



データ戦略・デジタル社会委員会
最終提言

豊かな社会の実現に向けたデータ利活用の
基盤を速やかに整備する

2023 年 2 月

公益社団法人 経済同友会

目次

提言サマリー	1
はじめに	3
1. 中間提言の振り返り	4
2. データ流通の加速化について	6
3. 健康・医療・介護分野のデジタル化について	11
(1) 電子カルテの標準化	
(2) 医療情報の PHR データとしての活用、民間企業との連携	
(3) 医療情報取得、提供のリアルタイム化	
(4) 次世代医療基盤法による、ビッグデータの研究機関での活用促進	
4. デジタル人材不足への対応について	15
(1) 社会人のリスクリング	
(2) 学校教育における教師の確保	
(3) 海外からのデジタル人材の確保	
(4) 民間企業の DX 推進に向けた、デジタル人材の育成と組織のあり方	
おわりに	23
データ戦略・デジタル社会委員会 委員名簿	25

『豊かな社会の実現に向けたデータ利活用の基盤を速やかに整備する』

1. 中間提言振り返り

中間提言では、デジタル社会実現のため急ぎ取り組むべきことを提言したが、実現は道半ばである

デジタル庁の重点計画は、広範な内容を満遍なく取り組む工程が生まれ、優先順位付けなし

庁内の人員体制不足もあり、すべての計画が遅れることを危惧

優先して取り組むべきことに、注力をすべきである ⇒最終提言へ

【優先して取り組むべきこと】

データ流通の加速化

⇒2章
(本文6ページ)

**健康・医療・介護分野の
デジタル化**

⇒3章
(本文11ページ)

**デジタル人材不足への
対応**

⇒4章
(本文15ページ)

2. データ流通の加速化について

法制度

マイナンバーを流通できる法制度への見直し

提言①：
マイナンバーを社会全体に流通させ、幅広い用途に活用していくため、マイナンバー法第2条第8項を撤廃し、マイナンバーを特定個人情報とする規定について、一般の個人情報規制と同様の規定とすべき

メリット

マイナンバーを流通させることへの国民の理解 = メリットの提示

提言②：
マイナンバーに個人情報を紐付け活用することへの国民の理解を得るために、そのメリットを明示すべき

流通手段

マイナンバーを流通させる手段の簡便化、利便性向上

提言③：
様々なAPI連携を駆使し、マイナポータルの利便性を高めると共に、データ提供作業を簡便にすべき。将来的には、マイナポータルを経由しない情報連携のルールも構築すべき

アーキテクチャー

マイナンバーをローコストで流通させるアーキテクチャーへ見直し

提言④：
連携する情報の見直し、利用拡大対応を、低コスト、短時間で実現すべく、地方自治体のシステム標準化を進め、マイナンバーの情報連携アーキテクチャーを抜本的に見直すべき

3. 健康・医療・介護分野のデジタル化について

個人での利活用

提言⑥：
医療情報を患者側でも管理できる仕組みを構築することで、積極的に利活用を進めるべき

→ より効果的な治療へ
・健康時間増進へ

社会での利活用

提言⑦：
レセプトデータの審査支払機関への提出ルールを見直すことにより、受診から医療データの集計、公開までのタイムラグを短縮化し、タイムリーな政策判断等に活用すべき

→ 安定した医療インフラ実現へ

研究機関での利活用

提言⑧：
次世代医療基盤法による医療ビッグデータの活用を安定的、継続的に行うべく、認定事業者を国が支援する制度に見直すべき

→ 医療全体の発展へ

データ標準化

提言⑤：
医療機関に対する診療報酬の差別化、優良認定を行うことで、標準規格の電子カルテの普及を加速化し5年で普及率100%にすべき

→ 連携基盤強化へ

4. デジタル人材不足への対応について

社会人

提言⑨：
デジタル人材を役割ごとに定義し、必要なスキル、有すべき資格を整理することで、民間企業の積極的な社員へのリスキリングを進めると共に、リアルタイムな人材把握により政策見直し等に活用すべき

提言⑩：
デジタルガバナンス・コードをコーポレートガバナンス・コードに統合し、「デジタル人材の育成」を企業が報告すべき項目に設定すべき

学生（新社会人）

提言⑪：
デジタルスキルを有する民間人材を、学校でのデジタル教育に活用し、教育環境を整えるべき

海外からの人材

提言⑫：
在留資格の発給要件緩和や補助金政策により、外国籍人材が活躍できる環境を用意すると共に、産官学で連携し外国籍人材の確保に取り組むべき

はじめに

日本はこのまま世界に取り残されていつて終焉を迎えていくのか？

2022 年 4 月、当委員会は、中間提言『データの利活用による経済成長と豊かな社会の実現に向けて～政府は重点計画に将来ビジョンと工程表を定めマイナンバーを基盤としたデータ連携を急げ～』を公表した。

同提言では、政府の全体戦略の欠如によるデジタル化の遅れ、コロナ禍において明らかになったその弊害、そして国民一人ひとりに寄り添う行政対応の必要性を指摘し、目指すべきデジタル社会の姿を示しながら、マイナンバーを基盤にデータ連携ができる社会の実現に向け急ぎ取り組むべきことを示した。

政府は、2021 年 9 月にデジタル庁を設立し、デジタル化の司令塔として民間からも人材を登用し、予算と権限を集中させ取り組んでいる。しかし現状では、デジタル庁が策定している計画は、理想的な未来を掲げてはいるが相当広範な分野にまたがる。今の人員体制で全てを実現するには困難であり、各省庁と協調しても短期間で遂行できる計画ではない。前述の中間提言も、実現に向けて進んでいるとは言い難い。

実際、日本のデジタル化は、他の先進諸国に比べ 2 周、3 周遅れと言われ、2022 年度の IMD デジタル競争力ランキングでは、21 年度の 28 位からまた更に 1 つ順位を下げ、29 位と後退している¹。これ以上の遅れは許されない。

新型コロナウイルス・パンデミックにおける経済対策では、政府のシステムが所得や資産に応じた給付に対応しておらず、的確な支援ができなかったことが露呈し、デジタル化の遅れが国民生活にも大きな支障を来すことが示された。こうした事態を通じ、一人ひとりに寄り添った新たな行政対応が求められている今こそが、これまで様々な既得権益やそれを取り巻く政治の妨害により成し遂げられなかった日本の DX 化を、一気に進められるまさしく本当に最後のチャンスであると敢えて断じたい。内閣府、デジタル庁をはじめとする全行政機関と民間企業が一丸となって迅速に日本のデジタル化基盤を整備し、未来に向かって世界をリードして豊かな社会を実現することを強く期待したい。

¹ 2022 年度 IMD デジタル競争力ランキングにおいて、日本は 63 か国中 29 位（2021 年度 28 位、2020 年度 27 位）。ビッグデータの活用と分析、企業の俊敏性、デジタル人材部門での評価は、昨年に引き続き最下位である。

1. 中間提言の振り返り

2020 年に発生した新型コロナウイルス・パンデミックの発生は、日本のデジタル化の遅れを白日にさらした。特別定額給付金の速やかな支給ができなかったことは、その象徴的事例と言える。これを踏まえ、2022 年 4 月に公表した中間提言では、目指すデジタル社会の姿を示しながら、大きく以下の三点について言及した。

- (1) デジタル政策についての全体的な将来ビジョンを示し、何をいつまでに行うのか、具体的な工程表を明示すべき
- (2) 個人認証などのマイナンバーカードの機能を有するデバイスの 100%普及と、マイナンバーへの様々な個人情報の紐づけを進めるべき
- (3) 準公共分野 8 分野の中でも医療・健康・介護分野を最優先領域と設定し、データ利活用の取り組みをスピードアップすべき

提言公表後、「骨太の方針 2022」や「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（以下、「重点計画」と記載）、デジタル田園都市国家構想基本方針（以下、「デジ田基本方針」と記載）をはじめとする諸方針が公表された。これらに加え、その後のデジタル庁をはじめとする諸官庁の取り組みを振り返ると、全体的に本会が主張してきた提言の実現は道半ばという状況である。

まず(1)については、デジ田基本方針に、中長期的なデジタル社会により実現する国家の方向性、地域ビジョンが示された。今後はビジョンを実際の都市において実現しながら、地方の社会課題も解決していくことが期待される。「全国どこでも誰でもが便利で快適に暮らせる社会」の実現のために、地方自治体と連携しながら、基本方針を具体化していくべきである。

しかし、デジタル庁の「重点計画」における工程表においては、デジ田基本方針の具体化に関する特段の記載はなく、公共分野、準公共分野、相互連携分野としてそれぞれ挙げられている取り組みについても、各府省庁が個別施策の列挙を縦割りで行う計画となっている。

こうした中で、2021 年 11 月に立ち上げられたデジタル臨時行政調査会では、目視や書面提示などを求めるアナログな法規制について、各省庁を巻き込んで

一括で改正をするべく、かつてないスピードで見直しが進んでいる²。デジタル庁には、他の取組でも更なるリーダーシップを発揮し、デジタル基本方針とも関連付けながら、関連する省庁を巻き込んで工程表を組み、実行、検証、改善のPDCAを回すことを期待する。

(2) については、2022年10月にデジタル大臣より、マイナンバーカード（以下、「カード」と記載）と健康保険証との一体化の方向性、期限³が示されたことを高く評価する。国民生活の利便性向上と行政の効率化を共に実現するには、国民全員がカードを持つことが必要である。健康保険証との一体化によりカードの普及が大きく前進することを期待する。なお、現状のカード普及率は、国民の半数を超えた程度⁴である。マイナンバーは既に全国民に割り振られており、カード保有の有無に関わらず既にデータは各個人に紐づいている事を国はきちんと国民に説明するべきである。

一方で、カード機能のスマートフォン等のデジタルデバイスへの搭載は、現状では全く見通しが立っていない⁵。デジタル社会において、国民の利便性をさらに向上させ、諸手続きのフルデジタル化を実現する為には、普段から持ち歩くデジタルデバイスへのカード機能の搭載が不可欠であり、早急に期日を定めて方向性を指し示すべきである。

また、マイナンバーは、従来は3分野（税、社会保障、災害対策）における行政業務効率化のための番号であったが、国家資格や自動車登録といったそれ以外の分野へ紐づけを拡大し、利活用シーンを増やす方針が示された⁶ことを評価する。一方で依然としてマイナンバーそのものは特定個人情報のままであり、様々な個人情報との連携のキーとして民間企業へ開放する議論は行われていない。

(3) については、骨太の方針2022、重点計画により、電子カルテの標準化や、全国医療情報プラットフォーム⁷を整備していく方向性が示された。現在、厚生労働省の医療DX推進本部において、具体的な内容や工程表が検討されて

² デジタル庁「デジタル原則に照らした規制の一括見直しプラン」（2022年8月）

³ 2022年10月13日の記者会見で、2024年秋を目途に一体化し、保険証を廃止する旨が公表された。

⁴ 2022年12月末日現在 交付率57.1%（出典：総務省HP）

⁵ Android端末については2023年5月11日からカード機能が搭載されることが公表されたが、iPhone端末については、アップル社と依然協議中であり、搭載時期は公表されていない。

⁶ 2022年11月29日 デジタル庁 マイナンバー制度及び国と地方のデジタル基盤抜本改善ワーキンググループ（第7回）にて方針が示され、2023年度通常国会にて改正予定である。

⁷ オンライン資格確認等システムのネットワークを拡充し、レセプト・特定健診等情報について共有・交換できる全国的なプラットフォーム。

いるところである。

以上の状況を踏まえ、デジタル庁には、デジタル社会の実現に向けた司令塔機能を引き続き期待する。しかし、「重点計画」では、明確な戦略による優先順位付けが行われず、幅広い分野で満遍なく取り組む工程表が組まれている。デジタル庁は、府省庁横断での取組みの主導や進捗管理、さらに、場合によっては勧告権の行使も辞さない覚悟でデジタル社会の実現を加速しなければならない。しかし、今のデジタル庁の人員体制は、諸外国の体制と比較しても人員不足であることは明らかであり⁸、すべての工程が遅延する懸念がある。

デジタル人材については、民間企業においても不足が顕著であり、人材獲得競争は激しくなっている。このような状況で一朝一夕にデジタル庁の人員数だけが増えることは考えにくい。したがって、優先分野を明確にして注力することで、確実に成果につなげると共に、同時並行で日本のデジタル人材の育成・確保策を講じるべきである。

本提言は、データ利活用による豊かな社会の実現に向けて、政府が優先して取り組んでいくべき事項を明確にすると共に、政府、民間企業がデータ利活用やDXを強力に推進していくためのデジタル人材の育成・確保策について述べる。以下の2, 3章において優先する取り組みを、4章において人材育成、確保策について提言をしていく。

2. データ流通の加速化について

行政機関だけでなく、様々な民間企業は、それぞれの事業を営む中で多様なデータを取得、管理している。これらのデータが、広く社会全体に流通することで、行政手続きが簡便化される、効果的な医療サービスを享受できるなど、より便利で豊かな暮らしの実現が期待できる。

事業者は、一般的にデータに個人を識別するためのIDを付与しており、データ流通を促進していく上で、それぞれの事業者が異なるIDを用いるよりも、個人を特定する共通のIDを用いた方が効率的であることは自明である。

⁸ 例えばシンガポールのデジタル庁にあたるGovTechの職員は約3,000名とされている。(2020年12月26日 日経新聞)

マイナンバーは、住民票を持つ日本国内の全住民に附番される番号であり、原則、生涯変わらない。データ流通の観点から、マイナンバーを共通 ID として、行政、民間問わず広く流通させていくべきである。

提言①：マイナンバーを社会全体に流通させ、幅広い用途に活用していくため、マイナンバー法第 2 条第 8 項を撤廃し、マイナンバーを特定個人情報とする規定について、一般の個人情報規制と同様の規定とすべき

現在、マイナンバー法第 2 条第 8 項において、マイナンバーは特定個人情報に規定されており、本人の同意の有無に関係なくマイナンバー法第 19 条各号で定められた行政の業務以外の目的に提供することが禁止されている。中間提言をはじめ、過去の本会の提言では、マイナンバーを特定個人情報とする規定を撤廃し、一般の個人情報と同様の扱いにするよう主張をしてきた⁹。これにより、マイナンバーそのものを広く流通させ、行政組織間、行政と民間企業、民間企業間で様々なデータ連携をすることにより、業務の効率化やイノベーション創出を図る考えである。

しかしながら政府側では、名寄せ機能が強いとして、マイナンバーを特定個人情報とする従来の規定を撤廃する議論は行われておらず、データ利活用が進まない一つの原因となっている。結果、民間企業側ではマイナンバーを取得できない状況であるにも関わらず、政府はデータ利活用を必要であるとし、マイナンバーと様々な情報の紐づけを検討しており、矛盾が生じている。

また、民間企業のサービスでは、健康保険証、運転免許証を用いた本人確認が多く行われている。カードとこれらの本人確認書類の一体化が進むことで、カードを提示する頻度が増加すると考えられる。しかし、カードの裏面にはマイナンバーが記載されており、これを民間企業へ知られることなく、カード提示するというのは運用上無理がある。

こうした矛盾を解消し、データ流通・利活用が進むよう、マイナンバーを特定個人情報とする規定は撤廃し、一般の個人情報と同様の規定とするようあらためて求める。様々な個人情報は各行政機関で分散管理されており、マイナンバーそのものを使用した情報照会・提供は行われておらず、マイナンバーによる悪質な名寄せのリスクは極めて低いと考えられる。

⁹ 経済同友会『マイナンバー制度に関する提言』（2018 年 8 月）等。

提言②：マイナンバーに個人情報を紐付け利活用することへの国民の理解を得るために、そのメリットを明示すべき

デジタル庁は、前述の通り、3分野（税、社会保障、災害対策）以外にもマイナンバーと紐づくデータを増やすことを計画しているが、資産情報、各種口座情報といった金融情報の紐づけは、公金受取口座を除いて検討されていない。各種手当や制度利用を対象となる個人に提供するプッシュ型支援を的確に行うため、こうした情報を紐づけて、個人の所得・資産の状況を把握できるようにする必要がある。

このような施策の実現には国民の理解と協力が不可欠であり、これを得るためには、データ利活用による下記のようなメリットを合わせて丁寧に説明しなければならない。

マイナンバーと個人の金融情報を紐づけることにより、タイムリーに所得や資産の状況を把握することができれば、今まさに困窮している個人に、プッシュ型支援を行うことができるはずであり、今のバラマキ型の予算を本当に必要な個人に手厚く提供する事が可能となる。

その他にも、個人の資産の把握と共に API¹⁰で民間のサービスと連携を行う事により、相続手続きがより正確かつ簡便になることや、マネーロンダリング等の不正を防止する効果も期待できる。

金融情報だけでなく、マイナンバーに紐づく様々な医療情報、健康情報などを、保険会社に提供することで、個人の健康状態に応じた保険料金のカスタマイズが可能になる。また、子供の健診情報などのデータで異常値が発見された時、児童相談所と連携しタイムリーにサポートをすることで、貧困家庭における子供の健康サポートや、事件（虐待防止等も含む）を未然に防ぐ方策も考え得る。

提言③：様々な API 連携を駆使し、マイナポータルの利便性を高めると共に、データ提供作業を簡便にすべき。将来的には、マイナポータルを経由しない情報連携のルールも構築すべき

既述のとおり、データ流通を加速化するためには、本来マイナンバーを特定

¹⁰ Application Programming Interface の略。ソフトウェアやプログラム、Web サービスの間をつなぐインターフェース。

個人情報とする規定を撤廃し、個人情報と同様の規定とすべきである。しかし、これが進まない現状においては、政府が検討しているマイナポータルにマイナンバーと紐づく様々な情報を集める方法に頼らざるを得ない。

この取り組みの背景には、マイナポータルに集まった情報を、個人を介して他へ提供するねらいがある。しかし、現状では、情報連携のメリットが感じられないこと、提供作業の煩雑性などの理由により、個人からの情報提供が十分に行われず、マイナポータルにデータは死蔵され、利活用が行われない恐れがある。個人を介した情報連携を推進するには、マイナポータルの利便性を高める必要がある。政府は、国民がマイナポータル内で閲覧できる情報を API 連携で情報提供できる仕組みを構築しているが、今後最終的には接続する事業者を認定する仕組みを作った上で、マイナポータルを介さずに直接 API 経由にて情報連携基盤を提供して、認定された各サービス事業者が簡易にマイナンバーと紐づくデータと連携して様々な利便性の高いサービスを行えるような DX 化を推進してゆくべきである。

また、マイナポータルでは、今は API 提供の都度、ユーザーに情報開示の同意を求めるメッセージが表示される仕様となっているが、いわゆるオプトアウト形式で、本人が連携を希望しない情報は提供されないよう事前設定ができる仕組みを構築した上で、より提供までの操作を簡素化すべきである。更に、カードを用いた本人認証機能を API 経由にて提供することも検討すべきである。各民間企業が、顧客アカウントを管理し、認証機能を持たせたシステムやアプリケーションのサービスを構築するのは、時間、コストがかかる。マイナポータルログイン時の個人認証は、強固なセキュリティーのもと厳格であるため、民間企業がその機能を活用することで、効率的に WEB サービスの構築が可能になるはずである。また、ログイン後に、マイナポータルから情報を取得するときのカードスキャンやパスワード入力の手間を削減でき、ユーザー・インターフェース、ユーザー・エクスペリエンス向上にもつながるだろう。

提言④：連携する情報の見直し、利用拡大対応を、低コスト、短時間で実現すべく、地方自治体のシステム標準化を進め、マイナンバーの情報連携アーキテクチャーを抜本的に見直すべき

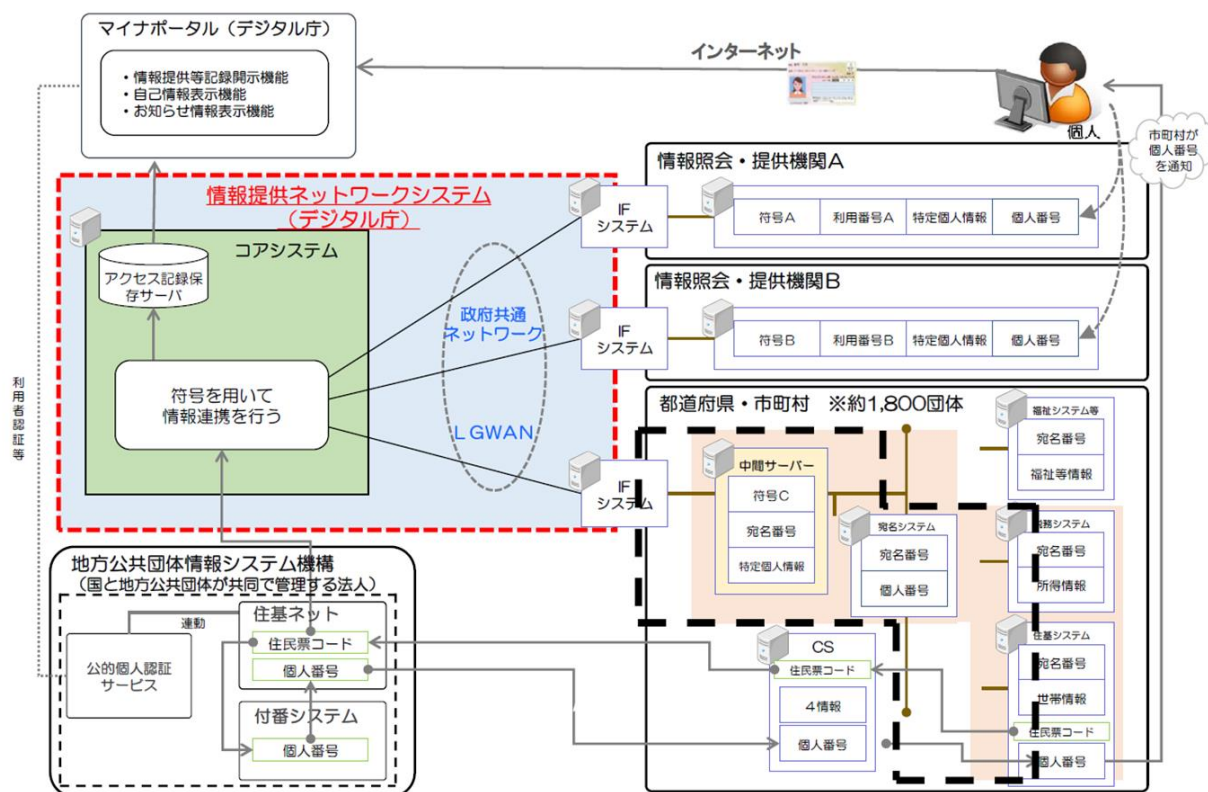
マイナンバー制度開始当初より設計されているアーキテクチャーは、各地方自治体のシステムが異なっていたため図 1 のように、地方自治体のシステムと情報提供ネットワークシステムの間連携用の中間サーバを構築した 2 階建

ての構造になっており、連携する情報を追加、変更するたびに、中間サーバのデータ更新、システム改修に時間とコストがかかっている。

今後、様々な情報と連携し利用を拡大すること、あるいは柔軟に内容を見直すことが想定される中、既存のシステムが足かせとなり、対応が遅れる事態があってはならない。

各地方自治体のシステムの標準化を早急に進め、API で直接参照するシンプルな構造を検討すべきである。また、ガバメントクラウド上にて各システムを上げることを想定するならば、それぞれが個別の符号ではなく、共通符号をキーとする API 連携でデータが提供できるようにシステムアーキテクチャーを抜本的に見直すべきである。

図1 マイナポータル 情報提供アーキテクチャー



出典：デジタル庁

「マイナンバー制度及び国と地方のデジタル基盤抜本改善ワーキンググループ」会議資料

3. 健康・医療・介護分野のデジタル化について

(1) 電子カルテの標準化

デジタル化を最も急ぐべき分野が健康・医療・介護分野であることは中間提言でも述べた。本年度運用が開始されたリフィル処方箋¹¹は、医師の診察を受けることなく、処方薬を受け取れる取り組みであるが、紙を用いたアナログな運用に留まっており、改善の余地がある。増え続ける医療・介護分野の予算¹²を抑制するには、デジタル化の徹底により医療機関間の情報連携等が必須である。

既に、レセプト情報、特定健診の情報は、マイナポータルで取得、閲覧でき、API にて提供もできる仕組みが構築されているが、医療情報で重要とされるのは、その医療行為の結果の情報である。現状では医療機関ごとにカルテに記録されているが、それをデジタル化して管理する電子カルテシステムの普及率は中小の診療所を中心にまだ低い¹³。また大病院では、システムの普及率は高いものの、各病院内での活用を前提としたシステム設計、および出力データの規格化の遅れにより、医療機関間のデータ連携ができない状況である。

カルテ情報の標準化は、救急患者への対応やオンライン診療等で初めて診る患者の適切な治療、さらに医療機関を跨る診療時に発生する二重検査の削減や、セカンドオピニオンの充実、予防医療の促進に役立つ。さらに、標準化された情報を医療研究用ビッグデータとして活用することも期待できる。

骨太の方針 2022 と重点計画では、電子カルテの標準化に取り組むことが記載され、現在、厚生労働省の医療 DX 推進本部が検討中であるが、早急に電子カルテの標準化を進めるために、以下の取り組みを求める。

提言⑤：医療機関に対する診療報酬の差別化、優良認定を行うことで、標準規格の電子カルテの普及を加速化し 5 年で普及率 100%にすべき

¹¹ 症状が安定している患者について、医師の処方により医師および薬剤師の適切な連携の下、一定期間内に処方箋を反復利用できる仕組み。対応する処方箋の「リフィル可」欄にレ点を記入し使用する。

¹² 2022 年度日本の国家予算に占める社会保障関係費は 36 兆 2735 億円（33.7%）で、過去最大。前年からの一般歳出の伸びの 9 割以上を占めている。

¹³ 2020 年時点で医療機関全体の普及率は 57.2%。その内、大病院（400 床以上）が 91.2%、一般診療所が 49.9%。（出典 厚生労働省 HP）

大病院に対しては、WEB 技術を活用した世界規格（HL7 FHIR）¹⁴で標準化したデータ出力ができるシステムの導入を義務づけるべきである。システムベンダー会社との保守契約は 5 年が一般的であることから、移行期間を 5 年以内とすべきである。

中小の診療所に対しては、高額なシステム投資ができる経営状況でない場合を考慮し、国が構築する汎用の安価な電子カルテシステム、あるいは国が指定する複数の SaaS ベンダーによる電子カルテシステムを推奨し、補助金も活用しながら、5 年の移行期間を設け、導入を推進すべきである。その際、システムに不慣れな診療所スタッフへのテクニカルサポートにより、操作等に関する不安や疑問に対応することも必要である。

以上を進めることで、標準化された電子カルテ普及率を 5 年で（2027 年度内に）100%にする目標を定め、推進していくべきである。

なお、医療機関側に電子カルテシステムを導入するインセンティブが少ないことも、普及率がなかなか上がらない原因と考えられる。また、電子カルテを導入している医療機関が公表されていないため、連携できる医療機関が判別できず、FAX でカルテを送付することが未だに行われているのが現状である。

この状況を大きく変える為には、インセンティブ設計および罰則措置が必要である。具体的には、政府は、標準化された電子カルテシステムを導入している医療機関に対し、情報連携の「優良性」を認定し、定期的に導入の進捗状況を広く国民にも公表すべきである。また、導入が進まない医療機関に対しては、5 年の移行期間終了後から、診療報酬を減算する措置をとるべきである。

（２）医療情報の PHR¹⁵データとしての活用、民間企業との連携

医療情報は、医師法第 24 条、医療法第 21 条、第 22 条および第 22 条の 2 等により、医療機関側が個別に管理するように定められている。さらに、保管期限が定められている為、保管期限が過ぎた過去の情報、また廃業した医療機関の情報は、破棄されているのが現状である。だが、これらの医療情報は、本来、患者本人の情報であるため、患者側でも主体的に管理すべき情報である。

¹⁴ Health Level Seven Fast Healthcare Interoperability Resource の略。WEB 通信によるコンピュータ間での医療文書情報のデータ連携を標準化するための国際規格。

¹⁵ Personal Health Record の略。デジタルを活用して健康・医療・介護に関する患者の情報を統合的に収集し、一元的に保存したデータ。

提言⑥：医療情報を患者側でも管理できる仕組みを構築し、積極的に利活用を進めるべき

デジタル庁は、マイナポータル¹⁶の API を活用することで、民間 PHR 事業者へレセプトデータ、特定健診等のデータを提供できる仕組みを構築している。電子カルテのデータについては、2024 年にマイナポータルで閲覧可能にすることが計画されている他、医療 DX 推進本部では、前述の全国医療情報プラットフォーム構築を検討している。

この仕組みをもう一段階進めて、マイナポータルを通じて電子カルテ等の医療情報を提供できるようにすると同時に、対象を PHR 事業者だけでなく、国が事前に認定することを条件に、他の民間企業にも拡大すべきである。さらに医療情報のみならず個人がウェアラブル機器¹⁶から取得するデータなどの健康データもマイナンバーに紐づけ、場合によってはデータ保存もできるようにすることで、未病に対する取り組みが進む筈である。

同様に、全国医療情報プラットフォームは、医療機関に対して、上記の医療情報、ウェアラブル機器の情報が共有できる仕様とするべきである。また電子カルテの標準化と平仄を合わせ、2024 年度から標準化された電子カルテ情報の提供が可能な医療機関での運用開始を目標とし、2027 年度には全医療機関で運用する工程表とすべきである。

なお、医療機関の保管期限を過ぎた情報、廃業した医療機関が保有する情報についても、マイナポータル経由で PHR 事業者に渡す仕組みを作り、将来的に、生涯データとして患者が自分自身のデータを管理できるようルール・仕組みを作るべきである。

（３）医療情報取得、提供のリアルタイム化

医療情報は本人の治療に生かすだけではなく、感染症による被害を最小限に抑える政策を検討するためにも必要である。しかしながら、現状でリアルタイムに近い頻度で管理されている医療デジタルデータはほとんど無く、アナログ（FAX）で情報を集めている。新型コロナウイルス感染症については、患者情報一元管理システム（HER-SYS）を通じてデジタル情報が管理できるが、それでも医療現場においては毎日の入力業務の負荷が大きく、FAX 運用などが残っ

¹⁶ 身に付けて使う情報通信機器（腕時計、眼鏡、イヤホン等）により、心拍数、歩数、睡眠の質などが計測できる。

ている。

提言⑦：レセプトデータの審査支払機関への提出ルールを見直すことにより、受診から医療データの集計、公開までのタイムラグを短縮化し、タイムリーな政策判断等に活用すべき

レセプトデータは既に標準化され、ほぼすべての医療機関がシステムを導入している。しかし審査支払機関（国保連等）には、月 1 回 1 か月分をまとめて提出するルールであり、データを国や国民が取得できるのは 1、2 か月後である。医療機関が月 1 回ではなく、日々データを提出するルールに変更することで、レセプトデータの集計、公開のタイムラグを短くし、政策判断に迅速に反映させるべきである。感染症の流行期における病床確保といった安定した医療インフラの実現につながることが期待できるだろう。

また、将来的には、電子カルテのデータもリアルタイムで個人や他の医療機関が取得できるようにルールを作るべきである。

（４）次世代医療基盤法による、ビッグデータの研究機関での活用促進

これまで、各医療機関が保有する健診・検診結果やカルテ等の医療情報は、要配慮個人情報とされ、第 3 者への提供時に、医療機関ごとに匿名化する必要があるため、同じ患者の異なる医療機関でのデータは紐づかなかった。それにより特に大学・研究機関がビッグデータとして二次利用をする上で有益なデータになりにくかった。

2018 年に個人情報の特則である次世代医療基盤法が施行され、医療機関は、国が認証した認定事業者¹⁷に対して、医療情報を匿名化せず提供できるようになり、認定事業者は、ビッグデータ化、匿名化して、大学・研究機関へデータ提供ができるようになった。しかし、認定事業者からの大学・研究機関へのデータ提供実績はまだ少なく¹⁸、それぞれが独自にデータの回収、管理、販売を行っており、補助金等の支援もなく、事業全体としての収益は高くない¹⁹。

¹⁷ 2022 年 12 月現在、3 事業者が認定されている。

¹⁸ 2020 年度 4 件。2021 年度 15 件。（出典 内閣府資料）

¹⁹ 認定事業者の委託を受け医療情報を取り扱う事業者の中には、2020 年度、2021 年度で赤字の収支となっている事業者もみられる。

提言⑧：次世代医療基盤法による医療ビッグデータの活用を安定的、継続的に行うべく、認定事業者を国が支援する制度に見直すべき

本制度は、医療全体の発展のために、積極的に活用されるべきである。内閣府は、次世代医療基盤法の改正を検討しており、希少な症例のデータ提供や、認定事業者がデータを仮名加工化することで、同じ対象の時系列データ等の紐づけを可能にすること、またレセプトデータを含む NDB との連結等を可能にする改正が行われる予定である。より価値あるビッグデータが得られる可能性があり、改正自体は歓迎すべきであるが、本制度の目的に照らして鑑みると、抜本的に管理主体を変えるべきではないか。

具体的には、事業の継続性を確保すべく、認定事業者の自助努力だけに任せるのではなく、国からの補助金を投入することも検討すべきである。さらに、将来的には、収集データを増やすために、認定事業者同士の情報連携または統合、あるいは医療機関側に情報提供を義務付けた上で国が一元管理をしていく方向に法制度を見直すべきである。

医療機関側が認定事業者に提供している情報量も決して多くない²⁰。認定事業者は大学・研究機関側と共に、成果を積極的に開示していくべきである。その際は、病院側の視点ではなく、効能、効果といった国民のベネフィットの視点から成果を明確にすべきである。

なお、収集されるデータについては、電子カルテ等の医療情報だけでなく、その結果（アウトカム）も重要である。特に死亡情報については、積極的に認定事業者へ送付される情報に加えるべきである。

4. デジタル人材不足への対応について

（１）社会人のリスキリング

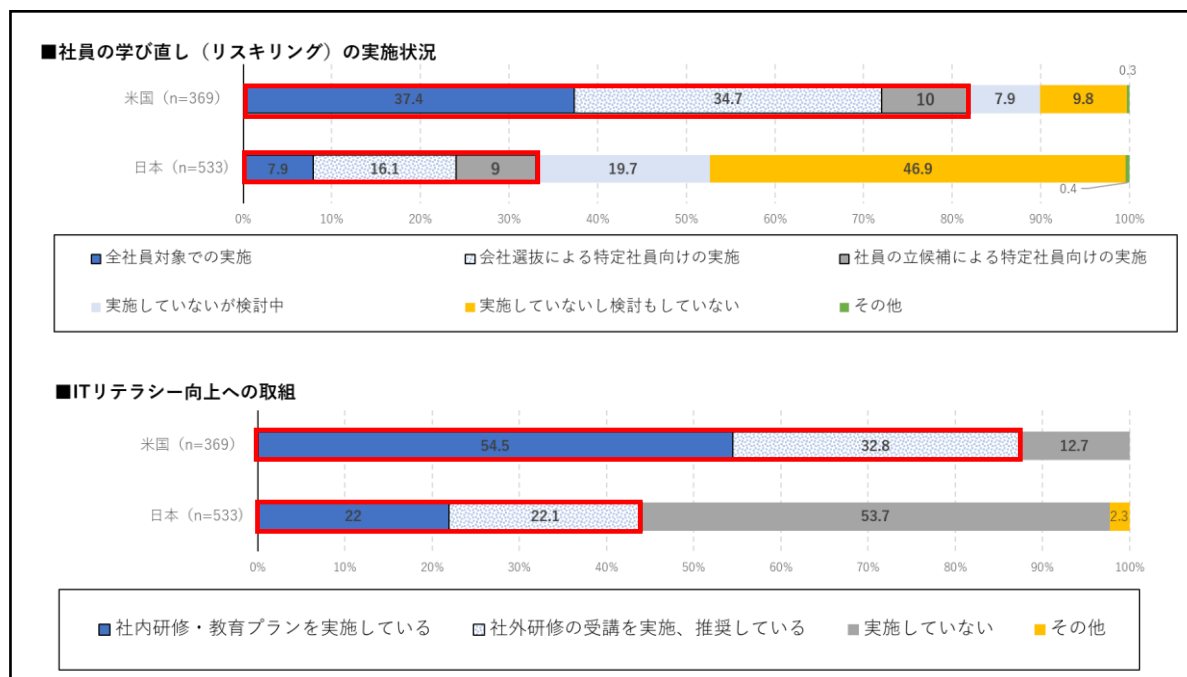
デジタル人材については、明確な定義はなく、関連府省庁においても、IT 人材、DX 人材、デジタル推進人材等と様々な呼称があり、定義も少しずつ異なっている。本提言では、デジタル人材を、「デジタル技術を活用して、顧客に対して新たな価値提供ができる人材」と定義し、関連府省庁が使う各呼称とほぼ同義として提言する。

²⁰ 例えば認定事業者の一つの、一般社団法人ライフデータイニシアティブ には、2022 年 8 月時点で、106 の医療機関から、約 168 万人分の医療情報が提供されているにすぎない。（出典 同法人 HP）

提言⑨：デジタル人材を役割ごとに定義し、必要なスキル、有すべき資格を整理することで、民間企業による社員のリスキリングを推進すべき。リアルタイムでデジタル人材の規模を把握し、政策の見直し等に活用すべき

平成 31 年の経済産業省の調査では、日本のデジタル人材は 2030 年までに 16 万人～79 万人不足すると推計されている。デジタル人材を増やす方法の第一は、今の社会人がデジタルスキルを身に付けることである。しかし、グラフ 1 によると、米国の企業の 8 割が社員の学び直し（リスキリング）を実施しているのに対し、日本の企業では、半数にも満たない状況である。政府は、デジタル人材を 2026 年度末までに 230 万人育成する方針を打ち出し、デジタル人材育成プラットフォームの構築²¹や職業訓練におけるデジタル分野の重点化等を進めているが、日本の各企業の取り組みには温度差があるというのが現実である。

グラフ 1 日米比較でみる社員の学び直し実施状況（アンケート調査結果）



※（出典）独立行政法人情報処理推進機構（IPA）「DX 白書 2021」

²¹ 経済産業省を中心に取り組まれているデジタルスキル標準の設定、教育コンテンツの整備・実践的なケーススタディ教育プログラム等の実施、地域の企業・産業の DX に必要なデジタル人材を育成・確保すべく、地方 DX 拠点を創設し、実践的な学びの場を提供する仕組み。

政府は DX リテラシー標準を定め、リスクリングの学びの指針を示し、DX 推進人材用のスキル標準も整備したところであるが、目指す人材像、習得すべきスキルが明確でないことが、民間企業が本腰を入れて取り組めていない、あるいは取り組みにばらつきがある原因ではないか。また、デジタル人材と言っても、表 1 のように、様々な役割があり、それぞれの役割で求められるスキルも異なると考えられる。

表 1 デジタル人材の様々な役割

呼称	定義
プロダクトマネージャー	DXやデジタルビジネスの実現を主導するリーダー格の人材
ビジネスデザイナー	DXやデジタルビジネス（マーケティング含む）の企画・立案・推進等を担う人材
テックリード	DXやデジタルビジネスに関するシステムの設計から実装ができる人材
データサイエンティスト	事業・業務に精通したデータ解析・分析ができる人材
先端技術エンジニア	機械学習、ブロックチェーンなどの先進的なデジタル技術を担う人材
UI/UXデザイナー	DXやデジタルビジネスに関するシステムのユーザー向けデザインを担当する人材
エンジニア/プログラマー	システムの実装やインフラ構築・保守等を担う人材

※（出典）独立行政法人情報処理推進機構（IPA）「IT 人材白書 2020」

まず、デジタル人材の役割別に求められる経歴、実績、スキルを明確にし、それぞれがベンチマークとすべき既存資格や、現状で標準となっているような外部資格を国際資格も含めて目標資格として設定すべきである²²。目標が具体的にすることで、各企業での人材育成が促進される。また当該資格の企業ごとの有資格者数、または有資格者の割合に応じて、教育費用の補助や、法人税額の控除のような支援は、民間企業の取り組みをさらに後押しする。

なお、有資格者数を集計することで、デジタル人材数をリアルタイムで明確に把握できる効果も期待できる。今、日本のデジタル人材は 100 万人²³と言われているが、これは平成 27 年度国勢調査の職業（小分類）における算出が元になっており、4 年に 1 度しか更新できない。集計方法や取組については進捗状況に応じて素早く見直す必要があり、政策の結果、効果をリアルタイムで把握することは重要である。

²² 例えば、表 1 ではプロジェクトマネージャーには「プロジェクトマネージャー試験」、ビジネスデザイナーには「IT ストラテジスト試験」、テックリードには「システムアーキテクト試験」、データサイエンティストには「データベーススペシャリスト試験」、プログラマー・エンジニアには「ネットワークスペシャリスト試験」といった IPA（独立行政法人 情報処理推進機構）が提供する国家試験が考えられる。その他、国際的な資格として認定された一般社団法人情報処理学会が提供する CITP（認定情報技術者）資格、先端技術では一般社団法人 日本ディープラーニング協会が提供する G 検定等が考えられる。

²³ 出典 デジタル田園都市国家構想基本方針（2022 年 6 月 7 日閣議決定）

提言⑩：デジタルガバナンス・コードをコーポレートガバナンス・コードに統合し、「デジタル人材の育成」を企業が報告すべき項目に設定すべき

企業価値を対外的に示す上で、人材育成が重要な項目になっている。政府は、早ければ2023年3月期の有価証券報告書から、人的資本の開示²⁴を義務付ける方針である。経済産業省はデジタルガバナンス・コード制度を定め、企業のDXに関する自主的取組を促してきたが、2022年9月に改訂し、「デジタル人材の育成・確保」を認定基準の審査項目に追加している。

デジタルガバナンス・コードの認定企業数は、現状548社²⁵であり、浸透度は高くない。上場企業の企業統治のガイドラインとなっているコーポレートガバナンス・コードにデジタルガバナンス・コードの内容を統合して、「デジタル人材の育成」を報告すべき項目として設定し、企業の育成意識を喚起すべきである。

その他、行政自身のデジタル化を進めるため、行政、地方自治体の職員に対してのリスキリングも必要である。その際には、前述の有資格者数が目標とするKPIになるだろう。育成についても、各府省庁に委ねるのではなく、デジタル庁が主体となり横断的に進捗のフォローアップをすべきであることは言うまでもない。

（２）学校教育における教師の確保

デジタル人材を増加させる方法の第二は、学校教育によりデジタルスキルを身に付けた人材を増やすことである。2020年度から施行された新学習指導要領により、高校では2022年度から「情報Ⅰ」が必修となり、また中学校では2021年度、小学校では2020年度から、プログラミングの授業が必修とされている。学生へのプログラミングを含むデジタル教育の提供は、デジタル人材育成の観点から歓迎すべきである。

提言⑪：デジタルスキルを有する民間人材を、学校でのデジタル教育に活用し、教育環境を整えるべき

²⁴ 「人材育成方針」のほか、「女性管理職比率」、「男性育児休業取得率」、「男女間賃金格差」の開示が求められる予定。（出典 2022年11月28日日経新聞）

²⁵ 2022年12月時点。日本取引所グループによる上場企業3,857社の内、1割程度の浸透度である。

一方で、この分野の教員数は不足している²⁶。授業をすることが目的ではなく、スキルを身に付けることが目的であるため、確実に正規の免許を持った（＝スキルのある）教師による教育環境をただちに整備すべきである。プログラミングを含めたデジタルスキルについては、民間企業において使用頻度が多い。スキルを持つ民間人材を教師として活用していくことが考えられる。

かねてより本会でも主張してきたが²⁷、文部科学省、各教育委員会は、特別免許制度²⁸を活用しデジタルスキルを有する民間人材を教師として積極的に登用すべきである。また、教師には教科や学級の担任だけでなく、部活動の顧問など、様々な業務がある。教員業務支援員²⁹や学習指導員³⁰ではカバーできない補助教材の作成、宿題の作成や確認、教材の調査などの業務を、特別指導員として民間のプログラミングのスキルを持つ人材に委託できる制度を設けるべきである。その際は、リモートを活用し、離島やへき地の学校も含め、希望する学校すべてに指導員をつける運用にすべきである。

民間企業側も、兼業、副業の制度を整備し、社員への選択肢を提示することで、教師、指導員の増強に協力していくべきである。

（３）海外からのデジタル人材の確保

生産年齢人口が減少している日本では、海外の労働者の確保は必要であり、デジタル人材においても同様である。しかしながら、世界的にデジタル人材獲得競争が激しくなっている現状において、言語の壁や、賃金が伸び悩む日本において、外国籍人材の確保は困難である。これに対し政府は地方公共団体の優良事例の横展開を支援しているが、産学官それぞれのリソースを活用し、海外デジタル人材にとって魅力ある雇用機会、職場を提供することが必要である。

²⁶ 文部科学省の調査によると「情報」を担当する公立高校の教員の16.7%が正規の免許を持っていない。2022年5月時点。（出典 文部科学省 HP）

²⁷ 経済同友会『自ら学ぶ力を育てる初等・中等教育の実現に向けて ～将来を生き抜く力を身に付けるために～』（2019年4月）

²⁸ 昭和63年に創設された制度で、教員免許状は持たないが優れた知識経験等を有する社会人等を教員として迎え入れることにより、学校教育の多様化への対応や、その活性化を図るため、授与権者（都道府県教育委員会）の行う教育職員検定により学校種および教科ごとに、教諭の免許状を授与するもの。2020年度の普通免許の授与実績は約18万件に対し、特別免許の授与実績はわずか237件。（中でも、外国人の英語教員が多い）（出典 文部科学省 HP）

²⁹ 学習プリント等の準備や採点業務、来客・電話対応、消毒作業等をサポートする人材。

³⁰ 児童生徒一人ひとりにあったきめ細かな対応を実現するため、教師や学校教育活動を支援する人材。

提言⑫：在留資格の発給要件緩和や補助金政策により、外国籍人材が活躍できる環境を用意すると共に、産官学で連携し外国籍人材の確保に取り組むべき

将来のエンジニア不足を解消する為に、政府は外国籍人材を増やすための様々な政策・支援を強化すべきである。

具体的には、外国籍人材の在留資格（就労ビザ）の発給要件を緩和することが挙げられる。現在は、本人が学歴要件（大学卒業、または日本の専門学校でエンジニアを専攻し卒業）または実務要件（10年以上の実務経験）を満たしている必要がある³¹。学歴要件について緩和し、海外の専門学校でもエンジニアを専攻し卒業すれば発給できるようにすべきである。また実務要件においても、技術進歩の早い IT エンジニア業界において、10年前の技術は既に使われていない可能性が高い。実務経験は3年あれば十分であり、10年もの実務経験は不要である。

その他、結局は語学力の向上がほぼ全てのボトルネックとなっていることから、日本の大学に対する外国籍人材受け入れ費用補助、外国籍人材に対する日本語研修費用等補助といった各種補助金を拡大することも考えられる。また、来日される外国籍人材が長く日本で就労できるよう、家族への支援、特に子供の教育についての手当を充実させることも検討すべきである。

昨今では急激な円安の影響により、外国籍人材が来日して給料を得るよりも、自国で就職をするオフショア活用の方が、可処分所得が高いという実態もみられる。そのため、日本企業において、オフショアでの人材とのブリッジ機能を担うエンジニアを育成するための現地における日本語教育補助金といったことについても検討すべきである。

既に一部の地域では、海外人材にデジタルスキルだけではなく、日本語およびビジネスマナーといった文化の違い等を教育した上で、日本の企業で雇用する取り組み（21 ページ参照）がなされている。産官学で連携して、こうした取り組みを全国各地で推進すべきである。政府およびデジタル庁は具体的な KPI を設け、地方自治体と積極的に連携しつつ、PDCA を回していくべきである。

³¹ これらの要件を満たしていなくても、情報処理の促進に関する法律に基づき定められた資格、または各国において定められた資格を取得していれば、在留資格は発給される。

～事例～

宮崎・バン格拉デシュモデルについて

下記の図 2 に示すように、バン格拉デシュのデジタル人材を日本で雇用し活用する、宮崎市、宮崎大学、地域民間企業、JICA の 4 者による人材育成・確保の取組み。

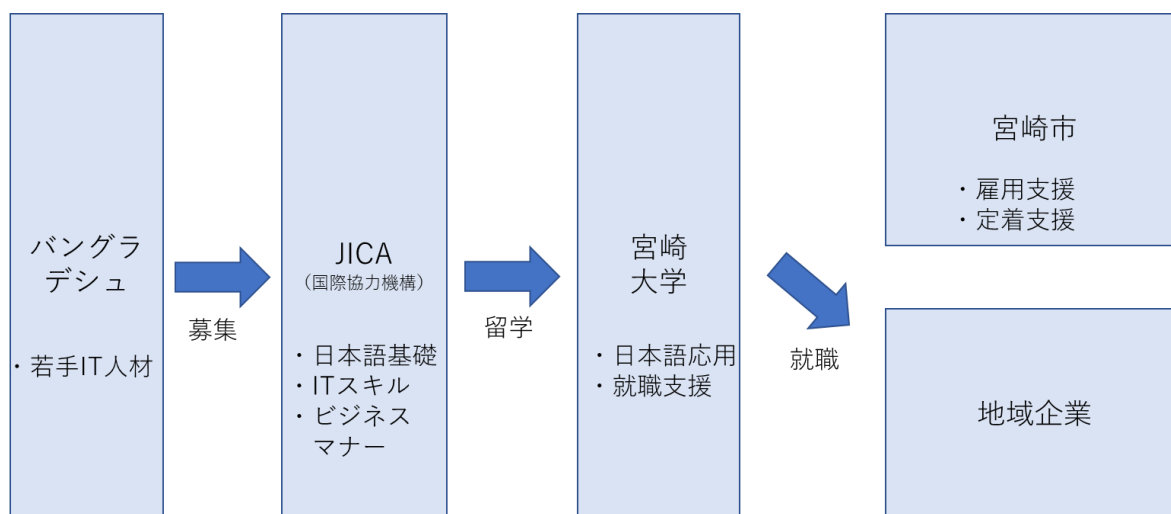
<産官学それぞれのニーズ>

- 宮崎市：若者層の県外流出による人材不足への対応、雇用促進（ICT 企業誘致）、雇用支援（「高度 ICT 技術者雇用促進事業」）、地域活性化
- 宮崎大学：地域に根差す大学として産業を支える人材育成、地域の産業や企業の振興、国際化の支援
- 民間企業：ICT 人材雇用
- JICA：バン格拉デシュでの能力向上プログラム取得者の出口（就職）に関するニーズへの対応

JICA により、日本語教育だけではなく、文化の違いやビジネスマナー等も教育した上で、日本へ送り出すことが日本企業への定着率の向上に寄与している。

2017 年に開始。実績は、2017 年～2021 年で IT 人材を 256 人育成、内、186 人が日本企業（内 54 人は宮崎県内）へ就職している。現在は第 2 期(2021～)を実施中。

図 2 宮崎-バン格拉デシュモデルのイメージ図



※デジタル田園都市国家構想実現会議資料より、事務局作成

(4) 民間企業の DX 推進に向けた、デジタル人材の育成と組織のあり方

当会では、企業経営者に対し、DX 推進に向けて、経営者の意識改革やリーダーシップについて様々な提言をしてきた³²。日本の経済社会のデジタル化を推進するには、民間企業はその原動力となるデジタル人材を、OJT と Off-JT を活用しながら育成していく必要がある。具体的なカリキュラムは、各民間企業の事情により異なってくるが、以下に、育成の要諦を提案する。

- ① 人材育成の前提として、企業内部で DX を推進する事業計画を作り上げるべきである。DX は、単なるデジタル化ではなく、デジタル技術を活用することで社会に新たな価値を提供する企業へと変革することである。すなわち、人材育成やシステム投資の前に、変革の明確なビジョン、戦略、事業計画の策定が必要である。
- ② これまで多くの日本企業では、終身雇用・フルタイム・年功序列の定期昇給を特徴とする雇用制度を中心とし、「時間ベース」での評価が一般的であった。スキルを身に付けても、評価につながらなければ人材は定着しない。デジタル人材の活用では、「タスクベース」で評価処遇する雇用制度の導入が必要である。またタスクに応じて、有期で外国人やフリーランスのプロフェッショナルを、自社の賃金体系に捉われない高報酬で雇用する等の方法も考えられる。プロジェクトにおいてタスクベースで業務を定義し、多様な雇用形態で働くことが可能な組織をつくるべきである。
- ③ 全社的に DX を推進するには全社員を対象にデジタル教育を行う必要があるが、現実的な対応としては、企業の状況、目指す効果に応じた優先順位づけが考えられる。その際、意欲にあふれた若手人材にデジタル教育を行っても、ミドルマネジメント層が変わらない限り、若手の活躍につながらず、DX を推進するどころか、若手の離職につながる恐れがある。したがって、ミドルマネジメント層、つまり次世代の経営層になる人材から教育し、経営層と現場の人材に広げていくことが効果的と考えられる。
- ④ 技術の進歩、変化のスピードは速い。デジタル教育は一過性で終わらせず、技術革新に応じて継続的に人材のリスキリングを行うことが必要である。

³² 経済同友会『真のデジタル革命を勝ち抜く ―二つの潮流に対応するために企業のデジタル変革は待ったなし―』(2019 年 3 月)

経済同友会『デジタル変革とデータの公共財化による価値創造に向けて～コロナ危機を契機としたギアチェンジを～』(2020 年 10 月)

おわりに

デジタル化や DX それ自体は目的ではない。より豊かな社会を実現するための手段である。

豊かさとは、経済合理性の追求や GDP の増加だけで表されるものではない。社会で生きる人々が、高い **Well-being** を感じながら日々の暮らしに満足し、生きていくことにも豊かさがある。例えば、病気になってから治療を始める社会よりも、日常の生活の中で、病気を予防し健康的な時間を増やすサービスが提供される社会の方がより豊かだと言える。これらは、人々の病歴、薬歴、治療歴、ゲノム等のデータを蓄積して分析することで、実現できる可能性がある。そのためには、多くのデータを共有財として連携し、活用していくことが求められる。だからこそデジタル化する必要がある。

またデジタル化は、ある分野と別の分野とをつなげやすくするという特徴もある。例えば **Web3.0** の技術を活用して、国民一人ひとり、各企業に政府がウォレットを提供し、ペイメント領域のデジタル化を推進することで、信用スコアを作り、様々な借入金利の柔軟化や保険サービスの拡充、個人間、小企業間の取引の拡大につなげることも将来は可能となる。

加えて、個人の様々な生活データを連携させることで、特定の住居を持たない生活スタイルの個人にユニバーサルな行政サービスを提供できるようになる。時間や場所の制約に縛られず地方で豊かなライフスタイルを過ごす個人を増やしていくことにより、地方を活性化させる等の新たなイノベーションを起こすことも考えられるだろう。

本会が 2022 年 10 月に発表した『「生活者共創社会」で実現する多様な価値の持続的創造—生活者（SEIKATSUSHA）による選択と行動—』では、デジタルを国力の源泉の一つに位置付けている。まずは、本提言で取り上げた健康・医療分野において人々がデジタル化による **Well-being** 向上と利便性を実感できるようにし、これを梃にデジタル化への集中的かつ継続的投資が一層進むことを期待する。

デジタル庁の行動計画にもある様々な分野のデジタル化をいかに進めるかは、わが国全体の成長戦略として検討すべきテーマだが、重要なことは、いずれの分野においても、まずは、データを活用した経済成長に必要な基盤を迅速に、拡張性をもって設計、整備していくことである。なお、その基盤にしっかりとした情報漏洩対策が必要なことは言うまでもない。近年、サイバー攻撃の高度化・複雑化が加速している。国民が安心してデータ活用のベネフィットを

享受できるよう、最先端の暗号技術活用等の対策強化を求める。

国民一人ひとりがデジタルへのアクセス権を有し、そこに様々なデータが連携することで、誰も取り残されず豊かな人生を過ごせる社会を実現する。この為に国は一丁目一番地となるこの改革をぜひとも推し進めて頂きたい。

以上

2023年2月

データ戦略・デジタル社会委員会 委員名簿

(敬称略)

委員長

寺 田 航 平 (寺田倉庫 取締役社長)

副委員長

石 黒 不二代 (ペガサス・テック・ホールディングス 取締役)

石 塚 茂 樹 (ソニーグループ 副会長)

齋 藤 洋 平 (フューチャー 取締役C T O)

菅 原 郁 郎 (トヨタ自動車 取締役)

辻 庸 介 (マネーフォワード 取締役社長C E O)

牧 浦 真 司 (ヤマトホールディングス 専務執行役員)

平 野 未 来 (シナモン 取締役社長C E O)

委員

饗 庭 忍 (インテージテクノスフィア 取締役社長)

相 原 輝 夫 (ファインデックス 取締役社長)

青 木 健 雄 (泉工医科工業 取締役)

青 木 正 之 (U b i c o mホールディングス 取締役社長)

赤 塚 庸 (野村総合研究所 取締役副会長)

朝 倉 陽 保 (H A マネジメント 代表社員)

浅 沼 章 之	(浅沼建物 取締役社長)
足 立 洋 子	(S B I 新生銀行 執行役員)
新 井 聡	(野村不動産ホールディングス 取締役副社長)
有 田 喜一郎	(群栄化学工業 取締役社長執行役員)
飯 塚 哲 哉	(ザインエレクトロニクス 取締役会長)
池 上 芳 輝	(イケガミ 取締役社長)
池 田 潤一郎	(商船三井 取締役会長)
石 井 智 康	(石井食品 取締役社長)
石 塚 達 郎	(タダノ 取締役)
乾 和 行	(大豊産業 取締役社長)
井 上 智 治	(井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)
井 上 ゆかり	(日本ケロッグ 代表職務執行者社長)
今 井 斗志光	(豊田通商 副社長C D T O)
入 江 仁 之	(アイ&カンパニー 取締役社長)
岩 切 貴 乃	
岩 崎 俊 博	(T. IWASAKI 取締役社長)
岩 田 彰一郎	(フォース・マーケティングアンドマネージメント 取締役社長)
岩 本 敏 男	(N T T データ 相談役)
宇 井 隆 晴	(日本レジストリサービス 取締役)
植 村 浩 典	(U M I 取締役社長)
宇 治 則 孝	(第一三共 取締役会議長)

牛 嶋 友 美	(コア 取締役最高戦略責任者)
内 永 ゆか子	(J－Win 会長理事)
馬 本 英 一	(日本テクノ 取締役社長)
海 野 忍	(NTTコムウェア シニアアドバイザー)
浦 上 彰	(リョービ 取締役社長)
榎 本 英 二	(野村不動産ソリューションズ 取締役副社長執行役員)
江 幡 真 史	(アドバンテッジリスクマネジメント 顧問)
大 井 滋	(JX金属 エグゼクティブフェロー)
大 石 圭 子	(シミックホールディングス 取締役社長COO)
大 賀 昭 雄	(東通産業 取締役社長)
大 我 猛	(boost technologies 取締役COO)
大久保 和 孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大久保 昇	(内田洋行 取締役社長)
大 古 俊 輔	(IDA J 顧問)
大 越 いづみ	(電通グループ 取締役 監査等委員)
大 関 洋	(ニッセイアセットマネジメント 取締役社長)
太 田 寛	(シグマクシス 代表取締役共同代表)
大 塚 俊 彦	(デル・テクノロジーズ 取締役社長)
大 西 佐知子	(NTTコミュニケーションズ 執行役員)
大 西 徹	(かんぽ生命保険 常務執行役)
大 西 賢	(商船三井 取締役)
大 淵 亮 平	(WACUL 代表取締役)

大 森 美 和	(R G A リインシュアランスカンパニー日本支店 日本における代表者兼最高経営責任者)
小笠原 信	(ロシュ・ダイアグノスティックス 取締役社長兼C E O)
奥 井 規 晶	(インターフュージョン・コンサルティング 取締役会長)
尾 崎 弘 之	(パワーソリューションズ 取締役)
尾 崎 由紀子	(野村ホールディングス 執行役員)
小 澤 勇 夫	(日本能率協会コンサルティング 取締役社長)
小 田 健太郎	(アイリッジ 取締役社長)
小 柳 博 史	(ソニーネットワークコミュニケーションズ エグゼクティブ・フェロー)
小 野 傑	(西村あさひ法律事務所 オブカウンセル)
貸 谷 伊知郎	(豊田通商 取締役社長)
鹿 島 章	(P w C コンサルティング 会長)
柏 木 二 郎	(モリモト 専務取締役)
柏 頼 之	(日本航空 常務執行役員)
片 倉 正 美	(E Y 新日本有限責任監査法人 理事長)
加 藤 奂	(京王電鉄 特別顧問)
加 藤 道 隆	(レイヤーズ・コンサルティング 取締役)
河 合 良 秋	(キャピタル アドバイザーズ グループ 議長)
川 上 登 福	(経営共創基盤 共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター)
川 崎 博 子	(N T T ドコモ 取締役 常勤監査等委員)

川 橋 信 夫	(J S R 取締役社長兼 C O O)
川 村 喜 久	(D I C グラフィックス 取締役会長)
菊 地 麻緒子	(日立建機 取締役)
城 口 洋 平	(E N E C H A N G E 代表取締役 C E O)
菊 地 義 典	(菊地歯車 取締役社長)
岸 野 寛	(東京ガスネットワーク 取締役副社長)
北 川 清	(森ビル 取締役専務執行役員)
北 地 達 明	
清 原 健	(清原国際法律事務所 代表弁護士)
日 下 貴 雄	(住友商事 執行役員)
草 野 隆 史	(ブレインパッド 取締役社長)
楠 原 茂	
久 保 明 彦	(T a g J a p a n 取締役社長)
窪 田 昌一郎	(日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)
熊 谷 聖 司	(デジタルデータソリューション 取締役社長)
熊 谷 亮 丸	(大和総研 副理事長 兼 専務取締役)
栗 島 聡	(N T T コムウェア 相談役)
黒 田 武 志	(リネットジャパングループ 取締役社長)
桑 田 始	(J E C C 取締役社長)
桑 原 茂 裕	(アフラック生命保険 取締役副会長)
見 學 信一郎	(スパークス・グループ グループ執行役員)
高 祖 敏 明	(聖心女子大学 学長)

小 柴 満 信	(J S R 名誉会長)
小 林 洋 子	(宇宙航空研究開発機構(J A X A) 監事)
斎 藤 聖 美	(ジェイ・ボンド東短証券 代表取締役)
斉 藤 剛	(I M E C S 取締役社長)
佐 伯 美奈子	(アクサ損害保険 取締役社長兼 C E O)
酒 井 重 人	(グッゲンハイム パートナース 取締役副会長)
坂 下 智 保	(富士ソフト 取締役社長執行役員)
桜 井 伝 治	(日本情報通信 取締役社長)
櫻 井 祐 記	(富国生命保険 取締役副社長執行役員)
佐 藤 玖 美	(コスモ・ピーアール 取締役社長)
佐 藤 光 紀	(セプテーニ・ホールディングス 代表取締役 グループ社長執行役員)
里 見 治 紀	(セガサミーホールディングス 取締役社長グループCEO)
澤 井 克 行	(ダイキン工業 常務執行役員)
椎 野 孝 雄	(キューブシステム 取締役(社外))
志 賀 俊 之	(I N C J 取締役会長(C E O))
志 済 聡 子	(中外製薬 上席執行役員)
島 田 俊 夫	(CAC Holdings 特別顧問)
下 野 雅 承	(日本アイ・ビー・エム 名誉顧問)
正 田 修	(日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)
白 井 久美子	(B I P R O G Y 執行役員)
白 井 均	(日本カーバイド工業 取締役)

白 井 芳 夫	(フジクラ 取締役)
神 宮 由 紀	(フューチャーアーキテクト 取締役社長)
新 芝 宏 之	(岡三証券グループ 取締役社長)
菅 原 敬	(アイスタイル 取締役副会長 C F O)
菅 原 貴与志	(セジフィールド&パートナーズ・ジャパン 代表弁護士)
杉 野 尚 志	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役 C E O)
杉 野 文 則	(ビーマップ 取締役社長)
杉 本 文 秀	(長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)
杉 本 眞	(レシップホールディングス 取締役社長)
鈴 木 国 正	(インテル 取締役社長)
鈴 木 英 夫	(日本製鉄 常任顧問)
鈴 木 正 俊	(ミライト・ワン 顧問)
須 藤 憲 司	(Kaizen Platform 代表取締役)
関 マサエ	(I I Mヒューマン・ソリューション 取締役社長)
曾 谷 太	(ソマール 取締役社長)
反 町 雄 彦	(東京リーガルマインド 取締役社長)
反 町 浩一郎	(オープンテキスト 取締役社長)
高 田 恭 介	(矢作建設工業 特別顧問)
高 橋 栄 一	(ジェダイトメディスン 取締役社長 C E O)
高 橋 知 裕	(HEROZ 代表取締役)
高 橋 秀 行	(ステート・ストリート信託銀行 取締役会長)
高 橋 眞	(セガサミーホールディングス 常務執行役員)

高 畑 勲	(インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役 最高財務責任者)
田久保 善 彦	(グロービス経営大学院大学 常務理事)
武 井 奈津子	(ソニーグループ 常務)
多 田 雅 之	(アルファパーチェス 取締役 社長 兼 C E O)
伊 達 美和子	(森トラスト 取締役社長)
田 中 淳 一	(ジェンパクト 取締役社長)
田 中 孝 司	(K D D I 取締役会長)
田 中 剛	(ワイ・ディ・シー 取締役社長)
田 中 達 也	(富士通Japan シニアアドバイザー)
田 中 豊 人	(リコー コーポレート上席執行役員 C D I O)
田 中 秀 夫	(A D ワークスグループ 取締役社長 C E O)
田 中 將 介	(三菱総合研究所 特別顧問)
谷 川 史 郎	(NTTアーバンソリューションズ 社外取締役)
種 市 順 昭	(東京応化工業 代表取締役 取締役社長)
玉 塚 元 一	(ロッテホールディングス 取締役社長)
田 村 修 二	(日本貨物鉄道 取締役相談役)
津 上 晃 寿	(キャノントッキ 取締役副会長)
塚 本 英 彦	(日本信号 取締役社長)
塚 本 恵	(デジタルソサエティフォーラム 代表理事)
堤 浩 幸	(富士通 執行役員 S E V P)
富 田 和 成	(Z U U 代表取締役)

富 田 秀 夫	(リフィニティブ・ジャパン 取締役社長)
鳥 越 慎 二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
内 藤 隆 明	(縄文アソシエイツ 取締役社長)
中 島 史 雄	(ユアサM&B 取締役専務執行役員)
中 島 好 美	(積水ハウス 取締役)
長 瀬 朋 彦	(IMAGICA GROUP 参与)
中 谷 昇	(レイモンジャパン 取締役社長)
永 久 幸 範	(ブラウン・ブラザーズ・リマン・インベストメント・サービス 代表取締役)
中 防 保	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役COO)
永 堀 真	(フィリップ証券 取締役社長)
中 俣 力	(日本電気 執行役員常務)
中 村 公 大	(山九 取締役社長)
中 村 善 二	(UBS証券 取締役社長)
中 村 哲 也	(日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ 副社長)
中 村 壮 秀	(アライドアーキテクト 取締役社長)
中 山 克 成	(ベース 取締役社長)
中 山 泰 男	(セコム 取締役会長)
檜 崎 浩 一	(SOMPOホールディングス デジタル事業オーナー 執行役専務)
新 澤 明 男	(CARTA HOLDINGS 取締役社長)
西 浦 三 郎	(ヒューリック 取締役会長)
西 川 久仁子	(ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)

西 島 剛 志	(横河電機 取締役会長)
能 見 公 一	(ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問)
野 澤 康 隆	(浜銀総合研究所 取締役会長)
野 田 由美子	(ヴェオリア・ジャパン 取締役会長)
芳 賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)
外 立 憲 治	(外立総合法律事務所 所長・代表弁護士)
橋 本 圭一郎	(インフロニア・ホールディングス 取締役・取締役会議長)
羽 深 成 樹	(三菱ケミカルグループ 執行役シニアバイスプレジデント)
濱 逸 夫	(ライオン 取締役会長)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭 子	(グロービス シニア・ファカルティ・ディレクター)
林 雅 也	(ソフトクリエイトホールディングス 取締役副社長)
原 口 貴 彰	(アクセンチュア 常務執行役員)
半 田 純 一	(マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)
東 和 浩	(りそなホールディングス シニアアドバイザー)
東 野 博 一	(住友商事 取締役常務執行役員)
挽 野 元	(アイロボットジャパン 代表執行役員社長)
平 井 康 文	(楽天グループ 副社長執行役員)
平 子 裕 志	(ANAホールディングス 取締役副会長)
平 澤 潤	(協栄産業 取締役社長)
平 田 正 之	(D T S 取締役)

平 野 大 介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
福 川 伸 次	(東洋大学 総長)
福 田 健 吉	(新むつ小川原 取締役社長)
福 田 誠	(あおぞら銀行 特別顧問)
藤 井 剛	(デロイト トーマツ コンサルティング モニターデロイト ジャパンリーダー／パートナー)
藤 井 礼 二	(L. E. K. コンサルティング 代表取締役)
藤 重 貞 慶	(ライオン 特別顧問)
藤 本 幸 弘	(シティユーワ法律事務所 シニアパートナー)
藤 原 遠	(N T T データ 取締役副社長執行役員)
藤 原 浩	(iLAC 専務取締役)
船 倉 浩 史	(野村総合研究所 顧問)
保 坂 雅 樹	(西村あさひ法律事務所 パートナー 経営会議議長)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
程 近 智	(ベイヒルズ 代表取締役)
本 多 之 仁	(住友商事 常務執行役員)
本 間 洋	(N T T データ 取締役社長)
益 戸 正 樹	(U i P a t h 特別顧問)
増 山 美 佳	(増山 & C o m p a n y 代表)
松 島 訓 弘	(グリー 取締役 常勤監査等委員)
松 永 明 彦	(プレミアムインベストメントアドバイザー 代表取締役)
松 林 知 史	(ティルフ・マネジメント 代表)

丸 山 治 昭	(A S J 取締役会長兼社長)
三 毛 兼 承	(三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役 執行役会長)
水 留 浩 一	(F O O D & L I F E C O M P A N I E S 取締役社長 C E O)
南 昌 宏	(りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長)
三 原 寛 人	(昭芝製作所 取締役社長)
宮 内 孝 久	(神田外語大学 学長)
宮 内 淑 子	(ワイ・ネット 取締役社長)
宮 川 美津子	(T M I 総合法律事務所 パートナー弁護士)
向 井 宏 之	(トランスコスモス 副社長執行役員)
武 藤 和 博	(日本アイ・ビー・エム 顧問)
村 上 努	(日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)
村 瀬 龍 馬	(ミクシィ 取締役C T O)
森 健	(プログビズ 代表取締役)
森 哲 也	(日栄国際特許事務所 弁理士・学術博士・代表社員・会長)
森 浩 志	(三菱U F J 銀行 取締役常務執行役員C L O)
森 川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
森 田 均	(F U N D I N N O 監査役)
森 村 純	(ジョンソン・エンド・ジョンソン ビジョンケアカンパニー代表取締役プレジデント)
矢 口 敏 和	(グローブシップ 取締役社長)
安 田 育 生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼C E O)

柳 圭一郎	(日本電信電話 常勤監査役)
山 岡 浩 巳	(フューチャー 取締役)
山 極 清 子	(w i w i w 会長)
山 口 栄 一	(アートパワーズジャパン 代表理事)
山 口 公 明	(セントケア・ホールディング 取締役)
山 下 良 則	(リコー 取締役社長執行役員CEO)
山 科 裕 子	(オリックス グループ執行役員)
山 田 英 司	(日本電子計算 顧問)
山 田 哲 矢	(ラックス建設 代表取締役)
山 田 匡 通	(イトーキ 取締役会長)
山 田 メユミ	(アイスタイル 取締役)
山 本 勢	(サンワテクノス 相談役)
山 本 ひとみ	(ANA総合研究所 取締役副社長)
山 脇 雅 彦	(東芝三菱電機産業システム 相談役)
由 利 孝	(テクマトリックス 取締役社長)
横 尾 敬 介	(産業革新投資機構 取締役社長)
横 山 文	(ファイザー 取締役執行役員)
横 山 繁	(スコープ 取締役社長)
吉 田 雅 俊	(日税ビジネスサービス 取締役会長兼社長 (CEO))
吉 田 康 子	(シェルジャパン 取締役社長)
吉 田 安 宏	(住友商事 執行役員)
吉 松 徹 郎	(アイスタイル 取締役会長 CEO)

吉 丸 由紀子	(積水ハウス 取締役)
若 山 健 彦	(ミナトホールディングス 取締役会長兼社長)
湧 永 寛 仁	(湧永製薬 取締役社長)
渡 辺 一 正	(住友商事 執行役員)
渡 部 賢 一	(T M I 総合法律事務所 顧問)
渡 邊 達 雄	(シグマクシス 常務執行役員)
渡 邊 靖 久	(R G A リインシュアランスカンパニー日本支店 Vice President, CFO)

ノミネートメンバー

本 間 真 彦	(インキュベイトファンド 代表パートナー)
---------	-----------------------

以上275名

事務局

宮 崎 喜久代	(経済同友会 政策調査部 部長)
三 倉 敬 之	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
森 田 陽 一	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)