

第一の原則は、相関関係のように、Aの値が高まればBも高まるという関係があること。第二の原則は、原因となるAが結果であるBよりも先に起きる、ということですが、これら三つの原則のうちで、とくに理論概念にとって重要なのは、第三の、「AだけがBを生じさせ、他の原因はBを引き起こさない（他の指数に変化がない）」です。これを検証する基本的な方法としては、集団を二つ準備し、一つの集団のみ原因・結果に結びつくと思われる変数を変化させ、他方は変化させない（コントロール集団とする）方法があります。その他については同じ条件なので、因果関係のみが浮き出てるわけです。

ここでは見せかけの関係 (spurious relationship) にとらわれず、真の因果関係を見出すことが重要になります。それはこのコンセプトの背後にある意味、コンセプトの本質は何か、を問うことと同じです。よくあるのは皆が本質的だ、と思っていることが実はそうではない、ということですが、以下の二つの因果関係からはどんなコンセプトが想定できるでしょうか。

「コウノトリの数と年間に生まれる赤ん坊の数の間には相関関係が存在すると、ある統計は示している。コウノトリは本当に赤ん坊を連れてくるのか」

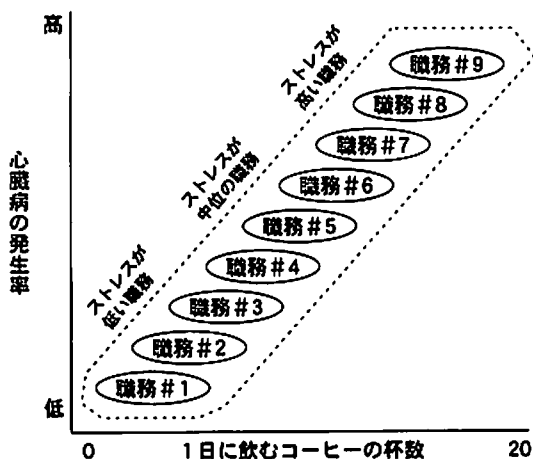
注意深く数値を見れば、都市と農村地域の間には出生率の違いがあるのがわかります。そして、コウノトリは農村地域に主に生息します。したがって、本当の要因は都市化です。都市の生活は伝統的

な子育てがしにくい環境あるいはそれ以上に刺激のある生活なのに対して、田舎は比較的伝統的生活環境が残り、かつ都市ほど娯楽が多くない。このように、都市化が、より少ないコウノトリの数と出生率をもたらしているものであって、コウノトリが赤ん坊を増やしているのではないのです。コウノトリが赤ん坊を連れてくるとは誰も思わないでしょうが、企業の日常ではこうした取り違えはよく起こりがちな問題なのです。たとえば、「グローバル化がすすんでいるので売上げが落ちていく」、「ブロードバンドの時代だからわが社も参入する」といった「因果関係」をこじつけたり、実は問題であるのにトップに対して何事もいいように穿った解釈をする本社スタッフのマインドなどはすべてこうした落とし穴に落ちた結果だといえます。

また、コンセプトづくりにおいては、効用を訴える、あるいは前提にしたコンセプトを想定するところがあります。たとえば自然食品は健康にいい、といった関係です。

コーヒー消費量の多い職場ほど心臓病の発生率が高い（両者に高い相関関係がある）という調査結果が得られた。では私たちはコーヒーを飲まなければ心臓病にならないのだろうか？⁽¹⁷⁾

実際の原因は、ストレスでした。職務レベルが向上するにつれ、社内外との調整業務が増えるなどしてコーヒーを飲む機会が増える。同時に、職務ストレスが増大して（本場の原因として）、心臓病が増える。そこでこれを職務レベル別に見ると、ストレスが高くなりそれが心臓病の原因となってい



(ストーン「組織行動の調査方法」鎌田伸一・野中郁次郎訳)

図3-9 コーヒーの消費と心臓病のあいだにみられる関係

る。したがって、コーヒー飲用と心臓病の関係は擬似的なものなのです(図3-9)。

ちなみに、コーヒーの専門家によれば、実際市場で調達できる生コーヒー豆には、「欠陥豆」が含まれていて、この存在がコーヒー全体に悪影響をもたらしている。それは不良栽培であったり、管理の悪さによって、しばしば人体に影響をもたらすレベルでさえある。したがって、コーヒー本来のおいしさや機能を楽しむには、これら不良部分を取り去った後飲用すべきだ、というのです。したがって、上の仮説は、「不良品のコーヒーを飲まなければ身体に悪影響をもたらさない」となるのかもしれませんが。

【ノート 「関係」でコンセプトを考えることについて】

理論化・モデル化の段階では、変数を用いることによってコンセプトを示す関係を発見することが有効です。ではその変数自体をどのように抽出すればよいでしょうか。その抽出には、次のようなアプローチがあります。

(1) 事象のギャップ（差異、おどろき）から変数を発見する

たとえば、ある会社の商品（たとえばビデオ）の売行きが、特定のジャンル（たとえばスポーツと旅行）に集中していたとします。ところが男女で見るとジャンルごとに大きな差が観察されたとします。その背後にあるのは何か、を考える、というのがこのアプローチです。それは「視覚体験に対する男女間の態度関心の違い」といった変数などかもしれません。

(2) 背後にある基本的な変数を見出す

一方、観察や思考によっていくつかのコンセプトを表す言葉が浮かび上がってきたとします。これらをそのまま利用することもできるでしょう。しかし複数の変数を並べてみると、さらにその背後に一貫した、より一般的な変数が見えてくる場合があります。それがこのアプローチです。たとえば、ある商品のジャンル別の売行きを見ると、その背後に「家族構成」や「収入」の違いなどの属性的な変数の差異が潜んでいる、といった場合です。

(3) 組み合わせで新変数を創る

仮説から出てきた変数を見たときに、矛盾するようなものが出てくる場合もあります。たとえば、世帯の収入が高ければ教育程度も高く、社会的地位の高い職業に就く、というのが一般であるのに、新しい領域の仕事や集団に属する若者が増えている、といった場合です。こうしたときには、ヘニュージェネレーション（新世代意識の高さ）のような変数を考えることもできます。

(4) 比較による新変数の発見

観察の結果、いくつもの異なる知見が得られたとします。たとえば、組織インタビューを行った場合などに、「わが社にとって重要な知識資産は何ですか？」と質問したら、誰もが違った意見を言ったように聞こえたとします。こうした際には、いろいろな意見が多く異なる文脈から生まれてきたこと（たとえば事業部ごとにまったく異なっていた組織文化）を認識し、なぜそうした差異が生まれてくるかを考える、といった変数抽出のアプローチが必要になるでしょう。たとえば、事業部ごとの「サービシスの度合い」といったような変数が見出されるかもしれません。

(5) 基本要素の組み合わせによる新変数の創出

いくつかの変数を束ねて、事象を整理する過程で新しい変数が生まれてくる。それがこのアプローチです。たとえば、アウトソーシング事業では、IT資産の所有関係（たとえば自

社所有かりースか)や、契約期間がサービス設計から契約において重要になります。これらにかかわる基本的な変数では、顧客企業とサービス提供者の企業間の関係が重要になります。そこではたとえば両者の「プロセス共有」の度合いという変数が考えられます。これが収益に関連します。

また、変数間の因果関係(連結)にはいくつかの基本パターンがあります(ヘイグ「理論構築の方法」)。

●線形

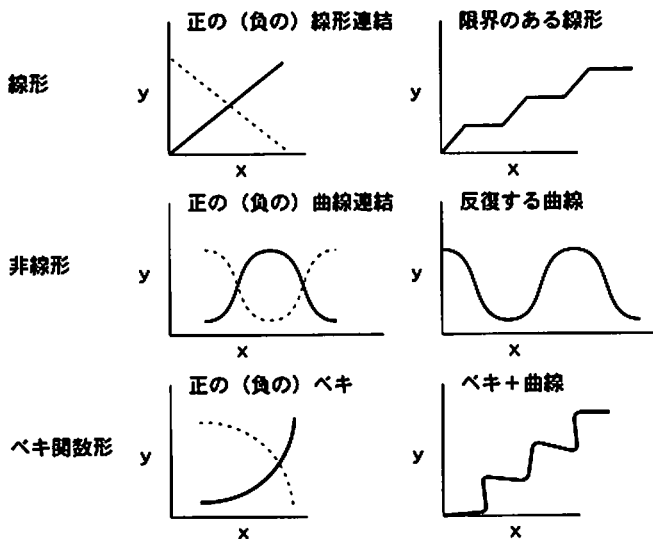
x軸の値が増すほどy軸の値も正の(比例的)関係で増す。あるいは減る(左図点線)。たとえば消費税が5%なら売上げとともに線形で増える。この変形はタクシー料金のようにステップで(段階的に)y軸の値が増す(減る)関係である。

●非線形

図では釣鐘型の曲線が示されているが、x軸の値が増すと、あるところまではy軸の値も増す(減る)が、その後は減退(増加)しはじめる。製品ライフサイクルなどの例があげられる。この変形は流行サイクルのような反復的な曲線である。

●ベキ関数形

x軸の値が増すにつれy軸の値が加速度的な比率で増す(減る)。たとえばシステムの構



理論概念の連結の諸形態

成要素が増えることで急速に複雑性が高まるとか、顧客情報のズレによる需要と供給のギャップの急速な拡大などがあげられる。こういった傾向が市場にある場合、ソリューションやカスタム化のビジネスモデルが有効となる。この変形は周期的増減を繰り返しながら増加(減少)していくような曲線である。

どうしてこのような変数間の関係が重要なのでしょうか。それは、単純にコンセプトを構築する変数を要素として列挙するだけではなく、「なぜ」それらの変数とそのコンセプトを構成するのかを示すことができるからです。あるいは、コンセプト

トを構成する複数の変数がそれぞれどのように関係しているかを知る（または仮定する）ことで、より納得性の高いコンセプトの構築が可能になるといえます。

「実践化」の方法論

〔1〕 コンセプトによる綜合

最後に、コンセプトを具体化するための実践に向かう手順や仕組みが示されていなければなりません。

理論概念としてのコンセプトには、

- (i) 言語による表出
- (ii) 概念（変数）間の連結とその根拠
- (iii) 具現化・測定の方法

といった要素が考えられます。たとえばそれは、

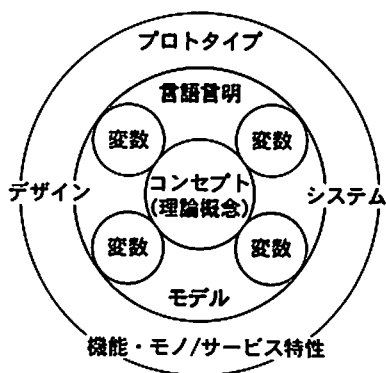


図3-10 コンセプトの総合

といった例があげられるでしょう。

- (i) 「スペシャリティ(非コモディティ)商品の価値」は、
- (ii) 「経済的価値」、「機能的価値」、「感覚的価値」、「社会的価値」、「文化的価値」などの変数からなり、それぞれが具体的な商品の機能に展開されている

といった状態を意味します。あるいは、

- (i) 「よいプロジェクトチーム」というコンセプトは、
- (ii) 「目標の共有」、「相互作用の度合い」、「チームにおいて達成される個の欲求」、「チームプライド」、「競争」などの変数からなり、
- (iii) かつ、これらが具体的な行動指標などによって示され、測定可能となっている

消費者製品ならば、こうしたコンセプトをつうじて、具体的なマーケティング上の要求、機能、成分や材質、デザイン、ブランドなどが総合され、さらに視覚化・形態化したプロトタイプやシミュレーション可能なモデル、そのための手順を提示することで、商品が生み出される、ということになります。マーケティング戦略のコンセプトであれば、「誰に、何を、どのように」といった記述が要求されるでしょう。こうした展開は人事制度や教育プログラムなどでも同様です。コンセプトをつうじて、具体的な理解ができるモデルを創り、シミュレーションを行ったり、パイロット・プロジェクトを立ち上げる手順を示す、といった展開が求められます。

ここではよいコンセプトの基準も設けられるべきでしょう。たとえば、理論概念の基準には、

- 範囲（何を、どこまでを対象としたコンセプトかが明確なこと）
- 節約性（無駄がない、複雑でないこと）
- 予測精度（展開、実行段階の様子が見えること）
- 説明の正確性（的確、意味的に伝えるべきことが伝わっていること）

などがあげられます。無論、経緯を振り返り、当初あった「思い」や情熱が込められているかどうかといった点からも見直すべきでしょう。

その意味で、この段階では、コンセプトを生み出してきたナレッジワーカー自身がコンセプト具現化の実践を推進するとともに、つねにその知の質を高めていく姿勢が不可欠となります。D・A・ションはデューイを参照しつつ、こうした行動と反省を両立させる実務家を「反省的実践者

(reflective practitioner)」と呼びました。その基本的姿勢とは、コンセプトをつうじて現実的成果を生み出すことにコミットしながらも、コンセプトの持つ、あるいはその背景にある意義やビジョンに照合してコンセプトをさらに高めながら、現実へと顕現させていくことです。その内面にあるのは「自」の絶えざる対話、内省、すなわち行動の真つ只中における反省 (reflection in action) なのです。⁽¹⁸⁾

[2] 物語の知

知識移転力を高める

さいごに、コンセプトの実践化において重要なのが伝達・移転のための物語の知です。

「物語」(ストーリーテリング) は、自分自身の経験(つまり、暗黙知)をすべて形式知化してしまうことなしに、暗黙知の意味的豊かさを失わないように、すなわち「場」や状況を含めて、伝達する「内面化」の方法です。人間は古代から、文字を発明するはるか以前から、物語によって知識を伝達してきました。それは文字がなかったからではなく、物語が優れた知識伝達の方法論であるゆえだっただと思われまます。

これまでも経営やマーケティングで物語が話題になることがありましたが、多くは物語(ストーリー・コンテンツ)そのものを売ろうとしたり、物語的なやり方でマルチメディアを演出したりする、

というものでした。しかし、ここで言う「物語」は、ナレッジワーカー自身がその知を語ったり、顧客の語ることを聞くことで「場」やコミュニティで共有したり、伝播させていく、という物語本来の役割を言っています。

それは、昔話（成功物語）を語るのではなく、自分自身の経験（主観的事実）を再構成することです。物語の構成にはたとえば、

- ① 問題となった出来事→そこで、
- ② どう考えたのか→そこで、
- ③ どんなことをしたのか→そこで、
- ④ 結局どんな意味があったのか

などがあります。ストーリーテリングの専門家によれば、良い物語にはいくつか「コツ」があります。

良い物語の特徴

- 明確に定義された一つのテーマ
- よく練られた筋書き
- スタイル——生き生きとした絵を見るような叙述、微笑ましい音やリズム
- 人格化されていること
- 源泉に忠実であること

- 劇的な訴えかけ
- 聞く人への適切さ

(Baker, Storytelling: Art and Technique.)

世界銀行のナレッジマネジメントをプログラム・ディレクターとして展開したS・デニングは、重要な世界中に広がったスタッフの知識共有のための方法として物語の方法を採用しました。彼らは知識共有の促進を図るために次のような小さな物語を事実をベースに作り⁽¹⁹⁾ました。

一九九五年六月、ザンビアのカマナ村で働くあるヘルスワーカーが、アトランタにあるCDC（米国疾病管理予防センター）のウェブサイトに接続し、マラリアの治療についての質問に対する回答を得た。

これが当時（一九九〇年代末）の世界銀行のスタッフを刺激することになりました。彼らはすでにインターネットを活用していたが、かつては遠隔地のスタッフからの質問への回答は「後日調べて返答します」というものでした。知識共有の文化がなかったのです。それがまだインターネットも十分活用できない時期にただ一人遠隔地で働くスタッフが自力で回答を求め、得ることができた。この物語が行内に広がるのに時間はかかりませんでした。

彼らが重要だと認識したのは物語の内容だけでなく、それを語るという行為 (storytelling) でした。その意味で、これらの「物語」には次のような特徴があると語っています。

- 結びつき——聞く人に積極的なかかわりを持つアイデアや彼らが共感できる主人公の設定
- 奇妙さ——聞く人の期待や気持ちをゆさぶる
- 理解しやすさ——伝えたいアイデアを感情や身体感覚に訴えるように語ることで、聞く人を新たな理解のレベルに跳躍させる

そして何より重要なのは、物語が「ハッピーエンディング」であることだといえます。

日常的行爲へ

〔1〕「コンセプト創造の例

私たちが議論してきた知の方法は、現象を立ち現れるままに受け入れ、そこから仮説（コンセプト）を生じさせ、その後因果関係（モデルや理念系）を検証していく（理論化）というプロセスで、コンセプトを実存的に創り上げていくことでした。こうしたプロセスは、SECIPプロセスにちょうどあてはまるといえるでしょう。そしてもう一つ重要なことは、その過程で事物を多面的複合的に見、弁証法的に総合していくこと、すなわち見えないものを見る知にしていくなことだったといえるでしょう。それは知識が主観や直観を経て社会的な知として理解されていく、という意味において、存在論的なコンセプトのアプローチなのでした。

以上のようなコンセプト創造の方法論は、企業や組織の現場から見るとどのように位置づけられるでしょうか。

次に示すサントリーの飲料事業の例では、現状打破を狙った商品ブランド（BOSS）の開発において観察と概念化、モデル化、実践化のプロセスが明らかに見えます。また、その次のホンダの「オッセイ」の開発事例では、コンセプト創造においては観察段階で得られた個（ナレッジワーカー）の強い思い、そして、経験やメタファー、デザイン、物語の知といった個の知がいかに重要かを表すものといえます。

サントリーの飲料事業の例⁽²⁰⁾

清涼飲料水市場においてはメガブランドでない生き残れない。メガブランドとは単体で「一五〇万ケース」売れている商品を言う。サントリーには現在「ウーロン茶」、「BOSS」、「サントリー天然水」、「DAKARA」などがある。この市場では、ブランドの育成とその背後にあるコンセプトの徹底が成功のカギとなっている。

缶コーヒーの場合、サントリーは一九九〇年には四・五%のシェアしかなかった。そこで一九九一年に組織変更して新商品開発に臨んだ。以前はブランドマネジャーがリーダーとなって、流れ作業的に開発する仕組みであった。そのため開発作業参加者の関係は弱く、強力なブランド育成やコンセプトの深掘りができなかった。新たな体制は、開発の初期段階からブランドマネジャー、マーケティング、コピーライター、デザイナー、商品の中身の研究者がダイナミックに協業するチームとなった。

この体制ではじめて開発されたのが「BOSS」であった。

観 察

彼らは市場分析から始めた。一九九一年当時のユーザーは、一日一本以上飲むヘビユーザーが全体の一八%を占めており、彼らが全飲用量の六〇%以上を消費していた。つまり、ヘビユーザーに支持されなければ市場を獲れないということの意味した。

そこで彼らはヘビユーザーを徹底的に調べることにした。外回りの営業マン、タクシーのドライバー、工員・職人などの労働者が多いことがわかった。彼らはコーヒーを仕事の合間にタバコを吸いながら、あるいは運転中、休憩時に、会社に着いて仕事前に飲んでいた。

こうした調査から、ヘビユーザーの求めるコーヒーの基本要素は短時間にまとめることができた。たとえば、たくさん飲むユーザーだから「飲みやすい味」、「飲み飽きない味」。男性的仕事をしているから「後味よく」、「タフで男っぽいイメージ」。ただし、こうしたコンセプトは基本かもしれないが、要件の羅列にすぎない。他社でもわかる。彼らはこれを「表コンセプト」と呼んだ。

大事なのは裏コンセプトと呼ぶ真のコンセプトである。うわべだけではユーザーの心をとらえることはできない。かつてサントリーは環境問題から出発したコンセプトをもとにビールを発売したが、失敗した。彼らは再び現場に行つて、観察を繰り返した。

開発チームは実際の現場に何度も足を運び、インタビューや、トラックに同乗させてもらうなど経

験を共有した。経験をつうじてわかったことは、ヘビユーザーは大変仕事熱心だということだった。また、大変男性的な反面、一匹狼的孤独があった。孤独で、仕事に一生懸命なのがヘビユーザーであった。そういった彼らにとってのコーヒーとは、「仕事のパートナー」であるという仮説を得た。現場労働者であれば、寒い朝コーヒーで体をあたため、飲んだ缶を灰皿代わりにしてタバコを吸う。

概念化

「仕事のパートナー」という仮説の背後には、ヘビユーザーと缶コーヒーの接する時間がある。ヘビユーザーは一本の缶コーヒーと現場で一〇分間くらいで「付き合っ」ている。一日に五本も六本もコーヒーを飲めばその時間は一時間にもなる。これは重要な発見であった。次に、ユーザーの心理的側面としては、「真面目」、「寂しがり屋」という性格に対するコミュニケーションを商品が図るべきということだった。

彼らは新しい缶コーヒーの「真のコンセプト」として「働く男の相棒コーヒーBOSS」を定めた。それは「あなたが真面目に働いていることは、いいことなんだ。実はあなたは一国一城のボスなんだ」というメッセージでもあったという。

表のコンセプト…「飲みやすい味」、「飲み飽きない味」、「後味よく」、「タフで男っぽい」



真のコンセプト…働く男の相棒コーヒーBOSS

モデル化

こうした考え（真のコンセプト）に基づいて、ヘビユーザーの人生観を商品に反映する、という「BOSS」のスタイルが生まれた。パッケージ・デザインを見ると、缶の中央に口髭を蓄え、パイプをくわえた男の顔がある。これは寂しがり屋のユーザーに配慮したというし、缶の色が紺色なのは、労務系の人は紺のジャンパーを好むからだという。全体として質実剛健なイメージで統一された。つまり、この時点で、皆が共通で扱えるモデルとしてのBOSSのプロトタイプが完成したといえるのである。