

デザインと交通運輸・経営マネジメント

令和元年10月30日 運輸総合研究所 大会議室

講師——— 鷺田祐一 一橋大学大学院経営管理研究科教授
田中一雄 株式会社GKデザイン機構代表取締役社長

■講演の概要

1——はじめに

人工知能やIoT技術が非常に話題になっているが、我が国はこの領域について、人材が不足している。政府、文部科学省が中心になって、主に数理統計の人材（いわゆるデータサイエンティスト）の育成を強く謳っているが、現場からするとかなり場当たりの、強く疑問に思っているところ。我が国はこの情報産業の立ち上げで過去に少なくとも3度失敗している。1度目は第5世代のコンピュータ開発。今で言う並列処理ができるAIに近いものをつくろうという試みとしては非常によかったが、市場がついてこなかった。2度目がキャプテンシステム。総務省が中心となってインターネットとほぼ同じような機能を持つ商用ネットを大規模につくろうとしたが、技術的には確立していたが、市場が追いつかないままに、インターネットが後追いで普及して存在意義を失った。3度目がモバイルインターネットで経済企画庁が予測した



講師：鷺田祐一

市場規模に対し、実際はその約5倍に市場が上振れし、産業育成という意味ではうまくいかなかった。これらの一連の失敗を経営学の視点で見えていくと、基本的には科学者や行政に方針策定を丸投げしており、市場を見てこなかったことが、共通する失敗の原因と考えている。

海外では、GAFAやアリババ等が成功しているが、これらは全て市場の中で成功している、いわゆるデファクトスタンダード企業である。一方で、人工知能やIoTの分野で、本当にイノベーションが起きているかという点、意外と難しい状況にある。例えば、IBMが展開する人工知能：Watsonが産業としてはなかなか成功せず、また、ソフトバンクの家庭用ロボット：pepperも普及していない。

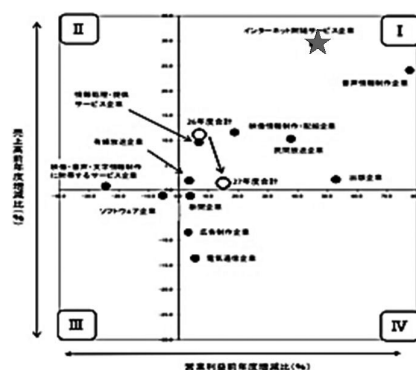
2——情報通信産業の構造と人材

図一は、情報処理協会でまとめている資料で、情報産業の分野ごとの売上高と営業利益の伸び率を見たもの。売上高も営業利益も伸びの大きい分野が右上の象限になるが、この中でも特に伸びている分野は「インターネット附随サービス」である。他に分類できないものを全部この分野に入れているが、具体的にはスマートフォンのアプリケーションの作成や、ウェブサイトを構築などが該当する。実は、ソフトウェアや情報処理や電気通信などの専門的な技術的な分野ではなく、このインターネット附随サービスと呼ばれているベタな分野が実はこの産業を牽引している。同じように一企業当たりの売上高を見ても、このイン

ターネット附随サービスだけがずっと高い。つまり、情報のスペシャリストが必要とされているわけではなく、情報技術を用いて顧客との接点をつくることのできる人材が求められていることになる。

同じ資料によると、総務省と経産省による情報通信関連の基本調査では、ここにも同じくインターネット附随サービスの問題が出てきている。2014年からの1年間に企業数は5社しか増えていないが、売り上げは26.7、売上規模は2.4兆円にまで伸びており、プレーヤーが増えていないのに、市場がどんどん大きくなっている。産業の育成という意味で言うと、ボトルネックが何かあることが示唆される。

情報処理協会の資料によれば、情報通信産業に関わるIT技術者が約100万人いるとされ、その数は長期的に横ばいとなっている。そのうち80万人がいわゆる事業情報通信系の企業（NTT、NEC、富士通等）に属しており、残り20万人がユーザー側の企業、例えば運輸会社も含め、ITを使う側の企業に属している。



■図一 1企業あたり売上高、営業利益の伸び率

出典：情報処理協会

言われているが、まさしくネットワーク効果を生かしているということ。さらに、スタンフォード大学のブライアン・アーサー氏（1994年）によれば、ネットワーク外部性、ネットワーク効果が起こるときには、経路依存性ということが同時に起こる、要するに順番効果がある、使えば使うほど一個あたりの価値が上がっていくので、最初に始めた人が一番儲かり、また、後でライバル企業が出てくると、買収してしまうことで飲み込んでしまうということで、GAFAはまさにネットワーク効果を最大限発揮して勝ち残ってきた。一方で、日本の企業、特に製造業では、良いものをつくれれば必ず認められ後で逆転できるのが強みだったが、ネットワーク効果が働くと、それが効かないということが起こり、今、苦境に立たされる原因と思われる。

最後に、プラットフォームをつくっている会社というのは、消費者との接点が一番の勝負どころである。これを担っているのがデザインになる。GAFAはデザインがこの企業経営の中で非常に大きい位置を占めており、デザイナーが大変活躍する企業であることも共通項目として言える。代表的な例としてAppleのNo.2であり著名なデザイナーであるジョナサン・アイブ氏が、事実上Appleの商品づくりに関わっていた。

では、なぜ日本ではそうならないかを考えてみる。やや古い資料だが1980年代にマサチューセッツ工科大学のアーバン氏というマーケティングの先生が一般的なプロダクト開発、商品開発のフローを図にしたものを見ると、何の気なしに一番上のところにデザイン過程と書かれており、さらに開発が進むと、もう一度デザインという言葉が出てくる。私が初めて見たときに感じたが、最初の方のデザインというのは、これは日本にない考えではないか。日本の場合、例えば、社長が新しい商品をつくりたいと考えたとき、おそらく、傍らに経営企画の人間

がいて、まずお金の算段を考え、その隣には多分CTOがいて技術面を考える、というように進む。デザインは商品やマーケティング戦略ができて、最後にこれ売るために表面の色や形をどうするか、これ売るときの広告をどうしようなど、という段階で出てくる。ところが、このアメリカの学者がごく普通に書いている商品開発のフローでは、デザイン過程が一番上流に書かれている。この日本にないものが、先ほどGAFAの成功と、それに追従できない日本の企業の差を表している気がしてしょうがない。また、前述の情報通信産業においてボトルネックのように需要が大きいインターネット付随サービスになぜか100万人のうち5万人しか人材がいなくて根が同じと思える。

日経が持っている十何種の媒体内で「デザイン」で検索すると2004年ぐらいから急激に増えてきている。最近「デザイン思考」という言葉も流行していることも原因と思われる。

しかし、実際には日本のデザインが元気がいいという、残念ながらそうではない。例えば、海外（特に新興国、マレーシアやインドネシア等）で日本のテレビは機能が良いのは知っているが、高くてカッコ悪い、対して、サムスンは一と目見てカッコいいので、同じ値段で出ていたら、多くの人はやっぱりこっちを買うという評判が定着している。また、パソコン一つでもAppleは、いわゆるユーザーエクスペリエンスを重視して、外箱にもすごく気を配っている。一方で日本は実利的で中身勝負だと、それは日本人のメンタリティーではあるが、一般的なグローバルな市場の中ではブランドを管理するという意味では差は大きく、問題ではないか。海外ではデザインに投資をしている会社はやっぱり伸びが大きく、利益4倍、売上げが2倍という例もみられ、デザインに投資をすることの投資効果の大きさが数字でも説明され始めている。

この点を特許庁も憂慮しており、意匠法の大幅な改定を今年度実施した。併せて、検討委員会において「デザイン経営宣言」というレポートを委員一同で出した。ここでは研究開発と社会実相の間を結ぶ橋渡しとしてデザインは大きな寄与するのではないかと話を書かせて頂き、企業が自らデザイン経営を宣言するという思いを込めた。

4——デザインの定義とデザイナーの役割

現在、「デザイン」という言葉は、いくつか違う定義で使われていると考えられる。前述の業務プロセスの中で出た、最初に経営者が考えるデザインという言葉と、大分話が進んだ後に物の色や形を考えるデザインとは大分違う。何故このような違いが生まれたのかはわからないが、明治時代頃、いわゆる英語の“design”とカタカナの「デザイン」が分かれ始めたとの説もある。もともとは設計という意味なので、機械設計とデザインに分かれた歴史があるのかもしれない。ちなみに中国では今でもデザインは「設計」と書く。

デザインの話をするときには、3段階ぐらいに言葉を拡大して考えるべきと説明している。従来の物の色や形というのは狭義のデザインに置き、一方でユーザーの体験、例えば、なぜAppleが箱に、Samsungがテレビの脚にこだわるのか、も広義のデザインと置く。さらに経営そのものもデザインとも言えるかもしれない。

この3つの定義（狭義、ユーザー体験、経営全体）を置いて、企業に対し、デザインをどう定義をしているかを調査し、同時に最近の売上げ、利益率、株価等とクロス集計をかけた。結果、最近5年の売上げが6%以上伸びている会社デザインの定義が広く、売上げがよくない会社ほどデザインの定義が狭い。日本でもデザインに投資をしている会社の方が、売上げが良さそうという感触がつか

めた。

さらに、デザインに関連して、会社の競争エッジ（何が売りか）を聞くと、顧客にとって使いやすいサービスの提供と回答（＝顧客優先な意識を持っている）の企業、広義のデザインと相関が高い。さらにサービス全体、顧客とサービスの一貫性（＝ブランディング）と回答した会社は、もっと広いデザインの定義との相関が高い。最後に、低価格と回答している会社は定義が狭い傾向が出ている。

また、デザイナーに何を求めるかを聞いたところ、人の持つ潜在的な課題や気持ちの何か気づきを見つける仕事を期待している会社は、デザインに対する定義が広い会社が多い。また、マーケティングの知識と回答した会社もデザインの定義が広い会社が多い。さらにマネージメント（経営）もデザイナーに任せるとの回答は、当然ながら定義が広い会社に多い。

最後に、インターネット附随サービスが大事で、それについてデザイナーに対する期待が高い会社も、定義が広い。一方で、デザインというのは色や形だと思っているような会社はデザイナーにあまり期待はしていないということがわかる。

さらに私自身がやった研究から、様々な情報技術を利用することによって、デザイナーの仕事がどう変わったかということを目米中で同じ調査票、で質問した結果を紹介する。まず、ITを導入することによるデザインの案件数は増えたかという質問に対し、米国と中国は増えたと回答しているが、日本では増えていない。次にデザインの質が変わったかについては、米国と中国は上がったとの回答が多い。例えば3Dプリンターなどを使い、デザインの質が上がった等の回答がみられる。逆に、日本は情報技術では自分の質は変わらないと回答している。スピードについては、3カ国とも早くなった、例えば、従来1ヵ月かけていたものが2週間

でやらなくてはならないといった回答が見られる。最後は衝撃的だが、デザインの値段が上がったかという質問に、米国と中国は上がったと回答しているが、日本は下がっている。つまり、日本ではデザインがコストカットの対象になっており、お金が潤沢にあるときには良いデザインを使おうとするが、なくなってきて、部品、サービスのコストを削る必要が出てくると、真っ先にデザインを捨てること、これだけデザインという言葉が流行している中でも起きていることがわかった。何故デザイナーが考えたイノベーションというのはダメかという調査もしたが、結果は同じでコストがかかりすぎると判断されたとの回答が多く、経営者がデザインに投資しようという意識が弱いのが日本の現状である。

前述の通り日本の情報通信産業にIT技術者は100万人いるが、これは長期的には頭打ちであり、増やしたければ、外国人材の採用が解決策になる。実際にITの先端企業では外国人材を大量採用し、人材のグローバル調達が始まっており、政府が育成を中心に考えているのとは違う方法で切り抜けようとしている。さらに、問題はこの伸びているインターネット附随サービスに携わる人材が5万人しかおらず、いわゆる3K労働が未だまかり通っている。そこで視点を変えて、GAFAの例を見て、デザイン人材をインターネット附随サービスの技術者としていく必要がある。残念ながら、日本はそこを上手くつなげられておらず、デザイン人材が情報技術やマーケティングを学ぶ仕組みもないため、今活躍しているインターネット附随サービスを担う人材は独学でやっているのは先ほど述べた通りである。

文系と理系の端境問題というのがある。文系出身の経営者は、例えば共同研究しようとするときは文系の学校と組もうとする、逆に理系出身の経営者は理系の学校と組もうとし、乖離、分断が続

きやすい。その中で一番割を食うのがデザインの人材。本来、デザイン人材は文系に近いが、実際仕事に入ると、理系の人たちと組むことが多く、間に入った結果、非常にプレゼンスが難しいということが起こる。米国でも文系理系問題はあがあるが、大学も問題意識を持っており、文系とも理系ともわからない学部：例えばデザインスクールというものを開設し、企業から共同研究の相談があれば、そこを窓口として大学内の良い人材を見繕う、言わばプロデュースに相当することを、デザインの領域が担い始めている。これにより様々な連携が生まれる。その実例としてスタンフォード大学のLarry Leifer氏がつくったデザインスクールが、一つのプロトモデルとなっている。さらに、Leifer氏の一番弟子のDavid Kelley氏が、一番成功している著名なデザインコンサルティング会社であるIDEOの創始者である。このためIDEO社と大学がツーカーの関係であり、同じようなメンバーが同じ情報を持って仕事ができる、良い産学連携ができています。日本でも将来的にこのようなことができる大学が増えることを期待している。

5——おわりに

情報通信産業と切っても切れない関係にあるデザインの重要さと、これを経営の最上流工程に置くことの意義が本日は言いたいこと。メーカーの人は驚くかもしれないが、市場のフィジビリティ調査や技術開発よりも上流工程に、どんなデザインのものをつくるか考えること、これがデザイン経営として一番にやるべきことだと考える。前述の通り、デザインは文系と理系の間にいるような存在であり、理屈で考える演繹的な推論と、顧客を見て、格好いいや気持ちがいいなど、理屈ではない帰納推論の両方を融合した仕事（アブダクション）が日常的な仕事で身についていることがデザイナーの強みである。今、新しいステージに行か

なければならない日本の企業にとって、すごく大きな力になると考えている。それが本日、デザイン経営の必要性として、一番言いたいことである。

■講演の概要

1——はじめに

GKグループは、Group of Koikeという東京芸術大学の小池先生の門下生で始まった組織で、榮久庵憲司を創業者の一人とした総合デザイン事務所として、67年の歴史があり、1980年代には一度世界最大になった。

2——デザインの定義

デザインの定義は、前の鷺田教授の話の通り幅が広い。デザインを「意匠」と訳したのは高橋是清。日本では、意匠というと一般的には、色、形と捉えられているところ。中国では「設計」と訳しており、日本人の感覚からしてもわかりやすい。その幅の広がりというところをどう捉えるかが非常に重要。

デザインとは何かという話になると、デザイナーの間でも分断が起きる。「色形のデザインは昔のもの」や「物から事へシフトした」という認識や、逆に「それらは流行でしかない」、「造形のできない奴の屁理屈」という意見などが出てくる。

先ほど、鷺田教授が「狭義」、「広義」と言われたが、色形のデザインをスモー

ル“d”。広い意味でサービス、イノベーション創造、経営などを含めたものをビッグ“D”と言ったりする。デザインとは企業が大切にしている価値を実現しようとする営みであり、ブランドをつくることと、イノベーションをつくるということが車の両輪となる。

この定義にたどり着くのに大変な議論をしてきた。デザインはイノベーションであり、インターネットを活用して新しいビジネスをつくっていくことにクリエイティビティがあるとの意見、逆に物の形をつくることであるとの意見がある。実のところは「デザイン」とはその両方があり、デザイン経営の効果というのはブランド構築とイノベーションにある。どちらのボリュームが大きいかが、企業の姿勢として現れる。例えば、マツダ自動車は、一つのデザイン造形によりブランド構築を上手にやっている。一方で、Appleはイノベーションをつくっている面が大きい。

運輸政策で言えば、デザイン経営の効果の一つは路線ブランドの構築で、事業経営をどうやってブランディングしていくかが事業の成功につながる。路線ブランドは形の部分が大きく、例えば、水戸岡鋭治氏はイラストレーター出身で、イメージを重視してつくられる。一方でイノベーションは顧客体験創造をつくることであり、Human-centered designや、顧客中心主義などと言われていることだが、利用者の本当の気持ちを読んで

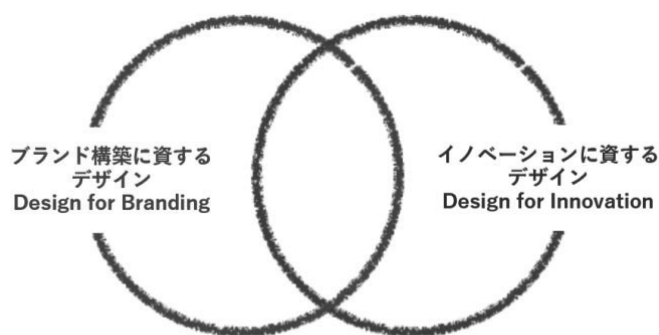
いくことがポイントになる。

デザイナーが持っている能力は、絵は描くだけではなく、まず対象を徹底的に観察して、その問題につながる前提をあぶり出す力、次に対象となる事象を構造化して認識して、仮説提示につなげていく発想力(アブダクション)であり、アジャイルなプロセスを踏んで仕事をしていく。その先に、見える化(図表等でわかりやすく人と共有)する力がある。その先がいわゆる色形の造形力となる。

「デザイン家電」、「デザイン思考」、「デザイン経営」、これらの言葉にある3つの「デザイン」の意味の違いは実は難しく、混乱を生んでいる。「デザイン家電」で言われるデザインは、クラシックデザインという言い方もあるが、モノ的な造形の話である。「デザイン思考」とは、専門家としてのデザイナーがやる仕事そのものではなく、多様な人々の参加を前提とした共創型の発想法で、デザイナーが頭の中でやっているような発想の仕方を分解、方法論化して、共有することによるクリエイティブな発想プロセスをいう。「デザイン経営」というのは企画、運営、判断を包括した話で、既存概念にとらわれない斬新な企画の推進、モノ・コト・サービスのイノベーションづくり、顧客視点で経営判断、それからブランドの価値の見極めや、ぶれずに企業姿勢を固めることを、経営力、判断力を持ちつつ行っていくこと。必ずしも経営者自身が絵を描くや、デザイナーを社長にすればいいと



講師：田中一雄



「デザイン経営」の効果

出典：特許庁HP 産業競争力とデザインを考える研究会 報告書「『デザイン経営』宣言」

■図—1 デザイン経営の効果

いう話ではなく、クリエイティブな経営と考えると、どんなメソッドを使うかという話である。

3——主な事例の紹介

GKでも鉄道車両はじめ「物」のデザインに重きを置くデザイナーも多くいるが、弊社は単にスタイリングをやっているのではなく、利用者を第一義に考えることから入っている。企業や路線のブランディングと、それをリアライズする技術をつなぐことを、利用者視点で本質から考えていく、前例にとらわれずに利用者になりきって考えて行くことが重要になる。

① JR東日本・成田エクスプレス

車体色はナショナルカラー。成田空港に着いた訪日客が日本を感じる最初の接点であることを意識したブランディングをしたもの。

② JAL・シェルフラットシート

業界で初めて後ろに倒れず、前にせり出すシート。利用者がそこでどういう時間の過ごし方をしたいのかを考えた結果である。

③ 富山ポートラム

車両だけではなく、ビジュアルアイデンティティ、広報、色彩計画、インフラ（橋梁、架線柱）、サインなどをトータルにデザインを計画した事例。富山市、ライトレール株式会社、市民という3極をどうやってつないでいくかを考え、進めていった。車両の色形を決めるプロセスでも市民アンケートをやって選んだ。

駅（電停）は北前船の帆船のマストをイメージし、全駅共通のデザインとしている。また、フィーダーバスと電車をフラットで乗り換えられるようにしている。

【写真—1】 駅設置の広告は、一つは普通の広告、もう一つは路線の歴史的景観やイメージを生かしたデザインを地元のグラフィックデザイナーに頼んで、スポンサード広告で入れている。景観面で広告は必ずしも悪ではない。欧州でも、

道路など公共空間の広告を規制しつつも、バス停だけに広告を付けて点景として生かしており、広告も使いようである。また、広報ツールとして、プリペイドカード等をつくったが、コレクターズアイテムとして使われない乗車券を交通事業者が売るのはいかがなものかと議論になったが、まず売れることは良いことと思う。ノベルティー（ペーパークラフト、チョコQ、最中など）も、トータルにつくっていくことが路線ブランドをつくること、ひいては、愛着を生むことにつながる。

開業イベントも地元の女子高校生たちにデザインで参加してもらった。車両を実際に自分たちの手でラッピングしてもらった。

開業してみれば、元の鉄道時代より、平日で2.2倍、休日で5.3倍に利用者が増

えた。その後も11期連続黒字を出している。もちろんデザインの効果だけではなく、頻度が増え、フラットで乗りやすくなり、便利になった面もあるが、ブランドを自分たちの愛着を持ってつくっていったことが、利用拡大の大きなポイントではないかと思う。

今後、富山ポートラムとつながり直通することになる市内の環状線（セントラム）についても手掛けている。路線が通る大手モールでは街路設計を一緒にやっている。日本ではトランジットモールはなかなかないが、それに近い形の展開をしている。さらに街路の施設、ベンチ、照明などを一緒にデザインして、まちの品格みたいなものをつくったもの。

④ 西武鉄道・40,000系

キッズデザイン賞のグランプリを受



■写真—1 富山ポートラム駅（電停）とフィーダーバス



■写真—2 近鉄・新名阪特急「ひのとり」

賞。平日と休日の使われ方を考えて、普通の電車と言われないようなものを目指した。先頭車両にあえて椅子を取り払ってコミュニティスペースをつくり、ベビーカー・車椅子も含めて入れる。中吊り広告をなくして、全部モニターにし、子供でもかぶりつきができる大きな窓や、ベビーカーを押して、ちょいと寄りかかれる等、利用者（＝西武な人）のイメージをつくりながらブランドをつくっていった話。

⑤近鉄・新名阪特急

特急への思い入れの強い会社。名古屋から大阪に行くのに新幹線の倍の時間（約2時間）がかかる中で、リラックスできるシートや、風景の良く見える車両など、従来と違うクオリティを付け加えることで、体験価値を創出したもの。【写真—2】

⑥宇都宮LRT

市民意識形成型のデザイン開発をしたもの。事業への反対意見も多かったが、アンケートを取って、デザイン公表すると風向きが変わった。一切現金授受をしないタッチ式のフルのキャッシュレス導入を試みたが、これも一つのイノベーションといえる。

⑦東京BRT

カラーリング、色、形をオリンピックに向けた様々なイメージを大事にしつつ決めた、地域の路線ブランド化の一例。

⑧瀬戸内海フェリー・シーパセオ

単に格好いいフェリーをつくるだけではなく、サービスおよび会社をデザインする意識でつくったもの。まず、高速船でもなく、フェリーに乗る価値を考え直した。な利用者層（トラック運転手、会社員、シニア夫婦、バイク乗り、子連れ家族、サイクリスト、バックパッカー、女子高生、若者カップル、団体学生等）がどう過ごすか、皆が満足できるものは何か、デザイナーによるワークショップをやった。

そうしてできた、移動を楽しむ瀬戸内海の公園というコンセプトを具現化して

いった。船内外の空間づくり（ゾーン分け）、シート設定、色彩（グラフィックサイン、シンボルマーク含む）、アメニティグッズや船内販売商品のブランディングまでをやった。また、社会性の観点では

非常時に定員以上に乗れる場所も設定をしている。ここまでやることで、単に格好いい船をつくるのとは違い、体験価値をつくっていくことが重要である。

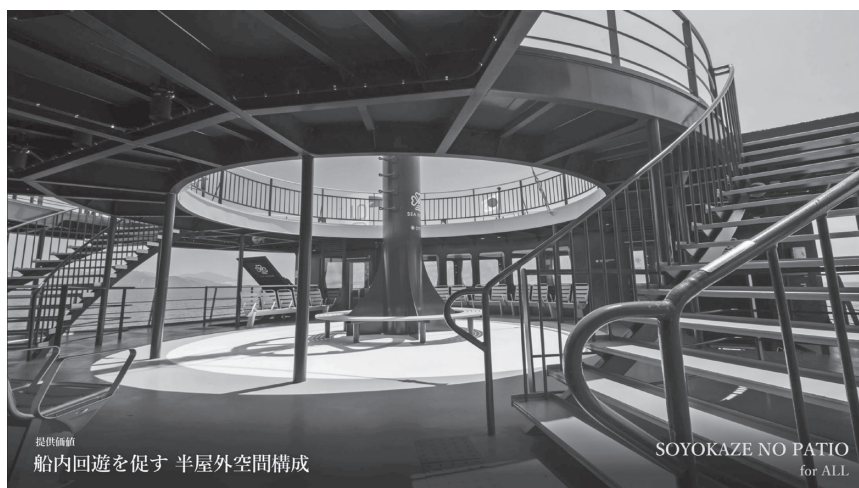
【写真—3～5】



■写真—3 シーパセオ



■写真—4 シーパセオ OZASEKI (おざせき) エリア



■写真—5 シーパセオ そよ風のパティオ（中庭）

4—おわりに

デザイン経営でも述べたが、運輸事業の中において、デザインの活用というのは、イメージ部分でのブランド形成は重要な要素だが、顧客体験をどうつくりかが大切である。そのために、ユーザーが本当は何がしたいのかを、デザイナーが仲介となって、使い方から含めた発想をすることで、顧客中心の発想によるイノベーションづくりができる。これがデザイン経営を生かした運輸事業の形と考えている。

■質疑応答

Q ユーザー側として、成果への評価をどうするのか、客観的な評価軸はあるのか。定量的にお金を払うのに対し、それに対するリターン、我々にとってどう利益があるのかを評価するのが難しいと感じている。そうでなければ、結局は声の大きい人の意見で決まってしまうのではないか。

A 鷲田：現段階で客観的にデザインを評価、特に数値での評価については無理。ただし、長い目で見た財産として得なのかそうなのかということを総合的に見るしかない。比較して値段が高い分、どれだけ効果が上がるかを言い出すとどつばに嵌ると思われる。ただし、前述のように投資をすれば必ず効果があるということは信じて良いと思う。

A 田中：評価については、富山ライトレールの例のように、事業的に成功するか（商品が売れた、業績が上がった、利用者が増えた、市民の評判が上がった等）が第一で、それは数字にもなってくる。

企業により決定プロセスがボトムアップ、トップダウンと違って、我々としては寄り添いつつコンサルティン

グをしている。ある仕事では、当初は「見てくれ屋」としか思っていなかった企業幹部をだんだんに引っ張り込んで「共犯者」として理解を得させたこともある。

また、値段については、最近システム構築から、着地、ハードウェアまでのワンストップ型の受注をすることや、経営コンサルタントと一緒に仕事をする際に、彼らに「何でそんなに安い金でやっているの」と言われる。収益が上がる、株価が増える、総資産額が増えるといった事業が成功した際の評価と我々のデザイン料を比べると、本当に微々たるもの。それでもデザイナーはコストカットの対象にされがち。

値段を決める基本は人工。経験値に基づく人工なので、その分の付加価値は乗ってくるが。

Q 事例紹介にあった富山ライトレール、西武鉄道、瀬戸内海のフェリーなど、デザインを設計した過程（ストーリー）自体が利用者を惹きつける上で良いアピールポイントになったと感じた。「こんな課題があったからこう変えた」という、なぜそのデザインに至ったかという経緯をもっと広めることで、興味を持ってアクセスする人達が増えると感じたが、その取組みは既にされているのか。

A 田中：デザインメディアの記事で紹介されているが、一般の広報ツールには、結果だけを見せていく形になり、あまり出ていない。ご指摘のようにそれを見せることによって広報効果を上げることあると思うので、今後考えてみたい。

Q 全産業に通じて言えることだが、人材育成という点で、外国から人材を登用するより他ないという話もあった

が、結局人材育成で一番重要なことは、各産業に携わっているトップがどれだけ真剣に人材育成の必要性を感じて取り組んでいるかどうかと考える。自身が観光事業に約50年携わった経験から見ても、長年人材育成を叫んできたが、結局それがなかなか取り組めていない根本原因はマネジメント層の考え方の遅れと痛感している。

それらをふまえ、特にこのすばらしい、楽しくなる生き方といえますか、それができるデザイン経営に対しての人材育成をどうしたらいいのか、お伺いしたい。

A 鷲田：日本の経営層の文系、理系の乖離がひどい。その中で一度デザイナーを経営者とするのを提案している。労働者や技術者のレベルでは、現場のグローバル化を受けて、ある程度外国人材を入れることは重要だが、経営者はそうならない。日本には20万人のデザイナーがいる。デザイナー側も問題があつて会社の経営とくに興味を持たない人も多いが、これを活用しない手はない。自社で雇用することが難しければ、田中社長ののように、外部の非常に強力なデザイングループを経営参画させることも一つの手である。ぜひ10年以内に実現させたいと考えているところ。

A 田中：「デザイン経営宣言」の一つのきっかけとして、経営者にデザインという言葉の広さを知って頂きたかったことがある。単にデザイン人材というのではなく、創造的経営ができるクリエイティブ人材をつくっていくことがこれから必要になる。そういう意味のデザインの広がりを経営者にわかっていたいただくことが必要。

（とりまとめ：山形創一）