

令和元年6月12日現在

機関番号：32663

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2015～2018

課題番号：15K13044

研究課題名(和文)シェフと組織のダイナミズムに関する実証的研究

研究課題名(英文)An empirical study of the dynamism between chef and organization

研究代表者

大木 裕子 (OKI, YUKO)

東洋大学・ライフデザイン学部・教授

研究者番号：80350685

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円

研究成果の概要(和文)：「シェフ」は、分業化されたオーケストラや調理場の長として最大限に現場の人材の能力を引出し、最高の製品を完成させるために不可欠な存在である。本研究では、「シェフ」のキャリア特性とシェフの感性がもたらす組織とのダイナミズムを探求し、シェフのクリエイティビティが産業に与える影響について解明することを目的とした。シェフのプロフェッショナルとしてのキャリアがどのように形成され、生産現場における組織をどのように動かしているのか、更に、シェフのクリエイティビティが産業全体の発展にどのような影響をもたらしているのかについては、十分に解明がされてこなかった。そこでシェフと組織の關係の包括的な解明を試みた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の貢献は、シェフと組織のダイナミズム研究の一端として、シェフのプロフェッショナルリズムの特徴を明らかにし、リーダーシップに関する実証研究の蓄積につながると共に、シェフのプロネシスを紐解くことにより、製品を高度化させるプロデューサーの役割として、技術と感性を高度に融合させることの重要性を再確認した点にある。本研究は、プロデューサーの役割と育成に関する理論構築の一助となるものである。

研究成果の概要(英文)：The “chef” is the head of a divisional labor such as orchestra or cooking and is essential to bring out the on-site talents to the highest to make the best products. The purpose of this research was to investigate the dynamics of the chef's career characteristics and the organization brought by the chef's sensibility, and to clarify the influence of chef's creativity on the industry. It has not been elucidated enough as to how the professional career of the chef is formed, how the organization at the production site is driven and how the creativity of the chef affects the development of the entire industry. Therefore, I tried to comprehensively elucidate the relationship between the chef and the organization.

研究分野：組織論

キーワード：リーダーシップ プロフェッショナル

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

## 1. 研究開始当初の背景

近年日本人指揮者の世界的活躍には目を見張るものがある。一方で、2013年には和食がユネスコ無形文化遺産として認定され、産業としての食への関心が高まっている。フランスのミシュラン三ツ星レストランでも、料理人を束ねるシェフやスーシェフとして日本人の活躍が注目されている。その特性が明らかにされてこなかったシェフという職業について、組織論の視点から特性とダイナミズムを明らかにし、更にビジネスとして産業への影響を捉えようとするところに本研究のチャレンジ性がある。伝統的技法に基づきつつ、作品に独自の解釈を加え、組織を動かしながら完成品を創り上げるシェフについて解明することは、イノベーション研究としても意義深いと考えるに至った。

## 2. 研究の目的

「シェフ」は、分業化された調理場の長として最大限に現場の人材の能力を引出し、最高の製品を完成させるために不可欠な存在である。本研究では、「シェフ」のキャリア特性とシェフの感性がもたらす組織とのダイナミズムを探求し、シェフのクリエイティビティが産業に与える影響について解明することを目的とする。シェフのプロフェッショナルとしてのキャリアがどのように形成され、生産現場における組織をどのように動かしているのか、更に、シェフのクリエイティビティが産業全体の発展にどのような影響をもたらしているのかについては、十分に解明がされてこなかった。そこで本研究ではシェフと組織の関係の包括的な解明を図ることを目的とする。

## 3. 研究の方法

本研究は、芸術組織マネジメントの研究を蓄積してきた研究代表者と、ナレッジマネジメントとビジネスモデルの研究の蓄積がある連携研究者、組織論、クリエイティビティを専門とする研究協力者、海外共同研究者による研究チームにより実行された。詳細な事例研究と参与観察を併用した。具体的には、1年目は各種資料から試論的分析枠組の導出、2年目は事例研究及び参与観察、最終年度には補足的調査を実施した。異質なキャリアを持つ複数の研究メンバーが参画することで、経営学の研究として、学術的貢献のみならず学際性・厳密性・実践性の高い理論構築を目指してきた。本萌芽研究の研究成果は、基盤研究へとつながることを目指すと共に、研究成果については広く国内外の学会で発表し、政策提言を視野に入れている。

## 4. 研究成果

本研究は、2017年のストラスブール大学における招聘教授としての研究期間に、ストラスブール大学経済学研究科の研究チームとクリエイティビティの研究について、議論を重ねる機会を持つことができたことで、大きく広がり持つことができた。そのため、研究期間延長を1年延長し、基盤研究に続けるための土台として研究を精緻化させてきた。ストラスブール大学の研究チームは、政府からの助成金を受け大掛かりなクリエイティビティに関する研究を長年蓄積した実績があり、これらの研究者とのコラボレーションは非常に実りの多いものであった。

ここでは研究成果として、パリで活躍する日本人シェフに対するヒアリング調査を通して、シェフのプロフェッショナリズムとしてのフロネシスについて考察した結果を提示する。日本人たちのシェフに共通するフロネシスとして「何が正しいのかについて自らの美学を有し、場作りをする能力に長けていることがわかった。本質を見抜く直観力に優れ、それを表現する変換・連想能力を有し、概念を実現するためのコミュニケーション能力が高い。賢慮を伝承・育成し組織に埋め込むために、スタッフの育成能力に優れている」ことが挙げられる。科学的知識と実践的知識を融合し創造的な行動をする能力として、パリで活躍する日本人シェフは高度なフロネシスを有することが理解できた。「フランス料理は足し算の料理、日本料理は引き算の料理」と言われるが、フランス料理も日本料理も、優れた技術の伝統を厳しい師弟関係により受け継いできた点は共通する。プロフェッショナルとして専門学校や修業を通して体系的な知識を身につけ、食に携わることへの深い倫理観と、これまでの長い歴史の中でその土地独自の料理が完成されてきた歴史観、文化的背景を理解する社会観、そして鋭い感性に基づく美的感覚をもって判断や行動を行う創造的な現代のシェフのしごとは、近年のガストロノミー概念の変化の中でまさにソーシャル・イノベーションの一角を担っていると言っても過言ではない。それ程、シェフという職業は社会への強いインパクトを有している。

更に本研究からは、シェフのプロフェッショナリズム解明に向けて以下の点が指摘される。

第一に、シェフのフロネシスには個性を埋め込む感性が重要となる。「フランスで活躍する日本人の若手シェフたちは、いつも言っている。自分たちはフランス料理のテクニックを使っているけれど、作っているのは自分の料理だ」と指摘されるように、日本人のシェフたちは伝統的な手法を守りながらも季節の旬な素材のよさを十分に生かすように料理法を工夫し、個性を出した料理によって地元のフランス人に常連客となってもらうことを意識している。料理には天然の食材を用いることから、シェフが個性を埋め込んだ完璧な皿を仕上げるためには、全てをマニュアル化したロボットでは対応できない人間の感性に頼る部分も多分に含まれている。一つ一つの素材が全く同じということはありません、形式知として表すことができない部分があるからこそ、一層シェフのプロフェッショナリズムには高度なフロネシスが必要とされることになる。

第二に、シェフのプロフェッショナリズムは、その都度得られる客からの直接的な評価により、省察が繰り返され、鍛えられていく側面が強い。「日本の場合はお客様とスタッフに距離があるが、フランスはお客様との距離感が近い」ことが特徴だが、同時に「こちらは一般的な評価はあまり気にせず、自分の評価だけが重要なので、好き勝手に良いも悪いも言ってくる」と、常に厳しい評価に晒されている事実が重要である。ミシュランでの星取りを見据えるにしても、まずは地元客に評価をしてもらわなければならず、従業員への社会保障の費用負担も重いフランスでは、中途半端な客の入りでは店を維持していくこともできない。今回ヒアリングに協力いただいた店舗は、いずれもスタッフ数名、客席も数十席というシェフの目の届く範囲の規模ではあるが、小規模な店舗であっても料理と料理に合う店の雰囲気を作り出し顧客との相互進化を図るためには、シェフの強いフロネティック・リーダーシップが必要とされる。

第三に、プロデューサーとしてのシェフの役割である。特に、雇われシェフであれば料

理に専念すればよいが、オーナーシェフとして成功するためには、料理と経営の双方をバランスよく切り盛りすることが求められる。全てのことに気を配り、スタッフや顧客とのコミュニケーションを大切にしながら、素材と人材をもって美しいハーモニーを奏でることができなければ、高評価を受けることはできない。そのためには料理人としての美学だけでなく、言語化して人々に伝える能力も求められている。こうしてシェフと組織の豊かな関係が構築されたときに、はじめて洗練された美しいハーモニーが奏でられるのである。そして、それらはレストランという空間において客との共鳴を呼び、人々の感動へとつながっていく。こうした意味ではシェフのしごとはオーケストラの指揮者にも共通する。もっともオーナーシェフの醍醐味は、こうしたパフォーマンスの高さが数字として明確に表れてくることにある。製品の最終的な販売リスクを負うという側面からも、オーナーシェフはオーケストラの指揮者のしごとを超え、資金調達、企画、生産、販売、人的資源管理、リスク管理といった全てを総合的に統括するプロデューサーとしての役割を担っていることが理解された。シェフのプロフェッショナリズムには、技術と感性を高度に融合させながら事業を成功に導く総合的な実践知としてのフロネシスが必要とされる。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 2 件)

1、大木裕子(2018)「シェフのプロフェッショナリズムに関する一考察 ~パリで活躍する日本人シェフのフロネシス~」『しごと能力研究』6、pp.2-27. 査読有り

2、大木裕子(2018)「魯山人にみる総合芸術プロデューサーとしての役割」*Journal of Arts and Cultural Management*, (韓国文化芸術経営学会『文化芸術経営学研究』) Vol.11, No.2(2018)、 pp.3-16、査読有り

〔学会発表〕(計 0 件)

〔図書〕(計 1 件)

Yuko Oki (2019) *An Orchestra Myth: Maestros Are Born and Made*, chapter 6 pp.95-109, in the *Enterprise as a Carrier of Culture*, eds by Nakamaki, H., Hioki, K., Sumihara N. and Mitsui I., Springer.

〔産業財産権〕

○出願状況(計 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年:

国内外の別:

○取得状況（計 件）

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

取得年：

国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

## 6．研究組織

### (1)研究分担者

### (2)研究協力者

研究協力者氏名：

ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。