

エステティクス（美学＝感性論）概念を視座とする

「きれい事」の経営実現に関する考察

井登 友一 株式会社インフォバーン

1. はじめに

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（Demise, 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など、産業界のみならず人類レベルでの複合的な危機意識がある。

このような問題に対し、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」を二分法で捉えず止揚を目指す新たな経営観である「ビジネスエシックス」（Taka & Donaldson, 1999）の重要性が叫ばれており、国連を中心としたSDGs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、Nonaka and Konno (2007)は「美徳の経営」という考え方を提唱している。

2. 企業経営における経済的実現と徳倫理的実現の両立課題

野中・紺野にとって「美徳」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（Nonaka & Konno, 2007, p. iii）のものであり、「美徳の経営」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」とであると述べている。

「美徳の経営」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、経営を行っている企業は存在しており、たとえば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「美徳の経営」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）でも語られている。

「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と社会的責任（地球環境保全の観点も含む）といった徳倫理的実現の双方という、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驚くべきことである。

これらの企業がどのように経済的実現と、徳倫理的実現を両立させているかについては、先行研究（Sarason & Hanley, 2013; Zsolnai & Wilson, 2016; Rattalino, 2018 など）での分析や、ジャーナリズムの観点から多数の考察がなされてはいるが、両社のケースを他の多くの企業が学び、参考にして実践するには大きな課題がある。それは、両社が各々の創業者がもつ内発的動機の著しい強さ、特に資本主義的経営に対する強い問題意識と激しい批判的態度にある。

両社はともに、従前の利益追求型資本主義を真っ向から批判し、自社の経営や存在意義を資本主義に依拠する多くの企業や組織とは顕著に異質なものと位置づけている。勿論、そのような姿勢を一貫しつつ、結果として経済的な成功を実現し、近代的資本主義経済からの転換を啓蒙し続けることは並大抵の努力では成し遂げることができないものではなく、大いなる偉業であることに間違いはない。しかし問題となるのは、従前の経済パラダイムに対する批判が先に立っている時点で、そこには新旧の経済体制や経営観を二元論として未だ維持しており、その円環の中で自社の存在を際立たせるための批判が基底にある点。そして、他の企業がいざ同様の実践を試みようとする場合、両社の創業者が持つ強い信念や理念など極めて属人的なものも多く、かつ両社が手掛ける産業領域（ラグジュアリー産業や地球環境保護と直接連結するアウトドア産業）や地域性に依拠する特殊性が、他社にとって両社を参考にして再現することを困難にしている点である。

そこで本研究では、この課題を乗り越えるべく、一般的な属性にある企業における成功事例の考察を通して、多くの企業が直面しがちな企業経営における経済的実現と徳倫理的実現の二元論的葛藤を宙吊りにし、より良い状態を実現する鍵となる要因の考察を試みる。

3. 研究方法

本研究では、前述した一般的属性にある企業として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）を研究対象として選定し、下記調査を実施した。

- 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、一般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
- 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

以上の調査から得られたデータを用いてコード化し質的に解釈。

(1) 木村石鹼工業株式会社の経営および企業文化の特徴

本研究において木村石鹼を事例とした選定理由は、大阪府八尾市に本社を置く創業 90 年以上に及ぶ社員約 50 名の地域密着型中小企業で、かつ製造業企業である点が、日本国内の GDP に対して大きな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特段依存していない一般的な企業事例として取り扱うことができると考えたためである。¹

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。

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。

ややもすると「きれい事」にも聞こえるこれらの理念を実践しながらも、同社の高収益体質が示すように同時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る要因について、以下に考察を進める。

(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「道德教育の励行」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德の勉強を始め、改めて親のありがたみ、親孝行の大切さを痛感した。道德を学ぶ中で「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德の勉強会を始めた。

新型コロナウイ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、毎朝道德についての小話を社員全員で読む活動や、道德教育を推進する団体である公益財団法人モラロ

¹ <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syokozi/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)

ジ一道德教育財団²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德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德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1項目めに「家族を愛し仲間を愛し豊かな心を創ろう」という訓示が掲げられていることから、本姿勢を大変重要に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³の社員は、このような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行している背景にあると考えられる。

4. 美学＝感性論的判断による価値創出

本章では、これまで整理してきた木村石鹼における「きれい事」にも見える経営および事業活動の成功要因を読み解くにあたっての理論的枠組みとして、フランスの政治哲学者であるジャック・ランシエール(Jacques Rancière)のエステティクス(美学＝感性論)に関する概念から、「知性の解放」による平等に関する考え方を視座に用いて考察する。

ここで「美学」を持ち出すことは些か唐突に映るかもしれないが、Dobson(1999)によるエステティックを視座とするマネジメント研究の他、組織論の領域においては美学を基本とする組織観を用いた研究も近年増加しており、組織の文化に焦点を当て意味や意味形成に重点を置いた組織文化研究から生まれた組織美学などにも関心が持たれている(Kato, 2021; Strati, 1990)。加えて、本稿で援用するランシエールの美学＝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参照されていることから、本研究においても美学の視点を援用することは適切であり、且つ意欲的な議論となることを企図した。

² <https://www.morality.jp/> (Last accessed 2022/12/4)

³ 調査当時の在籍年数

(1) 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」について分析した。

フランス革命が起きた1789年、ジャコトはフランスのディジョンで修辞学を教えており、弁護士になる準備中の身であったが、後に訳あって他国への亡命を余儀なくされ、オランダのルーヴェンに移り教職に就いた。学生たちから好評を得たジャコトの講義には受講を希望する学生が多数集まったが、あいにく学生たちの多くはフランス語を全く解さず、ジャコト自身はオランダ語を全く解さない。つまり、学生が要求することを彼が教えられるような共通の言語がなかったのだ(ibid., p.4)。そこでジャコトは、自分と学生たちの間に最小限のつながりを打ち立てる共通のものとして『テレマック[の冒険]⁴』というフランス語書籍のオランダ語対訳が併記された原文対訳版の書物入手して学生たちに手渡した。そして、通訳を介してその書物のオランダ語翻訳を参考にしながらフランス原文を暗記するよう言い、学生たちが一巻の半分まで読み進め際、暗記したことは絶えず復唱しないとならないが、残り半分は物語ることができるよう読むだけでいいと指示した。

これはジャコトにとってある意味実験でもあった。ジャコトはこの実験にあたって、どうせめちゃくちゃに間違った用法や、ことによると完全な無能ぶりを見せられるかもしれないと覚悟していた(ibid., pp.4-5)が、結果は驚くべきものだった。学生たちは徐々に文法的に正しいフランス語で話し、また書くことができるようになっていったのである。ジャコトはその間フランス語については何も教えていない。『テレマコス⁵』の内容について学生たちに問いかけ、話をしていただけである。つまり、何の知識も与えられなくても学生たちは自分で学んだのである(Ietaka, 2009, p.3)。

この時まで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(ibid.)。

しかし、この実験を通してジャコトの考えが揺さぶられることになった。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したことから、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の原理が含まれていることを指摘する。

⁴ 括弧はRancière(1987/2011)内の記載に準ず

⁵ テレマック[の冒険]に同じ

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。(Ietaka, 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、あたかも揺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の意味するが、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(ibid.)と考えた。そして、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エールは「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となることは、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)⁶愚鈍化する効力が強い(ibid.)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⁷」への過程なのである(Ietaka, 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説明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、ランシエールは「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

⁶ 括弧内は執筆者による注記

⁷ 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

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。このとき、教師の知性は完全に蚊帳の外にあった。ランシエールは、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。

執筆者は、このような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。

(2) 美学＝感性論としての「知性の解放」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を読み解くにあたり、調査を通して収集したデータから、以下の2つのアネクドットを用いてさらに考察を進める。

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になるのは、既存の部署や役割に囚われず、臨機応変に役割や職分を横断することであるが、多くの企業ではいわゆる縦割りの組織が弊害となることが少なくない。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。新たなことに取り組む活動は、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大な視野に囚われず、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鯨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鯨の社員の姿であったため、「期待はずれだった」と言われたという。

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、木村石鯨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だったが、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だった。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、手描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)⁸』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

⁸ Gabriel Gaunny, “Le travail à la journée” in *Le philosophe plébéien*, op.cil., pp.45-46.

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)活動の空間を入り込ませるディセンサス⁹の眼差しなのである、と見る。

常識的観点から見ると、会社では定められた業務があり、従業員は各々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、木村石齋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もなく、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「わかる人にはわかる」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、そ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揺さぶりを与え、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。

5. 分析

以上の考察から、木村石齋における「きれい事」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分類し解釈した結果、下記4点を同社における価値創出要因として抽出した。

1. 既成概念を疑うことの美德観
2. 既存の立場や関係性の中断
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当たり前なものに見えるかもしれない。しかし、既存の価値観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は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。

しかし木村石齋では、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

⁹ ランシエールによるとディセンサス(dissensus)とは、既存の秩序を中断する政治的行為を発生させるものであり、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概念であり「不和」という訳が充てられている。

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すぎることなく、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、木村石鯨の最大の特徴なのである。そして、これらの木村石鯨における4つの価値創出要因は、ランシエールが政治を実践するうえで重要と考える批判概念を構成する下記の点とも符号すると捉えることができる。

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¹⁰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

これらの分析から、木村石鯨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。

6. まとめ

本研究を通して、木村石鯨において実現されている新たな価値創出活動の基底には、既存の体制や関係性を批判によって中断し、常に問い直す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、既存の体制を問い直すための愚直な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、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困難だと考えられがちな経済的実現と徳倫理的実現を両立する「きれい事」の経営を実現させる肝要で新たな視点であることを提言する。

¹⁰ ランシエールが批判する政治観（ポリスの政治）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。ランシエ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直し、再配置する行為である。

References

- Beyes, T. (2008). Reframing the possible: Rancièrian aesthetics and the study of organization. *International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life*, 2(1), 32-41.
- 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.
- Cucinelli, B. (2018). *Il sogno di Solomeo: La mia vita e la sfida del capitalismo umanistico*. Feltrinelli Editore.
- Demise, N. (2021). Shihon syugi no sai-kochiku to kigyo keiei [Reconstruction of capitalism and corporate management]. *Meidaisyogakuronshyu* [Marketing journal of Meiji University], 103(2), 25-43. (in Japanese)
- Dobson, J. (1999). *The art of management and the aesthetic manager : the coming way of business*. Quorum Books.
- Friedman, M. (2007). *The social responsibility of business is to increase its profits*. In W. C.
- Ietaka, H.. (2009). Chiteki kaiho no tetsugaku: Josefu jakoto/jakku ransieru no siso kara [Philosophy of intellectual emancipation: From thought of Joseph Jacotot/Jacques Rancière]. *Osakadagakudaigakuinbungakukenyuukakiyo* [Journal of Osaka University Graduate School of Letters], 49, 1–20. (in Japanese)
<https://doi.org/10.18910/10135>
- Kato, K. (2021). Soshiki bigaku no seisei to hatten [Generation and development of organizational aesthetics]. *Soshiki gakkai taikai ronbun-shyu* [Transactions of the Academic Association for Organizational Science], 10(2), 22–27. (in Japanese)
https://doi.org/10.11207/taaos.10.2_22
- Nonaka, I., & Konno, N. (2007). *Bitoku no keiei* [Virtuous-based Management]. NTT Publishing. (in Japanese)
- 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.
- Rancière, J. (1995). *La méésentente : politique et philosophie*. Galilée.
- Rancière, J. (2005). *Fuwa arui ha ryokai naki ryokai: Seiji no tetsugaku ha kano ka* [La méésentente : politique et philosophie]. (Yoichi, M., Hideomi, O., & Naruo, F., Trans.). Inscript. (Original works published, 1995) (in Japanese)
- Rancière, J. (2008). *Le spectateur émancipé*. La Fabrique.
- Rancière, J. (2011). *Muchi na kyoushi: Chisei no kaiho ni tsuite* [Le maître ignorant : cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle]. (Yu, K., & Yoko, H., Trans.). Hosei University Press. (Original

- works published, 1987) (in Japanese)
- Rancière, J. (2018). *Kaiho sareta kankyaku* [Le spectateur émancipé]. (Yu, K., Trans.). Hosei University Press. (Original work published, 2008) (in Japanese)
- Rattalino, F. (2018). Circular advantage anyone? Sustainability-driven innovation and circularity at Patagonia, Inc. *Thunderbird International Business Review*, 60(5), 747–755.
<https://doi.org/10.1002/tie.21917>
- 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.
<https://doi.org/10.1111/iops.12066>
- Strati, A. (1990). Aesthetics and organizational skill. In B. A. Turner (Ed.), *Organizational symbolism* (pp.207-222). Walter de Gruyter.
- Taka, I., & Donaldson, T. (1999). *Biznesu eshikkusu: Kigyo no shakai teki sekinin to rinri horei jnsyu to manejimento-sisutemu* [Business Ethics: Corporate competitive edge and ethics compliance management system]. Bunshindo. (in Japanese)
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.056>

Consideration about How to Realize a “Humanistic Management” through the Concept of Aesthetics.

Yuichi INOBORI

INFOBAHN Inc.

yuichi.inobori@infobahn.co.jp

Abstract: In recent years, criticism to corporate management that is biased toward the pursuit of shareholder profit has increased, and social demands for management that emphasizes the overall benefit to all concerned parties and management that gives consideration to the global environment and emphasizes sustainability have become important issues for corporate management (Demise, 2021). This is due to the limitations of the corporate management view that "the company belongs to the stakeholders," as symbolized by the long-lasting Friedman Doctrine (Friedman, 2007), the frequent occurrence of events, such as the Enron scandal, in which a lack of corporate ethics directly leads to serious social problems, and environmental problems caused by the destruction of the global environment. There is a complex sense of crisis not only in the industrial world but also at the human level. On the other hand, there are companies that have achieved both economic and ethical goals in their corporate management. In this study, we explored the viewpoints that are important for balancing these two seemingly contradictory issues in modern management through the concept of aesthetics related to art and politics by the French philosopher Jacques Rancière.

Keywords: aesthetics, organizational aesthetics, Jacques Rancière, business ethics, humanistic management, virtue-ethics,