

1990 年代インハウスデザインの資産 いままで と これから

【シンポジウム実施記録】



(シンポジウム会場風景：芝浦工業大学・豊洲キャンパス・本部棟 5F・オープンラボ)

2025 年 6 月

日本デザイン学会 JSSD

プロモーションデザイン研究部会

1990 年代インハウスデザインの資産——いままでとこれから

シンポジウム実施記録【目次】

シンポジウム実施概要	2
Part. 0 「趣旨説明」	
インハウスデザインの感想戦の試み	3
青木 史郎（プロモーションデザイン研究部会 主査）	
Part. 1 「1990 年代のインハウスデザイン」	
分社と統合の組織デザイン——三菱電機デザイン部門の 1990 年代の動き	4
安齋 利典（実践女子大学、前・札幌市立大学教授、元 三菱電機株式会社）	
日立製作所「協創価値をデザインする」を開拓する	6
大澤 隆男（元 株式会社日立製作所）	
1990 年代東芝デザインの変容——拡大するデザイン領域のデザイン	8
河原林 桂一郎（静岡文化芸術大学名誉教授、元 株式会社東芝）	
自動車文化構築をめざした日産デザイン——創設からパイクカー誕生まで	10
蓮見 孝（筑波大学・札幌市立大学名誉教授、元 日産自動車株式会社）	
Part. 2 「インハウスデザインの今日」	
未来に備えるインハウスデザイン：日産自動車（株）	12
アルフォンソ・アルベイズ（日産自動車株式会社グローバルデザイン本部）	
田井 悟（日産自動車株式会社グローバルデザイン本部）	
インハウスデザインの今日 三菱電機・統合デザイン研究所の場合	15
長堀 将孝（三菱電機株式会社 統合デザイン研究所）	
インハウスのコンサルティング集団を目指して	17
富岡 慶（株式会社東芝 DX・デザイン&コミュニケーション部 デザイン統括室）	
「デザインで繋げる次の社会」 日立のデザインセンタの取り組み	20
谷崎 正明（株式会社日立製作所 デジタルサービス研究統括本部 デザインセンタ）	
Part. 3 「フリーディスカッション」	
1990 年代インハウスデザインの資産 いままでとこれから	24
司会進行 蘆澤 雄亮（芝浦工業大学）	
Part. 4 「まとめ」	
インハウスデザイン、新たな胎動の現在地（まとめにかえて）	30
黒田 宏治（静岡文化芸術大学名誉教授）	

■シンポジウム実施概要

1990年代インハウスデザインの資産 これまでとこれから

日本デザイン学会 JSSD プロモーションデザイン研究部会

■シンポジウム実施概要

テーマ：1990年代インハウスデザインの資産

——これまで と これから

主 催：JSSD プロモーションデザイン研究部会

共 催：芝浦工業大学 デザイン工学部

日 時：2025年3月15日（土）16:00 - 18:30

場 所：芝浦工業大学 豊洲キャンパス

本部棟 5F オープンラボ

参加費：無料

参加者：約100名

*研究部会メンバー／青木史郎、蘆澤雄亮、安齋利典、大澤
隆男、河原林桂一郎、黒田宏治、蓮見孝（50音順）

■テーマ趣旨

日本の企業、特に自動車や家電等のメーカーに所属していたインハウスデザイナーたちは、社会的に尊敬される素晴らしい企業像を目指し、常に未来を志向しつつ、デザインとその使い方を着実に進展させてきました。この「組織の中にいなければできないデザイン」によって、日本の商品は国際的に高い評価を得ることができたと捉えられますが、より巨視的にみて、20世紀後半のデザイン概念の革新を担ったものとして、歴史的に注目し値するものと思います。

日本デザイン学会・プロモーションデザイン研究部会では、このインハウスデザイナーの生みだした成果を検証し共有すべく研究を進めてきました。そして2024年12月に、新しいデザイン領域の開拓を志向した1990年代のインハウスデザインの活動についてまとめた、日本デザイン学会研究特集号『インハウスデザイナーが生みだした資産』を刊行することができました。

このシンポジウム「インハウスデザインの資産—これまで と これから」は、特集号にまとめた90年代の活動を紹介するとともに、今日のインハウスデザインを担われている主要企業のデザイン部門のリーダーをお招きし、その現状と将来にむけての課題について、語っていただきます。

私たち研究部会は、このシンポジウムを通じて、1990年代と今日を複眼的に捉えることで、日本企業のインハウスデザイナーの生みだした資産を継承していく機会を、広く提供していきたいと思っています。

■プログラム（パート構成と発表者等）

Part.0 「趣旨説明」

青木 史郎

プロモーションデザイン研究部会 主査／元・日本デザイン振興会

Part.1 「1990年代のインハウスデザイン」

安齋 利典

実践女子大学 教授／前・札幌市立大学 教授／元・三菱電機株式会社

大澤 隆男

元・株式会社日立製作所

河原林 桂一郎

静岡文化芸術大学 名誉教授／元・株式会社東芝

蓮見 孝

筑波大学・札幌市立大学 名誉教授／元・日産自動車株式会社

Part.2 「インハウスデザインの今日」

アルフォンソ・アルベイズ

日産自動車株式会社 グローバルデザイン本部
専務執行役員

田井 悟

日産自動車株式会社 グローバルデザイン本部
エグゼクティブ・デザイン・ダイレクター

長堀 将孝

三菱電機株式会社

統合デザイン研究所 所長

富岡 慶

株式会社東芝 DX・デザイン&コミュニケーション部
デザイン統括室 室長

谷崎 正明

株式会社日立製作所 研究開発グループ デジタルサー
ビス研究統括本部 デザインセンタ センタ長

Part.3 「フリーディスカッション」

蘆澤 雄亮（司会進行）

芝浦工業大学 デザイン工学部 教授

Part.4 「まとめ」

黒田 宏治

静岡文化芸術大学 名誉教授／元・GKデザイン機構

*本シンポジウムは JSPS 科研費 JP24K15619 の助成も得て実施されました。

■Part 0. 趣旨説明

インハウスデザインの感想戦の試み

青木史郎 プロモーションデザイン研究部会 主査
元・日本デザイン振興会 常務理事

みなさん、こんにちは。会場にお越しの皆さま、ご報告をお願いした各社デザイン部門リーダーの方々、本日はご参集ありがとうございます。そして、この素晴らしい会場をご提供いただきました芝浦工業大学デザイン工学部にもお礼申し上げます。

はじめに本日のシンポジウムの企画趣旨について、少しお話させていただきます。私・青木は、日本デザイン振興会という機関に 50 年近く勤め、そこでグッドデザイン賞はじめデザインプロモーションの仕事に携わってまいりました。そうした経験から申し上げるのですが、企業の中でのデザイン活動、いわゆるインハウスデザインの活動ですが、これは世界的にもユニークで素晴らしいものではないかと考えてきました。

ところがです、インハウスゆえの制約があったからだと思いますが、ボールに包まれているというか、その組織や活動の実態はほとんど公には語られることはありませんでした。どれだけすごいことをやってきたのかが、社会には伝えられてきておりません。かねてより非常にもったいないことだと、思っておりました。

5 年ぐらい前、ある京都の素晴らしい企業のデザイン部門のリーダーの 1 人にお会いした時の話です。90 年代にあなたの会社は素晴らしいデザインの位置付けをされていたね、と切り出してみたんです。そうしたら、その方は曰く「存知あげない」と。そんな時代にデザイン活動があったというのは聞いたことがありませんし、社内に記録も残っておりません。そう言われて私は愕然としてしまったんです。

当時、この企業がデザインで実践しようとしていたことは、広報、渉外、宣伝など、「企業と様々なステークホルダーを結ぶ接点となる部門を統括することで、企業の健全な風土を築いていこう」とするものでした。とても貴重な実験であったことは間違いないと思います。この企業は、とても筋の良い企業ですから、なぜ伝わっていないのか、とても残念でなりませんでした。

それも一つの契機になって、インハウスデザインの活動を記録に残していけないといけないと考えるに至りました。そこから、本日パート 1 で発表いただきます、河原林さん、蓮見さん、大澤さん、安齋さんに声をかけまして、黒田さん、芦澤さんにも協力いただいて、プロモーションデザイン研究部会の中にインハウスデザインの成果に関する研究会を発足させました。

そして日本デザイン学会の中で、2 年前の春季大会で 1 回トークをやらせていただきました。そこでの発表・討議がご好評をいただきまして、昨年末には研究特集号『インハウスデザイナーが生みだした資産——新しい領域開拓を模索した 1990 年代』を編集・発行することができました。その延長上に本日のシンポジウムの企画がされ、実現の運びとなりました。

インハウスデザインというのは、簡単に言えばみんなでやるデザインだと思います。今日的な言い方をすれば「共創」、共に創るということです。デザイナーだけが頑張るということではなく、デザイナーがある 1 パートを担当するということでもなく、外部のステークホルダーも含めてみんなで創り上げていく場、未来を創り上げていく場と言っていると思います。ある意味デザイナー自身がメディアになり、新しいデザインの創出を推進したのではないかと考えられます。

そして、これは歴史の話というよりは、今日の 1 つの大きな課題でもあります。今日の社会的な課題をいかにみんなで解決したらいいかについての難形になるのではないかと感じています。そのような視点から本日のシンポジウムの企画を進め、ご登壇の皆さまに呼びかけたという次第です。

たまたま今週のはじめ、NHK で「感想戦」というドキュメント番組をやっていました。東日本大震災の夜の夜に行われたクラシックコンサート、非常にエキセントリックになったそうですが、そのことを当事者の証言を集め振り返るという趣旨で制作されたドキュメントでした。感想戦というのは、将棋の対局で、棋士の方が勝負の終わった後に、お互い談話しながら振り返ることを指すそうです。

それを見てふと思い当たったんです。やりたかったのはこの感想戦じゃないかと。デザインというのは、日々勝負みたいなところがあります。勝負に勝った負けたは付きものですが、残念ながらそれで終わってしまうことが多いと思います。そうではなしに、勝負の後にその過程を振り返ることで、デザインの知というものは育成されていく、伸びていくのではないかと思います。本日のシンポジウムは、インハウスデザインの 30 年前を今日に繋げようとするもので、少し年月が流れましたが、これも感想戦かもしれません。是非お楽しみいただければ、とても嬉しく思います。

■Part 1. 1990 年代のインハウスデザイン

分割と統合の組織デザイン ——三菱電機デザイン部門 1990 年代の動き

安齋 利典 実践女子大学教授、前・札幌市立大学教授
元・三菱電機株式会社 宣伝部ウェブデザイン総括センター長

三菱電機の足跡を振り返ると、この図に示すように三菱系のいろいろな会社との関係があったことがわかります（図 1-1-1）。三菱電機は 1921 年に三菱重工から分かれた会社ですが、その後も商権に関しては三菱商事とも関連がありました。戦前の財閥だった時代には、三菱電機が作った製品を三菱商事が売するという関係でした。ところが戦後の GHQ による財閥解体で分断され、三菱商事との共販体制ができなくなりました。そこで民生品の営業部門を急遽作ったというような経緯もあり、他社と比べると脆弱な状態でのスタートとなったようです。

三菱電機では標準化の流れに端を発して、デザイン部門は少しずつ拡張してきた歴史があります。1954 年にデザイン研究所の起源とされる開発課ができました。そして、1977 年のデザインセンターを経て 1988 年にデザイン研究所となり、1994 年にはデザイン研究所（以降、ID 研）のほぼ半分が「デザインオペレーション 21」（以降、DO-21 研）という会社として分社化されました。

分社と言っても、本体側に半分を残して、コンシューマー系が分社になったというかたちでした。開発本部に於いて開発の川上を目指す新規事業開発組織（ID 研）と本社関連会社部の下部組織に於いて顧客志向を強めながら既存事業の強化とデザイン組織の経営的自立を目指す組織（DO-21）をつくったことになりました。しかしながらうまくいかず、7 年間の試行を経て 2001 年に 2 つの組織は本体側に再統合となりました。

他社もそうだと思いますが、各事業部・工場にデザイン担当が駐在していた多くを統合して 1977 年にデザインセンターになって、その後 1988 年にデザイン研究所になりますが、その時に初めて社内のデザイン機能すべてが揃ったということになります。ようやく揃ったと思ったら、1993 年に横浜ランドマークタワーができて、三菱電機が高速エレベーターやスパイラルエスカレーターを納入したことからテナントとなり、そこに神奈川支社とデザイン研究所の半分が移りました。その部分が 1994 年に分社になったわけです。

その間の三菱電機の組織図的なものを並べてみましたが（図 1-1-2）、ちょうどデザイン部門が分社になった時が下段左の組織図になりますが、これで本当に組織として動けるのか、私が見ても整理されているとは

思えない 2 部門の担当事業の関係図でした。その後様々な事業や役割分担が調整されていきました。デザイン部門が再統合される直前の 2000 年になって、三菱電機の組織図もだいぶ整理された形になり（下段右の組織図）、2001 年に改めて統合となったわけです。

その過程でさまざまな活動をしてきましたが、その辺りに 1990 年代の三菱電機デザイン部門を語るキーがあったと考えています。一昨年（2023 年）のデザイン学会オーガナイズドセッションの際に、1990 年代を振り返ると日立製作所、東芝では 1995 年がキーだったという話ができました。三菱電機ではデザイン部門が分社化された 1994 年がターニングポイントになります。

その間に取り組んだデザイン部門の重要な施策の一つは国際化でした（図 1-1-3）。海外要員育成留学制度というのがあって、海外の販社などに人を送り込んで、語学を学びながら仕事の補助をするオンザジョブトレーニング（以降、OJT）になります。その制度を使って多くのデザイナーを送り出し、海外経験を積ませました。一方で、逆 OJT と言って、海外のデザイナーを雇うということをやったり、社内の人事交流でソフトエンジニアを入れるとかもやりました。従来型のデザイン業務の減少傾向に対しては、インターフェースデザインの充実に取り組みました。電機メーカー系では最大だったと思いますが、新たな実験施設もできました。

1990 年代前後のデザイン研究所の歴代所長にも触れておきたいと思います（図 1-1-4）。左がデザイン研究所初代所長の鶴田剛司、英語が堪能で IIT に留学経験もあり、海外戦略をリードされてきました。真ん中は谷内武、彼も国際派で三菱電機として商権がなかったアメリカに三菱商事の駐在として行って、最終的にアメリカの商権を奪還したと聞いております。先ほどの OJT 制度も事務部門むけだったものを、粘り強い交渉の末、デザイン部門も使えるようにしたのは彼の功績でした。そして右が和田精二、彼は谷口所長の弟子にあたりますが論理的な思考ができる人で、デザイン業務の高度化やヒューマンインタフェースの実験施設整備など、今日に連なる発展の基盤を作ることに尽力しておりました。

たいへん大まかになりますが、以上で私の報告はこれで終えたいと思います。

■Part 1. 1990 年代のインハウスデザイン

日立製作所「協創価値をデザインする」を開拓する 1987～2015

大澤 隆男 元・株式会社日立製作所 理事 デザイン本部長

日立のデザイン部門は今年 68 年目を迎えます。社会や事業の要請とともに日立のデザインの力は広がってきたと考えています。本日は、「協創価値をデザインする力」を生み出した第 2 期について 10 年毎に活動のエッセンスをご紹介します（図 1-2-1）。

日立のデザイン組織は、1957 年に家庭事業本部のディビジョンラボとしてスタートを切りました。技術志向の強い日立で、上司からモノづくりの一員として、モノづくりの「出口から入れ！」とよく言われました。これはその後の日立の経営改革のキーワードとなる「プロダクトアウトからマーケットインへ」を意味し、元々デザイナーが有するユーザー志向のこだわりが、第 2 期の事業に資する新たなデザイン領域の開拓の拠り所となりました。

初めの 10 年は、まず 88 年にコーポレート・ラボに格上げされ、ちょうどバブル期でしたので、積極的な投資を行いました（図 1-2-2）。1 つ目は青山にデザイン拠点 FEEL の新設です。そこはデザイン発信とともにお客様、外部の方と語り合う場となり、デザイナーの意識・視野が広がる効果がありました。2 つ目は異分野人材の採用スタートです。心理学や情報工学のメンバーが加わり多能な専門集団に少しずつ変貌していきました。人間中心設計などを展開していきました。3 つ目は社外ネットワークの拡充です。一流のプロなど社外からいろいろな刺激を受け、モノづくりのためのデザインばかりでなく、デザインの新たな可能性を肌で感じるようになりました。

次の 10 年には、プロダクトデザインがだんだんと頭打ちになり、インタラクションやブランドのデザインの需要が高まり、もっと情報のデザインを伸ばし新たな柱にしたいと考えたわけです（図 1-2-3）。ちょうどその時期は、ソリューションビジネスが台頭してきた時期でもありました。この問題を解決するソリューションビジネスは、お客様の問題や課題を伺い、サービス提供者がそのお題を聴き解決策を提案して実装するビジネスなので、必ずお客様との円滑なコミュニケーションが求められます。

そこで、私たちはこのビジネスをコミュニケーションのビジネスと見立てたのです。デザイナーが解決の道のりを設計し、適切なメディアで情報を編集し視覚化することで、解決策に円滑に繋げていく、そのよう

な貢献ができると考えたわけです。このソリューションビジネスに資するデザインと、先ほどのインタラクションやブランドのデザインを加え、情報をやり取りする「コミュニケーションデザイン」と定義して、プロダクトデザインと並ぶ柱に仕立てていったわけです。

最後の 10 年は、日立は瀕死の状態でした。時代もモノからコトへと価値観が移っていった時代です。IT 業界もユーザーエクスペリエンスの考え方を取り入れるようになってきました。そこで、私たちにエクスペリエンスデザインにどう取り組むかということで、自らの嬉しい体験を集めて、それらを 21 の嬉しさに分類して「嬉しさの 21 章」と名付けました。この見えにくい経験価値を提供するには、デザイナーがかなり上流から参画できる上流工程のデザイン基盤を作らなくてはなりません。そこで、エスノグラフィーの力、対話を醸成する情報の視覚化の力、そしてお客様と共有するビジョンを描く力を高めていきました。

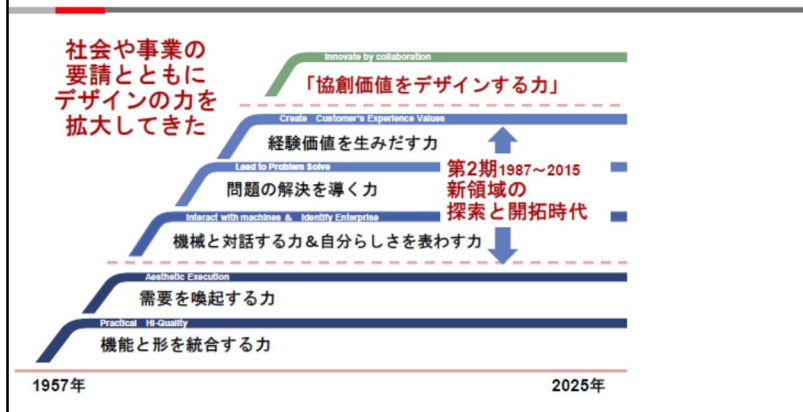
これらはすでに実践してきたことなので、さらに精度を上げるために方法論化しました。それらを利用しお客様とのワークショップが伸び、そこでデザイナーはファシリテーションやナビゲーションを担うようになったわけです。これらの成果を下地に協創手法を体系化して、社内ではデザイナーはお客様との関係を深めるインターフェースになったという評価されるようになりました。

このように第 2 期は、新分野に挑戦し探索した時代でした。私たちの持っているリソースや総合力を活かしながら、「協創価値をデザインする力」、さらに言えば「協創によってイノベーションを起こす力」を身に付けて、当時の社会課題に取り組む日立の「社会イノベーション事業」に貢献できるようになったのです（図 1-2-4）。90 年代はその転換期・仕掛け期だったと思います。

ここに至るマネジメント的なティップスは特別号に書いてありますので、興味のある方は読んでいただければと思います。以上で私の報告は終わります。

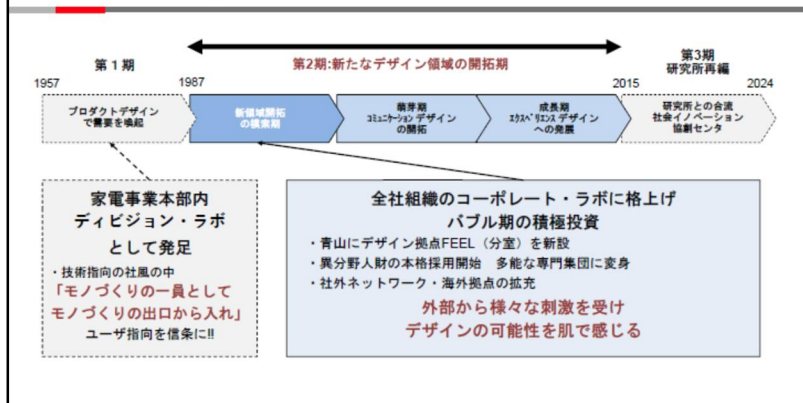
日立デザイン 68年の歴史

図 1-2-1



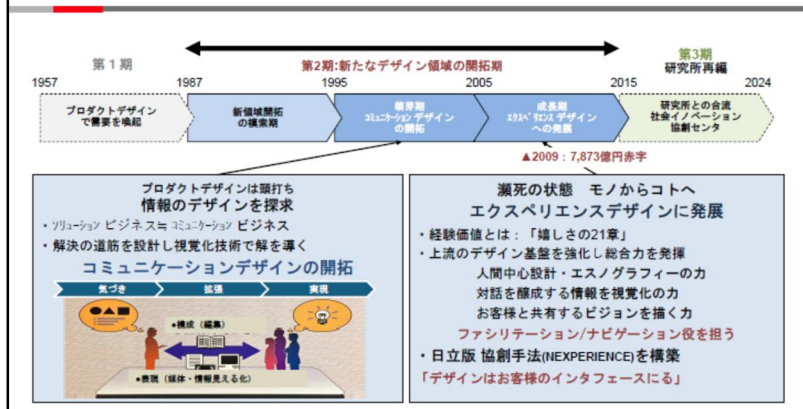
日立デザイン：第2期の活動

図 1-2-2



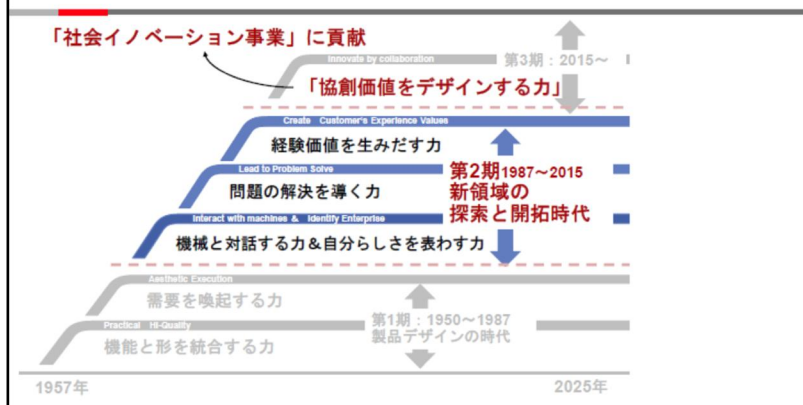
日立デザイン：第2期の活動

図 1-2-3



日立デザイン：第2期の活動

図 1-2-4



■Part 1. 1990 年代のインハウスデザイン

1990 年代 東芝デザインの変容——拡大するデザイン領域のデザイン

河原林 桂一郎 静岡文化芸術大学 名誉教授
元・株式会社東芝 デザインセンター長

今回 1990 年代を取り上げたことに意味を感じております。失われた 30 年と言われて、日本がいかにも駄目になり始めた時代に聞こえますけど、今日 Z 世代の若い学生さんにぜひお伝えしたいのは、1990 年代から取り組んできたいろいろなデザインの活動が、現在少しずつ新しい形になって芽を出しつつあると理解してほしいということです。

東芝のデザイン部門は 1953 年に生まれました。図 1-3-1 のダイアグラムでわかるように、社内では唯一のデザインに関わる部門として事業部に属していたり、技術部門に属したり、営業部門に属したり、独立部門であったりと、これを繰り返してきました。どういうことかということ、経営トップがデザインをビジネスにどう活用していくか、あるいは時代の流れでデザインをどう取り込もうかと、かなり恣意的にやってきたのではないかと思います。

しかしながら最近、デザイン部門は独立部門としてなるべくトップ、社長に近いところに位置付けて活動しようというベクトルを持ち活動しています。私が在籍していたのは赤い線の囲みの時期でしたが、やはり本社組織の独立した部門として経営トップに近いところに行こうと立ち位置を考えていました。

ともかく、いろいろな部門を経験したことによって、いろいろなスタイル、営業のスタイルもわかれば技術のスタイルもわかることになり、社内ではいろいろなことを浅いけれども広く知るといふ特異な立場になり、それらを組み合わせたり、変異させることで、独自の存在感を発揮することができました。今でいう協創とか共助とかの機能も備え、もっと言えばデザイン重視の企業内文化づくりにも貢献できたのではないかと思います。

そこで一番考えたのは、やはりデザイン活動をどう拡大していくかということでした。拡大するにあたり 5 つのステップを考えておりました（図 1-3-2）。最初は「亜デザイン領域」へということでした。「亜」というのは何々に次ぐという意味で、例えば熱帯に対して亜熱帯がありますよね。要するにデザイン領域を周辺に拡大するという発想のほかに、デザインではないけれどそれに次ぐような領域にアタックしようということを、まず 1 番目にやりました。

それから 2 番目です。デザインの意思決定は、大体

は事業のプロセスの最後の方です。発売時期が迫ってきて製品のスペックが決まって、さあこれで決めてくださいというようになるんですけど、そうじゃなくて「フロントローディング」と言って前倒しにして、企画や開発の初期に意思決定のポイントを持っていくような動きをしました。

3 番目は「ヒルカーブ型」のデザイン活動です。電子産業などでスマイルカーブというのがあります。ものづくりの典型的なパターンは組み立てとか製造の部分が一番付加価値が低いということは皆さんご存知だと思います。実はデザインはその部分の仕事が一番多いのです。これを何とかその前後に広げようと考えました。これは「ヒルカーブ」と言っていますが、丘のように仕事の裾野を広げていく取り組みをいたしました。

4 番目は「協創型デザイン活動」です。デザインを協創型にもっていく、いろいろな関係部門を巻き込むということもやりました。あと 5 番目は「顧客提案型」です。いわゆるソリューション型とかサービスデザインとも言われますが、この分野にデザイン業務の集大成を持っていこう、そういうやり方を指向してきました。そこではデザイン部門のコア技術、何が一番のコアコンピタンス、競争力なのかということ意識して進めてまいりました。

これが結論になります（図 1-3-3）。デザイナーというのは本来最も天動説的な存在、すなわち自分が中心でいろいろなことをやっていきたい、そういう意味で差別化とか、統合化とか、伝達とか、垂直的な機能を持ってるんです。しかしながら時代の流れで、ファシリテーターとかナビゲーターという先を読むような、そういう役割を少しずつやってきました。それはどちらかというと地動説的な役割でみんなを巻き込んだ水平的な、最近では協創のプラットフォームとか言ってますけど、これに近いデザイン活動をやってきたということだと思っています。

いろいろなことをやって、決して全部で成功したわけではありませんでしたが、その時代の活動が芽になって、冒頭で言いましたように少しずつ今日花開いているのではないかと、私は感じている次第です。

以上、「1990 年代東芝デザインの変容—拡大するデザイン領域のデザイン」と今日的意味について話させていただきました。ありがとうございました。

90年代東芝デザイン部門の立ち位置

・企業内で企画、営業、技術の間をSWING

- ・ Job Security・専門技術が曖昧で済んだ 専門技術の拡大のチャンス
- ・ マーケティング時代は営業寄り
- ・ イノベーションが言われると技術寄り
- ・ ビジョン経営が叫ばれると企画寄り ビジョンナリー寄り
- ・ 社会課題がクローズアップされると生活者寄り



・各部署と連携 情報が入る 組み合わせる 転移・変異させる

・横断機能、協創、共助機能の発揮

・新たなデザイン重視文化（企業内デザイン文化）醸成へ

- ・ 顧客ニーズの多様化、深層化を背景にデザインの定義が進化
- ・ 「新規事業・商品の創出」といった広義のデザイン活動でデジタル技術を活用した課題解決型、成果訴求型の新しいビジネスの創出のデザイン、CPSテクノロジー企業への変革を推進
- ・ インソーシング化につなげる（デザイン機能の移植・民主化）

図 1-3-1

拡大するデザイン領域のデザイン

1. 垂デザイン領域への拡大

2. デザイン意思決定の フロントローディング化

3. ヒルカーブ型のデザイン活動

4. 協創型デザイン活動

5. 顧客提案対応サービスデザイン提案



図 1-3-2

インハウスデザイナーの役割

- ・ 企業組織は収束思考に陥りがちだが、デザインマインドを加えると拡散思考が加わり、創造的な発想で現実社会に存在する問題に取り組める

・ 耐える力と機会を窺う力

- ・ デザイナー間のネットワークが有効 情報をトランスファー
- ・ 先ずはアシスト、次にサポート、本丸は共創
- ・ 川上溯上によるアシストから（手の届くところから浸透）

天動説から地動説へ

差別化、統合化、伝達など垂直的、能動的な天動説的役割からアシスト（後援する）、サポート（支援する）、コーディネート（調和させる）、ファシリテート（整流化する）、ナビゲート（先導する）など水平的、補助的な地動説的役割へ

BtoB、BtoBtoC 領域ではカスタマー×ユーザーとの協創へ



図 1-3-3

■Part 1. 1990 年代のインハウスデザイン

自動車文化構築をめざした日産デザイン——創設から「パイクカー」誕生まで

蓮見 孝 筑波大学・札幌市立大学 名誉教授

元・日産自動車株式会社 チーフデザイナー

特集号では 15 ページにわたって文字ばかりの報告をいたしました。本日はその内容を 1 枚のチャートにまとめてみました (図 1-4-1)。そしたら、どういうことが分かったかという、左側に 0、10、20、30、40、50 とありますが 自動車産業には 10 年おきに大きな波が押し寄せて、そのたびに大きな変革があったということです。そして、デザイン部門は大きな波を一つずつ乗り越えながら、企業の一員として大きな役割を果たすようになってともに、国を支える基幹産業の拡大に貢献し、人々の生活を豊かにする、そういう車作りに貢献してきたということが分かります。

まずは 0 のところ、終戦の 1945 年、この時点では自動車産業の基盤がゼロだったんです。1945 年以前にはほとんど車を作っていませんでした。この建物の 1 階にダットサンフェトンという、大昔の車がありますけど (1933 年製かな)、戯れにちょこっと試作したぐらいの経験しかなかったわけです。

しかし、10 のところ、わずか 10 年後の 1955 年には第 2 回モーターショーが日比谷公園で開かれました。この時には純国産の優れた車が数々発表されています。そして 20 のところ、さらに 10 年後の 1966 年はモータリゼーション元年と言われました。一気に自動車が街に広がって人と車の関係が非常に近くなりました。

さらに 10 年経って、30 のところ、1970 年にはどういことが起きたかという、安全問題と環境問題というシリアスな社会課題への対応が求められるようになりました。こういう社会課題に直面しましたが、デザイナーはそれを付加価値に変えていきました。ストリームラインとかモノフォルムが、この時に生み出され、現在の車の形に至っているということです。

そして 40 と 50 のところ、1990 年代ですが、この時には自動車会社のグローバル企業化が進んで、国際的なデザインネットワークが確立されていきました。本日は「1990 年代のインハウスデザイナーの資産」というテーマなので、私は 1991 年に会社を辞めており、立場上よくわからないので、ここは飛ばします。

日産のデザイン部門は、全速力で最先端のトレンドをずっと追いかけてきたんですけども、1985 年に異質な車が発表されたんです。それが日産 Be-1 という車でした。それに関してとても興味深いことを発見しましたので、今日はそのお話をしたいと思います。

まず時計を終戦直後の自動車産業の黎明期に戻してみたいと思います。パーソナルカーの開発に取り組むにあたり、生産基盤がほとんどなかった日産は、1953 年に英国オースチンのノックダウン生産を始めました。図 1-4-2 の左側の丸っこい車です。それと同時に社内には造型係というデザインを専門に行う部署を開設しています。そしてその 2 年後、1955 年にダットサン 110 という車が誕生しています。これは第 2 回モーターショーで発表された車です。その時トヨタからは初代クラウンが発表されています。

ダットサン 110 が出た 3 年後に、その本家のオースチンからオースチンミニという世界的な名車が生まれています。興味深いのは、ダットサン 110 とオースチンミニが極めてよく似ているということなんです。似てないっていう人もいるかもしれないですけど、私は極めてよく似ていると思います。

このオースチンミニの生みの親は、アレックイシゴニスという巨匠と呼ばれたエンジニアでした。日産はどうだったかという、デザイン部門の初代課長も車体設計のエンジニアの佐藤章蔵という人でした。彼が日産のデザインの黎明期に、ある言葉を残しているんです。「企業の都合を中心に置かないで、文化に責任を取りなさい。こんな車と暮らしたいと思う人の気持ちを大切にしてください。」こう言ったと記録が残っています。

そして、ダットサン 110 から 30 年が経ちました。その間、多彩なパーソナルカーが次々と生まれて、消費が成熟期に入った頃になりますが、1990 年代の少し前、日産がモーターショーで発表した Be-1 という車、図 1-4-3 左側の上の車なんですけど、これが異常なほどのブームを巻き起こしたわけです。後にパイクカーと呼ばれたそのインパクトは、国内にとどまらずに海外にも波及して、後に BMW Mini、フォルクスワーゲンニュービートル、フィアット 500 など、同じようなパイクカー的な車が各国で出現しました。これは何かというと、あの戦争直後にそれぞれの国に賑わいが戻ってきて、その街の賑わいを彩った小さな車たちに対するオマージュデザインだったと言えると思うんです。

時間がないので端折りますが、このような現象を通して、カーデザインにおけるインハウスデザインの資産とは何かを私なりに考察してみます。一定進化的な先進技術を人化、社会化、文化化する、そして単なる

生活道具である車という機械を時空を超えたモノリス、つまり象徴的人工物に変える力をデザインは持っていると思えました。

最後に少し話はとびますが、世界遺産のアルタミラ洞窟というのがあります。1万5千年前の旧石器時代の人たちが描いた壁画、壁に書いた絵が残されています。

す。この絵が力強いマス、ボリューム、ムーブメントを持っていて、素晴らしいと思うんです。こういう昔の人たちの表現への希求というのが、現代のカーデザインにも脈々と繋がっているのではないかと思います。ということで、私の発表を終わらせていただきます。ありがとうございました。

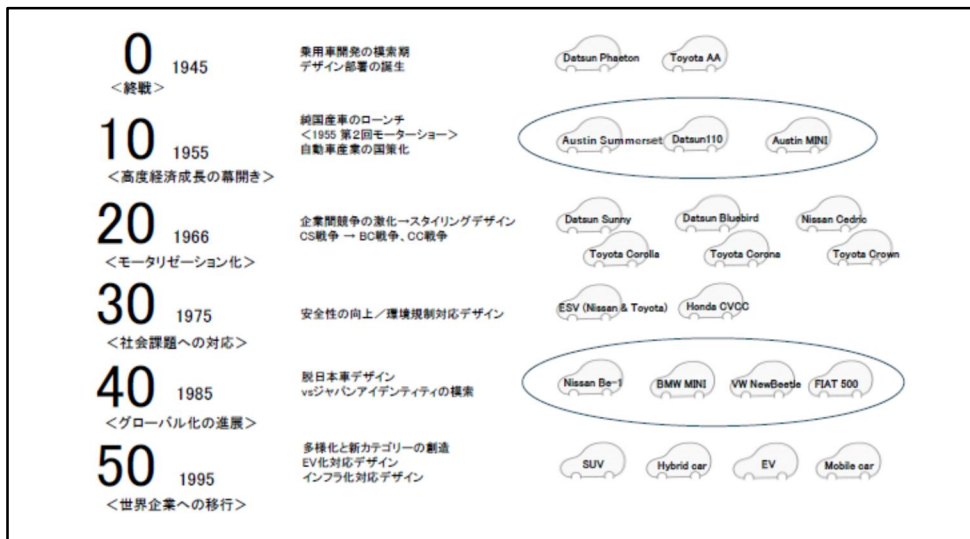


図 1-4-1

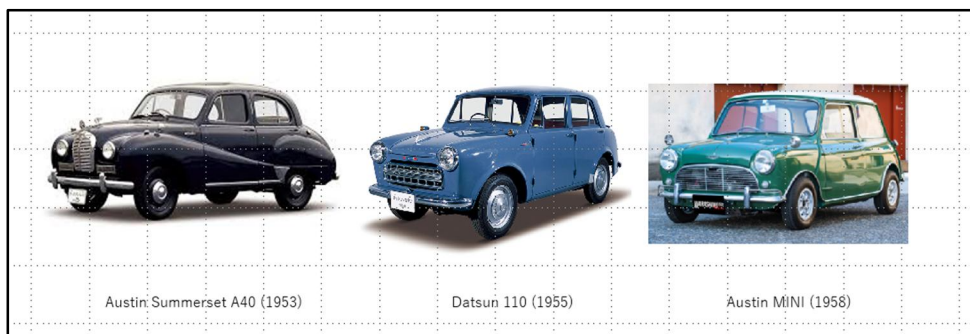


図 1-4-2



図 1-4-3

■Part 2. インハウスデザインの今日

未来に備えるインハウスデザイン：日産自動車（株）

アルフォンソ・アルバイサ 日産自動車株式会社 グローバルデザイン本部 専務執行役員
田井 悟 日産自動車株式会社 グローバルデザイン本部
エグゼクティブ・デザイン・ダイレクター

田井： アルフォンソ・アルバイサと田井の2名で参りました。本日は日本語でのプレゼンテーションということで、私の方でまとめて話させていただきます。

最初に日産のデザインのフィロソフィーを紹介する短い映像を見ていただきたいと思います。もともとは英語のムービーに日本語のキャプションですが、今日のためにキーワードに日本語を加えました。

*映像ナレーション

世界はあるかもしれない姿で捉える、これは日産デザインのフィロソフィーです。

私たちは世界を違う視点で捉えます。好奇心と日常を非日常へと変える情熱に突き動かされています。90年以上にわたり、今までなかったものを創り続けてきました。世界を今ある姿ではなく、あるかもしれない姿で捉えます。日産デザイン。

思い切って想像してみよう (Dare to Imagine)。

「傾聴 (Listen)」おもてなしの心を持って世界を注意深く観察します。お客様に寄り添い、その物語を理解し、新たなインスピレーションの種を見つけます。

「挑戦 (Challenge)」困難な挑戦をむしろ機会と捉えます。勇気を持って疑問を投げかけ、大胆に新しいアイデアへの道を切り開きます。

「創造 (Invent)」直感に従い、限界を超えて、今までなかったものを創造します。自由に探求し、情熱を形にします。

「魅了 (Charm)」素晴らしいものを作り出し、人々を笑顔にするために各々が個性を注ぎ込みます。日常に喜びをもたらし、特別で素晴らしいものにします。

「深化 (Perfect)」人々に卓越した職人技を届けるために全てにおいて最高を追い求めます。何世紀にもわたって磨き抜かれた職人技はインスピレーションの源です。

さあ勇気をもって想像してみよう。(以上)

田井： これが、日産デザインでこれからやっていきたいと考えていることです。蓮見さんがプレゼンされた内容と重なるところがあると思いますが、我々としては日産が昔から作ってきたものを振り返りながら、いいところは活かしてやっていこうと考えています。

映像の中では「魅了 (Charm)」と表現しましたが、カッコいいとか速いとは少し違う、もともと日産デザインが得意としている概念も取り入れていきたいと考えています。

我々は、クルマのデザインだけをやっているのではなく、これからの時代に備えて広い範囲で幅広いクリエイションにチャレンジしています。例えばこの映像は、パワーポイントでムービーを作るトライアルをしました。ナレーションはAIで、全部インハウスでやっています。

前回のジャパンモビリティショーで発表したショーカーもすべてインハウスで作っています (フィジカルなモデル製作はサプライヤーに委託) (図 2-1-1)。

ショー会場でのプレゼンテーションに関しても、グラフィック制作や映像製作は外注していますが、基本的なアイデアやストーリー、一部のCGについても内製しています。ショーブースのデザインもインハウスのデザインです (図 2-1-2)。



図 2-1-1



図 2-1-2

昨年から稼働している我々のプレゼンテーションホールが、日産テクニカルセンター内のグローバルデザインセンター（厚木）にあります。全長 40m ある SONY PCL の大画面でありながら高画質と自由度の高い優れた設置性を兼ね備えた Crystal LED を使ったディスプレイです。天井も解像度は下がりますがフルカラーのディスプレイになっています（図 2-1-3）。

元々、クルマのデザインの決定は、世界中のデザイン拠点に委託した 1 分の 1 サイズのモデルを日本に集めて、並べて検討して決定するというのを長くやっていた。しかしながら、モデル製作、輸送にもものすごくお金がかかるのと、船が来なくてモデルが届かないとか、いろいろアクシデントもあったので、現在はそれをデジタル化しました。全長 40m のディスプレイですとフルサイズのデジタルモデルを 6 台並べて表示し、ターンテーブルで回転して見ることができ、精度の高いモデル決定ができます。プレゼンテーション

ホールの設計、建設にはかなりコストがかかりましたが、それでも会議運営全体で見れば節約できています。

このホール自体も我々がデザインしましたし、そこにある家具什器も全部デザインしています。ソフトウェアとしてはゲーム用のアンリアルエンジンで動くように作ってあります。まだ完全に動かすのは難しいのですが アンリアルエンジンを数台の PC を使って 24K で出力して使っています。

このホールを使って、去年初めて社内でデジタルファッションショーもやってみました。我々は 3D でクルマを作ることは得意なんですけれども、CG での人体表現とかは若干苦手なところもあります。そこで、それを試してみたかったことも動機のひとつです。

ファッションや音楽など、これから若い人たちが注目していく分野にも進出していきたいということもありますし、デザイナーのスキルを高めたいという思いもあります。インハウスで人の動きも作れるシファッ



図 2-1-3

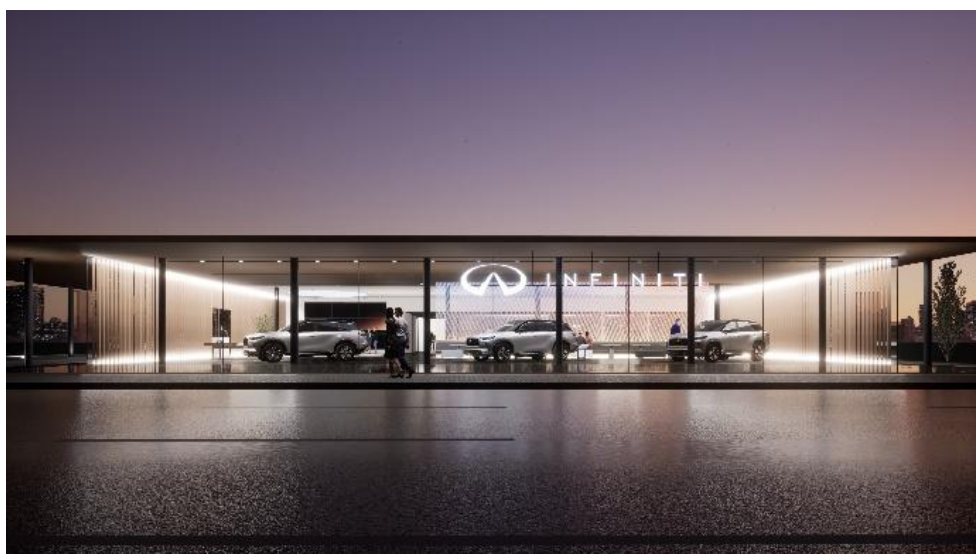


図 2-1-4

ションも作れる、ファッションの CG からリアルのプロトタイプを作るためのパターン化もできるというのをチャレンジして、だいぶできるようになりました(図 1-2-5)。

このホールは厚木にあります、そこだけで完結しているわけではなく、世界中のスタジオでトライします。特に原宿にクリエイティブボックスというデザイン関連会社がありまして、CG 化やムービーについては強く連携しています。そこはアルフォンソが社長で、私が副社長を務めています、日産本体とは切り離されているので、ソフトウェアのトライアルとか、新しい職種の方を雇って幅広い取り組みを行っています。そして、そこでのトライアルを日産本体のシステムに落とし込んでいくこともやってます。

他には、例えば通勤バスのデザインとか、ディーラーの店舗のデザインなど、も最近はインハウスでデザインするようになりました。ディーラーの店舗については、以前は外注で専門の会社をお願いしてたんですけども、インハウスでデザイナーが4~5時間ぐらいでツインモーションというソフトを使ってデザイン案を作って、外部の専門会社とコンペをやったらインハウスの案が勝ったんです。そういったこともあって、現在はインハウスでデザインするようになっています(図 2-1-4)。

このように、本当にいろいろなことをインハウス

でやるようになってきています。インハウスデザイナーの現在とこれからという意味で言うと、我々としては、自動車会社のデザイン部門なんですが、クルマの形が作れる、クルマのインテリアができるというだけでは立ち行かない時代になるのではないかと考えています。

これからの時代のクルマのデザインは、もっとマルチにいろいろなことができるようにならないとできないだろうという仮定のもと、様々なチャレンジをしながらインハウスデザイナーの人材育成に取り組んでいます。

以上、概略ではありますが、日産のインハウスデザインの現状とこれからについての動きについての紹介になります。アルフォンソさんから一言お願いします。

アルフォンソ： インハウスデザイナーというのは、会社を深く理解できる立場にあります。それゆえに、我々はある程度自由に何でもできるんですけども、それは我々が会社の内側にいて会社を理解していて、だからこそ提案しても受け入れられるという立場にあるわけです。学生の皆さんに向けてのメッセージになりますが、メーカーにデザイナーとして入社するのは、そういうことだと深く理解して進路を考えていただきたいと思うわけです。そして、入社されたなら、サプライズをもたらすアイデアを生み出されることを期待したいと思います。



図 2-1-5

■Part 2. インハウスデザインの今日

インハウスデザインの今日 三菱電機・統合デザイン研究所の場合

長堀 将孝 三菱電機株式会社 統合デザイン研究所 所長

本日はメモ程度の資料しか用意しておりませんが、インハウスデザインの今日ということで、三菱電機の現在について簡単に説明させていただきます。

まず、私の自己紹介ですけれども、私は1993年の入社です。新卒で入りまして、主に白物家電のデザイン、プロダクトデザインにかかわってきました。15年ほどいろいろなアイテムのデザインやらせてもらい、2008年に労働組合の専従役員になって1回デザイナーの職を離れました。その後また会社の方に復帰するんですけども、そこからはスタッフ部門だったりマネージャーということでキャリアが続き、現在は統合デザイン研究所の所長という形でデザインの仕事に携わっています。

インハウスデザインと一口にいっても、会社により立ち位置が全然違うので、三菱電機の場合ということで話を進めたいと思います。我々のいる統合デザイン研究所というのは、三菱電機の組織図の中では上部組織になるのが開発本部で、全社のテック系のコーポレートラボが母体です。統合デザイン研究所は、その中の1つの研究所として位置付けられています。こういうふうにテック系のところに一緒にくっついているデザイン研究所というのは、ちょっと珍しいと思いますが、我々はそういう立ち位置にいます。

そこでインハウスデザインに求められていることを改めて考えてみたんですけど、きわめてざっくりと端的に言うと、自社商材とかブランドの意味的価値を高めることに尽きるのかなと思っています。やり口はいろいろあったとしても昔も今もあまり変わらないと思っています。ただ、いわゆる意匠屋さんの業務だけでは意味的価値を高めるのは困難だという課題には、ずっとインハウスデザインとしては突き当たっていて、これをなんとか打破しようという試みや挑戦が、ある意味その歴史なのかなと思っています。コンセプトの立案段階にデザイナーが関与することを指向して、開発の川下から川上へということを進めてきたというのが、これまでの流れなのかなと思っています。

そういった流れを経て、昨今の事業環境では試行錯誤が続いています。機能的価値では差別化はもうできないとか、競争優位性が得られないとか、あるいは未来の不確実性が高いとか、課題が複雑化して全体像が掴みづらいとか、はたまた変化がものすごく早いので、

そもそも何を使ったらいいのかわからないというような、そういった状況が現在の事業環境で実際に起きているわけです。こういった様々な事業環境が掛け合わされる中で、インハウスデザインに求められていることとしては、こんな変化が起こっています。

例えば今回この製品をモデルチェンジするのでデザインしてくださいというのは、とってもシンプルな依頼です。昔はこういう依頼が多かったわけなんですけども、それに加えて近年は例えば新事業とかサービスを一緒に考えてくださいとか、お客様と共創したいんですとか、あるいは社員のマインドセットを未来志向に変えたいんです、そういうことがデザイン部門に依頼されるようになっていきます。すなわち、デザインするという行為から、デザインという概念に、今すごく注目が集まっています。翻ってそれがデザインへの期待としては、ものすごく抽象化しているなというふうに、最近特に感じているところです。

そういった中で、最近の模索段階のものも含めて、我々の活動の活動を紹介したいと思います。1つ目は自社製品の現行デザインサービス、これは従来からやっているデザイン業務です。2つ目は新製品・サービスのコンセプト提案、この辺も昔からやっていることではあります。さらにはもうちょっと拡大して、3つ目に全社のブランディング戦略、4つ目は社会課題基点の領域探索みたいな業務も増えてきています。こういった分野にもどんどん手を伸ばしてチャレンジをしています。

さらに5つ目にはデザイン思考とか未来価値洞察とかがあげられます。これは何かと言いますと、デザイン思考という現在の課題に対してのアプローチになるわけですが、将来どうなるのかということも問われることもあって、もちろん未来のことは誰にも正解はわからないけれども、発想を遠い未来社会に飛ばして未来社会の価値観を洞察することによって、その世界における我々の事業領域ってどういったものがあるのかとか、じゃあそれに備えて今やっておかなければいけないことは何があるかということ、依頼元と一緒に考えるわけです。そのきっかけを作る、種を作る、ネタを作ってあげる、そういったことも我々の方でやっています。

この辺の話っていうのは、インハウスデザインの仕事なのか？と思われるかもしれませんが、こういう仕事は企業活動には非常に大事だと思ってるんです。思うんですけど、放っておいたら企業の中で誰も多分手をつけない領域なんですね。こんなことを正直やれるのは我々しかいないので、だから我々はやっているという、挑戦しているというところもあります。まだこれが何か華々しい成果に繋がるとかそういったことは言いにくいですが、我々としてはどんどん開拓をしてやっているし、そういった活動にすごく勤しんでいるというのが今の状況かなと思っています。

ほかにも社内の創造的マインドセットの醸成・啓発というのがあります。三菱電機もグループ全体で15万人から社員がいる大きな企業ですし、ものすごくたくさんの種類の事業やっています。その中にあって、我々デザイン部門の人間はせいぜい150人弱ぐらいしかいないです。なので、こういったことを全ての事業分野に対して、我々が面倒をみますというのは正直まったく無理な話です。ただ、こういった取り組みは、実は社内では非常に期待をされておりまして、いろいろな部門の責任者の方から一緒にやってくれないかというオファーもたくさん頂いています。そういう中で、マインドセットの滲み出し大作戦みたいなことを、小さな組織ですけどもやっているというのが、今の状態かなと思ってます。

これぶっちゃけた話ですけども、統合デザイン研究所というのは、企業全体から見れば大変に小さな組織です。使っているバジェットも正直、全体と比べれば本当に僅かです。なので、我々が多少何かやらかしたとしてもグループ全体にはほとんど影響ないんです。なんかやったからといって、大目玉をくらったとか、そういうことはありません。

なので、だったらやろうじゃないかということで、社会課題基点の業務などにも試行錯誤で取り組んでいます。デザイナーがですね、例えば人口減少に悩む自治体に飛び込んでいって、その社会課題の解決に向けて自治体職員と一緒にやっていくとかです。そういったところから、その中に三菱電機の事業領域としてどういったものがあるのかなということを一生懸命探索するといったこと、そういう開拓業務みたいなこともデザイナーが今やっているという状況です。

ただ、本当にですね、放っておいたら、こういう仕事って誰もやらないんですよ。だったら我々デザイン部門がやってやるぞということで、今頑張ってるというのが赤裸々な現状でございます。弊社におけるインハウスデザインの今日ということで、私からは以上になります。

■Part 2. インハウスデザインの今日

インハウスのコンサルティング集団を目指して

富岡 慶 株式会社東芝 DX・デザイン&コミュニケーション部 デザイン統括室 室長

本日は東芝におけるデザイン活動について紹介させていただきます。

まず、会社とデザイン部門について説明します。東芝は今年で150周年を迎えますが、もともとは芝浦製作所と東京電気という、重電と軽電・エレクトロニクスの会社が一体になって東京芝浦電気が誕生し、後に社名が東芝になったという経緯があります。かつては日本初とか世界初といった製品を世の中に生み出してきた会社です。

東芝というと、いまだに家電とか、テレビ、パソコンを想起される方が多いようです。学生さんと話しても皆さんそういうイメージをお持ちのようです。しかし、そういった事業はこの10年の間に全て譲渡しており、現在ではエネルギーとインフラの会社になっています。本日ここに登壇されている日立製作所も三菱電機も一緒だと思いますが、社会課題に対して技術で解決していこうというところを目指しています。

そのような東芝の本社機構にDX・デザイン&コミュニケーション部という部があるんですけど、その中に我々のデザイン部門が位置づけられています。そして、各事業部門の人たちと一緒に製品・システムや事業開発をしています。そこで今どんなことをやっているのかというと、簡単に言えば従来のビジネスのやり方がもう通用しなくなっていて、複雑化する社会課題を解決するすとか、デジタルやデータのつながりで拡張していく世界で新しい価値をどうやって作って

いくんだとか、どうやったらウェルビーイングが高まるんだとか、そういう課題に取り組んでいます。

従来のビジネスパーソンの思考法、スキルでは十分機能しなくなってきた、一方でデザイナーのマインドセットだとか、デザイン現場で従来から用いてきた思考法、いわゆるデザイン思考ですが、そういうフレームワークやアプローチがビジネスの現場で今必要とされています。デザインを経営資源として捉えるデザインマネジメントというのはあったと思うんですけど、最近ですとイノベーションとかブランディングに資するデザインを経営のコアに据えましょうというデザイン経営が言われ始めています。

当社の場合そこまでデザインが活躍できてないところもありますが、経営資源としてデザインを考えた時に、その優位性は何かと考えてみたんです。BTCの図を皆さんご覧になったことがあると思います(図2-3-1)。ビジネスの領域とテクノロジーの領域がうまく重なり合ったところに顧客価値を作る、あるいはイノベーションを起こすというような説明がされています。ここでCが何かということなんです。最近はクリエイティブと書かれていることが多いような気がするんですけども、我々は元来Cはカスタマーというふうに考えていました。

そして、人間中心のアプローチの3つのレンズというのがあります。皆さんよくご存知かと思いますが

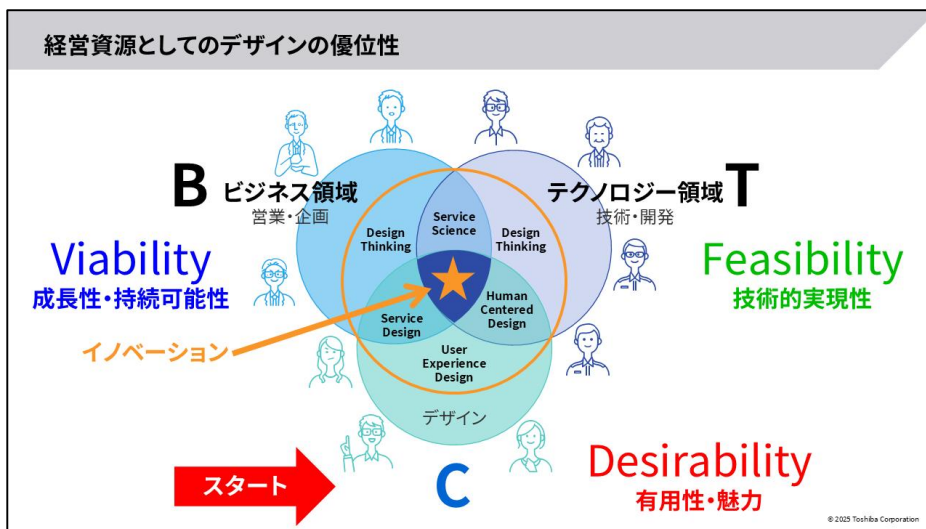


図 2-3-1

れども、イノベーションを起こす際にはこの3つの観点があるよねと。人にとっての有用性(Desirability)、技術的な実現性 (Feasibility)、それから経済的な持続性 (Viability)、これらをうまくバランスさせなきゃいけないということなんです。ここでポイントとなるのは、スタートが人にとっての有用性だということです。

これをBTCマップに重ねると、こうなるのかなと思うんです。ビジネスのところは Viability で、テクノロジーのところは Feasibility、C が Desirability ことができます。顧客の立場に立って、顧客の価値の最大化を考えるということが我々デザインのミッションであって、人間中心のアプローチとしてそこからスタートするというのが、経営資源としてのデザインの優位性なのかなと考えています。

その際に、クリエイティビティを最大限に活用して、顧客の価値の最大化を図っていくということで、そこには可視化力だったり、統合力だったり、仮説的な推論であったり、共感力みたいなもの、こういったものが必要になってくるということで、経営資源として考えた時のデザインの優位性というのは、そういうことかなと解釈しております(図2-3-2)。

で、何やってるのかっていう話です。今日は時間の都合もあって具体的な紹介は割愛しますが、戦略策定支援からビジネス化推進、受注前支援活動、もちろんプロダクトや UI のデザイン開発もやっていますが、そこから川下の方のブランディング、マーケティング・コミュニケーションですとか、組織改革支援、すなわち組織のマインドセットを変えていくみたいなのところでお手伝いさせていただくことも多いです。あと部門としての社会課題への取り組みと発信ですね。なかなか会社でこういうことをやる部署がないということも

ありまして、これもデザインの役割かなと思っています。

現在そういった活動をしているんですけども、これから何を目標しているかについてもお話しします。2020 年から掲げていますが、我々はデザインフィロソフィーと標準的なデザインプロセスを持っています。プロセスに関しては、東芝版のデザイン思考で、カスタマーバリューデザインという言い方をしています。このデザインフィロソフィーとプロセスを使って、デザイン活動をしています。当初我々はグロースチーム、会社の成長を加速させることを使命とするプロフェッショナル集団になろうと考えてました。

でも、これだと抽象的で、より具体的なビジョンを掲げて一歩そこから先に行こうということで、今我々があるべき姿として考えていることは、クリエイティブ機能を内包しつつ、ユーザーエクスペリエンスを起点にするインハウスのコンサルティング集団になるということです。ビジネスコンサルティングという領域がありますけど、我々はそれと伍するような組織になっていきたいと思っています。

彼らがビジネスの視点で主に先ほどの B とか T のところの蓋然性だとか技術的な実現性みたいなところをコンサルするのに対して、我々は製品とかサービスのデザイン開発とか提案のところ革新をコンサルティングしたい。コンサルティング領域としては、戦略策定支援のような上流から川下のブランディングであったりコミュニケーションのところも含んで、これらを全部対象と捉えていますけれども、なかでも川中のビジネスプロデュースのところをデザインの視点でできないかなということを今考えています。

新規事業を考えた場合に、よく 0-1 フェーズ、それと 1-10 フェーズ、10-100 フェーズという言い方をし

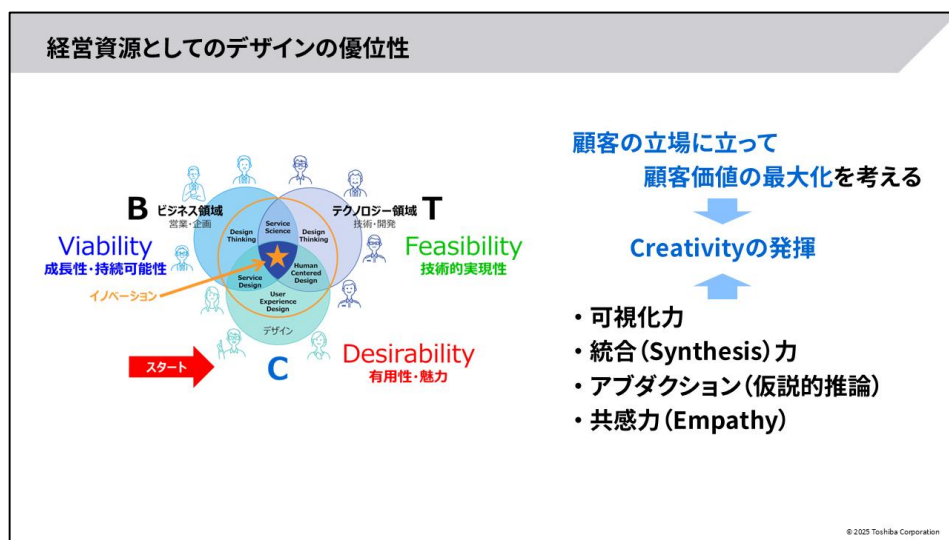


図 2-3-2

ます。以前は成熟事業が中心ということもあって、デザイン部門では主にはこの 10-100 フェーズのところだったり、多少 1-10 フェーズみたいなところもやってたかもしれません。それに対して 0-1 フェーズのところ、これからはここをデザインの力を活用してできないかと考えているところです。ただ 0-1 フェーズのところに関しては、やっぱり全然まだケイパビリティが足りていません。今のデザインのメンバーでは、ちょっと不得意なところもあるのかなと考えています。それをどうやって実現させていくか、組織の組み方とか、推進の体制をいろいろ検討しているところです。

社内を見ていると、様々な事業部門やグループ会社とはかなりデザインも密接に活動してきておりまして、いろんなことを相談いただけるようにはなっているんですけども、例えば市場環境とかマーケットみたいな話になると、やっぱり彼らは外に出してしまう。ビジコンみたいなところに対して出してしまうところがあります。何とかそういったところも、一部でも我々の方に取り込めないかと考えているところです。

我々が今思っている課題としては、目指す組織、機能と現有するケイパビリティとの間にギャップがあり、リソースが足りないということがあります。そのケイパビリティはどうやって獲得するか、リソースはどうやって確保するかというと、人材育成と人材採用の課題に直面します。その人材採用の方の話が、今やっぱりいろいろと難しいかなと考えています。

企業にとって、東芝の場合ということになると思いますが、私たちが採用する人材に期待する素養は、例えばクリティカルな思考力を持っていたりとか、リフレームするような力だとか、問いを立てる力、あるいは共感力があったり、一方でロジカルに考えられたり、コミュニケーションができて共創ができるみたいな、

そういう能力や素養がある人が欲しいと思っています。それに対して、なかなか従来の採用活動ではそういった人を発見できないという問題が一つあるかなと思っています。IT 企業とか、コンサル業界でも同じような人を採りに行こうとしているところがあって、取り合いになってる感じもします（図 2-3-3）。

一方で、やっぱり多くの教育機関では今だにビジュアライゼーション、これはこれで大事だと思うんですけども、ここを結構重視するような教育であつたり、フレームワークとかツールの使い方みたいな教育が中心になっているのではないのでしょうか。学生の皆さん、その方面には長けてるんですけど、使うことに一生懸命なところが感じられます。デザイン思考もいろいろ学ばれてるんでしょうけども、素養というよりスキルを身につけるような、そういう教育が中心なのかなと感じています。そこに企業側とちょっとギャップがあるのかなと考えています。

これは我々の方にも問題があると思っていて、まず社内でデザインのロールとかが未定義だったり、評価制度というのでも確立できていません。長年の課題なんですけれども、そういうところがあって、それが大学、教育機関から見ると今のインハウスデザイン部門が何やってるかわからないみたいなことにつながるのかなと思うわけです。我々自身に活動のアピールが不足してるってこともあるでしょうし、もっと産学連携みたいなことをやっていかないといけないのかなとも思っている次第です。

以上、東芝のデザイン活動の現在とこれからについてご紹介させていただきました。ありがとうございました。

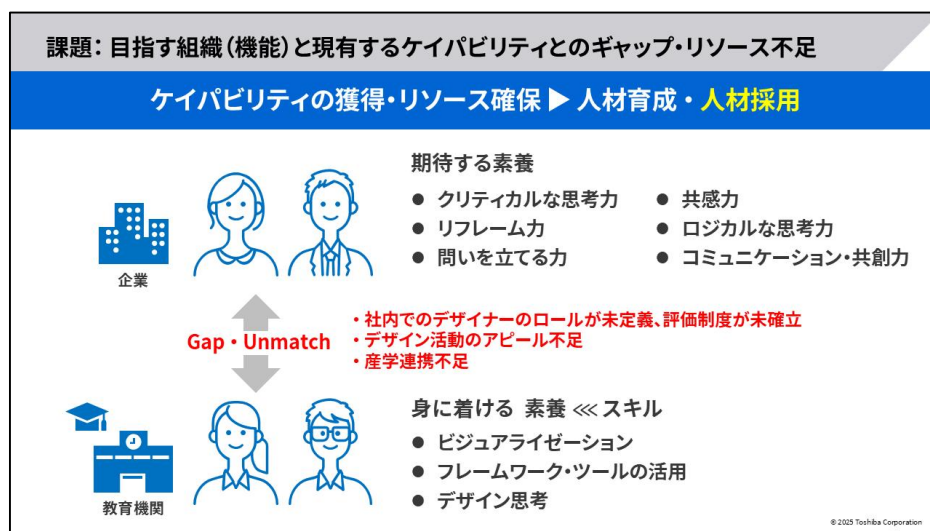


図 2-3-3

■Part 2. インハウスデザインの今日

「デザインで繋げる次の社会」 日立のデザインセンタの取り組み

谷崎 正明 株式会社日立製作所 研究開発グループ デジタルサービス研究統括本部
デザインセンタ センタ長

私の方からもインハウスのデザインの今日ということで、日頃の取り組み状況をご紹介したいと思います。

私たち日立製作所は、創業の精神を「和」、「誠」、「開拓者精神」として、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」を企業理念としてはじめました。日本製の技術や製品がなかった時代に、日本製の例えばポンプであるとか、そういった工業製品により鉱山の中で貢献するところから会社がスタートしています。ところが、今やかなり事業領域が広がって、テレビ CM で家電などは紹介されていますけど、日立は何をやっているのかは分かりづらいんじゃないかなと思っています。

今は大きく3つの事業領域に分かれています。1つ目がデジタルシステムサービス、金融や公共系でのデジタルソリューション、クラウド系のサービス。それから2つ目にエネルギーとモビリティ。エネルギーについては欧州の企業をグループ内に取り込みました。また鉄道についても欧州に本社があり、いずれも国外に主要拠点があってグローバルに展開しています。それと3つ目に多様な産業向けの機器などの分野です。この中に家電もありますが、全体からするとごく僅かです。このような事業領域に対して私たちデザインセンタは、デザインの力で幅広く貢献しています。

私たちの会社の中での位置づけなんですが、日立製作所の本社の直下に研究開発グループが置かれ、専門領域ごとに研究者が集まったテクノロジー系のセンタ

ーがたくさん並んでいます。デジタル系は例えばAIとかプラットフォームとかシステムとか、あとヘルスケアや計測ですとか、グリーン系、制御系、生産ものづくり系など、こういったテクノロジー系のセンターの並びの中にデザインセンタがあります。ここでは協創をミッションとして様々なテクノロジー、それからデザイン、これらを組み合わせて、世の中に貢献するような事業の展開をめざしています。

現在私たちは、東京の国分寺にある協創棟という建物の4階に集約しています(図2-4-1)。過去には青山ですとか赤坂などに分散、転々としていましたが、2019年以降はここに集結しています。そして今、デザインセンタは、社会イノベーションを創出するような戦略面から、ビジョン、プログラム、サービス、プロダクトなど、多様なデザイン領域を担当しております。

ここに至るまで、デザインの組織は過去、家電の領域から事業領域を拡大し、ケイパビリティを広げていき、2015年には、日立研究所や横浜研究所からテクノロジー系の人たちも集まって、社会イノベーション協創センタという名前で一緒にやっていました。その時には事業構想やエクスペリエンスデザインもやっていました。そして2年前に、デザインセンタに改名をしています(図2-4-2)。

日立製作所の中でデザイン部署は、私たち研究部門のほかにビジネス部門では、GlobalLogic/Methodなど海外チームもあるほか、東京駅の横にサピアタワーが



図 2-4-1

あり、そこにも DesignStudio があります。私たちデザインセンタは研究開発、彼らがビジネストランザクションということで、役割分担をしています。現在では、デザインの対象領域は非常に広がっていった、過去、家電というところから IT システムであるとかに領域を広げてきて、今日では例えば社会の変遷、トランジションを描いていく、そういったところにも少しずつ拡大をしていっています。

本日は、日頃取り組んでいる仕事の内容の一端をご説明させていただければと思います(図 2-4-3)。1つ目が顧客体験のデザインです。現場課題をどう解いていくか、どうデザインしていくかです。2つ目は社会インフラのデザインです。本日は鉄道車両の話を取り上げたいと思います。そして3つ目は、未来の社会をどうデザインしていくかという仕事についてです。あと、それらを支えるような社外発信の取り組みについても触れたいと思います。

まず1つ目、家電量販店のノジマ殿と実施した仕事を紹介します。実際に店舗で働いてる方々が使うような端末の見直しを行いました。デザイン思考のプロセスに乗せるかたちで、最初に現場を理解して、アイデアをざっと出して、プロトタイプをどんどん作っていくこととなりますが、私たちのチャレンジは圧倒的なスピードと海外との連携でした。GlobalLogic/Methodの海外拠点の方々と連携しながら高速に回していきました。アジャイル開発ということで、プロトタイプを作成し店舗で確認しつつ、フィードバックをして、ぐるぐる回すんですが、これを2週間単位で回していきます。圧倒的なスピードというところが、1つのチャレンジではありました。

実際には店舗の中で調査しつつ、ディスカッションしながらたくさんアイデアを出して、どれを活かし

ていくかを手探りで決めて、モックアップを作り現場でテスト、これを繰り返して落とし込んでいくってことになります。これは一般的な現場課題、デザイナーが入って DX で解決することになると思いますが、当然ながらノジマ殿の担当者がどう考えられるのかという経営視点での改善を行わないといけません。一方で、この場でのお客さんはエンドユーザーである消費者の方々です。ただ、そこで留まることなく、働いている方はどうなのかっていうところが、ここ最近のフォーカスポイントになってきています。近年労働人口がかなり減ってきているので、現場はかなりハードワークになってます。そこに対して、私たちが何を提供すれば、三方よしと言いますか、みんなハッピーになれるのか、そこまでを考慮してバランスをとったようなものを提供していかないといけないというところが現在の難しさかなと思います。

2つ目は、社会インフラのデザインに対する取り組みとなります。台湾特急の事例なんですけれど、社会インフラとして鉄道車両は、世の中でかなり長く使われるものです。なので、例えば安全性ですとか、快適性だけではなくて、地域のシンボルになる、あるいはランドマークになるような、地域の人に受け容れられるってところが非常に大切になってきます。そんな中で、私たちがこの台湾に向けて現地の鉄道事業者の方々とディスカッションしながら進めていったわけなんです。

私たちから見て台湾は、世の中に新しいことを発信する鮮やかなイメージをもっていて、それを元に、最初、特急車両の新しいデザインはこうでしょう、と持って行ったんです。しかし第一に先方から言われたのは、このデザインは違う、こうじゃないって言われました。世界に誇れる先進性であるとか、これからの台湾を表現したいというふうにおっしゃっていました。



図 2-4-2

これからの台湾って何だろう、世界に先進性を示すというのはどういうことだろう。こういうことを社会インフラとしては期待されるので、それに対してどう答えていくか、担当するデザイナーはやっぱり悩みます。地域で実際にどういったものが受け入れられているのか、地域の文化性ですとか、そういったところまで踏み込んで理解するというのが求められるのではないかと。実際に台湾で博物館を訪れたり美術館を訪れたり、地域で実際に使われているデザインはどんなものか、そういったところから地域の特徴は何なのかってことを理解し進めていきました。

その中で、現地の方々の理解を得るために、まだ実物はないので、見せ方としてはCG・ARを使って、モックアップで見せるとか、市民の方々とトークセッションなどで重要性を確認していくことをやっていきました。こういった形の取り組みを進める中で、最終的にはかなりシンプルな外観デザイン、エクセレンスなインテリアを仕上げて、台湾のデザイン賞であるゴールドデン・ピン・デザイン・アワードもいただきました。

やはり、現地の方々と共感を醸成しながら物事を創っていくっていうことは、日立という一製造業の立場でやるというのはかなりハードルが高いということ、この取り組みでも感じたところでもあります。とはいえ、これからの世の中では、そういったところをどうお客さんに理解していただくかと、共感していただくかというところは、日頃からビジョンを考え、何が新しい価値観なのか、どう変化していくのかを考えながら、事業に取り組んでいくことが必要なんじゃないかなと思うわけです。

3 つ目は、未来の社会をどうデザインしていくかということです。これは日立と産総研で共同でのサーキュラーエコノミーに関する研究の取り組みとなります。私たちも製造業ですので、ものづくりの考え方は基本

的には線形経済に即しています。大量に製造して大量に販売してっていう、かなり 1 方向の話になるんですけど、これからはそのやり方を継続できるとはとても思えません。サーキュラーエコノミー、循環経済に転換していかないといけない。それってどうすればいいのかっていうところを国内で産総研に代表される多様な専門家の方々と一緒に取り組んだ例になります。

その中では大きく 3 つの内容を進めています。グランドデザインの策定、デジタルソリューションの開発、そして標準化戦略の立案・施策の提言です。デザインセンタが主に関わったのが、このグランドデザインというところから、担当のデザイナーにとっては始まったわけですね。いざサーキュラーエコノミーの世界を描いたものを探してみても、なかなか事例というのはなかったもので、担当のデザイナーが生活者の目線でどういうふうになっていくのかってことを描くということから始めました。産総研の方々と将来のストーリーを考えたり、シナリオプランニングという手法でやられたことも取り込んでいきました。

そして、1 つのビジョンデザインの映像コンテンツを小型の携帯バッテリーを題材として作りました。映像の中に 2 人の登場人物が出てきます。環境意識の非常に高い方、環境というよりは日頃の生活の利便性を重視する方、双方にとって受け入れられるストーリーっていうのはどんなものなのかっていうことを映像で作ってみました。前半後半で違うタイプの方が出てくるストーリーを描いたのでご覧ください。

これで私たちが将来のあり方を何か想像して当てるということではなくて、具体的にストーリーを描いて見せることで、初めて省庁の方であるとか大学の先生であるとか産総研の研究者であるとか、ああでもない

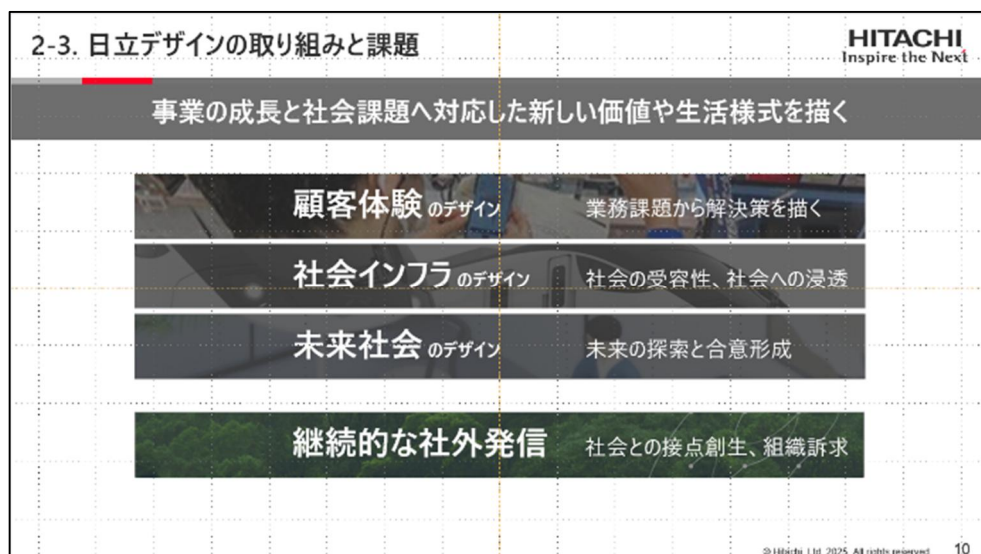


図 2-4-3

こうでもないって初めてポジティブ・ネガティブ両方の意見が出てきました。将来の形がまだ見えない状況に対しては、こういう探索型で進めていく方がよりゴールに近づいていくだろうということで、私たちこういう活動を進めています。

ここで難しいのは、合意形成になるかと思います。専門家の中にもいろんな考え方の方がおられますし、消費者の方でも受け容れられる、受け容れられないという多様な方がおられます。一製造業者がこういうふうにしたいからといって、社会がそれを受容してくれるわけではないので、例えばこういう取り組みを通して、少しずつ合意形成を図りながら、将来に向けてビジョンを描いて、そしてビジョンだけじゃで終わらないように、そういった社会にいかに繋いでいくかというところが今の課題となっております。

以上3つの取り組みをご紹介しましたが、私たち研究開発グループというのは、日立製作所の中では組織として何段階か階層があって潜ってしまいますので、なかなか私たちのやってることをWebで発信しても世の中に届かないということがあります。直接社会に対して発信するために、例えばオウンドメディアを設けて、そこから問いかけたりディスカッションを発信していくとか、ウェビナーの形で発信していくとか、そういった形で世の中との接点を作りつつ、認知を得ながら巻き込んでいくということも継続して取り組んでいます。

最後に、日立という企業の中でのデザインセンタの役割を本日紹介した事例の位置づけをもとに、ちょっと違う言い方で表現してみます。当然ながら日立製作所はお客さんとなる企業の成長に貢献し、それとともに私たちも成長するってことを狙っていきます。1つ目の事例では、お客さんの現場の課題、現業の課題を解いていくということで、生産性を上げていく、コストを削減していくような取り組みが狙いです。でもコスト削減ばかりやってても企業の成長は難しく、例えばコロナの間に需要がかなり落ちていって、新しく企業をさらにどんと伸ばしていくためには新しい需要を作っていくといけないといけません。そこで、例えば新しい観光特急を作ると、それに人が乗って移動需要が作り出される。新しい社会の需要を作っていくというのが、2つ目の事例の狙いになります。それで、3つ目の事例では、今のリニアな線形経済による方向で経済価値だけを狙っていく企業活動では、当然市場から弾き出されます。未来社会をどう考えていくか、サーキュラーの考え方でどう社会をデザインしていくかっていうのが3つ目の事例での狙いです。こういったことを同時並行で進めていくというのが、デザインセン

タの今の役割で、日々試行錯誤を進めているところとなります。

一番最後に、私たちのデザインセンタのフィロソフィーとして「Linking Society (つながっていく社会を支えるデザイン)」を挙げておりますこと、付け加えておきたいと思います。少し長くなってしまいましたが、以上で終わります。ありがとうございました。

■Part 3. フリーディスカッション

インハウスデザインの資産 いままでとこれから

司会進行／蘆澤雄亮 芝浦工業大学 デザイン工学部 教授

蘆澤（司会進行）： 講師の方々がお話をしている間に、会場の皆さんから結構、質問なり意見なりをいただきました。時間の関係もありますので、そのうちのいくつかを束ねて質疑応答の組上に載せたいと思います。

パート1の企業OBの皆さんに、なかなかよい質問が来ています。90年代のデザインということでお話をいただきましたが、あの頃に作ったもので現在に繋がりをを感じる部分は何がありますでしょうか。一方で、継承されなかった部分もあるんだろうと思います。その辺りについてお聞きしたい、というような内容です。

パート2の現役の皆さまにはこんな内容の質問が来ています。多分ここにいる来場者の皆さん、特に学生さんの関心事は何かというと、「果たしてデザインを志した我々は今後何をしていけばいいのでしょうか？」ということです。日立・三菱・東芝の報告では、いわゆる伴走する方向にシフトしているのかなと思いました。横には恐らくですが、コンサルティング担当の方がいらして、さらにマーケッターという人がいます。そのような中で「さあデザイナーって何者ですか？」というクエスチョンになると思います。

ただ一方で、日産の報告を聞くとプロダクトアウトな印象で、形をしっかり作っていくところもあると思います。日立の新幹線の話でも「形を作る」というのはないがしろにできないわけです。伴走と両睨みで考えると、「何を修得し何を大事にしなければいけないのか？」という話が出てきます。これらを踏まえると、「デザイナーって何者ですか？」というシンプルなクエスチョンですが、幅も奥行きもありそうです。この辺りについてご意見をいただければと思います。

それでは席順というわけではありませんが安齋さんからいきましょか。元・三菱電機の安齋さんお願いします。

安齋； 失ったもの、得たものですね。三菱電機の場合ですと、デザイン部門が分社になってまた統合ということになりました。どうしてかということ、分社してにっちもさっちもいかなくなってしまったからになります。下流と言われる実務部隊が分社になったD0-21が関係会社部の傘下となり、上流のID研が本社の開発本部の傘下だったので、別会社の立場では三菱電機全体のデザインがうまく統制できないようなことで、

それで戻ってくるかたちになったと聞いています。これが分社化で失ったものでしょうか。

戻ってからは、下流の方で市場に近いところは経済的にもあまり問題がなかったようですし、上流の方でもスムーズに開発ができるようになったので、再統合はとてもよかったことだと思います。それともう一つ、バラバラだったのを統合したということで、改めて三菱電機のデザイン部門としての統一感のようなものが生まれて調整されたのかと思っています。

それは四半世紀ぐらい前の話なので今も残っているかどうか分かりません。ただ再統合によって失ったものはあまりないような気がしています。相補うといったメリットが多かったですね。

蘆澤： そういう安齋さんの話も踏まえて、三菱電機現職の長堀さん、先ほどの質問に対してご意見いただけたらと思います。

長堀： 私は93年入社なので、入社してすぐ分社化して、分社化した方に行かされた口なんです。まだペネペネで外販なんかもやっていましたし、なんか普通の三菱電機とは違う仕事もできて、現場としてはめっちゃめっちゃ楽しかった思い出があるんです。会社の上層部で分社と統合がどういういきさつかっていうところは正直全然知りませんでしたので、それについてどうこうは言える立場にありません。ただ、何か問題だったかということと全くそんなことはなくて、分社と社内が統合して一緒になったことは、安齋さんの言われたようによかったのかなと思っています。どんどん川上を目指していこう、提案していこうという文化醸成に、非常に役に立っているような気がします。あくまで私見ですけど。

それと、これからのデザイナーに求められるもの、なかなか難しいですね。今、我々は変革期かなと思っているんです。本当に私見ですけど、コミュニケーターというか、そういう能力はめっちゃめっちゃ大事だなと思っていて、正直新卒の採用なんかでもそういうところはすごく重視しています。東芝の富岡さんの話の中でも、BTCの話がありましたけど、そこは大事で、デザイナーだけでできる範囲って本当限られるんですよ。特に大きな事業をやってる大企業の場合、我々だけで

何かやろうと思っても難しく、そこにビジネスとテクノロジーの知見といったものがしっかりと合わさらないと動いていきません。その時に、いかにそれを我々が牽引できるかどうか、アシストできるかどうかは、非常に大事になってきます。

蘆澤： それでは続きまして、元・日立製作所の大澤さんお願いします。

大澤： 90年代の前の30年間は、日立のデザイン部門ではプロダクトデザインを中心にやっていました。良かったのは、デザイナーだけの集団でしたので、価値観が共有でき家族的で、話し合いもこうやっていこうぜっていうことになるとう気に進みました。

しかし、90年代になると、デザイン部門にいろんな人が入るようになって、プロジェクトも様々な人とやるようになりました。多様性のマネジメントが求められるようになり、結構リーダーになる人はストレスが高まったかなと思います。それでも経験し慣れてくると、それをブレイクスルーする方法とか、言葉の使い方とかが経験的に分かってきて、次のステージに移行したわけです。

具体的に言うと、設計者や研究者には、解決しなくてはいけない課題があると、隅からしっかり定義をきっちりやっていく人がいます。デザイナーはどちらかというと全体を俯瞰的に見ながらやっていきます。まあ、ザルなんですけど。だから、思考性向がだいぶ違うわけです。でも、デザイナーだけで進めるのは心地いいですが、それだけではブレイクスルーは難しい。

それ故に、今の時代は、現場のデザイナーが実際に何しているかはよく知りませんが、物事を見立て、少し抽象的な見方をしながら、いろいろな専門家と情報をシェアし具体課題に落とししていくというようなこと、抽象度を上げながらも具体論もできる人が求められているんじゃないかと思います。

蘆澤： こんな面白いお題が来ています。大澤さんがデザイン部長時代、デザイン部で一番大事にしてきたことってなんですか。

大澤： まずは、デザイナーが輝いていることだと思っていました。デザイナーは結構「純」なんです。ですから、これやっていこうと決め、それが彼らにミートするとすごく頑張るんです。あまり給料のことなど気にせず、みんなで同じ目標を見つけだすこと、それがすごく重要だと思っていました。これから何が大切かと自分なりに考えると、これだけ混沌とした時代で、AIの技術がプラットフォーム化するようになると、真

偽性というのがだんだんわかんなくなってきました。そういう時代には企業としての倫理性とか信頼というのがすごく求められるようになってきます。そういったところに少しでもデザイナーが貢献できるといいなと思っています。

蘆澤： ありがとうございます。大澤さんの発言も受けまして、それでは日立製作所現職の谷崎さんお願いします。

谷崎： 私のプレゼンの中でもお伝えしましたが、研究者とデザイナーが混ざるときがあって、双方かなりカルチャーショックというか、最初は正しくディスカッションできなかつたり、議論で使う言葉もバラバラだったと思います。そんな中でも長年の試行錯誤を経て共通の文化というか、土俵が定着してきたのは、ようやく最近になってというところがあります。

これから若いデザイナーの方々が社会に出たときには、いろんな職種の方々と仕事すると思います。デザイナー同士だとうまく盛り上がったことが、例えば技術系の人たちとディスカッションするとわかりますが、彼らは否定的な態度で入ってきます。物事のここがうまくいってない、ここがダメだとか、バグを取っていくような感じで、デザイナーのアイデアに対して言うてくるかもしれません。

勘違いしないで欲しいのは、その場合でも彼らはあなたを否定しているわけではありません。物事を彼らなりに良くしようと思って、そういう態度で来ているんです。日立の社内でも、デザイナーと技術者がディスカッションして帰ってきたら、デザイナーはもう二度と行きませんと言う一方で、技術者は今日はいいい議論ができたと思っていたりすることがありました。そういうふうな、人種が違うっていうか思考が違うということを考慮して、デザイン側は歩み寄る姿勢で、技術者が簡単には言えないことを、一歩踏み込んで描き出す、言語化する、形にする、見える化する、そういうのが最大の能力なんです。それによって初めて曖昧模糊としたところが1歩でも2歩でもクリアになっていくステップが踏めるので。勇気を持って踏み込んでほしい。

それから、たとえ生成AIがどんどん使えるようになって、生成AIが出してくる結果を見極める力がないとどうしようもありません。そうですね、審美眼と言いますか、何が美しく何が美しくないのかっていうのは、これからのデザイナーは鍛えていって欲しいですね。そこは人がやらないといけません、最後に責任とるのは人なんです。心に留めておいてください。

蘆澤： ありがとうございます。そうしましたら、次は元・東芝の河原林さんお願いします。

河原林： 東芝のデザイン部門がどういったふうな性格であったかということについて一つ言えることは、社内では唯一のデザイン部門であり、他にコンペティターとなる部門はないということです。変な言い方になるかもしれませんが、営業や技術、ほかにも財務だとか人事とかいろいろな部署がありますが、それらは社内に同じような職能の部署が複数あります。例えば事業部ごとに技術系部門は複数ありますが、互いにコンペティティブな関係にあるわけです。

しかし、これらの部署にデザインの職種の人はいないんですね。東芝ではデザイン部門は社内一つです。非常にインディペンデントな存在で、競合関係がないというか、社内に敵（競合相手）はいないんです。だから、いくらでもパフォーマンスの発揮しようがあります。先ほど話にありましたが、社内的に部門が小さくて影響力がそれほどでないから、逆に暴れられるという話とも共通してると思います。デザイン部門だからできるということはすごく多いと思っています。

マーケティングとか、ブランディングとか、あるいはビジネスコンサルティングとか、デザインに近接したいろいろな専門分野があります。でも、そこに対してデザイナーが直観であれこれ言ったとしても浅いものにしかありません。デザイン部門としても当然そういった専門性を深めていかなければいけないというのは課題ですけども。となると、それはネットワークをうまく使ってということになります。

私は「地動説」という言い方をしましたが、サッカーではサポートとかアシストという言い方がありますよね、こういう機能というのはデザイナーの得意技なんです。だから、「天動説」で自分が中心になってまとめていくということではなくて、そういう協創の環境を作り出し、ネットワークを創りだし、そして新たな価値創出をナビゲーションしていくというような機能は、デザイン部門としてすごく特性を発揮しやすいポジションにあるかなと思っています。

ただ、これは異論も多いんですけども、デザインをアウトソーシングするというのは不景気になると必ず出てくるんです。これはお金の問題でもあり、パフォーマンスの問題でもあるわけです。しかしながら、それに対して、むしろデザインをインソーシングするという考え方もあっていいかなと思っていました。デザイン部門だけにデザイナーを集約するのではなくて、デザインの DNA、遺伝子を持った人たちを、たくさんの社内組織にも送り出していく。そういうかたちのデ

ザインのネットワークを持ちながら仕掛けていくということも大事だろうと思います。

芦澤： ありがとうございます。そういうことも踏まえまして、東芝で現職の富岡さんお願いします。

富岡： そうですね。デザインという職種というか職能というかが、社内では稀有な存在であるというのは、確かにそうなのかなという気はします。それは今でも変わらないんじゃないかなと思います。デザイナーの一番の特徴って何かと思うと、平たく言うんですけど、困ってる人がいたら助けないわけにはいかないとか、助けたくなくなっちゃうみたい、そういうところがあると思うんです。いろいろな困りごとが社内にはあるわけですけども、それが時代とともにどんどん変わってきたり、ビジネスの取り組みが変化したことによって変わってきたというのはありますが、それに我々是对応してきたらこうなってきたということは正直あるのかなと思います。

そういう意味で、社内において敵対関係というよりは、むしろ一緒にやっていくという関係性が多かったように思います。昔は開発設計の人とか、広報宣伝の人とかが主なやりとりする相手だったかもしれませんが、近年は上流の経営企画の人たちと一緒にやりとりとか、人事の人とか何かやりとりとか、協働する相手が変わってきているということもあります。

1 番目の質問、なかなか答えるのは難しいなと思っています。企業の視点で考えた時に、もしかするとデザインの組織みたいなのはなくなってしまうということも、将来は考えられるかもしれません。それはいいってということではなくて、デザイン部門にだけ固まってるんじゃなくて、要は会社全体が、あるいは社員全員がデザイナーみたいな、そういうふうになるのが本当はいいんじゃないかなって思ったりもします。かみ合っていないかもしれませんが、そんなふうなことを思いました。

芦澤： 富岡さんはすごく大事なことをおっしゃったような気がします。言われてみれば、デザインって「どんな状況でもポジティブシンキング」じゃないですか。これはとても大事だなって思いました。ありがとうございました。そしたら次は元・日産自動車の蓮見さん、お願いします。

蓮見： パート1は企業OBの4人ですが、先ほどの話を聞いているとやっぱり3対1で、私だけが異質な世界なんだろうと思うんです。それで勝手な話を、さっき私は戦争が終わってから車の開発がゼロからスター

トして 50 年 60 年で今の形になってきたという話をしました。最初のスタートの時はおそらく、昨日まで戦闘機を作っていた人たちが、舌なめずりをしながら車作りを始めたんです。これが企業の中に未だに生きてるんです。スカイライン GTR とか、ルマンのレーシングカーとか、そういうのは戦闘機作りの舌なめずり系ですよ。

この間まで日産のキャッチフレーズで「やっちゃえ日産」というのがあって、こういうのは必ず企業の中にあると思うし、私はやっぱり大事にしていくべきじゃないかなと思います。社会がいろいろ変わっていく中で、いろいろ流されて、よりよい方向というか、正しい方向に行くということもあるんだけど、やっぱり自己実現型のものづくり、こだわったものを作るっていうスピリットというのは非常に大事だと思うので、これからも大切にしてほしいという思いがあります。

1990 年代には、車が世の中に溢れるようになってきた中で、末端の消費者って言うんですか、お金を払って車を買ってくれる人たちが一体何を求めているのかっていう、ウォンツとかディザイアといったものを直感的に把握して、それに応えてものを作り上げていくということが起きてきたわけです。それは 1990 年代、2000 年代を通じて一通り行き渡ってきたところだし、それは未だにあると思っています。

それから、1990 年代に私が会社を辞めてから起きたことに、国際化というのがあって、おそらく日産も外資系の会社みたいになっていったわけです。海外にもあちこちにデザインスタジオができて、国際的にいろいろな国のデザイナーと一緒に新しい価値をつくっていくというコラボレーションが起こってきたわけです。そういう中で、何て言うのか商品が国際化していくことは、日本の自動車づくりじゃなくて、人類の自動車づくりってことになっていったわけです。

その次の段階として、EV 化をどうするのか、車が今まではパーソナルカーだったんだけど、社会インフラ、社会システムとして車がどういうふうになっていくのかってこともあります。人類にとって一番大事な移動と交流という 2 つの要素、これを取っちゃうと人間じゃなくなっちゃうっていう根源的な部分を、再構築していく産業にこれからはなっていく必要があると思います。そこを拓く体制はちゃんとあるんですかっていうのが、僕は心配です。

例えば、自動車会社で情報の専門家とどれだけ繋がっているのか。僕はもう辞めてしまったのでわからないんですけど、最近車がモバイルになると言ってるけど、本当に大丈夫なのかって思うんです。それは車にとって全く新しい世界だと思うし、先ほど電機会社と自動車会社で 3 対 1 って言ったけど、これからは

同じ土俵で足して 4 になるのかなって思ってるんです。そこを、現役の方に聞きたいなと思います。

蘆澤： 現役の方に聞きたいということ、それでは日産自動車で現職のアルフォンソさん、田井さんお願いします。

田井： じゃあ私から発言します。今の蓮見さんの話と、私が言おうと思ってたことは共通してるんです。デザイナーに一番大事なのは、さっき私は表現にわりと特化したみたいな話をだいぶしました。でも私自身は、本当はもっと会社では面倒臭いことを言う人っていう役割もやっています。

私はデザイナーには変換能力が一番大事かなって思います。それって要するに、例えば形を見た時に、この形って音楽で言うとかいうやつだし、食べ物だとこんなものかもって言えること。なんか結局はボキャブラリーがたくさん体の中にあって、それを自由自在にこう行ったり来たりできる。何て言うんですか、今さっき蓮見さんが言われてたみたいな、新しいニーズというものを理解して形に変えていくことができる人材が育ってほしいと思います。

よくお客さんに聞いてみるとですね、四角い車が好きとか言われたりします。そこですぐにデザイナーが四角い車を描いてたのではだめで、重要なのは四角い車が好きって言ってる生活や社会の背景とか、そういうものをしっかり理解して、だとしたら未来の車はこうだろうって言えるかです。それが今言った変換ということですね、大切なのは。

結局大事なのは、私はそういう意味でこれまで大事だったことは、これからは変わなくて、とにかく好奇心が大事で、いろんな分野のことをたくさん知ることが大切になると思うんです。それがさっきお話ししたファッションだとかの話には共通するし、そうすればロバストな人材の集団になれると思うし、何でもできる。何でもできるっていうのは、いろんなことに対応できるという意味で、そういう対応力、潜在力のある組織にもつながるんじゃないかと考えているわけです。

若い人たちに言いたいのは、そこでデザインやるからってデザインの勉強をしたら、車をつくるのだから車の勉強をするっていう話じゃなくて、いろんなものに興味を持って、いろんな分野を行ったり来たりできるようにしてほしい。そうすれば潰しがきくとか何でもやれるっていう、これから求められるデザイナーは多分そういうんじゃないかなと思っています。

アルフォンソ： 37 年前、私が日産のデザイナーとし

てスタートしたとき、仕事の流れはゆっくりでした。当時はコンピューターもなく、一年中スケッチを描いていたように思います。現在では、何かを作るにはスピードが必要です。明日はさらにスピードが必要になるでしょう。だから、明日のデザイナーは日々研鑽を重ねていく必要があります。私の時代はマーカーとペンを使っていました。現在、田井さんのチームのデザイナーは、映像を作り、風景を作り、夢を描いています。これからのデザイナーは、もっといろいろ勉強し、視野を広げ、飛躍しなければなりません。田井さんのチームは新しい世界をどんどん開拓しています。昨日今日は夢物語であったことも、明日には現実のものにしていくんだという気構えを持ってほしい、そう思っています。

蘆澤： とってもいい話を聞きました。大学でデザイン教育に携わっておりますが、考えさせられます。時間もありますので、質疑応答はこのあたりで終えたいと思います。

さて、本日は会場にキャノンの石川さんがお見えになっております。現役のデザインセンター所長でもありますので、本日の報告・議論を聞いてのコメントをいただけたらと思います。

石川慶文（キャノン株式会社 理事 総合デザインセンター所長）： 皆さんはじめまして、キャノンで総合デザインセンター所長を務めております石川と申します。今日はこちらに来て勉強するつもりだったのですが、皆さまの報告を聞いて一言コメントを述べさせていただきます。

私自身も、1980年代にキャリアをスタートし、1990年代までデザイン現場で頑張っておりました。その後、こちらにいる各企業のデザイン部門のトップの皆さまと同じように、マネジメントのチームに入って、日々マネジメントを行っているところです。キャノンもデザイン部門に多くのメンバーを抱えておまして、同じように悩みがあったり、達成感を味わったりしながら管理業務を営んでおります。

キャノンのデザインセンターの運営では、いかにデザインという仕事を続けていくかということに対して様々な努力をしています。その一つに1990年以前から続いているオーセンティックなデザインの手法、スキル、それからセンスを、いかに続けていくかということがあります。それからもう一つは、新しいスキルやセンスをいかに身に付けていくのかということです。会社の中でいろいろなことが学べる仕組みを作って、オーセンティックなスキルを持っている人が新しいジョブにつけるような仕組み作りを日々やっています。

このことが、デザインを営んでいくためのスキルセットのマネジメントを遂行するということになっているのだと思います。

今日は学生の皆さんから、ご活躍の方々、レジェンドの皆さまもいらっしゃる中で、たいへん恐縮ではありますが、私見を述べますと、私はデザイナーというのは職業だけではなくて生き方なのだなというふうに思います。

学生時代にスキルを磨き、希望するプロフェッショナルになって、実績を積み重ねながら家族を支えているのであれば、それは素晴らしい仕事であり、人生そのものになると思います。

それが続けられるように、私も貢献していきたいと考えております。

蘆澤： 本当に今日これだけの人たち、特に「学生から70代の方々まで、幅広いジェネレーションが集まり、こういう話ができること」、これが大事だと僕は思います。続いて日本デザイン学会の佐藤会長、コメントをお願いします。

佐藤弘喜（日本デザイン学会会長）： 去年から会長をやっております、千葉工業大学の佐藤です。パネリストの方々には、本日ご多用中にもかかわらずお集まりいただきありがとうございます。普段学会ではお会いできない方々に来ていただき、こういうお話しをしていただくことは本当にありがたいことだと思っております。

私も、90年代にはインハウスで働いていたデザイナーでした。蓮見さんとは会社は違いますが自動車会社にいましたので、90年代のお話というのはすごく懐かしく聞かせていただきました。また、本日の企画では、その頃のレジェンドの方々とまさに現在の当事者の方々、両者のお話を対比的に聞くことができ、本当にいい企画だなと思って感心しておりました。

先ほど休憩時間中に本日のシンポジウムを企画した青木さんともお話ししたんですが、変わった部分とやっぱり変わらない部分、両方あるんだろうなと。私がいた頃も結局デザイナーは、一方で会社の上層部に顔を出さなきゃいけないし、他方現場で粘土も削らなきゃいけないみたいなところがあり、デザイナーってなんだろうと考えることはありました。今日では扱う対象が違ってきて、デザイナーに求められる役割も変わってるだろうと思います。そういうことを対比的なお話の中で知ることができたと思っております。

学会のことを少しお話させていただきます。日本デザイン学会は1950年代、それこそ戦後日本のデザインの黎明期に発足いたしました。JIDAができたり、

家電メーカーでデザイン室ができ始めた頃です。そういう早い時期にデザイン学会も発足しております。その頃は、実際にデザインを实践する部分とそれを研究として扱っていかうという部分はかなり近かったと思うんです。研究することと实践することはかなり親密だったと思うんです。そういう問題意識で当時の方々はデザイン学会をつくられたと思うんです。それから何十年か経って、その頃から比べると乖離しているところが気になっています。私も会長になってからデザインの实践の部分と研究をもっと結びつけていけないだろうかと考えています。

そういう意味で今日の企画は本当に良かったと思うんです。今日聞いていて、デザイナーって何やるんですかとか、デザインの仕事って何なんですかっていう話が盛んに出てたと思うんです。私からすると、それがデザイン研究の基本であって、まさに研究のネタなんだと思うんです。そういったことを研究していただくことが、デザイン研究の発展にもつながりますし、デザインの研究と実務を結びつける契機になっていくくれるんじゃないかと期待しています。そして、本日聞いていた学生の方々には、そういったことに関心を持てていただきたいなと思いました。本日はありがとうございました。

蘆澤： 佐藤さんありがとうございました。それでは本日の最後の最後はまとめということで、黒田さんお願いします。(→次頁に続く)

■Part 4. まとめ

インハウスデザイン、新たな胎動の現在地（まとめにかえて）

黒田宏治 静岡文化芸術大学 名誉教授
元・GK デザイン機構 企画調査部長

プロモーションデザイン研究部会のメンバーで、本日のシンポジウムの実行委員を務める黒田と申します。2000年以降は静岡文化芸術大学で教員を務め、その前はGKで企画コンサルティング部門にいました。

本日はシンポジウム「インハウスデザインの資産これまでとこれから」に、たくさんの皆様にご参集いただきましてたいへんありがとうございます。とてもまとめにはなりませんけれど、最後に一言コメントと印象を語らせていただきます

インハウスデザインをテーマに、本日パート1の4名の方を加えて、研究部会をスタートして3年目を迎えました。2023年の6月にデザイン学会の春季大会でテーマ・セッション、24年12月には各人の研究報告を取りまとめたデザイン学会の研究特集号を発行、そして本日のシンポジウムという流れになっております。

パート1では、研究部会の4名のメンバー、企業のデザインセクションOBの皆さんになりますが、「いままで」即ち90年代を中心にしたインハウスデザイン部門の活動や戦略、課題等々に関してご報告いただきました。時間の関係でかなり端折られたと思いますので、詳しくは特集号をご覧くださいだと思います。

それからパート2では、現在の各社の現役のデザイン部門のリーダーの方々にお越しいただき、現在各社デザイン部門ではどのような戦略・状況にあるのかを報告いただきました。ここだけで聞けるような「生」の話も織り込んでいただけたのだと思います。ヴェール内側への理解が一步深められたと思います。

ご存知のとおり、日本ではデザイナーは、国勢調査で約20万人、実際には30数万人いると思います。その7割がいわゆるインハウスです。それゆえに、しばしばテレビとか各種メディアでフリーランスの華やかな部分が紹介されますけど、大半を占めるインハウスデザインの実際はなかなか外には見えていません。

大企業のデザイン部門は100人単位の大きな組織ではありますが、それでも概算ですが全社員数の0.1%、しかも社内にあつては技術者の1/100の人数です。人数規模だけがパワーの源泉ではありませんが、立ち回りには少数者ならではの知恵と技の使い方も必要になるでしょう。社内でご苦労も多いのではと推察します。

そして、その中にこそ、次の時代へのデザインの胎動とか微分値があるのではと考えています。本日はそ

の一端が垣間見られた気がします。かつて意匠や形がデザインだった時代から、それも重要な職能だと思いますけれど、そこからコンサルティングですとかコーディネーション、コミュニケーションなど、そういった方面にも広がっているようです。一方でデザイナーという職能の根っこは何なのかも考えさせられました。

本日のお話を聞いていると、デザイナーに求められるのはスーパーマンのような印象もないではありません。少しブレイクダウンして考えると、デザイン部門としてはスーパーマン的かもしれないけれど、一人一人が全てそうかというところ難しいところです。軸足の置き方で技術型のデザイナー、マーケティング型のデザイナー、造形型のデザイナー、コミュニケーション型のデザイナーなど、いくつかのデザイナー・カテゴリーがあつて、それらのコンビネーションがスーパーマンみたいになるのだろうと考えます。

また、かつてはデザイナーというとデザイン部門に所属でしたが、実際にはデザイン部門から外れて、デザイン出身の方々がいろいろな部門で活躍している例も見聞きます。しかも地下茎のようにつながっている。その辺りが、これからのデザインの社会における在り方であり、企業における役割、広がり示唆しているのかもしれない。

そのようなことも含めて、引き続き部会では研究も進めていきたいと思っております。本日はいただいた報告・討議の概要に関しては、事後に取りまとめて、私たちは「デザイン振興政策アーカイブ」というデザイン政策、デザインマネジメント関係の情報サイトを運営しておりますが、そちらに掲載していくことを考えています。そちらで発信しながら議論の場も広げていけたらと思っております

最後になりますが、本日ご報告いただいた講師の方々、日産自動車のアルフォンソ専務、田井ダイレクター、三菱電機の長堀所長、東芝の富岡室長、日立製作所の谷崎センタ長には、お忙しい中ご参集、ご報告いただきありがとうございました。また、こちらの会場にお集まりいただきました100名以上の方々にも感謝いたします。お陰様で、議論の中身を広げられたと思っています。引き続きこういった機会も設けられたらと思います。本日は皆さま本当にありがとうございました。

1990年代インハウスデザインの資産
—— いままで と これから
【シンポジウム実施記録】

発行日 2025年6月10日

発行者 日本デザイン学会

プロモーションデザイン研究部会

青木史郎（主査）

（一社）国際デザイン研究フォーラム 代表

編集者 黒田宏治

静岡文化芸術大学 名誉教授

蘆澤雄亮

芝浦工業大学デザイン工学部 教授