

## 論文

属人性を排除する伝統的・日本型マネジメントから  
属人性を含有するデザインマネジメントへ

後 藤 智\*

## 要旨

本論文はデザインのプロセスの一つである個人の価値観やゴールを起点とするインサイドアウトプロセスに着目し、既存研究で議論されてこなかった属人的な個人の価値観やゴールを組織内で発揮するためのマネジメントの方法を組織アイデンティフィケーションの視点から理論的に検討する。既存研究が取り上げてきたインサイドアウトプロセスは個人主義の欧米先進国の事例から構築された理論である。そのため、個人のアイデンティティが組織の価値や規範よりも優先されるため、個人の価値観やゴールの外面化は当たり前であり、それをどのように行うかという視点で議論されてこなかった。それに対して、個人よりも組織の価値や規範が優先される日本では、個人の価値観やゴールの外面化のマネジメントは特別な施策を必要とする。近年、デザインシンキングの流行とともにインサイドアウトプロセスも企業で実践されるようになってきたが、このマネジメント問題に取り組まない限り、インサイドアウトプロセスがうまく機能しない可能性がある。本論文は、そのようなマネジメントには組織アイデンティフィケーションとダイバーシティ及び組織へのコミットメントのバランスを取ることが必要となることを明らかにする。本論文の示唆は、佐藤（2012）が提起した 21 世期の情報社会のアイデア創造への問いに対する一つの回答である。

## キーワード

デザインシンキング、インサイドアウト、組織アイデンティフィケーション、ダイバーシティ

---

\* 立命館大学経営学部 准教授

## 目 次

- I. はじめに
  - 1. 問題提起
  - 2. デザインとアイデンティティ
    - (1) デザイナーの役割と実践
    - (2) 社会構成主義
    - (3) インサイドアウトプロセス
- II. 属人性のマネジメント
  - 1. 組織アイデンティフィケーション
    - (1) オーバー・アイデンティフィケーション
    - (2) 組織からの異化に関する研究
  - 2. インサイドアウトプロセスのマネジメント
    - (1) インサイドアウトプロセスのアイデンティフィケーション
    - (2) インサイドアウトプロセスとダイバーシティ
- III. おわりに

## I. はじめに

## 1. 問題提起

21 世紀の情報社会のアイデア創造は、佐藤 (2012, p158) が指摘するように、「ベルトコンベアの半製品が、順にカタチを変えていくのが、手に取るようにわかる」というわけにいかず、「人間の頭の中、つまり、外からは見えないところでなされる他はない」。つまり、人間の脳というブラックボックスを介した創造的活動が求められる。本論文は、このような命題に対して、デザインマネジメントがどのように貢献するのかを明らかにすることを目的とする。

近年、デザインマネジメント領域では上記のような命題に対して、非デザイナーでも容易に利用可能な様々なデザイン手法が開発されてきた。その代表例が、アメリカのデザインファームである IDEO 社やスタンフォード大学の d.school で開発されたデザイン思考である (Brown, 2008)。この手法は、顧客観察 (文化人類学的エスノグラフィー) を起点とし、そこで発見したユーザーの暗黙的なニーズをプロトタイプとして表現してユーザーにフィードバックする一連の流れをラピッドに反復することに特徴がある (Liedka, 2015; Carlgren, Elmquist and Rauth, 2016)。デザイン思考はインクリメンタルなイノベーションには非常に効果が高い一方で、ラディカルなイノベーションには適していないと指摘されている (Norman and Verganti, 2014)。さらに、この手法は元々非デザイナーのビジネスマンが使用することを前提に開発されているため、デザイナーが持つ主観的な審美性が排除されているとの批判もある (Tonkinwise, 2011; Verganti, 2017)。

このような批判が特にデザイン学研究者から起こる要因の一つが、デザイン学はデザイナー

を単にユーザーのニーズを物体化させるだけの存在だけではなく、主観的な審美性を伴う個人のアイデンティティをベースとした内発的動機から創造を行う存在としても捉えているためである（後藤・八重樫, 2018）。つまり、デザインの実践には、それぞれのデザイナーが経験を積み重ねる中でアップデートし続けたアイデンティティをベースにアイデアを創造する属人的なプロセスも含まれるのである。このようなプロセスは Verganti (2017) によってインサイドアウトプロセスとして定義され、デザインを活用した新たなイノベーションプロセスとして近年議論が行われはじめた。しかしながら、既存研究では誰もが内発的動機を持ち、独自のアイデア発想ができるという前提で議論されてきたが、そもそもどのように個人にそのような発想を可能にさせるかという点はまだ理論的な議論が十分ではない。例えば、Goto, Ando and Yaegashi (2020) は、エンジニアにインサイドアウトプロセスを適用した場合、専門的知識から来る認知的な枠組みから逃れられず、技術やソリューションに関するアイデア発想に固執してしまうことを明らかにした。また、日本人のような集団主義の文化を持つ国では集団の規範や価値が優先され、個人の価値やゴールが組織内で発揮できないという問題点もあるが、これらの点が既存研究で議論されることはなかった。そこで、本研究はインサイドアウトの前提となる個人のアイデンティティという属人的な性質をどのようにマネジメントするかについて明らかにする。

本論文は、佐藤 (2012) が指摘する人間のブラックボックスのメカニズムを明らかにすることを試みるわけではない。むしろ、多種多様な人間のブラックボックスを活用することにより、多種多様なアイデアを創造するためのマネジメントのあり方を、組織アイデンティフィケーションの視座から問う。なぜなら、組織アイデンティフィケーション理論は、個人がどのように組織のアイデンティティに対して同化、または異化させるか、そしてどのように個人が組織の価値観やゴールを内面化、または個人の価値観やゴールを外面化するのかを明らかにするからである (Ashforth & Mael, 1989)。

本論文はインサイドアウトプロセスを個人の価値観やゴールの外面化のプロセスであると定義し、そのプロセスを組織アイデンティフィケーション理論で検討する。その上で、インサイドアウトプロセスのマネジメントに対する組織アイデンティフィケーション理論の限界を議論し、新たな理論的な示唆を提案したい。

## 2. デザインとアイデンティティ

### (1) デザイナーの役割と実践

非デザイナーに適用するデザインプロセスを議論する前に、デザイナーの実践がどのようなものかを整理しておくことが必要であろう。Adams et al. (2011) によると、デザイナーの実践は表 1 のように 6 つのカテゴリーに分類することができる。

表 1 デザインの役割 (Adam et al., 2011 より筆者作成)

| カテゴリー                                       | 概要   |
|---|--|
| カテゴリー 1 :<br>Evidence-based decision-making | エビデンスをもとに、目前の問題に対して最適なソリューションを発見するための意思決定を行う。このカテゴリーで重視されるのは論理性やエビデンス、合理性であり、不確実性は排除されるべきものとして見なされる。   |
| カテゴリー 2 :<br>Organized translation          | アイデア出しから始め、最終的に現実的に機能するソリューションとして落とし込む。カテゴリー 1 に対して、流動的なアプローチを取ることに特徴がある。トライアンドエラーの反復的なプロセスにより、様々なピースのバランスを取りながら、一つのソリューションにまとめ上げていく。それゆえに、不確実性は仕方がないものとして捉えられる。 |
| カテゴリー 3 :<br>Personal synthesis             | デザイナー、またはデザインチームの個人的なレンズを通して資源 (過去のデザイン・アウトプットや他人のアイデア) を統合し、新たなモノを開発する。カテゴリー 2 に対して、デザインの人間的要素が強調される点に特徴がある。不確実性はデザイナーにとって当たり前のものとして捉えられる。                      |
| カテゴリー 4 :<br>Intentional progression        | 将来を見据えた長期間のコンテキストの中で進化のための可能性を探る。目前のソリューションを求めめるカテゴリー 3 までに対して、未来を見据えた上で、現在取り得る有効なソリューションの創造をゴールとすることに特徴がある。それゆえに、不確実性は価値を生む源泉として捉えられる。                          |
| カテゴリー 5 :<br>Directed creative exploration  | 戦略的に未来の価値を探索する。カテゴリー 4 に対して、新たな方向性を発見するために柔軟性を持ったオープンなプロセスが特徴である。それゆえに、不確実性は新たな道を切り開くための探索的空間として捉えられる。このカテゴリーまでは取り組むべき問題の方向性は明らかである。                             |
| カテゴリー 6 :<br>Freedom                        | デザイナーに自由を与える。このカテゴリーでは取り組むべき問題自身が不確実であるため、自由を与えられたデザイナーの設定する境界次第で問題の意味が変化し、この新たな意味の創出こそがアウトプットである。カテゴリー 5 までに対して、問題自身の意味を問うところに特徴があり、不確実性や制約はセンスメイキングのきっかけである。   |

カテゴリー 1 及び 2 に関しては、デザイナー自身のアイデアが入り込む余地はなく、クライアントの情報の整理が主な役割となる。カテゴリー 3 以降では、デザイナーが自身のアイデアを製品やサービス開発に取り入れることが可能となる。その中でも、カテゴリー 3, 4 及び 5 とカテゴリー 6 の間の違いは、取り組むべき問題自身に対して、デザイナーの意思が入り込む余地があるかどうかである。つまり、カテゴリー 6 では、デザイナーが「そもそも解決すべき問題は何か?」という点を考える必要があり、自身の価値観やゴールがより強く影響する。

デザイナー自身がアイデア創出をする役割では、デザイナーのアイデア創出は 2 つの段階に分けられる。最初の段階は、チームでの議論を活発化させるために、自身からアイデアを創出する。デザイナーはこのような最初のアイデアを白紙の状態から創造するのではなく、自身の経験から得られた知識を活用する (Darke, 1989; Rowe, 1987; Lawson, 2006)。次の段階として、

この最初のアイデアのプロトタイプを使って、クライアントと対話をし、新たなアイデアとしてリフレーミングしていくのである（Paton and Dorst, 2011）。

デザイナーが初期のアイデア創出に活用する知識は、始まりと終わりのないデザインの経験の中でアップデートされ続けるものである（McDonnell, 2011）。後藤・八重樫（2018）は、社会学者の Giddens（1984）の構造化理論を用いて、デザインシンキングを「デザイナーが（社会）構造から影響を受けて意味解釈を行い、さらにその構造を再生産する思考方法または態度」（八重樫・後藤・安藤・増田, 2019, p.123）として捉えた。このようなデザイナーの実践は、IDEO のデザイン思考が提言するようなツールやスキル（knowing）を身につければ実践（acting）が可能となるわけではなく、社会との関連の中で、「自分は一体何者なのか？」というデザイナー自身のアイデンティティ（being）が問われるのである（Adams, et al., 2011）。

## (2) 社会構成主義

デザイナーの実践が社会との関連性の中で議論される背景には、デザインが社会構成主義的アプローチであることが挙げられる。社会構成主義では、万物に受け入れられる普遍的（客観的）なモノは存在せず、あくまでコミュニティの中で合意が取れた、相対的なモノがあると捉える。Gergen and Gergen（2004）は、社会構成主義では社会が常に対話の中でしか構成されないため、思考が止まることはなく、創造的なプロセスを伴うことを指摘している。つまり、デザイナーの実践は常にクライアントやユーザーとの関係性の中でアイデア創造やリフレーミングを行うのである。McDonnell（2011）は、このようなデザイナーの実践の特徴が *on-going openness*（常に自分自身を外に開放している状態）であると指摘している。つまり、デザイナーのアイデンティティは常に外側に開かれているのである。

Krippendorff（2006）は、デザインの対象が技術的なメカニズムから言語の構成的な使用に移行していることを指摘し、ステークホルダーのコミュニティの概念への方向転換を強調した。上述したデザインプロセスの2つの段階は、まずデザイナーの内主観的なアイデアを創造し、次にそのアイデアをチームの中で間主観的に合意が取れるようにリフレーミングすることを意味している。さらにその先として、開発された製品・サービスはユーザーのコミュニティとの間で集主観的に共有されるのである。この一連のプロセスの中で、コミュニティの中で語られる製品・サービスの意味が創造されるのである（後藤・八重樫, 2018）。つまり、現代のデザインのプロセスは、デザイナー個人の内主観から、開発チームの間主観を介して、ユーザーのコミュニティで共有された集主観的な意味を扱う主観性のマネジメントと考えることができる。この意味で、人間の脳というブラックボックスを介した創造的活動の起点では属人性から逃れることはできないのである。

## (3) インサイドアウトプロセス

Verganti (2017) は、IDEO のデザイン思考のようなユーザー中心のアイデア創出方法は、外部のプレイヤーの役割を強調していると指摘した。そのような手法を使用することによって個人は組織の中で用いるマインドセットを変化させると同時に、認知的なバイアスを減少させることができる (Carlgren, Elmquist, and Rauth, 2016; Liedtka, 2015)。Verganti (2017) はこのように外部から得た情報に依拠してアイデア創出を行うプロセスをアウトサイドインと定義し、この手法がビジネス領域においてデザインの役割を理解させたと指摘した。しかしながら、その一方でユーザー中心デザインは過度に顧客に焦点を当てることで、顧客の今の問題解決に陥ってしまい、ラディカルなイノベーションが起りにくい (Norman and Verganti, 2014)。

一方で、デザイナーの実践はすでに述べたようにユーザー中心のプロセスだけではない。デザイナーは個人的なレンズを介して問題を解釈し、アイデアを創造するプロセスも含んでいる (Adams et al., 2011)。このような個人的なレンズは、デザイナーがキャリアの中で蓄積してきた経験からもたらされるものである (McDonnell, 2011)。Paton and Dorst (2011) は、イノベティブなプロジェクトほど、デザイナーが自身のレンズを介した解釈を行っていることを事例調査から明らかにした。このようなプロセスは、自分の内部の知識や信念等に依拠することから、インサイドアウトと呼ばれる (Verganti, 2017; Goto, Ando and Yaegashi, 2020)。

さらに、最近のアーティストに関する研究では、既存の組織が持つものとは異なる価値の秩序を保有するアーティストは、組織の価値観を揺るがすことで、組織に変化をもたらすことが明らかとなっている (Strauß, 2018)。アーティストが持つような強い個性は、新たなコンセプトの生産を後押しするのである (Janssen and Huang, 2008)。さらに、Rampa, Abrassart and Agogué (2017) は、自身にとって望ましい世界の探索が内発的な動機を引き起こし、創造性をもたらすことを指摘した。

Verganti (2017) が提示したインサイドアウトのプロセスは、このような個人の内発的動機、つまり内主観的なアイデアから始めるプロセスである。このプロセスは、図 1 のように、ペ

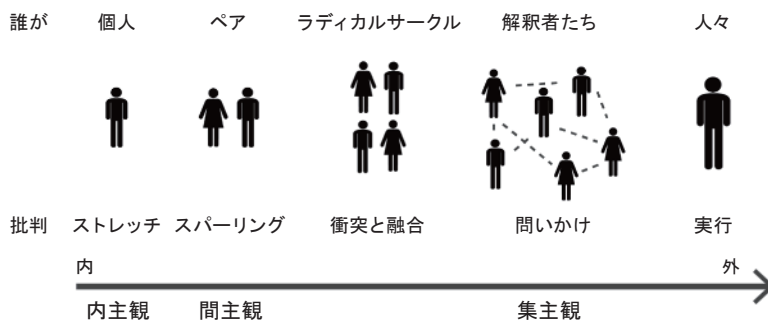


図 1: インサイドアウトのプロセス (Verganti, 2017 より筆者作成)

ア及びグループでの批判により間主観的アイデアへ昇華させ、解釈者を介した批判とユーザーテストにて集主観的な意味の合意形成への可能性を探索するプロセスである。これは、デザイナーがキャリアの中で蓄積してきたある種の知識や経験を基に独自のアイデアを創出し、そのアイデアをもとにクライアントとの対話の中でリフレーミングを行い、最終的に顧客に提示するプロセスを非デザイナーのイノベーションプロセスに落とし込んだものである。

このプロセスにおいては、起点となる内発的動機からもたらされるアイデア創出が何よりも重要となる。Verganti (2017)をはじめとする今までのインサイドアウトプロセスの研究者は、個人は誰もがビジョンを持ち、独自のアイデアを創出できるという前提を持っていた。しかしながら、日本企業がこのプロセスを実践する上で、一つ大きな課題が生じる。それは、元々集合主義的な文化を持つ日本人は企業活動においても個々が強い個性を発揮するというよりも、むしろ集団として強い個性を発揮する傾向があることだ。つまり、組織内においては組織の集主観的な価値観やゴールが優先され、内主観的なアイデアを起点とするプロセスに慣れていないのである。Verganti (2017) が研究対象とした欧米の事例では、元々個人主義の国の事例が多く、内主観的なアイデアを起点とすることに違和感をもたないのであろう。それゆえに、既存のインサイドアウトに関する研究では、集主観的な価値観や規範が優先される組織において個人の内主観的なアイデア発想をどのように促進させるかという点での理論的な議論はほとんどない。

そこで次章より、この主観のマネジメントを組織アイデンティフィケーションの理論を用いて、考察していく。組織アイデンティフィケーションの理論は、どのように個人が組織のアイデンティティに対して同化、または異化させるか、そしてどのように個人が組織の価値観やゴールを内面化、または個人の価値観やゴールを外面化するのかを明らかにする (Ashforth & Mael, 1989)。

## II. 属人性のマネジメント

### 1. 組織アイデンティフィケーション

#### (1) オーバー・アイデンティフィケーション

日本企業がモノづくり大国として君臨してきた時代から続く日本型マネジメントは、組織文化を社員一人一人まで共有し、一枚岩となって組織を運営していくというものであろう (Deal and Kennedy, 1982; Peters and Waterman, 1982)。このようなマネジメントは、佐藤 (2012, p.158) が指摘するように、「ベルトコンベアの半製品が、順にカタチを変えていくのが、手に取るようにわかる」ようなものづくり中心の時代には大きな効果を発揮した。この場合、価値は順にカタチを変えていく物理的なモノの中に存在するため、技術中心主義であり、人々の解釈の解

積を意味する二次的解釈をベースとする人間中心主義が重視されることはなかった。つまり、機能や品質は、普遍的かつ非属人的なもの一どのようなコミュニティーに所属するどのような人にとっても機能や品質は低いよりは高い方が良くと誰もが答えるという意味一であるとして捉えられていたのである。それゆえに、多くの日本企業が一人ひとりの属人的で内主観的な解釈をマネジメントのプロセスから排除し、組織全員が同じ解釈をする一枚岩の集団としてマネジメントの方が効率的であったのである。

ここで、組織アイデンティフィケーション理論で提案されたオーバー・アイデンティフィケーションの概念を紹介する (Galvin, Lange and Ashforth, 2015; Avanzi, van Dick, Fraccaroli and Sarchielli, 2012)。これは、組織内の個人が過度に組織に一体感を持ち、組織の価値観やゴールを内面化した結果、個人のアイデンティティが持つ価値観やゴールを組織内で消失してしまう状態を意味する。Avanzi et al. (2012) によると、この状態に陥ると自分自身のウェル・ビーイングを追求しなくなり、ワーカホリックに陥ってしまう。中立的なアイデンティフィケーションでは、組織と個人の価値観やゴールはそれぞれ別のものとして存在し、組織内でも自由にどちらも発揮できる状態であることに対して (Kreiner and Ashforth, 2004)、オーバー・アイデンティフィケーションは組織の価値観やゴールを完全に個人のものとして一体化させるのである (Galvin, Lange and Ashforth, 2015)。

日本企業の伝統的なマネジメントはオーバー・アイデンティフィケーションを利用したものであると捉えることができるであろう。つまり、組織の価値観やゴールを完全に個人のものとするだけで、一枚岩で企業運営が可能となるのである。上記のように、モノづくり全盛期にはこのマネジメントはポジティブに機能したのではないだろうか。なぜなら、モノづくりでは多様な視点からの解釈よりも、むしろ普遍的だと考えられている機能と品質を最も重視したためである。さらに、品質重視の現場においては、「誰が抜けても」一定の品質を確保するために、属人性が排除されるようにマネジメントが行われてきたのである。つまり、多くの日本企業、特に製造業では、組織の集主観的な価値観を普遍的なものとして位置づけ、それを一人ひとりに落とし込んできたのである。

このようなマネジメントは、佐藤 (2012) が指摘するような情報社会に求められるアイデアの創造を阻害する。組織として普遍的な機能や品質を組織的に一枚岩となって追求してきた従業員は、たとえ自由なアイデア発想を求められても、機能や品質といった集主観的に共有された価値観から逃れられないのである。Goto, Ando and Yaegashi (2020) は、組織として意図的にこの集主観的に共有された価値観から逃れることが、組織にとって革新的なアイデア創造につながることを明らかにした。次節では、このような組織の共有された価値観から逃れるというプロセスを、組織アイデンティフィケーションの、異化 (ディスアイデンティフィケーション) に関する研究から議論する。



## (2) 組織からの異化に関する研究

オーバー・アイデンティフィケーションが過度に個人を組織に同化させる一方で、個人のアイデンティティが強く組織アイデンティティの同化を妨げるアイデンティフィケーションとして、組織ディスアイデンティフィケーションとアンビバレント・アイデンティフィケーションが挙げられる（Kreiner & Ashforth, 2004）。前者は組織に対して低レベルの同化しかせず、組織に対してネガティブな感情を保有し、批判や方針に反対するような行動をとる（Elsbach & Bhattacharaya, 2001）。しかしながら、同時に組織の価値観やゴールとは異なる新たなアイデアを提案する存在にもなり得るという組織にとってポジティブな側面も存在する（Kreiner & Ashforth, 2004）。

後者のアンビバレント・アイデンティフィケーションは、組織に対してある一面ではポジティブな感情を持ちながら、同時に相反するネガティブな感情を持ち、組織に対して同化と異化を両面的に行うことを意味する。Kreiner & Ashforth (2004) は、このようなアイデンティフィケーションを行う個人が、組織の価値観やゴールに反する行動をとらない一方で、与えられたレベルの業務パフォーマンスを超えようとしがちなことを指摘されている。

上記の2つのアイデンティフィケーションのように、組織に対して異化はしないが、組織の価値観やゴールを内面化しないアイデンティフィケーションとして、Galvin, Lange and Ashforth (2015) はナルシスティック・アイデンティフィケーションを提起した。これは主に経営者を想定しているものであるが、経営者が自分自信を表現するための手段として、組織のアイデンティティを利用することを意味している。それゆえに、組織に対して高いレベルの同化を行うが、その組織は自分自身の拡張であり、自らの価値観やゴールを達成するために組織を利用するのである。

以上の組織アイデンティフィケーション理論を用いて、次章ではインサイドアウトプロセスのアイデンティフィケーションを考察する。

## 2. インサイドアウトプロセスのマネジメント

### (1) インサイドアウトプロセスのアイデンティフィケーション

ここでは、インサイドアウトプロセスをアイデンティフィケーションの観点から考察する。第一の特徴として、オーバー・アイデンティフィケーションについて検討する。インサイドアウトプロセスが、組織ではなく自分自身のゴールや価値観を外面化してアイデア創出を行う点で、組織のゴールや価値観を過度に内面化するオーバー・アイデンティフィケーションは、インサイドアウトプロセスを阻害する。「ユニフォームを着ると仕事モードになる」というような表現が日本ではよく聞かれるが、これは組織のアイデンティティに自己のアイデンティティを一致させる（ユニをフォームする）ことを端的に指した表現であろう。さらに、ワークとライ

フを融合するのではなく、極端に切り分け、仕事に個人的人生観やプライベートで得た経験を完全に除外するというようなワークライフバランスの取り方もよくみられるであろう。これも、自身のアイデンティティを完全に切り分けることを暗に意味していると考えられる。

インサイドアウトプロセスのアイデンティフィケーションの第二の特徴として、個人のアイデンティティをベースとする一方で、組織への異化によってもたらされるネガティブな効果が発生しない点が挙げられる。組織ディスアイデンティフィケーションやアンビバレント・アイデンティフィケーションが発生すると、個人は組織に対して高いコミットメントを行わず、与えられた業務を超えるようなパフォーマンスを残そうとしない (Kreiner & Ashforth, 2004)。一方で、インサイドアウトプロセスは、組織の目的でもあるイノベーションを起こすためにあえて組織のアイデンティティを同一化しない。つまり、インサイドアウトプロセスは、組織に対して反発心を持った結果として組織のアイデンティティを同一化しないのではなく、組織に対して親和性を持ち、組織に貢献する意志を持った状態を維持する。この点で、既存研究で議論されてきた組織ディスアイデンティフィケーションやアンビバレント・アイデンティフィケーションには該当しない。

自身の価値観やゴールを組織に対して外面化するという点では、ナルシスティック・アイデンティフィケーションと同様である。しかしながら、ナルシスティック・アイデンティフィケーションは自己の利益のために自分自身の価値観やゴールを外面化することに対して、インサイドアウトプロセスのアイデンティフィケーションは、組織の利益のために自身の価値観やゴールを外面化するのである。

## (2) インサイドアウトプロセスとダイバーシティ

上記の議論から、インサイドアウトプロセスには以下のような論点が整理された。

- 組織への過度なアイデンティフィケーションはインサイドアウトプロセスを阻害する
- 組織のアイデンティティへの異化もインサイドアウトプロセスを阻害する

つまり、組織へのアイデンティフィケーションは強すぎても弱すぎてもインサイドアウトプロセスにはネガティブな影響を与えるのである。それでは、どのようなアイデンティフィケーションがポジティブな影響を与えるのであろうか。

一点目は多様なアイデンティフィケーションを組織内で積極的に利用することである。組織の構成員であっても、組織を離れば誰でも複数のコミュニティに対して同化する (Ashforth & Mael, 1989)。つまり、誰もが組織外の価値観やゴールを複数持っている。インサイドアウトプロセスは、このような個人の組織外の価値観やゴールから始めることを前提としている。そ

れゆえに、組織のダイバーシティはインサイドアウトプロセスの必要条件となる。

ダイバーシティ研究は非常に幅広く、多くのダイバーシティ研究は、人種や年齢、性別などのデモグラフィックな要因と、専門分野や教育的バックグラウンドの違いなどを対象とする（van Knippenberg, De Dreu and Homan, 2004）。その一方で、認知的なスタイルや情緒的傾向、動機、社会的関係性の違いも対象となる（Mannix and Neale, 2005; Bassett-Jones, 2005）。インサイドアウトプロセスに求められるダイバーシティは、デモグラフィックな要因ではなく、後者が該当する。なぜなら、たとえ人種や年齢、性別が同じであっても、個人の価値観やゴールは同じであることはなく、多様なアイデアが想像し得るためである。

既存のダイバーシティ研究では、ポジティブ及びネガティブの両方の効果が異なる理論的背景から指摘されてきた（Williams, 1998; van Knippenberg, De Dreu and Homan, 2004）。ポジティブな効果は情報・意思決定理論で強調されてきた。この理論では、個人のバックグラウンドからもたらされる異なる視点が意思決定の質を改善させる（Randel, 2002; Jehn, 1999）。一方で、社会的カテゴリー理論ではダイバーシティのネガティブな効果が強調されてきた。それは、組織の構成員が多様化した結果、多くのサブグループを生み出し、そのサブグループ間の関係性に問題が生じるという点である（van Knippenberg, De Dreu and Homan, 2004）。この点は、組織アイデンティフィケーション研究においても、組織の超越的アイデンティティ（superordinate identity）が低いレベルであると、異なる機能部門同士でバイアスが生まれ、個人の組織内の情報の統合が阻害されることが指摘されている（Maltz and Kohli, 1996）。インサイドアウトプロセスがダイバーシティから得られる利点は、情報・意思決定理論で議論される点である。組織ディスアイデンティフィケーションの理論でも指摘されているが、組織の支配的な価値観やゴールから離れることで、それとは異なる革新的な視点を保有することができるのである（Kreiner & Ashforth, 2004）。その一方で、社会的カテゴリー理論が指摘するように、組織のダイバーシティを高めることで、サブグループが生み出されることで組織ディスアイデンティフィケーションのネガティブな効果が起こり、インサイドアウトプロセスが逆に阻害される可能性が示唆される。

なお、オーバー・アイデンティフィケーションは、組織のダイバーシティに相反するものであり、個人の価値観やゴールを組織内で外面化することを阻害する。逆に、ディスアイデンティフィケーションのような異化は、組織内で組織外の価値観やゴールを外面化させるという点で組織のダイバーシティを促す可能性があるが、組織の利益のために外面化した個人の価値観やゴールを使用するという意思を持たない。以上のことから、単に組織のダイバーシティを高め、多様な価値観やゴールを外面化できる状態さえできれば、インサイドアウトプロセスが実現できるわけではないであろう。

この点において、インサイドアウトプロセスにおいて、組織コミットメントは重要な要素と

なる。コミットメントは組織アイデンティフィケーションと混同されることが多いが、明確に異なる概念である。前者は、組織と自己が離れた存在であることを前提とした上で、組織に対するポジティブな感情を表す概念であり、後者は組織への同化の程度を表す概念である (Ashforth, Harrison and Corley, 2004)。過去の定量分析の結果から、コミットメントはアイデンティフィケーションと識別可能であり、同時に強い正の相関を持つことが明らかとなっている (Riketta, 2005)。Ashforth, Harrison and Corley (2008) は、逆にコミットメントが組織アイデンティフィケーションを強化する可能性も指摘している。

この点から、インサイドアウトプロセスを実践するためには、アイデンティフィケーションとダイバーシティ、コミットメントの微妙なバランスが必要となるであろう。組織への異化によるダイバーシティの確保とコミットメントの強さは既存研究の結果からは相反する可能性が高い。それゆえに、これらを両立する要因の探索が今後の研究には求められる。

### Ⅲ. おわりに

本論文は、佐藤 (2012) が提起した、21 世紀の情報社会では人間の脳というブラックボックスを介した創造的活動が求められるという命題に対して、デザイナーのインサイドアウトプロセス及びそのマネジメントとしての組織アイデンティフィケーションの観点から論じてきた。本論文が提起したことは以下の 2 点である。

1. 実践的インプリケーション：インサイドアウトプロセスは属人的なプロセスであるため、属人性を排除するのではなく、多様な属人性を活用すべきである。
2. 理論的インプリケーション：組織アイデンティフィケーション・ダイバーシティ・コミットメント間のバランスを再検討する必要がある

第一に、デザインを企業で実践する上では、インサイドアウトプロセスが属人的であることを前提とすることが重要となる。近年の IDEO 型デザイン思考の流行や、2018 年の経済産業省・特許庁の「デザイン経営宣言」などにより、多くの日本企業でデザインを取り入れようと試みている。さらに、多くの教育機関がビジネスマン向けのデザインスクールを開講し、すでに多くのデザインシンカー (デザインシンキング能力を身につけた非デザイナー) が創出されている。しかしながら、本論文で指摘するように、デザインを実践する上では、デザインができる個人 (デザインシンカー) の増加とデザインを活かす組織的施策 (デザインマネジメント) が必須となる。例え、デザインシンカーが増えても、モノづくり大国時代のオーバー・アイデンティフィケーションが組織の中に残っていれば、結局デザインシンカーが組織に幻滅し、ディスア

イデンティフィケーションのネガティブな効果を起こす結果となる。この観点から、現在の日本企業には、属人的なプロセスのマネジメント、つまりデザインマネジメントを実践できる管理職の育成が重要であると、本論文では指摘しておく。

第二に、理論的な観点では、デザインプロセスのマネジメントを理解するためには、組織アイデンティフィケーション研究の発展が急務となる。組織アイデンティフィケーション研究は、個人主義の欧米が中心となって行われてきた。これは個人が自己のアイデンティティを組織の中で発揮できる国民性を持っており、従業員にどのように組織外の価値観やゴールを外面化させるかという点は注目されず、むしろどのように組織の価値観やゴールを内面化させるかが議論の中心であった。この意味で、組織ディスアイデンティフィケーションをポジティブに捉え、個人の価値観やゴールを外面化させるための理論は今まで検討されてこなかった。しかしながら、日本以外でもインドや中国のような新たな大国でも集合主義的な側面を持っており、今後は本論文が指摘するような理論的欠点が重要な議題として取り上げられる可能性もあるだろう。

#### 謝辞

本研究は、JSPS 科研費 JP18K01803, JP19H01536 の助成を受けたものです。

#### <参考文献>

- Adam, R.S., Daly, S.R., Mann, L.M., and Dall’Alba, G. (2011) “Being a professional: Three lenses into design thinking, acting, and being.” *Design Studies*, Vol.32, No.6, pp.588-607.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., and Corley, K.G. (2008) “Identification in organizations: An examination of four fundamental questions.” *Journal of Management*, Vol.34, No.3, pp.325-374.
- Ashforth, B.E., and Mael, F. (1989) “Social identity theory and the organization.” *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, pp.20-39.
- Avanzi, L., van Dick, R., Fraccaroli, F., and Guido, S. (2012) “The downside of organizational identification: Relations between identification workaholism and well-being.” *Work and Stress*, Vol.26, No.3, pp. 289-307.
- Brown, T. (2008) “Design Thinking.” *Harvard Business Review*, Vol.86, No.6, pp.84-92. (「人間中心のイノベーションへ IDEO : デザイン・シンキング」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年12月号, 56-68頁, ダイヤモンド社)
- Bassett-Jones, N. (2005) “The paradox of diversity management, creativity and innovation.” *Creativity and Innovation Management*, Vol.14, No.2, pp.169-175.
- Carlgren, L., Elmquist, M., and Rauth, I. (2016) “The challenges of using design thinking in industry – Experiences from five large firms.” *Creativity and Innovation Management*, Vol.25, No.3, pp.344-362.
- Darke, J. (1989) “The primary generator and the design process.” *Design Studies*, Vol.1, No.1, pp.36-44.
- Deal, T., and Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Elsbach, K.D., and Bhattacharya, C.B. (2001) "Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association." *Organization Science*, Vol.12, No.4, pp.393-413.
- Galvin, B.M., Lange, D., and Ashforth, B.E. (2015) "Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity." *Academy of Management Review*, Vol.40, No.2, pp.163-181.
- Gergen, K. J., and Gergen, M. (2004). *Social construction: Entering the Dialogue*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publications. (伊藤守 (監訳・訳), 二宮美樹 (訳) (2018) 『現実はいつも対話から生まれる』ディスカヴァー・トゥエンティワン)
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*, Cambridge: Polity.
- Goto, S., Ando, T., and Yaegashi, K. (2020) "Outside-inside-out frame creation model for the innovation of meaning in a Japanese B2B industry." *Design Management Journal*, Vol.15, No.1. (In printing)
- Janssen, O., and Huang, X. (2008) "Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors." *Journal of Management*, Vol.34, No.1, pp.69-88.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B., and Neale, M.A. (1999) "Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups." *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No.4, pp.741-763.
- Kreiner, G.E., and Ashforth, B.E. (2004) "Evidence toward an expanded model of organizational identification." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, No.1, pp.1-27.
- Krippendorff, K. (2006). *The semantic turn: A new foundation for design*, Boca Raton: CRC Press. (小林昭世・西澤弘行・川間哲夫・氏家良樹・國澤好衛・小口裕史・蓮池公威 (翻訳) (2009) 『意味論的転回—デザインの新しい基礎理論』エスアイビーアクセス)
- Lawson, B. (2006). *How designers think: The design process demystified (4<sup>th</sup> ed.)*. London: Architectural Press.
- Liedtka, J. (2015) "Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction." *Journal of Product Innovation Management*, Vol.32, No.6, pp.925-938.
- Maitz, E., and Kohii, A.K. (1996) "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries," *Journal of Marketing Research*, Vol.33, No.1, pp.47-61.
- Mannix, E., and Neale, M.A. (2005) "What differences make a difference?" *American Psychological Society*, Vol.6, No.2, pp.31-55.
- McDonnell, J. (2011) "Being a professional: Three lenses into design thinking, acting, and being." *Design Studies*, Vol.32, No.6, pp.557-572.
- Norman, D.A., and Verganti, R. (2014) "Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change." *Design Issues*, Vol.30, No.1, pp.78-96.
- Paton, B., and Dorst, K. (2011) "Briefing and reframing: A situated practice." *Design Studiess*, Vol.32, No.6, pp.573-587.
- Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. New York, NY: Harper & Row.
- Rampa, R., Abrassart, C., and Agogu , M. (2017) "Training for Innovative Design to Increase Organisational Creativity: A Longitudinal Study of Hydro-Québec's Research Center." In *The Role of Creativity in the Management of Innovation* (pp. 97-113).
- Rowe, P. (1987). *Design thinking*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- Randel, A.E. (2002) "Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, No.6, pp.749-777.

- Riketta, M. (2005) "Organizational identification: A meta-analysis." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.66, No.2, pp.358-384.
- Strauß, A. (2018) "Value-creation processes in artistic interventions and beyond: Engaging conflicting orders of worth." *Journal of Business Research*, Vol.85, pp.540-545.
- Tonkinwise, C. (2011) "A taste for practice: Unrepressing style in design." *Design Studies*, Vol.32, No.6, pp.533-545.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., and Homan, A.C. (2004) "Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda." *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.6, pp.1008-1022.
- Verganti, R. (2017), *Overcrowded: Designing meaningful products in a world awash with ideas*, Cambridge, MA: The MIT Press. (安西洋行・八重樫文 (監訳), 立命館大学経営学部 DML (訳) (2017) 『突破するデザイン』日経 BP 社)
- Williams, K.Y., and O'Reilly, C.A (1998) "Demography and diversity in organisations: A review of 40 years of research." *Research in Organisational Behavior*, Vol.20, pp.77-140.
- 後藤智・八重樫文 (2018) 「デザインシンキング研究の課題と展望: 「デザイン思考」と「デザインシンキング」」『立命館経営学』立命館大学経営学会, 第 57 卷第 3 号, 45-69 頁。
- 佐藤典司 (2012) 『モノから情報へー価値大転換社会の到来』経済産業調査会。
- 八重樫文・後藤智・安藤拓生・増田智香 (2019) 「意味のイノベーション/デザイン・ドリブン・イノベーションの研究動向に関する考察」『立命館経営学』立命館大学経営学会, 第 57 卷第 6 号, 101-127 頁。

## Management of Personal Identity – From Exclusion to Inclusion

Goto, Satoru \*

### Abstract

This paper focuses on an inside-out process that starts with individual values and goals, which is one of the design processes, and theoretically explores managerial ways to externalize the individual values and goals from the perspective of organizational identification theory. The extant studies have examined the inside-out process from the cases of individualist Western developed countries in which the individual identities take precedence over organizational values and norms. As a result, they have ignored how the individuals externalize the individual values and goals. On the other hand, in Japan, it is crucial to implement the managerial ways to externalize the individual values and goals because the organizational values and norms are prioritized over individuals. In recent years, with the popularity of design thinking, the inside-out process has also been practiced in Japanese companies, but unless the implementation of the managerial ways to externalize the individual values and goal, the inside-out process may not work well. This paper reveals that such management requires a balance between organizational identity and diversity and commitment to the organization. The implication of this paper is an answer to the question raised by Sato (2012) on the idea creation of the information society in the 21st generation.

### Keywords:

Design Management, Italian Design, RACE Model, Design Thinking, PSS, Politecnico di Milano

---

\* Associate Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University