

## インハウスデザイナーの活用に関する研究 — メディエーターの役割に着目して —

一橋大学大学院 経営管理プログラム 修了生

北裏 由香里

### 要約

近年、企業は競争優位性を確立するためにデザイナーを雇用し、内製化するケースが増加している。しかし、デザイナーとビジネス側ではそれぞれの理屈が異なっているため相容れない存在であり、コンフリクトが発生する。コンフリクトを緩和している事例から、双方の橋渡しをしているメディエーターの存在を確認した。本研究では、美術・デザイン系専攻の大学出身者がメディエーターとなっている事例に着目し、「メディエーターの役割とは何か」について5名にインタビュー調査を実施した。その結果、3つの仮説を導出した。具体的には、①デザイナーの創作に関する自由度を確保し、②可視化したものを活用し共通認識・共通言語に変換、③双方の理解促進を図るために継続的な働きかけをしていた。さらにメディエーターであることを自認しているほうが、自由度の確保や継続的な働きかけの度合いが高くなることが分かった。これらの仮説を導出できたことによって、メディエーターを中心に戦略や組織運営をすることで、経営面での効果が発揮されると言える。

### キーワード

インハウスデザイナー、専門職、メディエーター

### I. 問題意識と本研究の目的

近年、企業は競争優位性を確立するためにデザイナーを雇用し、新しいサービスや製品の開発に取り組んでいる。Maeda (2018) によると 2004 年から 2015 年の間に 21 社、2016 年と 2017 年は各 21 社のデザイン会社が Accenture や Deloitte, IBM などのコンサルティングファームによって買収されている。これらはデザイナーの獲得を通じたデザイン機能の企業内への取り込みが進められていると言える。コンサルティングファーム以外にも、デザインをビジネスのコアに据えて企業価値とブランド力を高めている企業が増えている (デザイン白書, 2024)。本研究では、一般的な職業としてデザイナーを示す場合は「デザイナー」と記し、企業に雇用されているデザイナーを示す場合は「インハウスデザイナー」と記す。

一方で、企業はインハウスデザイナーを雇用しても、インハウスデザイナー個人の理屈と企業の理屈の間に摩擦やズレが表出しコンフリクトを抱えている。デザイナーは「本質的な顧客の課題解決」を、ビジネスは「利益追求や収益化」を目的としているため、それぞれの理屈が異なっている（森永, 2019）。具体的には、個人と企業の理屈の間に発生するコンフリクトが経営のパフォーマンスを低下させたり、企業がインハウスデザイナーを雇用するために投資した費用を回収できないまま、離職や独立したりするケースが発生している。これらの問題を緩和している事例の共通点として、インハウスデザイナーとビジネス側を効果的に統合している「メディエーター」の存在を確認した。本研究の目的は、メディエーターの役割を明らかにすることで、企業に対して、インハウスデザイナーとビジネス側の間に生じるコンフリクトを軽減し経営効果の向上につながることを提言する。

## II. 現状把握と先行研究

### 1. 現状把握

#### (1) デザイナーの現状

国勢調査によると、「デザイナーとは、工業的若しくは商業的製品又はその他の物品・装飾に関し、用途・材質・製作法・形状・模様・色彩・配置・照明などについて、技芸的又は趣味的な意匠を考案し、図上に設計・表現を行う専門的な仕事に従事するもの」をいう。デザインの対象領域の拡大に伴い、デザイナー職種は細分化や統合化が繰り返されている。

職業をデザイナーとする労働人口は、年々増加傾向にあり、デザイン会社に限らず製造業や金融業など幅広い業界で活躍している。また、デザイナーの働き方について、インハウスデザイナーは75%、フリーランスデザイナーが24%であり、大多数が企業に所属するインハウスデザイナーとしての働き方を選択している（国勢調査, 2020）。

企業がインハウスデザイナーに求める役割は、「ユーザーの声をプロダクトに反映していくこと」「機能やコンセプトの整理」「プロダクトの課題抽出」の3点が上位であった。マーケティングにおいてもユーザーの声を商品やブランドに反映することが重要視されていることから、インハウスデザイナーの活躍は期待されている（グッドパッチ, 2024）。

さらに、インハウスデザイナーの活用は、ブランド育成、プロジェクトの迅速化、アウトプットの精度向上の観点からも効果が期待できる。ブランド育成に関するメリットは、企業のビジョンやブランドに沿ったクリエイティブな表現が可能となり、ブランド認知度や信頼性・競争優位性を確立することができる。デメリットは、特定のデザインやジャンルが限定されやすく、表現が画一的になりやすい可能性がある。次に、プロジェクトの迅速化という点では、経営者や上層部の意思決定を迅速に具現化できること、企業の内部事情を理解し

ているため、コミュニケーションの効率化が図られ、プロジェクトのスピードが向上することがメリットである。デメリットは、継続的に人件費がコストとして発生するため、仮にデザインの需要がない期間も人件費がかかる。3点目に、アウトプットの精度向上である。企業のビジョンや製品、サービスを深く理解できている人材を長期的に確保することで、企業の方針に沿ったデザインが生まれやすくなる（クロスデザイナー、2023）。また、アウトプットするまでのプロセスやノウハウが企業内に資産として蓄積できることもメリットである。実際に、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調査結果もある（British Design Council, 2012）。

## （2）問題の所在

企業はインハウスデザイナーの雇用を拡大させているものの、インハウスデザイナーを活用しきれていない（特許庁、2020）。前提として、デザイナー個人とビジネス側では、認知スタイルや考え方にはギャップがあり、水と油の存在で通じ合う言葉を持っていない（安藤、2023）。デザイナーは、直観やひらめきを好む直観型認知スタイルで、ビジネス側は合理的で論理的な認知スタイルを持っているため相容れない（森永、2019）。

このような理屈の違いから、企業はインハウスデザイナーを雇用しても「何を任せていいかわからない」という状態にある。経営陣や事業責任者は、デザインをコストセンターと捉え小手先のテクニックとしてしか認識していないケースや、その重要性をほぼ理解していないことがあるため、デザイナーに何を任せていいか判断できていない（Brandon K. Hill, 2018）。例えば、営業担当が製品やサービスを売って稼ぐという構図から営業が強い立場にあることが多く、営業成績や企業の利益を上げることを優先し稼ぐためのデザインをデザイナーに依頼するという場面である。デザイナーは、表層的なアウトプットではなく、上流である戦略的なフェーズから携わり、ユーザーにとって課題解決するためのクオリティを優先したいと考えているため、任される範囲が表層的かつ限定的になるとモチベーションが低下してしまう。デザイナーの市場価値が高まる一方で、社内での裁量権がない場合、将来のキャリアとの乖離が生じ、結果として離職や独立を招いてしまう。

岩崎他（2023）は、デザイナーがメディエーターの役割を担うことを指摘している。デザイナーは「複雑」なことを取り扱うことを得意とする特徴があり、あえて複雑な状況に自ら入り込んで、点在する要素をつなぎ合わせて新たな全体像を描くことが得意である。その力によって異なる組織や人、技術やサービスの「あいだ」を橋渡しするメディエーターの役割の重要性を指摘している。また、McKinsey（2022）は、クリエイティブ人材（デザイナー含）の未来の役割は、メディエーターだと指摘している。多様なステークホルダーや組織の間の媒介となり、人と人、組織と組織をつなげて新しい価値をつくる。さらに、デザイン人

材が、組織の垣根を越え、多様な組織の中に入り込んでいる組織ほど組織の財務パフォーマンスが高いと分析している。メディエーターという存在がインハウスデザイナーとビジネスの間で生じる問題を解決するために、有効な役割を果たしている可能性がある。

## 2. 先行研究

黒田（1996）は、経営においてデザイナーを活用することのメリットとして、技術移転の促進を指摘している。技術移転の促進とは、デザイナーが他組織の技術を橋渡しして、新たな技術を生み出すことである。デザイナーは社内で触媒のような役割を果たし得ると主張している。さらに、吉岡（小林）（2018）は、デザイナーの技術開発関与は、新たな要素技術を着想し新規の製品コンセプトを実現、技術的課題を設定することや、技術開発チーム内での共有を促し技術者の開発効率を高めること、他組織の技術を橋渡しし、新たな技術の創出や製品自体の質を高めることも指摘している。このような貢献が可能な背景には、次の2つの理由があると考えられる。ひとつ目は、デザイナーは可視化のスキルを有しているためである（Moultrie, 2015）。ふたつ目は、デザイナーは、頻繁な異動の結果得られる多様な知識を有していることである。デザイナーは、職務上様々な組織やクライアントの仕事をこなしていることに起因し、多様な知識を有している職種特性があると言える（Hargadon and Sutton, 1997）。デザイナーが保有しているスキルや役割が、橋渡しや触媒として機能することが確認できた。問題の本質としては、共通言語や共通認識がない人たちが同じ職場にいたり、取引関係にあると物事が進まず、メディエーションが必要であるということである。デザイナーは触媒としての能力を有していることから、メディエーターとして機能するバックグラウンドを有していることが分かった。

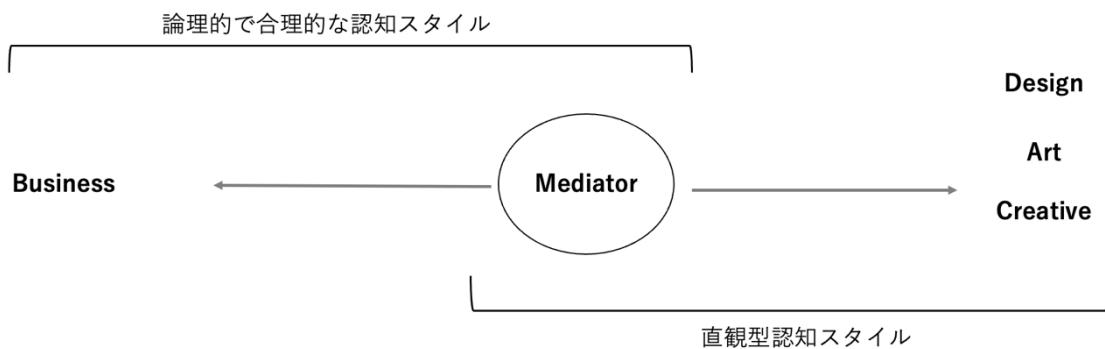
先行研究の関連事例として、Webの公開記事を基に、企業のなかでメディエーターが機能している具体例を確認した。ひとつ目にチームラボは、カタリストという職種を定義している。カタリストは、クライアントにとって最適なソリューションを提案するため、プロジェクトの管理だけをするのではなく、システムやデザイン、プランニングが三位一体となってモノを作り、成果物のクオリティを高めている。ふたつ目は、株式会社三井住友銀行の事例である。三井住友銀行は、2016年にデザイン組織を立ち上げ、デザイナー以外の行員がデザインプロダクトマネージャーとしてデザイナーと行員を橋渡しするポジションを担当している。これらの事例からデザイナーとビジネス側の橋渡し役がいることで、デザイナーが本来の能力を引き出し新しいサービスや製品の開発において経営に寄与している。

## III. 本研究の対象とリサーチクエスチョン

II. 現状把握と先行研究からデザイナー（アーティスト、クリエイター含む）とビジネス、

メディエーターの関係性を図-1に示し、仮説導出の枠組みを提示する。図-1に示す通り、メディエーターは、ビジネス側の論理的で合理的な認知スタイルとデザイン・アート・クリエイティブ側の直観型認知スタイルの両方を兼ね備えている。

図-1 本研究の対象



出典：筆者作成

デザイナーは本質的な課題解決やそのプロセス、成果物の精度に重点を置くが、ビジネスは短期的成果や利益に重点を置いているため考え方や方向性のズレが生じる。メディエーターがデザイナーとビジネス側の「あいだ」に入り、デザイン（アート・クリエイティブ含）側とビジネス側それぞれに対して何をしているのかを確認した。リサーチクエスチョンは、「メディエーターの役割とは何か」と設定し、仮説を導出する。本研究では、美術・デザイン系専攻の大学出身者のデザイナーがメディエーターである事例に着目する。さらにメディエーターとしての自認の有無による行動の違いを観察することで、先行研究に加えて新たな示唆を得たい。ただし、メディエーターの定義は一般的ではなく、資格や基準が明確にあるわけではない。

#### IV. 調査分析

「メディエーターの役割とは何か」について、仮説導出することを目的に、半構造化インタビュー調査を行なった。インタビューの概要は表-1の通りである。

表一 調査概要

サンプルサイズ	合計5名
調査期間	2024年10月8日～2024年11月11日
インタビュー時間	1時間から2時間 / 人
調査方法	対面またはオンラインでのインタビュー調査
対象者の募集方法	同級生からの紹介、会社ホームページから直接連絡
調査方法	① 対象者の企業に関する記事や情報を事前に目を通す ② インタビュー

出典：筆者作成

Web公開記事などを基にメディエーターの役割を担っていると判断できる5名にインタビュー調査を実施した。具体的な対象者は、表一の通りである。メディエーターという職業が一般的ではなくサンプル数が限られることからも、対象者が大学時代に扱っていたデザインの領域また現在扱っているデザインの領域は不問とした。また、メディエーターとしての自認の有無はインタビュー実施時に確認した。

表二 インタビュー対象者一覧

対象者	所属	デザイン領域	コンタクト経緯	自認の有無
A氏	テレビ局	空間、ドラマやバラエティのセット	同級生からの紹介	なし
B氏	クリエイティブチーム (合同会社)	グラフィックデザイン	会社HPから直接コンタクト	あり
C氏	家電メーカー	家電、事業機会、サービスデザイン	同級生からの紹介	なし
D氏	クリエイティブチーム (株式会社)	アパレルやグラフィックデザイン	会社HPから直接コンタクト	なし
E氏	フリーランス	アートを介して企業や行政、市民、メディアなどさまざまなヒト・モノ・コトの関係をデザイン	会社HPから直接コンタクト	あり

出典：筆者作成

インタビュー時の発言から、メディエーターとしての自認ありはB氏とE氏で、自認なしはA氏、C氏、D氏と判断した。事前に準備した質問は、表三の通りである。話の展開に応じて適宜質問を入れ替えたり、追加し深掘りした。

表—3 質問内容

	質問内容
1	デザイナーとビジネスそれぞれの立場の何を理解して、どのようなコミュニケーションしているのか？
2	納期に対して関係者間で生じたズレは何であったか？
3	どうやって関係構築をしているか？どのようなことに配慮しているか？
4	成果物に対して対象者間で生じたズレは何であったか？

出典：筆者作成

デザイナーとビジネス側では、自認の有無に関わらず共通言語や共通認識の必要性は全員の発言から確認することができた。メディエーターは、成果物を創出するために可視化したものを利用ツールとして積極的に活用していることが発言から分かった。とくに、納期と関係性構築については、メディエーターとしての特徴的な行動がみられた。

納期について、B 氏の発言から、納期を厳守するために進捗管理や品質管理を行い、デザイナーの創作意欲を最大限に尊重している。

B 氏、自認あり：(納期は) 厳守はします。大変。スケジュールを引いて、(メンバーに対して) いつまでですよ、 と言うというのが僕の仕事ですね。(中略) 基本的に、そのアートディレクターが作る、作りたいものは否定しないようにしてる。本人がやりたい、クリエイティブだから。それは否定しないんですけど、クオリティが達してるか達していないかは、自分の責任だと思って見るようにしている。

E 氏の発言からも近い発言が見られた。「時間もお金も無限ではないのでその中で最大値を出すことが結構求められたりする」と、時間的・制限的な面に触れたうえで、

E 氏、自認あり：アーティストには私たちの価値観では計り知れないものが見えているので、今の私たちの尺度だけである/ないとかを判断しすぎないようにしています。

関係構築について、デザイナー、ビジネス側それぞれの立場に合わせながら能動的に働きかけを行い、双方の理解促進がなっていることが確認できた。

E 氏、自認あり：企業側に成功体験がないとアーティストと一緒にやろうとは思ってくれません。フレームワークや目的、条件をステークホルダーとなる企業とよく確認し、それを共感・協業してくれそうなアーティストをまず選び、内容をきちんと伝えてタッグを組んでくれる人（アーティスト）と企画を考えます。

また、A 氏の発言から、ビジネス側の言語や思考を理解する努力を継続し、ビジネス側と

信頼関係を構築することで、デザイナーの裁量権を獲得している。

A 氏、自認なし：（ビジネス側とは）ちょこちょこ相談するとかですかね。（中略）最近、一緒に仕事してくださってるプロデューサーの方とかは、アートとか音楽好きなんで、会話に出てくるんですよ。その部分は深掘って調べておく。1回やってすごい良かったから、またお願ひみたいな。で、なんか信頼してもらえてる。そうすると、やっぱ裁量権がどんどん増えていくのでどんどん自由になる。

C 氏や D 氏の発言から、デザイナー側とは仕事以外の場を設け関係構築をしている。

C 氏、自認なし：ご飯食べに行くとか、遊びに行くとか、そういうのはすごくします。

D 氏、自認なし：展覧会をみんなで見に行くとする。みんな自由に見て、また集まつた時に（印象的だったものを）共有する。

## V. 分析結果と仮説導出

インタビューの後、音声データにラベルを付し、①共通言語と共通認識の必要性、②納期、③成果物、④関係構築の4項目に整理して分析を行った（表-4）。対象者の発言から確認できた場合に丸印、特に意識的に行動している発言が確認できた場合に二重丸を付し、デザイナー側・ビジネス側に対しての意識や行動をまとめ、3つの仮説を導出した。

表-4 インタビュー調査まとめ

共通項	A	B	C	D	E	意識や行動	
						対ビジネス	対デザイナー
共通言語や共通認識の必要性	○	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共通言語を習得、勉強</li> <li>・観察やヒアリング</li> <li>・スケッチやPPT等で可視化</li> </ul>	—
納期	○	◎	○	—	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・許容範囲を確認</li> <li>・納期の調整や交渉</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・やりたいことを尊重</li> <li>・相手に合わせたコミュニケーション</li> <li>・納期に責任を持つ</li> </ul>
成果物	○	○	○	○	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・少しずつ可視化して不安を払拭</li> <li>・観察やヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クオリティチェック</li> <li>・クオリティコントロール</li> </ul>
関係構築	○	—	○	○	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体験を通した理解促進</li> <li>・こまめな対話（言語の確認と習得）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画段階から巻き込む</li> <li>・定期的な感覚の形成・確認</li> <li>・仕事以外での交流の機会を持つ</li> </ul>

出典：筆者作成

### 仮説 1 デザイナーの創作に関する自由度を確保している

B 氏の「やりたいことを否定しない」や E 氏の「私たちの尺度だけで、ある/ないとかを判断しすぎないようにしている」という発言から、メディエーターとしての自認があるほう

が、創作の自由度を確保する度合いが高いと考える。これは、メディエーターが美術・デザイン系専攻の大学出身であり、デザイナーと同じ直観型認知スタイルを有しているためと言える。デザイナーの可能性を最大限に尊重し、可能な限り創作活動に専念できる環境を整えることで、クリエイティブの精度を高める役割を担っていると考えられる。ビジネス側へはビジネスとしての許容範囲を確認しながら、納期の調整や交渉を行なっている。

#### 仮説2 可視化したものを共通言語や共通認識に変換して伝達している

A氏の「スケッチを変えたり、イメージスクラップを作って、何パターンか持っていって、方向をちょっとずつ足並みを揃えていく」という発言や、D氏の「探るためにも3パターンぐらい出す」という発言から、可視化したものを翻訳ツールとして活用し、共通認識や共通言語を持ってコミュニケーションしていることが分かった。可視化することで、情報共有の難易度が下がり技術移転を可能にし、他組織との技術を橋渡しすることで共通認識を持ちながら成果物を創出していると考えられる。

#### 仮説3 デザイナー（アーティスト・クリエイター含）側とビジネス側双方に対して理解促進を図るための働きかけをしている

ビジネスの目的や目標を共有するためにデザイナー側・ビジネス側それぞれの言語を使い分けながらコミュニケーションを行なっている。双方を巻き込みながらビジネスを成立させることで、理解促進を図っている。使い分けを可能にしている背景は、デザイナーは組織をまたいで仕事をする機会が多く、多様な仕事を手掛けることで多様な知識や経験が蓄積されるという行動特性によるものだと考えられる。また、メディエーターは、日常的にビジネス側の言語習得や技術の勉強を行い、デザイナー側とは「展覧会をみんなで見に行く」や「一緒に食事に行く」という発言からも仕事以外の場を活用することで、信頼関係を構築し心理的安全性を高めていると考えられる。

## VI. まとめ

マーケティングや経営面においてデザイナーに期待される役割や貢献度が高いにもかかわらず、インハウスデザイナーの活用が進んでいないという問題に着目し、メディエーターがデザイナー側とビジネス側の橋渡しをするために何をしているかについて3つの仮説を導出した。これらの仮説を導出できたことによって、メディエーターを中心に議論や組織運営をすることで、コンフリクトを軽減し経営面での効果が発揮されると言える。触媒能力を有しているインハウスデザイナーにメディエーターを任せることで、より効果が高まると考える。さらに、メディエーターとしての自認があるほうが、創作の自由度を確保したり、双方への働きかけの度合いが高くなることが期待できるため、メディエーターと

しての役割を自認できる仕組みや環境を整えることが重要だと考える。

本研究の今後の課題は、仮説を検証することである。仮説を検証できれば、①成果物の精度向上、②コンフリクトの防止、③組織力向上に効果的であるということが言える。メディエーター自身も美術・デザイン系専攻の大学出身であることから、創作することの難しさを経験し、そのプロセスを理解しているため、デザイナーが創作活動に集中する環境を整えることで成果物の精度向上に寄与すると考える。また、メディエーターは、デザイナーと同じ認知スタイルを有しているからこそ、問題のトリガーを予測でき、コンフリクトの発生を未然に防ぐことができると考える。さらに、メディエーターは、デザイナー側・ビジネス側双方に対して互いの理解を促進するために、言語の習得や仕事以外での交流の場を設け、密なコミュニケーションを日常的に行うことで、異なる者同士を統合し組織力向上に寄与すると考える。

## 謝辞

インタビュー調査では長時間にわたり貴重なお話を伺った。本研究にご協力いただいた皆様に、心より感謝申し上げる。なお、本稿における誤りは、すべて筆者に帰するものである。

## 引用文献

- Hargadon, A. B., and Sutton, R. I.(1997). Technology brokering and innovation in a product. development firm. *Administrative Science Quarterly*. 42, 716-749.
- Moultrie, J.(2015). Understanding and classifying the role of design demonstrators in scientific exploration, *Technovation*, 43-44, 1-16.
- 安藤拓生(2023).「デザイナーの持つデザインの信念・動機に関する探索的研究」『デザイン科学研究』2, 243-264.
- 岩嵩博論・森一貴・栗田恵吾・辻本綾香(2023).「フィンランドの公共セクターにおけるデザインの役割」『日本デザイン学会研究発表大会概要集』70, 350-351.
- 黒田宏治(1996).『デザインの産業パフォーマンス』鹿島出版会 18-42
- 森永泰史(2019).「デザイナーの活用に関する先行研究の整理」『京都マネジメント・レビュー』35, 31-66.
- 吉岡(小林)徹(2018).「革新的な製品に含まれるデザイナー発の技術イノベーション」『マーケティングジャーナル』38, (1), 21-37.
- Maeda, J.(2018). Design in Tech Report. *Design in Tech Report*. [https://designintech.report/wp-content/uploads/2019/01/dit2018as\\_pdf.pdf](https://designintech.report/wp-content/uploads/2019/01/dit2018as_pdf.pdf) (2025年8月4日参照)
- Brandon K. Hill (2018).「なぜ日本ではデザイナーの地位が上がらないのか?~海外デザイナーとの比較

- ～』『btrax』<https://blog.btrax.com/jp/designers-in-japan/> (2025年8月4日参照)
- British Design Council(2012). Design Delivers for Business Report. *Design Council*. <https://www.designcouncil.org.uk/> (2025年8月4日参照)
- McKinsey & Company (2022). Redesigning the design department. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/redesigning-the-design-department> (2025年8月4日参照)
- 株式会社グッドパッチ(2024). 「ReDesigner Design Data Book2024」『ReDesigner』<https://lp.redesigner.jp/design-data-book> (2025年8月4日参照)
- SMBC Design team(n.d.).『Our team』<https://www.smbc-careers.com/design/> (2025年8月4日参照)
- 株式会社 GIG(2023).「インハウスデザイナーを直接雇用する企業のメリットとデメリットとは」『クロスデザイナー』<https://www.xdesigner.jp/contents/inhouse-designer-employment> (2025年8月4日参照)
- 経済産業省・特許庁(2020).「デザイン経営ハンドブック」『特許庁』[https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design\\_keiei/jirei\\_20200319.pdf](https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/jirei_20200319.pdf) (2025年8月4日参照)
- 総務省統計局(2020).「国勢調査」<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/> (2025年8月4日参照)
- チームラボ株式会社 (n.d.).『チームラボ株式会社』<https://www.team-lab.com/> (2025年8月4日参照)
- 公益財団法人日本デザイン振興会(2024).「デザイン白書」『公益財団法人日本デザイン振興会』<https://www.jidp.or.jp/2024/06/04/wpd2024> (2025年8月4日参照)