

安全文化における「学習する文化」の概念

A concept of learning culture in safety culture

加藤 淳¹

¹元愛知学院大学大学院研究員

Atsushi Kato¹

¹Ex-research associate at Aichi Gakuin University Graduate School

12 Araiike, Iwasaki-cho, Nisshin, Aichi, 470-0195 Japan

キーワード：学習する文化，学習する組織，組織学習

Key words : Learning culture, Learning organizations, Organizational learning

抄録

Reason の提唱する安全文化とは、4 つの重要な構成要素、すなわち、報告する文化、正義の文化、柔軟な文化、学習する文化が作用し合い、形成されるものである。ただし、「学習する文化」の概念についての説明が曖昧なままとなっているため、組織研究領域における「学習する組織」や「組織学習」との概念の差別化がみられない。そして、その曖昧さ故に、その後の研究者らの解釈の迷走を生み出し、「理論」と「現場」実践との間の隔たりにも繋がっている。そこで、以上のような問題意識に基づいて、安全文化における「学習する文化」の概念を具体化することを試みた。

1. はじめに

「安全文化」とは何か。ヒューマンエラー研究の第一人者である Reason^[1]においては、UK's Health and Safety Commission^[2]によって与えられたつぎの定義を引用する。すなわち、組織の安全文化とは、組織の健全性・安全性プログラムへの参画、および形式と効率を決定する個人とグループの価値観、態度、能力、行動パターンから生まれるものである。ポジティブな安全文化を持つ組織は、相互信頼に基づいたコミュニケーション、安全の重要性に関する共通した認識、予防対策の有効性を確信することによって特徴づけられる。そして、理想的な安全文化とは、経営トップの性格あるいはその時の経営状態に関わらず、安全性を最大にするという目標に向かってシステムを動かし続けることである。このエンジンの駆動力は防護を貫通し、破壊できる多くの実体に対して、継続して注意を向け続けられるかどうかにか大いに依存する。

なお、Reason^[1]においては、その達成方法を明確にするために「Engineering Safety Culture (安全文化をエンジニアリングする)」という考えから、安全文化を構成する 4 つの文化のそれぞれの仕組

みをきちんとできるようにすれば、安全文化が育っていくという考えを提唱する。すなわち、安全文化とは、4 つの重要な構成要素、報告する文化、正義の文化、柔軟な文化、学習する文化が作用し合い、形成されるものである。

なお、芳賀^[3]においては、柔軟な文化、報告する文化、正義の文化が揃ってはじめて、真の「学習する文化」が生まれてくると述べており、この文脈から、安全文化の目指すところは「学習する文化」にあると解することができる。

それでは、「学習する文化」の概念とはどのようなものか。Reason^[1]によれば、学習する文化とは、観察すること（注意すること、気を配ること、心に留めること、追跡すること）、考えること（分析すること、解釈すること、診断すること）、創造すること（想像すること、設計すること、計画すること）、行動すること（準備すること、実行すること、試験すること）から構成されるものである。そして、最初の 3 つはそれほど難しくないが、問題の多くは最後の行動で起こりやすい。ただし、Reason^[4]による概念の説明はここまで留まっており、その後は、組織学習におけるダブル・ループ学習の説明に流れが移行してしまっていること

に筆者は物足りなさを感じていた。そして、このような説明の曖昧さが、学習する文化についての研究者らの解釈の迷走を生み出し、それに関連して組織研究領域における「学習する組織」との差別化が図られないことにも影響していると考えられる。

例えば、藤野他^[5]においては、原子力事業組織における安全文化醸成に向けた研究として、学習する文化を取り上げるとしているが、原子力事業組織に学習する文化を根付かせることが、すなわち、原子力事業組織の学習する組織への変革に向けた研究であると述べていることから、「学習する文化」と「学習する組織」の概念の差別化がなされているとは言い難い。

本稿は、以上のような問題意識に基づいて、安全文化における「学習する文化」の概念を具体化することを目的とする試論である。

2. 学習する組織とは

本節では、まず、「学習する組織」の概念を確認したい。すなわち、学習する文化と学習する組織は同一の概念であるか、類似の概念であるかを整理するため、学習する組織の概念を確認する。また、学習する組織の類似の概念である「組織学習」についても次節で確認したい。なお、藤野他^[5]によれば、学習する組織と組織学習は類似の概念である。いわば、両者は互換的な概念として捉えられており、組織学習が学問的な概念であるのに対して、学習する組織は実践的で現場の成果を向上させることを意図した応用研究とされる。

ところで、「学習する組織」理論の代表者はSengeである。Senge^[6]においては、組織学習の理論が扱ってきた「組織が学習するとはどういうことか」という問題とは異なるアプローチにより、人間が本来持つ学習能力を活かした組織を作ることの重要性を指摘するなど、以降の学習する組織の理論は、Sengeの考えを下敷きに議論される。

ただし、学習する組織に関する定義は判然としない。研究者の間でも様々な見解が錯綜しているのが実際である。そこで、本稿では、Senge^[6]による「人々が継続的にその能力を広げ、望むものを創造したり、新しい考え方やより普遍的な考え方を育てたり、集団のやる気を引き出したり、人々が互いに学び合うような場」を学習する組織の定義とする。なお、Senge^[6]によれば、つぎの5つのディシプリンを遵守する組織が、学習する組織

とされる。そして、それは以下のプロセスを辿ることとなる。1つ目は「自己マスタリー」である。真に心を成長させることを通して、自らのビジョンや欲求を絶えず自問し、同時にそれらと現実の間のギャップを解消するべく、効果的な学習を行うことを表す。2つ目は「メンタル・モデルの克服」である。組織が共有している固定観念や暗黙の前提を認識し、それらを革新することを表す。3つ目は「共有ビジョン」である。個々人のベクトルを合わせることで、集団が拠って立つビジョンを導き、組織構成員が心底望む将来像として共有することを表す。4つ目は「チーム学習」である。学習の基礎単位をチームとし、構成員間の対話を通じて複雑な問題を探求し、構成員間の討論を通じて最善の選択肢を絞り込むことを表す。5つ目は「システム思考」である。独立した個々の事象に目を奪われることなく、各要素間の相互依存性、相互関連性に着目し、より大きな全体としてのパターンで物事を捉えることを表す。最後に、Senge^[6]によれば「システム思考」が、他の4つのディシプリンを統合するものであり、「システム思考」によって全体がまとまり、一貫した理論と実践の総体がつくられる。

3. 組織学習とは

田尾^[7]によれば、「組織学習」とは「組織メンバーとしての個人を通じて行われる、行動の修正や再構築のプロセスのことである。必要であれば、組織を支える価値の変更、それをシステムの再構築にさえ至らしめることがある」と定義される。なお、組織学習という概念は、組織論、戦略論、心理学まで幅広く取り扱われているため、体系的かつ統一的な理解が得られ難い。ここで、組織学習には基本的に2つの異なるレベルのものがある。すなわち、「低次学習 (lower-level learning)」と「高次学習 (higher-level learning)」である。

低次学習には、単なる行為の繰り返しや部分修正、シングル・ループ学習などが含まれる。低次学習とは、過去の行動を繰り返し行うことを通じて、より適切な知識を獲得して、組織行動を修正していく組織学習であり、組織のあらゆる階層で日常的に発生し得る。また、シングル・ループ学習では、組織は学習によって変化するのとは当然とされる。

一方、高次学習には、全体組織に影響を与える

学習やダブル・ループ学習，規範・認知枠組み・根源的仮定の変化などが含まれる。高次学習とは，何が起きているのか，起こりつつあるのかをその因果関係まで遡って捉え直し，妥当性を失った組織の既存の認知枠を新たなものへと置き換える組織学習である。また，ダブル・ループ学習では，何を学習するのか，その意義を問うことになる。ダブル・ループ学習の例としては，仕事の進め方における根本的な変化，過去の成功体験や組織慣習からの脱却，そして，組織の方向性への疑問や否定などである。

Reason^[4]においては，シングル・ループ学習ではその行為群のみが再評価されるため，学習の成果がかなり制限され，後ろ向きのエンジニアリングとなり，かつ懲罰的色彩の濃いものとなってしまふ一方で，ダブル・ループ学習では，行為群を再評価するばかりでなく，それを仕向けた組織としての前提条件を変えようとするため，部分的応急措置というよりも抜本的な改革につながる。さらに，誰が間違えたかに重きを置くのではなく，組織の方針，慣習，構造，施策，管理，そして，安全措置がどのように，なぜ，望ましい結果の達成を阻害したかを問うヒューマンエラーのシステムモデルの導入に繋がると述べる。

4. 概念の整理

Reason^[1]による「学習する文化」に関する説明は上述の通りであるが，他の論者による「学習する文化」の定義について，例えば，行待^[8]によれば，学習する文化とは，安全情報システムから正しい結論を導き出す意思と能力，大きな変革を実施する意思のことである。また，河野^[9]においては，組織自身も変化し，組織を取り巻く環境も変化している。時には上手くいかないこともあるだろうし，また，上手く処理した例もあるだろう。その時に重要なことはその経験から学び，それを現在の仕組みの中に入れていくべきであろう。よって，組織は学習し続ける必要があると述べる。

ここで，Reason^[1]，行待^[8]及び河野^[9]の言説を借りると，「学習する文化」とは，（望ましい結果の達成を阻害したと考えられる）組織の方針，慣習，構造，施策，管理，そして，安全措置の問題について，組織を取り巻く環境の変化に対応しながら，経験からの「学び」を現在の仕組みの中に取り入れることのできる文化と説明できる。

つぎに，「学習する組織」については，Senge^[6]の言う5つのディシプリンが「自己マスタリー」「メンタル・モデルの克服」「共有ビジョン」「チーム学習」「システム思考」の順にそのプロセスを辿ることになり，最後の「システム思考」によって一貫した理論と実践の総体がつけられる。

最後に，「組織学習」におけるダブル・ループ学習については，仕事の進め方における根本的な変化，過去の成功体験や組織慣習からの脱却，そして，組織の方向性への疑問や否定など，学習の意義が問われる。

以上から，「学習する文化」と「学習する組織」は同一の概念では無いが，上手くいかなかった事象に対して，過去の成功体験や組織慣習から脱却し，新たな改革を実施する意思という点では，類似した概念であると考えられる。

また，「学習する組織」と「組織学習」については，前者は5つのディシプリンを順に辿るプロセスで説明されるのに対して，後者はシングル・ループ学習とダブル・ループ学習によりその意義が問われることが確認できた。

5. まとめ

ここまでの考察から，安全文化における「学習する文化」の概念を具体化するとどのようなものか。筆者が考えるには，Reason^[1]^[4]の意図するところの「学習する文化」については，「学習する組織」及び「組織学習」におけるダブル・ループ学習の概念の要素が大いに含まれているようである。その点では，「学習する文化」の概念を具体化するには，両者の概念を無視することはできない。そこで，これらの概念に配慮しながら「学習する文化」の概念を具体化すると以下のようなになる。

既存の組織の認知枠を新たなものへと置き換えることを厭わず，経験からの「学び」を，現在の仕組みの中に取り入れることを組織全体で取り組むことのできる「文化」である

最後に，本稿における展開をまとめておきたい。上述の通り，Reason^[1]^[4]による「学習する文化」の説明についてはその曖昧さ故に他の研究者らの解釈の迷走を生み出した。そして，そのことが「理論」と「現場」実践との間の隔たりにも繋がって

いたと考える。本稿の目的は、安全文化における「学習する文化」の概念を具体化することにあつたが、筆者自身もこれが最終的に完成された説明であるとは考えておらず、研究者諸氏の批評を頂きつつ、今回の具体化したものをより洗練させていくことがこれからの課題である。ただし、その説明がはっきりしないまま、研究者らによって解釈が異なっていた安全文化における「学習する文化」について、一つの道筋をつけられたのではないかと考えたい。

引用文献

- [1]Reason, J. "Managing the Risks of Organizational Accidents". Ashgate Publishing, 1997. (塩見弘・佐相邦英・高野研一. "組織事故". 起こるべくして起こる事故からの脱出. 日科技連, 1999, p.311-312.)
- [2]UK's Health and Safety Commission. "Safety culture: concept, measurement and training implications". Proceedings of British Health and Safety Society Spring Conference: Safety Culture and the Management of Risk, 1993, 5, p.19-20.
- [3]芳賀繁. 「安全文化」についてもう一度考えてみる: "柔軟な文化"と"学習する文化". 患者安全ジャーナル. 2013, 30, p.61-67.
- [4]Reason, J. "Managing Maintenance Error". Ashgate Publishing, 2003. (高野研一・弘津祐子・佐相邦英・上野彰. "保守事故". 日科技連, 2005, p.214-216.)
- [5]藤野秀則ほか. 原子力発電所における安全文化醸成に関する研究—「学習する組織」への変革に向けた内発的データベースの開発—. 第2回横幹連合コンファレンス (2007年11月29日, 30日京都大学).
- [6]Senge, P.M. "The Fifth Discipline". The Spieler Agency, 1990. (守部信之. "最強組織の法則". 徳間書店, 1995, p.14-21.)
- [7]田尾雅夫. "現代組織論". 勁草書房, 2012, p.264.
- [8]行待武生. "ヒューマンエラー防止のヒューマンファクターズ". テクノシステム, 2004, p.214.
- [9]河野龍太郎. "医療安全へのヒューマンファクターズアプローチ". 人間中心の医療システムの構築に向けて. 日本規格協会, 2010, p.135.

(受付日: 2020年9月14日, 受理日: 2020年9月24日)

加藤 淳 (かとう あつし)

愛知学院大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得後退学。
愛知学院大学大学院研究員 (2016年-2018年)
専門は医療組織のヒューマンエラー研究。