

■日本デザイン学会・プロモーションデザイン研究部会 公開討論会【実施記録】

シン・デザイナーを探して、デザインアントレプレナーという視点

プロモーションデザイン研究部会

- ・日時 2026年6月14日（日）10:50～11:50
- ・場所 千葉工業大学津田沼キャンパス 614 教室

*プロモーションデザイン研究部会（50音順）

青木史郎（中国美术学院客員教授）研究部会長
葦澤雄亮（芝浦工業大学教授）
安齋利典（実践女子大学教授）
大澤隆男（元日立製作所デザイン本部長）
河原林桂一郎（静岡文化芸術大学名誉教授）
黒田宏治（静岡文化芸術大学名誉教授）
蓮見 孝（筑波大学・札幌市立大学名誉教授）

*目次

【0】はじめに

【1】デザインアントレプレナーの可能性

【2】グッドデザイン賞受賞事例にみるデザインアントレプレナー

【3】デザイン領域と担い手の広がり

【4】インハウスデザイナーの可能性と存在制約

【5】スタートアップとデザインの可能性

【6】シン・デザイナー、セクターを超えて

[関連メモ A]「シン・デザイナーを探して、デザインアントレプレナーという視点」ハンドアウト
（一部略）（2026.06.14 青木史郎）

[関係メモ B] デザインアントレプレナーという視点
（2026.06.12 大澤メモより抜粋）

[関係メモ C] 高シナジーを醸し出す組織の要件
（2026.04.09 河原林メモより抜粋）

[関係メモ D]「シン・デザイナーを探して、デザインアントレプレナーという視点」企業内デザイン部門のアントレプレナーシップとは（2026.06.14 河原林桂一郎）

*本記録の作成・編集にあたっては、討論会当日に時間制約から十分に発言いただけなかった場面もあったため、事後に記録作成・編集の段階で追記した部分のあることをお断りいたします。

【0】はじめに

青木： 「プロモーションデザイン研究部会」の公開討論を始めます。この研究部会は、他の部会と比べてやや異色で、インハウスデザインやコンサルタント、さらにデザイン振興の実務を経験した後に教育研究へと転身した人材からで構成されています。しかも平均年齢が 70 歳を超える。すこし不思議な研究部会でございます。

「プロモーションデザイン研究部会」は、5年くらい前から活動を開始しているのですが、最初の頃は、自分たちの経験、特に1980年代から90年代に日本の大手製造業のデザイナーたちが展開してきたデザイン活動を問い直し資料化すること、いわゆるアーカイブ作りの活動を進めてまいりました。その成果が2024年11月に発行した「デザイン学研究特集号No.109『インハウスデザイナーが生み出した資産——新しい領域開拓を模索した1990年代』」です。ここでは、デザイン先進企業のデザイン部門が90年代に展開していった「デザイン活動の拡張」について、研究部会員等による10の研究報告を収録しています。そしてこれを受け、2025年3月には「1990年代インハウスデザインの資産 いままでとこれから」と題し、大手電機メーカー等の現役デザイン部長も交えて、芝浦工業大学豊洲キャンパスにおいてシンポジウムを行いました。その実施記録は「デザイン振興政策アーカイブ」に収録・公開しています(*1)。

その後、この研究部会は、1990年代と現在を、さらに近未来に繋がるような研究ができないだろうかとの議論を重ねて参りました。ここで部会メンバーが共有してきたのは、昔の業績を語るのではなく、そうした経験をもっているが故に提示できる問いかけ、「これからのデザインの役割」や「デザイナーに期待されるイメージ」を、一つの仮説として提示してみようという思いです。そこで、まず 21 世紀に期待されている新しいデザイナー像を「シン・デザイナー」と呼ぶことにしました。デザインの役割は多様化していますから、「シン・デザイナー」もいくつかのあり方が想起できます

が、まずそのあり方の一つとして、新たな価値を創造し、それを実現していくタイプのデザイナー、「デザインアントレプレナー」を提唱してみたいと考えました。この「公開討論」では、この「デザインアントレプレナー」について、討論していきたいと思います。

なお本日の進行ですが、初めに蓮見さんより「デザインアントレプレナー」のイメージについてお話をいただきます。次に私・青木から、最近のグッドデザイン賞で大賞・金賞を受賞した事例の中から、デザインアントレプレナー的ではないかというプロジェクトをいくつか紹介しようと思います。それらを討論材料として、来場の皆様と部会メンバーで議論していこうと考えています。

＊補足：本討論会の趣旨説明にあたり当日青木史郎よりハンドアウトが配布されたので後掲【関連メモ A】に付す（一部略）。

【1】デザインアントレプレナーの可能性

蓮見： デザインアントレプレナーの可能性ということについて、考えてきたことをお話ししたいと思います。今、青木さんが研究会の流れについてお話されましたが、少しでも同じようなことを言わせていただきます。私もこの研究部会に入って5年近くになりますが、特に問題だと思ったことがあります。20年間にわたり自動車会社のインハウスデザイナーを務めましたが、今日に至るインハウスデザイナーの足跡がほとんど記録されていないということです。

インハウスデザイナーは、日本の戦後の産業発展のかなりの部分を担ってきたはずなのに、その足跡の証拠も記録も何もないのは寂しいことです、その気持ちが研究特集号という形に収斂したのです。私はカーデザイナーとして勤務していた日産自動車の1945年終戦時からバブル絶頂期の1990年代に至る流れについて調べてみたのです(*2)。終戦時の産業の状態はどうだったかということ、ほとんど乗用車なんか造ったことはなかったし、家電などもなかったわけです。戦前は蒸気機関車や戦艦機などは造っていたものの、一般生活を支える多様な消費材、戦後の生活の豊かさを形づくってきた製品づくりについて、日本は基盤や経験がほとんどなかったんだということがよくわかりました。

そういう何もない状態から世界に伍するレベルの質の高い消費財、そういう商品をごく短期間でどうやって開発していったかということに、デザイナーが大きな役割を果たし、ものづくりにおける付加価値の創造に関わってきたわけです。1951年に松下幸之助さんがアメリカを視察して帰国したときに「これからデ

ザインの時代だ」と言ったという逸話がそのまま当時の状況と重なります。松下幸之助さんは社内にデザイン部門を設置し、インハウスデザイナーを雇用して、高度消費社会を牽引するものづくりを進めました。

そこから1990年代のバブル期、すなわち経済成長の頂点に至るまで、デザイナーたちがどういうことをしてきたかということ、すでにもものづくりだけではなくなっていました。企業の組織体制の変革とか新領域の開拓というような先端的な活動を、社内で率先して推進してきたということが、東芝の河原林さんや日立製作所の大澤さん、三菱電機の安齋さんのお話を聞いてよくわかりました(*3)。私がいた自動車会社、日産自動車ですえも、Be-1という異業種連携型の新たなフレームワークが築かれていったのです。

そのときにデザイナーが発揮した能力は何だったのかということ、社内で「整流機能」を果たしていたのではないかと思うのです。会社の中には、いろいろな組織・事業体があり、そこにはそれぞれの専門領域ごとに高度な専門家がいます。でも、そういう個々の専門家を繋いで総合的に一つのまとまりにしていって「整流機能」を果たす役割はデザイナーにしかできなかったように思います。ヨコ糸を通してタテ糸をまとめ、強い布地に仕立て上げるような役割を果たしていたのでしょう。

では、2000年代以降のデザイナーはどのような顕著な活躍をしたのかということ、それははっきりとは分かりません。その時には研究部会のメンバーはみんな現役を離れており、当事者としてその足跡を記録できないという弱みがあるからです。

本日、新たなデザイナーの姿として仮説的に提示している「シン・デザイナー」とか「デザインアントレプレナー」は何かということ、2020年代を超えて2030年代に入っていく今日、デザイナーは今までと全く違う役割を担っていくのではないかと仮説してみたのです。シン・デザイナーの「シン」とは何か。この言葉は研究部会の議論の中で河原林さんから提起していただいたと記憶しますが、単に「新」しいことだけでなく、軸になる「芯」とか、真理の「真」とか、様々な価値観を内包した言葉ではないかと思うんです。そういう意味で、これからのデザイナーに求められる新たなプロフェッショナルリティとかコンピテンシーとはなんだろうか、ということをよく検討し、具体的に事例を示しながら明らかにしていきたい。そしてそれとしっかりと社会に定着していきたいと思うんです。

そのシン・デザイナーの一つの姿を体現化するイメージとして「デザインアントレプレナー」という言葉が私たちの議論の中から生み出されてきました。デザインアントレプレナーというのは一体どういう人なの

か。今までインハウスデザイナー、あるいはフリーランスデザイナーと呼ばれる人たちは、主に産業・企業の価値創造を担ってきたのではないかと思います。それに対してデザインアントレプレナーというのは、新たな社会価値や生活価値を創造していくデザイナーと捉えられると思います。どうしたら企業がよくなるか、産業が大きくなるか、生産を通して人々の生活をどう良くしていくかというレベルを超えて、これからの人々の生活の質とか幸福感とか、そういうものをどうやって価値創造していくのかということがデザインアントレプレナーの活動の一つの柱になるだろうと思います。

昨日大会の中の「デザインと人類学のあわい」というテーマセッションを聴講しましたら、すごく熱い議論が展開されていました。研究部会メンバーの大澤さんが「人類学も大事だよ」とおっしゃっていたことが分かった気がしました。漠然としているけれど人にとって本質的に大切なことをしっかりと把握して具体的な実践活動をおこないさまざまな試みを社会実装していけるような役割とでもいえるのでしょうか。データベースではなかなか答えがでないような領域ですよ。

＊補足：本公開討論会に先立ち大澤隆男が「デザインアントロプレナーという視点」と題したメモを提出していた。関係部分（抜粋）を後掲【関係メモ B】に引用する。

私になるほどと思ったのは、デザインの領域拡大と言っても、デザイナーは今まで割とデザインと近いプロフェッショナルの人たちとだけ連携していたんじゃないかということです。これからは全然違う異領域の人と繋がりながら、新しい価値を創造していくことができる人というあり方が重要になるだろうと思います。今日午後ですが「医療とデザインが出会うところ」というセッションがありますが、私も医療とデザインのテーマは20年以上やってきましたが、全く違う領域のお医者さんとか看護師さんとかと丁々発止やってきたわけで、そこから何かデザインの新たな可能性が広がってきたように思います。

それから、デザイナーのコンピテンシーの問題。いままでですと絵がうまいとか、モデルづくりが上手とかがあったと思うんですが、これから必要なコンピテンシーというのは相当幅が広がるのではないかと思います。この研究部会としてはこれからのデザインアントレプレナーという人たちにとって、どういうコンピテンシーの確立が必要なのかということを、考えていただきたいと思います。

＊補足：研究部会の流れの中で河原林桂一郎が「企業・企業内組織・デザイナー個人」と題したメモを提出しているが、その中に「高シナジーを醸し

出す組織の要件」の項目があり、ここでの議論に関連すると思われるので該当部分（抜粋）を後掲【関係メモ C】に引用する。

そのために、やらなければいけないのは、2000年代以降にデザインの主流として、社会を引っ張っていったデザイナーの人たちをここに巻き込んでいくことです。まさに情報化社会であり、最近ではフィジカルAIとか、そういう90年代まではほとんど考えられなかったことが次々と起こってきた、そういう時代をずっと駆け抜けてきた2000年代から2020年代のデザインの主流にいた人たちと、交流したいなということが一つ。

それからもう一つは、これから2030年代以降、デザイナーがどういうふうになっていけばいいのかというイメージをいろいろな仮説を持って捉えていきたいのだけれど、そのためにこれからのデザイナーたちが主にどういう役割を果たし、どういう行動をし、どのようなコンピテンシーを獲得していけばいいのかということを、議論して整理し、少しでも体系化できたらよいと思います。

まずはケーススタディー、事例研究がいいんじゃないかと思います。たとえば私は筑波大学の教員を務めていましたので、茨城県に人脈を広げることができました。茨城県出身の中川聡（さとし）さんという世界的に活躍するデザイナーでサイエンティストがいますが、彼は電気エネルギーの未来形について独自の構想を拓き、超小集電の基礎技術開発をおこないました（*4）。水でも土でも草でもパンでも、電極を刺せば、LEDの豆電球を光らせる程度の電力を得ることができます。そこで故郷の常陸太田の里山に木質のセルを5000個集めて、夜のとばりに美しく浮かび上がるような実験棟を建てました。資金は世界中から集めて、超小集電で電化ができていない世界の国々を救おうと夢見ています。また超小集電でセンサーを大地に埋め込んでいけば、土砂崩れなどの予知も可能になるかもしれません。オフグリッド化は、過疎化がさらに進展する我が国にとっても、重要な課題になるでしょう。まさに小さいけれど壮大なデザイナーの構想力に感じ入りました。

この後は青木さんがグッドデザイン賞の中から旧来のデザイン概念と全然違うような活動事例をいくつかあげてくれると思いますので、期待します。

【2】グッドデザイン賞受賞事例にみるデザインアントレプレナー

青木： 蓮見さんから、「デザインアントレプレナー」

というデザイナーのあり方について、事例を含めて紹介がありました。私・青木からは、最近のグッドデザイン賞からも事例を紹介していきます。グッドデザイン賞には、金賞の中から投票で大賞を選ぶ場面があります。最高賞というより、その年を代表するデザインといったニュアンスですが、この選考で話題になった事例の中から、「これはデザインアントレプレナーだね」といった幾つかをみていきます。(*5)。

●パーソナルモビリティWHILL Model A (2015年グッドデザイン大賞)



この電動車椅子は、日常的に眼にする機会も多いので、わかり易い事例かと思います。この事業を立ち上げた杉江理さんは、日産自動車のデザイナー出身、身障者の方の「100m先のコンビニに行くのも諦める」との発言を聞き衝撃を受けて、会社をスピンアウトして起業したそうです。コンセプト的には身障者用・高齢者用の車椅子ではなく、座ったままで気軽に移動できる「近距離モビリティ」といった、やや汎用性を持たせた日常的機器を目指して登場しています。この事例の場合は、使い易いなど製品自体の素晴らしさというよりも、資金の集め方や社会へのアピールの仕方を含めて、実現を目指そうという意思を評価すべきではないかと思います。杉江さんは2008年に有志のエンジニアチームを組織、試行錯誤を繰り返しながら、最終的にはロスで資金を集めています。そして2014年に商品を市場に投入を開始、その直後の2015年にグッドデザイン賞に応募し大賞を受賞しました。グッドデザイン賞は知名度も高いので、その大賞受賞によって社会的信頼も高まります。また羽田空港に置き誰でも利用できるようなするなど、話題性も獲得していきます。そして初期の成功を背景に、さらに資金を集め普及バージョンを開発。介護系の補助金を受けられるようにするなど発展していきます(要介護2の場合2000円/月から)。WHILLは、「モノの良さ」に加え、それを実現していくアプローチがしっかりできています。「デザインアントレプレナー」という視点からみて、恐ろしいほどに熟度が高いと思います。ただ最近は。カッコいい電動車椅子的な評価が定着してしまった

ようですが、もともとのコンセプトがもっていた革新性の発揮を期待したいと思います。

●社会的課題をスマートに解決する「Gogoro Energy and Transportation Platform」(2018年グッドデザイン金賞)



私は「デザインアントレプレナー」という言葉を聞いて、これが一番合致するだろうと考えた事例です。台湾で生まれた「ハード+サブスク」で電動スクーターを展開する企業Gogoroの事業です。その「バッテリー交換システム」に着目すれば、「エネルギーマネジメント企業」なんていうカッコいい呼び方もあるようです。創始者の陸学森さんは、デザイナー出身。台湾のスマホメーカーHTCのデザインイノベーション系のリーダーでもありました。ただこの業界は浮き沈みが激しい。陸さんは、社会的に有意義なテーマを開拓したいと考えていたそうです。台北といえば排気ガスによる大気汚染がまずは課題です。そこで陸さんは、2011年に。スクーターを電動化しこの課題の解決策を提示する企業Gogoroをスタートさせました。陸さん達が新鮮に映ったのは、日本のデザイナーであればカッコいい電動スクーターを創ろうと発想してしまうところを、「バッテリー交換システム」として社会インフラ化したことです。自宅で充電ではなく、街中に展開された拠点で、サブスクで提供されているバッテリーを交換する。これにより、バッテリー会社(パナソニック)、バッテリーを交換する拠点(コンビニ各社)、さらに通信とつながることによって、都市行政やエネルギー行政も、このシステムの一員となる。つまり課題を点で解決するのではなく、プラットフォーム化することによって、ビジネスをシェアできるアライアンスを多層的に組み上げることができたのです。購入またはレンタルで利用する電動スクーター本体は、おそらく陸さんがデザインしたのではないかと推察するのですが、ころっとした感じで可愛い。しかもこのハード自体の仕様もオープン化され、台湾ヤマハなどが自社モデルを提供しています。なお最近では、同社はハードの販売やレンタルから後退し、バッテリーのサブス

クを核とする「エネルギーネットワーク」へとドメインを転換していると言われます。もともとこのシステムは、そのバッテリー網を活かした「仮想発電所」として機能することを想定しているのですが、その方向をさらに発展させ、より社会インフラ的な存在へとシフトしてし始めているようです。

●重度障害者が働く「アバターカフェ」(2021年グッドデザイン大賞)



この事例は、いわゆるロボットカフェなのですが、ロボットを重度身障害の方がスマホで操作し、お客様との対話を行なっていることに大きな特徴があります。実際に訪問してみると、テーブルの棚には、小さな魅力的なロボットが居て、「いらっしゃいませ、私は寝たきりの身障者です、お話ができて嬉しい」と、隠し事もなく自らを語ってくれます。しばらくすると、床を滑るように大きなロボットが食事（これは事前にネット予約）を運んできます。このウェイターも「私は身障者で…」と挨拶、しばらく対話が続きます。ロボットが客にサービスするという意味では、よくあるロボットカフェなのでしょう。しかしこの事例は、そのロボットを「アバター」に見立てて、重度心身障害の方の就労という、ある意味で絶望的なまでに重たい社会的課題と結びつけて、鮮やかに解決策を提示しています。この事例を通じて、ロボットの開発ではなく、そのロボットを使って如何なる社会的課題を解決するか、少なくともその設問を立てることが、デザインの始まりだと思いました。「アバターカフェ」を創業した吉藤オリィさんは、魅力的な外観をもつロボットをデザインしてきた方です。彼が「寝たきりの先輩」と呼ぶ重度身障者と出会い、その就労機会を作ろうしたこと、つまりハードのデザイナーが社会的課題の解決者たらんとしたことによって、このカフェが生まれたのです。しかもオリィさんは、大手企業の「社会貢献」の回路を巧みに誘導して資金を調達していく、ビジネスマンとしての能力も充分に発揮しています。ハードのデザイン、社会的課題を解決するサービスビジネスの開拓、それを具体化する新しいビジネスの創出。この事例では、「実現すべきだ」との意思のもとに、これらのプロ

セスがシームレスに展開されていきます。ここに「デザインアントレプレナー」ならではの、新しいあり方が現われていると思います。

●地域に開かれた宿泊施設「hanare」(2018年グッドデザイン金賞)



この事例は、宮崎晃吉さんという若い建築家が実現した、東京谷中の宿泊施設をコアにした街の開発プロジェクトです。彼は上野公園にある東京芸大の建築学科出身で、卒業後はアトリエ系の事務所に務めます。海外で馬車馬のように働かれ、もっと身の丈にあった仕事がしたいと思ったそうです。そこで自分探的に、もう一度大学の近く散策したら、自分が下宿していた木造二階建てに再会する。ここで何かやってみたい。そうした体験から始まったプロジェクトです。もともとが学生向けの下宿屋ですから、寝るには困らないものの、設備が充実しているわけではない。下宿時代は近くの定食屋で食べて銭湯に入っていた。幸いなことに、この古い街にはそれらが残っていました。宮崎さんは「この街はこれでいいのだ」と再確認したのでしょう。そこであの下宿屋を改装して、「寝るだけの場」を創る。お客さんにはきれいな浴衣と巾着を提供し、街中をゆっくりと歩いてくださいと提案する。そうした開かれた宿泊施設を作ったのです。営利を追求しようと、宿泊施設は様々なサービスを施設内に取り込みます。そのことで街は衰退してしまいます。宮崎さんは、この逆を提案した。ちょっとした核を創ることで、街がもつ様々な資産を活用する仕組みを実現したのです。少し時間がかかったと聞きますが、谷中は人情味のある地域なので、彼が何をやりたいかが理解されていくに従って、協力者が生まれていっただけでなく、地域の方々によって自主的な活動が展開されるようになりました。さらにこの考え方は、各地で地域再生を試みようとする人々に、大きな影響を与えていきます。宮崎さんはそれらを支援することで、彼らの街づくりはグレートアップします。成果を独占するのではなく、社会的に共有されるという新しい視点を提供した「デザインアントレプレナー」ではないかと思います。

●食で産地と都市を結ぶ「月刊誌東北食べる通信」
(2014年グッドデザイン金賞)



この事例は、簡単に言えば被災地東北の特産品を消費者へ届けるという、災害支援型の産直通販としてスタートしています。ただしこの事例は単なる「物販」ではなく、「食は人と人を結ぶメディア」と明確に位置づけたことにあります。この視点の切り換えを象徴するために、「月刊誌+付録」というギミックが使われました。会員になることで送られてくる「食べる通信」を読む。異様なほどに綺麗なグラフィックとエディトリアルに魅了され、生産している人や風土に思いを馳せる。そうすれば食べ物の味も違ってきます。つまりこの事例が提供したかったのは、「食べられる物語」であったのです。これを創業した高橋博之さんは、少し変わった経歴です。「世の中を変えたい」と県会議員になったのはいいのですが、あまりに旧態依然としていたので挫折。震災を期に「食で世直し」と、この事業を始めたそうです。この事業の意図は、産地と都市を結ぶ「支え合いのコミュニティづくり」ですが、具体的にビジネスに置き換えると、産地の特産品は小規模生産であるので拡大が難しい。そこで高橋さんは、全国に同志を求める。「食べる通信」のノウハウを公開し、やってみたいとする人々を支援していきます。「意志を同じくするコミュニティづくり」ですが、これが全国約 30 までに拡大していきました。この事例は、意図のスケールの大きさを、ビジュアル効果を活かして共感共鳴を生みだしていくという、いわゆるデザインの領域が支えるという側面からも、「デザインアントレプレナー」的好例であると思います。

●善意の社会実装「おてらおやつクラブ」(2018 年グッドデザイン大賞)

僧侶が実践した社会貢献活動が、グッドデザイン大賞を受賞した。この事例は、少し衝撃的な事件として、デザイナーの方々に記憶されているように思います。奈良の安養寺の松島靖朗住職は、大阪で起きた母子飢死事件に大きな衝撃を受けたと聞きます。なにかできることはないかと考えていくなかで、お寺には法事な

どを通じて、多くのお菓子が「お供え」として集っていることに改めて気づきます。そこで、この「お供え」を、仏さまの「おさがり」として、各地の支援団体を通じて、ひとり親世帯などに「おすそわけ」するという支援活動を発想し、仲間呼びかけてスタートさせます。この活動が始まった 2014 年は、参加寺院数 110 のささやかな運動でした。しかし賛同寺院数は宗派を超えて全国に広がり、2026 年には約 2400、直接支援を受けている家庭数は約 25,000 世帯へと発展しています。「善意」に満ちた美しい活動ですが、2つの視点に注目しておくべきでしょう。まずこのシステムは、「仏さま」という聖なる領域が介在していること。直接人から人へでは、もらう側が気後れしてしまう。

「仏さま」のものだから、感謝して贈り、また頂けるのです。さらにより実利的な側面に着目すれば、お寺が支援団体に送る送料のみしか費用が発生しません。資金問題は善意の社会運動のネックになるのですが、この活動はこれが著しく少ないため継続性が高いのです。松島住職が「おてらおやつクラブ」を始めた背景には、お寺の社会的役割を再認識しようとの意識も働いていたのではないかと推察します。そうした視点からみると、この善意に満ちた活動は、宗教施設の持つ新しい可能性を示唆しているようにも思います。



以上、最近のグッドデザイン賞の中から、「デザインアントレプレナー」だよね、と思われる 6 つの事例を紹介しました。これらに共通するのは、社会的課題を解決する、あるいは共有しようとする意志が前提となっていることです。そしてイメージや提案を超えて、デザイナー自らが実践者として登場しています。無論これらの全てが成功している訳ではありません。ただデザイナーが新たな価値を描くだけでなく、実現する方法はあると実証して見せることで、より社会性の強い影響力を発揮していることです。ここに 20 世紀のデザイナーから「シン・デザイナー」への進化をみることができます。さらに僧侶がデザイナーであったように、デザインの担い手も多様化しています。今日のデザインは、デザイン領域、デザインアプローチ、そしてそれを担う人材までが多様化している。これこそが日本のデザインの最大の強みではないかと思います。

【3】デザイン領域と担い手の広がり

蓮見： 青木さんの話を聞いていて、新しいタイプのビジネスというか、CSV というか、そういう動きが近年社会の中で活発に行われてきてるんだということはわかりました。だけど、今までデザイナーとは言えなかったような人たちが、かなり独走してますよね、お坊さんとか、県会議員さんとか、ロボットカフェの技術者とか。この中で見ると台湾の EV スクーターだけですかね、デザインの的に感じられるのは。

そこで問題はですね、一昨日からのデザイン学会もそうなんですけど、過去最多の参加者らしいですけど、見たこともないような人たちがいっぱいいる気がするんです。今まではデザイナーが集まってたから、気心は知れてる感じで学会が進んでたのが、例えば昨日のセッションでは人類学も含めて、あの人たち何なんだろうって人たちが増えてきたというのが今日のデザインの状態です。領域がものすごく広がってきて、みんながデザイン、デザイン、デザインって始めてる、こういう時代を我々はどう捉えたらいいのかという課題が一つあるかと思います。

プロモーションデザイン研究部会としては、我々こそがプロのデザイナーだと言った人たちに範囲を絞って、その人たちがどう変わってきてどこへ行くのかということを考えようということだったと思うんです。企業内やインハウスデザインとか、そういうふうに領域を区切って、デザイナーはどうしていくのかを考える、それはそれで一つのまとめ方があるかもしれません。だけど、それはもうやめちゃってもいいかもしれない。2000 年以降はもうそんな時代じゃない。インハウスとかフリーランスだとか言ってられなくなっちゃったところをどう掴んでいくかを、一つの課題に据えていってもいいのかなと思うんです。

安齋： 昨日「教育機関が担うデザインのコンパス」のセッションで、立命館大学デザイン・アート学部の井登友一教授が、「デザインと言ってしまおうと都合がいい。いろんなことが何となく説明できてしまう。」と言っておられました。同じセッションで千葉工業大学デザイン&サイエンス研究科の小島大樹准教授からは、「片やデザインとアート、片やデザインとサイエンス。その潮流は何なのでしょう。」というような話がありました。AI の話もあり、結局いろんなものができるようになってくると、入口と出口をしっかりとデザインのわかる人が押さえる必要があると。井登教授は元々社会学系なので、自分で手を動かそう思ってもなかなか動かせないが、生成AIに作らせると何となく形になってしまう。そういう価値はある、ということでした。小

島准教授は物理学の出身で、とにかく壁は崩さないといけないという話でした。(*6)

先日、NHKのテレビで「純喫茶」が話題として取り上げられておりました。昭和初期にお酒や女性の接客を伴う「特殊喫茶」と区別するために、純粋にコーヒーなどを楽しむ場所を提供する店だということを表す名前として「純喫茶」ができた、という内容でした。本日のこの討論会の内容から、テレビの話題を思い出しました。

本学（実践女子大学）でも2024年度に「人間社会学部社会デザイン学科」が、2026年度には「食科学部 食科学科 食デザイン専攻」ができました。「デザインの意味や捉え方を統一する必要があるのではないかと、学内の会議で発言しましたが、進展していません。蓮見さんがおっしゃるように、本流のデザインってなんだ、ということがテーマの一つとなっても良いかもしれません。そこが「シン・デザイナー」の定義の一つなのかもしれません。

青木： デザインは、自分の経験からみても常に進化してきましたし、新しい概念が登場してくるのもよいことだとは思いますが、ただ最近、この人はどのような意味でデザインという言葉をつかっているか、皆目見当がつかない場合が増えてるように思います。20 世紀にデザインが築いてきた概念のどこともつながっていない。

蓮見： そうですね、デザインの裾野が広がってく中で、やっぱり正統派デザインみたいなものがあるんじゃないかなと思います。何を馬鹿なこと言ってんだこの時代にと、多くの人が言うかもしれないけど。いままで打ち立ててきたプロフェッショナルの正統派のデザインというのが多分あるんじゃないかと私は思うんです。そこをちゃんと踏まえていけるかどうかというところはこれから大事になるんじゃないでしょうか。

河原林： なぜデザインの裾野が広がってきたかっていう問いもあるかもしれませんが、使い勝手がいいという話もさきほどありました。逆に見ると必要とされているんじゃないかと、ある意味では薄く広くいろいろな形で周辺にデザインの重要性が浸透してきたとも言えると思うんです。企業活動も経済合理性とか生産性を追求してきて、第4次産業革命といわれる AI でさらに精度を高めようとなると、どんどん人間から離れていくような不安感があるわけです。そういうときに、少し人間に戻った形で考え直そうということでデザインに可能性を見る人たちが増えてきたんじゃないでしょうか。また、デザイナー側でもそれに対する

提案や発信というのが少しずつ増えてきてるのではないかと思います。企業内での事業企画、製品開発、ソフト・サービス開発の協創プラットフォームにデザイン経営という OS が徐々に埋め込まれつつあるように思われます。

＊補足：当日は運営の関係で説明の時間がとれなかったが、河原林桂一郎より「企業内デザインのアントレプレナーシップとは」と題したメモの提出があったので、後掲【関係メモD】に収録する。

【4】インハウスデザイナーの可能性と存在制約

大澤： 私は青木さんの事例を聞いて、デザインする人が周囲に対してどのように影響を与え、その影響が組織を動かす力になっているのかを強く感じました。

要するに、一人のデザイナーができることには限界があります。しかし、周囲に働きかけ、影響を及ぼすことで、その影響力がパワーとなり、企業でいえば権限に近い役割を果たすことがあります。そこまで至らなくても、人を巻き込みながら影響を生み出す仕組みをつくることはできます。例えば、小さく TQC 的な活動から始めることもできますし、インタビューの場で最初に良い問いを投げかけることもできます。デザインする人には、そのような独特の強みや、評価されるべき力がいくつかあると思います。

以前にも申し上げましたが、敵をつくらないように関係者と丁寧に対話を進めたり、皆をその気にさせて一つの方向へ導いたりする力があります。ある意味では、デザイナーはコーディネーターであり、あるいはコンダクターのような役割を担っているのではないかと、今回の事例を聞いて改めて感じました。

以前から議論していることですが、デザイナーはモノづくりだけでなく、共創事業など様々な場面で高い説得力を発揮します。しかし一方で、社内では権限、つまり最終的な意思決定を行う立場には必ずしもありません。影響を与え、人を説得するところまではできても、その先の意思決定へ踏み込めない。この一歩を越えることができれば、先ほどから議論されているような新しい社会価値を提供できるはずです。しかし、その間には大きな谷間があり、それをどう乗り越えるかが大きな課題だと思います。

そのためには、デザイナー個人だけで取り組むのではなく、ネットワークを活用し、多様な専門性を持つ人たちとチームとして取り組むことが、これからますます求められるのではないのでしょうか。デザインの影響力を組織の意思決定へと結び付け、その先に社会価値の創出・提供につなげていくことが、多能化したデ

ザイン組織に求められる役割ではないかと思います。

青木： 蓮見さんが以前おっしゃっていた「育てる・育ち合う」という場を、デザインは一生懸命つくってきたのだと思います。特に商品づくりは、社内の様々な専門家との共同作業が前提ですから、誰かが共同できる場を作らなければならない。それをインハウスデザイナーは担ってきた。多分に社会教育的な側面も担当しながら、商品をまとめてきた。それは「余計なこと」かも知れないのですが、デザインには、合理性では割り切れない、何か夾雑物を抱え込んでしまう性質があるのではないかと思います。この「余計なこと」に、いま新しい価値が生まれてきたのではないかと。

大澤： 私は、人間、社会、そしてテクノロジーをつなぐことが、デザインの重要な役割の一つだと考えています。

以前にもお話ししましたが、日立製作所では研究開発への投資は非常に大きく、技術を基盤としたソリューションの提供に多くの資源が投入されていました。一方で、人間や社会、さらには未来を科学的に洞察し、その知見を企業全体で共有するようなプラットフォームや組織も、本来は企業の中に必要なのではないかと、在職中から強く感じていました。そのような視点から見ると、デザイン部門の予算や体制は決して充分とは言えず、これでは大きな役割を果たすには限界があるという思いもありました。

しかし、これから企業に求められるのは、単に技術を開発し新製品を提供することだけではなく、社会価値を創出し提供することです。そのためには、人間や社会、さらには未来を深く理解し、将来どのような価値や需要が生まれるのかを洞察することがますます重要になります。もし、そのような洞察が企業経営にとって将来の需要を見極める重要な基盤になると認識されれば、デザインの役割や活動もさらに活性化していくのではないのでしょうか。

ただ、そのためには一つ大きな課題があります。デザイナーには人を説得し、組織に影響を与える力がありますが、最終的な意思決定に参画する権限は必ずしも持っていません。この「影響力」と「意思決定」の間をどうつないでいくかが、今後の大きな課題だと考えています。

青木： 大澤さんのおっしゃるように、デザインは「社会価値を創出し提供する」働きを担うのですが、この目的を実現するために、インハウスデザイナーがどのような実践をしてきたかが、今日全く伝わっていないように思います。

野村聖子（アール医療専門職大学准教授）： インハウスデザイナーの足跡だとか、その新しいデザイナー像について、誰かに喋ってもらうのも一案ではないか。1 回インハウスデザイナーになったけれど外に飛び出した人に、インハウスであったときにやれたこととやれなかったこと、出ていくに際してデザイナーとして諦められなかった要素は何であったのかを、話してもらえるのであれば、シン・デザイナーの要素も少しははっきりするのかなと思うんです。大学の先生とかも、一步離れてるという意味で候補かもしれないし、デザイン事務所を立ち上げた方でもいいです。何を思って始めたのか、どう感じたか、それでもデザインをやめなかった理由はなんなのか。自分が立ち位置を変えて実践しようとしたことは何かとか。

女性がなぜ働き続けられなかったかっていうことも関心があります。子育てをしながら仕事をしようとする場合、なかなか席を会社に置いとくにしても現実には厳しくなります。子育てしてると会社が遠くて通勤を続けるのも難しく、だから結局 1 回会社を辞めて家の中でできるようなデザインに変わることにがちです。農家だったら家の前で畑仕事をしながら子育てができたんですけど、そういう話が経済学の話なんかも聞いたことがあります。だから女性で、子育てで自宅に戻られて、自宅でデザインしながらという方がどなたかいらっしゃるとすると、女性ならではの何かがあるところも見えてくる気がします。

河原林： スピンオフについて端的に言うと、造形志向型デザイナーが会社を出てフリーランスになるケースはわりと多いと思いますけれど、それ以外の例ではデザイン系教育機関の教員の道はあるんですけど、そんなに多くの選択肢があるとは言えません。とはいえ最近では海外と同様に同業へのジョブホッピング型転職や退職した会社への出戻り転職の例も聞いています。今後は起業を目指すアントレプレナー型デザイナーも増えてくるように思います。

【5】スタートアップとデザインの可能性

黒田： 例えば昨年シンポジウムのときも、電機大手のデザイン部では最近ではコンサルティングとかの方向を目指すんだという話が多かったように思います。それは社内的には一つあるかなと思うんですが、コンサルティング的な仕事をやっていた立場から言うと、会社の外はレッドオーシャンです。本当のプロがいっぱいいるわけです。ですから造形に長けてる人間はそ

れを足場に道はあるんだろうけども、例えば多少企画に携わってコンサルティングでやるんだとデザイン部門を出て独立も、おそらく太刀打ちできないんじゃないかなと思いますね。

ただ、1 人の専門家として太刀打ちできなくても、組み方だと思えます。今までの議論でもデザイナーには可視化するとか見せる技術があるというのはやっぱりあって、いわゆるコンサルティング・プロとかファイナンスのプロと組めれば、別にチームのリーダーである必要はないわけで、パートナーとして活躍の場は十分にあると思うんです。青木さんの事例を聞いていても、例えば WHILL とか、事例には出ませんでした。バルミューダとかもそうだと思うんですけど、大手企業からのスピンアウト組はデザイナー含めていっぱいいますよね。

昔だったらインハウスから出ると、まあフリーランスのデザイン事務所ぐらいいしか行き場がなかったわけですが、最近でしたらスタートアップに入っていくという道も拓かれているように思います。おそらく大企業ではできなかった、もう少し経営に近いデザインの仕事というのが、本人の資質と能力、意欲によりますが、そこでは可能性は十分にあると思うんです。そういう面で芽が出てるところが、いわゆるデザインが前面に出ないにしても、最近グッドデザイン賞では評価されてると思うんです。実際のアントレプレナーはやっぱり IT エンジニアみたいな人が多くて、デザイナー型の人というのは主役としては少ないと思うんです。ただ、パートナー的であれば、ニーズがありポジションがあるんだろうなと思います。

大澤： 今のお話は、大企業のインハウスデザイナーが抱えている限界を、どう乗り越えるかということだと思います。

その一つの方向は、デザイナーが経営の意思決定に関わる立場へ参画することではないでしょうか。そうであれば、投資計画や営業戦略といった経営の重要な意思決定の場にも、デザイナーが参加できるようになります。その結果、デザイナーの役割は、提案や説得にとどまるものではなく、意思決定から実行まで責任を持って関わるものへと広がります。

しかし、そのような機会は、少なくとも現在の大企業のインハウスデザイン組織ではまだ十分ではありません。デザイナーが経営や事業の意思決定に主体的に参画できる場を、これからはもっと増やしていく必要があると思います。同時に、デザイン組織は意思決定に責任を持って参画する覚悟を持つことが大切だと思います。

最近の日本のスタートアップでは、デザイナーが意

思決定の中核に参画し、事業そのものを立ち上げていくケースが増えています。このような動きは、大企業にとっても参考になるのではないのでしょうか。

黒田： 青木さんの紹介したグッドデザイン賞のプロジェクトを見ても、例えば **WHILL** でもそうですし、**Gogoro** でも、オリィ研究所でもそうですが、ぱっと見て明らかにデザイナーが関わっていることがわかります。製品・サービスとしての洗練やわかりやすさというのがありますし、投資に対するアカウンタビリティという、そういう役割も重要ですね。当然投資家との折衝でも物事を分かりやすく伝えることができなかったら投資してもらえないじゃないですか。その辺のことを考えると、デザイナーがスタートアップの中軸に入っていることの意味と役割があると思うし、経営陣の一員として責任とリスクを背負いますがマインドとスキルも生かせると思うんです。

大澤さんから、インハウスデザインは提案する力はあるけれど、決定する力を持っていないという話がありました。それが大手企業におけるインハウスデザインの限界なのかもしれません。それとの対比で考えると、スタートアップでは、デザイナーであってもそもそも雇われているというより共に事業を始めたに近い形であり、企業内という意味でインハウスではありますが、大手企業の雇われているインハウスとは存立が違ってますよね。シン・インハウス・デザインですかね。

山邊航太（日本デザイン振興会 事業部）： いまJDP（日本デザイン振興会）では一橋大学と共同研究でデザインKPI調査（デザイン組織KPI調査）というのをやっています(*7)。企業のデザイン部門に対する評価というのは、今までだと外部のデザイン賞とかそういうのしかなかったと思うんです。そこでKPI調査で、大企業デザイン部門に対する企業内の他の部署からの評価を集めて、多変量解析にかけるといって協力をやってます。それが今年で5年目になるんですけど、4年目までの結果で、KPIの中の要素がいくつかあるんですけど、そのうちの 하나가経営指標ROEと相関関係が有意にあるっていうのが示されました。先ほどのデザインの裾野が広がってるみたいな話もありましたけど、人類学とか経営とかいろいろなところに広がって、特に経営とかそっち側の方たちの視点からの研究が、アントレプレナーを生み出すというか、経営側に響くデザインの要因を見出せないかなと思っています。

青木： 日本デザイン振興会の仕事に、東京都からの委託を受けている「東京ビジネスデザインアワード」

(*8)という事業があります。これは都内の中小企業とデザイナーのマッチングを図ろうと、20年近く前に始まったもので、最近では、中小企業が活用できそうな資産を示し、デザイン側が事業提案をおこなうというスタイルで続けられています。この解答例をみると、デザイナーだけでは商品アイデアに留まる場合が多く、「デザイナー＋経営コンサルタント」の組み合わせが、実効性の高い事業提案を提示できているように思います。日本の製造業は、「エンジニア＋デザイナー」で成功してきた経緯がありますが、実は様々な組み合わせがありえます。これを探ってみるのも、研究対象として面白いのではないかと思います。

【6】シン・デザイナー、セクターを超えて

蓮見： 世の中に大きく分けて3つのセクターあります。公共団体（第1セクター）と民間企業（第2セクター）、それにいずれにも属さない組織体を総称して第3セクターと言いますよね。何か生活者の組織やNPO含めて全部第3セクターと言っているかどうかはよくわかりませんが。まちづくりとか社会貢献型活動とかをデザインしている人たちというのは第3セクターの範疇の人と言っていると思うんです。

我々は主に企業セクターの思考構造の中で動いていました。しかも、大澤さんも言うようにデザイナーは経営トップとしての決定権がないわけです。提案ばかりいくらまくても駄目だよみたいな話が、企業セクターの話として出てくるわけです。それから日本では行政とデザインというのがすごく弱い。行政が、国がデザインを取り入れなかったから。それに対してマレーシアとか東南アジアの国々、中国も韓国も含めてですが、国がデザインを積極的に取り入れてきた。日本は全然遅れてるんじゃないかなと私は思うんです。そういうふうにデザインに関してセクター分けで考えるやり方もあるかもしれません。

そういうふうに考えると、青木さんがあげたようなグッドデザイン賞の事例というのは、どういうセクターがどういうふうに動いてきたのかなと思うわけです。**WHILL**とか台湾の**Gogoro**というのは一応は企業です。形式としては第2セクターに属する株式会社です。利益循環の中で目標（社会価値）を実現するというようなところに、デザインが入ってくるということになると思うんです。

それに対して、利益は二の次で社会価値の創造というか、第1セクターでも第2セクターもできない部分を新しい担い手たちがやるみたいな、そういうところが事例の中でも見られるわけです。細々とだけど結構

みんな生きがいを持ってやってるところもありますよね。「食べる通信」とか「おてらおやつクラブ」とかは、その辺の事例というのは何となくそういうところなのかなと思うんです。

だから、ここで何か分けられるんじゃないかなっていうふうに思うんです。やっぱり企業セクターのデザインが強くなっちゃうだけというのは違うんだろかな、そこなんだろかなポイントはと私は思うんです。さっき野村さんの言った企業を辞めた人がどうするのっていうようなところも、やっぱり企業がらみの話があると思うんです。だから企業に取り込まれて企業のことしかやらなかったインハウスデザイナーが、ひょっとして外に出て行って違うセクターで何かやるかもしれない、という見方もできますよね。

ちょうど最近ですが、日立製作所が今度日立市に「調和の丘」という新しい次世代型社会インフラ研究拠点の実現を目指すという発表があって注目してるんです(*9)。トヨタのウーブンシティみたいな考え方もしれないですけど。どういうのかというと、日立製作所は「環境・幸福・経済成長が調和した持続可能な社会「ハーモナイズドソサエティ」の実現をめざし、次世代型社会インフラ研究の中核拠点「調和の丘」を、茨城県日立市に 2030 年に新設します。積極的な研究投資を通じてグローバル最先端の研究拠点を構築し、実証で得られた成果を迅速に社会発信・実装することで、新たな事業を創出し持続的な成長を実現するとともに、地域への価値創出を図ります」と言ってるんです。

明日の姿を日立市で考え、それを前提に拠点を作って、それを社会実装するって言ってるんですよ。おそらくボロボロになっちゃった日立市に対して責任もあるでしょう。ここに拠点を作って何か新しいハブみたいなものを実証しながら、社会に発信していくってことをやりたいって言ってるんだけど、こういうところにデザイナーがどう噛み込んでどう活躍できるのかっていうのは関心あるところです。ボロボロになっちゃった日立市に入植してそこを塗り替えていこうということだろうから、相当デザイン的なアプローチが入らないと、今までの〇〇博士みたいな人たちがいくら集まっても駄目だと思うんです。

黒田： 私はずっと地域振興の企画・調査をやってましたが、そういう経験からすると、企業がこういうのをやるっていうのは活動・事業の広がりを持てていいんです。例えばですが、日立市での「調和の丘」の話題が出ましたが、これをもし日立市が主導でやっていたとしたら、うまくいっても水戸市に同じ事業での進出するとかはできないですよ。日立製作所がやっていれば、うまくいったら他の都市にも横展開しやすいで

す。事業エリアが固定化されずに事業としての発展性が期待でき、経営資源の有効利用もできることになります。例えばテーマパークで東京ディズニーランドがありますが、あれは千葉県が出資してる第 3 セクターですから、ほぼ絶対に東京都にパークは出せないんです。でも大阪の USJ は民間セクターだから、うまくいったら例えばですが仙台でも札幌でも出られるんです。そういう自由度はありますね。

「食べる通信」の例もそうなんですけど、2000 年代くらいまでは地域の特産品販売というのだいたい自治体（市町村）が中心になっていたでしょう。そうすると一つひとつは小さいから、品揃えも難しく生産量にも限りがあり、大体採算が合わないんです。かといって他地域の産品を扱えるかということと市町の主導の事業では難しい。それが公共と違うセクターでやってくと、うまくいったら他地域ないし全国展開もしやすい形になります。ふるさと納税なんかもそうですね、市町を超えて総合サイトができて広まったわけですから。企業（大企業ばかりでなく）の方にも意識と体力、ネットワーク化の知恵がついてきたのかなっていう感じがします。

蓮見さんからセクターの視点の提起がありました。いままでデザイナーは、インハウスにせよフリーランスにせよ、第 2 セクターでの活動でした。確かに第 1 セクター（公共）でのデザインは近年自治体での取り組みが見られるようになってきましたが、諸外国より遅れているかもしれません。それより第 3 セクターでのデザインの可能性というのがいろいろあるのではないかと思います。官民連携会社の中での地域振興型のデザインというのは期待できます。NPO としてのデザインというのもあり得ると思います。また、専門性を活かしたボランティアであるプロボノでのデザインもあるし、最近では企業でも副業が広がりつつありますが企業人の副業としてのデザインというのも新しい形として考えられるでしょう。CSR もそうですね、活動主体は大企業が多いと思いますが、いわゆる第 2 セクターの行動原理の枠外と言えるでしょう。

いまさっきインハウスもフリーランスも第 2 セクターである言いましたが、従来型の企業と近年台頭しつつあるスタートアップでは、いずれも概念的には第 2 セクターではありますが、同一には語りづらいうように考えられます。例えば前者を第 2 セクター・A タイプ、後者を第 2 セクター・B タイプのように、セクターをカテゴライズした方がいいかもしれません。いままでのデザインのあり方を巡る議論の中では、ここで言う第 3 セクターや第 2 セクター・B タイプについては空白だったようにも思えます。この辺りの議論が必要と言っているでしょう。

蓮見： 「調和の丘」のような最先端のプロジェクトは、旧来からのセクターの壁も乗り越えて、広がりがある新しい社会価値提案、社会的活動の提案そのものの可能性だと思うし、それを実装して広げていくところにいろいろな人が集まるとすると、まさにデザイナーの活躍の場になっていくんじゃないかと思うんです。

黒田： 今までのデザイナーはもちろん必要だし活動のフィールドもある前提だと思うんですけど、多分そこで活躍できるデザイナーというのが今までと違ったタイプのデザイナーなんだろうと思います。やっぱりちょっと活動の土俵が広がり、新しい形があるかなと思います。そういうのもシン・デザイナーと言っていいでしょうし、そこにアントレプレナーシップは欠かせないでしょう。事業主体の経営陣の一翼ですから、インハウス、新しいタイプのインハウスということになりますかね。

大澤： 元々ね、そういうのもデザイナーが持つてる素養だったんだけど、今それが改めて脚光を浴びている。自分で気付かなかったことが、世の中の動きで蓋を開けられた感じかもしれないですね。何か影響は及ぼしてるんですよね、デザイナーがいることによって。

青木： さて、時間が来てしまいました。「シン・デザイナー」を語り切るという場面までには至りませんでした。これから研究の方向性を示唆するキーワードは、幾つか発見できたかと思います。「プロモーションデザイン研究部会」は、本日の討論を整理して研究を続け、みなさまと討論をする場を継続していきたいと思います。本日はどうもありがとうございました。

(文責：黒田宏治 2026.08.30)

*注及び参考資料

(*1)デザイン振興政策アーカイブ <https://design-archives.jp/forum/> の研究セッション 2025.06.01 に収録されている。

(*2)蓮見孝「自動車の文化構築をめざした日産デザイン——その創設から「パイクカー」の誕生まで」、『デザイン学研究特集号 No.109』(2024.11 刊) 所収

(*3)河原林桂一郎「拡大するデザイン領域のデザイン——1990 年代東芝デザインの変容」、大澤隆男「協創価値をデザインする——日立のコミュニケーション&エクスペリエンスデザインの取組み」、安齋利典「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」、いずれも『デザイン学研究特集号 No.109』(2024.11 刊) 所収

(*4)「超小集電」実験ラボ KU-AN (空庵) いばらきデザインセレクション (2024 年度) 大賞、茨城新聞、2026.02.03

(*5)グッドデザイン賞受賞ギャラリー <https://www.g-mark.org/gallery/winners> の各年を参照されたい。

尚、本記録に掲載したプロジェクトの写真・図版は同サイトより引用させていただいた。

(*6)学会終了後に安齋利典よりセッション「教育機関が担うデザインのコンパス」の要約が寄せられたので、参考まで以下に掲載する。生成 AI (Gemini) による 300 字程度の要約である。

「立命館大学の「デザイン・アート学部」新設を契機に、デザイン(問題解決)とアート(問題創出)を融合し、既存の合理性を超えた創造性を育む教育が議論されています。AI が中間プロセスを代替する時代において、人間が担うべきは、エゴや美意識を持って「最初の妄想(コンセプト)」と「最後の評価」の解像度を上げることです。地図のない未来で求められるのは、非合理性や逸脱、身体性を捉え直し、自ら生きる意味や意義を見出せる柔軟な人材です。教育機関は、予想外の創造性を生み出すため、人間の根源的な衝動や「その人ならではの異常値」を受け入れる環境の提供を目指しています。」

(*7)一橋大学と日本デザイン振興会 デザイン組織 KPI 調査 (D-KPI 調査) の第 5 回調査を実施 (2026.05.20)

<https://www.jidp.or.jp/ja/2026/05/20/dkpi5>。同サイトには「これまでの D-KPI 調査を通じて、デザイン組織 KPI の候補として「対応力、スピード、信頼、コスト」「ブランド力の向上」「提案力、情報提供」「商品価値向上」「知財」「インナーブランディング」「ユーザーコミュニケーション」の 7 つの成分を安定的に導出し、それをを用いた重回帰分析でも有意に総合満足度を予測することが確認されています。」とのコメントが付されている。

(*8)東京ビジネスアワード

https://www.jidp.or.jp/ja/partnership/local/biz_designaward

(*9)日立製作所プレスリリース 2026.05.27「茨城県日立市に次世代型社会インフラ研究拠点「調和の丘」を新設し、ハーモナイズドソサエティの実現に向けた研究開発を強化」 <https://www.hitachi.com/ja-jp/press/articles/2026/05/0527/>

【関連メモ A】

日本デザイン学会プロモーションデザイン研究部会・公開討論

「シン・デザイナー」を探して 「デザインアントレプレナー」という視点

ハンドアウト（一部略）

(2026.06.14 青木史郎)

- ・日時：2026年6月14日（日）10:50～11:50
- ・場所：千葉工業大学 津田沼キャンパス 614 教室

1. はじめに

「プロモーションデザイン研究部会」は、ものづくりデザインを企業や行政で担った OB を中心に集まった異色の研究部会です。昔のことはよく知っています。そこで当事者でなければ語れない事象を、できるだけ客観的に伝えることを課題として活動を進めてきました。2024 年 11 月にデザイン学研究特集号 No.109「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」を刊行することができました。これを契機に「昔のことを今に活かす」活動、橋渡し役を期待したい、とのお声をいただくようになりました。

20 世紀の産業社会に比べ、今日の社会は飛躍的に複雑化しています。それ故にデザインの課題もまた拡散しているかのように見受けられます。ある意味でデザインが見えなくなった時代、とってデザインへの期待は、まだまだありそうです。それ故に、デザインがどのような態度をもって現実に立ち向かうべきかを、明らかにしておく必要があります。と考えたのです。

そこで「プロモーションデザイン研究部会」は、「昔を今に活かす」という視点から討論を重ね、今日の社会を担うデザイン像を擬人化し、「シン・デザイナー」として、まずは研究の祖上に提示したいと思いました。

2. 私達が、いまやるべきことは

賢くなった AI に聞いてみました。「AI は設計を極端に強化、デザインはむしろ人間の側に残る」「AI は『答え』を出す、人間は『問い』を発見する」。もうここまで来てしまったのです。私達は「問う」力、拡大解釈すれば「人間でなければできない力＝人間力」を鍛える以外に、生き延びるチャンスはなくなりました。ただ方策はあります。日本のデザイン、少なくともモノづくりのデザインは、企業が求める利益追求と「人間であること・人間の力を伸ばすこと」を両立されるべく、悪戦苦闘してきました。いま「答えあわせ」ができました。多分にお題的にせよ、日本のデザインが示そうとした方向性は、間違っていなかった。この資産を今日に引き継ぐ存在、「シン・デザイナー」が求められているのです。無論、問題課題は山積みです。まず一部のエリートの力を鍛えるのではなく、ほとんど全ての私達の「問う」力を育てなければならないことです。この力は、上から目線で教えられても無駄です。「問う」力は、私達の内発する力だからです。ハードルはとても高いように見受けられますが、20 世紀のデザインは、見方によっては「問う」ことを続けてきたのではないのでしょうか。これも多分に売り手本意ではあるのですが、「こんな暮らし方はどうですか」と何時も耳元で囁いてきたからです。ここでもデザインの「答え合わせ」は、できたように思います。

(次頁に続く)

3. 雛形はすでにある

となれば、デザインのアーカイブの中から、使えそうな雛形を探しましょう。ここは我田引水ですが、私達「プロモーションデザイン研究部会」が研究対象としてきた、「インハウスデザイナーが成し遂げてきた思考・方法」が、最も有効であるように思われます。先輩たちが築いてきたそれは、単純に言えば「デザインは主役にはなれない、ならどうするか」から出発する思考でした。では「アシスト役として使おう」。インハウスデザイナーは「こんな考えもできます」と描いた問いをもって、技術・生産・販売・宣伝などの専門家達に問いかけた。デザイナーの提案に賛同していただきではありません。それが否定されることも多々ありましたが、この問いかけによって、企業内の様々な専門家達は、少しだけ覚醒します。そのことによって、より洗練された商品やサービスを生み出すことに成功してきました。「For the Team のデザイン」と呼べるようですが、ここでのデザイナーの働きを「ナビゲーター」に例える見解もあります。問いかけ、方向性を合わせて、共に育っていく。つまりインハウスデザイナー達は、提案という「問い」を武器に。新たな価値創造をもとめて「育ち会える場」を創りだした、少なくとも築こうとしたといえるのです。

4. 「シン・デザイナー」を探して

雛形にはなりそうに思われます。しかし乗り越えなければならない「壁」は山のようにあります。その最初の壁が、インハウスデザイナーが実践してきた方法は、「企業の中」、つまり気心知れた身内だから成立したと思われるからです。これを「企業の外」に拡張あるいは移築するにはどうしたらよいか、その方法は、まだ明確には見つかっていません。幸いというべきか、企業という立ち位置では対応できない領域分野が拡大しています。むしろ人間の尊厳、社会の仕組み、地球環境問題といった今日的課題のほとんどすべてが、企業でも行政でもできないが故に、解決主体を欠いたまま放置されているように思われます。であるなら、こうした重要な領域にこそ、インハウスデザイナーが構築しようとしてきた思考・方法を移築し、デザインイニシアティブな方策をもって、先導すべきではないでしょうか。ただし、その「問い」かけの部分は、紙に描いただけでは不十分です。それが社会実装できると実感できる程度のリアリティが求められます。その実現できるモデルをもって広く社会に問いかける。様々な専門家や市民のインスピレーションを刺激し、彼らの協力を得て実現していく、そんなストーリーが描けます。「問い」を投げかけることでさらなる「問い」を導く。人々にとって有益な社会的価値を、率先して「問い」かけ、私達一人ひとりの「問う」力を育てる思考と方法を体現できるデザイナー、私達は、こうしたあり方を「デザインアントレプレナー」と呼びたいと思います。

＊プロモーションデザイン研究部会メンバー（たぶん年齢順）

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）

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）

大澤隆男（元 株式会社日立製作所 理事 デザイン本部長）

黒田宏治（静岡文化芸術大学名誉教授、元 GK デザイン機構）

安齋利典（実践女子大学教授、元 三菱電機株式会社 宣伝部ウェブサイト統括センター長）

葦澤雄亮（芝浦工業大学教授）

青木史郎（中国美術学院客員教授、元 日本デザイン振興会 常務理事）研究部会長

【関係メモ B】

デザインアントロプレナーという視点 (2026.06.12 大澤メモより抜粋)

デザインアントロプレナーとは、デザイン (Design)、人間理解・人類学 (Anthropology)、そして起業家精神 (Entrepreneurship) を統合した実践者を指す概念である。彼らの役割は単に製品やサービスをデザインすることではなく、人間行動や社会変化を観察し、その洞察を新しい事業や価値創造へと結び付けることである。従来のデザイナーが「どのように作るか」を中心に考えてきたのに対し、デザインアントロプレナーは「なぜそれが必要なのか」「何を作るべきか」という問いを重視する。そのため、人間理解、社会理解、技術理解、事業構想を横断する能力が求められる。また、この役割は個人の能力だけでは成立しない。実際には組織横断的なチームやネットワークを形成し、人間・社会・技術・事業をつなぐ触媒として機能することが期待される。AI 時代において競争優位の源泉が技術だけでなくつつある現在、デザインアントロプレナーは、人間と社会の変化を読み解き、それを新たな事業機会へと転換する存在として重要性を増すと考えられる。総合電機メーカーにおいて、将来的には製品デザインや UX 設計を超えて、人間・社会・技術を統合し、新たな価値創造を牽引する役割として位置付けられる可能性がある。

【関係メモ C】

高シナジーを醸し出す組織の要件 (2026.04.09 河原林メモ「企業・企業内組織・デザイナー個人」より抜粋)

①組織の理念と個人のデザイン理念の対話の場とビジョンの共有

デザイナーを組織で機能させるにはデザイナー単独能力だけでなく、他の構成員とのコミュニケーションや共創によって組織の一体感を創出し、組織目標に突き進む姿勢や体制が重要

②デザイナーと非デザイナー（非デザイン教育を受けた人材）の連携によるシナジー効果

デザイナーは感性的共感を重視するが、非デザイナーは合理的に判断する認知的共感を重視するので両者の連携が新価値創造の可能性を拡大

③個人の資質、主体性を活かした人材育成と自律の尊重

問題の本質を問い、新しい意味や価値を提案するデザイナーの姿勢（デザインアティテュード）の要素を組織内で活用した問題解決

④企業内他部門とデザイナーが互いに混ざり合う「乳化」の促進

本来混ざり合わない人間同士が、お互いに微細な粒子的活動を行って均一に混ざり合う現象（エマルション）で融合とは異なった効果を生み出す

⑤デザイナーを企業組織で機能させるにはデザイナー単独能力というよりは、他部門の構成員とのコミュニケーションや共創によって異なる要素が混ざり合い新たに生成する姿勢や体制が重要

⑥二元論でなくグラデーション論による解決

分極化の時代における適度な冗長度（匙加減）を活用する多様性、多義性を受容するデザインソリューション手法で改革と深化、成熟を両立させるマネジメント

⑦組織の風土、企業文化への貢献の適切な評価

経済原則に頼らないエシカルな価値観（社会価値、生活価値など）を長期的視点で実践する動機づけ

【関係メモ D】

シン・デザイナーを探して デザインアントレプレナーの可能性 企業内デザイン部門のアントレプレナーシップとは

(2026.06.14 河原林桂一郎)

第4次産業革命における企業内デザイン部門は、感性をベースに AI・IoT などの技術の人間化、文化化を構想したビジネスモデルを創出する企業内中核へと深化していくことを迫られている。日本の企業デザイナーはサポート役にまわり、自ら起業したり、経営にコミットする事例は極めて少ない。起業家マインドで社内コンサルタントとしてデザイン経営という OS を企業内にインストールし、アクティベートする新たなデザイナー像を目指すことが重要である。

デザイン組織は成熟期から変革期に、デザイナーも脱皮を

- ① デザインアントレプレナーシップの視点
課題を実装化させる提案価値の有効性が認知され、ビジネスにとって必要不可欠となってきた
- ② 会社のデザインから社会のデザインへ促進するデザイン視点
無駄を排除した経済性、生産性を突き詰める経営の限界
共感、協創の力とネットワークによって社会を動かす時代
- ③ デザインエンジニアリング、デザインイノベーション
AI やフィジカル AI などの最先端技術を人間にとって価値ある体験へと翻訳・統合するデザイナーの多義的な能力に則ったデザイナー思考と俯瞰的視野による総合性を生かした構想力
- ④ デザイナー自身が生活者代表として人や社会を想うホスピタリティをデザイン
社会問題の根本原因を見つけ出し、ステークホルダーと協力して新しい社会像をナビゲート

シン・デザイナーの要件

- ① 組織の理念と個人のデザイン理念の対話の場とビジョンの共有
デザイナーを組織で機能させるにはデザイナー単独の能力だけでなく、関係するメンバーとのコミュニケーションや共創によって組織の一体感を創出し、組織目標達成に取り組む姿勢や体制が重要
- ② 経済原則に頼らないエシカルな価値観を長期的視点で実践する動機づけ
行き過ぎた新自由主義経済の限界、経済合理性に基づく価値基準や意思決定の限界
ESG、SDGs、サステナビリティ、循環型社会への世界的な流れ
- ③ 共感の力によって社会を動かすシナリオへのモチベーション
デザイナーと非デザイナー（非デザイン教育を受けた人材）の連携によるシナジー効果
デザイナーは情緒的（感性的・感情的）共感を重視するが、非デザイナーは合理的な判断する
認知的共感を重視するので両者の連携が新価値創造の可能性を拡大
顧客の生活や共感、体験に寄り添う新しい「意味（価値）」を再定義し、革新的な需要を生み出す連鎖を起こす関係性、価値連鎖の文脈化
- ④ デザインによる可視化と民主化能力
デザインの技術や思考法を、テクノロジーや AI によって誰もが利用できるように開放
個人のデザインアティテュード（問題の本質を問い、新しい意味や価値を提案）の要素を組織内で活用した問題解決
- ⑤ 企業内他部門とデザイナーが互いに混ざり合う「乳化」の促進
本来混ざり合わない人間同士が、お互いに微細な粒子的活動を行って均一に混ざり合い乳化、浸透、拡散する現象（エマルション）、融合とは異なった効果を生み出す。

(次頁に続く)

企業内デザイン部門の価値と意味

- ① ビジョンをビジネスに変換する力
ビジョンを実現するための具体的な実現のための指針＝コンセプトの創出
- ② イノベーションのリード役としてのデザインへの期待
言語化されていない顧客ニーズの顕在化や開発側のアイデアの可視化を図り垣根を超えた対話共創を先導
- ③ デザイン組織は人間視点からモノ・コトの見方を変える構想力を志向
顧客との価値共創、事業スタイルや組織のあり方、社会システム、公共サービスへと構想力を拡大
- ④ 企業ブランディングの視覚化、経験化を通じて企業価値を向上
表現としてのデザインから思考としてのデザインへと移行するが、視覚化（企業の見え方）が原点

デザイン部門の期待される文脈

- ① 企業価値を最大化させる組織への変容
経営や事業戦略に深く関与し、企業理念や将来像をプロダクトやサービス体験として可視化することにより企業内外へ浸透させる役割（デザイン部門が企業内にいる意味と価値）を果たす。
- ② 社会変革や事業再編へのリード役を期待
人間の生活価値、行動、心理を起点とし、社会変化を俯瞰した洞察により人、モノ、サービスの意味や関係性を構想し、変化する社会における生活者の存在意義や意味を探索する。
- ③ 供給者と生活者がインタラクションした価値共創のタッチポイントづくり
企業内外の人、組織、情報といったリソースを相互に関連付けたエコシステムの構想と実装の場づくりや共感する生活者とのネットワーク化によるコモンズの形成（共創体）
- ④ 未来に向けた構想の実現と提案の社会実装化に必要な戦略プロセスの提案
長期目標やビジョンの解像度を上げるズームレンズ効果（目標にピンポイントを合わせ遠近を自由に移動）
- ⑤ 人の想い、幸福を社会の中で実現させるビジョンデザイン経営の企業内伝道師
脱人間中心主義、ポストヒューマニズム、en-design の構想(enable, encourage, enhance, enlarge, enjoy, enrich) 自然、動植物、AI、微生物など、地球上のあらゆる生命やテクノロジーとの対等な関係性やネットワークの中で世界を捉え直す
- ⑥ 今後の人的資本経営の時代にデザインは無形資産として企業アセットの中でも重要な位置
新規事業の立ち上げ（起業）において最も強力な無形資産・経営資源（財）としてデザインを活用
消費者にデザインで能動消費へと誘導するデザインアクティベーションは事業イノベーションに向けたゲームチェンジの可能性を持つ。
- ⑦ 社内コンサルタントとして経営やビジネスに審美眼を持って取り組む感性 OS を文脈化して埋め込む
デザインは企業の皮膚という感覚が重要、ヘルシーでなければならない。
企業の価値をデザインによってメッセージ化