九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

ことば資源のマネジメント

金子，信司

https://doi.org/10.15017/3000436

出版情報：経済論究. 132, pp.13-22, 2008-11. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

KYUSHU UNIVERSITY

“ことば資源のマネジメント”

金　子　信　司

第１章：問題意識と研究の趣旨

企業は競争優位を作り出すために商品・サービス開発を日々行っている。そして，それらは企業内の知識や情報という資産のマネジメントにより生み出される。企業内においてその知識や情報という資産は「ことば」という資源（ツール，素材）を中心に創造されている。言い換えると，「ことば」を上手くマネジメントしている企業，そうでない企業がある。企業の競争優位を作り出す事業活動を「ことば」という分析視角で論及することで，競争優位を作るためには，実践においてどのような「ことば資源」のマネジメントがされるべきか？本論ではそのフレームワークを探求する。

筆者が「ことば資源」という概念を得た背景にあるいつくかの事例を挙げてみる。

伝統工芸の塗りの素材である「漆」を「世界一の表面加工」と表現することで商品開発における視野拡大が発生する。「コンビニエンスストア」を「仮説検証業」と表現することで組織論者は事業の本質を言葉の言い換えで摘出する。リサーチャーは，自由言語分析により言葉のマップを作成し市場を理解する。企業は，戦略スローガンやブランドスローガンを用い企業の意思を造語により表現し，組織内外と事業活動の在り方を約束する。出井社長時代のソニーのメッセージは「ITとAVの融合」，ダイハツは「We Do Compact」と事業ドメインを明確にし，アップルは「Think Different」と思考様式を規定する。そして，Differentな商品やサービスを作り出している。商品に意味付けをする広告メッセージは市場に呼応して変化していく。洗剤の広告コピーを考えて見ると，当初は「汚れが落ちる」という表現。そして，「酵素パワーが効く」「香りが良い」「真っ白，ふんわりの洗いあがり」と機能価値の訴求が進化していく。機能上の差異が縮小してきた場合，「忙しいお母さんの味方」「汚れて帰ってくる子供達は，より多くのことを発見している」という情緒価値を付加するような表現がなされてくる。言語学の世界では以下の事が言われている。エスキモーは雪を表現する数多の言葉をもつ。薄もみじ（季語）を知っていると，秋の紅葉のバリエーションが見えてくる。エスキモーは，通常の日本人には見えない，様々な雪を見ているし，俳人は多様な季語というものによって日常の風景の中で常に色々な発見をしている。フロイトは意識と無意識の間に前意識（努力や工夫で意識できる領域）の概念を提示したがエスキモーや俳人はこの領域を自由に往来している姿が浮かぶ。日本人の心を表わすことば。―例えば「なごやか」という雰囲気に近いことば「しみじみ」「ほんのり」「ほのぼの」「のほほん」「ふんわり」「やわらか」「おおらか」「ほがらか」。心を表現することばを多く身体知として保有しているという事は自らの心の論理やマーケティング活動におけるお客様の心の状態をより緻密に把握する事が出来るのであろうという仮説が浮かぶ。文学

の世界には，「ラングとパロール」という概念がある。河合の言を借りれば(河合，2002，P.77)パロールは，日常の話し言葉であり，ラングは，言葉の海，ことばの銀行である。ラングが豊かであれば，その国，その集団の創造力が豊かであるというものである。しかし，表現においては，ただ言葉の量が豊富であることが良いというものでもない。世界一短い詩と言われる俳句。「海に出て木枯らし帰るところなし（山口誓子)」短い文章の周辺の余白がどこまでも大きな世界を表現する。多くの日本人は，その余白に「日本海」「鈍色の空」「孤独」等を見出す。

本論での研究の趣旨は，「ことば」を組織内の資源と捉え，企業の事業活動を「ことば」という分析視角で論及し，企業内の実践的な競争優位構築に役立つよう，「ことば資源」をマネジメントするフレームワークを構築することである。

第２章：先行研究のレビューと示唆

主に組織論領域での先行研究「シンボリズム，組織文化」，「知識」の中から前述した問題意識の関連分野をレビューし，そこからことば資源のマネジメントの示唆を得るスタイルをとる。

第２章―１：組織シンボリズム論，センスメーキングに関する先行研究レビュー

坂下によると組織シンボリズム論は1980年代初頭に誕生した意味の組織論（坂下，2003，P.41)。組織におけるシンボリック行為，すなわち人間が「意味」を「シンボル」として表現する行為（＝シンボリズム）を一般的な研究対象としている。ここで，意味とはシンボルに表現された行為者の「価値観」(意図，目的，動機など)，「パラダイム」(＝基本仮定)，「知識」などといった意識内容を指す。また，シンボルとは行為者の主観的な（＝思念された）意味が付与された記号であり，「物理的シンボル」（ロゴ，社章，製品，事業)，「行動的シンボル」（発話，言語，スローガン，物語，神話，伝説など）がある。人間の持つ高度の自意識や自省能力は，シンボリズムという意味の表現行為に繋がっている。また，行為者は自分が思念した意味を物理的，行動的，または言語的シンボルに表現して，他者にそうしたシンボルを呈示することで意味の伝達を行う。こうしたシンボリック過程を通じて，ある集団の中では「意味の共有」が起る。このようにして共有された意味の体系が，その集団の文化に他ならない。従って，組織文化とは組織の成員に共有された意味の体系だと言える。ただ，意味は表現媒体であるシンボルを離

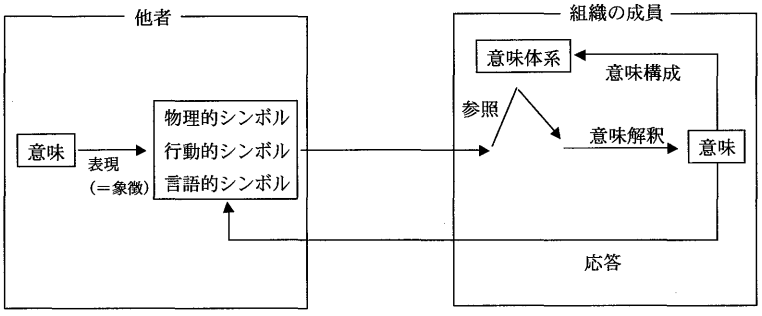

図１　意味解釈と意味構成（出所：坂下，2002，P184)

れて存在できるわけではない。その点では，組織文化とは共有された意味体系やシンボル体系だと言ったほうが正確である。

ウエイク（Weick, 1995）は，センスメーキング（意味形成）という概念で「ことば」と「認知」「他者との共有」の関係，さらに組織として「客体化されやすい表現」に関しても言及している。組織とは共通言語の開発と使用，及び日常の社会的相互作用を適応して維持される間主観的に共有された意味のネットワークであり，その意味は，参加者の継続的なコミュニケーション活動の交換と解釈を通じてのみ発見し，維持されると論じている。人間の活動とは，外的に状況付けられた，情報の主観的解釈が行動を通して客体化されるようになる，この継続的な客観―主観―客観の変換によって数人に共有される解釈を生み出すことが結果的に可能となる。したがって個人的な認知構造は，やがて社会的に強化される世界観の一部となる。解釈活動のこの循環的性質は，事業競争の物質的側面と認知的側面とが密接に交錯していると暗示している。その中で，意味と言葉の関係性に関して，複雑な対象を把握するためには複雑な感知システムが必要であるということを引き合いに出し，言葉のリッチさに思考は規定され，組織が現実を把握する能力は，組織内に共有される言語の能力に規定されるとしている。つまりは，豊かなことば資源を持つ組織は，それが乏しい組織よりも，行為の調整や創造が可能であり環境適応・創造に有利と言える。つまり，競争優位性の構築には，組織の意味形成力が大きく関わっており，「認知」という行為は言葉のリッチ度に制約され，「共有（意味の伝播）」という行為は，組織内に共有される言語の能力に制約される。

更に，客体化を促進する表現に関しても以下のように言及している。経験について言明するために文章を構築するという事は，連続的な主題に不連続な定義を押し付けることである。観察することと構造化する概念なしには，経験についての観察を文章で報告することなど出来ない。センスメーキングは連続性を不連続なカテゴリーに，観察を解釈に，経験を制限された事象に，そして認知をあらかじめあった企画やフレームワークに編集する。連続性を編集するということは固定化すること。従って，固定化された産物と連続性の間には溝が存在する。この溝を橋渡しできて，かつ連続性の余地を幾分残しているようなセンスメーキングはよりもっともらしさを感じさせ，より正確なモノになるだろう。第一にセンスメーキングが成功するかどうかは，その内容が流れや連続性を適度に保っているかに否かによって決まる。内容が，スタティックや構造，名詞，規定性，リストなどに支配されず，ダイナミックなプロセス，イメージ，動詞，可能性，物語といった点でリッチであれば，もっともらしく，かつ正確に流れが表現される。第2にセンスメーキングの成功はカテゴリーが実世界の中に適度にイナクトされるか否かによって決まる。具体的な予期を行動で確認しようとする時，行為によって境界が世の中に創り出されるのである。センスメーキングにとって必要なものは，正確性ではなく，もっともらしさや一貫性を有するもの，理に適い記憶しやすいもの，過去の経験や予期を具現化するもの，他者と共鳴できるもの，回顧的に構築できるもので，なおかつ予測にも使えるもの，感情と思考のどちらをも捉えるもの，現在の異常事態にふさわしい脚色を可能にしてくれるものであり，構築していて面白いもの。―つまりは，優れた物語であるとしている。そして，物語のポイントは連鎖化である。としている。

整理すると，センスメーキングし易い，つまり組織が客体化しやすいことばの定義は以下と解釈できる。

・過去と現在と未来を連鎖化するようなことば。つまりは，過去や現在の経験や未来の予期を管理可能と信じる事が出来るようなもの。

・自己の経験と他者の経験を連鎖化できることば。つまりは，他者と共鳴できることば。

・感情と思考どちらも捉え，更なる自律的な構築を促すことば。

これを本論では「客体化を促進する表現のマネジメント」と呼ぶ。

第2章—2：知識に関する先行研究レビュー

組織の創発に関する先行研究「知識」のレビューから示唆を得る。

第2章—2—(1)：知識（組織認識論）に関する先行研究レビュー

加護野（1988）の組織認識論とは，組織における人々が如何にして知識を利用し，獲得するかという観点から組織現象を捉え直すこと。この分析視角を組織認識論と呼び，その中で，パラダイムという概念—(パラダイムは企業活動に一貫性を持たせる，例えば，「大きいことは良いことだ」というような知識の束。企業とそれを取り巻く世界についての基本的な知識としてのパラダイムは企業の基本的な価値規範を正当化する根拠を与え，それによって組織文化の共有を促進している）—を提示している。

その事業パラダイムの創造プロセスを以下のように言及している。事業パラダイムは，ある行為が，新たな情報を発生させ，そこから新たな意味が創造され，それをもとにした行為が更に新しい情報と意味を生み出すというサイクルの反復から生み出される。既存パラダイムの中での行為→情報→意味のサイクルは固定化する傾向があるのに対して，パラダイム創造の過程では，このサイクルが流動化し，新たなサイクルの飛躍が起きる。古いパラダイムと新しいパラダイムの間には，例えば，「大きいことは良いことだ」→「小さいことは良いことだ」というような基本メタファーの違いという質的な非連続性が存在している。そして，パラダイム転換（この非連続性を超えるという質的な変化，飛躍）を，概念の連結の非対称性に求めている。事業パラダイムの創造性の過程ではさまざまな理論，概念の連結が行われる。ひとつ，あるいはごく少数の重要な連結が非連続への質的変化をもたらす梃となって他の連結が促されるとし，このような核となる連結をレバレッジポイントでの分離連結と表現している。ケースとして示された，すかいらーくでは，「家族」と「レストラン」の連結がレバレッジポイントとなり「ファミリーレストラン」という業態が開発され，アート引越センターでは，「主婦」と「引っ越し」は一体という概念の分離により「引っ越しサービス」という業態が開発された。これはひとびとが通常行う連結や分離の範囲を超えている。「レストラン」と「ファミリー」等が結びつくものだとは，少なくともこれらの企業家が実例を示すまでは，考えていなかった。異質な概念の新しい連結によって，これまでになかった意味が作り出されたのである。そして，異質な概念の連結により新しい意味を作ることは，更なる新しい知識を創造するだけでなく，過去の知識（経験）に対しても新しい（文脈）の意味付けをする。と論じている。

組織認識論からの示唆は，見えているものを別の何かと捉える様な，認知の流動化のマネジメントであり，それは，異質な概念（ことば）の連結や既存概念の分離による新しい意味つく

りのマネジメントと言える。

第 2 章— 2 —(2)：知識に関する先行研究レビュー

寺内は，野中他の知識創造の研究から以下を指摘している（寺内，1993，P.81）。個人の新たな知識は暗黙知と形式知との相互循環の中から創造される。個人の内省や外界との相互作用の中で継続されるコミュニケーション活動を通じ，知識は状況に対するイメージや観点という暗黙知を形式知化（概念化，分節化）するプロセスから生まれる。集団レベルの知の創造は，「暗黙知の共有」及び「概念化」のプロセスである。

集団における知の創造プロセスは，集団の各構成員が持つ暗黙知と形式知の相互作用の中で展開され，暗黙知の言語化・形式知化という形で価値・意味・差異が生み出される。集団において暗黙知が形式知へと転換されるプロセスにおいては，人と人との直接的かつ継続的相互作用が重要な役割を果たす。とりわけ対話の中で用いられる有効な転換の集団がメタファーである。集団においてはメタファーを媒介として対話者相互の知識の関与が生じ，暗黙知が形式知へと変換されて新たな意味体系が獲得される。ここでの対話とは，言語を媒介とした知の交換と共有化をいう。

野中，竹内（1996）の言を借りれば，供給者である企業組織の新製品やサービスの開発は，知識創造プロセスである。すなわち，持続的な対話を通じてチームや集団の中に暗黙的なメンタルモデルが共有され，共有されたメンタルモデルが「言葉」として明示化されるプロセスとしてコンセプト創造の本質を捉えている。「知識創造企業」で言及されている，ホンダシティの開発では，「トップの車進化論」という言葉を受け，「マシンミニマム・マンマキシマム」，「球」のアナロジーを経て，「トールBOY」という開発コンセプトが生まれ，大ヒットモデルのシティが誕生した。このプロセスでは，言葉のユニークさが際立つ。メタファーやアナロジーを駆使し，新しい概念を創造していく過程が確認できる。いわゆるSECIの表出化プロセスにおいて，非常に豊かなことば資源を駆使していると言える。

つまり，新商品やサービス開発は，事業体がその事業プロセスの中で「ことば資源」を用い，解釈や創造をしている行為である。その行為の中で，ある組織が開発メンバーや市場の暗黙知を表出化させるために利用する言葉がユニークさ，多様性，繊細さ等を持つならば，その組織は他組織とは違うユニークさ，多様さ，繊細さ等を持つ商品やサービスを生み出すことになり，結果競争優位が構築されるという仮説が浮かび上がる。つまり，組織内での暗黙知の言語化の促進と質の向上マネジメントが現実の競争優位を作るという示唆である。文学の世界で言うラングの概念，組織が持つ“ことばの海”を大きく豊かにするマネジメントが重要であると言える。

本論はこのように組織の認知，知識の創造，客体化の素材となる言葉を「ことば資源」と表現し，組織のマネジメントに対し新たな視点を与えるものである。

これらは，認知科学の知見からは以下のように裏付けられる（苧阪，2002，P.23）。認識論からも動機の文脈に合わないものは，人間は意識できないとしている。逆に，情報が足りない場合は，背景知識や暗黙の了解によって，その情報の穴埋めをし，全体像を作るとされている。意識は内的な状態を主観的，自覚的に経験すること。そしてそれを名指すことによって客体化，

意識化されるとしている。リカーシブな意識(情報処理的に再帰的な過程）という概念を使い，人間はリカーシブな意識の機能によって環境世界を自己の内部に消化し自分の座標軸を形成し，言語によりそれを意味つけるのだと説明している。そして，感覚の心理的物理的判断もこれにかかわる。リカーシブな意識は言語に媒介されることではじめて自己モニタという心のはたらきを担うことが出来るようになり，私という一人称の意識がそこに生まれる。つまり，言語が豊かであればあるほど，環境を内部に取り込む感覚の心理的物理的判断もバラエティに富むと言える。

知識の先行研究から，競争優位を作る，組織の思考・行動のベースとなる意味体系（＝パラダイム）を強化する「ことば資源のマネジメント」は以下だと言える。

・認知の流動化のマネジメント　＝異質な概念（ことば）の連結や既存概念の分離による新しい意味つくりのマネジメント。

・組織内での暗黙知の言語化の促進と質の向上マネジメント＝　組織のラング（ことばの海）の拡充のマネジメント。

第2章―3：商品開発・マーケティングに関する先行研究

商品開発・マーケティングに関するいくつかの先行研究をレビューすることで今までの論述の意味をより身近な企業活動で捉えてみたい。

企業の競争優位構築における重要な要素である新製品やサービス開発のマネジメントに対し，アーバン，ハウザー，ドラキア（Urban, Hauser, Dholakia, 1989, P.23）は，以下の課題を提起している。プロダクト・マネジメントにとっての課題は，ある特定セグメントに対して，その製品を優れたものにする「何か」を，より安価にさせる「何か」を，あるいは際立たせる「何か」を見つけだすことである。いったんその「何か」が明らかにされたならば，そうした「勝利をもたらす特徴」が新製品の中に組み入れられ，その製品を支援するマーケティング・プログラムを具体化できる。すなわち，この「何か」を探すことが重要である。石井（2004）はその「何か」を探すプロセスに対し，消費者と供給者というマーケティングの構成員についての前提を提示している。消費者自身，かれの消費目的や欲望を表現できないだけでなく，十分に認識・自覚さえ出来ない。さらに言えば，消費者の欲望とは，発見されるのを待っている「確固たる実在」ではない。一方，企業組織においても，自身が開発する製品の能力（あるいはそこに埋め込まれた技術的源泉，いわゆる技術シーズ）について，その客観的な意味や意義を自覚的に評価することはできない。結果的に，製品のコンセプト・ターゲットを市場に出す以前に（あるいは市場に出した後でさえも）十分に確定できない。つまり，消費者欲望と製品能力は消費という交換を通じ，相互に解釈を繰り返しながら，消費や生産に価値の意味付けを行い続けている行為であると言及している。藤本は，商品開発のプロセスを，「製品＝情報＋メディア」という「情報転写」という概念で提示している(藤本，2003，P.29)。つまり，企業が生み出す製品を「設計情報が素材，すなわち媒体の中に埋め込まれたもの」と考える。製造業であれサービス業であれ，企業が顧客に納入する商品は，なんらかの設計情報が，なんらかの媒体の上に乗り移ったものとみなせる。供給者は製品に託して情報の束を発信し，消費者はその情報を受信し，解読し，そこから顧客満足を得る。つまり，消費者が消費しているのは本質的には情報の束であり，事業活動は，「供給者が

描く情報」→「製品やサービスに転写」→「消費者はその情報の束を消費」という情報循環プロセスである。広告コミュニケーションは，商品やサービスの情報を受ける消費者に対し，更なる意味付けを行うものである。そして，その製品やサービスに関する情報を記憶させる。この記憶をブランド資産と言う。つまり，消費者欲望と製品能力は消費という交換を通じ，相互に解釈を繰り返しながら，消費や生産に価値の意味付けを行い続けている行為であり，それは，「ことば」により勝利をもたらす特徴を探す（創造する）競争とも言える。これらを鑑みると本論のことば資源のマネジメントの優劣が，競争優位構築の優劣に結び付くことがより理解できるであろう。

第3章：ことば資源のマネジメントフレームワーク

第3章－1：ことば資源のマネジメントフレームワーク考察

現在まで先行研究からの導きを整理すると，以下3つのマネジメントがことば資源のマネジメントの要諦である。

1．認知の流動化のマネジメント＝異質な概念（ことば）の連結や既存概念の分離による新しい意味つくり。

2．組織内での暗黙知の言語化の促進と質の向上マネジメント＝組織のラング（ことばの海）の拡充。

3．客体化を促進する表現のマネジメント

これらは「個人の認知」→「表現」→「共有」→「客体化」→「個人の認知」というスパイラルに整理できる。当然この個人と組織相互のプロセスはダイナミックに重複し回り続けるものである。

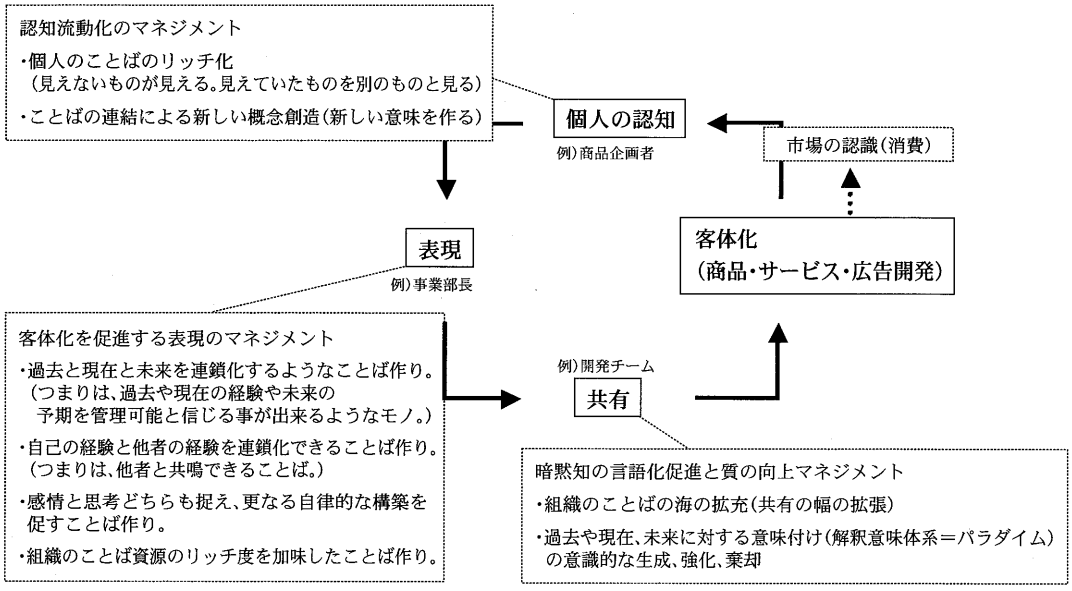

図2　ことば資源のマネジメントフレームワーク

個人の認知領域。すなわち，商品開発者等組織内の個人の認知の流動化のマネジメントの領域では，個人のことば資源の拡充により，市場の認識という情報を含め，見えていたものを別のものと見る力，見えないものを見る力の増強，及び，ことばの連結・分離による新しい概念をつくる力を作るためのマネジメントが必要である。

表現の領域。すなわち，組織メンバーの商品・サービス開発等の客体化を促進する表現のマネジメント領域では，過去と現在と未来を連鎖化するようなことば。つまりは，過去や現在の経験や未来の予期を管理可能と信じる事が出来るようなことば。自己の経験と他者の経験を連鎖化できることば。つまりは，他者と共鳴できることば。感情と思考どちらも捉え，更なる自律的な構築を促すことば。そして，組織のことば資源のリッチ度を加味した言葉つくりのマネジメントが必要である。

共有の領域。すなわち，組織内での暗黙知の言語化の促進と質の向上マネジメント領域では，組織のラング（ことばの海）の拡充による，組織の共有の幅の拡張。過去や現在，未来に対する意味付け（組織の意味体系＝パラダイム）の意識的な生成，棄却，強化のマネジメントが必要である。

第3章―2：ことば資源マネジメントフレームワーク考察（ケースでの検証）

上述したフレームワークの検証のため，ソニーVAIOのケースを用い言葉資源のマネジメントの解説を試みる。既存文献資料に加え，筆者は2000年まで，別セクションではあるがソニー㈱に勤務していたこともあり，その感覚も含め論述したい。

VAIOは発売より10年を経過した。PC市場の競争は激しいが，現在も一定のポジションをキープしている。当時のソニー全体の事業戦略「ITとAVの融合」の象徴的な商品であるVAIOは，1997年に発売。Video Audio Integrated Operationの頭文字をとった名称を持つモデルは，商品機能スペックは他社モデルとほぼ同様。デザインで新しい楽しさを表現することで差別化し市場からの評価を得た。その商品特性のパラダイムを実現する形で「つなぐ」キーワードが多用され，メモリースチック，i-LINK等で他AV機器とつながるという特徴を実現した。類似商品との差別化を意識して2004年VAIO第2章「Do VAIO」というメッセージを発信。テレビの持つ画質，オーディオの音質をPCに取り込み，更に，それを簡単な操作で実現するというパラダイムを規定した。前後して，「ホームノートの新基準」という商品コンセプトもマーケティング担当者等により提示された。ことば資源のマネジメントのフレームワークに当てはめると，VAIOという商品名事体が，ことばの連結による新しい概念の創造となっている。また，「Do VAIO」も同様に「PC＝スタティックなモノ」という概念を分離し，ことばの連結により新しい概念を作り出している。更に，ウォークマンやハンディカムという外に持ち出すアクティブな商品で過去成功をおさめたソニーにとっては，「Do」ということばを用いることは，過去と現在と未来を連鎖化するようなことば作りのマネジメントに該当し，組織として受け入れやすい言葉であった思われる。「Do VAIO」という言葉を受けたと推測されるが，開発陣においては「VAIOを使う」という言葉に落とし込まれており，開発陣が「使う」という概念を強く意識していたことが分かる。つまり，客体化を促進する表現として機能していると考えられる。広告ではその商品特性を以下のように表現

している。「タイプをする手を休める場所としてのキーボードの手前のわずか1.7ミリの段差」を『箸を休めるように，手を休めることころ』と広告コピーで表現。「PCを使わないとき佇まい。」を『使うときには，ひろびろと広げて，しまうときには，薄くたたんで，扇子，屏風，番傘，そして風呂敷，考えてみれば，日本で昔から使われてきた道具には，こうした知恵が生きているように思います。使う，しまう，持ち運ぶ，それは，ひとつひとつの動作にも作法を求めた私たちの美学なのかもしれません。(中略)－WIDE & SLIMはこの国の美学かもしれない』と表現している。これらの言葉は，組織のラング（ことばの海）の拡充による，組織の共有の幅の拡張に該当すると考えられ，今後の商品開発に生きることば資源になると思われる。

第4章：今後の研究課題

本論では，「ことば」という分析視角を用いた競争優位構築のためのマネジメントのフレームワークを提示した。これは，企業内で使用される言葉を，人，モノ，金と同様に組織の経営資源と捉え，「ことば資源」という概念を提示し，組織マネジメントに対する新しい視点を提供するものである。しかしながら，本研究は緒についたばかりであり，今後更なる文献調査，企業ヒアリング，定量調査等を通じ，フレームワークの精緻化を行いたいと考えている。

-参 考 文 献-

[日本語文献]

a　単行本

池上嘉彦，山中桂一，唐須教光，『文化記号論』講談社学術文庫，1994

伊丹敬之，『場のマネジメント』，NTT出版，1999

石井淳蔵，『マーケティングの神話』，岩波現代文庫，2004

大江健三郎，谷川俊太郎，河合隼雄，『日本語と日本人の心』，岩波書店，2002

大河原克之，『ソニースピリットは甦るか』，日経BP出版センター，2005

苧阪直行，『意識の科学は可能か』，新曜社，2002

加護野忠男，『組織認識論』，千倉書房，1988

加護野忠男，『競争優位のシステム』，PHP新書，1999

坂下昭宣，『組織シンボリズム論』，白桃書房，2002

下條信輔，『意識とはなんだろうか』，講談社現代新書，1999

寺本義也，『学習する組織』，同文館，1993

野中郁次郎，竹内 弘高，『知識創造企業』東洋経済新報社，1996

永田晃也他，『ナレッジサイエンス』，伊國屋書店，2002

仁科貞文他，『広告心理』，2007

林伸二，『組織心理学』，白桃書房，2000

藤本隆宏，『能力構築競争』，中公新書，2003

松岡建夫，『ソニー新世紀戦略』，日本実業出版社，1997

茂木健一郎，黛まどか，『俳句脳』，角川文庫，2008

湯浅泰雄，『身体論』，講談社，1990

b　雑誌論文

坂下昭宣，『組織科学VOL37』，白桃書房，2003

近藤弘毅，『九州大学経済論究105号　マネジメントにおける意味形成論の展開』，1999

c　雑誌，ホームページ

『ADVERTISING VOL46-日本ブランドの作り方』，2008

『広告月報』，1998.7

『読売ADレポート』，2006.5

『DIME』，2005.6

ソニー㈱ホームページ，開発者インタビューinside VAIO，V-VISION新聞雑誌広告

[外国語文献]

a　単行本

Glen L.Urban, John R.Hauser, Nikhilesh Dholakia, Essentials of new product management, 1987

(林廣茂，中島望，小川孔輔，山中正彦訳『プロダクトマネジメント』，プレジデント社，1989)

Karl E. Weick., Sensemaking in organaizations, 1995

(遠田雄志，西本直人訳『センスメーキングインオーガナイゼーションズ』，文眞堂，2001)

Terrence E Deal, Allan A.kennedy, Corporate Cultures,

(城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』, 新潮社, 1983)