

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08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	なのに、何かが足りない	2
1.2	第1幕 直感——あなたの身体は、何を検出しているのか	2
1.2.1	「これじゃない」の正体	2
1.2.2	2つの信号	3
1.2.3	これはあなただけの話ではありません	3
1.3	第2幕 共感——ラベルの下に、5つの層がある	3
1.3.1	「共感が大事」を100回聞いた	3
1.3.2	共感の5つの層	4
1.3.3	デザインスクールが教えているもの	4
1.3.4	F-O軸で見ると	4
1.3.5	これもヒト属の基本機能です	5
1.4	第3幕 なぜ「待てない」のか——あなたの問題ではなく、構造の問題	5
1.4.1	スプリントの終わりが来る	5
1.4.2	F軸が組織を覆うとき	6
1.4.3	「心理的安全性」が空回りする理由	6
1.4.4	見えにくい衰え	6
1.4.5	ひとりでは待てない	6
1.5	あなたの身体で試してください	7
1.6	もっと知りたい人へ	7

1 ラベルの下を見る——デザイナーのための欠損駆動思考

1.1 なのに、何かが足りない

デザイン思考を何年もやってきた。共感、定義、発想、試作、検証。プロセスは身体に染みついている。ユーザーインタビューもやった。ペルソナも作った。ジャーニーマップも描いた。

なのに、何かが足りない。

チームは「いい案だね」と言っている。データも悪くない。でも自分の中に、言葉にならない引っかかりがある。

もしそういう感覚があるなら、この読み物はあなたのために書きました。ここでは、デザイナーが日常的に使っている言葉——「直感」「共感」「心理的安全性」——のラベルを剥がして、その下にある構造を一緒に見ていきます。

一人の探究者が、長年の試行錯誤の中でたどり着いた仮説の束です。正解を提供するものではありません。あなたの身体で確かめてみてください。

1.2 第1幕 直感——あなたの身体は、何を検出しているのか

1.2.1 「これじゃない」の正体

プロトタイプを触った瞬間、「これじゃない」と分かる。色を選ぶとき、理由より先に手が動く。画面のレイアウトを見た瞬間、何かが引っかかる。

デザイナーなら覚えがあるはずです。

この感覚を、周囲に伝えようとすると困る。「根拠は?」と聞かれて答えに詰まる。説明した瞬間に、何かが嘘になる気がする。

ここに一つの見方を提案します。

あなたの身体は、予測と現実のズレを検出しています。長年の経験で培われた「こうなるはず」という身体のモデルと、実際に手が触れたものとの間に誤差がある。その誤差を、身体は言語よりも速く感じ取ります。胃がざわつく。手が止まる。視線が引っかかる。

このズレを、本書では欠損（Kesson）と呼びます。予測と現実のズレを、意識が「欠け」として捉えた主観的経験のことです。

1.2.2 2つの信号

「これじゃない」と感じるとき、身体の中では2種類の信号が走っています。

F 軸——「何かを見落としているかもしれない」。見えていないリスクがある、という身体のぎわつき。「これは脅威か?」と身体が問う信号です。

O 軸——「この形と、まだ対話が終わっていない」。もう少しこのプロトタイプと向き合いたい、という引力。「この関係の中で、何が起きているか?」と身体が問う信号です。

2つは同時に走ります。だから「モヤモヤする」としか言えなかった。しかしF軸とO軸に仕分けてみると、「モヤモヤ」の中に別々の構造が見えてきます。

「根拠は?」と聞かれたとき、本当は「F軸で何かの見落としを検出している」とか「O軸でまだ対話が足りないと感じている」と言えたら、チームとの会話は少し変わるかもしれません。

1.2.3 これはあなただけの話ではありません

赤ん坊は、母親の表情の微細な変化を検出します。狩猟採集民は、草原のわずかな音の変化を身体で感じ取ります。あなたがプロトタイプの「引っかかり」を検出するのは、同じメカニズムの精緻化です。

デザイナーの直感は、超能力ではありません。ヒト属に備わった誤差検出の機能が、訓練と経験によって精度を上げたもの。だから信頼していい。そして、鍛えられます。

MITでデザイナーと建築家の実践を研究したドナルド・ショーンは、この「手が先に知っている」現象を「行為の中の知 (knowing-in-action)」と呼びました。あなたの日常を最も精密に記述した研究者の一人かもしれません。

1.3 第2幕 共感——ラベルの下に、5つの層がある

1.3.1 「共感が大事」を100回聞いた

デザイナーなら「共感が大事」と何度も聞いてきたはずです。ユーザーに共感する。ステークホルダーに共感する。チームメンバーに共感する。

でも「共感」とは、具体的に何が起きていることなのでしょうか。

ここで「共感」というラベルを剥がして、下を見てみます。「共感」と呼ばれているものの中には、少なくとも5つの異なるメカニズムが混在しているように見えます。

1.3.2 共感の5つの層

- ① **情動伝染**——相手が困っている場面を見て、自分も苦しくなる。意図も意識もなく、自動的に起きます。赤ん坊が隣の赤ん坊の泣き声につられて泣くのと同じ機構。ユーザビリティテストで、ユーザーが操作に困っているのを見て胸が詰まる——それがこれです。
- ② **相手の感情を引き受ける**——ユーザーインタビューの後、「この感情は自分のものか、相手のものか分からぬ」状態になったことはありませんか。相手の内的状態が、自分の中に入り込んでくる。臨床心理士はこれを毎日経験しています。人間が人間に深く関わるときに、普通に起きることです。
- ③ **認知的な視点取得**——「30代の会社員はこういうニーズがあるだろう」と推論する。ペルソナを作る。ジャーニーマップを描く。感情は動かず、頭だけで「相手の立場」を考えます。
- ④ **身体的な共鳴**——ユーザーが操作に迷うのを見ているとき、自分の手が無意識に動く。相手の身体の状態が、自分の身体に映ります。意識以前のレベルで起きていて、言葉にするのが最も難しい。
- ⑤ **自他の境界を保ったまま応じる**——相手の苦しみを認識しつつ、自分と相手の境界を保ったまま「何ができるか」を考える。「ユーザーが困っている。私は私として、何を提供できるか」。①②とは質が異なります。

1.3.3 デザインスクールが教えているもの

多くのデザインスクールが「共感」として教えているのは、③だけです。

理由は明快です。③は管理可能だから。感情が動かないので、ワークショップ化できる。テンプレートに落とし込める。「ペルソナを作りましょう」「ジャーニーマップを描きましょう」——これは③のプロセス化です。

しかし現場のデザイナーの身体では、①②④が勝手に起きている。ユーザーの苦しみが自分に入り込み（②）、操作の迷いが自分の手に映り（④）、気づけば消耗している（①の蓄積）。

でもこれらを語る言葉がない。③だけが「共感」として公認されているから、それ以外は「気のせい」「プロとして切り替えて」で処理されます。

1.3.4 F-O軸で見ると

層	F軸（「脅威か？」）	O軸（「関係の中で何が？」）
① 情動 伝染	相手の脅威が自動的に自分の脅威になる	関係の評価なし
② 引き 受け	相手のF軸処理を引き受ける	相手の状態が自分に混入する

層	F 軸（「脅威か？」）	O 軸（「関係の中で何が？」）
③ 認知	動かない	動かない
的視点 取得		
④ 身体	相手の身体状態が自分に影響 的共鳴	意識以前の身体的な接続
⑤ 境界	分離されている（自他境界が保持） を保つ て応 じる	主導。「何ができるか」

こう見ると、③だけが F 軸も O 軸も動かない「安全な共感」だと分かります。だから組織は③を採用する。管理できるから。

しかし、ユーザーが言語化できていないニーズ——ユーザー自身がまだ気づいていない欠損——にアクセスするには、①②④が要ります。身体が揺れるからこそ、言葉の向こう側にあるものに触れられる。

ただし①②④は心理的なコストが高い。だから支えが要る。一人で引き受け続けば消耗します。「共感疲れ」と呼ばれるものの正体は、「共感しすぎた」のではなく、引き受けたものを受け止めてくれる場がない状態です。

1.3.5 これもヒト属の基本機能です

相手の感情が自分の中に入り込む現象を最初に記述したのは、メラニー・クラインという精神分析家です。1940 年代のロンドンで、子どもの遊びを観察していました。子どもが人形に自分の怒りを「入れる」のを見て、「大人もこれをやっている」と気づいた。

あなたがインタビュー後に感じる混乱を、クラインは 70 年以上前に、積み木で遊ぶ子どもの中に見ていきました。ヒト属はずっと昔から、こうやって他者と関わってきたのです。

共感と、自他の境界を保ったまま応じることの違いを明確にし、その身体的な基盤を探求したのがエヴァン・トンプソン。認知科学者で、瞑想の実践者でもある人です。

1.4 第 3 幕 なぜ「待てない」のか——あなたの問題ではなく、構造の問題

1.4.1 スプリントの終わりが来る

「何かが足りない」と感じているのに、スプリントが終わるから出さなければならない。「まだ分からぬ」と言いたいのに、「で、結論は？」と返される。

これはあなたの能力の問題ではありません。

1.4.2 F 軸が組織を覆うとき

組織には不確実性を処理する傾向があります。KPI を設定する。マイルストーンを切る。進捗を数値化する。これらはすべて「予測可能にする」作業であり、F 軸的な処理——「リスクはどこか」「計画通りか」——です。

F 軸的な処理が組織を覆うと、全体が「早く確実に」というモードに入れます。このとき、**Withhold**——すぐに解かず問い合わせとして保持すること——が組織的に潰される。「まだ分からぬ」は「遅い」と同義になります。

デザイナーが「もう少し時間がほしい」と感じるとき、それは O 軸の信号——「この問い合わせにはまだ向き合う必要がある」——を検出しているのです。しかし組織の F 軸処理がそれを上書きする。

1.4.3 「心理的安全性」が空回りする理由

「心理的安全性を高めましょう」と言われて、1on1 を増やした。チームビルディングをやった。でも何かが変わらない。

F-O 軸で見ると、理由が見えてきます。

心理的安全性とは、本質的には「違和感を表明したとき、F 軸の脅威が発動しないこと」です。「これ変じやないですか」と言ったとき、評価されない、排除されない、と感じられること。

しかし 1on1 が F 軸処理で行われていたら——「今期の成果は?」「進捗は?」——逆効果です。場を増やしても、その場で F-O 軸のバランスが変わっていなければ、安全にはならない。

1.4.4 見えにくい衰え

すぐに正解を出す組織は、短期的には速い。しかし「何が問題か」を感じ取る力が、静かに衰えています。

保持しない。立ち止まらない。正解を追う。一見「強さ」に見えますが、長い時間の中で、ものを見る力を損なっていきます。

デザイナーが感じる「何かが足りない」は、しばしばこの衰えの最初の兆候です。なぜなら、デザイナーの身体は誤差検出の感度が高いから。組織全体がまだ気づいていない問題を、最初に身体で感じ取ります。

あなたは、組織にとっての早期警報システムかもしれません。

1.4.5 ひとりでは待てない

ただし、「自分だけが見えている」問題を一人で抱え続けるのは、誰にとっても過酷です。

「分からぬ」を保持できることは、「すぐに答えを出す」よりも高度な能力です。しかし、それには支えが要ります。

信頼できる同僚。かつての上司の言葉。「あのとき、ちゃんと話を聞いてくれた人」の記憶。支えは今この場にいる人だけとは限りません。退職した先輩の教えが今も自分を支えている——そういう経験はありませんか。

不確実性を保持する能力は、人間の関係性の基盤にあるものです。親が子どもの「分からぬ」を受け止めるのも、チームが「まだ見えていない」を共有するのも、同じ構造です。

「組織が意味をどう作るか」を研究したカール・ワイクは、マン・ガルチの山火事で14人の消防士が命を落とした事故を分析しました。リーダーが「道具を捨てろ」と叫んだとき、消防士たちは実行できなかった。道具が彼らのアイデンティティだったから。方法論を手放せないと組織に何が起きるか——ワイクの記述は今も色あせていません。

1.5 あなたの身体で試してください

次にユーザーテストで「いいね」と言われたとき、自分の身体の中で何が起きているかを、少しだけ観察してみてください。

「よかったです、受け入れられた」——それはO軸の信号かもしれません。「でもこの人、本当のことを言ってない気がする」——それはF軸の信号かもしれません。

2つを仕分けるだけで、「モヤモヤ」の正体が少し見えてくるかもしれません。

欠損駆動思考は「答え」ではありません。あなたの身体が日々検出しているものに、構造を見るための道具です。

もしあなたのチームのデザイナーが「もう少し待ちたい」と言ったら。それは怠慢ではなく、まだ見えていないものを検出しているサインかもしれません。

1.6 もっと知りたい人へ

ここで触れた構造は、それぞれ異なる分野で長年研究されてきたものです。興味の向くところから、どこからでも。

ドナルド・ショーン——『省察的実践とは何か (The Reflective Practitioner)』。MITでデザイナーと建築家の「行為の中の知」を研究した。あなたの実践の最も精密な記述。

メラニー・クライン——『児童の精神分析』。1940年代ロンドン。子どもの遊びの観察から、人間が他者とどう関わるかの深層構造を記述した。

エヴァン・トンプソン——『Mind in Life』。共感の身体的基盤と、自他の境界を保った関わりの違い。認知科学者にして瞑想実践者。

ロバート・キーガン——『なぜ人と組織は変わらないのか (Immunity to Change)』。ハーバードの発達心理学者。あなたが感じている「足りなさ」は、成長の兆候かもしれない。

カール・ワイク——『センスメーキング インオーガニゼーションズ』。組織が意味をどう作るか。マン・ガルチの山火事の分析は必読。

クレイトン・クリステンセン——『イノベーションのジレンマ』。なぜ優れた企業が次の波に乗れないか。「保持できない組織」の構造として読み直せる。