

論 説

創造的逸脱の生成プロセス
—デザイン態度とポジティブアプローチの統合的考察長 崎 陸^{*†}
磯 邊 美 香^{**†}
八重樫 文^{***}

要 旨

本研究は、組織における偶発的な逸脱の行為を創造的逸脱として再定義し、その創造的意味づけのプロセスをデザインの視座から明らかにすることを目的とする。

近年、計画的な改革や形式的な組織開発では対応しきれない不確実な経営環境において、現場から生まれる例外的実践や越境的行為が、新しい価値創造の契機となることが指摘されている。本研究は、Simon (1973, 1996), Buchanan (1992), Dorst (2015) らが提示する「問題の再定義」を基盤とし、創造的逸脱をデザインによる意味づけとフレーミングを通じて理解する枠組みを構築する。さらに、デザイン態度とポジティブアプローチを採用し、創造的逸脱がどのように Positive Deviance として組織に普遍化されるかを検討する。

研究対象として、株式会社 kaimen に関連する実践事例の分析を行い、創造的逸脱が日常の実践の中でどのように現れ、組織変革や社会的実装へと接続されるかを明らかにした。

分析の結果、創造的逸脱は問題の再定義と意味の再構築を通じて、組織変革や学習の契機となるポジティブな組織変革の契機として機能することが示された。本研究は、逸脱をネガティブな逸れではなく、デザインの観点から創造的行為として再文脈化し、組織開発におけるポジティブアプローチに接続する視座を提示する。

キーワード：創造的逸脱, Positive Deviance, ポジティブアプローチ, Appreciative Inquiry, デザイン態度

* 株式会社 kaimen 代表取締役社長, 武蔵野美術大学ソーシャルクリエイティブ研究所 客員研究員, 立命館大学デザイン科学研究所 客員研究員

** 立命館大学経営学部 助教

*** 立命館大学経営学部 教授

† 本研究において、長崎 陸, 磯邊 美香は等しく貢献を行った共同筆頭著者である。

- I. はじめに
- II. 先行研究における課題
 - 1. 問題の再定義とデザイン
 - 2. 創造的逸脱
 - 3. デザインによる意味づけ
 - 4. Positive Deviance とポジティブアプローチ
- III. 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
 - 2. 研究対象
 - 3. SCAT 分析
- IV. 事例分析
 - 1. 実践プロセス
 - 2. 逸脱の実践の再解釈：Appreciative Inquiry の視座から
- V. 考察
 - 1. 創造的逸脱と Appreciative Inquiry の理論的接続
 - 2. 意味づけとしての創造的逸脱
 - 3. フレーミングへの転換：未来志向的再定義
 - 4. Positive Deviance としての普遍化と文化化
- VI. まとめと課題
 - 1. まとめ
 - 2. 今後の課題と展望

I. はじめに

現代の組織は、不確実性と複雑性が高まる経営環境に直面している。デジタル化、グローバル化、人口構造の変化、気候変動といった社会的課題は、企業に持続的なイノベーションと変革を迫っている。日本企業においても、デザイン経営の推進や組織開発の再構築が進む一方で、形式的な改革が多く、現場での自律的な創発や柔軟な学習が十分に機能していないことが指摘されている。効率性や管理を重視する従来のマネジメント・ロジックのみでは、このような環境変化に対応する創造的プロセスに限界が生じている。

こうした状況において、計画的な変革ではなく、現場の偶発的な「逸脱」や「例外的実践」が新しい価値創造を生み出すことがある。逸脱はしばしば規範から外れた行為としてネガティブに評価されるが、その逸脱的行為が既存の制度的枠組みを揺さぶり、新しい意味づけをもたらす場合がある。すなわち、創造的逸脱は秩序の破壊ではなく、組織内部の越境的実践を通じて新しい可能性を生み出す現象として注目されている。

創造的逸脱の研究は、これまで主に個人レベルの創造性に焦点を当ててきた (Mainemelis, 2010)。しかし、チームや組織間の越境的協働における創造的逸脱 (Miron-Spektor & Erez, 2017) が示すように、逸脱的行為は個人の創造性を超えて、集団的創造性や組織学習を促進する契機となりうる。それにもかかわらず、こうした逸脱がどのように組織の実践や制度的変容へと展開するかと言った研究はまだ少ない。

この点で、デザイン研究が提供する問題再定義の視座は有効であると考えられる。Simon

(1973, 1996), Buchanan (1992), Dorst (2015) らが指摘するように、デザインにおいて「問題」とは固定されたものではなく、実践を通じて再定義され、意味づけられる動的な対象である。これは、現場の逸脱的行為を、新たな問いや価値創出の契機として再文脈化する可能性を示唆している。すなわち、創造的逸脱は、問題を再定義し、意味を再構築するデザインのプロセスとして捉え直すことができる。

本研究は、創造的逸脱をデザインによる意味づけとフレーミングを通じて再定義し、Positive Devianceとして普遍化され、組織変革を可能にすることを明らかにすることを目的とする。具体的には、Simon, Buchanan, Dorstの問題再定義理論を基盤とし、デザイン態度とポジティブアプローチとの統合的枠組みを理論的媒介として導入する。これにより、逸脱的行為がデザインの視座を包含することで、どのように意味づけとフレーミングを経て、創造的逸脱として組織に変化をもたらすかについて検討する。

Ⅱ. 先行研究における課題

1. 問題の再定義とデザイン

デザイン理論において、「問題」は単に与えられた課題としてではなく、実践の中で生成・再構成される動的な対象として捉えられてきた。

Simon (1973; 1996) は、現実の設計課題を「非定型問題 (ill-structured problem)」と位置づけ、問題の構造は探索の過程で徐々に形成されると述べている。すなわち、問題とはあらかじめ明確に定義されるものではなく、解決行為そのものが問題の輪郭を創り出すという生成的プロセスである。Simonの議論は、デザインが単なる問題解決 (problem solving) ではなく、問題設定 (problem setting) を含む探究的行為であることを示唆している。

これを拡張したのが Buchanan (1992) である。彼は、社会的・文化的文脈における複雑な課題を「厄介な問題 (wicked problem)」と呼び、デザインとは問題を再配置 (re-placement) しながら新しい意味や関係性を構築する行為であると論じた。ここでデザインは、固定的な問題に対する解を導く手段ではなく、問題と解決の関係自体を流動的に再構成するプロセスとして理解される。Buchananの立場は、デザインの本質を「意味の創出 (creation of meaning)」に見いだすものであり、既存の秩序や制度を越境する実践の基礎を提供する。

さらに、Dorst (2015) は「フレーム創出 (frame creation)」という概念を提起し、問題解決の前提となるフレームそのものを再定義するデザインプロセスを理論化した。彼によれば、デザイナーは与えられた問題をそのまま受け取るのではなく、「何が本当の問題であるか」を再構築する。すなわち、フレームとは思考の枠組みであり、それを意識的にずらすことによって新しい問いや価値を生み出すことができる。

これらの理論に共通するのは、「問題は再定義されるものである」という認識である。デザインは既存の枠組みを前提に最適化する行為ではなく、問題そのものを再構築し、そこに新し

い意味を与える創造的実践である。したがって、デザイン理論は、組織における偶発的な逸脱的行為や例外的実践を、単なる規範からの逸れではなく、新しい問題設定と意味創出の契機として捉え直すための理論的基盤を提供する。本研究は、この「問題再定義のデザインの視座」を手がかりに、創造的逸脱がどのように新しい価値や可能性を生み出すかを検討する。

2. 創造的逸脱

組織や社会における「逸脱 (deviation)」は、長らく規範や制度からの逸れとして、ネガティブな概念として扱われてきた。Merton (1957) は逸脱を社会構造の機能不全として説明し、Becker (1963) は逸脱を「社会的に構築された逸脱 (socially constructed deviance)」として、社会規範との関係性の中で定義した。しかし、1980年代以降、創造性研究の進展により、逸脱的行為が必ずしも破壊的ではなく、むしろ新しい価値を生み出す可能性をもつ行為として再評価されている。Amabile (1988) は、創造的行為を「新規性と有用性を備えた成果を生み出す過程」と定義し、その基盤に内的動機づけと環境の支援の相互作用を位置づけた。こうした視点は、規範からの逸脱が創造的成果を導くための必要条件である可能性を示唆している。

Mainemelis (2010) はこの議論をさらに進め、創造的逸脱 (creative deviance) を「組織の上司からの否定的な指示や制度的制約に抗いながらも、創造的活動を継続する行為」と定義した。すなわち、逸脱は単なる規範破壊ではなく、創造への信念に基づいた主体的な実践であり、組織の慣性に対する創発的抵抗として機能する。George (2007) も同様に、逸脱を組織の境界を拡張する創造的越境 (creative boundary spanning) と位置づけ、個人やチームの逸脱的行動が新たな知識や価値の創出につながることを指摘した。

このように、創造的逸脱は「ネガティブな逸脱」と「ポジティブな逸脱」の両面を含む概念である。前者が規範破壊的・逸脱的行動としての逸れを指すのに対し、後者は既存の制約を乗り越え、創造的可能性を拡張する越境的行為を意味する。Miron-Spektor and Erez (2017) は、チームレベルや組織間協働においても、逸脱的行為が創造的学習や集団的知識生成を促すことを明らかにした。これらの研究は、創造的逸脱が個人の創造性にとどまらず、組織全体の革新能力を高めるプロセスであることを示唆している。

しかしながら、これまでの創造的逸脱研究の多くは、逸脱の発生メカニズムや心理的要因の分析に焦点を当てており、逸脱がいかに意味づけられ、組織的实践や文化的変容へと展開していくかというプロセスについては十分に検討されていない。現場における偶発的な逸脱的实践がどのように認識され、再構成され、組織の新しい価値や制度に転化していくのかという問いに対して、デザイン研究が提供する「問題再定義」の視座は有効であると考えられる。デザインは、既存の問題設定や前提条件を再構築し、新しい意味や可能性を生み出す実践である。したがって、創造的逸脱を単なる逸れではなく、新たな問いや文脈を立ち上げる「デザインの契機」として捉えることが、本研究の理論的出発点となる。

3. デザインによる意味づけ

創造的逸脱は、規範や制度の境界を越える実践であるが、その逸脱的行為が単なる逸れではなく、組織や社会に新しい意味をもたらすためには、「意味づけ (sense-making)」と「フレーミング (framing)」のプロセスが必要となる。

このとき重要となるのが、デザイン研究における「問題再定義」の理論である。前節で示したように、Simon (1973, 1996)、Buchanan (1992)、Dorst (2015) らは、デザインを既存の問題を解く行為ではなく、問題を再構成し、文脈を再設定する創造的営みとして捉えた。すなわち、デザインとは、現れた事象を既存の枠組みに押し込むのではなく、出来事が含む潜在的な意味や可能性を引き出し、「別の問い」へと組み替える行為である。

これらを踏まえると、ここで述べる「デザインの意味づけ」とは、偶発的に生じた現象を、単なる例外や逸れとして扱うのではなく、創造的な文脈へと編み直す再構成のプロセスそのものを指す。すなわち、意味づけとは、現場で生じた出来事を、価値や学習の源泉として再定位するデザイン特有の理解様式であると理解できる。

したがって、デザインにおける問題再定義は、偶発的に生じた逸脱的行為をどのように価値として再構成できるのかを説明する基盤として機能する。デザインが示す「問題の組み替え」という視座を創造的逸脱に適用することで、逸脱を規範からの逸れとしてではなく、新しい問いや可能性を生み出す創造的契機として読み替えることが可能になる。すなわち、創造的逸脱は、デザインの意味づけによる再文脈化を通じて価値の萌芽へと変換され、この変換プロセスを明らかにすることが本節の焦点である。

こうした意味づけの過程を成立させるためには、単に出来事を再解釈するだけではなく、逸脱を創造的可能性として受け止める前提が必要となる。この思考的・実践的基盤として重要なものが、Boland and Collopy (2004) が示したデザイン態度 (design attitude) である。彼らは、従来のマネジメントが持つ意思決定態度 (decision attitude) を、与えられた選択肢の中から最適解を選ぶ志向とし、デザイン態度を「問いそのものを再構築し、可能性を探索する志向」として対置した。デザイン態度は、逸脱や不確実性を回避すべき対象ではなく、そこに潜む可能性を発見し、新しい枠組みを生成する契機として捉える点に特徴がある。この態度は、創造的逸脱の理論的基盤を支える概念であり、逸脱を「問題の再定義」と「意味の再構築」を通じて価値化する行為として説明できる。

さらに、Krippendorff (2006) や Verganti (2009) らが指摘するように、デザインは単なる「造形行為」ではなく、「意味を創出する行為 (meaning-making)」である。デザインプロセスでは、既存の意味構造を問い直し、対象・環境・人間の関係性を再設定することを通じて、新しい文化的価値を形成する。したがって、創造的逸脱のデザインの意味づけとは、現場の偶発的な逸脱的行為を、既存の制度的文脈に埋め戻すのではなく、新しい関係性と文脈を生成する創造的再構成といえる。

総じて、デザインによる意味づけとは、逸脱を「逸脱のまま受け止める」のではなく、「問

いとして立ち上げ、可能性へと翻訳する」実践である。このプロセスを通じて、創造的逸脱はポジティブな価値生成へと転換される準備段階を形成する。本研究では、このデザインの意味づけを創造的逸脱の「媒介過程」と位置づけ、次節で検討する Positive Deviance の理論と接続させることによって、逸脱がいかに普遍化され、組織変革の契機となるかを明らかにする。

4. Positive Deviance とポジティブアプローチ

創造的逸脱が組織における新しい価値創造へと発展するためには、個人やチームの逸脱的行為が「組織的实践」として共有・普遍化されるプロセスを経る必要がある。ここで有効な枠組みとして注目されるのが、Positive Deviance である。Positive Deviance は、組織や共同体の内部にすでに存在する「例外的にうまくいっている実践」を発見し、それを共有・拡張することで、変革を内発的に促す方法論である (Pascale, Sternin, & Sternin, 2010)。このアプローチは、外部からの改革ではなく、現場に潜在する成功行動 (positive exception) に着目する点に特徴がある。Positive Deviance において、「逸脱」はもはや修正すべき異常ではなく、新しい可能性を示すシグナルとして再定義される。

この枠組みは、前節で論じたデザインの意味づけと深く連関する。デザインが逸脱的行為を再構成し、新たな文脈と意味を付与するプロセスであるとすれば、Positive Deviance は、その意味づけられた逸脱を共同体内で共有し、制度化するプロセスとして機能する。すなわち、デザインの意味づけが「個人の発見」に関わる行為であるのに対し、Positive Deviance はそれを「集団的な学習」へと変換する社会的プロセスである。この点で、Positive Deviance は創造的逸脱を組織文化の中に定着させる普遍化のメカニズム (mechanism of institutionalization) といえる。

さらに、Positive Deviance はポジティブ心理学の理論的潮流と親和性をもち、とりわけポジティブアプローチの主要モデルである Appreciative Inquiry (Cooperrider & Srivastva, 1987) と補完的な関係にある。Appreciative Inquiry は問題の修正ではなく、「価値の発見 (appreciation)」と「未来の共創 (co-creation)」を志向する組織開発の方法論であり、可能性志向的な変革を重視する。Positive Deviance と Appreciative Inquiry の違いは、アプローチの出発点にある。Appreciative Inquiry が理想や未来のビジョンから変革を描く生成的アプローチであるのに対し、Positive Deviance は現場にすでに存在する「成功行動」から学ぶ経験的アプローチである (Bushe, 2013)。両者は異なる経路をとりながらも、組織内にすでにある可能性を発見し、拡張するという共通の価値基盤を共有している。

このように、創造的逸脱がデザインによる意味づけを経て Positive Deviance へと展開するプロセスは、個人の創造的行為が組織的学習へと転換される理論的モデルとして捉えられる。すなわち、逸脱の発見→意味づけ→共有と普遍化という連続的過程である。この枠組みは、創造的逸脱をネガティブな逸れからポジティブな可能性へと変換する橋渡し理論として位置づけられる。したがって、本研究は、創造的逸脱を Positive Deviance およびポジティブアプローチの視

座から再定義し、デザイン理論との接合によって、組織変革における新たな理論的枠組みを提示するものである（図1）。

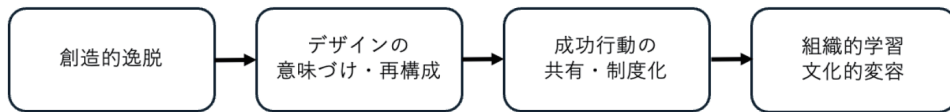


図1. 創造的逸脱の展開プロセス

以上、先行研究の検討より、創造的逸脱が個人やチームの越境的行為として革新や新しい価値創造の契機となる一方で、その行為がどのように意味づけられ、共有され、組織的实践へと展開していくのかという過程については、十分に理論的に整理されていないと言える。

創造的逸脱が創造性の源泉として注目されているものの、多くは逸脱の発生要因や心理的動機づけの分析に留まり、その後には生じる逸脱がどのように価値として再構成され、組織文化へと定着するのか、という転換過程を十分に説明していない。とりわけ、逸脱を単なる逸れや秩序の破壊ではなく、新しい問いや意味を立ち上げる創造的契機として捉える理論的視座は限られている。

ここで有効となるのが、デザイン研究が示してきた問題の再定義（problem redefinition）という枠組みである。Simon（1973; 1996）、Buchanan（1992）、Dorst（2015）らの理論は、問題を外部から与えられたものではなく、実践を通じて再構成される動的な対象とみなし、現場の出来事や逸脱の実践を新たな価値創出の起点として再文脈化する可能性を示唆している。

一方で、組織開発研究におけるポジティブアプローチ（Cooperrider & Srivastva, 1987）や Positive Deviance（Pascale *et al.*, 2010）は、現場の中にすでに存在する成功行動や希望の兆し」を掘り起こし、それを組織的に共有・普遍化する変革プロセスを提示してきた。しかし、これらの研究は「成功の発見」や「普遍化の仕組み」に焦点を当てる一方で、その前段階にある創造的逸脱の生成や意味づけのプロセスについては十分に扱っていない。また、これらのアプローチとデザイン態度（Boland & Collopy, 2004）を理論的に架橋した研究もほとんど見られない。

ポジティブアプローチとデザイン態度の接続に関しては、組織開発における可能性志向的な創造実践の理論的枠組みが提示されているが（磯邊・八重樫, 2023; 磯邊, 2025）、Positive Devianceを含む経験的・内発的変革の文脈とは十分に統合されていない。すなわち、創造的逸脱をデザインの意味づけプロセスとポジティブアプローチの組織変革理論の双方から統合的に検討する視座は、これまで十分に提示されてこなかったといえる。

したがって、本研究では、創造的逸脱を媒介概念として、デザイン態度・ポジティブアプローチ・Positive Devianceの三者を接続し、内発的創造性に基づく組織変革の理論的枠組みの構築を試みる。すなわち、逸脱行為がどのようにしてデザインのフレーミング概念を通じて創造的逸脱へと変換され、さらに組織的学習や文化的定着を導くのかを明らかにすることで、組織変革を内発的に駆動する創造的プロセスの理論的基盤を提示する。

Ⅲ. 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、創造的逸脱という文脈依存的で生成的な現象を捉えるために、相互行為的オートエスノグラフィー (interactive autoethnography) と SCAT 分析 (Steps for Coding and Theorization) を組み合わせた質的研究デザインを採用した。オートエスノグラフィーは、研究者自身の経験を起点としながら、個人の内的経験を社会的・文化的文脈と接続して記述する方法論であり (Ellis, 2004)、デザイン研究が対象とする実践知・暗黙知・即興的判断といった「形式知化が難しい現象」を扱ううえで高い親和性をもつ (八重樫・三好, 2025)。デザイン実践は、状況への適応、試行錯誤、反省の意味づけの繰り返しを含む非線形プロセスであり、外部観察や一般化された因果モデルのみでは捉えきれない。このような内在的・情動的・状況依存的プロセスの記述において、オートエスノグラフィーは、研究者自身の視点から体験の微細な変化や判断の根拠を一次情報として扱うことを可能にする。

特に本研究では、研究者と実務者の関係性を起点にデータを生成する相互行為的オートエスノグラフィーの立場を取る (土元・サトウ, 2022)。これは、研究者自身の内省だけではなく、対話や応答的關係の中で意味が生成されるプロセスに注目するアプローチであり、創造的逸脱のように「誰が・どのような文脈で・いかなる意味づけを行ったのか」が重要となる研究テーマと合致する。逸脱的实践は外在的観察だけでは把握できず、実践者の内在的体験・その瞬間の判断・関係性の動きと不可分であるため、相互行為的アプローチはその生成過程に迫るための重要な装置となる。

さらに、ナラティブとして得られた経験データを理論化へ橋渡しするため SCAT 分析 (Steps for Coding and Theorization) (大谷, 2008) を採用する。SCAT は、インタビュー記録やフィールドノートなどの質的データから意味ある語句を抽出し、それらの背後にある概念やカテゴリーを再構成、関係性を記述し、最終的に理論的構造へと統合する段階的手法である。具体的には、以下の4つのステップから構成される: SCAT 分析は、(1) 意味のある語句の抽出、(2) それらの語の背後にある概念やカテゴリーの再構成、(3) 抽出した要素の相互関係の記述、(4) 概念全体の理論的再構築、という4つのプロセスによって構成されている (大谷, 2008)。本研究においては、このプロセスを通じて、ナラティブに潜在する構造や意味を抽出し、個別の語りを超えて、より一般化可能な知見へと展開することを目指す。

このように、オートエスノグラフィーの視点によって生成された言説データを SCAT 分析に適用することで、創造的逸脱の生成要因や内的体験、そして意味づけの転換点を丁寧に描き出しつつ、それらを理論的枠組みへ統合するための方法論的基盤を提供する。すなわち、オートエスノグラフィーによって得られる実践知の記述と、SCAT による分析的再構成を接続することで、創造的逸脱がどのようにデザイン的な思考プロセスとして位置づき得るのか、またポジ

タイプアプローチと接続し得るのかを、多層的に明らかにすることが可能になる。こうした方法論的枠組みは、逸脱を創造性と組織変革の媒介として捉え直す本研究の目的に対し、個別事象を超えて一般化可能な理論的視座へと接続することを目指す。

尚、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）、長崎（デザインマネジメント実務者）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、長崎は、株式会社 kaimen の代表取締役社長兼デザイナーとして、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組織的逸脱を創造的逸脱として展開したのか、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。

実際のデータ収集においては、長崎と磯邊が対話を行う「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。

・2025年7月2日（1時間）：長崎・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、株式会社 kaimen に関する 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。

2. 研究対象

本研究の対象は、株式会社 kaimen とその代表である長崎が、企業内外のデザイン実践を通じて生み出してきた「逸脱行為」および、それが新たな価値として組織に定着する「創造的逸脱」の生成過程を主たる分析対象とする。

株式会社 kaimen は、企業内デザインセンターでありながら、その運営に関しては外部 CDO（Chief Design Officer）連合による伴走・評価・制度設計が中核に据えられた独自の組織運営を行っている。この体制によって、デザインを媒介とした意思決定の質向上や組織学習の促進を目的とした創造的逸脱が生起しやすい組織環境として機能していることが示唆される。

長崎は、フィンランド・米国で培った観察と社会実装を重視するデザイン観を背景に、日常に潜む「目的外利用」や「しぶき（兆し）」に着目し、希少な中心事象を待つのではなく周辺の兆候密度から機会領域を推定する「ジャンピングフィッシュ理論」といった独自の理論的アプローチを展開してきた。これらの概念は、偶発的な現象をポジティブな意味へと再構成し、「問題の再定義」へと接続するデザインの思考の装置として機能している。

特に本研究では、長崎が企業内で実施したクリーンボックス開発を創造的逸脱の代表的事例

として扱う。クリーンボックスは「ゴミ箱×冷却」という一見無関係な概念の組み合わせから生まれたものであり、「冷やす社会」という広域の文脈と、現場観察から得られた小さなしぶき（兆候）を接続することで新たな普遍的価値が構造化された。本事例は、目的外利用の観察→機会同定→試作・実装→制度化（受賞・量産化・他領域への横展開）という一連のプロセスを含み、創造的逸脱が組織の意思決定や戦略的方向性に影響を及ぼす過程を具体的に示している。

加えて、株式会社 kaimen ではクリーンボックスに限らず、宿泊施設・医療・公共領域など多領域のプロジェクトが同様のプロセスを経て進められており、長崎の逸脱的着想がデザイン的フレーミングを通じて組織実装される循環が繰り返し観察される。本研究は、これらの実践を「創造的逸脱の生成場」として捉え、逸脱がどのように意味づけられ、フレーミングされ、組織文化へと定着していくのかを明らかにする。研究対象は、特定の成果物だけでなく、長崎の思考過程・判断基準・価値観、株式会社 kaimen という組織の枠組み、そしてそれらを貫く実践的言説全体を含む。

3. SCAT 分析

本研究では、株式会社 kaimen における逸脱行為が、いかに創造的逸脱行為へ変容しデザイン実践を導いたのかというプロセスに焦点を当てる。

このような問いに回答するために、本研究は相互行為的オートエスノグラフィ（interactive autoethnography）に基づいて収集されたフィールドデータを用い、SCAT（Steps for Coding and Theorization）による質的分析を行った。対象としたのは、日常的な会話の内容や意思決定のプロセス、組織内外で交わされる象徴的言説の記録である。

SCATを用いた分析において、重要言説を18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）

No		言説	言い換え	概念化	テーマ
1	形成期・認識の転換	1年生から“チームワーク”と“プレゼン”を叩き込まれた。	初期から異分野協働と合意形成を訓練	協働能力の基盤化／初期社会化	越境コラボの素地
2		英語は“This is a pen”レベル。文化や生活リズムの違いを抱えたチームをどう保つかが壁。	多文化衝突を実地で乗り越える	異文化耐性／関係調整スキル	関係性のデザイン
3		日本で、“街で試作見せる”は米国みたいには成立しづらい。	日本文脈ではラビッド・エスノの土壌が弱い	文脈制約／環境適応	手法の前工程が要る
4		就活で“形の美しさばかり”にムカついた。デザインを“資源としてマネジメント”する側へ。	造形中心主義への違和感→デザイン経営志向	価値の再定義／問題の再定義	デザイン観の転換

5	巻き込み方・価値観（デザイン態度 × ポジティブアプローチ）	各自が“やりたいこと”を勝手にやった結果が自然合流する設計が良い。	内発的動機の自律的合流設計	自己決定×ゆるい結合／生成的協働	Positive Devianceの場づくり
6		“恨み”に駆動される語りはプロジェクトを歪める。前向きな態度の人を選ぶ。	情動規範の選抜基準	情動のガバナンス／文化づくり	ポジティブアプローチ的選抜
7		甘い顔で釣って後で放置は地獄。最初から“自分の動機で走る = 合流設計”が要る。	動機設計の先置き	関与の設計／持続性条件	組織学習の条件
8	ジャンピングフィッシュ理論（目的外利用 → しぶき → 機会）	“目的外利用”のしぶきを十分に集めれば、ジャンプ本体が見えなくても機会領域は特定できる。	希少事象の代理観測としての兆候密度	スプラッシュ密度 → 機会推定	前工程の形式知化
9		分類はざっくり10種類、2～3種類は“恨まず勝手にやっちゃってる”創造的適応で機会に直結。	創造的逸脱タイプの抽出	創造的逸脱の型／直結度	創造的逸脱の類型
10		アフォーダンスとの切り分けは厳密にやる。	理論境界の明確化	構成概念の分化	理論統合の前提
11		“永ちゃんタクシー”みたいなレア事例は面白いが、日常の小ネタの“しぶき”を系統的に集める。	逸話依存から兆候集積へ	逸脱の平場化／密度指標	再現性の設計
12	事例：クリーンボックス（冷やす社会 × 社会実装）	“冷やす”はエネルギー的に難易度が高い。冷える社会で機械要素は増える。ゴミ箱×冷却で普遍化の論理を作った。	マクロ環境×基幹要素 → 製品アーキの筋	設計論理／普遍化経路	機会前工程 → 実装
13		量産投資・社内政治・広報の障壁を越え、売上・受賞・メディア露出。	非デザイン要件の攻略	制度的通過儀礼	実装の現実政治
14	組織設計：NKC（中西金属工業株式会社） → kaimen 設立（外部 CDO 連合）	インハウスの“手足”を増やすより、CDO 群の伴走・評価・人事設計で学習が進む。	制作量から学習装置へ	ガバナンスとしてのデザイン	Design as Management
15		常勤の“手足”ではなく、要所を押さえる CDO 群。足りないところは外部で補う。	疎結合のオーケストレーション	プラットフォーム型運営	編成のデザイン
16		NKC を出て kaimen 設立。指定管理的にデザインセンターを受託し、伴走／評価を中核に。	所有から関与へ（構造転換）	境界組織／関係的ガバナンス	関係性の再設計
17	理論化・学術戦略	方法論に寄りがちだが、人間観・世界観も立てたい。僕がいなくても使えるノウハウ化へ。	方法論 × 認識論の往還／可搬化	理論化と社会性（再現性・普遍化）	設計知のパッケージ化
18		“観察 → しぶき → 機会同定 → 実装”を日本文脈で再現可能にするのが肝。	文脈を適合するフレーム	前工程フレーム／運用知	日本文脈への翻訳

IV. 事例分析

1. 実践プロセス

SCAT 分析より得られたストーリーラインは以下である。

長崎は、北欧と米国での学びを通して「異分野チームで他者を説得し、合意形成する力」を初期から鍛えられた。日本では街頭での観察や素早い検証が難しいため、米国流の「街に出れば回る（進行する）」前提が成立しづらい。このギャップを埋めるために、日常に現れる「目的外利用」へ着目し、それを類型化、しぶき（兆し）の密集域を機会領域とみなす「ジャンピングフィッシュ理論」を構想した。希少な中心事象を待たずとも、再現性を持って機会同定し、ラピッド・エスノの「前工程」として機能する。

実装面では、インハウスの増強ではなく、CDO 群による伴走・評価・制度設計に重心を置く体制で、組織学習を駆動した。人の選び方については「世界を恨まない前向きさ」を重視した。イギリスの「ゲーム設計」とアメリカの「運用・拡張」の長所を取り入れ、日本文脈での再現性を確保した。

本節では、(1) 形成期における「態度」の獲得、(2) 目的外利用に対する観察枠組みの確立、(3) クリーンボックスの社会実装に至るプロセス、(4) インハウスから外部 CDO 連合への組織設計転換、という4つの視点から整理する。全体を貫く論点は、偶発的逸脱を創造的逸脱として再定義し、前工程の観察・意味づけ・フレーミングを通じて普遍化する道筋である。その後、Appreciative Inquiry のレンズを通じて再解釈を加え、逸脱行為が創造的逸脱行為としてデザイン実践を可能にすることを明らかにする。

(1) 形成期：態度としてのデザインの獲得

フィンランドと米国での実務・教育経験を通じ、長崎は異分野協働と合意形成を初期から反復的に訓練されている。英語能力や文化差のギャップに直面しながらも、関係を保ち、巻き込みを成立させる関係調整を身体化した点が重要である。長崎は造形中心の価値観だけでなく、「デザインを資源としてマネジメントする」立場へと軸足を拡張する。この態度転換は、のちの問題の再定義を志向するデザイン観につながり、創造的逸脱を単なるズレではなく、組織学習の起点とみなす視座を準備した。

同時に、巻き込みの規範として「各自が自分の動機で走る結果が自然に合流する設計」を重視する語りが反復される。恨みに駆動された語りはプロジェクトを歪めるため、「世界を恨まない前向きさ」を人材選抜やチーム設計の基準とする。ここには、Appreciative Inquiry に通じるポジティブ・アプローチの志向が見られ、後述する普遍化プロセスを支える感情の規範が示される

(2) 観察の前工程：目的外利用と「しぶき密度」という発見装置

長崎の理論的核は、日常の「目的外利用」に対する観察の形式知化である。決定的な希少事

例（ジャンプ本体）を待つのではなく、その周囲で連続的に立ち上がる小さな兆候群「しぶき」を多数捕捉し、その密度から機会領域を推定する。目的外利用の類型化は約10種類を想定し、とくに「恨まず、勝手にやっちゃっている」創造的適応タイプが機会に直結するという洞察が示される。これはアフォーダンスと重なる領域を持ちつつも、「環境が提供していない行為可能性に能動的に到達する」という点で区別され、概念境界の厳密化が課題として自覚されている。

この枠組みは、デザインの思考の手前に置かれる。日本の文脈では、米国的な思考であるラピッド・エスノグラフィの社会的土壌が弱いという制約認識から、観察→兆し収集→機会同定を先置きし、再現性を確保する必要がある。言い換えれば、SimonやBuchanan、Dorstが論じた問題の再定義を、偶発的逸脱の密度に依拠する発見装置として運用する試みである。

(3) クリーンボックス—創造的逸脱の普遍化と社会実装

クリーンボックスは、この発見装置が実務で成果を上げたケースである。「温める」よりも「冷やす」方がエネルギー的に難易度が高いという物性の論理、コールドチェーンの拡大や冷凍食品の普及といったマクロ動向、コンプレッサー等の基幹要素の増加について、これらを「ゴミ箱×冷却」という設計論理へ束ねることで、目的外利用のしぶきから見出した機会を「普遍化の筋」に接続した。量産投資、社内政治、広報といった非デザイン要件を順次突破し、売上・受賞・メディア露出に至るまでのプロセスは、創造的逸脱が単発のアイデアに留まらず、制度を横断する実装運動へと転化しうることを示している。

ここで確認されるのは、(a) 観察に基づく意味づけ、(b) 問題の再定義としての設計論理の構築、(c) 制度的通過儀礼の攻略、を通じて逸脱が「学習可能な知」へ翻訳されるという循環である。クリーンボックスは、創造的逸脱が組織学習の触媒となることを示す代表例である。

(4) 組織設計：インハウスから外部 CDO 連合へ—学習装置としてのデザイン

これまでの実践を経て、長崎はインハウスの人員増強ではなく、外部 CDO 群による「伴走・評価・人事設計」を中核に据えた体制へ転換した。これは、制作の量を拡大するよりも、意思決定と学習を支える関係インフラを設計する方が、組織の能力形成に資するという判断である。(a) 常勤の「手足」ではなく要所を押さえる CDO 群、(b) 足りない部分は外部で補う疎結合のオーケストレーション、(c) デザインセンターの指定管理的運用、はデザインを「形をつくる機能」から「学習・評価・人事を媒介するガバナンス」へ拡張する実践知として位置づく。

2. 逸脱的实践の再解釈：Appreciative Inquiry の視座から

前節で明らかにした逸脱行為の実践を、ポジティブアプローチの枠組みである Appreciative Inquiry の視点から再解釈する。Appreciative Inquiry は、組織変革を「強みの発見 (Discover)」 「未来像の共有 (Dream)」 「協働の設計 (Design)」 「実現と持続 (Destiny)」 といった循環のプロセスとして捉える手法である (Cooperrider & Whitney, 2001; Bushe & Marshak, 2009)。組織の強みやポジティブな経験に着目し、それを基盤に未来を描き、協働的に変革を実現する枠組み

である。

(1) Discovery：逸脱の中に潜む「うまくいっていること」への注目

Appreciative Inquiryにおける最初の段階は、「うまくいっていること」に焦点を当て、それがなぜ機能しているかを発見するフェーズである。長崎の実践において、この発見は、日常における目的外利用の観察に現れている。

彼は、逸脱的な行為を否定的に扱うのではなく、「恨まず、勝手にやっちゃっている」生活者の創造的適応をポジティブな兆し（しぶき）として収集する。これは、Appreciative Inquiryが重視する「欠如」よりも「強み」への着目に対応する。すなわち、逸脱的实践を「問題」ではなく、「潜在的価値の顕在化」とみなすことで、現場に埋もれた創造性を可視化するのである。「日常で起きる‘目的外利用’のしぶきを十分に集めれば、中心が見えなくても機会領域は特定できる。」この発想は、Appreciative Inquiryが「組織の最良の瞬間を語るストーリー」に注目するのと同様に、逸脱行為の中にある「成功の萌芽」を抽出する行為である。

ここでのDiscoveryは、逸脱を「逸れ」ではなく「可能性の証拠」と見なす知覚の転換であることを示唆する。

(2) Dream：偶発性を希望のストーリーとして描く

Dreamフェーズは、発見された価値をもとに「ありたい未来」を描く段階である。長崎は、創造的逸脱を「問題の再定義」を通じて意味づけ直し、観察されたしぶきを、未来の可能性へと昇華させる。「ジャンピングフィッシュ理論」はその象徴であり、目的外利用という「現象」を理論的装置へと再構築する過程自体がDreamの実践にあたる。彼が「ジャンプ本体を待たずに、しぶきの密度で機会を推定する」と語る時、それは偶発性の中に潜む希望のパターンを描く行為である。

この希望の理論化する一連のプロセスは、Appreciative Inquiryが描くポジティブな未来像と同質の構造を持つ。逸脱をリスクや逸れではなく、「次の創造を呼び込む兆し」として捉えることで、偶発性そのものを創造のエネルギー源に変換している。また、観察された逸脱や偶発的現象を未来の可能性へと再構成する姿勢は、Boland and Collopy (2004)がいうデザイン態度にも通じる。既存の問題を解決するのではなく、「望ましさ (desirability)」を起点として新しい秩序を構想する思考である。

(3) Design（共創的設計）：価値を構造に変える

Dreamで構想された理想を、現実デザインとして構造化する段階がDesignフェーズである。クリーンボックスの開発は、まさにこの段階を具現している。

長崎は、日常的な「冷やす」という行為に社会的・物理的な意味を重ね合わせ、「ゴミ箱×冷却」という新たな設計論理を導き出した。これは、Appreciative Inquiryでいうpositive core（組織の核となる価値）を社会的装置として再構築するプロセスである。「冷やす社会」の文脈を読み解き、技術・文化・経済を横断して新たな普遍性を設計する姿勢は、Appreciative Inquiryにおける価値の制度化 (institutional design)に通じる。

この段階では、創造的逸脱が理論的装置から社会実装の文脈へと展開し、「前向きなズレ」が組織と社会の両方に学習効果をもたらす。「ゴミ箱×冷却で普遍化の論理を作り、量産・政治・広報の障壁を越えた。」この語りは、ポジティブな逸脱が「構造を変える行為」として働く瞬間を示している。

(4) Destiny：ポジティブな逸脱を文化化する

Appreciative Inquiry の最終段階である Destiny は、創造的エネルギーを持続的な文化に転換するフェーズである。長崎の実践では、インハウスから外部 CDO 連合への転換がこの段階に対応する。「インハウスの手足を増やすよりも、伴走・評価・人事設計に軸足を置く」ことを選択し、組織を「制作の場」から「学習の場」へと変える。

この変化は、Appreciative Inquiry が説く「participatory design of the future（未来を共に設計するプロセス）」そのものであり、学習する組織への進化を象徴している。さらに、彼が人材選抜において「世界を恨まない前向きさ」を重視する点は、Appreciative Inquiry が目指す「肯定的情動による社会的再生産」の実装と解釈できる。長崎の組織デザインでは、前向きな態度が制度設計の中心的原理となり、創造的逸脱が文化として持続する基盤が形成されている。

本事例における実践は「逸脱を価値化する連鎖」として再構成できるものである。この循環全体が、Positive Deviance の生成構造を体現している。逸脱は秩序への反抗ではなく、秩序を未来に更新する触媒として働く。本事例対象であるデザイナーの態度は、Appreciative Inquiry の根底にある「hopeful inquiry（希望の探究）」と共鳴しており、創造的逸脱を「問題解決のための逸れ」から「希望のデザイン行為」へと昇華している。

本事例は、Appreciative Inquiry の原理を、企業組織と社会実装のレベルで体現している。逸脱を排除せず、観察・構想・設計・文化化の連鎖を通じて価値を生み出すプロセス、それは、デザインが単に課題を解く手法ではなく、希望を媒介する実践知であることを示している。

V. 考察

1. 創造的逸脱と Appreciative Inquiry の理論的接続

本事例は、偶発的な目的外利用を出発点に、しぶきの観察→機会同定→社会実装→文化化へと展開する循環的過程を示した。このプロセスは Appreciative Inquiry の 4D サイクルと呼応し、逸脱を「希望の語り」として再文脈化する実践として理解できるものである。創造的逸脱は、問題解決ではなく可能性開発を志向するポジティブ・アプローチの枠内で、デザインを媒介に新たな組織的意味を生み出す契機として機能していた。

Appreciative Inquiry が示す価値への焦点転換（Appreciating What Works）は、本事例実践における「しぶき」の観察と対応する。逸脱を否定的逸れではなく、現場で生成する創造的適応（Positive Deviance）として扱う視点は、Appreciative Inquiry の社会構成主義的前提を実践的に体現している。ジャンピングフィッシュ理論は、偶発性を意味の再定義によって価値へ変換す

る生成的プロセスであり、Appreciative Inquiry における Discovery–Dream の両フェーズが統合された構造を持つ。ここでは逸脱が、現実を再構築する肯定的逸脱 (positive deviation) (Pascale *et al.*, 2010) として理論化できることを示唆する。つまり、本事例対象より観察された目的外利用 (Discovery) から、希望の構想 (Dream), 社会的設計論理 (Design), 文化化と学習 (Destiny) へと至るプロセスは、Appreciative Inquiry の循環構造と一致する。

同時に、この循環はその内部で進行する意味づけ→フレーミング→普遍化というデザインの思考過程である問題の再定義とも連動し、二重構造をもつことが明らかとなった。これは、逸脱を社会構成的実践として再定位するものである。創造的逸脱は、個人・組織・社会のレベルで希望を媒介する。逸脱は破壊的行為ではなく、希望を媒介して組織や社会を再構築する創造的行為として理論化できることが示唆される。

2. 意味づけとしての創造的逸脱

デザイン理論において「意味づけ」とは、既存の問題枠組みを前提とせず、新たな価値や関係性を構築する創造的行為である (Krippendorff, 2006; Verganti, 2009)。創造的逸脱は、秩序の破壊ではなく、現場の矛盾や偶発性を再構成し、そこに潜む可能性を可視化する行為として理解される。すなわち、逸脱の観察は、問題の再定義と文脈の再構築を同時に行うデザインの意味づけプロセスであり、ポジティブ・アプローチが志向する価値発見 (Discovery) と重なり合うことを示している。

3. フレーミングへの転換：未来志向的再定義

逸脱が共有され、デザイン態度をもつ実践者によって再構成されるとき、それは単なる観察や理解ではなく、新たな問いと見方の生成に転化する (Simon, 1973; Dorst, 2015)。このフレーミングは、偶発的逸脱を未来志向の可能性枠組みへと変換する創造的行為であり、Appreciative Inquiry における Dream–Design フェーズと連動している。ここでデザイン態度は、「望ましき」を起点に希望の構想を形成する思考装置として働く。

ここで Boland and Collopy (2004) のデザイン態度 (Design Attitude) と、Appreciative Inquiry のポジティブ・アプローチを統合的に捉えることができる (磯邊, 2025)。デザイン態度は、既存の問題を解くのではなく「望ましい未来を構想する」思考様式であり、Appreciative Inquiry の Dream–Design フェーズと親和性が高い。本事例の実践では、観察された逸脱を創造的に再構成する態度が顕著であり、問題の再定義と価値の拡張が連続的に行われていた。こうした実践により、デザインと Appreciative Inquiry の統合が、創造的逸脱を社会変革の媒介とする理論的基盤として機能することを示している。

このように、創造的逸脱は、デザインによる意味づけとフレーミングを通じて、Appreciative Inquiry および Positive Deviance の枠組みと連動しながら、内発的創造性に基づく組織変革を駆動する理論的構造を形成している。図 2 は、これらの関係を整理し、創造的逸脱を媒介とした

概念的統合の枠組みとして示したものである。

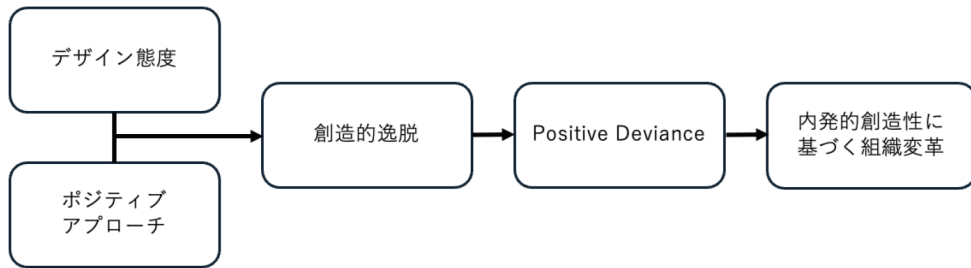


図 2. 創造的逸脱を媒介とした概念的統合の枠組み

4. Positive Deviance としての普遍化と文化化

デザインのフレーミングを経た逸脱は、組織内で共有され、制度化されることで Positive Deviance として普遍化する (Pascale *et al.*, 2010)。本事例における外部 CDO 連合の設計は、この普遍化を支える構造的装置であり、Appreciative Inquiry の Destiny フェーズに対応する。希望や内発的動機を制度に埋め込むことによって、組織は学習する文化を形成し、創造的逸脱を持続的に再生産する。ここで「恨まない態度」は、ポジティブな感情文化を維持する条件として機能している。

長崎が推進した外部 CDO 連合による体制転換は、Appreciative Inquiry の Destiny フェーズに相当し、希望や内発的動機を制度として定着させる実践である。インハウスの増員ではなく、伴走・評価・人事設計を中核とする構造は、デザインを学習の装置へと転換する。ここでは、「世界を恨まない態度」を共有することが、感情的安全性と創造性の両立を支える文化的基盤となる。ポジティブな逸脱が組織文化に埋め込まれ、継続的な学習と変容を促すプロセスが示唆された。

VI. まとめと課題

1. まとめ

本研究は、逸脱行為を単なる規範からの逸れではなく、デザインの視座を包含する創造的逸脱として再定義したものである。その過程において、創造的逸脱は問題を再定義し、新しい意味を生み出すデザインのプロセスであると同時に、現場の成功行動を普遍化するポジティブな組織変革の契機として機能することを示した。この視点は、創造的逸脱は、デザイン理論がもつ生成的側面と、組織開発における可能性志向的アプローチを架橋し、逸脱の実践を価値創造の源泉として位置づける理論的媒介概念として提起される。

本研究の理論的貢献は、創造的逸脱を希望の生成プロセスとして理論化した点にある。従来の逸脱研究が逸脱の発生要因や心理的動機づけに焦点を当ててきたのに対し、本研究は、創造的逸脱を Appreciative Inquiry の「希望の語り」や「価値の発見」と接続する生成的枠組みとし

で提示した。この統合的視座により、逸脱が問題解決ではなく可能性開発を志向する創造的行為として理論的に再構成された。

方法論的貢献としては、創造的逸脱の発現を観察・記述するために、「しぶき密度」モデルを提示した点が挙げられる。これは、現場における偶発的実践の出現頻度や相互作用の濃度を可視化し、Appreciative InquiryにおけるDiscoveryフェーズを拡張する発見装置として機能する。本モデルは、創造的逸脱を単一の事例ではなく、継続的に発生・共有される現象として分析可能にする点に新規性を有する。

2. 今後の課題と展望

今後の課題として、第一に、本研究で提示した生成的枠組みをもとに、時系列的観察による理論の精緻化が求められる。第二に、他組織・他文化への適用を通じて、創造的逸脱がどのように文化的・社会的条件によって異なる形で現れるかを明らかにすることが期待される。第三に、ポジティブ・アプローチの文化的翻訳可能性を検討し、日本の文脈における創造的逸脱の特質を理論的に深化させることが課題である。

以上を通じて、本研究は、創造的逸脱を媒介に、デザインを通じた生成と共創のプロセスとしての組織開発を理論化し、希望と創造性に基づく新たな知のパラダイムを提示するものである。

【参考文献】

- Amabile, T.M. (1988). "A model of creativity and innovation in organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10, pp.123-167.
- Becker, H.S. (1963). *Outsiders: Studies in the sociology of deviance*. Free Press.
- Boland & Collopy (2004). *Managing as designing*. Stanford University Press.
- Buchanan, R. (1992). "Wicked problems in design thinking," *Design Issues*, 8(2), pp.5-21.
- Bushe, G.R. (2013). "The appreciative inquiry model." In E.H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory*. Sage, pp.41-44
- Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. (1987). "Appreciative inquiry in organizational life," *Research in Organizational Change and Development*, 1, pp.129-169.
- Dorst, K. (2011). "The core of "design thinking" and its application," *Design Studies*, 32(6), pp.521-532.
- Dorst, K. (2015). *Frame Innovation: Create new thinking by design*. MIT Press.
- George, J.M. (2007). "Creativity in organizations," *Academy of Management Annals*, 1(1), pp.439-477.
- 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., Holstein, J.A., Marvasti, A.B., & McKinney, K.D. (eds.), *Handbook of Interview Research: Context and Method*, Sage, pp.849-875.
- Krippendorff, K. (2006). *The Semantic Turn: A new foundation for design*. CRC Press. (小林昭世ほか (訳) (2009). 『意味論の展開：デザインの新しい基礎理論』 エスアイビー・アクセス)
- Mainemelis, C. (2010). "Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas," *Academy of Management Review*, 35(4), pp.558-578.

- Merton, R.K. (1957). *Social Theory and Social Structure*. Free Press.
- Miron-Spektor, E., & Erez, M. (2017). "Looking at creativity through a paradox lens: Deeper understanding and new insights," *Academy of Management Annals*, 11(1), pp.217-260.
- Pascalle, R., Stermin, J., & Stermin, M. (2010). *The power of positive deviance: How unlikely innovators solve the world's toughest problems*. Harvard Business Press.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books. (柳沢晶一・三輪健二 (訳) (2007). 『省察的实践家とは何か—プロフェッショナルの行為と思考』鳳書房)
- Simon, H.A. (1973). "The structure of ill-structured problems," *Artificial Intelligence*, 4(3-4), pp.181-201.
- Simon, H.A. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3rd ed.). MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹 (訳) (1999). 『システムの科学 (第3版)』パーソナルメディア)
- Verganti, R. (2009). *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press. (佐藤典司 (監訳), 岩谷昌樹・八重樫文 (監訳・訳), 立命館大学 DML (訳) (2016). 『デザイン・ドリブン・イノベーション』クロスメディア・パブリッシング)
- 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.24-59.
- 磯邊美香 (2025). 「組織開発を促進するデザイン態度とポジティブアプローチの探索的研究」立命館大学大学院経営学研究科博士學位論文 (甲第 1876 号).
- 大谷尚 (2008). 「4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案 —着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き—」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要. 教育科学』54(2), pp.27-44.
- 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, pp.72-89.
- 八重樫文・三好春陽. (2025). 「デザイン研究におけるオートエスノグラフィの可能性の検討」『デザイン科学研究』5(1), pp.51-64.

The Generative Process of Creative Deviation: An Integrative Study of Design Attitude and Positive Approach

Riku Nagasaki*†

Mika Isobe**†

Kazaru Yaegashi***

Abstract:

This study aims to reinterpret spontaneous deviant acts that emerge within organizations as creative deviation and to elucidate the process through which such deviations are given creative meaning from the perspective of design. In contemporary organizational environments characterized by uncertainty, planned reforms and formal organizational development efforts often fall short, while exceptional practices and boundary-crossing behaviors arising from everyday work have been recognized as potential triggers for new value creation. Drawing on the notion of “problem framing and reframing” proposed by Simon (1973, 1996), Buchanan (1992), and Dorst (2015), this study develops an analytical framework for understanding creative deviation through design-oriented meaning-making and reframing processes. Furthermore, by incorporating the concepts of design attitude and positive approaches, the study examines how creative deviation becomes institutionalized as Positive Deviance within organizational contexts.

This study analyzed practical cases related to Kaimen Co., Ltd., clarifying how creative deviation emerges within routine practices and how it becomes connected to organizational transformation and social implementation.

The analysis demonstrates that creative deviation functions as a catalyst for positive organizational change through processes of problem reframing and meaning reconstruction. By repositioning deviation not as a negative divergence but as a creative act grounded in design thinking, this study proposes a perspective that links creative deviation to positive approaches in organizational development.

Keywords:

Creative deviation, Positive Deviance, Positive approach, Appreciative Inquiry, Design attitude, Meaning-making, Framing, Organizational development,

* CEO, kaimen Co., Ltd., Researcher, Research Center for Social Creativity, Musashino Art University, Visiting Researcher, Institute of Design Science, Ritsumeikan University

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

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

In this work, authors marked with † (Riku Nagasaki and Mika Isobe) contributed equally as co-first authors.