

論 説

組織変革から外部価値へ：
内と外を接続するデザインの可能性

磯 邊 美 香*

八重樫 文**

要 旨

本研究は、NECの事例を通じて、デザイン態度とポジティブアプローチによる組織内部の文化変容が、外部における企業価値創造や社会的インパクトへと接続していくプロセスを探求している。

前段の研究では、CDO（Chief Design Officer）によるリーダーシップを起点に、デザイン態度が組織内部の意思決定や文化変革に寄与するメカニズムが確認された。本研究では、内部で醸成されたデザイン態度による変革が、どのように外部の価値創造と接続するのかを検討している。

分析の結果、内部の三要素（デザインリーダーシップ・価値創造・文化変革）が、外部価値や社会的インパクトへと連鎖的に接続する構造が明らかとなった。具体的には、(1) 経営ビジョンにデザインを活用することで翻訳され外化すること、(2) プロダクトやサービスにデザインを注入することで企業価値強化を担うこと、(3) デザイン文化の醸成が企業の存在意義を拡張し、公共性を帯びて国力や社会的評価へと結びつくことが確認された。これらにより、デザインによる組織開発は、内部改善に留まらず、ブランド価値や社会的信頼といった外部価値創造と接続し、社会的な競争力に寄与しうる一連の枠組みであることが示された。

キーワード：コーポレートデザイン、デザインリーダーシップ、コミュニケーションデザイン、組織ブランド、価値創造、文化変容

* 立命館大学経営学部 助教

** 立命館大学経営学部 教授

- I. はじめに
 1. 背景
 2. 目的
- II. 先行研究における課題
 1. デザイン経営と企業価値
 2. 組織ブランドとデザイン
 3. デザインと対外コミュニケーション戦略
 4. 小括
- III. 事例分析
 1. 研究対象とデータ収集・分析方法
 2. 事例分析
- IV. 考察
 1. 内部から外部への展開プロセス
 2. 外部価値と社会的インパクト
 3. デザインの媒介機能
 4. 内と外を接続する連鎖プロセス
- V. まとめと課題
 1. まとめ
 2. 課題

I. はじめに

1. 背景

現代の企業経営においてデザインは、製品・サービスにおける意匠設計の範囲を超え、組織文化・意思決定・外部関係性を統合する戦略基盤として位置づけられている (Brown, 2009; Martin, 2009; Dunne, 2018)。デジタル化とグローバル競争の進展、モジュール化による機能品質の同質化により、差別化の主戦場は体験・意味・関係性へと移行している。こうした状況下でデザインは、顧客体験 (CX) の統合とブランド価値の形成、さらに対外的信頼の構築を同時に担う枠組みとして再評価されている (Kotler & Keller, 2016)。

また、デザインは表層の装飾だけではなく、問題の再定義や仮説生成を通じて意思決定の質を高める認知的フレームでもある (Boland & Collopy, 2004)。このフレームは、既存の効率性中心の管理志向を補完し、可能性志向の対話 (ポジティブアプローチ) を促すことで、組織学習と文化変容を後押しする (Cooperrider & Srivastva, 1987; 磯邊, 2025)。実際に、前段の NEC 事例研究 (磯邊・八重樫, 2025) は、デザイン態度を持つ個人 (デザインリーダー) が、部門横断の翻訳と対話の媒介者となることで、意思決定の質と速度を高め、内発的な文化変革を生みうることを明らかにした。しかし同研究では、そこで生まれた内部変革が、どのようなメカニズムで外部価値 (ブランド・企業価値・社会的インパクト) へ接続するのかという連鎖については十分に検討しなかった。

近年、BtoB / BtoG 領域 (公共・金融・インフラ等) では、製品性能やコストだけでなく、レピュテーション、説明責任、公共性へのコミットメントが取引・協働の前提となる。ここでは、トップメッセージ、統合報告、IR / ガバナンス文脈での整合性が強く問われ、企業は社会

に対する姿勢を外化する能力が求められる。デザインはこの外化において、バウンダリーオブジェクト（Star & Griesemer, 1989）として機能し、内部の戦略・価値観を外部のステークホルダー（政府、金融機関、投資家、国際社会）の言語へ翻訳する役割を担う。言い換えれば、デザインは内部で醸成された意味を、社会に伝達・共有するための媒介メカニズムとして機能する基盤とも言える。さらに、日本の産業文脈では、デザインのような無形資産への投資が中長期の競争力に直結するとの認識が広がる一方、価値の顕在化プロセスは十分に検討されていない。

2. 目的

本研究はこのギャップに対し、BtoB / BtoG を主とする NEC という公共性の高い企業を対象に、内部のデザイン態度が、どのような媒介的メカニズムを通じて外部価値（ブランド価値や社会的評価、社会的インパクト）へと連鎖するのかを明らかにすることを目的とする。企業内で醸成された組織変革が、組織外へと架橋するプロセスを描くことを目指す。とりわけ（1）内部変革が外部価値に連鎖するプロセス、（2）その連鎖を成立させる媒介メカニズム、（3）BtoB / BtoG 文脈におけるコーポレート・デザインの外化に着目する。これにより、デザイン態度とポジティブアプローチが、企業戦略・ブランド形成・社会的信頼にどのように接続され、さらには国家的競争力へと拡張しうる可能性を、理論・実務の双方から検討する基盤を提供する。

尚、本事例対象に則り、本研究における「コーポレート・デザイン」は組織戦略・文化変容まで含む広義の意味で用いる。

II. 先行研究における課題

1. デザイン経営と企業価値

デザイン経営は、デザインを戦略的資源として活用し、競争優位とブランド価値の向上を図る経営手法である。従来は製品やサービスの造形的要素に限定されがちであったが、近年は組織戦略やイノベーション能力の中核に位置づけられている（Design Council, 2018¹⁾）。Dunne (2018) は、デザインを価値創造の枠組みとして位置づけ、美的表現だけでなく意思決定や組織文化形成に不可欠であると論じる。Boland and Collopy (2004) は、デザイン態度を意思決定に組み込むことで創造的解決や新規事業創出に寄与することを示している。さらに、Doherty et al. (2015) のデザインラダーは、組織のデザイン成熟度と企業価値の関係を把握する有力な分析枠組みであり、戦略的デザイン投資がどの段階で外部価値に転化するのかを明示する。これら成熟モデルは、内部能力の蓄積が外部価値の創出に段階的に現れることを示唆しており、本研究の内部から媒介を経て外部という理論的枠組みに整合する。

デザインの価値創出メカニズムとして、①知識共有を通じた組織学習、②部門間コミュニケーションの活性化、③意思決定プロセスへのデザイン視点の統合が指摘される（Avital,

Boland, & Copperider, 2007)。とりわけ、企業文化や組織風土はデザイン経営の実効性を大きく左右し、単なるツール導入にとどまらず「組織文化としてのデザイン態度」の確立が求められる (Bushe & Marshak, 2009)。つまりデザインは、組織内部で文化的に内面化されることによって初めて外部価値に転換しうる。しかしながら、これらの研究はデザイン投資が企業価値へ寄与することを示している一方で、内部の文化的変容やデザイン態度がどのように媒介されて外部価値に接続するのかというプロセスは十分に解明されていない。

2. 組織ブランドとデザイン

組織ブランドとデザインの関係性に関する研究は、デザインを単なる視覚的装飾ではなく、ブランド価値を構築・維持し、外部へのコミュニケーションを媒介する戦略資源として位置づけてきた。ブランド・アイデンティティの基盤形成において、ロゴや色彩といった視覚要素は企業の個性や価値観を表現し、組織の態度・姿勢を直感的に伝達する手段となる (Kapferer, 2012; Aaker, 1996)。

また、デザインは差別化の要諦であり、独自性を強調することで選好と購買行動を促進する (Löfgren, 2012; Kotler & Keller, 2016)。差別化は機能的優位にとどまらず、消費者との感情的つながりにより強化される。デザインはブランドの物語や価値を情動的に伝え、ロイヤルティ形成を支える役割を担う (Thompson, Rindfleisch, & Arsel, 2006)。

こうしたブランド・アイデンティティは、一貫性をもって多様なタッチポイントに体现される必要がある。Henderson and Cote (1998) や Keller (2001) が指摘するように、ブランドのデザインが統一されていることは消費者の認知や信頼感を強化し、長期的な関係構築の基盤となる。すなわち、ブランド戦略におけるデザインは、単なる記号的役割を超えて「継続的關係性を築く文化的装置」として機能する。

3. デザインと対外コミュニケーション戦略

同時に、デザインは対外コミュニケーションの中核装置である。Kotler and Keller (2016) は、一貫したブランドメッセージと信頼構築におけるデザインの効果を指摘し、企業価値を直観的に伝える戦略ツールとして位置づける。ウェブサイト、パッケージ、広告、店舗空間など、多様な接点における一貫性は「一貫した価値提供」という印象を形成し、ブランド価値を高める Dunne (2018) は、デザインを媒介とするブランド体験がポジティブ感情を喚起し、社会的信頼・ロイヤルティを醸成するプロセスを示している。

また、Schmitt (1999) のエクスペリエンシャル・マーケティングは、接触瞬間の感覚・感情体験を重視し、その媒介としてのデザインの重要性を強調する。これはブランドを「消費対象」から「共感・共有対象」へと転換し、関係性を深化させる。さらに、企業レピュテーション論 (Fombrun & Van Riel, 2004) は、デザインがアイデンティティの対外伝達を通じ、社会的評価と信頼形成の基盤となることを示す。特にグローバル企業においては、文化的背景や市場

環境が異なる複数のステークホルダーに対して共通のメッセージを届ける必要があり、デザインはその「共通言語」として機能する。多文化・多市場のステークホルダーに共通言語として届くのがデザインであることを示唆している。

こうした議論は、デザインを「境界を越えるコミュニケーションの装置」と捉えるバウンダリーオブジェクト論（Star & Griesemer, 1989; Carlile, 2002）とも接続可能である。Chua and Lee (2019) の研究は、デザインが部門間やステークホルダー間の橋渡しを担い、共通理解や協働を可能にすることを示している。Sangiorgi (2011) は、サービスデザインにおいて、デザイナーは「関係性の仲介者」として、イノベーションの社会的側面を再設計することを示している。デザインは部門内外の異なる関係者にとっての媒介となり、ブランドの統一的な伝達を可能にする。たとえば、広告代理店、製品開発部門、広報部門といった複数のアクターが関与する中で、デザインが共通のフレームワークとして活用されることで、顧客に対して矛盾のないブランド体験を提供することができる。デザインが異部門・多様なステークホルダー間の理解・協働を促し、組織文化と外部コミュニケーションを統合する役割を果たすことを示している。

以上を総合すると、デザインは①ブランドの個性を可視化し、②一貫した外部メッセージを維持し、③競争優位性を確立し、④消費者との感情的つながりを醸成し、⑤組織内外の関係性を媒介するという多層的な役割を持つ。したがって、デザインは組織ブランド構築において単なる視覚的表現を超え、企業文化と外部コミュニケーションを統合する戦略的基盤であると位置づけられる。

すなわちデザインは、企業内部で形成された文化や組織ブランドを社会に向けて翻訳し、外化するプロセスそのものとして理解できる。しかしながら、デザインが組織ブランドといった外部価値へと接続する文化的装置として論じられる一方、戦略的資源として扱われることが多く限定的である。ここで示すデザインを戦略的資源として捉えるという視点は、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の一部として位置づけられるものである（Porter, 1985; Design Council, 2018）。対して、文化的装置という視点は、意味づけ、物語、共同体感覚の形成する基盤として捉えるものである（Manzini, 2015; Escobar, 2018）。文化的に内面化されたデザイン態度がいかに戦略的価値へと接続するのか、その接合プロセスは未解明である。また、これら一連のデザインの貢献は、媒介機能の指摘にとどまってきた。しかし、組織文化の内化から外部への翻訳・外化を経て外部価値を獲得するという接続過程において、デザインがどのようなダイナミクスを発揮するのかは、十分に明らかにされていない。

4. 小括

総じて、先行研究は、デザインが①ブランドメッセージの一貫性を担保し、②顧客体験を通じて信頼とロイヤルティを形成し、③社会的評価を醸成し、④異質なステークホルダー間の調整役を果たす、という多面的な役割を持つことを明らかにしている。したがってデザインは、

企業の対外的なコミュニケーション戦略において、単なる補助的要素ではなく、組織ブランドと外部社会を結びつける戦略的基盤として位置づけられる。

一方で、顧客との感情的つながりや信頼形成の背景にある組織内部の学習・態度変容との連関は依然としてブラックボックスのままである。すなわち、内部で醸成されたデザイン態度がいかに関与の共感や社会的信頼へと接続するのか、そのメカニズムは十分に解明されておらず、研究の余地が残されている。

前段の NEC における研究（磯邊・八重樫, 2025）では、組織内における変革プロセスに焦点を当て、デザイン態度を持つ個人（デザインリーダー）がいかに関与の意思決定や対話に介入し、ポジティブアプローチを通じて可能性に基づく対話を形成することで組織変革を促進するかを明らかにした。すなわち、主として組織内部の変革プロセスとその進行メカニズムに特化したものであり、外部価値（ブランド形成や企業評価、さらには株価や国家的評価など）への接続は十分に検討されてこなかった。

本研究は、これらの検討を踏まえ、内部から外部価値へとといった接続の具体的なメカニズムを明らかにすることを目的とする。とりわけ、組織内プロセスの成果が外部価値の形成にどのように接続するかという視点を重視した。すなわち、デザイン態度の実践が、デザインリーダーシップのもとでトップメッセージを可視化され、製品・サービスや各種タッチポイントを通じて一貫したブランド体験として外化する、という接続プロセスに注視する。デザインが、内部の組織変化を通じてデザイン文化の創出にどのように寄与し、さらに顧客や社会との信頼形成やブランド強化といった外部価値へとどのように接続するのかを検討する。

この拡張的観点より、本研究では、組織内外のデザイン態度の実践が企業戦略に統合され、ブランド形成や顧客・社会との関係性に具体的な影響を及ぼすことを示す。デザイン態度とポジティブアプローチが、内部変革と外部価値創造とを接続する戦略的基盤として機能することを理論的・実務的に明らかにすることを目指す。

Ⅲ. 事例分析

1. 研究対象とデータ収集・分析方法

(1) 研究方法の選択と意義

本研究では、質的研究を採用する。データは、個別インタビューと二次データにより収集された。言説は、SCAT 分析（大谷, 2008）に適用した。この分析の目的は、組織内の意思決定アプローチにおけるデザインやデザイナーを中心に分析を行うことで、デザイナーが、デザイン戦略のプロセスにおいて、どのようなことを行ったのか、感じていたのか、その他の構成員との関係性はどのようなものだったのかを、ポジティブアプローチの観点から検討、考察することである。

研究対象として、デザイン経営の推進による企業価値向上に取り組む日本の民間企業である

日本電気株式会社（NEC）の事例を取り上げる。データとして、チーフデザインオフィサー（CDO）との個別インタビュー、及び一般に公開されている書籍、WEB サイト、ソーシャルメディアなどの二次データを並行して用いる。インタビュー調査は、2024年7月29日にオンラインにて1時間30分、CDOである勝沼潤氏に対して実施した。

勝沼潤氏のキャリアの変遷

勝沼潤氏は多摩美術大学を卒業後、当時別会社であった「NEC デザイン」に新卒で入社し、携帯電話のNシリーズなどのデザインに携わった。その後、ソニーのクリエイティブセンターに転職し、ホームプロダクツやXperiaのデザインに関わり、6年ほど海外赴任も経験している。2018年には自身のクリエイティブスタジオを立ち上げ、プロダクトだけでなく、コミュニケーションやブランディングなども手がけ、国内外のクライアントと仕事を行った。

2020年5月に再びNECにジョインシデザイン本部長として、デザイン活用の領域を広げた。2022年にはコーポレートエグゼクティブとして、デザインとブランド、コミュニケーションの3つのコーポレート機能を統括する役割を担い、2023年4月にはNEC初のチーフ・デザイン・オフィサー（CDO）に就任した。ブランド価値の向上と企業の持続的成長を目指している。

CDO 設置とブランディング & メッセージ機能を配置

NECは、2023年4月に勝沼潤氏をCDOに任命した。CDOの設置に伴い、NECは、経営企画部門と密接に連携する以下3つの部門と1つの室をCDO配下に配置し一元化した。

1. コーポレートブランド戦略統括部：NECのブランド戦略とガバナンスの構築を担当。
2. コーポレートデザイン統括部：ブランド戦略を具現化し、全社に展開するデザイン戦術を策定。
3. コーポレートコミュニケーション統括部：社内外のコミュニケーションを統括し、ブランドメッセージの一貫性を確保。
4. ブランドエクイティマネジメント室：ブランド価値の可視化と最適なアプローチ方法の策定を担当。

これにより、NECは経営戦略とブランド戦略を密接に連携させ、企業価値の向上を目指す体制を構築した。

2. 事例分析

(1) 事例の概要

日本電気株式会社（NEC）は、1899年（明治32年）に創立した日本の民間企業であり、情報通信技術を核としたソリューションを提供している。主な事業領域は、ITサービス事業と社会インフラ事業であり、国内外の企業や公共機関に対して、AI、生体認証、ネットワークインフラなどの先進技術を活用したサービスを展開している。2025年3月31日現在の組織規模は、資本金4,278億円、従業員数は単独で22,271名、連結で104,194名となっている。売上

収益は、単独で1兆9,812億円、連結で3兆4,234億円である。

NECは、デザインを組織戦略に取り入れる独自のアプローチを展開しており、組織内の様々な場面で独自の施策をとっていることでも特徴的である。本研究では、その独自施策の中でも、主に、デザイン部門の設置・統合における変遷と、CDOである勝沼氏の活動や言動に着目して分析を行っている。

(2) CDOの言説分析

CDOがどのような介入をしたのかを分析するため、インタビュー言説に対してSCAT分析を行った。重要言説を25に分割し、コード化することによって分析を行った(表1)。

本研究では、NECにおけるデザイン組織の対外的な接続に着目し、より詳細に分析するため、SCAT分析(大谷, 2008)を適用する。

表1. SCAT分析: インタビュー内容(抜粋)(筆者作成)

ソース	言説	テーマ	構成概念
1	当時、世の中の潮流としても「デザイン」が指すことの範囲がとてつもなく広がってきていました。そんななか、多くのBtoBビジネスも展開しているNECのような企業における、デザインの提供価値を最大化するための体制を提案。その結果、デザイン部門、ブランド部門、コミュニケーション部門をNECのブランディング&メッセージング機能であるとしてとくり、それを統括する立場としてCDOが必要だと結論に至りました。デザイン部門のトップは別にいるのですが、私は「デザイン」を使って、これら3つを統括することで、NECのブランディングとメッセージングをまとめあげていく役割を担っています。	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインの拡大 _ デザイン組織の構築 _ デザイン戦略 _ 企業価値向上 _ CDO _ ブランディング 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度(創造性) _ デザイン態度(楽観性)
1	CDOである現在とコーポレートエグゼクティブであった2022年と、役割や体制に大きな変更はありませんが、「CDO」になったことで、デザインの力を使ってNECという企業の価値をあげていくことを改めて社内外に示しやすくなりました。	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインリーダー _ CDO _ 企業価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインリーダーシップ
1	コーポレートエグゼクティブになる前にまず私は、「デザインの力を使い、NECというブランドを輝かせるためにはどうしたらいいか」を考えました。そこで思い至ったのは、IRの発信、製品やサービスのデザイン、文化づくりまでふくめて企業全体をブランディングしていく必要があり、それが企業のトップが考える経営戦略と密につながっていないといけないということ。そこで、「経営戦略とブランド戦略がコアにあり、それを軸にトップのメッセージやIRの発信、ウェブマーケティング、事業、人事、文化づくりがある。この考えかたがNECには必要だ」と提案をしました。	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン戦略 _ ブランディング _ 組織文化 _ トップとの連携 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度(深い洞察)

1	それを受け入れてもらった結果が、今につながる組織体制です。大きな特徴は、コーポレートデザイン、コーポレートコミュニケーション、コーポレートブランドの3つの部門が独立しているのではなく、大きくくくると経営企画部門のなかにある点。デザイン部門が経営企画に内包されている形は、なかなかないのではないのでしょうか。しかしこの立てつけでこそ、企業のあらゆるタッチポイントをしっかりデザインすることができますし、それによってNECのブランドが形づくられ、企業価値向上の流れを生むことができます。そう考えました。	_ デザイン組織の構築 _ デザイン戦略	_ Appreciative Inquiry 原理（全体性）
1	NECにおけるデザインの提供価値を考えてみると、もちろん製品も大切ですがそれだけでは足りません。製品やサービスがひもづく事業体や事業の方向性をどのようにデザインしていくか、つまり「事業ビジョンの構築」も、製品やサービスのデザインと同じくらい重要です。たとえばNECにはスマートシティの事業もありますが、そのビジョンや具体的なサービスのデザイン。そしてそのサービスを使うためのアプリケーションにいたるまで、広義のデザインから各製品の具体的なデザインまで幅広く行っているのが「製品・サービス・事業」のデザインです。	_ デザイン戦略	_ Appreciative Inquiry 原理（全体性）
1	ただ、それだけでデザインしていれば良いのかと言うとそうではありません。とくにNECは世の中を支える“公共サービス”としての製品やサービスも提供しているため、政府や銀行などと仕事をすることもあり、さまざまな企業とパートナーシップを結び、取り組みを進めていく必要があります。そこで求められるのは、「我々のような会社が、世の中を動かすために不可欠な事柄に携わるべき企業なのか、それに足る信頼があるのかどうか」ということ。もちろんサービスや製品の安定性、使いやすさを追求することも大切ですが、社長やほかの経営陣の発信などによって、企業としての姿勢の打ち出しもしっかり行っていくべきだと考えました。それが「コーポレート」のデザインです。	_ 事業別の戦略策定 _ デザイン戦略	_ Appreciative Inquiry 原理（全体性）
1	そのため私がNECに入社し最初に取り組んだことも、当時の社長が行うプレゼンテーションのデザインでした。また2021年に策定した「2025中期経営計画」も、社長や経営企画部門のメンバーとそのデザインを行いました。単なるグラフィックのデザインではなく、どういうストーリーでどのような文脈で何を打ち出すのかを考えながらデザインしていきました。	_ ナラティブと文脈	_ デザイン態度（可視化・外化） _ Appreciative Inquiry 原理（詩的）

2	(新卒で入社した時代は) NEC が本当にすごく輝いていた時代でしたが、その時とは違う輝き方だけど、(勝沼氏が再ジョインするタイミングで)改めて NEC が日本を代表して世界へ発信する感じにしていきたいという思いや、そのためにデザインもしっかり活用していくのだ、していきたいのかという思いが伝わったので、これは面白いよねと。	_ デザイン戦略	_ デザイン態度 (楽観性) _ Appreciative Inquiry 原理 (予期成就)
2	一部局地的にどうやらデザインというものは何かしら使えそうではあるなど。僕が入社して、実際にその新規事業開発で、いわゆるデザインの考え方やアプローチみたいなのを活用していきましょ、それはそれで大事で実践していったのですが、もうちょっとデザインって幅広く活用できるはずだよな? と思ひまして。いかにしてトップマネジメントを目指すか。あと全社皆さんにわかっていただけるかというのを、そこで色々考えました。	_ デザイン戦略	_ Appreciative Inquiry 原理 (構成主義) _ デザイン態度 (創造性)
2	考えをまとめた上で、トップマネジメントに対して提言しました。提言も、机上の空論だけで話していてもダメなので、ある意味、それこそ成功事例、小さい成功事例になるものを見せて、丁寧に展開しました。「このことは、こういうことである」という説明もし、ご納得いただき理解してもらったことで、役員になったという流れです。	_ デザイン戦略 _ トップマネジメントへの道のり _ 丁寧な説明と成功事例 _ ボトムアップの創発的实践	_ Appreciative Inquiry 原理 (詩的) _ Appreciative Inquiry 原理 (体現) _ Appreciative Inquiry 原理 (予期成就) _ デザイン態度 (楽観性)
1	(デザイン業界以外の人たちにデザインの価値を感じてもらうために意識していることは) 私も道半ばではあるのですが、やはりポイントは「わかりやすく説明すること」だと思います。そのためのひとつの方法は、相手に伝わる言語で語ること。言葉だけではなかなか伝わらないことも多いため、とても小さな成功で良いので何かしらの成果をつくり、「どんなデザインによってその成果が生まれたのか」を見せてあげる。その積み上げでしかないと思うのです。私が2020年にNECに加わったとき、デザインチームに最初に伝えたのは「ショートタームでシャープな成果を」ということ。それを積み重ねること社内にも少しずつ味方が増えていき、現在のような体制をつくれたのではないかと考えています。	_ デザイン戦略 _ トップマネジメントへの道のり _ 丁寧な説明と成功事例 _ ボトムアップの創発的实践	_ Appreciative Inquiry 原理 (詩的) _ Appreciative Inquiry 原理 (体現) _ Appreciative Inquiry 原理 (予期成就) _ デザイン態度 (曖昧性) _ デザイン態度 (楽観性)
2	トップマネジメント。社長を含め、トップマネジメントの皆さんとのコミュニケーションを大事にしないと、CDOを設定しましょう、みたいな話には、なかなかならないかな? そこで多分な一つポイントになってくるのが、どういうコミュニケーションをしますか、という話になると思っています。	_ コミュニケーションの重要性	_ デザイン態度 (共感性) _ デザイン態度 (ナビゲーター) _ デザインリーダーシップ _ Appreciative Inquiry 原理 (詩的)

2	<p>僕はデザイナーですが、昔から相手がわかる言語で、デザインのことを語る努力をするタイプですが、ほとんどの人が、そこについて意識しても、しきれてないのじゃないかなと思っています。そこをちゃんと意識してコミュニケーションが取れる人じゃないと、役員クラスとか CDO みたいなポジションというのは難しいのかなというふうに思いました。</p>	<p>_ コミュニケーションの重要性 _ 媒介者</p>	<p>_ デザイン態度（共感性） _ デザイン態度（ナビゲーター） _ デザインリーダーシップ _ Appreciative Inquiry 原理（詩的）</p>
2	<p>でも、それも会社における CDO と呼ばれる人の求められている要件とは差があるのかなと思います。例えば、もう完全にデザイン特化で、周りが一切分からなくても、とにかくデザインのことを考えてくれ、とお題が出ている人にしてみたら、それこそおしゃれな言い回しで語って周りが一向についてこなくてもそれで成り立つ。けれど、多くの企業はそうじゃないと思っています。NEC を含む多くの企業は？と考えた時に、コミュニケーションの仕方みたいなのは結構気をつけています。</p>	<p>_ コミュニケーションの重要性 _ 媒介者</p>	<p>_ デザイン態度（共感性） _ デザイン態度（経験的知性） _ デザイン態度（ナビゲーター） _ デザインリーダーシップ _ Appreciative Inquiry 原理（詩的）</p>
2	<p>僕の若い頃、デザイナー生活を始めて数年みたいな頃は、目の前のデザインをいかにこよくするかとか、周りに負けないようになかっこいいデザインとはみたいなのを一生懸命考えていてやっていました。たぶん関わる人の多さで、だんだん分かってくればいいんじゃないですかね？若いデザイナーさんに言えることとしては、多分、関係する多部署の人たちと、いっぱいコミュニケーション取るとそういう能力が早く身につくのかもしれないです。</p>	<p>_ コミュニケーションの重要性 _ 媒介者</p>	<p>_ デザイン態度（経験的知性） _ デザイン態度（共感性） _ デザイン態度（ナビゲーター） _ Appreciative Inquiry 原理（詩的）</p>
2	<p>デザインとは、いかに本質にアプローチするかということと、本質にアプローチしたときに、どう研ぎ澄まされたメッセージを作ることができるのか？そして、最終的に研ぎ澄まされたメッセージを明確に美しく表現する、ということです。だから結局デザインの行為としては以上！という感じなのだと思います。NEC に入ってから経営層と話す時に使ったフレーズですけど、①本質にアプローチして、②メッセージを研ぎ澄まして、③美しく表現する。基本的にはデザインとは以上の行為ですという話です。そうすると、これは対象物がプロダクトであれ、サービスであれ、それこそコミュニケーションであれ、全部使えるのです。</p>		<p>_ デザイン態度（美意識） _ Appreciative Inquiry 原理（全体性）</p>

2	やりきれているとは思わないのですが、まあやり始めることはできている（社長のプレゼン資料や株主向けの資料にデザイナーが関与している）状態であると。そもそもなんでこれができているかという話をすると、やっぱり組織を立ち位置と有り用と、その役割というのを。2021年2022年あたりにちょっと変えさせてもらったので、それが多分一番大きい方かなというふうに思います。	_ デザイン戦略	_ デザインの非言語 コミュニケーション／視覚化
2	特にブランド周り、ブランド戦略、コーポレートのブランド戦略をどうするかみたいところで、いろいろ提言させられて、その結果が今の状態になっているのかなと思います。	_ デザイン戦略	_ デザイン態度（共感性） _ デザイン態度（ナビゲーター） _ Appreciative Inquiry 原理（詩的）
2	21年まで左の体勢でした。左の体勢とはどんなのかというと、経営戦略をもとに様々なアクティビティが、企業活動があるのだけれども、そのマーケティングの中にブランドがぶら下がっているというのがこれまででした。それを右のようにしましょうよという提言を21年にさせてもらいました。22年から、この右の考え方が適用されたから、デザイン、ブランド、コミュニケーションは、コーポレートの立ち位置になって、トップマネジメントの対外的な打ち出しや、IRとか、そういうのにもデザインの活用することができるようになっていったという話なのですが、このポイントは、左が悪いとは言っていないです。左は左でワークする企業は存在しています。NECのようなtoBやtoGをメインとしたコングロマリットにおいては、違う形があると思いました。なぜかという、例えばコンシューマー向けに単一事業をやっているような企業の場合、左の考え方で十分ワークするのは、なぜならば、その製品そのものがその会社のブランドだということです。そこに全てのバジェットとリソースを投入してブランド作りをしていけば企業価値が高まっていくでしょう。	_ デザイン戦略	_ デザイン態度（創造性） _ Appreciative Inquiry 原理（詩的）
2	だからtoCの単一商品みたいな会社だったら、左は十分ワークしますと。でも、toBのコングロマリットにおいては、これでブランド作れませんよねと。経営戦略に一体化して、すべての企業活動を通じてブランドを作っていく、という形にしましょうよ、という提言をさせてもらった影響が結構大きかったのかな。これがあるから、さっきお話しされたような本質的なとこまでやらなくてはいけないよねというところに手が届くようになったというお話です。	_ デザイン戦略 _ ブランディング	

2	これは多分、永遠の課題です。企業価値向上においてデザインが特定の効果はあると思います。数式に表せみたいな間いかなと思っていて。多分この正式が作れた人は、もうそれだけで一生食べていけるという話です。	<ul style="list-style-type: none"> _ 企業価値向上 _ デザイン戦略 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度（深い洞察） _ Appreciative Inquiry 原理（ポジティブ）
2	わかりやすい例で言うと、NECの株価は以前5,000円ぐらいのところ、今13,000円まで、倍以上です。それはなぜ実現したかかという、ビジネスがうまくいき始めているというのもそうだけれど、やっぱりトップメッセージがちゃんと投資家などに刺さって、NECは期待ができるという、市場の期待が醸成されていったというのが多分一番大きいと思っています。	<ul style="list-style-type: none"> _ トップのリーダーシップ _ デザイン戦略 	<ul style="list-style-type: none"> _ Appreciative Inquiry 原理（予期成就）
2	企業の期待を醸成するために何が必要かという、IRの成績も大事だけれど、それよりも多分大事なことは、トップが企業の姿勢をどういうふうに語っているか、出しているかというのが結構鍵だと思います。なので、そのトップのためだけの専属のチームが存在しています。	<ul style="list-style-type: none"> _ トップのリーダーシップ _ デザイン戦略 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度（共感性） _ Appreciative Inquiry 原理（詩的）
2	そのぐらい企業の顔である、トップのメッセージに力を入れた結果、そのメッセージが伝わり、市場の期待を醸成し、結果、株価が上がっているというのは、まあ一つ言えるのかなというふうに思います。そこの因果関係をちゃんと数値で提示してと言われても、わかんないという話になってしまうけれども、確実にヒットしているのではないかなというふうに思います。	<ul style="list-style-type: none"> _ トップのリーダーシップ _ デザイン戦略 	
2	将来に対して期待してもらおうというのが結構大事なポイント。企業価値としてはした大事なポイントなのです。	<ul style="list-style-type: none"> _ 将来への期待 _ 企業価値 	<ul style="list-style-type: none"> _ Appreciative Inquiry 原理（予期成就）

ソース1) CreatorZine「NECのCDO勝沼さんの取り組みから、「デザインに投資してほしい」と考える人がとるべき行動が見えてきた」(<https://creatorzine.jp/article/detail/5048?p=4>) (2025年4月20日閲覧)

ソース2) 筆者が行ったインタビューを参照

SCAT分析より得られたストーリーラインは以下である。本研究の目的に即し、本研究では組織外へのブリッジに関わる要素を中心に考察を行なった。

当時、NEC社全体で「デザイン」の射程が製品やサービスの枠を超えて拡張し、企業の存在意義や社会への姿勢そのものを形づくる役割が強く意識され始めていた。そのような潮流のなかで、同社は自らを「日本を代表して世界へ発信する組織」として再定位し、そのためにデザインを戦略的に活用する必要があるという認識を経営層の一部が共有するに至った。それは「コーポレート・デザイン」として位置づけられた。特に政府や金融機関をはじめ公共性の高い領域を担う同社においては、製品やサービスの安定性・信頼性に加え、企業全体の姿勢や価

値観を社会に提示することが不可欠であるとされたのである。

この状況の中で、後に CDO となるデザイナーが再び組織に参画し、デザイン部門の改変を提言する契機となった。新たに設置されたブランド部門、既存のデザイン部門、そしてコミュニケーション部門を束ね、コーポレート全体のブランディング & メッセージング機能として再編する体制が構築された。これを統括する立場として CDO が設置され、経営層とデザイン部門を媒介する役割を担ったことは、同社における組織変革の重要な転換点であった。

CDO の着任後にまず取り組まれたのは、社長のプレゼンテーション資料や中期経営計画のデザインである。そこでは単なる視覚的な装飾ではなく、経営が伝えようとする意思や戦略をストーリー化し、適切な文脈を与えて社会に翻訳する営みが行われた。2020～2022 年にはデザイン組織の立ち位置と役割が再定義され、従来はデザイナーの関わりが薄かった経営メッセージや株主向け資料にまでデザインが浸透するようになった。このような組織内部の基盤変容は、経営層とデザイナーの協働を通じて NEC の姿勢を社会に可視化（外化）し、企業価値やブランドの強化へとつながっていった。

さらに注目すべきは、この企業価値の強化が単なる市場成果にとどまらず、「日本を代表して世界に発信する」という目標、ひいては国力への寄与という社会的インパクトへと結び付けられている点である。NEC のコーポレートデザインの取り組みは、企業内の役割再定義から始まり、ブランディングとメッセージングを通じた外部発信を經由し、最終的に国家的な競争力の強化へと接続される連鎖を具体的に示している。すなわち、NEC の事例は、デザインが組織内部の変革を触媒としながら外部価値へと拡張し、その先に社会的・国家的規模の価値創出を見据えるプロセスを示すものといえる。

IV. 考察

まず、本研究の基盤となる組織内部の分析に重きを置いた前回の研究（磯邊・八重樫、2025）の再整理を行う。先の研究では、CDO を媒介とする、トップダウンによる戦略策定とボトムアップの創発的実践の両立により、組織内のデザイン文化を醸成するプロセスが確認された。このプロセスは、以下の3つの要素に整理できる。

第一に、CDO 主導（デザインリーダーシップ）のデザイン経営である。CDO は経営トップとデザイナーの間を媒介し、経営ビジョンを翻訳することで、組織全体の方向性を統合する役割を果たした。第二に、プロダクトやサービスを通じた価値創造である。デザインの具体的な成果物を通じて顧客や社会に価値を提供し、組織外部との接点を強化することが、内部のデザイン文化の正当性と説得力を高める基盤となった。第三に、デザイン態度の浸透と文化変革（デザイン文化の醸成）である。デザインを単なる手法としてではなく、組織の意思決定や学習のスタイルに組み込むことで、部門横断的な共創や対話が促進され、組織文化そのものが変容する契機となった。これら三つの要素が相互に作用することで、トップダウンの戦略とボトム

アップの実践が結びつき、デザイン文化が持続的に形成されていくことが明らかになった。

これらのプロセスを通じて、組織内でのデザイン態度は単なる個人の創造性に留まらず、組織変革の原動力として機能し、組織文化の影響を与えることが示唆された。これらはデザイン態度とポジティブアプローチの枠組みで分析することにより明らかになった。

本研究においては、前研究で明らかにしたデザイン態度とポジティブアプローチにおける組織内の基盤構築と成果を受け、対外に向けた施策と媒介プロセスを通じて価値創造や社会的インパクトに寄与していることが明らかになった。その特徴を以下三つの観点から整理する。

1. 内部から外部への展開プロセス

本事例は、デザインが「組織内部の文化変容」を媒介として「社会的価値」へと拡張するプロセスを示している。デザインが経営戦略と直結することで、国力レベルの価値創出を担うことが示されている。すなわち、企業内のデザイン態度の変容が、ブランド価値を超えて社会システム全体に影響する可能性を持つことが明らかになった。

(1) 組織的基盤の変革

組織的基盤の変容が重要な前提となる。2020～2022年にかけて、NECではデザイン部門の立ち位置と役割が再定義され、従来は非デザイン領域とされていた経営メッセージや株主向け資料にデザイナーが正式に参画する体制が整えられた。これにより、経営メッセージがデザインを活用することで社会に翻訳されるプロセスが確立された。内部成果が外部発信と接続することで、トップメッセージのビジュアルライズやユーザー中心デザインに基づくブランド発信が可能となり、デザインが経営戦略に関与しうる基盤が確立された。

(2) コーポレートデザイン

政府・金融機関など公共性の高い領域に関わるNECにおいては、製品やサービスの安定性・使いやすさ以上に、企業全体の姿勢や信頼性を可視化（外化）し発信する必要性が強調された。CDOが取り組んだ「社長プレゼン資料のデザイン」や「2025中期経営計画」のストーリー設計は、その実践的な第一歩であった。経営メッセージをデザインによって翻訳し外化する取り組みである。これらは単なるグラフィック作業だけではなく、デザインを多面的に活用するものである。経営のストーリーを社会に伝わる物語へと再構成する営みであり、企業としての姿勢や信頼性を外部に表現することにつながった。

(3) 企業価値の外化

経営層とデザイナーの協働によって「NECの姿勢」を社会に提示することが可能となり、同社は「安定したサービスを提供する存在」から、「社会を支える公共的パートナー」として位置づけられるに至った。こうした実践は、内部成果を外部発信へと接続し、ブランド強化や

顧客体験の向上, さらには株価上昇といった定量的・定性的な成果へと波及していったことが示唆される。

2. 外部価値と社会的インパクト

前述したプロセスを経て, 本事例は, 組織内部で醸成された, デザイン態度とポジティブアプローチによる基盤構築が, 以下の外部価値を創出する連鎖を具体的に示している。

第一に, 組織ブランド価値の創造である。デザインを媒介とした経営メッセージの発信により, 企業の信頼性や社会的役割が強調され, ブランド価値の強化が実現された。

第二に, NECの株価推移を長期的に見ると, 近年のデザイン経営施策をスタートした時期以降, 中期的な見通しにおいて上昇傾向が示されている(図1)。CDOの言説でも株価への影響を意図する発言がなされている。この点はデザイン活用が企業価値向上に寄与していることを示唆する。この動きは, デザイン経営施策が企業価値向上に寄与している可能性を示唆する一方で, 株価はマクロ経済や市場全体の影響を受けるため, 相関や因果関係を明示的に説明することは本研究では限定的である。

最後に, 国力への接続である。CDOの言説には「企業価値を高めた先に日本の国力がある」という認識が示されており, NECを「日本を代表し世界に発信する存在」として再定位することは, 企業ブランドの向上と国際競争力の強化を同時に実現する構想である。経営層とデザインリーダーが共有したこの視座の高さは, 企業変革を超えて社会的, 国力的インパクトへとつながるものである。

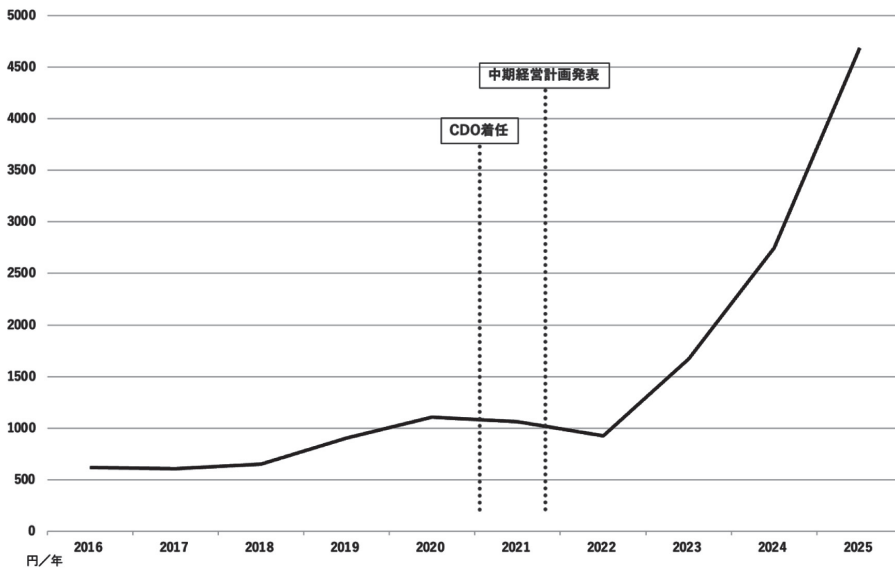


図1. NEC 株価推移 (2016-2025年)
(日本経済新聞²⁾を元に筆者作成)

3. デザインの媒介機能

ここでは、内部で生まれた成果が、どのような仕組みを通じて外部社会と接続されたのかを考察する。本事例において、プレゼン資料や中期経営計画といった「デザインされたメッセージ媒体」は、経営内部と外部ステークホルダー（政府、金融機関、株主、国際社会）を接続するバウンダリーオブジェクトとして機能する。これにより、内部の組織文化変容が外部社会への信頼と共感の形成に直結し、結果的に「国力」への寄与を視野に入れた価値連鎖が描かれた。このようなデザイン媒体は、組織内部の三要素、デザインリーダーシップと価値創造、文化変容の延長線上に位置づけられる。つまり、内部と外部の連鎖プロセスが、デザインされたメッセージ媒体（バウンダリーオブジェクト）によって成立していることが示唆される。

ここで注目すべきは、組織内部で形成された要素が、それぞれバウンダリーオブジェクトとして作用していた点である。第一に、CDOの設置やデザイン部門の再定義といった制度基盤は、デザイナーが経営メッセージや株主向け資料に正式に参画できる仕組みを整え、内部成果を外部へ翻訳するための基盤を整備構築した。第二に、社長プレゼン資料や中期経営計画は、経営トップの意図や企業姿勢をデザインによって可視化し、内部の価値観を外部に共有可能な形に変換する翻訳装置として機能した。第三に、本事例対象組織が政府や金融機関といった公共性の高い領域に深く関わる企業であるということは、社会的使命を外化する役割を担う基盤となった。つまり、デザインは公共性と結び付き、社会的使命を外化する機能を担った。

このように、デザインがバウンダリーオブジェクトとして作用することにより、内部で培われた成果は外部に媒介される。すなわち、デザインによる組織改革が経営ビジョンを翻訳し、プロダクトやサービスの成果が社会的評価を得て、社会的・国家的役割へと拡張されることで、内部と外部の接続が具体化していたことが示されている。

4. 内と外を接続する連鎖プロセス

本研究の枠組みにおいて、内部要素（デザインリーダーシップ・価値創造・文化変革）が、外部価値と接続する関係性が示された。内部の組織変革が媒介によって翻訳され、外部的成果として外化するという非直線的な接続プロセスが明らかとなった。

第一に、デザインリーダーシップ（CDOによる媒介）が、外部価値へと接続する。CDOが着任直後に取り組んだ「社長プレゼン資料のデザイン」や「2025中期経営計画のストーリー設計」は、単なるグラフィック修正ではなく、経営トップのビジョンをデザインによって翻訳し、企業姿勢を外部に外化する取り組みだった。従来の経営メッセージ発信の手法に加え、意匠設計やナラティブを包含するデザインによってストーリー性を持って再構築され、視覚的に整理されることで、社内外に一貫した形で発信可能となった。ここでの翻訳は、結果として経営ビジョンが、組織外においても理解されやすい物語として変換されたことを意味し、経営層と従業員、さらには株主や社会との間に共通認識を生み出す機能を果たした。このプロセスは、経営層とデザイナーが協働するリーダーシップのもとで成立したものである。経営層とデ

デザイナーの協働によるリーダーシップがあったからこそ、「企業姿勢のデザイン化」が可能となり、社会に向けた発信が実現された。

第二に、価値創造（プロダクト・サービスを通じた実践）が、外部価値へと接続する。NECのデザイン部門は、従来の製品やサービス開発において、デザイナーが参画したことで、デザイン態度を基盤に実践を積み重ねてきた。例えば、ユーザー中心の観点を取り入れたプロダクト開発や社会課題に即したサービス設計は、顧客との接点やマーケティング資料を通じて「顧客に届く言語」に翻訳されて発信され外部に伝達された。その成果は市場や顧客からの評価を受けることで、結果的にNECのブランド価値を高めることに寄与した。つまり、製品・サービスという具体的な成果物は、外部市場や顧客からの評価へと直結し、その積み重ねがブランド強化に波及した。デザインの有効性を社会的に承認させる証拠となり、内部のデザイン文化が外部で評価されることで、企業価値の強化につながったのである。

第三に、組織内の文化変革（デザイン態度の浸透）は、外部価値へと接続し、社会的インパクトへと拡張する。NEC内部でデザイン態度が組織文化として定着するにつれ、その変容は企業の存在意義を「単なるサービス提供者」から「社会を支える公共的パートナー」へと押し広げた。CDO自身の言説にも「企業価値を高めた先に日本の国力がある」という視座が示されており、内部文化の変革が国家的レベルの役割へと拡張していく様子が確認できる。これは単なる組織内スローガンではなく、経営メッセージやコーポレート・デザインを通じて「公共的存在」として外部に表現され、社会的意義に結び付けられていた。ここでの拡張とは、企業文化が外部社会との信頼や共感を得ることで、企業の存在意義を醸成し、その延長線上で国力や国際競争力への寄与が期待されるという構造を意味する。したがって、組織内の文化変革は組織を超えて、社会的・国家的インパクトへとつながるプロセスであり、結果として「国力」への接続を可能にすることを示唆している。

表 2. 内部要素の外部価値との接続の関係性（筆者作成）

内部要素(組織内の基盤)	関係性
デザインリーダーシップ (CDOによる媒介)	経営層とデザイナーの協働が「社長プレゼン」「中期経営計画」などを通じて起業姿勢をデザイン化し、社会に向けて外化した。
価値創造 (プロダクトやサービスを通じた実践)	内部でのプロダクトやサービス開発が顧客や市場評価に結びつき、その積み重ねがブランド強化、企業価値向上へ波及した。
文化変容 (デザイン態度の浸透)	組織文化の変容が企業の存在意義を公共的役割へ拡張し、国家的な競争力、国力との接続を可能にする。

以上より、本研究は、組織の内部文化形成と外部価値の接続を理解する上で4つの視点から整理できる。

第一に、内から外への段階的プロセス化である。内部でのデザインリーダーシップや文化変革は、直ちに外部価値へと転換するのではなく、段階的なプロセスを経て外部社会に波及して

いた。一例として、経営メッセージがデザインによって翻訳され、社内外に一貫性を持って提示される。その後、組織ブランドや企業価値の強化と関連し、顧客や株主からの信頼や評価となる。そして最終的には、NECを「日本を代表する存在」として位置づけ、国家的ブランドや国力への寄与へと拡張していく。このように、本研究の事例は、内部変革から外部価値創出、さらには国家的インパクトへと至る連鎖を、デザインによる媒介プロセスを経て示している。

第二に、創出された外部価値である。NECの事例では、内部で培われたデザイン文化が、具体的な外部的成果として顕在化した。1つに、組織ブランドの強化である。社長プレゼンや中期経営計画に反映されたデザイン表現は、企業の姿勢や信頼性を直観的に伝えるものであり、社会的評価の向上に寄与した。2つに、株価推移に象徴される企業価値の高まりである。近年のデザイン経営施策の開始時期以降、NEC株価には上昇傾向が示されており（図1）、CDO自身の言説にも株主や市場を意識した発言が確認される。ただし株価はマクロ経済や業界動向など多様な要因に左右されるため、デザイン経営との直接的な因果関係を明示することはできない。しかしながら、デザイン施策が投資家や市場の評価と重なるタイミングで可視化された点は、外部価値形成の重要な示唆といえる。3つに、国家レベルへの拡張である。CDOが強調する「企業価値を高めた先に日本の国力がある」という視座は、NECを単なる一企業としてではなく、日本を代表し国際社会に発信する存在へと再定位するものであり、ブランドから国力への接続を意図する戦略的発信であった。こうした外部価値の創出は、内部変革が単に組織内部に留まらず、社会的・国家的役割へと連鎖することを明示している。

第三に、本事例では、単にデザインによる成果が外部に発信されたのではなく、内と外を接続する媒介の役目をデザインが担っていることが示された。たとえば、デザインによる成果物としての「社長プレゼン資料」や「2025中期経営計画」は、経営トップの意図を社会・人が受け入れやすい言語へと翻訳し、社内外に一貫して伝達するための媒介となった。また、CDOの設置やデザイン部門の役割再定義といった制度的基盤は、デザイナーが経営メッセージや株主向け資料に正式に関与できる環境を整え、内部文化を外部に媒介する土台を構築した。さらに、NECが政府や金融機関など公共性の高い領域に関わる企業であることは、デザイン活動を単なるブランド訴求にとどめず、社会的使命を外化し拡張する役割を担うこととなった。これらが重層的に作用することで、内部で培われたデザイン文化が外部社会へと展開される道筋が形成された。

これらをまとめると、内と外を接続する概念フレームワークが描ける。前研究で明らかになった内部の三要素（デザインリーダーシップ、価値創造、文化変革）は、本研究において外部価値と関係し接続することが確認された。この対応関係を非直線的プロセスとして整理することで、内部と外部を接続する理論的枠組みが提示された（図2）。すなわち、内部で醸成されたデザイン態度やポジティブアプローチがもたらした成果は、デザインによって翻訳、媒介され、社会的・国家的価値へと接続、拡張していく構造を創出することが可能になった。本研

究が示すフレームワークは、組織変革とデザインを架橋し、組織文化と外部社会との関係性を統合的に理解する上で新たな視座を提供している。

また、このような接続は、単に企業内のマネジメントやブランド戦略の範囲にとどまらないことを示唆している。ナショナル・イノベーション・システム論 (Freeman, 1987; Lundvall, 1992) においては、企業や研究機関が相互作用を通じて国力的な競争力を形成するとされるが、本事例は其中でデザインが媒介として機能しうることを示している。また、国家的ブランド研究 (Anholt, 2007; Dinnie, 2015) の観点から、企業ブランドの強化は国全体のブランド価値を構成する要素と捉えられる。本事例は「NEC」という企業のデザイン経営が「日本の国力」や国際的評価に寄与するメカニズムを提示している。したがって、デザインそのものが、組織内部の文化変容を起点としつつ、媒介プロセスを通じて、外部価値や国家的な競争力へと拡張する一連のプロセスを示すものであり、その射程は企業研究を超えて国家レベルのイノベーション研究やブランド研究にまで接続可能である可能性を示している。

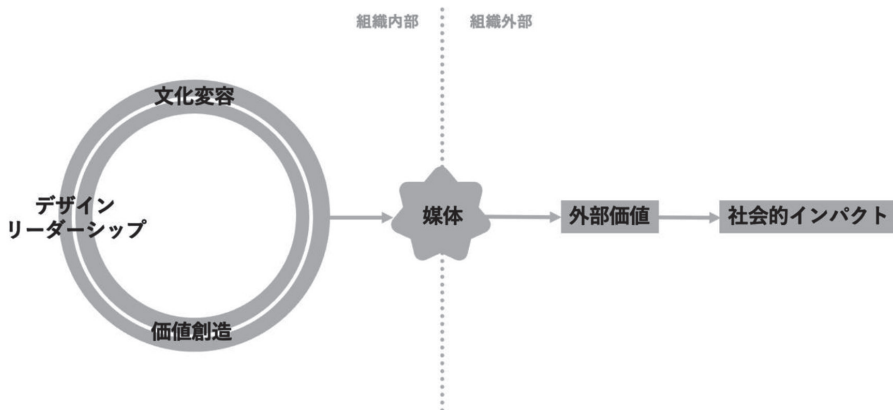


図2. 組織内部のデザイン文化が外部価値へ接続するプロセス
(筆者作成)

V. まとめと課題

1. まとめ

本研究は、NECの事例を通じて、デザイン態度とポジティブアプローチが組織変革プロセスに与える影響を探索し、さらにその成果が、外部価値形成にどのように接続するかを明らかにすることを目的とした。

前回の研究では、内部プロセスに焦点を当て、デザイン態度を持つデザイナーが組織内部でいかに対話や価値の翻訳を行い、組織文化や価値観に変化をもたらすかを分析した。ここで明らかになった主な知見は、デザイン対話の媒介者としての役割である。デザイナーは、異なる部門や職能間で共通の価値やビジョンを翻訳・媒介し、組織全体の理解を促進していた。具体的には、提案されたコンセプトやプロトタイプを通じて部門間の認識の齟齬を解消し、意思決

定を円滑化する役割を果たしていた。また、デザイン活動は価値の再定義を通じて文化変容を促し、従来の問題解決型思考から、可能性を探索するポジティブアプローチへの志向転換を後押ししていた。こうした変容は、デザイン態度が文化的媒介として機能することを示すものであった。

本研究では、内部変革が外部価値へとどのように接続するかを検討した。内部で生じたデザイン態度とポジティブアプローチに基づく変革が、経営メッセージやブランド戦略に反映され、顧客や社会との信頼関係を形成するプロセスを明らかにした。具体的には、CDOが関与した社長プレゼンや中期経営計画のストーリー設計といった「コーポレートデザイン」が、企業姿勢を外化する媒体として機能し、社会的信頼を醸成した。さらに、ユーザー中心の製品開発やサービスデザインは、外部市場での評価を高め、企業ブランドの強化へと波及していた。このように、内部変革と外部価値創造が連鎖的に作用する構造が本事例から明示された。

包括すると、前段の研究が主に内部変革におけるデザイン態度とポジティブアプローチに焦点を当てたのに対し、本研究はその成果が外部価値（ブランド、企業価値）さらには社会的影響にまで拡張するメカニズムを明らかにした点に新規性がある。デザイン態度とポジティブアプローチの実践が、外部価値へと接続し外化されることで、デザイン経営が内部都外部を接続する包括的な価値創造をもたらす構造を提示した。すなわち、組織内で醸成されたデザインによる文化変容が、企業ブランドや社会的インパクトといった外的な効果として現れることを明らかにした。

さらに、この知見は社会的影響力を超え、国家ブランド研究やナショナル・イノベーション・システム（NIS）論への接続可能性を有する。従来、NIS論では研究開発投資や制度設計といったマクロ的要因を通じた国際競争力の向上が議論されてきたが、本研究の枠組みは企業内部の文化的変革が国家的価値に波及するプロセスを描き出した点で補完的である。組織内部で醸成されたデザイン態度は、ブランド強化を通じて「国を代表する企業」としての社会的認知を獲得し、それが国家ブランドや国力と接続する。したがって本研究は、組織文化変革と国家レベルの競争力形成を結びつける概念的橋渡しを提供し、デザイン経営研究を組織論・イノベーション研究・国家ブランド論の交差点に位置づける理論的貢献を提供する。

実務的貢献として、デザイン態度とポジティブアプローチの実践が内部変革と外部価値創造を並行して推進する戦略的手段となり得ることを明示した点にある。本事例は、社長プレゼンや中期経営計画といった経営の根幹に関わるメッセージ媒体がデザインの関与によって翻訳、再構成され、組織の姿勢や方向性が社会に向けて外化された。これは、デザイナーが単に製品やサービスの造形を担う存在に留まらず、経営と社会を媒介する役割を担うことを示している。組織におけるデザイン組織の運営やブランド戦略策定において、デザイン態度を基盤とした取り組みを導入することが、文化変革と外部的信頼獲得の両面で有効であることを指し示しており、戦略的デザイン経営の実装に具体的な指針を提供する。

事例的貢献として、本研究は NEC という公共性の高い事業領域を持つ大規模企業において、

デザイン態度とポジティブアプローチの実践を経て創出された内部組織変革と外部価値創造が、組織内部と外部社会を連鎖的に接続するプロセスを具体的に示した点に特徴がある。特に、組織文化の変容がブランド強化を経由して国力や国家ブランドと結びつく可能性を示したことは、既存研究において十分に議論されてこなかった領域に対し、新たな視座を提供するものである。この知見は、NECのように政府や金融機関と深く関わりのある組織や公共性の高い領域に携わる他の組織にとって参照可能であり、デザイン態度が企業変革を超えて社会的役割の拡張へと波及する事例的証拠となる。

2. 課題

本研究は、NECの事例を通じてデザイン態度とポジティブアプローチが内部変革を推進し、その成果が外部価値との接続や社会的インパクトへと拡張するプロセスを明らかにしたが、いくつかの課題が残されている。

第一に、一般化の限界である。本研究はNECという公共性の高い大企業の事例に基づいており、その成果や示唆が他業界や中小規模組織においても適用可能かどうかは未検証である。今後は、異なる産業領域や組織文化を対象に比較研究を行うことで、デザイン態度の普遍性と文脈依存性を明らかにする必要がある。

第二に、定量的評価の不足である。本研究は主として質的データの分析に基づいており、ブランド価値や社会的信頼に寄与したのかを数量的に把握することは行っていない。特に株価上昇などの財務指標との関連については、デザイン経営の影響を直接的に説明することは難しく、本研究ではその相関や因果関係を明示的に立証するには至っていない。今後は、財務データや市場指標を組み合わせることで、デザイン経営と企業価値との関係を多角的に検証する必要がある。

第三に、デザインの多層性の問題である。本研究ではデザインによる媒介を提示したが、その媒介メカニズムは多層的かつ複雑であり、諸要素がどのように相互作用しいかなる条件下で有効に機能するのかについては、十分に解明できていない。

最後に、レジリエンスの問題である。本研究は2020～2022年頃にかけての組織変革とその後を主な分析対象としたが、その効果が今後持続的に発揮されるかどうかは現時点では不明である。デザイン態度が一過性の取り組みに留まらず、持続的な文化として定着するかどうかを追跡調査することが今後の重要な課題となる。

【注】

- 1) Design Council (2018). *The Design Economy 2018: The state of design in the UK*. London: Design Council. Retrieved from https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/Design_Economy_2018_exec_summary.pdf (2025年9月19日閲覧)
- 2) 日本経済新聞. Retrieved from <https://www.nikkei.com/nkd/company/history/yprice/?scode=6701> (2025年9月19日閲覧)

【参考文献】

- Aaker, D.A. (1996). "Measuring Brand Equity Across Products and Markets," *California Management Review*, 38(3), spring.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan.
- Avital, M., Boland, R. & Cooperrider D.L. (eds.) (2007). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited.
- Boland, R. & Collopy, F. (2004). *Managing as designing*, Stanford University Press.
- Brown, T. (2019). *Change by Design, Revised and Updated: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business, New York. (千葉敏生訳 (2019) 『デザイン思考が世界を変える』 [アップデート版] 早川書房)
- Bushe, G.R. & Marshak, R. (2009). "Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice." *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 48-368.
- Carlile, P. R. (2002). *A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development*. *Organization Science*, 13(4), pp.442-455.
- Chua, E. & Lee, J.J. (2019). "The Career Pathways and Roles of In-house Designers in the Services Sector in Singapore: A Pilot Interview Study." In *Proceedings of The International Association of Societies of Design Research (IASDR)*, 2019.
- Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (eds.) *Research in organizational change and development*. (Vol.1, 129-169) Greenwich, CT: JAI Press.
- Dinnie, K. (2015). *Nation branding: Concepts, issues, practice* (2nd ed.). Routledge.
- Doherty, R., Wrigley, C., Matthews, J. & Bucolo, S. (2015). Climbing the Design Ladder: Step by step. In *Revista D.: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade*, 7, 60-82.
- Dunne, D. (2018). Implementing design thinking in organizations: An exploratory study. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-16.
- Escobar, A. (2018). *Designs for the Pluriverse*. Duke University Press.
- Fombrun, C.J., & Van Riel, C.B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall.
- Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. Pinter Publishers.
- Henderson, P.W., & Cote, J.A. (1998). Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing*, 62(2), 14-30.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking (5th ed.)*. London: Kogan Page.
- Keller, K.L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. *Marketing Management*, 10(2), 15-19.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Löfgren, M. (2012). *Winning at the first and second moments of truth: An exploratory study*. *Managing Service Quality*, 22(1), 7-24.

- Lundvall, B.-Å. (Ed.). (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers.
- Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs*. MIT Press.
- Martin, R.L. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Sangiorgi, D. (2011). *Transformative services and transformation design*. *International Journal of Design*, 5(2), 29-40.
- Schmitt, B.H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*. Free Press (嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社, 2000年).
- Star, S.L., & Griesemer, J.R. (1989). "Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology". *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
- Thompson, C.J., Rindfleisch, A., & Arsel, Z. (2006). "Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image." *Journal of Marketing*, Vol.70, No.1, 50-64.
- 磯邊美香 (2025). 「組織開発を促進するデザイン態度とポジティブアプローチの探索的研究」立命館大学大学院経営学研究科博士学位論文 (甲第 1876 号).
- 磯邊美香・八重樫文 (2025) 「デザイン態度とポジティブアプローチの変革プロセス— NEC におけるデザイン組織変革を通じて」『デザイン科学』 5 (1), 67-92.
- 大谷尚 (2008). 「4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案—着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き—」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要. 教育科学』 54 (2), 27-44.

From Organizational Transformation to External Value: The Potential of Design Connecting the Inside and the Outside

Mika Isobe*

Kazaru Yaegashi**

Abstract:

This study explores how internal cultural transformation driven by design attitude and a positive approach can connect to external corporate value creation and social impact, focusing on the case of NEC Corporation. Building on prior research that identified how design attitude—initiated by the leadership of the Chief Design Officer (CDO) — contributes to decision-making and cultural transformation within organizations, this study investigates how such internally cultivated design-driven transformation extends outward to generate external value.

The analysis revealed a sequential structure linking three internal elements—design leadership, value creation, and cultural transformation—to external value and societal impact. Specifically: (1) design translates and externalizes management vision; (2) design embedded in products and services strengthens corporate value; and (3) the cultivation of design culture expands the organization’s *raison d’être*, contributing to public value, national strength, and social reputation.

These findings indicate that design-led organizational development functions as an integrated framework that not only enhances internal processes but also connects to external value creation, such as brand equity and societal trust, ultimately contributing to organizational and social competitiveness.

Keywords:

Corporate Design, Design Leadership, Communication Design, Organizational Brand, Value Creation, Cultural Transformation

* Assistant Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

** Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

