

ことば資源のマネジメント①：先行研究からの具体的手法の導き

金子，信司

<https://doi.org/10.15017/3000451>

出版情報：経済論究. 134, pp.17-35, 2009-07. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

ことば資源のマネジメント①—先行研究からの具体的手法の導き—

金子 信 司

第1章：研究の目的

顧客に「欲しかったものは、こんなじゃないんですか？」と商品やサービスを継続的に提案する事が可能な組織はどうしたら作れるだろうか？目に見えない顧客の潜在ニーズを見る事が出来、そこから商品・サービスのイメージを作り、それを精密に現実の商品・サービスに落とし込む能力の高い組織がそれに当てはまるのであろう。

次章で概観するが、その組織行動を先行研究では、「組織は意味の解釈・創造システムである」と定義し、既に分厚い考察がされている。つまり、組織の内外の情報を個人・組織が認識し、その意味を解釈し、組織として共有し、その意味に従い商品やサービスを開発し、また、環境へ意味(商品やサービス)を投げかけるプロセスとして組織を捉えている。ここから、競争力ある商品・サービスを作り出すことは、環境や自己を超越する「意味作り」であると捉える事が出来る。その中の多くの研究で、本稿の視点である「ことば」がそのプロセスに大きな影響を与えていることが示唆されている。それらは、企業活動において、事業コンセプト、商品コンセプトを表現する言葉や、組織の方向感を作る言葉、固定概念を打破する言葉、つくり方を作る言葉等の事例として論じられている。

例えば、スターバックスの、お店の作りのコンセプトは「Third Place (3番目の場所)」。一番目の場所は家庭、2番目は学校や職場。そこに続く、3番目の場所とスターバックス自身を定義し、家庭や学校、職場でのくつろぎ感ではない、独自のくつろぎ感を演出していく。自動車の開発では、マツダロードスターの「人馬一体」、ホンダアコードの「背広を着たラガーマン」のような商品コンセプトが技術情報に変換され、図面化され、モノが作られていく。つくり方を作る言葉では、「ユーティリティ・ミニマム (必要な機能を満たして、なおかつ無駄を排除すること)」「現場、現物、現実」(ホンダ)、「丹念に、一念に」(三和酒類)、「ITとAVの融合」「人がやらないことをやる」(ソニー)が組織の共通語として語られ、現場の開発者はそのつくり方を意識しながら商品・サービスを造り込んでいく。そして、組織はそれを行う場の方向感を出すために、「ワイガヤ」(ホンダ)、「制作議論」(ジャパネット)、「コンセプトトリップ」(マツダ)と表現する。住友銀行は、新事業への挑戦を促す時、必要以上の経営資源を新チームに与え、高次の結果を出すための組織作りを「だぼだぼの背広を着せる」と表現し、日産の改革をカルロスゴーンは、「日産ルネッサンス」と内外に伝え、「コミットメント」等40の言葉の定義をイントラネット上のゴーン辞書で明確化する事で、意思伝達のロス削減を図った。グーグルは「どこまで組織をフラット化出来るかがグーグルの挑戦」とし組織デザインの方向性を規定している。固定概念を打破する言葉では、「売り場ではなく、買場」「販売代理店ではなく、購買代

理店」という風に視点の変化を促す事例は良く聞かれることで有る。

塩次 (1995, p.10) は、過去の広範な社会科学の先行研究から、上述の行為主体である「人」の特性を以下に述べている。

人は日常的に体験する出来事を、意識することなく経験的事実であると素直に了解してしまう。出来事を理解するための解釈の枠組みが日常の生活体験を通じて内面化されており、それに沿って方向付けられた思考が暗黙理に行われているからである。しかし、新規な出来事に直面すると、暗黙の思考を意識の世界で再構成して、その意味を理解しようとする。このとき人は解釈の枠組みの確認とそれに基づく説明を「言葉」によって構造化するものである。

本研究の思考のベースは、組織の主体である「人」を上述の文脈で捉えており、本稿は、組織が日々全力を注いでいる、組織の商品サービス開発能力構築に貢献するため、「ことば」という分析視角で過去の先行研究をレビューし、商品・サービス開発力のある組織作りに貢献する、組織内の言葉のマネジメントに関連するインプリケーションから具体的手法を提示する事が目的で有る。

第 2 章で、組織は意味の解釈・創造システムであり、その意味の解釈・創造活動には組織内の言葉が大きく関わっているという示唆を先行研究から紹介する。その上で、「ことば資源」とそのマネジメントの範囲を定義し、「ことばのマネジメントは如何にあるべきか？」についての具体的手法を先行研究のインプリケーションから導くという手順で論述する。

第 2 章：組織は意味の解釈・創造システム

ウエイク (Weick, 1995) は、センスメーカー (意味形成) というパースペクティブで組織を捉え、以下に論じている。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。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、事業活動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と論じている。そして、「組織化」とは、意識的な相互連結行動によって環境の多義性を削減するのに妥当と皆が思う文法 (ルール、習慣の体系) であると定義している。つまり、組織を環境に意味付けをし、組織固有の解釈コードを徐々に作り出し、物質的な現実を作っている意味の循環システムであると捉えられる。

寺内は、組織学習を論じる中で、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。

同様に、加護野（1988）は、組織認識論の中で、組織の成員が如何にして知識を利用し、獲得するかという視点から組織現象をとらえ直し、行為→情報→意味（図1）という行為を起点とした能動的認識主体としての組織の事業活動サイクルを提示した。組織は、事業活動を通じて環境へ働きかけ、環境からの応答を得ることで情報を獲得する、その情報の意味を解釈し、意味を表現し、行為を作っていく能動的な意味の創造主体として捉えている。

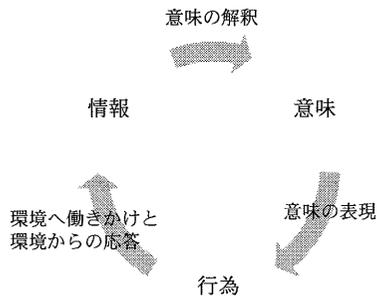


図1：認識サイクル（出所：加護野，1988，P.169）

上述した内容は、組織の内外の情報を個人・組織が認識し、その意味を解釈し、組織として共有し、その意味に従い商品やサービスを開発し、また、環境へ意味（商品・サービス）を投げかけるプロセスである。このことから、競争力ある商品・サービスを作り出すことは、「環境や自己を超越する意味作り」で有ると捉える事が出来、本稿の視点である、「ことば」が、その一連のプロセスに大きな影響を与えていることが示唆されている。

第3章：ことば資源の定義と先行研究からのインプリケーション

本章では、組織が意味の解釈・創造システムであるという前提に立ち、その認知プロセス、意味の生成プロセス、意味の共有プロセスに影響を与え、競争力のある商品、サービスを作り出す言葉を、組織の資源である人、モノ、金と同様に「ことば資源」と捉える。そして、そのことば資源を作り出し、商品・サービス開発に貢献するマネジメントを「ことば資源のマネジメント」とし、先行研究からインプリケーションを導く。

まず、「言語論」「認知科学」の知見から、言葉が人の認知や創造にどのように寄与していくかをレビューし、更に、組織論の知見からことば資源のマネジメントのインプリケーションを得る。

3章—1：組織の環境認知・解釈・意味作りに関するインプリケーションの導き

言語学（土屋，2001）の世界では「言語と認識」に関し、図2のような認識優先説と言語優先説が語られてきた。内容がまず認識され、その認識を言語により表象するという関係が認識優先説であり、内容がまず言語により表象され、その表象に従ってその内容が認識内容となる考え方が言語優先説で

ある。認識優先説に関しては、外界の事物が心の中に思い浮かべられ、それが言葉として表現され、その表現された形が名前と文であるという形を取るというもので有り、例えて言う、「言葉は現実を映し出す鏡である」という事で有る。言語優先説に関しては、具体例を挙げた方が理解し易い。例えば、日本では虹を構成する色に対する名前は7個あるとされ、英語ではそれが6個とされている。日本語を使う人は虹を7色と認識し、英語を使う人は6色と認識している。例えて言う、「それぞれ人はコトバの袋を持っており、そこから自らが見たモノに合うと考えるコトバを取り出して使用している。つまり、異なるコトバの袋を持つ人は、同じ現実を違うモノと認識する。」このような形で認識が言語によって、制約、規定されるという考え方が存在し、定着している。

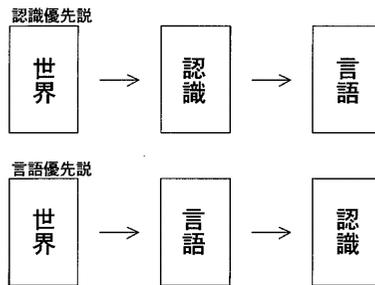


図2：表示システムとしての言語と認識 (出所：土屋, 2001, P.9)

認知科学では以下のことが言われている (苧阪, 2002, pp23)。動機の文脈に合わないものは、人間は意識できない。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。意識と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意識化されるとしている。環境世界を名指すことにより、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付けるのだと説明している。そして、自己の感覚の心理的物理的判断もこれにかかわり、この成熟が「他者の心を知る」という行為に繋がっている。

つまり、ある特定の状態を指し示す語彙を持っていないならば、それは表現出来ないし、再生的に意識できないということである。そのため、人は、自らの語彙にない、初めて出会ったモノを「これ〇〇みたい。」と既存の知識で未知のモノを捉える類推 (アナロジー) を行う。類推は、私たちが住む世界について知覚し、学び考えるための方法であるが、ある領域から別の領域に知識を概念的に引き移すことによって知識生成の手段となる。初めて出会ったモノを「これ〇〇みたい。」と良く知っている〇〇に例えるのは、良く知っている領域での知識を未知の事象を帰納的に捉えていることの現れである。比喩 (メタファー) は次の2つの動きによりことばの意味を拡張し、変容する。第一に私たちが所有している乏しい語彙を活用して複雑な現実を特徴付けることが可能になる。第2に、潜在的な性質の一部を強調する。属性としては存在していても通常は注目されない側面に光を当てる (内田, 2001)。

上述の説明と本論との関連の理解を促進するために事例をあげる。

商品開発者やデザイナー、マーケッター、学識経験者が商品開発のための「心の言葉」の分析をワー

クショップ形式でした事例（電通、ADVERTISING VOL46-日本ブランドの作り方、2008）であり、ここでは、「せつない」という言葉の成分分析が以下のようにされている。

「せつない」の速度→桜が舞い落ちるスピード、窓に当たって落ちていく雨粒の速度、精霊流しのスピード。「せつない」の味→失恋した時のカルピスの味、ほろ苦い、梨の味。「せつない」の香り→ふと記憶を呼び起こす沈丁花の香、失恋の女性の香、思い出せない香り。「せつない」の質感→ふれたら壊れそうなもろさ、一陣の風で飛んでしまうような軽さ。「せつない」の形→おぼろげ、薄い。「せつない」の温度・湿度→金魚すくいの濡れた紙、湿度100%、春雨や秋雨。「せつない」の音→琵琶法師の琵琶の音、黄昏に沈む波音、花火が消える時の音、夏の終わりの波の音。「せつない」の色→中彩度、高彩度、セピア色、涙の透明度、ろうそくのほのかな明るさ。というモノである。

言葉や比喩が心的感覚を豊かにする事を感じて頂けたかと思う。別の言い方をするとこのワークショップでの行為は、個人の暗黙知を間主観的な形式知に表出化させているプロセスである。表出化の2つの機能である、自己の暗黙知の言語化、言語から概念・仮説・原型の創造（野中、2008）を行っている事例と捉えられる。

言葉が心的プロセスに影響するという立場に立つと、言葉が豊かであれば、表出化の2つの機能である、自己の暗黙知の言語化、言語から概念・仮説・原型の創造が豊かであると経験的にも合理的であると考えられる。実際の事業活動において、豊かなことば資源を持った様々な専門家が上記の成分分析のワークショップのような形式でメタファーを駆使し、「ことば」ゲームをする行為は、組織のことば質量を大きくし、表出化にプラスに働くという事は想定できるであろう。

組織論者で有るウエイク（1995）も、意味と言葉の関係性に関して、複雑な対象（環境）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と論じている。この辺りは、既に述べた言語論や認知科学の知見と一致するものである。

ここでのインプリケーションは、以下3つである。

①組織の認知、解釈、意味作り能力に寄与する「ことば」を組織の資源として意識する事は組織の競争優位に貢献する。

②個人、組織の認知、解釈、意味作り能力の向上ためには、組織の持つ「ことば」の質量を向上させるマネジメントが必要である。

③個人、組織の認知、解釈、意味作り能力向上のためには、アナロジーやメタファーの駆使が効果的である。

このインプリケーションの理解を補う意味で以下を捕捉する。

野中、竹内（1996）「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（人のスペースの最大化）」、「球の様な

車」というアナロジーを経て、「トールBOY（背の高い男の子の様な車）」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。SECI（知識創造サイクル）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、事業体がある事業プロセスの中で「ことば資源」マネジメントし、解釈や創造をしている行為であると捉えられる。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論理が導かれる。

3章—2：組織の固定観念打破に関するインプリケーションの導き

本項では、現在の自己、自己の組織の固定観念の打破のためにはどのような言葉資源のマネジメントが要なのか？を考察する。

私達は、自分の組織の持つ固有の「解釈コード」（＝この組織での解釈の仕方）を参照し、意味を解釈する（坂下、2002）。例えば、「全住民が靴を履いていない大陸を発見！」という情報に対し、靴メーカーのA社は「ここには市場がない！」とし、B社は「宝の市場だ！」とする。このように同じ世界を異なる意味解釈をする事はその組織や個人の持つ「解釈コード」に影響されている。

加護野は、解釈コードに規定される一連の事業活動サイクルを組織のパラダイムと表現し、組織のパラダイムは、そのパラダイムが事業の成功を導く事を組織の成員が認識し、中長期的に醸成されていくもので有るので通常パラダイムは固定化すると論じている。

本項では、組織の解釈コードを認識し、より望ましい解釈コードを生み出すための方法論を導くべく、現在の私たちの思想のベースとなっている、「物事には正しい構造が在る」と考える構造主義（心理構造がある、パーソナリティがある、経済構造がある）を批判的に捉えるポスト構造主義の社会構成主義（者）のゲーゲン（Gergen, 2004）の考えを転用する。説明はゲーゲンを引用し進める。

社会構成主義は、前項で指摘した言語優先説と同様の言語観を持つ。世界の我々の理解の仕方は、客観的実在から生まれてくるのではなく、過去と現在の、他の人々との関係から生まれてくる。その世界は我々の文化の中での概念的枠組みやカテゴリーが既に存在する世界である。それらの概念やカテゴリーは、全ての人々が言語の使用能力を発達させるにつれ獲得するものであり、それゆえ文化と言語を共有する誰しもが毎日再生するものである。このことは、人々の考え方、彼らに意味の枠組みを与えるそのカテゴリーや概念、それらが、彼らの使う言語によって与えられることを意味する。したがって言語は、我々の思考をコントロールし、現実を生み出していくモノであると捉えている。

例を上げると、ある組織では、天使、精霊、悪の力が存在し、ある組織では、ニューロン、シナプス、エンドロフィンが存在する。このように同じ現象に対しても、ローカルな現実が生まれる。同じ庭を見ても、植物学者と庭師、不動産屋では異なる捉え方をしている。つまり、例えるのなら、言葉はありのままを映し出す鏡ではなく、それぞれに固有の言語の入った袋から見たモノに合致するとそれぞれが考える言葉を取り出しているという行為である。その固有の言葉、言説（何らかの仕方でも

とまって、出来事の特定のバージョンを生み出す一群の意味、メタファー、表象、イメージ、ストーリー、陳述。それは、一つの出来事や人々について描写された特定の像、それらのある観点から表現する特定の仕方)が実体を生み出して行く。

ある国では、現在で言う「精神薄弱の人」のことを過去「神と共にある人」と表現していた。こうした穏やかな表現を400にも及ぶ「病氣」という言葉に置き換える事、病氣とみなすことで、治療という社会的実践が動き始める。フランスの哲学者フーコーは、「権力をオープンに調和した関係の集まり」と定義し、どういう風に、権力が生まれ、権力の形式に自ら進んで服従するのか？うつ病を例に病を作り出すサイクルで説明した。

①精神衛生の専門家達が、機能不全についての言説が真理であると宣言し、→②この真理が、教育、政策、メディアを通じて広まり、→③私たちは専門家の用語を用いて自らを理解する。「今、おれ、ちょっと鬱なんだ。」→④私たちは専門家に治療を求める→⑤精神衛生の専門家の必要性が高まり、専門医の数が増え→⑥専門家のコミュニティが拡大し、精神病に関する語彙が豊富になり、このサイクルはやむことなく拡大していく。

専門家の言葉が真実であると教育、メディアを通して広まり、一般の人間も自分の状態を専門家の言葉に置き換えて思考・表現するようになり、その言説にコントロールされる。専門家は増え、関連する意味の束は太くなり、例えば、「10人に1人は鬱である」、「鬱は心の風邪である」というような言説とともに日常化していく。昨今でも「メタボリックシンドローム」、「若者言葉の「KY（空気読めない）」「草食系男子」等が新たな社会的実践を作ることは記憶に新しい。

これらの言説は、意味の束として象徴的にテキストに現れる。会話やインタビューの発話、小説や新聞記事、雑誌広告や映画などの視覚的映像に、更には、人々の着る衣服や髪型などに具体化された「意味」にさえ。つまり、意味を読解できるモノはすべて言説の表明であるし、テキストと言われうる。庁舎や工場は、市民の「誇り」を語るかもしれないし、「過去へのノスタルジー」を語るかもしれない。衣服は階級の位置、年齢、サブカルチャーを示唆する。我々の世界にあるものは全て意味を表すテキストと考えられる。我々の社会を鑑みると文化のあらゆるところにおける意味の大量生産。ラジオ、テレビ、新聞雑誌、インターネット、様々な商品群。それらのシンボルは生活の一部になっており、逃れることはできない。そのような間主観的、集主観的世界を生きている。

更にフーコーの言説と権力に関する主張を以下に紹介している。権力は所有のなんらかの形態ではなく、言説の影響である。事を自分のしたいようにできる仕方、世界や人を定義することは、権力を行使することに他ならない。我々がある物事を特定の仕方、定義ないし、表現するとき、我々は権力をもたらす特定の「知」を作り出している。つまり言説をコントロールすることが権力となる、それは、暴力的でも抑圧的でもなく、人々は自律的に動く。つまり、自分の良心に従い、行為しているという意識のもとで動くので、きわめて強力で効率的である。

我々は諸言説に囲まれ、それに巻き込まれている。それらは書かされ、話されたあらゆるデータに存在し、埋め込まれている。ビル、衣服、消費財でさえ、人間がそれらに社会的な意味を持たせる限りにおいて、テキストとして読解されうるし、それらのテキスト内で働く諸言説を見出そうと分析される。人や物はその社会で利用可能な諸言説の観点から読解されることにより、はじめて自他共に意

味ある存在となる。従って人々は多数の諸言説に支配されていると言える。そして、我々は、諸言説の中での「立場付け」を受け入れる事で、その立場が持つ、諸権利と諸義務の中に封じ込められる。例えば、男性、女性、医師、会社員、有能な若手、田舎の人etc我々は誰でも自分の生活様式を自由に選んできたのだという錯覚の下で、流布しているイデオロギーの要求することを生きている。更に、ひとたびその立場を受け入れると、世界や自分自身をそのパースペクティブから経験するようになる。そして、その立場に紐付いた、一群の概念、イメージ、メタファー、話し方、自己の物語、等々を自分のモノとして持つ様になる。その人のカテゴリー（例えば、父親、労働者）への情動的なコミットメントやふさわしい道徳体系への発展を必然的に伴っていく。私が誰で有り、行えることは何で、ふさわしくない事は何か？これらの感覚は全て、言説内の我々の占める主体の立場から出てくる。そして、支配的な諸言説は、現状を支持し、権力のある集団の立場を維持する社会的な諸制度や諸慣行としばしば結びついている。諸立場は、権利、義務の構造をもたらし、心理の一部として取り入れられ、自己の感覚、自己の物語となる。そして、情動的コミットメントを持ちその立場に傾倒する。

社会構成主義者は、自己が気が付かず縛られている固定観念を知る手法は、組織で語られる言説を以下の3つ視点で吟味する事であるとしている。

すなわち、メタファーとナラティブ（物語）とレトリック（説得の技術）の吟味、ディスコース分析等と呼ばれる手法で有る。

まずは、メタファーに関しては、ある組織や社会での対話の背景にあるメタファーを探することで現在の理解の仕方を反省するという事が具体的な手法となる。例えば、「議論」を戦争のメタファーで潜在的に捉えている組織や個人は、以下のコメントをする。「批判は的を射たものだ」「彼女の主張を打ち砕いた」「私の論点をすべて撃破した」「議論に一度も勝ったことがない」。「議論」に戦争というメタファーを用いることで、私達の思考や振る舞い、その場の役割が決まってしまう。これを異なるメタファー、例えば、「ゲーム」「探検」「ダンス」に置き換えると別の役割や場が出来るであろう。例えば議論のメタファーを「戦争」から「ダンス」に置き換える事で、「誰が間違っているか？」という会議から「どんな世界を構成していくか？」という会議の役割が変わってくる。

現在のビジネスシーンにおいても、ある種の会議を「ブレンストーミング」と呼ぶことで、通常の堅苦しい会議ではない、よりアイデアを創出する可能性のある場に変化させる事は多くのビジネスマンが体験していると考える。

組織管理においても、組織の成員が組織を「機械」のメタファーで捉えると、車の部品のように特定の機能を果たす専門的なユニット構造をその組織は志向し、「生物」のメタファーで捉えると 調和やモチベーションを重用し、「脳のメタファー」と捉えると、情報収集、学習、知識創造に経営資源を割いていこう。このように、我々の対話の中にどのようなメタファーが存在するのか？を理解する事で、現状の固定的な概念を打破する契機を作ることになる。

次にナラティブ（物語）である。その個人や組織がどのような物語を背景に持つかを探することで理解の仕方を反省する。

私たちは、一つの行為を独立した行為ではなく、過去と結びつき、未来につながっているモノと捉え、人生や普段の生活を「上昇か下降か」「進歩か後退か」「満足か不満か」などの観点から理解して

いる。ガーゲンは、その語りの種類を「前進する語り」「後退する語り」「シンデレラ物語」「英雄物語」「コメディ・ロマンス物語」「悲劇物語」に分類し、図解（図3）している。

前進する語りとは、「いかにしてこのような成果を達成したか?」「どのようにしてこの結論を導き出せたのか?」であり、後退する語りとは、「どうして恋に破れたのか?」「どうして競合に負けたのか?」というモノである。

「英雄物語」は、特に男性に好まれ、あるゴールを達成するために必死の努力をするが、そこで不運が起こり、それでも勝利に向かい必死でもがき、また挫折し、しかし、ついには勝利をおさめるというストーリーである。

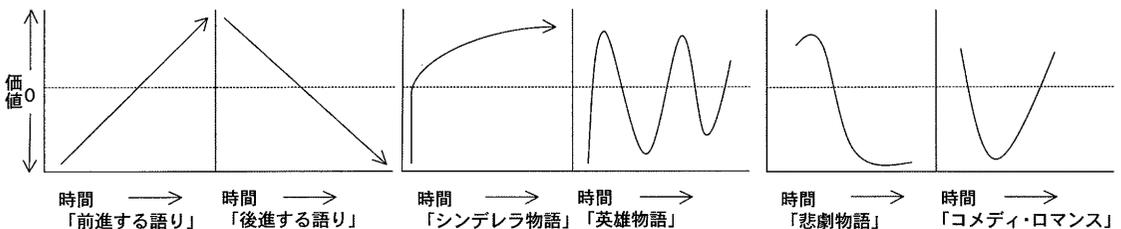


図3：語りの構造（出所：ガーゲン，2004，P.106）

そして、私たちが自らを理解するための適切な語りとは2つの要素を持っていると論じている。一つは、収束のポイント（ゴールの設定がある）である。私たちは自分の人生を理解するために、あるポイントやゴール設定をする。いかにしてXが達成されたか? どうしてYを信じるようになったのか? というモノである。2つ目は、「因果連関」である。例えば、「王が死に、女王が死んだ」より「王が死に、悲しみのあまり、女王が死んだ」の方が私たちの中にスムーズに入ってくる。私たちは、同様に他者によってある物語の登場人物として因果連関の中で扱われている。つまり、私たちは語ることを通じて、自分が何者であるかを証明しているので、自分や組織がどのような物語を背景に持つかを知る事で自らの理解を反省する事が出来る。逆にいえば、語りの構造は、私たちが何者であるかについて、ある限界を与えているという事になる。企業人にとって、創業者の成功物語等、組織内ではよく語られることである。それは、その組織の未来を作ると共に、ある限界を与えているという側面を理解する事は重要であろう。

次にレトリック（説得の技術）である。レトリックの仮面をはぎとろうとする試みは、ニュースメディア、政治家の演説、企業の経営方針等あらゆるものに対して行われる。しかし、最も重要な批判は、「客観的な真理」を主張する者に対して行われるものである。意図的に人々を説得しようとする人には、人々は疑いの目を向ける。むしろ最も危険なのは、純粋な事実、あらゆる者の先入観にも左右されない、ありのままの世界を報告しているように見えるものである。レトリック分析は、科学、政策決定、経済など「これは疑いようのない事実です」と言って他の声を全て沈黙させようとするモノに対して異議を唱えることができる。

特に、科学の言葉は人々を分類し、評価を与え、責任を負わせる手段となり、価値と関係する。「遺

伝的な知性をはかる尺度」は、ある人を優遇し、抑圧する。

「社会構造」、「無意識」、「神経症」、「日本人の心のふるさと」、何かを命名し、記述する専門家の言葉が果たして事実をありのままに映し出すものなのか？危険なのは、こうした言葉は存在する何かを映し出す特権があって、私たちに唯一つの現実について教えてくれるものだと考えてしまう事である。つまり、レトリックを研究することは、私たちの洞察力を鋭くし、解放の実践へと繋げようとする試みである。

客観的事実を作るための代表的なレトリックは以下である。共通する事は、「ありのままの世界を正確に写し取っている」という主張が背景にあることである。

「対象と距離を置くレトリック（外部のそこにある世界）」この距離化の逆が私化である。距離化と私化の表現を比較すると、「ジョーンズがこのような世界観を見出した。」⇔「ジョーンズはこのような世界観を好んだ。」「ブラウンが探り当てた」⇔「ブラウンが直感した。」という形になる。「権威を打ち立てるレトリック（＝2つの鏡に同じく映し出される）では、「ジョーンズがXを例証し、ブラウンがそれを裏付けた。」と表現される。「神の視点のレトリック」では、「私はXを見出した。」ではなく、「Xが見出された。」という表現。「レンズを浄化するレトリック（＝感情は表に出さない）」では、例えば調査における被験者の説明に関し、「妬ましいほど良い服を着ている」「不快なほど肥満である」という表現は避けるし、「私は予期せず、次のような事実に遭遇した」「データは語る」という表現が好まれる。

客観性は組織を効率的に動かす重要な資源である。ここでの論術は客観性のレトリックを否定するものではなく、それを知る事で、その客観性により見えなくなっている重要かもしれない意味を発見することが目的となる。

人は、自分にとって身近な物語ばかりを用いるため、生じる変化は極めて小さいものに限られてしまう。より大きな変化を齎すためには、今ある慣習や思い込みを捨ててしまわなければならない。社会構成主義は、慣習的な理解のあり方に挑み、言葉の持つ力によって現実の行動を変えろという意味で詩的な改革主義と呼ぶことができる。社会構成主義者にとって何より重要なのは、私たちが「未来を創造していくために必要な理解の語彙を生み出す」ような分析であるということであり、分析のポイントとなるのは、正しい理解を提供することではなく、私たちが自らを反省したり、未来を創造したりするための手掛かりとなるかということ。ポイントは、私たちが浸りきっている居心地の良い暗黙の想定を打ち壊し、私たちが「もう一度考えてみる」ことが出来るように意味と戯れるというところにある。

以上、メタファー、ナラティブ、レトリックを吟味する事で、現状抑圧されている意味を発見できるという主張を論じた。

ここからのインプリケーションは、以下である。

- ① 自己や組織の行為の背景にどのようなメタファーがあるかを認識する事は組織の解釈コードの理解につながる。そして、新しいメタファー設定による現実の捉え直しをする事で、新しい意味の発見や固定観念の打破を導く可能性が生まれる。
- ② 自己や組織の背景にどのような物語があるかと認識する事は組織の解釈コードの理解につなが

る。特にその物語の収束のポイント（ゴール）や因果関係の特徴を吟味する事でその組織の解釈コードが見えてくる。同時に、組織の物語は、組織にある限界を与えているという側面を理解し、別の収束のポイントや因果関係の設定の可能性を探ることで、新しい意味の発見や固定観念の打破を導く可能性が生まれる。

- ③ 客観性のレトリックを知る事で、その客観性により見えなくなっている重要かもしれない意味を発見する可能性が生まれる。

3章—3：新しい意味の創造，商品・サービス開発に関するインプリケーションの導き

本項では、組織が新しい意味を作り出し、物理的に多数の人間が係り、新しい意味を客体化(商品・サービス化)するためには、どのような言葉資源のマネジメントが必要なのか?に関し考察する。

加護野(1988)は、パラダイム転換(連続性を超える質的な変化、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变化をもたらす礎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。

例えば、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、過去一体であった「主婦が引っ越しをする」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、異質な概念の新しい連結・分離によって、これまでになかった意味が作り出されたということである。そして、異質な概念の連結、分離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意味付けをする。と論じている。

加護野の先行研究(組織認識論)からは、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の有用性と、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作りのマネジメントにより行われるというインプリケーションが得られる。

競争力のある商品開発に関して以下のような事が述べられてきた。

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」を探ることが重要である(Urban, Hauser, Dholakia, 1989, P.23)。

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、「何か」を探し、組織として作り込む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」という情報転写プロセスである。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、意味の発見促進や、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。

この一連の情報転写の流れをマツダロードスターの開発をケースに試みる。更にその後、その精密な情報転写を実現するマネジメントに関し、ことば資源のマネジメント視点から解釈する。

ここでは、情報転写論で述べられている様に、開発者のイメージしたものが、商品コンセプトに変換され、設計技術情報に変換され、消費者に伝わる一連の流れを開発者が記した文献資料から抽出し論じる。

まずは、開発責任者の記述である。『車に乗ること、ハンドルを持つことがこの上なく愉しくさせてくれるようなライトウェイトスポーツカー、そのような車を是が非でも創りたいと思った。乗り手の熱き思いがクルマに伝わり、それこそ「人馬一体」となって大自然の中を駆け巡るといふ、からだ全身に走る歓びが感じられるというクルマ作りを目指したかった。そのため私は「人馬一体」をロードスター開発の最も重要なキーワードとして定めた。設計に辿り、「人馬一体」を更に、「一体感」、「緊張感」、「走り感」、「ダイレクト感」等のフィーリングが実感出来るような構造になるような設計を心掛けた』。

そのために、人馬一体を具現化するどのフィーリングをどこでどのように際立たせ設計図に落とし込むかを、次にフィッシュボーンチャート（図4）を利用し細部に落とし込んでいる。

そのフィッシュボーンチャートを各開発者が共有し開発は進む。パワートレインの開発者は、「ドライビング感」に貢献するため以下に注力した。「鋭いレスポンスと高回転まで伸びるエンジントルクの特性の実現」、「ライトウェイトスポーツカーらしい軽快なエグゾーストサウンドの実現」、「ドライバーに一体感を感じさせるチェンジフィーリングの実現」、「徹底した軽量化、コンパクト化」。例えば「鋭いレスポンスと高回転まで伸びるエンジントルクの特性の実現」は、図5のような数値情報に変換されていく。

ボディの開発者は、人馬一体を実現するために、キビキビとした操作性と車体の振動やきしみからの不快感による運転する楽しみを阻害しないためのボディの貢献は、車体の高剛性化と軽量化であると定義付け、図6のような設計情報に落とし込んでいった。

デザイナーは、造形テーマを“ひびきときらめき”とし、以下を語っている。

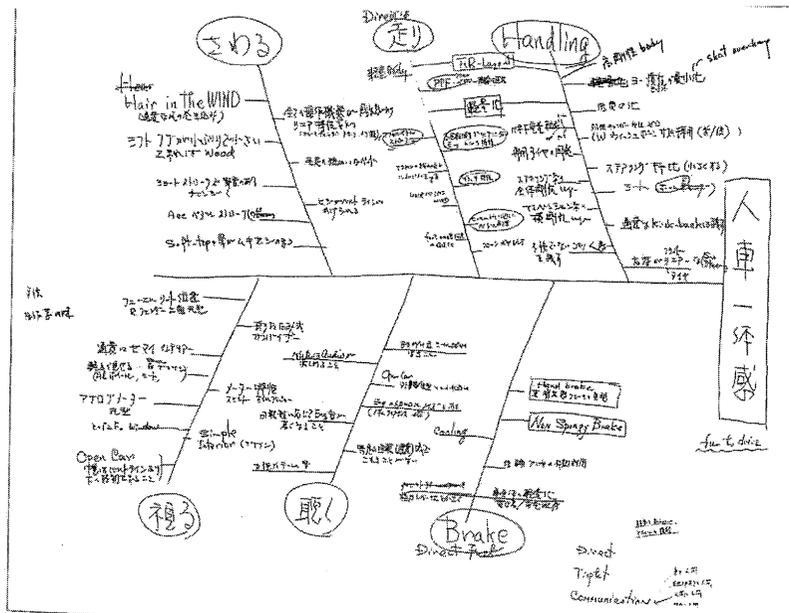


図4 コンセプトをフィッシュボーンチャートに展開 (出所：平井, 2003, P.21)

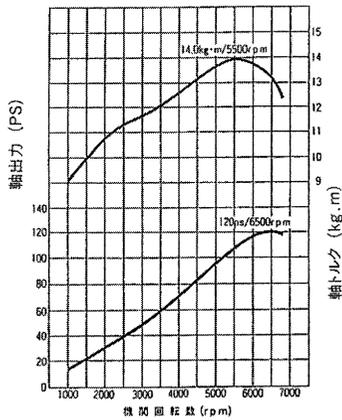


図2：低回転から高回転まで小気味よく立ち上がるリニアな特性を示すエンジン性能曲線図

図5：コンセプトをエンジンの性能曲線に展開 (出所：平井, 2003, P.21)

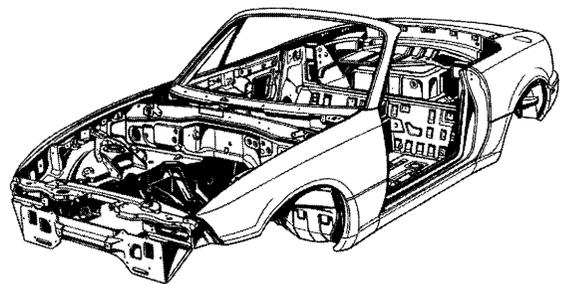


図6：コンセプトをボディの技術情報に展開 (出所：平井, 2003, P.133)

『くるまは柔らかく、しなやかで、強靱で、打てば響くような緊張感を持ったシンプルな造形、そしてそのシンプルさの中に複雑なシャドーを写し込み、無限の変化、変貌を遂げ、見る人の心に響くカタチでありたい。自然の中に融和、また同化しながらも、きらめく存在感を持ち、簡略を極めた曲線が織りなす“生命体デザイン”でありたいと思った。(中略) また、日本人の心に潜む静、動、寂の行動パターンのリズムをスポーツカーのフォルムに込めたいと考えた。静の時は、豊穡さを象徴するマチスの彫刻のたおやかな女性の曲線のように静かにたたずんでいるだけで美しいものでありたい。動の時は、獲物を求めて俊敏、かつ正確に疾走する肉食動物のように獐猛で、猛々しい野性を感じさせるものでありたい。その野性味あふれる姿でワインディングロードを攻めた後、素晴らしい自然を眺望できる場所に、野生動物が休息をするがごとき姿で車を止めた時、目一杯に回したエンジンが冷え、チンチン、チンチンという音、ふっと我に帰り、木々の風によるざわめき、小鳥のさえざり。この一瞬に「生きている」という実感を得るために、また、その実感を得るためにこそスポーツカーは存在する。ゆえに自然の風景をそのボディにリフレクションとして写し込み、自らを無にして自然と同化する「寂」の姿、この一瞬に存在する姿を求めて造形するイメージは出来た(図7)』。

そして、1-3代目までのロードスター開発に携わった貴島氏は、雑誌のインタビューで「人間以上のセンサーはありませんからね。データを取ったところで“味”はなかなか表れてこない。」と述べている。

消費者は、開発者が作り込んだ車に対し、「言葉にならない感覚」を体感する事になり大ヒットモデルとなる。一連の開発者のコメントは、開発者の想いである車のコンセプトが、デザインや技術情報に変換され、実体となり、その開発者の想いが消費者(乗り手)にモノを通じて伝わるという情報転写プロセスで有る。言い方を換えると、間主観的な意味の連鎖であり、消費者(乗り手)の持つ暗黙知を他者の持つ形式知(車という実体)が刺激し、乗り手の持っている暗黙知を表出化させている意味の消費・創造行動と捉えられる。

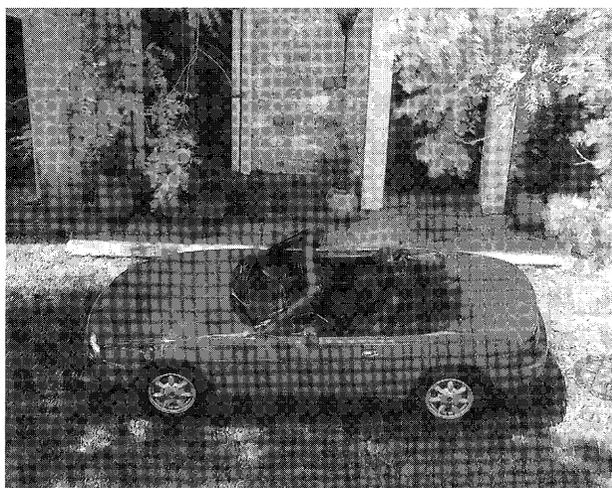


図7：最終製品(出所：平井, 2003)

消費者は、「言葉にならない感覚」を体感しているのであるが、開発陣は、多様な言葉を駆使し、「乗り味」を作り込んでいる。つまりは、消費者にとって言葉にならない感覚（暗黙知）は、開発者にとっては言葉にできる感覚（形式知）であると言える。

前述した「せつなさを分析するワークショップのメンバー」と「今、本稿を読んで頂いている読者」の関係は、「車の開発者」と「消費者」の関係であると考えられる。

読者、消費者は、確かにそのように提示（「せつない」の分析やロードスター）されると、「膝を打ち、分かる（自分が欲しかったのはコレ）」という感覚が発生する。これが、暗黙知が表出化された感覚であろう。つまりは、この消費者の「膝を打ち、分かる」という感覚を作り出す組織能力は、組織の言葉の質量やそのマネジメントに支えられると言える。開発の中でフィッシュボーンチャートが幹となり、意味を豊かにしていくが、それは、開発のチャートであると同時に、消費体験の中で消費者の頭の中に来るブランドスキーマと相似するモノであると考えられる。

次にその情報転写を実現しているマネジメント手法に関し考察する。上記はロードスター1代目の開発に関するストーリーであるが、3代目においては、ことば資源のマネジメントが更に進化している。

3代目のロードスターのコンセプトも「人馬一体」。フィッシュボーンチャートを作り、更に、チャートで抽出した小骨の要素を開発者が自分自身の担当領域でどのように具体化していくか。それぞれに「人馬一体実現に対する思い」と「担当領域で人馬一体を実現する手段」を文章に書かせ、プロの業者に頼んで「コンセプトカタログ」を作っている。更に、様々な車種に乗り、泊まり込みでドライブをし、どの車のどの部分に楽しさを感じたか？酒を飲みながら話し、暗黙知を形式知化する「コンセプトトリップ」。軽量化という命題に挑む「グラム作戦」という絞った雑巾を更に絞る軽量化施策が行われている。

ことば資源のマネジメント視点で捉えると、文章化し他開発領域の人間と思いを共有する「コンセプトカタログ」、車を運転する楽しさを互いに語る「コンセプトトリップ」、目的を明確に共有する「グラム作戦」はいずれも、思考を自律的にコントロールする心的プロセスを「ことば」によりマネジメントする取り組みであり、そのための場作りである。

その場作りの重要性を藤本（2007）は、組織のインテグリティ（統合性）と言っている。つまりは、イメージの緻密な転写をし、商品を作り込むには、組織構造、戦略、日常的な活動と個人の判断に至るまで、組織自体の統合性が必要であるという事である。

自動車のような商品開発は、数百人の人間が作業を同時並行的に行う。そして、競争優位構築のためには、一連のコンセプト転写プロセスが如何に細部まで徹底されているかに大きくかわる。そのためには、上流の明確な独自のコンセプトと下流のそれを技術的に実現する専門性がバランス出来るか否かであり、製品コンセプトを設計、生産の末端にまで浸透させる公式及び非公式のプロセスが作り出されているかがポイントである。そして、その作業を担うのが重量級のプロダクトマネージャーであり、役割としては、その車の魂である製品コンセプトの保護者であり、伝道師である。靴底をすり減らし、現場のエンジニアと常に対話し、コンセプトの意図の理解、強化をしている。重量級のプロダクト・マネージャーは、マルチリンガル能力（顧客、マーケティング担当者、エンジニア、デザ

イナーが使う言葉に精通し、顧客の言葉をエンジニアの言葉に翻訳する力)を保有しており、その際、コンセプトの重要なエッセンスが失われないように、ストーリーや独創的な表現を駆使し、注意深く翻訳しているとしている。組織シンボリズム論的に捉えると、これは、重量級のプロダクト・マネージャーによる個人や組織の緻密な情報転写を実現するための、個人の心的プロセスに働きかける「解釈コード」の統合化作業と捉えられる。つまり、ロードスターの開発の際の「コンセプトカタログ」、
「コンセプトトリップ」、
「グラム作戦」という言葉は、統合化のための場を作り出す言葉、「つくり方を作る言葉」である。同様に、ホンダでは、「現場、現物、現実」「異質併行開発」、「ユーティリティ・ミニマム(必要な機能を満たして、なおかつ無駄を排除すること)」、「新しいモノを生み出すには、何より人間精神の高揚に心掛けることである(本田宗一郎)」、「コンセプトができれば8割は車作りが終わる」、「ワイガヤ」、「ビジビジリティ(車内での情報収集のし易さ)」、「色気のある後ろ姿」、「パッと見てグー」というようなつくり方の心的プロセスを作る言葉が溢れている。これらの言葉はホンダのモノ作りの解釈コードとなっている。前章で指摘したように、これらは思考の制約にもなる。つまり、この組織の解釈コードの理解、創造、共有、破壊のマネジメントこそ、組織のインテグリティのためのマネジメントとも捉えられるだろう。

では、組織の成員の心的プロセスにまで影響し、情報転写を促進し、競争優位を作る商品・サービス開発を効果的に促進するための組織内の「表現」はどうあるべきか? その問に対しても、以下のウエイク(1995)の「客体化を促進する表現」に関する言及は示唆に富む。

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。観察する事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。センスメイキング(意味形成)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事は固定化すること。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イキングは、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。第一にセンスメイ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にセンスメイ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。センスメイ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、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。

例を一つあげるとすれば、サントリーの「水と生きる」という言葉。過去も現在も、人は水と生きて来たし、未来もそうであろう。そして、人はその短い言葉の中に永遠の物語を見出し、自らその物語の続きを作っていくであろうと捉えられる。発信の主体である社員は、事業・商品開発という文脈

の中でこれを自律的に実践していくであろう。つまり、組織の意味体系を規定する言葉であり、「客体化を促進する表現」の好例であると言えるだろう。

整理すると、センスメーカーし易い、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。

- ①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。
- ②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。
- ③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。

3章—4：ことば資源のマネジメントの具体的手法の整理

本章での先行研究のレビューより、ことば資源のマネジメントに対し以下の具体的手法を導いた。

- A) 組織の認知、解釈、意味作り能力に寄与することばを組織の資源として意識する事は組織の競争優位に貢献する。
- B) 個人、組織の認知、解釈、意味作り能力の向上ためには、組織の持つ言葉の質を向上させるマネジメントが必要である。
- C) 個人、組織の認知、解釈、意味作り能力向上のためには、アナロジーやメタファーの駆使が効果的である。
- D) 自己や組織の行為の背景にどのようなメタファーがあるかを認識する事は組織の解釈コードの理解につながる。そして、新しいメタファー設定による現実の捉え直しをする事で、新しい意味の発見や固定観念の打破を導く可能性が生まれる。
- E) 自己や組織の背景にどのような物語があるか認識する事は組織の解釈コードの理解につながる。特にその物語の収束のポイント（ゴール）や因果関係の特徴を吟味する事で、その組織の解釈コードが見えてくる。同時に、組織の物語は、組織にある限界を与えているという側面を理解し、別の収束のポイントや因果関係の設定の可能性を探ることは、新しい意味の発見や固定観念の打破を導く可能性を生む。
- F) 客観性のレトリックを知る事で、その客観性により見えなくなっている重要かもしれない意味を発見する可能性が生まれる。
- G) 異質な概念の連結、分離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意味付けをする。
- H) 組織のインテグリティを作り出し、緻密な情報転写を行う為には、組織の統合化を促す場を作る言葉、つまり、「つくり方を作る言葉」のマネジメントが重要である。
- I) 顧客、マーケティング担当者、エンジニア、デザイナーが使う言葉に精通し、顧客の言葉をエンジニアの言葉に翻訳する力は緻密な情報転写に必要である。
- J) 商品・サービス開発時の豊富な暗黙知の言語化により形式知化された商品サービスは、消費者がそれを経験した際に、消費者の暗黙知を刺激して、「これが潜在的に求めていたモノ・コト」と表出させる。

K) 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は心的プロセスに影響し客対化を促す。

L) 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は心的プロセスに影響し客体化を促す。

M) 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は心的プロセスに影響し客対化を促す。

これらの具体的手法を以下に構造化し、整理すると図8となる。解釈コードの流動化を促し、固定観念を打破するような認知プロセスに貢献する→D E F。意味の生成プロセスに貢献する→G H J。意味の共有化プロセスに貢献する→I。そして、上述した3つのプロセス全体に関わる、組織のことばの質量を拡充させることに貢献する→A B C、プロセスにパワーを与える表現→K L Mである。

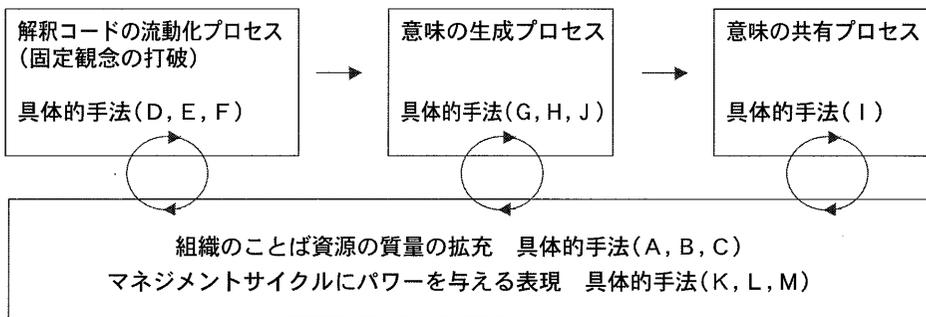


図8：ことば資源のマネジメントサイクル

第4章：今後の研究課題

本稿では、「ことば」という分析視角を用い、商品・サービス開発力のある組織作りのマネジメントのための、具体的手法に関するインプリケーションを導いた。

今後は、組織での商品・サービス開発の実態とすり合わせ、マネジメントのフレームワークの精緻化に努めたいと考えている。

参考文献

Burr, V., *An Introduction to Social Constructionism*, 1995
 (田中一彦訳『社会構築主義への招待』, 川島書店, 1997)

Kenneth, J.Gergen, *An Invitation to Social Construction*, 1999
 (東村知子訳『あなたへの社会構成主義』, ナカニシヤ出版, 2004)

Urban, G.L., Hauser, J.R., Dholakia, N., *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)

Weick K.E., *Sensemaking in organizations*, 1995
 (遠田雄志, 西本直人訳『センスメイキングインオーガナイゼーションズ』, 文眞堂, 2001)

- E. サピア・B. L. ウォーフ『文化人類学と言語学』池上嘉彦訳, 弘文堂
- 藤本隆宏, 『能力構築競争』, 中公新書, 2003
- 藤本隆宏, 「プロダクト・インテグリティすり合わせの製品開発力」『Harvard Business Review』, 2007
- 岩倉信弥, 岩谷昌樹, 長沢伸也, 『ホンダのデザイン戦略経営』, 日本経済新聞社, 2005
- 岩倉信弥, 岩谷昌樹, 長沢伸也, 「ホンダのデザインマネジメントの進化」, 2002
- 長沢伸也, 榎新二, 『プロダクト・イノベーション』, 晃洋書房, 2006
- 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
- 石井淳哉, 『マーケティングの神話』, 岩波現代文庫, 2004
- 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
- 金子信司, 「ことば資源のマネジメント」『九州大学経済論究132号』, 2008
- 川端久夫, 「組織論の現代的主張」, 中央経済社, 1995
- 近藤弘毅, 「マネジメントにおける意味形成論の展開」『九州大学経済論究105号』, 1999
- 野中郁次郎, 竹内 弘高, 『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996
- 野中郁次郎, 勝見明, 『イノベーションの本質』日本経済新聞出版社, 2004
- 野中郁次郎, 勝見明, 『イノベーションの作法』日本経済新聞出版社, 2007
- 野中郁次郎「フロシネスとしての戦略」本田財団懇談会レポート, 2008
- 西本直人「Weickの組織化概念の発展に関する考察」
- 長沢伸也, 榎新二『ヒット商品連発に見るプロダクト・イノベーション』, 晃洋書房, 2006
- 宇阪直行, 『意識の科学は可能か』, 新曜社, 2002
- 坂下昭宣, 『組織シンボリズム論』, 白桃書房, 2002
- 坂下昭宣, 「意味の組織論としての組織シンボリズム論」『組織科学VOL37』, 白桃書房, 2003
- 柴田高「日本の経営における商品企画プロセス」, 2007
- 則定隆男, 『ビジネスの言葉学』, 日本経済新聞出版社, 2008
- 下條信輔, 『意識とはなんだろうか』, 講談社現代新書, 1999
- 鈴木聡志, 『会話分析・ディスコース分析』, 新曜社, 2007
- 辻幸夫編『ことばの認知科学事典』, 大修館書店, 2004
- 寺本義也, 『学習する組織』, 同文館, 1993
- 平井俊彦, 『マツダユーノスロードスター』, 三樹書房, 2003
- 『ADVERTISING VOL46-日本ブランドの作り方』, 電通, 2008