

# SBJ

vol.2

2011年11月8日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル  
Sekigakusha Business Journal

対談

## 「創造的瞬間」とは何か?

石井 淳蔵 (流通科学大学 学長)

水越 康介 (首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授)

西川 英彦 (法政大学 経営学部 教授)

碩学舎

# 創造的瞬間

## とは何か?



インタビューー

石井 淳蔵

流通科学大学 学長

水越 康介

首都大学東京大学院  
社会科学研究科 准教授

西川 英彦

法政大学 経営学部 教授

『マーケティングの神話』から『ビジネス・インサイト』へ

**水越** まずは対談のきっかけをと思ってるのですが、最近の本のお話を本日はいろいろ伺うことですね。特に『ビジネス・インサイト』が中心かなと思います。

他にもいろいろありますが、これらの本は、そもそも昔から書こうと思っていたのですか。

**石井** 『ビジネス・インサイト』は違いますがね。

**水越** 『ビジネス・インサイト』は、昔から書こうと思っていたわけではない？

**石井** 編集を担当していただくことになった岩波書店の齊藤公孝さんと、たまたま別の話をしている中で、一つの構想が出てきました。齊藤さんと話をしていたのは、学説史を軸としたマーケティングや経営学分野の本ということでした。その打ち合わせのときに、たまたま今回のテーマとなったビジネス・インサイトの話になりました。そこで、では書いてみようかと思っただけです。

**水越** アイデアは昔からあったのですか。内容の……。

**石井** そう言われたら、よく分からないですね(笑)。そんなに時間もかからず書いたことを考えれば、アイデアはあったんだろうと思いますね。

**西川** 『マーケティングの神話』の後ろに

★1 『ビジネス・インサイト』岩波新書、2009年。ビジネス・インサイトを手に入れる機軸を問う。

★2 岩波書店の編集者。『ビジネス・インサイト』を担当する。

★3 『マーケティングの神話』日本経済新聞社、1993年。2004年には、岩波現代文庫より再出版。マーケティングの成功ケースが後付的に再構成されている可能性に注目し、科学や世界は確固として実在しているわけではなく、むしろ逆に構成されていることを主張する。

## 創造的瞬間とは何か

つながっているのではないですか。『マーケティング神話』の最終章を書き直したと、僕はそういうイメージを持って読みました。あの最終章のオチは、まさにビジネス・インサイトですよ。もうちょっと言ったら、女性目線とか、そういった話も入っていたように思いますが、いろいろな方向性がそこにはありました。まさに、その話を今一度再解釈、再構成した。『マーケティングの神話』の続編がビジネス・インサイトではないかと。

**水越** 確かに、つながってる感じはあります。確かに、つながってる感じはあります。

**石井** あのと最終章で書いた「セゾンの不思議発見大好き」とかの話と、確かに似ていますね。

もうひとつは、ビジネススクール教育はどうあるべきかというようなことを思っていたのと結びついたのだと思います。だから、『マーケティングの神話』の最後のところから、では、これを実践的にどうしたらいいのかという問題をいろいろな人に聞かれて、指摘されました。それに対する答えとして、ビジネスマンであれば棲み込みましょうと。教育であればもう少し、ケースタディの濃いものをやりましょうということになりました。だから、読んで欲しい人も、MBAで学んだ人、学ぼうとしている人です。その人たちは、どちらの意味でも価値があると思います。

**水越** ビジネス・インサイトの話を考える上で、どう考えればいいのかと思う箇所があります。「創造的瞬間」の話です。いかに創造的瞬間を得るのか、あるいは創造的瞬間とは何かということが一つのテーマかなと思っけています。その具体的な実践のために「棲み込む」という機制が大事だというお話になりますよ。

とても大事で重要なところだと思うのですが、一方で、とても微妙な瞬間という感じがするのは、最初のヤマト運輸★5の小倉昌男さんのエピソードが記述されています。ビジネスのアイデアを思いつくのは瞬間的なことです。そして、後から考えれば、そのアイデアを思いつくために、あれも勉強して、これも勉強して、それが役に立ったんだなと思われて、必然のような感じになってしまう。それをどう考えたらいいのか。

考え方としては、「結局は偶然なんだよね。いろいろな出会いが大事だね」と言ってしまうこともできるし、むしろ積極的に話をひっくり返してしまつて、だから、いろいろと勉強しておいて、マーケティングの基礎を押さえて、ビジネススクールにも行っておくことが大事なんですよ、ということもできてしまう。

多分、そのどちらも十分な成果ではない、創造的瞬間が言わんとするのは、その真ん中という感じではないかと思うのですが、どう理解すればいいのでしょうか。

**石井** このところは、そもそも何か言わないといけないところなのでしょう。具体的に説明しようとする、もう難しいところになりますね。少し自分のことも振り返りながら、話します。

僕はいつもこの手の本を書くときに、自分自身の創造的瞬間みたいなものがあつたと思っけています。というのは、先にも少し話をした『マーケティングの神話』の中で、1章の最後のところだつたと思っけています。シーズとニーズがぶつかり合つて、その瞬間に互いの形ができるというか、不定型のシーズとニーズがぼんとぶつかる時に初めて両方の何者かが判明してくるといふ話を書きました。『マーケティングの神話』でいくと、あの話を思っけたとき以降、焦点が定まつたという感覚があります。もちろん、すでに全体的に出来上がつていたのですが。

★4

「第8章…神話のマーケティング」。共感的理解、対話的理解が新しい価値を生み出す。

★5

ヤマト運輸の創始者。小倉昌男『経営学』日経BP社、1999年。アメリカでの発見が今日のビジネスを作る大きな契機になつたという。

## 石井 淳蔵 Jyunzo Ishii

流通科学大学学長（商学博士）  
1975年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了  
同志社大学商学部教授、神戸大学大学院経営学研究科教授を経て、2008年4月より現職。  
専攻は、マーケティング論、流通システム論  
著書に、『マーケティングの神話』岩波現代文庫、  
『ブランド 価値の創造』岩波新書、『商人社会と市場社会』有斐閣などがある。

例えば、ハントの理論とアンダーソンの理

論とハーシユマンの理論は、マーケティング

の科学哲学者であるが、立場は違ってい

ます。それはわかっても、どの立場が自分

の立場なのか分からないわけです。今と

なつたらはつきりしてるのだけど、その当

時、ハントではないというのは分かったた

けど、アンダーソンの批判的相対主義でも別

に悪くないという印象がありました。だ

から、アンダーソンとその後のハーシユマ

ン等々の、どちらを自分が支持する立場と

して書けばいいのかというのはよく分か

りませんでした。石原先生に対する批判の視

点というのも、そんなにはつきりはしてい

ませんでした。

しかし、シーズとニーズのようなものが

ぶつかったときに、具体的にそれが何か

はつきり見えてくる（逆にいうと、その時

まで、それが何かわからない）というアイ

デアを思い付いたときに、『マーケティング

の神話』の1章から最終章まで全部、一

貫して一つの話をするなどということに気

づいたのです。これは僕にとっての創造的

瞬間だと思っています。全体のつじつまが

合った瞬間。

**水越** ここでいう創造的瞬間というのは、

1章を思い付いた瞬間ということでしょう

か。その時に、全体像がみえたということ

です。もう少し正確に言えば、1章はもう書

いていました。1章で紹介しているケース

を書いていて、例えば、花王のアタックの

話もみんな、一通り書いていたのですが、

一番最後の不定型のシーズと不定型のニ

ーズがバッティングして、具体的なシーズと

ニーズという形を取るということに気が付

いた、あの瞬間が本当に大事な瞬間だった

と思います。

**シーズとニーズのマッチング**

**西川** そのシーズ・ニーズの話は、具体的

にどう理解すればいいのかわからないとい

ろですが、例えば、石井先生がよく使われ

るシャープの佐々木元副社長の図の話があ

ります。この図は、何か関係していたので

しょうか。

**石井** シャープの話はずっと前から聞いて

いました。

**西川** そうですね。それは同じような解釈

の仕方なんですか。シャープの話にして

も、ニーズとシーズのマッチングが図に示

されていると思います。

**石井** それは違いますね。シャープのそ

のケースの場合には、シーズが何かという

ことと、ニーズが何かということがはつき

りとしているように思います。例えば、炭

素繊維と名前がついてたら、もうシーズが

はつきりしてるわけです。しかし、何か

はつきりとは分からないけど、科学的に何

か今までと違った成分を持ったもの、何か

はつきりと言えないけれど、たとえば「ち

ぎれにくいし、だけど、何か成型するのは

難しい」という、そんなことしかわかって

いないというようなイメージが最初の話で

す。

**西川** なるほど。石井先生がシャープのお

話の際に「シーズとニーズが合わさったと

き」という言い方をされるので、その瞬間

というイメージを持たれてるのかなと思

いました。

**石井** あの話は、シャープが総合技術会議

という席で「ニーズを持ってこい」、

「シーズを持ってこい」という感じで、お

互いが明示化されているものを持ってき

て、マッチングするというイメージだと

思っています。もちろん、明示化されてい

ない場合もあるかもしれないし、ぼんやり

しているだけのものもあると思います。

**西川** そうすると、石井先生の言うニーズ

とシーズがぶつかり合うという話は、マッ

チングではないということになるわけす

ね。とすると、具体的にどういう理解をす

ればよいか。それぞれの要素が確定され

ていて、あるいは確定されてないにして

も、それぞれが何かあって、合わさる、

★6 Shelby Hunt マーケティング研究の第一人者。1980年代にマーケティング論の方法論的基盤を確立するとともに、その後関係性マーケティングなどの考察を進めた。

★7 Paul Anderson Huntによる方法論基盤の議論を受け、それとは異なる別の方法論を主張する。批判的相対主義の提唱者。

★8 Elizabeth Hirschman 経験消費の重要性を主張した消費者行動研究者。彼女らの研究を契機にして、経験的、感情的、非日常的といった領域の消費研究が展開し始める。

★9 石原武政。流通科学大学商学部教授(2011年時点)。商業・マーケティング研究の第一人者。『マーケティング競争の構造』(千倉書房、1982年)で登場する「競争の使用価値」概念に対して、『マーケティングの神話』では批判的検討が行われている。

★10 コンパクトさがヒットの原因ともされるアタックではあるが、かならずしもそうとは限らない。

★11 シーズとニーズと製品開発との関係を説明した話。『1からのマーケティング 第3版』(碩学舎、2009年)の7頁のコラム11-1に記載されている。

より、何だろ(笑)、その瞬間、全部立ち上がるという話になるわけですね。

**石井** そうですね。そこを、うまく説明できる言葉があればいいのですが。むしろ、そこにうまく言葉を付けないといけないのかもしれないですね。

### 筋が通る瞬間

**水越** 話を本に戻しますが、ハーシユマンなどの話が具体的につながるのは、創造的瞬間の後で、自分でいろいろ考えていく中であつていくということですか。

**石井** そうですね。こういう本として明確な位置付けができたのは、ハーシユマンやピーター・オルソンの話に沿う形で全体を整理したいと考えているのか、あるいは、

当時一番精力的にやっていたアンダーソンの議論でも十分にまとまっていたのか、当初はよく分からなかったということですか。それらの非定型のものがぶつかって、何かある種の形を取るというイメージができたときに、『マーケティングの神話』の全体、全部のつじつまを合わせて話ができると思った瞬間でした。

**水越** 難しいところですが、そうするとやはり、話が具体的につながるのは、全体が分かったように感じたという瞬間の話でしょうか。例えば、先の1章ができた瞬間というように。その瞬間には、具体的な

ハーシユマンやアンダーソンをどのよう議論すればよいかという話は外側にあるということでしょうか。そこまでははっきり分からないということでしょうか。

**石井** 何かこう、本能的に分かっているというのはあると思います。僕はいつもそう思う。例えば、<sup>★13</sup>アフォーダンスの話、

1991年から92年の段階で読んで、マーケティングの本である『マーケティングの神話』の中に、よく入れたなと思うのです。補論の形ですが、これは関係すると思ったわけです。それが、その後、10年以上も経って、「デザインとマーケティング」について皆さんと共同研究を始めたとき、「そうそう、こんなことがやりたかったのだ」と思ったことがあります。

だから、要するに1章からずっと、全体の何章までは、それぞれやってきたわけですか。何か通る筋はあるんだろうと思っていなと思います。いわば競争から、消費から、取引から、マーケティングでトピクになったテーマを全部、洗い出している、対応しているという気持ちはあったので、それぞれ書いていきました。そして、先の瞬間に、1本、筋が通ったと感じたのです。

それはどういうふうに言えばいいのか、きつと、ブランドもアイシユタインもそうだったと思うのです。何か自分の本能的に、これとこれとは関係するはず、しか

し、何かつじつまがもう一つ、自分でも合っていないような気もする、というところはあったと思います。それが、何か1つぱつと思いついたとき、一瞬にして筋が通ったように感じるということ。小倉さんの宅急便の話もそういうことではないかと思っています。だから、それはどう言ったらいいか…。

**水越** 創造的瞬間ということになりますか。

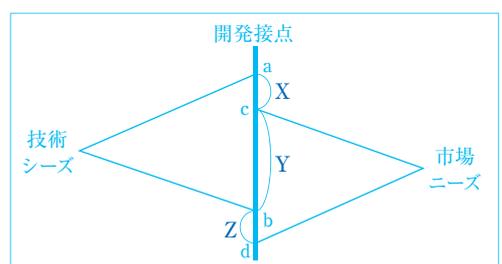
**石井** 先の水越さんの質問に戻ると、それは偶然とか必然とかという言葉で言い表すと、必然のような気もしますし、それは見づからなくても、あの本は出た可能性があるので。ただし、今とは違う形で。そう考えると偶然とも言えるし。

### 考えているつもり

**西川** 創造的瞬間の話聞きながら思ったことがあるのですが、あくまでも創造的瞬間と呼ぶことができるのは、最後に成功したものをイメージされますか。例えば、本になる、あるいはビジネスが小倉さんのように立ち上がる。いわゆる<sup>★14</sup>イノベーションの議論にも共通するテーマですが。

**水越** それ自体が後付けということですか。

**西川** つまり、単なるアイデアや新規性だけではなくて、世の中で経済的価値が認め



★12 Paul Peter & Jerry Olson 消費者行動研究の第一人者。方法論基盤の議論において、当時もつともラディカナルな主張をする。「Is Science Marketing?」題された論文がそれである。

★13 ジェームズ・ギブソンによつて考案された造語。環境が種の行動を規定する(アフォード…誘う)ことをいう。例えば、大地は我々に歩くことをアフォードし、ドアノブは引いた押したりすることをアフォードする。

★14 一般には技術革新を意味すると考えられるイノベーションだが、そもそも何を呼んでイノベーションと呼ぶのか自体、イノベーション研究のテーマでもある。

られるというか、普及しているものとい  
ますか。それとも、別に失敗・成功は、関  
係ないのでしょか。

**石井** 恐らく、そういう瞬間は自分のため  
だけのものということではないでしょ  
か。自分としてつじつまが合ったとい  
うことではないかと思ひます。それが  
実際に成功するかどうかは、ちよつとまた  
別問題のように感じます。

**水越** とにかく、何かある種の確信が得ら  
れる瞬間があるという感じですかね。全然  
話が違ふのですが、糸井重里さんと任天堂  
の宮本茂さんが、去年、マリオ25周年で対  
談をしていて、ネットに掲載されていま  
す。<sup>★15</sup>「社長の代わりに糸井重里さんが訊く  
『スーパーマリオ25周年』」というタイト  
ルです。そのなかで、「アイデアがどこか  
らわくか」という話をしていて、全体とし  
ては「よく分からない」といった話なので  
すが、一方で、それぞれに言葉にできない  
確信めいたものを持っているように話をし  
ています。例えば、「いつも実は、多分考  
えていて、例えば時間制約みたいなのが  
あって、明確に出口に行かないといけな  
い」と、何か分からないけれど思ひつ  
く」というような話もされていました。あ  
るいは、ゲゲゲの女房を見ても発見がある  
という話で、常に物事を「当事者意識」で  
見ている。だから、その時間にも仕事をし  
ているのだというわけです。なるほどと

思ひたわけですが、これまでの話からする  
と、本についても同じように、本を書か  
ないといけなかつか、何かプレッシャーが  
あつたりするわけですか。

**石井** それは大きいでしょう。何か理屈で  
どう説明するのか、考えたことはほとんど  
ありませんが、無条件でそういう形になる  
と思ひつています。

**水越** なるほど、無条件にというのは、常  
に何かに追ひ立てられているという感じ  
でしょうか。考えてみれば、何かアイデアと  
いふものは、明日、プレゼンとか、明日、  
何か言わなかつといけなかつという、その直前  
に思ひ付くことが多いです。

**石井** 本を書かなければいけなかつというの  
は、そういうことだと思ひます。普通に書  
いていっても、たぶん8合目まで行くこと  
はできる。ただ、わりと最後の1合、2合  
の経験というのが、本を書かない人にはわ  
からないところだと思ひます。最後に、大  
きく構成を変えるところか、あるいはカギとな  
る1つ論文を足すとか、そうしたことが9  
合目、10合目で起こることがあると思ひま  
す。8合目まで行って、もう一つ行こうと  
したときに、はじめに何か見えてくるとい  
う印象です。そして進めば進むほど、頭が  
クリアになつていきます。

**西川** アイデアを思ひつく話で、ある著名  
なデザイナーさんと話をしていると、クラ  
イアントに依頼を受けてる最中に思ひ付く  
といわれまふた。その瞬間の出来事だとい  
うわけです。もちろん、その場で言つてし  
まうと仕事にならないので、その場では言  
わなかつわけですが（笑）。「うん、うん。  
じゃあ、ちよつと考えます」とか言つて、  
しばらく時間をもらうことになるわけです  
が、最後に「いつ思ひ付いたんですか、こ  
の話」と聞くと、「いや最初に西川さんの  
依頼の話を、聞いたときですよ」と言われ  
まふた。「あのときですか。何で言つてく  
れないんですか」「そりゃ、言つたら、商  
売にならないじゃないですか」というわけ  
です（笑）。もちろん、その段階で本当に  
最後の最後まで見通してあるわけではない  
のだからけれども、最初に話を聞いていると  
きに「うん？」と思ひうところがあつたとい  
うわけです。クライアントのいろいろな話  
を聞いてるときに、ああ、なるほど、  
あつ、と見えたというふうにおつしやつて  
まふたね。

**水越** なるほど。それだと、最初に気付く  
わけですかね。

**西川** 多分、そのとき、何かいろんなもの  
がまさに合わさつて立ち上がつてくる。そ  
んな言ひ方、されてまふたね。かなりのデ  
ザイナーが、何かをこねくり回してとい  
ふよりは、そんな感じではないかと思ひうの  
です。逆に、それが見えなかつと、仕事をそも  
そも受けなかつではないかと思ひます。答  
えがないのに受けてしまふと大変ですすから

★15 「社長の代わりに糸井重里  
さんが訊く『スーパーマ  
リオ25周年』」  
(<http://www.nintendo.co.jp/n10/interview/mario25th/vol1/index.html>)

ね。

**石井** もしかしたら、今の話の流れでいうと、それはアイデアというべきかもしれないですね。

**西川** たしかに、アイデアかもしれないですね。

### アイデアと本のギャップ

**石井** そういうアイデアでメモして、本にまでならなかったものはいっぱいありますね。これはいけると思ってメモして、結局いけない研究がある。だから、今の話は、恐らくそのときに思い付いて、それをフレームにして出来上がりつつある何合目かで、もう一つ、何か思い付くという感じでしょう。一気に完成度を増すと、そんなイメージです。

しかし、例えば、『マーケティングの神話』の次に書いた『**★16** 商人家族と市場社会』はまた違う形でした。家族と商業を結びつけたら面白いなと思ったわけですが、これはかなり、本の8〜9割までいっている感じはありました。この本の創造的瞬間はとあったら、最初に当時同志社大学で商業史を教えておられた**★17** 藤田貞一郎先生から年賀状を頂いて、その中に家族の話が書いてあって、それを見て商業の問題と関係づけて取り上げたらどうかと思ったのが、1991年から1992年のその瞬間だと思っ

ています。

**西川** とすると、前半と後半というイメージがあるのでしょうか。『マーケティングの神話』も、『商人家族と市場社会』も、プロセスの後半に創造的瞬間のようなものが来ているということですかね。

**石井** 確かにそうですね。ただ、商人家族の本は早い段階にそれがあったと思います。そう思って、そこからスタートしたわけです。

**西川** それはアイデアではなくて、創造的瞬間とっていいのでしょうか。

**石井** アイデアですかね。アイデアで、これはいけるなと感じました。いや、正確に言えば、こうやってみようと思ったというわけで、やってみると、実際に意外といけると感じました。

**水越** その前には全く研究をしてなかったのですか。商人や家族の研究というジャンルは。

**石井** 全然やったことがありませんでした。何でこんなことみんなやってるんだと思っていました(笑)。

**水越** それ以前に、石原先生とまちづくりなどの研究もされていたように思いました。

**石井** それは少しありました。彼らのまちづくりの努力をどう評価したらいいのかというところは考えてみました。

**西川** 『商人家族と市場社会』の前に実際

に商人の話聞いてはいたわけですね。その時は、家族の話などについては特に聞いていないのですか。あるいはヒアリングの現場で自然と目に入っているということもありませんか。

**石井** 意識していたわけではないので、普通のヒアリングだったと思います。震災の後に始めたヒアリングについては、すでに本のフレームもできていましたので、フレームに沿って明確に言葉を拾っていくというヒアリングでした。

石原先生と問題意識は同じだからと思っ  
ていましたので、石原先生に「共同でやり  
ませんか」とお声掛けした記憶がありま  
す。ただ、石原先生は当初他の用事があっ  
たようで、ではこちらでやります、とやり  
始めたという感じですね。その意味では、  
もしかしたら、あれは石原・石井でできた  
本だったかもしれない。

**水越** 時間、タイミングということですね。同じようなものは出来上がっていたかもしれないけれど、その具体的な形や最終形はいくつもの可能性があったと。

**石井** 問題意識としては、どこかお互いに思っていたところなんだと思います。同志社の岡本博公先生も「この本はわれわれが書かなくてはならなかった本だった」と言っておられましたね。マルキストの琴線に触れる問題なのではなかったでしょうか。

★16 『商人家族と市場社会』(有斐閣、1996年)。経済発展とともに衰退すると考えられてきた家族従業の零細小売業者。しかし彼らには彼らの存在意義があり、市場社会においても重要な意味を持っている。

★17 藤田貞一郎。元同志社大学商学部教授。商業研究の第一人者。

★18 『街づくりのマーケティング』(共著、日本経済新聞社、1992年)。地方商店街へのヒアリングをもとに、商店街の葛藤を分析しつつマーケティングの可能性を模索。

★19 岡本博公。同志社大学商学部教授。

**水越** 91年のその瞬間の段階で、そのぐら  
いまで見えているんですか。マルキストに  
も一言言えるだろうというところまで。

**石井** いけるな、とは思っていません。し  
かし、それは一つの論文で終わる可能性も  
あったわけです。例えば、数年前に面白い  
という話をしていたブランドと文化の本が  
ありましたよね。<sup>★20</sup>ダグラス・ホルト『ブラ  
ンドが神話になる日』<sup>★21</sup>。

これもいけると思ったのですが、結局未  
だに何も書いていません。例えば、時間が  
あって、ぱぱっと材料がたまれば、ホルト  
から得たアイデアも一気にいくかもしれな  
いけど、今は何もたまらないからできな  
い。これに対して、商人家族の方は、す  
でに街づくりなどで現場を少しでも回っ  
て、関係するデータもいっぱいあって、商  
業統計などはすぐ集まるというのは分かっ  
ていたということが大きかったです。

**水越** ある程度、ばらばらの何かは既に存  
在していて、これらがつながるなというイ  
メージがあったときに、一気に進む感じが  
あるということでしょうか？

**石井** そうですね。

**水越** とすると、先のデザイナーの話も、  
事前にたくさん知識があるので、最初の  
段階でも、かなり全体がつながっていくと  
いうことになるのですかね。

**西川** そうかもしれませんね。そういえ  
ば、こんな話もされていました。アイデア

は誰でも思い付くというわけです。ただ、  
思いついて、そのあとに、形にできるイ  
メージまで持てるかどうかはかなり重要な  
んだといっていました。学生ですら、「そ  
の学生さんのアイデア、すごくいいよね」  
というアイデアがたくさんあるのだそう  
です。でも、そのアイデアが形にならない。  
具体的に、どうやれば形になるのかがわ  
かっていない。特にデザイナーの場合です  
が、最終的な形にできるかどうかがよく  
重要。それができるかどうか、デザイ  
ナーになれる人となれない人の大きな差だ  
といっていましたね。

石井先生のこれまでの話も、そういう話  
かと思っただけです。ただのアイデ  
アだけじゃなくて、どう本にしたら、どう  
論文にしたらというのが見えるというのが  
多分、違いなのかなと思いました。

### 論文にする力

**石井** その力は大事かもしれませんが、だ  
から、マスター1年の人が同じことを思い  
付いても、何かに仕上げる力がないから、  
アイデアで終わってしまうわけですね。わ  
れわれだったら、ケースでやるか、定量研  
究でやるかなど、いろいろ考えながら、  
ざっと全体図を構成できるし、実現できる  
力がそれなりにあります。何か思い付いた  
アイデアを形にできる、その具体的な形の

作り方がわかるというところがポイントな  
のでしょね。

デザイナーの力は何かは分からないです  
が、学者の力というのは、多面的なアプ  
ローチで論文を書けるというようなこと  
なるでしょう。石原先生などは特にうま  
いですね、ちよつとしたアイデアをすぐ  
論文にできる。

**西川** デザイナーさんの場合というと、僕  
が聞いた限りの話ですが、プロタイプを  
作成することがカギになっているように思  
います。アイデアを思いついたら、すぐ  
形を作るわけです。ラフなものでも作っ  
てしまうという場合が結構多いと聞きます。  
作ること、自分としても、自分のアイ  
デアを確信していくことができる。

最初の段階は、本人ももしかすると、お  
そるおそるというか、分かってないのかも  
しれない。だから、デザイナーさんは工房  
を持つている方が多くて、手でできる作業  
をすぐにその場で動いてみるというのは、  
もしかしたら、学者がやる作業のデザイ  
ナーさん版といえいいのか、そういった  
ことを思いました。

**水越** ここまでの本の話でいうと、それで  
は何か書いてみる、というような感じだ  
か。

**西川** 石原先生はそうおっしゃいましたけ  
どね。右手に脳がある。「石原先生、どう  
やっていい論文、書くんですか」と聞いた

★20 Douglas Holt ポストモダ  
ン系に位置づけられるマー  
ケティング研究者。ブル  
デュー研究などでも知られ  
ている。

★21 『ブランドが神話になる  
日』（ランダムハウス講談  
社、邦訳2005年）。ブ  
ランドを消費文化の観点か  
ら考察。アイコン的ブランド  
の構築を捉えようとしてい  
る。

ら、**★22**「右手に聞いてくれ」と。「右手さん、右手さん、どうや」と（笑）。よく言われますね。

**水越** 確かに書いてるうちにつながりが出てきたりとか、矛盾が出てきて足したりひいたりしないといけないということはよくありますね。

**石井** ありますね。

**西川** 目次を書くとき、意外に見えてくるものがあるというのは、そうなのかなとも思うのですが、どうでしょうか。最初の方で、そういう目次立てをするというのは、すごく意味ある作業なのか。いや、別に目次自体は、意味はないんだと。結果、目次にゃいいんだという。石井先生は、目次はどの段階でできてくるのですか。本の構成ですね。

**石井** そういえば、**★23** 坂下玄哲さんは、各段落ごとの要約を書いていますね。論文全部について。それを後から文章にしていく。先に目次を作るわけですね。

**西川****★24** 廣田章光先生もそのやり方ではないかと思いますが。論文のパラグラフごとに、何文字、何文字と書かれています。ここ何文字、ここ何文字、ここ何文字と。文字数を先に決めて書いているのではないかなと。

**石井** 坂下先生にせよ、廣田先生にせよ、ということとは、段落ごとに書いていって、節の構成と結論を考える。また次の段落ごとに何かテーマを書いていって、結論に至

る。それを練り直すわけですね。いろいろな書き方があると思います。**★25** 加護野さんに言わせると、キーボードに最初にぼんと手が押して、出た字から書き始めたらいいんだとかね（笑）。

**水越** それはさすがに真似できませんが、しかし、手を書くというイメージぐらいであれば、何となく分かるように思います。

**西川** 書き出したら書けるというのはよく分かる気がします。確かにそのとおりですね。**★26** 安富先生は書く気がないから書けないんだとおっしゃいますよね。書けないのは、そもそも書きたくないからだという。

**水越**（笑）。だんだんよくわからなくなってきましたが、創造的瞬間というもの、研究者にとっても大事ですし、ビジネスにとっても大事なところですね。どうするかというと日々思うわけです。

### 業務の中で阻害されるインサイト

**石井** 今度「ビジネス・インサイト」に係して研究会をする予定なのですが、今までの話から言うと、ここでは阻害されるインサイトが焦点になるかもしれません。

ヒューマン・グロウス・センターの吉本さんという方がそれに関係して話をされていて、ビジネスの中で、断片化される自分があると思っています。これはいい話だなと思いました。

**水越** そこで、断片化される自分をつなぎ直すということになるわけですか。

**石井** そうですね。だから、この場合には、消費者にインタビュウするのではなくて、開発者にインタビュウすることで、新しい商品づくりなり、ビジネスモデルづくりをやりたいと思っておられるわけです。

例えば、有名メーカーにあって、開発者に対してロングインタビューするらしい。いい方法だなと思います。そういうふうに変えたら、ビジネス・インサイトを發揮する、その何かを奪われているというのが、今の、現代のビジネスの中では多々あるのだらうなと思っています。

**水越** 確かに。断片的に仕事することが当たり前だともいえる。

**石井** 誰でもいいのですが、例えばMBAに来たとき、小さいブランドでも、その責任者になっているような方は、何かはつきりとした全体性を持っている。自分として何を研究しないといけないのか、わりとはつきりと見えている。逆に、大きい組織に所属していても何かの一部の仕事しかしていない人は、そういうものがない。断片化された仕事で、他とつながないと意味が出てこないような仕事しかしてないから。

MBAにきて研究テーマを選ぶときも、漠然と環境問題をやりたいと言ってみたり、ブランドと言ってみたり、海外進出と言ってみたりする。そういう人には、インサイ

**★22** 石原武政が自らの研究スタンスをつづつた『論理的思考のすすめ』（有斐閣、2007年）にも記載されている。

**★23** 坂下玄哲。慶應義塾大学ビジネススクール准教授。消費者行動研究者。

**★24** 廣田章光。近畿大学経営学部教授。製品開発研究者。

**★25** 石井淳蔵との共編著によるテキスト『1からのマーケティング 第3版』（共編著、碩学舎、2009年）がある。

**★26** 加護野忠男。神戸大学大学院経営学研究科。日本を代表する経営学者。『組織認識論』（千倉書房、1988年）では、環境決定論に対して組織の主體的認識枠組みの重要性を主張する。

**★27** 安富歩。東京大学大学院情報学環准教授。複雑系をはじめ多岐にわたる研究を行っている。『複雑性を生かす』（岩波書店、2006年）では人間関係から環境破壊、さらには経済的問題にまでが考察されている。

**★28** 吉本武史。ヒューマン・グロウス・センター代表、臨床心理士。

トは無縁だと思いません。

**水越** ここでいうインサイトというのは、何となく全体を知っているということや、全体の意味が分かっているということでしょうか。

**西川** 部分でインサイトはないのですかね？

**石井** 部分でもあると思います。とすると言い方が悪かったのかな。断片化が直接的に問題というよりは、創意工夫が要求されない仕事、特定に問題に対して自身の権限と責任の下で完成させるという仕事をもっていないことが問題ということかもしれませぬ。

**西川** <sup>★28</sup> そういえば、最近、クラウドソーシングで面白い話がありました。これまで、ネットでは、掲示板というものが大事だと考えられていたわけですが、スコット・ペーリジという複雑系の学者の議論でいくと、そういう多様性の中でいいアイデアが生まれるときに、掲示板はあまり価値がないと言っています。クラウドソーシングでは、たくさんの方がいろいろとコメントしている掲示板よりも、むしろ重要なことを出すことが大事であって、何か話しているというだけでは何も生まれないというわけです。掲示板は、むしろお互い言い争ってしまったり、意見が出なくなったり、コミュニケーション不全を起こしたりする。

この話からすると、掲示板でも会社でも、それぞれが自立的に能力を發揮できるということが大事かなと思うのです。断片化されていたとしても、「どうしたら、問題を解決できるのだろうか」と真剣に思う人がいたら、全然違うのかなという話に聞こえました。

### 暗黙知とは何か

**水越** 『ビジネス・インサイト』の書籍で他にも重要な位置を占めているのは、暗黙知に関する議論かと思えます。例えば自分で考えないといけない意識というのは、暗黙知につながるのでしょうか。私のイメージとまた違うのかもしれませんが、例えば言葉にできないけど知っている、あるいは暗黙にして知っているというのは、何かこう、頑張って考えているとか、創意工夫しているとか、「これ、いいよね」と確信して何かやっていくのとはもつと違う、というか、むしろ逆の感じもします。もう既にしてこう、常に何もしなくても分かっている、そういったイメージかなと思っていたのですが。

**石井** <sup>★30</sup> そうですね。職人芸的と一般的には言われてきたわけですが、ウサギの話が一番いいと思います。クワインの翻訳の不確定性テーゼに出てくるカヴァガイ（ウサギ）の翻訳可能性の話ですね。他国言語で

あるカヴァガイという言葉について、具体的な小動物を表している言葉なのか、あるいは動物が走っていることを表しているのか、何を表しているのか分からないわけです。

あのウサギの話がまさにそうなんです。そのことは、どう論理立てても認識できるわけではないんですけど、現実としてはすでに認識してしまっているということ。言葉には出さないが、認識することができていないことです。<sup>★31</sup> この言い方は僕の言葉というわけではなく、マイケル・ポランニーの言葉ですが、その言葉を職人芸というふう<sup>★32</sup>に野中さんたちは理解したわけですね。

**水越** 言葉にできるわけではないけれど、それを認識して知ってしまえるということですね。『ビジネス・インサイト』の本では、98頁のところに「それとして知らないうちに知ってしまう」とありますね。

**石井** その存在をペンやウサギと呼ぶというところを知ることができるとは、知ることができるとは、知ってしまえるということですね。

**水越** 知ることができる、そういう能力があるというお話と、ウサギということが既に、自分たちの中に実体的な知識としてあるということが違うことだというわけですね。

**石井** ええ。

★28 直訳すると、「群衆委託」。

ワイアード誌の寄稿エディターであるJeff Howeによる造語。企業が、多数で多様な消費者の集合である群衆に製品開発などの問題解決を委託すること。詳しくは、『クラウドソーシング』（早川書房、2009年）を参照のこと。

★29 Scott E. page ミシガン大学教授、サンタフェ・インスティテュート外部研究員。複雑系をはじめ、政治科学、経済学が専門。本議論は、『多様な意見はなぜ正しいのか』（日経BP社、2009年）を参照のこと。

★30 Willard van Orman Quine 分析哲学者。極めてラディカルな議論を次々と展開し、今日の分析哲学の基礎を作った一人である。

★31 Michael Polanyi 科学哲学者。特に暗黙知の議論でよく知られている。ただ、その解釈にあたってはいくつかの視点が ある ようである。

★32 野中郁次郎。一橋大学商学部名誉教授。日本を代表する経営学者であり、知識創造論の提唱者として知られる。暗黙知形式の区分を経営学領域に浸透させた。

**水越** だからこそ両者の区分は難しい。多分、後者の方は職人芸的な知識が何かあるという実体的な話になっていく。前者が言うところのそれを知ってしまえるということとは、能力の問題といえるわけですが、実際にそれを知ってしまう以上、それが実体として何かあるように見えてしまうことも確かなわけですね。

**石井** タシットノーイングとしかいえませんがね。暗黙知というと、何か実体になってしまふから。暗黙に認知する力だということだけです。

**水越** それが、多くの場合にはなくなってしまうというわけですか。

**石井** 能力を発揮する機会を奪われているということですかね。あるいは、何か見通す力がいいと思うのですが、見通す力を阻害されてしまっている。

学者もそうで、いつも思うのは、例えばリジッドサイエンス系の研究をやっている人、軒並み40歳ぐらいで研究が終わってしまふ印象があります。後は、みんなテーマを探すわけです。だから、大体その人たちは、流行の研究分野には絶対おられません(笑)

**西川** 方法論のツールから入っているからそうなるということですか。

**石井** そうとも言えますが、問題に迫られて、断片化されているのだと思います。自分の思いの何かが。

**西川** でも、その人も創造的瞬間はありうるわけですよな。

**石井** どうでしょうか。僕は、能力は阻害されていると思います。

**西川** もっと創造的瞬間はあるはずだと(笑)。

**水越** もっといけるはず(笑)。

**石井** 「本当にやりたいことは何？」と聞いてみたいです。「一生をかけて研究者になつて、本当は何を研究したいの？」と聞いてみたいですね。世にいう研究者としては大成功されているわけですが、「本当にそれをやりたかったんですか」と聞いてみたい。いつもだれかのために、何かのために、研究されているイメージがあります。

#### tacit knowingと棲み込むことについて

**水越** 話を戻しますが、棲み込むというお話は、暗黙知の能力を得るということですか。それとも、棲み込むということが自体が、暗黙知の能力ですか。

**石井** そうですね(笑)。最近、棲み込むということが意味するのは、一つの能力だと思ひ始めました。棲み込めない人が、意外に多いと思います。能力は潜在的に持っているのだと思いますが、それを発揮する場もないままに終わってしまう人が多いように感じるので。学生を見ても思うことがあります。だから、棲み込む力、大事な

力だと思ひます。

**水越** むしろ最近はその話でいくと、暗黙知の反対のような形式知的な、科学的な世界観で生きているので、何でもかんでも物事を対象化してとらえる癖がついていて、棲み込む力が弱くなっている。

**石井** 例えば、皆さんのゼミに入ってくる学生で、もしゼミに入つてこなかったら、この子、どういうふうに育つていったんだろうと思うときありませんか？皆さんのゼミに入つてきた場合には、何かに棲み込んで、例えばSカレで商品企画を一生懸命やってみるというようなことがあると思います。けれども、他のゼミでいうと、なかなかそういうこともないわけで、現場にも出ない、理論だけを知つて出ていくという場合もあるでしょう。これは、不幸なことじゃないかなと思うのです。もちろん、一面的な話ではありませんが。

1年2年の学生で、棲み込むことが大事なことだと考えている子はほとんどいません。よほど優れた子、あるいは何か、よほど何か物事を成し遂げた子。例えば、野球でも何でもいいのですが、そういう子なら棲み込むことの大事さを知つていそうな気がします。

**水越** それは、むしろ分析的な子が多いということでしょうか。能力がないというのは、そういうことですか。

**石井** ええ。その上で、Sカレをやつてみ

★33 「スチューデント・イノベーション・カレッジ」の略。2006年より始められ、以後毎年開催されている。エレファントデザイン社の消費者参加型製品開発システム「空想生活」を利用して、多くの大学ゼミが参加して製品開発、販促、実開発、販売を行う。

([http://www.cuusoo.com/tvs\\_colle/](http://www.cuusoo.com/tvs_colle/))

ると、実際に商品開発をするということ  
で、みんなぐんぐん伸びていくと感じま  
す。

**水越** 実際にやる中で何か見えてくる、あ  
るいは具体的なやり方が分かってくるとい  
うことでしょうか？

**石井** 棲み込む、いやが応でも棲み込めと  
いうふうになってくるわけです。何か今ま  
で聞いた理論を使いこなそうと考えたり、  
使いこなそうと思わなくても、あれ、使え  
ないのかなと思う。それでいいと思うので  
す。それは、我々が教えた理論の適応範囲  
をはるかに超えてしまっている可能性もあ  
るわけです。それこそが、理論を使いこな  
すということだと思います。そういうこと  
をやらざるを得ないという状況に置かれて  
しまつて、何であれそうすることが正しい  
道だというように、いわば教えられるわけ  
です。

**水越** なるほど。理論として正しいかどう  
かではなく、その場でその理論が役にたつ  
かどうか、あるいはどうやって役に立てる  
のかということでしょうか。  
とすると、そのときに形式的なもの、  
あるいは分析的なやり方や、対象としてそ  
れを捉えるというようなやり方というの  
は、もはや要らなくなるのでしょうか。そ  
れとも、関係もまだ残るのでしょうか。そ  
ちらもある種の能力だといえるのでしょ  
うか。対象化して、わかりやすく、例えばマ

トリクス化するような。

**石井** 難しい質問ですね。よく分からない  
としかまだ言えません。

経営の世界でいうと、確かに最初に話を  
した小倉さんにしても、やはりそういう知  
識を持つてたから、役に立ったともいえる  
のでしょうか。だから、大事だともいえる  
のかもしれない。

なんというか、いつも大学でする話でも  
あるのですが、サッカー選手で海外に行っ  
ていてフランス語でインタビューを受けら  
れる人がいる。高校を出て、プロサッカー  
選手になる。そこから、フランスへ行く。  
どこにもフランス語を学ぶタイミングはな  
かったと思うのですが、ペラペラしゃべれ  
る。

だから、自分の道さえ決まれば、フラン  
スでやりたいと思えば、フランス語を勉強  
するだろうし、ロシアへ行きたいと思え  
ば、ロシア語、勉強すると思うのです。大  
学教育でいえば、そういう類の基礎教養  
は、やりたい何かが決まってからやったら  
いいのではないかと思うのですよ。端的に  
言えば、基礎学力は要らない。もちろん、  
日本語しゃべれるぐらいは必要なのだろう  
けれど。そうした授業は、3〜4年にやり  
たいことが決まってきたからやればいい。  
と、いうわけですが、多くの先生は「基礎  
学力をそれ相応に教えて」と考えられま  
す。

**水越** 必要があれば学べるものだというこ  
とですね。



### 暗黙知と創発

**西川** 先ほどの創造的瞬間の話とつなげて  
考えてみると、その形式知すらも創造的瞬  
間の上に立ち上がるというか、つながっ  
てくるという理解でいいのでしょうか。

**石井** そう。世界が生まれる。ただ、「何  
かそのときのためにいっぱい勉強しときな  
さい」というのは納得するのは難しいと思  
います。

**水越** 創造的瞬間のときに世界が生まれる  
というのは、具体的に形式知が生まれると  
いうことですか。

**石井** いや、形式知の定義がよくわかりませんが、あまり実体化した知識を考えているわけではない。

**西川** 話を聞いていて、創造的瞬間の話と、棲み込むという話がうまく合うのかどうかと感じた次第でした。

暗黙知が実体的ではないという点についてはよくわかるのですが、棲み込むという話の場合には、あるプロセスのようなものを感じます。ようするに、時間的な長さを感ずる話です。これに対して、創造的瞬間という、ある一瞬を捉えるような話が、ギャップがあるように感じたのです。石井先生の先ほどの話にしても、プロセスの中で創造的瞬間が生まれるということでしたので、そうすると棲み込むというイメージが合致しますが、最初にぽんと創造的瞬間が来ると考えていくと、棲み込むというのは何か合わないようにも思ったのですが。

**石井** それはビジネス・インサイトの批判につながりますね。ポランニー自身は創造的瞬間とは言っていないですし。安富先生だと、創発ですか。

**西川** 安富さんは、ポランニーは、暗黙知と創発を本質的に同じものと看做し、両方とも動的なプロセスであると説明していると言っていますね。

**石井** 私の場合は、具体的なビジネスモデルの発想というところから話が展開しているので、その発想はいつ生まれたんだらう

という議論になり、創造的瞬間という話になり、そこからポランニーの話とが結びついたわけです。これに対して、安富さん流にいくと、棲み込むプロセスの中で常に創発があるということになるのでしょうか。何か、例えばスイカをこんこんとたたいて、「これはおいしい」といったことが分かる人というのを例に出していたように思いますが。要するに互いに深く交流する中で何か新しい知識が生まれるという、このイメージが安富さん流でしょう。それは悪くないなという気がします。常に創発、棲みこめば創発が生まれる。いや、創発が生まれるというのはおかしいな。何か新しい違う知識が生まれる。

たぶん、創造的瞬間というのは、あまたある創発の中で、自分の意識の中に残った創発ということになるのだと思います。

### 暗黙知とready-to-hand

**水越** 少し話が飛びますが、どうして暗黙知の理解について確認したかと言いますと、最近たまたま読んだ論文で<sup>34</sup>チア&ホルトという方の話に、<sup>35</sup>ハイデガーの話が出てきます。有名な話でもあると思うのですが、ready-to-handとpresent-at-handの区別をする。ここで、ready-to-handというのは多分、イメージとしては暗黙知かなと思っていたのです。具体的にいうと、自分と道

具が一体化しているような状態をいうと思うのですが、例えば杖をついてたら、杖が体と一体化しているというような話のイメージです。これはハイデガーがいうところの世界の状態ということになるのかと思います。時々、present-at-handになる。どういふときかという、杖が折れてしまったときや、何か特別な問題が生じたときに、初めてそれが杖であって、自分ではなくて、客体としてこうあるものだったんだと気付くというわけです。

**石井** なるほど。

★34 Robert Chia&Robin Holt  
ヨーロッパ圏の経営学研究  
者。「Strategy without  
Design」(Cambridge Uni-  
versity Press、2006年)  
の中で、哲学や社会学領域  
の研究知見をもとに戦略の  
構築・実行プロセスを分析  
している。

★35 Martin Heidegger ドイツ  
の哲学者。「存在と時間」  
の著者として知られてい  
る。

て、「ああ、これは杖だったのだ」とか、「こういうことだったのだ」と気付ける瞬間が大事なようにも思うのです。ハイデガールの議論が正確にはどういふものであるかはよくわかりませんが、むしろこう、科学の世界に移行する瞬間のようなものが常にある、その瞬間や、あるいはその後どう考えるのか、どう見えることになるのかということが大事なようにも思うのです。

これは、何か創造的瞬間という話に近いような気もしています。ただ、そうすると話が逆になってしまうので、関係ないのかなと思ったりもします。暗黙知では、棲み込んでしまうし、棲み込んでいることが重要だということになるわけですよ。

**西川** 棲み込んでいる状態で発見があるのかというわけですか。

**水越** はい。気づきがそこであるのかどうかよくわからない。

**石井** そうかもしれませんね。商人家族と市場社会の話は、そういう感じで理解した方がいいのかもしれない。思い付いたときにすぐ石原さんに言って、「本、書きましょか」と言ってすぐ通じたわけですし。潜在的にすでに知っている。

**水越** 常にあったといえるわけですね。

**石井** それを「切り離してみませんか」、水越さんの言葉で言うと「客体化してみませんか」と言ったわけですね。これまでの知っていた議論を違うものとして捉えてや

りませんか。まさにそうなんだろうと思います。

**西川** 小倉さんも、アメリカに行つて気付いたというのはそうですかね。

**水越** 常に何か知ってはいたけど、ということですね。

**西川** あまりよく分からない国に行つて、UPSでしたか、それを見ることによつて、宅配サービスのビジネスモデルに気付く。もしかしたら、日本で見たら、同じくとも気づかないかもしれない。それも暗黙に知る力は常にあるとは思うのですが、それだけでは何も生まれてはいない。

### わかつていることをわかる

**水越** もちろん1個ずつ科学的に、知的的にやってみてどうこうという話ではやっぱりないので、何か瞬間的な感じは依然として残ると思うのですが。

**西川** そうですね。

**石井** しかし、みんな、そうなんでしょうね。先ほどの『マーケティングの神話』の一番基本的なところが分かったということもこれですね。こういうことなんだろうと思います。

**西川** 棲み込むだけでは駄目ということですかね。

**石井** 分かつてしまつてるといふことだと思います、もう既に。分かつてしまつて

から、それに気が付くこともできる。

**西川** 気が付かないこと？

**水越** 同時に気が付かなくもある。潜在的で、既に完了してしまつてることとして常にあるわけですね。

**石井** そう。気が付きにくいですね。

**西川** そのきっかけをつくるのは、外部からの刺激という話になるのでしょうか。あるいは、何もなくてもいいのでしょうか。例えば、つえは折れなくてもいい？

**石井** いや、つえは折れてもいいのだけど、では私の場合、商人家族と市場社会を書くことができたのは、あの時、手紙が来たからからという話になるのでしょうか。いわば、それが杖が折れた瞬間になるのでしょうか。

**西川** キットカットの★<sup>36</sup>高岡さんの話でも、ある問題意識が常にあつて、★<sup>37</sup>「きつと勝負」という話を聞いたときに、これだと思つたわけですよ。内的に一つずつ確認して調べているわけではなく、外部から何がぼんと与えられて道が開かれる。もちろん、その答えは昔から自分にあつたのだけど、そういう中で気付いていくという話ですよ。

**石井** 今の話の面白さは、このready-to-handからpresent-at-handへ移るこの瞬間が大事だというのは誰しもよく分かる話であつて、むしろサイエンスが客体的な分析にのみ集中してしまう傾向があるというこ

★36 高岡浩三。現ネスレ日本社長。キットカットブランドを大きく育てることにまつた、受験生をターゲットにしたサクラサクキャンペーンを主導的に担当した。

★37 この語呂合わせが、キットカットのブランド再生のキーコンセプトとなつた。

と、ここにあると思います。大事なのだから、客体的な何かを勉強しようというつもり。その傾向を問題にするという点にあるように思います。

**水越** そうですね。移る瞬間を捉えようとしていたはずなのに、では今からは具体的に分析していきましようという話になる。

**石井** とすると、やはり、present-at-handが主でready-to-handが従になってしまいうけですね。理論化するための現実というよなイメージになるのかもしれない。理論が上にあつて、現実にもうまく動いてる、それを改めて理論でうまく補足しようというイメージになってしまう。

しかし、ビジネスの場合には、少なくともそういうところは、何かそれなりに動いてる世界の中で、1つ2つの決定的な何かをつかむという瞬間があるという話になるのだからと思います。それがready-to-handからpresent-at-handというイメージであるように思います。

ところで、杖の話というのは、僕もずっとイメージしていましたが、<sup>★38</sup>ペイトソンの話ですよ。

**水越** そうですか、杖はペイトソンなんですね。ハイデガーで登場するのは、正確にはハンマーだったと思います。

**西川** 今の話で面白かったのは、折れるから気付くということでした。杖がないからということでもいいのかもしれない

が、しかし、杖を忘れたというのと、折れたというのは随分違う印象があります。

何というか、瞬間的に、必要なときということですよ。だからこそ、一種外部性を取り込まねばならない瞬間が生じているように感じました。

それは偶然性といえるのかもしれない。その偶然性があるからふっと気付くというか、ただ単に忘れたとかという話ではないように思います。杖を忘れたからといって気付くわけではなく、折れるという瞬間にこそ、なかば強制的に杖が客体化されていくという感じはありますね。

**水越** そうですね。あとは、本来的には、客体化した後にまた結局、ready-to-handに戻っていくという感じがします。何か一つの要素を対象化して取り出すのだけれど、結局、元に戻っていく。

**石井** くめども尽きぬ源泉ですね。

### ケーススタディの意義

**水越** 最後に、ケーススタディとケースリサーチの話をお願いしたいと思います。棲み込む能力を養うとか、暗黙知的な能力をもう一度、再確認するというのがケーススタディだとすると、ケースリサーチというのは何をすることになるのでしょうか。

『ビジネス・インサイト』の206頁には、「偶有性を記述する」という言葉があ

ります。これは、暗黙知のこれまでの話とは同じですか。それとも違うものですか。

**石井** 他でもあり得た可能性を記述するということですね。あのときに、彼があのとを思い付かなければという、そういう話になるわけです。例えば、セブンイレブンの鈴木さんにしても、もしあのときに、あの話をあのような形で思い付かなければ、いったいどうなっていたのだろうかというわけです。

世の中のさまざまな圧力の中で、そんなまどろっこしい話はすぐに消えてしまう。

地域集中出店戦略というのは、ロジカルに導き出されたコンセプトだということになってしまふ。あるいは、<sup>★40</sup>中内さんのGMSの概念も、きれいに分析する人にやらせれば、恐らく都市の郊外化だとか車社会の発展とかをうまく組み込んで、新しいビジネスシステムをつくったという説明をすると思うのです。そのことは、しかし、では別に中内さん以外の人でもできたはずではないかという話に当然なるわけです。そういう流れを避けたいというのが一番です。

中内さんがそのとき、どんな可能性に直面していたのか、あるいはここまで来たこの話と、次に来た話とは空白の何かがあるのだといった話です。小倉さんにしても、空白の何かがあるんだと、こういうことをよく理解させたいというのが趣旨ではあるのですが。

★38 Gregory Bateson 文化人類学をはじめとした研究者。「精神の生態学」「精神と自然」などで知られる。

★39 鈴木敏文。セブンイレブンの創始者。

★40 中内功。ダイエーの創始者。

**水越** それは、ケースリサーチですか？ ケーススタディでもありそうですが。ビジネススクールの授業ではそういう話をする ことになりませんか。

**石井** 両方ともそうだと思います。リサーチもそうなるでしょう。もちろん、リサーチ自体はいろいろな方法があつていいのですが、今回に関連して言えば、そういう暗黙の認識や飛ぶとかということをしつかりと理解してもらおうためのケーススタディが重要で。そして、そのための準備が必要になる。

**水越** ケースリサーチというのはその準備になるわけですね。飛んでる瞬間があるということ、ケースリサーチとしてまずは記述するというのが大事になる。

**石井** そうだね。

**西川** 偶有性を丹念に記述するというのは、ケースリサーチ、事例研究で必要だということですか。

**石井** そうです。

**水越** ケーススタディの授業では、それを使いながら、飛んでいるとか偶有性に満ちていたということを理解してもらうことが重要で、そのための事例であり、その事例に棲み込んでこそ理解が可能であり、飛ぶことができるということになっていくわけですかね。

**西川** ケーススタディの議論の中で、「議論が腹に落ちて」受講生が飛ぶのではない

ですか。

**石井** いや……。

**水越** ひいては受講生も飛ぶことになるのではないですかね。

### 偶有性を捉える

**石井** 飛ぶということがビジネス世界にあることだということをしつかりと知ってほしいです。

★<sup>41</sup> 松下幸之助さんが「経営とは何ですか」と聞かれて、「雨が降ったら傘をさすことです」と言うわけです。それは、今の時点から、彼が事業を生み出して50年やってきたとしたら、50年を振り返って、自分がやってきたことは一筋の道だったなど、それは単純明快な道だったというわけです。

しかし、実のところ、きっとそうではない。ある時点では、いつも選択肢が幾つかに分かれて、こつちに行こうと思いつながらこうに行つたこともあつただろうし、いろんな選択肢が何本も、何回もある中で、ずっとたどってきた道が今のこの道ということになる。それは、もちろん今のこの道から見たら1本の道でしかない。けれども50年前、幸之助さんが1920年の頃にこれからビジネスをやるうと思つて、一歩ずつ歩き始めた50年間の道というのは、いろいろな道があつて、どの道に行つていいかわからないとか、誰かに「あっち行け」と

言われたから不承不承行つた道もあつたのではないかと思つます。迷いや試行錯誤や幸運や強制もあつたけど、しかし50年たつてみたら、「いや、雨が降つたら、傘をさせばいいんです」と言つてしまふ。

もちろん、松下幸之助さん自身は謙虚にそう言つたのだらうと思つます。しかし、その言葉を真に受けて受け売りする人がいます。それには違和感があります。世の中に当たり前はない。そこでは、偶然があつたり、飛んだり、いろんなことが起こつてののだということを知つてほしい。

**水越** ちょうど関連するのかわかるとはわかりませんが、最近伊丹先生が本田宗一郎についての本を書いています。本田宗一郎は、バイクとトラックを作つていた時代にF1に出るといふ話をして、周りからは「無謀だ」とか「何で」といわれたというのです。

当時の日産の有名な方からは、「うちならそんなことはしない」といふ話もされたといふます。なぜなら、F1が必要とされる技術と車の技術というのはかなり違つてから、シナジーも利かないし、あんまり意味はないといふわけです。それでも、本田宗一郎はF1に出る。当然うまくいかわけですが、最後に優勝するような機会が生まれる。この話をどう理解するかと。

伊丹先生のお話ですと、本田宗一郎は、多分、今はトラックを造つてくれるけれども、

★41 松下幸之助。パナソニックの創始者。

★42 伊丹敬之。東京理科大学専門職大学院総合科学技術経営研究科教授。日本を代表する経営学者。『経営戦略の論理』（日本経済新聞社、1984年）ではいち早く見えざる資産の重要性に注目し、さらに「場のマネジメント」（NITT出版、1999年）では「場」といふ空間の重要性を指摘している。

★43 本田宗一郎。ホンダの創始者。

いつかそういうF1の技術や、そういうったものが必要になるような、遠い「こうしたい」という方向性だけは持っていて、そこに乗ってやっていったんじゃないかというお話をしていたように思います。

その意味では、具体的にどういう選択肢があつたのか、多分、本田宗一郎も分かってないし、その都度かなり行き当たりばつたりにもなるのですが、何かの全体として大きな方向性というのは彼の中に何かあつて、その中にすべてを位置付けていくこともできる。

**石井** 詳しいところはよくわかりませんが、本田宗一郎さんの「夢」という感じがしますよね。夢が現実を導くという、きれいな話ですが。

**西川** 後付けでつくられた夢という可能性もあるのでは。

**石井** 個人的な思いですが、「偉人」という存在をつくりたくない。最初からわかっていたとか、他の人にはない何か見通す力があつたかと、そういう結論は慎重の上にも慎重に言いたい。通常の倫理ではどうにもこうにも説明がつかないという事実の積み重ねがあつて、渋々そうした力の存在を認めるといことが大事。

普通の人間が、みんなそこそこ普通にやっているのだけど、ある人が時に花開くのは、一生懸命積み込むことができて、何か極めていくから、あるいはそれを生かせ

る条件があつたからと、そう思うのです。誰かが特に長期にわたってすごい構図を描けるなどということは、基本的にはあまり考えたくない。

**水越** 誰でも本田宗一郎になれたし、本田宗一郎も今のようにはならなかったかもしれないしという感じですか。

**石井** そうですね。成功した後で、実はそういう大きな構想があつたというのは証明が難しそう。

大体、物事が成るのは、偶然だと思えます。だから、読んでもうひとつなのは、社長さんの自慢話。自分が会社を変えたときと書くような話。「何か大きな流れがあつたときに、少し方向性を与えたかも」という言い方だと理解できるのですが、自分がこの世界をつくってきたというような人がいますよね。しかし、今ほど複雑な世界で、一人がリーダーシップを発揮して、世界が変わるなんてありえない。

### 新しいマーケティングに向けて

**水越** 『ビジネス・インサイト』の話は以上です。最後に少しいだけ、『マーケティングを学ぶ』についてお話を頂ければと思います。この本は、ずいぶんマーケティングとしては新しい感じがします。要するにコトラー流のマーケティングマネジメントの感じとは少し違う印象があります。

例えばSTPが大事だという考え方に對して、ポジショニングの問題にかなりスポットを当てますよね。それも単に差別化が大事というよりも、消費者の必要やニーズに對して、自社製品をどう位置付けるのかを問題にされます。このあたりは、何か意識されていたわけではないのですか。

**石井** コトラーさんとの違いはそれほど考えていないですが、ポジションの意義については意識していました。端的に言えば、ポジショニングこそが大事だということ、STPは何かひとつの手法の気がしています。もちろん、勉強するときにはSTPから始めればいいと思います。それにのつとつて「ああ、なるほど。この会社はそういうふうになっている」という理解でいい。ただし、だけど、STPがすべてのように思われたら困るなあと思っています。むしろ、STPでやると、誰もが納得するような案になつてしまつて、新味がないという弊害もあると思います。

**水越** なるほど。その点では、他にも新しい視点がありますよね。ブランドと営業を並列に並べるところも新しいのではないのでしょうか。

**石井** 両者共に、関係の媒体ですね。

**水越** 普通のマーケティングの議論でいえば、ブランドは製品開発で議論されて、営業はプロモーションの話か、独立した章が与えられていることが多いように思いま

★44 Philip Kotler 今日のマーケティング・マネジメントの考え方を広く普及させたマーケティング研究者。書籍『マーケティング・マネジメント』は、世界中でテキストとして利用されている。

す。

**石井** マネジメントのツールとしてのブランド、マネジメントのツールとしての人という認識をしています。

**水越** B to Cならブランドで、B to Bなら営業というような話も以前されていたかと記憶しているのですが。

**石井** そうです。もちろん、カルビーとかグリコを考える場合には、営業を使って卸を攻略しながら、ブランドを通じてマーケティングを行うという同時展開になるわけですが。

いずれにせよ、要するに顧客とのインターフェイスをマネジメントしなくてはならないことがメッセージで、そのため具体的にどういう方法があるのかというところで、ブランドや営業の話を持っていきます。ウェブもそうです。

媒体のありようをマネジメントすることはできる。そういう媒体を通じてPDCAのサイクルを回していくというわけです。しかし、直接、相手をマネジメントすることはできない。

**水越** それは、さらにいえば、コトラー流の、マーケティングの一般的な、お客さんが大事で、そこを出発点として話を考えるというような視点を、少し相対化するようなメッセージになっているのですか。例えば、マーケティングの定義そのものを変えらるというか。

**石井** いや、そこまでは考えていないです。人に働きかけて、その人の何かを変えらるということには、少し胡散臭いという思いはあります。教え込むとか、誘導するとか、強制するとか、…。もしかすると、そのあたり違っているかもしれません。

**水越** それはそうですね。ただ、コトラーの本は、7版とか8版ぐらいまでは確かに辞書みたいな感じでしたが、10版以降、ミレニアム以降はずいぶん変わった印象があります。

**石井** 読める本に変わってきたということですか。

**水越** 事例も豊富でリアリティがあるように思います。もちろん、全体としてはこういうときどうすればいいかという選択肢がずらっと書いてあったりもしますが。

**西川** カタログ的でいいのかもしれませんが。一つは、先ほどの偶有性を丹念に学びながら深く考えていくという方向があり、もう一つは、もう少し網羅的にいろんなものを知るといことも悪いことではない。

**石井** それはそうかもしれませんがね。

**西川** マーケティング・リサーチの教科書も同じ印象があります。

★<sup>45</sup> マルホトラの教科書で面白いのは、経営課題を、マーケティング・リサーチ課題に、さらにリサーチエクストロンや仮説に落とすということを学生に学習してもらうために、ケーススタディがものすごくたく

さん出ているのです。そこはすごく丁寧にされていて、実際的で面白いなと思います。

だから、石井先生の言うところのケーススタディという定性調査の何かもう少し深くという話と、マーケティング・リサーチという定量研究が、それらを学ぶ上で異種横断的に関係しているというか、それは同時にどちらも必要なのかもしれません。

**石井** 加護野さんが言うのは、「定量研究をしつかりやって、それから定性研究をやるんだ」と。それが正しいかどうか、よく分からないですね、実のところね。定性だけやりながら進んでいく人もいますし。私自身は、定量から入って定性へ来ました。今となつては、初期の頃の、論文を書くためのだけの定量研究は全部捨てたいです。思い出だけで十分です（笑）。

**西川** 定量にするポイントを知ってるから、ケース研究のときにこう見えてくるポイントがあるともいえます。石井先生は違うのかもしれませんが、操作化できる何か概念をつかもうという視点が生まれる。因果の関係をどう把握すればよいのか、そういうフレームが出来上がっている気もします。それがないと、何か漠然としてしかケースを見ることができない。

**石井** 概念の中にサブ概念があるということや、細かい次元があるとか。

★45 Nareesh K. Malhotra マーケティング・リサーチの理論的かつ実践的なテキストとして、『マーケティング・リサーチの理論と実践理論編』（同友館、2006年）を執筆している。

**西川** というのが見えて、決して定量研究にするつもりがなかったとしても、何か頭の中にそういうものがあるから見えるものがあるような気はします。

**水越** 二つの関係を改めて考えた方がいいかもしれませんね。



## 対談後記

日常いろいろと話している3名ということもあり、細かい話が多かったかもしれない。しかし、大枠でいうと、ビジネス・インサイトを得る、あるいは創造的瞬間を得るということは、ビジネスにとっても、デザイナーにとっても、それから研究者にとっても、同じように大事なことに違いない。分析的にそれを得る方法が見つかればいいと誰もが思っているが、たぶん、そのための確実な方法はないのだというのが今回の対談の前提にはある。

ではやみくもに進むしかないのか。たぶん、それでもないというのが、もう一つ今回の対談の前提にあったと思う。答えは、棲み込む機制なのだということになるわけだが、相手に同化し、物に同化し、あるいはケースに同化し、それ自体を知ってしまうということがここでは求められる。

けれどもそれは、何かを100%理解するということではない。そうではなく、もう少し抽象的に、たぶん何かを「理解する」ということではないかと思う。大事なことは、前者の具体的な「何か」ではなく、後者である。暗黙知の議論でいえば、knowingということだ

ろう。対談でも登場したクワインのウサギの話では、寛容の原理だけが必要になると主張されている。相手も我々と同じ言語をしゃべり、我々と同じように世界を認識し、生きているのだと考えよというわけである。なるほど、そうかもしれない。

創造的瞬間を得られればすべてがうまくいくというわけでもない。たぶん、社会的な成否はもう少し先にある。逆に、創造的瞬間がないまま、ずるずるとしかし成功に向かうプロセスもあるだろう。けれども、それはきっと面白くないのではないかと我々は思っている。お金はあるけれど心は満たされない、そういった状況に近いように思うのである。創造的瞬間を得ること自体が、ビジネスであれ研究であれ、何か創造のインセンティブになるように思う。そのためには棲み込むことだ。当事者意識を持つこと。

例えば、誰かからよくわからない話を聞いたとする。この時、2つの選択肢がある。一つは、その話をくだらないものだと思うこと。もう一つは、その話を理解できない自分を見直すこと。どちらも自由に選択できるが、たぶん、まずは後

者から始めた方がよい。それが当事者意識を持つということだと思ふ（水越）。

## 1からシリーズ



1からのマーケティング (第3版)  
石井淳蔵・廣田章光 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/marketing.html>



1からの流通論  
石原武政・竹村正明 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/distribution.html>



1からの会計  
谷武幸・桜井久勝 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/accounting.html>



1からの戦略論  
嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/strategy.html>



1からのサービス経営  
伊藤宗彦・高室裕史 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/service.html>



1からの観光  
高橋一夫・大津正和・吉田順一 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/tourism.html>



1からのマーケティング分析  
恩蔵直人・富田健司 (編)  
[http://www.sekigakusha.com/marketing\\_analysis.html](http://www.sekigakusha.com/marketing_analysis.html)



1からの経済学  
中谷武・中村保 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/economics.html>



1からの商品企画  
西川英彦・廣田章光 (編)  
[http://www.sekigakusha.com/product\\_planning.html](http://www.sekigakusha.com/product_planning.html)



1からの経営学 (第1版)  
加護野忠男・吉村典久 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/management.html>



1からの経営学 (第2版)  
加護野忠男・吉村典久 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/management2.html>



1からのファイナンス  
榎原茂樹・岡田克彦 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/finance.html>



1からのリテール・マネジメント  
清水信年・坂田隆文 (編)  
[http://www.sekigakusha.com/retail\\_management.html](http://www.sekigakusha.com/retail_management.html)

## 碩学叢書



マーケティングクリエイティブ (1巻)  
石井淳蔵・大西潔 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/mc1.html>



病院組織のマネジメント  
猶本良夫・水越康介 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/hospital.html>



百貨店のビジネスシステム変革  
新井田剛 (著)  
<http://www.sekigakusha.com/department.html>



国際マーケティング  
小田部正明、K・ヘルセン (著) 栗木契 (監訳)  
<http://www.sekigakusha.com/international.html>



メガブランド  
張智利 (著)  
<http://www.sekigakusha.com/megabrand.html>



[新訳] 事業の定義  
デレク・F・エーベル (著) 石井淳蔵 (訳)  
[http://www.sekigakusha.com/enterprise\\_definition.html](http://www.sekigakusha.com/enterprise_definition.html)

## 碩学舎ビジネス双書



商業・まちづくり口辞苑  
石原武政 (著)  
[http://www.sekigakusha.com/book\\_business1.html](http://www.sekigakusha.com/book_business1.html)



vol.1 商業を捉える論理  
石原武政・水越康介・西川英彦



vol.2 「創造的瞬間」とは何か？  
石井淳蔵・水越康介・西川英彦



vol.3 マーケティングの論理  
嶋口充輝・水越康介・西川英彦



vol.4 事業の定義復刊の意義  
石井淳蔵



vol.5 欲望とは何か  
田中洋・水越康介・西川英彦



vol.6 データをマッサージする  
中西正雄・川上智子・石淵順也

### 大学・専門学校の教員、博士課程の皆様へ

碩学舎サイトの教員会員の専用ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報を無料でお届けしています。この機会に、教員会員にご登録ください。以下の碩学舎サイトにて、お申し込みください。

[http://www.sekigakusha.com/inquiries/index\\_univ](http://www.sekigakusha.com/inquiries/index_univ)

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.2 (2011年11月8日発行)

## 「創造的瞬間」とは何か?

石井淳蔵(流通科学大学 学長)

水越康介(首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授)

西川英彦(法政大学 経営学部 教授)

Online edition : ISSN 2187-0845

### 碩学舎の会員になりませんか?

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

株式会社 **碩学舎**  
Sekigakusha

〒101-0052  
東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F  
フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト  
<http://www.sekigakusha.com>  
Facebook  
<https://www.facebook.com/sekigakusha>