

# 欠損駆動思考 — 設計者版

プロジェクトデザインのための構造とプロセス

2026 年 02 月 07 日

## 目次

1	欠損駆動思考——組織設計者のための「待つ」設計論	2
1.1	はじめに	2
1.2	組織が「待てない」状態	2
1.3	欠損駆動思考とは	2
1.4	デザイン思考との比較	2
1.5	3つの設計原則	3
1.5.1	原則 1: 違和感を拾う場を設計する	3
1.5.2	原則 2: 判断を保留する時間を確保する	3
1.5.3	原則 3: 心理的安全性を基盤として設計する	3
1.6	5段階プロセスの組織的適用	4
1.7	実践チェックリスト	4
1.7.1	場の設計	4
1.7.2	時間の設計	4
1.7.3	関係性の設計	4
1.8	明日からできること	4
1.9	あなたの組織で	5
1.10	参考文献	5

# 1 欠損駆動思考——組織設計者のための「待つ」設計論

## 1.1 はじめに

これは一人の探究者が、プロジェクト設計の現場で考えてきたことです。フレームワークの押し付けではなく、探索ツールの共有として読んでいただければと思います。

全てが仮説です。あなたの組織で試す価値があるかどうかは、あなた自身が判断してください。

## 1.2 組織が「待てない」状態

「ブレストをやっても、結局いつもの結論になる」「デザイン思考を導入したが、形骸化している」「心理的安全性が大事だと言われるが、具体的に何をすればいいかわからない」

これらは、組織が「待てない」状態の症状のように見えます。

メンバーが違和感を感じても、声に出せない。出したとしても、すぐに「それは〇〇だから」と処理される。結果、表面的な合意だけが積み重なり、本質的な問題は残り続ける。

## 1.3 欠損駆動思考とは

欠損駆動思考は、「ズレ」を組織的に拾い、保持する設計論です。

用語	定義
欠損 (Kesson)	予測と現実のズレを、主観が「欠け」として認識した状態
Withhold F-O 評価	欠損を即座に解消せず、問いとして保持する機能 欠損を「生存脅威 (F)」と「関係性 (O)」の2軸で評価するプロセス

通常、組織は誤差を「ノイズ」として棄却します。欠損駆動思考は、その誤差を「問いの種」として拾い上げようとするものです。

## 1.4 デザイン思考との比較

観点	デザイン思考	欠損駆動思考
出発点	外部ニーズの観察	内面の違和感（欠損）
プロセス	共感→定義→発想→試作→検証	場→波→縁→渦→束
強調点	ユーザー中心	誤差の保持（Withhold）
弱点への対処	「共感」の表面化	F-O 軸による深層評価
組織的条件	明示的に扱わない	心理的安全性を必須条件として組み込み

デザイン思考は「外を見る」。欠損駆動思考は「内から始める」。両者は対立ではなく、**補完関係**にあるように思います。

## 1.5 3つの設計原則

### 1.5.1 原則 1: 違和感を拾う場を設計する

「変だと思っても言えない」状態を防ぎます。

- **逆ブレスト**: 「この案の何がダメか」を先に出す
- **沈黙の時間**: 発言前に 2 分間の個人思考時間を設ける
- **匿名フィードバック**: 心理的障壁を下げる

### 1.5.2 原則 2: 判断を保留する時間を確保する

「すぐに解こうとする」圧力を緩和します。

- **24 時間ルール**: 重要な意思決定は即日で行わない
- **保留ボード**: 「まだ分からない」を可視化する場所
- **「縁」ミーティング**: 異質な意見と向き合う専用の時間

### 1.5.3 原則 3: 心理的安全性を基盤として設計する

「待つ」には支えが必要です。

- **失敗の公開共有**: リーダーが自らの失敗を開示する
- **「それで?」禁止**: 発言を即座に評価・展開しない
- **内面の安全基地**: メンバーが「ここにいていい」と感じられる関係性

**重要な補足**: 心理的安全性は「今この場にいる人」だけでなく、「心の中に内在化された関係」も含みます。過去に信頼できる上司や同僚と働いた経験があれば、その記憶が「内なる安全基地」として機能します。退職した先輩の教えが今も支えになっている——そういうことがあるのではないのでしょうか。

## 1.6 5段階プロセスの組織的適用

段階	名前	個人レベル	組織レベル
1	場	違和感のある環境に身を置く	越境体験、異業種交流
2	波	内面に揺らぎが生まれる	「困っている」の表明を推奨
3	縁	異質なものと出会い、留まる	クロスファンクショナルチーム
4	渦	新しいパターンが立ち上がる	創発的なアイデアの言語化
5	束	形にまとめ、表現する	プロトタイプ、実装

ボトルネックは「縁→渦」の遷移のように見えます。異質なものと出会っても、すぐに「これは使えない」と判断してしまう。組織的な Withhold がここで機能するかどうか、創造性の分岐点になるのかもしれません。

## 1.7 実践チェックリスト

### 1.7.1 場の設計

- ☐ 違和感を表明できる定期的な場があるか
- ☐ 「変だと思う」と言った人が不利益を被らない仕組みがあるか
- ☐ 越境的な経験（異業種、異部門）を意図的に設計しているか

### 1.7.2 時間の設計

- ☐ 重要な判断に「保留期間」を設けているか
- ☐ 「まだ分からない」を可視化する仕組みがあるか
- ☐ 効率性の圧力から保護された探索時間があるか

### 1.7.3 関係性の設計

- ☐ リーダーが自らの不確実性・失敗を開示しているか
- ☐ 「心理的安全性」が単なるスローガンではなく、具体的な行動規範になっているか
- ☐ チームメンバーに「ここにいていい」という感覚があるか

## 1.8 明日からできること

1. 次の会議で「逆ブレスト」を試す: 案を出す前に「この案の問題点」を5分間出し合う

2. 「保留ボード」を作る: ホワイトボードや Slack チャンネルに「まだ分からないこと」を貼り出す場所を設ける
  3. 自分の失敗を一つ開示する: 「実は私も〇〇で困っている」とリーダーから言う
- 

## 1.9 あなたの組織で

欠損駆動思考は「答え」ではありません。探索のための道具です。

ここに書いたことが、あなたの組織で試してみる価値があるかどうかは、あなた自身が判断してください。

最後に一つ、問いかけさせてください。

あなたの組織で、保留されている違和感は何ですか？ その違和感の中に、何が隠れているのでしょうか？

---

## 1.10 参考文献

- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. — 学習する組織
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization*. — 心理的安全性
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. — センスメイキング
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System*. — なぜなぜ分析