

査読論説

インハウスデザイナーによる組織変革のプロセス
—リクルートにおける対話型組織開発による
デザイン組織の再構築

磯 邊 美 香*

磯 貝 直 紀**

鹿 毛 雄一郎***

八重樫 文****

要 旨

近年、デザインの経営統合が進み、デザインは製品開発にとどまらず、組織の意思決定プロセスや事業戦略にも影響を与えるようになってきている。しかし、デザインの概念や実践が組織内でどのように伝播し、組織変革を促すのかについては十分に明らかにされていない。本研究は、「デザイン態度」と「ポジティブアプローチ」の理論的枠組みを統合し、デザインが経営戦略の一環として機能するメカニズムを探究する。特に、インハウスデザイナーが組織内でどのようにデザイン態度を醸成し、ポジティブアプローチと結びつきながら組織変革を促すのかに着目する。

本研究は、株式会社リクルートを対象とし、オートエスノグラフィを活用した質的分析を行い、デザイン態度の実践を内部視点から考察した。その結果、インハウスデザイナーは製品開発の担い手のみではなく、組織文化の形成や意思決定の枠組みの再構築を担う存在であることが明らかになった。さらに、デザイン態度の醸成がポジティブアプローチの視点から支えられ、デザイン職以外の関係者にも創造的な思考と対話を促進する役割を果たしていることが示された。本研究は、インハウスデザイナーの組織変革における役割を明確化するとともに、デザイン態度とポジティブアプローチを連関させた分析視点を提示するものである。

キーワード：インハウスデザイナー、対話型組織開発、デザイン態度、ポジティブアプローチ、Appreciative Inquiry、オートエスノグラフィ

* 立命館大学経営学部 助教

** 株式会社リクルート サービスデザイン室 デザインマネジメントユニット Vice president

*** 株式会社リクルート サービスデザイン室

**** 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. 組織開発とデザインに関わる研究
 2. インハウスデザイナーに関わる研究
 3. ポジティブアプローチとデザイン態度に関わる研究
 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. Appreciative Inquiry の 8 つの原理との対応
 2. デザイン態度の形成における媒介者の役割
 3. デザイン態度の実践サイクルと Appreciative Inquiry のプロセスとの関連性
- V. まとめと課題
 1. まとめ
 2. 課題

I. はじめに

1. 背景

近年、デザインの役割は製品やサービスの開発にとどまらず、組織の意思決定プロセスや事業戦略にまで影響を及ぼしている (Ceschin & Gaziulusoy, 2016)。企業はデザインを独立した機能ではなく、経営の中核に統合する方向へと再編を進めている。しかし、デザインの経営への統合が進む一方で、デザインの概念や実践がどのように組織内に伝播し、組織能力として形成されるのかについては十分に明らかにされていない (安藤・八重樫, 2017)。従来のデザイン研究では、デザインを問題解決の手法として捉える傾向が強く (Bauer & Eagen, 2008; Carson & Runco, 1999; Treffinger, Isaksen, & Dorval, 1994)、デザインが組織内でどのように影響を及ぼし、持続的に機能するののかというダイナミクスは十分に論じられてこなかった。

この点に関して、Merholz and Skinner (2016) は、従来のデザインの問題解決型アプローチはデザインの可能性の一端にすぎず、VUCA および BANI (Cascio, 2020) のような不確実性の高い環境においてそのアプローチに偏るだけでは十分ではないことを指摘している。こうした環境では、デザインを問題解決手法ではなく、組織の創造的な可能性を引き出し、変革を促す要素として捉える必要がある。

その鍵となるのが、「デザイン態度」である (安藤・八重樫, 2017)。デザイン態度とは、単に課題を解決するのではなく、状況の本質を再構築し、新たな価値を生み出す姿勢を示す (Boland & Collopy, 2004)。しかし、現状の研究では、デザイン態度が組織にどのように影響を与え、どのように醸成されるのかについての検討は十分ではない。

尚、本研究において「組織におけるデザイン態度の醸成」とは、デザイナー・ノンデザイ

ナーを問わず、デザインに対する価値観や思考様式が、組織の構成員個々の内面に根づき、日常の行動や意思決定において無意識に体现されるような状態が、組織内に持続的かつ共有的に形成される状態と定義する。この定義は、Boland and Collopy (2004) が示した、状況の再構築を通じて新たな価値を創出するというデザイン態度の本質を踏まえるとともに、Michlewski (2008) が論じる文化を通じて形づくられる態度や行動規範としてのデザイン態度の概念に基づくものである。さらに、文化的視点として、Schein (2010) の組織文化論における「暗黙的かつ共有された前提」に着目し、態度が組織内においてどのように内在化され、維持されているかを捉える枠組みとして参照している。すなわち本研究では、デザイン態度を単なる意識的な理解や意図的实践にとどまらず、構成員のあいだで共有された組織文化として内面化され、日常の実践を通じて持続的に再生産される集合的なあり方として位置づける。

そこで、本研究では、デザイン態度を組織変革のプロセスと関連づける視点に着目する。その視点として、ポジティブアプローチに注目できる (Avital et al., 2006; 磯邊・八重樫, 2023)。従来の問題解決型アプローチでは、組織の弱みや課題を特定し、それをゼロベース（正常な状態）に戻すことが目的とされてきた。一方でポジティブアプローチは、理想的な未来像を描き、組織の強みを最大限に引き出すことに重点を置く (北居・多湖, 2018)。この視点は、デザイン態度と親和性が高く、組織におけるデザインの概念と実践の浸透を促進する可能性がある。

2. 目的

本研究は、デザイン態度とポジティブアプローチの理論的枠組みを統合し、デザインが組織に浸透するメカニズムを明らかにすることを目的とする。特に、組織内のデザイン活動を担うインハウスデザイナーに焦点を当てる。

近年、インハウスのデザイン組織を持つ企業が増加しており、2024年の国勢調査によれば、企業内デザイナーが全体の75%を占める (デザイン白書 2024)。インハウスデザイナーは製品開発にとどまらず、組織文化や意思決定に関与し、デザインを経営戦略の中核に据える動きの中で、組織変革の媒介者となっている。

しかし、デザイン態度がどのように組織内に広まり、ポジティブアプローチと結びついて組織変革を促すのかについての理論的枠組みは未確立である。そこで本研究は、インハウスデザイナーを対象に、デザイン態度の伝播とポジティブアプローチの関係性を探究し、デザインが経営戦略として機能するメカニズムを明らかにする。

II. 先行研究における課題

1. 組織開発とデザインに関わる研究

組織にデザインのコナ念や実践を導入するために、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に加え、マインドセットの涵養が必須であることを指摘している。Mahamuni, Lobo, and Das (2020) は、行動科学 (Foster, 2017) を参照し、組織内での行動変容アプローチの不足を課題とし、その指針を示している。Arico, Fjuk, and Lovlie (2017) も、サービスデザイン促進のフレームワークを提案している。

とりわけ、サービスデザインは多様なアクターが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り (Manzini, 2011)、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 (磯邊, 2024)。

このように、組織へのデザイン導入は単なる手法の採用ではなく、文化や価値観の形成を伴う。したがって、デザインの概念や実践の発展プロセスを理解する枠組みが求められる。

この枠組みのひとつとして、デンマークのデザインセンターが開発した「デザインラダーモデル (Kretzschmar, 2003)」が挙げられる。デザインラダーモデルは、デザインの階層的な取り組みや浸透過程を示し、以下の4つのステップで構成される。

- ①デザイン未導入：企業や組織においてデザインが全く活用されていない段階
- ②製品意匠としてのデザイン：企業がデザインを主にビジュアル面や製品の装飾として取り入れる段階
- ③プロセスとしてのデザイン：企業がデザインを顧客体験や問題解決に積極的に活用する段階
- ④戦略としてのデザイン：企業がデザインを戦略的に活用し、組織全体でデザイン思考やデザイン駆動の文化を構築する段階

Doherty, Wrigley, Matthews, and Bucolo (2015) は、組織がデザインを戦略レベルで適用する「デザインラダー」の最上位レベルに到達するためには、2つの段階を踏む必要があると述べる。最初の段階を「関係性としてのデザイン」と呼び、ここで組織はビジネスのバリューチェーンにおけるステークホルダーとの有意義な関係を通じて価値を創造する方法としてデザインを捉える。2段階目は「経営としてのデザイン」であり、組織は経営層からデザインが提供する価値を理解し、総合的なデザイン主導になることを示す。

しかしながら、実際にデザインの概念や実践を組織に導入することは非常に難しい作業であり、特別な緊張感が見出されている (Dunne, 2018; Sheppard, Sarrazin, Kouyoumjian, & Dore, 2018)。デザインの概念や実践をデザイン未導入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, & Das, 2022; Sun, Jenkins, & Liu, 2022)、多くの企業がデザインを受け入れていながらも、経営の主流になるにはさらなる努力が必要となる (Covino & Bianco, 2018)。

また、加藤・狩野・細井 (2021) は、企業規模によって多様に文化の違いがあるにも関わらず、デザインの効果的な組織活用の議論においては、①デザイン責任者の設置、②全社戦略にデザイン戦略を組み込むこと、③部門間調整においてデザイン部門の妥協を減らすこと、など

が一概に示されていることの課題を指摘しており、デザインを活用するためには組織規模を踏まえた適切な対策を実施する重要性を示している。

これらの研究が示すように、デザインの概念や実践を組織に導入し浸透させることは、多くの障壁が存在する。特に、組織文化や経営戦略との整合性をどのように確保するか、ステークホルダー間の理解や合意をどのように形成するかが大きな課題として挙げられる（磯邊, 2024）。さらに、デザインの価値が企業の成長やイノベーションにどのように貢献するのかを明確に示すフレームワークは未だ発展途上であり、組織規模や業種に応じた適用モデルの構築が求められる（加藤ほか, 2021）。

このような状況の中で、デザインの概念や実践を単なる手法としてではなく、組織の持続的な価値創造の中核として位置づけるためには、経営層、デザイン部門、現場の実務者の間をつなぎ、相互の視点を調整する媒介者の存在が不可欠となる。しかし、こうした媒介者の役割やスキルセットは未だ十分に定義されておらず、組織内のどの部門の誰がその役割を担うべきかについても議論の余地が残されている。したがって、今後はデザインの概念や実践を組織に根付かせるための媒介者の特性や役割を明確にし、その機能を具体化するための理論的深化が求められる。

2. インハウスデザイナーに関わる研究

デザインの概念や実践を組織に根付かせるための媒介者として、本研究ではインハウスデザイナー¹⁾に着目する。インハウスデザインのアプローチはデザインマネジメント能力を改善する裁量の選択肢であることが示されている（Chiva & Alegre, 2007）。

Chua and Lee (2019) は、インハウスデザイナーが組織内において以下の2つの役割を果たすことができると指摘している。

① プロセス・デザイナー

デザインの方法論や実践を組織内の他部門に促し、組織のプロセス改善やサービスデザインを推進する役割（Chua & Lee, 2019; Tan, 2012）

② ストラテジー・デザイナー

経営陣やその他のステークホルダーがデザインの価値を測定可能なデータとともに理解できるよう支援し、組織戦略としてデザインを活用できるよう促す役割（Chua & Lee, 2019; Holsten, 2011）

特に、シンガポールのサービス業で働くデザイナーの成長経路がデザインリーダーモデルと類似していることが示されており、インハウスデザイナーは、組織のデザイン成熟度を引き上げる重要な役割を担い得ることが示唆されている。

しかしながら、インハウスデザイナーが戦略的役割を果たすには、組織全体のデザイン理解と活用の枠組みが必要である。Chua and Lee (2019) は、組織におけるデザインの認識不足がデザイナーの昇進や役割拡大を制限し、他部門との連携を阻害する要因となることを指摘して

いる。これは、組織のデザイン理解度が低いと、デザイナーの影響力が限定されやすいことを示唆する。

また、蘆澤（2024）は、デザイン理解の隔たりが組織のデザイン活用を阻む要因となる可能性を指摘し、経営層や他部門との協働を可能にする組織的支援の必要性を示している。

さらに、インハウスデザインチームとして拡大する際には、リソースの管理、デザインプロセスの標準化、デザイン文化の維持といった課題も生じる（Chua & Lee, 2019）。組織が成長する中で、デザイナー間の役割を明確化しデザインプロセスの一貫性を保つことが求められる。

このように、インハウスデザイナーはデザインの価値を高める媒介者となり得るが、その発揮には組織の成熟度や支援体制が不可欠である。特に、デザインを戦略的に活用するには、デザイナー個人の努力だけでなく、組織全体の理解と制度の整備が求められる。

しかし、こうしたインハウスデザイナーの役割や影響を体系的に説明するメカニズムは十分に確立されておらず、組織内でのデザイン活用を促進するための具体的なプロセスや、それを支える組織的支援のあり方については、実証研究が不足している。そこで、インハウスデザイナーが媒介者としてどのように機能し、組織全体のデザイン活用を促進していくのか、その具体的なプロセスや要因を明らかにするための研究が求められる。

3. ポジティブアプローチとデザイン態度に関わる研究

インハウスデザイナーが組織において媒介者として機能し、デザインの戦略的活用を促進するためには、組織の価値創造や文化変革のプロセスと結びついたアプローチとして理解される必要がある。しかし、これまでの組織におけるデザインの問題や実践の導入に関する議論は、主に診断型組織開発の枠組みに依拠してきたため、デザインが持つ対話的なプロセスやポジティブな価値創造の側面が十分に活用されてこなかった（磯邊・八重樫, 2023）。

組織開発は、組織のプロセスに働きかけることで、組織の効果性や健全性を高めることを目的とした実践である（北居・多湖, 2018）。Bushe and Marshak（2009）によれば、組織開発には、診断型組織開発と対話型組織開発の2つのアプローチがある。診断型組織開発は、組織の問題点を特定し解決することでパフォーマンスを向上させるアプローチであり、これまでに多くの組織で採用されてきた。一方、対話型組織開発は、組織の強みや可能性に着目し、それを起点として組織の発展や変革を促すポジティブなアプローチである。このアプローチは、組織メンバーやステークホルダーの対話を通じて新たな意味を創出し、組織文化を変容させることを目的とする。

したがって、対話型組織開発では組織変革を「支配的なナラティブや会話を変えるプロセス」として捉え、組織の中でどのような言説（ディスコース）が支配的であるかに着目する（Bushe & Marshak, 2009; Ford & Ford, 1995, 2008; Shaw, 2002）。この視点は、デザインを組織の対話プロセスの一部として捉え、組織におけるデザインの導入が単なる問題解決ではなく、組織全体の価値創造の文化と結びつくべきことを示唆している。

この点で、ポジティブアプローチの代表的な手法である Appreciative Inquiry が組織内の対話を促進し、デザインの価値をより発揮させる可能性を持つ。Appreciative Inquiry は、ポジティブ心理学（Seligman & Csikszentmihalyi, 2000）に基づき、組織メンバーの認知の仕方を変容させることで、組織文化や行動を根本的に変革することを目指す（Bushe & Marshak, 2009; Watkins & Mohr, 2001）。これは単なる組織開発のツールではなく、組織学習、デザイン、開発実践を変革する哲学的アプローチでもあるとされている。

Appreciative Inquiry のフレームワークとして、以下の8つの基本原理が示されている（Cooperrider & Whitney, 2001）。

- 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
- ⑥全体性の原理
- ⑦体現の原理
- ⑧自由選択の原理

また、Appreciative Inquiry の実施においては、主要モデルである以下の「4D モデル」が存在する（Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2003）。

- ① Discover（発見）：組織の強みや成功事例を探索
- ② Dream（夢）：理想的な未来のビジョンを創造
- ③ Design（デザイン）：ビジョンを実現するための戦略を策定
- ④ Destiny（運命）：組織の行動を持続的に変革する

Avital, Boland, and Cooperrider（2007）は、デザインに Appreciative Inquiry の視点を取り入れることで、デザイン研究に新たな視野と可能性をもたらし、既存のデザインモデルや理論を拡張できる可能性を提起している。さらに、Avital et al.（2006）は、ポジティブアプローチがデザイン態度（Boland & Collopy, 2004）を奨励・強化する可能性を指摘している。

デザイン態度とは、デザイナーや専門家集団の文化を通じて形成されるデザインへの態度や行動規範を指す概念である（Boland & Collopy, 2004; Michlewski, 2008; 安藤・八重樫, 2017）。これは、構造が不明確な問題への対応（Boland & Collopy, 2004）、感情的共感の重視（New & Kimbell, 2013）、身体感覚を基盤とする特性を持ち、組織の方向性の中核となり得る（Stephens & Boland, 2014）ことが示されている。

また、デザイン態度はデザイナーの信念として共有され、組織文化の一部となる（Michlewski, 2008）。組織文化は構成員の幸福や価値観に影響を与え（Mahamuni, Lobo, & Das, 2022; Williams, Kern, & Water, 2016）、デザイン態度を通じたポジティブな文化は、社会参加やチームワークを促進する可能性を示唆している。組織文化の醸成には、豊かな相互作用とポジティブな経験の

促進が不可欠である (Mahamuni, Lobo, & Das, 2022)。

デザイン態度を構成する要素に関しては、磯邊 (2025) が先行研究を元に意味内容に準拠して再整理を行っている。以下全9要素を記す。

- ①曖昧性：不確実性・曖昧性を包含する
- ②深い洞察：深い洞察に従事する
- ③経験的知性：五感の力を包含する
- ④楽観性：いたずらっぽく遊び心をもって生活に物事をもたらす
- ⑤創造性：複雑性から新たな意味を創造する
- ⑥美意識：美しさを求める
- ⑦モデリング／ナビゲーター：ナビゲーターとして意図的かつ明白な行動をとる
- ⑧共感性：他者との関わりを持ち喜びを与え共感する
- ⑨可視化：視覚的表現を使いアイデアや思考を外化する

このように、ポジティブアプローチとデザイン態度は、組織文化の形成や変革において重要な役割を果たし得る。これらを踏まえ、磯邊 (2025) は、Appreciative Inquiry 8つの原理とデザイン理論の関係性を検討し、Appreciative Inquiry とデザイン態度の実践サイクルを示すフレームワークを提案している (図1)。さらなる研究課題として、デザイン態度が組織変革にどのように寄与するのか、またポジティブアプローチとの関連性をより明確にすることが求められる。

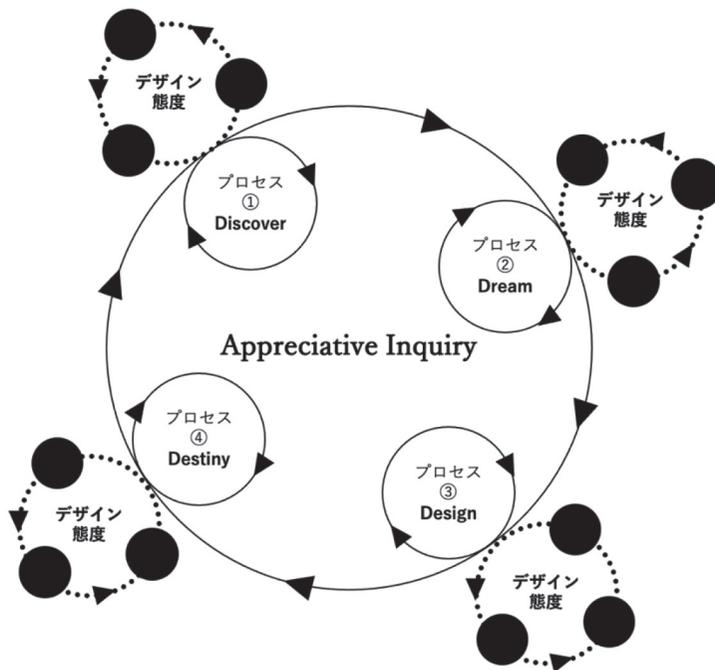


図1. デザイン態度と Appreciative Inquiry の実践フレームワーク (磯邊, 2025)

4. 小括

先行研究において、デザイン概念と実践が組織文化や戦略とどのように結びつくのかを考察する上での課題を明らかにしてきた。

デザインの概念と実践が組織に導入されるプロセスは段階的に進行し、最終的には戦略的な活用へと発展する可能性が指摘されている（Kretzschmar, 2003）。デザインリーダーモデルに代表されるこれまでの理論的枠組みでは、デザインが視覚的要素や製品開発手法にとどまらず、企業意思決定や戦略策定の一環として機能し得ることが示されてきた（Doherty et al., 2015）。

しかし、デザインの戦略的活用を実現するためには、組織文化や経営戦略との整合性が求められ、その過程を調整・促進する媒介者の役割が不可欠である（加藤ほか, 2021）。一方で、実際にデザインがどのように組織に根付き、経営戦略と結びついていくのかについてのメカニズムは十分に明らかにされていない（Covino & Bianco, 2018）。

このような状況下で、インハウスデザイナーは組織内のデザイン浸透を担う媒介者としての役割を果たす（Chua & Lee, 2019）。プロセス・デザイナーやストラテジー・デザイナー（Napier & Wada, 2015; Tan, 2012）として、デザインを経営戦略に統合することが可能になる。

そのためには、組織全体がデザインの価値を認識し、それを戦略的に活用するための環境が整備されている必要がある。組織のデザイン理解度が低い場合、デザイナーの役割が限定的になり、他部門との連携が困難となることで、戦略的な影響力を発揮しにくくなるのが課題として指摘されている（Chua & Lee, 2019）。また、インハウスデザイナーが組織の意思決定プロセスや文化形成にどのように影響を与えるのかについての理論的枠組みはいまだ確立されていない（蘆澤, 2024）。

さらに、組織におけるデザイン概念や実践の導入が問題解決手法にとどまらず、組織の価値創造のプロセスとして機能するためには、ポジティブアプローチの視点を取り入れることが求められる（Bushe & Marshak, 2009）。従来のデザイン導入に関する議論では、組織の課題を特定し、それを解決することに焦点を当てた診断型組織開発の枠組みに依拠していた（北居・多湖, 2018）。

一方で、組織の強みや可能性に着目し、対話を通じて新たな価値を生み出す対話型組織開発の視点を取り入れることで、デザインが組織内のナラティブや言説を変革するプロセスとして機能する可能性が示唆されている（Ford & Ford, 1995, 2008; Shaw, 2002）。特に、Appreciative Inquiryの手法は、デザイン態度の醸成を促し、デザインが定着するためのプラットフォームを形成する可能性を持つことが指摘されている（Cooperrider & Whitney, 2001; Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2003）。しかし、デザイン態度の形成とポジティブアプローチの関係性を明確にするための理論的枠組みは依然として未整理であり、この分野における実証的な研究が求められている（Avital, Boland, & Cooperrider, 2007）。

以上の議論を踏まえ、本研究では、デザイン態度とポジティブアプローチの理論的枠組みを統合し、デザイン概念と実践が組織に浸透するメカニズムを明らかにする。特に、組織

内部のデザイン活動を担うインハウスデザイナーに焦点を当て、彼らがどのようにデザイン態度を組織内に広め、ポジティブアプローチと結びつきながら組織変革を促すのかを探究する。

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、質的研究の一手法としてのオートエスノグラフィーを採用する。オートエスノグラフィーは、研究者自身がデータ提供者となり、自己の経験や実践を記述・分析することで、特定の文化や社会的現象を探究する手法である（土元・サトウ, 2022）。この手法は、研究者自身の体験をデータとして活用し、自己観察や自己分析を通じて特定の現象をより深く理解することを目的としている（Ellis, 2004）。

特に本研究では、研究者同士や実務者との相互作用を重視し、データが共創的に生成される「相互行為的オートエスノグラフィー」（土元・サトウ, 2022）を採用する。この手法は、単なる自己観察ではなく、研究参加者との対話や相互作用を通じて新たな意味や知見を生成するプロセスに焦点を当てる点に特徴がある（Ellis, 2004; Ellis & Berger, 2002）。

本研究においてオートエスノグラフィーを採用する意義は、研究者が自己の経験を記述するだけでなく、研究対象となる組織の実務者と対話しながらデータを共創し、解釈を深められる点にある（Ellis, Adams, & Bochner, 2011）。また、オートエスノグラフィーの利点の1つとして、研究者と対象組織の関係性を活かし、ナラティブの形成プロセスをリアルタイムで観察できる点にある（Adams, Jones, & Ellis, 2015）。本研究では、研究者と実務者が相互にデータ提供者・分析者としての役割を持つことにより、デザインマネジメントの実践に関する多層的な視点を取り入れる。

(2) 研究対象

本研究では、株式会社リクルートを対象とし、同社のデザインマネジメントの実践に焦点を当てる。リクルートは、世界的デザイナーであった亀倉雄策氏を社外取締役を迎えており、デザインを重要な要素の1つとして捉えていた。多くのサービスが紙媒体からデジタル媒体に移行する時代において、組織体制が変化し、そのタイミングでデザイン組織が解体された。近年、デザイン組織の再組成と組織的なデザイン活用を見据えて、組織におけるデザイン態度の形成や浸透において独自のアプローチを展開している企業である。この事例を通じて、デザインマネジメントが組織文化や意思決定プロセスにどのような影響を与えるのかを考察する。尚、本事例は2016年から2019年にかけて行われている。経済産業省・特許庁が2017年7月に有識者からなる「産業競争力とデザインを考える研究会」の議論の結果、2018年5月に報告書『「デザイン経営」宣言』を公表している。これは、社会的にデザインマネジメントの重

要性を広く認識させる契機となった。また、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行のような外的ショックは、組織内における変革の必要性や危機意識を高める要因としても機能したことが示唆される。

本論文の著者である磯邊・八重樫（両者ともデザインマネジメントの研究者であり実務者）、磯貝（株式会社リクルート プロダクトデザイン室 デザインマネジメントユニット デザインマネジメント2部 部長、事例当時）、鹿毛（株式会社リクルート プロダクトデザイン室 デザインマネジメントユニット Vice President、事例当時）は、それぞれの立場からデータ提供者となると同時に、本論文執筆者としての視点からデータを分析する役割も担う。特に、磯貝と鹿毛は、リクルートのデザインマネジメント部に所属するインハウスデザイナーとして、企業内でのデザインの実践と戦略的活用の両面を担っている。彼らの視点を取り入れることで、インハウスデザイナーがどのようにデザイン態度を組織内で発揮し、ポジティブアプローチと結びつきながら組織変革を促すのかを探究することが可能となる。

(3) データ収集方法

本研究におけるデータ収集の方法として、磯貝と鹿毛がインタビュイーとなり、磯邊と八重樫がインタビュアーとして対話を行う「反省的二者間インタビュー」(reflexive, dyadic interviews; Ellis, 2004; Ellis & Berger, 2002)を実施した。この方法により、単なるデータ取得のためのインタビューではなく、研究実践者間の相互作用を通じて新たな意味を生成し、デザインマネジメントの実践における自己認識の変化や学びのプロセスを探究する。

インタビューセッション（対話）は以下の通り実施した。

・2024年12月2日（1時間）：

インタビュイー：磯貝

インタビュアー：磯邊・八重樫

・2024年12月23日（1時間）：

インタビュイー：鹿毛

インタビュアー：磯邊

また、このインタビューセッションにて行われた対話の内容を補完・検証するために、研究実践者自身の実務記録、リクルートの公開書籍、WEBサイト、ソーシャルメディアなどの二次データも活用した。これにより、企業のデザインマネジメントに関する多角的な視点を取り入れ、デザインの経営戦略的な意義を明らかにできるものとする。

(4) データ分析方法：SCAT分析の適用

本研究では、反省的二者間インタビューによって得られた言説データをSCAT分析（大谷, 2008）に適用することで、ナラティブの再構築と概念化を行い、分析の妥当性を強化する。

SCAT分析は、質的データを段階的にコーディングし理論化するための手法であり、次の4つのプロセスで構成される（大谷, 2008）。

①重要語の抽出（データ中の意味のある語句を特定）

- ②それらの語の再構成（語句の背後にある概念やカテゴリーを探る）
- ③意味の関係性の記述（抽出した要素の相互関係を明らかにする）
- ④概念の再構築（全体のストーリーとして理論的枠組みに統合）

本研究において SCAT 分析を適用することで、オートエスノグラフィーに基づく主観的なナラティブを整理し、理論的に構造化することが可能となる。オートエスノグラフィーは研究実践者自身の経験や実践を重視するため、データの主観性が強くなる傾向があるが、SCAT 分析を適用することで、データを段階的に精査し、抽象化することによって、一般化可能な知見へと発展させることができる。本研究では、インハウスデザイナーがどのようにデザイン態度を組織内で発揮し、ポジティブアプローチと結びつきながら組織変革を促すのかを明らかにすることを目的としており、SCAT 分析を通じて、個々のデザイナーの経験を超えて、組織全体のデザインの浸透過程が明確にできると考える。

2. 事例分析

(1) 事例の概要

株式会社リクルートは 1960 年に創業され、日本における情報サービス業界の発展とともに成長してきた企業である。求人情報、広告、メディア、デジタルサービスなど多岐にわたる業態を展開し、現在ではリクルートホールディングス全体で年間売上高が 1 兆円を超える大企業へと発展している。

1986 年には世界的デザイナーであった亀倉雄策氏を社外取締役を迎え、組織的に広義及び狭義のデザインを活用しようとする素地は既に整備されていた。元々はインハウスのデザイン組織が存在したが、多様なサービスが紙媒体からデジタル媒体に移行するなど時代の変遷とともに分社化が進み、2012 年頃には複数の事業領域に対応した複数のカンパニーに分かれた組織体制（分社化）をとっていた。そのタイミングでデザイン組織も解体された。

その後、各カンパニーにそれぞれデザイナーは在籍していたものの、事業横断的な関与はできなかった。結果的に、当初築かれていた組織的なデザイン活用の基盤は徐々に薄れ、デザイン・ラダーモデルというレベル 2～3 が崩壊した状態となっていた。

この時期、各カンパニーは異なる方向性で活動していたため、デザイナーもそれに準ずるかたちで多様な方向性で活動していた。例えば、あるカンパニーではリサーチを含めたデザイン活用を掲げ、またある組織ではビジュアルデザインや UI を重要視する、といったかたちであった。デザイナーという同職種であっても、それぞれ異なる方向を向いていた。

そこで、事業・カンパニーをまたがる横断的なデザイン機能を持たせるため、2016 年頃に、磯貝をはじめとする有志のインハウスデザイナーが横断的に集い、対話型・診断型の勉強会が開始された。最初は「狭義のデザイン」をしっかりとガバナンスすることに注力した。表層のデザインにとどまらず、より上流へと介入する白地があることは認識していた。しかし、当時の状況下では上流に関与できる環境ではなく、まずは分かりやすい狭義のデザインから着手

し、そこで信頼を獲得することが重要であると判断した。このような動きに同調したデザイナーを集めて、丁寧なディレクションをしていくことから始めた。

有志数名から始まった勉強会だったが、規模の拡大とともにグループから部へと格上げしていき、2019年には「デザインマネジメントユニット」として組織化された。役員編成が変わり、マーケティング部を切り出すことでプロダクトデザイングループが再整理されるタイミングだった。結果として、組織の位置付けを少しずつ拡大し、広義のデザインを対象とする組織へと進化し、2023年には80名超が所属するものとなった。

デザインマネジメントユニットは、規模もビジネスモデルもフェーズも異なるカンパニーにまたがる、様々なデジタルプロダクトやサービスのデザイン業務を行うデザイナーのユニットとして定義された組織である。①事業立ち上げや変革時にデザインドリブンでアイデアを具現化する、②ユーザーへの提供価値の最大化、ユーザーのインサイトを捉えて、最適なUI/UXの構築を担う、③事業とデザインのバランスを取り、デザインディレクターの観点から様々なフェーズにある事業に対して支援を行う、といった3つの役割を掲げている。

同時に、デザイン組織再構築の過程において、①デザイナーの内製化（インハウスデザイナー中心の取り組み）を推進、②デザインの評価方法として、不確実性評価手法を確立、③デザインフィロソフィー『動かすデザイン』の理念策定、を行った。これらのデザイン戦略を通して、今日では再びデザインを組織的に活用する風土が回復傾向にある。

さらに、これらの戦略的変革の成功を支えたのは、デザインリーダーとしての磯貝の活躍に加え、リクルート社本来の組織風土「よもやま（ごつくばらんにいる話そうという趣旨のミーティング）」をはじめとする、人との「対話」及び合意形成を基盤とした関係構築にある。

(2) Appreciative Inquiry の4Dモデルとの照合

リクルートにおけるデザイン組織の再構築は、単なる組織改革ではなく、企業文化の中にデザイン態度を浸透させる中長期的なプロセスであった。トップダウンの指示による組織改革ではなく、インハウスデザイナーたちが自発的に対話を重ねながら組織の枠組みを構築していったことが特徴的である。特に、2016年からの有志勉強会の開始を契機にデザイン組織の必要性が再認識され、2019年にはデザインマネジメントユニットとして正式に組織化された。この過程は、従来の問題解決型のアプローチではなく、組織の強みや可能性を起点とするポジティブアプローチに基づくものであり、対話を重視した変革のプロセスであった。

このプロセスは、Appreciative Inquiry の4Dモデルと整合するかたちで進行しており、組織におけるデザイン態度の醸成や価値の再認識を促す要因となっている。以下、リクルートにおけるデザイン組織の再構築プロセスを、Appreciative Inquiry の4Dモデルに基づいて分析する。

1) Discover

本事例においては、磯貝がデザインを「組織全体で活用できる価値」として再認識し、組織の中に本来備わっていたデザインの文化を再発見したことが重要な契機となった。

特にかつてのリクルートにはデザインを重視する文化があったが、組織の変遷とともにその基盤が薄れていったという認識があった。この気づきが、デザインの価値を再評価し、再び組織の中核に据えるための第一歩となった。

2) Dream

デザインを組織の中核に据えるための具体的なビジョンが形成されたフェーズである。2016年に磯貝が有志のインハウスデザイナーと勉強会を立ち上げたことが契機となり、デザインの可能性について議論が交わされるようになった。

ここでは、組織の中でデザイン活用に関する多様なビジョンが交錯しつつ、リクルートにおけるデザインのあるべき姿が徐々に形成されていった。このプロセスは対話を通じて理想像を共有し、それを組織文化へと組み込んでいくアプローチであった。

3) Design

組織改革が本格的に進み、デザインマネジメントユニットが正式に設立されるフェーズである。2019年、有志デザイナーによる勉強会が発展し「デザインマネジメントユニット」としての組織が形成された。ユニットの設立と並行して、デザインの戦略的活用を推進するための以下の施策が実施された。

①インハウスデザイナー中心の取り組み：

外部デザイナーの活用を見直し、組織内でデザインの価値を高める体制を整備

②不確実性評価手法の確立：

デザインプロジェクトの評価指標を策定し、期待値と成果の統合的管理

③デザインフィロソフィー「動かすデザイン」の策定：

組織におけるデザインのあり方を言語化し、共通認識として浸透

これらの施策は、デザインを組織文化の一部として定着させるための基盤となるものであった。

4) Destiny

デザインマネジメントユニットの設立以降、80名以上のデザイナーが組織横断的に活動するようになり、デザインが経営戦略の一環として機能し始めている。

さらに、リクルートの組織風土である「よもやま」などの対話文化が、デザイン組織の変革を支える要素として機能している。対話を通じた合意形成のプロセスが、デザインマネジメントの実践と強く結びついていることが示唆される。

このように、リクルートにおけるデザイン組織の再構築は、単なる組織の改編ではなく、デザイン態度を醸成し、組織文化の中にデザインを根付かせるための変革プロセスであった。デザインマネジメント実践が、組織の文化的・社会的要因と相互作用しながら形成されることを示しており、Appreciative Inquiryの4Dモデルを用いることで、そのプロセスを体系的に整理することが可能となった。

(3) SCAT 分析

本研究では、リクルートにおけるデザイン組織の再構築プロセスを Appreciative Inquiry の 4D モデルに基づき整理したが、これをより詳細に分析するために、SCAT 分析（大谷, 2008）を適用する。

特に、本研究では相互行為的オートエスノグラフィーに基づき収集されたデータを SCAT 分析により整理し、デザインマネジメントの実践が組織内でどのように共有・伝播し、変革を促進するのかを理論的に明らかにすることを目的とする。Appreciative Inquiry の 4D モデルによって整理されたデザイン組織の再構築プロセスを SCAT の手法で詳細に分解し、そこからデザイン態度の醸成や組織変革の要因を抽出することで、デザインの経営戦略的活用に関する知見をより具体的に提示することが可能となる。

SCAT を用いた分析において、言説を 46 のテキストに分割した。重要言説に関する分析結果は表 1 に示す。

表 1. SCAT 分析：インタビュー内容（抜粋）（筆者作成）

言説 No.	発話者	語句の言い換え／テキスト外概念	テーマ・構成概念*
1	磯貝	文化の断絶	デザイン文化
2	磯貝	自発的な学びのコミュニティ 横断的組織 デザインを抽象的にまとめる	Appreciative Inquiry 原理（構成主義） Appreciative Inquiry 原理（同時性） デザインを活用した組織戦略，組織開発
3	磯貝	デザイナーの多様性 デザイン能力の測定の難しさ	デザインを活用した組織戦略，組織開発 デザイン態度
4	磯貝	デザイナーの意匠設計以外の能力	デザイン態度
5	磯貝	円滑な推進力 デザインの確実性と不確実性 ホリスティックな視点 事業多様性とデザインの関係	Appreciative Inquiry 原理（全体性） Appreciative Inquiry 原理（構成主義） デザイン態度
6	磯貝	省察的な問い 他者の理解	Appreciative Inquiry 原理（同時性） デザイン態度
7	磯貝	デザイン哲学 言語化 デザインによる貢献 他者に貢献する喜び	Appreciative Inquiry 原理（詩的） デザイン態度
8	磯貝	他者との関わり リフレーミング	デザイン態度
9	磯貝	協調性とチームワーク	デザイン態度
10	磯貝	意図的で明白な行動力 デザイン哲学	Appreciative Inquiry 原理（詩的） デザイン態度
11	磯貝	遊び心を持って仕事を楽しむマインド デザイン哲学の組織学習	デザイン態度 Appreciative Inquiry 原理（ポジティブ）
12	磯貝	人材開発と教育 他者とのコミュニケーションによる視野の拡大 組織文化の土台は人材	デザイン文化
13	磯貝	意図的な人材開発と教育 組織学習の徹底 他者とのコミュニケーションによる共創	組織文化 デザイン態度

14	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 組織文化づくりにかける時間の多さ 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン文化
15	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 人材育成への熱量 _ 組織風土づくり 	<ul style="list-style-type: none"> _ 組織文化 _ 人材育成
16	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 楽しみを持って仕事に取り組むマインド 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理 (ポジティブ)
17	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 楽しみを持って仕事に取り組むマインド 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理 (ポジティブ)
18	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 他者に貢献できるデザイン組織 _ 組織文化をベースにしたデザイン解釈 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン文化
19	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインを同じ土俵に認識してもらうこと _ デザイン組織の特別感はない 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度
20	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインの視覚化 _ デザインツールの共有化 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインの非言語コミュニケーション／視覚化 _ デザイン態度
21	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 外化ツールの共有化によるコラボレーションがスムーズになる _ コミュニケーション媒介物の共有 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインの非言語コミュニケーション／視覚化 _ デザイン態度
22	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインとそれ以外の要素のバランスを追求 _ デザインを下流としない組織づくり _ 信念を持ってルールを変える 	<ul style="list-style-type: none"> _ Appreciative Inquiry 原理 (構成主義) _ デザイン態度
23	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 弊害はルール変更で無効化 _ 上流から貢献できるデザイナーの役割 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインの貢献範囲の拡大 _ デザイン態度
24	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ あらゆる可能性を試す行動力 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理 (体現) _ Appreciative Inquiry 原理 (予期成就)
25	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 組織への愛着心 _ 人材重要 	<ul style="list-style-type: none"> _ 組織コミットメント _ 愛着理論 _ ポジティブ組織
26	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 組織全体がデザイン態度のよう _ 組織全体がデザイン態度を醸成しているからこそ再構築できたデザイン組織 _ 組織に可能性を感じていた 	<ul style="list-style-type: none"> _ Appreciative Inquiry 原理 (全体性) _ Appreciative Inquiry 原理 (予期成就)
27	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 人と人との合意形成が土台 _ デザイナー同士のナレッジ共有 _ 非デザイナーとのコミュニケーションナレッジ 	<ul style="list-style-type: none"> _ ポジティブアプローチ
28	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ ユーザー目線 _ デザインの言語化能力 	<ul style="list-style-type: none"> _ 人間中心主義 _ beyond words _ Appreciative Inquiry 原理 (詩的)
29	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 広義なデザインの重要性 _ 手段としてのデザイン能力 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインの貢献範囲の拡大
30	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 信頼と論理と感情のバランスで合意形成 _ 人とのつながりとロジック 	<ul style="list-style-type: none"> _ ポジティブアプローチ
31	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 人との信頼あつての合意形成 _ 他者の役に立つこと 	<ul style="list-style-type: none"> _ ポジティブアプローチ
32	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 対話を行う機能 _ 対話することで構築するネットワーク _ ホリスティックに組織を俯瞰する視座 	<ul style="list-style-type: none"> _ Appreciative Inquiry 原理 (詩的) _ Appreciative Inquiry 原理 (全体性)

33	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 自由度が高い社風 _ 社内ネットワークの重要性 _ 対話の重要性と行動力 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理（体現） _ Appreciative Inquiry 原理（自由選択）
34	磯貝	<ul style="list-style-type: none"> _ 能動性・当事者意識 _ 評価基準が明瞭 _ 結果にコミット 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理（体現）
35	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイナーのキャリア _ 人材開発と教育 	<ul style="list-style-type: none"> _ Appreciative Inquiry 原理（構成主義） _ Appreciative Inquiry 原理（予期成就） _ Appreciative Inquiry 原理（全体性） _ デザインを活用した組織戦略，組織開発 _ デザイン態度
36	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン組織の組成 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインを活用した組織戦略，組織開発
37	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイナーの多様性 _ デザイン能力の測定の難しさ _ 人材開発と教育 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ デザインを活用した組織戦略，組織開発 _ デザイン評価 _ デザインの定性的評価と定量評価 _ デザインを活用した価値向上
38	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイナーのキャリア _ デザイナーの多様性 _ 事業環境の変化 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理（全体性）
39	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイナーの評価 _ 人材開発と教育 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインを活用した組織戦略，組織開発 _ デザイン評価 _ デザインの定性的評価と定量評価
40	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン組織 _ 高い視座での判断 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理（全体性）
41	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> _ 課題解決と検証 _ ジェネラルなデザイン能力 _ デザイナーの特異性 _ 可視化と議論を前に進める能力 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理（予期成就） _ デザインの非言語コミュニケーション／視覚化 _ 診断型アプローチ
42	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> _ 課題解決 _ 意匠設計とそれ以外のデザイン _ 狭義デザインと広義デザイン 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理（同時性） _ 診断型アプローチ
43	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> デザインの重要性 _ ユーザー中心 _ 社会に価値貢献 _ 持続可能なデザインと経営 _ デザインのバランス 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理（予期成就） _ Appreciative Inquiry 原理（全体性）
44	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインによる共感 _ 成功体験 _ デザインの価値を組織に醸成 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ デザイン文化 _ デザインを活用した組織価値向上 _ デザインの組織的学習
45	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインの外化 _ 言葉と非言語的な表現 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理（体現） _ Appreciative Inquiry 原理（詩的） _ デザインの非言語コミュニケーション／視覚化
46	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> _ デザインの創造性 _ デザインの外化 	<ul style="list-style-type: none"> _ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理（体現） _ デザインの非言語コミュニケーション／視覚化

SCAT 分析より得られたストーリーラインは以下である。

本事例対象組織は、多様なデザイナーが存在していたが、各カンパニーで異なる文化や方針に基づいてデザインが行われていたため、組織全体での統一感が欠如していた。デザイナーの職能の確立や評価基準は十分でなかった。

このような状況において、磯貝や鹿毛をはじめとする有志たちは、組織におけるデザインを、単なる補助的機能に留めるのではなく戦略的資源として活用し、統一した方向性をもってマネジメントする必要があるという確固たる意志を持っていた。有志デザイナーは、個々のデザイナーが異なる背景やスキルを持っていることを経験より認識していたこともあり、組織として何かしらの評価基準を定義する必要性を感じていた。これらを可能にするには、組織全体のデザイン価値の認識も不可欠な要素であった。そのため、まずは有志デザイナーが集まる勉強会という場をつくることで「横断的な学習コミュニティ」を形成し、対話型組織開発のアプローチを実施した。結果、分断していたデザイナーをデザインマネジメントユニットとして1つに集約し、確実性と不確実性という軸により評価する制度を設定するといった組織改革を行った。また、「デザイン哲学の言語化」により、組織全体にデザインの素地を再構築することに寄与した。

これらのベースにあるのは、組織内コミュニケーションの能動性である。特に、「よもやま」を通じて、社内ネットワークの構築と、自由でフレキシブルなコミュニケーションを促進する仕組みが存在していることが大きい。

このような一連の取り組みは、デザインの影響力が組織内で徐々に再構築され、デザインの活用範囲も広がる結果となった。広義なデザイン概念の活用が、組織全体の創造的な意思決定や組織変革に寄与している。また、組織の意思決定プロセスとデザイン態度が、組織全体の変革を促進させているものと考えられる。

IV. 考察

本章では、デザイン態度の組織内での伝播とポジティブアプローチの関係性を明らかにし、インハウスデザイナーが媒介者として組織変革にどのように寄与するのかを考察する。

1. Appreciative Inquiry の 8 つの原理との対応

Appreciative Inquiry の 8 つの原理の観点から、組織内でデザイン態度がどのように醸成されるかを考察する。SCAT 分析の結果、デザイン態度の形成は個人の能力向上にとどまらず、組織全体の対話や価値観の変容を通じて進行することが示唆される。

特に、「横断的な学習コミュニティの形成」や「デザイン哲学の言語化」は、組織におけるデザインの普及に不可欠な要素である。これは、Appreciative Inquiry の構成主義や詩的原理と対応し、デザイン態度の醸成が、組織内のナラティブの変革を通じて進行するプロセスであることを示している。

(1) 構成主義の原理

言説 2_ 知識やスキルを横断的に共有し、異なる専門分野の人々が協力して新たな知識を創出する構成主義の原理に基づくものである。柔軟かつ共感的なアプローチが求められることが示唆される。

言説 5_ 組織内で物事を進めるためには、協力や調整による新たな知識・解決策の創出が重要であり、デザインプロセスが確実性と不確実性を内包することが示される。

言説 22_ デザインが他要素と相互作用し価値を創造するバランスの必要性を示している。異なる領域が協力することで共通の目標へ進むことが可能となる。

言説 35_ デザイナーのキャリア形成として、職能の明確化が組織内での構築過程であることが示される。デザイナーの知識やスキルは、経験と学びを通じて深化する。

(2) 同時性の原理

言説 2, 6_ 異なる要素が共鳴し合い並行して変化をもたらすプロセスとして捉えられる。多様性が共鳴しながら、変化を生み出す基盤となる。

言説 42_ 意匠設計（クラフト）といった特定のスキルセットにとどまらず、より広い視野と能力（課題設定など）の重要性を示している。両者の視点が同時に活用されることで、より複雑で深い問題解決が可能と組織変革促進される。

(3) 詩的の原理

「動かすデザイン」は、「変化を促す力」としてのデザインの役割を強調する（言説 7, 10）。「動かす」という表現は、デザインが無形概念を具体的な行動へと変換し、組織進化を促進する力を象徴している。また、デザインフィロソフィーは、共通の目的に向かい、個々の力を結集し柔軟に対応する重要性を示唆している。

言説 28_ 「相互理解の促進」の実践を表している。共通の関心事を基に言葉を翻訳し、異なる専門性を持つ人々の間で相互理解を深めることが不可欠である（Lave & Wenger, 1990; Rifkin, 2007; Neilsen, 2007; 磯邊・八重樫, 2023）。

「よもやま」（言説 32）という文化は、「対話」や「つながり」の重要性を表している。対話を通じて関係性や信頼を築き、相手の立場やニーズを尊重しながら理解を深め、ポジティブな関係構築を促進する。協働により創造的な成果を生み出し、関係性の深化により知恵や資源が共有されることで、組織の効率と成長を促進する。この一連のプロセスが組織文化として定着することで、ポジティブなエネルギーが生み出されることが示唆される。

言説 42_ 言葉だけでなく行動や経験を通じた学びの重要性を示す。抽象的な概念や理論に頼るのではなく、実践を通じてポジティブな変化を生み出すことが、組織や個人の成長を加速させる。言説全体を通じた実体験を伴う学びが、組織の持続的な成長と発展に不可欠であることが示されている。

(4) 予期成就の原理

言説 26_ 組織文化が個人に深く影響を与え、ポジティブな期待が自信と意欲を生むことを示

す。取り組みが持続し、組織文化として定着するプロセスが見て取れる。

言説 35_ デザイン職の価値を確立し、事業への貢献を明確にする意図を示している。デザイナーの職能を強化することで、デザインの価値が周囲に伝わり、事業への貢献がより明確に認識されることが期待される。

言説 41_ デザインが未来の成功を可視化し、議論を推進する力を持つことを示唆する。外化を通じて期待が共有されることで、現実化しやすくなるという点が強調されている。

言説 43_ デザインが企業の成長や社会への貢献に寄与できるというポジティブな期待に基づいている。ポジティブな期待の変化に適応しながら成果を生み出すプロセスこそ、デザインの戦略的な力であることが示唆される。

(5) ポジティブの原理

言説 11_ ポジティブな行動や態度が評価され、より大きな仕事を任されることで、強みや前向きな姿勢が認められることを示している。評価の積み重ねが自己肯定感やモチベーションを高め、新たな機会を生み出し、仕事の質や影響力の向上、充実感の向上につながる。

(6) 全体性の原理

言説 5_ 組織全体を見渡ししながら個々の役割を認識し、適切に物事を進める力の重要性を示唆している。デザインと他部門のパワーバランスを理解し、協力することで組織の成長が促進される。「社内で物事を進める能力」が適応力を高める要素となる。

言説 35, 38_ デザイン職のキャリアパスを明確にし、組織全体の成長を促すことで進化に寄与することが示唆されている。ポジティブアプローチでは、多様な視点の調和が組織発展に貢献すると示される。

言説 38, 40, 43_ 経営環境や市場の需要に応じた成長調整の必要性が強調されている。環境変化に適応し、過度な拡大を避け、持続可能な成長を追求することが安定と長期的成功に繋がる。

(7) 体現の原理

言説 34_ 「自らの力で変革を促す」ポジティブアプローチの原則に合致する。能動的に問題へ取り組む姿勢、「よもやま」を活用した自発的なコミュニケーションは、未来を創造し、具体化するポジティブな行動につながる。未来に向けた積極的な取り組みが、組織内の協働や創造的な学びを促進することが示唆されている。

言説 45, 46_ 言葉だけでなく実際の体験を通じて価値を伝え、参加者がその変化を実感することの重要性を示している。また、「インタラクションをこだわり抜く」という言説は、創造的实践とデザイン態度の「美意識」に結びつく。創造的なプロセスにおける細部へのこだわりが体験の質を高め、より効果的な共創を生み出すことが示唆されている。

(8) 自由選択の原理

言説 33_ 柔軟な環境が多様な方法での問題解決や意思決定を可能にし、自己肯定感や主体性を高めることを示している。

言説 38_ 個人がキャリアを主体的に選択できる環境がモチベーションや成果に直結する重要

な要素となる。組織が多様なキャリアパスを提供することで、メンバーは自身の興味や強みに基づき選択し、主体的に行動することが可能となる。

2. デザイン態度の形成における媒介者の役割

媒介者としてのインハウスデザイナーの役割に着目し、デザイン態度が組織文化や意思決定プロセスとどのように結びつくのかを考察する。SCAT分析を通じて、デザイナーはデザイン業務を担うだけでなく、組織の価値観や意思決定の枠組みをデザインの視点から再構築する役割を果たしている。

特に、「デザイン哲学の言語化」や「デザインを抽象的にまとめる」というプロセスは、組織の経営戦略との統合を可能にする要素となる。これは、Appreciative Inquiryの同時性の原理に対応し、デザイン態度の醸成と組織の意思決定プロセスが同時に進行することを示唆している。

以下、デザイン態度の項目に沿って、デザイナーの磯貝と鹿毛が発揮していたデザイン態度について考察を行う。

(1) 経験的知性と深い洞察が曖昧性を包含する

デザイン戦略の一環としてデザイナーの評価制度が確立された。磯貝は、デザイナーの多様性やデザインの本質的な曖昧性を理解し、統率のあり方を模索していた。一方で、他者の意見を取り入れつつ考えを研ぎ澄ませる姿勢は、自由な社風と、他職種との信頼関係に支えられていた。

(2) 強固な意志は時として楽観性を包含し、ナビゲーターは創造し共感性をもたらす

「可能な限り問い続け、行動する」「あらゆる可能性を試す行動力」「ルールを変えに行く」「組織にデザイナーという職能を確立、強化し、キャリア形成したい」といった姿勢は、固定観念に挑戦する態度が示されている（八重樫・安藤, 2019）。この行動は楽観性を伴い、ナビゲーターとしての役割を果たしながら新たな創造を生み出す。デザイナーを他職種と同等に位置づけることで、組織内にデザインへの深い共感をもたらす。

(3) タンジブルな創造はバウンダリーオブジェクトとして機能する

タンジブルな意味創造は、認識やコミュニケーションを促進する契機となる。デザイナーのツールを他職種と共有することで、コラボレーションが円滑化し、体験を通じた価値の共有が深い学びと共感を生む。デザイナーは異なる要素を調和させ、価値を創出する役割を担う（八重樫・安藤, 2019）。

(4) バウンダリーオブジェクトをもたらす美意識

「インタラクションにこだわり抜く」という態度は、デザイナーの美意識を象徴する。デザイナーが生み出すバウンダリーオブジェクトは、機能を超えて組織の価値観や文化に影響を与え、美意識を共有資産とすることでデザインの重要性を高める。

(5) 共感性は関係性構築と対話によるコミュニケーションと信頼から生まれる

デザインの活用によって共感が生まれ信頼関係と対話を重ねることで、その価値が組織全体に浸透し、より良い体験の創出につながる。

3. デザイン態度の実践サイクルと Appreciative Inquiry のプロセスとの関連性

デザイン態度の実践サイクルと Appreciative Inquiry のプロセスの関連性を検討し、デザイン導入が組織の強みを活用するポジティブアプローチと結びつくことを検討する。

本研究では、デザイン態度の醸成が、組織の強みや可能性に着目した対話型組織開発の視点と深く結びついていることを示している。特に「成功事例の共有」「デザインのナラティブの变革」は、デザイン態度の形成を促進する要因となる。これは、Appreciative Inquiry の「ポジティブの原理」や「予期成就の原理」に対応し、デザインが単なる機能的要素ではなく、組織のビジョン形成を支える存在として機能することを示唆している。

・プロセス 1) Discover

機員がデザインを「組織全体で活用できる価値」として再認識し、組織内に本来備わっていたデザインの文化を再発見したことが、重要な契機となった。

・プロセス 2) Dream

デザインを組織の中核に据えるための具体的なビジョンが形成された。2016年に有志のインハウスデザイナーとともに勉強会を立ち上げたことを契機に、デザインの可能性について活発な議論が交わされるようになった。このプロセスは、従来のトップダウン型の戦略策定とは異なり、対話を通じて理想像を共有し、それを組織文化へと組み込んでいくアプローチであった。この取り組みは、その後のデザイン戦略の基盤を築く重要なステップとなった。

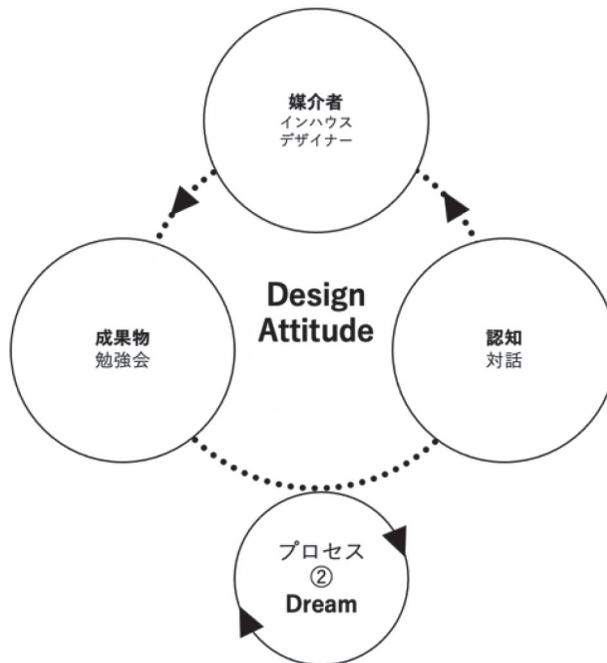


図 2. Dream におけるデザイン態度の実践サイクル
(Boland & Collopy (2004), 磯邊 (2025) を元に筆者作成)

・プロセス 3) Design

具体的な実現方法や戦略を検討し、ビジョンに向けた戦略を実施する段階に入る。組織改革が本格的に進み、デザインマネジメントユニットが正式に設立されたフェーズである。

2019年には、有志デザイナーによる勉強会が発展し「デザインマネジメントユニット」としての組織が形成された。このユニットの設立と並行して、デザインの戦略的活用を推進するために、以下の施策が実施された。

- ①インハウスデザイナー中心の取り組み
- ②不確実性評価手法の確立
- ③デザインフィロソフィー「動かすデザイン」の策定

これらの一連の施策は、デザインを組織文化の一部として定着させる基盤となった。

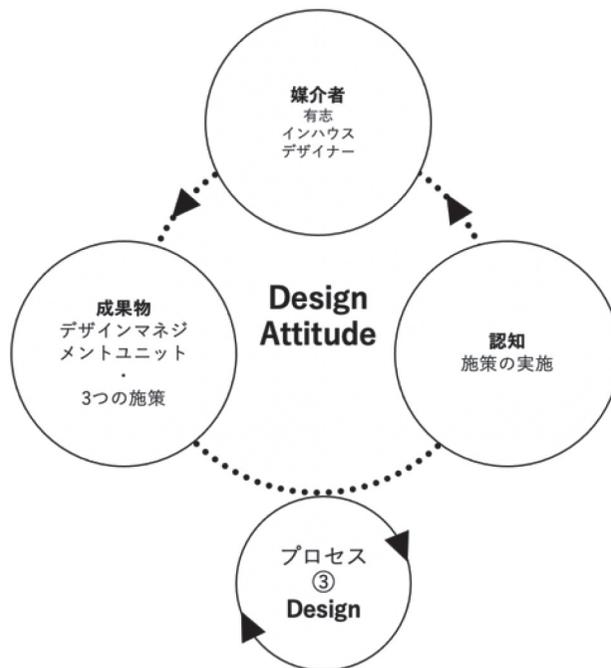


図 3. Dream におけるデザイン態度の実践サイクル
(Boland & Collopy (2004), 磯邊 (2025) を元に筆者作成)

・プロセス 4) Destiny

デザインマネジメントユニットの設立以降、80名以上のデザイナーが組織横断的に活動するようになり、デザインが経営戦略の一環として機能し始めている。

V. まとめと課題

1. まとめ

本研究では、インハウスデザイナーに焦点を当て、デザイン態度の組織内伝播とポジティブ

アプローチの関係性を探究し、デザインが経営戦略の一環として機能するためのメカニズムを明らかにすることを目的に分析と考察を行ってきた。

インハウスデザイナーが媒介者としての役割を果たし、デザイン職以外を含む組織内の関係者にデザイン態度を醸成することで、創造的な意思決定や組織変革に寄与していることを実証的に示した。先行研究では、デザインの戦略的活用が段階的に進行することは指摘されていたものの (Doherty et al., 2015; Kretzschmar, 2003), その過程を調整・促進する媒介者の役割についての議論は十分ではなかった。SCAT 分析の結果、組織内でデザインを推進するデザイナーは、デザイン業務を担うだけでなく、組織の価値観や意思決定の枠組みをデザインの視点から再構築する役割を果たしていることが明らかになった。これは、デザイン態度の形成が、デザイナー個人の能力向上だけでなく、組織全体の対話的プロセスを通じて進行することを示すものであり、Appreciative Inquiry の構成主義の原理とも対応する。

次に、媒介者としてのインハウスデザイナーが、組織の意思決定プロセスとデザイン態度の実践を結びつけることで、組織全体の変革を促進することが明らかになった。本研究では、インハウスデザイナーが経営戦略の意思決定に関与する具体的なプロセスとして、「横断的な学習コミュニティの形成」や「デザイン哲学の言語化」に着目し、それらが組織変革の基盤となることを示した。これは、デザイン態度の醸成が、単にデザインを導入するという技術的なプロセスではなく、組織のメンタルモデルや価値体系を変革するプロセスであることを示唆する。この観点から、Appreciative Inquiry の同時性と予期成就の原理が、デザイン態度の実践サイクルと密接に関連していることが示された。つまり、組織のビジョンの明確化が、デザイン態度の醸成を促進し、結果として組織戦略へのデザインの統合を促すことができるのである。

また、本研究では、デザイン態度の実践サイクルが Appreciative Inquiry のプロセスとどのように関連するのかを明らかにした。これまでの組織へのデザイン概念や実践の導入に関する研究では、主に診断型組織開発の枠組みに依拠し、組織の課題を特定しそれを解決するアプローチが一般的であった (北居・多湖, 2018)。しかし、SCAT 分析を通じて、リクルート組織におけるデザイン態度の醸成が、課題解決型のアプローチではなく、組織の強みや可能性に着目したポジティブアプローチによって推進されていることが明らかになった。特に、成功事例の共有を通じた学習の促進や、デザインマネジメントの実践が組織文化の変革と連動することが確認された。これは、Appreciative Inquiry の詩的の原理およびポジティブの原理と整合し、デザイン態度の醸成が組織のナラティブの変革を通じて進行するプロセスであることを示している。

さらに、研究方法論的な観点から、本研究はオートエスノグラフィを活用することで、組織におけるデザイン態度の実践を内部視点から分析する新たなアプローチを提示した。従来のデザインマネジメント研究の多くは、外部からの観察やインタビューを基盤としており、デザインプロセスの当事者視点からの記述や解釈が不足していた。本研究では、研究者自身がデザイン実践の当事者であることを活かし、組織におけるデザイン態度の形成と浸透過程を内省的か

つ理論的に分析することで、デザインの組織変革への寄与をより詳細に描き出すことができた。このアプローチは、組織内部でデザインの方法や実践がどのように受容され活用されるのかを、リアルな経験を基に解釈する研究方法論的枠組みとして、今後の研究においても有効であると考えられる。

2. 課題

本研究の成果を踏まえた上で、いくつかの課題が残されている。

ここでは、①デザイン態度醸成プロセスに関する理論的課題、②デザイン組織の持続性に関する実践的課題、③ポジティブアプローチと問題解決アプローチの適用に関する実践的課題、という3つの視点に基づき、以下の論点を整理する。

①デザイン態度醸成プロセスに関する理論的課題：他職種のデザイン態度醸成プロセスのさらなる検討

デザイン職以外の関係者がデザイン態度を内在化し、組織の創造的文化形成に寄与するプロセスを示したが、このプロセスの普遍性や、他組織への適用可能性は検証が必要である。

②デザイン組織の持続性に関する実践的課題：ボトムアップ型のデザイン組織の持続可能性

デザイン組織の成功要因である他部門との連携や戦略的活用が、どの環境下で持続可能となるかの検討が求められる。また、企業規模や業界特性によるボトムアップの変化も今後の課題である。

③ポジティブアプローチと問題解決アプローチの適用に関する実践的課題：各アプローチの適用範囲

2つのアプローチがどのような条件下で効果を発揮し、どのようにバランスを取るべきかについてはさらなる検討が必要である。

謝辞

本稿は、2025年度立命館大学学外共同研究（株式会社リクルート・立命館大学デザイン科学研究所）「リクルートのデザインマネジメント施策における革新的特徴の分析」、2024年度同共同研究「リクルートのデザインマネジメント施策における革新的特徴の検討」、の成果の一部をまとめたものである。

【注】

1) インハウスデザイナーの特性は、解釈レベル理論（外川、2018）における空間的距離と社会的距離から捉えることができる。

インハウスデザイナーは日常的に他の部門と密に連携し、直接的なフィードバックを受けながらデザイン活動を行うため、戦略的な決定や課題にも迅速に対応できる。この空間的距離における近接性は、組織の目標に対する具体的な理解を促進し、プロジェクトの実行において効果的に作用する。

また、インハウスデザイナーは組織内部で働くため、社会的にも組織内の人々との距離が非常に近い。この社会的距離における近接性により、組織の戦略や目標に対する共感を深め、デザインが組織文化や価値観と一致するように調整できる可能性がある。組織内で密接に協力することで、デザインの影響が直接的かつ具体的に表れ、組織の成果に貢献することが可能となる。

【参考文献】

- Adams, T.E., Jones, S.H., & Ellis, C. (2015). *Autoethnography Understanding Qualitative Research*, Oxford University Press. (松澤和正・佐藤美保 (訳) (2022). 『オートエスノグラフィー：質的研究を再考し、表現するための実践ガイド』新曜社)
- Arico, M., Fjuk, A., & Løvlie, L. (2017). Micro Dynamics for Service Design Adoption. *Proceedings of the QUIS15 Conference*. Porto.
- 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.
- Avital, M., Lyytinen, K., Boland, R.J., Butler, B., Dougherty, D., Fineout, M., Jansen, W., Levina, N., Rifkin, W., & 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), 519-545.
- Boland, R. & Collopy, F. (2004). *Managing as designing*, Stanford University Press.
- Bauer, R.M., & Eagen, W.M. (2008). "Design thinking – Epistemic plurality in management and organization," *Aesthesis*, 2(3), 64-74.
- Branden, T.M., & Gjoko, M., (2016). Design Leadership and Leadership by Design, *Journal of Design, Business and Society*, 2(1), 3-7.
- Bushe, G.R. & Marshak, R. (2009). "Revisoning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice," *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 48-368.
- Carson, D.K., & 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), 167-90.
- Cascio, J. (2020). BANI and Chaos. The original public introduction to BANI, March 2020. [<https://ageofbani.com>]
- Ceschin, F., & Gaziulusoy, I. (2016). "Evolution of design for sustainability: From product design to design for system innovations and transitions," *Design studies*, 47, 118-163.
- Chiva, R. & Alegre, Joaquin (2007). "Linking design management skills and design function organization: An empirical study of Spanish and Italian ceramic tile producers." *Technovation*, 27(10), 616-627.
- 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. & Whitney, D (2001). A positive revolution in change. In Cooperrider, D. L. Sorenson, P., Whitney, D. and Yeager, T. (eds.) *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development* (9-29). Champaign, IL: Stipes.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D.K., & Stavros, J.M. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook*. Berrett-Koehler Publishers.
- Covino, L. & Bianco, A.P. (2018). "Service design in companies." *ServDes 2018*, 227-229, *Milano: Linköping University Electronic Press*.
- 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. & Martin, R. (2006). "Design Thinking and how it will change management education: An interview and discussion," *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 521-523.
- Ellis, C. (2004). *The Ethnographic I: A Methodological Novel about Autoethnography*. Rowman Altamira.
- Ellis, C., & Berger, L. (2002). Their Story/My Story/Our Story: Including the Researcher's Experience in Interview Research. In Gubrium, J.F. and Holstein, J.A., Marvasti, A.B., and McKinney, K.D. (eds.), *Handbook of Interview Research: Context and Method*, SAGE, 849-875.

- Ellis, C., Adams, T.E., & Bochner, A.P. (2011). *Autoethnography: an Overview. Historical Social Research/ Historische Sozialforschung*, 36(4), 273-290. <https://doi.org/https://doi.org/10.12759/hsr.36.2011.4.273-290>.
- Ford, J.D., & Ford, L.W. (1995). The Role of Conversations in Producing International Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.
- Ford, J.D., & Ford, L.W. (2008). Conversational prifiles: A Tool for Altering the Conversational Pattern of Change Managers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 445-467.
- Gloppen, J. (2009). "Perspectives on design leadership and design thinking and how they relate to European service industries," *Design Management Journal*, 4(1), 33-47.
- Holsten, D. (2011). *The strategic designer: tools and techniques for managing the design process*. Avon, MA: HOW Books.
- Kimbell, L. (2011). "Rethinking Design Thinking: Part I," *Design and Culture*, 3(3), 285-306.
- Kretzschmar, A. (2003). *The economic effects of design. Danish National Agency for Enterprise and Housing, Danish Design Centre*.
- Lave, J. & Wenger, E. (1990). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press.
- Mahamuni, R., Lobo, S., & 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., & Das, B. (2022). "Service Design Proliferation–Dilemma at IT Organizations," *23rd. DMI: Academic Design Management Conference*, 369-381.
- Manzini, E. (2011). "The New Way of the Future: Small, Local, Open and Connected." *Social Space*, pp.100-105.
- Merholz, P. & 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—』 ビー・エヌ・エヌ新社)
- Michlewski, K. (2008). "Uncovering design attitude: Inside the culture of designers." *Organization Studies*, 29(3), 373-392.
- New, S., & 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, 233-252.
- 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, 189-204.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. (金井壽宏 (監訳), 尾川丈一・片山佳代子 (訳) (2004). 『企業文化—生き残りの指針』 白桃書房)
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive psychology: An introduction," *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Shaw, P. (2002). *Changing Vonversations in Organizations*. London, United Kingdom: Rpoutledge.
- Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G., & Dore, F. (2018). *The business value of design*. McKinsey.
- Stephens, P.J., & Boland, B. (2014). "The Aesthetic Knowledge Problem of Problem-Solving With Design Thinking," *Journal of Management Inquiry* 2015, 24(3), 219-232.
- Sun, Q., Jenkins, P., & Liu, Z. (2022). "Service Design Practice and Its Future Relevance," *23rd. DMI: Academic Design Management Conference*, 359-368.
- Tan, Lauren. (2012). *Understanding the Different Roles of the Designer in Design for Social Good. A Study of Design Methodology in the DOTT 07 (Designs of the Time 2007) Projects*. (Doctoral dissertation). University of Northumbria at Newcastle. <https://core.ac.uk/download/pdf/9989032.pdf>
- Treffinger, D.J., Isaksen, S.G., & Dorval, K.B. (1994). "Creative problem solving: An overview," in Runco, M.A. (ed.), *Problem finding, problem solving, and creativity*, Ablex Publishing Co., 223-236.
- Watkins, J.M., & Mohr, B. (2001). *Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination*, John Wiley and Sons.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2003). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive*

- Change*. San Francisco: Berrett-Koehler. (株式会社ヒューマンバリュー (訳) 『ポジティブ・チェンジャー主体性と組織力を高める AI』 株式会社ヒューマンバリュー, 2006.)
- Williams, P., Kern, M., & 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.
- 蘆澤雄亮 (2024) 「インハウスデザインが築いた資産とは何かを問う」『デザイン学研究特集号』 31 (1), 114-118.
- 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), 85-111.
- 磯邊美香 (2024). 「組織ブランド形成におけるデザイナー能力の組織的貢献メカニズムに関する検討」『デザイン科学研究』 4 (1), 1-25.
- 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」『立命館学術成果リポジトリ』.
- 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), 25-59.
- 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), 27-44.
- 加藤拓巳・狩野英司・細井悠貴 (2021) 「大企業と中小企業におけるデザイン責任者が経営参画する組織の特徴」『マーケティングレビュー』 2021, 2 (1), 53-61.
- 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), 71-102.
- 外川拓 (2018). 「解釈レベル理論の体系と消費者行動研究への応用」『千葉商大紀要』 55 (2), 123-142.
- 土元哲平・サトウタツヤ (2022). 「オートエスノグラフィーの方法論とその類型化」『対人援助学研究』 Vol.12, 72-89.
- 八重樫文・安藤拓生 (2019). 『デザインマネジメント論』 新曜社.
- 毛鋭 (2022). 「デザイン経営におけるデザイン概念に関する一考察」『マーケティングジャーナル』 42 (1), 81-89.

The Process of Organizational Transformation by In-House Designers: Reconstructing Design Organizations through Dialogic Organization Development at Recruit Co., Ltd.

Mika Isobe*

Naoki Isogai**

Yuichiro Kage***

Kazaru Yaegashi****

Abstract:

In recent years, the integration of design into management has progressed, and design has come to influence not only product development but also organizational decision-making processes and business strategy. However, it has not been fully clarified how design concepts and practices propagate within organizations and promote organizational change. This study integrates the theoretical frameworks of “design attitude” and “positive approach” to explore the mechanisms by which design functions as a part of business strategy. In particular, it focuses on how in-house designers cultivate design attitude within organizations and promote transformation by aligning their practices with the principles of the positive approach.

This study focuses on Recruit Co., Ltd., employing qualitative analysis based on autoethnography to examine the practice of design attitude from an internal perspective. The findings reveal that in-house designers are not only responsible for product development but also play a critical role in shaping organizational culture and reconstructing decision-making frameworks. Furthermore, the cultivation of design attitude is supported by a positive approach, encouraging creative thinking and dialogue even among non-design professionals. This study clarifies the role of in-house designers in organizational transformation and offers an analytical perspective that integrates design attitude with the positive approach.

Keywords:

In-house designer, Dialogic organization development, Design attitude, Positive approach, Appreciative Inquiry, autoethnography

* Assistant Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

** Vice President, Design Management Unit, Service Design Office, Recruit Co., Ltd.

*** Service Design Office, Recruit Co., Ltd.

**** Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

