

## 論文

## 価値主義とデザイン経営

岩谷昌樹\*

八重樫文\*\*

## 要旨

本稿は、資本主義に別れを告げ、価値主義という新たな社会が到来している兆しがあることを示し、そこにおけるデザイン経営の果たす役割を明らかにすることを目的としている。

価値主義とは、佐藤典司（立命館大学特任教授）が提唱する、価値の中心を「市場から生まれるモノ」から「個人の内面から生まれる情報」に置き、それに基づいて主観的な価値評価をしながら、物質的にも精神的にも豊かになっていくことである。コロナ禍という大きな曲がり角において、資本主義から価値主義への転換は、ますます現実味を帯びてきた。多くの有識者の発言に耳を澄ませば、価値主義は資本主義の中にこれまでずっと静かに息づいていた。いまとなっては資本主義のペールが脱ぎ落とされ、価値主義が剥き出された状態であると考えられることができる。

資本主義社会は、真夜中のコンビニエンスストアに代表されるように人工照明が至る所にあり、物事の区分をくっきりつけたがるようなものであった。過剰な光は、全てを克明に見せる。価値主義社会に移るということは、そうした光の加減が自然のままになるということである。

この資本主義の過剰な光から逃れることができたところに、自分が拠り所とし、身を潜める陰の部分は、自分で見つけ出していく必要がある。そこで企業はデザイン経営によって、その手助けを行うことができる。本稿はそのデザイン経営の特徴を描き出すものである。

経済成長という山登りを終えたなら、辿り着いた高原に腰を下ろし、日差しや陰りを繰り返し、光と陰が入り混じる景色をそのまま楽しめばいい。デザイン経営は、それに応えるために企業が採用できる最良にして唯一の経営手法である。

## キーワード

価値主義, 資本主義, デザイン経営

\* 東海大学経営学部 教授

\*\* 立命館大学経営学部 教授

## 目 次

- I. はじめに：ダボスマンのいない世界への転換
- II. 価値主義とデザイン経営
  - 1. スローダウンした世界の「思考のコンパス」は価値主義を指し示す
  - 2. 相互依存の中のアイデンティティ・コード
  - 3. 価値主義におけるデザインは「道具」ではなく「過程」となる
  - 4. 価値主義社会に見合うのはナラティブカンパニー
  - 5. 新しい価値を生むためのヒト消費，それをビジネス化するデザイン提携
- III. おわりに：「見えざる心」を携えて

## I. はじめに：ダボスマンのいない世界への転換

2020 年，コロナ禍となる直前に刊行された安宅和人（慶應義塾大学教授）の『シン・ニホン』（安宅，2020）では，時代の転換期を指し示す提言がなされており，「AI（Artificial Intelligence：人工知能）時代の未来地図」と評された。「シン・ニホン」とは，いまここで改めて日本というものを丁寧に見直してみようという意図で付けられたタイトルであり，そこで描かれる未来の方程式は「課題×技術×デザイン」とされる。言い換えると「商品・サービス＝夢×Tech×Art」ということになる。

安宅（2020）は歴史を俯瞰し，日本が未来に勝てるシナリオは次の 4 つだと見なす。

- ① すべてをご破算して明るくやり直す：地方分権を中央集権とした明治維新のように。
- ② 圧倒的なスピードで追いつき一気に変える：古くは仏教，戦前には物理学，戦後には TQC（Total Quality Control：全社品質管理）がハイスピードでキャッチアップされた。
- ③ 若い人を信じ，託し，応援する：近代日本を作り上げた大久保利通・木戸孝允・伊藤博文が岩倉使節団に同伴したのは，それぞれ 41，38，30 歳だった。
- ④ 不揃いな木を組み，強いものを創る：宮大工のようにすり合わせは得意の国である（アシンメトリーから美を生み出すという稀な力がある）。

ここで大きな問題は，これらを実現するために現在の資本主義社会のままでは，いずれも中途半端な結果に留まってしまうということである。

資本主義を象徴する言葉に「ダボスマン」がある（Goodman, 2022）。スイス・アルプスのリゾート地ダボスで例年行われる世界経済フォーラム総会（通称ダボス会議）に集う億万長者たち（Billionaires）のことを指す。2004 年にサミュエル・ハンティントン（政治学者）がそう名付けた。地球上で最も豊かで，最も権力を持つ者たち（既得権益の確保に最大限の力を費やす人々）が変革への誓いを崇高に唱える場所，それがダボスとされている。いわば資本主義の聖地のようなところである。

彼らはグローバル化によって豊かになり続け，その仕組みを熟知しているため，もはや国家

に帰属しなくなった集団である。国境を越えて利益と富を手中にし、世界中で不動産やヨットを所有する。ロビイストと会計士を自ら抱えて、国の法制度に縛られない活動を行ない、国への忠誠心を持たなくなっている。

そうしたダボスマンにとって、ダボス会議に出席することは、現代社会における勝ち組の証明となる。他方では「雑談の祭典」とも揶揄される。このダボスマンに関しては次のような真実がある（Goodman, 2022）。

- ・ダボスマンは圧倒的に白人男性で占められている。
- ・過去40年でアメリカ人の1%の最富裕層は総21兆ドルの富を獲得した。一方で、下半分の層の資産は9,000億ドル減少した。
- ・最も豊かな10人の超大富豪の財産を合計すると、最も貧しい85カ国の経済規模を上回る。
- ・ダボスマンは世界各地のタックスヘイブン（租税回避地）に約7兆6,000億ドルを秘蔵している。これは全世界の家計収入総額の8%に達する。その大半は未申告で、各国税務当局の手が及ばない。

このようなダボスマンが現在の経済システムを構築していて、彼らに更なる富をもたらすようなカラクリになっている。資本主義を利用することで、資本主義と親和性が高い民主主義の理想を妨げている。

本稿では、こうしたダボスマンが独占的に支配する資本主義に別れを告げ、価値主義という新たな社会が到来している兆しがあることを示し、そこにおけるデザイン経営の果たす役割を明らかにすることを目的とする。

## II. 価値主義とデザイン経営

### 1. スローダウンした世界の「思考のコンパス」は価値主義を指し示す

ダリー・ドーリング（オックスフォード大学ハルフォード・マッキンダー地理学教授）は様々な統計データに基づいて、世界のあらゆるものが「減速（スローダウン）」していることを示す（Dorling, 2020）。これまではジェットコースターに乗っているかのようなめまぐるしい展開で、なおかつ霧が立ち込めていて先行き不透明だった。だが今は、それを抜け出たところに来ていて、この先はゆっくりと進むようになった状態となっているという。

これはトマ・ピケティ（パリ経済学校経済学教授）が『21世紀の資本』で「これからは低成長の時代である」と見なしたことと合致する（Piketty, 2014）。ピケティの指摘は経済面からのものだったが、ドーリングはそれが人口や情報、技術、イノベーションといった面でもスローダウンしていることを明らかにした。

デジタル化時代では「加速していくのは良いことだ」といった風潮があるが、その反対にドーリングは、現実に生じているスローダウンを歓迎する。20 世紀と比べて新たな発見が減り、新しいデバイスが出て来ることも減り、待望するヒーローの登場への機会も少なくなる未来の一方に、独裁者は減っていき、破壊的活動も減り、貧困が解消されていく世界がある。SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) が実現すると、確かにそうした到達点を迎えることになる。

ドーリングは、スローダウンで歴史が終わるわけでもないし、救いの手が差し伸べられることもない、ましてやユートピアに向かっているわけでもないが、人の暮らしはこれで良くなると見なす (Dorling, 2020 訳書, 2022, p.28)。生活と教育が改善し、ブラック労働は減る。モノの買い替えがなくなるのでゴミも減る。つまり、安定へと進んでいるのだという。あくまでもスローダウンをネガティブではなく、ポジティブに捉えるのである。

20 世紀の大加速時代では、ジョセフ・シュンペーター (経済学者) の言う通りに「創造的破壊」が奨励されてきたが、それはもはや愚かなことであり、シリコンバレーのようなものを礼賛することはしなくなる。ピッツバーグやストックホルム、ヘルシンキ、オタワ、オスロ、京都のように変化の少ない都市のように世界中がなっていく。これがドーリング観である。

この視点と軸を等しく持つのが、山口周 (独立研究者) である。山口は、経済成長は高原に辿り着き平行線を描いているので、そこに降り立ち個人が自己充足しながら、生きるに値するものを見つけようと説く (山口, 2020)。ここで求められるビジネスとは頭で考えるものより、困っている人にとっさに手が先に出るような、思わず助けたいくなるようなヒューマニズムに根ざす衝動的なものであるという。

大加速で右肩上がりに登山していた状態を終え、そこから減速し、高原平地に降り立った社会において、どのようなことが待ち構えているのか。それについて山口はヒントを与える。予測困難な世界となった現在において必要なものは、旅行者 (トラベラー) が参考にする地図ではなく、探検者 (エクスプローラー) が頼りにするコンパスだとする。それは、常に進むべき道を指し示してくれる「思考のコンパス」であるという (山口, 2021)。世界は現在、次の 3 つの方向で進んでいると山口は見る。

1 つは仮想空間。昔よりも圧倒的に通信コストが下がっているので、通勤の苦痛から逃れることのできるリモートワークにシフトできる。物理的に集まらなくても、仮想空間で完結できるようになってきた。

もう 1 つは反都市化。通勤圏内で暮らすことから解放されることで、リゾート地に住みながら仕事ができるワーケーションが促進する。

いま 1 つは多様な生活。仮想空間と反都市化が実現することで「幸福感受性」が回復する。

多様な生活では、人造物よりも自然の持つ情報量が多いことに改めて気づくことになる。風

の音、波の音、川の音、木がそよぐ音、葉ずれの音は毎回違う。自然の作用で変化が起き、情報量が増えた状態が「わびさび」<sup>1)</sup>である。しよせん、スマートシティは不自然な造り物であり、人は自然の中に身を置くのが心地良く感じる。都会に住み、田舎が恋しくなる理由が此処に在る。

これに関しては中村桂子（JT 生命誌研究館名誉館長）が「人間は生きもの」ということは、地球を美しい星にしている海や森を大切に思いながら、他の生きものとも一緒に暮らすということだが、残念ながら今は便利を追求しきって、エネルギーを大量に使ってしまっている。暮らしやすくするには、優しい気持ち（人のことを心配し、大切にしたい思い）を持つことと述べている（中村，2022）。

こうした知見を踏まえていくと、佐藤典司（立命館大学特任教授）が提唱する「価値主義」という「これまでの資本主義社会が、価値をものの値段で測っていたのに対して、自分なりの考えや判断に従って価値を判断する態度や生活の仕方、生き方」（佐藤，2021，p.200）へと「市場を通じた財貨の永続的な増殖活動」（佐藤，2021，p.85）である資本主義から移行していくことに確証が持てる。「思考のコンパス」は、この価値主義の方向を指し示している。

価値主義社会は、アントン・チェーホフ（ロシアの作家）の戯曲「かもめ（ロシア語：チャイカ）」<sup>2)</sup>の世界に似ている。その世界は18世紀の絵画なさがら、蠟燭だけが灯される。そうした薄闇の世界では「否」がいつの間にか「諾」につながり、「正」が知らないうちに「負」に交じり込んでいく。それは何事も唐突ではない、何でもありうる世界ということを示す。映画界の巨匠スタンリー・キューブリックが『バリー・リンドン（Barry Lyndon）』（1975）<sup>3)</sup>で、18世紀のヨーロッパを忠実に再現するために蠟燭の光だけで撮影したように、時代は資本主義以前に帰り、「否」なのか「諾」なのか、あるいは「正」なのか「負」なのかの判断は自分でなすようになる。

いわば資本主義社会は、真夜中のコンビニエンスストアに代表されるように人工照明が至る所にあり、物事の区分をくっきりつけたがるようなものであった。過剰な光は、全てを克明に見せる。価値主義社会に移るということは、そうした光の加減が自然のままになるということである。

価値主義とは、価値の中心を「市場から生まれるモノ」から「個人の内面から生まれる情報」に置き、それに基づいて主観的な価値評価をしながら、物質的にも精神的にも豊かになっていくということである。価値主義社会では、貨幣で測った取引額は減るが、もたらされる社会全体の価値は減らない。むしろ逆に余剰価値が増える。減るのは貨幣に換算した数値であり、価値は増産される。それが価値主義時代なのである（佐藤，2021，p.217）<sup>4)</sup>。

このような価値主義という新しい別のイデオロギイが登場し、それが資本主義のプレーキを踏み、価値主義の中で人が暮らし始める理由を佐藤は次のように説明する（佐藤，2021，pp.39-40）。

- ① モノと違って、情報の価値は占有の必要がないので (非競合財)、これまでのような貨幣数値として現れる経済発展は望めず、また、大規模な投資も望めない。
- ② 情報の再生産にはほとんどコストがかからない限界費用ゼロ効果<sup>5)</sup> や、ロックイン効果<sup>6)</sup>、ネットワーク効果などによって産業の寡占が進み、新たな企業や新ビジネスの参入が損なわれる。
- ③ デジタル情報技術の進展でモノのシェアリングが進み、マクロの生産額は縮小する。
- ④ 情報消費の多くは無料でなされるため、価格に換算されたマクロ的な消費額は劇的に縮小していく。
- ⑤ 情報の生産には、モノと比べてコストがかからないので、SNS (ソーシャル・ネットワーキング・サービス) に見られるような膨大な数の生産消費者<sup>7)</sup> が現れ、市場を通さない生産消費活動が活発化し、マクロの価値の中でそれらが次第に大きな部分を占めるようになる。
- ⑥ AI やロボット技術の進化で、人間の労働領域が狭まり、大規模な失業の増加や低賃金化が予想され、結果としてマクロ的な消費は大幅な減少が見込まれる。
- ⑦ 以上のような情報化による経済停滞、縮小に抗おうとして、金融資本主義の暴走が幾度となく繰り返され、ひいては経済のタービュランス (turbulence : 乱気流) 化、公的債務のさらなる増加を引き起こし、資本主義経済はますます疲弊し、終焉への速度を加速する。

コロナ禍という大きな曲がり角において、資本主義から価値主義への転換は、ますます現実味を帯びてきた。アフターコロナをどう生きるかについて、例えば、養老孟司 (解剖学者) は、データ処理に偏重する人類は愚かだと見なし、人間特有の感覚 (目で見て、音を聞いて、感触を体感するといった身体性) も情報化であると主張する (養老, 2021)<sup>8)</sup>。曰く、全ての行為が合理的ではない。咲いている花を見るだけで、心が満たされ、人生の大事な一部となる。その喜びをどうやって科学や数字で説明できるというのか、と (Voice 編集部編, 2021)<sup>9)</sup>。

かつて手塚治虫 (戦後日本におけるストーリー漫画の第一人者) は、立派な漫画家になるには、一流の音楽を聴いて、一流の小説を読んで、一流の演劇を観ること。漫画から漫画を学ばないことといった。あるいは土屋賢二 (哲学者) は、岡山県玉野市宇野で過ごした少年時代が幸福の絶頂だったと見なす。それは現在の複雑繁忙な生活 (無数の義務にしばられ、大量の欲望に振り回されている日々) と比べて単純だったからだという (土屋, 2021)。

このように多くの有識者の発言に耳を澄ませば、価値主義は資本主義の中にこれまでずっと静かに息づいていた。いまとなっては資本主義のベールが脱ぎ落とされ、価値主義が剥き出された、そうした状態であると考えることができる。

## 2. 相互依存の中のアイデンティティ・コード

このような価値主義は、2001年にノーベル経済賞を受賞したジョージ・A・アカロフ（カリフォルニア大学バークレー校コシュランド経済学教授）とレイチェル・E・クライトン（デューク大学経済学部教授）が唱える「アイデンティティ経済学」で示される社会と等しい（Akerlof and Kranton, 2010）。それは、人がモノを買う時には値段や性能だけではなく、自分が自分であることを体現してくれるかどうか、自分が自分であることを傷つけないかどうか（アイデンティティ・コード）も判断材料とするという見解である。

この点に関しては、原研哉（グラフィックデザイナー）の見解も押さえておくべきである。日本が高度成長期の頃は個人のアイデンティティが尊重され、「私らしく生きること」や「あなたらしく生きてください」といった肯定的な態度がとられていた。それがインターネットでのつながりを得るようになると、今度は「私たち」が主語となった（原, 2022）。

原は、この変化を察知し、そもそも「私」とは何かを考える。人は生物であり、身体を駆使して活動する。食物をつと摂取して、個体を維持・存続させなければならない。全くもって忙しい動物である。脳が身体各所からの情報を集める中枢であり、それをもとに瞬時に判断することを繰り返す。生きるために必要となる適切な動作の司令塔となっている。この点で、人は植物のような生命体とは違う生存戦略を採ってきた。一世代限りの個体に対しての最適解は「私」ではないか、と解釈する。それが現在SDGsに代表されるように、人類（ホモ・サピエンス）が生き長らえる環境が厳しくなってくると、「私」という概念には限界を感じ、危機的状況を乗り越えようとする本能が「私たち」を求め出したのだ。

確かに、技術の進歩とグローバル化は相互依存という副産物を生んだ。今や、どの問題も互いに影響し合う。これを「システムの相互関連性」と言い、あやとりのようなつながりを持つ制度上の性質を帯びている。ここでは、自分だけでなんとかなる、なんとかしようという「サイロ思考」は通じない。他者との交流と理解が不可欠である。かつてイヴァン・イリイチ（オーストリアの哲学者）は、相互依存の中で構築された個的な自由という「コンヴィヴィアリティ（自立共生）」を唱えていた（Illich, 1973）。それは「祝祭性（社会で相互理解の上に成り立つ個性の交わり）」という連帯感の大事さを問うたものだった。現代において、それはSNSでの交流やクラウドファンディングといったところに顕著である。

このように相互依存する他者とともに何かしらの問題を解決するには、究極の合理性を携え、多様性を受け入れ、矛盾をなくす思考方法が必要となる。例えばクラウス・シュワブ（世界経済フォーラム創設者）は、現在世界で同時に発生し、複雑に拡大している問題（経済成長、気候変動、地政学、格差社会、拡大現実や人工知能への対応など）には、前例の無い行動、レジリエンス（回復力）、持続可能性が求められるとし、説得力のある「偉大な物語（グレート・ナラティブ：特定の立場や価値観を伝える物事の背景、出来事などを共有し、理解する営為）」によって意思を

伝え、つながり合わなければならないと唱える (Schwab and Malleret, 2021)。

ただし、そういった時の問題点は、原の視点を借りれば、光を世界の隅々にまで届かせて、陰を許さない空間にしてしまうことにある。新たな理性の光は闇を感じさせない、明るい空間を生み出そうとする。人は長らく「私」を大事にしてきたから、陰に愛着がある。これまで文学も芸術も陰から生まれてきた。となると、陰鬱の無い明るい世界は身の置き所に困り、居心地の悪さを感じるのも自然なことである。「私たち」として生きるには「私」の隠れ家の余地が要る。原は、そう指摘する (原, 2022)。

資本主義の過剰な光から逃れることができたところに、今度は「私たち」という新たな光に照らされて生きる。そうした時代を生きるには、アイデンティティ・コードを持って、自身の価値に基づいて判断していかなければならない。自分が拠り所とし、身を潜める陰の部分は、自分で見つけ出していく必要がある。それはつまり「かもめ」の世界を自ら設計していくということの意味する。そこにおける企業はデザイン経営によって、その手助けを行うことができる。

### 3. 価値主義におけるデザインは「道具」ではなく「過程」となる

ラマ・ジェエラオ (ロイヤル・カレッジ・オブ・アート、ヘレン・ハムリン・センター・フォー・デザイン、ディレクター) は、現代の不均衡だらけの世界を再びバランスの取れたものにするために、共感力と明確性を持ち合わせた「クリエイティブ・リーダーシップ」が必要であると見る (Gheerawo, 2022, pp.9-10)。

クリエイティブ・リーダーシップの価値は、①デザイン主導である、②ニューロサイエンス (神経科学) に基づく、③ウェルビーイング (健康, 幸福) を尊重する、④分野を超えて適応できる、⑤人々を中心としたグローバルな未来を創ろうとする、⑥確実性を生み出すこと、という 6 つにあるとされる (Gheerawo, 2022, p.60)。

ここで、いっの一番にデザイン主導が挙がるところに、デザイン経営の重要性を見て取れる。デザイン経営とは、商品が売れるかどうかは、デザインの価値がその商品の中でどれだけ多くの割合を占めるかにかかっているかという視点で捉え (佐藤, 1987, p.15)、デザインを最大限に活用しようとする経営手法である。デザイン経営には様々な定義があるが、ここでは「デザインの価値を上手に使うって経営を進めてゆこうというもの」であり、具体的には「製品そのもののデザインから、広告・プロモーション、あるいは流通の末端の店舗デザインまで、ありとあらゆる企業におけるデザイン活動を、経営資源の柱として有効に活用してゆこうという考え方」 (佐藤, 2006, p.276) とする。

この定義は、佐藤によるものだが、同氏はデザインという言葉にまわりついている余計なものを全てそぎ落とすと、調和とバランスが残ると見る (佐藤, 2006, p.276)。これを踏まえ

て、ここでのデザインとは「ある目的をとげるにあたって、人、モノ、自然、情報などのあいだの互いの関係や、コミュニケーションを、より円滑に、より好ましい（使いやすい、心地よい、楽しい、ステキだ、調和している、傷つけない、損なわない…など）ものにするために諸活動」（佐藤，2006，p.277）と定義する。人とモノではインダストリアル、ファッション、インテリア、建築といったデザイン。人と情報ではグラフィックや映像のデザイン。人と自然ならエコデザインがその役目を果たす。言うなれば「人間の身体のバランスを維持するビタミンの働き」（佐藤，2006，p.280）をするのがデザインある。

これに近い定義をするのが、ヴィクター・パパネック（デザイナー兼教育者）によるものである。それは、デザインとは「意味のある秩序を課すために意識的に努力すること」というものである。これは *Design for Real World* (1971) での定義であるが、第2版 (1984) では「直観的に (intuitive)」が加えられ、「意味のある秩序を課すために意識的に、そして直観的に努力すること」(Papanek, 1984, p.4) とされた。

資本主義でのデザインは「売らんがな精神」で過剰なパッケージングなどが許容された。1950年にはヘンリー・ドレイファス（インダストリアルデザイナー）が、自らの職業はクライアント会社の利益を増やす、ただそれだけの理由のために雇われているとし、それは過度に酷い物質主義で、さらに人にとっては非芸術と思われるものだが、実際に起こっていることだと述べていた (Dreyfuss, 1950)。一方、価値主義でのデザインは、パパネックの定義するデザインのように、全体を見渡し、調和とバランスを図りながら、全体を統合していくことが強く、そして深く求められる。

デザイン経営論の見地から言うと、資本主義の下では「デザインアクション（運営としてのデザイン経営）」に重きが置かれる。つまり、ブランド形成や経験価値の提供にデザインを用いて、経済的効果（売上、利益、市場占有率、イメージなど）を上げるという対外的な価値の創造である。これはデザインを「道具」として扱うことを意味する。価値主義の下では、デザインアクションよりも「デザインファンクション（機能としてのデザイン経営：製品開発にデザインを用いて、意思疎通をしやすくするという対内的な価値の創造）」や「デザインビジョン（戦略としてのデザイン経営：企業の使命や戦略を示すことにデザインを用いて、全社的な価値を創造すること）」という、デザインを「過程」として扱うことが求められる。

ここで留意しなければならないのは IBM の「System / 360」（メインフレームコンピュータシリーズ）の父と呼ばれたフレデリック・P・ブルックス Jr. が言うように、製品を開発する過程（プロダクトプロセス）は製品ラインの混乱を防止し、秩序をもたらすために存在するので、革新的なデザインに不利に働くものであるという点である (Brooks, 2010 訳書, 2010, pp.227-232)。

Brooks (2010) では、プロダクトプロセスの性質には、次の4つがあるとする。

- ① 保守的である：1つの秩序立ったフレームワークから製品を生み出す。
- ② 予測可能であることをめざす：予定通りの納期に、予定通りの価格で完成する。
- ③ 「1つ前の戦いを戦う」：過去にうまくいった戦術を積極的に使い、うまくいかなかった戦術は使わないようにする。
- ④ 拒否権指向である：悪いアイデアを止めて、見過ごしを指摘する。

この拒否権指向は、期待ほどには売れない製品の製造や、製造コストが予想以上にかかることを防ぎ、機能や納期を守れない約束をすることを防ぐ。自社製品どうして市場シェアを奪い合わないようにし、顧客がどれを購入すればよいかを分かりやすくさせる。そのためにプロダクトプロセスに関わる者たちの同意をとる。

こうした合意形成は、最先端の (cutting edge) デザインを窒息させることになる。それが続くと、官僚組織のようにプロダクトプロセスは重くなり、鈍くなる。ブルックス Jr. は、こうした過程に対してデザインを有効に機能させるには、プロダクトプロセスに入る前に「素晴らしいデザイン」を生んでおくことだと提案する。そうすると、全く新しいニーズや形態を必要とする製品を開発するという「新しい戦い」に名乗りを上げることができる。これは、いわゆる「デザインの川上化」を示している。それにはまず、組織のリーダーが素晴らしいデザインによる革新的な製品を情熱的に求める必要がある (Brooks, 2010 訳書, 2010, p.32)。

#### 4. 価値主義社会に見合うのはナラティブカンパニー

価値主義でのデザインは、次のようなジョン・ヘスケット (デザイン史家) のデザイン観を前提とする。デザインとは人の望みに応えようとして、モノを作り、環境を創出することである。その際、選択肢が幾つかある。どのデザインを選ぶかは、そのデザインがどのような目的を持ち、誰のために資するのかを基準にしなければならない。つまり、デザイナーが最初に閃いたコンセプトをデザインというのではなく、そのコンセプトをどのように遂行するのか、そして、どのような効果や利点があり、それを人々がいかに評価するかということが価値主義でのデザインなのである。

そうした価値主義社会では、楽しい (文化)、美しい (自然)、ゆとり (時間) といった感情 (座標軸) に重きが置かれる。したがって、2013年にノーベル経済賞を受賞したロバート・シラー (イェール大学スターリング経済学教授) が指摘する「コレクティブ・ストーリー (複数の集団が共有する物語)」(Shiller, 2019) を創り出すことが効果的である。この概念を日本の事例で分かりやすく示すのが、本田哲也 (PR ストラテジスト) である。シラーの考え方をベースにした「ナラティブカンパニー (物語的共創構造を生み出し、その構造の中でマーケティングや広告・PR 活動を行なうことで、業績や企業価値の向上を果たしている企業)」を提唱し、表 1 のように設定する (本田, 2021)。

表 1：ナラティブカンパニーの要素（本田（2021）より筆者作成）

起点	創業者や企業の強い思い
演者	生活者，第二人称の「あなた」
時間	常に現在進行形で「これから起こること」を含めた未来の話
舞台	社会全体
キーワード	共体験（コレクティブ・エクスペリエンス）

例えば 2016 年から始まった学生がダンスするポカリスエットの CM<sup>10)</sup> が好例をなす。その反対が 2020 年春にバズった「100 日後に死ぬワニ」である。結末がどうなるのかと次第に話題になり，毎日の更新に注目が集まった。しかしながら，最終回直後に映画化やグッズ販売，ポップアップストアの告知がなされたために，その余韻を味わうことなく，興奮めとなり，批判的になった<sup>11)</sup>。明暗分かれる両者の違いは，ナラティブ（narrative：物語）の共体験の大事さを示す。ナラティブを実践する 5 つのステップは，1) パーパス（存在意義）の設定，2) パーセプション（認識）の形成，3) ナラティブスクリプト（脚本）の作成，4) マルチエンゲージの展開，5) 効果の測定，とされる（本田，2021）。

こうしたナラティブを生み出すのはスキルではなく，センスの問題となる（楠木・山口，2019）。スキルは英語が話せる・資格があるという「できる・できない」の話であり，サイエンスであり，アカウントビリティがはっきりとする論理的なものである。センスはアートのように特定の尺度では測れない直観的なものである。言い換えると，スキルは「役に立つもの」，センスは「意味のあるもの」ということになる。価値主義社会では，問題のタイプが量から質に変わり，スキルよりもセンスでの対応が重視される。デザイン思考が経営に必要とされる理由でもある。

これに関して山口は，ビジネスをアスリート型とアート型の 2 つに分けて解釈する（楠木・山口，2019）。売り上げのシェアが何 % あるといった具合に，数値化して勝ち負けがはっきりと分かる「役に立つ」方向（スキル）で競い合うのがアスリート型である。日本の家電会社が次々と崩壊したのはアスリート型で戦い，市場ルールの変更や嗜好シフトにそぐわなくなったからであると，山口は指摘する。

一方で，サムスン電子はアスリート型からアート型に切り替える（センスで競う）「デザイン経営宣言」を高らかに掲げ，意味のある製品へと路線を変え，グローバルシェアを伸ばした。これはサムスン電子がデザインとは何かについて考える際に，単に審美的で外形的なものを見なさなかったことを示している。では，どのように見なしたかという点，トム・ピーターズ（経営コンサルタント）が 1989 年の『デザイン・マネジメント・ジャーナル』創刊号のキーノート論文で示したように「認識こそすべて（perception is all there is.）」と捉えたのである。それは彼の口癖でもあったが，ソフトウェアが重視される世界では，企業は認識ビジネスに携わっ

ていることになる。デザインは極めて細部に至るまで、認識を形成する重要な要素であると述べていた (Peters, 1989)。

資本主義では、製品の基本的な機能部分の価値 (性能、環境への配慮など左脳に訴えかけるもの) が認識の主な対象となるが、価値主義では、情報価値 (見た目、雰囲気、魅力など右脳に訴えかけるもの) が消費される比重が大きくなる。サムスン電子は、製品に情報という価値を巧みに付加するという点でのデザイン経営を行ない、ナラティブカンパニーへと転身することで、世界市場競争を制したというわけである。

パパネックは、デザイナーが情報を出しているといえるのは「デザインしたものが目的を簡潔に表現し、分かりやすく、使いやすく、修理しやすく、長持ちして、リサイクルが可能であり、環境にやさしい場合」 (Papanek, 1995 訳書, 1998, p.42) としている。これはデザイン経営の要点を突くものである。ここでいうデザイン経営とは、①情報を差異化する (モノとは違って情報は相対価値であり、差異から生まれる)、②情報を統合化する (情報を空間的なまとまりにする)、③情報を累積化する (情報を時間軸で測った場合でもまとまりの良いものにする)、④情報を最新化する (情報を陳腐化させないことで、新たな顧客獲得をめざす)、⑤情報の規模を最適化する (対象市場の全員を獲得すると差異化にならない) という 5 つを戦略目標とするものである (佐藤, 1999)。

もちろん、こうした情報価値の創造にはデザイナーだけでなく、マネジャーやマーケター、エンジニア、セールスマンといった組織的な協力が欠かせない。そのためには、①情報価値の創造・評価・管理・活用、②情報価値に対応した組織づくり、③迅速な市場対応、④市場環境創造とデザイン経営、⑤市場エリア (世界市場) の拡大、という 5 点が必要となる (佐藤, 2007)。これを踏まえ、デザイン経営は情報価値の創造のための 1 点を支えるという認識を持つことが、これから企業がデザイン経営に着手する場合には必須の見解となる。

1971 年にハーバート・サイモン (計算機科学者、心理学者) は「情報があふれる世界では、情報の豊かさが、他の何かの不足を生み出す… (中略) …それは情報を受け取る人の集中力だ」 (Simon, 1971) と述べている。その指摘から半世紀経った現在では、当時と比べ物にならないほどの情報量である。それらを受け取り側がキャッチしやすいようにするのが、デザイン経営の果たすべき役割の 1 つなのである。また、サイモンは、その著 *The Sciences of the Artificial* (1969 / 邦訳『システムの科学』) で、科学としてのデザインを示した。それは「現在の状況を好ましい状況に変えることを目的とした一連の行動」 (Huppertz, 2015) と見なされ、今日のデザイン研究にも示唆を与えているが、価値主義社会においても、なお基本となる見解を示し続けるのは特筆すべき点である。

## 5. 新しい価値を生むためのヒト消費、それをビジネス化するデザイン提携

2011年の東日本大震災後、東北地方の物産を積極的に購入する動きがあり、それは「応援消費」と呼ばれるようになった（水越，2022）。好みのアイドルやアーティストへの「推し活」や、クラウドファンディング、エシカル消費も含まれ、そこには寄付、ボランティア、贈与といった意味もある。古くは赤い羽根共同募金、今ではふるさと納税など応援消費は日常的にある。

購買行動によって企業や組織を支援することを「バイコット (buycott)」という。その反対が「買わない」という「ボイコット (boycott)」である。ボイコットは悪行をなした者を罰することを目標とし、バイコットは善行に報いるために行なう行動である。これらは「政治的消費主義 (political consumerism)」の下で行なわれるとされる（水越，2022，pp.104-105）。こうしたバイコットという応援消費は、価値主義社会でますます重要となる消費行動となるだろう。

京都で日本の伝統工芸を世界に発信する活動を行なう各務亮は、美意識や調和といった「日本らしさ」を売りにすることと、そうした活動をしている人を支援する「ヒト消費」がこれからのビジネスの活路となると唱える（各務，2021）。これはまさに価値主義社会でのビジネスの基本に据えるべき考え方である。とりわけ近年では、デジタルネイティブ世代に向けて、安価にライフスタイル（世界観）を直接販売するというビジネス形態として、D2C（ダイレクト・トゥ・コンシューマー）が注目されていて、これが「ヒト消費」を促すものと見なされる。

D2Cは「テック×小売」の方程式で生まれるもので、店舗型の小売が「リテール・アポカリプス（小売の終焉）」と言われる中、この「コト付きのモノ」を売り、4E（experience：体験，exchange：交換，evangelism：伝道，everywhere：あらゆる場所）が重視される（佐々木，2020）。価値主義社会では、このD2Cが主流となってくるだろう。

「ヒト消費」に関して、その人の才能を最大限に引き出し、世の中に返すという意味では、聖書に出てくる「タラントンの教え」を実践するということになる。タラントンの教えとは、主人がお金（タラントン：タレントの語源）を預けて旅に出た後、それを埋めた者と上手に使った者がいて、授かったお金をどのように使うかということを示している。このタラントンについて考える時、想起するのがキルスティ・パーッカネンである<sup>12)</sup>。1950年代にアルミ・ラティア夫妻が創業したマリメッコが次第に経営不振となった際、当時62歳のパーッカネンが買い取り、オーナー社長として、経営再建をなした。2005年には社長就任時からの売上げを4倍に高めた。

パーッカネンは「フィンランド人の文化は貧しいことから出発した。貧しい背景から創造性を発揮するというのは、簡単なことじゃない」と述懐し、自らの創造性は「人の扱い方（周りの人に影響を及ぼし、彼らを味方に付ける能力）」だと捉える。経営再建をなした頃のスピーチで

は「素晴らしい社員がどれほど価値があるものか。それ以上大切なものない」「人材こそが沈みかけていた船をまた水面へ引き上げてくれた力」と語った。

現地の新聞記者は、パーッカネンについて語る時、読者に「あなたは今まで生きてきた中で、一緒にいると力が湧いてくる人と会ったことがありますか？ できるなら、そういう人の近くに身を置くようにするといいいですよ」と問いかける。そしてまた、部下の一人は「彼女にはアイデアをお金に換える錬金術があった。フィンランドの国そのものをマーケティングしたのだ」と語る。こうしたコメントは、パーッカネンのタラントンの評価に他ならない。「1ドルを交換し合っても、結局1ドルの価値しかない。だが、アイデアを交換し合えば、アイデアどうしが結び付き、新しい価値が生まれる」という諺を地で行ったのである。

マリメッコもそうであったが、アイデアを結合させて新たな価値を生むには「企業とデザイナーが協力的なビジネス関係を結ぶ」(Jevnaker and Bruce, 1999, p.271) というデザイン提携が功を奏す。それは、企業戦略論においてデザイナーは、①有形・無形の経営資源を統合できる、②消費者を興奮させ、引き寄せることができる、③市場に強力なメッセージを与えることができる、と見なされているからである (Jevnaker and Bruce, 1999, p.268)。

また、パパネックが挙げるように、デザイナーは次の7つの技能：①研究し、組織化し、確信できる、②新たな問題に対する的確に答えられる、③その答えを試すことができる、④開発したものを伝達できる、⑤技術的思考や人間・社会的要素・美的魅力を製品に組み入れられる、⑥デザインする製品が環境・生態・経済・政治の方面にどのような結果をもたらすかを予測できる、⑦異なった専門分野の者たちと共同作業ができる、を有するからである (Papanek, 1995, p.8 訳書, 1998, p.x)。

したがって、デザイン提携には次のような利点が出てくる (Jevnaker and Bruce, 1999, pp.276-277)。

- ① デザインの専門的知識に近づくことができ、そこから自社のデザイン能力を構築できる
- ② デザインの開発過程における不確実性を管理できる
- ③ デザインとビジネスの相互作用を促すことができる
- ④ 製品開発過程を視覚化でき、デザインを意思決定のツールにすることができる
- ⑤ 他社に先駆けてデザインイノベーションを興し、一番手利益を獲得できる
- ⑥ 柔軟な製品製造ができる
- ⑦ 製品名やイメージ、名声を強めることができる

### Ⅲ. おわりに：「見えざる心」を携えて

本稿ではここまで、資本主義に別れを告げ、価値主義という新たな社会が到来している兆し

があることを示し、そこにおけるデザイン経営の果たす役割を明らかにすることを目的に考察を行ってきた。本稿のまとめとなる整理を表2に示す。

経済学の父、アダム・スミスは「我々が食事を手に入れられるのは、肉屋や酒屋やパン屋の善意のおかげではなく、彼らが自分の利益を考えるからである」として、人を動かすのは「利己心（自己利益追求）」だと説いた。したがって経済学とは、お金の話ではなく、利益を得るために人はどう行動するかという人間についての話であり、利己的に動いても、物理原理のように神が「見えざる手」が調整してくれると見なした。

確かにそうではあるが、カトリーン・マルサル<sup>13)</sup>（ジャーナリスト）は「生涯独身だったアダム・スミスが夕食を食べる時、誰がそれを作ったのか」と疑問符を投じる（Marcal, 2016）。その食事は母親が作っていた。その労働はGDP（Gross Domestic Product：国内総生産）には算出されない。毎夜、温かい食事にありつけるのは「見えざる手」の届かないところである。それは「見えざる心」によるもので、それが経済を支えている。これこそ国家の富に貢献してきたのではないかと説く。これまでの議論で言うと「見えざる手」は「光」であり「見えざる心」は「陰」に匹敵する。

「一身にして二生を経る」とは福沢諭吉の言葉である。一人の人間が全く異なる二つの時代を生きる。これまでに資本主義（光）をきたなら、これからは価値主義（陰）に生きる。見えざる手（光）から見えざる心（陰）を携えて生きる。そうした日陰を重んじる社会にこそ、デザイン経営は資するのである。高価な何かを食べることは経済（見えざる手）で解決できるが、誰とどのように食べるかは解決できない。我々は価値主義（見えざる心）への転換期に来て、ようやくそのことにはっきりと気付いたのかもしれない。経済成長という山登りを終えたなら、辿り着いた高原に腰を下ろし、日差しや陰りを繰り返し、光と陰が入り混じる景色をそのまま楽しめばいい。

それは1973年、F・アーンスト・シューマッハ（経済学者）がイギリスの石炭公社顧問として石油危機をいち早く予言し、物質至上主義である現代文明を批判し、人間中心の経済哲学として唱えた「スモール・イズ・ビューティフル（小さいことはすばらしいことだ）」（Schumacher, 1973）がようやく実現することを示している。同名の図書が刊行されているが、そのタイトルは当初「ふるさと派」と付けられていた。価値主義社会が辿り着いた高原は、まさしく人間本来の暮らしぶりに戻る「ふるさと」そのものである。

デザイン経営は、それに応えるために企業が採用できる最良にして唯一の経営手法である。デザイン経営こそが「見えざる心」を見つめて「商品・サービス＝夢×Tech×Art」からなる「シン・ニホン」を実現する。我々はそう確信する。

表 2 : 本稿での検討のまとめ (筆者作成)

I. ダボスマンのいない世界への転換			
『シン・ニホン』(安宅, 2020) : 日本が未来に勝てるシナリオ			
すべてをご破算にして 明るくやり直す	圧倒的なスピードで追 いつき一気に変える	若い人を信じ, 託し, 応援する	不揃いな木を組み, 強 いものを創る
↓			
これらを実現するために現在の資本主義社会のままでは, いずれも中途半端な結果に留まってしまう			
⋮			
資本主義を象徴する言葉としての「ダボスマン」(Goodman, 2022) :			
資本主義を利用することで, 資本主義と親和性が高い民主主義の理想を妨げている			
ダボスマンは圧倒的に 白人男性で占められて いる	過去40年でアメリカ人 の1%の最富裕層は総 21兆ドルの富を獲得し た	最も豊かな10人の超大 富豪の財産を合計する と, 最も貧しい85カ国 の経済規模を上回る	ダボスマンは世界各地 のタックスヘイブンに 約7兆6,000億ドルを秘 蔵している(全世界の 家計収入総額の8%)。大 半は未申告で, 各国税 務当局の手が及ばない
↓			
【本研究の目的】 こうしたダボスマンが独占的に支配する資本主義に別れを告げ, 価値主義という新たな社会が到来して いる兆しがあることを示し, そこにおけるデザイン経営の果たす役割を明らかにする			
↓			
II. 価値主義とデザイン経営			
1. スローダウンした世界の「思考のコンパス」は価値主義を指し示す			
世界のあらゆるものが「減速(ス ローダウン)」している(Dorling, 2020)	これからは低成長の時代である (Piketty, 2014)	大加速で右肩上がりに登山してい た状態を終え, 減速し, 高原平地 に降り立った社会(山口, 2021)	
↓	↓	↓	
思考のコンパス(山口, 2021)			
仮想空間	反都市化	多様な生活	
物理的に集まらなくても, 仮想 空間で完結できる	通勤圏内で暮らすことから解放 されることで, リゾート地に住 みながら仕事ができるワーケー ションが促進する	仮想空間と反都市化が実現する ことで「幸福感受性」が回復す る	
↓			
資本主義から価値主義への以降(佐藤, 2021)			
資本主義	→	価値主義	
市場から生まれるモノ		個人の内面から生まれる情報	
市場を通じた財貨の永続的な増殖活動		自分なりの考えや判断に従って価値を判断す る態度や生活の仕方, 生き方	
↓			

価値主義の中で人が暮らし始める理由（佐藤，2021）			
①情報の価値は占有の必要がないので（非競合財）、これまでのような貨幣数値として現れる経済発展は望めず、また、大規模な投資も望めない	②限界費用ゼロ効果や、ロックイン効果、ネットワーク効果などによって産業の寡占が進み、新たな企業や新ビジネスの参入が損なわれる	③デジタル情報技術の進展でモノのシェアリングが進み、マクロの生産額は縮小する	④情報消費の多くは無料でなされるため、価格に換算されたマクロ的な消費額は劇的に縮小していく
⑤情報の生産には、モノと比べてコストがかからないので、SNSに見られるような膨大な数の生産消費者が現れ、市場を通さない生産消費活動が活発化し、マクロの価値の中でそれらが次第に大きな部分を占めるようになる	⑥AIやロボット技術の進化で、人間の労働領域が狭まり、大規模な失業の増加や低賃金化が予想され、結果としてマクロ的な消費は大幅な減少が見込まれる	⑦情報化による経済停滞、縮小に抗おうとして、金融資本主義の暴走が幾度となく繰り返され、ひいては経済のタービュランス化、公的債務のさらなる増加を引き起こし、資本主義経済はますます疲弊し、終焉への速度を加速する	

↓

2. 相互依存の中のアイデンティティ・コード	
「アイデンティティ経済学」 （Akerlof and Kranton, 2010）	「私」から「私たち」へ （原，2022）
人がモノを買う時には値段や性能だけではなく、自分が自分であることを体現してくれるかどうか、自分が自分であることを傷つけないかどうか（アイデンティティ・コード）も判断材料とする	「私」という概念には限りを感じ、危機的状況を乗り越えようとする本能が「私たち」を求め出した
↓	↓
資本主義の過剰な光から逃れることができたところに、 新たな光を世界の隅々にまで届かせて、陰を許さない空間にしてしまうことへの懸念： 自分が抛り所とし、身を潜める陰の部分は、自分で見つけ出していく必要がある	
↓	
企業はデザイン経営によって、その手助けを行うことができる	

↓

3. 価値主義におけるデザインは「道具」ではなく「過程」となる	
佐藤（2006）によるデザイン，デザイン経営の定義	
デザイン	デザイン経営
ある目的をとげるにあたって、人，モノ，自然，情報などのあいだの互いの関係や，コミュニケーションを，より円滑に，より好ましいものにするために諸活動	製品そのもののデザインから，広告・プロモーション，あるいは流通の末端の店舗デザインまで，ありとあらゆる企業におけるデザイン活動を，経営資源の柱として有効に活用してゆこうという考え方
↓	

デザイン経営論の見地		
資本主義	価値主義	
デザインアクション (運営としてのデザイン経営)	デザインファンクション (機能としてのデザイン経営)	デザインビジョン (戦略としてのデザイン経営)
ブランド形成や経験価値の提供にデザインを用いて、経済的効果(売上, 利益, 市場占有率, イメージなど)を上げるといふ対外的な価値の創造	製品開発にデザインを用いて、意思疎通をしやすくするという対内的な価値の創造	企業の使命や戦略を示すことにデザインを用いて、全社的な価値を創造すること
↓ ↓		
デザインを「過程」として扱うことが求められる		

4. 価値主義社会に見合うのはナラティブカンパニー				
コレクティブ・ストーリー (Shiller, 2019)		ナラティブカンパニー (本田, 2021)		
複数の集団が共有する物語		物語的共創構造を生み出し、その構造の中でマーケティングや広告・PR活動を行なうことで、業績や企業価値の向上を果たしている企業		
「認識こそすべて (perception is all there is.)」 (Peters, 1989)				
↓				
資本主義		価値主義		
製品の基本的な機能部分の価値(性能, 環境への配慮など左脳に訴えかけるもの)が認識の主な対象となる		情報価値(見た目, 雰囲気, 魅力など右脳に訴えかけるもの)が消費される比重が大きくなる		
↓				
デザイン経営における5つの戦略目標 (佐藤, 1999)				
①情報の差異化	②情報の統合化	③情報の累積化	④情報の最新化	⑤情報の規模の最適化
↓				
こうした情報価値の創造にはデザイナーだけでなく、マネジャーやマーケター、エンジニア、セールスマンといった組織的な協力が欠かせない (佐藤, 2007)。そのために:				
①情報価値の創造・評価・管理・活用	②情報価値に対応した組織づくり	③迅速な市場対応	④市場環境創造とデザイン経営	⑤市場エリア(世界市場)の拡大

5. 新しい価値を生むためのヒト消費, それをビジネス化するデザイン提携		
「タラントンの教え」の実践		
↓		
価値主義社会におけるビジネス		
バイコット (水越, 2022)	ヒト消費 (各務, 2021)	D2C (佐々木, 2020)
購買行動によって企業や組織を支援すること	魅力的な活動をしている人を支援すること	デジタルネイティブ世代に向けて、安価にライフスタイル(世界観)を直接販売するというビジネス形態

↓ ↓ ↓	
デザイン提携：企業とデザイナーが協力的なビジネス関係を結ぶ（Jevnaker and Bruce, 1999）	
↓	
企業戦略論におけるデザイナー （Jevnaker and Bruce, 1999）	デザイナーの7つの技能 （Papanek, 1995）
①有形・無形の経営資源を統合できる	①研究し，組織化し，確信できる
	②新たな問題に対して的確に答えられる
②消費者を興奮させ，引き寄せることができる	③その答えを試すことができる
	④開発したものを伝達できる
③市場に強力なメッセージを与えることができる	⑤技術的思考や人間・社会的要素・美的魅力を製品に組み入れられる
	⑥デザインする製品が環境・生態・経済・政治の方面にどのような結果をもたらすかを予測できる
	⑦異なった専門分野の者たちと共同作業ができる
↓ ↓	
デザイン提携の利点（Jevnaker and Bruce, 1999）	
①デザインの専門的知識に近づくことができ，そこから自社のデザイン能力を構築できる	②デザインの開発過程における不確実性を管理できる
	③デザインとビジネスの相互作用を促すことができる
	④製品開発過程を視覚化でき，デザインを意思決定のツールにすることができる
⑤他社に先駆けてデザインイノベーションを興し，一番手利益を獲得できる	⑥柔軟な製品製造ができる
	⑦製品名やイメージ，名声を強めることができる

↓

Ⅲ. 「見えざる心」を携えて	
資本主義	価値主義
見えざる手（アダム・スミス）	見えざる心（Marcal, 2016）
光	陰
↓	
高価な何かを食べることは経済（見えざる手）で解決できるが，誰とどのように食べるかは解決できない	
↓	
見えざる手（光）から見えざる心（陰）を携えて生きる そうした日陰を重んじる社会にこそ，デザイン経営は資する	

## &lt;注&gt;

- 1) 日本の美意識の 1 つとされ、閑寂さの中に奥深さや豊かさを自ずと感じられる美しさのこと。詫びとは、慎ましく質素なものに趣を感じる心のこと。寂びとは、時の経過によって汚れたり欠けたりすることを劣化とは見なさずに、その変化がもたらす多様な美しさを肯定すること。
- 2) 湖畔の田舎屋敷を舞台に、芸術家とそれを取り巻く者たちの群像劇。1896 年初演。後の『ワーニャ伯父さん』『三人姉妹』『桜の園』とともにチェーホフ四大戯曲と呼ばれる。
- 3) アイルランドの農家に生まれたレドモンド・バリーがイギリスの上流貴族に成り上がっていく半生を描いたヒューマン・ドラマ。3 時間を超える大作で、美術館の中にいるような感覚になるという評価があるほど、衣装や美術を忠実に再現した。アカデミー賞の撮影賞、歌曲賞、美術賞、衣装デザイン賞を受賞している。
- 4) 佐藤の見解は次の通りである。資本主義は終わるが、資本主義の仕組みがすぐなくなるわけではない。モノの生産が続く限り、手段としての自由競争市場や貨幣の果たす役割、企業の実在といったものは、その存在意義はより小さくはなれども、全く消えてなくなるわけではない。それは、横綱の座にあった資本主義が現役を引退し、新たにその座に価値主義が付くようなものだと考えれば良い (佐藤, 2021, pp.215-216)。
- 5) 情報の再生産には、モノの場合のような原材料費、多大なエネルギー、巨大な生産設備をほとんど必要としないので、基本的には再生産費用はゼロに近くなる (佐藤, 2021, p.34)。  
これについては、ジェレミー・リフキン (文明評論家) の『限界費用ゼロ社会 <モノのインターネット>と共有型経済の台頭』(Rifkin, 2014 訳書, 2015) に詳しい。リフキンは、情報化の進展による貨幣市場の後退の背景 (大転換の特徴) として、大量消費から持続可能性に移行していることなどを挙げる (リフキン, 2018, p.61)。
- 6) 一定以上の使用者を集めた情報ビジネスは、雪崩現象的に顧客が拡大する。例えば、ウィンドウズの OS (オペレーションズ・システム) に慣れてしまうと、アップルのパソコンに移りづらいということがある (リフキン, 2018, p.35)。
- 7) アルビン・トフラー (未来学者) が『第三の波 (The Third Wave)』(1980) で示した概念「プロシューマー (prosumer)」のことで、生産活動を行なう消費者のことを指す。現在では SNS 投稿者たちがプロシューマー (無償でモノを作り、サービスの提供を行なう存在) の典型である。そうした生産消費活動は「無報酬の仕事によって価値を生み出し、世界の反対側に住む見知らぬ人に使ってもらうことすらある」(Toffler and Toffler, 2006 訳書, 2006, p.284)。
- 8) これに関して、養老孟司は興味深い話をしている。それは脳 (意識) と身体が本来的にズレているというもので、システム化が進んだ現在では、脳が肥大化していて、脳で解決しようとするが、それで成功することは難しく、次第に脳は考えることを放棄し、死んだも同然の状態になる。問題なのは身体がほったらかしになっていることである。ビッグデータと言われるほど、データを統計分析する AI が現実を作り出すようになった。診療所でも医者は患者の身体が目の前にあってもそれには目を向けずに、診察結果のデータを見て、正常値から外れた数値を元に戻す処方箋を出す。銀行に行ったら手続きをしようとした際、窓口で「ああ、養老先生」と気付かれた。ところが本人証明をする運転免許証や健康保険証を持ち合わせていない。何らかの身分証明書が無いと、手続きができないという。お互いに身体では誰であるのかがはっきりしているのに、システムの中に入っていると、その身体は受け付けられない。つまり、システムの中で生きるというのは、身体性を感じなくなることであり、感情というノイズを切り捨てたものが現実として受け止められるということ。新型コロナウイルスは、そうして置き去りになってきた身体に潜り込んだウィルスなので、脳で物事を判断する人類は、その処理に手こずってしまっているというのは示唆に富む (養老 (2021) 参照)。
- 9) 『Voice』は「よりよい社会実現のための提言誌」として 1977 年に創刊された。創刊号には、松下幸之助が「良心の声を衆知として集め、共に 21 世紀の日本を考えあつていきたい」と記した。コロナ

禍でも、このポリシーに沿う発信をすべく、多くの有識者（ユニクロ創業者の柳井正、ボン大学のマルクス・ガブリエル教授、ハーバード大学のレベッカ・ヘンダーソン教授など）の意見を掲載した。本書は、その取材記事の16本をまとめたもの。

- 10) 10代の熱い青春をそのまま切り取ったようなCMで、特徴的なキレのあるダンスは「ボカリガチダンス」と呼ばれている。
- 11) 熊村剛輔 (2020) 『『100日後に死ぬワニ』最終回が猛批判された訳』東洋経済 ONLINE, 2020年3月22日, <https://toyokeizai.net/articles/-/338828> (2023年1月31日確認)などを参照。
- 12) キルスティ・パーッカネンについては、パーヴィライネン (2021) に詳しい。
- 13) スウェーデン出身で、現在はイギリス在住のジャーナリスト。2015年にはBBCが選ぶ「今年の女性100人」に選出されている。

#### <参考文献>

- Akerlof, G.A. and Kranton, R.E. (2010). *Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being*, Princeton University Press. (山形浩史・守岡桜 (訳) (2011) 『アイデンティティ経済学』東洋経済新報社)
- Brooks, F.R. (2010). *Design of Design*, Pearson Education. (松田晃一・小沼千絵 (訳) (2010) 『デザインのためのデザイン』ピアソン)
- Dorling, D. (2020). *Slowdown: The End of the Great Acceleration -and Why It's Good for the Planet, the Economy, and Our Lives*, Yale University Press. (遠藤真実 (訳) (2022) 『Slowdown 減速する素晴らしい世界』東洋経済新報社)
- Dreyfuss, H. (1950). "The Industrial Designer and the Businessman," *Harvard Business Review*, November 6, pp.77-85.
- Goodman, P.S. (2022). *Davos Man: How the Billionaires Devoured the World*, Custom House. (梅原季哉 (訳) (2022) 『ダボスマン 世界経済をぶち壊した億万長者たち』ハーバーコリンズ・ジャパン)
- Gheerawo, R. (2022). *Creative Leadership: Born from Design (Design Now)*, Lund Humphries.
- Huppertz, D.J. (2015). "Revisiting Herbert Simon's "Science of Design"," *Design Issues*, vol.31, no.2, Spring 2015, pp.29-40.
- Illich, I. (1973). *Tools for Conviviality*, Harper & Row. (渡辺京二・渡辺梨左 (訳) (1989) 『コンヴィヴィアリティのための道具』日本エディタースクール出版部)
- Jevnaker, B.H. and Bruce, M. (1999). "Design as a Strategic Alliance: Expanding the Creative Capability of the Firm," in Hitt, M.A., Clifford, P.G., Nixon, R.D., and Coyne, K.P. (eds). *Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration*, John Wiley & Sons, pp.267-298.
- Marcal, K. (2016). *Who Cooked Adam Smith's Dinner?: A Story of Women and Economics*, Pegasus Books. (高橋璃子 (訳) (2022) 『アダム・スミスの夕食を作ったのは誰か？ これからの経済と女性の話』河出書房新社)
- Papanek, V. (1995). *The Green Imperative: Ecology and Ethics in Design and Architecture*, Thames & Hudson. (大島俊三・村上太佳子・城崎照彦 (訳) (1998) 『地球のためのデザイン 建築とデザインにおける生態系と論理学』鹿島出版会)
- Papanek, V. (1984). *Design for the Real World, Second Edition, Completely Revised*.
- Peters, T. (1989). "The Design Challenge," *Design Management Journal*, vol.1, no.1, pp.8-13.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-First Century*, Belknap Press (山形浩生・森岡桜・森本正史 (訳) (2014) 『21世紀の資本』みすず書房)
- Rifkin, J. (2014). *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*, St. Martin's Press. (柴田裕之 (訳) (2015) 『限界費用ゼロ社会 <モ

- ノのインターネットと共有型経済の台頭』NHK 出版)
- Schumacher, E.F. (1973). *Small Is Beautiful: A Study of Economics As If People Mattered*, Blond & Brings. (小島慶三・酒井懋 (訳) (1986) 『スモール・イズ・ビューティフル 人間中心の経済学』講談社)
- Schwab, K. and Malleret, T. (2021). *The Great Narrative: For a Better Future*, Schweizer Buchhaendler- und Verleger-Verband SBVV. (北川蒼 (訳) (2022) 『グレート・ナラティブ 「グレート・リセット」後の物語』日経ナショナル・ジオグラフィック)
- Shiller, R.J. (2019). *Narrative Economics: How Stories Go Viral & Drive Major Economic Events*, Princeton University Press. (山形浩史 (訳) (2021) 『ナラティブ経済学 経済予測の全く新しい考え方』東洋経済新報社)
- Simon, H.A. (1971). "Designing Organizations for an Information-Rich World," in Greenberger, M. (ed). *Computers, Communications, and the Public Interest*, The John Hopkins Press.
- Toffler, A. and Toffler, H. (2006). *Revolutionary Wealth*, Knopf. (山岡洋一 (訳) (2006) 『富の未来 (上)』講談社)
- 安宅和人 (2020) 『シン・ニホン AI×データ時代における日本の再生と人材育成』NewsPicks パブリッシング
- 原研哉 (2022) 『低空飛行 この国のかたちへ』岩波書店
- 本田哲也 (2021) 『ナラティブカンパニー 企業を変革する「物語」の力』東洋経済新報社
- 各務亮 (2021) 『すべてのビジネスに、日本らしさを。』クロスメディア・パブリッシング
- 楠木建・山口周 (2019) 『「仕事ができる」とはどういうことか?』宝島社 (宝島社新書, 2021 年)
- 水越康介 (2022) 『応援消費 社会を動かす力』岩波書店
- 中村桂子 (2022) 『老いを愛でる』中公新書ラクレ
- パーヴィライネン, ウッラーマイヤ (著), セルボ貴子 (訳) (2021) 『マリメッコの救世主 キルスティ・パーッカネンの物語』祥伝社
- リフキン, ジェレミー (著), NHK 出版 (編) (2018) 『スマート・ジャパンへの提言』NHK 出版
- 佐々木康祐 (2020) 『D2C 「世界観」と「テクノロジー」で勝つブランド戦略』NewsPicks パブリッシング
- 佐藤典司 (2021) 『資本主義から価値主義へ 情報化の進展による新しいイズムの誕生』新曜社
- 佐藤典司 (2007) 『情報価値社会のビジネス戦略 モノビジネスから、情報ビジネスの時代へ』経済産業調査会
- 佐藤典司 (2006) 『経済成長は、もういらない ゼロ成長でも幸せな国』PHP 研究所
- 佐藤典司 (1999) 『情報消費社会を勝ち抜くデザインマネジメント戦略』NTT 出版
- 佐藤典司 (1987) 『「デザイン」に向かって時代は流れる 感性社会を制するパワーとは何か』PHP 出版
- 土屋賢二 (2021) 「何を失ったか」『妻から哲学 ツチヤのオールタイム・ベスト』文藝春秋
- Voice 編集部 (編) (2021) 『転形期の世界 パンデミック後のビジョン』PHP 研究所
- 山口周 (2021) 『思考のコンパス ノーマルなき世界を生きるヒント』(PHP ビジネス新書) PHP 研究所
- 山口周 (2020) 『ビジネスの未来 エコノミーにヒューマニティを取り戻す』プレジデント社
- 養老孟司 (2021) 『AI 支配でヒトは死ぬ。システムから外れ、自分の身体で考える』ビジネス社