

# 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——組織が「待てる」ようになるための設計	2
1.1	なぜチームの創造性は詰まるのか . . . . .	2
1.2	欠損駆動思考という見方 . . . . .	2
1.3	デザイン思考との関係 . . . . .	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 . . . . .	4
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	最後に . . . . .	5

# 1 欠損駆動思考——組織が「待てる」ようになるための設計

ビルト日時: 2026-02-07 性格: 読み物（仮説の塊） 温度: 確定（実践原則） / ひらめき（理論背景）

---

## 1.1 なぜチームの創造性は詰まるのか

「プレストをやっても、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分からぬ」

こうした状態を、ここでは「組織が待てない」と呼んでみます。

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○○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。

これは、一人の探究者が長年のプロジェクト経験の中で見てきた風景です。

---

## 1.2 欠損駆動思考という見方

欠損駆動思考は、「ズレ」を拾い、保持することを重視する設計論です。

用語	意味
欠損 (Kesson)	予測と現実のズレを、「欠け」として認識した主観的経験
Withhold	欠損を即座に解消せず、問い合わせとして持ち続ける機能
F-O 評価	「生存脅威 (F)」と「関係性 (O)」の2軸で違和感を評価するプロセス

---

通常、組織は誤差を「ノイズ」として処理します。欠損駆動思考は、その誤差を「問い合わせの種」として拾おうとするものです。

---

## 1.3 デザイン思考との関係

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）
見落としやすい点	「共感」の表面化	早く解きすぎる
組織的条件	明示的に扱わないことが多い	心理的安全性を必須条件として設計

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。

---

## 1.4 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。

- 逆プレスト: 「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
- 「縁」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

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でしょうか。

---

## 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	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。異質な人と出会っても、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が、創造性の分岐点になるのかもしれません。

---

## 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「まだ分からぬこと」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○○で困っている」とリーダーから言う
- 

## 1.8 最後に

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。

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、何が隠れているでしょうか？