

# 料理のデザイン:

—新しいイノベーションの理論モデルに向けて—

山内 裕<sup>\*1</sup>

Culinary Design  
- Toward a new theory of innovation -

Yutaka YAMAUCHI

This study explores the concept of design in the context of management theory based on a preliminary empirical examination of design innovations by prominent chefs. The goal is to develop a renewed theory of innovation, particularly design innovation, which has been biased to technological innovations. Chefs were observed as they designed courses. The chefs unceasingly produce new dish that constitute unique culinary experience. The whole course is designed as totality. They seek to achieve both harmony and surprise. Beyond perfecting taste, these chefs produce a distinct personality by combining things that are far apart. They have a personal motivation to introduce something new and interesting and use their techniques and skills to achieve the harmonious and balanced experience. Chefs also design customers' total experience; although much thought is given to each detail, no explanation is given. Based on these observations, some implications for further research are discussed.

**キーワード:** デザインと感性、イノベーション、設計プロセス、料理のデザイン

**Key words:** Design and sensibility, innovations, design processes, culinary design

## 1. 緒 言

経営学の文脈でも、デザインに関して注目が集まっている。背景としては、近年の半導体や液晶テレビなどに見られるように、技術的な優位性だけでは長期的な競争優位が確保できないという問題がある。個々の技術ではなく、消費者の体験を総合的に作り出すような製品やサービスを生み出すことが、競争力の源泉となっている面がよく議論されている。同時に、消費者の嗜好が多様化し、機能を越えて、特別な体験を実現することが求められているという背景もある。

しかしながら、デザインという概念は、多様な解釈を可能にし、時にはどのようなものでもデザインとして語られることがないわけではない。あるいは、Apple の iPhone などの個別事例が語られるか、抽象的な手順が語られることが多く、理論的な基盤が弱い。もちろんデザインのプロセスそのものについては、長期的な研究の蓄積がある[7]。しかし、経営学の理論基盤としては、さらなる研究が必要である。

本稿の目的は、デザインで高い付加価値を生み出している事業の例として、料理人のサービスを取り上げ、経営学の文脈で、デザインに関する理論構築の端緒を担うことである。日本の料理人、特に日本料理や京料理の料理人の作り出す料理は、世界的にも注目を集めている。消費者が高い付加価値を支払うだけでなく、世界中の料理人に刺激を与えている。このような料理の競争力を、ただ日本の文化や伝統に求めることは不十分である。料理は年々進化し、様々なイノベーションが生み出されている。

ここでは、料理のサービスという言葉を用いる。サービスは、狭い意味では給仕のことであるが、ここでは広い意味で捉える。料理の味だけの問題ではなく、色彩、造形、香りなどのプレゼンテーション、そして料理の他に、器や室礼などの物理的なもの、料理を出す間隔、料理に関連するストーリーなども含む。つまり、客が店入ってから出るまでの総合的な体験に対する働き掛けと考える(厳密には、店に入る前から始まっている)。

本研究では、京都の料理屋における献立のデザインを観察し分析した。ミシュランガイドでも複数の星を獲得する名店である。この料理屋の主人によると、「毎月献立を考えるのは、一生続く連載を書いているようなもの」であり、献立は客を驚かせ、他の料理人を驚かせ、従業員を驚かせるようなものでなければならない。毎月献立を作るところをビデオで撮影し、その後店のスタッフ全員で行われる試食会もビデオで撮影し、完成された料理を観察している。これまで、9回実施し、コース全体のデザインを最初から最後まで追い掛けることができた。

同時に、調査の対象を、別の日本料理の料理人、フランス料理のシェフ、中華の料理人へ広げている。どれも、ミシュランやその他のメディアにより高い評価をされた料理人である。これらの料理人のデザインについて、観察やインタビューを通して明らかにしている。また、料理に関連する近い領域として、飲み物、食材、菓子における専門家も調査に参加している。具体的にはウイスキーのブレンダー、チーズ農家、京菓子職人である。料理とこれらの領域のデザインの関連性だけではなく、これらのデザインがどうなされているのかを理解することで、料理のデザインを相対的に理解できる。本稿では、日本料理の料理人のデザインを中心に議論し、その他の事例を利用して相対化しながら進めていく。

\*1 京都大学経営管理大学院、講師、Ph.D.  
Kyoto University Graduate School of Management, Senior Lecturer, Ph.D.

## 2. 料理のデザイン

### 2.1 料理の概要

まず、ここで取り扱う料理は、予め決められたコース料理である。例えば、日本料理では、「先附」(Fig. 1)、出汁を味わう「お碗」(Fig. 2)、お造りで構成される「向附」などのように続き、途中に「焚物」、「焼物」、「揚物」の他、様々な料理を盛り込んだ「八寸」(Fig. 3)などを経て、「御飯」、デザート「水菓子」で締め括る。当然、客が食べることができないものがある場合は調整し、また同じ客が連続で来るときには、同じものを出さないように変えていく。コースにも値段設定がいくつかあり、それにより内容が微妙に変わる。通常、コースは月に一回変更する。正月や桜の季節などは、特別なコースが作られるため、月に2回変更されることもある。



Fig. 1 先附の盛り込みの例 (桜の献立)



Fig. 2 カチョカパロチーズのお碗 (弥生の献立)



Fig. 3 焼物と八寸の盛り込みの例 (弥生の献立)

日本料理は、季節感が基本である。その時の「旬」の食材を使いながら、季節を先取りした「走り」により、そろそろ始めという高揚感を生み出し、旬が終わろうとしている「名残り」の食材も組合せる。当然ながら器や室礼にも、季節感が求められる。これらの料理は、カウンターで提供されるものがあるが、基本的にはそれぞれの客の組毎に用意された部屋で提供される。部屋の中には、掛け軸、花、襖などの室礼、部屋から見える庭などにも注意が払われる。

料理が運ばれると、説明が加えられる。それぞれの料理について、材料などに関する一言、二言の限られたものである。客から質問があれば、さらに説明が加えられる。客が部屋で食べる場合は、客同士の会話を邪魔することがないように心が配られる。同時に、説明が長いと料理に手をつけることができない。基本的には、料理はできるだけ早く食べる方が望ましい。また、書かれた献立は提供されることはほとんどない。

### 2.2 デザインの特徴

簡単に、料理人のデザインの特徴を述べる。まず、料理をデザインするとき、「調和」を重視する。調和には様々な側面がある。一つには、食材、調理法、味の系統などが重なることや、連続することがないように、バランスを取る。それぞれの料理の量もバランスで決められる(実際には、客の年齢などでも量を調節する)。これは客を飽きさせることなく、テンポよく食事を進めるためである。特に、同じ材料はできるだけ2回以上使わないように気を使う。旬のものであれば複数回使うこともあるが、別の調理法や別の組み合わせが用いられる。

言うまでもなく、味の調和は最重要である。相性のいい材料が組み合わせられる。ここで言う、味には、味覚の他に、嗅覚や触覚に関する要素が絡んでいる。また、料理全体としての色彩や造形の調和がある。盛り込まれる料理の場合は、全体のプレゼンテーションに調和が取られていなければならない。特に、色は非常に重要な側面である。赤、緑、黄色などの色がうまく組み合わせられ、見た目の美しさが作られる。

調和という観点では、料理の全てに力が入った作り込みはしない。発想豊かに作り込まれた料理が続くと、客が「しんどくなる」ので、「はっと気の抜けるようなもの」を組込む。例えば、全く手を加えていないものや客に馴染みのあるものである。このような「間」を含めて、客が店に来て帰るまでの経験をトータルにデザインしている。

客がどのように体験するかという視点で調和が考えられるので、客がどのような状態かも考慮される。例えば、寒くなり体に負担がかかる時期、正月の暴飲暴食の後で疲れている時期、などを考え、それに応じて料理の構成を考える。また、店側の事情も考慮される。いくら形がよくても運ぶときに倒れるような盛り付けは避けるし、スタッフの力量によってはできない料理もある。ある程度事前の「仕込み」ができるものを合わせていく。また、コストも重要な要素である。

しかし、調和が取れていることは必要条件であり、十分ではない。料理人が目指す美味しさとは、食べてみて美味しいという、味、食感、香りなどが調和した品質の高さだけではない。むしろ、このように品質が高いことは前提条件であり、それに加えて、「個性」を出すことを目指す。

料理は、食材や調味料の組み合わせと考えることができる。美味しい組み合わせはある程度わかっており、伝統的なレシピなどに見てとれる。しかし、そのような組み合わせを基礎とし

てながらも、「距離感のある食材を組合せる」ことがなされる。料理人によると、「強きに強きを合わせる。強いものに弱いものを合わせると両方ダメになる」という。つまり、安全な調和を目指すのではなく、力強いものを組み合わせていく。フランス料理のシェフは、オマール海老につける粉(poudre)を約20種類の食材を合わせて作る。そこには、「旨みを舌の上で継続させるために、苦味をわからない程度に加える」という。このような距離感のある組み合わせが、料理の個性につながっていく。

さらには、「驚き」や「意外性」を志向している。ただシンプルで調和の取れた美味しいものを作ることは目的とはされていない。例えば、チーズでお碗を作ること、海老芋のクリームブリュレ、バナナを用いた料理などである。別の日本料理の料理人は、若竹煮は筍の食感が重要であるが、それをあえてミキサーにかけてクリーム状にするのである。

当然ながら、このような驚きも、調和されていなければならない。ただ、奇抜であったり、突拍子もないものではない。同時に、調和はただ問題のないものが集められているのではなく、驚きのあるものがうまく組合せられていなければならない。その意味で、「驚き」と「調和」は止揚されているように見える。

調和の取れた驚きの背景には、なぜこの驚きなのかというロジックが存在する。チーズをお碗に使うには、この特殊なチーズがお餅のような食感であり、他のチーズにある臭みがなく出汁の吸地と調和すると考えられたからである。別の料理人が若竹の筍をミキサーにかけるのは、「よく噛めば出てくる筍の本当のおいしさ」を味わってもらいたいということである。同時に、驚きの調和のためには、驚きのアイデアを完成度の高い料理へと仕上げる技術が必要である。味の微調整や調理法の工夫が必要となる。チーズであれば、何を合わせればいいのか、吸地の加減はどうすべきか、などが考えられ、料理として調和が実現される。梅干し、リンゴ酢、胡椒、ヨーグルトなどの様々な隠し味を用いられる。

料理のデザインで顕著に見られたのは、客に実際に伝わる情報量以上のものを作り込むことである。例えば、ほとんど料理屋ではメニューを示すことはない。給仕する係の人が説明するが、客が細かい知識を喜ぶかどうかかわからないため、最低限しか説明しないことが多い。例えば、料理の「爽やかで軽い」というコンセプト(後述)は語られない。桜の季節は外で花見を想定した器にする。あるいは、意図的に縁側から庭の桜を見ている想定で器を変えてみる。そのような設定は語られない。料理の受け取り方は、客に任されている。その上で、客が明確に理解する以上のものをデザインしている(客が明確にわかる驚きのある料理も作られるが、コースの中で調和していなければならない)。ある日本料理の料理人は、「一枚一枚薄い紙を積み上げるようなもの。それが積み重なると大きな差になる。」と言う。一枚一枚については語られることは少なく、結果としての厚みが評価される。

これは料理人がデザインしているものが、対象となる具体的なモノだけではなく、「雰囲気」と呼べるものであるからと言えないだろうか[12,14]。料理人は料理を一つ一つデザインしながら、実際には全体的な体験をデザインしている。それは、ある料理人の言葉を借りれば、そこにおいて「なんか心地がいいとかなんかよかったな」という雰囲気である。建築のデザインに似ているのかもしれない[14]。作るのは住んだときの体験であり、一つ一つの細部については吟味されてデザインされてはいても、明示されることは少ないであろう。

## 2.3 デザインの手順

観察した全ての事例では、コースをデザインするとき、全体のコンセプトを考えるとところから始めている。例えば、正月を終えた1月の料理では、正月の華やかで贅沢な雰囲気と対比して、「爽やかで軽い」というコンセプトでデザインする。別の料理人の例では、6月には昔の氷室開きが行われるため、氷をコンセプトとする。同時に、複数の料理が盛り込まれる部分(例えば、先附や八寸を盛り込みにする店が多い)では、そのテーマのようなものも考えられる。例えば、先附全体を「お酢」をテーマにする。「食べても酢だとはわからないぐらいだが、全ての料理を酢、ピネガー、柑橘類などの様々な酢味で作る。」

その上で、例えば一番華になる部分(お碗)、食材で決まってしまう部分(向附)、あるいは客を最初に「掴む」ための先附などからデザインされていく。日々料理をしているときに思いつくアイデアを温めておいて、それを組込むこともある。書き始めてから、1時間半から2時間ぐらいでほとんど書き出され、後残ったところはその後2、3日かけて埋めていくというパターンが多い。

料理のデザインは、料理人が一人で作り上げる。そして、ほとんどプロトタイプを作ってみるということにはせず、頭の中で考えた料理がある程度最終形に近い。この点は、他の日本料理の料理人、フランス料理のシェフ、中華の料理人に共通して言えることであった。料理を複数の人と共同でデザインすることなく、実際に厨房で作りながら考えることもほとんどない。

ただし、試食会を行うが、多くの場合は、最初に想定されたデザインが採用され、味や量の微調整が行われる。しかし、試食会でデザインが発展することもある。例えば、酢の物として平目の求肥巻きが量が多すぎたため、小さくすることを検討する。しかし、小さくするだけではなく、白菜と笹身の求肥巻きを並べ、食感を軽くすると共に、食べて食感が変わる驚きにデザインし直した。また、料理をしてみてもうまく行かない事態もありえる。この場合は、少しの変更によりそのデザインを救済する。例えば、干し海老の粉を入れたこんにゃくは固まらなかったため、急遽豆腐に変更した。また、新しい献立を提供し始めてから、工夫をすることも多い。例えば、中華の料理人は、鮎の揚げ物の器を変更し、川を泳いでいるような雰囲気を出すことにした。

一人で頭の中で考えるのは、一つには「全部試して作ったりしていたら物理的に時間が無い」という理由がある。コースに含まれる多くの料理全部をデザインする必要があり、八寸などはその中にさらに多くの料理が盛り込まれる。食材の旬、色彩、決まり事、コスト、スタッフの力量など多くの変数を組合せていく必要があり、頭の中で素早く実験しているのではないかと考えられる。

もう一つの理由は、経験を積んだ料理人であれば、味の組合せでどのような効果が得られるのかは頭の中で想定できるということがある。最終的に実際に作って試すまでわからないということもあるが、多くはない。これは今までの経験からレポートリーができていることを意味するが、料理人の中には自分のレポートリーに納まってしまうことの危機感も聞かれた。ウィスキーのブレンダーも、原酒の組み合わせによる味の変化はある程度想像できると言う。

また、料理の「一貫性」を大事にするため、一人で考えるという側面もある。一貫性は、先附である食材を出すとその後そ

れを目立つようには出せない、濃い味が続くことを避ける、コンセプトにしたがって全体の統一感を出すという様々な側面がある。ある料理人の言葉を借りれば、「一つ変えてしまうと、全体のバランスが崩れてしまう。」それぐらい、調和の取れた料理をデザインすることには、細心の注意が払われる。

料理のデザインをするときには、できるだけ新しいものを作る努力がなされる。観察した料理人でも、ほとんどの料理を新しくデザインする人から、最低で1つか2つは新しいことにチャレンジするという人まで、幅がある。前者の料理人でも、完全に新しく作る料理は少ない。完全に新しく作る料理は、金柑とキャベツのゼリー寄せ、バナナのわさびクリーム和えのようなものがあつた。季節の定番料理や旬の材料から、作ることができるものが絞込まれる。定番料理に、全く新しい材料を組み合わせることや、新しい調理法を使うことにより、新しい料理になることも多い。

従来の料理からヒントを得て、脱構築することも多い。例えば、胡瓜のサンドイッチを分解し、胡瓜のフライを作る。パンの代りにパン粉、そしてマヨネーズと同じ材料で作った黄身酢(卵の黄身と酢)を使い、フライすることで脂も入る。フランス料理のシェフは、いわゆるエビフライを分解し、オマール海老だけを取り出し、ソースをつけ、それに粉をまぶして食べる料理を作る。前述の通り、粉には様々な材料が組み合され、エビフライを越える味を実現する。

デザインには、直感的な論理の飛躍と論理的で緻密な構築の両方が見られる。料理人が「バナナ使ってみてみたいと思っていた」とか「こんにやくをお碗に使ってみてみたい」(こんにやくは独特の臭みがあるため通常お碗には使われない)というように、鍵となるアイデアがデザインを進める。これらのアイデアは、日々仕事する中で思いつくこと、市場で新しい材料を知ること、客の反応を見て思うこと、他の料理人の仕事や料理とは関係ないが関連するところからのヒントなどが起点となっている。ここで重要なのは、料理人の個人的な「思い」がドライバーとなっていることである。この思いは、チャレンジしてやろうという気持ちに根差している。即ち、単純に美味しい料理を作るためというだけではなく、うまく行くかどうかかわからないが、あえてこれをやってみようという飛躍と捉えることができる。

そして、作っていくと、今度は何かが足りないという感覚が発見され、それに従って足りない部分を埋めていく。例えば、酸味が少ない、黄色があつた方がいい、吸い口の香りを何にしよう、という具合である。ただし、前述のように、足りないところをただ埋めるだけではなく、距離感のあるものを組み合わせるなど創造的な選択がなされる。同時に、他の料理との調和も考えながら、まとめあげる。ある料理人は、「客はもちっとした食感を好む」という考えから、ほとんどの料理にその要素を入れていく。別の料理人は、「最近のお客さんは油脂分の入つたものを好む」ということから、煮汁を乳化させるなどの工夫を加える。

ウイスキーのブレンダーは、冗談を交えて、代々のブレンダーは血液型のAB型が多いと言う。緻密に作り上げるA型と大雑把なB型の組み合わせが、ブレンダーに相応しいという。材料を組み合わせる個性を作り出す料理も同じで、調和と驚きのある料理とは、このようなプロセスによって作り上げられる。

### 3. 考察

#### 3.1 デザインとしての料理

これまで料理のデザインの特徴とそのデザインプロセスについて簡単に記述した。ここから何が学べるであろうか? どのような研究の方向性が考えられるか? 少し考察したい。

まず、これまで料理をデザインとして位置付けてきたが、あらためて料理人が作り出している料理、そして広義のサービスは、デザインであると言える。ここでは簡単に、料理人のデザインについて、デザイン研究の観点から触れておく。まず、新しいものが作られている。デザインは、今まで存在しなかったものが考えられ、作られると言われることが多い[3]。料理は日本料理の伝統に則りながらも、常に新しいものが作られている。全く新しいものから、既存のもの新しい解釈や改良も含む。新しい味や食感により、驚きを与えることが重視されている。その驚きを実現するには、創造性が重要であることは言うまでもない。

そして、デザインは何らかのマテリアル世界を形作る活動であり[3,10]、人の身体的感覚体験に訴えかける審美的(aesthetic)仕事である[11]。もちろん、ここでは審美的という言葉は、「見かけ」ということではなく、身体的感覚に関わるという広い意味で使われる。そして、客が評価し、サービスとしての成否を決めるのは、この感覚に根差した体験である[5]。デザインの世界では、視覚、触覚、聴覚が議論されることが多いが、味覚や嗅覚も重要な感覚である[12]。感覚を自然に全体的に享受される審美的な方法と、意図的に理解しようとして探索される理論的な方法に分けると、味覚や嗅覚は、特に審美的に感覚され、理論的な知覚は、審美的な感覚を元に行っていると言える[12]。

デザインの手順も、おおむね従来のデザインに近い。コンセプトから一貫性を持って作られる点、鍵となるアイデア(例えば、primary generator)でデザインを形作る点[4,7]、abductiveな論理で発想している点[3,9]などである。頭の中で構成しているが、状況との会話を通して、枠組みを実験し、調整していくというプロセスが見てとれる[10]。

料理のデザインが上に記述したような形を取るのには、どのような条件があるからであろうか? まず、客が消費するのは感覚的な体験そのものである。もちろん、驚きに遭遇することや料理を解釈することによる知的な判断が入ることになる。しかし、最終的には考えることは二次的であり、一次的には食べて美味しい、そして総合的に楽しいという感覚である。

料理は、なまものが材料であり、それらが組合される、とても複雑なプロセスである。同じ材料でも、個々の差が出てくる。また、仮に同じ材料で同じレシピで作っても、同じ結果が保証されないぐらい、様々な変数が絡み合う。そして材料の微妙な差が、結果として大きく出ることが多い。高度に調和と個性のあつた料理を作るために、かなりの神経が使われる。そのため、常に料理人の肌感覚で判断していかなければならない。

つまり、創出する側も消費する側も、身体的感覚が基軸となっている。それは様々な個性の原酒を組み合わせるウイスキーのブレンダー、日々変化する牛乳を使って目に見えない菌で発酵させて作るチーズ農家も同様である(違いの一つは、料理では客が店に来てから出るまでの総合的な体験を作り込む必要があることである)。このような世界では、料理人の経験に根差した感覚が重要な要素となる。

しかし、それだけであれば、伝統的なレシピに従って美味しいと言われる料理を提供すればいいはずである。ここで、社会的なプロセスが重要となる。まず、客は料理を厳しく評価する。料理の世界は常に新しいデザインを追求しなければ、客に飽きられてしまう。特に、高い付加価値を支払うため、その対価を求める。そして、多くの客にとって料理について、料理に関する自分の経験について語る事が、魅力的なトピックとなっている。即ち、客は「どここの料理は...である」という評価を下したがる傾向がある。それに呼応して、雑誌やTVなどのメディアでは、料理屋について取り上げられることが多い。そして、そのような厳しい評価にさらされながら、料理の世界は競争が激しい。多くの料理人が評価されることを目指して努力している。

そのような厳しい評価や競争にさらされることにより、料理人は、創造力を使いながら、より高いレベルの体験を提供するべく努力しているのである。

### 3.2 経営学におけるデザイン

料理屋は、客が対価を支払うという関係の中で成立している事業の一つである。そして、その事業は感覚的な体験が基軸となっており、デザイン性が高い。このような事業は理論的にはどのように位置付けられるのか？ 本格的な理論の整理は今後の研究課題とし、ここではいくつかの示唆を述べておくことに留めたい。

料理屋で提供されているサービスを理論的にどう捉えればいいのか？ まず、身体的感覚を起点としたという広い意味での審美的であること (aesthetic) を、経営学としてどう扱うのかという問題である。従来、暗黙知 (tacit knowing)、実践 (practice)、ハビトゥス (habitus) などの概念が用いられてきた [6]。しかし、これらの概念は、例えば、壊れた機械を直す、コールセンターで電話を受ける、工房でフルートを作るなど、高度ではあるが予測可能な範囲に仕事を納める種類の文脈の中で語られてきた [1,2,8]。一般的な調和は議論されても、驚きや力強いものを前提とした調和は議論できない。そこでは、デザイナーの個人的な強い思いをどのようにモデルに紐込むのか考える必要がある。

同時に、デザインされたものがどのように消費されるのかについても、新しい見方が必要である。客には具体的な情報はあまり与えられず、どのように身体的感覚で体験するのかについては、客に委ねられている。場合によっては、客による解釈が、料理人の考えとは異なることもある。しかし、それでも問題だとは言われない。確かに、技術においても、利用者は意図した通りには使われない。利用者が創造的な意図していない使い方をする事も多い。しかしながら、機能の使われ方についてはできるだけ明確に伝えよう努力するし、意図したように使われないことが問題になることも多い。このように成り立っている世界をどのように理解することができるのか、理論的な説明が求められている。

そして、広い意味で審美的なイノベーションがどのように創出されるのかについては、発想や創造力に原因を求め、ブラックボックス化するの是不十分である。例えば、デザイナーの仕事という範疇を越えて議論されているデザイン思考では、発想という点が強調されている [13,15]。革新的な製品がどのように生まれるのかということについては、個人的な要因や、時には偶然的な要因によるところも多く、継続して革新し続けることを理論的に説明することは難しい。料理人の世界では、毎月新し

い献立が考えられ、デザインイノベーションが継続して創出されている。これを単に料理の組み合わせを変えているからできるとか、料理という範疇に限った話しであり枠を越えるものをデザインしているのではないと片付けることは短絡的であろう。むしろ、隅々まで考え抜いてデザインされ、客に独特の体験を生み出し続けるということは、もっと難しいことかもしれない。料理人の文脈は、この問いを研究するには適していると言えるのではないか。

このデザインはどのようなマーケットで評価・消費されるのか？ 客との関係が非常に特殊である。客はただ自分の嗜好に従ってサービスを購入し、消費しているのではない。料理人がイノベーションを生み出す背景には、それを評価する客の存在が重要だと言える。特に京都の料理屋では、顧客との長期的な関係が見られる。親の代から利用しているという店は多い。しかし、同時に次々と新しい創造的な料理を提供する料理人が出現していることにも注目する必要がある。客との関係を問い直すいい機会であると言える。

技術はコモディティ化するため、長期的には、あるいは短期的にでも、価格競争にさらされる。しかし、料理屋は付加価値を保ち続けることができている。料理の世界にも激しい競争があることを考えると、これは驚くべきことである。事業を評価するにあたっては、利益、ROA、市場シェアが従属変数になることが多い。しかし、料理人は、応援しながらも厳しい目で評価している客、常に向上することを求めている同業者から認めてもらおうことを第一義の目的とする。もちろん、利益を上げることが目的ではないとは言えない。しかし、それが一番の目的ではない。

このような事業をどのようなモデルで捉えたらいいのか？ 例えば、料理の世界では成長することを否定的に捉えることもある。多くの店を展開することにより、料理よりもビジネスに走ったとか、本店に行かないと本当の料理は体験できないなどと言われることがある。大規模にすることにより肌感覚で判断することが不可能になる。大規模化するためには、バラツキを押さえるために、技術的に改良していく。例えば、化学的な材料により安定して均質な製品を作ることが可能になる (酒やチーズなどは典型的な例であろう)。一つの代替モデルは、組織として規模を大きくするのではなく、一人一人個性を持ったデザイナーが多く生み出されるということも考えられる。そう考えると地域クラスターのレベルでの議論が必要になる。

組織の規模と同時に、境界をどのように設定するのかという問題がある。例えば、従来の議論では、取引コストの観点から、自分で作るか、外から購入するのか決定するなどのように説明される。一方で、料理のデザインによく聞かれるのは「こだわり」という言葉である。こだわりが顕れるのは、普段だと料理屋ではしないことをあえてしているという場合である。例えば、ある料理人は、自分で醤油、こんにゃくまで作る。また、店の主人である料理人が自分で献立を考える、毎日自分が市場で仕入れる、毎日厨房で陣頭指揮を取るなどは、こだわりの一つの形である。人に任せず、自分で作るというこだわりがある。実際に、いい魚を仕入れるために漁師を訪れ漁船に乗る、いい酒を求めて酒蔵に泊まり込むのである。境界の設定の仕方が、従来の理論で説明できる範囲なのか、新しい理論が必要なのか、今後の研究課題である。

#### 4. 結 言

本研究では、デザインにより高い付加価値を創出し続けている料理人の世界に注目し、そこから経営学におけるデザインの議論に貢献することを目的としている。これまでの理論は技術的なイノベーションに偏る傾向があり、料理人のデザインのような領域については、今まであまり注目されてこなかった。審美的なイノベーションの重要性が増している中で、料理のデザインから学ぶべきところは多い。その研究はまだ始まったばかりであり、今後実証研究、理論構築を進めていく。

#### 参考文献

- 1) P. Bourdieu: Outline of a Theory of Practice, (1977), Cambridge University Press.
- 2) S. Cook and D. Yanow: Culture and Organizational Learning, *Journal of Management Inquiry*, **2**, 4 (1993).
- 3) N. Cross: Designerly Ways of Knowing, (2006), Springer.
- 4) J. Darke: The Primary Generator and the Design Process, *Design Studies*, **1**, 1 (2002), 36–44.
- 5) G.A. Fine: Kitchens: The Culture of Restaurant Work, (2008), University of California Press.
- 6) M.-L. Gomez, I. Bouty and C. Drucker-Godard: Developing Knowing in Practice: Behind the Scenes of Haute Cuisine, D. Nicolini, S. Gherardi, D. Yanow eds., *Knowing in Organizations*, (2003), M.E. Sharpe, 100–125.
- 7) B. Lawson: How Designers Think, Fourth Edition: The Design Process Demystified, (2005), Architectural Press.
- 8) J.E. Orr: Talking About Machines, (1996), Cornell University Press.
- 9) P. G. Rowe: Design Thinking, (1991), The MIT Press.
- 10) D. A. Schön: The reflective practitioner, (1983), Basic Books.
- 11) G. Zaccai: Art and Technology: Aesthetics Redefined, R. Buchanan and V. Margolin, eds., *Discovering design: explorations in design studies*, University of Chicago Press, (1995), 3–12.
- 12) フーベルトゥス・テレンバッハ: 味と雰囲気, (1980), みすず書房.
- 13) ティム・ブラウン: デザイン思考が世界を変える, (2010), 早川書房.
- 14) ゲルノート・ペーメ: 雰囲気的美学—新しい現象学の挑戦, (2006), 晃洋書房.
- 15) 奥出直人: デザイン思考の工具箱, (2007), 早川書房.