

自治体経営における学習する組織

— 福島県内自治体のデータを用いた組織戦略と組織心理学的観点との統合 —

遠藤 哲哉^{*}・小野寺 哲夫^{**}

1、はじめに～自治体経営を巡る状況

近年、自治体における社会環境は、激変している。地方財政危機下における指定管理者制度、市場化テストなど新しい制度創設とともに、市民セクターの台頭という地域社会の構造変動の下で、いわゆる自治体行政のアウトソーシングが進行しつつあり、行政組織の再編が余儀なくされつつある。

しかし、改革理念や戦略を持たずに、コスト削減という減量経営的発想からのみ組織改革を指向するケースも散見される。むしろ、地方分権一括法の施行後数年経つにもかかわらず、中央から地方への実質的権限委譲が進まず、地方財政の中央集権的な行財政制度が温存されている中で、硬直的な公共サービスのプロセスが助長されている面が少なくない。その結果、一方で、少なくない自治体行政組織において、職員のモチベーションは低下し、閉塞感も生じている。他方で、そのような自治体を取り巻く環境の激変に関わらず、危機的状況に対処し、むしろそれらの変化をバネに、進化しつつある自治体も存在している。

日本における近年の自治体経営改革の歴史の中で、TQMやリエンジニアリング、バランス・スコアカードなどNPM（ニューパブリックマネジメント）的な理念と手法が導入され、一つの潮流をなしてきたが、その限界も明らかになってきている。特に、過度の競争や効率化の推奨、プロセスを過小評価し成果のみを重視することなど、チームベースのマネジメントに支障をきたす諸側面である。組織のフラット化や効率化が、オープンなコミュニケーションや対話につな

がらず、むしろセクショナリズムを助長し、チームベースのマネジメントに連動しないケースもある。他方で、過度に競争や成果のみを重視することなく、実践コミュニティやソーシャル・キャピタルを正當に位置付けつつ、職員の貢献意欲を引き出し、効果的な自治体経営を行っているとは解釈できるケースも存在している。

我々の研究は、このような自治体の経営行動を、組織戦略及び組織心理学の観点から分析するものである。自治体を巡る激変する社会環境において、効果的な自治体の組織戦略とは何か？その諸条件を、新しい学習する組織モデルの実証研究を通じて分析し、明らかにしていくことを目的とする。

2、学習する組織諸論

学習する組織のコンセプトは、米国マサチューセッツ工科大学のSenge及び組織学習協会（Society for Organizational Learning[SOL]）における一連の研究（1990、1994、1999、2005）によって、深められてきた。その後、Watkins（1993）やGarvin（2001）による研究が行われた。日本においては、寺本義也（1993）、根本隆（2004）、上田利男（2004）、高間邦男（2005）などの業績がある。

Sengeは、学習する組織について、5つの要素を用いてモデル化している。それらは、システム思考、自己マスタリー、メンタルモデルの克服、ビジョン共有、チーム学習である。システム思考とは、人間の営みや世界を相互に関連しあつた全体（システム）として捉える見方である。自己マスタリーとは、個人の成長に向けた努力であり自己鍛錬のあり方である。自分がど

※ 青森公立大学
※※ 財ふくしま自治研修センター客員教授

うありたいかという個人のビジョンが前提となる。メンタルモデルの克服とは、人々の心の奥底にある（意識の下に隠れて暗黙の了解となっている）イメージや仮説、ストーリーの転換を指す。ビジョン共有とは、文字どおり個人のビジョンを共有することであるが、価値を共有したコミュニティを生み出すことを通じて、個人のビジョンを共有することである。チーム学習とは、対話を通じて個々のメンタルモデルを留保し、共同思考に入るための学習プロセスのことである。

筆者等がこのような「学習する組織」モデルに注目して、自治体を対象にした大規模な実証研究を行ったのが5年前である。その後、それらの実証研究を基礎に、(財)ふくしま自治研修センターを拠点にして、「学習する組織」に関する理論的な精緻化を積み重ねてきた。このような研究調査と同時並行して、同センターにてOJL (On the Job Learning) 研修を継続的に実践してきた。

学習する組織への障害は、学習障害と呼ばれている¹⁾。ここで、学習障害を診断し克服する方法としてBoyett (1999)は、3つのアプローチを挙げている。第1のアプローチが、会話分析を通じてメンタルモデルを表面化させるArgyris& Schon(1991)の研究である。第2のアプローチは、SengeとForrester、MITの組織学習センターの研究である。これは、システム原型（逆効果の応急処置、成長の限界、問題の転嫁など）という相互関係の存在（メンタルモデル）に気づかない、あるいは誤って因果関係を読み込んでしまう、ということからくる学習障害への対処を考えたものである。Sengeは、これらの学習障害に対して、訓練場もしくは、学習実験室と呼ぶコンピュータ・シミュレーションを考案、提唱した。

第3のアプローチが、企業文化論ないし組織文化論からのアプローチである。ここには、代表的な論者としてMITのScheinの研究が該当する。Schein (1985)によれば、組織文化とは、「過去の成功にもとづいたそれまでの学習の蓄積」及び「ある集団が問題への対処方を学ぶ過程で・

発明、発見または開発した・・・基本的諸仮定のパターンであり、・・・それまで効果的に機能してきたがゆえに有効と見なされ、その結果、新規メンバーに対し・・・組織内の問題を認識し、考察し、感じ取る際の正しい方法として伝授されるもの」と定義している。そして、このような組織文化は、リーダーによって創造され、そしてリーダーシップの最も決定的な機能の一つが「文化の創造であり、文化の管理であり・・・必要とあらば・・・、文化の破壊」であると述べている。つまり、組織文化は、リーダーによって管理されるというのである。会社経営の場合には、その創業者がリーダーとなって、会社の風土や組織文化を創っていく役割を担っていくということになる。

Scheinは、組織文化の基礎は創立者の基本的信念、価値観、仮定の中にあり、その後、次のような様々な要因の影響を受けながら精巧に練り上げられ、組織に組み込まれていくという。

- ・ リーダーが注意を払い、評価し、コントロールするもの
- ・ 重要で情緒を伴う出来事や組織の危機に対するリーダーの反応
- ・ 意図的に示された役割モデル（手本）やコーチング
- ・ 報酬や地位を与える際の基準
- ・ 採用、選抜、昇進、退職、解雇などの基準
- ・ 組織のデザインと機構
- ・ 組織のシステムと手順
- ・ 物理的空間、外観、建物のデザイン
- ・ 物語り、伝説、神話、シンボル
- ・ 組織の理念、信条、性格に関する公式の声明

Schein(1985)のこのモデルは、組織が学習に必要な条件を示唆したものである。つまり、学習を促進する文化があり、その文化が組織に醸成されているか否かで経営のパフォーマンスが異なってくる。Scheinは、組織変革を行うにあたって、学習を促すため組織内に安全な心理的避難所を作るよう提案している。これを並行システムと言う。この安全な環境の中で、人々は、①

訓練と実践の機会、②間違いを犯すことに対する恐れや羞恥心を克服するための支援と励まし、③正しい方向にむけられた努力に対する指導と報酬を得られるようになり、④革新的な思考や実験に報いようとする行動様式が確立される。組織変革を行う上で、人々のもつメンタルモデル (Argyris) を変えていくことが必要であるが、それは安全な環境の中でこそ可能になるという考えである。人から理不尽に批判されたり、馬鹿にされることが続けば、失敗や試行錯誤を通じて、チャレンジな行動をしようとしなくなる。このような並行システムを構築しつつ、経営者のリーダーシップを通じて、徐々に「学習する組織」文化を構築していくことが可能になるというのが、Scheinの議論である²⁾。

以上、Sengeの学習する組織モデルを中心に、学習障害を克服して組織を「学習する組織」にしていく3つの方策を検討した。

我々は、組織の学習障害を取り除くために、内省し、システム思考を行い、文化を醸成し、「学習する組織」を創っていくには、さらにいくつかの観点からアプローチする必要があると考える。実践コミュニティを発見し育て、活用すること。そのために、以下、Sengeの学習する組織モデルに、新しい要素を加えたモデルを提案する。

3、学習する組織への新しい要素の追加

以下、ピーター・センゲの「学習する組織」論では、論点として十分に検討されていないか、ほとんど触れていない、新しい要素モデル (ふくしまパラダイム) の具体的な説明をしていく。その全体は、(表1)の追加5要素である。

(表 1)

| 学習する組織の10要素モデル (小野寺, 遠藤, 2007) |
|-----------------------------------|
| 《ピーター・センゲのオリジナル5要素》 |
| I. 自己マスタリー |
| II. メンタルモデルの克服 |
| III. ビジョンの共有 |
| IV. チーム学習 |
| V. システム思考 |

| 《追加5要素》 |
|---|
| VI. ポジティブシンキング |
| VII. 遊び心・ユーモア・笑い |
| VIII. ソーシャル・キャピタル (社会関係資本: Social Capital) |
| IX. エンパワーメント |
| X. OJLコーチング |

第1に、ポジティブシンキングである。認知心理学と感情心理学の領域では、ネガティブな感情と認知機能の研究に引き続いて、ポジティブな感情と認知機能の関係についても興味もたれるようになってきたといわれる。特に、ポジティブな感情が、創造性や問題解決、意思決定のような認知過程に与える良い影響について多くの研究が行われてきたという³⁾。また、アメリカ心理学会の会長であったSeligman (2002) は、精神的な障害や人間の弱さに焦点を当てて研究するのみならず、人間の優れた機能について研究するというポジティブ心理学の重要性を指摘している。さらに、米国のVentrella (2001) は、ポジティブシンキングを、「積極的な思考を持つことによって、望んだ結果を生み出すための生得の能力」とし、「消極的思考はたいていの場合、後天的に習得したものであり、したがって、消極的思考を捨て、ポジティブシンキングを再発見すること」は、可能だと述べている⁴⁾。

第2に、遊び・ユーモア・笑いである。これは、フローというコンセプトに関係する。フローとは、今村 (2003) によれば、自己目的的、かつ全人的に一つの行為に没入しているときに感じる包括的感觉であり、それは深い楽しさや喜びをとともなう経験を生むことである。フロー研究の第一人者であるCsikszentmihalyi (1975) によれば、フローが生じる条件には次のようなものが含まれるという。

- ・現在の能力を伸長させる (現在の「能力よりも高すぎも低すぎもしない」と知覚された挑戦あるいは行為の機会、自分の能力に適合した水準で挑戦しているという感覚。
- ・明瞭で手近な目標、および進行中のことからについての即座のフィードバック。

そして、フロー状態にあるとは、「一連の目標に取り組み、活動の進展についてのフィードバックを連続的に受け取り、そのフィードバックにもとづいて挑戦への対応を調整することによって、ちょうど手頃な挑戦（自分の能力を十二分に発揮させる挑戦）に取り組んでいるときの主観的経験」を指す。

心理学の分野において内発的動機づけ研究の第一人者であるDeci (1995) によれば、このようなフロー状態にあるとき、人は自分のもつ能力を最大限に発揮しており、その状態に内発的な報酬を感じるという。加えて、外発的報酬が内発的動機づけを抑制する。つまり、外発的報酬は自由な行為を、外部から統制される行為へと変えてしまう。遊びを仕事に変え、コマの指し手をコマ自体に変えてしまう。このことは、逆にいうと、潜在的能力を最大限に発揮するためには、外発的報酬ではなく、内発的な報酬（それ自体の楽しさ、喜び、充実感）に依拠する組織マネジメントが重要であることが示唆される。燃える集団とは、フローに入った集団であり、仕事に集中し、無我夢中の状態に生きる人々の集団である。そうした状態は、ある意味で、遊び心と仕事が結びついていて、楽しみながら夢中になって考え、実践しているということなのである。

第3は、ソーシャル・キャピタルである。これは、Sengeの議論の中では、ほとんど展開されてこなかった論点の一つである。ソーシャル・キャピタルというコンセプトは、1916年にJacobsによる緊密な近隣社交ネットワークの議論の中で取り上げられた。その後、フランスの社会学者であるBourdieuが、文化資本とならんでソーシャル・キャピタルの重要性を位置づけている。

政治学では、Putnam (1993) が有名である。彼は、行政（イタリア）のパフォーマンスの差を市民共同体度及び、ソーシャル・キャピタルの度合によって実証的に説明している。その後、Putnam (2000) は、自国（米国）のソーシャル・キャピタルの低下傾向を実証的な研究書としてまとめている。

金光 (2003) によると、ソーシャル・キャピ

タル論には、2つのアプローチがあるとされる。一つは、公的・連帯的なものとして位置づける議論である。PutnamやCohen (2001)、Coleman (1988) などがこのアプローチにあたる。もう一つは、ネットワークのパターンや構造（トポロジー）に注目する議論である。Granovetter (1973) などが代表的な研究者である。しかし、これら2つのアプローチを統合する研究もある。Colemanの研究（ネットワーク閉鎖論）と自ら提唱する構造的隙間論を融合したBurt (2001) がそうである。また、後者に力点を置きながらも、両者の観点を保持している西口敏弘 (2007)、そしてBaker (2000) 等がいる。ここでは、ソーシャル・キャピタルを、主としてPutnamを参考に、「人々の協調行動を促進することにより、その社会の効率を高める働きをする社会制度であり、具体的には信頼（Trust）、互酬性の規範、社会的ネットワークのこと」と規定する。

第4は、エンパワーメントである。Senge (1990) は、地域性（localness）あるいは、現場の手でコントロールされている組織（locally controlled organization）の重要性について指摘している。エンパワーメント（empowerment）というコンセプトを使用していないが、文脈から権限委譲や、第一線で働いている人々の意思決定への参加の重要性について、語っていると考えられる。青木 (2006) は、エンパワーメントというコンセプトは、1960年代～70年代にかけて社会運動やソーシャルワークの分野で使用されており、経営学へ転用されたものであることを示唆している。このコンセプトは、2つの側面がある。一つは、社会学的な関係概念としてである。相対的にパワーのある行為者もしくは、組織単位がパワーのない行為者もしくは組織単位にパワーを与えるという意味で使われる。他方は、心理学的なモチベーション側面である⁹⁾。ここで、エンパワーメントというコンセプトは、二つの意味を統合したものとして使用する。

自治体経営における組織戦略を考える場合に、地方財政の中央集権的な制度が温存される中で、それを代えていく努力とともに、心理学的なエンパワーメントへの視点を持つことが重要であ

ると考えるのである。

最後に、OJLコーチングである。Gallwey (1974) は、自分の内側にあるメンタルな障害に打ち勝つゲームをインナーゲームと呼んだが、「心を静かにし、心が肉体と一体となって自然に委ねる（無意識部分＝セルフ2）ことができる時」に、パフォーマンスが高まることを発見した。このGallweyの考えは、後にビジネスの領域にも応用され、それがビジネス・コーチングの考え方に結びついていく（Gallwey,2000）。Gallweyに影響を受けたWhitmore（2002）は、コーチングを「人の潜在的な能力を解き放ち最高の成果を挙げさせること。教えるのではなく、自ら学ぶことを助ける。」としている。このコーチングの、クライアントとのコ・アクティブ（協働的）な側面を強調し、コ・アクティブコーチングを提唱しているのが、Laura他（1998）である。田近（2003）は、コーチングをリーダーシップの機能と位置付けている。淵上（2002）は、リーダーシップを「リーダーとフォロワーの認知と行動を含めた双方向的な相互影響関係」として分析しているが、広い意味で、コーチングの研究は、リーダーシップ研究に含め、位置づけることが可能である。

以上、新しい学習する組織モデルとして追加した5要素について検討を加えた。以下では、この5要素を加えて創った新しい学習する組織モデルを創出する組織戦略として考案した研修プログラム＝学習プロセスとしてのOJLについて、説明する。

4、OJLの定義

OJLとは、On the Job Learningの頭文字から作られたコンセプトであり、「職場における共感に基づく自律的相互学習を通じて職場風土を改革し、個人と組織の成長を促す学習プロセス」である。これに対して、OJT（On the Job Training）は、一般的に「上司や先輩が部下や後輩に教育訓練すること」を指している。職務上、上司が部下を指導育成し、成果に責任を持つことは当然であるが、上司と部下の関係、指導育成の内容自体は、時代や環境の変化に伴って変化して

いると考えられる。特に、今日のように急激に社会が変わり始めている時代において、これまでの「教育訓練」のスタイルには、限界が出てきている。

第1に、社会の急激な変化と情報ネットワーク化の進展は、情報や技術を急速に陳腐化させ、常に更新させていかなければならないという状況を出現させた。そのため、上司や先輩は、いつもアンテナを立てて社会の変化に明るく、状況を把握できる能力と行動力が必要となっている。それに上手に対処するためには、上司自身が常に自己学習を進め、ネットワーク等を通じた情報収集を多面的に行うことが必要である。

第2に、情報ネットワーク化の進展に伴って、部下が情報にアクセスできる機会が多くなっており、主体的に各情報を入手し、検討することが可能である。上司に集まっていた情報が、部下と共有するチャンスが増えてきているといえる。仕事は、部下の意見も参考にしながら、共に創っていくというスタイルで、行っていくことが有益になってきている。

第3に、これまでの教育訓練は、対象者が個人ごとになっていることが多かったといえる。しかし、個別指導と同時に、チームや職場全体の価値観や取り組み姿勢、雰囲気は個人個人のやる気や態度に影響を及ぼす側面も重要である。むしろ、共有する価値観や文化、風土を変え、気付きを与えることによって、個人個人のモチベーションや取り組み姿勢に変化が生ずることが、多々あるものだ。

第4に、成人教育では、個人が試行錯誤しながら自律的に学習するタイプの学習の方が個人のモチベーションを高め、成果を上げるといわれている。もっとも、意欲も技術も無い場合はまず基礎を作るために十分時間を取る必要がある。しかし、基礎的なことができるようになれば、後は職場内外で自律的に相互の学習を通じたやり方の方が、個人も組織も成果が上がると考えられる。

以上、OJTと対比したOJLの特徴について取り挙げた。OJLでは、共感に基づく自律的な相互学習をベースに組織風土を改革し、変化に

対応したり、変化を起こせる人材造りを目指している。大切なことは、一人ひとりが、自主的で主体的な仕事の取り組みや環境構築を行っていくことである。

5、福島県内自治体データを用いた実証的検証

以下では、OJL研修における効果測定の実証的検証の内容を分析する。この効果測定は、OJL研修プロジェクトの中で、通称、「OJL宝箱プロジェクト」といっている。このOJL宝箱プロジェクトは、OJL研修の効果を検証するために行う参加者の職場における自己診断フォローアップ調査である。この調査の対象者は、2006年度中に基本研修3（通常版OJL研修）及び管理者研修（短縮版OJL研修）を受講した全ての研修生である。

【方法】

被験者：福島県内自治体職員183名

質問紙法：リカート式質問紙（5件法）

【手続き】

（財）ふくしま自治研修センターで開発・実施してきたOJL（On the Job Learning）研修（2002～実施）の受講者は、OJL研修コース（3日間）を受けて、本研修の最終日まで「マインド・マップ」という手法で自分だけのユニークな

ビジョン（アクション・プラン）を描く。そのビジョンを基に、約1ヶ月間、職場実践をしてもらい、その結果を当センターに報告してもらった。報告してもらった内容は、「具体的にどんな実践をしたのか」、そして「どのくらい職場が変わったのか」という項目に加えて、学習する組織尺度（オリジナル尺度で、学習する組織10要素モデルのうち、エンパワーメントとコーチング因子を除く8つの因子について測定する33項目からなる尺度）の全ての項目に、「研修前」と「研修1ヶ月後」の自分や職場について回答してもらった。

【結果】

① 本統計量について（記述統計量）

まず始めに、基本統計量について述べる。図-1から図-6までに、①基本研修3と管理者研修ごとの有効回答数（被験者数）（図-1）、②回収データにおける被験者の肩書き別の人数（図-2）、③性別ごとの人数（図-3）、④担当講師（クラス）別の人数（図-4）、⑤OJL研修後1ヶ月間の職場実践の成功度（どれくらい思い通りの実践ができたのか）（図-5）、⑥OJL研修後1ヶ月が経過した時点におけるOJL研修の有意義度評価（図-6）を示した。

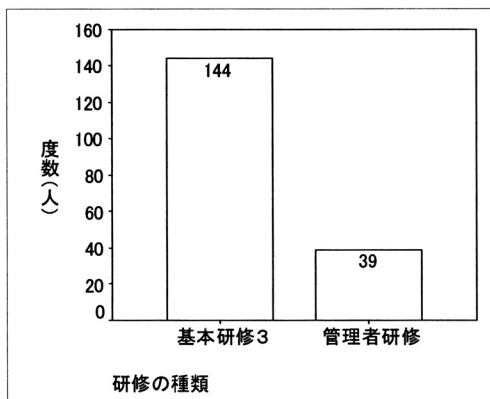


図-1 研修の種類別調査人数(人)

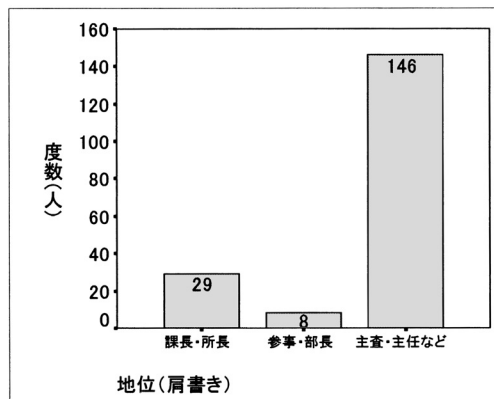


図-2 OJL 研修受講者の肩書き別人数(人)

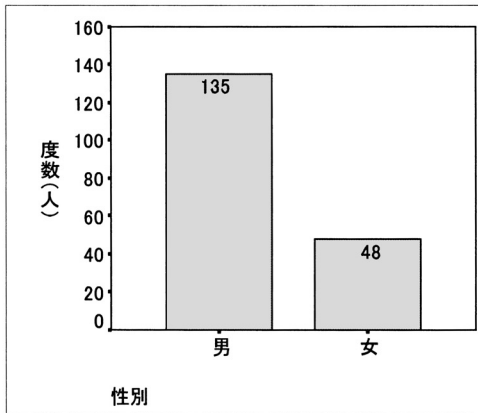


図-3 性別ごとの人数(人)

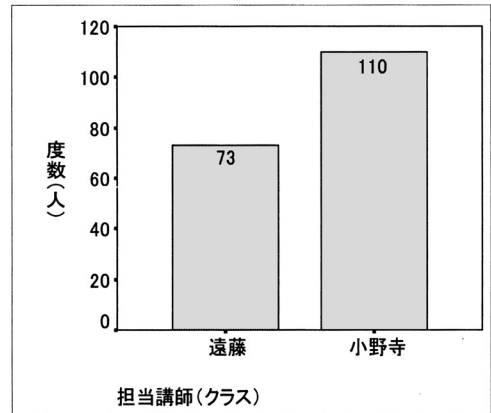


図-4 担当講師(クラス)別の人数(人)

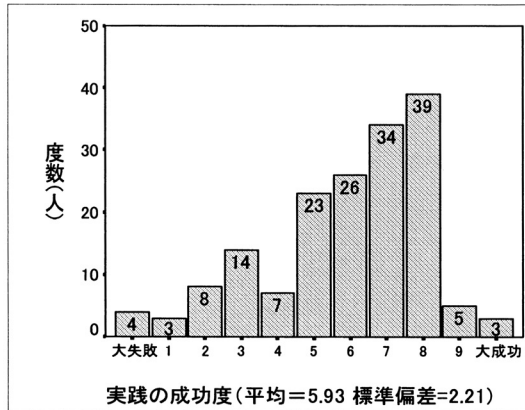


図-5 OJL 研修後の職場実践の成功度(10 件法)

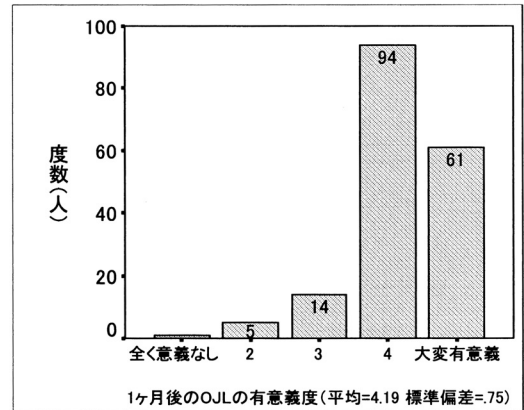


図-6 OJL 研修 1 ヶ月後の時点における OJL 研修の有意義度評価(5 件法)

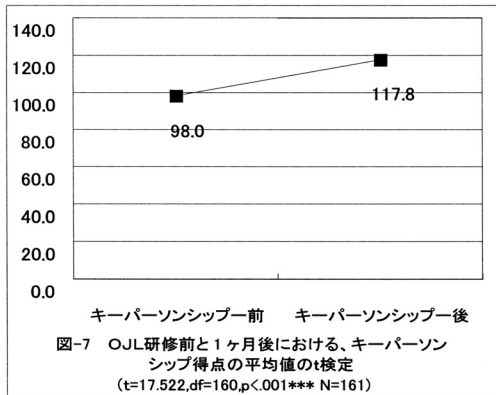
図-1より、基本研修3(16年目の職員を対象)の受講者のデータが144、管理者研修(課長・所長・参事を対象)のデータが44である。図-2より、課長・所長、および参事などの管理者クラスのデータ数が主査・主任クラスのデータと比較して少ないことがわかる。これは管理者研修の受講者自体の数が相対的に少なかったことに起因すると思われる。図-3より、男性135人、女性48人というように、女性のデータ数は男性のそれと比べて3分の1程度であった。図-4より、担当講師(クラス)別の回収データ数は、遠藤73、小野寺110であった。図-5より、OJL研修後の職場実践の成功度を、「大失敗」から「大成功」までの10段階で評価してもらった結果は、8(成功)が39人、7(かなり成功)が34人、6(やや成

功)が26人、5(どちらとも言えない)が23人という順で多かった。全体の平均点は5.93で、ほぼ6点であった。このことから、全体として1ヶ月間の職場実践は「やや成功」という結果になった。この結果は、OJL研修の受講者の職場実践が概ね良好であったという可能性が示唆される。図-6は、OJL研修から1ヶ月後の時点でのOJL研修に対する有意義度の評価であるが、図に示されているように、4(有意義だった)が94人、5(大変有意義だった)が61人という結果であった。OJL研修受講者の87%が、1ヶ月後も「有意義」あるいは「大変有意義だった」と回答したことになる。

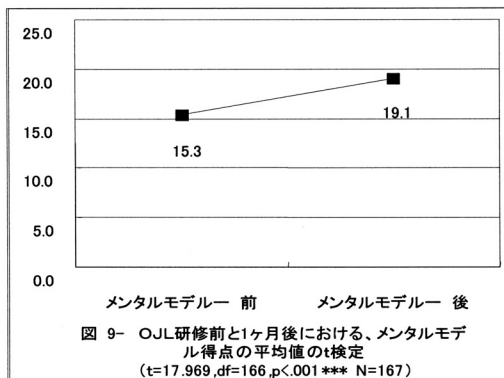
② OJL研修受講者全体(基本研修3と管理者研修を含む)における研修前と研修1ヶ月後の各種

能力等の比較（対応のある t 検定）

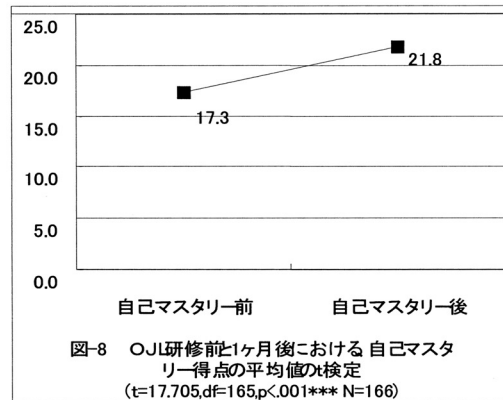
次に、OJL研修効果測定研究におけるOJL研修受講者全体における研修前・後間における各種能力等の比較を行った。言い換えれば、OJL研修受講者が、研修の前と後でどのくらい変わったか、どのくらい研修内容を学習（習得）したのかを、



まず、図-7に示したOJL研修前と1ヶ月後のキーパーソンシップ尺度得点の推移を検証する。キーパーソンシップとは、職場のキーパーソンとして、「システム思考とポジティブシンキングとユーモアや遊び心を発揮して、職場を明るくしたり、職場のコミュニケーションを促進したり、勉強会を提案したり、他の部署や外部の人々と積極的に関わりを持ったりして、職場風土を学習する組織に変革してゆく際の起点になるような人々が持つ行動特性」である。OJL研修前のキーパーソンシップ尺度得点は98.0点で、OJL研修後の得点は117.8であった。すなわちここでは、OJL研修前・後間で約19点の差があることがわかる。この差が統計的に意味のあるもの（偶然には起こりえない出来事）かどうかを調べるために



対応のある t 検定で検討した。その結果、学習する組織を構成する8つの要素を中心にして、非常に多くの項目で有意差が認められた。すなわち、OJL研修受講者の能力が有意に向上していたことが示唆された。



対応のある t 検定を行った。その結果、OJL研修の前と後で、キーパーソンシップ尺度得点において1%水準以上の有意確率で有意差が認められた。すなわち、このOJL研修前・後間におけるキーパーソンシップ尺度得点の変化は、偶然ではありえなく、したがってOJL研修によってもたらされた効果であるということが示された。

同様に、図-8より、自己マスタリー得点においても、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められた。つまり、OJL研修を受講した結果、受ける前と比較して、1人1人が自ら自律的に学び続け、常に自己成長、自己実現へ向かって継続的な改善や努力をするという行動特性である自己マスタリー得点有意に向上したことが明らかになった。

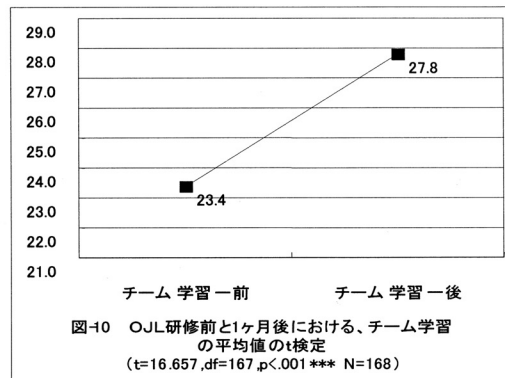


図-9のメンタルモデル得点においても、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められた。つまり、OJL研修を受講した結果、受ける前と比較して、固定観念や先入観に気づき、常にそれらに挑戦し続け、決して防衛的になつたりしないように心がけるといった心的態度、すなわちメンタルモデルの克服得点が有意に向上したことが明らかになった。

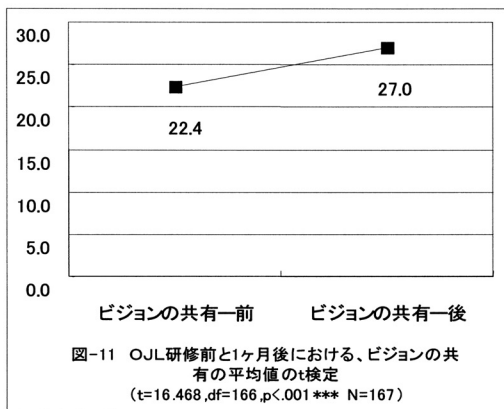


図-11のビジョンの共有に関しても、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められた。つまり、OJL研修を受講した結果、受ける前と比較して、1人1人のビジョンを出し合ったり、対話を通してビジョンを共有したり、そのビジョンに対して自覚を持って参加するという行動、すなわちビジョンの共有得点が有意に向上したことが明らかになった。

次に図-12のシステム思考についてであるが、

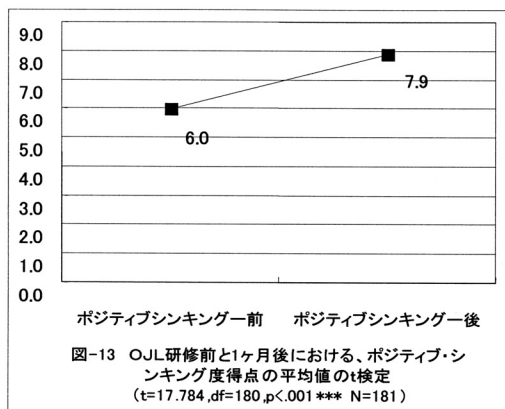
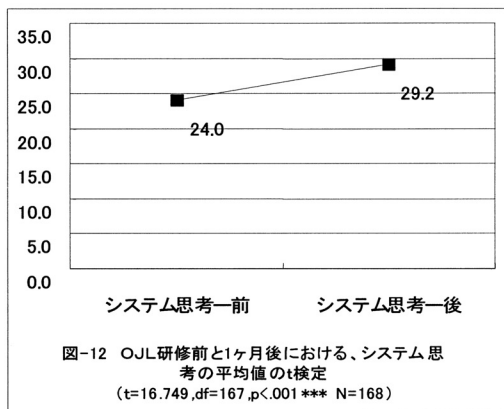
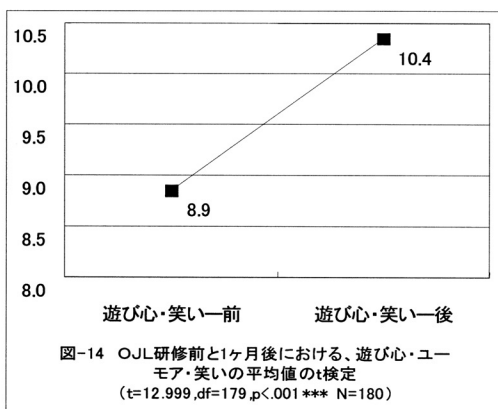


図-13のポジティブシンキングに関しても、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められた。

さらに図-10のチーム学習においても、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められた。つまり、OJL研修を受講した結果、受ける前と比較して、職場のチーム単位で学習しあったり、コミュニケーションをしあったりして、情報の共有や学び合うという行動、すなわちチーム学習得点が有意に向上したことが明らかになった。



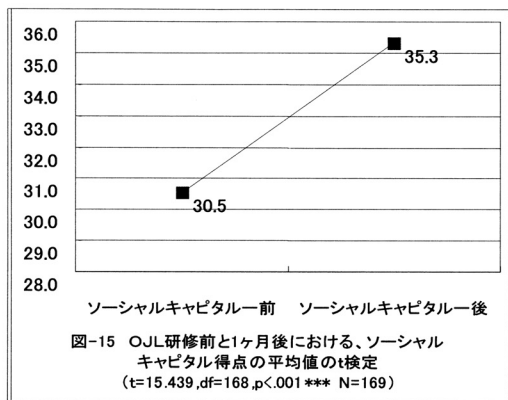
このシステム思考においても、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められた。つまり、OJL研修を受講した結果、受ける前と比較して、すべて物事は相互関連的に繋がっているという〈ものの見方〉とシステム内の1要素が変化すれば、その影響はより大きなシステムの全体に波及するということをよりよく理解（マスター）したこと、すなわちシステム思考得点が有意に向上したことが明らかになった。



つまり、OJL研修を受講した結果、受ける前と比較して、自分を含めた物事すべてをよりポジティブ

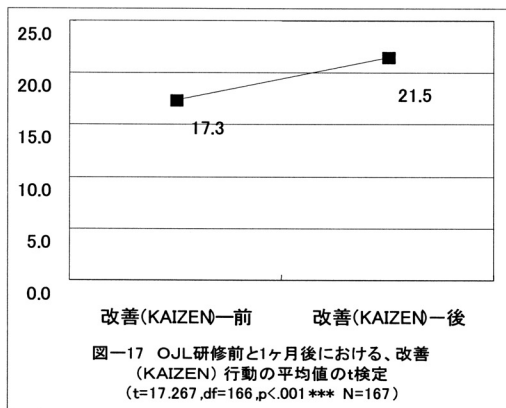
ブに考えたり、ネガティブなことでもポジティブにリフレーミングできるようになったこと、すなわちポジティブシンキング得点が有意に向上したことが明らかになった。

図-14の遊び心・ユーモア・笑いに関しても、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められ

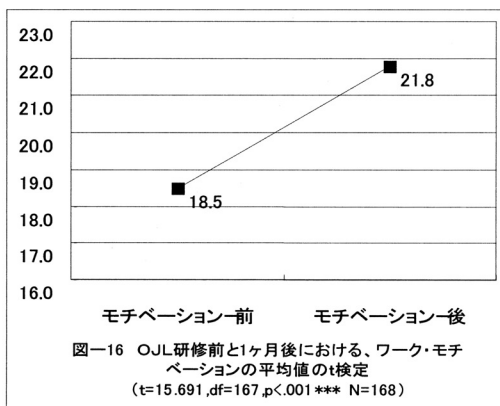


そして、学習する組織を構成する8つの要素の最後であるソーシャル・キャピタルに関しては、図-15に示した。それによると、ソーシャル・キャピタルに関しても、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められた。つまり、OJL研修を受講した結果、受ける前と比較して、職員同士の「信頼感」「互酬性の規範」「社会的ネットワーク」などに関して有意に向上したことが明らかになった。

図-16のワーク・モチベーションに関してであるが、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められた。つまり、OJL研修を受講した結果、受ける前と比較して、有意に仕事に対する動機づけ（やる気）が向上したことが明らかになった。



た。つまり、OJL研修を受講した結果、受ける前と比較して、仕事の中に遊び心・ユーモア・笑いを積極的に取り入れて、職場を明るくするような行動、すなわち遊び心・ユーモア・笑い得点が有意に向上したことが明らかになった。



さらに、図-17の改善（KAIZEN）行動であるが、これに関しても、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められた。つまり、OJL研修を受講した結果、受ける前と比較して、仕事の進め方ややり方をこまめに改善したり、工夫したり、新しいやり方を試みたりという行動が有意に向上したことが明らかになった。次に図-18の従業員（職員）満足（ES）についてであるが、これに関しても、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められた。つまり、OJL研修を受講した結果、受ける前と比較して、有意に職員の職場や仕事に対するやりがいなどのトータルな満足感（ES）が向上したことが明らかになった。

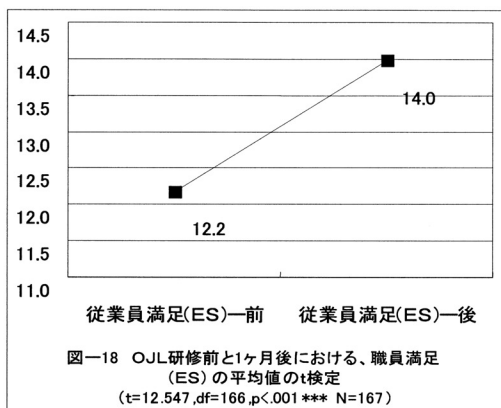
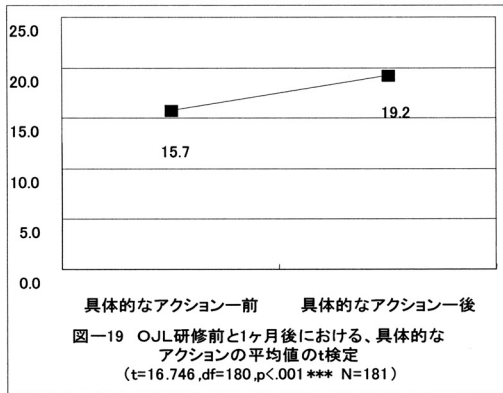
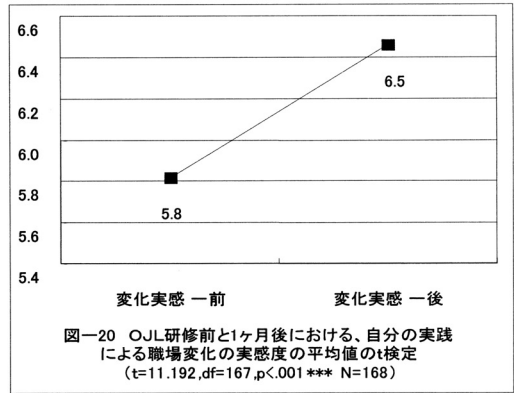


図-19の職場変革に向けた具体的なアクション（実践）をどれだけ実行したかという項目に関しても、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められた。つまり、OJL研修を受講した結果、



受ける前と比較して、有意に職場を良くするための何らかのアクションをより多く実行したことが明らかになった。



そして最後に、図-20の自分の職場実践による職場変化の実感度に関しても、OJL研修の前と後で1%水準で有意差が認められた。つまり、OJL研修を受講した結果、受ける前と比較して、有意に1%でも2%でも職場が変化したという実感をより多く体験したことが明らかになった。したがって、自分の行動によって、職場の一側面が少しでも変化するという実感を得られた（成功体験を得た）職員は、ますます職場変化に向けた前向きなアクションを自分の頭で考えてどんどん起こすようになる可能性が示唆される。つまり、現在の職場が、実際に少しずつでも学習する組織に近づいてゆくことが示唆される。そして、少しずつでも職場が学習する組織になれば、今度はその職場の職員はますます仕事や職場に満足（ES）し、やりがいを感じ、やる気が高まり、ますます学習する組織への変化を促進するような前向きな行動を自主的に起こすようになるだろう。このように、ポジティブ・フィードバック（良循環）現象が一旦作動しはじめれば、どんどん変化は加速してゆくのである。このように考えてみると、OJL研修は、福島県内のすべての職場という肥沃な土壌に学習する組織へと少しずつ成長してゆく可能性のタネを

蒔く作業をしているというふうにも捉えることもできる。

③ 学習する組織の8つの要素の「職員満足（ES）」「具体的なアクション」、「職場変化の実感」、それぞれへ与える因果的影響の評価（ステップワイズ重回帰分析）

最後に、学習する組織を構成する8つの要素の①職場満足（ES）、②具体的なアクション（職場実践）、そして③職場変化の実感への因果的影響を検討するために、ステップワイズ重回帰分析を行った。このステップワイズ重回帰分析は、学習する組織を構成する8つの要素（独立変数）が、上述した3つの従属変数へどのような影響をどのくらい与えているかを検討するための分析法である。しかも、統計ソフト（SPSS Ver.11.5）の方で、従属変数に統計的に意味のある影響を与えていない独立変数は自動的に削除してくれるタイプの分析法である。逆に言えば、この分析によって、削除されずに残った独立変数（説明する変数）は、従属変数（説明される変数）に統計的に意味のある影響を及ぼしていることになる。

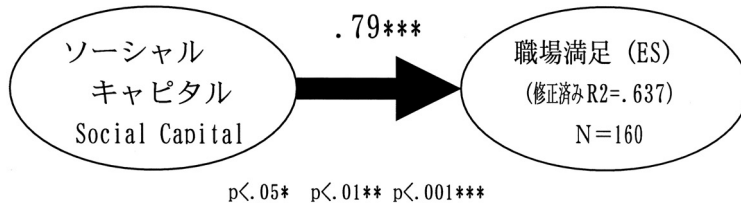


図-21 学習する組織の8つの要素から職場満足(ES)への重回帰分析結果

まず図-21は、学習する組織の8つの要素（自己マスタリー、メンタルモデル、チーム学習、ビジョンの共有、システム思考、ポジティブ・シンキング、遊び心・ユーモア・笑い、ソーシャル・キャピタル）のどの変数が職員の職場満足(ES)に有意な影響を及ぼしているかをステップワイズ重回帰分析で検討した結果である。それによると、職場満足(ES)に最も強い影響を与えていたのは、ソーシャル・キャピタルであった($\beta=.79***$)。修正済みR2は.637であった。R2(決定係数)とは、独立変数が従属変数を決定している(説明している)量であり、0~1までの値をとる。したがって、R2(決定係数)は、値が大きいほど独立変数が従属変数の変動(分散)の多くを説明しているということになる。そして、今回のソーシャル・キャピタルが職場満足(ES)を説明している値は.637なので、この値は中程度に高い値といえることができる。このようにソーシャル・キャピタルが単独で職場

満足(ES)に大きな影響を及ぼしていた理由は、ソーシャル・キャピタルの構成要素である職員同士の信頼感や安心感の存在、職場にお互いが自発的に協力し合うような互酬性の規範が存在すること、社会的なネットワークがしっかりと築かれていることなどが考えられる。したがって、職場満足(ES)を向上させ、職員のやる気を高めるためには、まずソーシャル・キャピタルを高めればよいということが示唆された。次に、学習する組織を構成する8つの要素(独立変数)から具体的なアクション(職場実践)(従属変数)へのステップワイズ重回帰分析結果の検討に移りたい。以下の図-22に図示したように、職場変革に向けた具体的なアクション(実践)に統計的に意味のある影響を与えていたのは、大きい(強い)順にビジョンの共有($\beta=.59***$)、システム思考($\beta=.32***$)、遊び心・ユーモア・笑い($\beta=.11***$)であった。

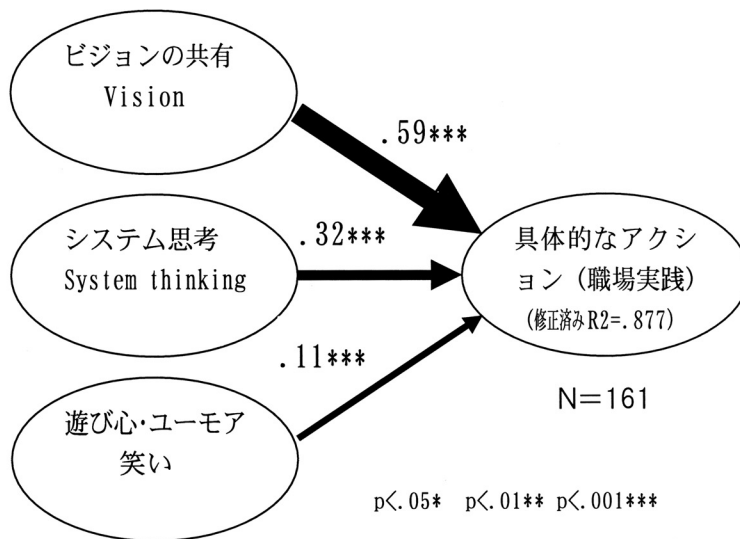


図-22 学習する組織の8つの要素から具体的なアクション(職場実践)への重回帰分析結果

修正済みR2は.877と高い値を示した。この結果から、職場変革への具体的なアクションを導くのは、みんなで共有されたビジョンであり、自分ができる小さな行動でも実際にアクションを起こせば、必ずシステム全体に何らかの影響を及ぼすことができるのだという信念であるところのシステム思考、及び遊び心・ユーモア・笑いであった。このことから、遊び心を持つということによって、不安や恐怖などの行動の妨害要因を緩和させ、前向きな一歩がし易くなる可能

性が示唆された。

最後に、学習する組織を構成する8つの要素（独立変数）から自身の職場実践に伴う職場変化の実感度（従属変数）へのステップワイズ重回帰分析結果の検証を行う。図-23に図示したように、職場変化の実感に強い影響を与えていたのは、システム思考（ $\beta=.95***$ ）とメンタルモデル（ $\beta=-.33***$ ）であった。R2は.443であった。

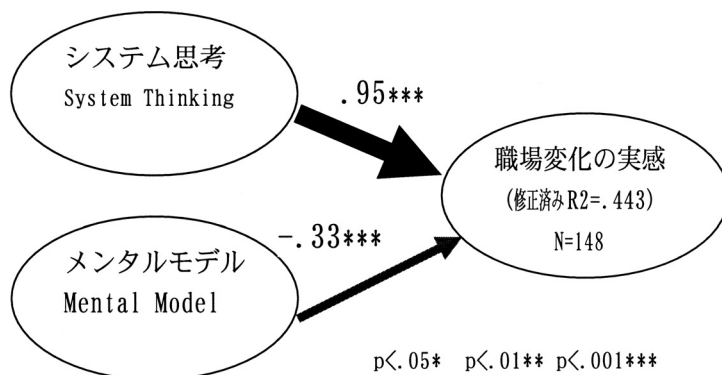


図-23 学習する組織の8つの要素から職場変化の実感への重回帰分析結果

この結果から、職場の変化を実感する際に影響を及ぼすのは、たとえすぐに目に見える形で職場が変わらなくても、「自分の行動は必ずシステム全体（組織・職場）に影響を与えているのだ」というような変化しているに違いないという信念、すなわちシステム思考が微細な変化の兆候も決して見逃さないミクロの視点につながり、最終的に職場変化の実感を高める方向で作用した可能性が考えられる。同時に、メンタル・モデルが職場変化の実感に対して、ネガティブに影響を与えていることが示されたが、メンタルモデル、すなわち固定観念や偏見に縛られているということは、微少な変化を捉える鋭い目を鈍らせてしまう可能性が示された。したがって、職場の小さな変化を見逃さないで、それを糧に次に繋げていくプロセスを促進するためには、システム思考の徹底的なマスターと同時に、固定観念や偏見などから自由にならなければならないことが示唆された。

6、結 語

本稿では、近年自治体経営において注目を集めつつある「学習する組織」論のコンセプトを活用し、その構成要素に新しい要素を付け加え、オリジナルな「学習する組織」モデルを構築し、福島県内自治体のデータを用いて、実証研究を行った。財政危機下にある自治体の多くは、コスト削減を至上命題とする減量経営を強いられている。しかし、共有ビジョンを持ち、確かな組織戦略の下で、自治体経営改革を行っていく必要がある。そのために、新しい学習する組織モデルを構築し、OJL (On the Job Learning) の学習プロセスを対象とした実証研究でそのモデルの検証を行ってきた。今回の調査では、新しい学習する組織モデルの10要素のうち8要素に絞って、他の要素や変数間との関係を検証した。この研究は、自治体経営における政策イノベーションの創発プロセスを解明し、財政危機下にあ

る自治体行政の組織戦略に新しい視点を提供することが目的である。今後は、今回検証できなかった2要素を含めつつさらに実証分析を進め、自治体経営改革に対する有効な理論的実践的なフレームワークとして洗練させていくことが課題である。

(2007年6月15日受付、2007年7月2日受理)

参考文献

- 青木幹喜 (2006), 『エンパワーメント経営』(中央経済社)。
荒井一博 (2006), 『信頼と自由』(勁草書房)。
Argyris, C. & Schon, D. (1996), *Organizational Learning II*, Addison-Wesley
Baker, W.(2000), *Achieving Success Through Social Capital*, Jossey-Bass Inc. [中島豊訳 (2001), 『ソーシャル・キャピタル：人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』(ダイヤモンド社)]
Bertalanffy, L. (1968), *General System Theory*, George Braziller, New York. [長野敬他共訳 (1973) 『一般システム理論』(みすず書房)]
Bourdieu, P. (1984), *Questions de Sociologie*, Les Editions de minuit, Paris, 1980. [田原音和監訳 (1991), 『社会学の社会学』(藤原書店)]
Boyett, Joseph & Boyett Jimmie. (1999), *The Guru Guide*, John Wiley & Sons, Inc. [金井壽宏監訳 (2002), 『経営大全』(日本経済新聞社)]
Burt, R.S. (2001), "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital." *Social Capital: Theory and Research*, Aldine de Gruyter.
Cohen, D.&Prusak, L.(2001), *In Good Company*, Harvard Business School Press. [沢崎冬日訳 (2003), 『人と人の「つながり」に投資する企業』(ダイヤモンド社)]
Coleman, J. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120
Csikszentmihalyi, M. (1975), *Beyond Boredom and Anxiety*, San Francisco: Jossey-Bass. [今村浩明訳 (1991), 『楽しむということ』(思索社)]
Csikszentmihalyi, M. (1990), *Flow*, New York: Harper&Row. [今村浩明訳 (1996), 『フロー体験 喜びの現象学』(世界思想社)]
Deci, E.L. & Flaste, R. (1995), *Why We Do What We Do*, G.P. Putnam's Sons, New York. [桜井茂男訳 (1999), 『人を伸ばす力：内発と自律の進め』(新躍社)]
遠藤哲哉・小野寺哲夫 (OJT研究会) (2002), 『自治体経営におけるOJT：学習する組織スタイル (OS) とOJL (On the Job Learning)』, (財) Fukushima自治研修センター。
遠藤哲哉 (2002a) 「自治体の組織マネジメント～ 米国自治体における『学習する組織』の取組み」『ふくしまトライアングル』第13号 (財) Fukushima自治研修センター。
遠藤哲哉 (2002b) 「政策研究と職員研修のリンケージ」『地方自治職員研修』地方自治職員研修。
遠藤哲哉 (2003) 「自治体の組織マネジメント～ 軽快な「学習」の実践」『ふくしまトライアングル』第14号 (財) Fukushima自治研修センター。
遠藤哲哉 (2004), 「自治体組織・シンクタンクの役割～ 「学習する組織」創造戦略」『自治体政策イノベーション』(株) ぎょうせい。
遠藤哲哉 (2005a), 「学習する組織」創造戦略—OJLをベースとした政策研究」『市政研究』大阪市政調査会。
遠藤哲哉 (2005b), 「学習する組織創造戦略～OJLの実践」『人材教育』(株) JMAM人材教育。
遠藤哲哉・小野寺哲夫 (2006b), 「地方自治を支える職員の育成：「学習する組織」創造のための新しい人材育成戦略」, 『東京都職員研修所 政策課題ライブラリー8』, p.59-83。
遠藤哲哉・小野寺哲夫 (2007a) 「自治体が「学習する組織」を志向するために」『国際文化研修』, 第14巻 (4), p.14-21。
遠藤哲哉・小野寺哲夫 (2007b) 「自治体の経営の組織戦略：日米のデータを用いた組織戦略と組織心理学的観点との統合」『青森公立大学経営経済学研究』第12巻, 第2号。 p p. 53-77。
淵上克義 (2002), 『リーダーシップの社会心理学』(ナカニシヤ出版)
Forrester, J. W. (1961), *Industrial Dynamics*, Cambridge, MA: MIT Press.
Forrester, J. W. (1968), *Urban Dynamics*, New York: Wiley.
Gallwey, W.T. (2000), *The Inner Game of Work*, Random House, Inc. [後藤新弥訳 (2003), 『インナーワーク』(日刊スポーツ出版社)]
Gallwey, W.T. (1974), *The Inner Game of Tennis*, Random House, Inc. [後藤新弥訳 (1976), 『インナーゲーム』(日刊スポーツ出版社)]
Garvin, D. (2001), *Learning in Action*, President and fellows of Harvard College. [沢崎冬日 (2002), 『アクション・ラーニング』(ダイヤモンド社)]
Granovetter, M.(1973), "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology*, 78:1360-1380
今村浩明・浅川希洋志編 (2003), 『フロー理論の展開』(世界思想社)。
Jacobs, J. (1961), *The Death and Life of Great American Cities*, Random House, Inc. [黒川紀章訳 (1977) 『アメリカ大都市の死と生』(鹿島出版会)]
金光 淳 (2003), 『社会ネットワーク分析の基礎』(勁草書房)。
Laura Whitworth et al (1998), *Coactive Coaching*, Davies-Black Publishing. [CTIジャパン訳 (2002), 『コーチング・バイブル』(東洋経済新報社)]
宮川公男・大守隆 (編集) (2004), 『ソーシャル・キャピタル-現代経済社会のガバナンスの基礎』(東洋経済新報社)。

- 根本隆 (2004), 『ラーニング組織の再生：蓄積・学習する組織VS流動・学習しない組織』(同文館出版)。
- 西口敏弘 (2007), 『遠距離交際と近所づきあい：成功する組織ネットワーク戦略』(NTT出版)。
- 小野寺哲夫 (2002), 「職場の組織スタイルの職員のメンタルヘルス、および就労意欲への影響：「学習する組織」は職員のストレスを減らし、内発的動機づけを高めるのか?」『日本カウンセリング学会第34同大会発表論文集』, p.290。
- 小野寺哲夫・遠藤哲哉 (2002), 「3種類の組織スタイルが組織学習・個人学習に与える影響：学習する組織スタイル(OS)は学習を促進するか?」『産業・組織心理学会第18回大会発表論文集』, p.202-205。
- 小野寺哲夫 (2004a), 「OJL研修のフロンティア①：「学習する組織」と「インナーゲーム論」の接点」『ふくしまトライアングル 第15号』, p.40-43。
- 小野寺哲夫 (2004b), 「内発的動機づけに基づいた人事考課制度への挑戦：「統制と報酬」から「内発と自律」へ」『公共経営研究所研究誌 Vol.4』, p.23-25。
- 小野寺哲夫 (2005a), 「地方自治体における組織スタイル(OS)の心理学的変数に与える影響に関する実証研究：3種類の組織スタイル(OS)と組織学習、個人学習(OJL)、動機づけ、ストレスとの関連」『立正大学大学院年報 22号』, p.145-157。
- 小野寺哲夫 (2005b), 「OJL研修のフロンティア②：「学習する組織」の実証研究紹介とOJL研修の新しい方向性」『ふくしまトライアングル 第16号』, p.45-48。
- 小野寺哲夫 (2005c), 「解決志向ブリーフセラピーの介入技法を実験心理学的に検証する」『催眠と科学 第20巻1号』, p.38-47。
- 小野寺哲夫 (2006), 「OJL研修のフロンティア③：「学習する組織」作りと地域社会の変革!これが社会起業家としての職員の使命だ!」『ふくしまトライアングル 第17号』, p.30-36。
- 小野寺哲夫 (2007a), 「OJL研修は人を変え、職場が変わる!」『ふくしまトライアングル 第18号(ネット版) <http://www.f-jichiken.or.jp/triangle/uploads/photos/1.pdf>。
- 小野寺哲夫 (2007b), 「催眠臨床における解決の鍵としてのレジリエンス(Resilience)を測定する：日本版レジリエンス尺度の因子分析とストレス尺度との関連について」『催眠と科学 第22巻1号』(印刷中)。
- 小野寺哲夫・遠藤哲哉 (2007), 「新しい組織モデルの構築と検証：自治体における学習する組織づくりの取り組みとしてのOJL研修の効果」『産業・組織心理学会第23回大会発表論文集』(印刷中)。
- Peter Pawlowsky, et al. (2001), *The Annotated Bibliography of Organizational Learning and Knowledge Creation*, edition sigma, Berlin.
- 平澤哲 (2007), 「組織的学習についての再考察」『日本経営学会誌 第19号 (千倉書房)』, pp.15-26。
- Putnam, R. D. (1993), *Making Democracy Work : Civic Tradition in Modern Italy*, Princeton University Press. [河田潤一訳 (2001), 『哲学する民主主義～伝統と改革の市民的構造』(NTT出版)]
- Putnam, R.D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster. [柴内康文訳 (2006), 『孤独なボウリング～米国コミュニティの崩壊と再生』(柏書房)]
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture And Leadership*, Jossey-Bass Inc. [清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989), 『組織文化とリーダーシップ』(ダイヤモンド社)]
- Seligman M.E.P. (2002), *Authentic Happiness*, Simon& Schuster Inc. [小林裕子訳 (2004), 『世界でひとつだけの幸せ』(アスペクト)]
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York. [守部信之訳 (1995), 『強組織の法則：新時代のチームワークとは何か』(徳間書店)]
- Senge, P. et al (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday. [柴田昌治+スコラ・コンサルト監訳 (2003), 『フィールドブック学習する組織「5つの能力」』(日本経済新聞社)]
- Senge, P. et al (1999), *The Dance of Change*, Nicholas Brealey. [柴田昌治+スコラ・コンサルト監訳 (2003), 『フィールドブック学習する組織「10の変革課題」』(日本経済新聞社)]
- Senge, P. et al (2005), *Presence*, Nicholas Brealey Publishing Ltd. [野中郁次郎監訳 (2006), 『出現する未来』(講談社)]
- 高間邦男 (2005), 『学習する組織』(光文社)。
- 田近秀敏 (2003), 『実践 ビジネス・コーチング』(PHP研究所)。
- 寺本義也 (1993), 『学習する組織：近未来型組織戦略』(同文館出版)。
- 富永健一 (1995), 『行為と社会システムの理論』(東京大学出版会)。
- 島井哲志編 (2006), 『ポジティブ心理学』(ナカニシヤ出版)。
- 上田利男 (2004), 『学習する組織とチームの進化』(人間の科学社)。
- Laura Whitworth at al. (1998), *Coactive Coaching*, Davies-Black Publishing. [CTIジャパン訳 『コーチング・バイブル』(東洋経済新報社)]
- Ventrella, S. W. (2001), *The Power of Positive Thinking in Business*, The Peale Center. [小林薫・小林豊訳 (2002), 『最高に仕事ができる人の10の思考法』(徳間書店)]
- Watkins, K. & Marsick, V. (1993), *Sculpting The Learning Organization*, Jossey-Bass Inc., Publishers. [神田良・岩崎尚人訳 (1995), 『「学習する組織」をつくる』(日本能率協会マネジメントセンター)]
- Whitmore, J. (2002), *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey. [清川幸美訳 (2003), 『はじめのコーチング』(ソフトバンクパブリッシング)]
- Wiener, N. (1961), *Cybernetics, 2nd edition*, The M.I.T. press, Cambridge, Massachusetts. [池原止戈夫他共訳 (1962), 『サイバネティクス第2版』(岩波書店)]
- 安田雪 (2004), 『人脈づくりの科学』(日本経済新聞社)。

Notes

1) ピーター・センゲは、メンタルモデルを、意識の奥に「暗黙の仮説」として存在しているものとみなしている。メンタルモデルに取り組むためのアプローチ（戦略）の中心的な役割は、メンタルモデルを表面化させ、それをできるだけ自己防衛をせずに探求し、話し合うことにある。しかし、実際には、利害対立が表面化したり、考え方の違いによって生じる対立や不調和の中で、人々は誤りの条件を扱う際に脅威を感じ、モデル I と呼ばれる実行理論に従って防衛的に反応することがある。これらが学習障害と

なる。この学習障害が、個々人の中から集団間の問題へと展開し、過剰や競争、不信感、リスク回避が組織的にみられるようになると、学習を妨害する組織的防衛ルーチンになる。この組織的行為は、フィードバックして、個人や集団のモデル I の実行理論を一層強化してしまう。そして、こうした一連の過程は、組織内で発生しうる学習の特性に影響を及ぼすことになる。これが、O-I 学習システムである。

2) Boyett, Joseph & Boyett Jimmie (1999), p. 232.

3) 島井 (2006) , p. 8.

4) Ventrella, S.W. (2001), p. 48.

5) 青木 (2006) , p. 23-24.

(資料)

OJL宝箱プロジェクト (OJL研修職場実践事後調査) サンプル版

1. あなたのことに書いてください。

①所属部署はどこですか? ()

②職種は何ですか? ()

③職名は何ですか?

④性別は? (該当に○をつけてください) 1. 男 2. 女

2. あなたは、職場で、あるいはその他の領域で、「こうしたい」「このように変えたい」と考えたこと(目標)は何ですか?

3. 具体的にどんなことを行いましたか?他の人が聞いて再現できるくらい詳細に書いてください。

4. 実践を行った期間を教えてください。

5. 実践してみてどうなったのか?その結果を教えてください。

6. あなたの今回の実践は総体的にみて、どのくらい成功したと思いますか?

成功 1 0 - 9 - 8 - 7 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2 - 1 - 0 失敗

8. 今回の実践を通して何を学びましたか?今回の実践から得た今後活かせるような一般化可能な教訓をまとめてください。

9. 以下の質問について、お答えください。

①あなたは、OJL研修を受けて、どのくらい意義があったと感じていますか?

大変意義があったと思う 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く意義がなかったと思う

②あなたの職場(その他の領域)は、この1ヶ月の実践によって、どのくらい何らかの具体的な変化があったとお感じですか?

大変変化があったと思う 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く変化がなかったと思う

<OJL研修事前・事後意識調査>

★現在のあなた自身について、次の事項はどれくらい当てはまりますか?「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」までを5段階評価で表したとき、該当する番号に○をつけてください。

1. 職場で行っている政策・施策について、情熱を持って取り組んでいる

研修前 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

現在 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

2. 住民の立場から仕事を(事業、サービス)をしようと、考えている

研修前 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

現在 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

3. 新しいことに挑戦しようとしている

研修前 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

現在 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

4. 職場内外の人々とのネットワークを創っている

研修前 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

現在 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

5. この職場を少しでも変化させるために、自分なりの具体的アクションを起こしている

研修前 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

現在 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

6. メンバー間の活発なコミュニケーションを心がけている

研修前 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

現在 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

7. 職場のリーダーの指示がなくても、お互いにサポートし合っている

研修前 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

現在 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

30. 仕事を楽しんでいる。

研修前 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

現在 非常に当てはまる 5 - 4 - 3 - 2 - 1 全く当てはまらない

Learning Organization in Local Government Management : Integration with Organizational Strategy and Organizational Psychology Using the Data of Local Governments in Fukushima Prefecture, Japan

Tetsuya Endo and Tetsuo Onodera

Abstract

In this paper we use a concept, " Learning Organization" to put new original 5 factors to examine reformations of local government organizations. And we use the concept of OJL (On the Job Learning) as the new organizational strategy through the critical thinking of OJT.

And we examine the possibility of the organization management in local governments that can respect the ideas and the experiment of the staff members working in the forefront and the process of trial and error through the idea of integration with the organizational strategy and the organizational psychology using the data of Fukushima Prefecture in Japan.