

論文

組織開発におけるデザイン研究の方向性と課題

— ポジティブアプローチの観点からの検討

磯 邊 美 香*

八重樫 文**

要旨

デザインの貢献する範囲は、意匠設計にとどまらず組織戦略にまでに拡大しており、デザインを活用した組織戦略や組織開発に期待が高まっている。しかし、デザインの組織開発への貢献に関する議論では、問題解決の側面が強調されており、本来多様な意味や特徴を持つデザインにおけるポジティブなアプローチの側面は見落とされてきた。

そこで本稿では、ポジティブアプローチに着目した組織開発におけるデザインに関する議論の整理から、今後の課題を検討することを目的とし、Avital, Boland, and Cooperrider (eds.) (2007) *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)* に掲載された文献のレビューを行った。

これらの検討から、ポジティブレンズや Appreciative Inquiry といったポジティブアプローチは、デザインと補完関係にあり、組み合わせて組織開発に適用することで、デザイン態度の強化や「参加ステータス」の向上、ポジティブ組織の構築に寄与することが明らかにされた。

一方でこれら一連の研究から、デザイン研究の学際的な有用性を保障するための、デザイン研究独自の理論的確立に関する問題点が見出され、今後取り組むべき研究課題として認識された。

キーワード

組織開発, デザイン研究, ポジティブアプローチ, ポジティブレンズ, Appreciative Inquiry

* 立命館大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

** 立命館大学経営学部 教授

目 次

- I. はじめに
 - 1. デザイン研究とポジティブアプローチ
 - 2. *Designing Information and Organizations with a Positive Lens* (*Advances in Appreciative Inquiry vol.2*)
- II. *Designing Information and Organizations with a Positive Lens* (*Advances in Appreciative Inquiry vol.2*) の文献レビュー
 - 1. Avital and Boland (2007) “Managing as Designing with a Positive Lens”
 - 2. Laszlo and Cooperrider (2007) “Design for Sustainable Value: A Whole System Approach”
 - 3. Faust (2007) “Managing as Designing Needs a Theory of Design”
 - 4. Zandee (2007) “The Poetics of Organizational Design: How Words May Inspire Words”
 - 5. Rifkin (2007) “Beyond Words”
 - 6. Neilsen (2007) “Developing the Positive Organization from a Secure Base”
 - 7. Whitney (2007) “Designing Organizations as if Life Matters: Principles of Appreciative Organizing”
- III. まとめと考察

I. はじめに

1. デザイン研究とポジティブアプローチ

本稿は、ポジティブアプローチに着目した組織開発におけるデザインに関する議論を整理し、今後の課題を検討することを目的とする。近年の様々な社会変革に伴い、組織経営においてはビジネスモデルや組織戦略、組織自体の在り方までも変革を強いられるようになった。このような環境下において、デザインの重要性は増している。デザインの貢献する範囲は、意匠設計にとどまらず組織戦略にまでに拡大しており、デザインを活用した組織戦略や組織開発に期待が高まっている (Hatchuel, 2001; Boland and Collopy, 2004)。

本来、デザインは多様な意味や特徴を持つ (Avital and Boland, 2007)。しかし、デザインの組織戦略や組織開発への貢献に関する議論では、デザイン行為に特徴的なプロセスや性質から分析された「デザイン思考」(Buchanan, 1992; Lawson, 2006) に代表される問題解決の側面ばかりが強調される傾向にある (Treffinger, Isaksen and Dorval, 1994; Carson and Runco, 1999; Bauer and Eagen, 2008)。

組織開発は、診断型組織開発と対話型組織開発に大別できる (Bushe and Marshak, 2009)。一方で、従来の組織は、診断型組織開発、つまりは問題解決型のアプローチに寄り添ってきた。このアプローチは、組織の欠点である問題要素を発見する欠点起点のアプローチである。対して、対話型組織開発は、強みや可能性など、ポジティブな要素を起点とするポジティブア

アプローチである。よって、問題解決型のアプローチは診断型組織開発、ポジティブアプローチは対話型組織開発として捉えることができる（北居・多湖，2018）。このように考えると、問題解決の側面が強調されてきたデザインの組織開発への貢献に関する議論では、診断型組織開発の観点に注力されてきたことになり、デザインの持つポジティブなアプローチの側面が見落とされてきたことになる。

これまでのデザイン研究やデザインマネジメント研究領域では、デザインは問題解決以外の側面からも捉えられてきた（Borja de Mozota, 2003）。そこでは、思考プロセスのみではなく、マインドセットや態度といった観点から、多分野への応用可能性が指摘されている（Boland and Collopy, 2004; Dunne and Martin, 2006; Martin, 2009; Carlgren, Elmquist and Rauth, 2016; Dell’Era, Magistretti, Cautela, Verganti, and Zurlo, 2020）。

Avital, Boland, and Cooperrider (2007) は、組織化に関するポジティブレンズとデザイン知の変革力を組み合わせることで、組織と社会の幸福を創造するための新たな地平が開かれ、これまで見過ごされてきた可能性が発見されると指摘する。そこでは、組織デザインに適用されるポジティブレンズが社会的背景をより広く考慮し、分野横断的なツールとなることで包括的なアプローチを取り、人間の可能性に責任と倫理を持って注意を払うことができると強調されている。

ここで言うポジティブレンズとは、チャンスや可能性を見出す方向性¹⁾、組織の肯定的な強みや成功体験に注目することでよりよい未来を創造するアプローチである。さらにより戦略的な問いかけや探求を行う手法として、Appreciative Inquiry がある。ポジティブレンズと Appreciative Inquiry は、ともにポジティブ心理学（Seligman and Csikszentmihalyi, 2000）に基づいた対話型組織開発の主なアプローチである。Appreciative Inquiry は、行動の基となる人々の認知の仕方を変容するアプローチであり（Bushe and Marshak, 2009）、単なる組織開発ツールではなく、組織学習やデザイン、開発実践を根本的に変革する哲学であるとも示されている（Watkins and Mohr, 2001）。ポジティブレンズと Appreciative Inquiry は、互いに補完し合うことができるものである。

さらに、Avital, Boland, and Cooperrider (2007) は、「Appreciative Inquiry では、世界は解決すべきである問題ではなく、受け入れるべき神秘とみなす。デザイナーの知識では、世界は想像、即興、試作、実験、そして、我々の周囲にあるすべての材料で『遊ぶ』機会としてみなされる」という一例を挙げ、Appreciative Inquiry とデザインにおいて扱われる語彙には類似点が多く、この両者は「世界に新しいものをもたらす」という共通項を持っていることを指摘している。

同時に彼らはこの指摘をもとに、「デザインにおける Appreciative Inquiry の側面を検討することで、デザイン研究における新しい視野と可能性を拡張し、既存のデザインモデルや理論

を拡大できるのではないか」という提起を行い、*Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)* を編纂した。

2. *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*

この書籍は、2005 年に開催されたワーキングカンファレンス “*Designing Information and Organizations with a Positive Lens*” の参加者から寄せられた寄稿を編集したものであり、その 1 年前にケース・ウェスタン・リザーブ大学の教授陣が出版した 2 冊の書籍 (*Managing as Designing* (Boland and Collopy, 2004)²⁾, *Constructive Discourse and Human Organization (Advances in Appreciative Inquiry, vol.1)* (Cooperrider and Avital, 2004)³⁾ が基礎とされている。

このような観点から、この書籍の編者である Avital, Boland, and Cooperrider は、Appreciative Inquiry 理論と研究の新しい方向性、組織におけるデザインの新しい介入方法と可能性を以下のように示し、継続した研究の必要性を示している。

- (1) 組織化に関するポジティブレンズとデザイン知の変革力を組み合わせることで、組織と社会の幸福を創造するための新しい視野と可能性が拓かれる。
- (2) Appreciative Inquiry とデザインの語彙には共通点が多い。Appreciative Inquiry では、世界は解決すべき問題ではなく、受け入れるべき神秘とみなされる。これは、デザイナーの知識では、世界は想像、即興、試作、実験、そして「私たちの周りにあるすべての材料」で遊ぶ機会としてみなされる事と同義である。

よって本稿では、ポジティブアプローチに着目した組織開発におけるデザインに関する議論を整理するために、*Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)* に掲載された論文の中から、主に「デザインと組織」に関するテーマの文献を中心にレビューを行う。

II. *Designing Information and Organizations with a Positive Lens*

(*Advances in Appreciative Inquiry vol.2*) の文献レビュー

1. Avital and Boland (2007) “*Managing as Designing with a Positive Lens*”

この論文は、システムや組織デザインの設計にポジティブレンズが果たす役割と潜在的な貢献について考察している。

ポジティブレンズとは、社会科学における新たな視点のことで、組織変革をリードする人間の力と参加型行動を奨励する言説を通じて、より良い組織や技術を構築する能力を強調するものである。社会科学におけるもう一つの新たな視点は、建設的で多様な行動を受け入れ、意思決定や行動における早すぎる閉鎖を防ぐ、デザインとしてのマネジメントというアプローチで

ある。また、システムの観点から、著者らは組織と情報システムは切っても切れない関係であると考えている。よって、情報および組織デザインに適用されるポジティブレンズは、社会的背景をより広く考慮し、分野横断的なツールとなることで包括的なアプローチを取り、人間の可能性に責任と倫理的な注意を払うことを強調するものであるとしている。

そこで、この論文ではポジティブレンズとデザイン知を組み合わせることで、組織や社会の幸福を創造するための新たな地平が開かれ、これまで見過ごされてきた可能性を明らかにする。また、Boland and Collopy (2004) が「デザイン態度」と呼称するものを開発することで、デザインとは何を意味するのか、そしてマネージャーがデザイン態度の指針をどのように実践に取り入れられるのかを明らかにする。継続的な組織的プロセスとしてのデザインをより深く理解し、デザイン態度を奨励・強化する方法として、ポジティブレンズ (Avital *et al.*, 2006) を提案している。

はじめに、デザインとは何を意味するのか、という考察である。デザインプロセスは組織行動に内在し、組織実践の3つの次元、①人工物を構築する実践、②人工物を使用する実践、③これらについてコミュニケーションする実践、において顕在化する。この3つの実践は組織活動におけるデザイン態度の3つの重要な要素、①デザイン成果物、②デザイン認知、③デザイン対話の媒介者、として描かれる。これらの要素と実践の相互依存関係は、デザイン態度の実践サイクルとして描かれる。図1はデザインのダイナミクスな実践をまとめたものである。著者らは、この3つの実践がデザイン態度を運用し、組織に取り入れることができるかを理解する鍵となると考えている。

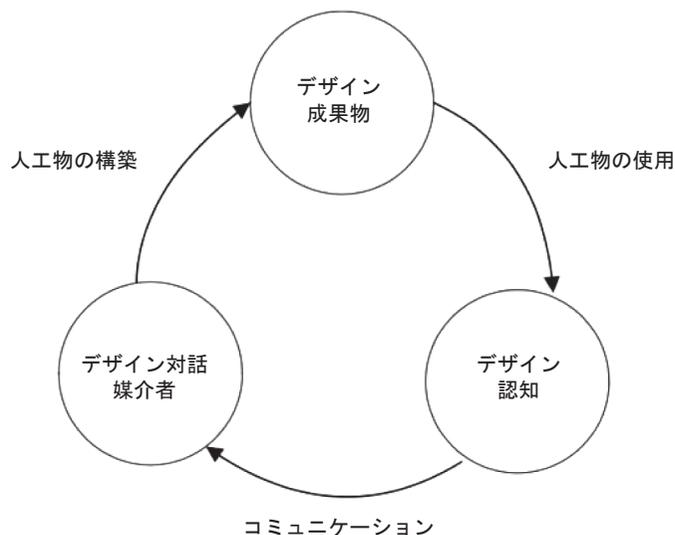


図1. デザイン態度の実践サイクル (Avital and Boland (2007) より筆者作成)

次に考察されているのは、デザインとしてのマネジメントについてである。Alexander Marshack は、紀元前 3 万年頃の氷河期の遺物や図面を調べることで、記号表記と視覚表現が人間の思考と認知の起源を構成する一部であることを実証した。これは、認知活動が分析的であると同時に合成的であり、私たちの深層構造に根ざしていることを示唆している。分析的プロセスと合成的プロセスは相互依存関係にあり、つまり、補完し合い、補強し合っている可能性が高いことを示している。

我々が行うあらゆることは、デザインの影響を受けている。社会の一員として有能であることは、ある種のデザインパターンのポートフォリオに精通し、その象徴的な意味や意義を理解することである。また、Herbert Simon の限定合理性理論や、Amos Tversky と Daniel Kahneman の実験によって、人は合理的な意思決定者として厳密に配線されているわけではないことが実証されている。したがって、合理的な意思決定だけを頼りにしても、人間組織の管理者を導くには限界がある。現代の組織では、「マネジメント」は意思決定を意味し、「プロダクション」はデザインと実行を意味する。一方は制約を最適化し、リスクをヘッジし、決められた選択肢の中から選択することであり、もう一方は新しい製品を構想し、仕事のプロセスを革新することである。

この二項対立に対して、Boland and Collopy (2004) は、支配的な決定態度に代わるものとして、デザイン態度を考慮するよう、経営者や経営科学者に呼びかけている。

一方で、マネジメントをデザインすることとして扱う一環として、マネージャーはデザイン態度をとるべきであると主張されてきたが、実際にどのようにそれを実践に生かすことができるかは明らかになっていない。そこで著者は、マネージャーが、デザイナーの仕事や対話のやり方、使われている語彙を模倣することを提案している。つまり、ポジティブレンズがデザイン態度を採用するのに特に適していると考えている。

ポジティブレンズは、人間の力学、組織化の形態、実践、関係、および発見と学習のプログラムにおけるポジティブな様式を検討し、強化することを目的とした管理を促進する。

ポジティブレンズを用いた研究は、予防的な戦術を処方するのではなく、模範的なデザインにつながるものを探求することに努めている。表 1 は、ポジティブレンズを通じたデザインの特徴を要素別に表したものである。ポジティブレンズによるデザインのプロセスは、明確な始まりと終わりを持つデザイン選択のディシジョンツリーに包含されるのとは対照的に、有機的で反復的、かつオープンエンドなものである。ポジティブデザインの基本的な目的は、すべてのステークホルダーの利益のために好循環を生み出し維持することであり、悪循環を防いだり逃がしたりすることとは対照的である。

最後に、ポジティブレンズが組織マネージャーやシステムデザイナーにどのような指針を与えることができるのか、いくつかの具体例を挙げて説明している。これらは、ポジティブレンズ

表 1. ポジティブレンズによるデザインの特徴（Avital and Boland（2007）より筆者作成）

	ポジティブレンズを通じたデザイン	ポジティブレンズを通さないデザイン
・導く質問	生命を与えるものは何かを問う 何ができるのか／できるかもしれないのかを問う あるべき姿を問う	何かを問う 何になるのかを問う 挑戦的な質問を避ける
・アプローチ	合成的 発生的 システムの、包括的 継続的 Appreciative 的	分析的 脱構築的、還元主義的、 孤立的、排他的 アドホック的 批判的、欠陥を探索する
・プロセス	反復的な改良 無限、制限のない、生成的意思決定 拡張的・核心的	単純な線形プロセス 有限、クローズエンド、 結論を探索する 意思決定の分析
・目的	好循環な促進を目指す トリプルボトムライン	悪循環の阻止や脱却を目指す ボトムラインを無視する

によってデザインされた人工物との関わりが、継続的な適応、探求、発見を可能にすることを示している。

また、ポジティブレンズを採用することは、Appreciative Inquiry や Positive Organizational Scholarship によって実証されている通り、肯定的な語彙と Appreciative な姿勢に基づいたコミュニケーションの実践を育む可能性が高い。コミュニケーションの実践には、使用されている語彙だけでなく、コミュニケーションのプロセスに関する慣習も含まれ、ポジティブレンズの中心的な考え方は、インクルージョン、つまり、参加型で可能な限りすべての声を取り入れることである。つまり、コミュニティベースのダイアログであれ、参加型の共同デザインプロジェクトであれ、その成功はますます主催者の能力によって左右されるようになっている。

ポジティブレンズを採用することで、問題解決やギャップの解消とは対照的に、既存の中核的な能力を育成し構築しようとする人工物構築の実践が培われる可能性がある。ポジティブレンズの重要な原則は、危機に対応して大改革を行うのではなく、継続的な改善を行うことである。ポジティブな構築の実践を培うもう一つの方法は、成果物の構築は、相互理解を深め、複数のアクターを満足させるプロセスであることを認識することである。ポジティブレンズを採用することで、技術、組織、社会の交差点において、肯定的なデザイン態度をとることが可能になる。

ポジティブレンズは、マネジメントやデザインの意味において、代替的な認識を呼び起こす。ポジティブレンズを通して組織やシステムを開発・管理することは、より良いツール、より良いシステム、より良い組織、より良いコミュニティ、そして、より良い生活をもたらす可能性がある。ポジティブなレンズを採用することは、経営者、デザイナー、ユーザーの言説の

組み立て方に影響を与え、結果として組織や情報システムを形成することになる。

最後に著者らは、Appreciative Inquiry のようなポジティブな学問を情報システムや組織デザインに適用することで、社会的背景への注意を強化し、分野横断的なツールの使用を促進し、システムデザインという行為に関連する倫理的配慮を強調できることを指摘し、継続した研究の必要性を促している。

2. Laszlo and Cooperrider (2007) “Design for Sustainable Value: A Whole System Approach”

この論文は、Appreciative Inquiry をベースに「良いことを行うことで、良い結果を出す」というビジネスチャンスの拡大に基づき、持続可能な価値創造のための新しいモデルについて考察したものである。Appreciative Inquiry の原理を利用して、組織戦略にデザインを取り入れる方法を再構築し、企業戦略の基礎となるサステナブルデザインのフレームワークを提案している。

従来のビジネスデザインモデルでは、環境、社会、経済への影響を「外部性」として扱い、政府の規制によって対処することを強制されない限り、経営者には関係ないものとされている。経営者は、これらの影響をビジネスチャンスとしてではなく、最小化すべき問題や管理すべきリスクとして捉えてしまう。環境・社会問題への対応は、企業にとって避けられないコストとみなしている。倫理的行動や環境・社会的パフォーマンスへの投資は、より効果的に競争するための方法というよりも、「正しいことをする」というリーダーシップのコミットメントによって推進されていることが多い。

企業がネガティブな影響を減らすだけでなく、環境や社会的な課題に対してポジティブな解決策を提供する世界を想像してみしてほしい (Laszlo, 2003)。このような新しいデザインモデルでは、経営者は、環境と社会のパフォーマンスを、イノベーション、利益、成長のための機会としてとらえる。例えば、持続可能なビジネスとは、株主とステークホルダー、つまりオーナーと社会・環境のために価値を創造するビジネスである。主要なステークホルダーへの影響を理解し、社会の期待の変化を予測し、イノベーションの能力を活用することで、GE、デュポン、ダノン、トヨタなど、ますます多くの主流企業が、優れた環境・社会パフォーマンスから、さらなる大きなビジネス価値を発掘している。

サステナビリティの問題がビジネスの主流になるにつれ、大企業の経営を任された経営者は、新たなレベルの複雑さとステークホルダーの多様性に直面することになった。「問題は切り離し、分解し、修復し、全体性を取り戻すことができる」という機械論的なアプローチをとる専門家による還元主義にはなじまない (Barrett, Cooperrider, and Fry, 2005)。変化を管理する従来のアプローチは、極めて不十分である。マネジメントの中心的な仕事が複雑さと多様性に対処することだとしたら、なぜ、比較的均質な見解を持つ小さな孤立したチームのためにデザイン

されたモデルで意思決定に取り組まなければならないのだろうか（Laszlo and Laugel, 2000）。

そこで、著者らは、複雑性と多様性を管理するための代替アプローチとして、システム全体の変化をスケールアップするための強みに基づくアプローチである *Appreciative Inquiry* の適用を提案している。

Barrett *et al.* (2005) は、*Appreciative Inquiry* を組織変革に対する従来のアプローチと対比して、以下 5 つの次元で論じている。

- ①赤字ベースの問題解決ではなく、強みを生かした *Appreciative Inquiry* の使用
- ②少人数のグループではなく、システム全体が関わること
- ③（過去に基づく）戦略的な目標設定ではなく、戦略的なビジョニングを行う
- ④戦略的な計画よりも戦略的な学習
- ⑤戦略的な分析よりも戦略的な関係性

Appreciative Inquiry は、人間や自然環境に組み込まれたビジネス組織の健全性、成功性、積極性を発見するための共同作業といえる。*Appreciative Inquiry* は、システム全体が最高の状態で動作しているときに、新しい可能性を発見することができる。最終的に、企業があらゆるレベル、あらゆる行動において、サステナビリティを効果的に統合するための唯一の方法となる。

研究対象として、*Appreciative Inquiry* の 4D サイクル（発見、夢、デザイン、運命）に基づいて構築されている 4 日間の *Appreciative Inquiry Summits* (AI サミット) (Whitney and Cooperrider, 2000) における調査を実施している。

Appreciative Inquiry Summits の 4 日間のアウトラインは以下の通りである。

① 1 日目：発見

初日の焦点は組織のポジティブチェンジコアの発見である (Whitney and Cooperrider, 2000)。

② 2 日目：夢

世界にポジティブな影響とインパクトを与える組織の最大の可能性を思い描く。

③ 3 日目：デザイン

組織の戦略、プロセス、システム、意思決定、コラボレーションのすべてにおいて、ポジティブ・チェンジの核が大胆に生きている組織を作ることに関心を当てる。挑発的なステートメントを作成することで、将来の組織の肯定的な声明であり、現在形で述べられ、組織をその夢に向かって伸ばすものになる。

④ 4 日目：運命

これまでの「発見」「夢」「デザイン」からインスピレーションを得て、具体的な行動へ移す。個人やグループの主導性と自己組織化を促すことを目指す。グループの行動へのコミットメントを示し、全体を代表して行動することを選択した人たちをサポートすることを目指す。

この研究により著者らは、変化に適用するポジティブレンズの **Appreciative Inquiry** は、システム全体のアプローチと組み合わされており、複数の利害関係者との複雑な持続可能性の問題に直面している大企業の変革をスケールアップするという課題に適していると考察している。

持続可能な価値創造への道筋は、①現存する機会を発見すること、つまり「光」を捉える計画が必要であること、②さらなる機会を経済的に実現可能にするイノベーション経路を考案すること、つまり光・イノベーション・計画が必要であること、という 2 点を示している。最後に著者らは、持続可能な価値を追求する企業に、**Appreciative Inquiry Summits** のような、スケールとスピードという強力な方法を提供する機会を活用することを促している。

3. Faust (2007) “Managing as Designing Needs a Theory of Design”

この論文は、彫刻から得たデザインの包括的な理論に基づき、ポジティブデザインの方法を示している。デザイン活動を取り入れるプロセスを検証し、デザインに基づく強力な理論的根拠を欠いていることを指摘している。そして、彫刻理論に基づく包括的なデザイン理論を示し、そのデザイン理論がデザインプロセスの段階とともに、**Appreciative Inquiry** のプロセスをいかに強化できるかを明らかにしている。

ポジティブレンズを使ったデザインは、マネジメントの分野で新しい思考と新しい問いかけの方法を誘発することを意図したメタファーである。マネジメントとデザインの理論を統合し、組織と情報デザインのフレームワークを刷新することで、組織と情報デザインの概念化方法についての議論を生み出すことを期待している。著者は、ポジティブレンズの視点がより良い組織とテクノロジーをデザインする能力を強調し、慢性的な機能不全を強化し制度化する循環プロセスに陥ることから、我々を解放できると言及している。

ポジティブレンズは、主に **Appreciative Inquiry** から描かれたもので、人間のシステムが最もよく機能する際に何が生命を与えるかを特定し、その発生の可能性を高めるための包括的な手法である。言語とシンボルが、デザイン活動からポジティブな結果の可能性を見出すよう導く時、与えられたイメージの強さ、活力、力によって、私たちの行動は全く新しいトーンや性格を帯びることができる (Morgan, 2006)。

著者は、彫刻理論に基づき、デザインプロジェクトは 2 つの生成プロセスから成り立ち、それらは常に交互に繰り返されると示している (Faust, 1994, 2004)。

(1) 生成プロセス 1 :

物体、条件、あるいは社会的状況と同様に、組織は常に動いている。絶え間ない変化の様々な段階と条件は、組織内部の柔軟性と変化と適応の能力によって達成される。さらに進んで、これを流動的な段階と呼ぶこともできる。新しい形態の生成は、変化が「内部」から現れており、環境から強制されていないという意味で、「生きた」変化であるというプロセスである。

(2) 生成プロセス 2 :

逆プロセスでは、対象物や条件を足し算や引き算で変化させ、連続的または段階的に新しい形状に到達させる。この生成過程では、組織は変化するエネルギーや欲求を持たず、環境や外部の力によって強制的に変化させられる。メタモルフォーゼとリキッドフェーズが欠落しており、存在（実体）は分裂と離脱、フラクチャリングによってのみカオスフェーズに到達することができる。これは明らかにネガティブなデザインプロセスのモデルである。

ポジティブなレンズでデザインすることで、図 2 に示すような「生きた」デザインプロセスの重要性を認識することができる。デザインの議論や、より大きな「デザインとして管理する」という動きに対して、貴重で重要な貢献となる。デザインプロセスをポジティブで活性化した段階から始めることで、摩擦がなく（あるいは少なく）、負のエネルギーの損失もない新しい形状を生み出すことができる。デザインでよく見られる問題解決から始めると、図の矢印の部分からプロセスが始まり、既存の形と形の間にギャップがあること、あるいは組織や情報のプロセスにおいて、さまざまな部分のつながりに欠陥があることがわかる（生成プロセス 2 に移行してしまう）。

そこで著者は、次のような疑問を打ち出している。デザインプロジェクトを崩壊や外部からの変化が起こる生成プロセス 2 のフェーズに移行させることなく、生成プロセス 1 のフェーズに留めることができるのか。そのようなアプローチは望ましいのだろうか。そうでない場合、生成プロセスを冷却するために、いつ冷却プロセスに移行させればよいのか。また、いつ正のプロセスに戻せばよいのか。具体的にどのように判断すればよいのか。

著者は、“designing with a positive lens” がデザインプロジェクトの様々なフェーズや生成プロセス、そして適用する手法に意識を向けることを促す、貴重なメタファーであると提案する。マネジメントとデザインの理論を統合し、組織と情報デザインのフレームワークの方法を刷新することで、組織と情報デザインの概念化方法についての議論を生み出すことを目的としている。

この研究は、Appreciate Inquiry から着想を得ているため、Appreciate Inquiry の手法と既存のデザイン手法を比較検討している。さらに、彫刻理論を通して考察することで、その本質的な価値を理解し、既存のデザインプロセスがポジティブレンズのアプローチによってどのように強化され、そのような手口によって何が期待できるのかを考察している。

Appreciate Inquiry の手法は、ポジティブな意味合いを持ち、成功が約束されている既存のムーブメントやアクションに注目する (Hammond, 1996)。Appreciate Inquiry は、Discover, Dream, Design, Delivery という 4 つの D のサイクルと表現されることもある。図 3 は、彫刻理論と伝統的なデザインプロセスを比較考察し、マッピングしたものである。Appreciate Inquiry は、プロブレム・スペース・モデルと対比させる形で開発され、デザイン・プロセス

を生成する段階において、素晴らしい方法を提供してくれるものである。これは明らかにポジティブで活気のあるアプローチで、誰もが「ポジティブなレンズでデザインする」ために学ぶことができ、探究のプロセスとして採用することができる。

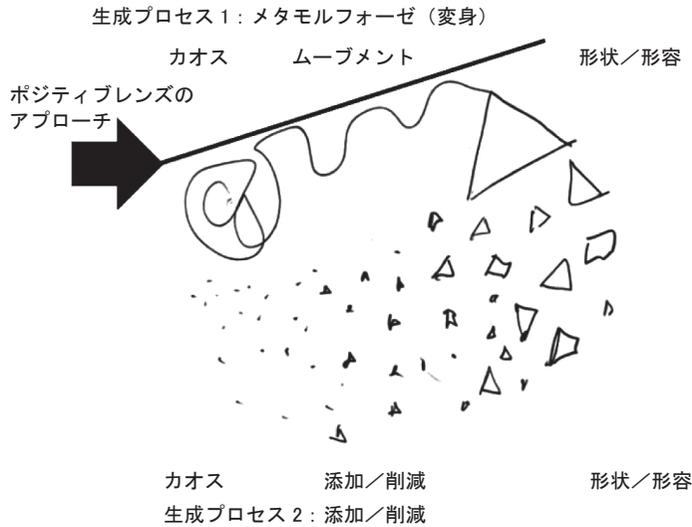


図 2. ポジティブレンズを統合した彫刻理論 (Jurgen Faust (2007) より筆者作成)

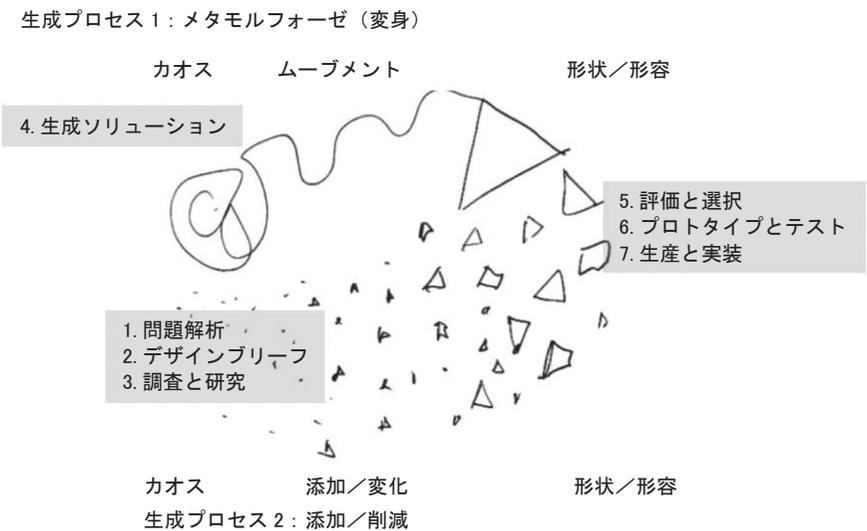


図 3. 彫刻理論と伝統的デザインプロセスのマッピング (Jurgen Faust (2007) より筆者作成)

しかし、この視点だけでは Appreciate Inquiry のアプローチには、Dream の段階から Design・Delivery の段階へ移行するための明確な方法が欠けている。Appreciate Inquiry のカンファレンス “Business as an Agent of World Benefit” でも、この問題が示されている。この会議では、発見と夢を描く段階に 2 日間が割り当てられ、従来のデザインプロセスなどの重要なステップには時間が割かれなかった。なぜなら、Appreciate Inquiry は代替デザインの生成、評価、および実装を導くための包括的なデザイン概念を開発していないからである。

従って、著者は、ポジティブなレンズでデザインするには、デザインプロセスのすべての段階が等しく重要であることを考慮する必要がある、デザインプロセスのクールでネガティブな段階でさえも、高い価値を付加することを理解する必要があるとしている。存在は、外からの力と内からの力によって生きており、両者のバランスがあつてこそ、生き生きとしたデザインが生まれる。選択と反復は、芸術家と経営者の双方にとって最良の解決策を提供するための重要な側面である。これらの側面は、私たちの彫刻理論のフェーズ 2 に見られるように、ポジティブレンズアプローチによるデザインのポジティブな側面としてとらえる必要がある。しかし、Appreciate Inquiry による鑑賞と疑問の段階（発見・Discover）が、ポジティブレンズでデザインをスタートさせるための素晴らしい出発点であり、高い価値を付加していることも明らかである。問題解析フェーズを発見フェーズに置き換え、デザインブリーフと調査フェーズを生成プロセス 2 から、ポジティブなエネルギーがプロセスを開始できる上部領域（生成プロセス 1）に移動させる必要がある。しかし、デザインプロセスの選択と評価のプロセスは反復的でクールなエネルギーを使う行為であるが、改善された高度な解決策を得て、最終的には肯定的な結果を形にすることを意図して、実装準備ができたプロトタイプになることを理解しなけ

生成プロセス 1：メタモルフォーゼ（変身）

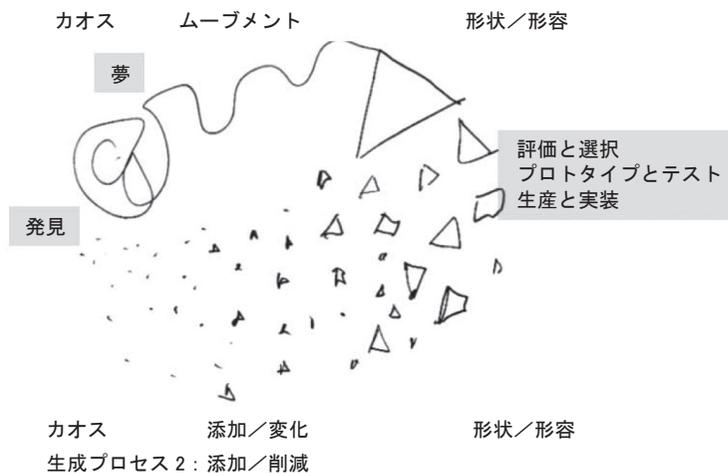


図 4. 彫刻理論, ポジティブレンズ, Appreciate Inquiry, 伝統的デザインプロセス (Jurgen Faust (2007) より筆者作成)

ればならない (図 4)。

著者は、デザインプロセスにおける創造的な瞬間の条件、及びポジティブなレンズでデザインするという、より完全なデザインベースのアプローチに組み込まなければならない 4 条件 (①目的, ②創造的回帰, ③思索, ④創造的思考) を、ドイツの私立学校の建築問題を解決した事例により示している。

創造的な瞬間は、専門用語や過去のデザインタスクの枠組みとなっている以前の判断、つまり、モデルやメタファーに囚われたままになる可能性を克服するために必要である。ポジティブレンズや Appreciate Inquiry の手法も、このような状況で非常に有効である。包括的なデザイン理論に基づいた、ポジティブデザインの手法を導入することができれば、解決の見込みのない問題空間の罟を克服する上で、大きな価値を持つことを示している。

デザイン思考とデザインプロセスは、私たちの環境と知識のベース全体を活用することを助けるので、創造性への依存を和らげることができる。したがって、ポジティブレンズを使ったデザインは、私たちの組織生活におけるデザインプロセスの意識と関わりを高めることが期待できるフレーム、メタファー、メソッドなのである。

最後に著者は、組織全体がデザインの理論を理解し、デザインプロセスのすべての段階を快適に過ごせるよう教育し、創造的後退が必要な場合があることを理解させることを問題点として指摘している。

4. Zandee (2007) “The Poetics of Organizational Design: How Words May Inspire Words”

この論文は、詩的な言葉の特別な性質が、組織デザインの新しい原則をどのように伝えることができるかを議論している。組織デザインの詩学に関して、ストーリーやメタファーといった喚起力のある言語表現が、いかに私たちの世界観のゲシュタルトを提供し、組織デザインのアプローチにインスピレーションを与えることができるかを示している。

言語と行動のつながりに関する理論的な主張は、実用的な魅力がある。これは、習慣的な行動が埋め込まれている言説の領域に影響を与えることによって、組織変化を促進することができるという約束を保持している。

「言葉は世界を創る」というキャッチーなフレーズは、Appreciative Inquiry の実践の根底にある社会構築主義の哲学を説明するためによく使われる。「対話は変革の実践に内在する」(Gergen, Gergen, and Barrett, 2004) と仮定し、組織に生命を与えるものに対する共有の探究が、魅力的で実行可能な未来の現実の共創を可能にし、導くのである。

行動が言語によってもたらされるなら、思慮深い積極的な質問によって始められる建設的な対話は、組織デザインとパフォーマンスに対する合意された斬新でより良いアプローチにつながるとし、Appreciative Inquiry はこの約束を真剣に受け止めている。しかし、変革の取り組

みの中で、言葉から世界への移行は必ずしもスムーズではないようである。会話は行動を起こさないし、行動は以前の会話と矛盾することもある。

Appreciative Inquiry は、グループは発散および収束の会話といった 2 つの連続した段階によって導かれる。まず、過去と現在に存在する最高のものを共同で探索し、将来の最高の願望を思い描くことが促進される。この探索的な会話に続いて、望ましい未来のための組織デザインの作成と、合意した方向への動きを可能にし、維持するための活動の計画に焦点を当てた議論が行われる。

探求 (Inquiry) のプロセスが、発見と夢という思弁的、想像的な段階から、設計と計画というより合理的、実用的な段階に移行するとき、「ナラティブモード」から「論理科学的モード」への移行が起こる。ナラティブ・モードを通して、自分の生きた経験に意味を与えることができる。特定の具体的な出来事について装飾された文脈的な物語を通して、組織生活において何が可能かを発見する (Tsoukas and Hatch, 2001)。一方、論理科学的モードは、私たちに理性の声を与え、豊富な情報を分解し、現実の抽象的なモデルへと分類することを可能にする (Tsoukas and Hatch, 2001)。

この論文では、**Appreciative Inquiry** が、ナラティブ・モードを収束段階へと進める道筋の開発と明示において、よりラディカルになることを提案する。私たちの生きた経験を詩的に理解することが、組織デザインの新しい可能性をどのように伝えることができるかを探ることを明らかにする。

はじめに、2 つの対照的なナラティブと論理科学の「知る」方法、「話す」方法が **Appreciative Inquiry** の実践においてどのように使用されているかを考察する。組織の生命の感覚的な認識に関わる組織の美学の分野の簡易な概観を紹介している (Strati, 1999)。この概要は、組織と管理の美学的研究とともにある **Appreciative Inquiry** を、より大胆な連携のための根拠と可能性の両方を与える。

Appreciative Inquiry では物語モードは積極的な形態の「詩的な言語」(Cunliffe, 2002) を意図的、広範囲に使用する発散の会話の段階の間に広く普及している。ストーリーテリングは、**Appreciative Inquiry** の取り組みにおいて極めて重要な要素である。「**Appreciative** なストーリーテリング」(Ludema, 2002) は、意見や事実の交換ではなく、情報提供や活力を与える方法で組織生活の高ポイントを捉えるという考え方である。ポジティブな変化を可能にする関係性の能力を高めるのに役立つと一般に考えられている (Cooperrider and Avital, 2004)。また、比喩 (メタファー) の使用によって、**Appreciative Inquiry** は新規性および機会の発見を可能にする意味形成プロセスを促進する。**Appreciative Inquiry** は出現の発見、視野および理解を明白にするのにイメージを使用する。創造的な表現は、「共有された意味を発見し伝えるための媒介」(Nissley, 2004) として機能する。**Appreciative Inquiry** のプラクティスは組織システ

ムの変更の可能性を解き放つ肯定的な詩的言説の実験を通じて最前線にある。

しかし第 2 段階、会話の収束に移行すると、支配的な論理的合理的言説に驚くほど準拠する。「社会的アーキテクチャ」を使用し (Ludema, Whitney, Mohr, and Griffin, 2003), マッキンゼーの 7-S モデルやワイズボードの 6-BOX モデルなど、よく知られた組織設計のフレームワークを使うことが多い (Watkins and Mohr, 2001)。物語モードの発見が次第に合理的で実用的な組織形態に変換されるため、生命を運ぶ組織の物語や喚起する未来のイメージに見られる、豊かな意味の一部が必然的に希薄になる。このようなフレームワークは、ゲシュタルトではなく、カテゴリーへの思考を促すようになる。

最後のステップで、これらの命題は、プロジェクトを定義し、役割と責任を割り当て、パフォーマンスと達成のためのタイムラインと基準を添付するために使用されるとき、実用的な重要性を持つようになる。

Appreciative Inquiry が収束の会話の間に論理科学的なモードを増強しがちであるが、革新的な拡大志向に沿った組織デザインのアプローチを模索する例も存在する。共有された目的と原則をめぐる会話において「chaordic organizing (混沌とした組織化)」(Hock, 1999) の概念を適応させた例 (Cooperrider and Whitney, 2005) や、IDEO のような企業のデザイン知識やメンタリティと Appreciative Inquiry の統合に急速に関心が高まっていることが、一例である。

次に、組織美学の分野からインスピレーションを得て、設計や決定する会話を導く際の指針となる、知ることや話すことにおいて、Appreciative Inquiry は、詩をより大胆に生かすためにどうすればよいのかという問題を探る。

組織研究における美学的アプローチは、私たちの組織的存在に対する感覚的、体面的な理解に焦点を当てる。21 世紀初頭、より公正で持続可能なグローバル社会の実現に向けた動きが顕著になり、企業組織はこの取り組みにおいて主導的な役割を果たすべきであるという考えが高まっている (Hart, 2005)。このような大きな変革を実現可能にするためには、技術だけでなく、特に組織や管理に対する支配的なアプローチにおいて、継続的に大胆なイノベーションが必要である。例えば Boland and Collopy (2004) は、「意志決定態度」と「デザイン態度」のバランスを取ろうとする。アドラーは、芸術家としてのリーダー像を構築している。アドラーによる芸術ベースのリーダーシップの探求は、組織美学の分野に位置づけることができる (Bartunek and Carboni, 2006)。Taylor and Hansen (2005) は、美的知識が、組織で日常的に使用されているが、十分な注意が払われていないこと、組織が存在する豊かな感覚的領域が、ほとんど未解明で言語化 (明確化) されていないことを指摘している。

Appreciative Inquiry は、「Inquiry as art (芸術としての探究)」というメタファーを使うことで、組織生活の神秘的で不思議な側面に対して、より鋭敏で子供のような開放性を誘うアプローチである (Cooperrider and Srivastva, 1987; Cooperrider, 1990, 1996; Cooperrider and Barrett,

2002; Zandee and Cooperrider, 2008)。このような芸術的な意識は、平凡な日常業務の中にも非凡なものを見出し、より良い世界のイメージを集団で生み出すために必要だと考えられている。しかしながら、Nissley (2004) が指摘する通り、Appreciative Inquiry の「芸術」に対する頻繁な比喩的言及は、芸術的創造のプロセスそのものをより具体的に描写することを主軸としていない (Barry, Bathurst, and Williams, 2003)。よって、詩的な言葉を受け入れると何が可能になるのかという疑問を探ることで、美的な知の方法としての Appreciative Inquiry をよりしっかりと発展させることが必要である。

組織研究 (Inns, 2002; Inns and Jones, 1996; Taylor and Hansen, 2005) における一般的なアプローチと同様に、組織変革の取り組みの文脈では必然的に Appreciative Inquiry は、「娯楽」(Gabriel, 2000) または芸術的楽しみのためではなく、知的および道具的方法で詩的言語を使用する。このような分析的用法にもかかわらず、Appreciative な会話に参加する参加者の間に感情的な絆を可能にする変化の出現によって、物語や他の刺激的な言語表現が重要な役割を果たすことが広く認識されている (Cooperrider and Avital, 2004; Barrett and Fry, 2005)。組織化の文脈における詩的言語の力は、高揚した経験的知識のリポジトリや、創造的な分析の手段としての使用を超えて評価することができる。

従って、組織デザインへの新たなアプローチを模索する上で、詩的言語形式の特徴と影響力を研究することは意義がある。この種の言語にはどのような特質があり、物語的な知識様式をより美的な組織化の形態に変換するデザインの原則に取り入れることができるだろうか。著者は、①想像力、②曖昧さ、③感動、④全体的な特質から特別であること、といった詩的言語の4つの特質を示している。この4つの特質は、組織化に対する支配的なアプローチを導いてきた効率性や便宜性 (Barry and Rerup, 2006) といった設計原理とは対照的である。急速に変化する世界に対処する上で、その限界に直面している (Adler, 2006)。

詩的なデザイン原則は、より持続可能で公正なグローバル社会への挑発的な可能性を可能にする、活気ある組織化の方法を導く可能性を示唆している。詩的なデザインの原則は、オープンな探究心と、思いやりのある相互依存的な関係の感覚を組み合わせよう呼びかける。また、混乱した状況でも、自信に満ちた相互作用で対処し、未知の未来を共に決める際には直感を信じ、より大きく、より重要な全体への帰属を深く理解した上で個々の活動に取り組むことができるようになる。

最後に、著者は問題を2点提示している。Appreciative Inquiry は、世界をより良くすることを可能にするような新しい形の組織化を目指す努力において、必要とされる協調的な変化の能力を解き放つことに成功しており、称賛されるべきものである。しかし、現在の実践では、夢からデザインの会話に移行する際に、論理的・合理的な経営的言説に陥る。そのため、Appreciative Inquiry の生成的可能性が十分に活用されないままである。これらの特質をふま

え、組織デザインの原理として採用できるかどうか、またどのように採用できるかが今後の課題である。

また、Appreciative Inquiry は、組織デザインの理論と実践の美的刷新に重要な貢献をすることができる。言葉は、より美的な性格を持つ組織世界を真に鼓舞し、それによって人間の最高の可能性をより豊かに表現することを可能にするかもしれない。このような探求は、組織の思考と行動において一般的な論理科学的パラダイムに代わる、必要な選択肢を提供する可能性を示している。以上より、継続した研究の必要性を示唆している。

5. Rifkin (2007) “Beyond Words”

この論文は、「言葉を超越する」ことの可能性を探り、コミュニケーションの情動的部分と関係的部分の長年の区別に照らし合わせて、その概念と意味を定義している。

伝統的な力関係を破壊するイメージや相互作用の形態は、情報を組織化し交換する際や、将来的に組織化し情報を提供する方法を設計する際に、「言葉を超越する」方法を示すものである。このようなプロセスにおいて、支配的で制限的な専門家の文章や発言から離れることで、従来疎外されてきた個人やグループの参加状況を向上させることができる。これは Appreciative Inquiry の教訓に沿った動きである。この論文は、専門家の地位に関するテーマの基礎理論に触れ、事例を明らかにし、「言葉を超越する」という概念と一致する現在の理論と実践を明らかにする。

フォトエッセイの組み立て、絵を描くこと、ビデオ撮影と分析、対話集会 (セッション) (Senge, 1990; Bohm, 1996)、オープン・スペース会議 (Owen, 1997)、サイレント・ファシリテーターの採用 (Rifkin, 1999) などの手法は、情報共有や組織化のデザインに肯定的 (ポジティブ) な色合いを与えることができる。つまり、問題や答えを探すというよりも、人と人との間の障壁を低くすることで関係を発展させるという意味で、Appreciative Inquiry の伝統に則った「ポジティブレンズ」を持っていると言える。キャプションや逐語録の言葉が、他形態の「象徴的な交換」に比べて二次的な役割しか果たしていないように見えるという点で、フォトエッセイやオープン・スペース会議は、「言葉を超越する」ものである。

「言葉を超越する」戦略は、Web のような広範な、あるいは会話のような親密な情報技術を用いることで学習を促進する。このようなコミュニケーション・メディアは、単なる説明や議論の言葉以上のものを伝える能力が高まっている。これらの要素は、組織における感情に関する現在の文献 (例えば、Fineman, 2003) や、組織の美学に関する文献 (例えば、Linstead and Hopfl, 2000) で扱うことができる。しかし、これらの分析は、本稿で考察されている意味でのポジティブなものではなく、情報や組織に適用できるデザインに特化しているものでもない。

絵や物語は、組織コンサルタントが想像力を刺激し、未来のための集団的なビジョンを調整するために、長い間使用されてきたものである。この論文では、このような実践が、多人数に

よるデザインプロセスの社会構造に特定の影響を与えることができると論じている。従来の分析・情報重視の審議・設計手法を補完するために、言葉を超えることで、専門家ではないステークホルダー、特に地域住民やマイノリティグループのメンバー、行政職員など、地位が低く、疎外されがちな人々がより多くの意見を述べる場を作ることができる。社会的に言えば、これらの関係者は、言葉を超えてより高い「参加ステータス (participation status)」を提供されることになる。

はじめに、言葉を超える可能性を探るために、「参加ステータス」に関連する重要な理論的概念を説明する。この概念は、コミュニケーションの情報の部分と関係的部分の長年の区別に照らして定義される。

組織におけるコミュニケーションにおいて「言葉を超える」ことは、Whorf (1964), Vygotsky (1962), Grice (1989) が紹介した古典的な概念を含む言語学の理論的伝統と一致する。この伝統は、意味は言葉だけでは捉えられないという主張を支持している。私たちの心は、知識や経験に基づいて、参照的な意味と推論的な意味の両方をそれぞれ作り出すように喚起される。このような言語学や心理学の基礎理論では、コミュニケーションは単に情報を伝えるだけでなく、関係性を確立し、交渉することであると規定されている。

このようなコミュニケーションの「関係性」の側面は、コミュニケーションの「情報性」の側面を重視する従来の考え方とは対照的である (Lyons, 1968; Bateson, 1972)。関係性の強調は、発話行為理論 (哲学者 Austin, 1962 の『言葉で何かをする方法』まで遡ることが多い) において一般的であり、発話や文章、その他のコミュニケーション行為における意味の多層性を分析するものである。ここで重要なのは、話し手だけが会話に参加しているわけではない。つまり、あらゆる会話は、話し手や聞き手といった役割の間を行き来する人々の相互作用の場と見なし、分析することができる。このような会話の場の社会的ダイナミクスの一面を、会話などのコミュニケーション・イベントに対して、すべての参加者が「参加ステータス」を持つという言葉で表現した (Goffman, 1981)。参加ステータスが高いと、頻繁に発言する、うまく中断する、他人が従うような話題を設定する、注目の的になる (すなわちフロアを確保する) (Edelsky, 1981) といった特権を包含するとみなすことができる。

会話における特権と特権不足の問題、参加状況の高低は、コミュニケーションの関係性の側面に注目したときに、論理的な焦点として見ることができる (Tannen, 1995; Haslett, 1987)。Rifkin (1994) は、この視点を専門家と非専門家のコミュニケーションに適用し、「専門家ステータスの交渉」を示した。関連性のある「専門家」のように振る舞えば、発言する機会も影響力も大きくなり、外見と専門家の根本的な知識が一致することを望まれる。一方で、専門家らしい人がいると、その専門分野の知識や能力がない人が疎外されることもある。

このような制限は、情報と組織のデザインに、どのようにポジティブなレンズをもたらすこ

とができるかという点で、**Appreciative Inquiry** と関連深いものである。デザイン領域における **Appreciative Inquiry** は、組織のメンバーに声を与え、自分と組織が将来進むべき道を特定し、その一部を感じることができるようにするものである。つまり、**Appreciative Inquiry** は、管理職や専門家では得られない組織内参加者のステータスを高めることが必要なのである。

参加ステータスの向上には外部のコンサルタントにインタビューを依頼する方法がある。この手法は、**Rifkin and Fulop (1997)** が「学習空間」と呼ぶものを作り出すことができる。学習空間とは、報復や疎外を恐れることなく、組織内の基本的な前提を問うための瞬間からなる。組織内の権力関係において、より低い位置にいる人、より疎外されていると思われる人は、その声を聞く機会があるだけでなく、その場にいる他の人と同じ重みを持つとみなされ、その声に耳を傾けることができる。本稿では、コンサルタントやマネジメントの現場における言葉を超える実践例 3 点が示されている。

次に、様々な場面で言葉を含まない有意義なコミュニケーションにささやかながら注目が集まっていることが示されている。学術界では、イメージの有無にかかわらず、慣れ親しんだ議論のパターンを沈黙させることで言葉を超えることが、文献で強調されている (**Jaworsky, 1993; Tannen, 1990; Tannen and Saville-Troike, 1985; Orr, 1996; Mody, 2005; Jacobs and Coghlan, 2005**)。言葉を超えた実践的な機会として、コンサルティングの領域では、「グラフィック・ファシリテーション」のプロセスが挙げられている。また、「アメリカ障害者法」(1990)の施行に伴う課題の事例から、「言葉を超えて」重要な洞察や可能性を伝えるために言葉を使うこともできることが示されている。これら一例は、言葉や文の文字通りの意味だけに頼っているわけではないことが重要である。むしろ、言葉の有無それ自体に強力な意味があるとして取り上げている。

これら一連の事例は、通常を超越した実践を行う機会を提供するものである。**Appreciative Inquiry** の手法を用いた組織や情報システムのデザインにおいて、一般的に行われる分析・診断的な会話である。これらは、文化的に多様なコミュニティのメンバーが生物多様性のある未来を思い描き、学生が科学の分野で起こりうる自分の未来に個人やコミュニティを見出す。つまり、伝統的な分析的物語を中断し (**Silverman and Torode, 1980**)、「言葉を超える」ことによって、デザインのプロセスにおいて魅力的な未来を探求することを示している。デザインプロセスにおいて疎外されるかもしれない人々の参加ステータスを高めることができる。より公平な参加ステータスの配列という考え方が、**Appreciative Inquiry** で必要と思われる対話の原動力の根底にある。

この領域では、社会的な目的である参加ステータスの平準化よりも、個人的な目的である創造性の解放と自省の促進が暗黙の焦点となっていることが考察される。この目的は、状況学習 (**Lave and Wenger, 1990**) の概念と一致する。つまり、言葉の代わりに絵を使うだけではこの

論文で考察することの本質は理解できない。むしろ、専門家でない人が、より制限なく参加できるようにするためには、どのような表現言語であっても、許容される語彙を増やす必要がある。デザインの文脈で語られる「*vocabulary of design*（デザインの語彙）」（Boland and Collopy, 2004）のように、専門家の分析トークは特権と影響力が特別な言語を話せる人に限定される「制限的コード」と表現することができる（Rifkin, 1990）。参加に焦点を当てるなら、本稿のタイトルは「*Beyond the Restrictive Expert Vocabulary*（制限的な専門家の語彙を越えて）」の方がより適切に捉えることができるだろう。本稿のタイトル「*BEYOND WORDS*」は、情報デザイン、組織デザインのポジティブなレンズを提供するためには、専門家のボキャブラリーを超えていくことが有益であるというメッセージを伝えるものである。

最後に著者は、自身を含め研究者は、言葉で生き言葉で死ぬので、間違いなく言葉で理論化し計画することを示しながらも、*Appreciative Inquiry* の実践共同体のメンバーには、「言葉を超えて」行くために、学術的かつ内省的なコミュニケーションの形式を試す創造力と十分な勇気を望むかもしれないという、挑戦的な問題を提示して締めくくっている。

6. Neilsen (2007) “Developing the Positive Organization from a Secure Base”

この論文は、伝統的な官僚制と、*Appreciative Inquiry* などの介入技法の副産物である *Positive Organization*（ポジティブ組織）と呼ぶ新しい組織形態を区別することを論じている。組織開発や組織デザインにポジティブなアプローチをとることに大きな関心が集まっている（Cooperrider and Avital, 2004）ものの、ポジティブな原理によって構築された組織が他の組織形態とどのように区別されるかを明確にする研究はほとんどなされていない。

Williamson (1975) によると、個人の組織行動は束縛された合理性を持ち、悪知恵を働かせて自己利益を追求するものと見なしたときに最もよく理解される。ポジティブなレンズで見ると、個人の組織行動も多くの条件下では合理性に縛られ、悪巧みをする傾向があるものの、ある条件下では重要な問題の再解釈を通じて合理性の境界を大きく広げ、集団の利益を素直に追求することができるかと解釈する。

人間の組織化の主流は依然として取引であるが、その焦点は取引コストの削減とは対照的に、共有利益の強化にある。従来の官僚主義とは対照的に、ポジティブ組織は、メンバーが悪知恵を働かせた利己主義の限界を認識することができる。そして、相互教育の利点、共有された規範的合意の確認、困難な課題に取り組む文脈での敏感で支援的な関係の本質的報酬、協力と相互融和の精神で共有し補完するビジョンを追求する力を活用するために、警戒することなく協力のリスクに喜んで耐えようとする前提に基づくものである。

ポジティブ組織が従来の官僚制組織とどのように異なるのか。まずは、Scott (2001) が「制度化の柱」と呼ぶ基礎的論理への依存を明らかにする。次に、愛着理論 (*attachment theory*)

(Bowlby, 1969) を用いて、Scott の規制的、規範的、文化的、認知的分類法に第 4 の柱 (関係性-情緒的) を加え、それがこの新しい組織形態の中核にあることを示す。

ポジティブ組織は、官僚制の核となる要素を取り除くことなく、その核を超越する。これは、行動を制度化するための力の組み合わせの拡大に依存することで実現する。Scott (2001) は、制度としての組織は、規制的、規範的、文化的認知的 (以下、認知的) という 3 つの柱にその継続性を依存しているとしている。一方、ポジティブ組織は、第 4 の柱、すなわち感情・関係的な柱と呼ぶべきものに依存している (Scott, 2001)。ますます増大する不確実性と日和見主義に直面する中で、ポジティブな組織形態が将来的に普及する可能性が高いことを示唆するものである。

Scott (2001) によると、制度とは永続的な社会構造であり、「認知的要素、規範的要素、規制的要素からなり、他の関連する活動や資源とともに、社会生活に安定と意味を与える」。認知的要素、規範的要素、規制的要素は、ある環境において互いに組み合わせて機能することがあるが、その根底にある論理とメカニズムにおいて分析的に区別されており、それぞれが独自の方法で全体の安定に寄与している。

また、Scott (2001) は、規制的要素は、ルール設定、監視、制裁活動を重視し、人生の「規定的、評価的、義務的な次元」に焦点を当てるとも示している。規範的な「期待」は、状況において他の顕著な行為者によって保持されるため、焦点となる行為者は外圧として経験する。また、程度の差はあれ、行為者によって内面化される。認知的要素は、「社会的現実の本質を構成する共有概念と、意味が作られるフレーム」の重要性を強調する。刺激の外界と個々の生物の反応を媒介するのは、内面化された世界の象徴的表象の集合体である。これらの象徴的表象は、人々が物や活動に帰属させる意味を形成する。さらに、認知的な観点からは、役割は規範的な観点のように相互の義務のパターンとしてではなく、「特定の行動が特定の行為者に関連するという共通の理解が発展するにつれて生じる」概念として理解される (Scott, 2001)。よって、グッドプラクティスの概念化が変化するにつれて、組織メンバーの行動も変化することになる (Kunda, 1994; Harris, 1994)。

Scott (2001) は、これら 3 つの要素に関する議論の中で、制度の安定性を維持するため「感情」の役割に特化した第 4 の要素を示している (表 2)。グループの発展段階 (Neilsen, 1986)、リーダーシップスタイル (Goleman *et al.*, 2001)、グループの不安 (Bion, 1961) に関連するダイナミクスにおいて、感情は組織生活に浸透し、様々な方法で集団行動に影響を与える。また、感情は、組織メンバーが他の組織メンバーまたは組織全体との愛着関係の一部として経験する時、特に集団行動を導くための強力な力として機能することができる。愛着理論とは、最初に母親 (または他の第一養育者) と子どもとの間の絆が、子どもの成長と発達において非常に重要であることを明確にするために開発されたものである (Bowlby, 1969)。愛着結合によって、認知能力と感情能力の異なる組み合わせが世代を超えて受け継がれていく (Bowlby, 1973)。

表 2. 4つの制度化の柱（Neilsen（2007）より筆者作成）

	ポジティブレンズを通じたデザイン	ポジティブレンズを通さないデザイン
・導く質問	生命を与えるものは何かを問う 何ができるのか／できるかもしれないのかを問う あるべき姿を問う	何かを問う 何になるのかを問う 挑戦的な質問を避ける
・アプローチ	合成的 発生的 システムの的、包括的 継続的 Appreciative 的	分析的 脱構築的、還元主義的、 孤立的、排他的 アドホック的 批判的、欠陥を探索する
・プロセス	反復的な改良 無限、制限のない、生成的意思決定 拡張的・核心的	単純な線形プロセス 有限、クローズエンド、 結論を探索する 意思決定の分析
・目的	好循環な促進を目指す トリプルボトムライン	悪循環の阻止や脱却を目指す ボトムラインを無視する

Neilsen（2005）は、乳幼児が養育者に愛着を持つように、成人も組織に愛着を持つことを明らかにした。具体的には、組織への愛着を強く感じる時、人は組織を「自分のために存在してくれる存在」と考え、物理的、財政的な支援だけでなく、感情的な感受性、理解、肯定を提供する。このようなマインドセットが、ポジティブ組織の本質を表していると考えている。強さに基づいたポジティブ志向の開発活動への投資によってもたらされるマインドセットであり、必ずしも特定の構造、手順、方針に縛られないという意味で、目に見えないものが多いが、組織メンバーの感情表示、注意のパターン、相互同調のレベルを注意深く観察することによって気づくことができるものである。

一方で、愛着棄却型は、メンバーの世界の感情的な側面を無視し、自分の均衡を保ちながら仕事をこなすことを期待される場合に生じる。集団的な感情を感じるができないため、同僚の感情状態、特に他人の決定を受け入れ、集団的な行動指針にコミットする意思に疎くなることがある。不安型・無秩序型の愛着スタイルに関しては、従来の愛着スタイルのモデルから逸脱しており、成人は官僚制を利用して身の安全を確保しながら、お互いのサービスを利用する。

Williamson（1975）の「市場が日和見主義を抑止し、不確実性を管理するのに有効でなくなると官僚制が引き継ぐ」という議論から出発し、環境の不確実性が高まり続けると、Ouchi（1980）は、官僚制が破綻して Clans に取って代わられる時期が来るとしている。Clans とは、自律性システムが内面化され、組織の目標や価値観が普遍的に共有され、組織メンバーが日和見主義に傾くことのない組織のことである。このような状況が生み出す人間関係の調和は、従来の官僚制よりもはるかに高いレベルで、不確実性を管理することができるコラボレーションを実現する。

Ouchi (1980) は、Clans を (日本のような) 同質的な文化への強烈な社会化の副産物であると考へた。このような社会化が規範的、認知的、感情的な支柱に焦点を当てるかどうかに基づいて、著者は、Clans の概念が 3 次元化できると主張する。また、官僚制を破綻させる要因は不確実性の増大だけではないことを指摘し、①取引に特化した人的資産が多い、②従業員が重要な現場や技術に特化したワークフローに戦略的に配置されている、③従業員が (知識ではなく) 貴重な物的資産を事実上管理している、④取引を完了するには場当たりのではなく完全な協力が重要である、という点を示している。

また、Ouchi (1980) は、取引コストの削減の観点から有効性の高い組織形態を示している。環境の不確実性と日和見主義に対する脆弱性がともに中程度の場合は規制的 (伝統的) 官僚制、環境の不確実性は中程度だが日和見主義に対する脆弱性が高い場合は規範的官僚制、環境の不確実性は高いが日和見主義に対する脆弱性は中程度の場合は認知的官僚制、そして、環境の不確実性と日和見主義の脆弱性がともに高い場合はポジティブ組織であると、取引コストの削減に最も有効な結果が得られる。

愛着理論は、愛着不安と子どもの探求や学習に対する意欲や準備の間に逆相関があることを主張している (Bowlby, 1969)。組織との関係に安心感があれば、成人は、馬鹿にされたり、評価されなかったり、搾取されたり、解雇されたりする心配をすることなく、仲間とアイデアを共有し、互いの考えを土台にすることができるようになる。また、互いの感情や能力を瞬時に把握することができるため、標準化された手順だけでは不可能な、よりきめ細かな連携が可能になる。なぜなら、人々は互いの咄嗟の感情状態や能力をより深く理解し、共通の目標や目的にコミットしているだけでなく、互いの幸福にカセクシスしているからである。このようなカセクシスは理解、調整、共同イノベーションを高める。さらに、安全な関係性の体験の中でこそ、最も根本的な新しいアイデアを開発したり、言語を再構築したり、そもそも安全な感覚を生み出した支持的な文脈を改善したりする自由を見出すことができることが示唆される。安心できる人間関係を方向性やエネルギーの源とするようになることで、共有する認知や価値観が、より安心できる (そして社会的に有益な) 人間関係のあり方へと変化していく。

この論文では、現代のデザイン活動が、ポジティブな組織形態の基礎となる安全な愛着特性を積極的に促進することによって、利益を得ることを考察した。Appreciative Inquiry Summits と Organizational Fitness Profiling Process (組織適合性プロファイリング・プロセス・OFP) (1996) は、どちらもポジティブな柱をより重視した組織デザインを実現するものであった。

最後に著者は、この研究における留意点について言及している。成功のための重要な要素として、安全基盤 (secure base) の開発に特に焦点を当てているように見えるが、長年にわたる様々な組織改善介入策が、同様にこのような要素を含んでいることに注意することが重要である。チームビルディング、プロセスコンサルテーション、インターグループミラーリングなど

のマイクロインターベンション、そして今日では、組織のコアコンピタンスとしての感情知能の促進や、強さに基づく個人コーチング戦略の開発は、成功のために少なくとも部分的には安全な関係の構築に依存している。これらはすべて、ポジティブな組織の要素である。

7. Whitney (2007) “Designing Organizations as if Life Matters: Principles of Appreciative Organizing”

この論文は、新しいジャンルの組織デザイン、生命が重要であるかのような組織デザインである Appreciative な組織化についての探索的な検討を行っている。

近年の社会革新により、組織デザインに対するイメージや理想も劇的に変化した。官僚組織は、オープンで共有された情報ネットワーク (Evans and Wurster, 2000; Brown and Duguid, 2000) であるカオルディック構造 (Hock, 1999) へと移行した。権力に基づく権威主義的な命令系統は、従業員の関与と職場コミュニティ (Seiling, 1997) を重視するチームベースの組織 (Purser and Cabana, 1998) に取って代わられた。トップの意思決定に基づくヒエラルキーは、自己組織化 (Ulrich and Probst, 1984) や水平組織 (Ostroff, 1999) へと移行した。

新しい組織形態は、ビジネスの目的や戦略だけでなく、リーダーシップのスタイル、意思決定の方法、従業員プロセス、組織構造の方向転換の必要性に依拠している。グーグルやセムコなどといった新しいジャンルの組織は、経済的にも成功している。また、これらの組織は、構成員の生命を肯定している点で重要である。ビジネスのやり方、製品やサービス、組織デザインにおいて、健康と活力を大切にしている。

この論文の目的は、生命を肯定する組織という、新しいジャンルを探索し検討することである。はじめに、「人間の組織化に生命を与えるものは何か」という命題に対し、Appreciative な組織化の 9 つの原則の探求を通じて、人間の組織化に生命を与えるものを明らかにすることを目的としている。後半では、「私たちは何をデザインしているのか」という命題に対し、Appreciative な組織化において作用していると思われる 6 つの基本的な構造を検討することで、組織デザインについて語るときの意味を拡張することを目的としている。これらを通して、組織デザインにおけるデザイン実践に対しアイデアを提供するものである。

(1) 人間の組織化に生命を与えるものは何か

機械的な組織から、生命を肯定し Appreciative な組織へシフトするには、すべての物、関係、及び出来事に、認識できる生命があるという仮定に基づく組織デザインの語彙を必要とする。建築家でありスタンフォード大学名誉教授の Christopher Alexander は、「生命は程度の差こそあれ、認識でき、識別できる」という考えに基づいた仕事をしている (Alexander, 2002a, 2002b, 2002c, 2002d)。優れたデザインは、生命を可能にし、強化し、装飾することである。

すべての組織や人間の集団は、会話の上でも、物質的、精神的な上でも、ある程度の生命を

有している。最も重要なことは、生命の質は、人々がそれを経験したときに感じ、説明することができる組織意識を作り出すということである。ただし、組織の生命度を定義し、感知し、測定することができるかどうかという問題は、まだ検証されていないが、著者や Alexander は、人が生命の度合いを見分けることができることを研究が示すと示している。

ここで著者は、生命の程度の度合いについて、ニューメキシコ州にある 3 つの食料品店を例に説明している。これら食料品店の特徴はそれぞれ異なるものの、異なる程度の生命が宿っていることが言及されている。同様に、組織は異なる程度の生命を宿ことができ、意識的な協調デザインによって、その生命度を高めることができるとしている。

このように、万物の中に認識できる生命が存在するとすれば、一連の疑問が生じる。人間の組織化に生命を与えるものは何なのか。ある組織が他の組織よりも生命を肯定し持続させるのはなぜか。社会的集団に生命力を与えるものは何なのか。これらは、Appreciative な組織化の 9 つの原則に見出すことができるとしている。この原則は、著者が何百もの組織とともに協働し観察した 30 年の経験に基づいている。

Appreciative Organizing の 9 つの原則：

- ① 進化した目的、② 調和的全体性、③ アプレイティブ・リーダーシップ、
- ④ ポジティブな情緒風土、⑤ 強い意味づけの中心、⑥ ジャストインタイムの構造、
- ⑦ 開放経済、⑧ 参加型、⑨ 思いやりのある文化

これらの 9 つの原則は、組織デザインのレンズとなるものである。組織開発の実務家および研究者の両方が検討するための予備フレームワークであり、Appreciative な組織化の理論を進める研究には、実務的、学術的、どちらのアプローチも必要である。

研究の領域は大枠として 3 つ示されている。1 つ目は、前述した通り、人はすべての物事、関係、状況、出来事において、さまざまな程度で生命を認識しているという考え方を検証することである。2 つ目は、Appreciative な組織化の 9 つの原則それぞれを説明するために、使用される連続体の妥当性を検証する必要があることである。様々な組織が表現する生命の度合いを評価するために、実務家と研究者の両方に有用なツールを開発することができる。3 つ目は、人間の組織化に生命を与えるものについての Appreciative Inquiry 研究である。

(2) 私たちは何をデザインしているのか

Appreciative な組織化の側面として示されているのは、① 人工物と技術、② 関係プロセス、③ 関係、④ コミュニケーション、⑤ 言語、⑥ 意識、の 6 つである。これらの面はそれぞれ相互に関連しており、他面からの影響を受け影響を及ぼしている。

これら 6 つの側面は、多くの意味で中立的で、あらゆる形態の組織に存在する。組織をデザインする際に選択することが、組織に生命を与える。生命力を、高くも低くもデザインする

ことが可能である。組織デザインのプロセスは選択である。人々のエネルギーと努力の集合体に形と生命を与える6つのファセットに、価値と理想を埋め込むことである。

現代の価値観に合致した、新しく新鮮で生成的な組織形態を創造する唯一の方法は、生命を与えないデザインに対して破壊する意思を持つことである。デザインの熟練と芸術性は、私たちが今最も生きたいと思ひ、次の世代に遺産として残したい世界のあり方について、注意と意図、つまり意識的な選択を必要とする。組織デザインは社会的な美学、関係の完全性、および生命のための組織的な含意に深い注意のプロセス、会話、人工物および行為に価値を埋め込むことである。

最後に、著者は本研究の意義について以下のように述べている。人間の組織デザインに、深く、本物の変革が求められている。自然で電子的に相互接続された世界の風景に、生命を支え、維持するためにデザインされた組織の必要性を感じている。生命に対する畏敬の念を取り戻し、征服の意欲を協力の意欲に変え、企業を含む人工の組織を生きたシステムに作り変えることができる (Sahtouris, 1999)。Appreciative なデザインの中心は、生命への大胆なコミットメントである。世界の希望に満ちたイメージは、我々を Appreciative な組織化の研究に導くのである。

Ⅲ. まとめと考察

本稿は、ポジティブアプローチに着目した組織開発におけるデザインに関する議論を整理した上で、今後の課題を検討することを目的とし、Avital, Boland, and Cooperrider (eds.) (2007) *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)* に掲載された文献のレビューを行った。本章では、これらの文献レビューを元に、デザインと組織デザインの観点から概念体系を整理し、課題整理を行う。

(1) ポジティブレンズとデザイン、デザイン態度

Boland and Collopy (2004) が従来のマネジメント態度に代わるものとして「デザイン態度」を示したように、ポジティブレンズは、マネジメントやデザインの意味において、従来の視点とは異なる代替的な認識を呼び起こすものである (Avital and Boland, 2007)。ポジティブレンズは、デザイン態度を奨励・強化する方法であり (Avital et al., 2006)、ポジティブレンズを適用したデザイン理論がデザインプロセスの段階とともに Appreciative Inquiry のプロセスを強化することも示されている (Faust, 2007)。

また、Avital and Boland (2007) は、Appreciative Inquiry のようなポジティブアプローチを情報システムや組織デザインに適用することで、社会的背景をより広く考慮し、分野横断

的なツールとなることで包括的なアプローチを取り、人間の可能性に責任と倫理的な注意を払うことを強調するものであるとしている。

Laszlo and Cooperrider (2007) は、社会をシステムの捉え、組織戦略にデザインを取り入れるための考察を行っている。従来のビジネスモデルは、環境、社会、経済への影響を「外部性」として扱い、マネジメント層はこれら外部性を自分たちの経営とは関係のないものと認識していた。

しかしながら、昨今のサステナビリティの問題がビジネスの主流になるにつれ、環境や社会的な課題に対してポジティブな解決策を提供する世界 (Laszlo, 2003) が重要視されるようになってきている。Laszlo and Cooperrider (2007) は、サステイナブルなビジネスモデルの再構築の必要性や、複雑性と多様性を管理するための代替アプローチとして、Appreciative Inquiry の原理を利用して組織戦略にデザインを取り入れる方法を示している。

(2) 詩的アプローチと参加ステータス

Zandee (2007) は Appreciative Inquiry が、組織デザインの理論と実践の美的刷新に重要な貢献をすることができることを示している。言葉は、より美的な性格を持つ組織世界を真に鼓舞し、それによって人間の最高の可能性をより豊かに表現することを可能にする。このような探求は、組織の思考と行動において一般的な論理科学的パラダイムに代わる、必要な選択肢を提供する可能性を示している (Zandee, 2007)。

同様に、言葉の観点から、Rifkin (2007) は、「言葉を超越」ことの可能性を「参加ステータス」(Goffman, 1981) の観点から考察している。Appreciative Inquiry 実践共同体のメンバーは、制限的な専門家の語彙を超越し、専門家のボキャブラリーを超越することで、組織の創造性の解放と内省の促進、状況学習 (Lave and Wenger, 1990) に対して有益であることが示されている。

(3) ポジティブ組織

Neilsen (2007) は、Appreciative Inquiry 実践共同体のメンバーのことを、Appreciative Inquiry などの介入技法の副産物として「ポジティブ組織」と呼ぶ組織形態を示している。

ポジティブな組織形態の基礎となる安全な愛着特性はデザイン活動を促進させ、現代のデザイン活動は、安全な愛着を積極的に促進させることから利益を得ることができるとしている。

Whitney (2007) は、Appreciative な組織化の原則と、Appreciative な組織化において作用していると考えられる基本的な構造を示した。現代の価値観に合致したポジティブな組織を創造するために、生命を与えないデザインは破壊する意思を持たなければならない (Whitney, 2007)。

これらの検討から、ポジティブレンズや Appreciative Inquiry のポジティブアプローチは、デザインと補完関係にあり、組み合わせることで組織開発に適用することで、デザイン態度の強化や「参加ステータス」の向上、ポジティブ組織を構築させることに寄与していることが明らかにされた。一方で、これら一連の研究から、以下の5つの問題点を見出すことができる。これらを今後取り組むべき研究課題として認識することで、本研究の成果とする。

1つ目は、現在の Appreciative Inquiry の実践では、夢からデザインの会話に移行する際に、論理的・合理的な経営的言説に陥ってしまうことである。そのため、Appreciative Inquiry の生成的可能性が十分に活用されないという指摘がある (Zandee, 2007)。これに対して Zandee (2007) や Rifkin (2007) の研究では、Appreciative Inquiry のプロセスにおいてデザイン介入の可能性が見出されており、デザイン理論がデザインプロセスの段階とともに、Appreciative Inquiry のプロセスを強化することも示されている (Faust, 2007)。

しかし、デザイン知としてのデザイン理論やデザインプロセスのどんな要素が Appreciative Inquiry に作用しているのかはまだ具体的に明らかにされておらず、今後の課題となる。

2つ目は、Neilsen (2007) が提示した「ポジティブ組織」に関する指摘である。「ポジティブ組織」という組織形態は、Scott (2001) の「制度化の柱」に愛着理論 (Bowlby, 1969) を加えて理論化されたものである。安全基盤の開発には、これまでも様々な研究が行われており、それらすべてがポジティブな組織の要素であるとしている。

Neilsen (2007) では、デザイン活動がポジティブな組織形態の基礎となる安全な愛着特性を積極的に促進していることが示されているが、組織のコアコンピタンスとしての感情知能の促進や、強さに基づく個人コーチング戦略の開発など、他の研究でも同様の見解が示される可能性がある。ここでも、デザインに特有の要素について詳細に検討する研究の必要性が示されている。

3つ目は、前述した2つの問題点は、具体的な現実の組織における実証研究による記述がなされていないことに起因していることである。Whitney (2007) の研究においては、グーグルやセムコのような社会実践が、ポジティブ組織の一例として提示されている。しかしながら、具体的な記述、実証研究には至っていないことから、継続的な Appreciative の組織化に関する研究が必要である。

4つ目は、組織全体がデザイン理論を理解する必要性、教育の必要性を強調しつつ、時には創造的後退を行う必要性について示している。戦略的デザインにおける文脈でも、組織内のデザイン教育に関する重要性は度々指摘されてきた (De Bont, 2016; Stevenson *et al.*, 2016)。しかしながら、創造性を後退する必要性に関する研究は十分に行われていない。ポジティブレンズに基づくデザイン研究は、モノにおける全てに生命が存在し、組織にも生命があることを前提としている。

人が生まれてから死ぬまでの過程をすべて成長と捉えるのではなく、生命は永遠に前進することは不可能で、老化や死は当然にあると考えるなら、後退することも必然であることが考えられる。よって、創造性の前進と後退は、どのような環境や状況で必要になるのか、といった研究も今後重要になることが考えられる。

最後に 5 つ目として、Appreciative Inquiry をデザインに適用することで、分野横断的なツールとして促進される可能性が高いが、その学際性故に実証的な研究を困難にすることである。

Faust (2007) は、“designing with a positive lens” が、デザインプロジェクトの様々なフェーズや生成プロセス、そして適用する手法に意識を向けることを促す、貴重なメタファーであるとしている。ポジティブ心理学に限らず、デザイン研究は、様々な領域を超越した研究の必要性があると考えられる (McComb and Jablko, 2022)。

このようにデザイン研究への期待値が高い一方で、デザイン研究における今日的課題として、デザインと科学は大きく異なることを前提としながら、デザイン学およびデザイン研究を成立させるためには、文脈依存性と探索的な性質を強く持つデザイン実践の特徴に根ざした、デザイン研究独自の存在論・認識論・方法論の確立が必要であることが指摘されている (八重樫・磯邊・三好, 2023)。デザイン研究の学際的な有用性を保障するために、デザイン研究独自の理論的確立が課題となっている。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費 JP22K18542 の助成を受けたものです。

<注>

- 1) White, C. (2012). “What is “The Positive Lens,”” [Website] *Center for positive organizations* (<https://positiveorgs.bus.umich.edu/news/what-is-the-positive-lens/>) (2023 年 4 月 24 日確認)
- 2) *Managing as Designing* は、マネジメントの教育や研究の分野に新しいビジョンを提示している。著者らは、様々なジャンルのクリエイティブデザイナーとの学際的な対話の中に真に優れたマネジメントのヒントがあることを見出し、身近で単純化されすぎたマネジメントの「意思決定の顔」よりも、はるかに創造的、視覚的、芸術的、協調的、といった新しいマネジメントの見方を明示する時だと主張する。本書はこの分野の研究における必読書と評され、今後の古典となる可能性が高い。
- 3) 2023 年現在、Vol.4 まで発行されている *Advances in Appreciative Inquiry* シリーズの第 1 巻である。ケース・ウェスタン・リザーブ大学の教授たちによって 1987 年に Appreciative Inquiry の原論が発表されて以来 (Cooperrider and Srivastva, 1987)、何千人もの学者、ビジネスリーダー、学生が、Appreciative Inquiry を理解し、世界中の組織やコミュニティにその生命中心の探究をもたらすために、新しい概念と実践を共同創造することに携わってきた。Appreciative Inquiry は、組織開発分野に革命を起こし (Quinn, 2000)、マネジメントと人間科学全般における「ポジティブ心理学」運動の基礎となっている (Cameron, Dutton, and Quinn, 2003)。

<参考文献>

- Adler, N. (2006). "The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do?," *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), pp.486-499.
- Alexander, C. (2002a). *The phenomenon of life – Book one*, The Center for Environmental Structure.
- Alexander, C. (2002b). *The process of creating life – Book two*, The Center for Environmental Structure.
- Alexander, C. (2002c). *A vision of a living world – Book three*, The Center for Environmental Structure.
- Alexander, C. (2002d). *The luminous ground – Book four*, The Center for Environmental Structure.
- Austin, J.L. (1962). *How to do things with words*. Cambridge, Harvard University Press.
- Avital, M. and Boland, R. (2007). "Managing as Designing with a Positive Lens," in Avital, M. and Boland, R. and Cooperrider D.L. (eds.). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.3-14.
- Avital, M. and Boland, R. and Cooperrider D.L. (eds.) (2007). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited.
- Avital, M., Lyytinen, K., Boland, R.J., Butler, B., Dougherty, D., Fineout, M., Jansen, W., Levina, N., Rifkin, W., and Venable, J. (2006). "Design with a positive lens: An affirmative approach to designing information and organizations," *Communications of the Association for Information Systems*, 18(25), pp.519-545.
- Barrett, F.J., Cooperrider, D.L., and Fry, R.E. (2005). "Bringing every mind into the game to realize the positive revolution in strategy: The appreciative inquiry summit." in Rothwell, W.J. and Sullivan, R. (eds.), *Practicing organizational development*, Pfeiffer, pp.510-538.
- Barrett, F.J., and Fry, R.E. (2005), *Appreciative inquiry: A positive approach to building cooperative capacity*. Chagrin Falls, OH: Taos Publications.
- Barry, D., Bathurst, R., and Williams, L. (2003). "Dialogue," *Academy of Management Review*, 28(3), pp.367-368.
- Barry, D. and Rerup, C. (2006). "Going mobile: Aesthetic design considerations from Calder and the constructivists," *Organization Science*, 17(2), pp.262-276.
- Bartunek, J.M., and Carboni, I. (2006). "A time for hope: A response to Nancy Adler," *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), pp.500-504.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*, University of Chicago Press.
- Bauer, R.M. and Eagen, W.M. (2008). "Design thinking – Epistemic plurality in management and organization," *Aesthesis* 2(3), pp.64-74.
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups*. Tavistock.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. Routledge.
- Boland, R. and Collopy, F. (2004). *Managing as designing*, Stanford University Press.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, Allworth.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment*. Penguin.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Vol.2. Separation*, Basic Books.
- Brown, J. and Duguid, P. (2000). *The social life of information*, Harvard Business School Press.
- Buchanan, R. (1992). "Wicked problems in design thinking," *Design Issues*, 8(2), pp.5-21.
- Bushe, G.R. and Marshak, R. (2009). "Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice," *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), pp.48-368.
- Cameron, K., Dutton, J., and Quinn, R. (2003). *Positive organizational scholarship*, Berrett-Kohler.

- 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* 25, pp.344-362.
- Carson, D.K. and Runco, M.A. (1999). "Creative Problem Solving and Problem Finding in Young Adults: Interconnections with Stress, Hassles, and Coping Abilities," *Journal of Creative Behavior*, 33(3), pp.167-90.
- Cooperrider, D.L. (1990). "Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing," in Srivastva, S. and Cooperrider, D.L. (eds.), *Appreciative management and leadership*, Jossey-Bass, pp.91-125.
- Cooperrider, D.L. (1996). "The "child" as agent of inquiry," *OD Practitioner*, 28(1), pp.5-11.
- Cooperrider, D.L. and Avital, M. (eds.)(2004). *Constructive discourse and human organization (Advances in appreciative inquiry, vol.1)*, Elsevier Science.
- Cooperrider, D.L., and Barrett, F.J. (2002). "An exploration of the spiritual heart of human science inquiry," *Reflections: The SoL Journal*, 3(3), pp.56-62.
- Cooperrider, D.L. and Srivastva, S. (1987). "Appreciative inquiry in organizational life," in W. Pasmore, W. and Woodman, R. (eds.), *Research in organization change and development*, Vol.1, JAI Press, pp.129-169.
- Cooperrider, D.L. and Whitney, D.K. (2005), *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*, Berrett-Koehler.
- Cunliffe, A.L. (2002). "Social poetics as management inquiry: A dialogical approach," *Journal of Management Inquiry*, 11(2), pp.128-146.
- De Bont, C. (2016). "Lessons from China: Paradise or Graveyard for strategic designers," *Journal of Design, Business and Society*, 2(1), pp.9-22.
- Dell'Era, C., Magistretti, S., Cautela, C., Verganti, R. and Zurlo, F. (2020). "Four kinds of design thinking: from ideating to making, engaging, and criticizing," *Creativity and Innovation Management* 29(2), pp.324-44.
- Dunne, D. and Martin, R. (2006). "Design Thinking and how it will change management education: An interview and discussion," *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), pp.521-523.
- Edelsky, C. (1981). "Who's got the floor?," *Language in Society*, 10, pp.383-421.
- Evans, P. and Wurster, T. (2000). *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy*, Harvard Business School Press.
- Faust, J. (1994). "Das Schöpferische im Bilden von Wirklichkeiten – die Bedeutung für Kunst und Therapie," in Faust, J. and Marburg, F. (eds.), *On the universality of creativity*, Lit-Verlag, pp.78-102.
- Faust, J. (2004). "Purposes in lieu of goals, enterprises in lieu of things," in Boland, R. and Collopy, F. (eds.), *Managing as designing*, Stanford University Press, pp.232-241.
- Faust, J. (2007). "Managing as Designing Needs a Theory of Design," in Avital, M. and Boland, R. and Cooperrider D.L. (eds.). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.31-44.
- Fineman, S. (2003). *Understanding emotions at work*. Sage Publications Ltd.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions and fantasies*, Oxford University Press.
- Gergen, M.M., Gergen, K.J., and Barrett, F. (2004), Appreciative inquiry as dialogue: Generative and transformative, in Cooperrider, D.L. and Avital, M. (eds.), *Constructive discourse and human organization (Advances in appreciative inquiry, vol.1)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.3-27.
- Goffman E. (1981). *Forms of talk*, University of Pennsylvania Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (2001). *Primal leadership: The hidden driver of great performance*, Harvard Business School Press.

- Grice, P. (1989). *Studies in the way of words*, Harvard University Press.
- Hammond, S.A. (1996). *The thin book of appreciative inquiry*. Plano, Thin Book Publishing Co.
- Harris, S.G. (1994). "Organizational culture and individual sensemaking: Schema-based perspective," *Organization Science*, 5(3), pp.309-321.
- Hart, S.L. (2005). *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*. Wharton School Publishing.
- Haslett, B. (1987). *Communication: Strategic action in context*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Hatchuel, A. (2001). "Towards design theory and expandable rationality: The unfinished programme of Herbert Simon," *Journal of Management and Governance*, 5(3-4), pp.260-273.
- Hock, D. (1999). *Birth of the chaordic age*, Berrett-Koehler.
- Inns, D. (2002). "Metaphor in the literature of organizational analysis: A preliminary taxonomy and a glimpse at a humanities-based perspective," *Organization*, 9(2), pp.305-330.
- Inns, D.E. and Jones, P.J. (1996). "Metaphor in organization theory: Following in the footsteps of the poet?," in Grant, D. and Osrick, C. (eds.), *Metaphor and organizations*, Sage, pp.110-126.
- Jacobs, C. and Coghlan, D. (2005). "Sound from silence: On listening in organizational learning," *Human Relations*, 58(1), pp.115-138.
- Jaworsky, A. (1993). *The power of silence. Social and pragmatic perspectives*, Sage Publications.
- Kunda, G. (1994, 2006). *Control and commitment in a high-tech corporation*, Temple University Press.
- Laszlo, C. (2003). *The sustainable company: How to create lasting value through social and environmental performance*. Island Press.
- Laszlo, C. and Cooperrider, D.L. (2007). "Design for Sustainable Value: A Whole System Approach," in Avital, M. and Boland, R. and Cooperrider D.L. (eds.), *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.15-29.
- Laszlo, C. and Laugel, J.F. (2000). *Large-scale organizational change: An executive's guide*. Butterworth-Heinemann.
- Lave, J. and Wenger, E. (1990), *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press.
- Lawson, B. (2006). *How Designers Think: The Design Process Demystified (4th ed.)*, Architectural Press.
- Linstead, S.A. and Hopfl, H.J. (eds.) (2000). *The aesthetics of organization*, Sage Publications Ltd.
- Ludema, J.D. (2002). "Appreciative storytelling: A narrative approach to organization development and change," in Fry, R., Barrett, F., Seiling, J., and Whitney, D. (eds.), *Appreciative inquiry and organizational transformation: Reports from the field*, Quorum Books, pp. 239-263.
- Ludema, J.D., Whitney, D., Mohr, B.J., and Griffin, T.J. (2003). *The appreciative inquiry summit*, Berrett-Koehler.
- Lyons, J. (1968). *Introduction to theoretical linguistics*, Cambridge University Press.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, Harvard Business School Press.
- McComb, C., and Jablow, K. (2022). "A conceptual framework for multidisciplinary design research with example application to agent-based modeling," *Design Studies*, 78, 101074.
- Mody, C.C. M. (2005). "The sounds of science: Listening to laboratory practice," *Science, Technology and Human Values*, 30(2), pp.175-198.
- Morgan, G. (2006). *Images of organizations*. Sage Publication.
- Neilsen, E.H. (1986). "Balancing authority and responsibility," in Srivastva, S. and Associates (eds.), *The functioning of executive power*, Jossey-Bass, pp.78-110.
- Neilsen, E. (2005). "Using attachment theory to compare traditional action research with appreciative

- inquiry," *Best Papers Proceedings of the 2005 Annual Academy of Management Meeting*, Honolulu, Hawaii.
- Neilsen, E.H. (2007). "Developing the Positive Organization from a Secure Base," in Avital, M. and Boland, R. and Cooperrider D.L. (eds.). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.233-252.
- Nissley, N. (2004). *The "artful creation" of positive anticipatory imagery in appreciative inquiry: Understanding the "art of" appreciative inquiry as aesthetic discourse*, Emerald Group Publishing Limited.
- Orr, J.E. (1996). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Ithaca, Cornell University Press.
- Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization*, Oxford University Press.
- Ouchi, W.G. (1980). "Markets, bureaucracies, and clans," *Administrative Science Quarterly*, 25, pp.129-141.
- Owen, H. (1997). *Open space technology: A user's guide*, Berrett-Koehler.
- Purser, R. and Cabana, S. (1998). *The self-managing organization*, The Free Press.
- Quinn, R.E. (2000). *Change the world: How ordinary people can achieve extraordinary results*. Jossey-Bass.
- Rifkin, W. (1990). *Communication between technical and nontechnical people: The negotiation of expert status*. Doctoral dissertation, Stanford University.
- Rifkin, W. (1994). "Who need not be heard: Deciding who is not an expert," *Technology Studies*, 1(1), pp.60-96.
- Rifkin, W. (1999). "A mime is a terrible thing to waste," *Training and Management Development Methods*, 13(5), pp.745-760.
- Rifkin, W. (2007). "Beyond Words," in Avital, M. and Boland, R. and Cooperrider D.L. (eds.). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.189-204.
- Rifkin, W. and Fulop, L. (1997). "A review and case study on learning organizations.," *The Learning Organization – An International Journal*, 4(4), pp.135-148.
- Sahtouris, E. (1999). *Earthdance: Living systems in evolution*, Life Web.
- Scott, R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.), Sage Publications.
- Seiling, J. (1997). *The membership organization: Achieving top performance through the new workplace community*, Davies-Black.
- Seligman, M.E.P., and Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive psychology: An introduction," *American Psychologist*, 55(1), pp.5-14.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Currency Doubleday.
- Silverman, D., and Torode, B. (1980). *The material word: Some theories of language and its limits*, Routledge and Keagan Paul.
- Stevenson, T., Wrigley, C., and Mathews, J. (2016). "Design Leadership and Leadership by Design," *Journal of Design, Business and Society*, 2(1), pp.3-7.
- Strati, A. (1999). *Organization and aesthetics*, Sage.
- Tannen, D. (1990). "Silence as conflict management in Pinter's *Betrayal* and a short story, "great wits," in Grimshaw, A. (ed.), *Conflict talk*, Cambridge University Press, pp.260-279.
- Tannen, D. (1995). "The power of talk: Who gets heard and why," *Harvard Business Review*, 73(5), pp.138-148.
- Tannen, D. and Saville-Troike, M. (eds.) (1985). *Perspectives on silence*, Ablex.

- Taylor, S.S. and Hansen, H. (2005). "Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics," *Journal of Management Studies*, 42(6), pp.1211-1231.
- Treffinger, D.J., Isaksen, S.G., and Dorval, K.B. (1994). "Creative problem solving: An overview," in Runco, M.A. (ed.), *Problem finding, problem solving, and creativity*, Ablex Publishing Co., pp.223-236.
- Tsoukas, H., and Hatch, M.J. (2001). "Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity," *Human Relations*, 54(8), pp.979-1013.
- Ulrich, H., and Probst, G. (1984). *Self-organization and management of social systems*. Springer-Verlag.
- Vygotsky, L.S. (1962). *Thought and language*, MIT Press.
- Watkins, J.M., and Mohr, B. (2001). *Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination*, John Wiley and Sons.
- Whitney, D. (2007). "Designing Organizations as if Life Matters: Principles of Appreciative Organizing," in Avital, M. and Boland, R. and Cooperrider D.L. (eds.). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.329-363.
- Whitney, D., and Cooperrider, D.L. (2000). "The appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change," *OD Practitioner: Journal of the Organization Development Network*, 32(2), pp.13-26.
- Whorf, B.L. (1964). *Language, thought, and reality: Selected writings of Benjamin Lee Whorf*, MIT Press.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press.
- Zandee, D.P. (2007). "The Poetics of Organizational Design: How Words May Inspire Words," in Avital, M. and Boland, R. and Cooperrider D.L. (eds.). *Designing Information and Organizations with a Positive Lens (Advances in Appreciative Inquiry, vol.2)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.131-146.
- Zandee, D.P., and Cooperrider, D.L. (2008). "Appreciable worlds and inspired inquiry," in Reason, P. and Bradbury, H. (eds.) *Handbook of action research* (2nd ed.), Sage, pp.190-198.
- 安藤拓生・八重樫文 (2017). 「デザイン態度 (Design Attitude) の概念の検討とその理論的考察」『立命館経営学』55(4), pp.85-111.
- 北居明・多湖雅博 (2018). 「Appreciative Inquiry の展開と可能性」『甲南経営研究』58(4), pp.71-102.
- 八重樫文・磯邊美香・三好春陽 (2023). 「デザイン研究における今日的課題の検討」『デザイン科学研究』Vol.2, pp.51-75.

