

査読論説

組織にデザイン実践を促すメカニズムの探求：
ポジティブアプローチからの考察

磯 邊 美 香*

要 旨

本稿は、組織にデザインを浸透させるメカニズムを、ポジティブアプローチの観点から明らかにしている。

デザインの貢献する範囲は拡大しており、デザインを活用した組織戦略や組織開発に期待が高まっている (Hatchuel, 2001; Boland and Collopy, 2004)。一方で、デザイン思考を組織に導入することは非常に難しい作業で特別な緊張感を見出しており (Dunne, 2018; Mahamuni, Lobo, and Das, 2022; Sun, Jenkins, and Liu, 2022) 多くの企業がデザインを受け入れているが、デザインを主流にするには努力が必要である (Covino and Bianco, 2018)。

本来、デザインは多様な意味や特徴を持つ (Avital and Boland, 2007)。デザイン研究において、デザインは問題解決以外の側面からも捉えられてきた (Borja de Mozota, 2003)。そこでは、思考プロセスのみではなく、マインドセットや態度といった観点から多分野へ応用の可能性が指摘されている (Boland and Collopy, 2004; Dunne and Martin, 2006; Martin, 2009; Carlgren, Elmquist and Rauth, 2016; Dell'Era, Magistretti, Cautela, Verganti, and Zurlo, 2020)。

しかし、デザインに関する議論の多くはデザインの問題解決的側面に注目が集まっているため (Treffinger, Isaksen and Dorval, 1994; Carson and Runco, 1999; Bauer and Eagen, 2008)、デザイン態度を強化するとしているポジティブアプローチの理論的枠組み (Avital *et al.*, 2006) からの分析が明示されているわけでない。ポジティブアプローチとは、組織のポジティブな強みや成功に着目し、デザイン態度を奨励・強化するための方法である (Avital *et al.*, 2006; 磯邊・八重樫, 2023)。

そこで本稿は、ポジティブアプローチの理論的枠組みを通して、組織にデザインを浸透させるメカニズムを明らかにすることを目的とした。デザインによる企業価値向上に取り組む日本の民間企業を対象に、チーフデザインオフィサーへの個別インタビューなどの質的データを、Appreciative Inquiry と SCAT 分析 (大谷, 2008) に適用し、デザイン実践を推奨する 3 つのリフレーミング (Dunne, 2018) を通して考察した。

その結果、組織におけるデザイン実践を推進する上で、ポジティブアプローチが重要な役割を果たすことが明らかになった。本研究は、組織の成長促進、持続可能な競争優位性を育むため、デザインをどのように活用できるかについての理解を深めることに貢献する。

キーワード：組織開発、デザイン態度、ポジティブアプローチ、デザイン文化

* 立命館大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

- I. はじめに
- II. 先行研究
 - 1. デザインと組織開発
 - 2. デザインとポジティブアプローチ
 - 3. デザイン態度
- III. 研究目的
- IV. 事例分析
 - 1. 研究方法と事例概要
 - 2. 事例分析
- V. 考察
 - 1. デザインを組織に導入するための3つのリフレーミング
 - 2. 媒介者とデザイン態度
 - 3. ポジティブアプローチ—言説とポジティブ組織—
- VI. 本研究のまとめ
- VII. 課題

I. はじめに

私たちの世界は、もろく (Brittle)、不安で (Anxious)、非線形で (Nonlinear)、理解しがたい (Incomprehensible) 「BANI」 (Cascio, 2020) という概念で表される複雑で混沌とした状態にある。2022 年, Design Management Institute (dmi) : Academic Design Management Conference にて宣言されているように、不変なのは、デザインが戦略的資産であり変化をもたらす価値あるものであるということである。デザインは技術的で製品中心の焦点から大規模システムレベルへと徐々に拡大している (Ceschin and Gaziulusoy, 2016)。デザインの新たなフロンティアが出現している。

サービスデザインの議論においては, Manzini (2011) が「design service」ではなく「designing for service」として、デザインされるものは最終的な結果ではなく、多様なアクターが時間をかけて関わる行動のための、アクターが介在する場としてのプラットフォームであることを主張している。さらに、価値共創構成と考えられているサービス科学 (Vargo *et al.*, 2008; Akaka *et al.*, 2019) の観点から、サービスデザインという学問分野は、対人関係の特質を扱う能力、つまりは、アクターが介在する活動の関係性を理解しようとする (Merholz and Skinner, 2016) 能力を強化する解釈の枠組みとして捉えられている。しかしながら、デザインを非デザインの組織やパートナーに適応させることの難しさは頻繁に言及されており (Mahamuni, Lobo, and Das, 2022; Sun, Jenkins, and Liu, 2022) デザインは、これまで多くの議論や活用こそあれど、組織に定着させることは簡単なことではないことが指摘されている。

本来、デザイン活動はデザイナーと称される人材だけでなく万人が行うものである (Simon, 1969)。一方で、デザイン態度は、デザイナーの持つプロフェッショナリズムとして議論されている (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2015)。加えて、Boland and Collopy (2004) は、デザイン態度は意思決定態度に代わる志向であり、すべてのマネージャーがデザイン態度を持

つことで新しい世界が開かれること、Michlewski (2015) は、デザイン態度をデザインプロフェッショナルの中に宿る態度とし、組織文化として捉えられるとしている。このように、意思決定態度や文化として捉えられる観点を考慮すれば、デザイン態度は、デザインプロフェッショナルだけでなく、すべての人がもつ志向であり、組織文化の伝搬を通じて非デザイナーにも活用される組織の知識創造の観点を示している（八重樫, 2021）。ところが、デザイン態度の議論においても、デザインがどのように組織伝播し、組織能力として形成されるかについては明らかになっていない（安藤・八重樫, 2017）。

さらに、Merholz and Skinner (2016) は、デザインの問題解決的側面がデザインの可能性の一端にすぎないことを指摘し、BANI と表現されるような複雑な環境下においては、組織のアプローチとしては不十分であることを指摘している。しかしながら、これまでのデザインに関する議論の多くは、デザインの問題解決的側面に集中しており（Treffinger, Isaksen, and Dorval, 1994; Carson and Runco, 1999; Bauer and Eagen, 2008）、デザイン態度を奨励・強化するとされるポジティブアプローチの理論的枠組み（Avital *et al.*, 2006; 磯邊・八重樫, 2023）からの分析が明示されているわけでない。ポジティブアプローチとは、組織のポジティブな強みや成功に着目した、より良い未来を創造するためのアプローチであり、組織の強みをゼロからプラスしていくものである。ポジティブアプローチは、組織のマイナス要素をゼロベース（正常）に戻す問題解決のアプローチとは表裏一体であり、問題の背後にある理想の状態に焦点を当てるものである（北居・多湖, 2018）。

そこで本稿は、デザインと組織開発の議論を検討した上で、これまで見落とされていたポジティブアプローチの理論的枠組み（Avital *et al.*, 2006）の側面から、デザインと組織の関連性を検討する。組織にデザインを浸透させるにはデザイン態度の醸成が必要である。故に、デザイン態度を強化するとされているポジティブアプローチの観点から、組織にデザインを浸透させるメカニズムを考察することを目的とする。

II. 先行研究

1. デザインと組織開発

デザインを組織に導入することは、非常に難しい作業であり特別な緊張感を見出している。Sheppard, Sarrazin, Kouyoumjian, and Dore (2018) は、デザインがもたらすビジネス上のメリットを認識することには緊張が伴うことを示し、Dunne (2018) は、デザイン思考を組織に導入するのは非常に難しい作業であると言及している。このように、デザインを非デザインの組織やパートナーに適応させることの難しさは頻繁に言及されており（Mahamuni, Lobo, and Das, 2022; Sun, Jenkins, and Liu, 2022）、多くの企業がデザインを受け入れているが、主流にするには努力が必要である（Covino and Bianco, 2018）。とりわけ、サービスデザインは多様なアクターが時間をかけて関わる行動のためのプラットフォームであり（Manzini, 2011）社会的・物

質的構成の中で多様なアクター間の新しい価値関係創造を目指す探索的なプロセス (Kimbell, 2011) として、デザイナーだけでなく、様々なユーザーやステークホルダーとの共同創造の必要性が指摘されている。

組織にデザインを導入する研究として、Sun, Jenkins, and Liu (2022) は、他分野のチームや専門家とともに使用できるツールやアプローチの開発とマインドセットが必須であること、Arico, Fjuk, and Løvlie (2017) は、サービスデザインを促進するためのフレームワークを提案している。Mahamuni, Lobo, and Das (2020) は、行動科学 (Foster, 2017) を引用しながらも、組織におけるサービスデザインを促進するための行動科学的アプローチに関する文献には見当たらないと指摘し、組織内にサービスデザインを普及することができる行動変容のアプローチの指針を示している。

これらに関連して、組織開発は、組織プロセスに働きかけることにより組織の効果性や健全性を高めようとする実践であることが示されており (北居・多湖, 2018)、診断型組織開発と対話型組織開発に大別できる (Bushe and Marshak, 2009)。これまで、多くの組織は診断型組織開発、つまりは問題解決型のアプローチに寄り添ってきた。このアプローチは、組織の欠点である問題要素を発見する欠点起点のアプローチである。対して、対話型組織開発は、強みや可能性などのポジティブな要素を起点とするポジティブアプローチである。よって、問題解決型のアプローチは診断型組織開発、ポジティブアプローチは対話型組織開発として捉えることができる (北居・多湖, 2018)。このように考えると、これまでのデザインと組織開発に関する議論は、問題解決の側面が強調され、診断型組織開発の観点に注力されてきたことになり、対話型組織とされるデザインの持つポジティブなアプローチの側面が見落とされてきたことになる。

2. デザインとポジティブアプローチ

Avital, Boland, and Cooperrider (2007) は、組織化に関するポジティブレンズとデザイン知の変革力を組み合わせることで、組織と社会の幸福を創造するための新たな地平が開かれ、これまで見過ごされてきた可能性が発見されると指摘する。そこでは、組織をデザインするために適用されるポジティブレンズが社会的背景をより広く考慮し、分野横断的なツールとなることで包括的なアプローチを取り、人間の可能性に責任と倫理を持って注意を払うことができると強調されている。ここで言うポジティブレンズとは、チャンスや可能性を見出す方向性¹⁾、組織の肯定的な強みや成功体験に注目することで、よりよい未来を創造するアプローチである。

西川 (2007) は、ポジティブの存在論的な問い (Fineman, 2006; Quinn, 2006) に対し、マネジメントにおける人の認識と行動面に着目したポジティブの「意味」を検討している。そこでは①認識面で既存の枠組みの制約からの開放②組織における行動面における制約からの開放③潜在的な能力を開放して、究極の理想を果てしなく追い求めて実現するために価値観の制約からの開放といった、3つの側面における制約を取り払うという観点において、ポジティブな

「意味」を内包していると結論づけている。

ポジティブアプローチは、より戦略的な問いかけや探求を行う手法として Appreciative Inquiry (AI) がある。ポジティブレンズと AI は、ともにポジティブ心理学 (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000) に基づいた、対話型組織開発の主なアプローチである。AI は、行動の基となる人々の認知の仕方を変容するアプローチであり (Bushe and Marshak, 2009)、単なる組織開発ツールではなく、組織学習やデザイン、開発実践を根本的に変革する哲学であるとも示されている (Watkins and Mohr, 2001)。ポジティブレンズと AI は、互いに補完し合うものである。

AI には 5 つの核となる基本原理が示されている。①構成主義の原理②同時性の原理③予期成就の原理④詩的の原理⑤ポジティブの原理である (Cooperrider and Whitney, 2001)。また、AI の実施に関しては、主要モデルである 4I と 4D モデルが存在している。4D モデルは Cooperrider, Whitney, and Stavros (2003) や AI Summits で使用されているもので、研究者や実務家の間では標準モデルとなっている。4D モデルは① Discover (発見) ② Dream (夢) ③ Design (デザイン) ④ Destiny (運命) といった 4 つのフェーズを循環させるモデルである。この原理とモデルは、AI を構成する信念や考え方を表すフレームワークである。

Avital, Boland, and Cooperrider (2007) は、「AI は、世界は解決すべきである問題ではなく、受け入れるべき神秘とみなす。デザイナーの知識では、世界は想像、即興、試作、実験、そして、我々の周囲にあるすべての材料で『遊ぶ』機会としてみなされる。」という一例を挙げ、AI とデザインにおいて扱われる語彙には類似点が多く、両者は「世界に新しいものをもたらす」という共通項を持っていることを指摘している。同時に、彼らは「デザインにおける AI の側面を検討することで、デザイン研究における新しい視野と可能性を拡張し、既存のデザインモデルや理論を拡大できるのではないか」という提起を行っている。また、Faust (2007) は、ポジティブレンズを適用したデザイン理論が、デザインプロセスの段階とともに AI のプロセスを強化すること、Avital *et al.*, (2006) は、ポジティブアプローチがデザイン態度 (Boland and Collopy, 2004) を奨励・強化することも示している。

Dunne (2018) は、組織とデザイン思考における緊張感の原因に関して、デザイン思考が問題解決型の標準的アプローチとは異なる点を指摘している。同時に、組織における日々の精神的プレッシャーや問題解決のプアローチは標準的な組織の文化であり、明らかにデザイン思考とは逆行していると言及している。加えてデザイン思考を組織に導入するためのリフレーミングを提唱し、①マインドセットとしてのデザイン思考：心を支配するマインドセットからの脱却、生成、プロトタイプ②プラットフォームとしてのデザイン思考：技術的プラットフォームと協働的プラットフォーム③大規模システム内でのデザイン思考：内部のステークホルダーと外部のステークホルダーといった 3 つの視点を提示し、組織とデザイン思考家における緊張感に対処するための観点であるとしている。これは、認識、行動、価値観という 3 つの側面の制約を取り払い、究極の理想的な組織を追い求めるという、西川 (2007) の示すポジティブな

「意味」を内包している。つまり、組織にデザインを導入するには対話型組織が適切であり、ポジティブアプローチの観点からの検討が必要であることを示唆している。

これまでの議論において、西川（2007）が示している「ポジティブ」の意味を、Avital, Boland, and Cooperrider（2007）や Avital *et al.*,（2006）が主張するデザインの概念で言い換えると、リフレーミング（Dorst, 2011, Kolko, 2010）を用いて制約を取り払い、「意味」のイノベーション（Verganti, 2009）することであり、組織的デザイン能力、つまりは組織をデザインの哲学で導くこと（Gloppen, 2009）とも解釈できる。このように、AI にはデザインにおいて扱われる語彙や概念と類似点が多い（Avital, Boland, and Cooperrider, 2007）ことがわかる。表 1 は、AI の 5 原理とデザインの概念の関連性を検討したものである。

表 1 AI の 5 つの原理とデザイン理論の検討

（Cooperrider, Whitney, and Trosten-Bloom, 2003; 大住, 2013; 北居・多湖, 2018 を元に筆者作成）

Appreciative Inquiry の 5 つの原理		依拠するデザインの概念
構成主義の原理	ナレッジと運命は相互に関連づけられる。リーダーは生きて創造するプロセスにおいて組織を分析するスキルを学習する必要がある。人が真実と信じることは、行動し、システム変革に影響を与える。	_ デザインリーダーシップ (Kotter, 1990; Gloppen, 2009; Toppalian, 1984; 1990; Turner and Toppalian, 2002) _ デザイン思考 (人間中心主義) (Owen, 2006; Krippendorf, 2006)
同時性の原理	探求と変革、質問と変革は同時に起きる。質問は介入である。	_ 省察的实践家 (Schön, 1983)
予期成就の原理	建設的な組織変革や発展を生み出す最も重要なことは、未来への期待的想像力であって真摯な会話である。真摯な会話や意図を共有することで組織は存続し続ける。	_ デザイン態度 (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015)
詩的の原理	人が創る組織は、組織の相互作用であり協働である。組織の解釈は詩のようなものであり、解釈し学ぶことを選択できる。	_ 共感・コ・デザイン (Branden and Gjoko, 2016) _ リフレーミング (Dorst, 2011; Kolko, 2010) _ 「意味」のイノベーション (Verganti, 2009)
ポジティブの原理	ポジティブな感情や社会的な関係性が変革と潜在能力の発揮を可能にする。問いかけは変革を継続させる。より良い組織になる探求は、持続的なポジティブな行動がもたらす。	_ デザイン思考 (マインドセット) - 失敗を恐れない (Owen, 2006; IDEO ORG, 2015; Kolko, 2015) _ デザイン文化 (Michlewski, 2015) _ デザインの非言語コミュニケーション／視覚化 (Daley, 1982; Cross, 2006; Brown, 2019)

ポジティブアプローチにおける組織開発の議論は、理論体系を目指して今後多くのリサーチが展開、応用されることが期待されている（西川, 2007）。しかしながら、組織開発とデザインの側面からの実証研究は見当たらない（磯邊・八重樫, 2023）。

3. デザイン態度

デザイン態度とは、Boland and Collopy（2004）が著書“Managing as Designing”の中で定義した概念で、デザインやデザイナーが組織に与える影響についてデザイナーの本質から探る手がかりとして、デザイナーやデザイン専門家集団が持つ文化を通して形作られるデザインに対する態度や行動規範を表す概念である（Michlewski, 2008）。Michlewski（2008; 2015）は、デザイン態度の要素検討を行っており、①不確実性・曖昧性を包含する②深い洞察に従事する③五感の力を包含する④いたずらっぽく生活に物事をもたらす⑤複雑性から新たな意味を創造する、といった5つの要素を抽出している。加えて、デザイナーがデザイン・プロジェクトに持ち込む志向であり、マネージャーの意思決定態度と比較して構造が不明確な問題に効果的であること（Boland and Collopy, 2004）、合理的な側面から判断される認識的共感ではなく、デザイナーは感情的共感を重視すること（New and Kimbell, 2013）、デザイナーの感性という抽象的な質の核となるのは身体感覚から得られる情報であるデザイン態度であって、現代の組織課題としてデザイン態度の要素を意識し組織内で活かすことが、組織の方向性の中核をなすものになりえること（Stephens and Boland, 2014）が示されている。

また、Michlewski（2015）は、デザイン態度がデザイナーのプロフェッションの中に共有される信念や態度であり、それは組織文化として形成されているとも指摘している。組織文化は、構成員の全体的な幸福に重大な影響を及ぼし（Mahamuni, Lobo, and Das, 2022）構成員が採用した価値観や集団の行動として示される、共有された価値観やパターン（Williams, Kern, and Water, 2016）と解釈されている。よって、組織文化を醸成するには、豊かな相互作用を育み、構成員のポジティブな経験を促進することが不可欠である（Mahamuni, Lobo, and Das, 2022）。つまり、デザイン態度を通して醸成された組織文化は、社会参加、チームワーク、人間関係を促進する可能性を示唆している。組織文化を育むために、デザイン態度がいかにして醸成され強化されるのか、ポジティブアプローチとの関連性を明らかにする必要がある。

Ⅲ. 研究目的

以上を踏まえ、本研究は、これまで見過ごされてきたデザイン研究におけるポジティブアプローチの理論的枠組みを通して、組織にデザインを浸透させるメカニズムを解明することを目的とする（図1）。組織にデザインを浸透させるにはデザイン態度を醸成することが必要である。デザイン思考を組織に導入するための「ポジティブ」なリフレーミングの観点（Dunne, 2018）において、組織のプラットフォームが形成される様をAIの概念で捉え、デザイン態度や言説を考察することで新たな発見が期待できる。

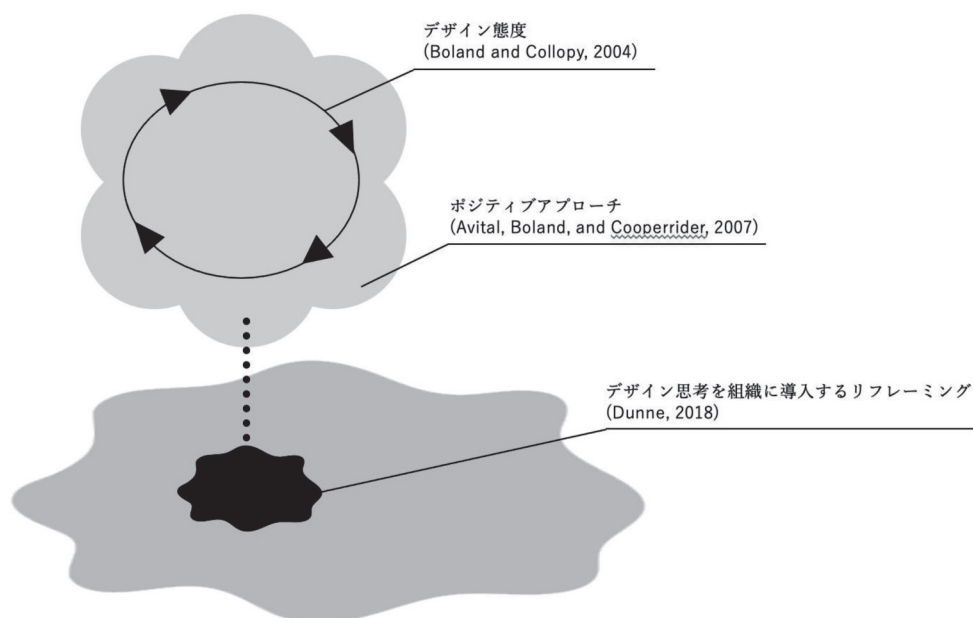


図1 本研究のフレームワーク（筆者作成）

IV. 事例分析

1. 研究方法と事例概要

本研究では、単一事例に基づく質的アプローチを用い、解釈学的な視点から人々がどのように意味を創り出し、その意味が社会的文脈の中でどう理解されるかを探る。目的は、物事の背後にある意味を把握し、問題を正しく理解すること（Bevir and Rhodes, 2002）である。

研究対象として、サービスデザイン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「株式会社ゆめみ」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た。インタビュー調査は、2023年9月28日にオンラインにて2時間5分、CDOである野々山氏に対して実施した。インタビューより得られた言説データは、SCAT分析（大谷，2008）を適用して概念化した。

これらのデータを元に、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った。デザイナーが、デザイン戦略のプロセスにおいて、どのような行動をとり、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。

2. 事例分析

株式会社ゆめみは、2000年に創業し、インターネットを主とした開発・制作・コンサルティ

ングの内製化支援、オムニチャネルを中心としたデジタルマーケティング支援、スマホアプリ開発、デジタルメディアコンテンツ運用／自社サービス運営を行う日本の民間企業である。2023年4月現在の組織規模は、資本金1億円、従業員数は371名である。サービスデザインといったデザイン領域の推進による企業価値向上に取り組むことでも著名であり、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、意思決定プロセスにおける施策と、CDOである野々山氏の活動や言動に着目して分析を行っている。

同社は2010年頃、自己組織化された組織として、1,000名の組織になってもQuality & Agilityをより高めたいと考えていた。一方で、業務は関わるサービス規模が大きく、影響範囲・影響度も大きいため、安定して高い品質を出すためにはプロジェクト毎に、役割分担、責任範囲、プロセス、ルールが細かく定められている。したがって、「やってみなはれ」と言われて自由に何かを変えようとする、暗黙・形式ルールによって「やってはいけない」となってしまう状況に陥っていた。そのような状況下で、10年程前までは、構成員の心理状態はダブルバインドの状態となっていた。結果的に、取り返しのつかない重大なトラブルも度々起こっていた。

つまり、暗黙・形式ルールに基づいて業務が細かく定められている以上、「やってみなはれ」として何かを変えようとする、既存のルールを変えないといけないのである。その際に問題になるのが、「ルールを変えるルールは何？」という問題であった。

「ルールを変えるルール」を明確にしなければ、暗黙・形式の現場ルールを変えることはできないと気づき、明確に「ルールを決める（変える）ルール」を定めることにした。実際には、そのルール作りにとっても苦労したが、書籍「ティール組織」における「助言プロセス」(Laloux, 2014)を知る事になり「これだ!」となり2018年10月に導入をすることになる。導入の結果として、例えば、多くの会社では購買の金額毎に決裁者は決まっているが、同社は、現場業務のルールについての決裁者は曖昧になっている事が多い。このように、物事の決定権を集約化させるのではなく、自由に機会を掴みつつ他者の助言を求めるという、現場の推進力に一任しているケースが多々ある。

この助言プロセスを、エンジニア文化で浸透している「プルリク (Pull Request)」になぞらえて「プロリク」と名付けた。「プロリク」という言葉は、「プロポーザル・レビューリクエスト (Proposal Review Request)」の略でもある。これは組織内での意思決定に利用される。また、「えいや」というフレーズは、レビュープロセスなしに意思決定を行うためのものであるとしている。これらのプロセスがどのように適用され、どのような場合に使用されるのかを説明する。他に「JIKKEN」という仮説検証プロセスも活用されている。尚、これら意思決定プロセスが適用される対象者は、正社員に準ずる者である。

(1) 意思決定の循環プロセス

意思決定プロセス「えいや」「プロリク」「PNI レビュー」²⁾の循環プロセスをAIのサイクルステップの4Dのアプローチで分析した。図2は、後述する意思決定プロセス①から④の「えいや」「プロリク」「PNI レビュー」の循環プロセスを体系的に表したものである。

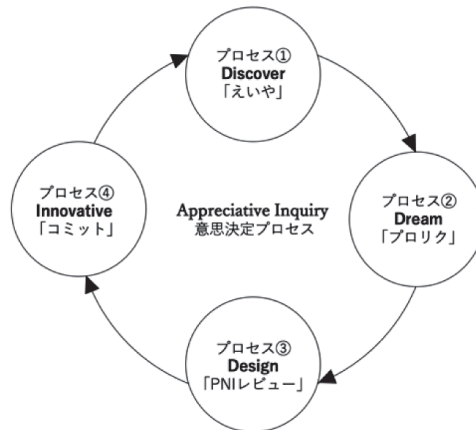


図2 AIの循環サイクルモデル

(Whitney and Trosten-Bloom, 2003; 北居・多湖, 2018 を元に筆者作成)

① Discover (発見)「えいや」

コミッター（本人）がアクションを発動するフェーズである。

「えいや」とは、「えいや」と言う言葉を使う事により、レビュープロセスを必要とせず、意思決定を行うことができる仕組みである。レビューは不要であるが、事前に「壁打ち」といったプロセスで他者に相談すること、アイデアを採むことは可能である。よって、質の高い意思決定を行うための議論や、意思決定をしたことを浸透させるための対話を完全に無視して独断で決めることを推奨している訳ではない。

「えいや」で物事を進められる人は「組織の事を考えて迅速な決断ができる人」としてリスペクトされる風土をつくるよう尽力している。会議において物事が進まない場合にも「えいや」で決めましょう！と呼びかけるなど物事を前に進める行動は推奨される。とりわけ推奨されるのは、周りへの配慮や、周りから何を言われるか気にしすぎて物事を進めない行動や、チームや組織の方向性を決めるにあたって物事がなかなか進まない場合に「えいや」で決める事が求められる。

意思決定可能な具体例としては、オフィスの新設・移転、社内制度・ルールの立案・変更、新規サービスの立案、研究開発の実施、借入・投資の実施など、一部例外はあるものの、あらゆる意思決定を行うことができる。

後述する「プロリク」の最初のフェーズであるプロポーザルコミットにおいて、特に新卒者などの若手がコミッターとして機能する場合に、先輩から後押しされる場合にも使用される仕組みである。「無茶振り」「健全な無茶振り」とも表されている。

② Dream（夢）「プロリク」

コミッター（本人）がステークホルダーにレビューを受ける事でプロポーザルコミットを自身で行う意思決定方法である。ティール型組織における「助言プロセス」を採用している。プロポーザルを提示して、ステークホルダーからレビューを受けた本人は、最終的に決議する意思決定内容としては、レビュー内容の中から必要なものだけ取り入れて意思決定を行うことができる。全ての意見を取り入れる必要はない。あるいは全て取り入れなくても良い。

③ Design（デザイン）「PNI レビュー」

意思決定の内容について、レビューを求められた人は、原則 48 時間（2 営業日）以内にレビューを行う。あるいはレビューができる期限を示す。レビューがない場合については何も問題ない（No Problem）を意味するとして、48 時間以内に意思決定を進めることもできる。

レビューを求められた人は、意思決定について否決（リジェクト）をすることはできない。異論や反対意見を出すことは可能である。基本的には Good & More なポジティブな意見でレビューされる。レビューの方法は「PNI レビュー」というかたちで形式化されている。PNI レビューは、Praise/Next/Interesting の順番でレビューを行う。

1: Praise（称賛）

試み、挑戦行動、発想に対して、最初に「称賛」「賛辞」「尊敬」の意を伝える。

2: Next（対案）

多様な視点での対案、懸念点の指摘などを伝えて、失敗確率を下げることや、起こり得る障壁を乗り越える手助けとする。異論や反論をしても大丈夫と信じられる状態、心理的安全性が高い状態であることを前提としている。

3: Interesting（興味）

最後に、「プロポーザル」が成功するだろう未来の結果に対して、ワクワクや興味を伝える形でレビューを終える。

④ Innovative（実施・実行）

最終的に、意思決定を行ったコミッター（本人）は遂行責任を負う。

(2) CDO の言説分析

意思決定プロセス「えいや」「プロリク」「PNI レビュー」の循環プロセスや組織でのふるまいに関して、CDO がどのような介在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。言説を 23 に分割し、コード化することによって分析を行った（表 2）。

表2 SCAT 分析:CDO のインタビュー内容

(筆者が行ったインタビュー³⁾と二次データ⁴⁾元に筆者作成)

言説 No.	ソース No.	言説	構成概念
1	3	「えいや」, 意思決定の話。意思決定プロセス「えいや」「プロリク」「JIKKEN」っていうのがあって。これがとにかくやっちゃえ！ってことがすごく重要視されている組織形態で、デザインマインドに近いなと僕も思うからこそ、『ゆめみ』のCDOとしてやってとっても嬉しいなと思う。	デザイン思考 (マインドセット) - 失敗を恐れない (Owen, 2006; IDEO ORG, 2015; Kolko, 2015) デザインリーダーシップ (Kotter, 1990; Gloppen, 2009; Toppalian, 1984; 1990; Turner and Toppalian, 2002)
2	3	なんでもプロトタイプだと思ったらいいと思ってて。基本的に、お金がかかること以外は何でもできちゃうというか。	デザイン思考 (マインドセット) - 失敗を恐れない (Owen, 2006; IDEO ORG, 2015; Kolko, 2015)
3	3	例えば、僕が入ってるデザインチームを僕が作ってない。新卒のメンバーが作ったチームと一緒に立ち上げてやってる。新人がチームの立ち上げができたとか、インターンシップやろうとかも、プロリクを経て意思決定してるっていう感じ。	ティール組織 (Laloux, 2014) デザインリーダーシップ (Kotter, 1990; Gloppen, 2009; Toppalian, 1984; 1990; Turner and Toppalian, 2002)
4	3	デザイナー以外も全員こういうことでやってる。	デザイン態度 (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015) デザイン文化 (Michlewski, 2015)
5	3	レビューの仕方っていうのが決まってる。基本的に Good & More だし、「PNI レビュー」って言い方するんですけど、まずはプライズで称賛すると。そういう試みとか調整とか行動とか発想に対しても称賛してくれと。その後 next で対案を出せと。異論反論しても大丈夫と信じられる状態は、心理的安全性が高い状態で「JIKKEN」や「えいや」はできる方がいいと。で、interesting は最後に成功した結果に対してワクワクとか興味を伝えるってかたちで、レビューを終えてくれ、というような、レビューの仕方の型をちゃんと作っているっていうのが、結構『ゆめみ』のポイントかなと思っていて。イエスランドみたいな話に近くなって。インタラクションがある中でどういうフィードバック返ってくるかによって、人って変わるなあって思ってる。	ポジティブアプローチ (Avital et al., 2006; Avital, Boland, and Cooperrider, 2007) ポジティブ組織 (Neilsen (2007) デザイン思考 (マインドセット) - 共感性 (Michlewski, 2008; IDEO ORG, 2015)
6	3	良い知らせとかも、「グッドニューススタンプ」を押したら、どんな深いところでも Good news っていう形で飛んでいく。望ましい動きみたいなことをオンラインで見えるようにするような仕組みだったり。	デザインの非言語コミュニケーション / 視覚化 (Daley, 1982; Cross, 2006; Brown, 2019) デザイン態度 (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015) ポジティブアプローチ (Avital et al., 2006; Avital, Boland, and Cooperrider, 2007)
7	3	スラック中のコマンドなんですけどフィードバックサンクスっていうのを感謝の言葉を添えて人に飛ばすと、amazon ポイントがもらえる。スラックの中で実装してる。あとフィードバックっていうのもあって、仕事とか、なんかやったことに対して、こうこう、こういう事があったと思うけど、こういうような形で成長していくといんじゃない？といったフィードバックに対して感謝スタンプを押すと、そのフィードバックした人に amazon ポイントがもらえるみたいな。そういうインセンティブ設計がされてて。望ましい動きみたいなものを皆で可視化してるなと思っていて。そういう文化が醸成されているなと思っている。	デザインの非言語コミュニケーション / 視覚化 (Daley, 1982; Cross, 2006; Brown, 2019) デザイン態度 (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015) ポジティブアプローチ (Avital et al., 2006; Avital, Boland, and Cooperrider, 2007)

8	3	ボトムアップでやりたいことをどんどん推進できる文化が僕にあっていないのではないかと感じました。『ゆめみ』には「プロリク」という意思決定プロセスがあります。これは誰もがどのような意思決定も行うことができます。ただし、意思決定の前に関係者や専門に業務に取り組んでいるメンバーから助言をもらうこと。その工程を経ているなら、「どんな意思決定をしてもいい」というものです。 例えば、21卒のUIデザイナーがプロリクを通して自己成長を目的としたチームを立ち上げた事例があります。その子は僕に「キャリアの幅を広げるためにサービスデザインやプロダクトデザインを学びたい」と相談してくれて。共にあるべきチームのカタチを考え、ついにチームを立ち上げたのです。このように、『ゆめみ』では意思さえあれば職種・年齢関係なくやりたいことを推進できるんですよ。	— デザインリーダーシップ (Kotter, 1990; Gloppen, 2009; Toppalian, 1984; 1990; Turner and Toppalian, 2002) — デザイン文化 (Michlewski, 2015)
9	3	確かにティール組織っぽくなってます。僕、CDOですけど正社員なんです。もう1つ、僕が所属してるCDO室ってのがあります。部屋になってる。で全員が意思決定できるからCEO。だから逆に言えば僕、立場的に下なんじゃない？（笑）デザインしか持っていないみたいな。今CDO室に所属してもらってる人が7人います。デザインにおける職種だったり、ワーキンググループがあるんですけど、その中から参加してもらうかたちになっていて、デザインに対する意思決定も、そこでフラットに見てる。みんながみんなフラットだよっていうふうにして、僕もすごく思ってる部分もある。	— デザイン文化 (Michlewski, 2015) — ティール組織 (Laloux, 2014)
10	3	僕自身が思っていることは、僕がティーチャー的な存在だっていうのは嫌だっていうのに近いんですけど、なんか、逆に経験しちゃってるからこそバイアスがかかって、僕に見えないことも多分あるあるだと思ってるからこそ、若いメンバーや、経験が浅いメンバーだから出せるアイデアやデザインっていうのもあると思ってる。この部分はリスペクトしているし、逆に、若い子たちは経験があることに対してリスペクトしてくれると思うけれども、その多様な中で多様な尊敬の眼差しを向けるっていうようなこと自体が、心理的安全性にすごくつながるだと思ってるし、ティール的になってるなと思う。	— デザイン文化 (Michlewski, 2015) — ポジティブ組織 (Neilsen (2007))
11	3	一方で、若い子たちが多くなってくると、自分たちが何をすればいいか、分からなくなっちゃいがるようになるので。こういうことした方がいいよねっていうようなコトとか、こんな風にやってみたら、っていうような感じで。「えいや」と同じぐらい無茶ぶりっていうのがすごく重要視されます。「健全な無茶ぶり」とか言われる、無茶ぶりをしろと。	— デザイン思考 (マインドセット) — 失敗を恐れない (Owen, 2006; IDEO ORG, 2015; Kolko, 2015)
12	3	ティールとは言え、イコリリティとかフラットネスとかっていう感じじゃなくて、権限自体が偏在してる感じ。偏在してるから、たまに淀んだり、溜まったりして行くっていう感じがあるというか、みんなに均等に割り振られてるって感じじゃなくて、偏在してて、なんか流れみたいなのがあって。今ここに溜まってるなみたいな。そんなような感じの、シオノメがずっと変わっていくような。そんな組織に感じます。	— デザイン文化 (Michlewski, 2015) — ティール組織 (Laloux, 2014)
13	3	CDOと呼ばれているのは僕だけ。CDO室には結構いろんな方が集まって、一緒にいろいろやる。僕は、会えるCDOです。	— デザインリーダーシップ (Kotter, 1990; Gloppen, 2009; Toppalian, 1984; 1990; Turner and Toppalian, 2002)

14	3	全然偉そうに感じないらしいので、ブランディング成功しています。	デザインリーダーシップ (Kotter, 1990; Gloppen, 2009; Toppalian, 1984; 1990; Turner and Toppalian, 2002)
15	3	うちの採用は学歴不問でやってる。だから、大学中退してるメンバーとか、あと大学1年休学して4卒で、もうお子さんいらっしゃる方とかも、いたりとかして。人生経験が特殊というか、ちょっと人と違った、多様なデザイナーでも、そういう人生を選んだっていう時点で、すごくデザイン態度的だと僕は思っていて。すごいサバイバーだから。可能性もめちゃくちゃあると思う。やっぱりこう、何か1つ1つの言葉にも含蓄というかそういう部分ってある。人生の複雑さっていうところに、すごくリスペクトしたいっていうか。それで生まれてくるものって、ちょっと力が違うと思うてる。自分の人生のちゃんと当事者感があるっていうか、すごく、こう、デザイナーが良いデザインを生む源泉な気がしてる。	デザイン態度 (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015)
16	3	最近デザインシステムだとか、そういう話とかがあって、みんなが同じものを作るみたいな、そういう風潮があると思うんですけど、僕は古いデザインの体質もあるのかもしれないんだけど、なんか、その人らしい何かを生み出すみたいなことも、すごく重要な気がしていて。そこが、思いもよらなかった発見とか、アイディアとか、そういうのが出てくる風になったらいいなって思いながら、そういうこう子たちに選んでもらえる場所でありたいと思う。そういう子たちにうまく出会えるといいなと思いながらやってます。	デザイン態度 (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015)
17	4	デザイン態度を浸透させる必要、組織の成長に欠かせないと考えているからです。メンバーの多くを占めるエンジニアがデザイン態度を知り、身につけると、デザイナーとより円滑にプロジェクトを進められたり、エンジニア自身がデザイナー的視点からプロジェクトに関われる。それは、課題を特定できる目線が増えることを意味しています。また、デザイン態度の浸透は、私たち『ゆめみ』が大事にする3つのプリンシプル『自律・自学・自責』の体現にもつながります。プリンシプルを頭でわかっていても、時と場合によっては保守的になってしまいますよね。私もそうです。そんな時に「まず、やってみる」というデザイン態度を思い出すことで、プリンシプルを体現しやすいのではと考えています。「やってみる」というのは、自律した動きですからね。	デザインリーダーシップ (Kotter, 1990; Gloppen, 2009; Toppalian, 1984; 1990; Turner and Toppalian, 2002) デザイン態度 (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015) デザイン文化 (Michlewski, 2015) デザイン思考 (マインドセット) - 失敗を恐れない (Owen, 2006; IDEO ORG, 2015; Kolko, 2015)
18	4	デザイン態度の浸透のために、どんな取り組みをしているのか、トップダウンではなく、ボトムアップで徐々に広がっていく設計が良いと考えているんです。じゃあ、デザイン態度を身につけるモチベーションを、どう作るかという、僕は周りの人から「楽しそう」と思ってもらうことが大事だと思っているんです。古事記に書かれている話で「天岩戸 (あめのいわと)」ってあるじゃないですか。洞穴に閉じこもった神様が、楽しそうな宴に惹かれて出てくる話です。ここには、人が興味を持つプロセスの本質があると思っていて。態度は、理解、意識して変わるものではなくって、伝播し感染するようなイメージがあります。だから、デザイナーの集まる「デザインギルド」が楽しそうな雰囲気と働いてるなと思ってもらうところから始めました。たとえば、経営会議でも人一倍明るく話すとか。少年がいたずらを企んでいる時のような含み笑いを、いつもイメージしてます。いつも何かが起こる前の楽しさを表現したいんですよね。	デザイン態度 (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015) Beyond Words (Rifkin, 2007) ポジティブアプローチ (Avital et al., 2006; Avital, Boland, and Cooperrider, 2007) ティール組織 (Laloux, 2014)

19	4	「楽しそう」とは、ポジティブな感情の結びつきを作ることなので、Slackで、とにかくメンバーを褒めたり、嬉しいことは嬉しいと言うようにもしています。そうやってまずは、感情面でデザイナーに興味を持ってもらうところから取り組んでいます。ただ「楽しそう」だけではダメで、ちゃんとデザインギルドが成果を出しているところも見せないといけない。だから、デザイナーと一緒に何かやるとメリットがあると実感してもらうために、プリセールスに同行して、デザイナーも一緒になって提案したりしています。	— デザイン態度 (Bolayd and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015) — Beyond Words (Rifkin, 2007) — ポジティブアプローチ (Avital <i>et al.</i>, 2006; Avital, Boland, and Cooperrider, 2007)
20	4	デザイン態度の浸透を感じるのは、直近では、デザインギルドの新卒採用向けの施策が他ギルドでも実施されるようになりました。たとえば、デザインギルドでは新卒採用の一環で、メンバーとざっくばらんに話すカジュアル雑談会を毎週1回行っているのですが、この取り組みを他のギルドも取り入れたいと相談してくれて、デザインギルドのカジュアル座談会を設計しているメンバーが設計方法を共に考えて、運営することができました。	— デザイン態度 (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015) — 共感・コ・デザイン (Branden and Gjoko, 2016) — デザイン文化 (Michlewski, 2015)
21	4	僕らの中で新卒採用体験設計っていうのを持ってる。普通、企業の採用って、企業側の都合で決まることが多いと思う。事業計画とか人事計画とかっていうのがポイントになるかなと思うんですけど、そうじゃなくて、むしろ人間中心設計じゃないですけど、学生側のことを考えたら学生のジャーニーで、僕らが何をタッチポイントして提供すべきかっていうことを考えたほうがいよねっていうふうに思ってた。内側でやってるのは、毎週やってるカジュアル雑談っていう会社説明会。といっても普通に一時間だけ喋るみたいな感じで毎週やってて。とにかく『ゆめみ』のこと知って欲しいという感じで、タッチポイント増やしたりとか、あと月一でカジュアル勉強会もやって、いろんなデザインの話とかしたりとか。『ゆめみ』の中の勉強し放題制度を使ってイベントに行ったら、その報告会をしたりとか、そういうような『ゆめみ』のカルチャーもわかるし、勉強にもなるみたいなやつをやった。結局一次面接とかっていうのも選考じゃないと。位置づけを変えて、最終選考への戦略会議として開催してくださいと。最後、最終選考は代表がやるんですけど、その代表をどう倒すかっていうのを、デザイナー2人と学生で相談する会にしようって言って。その相談で上手く行きそうな人だけ通すと。だから、ここは、もう僕ら（彼らを）デザイナーとして見てるわけだから、選ばせていただくじゃなくて、同じ仲間になるために、この人とだったらどういう戦いができるかっていうか、この人にどう戦わせられるかっていうことを考えよう。一つ一つ学生目線で、学生主体に考えてみて、位置づけを変えるみたいなことをした。	— デザイン思考 (人間中心主義) — 共感・コ・デザイン (Branden and Gjoko, 2016)
22	4	デザインを課題解決の手段と見なすことに抵抗があるんです。デザインを使えばどんな課題でも解決できると思われている節があると思いますが、一つ課題を解決すれば、また次の課題が見えるようになる。ある課題解決が、また別の側面の課題を産んでいる訳です。デザインの過程で起きているのは、課題解決ではなく、メリットとデメリットの配分を変えることだと思っています。デザインによって生まれるかもしれないデメリットにも配慮できる姿勢が、デザイナーには必要だと考えています。	— デザイン態度 (Bolayd and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015)

23	4	『ゆめみ』において、プロリクで自ら意思決定を行うというのは、自分でその意思決定に対して責任を追うこととも言える。その時に、デザインしてしまったが故の負の側面にも直面する可能性もあるでしょう。今後は今以上にデザインが社会に浸透し、ビジネス上で不可欠となったり、あらゆる職種がデザイン態度を身につけるようになるでしょう。そんな中、デザインが及ぼす正の側面だけでなく、負の側面への理解は極めて重要だと考えています。	デザイン態度 (Bolayd and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015)
----	---	--	---

V. 考察

以上、本研究は、組織にデザインを浸透させるメカニズムをポジティブアプローチの理論的枠組みを通して解明することを目的とし、分析を行った。分析から得られた理論について以下に述べる。図3は、本研究で得られた考察概要を整理したものである。

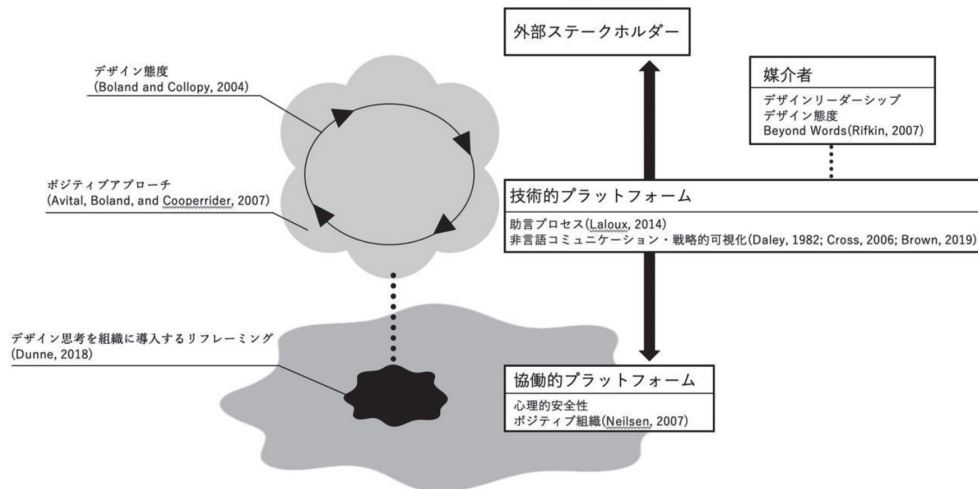


図3 本研究の主な考察点 (筆者作成)

1. デザインを組織に導入するための3つのリフレーミング

(1) マインドセットとしてのデザイン思考

心を支配するマインドセットの脱却、生成、プロトタイプとしてのデザイン思考の観点から考察を行う。意思決定プロセスや、言説8, 9, 10より、アイディアを自由に行き来する安全な場 (Dunne, 2018) としてCDO室を設置していることがわかる。元々組織には「ボトムアップでやりたいことをどんどん推進できる文化」が醸成されていることもあり、CDO室も全員がフラットな関係で意思決定できる状態にある。CDO室は省察的な場としても機能しているが、形式張っているわけではない。また、お互いが多種多様なものに対して尊敬の念を向けることを意識していることもあり、心理的安全性が高い状態を作り出している。これは、Neilsen (2007) が示している「ポジティブ組織」であることが考察できる。

一方で、デザインに対して強い理解と情熱のあるリーダー的な存在が必要（Dunne, 2018）であるが、そのために本事例ではCDOが存在している。CDOは意識的にポジティブなデザイン態度と言説を用いており、CDO室ではデザイナーだけでなく様々なコミュニティと接触できる機会を提供している。言説17, 18からも、デザイナーだけでなく、組織全員がデザイン態度を持てるよう、ムーブメントを作り出すような意識をしている。Gloppen（2009）は、哲学としてデザインの考え方を通じて組織を導くことが、デザインリーダーシップとしている。つまり、デザイン哲学で組織を導く様（Bont, 2016; Stevenson, Wrigley, and Mathews, 2016）を体现している。

（2）プラットフォームとしてのデザイン思考

ニーズに合わせた協働的プラットフォームとしてのデザイン思考の観点から考察を行う。技術的プラットフォームは小さな着想を手助けする大きな着想である（Dunne, 2018）。本事例対象は、協働的プラットフォームによって、技術的プラットフォームを導いている様子がみてとれる。これは同社が組織的に作り出している、クロスファンクショナルチームによる稼働が可能な協働的プラットフォームをベースに、「えいや」から「プロリク」といった意思決定プロセスの循環そのものが技術的プラットフォームとして機能している様である。

また、デザインは問題解決ではなく選択である。その選択を確実なものにするために、組織全体をデザイン志向に誘う必要がある。故に、言説20からも、CDO自身がアクティベーターとして機能しつつ、他のアクティベーターを育成するために寄与していることがわかる。

（3）大規模システム内でのデザイン思考

より大規模システム的な観点と結合することによるデザイン思考からの考察を行う。組織内部としては、プロセスに積極参加することが求められるが、組織全体をプラットフォーム化することで、全員が積極参加できるような仕組みを採っている。意思決定プロセス自体が「ティール組織」（Laloux, 2014）をヒントに構築されたこと、CDOから「ティール組織」という発言も出ている（言説9）ことから、非常にフラットな組織を構築していることが垣間見える。また、言説5, 6, 7より、協働的プラットフォームを介した場において、感謝の言葉、望ましき動き、良い知らせ、といったポジティブなレビューを、スタンプやコマンドといった視覚的な表現技法によって積極的に使用している。これは、デザインが非言語コミュニケーション的であること、デザイン行為は「非言語的で記号的・空間的な造形媒体を用いる」（Daley, 1982; Cross, 2006; Brown, 2019）表現ツールという戦略的可視化によってデザイナーを含む組織内外の人々とコ・デザインを創出する一助となる（Gancho, Cooper, and Evans, 2016）といった、デザイン特有の概念として考察できる。

一方で、組織システム外部のステークホルダーをシステムに巻き込む工夫をとっている。ここでは採用に関する事例が示されており、入社前の学生がステークホルダーとして該当する。

「カジュアル雑談会」「カジュアル勉強会」「勉強し放題制度」といった、様々な採用プロセスや仕組みを通して、ステークホルダーである学生をシステムに巻き込む工夫をとっている（言説 21）。CDO が中心となり、デザインの考え方に則った人間中心主義（Owen, 2006; Krippendorff, 2006）の観点から、学生をユーザーとみなした採用設計が行われたことで、より良いものになっている。メンバーがビジョンを理解し実現に向けて努力を傾け、全員が一丸となれるように新たな方向性を伝えること、「コ・デザイン」といった共感アプローチ（Branden and Thoronhill, 2016）の観点から、デザインリーダーシップの様相が垣間見える。

2. 媒介者とデザイン態度

組織にデザイン志向を浸透させるには、デザインに対して強い理解と情熱のあるリーダー的な存在が必要（Dunne, 2018）であり、組織全体にデザイン態度を浸透させる必要性がある。本事例では CDO がその役を担っている。

本研究では、以下 CDO のデザイン態度が考察された。

(1) 不確実性・曖昧性を包含

コンフリクトが起きるような不確実な状態でも革新を持って価値を見出す（言説 10, 11）

(2) 深い洞察に従事

既存の枠を超越し深層を理解する（言説 21）

(3) 五感の力を包含

イメージを持って意思を伝える（言説 18）

(4) いたずらっぽく生活に物事をもたらす

ポジティブに機会を作り出す（言説 11, 20）

(5) 複雑性から新たな意味を創造する

多種多様な人材から新たな可能性を見出す（言説 15, 16）

3. ポジティブアプローチ—言説とポジティブ組織—

本研究では、組織のデザイン志向をより強化しているものがポジティブアプローチであることが考察できる（表 3）。本事例対象である意思決定プロセス自体が Appreciative Inquiry の実践であり、CDO がデザイン態度をもって、デザインの文化を組織に浸透させる媒介者のような存在（八重樫・安藤, 2019）となっている。

デザイン態度を強化しているのは、ポジティブな言葉であることも考察できる。CDO のポジティブアプローチは、とりわけ Rifkin（2007）が「BEYOND WORDS」と表現したような言説が、デザイン態度を強化し「ポジティブ組織」（Neilsen, 2007）を促進している様子が示されている。Neilsen（2007）は、AI 実践共同体のメンバーのことを、AI などの介入技法の副産物として「ポジティブ組織」と呼ぶ組織形態を示している。ポジティブな組織形態の基礎となる

表3 本事例におけるAIの原理とデザイン理論の検討

(Cooperrider, Whitney, and Trosten-Bloom, 2003; 大住, 2013; 北居・多湖, 2018 を元に筆者作成)

Appreciative Inquiry の5つの原理		依拠するデザイン概念	本事例の言説 No.	考察
構成主義の原理	ナレッジと運命は相互に関連づけられる。リーダーは生きて創造するプロセスにおいて組織を分析するスキルを学習する必要がある。人が真実と信じることは、行動し、システム変革に影響を与える。	デザインリーダーシップ (Kotter, 1990; Gloppen, 2009; Toppalian, 1984; 1990; Turner and Toppalian, 2002) デザイン思考 (人間中心主義) (Owen, 2006; Krippendorf, 2006)	2, 6, 7	デザイナーの非言語的なものによる可視化への自信がナレッジと運命に関連付け、システム変革に影響を与える。
同時性の原理	探求と変革、質問と変革は同時に起きる。質問は介入である。	省察的实践家 (Schön, 1983)	5, 17, 22, 23	デザイン成果物によって、探求や質問と変革が同時に起こる。
予期成就の原理	建設的な組織変革や発展を生み出す最も重要なことは、未来への期待的想像力であって真摯な会話である。真摯な会話や意図を共有することで組織は存続し続ける。	デザイン態度 (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 2015)	8, 9	デザイン態度をもった真摯な会話によって建設的な組織改革は起こる。
詩的の原理	人が創る組織は、組織の相互作用であり協働である。組織の解釈は詩のようなものであり、解釈し学ぶことを選択できる。	共感・コ・デザイン (Branden and Gjoko, 2016) リフレーミング (Dorst, 2011, Kolko, 2010) 「意味」のイノベーション (Verganti, 2009)	5, 7	組織の相互作用と協働のため、解釈し学ぶことで言語を選択する。
ポジティブの原理	ポジティブな感情や社会的な関係性が変革と潜在能力の発揮を可能にする。問いかけは変革を継続させる。より良い組織になる探求は、持続的なポジティブな行動をもたらす。	デザイン思考 (マインドセット) - 失敗を恐れない (Owen, 2006; IDEO ORG, 2015; Kolko, 2015) デザイン文化 (Michlewski, 2015) デザインの非言語コミュニケーション / 視覚化 (Daley, 1982; Cross, 2006; Brown, 2019)	10, 13, 18, 19	「楽しい」といったポジティブな感情や関係性が変革を起こす。このようなポジティブな感情や行動が良い組織をもたらす探求である。

安全な愛着特性はデザイン活動を促進させ、現代のデザイン活動は、安全な愛着を積極的に促進させることから利益を得ることができるとしている。AI 実践共同体のメンバーは、制限的な専門家の語彙を超越し、専門家のボキャブラリーを超えることで、組織の創造性の解放と内省の促進、状況学習 (Lave and Wenger, 1990) に対して有益であることが示されている (磯邊・八重樫, 2023)。「ワクワク」「楽しそう」「嬉しい」といったポジティブ感情的な側面を、多くの人が認識できる言語で表現することでデザイン態度を強化し、AI を実践するポジティブ組織の構築を促進させるものであることが考察できる。

Ⅵ. 本研究のまとめ

本研究は、組織にデザインを浸透させるために、実践においてどのようなメカニズムが働いているのかを明らかにした。とりわけ、これまで見過ごされていたデザインのポジティブアプローチの観点より、組織におけるデザイン、デザイン態度の浸透が示された。媒介者としてのデザインリーダー、プラットフォームとしてのポジティブ組織の必要性も示された。非デザイナーを含むデザインを志向する組織にデザインを導入するための知見として見出されたことは貢献である。今後、ポジティブレンズをデザインに適用することで、自己組織化する組織をつくりだし、分野横断的なツールとして貢献できる可能性がある。

Faust (2007) は、“designing with a positive lens” が、デザインプロジェクトの様々なフェーズや生成プロセス、そして適用する手法に意識を向けることを促す、貴重なメタファーであるとしている。ポジティブ心理学に限らず、デザイン研究は、様々な領域を超越した研究の必要性があると考えられる (McComb and Jablolkow, 2022)。

Ⅶ. 課題

本稿を締めるにあたり、今後の議論の可能性について以下のことが考えられる。

1 つめは、デザインを志向する組織形態の議論である。本研究では、ティール組織 (Laloux, 2014) の要素が垣間見えた。ポジティブ組織の形態と同様に、本研究の中で頻出したティール組織を検討することで議論の拡大の余地があると考ええる。

2 つめは、デザインリーダーシップの議論である。DT マインドセットがデザインリーダーシップ特有の知見となりうる可能性を示している (磯邊, 2023a) が、ポジティブアプローチを補完することで議論を拡張できる可能性がある。

3 つめは、本研究の一連の事象は、将来的に組織の下位文化、デザイン文化を拡張することを示唆している。これまでデザイン文化の移行が「新たな領域覚醒」(Ishikawa, 2020)、つまり、意味のイノベーション (Verganti, 2009) のトリガーになることが示されている。組織開発や組織マネジメントにおけるデザイン態度やデザイン文化が、意味のイノベーションを引き起こす要因の対象領域を拡張する可能性を示唆している (磯邊, 2023b)。

これらについて検討することは、本研究のみでは研究可能範囲を超越しており、今後の課題としたい。

謝辞

本研究を進めるにあたり、多くの方々よりご助言、ご協力をいただきました。深く感謝申し上げます。事例対象とさせていただきました株式会社ゆめみの野々山様、お忙しいところ貴重

なお時間をいただきインタビューにご協力いただき本当にありがとうございました。

【注】

- 1) White, C. (2012). “What is “The Positive Lens”, [Website] Center for positive organizations ([https:// positiveorgs.bus.umich.edu/news/what-is-the-positive-lens/](https://positiveorgs.bus.umich.edu/news/what-is-the-positive-lens/)) (2024 年 2 月 29 日閲覧)
- 2) ゆめみオープンハンドブック, 意思決定プロセス：えいや・プロリク・JIKKEN. (<https://notion.yumemi.co.jp/cxo/ceo>) (2024 年 2 月 29 日閲覧)
- 3) 筆者が行ったインタビューを参照
- 4) ReDesigner Magazine 『共感し、手を動かし、失敗を恐れない組織へ。YUMEMI CDO 野々山正章が、デザイン態度の浸透に取り組む理由』。(2024 年 2 月 29 日閲覧)
Retrieved from <https://magazine.redesigner.jp/post/yumemi-nonoyama>

【参考文献】

- Akaka, M.A., Koskela-Huotari, K., and Vargo, S.L. (2019). Further Advancing Service Science with Service-Dominant Logic: Service Ecosystems, Institutions, and Their Implications for Innovation. *Handbook of Service Science*, Volume II. Springer.
- Arico, M., Fjuk, A., and Løvlie, L. (2017). Micro Dynamics for Service Design Adoption. *Proceedings of the QUIS15 Conference*. Porto.
- Avital, M. and Boland, R. (2007). “Managing as Designing with a Positive Lens,” in Avital, M., Boland, R. and Cooperrider D.L. (eds.). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.3-14.
- Avital, M., Boland, R. and Cooperrider D.L. (eds.) (2007). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited.
- Avital, M., Lyytinen, K., Boland, R.J., Butler, B., Dougherty, D., Fineout, M., Jansen, W., Levina, N., Rifkin, W., and Venable, J. (2006). “Design with a positive lens: An affirmative approach to designing information and organizations,” *Communications of the Association for Information Systems*, 18(25), pp.519-545.
- Bauer, R.M., and Eagen, W.M. (2008). “Design thinking – Epistemic plurality in management and organization,” *Aesthesis* 2(3), pp.64-74.
- Boland, R. and Collopy, F. (2004). *Managing as designing*, Stanford University Press.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, Allworth.
- Branden, T.M., and Gjoko, M., (2016). Design Leadership and Leadership by Design, *Journal of Design, Business and Society*, 2(1), pp.3-7.
- 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)
- Buchanan, R. (1992). “Wicked problems in design thinking,” *Design Issues*, 8(2), pp.5-21.
- Bushe, G.R. and Marshak, R. (2009). “Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice,” *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), pp.48-368.
- Carlgrén, L., Elmquist, M. and Rauth, I. (2016). “The Challenges of Using Design Thinking in Industry –Experiences from Five Large Firms.” *Creativity and Innovation Management* 25, pp.344-362.
- Carson, D.K., and Runco, M.A. (1999). “Creative Problem Solving and Problem Finding in Young Adults: Interconnections with Stress, Hassles, and Coping Abilities,” *Journal of Creative Behavior*, 33(3), pp.167-90.
- Cascio, J. (2020). BANI and Chaos. The original public introduction to BANI, March 2020. [<https://ageofbani.com>]

- Cees De Bont. (2016). "Lessons from China: Paradise or Graveyard for strategic designers." *Journal of Design, Business & Society*, 2(1), pp.9-22.
- Ceschin, F., and Gaziulusoy, I. (2016). Evolution of design for sustainability: From product design to design for system innovations and transitions. *Design Studies*, 47, pp.118-163.
- Cooperrider, D.L. and Whitney, D. (2001). A positive revolution in change. In Cooperrider, D.L. Sorenson, P., Whitney, D. & Yeager, T. (eds.) *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development* (9-29). Champaign, IL: Stipes.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D.K., and Stavros, J.M. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook*. Berrett-Koehler Publishers.
- Covino, L. and Bianco, A.P. (2018). "Service design in companies." *ServDes 2018*, pp.227-229, Milano: *Linköping University Electronic Press*.
- Cross, N. (2006). *Designerly Ways of Knowing*. Springer-Verlag.
- Daley, J. (1982). *Design creativity and the understanding of objects*. *Design Studies* 3(3), pp.133-7.
- Dell'Era, C., Magistretti, S., Cautela, C., Verganti, R., and Zurlo, F. (2020). "Four kinds of design thinking: from ideating to making, engaging, and criticizing," *Creativity and Innovation Management* 29(2), pp.324-44.
- Dorst, K. (2011). "The core of 'design thinking' and its application." *Design Studies* 32, pp.521-32.
- Dunne, D. (2018). *Design Thinking at Work: How Innovative Organizations Are Embracing Design*, Rotman-Utp Publishing. (菊池一夫・町田一兵・成田景堯・庄司真人・大下剛・酒井理 (訳) (2019) 『デザイン思考の実践：イノベーションのトリガー，それを阻む3つの“緊張感”』 同友館)
- Dunne, D. and Martin, R. (2006). "Design Thinking and how it will change management education: An interview and discussion," *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), pp.521-523.
- Faust, J. (2007). "Managing as Designing Needs a Theory of Design," in Avital, M., Boland, R., and Cooperrider D.L. (eds.). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.31-44.Foster, 2017.
- Fineman, S. (2006). "On Being Positive: Concerns and Counterpoints," *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp.270-291.
- Fineman, S. (2006). "Reply - Accentuating the Positive?" *The Academy of Management Review*, Vol.31, No.2, pp.306-308.
- Foster, L. (2017). Applying behavioural insights to organizations: Theoretical underpinnings. *EC-OECD Seminar Series on Designing better*, Paris.
- Gancho, S., Cooper, R., and Evans, M. (2016). The value and Importance of design when Branding for social Media: Models for a Framework Analysis, *Journal of Design, Business & Society*, Vol.2(1), pp.49-70.
- Gloppen, J. (2009). "Perspectives on design leadership and design thinking and how they relate to European service industries," *Design Management Journal*, 4(1), pp.33-47.
- Hatchuel, A. (2001). "Towards design theory and expandable rationality: The unfinished programme of Herbert Simon," *Journal of Management and Governance*, 5(3-4), pp.260-273.
- IDEO ORG (2015). *Field Guide to Human-Centered Design* (<https://www.ideo.org/>)
- Ishikawa, Y. (2020). "Discourses on Japanese Lifestyle in Early Modern Design: A Turning Point from Westernization to Modern Design," *Gjoko Muratovski and Craig Vogel (eds.), Design Discourse on Culture and Society*. (Re: Research, Vol.5).
- Kimbell, L. (2011). "Rethinking Design Thinking: Part I," *Design and Culture*, 3(3), pp.285-306.
- Kolko, J. (2010). "Abductive thinking and sensemaking: The drivers of design synthesis," *Design Issues* 26(1), pp.15-28.
- Kotter, J.P. (1990). "What leaders really do" *Harvard Business Review*, 68(3), pp.103-111.
- Krippendorff, K. (2006). *The semantic turn: A new foundation for design*. Boca Raton, FL: *Taylor and Francis CRC Press*. (小林昭世ほか訳『意味論的転回 — デザインの新しい基礎理論』 エスアイビー・アクセス, 2009年.)
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations -A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness-*. (鈴木立哉訳 (2018) 『ティール組織 マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』 英知出版).

- Lave, J. and Wenger, E. (1990). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press.
- Mahamuni, R., Lobo, S., and Das, B. (2020). Proliferating service design in a large multi-cultural IT organization – An inside-out approach. *ServDes.2020 Tensions, Paradoxes, Plurality*, Linköping University Electronic Press.
- Mahamuni, R., Lobo, S., and Das, B. (2022). “Service Design Proliferation–Dilemma at IT Organizations,” *23rd. DMI: Academic Design Management Conference*, pp.369-381.
- Manzini, E. (2011). “The New Way of the Future: Small, Local, Open and Connected.” *Social Space*, pp.100-105.
- Martin, R.L. (2009), *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- McComb, C., and Jablokow, K. (2022). “A conceptual framework for multidisciplinary design research with example application to agent-based modeling,” *Design Studies*, 78, 101074.
- Merholz, P. and Skinner, K. (2016). *Org Design for Design Orgs: Building and Managing In-House Design Teams*. O'Reilly Media. (長谷川敦士監修 安藤貴子訳 (2017)『デザイン組織のつくりかた – デザイン思考を駆動させるインハウスチームの構築 & 運用ガイドー』ビー・エヌ・エヌ新社)
- Michlewski, K. (2008). “Uncovering design attitude: Inside the culture of designers.” *Organization Studies*, 29(3), P373-392.
- Michlewski, K. (2015). *Design Attitude*. Gower Publishing Limited, England.
- New, S., and Kimbell, L. (2013). Chimps, Designers, Consultants and Empathy: A “Theory of Mind” for Service Design. *2nd CAMBRIDGE ACADEMIC DESIGN MANAGEMENT CONFERENCE*, 4-5 September 2013.
- Neilsen, E.H. (2007). “Developing the Positive Organization from a Secure Base,” in Avital, M., Boland, R., and Cooperrider D.L. (eds.). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.233-252.
- Owen, C. (2006). Design Thinking – Notes On Its Nature And Use. *Design Research Quarterly* 1(2), 16-27
- Quinn Robert E. (2004). *Building the Bridge as You Walk on It*, Jossey-Bass.
- Rifkin, W. (2007). “Beyond Words,” in Avital, M., Boland, R., and Cooperrider D.L. (eds.). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.189-204.
- Seligman, M.E.P., and Csikszentmihalyi, M. (2000). “Positive psychology: An introduction,” *American Psychologist*, 55(1), pp.5-14.
- Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G., and Dore, F. (2018). *The business value of design*. McKinsey.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective practitioner: How Professionals think in action*. Basic Books, New York.
- Simon, H.A. (1969). *The Sciences of the Artificial*. MIT Press.
- Sun, Q., Jenkins, P., and Liu, Z. (2022). “Service Design Practice and Its Future Relevance,” *23rd. DMI: Academic Design Management Conference*, pp.359-368.
- Stephens, P, J., and Boland, B. (2014). “The Aesthetic Knowledge Problem of Problem-Solving With Design Thinking,” *Journal of Management Inquiry* 2015, Vol.24(3), pp.219-232.
- Stevenson, T., Wrigley, C., and Matthews, J. (2016). “A design Approach to Innovation in the Australian energy Industry.” *Journal of Design, Business & Society*, 2(1), pp.49-70.
- Topalian, A. (1984). The role of company boards in design leadership, *Engineering Management International*, 2(2), pp.75-86.
- Topalian, A. (1990). Design Leadership in Business: The Role of Non-Executive Directors and Corporate Design Consultants, *Journal of General Management*, 16(2), pp.39-62.
- Treffinger, D.J., Isaksen, S.G., and Dorval, K.B. (1994). “Creative problem solving: An overview,” in Runco, M.A. (ed.), *Problem finding, problem solving, and creativity*, Ablex Publishing Co., pp.223- 236.
- Turner, R. and Topalian, A. (2002). Core Responsibilities of Design Leaders in Commercially Demanding Environments, *inaugural presentation at the Design Leadership Forum 2002*, London.
- Vargo, S.L., Maglio, P.P., and Akaka, M.A. (2008). *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*. *European Management Journal*, 26, pp.145-152.
- Verganti, R. (2009). *Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*, Cambridge, MA: Harvard Business Press.

- Watkins, J.M., and Mohr, B. (2001). *Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination*, John Wiley & Sons.
- Williams, P., Kern, M., and Water, L. (2016). *Inside-out-outside-in: A dual approach process model to developing work happiness*. *International Journal of Wellbeing*, 6(2), 30-56, 36.
- 安藤拓生・八重樫文 (2017). 「デザイン態度 (Design Attitude) の概念の検討とその理論的考察」『立命館経営学』55(4), pp.85-111.
- 磯邊美香 (2023a). 「デザインリーダーシップ研究の方向性と課題— Design for Business: Research Conference (Design Leadership and Leadership by Design) の文献レビュー—」『立命館経営学』62(1), pp.113-137.
- 磯邊美香 (2023b). 「デザイン文化研究の方向性と課題— Design Discourse on Culture and Society (Re:Research, Vol.5) の文献レビュー—」『立命館経営学』62(3), pp.85-115.
- 磯邊美香・八重樫文 (2023). 「組織開発におけるデザイン研究の方向性と課題—ポジティブアプローチの観点からの検討」『立命館経営学』62(2), pp.25-59.
- 大住莊四郎 (2013). 「ポジティブ・アプローチの「構図」に関する一考察」『関東学院大学経済経営研究所年報』35, pp.151-162.
- 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), pp.27-44.
- 北居明・多湖雅博 (2018). 「Appreciative Inquiry の展開と可能性」『甲南経営研究』58(4), pp.71-102.
- 西川耕平 (2007). 「組織行動と組織開発におけるポジティブアプローチ」『甲南経営研究』48(1), pp.125-169.
- 八重樫文 (2021). 「経営学部におけるデザインマネジメント教育のための理論的背景：デザインイノベーションとデザインリーダーシップに関する考察」『立命館経営学』59(6), pp.65-89.
- 八重樫文・安藤拓生 (2019). 『デザインマネジメント論』新曜社.

The Mechanism to Encourage Design Practice in Organizations: Considerations from a Positive Approach

Mika Isobe*

Abstract:

This paper clarifies the mechanisms that allow design to permeate organizations from the perspective of a positive approach.

Design has diverse meanings and characteristics (Avital and Boland, 2007). In design research, design has been viewed from aspects other than problem solving (Borja de Mozota, 2003). There, the applicability of design to multiple fields has been pointed out, not only in terms of thought processes, but also in terms of mindsets and attitudes (Boland and Collopy, 2004; Dunne and Martin, 2006; Martin, 2009; Carlgren, Elmquist and Rauth, 2016; Dell’Era, Magistretti, Cautela, Verganti, and Zurlo, 2020).

However, much of this discussion of design has focused on the problem-solving aspects of design (Treffinger, Isaksen and Dorval, 1994; Carson and Runco, 1999; Bauer and Eagen, 2008). These discussions have not been explicitly analyzed from the theoretical framework of positive design, which holds that it reinforces design attitudes (Avital *et al.*, 2006).

Therefore, the purpose of this paper is to clarify the mechanism of design infiltration in organizations through the theoretical framework of the Positive Approach.

The study is based on qualitative data from Japanese private companies that are working to improve their corporate value by promoting design attitudes.

The results revealed that the positive approach plays an important role in promoting design practice in organizations. This study contributes to a better understanding of how design can be used to promote organizational growth and foster sustainable competitive advantage.

Keywords:

Organizational Development, Design Attitude, Positive Approach, Design Culture

* Ph.D Student, Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University