

旭川大学の市立化等調査特別委員会 調査報告書

平成２９年第１回定例会において，本特別委員会に付託された旭川大学の市立化等に関する調査について，次のとおり調査報告をする。

平成３１年３月１５日

旭川市議会

議長 杉 山 允 孝 様

旭川大学の市立化等調査特別委員会
委員長 中 川 明 雄

1 調 査 経 過

平成29年3月24日から平成31年3月15日までの間、都合24回にわたり本特別委員会を開催し、慎重に調査を行った。

(1) 委員会の開催状況

開催年月日	調 査 及 び 審 査 概 要
平成29年3月24日 第1回委員会	1 調査目的の確認 2 代表者会議の設置
平成29年4月11日 第2回委員会	1 理事者から説明 ・公立大学の設置検討にかかわる経過等 ・旭川大学・同短期大学部の「公立化」にかかわるいわゆる4条件への対応 2 資料要求 ・小松、あずま、室井各委員から資料要求があった。
平成29年5月30日 第3回委員会	1 質疑 ・上村、あずま、中野、まじま、久保、金谷各委員から質疑があった。
平成29年5月31日 第4回委員会	1 質疑 ・林、高木、高花、小松、白鳥、室井各委員から質疑があった。
平成29年9月11日 第5回委員会	1 理事者から説明 ・第3回及び第4回旭川大学の公立化検討に関する有識者懇談会の概要 2 質疑 ・上村、小松両委員から質疑があった。
平成29年10月25日 第6回委員会	1 理事者から説明 ・第5回旭川大学の公立化検討に関する有識者懇談会の概要 2 学校法人旭川大学との懇談会（委員会散会后） 3 旭川に公立「ものづくり大学」の開設を目指す市民の会との懇談会（学校法人旭川大学との懇談会終了後）
平成29年11月21日 第7回委員会	1 質疑 ・上村、あずま、高花、まじま、久保、金谷各委員から質疑があった。
平成29年11月22日 第8回委員会	1 質疑 ・林、白鳥、中野、小松、塩尻、室井各委員から質疑があった。
平成30年2月9日 第9回委員会	1 理事者から説明 ・第6回旭川大学の公立化検討に関する有識者懇談会の概要
平成30年2月15日 第10回委員会	1 質疑 ・林、あずま、中野、まじま各委員から質疑があった。
平成30年2月16日 第11回委員会	1 質疑 ・久保、金谷、上村、高木各委員から質疑があった。
平成30年2月19日 第12回委員会	1 質疑 ・高花、小松、白鳥、室井各委員から質疑があった。
平成30年3月5日 第13回委員会	1 各会派及び無所属からの意見開陳
平成30年3月22日 第14回委員会	1 議長宛て中間報告書及び委員長口頭中間報告の決定

開催年月日	調 査 及 び 審 査 概 要
平成30年 7 月13日 第15回委員会	1 理事者から説明 ・ 2 者協議・ 3 者協議の経過 ・ 旭川大学の既存学部・学科の見直し案 ・ ものづくり系学部案
平成30年 7 月30日 第16回委員会	1 質疑 ・ 上村, 白鳥, 中野各委員から質疑があった。
平成30年 7 月31日 第17回委員会	1 質疑 ・ まじま, 久保, 金谷, 林, 高花, 小松各委員から質疑があった。
平成30年 9 月11日 第 18 回委員会	1 質疑（市長出席） ・ 上村, 中野, 小松, 久保, 金谷, あずま各委員から質疑があった。
平成30年11月30日 第 19 回委員会	1 理事者から説明 ・ 旭川大学等公立大学法人化可能性調査業務の委託調査結果 2 質疑 ・ 林委員から質疑があった。
平成30年12月25日 第 20 回委員会	1 質疑 ・ 上村, 白鳥, 高花, まじま各委員から質疑があった。
平成30年12月26日 第 21 回委員会	1 質疑 ・ 久保, 金谷, あずま, 林, 中野, 小松各委員から質疑があった。
平成31年 1 月18日 第22回委員会	1 理事者から説明 ・ 旭川大学をベースとした公立大学設置に関する課題整理の状況 2 質疑 ・ 金谷委員から質疑があった。 3 質疑（市長出席） ・ 上村, 室井, 小松, 久保, 金谷各委員から質疑があった。
平成31年 2 月14日 第23回委員会	1 各会派及び無所属からの意見開陳
平成31年 3 月15日 第24回委員会	1 議長宛て調査報告書及び委員長口頭報告の決定

（２）懇談会

実施年月日	平成 2 9 年 1 0 月 2 5 日（水）
懇談場所	第 1 委員会室
懇談相手	学校法人旭川大学
懇談内容	旭川大学の市立化等に関する意見や考え方等

実施年月日	平成 2 9 年 1 0 月 2 5 日（水）
懇談場所	第 1 委員会室
懇談相手	旭川に公立「ものづくり大学」の開設を目指す市民の会
懇談内容	大学開設に向けた意見や新学部設置の考え方等

2 調 査 結 果

旭川市が大学を設置した場合の利点として、若者の流出抑制や圏域外からの人材流入、学費等の負担軽減による進学先の選択肢拡大などがあるという点では、認識は一致したところである。

しかしながら、財政的な見地から見ると旭川大学の既存施設等を活用することが最も現実的かつ合理的であり、同大学の市立化を積極的に推進すべきであるとの意見がある一方で、大学経営の見通しなどに不確定要素が多いため現時点での同大学の市立化の判断は困難であるとの意見や、多くの課題が解消されていないので同大学の市立化は断念すべきであるとの意見もあったことから、本特別委員会として意見を集約することは見送らざるを得ないとの結論に至った。

なお、本調査事件に関し、各会派及び無所属委員から別紙のとおり意見が示された。

旭川大学の市立化等調査特別委員会における各会派及び無所属委員の意見

【自民党・市民会議】

人口減少社会において、圏域内学生の外部流出への歯どめとして、さらには圏域外からの人材流入の面からも中核市である本市が多くを有する意義は大きい。よって、大学を有する手法の一つとして、本市が公立大学を設置するという選択肢はあり得る。

しかし、1千名規模の旭川大学を公立大学化して引き受けるには、市としても将来的な生き残りをかけた抜本的な見直しを行う意思と覚悟が必要である。また、本件は市長の公約に基づく政策であるだけでなく、民設民営の大学を公立化するという性質的にも大きな政治判断が求められる案件であるにもかかわらず、市長の覚悟や検討作業への重要な関与が見えてこないことに疑問がある。市としてもなお多くの課題を残したままであり、調査検討中との域を出ているものとも言いがたい。これまでの検討作業を踏まえた結果として、市の内部で何らかの方向性をまとめることもできていない現時点においては、旭川大学の公立化に関し何らかの判断をすることは困難であると言わざるを得ない。

【民主・市民連合】

1 旭川市が大学を設置することの意義について

若者の力が魅力あるまちの創出，地域の活性化，経済の振興，地域コミュニティの維持など，地域貢献に様々な効果をもたらし大きな役割を担っていることを踏まえ，進学，就職による域外への若者流出を抑制することが重要な課題であることから，公立大学の設置による授業料の負担軽減によって，進学の選択肢の一つとなる公立大学の設置は有効である。

あわせて，魅力ある学部の新設により，域外の若者を呼び込むとともに，「地域で学び，地域で働く」という人材循環システムを構築することが求められており，旭川市や上川管内の特性を見きわめた人材育成の拠点を目指すことが重要である。

2 旭川大学の市立化について

(1) 地域創造デザイン学部について

旭川市におけるものづくりの特性を生かし，地域全体をフィールドとするカリキュラムの実施などにより，即戦力となる人材の育成に努めることが重要であり，そのことにより若者定住対策の大きな役割を担うことにつながるものとする。さらに，日進月歩の時代にあって，それらに即した教育課程とすることで，世界で活躍できる人材の育成が必要である。

(2) 既存学部等の見直しの必要性について

充足率の低迷は大学経営に大きくかわることから，既存学部の見直しは必要であるが，一方で少子化・超高齢社会，人口減少社会など，社会構造が大きく変化する中であって，保健，医療，福祉，子育てを支援するための人材確保が求められている。

社会ニーズを的確に捉え，地域まちづくりに資する学部学科体制を構築することが重要であり，その点を踏まえた学部等の見直しが必要である。

(3) 大学経営の見通しについて

安定した大学経営に向けては，学生の確保が大きな鍵を握ることになるが，「旭川大学等公立大学法人化可能性調査報告」におけるさまざまな角度からの分析では推計結果にばらつきはあるものの，おおむね学生は確保できるものと判断できる。

しかしながら，旭川市として大学経営の知識・経験がないことから，

担当部局の新設に加えて、大学の理事長、学長など全ての教職員が経営感覚を持つことが重要であり、人選に当たってはその点について考慮することが必要である。

(4) 市立化する場合の開学スケジュールについて

開学に向けたスケジュールについては、公立化とともに新学部を設置する同時開学が望ましいが、公設民営、公私協力ではない私立大学を公立化することは容易ではないと考えられることから、国の動向を注視するとともに、状況によっては公立化を先行し、新学部設置をその後に行うなど段階的な実施も検討すべきである。

(5) その他

旭川市のみならず道北地域の幅広い地域課題に対応する上で、近隣地域の高等教育機関との連携が重要である。とりわけ、名寄市立大学との共存策も検討すべきである。

3 その他

公立大学は、地域の持続的な発展という観点から、地域社会における多種多様な課題に対して、主体的に有効な解決策を創造し、地域の活力を高める役割を担っている。

旭川市に公立大学の設置を検討するに当たり、新規での公立大学設置は開学までに莫大な時間と費用を要することから、公立大学への期待はあっても設置は厳しいと言わざるを得ない。今回の私立旭川大学の資産を活用し、公立大学が設置できることは最も効果的な手法であると考えている。

【公明党】

1 旭川市が大学を設置することの意義について

これまで本市は公立大学の設置に係るさまざまな調査検討を重ねてきた。平成25年度には市内の高校に在籍する約3千名の全日制の高校2年生に対し、卒業後の進路等に関する意識調査をアンケートにより初めて実施し、過半数以上の生徒が大学及び短大への進学を希望するなどの調査結果を得ることができた。

また、大学に進学を希望する高校2年生の約8割が国公立を進学先として望むほか、旭川市内を含む道内の大学を希望する高校生は7割を超え、平成29年度に行われた高校生へのアンケート調査でも類似の傾向が確認されている。

ほかにも、大学の存在が旭川の魅力を高め、若者の人口流出を抑制し、一定の経済効果を生み出すことなどを踏まえると、旭川市が大学を設置する意義を否定することはできないと考える。

一方、大学の設置には多くの重要課題があり、その克服と市民理解を得るためには、相当の努力が求められる。

2 旭川大学の市立化について

(1) 地域創造デザイン学部について

このたびの委託調査業務から得られた分析結果等を見ると、新学部の学生確保には大きな課題があり、大学全体のイメージに影響を与える可能性も考えられる。

また、将来にわたり「地域創造デザイン学部」の定員や充足率が十分に保たれるという根拠が示されたとは言えない。

(2) 既存学部等の見直しの必要性について

旭川市が平成29年度に実施したアンケート調査によると、学生進学希望上位5学部のうち、経済・経営学と保健・医療・介護については、旭川大学に設置されている。

よって、既存学部等の見直しの必要性は認められない。

(3) 大学経営の見通しについて

大学運営のかなめとなる学生確保の見通しについては、既存学部（4

年制)の経済学部,保健福祉学部における3つの分析(A・B・C)では、「いずれの方法でも入学定員充足率100%を超える推計結果となった」と委託調査業務では報告されている。

しかし,これまで検討されてきた「新学部」における学生確保の見通しは,このたびの分析(B・C)では予定定員数を上回る結果となったが,各分析方法における「推計の特徴(B・C)」の記述では,アンケート調査では新学部への進学意向を直接問う設問がないため,新学部への進学希望者数の実数は把握不能であるというほか,市外受験者の意向は反映できないと最終報告されている。このような分析の内容を踏まえると,大学経営の収入にも直結する新学部の学生確保については不安要素が大きく十分な調査結果が得られたとは言えない。

また,運営収支の見通しについては,当初,旭川大学の公立化後における初年度から約3億5千2百万円の黒字となることが市民アンケートに添付された資料等で周知されてきたが,委託調査業務の中で行われたシミュレーション②「全ての学部の充足率を100%とした」場合の結果では公立化後5年間連続して大学(4年制)は赤字経営となり,短大・大学の合算でも公立化後2年間は収支がマイナスとなることが示されている。

したがって,大学経営の見通しについては,短大というよりも新学部を設置しようとする大学に大きな課題があると思われ交付金の範囲内で大学全体の運営が可能であるという確信には至らない。

(4) 市立化する場合の開学スケジュール

大学経営の見通しに疑問や課題がある中で,開学スケジュールについての意見を述べることは多少の抵抗を感じるころであるが,委託調査業務の中で示された内容に基づいて見解を示したいと思う。

仮に,現在の旭川大学を2021年4月に公立大学の開学を目指すということを前提に検討した場合,「公立大学法人設立のためには開設前年度の12月頃までに法人設立の申請が必要」とされており時間的な余裕がないと考えられる。

その理由を3つ上げると,第1に,担当の総合政策部からも委託調査業務を踏まえて,その課題解決には一定の時間を要するという趣旨の答弁があり,直ちに法人の設立申請に必要な準備が進められるのかという疑問があること。

第2に,外部委託の調査後に,公立化の是非について判断すると答弁された市長が,その判断を先送りしたという状況であるということ。

第3に、公立化の判断や宣言の時期が流動的な中、旭川大学の「法人分離」が無理なく確実に行われるのか、その後の影響を考えると慎重な手続等が求められるということ。特に、公立大学への移行に伴う私立大学の法人分離については、全国の自治体でも例がないと思われ議会としてもその様子をしっかりと見守っていく必要があると考える。

いずれにしても、公立化の是非について、いまだに「市長判断」がなされていない状況を踏まえると、今後のスケジュールが現実的であるのか払拭しきれない疑問が残る。

(5) その他

旭川大学の市立化の是非の判断に当たっては、市長が改めて議会及び市民に対し説明を尽くすべきと考える。

例えば、旭川大学が公立化された場合、旭川市内唯一の「私立大学」がなくなり、その際、学生の行先などのほか、本市のまちづくり、人づくりを左右しかねない問題であり、こうした課題について議論が尽くされたとは言えない。

また、市長の考え方として、旭川大学の公立化が本市にどのようなメリットをもたらすと捉え、ものづくり系学部の新設に力を入れる理由やその卒業生の進路についてどのような将来性があるかと考えるのか。

さらに、公立大学の設置に伴う今後の財政負担への対応と対策などの内容については、本年1月18日開催の旭川大学の市立化等調査特別委員会における市長答弁で理解が深まったと言いがたい。

3 その他

このたびの調査報告書をまとめるに当たって、最終質疑の場となった旭川大学の市立化等調査特別委員会には市長が出席した。

その際、答弁された内容の一部に、旭川大学の市立化等が進まない理由を議会の責任とするような誤解を招く発言があり、今後このような発言は厳に慎むべきである。

また、市民や議会に説明を尽くし理解を求めるために汗をかくのは、公約を掲げた市長の責務である。

【日本共産党】

1 旭川市が大学を設置することの意義について

公立大学の設置については、一般論では私立大学との比較において入学金や授業料の負担が少ないという優位性がある。しかし、他の大学との競合性の問題や学生の確保と教職員の体制の問題、財政負担やどのような理念を掲げての設置なのか等々、公立大学設置に当たっての課題等の整理を抜きにして単に「公立大学の設置が望ましい」と結論づけるわけにはいかない。

2 旭川大学の市立化について

旭川大学の市立化等調査特別委員会（以下「特別委員会」という。）の最終報告書作成に当たり、次の項目について会派の意見を求められたところである。（１）地域創造デザイン学部について、（２）既存学部等の見直しの必要性について、（３）大学経営の見通しについて、（４）市立化する場合の開学スケジュールについて、（５）その他。

しかし、我が会派としては、旭川大学の市立化等の可能性について調査を行ってきた結果、現状では個々の項目に対して意見を述べる段階には到達していないとの結論に達した。以下、その理由について述べるものである。

特別委員会は、ものづくり系学部・学科の新設という課題を含め、旭川大学をベースとした公立大学設置の可能性について約２年間にわたって調査を行ってきた。

日本共産党は、特別委員会の質疑において「旭川大学の市立化には旭川市が大学側に示した「４条件」以外にも、整理すべき幾つもの課題があると指摘してきた。それは、

- （１）旭川大学の法人分離後、残される高等学校や幼稚園、専門学校の経営の見通しについて
- （２）学部・学科の内容が類似する名寄市立大学との協議と合意形成について
- （３）公立化後の旭川大学の施設整備についての課題
- （４）国の運営交付金が減少傾向にあることを踏まえた経営見通し等について
- （５）旭川市の予算編成における財政調整基金の取り崩し等に見られる厳しい財政状況からみて大きなリスクを抱えることにならないか等々である。

公立大学の設置等に関して、この間、旭川市の考え方が記された文書として議会に提出されたものは、平成２５年度の「旭川市における高等教育機関に関する調査報告書」と、平成３０年度の「旭川大学をベースとした公立大

学設置に関する課題整理の状況について」である。

確かに、上記の文書のほか平成２９年度には「旭川大学の公立化検討に関する有識者懇談会報告書」、平成３０年度には「旭川大学等公立大学法人化可能性調査業務報告書」が、それぞれ提出されたが、これらは旭川市としての考え方が示されたり述べられたりしたものではない。

旭川大学の市立化の可能性については、この到達点を冷厳に見て判断することが重要と考えるものである。すなわち、２年という時間を要しているものの行政による課題整理が十分に行われていないことから見ても、現在検討している旭川大学の市立化については断念すべきと考えるものである。

3 その他

公立大学の設置についての検討は、ものづくり大学の設置要望から始まったものである。この課題について、今後、国立大学の再編等を注視しながら、検討することまで否定するものではない。

【虹と緑】

1 旭川市が大学を設置することの意義について

旭川市が大学を設置することの意義は大きいと考える。

＜理由＞

旭川市は、五十嵐市長の研究学園都市構想以来、高等教育機関を誘致し、高等教育機関と行政、経済界が連携し産業を高度化することで発展するまちづくりを目指してきた。その結果、教育大学、旭川医大、旭川大学、東海大学の4大学と、1高専を抱える中核市として発展してきた。

しかし、東海大学旭川キャンパスが閉校したことで、建築関係はもとよりデザインに関連する人材育成や大学の知見の活用など、ものづくりに関する大学が果たすべき機能と役割が失われ、本市の経済のみならずまちづくり全般に大きな影響を与えている。また、本市の子どもたちの高等教育への進学の実選択肢も狭まり、他地域からの入学による流入も減少したことによる人口減少への影響も少なくない。こうした東海大学旭川キャンパス閉校による悪影響を考えると、新たに旭川市が大学を設置することによる効果は以下のとおりである。

- (1) 本市の子どもたちの進学の実選択肢がふえる。
- (2) 経済状況によって私立や市外への進学を諦めざるを得ない子どもたちが進学できる可能性が拡大する。
- (3) 市外からの学生と教授などの流入によって、人口減少に歯どめをかける一助となる。
- (4) 「人口減少に歯どめをかける一助となる」ことで、永山地区はもちろんのこと、旭川市全体の消費の増大や活性化が期待できる。
- (5) 卒業生が地元企業に就職するなど、人材育成に貢献できる。
- (6) 社会人入学などを通して、企業が求める職能の高度化が図られる。
- (7) 卒業生の起業により経済が活性化し、雇用が生まれる。
- (8) 大学の知見をまちづくりに生かすことができる。
- (9) 学生と市民の協働、大学と市民の協働によって自治が活性化する。
- (10) 都市としてのイメージアップになる。

よって、旭川市が大学を設置する意義は非常に大きいと考える。

2 旭川大学の市立化について

(1) 地域創造デザイン学部について

そもそも旭川大学の市立化は、東海大学旭川キャンパスの閉校による

影響を克服するためにもものづくり系の公立大学の設置を求めて活動した「旭川に公立『ものづくり大学』の開設をめざす市民の会」の要望に端を発し、ものづくり系学部を備えた旭川大学の市立化を検討することになったものである。よって、旭川大学の市立化に当たっては、ものづくり系学部の設置は必須であるということを押さえておきたい。

その上で、市が提示しているものづくり系学部としての「地域創造デザイン学部」については、その内容はおおむね妥当と考える。

<理由>

経済産業省と特許庁は、2018年5月23日にこれからの産業戦略として「デザイン」を中心に据えた「デザイン経営」宣言（別紙参照）をまとめた。その中における政策提言のトップは「高度デザイン人材の育成」であり、「企業・大学等において、事業課題を創造的に解決できる人材（高度デザイン人材）の育成を推進する。」とあり、そのためには「ビジネス系・テクノロジー系大学においては、デザイン思考のカリキュラムや芸術系大学との連携プロジェクトなどを実施する。」と明記されている。「デザイン思考を学びの根底に置く地域創造デザイン学部」は、今まさに求められているこのような「高度デザイン人材の育成」を目指した学部であり、社会、企業、学生に求められている学部である。

（２） 既存学部等の見直しの必要性について

既存の学部等は当面は現状のままでよいと考える。

<理由>

有限責任監査法人トーマツ（以下「トーマツ」という。）の報告書（以下「報告書」という。）の運営収支の見通しによると、現状のままの学部を維持し、「地域創造デザイン学部」を設置した場合における収支見通しは、どのシミュレーションにおいても近い将来には収支が黒字に転換するという見込みが報告された。しかし、当面は現状のままでよいが、今後の社会状況の変化等によっては、臨機応変に見直すことも視野に入れておくべきである。

（３） 大学経営の見通しについて

特になし。

（４） 市立化する場合の開学スケジュールについて

報告書のパターンAまたはパターンBとすべき。

<理由>

開学までのスケジュールについては、トーマツの報告書において、パターンAとパターンBがともに新学部設置と公立化が同時であり、パタ

ーンCは公立化が先行した後に新学部の設置となる3つのパターンが示されている。さきの地域創造デザイン学部のところでも押さえたが、これまでの経緯を考慮すれば、地域創造デザイン学部が設置されない旭川大学の公立化はあり得ない。よって、パターンAかパターンBかはともかく、地域創造デザイン学部の設置と同時に公立化することが一番望ましいと考える。仮に、諸事情によってパターンCとなった場合にも、公立化の後できる限り早く地域創造デザイン学部を設置すべきである。

(5) その他

ア 旭川大学の市立化等に当たっては、必ず「地域枠」を設けるべき
＜理由＞

公立化により偏差値が上がることで、地元の子どもたちが入学可能な枠が減少することが考えられる。税金を投入する以上、地元の子どもたちの一定の地域枠は必要と考える。

イ 近隣町との連携を模索すべき

＜理由＞

旭川市は上川地方の中心的役割を果たしており、これまで行政的な連携を行ってきた少なくとも近隣7町とは、何らかの形での連携を模索すべきと考える。

ウ 大学独自の奨学金制度を設置すべき

＜理由＞

行政が大学を設置することの大きな意義は、地元の子どもたちに教育の機会を与えることである。近年、子どもの貧困が問題となり、本市においても子どもの貧困は顕著である。貧困の連鎖を断ち切るためには、教育による自己実現が有効であるが、貧困であるがゆえに高等教育を受けられず、よって貧困の連鎖から逃れられないという悪循環をなくすためにも、公立大学であるがゆえの福祉の視点を持った奨学金制度を設置すべきである。

エ 学長には、デザイン思考の知見のある人材を充てるべき

＜理由＞

旭川大学の公立化は、単に旭川大学が公立になったというのではなく、「地域創造デザイン学部」を備えた新しい大学に生まれ変わったというイメージとその発信が、今後の学生確保には重要と考える。そのためには、これまでの経済学部中心の旭川大学とは違うイメージを発信することができる学長を充てるべきである。

「デザイン経営」宣言

経済産業省・特許庁

産業競争力とデザインを考える研究会

2018年5月23日

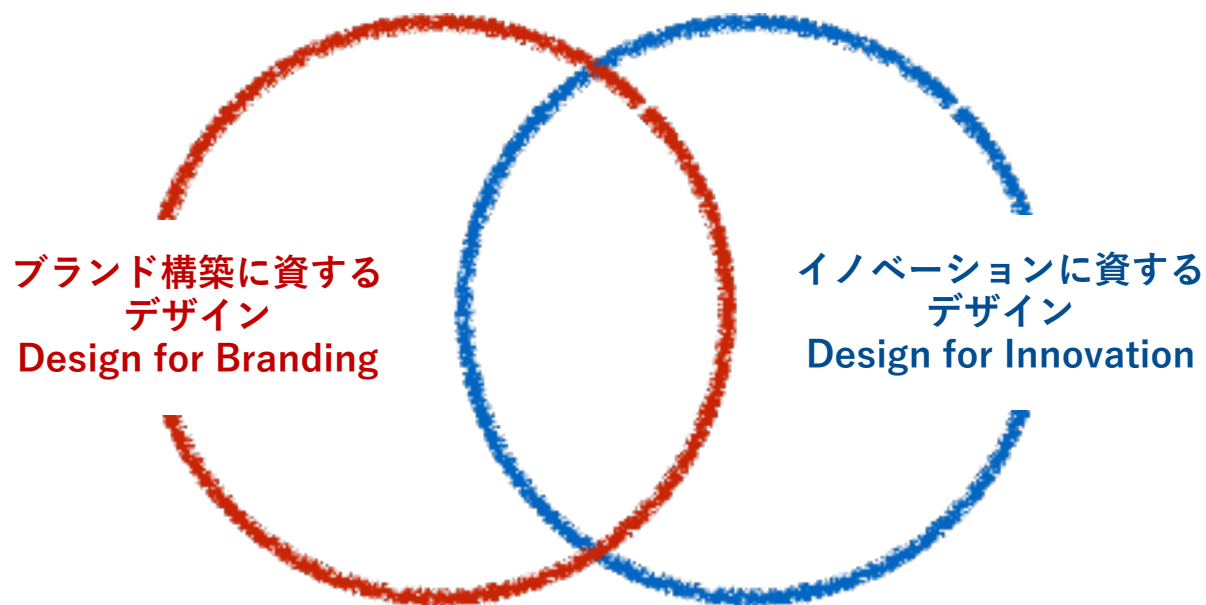
1. 「デザイン経営」の役割

「デザイン経営」の効果＝

ブランド力向上＋イノベーション力向上

＝企業競争力の向上

「デザイン経営」は、ブランドとイノベーションを通じて、企業の産業競争力の向上に寄与する。



「デザイン経営」の効果

日本は人口・労働力の減少局面を迎え、世界のメイン市場としての地位を失った。さらに、第四次産業革命により、あらゆる産業が新技術の荒波を受け、従来の常識や経験が通用しない大変革を迎えようとしている。そこで生き残るためには、顧客に真に必要とされる存在に生まれ変わらなければならない。そのような中、規模の大小を問わず、世界の有力企業が戦略の中心に据えているのがデザインである。一方、日本では経営者がデザインを有効な経営手段と認識しておらず、グローバル競争環境での弱みとなっている¹。

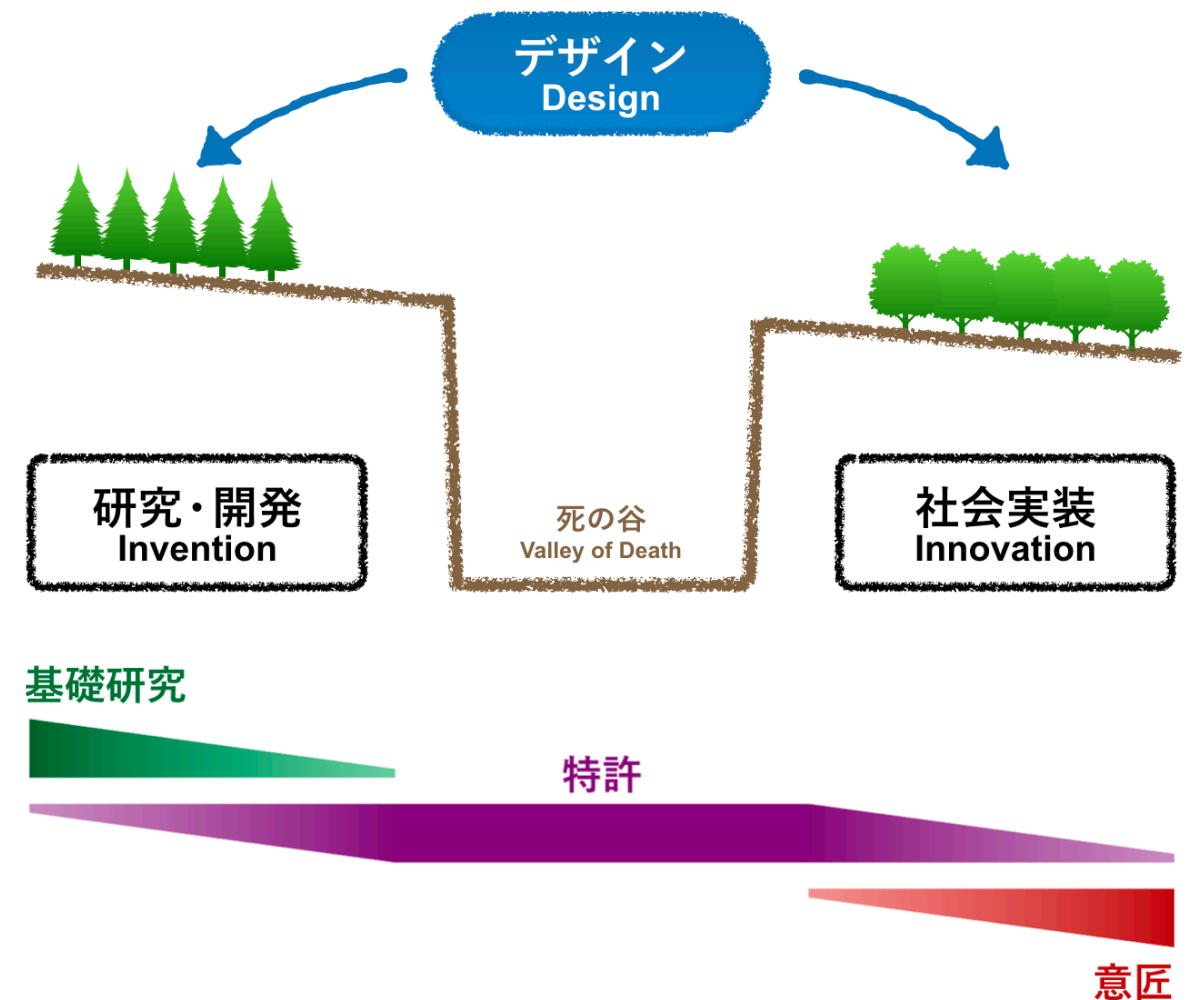
デザインは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営みである。それは、個々の製品の外見を好感度の高いものにするだけではない。顧客が企業と接点を持つあらゆる体験に、その価値や意志を徹底させ、それが一貫したメッセージとして伝わることで、他の企業では代替できないと顧客が思うブランド価値が生まれる。さらに、デザインは、イノベーションを実現する力になる。なぜか。デザインは、人々が気づかないニーズを掘り起こし、事業にしていける営みでもあるからだ。供給側の思い込みを排除し、対象に影響を与えないように観察する。そうして気づいた潜在的なニーズを、企業の価値と意志に照らし合わせる。誰のために何をしたいのかという原点に立ち返ることで、既存の事業に縛られずに、事業化を構想できる。

このようなデザインを活用した経営手法を「デザイン経営」と呼び、それを推進することが研究会からの提言である。

¹ 「平成23年度中小企業支援調査 我が国ものづくり産業の競争力の源泉に関する調査報告書」（経済産業省）によれば、従業員100人超の製造業全て（全25,000社）を対象としたアンケートにおいて、「日本国内で市場開拓を成し遂げた成功要因」として、「高品質・高機能」を挙げた者は38.3%であるのに対し、デザインは0.8%。同様に「米国で市場開拓を成し遂げた成功要因」として、「高品質・高機能」を挙げた者は63.6%であるのに対し、デザインは0.0%。

2. 発明とイノベーションをつなぐデザイン

日本では、イノベーションは「技術革新」と翻訳されてきた。その「技術革新」は、研究開発によって新しい技術を生むこと、つまり発明（インベンション）とほぼ同義のように考えられているのではないかと。しかし、イノベーションの本来の意味は、発明そのものではなく、発明を実用化し、その結果として社会を変えることだとされている。革新的な技術を開発するだけでイノベーションが起きるのではなく、社会のニーズを利用者視点で見極め、新しい価値に結び付けること、すなわちデザインが介在してはじめてイノベーションが実現する。このプロセスを知財の観点からたどると、発明が行われると特許が出願され、その発明が商品化され市場に投入できるようになると意匠が登録されるということになると考えられる。ダイソン、アップルなどの企業は、特許出願が増えた後に意匠登録が増えるのに対し、日本企業の多くにおいては、1980年代に盛んだった意匠登録が、1990年代以降は低迷している。



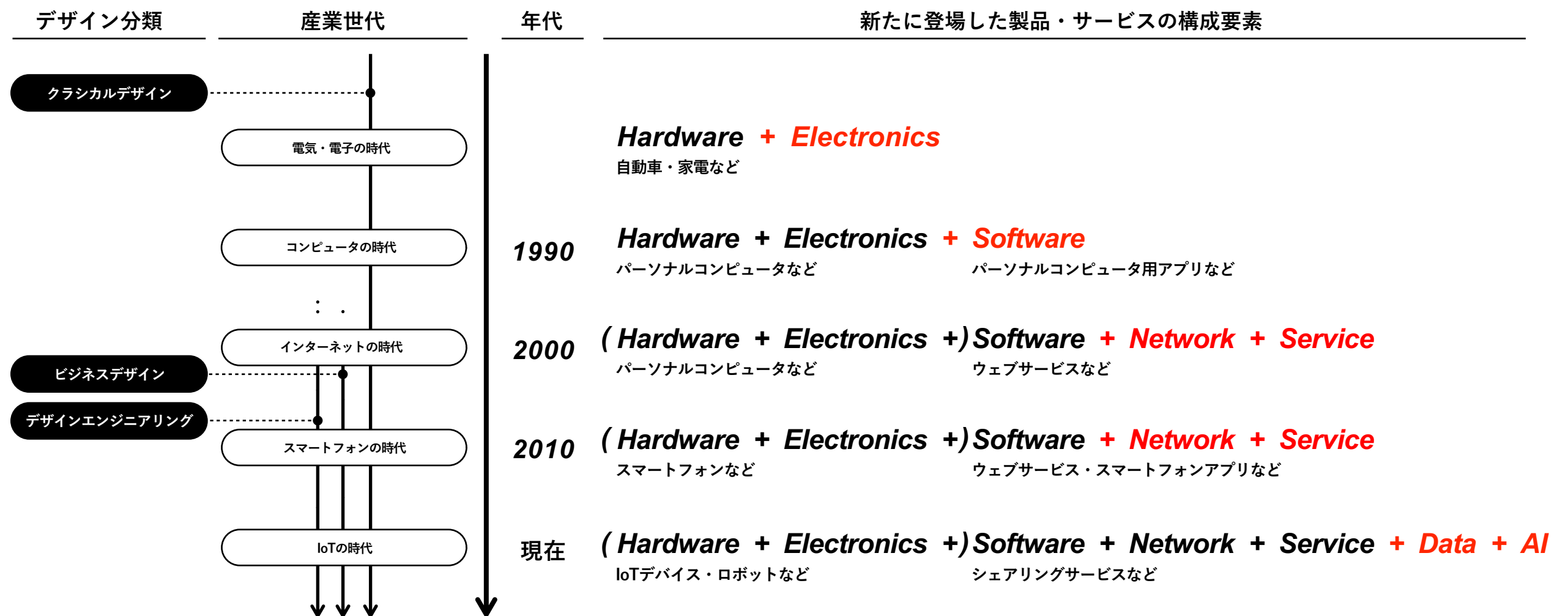
“必要は発明の母”とも古くから言われている。イノベーションは常に社会のニーズと突き合わせながら考える必要があり、デザインはそれを実現する有力な手法である。

(出典) 「Between Invention and Innovation」 U.S. Department of Commerce (2002) (p.36) を基に特許庁作成

3. 産業とデザインの遷移

日本の産業が世界をリードしている分野は、ハードウェア・エレクトロニクス of 組み合わせ領域が中心である一方で、世界の主戦場は第四次産業革命以降のソフトウェア・ネットワーク・サービス・データ・AI of 組み合わせ領域に急速にシフトしつつある。そして、これらインターネットに接続された製品やサービスにおいては、顧客体験の質がビジネスの成功に大きな影響を及ぼすようになった。

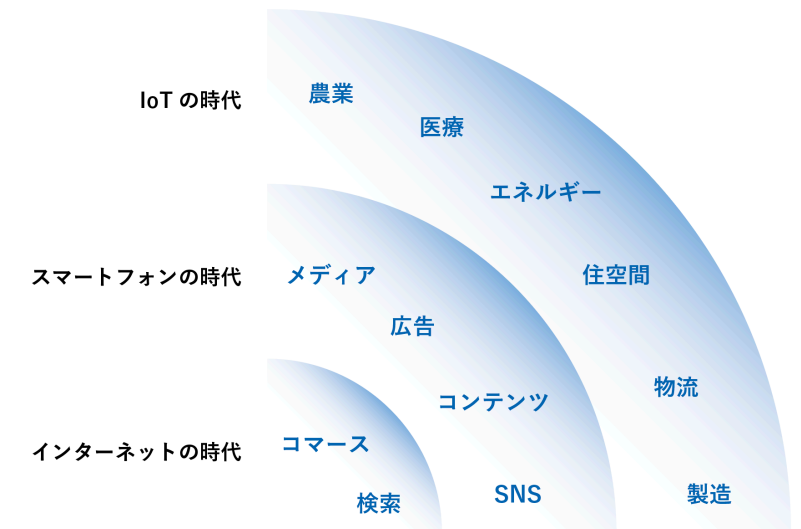
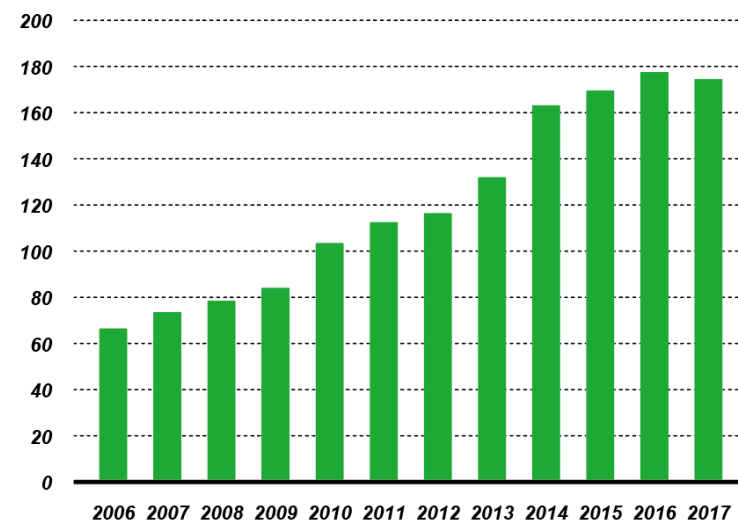
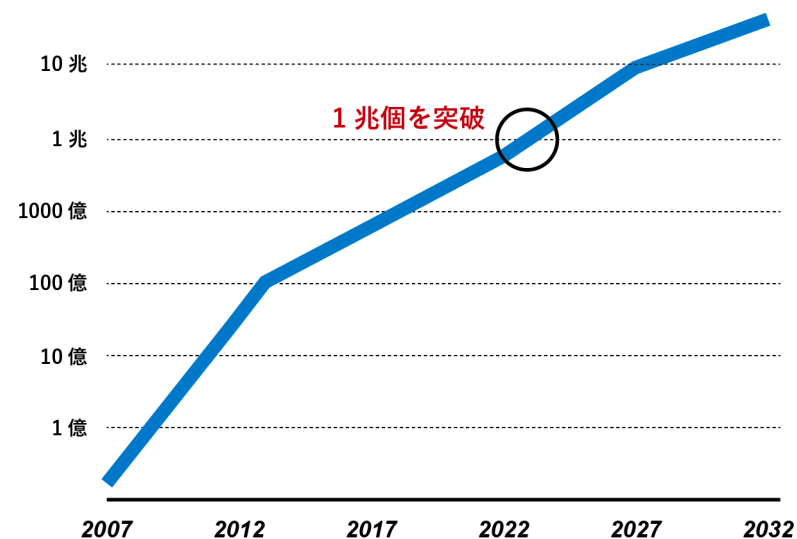
このため、顧客体験の質を大幅に高める手法であるデザインに注力する企業が、急速に存在感を高めていった。デザインは、①顧客と長期に渡って良好な関係を維持するためのブランド力の創出手法、②顧客視点を取り込んだイノベーションの創出手法、として活用されるようになった。デザインは、まさに産業競争力に直結するものとなった。



4. ネットワークとデータが全てを飲み込む時代

データやAIを活用したビジネスが社会に浸透しつつある。ネットの利用時間も1日平均3時間に迫っている。携帯端末のみならず各種の製品・部品に活用が広がるセンサーは、近い将来1兆個を突破するとの予測がある。モノをインターネットでつなぐ“IoT”(Internet of Things)に続き、まもなく、ネットワークとデータがすべてを飲み込む時代が到来する。

この時代のイノベーション競争をリードするグローバル企業は、質の高い顧客体験を設計するために、顧客やセンサーによって得られたビッグデータを活用してサービスの改善・拡張を速いスピードで進めている。製品やUI(ユーザーインターフェース)だけでなく、プラットフォームやデータを精緻にデザインし、高度な技術と組み合わせることで、競争力の高いビジネスモデルを築いていると言える。



センサーの数が1兆個を超える

2014年頃に世界で使われたセンサーは年間約100億個。1兆個は2014年の100倍の規模に当たる。

(出典) NEハンドブックシリーズ センサーネットワーク (ローム社) を基に特許庁作成

平均3時間のネット利用

メディア総接触時間におけるデジタルメディアのシェアは年々拡大。携帯電話・スマートフォン・タブレットのシェアは合計で30%を占めている。

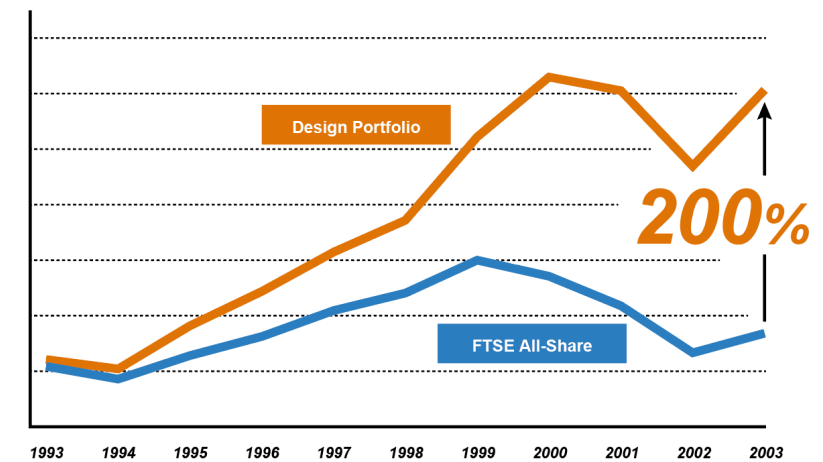
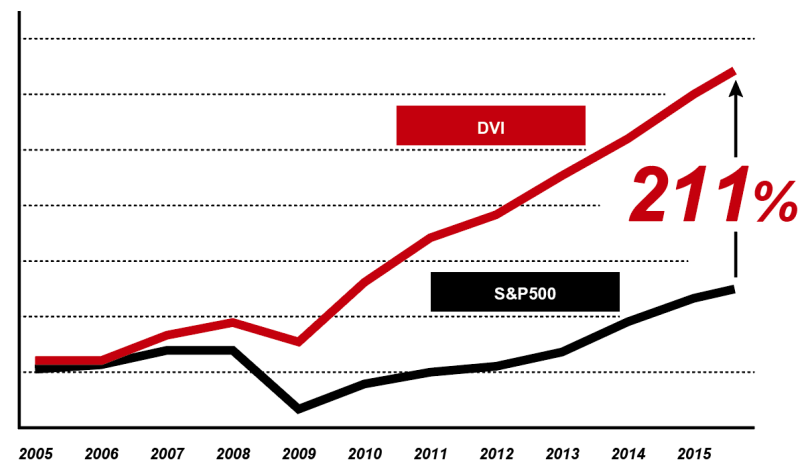
(出典) 博報堂DYメディアパートナーズ 2017年6月20日ニュースリリース「博報堂DYメディアパートナーズ「メディア定点調査2017」時系列分析より」を基に特許庁作成

全ての産業にネットが波及

インターネットの時代から、スマートフォンの時代、IoTの時代を経て、ネットワークとデータは幅広い事業領域に浸透していく。

5. デザインの投資効果

「デザイン経営」は、そのリターンに見合うだろうか。各国の調査は「YES」であることを示している。欧米ではデザインへの投資を行う企業パフォーマンスについての研究が行われている。それらはデザインへの投資を行う企業が、高いパフォーマンスを発揮していることを示している。例えば、British Design Councilは、デザインに投資すると、その4倍の利益を得られると発表した。また、Design Value Indexは、S&P500全体と比較して過去10年間で2.1倍成長したことを明らかにした。その他の調査を見ても、「デザイン経営」を行う会社は高い競争力を保っていることがわかる。これがデザインを取り巻く世界の常識となっている。一方、日本の経営者がデザインに積極的に取り組んでいるとは言い難い。



4 倍の利益

£1のデザイン投資に対して、営業利益は£4、売上は£20、輸出額は£5増加

(出典) British Design Council “Design Delivers for Business Report 2012” を基に特許庁作成

2.1 倍の成長

デザインを重視する企業の株価は、S&P 500全体と比較して、10年間で2.1倍成長

(出典) Design Management Institute “What business needs now is design. What design needs now is making it about business.”を基に特許庁作成

2.0 倍の成長

デザイン賞に登場することの多い企業(166社)の株価は、市場平均(FTSE index)と比較し、10年間で約2倍成長

(出典) British Design Council “The impact of Design on Stock Market Performance: An Analysis of UK Quoted Companies 1994-2003, 2004” を基に特許庁作成

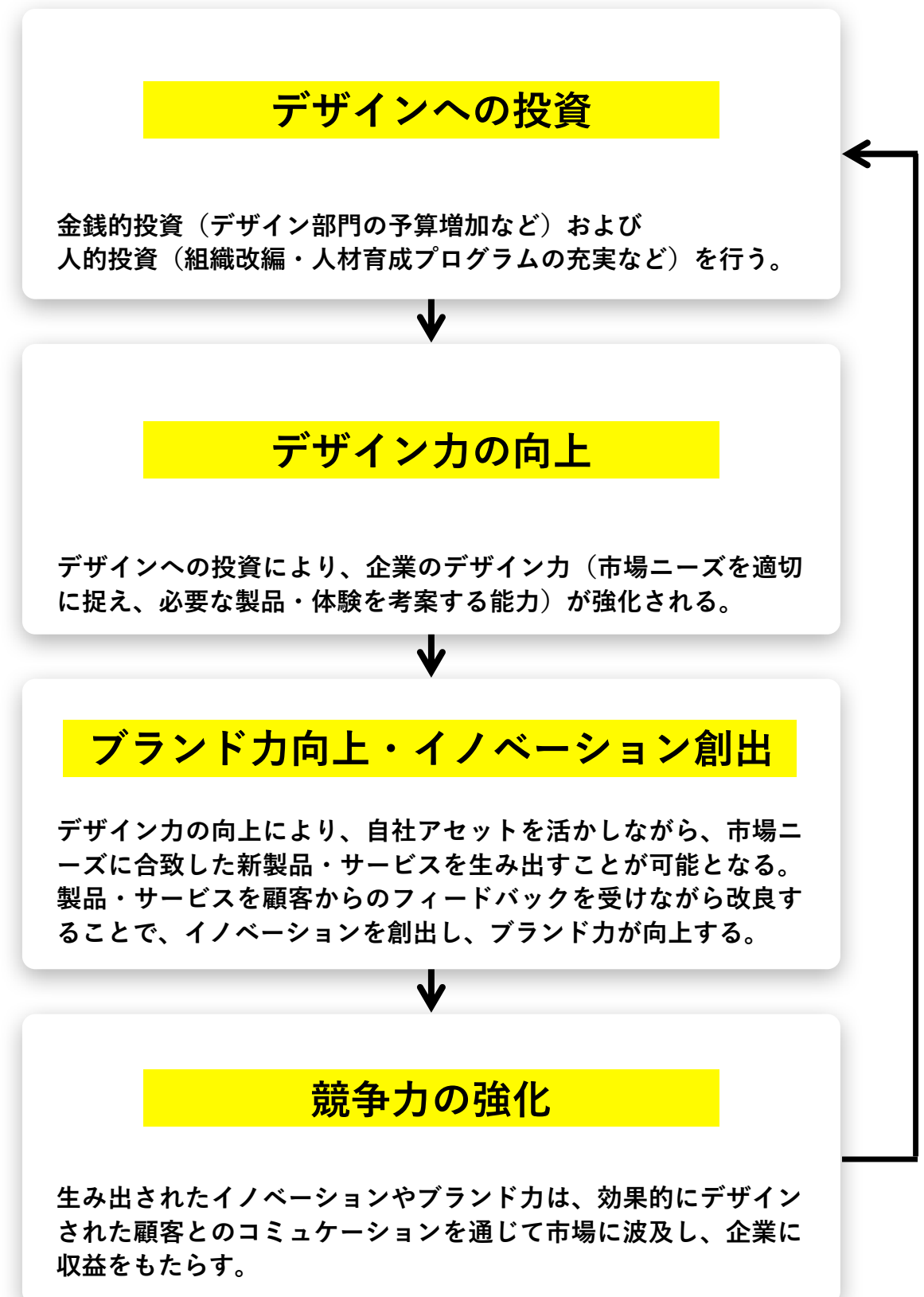
6. 「デザイン経営」の定義

「デザイン経営」とは、デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営である。

それは、デザインを重要な経営資源として活用し、ブランド力とイノベーション力を向上させる経営の姿である。アップル、ダイソン、良品計画、マツダ、メルカリ、AirbnbなどのBtoC企業のみならず、スリーエム、IBMのようなBtoB企業も、デザインを企業の経営戦略の中心に据えており、「デザイン経営」の実践企業・成功企業ということが言える。ここで、「デザイン経営」と呼ぶための必要条件是、以下の2点である。

- ① 経営チームにデザイン責任者がいること
- ② 事業戦略構築の最上流からデザインが関与すること

デザイン責任者とは、製品・サービス・事業が顧客起点で考えられているかどうか、又はブランド形成に資するものであるかどうかを判断し、必要な業務プロセスの変更を具体的に構想するスキルを持つ者をいう。



7. 「デザイン経営」の実践

「デザイン経営」の実践には前ページで述べたように、①経営チームにデザイン責任者がいること、②事業戦略構築の最上流からデザインが関与すること、の2点が必要条件となる。

このような「デザイン経営」を実践するためには、企業において、複数の取り組みを一体的に実施することが望ましい。例えば、デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見や、アジャイル型開発プロセスなどにより、企業のイノベーション力を向上させることができる。右図に、「デザイン経営」のための具体的な取り組みを整理した。

また、当研究会では、規模の大小にかかわらず、これから「デザイン経営」に取り組もうとする企業にとって参考となるように、日本・海外の企業における「デザイン経営」の先行事例を別冊として取りまとめた。

「デザイン経営」のための具体的取組

- ① **デザイン責任者（CDO,CCO,CXO等）の経営チームへの参画**
デザインを企業戦略の中核に関連付け、デザインについて経営メンバーと密なコミュニケーションを取る。
- ② **事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画**
デザイナーが最上流から計画に参加する。
- ③ **「デザイン経営」の推進組織の設置**
組織図の重要な位置にデザイン部門を位置付け、社内横断でデザインを実施する。
- ④ **デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見**
観察手法の導入により、顧客の潜在ニーズを発見する。
- ⑤ **アジャイル型開発プロセスの実施**
観察・仮説構築・試作・再仮説構築の反復により、質とスピードの両取りを行う。
- ⑥ **採用および人材の育成**
デザイン人材の採用を強化する。また、ビジネス人材やテクノロジー人材に対するデザイン手法の教育を行うことで、デザインマインドを向上させる。
- ⑦ **デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫**
指標作成の難しいデザインについても、観察可能で長期的な企業価値を向上させるための指標策定を試みる。

コラム: なぜデザイナーはイノベーションの役に立つのか？

A. 観察の達人であり、顧客の潜在ニーズの発見を主導する

皆さんが日々使う歯磨き粉のチューブ。しばらく前までは細長いチューブの先に刻みのついたキャップが付いていて、中のペーストをしごき出すようなタイプのものだった。チューブの出口に近いところを押してはいけない。出口から一番遠いところから順番に平たくなるようにしごき出さないと、最後まできれいに使いきれない。洗面所での行動を観察して、忙しい朝にこんなことをしたくないはずだというニーズに気づいて開発されたのが、逆さに立て置く自立型チューブだ。安定して立てられるよう、蓋は大きくなった。ペーストは昔より粘り気が減った。チューブの内側はつるつるになった。逆さに立てれば、中のペーストは自然に出口側に落ちて集まり、中身が減ってきても簡単にらせるようになった。この自立型チューブの開発と普及に尽力したのもデザイナーだ。ペーストの効能や味ではなく、誰もが受け入れていた使い勝手を劇的に改善することで、市場を一変した。デザイナーは、技術と人間中心的視点を上手く組み合わせることで、イノベーションを起こすのだ。

B. コトバにならないものをカタチにして開発サイクルを加速化する

世界の家電市場でシェアを急拡大した企業がある。この企業はデザイン活用に長けており、エンジニアリングとデザインを分けずに取り扱うことを設計プロセスの思想として持っている。エンジニアやデザインエンジニアが、ユーザーの行動観察を行い、そこで得た気づきをベースに設計の仮説を構築し、それを設計スタジオの横に付設されたプロトタイピングワークショップですぐに試作し、それを世界中の住宅環境が再現されたテスト施設で検証にかける。そして、その検証を通じて、得られる気づきを再度設計とデザインに反映する。このようにプロトタイピングを繰り返すことで、イノベティブなアイデアを具体化し、製品の完成度を上げている。また、家電用品の中でも地味な部類の機器に対して、先進性のある外観デザインを施し、その印象を製品ラインナップ全体・パッケージ・店頭展示・ウェブサイト・CMなどに統一的に展開することにより、洗練されたイメージのブランドを築いた。このデザイン駆動型のイノベーションとブランド構築が、この企業を世界で支持される企業に押し上げたと言われている。

8. 政策提言

当研究会は、「デザイン経営」を推進し、日本の産業競争力を強化するために、政府が実施すべき施策・取り組みについての具体的な政策提言を取りまとめた。この政策提言は、情報分析・啓発、知財、人材、財務、行政の実践の5つの切り口から構成されている。政府には、民間企業のデザインに対する意識を高め、「デザイン経営」推進のきっかけを作るとともに、意欲ある企業の取り組みを制度面から後押しする役割を期待する。

切り口	内容	効果
情報分析・啓発	1. 情報分析と政策提言 2. 啓発	経営層の意識向上 企業・行政へのデザイン導入の後押し 継続的取組の促進
知財	1. 意匠法の改正	保護の拡大 意匠権取得の手続きの改善
人材	1. 高度デザイン人材の育成 2. 海外からの人材獲得	企業の人材需要への対応 海外からの高度人材の迅速な獲得 東京のクリエイティブ都市化推進
財務	1. デザインに対する補助制度の充実・税制の導入	企業の財務面からのデザイン推進意欲醸成
行政の実践	1. 行政におけるデジタル・ガバメントの実践 2. 有望プロジェクトの発掘	行政サービスの質の向上

8. 政策提言

情報分析・啓発

1. 情報分析と政策提言
2. 啓発

経営層の意識向上
企業・行政へのデザイン導入の後押し
継続的取組の促進

1. 情報分析と政策提言

継続的に技術動向や市場動向などを調査・分析し、デザインを巡る環境変化について常に把握するとともに、デザインに関する政策提言を行い得る、有識者を交えた組織を設置する。

2. 啓発

この5年間を「デザイン経営」の普及の集中期間として定め、官民連携して「デザイン経営」の実践と浸透を推進する。

「デザイン経営」の先行事例についての事例集を広く共有し、産業界における「デザイン経営」の機運を醸成する。「デザイン経営」についての考え方・実施の方法・先行事例などについての議論や

「デザイン経営」を推進する関連政策についての発表を行うためのシンポジウム等のイベントを、経営者や有識者を招いて開催する。

特許庁は、世界に通じる優れたデザインを生み出し、知的創造サイクル²の実践に寄与したデザイン人材及びデザイン経営を確立した企業を知財功労賞において表彰する。

企業は、自社の製品・サービスを評価し購入する主体である生活者が、より良いデザインを求める顧客となるよう、そのデザインマインドの向上(デザインを評価する市場の創出)に取り組む。

² 「知的創造サイクル」とは、①開発された優れた研究成果を権利化し、②産業財産権の活用等によって研究開発の費用を回収し、③再び新しい研究開発に役立ててもらうという考え方。

8. 政策提言

知財

1. 意匠法の改正

保護の拡大
意匠権取得の手続きの改善

1. 意匠法の改正

デザインの役割が、①ブランド構築のためのデザイン＝企業の持つ哲学・美意識を表現するもの、②イノベーションのためのデザイン＝顧客に内在する潜在的ニーズ、事業の本質的課題を発見、技術と併走し課題解決を行うもの、③製品・サービスのコンセプト、外観、機能性、UIを含む顧客体験の品質を向上させるものとなったことを踏まえ、新技術の特性を活かした新たな製品やサービスのためのデザインや、一貫したコンセプトに基づいた製品群のデザインなど、その保護対象を広げるとともに、手続きの簡素化にも資するよう、意匠法の大幅な改正を目指す。（別紙参照）

8. 政策提言

人材

1. 高度デザイン人材の育成
2. 海外からの人材獲得

企業の人材需要への対応
海外からの高度人材の迅速な獲得
東京のクリエイティブ都市化推進

1. 高度デザイン人材の育成

企業・大学等において、事業課題を創造的に解決できる人材（高度デザイン人材）の育成を推進する。

企業においては、ビジネス系・テクノロジー系人材がデザイン思考を、デザイン系人材がビジネス・テクノロジーの基礎を身につけるための研修などを実施するとともに、専門領域の異なる人材同士が創造的に課題を解決するプロジェクトやワークショップなどを導入する。

ビジネス系・テクノロジー系大学においては、デザイン思考のカリキュラムや芸術系大学との連携プロジェクト（例：IIS-RCAデザインラボ）などを、芸術系大学においては、ビジネスおよびテクノロジーの基礎を身につけるためのカリキュラムやデザイナーとしての実践的能力を向上させるための産学連携プロジェクト（例：広島市立大学芸術学部共創ゼミ）などを実施する。

2. 海外からの人材獲得

増加が見込まれる高度デザイン人材の需要に応えるために、海外からの人材の戦略的獲得を行う。具体的には、①高度デザイン人材に対するビザ取得条件の緩和、②日本でデザイン系の大学・大学院を卒業した人材に対するポストスタディワークビザ（2年間）の創設、③外国人デザイナーが日本で創業することを容易にするためのプロフェッショナルビザ（D-visa）の創設、④世界最速グリーンカード制度において高度デザイン人材に対するポイント付与の実施を行う、⑤ビザ・グリーンカード制度のメリットを海外に向けて能動的に広報する。

8. 政策提言

財務

1. デザインに対する補助制度の充実・税制の導入

企業の財務面からのデザイン推進意欲醸成

1. デザインに対する補助制度の充実・税制の導入

デザインを活用する意欲を持つ企業の取り組みを後押しするため、財務面でのインセンティブ措置として、デザインに対する補助制度の充実・税制の導入を検討する。（例：平成27年に、中小ものづくり高度化法の対象技術にデザインが追加され、デザインの研究開発を対象とした補助金などの活用が可能となったことを踏まえ、今後、サービス領域においてもデザインを意識した支援策の充実を図る。さらに、それらの政策効果を見据えた上で、企業のデザイン活用を全国的に拡大させるため、デザイン税制の導入を検討する。）

8. 政策提言

行政の実践

1. 行政におけるデジタル・ガバメントの実践
2. 有望プロジェクトの発掘

行政サービスの質の向上

1. 行政におけるデジタル・ガバメントの実践

提供者視点ではなく、利用者視点で行政サービスを設計するために、デジタル・ガバメント実行計画³とも連動して、「デザイン思考」の導入を推進する。

2. 有望プロジェクトの発掘

「デザイン思考」を導入することによって、より質の高い行政サービスが期待できる分野に対して、これを実践する。まずは、特許庁において実践する。

なお、観光分野においては、カスタマージャーニーを意識した戦略や、顧客目線に立った旅客サービスの重要性が既に議論されている。

³ デジタル・ガバメント実行計画 2018年1月16日にeガバメント閣僚会議にて決定された、政府・地方・民間全てを通じたデータの連携、サービスの融合を実現し、世界に先駆けた、日本型の「デジタル・ガバメント」の実現を目指す計画。

【無所属 金谷美奈子委員】

1 旭川市が大学を設置することの意義について

東京一極集中とも言われる我が国において、中核市である旭川市が人材の流出を防ぐために大学はなくてはならない。

大学は地域の産業や行政の中心となって人の流れをつくり、人材育成を図ることで経済、社会を動かす原動力となる。

さらに、大学は地域的課題に対して個性を発揮しながら取り組むことができる重要な機能と言え、大学設置の意義は大きい。

2 旭川大学の市立化について

(1) 地域創造デザイン学部について

国（経済産業省・特許庁）は「デザイン経営」を重視し、今後は企業がデザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する時代に入っていく。当然、デザインの専門的知識を持つ人材は、全ての企業に必要とされていく。今後のニーズが高い高度デザイン人材の育成に、国においてもその需要に応えるため海外からの人材の獲得を行うと考えられる。

このような時代を背景として、地域創造デザイン学部には大きな可能性と時代のニーズがあることを認識し、時代のニーズに応えられる新学部をつくらなければならない。

(2) 既存学部等の見直しについて

学生の進学先として選ばれていない既存学部については見直しが必要である。

(3) 大学経営の見通しについて

このたびの可能性調査結果を見て、市立化することにより学生は確保することができる考える。地域創造デザイン学部を社会科学系ではなく芸術系で申請することにより、経営の見通しは確実なものになると思われる。

(4) 市立化する場合の開学スケジュールについて

旭川大学のみ先行して市立化するC案では旭川大学が新学部を設置できるのか疑問があるため、同時開学とすべきである。C案は、市民運動をスタートとしてきた経過を考えると順番が逆であり、受け入れがたいのではないかと思われる。

3 その他

この段階に来てもなお判断を先送りしている市長の政治姿勢に、早期設置を望む関係者からは落胆の声が聞こえている。市長においては、政治判断をしていただきたい。中核市である旭川市に市立大学の設置は重要であり、設置に向けてかじを切るべきである。

【無所属 あずま直人委員】

結論 旭川大学の市立化と地域創造デザイン学部の設置を行うべき。

1 旭川市が大学を設置することの意義について

本市が大学を設置する意義は大きい。

本委員会での２年にわたる調査の過程で、地域社会や経済にとって大学はさまざまな面で重要な役割を果たしていることが確認された。また、若年人口の減少で全国的に地方私立大学の廃校、撤退の動きが広がり、地方自治体による大学設置が相次いでいることも確認された。本市も東海大学が撤退したときから、そうした流れの中にあると考える。

若年人口の回復が見込めない今の時代、地方で大学が存在し続けるために公的資金の投入は必要である。それについては本委員会で大きな異論はなかった。

そして今後、公的資金の投入は補助金のレベルでは済まず、本市においても自治体が税金で大学を設置、運営する段階に入るだろう。それは市内の市民団体が要望している「公立ものづくり大学」の考えに合致し、時代の要請でもあると考える。

2 旭川大学の市立化について

(1) 地域創造デザイン学部について

地域創造デザイン学部を設置すべき。

主に次の３つの理由による。

ア 平成２３年に市民団体「旭川に公立『ものづくり大学』の開設を目指す市民の会」から市に提出された、公立ものづくり大学の開設を求める要望に対する一つの応答になる。

イ デザインの力によってこの地域の未来を切り開こうという、ものづくり大学の構想が、市が示した学部案に反映されている。

ウ 市の学部案が、市民の会を含む３者協議を経て策定されている。

(2) 既存学部等の見直しの必要性について

既存学部等の見直しは必要。見直しの内容は、市の案が妥当。

本市における公立大学設置の検討は、さまざまな経緯から、私立旭川大学をベースとする形で行われてきた。現実的な手法としてそれを容認する。ただ、私企業の側面を持つ私立大学を、税金で設置、運営する公立大学に変えるには、大勢の納税者に対してより中立的なものとなるよ

うに、私学的な要素をできるだけ取り除き、公立学校的な要素を追加しなければならない。

その一つとして、学部編成を私学経営の観点に基づくものから、公立学校の観点によるものへと再編することが妥当と考える。本委員会でもそうした趣旨の指摘が多数あった。

(3) 大学経営の見通しについて

悲観論に陥ることなく、積極的な見通しを持つべき。

市が昨年行った大学設置の可能性調査で、旭川大学の市立化後の経営に、学生確保や運営収支などの観点から幾つもの課題が外部専門機関から指摘された。ただ、それは大学運営の可能性を否定してはいない。

それを踏まえ、見通しをより明るくするために、地域創造デザイン学部については魅力を高めるためのカリキュラム内容の精査と優秀な教員の確保、立地の検討が求められる。大学全体については、教職員給与などのコスト設定が重要になると考える。

(4) 市立化する場合の開学スケジュールについて

旭川大学の市立化と新学部の設置を同じタイミングで行うべき。

旭川大学の市立化を先に行い、数年後に新学部を開設するとした２段階方式（可能性調査のＣパターン）は次の２つの理由から避けるべきである。

ア 公立ものづくり大学の開設を求める市民運動が本市における大学設置検討の起点である。その要望に沿った地域創造デザイン学部の設置が本来的な要素で、旭川大学の市立化は付随的な要素と言える。付随的な要素だけが先に実現する状況は、公立大学の全体像をゆがめるおそれがある。

イ 平成２３年に市民団体から公立ものづくり大学開設の要望が市にあり、その後に旭川大学から公立化の要望がされた。そうした時系列的な経緯に照らせば、順序が逆になり、ものづくり大学開設を要望した市民団体やそれに賛同した多数の市民の納得が得られにくい。また、要望書提出から新学部設置までの時間的な間隔が広がることで、多数の関係市民に過剰な心理的耐乏を強いる。

開学時期については、国の認可に左右されるため現時点で明確にはできないが、目標年度については、混乱を避けるための一定の準備期間を確保した上で、できるだけ早期に設定するべきと考える。