

ワークショップ当日の概要

1. 日時： 平成 18 年 12 月 5 日（金）午前 10 時 20 分～午後 5 時
2. 場所： キャンパスプラザ京都 第 3 講義室
3. 主催： 『学習する組織への変容—活動理論による安全文化醸成の道』プロジェクト（独立行政法人原子力安全基盤機構 平成 18 年度原子力安全基盤調査研究）
4. 共催： 特定非営利活動法人 シンビオ社会研究会
5. 参加者数： 30 名



ワークショップ会場風景

6. 議事概要

研究発表 I： 『学習する組織』と活動理論～現場研究によるアプローチ

(1)学習する組織へ現場研究の狙いとするところ 杉万 俊夫 氏



活動の構造は、「①どのような主体が、②いかなる道具を使って、③いかなる人々とスクラムを組んで、④いかなる対象をどのように変換しているか」という形式で表現できる。とくに、④において、従来の活動を対象にして、今までにない新しい活動に変換していく種類の活動を「学習活動」と呼ぶ。学習する組織とは、組織の中に学習活動がビルトインされている組織のことである。そのためには、まずもって、小さな気づきについて語り合い、小さな試みを行える組織にする必要がある。

発表資料：[「学習する組織」と活動理論～現場研究によるアプローチ](#)



安全文化という言葉は、チェルノブイリ事故後に IAEA が言い出したが、わが国ではそれ以前から安全行動に導く組織環境という意味で安全風土という言葉があった。安全風土を形成する要因には、①集団規範と②リーダーシップのあり方があるが、杉万先生のプロジェクトでは前者を取り扱っているので、その面に絞ってコメントする。

規範にはまず社会的に明文化された **Social Norm** が挙げられるが集団行動への規制力は必ずしも強くない。それに反して、集団の成員への見えざる暗黙のルールとしての **Group Norm** があり、実際は集団行動への規制力が極めて強い。原子力組織の事故防止の安全風土づくりには、①現場の安全規範の測定・分析、②適切な集団規範への変容と再構築、③適切なリーダーシップへの改善が課題である。原子力組織の特徴として、現場第一線の改善力が他分野と比べると弱いと思うので、頑張っていたきたい。

発表資料：[原子力組織の安全文化醸成への道～「学習する組織」のあり方を問う](#)

基調講演： 学習する組織と顧客志向

松尾 睦 氏



組織学習のプロセスの基本的枠組みとは、要するに①個人・集団の新たな知識の獲得→問題を解決するアイデアの創出、②知識の共有→アイデアを集団や組織で共有化、③知識のルーチン化→有効な活動をルール・制度として定着化、④知識の破棄（アンラーニング）→機能しなくなったルール・制度を修正・破棄、の反復活動である。

知識獲得には「他社から学ぶ」を含めて多様な方法があり、安易な知識のマニュアル化、知識共有は学習低下を招く。学習には①改善学習：既存の枠組みを維持したままの改善（シングルループ学習）と、②探索的学習：既存の枠組みそのものを見直す改革（ダブルループ学習）の二つがある。技術的なイノベーションを担う現場でのシングルループ学習だけでは不十分で、経営陣による戦略・構造・制度上のイノベーションを実施する必要がある。この際に顧客志向のアプローチは、学習する組織への外部からのフィードバ

ック情報の提供ばかりでなく、組織内のネガティブなコンフリクトを解消する仕組みにもつながる。

発表資料：[学習する組織と顧客志向](#)

(質疑応答)

Q：グループディスカッションはどのようなやり方、観点で評価するのか？

A：発言内容でそのクオリティを見て評価し、問題点と解決策についてはレポートを出させて評価する。

Q：原子力組織では、協力会社が階層化されていてコミュニケーションの仕組みはあっても形骸化し根付いていない。地元へのアカウンタビリテイから企業不祥事が問題になっている。顧客志向の点から原子力へのアドバイスは？

A：難しい質問だが、トヨタも同様な階層化組織であるが、経営者、内部顧客と外部顧客に分けている。トップから見れば、社内の中堅も現場も含めすべて全員顧客である。トヨタの事例が参考になるのではないかな？

Q：個人のモチベーションは、顧客志向とどういう関係があるか？

A：モチベーションが必ずしも前提というわけでない。個人のモチベーションは、顧客志向の受身的な行動とプロアクティブな行動とに分けて考えるべきだ。

研究発表Ⅱ： 『学習する組織』と内発的データベース

(1)サブテーマの概要と今後の取り組みへの期待 吉川 榮和 氏



原子力の現場は、創発的に学習する組織への成長が求められる。現場が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。具体的には、①プラントでの日常作業のヒヤリ・ハット体験を、NUCIA での類似事象の分析とも関連づけながら失敗の潜在的な背景要因を分析する、②現場の日常活動にフィードバックし、無意識にプロアクティブに安全意識を醸成する、③現場の内発性を活かす上で有効なツールを創出する、を目標としている。

一方、現実には組織事故防止のため、民間規格として原子力事業者に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。本サブテーマでは、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方法を提起していきたい。

発表資料：[「学習する組織」と内発的データベースへのコメント](#)

(2)内発的データベースの調査と基本デッサンその1

作田 博 氏



内発的動機付けや学習する組織に関する文献などから、内発的データベースの構築に参考となるキーワード、例えば、「知識を増進させる機会を与えているか」、「達成感を与えているか」等の項目をいくつか抽出した。

また、既に開発されている①失敗知識データベース、②安全支援システム、③Lessons Learned System の3つのデータベースについて調査し、その特徴をまとめ、学習する組織にビルトインされ、活用される内発的データベースに求められる、3つの基本的要件（①組織学習を支援する、②持続的に発展する、③学習者の参加を促す）を示した。

発表資料：[「学習する組織」と内発的データベース—既存の各種データベースの調査](#)

(3) 内発的データベースの調査と基本デッサン—その2

石井 裕剛 氏



既存のデータベース開発事例などから、内発的データベースが満たすべき必要要件を纏めた。これにより、知識保有者と学習者間の交流の促進や、利用障害の排除、個人のニーズへの対応等が重要であることが判明したが、これらは必要要件に過ぎず、十分要件ではない。今後は、データベースが満たすべき要件のさらなる検討に加え、現場へのデータベースの提供自体が外発的になってしまうことを避けるためにも、現場の方々から意見を頂くことが必要である。

発表資料：[内発的データベースの必要要件の検討](#)

(4) 公開データベース NUCIA の活用法の検討

丹羽 雄二 氏



ニューシアは、データの記載者の姿勢として最低限の事項だけ記載し、詳しいことを明らかにしようと言うものではないので、組織的な背後要因をデータマイニングであぶり出すことは難しいと考えている。むしろ、ホルナゲル氏提唱のモデルを参考にして、様々の社会的、組織的要因（これをジェノタイプと呼ぶ）が複雑に作用し、実際のエラー 不安全行動（これをフェノタイプ, **Manifestation** と呼ぶ）として発現するというモデルを基本にし、このモデルから、ニューシアに発現している言葉から後ろ向き推論で、組織要因を探るという方法で問題の解決を図っていきたいと考えている。

(5)会場からのコメント

C: INPOで開発されている「ジャストインタイム訓練データベース」などを貴プロジェクトの内発データベースでも参考にしたらどうでしょうか。

C: 現場の人に自らの失敗を自発的に書いてもらうというところが仕組みとして大変難しいところと思う。その辺をどのようにされるか、今後は大いに期待している。