

ラベルの下を見る

デザイナーのための欠損駆動思考

2026年02月11日

目次

1	ラベルの下を見る——デザイナーのための欠損駆動思考	2
1.1	第1幕: 直感の分解	2
1.1.1	「直感」をもう少しだけ分解してみる	2
1.2	第2幕: 共感の解剖	3
1.2.1	「共感」を5つに分けてみる	3
1.3	第3幕: なぜ待てないのか	4
1.3.1	組織の時間構造	4
1.4	あなたの中の信号を	4
1.5	もっと知りたい方へ	5

title: “ラベルの下を見る——デザイナーのための欠損駆動思考” audience: “designer” generated: “2026-02-09T00:00:00+09:00” reader_rules_version: “reader-rules-designer v2.1” base_commit: “c4191e9” status: “auto-generated draft (手で編集しないこと)” —

1 ラベルの下を見る——デザイナーのための欠損駆動思考

デザイン思考を何年もやってきて、なのに何かが足りないと感じている方へ。

共感、直感、イテレーション——どれも体で覚えた。チームにも伝えてきた。なのに、どこかで天井に当たっている感覚がある。もしそういう感覚があるなら、この読み物は私の観測がたまたま重なる人のために書きました。これは「こう考えるべき」という提案ではありません。私が自分の身体感覚を整理するために書いたメモに、説明を足したものです。

1.1 第1幕: 直感の分解

1.1.1 「直感」をもう少しだけ分解してみる

デザイナーなら、「直感」を信じて動いた経験があると思います。プロトタイプを見た瞬間、「これじゃない」と感じる。ユーザーテストの最中に、データには出ていない何かが引っかかる。

この「引っかかり」を、私は少し分解してみました。

体の中で走っている信号を観察すると、2種類あるように感じます。

ひとつは、「何かを見落としている」と身体がざわつく信号。胃のあたりがきゅっとなる。肩に力が入る。これを仮に F 軸 (Fear/Fight) と呼んでいます。「大丈夫か?」「間に合うか?」という生存に近い信号です。

もうひとつは、「この人/このものと、まだ向き合いたい」という引力の信号。胸が開く感じ。もう少し知りたいという静かな力。これを仮に O 軸 (Others/Attachment) と呼んでいます。

この2つは、あなたの中で同時に走っています。「直感」という1つのラベルの下に、少なくとも2つの信号線がある。私の観測ではそう見えました。

これはデザイナーに特有の話ではありません。赤ん坊が養育者の顔を見て「安全か?」「この人ともつと関わりたいか?」を同時に読み取っているのと、同じ機構のように見えます。人間はそういうふうにできているようです。

ここまで話が、あなたの体験と合わなければ、それで大丈夫です。この枠組みは、役に立つときだけ使うものだと思っています。

ドナルド・ショーンは MIT で建築家やデザイナーの「行為の中の知 (knowing-in-action)」を研究しました。言語化される前に体が反応している——彼が記述したのは、ここで言う F 軸と

O 軸の信号が混ざった状態だったのかもしれません。

1.2 第2幕：共感の解剖

1.2.1 「共感」を5つに分けてみる

共感。デザイナーにとって最も大切な言葉のひとつかもしれません。でも、「共感しましょう」と言わされたとき、実際に体の中で何が起きているかを、分解してみたことはあるでしょうか。

私の観測では、「共感」と呼ばれているものの中に、少なくとも5つの異なるメカニズムが混ざっているように見えます。

#	メカニズム	体の中で起きていること	F-O 軸
1	情動の伝染	相手の感情が自分の中に入ってくる。泣いている人の前で胸が詰まる	O 軸
2	身体の共鳴	相手の身体状態を自分の体で感じる。緊張している人の前で肩が固くなる	F+O
3	認知的共感	「この人は今こう感じているだろう」と推測する	F 軸寄り
4	引き受け	相手の感情を一時的に自分で持つ。受け止められる場を提供する	O 軸
5	自他の境界を保つたまま応じる	相手の痛みを感じながらも、自分の中心を保つ	F+O 統合

デザインスクールで教えられている「共感」は、主に③（認知的共感）です。ペルソナを作る、ジャーニーマップを描く、インタビューで相手の立場に立つ——これらは③の技法です。

③は大切です。でも、③だけでは届かない場所があります。

たとえば、ユーザーテストで参加者が言葉にできない何かを感じているとき。チームメンバーが「大丈夫です」と言いながら、体が別のことを語っているとき。あなたの体が反応しているのは、①や②や④のメカニズムかもしれません。

これもデザイナーに限った話ではありません。臨床心理士は日々この5つのメカニズムを使い分けています。母親が赤ん坊の泣き声に応じるとき、①から⑤のすべてが作動しています。人間に備わった基本機能のようです。

1940年代のロンドン。メラニー・クラインは、積み木で遊ぶ子どもの中に、④のメカニズム——相手の感情を引き受ける動き——を見出しました。エヴァン・トンプソンは認知科学者で瞑想の実践者ですが、③と⑤の違いを体験的に記述しています。同じ方向を、異なる時代の異なる人が指し示しているように、私には見えます。

1.3 第3幕：なぜ待てないのか

1.3.1 組織の時間構造

F軸とO軸。この2本の信号線は、個人の中だけでなく、組織の中にも走っているように感じます。

スプリントの締め切り。KPIのレビュー。ステークホルダーへの報告。これらはF軸の信号です。「間に合うか?」「数字は出ているか?」——生存に近い問いが、組織の時間構造を支配しています。

その中で、O軸の信号——「もう少しこのユーザーの声に留まりたい」「この違和感を、チームでもう少し持ってみたい」——は、しばしば押し潰されます。

答えを出さずに持ち続けること。予想と現実のズレを、すぐに解決せずに保持すること。これを私はWithholdと呼んでいます。F軸が支配する時間構造の中で、Withholdは構造的に難しくなります。

すぐには見えませんが、Withholdができるない組織では、何かが少しづつ衰えていくように感じます。プロトタイプの質が微妙に落ちる。チームの対話が浅くなる。「なんか違う」と感じる人がいても、言語化される前に次のスプリントが始まる。

デザイナーの「もう少し待ちたい」は、実は組織の早期警報なのかもしれません。

カール・ワイクが記述したマン・ガルチの山火事（1949年）。迫る炎の中で、消防士たちは重い道具を手放すことができなかった。道具を手放す（F軸の処理を保留する）ことと、新しい行動を生み出すことが、同じ構造に見えます。クリステンセンのイノベーションのジレンマもまた、組織がWithholdに失敗する構造の記述だったのかもしれません。

1.4 あなたの中の信号を

ここまで書いてきたのは、すべて私の観測です。合っている保証はどこにもありません。

まだわからないことのほうが多い。「共感」の5つのメカニズムは、本当に5つなのか。F軸とO軸は、もっと細かく分かれるのか。組織のWithholdは、どうすれば構造的に支えられるのか。どれも探索中です。

もし何かひとつだけ持ち帰れるものがあるとしたら——身体の中の2つの信号を仕分けてみてください。「これは恐れか？愛か？」と。

「ここまで読んで、『これは自分の現場には当てはまらない』と感じた点はどこでしょうか。そのズレ自体が、あなたの現場固有の情報かもしれません」

欠損駆動思考は答えではありません。私自身が、日々の違和感を見失わないために使っている仮の道具です。合わなければ、置いておいてください。返信や感想はなくて大丈夫です。必要なところだけ

捨てて、残りは流してください。

1.5 もっと知りたい方へ

- ドナルド・ショーン *The Reflective Practitioner* (1983)——「行為の中の知」の記述
 - メラニー・クライン *Envy and Gratitude* (1957)——投影同一化の発見
 - エヴァン・トンプソン *Mind in Life* (2007)——認知科学と現象学の接点
 - ロバート・キーガン *In Over Our Heads* (1994)——「足りなさ」は成長の兆候
 - カール・ワイク *The Collapse of Sensemaking* (1993)——マン・ガルチの教訓
 - クレイトン・クリステンセン *The Innovator's Dilemma* (1997)——組織が新しさを受け止められない構造
-

これは一人の探究者の現在地です。仮説の塊であり、読み物です。