

論説（査読あり）

不確実性下におけるデザイン態度
—リクルートにおける評価制度を対象とした質的事例研究—

磯 邊 美 香*

磯 貝 直 紀**

鹿 毛 雄一郎***

八重樫 文****

要 旨

現代の組織は恒常的な不確実性のもとで運営される一方、デザイナーの実践は成果物だけでは捉えがたく、創造性と評価のあいだには構造的な緊張が存在する。本研究の目的は、日本の民間企業を対象に、不確実性下におけるデザイナーの実践をケイパビリティとデザイン態度の観点から捉え直し、評価の再編成プロセスを明らかにすることで、創造性と評価の関係を再構成する視座を提示することである。

株式会社リクルートのインハウスデザイン組織における不確実性評価制度を対象とした質的ケーススタディとして、社内ドキュメント、プロジェクト資料、既存インタビュー記録の二次分析を行った。分析の結果、第一に、業務不確実性とデザイン不確実性が交差する場にデザイン実践が位置づけられ、評価の単位が成果から「不確実性への応答」へとシフトしていることが示された。第二に、不確実性評価制度が、どのような不確実性にどう応答することが期待されるかという集合的ケイパビリティを定義し、デザイン拡張人材が、高い視座、主体的な越境性、期待役割の自己理解といったデザイン態度としてそれを引き受けることで、個人的ケイパビリティとして具現化していることが明らかになった。第三に、①集合的ケイパビリティの制度化、②デザイン態度としての実践、③成果・プロセス・関係性としての再評価、からなるケイパビリティ—態度—評価の循環構造が見出された。

本研究は、ポジティブアプローチに基づく対話的プロセスを通じて、評価制度が不確実性への応答構造を更新し続ける学習装置となりうることを示し、デザイン態度を「不確実性への向き合い方」として再定義するとともに、創造的实践を制度内に位置づける評価枠組みの設計に対する理論的・実務的含意を提示する。

キーワード：デザインケイパビリティ、レジリエンス、インハウスデザイナー、創造性と評価、ポジティブアプローチ

* 立命館大学デザイン・アート学部 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

**** 立命館大学デザイン・アート学部 教授

- I. はじめに
- II. 先行研究における課題
 - 1. 不確実性と組織レジリエンス
 - 2. 創造性と評価の理論的緊張
 - 3. 不確実性への応答としてのケイパビリティ・アプローチ
 - 4. ケイパビリティとしてのデザイン態度
 - 5. ポジティブアプローチと組織変容
- III. 研究方法と分析の観点
 - 1. 研究方法
 - 2. 分析の観点
- IV. 事例分析
 - 1. デザイン制度としての評価設計：不確実性の二軸モデル
 - 2. 制度を担う主体：デザイン拡張人材とデザイン態度
 - 3. 不確実性下のデザイン実践評価：成果からプロセス・態度への拡張
- V. 考察
 - 1. 不確実性下におけるデザイン実践の構造
 - 2. ケイパビリティとデザイン態度
- VI. まとめ
 - 1. 創造性と評価の緊張の再編成
 - 2. 不確実性と応答能力の理論的再定位
 - 3. 実務的貢献, 限界と今後の課題

I. はじめに

現代の組織は、技術革新、市場の流動化、価値観の多様化といった要因によって、恒常的な不確実性のもとで運営されている (Beck, 1992; Weick & Sutcliffe, 2001; Tsoukas & Chia, 2002)。このような環境において、あらかじめ定義された問題を効率的に解く能力だけでは、持続的な適応は困難である (Rittel & Webber, 1973; Schön, 1983; Dorst, 2011)。むしろ求められているのは、問題そのものを再定義し、新たな可能性を構想する実践である。近年、こうした文脈の中でデザイナーの役割に対する関心が高まっている (Boland & Collopy, 2004; Brown, 2008; Martin, 2009)。

しかしながら、組織内におけるデザイナーの実践は、依然として十分に理論化されているとは言いがたい。特に、デザイナーの貢献は成果物だけでは測定しにくく、探索的な問いの生成 (Schön, 1983; Dorst, 2011)、関係性の編成 (Sangiorgi, 2011; Manzini, 2015)、意味の構築 (Krippendorff, 2006; Verganti, 2009) といった不可視の活動に多く依存している。そのため、従来の成果中心の評価制度のもとでは、デザイナーの役割は過小評価されやすい。この状況は、デザインを神秘的な創造行為として扱う言説と、管理可能な業務として扱う制度とのあいだに理論的な断絶が存在することを示している。

この問題は単なる職能の理解不足ではなく、不確実性下における組織の適応能力をどのように評価するかという、より広い理論的課題に接続している (March, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; O'Reilly & Tushman, 2008)。組織研究においては、混乱や変動のなかで機能を維持

し再編成する能力としてレジリエンスが注目されてきた（Holling, 1973; Sutcliffe & Vogus, 2003; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011）。しかし既存のレジリエンス研究は、主として組織レベルの抽象概念として議論されることが多く、それらがいかなる具体的実践を通じて生成されるのか、またその実践をどのように評価可能な対象として位置づけるのかという視点は十分に検討されていない。

本研究は、この理論的空白に対して「不確実性」という概念を媒介としてデザイナーの実践を手がかりに応答することを試みる。ここで言う不確実性とは、デザインという行為そのものの曖昧さを指すのではない。むしろ、デザイナーが置かれている状況が、目的・評価基準・関係性のいずれにおいても流動的であるという事実を指している。この視点を導入することで、デザイナーの役割を主観的な創造性の問題としてではなく、客観的な実践条件の問題として捉え直すことが可能になる。

本研究の目的は、不確実性下におけるデザイナーの実践が、どのように評価の対象として再構成されるのかを明らかにすることである。従来の評価枠組みでは捉えきれない探索的実践に着目し、どのように評価可能な対象として構成されるのかを検討する。とりわけ、デザインケイパビリティのうち、実践としてのデザイン態度に焦点を当て、デザインを不確実性への応答実践として捉え直すことを試みる。

本研究では、このような探索的実践を支える基盤として、デザイン態度に着目する。探索的実践を理解するためには、単なる行為の記述にとどまらず、それを支える認知的・行為的構えに着目する必要がある。本研究では、これをデザイン態度として捉える。本研究のリサーチクエスションは次の通りである。不確実性下におけるデザイナーの実践は、どのようなケイパビリティ、とりわけデザイン態度によって支えられ、それはいかにして探索的実践として組織内で形成され、評価のあり方と結びつくのか。本研究は、デザイン実践を通じて、不確実性下における評価のあり方を捉え直す視座を示し、不確実性時代における組織開発への示唆を与えることをねらいとする。

以下では、はじめに理論的背景を整理し、レジリエンスとデザインケイパビリティ、ポジティブアプローチの関係を明確にする。とりわけ、デザインケイパビリティのうち、実践としてのデザイン態度に焦点を当てる。その上で、日本の民間企業におけるインハウスデザイン組織の事例分析を通じて、不確実性下のデザイン実践と評価の再編成プロセスを検討する。

Ⅱ．先行研究における課題

1. 不確実性と組織レジリエンス

不確実性は現代組織における例外的状態ではなく、恒常的な構造条件である。この状況において、組織の持続可能性は安定性そのものではなく、変化に対する応答能力によって規定される。企業が活動する環境は常に変動と不確実性にさらされており、計画・統制にもとづく従来

の運営モデルだけでは対応が難しくなっている。

こうした応答能力を説明する概念として、組織レジリエンスが広く議論されてきた。レジリエンスはもともと生態学において、攪乱を受けても構造を維持しつつ再編成する能力として定義された (Holling, 1973)。その後、心理学や組織研究に取り入れられ、危機や変動のなかで機能を維持しつつ、新たな行動様式を生成する動的適応能力として再定義されている (Sutcliffe & Vogus, 2003; Lengnick-Hall et al., 2011)。重要なのは、レジリエンスが単なる回復力ではなく、再編成と学習を含むプロセス概念である点である。すなわち、不確実性を排除するのではなく、それを前提として新たな可能性を生成する能力として捉えられる。

この認識に立つと、レジリエンスは組織の運営や意思決定だけでなく、評価の設計にも関わる論点となる。不確実性の高い環境のもとでは、あらかじめ設定された目標への進捗管理を前提とする従来型の評価制度は、探索的実践や学習過程を適切に捉えられず、機能不全に陥る可能性がある。したがって求められるのは、変化に適応しながら自らを再定義できる組織的能力としてのレジリエンスであり、それに整合する評価のあり方である (Sutcliffe & Vogus, 2003; Lengnick-Hall et al., 2011)。

しかし既存研究の多くは、レジリエンスを組織レベルの抽象特性として扱う傾向が強く、それを担う具体的な専門実践がどのように形成され、組織内で運用されるのかについては十分に検討していない。とりわけ、Lengnick-Hall et al. (2011) は、組織レジリエンスを認知・行動・文化の次元から整理し、人事制度との関係を提示している。しかしながら、これらの研究は既存の能力の維持・回復に主眼を置いており、不確実性を前提とした探索的実践がどのように生成され、それがどのように評価可能な対象となるのかという視点は十分に扱われていない。

評価制度は単に成果を測定する装置ではなく、組織において何が望ましい行為であるかを規定する規範的装置でもある (Townley, 1997)。このため、不確実性の高い環境において、成果が事前に明確に定義できない状況では、成果中心の評価制度は探索的実践や学習過程を適切に捉えられず、組織の適応能力を制約する可能性がある。したがって、不確実性下における探索的実践を組織として維持・促進するためには、それらを評価可能な対象として位置づける必要がある。

この文脈で本研究が着目するのは、「評価制度自体にレジリエンスを持たせる」という論点である。すなわち、評価を固定的指標として設計するのではなく、揺らぎを含んだ意味共有と関係構築のプロセスとして捉え直す必要がある。この観点に立つことで、デザインケイパビリティが制度設計において果たしうる役割、すなわち実践知や共創的プロセスを評価の枠組みに組み込む可能性が示唆される。実践知・感性・共創性といった計測困難な資質を評価の中に組み込むことで、組織がより創造的かつ適応的に変化できる構造が生まれうる。本研究は、この視点から、不確実性下における専門実践と評価の関係を再検討する。

2. 創造性と評価の理論的緊張

レジリエンスを具体的な実践として理解しようとする、創造性と評価のあいだに存在する構造的緊張が浮かび上がる。既存の組織研究において、創造性と評価の関係は、長らく理論的緊張として論じられてきた（Hargadon & Bechky, 2006）。成果中心の評価制度は安定性と再現性を前提とする一方で、創造的实践は不確実性を本質とするため、両者のあいだには構造的な齟齬が生じる。このため、創造性は評価制度の外部に置かれやすく、制度的に不可視と捉えられ、結果として過小評価される傾向がある。

特にデザイン実践は、成果物だけでなくプロセスや態度にも価値が宿るため、既存の評価制度と緊張関係に置かれやすい（Boland & Collopy, 2004; Michlewski, 2015）。技術的合理性・美的感性・社会的文脈といった異なる価値軸を横断する営みであり、それゆえに単一の尺度で評価することは制度的に困難である。

Stark（2009）は、経済活動における創造性とは「価値の多元性（plurality of worth）」から生まれるとし、異なる評価軸がぶつかり合う場でこそ、新たな意味やアイデアが生成されると論じた。しかし既存研究の多くは、評価制度と創造性の緊張を指摘するにとどまり、それをどのように乗り越えるかについて具体的な実践記述を欠いている。レジリエンスを実践レベルで理解するためには、不確実性下での応答を単なる成果ではなく能力として捉える視点が必要になる。本研究は、この課題をデザイナーの実践を通じて検討する。とりわけ、組織における創造的实践全般を射程に収めつつも、そのなかでも創造性と評価の緊張が先鋭化する場として、デザイン実践に焦点を当てる。

3. 不確実性への応答としてのケイパビリティ・アプローチ

この理論的空白を補う視点として、Sen（1992）のケイパビリティ・アプローチが存在する。Sen（1992）は、福祉や発展を評価する際に、達成された成果（functionings）そのものではなく、何ができるかという行為可能性の集合（capabilities）として評価すべきだと主張した。ここで重要なのは、達成された結果よりも、どのような選択肢が開かれているかという点である。この枠組みを組織実践に適用すると、レジリエンスは可能性空間を拡張する能力として理解できる。不確実性への応答とは、既存の解を適用することではなく、新たな選択肢を生成することである。Manzini（2015, 2019）はこの概念をデザインに応用し、デザインを人々の行為可能性を拡張するものとして位置づけた。デザインケイパビリティとは、曖昧な状況のなかで意味を生成し、関係性を編成し、未来の選択肢を開く能力である。これはレジリエンスを具体的なデザイン実践として応答する枠組みを提供する。この意味で、デザインケイパビリティは、Sen が論じる「行為可能性」の拡張を、具体的な設計実践として体現するものと理解できる（Sen, 1999; Manzini, 2015, 2019）。

ケイパビリティ・アプローチの議論は、その後、個人のケイパビリティに加えて、制度や社会構造に支えられた collective capabilities へと拡張されてきた。Robeyns（2005）は、ケイパビ

リティの分析において、制度や社会的文脈がどのように個人の選択肢集合を支えるかに注目すべきだと指摘し、Ibrahim (2006) は、住民組織や協働のプロセスによって生成される collective capabilities を論じている。また、Nussbaum (2000, 2011) も、個人のケイパビリティが法制度や組織的枠組みによって支えられることを強調している。さらに経営学の領域では、ダイナミック・ケイパビリティ研究において、企業レベルのケイパビリティと、そのマイクロ・ファウンデーションとしての個人の行為や実践との関係が論じられてきた (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Salvato & Rerup, 2011)。ダイナミック・ケイパビリティのマイクロ・ファウンデーションは、組織レベルの応答能力を支える、個人・チーム・組織ルーティンといったミクロな行為やプロセスの集合としての基盤を指す。こうした議論は、ケイパビリティが単一レベルの概念ではなく、制度・組織・個人といった複数レベルの相互作用として捉えられるべきであることを示している。

このような先行研究を踏まえると、ケイパビリティには少なくとも二つのレベルを区別して捉えることができる。一つは、役割定義や評価枠組み、制度設計といった形で組織によって用意される「集合的ケイパビリティ」である。ここでは、「どのような応答が求められ、何が評価されるのか」という期待とルール of 構造が、行為可能性の前提条件として与えられている。もう一つは、その枠組みのなかで、個々の実践主体がどのように振る舞い、どのような構えを取るかという「個人的ケイパビリティ」である。これは、制度が開いた可能性空間の中で、何を選び取り、どのような態度を通じてそれを実現していくのかという次元である。この観点から見ると、Sen および Manzini が論じるケイパビリティは、本来的には後者の個人的ケイパビリティに近いことが示唆される。すなわち、個人やコミュニティが、具体的な状況のなかで、何ができるのか、どのように振る舞えるのかという行為可能性と、その実現の仕方に焦点を当てている。一方で、ケイパビリティ論の発展は、法制度や組織構造、評価制度といった集合的ケイパビリティによって支えられ、時に規定されることを明らかにしてきた。

以上を踏まえ、本研究は、この二つのレベルを前提に、不確実性下におけるデザイン実践を検討する。具体的には、不確実性を評価の中心軸として位置づける評価制度を「集合的ケイパビリティ」として捉えつつ、その枠組みのもとでデザイナーがどのようなデザイン態度を形成し、不確実性への応答をいかに実践しているのかを「個人的ケイパビリティ」として明らかにすることを目指す。すなわち、デザインケイパビリティを、集合的ケイパビリティと個人的ケイパビリティの相互作用のなかで立ち上がるものとして捉え直し、不確実性下における応答能力の構造を明らかにしようとするものである。

4. ケイパビリティとしてのデザイン態度

ケイパビリティは能力の次元にとどまらず、実践において態度として発露する。デザイン態度 (Boland & Collopy, 2004) とは、曖昧性を受け入れ、未来志向で仮説を立て、他者と共に意味を構築する態度である。デザイン態度はしばしば志向性や文化として語られる。Manzini

(2015) は、デザインを社会的文化として位置づけ、意味生成の志向性が組織や社会に浸透する過程を強調している。一方で、デザイン態度という概念は、Boland and Collopy (2004) において最初に提示された際、単なる志向性ではなく、反復可能な実践サイクルとして描いている。Avital and Boland (2007) もまた、デザイン態度を問いの更新と仮説的行為の循環を通じて維持される実践運動として示している。

磯邊 (2025) は、デザイン態度に関する先行研究 (Michlewski, 2015; Amatullo, 2015; Schweitzer, Groeger & Sobe, 2016; Chesson, 2017; Dosi, Rosati, & Vignoli, 2018) に基づき、デザイン態度を構成する要素として、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 (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) という九つの側面を整理している。

近年の研究は、この「実践としてのデザイン態度」をさらに理論的に拡張している。八重樫・後藤 (2024) は、組織論との接続を試みる中で、デザイン態度を Lahire (1998) のいう「身体化された過去」として位置づけている。すなわち、デザイン思考の実践を反復することで形成される身体的・実践的構えである。この理解は Giddens (1984) の構造化理論とも通じており、はじめは言語化を伴う言説的意識として遂行される実践が、やがて実践的意識としてルーティン化される過程を示している。同様の視座は、Bourdieu (1977) のハビトゥス概念を援用した研究にも見られる。Park et al. (2023) は、デザイン主導型イノベーションの文脈において、デザイナーと顧客の相互作用を分析し、デザイン態度を具体的な行動様式やコミュニケーションパターンとして記述している。ここでの態度は心理的傾向ではなく、相互作用の反復によって形成される実践的パターンである。

以上の議論を踏まえ、本研究では関連概念を以下のように整理する。デザイン実践とは、組織における価値創出に向けてデザインを通じて遂行される具体的な実務的行為やプロセスの総体を指す。デザイン態度とは、こうした実践において発現する認知的・行為的構えであり、実践とは切り離された内的特性ではなく、観察可能な実践的構えとして現れるものである。したがって、デザイン態度とデザイン実践は、実際には不可分の関係にある。デザインケイパビリティとは、こうした実践と態度を可能にする行為可能性の集合として理解される。このように捉えると、デザイン態度は心理的傾向ではなく、実践において再帰的に生成・維持される実践的構えとして理解される。この理解は、実践の反復を通じてこうした構えが身体化され、行為の様式として安定化していくとするハビトゥス概念 (Bourdieu, 1977) や、構造と行為の再帰的關係を強調する構造化理論 (Giddens, 1984) とも整合的である。

このように、デザイン態度を指向や文化としてだけでなく「実践」として捉える観点も必要である (磯邊, 2025)。この観点から見ると、デザイン態度は個人の心理的特性だけではなく、

社会的文脈の中で具体化される実践である。実践の反復は、身体化された履歴として蓄積され、行為の様式を安定させる。本研究は、このようなデザイン態度を実践として捉える視点に立ち、不確実性下におけるデザイン実践がどのように組織内で展開され、評価の対象として再構成されるのかを明らかにすることを目的とする。

5. ポジティブアプローチと組織変容

組織変革の領域ではこのような評価困難性に対して「評価を対話的に再設計する」動きが見られる。Bushe & Marshak (2009) は、従来の診断型組織開発ではなく、対話型組織開発においては、目標や成果を設定すること自体が創造的であると示している。この観点は、組織内デザイナーが担う「評価対象の枠組み自体を問い直す役割」とも親和的であり、本研究が焦点を当てる「評価をデザインする」という実践に通じるものである。また、ポジティブアプローチがデザイン態度を奨励・強化する可能性を指摘している (Avital et al., 2006)。Avital, Boland, and Cooperrider (2007) は、デザインにポジティブアプローチの実践的サイクルモデルである 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。Appreciative Inquiry に代表されるポジティブアプローチは、組織を欠陥の集合としてではなく潜在能力の場として捉える。この視点は、デザイン態度が生み出す探索的实践と強く共鳴する。デザイン態度は、可能性を現実化する実践的枠組みの基盤として機能する。

このように、可能性志向の実践は、組織変容研究におけるポジティブアプローチと密接に関わっている。本研究は、この議論の流れを踏まえつつ、デザイン実践の観点からポジティブアプローチを再解釈することを試みる。Appreciative Inquiry においては、Discovery・Dream・Design・Destiny からなる 4D モデルが、組織変容プロセスを理解する操作的枠組みとして提示されている。本研究では、このモデルを分析上の補助的視点として参照する。

本研究において、ポジティブアプローチは独立した貢献対象として扱うのではなく、不確実性下におけるデザイン実践を理解するための補助的理論枠組みとして位置づける。具体的には、ポジティブアプローチは、不確実性を欠陥ではなく可能性として捉え直し、評価の枠組みそのものを対話的・生成的に再構成していくプロセスを理解する視点を提供する。本研究はこの視点を参照しつつ、デザイン態度がどのように実践として発現し、評価可能な対象として再構成されるのかを検討する。

以上の議論から、既存研究は、不確実性下における応答能力 (レジリエンス) や、創造性と評価のあいだに存在する構造的緊張、さらには行為可能性としてのケイパビリティについてそれぞれ重要な知見を提示してきた。しかしながら、これらを支える探索的实践が、組織内においてどのように評価可能な対象として位置づけられるのかという点については十分に明らかにされていない。とりわけ、成果中心の評価枠組みでは捉えきれない実践が、どのように評価の対象として再構成されるのかという視点は理論的に未整理である。本研究は、この理論的空白

に対して、不確実性下におけるデザイン実践を手がかりに応答するものである。

不確実性下の組織を理解するためには三つの視点が必要であることが示された。第一に、レジリエンスは変化に耐える性質ではなく、応答能力として理解されるべきである。第二に、その応答は創造性と評価の構造的なずれ（本研究では先行研究に則り「緊張」として捉える）の中で実践される。第三に、この緊張を担う具体的主体として、デザインケイパビリティとデザイン態度という概念が位置づけられる。

本研究は、この理論的背景を踏まえ、不確実性下におけるデザイン実践がどのように評価の対象として再構成されるのかを明らかにすることを目的とする。とりわけ、探索的实践がどのように評価可能な対象として組織内で再構成され、評価の枠組みと結びつくのかを検討する。本研究は、従来評価の外部に置かれてきた探索的实践を、評価可能な対象として理論化することを目指す。

本研究の主たる貢献は、デザイン態度研究およびデザイン実践の評価研究に対するものである。レジリエンス、ケイパビリティ、ポジティブアプローチは、不確実性下におけるデザイン実践を理解するための補助的理論枠組みとして位置づける。本研究は、これらの理論的視点を参照しつつ、デザイン態度がどのように実践として発現し、評価可能な対象として組織内で再構成されるのかを明らかにする。

本研究においては、デザインケイパビリティを包括的に論じるのではなく、その実践として発現するデザイン態度に焦点を当てる。すなわち、デザイン態度で捉えることで、不確実性下における専門実践の具体的な運動を捉えることを試みる。

また、これらの概念は次のように位置づけられる。レジリエンスは、変動的な環境のなかで組織がどのように応答しうるかを問う組織レベルの応答としての枠組みである。デザインケイパビリティは、この応答を具体的な実践へと接続するための行為可能性としての能力を示し、その中でも実践において観察可能な側面をデザイン態度として捉える。他方、ポジティブアプローチは、不確実性を欠陥ではなく可能性として捉え直しながら、これらの応答能力が時間をかけて組織内に形成されていくプロセスとして機能する。

このような視点により、能力・実践・評価の関係を観察可能な形で分析することが可能になる。

Ⅲ．研究方法と分析の観点

1. 研究方法

本研究は、不確実性下において評価困難なデザイン実践が、いかに不確実性へ応答しているのかを明らかにする質的ケーススタディである。本研究は単一事例に基づく質的分析であり、特定の制度運用の詳細な記述を通じて理論的含意を導出することを目的とする。研究対象は、株式会社リクルートにおけるインハウスデザイン組織とその評価制度であり、データは、リク

ルート社のインハウスデザイン組織に関する社内ドキュメントやプロジェクト資料、一般公開資料に加え、先行研究である磯邊・磯貝・鹿毛・八重樫（2025）で収集されたインタビューデータを含む文書資料群から構成される。これらの資料に対して二次分析を行った。具体的なデータとしては、①デザイナー向け評価制度の設計趣旨や運用方針を記した社内ドキュメント、②各サービスにおけるプロジェクト経緯・成果を記述したプロジェクト資料、③インタビュー調査と SCAT 分析にもとづき評価制度生成過程を記述した先行研究（磯邊ほか、2025）および一般に公開されている関連資料を用いた。これらの資料を相互に照合しながら、不確実性評価制度の導入経緯と、その運用をめぐるデザインの取り組み全体を再構成している。

2. 分析の観点

本研究は、株式会社リクルートのデザイン実践を通じて、不確実性下におけるデザイン実践がどのように評価の対象として再構成されるのかを明らかにすることを目的とする。とりわけ、業務不確実性とデザイン不確実性が交錯する状況において、成果中心評価だけでは捉えきれない実践が、どのようにプロセスおよび態度として現れた実践として評価されうるのかを検討する。そのため本研究では、事例の構造を把握するために以下の三つの観点を設定した。

第一に、制度レベルの分析として、不確実性評価がどのような概念枠組みと指標によって設計されているのかを検討する。具体的には、業務不確実性とデザイン不確実性という二つの軸に基づく評価制度の構造と、その背後にある設計意図を明らかにする。

第二に、主体レベルの分析として、制度を担うデザインディレクター（デザイナー）であるデザイン拡張人材の役割に着目する。ここでは、彼らがどのようなスタンスや実践を通じて不確実性に応答しているのかを、デザイン態度の観点から検討する。

第三に、実践レベル（プロジェクトレベル）の分析として、具体的なサービス事例においてデザイナーの貢献がどのように理解され、成果・プロセス・態度の各水準で評価されているのかを検討する。Appreciative Inquiry の 4D モデル（Discovery / Dream / Design / Destiny）を補助的枠組みとして参照し、実践がどのように発見・構想・設計・定着していったのかを整理する。不確実性下のデザイン実践が、どのような形で組織内の評価に翻訳されているのかを明らかにすることを目指す。なお、本稿では、組織内デザイナーの仕事全体を指す場合には「デザイン実践」とし、『ゼクシィ』や『Air レジ』といった個別サービスやプロジェクト単位の活動を指す場合には「プロジェクト実践」と表すこととする。

これら三つの観点は、評価制度（制度）、それを運用する主体（人）、および具体的実践の相互関係を捉えるための分析枠組みである。以下第3章では、この枠組みに沿って順に分析結果を示す。

IV. 事例分析

本章では、デザイナーに対する不確実性評価制度の生成過程と、その制度運用をめぐる実践を分析する。本研究で対象とする評価制度は、人事制度上のひとつの工夫であると同時に、組織が不確実性をどのように理解し、そこに応答する専門実践をどのように位置づけようとしたのかを示す、具体的な応答装置として捉えられる。

磯邊・磯貝・鹿毛・八重樫（2025）は、リクルート社のデザインマネジメントユニットを対象に、Appreciative Inquiry の4D モデルに基づいて評価制度生成のプロセスを分析し、不確実性をめぐる組織内の問題認識が、対話と共創を通じて「望ましい未来像」として再構成され、その具体化として制度や運用の枠組みが立ち上がっていくプロセスを明らかにしている。不確実性評価制度を含むデザインマネジメントユニットおよび各施策の生成過程において、組織では、インハウスデザイナーの貢献が従来の成果中心型評価では十分に捉えられていないという問題意識が共有されていた。特に、①事業戦略の不確実性のなかで継続的に構想を更新するプロジェクト、②複数組織を横断して関係調整を行うプロジェクト、③組織文化やブランドの再定義に関わるプロジェクトといった、時間軸・関係性・意味生成を伴う実践は、短期的な KPI やアウトプット量では評価しにくいことが認識されていた。こうした問題意識に対して、組織内ではポジティブアプローチ（Appreciative Inquiry）に基づく対話的プロセスを通じて、評価の枠組みそのものが再検討された。そこでは、評価対象を成果そのものから、不確実性への向き合い方や、不確実性の高い状況においてどのように可能性を切りひらくかという実践へと拡張する発想が共有され、不確実性評価制度が設計されていった。

本章で扱う不確実性評価制度は、この対話的プロセスの帰結の1つとして設計されたものである。ここで重要なのは、評価制度が問題の解決として導入されたのではなく、不確実性の理解を更新するものとして形成された点である。次節以降にて、その制度設計と運用を分析し、不確実性下のデザイン実践がどのように評価されているのかを検討する。

1. デザイン制度としての評価設計：不確実性の二軸モデル

本節では、当該組織におけるデザイナー評価制度を制度レベルから検討する。本評価制度の中核には、「業務不確実性」と「デザイン不確実性」という二つの概念軸が導入されており、デザイナーはこれら二種類の不確実性に対していかに応答しているかという観点から評価されている。ここでは、まず二軸の内容を整理した上で、制度としての特徴を明らかにする。

当該評価制度は、「業務不確実性」と「デザイン不確実性」という二つの概念軸によって、不確実性を捉えている。

業務不確実性は、ビジネス・技術・プロダクト戦略に起因する業務推進上の不確実性を指す。具体的には、

- ・業務課題の抽象度（課題がどの程度オープンに定義されているか）
- ・事業優先度（組織戦略上の重要度）
- ・マネジメント規模（関与するステークホルダーや組織階層の広さ）
- ・合意形成・調整の難易度

といった要素が評価項目として設定されている。ここで想定されているのは、組織内外の利害関係や意思決定構造に起因する不確実性である。

デザイン不確実性は、ユーザー体験・要件・デザイントレンド等に起因するデザイン推進上の不確実性を指す。ここでは、

- ・デザイン課題の抽象度（コンセプトレベルか、UI レベルか等）
- ・要件の複雑性（機能・チャネル・ステークホルダーの多さ）
- ・案件規模・案件数
- ・デザイン品質に対する期待水準

といった要素が評価の観点として整理されている。ここでは、ユーザー理解や表現の選択、品質基準の調整に関わる不確実性が対象となる。

これら二つの不確実性は、単なる分類カテゴリーではなくマトリクスとして構成され統合的に扱われている。各プロジェクトは、この二軸上の位置（業務不確実性の高低×デザイン不確実性の高低）によってマッピングされ、そのマップ上で、各デザインディレクターがどのレベルの不確実性を扱っているかが可視化される（図1）。

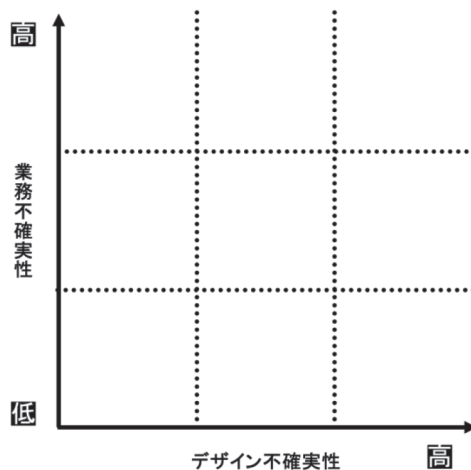


図1. 業務不確実性とデザイン不確実性にもとづく評価マトリクス

（磯貝直樹「デザイン職種の業務を『不確実性の高さ』で判断する。デザインマネジメントユニットの評価基準について」Cocoda, 2023¹⁾を元に筆者作成）

評価制度は、この二軸に対応するスキルが、どの程度の不確実性レンジで発揮されているかを捉える枠組みとして設計されている。デザインディレクターのランクは、両軸の難易度空間のうち、どの領域を担いうるかによって決定される。すなわち、評価の対象は固定的な成果物

だけではなく、どのような不確実性に対して、どの水準で応答しているかという実践能力そのものへと拡張されている。

この不確実性評価制度には、少なくとも三つの特徴が見られる。

第一に、評価の基準が事後的な成果のみならず、そのプロジェクトがどのような不確実性の質と量（何がどれだけ不明確なのか）のもとで進められたのかという実行条件へと拡張されている点である。これにより、結果として成功したかどうかだけでなく、どのような条件やプロセスのもとで実践されたかが評価に組み込まれる。

第二に、デザイン実践を、意匠設計を主とするモノを作る行為に限定せず、コトを推進する行為として制度的に認知している点である。業務不確実性への対応としての合意形成や関係調整、構想段階での貢献が評価項目に含まれることで、従来は不可視化されがちであった上流工程や組織間調整の実践が、評価の射程に取り込まれている。

第三に、評価制度自体が、不確実性に対する組織の理解を更新する学習装置として機能している点である。プロジェクトの整理・マッピングを通じて、どのような不確実性が存在しているかといった認識が共有され、配置や育成の議論に接続されている。すなわち本制度は、個々のデザイナーを評価する仕組みであると同時に、不確実性への応答構造を組織として再編成するためのプラットフォームとして機能している。

このように、本評価制度は、不確実性を評価の外部に置くのではなく、評価の中心軸として位置づけている点において、従来の成果中心的な評価枠組みとは質的に異なる特徴を有していると言える。

2. 制度を担う主体：デザイン拡張人材とデザイン態度

不確実性評価制度は、導入した時点で自動的に機能するものではない。実際にプロジェクトの条件を把握し、制度上の観点を現場に翻訳し、組織内で合意形成を図る主体が必要となる。本節では、その担い手として位置づけられている「デザイン拡張人材」に着目し、その実践をデザイン態度の観点から検討する。

本事例における「デザイン拡張人材」とは、サービスデザイン室を中心に、デザインの介在価値をプロダクトや組織全体に拡張し、事業貢献度を高める人材として位置づけられている。彼らは個々の案件におけるアウトプットを担当するだけでなく、DesignOps²⁾（デザインプロセス・組織の最適化）を通じて、組織横断的にデザイン品質やプロセスを再編成する役割を担う。すなわち、デザイン実務と組織運営の双方にまたがる媒介者として制度運用を支えている。

関連ドキュメントの分析より、デザイン拡張人材の実践には、三つのスタンスが確認された。第一に、視座の高さである。これは自らの実践をどのスケールで捉えるかに関わる。社会・事業・ユーザー・デザイン実装といった複数のレベルを往復しながら、プロジェクトの方向性や優先順位を判断している。一例として、あるデザインディレクターは、婚礼情報サービスのブランド刷新において、「業界全体の結婚観の変化」「事業ポートフォリオにおける位置づ

け」「ユーザーのライフコース」といった複数の視点を往復しながらコンセプトを構築していた様子が示された。このような実践は、デザイン課題を単一の KPI や画面単位の問題としてではなく、より広い価値構造の中に位置づけ直す態度として理解できる。

第二に、不確実性の高い状況において、組織構造や職能の境界を自ら越えていく主体的な越境性である。調整主体や関与部門が多く、意思決定経路が複雑化する局面においても、フォーマルな指示を待つのではなく、自ら関係部署に働きかけて場を設定し、対話をデザインしていく実践が示された。そこでは、「正解が定まってから動く」のではなく、「動くことで状況を整えていく」ことが重視されている。すなわち、不確実性を回避すべきリスクとしてではなく、探索と関係構築を通じて意味づけていく対象として引き受ける構えが、評価される行為様式として共有されている。

第三に、期待役割の自己理解である。個人の志向と事業要請を接続し、自らの位置づけを動的に調整する能力として表れている。デザイン拡張人材は、事業側からの期待と自らの Will (何をしたいか・どのように貢献したいか) を照らし合わせながら、自身の役割を再定義している。たとえば、あるディレクターは、「自分は UI を作る人間ではなく、事業側の言語化されていない不安を構造化する役割」であると自己規定し、そのスタンスが周囲にも共有された。

これらの特徴は、デザイン態度が制度運用の現場でどのように観察可能な形で現れるかを示している。同時に、これらのスタンスは、第 1 章で検討したデザイン態度の特徴—曖昧性の受容、仮説的な未来志向、関係性に働きかける構え—が、評価制度の運用主体の行為として具体化している例と解釈できる。すなわち、デザイン拡張人材は、不確実性評価制度を形式的に適用する管理者ではなく、不確実性を読み替え、意味づけ、関係の中に位置づけ直す実践を通じて、制度と現場のあいだを媒介するデザイン態度の担い手として機能している。

3. 不確実性下のデザイン実践評価：成果からプロセス・態度への拡張

本節の目的は、業務不確実性とデザイン不確実性が交錯する状況において、デザイナーの実践がどのように評価されているのかを明らかにすることである。とりわけ、従来の成果中心評価だけでは捉えきれない実践が、どのようにプロセスおよび態度レベルで認識されているのかに焦点を当てる。

前節で検討したように、本研究で対象とする不確実性評価制度は、業務不確実性とデザイン不確実性の二軸を用いてプロジェクトの条件を整理し、デザイナーの関与領域である不確実性のレンジを可視化する枠組みである。しかし、この制度の意義は、単に難易度を分類することにとどまらない。不確実性の高い条件のもとで行われる探索的实践や関係調整といった活動を、制度上どのように評価対象として位置づけ、一定の客観性を持たせることができるかにこそ、本事例の特徴がある。

本節では、婚礼情報サービス『ゼクシィ』のブランド刷新プロジェクトと、『Air レジ』に

における戦略変更下のサービス改善プロジェクトという2つの事例を取り上げる。プロジェクトのプロセスを Appreciative Inquiry の4Dモデルを軸として扱うことで、デザインが不確実性評価制度において成果・プロセス・態度レベルでどのように認識され、評価されているのかを検討する（表1）。

表1. 『ゼクシィ』と『Air レジ』における不確実性構造とデザイン実践・評価（筆者作成）

観点	『ゼクシィ』ブランド刷新	『Air レジ』サービス変革
主な不確実性の源泉	市場環境や価値観の多様化、市場構造の変化、事業内での位置づけの再定義	事業戦略変更に伴うサービス要件の再構成と利用文脈の変化
業務不確実性の特徴	戦略コンセプトが不明確または抽象的であり、複数部門にまたがる意思決定と合意形成が困難	新戦略と既存機能の関係が不明確であり、関係主体間での認識のずれが生じている
デザイン不確実性の特徴	サービスの意味づけや体験価値の再定義が求められ、望ましいUXの解釈余地が大きい	利用実態やニーズの把握が不十分であり、優先すべき体験の方向性が不明瞭
デザイン実践の中心的役割	抽象的な戦略議論をコンセプトおよびUXとして翻訳し、未来像を可視化することで、意思決定を促進	フィールドリサーチにもとづきサービス像を再構成し、短サイクルで試行と学習を反復
評価の主な焦点	成果レベルではサービス刷新の実現、プロセスレベルでは戦略とUXの往復的構想、態度レベルでは高い視座と関係調整	成果レベルでは機能改善と価値向上、プロセスレベルでは学習的デザインプロセス、態度レベルでは越境性と不確実性と主体性

『ゼクシィ』：戦略共創とUXデザインの加速機能

『ゼクシィ』は、長期にわたり婚礼情報市場において高いシェアを有してきたメディアサービスである。分析対象とするブランド刷新プロジェクトは、利用者層の変化や婚礼観の多様化を受けて、「結婚情報メディア」としての位置づけそのものを問い直すことを目的として開始された。

Discovery) 抽象的な戦略議論に潜む課題構造の顕在化

プロジェクトの起点には、当初の戦略的議論において度々「空中戦」が交わされるなど、意思統一や判断の遅れに繋がりがねない組織的課題も存在していた。さらに、この段階ではコンセプトについて十分に言語化がされておらず、複数の部署・関係者間での戦略理解のズレが生じ、時間的ロスや実行フェーズへの移行が危ぶまれるといった課題が浮き彫りとなった。こうした問題に潜む、潜在的可能性を発見するため、本事例では議論の不在そのものが、共通の価値観や未来像を構築しうる余地の存在として再定義された。

Dream) 戦略実現の核となるコンセプトの外化

課題発見を踏まえ、チームは戦略の抽象性を打破する手段として、戦略コンセプトの明確化に着手した。このプロセスでは、未来の方向性や市場ニーズを踏まえた上で、組織が進むべき共

通の道筋を可視化し、ステークホルダー間で共有することに成功している。「戦略を構想として翻訳する」というデザイン実践の価値が示されている。

Design) 戦略とデザインの整合に基づく未来像の具現化

前フェーズで構築された戦略コンセプトをもとに、デザインマネジメントユニットは各サービスにおける未来像を具体的に描いた。この段階では、戦略と現場実装のギャップを埋めるため、デザイナーが未来のユーザー体験を構想する者として中心的役割を担う構図が明確化されている。本事例は戦略をデザインで翻訳する行為として、この役割を実践的に担っている。すなわち、業務不確実性（戦略の抽象性）とデザイン不確実性（ユーザー体験の解釈可能性）の両方に応答するプロセスが評価されている。こうした実践は、単なる成果の創出にとどまらず、組織内において何が価値ある貢献として認識されるのかという評価の基準そのものを更新する契機となっていたと解釈できる。

Destiny) UX 創造による戦略の加速と組織的一体感の醸成

最終的に、戦略コンセプトを体現する UX をデザイナーが設計・提示したことにより、意思決定のスピードが向上し、組織内の共通理解と実行力が高まった。戦略を先回りして可視化することで、実行フェーズを前倒しで動かすことが可能となり、組織的アジリティが向上した。構想された未来が持続的に組織に内在化される過程であり、UX デザインが単なるプロダクトを超えて、組織の意思決定基盤そのものを変革したことが考察される。

『Air レジ』: 戦略変更下におけるインサイト駆動型のサービス変革

『Air レジ』の事例は、戦略変更により既存サービス要件での対応可否が不明確になるという、組織的・構造的な不確実性を起点としている。業務不確実性が急激に高まる一方で、ユーザー行動の実態や新しい利用文脈が十分に把握されていないという意味で、デザイン不確実性も同時に増大していた。

Discovery) 戦略変更下における不確実性と現場観察の重要性

本プロジェクトの出発点は、戦略変更により従来のサービス要件で対応可否が不明確になるといった、組織的・構造的な不確実性であった。このような状況下において、デザイナーは現場（店舗）に直接足を運び、ユーザーの利用状況や課題に対するインサイトを抽出した。この実践は、組織の強みや可能性の探求であることが考察され、戦略変更の不確実性に対して、仮説形成の起点をつくった行為として示されている。

Dream) フィールドリサーチを起点としたチーム内の対話と再構築

現場で得られたインサイトは、即座にプロジェクトチームにフィードバックされ、新たな戦略

と整合する形でサービス設計方針が模索された。このプロセスにおいてデザイナーは、単なる実装者ではなく、現場の声を翻訳し、チームの認識を再編成する媒介者として機能した。こうした活動はユーザーの潜在的ニーズに基づいた未来のサービス像を、チーム内の共創によって構想するプロセスとして、「高い業務不確実性のもとでの合意形成」を促進する貢献として位置づけられる。

Design) 戦略変更に応答する学習的プロトタイピング

ユーザーから得た一次情報をサービス UI 設計に迅速に反映し、仮説と検証が連続的に実施された。理想の実現のためのシステム設計、短サイクルでの学習的デザインプロセスが実践されている。ここでは、変更された戦略に対してどれだけ迅速に学習し、応答し得たかという時間軸を含むプロセスが評価の対象となっていることが示唆される。

Destiny) ユーザー価値の最大化と実装された変革

最終的に、現場に即したプロダクト改善が短期間で行われたことにより、ユーザー体験が向上し、提供価値の最大化に成功した。重要なのは、デザインの成果が UI の改善だけに留まらず、ユーザーとの関係性や事業そのものの信頼性にも波及した点である。ユーザーとサービス提供側の相互理解と共創の関係性が、変革の持続的定着として、プロダクトを通じて深化しており、こうした長期的な関係性の変容もまた、不確実性への応答能力として評価されている。このような学習的プロセスは、結果だけでなくプロセスそのものを評価対象とする視点を強化し、評価のあり方に対する組織内の理解を再編成する契機となっていた。

V. 考察

本章では、不確実性下におけるデザイン実践がどのような構造をもつのかを理論的に考察する。本節ではまず、事例分析から抽出された実践の特徴を、①不確実性の構造、②制度・主体・実践の三層連関、③不確実性への応答パターン、という三つの観点から再構成する。

1. 不確実性下におけるデザイン実践の構造

二つの不確実性

第3章で示されたように、当該組織におけるデザイン実践は、「業務不確実性」と「デザイン不確実性」という二種類の不確実性の交差点に位置づけられていた。業務不確実性は、事業戦略の抽象性、関与組織の多さ、意思決定の経路や優先順位の揺らぎといった、組織構造やマネジメントに起因する不確実性である。一方、デザイン不確実性は、ユーザー体験の解釈余地、要件の複雑性、品質基準の調整といった、体験設計・表現に関わる不確実性であった。

個別サービスにおけるデザイン実践（プロジェクト実践）においては、『ゼクシィ』の事例

では、市場環境といった業務不確実性と、価値観の変化に伴う意味づけや体験価値を再構成するというデザイン不確実性が重なり合っていた。同様に、『Air レジ』の事例では、戦略変更によって既存サービス要件の有効性が揺らぐ業務不確実性と、新たな利用文脈が把握しきれないデザイン不確実性が同時に立ち上がっていた。

不確実性評価制度は、これら二種類の不確実性をマトリクスとして可視化することによって、各プロジェクトがどのような条件のもとで遂行されているのかを整理し、デザインディレクターがどのレンジの不確実性に応答しているのかを、組織として把握可能にした装置である。したがって、不確実性下のデザイン実践は、単に難解なプロジェクトに関与することではなく、二種類の不確実性が交差する場に身を置き、その交差点を具体的なサービスや体験として再構成していく実践として理解できる。こうしたプロジェクト実践の蓄積が、不確実性評価制度を媒介として共有されることで、組織全体としてのデザイン実践の再編成へと波及していく点に、本事例の特徴が見いだされる。

制度・主体・実践の三層連関

第3章では、不確実性評価制度、その運用主体であるデザイン拡張人材、個別サービスにおけるデザイン実践（プロジェクト実践）という三つのレベルから分析を行った。この三つは単に分析上の区分ではなく、不確実性下のデザイン実践を支える構造的な連関として捉えることができる。

第一に、制度レベルでは、業務不確実性とデザイン不確実性の二軸に基づく評価枠組みが整備されていた。この制度は、成果物の出来栄や短期的な数値指標だけでなく、どのような不確実性のもとで、どのような実践が行われたか、という条件とプロセスを評価に含める点に特徴があった。不確実性を評価の外側に置くのではなく、評価の中心に据え直すことで、従来不可視化されていた実践を捉えようとする試みである。

第二に、主体レベルでは、「デザイン拡張人材」と位置づけられたデザイナーが、制度と現場のあいだを媒介していた。彼らは、事業・組織・ユーザーを往復する高い視座、不確実性の高い状況に自ら入り込む越境性、事業からの期待と自身の Will を往復しながら役割を再定義する自己理解、といったスタンスを通じて、不確実性評価制度を「運用可能な枠組み」として具体化していた。ここには、デザイン態度の要素が、制度運用の実践を促進するものとして示されている。

第三に、実践レベルでは、『ゼクシィ』や『Air レジ』といったサービス単位のプロジェクトにおいて、不確実性への応答が具体化されていた。『ゼクシィ』では、抽象的な戦略議論をコンセプトと UX として可視化することによって、戦略の合意形成と意思決定が加速された。『Air レジ』では、現場観察に基づくインサイトの抽出と、それを起点とした短サイクルのプロトタイピングを通じて、戦略変更下のサービス像が再構成された。

この三層は、上位から下位へと一方向に流れる階層構造ではない。むしろ、制度レベルでの

枠組みが、主体レベルのデザイン態度を通じて実践に翻訳され、そこで得られた学習が再び制度や運用の見直しへとフィードバックされうる往復運動として理解できる。このように、不確実性下のデザイン実践の構造とは、制度・主体・実践が相互に規定し合う循環的な構造として理解できる（図2）。ただし、本研究は単一事例に基づく分析であり、制度更新の反復的プロセスそのものを縦断的に検証したものではないため、本構造はあくまで理論的解釈として位置づけられる。

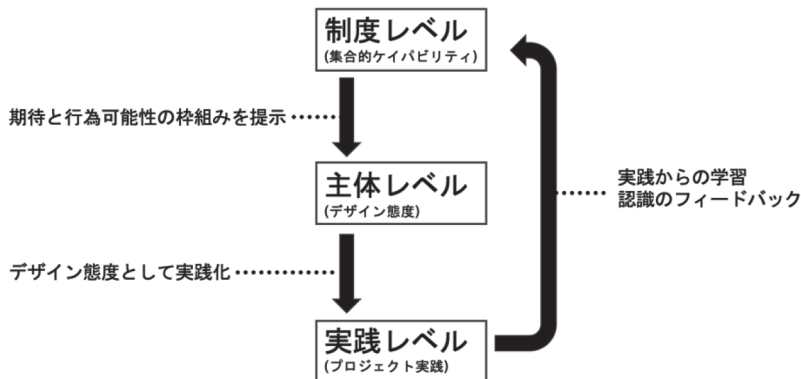


図2. 制度・主体・実践の三層連関と循環構造（筆者作成）

不確実性への応答としての実践パターン

さらに、不確実性下のデザイン実践に共通する三つの応答パターンが見出された。

第一に、フレーミング（Schön, 1983; Dorst, 2015）の更新である。『ゼクシィ』のプロジェクトでは、「メディア」という既存フレームにとどまらず、市場環境および価値観の変化を踏まえて、サービスの存在意義そのものがリフレーミングされた。同様に、『Air レジ』では、戦略変更に伴うサービス要件の再解釈が行われ、機能中心のフレームから、現場を重視するフレームへと転換が図られていた。不確実性への応答は、与えられた枠内で「最適化」することではなく、枠そのものを問い直し更新する実践として現れている。

第二に、関係性と意味の媒介である。両事例において、デザインディレクターは、事業側・開発側・現場・ユーザーといった異なるステークホルダーのあいだを往復し、それぞれの言語や関心を翻訳しながら共通の構想を形成する役割を担っていた。これは、第3章で示したデザイン拡張人材の「視座の高さ」や「主体的越境性」とも対応している。不確実性の高い状況では、何を評価すべきか自体が合意されていないため、評価以前に「何が価値か」をめぐる意味づけの実践が不可欠となる。

第三に、学習的プロトタイピングである。『Air レジ』の事例では、現場で得られたインサイトを迅速にUIや機能に反映し、短いサイクルで仮説検証を繰り返すプロセスが示された。このプロセスでは、一度きりの正解を目指すのではなく、不確実性のもとで連続的に学習し続けることが重視されていた。『ゼクシィ』においても、戦略コンセプトとUXの往復を通じて、

構想と実装の両面から未来像が更新されている。ここでのプロトタイピングは、単なる画面試作にとどまらず、組織の理解や関係性を更新するための学習装置として機能していた。

これら三つの応答パターンは、先行研究の理論枠組みと照らし合わせると、レジリエンスを「変化に耐える性質」ではなく「不確実性を前提とした意味生成と学習のプロセス」として具現化するものであり、同時に、デザインケイパビリティがデザイン態度として現れる具体的な実践様式であると解釈できる。

このように、不確実性下のデザイン実践は、①二種類の不確実性の交差点に位置づけられ、②制度・主体・実践の三層が循環的に関連し、③フレーミングの更新・関係性と意味の媒介・学習的プロトタイピングという応答パターンとして具体化されていることが示された。次節では、この構造を踏まえ、不確実性下の専門実践を支えるケイパビリティとデザイン態度の関連に焦点を当て、その理論的な位置づけを検討する。

2. ケイパビリティとデザイン態度

本節では、不確実性下のデザイン実践を「能力」ではなく「態度」として捉え直す理論的含意を考察する。とりわけ、本事例においてデザインケイパビリティが、どのようにしてデザイン態度として具体化され、制度・主体・実践の三層構造の中で機能していたのかを検討する。

ケイパビリティの二重性：集散的ケイパビリティと個人的ケイパビリティ

Sen (1992) のケイパビリティ・アプローチは、発展を「達成された成果」ではなく「行為可能性の集合」として捉え、Manzini (2015, 2019) は、この枠組みをデザインに適用し、デザインを人々の行為可能性を拡張する営みとして位置づけた。そこでは、デザインケイパビリティとは、曖昧な状況のなかで意味を生成し、関係性を編成し、未来の選択肢を開く能力として理解される。

本研究は、このケイパビリティを二つのレベルで捉え直すことが示された。一つは、評価制度や役割定義を通じて「どのような不確実性への応答が期待されるか」をあらかじめ規定する集散的ケイパビリティである。これは、組織が制度や枠組みを通じて「こうした状況でこう振る舞ってよい／振る舞うべきだ」として開く行為可能性の空間を指す。もう一つは、その枠組みのもとで個々のデザイナーが実際にどのように振る舞い、どのような構えをとるのかという個人的ケイパビリティである。こちらは、開かれた行為可能性のなかから何を選び取り、どのような態度として体现するかに関わる。

本事例において、不確実性評価制度は前者の集散的ケイパビリティを明示化する装置として機能していた。すなわち、業務不確実性とデザイン不確実性の二軸を通じて、「どの程度の不確実性に、どのような役割として応答することが期待されるのか」を制度的に定義していた。一方で、デザイン実践の主体は、その制度が開いた行為可能性の空間のなかで、自らの視座や越境性、役割理解といった態度を通じて応答していた。このプロセスは、集散的ケイパビリ

ティが、個人的ケイパビリティにおいてデザイン態度として具体化される過程として捉えられる。

したがって、不確実性下のデザイン実践を理解するためには「どのような行為可能性が制度的に開かれ、そのなかでどのような態度として発現しているか」という、集合的ケイパビリティと個人的ケイパビリティの交差に着目する視点が不可欠であることが示唆された。次節では、この交差点で具体的にどのようなデザイン態度が立ち上がっていたのかを検討する。

デザイン態度として立ち上がるケイパビリティ

本研究で描かれたデザイン拡張人材の三つのスタンス—視座の高さ、主体的な越境性、期待役割の自己理解—は、まさにこのデザイン態度が現場レベルで具体化した姿として解釈できる。

第一に、「視座の高さ」は、個別プロジェクトを単一の KPI や UI 改善の問題としてではなく、社会・事業・ユーザーの多層的な文脈に位置づけ直す実践であった。これは、「意味のデザイン」(Krippendorff, 2006; Verganti, 2009; Manzini, 2015) や「行為可能性の拡張」(Sen, 1999) を、デザイナー自身の認識枠組みとして体现する態度である。すなわち、ケイパビリティが、何ができるかという潜在能力にとどまらず、「何を問題として立ち上げるか」というフレーミング (Schön, 1983; Dorst, 2015) として現れている。この態度は、複雑な状況の中で意味の構造を読み解き、新たなフレーミングを生成する点で⑤創造性を体现していると同時に、多様な価値を統合的に把握しようとする②深い洞察とも結びついている。また、将来の方向性を指し示しつつプロジェクト全体をナビゲートしていく点で、⑦モデリング／ナビゲーターとしての振る舞いとも符合する。さらに、変化し続ける前提条件を引き受けながら構想を更新していくという点で、①曖昧性への耐性も含んだ態度として理解できる。

第二に、「主体的な越境性」は、不確実性の高い局面において、組織構造や職能の境界を越えて自ら動き、関係者をつなぎながら場を設計する実践であった。調整主体や関与部門が多く、意思決定経路が複雑化する状況においても、デザイン拡張人材はフォーマルな指示を待つのではなく、自ら関係部署に働きかけ、対話の場を立ち上げていた。この態度は、明確な正解が存在しない状況に身を置き続けるという点で①曖昧性を引き受ける実践であり、失敗の可能性を前提としつつ試行錯誤を続ける遊び心という意味で④楽観性とも結びついている。また、異なる部門や専門性をもつステークホルダーのあいだに橋を架け、協働の方向性をデザインするという点で、⑦モデリング／ナビゲーターの態度が色濃く現れている。加えて、他者の立場や感情に配慮しながら合意形成を図るプロセスは、⑧共感性に根ざした関係性のデザインとして捉えることができる。

第三に、「期待役割の自己理解」は、事業側からの期待と自身の Will を往復させながら、自らの役割を再定義し続ける姿勢であった。これは、組織が用意した集合的ケイパビリティを、個人の欲求や価値観と結びつけるプロセスであり、ケイパビリティが単なる外在的条件ではな

く、当事者性を伴った態度として内面化される過程と捉えられる。このような自己定義は、組織から与えられた役割期待を受動的に受け入れるのではなく、経験を通じて得られた感覚や判断、すなわち、③経験的知性を手がかりに、自らの位置づけを更新していくプロセスである。また、事業要請と自己の志向性を擦り合わせながら中長期的な貢献のあり方を描く点で、②深い洞察が働いていると言える。さらに、将来の役割像を構想し、その方向へと自らをナビゲートしていくという意味において、⑦モデリング／ナビゲーターとしての側面が現れている。

このように見ると、本事例におけるデザイン拡張人材、つまりはデザイン実践の主体は、高い不確実性を扱える能力を持った人としてではなく「不確実性に身を置き、それを意味づけながら関係性と未来を再構築しようとする態度を体現する人」として描かれる。①曖昧性、②深い洞察、③経験的知性、④楽観性、⑤創造性、⑦モデリング／ナビゲーター、⑧共感性といった複数要素が束ねられた実践としてのデザイン態度として立ち上がる。ケイパビリティは、不確実性へ向き合うデザイン態度として現れることで、初めて組織内で観察可能な評価の対象になりうるものが、本事例から示唆される。

ケイパビリティ—態度—評価の連鎖

最後に、本事例におけるデザイン態度が、評価の再編成とどのように結びついているのかを整理する。

本研究における不確実性評価制度は、業務不確実性とデザイン不確実性のレンジを可視化し、それに応答する実践を評価対象として位置づける枠組みであった。この枠組みによって、「どのような条件のもとで、どのような不確実性に対して応答することが求められているのか」という集合的ケイパビリティが定義される。

一方で、その枠組みが実際に機能するためには、デザイン拡張人材が、不確実性を読み替え、関係性を編成し、学習的プロトタイピングを通じて状況を前に進めるといったデザイン態度を発揮することが不可欠であった。ここで、ケイパビリティは、制度に埋め込まれた期待値としてだけでなく、現場レベルで観察可能な態度として可視化される。その結果、評価の焦点も、成果物そのものだけでなく、どのような不確実性に対して、どのような態度を通じて応答したのかへとシフトしていく。

『ゼクシ』の事例では、抽象的な戦略議論を UX として翻訳し、戦略の合意形成と実行を加速させた実践が評価された。『Air レジ』では、現場観察に基づくインサイト抽出と短サイクルのプロトタイピングを通じて、戦略変更下でのサービス像を再構成した実践が評価された。いずれも、評価されているのは単一の成果物ではなく、不確実性への応答としてのデザイン態度の発揮である。

この連鎖を整理すると、①評価制度が、不確実性への応答を求める集合的ケイパビリティを定義し、②デザイン拡張人材が、それをデザイン態度として実践化し、③その態度に基づく実践が、成果・プロセス・関係性への影響として再び評価される、という循環構造が見えてく

る。ここで評価は、固定された基準による選別装置ではなく、ケイパビリティと態度の関係を更新し続けるプロセスとして機能している。

以上の検討から、不確実性下のデザイン実践を理解する上で、ケイパビリティから態度への視点転換が重要であることが示唆された。デザインケイパビリティは、制度に埋め込まれた期待としてだけでなく、デザイン態度としての実践を通じて観察可能になることが示された。この視点は、創造性と評価の関係を、単なる評価基準の技術的変更としてではなく、不確実性への向き合い方、つまりは態度の再評価として捉え直すための基盤を提供するものである。

VI. まとめ

本研究は、日本の民間企業の実践から、不確実性評価制度によって集合的ケイパビリティが定義され、それがデザイン拡張人材のデザイン態度として個人的ケイパビリティに具現化し、その実践が成果・プロセス・態度の三層で評価されるという循環構造を示した。レジリエンス、デザインケイパビリティ、ポジティブアプローチといった概念は、この循環を、不確実性への応答プロセスとして統合的に捉えるための理論的枠組みとして機能している。

本研究の新規性は、レジリエンス、ケイパビリティ、ポジティブアプローチそれぞれの理論を拡張することにあるのではなく、これらを補助的視座として用いながら、不確実性下におけるデザイン態度を評価可能な実践として記述した点にある。具体的には、デザイン態度を内的特性ではなく、制度・主体・実践の関係の中で発現する認識的・行為的構えとして捉え、それが成果・プロセス・態度として現れた三層で評価される構造を示した点に理論的貢献がある。

1. 創造性と評価の緊張の再編成

先行研究が示すように、これまで創造的实践と制度的評価のあいだには、何が価値とみなされ、何が測定されるかといった構造的なずれが存在していた。本研究では、このずれを「創造性と評価の緊張」として捉え、その再編成のプロセスを検討した。本研究では、この緊張は単に、創造性が理解されない、評価されない、といった不満として表出していたのではなく、評価制度の枠組みそのものを組み替えるための契機として組織内で共有されていたことが示された。

第一に、評価の単位が「成果」から「不確実性への応答」へとシフトしていた。不確実性評価制度は、プロジェクトが直面する業務不確実性とデザイン不確実性の構造を明示したうえで、その条件のもとでどのような応答が試みられたのかを評価の焦点としていた。

第二に、評価の対象が成果物からプロセス・態度へと拡張されていた。不確実性評価制度は、業務・デザインの両不確実性に対する応答プロセスとしてのフレーミングの更新、関係性と意味の媒介、学習的プロトタイピングといった実践に光を当てるとともに、視座の高さ、主体的な越境性、期待役割の自己理解といったデザイン態度が包含する概念を評価の射程に含め

ていた。

第三に、評価制度そのものが、組織の学習とレジリエンスの基盤として再定義されていた。不確実性のマッピングは、個々のデザイナーの評価軸としてだけでなく、組織としてどのような不確実性を抱え、どこに応答能力の偏りがあるのかを可視化する装置として機能していた。これにより、評価制度は統制のための固定的な基準というよりも、不確実性への応答構造を更新し続けるための学習装置として位置づけられていた。

以上を総合すると、本研究が示すのは、創造性と評価の緊張が解消された状態ではなく、その緊張が創造性 vs 統制という対立構図から、「不確実性への応答をいかに評価するか」という共通認識へと読み替えられていくプロセスである。デザイナーが、不確実性評価制度を媒介にしながら、不確実性を可能性としてリフレーミングし、評価の前提となる価値基準を徐々にずらしていく実践が、創造性と評価の関係を再編成していたと示唆される。

2. 不確実性と応答能力の理論的再定位

本研究は、不確実性下の応答能力をめぐる四つの次元——環境への適応様式としてのレジリエンス、行為可能性としてのデザインケイパビリティ、ミクロ実践における構えとしてのデザイン態度、不確実性を可能性へと変換する時間軸としてのポジティブアプローチ——の関係を、具体的な制度設計と実践の循環として捉え直すものであった。本節では、本研究で得られた知見を、不確実性への応答としてのデザイン実践の構造を手がかりに、既存の組織論・デザイン論に対する理論的含意を整理する。

第一に、デザイン態度研究への含意である。既存研究がデザイン態度を志向性や文化として論じてきたのに対し、本研究は、具体的な評価制度とミクロなプロジェクト実践とのあいだを媒介する「実践としてのデザイン態度」として示した。デザイン態度の複数要素が、デザイナーのスタンスとして束ねられ、不確実性評価制度の運用主体として機能していたことは、デザイン態度を「不確実性への向き合い方」として再定義する可能性を示している。

第二に、デザインケイパビリティについてである。本研究が示したのは、ケイパビリティが「制度に埋め込まれた行為可能性の集合」として定義される集合的ケイパビリティと、それをデザイン態度として引き受ける個人的ケイパビリティとの連関であった。集合的ケイパビリティが不確実性評価制度として定式化されることで、「どのような場面でどのような応答が期待されるか」が示され、その枠組みのもとでデザイナーが不確実性に身を置く態度を通じて、それを実践レベルで具現化していた。デザインケイパビリティは、単なる潜在能力ではなく、観察可能なデザイン態度として立ち上がることで、初めて評価の対象となりうることが示唆される。

第三に、ポジティブアプローチおよび対話型組織開発への含意である。Appreciative Inquiryの4Dモデルは、本事例において、不確実性下の評価枠組みの再構成プロセスを読み解く補助線として機能した。デザイナーは現場に存在する強みや萌芽的な可能性に着目し、それを未来

構想へと接続することで、不確実性を問題ではなく可能性の源泉としてリフレーミングしていった。不確実性の中で既存の強みと将来像を往復しながら評価の枠組み自体を組み替えていくプロセスは、評価を欠陥診断から「可能性の定義」へと転換するというポジティブアプローチの組織変容観を、デザイン実践のレベルで具体化するものといえる。

第四に、レジリエンスについてである。既存のレジリエンス研究では、レジリエンスは単なる復元力にとどまらず、変化への適応、再編成、学習を含む動的能力として議論されてきた。本研究はこの議論を前提としつつ、その主たる貢献をレジリエンス概念の再定義に置くものではない。本研究が示すのは、こうした不確実性への応答が、デザイン実践の文脈において、フレーミングの更新、関係性と意味の媒介、学習的プロトタイピングとして具体化され、さらに評価対象として組織内で再構成されるという点である。

3. 実務的貢献、限界と今後の課題

最後に、本研究の実務的貢献と限界、および今後の課題を示す。

第一に、デザイナー評価において、不確実性への応答を基準に含めることの重要性が示された。成果の有無だけでなく、業務不確実性とデザイン不確実性の構造を明示し、その状況でどのようなフレーミングの更新、関係性の媒介、学習的プロトタイピングが行われたかを評価する枠組みは、創造的实践を制度内に位置づけるうえで有効であると考えられる。第二に、評価制度の設計プロセスそのものにデザイナーを関与させることの意義が示唆された。不確実性を可視化し、その意味づけをめぐる対話を通じて評価枠組みを共創することは、創造性と評価の緊張を建設的な課題として扱うための実践的な手がかりとなる。

他方で、本研究にはいくつかの限界がある。第一に、分析対象は日本の一企業におけるインハウスデザイン組織の事例に限られており、今後、他産業・他文化圏への研究が求められる。第二に、本研究は主として文書資料と既存インタビューの二次分析にもとづく質的ケーススタディである。今後は、複数事例との比較研究や、評価制度と事業成果・組織レジリエンス指標との関係を数量的に検討することも必要であることが考えられる。さらに、デザイン態度の測定可能性や育成プロセスに関する研究、評価の設計におけるデザイナーと他職種との協働メカニズムを解明する研究も求められる。

以上のように、本研究は、不確実性下のデザイン実践をケイパビリティとデザイン態度の観点から捉え直し、その評価の再編成プロセスを明らかにすることで、創造性と評価の関係を再構成するための視座を提示した。デザイナーの評価をめぐる議論を「創造性をいかに測定するか」という技術的な問題にとどめるのではなく、不確実性と向き合う組織そのものをいかにデザインするかという制度的課題として位置づけ直すものである。

【注】

- 1) 磯貝直樹「デザイン職種の業務を『不確実性の高さ』で判断する。デザインマネジメントユニットの評価基準について」Cocoda, 2023, <https://cocoda.design/naokiisogai/p/pc76d45001cbd> (アクセス日: 2026年2月26日)
- 2) DesignOps: 株式会社リクルートのデザインマネジメントユニット内に設置されたグループ。2022年に発足し、デザインマネジメントの取り組みを個別事業のみならず全社レベルへと展開することを目的として編成された組織であり、デザインの介在価値を組織横断的に拡大する役割を担っている。

【参考文献】

- Amatullo, M. (2015). "Design Attitude and Social Innovation: Empirical Studies of the Return of Design," Doctoral Dissertation. Weatherhead School of Management. Case Western Reserve University.
- Avital, M., & Boland, R.J. (2009). Designing information and organizations with a positive lens. In K. Golden-Biddle & J.E. Dutton (Eds.), *Using a positive lens to explore social change and organizations* (pp.53-74). Routledge.
- Avital, M., Boland, R.J., & Cooperrider, D.L. (Eds.). (2007). *Designing information and organizations with a positive lens (Vol. 2)*. Emerald Group Publishing.
- 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.
- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity* (M. Ritter, Trans.). Sage.
- Boland, R.J., Jr., & Collopy, F. (Eds.). (2004). *Managing as designing*. Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (1977). *Algérie 60: structures économiques et structures temporelles*, Ed Du Minuit. (原山哲 (訳) (1993)『資本主義のハビトゥス: アルジェリアの矛盾』藤原書店).
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2009). "Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice," *Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (3), 48-368.
- Chesson, D. (2017). "Design Tinker Profile: Creating and Validating a Scale for Measuring Design Thinking Capabilities." *Dissertations and Theses*, Antioch University.
- Dorst, K. (2011). The core of "design thinking" and its application. *Design Studies*, 32(6), 521-532.
- Dorst, K. (2015). *Frame Innovation: Create New Thinking by Design*.
- Dosi, C., Rosati, F., & Vignoli, M. (2018). "Measuring Design Thinking Mindset." *Proceedings of the DESIGN 2018 15th International Design Conference, 1992-2002*.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of society. Polity*, (門田健一 (訳)『社会の構成』勁草書房, 2015年).
- Hargadon, A.B., & Bechky, B.A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484-500.
- Holling, C.S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- Ibrahim, S.S. (2006). From individual to collective capabilities: The capability approach as a conceptual framework for self-help. *Journal of Human Development*, 7(3), 397-416.
- Krippendorff, K. (2006). *The semantic turn: A new foundation for design*. CRC Press.
- Lahire, B. (1998). *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. Na- than (鈴木智之 (訳)『複数の人間—行為のさまざまな原動力』法政大学出版局, 2013年).
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. MIT Press.
- Manzini, E. (2019). *Politics of the everyday*. Bloomsbury.

- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Michlewski, K. (2015). *“Design Attitude”*, Farnham, UK: Gower.
- Nussbaum, M. (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Nussbaum, M. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.
- O'Reilly, C.A., III, & Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Park, J., Seoyoun, L., Chang, Y., and Han, H-J. (2023). “Designer's attitude: The forms of designer's interactions with customers in the design-led innovation process,” *Creativity and Innovation Management*, 213-233.
- Rittel, H.W.J., & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Robeyns, I. (2005). The capability approach: A theoretical survey. *Journal of Human Development*, 6(1), 93-114.
- Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.
- Sangiorgi, D. (2011). Transformative services and transformation design. *International Journal of Design*, 5(2), 29-40.
- Schweitzer, J., Groeger, 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*, Vol.2(1), 71-94.
- Sen, A. (1992). *Inequality reexamined*. Harvard University Press.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Stark, D. (2009). *The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life*. Princeton University Press.
- Sutcliffe, K.M., & Vogus, T.J. (2003). Organizing for resilience. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp.94-110). Berrett-Koehler.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Townley, B. (1997). The institutional logic of performance appraisal. *Organization Studies*, 18(2), 261-285.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation.: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.
- Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.
- 安藤拓生 (2018). 「プロフェッショナルとしてのデザイナーの持つデザイン態度 (Design Attitude) の探索研究」立命館大学大学院経営学研究科博士学位論文 (甲第 1261 号)。
- 磯邊美香 (2025). 「組織開発を促進するデザイン態度とポジティブアプローチの探索的研究」立命館大学大学院経営学研究科博士学位論文 (甲第 1876 号)。
- 磯邊美香・磯貝直紀・鹿毛雄一郎・八重樫文 (2025). 「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」デザイン科学研究, 5(1), 1-29.
- 八重樫文・後藤智 (2024). 「デザイン思考研究は組織論の発展に貢献するのか」組織科学, 58(1), 31-46.

Design Attitude under Uncertainty: A Qualitative Case Study of Design Practice through an Uncertainty-Based Evaluation System at Recruit Co., Ltd.

Mika Isobe *

Naoki Isogai **

Yuichiro Kage ***

Kazaru Yaegashi ****

Abstract:

While contemporary organizations operate under persistent conditions of uncertainty, designers' practices are difficult to capture solely through tangible outcomes, and a structural tension persists between creativity and evaluation. This study aims to offer a new perspective on the relationship between creativity and evaluation by re-conceptualizing designers' practices under uncertainty in terms of capability and design attitude, and by elucidating the process through which evaluation is reorganized in a Japanese private company.

Drawing on a qualitative case study of an uncertainty-based evaluation system in the in-house design organization of Recruit Co., Ltd., the study analyzes the design and operation of the system and design practices in service projects, using secondary analysis of internal documents, project materials, and prior interview records. The analysis shows, first, that design practice is situated at the intersection of two types of uncertainty—business uncertainty and design uncertainty—and that the unit of evaluation shifts from outcomes to “responses to uncertainty.” Second, the uncertainty evaluation system defines a set of collective capabilities that specify what kinds of responses to which uncertainties are expected, and these are enacted as individual capabilities when “design-extending” professionals appropriate them as design attitudes characterized by a high-level vantage point, proactive boundary-crossing, and reflexive understanding of expected roles. Third, a cyclical structure is identified that links (1) the institutionalization of collective capabilities, (2) their enactment as design attitude in practice, and (3) their re-evaluation in terms of effects on outcomes, processes, and relationships.

The study demonstrates that, through dialogic processes grounded in a positive approach, evaluation systems can function as learning devices that continuously update organizational response structures to uncertainty, and it redefines design attitude as a “mode of engaging with uncertainty,” thereby offering theoretical and practical implications for designing evaluation frameworks that position creative practice within organizational systems.

Keywords:

Design capability, Resilience, In-house designers, Creativity and evaluation, Positive approach

* Assistant Professor, College of Art and Design, Ritsumeikan University
** Vice President, Design Management Unit, Service Design Office, Recruit Co., Ltd.
*** Service Design Office, Recruit Co., Ltd.
**** Professor, College of Art and Design, Ritsumeikan University

