

「政策リンケージ」再構築で自分ごと化

はじめに

急速な人口減少は国の存立に関わる深刻な事態であり、社会経済への影響が可視化されつつある。歴史的な転換期に、未来は変え得るという認識のもと、望ましい未来の構築を目指す。

政府が「人口戦略本部」を設置したことを高く評価し、総合戦略の確立に結びつくことを期待したい。本提言の基本的な考え方は、目標実現に向け、各府省庁間、国・地方間、官・民間

の新たな連携を編み出していく「政策リンケージ」を再構築し、ブレずに推進すること、国民への分かりやすい発信に努め、人口問題を一人ひとりの生活や人生に関わる「自分ごと」と捉えてもらうことである。

I. 基本的な考え方―三つの方針

1. 「政策リンケージ」の推進

人口減少の事態を打開するには、各分野の政策を連携させ、共通目標の実現を目指す「政策リンケージ」の構築と実行が成否を握る。有効なリンケージは国民生活の改善と国の活力向上につながり、国民連帯を生む契機ともなり得る。

2. 官民推進体制の確立

政府は人口戦略本部が総合戦略の「司令塔」としての役割を果たすよう組織を強化するとともに、大所高所から議論・勧告する審議

組織の設置と調査研究体制の強化が求められる。

「国家百年の大計」ともいべき人口問題について、立法府が多角的・継続的に審議する常設の調査会を設置し、超党派で審議を行うことを強く期待したい。また、企業・地域社会・学校など様々な主体による取り組み、とりわけ若者や女性に参加する取り組みの推進も重要である。

こうした多方面の取り組みを中長期に推進するため、戦略の基本方針・内容・推進体制を盛り込んだ特別立法の制定が求められる。

3. 国民への分かりやすい発信

少子化の現状を国民に伝えるとともに、将来シナリオの「選択肢」を提示し、「未来は選択できる」というメッセージを発信することが求められる。その際、個々の国民・企業・地域への影響を示し、全ての人が「自分ごと」と捉えられる工夫が重要である。

多くの若者は、人口問題を「自分ごと」と化するのが難しい。若者が意見を形成できる機会をつくり、丁寧に声を聴く姿勢が重要となる。「将来世代」の視点から課題を考える「フューチャリー・デザイン」の取り組みも有効である。政府にはこうした動きを応援し、連携することを求めたい。

少子化をめぐる問題の多

くは職場や地域の「社会規範」に関する。育児負担の女性への集中や性別役割分担意識などの実態を直視し、ジェンダーや人権の観点から政策の企画立案・評価を行うことが重要である。国民が幅広く参加し、社会全体の構造と意識の改革を進める国民運動へと発展していくことを期待したい。

II. 検討課題の提案―五つの提案

1. 少子化対策は、「新たなステージ」へ

少子化対策は2029年度以降の「新たなステージ」への移行を検討すべき時期にある。女性就労の「L字カーブ問題」の解消を大きな目標とし、非正規労働者の正規化推進や賃金引き上げ、同一労働同一賃金の徹底が求められる。

2. 「人材希少社会」への対応

わが国は「人材希少社会」に突入しており、女性や高齢者の就労促進による労働参加率の向上が必要である。併せてAI・ロボット・DXなどの最新技術を積極的に活用し、省力化や生産性向上を図ることが不可欠である。

若年世代は政策的サポートの「エアポケット」にある。非正規雇用や単身世帯が多く社会的孤立に陥りやすいことから、本格的な若年世代向け政策が必要である。その際、画一的な対応ではなく、本人の意識や環境に応じた柔軟なアプローチが求められる。

くは職場や地域の「社会規範」に関する。育児負担の女性への集中や性別役割分担意識などの実態を直視し、ジェンダーや人権の観点から政策の企画立案・評価を行うことが重要である。国民が幅広く参加し、社会全体の構造と意識の改革を進める国民運動へと発展していくことを期待したい。

「人材希少社会」への対応の基本は「人への投資」であり、各政策が連携した「政策リンケージ」の構築と実行が重要となる。特に、若者・女性が経済的に安定し、子育てと両立しながら、エッセンシャルワークなど成長分野で活躍できる環境を創出する「人材政策リンケージ」への期待は大きい。

さらに、長時間勤務・通勤により若年世代や子育て世帯（特に女性）の可処分時間が少なく、心身の負担や社会的交流の縮小につながっている。若年世代の生活時間拡大のため、働き方改革の他、職住近接やテレワ

業・農業などの専門学校の

機能強化、大学教育では理工農・デジタル人材強化や地域に不可欠な医療・福祉・産業・インフラ人材の育成、公立高専の設置促進に取り組みべきである。その際、女性も積極的に理数系を選択できる環境の実現が重要である。

3. 「全世代型社会保障」の構築

人口減少社会は「超高齢社会」であり、「全世代型社会保障」の構築に向けて改革を進めていくことが重要である。「給付付き税額控除」は低所得の若年労働者を重点的に支援する制度として大きな意義を有する。体制整備を進め、できる限り早期に導入することを目指す。また、エッセンシャルワークなどで働く人々の生活の安定化として有用であり、人材政策リンケージの「環」をつなげる機能も期待される。

4. 「地域産業クラスター」の導入

今後、人口は指数関数的に減少し、地方が最も早く影響を受ける。既に人口が急減している地域の継続的発展の可能性を高めるため、産業クラスターや広域リージョン連携による地方経済の成長力強化と、「地域生活圏」構想の社会実装が急務である。

同構想は、①地域生活圏単位の「官民プラットフォーム」の設置、②地域サービス提供を担うローカルマネジメント法人制度の法制化、③これらを支援する金

実験を意欲ある地域で進め、社会実装につなげるべき時期にある。地方の公共インフラの維持更新や医療・介護、教育などの生活サービスの複合化や統合に取り組み必要がある。

これらを有効に推進するためには、官民の緊密な連携が必須であり、政府は環境整備を進める必要がある。特に、地域金融機関、商工団体、大学、サービ

は正、空き家の積極的活用、地方自治体間の子育て支援の制度格差への対応など、実態を踏まえた取り組みも求められる。

5. 地域における「政策リンケージ」の推進

地域をベースに状況に即した「政策リンケージ」を構築、実行していく必要がある。意欲のある地域には、国が地域の調査分析に協力し、地域政策リンケージの構築を推進していくプロジェクトを立ち上げることを期待したい。

プロジェクトを通じて、地域別、企業別、コーポト別の出生・移動動向を総合的に分析し、「政策リンケージ」を構築していく取り組みは、有効な少子化対策の確立に資する。こうした取り組みには、関係府省庁の協力が欠かせない。国

未来選択・緊急提言

「縦割り」を超えた推進体制を―(要旨)

生産性労働情報センターの好評書

～法と心理の観点から読み解く～

なぜコンプライアンス違反は なくならないのか？

不祥事は、ルール違反ではなく、「組織の病」として起きる。

見逃し、沈黙、同調、自己正当化。
そのメカニズムを知らなければ、再発は防げない。【著】 弁護士・ビジネスコーチ 波戸岡 光太
四六判・212頁 定価2,420円（本体価格2,200円）
ISBN 978-4-88372-635-6詳細・ご注文はこちら
<https://bookstore.jpc-net.jp/detail/books/goods004148.html>

なぜコンプライアンス違反は なくならないのか？ 職場の コンプライアンス違反 防止実践セミナー

法と心理の観点から読み解き、ケースから学ぶ

日時：2026年6月10日（水） 13:30～16:30

講師：波戸岡 光太 氏（弁護士・ビジネスコーチ）

会場：日本生産性本部セミナー室 永田町駅徒歩5分

形態：会場参加、Web 配信

本セミナーでは、労働法や会社法などの主要分野を整理するとともに、コンプライアンス違反を引き起こす心理的メカニズムを解き明かします。また、ケーススタディを通じて、組織として本当に機能する「コンプライアンス体制」の築き方を実践的に学びます。

詳細、お申し込みはこちら
<https://www.jpc-net.jp/seminar/detail/007953.html>

イノベーションのための組織づくり…ポートフォリオで考える

事業ポートフォリオの役割が違えば、求められるイノベーションも人事評価も投資判断の基準も変わる。「全社一律のイノベーション」という号令がなぜ組織を混乱させるのか。BCGマトリクスを例にイノベーションの組織づくりを考える。



【第4回】

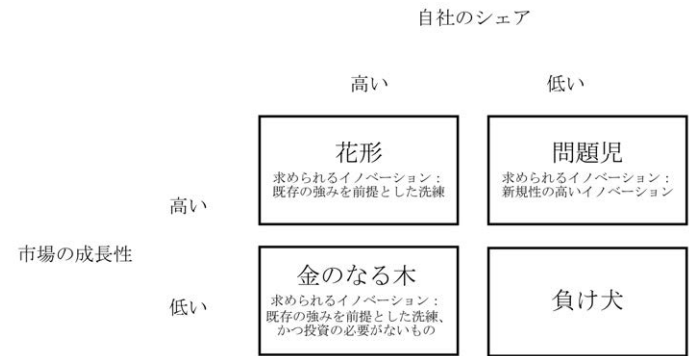
考えてみよう。全社戦略を考える上で広く知られたフレームワークである。やや古典的なモデルではあるが、ここではポートフォリオの説明をしたいわけではない。イノベーションをポートフォリオから考える大切さを説明することが主眼であり、なじみのあるこのポートフォリオで考えていこう（図参照）。

■不可欠な「問題児」
イノベーションはどの企業にとっても重要な課題だ。だからこそ、トップマネジメントは、イノベーションを生み出しやすい組織をつくり、号令をかける。しかし、「全社、部門を問わずイノベーションを」というのは、大雑把すぎて、むしろ組織を混乱させる。複数のビジネスを社内を抱える企業がイノベーションを生み出そうとするならば、組織内のビジネスのポートフォリオで考える必要がある。

ビジネスのポートフォリオとは、社内にあるビジネスの組み合わせだ。ここでは、ポストン・コンサルティング・グループ（BCG）のプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントを例に

役割ごとに適合的なマネジメントを

図：プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント



ることが多い。短期的には問題がないように見えるが、市場の成長がゆっくりと低下するにつれ、企業そのものの成長も失われていく。だからこそ、「問題児」を社内に加え、「花形」へと育て、やがて「金となる木」へと転換していく流れを維持することが重要だ。そのためには、「負け犬」事業からはいち早く撤退してキャッシュを回収し、「金となる木」から引き出したキャッシュを「問題児」へと集中投資する。

■全社戦略とリスク

それぞれのビジネスで求められるイノベーションは異なる。最も高い新規性が求められるのは、どの事業だろうか。もちろん、「問題児」だ。自社のシェアが低いことから、従来と同じやり方を続けていてはシェアを高められるわけはな

い。新しいことをチャレンジする必要がある。「花形」や「金となる木」では、自社のシェアは高い。つまり、顧客にすでに選ばれており、競争力が構築できている。だからこそ、イノベーションは、その競争力を前提にして、その洗練や効率化するものが求められる。いわゆる累積的なイノベーションだ。

もしも、トップマネジメントが「部門を問わず、全社的にイノベーションを生み出す」あるいは、「ラディカルなイノベーションが重要だ」というスローガンを出す、それを「金のない木」の執行役員が真に受けて新規性の高いことにチャレンジしてもうことがあ

■異なる評価軸

ポートフォリオで考えるそれぞれのビジネスに必要なイノベーションが異なることが分かる。必要なイノベーションが異なれば、それに適合的なマネジメントも異なる。「問題児」では、新規性の高い試行錯誤を多くしなければならぬ。当然、失敗も多くなる。そのため、事前の計画の変更や失敗を許容する人事評価制度が必要だ。「花形」や「金となる木」では、新しいようなプロジェクトには投資できない」という判断が下され、新規性の高い試みの延長線上の改良で全く問題ない。仮説検証のために、間違ったことは必要だが、できるだけ大きな失敗をしないような評価が大切だ。

求めるイノベーションが異なれば、必要な人事評価は異なる。しかし、人事評価の仕組みは、人数が多い「花形」や「金となる木」を基準としてつくられる。そのため、全社的な基準が「問題児」のプロジェクトにも当てはめられがちとなる。しかし、ここをサボってしまつと、「問題児」で働く人々は、新しいアイデアを維持するために投資がある程度必要だ。それに対して「金となる木」の事業に対して「ラディカルなイノベ

は市場の成長が鈍化している。競争は緩やかであり、全社戦略的にはここでキャッシュを生み出すことが重要。ここで「金となる木」の事業に対して「ラディカルなイノベ

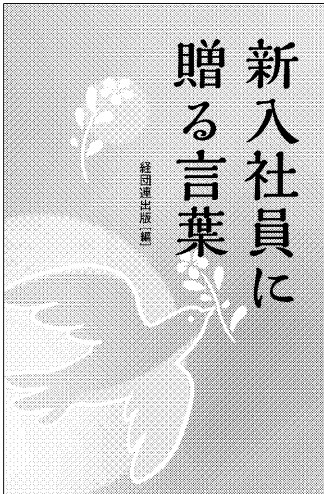
新入社員に贈る言葉

豊かな職場生活のための言葉の花束

経団連出版 編 小B6判 208頁 定価1650円(税込)

◆1973年の発行以来ロングセラーの最新版！

日本の様々な分野の第一線で活躍されている有識者や著名人が、働くとはどういうことか、充実した人生を送るコツは何かなどを、新たに社会人となる方々に向けて贈る、励ましの言葉や職業人生へのアドバイスです。多彩な諸先輩が、自身の新入社員の頃の思い出や人生経験を踏まえて語りかける厳しくもあたたかい言葉のひとつひとつは、これから始まる職場生活への貴重なヒントとなり、ひいては人生の指針となるでしょう。新入社員へのプレゼントとしてはもちろん、新入社員歓迎のスピーチ作成の参考書としてもご活用いただけます。



カスハラ対応を学ぶ

酒井由香氏が実務解説

サービス産業
生産性協議会

2026年10月1日に施行される改正労働施策総合推進法で、事業主にカスハラ（ハラスメント）対策が義務付けられるのを前に、日本生産性本部のサービス産業生産性協議会はこのほど、対応実務を学ぶセミナーを都内で開いた（II写真）。行政、航空、通信、小売など幅広い業種の担当者が参加し、日本カスタマーハラスメント対応協会認定講師の酒井由香氏が、現場で機能する判断基準や支援体制の整え方を解説した。

酒井氏は、大手住宅開発会社で支援業務に設備メーカーのお客さま携わってきた。長年にわたる対応部門や相談室長としての顧客対応の最前線を歴任。その後は顧客線と運用設計の双方に接点業務向けシステム携わった経験を踏ま



現場で機能する対策を解説する酒井由香氏（3月24日、日本生産性本部）

え、カスハラ対策について「規程を作った終りではなく、現場が迷わず動ける形に落とし込むことが重要だ」と強調した。

講義ではまず、カスタマーハラスメントについて、要求内容の妥当性だけでなく、手段や態様が社会通念上相当かどうかを含めて判

断する必要があると整理。その線引きは白黒ではなく、段階的に捉えるべきだとし、現場の状況や従業員への影響を踏まえた判断が欠かせないとした。

その上で、企業として明確にすべきなのが対応範囲の基準だと説明。カスハラに当たる言動かどうかを判断す

る基準と、現場がどこまで対応を担うのかという基準を定めることで、担当者個人の経験や忍耐に頼らない運用が可能になると述べた。

また、暴言や長時間拘束、過度な要求は、従業員の心理的負担を高めるだけでなく、離職率の上昇やサービス品質の低下、周囲の顧客への悪影響にもつながると指摘。対策は従業員保護にとどまらず、顧客との信頼関係を維持する基盤でもあ

るとの認識を示した。実務面では、医療現場でのトリアージの考え方を応用し、対応を三段階程度に分けるモ

デルも紹介。「現場で単独対応できる段階」「組織的判断が必要な段階」「直ちに引き継ぎが必要な段階」をあらかじめ整理し「もう一人で対応したくない」と言える仕組みを作る

ことが重要だとした。さらに、フローチャートを作るだけでは不十分で、行動、説明、判断、エスカレーション、記録といった要素ごとに分解し、どこで対応が滞るのを見直す必要があると強調した。実態調査から基準整備、記録、研修、支援、定期レビューまでを連動させ、PDCAで改善を回していく重要性を説いた。

日本生産性本部はこのほど、4月会員月例研究会を都内で開き、アクアナレッジ・アクトリ代表取締役の角淵渉氏が「リスクに強い組織をつくるための人的資本のマネジメント」をテーマに講演した（II写真）。企業不祥事やコンプライアンス違反が相次ぐ中、制度や仕組みだけに頼らず、人々の側面からリスクに強い組織をどう構築するかについて、実務経験を踏まえて解説した。



人的資本で強い組織



角淵氏 内部要因のリスク対策を提起

冒頭、角淵氏は「た冒頭、角淵氏は「たった一度の不祥事で、長年積み上げた信用が失われる時代」と指摘。その上で、コンプライアンスや内部統制の仕組みづくりは進んでいる一方、「制度を運用する人材への手当てが後回しになっているケースも少なくない」と述べた。

また、リスクを「外部要因リスク」と「内部要因リスク」に分類。内部要因リスクに分類。自然災害や経済変動などへの備えに加え、コンプライアンス違反やヒューマンエラーなど、組織内部から生じるリスクへの対応が、

冒頭、角淵氏は「たった一度の不祥事で、長年積み上げた信用が失われる時代」と指摘。その上で、コンプライアンスや内部統制の仕組みづくりは進んでいる一方、「制度を運用する人材への手当てが後回しになっているケースも少なくない」と述べた。

また、リスクを「外部要因リスク」と「内部要因リスク」に分類。内部要因リスクに分類。自然災害や経済変動などへの備えに加え、コンプライアンス違反やヒューマンエラーなど、組織内部から生じるリスクへの対応が、

4月会員月例研究会

ことによる違反が最も危険」とし、ルール理解や異常察知力を鍛える重要性を説いた。心理的安全性について

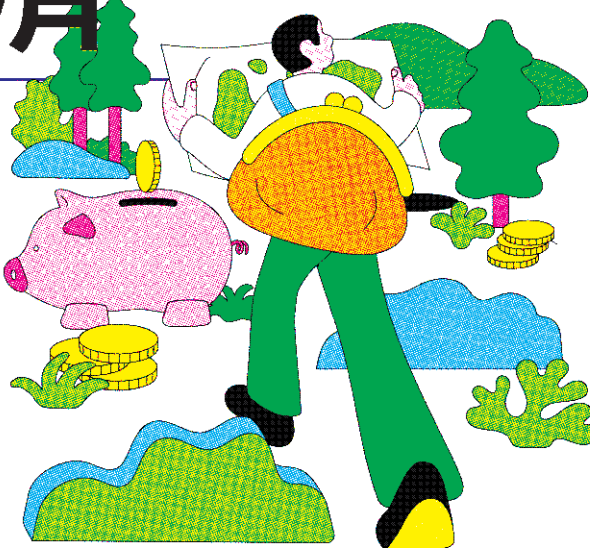
日本の
生産性を高める
仕組みと法則

第一生命経済研究所
首席エコノミスト
永濱利廣

定価 2,200 円（本体 2,000 円＋税 10%）
四六判 並製 306 頁 ISBN 978-4-8201-2169-5

お金と経済

永濱利廣



「木を見て森を見ず」では、経済はわからない。

「お金と経済」の正しい知識があれば、ニュースで報道される金利や株価の仕組みが理解でき、暮らしに役立つヒントが見えてくる。そこに「生産性」の考え方を取り入れれば、働き方や日常の工夫にもつながり、社会のしくみもわかる。

経済を読み解き、実生活に活かせる視点を届ける入門書。



生産性出版

〒102-8643

東京都千代田区平河町2-13-12

TEL.03(3511)4034

FAX.03(3511)4073

全国主要書店にて発売中

経済成長と「日本的労使関係」



■「白書」30年30回発行

——「白書」30年30回発行

■厳しい欧米の目

1980年代、わが国は経済大国として国際的な地位を確立。一方で、生じた影の部分で日本の労使関係に大きな問題提起が行われ、その後の展開に多大な影響を及ぼした。全国労働組合生産性

会議（全労生）の年間統一テーマは80年度「資源エネルギー制約下の生産性運動の展開」、81年度「産業構造転換と労働の人間化」、82年度「人間と技術の共存」だった。問題意識が呼応するよう「労使関係白



トカラー化と現代の労使関係」。問題意識の底流にあるのは石油危機やME革命であり、それを人的に支えて成功させた基軸に「日本的労使関係があった。日本の労使関係は海外での評価が高まったものの、反面、その特殊さに欧米の目は厳しく、自らの基準に照らして競争上の「不公平」と断じた。国内的な視点からも「ME革命における技術と人間の調

和・共存」という新しい課題を投げかけられていた。本部長・郷司浩平は、82年版「労使関係白書」の冒頭で次のように語る。

「本白書は、全編を通じて、参加と国際化の視点のもと、マイクロ・エレクトロニクス（ME）に代表される新技術と労使関係にかかわる諸問題について、その将来の指針を展望しようとした。」

■最重要問題の一つ

その冒頭で、89年版から専門委員長（93、95年版は委員長兼務）

を務めた横浜国立大学教授・神代和欣は「労使関係白書を顧みて」と題した小論を次のように結んだ。

「これから21世紀にかけて、未組織分野における個別労働者の就業規則上の法的権利をいかにして守るかは、労使関係上の最重要問題の一つである。」

（文中・敬称略）

【参考文献】『生産性運動50年史』社会経済生産性本部、2005年

顧客起点の「最高品質」

【第3回】

価値創造の現場

AIや効率化が進む中、企業に求められる価値創造の中身が問われている。ビトールアンドディー（代表取締役・美藤定）は、顧客起点の判断を現場に徹底することで、価格やスペックでは測れない満足度を製品として具現化してきた。米国のレース現場で培った技術と判断力を基に、この基準を組織全体に浸透させている。マグネシウム鍛造ホイール「マグタン」は世界一の出荷量を誇り、その競争力を支えている。

らに米ホンダのレーシングチームにも関わった。そこでは肩書や経歴ではなく、結果と信頼のみが評価基準となる。指名されるかどうかすべてを決める環境で、技術と判断の精度を磨き上げた経験が、現在の価値基準の核となっている。

■顧客基準の品質

同氏が定義する「最高品質」は、スペックや価格では測れない。使用時に得られる満足した基準は設計、加工、検査

価格も同様に、安さではなく顧客が価値と認める水準で決まる。顧客が納得できるかどうかは判断軸となる。こう

■価値の本質

AIや効率化が進展し、多くの企業が価値創造を掲げる中で、その中身が現場の判断基準として機能している例は多くない。理念と現場が分断されれば、品質もまたばらつく。

理念を日々の意思決定に落とし込み、継続して実践してきた。顧客起点の基準をいかに現場に浸透させるか。その積み重ねが競争力となる。「メカニクはジョーでなければ」。結果と信頼で選ばれるという価値基準は、今も現場に息づいている。

ビトールアンドディー（兵庫県豊岡市）



■現場で培う

美藤氏の原点は、幼少期からの手仕事にある。農業や溶接、機械整備に携わる中で、工程の組み立てや段取り、道具の扱いを身体感覚として身に付けた。机上ではなく、現場で確かめる姿勢が、この時期に形成された。



1970年代後半に製造された6気筒のホンダ車面を整備。この日はスペインや米国からの車面も入庫。高額案件も多く、世界各地から依頼が寄せられている

独自の基準と一貫生産で品質を支えるビトールアンドディーの美藤定社長

マグネシウム鍛造ホイール「マグタン」の製造現場。世界一の出荷量を支える高精度な加工と安全管理が求められる

渡米後は、日本人チューナー「ヨシムラ」のメカニックとしてレース現場に入り、さ

独自の基準と一貫生産で品質を支えるビトールアンドディーの美藤定社長

独自の基準と一貫生産で品質を支えるビトールアンドディーの美藤定社長

企業力アップに役立つ生産性手帳

スマートフォンの普及とともに手帳使用は激減するのでは、との憶測もありましたが、実際には逆に手帳の使い勝手の良さを再認識した人も多いはず。企業にとっては、社員の一体感を図る情報の共有、得意先への贈答や知名度の浸透など手帳の活用は工夫次第です。

レディメイド・オーダー

表紙箔押し、見返し印刷など軽度の加工で低価格、短期間で製作できます。

- 表紙箔押し
- 見返しへの印刷（本冊）

チェーンナップ・オーダー

増ページ印刷、分冊作成など、既製手帳に更なる情報を追加することにより、手帳の機能性を高めます。

- 見返し等増ページ
- 分冊作成

部数の目安：50部以上

製作期間：標準は校了から2カ月

受注時期：～9月（11月下旬納品）

部数の目安：500部以上

製作期間：約4～5カ月

受注時期：～7月（11月下旬納品）

オリジナル情報を別冊に

見返しページを一枚増やす

本冊ページをふやす

＜お問合せ＞

生産性出版 名入れ手帳担当

詳しくは電話番号ホームページからご確認いただけます

tel. 03-3511-4035

生産性手帳 オーダーメイド 検索

https://www.jpc-net.jp/diary/ordermade.html

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

経営アカデミーイノベーション・デザインコース

社会課題から事業を構想

社会課題を起点に、新規事業を構想する。日本生産性本部経営アカデミーの「イノベーション・デザインコース」では、既存事業や技術に依らない発想を通じて思考の転換を促している。2025年度は異業種16人が参加。Cグループは「子どもの孤独」をテーマに議論と検証を重ねた。参加者は課題の再定義から構想の収束までのプロセスを通じ、事業創出につながる視点を獲得した。

■社会課題起点で構想するプロセス

本コースは、社会課題の解決を起点に新規事業を構想する。

社会課題を起点に議論を重ね、構想を磨いたCグループのメンバー

佐野朋美氏（ライオン） 個性の高い課題領域への対応の重要性を指摘



峯崎雄也氏（雪印メグミルク）「相談できない状態」という課題の再定義を提示



千嶋憲治氏（ZACROS）現場の制約と構造的課題のギャップに着目



村山希氏（ジーエルサイエンス）相談経験の重要性と子ども期の影響を示唆



定義する

る力を養う。既存事業や技術ではなく、「どのような社会を実現したいか」という視点から出発する点に特徴がある。

参加者は自社の前提から離れ、社会構造を俯瞰し将来像を描き、現在へ引き戻すバックキャスト思考で課題と事業を結びつける。

2025年度は16人が参加し、A～Dの4グループに分かれて検討を進めた。メンターが伴走し、論点整理と視点転換を促した。

各グループはそれぞれ異なる社会課題に向き合い、独自の構想を磨き上げていった。

■子どもの孤独を再

「子どもの孤独」設定

背後の構造にも視点展開

当初は食や栄養から検討を始めたが、議論を重ねる中で課題の背景にある構造へと視点が移った。

転換点は「孤立」と「孤独」の切り分けである。

「誰にも相談できない状態に課題がある」と語る。

村山氏は「相談する経験は自然に身につくものではない。機会がなければ、その後にも行動として定着しない」と指摘する。

佐野氏も「個別の状況に応じた関わりが求めら

れる領域だと感じた」と振り返る。

■現場の制約から解決策へ 子ども支援団体へのヒアリングでは、人手不足という現実が明らかになった。

千嶋氏は「相談相手を求め

ているが対応できる人手が不足している」と語り、佐野氏も「個別対応には限界がある」と指摘する。

この構造的ギャップを踏まえ、AIを活用した対話型の仕組みを検討した。子どもが



問いを立て直す議論の現場

意味を持つ。

本コースは問いの立て方を鍛える場であり、イノベーションは課題に向き合い続けた先に生まれる。

課題の定義が変われば、解決策も変わる。表層的な現象に対処するのか、それとも構造に踏み込むのかによって、事業の方

向性は大きく異なる。の形成」に収束した。佐野氏は「目的に立ち返ることで整理された」と語る。

参加者は、「課題から発想することで価値の捉え方が変わった」と口をそろえた。峯崎氏は「見えるものが変わった」と語り、村山氏は「価値として再構成する必要性を実感した」と話す。千嶋氏は「異業種の視点で前提が崩れた」と振り返り、佐野氏も「一人では到達できない思考に至った」と語る。

社会課題起点で考えることで、技術や経験は「誰のため」に何を解決するのかという

思考の型が身につく研修

メンターが語る14年続く理由



錯誤のプロセスが学びとなる。

日立コンサルティングシニアスペシャリストの水谷世希氏は、本コース立ち上げ当初から関わる。「14年続いている理由は明確で、社会課題ドリブンの問題意識から出発し、議論を重ねながら構想を磨く点に本質がある」と試行

「社会課題は自分ごととして捉えることが重要。一人の具体的なベインから未来像を描き、現在へ引き戻す。この思考の転換が最も大きい」と指摘する。「一生使い続けられる思考の型が身につく。イノベーションは特別な才能ではなく、自分にも起こせると実感できる点に価値がある」と話している。

26年度イノベーション・デザインコース

詳細はこちら



2026年6月5日（金）～9月25日（金）に開催予定



経営アカデミーは、

公益財団法人日本生産性本部が1965年に設立した、国内初の本格的なビジネススクールのひとつです。

60年にわたる歴史の中で、産業界からの堅固な支持を受け、

約16,000名の修了者（経営アカデミー・マスター）を輩出し、企業のトップや産業界のリーダーとして活躍しています。貴社の未来を担う人材をぜひご派遣ください。

2026年度 開講コース

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ■ トップマネジメントコース | ■ 生産革新マネジメントコース |
| ■ 経営戦略コース | ■ 人事革新コース |
| ■ 技術経営コース | ■ 事業変革イノベーションコース |
| ■ 組織変革とリーダーシップコース | ■ イノベーション・デザインコース |
| ■ マーケティング戦略コース | |

1分でわかる経営アカデミー



お役立ち資料



経営アカデミー

公益財団法人 日本生産性本部 経営アカデミー
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-2 新丸の内センタービル6階
TEL: 03-5221-8455 FAX: 03-5221-8479 MAIL: academy_info@jpc-net.jp
WEB: <https://www.k-academy.jp/>

第5回日本サービス大賞

厚生労働大臣賞

デジタル障害者手帳「ミライロID」で第5回日本サービス大賞の厚生労働大臣賞を受賞したミライロ代表取締役社長の垣内俊哉氏が生産性新聞のインタビューに応じた。カバンや財布から取り出していた障害者手帳をスマートフォンアプリにすることで、外出する障害者の心理的負担を軽減する一方、パートナー事業者のビジネス機会を創出するなど、新たなインフラとしての存在感を高めている。

サービス
イノベーションの
挑戦

【第4回】

ミライロ

(大阪府)

■障害を価値に変える
垣内氏は、車いすでの生活を通じて得た経験から、障害を価値に変える「バリアフリー」という理念を掲げ、大学在学中の2010年6月に同級生の民野剛郎氏（現・同社副社長）とともにミライロを設立した。教育機関などを対象にバリアフリーマップを制作したほか、ユニバーサルデザイン（ユニバーサルマナー）検定もスタートした。

■共感が協力の輪を広げる
こうした実績を積んだ後、デジタル障害者手帳「ミライロID」をリリースしたのは、2019年7月だった。垣内氏は「今は社内優秀なエンジニアに任せているが、最初は私が試行錯誤しながらベースを作った。当事者である自分が、一番使い勝手の良さを判断できる」と振り返る。

垣内 俊哉（かきうち・としや）
岐阜県中津川市育ち。生まれつき骨が脆く折れやすい「骨形成不全症」のため、車いすで生活を送る。立命館大学経営学部在学中の2010年、ミライロを設立。13年には日本ユニバーサルマナー協会を設立し、代表理事に就任。

2018年ごろから準備を進めたが、最初は、障害者手帳が何種類あるかも明らかではなかった。「当社からフォーマットを尋ねても、『開示できない』と回

デジタル障害者手帳をインフラに

また、20年6月には、民間活用第一号としてマイナポータルAPIから情報を取得し、マイナポータル・マイナンバー制度が実現する利便性の高い公平・公正な社会基盤の構築にも貢献していった。

垣内氏は、「障害者が障害者手帳を示すとき、人の手をかけさせるので『すみません』という言葉がついてしまう。ミライロIDの利便性を高めることで『申し訳ない』と思ってしまう心理的なストレスを解消できるはずだ」と話す。

一方、事業者側も、「ミライロID」を導入することで、障害者フレンドリーな企業姿勢を示している。垣内氏は「政府や企業に全て頼り切っていたら、これまでの広がりにはなかっただろう。最初に苦労して自分たちで形を作ったから、政府にも協力してもらったとができ、応援してくれる企業も増えた」と振り返る。

■「申し訳ない」気持ち解消
「ミライロID」の使い方もより便利になっている。JR四国のチケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」との連携サービスでは、それぞれのアカウン

トをあらかじめ連携させておくことで、「スムーズ」な取締役会長」と面談の機会をいただいた。後藤氏に「ミライロID」を説明したところ、「よし、うちでやろう」とファーストペンギンを買って出てくれた。西武鉄道でサービスが開始されたのをきっかけに、他の鉄道事業者や外食産業、小売店などに共感の輪が広がっていった。

また、20年6月には、民間活用第一号としてマイナポータルAPIから情報を取得し、マイナポータル・マイナンバー制度が実現する利便性の高い公平・公正な社会基盤の構築にも貢献していった。

垣内氏は、「障害者が障害者手帳を示すとき、人の手をかけさせるので『すみません』という言葉がついてしまう。ミライロIDの利便性を高めることで『申し訳ない』と思ってしまう心理的なストレスを解消できるはずだ」と話す。

一方、事業者側も、「ミライロID」を導入することで、障害者フレンドリーな企業姿勢を示している。垣内氏は「政府や企業に全て頼り切っていたら、これまでの広がりにはなかっただろう。最初に苦労して自分たちで形を作ったから、政府にも協力してもらったとができ、応援してくれる企業も増えた」と振り返る。

■「申し訳ない」気持ち解消
「ミライロID」の使い方もより便利になっている。JR四国のチケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」との連携サービスでは、それぞれのアカウン

トをあらかじめ連携させておくことで、「スムーズ」な取締役会長」と面談の機会をいただいた。後藤氏に「ミライロID」を説明したところ、「よし、うちでやろう」とファーストペンギンを買って出てくれた。西武鉄道でサービスが開始されたのをきっかけに、他の鉄道事業者や外食産業、小売店などに共感の輪が広がっていった。

また、20年6月には、民間活用第一号としてマイナポータルAPIから情報を取得し、マイナポータル・マイナンバー制度が実現する利便性の高い公平・公正な社会基盤の構築にも貢献していった。

垣内氏は、「障害者が障害者手帳を示すとき、人の手をかけさせるので『すみません』という言葉がついてしまう。ミライロIDの利便性を高めることで『申し訳ない』と思ってしまう心理的なストレスを解消できるはずだ」と話す。

一方、事業者側も、「ミライロID」を導入することで、障害者フレンドリーな企業姿勢を示している。垣内氏は「政府や企業に全て頼り切っていたら、これまでの広がりにはなかっただろう。最初に苦労して自分たちで形を作ったから、政府にも協力してもらったとができ、応援してくれる企業も増えた」と振り返る。

■「申し訳ない」気持ち解消
「ミライロID」の使い方もより便利になっている。JR四国のチケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」との連携サービスでは、それぞれのアカウン

トをあらかじめ連携させておくことで、「スムーズ」な取締役会長」と面談の機会をいただいた。後藤氏に「ミライロID」を説明したところ、「よし、うちでやろう」とファーストペンギンを買って出てくれた。西武鉄道でサービスが開始されたのをきっかけに、他の鉄道事業者や外食産業、小売店などに共感の輪が広がっていった。

また、20年6月には、民間活用第一号としてマイナポータルAPIから情報を取得し、マイナポータル・マイナンバー制度が実現する利便性の高い公平・公正な社会基盤の構築にも貢献していった。

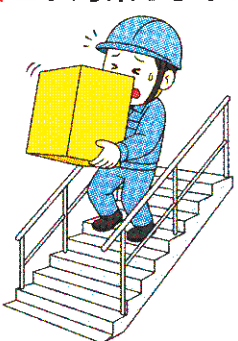
垣内氏は、「障害者が障害者手帳を示すとき、人の手をかけさせるので『すみません』という言葉がついてしまう。ミライロIDの利便性を高めることで『申し訳ない』と思ってしまう心理的なストレスを解消できるはずだ」と話す。

一方、事業者側も、「ミライロID」を導入することで、障害者フレンドリーな企業姿勢を示している。垣内氏は「政府や企業に全て頼り切っていたら、これまでの広がりにはなかっただろう。最初に苦労して自分たちで形を作ったから、政府にも協力してもらったとができ、応援してくれる企業も増えた」と振り返る。

■「申し訳ない」気持ち解消
「ミライロID」の使い方もより便利になっている。JR四国のチケットアプリ「しこくスマートえきちゃん」との連携サービスでは、それぞれのアカウン

こんなお悩みありませんか？

不安全行動が頻発！
どう対策しようか？...



設備の安全対策は行ったけど
行動災害、ヒューマンエラーが
減らない！...

安全行動調査とは？

どのようなヒューマンエラーを発生しやすいか、エラーの背景となるどのような性格的な特徴を持っているかを調査するサービスです。



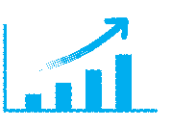
ヒューマンエラーの
傾向を見える化



日常行動に関する質問に
「はい」「いいえ」で
答えるだけ！



起きやすいエラーの解説と
エラー防止のための
ワンポイントアドバイス！



事業化以来、
約46万人の
利用実績

安全行動調査で解決！



お申し込み・お問い合わせ先

全ての働く人々に安全・健康を ~Safe Work, Safe Life~

JISHA 中災防
Japan Industrial Safety & Health Association

中央労働災害防止協会
技術支援部 安全衛生管理支援課

03-3452-6404
ms-kc@jisha.or.jp

■トライアルもできます！

中災防 安全行動調査

