

査読論説

エステティクスを視座とする 「デザイン経営」の存在論的定義に関する考察

井 登 友 一*

要 旨

近年、企業が産業競争力向上を目指す新たな経営のあり方として「デザイン経営」が提案されている。デザイン経営は、経済産業省と特許庁がデザインによる日本企業の競争力強化に向けた課題の整理とその対応策の検討を研究することを目的として打ち出した次世代の経営に関する指針的宣言で、デザインを活用した経営によって「ブランド力向上」と「イノベーション力向上」が実現され、その結果として企業競争力の向上が期待されることを謳っており、産業界からも期待と注目が寄せられている。しかし、期待とは裏腹にその理論的定義が明確化されていない点や、企業が実践を試みる際の方法論が明示されていないなどの問題点も指摘されている。(安藤, 2018; 毛, 2022; 岩谷・八重樫, 2022など)

筆者は、この問題の背景として、デザイン経営が従来の経営とは異なり、デザインの存在論や認識論に基づく新たな経営観であるにもかかわらず、デザイン研究における学知が反映されていないことと、従来の経営において半ば前提視されてきた「経済的実現」と「社会的実現」という矛盾し合う2つの実現要素を対立構造で捉える二元論を維持した状態での議論に留まっていることが、従来の経営からデザイン経営への存在論的転回を阻む要因であることに着目した。

本研究では、これらの問題を打破すべく、フランスの政治哲学者ジャック・ランシエール (Jacques Rancière) が提唱する芸術と政治に関わるエステティクス（美学＝感性論）概念を理論的枠組みとして用いることで企業事例の分析を行い、未だ理論的な定義が不十分とされる「デザイン経営」の存在論的な定義を示す。併せて、一見すると「きれいな事」とも捉えられるがちな理想論的な経営の実現において、経営におけるエステティクスが重要な鍵概念となる可能性について探索する。

キーワード：デザイン経営、デザインマネジメント、エステティクス、美学＝感性論、組織美学、ジャック・ランシエール、人間主義的経営、徳倫理

* 株式会社インフォバーン

1. はじめに
2. 問題意識
3. 先行研究の課題
4. 本研究の貢献領域
5. 理論的枠組み
 - (1) ランシエールのエスティクス（美学＝感性論）概念
 - (2) ランシエールの『無知な教師』に見る「知性の解放」の概念
 - (3) ランシエールの「ディセンサス」概念
 - (4) ランシエールのエスティクス概念を構成する重要要素
6. 研究方法
7. 事例研究
 - (1) 木村石鹼工業株式会社の経営および企業文化の特徴
 - (2) 「きれい事の経営」を成立させている背景にある理念
 - (3) 企業活動におけるエスティクスを起点とする価値創出
8. 分析
9. 結論
10. 本研究の課題

1. はじめに

近年、デザインによって経営の新たなあり方を提案しようという考え方 「デザイン経営」 がある。デザイン経営は、経済産業省と特許庁がデザインによる日本企業の競争力強化に向けた課題の整理とその対応策の検討を研究することを目的として、様々な有識者とともに実施した研究会（産業競争力とデザインを考える研究会）での議論をもとに 2018 年に発表したマニフェスト「『デザイン経営』宣言」（産業競争力とデザインを考える研究会、経済産業省・特許庁、2018）において打ち出された次世代の経営に関する指針的宣言で、デザインを活用した経営によって「ブランド力向上」と「イノベーション力向上」が実現され、その結果として企業競争力の向上が期待されることを謳っており、従来の経営管理手法ではなく、デザインがもたらす創造性（クリエイティビティ）によって経営のパラダイムに転換をもたらそうとする取り組みであると言える。

しかし、その革新的な狙いにも関わらず、安藤（2018）や毛（2022）、そして岩谷・八重樫（2022）などを始めとする研究によって、デザイン経営と概念的には類似した経営観と考えられる欧米におけるデザイン・マネジメント（design management）と比較して理論的な定義が未だ確立されていない点や、実践における問題を乗り越える方策が明確になっていない点など、企業が産業競争力向上の駆動力として実践し活用するうえでの課題が指摘されている。

他方、デザイン研究の領域では、新たな価値の創出を志向するうえで、既存の枠組みを維持することから脱却し、ある意味での逸脱状態をつくることが奏功するのではないかという観点から議論がなされてきた。

たとえば、ハーバート・A・サイモン（Herbert A Simon）は『システムの科学』（Simon, 1996/1999）で、デザインの定義について「現在の状態をより好ましいものに変えるべく行為

の道筋を考案するものは、だれでもデザイン活動をしている。」（前掲、p.133）と説明している。

また、エツィオ・マンズィーニ（Ezio Manzini）は、『日々の政治：ソーシャルイノベーションをもたらすデザイン文化』（Manzini, 2019/2020）において、既存の習慣や規範に従って無意識的に行動する状態である「慣習モード」を逸脱し、問題意識を持ち批判的に思考しながら、新たな解決策を探求していく状態を「デザインモード」と表現。デザインという思考や行動が既成概念を脱却し、新たな価値をつくり出す駆動力となることを提言している。

また別の議論としてテリー・アーウィン（Terry Irwin）は、「トランジション・デザイン（Transition Design）」という概念を提示し（Irwin, 2015），直線的なプロセスとコンテキストを排除した（既存の¹⁾）問題の枠組みの中で予測可能で収益性の高い解決策を実現することを目指す従来のデザイン・アプローチ（Irwin, 2018）では解決が困難な複雑な問題を乗り越えるために、より多様な利害関係者と長期の時間軸を対象に現状を転換させていく新たなデザイン・アプローチを提唱している。

2. 問題意識

サイモンとマンズィーニ、そしてアーウィンの考え方は、いずれもデザインという実践が既存体制からの逸脱によってさらに高次元の価値創出に資する営為であることを端的に説明しており、経営におけるデザインが、既存の経済合理性的観点からだけでは解決することができない状態を乗り越えるための重要な視座となることを示唆している。しかし、デザイン経営とはデザインの存在論や認識論に基づいた新たな経営観であるにもかかわらず、これらのデザイン学研究における学知が反映されていないことが、デザイン経営を明確に定義づける存在論の確立がなされない原因なのではないかという点に、筆者は着目した。

併せて、デザイン経営の定義に関する議論については他にも問題がある。それはデザイン経営に関する研究では、デザインの知見を経営実務に適用する実践が主となっており、経営の知見をデザインに適用するような逆のベクトルはあまり意識されていないという点である。デザインと経営分野を横断することは、それぞれの知見の相互作用による補完・相乗効果が期待されるところであるが、現状はそれに至っていない点もデザイン経営を定義づけるうえで不十分な点であるといえる（八重樫ほか, 2024）。

一方、視点を変えると、デザイン経営の上位概念となる経営の観点においても、近年、株主利益追求偏重の企業経営に対する批判が高まり、関係者を広く捉えた全体利益を重視する考え方や、地球環境に配慮し持続可能性（サステナビリティ）を重視した経営に対する社会的要求が企業経営にとって重要な課題となっている（出見世, 2021）。その背景には、長らく続いたフリードマン・ドクトリン（Friedman, 2007）に象徴される「会社は株主のもの」という企業経営観の限界と、エンロン事件に代表される企業の倫理観欠如が甚大な社会問題に直結する事

象の頻発、そして地球環境の破壊が引き起こす環境問題についての危機意識がある。斯様な潮流の中で、昨今では企業価値の評価においても財務諸表に基づく定量的な指針だけでなく、企業が今後どのような新しい価値を創造するかを検討する材料となる財務諸表には数値化されない定性的な要素である「非財務情報」が重要視されつつある。そのような非財務情報のひとつが、環境・社会・企業統治（Environment/Social/Governance）という3つの観点から企業の持続的成長を評価し投資するESG投資をどれだけ呼び込んでいるかを企業の価値評価の指針とする観点である（生田＆藤井、2020；棚橋、2022）。

また、自己利益の追求を示す「ビジネス」と他者への配慮を示す「エシックス（倫理）」を二分法で捉えず両立を目指す新たな経営観である「ビジネスエシックス」（高＆ドナルドソン、1999）の重要性も叫ばれており、国連を中心としたSDGs（Sustainable Development Goals持続可能な開発目標）の推進などとも関連して、地球環境問題、都市化に関する問題、貧困問題、人権問題などに対する社会の関心度が急速に高まり、その結果として、企業経営にとってこうしたさまざまな社会課題への対応はコストではなく、最も重要な戦略的経営課題の一つとみなされるようになりつつある（Porter & Kramer, 2011）。

このような社会からの要請に対して企業が考えるべき経営のひとつの方向性として、野中と紺野（2007）は「美德の経営」という考え方を提唱している。

スコットランド出身の学者であるアラスデア・マッキンタイア（Alasdair MacIntyre）が、近代批判の概念として提唱した「徳倫理（virtue-ethics）」（MacIntyre, 1981）の考え方を背景にもつ野中・紺野の「美德」観とは、「共通善」（common goods）を志向する卓越性（excellence）の追求であるといえる（野中＆紺野、2007, p.iii）ものであり、「美德の経営」とはつまり、「本質的な価値を追求し、未来を創り、かつ実践する知的力量を持った経営」であると述べている。

野中・紺野による「美德の経営」が示すような、人々そして社会における共通善の実現を企業理念の中心に置いて企業活動、経営を行い成功している企業は存在しており、著名な企業例としてアウトドア製品製造企業であるパタゴニアと、高品質なニット製品で有名なラグジュアリー企業であるブルネロ・クチネリが挙げられる。両社の「美德の経営」的ともいえるユニークな経営理念や企業活動、製品・サービスについての哲学はそれぞれの創業者自身による著書（Chouinard & Klein, 2016; Cucinelli, 2018）においても語られている。

「美德の経営」を実践する企業例として前述した2社とともに、企業が事業活動を通して収益をあげるという経済的実現と、社会や従業員を含む様々なステークホルダーとの良好な関係性の構築と社会的責任（地球環境保全や地域コミュニティの再生の観点を含む）といった徳倫理的実現の双方、つまり現在の資本主義経済においては一見相反する利害目的を両立させていることは事実である。

3. 先行研究の課題

これらの企業が、どのように経済的実現と徳倫理的実現²⁾を両立させているかについて分析した研究に Sarason & Hanley (2013), Zsolnai & Wilson (2016) そして Rattalino (2018) などがある。

企業の CSR 活動 (Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任) の重要性と CSR 実現の困難さについて論じている Sarason & Hanley (2013) は、CSR 模範企業に与えられる「B Corps」認証企業としてパタゴニアを例示しており、人・地球環境・利益の 3 つの要素に対する良い影響を等しく成立させることの重要性を述べている。

Zsolnai & Wilson (2016) は、管理型の経営によるビジネスの行き詰まりを乗り越える視点として、従来の経営が前提とするハイデガーの言う「計算思考 (calculative thinking)」とは対極にある芸術（アート）に影響を受けた美的な経営の重要性を示し、実践企業としてブルネロ・クチネリを例に挙げて分析することで、社会生態学的価値の創造と生活の質の向上を目指す美的な感性を重要視する経営による組織全体の審美化が、結果としてビジネスを鼓舞することができる事を示した。

持続可能型社会の実現に関して企業に対する期待が高まる「循環型経済」への転換について論じた Rattalino (2018) は、持続可能な循環型経済を実現する企業としてパタゴニアを挙げ、持続可能性を基底においていたビジネスモデルと製品開発の両面におけるイノベーションの重要性について論じている。

しかし、これらの研究における分析視点は往々にして、ビジネスにおける経済的実現と、CSR やサステナビリティ等の社会的な貢献を対立的なものとして捉えた上で、従前の資本主義的経営では軽視されがちであった社会側面を際立たせる議論や、経済合理性に依拠する従来の経営観に対して対極的なものと考えられてきたアートがもたらす美的体験を取り込もうとする視点など、経営においていかにしてそれらに折り合いをつけるかという二元論を前提とした議論の枠組みを脱していない。加えて、これらの研究をはじめとして、両社のケースを他の多くの企業が理論的に学び、参照して同様の実践を試みるには大きな課題がある。それは、両社の創業者がもつ内発的動機の著しい強さ、特に社会の近代化がもたらした過度な利益追求偏重の資本主義的経営に対する断固とした批判的態度にある。例えばパタゴニア創業者であるイヴォン・シュイナードは、2022 年同社の所有権を非営利団体間に譲渡し、パタゴニアの将来の利益を気候変動対策に充てると宣言した³⁾。これらの態度と行動は、従前の資本主義的経営に一石を投じるうえで注目すべきものではあるが、利益追求型資本主義に真っ向から対抗し、自社の経営や存在意義を従前型の資本主義に依拠して事業活動を行う多くの企業とは異質なものとして位置づけている点で、他の企業が参考事例として模倣することを容易ではないものにしている⁴⁾。

他方でこれらの事例企業研究とは異なる観点から、経営において一見相反する2つの実現領域をいかに両立し得るかについて説明を試みようとする研究も存在する。

青木（2016）は、江戸時代から明治時代にかけて、現在の滋賀県にあたる近江に本宅や本店を置き、他国に行商した近江商人の経営哲学である「三方よし」の観点から、企業にとって社会的責任を全うするための徳倫理的指針としての企業理念と、経済的実利の獲得の双方が実現しうる可能性を論じているが、その考察の前提として経営者、特に創業者の理念の強さが必要条件とされている点、そして、最終的に経済的実現の成立を補完するものとして社会的実現が位置づけられている点において、前述のパタゴニアやブルネロ・クチネリの事例に内在する課題を乗り越えられるものではない。

また、経営における「経済的実現」と「社会的実現」の両立について取り組んでいる他の研究においても、その多くがふたつの実現領域の二元論的対置関係を乗り越えられてはいない。例えば、マーケティング・コンテクストの変化を視座に用いた嶋口（1992）は、高度成長期のマーケティング概念が時代の流れに伴い変化したことを論点に置くことで市場における価値創造行為（営利行為）としてのマーケティング活動をしないことが結果的に企業の社会的評価につながり、最終的に企業の利潤獲得に奏功するという「デマーケティング（De-marketing）」概念（Kotler & Levy, 1971）を援用し、企業の社会的責任と経済的実現の両立可能性を論じている。

加賀田（2006）は、企業の社会的責任（CSR）の観点から株主および株主価値についての従前の考え方をより長期的な視点に転換することで、「社会的責任の遂行を通じて長期的な株主価値向上を図る場合には、『企業の目的』と『株主価値をあげること』は同義になる。」（加賀田, 2006, p.61）ことを結論づけた。

以上に挙げた一連の研究は、それぞれ独自性のある視点や理論的枠組みを用いて経済的実現と社会的実現を両立させうる構造的な考え方の導出に挑む興味深い研究ではある。しかし、なぜパタゴニアやブルネロ・クチネリのような企業が両立し得る双方の実現が、他の企業にとっては容易ではないのかという問い合わせに対して明快な説明を与えるには至っていない。

以上の論考を踏まえ筆者は、本稿冒頭に述べた従前の利益追求偏重型の企業評価に代わる新たな観点として期待されるESG投資をはじめとする非財務情報やビジネス・エシックスの観点も、パタゴニアやブルネロ・クチネリのような成功企業に関する研究、および関連研究についても、その根底に企業の経営的価値を「経済的実現」と「社会的実現」の2つの実現要素を互いに矛盾し合う対立的なものとして布置し、双方にいかに折り合いをつけて両立させるかという二元論を維持している点が、本課題を乗り越える上での構造的な問題ではないかと考えた。なぜならば、このような二元論を前提とした議論においては、既存体制に対する批判のための批判が所与となるため、自然保護か経済発展かの二者択一といった既存の枠組みの円環に閉じた循環論から脱却することができず、結果的に成功企業の成功要因を新たな視点から解き明かすことを困難にしていると考えたからである。

併せて、従来の経営観の中では半ば前提とされてきた二元論に注目し、既存の枠組みを解体し、高次に再構築することで新たな価値を創出する行為がデザインであり、そのようなデザインという営為による経営の新たなあり方を示すことが「デザイン経営」の理論的な定義を提示することとなるのではないかと考えた。

4. 本研究の貢献領域

以上の論考を踏まえて筆者は、本研究を、従来当たり前とされてきた経営における二元論の維持によってもたらされるジレンマを解体し、経営の新たなあり方を志向する「デザイン経営」の存在論的定義を、デザイン側からではなく経営側の観点から示すことで、デザイン経営研究における理論的貢献を目指すものであると位置づける。

そして、次章において本研究で援用を試みる理論的枠組みとして示す「エスティクス（美学＝感性論）」が、既存体制に内在する二元論を中断し、既存の関係性が維持された中では達成することができない理想的な経営状態を実現しうる可能性を提示することで、「エスティクスによる経営」という、経営学研究においてこれまで明確に議論されてこなかった新たな経営のあり方の可能性を提示することを目指すものである。

5. 理論的枠組み

サイモンやマンズィーニ、アーウィンによるデザイン概念同様、二元論的に扱われがちな問題を異なる次元から取り扱うための視座として、バウムガルテンが18世紀に打ち立てた「感性の学」としての美学を起点にイマニュエル・カント(Immanuel Kant)が『判断力批判』で発展させ、さらにカントに刺激を受けたフリードリヒ・フォン・シラー(Friedrich von Schiller)によって再解釈された「美学＝感性論」に影響を受けたフランスの政治学者ジャック・ランシェール(Jacques Rancière)の芸術と政治に関する「エスティクス（美学＝感性論）」についての考え方がある。

(1) ランシェールのエスティクス（美学＝感性論）概念

本章での議論に先立ち、まずはランシェールにとっての政治とはなにかについて整理する。結論から提示すると、ランシェールは「美学こそが政治の根底をなしている」(星野, 2021, p.127)と考える。このランシェールによる美学觀の真意を読み解くために、ランシェール(Rancière, 1995/2005)が、政治を語るうえで好んで引用するプラトンとアリストテレスの言説を引いて説明する。

ランシェールは、プラトンを「われわれの伝統のなかで政治に出会った最初の哲学者であるが、政治を根本的に例外的なかたちでしか扱わなかった。」(前掲, p.7)と評している。ランシ

エールのこのプラトン評が何を意味しているかについて次に説明する。

ランシェールは、プラトンが『国家』において「正義とは、自分の分け前以上には有利なものを取らず、自分の分け前以下には不利なものを取らないことにある。」（前掲、p.24）ことが調和的とれた都市国家の理想的な様態であると見ていることを挙げ、この前提にあるのは、分け前がどのようにあるべきかを決めることができる人間と、自らはそれを決めることができない人間、すなわち適正な分け前にありつくことが許されない人間を予め分けることだと指摘する。つまり、プラトンのいう政治は、当時ポリスと呼ばれた政治的空間に参加することができる人間とできない人間とを分け、後者を身体的＝物理的に政治的空間から排除する考え方だと解釈できる。この場合、政治的空間から排除される立場の人間として職人が挙げられる。職人たちは各々従事すべき仕事があり、政治談義のためにその持ち場を離れることは許されないからである。職人たには特定の「仕事（occupation = 場を占めること）」が課されており、それゆえ自由な市民によって構成されるポリスという政治空間に参入することができない（星野、2021, pp.128-129）。政治を、人々が損益のバランスをとることをやめるところであり、また共有のものの分け前を再分配し、共同体の分け前と、その分け前を手に入れる資格とを、つまり共同体に対しての権利を持つ価値とを、幾何学的な比率に従って調和させる（前掲、p.24）行為であると考えているランシェールは、プラトンのいう政治観を本来の政治と区分して「ポリス的政治（秩序）」と呼び批判する。このようなプラトンの政治観を継承したアリストテレスは、『政治学』第一巻で人間という動物の極めて政治的な性格と、都市国家の基盤を定めた考えを下記のように要約した。

あらゆる動物のうちで人間だけが言葉をもっている。おそらく声は苦と快を示す手段である。したがって声は他の動物にも与えられている。（中略）しかし、言葉は有用なものと有害なものを、そして結果として正と不正を表示するために存在する。このことこそ、他の動物にくらべて、人間に固有のことである。つまり、人間は善と悪、正と不正の感覚を有する唯一の存在なのである。ところで、家族や都市国家を生み出すのは、こういったことがらが共有されているからである（Rancière, 1995/2005, pp.17-18）。

アリストテレスにとっての政治もプラトンと同様に、政治的空間に参加できる立場にある人間とそうでない人間を感覚的に分断し、後者は前者と同じ言葉を話すにも関わらずその言葉を動物が発するのと同じように意味を持たない単なる「声」としてしか聞くことがない排他性を前提としたものであるといえる。つまりランシェールにとっては、このように身体的かつ感覚的な次元でなされている排除の関係性を中断し、問い合わせることこそが本来の政治であり、ここで重要な概念としてランシェールが提示するのが、彼の感性論としての美学（aesthetics エスティックス）に関する捉え方、そして美学こそが政治の根底をなしているという考え方である。

次にランシェールにとっての美学の捉え方について整理する。

美学 (Aesthetica) は、18世紀にドイツの哲学者バウムガルテンがギリシア語の「感性 (Aisthesis)」という言葉を用いてつくりあげた学問概念である。したがって、美学はその成り立ちからしてすでに「感性」の意味を含みもっている（星野, 2021, p.128）。そして、ランシェールが用いる美学という言葉を理解する際にも、同様にこの「感性の学」としての意味が前提として扱われなければならない。ではなぜ、美学こそが政治の根底をなすものであるのか。その疑問を解き明かす鍵こそが、前述したプラトンおよびアリストテレスの政治観とランシェールのそれとの根本的な相違点に示されている。

ランシェールが「ポリス的政治（秩序）」と呼んで批判するプラトンとアリストテレスの政治観の根底にある問題は、秩序を決めることができる立場の人間が、共同体における政治参加に関する権利をめぐる「分け前」を論理的・合理的な観点ではなく、身体的・感覚的な次元で一方的に決めてしまうことを前提とする体制にあり、そのような権利配分の体系をランシェールは「感性的なもの分割=共有（感性的なもののパルタージュ : le sensible du partage）」⁵⁾ と呼ぶ。

つまり、ランシェールにとっての政治とは、共同体におけるこのような権利配分をどのように分割（排除）し、誰と共有（同化）すべきかを判断する感性的なものの既存の関係性や体制を問い合わせ直し、再配置する行為であると言える。よって、ランシェールにとって感性論としての美学は政治に先立つものであることから、美学こそが政治の根底をなしていると表現されるのである。

ここまで論考を小括すると、美学とは政治の根底をなすものであり、政治と芸術はともに感性的なものの分有がとりうる2つの形式（前掲, p.131）であるとするランシェールの考え方は、同時に美学と政治を対立関係と捉える二元論を否定する考え方であると理解することができる。この二元論を中断し、新たな関係性を再配置するランシェールのエステティクス観こそが、本研究における二元論の維持に関わる行き詰まりを超克するための新たな視座となるのではないかと筆者は考えた。

他方で、企業経営の研究に美学的な枠組みを援用することは、一見あまりにも学問領域的な距離があるように思えるかもしれない。しかし、美学の観点から企業経営における価値創出のあり方を研究する動きは、Dobson (1999) によるエステティクスを視座とするマネジメント研究や、山内 (2023) による美学と経営における創造性の関係についての研究などをはじめとして近年増加している。また、組織の文化に焦点を当て、意味形成に重点を置く組織文化研究から派生した組織美学などにも関心が高まっている（加藤, 2021; Strati, 1990）。加えて、本稿で援用を試みるランシェールの美学=感性論は、Beyes (2008) などによって美学=政治的観点を用いた組織美学研究にも重要な概念的視座として参照されていることから、経営において一見矛盾するものとして二元論的に取り扱われがちな経済的実現と徳倫理実現を弁証法的に乗り越えることを主題とする本研究において、意欲的な観点となるであろうことを企図した。

さらに本稿における企業事例の分析を行うにあたり、ランシエールのエステティクス概念の中でも特に彼が重要視する「知性の解放」および「ディセンサス」に関する考え方を重要な理論的視座として用いることを試みる。

(2) ランシエールの『無知な教師』に見る「知性の解放」の概念

ランシエールは『無知な教師』(Rancière, 1987/2011)で、18世紀から19世紀にかけて実在した特異な教育実践家ジョゼフ・ジャコト (Joseph Jacotot) が実践した教育理論である「知的解放（知性の解放）」について分析した。

『無知な教師』には、1789年に起きたフランス革命によって亡命を余儀なくされたフランス人教師のジャコトが亡命先のオランダでフランス語教師の職に就いた際、自身はオランダ語を解さなかつたため、仏蘭2か国語の対訳が掲載された書籍（『テレマック [の冒険]⁶⁾』）を用いて、オランダ人学生たちにフランス語を自学学習させるという教育的実験を行い、その結果、学生たちが文法も含めて完璧にフランス語を習得したエピソードが採り上げられている。

オランダ亡命以前のジャコトが教師の重要な仕事として信じていたものは、当時の他の良心的な教師たちと同様に、自分の知識を生徒に伝え、生徒たちを徐々に自らがもつ知識と同等なものへと引き上げていくことであった。また「教える」ということは、様々な知識を伝えることであるが、その際に重要なことは「進歩の順序」に従うことである。すなわち、より単純なものからより複雑なものへと導くことによって彼らを育成・教育していくことである。このようにして生徒は、根拠に基づいて知を習得し、判断と趣味を磨き上げていく（家高, 2009）という考えであった。しかし、前述した教育的実験がジャコトの考えを揺さぶる結果をもたらした。つまり、教師であるジャコトがフランス語の文法などについて何も教えなかったにも関わらず、生徒たちは至って正確にフランス語を習得できたことから、教育における「説明」の論理に対する疑問が沸き起こったのである。ここでジャコトは、説明の論理には無限後退（背進）の原理が含まれていることを指摘する。

つまり、論証 (le raisonnement) あるいは理性 (la raison) が上記のように重ね合わされているために、その進行が止まる根拠がないのだ。この後退を止めるのは、ただ説明がそれ自身によって説明されたという段階を説明者が判断することのみである。（中略）しかし、我々はこのような説明でのみ物事を学んできたのであろうか。「説明」の秩序よりも先行する「学び」があるのではないだろうか（家高, 2009, p.4）。

説明の論理に立つ教育観においては、学ぶ人が自分ひとりでは学ぶ対象を理解できず、教える=説明する教師の役割を必要とすることが前提となる。これは暗黙のうちに、能力を有する者と無能力な者とが存在し、能力を得ようとする場合に無能力な者は能力を有する者からの説明を必ず必要とするという前提が、あたかも搖るぎない自明の理であるかのように扱われてい

るということを意味するが、ジャコトは生まれたばかりの子どもが誰の教えを得ることなく母語を習得することを引き合いに出し、この前提に疑問を呈した。

ジャコトは、理解できないという無能力を治すために説明が必要なのではない。逆にこの無能力こそが、世界を説明するという着想における構造的なフィクションなのである。理解できないという無能力が説明者を必要としているのではなく、逆に説明者が無能力を必要としているのだ（前掲）と考えた。そしてジャコトが言う、生徒をそのように無能力な者として見做す教師のことを、ランシェールは「愚鈍化の原理」（Rancière, 1987/2011, p.11）と表現したのである。

愚鈍化という言葉が意味することを正しく理解するうえで重要な点がある。それは、愚鈍化する教師とは、生徒に一方的に知識を詰め込もうとする旧来型の教師でもなければ、自分の権力と社会秩序を守るために裏表を使い分けるような邪悪な教師でもなく、それどころか、博識で教養があり、善意の者であればあるほど、一層（生徒を）⁷⁾ 愚鈍化する効力が強い（前掲, pp.11-12）という点である。このような教師は常に生徒が理解しているかどうかを気にするであろう。理解していなかったら、原理に関してより厳密で、形式に関してより魅力的な方法を試してみようとするであろう。そのようにして生徒が理解したかどうかを教師が検証しようとするのである。このような教師が善意にあふれていることは否定できない。だが、この「理解する（comprendre）」という語がすべての禍のもとなのである。この語こそが、理性の運動を止め、自分自身への信頼を破壊するのだ。これが「愚昧化」⁸⁾への過程なのである（家高, 2009, pp.5-6）。

つまり、生徒を愚鈍化し知性と無知を分断する「説明」の教育において「理解する」ということは、自らの外部から与えられた知識に依存することにほかならない。このように愚鈍化された教育による理解のあり方に対して、ジャコトが目指した知性を解放する教師によって生徒が得る理解のあり方を、ランシェールは「翻訳」と表現している。

つまりジャコトの生徒たちは、『テレマック』の著者であるフェヌロンの知性のみならず、フランス語の原文をオランダ語に翻訳した翻訳者の知性、そしてフランス語を学ぼうとする意思をもった生徒自身の知性をつなぎ解釈=翻訳することで、自らフランス語の理解を成し得たのである（Rancière, 1987/2011, p.14）。このとき、教師の知性は完全に蚊帳の外にあった。ランシェールは、このように生徒を愚鈍化し、知性と無知を分断することなく生徒の知性を解放する教師を「無知な教師」あるいは「解放する教師」と呼び、斯様な考え方と態度こそが彼自身の考える政治における真の「平等」の実現にとって重要なものであるという立場をとっている。換言するならば、解放する教師による知性の解放は、既存のヒエラルキーや体制を解体・逆転させ再配置することで、新たな知と理解を生成するものであるとも言える。

(3) ランシェールの「ディセンサス」概念

「知性の解放」と並んでランシェールのエステティクス概念を構成する重要な考え方には「ディ

センサス（dissensus）」がある。ランシエールは既存体制を批判するうえで重要なことは「別の前提から出発することである。つまり、われわれの寡頭的な社会の秩序と、その裏地をなす批判と呼ばれている論理からすれば、確実に馬鹿げている仮定から出発する」（Rancière, 2008/2018, p.61）態度であることを挙げ、そのような態度を実現するうえで欠かせないものとしているのが「ディセンサス」である。

ランシエールによるとディセンサス⁹⁾とは、合意形成を意味するコンセンサス（consensus）に対置するものとして用いられる語で、既存の秩序を中断¹⁰⁾する政治的行為を発生させるものであり、発話における言葉と話し手の状況に関わることであり（藤井, 2018, p.53）、「白と述べている人と、白と述べてはいるが少しも同じことを考えていない人との間、あるいは相手が白という名詞で同じことを述べているのにそれを少しも理解していない人との間の衝突」（Rancière, 1995/2005, p.9）であると説明される概念である。

ディセンサスには不和という訛語が充てられており、政治とは統治するものとされるものとの間の自明な分割線を引く行為であるとするランシエールの政治観において、コンセンサス＝合意形成はポリス（的政治）に属し、ディセンサス＝不和は（本来の）政治に属すると考えられている。

ランシエールは、このディセンサスこそが、知覚されるもの、思考しえるもの、為しえるものの明証性と、共有の世界の座標を知覚し、思考し、修正する能力のある者たちとしない者たちの分割とを、同時に問い合わせ付す（Rancière, 2008/2018, p.62）駆動力となるものであり、既存体制の中でのコンセンサスに抗して別の形の「共通感覚」、つまり、論争的な共通感覚の様々な形式をつくりあげる（前掲, p.97）ものであるとする。そしてディセンサスによって、どんな状況も内部で引き裂かれ、異なる知覚と意味の体制のもとで再編成されえる（前掲, p.62）ことを指摘している。

（4）ランシエールのエステティクス概念を構成する重要要素

以上の論考をもとに、ランシエールが既存の関係性を中断し再編成することで、本来の政治を実践するためのエステティクスを構成する重要要素として考えるものを下記に整理する。

1. 既存体制を揺さぶる不和（ディセンサス）
2. 既存体制を宙吊りにする批判
3. 感性的なものの分割＝共有（パルタージュ）の再配置
4. 知性の解放を基底に据えた基盤となる関係性

本研究では上述したランシエールの概念を仮説として理論的視座に用い、エステティクス（美学＝感性論）による経営が経済的実現 vs. 徳倫理的実現の二元論を解体し、高次の両立を実現しうる「新たな経営のあり方」となる可能性を示すことを企図し、以下に論考を進める。

6. 研究方法

本研究の方法論として事例分析を採用する。事例分析が研究方法として適切であると考える理由として、本研究のような新奇性の高いリサーチ・クエスチョンを解き明かし、実践にあたっての「どのように(how)」という問い合わせ探索的に扱う必要性を鑑みると探索的ケーススタディ研究が適切である（Yin, 2018）と考えた。加えて、先行研究で扱われていない研究対象企業が置かれたコンテキストを重視する必要があることを考慮し、単一事例をケース・スタディとして深く分析するシングルケース調査が適切であると判断した（Dyer & Wilkins, 1991; Siggelkow, 2007）。

研究対象企業には、大阪府八尾市に本社を置く木村石鹼工業株式会社（以下：木村石鹼）を選定し、下記調査を実施。発話を中心とする「語り」をデータとして収集した。

- 現代表取締役社長である木村祥一郎氏および3名の幹部社員、中堅社員、若手社員へのオンラインまたは対面形式での半構造化インタビュー調査（補足資料参照）
- メディア等で公開されている二次情報に関する調査
- SNSやブログで社長である木村氏や社員自身が発信している情報に関する調査

木村石鹼を対象企業として選定した理由は、同社の①製造業 ②中小企業 ③創業以来の拠点が地方都市、という企業属性が日本国内のGDPに対して大半の比率を占める企業形態であることから、特別な地理的条件や企業規模、産業領域の特殊性などに偏重していない汎用的な企業事例として取り扱うことができると思ったためである¹¹⁾。加えて同社は、昨今様々なメディアにおいてデザイン経営の成功企業として認識され、評価されている¹²⁾企業であることから、本研究が目指す「デザイン経営」の存在論的定義を探索するうえで適した研究対象であると判断した。

調査から得られたデータの分析に用いる方法論としては、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）（木下, 2006, 2007など）による質的分析方法を採用した。M-GTAが分析方法として適切だと考える理由は、経営のあり方における新たな枠組みの発見を目指す本研究の特性上、データを分析するための既存の理論を用いる演繹的方法ではなく、事実として得られたデータを用いて帰納的に理論を構築するアプローチが適していると判断したからである（Glaser & Strauss, 1967/1996）。

最終的には、これらの質的データの分析を通して、同社の経営が経済的実現と徳倫理的実現の双方を実現する上で重要な構成要因を導出し、それらの構成要因を第5章第4節で仮説として示した理論的枠組みであるランシェールのエステティクス概念を構成する重要要素と照合することで、二元論を超越する高次の価値実現経営のあり方ともいえる「きれい事の経営」

(後述) を実現するためにエステティクスが新たな鍵概念となる可能性を検証する。このようなアプローチをとる理由は、本研究のように現時点で説明のための理論が明示されていない複雑な現象の背後にあると考えられる新たな枠組みを見出そうとする営為においては、純粋な帰納法 (induction) による「発見」や演繹法 (deduction) による「正当化」のように正解を算出する方程式のようなものを導き出すアプローチではなく、現象を捉える仮説を推論的に打ち立て、事実と仮説を融合させながら価値を捉える新たな枠組み（フレーム）を創造的に構築する類推的アプローチ（アブダクション abduction）がより適していると考えたからである (Dorst, 2011)。

7. 事例研究

(1) 木村石鹼工業株式会社の経営および企業文化の特徴

1924年創業の木村石鹼は、かつては工場などで使用される業務用石鹼の製造や、生協などから洗濯用洗剤などの製品をOEMで受託製造する事業を主たる生業としていたが、近年自社ブランドの開発・製造に注力し、独自の販売チャネル開拓によって販路を広げることで事業ポートフォリオの転換を進めている。

現在、代表取締役社長を務める木村祥一郎氏（創業者の曾孫にあたる。以下：木村氏）が父である先代の幸夫氏（以下：先代）から事業承継する形で社長に就任してからの約5年間で、それまでのOEM製品の受託製造中心の事業構成から、自社開発によるオリジナルブランド製品の売上比率を大幅に拡大させた。加えて、木村氏の社長就任以前に経営の大きな課題であった収益性の低さについても、木村氏の社長承継時点では売上高7億円、営業利益なしの状態から、2019年6月の決算時には売上高12.2億円で営業利益が計上できる状態まで大幅な改善がなされるなど、経営基盤の健全化についても成し遂げている¹³⁾。

木村石鹼の経営の最たる特徴は、「社員を大切にすること」「外部協力先を含む仲間を大切にすること」を経営の最優先事項に置いている点である。

ともすれば耳触りの良い「きれい事」にも聞こえがちなこれらの理念を実践しながらも、同社の健全な財務状態が示すように経済的にも良好な経営を実現している。木村石鹼が経済的実現と徳倫理的実現を両立できうる要因について、以下に論考を進める。

(2) 「きれい事の経営」を成立させている背景にある理念

木村石鹼の経営の背景には大きく2つの理念が存在している。

1点目は、三代目にあたる先代社長である幸夫氏が社長在任時に力を入れた「道徳教育の励行」である。幸夫氏の父で二代目にあたる金太郎氏が倒れたことがきっかけで幸夫氏は道徳の勉強を始め、改めて親のありがたみ、親孝行の大切さを痛感した。道徳を学ぶ中で「親孝行な人に悪い人はいない」という確信を得た幸夫氏は、社員にも同じ学びを共有したいという想い

と、当時社員の離職率が高く、良い状態ではなかった会社の環境を変える意味も兼ねて社内で道徳の勉強会始めた。

新型コロナウィルス感染予防のためリモートワークが導入される以前は、毎朝道徳についての小話を社員全員で読む活動や、道徳教育を推進する団体である公益財団法人モラロジー道徳教育財団¹⁴⁾に講師派遣を依頼し定期的に社内勉強会を開催するなどの熱心な取り組みにより、木村石鹼社員にとって道徳観を重要視する考え方は自然なこととして浸透している。それを象徴する活動が、最低でも月に一度本社がある大阪府八尾市の様々な場所での役員を含む全社員が班に分かれて交代で行っている清掃活動である。この清掃活動は、洗剤や石鹼のメーカーとして掃除や整理整頓が出来なくてはならないという考え方と、少しでも地元地域に貢献したいという想いから始まった。結果として、地域社会との密着による信頼関係がきっかけとなり、現在配送センターがある本社正面の土地が売りに出される前に、木村石鹼に対する優先的な譲渡打診がなされることになった。つまり、木村石鹼にとっては道徳的に良いと考えることを実践することで、地域社会との良好な関係を構築できるだけでなく、事業活動の円滑化についても結果的に実現できていると言える。

2点目は、「家族と仲間を最優先とする考え方」で、木村石鹼の企業ビジョンともいえる社訓の第1項目に掲げられた「家族を愛し仲間を愛し豊かな心を創ろう」という訓示に表れているように、本姿勢を大変重要な扱っていることが見て取れる。

木村石鹼においては、親孝行の励行が示すように場合によっては業務よりも家族との生活を最優先することが当たり前とされている。本研究の調査協力者のひとりである入社3年目¹⁵⁾の社員は、このような自社の文化について入社当時は戸惑いを感じたというが、それは次第に共感へと変わったと語っている。この考え方は家族や社員にだけでなく、仕入先などの協力先企業にも同様に徹底しており、場合によっては顧客以上に協力先企業を尊重することもありうる。これら2つの理念が、木村石鹼の経営を特徴的なものにしている背景にあると考えられる。

ここで筆者は、第5章の第2節に示したジャコトの教育観をランシエールが解釈した無知な教師による「知性の解放」と同様のことが、木村石鹼においてあらゆる局面で実践されており、そのことが、同社の経営において経済的実現と徳倫理的実現の二項対立を宙吊りにしながら、新たな価値創出の実現を成し得ている要因となっているのではないかという点に着目した。

(3) 企業活動におけるエステティクスを起点とする価値創出

木村石鹼の経営および企業活動における独自性について、調査から得られたデータから、以下の2つのアネクドートを通して読み解いていく。

①新規事業開発にあたって経営層と現場担当チームが担う役割と組織の様態

木村石鹼では、新規事業の立ち上げや既存事業における新たな取り組みなど、前例や既存の

知識や経験がない中でことに取り組む際には、経営層も「わからない」ことを受け入れ、社員と対話しながらほとんどの判断について、現場を信じて任せている。

新規性の高い取り組みに挑む際、社員は「わからない」なりに自身で考え、様々な関係者との関わりを通して自ら試行錯誤しなくてはならないという状況下に置かれる。こういった探索的な活動にあたって重要なのは、既存の部署や役割に囚われず、役割や職分を臨機応変に横断することであるが、このような取組みを機能させるために、木村石鹼では予め明確な「部署」や「職分」を定義しておらず、創業から一貫して組織図をつくっていない。新たなことに取組む活動は、全て都度タスクフォースチームが結成されて行われている。その結果、社員は部署ごとの目標数値や評価指標などの狭窄な視野に囚われず、実質的な部署や職分を超えた協力関係が様々な関与者を巻き込むことで会社全体として目指すべき状態に視点を向けやすくなっている。

つまり、部署や職分などを固定しないことで、既定化・制度化されがちな既存構造を意図的に希薄で未分化な状態に留めておくことができ、結果として関与するアクター間の相互行為の中で動的に関係性を再配置し、新たな価値が生成されるダイナミズムを妨げない状況をつくることができていると考えられる。

②工場（職場）における定められた仕事からの逸脱

木村氏が、事業継承した若手経営者の会合に招かれ、自社の経営や社風について講演をした際、その自由闊達な企業文化に感銘を受けた参加企業から会社訪問を依頼された。木村氏はその申し入れを承諾し、後日視察を希望した企業の経営者が木村石鹼の本社工場に訪れたが、工場で働く社員の様子を視察したその経営者から出た言葉は、木村氏の話を聞いて思い描いていたものとは違う、という意外なものだった。この経営者は木村氏の話を聞いて、さぞ工場では社員たちが和気あいあいとした雑談を賑やかに交わし合い、各自が自律的に立ち振る舞っている様子を想像していたが、実際に工場でその経営者が目にしたのは、淡々と業務を進める木村石鹼の社員の姿であったため、「期待はずれだった」と言わされたという。

しかし、この状況を異なる角度から捉える視点もある。木村氏は以前、台湾や欧米など海外から日本企業を視察に訪れた一団を受け入れた際に、三重県に新設した伊賀工場を視察場所として案内した。この伊賀工場は、木村石鹼が近年力を入れている自社オリジナルブランド製品の製造に特化しており、来訪者を楽しませる「見せる工場」として工夫された設計を施していることもあって、木村氏は海外からの来訪者にさぞ興味を持ってもらえることと踏んでいた。しかし、視察企業の印象は意外なものであった。

海外からの視察者たちは、木村氏が工夫を凝らした「見せる工場」の部分にはほとんど興味を示さなかった。逆に、視察者たちが強く興味を示したのは、工場のバックヤードに無造作に置かれた1週間の作業内容が書かれた従業員内の連絡と情報共有に使われている手書きのホワイトボードだったという。

そのホワイトボードは、曜日ごとの作業に関する留意点がメモされているだけのものであつたが、視察団の目を引いたのは近所のスーパーの特売情報や、曜日ごとのテレビドラマの見どころ情報など、業務とは全く無関係の情報が業務メモと並べて書かれていたことであった。このホワイトボードを見た海外からの視察者は「イノベーティブだ」と評したという。上述の本社工場（八尾工場）と伊賀工場の社外からの来訪者の評価は一見真逆に見えるが、木村氏によると本社工場でも同様の工夫を社員たちは行っているという。

例えば、作業メモを回覧する際に、業務とは無関係ではあるがおもわずクスッと笑ってしまう一言や、手書きイラストを添えたりすることで他者を快適な気持ちにしたり、共有したい情報に対する興味を引く工夫を、多くの社員が無意識のうちに、あからさまではないやり方で実践しているのである。

これとよく似た事象を、Rancière（2008/2011, pp.77-78）は、フランス二月革命があった1848年に発刊された革命的労働者新聞『労働者警鐘（Le Tocsin des travailleurs）¹⁶⁾』で掲載された記事を例に紹介している。

その新聞記事は、依頼主から依頼を請けて床貼りをしている木工職人の一日の仕事を記述したもので、その職人が依頼された床貼り作業をしつつも、時折一息ついてはその部屋の間取りを愛で、窓から見える美しい景色を眺めて空想をめぐらしながら、所有者以上に楽しんでいる様子が描き出されている一見非政治的なものであるが、ランシエールはこれこそが「待ってくれない仕事」によって本来規定されているはずの支配空間を引き裂き、そこに自由な非（生産的）活動の空間を取り込ませるディセンサスの眼差しなのである、と見る。

常識的な観点から見ると、会社では定められた業務があり、従業員は各自に与えられた業務や職分を逸脱することなく遂行することがより良い成果に資することであるはずだが、木村石鹼ではあえてそれらの規定された業務や立場からの逸脱行為を許容することによって、業務全体を円滑で心地よいものにし、社員の自律性や創造性を引き出している。そして、そのような逸脱行為は誰から指示されるものではなく、気がついた社員が個人的なレベルで、しかもあからさまではなく「わかるひとにはわかる」やり方で行われおり、他の社員も特段大げさに反応することはない。しかし同時に、これらの逸脱行為を受け入れているのである。

これらから解釈できることは、これらの一見与えられた仕事を逸脱する行為や姿勢こそが、既存の関係性や体制に搖さぶりを与え、常に現状をより良い状態や関係性へと変化させていくためのダイナミズムの源となっているということである。そして、それらは決して既存のものに対するあからさまな対抗的行為としてではなく、静かな異議申し立てとして日々の業務や生活に自然と埋め込まれ、実践されていることが興味深い点といえる。

8. 分析

以上の論考を踏まえ、木村石鹼における「きれいな事」の経営を成立させ、製品開発や企業活

動全般における価値創出を実現させている要因と考えられる点について調査から得たデータを用いて修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（木下, 2006, 2007など）を用いてコード化・分類した結果、下記4点を同社における価値創出の主たる原動力であると考えられる要因として導出した（図1）。

1. 既成概念を疑うことの美德觀
2. 既存の立場や関係性の中斷
3. 未分化された関係性を起点としてより良い関係性を再配置する動き
4. 変化を価値として評価し学習する態度が埋め込まれた組織

これらは一見すると、新たな価値創出の駆動力としては当たり前のものに見えるかもしれない。しかし、既存の価値觀に依拠する合理的な判断を疑って距離をとり、新たな価値の地平を目指す態度を貫くことが多くの企業にとって当たり前に実行できるものではないことは、前述したパタゴニアやブルネロ・クチネリのような企業が極めて稀有であることが物語っている。それらが重要であることは重々承知の上で、いざ実際にその「当たり前」を通そうとすると「きれい事」だと否定されるのが多くの企業や組織の現状である。

しかし木村石鹼では、先代の時代から一貫してその「当たり前」を諦めることなく、自社にとって何より意義のある美德として信じ、経営のレベルから現場における日々の事業活動のレベルに至るまで徹底して迷いなく実行している。それによって、長期的に見ると一見矛盾するように見える「きれい事」の経営を絶妙のバランスで成し遂げているだけでなく、そのような営みを特別視しそぎることなく、誰しもが自分たちの日々の仕事と生活に埋め込まれた「当たり前」のこととして淡々と実践している点こそが、木村石鹼の最大の特徴なのである。そして、これらの木村石鹼における4つの価値創出要因は、各々が第5章第4節で示したランシエールのエスティックス概念を構成する重要要素とも符号すると捉えることができる（図2）。

1. 既存体制を揺さぶる不和（ディセンサス）
2. 既存体制を宙吊りにする批判
3. 感性的なもの分割＝共有（パルタージュ）の再配置
4. 知性の解放を基底に据えた基盤となる関係性

以上の分析から、木村石鹼における価値創出活動全般において、従前の経営にはつきものの二元論的葛藤を宙吊りにし、既存体制を解体することで常に新たな価値を生み出すダイナミズムをつくり出しているということが解釈できた。

9. 結論

本研究を通して、木村石鹼において実現されている新たな価値を創出する活動の基底には、既存の価値体制や関係性を批判によって中断し、常に問い合わせ実践がすべての社員に許容され、当たり前のものとして企業文化に埋め込まれていることが見て取れた。

一見、合理性から距離をとった「きれい事」のように見えるさまざまな事象は、既存の価値体制を一時的に中断することで、より良い状態を問い合わせための批判的実践と捉えることができ、それによって、安易な合理的判断に留まらないエステティック（美学＝感性論的）な次元の判断力が同社においては日常的に養われている。その結果が、事業活動のあらゆる局面において従来の枠組みを解体・再構成し、新たな価値を生み出す原動力となっていると考えられる。

以上の論考から筆者は、本研究の結論としてこれらの批判的実践が、経営においては通常「きれい事」であるとされ、困難であると考えられがちな経済的実現と徳倫理的実現の両立を実現させる要諦となる新たな視点であることを提言したい。木村石鹼は、経営における経済的実現と徳倫理的実現を従前のような二項対立関係で捉えるのではなく、双方を宙吊りする弁証法的な解釈によって双方の実現を両立させており、それが、企業経営・企業活動において価値創出を継続的に実現する駆動力となっていることを解釈することができた。

そして、経営において矛盾や相反する要素をエステティクスによって宙吊りにすることで既存の関係性を解体・再構築し、現状をより良い状態へ向かわせようとする動的な実践活動を基底に置く経営のあり方こそが、新たな経営の存在論を打ち立てることを目指す「デザイン経営」そのものだと考えられるのではないかという解釈的定義を筆者は結論として提示する。

10. 本研究の課題

本研究は、「エステティクス（美学＝感性論）による経営」という観点からデザイン経営の存在論的定義を明確化したことで、理論的側面において今後のデザイン経営研究の発展に貢献する一方で課題もある。それは、二元論を中断するエステティックな経営を実践するため的具体的な方法論や実践のための枠組みを示すなど、他の企業が本研究によって導出された定義に基づくデザイン経営に取り組むまでの明確な実務的インプリケーションの提示には現段階では至っていない点である。この課題を乗り越えるべく筆者は、本研究において研究対象とした木村石鹼の事例についてさらに分析を深めるとともに、今後対象となる企業事例を広げることで、エステティックな経営を実現する企業の経営実践における共通知を探索し、企業がデザイン経営を実践するための枠組みの構築を目指す所存である。

謝辞

本稿の審査過程では、2名の匿名レフェリーの先生方から多くの示唆に富む貴重なコメントを頂きました。また、事例調査に際しては、木村石鹼工業株式会社代表取締役社長の木村祥一郎氏と従業員の皆様に多大なるご協力を頂きました。この場を借りて心より御礼申し上げます。

【注】

- 1) 括弧内は執筆者による注記
- 2) 本稿では、企業経営における実現要素のうち、経済的（財務的）利益の創出に重きを置く「経済的実現」に対置するものとして、企業の社会的貢献や従業員を含む関与者への非財務的なものを含む共有価値創出に重きを置く「社会的実現」と「徳倫理的実現」の2つの語を使用する文脈によって同意の語として併用する。
- 3) <https://www.forbes.com/sites/carlieporterfield/2022/09/14/patagonia-founder-gives-away-entire-company-to-fight-climate-change/> (Last accessed 2024/4/21)
- 4) Rattalino (2018) では、パタゴニアが持続可能型性を最重要した経営を実現し得る要因として、同社がプライベートカンパニーであるため、株主等のステークホルダーから課される利益最大化についての圧力から自由な立場にある点、つまり著しく高い当社の経営独立性が重要な成立条件となっていることを当該研究の限界としても明示している。
- 5) ランシェールが批判する政治観（ボリス的政治）の根底にある問題は、秩序を決めることができる立場の人間が、共同体における政治参加に関する権利をめぐる「分け前」を論理的・合理的な観点ではなく、身体的・感覚的な次元で一方的に決めてしまうことを前提とする体制にあり、そのような権利配分の体系を「感性的なものの分割＝共有（le sensible du partage）」と呼ぶ。ランシェールにとって本来の政治とは、このような権利配分をどのように分割し、誰と共有すべきかを判断する感性的なものの既存の関係性や体制を問い合わせし、再配置する行為である。感性的なものの分割＝共有（パルタージュ）という用語についてランシェールは、「平等主義的分割＝共有」とも表現しており（Rancière, 2000/2009, p.15），例えばミーメシス化された悲劇が特権的な立場にある人々＝政治に参加する権利（分け前）を与えられた政治的市民のためのものとして「固有の空間に隔離」（前掲, p.16）することの不平等性について指摘している。
- 6) 括弧は Rancière (1987/2011) 内の記載に準ず
- 7) 括弧内は執筆者による注記
- 8) 原文の「l'abrutissement」に対する引用文献における「愚鈍化」と同じ意味の異なる和訳表現
- 9) Rancière (1995) において用いられる“la mésentente”的英訳。Rancière (1995/2005) では「不和」の訳が充てられている。
- 10) この中断という概念はフリードリヒ・フォン・シラー (Friedrich von Schiller) が記した『人間の美的教育について』(Schiller, 1795/1972) 第15信における美学論をランシェールが好んで援用する考え方で、既存秩序を維持したまま二元論的に考えるのではなく、むしろ秩序を中断（宙吊りとも表現される）することにより、新たな関係性を再配置し、弁証法でいう止揚を目指す考え方を指す。
- 11) <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syokozir/result-2/h2c5k5aj.html#menu0> および https://www.jetro.go.jp/invest/attractive_sectors/manufacturing/overview.html を参照。(Last accessed 2022/12/4)
- 12) <https://kankyo-daizen.jp/blog/2021/01/13/%e3%80%8c%e7%a7%81%e3%81%ae%e3%83%87%e3%82%b6%e3%82%a4%e3%83%b3%e7%b5%8c%e5%96%b6-%e7%ac%ac1%e5%9b%9e-%e3%82%b2%e3%82%b9%e3%83%88%ef%bc%9a%e6%9c%a8%e6%9d%91%e7%9f%b3%e9%b9%b8%e5%b7%a5%e6%a5%ad/> および <https://smbiz.asahi.com/article/14121104> などを参照。(Last accessed 2024/5/4)
- 13) 木村石鹼には近年2度の経営低迷期があった。第一次低迷期は先代社長が勇退し、それまで工場長として会社を支えてきた幹部社員が社長に就任した2002年から2007年の期間にあたり、第二次低迷期は、前述した第一次の経営難を建て直すため一時的に先代が経営復帰した後、経営改革のため外部から取締役として招聘した人物が経営実権を握っていた2010年から2011年の期間にあたる。これらの

経営低迷期には経営状況に加え、経営陣と従業員との間の関係が著しく悪化した。特に第二次低迷期には、前述した外部から招聘された取締役によってあらゆる経営判断が合理性重視で行われ、変化や革新のための新規性のある挑戦的な取り組みが一切許容されず、失敗が発生した際には当事者の従業員に対する厳しい責任追及が著しかった時期で、当時在籍していた社員たちが「暗黒時代」と回顧する時代でもあった。その後、2013年に現社長の祥一郎氏が当時在籍していた自身が学生時代に共同創業したIT系企業である株式会社イー・エージェンシーの取締役を退任し家業に入り、2016年に社長就任した。(2022年5月3日木村氏インタビューより)

- 14) <https://www.moralogy.jp/> (Last accessed 2022/12/4)
- 15) 調査当時の在籍年数
- 16) Louis Gabriel Gaunay, "Le travail à la journée" in *Le philosophe plébéien*, op.cil., pp.45-46.

【参考文献】

- Beyes, T. (2008). Reframing the possible: Rancièrean aesthetics and the study of organization. *International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life*, 2(1), 32-41.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, Vol.8(2), 5-21.
- Chouinard, Y., & Klein, N. (2016). *Let my people go surfing: the education of a reluctant businessman, including 10 more years of business unusual* ([2nd ed.]). Penguin Books. (井口耕二 (訳) (2017)『社員をサーフィンに行かせよう：パタゴニア経営のすべて』ダイヤモンド社)
- Cucinelli, B. (2018). *Il sogno di Solomeo: La mia vita e la sfida del capitalismo umanistico*. Feltrinelli Editore. (岩崎春夫 (訳) (2021)『人間主義的経営：ソロメオの夢：私の人生と人間のための資本主義』クロスマディア・パブリッシング)
- Dobson, J. (1999). *The art of management and the aesthetic manager: the coming way of business*. Quorum Books.
- Dorst, K. (2011). The core of “design thinking” and its application. *Design Studies*, 32(6), 521-532.
- Dyer, W.G., & Wilkins, A.L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Friedman, M. (2007). *The social responsibility of business is to increase its profits*. In W.C. Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Pub. Co. (後藤隆・水野節夫・大出春江 (訳) (1996)『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか』新曜社)
- Irwin, T. (2015). Transition design: A proposal for a new area of design practice, study, and research. *Design and Culture*, 7(2), 229-246.
- Irwin, T. (2018). The Emerging Transition Design Approach, in Storni, C., Leahy, K., McMahon, M., Lloyd, P. and Bohemia, E. (eds.), *Design as a catalyst for change - DRS International Conference 2018*, 25-28 June, Limerick, Ireland
- Kotler, P., & Levy, S. (1971). De-marketing, Yes, De-marketing. *Harvard Business Review*, November - December, 74-80.
- MacIntyre, A.C. (1981). *After virtue: a study in moral theory*. University of Notre Dame Press. (篠崎榮 (訳) (2021)『美德なき時代 (新装版)』みすず書房)
- Manzini, E. (2019). *Politics of the everyday* (R.A. Coad, Ed.). Bloomsbury Visual Arts. (安西洋之・八重樫文 (訳) (2020)『日々の政治：ソーシャルイノベーションをもたらすデザイン文化』ビー・エヌ・エヌ新社)
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1-17.
- Rancière, J. (1987). *Le maître ignorant: cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*. Fayard. (梶田裕・堀容子 (訳) (2011)『無知な教師：知性の解放について』法政大学出版局)
- Rancière, J. (1995). *La mésentente: politique et philosophie*. Galilée. (松葉祥一・大森秀臣・藤江成夫 (訳) (2005)『不和あるいは了解なき了解—政治の哲学は可能か—』インスクリプト)

- Rancière, J. (2000). *Le partage du sensible: esthétique et politique*. Fabrique éditions. (梶田裕 (訳) (2009)『感性的なもののバルタージュ—美学と政治—』法政大学出版局)
- Rancière, J. (2008). *Le spectateur émancipé*. La Fabrique. (梶田裕 (訳) (2018)『解放された観客』法政大学出版局)
- Rattalino, F. (2018). Circular advantage anyone? Sustainability-driven innovation and circularity at Patagonia, Inc. *Thunderbird International Business Review*, 60(5), 747–755.
- Rittel, H.W.J., & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Sarason, Y., & Hanley, G. (2013). Embedded Corporate Social Responsibility: Can't We Do Better Than GE, Intel, and IBM? How About a Benefit Corporation? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 354-358.
- Schiller, F von., (1795). *Über die ästhetische Erziehung des Menschen: in einer Reihe von Briefen*. Horen. (小栗孝則 (訳) (1972)『人間の美的教育について (りぶらりあ叢書)』法政大学出版局)
- Schumpeter, J.A. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen entwicklung: Eine untersuchung über unternehmergegewinn, kapital, kredit, zins und den konjunkturzyklus*. (塩野谷祐一・東畠精一・中山伊知郎 (訳) (1980)『経済発展の理論: 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店)
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Simon, H. (1996). *The sciences of the artificial (3rd ed)*. MIT Press. (稻葉元吉・吉原英樹 (訳) (1999)『システムの科学 (第3版)』パーソナルメディア)
- Strati, A. (1990). Aesthetics and organizational skill. In B.A. Turner (Ed.), *Organizational symbolism* (pp.207-222). Walter de Gruyter.
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications Design and Methods (Sixth Edit)*. SAGE.
- Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp.173-178).
- Zsolnai, L., & Wilson, D. (2016). Art-based business. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1534-1538.
- 青木崇 (2016)「近江商人の経営哲学から見た企業の社会的責任活動と経営行動に関する一考察」『現代社会研究』第14集, 65-74頁。
- 安藤拓生 (2018)「〇〇としてのデザイン—デザインのパラダイムとデザイン経営の関連性の整理—」『現代経営経済研究』第6集第1号, 1-20頁。
- 家高洋 (2009)「知的解放の哲学: ジョゼフ・ジャコト／ジャック・ランシエールの思想から」『大阪大学大学院文学研究科紀要』第49集, 1-20頁。
- 生田孝史, & 藤井秀道. (2020). 企業の非財務情報開示と ESG 経営に関する研究展望. 環境経済・政策研究, 13(2), 44-56.
- 岩谷昌樹 & 八重樫文 (2022)「経営学部で「デザイン経営」を学ぶ意義」『立命館経営学』第61集第1号, 57-84頁。
- 太田行信 (2019)「株主至上主義からステークホルダー主義への転換 一会社の目的をめぐる論争と新たな経営規範としての ESG—」『昭和女子大学現代ビジネス研究所 2019 年紀要』, 1-13 頁。
- 太田行信 (2020)「フリードマン・ドクトリンの終焉: 企業の存在意義の見直しと資本主義の再構築」『昭和女子大学現代ビジネス研究所 2020 年紀要』, 1-11 頁。
- 加賀田和弘 (2006)「企業の社会的責任 (CSR) —その歴史的展開と今日的課題—」『KGPS Review』, 第7集, 43-65頁。
- 加藤敬太 (2021)「組織美学の生成と発展」『組織学会大会論文集』第10集第2号, 22-27頁。
- 木下康仁 (2006)「グラウンデッド・セオリーと理論形成」『社会学評論』第57集第1号, 58-73頁。
- 木下康仁 (2007)「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-Gta) の分析技法」『富山大学看護学会誌』第6集第2号, 1-10頁。
- 桑田耕太郎, 松嶋登, & 高橋勅徳 (編) (2015)『制度的企業家』ナカニシヤ出版。
- 産業競争力とデザインを考える研究会経済産業省・特許庁 (2018)『「デザイン経営」宣言』経済産業省・特許庁。
- 嶋口充輝 (1992)「企業の社会的責任とそのかかわり方—マーケティング・コンテクストからの考察—」『組織科学』第26集第1号, 44-55頁。
- 高巖&トーマス・ドナルドソン (1999)『ビジネス・エシックス』文眞堂。
- 棚橋慶太 (2022)「ESG 投資と企業の非財務情報に関する研究の現状と課題—文献レビューによる考察

一』『広島経済大学経済研究論集』第45集第2号、13-28頁。

出見世信之（2021）『資本主義の再構築と企業経営』『明大商學論叢』第103集第2号、25-43頁。

野中郁次郎&紺野登（2007）『美德の経営 = Virtuous-based management』NTT出版。

毛銳（2022）「デザイン経営におけるデザイン概念に関する一考察」『マーケティングジャーナル』第42集第1号、81-89頁。

星野太（2021）『美学のプラクティス』水声社。

八重樫文、八木邦果、富田晃夫、&宮崎聰（2024）「インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用に関する課題の基礎的検討」『デザイン科学研究』第3集、255-269頁。

山内裕（2023）「創造的経営者のデザイン思考」経営学史学会（監修）、桑田耕太郎（編著）『創造する経営学』文眞堂。

【図】

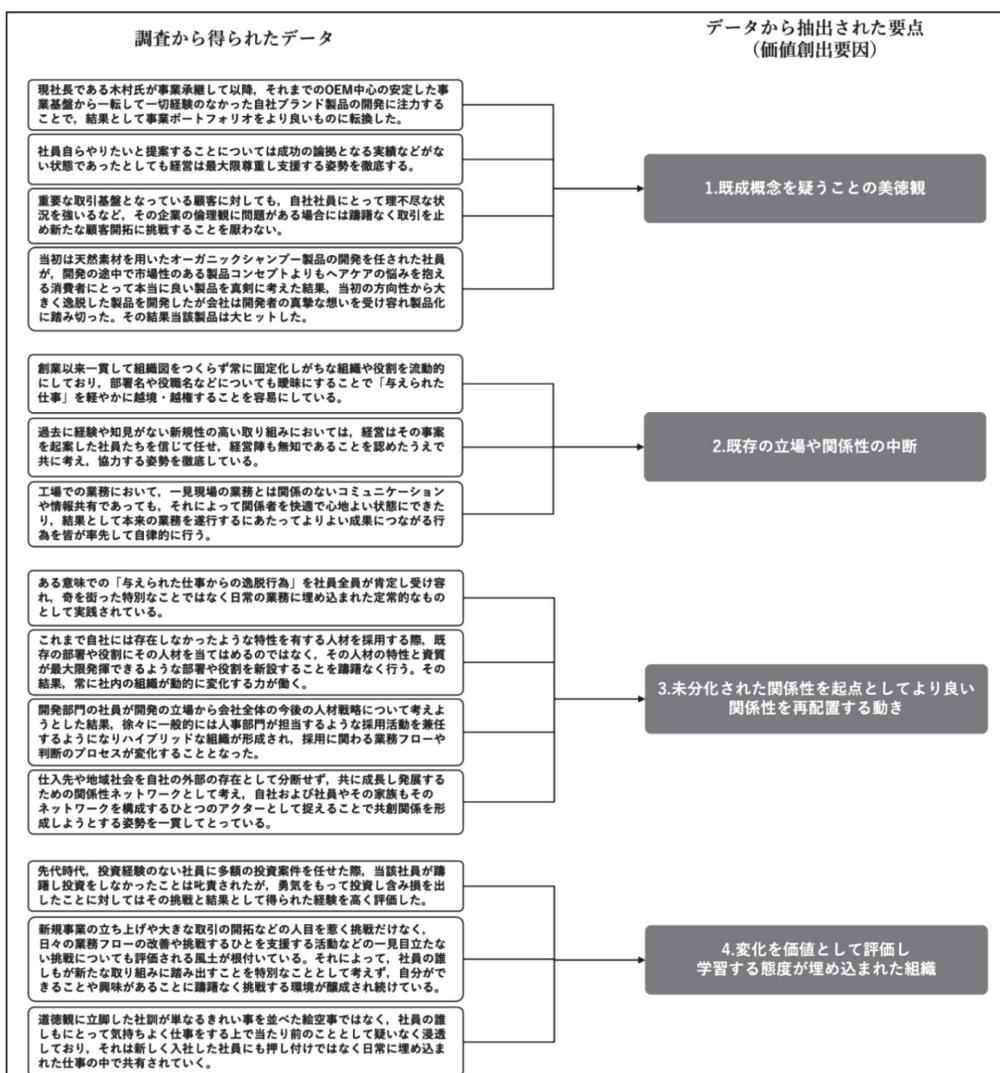


図1：調査データ分析から導出した木村石鹼における価値創出に影響を与える主要因
(筆者作成)

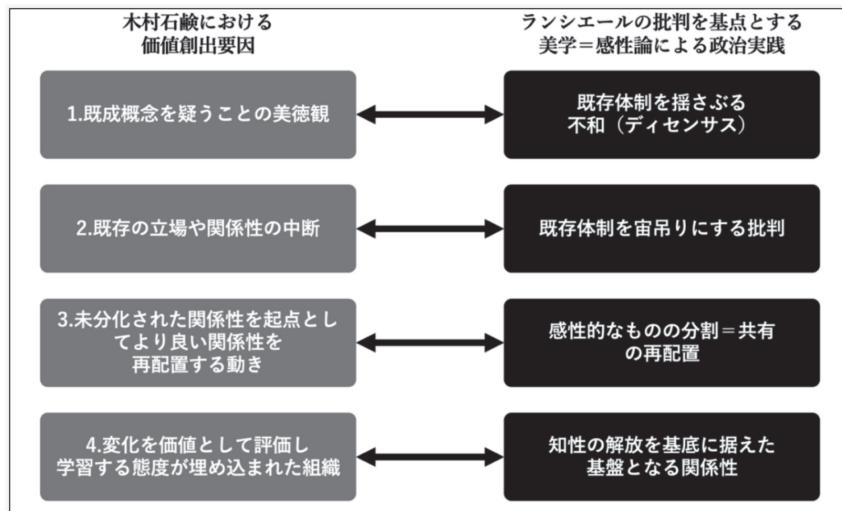


図2：木村石鹼における価値創出要因と、ランシエールのエステティクス概念を構成する重要要素との対応関係（筆者作成）

【補足資料】

■企業調査実施概要

木村石鹼工業株式会社 ※組織名、および調査協力者の所属・在職状況等は調査当時のもの

調査対象者	所属・役職	調査実施日	調査方法
調査協力者 K-1	代表取締役社長	2021年5月26日	半構造化インタビューデータ（オンライン形式）
		2022年10月20日	半構造化インタビューデータ（オンライン形式）
調査協力者 K-2	管理部 部長	2021年8月5日	半構造化インタビューデータ（対面形式）
調査協力者 K-3	技術・開発部 部長	2021年8月5日	半構造化インタビューデータ（対面形式）
調査協力者 K-4	営業・マーケティング部 一般社員	2021年8月5日	半構造化インタビューデータ（対面形式）

A Study on Ontological Definition of “Design-Keiei” (Design-Driven Management) through the Concept of Aesthetics

Yuichi Inobori*

Abstract:

In recent years, “Design-Keiei [Design-Driven Management, in Japanese context ‘design management’]” has been proposed as a new management approach to improve the competitiveness of companies in domestic industries. Contrary to expectations, however, compared to design management, which has been studied as a similar concept in Europe, the U.S., and other countries, problems have been pointed out, such as lack of a clear theoretical definition and lack of a clear methodology for companies to put the concept into practice (Ando, 2018; Mao, 2022; Iwatani & Yaegashi, 2022).

The author points out that the background of this problem is that, although Design-Keiei differs from conventional management and should present a new management perspective based on the ontology and epistemology of design, it does not reflect the academic knowledge in design research, and that the discussion remains in the state of maintaining a dichotomy in which the two contradictory realization elements of “economic realization” and “social realization,” which were presumed in the conventional management, are viewed as opposites in the ontological turn from conventional management to design management. This is a factor that prevents an ontological shift from conventional management to Design-Keiei (design management).

In this study, in order to break through these problems, the author analyzed one corporate case by using the concept of aesthetics by the French philosopher Jacques Rancière, as a theoretical framework, and found the theoretical definition of “Design-Keiei”. This paper reexamines the ontological definition of “Design-Keiei”. At the same time, the author will explore the possibility of aesthetics in management becoming an importance in the realization of idealistic management, which at first glance may be considered “naïve optimism [in Japanese ‘Kirei-goto’]”.

Keywords:

design management, design keiei, design-driven management, aesthetics, organizational aesthetics, Jacques Rancière, humanistic management, virtue-ethics

* INFOBAHN Inc.