

シンビオ講演会「学習する組織による安全文化醸成」

日時:平成 21 年 5 月 8 日(金曜日) 午後 3 時~5 時30分

場所:京大会館 102 室

参加者:36 名

講演(1):活動理論に基づく現場研究アプローチ

京都大学大学院人間・環境学研究科 教授 杉万 俊夫 氏

概要:

自発的な組織学習活動の実践から成功事例を発見し、蓄積し、活用する使命感の高い自律的組織として発展する『学習する組織』の概念モデルとその実践法についての発表であった。

まず活動理論(activity theory)をもとに、「学習する組織」の概念モデルについて説明された。その概念モデルでは、日常的組織活動を、業務遂行活動と業務改善活動のセットとして捉えている。その上で、「学習する組織」においては、「個人ごとの業務遂行を、コミュニケーションを通じて、協働的な業務遂行にする」業務遂行活動と、「小さな気づきを、コミュニケーションを通じて、新しいルーティンを創り出す」業務改善活動が必要なが指摘された。さらに、従来の日常的組織活動が依って立つ暗黙自明の前提を塗り替え新しい日常的組織活動に変換する活動である「変革活動」を概念モデルに取り入れた。

次に、原子力発電所組織(保守部門)で5年間にわたる現場研究の成果が発表された。組織学習を促進する日常的活動や工夫を収集し、それを上記の概念モデルの中に位置づけ整理するとともにトリガーが改善に結びついた事例の紹介があった。

質疑応答:

Q:リーダーシップはモデルのどこに位置づけるのか。

A:リーダーがどうこうというのはあえて避けている。リーダーが引っ張ってフォロアーがついて行くというのは昨今の組織では乖離してきているので、今までとは違うアプローチをとる必要がある。

Q:事例について内発的と言っているが、外発的トリガーをもとにしたトップダウン的に見えるが。

A:例として挙げたものは確かに外発的なものである。両方あればいいというものでもなく、外発的トリガーも必ずしも変革につながるとは限らない。そういう意味ではトリガーをちゃんとトリガーならしめている例と言える。

Q:内発的トリガーを見つけた例はなかったのか。

A:今のところない。

Q: 組織はアウトプットを出すものである。リーダーによってアウトプットが増減しないか。

A: トップのリーダーシップは決定的に重要である。

講演(2): 「学習する組織」のための内発的データベース

京都大学大学院エネルギー科学研究科 助教 石井 裕剛 氏

概要:

「学習する組織」の協同学習を支援するための ICT (Information and Communication Technology) を活用した内発的データベースの開発と評価について紹介された。学習への動機には外発的要素と内発的要素があり、継続的な組織学習を推進するためには内発的要素がより重要である。本研究では、個々の組織メンバーの内発性に着目して、職場（あるいは組織）の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として、内発的データベースの開発を目指した。

まず、内発的データベースの必要条件として8つの要件を整理したが、そのうち「継続的な利用の促進」を実現するのは難しい。そこで、あるプラントの保修課の班長が習慣的・継続的にデータベースを活用していることがわかったため、その理由を調べるインタビュー調査を行った。そして、その調査結果から「愛着」と「価値への気付き」に着目して、データベースの継続的な利用行動の心理変化をモデル化し、このモデルに基づきデータベースへの愛着を早期に醸成する手法として、FOAD (Fostering Attachment to Database) を提案した。さらに、この手法の基本的な成立性を確認するため、40名の大学生を対象に論文データベースを作成させる評価実験を実施した。その結果、提案手法はデータベースへの愛着を醸成することがわかった。この手法を適用し、現場作業におけるハットヒヤリ事例をコンテンツとする内発的データベースシステムを開発した。講演では、実際に開発した Web ベースのデータベースについてデモンストレーションを交えながら紹介された。また、このデータベースシステムを評価するため、原子力発電プラント保修作業の現場監督者を対象として実際に導入する実験を実施した。その結果を分析した結果から、開発したデータベースシステムが利用者の継続的な利用を促進することを見いだすとともに、データベースシステムを有効に活用する指針を提案した。

質疑応答:

Q: ハットヒヤリ事例以外に共有できる情報やコンテンツはあるのか?

A: 安全グッズや気をつけるべき情報（ノウハウ）をやりとりすることはあった。これらの情報は主に掲示板でやりとりされた。

C: 先日、経済産業省の製品安全の課長さんと話す機会があった。パロマの事例のように、最近の若い人は、ガス器具を使うときに換気しなければならないことを知らない。すなわち、過去の失敗事例を「社会」として活かす方法がない。このデータベースシステムの対

象を「組織」から「社会」に拡張して、過去事例を「データバンク」として引き継ぎ、人間にとって生存にかかわるような重要なことがらを「社会」として蓄積できればいい。

Q：内発的と外発的に関して、「内発とは、組織としての行動そのものが目的」とは、どのような意味か？

A：「内発的」を定義するには難しい。「外発的」以外のものが「内発的」と考えればわかりやすい。

Q：興味や関心で集まった組織ではなく、なんらかのミッションを持って構成された組織は、どこまでを外発／内発と考えるべきか？

A：回答になっていないかもしれないが、「継続的な組織学習」が重要なのであって、内発／外発を厳密に分ける必要はないと思う。

Q：原子力発電プラントでの実験では、愛着に関する評価はしたのか？

A：愛着の醸成に関しては、直接アンケートでは調べていない。間接的なアンケートは実施しているが、そのアンケート項目が本当に「愛着」を表しているのかは確認していない。



講演会会場風景