

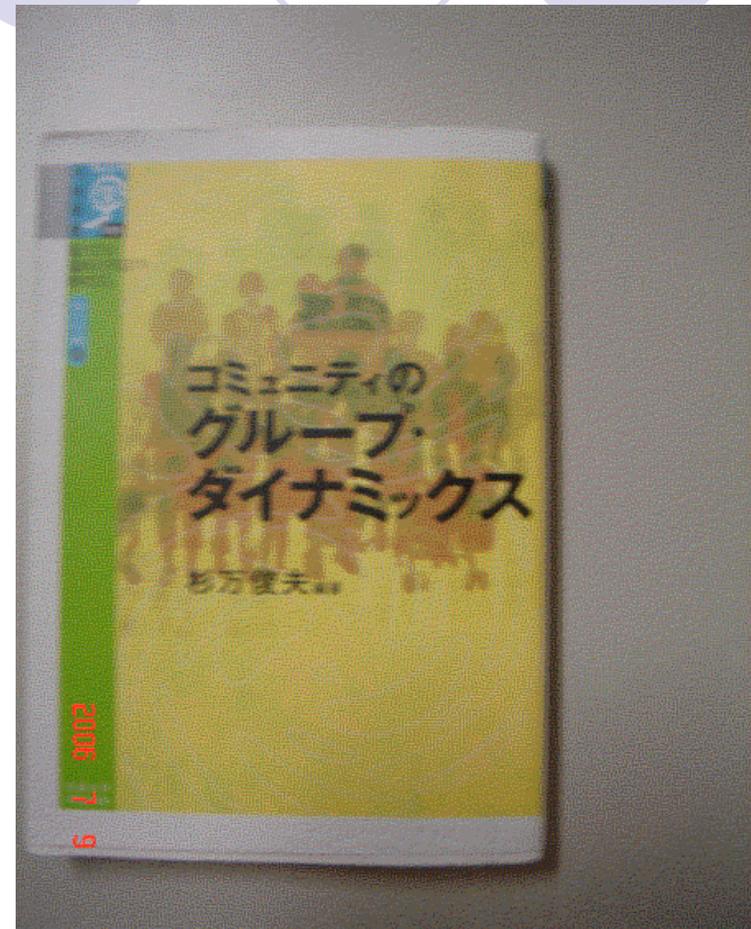
「学習する組織」と内発的データ ベースへのコメント

吉川 榮和
特定非営利活動法人
シンビオ社会研究会

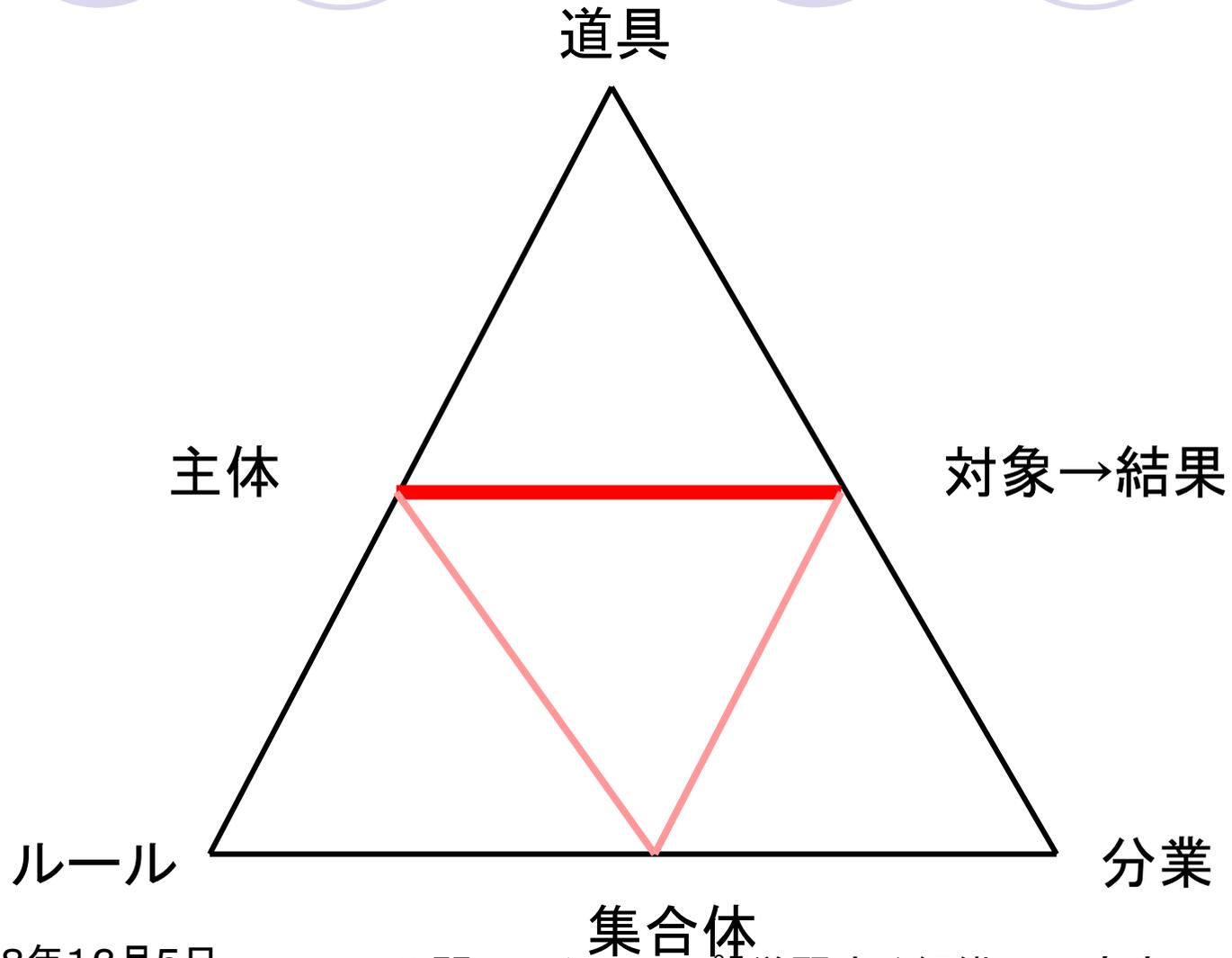
活動理論

- 学習活動：拡張による学習（エンゲストローム）

集合体や社会で目標とされている活動の前提となっている文化的、歴史的基盤を問い、新たな前提を創出し、脱構築していくポストモダニズムの実践活動



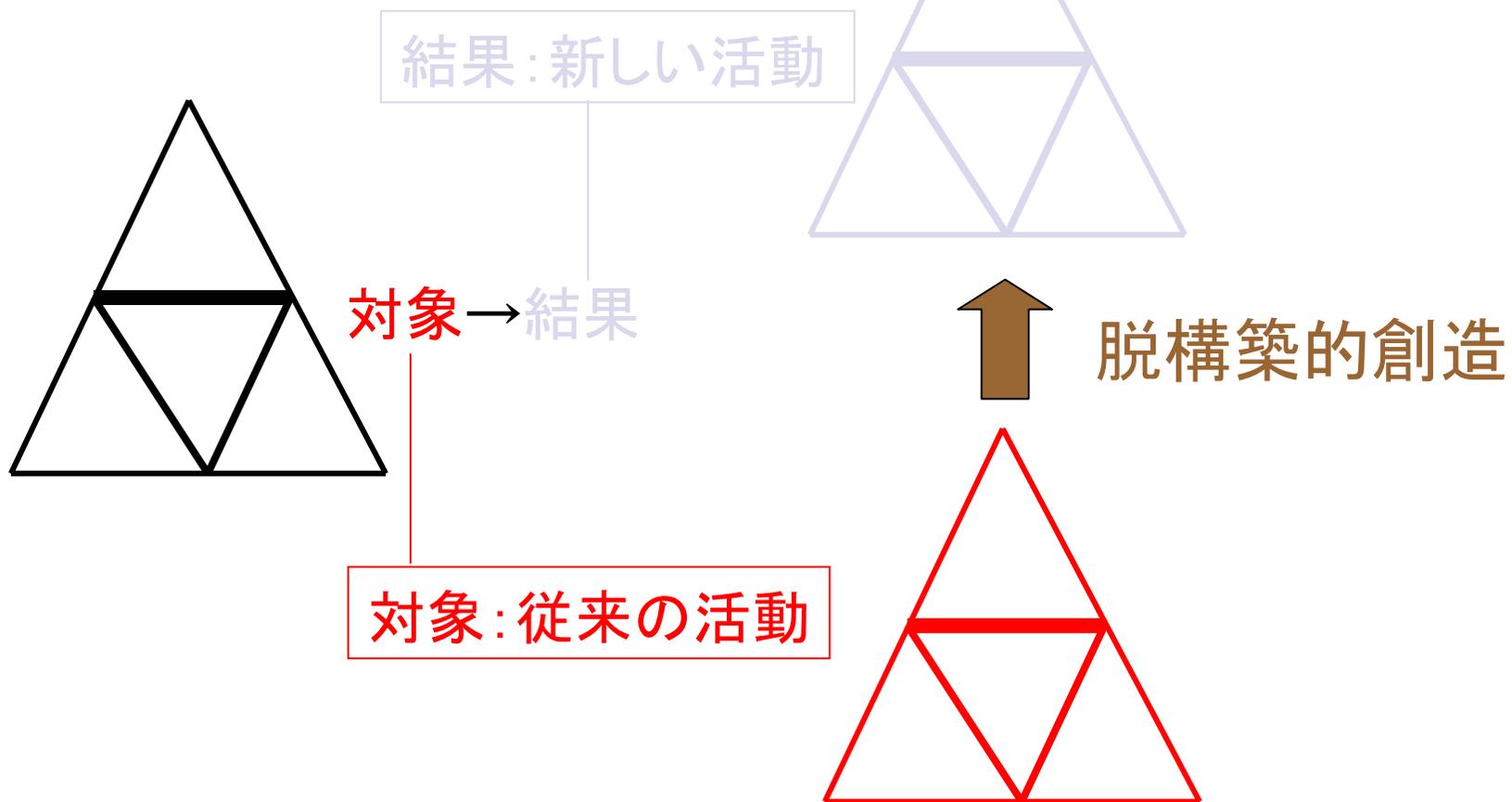
人間の固有の活動を集合流として捉える



平成18年12月5日

公開ワークショップ「学習する組織への変容」

脱構築活動の構造



学習活動の契機

- 脱構築の直接的契機－3つの顕在的矛盾の生起

1. 頂点間に顕れる矛盾

(例：過度に単純作業に分化した生産現場と、多機能の進んだ高度支援ツールの導入)

2. 特定の活動カテゴリの伝統的、支配的活動と、新しい周辺活動の間に顕れる矛盾

(例：伝統的な学問の自由、研究の自由で育った大学研究者活動と、法人化により外部資金獲得を奨励する大学幹部)

3. カテゴリを異にする活動間に顕れる矛盾

(例：規制強化で文書作成に追われ、肝心の職務の現場巡視点検に齟齬が生じる)

矛盾から脱構築への発展の道



ダブルバインド突破の道
(矛盾が新たな創造へのエネルギー)

1. ミクロコスモス活動(前衛的活動)
2. モデリング(典型、分類、線形因果モデル、システムモデル、自己組織モデル)
3. スプリングボード(火事場の馬鹿力)

「内発的データベース」の開発

- 学習活動の道具として使用できる「モデル」の開発
- 職場（あるいは組織）メンバーが、互いの失敗やヒヤリハット経験から、なるべく多くのことを学習できるための「内発的データベース」の開発
- その特徴－完成度の高い、網羅的かつ汎用的なデータベースを目指すのではなく、職場（あるいは組織）メンバーが自らのために自ら作成し、自ら実際に活用できるデータベース
- 一見稚拙にも見える構造・内容のデータベースであろうとも、職場（あるいは組織）メンバーが「自分たちのデータベース」という認識を持ち、メンバーが内発的に作成し、実際に活用するデータベースを目指す
- そこでは、データベースの中味もさることながら、メンバーがデータベースをどのように作成・活用していくか、そのプロセスも検討する
- 自律的活動が陥りやすい独善性、排他性防止のための外堀的情報として、公開されている事故・トラブル情報の背後にいかなる集団・組織要因が存在するかを探り、職場や組織にビルトインすべき学習活動の方向性を検討する

3年間の研究計画



- **初年度**－既存研究・既存データベースの調査を行いつつ、内発的データベースが満たすべき要件についての検討を開始し、試行錯誤的にそのデザインを試みる
- **第2年度**－第1年度に試作の内発的データベースを現場使用が可能ないように発展させ、現場模擬の試用実験を行って当該システムを職場や組織に導入する際の有効なプロセスについて、ある程度の結論を出し、実際の職場や組織の事例に即して具体例を提示する
- **第3年度**－現場研究の成果と総合する形で、職場や組織にビルトインすべき学習活動の道具として、内発的データベースをいかに位置づけるか、その内容・導入プロセスを含めて具体的かつ実践的な提言を行う

内発的データベースの開発



既存の失敗学的データベースの検討と基本構想 (作田 博／石井裕剛)

- 「失敗学」的データベースに関わる既存研究・既存データベースの研究調査を行い、内発的データベースの基本デザインを行う

公開事故・トラブル情報と組織要因の関連の検討 (丹羽雄二／日比野愛子)

- 原子力施設情報公開ライブラリー(NUCIA)の提供情報をデータマイニング分析して当該方法が、公開されている事故・トラブル情報の背後にいかなる集団・組織要因があるかをあぶり出す上での発見的効果を検証する

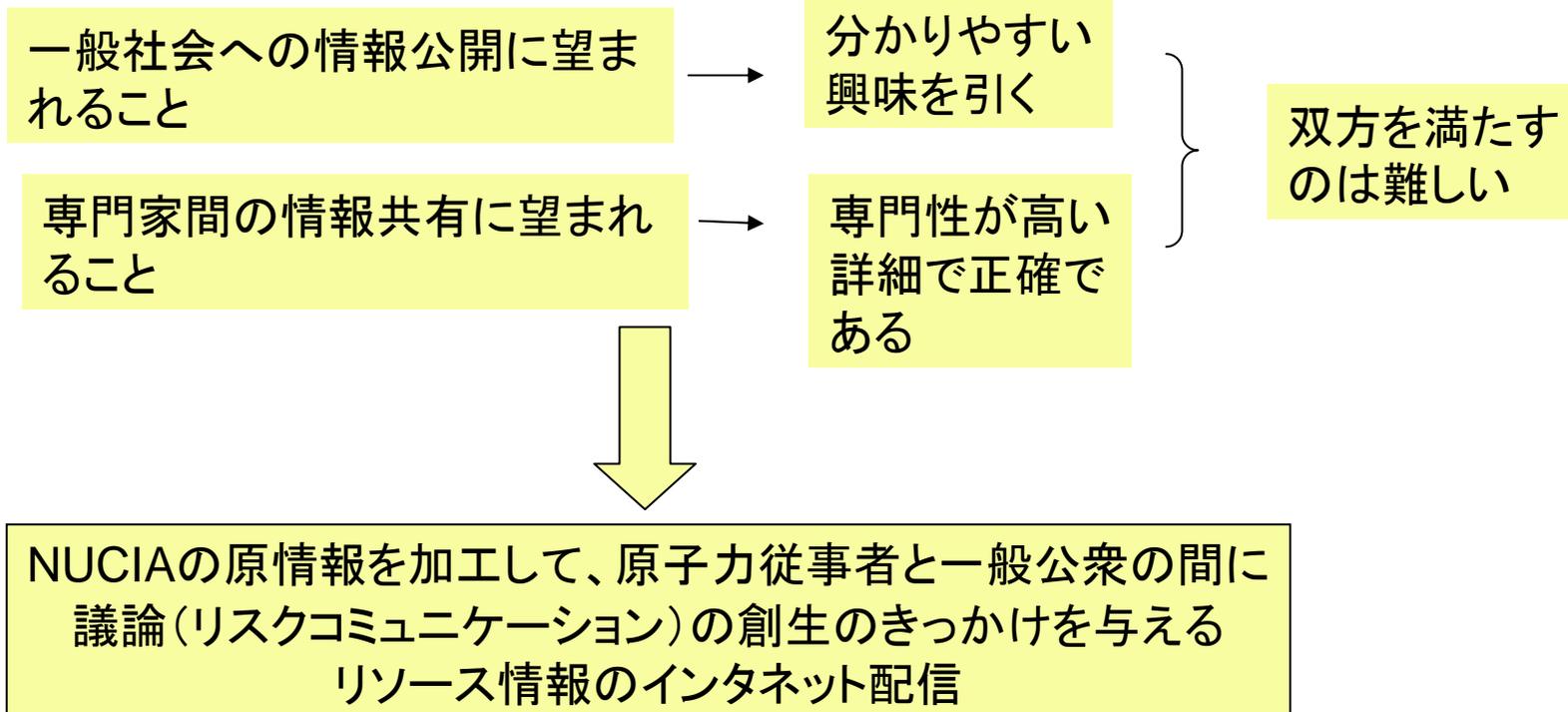
本研究メンバーによる先行研究

－双方向リスクコミュニケーションへの
NUCIA情報の活用－



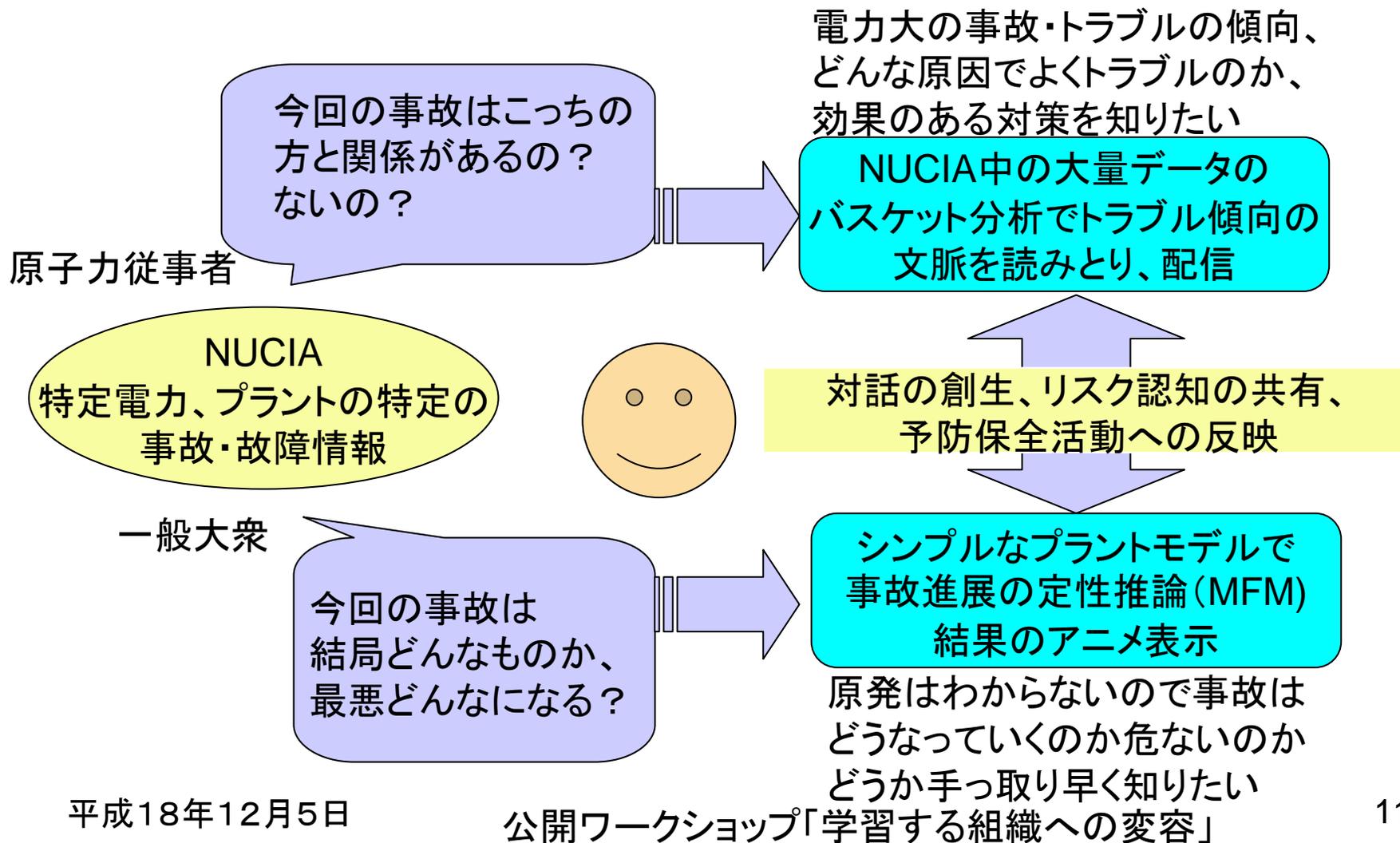
NUCIAの目的

- ・原子カトラブル情報の事業内だけでなく、産官学、一般社会へのインターネットによる公開
- ・トラブル未然防止活動の強化
- ・原子力運営の透明性向上、国民全般の信頼確保



本研究メンバーによる先行研究

— 双方向リスクコミュニケーションへの
NUCIA情報の活用 —



平成18年12月5日

公開ワークショップ「学習する組織への変容」

内発的データベース創生への期待



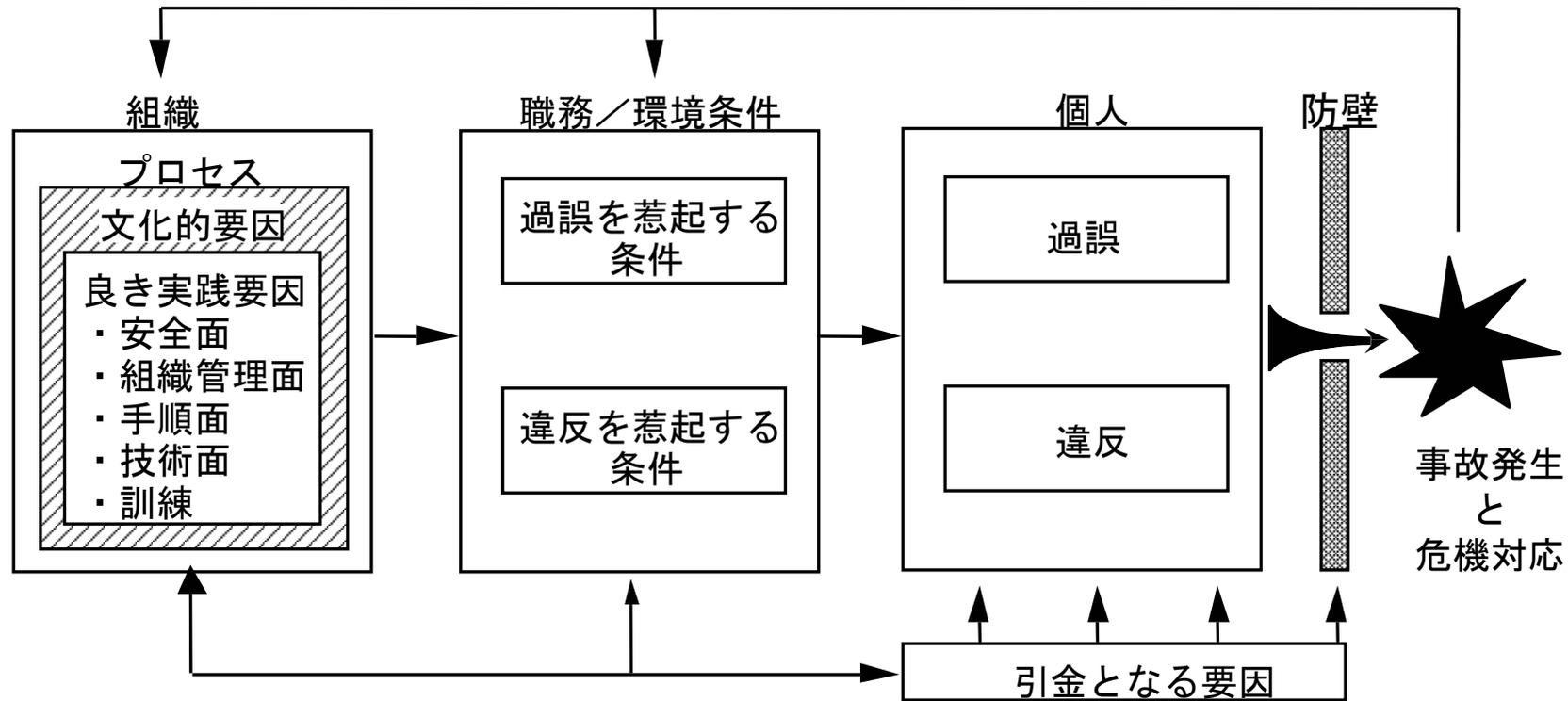
- プラントでの日常作業のヒヤリ・ハット事象からの体験を、NUCIAでの類似事象の分析とも関連づけながら行う根本原因分析の作業を、JST失敗知識データベースのような「原因」、「行動」、「結果」の「まんだら」で失敗を分類しながらシナリオを表現し、現場が有効に活用し、無意識な安全意識を醸成するに資する日常活動を支援するツール創出を指向している。
- 人々には自尊心がある。マズローのいう高邁な欲求達成に向かって、主体的に自律的に絶えず前向きに取り組むという、達成感のあるプロセス創生につながる成果を期待している。

組織内の安全文化醸成活動(リーズン)



事後的なリスクの分析

●ニアミスの自己申告システム



事前的なリスクの分析

●現場人員による恒常的モニタ
ーシステム

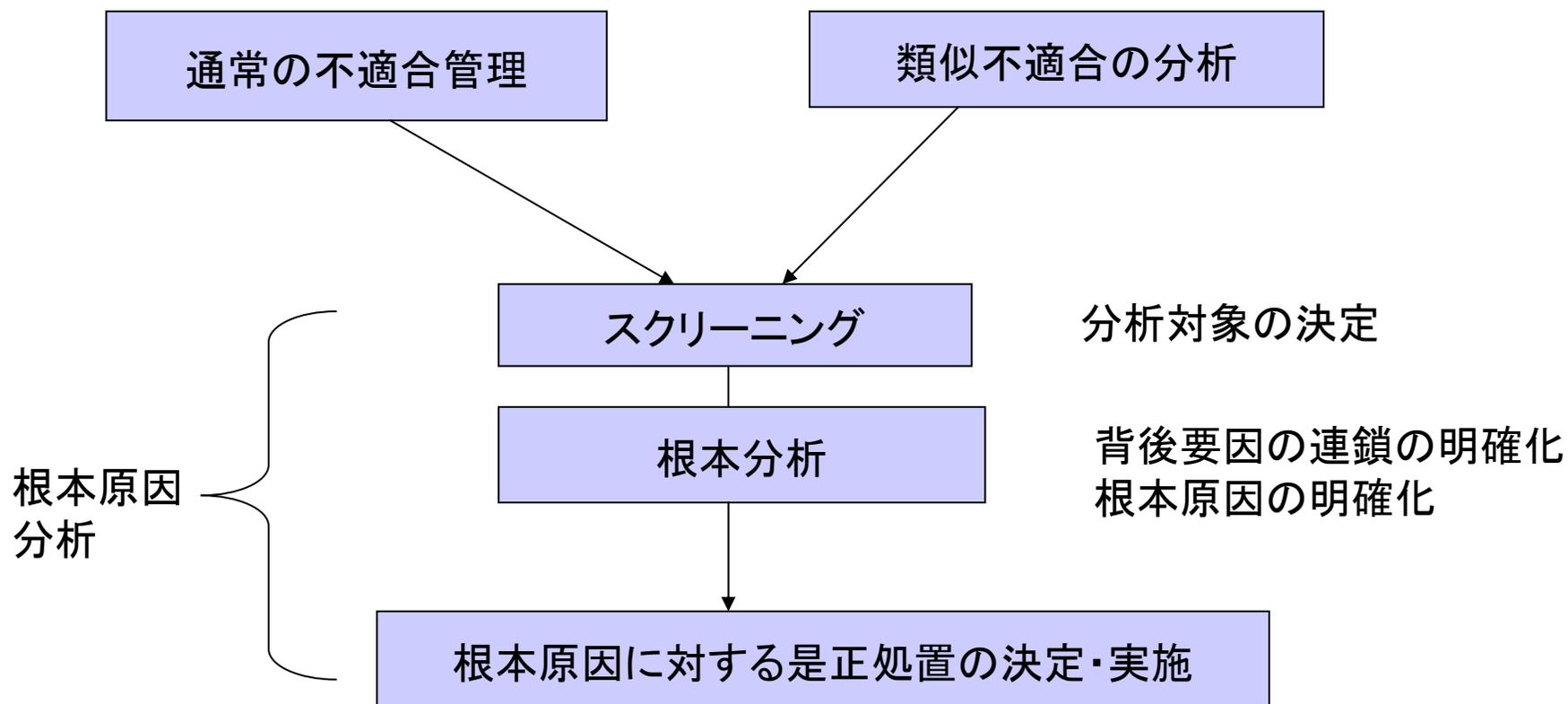
常に創造的に学習する組織へ！

組織の安全文化を醸成する上での 4つの着眼点の例示

	経営層	管理層	従業員層
コミットメント	安全重視、積極的取り組み	問題点への迅速な意思決定	安全活動への積極的関与
コミュニケーション	現場とのコミュニケーション促進	問題点共有の話し合い	不都合情報の報告姿勢、上司を含めた日常的なコミュニケーション活発化
モチベーション	表彰、報酬、正当な評価	新たな課題への挑戦、個人的問題への対処	能力・技能の伸張、良好な人間関係
アウェアネス	組織、現場の問題点把握	作業規則の見直し・徹底、 作業前のリスク抽出・対策	危険認識、安全優先、規則遵守

最近の動き

原発安全のQMS活動への 根本原因分析導入の民間規格化



不適合管理と根本原因分析

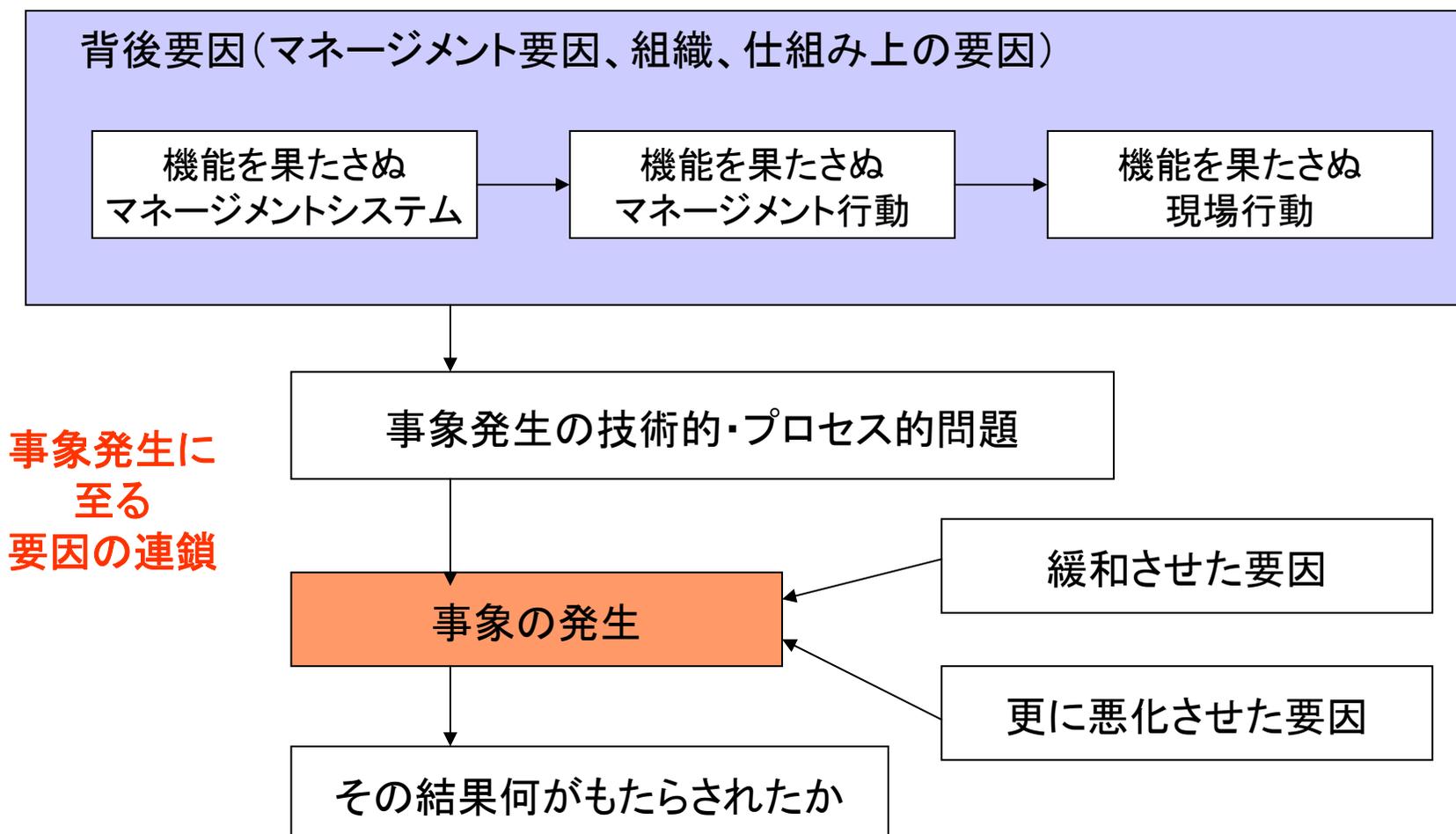
最近の動き

原発安全のQMS活動への 根本原因分析導入の民間規格化

- マネージメントや仕組み、組織的要因の視点から不適合の背後要因を分析し、その根本的原因を除去することにより、起こりえる不適合の発生を防止
- 経営者の責務として根本的分析実施への責務を規定
 - 当該活動の積極的推進と資源の確保
 - 当該活動従事者の不利益保護と客観的評価活動可能な環境整備
 - No blame cultureの醸成
 - 協力会社を含め、分析チームに調査権限を付与

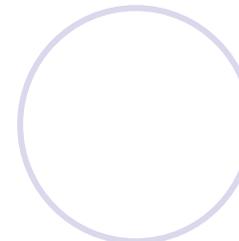
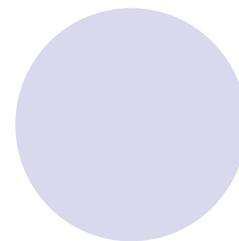
最近の動き

原発安全のQMS活動への 根本原因分析導入の民間規格化



最近の動き

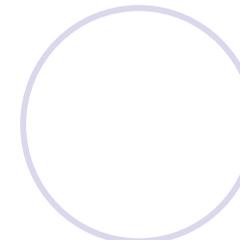
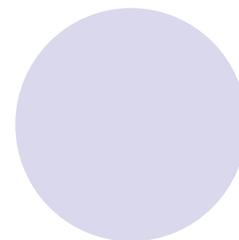
原発安全のQMS活動への
根本原因分析導入の民間規格化



項目	説明
組織とマネージメント	組織の戦略、資源配分、計画決定、本店と発電所の関係
仕組み	QMSなどの仕組みの問題
責任と権限	責任と権限上の問題、その変遷、インタフェース
計画と管理	戦略、リスク予測、業務計画、計画実施とそのフォロー、安全評価、計画変更、管理の変遷
学習する組織	未然防止活動の問題、バリア、良好な取り組みとの比較
外部評価と自己評価	事象の要因は気づかれていたかどうか
環境	外部環境、作業環境、職場環境、機器の使用環境

最近の動き

原発安全のQMS活動への
根本原因分析導入の民間規格化



着眼点	説明
文化や差異に着目	通常時と事象発生時で何が相違していたか 想定と実事象との差違は(1H6W) そのインパクトは
事象を防止するバリアに着目	事象発生防止に講じていた物理的、管理的バリアはどのように設定されていたか、なぜ破られたか
ヒューマンエラーに着目	ヒューマンエラーを起こしうる人間特性、ヒューマンマシンインタフェース、コミュニケーション、作業環境等の要因
文化・風土に着目	問題発生時の判断のありよう、コミュニケーションを含む人間関係のような組織の文化や風土のような要因

まとめ

- 民間規格として根本原因分析の取り組みの枠組みを与える作業が進んでいる
- 本プロジェクトでは、こういった枠組みに適合し、実際の個々の現場の人々が、やりがいと使命感をもって日々の品質向上活動に役立つような具体的な方法の提起が望まれる。