

表現する組織
創造的進化と創造的転回

木村めぐみ

IIR Working Paper WP#17-07

2017年5月

Expressing Organization
Creative Turn for “Creative Evolution”

一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

表現する組織

創造的進化と創造的転回

一橋大学イノベーション研究センター
特任講師 木村めぐみ

要旨

本論文では、人が働く組織の「創造的進化」(Bergson 1907)について検討した。生物組織と異なり、人が働く組織の創造的進化とは、組織で働く人々が、内的な推進力を創出し、集団的な飛躍を見せる現象である。第一に、組織についての議論は、進化やイノベーションについて議論してきた人々が「共通の根元を出発して分岐し始めた時」にまで遡ることによって、もう少し前に進めることができる。第二に、組織の創造的進化は、たえず組織の内部で起こるが、創造的進化を実現した（と言える）組織は、「表現する組織」として描写でき、その具体例には、近年のマツダ（延岡・木村 2016）やカルビー（浅井・木村 2017）があげられる。第三に、生物組織の創造的進化と違って、人が働く組織の創造的進化には、人々の内的な推進力を創出し、集団的な飛躍を構成する人と、その仕事、その結果としての変化を観察できる。本論文では、この社会的プロセスを「創造的転回」と呼ぶことにした。

表現する組織

創造的進化と創造的転回

一橋大学イノベーション研究センター
特任講師 木村めぐみ

1. はじめに

本論文の目的は、人が働く組織の「創造的進化」(Bergson 1907)について検討することである。いま、日本企業には、組織と、組織で働く人々の成長を共に実現することが求められている。グローバルな競争に直面しながら、社員一人一人の生活を改善する。生産性を低下させることなく、働き方改革も実施する。言葉に表すことはできても、実施するのは簡単ではなく、それ以上に、このような組織を科学的に論じることが困難であった。しかし、近年、この限界を超えた議論の重要性が高まっているだけでなく、ある特定の人々によって観察された組織(描写された知識)と、人々が働く組織(体験された知識)の間の隔たりへの指摘も増えている。アンリ・ベルクソン[1859-1941]は、「合理主義者の精神ではなく、経験科学の精神」(Schumpeter 1939, 2001)を描写し、生物組織の進化についての、過去に「描写された知識」を、自らによって「体験された知識」によって再構築した。創造的進化とは、「徐々に複雑になっていく形態を経て、生命をより高い使命へと至らせる内的な推進力(*elan vital*: 生の飛躍)」の結果として観察可能な進化である。では、生物組織とは異なる、人が働く組織の「創造的進化」は、いかなる現象として描写できるだろうか。

生物組織と異なり、人が働く組織の創造的進化とは、組織で働く人々が、内的な推進力を創出し、集団的な飛躍を見せる現象である。第一に、組織についての議論は、進化やイノベーションについて議論してきた人々が「共通の根元を出発して分岐し始めた時」にまで遡ることによって、もう少し前に進めることができる。第二に、組織の創造的進化は、たえず組織の内部で起こるが、創造的進化を実現した(と言える)組織は、「表現する組織」として描写でき、その具体例には、近年のマツダ(延岡・木村 2016)やカルビー(浅井・木村 2017)があげられる。第三に、生物組織の創造的進化と違って、人が働く組織の創造的進化には、人々の内的な推進力を創出し、集団的な飛躍を構成する人と、その仕事、その結果としての変化を観察できる。本論文では、この社会的プロセスを「創造的転回」と呼ぶことにした。

本論文では、人が働く組織の「創造的進化」(Bergson 1907)について検討する。まず、進化やイノベーションについて議論してきた人々が「共通の根元を出発して分岐し始めた時」にまで遡る。次に、生物組織と人が働く組織の創造的進化の差異について、最後に、人が働く組織にのみ観察できる社会的プロセスについて検討する。

2. 進化をめぐる知識と組織

2.1 創造的進化とイノベーション

ヨーゼフ・シュンペーター[1883-1950]は、それまでに組織や進化について議論していた人々の命題を統合したように見えた。例えば、創造的破壊という概念について、いくつかの事例を取り上げた後、次のように説明している。「生物学の用語を借りるなら、産業上の突然変異で経済構造に絶えず内部から革命が起き、古い構造が絶えず破壊され、新しい構造が絶えず生み出されていること」(Schumpeter 1942)¹。突然変異という言葉は、チャールズ・ダーウィン[1809-1882]の仕事に由来するが、彼が使う「創造」は、その主語が神である。シュンペーターが使う「創造的」という表現により近いのは、「進化についての全く異なる見方」(Ingold 2007)を示した、ベルクソンのいうそれであった。

ベルクソンは、その『創造的進化』(1907)において、それまで対立していた、創造と進化という二つの概念を結び合わせ、進化するか否か、という問いを超え、いかにして進化するか、という問いを立てている。「突然変異の仮説が認められるには、『偶発的な変異』という考え方を放棄する必要がある」と語り、創造的破壊が観察された時には、他者の目からは、その状態が突然変異に見えるであろうことも示唆していた。また、ダーウィンのいう「適応が説明するのは進化の運動の紆余曲折であって、その運動の一般的な諸方向を、ましてや運動そのものを適応が説明することはない」とも述べている。Schumpeter(1946, 2001)もまた、経済もしくは経済のある部門が、伝統的理論が叙述している方法で所与の変化にそれ自身を適応させるときを「適応」的反応と呼び、経済もしくは産業、もしくは産業内のいくつかの企業が、何らか他のことを行うとき、特にそれが既存の慣行的業務の範囲を超えているときを「創造」的反応と呼んでいる。

しかし、以後、創造という社会的プロセス、あるいは「体験された」イノベーションをめぐる議論は、また別のところで行われてきた。シュンペーターは、イノベーションという言葉を始め経済学にもちこんだが、彼の著作にイノベーションの理論はないという指摘もある(今井 2008)²。たしかに『創造的破壊のプロセス』(1942)の議論は、その分析が簡単ではないことの指摘が大半であった³。また、『景気循環論』(1939)では、「発明の要素を強調したり、発明でもってイノベーションを定義したりすることは、経済分析にとって重要性のない要素を強調することになる…⁴」という記述も残している。以来、人々は「要素の結合や累積ではなく、分離や分裂によって」(Bergson 1907) 仕事を進め、様々な状況にイノベーションという言葉に適応させることによって、その意味の創造と破壊、合意と修正を繰り返してきた。様々な分野の命題を援用してきた社会経済分野⁵では、様々な論争や対立が生まれた。「系譜は、作成者によって、背景となる理論的視点によって変わり、科学の現在の状況では解決できない論争を惹きおこす」(Bergson 1907)⁶のである。

2.2 描写された知識と体験された知識

ベルクソンは、「合理主義者の精神ではなく、経験哲学の精神」(Schumpeter 1939, 2001)を描写し、ダーウィンらに「描写された知識」を、自らの「体験された知識」によって再構築した。「描写された知識 knowledge by description」と「体験された知識 knowledge by acquaintance」は、バートランド・ラッセル[1872-1970]の議論(1911)に代表される、ギリシャ語やラテン語、フランス語やドイツ語にあって、英語にはなかった二つのタイプの知識を表す言葉である。前者は「直接的な経験よりも、情報やファクトを通じて蓄積される人、物や知覚についての知識」を、後者は「直接的な経験によって蓄積された人、物、知覚についての知識」を意味している⁷。

これと似た区別をようやく日本語にも普及させたのは、Nonaka & Takeuchi (1995)であった。彼らは、20世紀初頭までの哲学を援用し、知識を暗黙知と形式知という二つのタイプ⁸に分類し、日本企業が連続的イノベーションを実現し、国際的な競争優位を確立した要因について論じている。Nakane (1970)のいう『タテ社会の人間関係』を肯定的に観察した議論とも言え、歴史家の E.H. カーは、このような知識創造の方法について、1960年代の初頭に「今日では到底そうは行かない」理由をつぎのように説明していた。「主観と客観との完全な分離」を前提する経験主義の知識論では、「感覚的印象と同様に、事実は外部から観察者にぶつかって来るもの」であり、「これを受け取る過程はパッシブなもので、所与を受け取った後に観察者がこれに働きかける」(Carr 1961)。加えて、知識を言語化の可否で分類すると、20世紀を通じて、欧州の哲学者や歴史家らが解決しようとした錯覚、言語を構成する経験、意味、合理性、その結果として生じる、倫理と権力についての問題についても再び考えなければならなくなるのである。

組織で働く人々の関係性中心の、これまで精神や情熱といった言葉で片付けられてきたプロセスについての議論を行うには、主観と客観との完全な分離を前提していた時代に観察され、描写された知識の限界や矛盾を超えていく必要がある。もちろん、自らの知識を、描写された知識と体験された知識に区別して考えることは、主観性の立場を超えた思索⁹の前提である。長い間、組織と組織で働く人々は別々に観察、描写され、こうした分業は学界や産業において組織の規模の拡大に寄与してきた。ベルクソンも「要素の結合や累積ではなく、分離や分裂によって進める」ことを進化の本質として語っているが、一世紀後の今日では、分業化の弊害を指摘する声も増えている¹⁰。ベルクソンが描写したのは生物組織であって、人々が働く組織ではない¹¹。しかし、すでに、その後の批判や議論を通じて、静的、動的、人文学的な次元を超えた、組織という「社会的プロセスに入り込んでいく、社会的存在としての個人」(Carr 1961)やその集団についての議論へと進むことは可能になっている。むしろ、近年の情報技術の進歩は、このような創造的な次元の議論を要請してきた。

2.3 描写された組織と体験された組織

描写された組織と体験された組織の違いは、例えば、Burns & Stalker (1961)に始まる、組織を有機的、機械的な状態に分類した議論を通じて説明できるだろう。彼らの議論は、フェルディナンド・テンニエス (1887) の『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』¹²に「糸口をみつけ」て進められたが、援用されたのは、有機的・機械的という静的（あるいは植物的）次元の概念のみであった。ベルクソン (1907) も、有機的・機械的¹³な組織についての議論を行っており、後者を「形式についてさえ、何かが創造されるということ認められなくなる、予見不可能なものを拒む」状態と説明している。ベルクソンは、自らの「体験された知識」を通じて、観察されるしかない生物や、物質や人工物とは異なる、意志あり、意志を表現できる人々を念頭に置いて進化について論じたのである。

そもそも進化という言葉の普及は、社会学の創始者の一人とも言われるハーバード・スペンサー[1820-1903]の功績であった。ダーウィンやスペンサーの議論は、工業化が進み、人口が爆発的に増えていた 19 世紀半ばの英国において、彼らの知覚を通じて「描写された知識」(経験)である。彼らが生きていたのは、過去に正しいと信じられてきたこと（主には、聖書の教え）とは異なる何かを探求することが知識の創造を意味した時代である。ダーウィンの『種の起源』は 1859 年に出版され、この年に生まれたベルクソンは、それから半世紀が経とうとする頃に『創造的進化』を発表した。トマス・ニューコメン[1664-1720]や蒸気機関を事例に、ホモ・サピエンス（知る人）とは異なる、ホモ・ファーベル（つくる人）という存在に言及し、創造的進化を実現した人々の具体的なイメージを示し、競争に生き残ることではなく、競争に生き残る人の仕事について論じていたのである。

工業化は英国に始まり、その後は、様々な国や地域でも起きた。今日までに、ダーウィンの言葉もまた、様々な状況に適応させられ、観察者によって知覚された現実(経験)と意味、合理性を通じて、その意味を変容され、拡張されている。しかし、すでに 19 世紀には、「イノベーションの最初の理論家」(Godin 2008)と言われるガブリエル・タルド¹⁴[1843-1894]も、「多くの自然主義的（生物学的）社会学者が遺伝という言葉に伸縮自在な意味を与えていること」について不当だと述べていた。ダーウィンが行なったのも、「(自然選択説という観念を) 変異や遺伝という観念に結びつけたこと」(Tarde 1890) だという¹⁵。タルドは、コレージュ・ド・フランス¹⁶におけるベルクソンの前任者である。ベルクソンは、スペンサーの議論を「似非進化主義」と呼び、否定的な態度を示した¹⁷一方、「単純明晰」かつ「権威をもち続けていた」ダーウィンは、「感知できない変異の蓄積によって、種の生成を説明した」といくつかの点では評価していた。「相関的な変化は連帯した変化でしかない」と指摘し、「もうこれからは相関という言葉の意味を弄ぶのはやめよう」とも提案している。しかし、スペンサーもダーウィンも、ベルクソンでさえ人が働く組織については論じていない。

3. 表現する組織

3.1 表現する組織

生物組織と異なり、人が働く組織の創造的進化とは、組織で働く人々が内的な推進力を創出し、集団的な飛躍を見せる現象である。Schumpeter (1942)のいう創造的破壊と同様、人が働く組織の創造的進化もまた、絶えず内部で起きる現象である。この議論を進めるには、創造的進化を実現した(と言える)組織の総体を用意する必要があり、本論文は、これを「表現する組織」と呼ぶ。表現する組織とは、ある人々の働きをきっかけに、組織で働く人々の見方、考え方、働き方が改善され、その成果が売り上げや利益率の数値や、製品やサービスへの評価を通じて確認できる組織である¹⁸。各要素の機能がある程度の結果を見せた、「物事が有機的に結びついているプロセス」(Schumpeter 1942)であり、その表現とは、製品やサービスを含む、組織で働く人々の仕事である。経済活動を行う組織であれば、まず、その売り上げや利益率など数値と、次の二つの条件を通じて、創造的進化を実現したと言える「表現する組織」を見つけ出すことは可能である。

表現する組織の条件は、まず、“elan vital 生の飛躍(弾み) ”、ベルクソンの中心概念を観察できることである。エラン・ヴィタールは、モチベーションと言い換えることも可能だろうが、それには、「生命をより高い使命へと至らせるような」という彼の説明も付け加えておく必要がある¹⁹。もう一つの条件は、「要素の結合や累積ではなく、分離や分裂によって」進められてきた人々の仕事が集団的に表現されるプロセスを観察できることである。ベルクソンは、有機的な組織が「できる限り大きくなろう」として、「拡張してもあつという間に限界に達してしまう」ため、二つに分裂して進化することを進化の本質と呼んだ。続けて、「仕事を分割することによって、生命はそれらの間を断ち切ることでできない絆で結んだ」と言っているものの、今日では、その「絆」が分裂してしまった組織も増えている。

しかし、今日までに、人が働く組織、あるいはこれまで積み重ねられてきた、描写された組織とは異なる、体験された組織について論じるための材料は揃っている。ノーベル文学賞を受賞したベルクソンの表現の美しさは十分に認められてきたが、その後、彼曰く、「記号なしにすませようとする学問」である形而上学の限界や矛盾を乗り越えようとする人々も現れた。Ingold (2013)は、四つの A(で始まる分野: 芸術、建築、人類学、考古学)を横断した研究を通じて、つくることを「作者と素材の間の相互作用」と説明したが、人によって創られる表現する組織の中心もまた、組織という場所と組織で働く人々の関係性、つまり働く意味である。これまでも組織的な創造性の研究(Organizational creativity: Woodman, Sawyer & Griffith 1993, Williams & Yang 1999, Puccio & Cabra 2010) や、組織における創造性の研究(creativity in organization: Amabile 1983, 1988, 1996) は行われてきたが、その前提にあるはずの、創造という社会的プロセスの議論は、十分には行われていない²⁰。

3.2 表現する組織の事例 1: マツダ

表現する組織の事例の一つは、近年のマツダ（延岡・木村 2016）²¹である。

マツダは、1920年に東洋コルク工業株式会社として創業した、日本国内ではトヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業に続く、中堅自動車メーカーの一つである。売上高や販売車数で見ると、上位三社との差も大きく、その歴史を俯瞰してみると、オイルショックやバブル崩壊の後など、二度も経営危機に陥っていたことがわかる。そのような事情もあって、1990年代半ばから十数年は、米国フォードから来た人々による経営が続いていた。しかし、2008年のリーマンショックを経て、すでに「フォード時代」も終焉を迎えた。その後のマツダでは、顧客だけではなく、製品の開発・生産に携わる人の「走る喜び」のために、「単なる鉄の塊ではなく、乗り手と心を通わせられる生命感にあふれた」²²自動車づくりを行ってきた。

2012年、マツダは「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」の両立を狙うスカイアクティブ技術²³、それから「魂動」デザインを兼ね備えた最初の車種CX5を導入した。2015年までに、全6車種が同じコンセプトのもとで開発、生産、販売されている。具体的には、アテンザ（2012年11月）、アクセラ（2013年10月）、デミオ（2014年9月）、CX-3（2015年2月）、ロードスター（2015年5月）である。2012年度の売上げは2兆円、営業利益は赤字であったが、2015年度は売上げが3兆円を超え、営業利益も2千億円の黒字に転じた。

「日本カー・オブ・ザ・イヤー」では、CX5（2012年）、デミオ（2014年）、ロードスター（2015年）が受賞してきた。World Car Awardsのデザイン部門では、2013年のアテンザ（Mazda6）と、2014年のアクセラ（Mazda3）で2年続けて世界のトップ3に選ばれている。世界3大デザイン賞と呼ばれるRed Dot賞（ドイツ）でも、アクセラ、CX-3、ロードスターの三車種がプロダクトデザイン部門で立て続けに受賞した。

この間のマツダでは、例えば、次のようなことが起きている。「本社工場の若い製造技術者が、NHKのローカル番組に出て、『私の志は、匠の技とデジタル技術を融合させて、デザインが求める部品形状をつくり込むことで、プレス加工部品を、芸術品に昇華させます』と言ったんです。こんなこと言いますか？」²⁴。デザイナーがいくら理想的なボディを設計したいと思っても、技術者たちが難色を示せば、その理想も表現できるとは限らない。実際に、以前は、デザインの変更を求められることも少なくなかったという。その理由としては、プレス加工（金型を使ってボディの形状を作る加工）がうまくできない、というようなことが語られていた。しかし、生産技術者たちも、徐々に、どうすればいいのか検討する、という反応に変わってきたという。

近年のマツダに観察できる集団的な飛躍は、組織で働く人々の変化によるところが大きい。

3.3 表現する組織の事例 2: カルビー

表現する組織のもう一つの事例は、近年のカルビー（浅井・木村 2017）²⁵である。

カルビーは、1949年にキャラメルメーカー松尾糧食工業株式会社として広島で創業した日本のスナック菓子界のトップ企業である。かっぱえびせん（1964年-）、ポテトチップス（1975年-）、じゃがりこ（1995年-）、Jagabee（2006年-）などの商品で知られ、かつてチョコ菓子に参入した時期もあったが、現在の主力製品は、スナックとシリアルに大別できる。カルビーのように、年間売上高が100億円を超える「メガヒット商品」が四つもあるメーカーは、国内には例がなく、国内市場では圧倒的な地位を築いて来たことがわかる。この企業では、三代に渡って創業家による経営が続いた後、四代目社長の中田康雄（2005-2009）、2009年以降は、松本晃（会長）と伊藤秀二（社長）がトップに立った。2011年には、長年の目標であった上場も果たしている。

カルビーは、初代社長の時代（1949-1987）までに第一次成長期と呼べる時期を経験した。しかし、1999年に売上高100億円を達成したものの、2005年ごろまでは停滞期が続いている。2005年から2009年までの間は、売上高は増えていたが、以前は5%近くあった利益率は1%を割った。2009年以降、売上高も、利益率も増えているのだから、現在をカルビーの第二次成長期と呼んでも異論はないだろう。利益率も、最近では、11-12%の間を推移している。1988年に発売を開始したシリアル商品「フルグラ」も、ここ数年で、売り上げが大幅に増えた。2010年ごろの売上高は25億円、2017年には300億円である。しかし、会長の松本は、食品産業がヘルスケア産業について最も儲かる産業であると考えており、まだ成長の可能性は残されているという。食品産業における利益率のグローバルスタンダードは15%である。

カルビーでは、2010年に Commitment & Accountability (C&A) という制度を導入した。「当年度の目標を明確することにより、全組織、全従業員が目標達成に向かって能力を発揮し、その結果として成果を出し、会社に貢献した人を報いるための重要な仕組み」である。今のカルビーでは、その効果も共有されているが、導入当初は、この制度に半信半疑で関わって来た社員も少なくなかった。だが、松本は、「成果主義に不満を抱く人もいるかもしれない、それなら他の会社に移ればいい」と考えている。故に、「創業家がやってきたことを信じてやってきた人たちも多く、今までやってきたことは何だったんだ、と言って、辞めてしまった人もいた」。しかし、辞めた人の数もパーセンテージで表せるほどのものではない。成果がきちんと目に見えてくると、「こんなに変わるんだ」「こんなに利益が出るんだ」というような声が聞かれるようになった。C&Aは、企業の業績にも、一人一人が責任を果たす仕組みである。カルビーは、近年の日本が求める「働き方改革」の成功事例としても注目されることが多い。

4. 創造的転回

4.1 創造的転回

生物組織の創造的進化とは異なり、人が働く組織の創造的進化には、働く人々の内的な推進力を創出し、集団的な飛躍を実現するプロセスを構成する人と、その仕事、その結果として生じる変化を観察できる。本論文では、この社会的プロセスを「創造的転回²⁶」と呼ぶ。創造的転回の議論の中心は、組織という社会的プロセスに入り込んでいく社会的存在としての個人やその集団とその仕事であり、マツダの事例にも、カルビーの事例にも、ある人々と、その仕事、その成果が大きく関わっている。その共通点は、次の三つの点に集約できる。

第一の共通点は、世界基準の仕事との比較を通じた、組織の限界と矛盾を問題化する人々の存在である。もともと、マツダのデザイン部門は、造形力を高く評価されていたが、欧州車に比べると、日本車の「骨格」が弱かった。ゆえに、彼らは全ての車種に、高速でも地面を踏ん張り駆け回るダイナミックな安定感を持たせることを目指した。カルビーも、国内では圧倒的な地位をすでに確立していたが、次のような声が聞かれた。「日本基準じゃないです、彼（会長の松本）の頭は。そのグローバルの基準で何がスタンダードなんだっていうことを常に意識して、そこ目指すんだという発想で改革を進めてますので」。

第二の共通点は、組織で働く人々をより高い使命へと至らせるような感覚（知覚・行動・感情）を形成する仕事の存在である。マツダは、2010年9月のミラノのモーターショーにおいて、4ドアセダンのコンセプトカー「靱（SHINARI）」を発表した。この車は、魂動の理想を表現したデザインスタディモデルでもあり、全車種のデザイナーたちの目標になった。この理想を実現しようとする人々が部門を超えても現れている。カルビーの場合、C&Aという仕組みが導入されて以降、企業の業績は皆で創り上げる数値になった。この制度は、責任だけを連帯するのではなく、組織の成長も共に喜ぶことができるよう設計されている。

第三の共通点は、組織で働く人々の知識、つまり、経験、意味、合理性の共・再構築のプロセスが観察できる点である。マツダとカルビーは、どちらも50年以上もの経験がある大企業であり、新産業でも、スタートアップでもない。つまり、二つの会社には、すでに独自の文化と呼ぶべき習慣があったはずであり、カルビーの場合は、経営危機と呼べるような経験もしておらず、その組織文化が成功要因だと考えていた人々もいた。それにもかかわらず、2010年代の両社には、たしかに変化を観察できるのである。もちろん、こうした変化は、たった一人の働きだけでは実現しない。マツダでは、技術部門や経営陣にも、似た働きを描写できたし、カルビーでも、社長その他経営陣や、人事部門、さらには現場の声が数多く反映されている。

高度経済成長期の後に情報社会を迎えた日本の場合、人が働く組織の創造的進化は、これまで淘汰されずに生き残ってきた組織が次なる飛躍を見せることでもある。

4.2 マツダにおける創造的転回

マツダの場合、働く人々の内的な推進力を創出することによって、集団的な飛躍を構成した一人は、当時のデザイン本部長、前田育男である。2016年以降は、デザイン・ブランドスタイル担当常務執行役員を務めてきた。

前田は、日本の自動車業界では珍しく、入社すぐに商品企画部門に配属され、五年後に、デザイナーとしてのキャリアを開始している。最初は、米国のデザインスタジオで先行デザインを担当し、帰国後の1991年にはじめて、量産車のデザインに本格的に取り組むことになった。当時、すでに30歳を超えており、量産車のデザイナーとしてはスタートが遅れている。その後、フォードのトラックや、スポーツカーのRX8を担当した。デミオとアテンザではチーフエンジニアを務めている。2009年4月にデザイン部門のトップにたったとき、前田はマツダを世界のトップブランドに育てたいと考え、特にクルマ好きに愛されるブランドを目標に掲げた。例えば、BMWやボルシェに並ぶ、歴史的かつ象徴的な価値を持ったブランドである。

欧州のデザイナーは、ダイナミックに動くものの真理を歴史的に理解していたのではない。こう推測した前田が、最初に開発したのは、「魂動」というコンセプトである。前任者は、川の流れや、砂漠の風紋、風になびくシルクのカーテンなど、美しい流れを表現しようとしていた。しかし、前田の考えは異なる。マツダがトップブランドに成長するには、日本の伝統的な美意識を表現することも重要だと思っていた。最初に、躍動感を表す「動」、それから「凜」や「艶」という英語では表しにくいキーワードを通じて、「魂動」というデザイン哲学にたどり着いている。もちろん、この理想が製品として形に現れるまでのプロセスは、前田一人でも、デザイン部門だけでも達成されたわけではない。しかし、魂動というたった二文字に至る思索と観察の期間は、一年に及んだ。

魂動という言葉に込められた意味や理想も、簡単に共有できたわけではない。前田自身、魂動とは、「抽象的な精神論のようなもの」だと語っている。共有方法の一つはオブジェの制作であった。「いきなりクルマのデザインにとりかかるのではなく、モデラーがさまざまなフォルムのオブジェをつくり、どんな形や面が人の心を打つのかを追い求め続けているんです」。先に紹介した「靱」の後にも、2011年3月には「勢 MINAGI」、10月には「雄 TAKERI」というコンセプトカーをジュネーブや東京のモーターショーで発表した。それぞれば、その後、量産車のCX5やアテンザとして開発、生産され、販売されている。さらに前田らは、日本の伝統工芸家との協働により、日本のものづくりのあり方についても模索してきた。作家の一人は、次のように語っている。「本質をつかむには非効率にならざるを得ないところがある。推測ですけど、マツダさんはそのリスクを承知した上で、しかも効率と非効率のバランスをとりながら、目指すべき高みへと向かっている」²⁷。

4.3 カルビーにおける創造的転回

カルビーの場合、働く人々の内的な推進力を創出することによって、集団的な飛躍を構成した一人は、松本晃、代表取締役兼 CEO である。

2009 年にカルビーで働き始める前、松本は、伊藤忠商事で産業機械や農業機械の販売に従事した後、医療関連の子会社に出向、6 年間で売り上げを 20 倍に増やした実績があった。その後は、Johnson & Johnson 株式会社の代表取締役プレジデント兼事業本部長を務めている。スナック業界は、カルビーが初めてであったものの、例えば、「コスト削減の意識が全くない」と感じるなど、就任してからは、改善できることや問題をいくつも発見した。2010 年以前のカルビーは、「優しくて甘い会社」であったが、現在のカルビーは、「厳しくて温かい会社」である。松本はいう。「自分たちが使っている時間、労力、これが成果に結び付いているときに、やっと働くというんです」。直接的であれ、間接的であれ、成果に結び付かない行動を、カルビーでは「働く」とは言わない。

2009 年以前のカルビーでは、中期計画や経営方針などが年単位で変わっており、社員にとっては、理解できたと思ったら変わってしまうこともあった。しかし、現在の経営方針は、少なくともこれまでは変わっていない。継続的成長と高収益体質の実現のために、「自立的に成長し成果を出し続ける人・組織」がコストリダクションとイノベーション（成長戦略）に挑戦する。自「立」的という表現にこだわったのは、社長の伊藤であった。この目標を支えるのは、簡素化・透明化・分権化という 3 つの原則である。C&A は、カルビーが継続的成長と高収益体質を実現するために、「自立的に成長し成果を出し続ける人」一人一人が署名する仕事上の約束である。当然、導入の時点では、この方法に慣れているものもほとんどいない。部署によっては、「初めは一方向的に上司から「これやりなさい以上」というような感じで、全然コミットメントもない」という状態である。特に、製造現場など従業員が多いところは、苦労が続いた。しかし、様々な工夫を重ねることによって、言葉ではなく、行動と結果で見せることの重要性が浸透しつつある。

もちろん、松本らは経営方針を示し、伝えただけではない。グループ 20 を超える全事業所を会長、社長、それから上級執行役員など、経営陣が行脚し、従業員と直接対話するタウンホールミーティングも開催してきた。ミーティングでは、まず、経営陣が一時間程度、自分たちの肉声で経営方針を伝え、現場で働く人々が質問し、不満を述べる。経営陣は、その場で対応してきた。全従業員の乳がん検診の実施など、こうした対話から生まれた制度も少なくない。今あるカルビーの制度の多くは、働く個人に対して、いかなる制度や環境が必要なのか、という問いから生まれている。カルビーでは、働く時間、例えば、「残業をなくしましょう」ではなく、個人が活躍し、会社に貢献し、会社が成長し、個人に還元される循環をつくりあげてきた。これがカルビーのいう「働き方改革」である。

5. 考察

本論文では、人が働く組織の「創造的進化」(Bergson 1907)について検討した。生物組織と異なり、人が働く組織の創造的進化とは、組織で働く人々が、内的な推進力を創出し、集団的な飛躍を見せる現象である。

第一に、組織についての議論は、進化やイノベーションについて議論してきた人々が「共通の根元を出発して分岐し始めた時」にまで遡ることによって、もう少し前に進めることができる。シュンペーターは、その創造的破壊という概念を通じて、ダーウィンやスペンサー、そして、ベルクソンの進化についての議論も統合したかのように見えた。しかし以後、創造という社会的プロセスについての議論は、また別のところで行われ、政治経済分野では、精神や情熱という言葉で片付けられることが多い。人が働く組織についての議論を行うには、このような主観と客観の完全な分離を前提していた時代に描写された知識の限界や矛盾、つまり、静的、動的、人文的な次元を超えた、人によって創られた組織についての、創造的な次元の議論へと進む必要がある。

第二に、シュンペーターのいう創造的破壊と同様、組織の「創造的進化」も、たえず組織の内部で起こるが、創造的進化を実現した（と言える）組織は、「表現する組織」として描写できる。表現する組織とは、ある人々の働きをきっかけに、組織で働く人々の見方、考え方、働き方が改善され、その成果が売り上げや利益率の数値や、製品やサービスへの評価を通じて確認できる組織である。表現する組織は、「描写された組織」ではなく、働く人々によって「体験された組織」によって構成される組織であり、次の二つのことが観察できる組織である。まず、ベルクソンの中心概念であるエラン・ヴィタール、つまり、「生命をより高い使命へと至らせるような」モチベーションである。そして、「分離や分裂によって仕事を進める」人々の仕事が集団的に表現されるプロセスである。その具体例には、近年のマツダやカルビーがあげられる。

第三に、生物組織の創造的進化と違って、人が働く組織の創造的進化には、人々の内的な推進力を創出し、集団的な飛躍を構成する人と、その仕事、その結果としての変化を観察できる。本論文では、この社会的プロセスを「創造的転回」と呼ぶことにした。マツダやカルビーの共通点は、次の三つの点に集約できる。世界基準の仕事の比較を通じて、組織の限界や矛盾を問題化した人々の存在、また、組織で働く人々に「より高い使命へと至らせるような」感覚（知覚・行動・感情）を形成する仕事の存在、さらには、組織の過去の経験、意味、合理性が共・再構築されていくプロセスが観察できることである。

高度経済成長のすぐ後に情報社会の到来を経験した日本の場合、人が働く組織の創造的進化は、これまで淘汰されることなく生き残った組織がさらなる飛躍を見せる現象でもある。

6. 終わりに

本論文では、人が働く組織の「創造的進化」(Bergson 1907)について検討した。政治経済分野においては、生物学の用語が数多く取り入れられてきたが、本論文では、そのために見過ごされてきた現象について論じた。この「創造的転回」と名付けた社会的プロセスは、知識の問題の解決を前提する、情報技術の進歩への適応のプロセスであり、これまでの「描写された」イノベーションとは異なる、「体験された」イノベーション、つまり、創造という社会的プロセスの前提である。もう少し最近の説明を取り入れるなら、いわゆる「クリエイティブ産業²⁸」には含まれない、伝統的な組織が Brynjolfsson (2004)のいう、「デジタル組織」²⁹へと転回するプロセスでもある。創造的転回は、情報技術の進歩による、人や社会の変容に対応することができる人や、その集団にのみ体験される現象であり、「情報社会理論の文脈においてのみ理解できる」クリエイティブ産業のような概念 (Garnham 2005) の前提である。本論文の次なる課題は、知識の問題に取り組んできた人々やその仕事を通じて、「創造的転回」についての議論をもう少し前に進めることである。

参考文献

- ・ Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York, NY, USA. Springer-Verlag.
- ・ Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In *Research in Organizational Behavior Vol. 10*, pp. 123-167, edited by B. M. Staw & L. L. Cummings.
- ・ Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO, USA. Westview.
- ・ Benjamin, W. (1936). "Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit;" *Zeitschrift für Sozialforschung*. (浅井健二郎編訳、久保哲司訳「複製技術時代の芸術作品」、ペンヤミン・コレクション『近代の意味』、ちくま学芸文庫、1995年)。
- ・ Bergson, H. (1896). *Matière et Mémoire: Essai sur la Relation du corps à l'esprit*. Paris, France. Les Presses Universitaires de France (合田正人・松本力訳、『物質と記憶』筑摩書房、2007年)。
- ・ Bergson, H. (1989, 1959). *Essai sur les Données Immédiates de la Conscience*. Paris, France. Les Presses Universitaires de France. (合田正人・平井靖史訳『意識に直接与えられるものについての試論』筑摩書房、2002年)。

- Bersgon, H. (1907, 2007). *L'Évolution Créatrice*. Paris, France. Les Presses Universitaires de France. (合田正人・松井久訳『創造的進化』筑摩書房、2010年)。
- Brynjolfsson, E. (2004). *Intangible Asset [Japanese Edition]*, Diamond (CSK 訳、『インタンジブルアセット』ダイヤモンド社、2004年)。
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961, 2001). *The Management of Innovation*, Oxford, UK. Oxford University Press.
- Carr, E.H., (1961) *What is History?* (The George Macaulay Trevelyan Lectures delivered in the University of Cambridge January - March 1961), London, UK, Macmillan. (清水幾太郎訳『歴史とは何か』岩波新書、1962、2003年)。
- Cassirer, E. (1950). *The problem of Knowledge: philosophy, science and history since Hegel*. Translated by Woglom, W.H. and Hendel, C.W. New Haven, CT, USA. Yale University Press.
- Darwin, C. (1859). *The Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. 6th edition. (掘伸夫・掘大才訳『種の起源』朝倉書店、2009年)。
- Davies, R. and Sighthorsson, G. (2013) *Introducing the Creative Industries from theory to practice*. London, UK. Sage Publications.
- Deleuze, G. (1983). *Cinéma L'image-mouvement* Paris, France. Éditions de Minuit. (財津理・斎藤範訳、『シネマ1 運動イメージ』法政大学出版局、2008年)。
- Deleuze, G. (1985) “*Cinéma : L'image-temps*” Paris, France. Éditions de Minuit. (宇野邦一・石原陽一郎・江澤健一・大原理志・岡村民夫訳、『シネマ2 時間イメージ』法政大学出版局、2006年)。
- Garnham, N. (2005). *From Cultural to Creative Industries: An analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policymaking in the United Kingdom*. *International Journal Of Cultural Policy*. 11(1).
- Gillispie, C. C. (1958). *Lamarck and Darwin in the history of Science*. *American Scientist*, 46 (4). pp. 388-409. The Scientific Research Society
- Godin, B. (2008a). *Innovation: The History of a Category*, Working Paper of Project on the Intellectual History of Innovation1. Québec Canada. Institut National de la Reserche Scientifique.
- Godin, B. (2008b). *In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation*, Working Paper of Project on the Intellectual History of Innovation 2. Québec Canada. Institut National de la Reserche Scientifique.

- Harris, A. M. (2014). *The Creative Turn: Toward a New Aesthetic Imaginary*. Melbourne, Australia. Monash University.
- Hayek, F. A. (1952). *The Counter-Revolution of Science: Studies on the Abuse of Reason*. Glencoe, III. The Free Press. (渡辺幹雄訳『科学による反革命』西山千明監修, ハイエク全集 II-3、春秋社、2011年) .
- Heidegger, M. (1947). *Über den "Humanismus," Brief an Jean Beaufret, Paris, France*. (渡邊二郎訳『ヒューマニズムについて』筑摩書房、1997年) .
- Hjelmslev, L. (1959). *Omkring sprogteoriens grund-læggelse*. Copenhagen, Danmark. Akademisk forlag. Translated by Whitfield, F.J. (1953). *Prolegomena to a theory of language*. Indiana University Publications in anthropology and linguistics, Memoir 7 of the International journal of American linguistics, Supplement to Vol 19(1), pp..iv-92、林栄一訳『世界言語学名著選集第6巻:言語理論序説』ゆまに書房、1998年)。
- Hodgson, G.M. (2013). *Understanding Organizational Evolution: Toward a Research Agenda using Generalized Darwinism*. *Organization Studies*, 34 issue: 7, pp..973-992.
- Ingold, T. (1986). *Evolution and Social Life* Cambridge, UK. Cambridge University Press.
- Ingold, T. (2007). *Lines: A Brief Story*. London, UK. Routledge.
- Ingold, T. (2013). *Making: Anthropology, Archaeology, Art and Architecture*. Oxen, UK. Routledge.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. New York, NY, USA. Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1985). *Supporting innovation and venture development in established corporations*. *Journals of Business Venturing*, 1, pp..47-60.
- Kanter, R.M. (1984). *Innovation: Our only Hope for times ahead?* *Sloan Management Reviews*, 25, pp. 51-55.
- Kanter, R.M. (1988). *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations*, In *Research in organizational behavior* Vol. 10, pp..169-211, edited by B. M. Staw & L. L Cummings.
- McLuhan, M. (1962). *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*. Toronto, Canada. University of Toronto Press. (森常治訳『グーテンベルクの銀河系：活字人間の形成』みすず書房、1986年) .
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. New York, NY, USA. McGraw Hill. (栗原裕・河本仲聖訳『メディア論：人間の拡張の諸相』(みすず書房、1987年) .

- McLuhan, M., Power. B.R. (1989). *The Global Village: Transformations in World Life and Media in the 21st Century*. New York, NY, USA. Oxford University Press. (浅見克彦訳『グローバル・ヴィレッジ：21世紀の生とメディアの転換』青弓社、2003年) .
- Nakane, C. (1970). *Japanese society*. Berkeley, CA: University of California Press. (『タテ社会の人間関係』講談社、1967年) .
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY, USA: Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年) .
- Outram, D. (1995). *The Enlightenment*. Cambridge, UK. Cambridge University Press. (田中秀夫監訳、逸見修二・吉岡亮訳『啓蒙』法政大学出版局、2013年) .
- Puccio. G. J., Cabra. J. F. (2010). *Organizational Creativity: A Systems Approach*, in *The Cambridge handbook of Creativity* edited by James C Kaufman and Robert J. Sternberg. Cambridge, UK. Cambridge University Press.
- Robinson, A. (2012). *The Scientists: An epic of discovery*. London, UK. Thames & Hudson.
- Russel, B. A. W. (1911). *Knowledge by acquaintance and knowledge by description* *Proceedings, Proceedings of the Aristotelian Society, 1910-1911*.
- Russel, B. A. W. (1986). *Mysticism and logic: including A Free man's worship: Bertrand Russell; with a new introduction by John G. Slater*. London, UK. Routledge.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A theoretical, historical, and statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw- Hill Book Company. (吉田昇三監修、金融経済研究所訳『景気循環論 I』、有斐閣) .
- Schumpeter, J. A. (1942, 1947, 1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. (大野一訳「創造的破壊のプロセス」『資本主義、社会主義、民主主義 I/II』日経 BP 社、2016年および、中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社、1995年) .
- Schumpeter, J. A. (1939, 2001) . *The meaning of Rationality in the Social Sciences*. (八木紀一郎監訳、溝端剛・杭田俊之・林康司・江頭進訳「社会科学における合理性の意味」『資本主義は生き延びるのか』、2001年) .
- Schumpeter, J.A. (1926). *Theorie der wirtschaftlichen entwicklung, 2. Aufl.* (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論上・下』岩波文庫、1977年、2008年) .

- ・ Schumpeter, J.A. (1946, 2001). Comments on a Plan for the Study of Entrepreneurship, (八木紀一郎監訳、溝端剛・杭田俊之・林康司・江頭進訳「企業家精神の研究のためのプランへの論評」『資本主義は生き延びるのか』、2001年)。
- ・ Tarde, G. (1890, 1895). Les lois de l'imitation : étude sociologique. Paris, France. Félix Alcan. (池田祥英・村澤真保呂訳『模倣の法則[新装版]』河出書房, 2007年)。
- ・ Tett, G. (2015). The Silo Effect: Why putting everything in its place isn't such a bright idea. London, UK. Little, Brown.
- ・ Tonnie, F. (1887). Gemeinschaft und Gesellschaft, Leipzig, Deutschland. Fues. (杉之原寿一訳『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト上・下』岩波文庫、1957年)。
- ・ Williams, W. M., Yang, L.T. (1999). Organizational Creativity, In Handbook of Creativity, pp.373-391., edited by Robert J. Sternberg. Cambridge, UK. Cambridge University Press.
- ・ Woodman, R. W. Sawyer, J. E., Griffith, J.E. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 2. (Apr., 1993), pp. 293-321.
- ・ 浅井俊克・木村めぐみ (2017)『ビジネスケース カルビー：経営改革のための働き方改革』一橋ビジネスレビュー65巻2号、pp.176-189.
- ・ 今井賢一 (2008)『創造的破壊とは何か：日本産業の再挑戦』東洋経済新報社。
- ・ スペンサー、ハーバード (2017)『ハーバード・スペンサー・コレクション』森村進訳、筑摩書房。
- ・ 中倉智徳『イノベーション論の批判的検討にむけて：発明の社会学からイノベーション・プロセスの経済学へ』大谷 通高・村上 慎司 編 『生存をめぐる規範：オルタナティブな秩序と関係性の生成に向けて』生存学研究センター報告 21, pp.239-265.
- ・ 延岡健太郎・木村めぐみ (2016)『ビジネスケース マツダデザイン：“Car As Art”』一橋ビジネスレビュー63巻4号、pp.130-148.
- ・ 松尾雅彦・小川進 (2007)『カルビー戦略史』、カルビー株式会社。

注.

¹ 多くの場合、この記述は、「生物学の用語を借りるなら」という部分を切り取ることによって、創造的破壊やイノベーションの定義として扱われている。

² その理由として、今井(2008)は、次のようにいう。『景気循環論』などの著作で創造的破壊の過程を、あるいは資本主義の上げ潮と下げ潮の動態を理論的かつ歴史的に解明しようとしたが、そこからは創造的破壊のプロセスを説明するメカニズムは明らかにされていない。

³ たしかに、シュンペーター(1942)は、創造的破壊のプロセスについて、次のような特徴を示したが、そのプロセスについて論じたとは言い難い。「最終的な結果が明らかになるまでかなりの時間がかかる」ため、「このプロセスのある特定の時点を切り出して、成果を判断しても仕方がない」ということ、それから、「物事が有機的に結びついている」ため、特定の部分(例えば、個別の企業、個別の産業)だけを切り出して分析しても、メカニズムの細部は明らかになるかもしれないが、それ以上の全体像は見えてこない」と指摘している。

⁴ 次のような文章が続く。「ばかりでなく、関係現象を実際にはその一部にすぎないものに局限することにもなるだろう」。

⁵ この問題について、Hayek(1952)は、次のように指摘している。「経済的・社会的現象の研究は、18世紀から19世紀初期にかけてゆるやかに発展していったが、その研究方法の選択は、向き合うべき問題の本質によっておおむね規定されていた。しだいに、それはこの手の問題に適した技術を発展させたが、その方法の性質やそれと他の知識分野の方法との関係については、あまり反省を加えてこなかった。むしろ、政治経済の研究者たちは、主題が科学的かまたは哲学的かなどいささか気を揉むことなく、科学の一分野として、あるいは道徳哲学や社会哲学の一分野として、政治経済を叙述したのだった。科学ということばに、今日のような特別の狭い意味はなかったし、物理科学や自然科学を特別扱いし、それに得意な威厳を付与するような区別もまったくなかった。・・・19世紀の前半に新しい態度が現れた。科学ということばはしだいに物理的・生物学的に限定されるようになり、同時に、他の全ての学問と区別される特別の厳密さを自らに要求し始めたのである。その成功は目覚ましく、たちまち他の分野で働く人々に異常な魅力を及ぼしはじめ、その教説や語彙は急速に模倣された。こうして、ことばの狭義における「科学」の方法と技術が、以来他の学問分野に振るってきた専制が始まったのである。こうした分野はますます、その平等な地位の立証に腐心するようになったが、それは、特殊固有な問題に自らの方法を徐々に適応させていくよりも、むしろすばらしく成功を収めた兄弟の方法と同じであることを証することによってであった。そして科学を精神よりもむしろ方法において模倣しようとするこの野心が社会の研究を席卷した120余年のあいだ、それは社会的現象についての理解に何も貢献しなかったどころか、社会科学の仕事を一貫して混乱させその信用を失墜させ、さらには、この方向へのさらなる挑戦を、受け入れられれば早急の、夢想だにせぬ進歩を約束する最新の革命的刷新として要求しているのである。」

⁶ 次のような文章が続く。「ただし、様々な解決を互いに比べてみれば、この論争の争点が概略(主要な線)ではなく細部にあることがわかるだろう。できる限り離れないようにして主要な線を辿っていけば、間違った方向に進む心配はないだろう。もっともわれわれにとって重要なのはこれらの線だけである」。

⁷ オックスフォード英語辞典オンライン版(<http://www.oed.com>) (2018年2月15日最終アクセス)。

⁸ 暗黙知とは「基本的には目に見えにくく、表現しがたい、暗黙的なもの」であり、形式知とは、言葉や数字で表すことができ、厳密なデータ、科学方程式、明示化された手続き、普遍的原則などの形でたやすく伝達・共有することができる」知識である(Nonaka & Takeuchi 1995)。

⁹ この現象について、マルティン・ハイデッガー[1889-1976]は、「転回」と呼んでいる。しかし、『ヒューマニズムについて』(1947)などで論じられた「転回」は、ハイデッガー自らによって「体験された知識」を描写した現象といえ、本論文でいう「創造的転回」は、「言語学的転回」のように、客観的に観察することができる現象である。

¹⁰ Tett(2016)のいう「サイロエフェクト」など。テットは、「突き詰めるとサイロは文化現象である」と指摘した上で、人類学とジャーナリストの視点でサイロエフェクトについて論じることがサイロ問題の解明に有効な手立てかもしれないと述べている。

¹¹ ベルクソン(1907)は、創造的進化を実現した人の具体的なイメージとして、たった一度だけ、ホモ・ファーベルという言葉を使い、のちに『意識と動くもの』(1934)においてももう少し議論を進めている。

¹² テンニエスの議論は、スペンサーやマルクスなどに影響を受けた社会進化論の一つに数えられてきた。

¹³ 機械的という表現は、テンニエスの議論ではなく、時計職人たちと協働していた、ロイヤルソサエティ（1660年設立）の伝統に由来すると考えられている。

¹⁴ Tarde (1890, 1895)は、ベルクソンの『時間と自由』を「注目すべき研究」として紹介している。

¹⁵ ダーウィンへの議論の問題については、Cassirer (1950)の”Darwinism as a dogma and as a principle of knowledge”や、Gillispie (1958)の”Lamarck and Darwin in the history of science”に詳しい。

¹⁶ コレージュ・ド・フランスとは、フランスの教育機関の頂点とされる高等教育機関である。ガブリエル・タルドは1900年から1904年まで、アンリ・ベルクソンは1900年から1921年まで在籍していた。

¹⁷ より具体的には、「すでに進化を遂げた現勢的現実性を、これまたすでに進化を遂げた小片へと裁断し、しかるのちにこれらの断片によって現実性を再構成し、かくして、説明するべきものすべてを予め自分に与えることに存している」と言っている。

¹⁸ この定義は、次のベルクソン (1888)の『時間と自由』における記述に由来する。「要するに、我々が自由であるのは、我々の行為が自らの人格の全体から発出し、これらの行為が人格の全体を表現する場合、そして前者と後者の間に、作品と芸術家の間に時に見られるあの定義しがたい類似が存在する場合である」また、言語学の議論も反映し、次のHjelmslev (1959)の説明も借りることができる。「表現と内容は互いに予測するから、表現は内容の表現であることによるのみ表現であり、内容も表現の内容であることによるのみ内容である。両者は人為的に分離しない限り常に併存する。表現のない内容はなく、内容のない表現はない。コトバのない思想は言語の内容でなく記号機能の機能体でないし、思想のないコトバはタワゴト(abracadabra)である。ただし内容の欠如ということは意味がないことと同じではない。」

¹⁹ ベルクソンはエラン・ヴィタルを「創造への要請」、つまり、意識、いや「超意識」に存している「自分自身の利益になるように使う傾向があるエネルギー」と説明した。また、「必然性そのもの」として、「自分とは逆の運動を捉え、そこに、可能な限り多くの非決定性、つまり自由を挿入しようとする」とも言っている。さらには、「創造が可能である場合にしか自分自身にしか姿を見せない」「生命が自動機械にならざるを得ないとき、意識は眠っている」という表現は美しいが曖昧な文章も少なくない。ベルクソンはエラン・ヴィタルが「眼に見えるものなのだ」と言っているが、いかにして見えるのかということについての議論は十分に行なっていない。この文章に続くのは、化石種を例にして、「生命が原始的な形態で硬直する決心をしていたなら—この方が生命にとってずっと都合がいい」いう、彼の一貫した問題意識に関する文章であった。

²⁰ ただし、Kanter (1983, 1984, 1985, 1988)のように、創造的な組織が形成されるプロセスについての思索、観察や研究が全く行われてこなかったわけではない。しかし、創られた場としての組織とは、「体験された組織」によって再構築された「観察された組織」であり、その焦点は、これまでの組織をめぐる理論と実践の間に生じた隔たりにある。

²¹ 延岡・木村(2016)を執筆するにあたっては、前田育男デザイン本部執行役員本部長 (2013年12月5日、2015年3月31日)、玉谷聡チーフデザイナー：アテンザ (2015年3月31日)、中山雅チーフデザイナー：CX5、ロードスター (2015年7月27日)、柳澤亮チーフデザイナー：デミオ (2015年7月27日)、松田陽一チーフデザイナー：CX-3 (2015年7月27日)、浅野行治マスターチーフモデラー (2015年7月27日)、山本修弘商品本部主査 ((2015年7月27日)、山口宗則商品本部プロジェクトマネージャー (2015年4月1日)、植松充本社工場主幹 (2015年7月27日)にお話を伺っている。

²² マツダウェブサイト“This is Mazda Design, Car as Art” (最終アクセス2018年2月28日)。

<http://www2.mazda.co.jp/beadriver/designtouch/>

²³ スカイアクティブとは、マツダの自動車技術群の総称であり、具体的には、ガソリンエンジン (SKYACTIV-G)、ディーゼルエンジン (SKYACTIV-D)、オートマチックトランスミッション (SKYACTIVE-DRIVE)、マニュアルトランスミッション (SKYACTIV-MT)、ボディ (SKYACTIV-BODY)、シャシー (SKYACTIV-CHASSIS)を含む。自動車産業ではめずらしく、自動車の要素技術を包括的かつ同時に刷新したのである。

²⁴ 注21のインタビューにおける山本修弘商品本部主査の発言である。

²⁵ 浅井・木村 (2017)を執筆するにあたっては、松本晃会長兼CEO (2017年2月16日・6月15日)、江木忍執行役員人事総務本部本部長、福田仁人事総務本部人事総務部部長兼人財・組織開発部部長、清水直幸経営企画・IR本部経営企画部部長 (2017年6月15日)、田中宏和コーポレートコミュニケーション本部広報部部長 (2017年6月22日)にお話を伺っている。

²⁶ 「創造的転回」という言葉を使った研究には、McLuhan & Powers (1989)や、近年の都市や観光に関する研究のいくつか、Harris (2014)の議論が挙げられる。McLuhan & Powers は、その『グローバル・ヴィレッジ：21世紀の生とメディアの転換』において、創造的転回を「オンラインテクノロジーやデジタル文化の出現による、ヴィジュアルからアコースティックな空間へのシフト」として論じている。Harris (2014) は、ヴァルター・ベンヤミン (『複製技術時代の芸術作品』:1936年)、マーシャル・マクルーハン (『グローバル・ヴィレッジ』)に先立つ、『メディア論—人間の拡張の諸相』:1964年、『グーテンベルクの銀河系』:1987年)、アルジュン・アパデュライ (想像界 imaginary) などの議論を踏まえて、創造的転回について論じている。両者に共通するのは、インターネットやデジタル化の進行によって、観察、描写可能な社会現象あるいは議論の変容としての創造的転回について論じていることである。これに対して、本論文のいう「創造的転回」は、ベルクソンのいう「創造的」という状態とハイデッガーのいう「転回」を結びあわせた概念であり、体験された、あるいは、意図的に企てられる戦略としての側面を強調している。

²⁷ マツダ「玉川堂×マツダ」MAZDA DESIGN 取材会体験レポート (最終アクセス2018年2月28日)。
<http://www.mazda.co.jp/beadriver/experience/gyokusendo/05/>

²⁸ クリエイティブ産業とは、それ自体に実態があるわけではないが、映画や音楽、ソフトウェアなどの産業で観察可能な活動、製品、サービスを包括した概念である (Davies & Sightorsson 2013 など)。

²⁹ Brynjolfson (2004)は、「情報技術の活用度が高く、競争相手とかなり異なる組織で、報奨制度も、社員教育への投資の状況も情報の流れも異なる業務パターン」を「デジタル組織」と呼び、その7つの原則を明らかにした。第一に、「最低限必要な条件はアナログからデジタルの業務プロセスに移行すること」第二に、「意思決定責任と決定権を分散すること」、第三に、「社内の情報アクセスを促進し、コミュニケーションを活発にすること」、第四に、「年功序列ではなく、個人の業績に基づいた給与体系にし、それを業績に基づいた報奨制度とリンクさせること」第五に、「事業目的を絞り込み、組織の目標を共有すること」、第六に、「最高の人材を採用すること、第七に「人的資本に投資すること」である。また、デジタル組織を実現する、三つの障壁として、7つの原則の重要性を理解しているわけではないこと、意思決定の権限を手放すことに否定的な経営陣が少なくないこと、7つの原則の一部だけを導入することが帰ってマイナスの影響を与えることもあげている。