

自治体経営における「学習する組織」尺度の基礎的研究

ー ソーシャル・キャピタルを含む10因子モデルからOJL研修の有効性を実証的に検討する ー

遠藤 哲哉[※] ・ 小野寺 哲夫^{※※}

1. はじめに～問題の所在とモデルの概要

自治体経営における「学習する組織」論は、これまで遠藤 (2002b, 2004, 2005a, 2005b)、小野寺 (2002, 2002a, 2004a, 2004b, 2005, 2006a, 2007)、遠藤・小野寺 (2002, 2002a, 2006, 2007a, 2007b, 2007c)、小野寺・遠藤 (2002, 2007) などによって展開されてきた。本稿では、これらの研究で実施してきた分析モデルに焦点を絞り、ソーシャル・キャピタルを含む10因子モデルからOJL研修の有効性を実証的に検討し、自治体経営における「学習する組織」尺度の開発を行うことを目的とする。特に、本稿では、先行研究の遠藤・小野寺 (2007b, 2007c) で使用した「学習する組織」尺度の改善を行い、研修前後における効果分析を洗練させたことが特徴である。具体的には、先行研究において、研修前後の評価を研修実施後の1回 (の質問票) で行っていたものを、研修前と研修1カ月後の2回に分けて実施した。また、遠藤・小野寺 (2007c) では、新しい「学習する組織」10因子のうち8因子の分析にとどまっていたが、本研究では10因子全てを対象としており、分析をより発展させている。

学習する組織のコンセプトそのものは、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)、Garvin (2001)、また、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) などによって研究が行われてきた。しかし、自治体経営における「学習する組織」の研究は、2007年に入り、全国市町村国際

文化研修所の機関紙『国際文化研修』Vol.54 (2007)¹⁾ で特集が組まれるなど、ようやく端緒についたばかりである。

Senge は、学習する組織について、5つの因子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った全体 (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²⁾。

我々の研究では、以上のSengeの学習する組織5因子モデルに対して、新しい要素を加えたモデルを提案している。すなわち、Senge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) を付け加えたのである。その5つとは、ポジティブ思考、遊び心・ユーモア・笑い、ソーシャル・キャピタル、エンパワーメント、OJLコーチングの各因子である。

まず、ポジティブ思考の理論的、実践的研究は、

※ 青森公立大学

※※ 財ふくしま自治研修センター客員教授

Ventrella (2001) やSeligman (2002) 等によって行われてきた³⁾。第2の遊び・ユーモア・笑いは、フローというコンセプトに関係する。フローの研究は、Csikszentmihalyi (1975) や今村 (2003) などによって行われてきた。また、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) の研究とも深く関係する。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からである。フローに入った集団は、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、実践していると考えられる⁴⁾。

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った。ソーシャル・キャピタルのコンセプトは、Jacobs、Bourdieuなどを経て、Putnam (1993,2000) の研究によって広く注目を集めるようになった。また、Granovetter (1973)、Coleman (1988)、Baker (2000)、Cohen (2001)、Burt (2001)、金光 (2003)、西口敏弘 (2007) などによって深められてきた。ここでは、ソーシャル・キャピタルを、「人々の協同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」であると規定する⁵⁾。

第4は、エンパワメントである。青木 (2006) は、エンパワメントを社会学的及び心理学的な概念という2つの側面からアプローチしている⁶⁾。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メントへの視点を持つことが重要であると考えられる。

最後に、OJLコーチングである。コーチングについては、Gallwey (1974,2000)、Laura他 (1998)、Whitmore (2002)、によって実践的に深められ、日本では、田近 (2003) が、コーチングをリーダーシップの機能と位置付けている⁷⁾。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⁸⁾」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と考えられる。

また、本稿で述べているOJLとは、OJT (On the Job Training) のコンセプトを批判的に検討し、Teaching からLearning への移行が重要であるという認識の下、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⁹⁾」と規定している。

2、福島県内自治体データを用いた実証的検証

OJL研修の効果を検討すること、および学習する組織10因子モデル尺度項目を検討するために、2007年度、OJL研修受講生全員を対象にして、質問紙調査が行われた。以下に、調査の概要を示す。

<方法>

被験者：福島県内の公務員543名（男性：406名、女性：137名）

被験者は、OJL研修に参加する際、事前課題として研修前にまず質問紙に回答した後、OJL研修を受講約一ヶ月後に、同じ質問紙に再び回答した。この2回の回答を基に統計分析が実行された。なお、すべての分析は、SPSS Ver.15にて分析を行った。

質問紙法：リカート法7件法、全130項目。

フェイスシート：性別、職位、自己決定権、仕事量、配属年数など5項目。

質問項目：学習する組織10要素モデルに基づいた項目（自己マスタリー、メンタルモデルの克服、ビジョンの共有、チーム学習、システム思考、ポジティブ思考、遊び心・ユーモア・笑い、ソーシャル・キャピタル、エンパワメント、OJLコーチング、逆風、重力など110項目（小野寺、遠藤、2007）、職場満足度 (ES)、やりがい、動機づけ、改善 (kaizen)、政策・アイデアの提案、主観的健康度、不安、ストレ

ス、疲労度、公平感、一般的信頼感、コントロール感、ソーシャル・サポート、抑うつ度、病気度など15項目。なお、学習する組織10要素項目に関しては、自己マスタリー、メンタルモデルの克服、ビジョンの共有、チーム学習、システム思考、ポジティブ思考、遊び心・ユーモア・笑い、ソーシャル・キャピタル要素項目に関しては、個人レベル項目と職場レベル項目をそれぞれ5項目を割り当て、エンパワーメント項目、重力項目に関しては、それぞれ5項目ずつ、OJLコーチング、および逆風項目は、それぞれ10項目を割り当てた。

【結果】

① 学習する組織尺度（Learning Organization Inventory :LOI, 小野寺, 遠藤, 2007）の因子分析（主因子法、エカマックス回転）結果

まず、学習する組織尺度（LOI, 小野寺, 遠藤, 2007）の全項目を投入し、因子分析（主因子法、

エカマックス回転）を行った。その結果11因子が得られた。まず、学習する組織尺度の全項目における信頼性分析を行った。その結果、 α 係数は0.959であった。信頼性分析の結果、および因子分析の結果、まとまりの悪かったソーシャル・キャピタル因子の「職員は、影で仲間の悪口や批判をしていると思う」、遊び心・ユーモア・笑い因子の「職場では職員は、私はストレスで心の余裕を失っていることが多い」、および自己マスタリー因子の逆転項目の「職場では職員は、自分の感情をコントロールできている」の3項目を削除して、再び信頼性分析を行った。その結果、 α 係数は0.963に上昇した。これにより、学習する組織尺度（LOI）は十分な信頼性（内的一貫性）を有しているといえる。

さらに、再び因子分析（主因子法、エカマックス回転）を実施した。その結果、解釈可能性から10因子で比較的きれいにまとまった（表1）。

表1 学習する組織10因子(要素)尺度(小野寺, 遠藤, 2007)の因子分析結果(主因子法、エカマックス回転)

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6	因子7	因子8	因子9	因子10	共通性
第1因子 チーム学習（α 係数=.913）											
ti-7 職場では職員は、助け合ったり、教え合い、情報の共有を心がけている	0.690	0.278	0.150	0.181	0.176	0.141	0.060	0.142	0.195	0.223	0.771
ti-8 職場では職員は、対話やコミュニケーションを心がけている	0.634	0.247	0.271	0.150	0.102	0.117	0.106	0.147	0.309	0.174	0.742
ti-6 職場では職員は、共に学ぶチームの一員であると感じている	0.549	0.189	0.190	0.215	0.285	0.162	0.053	0.194	0.196	0.219	0.653
ti-9 職場では職員は、お互いの意見やアイデアを出しやすいような雰囲気づくりをしている	0.540	0.192	0.229	0.257	0.139	0.126	0.074	0.172	0.294	0.195	0.643
vs-7 職場では職員は、職場の中で、同じ問題意識を共有しようと試みている	0.519	0.147	0.094	0.122	0.334	0.157	0.174	0.067	0.310	0.187	0.616
ti-10 職場では職員は、お互いを高め合うための「学びの機会」があれば、ぜひ参加したいと考えている	0.444	0.104	0.195	0.187	0.315	0.077	0.032	0.223	0.402	0.151	0.622
第2因子 ソーシャル・キャピタル（α 係数=.907）											
sc-10 職場のメンバーは、最低限の決まりやルールをきちんと守っている	0.154	0.619	0.119	0.217	0.164	0.142	0.004	0.150	0.094	0.142	0.566
oc-9 職場では、仲間同士が自由に語りあう雰囲気がある	0.224	0.607	0.248	0.224	0.003	0.059	0.154	0.124	0.174	0.138	0.622
oc-2 職場では、お互いが人間として尊重されている	0.210	0.584	0.109	0.240	0.124	0.149	0.303	0.023	0.130	0.154	
oc-8 職場では、わからないことを安心して質問することができる	0.189	0.583	0.150	0.277	-0.014	0.091	0.209	0.061	0.147	0.146	0.574
oc-3 職場では、お互いが対等に話しあえる文化がある	0.176	0.513	0.177	0.284	0.013	0.102	0.339	0.044	0.121	0.082	0.555
sc-9 職場では、あたりまえのように挨拶をしている	0.130	0.489	0.102	0.094	0.154	0.058	0.078	0.081	0.095	0.166	0.351
sc-7 職場には、信頼関係がある	0.275	0.484	0.208	0.317	0.139	0.153	0.171	0.180	0.132	0.161	0.602
sc-8 職場では、職員が自発的に協力し合っている	0.362	0.471	0.177	0.252	0.175	0.160	0.069	0.120	0.171	0.144	0.573
oc-1 職場では、お互いが傾聴し合っている	0.315	0.423	0.182	0.321	0.184	0.110	0.332	0.110	0.142	0.151	0.626

第3因子 遊び心・ユーモア・笑い (α係数=.878)											
pht-7 職場では職員は、遊び心(ユーモア)を大切にしている	0.178	0.140	0.772	0.150	0.174	0.153	0.181	0.069	0.092	0.172	0.799
pht-8 職場では職員は、人を笑わせたり、楽しませることが好きだ	0.164	0.147	0.732	0.127	0.151	0.163	0.133	0.129	0.161	0.089	0.718
pht-6 職場では職員は、何事も楽しむ工夫をしている	0.135	0.070	0.653	0.148	0.130	0.279	0.184	0.192	0.182	0.094	0.678
pht-10 職場では職員は、心のゆとりや遊び心を持っている	0.125	0.084	0.638	0.226	0.067	0.145	0.177	0.138	0.121	0.133	0.589
oc-10 職場には、わくわくさせてくれる仲間がいる	0.093	0.314	0.436	0.288	0.124	-0.010	0.097	0.112	0.244	0.100	0.487
第4因子 OJLコーチング (α係数=.861)											
oc-5 職場では、相手のミスを受容し、逆に成長のきっかけにしている	0.161	0.201	0.138	0.738	0.129	0.106	0.255	0.062	0.051	0.109	0.741
oc-6 職場では、相手の個性や強みを認め、伸ばそうとしている	0.081	0.183	0.271	0.643	0.184	0.114	0.300	0.106	0.151	0.121	0.713
oc-4 職場では、指示命令をするよりは、むしろ問いかけ、本人に考えさせることを心にかけている	0.260	0.175	0.108	0.544	0.092	0.101	0.419	0.046	0.039	0.093	0.612
oc-7 職場では、本当の自分を安心してさらけ出すことができる	0.049	0.348	0.259	0.475	0.084	0.066	0.213	0.137	0.224	0.132	0.559
emp-4 職場では、やる気を引き出す仕組みがある	0.038	0.059	0.147	0.398	0.109	0.198	0.378	0.085	0.245	0.158	0.471
第5因子 自己マスタリー (α係数=.853)											
sm-6 職場では職員は、目標に向かって自律的に学び続けている	0.135	0.032	0.117	0.159	0.744	0.171	0.080	0.097	0.138	0.152	0.700
sm-9 職場では職員は、自己成長のためになんらかの取り組みや学習を自発的に行っていると思う	0.042	0.020	0.151	0.110	0.625	0.196	0.061	0.140	0.263	0.160	0.584
sm-7 職場では職員は、理想的な状態に向けて継続的な改善や努力をしている	0.184	0.117	0.134	0.155	0.606	0.195	0.074	0.171	0.213	0.233	0.629
sm-10 職場では職員は、決められた仕事をするときでも、必ず1度は自分の頭で考えてから行動している	0.192	0.085	0.091	0.047	0.495	0.201	0.140	0.119	0.077	0.278	0.457
vs-8 職場では職員は、職場の目標に自発的に参加している	0.385	0.097	0.124	0.096	0.444	0.121	0.093	0.101	0.409	0.186	0.615
第6因子 ポジティブ思考 (α係数=.833)											
pt-9 職場では職員は、ピンチをチャンスにすることができる	0.113	-0.061	0.119	0.188	0.138	0.720	0.058	0.236	0.142	0.146	0.703
pt-8 職場では職員は、失敗を生かすことができる	0.183	0.157	0.082	0.101	0.169	0.708	0.069	0.206	0.044	0.131	0.671
pt-7 職場では職員は、困難や苦難も肯定的に受け入れられる	0.065	0.110	0.143	0.049	0.142	0.595	0.109	0.218	0.207	0.155	0.539
pt-10 職場では職員は、何が起ころうとも、乗り越える自信を持っていると思う	0.099	0.093	0.160	0.011	0.236	0.578	0.087	0.197	0.086	0.194	0.525
pt-6 職場では職員は、いつも物事の良い面を見ている	-0.045	0.046	0.208	0.116	0.096	0.368	0.085	0.161	0.168	0.152	0.290
第7因子 エンパワメント (α係数=.790)											
emp-3 職場では、仕事をする際の制約が少ない	-0.024	0.057	0.126	0.177	-0.034	0.052	0.671	0.065	0.153	0.110	0.545
emp-5 職場では、職員一人ひとりの自主的な判断を推進している	0.113	0.061	0.097	0.316	0.142	0.188	0.667	0.142	0.073	0.076	0.658
emp-1 職場では、仕事の内容や方法を自分で決められる	-0.011	0.070	0.120	0.151	0.107	0.002	0.599	0.014	0.156	0.035	0.439
emp-2 職場では、トップは、職員に仕事を任せる方針を持っている	0.136	0.160	0.135	0.100	0.087	0.095	0.593	0.075	-0.098	0.080	0.462
第8因子 システム思考 (α係数=.842)											
st-7 職場では職員は、自分自身も全体の変化に関係していると感じていると思う	0.181	0.049	0.100	0.063	0.195	0.230	0.131	0.713	0.051	0.143	0.688
st-8 職場では職員は、自分が変われば、相手や事柄も変わると信じていると思う	0.038	0.002	0.088	0.172	0.098	0.256	0.144	0.632	0.283	0.183	0.648
st-6 職場では職員は、物事は全てつながっていると考えていると思う	0.160	0.084	0.112	0.064	0.196	0.164	0.046	0.623	-0.010	0.117	0.519
st-10 職場では職員は、自分の小さなアクションは、職場全体を変えることにつながると考えていると思う	0.018	0.051	0.047	0.081	-0.010	0.266	0.103	0.611	0.346	0.172	0.616
st-9 職場では職員は、職場で何か問題が起こったとしても、それは職場全体、および組織全体の影響によって引き起こされていると考えていると思う	0.039	0.088	0.128	0.030	0.044	0.103	-0.019	0.580	0.085	0.114	0.396
第9因子 ビジョンの共有 (α係数=.756)											
vs-10 職場では職員は、価値観やビジョンを共有する場があったら、ぜひとも参加したいと考えている	0.316	0.042	0.185	0.060	0.277	0.129	0.038	0.131	0.561	0.139	0.585
vs-9 職場では職員は、メンバーの思いを1つにするために、活発なコミュニケーションを心がけている	0.476	0.197	0.249	0.112	0.186	0.132	0.116	0.091	0.498	0.181	0.695
vs-6 職場では職員は、夢やビジョンを持って生活している	0.105	0.089	0.152	0.111	0.308	0.215	0.140	0.108	0.425	0.164	0.434
第10因子 メンタル・モデルの克服 (α係数=.771)											
mm-8 職場では職員は、自分のやり方が否定されそうになったときでも、防衛的にならないように心がけている	0.089	0.024	0.147	0.123	0.080	0.132	0.106	0.163	0.080	0.648	0.534
mm-6 職場では職員は、固定観念や先入観を持たないように心がけている	0.122	0.129	0.093	0.045	0.271	0.127	0.018	0.107	0.090	0.645	0.567
mm-7 職場では職員は、古い考え方ややり方に常に挑戦している	0.075	0.137	0.133	0.119	0.165	0.158	0.110	0.101	0.144	0.466	0.388
mm-9 職場を変えるためには、まず自分が変わらなければならないと考えている	0.113	0.039	0.023	0.069	0.030	0.134	0.069	0.267	0.390	0.439	0.459
mm-10 職場では職員は、自分の考えに固執せず、住民の立場から考えるように心がけている	0.225	0.153	-0.058	0.069	0.208	0.173	0.052	0.176	0.239	0.402	0.407
固有値(回転前)	18.7	3.5	2.5	1.9	1.8	1.4	1.3	1.2	1.1	1.0	
寄与率(%)	6.7	6.6	6.4	5.9	5.9	5.6	5.6	5.6	5.1	4.9	
累積寄与率(%)	6.7	13.3	19.7	25.5	31.4	37.0	42.6	48.2	53.3	58.2	

因子抽出法: 主因子法・回転法: Kaiser の正規化を伴うエマックス法

10因子の累積負荷量（寄与率）は、58.2%であった。回転前の固有値は、第1因子18.7、第2因子3.5、第3因子2.5、第4因子1.9、第5因子1.8、第6因子1.4、第7因子1.3、第8因子1.2、第9因子1.1、第10因子1.0であった。さらに各因子ごとの α 係数は、第1因子0.913、第2因子0.907、第3因子0.878、第4因子0.861、第5因子0.853、第6因子0.833、第7因子0.790、第8因子0.842、第9因子0.756、第10因子0.771であった。第1因子の0.913や第2因子0.907などは十分に高い信頼性を示したが、第7因子、第9因子、第10因子は α 係数が0.8を下回った。それは項目数の問題が関係していると思われるが、全体としては学習する組織尺度（LOI）の各因子は、十分な信頼性（内的一貫性）を有していると考えられる。

第1因子に負荷量の高い項目は、「職場では職員は、助け合ったり、教え合い、情報の共有を心がけている」「職場では職員は、対話やコミュニケーションを心がけている」「職場では職員は、共に学ぶチームの一員であると感じている」などであった。したがって、この因子は、職場における職員同士のコミュニケーションや対話、情報交換、学び合いなどに関連した因子であると解釈された。さらに、学習する組織尺度においても本因子内にまとまった項目のほとんどは、もともとチーム学習因子項目として作成された項目であった。そこで、この因子は「チーム学習」因子と命名された。

第2因子に負荷量の高い項目は、「職場のメンバーは、最低限の決まりやルールをきちんと守っている」「職場では、仲間同士が自由に語りあう雰囲気がある」「職場では、お互いが人間として尊重されている」「職場では、あたりまえのように挨拶をしている」「職場には、信頼関係がある」などであった。したがって、この因子は、職場メンバーがお互いに気持ちよく仕事ができるように、ルールを守ったり、お互いに1人の人間として尊重し合ったり、挨拶なども当たり前のようにし合ったりというように職員同士の間にある信頼関係のようなものに関連した因子であると解釈された。さらに、学習する組織尺度においても本因子内にまとまった項目のほとんどは、

もともとソーシャル・キャピタル因子、およびOJLコーチング因子項目として作成された項目であった。そこで、この因子は「ソーシャル・キャピタル」因子と命名された。

第3因子に負荷量の高い項目は、「職場では職員は、遊び心（ユーモア）を大切にしている」「職場では職員は、人を笑わせたり、楽しませることが好きだ」「職場では職員は、何事も楽しむ工夫をしている」などであった。したがって、この因子は、職場において、仕事を少しでも楽しく行えるように、遊び心（PLAY）を発揮して1人ひとりの内に眠る潜在能力を最大限発揮できるような心の準備状態を形成させたり、笑いやユーモアを活かして組織内コミュニケーションを活性化したり、職場の雰囲気を明るく、ポジティブにさせたりすることなどに関連した因子であると解釈された。さらに、学習する組織尺度においても本因子内にまとまった項目のほとんどは、もともと遊び心・ユーモア・笑い因子項目として作成された項目であった。そこで、この因子は「遊び心・ユーモア・笑い」因子と命名された。

第4因子に負荷量の高い項目は、「職場では、相手のミスを受容し、逆に成長のきっかけにしている」「職場では、相手の個性や強みを認め、伸ばそうとしている」「職場では、指示命令をするよりは、むしろ問いかけ、本人に考えさせることを心がけている」などであった。したがって、この因子は、それぞれ独自性のある存在である相手があるがままに受容し、その人の個性や強みに気づかせ、それを最大限に引き出し、目標達成に向けてそれを活かせるよう支援してあげるというOJLコーチングの基本的な関わり方や哲学に関連した因子であると解釈された。さらに、学習する組織尺度においても本因子内にまとまった項目のすべては、もともとOJLコーチング因子項目として作成された項目であった。そこで、この因子は、「OJLコーチング」因子と命名された。

第5因子に負荷量の高い項目は、「職場では職員は、目標に向かって自律的に学び続けている」「職場では職員は、自己成長のためになんらかの

取り組みや学習を自発的に行っていると思う」「職場では職員は、理想的な状態に向けて継続的な改善や努力をしている」「職場では職員は、決められた仕事をするときでも、必ず1度は自分の頭で考えてから行動している」などであった。したがって、この因子は、自らが自律的に学び、考え、自己成長や理想的な状態に向かって、継続的な努力を自発的に行ってゆくことなどに関連した因子であると解釈された。さらに、学習する組織尺度においても本因子内にまとまった項目のほぼすべては、もともと自己マスタリー因子項目として作成された項目であった。そこで、この因子は、「自己マスタリー」因子と命名された。

第6因子に負荷量の高い項目は、「職場では職員は、ピンチをチャンスにすることができる」「職場では職員は、失敗を生かすことができる」「職場では職員は、困難や苦難も肯定的に受け入れられる」「職場では職員は、いつも物事の良い面を見ている」などであった。したがって、この因子は、失敗やピンチ、あるいは最悪の出来事の中に存在する良い面や肯定的な側面を見出したり、それを肯定的に受け止め、活かすことができる能力に関連した因子であると解釈された。さらに、学習する組織尺度においても本因子内にまとまった項目のすべては、もともとポジティブ思考因子項目として作成された項目であった。そこで、この因子は、「ポジティブ思考」因子と命名された。

第7因子に負荷量の高い項目は、「職場では、仕事をする際の制約が少ない」「職場では、職員一人ひとりの自主的な判断を推進している」「職場では、トップは、職員に仕事を任せの方針を持っている」などであった。したがって、この因子は、職員は、組織や上司などから過度に縛られたり、制約が多かったりするのではなく、比較的自主的に仕事ができたり、判断を任されていたり、上から下へのいわば権限委譲に関連した因子であると解釈された。さらに、学習する組織尺度においても本因子内にまとまった項目のすべては、もともとエンパワーメント因子項目として作成された項目であった。そこで、

この因子は、「エンパワーメント」因子と命名された。

第8因子に負荷量の高い項目は、「職場では職員は、自分自身も全体の変化に関係していると感じていると思う」「職場では職員は、自分が変われば、相手や事柄も変わると信じていると思う」「職場では職員は、物事は全てつながっていると考えていると思う」「職場では職員は、自分の小さなアクションは、職場全体を変えることにつながると考えていると思う」などであった。したがって、この因子は、職場というのはばらばらの人の集合ではなく、相互に依存し関係し合った対人システムなのだという自覚と、全てがシステムとして関連し繋がっているのならば、職場システムの一要素である自分が変われば、職場や組織を変えていくことができるのだ、という信念などに関連した因子であると解釈された。さらに、学習する組織尺度においても本因子内にまとまった項目のすべては、もともとシステム思考因子項目として作成された項目であった。そこで、この因子は、「システム思考」因子と命名された。

第9因子に負荷量の高い項目は、「職場では職員は、価値観やビジョンを共有する場があったら、ぜひとも参加したいと考えている」「職場では職員は、メンバーの思いを1つにするために、活発なコミュニケーションを心がけている」「職場では職員は、夢やビジョンを持って生活している」などであった。したがって、この因子は、職場における夢やビジョン、理念や1人ひとりの「思い」などを共有することに関連した因子であると解釈された。さらに、学習する組織尺度においても本因子内にまとまった項目のすべては、もともとビジョンの共有因子項目として作成された項目であった。そこで、この因子は、「ビジョンの共有」因子と命名された。

最後の第10因子に負荷量が高い項目は、「職場では職員は、自分のやり方が否定されそうになったときでも、防衛的にならないように心がけている」「職場では職員は、固定観念や先入観を持たないように心がけている」「職場では職員は、古い考え方ややり方に常に挑戦している」など

であった。したがって、この因子は、職場レベルでも個人レベルでも、これまでのやり方や伝統、従来からの考え方や価値観、ものの見方、常識などに代表される固定観念や先入観などのメンタル・モデルに積極的に挑戦してゆこうとすることに関連した因子であると解釈された。さらに、学習する組織尺度においても本因子内にまとまった項目のすべては、もともとメンタル・モデルの克服因子項目として作成された項目であった。そこで、この因子は、「メンタル・モデルの克服」因子と命名された。

ここまですべてを整理すると、I.チーム学習因子（6項目）、II.ソーシャル・キャピタル因子（9項目）、III.遊び心・ユーモア・笑い因子（5項目）、IV.OJLコーチング因子（5項目）、V.自己マスタリー因子（5項目）、VI.ポジティブ思考因子（5項目）、VII.エンパワメント因子（4項目）、VIII.システム思考因子（5項目）、IX.ビジョンの共有因子（3項目）、X.メンタル・モデルの克服因子（5項目）というように命名された10因子（が抽出された。以上、因子分析により、学習する組織尺度（LOI）の構成要因として、以上の10因子（総項目数51項目）が明らかになった。

②OJL研修受講者の研修前と研修1ヶ月後の学習量、および能力等の変化の比較（対応のあるt検定）

まず、OJL研修効果研究における実証分析の中でも中核をなすOJL研修受講者における研修前と1ヶ月後との間の学習する組織10因子（要素）モデルの各因子（要素）を中心とした学習量、および各種能力の変化について差の検定にて比較を行った。具体的には、OJL研修受講者が、研修の前と1ヶ月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、それを職場で実践し、自分のものにしてきたかなどについて、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10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。今回提示するt検定による分析結果は、個人レベルでの学習よりはむしろ、職場レベルでの学習、すなわち、組織学習に焦点を当てたものを示す。

以下に示す結果を見れば明らかなように、OJL研修前とOJL研修1ヶ月後では、非常に多くの因子（要素）において、OJL研修が意図した方向に、OJL研修受講者の所属する職場、およびOJL研修受講者の能力が有意に向上していたことが明らかになった。それでは、図-1から図-12までにその結果を棒グラフで示した。

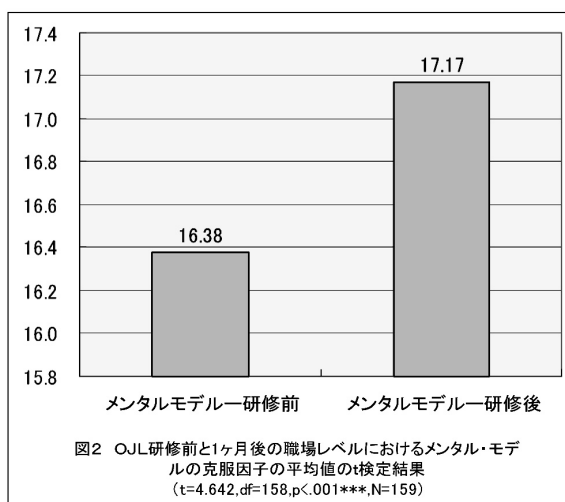
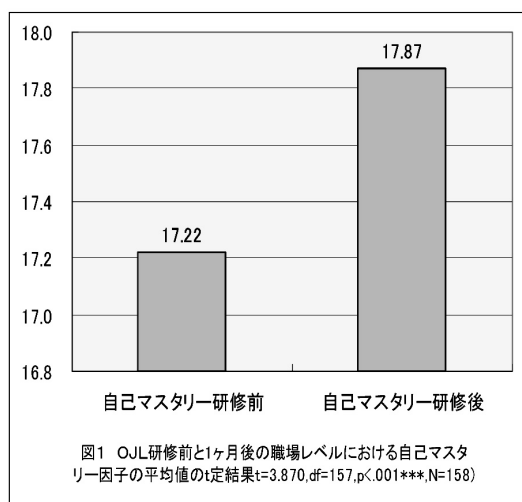
図1から図10までが、学習する組織10因子（要素）モデル（小野寺、遠藤、2007）の10要素に関する結果である。それによると、図8のソーシャル・キャピタル因子を除く9因子において、研修前後で統計的に有意な肯定的な変化が認められた。具体的には、図-1より、自己マスタリー因子において研修前後間で有意差が認められた（ $t=3.870, df=157, p<.001^{***}$ ）。つまり、OJL研修によって、研修生の自発的な改善努力や自己コントロールが高まったことが示唆された。図-2より、メンタルモデルの克服因子において、研修前後間で有意差が認められた（ $t=4.642, df=159, p<.001^{***}$ ）。つまり、OJL研修によって、仕事に対する従来の考え方や固定観念に対して防衛的にならないで、どんどん批判的に検討するようになったことが示唆された。図-3より、ビジョンの共有因子において、研修前後間で有意差が認められた（ $t=5.857, df=159, p<.001^{***}$ ）。つまり、OJL研修によって、職場内で問題意識を共有したり、職場のミッションをより共有するようになったことが示唆された。図-4より、チーム学習因子において、研修前後間で有意差が認められた（ $t=3.368, df=159, p<.001^{***}$ ）。つまり、OJL研修によって、職場内で職員同士がコミュニケーションや情報共有の度合を高め、チームとして学びあう風土が構築されたことが示唆された。図-5より、システム思考因子において、研修前後間で有意差が認められた（ $t=5.385, df=159, p<.001^{***}$ ）。つまり、OJL研修によって、職員一人ひとりが、自分の態度や行動が職場全体の仕事の流れや風土、及び人間関係などにシステミックに影響を与えているのだ、という認識を高めたことが示唆された。図-6より、ポジティブ思考因子において、研修前後間で有意差が認められた（ $t=3.288, df=157, p<.01^{**}$ ）。つまり、OJL研修によって、近年の自治体

の置かれた厳しい社会的背景からネガティブ思考に傾きやすい状況にもかかわらず、職場全体として職員一人ひとりが、自分の態度や思考をよりポジティブな方向に変化させたことが示唆された。図-7より、遊び心・ユーモア・笑い因子において、研修前後間で有意差が認められた ($t=2.628, df=159, p<.01^{**}$)。つまり、OJL研修によって、現在の自治体の厳しい状況の中で職場風土もピリピリと不安と緊張に満ちた状況になりがちなのにもかかわらず、職場全体として遊び心が許容されたりユーモアや笑いが増えることによって、職場ストレスが減少し職場が明るくなったことが示唆された。図-9より、エンパワーメント因子において、研修前後間で有意差が認められた ($t=3.424, df=157, p<.001^{***}$)。つまり、OJL研修によって、職場の中での権限委譲がより促進され、職員は仕事のやり方などにおいて自己決定できる度が高まったことが示唆された。図-10より、OJLコーチング因子において、研修前後間で有意差が認められた ($t=3.414, df=156, p<.001^{***}$)。つまり、OJL研修によって、職場の中でお互い尊重しあい、お互いの強みや能力を引き

出しあうといったやりとりが高まったことが示唆された。

先述の通り、図-8より、ソーシャル・キャピタル因子においては有意差は認められなかった。そこで職場レベルのソーシャル・キャピタル因子ではなく、個人レベルにおける得点において検討してみたところ、有意差が認められた ($t=7.172, df=159, p<.001^{***}$)。さらに、図-11より職場満足 (ES) が、図-12より政策・アイデアの提案においても、研修前後間で有意差が認められた (職場満足: $t=3.090, df=157, p<.01^{**}$, 政策・アイデアの提案: $t=5.076, df=157, p<.001^{***}$)。これらの結果は、OJL研修によって、職場満足が向上しただけでなく、職場における職員が職場改善の積極的な行動を自発的に実践したり、職務についても従来からの狭い枠から離れて、創造的に政策提案を行うようになったことが示唆された。

まとめると、OJL研修によって、ソーシャル・キャピタルを除く学習する組織10因子における各因子において、学習する組織構築に向けて肯定的な方向に有意に職場風土が変化した可能性が示唆された。



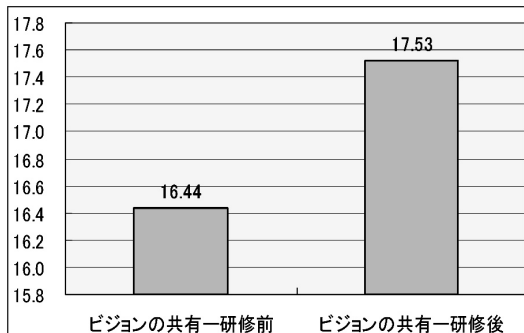


図3 OJL研修前と1ヶ月後の職場レベルにおけるビジョンの共有因子の平均値のt検定結果 ($t=5.857, df=159, p<.001^{***}, N=160$)

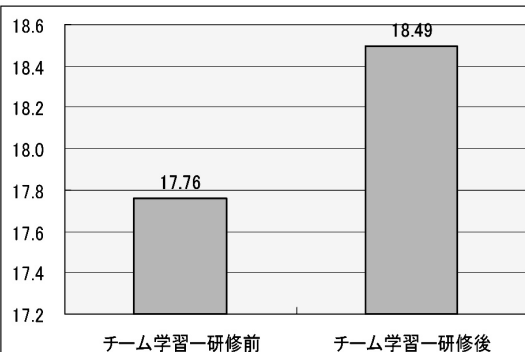


図4 OJL研修前と1ヶ月後の職場レベルにおけるチーム学習因子の平均値のt検定結果 ($t=3.368, df=159, p<.001^{***}, N=160$)

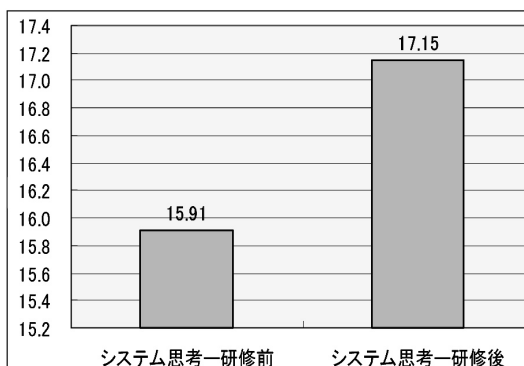


図5 OJL研修前と1ヶ月後の職場レベルにおけるシステム思考因子の平均値のt検定結果 ($t=5.385, df=158, p<.001^{***}, N=159$)

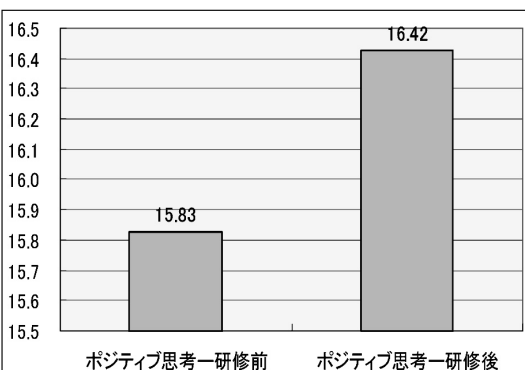


図6 OJL研修前と1ヶ月後の職場レベルにおけるポジティブ思考因子の平均値のt検定結果 ($t=3.288, df=157, p<.01^{**}, N=158$)

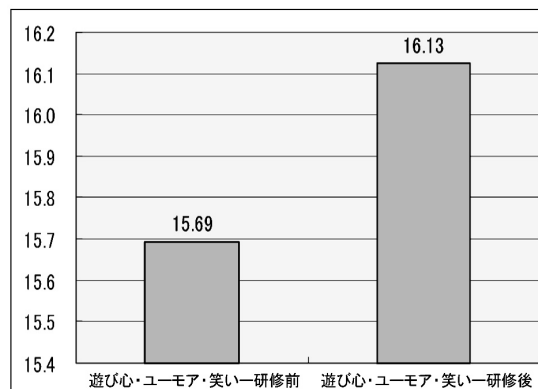


図7 OJL研修前と1ヶ月後の職場レベルにおける遊び心・ユーモア・笑い因子の平均値のt検定結果 ($t=2.628, df=159, p<.01^{**}, N=160$)

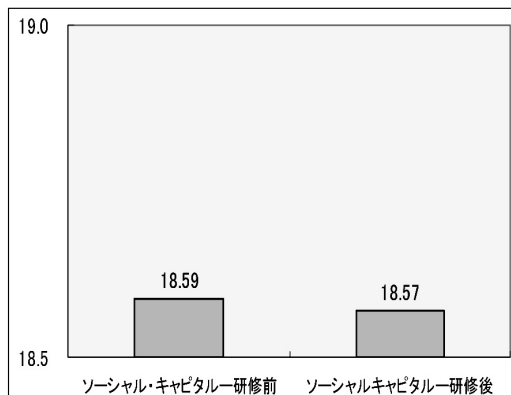
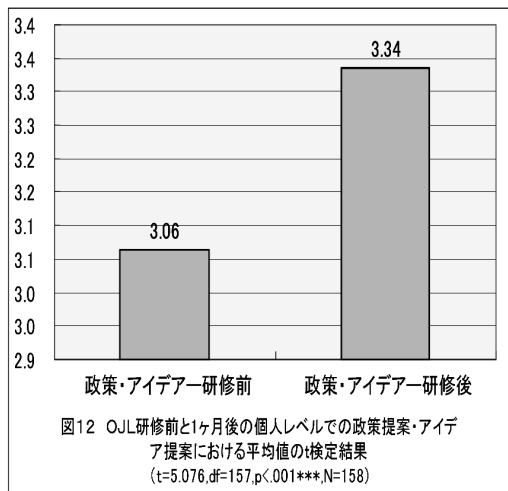
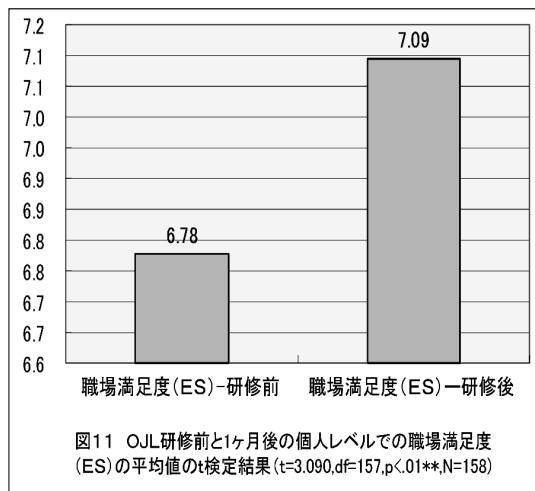
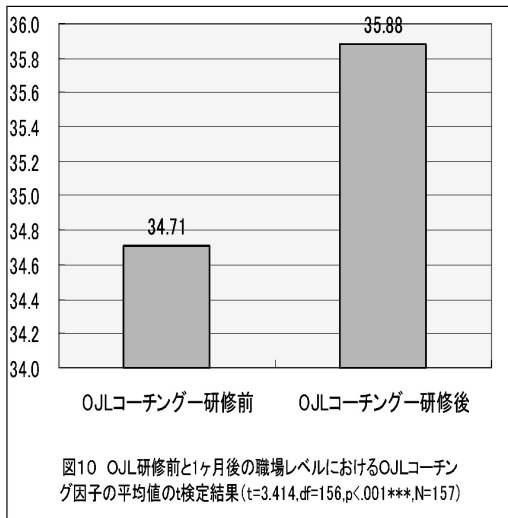
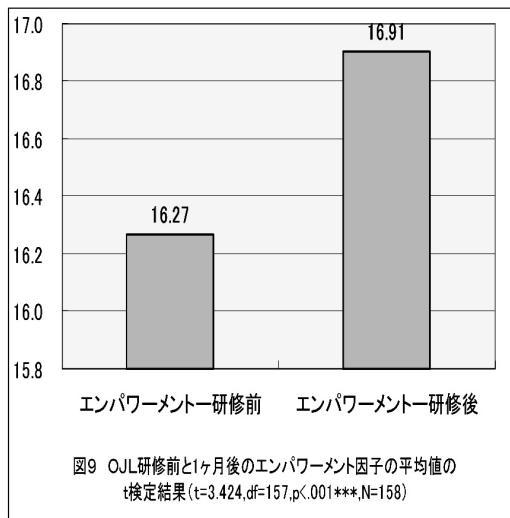


図8 OJL研修前と1ヶ月後の職場レベルにおけるソーシャル・キャピタル因子の平均値のt検定結果 ($t=.106, df=157, ns, N=158$)



③ソーシャル・キャピタル(SC)の3群(高中低)間における、職員満足(ES)得点と最近1ヶ月間の抑うつ体験頻度の得点の一元配置分散分析による比較

次に、個人レベルにおけるソーシャル・キャピタル項目を合計し、上位33%(高群)、中位33%(中群)、低位33%(低群)の3群に分割して、職場満足度(ES)平均値得点と最近1ヶ月間における抑うつ体験度の平均値得点について、一元配置分散分析で検討した。まず、図13と14に、棒グラフにてそれぞれの群における平均値得点を示した。グラフからわかるように、特にソーシャル・キャピタル(SC)高群と低群の間で大き

な差が認められた。この差が統計的に意味のあるものであるかどうか確かめるために、一元配置分散分析で検討した。その結果、職場満足度(ES) ($F(2,155)=8.250, p<.001^{***}$)と抑うつ度($F(2,155)=4.265, p<.05^{*}$)の両者において有意差が認められた。したがって3群間のうちのどこに有意差が認められたのか確かめるために多重比較を行った。まず、職場満足度(ES)に関してであるが、抑うつ度の方に関しては、SC低群とSC中群間に10%水準で有意な傾向が認められ、SC中群とSC高群間には有意差は認められなかった。しかし、SC低群とSC高群間に1%水準以上の有意差が認められた。すなわち、ソーシャル・キャ

ピタルが高いほど、抑うつ体験の頻度が減少することが明らかになった。以上、ソーシャル・キャピタル因子をたくさん持っている人は、そうでない人よりも、有意に職場において満足していて、

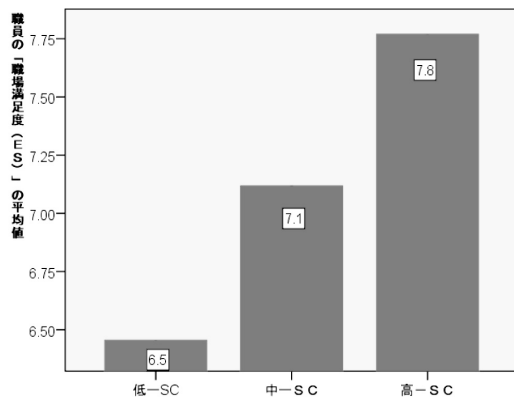


図13 ソーシャル・キャピタル3群間における、職員の職場満足度（ES）の平均値の比較

しかも精神的に落ち込んだり、ネガティブ思考になったり、抑うつを体験する頻度が少ないことが示唆された。

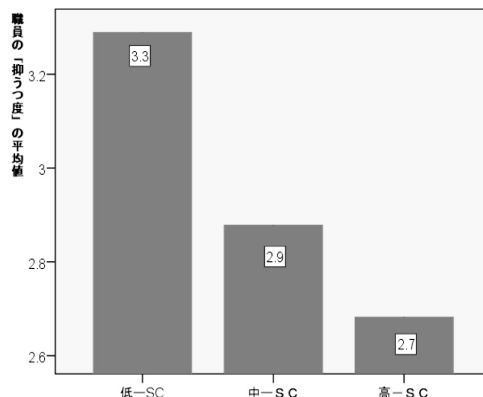


図14 ソーシャル・キャピタル3群間における、抑うつ度の平均値の比較

④学習する組織の10要素の「職員満足（ES）」「政策・アイデア」、「主観的健康度」の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）

次に、学習する組織を構成する10因子（要素）の①職場満足（ES）、②政策・アイデアの提案、そして③主観的健康度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10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。それでは順番に検討してゆきたい。

まず図-15は、学習する組織の10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、エンパワーメント、OJLコーチング）

のどの変数が職員の職場満足（ES）にどのよう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、自己マスタリー（個人レベル）であった（ $\beta=.242^{**}$ ）。自分で自律的に仕事をしているということが、職場満足に大きな影響を及ぼしていることが示唆された。次に強い影響を与えていたのは、チーム学習（個人レベル）であった（ $\beta=.234^{**}$ ）。そしてさらに、ソーシャル・キャピタル（職場レベル）が大きな影響を及ぼしていた（ $\beta=.192^{*}$ ）。全体としての決定係数（R²）は.345であった。先行研究の結果（小野寺, 2007, 遠藤, 小野寺, 2007）と同様、職場満足度（ES）には、ソーシャル・キャピタルが肯定的な影響を与えていることが明らかになった。このことは、職場の人間関係や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、職場で満足して働いていくうえでは非常に重要である可能性が示唆された。したがって、職場満足（ES）を高めるためには、ソーシャル・キャピタルを醸成することに配慮する必要性が今回の結果からも示唆された。

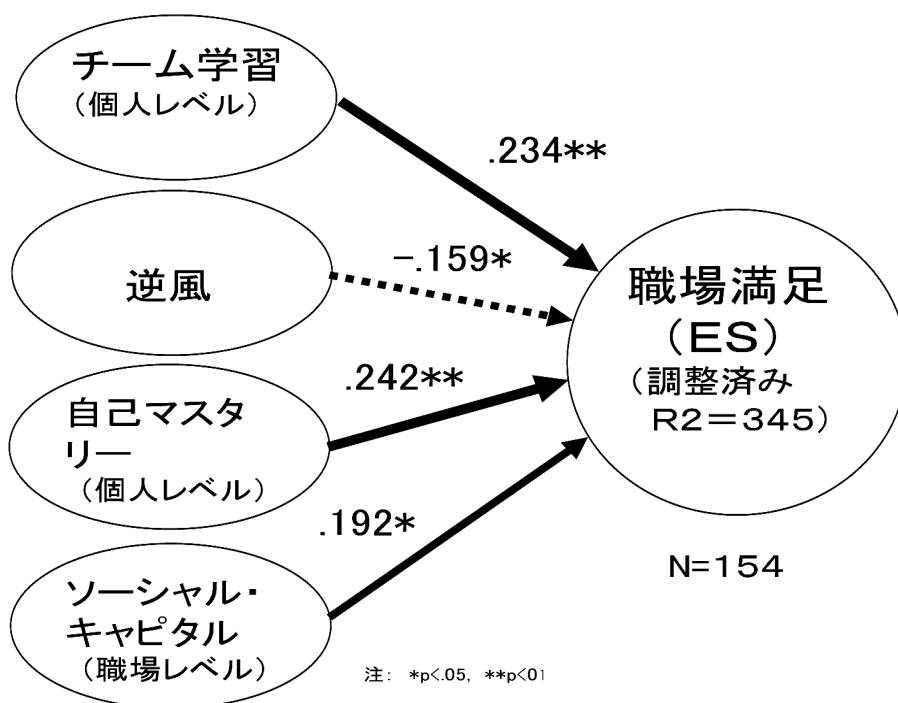


図 15 学習する組織 10 要素から「職場満足 (ES)」への重回帰分析結果

次に、図-16は、学習する組織の10要素のどの変数が職員の政策・アイデアの提案行動にどのような影響を及ぼしているかを検討した結果である。それによると、政策・アイデアの提案に最も強いプラスの影響を与えていたのは、ビジョンの共有（個人レベル）であった（ $\beta=.540^{***}$ ）。やはり、ビジョンや理念をしっかりと共有することによって、そのビジョンに沿った政策の提案やアイデアが促進されてくるという可能性が示唆された。次に強い影響を与えていたのは、自己マスタリー（個人レベル）であった（ $\beta=.250^{**}$ ）。そしてさらに、システム思考が続いて

いる（ $\beta=.172^*$ ）。しかし面白いことに、政策・アイデアの提案に最も強いマイナスの影響を与えていたのも、ビジョンの共有（職場レベル）であった（ $\beta=-.336^{***}$ ）。この結果は、一見矛盾するように見えるが、今現在所属している職場のビジョンが共有されていなかったり、個人的に不満を持っているからこそ、健全な批判思考が促進され、個人レベルでは、職場の既存のビジョンとは異なるオルターナティブビジョン、全く新しいビジョンが生み出されてくるというように考えられないだろうか？そのように考えると、今回の分析結果も納得できるかもしれない。

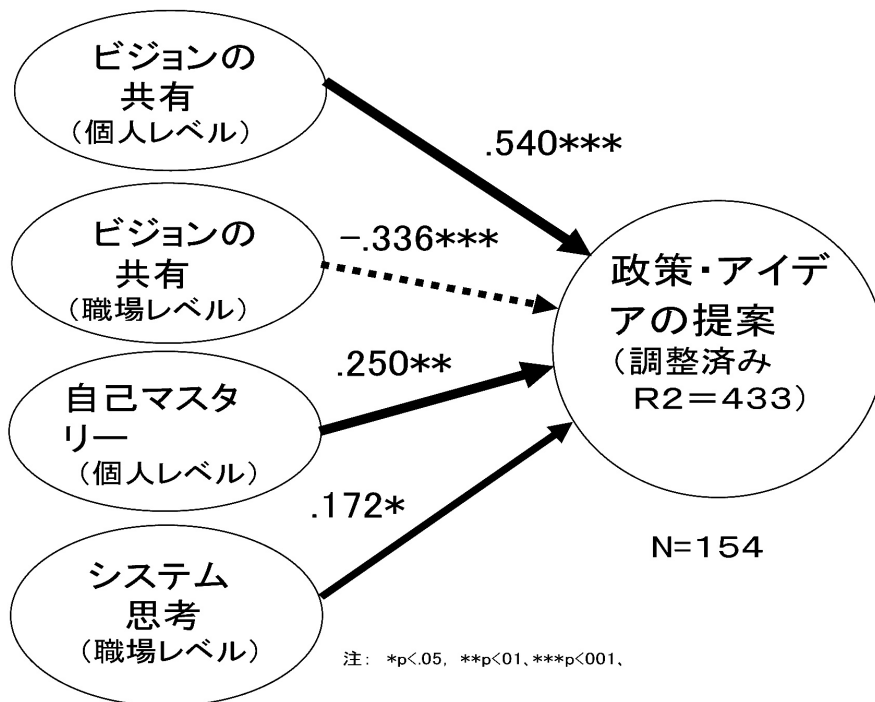


図 16 学習する組織の 10 要素から「政策・アイデアの提案」への重回帰分析結果

最後に図-17は、学習する組織の10要素のどの変数が職員の主観的健康度にどのような影響を及ぼしているかを検討した結果である。それによると、ソーシャル・キャピタルが最も強いプラスの影響を与えていた ($\beta = .353***$, $R^2 = .118$)。やはり、保健医療社会学や疫学研究の結

果と同様に、本研究においても、ソーシャル・キャピタルの健康へのプラスの影響が認められた。したがって、ソーシャル・キャピタルが高まることによって、職場満足度 (ES) が向上するだけでなく、職員1人ひとりの健康度も向上する可能性が示された。

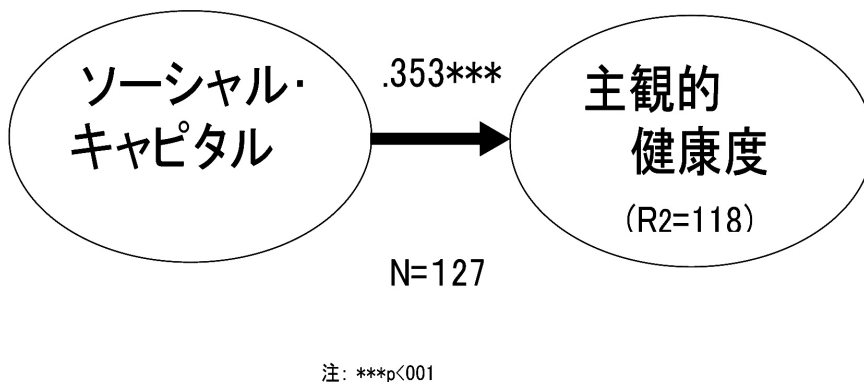


図 17 学習する組織の 10 要素から「主観的健康度」への重回帰分析結果

3、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、ソーシャル・キャピタルを含む10因子のオリジナルな「学習する組織」尺度モデルを構築し、福島県内自治体におけるOJL研修の有効性を実証的に検討してきた。特に、本稿では、先行研究の遠藤・小野寺（2007b, 2007c）で使用した「学習する組織」尺度ではできなかった検証手続きの改善を行い、研修前後における効果分析を発展させ、分析モデルをより洗練させたことが特徴である。

理論的には、Sengeの「学習する組織」モデルを、近年研究が進められている心理学、社会学、経営学の諸理論及び実践に照らし合わせて拡張し、新しい5つの因子を加えて、理論的・実証的研究に資する新しいオリジナルな「学習する組織」分析モデルを構築し、洗練していくことが課題であった。

今回の分析モデルを用いた実証研究から、OJL研修によって、ソーシャル・キャピタルを除く学習する組織10因子における各因子において、学習する組織構築に向けて肯定的な方向に有意に職場風土が変化した可能性が示唆された。ただし、ソーシャル・キャピタル因子についても、職場レベルのソーシャル・キャピタル因子ではなく、個人レベルにおける得点において、有意差が認められている。さらに、学習する組織の10要素の職場満足（ES）、政策・アイデアのそれぞれへ与える因果的影響への重回帰分析結果から、OJL研修によって、職場満足が向上しただけでなく、職場における職員が職場改善の積極的な行動を自発的に実践したり、職務についても従来からの狭い枠から離れて、創造的に政策提案を行うようになったことが示唆された。また、主観的健康度への影響という観点からは、ソーシャル・キャピタルが最も強いプラスの影響を与えており、ソーシャル・キャピタルが高まることによって、職員満足度が向上するだけでなく、職員一人ひとりの健康度も向上する可能性が示

唆されたのである。

この研究の背景の一つには、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という問題意識がある。今後は、自治体経営改革に対する組織戦略についての分析フレームワークとして、今回の発展させた分析モデルと検証手法を活用し、さらに分析を進め、加えて組織戦略と組織構造の関係についての問題解明にも研究を進めていきたい。本研究が、今後の自治体経営改革への理論研究及び実践に、いくらかでも貢献できれば幸いである。

（2007年12月17日受付、2008年1月17日受理）

注

- 1) この特集では、「学習する組織をつくるために」（本間正人）、「学習する組織を目指して」（高間邦男）、「学習する組織の方法論」（松瀬理保）などの論考の他、拙稿、遠藤・小野寺（2007）が掲載されている。本間正人他（2007）『国際文化研修』Vol.54（全国市町村国際文化研修所）所収。
- 2) Sengeのこのモデルは、Senge,P.(1990), Senge,P. et al (1994,1999,2005)によって展開されている。
- 3) ポジティブ心理学の理論研究における重要性の由来は、Seligman(2002),p.x i (preface) に詳しい。また、実践では、Ventrella,S.W.(2001)に詳しいポジティブシンキング適性テストなども参考になる。
- 4) フロー研究は、Csikszentmihalyi(1975),今村（2003）に詳しいが、フロー理論を用いてコーチング理論を実践的に発展させていったのが、Gallwey, W. T. (1974, 2000)である。さらにDeciは、内発的動機づけを研究し、「内発的に動機づけられた行動は、人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると感知することのできるような行動」（Deci,1975, p.61 邦訳p.68）であると定義しており、ここから、Deciの理論は、「自己決定の理論」とも呼ばれている。このDeciの理論も、今日のコーチング理論に影響を与えている。
- 5) 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、ソーシャル・キャピタルを「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た。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り、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り、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。本研究では、Putnam（1993）を主として参考にし、信頼、相酬性、ネットワークに注目して規定している。

6) 青木（2006）は、エンパワメント研究の狙いを、

「企業の"新しい戦略を創造しうる能力"、もしくは"組織能力"の一貫として位置づけ、エンパワメントが企業の長期的競争力の構築にどのように関わるのかを明らかにしようとする（p. 1）」ものとしている。

7) 田近（2003）、p.184-186。

8) 淵上（2002）、p.28。

9) 同様の規定は、遠藤・小野寺（2007b）、p.56参照。
なお、遠藤、小野寺による一連の実証的研究（参考文献掲載の遠藤・小野寺（OJL研究会）（2002）以降の諸文献）は、同様の考え方に基づいている。

(資料)

OJL 研修事前・事後調査質問項目サンプル抜粋版

★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。

自己マスタリー因子項目

1、職場では職員は、目標に向かって自律的に学び続けている

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

2、職場では職員は、理想的な状態に向けて継続的な改善や努力をしている

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

メンタル・モデルの克服因子項目

3、職場では職員は、固定観念や先入観を持たないように心がけている

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

4、職場では職員は、古い考え方ややり方に常に挑戦している

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

ビジョンの共有因子

5、職場では職員は、夢やビジョンを持って生活している

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

6、職場では職員は、職場の中で、同じ問題意識を共有しようと試みている

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

チーム学習因子項目

7、職場では職員は、共に学ぶチームの一員であると感じている

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

8、職場では職員は、助け合ったり、教え合い、情報の共有を心がけている

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

システム思考因子項目

9、職場では職員は、物事は全てつながっていると考えていると思う

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

10、職場では職員は、自分自身も全体の変化に関係していると感じていると思う

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

ポジティブ思考因子項目

11、職場では職員は、いつも物事の良い面を見ている

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

12、職場では職員は、困難や苦難も肯定的に受け入れられる

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

遊び心・ユーモア・笑い因子項目

13、職場では職員は、何事も楽しむ工夫をしている

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

14、職場では職員は、遊び心（ユーモア）を大切にしている

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

ソーシャル・キャピタル因子項目

15、職員は、影で仲間の悪口や批判をしていると思う（逆転項目）

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

16、職場には、信頼関係がある

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

OJL コーチング因子項目

17、職場では、お互いが傾聴し合っている

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

18、職場では、お互いが人間として尊重されている

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

エンパワーメント因子項目

19、職場では、仕事の内容や方法を自分で決められる

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

20、職場では、トップは、職員に仕事を任せる方針を持っている

全く当てはまらない 1 — 2 — 3 — 4 — 5 非常に当てはまる

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) ふくしま自治研修センター。
- 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) ふくしま自治研修センター。
- 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) ふくしま自治研修センター。
- 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 (2006), 「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-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), pp.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, pp. 53-77。
- 遠藤哲哉・小野寺哲夫 (2007c), 「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の統合」『青森公立大学経営経済学研究』, 第13巻 (1), pp.37-54。
- 遠藤哲哉・小野寺哲夫 (2008), 「自治体人事戦略：「自学」を促す評価・研修を」『地方自治職員研修臨時増刊号87』公職研
- 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)。
- 本間正人他 (2007), 『国際文化研修』Vol.54 (全国市町村国際文化研修所)
- 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』(N T T出版)。
- 小野寺哲夫 (2002a), 「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か? 』『第35回日本カウンセリング学会大会発表論文集』, pp.290。
- 小野寺哲夫 (2002b), 「感情労働を科学的に実証する - 現場看護師の感情労働量の測定 (可視化)」『第75回日本社会学会大会報告要旨』, pp.105。
- 小野寺哲夫・遠藤哲哉 (2002), 「3種類の組織スタイル (OS) が組織学習・個人学習に与える影響」『産業組織心理学会第18回大会発表論文集』, pp.202-205。
- 小野寺哲夫 (2004a), 「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」『立正大学大学院年報』, 第22号, pp.145-157。
- 小野寺哲夫 (2004b), 「OJL研修のフロンティア①：

- 『学習する組織化』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, pp.40-43。
- 小野寺哲夫 (2004c), 「オープンなコミュニケーションと会話: 青写真なしからのスタート」『公共経営研究所研究誌』, Vol.1, pp.9-10。
- 小野寺哲夫 (2004d), 「雨水は流せば洪水、溜めれば資源: 20世紀最大の心理療法家、ミルトン・エリクソンの利用 (Utilization) の哲学から」『公共経営研究所研究誌』, Vol.2, 16-18。
- 小野寺哲夫 (2004e), 「異なる視点のコラボレーション (協働): 志木市穂坂市長の人間観を中心にして」『公共経営研究所研究誌』, Vol.3, pp.16-17。
- 小野寺哲夫 (2004f), 「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, pp.23-25。
- 小野寺哲夫 (2005), 「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, pp.45-48。
- 小野寺哲夫 (2006a), 「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, pp.30-36。
- 小野寺哲夫 (2006b), 「リフレーミングのメカニズムの1つを実験的に検討する-因果思考からシステム思考への認識論的変化は帰属→感情過程にどんな影響を与えるのか」『日本家族心理学会第23回大会プログラム』, pp.33-34。
- 小野寺哲夫 (2007), 「OJL (On The Job Learning) 研修は人を変え、職場を変える!: 『学習する組織』のふくしまパラダイムの提案とOJL研修の効果測定研究の実証報告」『ふくしまトライアングル』, 第18号。
- 小野寺哲夫・遠藤哲哉 (2007), 「新しい学習する組織モデルの構築とその検証: 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』, pp.75-78。
- 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.[柴田康文訳 (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・コンサルティング監訳 (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・コンサルティング監訳 (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 et 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), 『サイバネティックス第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)。

Fundamental Research of Learning Organization Inventory (LOI) in Local Government Management: Effectiveness of OJL course program is examined empirically by 10 factors model which includes Social Capital

Tetsuya Endo and Tetsuo Onodera

Abstract

In this paper, we propose the organizational strategic model in local government management which includes the OJL learning course. This model consists of 10 factors, and Social Capital factor occupies important position in this model. This time, we examine empirically the effectiveness of OJL course program by 10 factors model of Learning Organization Inventory (LOI) which was applied to local governments in Fukushima Prefecture.

We improved the procedure of the verification in comparison with the preceding research(Endo& Onodera 2007b, 2007c). One of the big characteristics of this paper is the refinement of the model of Learning Organization Inventory (LOI).