

# 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 05 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   | 組織が直面している問題              | 2 |
| 1.2   | 欠損駆動思考とは                 | 2 |
| 1.3   | デザイン思考との比較               | 2 |
| 1.4   | 3つの設計原則                  | 3 |
| 1.4.1 | 原則 1: 違和感を拾う場を設計する       | 3 |
| 1.4.2 | 原則 2: 判断を保留する時間を確保する     | 3 |
| 1.4.3 | 原則 3: 心理的安全性を基盤として設計する   | 3 |
| 1.5   | 5段階プロセスの組織的適用            | 3 |
| 1.6   | 実践チェックリスト                | 4 |
| 1.6.1 | 場の設計                     | 4 |
| 1.6.2 | 時間の設計                    | 4 |
| 1.6.3 | 関係性の設計                   | 4 |
| 1.7   | 明日からできること                | 4 |
| 1.8   | 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 組織が直面している問題

「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」状態の症状です。

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ます。

## 1.2 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<br>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<br>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」として拾い上げます。

## 1.3 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、補完関係にあります。

---

## 1.4 3つの設計原則

### 1.4.1 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

### 1.4.2 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
- 「緑」ミーティング: 異質な意見と向き合う専用の時間

### 1.4.3 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: 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。

---

## 1.5 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  | 緑  | 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   |

| 段階 | 名前 | 個人レベル      | 組織レベル     |
|----|----|------------|-----------|
| 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」の遷移です。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 Withhold がここで機能するかどうか、創造性の分岐点になります。

## 1.6 実践チェックリスト

### 1.6.1 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

### 1.6.2 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

### 1.6.3 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

## 1.7 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

## 1.8 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

---

欠損駆動思考は、「待つ」ことを組織能力として設計するフレームワークです。