

## 論 説

デザインフィロソフィーによる組織循環：  
リクルートにおける「動かすデザイン」

磯 邊 美 香\*

磯 貝 直 紀\*\*

鹿 毛 雄一郎\*\*\*

八重樫 文\*\*\*\*

## 要 旨

本研究は、株式会社リクルートにおけるデザイン実践を事例に、「動かすデザイン」というデザインフィロソフィーがいかに生成され、組織内部の文化と外部におけるブランドに対して循環的に作用したのかを明らかにすることを目的とする。これまでデザインは、しばしば戦略的資源としての価値と、文化的装置としての機能が分断的に論じられてきたが、本研究ではその架橋を試みる。

方法としては、インタビューによるナラティブ・データを SCAT (Steps for Coding and Theorization) を用いて質的分析し、実践過程を整理した上で、Appreciative Inquiry とブランド循環モデルを統合した理論枠組みによって解釈を行った。

分析の結果、「動かすデザイン」は単なる理念や標語としてだけでなく、組織内部における強みの再発見と未来の共創を促し、部門横断的な実践を経て、外部への発信と評価を通じて再び組織文化を活性化するという、循環的かつ生成的なプロセスであったことが明らかとなった。このプロセスは、戦略と文化の双方を媒介する「ハイブリッドな実践」として、デザインフィロソフィーが機能していることを示している。

本研究の学術的貢献は、デザインフィロソフィーを戦略と文化を接続する実践論理として再定義し、その生成・循環メカニズムを理論的に可視化した点にある。また、実務的含意としては、抽象度の高い理念を共有可能な言語として明確化し、それを起点としたブランド形成と文化変容の両立が、デザイン組織において戦略と文化を架橋する有効な実践となりうることを示唆している。

キーワード：デザインフィロソフィー、ポジティブアプローチ、Appreciative Inquiry、  
デザインマネジメント、インハウスデザイナー、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
- II. 先行研究における課題
  1. デザインフィロソフィーの概念と背景
  2. デザインの2つの視座：戦略的資源と文化的装置
  3. ブランド循環モデルと Appreciative Inquiry
- 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. デザインフィロソフィー実践の再解釈：Appreciative Inquiry の視座から
- V. 考察
  1. ブランド循環モデルによる外部循環
  2. Appreciative Inquiry との接続—生成プロセスの内外統合
  3. デザインマネジメント実務への含意
- 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

近年、企業経営におけるデザインの役割は拡張を続けている。デザインはもはや製品開発やビジュアル表現の領域にとどまらず、組織文化や価値創造のプロセスに深く関与する実践として注目を集めている。特に、経営戦略やブランディングの中核にデザインを据える「デザイン経営」の概念が広がる中で、企業はいかにしてデザインの思想や価値観を組織内外で共有し、それを起点として変容を促しているのかが重要な問いとして浮上している。

現代の企業や組織は、グローバル化やデジタル化の進展、さらには VUCA や BANI (Cascio, 2020) といった概念に象徴されるように、不安定で複雑かつ予測困難な経営環境の中に置かれている。このような環境では、単なる課題解決や効率化では対応しきれない、より本質的な変革、すなわち、組織文化や人々のマインドセットそのものの変容が求められている。

こうした時代的背景に応じて、組織開発の領域でもアプローチの変化が見られる。従来のように課題の原因を特定し、計画的に介入する「診断型アプローチ」に加えて、対話や意味生成、共創を通じて未来志向の変革を目指す「対話型アプローチ」の重要性が高まりを見せている (Cooperrider & Srivastva, 1987; Bushe & Marshak, 2009; 磯邊, 2025)。さらに、状況に応じて両者を行き来する「振動プロセス (oscillation process)」の有効性も実務・研究の両面から指摘されている (Hastings & Schultz, 2022)。

このような理論的潮流を背景に、著者らはこれまで株式会社リクルートのデザイン実践事例を通じて、ポジティブアプローチにおける組織開発のプロセスに注目してきた (磯邊・磯貝・鹿毛・八重樫, 2025)。前回の研究では、Appreciative Inquiry に代表されるポジティブアプローチが、組織の内在的な強みや価値を再発見し、共創的な変革を可能にすることを示した。

本研究が焦点を当てるのは、このような変革の中核にあるデザインフィロソフィーの機能である。デザインフィロソフィーとは、企業や組織がデザインを通じてどのような価値を社会と共有し、いかに未来を構想するかを内包する理念的枠組みであり、単なる抽象的なスローガンにとどまらず、組織内部で言語化され、実践され、さらに内外の関係性を媒介する概念でもある。

しかしながら、こうしたデザインフィロソフィーがどのようにして実践へと具現化され、組織文化やブランド、あるいは意思決定や関係性の変容に寄与しているのかは、十分に解明されてきたとは言えない。また、デザインフィロソフィーの策定・浸透プロセスにおいて、組織の内発的な価値観や強み、協働のあり方がどのように形成され、循環的に機能しているのかを捉える理論枠組みも未成熟である。とりわけ、日本企業においては、部門横断的なデザイン活動の実態や理念の浸透プロセスが可視化されにくく、インハウスデザイナーの活動がどのように作用しているかを示す具体的な知見も乏しい。

本研究では、リクルート社における「動かすデザイン (Design That Moves)」というデザインフィロソフィーに着目し、それがいかに組織内部に浸透し、同時に外部に向けたブランド形成と関連しながら循環的に機能しているのかを明らかにする。また、Appreciative Inquiry の視座を援用することで、このフィロソフィーが偶発的に生まれたものではなく、組織のポジティブ・コアに根ざした共創的プロセスとして構築されてきたことを理論的に明らかにすることを目指す。

以上を出発点とし、次章以降で先行研究の整理と理論枠組みの構築を行い、事例分析を通じて、デザインフィロソフィーが組織をいかに「動かす」のか、理論的および実践的な洞察を提示する。

## Ⅱ. 先行研究における課題

本章では、デザインフィロソフィーに関する理論的背景を整理し、本研究の立脚点を明確にする。これまでの多くの研究では、デザインは主に「戦略的資源」として捉えられ、経営成果や競争優位への貢献という観点から論じられてきた。加えて昨今では、デザインが意味や価値観の媒介装置として組織文化や関係性に影響を与える「文化的装置」としての視座も提起されている。本章ではまず、デザインフィロソフィーに関する理論を整理し、次に「戦略的資源」と「文化的装置」という二つの視座を比較検討する。さらに、Hatch and Schultz (2002) のブランド循環モデル (Organizational Identity, Culture, and Image Dynamics) と Appreciative Inquiry を接続するかたちで、本研究における分析枠組みを提示する。

### 1. デザインフィロソフィーの概念と背景

近年、デザインを意味や価値、関係性の創出を担う哲学的営み（デザインフィロソフィー）

として再定義しようとする議論が広がりを見せている (Manzini, 2015; Escobar, 2018)。これは、デザインを単なる造形行為や問題解決手段にとどまらず、根源的な価値や世界観の構築に関与する営為とみなす動きである (Galle, 2007; Murphy, 2017)。Tonkinwise (2011) は、デザインをスタイルや存在論的实践として捉え、デザイナーを単なる課題解決者ではなく、「新しい生き方を提示する存在」と位置づけた。Galle (2007) は、デザインフィロソフィーを「デザインという実践を対象とする哲学的省察」と定義し、その射程には存在論・認識論・価値論・美学などが含まれると述べている。

Buchanan (2001) は、デザイン思考を「知の統合的営み (liberal art)」と捉え、倫理、文化、意味生成と不可分な実践として位置づけた。この視点は、デザインを単なる技術的手段ではなく、哲学的営みとして再定位する潮流である。その後、Margolin (2002) は、デザインにおける社会的責任と政治性に着目し、「クリティカルデザインフィロソフィー」の必要性を訴えている。この概念は、従来のユーザー中心主義や問題解決志向に対し、デザインがもつ批評的、問いかけの機能に焦点を当てる。Dunne and Raby (2001, 2013) は、こうした流れの中でクリティカル・デザインを提唱し、既存の価値観や制度に疑義を呈し、代替的未来像を可視化する実践の重要性を強調した。さらに、DiSalvo (2009) は、こうした批評的実践が政治的関与を促す可能性に言及し、デザインが公共性や倫理性とどのように交差するかという問いを浮かび上がらせている。

Gloppen (2009) もまた、デザインを単なる手段としてではなく、デザイン思考やデザイン態度の背後にある価値観や世界観を形成する思想的枠組みとして捉えている。特に、イノベーションにおける問題定義、関係構築、意味生成の過程において、デザインが「関係性を編み直す実践哲学」として機能することを示唆している。このような思想的視座は、デザイナーの態度や存在論的实践に根ざしており、創造性、美的判断、倫理性を含む認識枠組として、デザインの本質的意義を再定義するものである (Michlewski, 2015)。

これらの議論は、デザインは社会構造を再帰的に捉え直す「省察的哲学」として再定位する試みと捉えることができるものであり、デザインフィロソフィーの概念的射程を大きく広げている。

こうした価値観や哲学が、企業や組織内に制度化され、継続的な実践として共有されていく過程は、デザイン文化として議論されている (Cross, 1982; Michlewski, 2008; Schein, 2010)。Manzini (2015) は、現代社会におけるデザインを共創 (co-design) や関係性の基盤として捉え、他者との対話を通じて未来を構築する文化的実践であることを示している。また、デザイン文化こそが、デザイナーがイノベーションの現場で提供できる最も独創的な貢献の源泉であると主張する。Escobar (2018) は、近代デザインに内在する植民地主義的世界観を批判し、デザインは多元的世界観を創出する手段として提示している。この議論は、デザインが意味づけ・物語・共同体感覚の形成を可能にする文化的装置として作用することを示唆している。

このように、近年の理論潮流においては、デザインは単なる手段ではなく、価値と意味の生

成を通じて社会を再構築する文化的かつ哲学的営みとして理解されつつある。この視座は、企業活動においても、デザインを戦略資源や表象手段として用いるのではなく、組織のアイデンティティや関係性を形成する基盤的なデザインフィロソフィーとして位置づけることを可能にする。

ただし、デザインフィロソフィーという概念は依然として多義的であり、その定義や理論的枠組みは明確に確立されているとはいいがたい。Koskinen & Krogh (2015) は、デザイン実践を理論と結びつけながら、デザイン成果物をデザイナーの信念を体現するものとして議論している。この観点は、デザイナーの思考や信念体系を理解しなければ、成功デザインに潜む哲学を捉えることは難しいということを示唆している。Bang et al. (2012) は、構成的デザイン研究 (constructive design research) における信念のハードコアと仮説体系との関係を論じ、デザイナーの背後にある前提が仮説・思考過程にどう翻訳されるかという困難性を指摘している。Murphy (2017) もまた、美学的認識論の重要性を唱えつつ、デザインフィロソフィーと哲学理論との体系的接続には未だ課題が多いことを示唆している。そもそも「デザインフィロソフィー」という語は、しばしば比喩的に用いられ (Manzini, 2015)、学術的な理論体系としては収束していないのが現状である。

このような状況にもかかわらず、近年の企業実践においては「デザイン哲学」や「哲学に基づくデザイン実践」が語られるようになり、企業理念やブランド戦略の中核に据えられる事例も増加している。Gloppen (2009) は、デザインリーダーシップを「リーダーシップの哲学としてのデザイン」に基づいて組織を導く営みと捉える。Bont (2016) および Stevenson, Wrigley and Mathews (2016) は、イノベーションを導く組織的能力としての「デザイン哲学」の存在を示唆しており、デザインフィロソフィーの共有が組織全体の変革を促すメカニズムであることを明らかにしている (磯邊, 2023)。

このように、デザインフィロソフィーは、未だ明確な定義や理論体系が定まっていない概念でありながらも、デザイナーの実践、組織文化、そして社会変革にかかわる多義的かつ根源的な営みとして注目されている。特に、近年の企業における実践では、デザインフィロソフィーが単なる思想的基盤にとどまらず、組織のアイデンティティや価値創出の源泉として制度化されつつある。一例として、Apple の “Think Different” や IDEO の “Design Thinking” は、戦略フレームと文化アイデンティティの両方を形成している。つまり、デザインフィロソフィーが、組織の文脈において「戦略的資源」として機能する可能性と同時に、「文化的装置」としての役割も担い得る。デザインに内在する価値観や意味、態度といった哲学的要素は、組織の組織文化を形成すると同時に、戦略的意思決定の指針としても作用していることを示している。すなわち、デザインに内在する思想や態度が、経営資源の一部として組織の競争力に寄与すると同時に、組織文化や価値観をかたちづくる媒介装置として機能しうる可能性を有している。しかしながら、デザインフィロソフィーが「戦略的資源」と「文化的装置」という両機能を横断し、それらを架橋する役割を果たしていることを理論的に明示した研究は限定的であ

る。

次節では、こうした二つの視座を軸に、デザインの組織内機能に関する先行研究を整理し、デザインフィロソフィーの媒介的役割を理論的に再検討するための出発点とする。

## 2. デザインの2つの視座：戦略的資源と文化的装置

近年、組織や企業におけるデザインの役割は多様化し、現代の組織におけるデザインの役割や活用を再考する契機となっており、その機能や意義をめぐる理論的整理が求められている。特に、デザインが経営成果を支える資源であるのか、組織文化を媒介する文化的装置であるのかという視座はである。この2つの視座は、組織論 (Hatch & Schultz, 2004) やデザインマネジメント研究 (Zurlo & Cautela, 2020) においても議論されており、組織におけるデザインの制度や戦略的位置づけを考える上で重要な論点の一つである。

実際、デザインは、一方ではブランド構築や差別化、イノベーション推進のための実利的資源として活用され、一方で組織内部の関係性や意味生成を担う記号的、象徴的实践として機能しており、両者は決して排他的ではなく、相互に作用しながら組織の価値創出に寄与している。本節では、この二つの視座を軸に、先行研究におけるデザインの戦略的機能について整理し、現代の組織におけるデザインの役割を検討する。

一つは、デザインを経営成果や競争優位性のための戦略的資源として位置づける視点である。この系譜では、Porter (1985) が差別化戦略の中にデザインを組み込み、Design Council (2007, 2018) は GDP やイノベーション貢献度の観点からデザインの経済的効果を定量的に可視化してきた取り組みによって強化されてきた。Martin (2009) や Brown (2009) は、デザイン思考を組織変革やイノベーション創出のための経営資源として企業に導入することの意義を強調している。

デザインに関する多くの議論の中で、ブランド形成に果たすデザインの役割も重要なトピックのひとつである。ブランドは、企業が市場において競争優位を築き、顧客との関係を長期的に維持するための戦略的資源の中核として扱われてきた (Keller, 1993; Aaker, 1996)。デザインは製品やサービスの差別化にとどまらず、ブランドの象徴や企業アイデンティティの視覚的や体験的表現として戦略的に機能する。したがって、戦略的資源としてのデザインは、しばしばブランドの構築や強化と同義的に論じられてきたと言える。これらの研究に共通するのは、デザインを企業の中に内在する経営資源のひとつとして捉え、いかに活用、導入すべきかといったマネジメントの視点から論じている点である。

もう一つの視座は、デザインを意味や価値、組織文化や社会的関係性を媒介する文化的装置として捉えるものである。前節で述べたように、デザインフィロソフィーは、組織や社会において制度化され、継続的に共有される実践を通じてデザイン文化として現れる。この文化的装置としての機能は、組織内外の価値観や関係性を再構成する力を持ち、戦略的資源とは異なる次元でデザインの役割を捉える視座である。

この潮流では、Bourdieu（1984）がデザインや美的判断の階層的差異を再生産する象徴資本として捉え、Star and Griesemer（1989）は、異なる社会的文脈をつなぐ「バウンダリーオブジェクト」としての役割を指摘した。近年ではManzini（2015）が「意味と関係性の再編成」という観点から、デザインを文化的実践として捉えている。Escobar（2018）は、デザインを多様な世界観を創造する手段として位置づけた点に関しては前述と重複するが、政治的、文化的な世界構築の手段として示している点では本視座とも一致する。

このように、デザインを「経営成果を支える戦略的資源」として捉える視座と、「意味や関係性を構築する文化的装置」として捉える視座は、どちらもデザインという概念に包含されるも、それぞれ異なる関心や方法論をもって発展してきたと言える。近年の研究においては、両者の分断を超え、デザインが戦略と文化の媒介的役割を果たしうることを示唆する動きも出てきている。Verganti（2009）は、デザインを「意味のイノベーション」を通じて市場や社会に変革をもたらす手段とし、戦略と文化の交差点に位置づけた。また、Avital and Boland（2009）は、デザインを「意味を媒介する装置」と捉え、戦略的思考と文化的実践のあいだを橋渡しするものとして提案している。しかしながら、デザインがいかにして戦略的資源と文化的装置の両側面を接続し、媒介的役割を果たしているのか、その具体的なメカニズムや組織内プロセスに関する実証的、理論的研究は未だ限定的である。

### 3. ブランド循環モデルと Appreciative Inquiry

本研究は、こうした先行研究を踏まえ、デザインが戦略的資源と文化的装置の両側面を横断し、組織内部の変革と外部への価値創出を媒介する動的装置として機能しうることを、デザインフィロソフィーの事例を通じて明らかにしようとするものである。デザインフィロソフィーの実践が、ブランド形成といった戦略的資源の側面と、文化的意味の再編という文化的装置の側面を同時に横断するハイブリッドな現象であることに着目する。そのためには、戦略と文化の接続点を理論的に可視化できる枠組みが必要である。

デザインフィロソフィーは、単なる方法論や思考プロセスではなく、デザイナーの態度、価値観、意味づけを含む存在論的志向として理解されてきた（Tonkinwise, 2011; Michlewski, 2015）。とりわけ、近年の企業における実践においては、組織文化や社会変革にかかわる多義的かつ根源的な営みとして注目されている。デザインフィロソフィーが、経営資源の一部として組織の競争力に寄与すると同時に、組織文化や価値観をかたちづくる媒介装置として機能しうる可能性を有している。それは「戦略的資源」としてブランド形成に寄与する側面と、「文化的装置」として組織文化の再編や関係性構築に作用する側面の両方を併せ持つ（Manzini, 2015; Escobar, 2018）。しかし、この二重性がどのように具体的に組織内外で機能し、文化やブランドの変容を導くのかは十分に理論化されていない。

この課題に応えるために、本研究では、Hatch and Schultz（2002）のブランド循環モデルと Appreciative Inquiry（図1）を統合的に用いる。前者は、組織文化（Culture）、組織アイデン

ティティ (Identity), 外部イメージ (Image) が相互に作用しながらブランドを形成, 再編する循環的過程を示しており (Hatch & Schultz, 2002; 2004), デザインフィロソフィーが文化の語りとして外部へ波及し, 再び内部に還流する構造を理解するのに適している。後者は, 組織の強みや理想像を発見, 共有し, 対話を通じて文化を生成, 醸成するプロセスを説明する枠組みであり (Cooperrider & Whitney, 2001; Bushe & Marshak, 2009), デザインにおける Appreciative Inquiry を検討することでデザイン研究に新しい視野と可能性を拡張し, 既存のデザインモデルや理論を拡張できる可能性を秘めている (Avital, Bland, & Cooperrider, 2007; 磯邊, 2025)。つまり, これらの2つの統合的視野を活用することで, デザインフィロソフィーは, 単なる偶発的かつ一過性の標語ではなくデザインの戦略的側面と文化的側面を接合し, 組織内外を循環する生成的基盤として機能する可能性があることを示唆する。

総じて, 本研究の統合的視座は, ① Hatch and Schultz による文化 - アイデンティティ - イメージの循環構造, ② Appreciative Inquiry による文化生成プロセスの可視化, という2つの枠組みを統合することで, デザインフィロソフィーを戦略と文化を横断し, 組織内外の意味と関係性を翻訳, 媒介する生成的装置として捉える点にある。これにより, デザインフィロソフィーの実践的機能を多層的に解明するための理論的基盤を提供することを目指す。

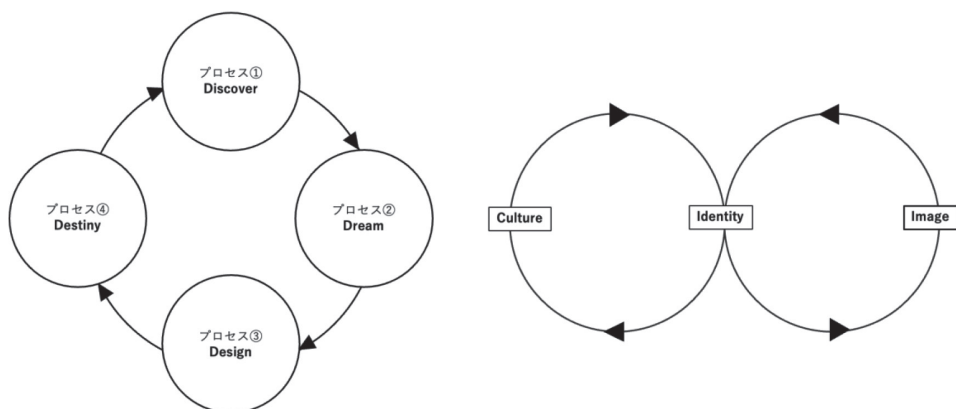


図 1. Appreciative Inquiry と Organizational Identity, Culture, and Image Dynamics (ブランド循環モデル)  
(Cooperrider & Whitney (2001), Bushe & Marshak (2009), Hatch & Schultz (2002) を元に筆者作成)

### 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, 質的研究の一手法であるオートエスノグラフィーを採用し, 研究者自身の経験を出発点としながら, 対象となる組織との関係性や実践現場における相互作用を多面的に捉えることを試みる。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し分析することで, 特定の文化や社会的現象を探究するアプローチであり, 個人のナラティブを通じて社会的, 文化的文脈の理解を深めることを目的とする (Ellis,

2004)。

特に本研究では、研究者と組織内実務者との関係性にに基づき、データが対話的に共創される「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）。このアプローチは、単なる自己観察にとどまらず、他者との応答的なやりとりを通じて、実践の意味や知見が動的に構築される過程に焦点を当てる点に特徴がある（Ellis & Berger, 2002）。本研究においては、研究者と対象組織の実務者が相互にデータ提供者と分析者としての役割を担いながら、実践の中で生起する意味づけプロセスを捉えていく。

さらに、こうしたナラティブ的、省察的アプローチを補強するための分析手法として、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的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、ナラティブに潜在する構造や組織文化的意味を抽出し、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）、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フィロソフィーを展開し醸成したのか、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、磯貝と鹿毛がインタビューとなり、磯邊と八重樫がインタビューアとして対話を行う「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。

このように、「動かすデザイン」というフィロソフィーが組織文化や価値観、経営的意思決定にどのように浸透し、媒介的に作用しているのかを、多層的かつ動的に明らかにしていく。

## 2. 研究対象

本研究では、株式会社リクルートにおけるデザインフィロソフィー「動かすデザイン」の生成と展開過程を主たる分析対象とする。リクルートは、1960年代の創業初期よりグラフィックデザインを重視し、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るなど、企業活動におけるデザインの意義を早期に位置づけてきた先進的な企業である。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。

しかし、サービスの主軸が紙媒体からデジタル媒体へと移行する過渡期において、事業構造や組織体制も大きな転換を遂げた。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。元々はインハウスのデザイン組織が存在したが、時代の変遷とともに、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・リー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。

こうした文脈を背景に、2010年代後半以降、リクルートではデザイン組織の再編が進められ、経営戦略と連動するかたちで、組織内におけるデザインの再定義とその定着が試みられるようになった。

そこで、事業や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、丁寧に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、「デザインマネジメントユニット」と規模を拡大して組織化されていった。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。

### 3. SCAT 分析

本研究では、リクルート社におけるデザインフィロソフィー「動かすデザイン（Design That Moves）」が、いかに組織内で言語化・共有され、実践を通じて文化や関係性の変容を導いたのかというプロセスに焦点を当てる。とりわけ、理念が抽象的に掲げられるにとどまらず、実践の中でどのように意味づけられ、関係性のなかで共有され、循環していったのかを明らかにすることを目的とする。

このような問いに応答するために、本研究は相互行為的オートエスノグラフィー（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。

これらのデータを通して、「動かすデザイン」がどのようにして組織の内部に意味をもたらし、関係性や文化的実践に作用したのかを多角的に分析した。SCAT分析を通じて、理念の共有・実践・循環に関わる意味生成のプロセスを抽出・解釈し、フィロソフィーがどのように展開されたのか明らかにすることを目指す。

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)。

表 1. SCAT 分析：インタビュー内容 (抜粋) (磯邊・磯貝・鹿毛・八重樫 (2025) を元に筆者作成)

言説 No.	発話者	語句の言い換え／テキスト外の内容	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 _ 診断型アプローチ
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 _ リフレージング	_ 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	_ 組織文化づくりにかける時間の多さ	_ デザイン文化
15	磯貝	_ 人材育成への熱量 _ 組織風土づくり	_ 組織文化 _ 人材育成
16	磯貝	_ 楽しみを持って仕事に取り組むマインド	_ デザイン態度 _ Appreciative Inquiry 原理 (ポジティブ)

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

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

45	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ デザインの外化</li> <li>_ 言葉と非言語的な表現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ デザイン態度</li> <li>_ Appreciative Inquiry 原理（体現）</li> <li>_ Appreciative Inquiry 原理（詩的）</li> <li>_ デザインの非言語コミュニケーション</li> <li>／視覚化</li> </ul>
46	鹿毛	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ デザインの創造性</li> <li>_ デザインの外化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ デザイン態度</li> <li>_ Appreciative Inquiry 原理（体現）</li> <li>_ デザインの非言語コミュニケーション</li> <li>／視覚化</li> </ul>

#### IV. 事例分析

本章では、「動かすデザイン」というデザインフィロソフィーが、実際にどのように組織内部および外部に影響を与えたのかについて、質的データに基づいて分析を行う。分析は、(1) フィロソフィーの生成と語り、(2) デザイナーの役割とアイデンティティ変容、(3) 組織内の協働と文化変容、(4) ブランドおよび外部イメージへの波及、という4つの視点から整理する。その後、Appreciative Inquiry のレンズを通じて再解釈を加え、「動かすデザイン」が戦略と文化を横断する生成的装置として機能することを明らかにする。

##### 1. 実践プロセス

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対象に SCAT 分析を用いて整理し、デザインフィロソフィーが組織内でいかに実践され、どのように共有、浸透していったのかというプロセスに焦点を当てる。本研究では、日常的な語りや意思決定、象徴的な行動、意味づけの変化といった現象を通して、フィロソフィーが組織の中で展開されながら、意味や関係性の形成を促す働きを抽出、解釈することを目的とする。

SCAT 分析より得られたストーリーラインは以下である。

本事例におけるデザインフィロソフィー「動かすデザイン」は、組織内での生成から浸透、再定義、関係性の変容、そして外部発信へと展開する動的プロセスとして描き出された。まず、多様なバックグラウンドを持つインハウスデザイナーたちが、共通の実践や対話を通じて「動かすデザイン」という言葉を自ら生み出し、それを抽象的かつ象徴的な共通言語として共有していったことが明らかになった。この語りは、依頼通りに形をつくる従来の役割から、組織を前に進める存在としての自己定義へとデザイナーの役割意識を拡張し、実際に評価制度や人材像にも変化をもたらした。また、「動かすデザイン」が語られることで、デザインは他部門との協働を促進する媒介的な役割を果たし、翻訳行為や信頼の構築を通じて、異職種間の新たな関係性が構築されていった。さらに、このフィロソフィーは採用ページやイベント登壇などを通じて社外にも発信され、「思想あるデザイン組織」としてのブランド形成に寄与した

だけでなく、その社会的意義や公共性の認識がデザイナー自身の実践と自己理解にもフィードバックされていった。このように、「動かすデザイン」は、内発的に生成され、組織文化や関係性、ブランドにまで影響を及ぼす生きたフィロソフィーとして、組織変容の過程において中心的な役割を果たしていた。

本事例におけるデザインフィロソフィー「動かすデザイン」は、大きく4つの段階を経て展開されていた。SCAT分析により抽出されたストーリーラインをもとに、リクルート社におけるその展開プロセスを検討する。まず、各フェーズがどのような意味的連関を持ちながら進化したのかについて、その全体像をストーリーラインとして提示する。つづいて、各段階における実践の特徴や変容の契機を、ナラティブデータに基づいて詳細に分析する。

#### (1) 「動かすデザイン」の生成と語り

はじめに、リクルートのインハウスデザイナーたちが「動かすデザイン」という言葉を生み出し、どのように共有していったのかを検討する。インタビューの語りからは、このフィロソフィーがトップダウンで与えられたスローガンではなく、デザイナーの日々の実践を通じて醸成された自己定義であることが明らかになった。例えば、あるデザイナーは「動かすデザインとは、ただ見た目を整えるのではなく、人や組織を前に進めるための態度そのもの」と表現している。このように、「動かすデザイン」は組織の中でフィロソフィーとして意味を生む言語として機能し、デザイナー同士の対話を媒介する役割を果たしていた。

リクルートのデザイン組織は、分社化後に多様な背景を持つデザイナーが点的に採用されたことから、共通の軸を欠いた状態にあった。インタビューでは「いろいろな人がいて、統率が難しかった。だから抽象的にまとめるしかないと思った」との証言が得られている。こうした状況で、組織横断の勉強会を通じて「動かすデザイン」という言葉が生まれた。これはトップダウンのスローガンではなく、異質なデザイナーをまとめるための「抽象度の高い共通言語」として機能した。

#### (2) デザイナーの役割とアイデンティティ変容

「動かすデザイン」の浸透は、デザイナーの役割意識に大きな変化をもたらした。従来は「依頼されたものを形にする職能」として認識されていた役割が、「組織の議論を動かし、意思決定を支援する存在」へと拡張していった。インタビューからは、デザイナーが会議の場で「問いを立てる役割」を担うようになったこと、組織横断的な議論に積極的に参加するようになったことが確認された。組織内でデザイナーの行為は「動かす」という新たな文化的前提を形成する契機となった。

「動かすデザイン」の浸透は、デザイナーの役割意識を大きく変容させた。インタビューからは「依頼されたものを形にするだけの職能ではなく、議論を動かす存在」「問いを立てる役

割」が強調されるようになったことが確認された。さらに、単なる機能的スキルに依存するだけでなく、目的志向で組織に貢献する姿勢が重視されるデザイナーが評価される傾向が強まっていった。これは「信頼を得る蓄積」が評価制度と連動し、デザイナーの自己定義を「動かす存在」へと再編したことを示している。

### (3) 協働文化と関係性の再編

「動かすデザイン」とフィロソフィーが語られることによって、デザイン部門と他部門の協働関係も変容した。従来は、発注—納品という線形の関係にとどまっていたが、このフィロソフィーを媒介に、共に考え、共に形をつくるという関係性が強調されるようになった。これは Star and Griesemer (1989) の示すバウンダリーオブジェクトとしての機能を示しており、デザインそのものが異なる専門領域を横断する共通言語となったと解釈できる。組織文化の中で、デザインは単なるツールから、協働を動かす回路として再位置づけられていた。

インタビューでは「デザイナー文脈で話しても伝わらない」「翻訳努力が必要」という証言が繰り返し語られている。実際、雑務も厭わず遂行する態度が信頼を生み、合意形成を容易にしていた。さらに、リクルート特有の「よもやま」文化（誰とでも 1on1 を設定できる慣習）がネットワーク形成を促進し、部門横断的な協働を支えていた。ここで「動かすデザイン」は、バウンダリーオブジェクト (Star & Griesemer, 1989) として機能し、異職種間の翻訳と協働を媒介する役割を果たしたと解釈できる。

### (4) ブランドおよび外部イメージへの波及

リクルートは「動かすデザイン」を社外に向けても積極的に発信していた。採用ページ、企業 PR 記事、イベント登壇などを通じて、このフィロソフィーが「リクルートのデザインらしさ」として外部に表象され、ブランドの一部を形成していった。つまり、Hatch and Schultz (2002) のブランド循環モデルが示すように、外部イメージが再び社内文化や自己理解へとフィードバックしていた点である。実際に、外部からの評価や反響はデザイナーの自信を高め、自分たちは単なる制作部門ではなく、ブランドを形づくる存在であるという新たな自信と自己定義につながった。

「動かすデザイン」は社外発信を通じてリクルートの象徴的な語りとして広がった。採用ページや PR 記事に加え、デザインイベントでの登壇では「思想あるデザイン組織」として注目を集めた。インタビューでも「公共デザインに寄与できないなら、リクルートのような大規模なプラットフォームで社会的インパクトを出すことが公共性に近い」との語りがあり、デザイナーが自身の実践を社会的文脈に位置づけていたことが明らかになった。こうした「公共性を帯びたデザイン哲学」の自己語りも、ブランドイメージを強化すると同時に、社内の自己理解にもフィードバックしていた。

以上の分析を通じて、デザインフィロソフィー「動かすデザイン」はブランド形成といった戦略的資源としての機能と、組織内部の価値観の更新や協働関係の再編といった文化変容の双方を担う、ハイブリッドな媒介装置として機能していることが明らかになった。従来分断されて議論されがちであった戦略と文化の両領域を接続しうる、実践的なデザインおよびデザインフィロソフィーの在り方を示唆するものである。

## 2. デザインフィロソフィー実践の再解釈：Appreciative Inquiryの視座から

前節で明らかにした「動かすデザイン」の実践プロセスを、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)」といった循環的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。

リクルートの「動かすデザイン」は、この Appreciative Inquiry サイクルに沿った形で展開していると捉えることができる。まず、Destiny の段階では、デザイナー自身が「私たちのデザインとは何か」という問いを立て、「動かすデザイン」というフィロソフィーを定義した。過去の経験や日常の実践から「人や組織を動かした瞬間」の語りが収集、共有され、デザイナーの強みや誇りが明らかにされた。次に Dream (夢) の段階においては、デザイナーたちが「デザインによって組織を前進させる」というフィロソフィーを元に未来志向のビジョンを描き、それを協働文化の再編につなげた。Design の段階では、Dream で描いたビジョンを基盤に、具体的な仕組みやプロジェクトが構築され、部門横断的な活動や採用ブランディングに組み込まれていった。最後に、Destiny の段階では、デザインフィロソフィー「動かすデザイン」が社内文化の言語として定着すると同時に、外部発信を通じてブランド表象へと波及し、外部からの評価が再び社内にフィードバックされるという循環が生じつつあることを示した。

以上のように、「動かすデザイン」の実践プロセスは、偶発的なスローガンではなく、強みを発見し、未来を描き、協働を動かす生成的な循環を内包する Appreciative Inquiry のプロセスとして示された。したがって、「動かすデザイン」は、デザインフィロソフィーの駆動性と、ポジティブアプローチに基づく実践的な変革の生成的な変革プロセスとを重ね合わせることで、組織文化とブランド形成の双方に同時に働きかける変容力を備えていたことが、本研究を通じて示された。

また、「動かすデザイン」の実践プロセスにおいて特筆すべきは、それが単なるスローガンや表層的なブランディングではなく、組織内部に内在する Positive Core を起点とした変容プロセスとして構築されていた点である。Positive Core とは、Appreciative Inquiry において重視される概念であり、組織や個人の中に既に存在する強み、価値、成功体験、誇りといったポジティブなリソースを指す (Cooperrider & Whitney, 2001)。本事例におけるリクルートの「動か

すデザイン」は、まさにこのポジティブ・コアを可視化、共有し、そこから未来の可能性を描き出す生成的なプロセスを内包していた。すなわち、既存の強みを起点に対話と共創を促すことで、組織文化とブランドの両面において変革を生み出す実践論理が働いていたのである。デザインフィロソフィーがポジティブアプローチと接続することで、単なる理念や方法論ではなく、組織変容を駆動する「生成的な変革ロジック」として機能していたことが本研究から明らかとなった。

以上の分析を通じて、デザインフィロソフィー「動かすデザイン」は、単なる標語や理念ではなく、デザイン実践を起点とした生成的な変革プロセスとして、組織内外に多層的に機能していたことが明らかとなった。ナラティブ分析を通じては、日常的な語りや意思決定、象徴的行為を通じてフィロソフィーが浸透・共有されていくプロセスが可視化され、Appreciative Inquiryの視座からは、ポジティブ・コアの発見と未来共創を軸とした循環的な変容の構造が示された。これにより、「動かすデザイン」は、戦略的資源としてのブランド形成と、文化的装置としての組織変容という、従来分断的に扱われてきた2つの領域を接続しうるハイブリッドな媒介装置として機能していたことが確認された。本事例は、デザインが戦略と文化を橋渡しし、組織変革を駆動する実践的ロジックとなり得る可能性を示すものであり、デザインフィロソフィーの持つ変容力とその理論的意義を明示するものである。

## V. 考察

本研究は、「動かすデザイン」が内部実践を起点にデザイナーの役割変容や協働文化の再編をもたらし、外部に向けたブランド形成へとつながるプロセスを明らかにした。本章ではこれらの分析を踏まえ、デザインフィロソフィーが組織内外を接続する媒介的かつ循環的な構造としてどのように機能していたのか、デザイン哲学としての駆動性と理論的意義について考察する。

### 1. ブランド循環モデルによる外部循環

Hatch and Schultz (2002) が提示したブランド循環モデルは、組織文化 (Culture)、組織アイデンティティ (Identity)、外部イメージ (Image) の三者が相互に作用し、ブランドが動的に形成、更新されるプロセスを描き出している。本研究の事例は、この循環モデルを裏づけるかたちで展開していた。

リクルートにおいて「動かすデザイン」という語りは、まず組織文化のレベルで、分散したデザイナーを統合する共通言語として機能した。従来の「依頼されたものを作る職能」という限定的理解から脱却し、「人や組織を動かす存在」として自らを捉える価値観の共有を促した点で、文化的再編を進める契機となった。次に、組織アイデンティティの水準では、この語り

がデザイナーの自己像を「実務的な制作役割」から「関係性を動かす媒介者」へと変容させた。インタビューでも、デザイナーが「問いを立てる役割を担う」ことや、「議論を動かす存在として会議に臨む」ことが語られており、語りが役割意識の刷新を導いていたことがわかる。

さらに、このフィロソフィーは外部発信を通じて「思想あるインハウスデザイン組織」としての外部評価を獲得した。採用活動やメディア露出を通じて「リクルートらしいデザイン哲学」として社会に認知され、その評価は再び内部にフィードバックされてデザイナーの誇りや自信を強化し、文化を持続的に更新する循環を生み出していた。デザイナーが「公共デザインでは実現できなかった社会的インパクトを、リクルートの大規模プラットフォームで実現することこそ公共性だと感じた」と語ったエピソードは、この内外循環の象徴といえる。外部社会からの「哲学を持つデザイン組織」としての肯定的評価を導き、文化的アイデンティティを補強し、それが再び文化を動かすという往復運動が明瞭に示されている。

したがって、「動かすデザイン」は、Hatch and Schultz が示した Culture-Identity-Image-Culture の循環を媒介する生成的装置として機能していた。これにより、ブランドは単なる差別化の戦略資源ではなく、文化的意味の共有と翻訳を通じて成立する動的現象として捉えることができる。

Culture (文化)：「動かすデザイン」という語りが、分散していたデザイナーのスタンスを統合し、依頼仕事から「人や組織を動かす存在」へと職能を再定義した。

Identity (アイデンティティ)：デザイナーは「私たちは組織を動かす存在である」という自己像を獲得し、協働の中で役割を再構築した。

Image (外部イメージ)：採用活動やメディア発信を通じて「思想あるインハウスデザインチーム」として外部評価を獲得し、ブランド表象の一部となった。

Culture へのフィードバック：外部からの肯定的評価は社内文化に再び影響を与え、デザイナーの誇りや自信を強化し、文化を更新する循環を生んだ。

## 2. Appreciative Inquiry との接続—生成プロセスの内外統合

ブランド循環モデルは、ブランドの動的な形成を理解するうえで有効な枠組みであるが、いかにして組織内部で生成され、持続的に意味づけられるかという点に関しては、十分な説明を与えるものではない。そこで有効となるのが、Appreciative Inquiry の枠組みである。

リクルートにおける「動かすデザイン」は Appreciative Inquiry サイクルを体現していた。過去の経験から「人や組織を動かした瞬間」を語り直すことによって強みが発見され (Discover), そこから「デザインが組織を前に進める」という未来像が共有され (Dream), 部門横断的な仕組みや採用ブランディングといった具体的実践に結実した (Design)。さらに、その成果を外部に発信し、社会的評価を獲得することによって (Destiny), ブランド価値が持続的に形成され、再び組織文化に循環していった。こうしたプロセスは、単なる個別事例ではなく、戦略

と文化の橋渡しを果たす組織的生成過程として読み解くことができる。

重要なのは、ここで Appreciative Inquiry の循環がブランド循環モデルと呼応している点である。本事例では、組織内部で醸成されたデザイン文化という概念を通じて外部と接続し、内外の統合プロセスを形成している。Appreciative Inquiry は内部の生成プロセスを明らかにし、ブランド循環はその結果がどのように外部と往復するのかを説明している。つまり、内部で醸成された価値観（Culture）が個々の実践を通じてアイデンティティ（Identity）として形成され、それが外部にイメージ（Image）として伝達され、再び内部文化を活性化するという往復構造は、Appreciative Inquiry が促す生成的変容と重なる。

このように両者を統合する視点から、「動かすデザイン」は単なる理念ではなく、内部で強みを発見・物語化し、それが外部で評価され再び内部文化を動かすという内外統合的な循環プロセスであることが示唆される。これは、デザインフィロソフィーが戦略的資源と文化的装置の両方に架橋するハイブリッドな実践であることを示している。Appreciative Inquiry はその内面的な駆動構造を、ブランド循環モデルが描く「文化—アイデンティティ—イメージ」はその社会的影響と循環構造を捉えており、両者を統合することで、デザインフィロソフィーを内外統合的な循環プロセスとして理解することが可能となる。つまり、Appreciative Inquiry とブランド循環モデルを統合することで、デザインフィロソフィーを内外統合的な循環プロセスを示すものとして提示できる。

さらに、この内外循環を接続する鍵概念は「文化」である。組織内部で育まれたデザインフィロソフィーは、組織文化の再構築を通じてデザイン文化として定着し、やがて外部へと発信される。その結果として得られる社会的評価や承認が、再び文化的資源として内部に還元されることで、文化的媒介装置としてのデザインの力が顕在化する。

以上の考察から、「動かすデザイン」は、Appreciative Inquiry とブランド循環モデルの双方を包含する、文化生成とブランド形成を架橋するハイブリッドな実践モデルとして位置づけることができる（図2）。この枠組みは、デザインフィロソフィーを理念にとどめることなく、

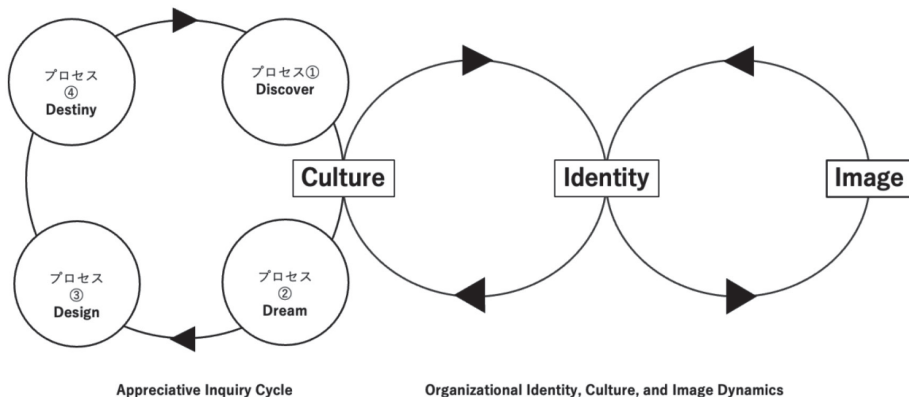


図2. Appreciative Inquiry とブランド循環を統合した実践モデル

(Cooperrider & Whitney (2001), Bushe & Marshak (2009), Hatch & Schultz (2002) を元に筆者作成)

生成的かつ実践的な組織変革の装置として捉える理論的基盤となる。

### 3. デザインマネジメント実務への含意

本研究は、「動かすデザイン」に代表されるデザインフィロソフィーが、単なる理念提示やインナーブランディングを超えて、組織文化とブランド戦略を媒介するハイブリッドな実践装置として機能しうることを明らかにした。この知見は、インハウスデザイン組織の運営に対して、以下の3つの具体的な示唆を提供する。

第一に、抽象度の高いフィロソフィーの言語化は、分散したデザイナーの役割意識や価値観を統合するだけでなく、他職種との共通言語を形成する媒介となる。特に、従来の「依頼されたものを制作する職能」から脱却し、組織変革や共創の担い手として自らを再定義する契機となりうる。

第二に、そのようなフィロソフィーを外部へと発信し、社会的評価を得ることが、ブランド価値の向上にとどまらず、組織内にポジティブなフィードバックをもたらす。これにより、理念が一方的に浸透されるのではなく、外部との関係性の中で磨かれながら、内発的に持続する文化的基盤となる。

第三に、Appreciative Inquiry に代表されるようなポジティブ・アプローチの導入は、フィロソフィーの策定・実装プロセスを、トップダウンの押し付けではなく、現場の経験と強みに根ざした共創的な物語として構築することを可能にする。これにより、理念はスローガン化することなく、実践を通じて内在化されていくことを示している。

このように「動かすデザイン」の循環的な生成プロセスは、デザインマネジメントの実務において、戦略的資源と文化的装置の橋渡しを担う新たなモデルを提示している。すなわち、デザインフィロソフィーを中心とした対話的・共創的プロセスを通じて、デザインは「かたちをつくる機能」から、「組織を動かす実践知」へと拡張されうる。

## VI. まとめと課題

### 1. まとめ

本事例におけるデザインフィロソフィーは、デザインが戦略的資源としての役割に加えて、組織文化や社会的意味を翻訳、媒介する文化的装置としても機能することを示した。本研究の貢献は、デザインの機能や意義を一方的に捉えるのではなく、複数の領域を横断的に結びつける視座の必要性を明らかにした点において意義がある。

本研究の学術的貢献は、デザインフィロソフィーを単なる理念ではなく、戦略と文化を横断する生成的プロセスとして概念化した点にある。従来の研究で見落とされがちであった「フィロソフィーの実践的生成」や「組織外部との循環的連関」を捉えることで、デザインの役割に対する新たな理解を提示した。

本事例におけるデザインフィロソフィー「動かすデザイン」は、デザインが戦略的資源としての機能に加えて、組織文化や社会的意味を媒介、翻訳する文化的装置として作用することを明らかにした。すなわち、理念としてのデザインは、組織内部での価値観の更新や関係性の再編、さらにはブランド形成を通じた外部との連関に至るまで、多層的な実践として展開されていた。

本研究の学術的貢献は、デザインフィロソフィーを単なる抽象的理念にとどめず、戦略と文化を横断する生成的・循環的プロセスとして理論化した点にある。従来の研究では見過ごされがちであった「フィロソフィーの実践的生成過程」や「外部との循環的連関」に焦点を当てることで、デザインをめぐる理解を刷新しうる新たな視座を提示した。

加えて、本研究は、Hatch and Schultzのブランド循環モデルとAppreciative Inquiryを統合的に再構成することで、理念生成とブランド価値の社会的実装がいかに連動するかを実証的に示した。デザインが、組織と社会を動かす媒介機能として機能しうることを示唆するものである。

本研究は、デザインと経営、理念と実践、戦略と文化の架橋という観点から、デザインマネジメントにおけるフィロソフィーの新たな位置づけを提案するものであり、今後の組織デザインやインハウスデザインの在り方に対しても理論的・実務的に応用可能なフレームを提供したといえる。

## 2. 今後の課題と展望

本研究では、「動かすデザイン」というデザインフィロソフィーが、言語化された価値観や実践の循環を通じて、組織の文化とブランドの双方に作用する過程を明らかにした。しかしながら、本研究で主に扱ったのは文化の表層—すなわち明示的な価値観や行動様式—に関する分析であり、文化の深層にある無意識的前提への影響については十分に検討できていない。

Schein（2010）の組織文化三層構造は、アーティファクト、明示的価値観、そして基本的仮定という三つの層を区別し、文化の深層にある「当たり前」とされる前提を可視化する枠組みを提供する。今後の課題として、「動かすデザイン」がこの深層文化にどのように作用し、組織の意思決定や行動様式にどのような変容をもたらしうるのかを明らかにする必要がある。これは、多職種・多事業部が混在するような複雑な組織構造の中で、デザインがいかに戦略と文化を横断的に動かすのかを検証する上でも重要な視点となるだろう。

また、本研究は一つの特定制組織に焦点を当てた事例研究であるため、今後は他の組織との比較研究を通じて、デザインフィロソフィーの生成・循環プロセスにどのような共通性と差異があるのかを検討する必要がある。とりわけ、組織の規模、業種、歴史的背景などによって、フィロソフィーの形成とその機能がいかに異なるのかを分析することは、理論的にも実践的にも意義が大きい。

さらに、デザインフィロソフィーが文化やブランドに与える影響について、生成や共有の過

程をより精緻に記述・可視化する方法論を構築することが今後の課題である。文化変容やブランド価値の変化を、関係性やナラティブの動態として追跡する枠組みを整備することで、デザインマネジメントにおけるフィロソフィーの実践的效果をより立体的に理解できるだろう。また、本研究において重要な概念として多用された「言語化」という語についても、今後さらなる理論的精緻化が求められる。本稿では、言語化を理念・実践・文化の交差点で起こる生成的な意味構築のプロセスとして用いているが、この語が含意する意味作用は文脈によって大きく異なり、「概念化」「ナラティブ構築」「象徴化」「制度化」「翻訳」「社会的表象」など、複数のレベルにまたがる可能性がある。今後の研究においては、それぞれの文脈での「言語化」の機能や次元をより明確にし、意味の社会的構築としての言語化を、操作概念として理論的に位置づけ直す必要がある。

この議論の延長として、本研究を通じて明らかになった課題の一つとして、実証主義的枠組みと社会構成主義的枠組みをどのように接続しうるかという理論的・方法論的な問題が挙げられる。デザインフィロソフィーの生成や共有を捉えるためには、言語的・関係的な構成過程を扱う質的アプローチと、その影響を検証する定量的アプローチの双方を横断的に扱う必要がある。今後は、この二つのパラダイムを往還しうるメタ理論的なフレームを構築し、デザインが組織文化やブランドに作用する多層のプロセスを理論的に明示する研究を進めていきたい。

加えて、今後の重要な論点として「いかにして適切なデザインフィロソフィーを設定するのか」という問題がある。本研究の事例では、「動かすデザイン」が組織の文化的背景や経営的要請と高い整合性を持っていたことが、その成功の要因の一つであったと考えられる。しかしながら、すべての組織において同様のフィロソフィーが機能するとは限らない。デザインフィロソフィーの効果は、その内容自体のみならず、それがいかにして組織の歴史や文化、戦略的文脈と適合しているかによって大きく左右される。

このような「フィロソフィーの適切性」に関する理論的整理と、組織固有の文脈に即した実務的導入プロセスの検討は、今後のデザインマネジメント研究における重要な課題である。これらの論点を掘り下げていくことにより、デザインがもたらす組織変革の可能性と限界をより精緻に理解することが可能になる。

## 【参考文献】

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- 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.
- Bang, A.L., Krogh, P., Ludvigsen, M., & Markussen, T. (2012). The Role of Hypothesis in Constructive Design Research. *In Proceedings of The Art of Research IV*.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste* (R. Nice, Trans.). Harvard University Press. (Original work published 1979)
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design creates new alternatives for business and society*. Harvard Business Press.
- Buchanan, R. (2001). Design and the new rhetoric: Productive arts in the philosophy of culture. *Philosophy and Rhetoric*, 34(3), 183-206.
- Bushe, G.R. & Marshak, R. (2009). "Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice," *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), pp.48-368.
- Cascio, J. (2020). BANI and Chaos. The original public introduction to BANI, March 2020. [<https://ageofbani.com>]
- Ces de Bont, (2016), Lessons from China: Paradise or Graveyard for strategic designers, *Journal of Design, Business and Society*, 2(1), pp.9-22.
- Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (eds.) *Research in organizational change and development*. (Vol.1, 129-169) Greenwich, CT: JAI Press.
- 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.
- Cross, N. (1982). *Designerly ways of knowing*.
- Design Council. (2007). The value of design: Factfinder report. <https://www.designcouncil.org.uk>
- Design Council. (2018). Design economy 2018: The state of design in the UK. <https://www.designcouncil.org.uk>
- DiSalvo, C. (2009). Design and the construction of publics. *Design Issues*, 25(1), 48-63.
- Doherty, G., Winch, G., & Henshaw, V. (2015). *Climbing the design ladder: Step by step*. Design Council.
- Dunne, A., & Raby, F. (2001). *Design Noir: The Secret Life of Electronic Objects*. Birkhäuser.
- Dunne, A., & Raby, F. (2013). *Speculative Everything: Design, Fiction, and Social Dreaming*. The MIT Press.
- 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, pp. 849-875.
- Escobar, A. (2018). *Designs for the Pluriverse*. Duke University Press.
- Galle, P. (2007). Philosophy of design: an introduction. *Centre for Philosophy and Design*.
- 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.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2004). *Organizational Identity: A Reader*. Oxford University Press.
- Hastings, B.J., & Schwarz, G.M. (2022). Leading change processes for success: A dynamic application of diagnostic and dialogic organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58:1, 120-148.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Koskinen, Ilpo & Krogh, Peter Gall. (2015). *Design accountability: When design research entangles theory and practice*. *International Journal of Design*, 9(1), 121-127.
- Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs*. MIT Press.

- Margolin, V. (2002). *The Politics of the Artificial: Essays on Design and Design Studies*. University of Chicago Press.
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Michlewski, K. (2008). *Uncovering design attitude: Inside the culture of designers*. *Organization Studies*, 29(3), 373-392.
- Michlewski, K. (2015). *Design Attitude*. Gower.
- Murphy, E. (2017). Aesthetic epistemologies: Design and knowledge in the Anthropocene. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 30(2), 159-172.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schultz, M., & Hatch, M.J. (2003). The cyclical evolution of organizational identity. In A. M. Pettigrew et al. (Eds.), *Innovative Forms of Organizing*.
- Star, S.L., & Griesemer, J.R. (1989). Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
- Stevenson, T., Wrigley, C., & Mathews, J., (2016), Design Leadership and Leadership by Design, *Journal of Design, Business and Society*, 2(1), pp.3-7.
- Tonkinwise, C. (2011). A Taste for Practices: Unrepressing Style in Design Thinking. *Design Studies Forum*, Cumulus Conference Proceedings.
- Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation.: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.
- 磯邊美香 (2023). 「デザインリーダーシップ研究の方向性と課題：Design for Business: Research Conference (Design Leadership and Leadership by Design) の文献レビュー」立命館経営学, 62 (1), 113-137.
- 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.
- 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.

## **Design Philosophy as a Driver of Organizational Dynamics: “Design That Moves” at Recruit Co., Ltd.**

**Mika Isobe\***

**Naoki Isogai\*\***

**Yuichiro Kage\*\*\***

**Kazaru Yaegashi\*\*\*\***

### **Abstract:**

This study explores how the design philosophy “Moving Design” emerged and functioned as a circulatory force between internal organizational culture and external branding, using Recruit Co., Ltd. as a case study. While previous research has often treated design separately—as either a strategic resource or a cultural apparatus—this study seeks to bridge these perspectives.

Narrative data from in-depth interviews were qualitatively analyzed using SCAT (Steps for Coding and Theorization), and the practices were interpreted through an integrated theoretical framework combining Appreciative Inquiry and the brand cycle model.

The analysis revealed that “Moving Design” was not merely an abstract slogan or philosophy; rather, it represented a cyclical and generative process that rediscovered internal strengths, fostered future co-creation, and revitalized organizational culture through cross-departmental practices and external communication. This process demonstrates how design philosophy operates as a “hybrid practice” mediating between strategy and culture.

The academic contribution of this study lies in redefining design philosophy as a practical logic that connects strategy and culture, and in theoretically visualizing its generative and cyclical mechanisms. Practically, the findings suggest that articulating high-level design philosophies in shareable language can serve as an effective practice for bridging strategy and culture within design organizations, fostering both brand formation and cultural transformation.

### **Keywords:**

Design Philosophy, Positive Approach, Appreciative Inquiry, Design Management, In-house Designers, 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

