

誤ります。純粹に今ここで立ち上がっている現象を虚心坦懐に見ていないのです。エポケーは、そういう私たちに、沈思する出発点を与えてくれるものだといえます。

こうした方法のエッセンスは、自らを場に置いて、自らの意識作用について想起し、一旦判断中止し、そこであるがまま、立ち現れるままを見る、そしてその経験の骨子を抽出し、さらにそのうえに有意義な知識総合を行う、といったものです。これは元來、臨床的研究の方法ですが、私たちが組織内や顧客の現場で起きていることを「経験総合」するのに有用な方法であることはいうまでもありません。

具体的には、

- 半ば無意識に過ごしている日常の中で、エポケーを行うことは、自らの偏見や意味のない思考から抜け出し、新たな目で世界を見ることにつながります。

- あるいは、なんらかの目的を持って顧客や市場の観察を行うとき、私たちはその場に溶け込まなければ理解できませんが、他方同質化してしまうと全体を掴めない。

つまり、その場に参加すること、あるがままに見ることを両立しなければなりません。これは簡単なことではありませんが、日々の課題とすべきではないでしょうか。

「世界が私の内に在る」状態

エポケーというのは単に観察のテクニックではありません。主観をはさまずにただ見るといふこと

と、見ている自分を相対化して見る、というのを同時に行う。こういった、ある意識の状態です。それは、外部の環境を自らの内に純粹に映し込むような行爲ともいえます。ただし、そのフィルムの役をするのはあくまで自分です。観察を行うときには分析するのでなく、対象である消費者や顧客の側からモノを見るような試みが必要になるでしょう。観察の究極の狙いは、世の中の有様（環境）を、自らの内なる暗黙知として共有し、意味の原型を綜合していくことだといえるのです。

こうした観察・綜合には、さらに二つの面があるといえます。いわば能動的綜合と受動的綜合です。現象学的社会学者のシュッツによれば、あらゆる「純粹の」他者理解は、観察する者が自分自身の経験に加えていく意味解釈作用からはじまる、と語っています。これは能動的、といっていいでしょう。観察者の注意は、その他者の置かれている状況や身体的運動などの表層でなく、彼の行動の目的動機は何か、または、彼にとってどのような意味があるのか、という背後のものに向けられるのです。つまり、他者（たとえば木を切り倒している木こり）が「何のためにこんなことをするのか」という観察をしている私の問いは、究極にはそれを問う私自身の視点（解釈）にはかならない、という洞察です。

さて、われわれは、木こりの心の中で起こっていることをどのようにして知るのだろうか。

〔それは以下のようにして行なわれる。〕われわれは自己の知覚データの解釈から出発し、われわれならその行爲をどのように行なうかを心の中で精密に描くことができ、次に、そうしている自分を実際に想像することができる。この場合、われわれは、他者の目標をあたかも自分の

目標であるかのように投企し、それを遂行している自分を想像するのである。

(シュッツ「現象学的社会学」森川眞規雄・浜日出夫訳)

このような観察は、その他者に対する感情移入ではないとシュッツは言います。感情移入とは、自分の心と他者の心の構造上の類似関係をなぞっているにすぎない。それに対して、ここでの観察は、「他者の心の中で何が起っているのかを考えていくこと」だからだといふのです。これを能動的総合と呼べば、それはいわば私自身の内なるフィルムに映る環境を眺めていきつつ知識を形成するという、主体性があるプロセスだといえます。

一方、受動的総合とは、環境や場からのデータを無心に「浴びる」ようにすることを通じて、暗黙の知識を形成していくプロセスです。

脳は「わからない」という不快を排除するが、身体という鈍感な知性の基盤は「わからないもんはわかんないでしょうがないじゃん」と平気でこれを許容してしまふ。……脳の役割があるのだとしたら、そのサナギになってしまった身体を羽化させることだけである。

(橋本治「わからない」という方法)

そこでは場と自分は一体化し、内面と外面も渾然一体となった経験といえます。それはちやうど、ブルーストの「失われた時を求めて」の主人公が経験するような無意志的記憶です。それは努力によつて蘇る記憶(意志的記憶)でなく、熱い紅茶とブチット・マドレーヌを口に含んだときにやつてくる「貴重な本質で満たされたような気持」です。⁽²⁾

「概念化」の方法論——意味の発見と形成

コンセプト創造は、仮説を創り、背景になるアイデアや要件の因果関係から、新たなモデルを導き出していく行為です。その核となるのは、アイデアのまとまりとしての意味の発見です。コンセプト創造というと、商品開発などの場合、どうしても一種の「言葉探し」に終わることが少なくありません。しかし、ここで重要なのは、その前段階、すなわち目に見えている事象や現象の背後にある意味なのです。

〔1〕 アブダクション的思考

観察の過程で重視したのは、直接経験でした。そして、自分のうちに沸き起こるアイデアを、コンセプト（意味）として表出していくことが次に求められるのですが、ここで演繹的あるいは帰納的思考をってしまったっては何のために観察したのかわかりません。事象や現象の意味は、やはり観察現場に

身を置いて思考することでより実在的に「見える」のです。そこで直接経験を反芻する過程で有効なのが、先述したアブダクションやレトロダクションのような推論的思考です。

推論 (reasoning あるいは inference) というのは、「ある事実をもとにして、未知の事柄をおしはかり論じること」です。その際、直観的な飛躍に頼るのでなく、演繹的推論、帰納的推論など、論証によることが大事で、したがって、推論を「推理」と呼ぶことがあるのはそのためです。しかし、ひたすら論証だけにこの推論の意識を向けてしまうと、仮説発見における「創造性」は見込めません。さまざまなデータ・情報を思い込みで分析するのでなく、ひたすら観察することで、一種のアイデアとして、特定の変化に結びつくような仮説を見出す努力も欠かせません。

そこでプラグマティズムの創始者、パースはアブダクションを掲げたのです。それは、コンセプト・ユアルな着眼・発想というべきもので、一種、インスピレーション的なものです。記号論学者のT・A・シービオクは、コナン・ドイルの生んだ名探偵シャーロック・ホームズの犯人探索術が、アブダクションの論証法と同一のものと考え、「シャーロック・ホームズの記号論」を著しました。ドイルもまた医者でしたが、パースやホームズのアブダクションは、医者が患者にするような診断によって展開します。ホームズが医師であるワトソンと出会ったとき、握手を交わしたホームズが、ワトソンがアフガニスタンでの従軍経験があることを言い当てて驚かせる場面があります。ワトソンが軍医であり、日焼けした肌から熱帯にいたこと、負傷していたことなどから、当時英国で軍医が負傷するほどの戦地はアフガニスタンしかないと仮説したのです。しかしこうした推量は当てずっぽうでもある

のです。これは探偵（たとえば刑事コロンボ）が、目立つ事実や事象・兆候をもとに犯人を探し出すのと同じの手続きです。パースは「事実はその事実以上におかしな仮説をもってしては、説明できない。さまざまな仮説がある場合には、一番おかしくないものを探るべきである」といつています。ホームズのシリーズの中で、警察が思いもよらない思い込みに陥るのは、初期に現場で得られた表面的事実だけを都合よくつなげてすぐ「論理的に」説明してしまう（固定化してしまう）からです。そこで重要なのは、目立つ、徴の付いた（有徴の）記号を手がかりに関係を仮説し、あてはめていくアブダクション的思考なのです。

連想とアブダクション的思考の違い

アブダクションは連想 (association) と似た点もあります。しかし、それはいわゆるランダム発想的な連想とは異なるものです。連想とは、短期記憶における記号の恣意的（無関係な）つながり、といってもいいでしょう。たとえば、カウボーイを見て煙草を連想する、といった例があげられます。これは強制的に形成された本来無関係の連想です。概念化の過程においては、ブレーン・ストリーミングのような場がきわめて重要になりますが、連想は、ややもすると、さまざまな言葉の羅列や洪水になる恐れがあります。あるいは逆に、きわめて平凡な、言葉の辞書的な意味、それらの関係を超えないうものともなります。

一方、アブダクションにおいて重要なのは、推論的で想像的な言語です。その基点は、観察によつ

て得られたアイデアの原型、すなわち五感による記憶や、心的イメージ、内なる思い、などです。それらをもとに、たとえば「もしこうだとすれば、こうなる」といった発展的な問い、あるいは消費者や顧客の「声」(になりきって)で「こうなりたい、こうしたい」といった発想をすることだといえます。

私たちはまた、自分たちの使っている日本語の持つ特性にも目を向けておくべきでしょう。たとえば「風が吹けば桶屋が儲かる」。一見システムの因果関係を説明しているように聞こえますが、対象となる主体は「風」からはじまり「猫の皮」やらどんだん変化しています。すなわち本当の因果はない。きわめて連想的な思考です。日本語は曖昧です。時制も無秩序です。たとえば「今は山中、今は浜、今は鉄橋渡るぞ」と、「いま」「ここ」にしか目を向けない。また主語がはっきりせず、最後まで聞かないと否定か肯定かわからない。「後方重心型」の構文が通用してしまいます(たとえば、「サウイフモノニワタシハナリタイ」で終わる宮沢賢治の「雨ニモマケズ」)。日本語は概念化には元来向かないものです。ただし利点もあります。それは動詞(述語)的な思考です。それは主客の曖昧な、自己の中に他者を取り込んだ思考だともいえます³⁾。

したがって、日本語の場合、いたずらな連想に走るのを意識的に避けること、すなわち内省的なレベルからの表現を心がける必要があるといえます。同時に、その「強み」である主客の境界にとらわれない、他者になった状態からの「思い起こし」としてのアダクションを行う、というのがコンセプト創造へのアプローチの一つだといえます。

こういった、有機的つながりを持つ意味をどのように表出していくのか。そこで、アブダクション的思考において鍵になるのが、「喩えて言うなら何と言うのか」、すなわちメタファーです。

〔2〕メタファーによる意味の生成

メタファーの知

言語に対する感受性は、コンセプトの創出や表現さらには伝達において欠かせない要素です。なかでも、アイデアやコンセプトづくりの現場で交わされる対話ではメタファーが重要で、自在に活用できるようになることが求められます。

メタファー（隠喩）とは、あることを表現するのに際して、他のものを喩えとして借りて示すこと、あるいは特定の言葉や言い回しで全体を端的に示すこと、さらには一見矛盾する概念の融合や調整を行うことを意味します。プラトンの「洞窟」のメタファーはよく知られていますし、プラトン以降も多くの哲学者がメタファーを用いています。たとえばアメリカの論理学者、哲学者W・V・O・クワイン（1908-2000）は、知識の構造を「信念の網」あるいは「文の織物」などに喩えています。そして、変化しながらも自己同一性を保つ知のシステムを一九二〇年代にウィーンで活躍した社会学者のO・ノイラートが用いた「舟」のメタファーで示しました。それは、知識を「図書館」や「倉庫」のようなものとしてとらえるステイティクな観点とは異なるダイナミックな知識のイメージといえます。

商品コンセプト開発においては、開発メンバーが思いを共有したり、それをプロトタイプに変換していく際に、メタファーやアナロジーが重要になります。以下ではその具体例をあげてみましょう。

● 松下電器の洗濯乾燥機の開発では、プロトタイプ作成にメタファーが重要な役割を果たしています。通常洗濯乾燥機は正面扉のドラム式で、日本に多い縦型のものはありませんでした。最後の「早く乾かす」乾燥のプロセスがどうにもうまくいかない。そんなとき、開発の過程で技術者の一人が示したのが「中華鍋」のメタファーでした。その後には中華料理屋で店主が中華鍋を煽りながらチャーハンを炒めるイメージでした。技術陣は洗濯機の底の羽根つき部分（バルセーター）を鍋型に変え、乾燥の合間に小刻みに回転させて衣類を跳ね上げらせるような工夫を行いました。こうして世界初の縦型洗濯乾燥機が登場しました。「中華鍋」は思いつきでなく、コンセプトを生み出した人々の観察、仮説、求められる属性（早く乾かす）を追い求めた結果出てきたメタファーです。これらのメタファーで表現された概念が新たなモデルとして理解・共有され、プロトタイプにまで変換されたのです。

● コンピュータやコミュニケーション・システムの認知的インターフェイスには、つねに「デスクトップ・メタファー」や「地図」のメタファー、「会話」のメタファー、「劇場」のメタファーなど、メタファーが重要な役割を果たしてきました。

● いうまでもなく、メタファーやアナロジーは、商品開発のレベルにとどまらず、事業戦略や事業構想、組織設計、さらには経営戦略のレベルにおいても重要な役割を担います。たとえばサブラ

イ・チューン・マネジメントなどのシステム開発においては、モデルを構築する際の重要な媒介としてメタファー（たとえばオーケストラの「指揮者」や「番犬」など）が活用されます。

メタファーはまた、企業ビジョンの構築や伝達においても有効です。メタファーによって、事業の進むべき方向、組織のあるべき構造などを示すことができます。往々にして、知の重要性を理解するリーダーは、こうしたメタファーを生み出すことをきわめて重視しているといえます。メタファーによって知と行動の一貫性がうまれるからだといえます。たとえば、かつてNEC会長の小林宏治氏が一九七七年に掲げたビジョン、「C&C（コンピュータ&コミュニケーション）」は、パソコンが普及する以前に、コンピュータと通信の融合を謳いました。まさに未来を先見したメタファーだったといえるのです。

● 企業組織のデザインで言えば、ドイツのフラウンホーファー研究所は「フラクタル」（部分と全体が同じカタチとなる自己相似性の運動）をメタファーに、有機的な知識の結合・移転をベースとしたユニークな組織を創り上げました。

● さらに「オープンシステム」といった概念はサイバネティクスなどのシステム科学が源流となつて提示された組織のオープンモデルから拡がったものですが、すでに組織にとどまらない情報システムや社会システムのメタファーとなつているといえるでしょう。

● 軍事戦略においてもメタファーは用いられてきました。米国海兵隊は第一次大戦後の太平洋地域での日本軍との衝突を予見し、新たな戦略として日本の同地域での前進基地奪取を掲げ、「水陸

両用作戦 (amphibious operations)」というコンセプトを打ち出しました。そしてこれを当時の海兵隊の新たな使命としようとしたのでした。このメタファーになったのは両生類や爬虫類のワニのような水陸両生生物でした。実際、最初のLVT (水陸両用装軌車) のプロトタイプは「アリゲータ (アメリカワニ)」と名づけられたのでした。⁽⁵⁾

●毛沢東は抗日戦に際して遊撃戦の戦略的重要性を主張し、その中で革命根拠地の建設を掲げました。毛沢東は明代の長編小説「水滸伝」を座右の書としていて、「根拠地」というコンセプトには当然梁山泊 (反乱軍の根拠) のメタファーがあったのです。

●太平洋戦争時、零戦のエースパイロット坂井三郎氏は「左捻り込み」と呼ばれる操縦法で知られていました。敵から追われても撃たれることなく、左にひねり込んで敵の後尾をつくことができたのです。これは道を極めた氏の暗黙知といえるが、これを航空工学の加藤寛一郎教授が説明しようとしたがなかなか論理的には説明できなかった。「捻り込み」とは、坂井氏によれば、宙返りの頂点に達する手前で「やや左に踏み込んでいた左フット・バーを瞬間ゆるめ、逆に一瞬右フット・バーをポーンと軽く蹴る。機は背面のまま、瞬間左に横すべりする。これに追い討ちをかけるように、今まで手前中央に引きつけていた操縦桿をポツと右へ倒す」ことで「機体全体が微妙に皿回しの皿をスロー回転するように重心を中心に左に回転する」、という。これを理解できたきっかけはメタファーの使用でした。実は操縦桿を握りながら機全体を回して左右のペダルを踏む感覚がコツで、これは「味噌をするような」感じなんですと坂井さんが言ったとこ

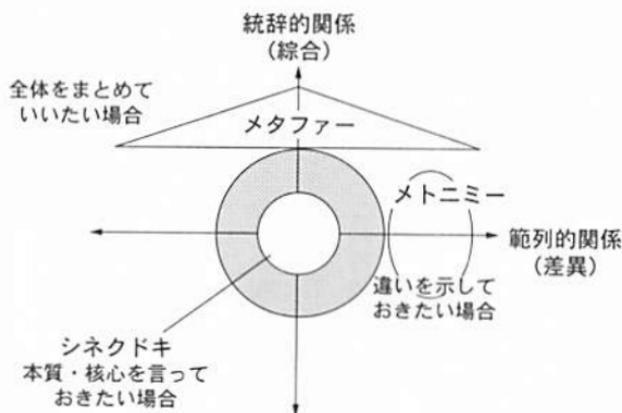


図3-4 メタファー（隱喩）活用の視点

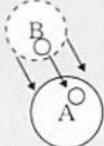
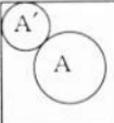
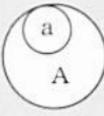
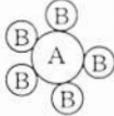
ろ、加藤教授も「ああ、あの感触ですか」と、一挙に解決したといえます。すりこぎですりばちの大豆をずる感触だったので⁽⁶⁾。

メタファーの方法

メタファーがほかの比喩の手法と比べてどういう特徴があるのかをもう少し詳しく見てみましょう。比喩的レトリック（修辞法）には、表のようにいくつかの種類がありますが、重要になるのはメタファーを代表とする、メトニミー、シネクドキの三つです⁽⁷⁾。

メタファーとは、たとえて言えば何と言うか、すなわち「類似」による思考や表現の方法です。たとえば自然や社会といった世界に喩えの題材を求めます。「聖堂としての市場」、「バザールとしての市場」、「劇場としてのコンピュータ」などです。食べものというなら「月見うどん」や「目玉焼」などがメタファーです。また、メタファーは統辞的（シンタグマティック）な関係を示すものとされます。

表3-2 比喩の種類(修喩法)

種類*	シミリ simile 直喩(明喩)	メタファー metaphor 隠喩(暗喩)	メトニミー metonymy 換喩	シネクドキ synecdoche 提喩	アレゴリー allegory 寓喩(寓意)
説明	あるものごとを「～のような」「～のごとし」など同類として表現する(隠喩より論理的、説明的)	そのものの特徴を直接類似する <u>他のもの</u> で表現する(描写的直喩より感性的)	あるものごとを表すのに、それと深い関係(隣接)のある事物で置き換える(約分的、還元的、外的)	あるものごとの本質を、 <u>全体と部分の関係</u> に基づいて示す(全体を、部分で全体を表現する(統合的、内的、包含))	隠喩の発展—多重・複雑、豊かな構想、擬人化により表現する
関係性	 直結	 Aを異なる対象Bで表す(AとBは共通の属性を持つ)	 AをAの隣接物A'で表す(A, A'は同一カテゴリー)	 AをAの部分aで表す(aはAの典型)	 多層・多重
用例	「海のように広い場所」 「Axis of Evil」	「金は力なり」 「私の愛は薔薇のごとき」 ロマンスやコンセプトを表すのに適する	「青い目」→西洋人、「鳥居」→神社 歴史や計画を表すのに適する	「花といえば桜」、sailでshipを表す、「彼はすべてが心」(本質はハートだ)	聖書、ダンテ「神曲」、パロックの表現

* 他にも諷喩(ふうゆ:遠回しにさすとこと)、引喩(故事からの引用表現)などがあるが、表現構造による分類ではないので省略する。これらの中でとくに重要なのはメタファー、メトニミー、シネクドキの3つである。

つまり、言い表したいことの全体をまとめて比喩的に語るときに役立つ方法です。

メトニミーとは、それが「隣接」するものによってそのものを象徴（代表）する、という表現の方法です。「十字架」（キリスト教）と「コーラン」（イスラム教）、「赤（栄光）」と黒（暗鬱）」などです。「たこ焼（タコの足だけですべてを表わしている）」、「キツネうどん（キツネと油揚げの隣接）」はメトニミー的ネーミングです。また、メトニミーは範列的（バラディクマティック）な関係を示すものとされます。つまり、なんらかの違いや差異を示すときに役立つ方法です。

シネクドキとは、物事の「ハート」は何か、といった、物事の核心の指摘や本質を言い当てたいときに役立つ方法です。たとえば、山は富士、花は桜、ダイヤは輝き、など言い表したいものを「包含」するような表現の方法です。「親子丼」というときの親子とは鶏と玉子を示しますし、「焼肉」といえば牛肉です。

一方、アナロジは、これらのような修辭法ではありません。しかし、事物の相似性、類比に基づく思考法（類推）で、直喩に近いものです。たとえばエンジニアリングやデザインにおいて、花卉のうごきからレンズのシャッターを発想する、など自然の機構を機械のメカニズムに応用するのはアナロジ的思考です。さらに、アナロジを発展させていくとモデル（模型）になります。メタファー、アナロジ、モデル。この三つの思考はコンセプトの因果関係の発見、理論化において重要な役割を果たします。

メタファーの作用

メタファーにおいては社会的に（あるいは組織的に）共有されている暗黙知が前提となります。その暗黙知とのつながりの上に立って概念を形成する方法だといえます。つまり、メタファーは私たちの文化的記憶（長期記憶）にかかわるものです。

メタファーが指示しているのは直接的対象でなく、ものの考え方や心的傾向や私たちのメンタルモデルで、そこにアクセスするのがメタファーだともいえます。たとえば「時は金なり」とは、時間を経済的なメタファーで説明している例です。それは経済人にとっての時間のあり方（コンセプト）を端的に示したものです。このコンセプトのもとで、いろいろな日常的表現が生まれてきます。

時は金なり

「彼女はうまく時間を費やしている」、「彼は時間の節約が下手だ」

よいメタファーは、最小の表現で最大の情報を表現するものだといえます。レイコフとジョンソンの掲げたメタファーの例は「論争は戦争である」などです。私たちは次のような言い方をしています。⁽⁸⁾

論争は戦争である

「自分の論点を防御する」、「誰かの議論を打ち負かす」、
議論は旅である

「出発する」、「結論に」到達する」、「一歩一歩」、「筋道から」それ、「迷う」

メタファーはしばしば一見矛盾している概念同士を結びつけるような働きもします。

笑いは物質である

「笑いが爆発した」、「会場が笑いに満ちた」

アイデアは植物である

「実を結ぶ」、「芽を出す」、「植えつける」、「不毛」

こうしたメタファーの持つ特性や作用を念頭に置いて対話や思慮を進めることが肝要です。その効用は、豊かな暗黙知をコンセプトに変換する場合や、新たなコンセプトを生み出す際により強く発揮されます。

① 語りえないものを語る

私たちはただ「鳥が飛んでいる」というより「雀が飛んでいる」とか「コマドリが飛んでいる」といったほうが、心的映像を得やすいといえます。それは「雀」や「コマドリ」がそれを聞く人にとっ

て文化的に小鳥の原型を意味するからです。

また、社会、自由、真実、善良、または美、といったレベルの抽象概念を言い表すために新しい単語を作成するのが難しいので、私たちはメタファーを用います。

プラトンはその政治に関する著「国家」で、理想的国家は三つの階級からなると言いました。経済を支える階級（商人）、安全を維持する階級（軍人）、政治を行う階級（政治家）です。プラトンは三つの階級それぞれに三つの徳が対応するとして、商人には節制、軍人には勇氣、政治家には知恵が求められると考えました。個人の魂も三つ（欲望、意志、理性）に分けられます。プラトンはこれを、「二頭立ての馬車」のメタファーで語っています。勇氣と節制という馬を知恵が御者として走らせている、というのが理想の国家であり、個人の完成であるとしたのです。

瀬戸賢一は「私たちは語りえないものを語りえるものにしようとして、凄まじい努力をする。実際してきた」と述べて、メタファーが語りえない世界や事象を理解するためのツールとして機能してきたことを述べています。

② 隠れた力や構造を見る

メタファーはしばしば非常に大きな概念の構成に影響をもたらします。たとえばレイコフは、政治政策における隠れた作用としてのメタファーの存在を指摘し、次のように結論づけています。⁽⁹⁾

- 政治政策は家族に基づいたモラルから派生する
- 家族に基づいたモラルは無意識の概念メタファーから構築される（例：保守派、厳しい父親、り

ベラル派（慈しむ親）

・政治的立場を理解するにはそれぞれがどのような家族に基づいたモラルに合うかを理解する必要がある

③ 行為を革新する

メタファーは私たちの行為のあり方を変えるような力を持っているともいえます。その具体的効用について面白い記述があります。

跳び箱を跳べない生徒たちを一〇人ずつA、B二つの組に分けたとする。A組には、踏切板は足をそろえて強く踏み切る、手は跳び箱の前方に着くとといった技術的なポイントを教え、B組には「バーンって踏み切ったら空を飛ぶような感じで跳んでみなさい」とイメージを伝える。するとA組は一―二人しか跳べないが、B組は踏み切りも手の着き方もうまくできて、みんなが跳べるようになる。つまり、細部の技術にこだわるより、「こんなふうに跳びたい」という、目指す跳び方のイメージを共有すると、チームの成果は飛躍的に高まる⁽¹⁰⁾。またこういう例もあります。

ある将軍がある国の中心にある要塞を攻略しようと悩んでいた。その要塞からは沢山の道が放射線状に出ている、しかもそれらには地雷が敷設してあった。小隊なら通れるが、大隊では爆発してしまう。しかし、将軍はどうしても進軍し、要塞に全軍を送る必要があった。

これはある心理実験で出された問題で、実は、この将軍の立場は、放射線治療問題に直面した医師

の立場と本質的に同じである、というものです。放射線治療の場合、「要塞」が腫瘍、「地雷」が正常組織（壊してはいけないもの）にあたります。ではどうするか。実験ではいくつかのグループに対して何案かの解決例が挙げられました。あるパージョンは、「將軍は要塞へ向かう無防備の道を探し出して全軍をその道に送った」。別のパージョンは、「軍を小隊に分割して同時に複数の道を進ませた」。前者の話聞いたグループは、「食道などをつうじて放射線を送る」といった解を考えました。後者を聞いたグループは「腫瘍に対して周囲からいくつもの弱い放射線を当てる」解を思いつく人が多かった。実はこれが正解（収束解）なのですが、軍隊を分割する話を聞いたグループは七五%が、聞いていないグループでは一〇%だけが正解しました。また、この話を聞いていないグループは、正解を明かされてもその有効性に同意する者が少なかった。何より重要なのは、「アナロジを適用せよ」という示唆を受けていなかったグループでは軍隊を分割する話を聞いても三〇%しか正解しなかったという結果でした。つまり彼らにはメタファーやアナロジの知が授けられていなかったのです。⁽¹⁾

「モデル化（理論化）」の方法論

コンセプトは、商品や事業、組織、制度などについてのこれまでになかったような新たな観点です。コンセプトは、より「小さな」アイデアが結びつき、まとまることで、より妥当性の高いものに構築されていきます。前の概念化の過程では、新たな意味や変化するべき方向、新たな機会などが仮説として提示され、メタファーによって示されたといえます。いわば新たな言葉が生まれた段階です。次に重要なのは、コンセプトを構成する背後の要素間の因果関係を明らかにし、ひとつの「理論」（コンセプト知識）にまで構造化していくことです。これは、コンセプトをシステムの理解し、知識として共有できるようにするための「モデル化」の（デザイン）作業だともいえます。さらにそのモデルに基づいて、客観的吟味のできる変数にブレークダウンしていくことでコンセプトがよりよく構築されることとなります。