

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 2 日現在

機関番号：13801

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：22530359

研究課題名（和文） 支援マネジメントと「してもらう能力」に関する研究

研究課題名（英文） Research on Support Management and the “SHITEMORAU” Competence

研究代表者

館岡 康雄 (TATEOKA YASUO)

静岡大学・工学部・教授

研究者番号：00510463

研究成果の概要（和文）：

世の中の現象が空間的には拡大し、時間的には短縮したことにより、複雑で不確実な時代がやってきた。このような時代には、「させる・させられる」ことを交換する管理を中心としたマネジメントから「してもらう・してあげる」ことを交換する SHIEN（支援）を中心とするマネジメントの合理性が高まる。新たな時代に必要な能力を「してもらう能力」と提唱し、その能力の要諦を明らかにすると共に、旧来組織を新しい時代にふさわしい組織に変える研修手法を確立した。

研究成果の概要（英文）：

Phenomena in the world have expanded spatially and have condensed temporally; as a consequence, we now live in an era of complexities and uncertainties. In such a day and age, it is becoming more and more rational to shift from a management centered on controlling the switch between “force others to do” and “be forced to do”, to a management centered on supporting (SHIEN) a switch between “let others do for you” and “do for others”. I call this competence the “SHITEMORAU Competence”. This research explains the main characteristics of this competence and proposes a training method to change old-style organizations into new ones, viable in the present new era.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2012年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2013年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2014年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,000,000	900,000	3,900,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：SHIEN（支援）学・パラダイムシフト・プロセスパラダイム・利他性・マネジメント・してもらう能力・社会構成原理

### 1. 研究開始当初の背景

現在、私たちの扱う現象は、企業であれ、市場であれ、空間的には広がり（グローバル化）、時間的にはいよいよ短縮化（激しい変化）してきている。限られた範囲、比較的ゆったりとした昔のような時間間隔の中では、計画をたててから、実行することで、ある程度の成果を達成することができた。つまり、ある時間  $t$  の解は、時間  $t+\alpha$  でも最適性が担保された。けれども、従来と異なり、エージェントが目まぐるしく参入、参出する系では解が激しい変化に晒される。計画を立てた時点の前提が直に変わってしまうこともまれではなくなってきた。また、グローバル化に伴い、日本の商習慣や法体系、価値観は、世界の他の国々では異なり、相手からみれば、日本がそのような異なった存在となる。つまり、検討すべき要因が増えるばかりか（複雑性が高まる）、その解決策を導く経験や価値判断まで異なってきたのである。このような状況にどのように対処したらよいのだろうか。**問題の解は、多義的な意味から再解釈され、関係者の参加のもとで創発的に作りあげていくしかない。**

### 2. 研究の目的

21 世紀に入りグローバルな金融資本主義の解決やエコの実現には、利己を前提とした経済合理人のモデルでは解決することが難しい。国家から社会、組織、個人にいたるまで、相手のことを考えて行動すること、相手からもこちらのことを考えて行動して貰えること（一定程度の利他性）が不可欠になっている。しかし、このような**利他を前提として互いに Win-win の関係を生み出す科学**は手付かずの状態にある。

本研究は、利他を機軸にした新たなマネジメントの可能性とその実現に必要なとされる個人や組織の要件を明らかにしようとするものである。具体的には、「管理」を機軸にしたマネジメントの閉塞を踏まえて、「支援」を機軸にしたマネジメントを確立し、**組織内において利他をベースにした仕事の進め方を実現する研修ソフト**を開発するものである。

### 3. 研究の方法

本研究は、ビジネスの現場における実践研究を第一の柱とする。さまざまな組織間関係、個人間関係において、支援が行われている組織とそうでない組織のパフォーマンスの違い、参加者の満足度の違いなど、認知面と情意面から言語データを分析する。さらに、支援が行われるケースを詳細に分析し、支援の種が成長し、発展する時間的な分析を行う。支援マネジメントに必要な要件や「してもらい能力」の本質となる鍵概念を見出していく。

第二の柱として、シミュレーションを行う。複雑な要因が絡みあい、思いもよらない結果を引き起こすような場合を一般化し、それに支援がどのような影響を与えるかを解析する。

第三の柱として、一番目と二番目の結果から、プロセスパラダイムに適合的なシステムや組織構造、仕事の進め方を明確化する。さらに、組織を、支援を文化とする組織に変える研修ソフトの開発を行なう。

具体的には、

#### (1) 平成 22 年度の計画

研究目的に書いた、下記 3 つを行いたい。

- ① プロセスパラダイムおよび支援によるソリューションの実例の収集と範疇化
- ② 上記による共通性の抽出；支援マネジメントやしてもらい能力の要件
- ③ プロセスパラダイムに必要な支援的な組織やシステム、仕事の進め方の明確化 I

#### (2) 平成 23 年度の計画

下記 2 つを進めたい。

- ① プロセスパラダイムに必要な支援的な組織やシステム、仕事の進め方の明確化 II
- ② ゲーム理論やシミュレーションによる支援行動の合理性の検証 I

#### (3) 平成 24 年度の計画

下記 2 つを進めたい。

- ① ゲーム理論やシミュレーションによる支援行動の合理性の検証 II
- ② 支援を文化とする組織に変える研修手法の開発

それぞれについて方法論を補足する。

(1)①については、企業や NPO などの組織への調査活動、業種別の担当者へのインタビューなどを通じて事例収集を行う。それをカテゴライズし、プロセスパラダイムと支援が起きているかを明確化する。

②については、記述式のアンケートの実施、その分析、ワークショップなどを通し、コア概念を生みだし、精緻化していく。

③については、研究会、合宿、ワークショップなどを行い、支援的な組織構造、組織プロセス、業務プロセスをモデル化する。

(2)①については、上記モデル化された、組織構造、組織プロセスをベースに実際の企業に適用し、その効果を検証する。特に支援的な文化を形成する要諦を明らかにする。

②については、複雑不確定な現象に支援がどのように有効かを明らかにできるシミュレーションプログラムを開発する。

(3)①については、開発されたシミュレーションを検証する。②については、リザルトパラダイムの文化、仕事の進め方をプロセスパラダイムの文化、仕事の進め方に変える研修デザインを開発し、それらを幾つかの企業や個人の働きかたに適用し、効果を検証する。

以上を通し、プロセスパラダイムに有効な、支援を実際の現場、すなわち組織レベル、チームレベル、個人レベルで実践・活用できる下地となる概念の確立、また組織や周囲を変えられる変革手法を確立することを目指す。

#### 4. 研究成果

研究の成果は多岐に亘る。年次を追って論述する。

##### (1)22年度の実績

①については、実例の収集と範疇化については、インタビュー6件、ワークショップ2回、6社への半年間のわたる調査研究活動、事例の収集を多岐にわたり行った。その結果**経営レベル、営業レベル、開発レベル、生産レベル、人材育成レベル**などで**プロセスパラダイムが始まっており、支援的な仕事が台頭してきている**ことが明らかになった。また、各仕事の局面でもコーチングやファシリテーションなどの手法が、従来の先導的なオンザジョブトレーニングやリーダーオリエンティドな会議の進め方に代替してきていることが明らかになった。また、問題の解決方法も、従来の担当部署の上司と部下だけで取り組むのではなく、問題を抱えている担当者が自由に10人程度の人々を部署を越えて集めることができ、互いに支援しあって、問題を解くという支援的なやり方が顕れて大きな経済的な効果を上げていることが分かった。これらの成果を学会レベルの研究発表大会を開催し発信するとともに学会発表および研究雑誌に掲載した。また、SHIEN研究者のネットワーク構築のため、SHIEN研究会のメンバーの増員[+70名]、機関紙を季刊で4回発行した。年間にわたりホームページにて実例やノウハウを発信した。

②については、まず支援に替わるSHIEN概念を精緻化できた。即ち、支援とは上から目線で上位者が下位者を、力のあるものが力のないものを支援するという感が拭えない。これはリザルトパラダイムにおける支援と言えよう。プロセスパラダイムにおける支援は、関係するメンバーが対等になって「**従来重なり**のなかったところに**重なり**を創って、**相手がしてもらったと思えるようにしてあげる**ことを**相互に交換する**」ことが大事になる。これ

を、従来の支援と区別し、“SHIEN”とした。これが1番目の成果である。次に、プロセスパラダイムにおける問題解決メカニズムについて言及する。リザルトパラダイムの問題解決手法は、問題に対して、原因を特定化し、それを取り除くというのが一般的であった。しかし、プロセスパラダイムでは、**問題に関わる関係者が集まって、それぞれの参加者がその会議に参加する前に誰も想像しなかった第三の解（スペース）に到達して問題が解ける**ことが明らかになってきた。その解は、互いが支え合う構造とプロセスを有していることが分かる。これが、2番目の成果である。この成果における大事な点は、問題を自分から切り離して対象化するのではなく、関わるステークホルダーが問題を構成しているという立場に立って、第三スペースに到達して、おのおのが変容することで問題が解決するという点である。ここに「今・ここで」誰もが問題解決を始められるのであって、高いモチベーションが生まれ維持されることが特に重要である。してもらい能力の要件については、SHIEN心理に関する研究会を4回、ワークショップを3回、合宿を1泊2日で2度開催し、その要件の抽出を行いまとめた。**・自分を正直に開くことができる・自分からSHIENを働きかけていくことができる・自分自身が立ち上がっていること・天分の領域で活動していること・論理より気づきによって行動を実践していけること**、などが明らかになった。この内容の一部を学会発表した。

③については、支援的な組織、システム、仕事の進め方については、研究会を3回、1泊2日の合宿を2回、ワークショップを2回開催し、議論した。この議論を基に組織構造、組織プロセス、仕事の進め方に関するモデルを創った。また、SHIENを促進するヴィジョン、ウェイの仮説を構築し、この一部を学会発表した。

##### (2)23年度の実績

①については、22年度の知見を基に組織の文化や働きかたをSHIEN的にするプログラムを開発した。これを進めるため、具格的には、SHIENを実践している組織のインタビューを7件行い、エッセンスをまとめた。また、ワークショップを3回開催し、SHIEN概念を深めた。仕事の進め方については研究会を4回、1泊2日の合宿を2回開催し、議論した。要諦は、**・意識変革のプロセス、・自分を立ち上げるプロセス、・SHIENを実践するプロセス、ウェイ、ヴィジョンと一緒に立ち上げるプロセス、パラダイムの進行度を評価するプロセス**からなっている。互いに認め合う承認のプロセスも重要である。これらを、企業や

個人の働きかたに適用し、効果を検証することができた。これらの成果をワークショップを2回開催し新しい仕事の方法を社会に発信した。SHIEN 研究者のネットワーク構築のため、SHIEN 研究会のメンバーの増員[+30名]、機関紙を季刊で2回発行した。年間にわたりホームページにて実例やノウハウを発信している。

②については、シミュレーションによる支援行動の合理性の検証に取り組んだが、ソフト開発を思うように進めることが出来なかった。この原因は、プロセスパラダイムをどのように表現するのかが難しかったためである。

### (3) 24年度の実績

①については、具体的には、筆者の学位論文における支援の合理性のゲーム理論による検証では、前提となる仮定がやや限定的であった。これらをより一般的な条件に拡張し、支援の合理性をシミュレーションにより実証することを試みた。シミュレーションを行うための独自のソフト開発を終了した。しかし、検証までは至らなかった。それは、SHIEN をどのように数式化するが難しかったためである。しかし、検証のためのソフト開発は出来あがっているので、今後の課題として取り組んでいく。②については、上記の全ての成果や知見を踏まえて、管理を機軸にすえた従来型組織を、支援を文化とする組織に変える研修方法を開発した。そのラーニングソフトを実際の企業に適用し、検証まで行なっている。また、SHIEN 文化の浸透度を測る指標を確立し、研修効果を測定できるようにした。具体的には研修を**実践して**ところは、**私企業2社(1社はグローバル展開している)、中堅どころの病院組織、官公庁2省、静岡県の市役所に展開し、効果を得ている。**また、大手企業20社の幹部候補生に、SHIEN 研究を継続的に研究できる道筋が開かれ、3年目を迎え、SHIEN マネジメントが確実に企業内に浸透し始めている。また、**本研究の成果を判り易く若い人から一般の人向けに啓発できる書物に最終年度にまとめ、出版した。**これにより、有名書店内で、新しい働きかたに関するワークショップが企画され(全6回シリーズ)、確実にSHIEN 学が浸透し始めている。この他、SHEIN 学は現在注目を集めており、北海道から東京、大阪、奈良、広島、宮崎県、デンマークなどでも講演活動が行なわれている。

この他に、静岡大学大学院のマネジメント授業として日本で初めてSHIEN マネジメント入門の授業が3年前から行われている。このユニークな取り組みが雑誌に5回ほど取り上げられ紹介された。今後、更なるプロセスパラダイムの企業文化、問題解決手法、仕事の進め方、働きかたなど、新しい時代にふさ

わしい物事の進め方、科学を啓いていきたい。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計5件)

- ① 舘岡康雄等. 拡大成長型企业から持続可能型企业へ; “温故知新” ~次世代に生き残る企業~. 第23期エグゼクティブフォーラム研究報告・提言書. 山城経営研究所. 23, 2012, pp.2-31, 査読無.
- ② 舘岡康雄等. 利他性と間主観性とSHIEN(支援); 部門間の壁を越えるには. 第23期エグゼクティブフォーラム研究報告・提言書. 山城経営研究所. 23, 2012, pp.34-65, 査読無.
- ③ 舘岡康雄等. やさしい経営と新しい働き方; 従業員が「やりがい」と「安心」を感じるしくみと風土を創るために. 第23期エグゼクティブフォーラム研究報告・提言書. 山城経営研究所. 23, 2012, pp.68-99, 査読無.

[学会発表] (計13件)

- ① 舘岡康雄, 森下あや子. 関係性のマネジメントの時代へ. 日本経営診断学会第45回全国大会. 2012/09/29, 北海道大学.
- ② 森下あや子, 舘岡康雄. 老舗企業の長寿性: 生物組織の視点から. 2012年度組織学会研究発表大会. 2012/06/16, 京都.
- ③ 森下あや子, 舘岡康雄. 日本的経営と老舗企業. 経営情報学会全国研究発表大会. 2012/05/13, 東京都.

[図書] (計2件)

- ① 舘岡康雄, 朝倉書店, 『KANSEI 工学ハンドブック』, 2013年、印刷中.
- ② 舘岡康雄, フィルムアート社, 『世界を変えるSHIEN学; 力を引き出しあう働きかた』, 2012年、223ページ.

[その他]

ホームページ等

<http://zeroofzero.sys.eng.shizuoka.ac.jp:8080/Plone>

マスメディア関連 (計11件)

- ① 舘岡康雄 「老舗の「日本人」に学ぶ」『老舗の経営とSHIEN学』 マーマーマガジンHP 連載第3回(2012.8.17).
- ② 舘岡康雄 「変わるリーダーシップ、「させる」から「してもらおう」へ」、『コトノバ』, Vol. 01, pp. 2-7, 山城経営研究所(2012.7).

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

舘岡 康雄 (TATEOKA YASUO)  
静岡大学・大学院工学研究科・教授  
研究者番号：00510463

(2) 研究分担者  
なし

(3) 連携研究者  
なし