世代まで幅広い年代に対応する、心身の健康を保ちつつスポーツに取り組める方策を講じることが重要となっている。
- ◆女性トップアスリートが妊娠・出産・育児などのライフイベントに際して、必要な身体トレーニング知識の獲得の機会が無かったり、トレーニング中の託児費用の負担が大きすぎたり、競技生活と両立させることが非常に困難な状態となっており、他国と比べ、その競技環境の整備が遅れているため、安心して競技活動を継続できるようにトレーニングサポートや育児サポートなどの支援プログラムが求められている。
- ◆これまでの成果や知見について、学術的文献となっているものが多く、十分な活用が進んでいないため、従来成果や関連情報を収集し、誰もが使えるように編集することや一元管理など、情報の利活用方策が必要となっている。

事業内容

女性アスリートの健康課題等を解決するため、医・科学サポート等を活用した女性アスリートの健康的な競技環境の充実や、競技活動を継続しながらライフイベントも充実させるための妊娠期・育児期の支援プログラム、相談窓口を拡充し、今後一層の環境整備と競技力向上を推進する。さらに、これまでの研究成果やノウハウなどの情報を広く現場に還元するためのオンライン・プラットフォームの整備・拡充に取り組む。

女性トップアスリート支援プログラム

▶ 託児サポートや遠征時の育児支援の拡充

託児室の利用枠増加、国内練習・合宿時のシッター謝金、海外遠征時の協力者旅費・謝金等の拡充を実施し、育児期の女性アスリート支援強化を実施。R6以降は、育児中の女性指導者への支援も検討。

▶ 女性アスリートの産前・産後期・育児期のトータルサポート

産婦人科医や看護師、アスレチックトレーナーによるメディカルチェック、産前産後期/育児期の栄養やトレーニング手法の指導、メンタルケアの実施を推進。

▶ 相談窓口の設置・運営、セミナー開催など

月経・栄養・障害・外傷・コンディショニング・メンタルについての窓口対応の強化、リテラシー教育としてのセミナー開催の増加を目指す。一部機能はオンライン・プラットフォームの活用へ移行。

知見・情報の利活用向上

▶ 「女性アスリートのコンディショニング」研究（新規）

現在取組み中の女性アスリートの健康課題やパフォーマンス向上のための研究テーマに加えて、「女性アスリートの骨盤周囲等のコンディショニングに関する研究」への取り組みを開始。競技後の早期復帰や、女性の生活の質向上を目指す。

▶ 研究促進とオンライン・プラットフォームによる還元

これまで事業で実施した研究成果や知見・ノウハウを、年齢や競技別、課題別に整理・集約し、トップアスリートに加えて中高生からシニア世代、指導者等、誰もが簡単に活用できるオンライン・プラットフォームの整備・拡充を実施。新しく正しい知識の発信に取り組む。

アウトプット（活動目標）

- 産前産後期のトレーニング指導等の医・科学サポート事例の蓄積と中央競技団体へ展開
- オンライン・プラットフォームの整備と拡充

アウトカム（成果目標）

- 女性アスリートの健康課題に配慮した指導・トレーニングマニュアルの周知拡大と医・科学サポートの満足度拡大⇒R6 80%

中期アウトカム（成果目標）

- 産前産後、育児期の医・科学サポートの確立
- 女性アスリート支援機能の整備
- 女性アスリートの健康課題に配慮した指導・トレーニングの必要性の認識の向上

長期アウトカム（成果目標）

- 競技の継続に、健康課題やライフイベントが問題と感じない女性アスリートの増加

女性アスリートの育成・支援プロジェクト

（出典：スポーツ庁）

エクセレントカンパニーの挑戦

自治体業務の未来を支える —広域 BPO サービスの進化と その在り方—

株式会社エスプールプラス
エグゼクティブマネージャー 吉岡 てつを

約2年前に(株)エスプールプラスの障がい者雇用支援について掲載させて頂きました。私どもエスプールグループは、障がい者雇用をはじめ、地域創生支援、環境経営支援、事業承継支援など、さまざまな社会的課題の解決に向けて取り組んでいる、いわゆる社会的企業グループです。今回は、(株)エスプールグローバルで行っている共同利用型 BPO について、考え方や事業内容等についてご紹介します。

1 自治体業務の現状と課題

近年、全国の自治体では、少子高齢化の進行、人口減少による税収の減少、住民ニーズの多様化等により、自治体職員の業務が質量ともに年々増加しています。また、防災、子育て支援、地域包括ケアなど、業務の深化が求められる分野も生じている一方で、職員数は限られており、一人ひとりの業務負担は増すばかりです。さらに、住民サービスの利便性向上も求められる中、対面・電話・オンラインといった多様なチャネルでの対応力が不可欠であり、自治体は持続可能な運営体制の構築に迫られています。

こうした課題に対して、外部の専門性を活用する BPO の導入が注目されています。また、総務省も人口減少や財政制約を背景に、自治体間で業務や資源を共有する「広域連携」の推進を掲げています。これは、近隣

自治体が連携し、事務処理や施設、システム等を共同で運用することにより、人的・財政的資源の有効活用を図る取り組みです。特に、2023年に改定された「自治体戦略2040構想研究会報告書」等においては、広域連携による行政サービスの持続性確保が重要な方針として位置付けられており、国としても財政的支援や制度整備を通じて、その実現を後押ししています。こうした流れを受けて、共同アウトソーシングのような仕組みが今後ますます重要性を増すと考えられます。

このような中、当社グループのエスプールグローバルは中小規模自治体にフォーカスし、共同利用型 BPO モデルを通じて、単独では導入が難しかったサービスの高度化や、住民接点の強化を支援しており、これからの自治体運営における新しい選択肢としての可能性を広げています。

複数の自治体が共通の業務プ

ロセスやシステムを共同で活用することにより、コスト効率と業務品質の両立を可能にします。中小自治体にとっては、単独では確保が難しい人材やノウハウを、共同利用により無理なく導入できる点が大きなメリットです。また、自治体同士が共通の業務プロセスを採用することで業務の標準化が進み、業務改善やスムーズな運用にもつながります。さらに、ノウハウの共有も進み、より効率的な行政運営が実現できます。共同利用

型 BPO は、こうしたリソースの有効活用と地域間連携を可能にする手段として、今後ますますその重要性を高めていくと考えています。

2 BPO の役割と自治体への導入動向

自治体においては、窓口業務やコールセンター対応、各種事務処理（住民税、国民健康保険、給付関連等）等、特定の定型業務について BPO 導入が主流になりつつあります。

先行する自治体の事例では、業務の平準化・効率化によるコスト削減のみならず、応対品質の向上や業務の可視化といった副次的効果も報告されています。

例えば鎌倉市では、市民課コールセンターとして当社 BPO を導入しました。従来の電話交換は、住民からの電話を指定された担当係へ転送するだけでしたが、市民課コールセンターでは F A Q にある問い合わせについては職員に転送することなく

当社のオペレーターが回答します。これにより、実証導入してから3カ月で一次対応完結率は50%以上になり、電話負担は半減されました。実際、職員向けアンケートによると、約76%の職員が業務負担が「軽減された」または「やや軽減された」と回答しています。この実績をもとに、全庁的なコールセンターとしての展開も含め、今後検討を行っていく予定とのことです。

効率化や負担軽減といった観点

点では、新たなシステムの導入が注目されがちですが、現場をよく見ると、日々の業務を圧迫しているのは電話対応だということが多くあります。デジタル化という概念にとらわれず、総合的な観点で BPO の役割は多様化しています。

また、窓口業務においては、「行かない・書かない・待たない」窓口の実現に向け、当社が提供するオンライン窓口サービスも多くの自治体に導入いただいております。これまで、2000を超える自治体で、延べ2500台以上の導入を図っています。

このサービスは、住民がオンライン窓口を通じて各種手続きを行えるもので、「当社のオペレーター」が端末を通して代理入力等を行うため、住民側での操作は不要という点が大きな特徴です。特にスマートフォンやパソコンの操作に不安を感じる、いわゆるデジタルデバイス層にも既存の各種電子申請やマイナポータルと連携した手続き



よしおか てつを

1985年厚生省入省。内閣総理大臣官邸内閣参事官、厚生労働省大臣官房会計課長、内閣官房内閣審議官、総務省大臣官房審議官、厚生労働省九州厚生局長等を経て、2023年4月より現職。

大胆な投資が功を奏し、植物工場で追随を許さず



東京農業大学教授
(元・農林水産事務次官)

末松 広行

末松 針生 御社の「舞台」という社名は比較的珍しいと思うのですが、どのような由来で冠したものでしょう。

針生 廻ると江戸中期の1720年、初代針生家が農業を手掛けるようになって

末松 まず御社の企業理念についてご紹介いただけましたら。

針生 われわれは、未来のおいしいを共に創る。を普通の社是として掲げ、これを実現するために「持続可能な食と農」「日本農業の新しい未来」「食糧危機へ最先端技術を駆使」等の具体化に日々取り組んでいます。シンプルに農産物を作るだけではなく、その後どのように流通され消費者に食べてもらっているか、

そういう背景まで思いを巡らせるには、やはり創造力が必要です。生産部分だけに集中すると、むしろサプライチェーンの問題や消費者の要望などを汲み取れなくなる恐れがありますので。

さらに、よりグローバルな目線に立つと現代の農業が抱える課題を背景に、アグリビジネスに対するマーケットニーズは高まりを見せている一方、日本では農業者の急激な減少が最も大きな課題となっています。

末松 針生社長はグローバルな農業の課題をどのように捉えておりますか。

針生 「天・地・人」の三文字に集約されると思います。すなわち、地球温暖化による天候リスク、干ばつや砂漠化による優良農地の減少、世界的な人口増加に紛争、等々のさまざまなリスクが農業の環境を厳しくしています。

株式会社舞台ファーム
代表取締役社長

針生信夫 氏

はりう のぶお

昭和37年1月3日生まれ、宮城県出身。宮城県立農業講習所卒業。平成15年株式会社舞台ファーム設立、代表取締役就任。農林水産省マルシェ・ジャポンプロジェクト実行委員長、宮城県総合計画審議会審議委員、日本デリカフーズ協同組合顧問等、国・地方の公職多数。令和4年、食の6次産業化プロデューサー段位最高レベルの「レベル6」取得。



江戸時代から人々が集う「舞台」

舞台ファームは多様な農業ビジネスを展開する農業法人として知られているが、現在は特に仙台市郊外に建造された超大型の植物工場「美里グリーンベース」の運営で名高い。独自の栽培システムと省力化を実現したテクノロジで大量多種、かつ鮮度抜群のレタス類を栽培し、高い収益を誇る。その陣頭に立つ針生信夫社長は、ホワイトカラーでも、ブルーカラーでもない「グリーンカラー」の確立を掲げ、次世代の農業経営の在り方を今日も希求している。