

## 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 5 月 31 日現在

機関番号：14301

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530404

研究課題名（和文） 社会構成主義的発想による組織改善ツールの開発

研究課題名（英文） Development of tools for organizational improvement from the perspective of social constructionism

### 研究代表者

杉万 俊夫（SUGIMAN TOSHIO）

京都大学大学院人間・環境学研究科・教授

研究者番号：10135642

研究成果の概要（和文）：「言語によって社会的現実がつくられる」ことを主張する社会構成主義の発想を取り入れ、組織や職場を改善する実践的ツールを開発した。具体的には、①インフォーマルな言説を収集・分析するツール、②良好な職場の「当たり前」をメッセージ化し、他の職場や上層部に発信するツール、③職場メンバーの長所に関する言説を新しい企画に結びつけるツール、④管理・監督者が「夢の活動」（活動ビジョン）を描くツールを開発した。

研究成果の概要（英文）：Practical tools to improve organizations and workplaces were developed by utilizing an idea of social constructionism that insists social reality is constructed by discourses. Specifically, we developed (1) a tool to collect and analyze informal discourses, (2) a tool to summarize common senses in a highly appreciated workplace and to dispatch a message about them to top management and other workplaces, (3) a tool to integrate advantages of different members in a workplace to create a new activity, and (4) a tool for a manager to draw a vision of new activity, or a dream activity.

### 交付決定額

（金額単位：円）

|        | 直接経費      | 間接経費    | 合計        |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2010年度 | 1,000,000 | 300,000 | 1,300,000 |
| 2011年度 | 1,000,000 | 300,000 | 1,300,000 |
| 2012年度 | 1,100,000 | 330,000 | 1,430,000 |
| 年度     |           |         |           |
| 年度     |           |         |           |
| 総計     | 3,100,000 | 930,000 | 4,030,000 |

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：人的資源管理、組織活性化

#### 1. 研究開始当初の背景

1980年代以降、社会構成主義（構築主義）というメタ理論が、社会学を中心に浸透してきた。その特徴は、「社会的現実言語によって構成される」という主張にある。社会構成主義は、経営学にも影響を与えてきたが、

その影響は理論面に限られており、実践的手法にはほとんど影響を与えてこなかった。

#### 2. 研究の目的

本研究は、社会構成主義の発想、とりわけ、「言語による生活世界の構成」を重視する発

想に立って、組織や職場集団の改善に資する実用的ツールを開発しようとするものである。大別して、現在の言説を集約するツール（以下の①と②）と、将来に向けての言説を紡ぎ出すツール（③と④）を開発する；

- ① インフォーマルな言説（居酒屋のセリフ）を収集・分析するツール
- ② 良好な職場の「当たり前」をメッセージ化し、他の職場や上層部に発信するツール
- ③ 職場メンバーの長所に関する言説を新しい企画に結びつけるツール
- ④ 管理・監督者が、夢の活動（活動ビジョン）を描くツール（夢を言説化するツール）

### 3. 研究の方法

#### 【現在の言説を集約するツール】

現在の言説を集約するツールとして、次の2つを開発した。

- ① インフォーマルな言説（居酒屋のセリフ）を収集・分析するツール

古くから指摘されているとおり、組織メンバーのコミュニケーションには、フォーマルなものと同様にインフォーマルなもの2種類があるが、インフォーマルな言説は、それがインフォーマルであるがゆえに、把握するのは必ずしも容易ではない。しかし、仕事上のフォーマルなコミュニケーションは、インフォーマルなコミュニケーションという岩盤の上を流れる川に喩えられる。岩盤がスムーズであれば川もスムーズに流れるが、岩盤がでこぼこしていれば、川の流れも乱れよう。

本研究では、組織メンバーが（居酒屋のような）インフォーマルな場の会話で発している言説（居酒屋のセリフ）を収集し、それら一つ一つの言説がインフォーマルな場（たとえば、居酒屋での同僚の会話等）で聞かれるか否かを質問するアンケート（質問項目数100程度）を作成した。ある程度の質問項目はレディメイドとするが、それ以外は、当該組織の人と共同制作するオーダーメイドの質問項目とした。データは、数量化Ⅲ類のような手法で分析し、居酒屋のセリフを異にするいくつかのグループを同定し、職場ごと、属性要因（性別、年齢、職種、職位等）ごとの特徴を明らかにした。

- ② 良好な職場の「当たり前」をメッセージ化し、他の職場や上層部に発信するツール

いわゆるモラル調査で良好な結果を示した職場には、日々当たり前に行っている活動や定着している仕組み・工夫の中に、他の職場の参考になる点があるかもしれない。そうであれば、モラル調査で良好な結果を

示した職場のメンバーから、彼らの「当たり前」をヒアリングし、それをメッセージ化（言説化）し、他の職場に発信することは組織の改善につながる。また、ヒアリングの対象となった職場にとっても、自らの「よさ」を自覚化することは、その「よさ」に磨きをかけることにつながるだろう。

本研究では、研究者と準内部者が、良好職場のメンバーすべてにインタビューするとともに、その職場を観察もした上で、そこで「当たり前」を言説化し、他の職場や上層部に発信する方法を開発した。

#### 【将来に向けての言説を紡ぐツール】

将来に向けて前向きに言説を紡ぐツールとして、次の2つを開発した。

- ③ 職場メンバーの長所に関する言説を新しい企画に結びつけるツール

職場の改善を従業員に促す場合、まず克服すべき問題点を洗い出し、次に問題点の改善策を考える、という方法が採られている。本研究では、これとは対照的に、問題点（欠点）ではなく、長所にのみ焦点を当て、その長所から今後に向けてのプラン（言説）を考える、というツールを開発した。これには、社会構成主義の影響を受けたナラティブ・セラピーにおいて、（原因事象の発見ではなく）未来志向的なナラティブ生成が実践されているのにヒントを得ている。

具体的には、職場メンバーの一人一人から他のメンバーの長所を言説化し、発表してもらった。これによって、たとえば、職場メンバーの数が10人であれば、10×10の表が得られる --- その表の3行5列目のセルには、第3メンバーが述べた第5メンバーの長所が記入される。この表を前に、「メンバーAのこの長所とメンバーBのこの長所を組み合わせれば、こんな新しい活動が可能になるのではないか」という視点からディスカッションを行い、新しい企画づくりを行った。

- ④ 管理・監督者が「夢の活動」（活動ビジョン）を描くツール

Y. エンゲストロームが提唱した活動理論における「活動の構造図」を大幅に単純化した図を用いて、夢の活動とそれを実現する活動を描くツールを開発した。その図の内容を、図を使わずに書き下せば、「ある主体が、ある道具を使って、ある人たちとスクラムを組んで、常々-----をしている」となる。

まず第1ステップでは、この図を用いて、「このような活動が定着すれば、すばらしい」と思う夢の活動を描いてもらった。それを書き下せば、「ある夢の主体が、ある夢の道具を使って、ある人たちと夢のスクラムを組んで、常々-----している」となる。

次に、第2ステップでは、すでに描いた夢の活動を実現する活動を描いてもらった。すなわち、夢の活動を実現するには、夢の主体、夢の道具、夢のスクラムを実現することが必要である。そこで、第2ステップでは、これら3つを実現する活動(ここでの主体は「私」とする)を、構造図を用いて描いてもらった。それを書き下せば、「私が、ある道具を使って、ある人たちとスクラムを組んで、夢の主体(あるいは、夢の道具、夢のスクラム)をつくっている」となる。

#### 4. 研究成果

前項の①-④のそれぞれについて、研究成果を記す。

##### ①インフォーマルな言説(居酒屋のセリフ)を収集・分析するツール

ヒアリング調査の結果を約300の言説(居酒屋のセリフ)に整理し、アンケートを作成した。アンケートでは、「居酒屋や喫茶店での同僚との会話で、次のようなセリフが出ますか(回答者自身のセリフかどうかは関係ない)」と質問し、該当するセリフに○をつけてもらった。その結果、組織の上層部に関するセリフにおいて、職場や属性要因による大きな違いが見出された。たとえば、「うちの会社のトップは、現場のことがわかっていないね。」、「トップの方針がよくわからないね。」、「将来、うちの会社は大丈夫かな?」等のセリフである。今後、職場の現状を測定するアンケートに、これらの項目を組み入れることが望まれる。

##### ② 良好な職場の「当たり前」をメッセージ化し、他の職場や上層部に発信するツール

ある大企業(製造業)の保守部門において、毎年、事前のアンケート調査で良好な結果を示した職場(課長以下30名程度の職場)を選定し、課長以下全員に2-3回のインタビュー調査を行った。併せて、会合に同席するなど、職場をつぶさに観察するとともに、支障のない範囲で、各種の文書やディスプレイも見せてもらった。

その上で、当該の職場では「当たり前」に行われていることを、わかりやすい形でまとめ、部門のトップに報告し、部門内、あるいは、他部門、他社への水平展開に役立ててもらった。同時に、当該の職場にもフィードバックを行い、「無自覚の長所」を自覚化してもらった。詳細は、Fukui & Sugiman (2010, 2011)を参照。

##### ③ 職場メンバーの長所に関する言説を新しい企画に結びつけるツール

零細企業数社と病院看護組織で試行した。とくに、人材不足にも関わらず現有メンバー

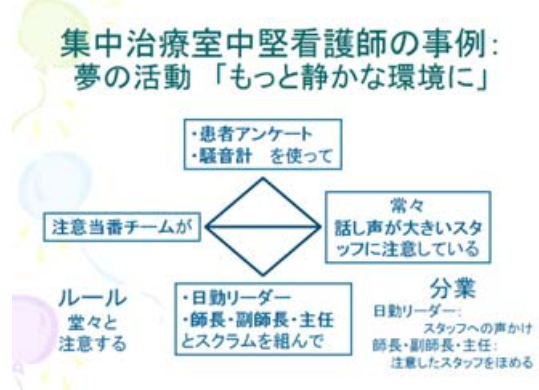
で行くしかない零細企業では、現有メンバーのポテンシャルを最大限引き出す以外に道はない。そのような零細企業から、本ツールは、極めて有効であるとの評価を得た。また、試行したいずれの組織においても、短所には触れず長所のみを指摘しあうこと自体が、大きな励みになったとの声が聞かれた。

##### ④ 管理・監督者が「夢の活動」(活動ビジョン)を描くツール

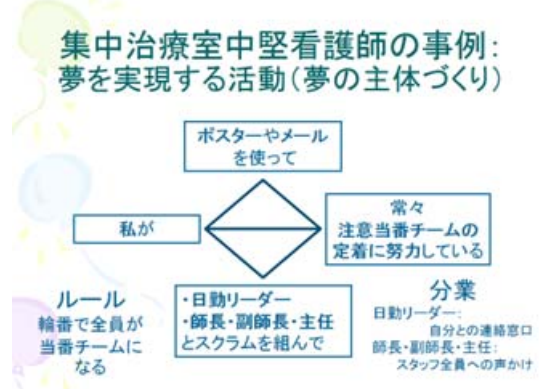
多数の病院看護組織において実施し、ほぼ定型的なツールとして完成することができた。また、看護職の院外研修会でも広く実施し、個々の病院が導入するきっかけになった。

以下に、ある病院の中堅看護師研修で研修生が描いた図を示す。詳細は、杉万(2013, 第5章)を参照。

#### 第1ステップ



#### 第2ステップ



#### 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2件)

①Fukui, Hirokazu & Sugiman, Toshio  
Transformational activity by top management for the enhancement of safety

in a nuclear power plant in Japan.  
*International Electronic Journal of  
Nuclear Safety and Simulation*, 査読有, 2  
(1), 2011, 68-76.

② Fukui, Hirokazu & Sugiman, Toshio  
Organizational learning for nurturing  
safety culture in a nuclear power plant.  
Hollnagel, E. (Ed.), *Safer complex  
industrial environments: A human factors  
approach*. FL: CRC Press. 査読無, 2010,  
171-187.

〔学会発表〕 (計 1 件)

① Rakugi, Akiko & Sugiman, Toshio  
Activity theory as a tool to draw a dream in  
workplace. International Conference of  
Revisited Asian Society, Yogyakarta,  
Indonesia, July 21-24, 2011.

〔図書〕 (計 1 件)

① 杉万俊夫、世界思想社、グループ・ダイナ  
ミックス入門：組織と地域を変える実践学、  
2013、320.

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

杉万 俊夫 (SUGIMAN TOSHIO)  
京都大学大学院人間・環境学研究科  
・教授  
研究者番号：10135642

### (2) 研究分担者

樂木 章子 (RAKUGI AKIKO)  
岡山県立大学保健福祉学部・准教授  
研究者番号：00372871