

【D4】
**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 Yuichi INOBORI, Ph.D.

株式会社インフォバーン
京都大学経営管理大学院(民間研究員)

yuichi.inobori@infobahn.co.jp



時間の都合上、口頭発表では割愛するデータなどについても公開スライドには掲載しています

- 問題意識
- 関連する先行研究
- 先行研究の課題
- 本研究のリサーチ・クエスチョン
- 研究方法
- 事例の特徴
- 事例分析に用いる理論的視座
- 事例分析
- 考察
- まとめ
- 本研究の課題と今後の展望

企業経営において「経済的実現」と「社会的実現」は両立しうるか？
そうであるならば、これら相反する二側面の両立（本研究では「徳倫理的経営」
の実現と表現）のために重要な役割を担うものは何か？

関連研究

- Taka & Donaldson(1999)「ビジネス・エシックス」に関する議論
- Nonaka & Konno(2007)「美徳の経営」に関する議論
 - および, Nonaka & Konnoが背景概念とするMacIntyre(2007)のVirtue-ethics(徳倫理)概念
- 太田(2019, 2020)のフリードマン・ドクトリン(経営における株主至上主義)的
概念の転換に関する総括的レビュー

など

徳倫理的経営の実現と密接な関連をもつ研究

- 美德の経営に関する研究 (Nonaka & Konno, 2007)
 - 「共通善」(common goods)を志向する卓越性(excellence)の追求
 - 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
 - MacIntyreの徳倫理概念の引用
- 徳倫理的経営を実現している企業の研究
 - パタゴニア (Sarason & Hanley, 2013; Chouinard & Klein, 2016; Rattalino, 2018)
 - ブルネロ・クチネリ (Zsolnai & Wilson, 2016; Cucinelli, 2018)

- **前述の実践企業を対象とした先行研究の課題**
 - 2社ともに、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が二元論として維持されており、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
 - 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が多く、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

これらの特殊性が、本研究主題である「企業経営における経済的実現と社会的実現の両立」に資する要因を理論的に説明し、他の企業が同様の経営実現を目指すための参考概念として定義し、汎用性のあるものにするには課題となる

**企業経営において経済的実現と社会的実現を両立する
「徳倫理的経営」実現のために重要な役割を担う要因は何か**

先行研究が抱える課題を乗り越えるべく、一般的な(特殊性の低い)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社会的実現の葛藤を両立し、「きれい事」とも呼べるような徳倫理的経営を実現する鍵となる要因の考察を試みる

企業事例分析

- 調査対象企業
 - 木村石鹼工業株式会社(以下:木村石鹼)
- 調査対象企業の選定理由
 - 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
- 調査方法
 - 現代表取締役社長である木村祥一郎氏(以下:木村氏)および3名の幹部・中堅・若手各層の社員へのオンラインおよび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
- 分析方法
 - 上記調査から得られた調査データを用いてコード化し質的に解釈

木村石齋における「きれいな経営」を象徴する事象

- 社員は自身の給与を自身の貢献度や将来的な期待値に基づき自己申告し、経営陣は給与額を「投資」として精査・検討。その結果給与額が決まる制度（約6割が希望どおりに承認される）
- 社員は自身が希望する職種、職務領域への異動や挑戦を主張することができ、原則としてその意志は尊重される
- 先代と当時の社員が共に定めた経営ビジョンに該当する「社訓」の第一項目には「家族を愛し仲間を愛し豊かな心を創ろう」が挙げられており、家族を最優先とする文化が徹底されている（特別な状況を除いて、全社員は原則残業しない）

木村石鹼における「きれい事の経営」実践を象徴する事象

- 仕入先の倉庫で火災が発生し仕入れ予定であった原材料が焼失した際、同業他社はその仕入先企業に対して強い姿勢で納期通りの原材料調達を迫ったり、支払いを渋る中、木村石鹼だけは一切納品について言及せず真っ先に見舞金を持参し事故の不幸を労う姿勢をとった。結果として、仕入先企業とのさらなる信頼関係を強化する結果をもたらした。
- 先代時代、売上の大半を依存していた得意先が理不尽な条件での取引を要請してきた際に、先代社長はその得意先との取引を止めることを決断。大きな事業損失になるため社員からは反対する声もあがったが、その顧客との取引がなくなっても数年は社員に給料を払える蓄えがあり、自社の社員ならその間に当該損失を埋め合わせる新しい仕事を必ず開拓してくれると信じていることを理由に件の得意先との取引停止を断行したが、約2年で新たな得意先の開拓が実現。結果的に以前よりも売上の増加を実現できた。

木村石鹼における「きれい事の経営」を象徴する事象

- それらの「きれい事の経営」を貫きながらも、木村氏が社長承継後、事業承継時の「売上高7億円、営業利益なし」から、2019年6月の決算では売上高12.2億円まで経営改善
- OEM製造に依存する事業構成から、自社ブランド中心へと大幅な転換を実現
 - 自社ブランドを始めた理由は、フェアな取引をするためには自社に強みを持つことが必要だと考えたから
- 5年前から新卒採用を開始。現在では、理念に共感した入社志望者が増加
- 自社ブランドを中心とする、顧客や社会からの好意的な評価と注目の急増

木村石齋「きれい事の経営」の背景にある2つの理念

1. 先代時代から脈々と受け継がれる「**道德教育の励行**」
1. **経営ビジョンの核を成す「家族と仲間を最優先とする考え方」**

なぜ、このような「きれい事の経営」が実現できるのか？

企業経営における経済的＝社会的実現の両立要因を 「美学＝感性論(以降:エステティクス)」の観点から読み解く

- なぜ本研究にエステティクス概念を持ち込むのか？
 - 木村石齋における「きれい事」の経営が、安易な経済合理性とは異なる次元によってなされる判断に基づいていることに着目
 - 経営トップのみならず、企業全体に文化として根付いている点に着目



合理性から距離をとることで既存の意味体制を中断(※)する
「エステティクス」の観点から、
木村石齋の「きれい事の経営」を説明できないか？

※合理性や論理性から距離をとることを根本概念におく
カントの流れを汲むシラー(1847/1972)による美学概念

組織研究において、近年注目されつるある美学(aesthetics)を視座とする研究領域

- Dobson(1999)の「美的マネージャー(aesthetic manager)」研究
- Strati(1990)らの「組織美学(organizational aesthetics)」研究
- 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



美学＝感性論による価値創出への期待

美学＝感性論的判断による価値創出の実現

- 本研究では, Beyes(2008)による美学＝政治的観点を用いた組織美学研究や,山内(2023)による経営における創造性と美学との関係性研究にも参照されている,フランスの政治哲学者ジャック・ランシエール(Jacques Rancière)のエステティクス概念の援用を試みる
 - 特に, ランシエールのエステティクス観において重要なものとして位置づけられている「知性の解放」による平等に関する考え方を視座に用いて, 事例企業の成功要因の考察を試みる

美学＝感性論による価値創出への期待

- 本研究では, Beyes(2008)による美学＝政治的観点を用いた組織美学研究や,山内(2023)による経営における創造性と美学との関係性研究にも参照されている,フランスの政治哲学者ジャック・ランシエール(Jacques Rancière)のエステティクス概念の援用を試みる

なぜ、ランシエールなのか？

- 合理性や論理性ではなく、純粹な感性論によって既存の関係性を中断し、新たな意味体制を再構築する考え方が、合理的には矛盾する「きれいな事の経営」を実現させることで価値創出をなし得ている木村石齋の姿勢と類似性が見受けられる点に着目した

- ランシエールのエステティクス概念の特徴
 - 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(エステティクス)概念に立脚
 - 共同体における政治的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、既存の関係性や体制を問い直し、再配置する行為の根幹を成すもの
 - 既存の合理性や論理性を中断する行為を、ランシエールは「感性的なものの分有(le sensible du partage)」と呼ぶ

- 『無知な教師』(Rancière, 1987/2011)
 - 18世紀から19世紀にかけて実在した教育実践家ジョゼフ・ジャコト(Joseph Jacotot)が実践した特異な教育理論である「知的解放(l'émancipation intellectuelle)」の研究
 - オランダ語を解さないジャコトと, フランス語を解さないオランダ人学生の間でなされた, 教師から知識を与えられないにも関わらず学生が自ら学習することを達成し得た現象の分析
 - 従来の教育において常識とされていた「説明する教師」が引き起こす「愚鈍化の原理」(Rancière, 1987/2011, p.11)
 - 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がもたらす「真の平等」



自律性を信じることで成果を達成する点に着目
木村石巖における「美しい事の経営」を, ランシエールのエステティクス観における「知性の解放」の観点から読み解く

特徴的なアネクドット分析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形態についての事象
 - 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。

特徴的なアネクドット分析①

”本当にね，一生懸命やっていますよね。わかんないことなので，わかんないことなりに一生懸命やってるっていうのがあるし，僕もわかんないんで実際やったことない領域のことで。それならば僕もわかんないんで，わかんないって前提で話してますけど。こうした方がいいんじゃないか。ああしたほうが。でもそれでうまくいくかどうかわかんない。今もね，いろいろチャレンジしているんですよ。で，うまくいってないこともいっぱいあるんですね。例えばドラッグストアとか，ホームセンター，量販店向け本格的にまたやろうと，今この1年間ぐらいやってて。でもやっぱりそれはなんかすごい苦勞してるんですよ。思い描いた構想とは全然違うふうになってたりとかするんですけど。でもまあ，うまくいかなかったから駄目ってわけでもないし。もう，とにかく取り組みながら，修正してやっていくっていうのが。”

(木村氏へのインタビューより抜粋)

特徴的なアネクドット分析①

”良くも悪くもですけど、僕の経験上から前職の時代って部門ごとに結構そういう目標が与えられたんで。例えば、部門超えてこの人に協力してもらいたいと思ってもそうするとその部門の長にまず確認とって、その人が稼働した分どうすんねんって。こっちの仕事ができなくなる分どうすんだみたいな話が結構あったなと思うんですけど、それがあんまないんです。あんまないというか、全然ないんですよ。基本個人、個々人がもちろん自分たちがやらないといけない仕事はあるんだけど、その仕事をきちんとやれるのであれば別にどんな仕事やってもいいし、それに対して上長も別に何も言わないという。なので、そういう職種部門とか全然関係ないチームが結構いっぱいあるんです。取り組みが。それにいろんなところに首突っ込んで時間を費やしてたりとかするので、そういうのがやりやすいので、多分1人やったらなかなか難しいんですけど他の部門の協力を得やすいっていうのは一つあるかな。やる時は基本、誰かが声かけてやっていますね。だからうちの部署って単なる「仕事してる場所」ぐらいなんすよ。”

(木村氏のインタビューより抜粋)

特徴的なアネクト分析①

- 機能的合理性による組織構成を中断する、創業以来「組織図」がない文化
- 部署や職分などを固定しないことで、規定化・硬直化されがちな組織構造や各自の役割を未分化な状態に留めている
- 結果として、関与する諸アクターとの相互行為の中で動的に関係性を配置し、新たな価値を生成す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

特徴的なアネクドット分析②

社外の訪問者から受けた、2つの真逆の評価

- Case1: 和気あいあいとした楽しげな社内を期待した視察者が目にした、イメージとは大きく異なる淡々とした日常業務の風景
- Case2: 工場の一角に無造作に置かれた、業務に関する情報と無関係な情報が混在するホワイトボードに対する、海外からの視察者の高い評価



出典: 木村氏の SNS

特徴的なアネクドット分析②

”それ期待されても、普通に仕事しているだけなんですけども、と。そういうことを期待するのか、と。思って。それから工場見学来たいっていう人に対しては、なんか多分思い描いててるものとは違うかもしれないですよとか。これ、求職者でも言うようにするようにしたんですよ。メディアに露出してるときの、メディアで語られる印象からいくと、何かちょっと違うと思われたら嫌やなって思って。だって別に普通じゃないですか。そのお客さんがいてるからわざわざ雑談するわけではないし、普通に仕事してるだけなんですけど。だから多分大半は普通苦普通で。そんな何かワイワイガヤガヤ、学校の教室みたいなことはないよっていう話はしてるんですけどね。いや、もう工場なんかはやっぱり日々のやらないといけない作業があって、各人が結構もう持ち場を持ってやってるので、すごい黙々とやってるんですよ。だから、余計にその見えそう見えたのかもしんないですけど。比較的営業の部屋とかいるときは、その賑やかやったりするんですけど。なかなかね、工場の現場で飛び交うのって、どちらかと怒号が飛び交う「危ない！」とか。そんなに和気あいあいじゃないですよね。”

(木村氏のインタビューより抜粋)

特徴的なアネクドット分析②

”何か多分、全然仕事と関係ないことの情報ボードに貼り出して。むしろあの、仕事の情報見にくくなってますけど(笑)。それによってその、普通の本当にパートタイムでその、全然会社に対して何も別に仕事に対しても思い入れがあるわけじゃないおばちゃんとかも、そこを通じてちゃんとコミュニケーション取るような仕掛けをしているということに、何かすごく工夫が凝らされてると。なんかこういう、これはめっちゃ参考になるというようなことはすごい言って。”

(木村氏のインタビューより抜粋)

特徴的なアネクドート分析②

- 真逆に見える2つのケースは、実はともに「決められた仕事」からの逸脱によって新たな関係性を作り出す営為となっている
 - これらの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を生み出している。
 - 尚且つそれらは、決して既存体制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会社における活動に自然と埋め込まれるかたちで実践されている
 - ランシエール(Rancière, 2008/2018, pp.77-78)によって、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)』で掲載された記事の例との類似性

調査データ分析から導出された重要要素



1. 既存概念を疑うことの美徳観

- 現社長である木村氏が事業承継して以降、それまでのOEM中心の安定した事業基盤から一転して一切経験のなかった自社ブランド製品の開発に注力することで、結果として事業ポートフォリオをより良いものに転換した。
- 社員自らがやりたいと提案することについては成功の論議となる実績などが無い状態であったとしても経営は最大限尊重し支援する姿勢を徹底する。
- 重要な取引基盤となっている顧客に対しても、自社社員にとって理不尽な状況を強いるなど、その企業の倫理観に問題がある場合には躊躇なく取引を止め新たな顧客開拓に挑戦することを厭わない。
- 当初は天然素材を用いたオーガニックシャンプー製品の開発を任せられた社員が、開発の途中で市場性のある製品コンセプトよりもヘアケアの悩みを抱える消費者にとって本当に良い製品を真剣に考えた結果、当初の方向性から大きく逸脱した製品を開発したが会社は開発者の真摯な思いを受け入れ製品化に踏み切った。その結果当該製品は大ヒットした。

2. 既存の立場や関係性の中断

- 創業以来一貫して組織図をつくらず常に固定化しがちな組織や役割を流動的にしており、部署名や役職名などについても曖昧にすることで「与えられた仕事」を軽やかに越境・越権することを容易にしている。
- 過去に経験や知見がない新規性の高い取り組みにおいては、経営はその事案を起案した社員たちを信じて任せ、経営陣も無知であることを認めたくえで共に考え、協力する姿勢を徹底している。
- 工場での業務において、一見現場の業務とは関係のないコミュニケーションや情報共有であっても、それによって関係者を快適で心地よい状態にできたり、結果として本来の業務を遂行するにあたってよりよい成果につながる行為を皆が率先して自発的に行う。

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

- ある意味での「与えられた仕事からの逸脱行為」を社員全員が肯定し受け入れ、奇を衒った特別なことではなく日常の業務に埋め込まれた定常的なものとして実践されている。
- これまで自社には存在しなかったような特性を有する人材を採用する際、既存の部署や役割にその人材を当てはめるのではなく、その人材の特性と資質が最大限発揮できるような部署や役割を新設することを躊躇なく行う。その結果、常に社内の組織が動的に変化する力が働く。
- 開発部門の社員が開発の立場から会社全体の今後の人材戦略について考えようとした結果、徐々に一般的には人事部門が担当するような採用活動を兼任するようになりハイブリッドな組織が形成され、採用に関わる業務フローや判断のプロセスが変化することとなった。
- 仕入先や地域社会を自社の外部の存在として分断せず、共に成長し発展するための関係性ネットワークとして考え、自社および社員やその家族もそのネットワークを構成するひとつのアクターとして捉えることで共創関係を形成しようとする姿勢を一貫してとっている。

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

- 先代時代、投資経験のない社員に多額の投資案件を任せた際、当該社員が躊躇し投資をしなかったことは叱責されたが、勇気をもって投資し含み損を出したことに對してはその挑戦と結果として得られた経験を高く評価した。
- 新規事業の立ち上げや大きな取引の開拓などの人目を惹く挑戦だけでなく、日々の業務フローの改善や挑戦するひとを支援する活動などの一見目立たない挑戦についても評価される風土が根付いている。それによって、社員の誰もが新たな取り組みに踏み出すことを特別なこととして考えず、自分ができることや興味があることに躊躇なく挑戦する環境が醸成され続けている。
- 道徳観に立脚した社訓が単なるきれいな事を並べた絵空事ではなく、社員の誰しものにとって気持ちよく仕事をやる上で当たり前のこととして疑いなく浸透しており、それは新しく入社した社員にも押し付けではなく日常に埋め込まれた仕事の中で共有されていく。

木村石齋の経営実践における価値創出要因

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

木村石齧の経営実践において価値創出要因と考えられる因子

1. 既成概念を疑うことの美德観

木村石齧では、既成概念や常識とされていることに対して常により良い状態を目指すことに躊躇せず、むしろ挑戦し失敗することを美德とする理念が企業文化として徹底されている。

2. 既存の立場や関係性の中断

新しいことへの挑戦や価値創出を模索する活動において、「経営層と従業員」「既存の部署間の利害関係」「(知識を保有している)先輩と(経験の少ない)後輩」といった既存の立場や階層は一切解体される。その上で、従業員たちは現状をより良いものへと変化させることを志向する中で、時には各々の「定められた仕事」から逸脱することで既存の枠組みに裂け目を入れる。

木村石齧の経営実践において価値創出要因と考えられる因子

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

前述2.の動きによって、規定化された制度や関係者の役割に生成変化が起こり新たな関係性を配置し直す契機となるが、その動きは決してあからさまな行為や態度ではなくあくまで日常的な活動に埋め込まれた自然な営みとして発動する。誰しもが職位など一般的な体制を規定する関係性を中断し、既存の合理的判断や常識とされる判断の枠組みから距離をとり、共通の目的(新製品開発や新規事業を軌道に乗せるなど)に対して実践の中で新たな関係性や目的実現のための方策を協同で模索することが習慣化されている。

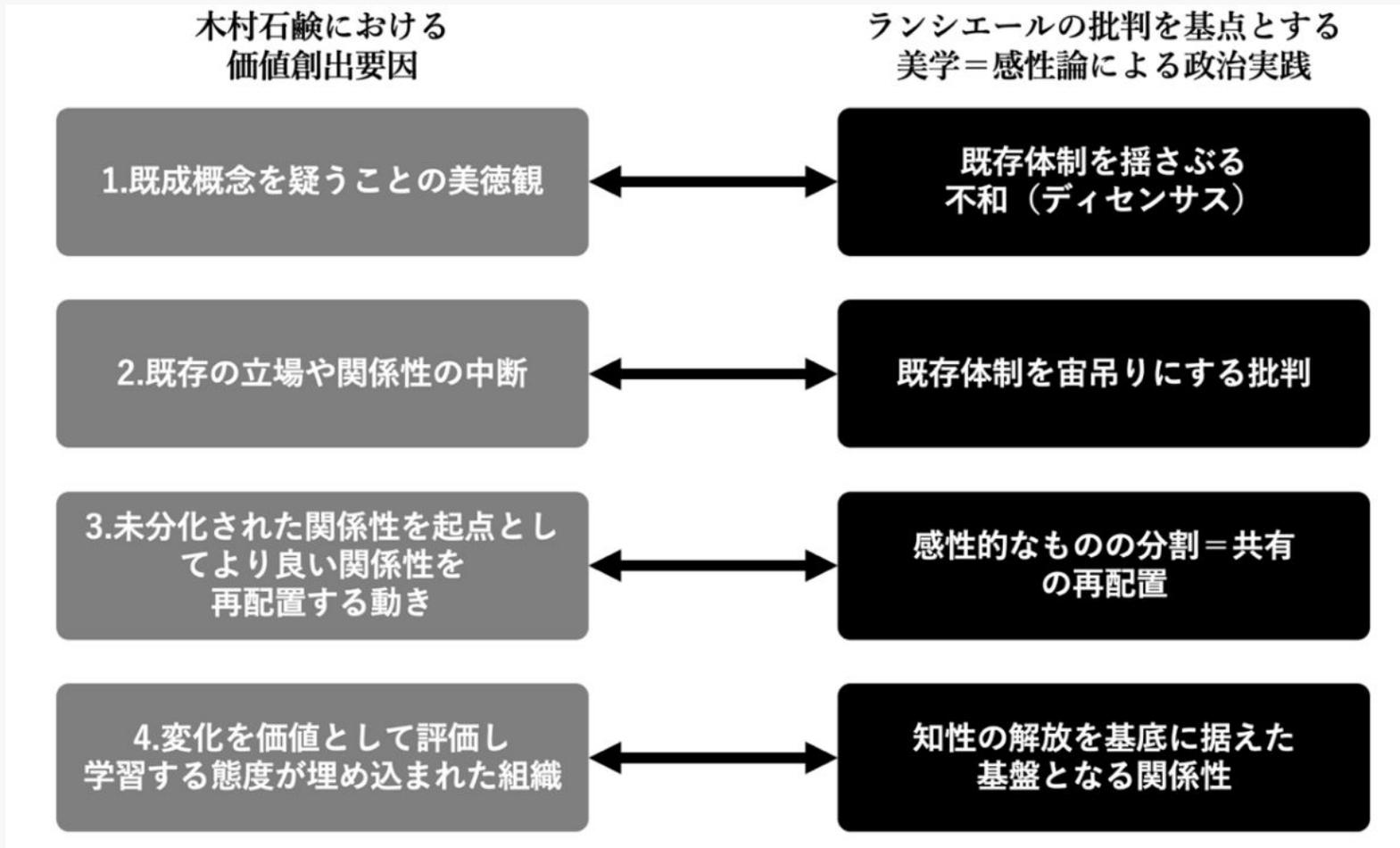
4. 変化を価値として評価し学習する態度が埋め込まれた組織

その結果、新たな挑戦が成功したとしても、しなかったとしても、挑戦の以前には存在していなかった何かしらの成果を挑戦の価値として評価する(される)ことで関係者の間に成功体験が実体化され、再び新たな挑戦に対して躊躇せず志向できる好循環が形成される。これについては、上述の3つとは異なり、価値創出実践プロセスにおける一段階ではなく、プロセスの基底に常に埋め込まれた基盤のようなものであると考えられる。

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

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

木村石齋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近接性



木村石齋では、従前の経営にはつきものの二元論的な既存体制を中断するエステティクスが企業文化として根付いており、その動きによって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考察された

- 一見、「きれい事」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る。
- 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な次元の判断力が同社において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中断し、新たな価値を生み出す原動力となっている。

以上の論考から、経営および企業活動におけるエステティクスが、通常困難だと考えられがちな経済的実現と社会的実現を両立する経営を実現させるために肝要となる視点であることを指摘したい

- 1社の企業研究データのみを用いた考察にとどまっているため、本稿で提示した概念が他の企業においても汎用的に再現可能であるか？例外なく説明可能であるか？については検証できていない。
- 本研究において事例分析のための理論的視座として、近年組織論研究で注目されているエステティクス概念を援用したが、他の理論を用いた分析の可能性については十分検討に至っていない。



今後の研究において、上記に挙げた課題を乗り越えるべく、他企業の分析と、他の理論における分析の可能性について継続して探索する。

- 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.
- Dobson, J. (1999). *The art of management and the aesthetic manager : the coming way of business*. Quorum Books.
- MacIntyre, A. C. (2007). *After virtue : a study in moral theory* (Third edition). University of Notre Dame Press.
- Nonaka, I., & Konno, N. (2007). *Bitoku no keiei [Virtuous-based Management]*. NTT Publishing. (in Japanese)
- Ota, Y. (2019). *Kabunushi shijo shugi kara suteiku horuda shugi he no tenkan : Kaisha no mokuteki wo meguru ronso to aratana keiei kihan to shite no ESG [From Shareholder Supremacy to Stakeholderism - The Debate over Corporate Purpose and ESG as a New Management Norm]*, *Showajoshidaigakugendaibijinesukiyo [Bulletin of Showa Women's University Institute of Current Business Studies]*, 1–13. (in Japanese)
- Ota, Y. (2020). *Furidoman dokutorin no shuen : Kigyo no sonzai igi no minaoshi to sihonshugi no saikochiku [The End of the Friedman Doctrine: Rethinking the Meaning of Corporate Existence and the Restructuring of Capitalism]*, *Showajoshidaigakugendaibijinesukiyo [Bulletin of Showa Women's University Institute of Current Business Studies]*, 1–11. (in Japanese)
- Rancièrè, J. (2018). *Kaiho sareta kankyaku [Le spectateur émancipé]*. (Yu, K., Trans.). Hosei University Press. (Original work published, 2008) (in Japanese)
- Rancièrè, 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)
- Rattalino, F. (2018). Circular advantage anyone? Sustainability-driven innovation and circularity at Patagonia, Inc. *Thunderbird International Business Review*, 60(5), 747–755.
- 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.
- 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 maneijimento-sisutemu [Business Eehics: Corporate competitive edge and ethics compliance management system]*. Bunshindo. (in Japanese)
- Yamauchi, Y.(2023). *Sozo teki keiei no dezain shiko [Design Thinking of Creative Managers]*, *Sozo suru keieigaku : Sozo sei [Creative Management Science: Creativity]*(Kotaro, K. & Keieigakushigakkai (eds.), pp.157-176. (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.

ご清聴, ありがとうございます。

yuichi.inobori@infobahn.co.jp

