

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 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」状態を防ぐ。

- 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」圧力を緩和する。

- 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。

- 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。