

論 説

デザイン態度概念の持つ理論的視座に関する再検討

安 藤 拓 生*

八重樫 文**

要 旨

約 20 年前に Boland & Collopy (2004) によって提唱されたデザイン態度 (Design attitude) の概念は, IDEO のデザイン思考の実践に関する報告 (Brown, 2008) や Dunne & Martin (2004) の統合的思考の議論が発展していくのと相まって大きな動きになり, 企業経営分野の中にデザインというアプローチを位置付ける一助となった。ただし, 近年のデザイン経営に対する認識の広がりとは裏腹に, 単純な手法的理解にとどまったデザイン思考の導入による機能不全が指摘されている。本稿では, デザイン態度の概念が持つ理論的視座を再整理し, 現在のデザインマネジメントやデザイン経営に対する意義を明確にすることを目的とする。

キーワード: デザイン態度, デザイン思考, デザイン思考マインドセット, デザインマネジメント

- I. はじめに
- II. デザイン態度概念に関する議論の整理
 1. デザイン態度概念に関する記述の整理
 2. デザイン態度の理論的特徴
 - 2.1 先行研究におけるデザイン態度の理論的特徴の整理
 - 2.2 ブルデューのハビトゥスの議論からの補足
- III. デザイン態度が持つ志向性に関する議論の整理
 1. デザイン態度を構成する二つの方向性
 2. デザイン思考家の議論からの補足
 - 2.1 変化に関する志向性に関連するマインドセット
 - 2.2 良さに関する志向性に関連するマインドセット
- IV. デザイン態度の持つ理論的視座の検討
 1. デザイン態度の持つ理論的視座
 - 1.1 信念や期待といった個人の価値観の重視
 - 1.2 二つの志向性
 2. 今後の課題

* 東洋学園大学現代経営学部 准教授

** 立命館大学経営学部 教授

I. はじめに

2000年代に、欧米のビジネス現場においてデザイン思考 (Design Thinking) の手法が脚光を浴びはじめ、これを活用した多くの企業実践が報告された。今では国内でも広くその活用が見られるようになり、デザイン思考はユーザーへの共感から始める人間中心のイノベーションを謳う、顧客志向での製品・サービス開発を実現する一手法としてビジネス現場に定着した。近年においては、デザイン思考は単なる新製品／サービスに関するアイデア開発の一手法にとどまるものではなく、不確実性の高い環境下においてこれまでに存在しなかった最適な解を生み出し、これを実現していくためのアプローチとして認識されている。実際に研究者たちは、デザイン思考を「包括的なイノベーションマネジメントの実践、新しい一連のプロセス、考え方、能力」(Dell'Era et al., 2020: p.325) と広い概念として捉え直している。この拡張されたデザイン思考の議論は、国内ではデザイン経営という言葉のもとにその企業経営への効果が整理されており (経済産業省, 2018), デザインというアプローチを企業経営活動に取り入れた独自の経営のあり方が議論されている (安藤・八重樫, 2024)。

この2000年代に報告されたデザイン思考の議論 (Dunne & Martin, 2006; Brown, 2008) と同時期にこれと同様の視点を持って検討されたのが、Boland & Collopy (2004) の提唱したデザイン態度 (Design Attitude) の概念である。デザイン態度は、マネジャーの持つ問題解決に対する分析的な姿勢であるマネジメント態度 (もしくは意思決定態度) (Decision attitude) に対して、デザイナーが持つ問題解決に対する探索的な開かれた姿勢を強調したものである。具体的には、デザイナー (建築家) はプロジェクトの中で明確なゴールを設定せず、新たな素材や形状を試行錯誤を通して取り入れ、従来の手法に囚われずにこれまでに存在しなかった可能性を生み出そうとする開放的な姿勢を持つことが主張されている。デザイナーは人間生活における広い意味で機能性の向上を目指し、プロジェクトで用いられる言葉の再解釈や再構築を通してより豊かな新たな可能性を模索する (Boland & Collopy, 2004: p.15)。Boland & Collopy (2004) や Boland et al. (2008) はさらに、このようなデザイナー的姿勢を持つマネジャーの必要性やこれをリーダーシップに取り入れることの重要性を説いた。

一方で、このデザイン態度という概念についてはデザインマネジメント研究に抽象的な概念としてコンセプティックに広く受け入れられたものの、近年のデザイン思考の研究がおこなってきたような理論的な検討 (e.g., Micheli et al., 2019) 結果が蓄積されてはいない。一部の研究者たちによる散発的な研究 (e.g., Michlewski, 2008; 2015; Amatullo, 2015) は確認されるが、デザイン態度の持つ理論的な視座がどのような意義をもつものであるのかについては、これまで十分に議論されてこなかった。

そこで本稿では、デザイン態度の概念とこれに関するこれまでの議論を整理することを通して、デザイン態度の概念が持つ理論的視座を再確認し、その現在の意義について検討する¹⁾。

Ⅱ. デザイン態度概念に関する議論の整理

1. デザイン態度概念に関する記述の整理

本章ではまず、デザイン態度に関する記述の整理を行なっていく。

デザイン態度の概念は、Boland & Collopy (2004) の著書である“Managing as Designing”において最初に提案されたコンセプトである。デザイン態度はデザイナーの持つ独特の問題解決に対する態度であるとされ、デザイナーが「既存の解決策を超え、未来への新しい可能性を創造する」(Boland & Collopy, 2004: p.4) ことを可能にするものである。より詳細な表現として、彼らが定義するデザイン態度とは「デザイン・プロジェクトに対する期待と志向性」のことであり、これによってデザイナーは「それぞれのプロジェクトを、基本的な前提を問い直し、世界をこれまでにないより良い場所にするための決意を含んだ発明の機会として捉える」(Boland & Collopy, 2004: p.9) ことができる。建築家との共同プロジェクトを通して、彼らはデザイナーが視覚的表現を用いて思考することや、ステークホルダーと協働して問題解決に取り組むこと、機会主義的な学習観を持ってプロジェクトに取り組む事など、伝統的なマネジメント教育とは異なる志向性を持っていることを確認した。所与の選択肢からの選択をいかに合理的に行うかを考えるマネジャーの意思決定態度に対して、新しい選択肢を生み出そうとするのがデザイン態度である。デザイナーは、「チームのスキル、時間、資源を考慮した上で、可能な限り最善の答えを見出すことに関心があり」、「新しい選択肢の発明が必要であることを当然と考える」(Boland & Collopy, 2004: p.6)。そのためデザイナーは、「あらかじめ決められた結果がないことを喜び」、むしろ「もしプロジェクトがどうなるのかわかっていたらやらない」(Boland & Collopy, 2004: p.9) のだという。

サイモンのデザイン科学の議論で指摘されているのと同様に、すべてのデザインプロジェクトに共通するのは、「既存の状態を、より好ましい状態に変えたい」という衝動であり、どのプロジェクトも、既存の製品、サービス、プロセスをより良いものにするための機会として捉えられる²⁾。

以上が、デザイン態度と呼ばれる概念のオリジナルの概要である。

この Boland & Collopy (2004) で初めて提唱されたデザイン態度の概念は、その後の継続的な研究蓄積を通して発展したかというところではない。この概念は企業マネジメント分野におけるデザインの考え方の重要性を示すコンセプトとして広く受け入れられたものの、その概念的な精査は驚くほど進んでいないのが現状である。ただし、次のいくつかの研究がこの概念について検討を行っている。

- (1) Boland et al. (2008). “Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry.”

まず, Boland et al. (2008) は, Design Issues に発表された論文の中で, 再度デザイン態度に触れている。ここでは, デザイン態度とは「各プロジェクトは, 何か驚くべきものを創造する新しい機会であり, これまでにない方法で行うことができるという継続的な期待」とされている (Boland et al., 2008: p.13)。ここでのデザインの議論において, デザインされる対象は非物質的なものを含んでいることが示唆されている。「彼らは, 新しいプロジェクトの状況で見つけた条件 (信念, 期待, 慣習, 方針など) を尊重しながらも, その条件が今とは違う可能性があることを予期し, より良い方向に変えようと努力する」 (Boland et al., 2008: p.13)。

特にこの論文では, 「機能性 (functionality)」という言葉が強調されている。ここで言う機能性とは, 「単に何かをうまくやるという単純な概念」ではないという (Boland et al., 2008: p.24)。それは次のようなものである。「デザインは, 決して完全には実現されない機能性を追求し, 人間の経験の新しい領域を含むことによって常に拡張可能である。機能性とは, 伝統的な意味での効率や効果を求めることから始まり, 感情, 顧客経験, 倫理的行動, 環境, 文化的規範, 美的魅力などに対する関心の輪を広げていくことである。いわば, デザインへの衝動は, 機能性の向上への探究であり, 機能性を人間の生活環境の向上ととらえることである」 (Yoo et al., 2006, p.228)。

(2) Yoo et al. (2006). “From Organization Design to Organization.”

また, デザイン態度に関する記述は, Organization Science に発表された Yoo et al. (2006) にも見られる。彼らは, 組織をデザインし, その生成力として製品や組織構造を生み出すデザインゲシュタルト (design gestalt) という考え方を提案している。ゲシュタルトとは, 統一性と多様性が同時に存在することによって, 様々なデザインの中に「家族的な類似性」を認識することを可能にする根本的な「全体」の感覚である。動詞としてのデザインの観点から, Yoo et al. (2006) は以下のように述べている。「(これまでになかった製品やサービスを創造する) そのためには, 新しい世界を想像し, それを実現するための道具をデザインし, 他者を刺激していくことが必要である。このプロセスは, 製品も私たち自身も, 常により良くすることができるという信念のもとに, 新しい価値のあるものを世に送り出そうと努力するものである。それは, 優れた人工物を環境に置くことで新しい世界を作り, デザイナーが実現しようとする理想を追求することに由来している」 (Yoo et al., 2006, p.228)。

(3) Michlewski (2008). “Uncovering Design Attitude: Inside the Culture of Designers.”

上記の論文のコンセプトを引き継ぐ形で, Michlewski (2008) は, ビジネス現場で活躍するデザイン会社のプロフェッショナルデザイナーに対するインタビュー調査から, このデザイン態度の具体的な行動的要素³⁾とも言える五つのテーマを見つけている。この五つの要素とは, (1)多次元的な意味を集約する, (2)創る・息を吹き込む, (3)不連続性と開放性の受容, (4)多感覚的な美を取り入れる, (5)個人的・商業的な共感に従事する, である。Michlewski (2008) の研

究の目的は、「デザイナーが形成する職業文化の特徴に関連する問題に焦点を当て」、「デザイナーが持つ価値観や信念に関連する概念を発見し、ヒューリスティックに切り分けること」であった（Michlewski, 2008: p.374）。これらのデザインプロフェッショナル全体に見ることができる特徴は、デザイナーの探索による「根本的な価値の創造」（Michlewski, 2008: p.376）を支えるものである。デザイナーは、「あらかじめ定義され、蓄積された知識の枠組みに依存することはほとんどなく、デザイナーは、提供する価値に根本的な変化をもたらすために、解決策を生み出すという挑戦に刺激を受けている。その根底には、組織の現状に挑戦し続ける姿勢や、過去の経験則にとらわれない自然な姿勢がある」と述べている（Michlewski, 2008: p.385）。

2. デザイン態度の理論的特徴

2.1 先行研究におけるデザイン態度の理論的特徴の整理

以下では、上述の三つの先行研究で示された論点を改めて整理していく。

まず、デザイン態度という概念は、①期待（expectations）と②志向性（orientations）という言葉で説明される、デザイナー（事例では建築家）個人の持つ信念や傾向性といったある種の心理的状态であると言える。

まずは前者の期待に関して、先行研究ではデザイン態度とは「世界をこれまでにないより良い場所にするための決意」や「既存の状態を、より好ましい状態に変えたいという衝動」、または「実現しようとする理想の追求」を前提としていることが示されている（Boland & Collopy, 2004; Yoo et al., 2006）。このような期待や動機を前提に、デザイナーはプロジェクトを「発明」や「何か驚くべきものを創造する」機会として捉える態度を表す（Boland & Collopy, 2004; Boland et al., 2008）。デザイナーは「新しい選択肢の発明が必要であることを当然と考え」ており、「これまでにない方法でそれを行うことができるという継続的な期待」に支えられて「新しい価値のあるものを世に送り出そうと努力」する（Boland & Collopy, 2004; Yoo et al., 2006; Boland et al., 2008）。

次に後者の志向性に関して、Boland & Collopy（2004）では、「問題解決に対する独自のマインドセットとアプローチを『デザイン態度』と呼んでいる」と述べている⁴⁾。マインドセットとは、「特定の方法で反応するための気質や準備」（Hamilton et al., 2011, p.13）であるとされる。このように、デザイン態度は新しい価値のあるものを世に送り出すための姿勢・認知様式でもあり⁵⁾（Yoo et al., 2006; Boland et al., 2008）、デザイナーの持つ「スキル、態度、行動の組み合わせによって、しばしば斬新で自由な商業スペースを発見する」ことを可能にすると思われる（Michlewski, 2008: p.384）。例えばデザイナーは、「他の多くの領域からの影響を取り込もうとする」、「問題の早期解決を許さない」（Boland & Collopy, 2004）といったマインドセットや、「多次元的な意味を集約する」、「創る・息を吹き込む」、「不連続性と開放性の受容」、「多感覚的な美を取り入れる」、「個人的・商業的な共感に従事する」（Michlewski, 2008）といった具体的な行動的な態度の要素を持つことが明らかになっている。

2.2 ブルデューのハビトゥスの議論からの補足

この期待と志向性のキーワードで説明される理論は、明らかにピエール・ブルデュー (Pierre Bourdieu) の身体的図式 (ハビトゥス) の議論を引き継いでいる (Amatullo, 2015: p.115)。ブルデューは、ハビトゥスを次のように定義している。「永続的で移転可能な性向の体系 (= ハビトゥス) は、過去の経験を統合し、知覚、評価、行動の基盤としてあらゆる瞬間に機能する。類似した問題の解決を可能にする類推的なスキームの転用により、無限に多様化されたタスクの達成が可能になる」⁶⁾ (Bourdieu, 1977: pp.82-83)。

加えてこのハビトゥスは身体的な行動の態度や傾向の集合体であるとされ、社会的現実に合致した知覚や期待 (経験的・規範的信念) の仕組みによって活性化される (Piroddi, 2021: p.622)。社会的エージェントがある社会的な場における実践的論理に調和した行動をとることができるのは、その行動の成功確率に関連する何らかの期待を持っている場合に限られる (Piroddi, 2021)。実践的な行動の結果の予測に関する信念のシステムがなければ、エージェントは特定の社会的文脈で妥当な行動をとることはできない。潜在的なハビトゥスの活性化は、社会的世界からもたらされる外的刺激と私たちの知覚的感覚との間の関係のみによる産物ではなく、ある社会的状況においてある行動指針を採用することの結果についての私たちの期待や希望にも依存するのである (Piroddi, 2021: p.622)。

ブルデューのハビトゥス論は、ある社会における社会構造と個人の行動の関係性から説明されることが多く、文化社会的な不平等の再生産の議論に代表されるように構造主義的な帰結に陥りやすい。しかし、西 (2015) が指摘するように、初期のブルデューが提案するハビトゥスは、単なる外的な規範の実行ではない、内在化と外在化の弁証法的関係によって特徴づけられる動的な実践論であった。これはつまり、社会的な規範のような外的なものが個人に内在化されると同時に、内的なものが行動として外在化されるプロセスである。その意味でハビトゥスは「構造化する構造」であり、この弁証法的関係性をもって、社会構造が常に変化し続けるプロセスであることを示している。この点が、ブルデューの理論が「発生論的構造主義 (genetic structuralism)」と呼ばれる所以である。

Ⅲ. デザイン態度が持つ志向性に関する議論の整理

1. デザイン態度を構成する二つの方向性

ここまで整理してきたように、デザイン態度という概念は、デザイナーの持つ新しい価値を生み出すための期待・信念と、これを行うマインドセット・行動的態度といった心理的要素のセットであると考えることができる。前章で紹介してきた各論文において言及された特徴について、表1にまとめる (表1)。

さらに、この表に整理された特徴は、大きく分けて①変化に関する志向性と、②良さに関する志向性の二つの方向性に分けることができる。

まず、変化に対する志向性として、デザイン態度には新しい価値を創造することを重視する信念や、現状に挑戦する姿勢が確認できる。例えば、「新しい選択肢の発明が必要であることを当然と考える」、「デザイナーは現実を自分たちが創造するものとして捉える」「現状に挑戦し続ける姿勢や、過去の経験則にとらわれない自然な態度」「あらかじめ決められた結果がないことを喜ぶ」等の記述にある通り、デザイン態度として新たな選択肢の発明や、既存の慣習にとらわれない態度が強調されている。デザイナーには、未来志向であることや、変化を受け入れ積極的に推進する姿勢が見られ、「現状への挑戦」「過去の経験則にとらわれない」「新しい価値の創造」「驚くべきものを生み出す期待」などの現在のものを新しさや変化に関連する志向性が存在していることが示唆されている。

次に、良さに関する志向性として、常に製品やプロセス、自己をより良くしようとする信念と継続的な探究心を確認することができる。デザイナーにとって、新しいプロジェクトは、既存の状態をより良いものにする機会と捉えられている。「既存の状態を、より好ましい状態に変えたいという衝動」「製品も自分たち自身も、常により良くすることができるという信念」「可能な限り最善の答えを見出す」「機能性の向上への探究心」という記述にもあるように、常

表 1. デザイン態度の要素のまとめ（筆者ら作成）⁷⁾

著者	【期待・信念】 - できる, であるべき	【マインドセット・行動的態度】 - であると捉える, する
Boland & Collopy (2004)	- 世界をこれまでにないより良い場所にするための決意 (p.9) - 新しい選択肢の発明が必要であることを当然と考える (p.10) - 「既存の状態を、より好ましい状態に変えたい」という衝動 (p.10)	- 可能な限り最善の答えを見出す (p.6) - あらかじめ決められた結果がないことを喜ぶ (p.9) - どのプロジェクトも、既存の製品、サービス、プロセスをより良いものにするための機会として捉えられる (p.10) - デザインプロジェクトにおいて他の多くの領域からの影響を取り込もうとする (姿勢) (p.14) - 問題の早期解決を許さない (p.14)
Boland et al. (2008)	- 各プロジェクトは、何か驚くべきものを創造する新しい機会であり、これまでにない方法でそれを行うことができるという継続的な期待 (p.13) - 機能性の向上への探究心 (p.23)	- 新しいプロジェクトの状況で見つけた条件（信念、期待、慣習、方針など）を尊重しながらも、その条件が今とは違う可能性があることを予期し、より良い方向に変えようと努力する (p.13)
Yoo et al. (2006)	- 製品も自分達自身も、常により良くすることができるという信念 (p.228)	- 新しい価値のあるものを世に送り出そうと努力する (p.228) - 理想の追求 (p.228)
Michlewski (2008)	- 常にもっと良くできるという信念、自分たちは違いを生み出せる、変化を起こせるという信念 (p.384)	- デザイナーは現実を自分たちが創造するものとして捉える (p.384) - 現状に挑戦し続ける姿勢や、過去の経験則にとらわれない自然な態度 (p.385) - 多次元的な意味を集約する (p.377) - 創る・息を吹き込む (p.379) - 不連続性と開放性の受容 (p.381) - 多感覚的な美を取り入れる (p.383) - 個人的・商業的な共感に従事する (p.383)

により良い状態や最善の答えを探求する姿勢が強調されている。既存のプロセスや製品をより良くし続けることへの強い信念を持ち、「最善の答えを見つける」「理想の追求」「機能性の向上」などの継続的な改善を通して理想の追求をする良さに関連する志向性が存在していることが示唆されている。

2. デザイン思考家の議論からの補足

2.1 変化に関する志向性に関連するマインドセット

上述のように、デザイン態度はデザイナーの持つ信念・期待と、これを行う行動的態度や傾向の両方を含む概念である。デザイン思考の研究者も同様の視点を指摘しており、例えば Carlgren & BenMahmoud-Jouini (2022: p.54) は、「デザイン思考家は内発的動機付けを指向し、仕事は意味のある目的のための手段と見なされる。デザイン思考の重要性を支持する個人は、物事をより良くすること、違いを生み出すことに情熱を燃やすことが多い」と述べている。特に、デザイン思考に関する研究では、デザイン思考家の持ついくつかの信念・マインドセットが度々言及されてきた(安藤, 2023a)。そこで以降では、変化と良さに関する二つの志向性について、共通する点の多いデザイン思考の議論の成果をもとに補足的に議論を検討していく。

例えば, Dunne & Martin (2006) は、デザイン思考の特徴は、対立するモデルの緊張関係に建設的に向き合いながらそれぞれを超える新しいモデルを提案する統合的思考とアブダクション思考にあると述べており、このために必要な姿勢として「制約を拒まずに、むしろこれを創造的な原動力として積極的に解決の糸口を見つけようとする姿勢」が必要であると述べる。また、この新しいモデル(またはフレーム)を創造するためには、他にもいくつかの姿勢が求められることが言及されている。例えば Brown (2019) は、デザイン思考家は常に新たなソリューションを提案することに意欲的であるとする「実験主義的精神」(p.97)や、状況が現在よりもよくなると信じ、どのような問題でも解決することができると思う「楽観主義的精神」(p.103)を持つことに触れている。また、近年の多くの研究は、あらかじめ決められた答えのない状況を拒まないデザイナーの「不確実性を許容する姿勢」や、まず新たなアイデアを試し、そこからの学びを重視する「失敗を恐れない／リスクテイク」、自身のスキルや能力に対する成長的な見方を指す「成長(もしくは学習)志向」(Kelley & Kelley, 2013)について言及している(e.g., Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016; Micheli et al., 2019; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022)。デザイン思考家は自らを学習者とみなす傾向があり(Liedtka & Ogilvie, 2011)、長期的な視野を持ちながらプロジェクトを通して学習の機会を得ることを重視する。デザイン態度の議論で Michlewski (2008) は、デザイナーは探求する自由を必要とし、即興的で機会主義であり、オープンマインドを持ち、あいまいさを受け入れる意欲があると述べている(Michlewski, 2008: p.381)。実際にコミュニティの実践者が知識の側面を重視するのに対して、デザインコミュニティに属する実践者はデザインの学習的側面を重視する傾向にある(Herrmann & Goldschmidt, 2013)。

これらのマインドセットや行動的態度は、デザイナーの変化に対する志向性から理解することができる。デザイナーは取り組む問題解決の状況に合わせてその都度知識を再構成する必要があり、提案された解決策も状況が変化すれば機能しなくなるような限定的なものである（Buchanan, 2001）。そのため、デザイン実践には絶えず不確実性や曖昧さが付きまとう。デザイナーはこのような状況においても息苦しさを感ぜず、創造的な意欲を持って不確実性をコントロールする（Glen et al., 2015）。この不確実性の中でもデザイナーは既存の世界の持つ枠組みに実験精神を持って挑戦し、新たな価値の創造をおこなっていく。また前述のように、デザイナーは現実を自分たちが創造するものとして捉える。そしてそれは、製品だけでなく自分達自身をも含まれる。デザイナーは、継続的な開放性（ongoing-openness）に導かれており（McDonnell, 2011）、連続したデザイン実践の中で、独自のスタイルや知識を獲得していく（Lawson, 2006; Lawson & Dorst, 2009）。プロジェクトは彼／彼女らにとって何か新しい挑戦する機会であると同時に、学びを得るための機会である。

2.2 良さに関する志向性に関連するマインドセット

前述のように、デザイナーは「常にもっと良くてできる」という信念のもと、決して完全には実現されない機能性を追求する。アイデアは、「顧客、従業員、近隣住民、公共、そして未来の世代など、その影響を受けるすべての人々のデザイン基準を満たす場合にのみ、真に機能的であると言える」（Boland & Collopy, 2004: p.18）。これらは完璧に実現することは困難であるが、問題の早期解決を許さず、よりよい可能性を求めてステークホルダーの持つ要求を満たすよう努力する。

デザイン思考に関する研究成果では、例えば、デザイナーがデザイン思考の実践の際に重視するとされる相手の目線に立って物事を考えようとする「共感性」（Brown, 2008）や、全体像を捉えるために「システム／ホリスティックな視点」を持つこと（Owen, 2006; Micheli et al., 2019）、「多面・多角的な視点」から問題状況を把握しようと試みる（Brown, 2008; Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016）等のマインドセットを通して、できるだけ多くの方向性からの影響を理解し取り込もうとすることが指摘されている。さらに、デザイナーはステークホルダーの間に留まらず、広く社会性についても検討する（安藤, 2023b）。デザイン・ソリューションは、自分自身の望みだけでなく、他者や社会の望みを含むものである。実際に、デザイナーは「市場投入のスピードよりも、意味のある解決策を生み出し、細部まで完璧を目指すことを優先」し、「個人的な利益よりも社会的な利益を優先する」、「取引的な相互作用よりも、相互に有益で関係的な相互作用への関与を好む」（Klenner, Gemser & Karpen, 2022）ことが指摘されている。さらに、デザインプロセスの中では多くのユーザーやステークホルダーの主張のバランスを取りながら正解を導いていくことがなされるため、「コラボレーション／ダイバーシティ」（Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016）に関する姿勢が重要であることや、実践者の内発的な動機付けと意味づけを重視する意味のイノベーション（Verganti, 2008）では、「批評的で

あること」(Dell'Era et al., 2020)の重要性も同様に指摘されている。

これらのマインドセットや行動的態度は、デザイナーの良さに対する志向性から理解することができる。デザイン態度の議論には、デザイナーの良さに対する信念が含まれる。デザイナーは基本的に、以前存在したものよりも良いものを作ろうとする存在である。彼らは常に、より良いものを作り、違いを生み出し、自分が見つけたよりも良い世界を残せるという信念を持っている (Michlewski, 2008: p.384)。

IV. デザイン態度の持つ理論的視座の検討

1. デザイン態度の持つ理論的視座

1.1 信念や期待といった個人の価値観の重視

前章まで、先行研究におけるデザイン態度に関する定義を整理し、その理論的特徴を整理してきた。そしてその理論的特徴は、①期待・信念とマインドセット・行動的態度の二つの心理的要素を含んでいること、②変化に関する志向性と、良さに関する志向性の二つの方向性を有していることであることを指摘してきた。

まず、期待・信念とマインドセット・行動的態度の二つの要素を含んでいることは、デザイン思考の議論にはないデザイン態度の議論における独自の理論的特徴である。デザイン思考の議論の多くはその問題解決のプロセスやツールを強調することが多く (e.g., Brown, 2008: Liedtka & Ogilvie, 2011; Seidel & Fixson, 2013), デザイン思考を行う実践者の信念や期待、動機といった心理的な傾向性について焦点を当てたものが少なかった。デザイン思考は、どちらかといえばプロセス志向であり、共感、アイデア発散、プロトタイプ作成、テストといった一連の手順を重視し、誰もが実践できるようにある程度の決まったプロセスに基づいてデザインの過程を体系化している。そのため、固定されたプロセスに依存する傾向があり、実践者の個人の態度や価値観、信念に基づくアプローチの違いはあまり重視されない。ただし、近年の先駆的な研究ではデザイン思考家の持つ志向性や文化的価値観に対して焦点を当て始めている (e.g., Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022)。

一方で、デザイン態度は、その概念が提唱された初期から、デザイナーが持つ特有の信念や価値観、行動様式に焦点を当てている。これは、単なるプロセスやツール以上に、デザイナーの内面的な信念、価値観、世界観の影響を認めている。具体的には、「世界をこれまでにないより良い場所にするための決意」「新しい選択肢の発明が必要であることを当然と考える」「既存の状態を、より好ましい状態に変えたいという衝動」など、デザイナーに特有の創造に関する信念があり、これに基づいた「現状に挑戦し続ける姿勢」「過去の経験にとらわれない自然な態度」「結果が決まっていなくて喜びを感じる」などの態度が含まれている。デザイン思考の議論に対して、デザイン態度の議論は、実践者の信念や価値観を対象にした内面志向的な理論的アプローチをとっていると言える。一連のプロセスではなく、個別の経験や内面に基

づいて、異なる問題解決状況に対してどのように対応するかという弁証法的なアプローチを強調していると言えよう。実際に、デザイナーは、「継続的な開放性（ongoing-openness）」に導かれており（McDonnell, 2011）、連続したデザイン実践の中で、独自のスタイルや知識を獲得していく存在である（Lawson, 2006; Lawson & Dorst, 2009）。

前述のブルデューの議論のように、社会的エージェントがある社会的な場における実践的論理に調和した行動をとることができるのは、その行動の成功確率に関連する何らかの期待を持っている場合に限られる（Piroddi, 2021）。同様にデザイナーのこのような創造活動を支えるのは、「創造性に対する自信」であると言える。創造性に対する自信とは、「『自分には周囲の世界を変える力がある』という信念を指している。別の言い方をすれば、「自分のしようと思っていることを実現できるという確信」である（Kelley & Littman, 2001; Kelley & Kelley, 2013）。彼／彼女らの創造は内発的な動機づけに支えられており（Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022）、実際に「商業活動よりも創作活動を優先する」（Klenner, Gemser & Karpen, 2022）傾向がある。

反対に、この点はデザイン思考の組織への導入失敗を決定づける一つの主要な要因ともなり得ることが明らかになっている。例えば、Elsbach & Stigliani（2018）はデザイン思考の導入に関する文献レビューを通して、非デザイナーがデザイン思考の学際的なアプローチやツールに対して抵抗感を持つ場合があることを指摘している（p.2287）。同様に、Dunne（2019）はデザイン思考の組織的な導入を阻む障害の一つとして、マインドセットの壁を指摘しており、実践者の信念や価値観がデザイン思考の実践にも影響を及ぼすことが明らかになっている。

いずれにせよ、単なるプロセスやツールではなく信念や態度といった要素に焦点を当てている点は、デザイン態度の持つ独自の視点であることが示唆される。表2は、デザイン態度とデザイン思考の議論の差異を整理したものである（表2）。

表2. デザイン態度とデザイン思考の理論的特徴の差異（筆者ら作成）

	デザイン態度（design attitude）	デザイン思考（design thinking）
視点	デザイナーの内面的な信念や価値観、理想	プロセス志向、ユーザー中心
不確実性	不確実性を受け入れ、楽しむ	不確実性を管理し、解決に向けて行動
創造の原動力	内面的な衝動、理想追求、世界観	問題解決のためのツール、ユーザー中心
アプローチ	探索的、哲学的、理想的、学習志向	システムティック、成果志向

1.2 二つの志向性

もう一つの理論的視座は、デザイン態度の議論が二つの志向性の方向性を有しているという点にある。デザイン思考の議論は、これまで実践者の内面に対して焦点を当ててこなかったがために、デザイン実践それ自体の推進力についての議論が不足していた。上述のように、デザイン思考の形式的な導入のみでは、組織に十分な効果をもたらさないことが明らかになってきている（Elsbach & Stigliani, 2018; Dunne, 2019）。

本稿の整理から、デザイン態度には①変化に関する志向性と、②良さに関する志向性の二つの方向性を有していることが明らかになった。まず、デザイン態度における変化に関する志向性は、「新しい選択肢の発明が必要であることを当然と考える」、「デザイナーは現実を自分たちが創造するものとして捉える」「現状に挑戦し続ける姿勢や、過去の実験則にとらわれない自然な態度」「あらかじめ決められた結果がないことを喜ぶ」等の記述にある通り、新しい価値を創造することを重視する信念や、現状に挑戦する姿勢が確認できる。また、良さに関する志向性は、「既存の状態を、より好ましい状態に変えたいという衝動」「製品も自分たち自身も、常により良くすることができるという信念」「可能な限り最善の答えを見出す」「機能性の向上への探究心」という記述にもあるように、常により良い状態や最善の答えを探索する姿勢が確認できる。

この二つの志向性からデザイン態度を理解することで、これまでのデザイン思考研究では捉えられていない視点を提供することができる。

第一に、デザイン態度の議論は、プロセスの柔軟性や探索的なアプローチの重要性を再確認する視点を提供する。特に、デザイン態度の議論では、問題定義やアイデア創出のフェーズで、不確実性や予測不能な状況を歓迎し、新たな選択肢や解決策を見つけ出すことが強調されている。このような視点を取り入れデザイン思考の議論を拡張することで、デザイナーが予測できない状況や新たな課題に対して、既存のプロセスに固執せず、変化を受け入れ、適応しながら進める柔軟性のあるアプローチが推奨されるようになる。また、デザイン思考はしばしば「ユーザー中心の問題解決」に焦点を当てるが、「良さに関する志向性」を考慮することで、ユーザーのニーズを超えた広い視点での価値創造や理想の追求が重視されるようになる。これにより、デザインプロジェクトが単なる問題解決にとどまらず、社会的・文化的なインパクトを持つ新たな、または長期的な価値を提供するものとなることが期待される。

第二の視点として、プロセスではなく志向性というアイデアからデザイン実践を捉える視点を提供することができる。この視点を通せば、デザイン思考のプロセスは、単なる問題解決の手順ではなく、デザイン態度に基づく「価値創造」と「探求」の両側面を持つものとして再評価される。これにより、デザイン思考のプロセスに柔軟性が増し、複雑で多様な問題状況に対しても適応できるようになる。表3に、デザイン態度の二つの志向性とマインドセットの関係性を整理する(表3)。

表3. 二つの志向性と代表的なデザイン思考マインドセットとの関係性(筆者ら作成)⁸⁾

デザイン態度 (design attitude)	デザイン思考マインドセット (design thinking mindset)
変化に関する志向性	【制約を拒まない】 対立や制約を障害と見なさず、むしろ創造的な解決の機会と捉える。統合的思考では、対立する要素を調和させ、新たな価値を生み出すことが重視される。このマインドは、制約をアイデア創出の推進力として活かすデザイン思考にも通じる。

	参考文献 Dunne & Martin 2006; Kelley & Kelley, 2013; Beverland, Wilner & Micheli, 2015; Kolko, 2015. 【失敗を恐れない】 失敗を回避するのではなく、学びや成長の機会として受け入れる。この姿勢は、デザインプロセスの反復性を重視し、失敗を早期に認識し改善することを促す。楽観的な態度と「どんな問題も解決できる」という信念に基づき、創造的な解決策を探索する。 参考文献 Owen, 2006; Brown, 2008; Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016; Kelley & Littman, 2001; Kelley & Kelley, 2013; Kolko, 2015; Schweitzer, Groeger & Sobel, 2015; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022. 【曖昧性を許容する】 計画が未定で結果が不確実な状況においても、不安を感じずにプロセスを進められる。優れたデザイナーは、探究中に生じる曖昧さや不確実性を受け入れ、これらを創造的な探索の一部として捉えることができる。 参考文献 Glen et al., 2015; Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016; Micheli et al., 2019. 【実験精神】 新たな可能性を探索し、反復的に試行錯誤することで、最適な解決策に到達しようとする。完璧さを求めず、まず検証しながら進めることを重視するマインドが含まれる。 参考文献 Beckman & Barry, 2007; Brown, 2008; Liedtka & Ogilvie, 2011; Kelley & Kelley, 2013; DEO ORG, 2015; Schweitzer, Groeger & Sobel, 2015; Beverland, Wilner & Micheli, 2015; Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016; Dell'Era et al., 2020. 【成長／学習志向】 変化を受け入れ、学び続ける。デザイナーは自らを学習者と捉え、能力が固定されていないという信念に基づいて自己の創造力を育んでいく。 参考文献 Owen, 2007; Beckman & Barry, 2007; Liedtka & Ogilvie, 2011; Schweitzer, Groeger & Sobel, 2015; Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016; Elsbach & Stigiani, 2018; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022.
良さに関する志向性	【多面・多角的な視点】 複数の観点から状況を理解し、異なる立場やニーズを統合して考える。デザイン思考の持ち主は、ユーザーやステークホルダーの視点、人間的な理解、技術的な制約を考慮しながら、多様な見解を取り入れて問題を捉え、解決策を導く努力をする。 参考文献 Dunne & Martin, 2006; Michlewski, 2008; Schweitzer, Groeger & Sobel, 2015; Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016; Buchanan, 2019. 【批判精神】 現状や既存のアイデアに対して積極的に疑問を投げかけ、新たな意味や解釈を探索する。異なる視点を対立させることで、深い理解と革新的なビジョンを生み出し、より強固で意味のある解決策を追求する。

	参考文献 Kelley & Kelley, 2013; Schweitzer, Groeger & Sobel, 2015; Verganti, 2017; Dell'Era et al., 2020; Magistretti, Ardito & Petruzzell, 2021. 【共感性】 他者の視点や体験を深く理解し、相手の行動やニーズの背後にある理由を洞察する。これにより、先入観を排除し、相手の状況や背景に共鳴することで、より効果的で人間中心のデザインや意思決定が可能となる。 参考文献 Brown, 2008; Michlewski, 2008; Liedtka & Ogilvie, 2011; Kelley & Kelley, 2013; IDEO ORG, 2015; Liedtka, 2015; Schweitzer, Groeger & Sobel, 2015; Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016. 【コラボレーション／ダイバーシティ】 異なる分野の知識やスキルを持つメンバーと協働し、効果的にコミュニケーションを図ることで、チーム全体のアイデアや成果の質を高める。多様な視点を受け入れ、個々の専門性やワークスタイルを尊重し、学際的なコラボレーションの相乗効果を最大限に活用するマインドを指す。 参考文献 Owen, 2006; Dunne & Martin, 2006; Beckman & Barry, 2007; Brown, 2008; Schweitzer, Groeger & Sobel, 2015; Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016.
--	---

2. 今後の課題

以上、本稿ではデザイン態度の持つ理論的視座について整理を行ってきた。デザイン態度の議論とデザイン思考の議論のもっとも大きな差異は、多様な実践を認めるか否かにある。デザイン態度の議論はデザイナーの持つ内面的な要素を重視すると同時に、問題状況との対応による個々の多様な実践をその理論的視野の中に包含している。デザイン態度の議論を取り入れることは、多様な実践を理論化する可能性を広げる重要な視点を提供する。デザイン態度は、個々のデザイナーの内面的な信念や価値観を考慮することで、従来のデザイン思考のプロセス重視のアプローチとは異なり、より柔軟でダイナミックなデザイン活動を理解するための枠組みを提供する。これにより、デザイナーが現実の状況に対して創造的かつ適応的に対応する能力が強調され、固定された手順にとらわれない自由な探究が可能となる。また、デザイン態度が持つ「変化に関する志向性」と「良さに関する志向性」の二つの志向性からデザインを理解することは、デザイン思考に新たな理論的基盤を提供することにつながる。デザイン態度の持つ視点を取り入れれば、デザイン思考は単なる問題解決の手段にとどまらず、新しい価値創造の方法や長期的な理想の追求を含むアプローチとして再評価・再構築することが可能である。このように、デザイン態度の視点を取り入れることは、既存のデザイン思考の枠組みを拡張し、より包括的なパースペクティブとして組織に取り入れることを可能にする。そうすることで、より柔軟性の高い効果的な組織的实践との統合が可能となると考えられる。

今後の研究では、デザイン態度の二つの志向性をさらに具体化し、それがどのようにデザイン実践に影響を与えるかを実証的に検討することが求められる。また、異なる文化や組織にお

いてデザイン態度がどのように形成され、どのようにデザイン思考のプロセスと統合されるのかを探る研究も期待される。これにより、デザイン態度を中心に据えた新たなデザイン理論の発展が促進され、多様なデザイン実践がより豊かに理解されるだろう。

謝辞

本稿は、JSPS 科研費 JP21K13350 の助成を受けたものです。

【注】

- 1) デザイン態度概念自体の説明は、安藤・八重樫（2017）に詳しい。
- 2) 原文は次の通りである。“The single overriding commonality in all design projects, as Simon puts it, is the urge to “change an existing state of affairs into a more preferred one.” Each project is an opportunity for betterment over existing products, services, or processes.” (Boland & Collopy, 2004: p.10).
- 3) 原文は次の通りである。“Consequently, a key assumption in this study is that we can uncover what design attitude in action is through the analysis of the position and nature of professional design culture embedded in successful design-based organizations.” (Michlewski, 2008: p.375).
- 4) 原文は次の通りである。“We refer to this unique mind-set and approach to problem solving as a design attitude.” (Boland & Collopy, 2004: p.4) .
- 5) 原文は次の通りである。“A design attitude, with its expectation to shape a better world, is a neglected but centrally important cognitive mode that should be nurtured in management practice and education.” (Boland et al., 2008: p.12).
- 6) 原文は次の通りである。なお、カッコ内の言葉は筆者が追加している。“a system of lasting, transposable dispositions which, integrating past experiences, functions at every moment as a matrix of perceptions, appreciations, and actions and makes possible the achievement of infinitely diversified tasks, thanks to analogical transfers of schemes permitting the solution of similarly shaped problems” (Bourdieu, 1977: pp. 82–83).
- 7) 表1の左側の列は期待・信念に関する列であり、ここで整理される要素は「～できる」や「～であるべき」といった断定的な言葉で表現される目に見えにくい要素である。対して右側の列はマインドセット・行動的態度に関するものであり、「～であると捉える」「～する」といった言葉で表現されるより目に見えやすい具体的な要素となる。
- 8) デザイン思考マインドセットのそれぞれの要素と説明は、安藤（2023a）から抜粋している。

【参考文献】

・ 参考論文（英語）

- Amatullo, M. (2015). Design Attitude and Social Innovation: Empirical Studies on the Return of Design. Doctoral Dissertation. Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University.
- Beckman, S.L. & Barry, M. (2007). Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. *California Management Review* 50 (1), 25-56.
- Beverland, M.B., Wilner, S.J.S. & Micheli, P. (2015). Reconciling the tension between consistency and relevance: Design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (5), 589-609.
- Björklund, T., Maula, H., Soule, S.A. & Maula, J. (2020). Integrating Design into Organizations: The Coevolution of Design Capabilities. *California Management Review*, 62, 100-24.
- Boland, J., Richard J. & Collopy, F. (2004). *Managing as designing*. Stanford University Press.

- Boland, J., Richard J., Collopy, F., Lyytinen, K. & Yoo, Y. (2008). Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry. *Design Issues*, 24 (1), 10-25.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review* 86, 84-92. (ブラウン・ティム『人間中心のイノベーションへ IDEO デザイン・シンキング』ハーバードビジネスレビュー, 2008 年 12 月号.)
- 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『デザイン思考が世界を変える』[アップデート版] 早川書房, 2019 年.)
- Buchanan, R. (2001). Human Dignity and Human Rights: Thoughts on The Principles of Human-Centered Design. *Design Issues* 17 (3), 35-39.
- Buchanan, R. (2019). Systems Thinking and Design Thinking: The Search for Principles in the World We Are Making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5, 85-104.
- Carlgren, L. & BenMahmoud-Jouin, S. (2022). When cultures collide: What can we learn from frictions in the implementation of design thinking?, *Journal of Product Innovation Management*, 39, 44-65.
- Carlgren, L., Elmquist, M. & Rauth, I. (2016). The Challenges of Using Design Thinking in Industry – Experiences from Five Large Firms. *Creativity and Innovation Management*, 25, 344-362.
- Dalsgaard, P. (2014). Pragmatism and design thinking. *International Journal of Design* 8 (1), 143-55.
- Dell’Era, C., Magistretti, S., Cautela, C., Verganti, R. & Zurlo, F. (2020). Four kinds of design thinking: from ideating to making, engaging, and criticizing. *Creativity and Innovation Management*, 29 (2), 1-21.
- Dong, A., Garbuio, M. & Lovallo, D. (2016). Generative Sensing: A Design Perspective on the Microfoundations of Sensing Capabilities. *California Management Review* 58 (4), 97-117.
- Dunne, D. (2018). Implementing Design Thinking in Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Organization Design*, 7, 16.
- Dunne, D. & R. Martin. (2006). Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning and Education*, 5, 512-523.
- Elsbach, K.D. & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44 (6), 2274-2306.
- Glen, R., C. Cuciu, C. Baughn, & R. Anson. (2015). Teaching design thinking in business schools. *International Journal of Management Education* 13, 182-92.
- Herrmann, M. & Goldschmidt, G. (2013). Thinking about Design Thinking: A Comparative Study of Design and Business Texts. In Amaresh Chakrabarti and Raghu V. Prakash ed. *ICoRD’13: Global Product Development*. Part 1, 29-40.
- IDEO ORG (2015). Field Guide to Human-Centered Design (<https://www.ideo.org/>).
- Kelley, T. & Kelley, D. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. New York, NY: Currency. (千葉敏生訳『クリエイティブ・マインドセット』日経 BP, 2014 年.)
- Kimbell, L. (2009). Design practices in design thinking. Paper presented at European Academy of Management conference, Liverpool.
- Klenner, N.F., Gemser, G. & Karpen, I.O. (2022). Entrepreneurial ways of designing and designerly ways of entrepreneuring: Exploring the relationship between design thinking and effectuation theory. *Journal of Product Innovation Management*, 39, 66-94.
- Kolko, J. (2015). Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review* 93, 66-71.
- Lawson, B. (2006). *How Designers Think: The Design Process Demystified* (4th ed.), London: Architectural Press.
- Lawson, B. & Dorst, K. (2009). *Design Expertise*. Routledge.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking With Innovation Outcomes Through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 925-938.
- Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. New York: Columbia University Press.
- Magistretti, S., Ardito, L. & Petruzzelli, A.M. (2021). Framing the microfoundations of design thinking as a dynamic capability for innovation: Reconciling theory and practice. *Journal of Product Innovation Management*

- 38 (6), 645-667.
- Martin, R. (2007). *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win through Integrative Thinking*, Harvard Business School Press.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- McDonnell, J. (2011). Impositions of Order: A Comparison Between Design and Fine Art Practices. *Design Studies* 32, 557-72.
- Micheli, P., Wilner, S.J.S., Hussain Bhatti, S. Mura, M. & Beverland, M.B. (2019). Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36, 124-148.
- Michlewski, K. (2008). Uncovering Design Attitude: Inside the Culture of Designers. *Organization Studies* 29 (3), 373-92.
- Michlewski, K. (2015). *Design Attitude*. Gower Publishing Limited.
- Owen, C. (2006). Design Thinking – Notes On Its Nature And Use. *Design Research Quarterly*, 1 (2), 16-27.
- Piroddi, C. (2021). Hope, habitus and social recognition: A Bourdieusian proposal. *The Theory of Social Behavior*, 51 (4), 619-635
- Schweitzer, J., George, L. & Sobel, L. (2016). The Design Thinking Mindset: An assessment of What We Know and What we See in Practice. *Journal of Design, Business and Society* 2 (1), 71-94.
- Seidel, V.P., & Fixson, S.K. (2013). Adopting Design Thinking in Novice Multidisciplinary Teams: The Application and Limits of Design Methods and Reflexive Practices. *Journal of Product Innovation Management* 30, 19-33.
- Simon, H. A. (1969). *The Sciences of the Artificial* (1st edn). Cambridge, MA: MIT Press.
- Verganti, R. (2017). *Overcrowded: Designing meaningful products in a world awash with ideas*. Cambridge, MA: The MIT Press. (安西洋之・八重樫文監訳, 立命館大学経営学部 DML 訳『突破するデザイン』日経 BP 社, 2017 年.)
- Yoo, Y. Richard J. Boland Jr. & Lyytinen, K. (2006). From Organization Design to Organization Designing. *Organization Science*, 17 (2), 215–229.
- ・参考論文（日本語）
- 安藤拓生（2023a）「創造的問題解決としてのデザインに必要な能力に関する理論的整理」『デザイン科学研究』2 巻, 23-49.
- 安藤拓生（2023b）「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 巻, 243-64.
- 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 巻（4）, 85-111.
- 安藤拓生・八重樫文（2024）「デザイン経営の議論の整理と研究課題の導出」『デザイン科学研究』4 巻（1）, 131-46.
- 西兼志（2015）「『ハビトゥス』再考：初期ブルデューからの新たな展望」『成蹊人文研究』23 号, 27-61.
- ・参考資料
- 経済産業省・特許庁（2018）「産業競争力とデザインを考える研究会報告書『デザイン経営』宣言」経済産業省・特許庁.

A Re-examination of the Theoretical Perspective of the Design Attitude

Takuo Ando*

Kazaru Yaegashi**

Abstract:

The concept of design attitude, which was proposed by Boland & Collopy (2004) around 20 years ago, has become a major movement, combined with the report on the practice of IDEO's Design Thinking (Brown, 2008) and the discussion of integrated thinking by Dunne & Martin (2006), and has helped to position the design approach within the field of management. However, in contrast to the recent spread of design thinking, there have been reports of dysfunction caused by the introduction of design thinking that has remained at a methodical level of understanding. The aim of this paper is to re-organize the theoretical perspective of the concept of design attitude and clarify its significance for current design management and design management.

Keywords:

Design attitude, Design Thinking, Design thinking mindset, Design Management

* Associate Professor, Faculty of Business Administration, Toyo Gakuen University

** Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University