

人的資本を「資産」に変えるデザイン経営

一般社団法人日本経営士会会員
香川大学大学院 地域マネジメント研究科 21 期生
日本経営士会四国支部 山下智子

変化の時代を生き抜く指針：資産としての「デザイン経営」

2026年2月8日の総選挙を経て、日本社会は一つの節目を迎えましたが、国際情勢の流動化や人手不足など、我々を取り巻く先読みの難しい状況は今後も継続すると考えられます。こうした正解が一つではない時代、外部環境に依存する経営は限界に達しています。今企業に必要なのは、既存の枠組みに疑問を持ち、新たな価値を構想できる人材の育成です。その変革の羅針盤として、経済産業省が推進する「デザイン経営」^[1]を捉え直したいと思います。

「デザイン経営」は、デザインを企業価値向上の重要な経営リソースと定義しています。その核心は、企業の意志を伝える「ブランド構築」と新たな価値を創出する「イノベーション創出」です。米国デザインマネジメント協会（DMI^[2]）の調査では、デザインを戦略的に活用する企業の株価成長率はS&P500全体に対し10年間で211%を記録しました。デザイン思考（人間中心の課題発見プロセス）を用いた価値創造は、激しい市場変化の中で競争優位性を決定づける「資産（エクイティ）」になり得るのです。

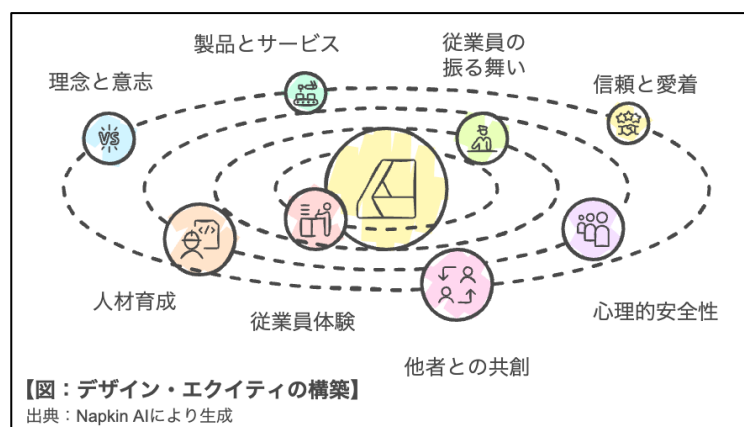
人的資本経営^[3]の核となる「デザイン・エクイティ」の向上

「デザイン・エクイティ（意匠資産）」とは、企業特有の理念や意志が、製品・サービス、あるいは従業員の振る舞いを通じて一貫して体现され、ステークホルダーからの「信頼」や「愛着」として蓄積された無形資産価値を指します。人的資本開示が本格化する今、この価値を最大化する鍵は、人材育成をデザイン思考の視点で再構成することにあります。つまり、研修を単なる知識付与に留めず、従業員の潜在的ニーズに基づいた「従業員体験」として定着させることが重要です。

実践において、異なる専門性を持つ人材が同じフィールドに立ち「共創」できる組織風土が不可欠です。心理的安全性が担保された状態で互いに傾聴し合い、自由に議論できる環境を整えることで、初めて社員は自律的に「問い」を立て、企業の志を体现する行動へと踏み出すことが可能となります。予測困難な状況の中、企業の「志」を人的資本という資産に変えることがこれからの経営の役割です。

前回（2025年9月 No. 808）、お伝えした「ネガティブ・ケイパビリティ（答えの出ない事態に耐える能力）」を土台に、いかにして新しい価値を共創し、組織の「型」として定着させるか。その具体的な実践法については、またの機会に改めてご提案できれば幸いです。

以上



[1] 経済産業省・特許庁『「デザイン経営」宣言』。 https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html

[2] Design Management Institute (DMI) "The Design Value Index". <https://www.dmi.org/page/designvalue/the-value-of-design-.htm>

[3] 経済産業省『人的資本経営』。 https://www.meti.go.jp/policy/economy/iinteki_shihon/index.html