



組織内の実践共同体のマネジメント

今井，悠資

(Degree)

博士（経営学）

(Date of Degree)

2023-03-25

(Date of Publication)

2025-03-25

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第8572号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100482320>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士学位論文

組織内の実践共同体のマネジメント

2023年1月20日提出

神戸大学大学院経営学研究科

鈴木 竜太研究室

経営学専攻

学籍番号 162B401B

氏名 今井 悠資

目次

第 1 章	研究関心と本論文の目的	1
1.1	研究背景	1
1.2	組織の中で行われる従業員の学習	4
1.3	組織の外で行われる従業員の学習	7
1.4	学習研究における次の陥穽	8
1.5	我が国における人材育成の課題	10
1.6	本論文の構成	13
1.7	小活	13
第 2 章	実践共同体に関する主要な議論	14
2.1	初期の実践共同体研究	14
2.1.1	Lave & Wenger(1991)における実践共同体	14
2.1.2	Brown & Duguid(1991)における実践共同体	15
2.1.3	初期の研究が示した新規性	16
2.2	後期実践共同体—Wenger(1998)以降の展開	17
2.2.1	本格的な経営学への導入とナレッジ・マネジメントへの傾倒	18
2.2.2	実践共同体の概念に対する批判	20
2.3	小活	22
第 3 章	本研究における実践共同体の整理	24
3.1	経営学における実践共同体の類型	24
3.1.1	諸研究の分類軸	24
3.1.2	制度的実践共同体	28
3.1.3	潜在的実践共同体	30
3.1.4	外部連携実践共同体	32
3.1.5	独立実践共同体	34
3.2	経営学における組織と実践共同体の関係	35
3.2.1	潜在的実践共同体の自発性はどのように生まれるのか	40
3.2.2	潜在的実践共同体が制度的実践共同体へと変容するプロセス	41
3.3	小括	42
第 4 章	調査手法	44
4.1	分析手法	44
4.1.1	5 章で用いる csQCA(クリस्प・セット QCA)	44
4.1.2	6 章で用いる M-GTA	48

4.1.3 分析の手続き	50
4.2 調査対象	52
4.2.1 インタビュー対象	52
4.2.2 本研究における「学び」	53
4.3 データ収集方法	54
4.4 小括	55
第5章 潜在的実践共同体が組織内に生まれる背景	57
5.1 QCA分析の結果	57
5.1.1 原因条件となる概念と結果の判断	57
5.1.2 fs/QCAによる分析手続き	66
5.1.3 結果	69
5.2 考察	70
5.2.1 QCAから導かれる動機の種類	71
5.2.2 発達動機における確証事例の状況	72
5.2.3 フラストレーションが自発的行動へと転換するメカニズム	77
5.2.4 コミュニティ活動に至る背景	79
5.3 小括	81
第6章 潜在的実践共同体が制度的実践共同体へと変容するプロセス	82
6.1 M-GTAの分析結果	82
6.1.1 活動開始期	83
6.1.2 意味交渉期	85
6.1.3 領域自覚期	89
6.1.4 一次変容期	91
6.2 考察	95
6.2.1 土壌改良と水やり：実践を向組織的に促すフィードバック	95
6.2.2 収穫：組織にとっての果実とは何なのか	97
6.2.3 制度による学習内容の規定と制度性からの解放	99
6.3 小括	101
第7章 結論	102
7.1 発見事実の要約	102
7.1.1 RQ1への答え：潜在的実践共同体を生み出す状況と内発的動機	102
7.1.2 RQ2への答え：潜在的実践共同体はどのように制度的になるのか	103
7.2 含意	105
7.2.1 理論的含意	105
7.2.2 実践的含意	107

第1章 研究関心と本論文の目的

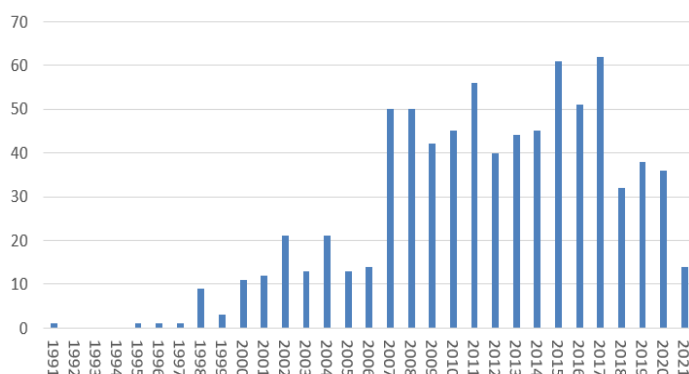
1.1 研究背景

本研究の目的は、公式組織内において実践共同体が成果を生み、それを組織が活用するために必要なマネジメントについて明らかにすることである。そのために、実践共同体が組織内で制度化されていくプロセスに着目する。詳細な議論はそれぞれ適切な順序で行うが、まずは本節ではなぜこのような点に着目するのかについて概観しておきたい。

本研究が理論的に依拠する実践共同体(Community of Practice)とは「あるテーマにかんする関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」(Wenger, McDermott, & Snyder, 2002)と定義される学びのコミュニティである。実践共同体はメンバーそれぞれが自分たちの経験や知識を持ち寄り、お互いに学び合うという形態を取る。その中で技術的な熟達はもちろんのこと、他者との相互作用を通じて自身のアイデンティティ形成が促進されたり、境界をまたいだ知識移転が進んだりすると考えられている。その対象は幅広く、議論の発端となった産婆やアルコール依存症患者の自助グループの事例の他にも、公式組織内におけるエンジニアの情報共有、航空業界における国際会議など様々な事例が取り上げられ、ナレッジ・マネジメントやイノベーション創出、キャリアの確立など幅広い議論が展開されてきた。(Brown & Duguid, 1991; Lave & Wenger, 1991; 中西, 2018; 荒木, 2007)。このような学びの形態は、そこで関わり合う人や環境に依存することから、状況的学習と呼ばれる。

実践共同体がこのような成果を生むと言うことがわかるにつれ、実務上の様々な取り組みが研究対象として取り上げられ、経営学においても様々な研究が生まれている(図 1)。しかしながら、この概念が提示されてから 30 年が経つが、いまだに組織がどのようなマネジメントを行うことが効果的か、統一的な理解は得られていない。組織における実践共同体はナレッジ・マネジメントの領域で比較的頻繁に議論されており、公式組織がいかにして良い実践共同体を生み出すかということが議論の中心となってきた。もともと社会的に埋め込まれた状況によって人は学びを深める(Situated Learning)というのが当初の議論(Lave & Wenger, 1991)であったが、ナレッジ・マネジメントの議論においては実践共同体は構築され、マネジメント(あるいは養育)されるものであるという理解が一般的である(Wenger et al., 2002)。しかしそれこそが、実践共同体の定義の曖昧さへの指摘という批判の元になっている(Murillo, 2011)。実践共同体の実践に介入しないことが最終的な成果につながるという主張もあれば(Nisar et al., 2019; Pohjola, 2015)、組織からの介入のあり方、または支援の重要性について言及するものもある(Borzillo et al., 2012; Jagasia et al., 2015)。このように、それぞれの研究において組織内の実践共同体をどのように位置づけるか、研究者の間で統一的な理解は得られていない。それは、実践共同体が自発的な存在であるとみなされているところに起因する。さらに言えば、研究によっては、非公式、非規範的という側面に着目するものもある。つまり、組織の管理下でないものをマネジメントしようとするところにその難しさがあり、統一的な議論を形成するに至っていないのである。

図 1 実践共同体の研究数推移¹



(筆者作成)

非公式な存在が組織に影響を与えることは古くから議論されてきた。その代表の1つが Roethlisberger & Dickson(1939)である事は、論を俟たないところであろう。ウエスタンエレクトリック社ホーソン工場で行われた実験がまとめられた同著では、室内の明るさや休憩の頻度などと生産性に相関がないことが分かり、2万人に及ぶ聞き取り調査の結果、職場の人間関係や個々人の感情といったものが仕事とは切り離せないという仮説が導出された。そこで非公式な人間関係が能率に影響を与えるとの仮説の下行われたバンク配線の巻取り実験では、能率の高い者が周りと同じような生産量に抑えるよう周囲から圧力を加えられるなど、公式な管理下とは異なる力学が働いていることが明らかになったのである。この事から組織は規則によって統制される公式組織と人間関係によって構築される非公式組織があると見なされるようになった。科学的管理的法(Taylor, 1911)が全盛の時代にあって、このような発見は大きなパラダイム転換を迫るものであった。

ほぼ同時代に刊行された Barnard(1938)においても非公式組織の重要性が述べられている。非公式組織は「なんらかのとくに意識された共同目的なしに」生じる「個人的な接触や相互作用の総合、およびすぐ前に述べたような人々の集団の連結(訳書 p,120)」であるとされている。ここで「すぐ前に述べた」というのは、公式に支配されていない環境において人々が他人と接触し、相互に作用し合うことを通じて個人の経験、知識、感情を変化させること、そしてそれが連鎖することを指している。

Barnard(1938)は非公式組織の機能を 1.伝達機能、2.公式組織の凝集性を維持する機能、3.個人の全人生保全の機能があるとしている。1つ目の伝達機能とは、正式な通達以外の、現場で行われるインフォーマルなコミュニケーションである。休憩時の雑談や会議以外での気軽な相談など、職場ではありふれた光景だが実は組織全体で見ると円滑なコミュニケーションには重要な役

¹ Web of Science において次の条件で検索

検索日：2021/07/01 検索語：“communities of practice(All Fields)” or “community of practice(All Fields)” 絞り込み：Publication Titles = (MANAGEMENT OR BUSINESS)

割を果たしていると言える。2 つ目の公式組織の凝集性維持について述べるためには、その前段として無関心圏について説明が必要である。無関心圏とは組織の命令に対して従業員が何の疑義もなく、随従的に従う状態である。つまり、命令に対して「なぜそのような事をせねばならないのか」という関心を持たない。このように命令が問題なく受け入れられる状態には、職場での相互作用が集団感情を生み出すことが強く影響している。いわゆる組織文化のような暗黙に共有された価値観は、組織理念を何度も暗唱させるよりも日々の職場での相互作用によって培われるからである。そのようにして無関心圏が拡大した状態というのは組織と個人の志向が一致し、組織としての一体感、つまり凝集性が高まった状態を生むのである。3 つ目の個人の全人生の保全については、組織人格と個人人格から述べる必要がある。組織人格は組織の目的に対して協働するために発揮される人格であり、個人人格はそれらの目的とは無関係で私的なものである。命令に従って組織人格を優先することは、ややもすると個人の個性を分裂させる。しかし、非公式組織は目的や協働に支配されておらず、個人の人間的な態度を強める機会を提供すると考えられているのである。

2 つの著作は **Barnard(1938)**が先に刊行されているものの、**Roethlisberger & Dickson(1939)**の中で頻繁に引用されているわけではなく、直接的な関連は希薄である²。しかし時を同じくして非公式組織というものに目を向け、組織の中での重要性を明らかにしたという意味では経営学において決定的な転換点を生み出したものとも言える。その後人間関係論として議論が進展し、モチベーションやリーダーシップなどの分野において数々の理論の発展につながったことが何よりの証であろう。

非公式組織の重要さは、我が国の高度成長期の企業分析においても語られている。**Nonaka & Takeuchi(1995)**は日本企業のイノベーションの源泉として暗黙知を形式知へと転換することを提示し、具体例を挙げる中で度々非公式で自発的な人間関係について言及している。ホンダ技研の例では非公式なコミュニケーションが形式知と暗黙知の共有を促進するとして業務後の飲み会を挙げているし、ホームベーカリー開発中の松下電器(現パナソニック)のエピソードとして商品コンセプトを検討する非公式なチームが結成されたことに言及している。この他にも代表的産業であった製造業の研究は非常に多く、その中でも自発的に技術者が問題を解決していく様子は小集団活動、あるいは **QC サークル**などの名称で注目を浴びた。

QC サークルは日本科学技術連盟が提唱し、普及を進めたもので、1962 年に **QC サークル本部**が設置されたことを皮切りに関連する交流会や学会が開催されるようになり日本全国に普及した(**日本科学技術連盟, 2015**)。活動内容は **Quality Control** の名の通り現場で行う品質改善活動としてスタートし、その後様々な現場での課題解決へと適用の場を広げていった。小川(2009)は社会科学の諸研究を概観した上で、「現場従業員の心理や意識、コミュニケーションの向上や、能力

² 庭本(2008)は **Roethlisberger & Dickson(1939)**が **Barnard(1938)**を脚注で引用していることは認めているものの、「人間関係論とバーナード理論とは方法論的にも異なり、人間関係論の延長にバーナード理論を位置づけることは難しく、両者を経営学の世紀を拓いた人間協働の科学として一括りに捉えきれないことを予想させる(p.81)」として、両者を一つの議論の流れと捉える吉原(2006)の議論に否定的である。

開発に一定の効果がある」と評している。とは言え、QC サークルが常に成功するわけではない。石川(1981)は QC サークルが永続的、効果的に行われるためには自主性、自発性を尊重しながらゆっくりと進めることが必要であり、活動を強制して失敗したケースはあまりにも多いと指摘している。

このように QC サークルを学習の場として捉えたり、そこに自発性を求める姿勢は実践共同体の議論とも重なるものである。QC サークル自体を実践共同体とみなす研究もあり(松本, 2012)、その親和性は高いと思われる。一方、今や QC サークルは業務として実施されており、当初見込まれていた自発性は失われたという指摘もある(藤野, 2012)。QC サークルが持っていた本質的な部分が捨象され、その成果を目的としてトップダウンで導入しようとした結果だと推察される。このような問題は実践共同体の議論でも起きている。つまり、何らかの成果を生み出す人々の集団が観察されると、それがどのように呼ばれるかに関係なく、さもそれ自体が良い結果をもたらす物であるかのように捉えられがちなのである。その結果、概念だけが独り歩きし、重要な要素が捨象される。すでに見たように、それは経営組織においては多くの場合、自発性や非公式性と言った特性の無視と言う形で現れる。しかしどのような非公式組織も、それがあただけで何らかの機能を十全に果たすとは考えにくい。組織は非公式組織の本質的で重要な特性を無視することなく、公式的にも意味のある成果を得るためにどのようなマネジメントが可能かを考えねばならないのである。

この課題を検討するにあたり、実践共同体の議論は様々な手掛かりを提供してくれる。人々が自発的に連帯することの社会的枠組みの存在や、連帯した人々がどのように発達するかが詳細に語られているからである。また、経営学分野での蓄積も多く、多様な議論の参照も可能である。そこで、本研究では自発的に生まれた非公式なコミュニティが組織内で成果を生み出していくプロセスを実践共同体というレンズを通して議論していく。組織内にある自発的な存在が、組織に影響を与えるようになると考えると、組織との関わり合いは不可欠である。そこにマネジメントの余地が生まれる。鈴木(2013)はこのような自発的な行動について「コントロールする(できる)ものではなく、促すものである」として、直接的な評価や報酬で管理するのではなく、自分に何ができるかを考えてもらうよう促すことが重要であるとした。そうであるならば、どうすれば実践共同体が自分たちにできることを考えるようになるのか、ということを明らかにする必要があるということになる。すべての非公式組織が実践共同体であるという訳ではないが、このようにして得られた答えは非公式組織全般の議論にも示唆を与えるものとなるだろう。

本研究の目的は以上の通りだが、実践共同体自体はもともと学習論として登場したものである。そのため、経営学における学習の議論とどのような関係を持っているのかを確認しておく。特に、本研究が日本企業を対象にしていることから我が国における学習の議論を中心に参照していく。また、冒頭に述べたように、実践共同体の定義については研究者の中で見解の一致をみていないところがあるし、その上で多様な研究が生まれているためそれらの整理も必要である。以後、3章までに渡ってこれらの議論を進めていきたい。

1.2 組織の中で行われる従業員の学習

経営学において長らく従業員の学習の議論を形成してきたのが OJT と Off-JT である。実務的

な意味での OJT は「日常の業務に就きながら行われる教育訓練のことをいう。直接の上司が、業務の中で作業方法等について、部下に指導すること」とされ、Off-JT は「業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練(研修)のこと」とされている。Off-JT は社内外で行われるもの全てが含まれている(厚生労働省, 2019)。企業における育成の中核は OJT であり、Off-JT はそれを補完する位置づけであるというのが一般的な位置づけである(石山, 2018)。しかし、近年ではそれぞれに対して発展的な議論が必要だとする批判や議論が起こっている。それぞれの議論を概観した上で、OJT/Off-JT の議論における陥穽について確認したい。

まず、(小池, 1997, 2005)は OJT を「幅広く深い実務経験」とし、指導員が指名され、訓練成果のチェック項目が明らかなものをフォーマルな OJT とした。一方で、高度な仕事には指導員は存在せず、チェックもできるものではないとして、インフォーマルな OJT の必要性を説いた³。インフォーマルな OJT においては異動や持ち場のローテーションを通じてそれぞれの役割や関連性が学習される。これにより一層の技能熟達が進むためインフォーマルな OJT において「幅広く深い実務経験」が得られるとしている。例えば生産現場から管理室に移り、計器の見方がわかれば現場での対応力も高まるという具合である。このような熟達はキャリア形成へとつながるものであるとして、OJT の結果はキャリアとして捉えられるとされている。原(2014)は OJT を「仕事をしながら行う学習活動」とし、主成分分析の結果、その構成要素を 1.人から学ぶこと、2.参加して学ぶこと、3.仕事に役立つ情報を共有することの 3 点としている。これらの変数においては、同僚も対象として含まれており、明確な指導員が想定されているわけではない。また、担当外の仕事の経験やミーティングを通じた情報共有など純粋に業務と同等である状況も対象となっている。これらの OJT 観は小池(2005)と軌を一にしていると言って良いだろう。

では Off-JT はどうだろうか。石山(2018)によれば Off-JT の特徴は 3 つある。まず学習転移モデルであるということが挙げられる。これは研修という形を取ることが多く、日常的な実務を通しての学びと異なり、学校教育のような知識を内化することを目的とするものだとことを指している。次に、同質的な職務のスキルと知識を学ぶということである。階層別の水平的区分けの研修や職務ごとの垂直的な区分けの研修など、同一の文脈を持つ人びとが集められる。そのため、研修の内容は同質的なものとなる。この点は文脈を共有しているという意味で OJT との親和性が高く、石山(2018)はこの点によって Off-JT が OJT の補完的要素足り得るとしている。この点について小池(2005)は「幅広く深い実務経験」を促進する上で、OJT の合間に短い Off-JT をさしはさむことが有効であるとしている。実践での経験を理論で裏打ちする機会を定期的にすることが技能の応用力を高めるとしているのである。そして最後が単一の状況を超えられるという点である。研修の講師を外部から招いたり、テーマ設定を敢えたりすることで普段とは異なる文脈の知識が獲得できる。

ここまでの議論を整理すると、まず OJT は上司部下関係の固定的な状況からインフォーマルなものも含めて現場での多様な状況が想定されていることがわかる。厚生労働省(2019)の定義に基づく指導員と受講者という対応関係に状況が限定されるため、ここまで見た議論の大半が捨

³ 小池(2005)では、特に断りがない限り OJT はインフォーマル OJT を指すものとしており、技能熟達にあたってはインフォーマル OJT が重要なものであるという立場である。

象されてしまう。中原(2021)はそのような限定的な物の見方では従業員同士の学習や、直接の上司以外から受ける薫陶などの機会は捉えられないことを指摘している。これは言い換えれば、現場での学びの多様性に着目すべきという指摘である。この点については小池(2005)も OJT は「仕事そのものと区別できない(p.28)」とその対象範囲の広さと実務との重なりを指摘している。

次に見るのは、OJT と Off-JT との関係性である。Off-JT が OJT の補完的位置づけにあるとすると、その結果はやはり実務の現場で発揮されねばならない。Kirkpatrick & Kirkpatrick(2006) はトレーニングプログラムが効果を上げるに当たり、4 つの条件を示している。すなわち、1.受講者が変化を望むこと、2.受講者が何をどうすればよいか知っていること、3.受講者が良い風土の中で仕事をしていること、そして 4.受講者の変化が報われることである。後半の 2 点に着目すると、現場での成果発揮とそれが認められることが必要であることがわかる。つまり、Off-JT はそれ単体では完結せず、実務への往還が求められるということになる。

この 2 点をまとめると、OJT は単に現場で実施される徒弟的な教授法ではなく、日々の仕事と学習が区別できないほどに一体となった社会的状況であると考えられる。そして、最終的に現場での成果発揮とそれが認められることを必要とする Off-JT はそこへ収斂していくものであると理解できる。そのため、OJT の有り様の重要性が殊更際立つ。このような関係性を前提にした時、論じられるべきは指導員と若手というようなダイアドな関係ではなく、より広範囲で複雑な社会関係である。中原(2012)は、1.異種混合の社会的相互作用に着目すること、2.Off-JT の効果を引き出すために職場での準備、サポートが必要なことなどに着目し、学習の分析単位を職場とすることを提案している。このような考え方は職場学習(Workplace Learning)と呼ばれる。

Fenwick(2008)は非常に多様な研究があることを踏まえた上で、職場学習を扱った研究群を「有償労働の特定の活動や組織的取り決めの中で起こる、知識や実践の発展、運動、変化のプロセス」について扱ったものであるとまとめている。しかし、この記述から分かる通り、職場学習は非常に幅広い意味合いを持って使われ、その明確な定義は存在しない(中原, 2021)。このような状況に対し、Fenwick(2010)は主要なジャーナルに掲載された研究を 8 つの研究群に分類した。それぞれの研究が着目するのは、1.センスメイキングと反省的対話、2.学習の「レベル」、3.情報伝達のネットワーク、4.実践共同体、5.個人の歴史や意味づけに焦点を当てた人材開発、6. 個人が獲得した知識の活用、7.共同参加と双発、8.コミュニティの中の個人である。本研究でそれぞれについての詳説は行わないが、多様な研究の方向性があることが理解できるだろう。Fenwick(2010)はこれらの複雑性について、類似性ではなく違いを生み出すことが重要であるとしている。互いの研究の差異に気づくことが、お互いの領域を架橋したり並置したりすることを可能にするとしているのである。

とは言え、これではあまりに定義が広すぎるとして、中原(2021)は職場学習を「組織の目標達成・生産性向上に資する、職場に埋め込まれた様々なリソースによって生起する学習」と定義した。その着目点は 3 つである。1 つめはここまでに見てきたように OJT/Off-JT という区分だけでは扱えない学びがあること。2 つめは仕事と学習が不可分のものであり、そこには様々な機会が存在すること。これは研修などを通じて知識を内化する転移学習モデルに対して、社会的関係性の中から学習が起こる状況的学習と同義であると言えよう。3 つめが組織学習論におけるサブセットとして職場という単位に着目が集まってきたことである。つまり、OJT と Off-

JT という手法への着目から職場という場所に着目した学習の有り様が多様に議論されるようになってきたというのが、組織内における従業員の学習における研究の現在地であると考えられる。

1.3 組織の外で行われる従業員の学習

多くの研究では組織がマネジメントできるもの以外は議論の範疇に含めてこなかった。しかし雇用の流動性の高まりや従業員自身がエンプロイアビリティを高める時代に入り、従業員が職務外で自律的に学習を行う様子にも注目が集まっている。

荒木(2007, 2008, 2009)は一連の研究において従業員が越境的に組織外に出て学ぶことに着目し、次の点を明らかにした。まず、従業員は実践共同体への参加によってキャリア展望が拓かれる。その時、実践共同体の特徴としてはメンバーが共同して何らかの解を出すことが必要であり、お互いの違いを意識する機会が得られるようなコミュニティである必要がある(荒木, 2007)。次に、そのような学習態度が確認できたことから職場学習の概念自体を拡張すべきだとして、表 1 のように研究アプローチの分類を提示した。明確に越境という概念を持ち込むことで、組織の外で学ぶことを学習方略として位置づけた(荒木, 2008)。そして最後にそのような越境的な実践共同体への参加において、どのような実践共同体に参加することが有効なのかをインタビュー調査によって明らかにした。その結果、職場と同時にそれ以外のコミュニティに所属することで、実務における深い知見を得ていることが分かった。職場外で自分の仕事を振り返る機会を得ることで自分の仕事や組織の捉え方がより広く俯瞰的なものになるのである(荒木, 2009)。

組織外の学習が組織や仕事の捉え方に影響を及ぼすという点について、藤澤 & 高尾(2020)は組織アイデンティティ(OI)やワークアイデンティティ(WI)の内省によってジョブ・クラフティング(JC)が促されることを明らかにしている。この調査では、仕事で身につけたスキルを活かして行うボランティアであるプロボノ活動に着目した。ボランティア活動における情報やスキルなどの前提がビジネスシーンとは異なることが、自明視していた OI や WI を相対化させたと考えられている。また、一般に類似の先行研究ではボランティアへの参加は本来の業務で満たされないジョブ・デザインを補完するものだと考えられてきたが、OI や WI の相対化はアイデンティティを揺らがせることに繋がり、P-J フィットにズレを生み出すとされている。

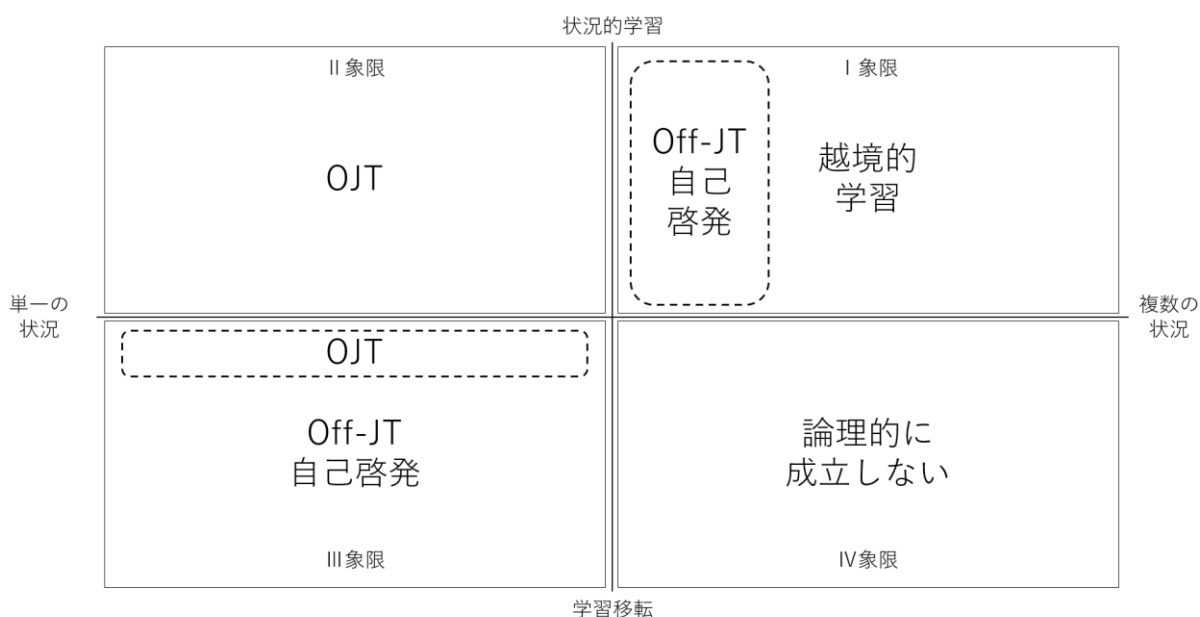
表 1 職場学習研究の 4 類型

	職場志向	越境志向
経験による 内省学習観	<u>Ⅰ 職場経験アプローチ</u> 経験による内省という学習観に立ち、そのような学習を促す環境を、主に個人が所属する職場に着目して分析する研究アプローチ。	<u>Ⅳ 越境経験アプローチ</u> 越境による内省という学習観に立ち、そのような学習を促す環境を、主に個人が所属する職場に着目して分析する研究アプローチ。
参加 学習観	<u>Ⅱ 職場参加アプローチ</u> 参加による学習という学習観に立ち、そのような学習を促す環境を、主に個人が所属する職場に着目して分析する研究アプローチ。	<u>Ⅲ 越境参加アプローチ</u> 参加による学習という学習観に立ち、そのような学習を促す環境を、職場やそれ以外の共同体への参加に着目して分析する研究アプローチ。

荒木(2008)を元に筆者作成

こうした一連の研究は越境学習研究として盛り上がりを見せている。この分野について、石山(2018)は越境における境界を「自らが準拠している状況」と「その他の状況」の境と定義している。自らが準拠する状況とは日常的に情報、知識、視点を獲得できる状況であるとし、職場はもちろんのこと、強い紐帯で繋がった集団もこの範疇に含まれる。このような整理の元、OJT/Off-JTに加えて自己啓発も含めた位置づけを図2のように整理している。石山(2018)はこの整理を元に、従来の学習研究は第一象限にあたる学習の存在を看過していたと批判している。

図2 OJT・Off-JT・自己啓発に対する越境的学習の位置づけ



石山(2018)を元に筆者作成

1.4 学習研究における次の陥穽

組織内においては伝統的な OJT/Off-JT という観点から議論が派生し、職場という単位に焦点が移ってきたことが確認できた。そこでは指導員と受講者といった限定的な状況だけでなく、多様なリソースに触れることによって学習を進める従業員の姿が想定されていた。この議論が発展していけば、より多様な職場での学びというものが深く理解されていくであろう。また一方で、組織や職場の中だけで学べないことについて、積極的に組織外で学ぶ越境学習者としての従業員についても議論が進んでいることが分かった。この議論の発展はこれまでなかった組織の外という視点を諸研究に持ち込むきっかけとなるだろう。では、他に我々が見落としている学習の姿は無いのだろうか。

これまでの議論で共通する重要な視点は、学習は状況の中で起こる、ということである。OJTが多様な関係性を射程に含むという議論において中原(2021)が状況的学習の視点を持ち込んだことや、石山(2018)が OJT と Off-JT を分類する際に転移学習モデルと状況的学習を対比していることからわかるように、従業員の学習において状況的学習の視点は欠かせないものとなってい

る。そして Off-JT は状況的学習である OJT へと繋がっていく。そう考えると、仕事のあるところの多くが状況的学習の現場ということになる。では OJT はすべての状況をカバーするのだろうか。石山(2018)の整理では OJT は単一の状況に置かれたものとされている。この整理は越境研究のためになされたものであることに注意したい。組織というものは同質性が高く従業員は同じ文脈を共有しているという前提は、組織の外を考えたマクロな視点では問題はないように思われる。しかし OJT 研究の議論の陥穽を埋める形で登場した職場の議論を思い起こすと、組織内部を対象とするミクロな議論のためには更に細分化が必要であろう。職場は確かに組織と同じ状況を有しているかもしれないが、その周辺にはインフォーマルな形の人間関係やリソースも多く存在している。越境学習の議論において確認されたように、従業員が組織外に学びに出る程の主体性を持つことを考えれば、組織内でもインフォーマルな領域において様々な学習のための状況が生み出されている可能性は十分にある。そのような状況があるとすれば、OJT が職場という単位を見落としたように、職場という物の見方では捉えられない領域が存在すると考えられるのである。

このような学習現場の例として、松本(2015)は学習塾である公文式の講師が開催する自主研究会(自主研)を取り上げている。新人の指導者はまず公文からフォーマルな研修を受ける。その後実際に教室を開いて児童の指導や教室の経営という実践に携わっていくが、個人事業主である指導者は OJT 的に誰かから指導を受けるということがない。職場には自分しかいないのである。そのため、自分のやり方が正しいのか確証を持つことが難しい。そのような経験をした指導者が自主的に立ち上げたのが自主研である。指導者同士が集まり、同じ教材でもどのように教えればよいか、自身の経験や工夫を共有することで指導法の熟達を図るとともに日々の悩み相談などが行われるのである。自主研への参加は公文社員から促されるものではあるが、あくまで自発的に参加するものである。

公文式のケースは指導者が個人事業主であるため、職場と自主研が物理的にも分断されているわかりやすい例である。ただ、このようなケースは正規雇用が大半である組織体においても見られる。Gulati & Puranam(2009)は通信機器を扱うシスコシステムズにおいて大規模な組織改編がおこった際、旧組織体において培われた人的ネットワークが非公式に機能していることを取り上げている。新しい組織方針では効率性が重視されていたが、従来の顧客重視の風土を重んじる従業員によって職場を超えた連携がなされ、どうすれば顧客のニーズを満たすことができるかという議論が重ねられた様子が明らかにされている。従来は同じ部門に所属し、損益に対する責任も同じくしていたが、そのような関係でなくなっても顧客重視の風土を維持するためにインフォーマルに連携しているのである。

いずれの事例も直観的には仕事の現場としての職場を取り上げているように感じられるかもしれない。しかし、本研究では職場という単語を物理的な場所性の意味合いで用いるものではない。これらの事例を職場外の実践であるとする理由を、小池(2005)の言うところのインフォーマル OJT を引き合いに説明しておこう。インフォーマル OJT はあくまで、指導員が存在し、習い手が指導を仰ぎながら技術習得するという狭義の OJT に対しての概念であった。そのため、指導員が存在しない実務における学習全般がインフォーマル OJT によって成されるものであり、持ち場の変更や部署異動はその機会と位置付けられる。そのため全ての実践はあくまで正規の業

務であり、業務であるからそのイニシアチブは組織にある。一方で公文やシスコシステムズの事例は、ある状況に対して非公式に生じた、課題解決的で能動的な実践である。これらの活動は個人がイニシアチブを持ち、正規の業務デザインには当てはまらない形で行われる。この実践は、場所的には職場で行われる事があっても、組織の指示命令系統の下で行っているわけではない。職場というものが組織のコントロール下にあるものであると考えれば、この実践が行われているのは職場ではないとすべきである。本研究では状況的学習を議論の下敷きにするものであるから、実践の舞台は人々との社会的つながりを表すコミュニティであるとするほうが相応しいと言えよう。

とは言え、異動直後に実務上の課題に直面して様々な所へ自発的にアドバイスを求めに行くといった従業員の行動は容易に想像できる。その中には公式なのか非公式なのか判然としないものもあるだろう。このあたりの曖昧さが、OJTが目に見えないという指摘や、状況に埋め込まれた学習というものの複雑さに繋がっているのであろう。そのため、この区別は大局的な目安である。あくまでこの段階で確認しておきたいのは、このような非公式で自発的な活動というのは、職場という言葉にとらわれて正規的な状況だけに目を向けては見落としてしまう可能性があるということである。これが本研究が考える、学習の議論に潜む陥穽である。

1.5 我が国における人材育成の課題

では、そもそもこの学習の議論の陥穽は、解決する必要があるのであろうか。我が国の企業における人材育成、つまり従業員の学習における課題から考えていきたい。一般社団法人日本経済団体連合会(2020)は『Society 5.0 時代を切り拓く人材の育成—企業と働き手の成長に向けて—』と題した報告において、「働き手が長期化する職業人生をより豊かなものとしていくためには、働き手が自身のキャリアを主体的に考え、継続的に学び、社内外で通用する人材へと自身の価値を高めていくことが重要」と述べている。しかし、VUCA⁴と呼ばれるような急激な変化はこれまで日本企業が経験したことのないものである。そのため、従業員の主体性が発揮された先でどのように組織として振る舞うべきかもまた、手探りの状況にある。同報告の中で「人材が育つ組織として自社をアピール出来なければ、優れた人材を作用し、定着させることは難しくなる(p.6)」と危機感を露わにしているのは、現状ではそれがうまくいっていないことの裏返しである。

人材育成の難しさについて中原(2021)は3つの要因を挙げている。1つめは職場の社会関係の消失である。これはポストバブル期のコストカット意識から組織のスリム化・フラット化が進行した結果、社会的関係性が喪失してこれまではインフォーマルに行われていた若手社員のフォローアップの機会が減少することを指している。一人の管理職が多数の部下を抱えるような状態になり、現場での育成が間に合わなくなるのである。2つめが仕事の私事化、業務経験付与の偏りである。これは、成果主義によって他者を助けるような行動が減少したこと、ないしは、短期的に成果を上げるために優秀な人材に業務が偏重する状態が生まれることを指している。こうなれ

⁴ VUCA とは Volatility(変動)、Uncertainty(不確実)、Complexity(複雑)、Ambiguity(曖昧)の頭文字をつなぎ合わせた造語である。先が見通しづらくなった昨今のビジネス環境の特性を指す言葉として用いられる。

ば、実践経験の少ない社員は他者の助けが借りられず、成長の機会も奪われるという二重苦に喘ぐことになる。そして3つめが高度情報管理による学習機会喪失である。業務のIT化が進む中、ナレッジ・マネジメントの推進を企図して様々なツールが導入されるが、そこで手軽に必要なノウハウが検索できることによって却って対人的コミュニケーションが希薄化する。そして、手軽に得られた知識は従業員から考える機会を奪う。また、昨今のコンプライアンス遵守の風潮から情報の持ち出しや雑談レベルでの意見交換などはルールとして禁止され、情報の流通量自体が少なくなる。結果として、ここでも人との関わりが希薄化して学習機会が無くなってしまっているのである。

これらの要因を総じて考えると、人と人の接点の減少が、学習機会の減少として考えられるということである。関わる人そのものの減少、人を助ける機会の減少、人と関わる仕事の減少など、コミュニケーション量の低下が学習を阻害していると考えられる。この課題は、組織体制の変革やITツールの導入など、要因と指摘される施策が必要だからこそ生まれたものであって、直接的にその要因を排除すればよいというものではない。例えば職場の枠を取り払って組織を複雑化させるわけにはいかないし、成果が上がらないとわかっている担当者に重要な業務を任せるのは危険である。情報統制などは法律の問題があつて止めるわけにはいかない。そこに職場としての限界がある。組織としての合理性を追求して生まれたものが職場である以上、学習のためだけに制度やITシステムを最適化することはできない。一方で公文やシスコシステムズの事例で見られたような、自発的で能動的な従業員の働きかけは、このような制限を乗り越えるものであった。鈴木(2012)は「目標を共有し、仕事上相互に関わりあうように設計された職場(p.3)」に関わりあう職場と呼んだ。関わりあう職場では、個人が他者への関心を広げることを通じて、支援行動や勤勉な職務遂行を行い、さらには役割外の行動も積極的に行っていくとされている。当然その過程での経験や試行錯誤から従業員個人が学ぶことはあると考えられるし、支援された側の人物が熟達度を上げていくことは想像に難くない。このような学習のあり方が職場の外にもあるという事が明確に位置づけられれば、今後の従業員の学習において1つの選択肢を示すものとなる。しかし現時点でこの点に関して、理論的な位置づけを明らかにした上で議論している研究は少ない。

ここに本研究が実践共同体に依拠する理由がある。それは、人の関わり合いが学習を促進するというのが、実践共同体における学習の要諦でもあるからである。そもそも実践共同体は状況的学習が起こる場として登場した概念である。そのため、状況的学習を議論するにあたって実践共同体を無視することは難しい。詳細は後述するが、まずはその概要を確認しておこう。状況的学習においては学習を実践共同体への参加と見なす。つまり、社会的な状況に対して働きかけ、他者と意味を交渉し、そしてそれが絶えず続く行為と考える。参加は不可欠のプロセスであり、実践を通じて何かの知識を獲得するというだけでなく、参加者が社会的な関係性に位置づけられるという側面が重要視される。これにより、実践に関わる個人は社会的な相互作用を通じて存在を規定され、それは本人にとってのアイデンティティ形成につながるのである。実践共同体での学習とは、このアイデンティティ形成をも含めたものである(Lave & Wenger, 1991)。このように、人と人の関わり合いと学習を考えるという観点において非常に重要な議論の土台を提供してくれるのが実践共同体の概念である。この考え方を通じて組織における従業員の学びのあり方を見出

すことができれば、今後の人材育成の議論について理論的にも実務的にも広がりが出てくる可能性がある。

ここまで人とのつながりが人材の育成に重要であることを述べてきたが、近年の環境変化がそれをさらに難しくしていることについてコロナ禍の影響にも触れておかねばならないだろう。江夏ら(2021)は2020年4月の初期パンデミックと第2波と呼ばれる7月の2時点の調査と分析によって、リモートワークや時短勤務などの環境変化が労働者や職場に与えた影響を明らかにしている。この中で本研究に関連して着目すべきは非公式なコミュニケーションへの影響である。職場における仕事と関係のない非公式なコミュニケーションは70%の回答者が変わらないとしているものの、それが増えたと感じる者よりも減ったと感じる者の方が多い。また、上司、同僚との関係における個人的な事柄に対する支援の授受に関してはt検定の結果からも優位に減じたと確認されている。多くの労働者がコミュニケーションの重要性を痛感するような状況下にあったことは、コロナショック後同時多発的に実践されだしたzoom飲み会をはじめとしたオンライン交流を見ても頷けるものである。本稿執筆時点の2023年1月において、このような状況はコロナショックの当初に比べれば徐々に緩和されつつあるとはいえ、リモートワークや出社調整がすべての職場から撤廃されているわけではなく、人々が関わりあう機会を減じる直接的な要因となっている。

鈴木(2012)は客観的な目線から、関わりあうことが多い職場が支援、勤勉、創意工夫行動を生み出すという事に議論の主眼に置いている。しかし、それが人間的な意味での情緒的つながりの強さにもつながるという事を否定していない。むしろ、共通の目的を通じて関わりあうことによって市民精神のような価値観を獲得する場としての可能性を指摘している。守島(2020)はアメリカ西海岸の企業群と我が国の人材育成投資の実態について比較した調査の報告書の中で、能力やスキルだけではなく価値観や感情といったソフト面への投資が重要であると指摘している。わが国ではこの部分を人材育成の一部として捉えられておらず、必然的にそこに投資もされていないと理解できる。同報告書の中ではアメリカ西海岸の諸企業では会社の存在意義や方向性の共有など、鈴木(2012)の整理に倣えば上からのマネジメントによってソフト面への育成を進めていることを取り上げている。しかし一方で、こういった存在意義をボトムから求める動きも近年俄かに起こり始めている。詳細は4章にて述べるが、組織の指揮命令系統にないにもかかわらず自発的に関わり合い、市民精神を獲得していく現象が俄かに起こっているのである。この中にはコロナ禍にあっても消えることはなく、継続して活動を維持してきたものもある。しかし実務の現場においてこのような上からのマネジメントができない存在にどのように関わればよいかは手探りの状況にある。その意味でも、この分野にマネジメント上の示唆を提供することは重要なのである。

組織内の非公式なコミュニティが従業員の技能のみならず市民精神の獲得に至るのは何故か。これを説明するために実践共同体の議論を応用しようにも、すでに述べたように実践共同体の議論は混乱の渦中にある。実践共同体という視点から非公式なコミュニティの学習の有り様を議論するには、この混乱の解決が必要になるだろう。そのため、本研究では実践共同体研究を概観することからスタートし、議論の混乱がなぜ起こったのか、それが現在どのような課題を生んでいるかを整理することからスタートする。

1.6 本論文の構成

ここまで、本研究の目的と実践共同体へ着目する理由を述べてきた。続く 2 章において、実践共同体そのものの定義や議論の経緯、実践共同体研究に寄せられる批判について整理する。主要研究と位置づけられるいくつかの研究間にある定義の差異や取り扱われる事例の違いなどを踏まえ、実践共同体という概念がどのように変容してきたのかを確認する。同時に、実践共同体の概念の変容は、それ自体が批判的となってきた。ここでどのような議論が提起されたのかも合わせて確認しておく。続く 3 章にて近年の実践共同体研究をレビューすることを通じて批判の原因や、そこに起因する研究上の課題を整理する。ここまでの整理を通じて、本研究における実践共同体の位置づけ、リサーチ・クエスチョンを導出する。

4 章では分析手続きについて述べる。本研究ではインタビューデータを用いた QCA 分析と M-GTA を用いた分析を行う。本研究がそれらの手法を採用する理由や、調査対象の詳細、データの概要などについて述べる。

5 章と 6 章はデータ分析結果を記述する。5 章では RQ 1 に対応する分析結果として、実践共同体が組織内に生まれるプロセスについて述べる。本研究で着目するのは、組織内でありながら職場ではないという、一見すると矛盾する状況である。そこには、仕事だが仕事ではないという従業員のアンビバレントな認知があると予想される。ここでは、従業員が職場外での活動に動機づけられていく過程を取り上げ、その自発性の源泉と組織の関わりを取り上げる。6 章では立ち上がった実践共同体が、どのようなプロセスを経て組織内で一定の役割を担っていくのかを記述する。もともと自発的にスタートした活動であっても、組織に対して何らかの形で影響する以上、何らかの形で組織と関わらざるを得ない。そのようなやり取りの中で、実践共同体の実践がどのような影響を受けるのかを検討する。

7 章では分析結果を振り返って要約と本研究の含意、そして限界について述べる。

1.7 小活

本章では本研究の背景として非公式組織に改めて着目する意義、そして理論的骨子となる実践共同体について取り上げる理由を説明してきた。非常に環境変化の激しい昨今において、経営上公式な組織だけで様々な課題に対処することは難しく、より一層非公式組織の重要性が増してきている。すべての非公式組織が実践共同体であるわけではないが、同じく非公式性を持った人の集まりとして見出されてきた実践共同体の研究蓄積は、この点の議論を深めるのに多様な示唆に富んでいる。実践共同体の概念そのものは学習論として提起されたものだが、その内容は単なる技能熟達や知識の内化ではなく、それらを通じた全人格的な発達を射程に含む人間発達の議論である。これは組織における人材育成の議論と隣接しており、大いに応用可能性がある。そこで、人々の関わり合いが重要であるという鈴木(2012)の議論を援用しつつ、しかし職場ではない領域としてコミュニティという領域がある事を導出した上で、コミュニティならではの発達の可能性について検討を深める必要がある事を述べた。実践共同体研究そのものにも議論上の混乱がある事から、この点の整理を以降の章にて扱っていく。

第2章 実践共同体に関する主要な議論

2.1 初期の実践共同体研究

実践共同体の研究は Lave & Wenger(1991)から始まり、後年に至る過程で大きくその定義や概念自体が変わってきたことが指摘されている(Cox, 2005; Dessne & Byström, 2015; Murillo, 2011)。そこでまず初期の研究が指摘していたものを改めて確認しておきたい。ここでは Lave & Wenger(1991)と Brown & Duguid(1991)を取り上げる。両研究とも実践共同体研究の嚆矢となったものであり、非常に多くの引用回数を誇る⁵代表的研究である。

2.1.1 Lave & Wenger(1991)における実践共同体

実践共同体の概念が提唱されたのが Lave & Wenger(1991)である。Lave らの関心は、学校教育のような形態を取らずして、いかにして人が学習を行っているのかということであった。そこで彼らは産婆や仕立屋といった職業につく人々が、現場でどのように技術的習熟を進めていくのかを調査した。そこで見出されたのが、正統的周辺参加(Legitimate Peripheral Participation)というプロセスである。そして、正統的周辺参加が行われる場を実践共同体という概念で示したのである⁶。

正統的周辺参加の流れは次のようにまとめられる。まずは共同体の中で小さな役割を持ち、日々の実践を通じた古参者や他の成員との関わり合いの中で知識の移転が行われ、アイデンティティの形成を伴いながら個人の熟達が進む。そしてやがては一人前となって高次の役割を担い、共同体に全人格的に参加する、十全的参加(Full Participation)に至るというものである。

この考え方のもとでは、学習という言葉が指すものをただの知識の内化だとは捉えていない。学習とは「実践共同体への参加の度合の増加(訳書, p.25)」である。実践共同体での学びは他者、そして自己と他者を含む状況との関わり合いの中で生まれる意味に基づいている。学習が知識の内化のみを指すとなれば、外部との関わりが考慮されなくなってしまうため、経験すべき事柄や理解すべき意味が失われてしまうのである。これを平易に言い換えれば、ただ受け身に何かを覚えたり、理解したりするだけではなく、主体的に共同体に関わり、実践を重ねてその社会的意味を理解することが学習を深めるということになる。新参者のうちにはできることや気付けることは限られるが、徐々にそれが拡大していき、最後には全人格的に実践に携わることになる。これが

⁵ 2021年8月現在、Google Scholar において Lave & Wenger(1991)の引用回数は 85835 回。Brown & Duguid(1991)は 14235 回となっている。

⁶ 実践共同体の類似概念として場がある。一部の文献ではこれらが同じものであるという議論がある(露木, 2019)が、これについては場の主要な検討者の一人である野中によって「二つの概念は異なる」と論じられている(Wenger, McDermott & Snyder, 2002 櫻井訳, 解説にて)。柴田(2014)も両者の議論をレビューした上で、境界領域を明確にするのが実践共同体であり、そうでないのが場であるとして両者は異なることを主張している。

十全的参加と呼ばれる状態である。そして、正統的周辺参加のプロセスを経る個人は、他者との関わり、共同体の中での役割の獲得などを通じてアイデンティティの発達が促されていくとされている。Lave & Wenger(1991)はアイデンティティについて「人間と、実践共同体における場所及びそれへの参加との、長期にわたる生きた関係(訳書, p.30)」としている。関係を持ち、発達していくということが正統的周辺参加において重要視されているのである。

このように書くと、正統的周辺参加のプロセスは共同体内で一人前の存在になるための直線的な成長であるかのように見えてしまうが、それは明確に否定されている。この点については「実践共同体では、「周辺」だと指し示せるようなところはないし、もっと強調するというならば、単一の核とか中心があるわけではない(訳書, p.11)。」としている。つまり、周辺という概念はただ単に何かの中心との位置関係を示しているのではなく、共同体の中で個人がどのように位置づけられるかを示しているのである。誰かが十全的だからといって、その個人1人で共同体のすべてが成立するわけではない。必然的に、常に誰かと関わり、それによって自他が変化し、ひいてはその後の関わり方が変わる。そのようにして、参加と実践の有り様は常に変化しており、誰もがその関わり合いの中の一部なのである。Lave & Wenger(1991)ではそのような関わり合いの有り様を踏まえて「周辺の参加というのは社会的世界に位置づけられていることを示す言葉である。変わり続ける参加の位置と見方こそが、行為者の学習の軌道(trjectories)であり、発達するアイデンティティであり、また、成員性の形態でもある(訳書, p.11)」と捉えている。

このように見てくると、Lave & Wenger(1991)は人の関係性や社会的な文脈、そこから生まれる共同体といった諸要素の体系に着目しているものの、それをマネジメントするとか、いかに作り出すかという観点では議論していない。その思想が最も反映されているのが「学習者是否応なく実践者の共同体に参加するのであり(訳書, p.1)」、「実践共同体というのは人と活動と世界の間の時間を通しての関係の集合(訳書, p.81)」であるという言及である。つまり実践共同体とは人が関係を持ち、活動を行うすべての場所にある、社会的な構造とするのがLave & Wenger(1991)の立場であると言えよう。これはこの時の研究対象の多くが民俗学的なものであったことにも起因していると思われ、組織的な観点での言及はあまりなされていない。すでに人々が社会的に実践している営みの中にある、学習の構造に光を当てたところに、この研究の意義があると言える。

2.1.2 Brown & Duguid(1991)における実践共同体

経営組織を対象に実践共同体を論じたのがBrown & Duguid(1991)である。彼らは「仕事」が規範的なものとそうでないものから構成されていることに触れながら、非規範的な「仕事」を通じてのアイデンティティと共同体の形成について、正統的周辺参加のプロセスを用いて分析している。具体的には機械修理のサービスエンジニアが、故障時のエラーコードが意味する内容と実際の状況が異なったときに、どのようにその状況を克服するのかを紐解いている。その時、担当者たちは互いの経験や知識を元に故障に至るプロセスを語り合い、その中で共同の解釈を得ることで問題を解決し、そしてその結果をコミュニティに還元したことを述べている。このようなプロセスの中で、Brown & Duguid(1991)は「語り」と「共同」、そして「社会構成」の側面が重要であると指摘している。つまり、他者と語り合うこと、共同的な実践に身を置くことが学習を促進し、新たな知識となっていくこと、そして、そのようなプロセスを経た個人自身の物語がそ

のアイデンティティを強固なものにしていくということである。

共同体のあり方についても、正規的なものと非正規的なものがあるという立場に立った上で、「その構成上、影響力を持つ間接的なコミュニティを隠してしまうような正規的なグループだけを見ては、仕事や学習がどのように組織化、あるいは達成されているのかを明らかにできない(p.49)。」として非正規的な共同体の重要性に言及している。「仕事、学習、イノベーションを促進するためには(略)、組織は自身をコミュニティの集合(community-of-communities)であると再認識し、その過程で組織内に存在する非正規のコミュニティに気づかなければならない(p.53)。」のである。この指摘は、実践共同体が組織の中に自然的に発生するものであるという見方をしていると理解できる。近年の、実践共同体の構築やマネジメントを前提とする議論よりは、Lave & Wenger,(1991)の立場に近いと言えるだろう。しかし、公式組織の中にある実践共同体を対象にしていることから、その関わり合いについても言及が見られ、実践共同体への支援は必要だが押し付けがましいものであってはならないとしている。

非正規な共同体の特に重要な要素としては、「大きな組織が持つ硬直性を回避できる (p.50)」としている点が挙げられる。これは以後の実践共同体研究において、イノベーションや知識創出に焦点を当てる際の極めて重要な論拠となっている。実践共同体だからこそ持ち得る視点が、組織の固定的で規範的な面と変化する実践の橋渡しとなる、つまりイノベーションにつながると述べているのである。

2.1.3 初期の研究が示した新規性

初期の研究における新規性について、本研究では 2 つの点に着目する。1 点目は両研究とも実践共同体は社会構造としてすでにそこにあるものと見なし、そこに正統性が宿っていると考えている点である。2 点目が、他者との相互作用によるアイデンティティ形成である。詳細は後述するが、この 2 点は萌芽期の研究では重要とされていたにもかかわらず、後年の議論では捨象されていると考えられる。そのため、まずはどのような点が重要であったのかを確認しておきたい。

まず実践共同体が社会構造的に存在しているという見方については、Lave & Wenger(1991)の「否応なく参加する」ものであるという捉え方や Brown & Duguid(1991)の「組織内に存在する非正規のコミュニティに気づかなければならない」という指摘がそれを端的に表している。Lave & Wenger(1991)のタイトルが『Situated Learning(邦訳：状況に埋め込まれた学習)』である事からも明らかな通り、元来実践共同体の提唱時に最も大きな着眼点の 1 つとなったのはこの「埋め込まれている」という点であった。埋め込まれた学習とはすなわち、そこに存在する社会的な状況と文脈が個人の学習に対して大きな役割を果たしているということである。この考え方は、徒弟制では閉じられていた親方と弟子というダイアドな関係性を、コミュニティというより広いパースペクティブで捉えることを可能にした。

次に、アイデンティティ形成について確認していきたい。すでに述べたように、正統的周辺参加の中では十全的参加へ至るプロセスで他者との関わりを持ち、自らのアイデンティティを変容させていくことが強調されている。この事を理解する上で改めて正統的周辺参加の周辺性について整理する。周辺という単語はあるものの、「実践共同体において周辺として指し示せるような

ところはなく、また、中心的参加という考え方も存在しないとされている(訳書, p.10-11)。」そこで手がかりになるのが、周辺性の反意語として示される無関係性や非関与性(訳書, p.12)である。つまり、周辺の参加というのは特定の位置関係を示すのではなく、実践共同体に参加していることそのものを指すのである。実践共同体に中心がないということは、決まった参加の方向性や正しい学習の仕方などはないと理解できる。個々人が状況に応じて取る様々な参加の在り方を包含するのが周辺性の概念である。中心がないとすると周辺の参加の向かう先はどこなのか。中心的参加の代わりに置かれたのが十全的参加である。十全的参加とは、周辺性の持つ多様な参加の在り方を包摂するだけでなく、参加によって形成されるアイデンティティをも視野に入れたものである。すなわち、参加を通じて実践共同体内の作業や機能、それに関わる人々の体系の中で自身と実践共同体の関係づけが行われ、自らの在り方を見直す点を強調しているのである。学校教育のような形式においては、知識の獲得こそが至上命題であり、このようなアイデンティティの形成は考慮されない。ある物事を教わる学習者が複数いる時、その理解は同じものであるとされる。しかし、実践共同体の体系内で絶えず関係づけが行われるということは、同じ状況でも個々人によって学ぶものは異なるということである。Lave & Wenger(1991)はこのような点を「学習を内化として見るのとは対象的に、学習を実践共同体への参加の度合いの増加と見ることは、世界に働きかけている全人格(whole person)を問題にすることである(訳書, p.25)」と述べている。状況的学習論において学習は「社会的実践の欠くことのできない一部(訳書, p.9)」とされている。学習というものを共同体内のアイデンティティ形成のプロセスと密接に結びつけ、その位置づけを大きく見直したことも着目すべき点である⁷。

2.2 後期実践共同体—Wenger(1998)以降の展開

Lave & Wenger(1991)の後、実践共同体の概念をより精緻化しようと試みたのがWenger(1998)である。ここでは実践共同体は日常生活に不可欠なものであるとして、その存在が特別なものではないことを示している。会員名簿や入会基準のようなものが明示的に示されるわけではなく、しかし誰もがどこかに属しているという意味で、実践共同体は社会生活の中の至るところに「ある」というスタンスである。とはいえ、実践共同体は分析単位としては中範囲のレベルであるとして、単なる会話や行動は小さすぎるし、国や企業に関しては大きすぎるという目安を示している。Lave & Wenger(1991)が実践共同体というコンセプトを提示した研究だとすれば、Wenger(1998)は社会における適用範囲を示し、その在り様を詳細に分析したものと言えるだろう。その分、実践共同体の主要研究では特に難解であるとされる(Murillo, 2011; 松本, 2017)が、重要な概念が多数提起された研究である。

⁷ 当時 Lave と Wenger、そして Brown & Duguid(1991)の著者の一人である Duguid は同じ研究所に勤めていた。Lave & Wenger(1991)の出版にあたって Duguid は「ほとんど共著者(訳書, p.21)」と言われるほど 2 人と議論を重ねていたことが触れられている。このことから、Lave & Wenger(1991)と Brown & Duguid(1991)は主要概念について共通の理解を持って行われた研究だと捉えることができる。

Wenger(1998)では保険会社のクレーム処理係の仕事を取り上げ、そこでどのように担当者たちが仕事に習熟していくかを描いている。すなわち、職場の上司や同僚との関係性や日々の助け合いの中で、仕事をうまく進めるためのやり方や新しい取り組みを生み出す様子を明らかにしたのである。例えば、担当者たちは専門的な医学用語や複雑な保険料の計算フォームの使い方などについて、その詳細な意味や仕組みを理解しているわけではないにも関わらず、うまく仕事を進める術を身につけていくのである。

営利組織の中の事象を取り上げたことで、Wenger(1998)では公式組織と実践共同体の関係性についても言及されることとなった。そこでは、実践共同体は組織の能力向上の鍵であるという位置づけとされている。実践共同体が公式組織と軌を一にするものであるという立場を示しながらも、大きな特性として、制度に対して反応することを通じてその活動が深まっていくということを指摘している。この点は Brown & Duguid(1991)が強調していた正規的活動と非正規的活動の関係性に近いものがあるだろう。そして、この両者の間には緊張(tension)があるとして、そこにある程度の遊び(free play)が必要だと述べているし、2 つは本質的に異なる存在であるため、一つに統合することは不可能であるとも述べている(p.245)。

このような議論を理解するために押さえておかななくてはならないのが、意味の交渉という考え方である。Wenger(1998)は実践共同体では、学習における意味は、意味の交渉というプロセスを経て生まれるものだとしている。意味の交渉の中には参加と具象化による相互作用が含まれる。参加とはもちろん実践共同体への参加であり、単に輪の中に入るというものではなく、そこで得られる社会的経験であるとされている。具象化はこの経験を形あるものとして生み出す行為である。この時、具象化できるのはある個人が得られた経験のごく一部の面に限定される。例えば何か機械の操作マニュアルのようなものを作るとした場合、作業プロセスや留意点を文字にすることはできる。しかし、どの程度の力を入れて操作するか、その瞬間の手触りなどは言語化できない。つまり、具象化によって得られる情報は実の経験の一部でしか無いのである。一方で参加によって得られた経験も、そのままでは誰かに伝えることはできない。しかもその経験は個々人によって異なる参加の軌道によって得られるものであるから、ある個人が得た経験が他の個人と同じであるとは限らない。つまり、文脈に依存して大きく変化し得るのである。そのため、実践共同体では具象化された事物を通じて他者と関わり合いながら文脈を共有し、自分にとっての意味を見出していく。これが意味の交渉の全体像である。

相互行為を通じて自ら意味を見出していくという経験は、アイデンティティ形成に強く影響を与える。そのため、実践共同体を通じて形成されるアイデンティティと、公式組織の成員としてのアイデンティティの間には境界が生まれ、それはそのまま組織と実践共同体という 2 つの異なるものが別個に存在するという状況を維持するのである。

2.2.1 本格的な経営学への導入とナレッジ・マネジメントへの傾倒

Wenger(1998)で取り上げられた保険会社の事例は経営組織の例ではあったが、その議論そのものは Lave & Wenger(1991)での着想をより詳細化する意味合いの強いものであった。本格的に実践共同体がビジネス文脈で取り扱われるようになったのは、Wenger & Snyder(2000)において

実践共同体の効用が明確に謳われたことがきっかけである⁸。そこでは 6 つの利点が挙げられている。すなわち、1.戦略の推進を助ける、2.新しい事業の開始、3.迅速な問題解決、4.ベストプラクティスの横展開、5.専門能力の開発、6.採用や有望社員の引き止めである(p.140-141)。そしてその 2 年後に Wenger et al.(2002)が刊行されると、主な論点はいかにして実践共同体をマネジメントし、組織に良き効果をもたらすかという事が主眼となっていた。

ここでは組織マネジメントに関する言及が多くなっていること、ナレッジ・マネジメントに重点が置かれていることなどが特徴である。昨今の研究で頻繁に引用される「あるテーマに関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団(訳書, p.33)」という定義にも、知識や技能を深めるということが明記されている。実践共同体自体はどこにでもあると明言しながらも、ビジネスにおいて実践共同体に中核的な役割を担わせることが必要であるという立場を取っている。さらに、実践共同体を積極的に育成しなければならないとして、公式組織のサポートが重要であることを示した。

Wenger et al.(2002)において、公式組織、とりわけその上層部ができるサポートとしては 1.知識組織のビジョンを描き出すこと、2.知識にまつわる活動の優先順位や予算配分を決めること、3.ビジネスユニットの境界をまたぐコミュニティへの投資を促すこと、4.参加を奨励すること、5.組織の体制や方針との整合性を図ることが例として挙げられている。そしてこれらを公式組織の立場から推進する存在として、実践共同体は擁護者や後援者を得なければならないとしているのである。しかし同時に主張されるのは、そういった支援が「管理」ではなく「育成」であり、実践共同体を非公式なままで強化することが重要であるという点である。ナレッジ・マネジメントを議論すると言っても強権的な介入には否定的であることは過去の議論を踏襲するものである。

Wenger et al.(2002)においても一つ重要な点は、「二重編みの組織」の概念が提示されたことである。企業内にあって、実践共同体のメンバーは同時に公式組織の社員でもあり、多重成員性を有している。そのため、本来の職務での経験や資産をコミュニティの活動に活かす、あるいはその逆の知識の活用が起こるというサイクルが生まれるのである。例えば、情報システム部の社員が組織の費用で購入した機材を用いて、実践共同体で先行的に新しい IT ツールの試験使用をしてみて結果を議論し、本来の職務においてより安定的な導入シナリオを検討する、といったケースが該当する。こうした公式組織と実践共同体の行き来によって知識が生産、活用され、双方において価値創造が行われることにより学習のサイクルがいつまでも続くとしているのである。これは Wenger(1998)の「制度に対して反応することを通じてその活動が深まっていく」という考え方をより具体化したものと言えるだろう。「反応」の起こる場として二重編みの組織は非常に重要な役割を担っていると考えられる。公式組織と実践共同体の関わり方として、1つの理想的な状況であると言えよう。

最後に、Wenger et al.(2002)では実践共同体の育成のために、実践共同体の構成要素を明確に

⁸ Wenger & Snyder(2000)における Wenger の肩書はコンサルタントとなっており、この時期から実務家に転身していることがわかる。これを指して、実践共同体の特性が大きく変わったと指摘する研究(柴田, 2014)もある。

している。これまでの研究で社会的状況に埋め込まれているという扱いだった実践共同体に対して、初めて具体的に形を与えようとしたことも Wenger et al.(2002)の特徴と言えるだろう。ここでの構成要素は、領域(domain)、共同体(community)、実践(practice)の3つである。領域は文字通り、実践共同体が焦点を当てるテーマを指す。領域がメンバーの貢献、参加、学習を促し、行動に意味を与えている。共同体が指すのは、単なる人の集まりというよりは、これまで見てきた諸研究も着目している社会的な構造である。そこでは活発な相互交流の下で自発的なアイデアの共有や質問、無知の露呈までもが行われるとしている。そして最後の実践は、具体的な活動に留まらずメンバー間で共有されるアイデアやツール、情報、様式、専門用語、物語、文書なども含まれるとしている。つまり、実践共同体が生み出す知識全般が広く実践と捉えられているのである。Wenger(1998)では中レベルの分析枠組みとしか目安が示されてこなかったが、実践的なマネジメントを志向するにあたって、形あるものとして存在が明確である必要があったのだろう。

2.2.2 実践共同体の概念に対する批判

ここまでの議論を振り返って、主要な文献における実践共同体の定義をまとめたものが表 2 である。

表 2 主要な文献における実践共同体の定義

著者	定義
Lave & Wenger(1991)	明確な記述はなし。コミュニティへの参加、貢献が学習であるという立場。コミュニティは社会状況に埋め込まれた存在であり、学習者はそこに「否応なく」参加するものとされている(訳書 p.2)。
Brown & Duguid(1991)	明確な記述はなし。正統的周辺参加における「語り」「共同」「社会構成」の面に着目。非規範的な実践が共同体内で意味を持つことを重要としている(p.44)。
Wenger(1998)	明確な記述はなし。実践共同体は日常生活に不可欠なものであり、誰もがどこかに属しているとして、その存在が特別なものではないという立場。実践共同体は学習の結果生まれるものであると考える(p.45)。
Wenger & Snyder(2000)	「共同の実践のために専門性や情熱を共有することで集まった非公式な人々の集団」(p.139)
Wenger et al.(2002)	「あるテーマにかんする関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」(訳書 p.33)

(筆者作成)

この整理から分かるように、実践共同体の概念は社会文脈的な構造への着目とそこでの実践を

通じたアイデンティティ形成から、最後には特定分野における知識創造、技能熟達に焦点を当てたものとなっている事がわかる。もちろん Wenger et al.(2002)においてもアイデンティティについての議論はあるものの、それまでの議論を用いてケースを叙述的に分析しているに過ぎず、Wenger(1998)のように概念を精緻化するような検討は行われていない。このような焦点の変化に着目し、実践共同体を2つに分ける考え方を提示する研究は多い。Wenger & Snyder(2000)以後を「後期実践共同体」と区別する研究(柴田, 2014)⁹や、ナレッジ・マネジメントのためのツールの意味合いで「道具的(Instrumental)」と分類する研究(Omidvar & Kislov, 2014)などがあり、いずれも Lave & Wenger(1991)が見出した「状況に埋め込まれた学習」という社会構造と対比した分類となっている。多くの事例研究ではこのような分類を明示しているわけではないが、暗黙の前提としていずれかの立場を取っているように思われる。そのため実践共同体という言葉を使ってもその解釈も異なれば、対象となるコミュニティの特性もバラバラとなり、それぞれの研究が非常に個別的になってしまったのである。

その結果として、実践共同体の下位概念や類似概念が多数生まれることとなった。具体的なものとしては、共感空間(Gee, 2005)、組織の実践共同体(Kirkman et al., 2011)など、研究者の着眼点に焦点を当てて既存の実践共同体概念から弁別しようとするものが例として挙げられる。近年はイノベーション・コミュニティ(Lim & Ong, 2019)やモバイル実践共同体(Kietzmann et al., 2013)などの概念も提示されている。また、企業の多国籍化や勤務形態の柔軟化によりネットワークでのつながりを前提としたバーチャルな実践共同体(VCoP)についての議論も増えている(Alali & Salim, 2013; Frank et al., 2017; Gimenez et al., 2017; Hernández-Soto et al., 2021)。しかし、このような細分化は実践共同体概念の複雑さを促進し(Aljuwaiber, 2016)、他の様々な社会的集団から実践共同体を区別することに失敗している(Murillo, 2011)という批判につながっている。

ここまでの批判を整理すると前期と後期の議論における大きな変化点は2つである。1つは概念の際限なき拡張である。もともと社会的状況と言う抽象度の高い枠組みに着目することで生まれた実践共同体の概念は、具体的な社会の現場に適用されるにあたり他の集団と弁別する必要がでてきた。個別の研究がそのように物事を具体的に描き出そうとすることは理解できるものの、結果として様々なサブ概念の乱立につながってしまっている。これについては経営学と言う大きな枠組みの中で諸研究を整理し、それぞれの位置づけを示すことが必要であろう。もう1つは、根本的な概念構成要素の捨象である。具体的には、Lave and Wenger(1991)で示された次の点である。すなわち、1.実践とはアイデンティティ構築をも含む全人格的なものである事、2.実践共同体とはとある状況の下で否応なく参加の軌道に入っていくものである事の2点が後期実践共同体の議論ではほとんど着目されていない。Wenger et al.(2002)においてアイデンティティの議論が叙述的なものに終始していることは述べたとおりだが、さらに言えばコミュニティの発展過程

⁹ 柴田(2014)は Wenger がコンサルタントに転身したことを区切りとして、ナレッジ・マネジメントのツールとして実践共同体を扱う議論を「後期実践コミュニティ」と区別している。本文に置いては用語を統一するため後期実践共同体と記している。

の説明では正統的周辺参加の概念は一度も用いられない¹⁰。これは同書が比較的実務家に向けて書かれていたという事を勘案しても、概念上重要な構成要素を捨象したという批判は免れないだろう。すでに見た通り正統的周辺参加は実践共同体におけるアイデンティティ形成の理論的背景を為すものであり、これを抜きにアイデンティティを語ることはできないからである。しかし実際のところ、状況に埋め込まれていない存在と言うのではないとの見方もできる。共同体とはすなわち人と人の関係性であるから、そこには必ず何らかの社会的文脈、すなわち状況が存在するはずである。特に経営学においては組織という大きな存在があり、個人は常に組織との関係性という状況の中に置かれている。組織を離れても、個人のキャリアや技能熟達、職業人としてのアイデンティティなど内的なもののほか、雇用情勢やダイバーシティの問題など働く個人を取り巻く外的な状況も存在する。インフォーマル OJT が状況的学習であるのと同様に、諸研究が取り上げてきた事例においてもその実践共同体が結託した状況というものがあるはずである。しかし、後期実践共同体の議論ではその点についての丁寧な議論が行われていない。このような安易な概念の援用について、Dessne & Byström(2015)は、実践共同体が組織パフォーマンスを向上させるという非常にポジティブな仮説に基づいて使われていると批判している。

以上のことから本研究においては捨象された視点を取り戻すためにも、実践共同体を「ある状況に置かれた人々が共通の目的、関心のために諸力を提供して関わり合うことによって、特定技能の向上や知識の創出、そしてアイデンティティの形成を行う集団」として議論を進めたい。しかしこの定義は初期の研究同様、様々な社会的対象を包含する広義の実践共同体を指す。このままでは、主要な批判のもう1つである概念の拡張には対処できていないことになる。この点を解決するためには、具体的にどのような対象が研究対象になってきたのかに焦点を当てて、経営組織と実践共同体の関係についてより深く議論していく必要があるだろう。

2.3 小活

本章では実践共同体の概念について引用の多い主要な研究を取り上げ、これまでにどのような概念の変容があったのかを紐解いてきた。また、その変容に対して寄せられる批判についても検討することで実践共同体の概念から捨象されてしまった要素を検討した。実践共同体の概念は当初社会的な状況に着目したもので、それは当人の意図に関わらず参加の軌道に入っていくほどの大きな社会枠組みとみなされていた。しかし、後年には組織が任意に作ることができるものと考えられ、状況に埋め込まれているという視点は重要視されなくなっていた。また、そこでは技能熟達や知識創出などのナレッジ・マネジメントの議論が中心であり、当初着目されていたアイデンティティ形成をはじめとする全人格的な発達の視点も抜け落ちていた。そこで本研究では、初

¹⁰ 正確には「コミュニティのメンバーは、これらのレベルの間を往き来する(訳書 p.101)。」という一文への注釈で一度だけ正統的周辺参加の単語が登場する。しかし、コア・グループ、アクティブ・グループ、周辺グループといった参加度合いの違いを示した図を提示した後の記述であった。Lave & Wenger(1991)の「実践共同体では、「周辺」だとさししめせるようなところはないし、もっと強調するというならば、単一の核とか中心があるわけではない(邦訳 p.11)。」という見解とは真逆とも取れる解説であり、当初からの議論を素直に継承しているとは言いがたい。

期の議論から捨象された点と後年の議論の中心となっていた点の双方を実践共同体の定義とすることで、以後の議論の基盤とした。しかし、概念が提唱された当初と同様、このような広い定義は概念の濫用を招く危険性が高く、経営組織と実践共同体の関係性を議論するためにはより一段具体的な定義が必要と思われた。次章では具体的な研究内容に着目して経営学における議論を帰納的に整理するとともに、具体的な研究課題について検討を進める。

第3章 本研究における実践共同体の整理

3.1 経営学における実践共同体の類型

ここまでに見てきたように、実践共同体研究は当初の議論から経営学において議論されるまでの間にその議論の焦点が移ろってきた。2章で取り上げた主要な研究も、後続の研究がそれぞれに引用しているために実践共同体の取り扱いも様々である。そこで、本章では近年の研究を中心としてどのような対象が実践共同体として取り扱われてきたのかを幅広くレビューする。2章でも述べたように、概念の拡張が続いてきた実践共同体の議論は、一度広く諸研究の位置づけを整理せねばならない。その上で本研究が主眼とする組織の中の実践共同体というものを議論しなければ、本研究もまた際限なき議論の拡張の一端を担うことになるからである。そこで本章では経営学における実践共同体研究の現在地を示すため、本レビューでは組織行動や経営管理、マーケティング、キャリアなど広範なトピックにまたがって文献を渉猟した結果を示す。文献の検索には **WEB of Science** と **Dimensions** を用い、729 件の文献をリストアップした。検索条件を表 3 に示す。その後重複や今回の検討にそぐわないものを削除し、最終的に 314 件のリストとした。文献の選択基準としては具体的な研究対象として実践共同体が挙げられているものや、議論の前提として明確な実践共同体が想定されていることを条件とした。また、これらに含まれない日本の研究については適宜任意に追加している。これらの研究がどのようなものを実践共同体とみなしているかを確認し、その対象を分類するために2つの軸を置いた。

表 3 検索条件

データベース	Web of Science	Dimensions
検索語	"communities of practice" or "community of practice"	
対象時期	2012 年～2021 年	
文献タイプ	Article	
分野	"MANAGEMENT" OR "BUSINESS"	"1503 Business & Management"

(筆者作成)

3.1.1 諸研究の分類軸

実践の向組織性

まず横軸は対象となる実践共同体の実践が誰の何のために行われているかである。インフォーマルなものも含めた **OJT** が組織の指揮命令系統の下で行われるのに対し、公文式やシスコンテムズの事例のように一見業務のようでいて、従業員自身の意図のもとで行われる実践もある。ここには制度的な状況で起こっている実践なのか、そうでないのかの違いがある。ここで制度という言葉を使っていることについては解説が必要であろう。ここで公式的、としないのは制度に

は公式に明文化されない実践も含まれるからである。

制度という単語は様々な分野、レベルで議論されてきた非常に大きな概念である。そのため本研究では制度そのものについて改めて検討するのではなく、本研究に必要な部分を道具的に用いることとしたい。とはいえ辞書的な意味を参照するのでは本研究がどのような観点からこの語を用いるのかわかりにくくなる。そこでいくつか主要な議論を取り上げて続く議論の焦点を明確にしたい。

North(1994)は社会的な制度を「人間の相互作用を構造化するために人間が考案した制約」と定義し、そこには公式なものも非公式なものも併存するとしている。公式なものとしては規則、法律、憲法などがあり、非公式なものには行動規範や慣習などがあるとした。組織レベルでは、これと同じ方向性の議論として DiMaggio & Powell(1983)がある。ここではある組織分野(organizational field)における組織が同質的である理由の一つとして制度的同型化という考え方が提唱されている。依存関係にある組織からの影響や同業他社をモデルとした模倣、そして専門性の高い職業特性に起因する仕事の定型化などが挙げられる。これらも公式か非公式を問わず起こり得るものであり、そのような同質化は外部環境に照らして正統であるときに進むものと考えられている。そして Zucker(1977)は個人レベルの視点で制度を議論しており、いったん客観的に成立した制度は実践によって文化として維持され、例えば新入社員などはなぜそのような実践が行われているかを知らずとも多くの人が制度に従うようになるとしている¹¹。Berger & Luckmann(1966)はそのような状態を習慣化と呼び、習慣化された行動は行為者にとって当たり前と見なされるものであるとした。そして制度とは、習慣化された行為が人々の間で類型化された時に生じるものとしたのである。

これらの議論は実践共同体の議論と軌を一にするところがある。まず、非公式な側面を含むことである。少し1章の議論を振り返ると、実践共同体は状況的学習であり、それは公式組織ではOJTという形で整理された。その中には高度な業務においては指導員が存在せず、学習結果のチェックが難しいインフォーマル OJT も存在していた(小池, 2005)。つまり、全体的には公式的でもその内実は非公式なものが存在する。それはここまでの議論を借りれば制度的であると言えるだろう。このような非公式な組織構造については隙間実践共同体(Wenger,1998)として言及もされている。次に、こういった性質の実践は多かれ少なかれ組織の指揮、命令系統の元で従事する業務であるがゆえに、状況の下で否応なく参加の軌道に入るという実践共同体の特性にも符合し

¹¹ 当然制度そのものについてはこれだけで全てが説明できるようなものではない。例えば、Zucker(1977)の主張について、個人が随機的に制度に従う存在であるとして組織レベルでこれを適用することは、ある組織フィールド内ではすべての組織が同質化するという結論を導く。山田(2003)はこれについて「それは組織それ自体に焦点を当てる狭義の組織論とは似ても似つかぬ、単なる業界システム論にならざるを得ない」として、議論を単純化することの危険性を指摘している。山田(2003)はその上でいかに各組織の独自性を見出していくのか、また同時にそれに偏り過ぎないためにどうするのかについて新制度派組織論の視点から議論を展開している。しかし本研究はその点を議論するものではない為、制度の特性についての一部の議論を紹介するにとどめた。

ている。Brown and Duguid(1991)が指摘した、働くことによって学ぶ(learning-by-working)形が実現されるのはこのように制度化された状況下であると考えられるのである。

ここで重要なのは、あくまで組織と個人の関係性を見る本研究の目的に照らすと、この制度は組織レベル以下の物であるということである。North(1994)の言うようなレベルであまりにも広い範囲に制度の概念を用いると、全ての慣例的な行為が制度的であるということになってしまう。そのため、本研究における制度は組織目的の達成のために合意されたルールや暗黙の慣習でなくてはならないと言えるだろう。このように考えることで、自然と組織目的の達成ではなく個人的な動機から組織内で活動する実践共同体を識別可能となる¹²。

以上の議論から、ある実践共同体が組織の制度的な状況下に置かれているかどうかは次のように判別される。すなわち、組織内の個人が 1.組織目的の達成のために、2.組織的にルール化、あるいは暗黙的に慣例化された実践に、3.否応なく従事しているか否かである。実践に従事する当人が単に秩序随順的(山田, 2003)である可能性があるため、個人がどのような動機をもって実践に従事しているかは問わない。重要なのは 2 で、これによって実質的に制度化されているかどうかは二つの観点が存在することになる。組織的に公式に定めたルールや仕組みの上で実践されるものは公式な制度である。組織が公式な部署やプロジェクトとして知識創出のためのワーキンググループや特定目的のプロジェクトを組成する場合などが該当し、これはだれの目にも判別しやすい。一方で暗黙的に慣例化されたものについては客観的には判別しづらいものとなる。したがって、組織と実践共同体がある実践について共通の認識や合意を持っているかが重要である。例えば 1 章で取り上げた QC 活動は日本科学技術連盟の普及活動により経営層向けのセミナーが展開された他、現場からの意見を通じて専門誌が発刊されるなどトップとボトムで同じ価値観が共有されていた。このような状況であれば現場で様々な QC サークルが立ち上がっていても、組織的に違和感はないだろう。逆に一見向組織的な実践であっても組織が同じ文脈を共有していない場合はその実践が組織的に慣例化されているとは言い難い。このような間主観性を確保するためには、組織と実践共同体が実践の意味について交渉する必要がある。意味の交渉は本来実践共同体内で実践の意味を確認していくための行為であるが、組織との関係性を前提とする本研究の議論においてはその射程を広げる必要があると言えるだろう。

実践共同体の主たる所在地

縦軸は、実践共同体が組織内外のどこにあるかという存在としての境界である。職場外の学習に目を向けると、荒木(2007)が示したように越境的な学びも存在することがすでに明らかである。このような対象を整理するためにも、実践共同体の存在位置を考慮することは重要である。もちろん、実践共同体に登録情報があるわけではないから物理的存在としての位置を示すことはできないし、デジタルネットワーク上にある実践共同体は一口に「ここにある」とは示せない場合もある。必然的に、このような境を設けるにあたっては越境概念についての議論を参照せねばならないだろう。

越境は様々な現象で観察される事象である。それ故に越境と言う語を用いていない場合も含め

¹² 具体例についてはのちの議論で詳しく確認する。

て、様々な研究者が独自に取り上げている。その中でも、実践共同体と同じ学習論の領域において最初に越境を唱えたのが Engeström et al.(1995)である。ここでは福祉センターの専門家や利用者、小学校の教員チーム、工場における監督と主任など様々なケースにおいて越境を通じて発達が促されることが報告された。越境について定義が明記されたわけではないが、発達との関連において「ここでいう発達とは、重要な他者とともに、古いものを破壊的に拒絶することを含めて、人生の進路を変えることであり、単に能力や成熟度のはしごを上という方法だけではなく、世界の間の境界を越えるという方法によって行われる。発達理論の課題は、このような境界横断(boundary crossing)のプロセスを説明することである(p.7)。」として越境の重要性を説いた。

では Engeström et al.(1995)が挙げたような具体的なチームや立場の違いだけが境界として認識されるのだろうか。香川(2011)は状況学習論において文脈横断の議論が広がってきた事に言及する前段の議論として、状況とは「人とモノのかかわりの中で次第に生み出されていくもの(p.606)」として、常に変化し得るものであるとしている。そして状況学習論では、状況をまたぐことを議論する文脈横断論は近年の主要テーマであるとしているのである。実際、主要研究の中でも Wenger(1998)では実践共同体同士の連結について 3 つのタイプが提示されており、既に異なるコミュニティ間の関わり方について議論が始まっている。つまり、状況論における越境とは単にある組織の成員であるかといった客観的な区切りだけでなく、当人がどのような状況に置かれているのかを考えなくてはならないということである。石山(2018)はこういった議論を踏まえ、越境的学習における境界は「自らが準拠している状況」と「その他の状況」の境であるとしたのである。

以上の議論を踏まえば、境界とは直感的には組織やコミュニティなどの社会的存在の境界線が想起されるが、それも含めてある個人が属する状況であるということになる。しかし状況と一言で括ってしまうと時空間的にあまりにも様々な対象を包含してしまっていて境界がないに等しくなるし、ある個人が属する状況も非常に多重性を帯びたものである(香川, 2011)ためどのような議論にも通用する普遍的な線を描くことは難しい。研究に応じてどのように対象を見るかを明示することが必要であろう。

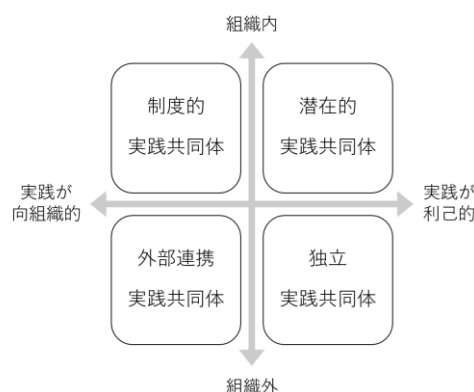
そこで本研究では、実践共同体が主として組織内のメンバーで構成されている場合に組織内の実践共同体である場合にそれは組織内にあると見なす事とした。これは一見当たり前のようであるが、例えばデジタルネットワーク上である組織成員が集まって活動しているものも組織内の物であると捉えるということである。活動の多様性や成員のモチベーションを考えれば、隙間実践共同体のような、見るからに組織内のコミュニティといったもの以外も射程に入れる必要がある。その点客観的に判断可能で参加者の個性を考慮しない基準としてこの内容は妥当であろう。もう 1 つ重要な状況としては組織文脈に根ざしているか、ということが考えられた。しかしこの視点は横軸を設定した際の議論に収斂することになる。制度は組織の文脈をより具体化したものだと捉えられるからである。

本研究における実践共同体の分類

以上の考えに基づき実践共同体を 4 つのタイプに分類した。それぞれ 1.制度的実践共同体、2.潜在的実践共同体、3.外部連携実践共同体、4.独立実践共同体である(図 3)。既に述べた通り境界

とはいってもこれらは重層性を持ち、完全に切り分けられるものではない。そのためあくまで便宜的な分類となるが、対象となる実践共同体が組織との関連性の上でどのような背景を持つものなのかを整理する上では有用であると考え。以下、それぞれの具体的事例について述べる。

図 3 実践共同体の分類



(筆者作成)

3.1.2 制度的実践共同体

制度的実践共同体は前掲の制度化判断の基準 3 点を満たし、なおかつ組織内に実践共同体が存在するものである。その特徴は、企業が最終的な成果に対して目標設定をしていたり、従業員の参加が予め定められたりしていることである。この中には各個人が配属されている主務となる仕事に関わるものもあれば、プロジェクトとして一時的に関わるようなものも含まれる。従って、OJT とみなされる実践もこのような分類に含まれる場合があるだろう¹³。組織マネジメントにおける実践共同体研究の多くはこの分類に入ると言ってよい。

この領域にはナレッジ・マネジメント研究が多いため、Wenger et al.(2002)の考え方を色濃く反映しているように見えるが、従業員が企業という状況の中で否応なく参加(Lave & Wenger, 1991)していく過程が埋め込まれていることが特徴である。実践共同体として扱われたものの一例としては、ナイジェリア中央銀行における決済システムの改善グループ(Oluikpe, 2012)やフォーチュン 100 社に選ばれた米国の多国籍鉱業・鉱物加工企業の生産性向上の取り組み(Kirkman et al., 2011)などは正規の業務に連なる取り組みとして否応なく参加の軌道に入っていく典型例である。タクシードライバーのような一見個人性の高い職業においても、業務における情報共有が行われているケースが報告されている(Giudice et al., 2015)。少し特殊なところでは、Beane(2018)がロボットを用いた外科手術の技能習得をおこなう研修医の事例を報告している。この事例では研修医が正規の業務以外の時間や工夫の中で技能熟達を図っていると指摘されており、指導医に見えないところで実践を重ねることから、その様子がシャドーラーニングと呼ばれている。

多様な先行要因や取り組みを取り扱うものも多い。Kirkman et al.(2013)は国籍の多様性と実

¹³すべての OJT が実践共同体であると主張するものではない。

実践共同体のパフォーマンスがU字曲線の関係にあることを明らかにし、それを心理的安全性が調整することを定量的に分析した。Pan et al.(2015)はバーチャルな実践共同体において、技術的な支援がメンバー間のダイアド関係が強化され、継続的な知識交換を促すことを明らかにした。心理的安全性や仮想空間という新しい概念や対象への研究が展開されてきている事がわかる。

研究トピックとしての制度的実践共同体

総じてこの領域においては、良き実践共同体をどのように作り出すか、管理するかということが主眼になっていると言える。この種の広範なレビューとして小江(2020)は実践共同体が組織内で高いパフォーマンスを発揮するための3つの要因を整理している(表4)。すなわち、実践共同体の状態、支援者の役割、組織からの支援である。実践共同体の状態は、参加者の高い意欲や心理的安全性など、実践共同体内部の要因に着目している。支援者の役割は中間管理職や経営陣がどのように実践共同体に関わるべきかというもの。そして組織からの支援は組織内の制度やリソース提供などが議論されている。

表4 実践共同体の成功要因

実践共同体の状態	参加者の高い意欲 当事者意識の存在 コアメンバーの存在 参加者による分散型リーダーシップ 実践共同体のテーマと日常業務、企業の戦略目標とのリンク 信頼関係の構築 組織文化の状態(オープンコミュニケーション、良好な相互作用、コラボレーションの推進、知識共有に支持的な文化) 高い心理的安全性 参加者によるベネフィットの自覚
支援者の役割	信頼と協働の促進 多様な意味交渉の促進 パワーダイナミクスの調整 ボランティア精神にもとづく関わり スポンサーとしてのトップマネジメント層の参加
組織からの支援	組織全体からのコミットメント 活動に必要なリソースの提供(予算、時間、技術、権限) ベネフィットに関する評価・伝達手段の確保 ガバナンス委員会の設置 実践共同体の活動と人事評価のリンク

小江, 2020 を元に筆者作成

この整理から伺われることは、研究が細分化していったことによって各成功要因の間で整合性が取れていない事である。例えば従業員の高い参加意欲や当事者意識などの自発性¹⁴を重んじる項目が挙げられている一方で、実践共同体に介入するような要素も挙げられている。しかし、スポンサーとしてトップマネジメント層が参加したら参加者は発言することをためらうかもしれないし、実践共同体の活動が人事評価に反映されるとなれば、純粋な熟達の為の実践だけではなくなる危険性があるだろう。この指摘は個々の研究の結果が誤っていると指摘するわけではない。各ケースにおいてはそのような事実が観察されたのは間違いないだろう。しかし、いずれの研究も管理すべきか、自発性に任せるべきかという点について総合的には議論が進んでいないように見える。

この点について言及した数少ない研究としては Bardon & Borzillo(2016)が取り上げた顧客満足度向上コミュニティの例が挙げられる。このコミュニティは組織が作ったものだが希望者ならだれでも参加できるという形式の物で、自発性と管理のバランスを議論する材料として取り上げられた。ここでは実践共同体を目的ごとにサブグループに分けることや、目標の設定や修正の方法など実践共同体の自律性を損なわないための様々な介入方法が検討されている。自由だからこそかえって何をしたいかわからなくなる、ということも指摘されており、組織がコミュニティを導く必要があるというスタンスに立っている。Thomas(2017)は権力の観点から組織と実践共同体の関係を議論しており、「今日の実践共同体では、「自発性」という言葉を用いるのは誤りだというのが一般的な感覚だ (p.475)」と断じている。従来実践共同体が持っていた権力は今や経営陣が持っていると考えており、ニュアンスの強さこそ違いが Bardon & Borzillo(2016)と考え方は近いと言って良いだろう。しかし、組織が完全に実践共同体を管理できるのであれば、それはただの正式な部署、プロジェクトと変わらないものになってしまう。そうしてしまえばよいということであれば、このトピックが 30 年近く未解決なまま議論されることもないだろう。自発的だからこそ魅力的である実践共同体を、その魅力を損なわずに管理したいという矛盾は今でもこのトピックの課題であり続けている。

3.1.3 潜在の実践共同体

潜在の実践共同体は制度的実践共同体とは相対的な存在である。組織内に存在するが、制度化判断の基準に照らすと 2 について該当しないことが決定的な要因として制度的実践共同体とは区別される。潜在の実践共同体は個人的な動機に基づいて自発的に活動しており、組織内にありながら非公式性が高いのが特徴である。1 章で見たシスコシステムズの事例も、非公式ではあるが組織成果を志向した実践を行っている。そのため、実践共同体の実践の結果は程度の差はあっても組織に何らかの影響を与えうるものとなり得る。しかしその実践の正統性や意味と言ったものが組織と共有されていない、そのための交渉がされていないという意味で独善的であり、制度的であるとは言えない。また、そもそも実践が利己的なスキルアップやネットワーキングであるという場合もある。そのような背景もあって、組織からはこの実践共同体の存在が見えておらず、

¹⁴ 関連、類似する要素として自律性(autonomy)を挙げる研究も多い。各研究で文脈的に弁別されずに使われている事ことから、本研究では自発性という表記にて統一している。

すなわち潜在的なのである。

Borges et al.(2017)は SDGs 推進のための実践を行う学生団体を取り上げている。学生達が大学からの支援を得て活動しているわけではなく、自身の信念や情熱、理想に基づいて活動していることや、実践における学生同士の相互作用などに触れ、極めて実践共同体的であると論じている。Chandra et al.(2015)はネットワーク分析によって浮かび上がる従業員の非公式な繋がりに着目している。ナレッジネットワーク分析という手法を用いて、社内ポータルサイト内でやり取りした個々人のつながりを可視化した結果、公式な繋がりよりも非公式な繋がりのほうが強く、そこでこそ効率的なコラボレーションが起きたことを指摘している。また、この事は従業員たちにとってはすでに受け入れられていることだと述べ、「特定の知識分野で問い合わせがあった場合、誰に相談するかを優先順位の高い順に 5 つ選ぶように求めたところ、ほとんどの従業員は同僚以外に「外部リソース」または「組織内の非チームメンバー」を選択肢の一つとして挙げた。」と述べている。

他にも、非公式なミーティングを繰り返し、新しい仕事のやり方を模索するグループ(Borzillo, 2017)や、社内の風土改革や新規事業提案を進めようとする若手コミュニティのリーダーシップ行動(金澤, 2018)なども対象となっているが、全体としては潜在的実践共同体の研究は極めて少ない。これは、文字通り潜在的であるがゆえに研究者がその存在を知り得ないということもあるだろうし、経営組織的にとっての成果に繋がりにくいために研究対象になりにくいということも考えられる。しかし、ここに上げたような研究の多くが既存の枠組みからは生まれ得ない成果や、コミュニティの高い自発性に着目している。そのため、研究内容も非公式ならではの振る舞いや内部マネジメントに言及するものが目立つ。Borzillo(2017)が取り上げた、プロビングコミュニティは組織からの指示がないにも関わらず積極的に知識を探索するものとされており、このタイプの好例と言えるだろう。

研究トピックとしての潜在的実践共同体

非公式性や自発性を高いレベルで持っていると思込まれる潜在実践共同体は、組織がこれまで持っていなかった視点からの予期せぬ成果をもたらす可能性を秘めていると言える。実際の研究においてもイノベーションや新しい取り組みを予感させるものや、組織の公式なコーディネーションでは実現しないような人々による活動が取り上げられることが中心である。そういった事例はセンセーショナルで英雄譚的でもあり、実務的にも非常に魅力的に映るだろう。しかし前述の通り、このような研究はまずケースを見つけることが難しく、実践共同体研究としてまとまりあるトピックが得られるほど多数の蓄積があるわけではない。

他方、同様の問題意識から蓄積されてきたのがイノベーションに関する逸脱行動である。高田(2022)は過去からの類似概念を整理した上で、組織の規則や規範に違反することを通じて従業員がアイデアを実現しようとする行動を「イノベーション過程における逸脱行動」と概念化した。これによれば、通常組織からの正当な資源配分を得て実現するイノベーションの他に、それが叶わない個人が非正規な手段で研究や開発を進めることがあるという。俗説的には「闇研究」「アングラ研究」などと言われてきた物が該当する。もちろん潜在的実践共同体が全て組織の規範に違反する行動であるとはいわないが、この研究群からの知見は今後の潜在的実践共同体の研究の

方向性に示唆を与えるものであろう。

高田(2022)は逸脱行動研究の方向性について、4つの論点を提示している。そのうち潜在的実践共同体の研究にも関連するものを2つ取り上げたい。すなわち、1.誰が逸脱するのか、2.逸脱行動の管理可能性である。1については従来の逸脱研究が個人に焦点を当てていたことからチームでの取り組みや、上司と部下の関係性などにも注意を払うべきとしている。これを見るためにも適切な尺度開発が必要とされているのだが、この背景には逸脱研究が質問紙によって逸脱行動を見つけるところから調査をしていることがあるのだろう。潜在的実践共同体はまさしくチームでの逸脱行動である可能性を秘めているが、どのような人々が実践に従事するのかの手掛かりは少ない。そのような手掛かりを見つけることは今後の潜在的実践共同体の研究を進めることにおいても橋頭保となりそうである。2つ目については既に制度的実践共同体の項で見たのと同様の、管理し得ないものをどう管理するのかという矛盾への投げかけである。しかし、これを潜在的実践共同体の立場から捉えると少し状況は異なる。制度的実践共同体と違い、個人的な動機に基づいて行動する潜在的実践共同体は真に自発的と言える存在である。Bardon & Borzillo(2016)のように組織がコミュニティを作り、その上で参加者に自由裁量を与えると云ったような性質のものではない。この自発性の在り様について、両者の視点が異なる事を踏まえた上で議論を重ねることが重要であろう。

3.1.4 外部連携実践共同体

外部連携実践共同体は組織成果に関する実践をおこなうが、実践共同体自体は社外にあるものである。メンバーとなる個人は組織からの指示で派遣されたり、業務の必要上自然と実践共同体の枠組みに参加したりすることになり、ここでは組織内外の人々が入り混じった実践共同体が構築されることとなる。具体的な例としては同業者間での業界団体や、一定程度の関わり合いが発生する長期的な共同プロジェクトのようなものが該当する。

石山(2018)は越境学習の事例として大手企業の人材育成の一環として NPO 法人へ短期派遣された従業員の学習プロセスを研究している。派遣に当たり、仲介組織の担当者と派遣先 NPO の担当者、そして派遣される本人を含めた3人でサポートプロジェクトが形成される。実践共同体となるのはこのサポートプロジェクトである。このプロセスにおいて、越境者が新しいことの「意味」を学べば学ぶほど実践共同体の外にある「異なる意味」には気づきにくくなるジレンマを指摘した。実践共同体は学びの深まりが利点として捉えられがちだが、それ自体が逆の作用も同時に持つことを示した重要な指摘である。

より組織上の成果と密接に関わる実践共同体として、業界団体や協議会のようなものを取り上げる場合もある。中西(2018)は航空業界において新たな技術が普及していくプロセスの中で、航空機の離着陸経路の設計者が行う職場外学習を取り上げている。このような専門職は自社内にも人数が少なく、また、業界的な共通性も高いことから社外にて越境コミュニティを形成して学ぶ事が求められるのである。このような外部コミュニティにおいて、主たる集まりを公式コミュニティと捉えた際にその中に副次的コミュニティが生まれること、公式コミュニティと副次的コミュニティが相互に影響しあって知識移転が進むと述べている。

このような業界間の取り組みとして、Filstad(2014)はノルウェーの銀行における新たな知識ビ

ジョンの実現に向けた学習の取り組みを取り上げている。ここでは、各銀行における実践共同体と銀行間のやり取りを介した知識の流れに焦点を当てている。銀行間のやり取りは実践のネットワーク(Network of Practice : 以下、NoP)と呼ばれる、境界を超えて人やアイデアを結びつける触媒の役割を果たすものである(Brown & Duguid, 2001)。NoP には各銀行から高い知識を持った「リソースピープル」が任命されており、これをうまく使っている実践共同体ほど、社内での情報の流れが促進されたという。石山(2018)の指摘にもあるように実践共同体単体の学習は、その外部に対して壁を作ってしまう危険があるが、NoP をうまく使うことによりそれを回避できるということを示した研究である。

研究トピックとしての外部連携実践共同体

外部連携実践共同体の研究も数は非常に少ない。これは今回の検索語が実践共同体のみだったため、NoP を対象にすることで適切な研究が現れることは考えられる。しかし、それはあくまで NoP としての研究であり、実践共同体との関わりを示すものでも、実践共同体としての理論的貢献を図るものではないと考えられるのでここでは追加して文献を渉猟することはしなかった。しかしこの領域における 1 つのトピックとしては位置づけられるべき概念である。今回の検索結果に該当しないということは実践共同体としての言及が少ない可能性があり、もしそうであればその点をいかに架橋していくかということは考えられるべきかもしれない。

ひとまず NoP に関する議論を横に置いておくとすれば、やはりこの象限ならではのトピックとして挙げられるのが越境学習に関する研究である。ここまで見てきたように越境概念を取り入れることで、実践共同体の学びの多様性や深みについて掘り下げていることが研究上の大きな貢献となっている。もともと実践共同体は越境概念との親和性が高い(松本, 2019)。実務的にもオープンイノベーションや社会課題解決のためのコンソーシアムなど、1 社だけでは実現できないビジネス上の課題も多数生まれてきている。そういった現場で初めて出会う人々がどのような実践を積み重ねていけるのか、多数の研究が望まれる領域であろう。

この領域が対象とするコミュニティの特性を活かし、多数の組織が関与する状況に置いていかに実践共同体がその意思決定に影響するかという研究も存在する。Takanashi & Lee(2013)はパーソナルコンピューターのインターフェースである IEEE1394 と USB の普及において、一般的な委員会方式を採用した IEEE 陣営と実践共同体的なコミュニティを形成した USB 陣営を比較している。その結果、USB 陣営は規格策定後の普及フェーズにおいて迅速な動きが行われていたことに着目し、実践共同体ならではの非公式な企業間関係がそのドライバとなったと論じている。同様に Redshaw et al.(2015)は緊急時の警察、消防、救急隊員らの連携について、相互の役割が曖昧な場合がある事に着目した。ここではバーベキューや休憩時の雑談など日頃の非公式なコミュニティにおいて形成された相互理解が、緊急時の隊員たちの意思決定と部隊間の連携をスムーズにしていることを指摘している。これらの議論からは、外部連携実践共同体が組織の外部コミュニティとして組織される一面を持ちつつも、その中がさらに副次的なコミュニティ(中西, 2018)を持っていたり、非公式なネットワークが別文脈で形成されていたりするという複雑な実態が伺われる。その中は組織の関与が及ばない領域になっていることも踏まえると、重層的で多様な実践が行われていると思われる。こういった複雑さを丁寧に解き明かすことで、最終的に公

式組織にどのように利益がもたらされるのかを見出すことが期待される。

3.1.5 独立実践共同体

独立実践共同体は組織的な制約を受けず、主として個人的な自発性に基づいて参加されるものである。この分類では個人に焦点が当たりやすいことから、アイデンティティや自己効力感などの個人の内面に关わる議論が出てくるのが特徴である。また、最も大きな特徴は対象の多彩さであろう。いくつか例を挙げたい。

Mason et al.(2017)は、イギリスの 238 人のエンジェル投資家を対象に調査を行い、投資家たちが実践共同体の実践として投資アプローチに関する知識を共有するかを報告している。Hockerts(2018)は 175 名の学生たちに実践共同体を通じた社会起業家教育を実施することで、生徒たちの自己効力感、知覚された社会的支援、社会企業への意図などが高まることを実証している。現在多くの国がスタートアップの育成に熱心になっており、これらの研究分野にも学習という観点から実践共同体が果たせる役割は大きそうである。

キャリアへの関わりについて Panteli(2012)は IT 業界に復帰する女性のための介入プログラムを取り上げ、参加者が復職への道筋についての学習が行われたことを述べている。このプログラムは政府機関、専門家団体、女性団体、著名な雇用者団体、大学などで構成されており、他の分類には加えられないほど多様なメンバーが参画している。Kost et al.(2020)はギグ・エコノミーの時代に単一の雇用主が実施する人的資源管理が適切かを問うている。その上でギグワーカー同士のネットワークにおいて実践共同体を形成することでキャリアのコンピテンシーを高めたり、高い報酬の仕事を獲得したり、孤立感を和らげたりすることができるとし、コミュニティベースの自己組織化した人的資源管理を実施することがバウンダリレス・キャリアの促進につながると主張している。

特定の職業コミュニティを実践共同体と見る研究も多様である。Lee et al.(2015)はプロジェクトマネージャー職にある個人が、WEB 上で同じ職種のメンバーと交流する専門職コミュニティを実践共同体として取り上げている。その結果、評判、楽しみ、経営陣のサポートといった要素が、プロジェクトマネージャーの実践共同体への参加強度に影響を与えることを明らかにしている。また、その結果として学習者個人だけでなく組織的な利益にもつながることを示しており、自発的な学習意欲を促進することは組織にとって重要であることを述べている。Goodwin(2019)は映画祭のキュレーターや劇場、脚本家のコミュニティに参加する 28 名へのインタビューを通じて「実践共同体に参加することで、自己効力感やキャリアの楽観性を高めることができ、不確実な結果に直面しても、個人のモチベーションを高めることにプラスの効果がある」ことを指摘し、これが継続的なキャリアの成功とレジリエンスに繋がると主張している。

この他にもサービスのユーザーや消費者を実践共同体として捉える研究(Mukherji, 2012; Schiavone, 2013)、ある地域における多様なステークホルダーの集まりを対象とする研究としてイノベーション・エコシステム(Pombo-Juárez et al., 2017)や自治体の主導するプロジェクト(Venkatachalam et al., 2020)を対象にしたものなど様々なものを取り上げられている。

研究トピックとしての独立実践共同体

例を挙げるだけでも多数の研究がある通り、独立実践共同体の研究は非常に多く内容も多彩である。一方で個々の分野において継続的な蓄積があるわけではなく、各研究にて取り上げたケースを実践共同体とみなすことでそれぞれのコミュニティがアイデンティティの構築や学習の場として機能していることを説明しているようなケースも少なくない。

その上で経営学的な接続が見込まれるトピックとして取り上げておくべきはキャリアに関する議論であろう。その中でも取り分け専門性の高い職業の人々や組織文脈から離れた人々のコミュニティが行う実践や学習からは、自ら主体的にキャリアを構築していこうとする姿勢が伺われる。このような組織の外を志向するキャリア観はニューキャリア論として議論されてきた。組織内での昇進や異動と言ったいわゆる伝統的キャリア観とニューキャリア論は一見相反するもののようであるが、鈴木(2014)は両者の考え方の違いを整理した上でニューキャリア論という考え方を通じて組織内キャリアを考えるべきとしている。その上でキャリア中期の課題について 1.自身のキャリアの責任の所在についてきちんと認識すること、2.自身の組織内での役割を認識することの2つを挙げている。

1 つ目は誰がキャリアを構築していくのかというイニチアチブの問題であるが、1 つの組織に居続けると伝統的なキャリアモデルしか目にする機会がなく、良くも悪くもキャリアの責任を組織に預けることにつながりやすい。外部のコミュニティに参加することは、自身の現状や組織内キャリアの在り様を相対化する上で有効だろう。三宅(2018)はキャリア・コミュニティ(Parker et al., 2004)に実践共同体の考え方を応用することで、企業の外でキャリアについて気づきを得る人々について言及している。まちづくり活動のようなキャリアとは直接関係のない活動の中から、自分なりの活動意義やキャリアに関する発見を得るという具合である。実践共同体的の考え方に基けばあらゆる実践はアイデンティティの変容をも伴う全人格的な学習であるから、その活動が社内であるか社外であるかを問わず自身の在り方について自覚的になっていくのは自然な事である。そしてこれは自然と 2 つ目の課題にもつながっていく。すなわち、アイデンティティの発達を通じて自分が何をしたいか、何ができるかについて自覚的になった個人は組織内での役割についても客観的に見直すことができると考えられるのである。これはプロボノ活動の結果 P-J フィットにズレを生み出すとした藤澤&高尾(2020)とは逆の見解となるが、ここではどちらが正しいかというよりは、外部の経験がキャリア観や組織との関係性について、様々な内省を促していると解釈するべきであろう。

すでに例として挙げた研究の中にも社外で自分の在り様を見つめ直すことについて着目している物が多い。従来と異なる環境での経験は個人に様々な影響を与えるのである。これが組織内キャリアとどのように接続していくかまで研究の射程が広がることによって、独立実践共同体の研究も経営管理にとって示唆を与えるものになり得るだろう。

3.2 経営学における組織と実践共同体の関係

今回整理した 4 つの実践共同体研究ではそれぞれの領域で一定の傾向が存在していた。ここから経営学での議論が組織と実践共同体の関係性をどのようなものだと捉えてきたのかを考えたい。極めて簡便なまとめとなるが、各象限の考え方を表 5 に示す。

表 5 実践共同体研究の視点

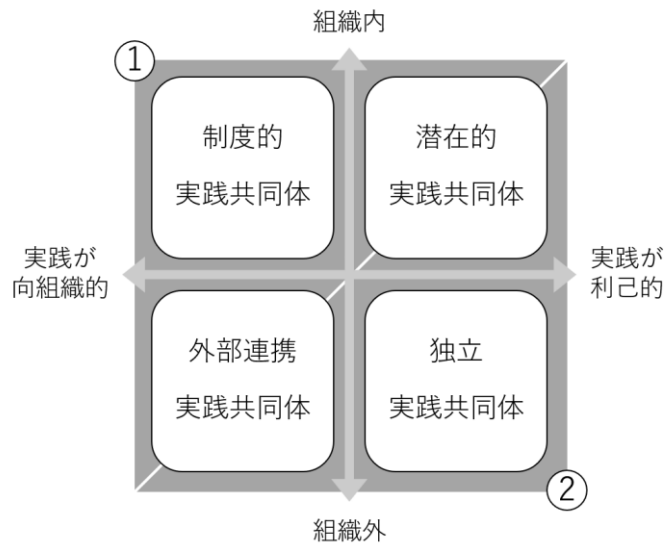
象限	実践共同体をどのような視点から見るか
制度的実践共同体	どうすればナレッジ・マネジメントが成功するかという視点から、それに資する要因やメカニズムを扱う。実践共同体をマネジメント対象と見る。
潜在の実践共同体	コミュニティの非公式性やメンバーの自発性に着目し、その行動原理や内部マネジメントを扱う。組織に革新をもたらすという期待を持つ。
外部連携実践共同体	実践共同体を組織外からの知識の流入元と捉え、知識移転がどのように進むのかを扱う。越境学習の視点を持つ。
独立実践共同体	個人に焦点が当たることが比較的多く、キャリアやアイデンティティの変容などミクロな論点を扱う。実践が個人の内面に影響を与えると見る。

(筆者作成)

この傾向からわかることは、実践共同体の議論が各研究領域に細分化していること、そして相互にはあまり関連性を持っていないことである。今回レビューした 214 件のジャーナルのうち、10 年間に 5 件以上の掲載があったものは 9 件であった。また、10 件を超えるのは *Journal of Knowledge Management* のみであったことはそれを傍証しているように思われる。しかし少し各議論を抽象的に眺めてみると、組織が全く関わらない独立実践共同体以外はいずれも、知識創出やイノベーション、知識移転と言った新たな知の獲得に対する期待がある事がわかる。また、独立実践共同体の研究において復職や職業アイデンティティのようなテーマを扱う場合は、暗黙の前提としてそれらの延長線上には組織で働く個人が想定されていることが想像される¹⁵。これは潜在の実践共同体で着目される自発性や、外部連携実践共同体において従業員が自社(自己)と他社(他者)の違いを知覚することがアイデンティティ形成につながるという議論も同様である。分類図の右下側においてはいかに従業員が内的に望ましい状態へと発達するか、あるいはどうすれば内的心理が発達した状態を組織的に活かすことができるかが議論されていると言えるだろう。知識創出の議論を①、従業員の内的心理発達の議論を②として分類図に照らし合わせると図 4 のようになる。

¹⁵ 今回の検索結果からは組織が主たる議論の対象となっていない研究も当然存在するため、当分類において独立実践共同体の議論の中に組織論的でないものがある事自体は問題ではない。既に見たように、フリーランスや起業家ネットワークの研究など組織についての関係性が希薄なものが存在する。本節では組織と実践共同体の関係性に絞って議論を進めているため、独立実践共同体の研究群の中でもその観点から関連する内容に着目している。ただし、一見組織との関係性が直接的に扱われない研究についてもその研究結果から得られる示唆は組織的に援用可能な場合もあり、その研究成果については個別に評価すべきであろう。

図 4 各象限において議論される組織と実践共同体の関係性



(筆者作成)

この整理と前章での実践共同体全体の定義を踏まえると、組織の実践共同体は「実践共同体の中でも組織的、個人的なビジネス上の目的達成のために技能熟練や知識創出、そして自身の内的心理発達を促進する集団であり、その成果が何らかの形で組織に還元されるもの」とすることができる。前章の定義を限定的にしているためややトートロジカルに感じられるかもしれないが、実践共同体の目的をビジネス上のものに限定的にしたことで他の社会集団との違いについての方向性を明示している。また、独立実践共同体の研究に代表されるように組織との関係性が希薄な研究もあることから、その成果が最終的に組織へ還元し得るものまでが対象である事を明示した。前章の定義で挙げていたアイデンティティの発達とは内的心理発達と置き換えたことによりレジリエンスやキャリア感の醸成といった経営学では主要なトピックにおいても包含できるように拡張をしている。しかし、それらのトピックが限定的に用いられていれば良いというわけではない。実践共同体の中でも、と包含関係にしているように、人々が関わり合うことや実践の結果としてのアイデンティティ形成は必須の要素として理解されるべきものである。

このように整理することについて、①の領域を代表する制度的実践共同体の議論においても参加者の自発性や意欲などが取り上げられていたことについて言及する必要があるだろう。繰り返しになるが、それぞれの領域は重層性を持っており、全ての研究がいずれかの象限に綺麗に収まるという事を主張するものではない。また、より広い視点で見ると、実践共同体研究に限らず昨今の研究は先鋭化され、個々の研究では限られた範囲の説明しかできなくなっているという指摘もある(Rousseau, 2011)。したがって、いずれかの分類において議論のあり方が異なる事が直ちに批判されるべきものとは思われない。それでもここで自発性の議論を取り上げるのは、これが重要な要素であるにもかかわらず明確に①と②の議論において異なる解釈の下で用いられているからである。

この事を議論するにあたり、実践共同体観そのものが変わってしまったという指摘(Omidvar & Kislov, 2014; 柴田, 2014)をより詳細に確認していきたい。実践共同体の研究において Wenger

et al.(2002)に依拠する研究は多いとされるが、今回整理した通りその研究対象は非常に広範である。無批判に Wenger et al.(2002)に依拠することは問題ないのだろうか。

重要な点なので改めて述べると、今回の整理の中では Lave & Wenger(1991)が示した実践共同体の議論の中でも、状況へ埋め込まれていること、具体的には実践者が否応なく参加する社会的な構造であることに着目している。そこに先立つのは状況の強制力とでもいうべきものであって、自発性ではない。従って制度的実践共同体は、組織由来の状況に埋め込まれた存在として取り扱われるべきものとして位置付けている。しかし、制度的実践共同体の議論では自発的や非公式性が実践共同体に所与のものとして扱おうとしている場合があると考えられるのである。

この点を理解するためには、Brown & Duguid(1991)を踏まえた整理が必要である。というのも、自発性や非公式性は Wenger et al.(2002)だけでなく Brown & Duguid(1991)の時点でも指摘されているからである。しかしすでに整理したとおり、Brown & Duguid(1991)の実践共同体観はどちらかと言うと Lave & Wenger(1991)と軌を一にしている。ここで取り上げられたエンジニアたちの実践共同体は正規の業務との重層性が非常に強く、「Orr は担当者が仕事を行うには、雇用主の期待や許可以上に、仕事で扱う機械のことをより良く理解するために学習しなければならないということを示した(p.43)」として、働くことによって学ぶ(learning-by-working)のは必要なことだと述べている¹⁶。つまり、ここでの実践共同体はその業務に従事する限り否応なく関わっていくことになるコミュニティであると見なされていると考えられる。Brown & Duguid(1991)はその中であっても非規範的な視点を持ち込むことの重要性を述べたのであって、必ずしもコミュニティ自体が自発的で非正規なものであるとはしていないのである。この点は極めて OJT 的であると言える。しかし、自発性や非公式性といった要素だけを見れば Wenger et al.(2002)と類似しているようにも見え、混乱を招きやすい。これも議論の複雑さに影響していると考えられるのである。これを傍証するかのように、実践共同体の非規範的な知識の獲得や自由なアイデアの創出には、そこに自発性や非公式性があることが重要であるとしている研究は過去から非常に多い(Borzillo, 2009; Iverson & Mcphee, 2002; Mcdermott, 1999; Pastoors, 2007; Pattinson et al., 2016; Thompson, 2005)。こういった議論の関心は組織の関与によって実践共同体の自発性を損なわないようにしつつ、知識創発を促すことである。これはまさしく Wenger et al.(2002)の主眼である、いかにして実践共同体を育成するか、という議論から広がったものである。Wenger et al.(2002)は「活気に満ちたコミュニティの条件である個人の献身は、人為的に作り出したり強制したりできるものではない(訳書 p,74)」としながらも、「実践コミュニティを適切に制度化できれば、自発性を損なわずに、正当性や資源を与えることができる(訳書 p,62)。」としてマネジメントの可能性を示唆した。一方でこの点について Brown & Duguid(1991)は「概念的な再編成によってそのような相乗効果を促進しようとする試みは、従来の職場の観点からは非常に困難であるという付随的な前提が明記されていない(p.55)」として積極的な関与には否定

¹⁶ ここでの原文は「Orr shows that in order to do their job the reps must—and do—learn to make better sense of the machines they work with than their employer either expects or allows.」であり、must という表現を用いることから学習への軌道を取ることが必須であるという立場であることが伺える。

的なのである。したがって、この 2 つの主張は実践共同体の自発性がマネジメントできるか否かという点で前提が決定的に異なる。

では制度的実践共同体の研究群が見ていた自発性とは具体的にどのようなものだったのだろうか。Bardon & Borzillo(2016)はこれを「陰湿なコントロールの一形態」と呼んだ。実践共同体に限られた範囲での権限や自由しか与えられない為に、自ずとその実践の方向性も限られるという訳である。つまり、議論を単純化するためにあえて大雑把に言い直すとすれば、外発的に動機づけられた自発性を議論の対象としてきたと考えられるのである。それはそれとして有用な議論であると考えられるが、しかしそれは一般的に組織が従業員の自発性を高めようとするマネジメントの議論とそう変わりはないものになってしまうだろう。本来の実践共同体の議論から言えば自発性は内発的なものであるべきである。この外発と内発という観点の違いは、実践共同体観が変化してしまったという批判に大きく関係していると考えられる。つまり、内発的なものはマネジメントし得ぬのに、それを外発的なものに置き換えることでマネジメント可能と論じてしまっているのである。

これを前提に置くと、先に見た小江(2020)の整理のうち(表 4)、支援者の役割や組織からの支援といった内容と参加者の高い意欲といった自発性につながる要素が併記される理由も理解できる。これらは、組織が実践共同体の活動に介入することは実践共同体の反発を呼び、自発性を低下させるという指摘(Contu & Willmott, 2003)を踏まえると、本来は併記されるべきではないものである。しかし、この参加者の自発性が「陰湿なコントロール(Bardon & Borzillo, 2016))」の結果であるならば整合性が取れる。組織の介入も支援者の存在も、限られた自由や裁量としての自発性を与える過程として理解できるからである。制度的実践共同体の議論が外発的な自発性へのマネジメントであったとすると、そこには内発的でマネジメントし得ぬものを経営に活かすことはできるのかという大きな問いが依然として存在していることを示唆している。

この問いを解くヒントはやはり Wenger et al.(2002)にある。ここで取り上げられていたシェルの研究者グループや世界銀行の非公式なコミュニティは内発的な自発性を持っているという意味で潜在の実践共同体に近い。それがいずれも公に認められる活動として成果を上げるに至っている。Wenger et al.(2002)が挙げる実践共同体の帰結の一つに制度化があるように、これらの実践共同体は潜在の実践共同体から制度的実践共同体へ変容を遂げた、あるいはそれに近い実践を行うようになったと考えられる。つまり、組織内の実践共同体は自発的に生まれた後に制度化していく場合があると想定できる。Wenger(1998)の言うように実践共同体がどこにでもあるものだとすれば、組織もまた大きな実践共同体と考えることができる¹⁷。そして組織とはコミュニティの集合であるとし、実践共同体はそのうちの一つ(community-of-communities)であるとした Brown & Duguid(1991)の考え方に基づけば、組織の中に潜在の実践共同体が生まれ、そのメン

¹⁷ Wenger(1998)は目安として企業は実践共同体としては大きすぎるとしている。確かに数万人規模の企業や組織を実践共同体とみなすのは難しいが、正統的周辺参加の意図するところから考えればそこに文脈的共有性があるかが重要である。そう考えると部や課、あるいは特定の実践に従事する組織性の強い公式なネットワークを実践共同体と捉えることは問題ないと考えられるし、その集合体が組織であるならばこの議論は適用可能である。

バーが正統的周辺参加を経て十全的参加を果たすようになると、実践共同体の位置づけも正統性を得て制度的になっていくと予想される。その時には組織からの介入もある程度許容され、先行研究で示された成功要因も機能する可能性があるのである。本研究ではこのような整理に基づき、潜在の実践共同体が生まれる段階と生まれた後において次に示す 2 つの点を明らかにしていく。

3.2.1 潜在の実践共同体の自発性はどのように生まれるのか

ここまでの議論において実践共同体の自発性は内発的なものであり、それに合致するのが潜在の実践共同体であることを示してきた。しかし同時に疑問となるのは、組織から頼まれも、評価もされないことを何故しようと思うのかである。そこで、1 つめに明らかにするのは、この自発性がどのようにして生まれるのかである。潜在の実践共同体が内発的な自発性を持っていると考えとしても、その背景は多様なはずである。特に組織の中でそのような活動をするとなれば、そこには一定の条件や傾向を生み出す状況がある可能性がある。特に本研究では後に制度化していくことを想定しているので、そのような成果を生み出す実践共同体の背景は重要である。すべての潜在の実践共同体が二重編み化するわけではないことを考えると、コミュニティ発足段階においてもそこに何らかの差異があるかどうかを確認しておく必要がある。後述の通り別途実践共同体が生まれた後に辿る二重編み化への変容過程は別途議論するものの、その前提となる実践共同体そのものの特性がどのようなものかを理解しておくためである。

これは実践共同体が制度化していく前の段階を捉えておくための準備的な検討でもある。松本(2019)は主要な研究における実践共同体に対する表現について、その潜在性を強調する「みいだす」や普遍的に存在することを強調する「(実践共同体が)ある」などが用いられていることに触れている¹⁸。本研究では、それら一律的な見方ではなく、実践共同体は当初個人的な状況に埋め込まれた潜在的な存在として生まれ、その後組織の状況に埋め込まれていくと考えたい。潜在的であれば組織からは見えないので「みいだす」必要があるかもしれないが、制度的な側面が強くなればなるほど、それは第三者から見れば「ある」状態として観察されると考えられるからである。初期の民俗学的研究はともかく、現在組織において存在するコミュニティであればその発生当初の状況を調査することは可能である。それがどのような社会的関係性の中で生まれるのかはこれまでの研究ではほとんど触れられてこなかった。この点を議論することで経営組織における実践共同体の特性の一端を明らかにできるだろう。

これを明らかにするにあたっては、まず実践共同体が立ちあがるにあたって当初設立に関わった人々がどのような状況下であり、どのような動機を持っていたのかを明らかにする必要がある

¹⁸ この議論は「実践共同体は作れるのか」という問いの中で出てくるもので、2 章で議論した実践共同体の本質について各研究がどのように捉えているのかを整理したものである。この中で Brown and Duguid(1991)は実践共同体を組織内に「みいだす」必要性を説き、Wenger(1998)は実践共同体を社会のどこにでも「ある」ものとして普遍性を強調したものとされている。その中でも Wenger et al.(2002)は実践共同体を「作れる」ものだと置いたことで、組織マネジメントへ舵を切った研究と理解されている。

う。ここまでの議論を踏まえればこの動機は内発的なものであると推察される。その上で状況と動機がどのようなメカニズムを生み出し、内発的自発性につながるのかを検討する。この時、自発性は実践共同体の立ち上げと言う行動で表出すると考えられる(図 5)。

図 5 潜在の実践共同体の発生経路



(筆者作成)

3.2.2 潜在の実践共同体が制度的実践共同体へと変容するプロセス

2 つめは潜在の実践共同体が制度的実践共同体へ変容するプロセスである。これまで別個に議論されていた潜在の実践共同体と制度的実践共同体を包摂していく重要な論点となる。ここでの問は、非公式で潜在的な実践共同体がどのようにして制度的な存在へと変容するのかである。ここでも Wenger et al.(2002)は制度化の可能性には言及しているものの、そのプロセスを明確にしているわけではない。そのため実践共同体の変容結果として、衰弱したりただの社交クラブ化したりと様々なバリエーションが示されるが、その分岐点がどのようなものなのかは明らかになっていない。では具体的に分岐点とは何を明らかにするのか。

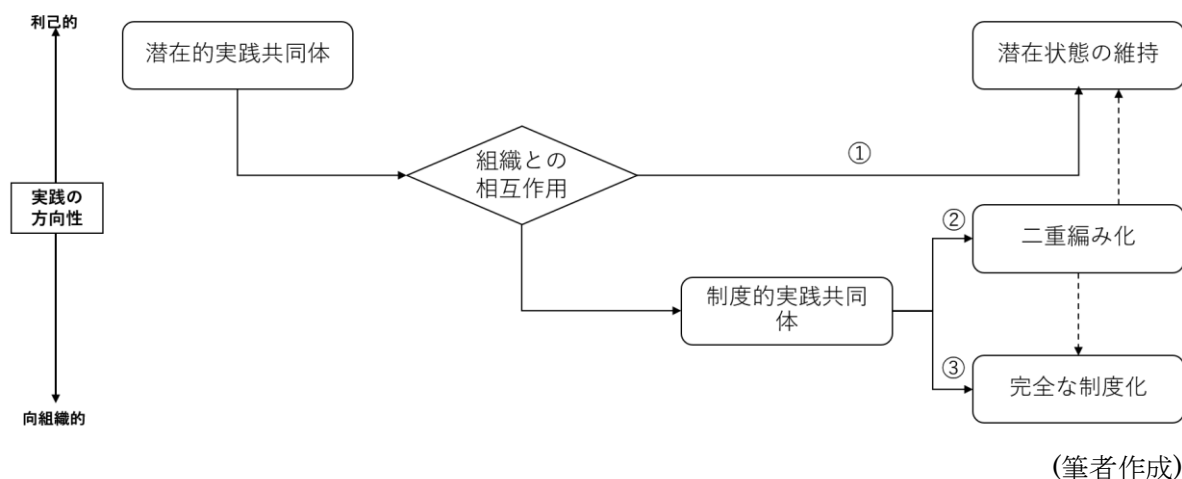
本来、実践共同体で生み出される知識が有効であるのはそのコミュニティの中で有効だという意味が相互に交渉されるからである。しかし、組織との関係性を前提としたとき、それまで一切の意味交渉がなされていない以上はコミュニティの実践がそのまま組織の利益になるとは限らない。従って、制度化すると言っても実践共同体の独立性やアイデンティティを保ちつつも成果を還元するような交渉が、組織とコミュニティの間で交わされていると考えられるのである。実践共同体は、どのようにしてそれを成し遂げ、あるいは失敗するのであろうか。これこそが明らかにすべき分岐点である。

この分岐点を考えるにあたり、一つの枠組みを提示しておこう。論理的に一次的な潜在の実践共同体の変容パターンを検討すると図 6 のようになる。すなわち、1.潜在的な状態を維持する、2.制度的な実践を担うようになり二重編み化する、3.完全に制度化する、以上の 3 経路である¹⁹。1 の完全に潜在的なものは組織から知覚できず、関与する事ができなくなるが自由な実践を行う。他方、3 の完全に制度化した場合には実践の方向性は完全に向組織的になる。この時 2 つのケースがあり、一つは公式組織化、そしてもう一つがインフォーマル OJT のような暗黙的な慣例に基づく実践である。いずれも個人から多重成員性が失われ、制度的ではあっても二重編み

¹⁹ 破線で示したように、二次的変容として一度二重編み化した後に他の状態に変容することも考えられる。しかし一時的変容のメカニズムがわかれば同様の説明が適用できる可能性もあるので、ひとまずここでは考慮しない。また、論理的には組織と関与せず潜在の状態を維持する事も考えられるが、本研究の射程には入らないため考慮しない。

の状態ではなくなってしまう。2 の二重編み組織は両者の中間の存在である。実践が組織内で当たり前のものと見なされるという意味で、二重編みの組織となった実践共同体は制度的である。しかし、完全に組織に取り込まれたものではないと理解すべきなのである。

図 6 潜在の実践共同体の変容経路



3.3 小括

本章では実践共同体の先行研究をレビューし、実践共同体研究における大きな批判である概念の複雑さについて、なぜそのような批判が起こるに至ったかを紐解いてきた。レビューの結果、組織に関する実践共同体研究は大きく制度的実践共同体、潜在の実践共同体、外部連携実践共同体、独立実践共同体に分けることができた。それぞれは独自の視点で研究対象を捉えており、相互関連性は希薄であった。それは実践共同体が組織パフォーマンスを向上させるというポジティブな仮説(Dessne & Byström, 2015)に基づいて、各研究が主要研究にて提示された論点の一部を切り取って用いているためと考えられた。特に批判の多い制度的実践共同体の研究群は、実践共同体の持つ自発性について、本来ならば内発的なものとして考えるべきところを外発的なものと捉えることによって「陰湿なコントロール」が可能なものとして扱っている可能性が示唆された。ここから、本来あるべき問いとしてマネジメントし得ぬ内発的存在をどのように組織成果に取り込むことが可能か、という論点を改めて導出した。この問いに答えるため、今回行った実践共同体の分類を利用して実践共同体が潜在的存在から制度的存在へ変容するという考え方を示し、このように考えることを通じて既存の議論を整理することを提案した。つまり、内発的自発性を持って生まれた実践共同体が組織との相互作用を通じて組織文脈に埋め込まれていくことにより、外発的な介入を受け入れられるようになるという可能性を議論してきた。

以上の議論の結果、本研究のリサーチ・クエスチョンは次のようにまとめられる。

RQ1：なぜ組織的に評価や報酬があるわけでもないのに自発的に向組織的な活動をするような自発性を持つ集団が生まれるのか

RQ2：潜在実践共同体はどのようにして制度的実践共同体へと変容する、あるいは制度的実践を行うようになるのか

ここまでの議論によって、実践共同体の研究上の課題を明らかにするとともに、本研究の意義が整理されたと考える。次章以降では具体的な調査対象と方法、及び結果について述べる。

第4章 調査手法

4.1 分析手法

本研究ではインタビューデータを基にした定性的な分析を行う。本研究が明らかにしたい実践共同体の背景にある自発性や組織と相互作用プロセスを明らかにするためには、事例研究による探索的なアプローチが適していると考ええるからである。経時的かつ詳細にデータ分析が可能な方法として、5章においてはQCA(Rihoux and Ragin, 2009 石田・齋藤 監訳, 2016)とM-GTAを参考としたオープンコーディングを用いた複合的分析を、6章ではM-GTA(木下, 2020)によるプロセス分析を行う。ここで改めて両分析に共通する前提を明確にしておきたい。ここで論じるのは組織にとって良き実践共同体となるプロセスである。本研究は実践共同体の研究群に連なるものではあるが、その中でも経営学における実践共同体論の発展を目指すものである。実践共同体として寄り集まるだけであれば同じ志向の人々が集まればよいということになり、そこに閉じた議論では組織の観点が捨象されてしまう。同時に、実践共同体を組織の管理下に置くという考え方に寄りすぎてしまうと、既存研究が示したように過干渉によって実践共同体は活動を不活性化させることになる。そこで、本研究では組織にとって良き実践共同体を二重編みの組織(Wenger et al., 2002)化された状態として議論を進めたい。

二重編みの組織については2章でも触れたが重要な点なので改めて簡潔に述べておく。これは従業員が公式組織の一員であると同時に実践共同体の一員でもあるという状況下において、職場の資源や支援を得て実践共同体の学習を促進したり、実践共同体で獲得したスキルを実業務の活動に応用することで成果を上げたりといった、正の相互作用が循環的に起きている状態である。このメタファーの秀逸な点は、あくまで2つの組織は織りあっているのであって溶けて1つの糸になったわけではないということにある。それぞれが独立した存在として個性を維持しつつ、補完しあうというところがこの概念の重要な点である。Wenger et al.(2002)はこの点について「マトリクスではいわば両腕に指揮命令関係があるのに対し、コミュニティは知識に焦点を当てた、異なる構造を組織にもたらす。この構造は指揮命令ではなく、同僚間の協力関係を核としている。コミュニティではリーダーといえども上司ではなく、対等な仲間なのだ。公式の組織と非公式な組織との組み合わせは、マトリクスとは根本的に異質なものである(訳書, p.53)。」として、同じく多重的な、しかし公式組織のコントロール下にあるマトリクス組織とは区別している。本研究ではこの考え方に基づいて二重編みの組織になっているものやそうならなかったケースをサンプリングした。詳細については次節に譲り、まずは各章における分析手法について述べる。

4.1.1 5章で用いる csQCA(クリスプ・セット QCA)

QCA の概要

QCA とは集合論とブール代数を用いて、ある結果を生み出す必要条件や十分条件を分析する手法である(Rihoux & Ragin, 2009)。大量のデータが必要な統計的手法と異なり、少数のデータ

からでも因果を推定することが可能な分析手法として知られる。QCA ではとある結果(Y)を持つ事例を集め、それらの事例が持つ原因と考えられる複数の要素(X1,X2,X3...)の有無や程度を比較することでYが発生する原因を推定する。これが従来の統計的手法と大きく異なるのは、多元結合因果という考え方で複数の異なる方法でYが生まれることを許容する点である。例えば、ある結果Yを考える時、想定される要因がX1からX3までの3種類あるとする。あるケースではX1やX2の要因があるときにYが発現するが、他のケースではX1とX2があってもYが発現しないことなどは現実のケースではよくある事である。他方、X1とX3と同時に観察されたケースではYが発現することも大いにあり得る。このように、結果Yに対して複数の原因条件の組み合わせが存在することを許容するのはQCAの大きな特徴の一つである。

このような条件を比較する考え方からは Mill(1882)の一致法や差異法が想像されるだろう。しかし Rihoux and Ragin(2009)では「このようなどちらかと言えば機械的で決定論的な関係は、「ハードサイエンス」においてさえまれにしか成立しないだろう(訳書 p.13)」としている。そもそも社会科学において一致法や差異法が通用するように他の要素を完全にコントロールすることは不可能であると考えているのである。しかし同時に Popper(2005)の反証可能性に対応する点においてミルの考え方は引き続き重要であるとしている。つまり、実証主義的な立場は取らないが科学的な反証可能性を持つ事を志向して QCA は開発されているのである。そのため、統計分析が基礎的に持ついくつかの基本的仮定は QCA では無視し²⁰、「文脈依存的(訳書 p.17)」で「主観的(訳書 p.25)」なデータの取り扱いを許容している。しかし一方でその分析手続きは数学的で普遍的な方法を取ることで追試可能なものとなっている。

では具体的に QCA ではどのように分析を行うのか。本研究では変数を 0 か 1 の 2 値に分類する csQCA(クリस्पセット QCA)を行うためこの観点から説明する。他の手法でも値の設定手続き以外は同様の手続きとなる²¹。すでに述べたように、QCA 分析ではある結果と想定される原因の該否を事例ごとに確認する。csQCA は 2 値ですべて表現するため、該当すれば 1 となり、そうでなければ 0 となる。その値を真理表として構成し、各条件の組み合わせをブール代数によって表現するのが基本的手続きである。ここではごく簡単に流れを理解するために次のような真理表が得られた場合を検討する(表 6)。

この例では Y が発生した組み合わせを 1 行ずつ解釈すると「条件 AB が揃った時、A が発生した時、あるいは AB どちらも発生しなかった時に結果 Y が発生する」ということになる。ブール代数では論理積(AND)は*(アスタリスク)で、論理和(OR)は+(加算記号)で表現し、それらの条件が→(矢印記号)で Y に結び付けられる。各条件への該否判定は、大文字であれば 1 となり、小文字であれば 0 を意味する。なお、アスタリスクは省略可能である。従ってこの真理表からは次の

²⁰ 代表的なものとして 1.常在する因果関係を過程しない、2.因果関係の一樣性を仮定しない、3.単位の均一性を仮定しない、4.加算性を仮定しない、5.因果の対象性を仮定しないなどが挙げられている(Rihoux and Ragin, 2009 訳書, p.21)。

²¹ QCA は値の取り方に応じて手法が異なる。変数の値を 0 か 1 の 2 値で扱う csQCA、3 値以上を扱う mvQCA、ファジィ集合を扱う fsQCA などがある。本研究では csQCA を用いるためこの点について詳説するが、QCA としての考え方や特性はどの手法も共通である。

ような式が得られる。

$$AB+Ab+ab\rightarrow Y$$

(1)

表 6 真理表の例

要因		結果	実事例数	Y発生事例
A	B	Y		
	1	1	1	1
	1	0	1	1
	0	1	0	0
	0	0	1	1

(筆者作成)

この場合最初の2項を比較すると、条件Bはどのような値を取ったとしてもYが起こるわけであるから条件としてはAがあればよいということになる。同様に2項目と3項目を比べるとYが起こるためにはAの値はどちらでもよく、Bが0である事が必要であるとがわかる。ブール式ではこのように条件同士を比較して式を簡略化する。これをブール最小化という。今回の場合ブール最小化によって得られる式は次のようになり、「Aが存在するかBが存在しない時にYが発生する」と理解できる。

$$A+b\rightarrow Y$$

(2)

このようにQCAでは様々な因果経路が真理表によってまんべんなく検討され、その結果そのすべてを含むようななるべく節約的な式が得られる。これがQCAの基本的な考え方である²²。

本研究でQCAを使用する妥当性

5章ではRQ1である2重編み化する潜在実践共同体が生まれる前段の議論として、代表者らがどのようにして自発性を抱くに至ったかを検討する。その中でQCAが担うのは、図5における動機を描き出すことである。もう一方の状況については後述の通りM-GTAを参考にオープンコーディングを行うことを通じて明らかにする。これについては個別の事例を丹念に見るという個別性が必要なのでケーススタディ的に分析できれば問題ないが、動機については各事例を横断的に見て一定の傾向があるかどうかを、客観的に判断できることが求められる。

この観点からQCAが適している理由は3つある。1つめは各事例の状況の複雑さゆえにそこに唯一の解がないことが予め予想されるためである。この点において複数の条件が同時に存在することを許容するQCAは手法として非常に適している。2つめは、そもそも実践共同体の生起する過程や要因が今までほとんど研究されておらず、探索型の研究になるためである。そして3つ目は収集できるデータが小規模～中規模Nになることが想定されたためである。

²² 実際にはより複雑な計算や、論理的にはあり得るが実際には観察されなかった事例(論理的残余)をどのように扱うかなど様々な手続きが存在するが、本研究は方法論としてのQCAを解説することが目的ではないので必要な内容については実際のケース分析において補足する。

1 つめの理由に関しては、本研究では本格的な調査に入る前から筆者自身が各潜在的実践共同体のリーダーと交流があったことから、各自の勤務先の企業規模や職種、活動経緯などを知ることが可能だった。それらは当然統制されたものではないし、各人の持つ思いも人それぞれであったため、実践共同体の生まれた経緯も十人十色であろうと察せられた。もちろん研究である以上その中から一般化できる因果や傾向を見つけ出すのが目的であるが、各ケースの多様性をなるべくそのまま取り扱える分析方法が適していると考えられた。2 つめの理由については、ここまで多くの研究レビューをしてきたが、実践共同体は「そこにある(あるいは、みいだす)」か「(組織が)作る」という視点に立っており、今回分類した潜在的実践共同体のような存在についてその立ち上げから丁寧に分析したものは皆無と言ってよい。しかし本研究では続く 6 章においてその実践共同体が制度的になる様子を取り扱う訳であるから、コミュニティの初期段階で予め自発性を備えていることや、なぜそうなるのかと言ったことを丁寧に確認、議論する必要がある。しかしながら、3 点目の理由として、潜在的実践共同体はそもそもその存在に気付くことが難しい。そのため筆者がデータ収集可能な範囲を考えても数十例が限界であり、しかもそのすべてのデータを集めたとしても論理的に考えられるすべてのパターンを観察できるとは限らない。少数のデータでも分析が可能な手法が望まれた。

QCA はこれらの必要性を全て満たす手法である。本研究において最も重要な特長として、複数の原因条件が同時に存在することを許容するという点が、多様な背景を持つ調査対象のデータを扱うのに適している。他の定性的な分析手法では原因と結果の関係を一定程度規定してしまうため、コーディング結果の分析時に主となる説明にそぐわない概念の廃棄や、概念間の関係固定化によって他にもあり得た関係を捨象することが起こり得る。しかし QCA であれば各概念の組み合わせを多様に取り扱うことが可能である。また、定性分析と親和性が高い手法であるがゆえに探索的な研究にも適している。一度得られた式はその時点で仮説となり、研究者にさらなるデータとの対話を促す。「ひとたび実行された QCA がおこなうことは、研究者が新しい洞察を生み出すことを支援すること(Rihoux and Ragin, 2009 訳書 p.29)」なのである²³。そしてそれが少数データで可能なことで前掲の懸念点が全て解消する。田村(2015)は QCA が仮説検証型、理論発見型の双方で利用可能であることに触れつつ、それぞれの研究タイプにおける事例数や分析の閾値設定について目安を示している。その中で今回のような探索型の研究においては、確証的ケースは 1 つでもあれば良いとしている。そしてさらに重要なのが、QCA では実際には観測されなかったケースも取り扱いが可能な事である。この未観察ケースは理論残余と呼ばれ、真理表において論理的には因果経路が想定されるものの、実際に該当するケースがデータ内には存在しないものである。QCA の過程では、仮定的にこのようなケースも分析に取り込むことによってよりブール最小化を進めるという考え方がある。もちろん実際に存在しない以上、安易に用いるべきではないが QCA の最も重要な点は最後に得られた式の解釈である(Rihoux and Ragin, 2009)。統計的な処理における p 値のようなものはなく²⁴、あくまで得られた式が現実に即したものであ

²³ QCA 自体は当然仮説検証的にも利用可能である。そのような場合は定量研究と同じように先行研究から変数を検討しデータ収集するというリサーチデザインになる。

²⁴ QCA においても最終的に得られた式がどれだけの事例を説明できるかという被覆度や、その

るか、そこからさらに得られる洞察はないかというデータとの対話が最終ステップであり、ここでは研究者自身が当該事例についてどれだけ知識や経験を持っているかが問われる。この点においても長年調査対象と交流がある筆者には適している手法であると考えられた。

以上のことから **RQ1** の分析には **QCA** を採用した。その中でも **csQCA** を選んだのは、本研究ではインタビューデータや二次資料などのテキストからオープンコーディングによって原因条件を設定するからである。**QCA** が質的データの分析と親和性が高いと言っても、近年の経営学研究では統計的手法の補完、代替的に使われるケースの方が多いと言われている(横山, 2017)。つまり仮説検証的な使い方が主であると言えるが、だからと言って探索的な研究に適さないという訳ではない。**Rantala & Hellström(2001)**のようにインタビューデータから **QCA** に展開する研究もあるし、エスノグラフィー分野でのナラティブ分析や他の手法などとの併用への展望も持たれている(石田, 2010)。そこで今回は後述する **M-GTA** のコーディング手法を参考に各事例に関するテキストデータから概念を生成し、再度すべての事例に立ち戻ってその概念がデータ中に存在するかどうかを判定した。これにより、**QCA** のためのデータ生成から結果解釈までを同じデータに基づいて行うことができ、分析の一貫性を担保している。**M-GTA** を参考としたのはコード化のプロセスにおいても可能な限り定式化された手続きを踏むことで恣意性を排除するため、また、6章との関係からデータを同じ眼差しで見るためである²⁵。

4.1.2 6章で用いる **M-GTA**

M-GTA の概要

M-GTA はオリジナル版である **GTA**(Glaser & Strauss, 1976)、及びその後の議論における課題や混乱を乗り越えるために開発された定性的分析の手法である²⁶。**M-GTA** はオリジナル版の骨子である継続的比較分析法、理論的サンプリング、理論的飽和化を維持しつつ、その分析方法を簡略化、体系化したものである。その特徴は竹下(2021)によれば、3点にまとめられる。すなわち、1.認識論として独自の位置づけを明確にしたこと、2.分析手順を体系立てて整理したこと、そして3.生み出された理論が対人援助の現場で応用できることを志向したことである。

まず、質的研究ではどうしても意味の解釈という観点から分析結果が相対的なものになり、結果の評価も相対的にしか出来ないという **M-GTA** に限らない大きな課題がある。これについて木下(2020)は言語的分析を行う以上 **M-GTA** が社会構成主義的な基盤を持つことは否定していない

式が該当したケースの中で実際に結果が生じたものがいくつあるかという整合度などの指標はあるがあくまで補助的なものである。

²⁵ ただし5章の分析の主体はあくまで **QCA** である。**M-GTA** で求められる要件や手続きなどが守られていないため、**M-GTA** で分析したと言うことはしない。

²⁶ 木下(2020)はオリジナル版に連なる課題を3点に整理している。1点目はオリジナル版の評価が定まっていないこと。次に、1点目の原因としてオリジナル版著者の Glaser と Straus が対立し異なる主張をしてきたこと。そして、**GTA** が持っていた認識論としての素朴客観性への批判である。本研究の目的はこれらの方法論に関する課題や議論を検討することではないので、詳細は割愛する。

が、「言語の限界、語りで説明しきれない現象へのオープンさの窮屈感(p.354)」があるとしている。例として認知症の方の語りを例に上げ、逐語録だけでは意味が解釈しきれないケースがあることから、少なくとも言語の“外”にあるものに目を向けるべきであるとしている。M-GTA ではこの点について grounded-on-data、つまりデータに立脚して考えるということを徹底する²⁷。

次に、この grounded-on-data を実践するために M-GTA では分析テーマ、分析焦点者、分析ワークシート、理論的メモノート、概念、カテゴリー、コアカテゴリー、結果図、ストーリーラインといったツールや要素によって分析手順が明確に定められている。これが2点目の特徴である。これは M-GTA が初期に適用領域とした看護領域において、現場の専門職スタッフでも分析を可能にするという意図もあったが、方法の厳密化により反証可能性を持つことは他の社会構成主義的な質的研究法との大きな違いである(竹下, 2021)。これらの用語や手続きについては後ほど詳細を確認する。

最後に、このように認識論のレベルでは独特の立ち位置を取る M-GTA だが、それは前提として認識論に方法論が優先されるからである。方法論を優先するのは、現場への適用を行うためである。木下(2020)は「複雑な人間と複雑な他者との社会的相互作用、それが展開される複雑で変化を続ける環境を考えると、多様な解釈、説明力のあるモデルが相対的であることは限界ではなく、むしろ実践的活用においては強みといえる(p.26)」とし、M-GTAにおいては分析モデルが現場で応用されることはモデルの評価という意味を持つと位置づけている。そのため、現場で応用できるモデルを作り出すことが第一義なのである。そのため、M-GTA では社会構成主義的な意味の解釈を行いつつも、その分析プロトコルを明確に定めることで分析結果の厳密性、客観性を担保できると考えている。これが、方法論が認識論に優先するという点である。以上の3点が M-GTA の特徴である。

本研究で M-GTA を使用する妥当性

6 章では5章と異なり、最終的な分析まで一貫して M-GTA で行う。それはここで明らかにしたいのが組織と実践共同体のミクロなやり取りだからである。本研究では組織と実践共同体の関係性へ着目し、ここに正統的周辺参加の考え方を援用しながら全体像を明らかにしようとしている。そのためここで必要なのは、組織と実践共同体(あるいは個人)がどのようなやり取りをして、どのような変化が起こるのかという経時的なプロセスの分析なのである。M-GTA では単なる記述的な分析ではなくプロセス変容のメカニズムに焦点を置いて分析する。特に対人援助の現場を想定していることから、分析においても誰と誰の関係なのかということが重視される。本研究では実践共同体とのリーダーと企業側の代表者の関係性がこれにあたると考えている。この両者のやり取りの中で、実践共同他の位置づけが変容していく、すなわち潜在的な存在から制度的な存在へ変わっていくメカニズムを見つけることができれば RQ2 への回答となるのである。

制度的であるということについても、M-GTA で分析することについての妥当性がある。制度

²⁷ ここで言う grounded-on-data とは、逐語録のみならずそこから生成された概念や結果図などを用いて「ある概念が成り立つならば、どのような具体例がなければならないかという発想(木下, 2020 p.370)」をすることも含めた幅広いものである。

的であるということは、その実践が公式か非公式に関わらず、人々が当然と見なす相互行為の体系として存在しているということである。そうであるならば、この時実践共同体が何をしているのか、誰と関わっているのかは制度に関する議論をする上では捨象すべき内容ではないと言える。なぜならば、二重編みの組織について述べた通り、実践共同体がその性格を維持したままであるのか、完全に組織に包含されているのかでは全く意味が異なるからである。このような個別の変数化しにくいものを見ていく上でも、M-GTA のような当事者の語りを通じてケースに深く入り込む分析が必要となる。

当然語りを通じた分析手法は他にもある。そこで、本研究で M-GTA を採用することについて方法論としての妥当性の面も検討しておこう。まず M-GTA が実務への応用性を重視している点が挙げられる。服部(2020)は 2020 年時点で組織行動論が抱える問題の一つとして、研究成果が実務家に参照されていないというリサーチ・プラクティス・ギャップ問題があるとしている。M-GTA は現場への応用を分析モデルの評価と位置づける。つまり、このような観点を重視して M-GTA を用いること事態がリサーチ・プラクティス・ギャップ問題の解決に向けて踏み出していると考えるのである²⁸。

次に手順を厳格化し、反証可能性を持つことを志向している点である。手順の厳格化による科学性の担保という意味では 5 章で採用する QCA もよほど数学的で定式化されていると思われるかもしれない。しかしすでに述べたようにケースを変数的に取り扱うのではなく、語りを重視してその詳細な実践を描き出すためには、最後の分析部分まで M-GTA を使うことが望ましい。

ここまでの理由はオリジナル版の GTA でも満足できるポイントとなるが、M-GTA では対人援助の現場で活用することを想定しているのが本家 GTA との大きな違いである。これも本研究で M-GTA を採用する大きな理由となる。M-GTA では現場の専門職スタッフもこの手法を活用できるようにすることを念頭に置いていたのはすでに述べた通りだが、これは分析手順の簡略化と整理だけでなく、分析の範囲を極めて限定的に絞り込むことにもつながっている。これにより収集すべきデータの規模や内容が本研究の収集可能範囲とも合致し、現実的なリサーチが可能である。実務者は Glaser や Straus のような社会学者ではないため、M-GTA では社会的普遍性を持つ理論を打ち立てることよりも、限られた領域の改善方略を明らかにすることが目的視されるのである。これは先に上げたリサーチ・プラクティス・ギャップの問題につながる事にもなり、この手法の採用妥当性を裏付けるものとなる。

4.1.3 分析の手続き

QCA に関する分析手続きについては作業ごとに作成した真理表や結果を提示した方が読者の理解を助けると考え、具体的な内容については 5 章に譲りたい。ここでは全体を通じて関連する M-GTA のコーディング手続きについて解説しておく。

繰り返し述べたように、M-GTA では分析の手続きが明確に定められている。本項ではそれら

²⁸ 論文制作段階では分析モデルを作るまでが射程となり、分析モデルの現場応用はその後の取り組みとなる。しかし筆者としては当然その後の現場適用までを想定しており、本研究は現場の改善に寄与することを強く志向するものである。

の概要を確認しつつ、本研究での手続内容を明記していく。

(1)分析テーマの設定

分析テーマとは「分析によって明らかにする問いにあたるもの(木下, 2020 p.56)」である。そのため前章で記したリサーチ・クエスチョンが該当する。

(2)分析焦点者の設定

分析焦点者は「研究計画上設定される分析上の抽象的存在(木下, 2020 p.56)」とされ、インタビュー対象者であり、分析結果を適用する現場の還元先でもある。本研究ではいずれの分析テーマにおいても「実践共同体のコアメンバー」とした。実際のインタビューでは多くが代表者であり、そうでない場合でも、代表者に比肩する活動量や組織との交渉を行う幹事が対象となった。

(3)逐語録の作成

インタビュー内容は筆者によって文字起こしを行った。データは質的分析の支援ソフトウェアである NVivo にファイルとして保存した²⁹。

(4)分析ワークシートによる概念とカテゴリー作成

分析ワークシートは実際に逐語録から概念生成を行う際に使用する作業用フォーマットである。逐語録を確認しながら、複数の逐語録から共通した意味を持つものを概念として抽出し、書き出していく。そのため分析ワークシートは概念の数だけ作られる。分析ワークシートにはその概念に関連する定義、バリエーション(具体例)、理論的メモが併記される。このようにして抽出した概念をまとめたものがカテゴリーである。

本研究においては分析に NVivo を使用するため、ワークシートに必要な要素をソフトウェア上の各機能を使用することで代替した。概念生成はコード機能を使い、特定の概念を抽出した。この際に概念名と定義が明記される。一度コード化すれば、概念に該当する他の語り(バリエーション)が紐付けられるようになるので、これによりバリエーションの一覧が作成される。また、理論的メモについては各語りに対して付記できる注釈機能を用いて対応している。NVivo ではコードはツリー構造を取ることが可能なので、概念に上位階層を設けることでカテゴリーを整理している。

(5)結果図の作成

結果図とは概念の関連性を可視化したもので、分析結果全体を図示したものとなる。結果図は PowerPoint で作成した。概念生成が進むたびに既存の概念との関連性を検討することを同時並行的に進めた。これについては 6 章のみの作業となる。

²⁹ NVivo におけるファイルとは分析用に用いる各種データの事を指し、それぞれの逐語録はここに含まれる。そのためインタビュー対象者の数だけファイルは増える。それらを統合した研究全体のデータはプロジェクトという単位で管理される。

(6)理論的サンプリングによる継続的比較分析と理論的飽和化の判断

理論的飽和化とはそれ以上の分析が不可能である状態を指す。M-GTA では分析結果が理論的飽和に至ったかを確認するために、2 段階の確認を提案している。第 1 段階は小さな理論的飽和化と呼ばれ、分析ワークシートの内容から概念やカテゴリーの内容を検討し、それ以上要素が生まれないことを確認する。第 2 段階は大きな理論的飽和化と呼ばれ、結果図や全体のストーリーから分析内容が揺るがないことを確認する。いずれもすべてデータを参照しながら進めるというところに grounded-on-data の原則が反映されている。このようにデータを目的的に参照して概念を抽出したりカテゴリーを検討したりすることを理論的サンプリングという。継続的比較分析とは、このようなプロセスを様々なレベルで繰り返すことであり、オリジナル版 GTA から引き継がれた分析の骨子とも言える部分である。

(7)実践による検証

本研究では両分析テーマの内容について一部のインタビューーに確認してもらい、フィードバックを得た。しかし、より幅広い適用機会の創出には長期的な時間を要するため、今後の継続的な取り組みとなる。

4.2 調査対象

本研究の調査対象は東証プライム(インタビュー時期によっては東証一部)上場、もしくはそれに比肩する規模の組織に存在する実践共同体である。中小企業は含まれないが、大企業の子会社やホールディングスの一部である組織は本社の統制や IT システムの影響を受けることから対象とした。本研究では 6 章において組織と実践共同体の相互作用プロセスを見ていくことになる。その際に組織構造や事業規模が一定程度そろっていないとデータにノイズが混ざってしまい、本研究で明らかにしたいことが見えづらくなってしまうことを忌避したものである。一定の事業規模を持つ組織は経営環境や生じる課題が近い事に加え、外部への説明責任を有する事などから組織的状況が類似することが想定される。また、その状況が 1 章で取り上げた中原(2021)の指摘した人の関わり合いを阻む組織構造にもつながっていると考えられる。改めて指摘の内容を簡潔に述べると、組織体制の簡素化によって上司が部下をフォローできなくなること、成果主義や売上重視の影響で特定のハイパフォーマンス人材へ業務が偏ること、高度情報管理によってアクセスできる情報が少なくなることであった。従来はそれらが人と人の関わり合いによって補われていたが、現在ではそうっておらず個々人の学習機会を減じているという指摘である。調査対象はいずれもこの指摘の背景であるポストバブル期以前から存在するため組織体制の簡素化背景に合致するし、事業規模の拡大と外部への説明責任による圧力が強まると短期的な売り上げ意識の高まりや内部統制による情報アクセス権の縮小化が促進される。この条件に該当する組織に勤める人物について、筆者の知人からの協力、及びインターネット上での呼びかけにより 15 社、18 のコミュニティ、22 名の方にご協力を頂いた。対象の概要は章末の表 7 の通りである。

4.2.1 インタビュー対象

分析焦点者で設定した通り、具体的なインタビュー対象は潜在実践共同体の代表者、または幹

事とした。代表者に類する役割の方に限定したのは、2つの理由がある。1つは企業とのやり取りが発生する際に矢面に経つことが想定されるからである。組織と実践共同体のやり取りから生まれる相互作用を見ていくにあたり、直接フロントに立つ方のお話が重要である。2つめは重要な論点である自発性について、発起人にこそ聞かなければ意味がないからである。コミュニティの多くは発起人となる1名～数名を起点に活動を開始するため、最初に声を上げた人の意思や背景が重要となる。

特定個人を分析対象とすることで実践共同体内のメンバー同士のやり取りやそこからの変化などは見えづらくなってしまうが、本研究においてはそれも含めて実践共同体の振る舞いに表れると考える。これは6章で採用しているM-GTA分析における現象特性という考え方に基づいている。現象特性とは分析結果の柱となるカテゴリー生成に当たり、「当該研究の具体的内容をそぎ落したときに残る分析焦点者の動きを捉えたもの(木下,2020 p.58)」であるとされる。組織と実践共同体の関係性を議論しようとする本研究の方向性に照らすと、重要なのは実践共同体が総体としてどのような意識をもって組織と関わっているか。それがどのように表出するかである。実践共同体のグループ・ダイナミクスがどのようなものであるにせよ、最終的に代表者の語る内容は実践共同体としての意思決定と等しく、そこで取り上げられないものは組織との関係性において影響がないものと考えられるからである。実践共同体内部の変容や関わり合いが不要だとは言わないものの、その点について議論を深めることは本研究の趣旨と外れる部分もある。従って、内部の様子についても代表者から把握できる程度にとどめている。

4.2.2 本研究における「学び」

以後の記述において直観的に理解しにくい点として、各実践共同体が何を学んでいるのかという事がある。実践共同体は学習論として提起されたものではあるが、繰り返し取り上げてきた通りそこで示される学習とは単純に何らかの知識や技能を獲得するという事にとどまらない。社会的状況であるコミュニティと自己の相対化を通じてアイデンティティを形成することまでを含むものであり、本研究における実践共同体の定義としても改めて取り上げたものである。特に本研究ではそこから組織の実践共同体として議論を限定しており、それを踏まえての学習は1.知識の獲得や技能の熟達と2.それらを通じた個人の内的心理発達として整理した。

今回の調査対象においても、様々な背景から各自の興味関心領域に関する1のための活動は頻繁に行われているが、その内容は非常に幅広い。例えば表7のうちcom10や11はITエンジニアとして具体的な技術に関する勉強会やプロトタイピングなどが実践として取り上げられる。com5も中小企業診断士としてのベストプラクティスや最新情報の共有が行われているように、特定の専門職集団では具体的な領域が定まりやすい。一方で、それ以外の実践共同体では対象となる領域そのものが抽象的なため勉強会と一口に言ってもその内容は様々である。事業創出のためのデザイン思考やキャッチコピーライティングを学ぶケースもあれば、部門間の業務相互理解を深めることで日々の業務を円滑にしようという会もある。しかしインタビュー対象の項でも述べたように本研究の目的は組織と実践共同体の関係性を紐解くことであるから、1の学習については必要以上には紙幅を割いていない。その学習内容が何であっても「それが組織的に意味がある」という交渉がされるからこそ実践共同体は制度化する可能性を持つのであって、重要なのは

その交渉過程だからである。

この交渉過程における現象特性を代表者の語りを通じて見ていくことは既に述べた通りだが、その際に 2 の学びに着目してることが本研究における分析の要諦となる。また、その際に取り上げる具体的な実践についても組織と交渉された結果生まれたものとなる為、日々実践共同体が基礎的に積み上げている 1 の学びのための勉強会のようなものではなく、ある一時点における特異なものとなりやすい。例えば、日々の勉強会の結果が組織の目に留まって全社的な研修を請け負うといったケースの場合、研修の方に焦点を当てるという事である。com14 のように、会社の周年記念に様々なアイデアを出し合うといった元々の実践がすでに PBL(Project Based Learning) 的なものもあるが、本研究における記述はそのようなものが主体となる。

2 の学びに着目する理由は 2 点ある。まず、ここまでの議論の通り実践共同体の学びの議論においてこの観点が捨象されてきたからである。既に 1 の学びが引き起こされることは多数の研究で議論があるが、2 の学びについて検討を深めることでこの視点を取り戻す必要がある。次に、このことは 1 章の人材育成の課題で触れた人材のソフト面の育成、市民精神の涵養に繋がると考えられるからである。この点がデータから論じられれば、職場ではないコミュニティと言う場を組織における学習の一部と位置付けることができよう。

4.3 データ収集方法

データ収集は半構造化インタビューによって実施した。インタビュー冒頭で趣旨を説明し、録音の許可を取って取得した。組織名、個人名についても公開の可否を確認した。一部の協力者より公開不可の要請があったため、データの平仄を揃えるため全データの氏名と組織名を伏せ字としている。データの収集期間はグループ A の 4 名が 2017 年 4 月から 8 月にかけてである。これにより一定の概念生成はできたがデータが少ないと判断し、残るグループ B の対象者から追加でデータを収集した。グループ B のデータ収集は 2021 年 10 月である。最終的に得られたデータの録音時間は合計 27 時間 15 分(平均 1 時間 26 分 3 秒、最短 51 分 38 秒、最長 2 時間 47 分 35 秒)、逐語録の文字数は 302,152 文字であった。主な質問事項は、入社以降の業務とモチベーションの変遷、上司とのやり取り、実践共同体を発足しようと思った理由、具体的実践内容、活動開始後にあった組織関係者とのやり取りとそれに対する感情や行動、組織との関係性についてどのように考えているか、などである。

補足と資料として次のものを用いた。まず 2019 年 9 月に開催された ONE JAPAN CONFERENCE 2019 に参加し、有志団体の活動についての講演を聴講した。気づいた点はメモとして記録した。次に、一部のインタビューは zoom を用いた WEB 会議形式で行われた。この際に投影された資料は補足資料として受領した。この他、各団体がインターネット上で公開している活動記録や取材記録、書籍(ONE JAPAN, 2018)などを用いている。

なお、以降の文章においてインタビューの語りや読みやすさの都合から有志団体やコミュニティなどの単語を用いることがあるが、特に断りがない限りは潜在的実践共同体と同じ意味で用いている³⁰。

³⁰ 今回のインタビューの中には自らの活動を「有志団体活動」「有志」と呼称する代表者は多

4.4 小活

本章ではデータの分析方法とその取得元となる調査対象について述べた。小活としては、5 章では QCA 分析が複数条件の併存を許容するという特長を活かして、調査対象の持つ複雑な要素間の関係を一意に規定することなく扱うこと。そして、6 章の組織と実践共同体の関係性を紐解くプロセスでは M-GTA を用いることによって、組織と実践共同体のミクロなやり取りを見ていくことをあらためて強調しておく。調査対象については、その所属企業の条件や代表者に着目することの本研究における必要性を確認し、データの収集範囲の妥当性について明確にした。特に、実践共同体の議論では学習とは何かが直観的には理解しづらいため、改めて本来的な意味を確認した上で本研究において着目する点を明示した。これらのことを簡潔にまとめると、実践共同体の代表者らの視点を通じて、実践共同体の人々がどのような内的心理発達を遂げていったのかを組織との関係性に基づいて明らかにしていく、というのが本研究の調査方針と言えるだろう。次章以降はそれぞれの具体的な分析と考察を行う。

く、各語りの中ではそのまま書き換えずに用いた。本文においてもその前後で表現を揃えたほうがわかりやすい場合は同じ表現を用いている。

表7 インタビュー協力者概要

No.	対象者	性別	年齢(インタビュー当時)	実践共同体設立時年齢	主な活動内容	CoPNo.	業種	所属組織の従業員規模(人)	実践共同体設立年	Group
1	A	男性	30代後半	30代前半	アクセラレータープログラムの企画、主導	com1	通信	319,050	2015	B
2	B	男性	30代前半	30代前半	事業提案	com2	通信	319,050	2016	A
3	C	男性	30代後半	20代後半	部門横断の交流会・勉強会	com3	電機メーカー	253,540	2012	B
4	D	男性	20代後半	-	部門横断の交流会・勉強会	com3	電機メーカー	253,540	2012	A
5	E	男性	40代前半	40代前半	中途採用者による相互業務相談	com4	電機メーカー	253,540	2019	B
6	F	男性	50代前半	30代前半	組織内の中小企業診断士の交流会	com5	金融	138,161	2012	B
7	G	男性	30代後半	30代前半	風土改革を目的とした部門横断の交流会・勉強会	com6	電機メーカー	117,300	2015	B
8	H	女性	20代後半	-	風土改革を目的とした部門横断の交流会・勉強会	com6	電機メーカー	117,300	2015	B
9	I	女性	20代後半	-	風土改革を目的とした部門横断の交流会・勉強会	com6	電機メーカー	117,300	2015	B
10	J	男性	30代後半	30代前半	風土改革を目的とした部門横断の交流会・勉強会	com7	システムインテグレーター	114,714	2016	B
11	K	女性	30代後半	30代前半	風土改革を目的とした部門横断の交流会・勉強会	com8	電機メーカー	22,370	2018	B
12	L	男性	30代前半	30代前半	風土改革を目的とした部門横断の交流会・勉強会	com9	エネルギー	16,858	2019	B
13	M	男性	30代後半	30代前半	ソフトウェアエンジニアによる勉強会やプロトタイプング	com10	コンサルティング	13,430	2015	B
14	N	男性	30代後半	30代前半	ソフトウェアエンジニアによる勉強会や、対外的なカンファレンス	com11	システムインテグレーター	11,600	2014	B
15	O	男性	30代後半	-	ソフトウェアエンジニアによる勉強会や、対外的なカンファレンス	com11	システムインテグレーター	11,600	2014	B
16	P	男性	30代後半	30代前半	風土改革を目的とした部門横断の交流会・勉強会	com12	電機メーカー	10,177	2012	B
17	Q	男性	40代前半	30代前半	チーム横断での営業手法改善検討	com13	電機メーカー	10,177	2011	B
18	R	男性	40代前半	30代後半	組織50周年記念に向けた社内活性化	com14	住宅メーカー	8,895	2017	B
19	S	男性	40代前半	30代後半	業務改善アイデアの検討と実行	com15	製薬メーカー	6,596	2017	B
20	T	男性	30代前半	30代前半	風土改革を目的とした部門横断の交流会・勉強会	com16	製薬メーカー	5,485	2014	A
21	U	男性	30代後半	30代前半	企業内大学の設置やアルumnネットワークの組織	com17	教育	2,429	2015	B
22	V	男性	20代後半	20代後半	風土改革を目的とした部門横断の交流会・勉強会	com18	小売	9,452	2015	A

※CとDを除き、同一団体はグループ形式でインタビューを実施している。

(筆者作成)

第5章 潜在の実践共同体が組織内に生まれる背景

5.1 QCA の結果

本章では潜在の実践共同体がどのように生まれるのか、という RQ に対して QCA を行いその結果を考察していく。1 節にて手続きを交えて事前のデータ処理結果について述べ、2 節においてその結果考察を行う。

5.1.1 原因条件となる概念と結果の判断

原因条件については後述する M-GTA の手続きに沿って概念の生成とカテゴリー化によって作成した。概念をそのまま個別の条件に設定すると QCA 分析に最適な条件数を越えてしまうため、類似概念を取りまとめたカテゴリーを分析に用いることとした。中規模 N 程度の分析にあたっては原因条件の数は 5～7 個程度が適切であるとされている(田村, 2015)。条件が多すぎる場合はさらにそれを絞り込む手続きが必要となるが、本研究ではカテゴリーに集約した段階で 7 つを越えることはなかったためその手順は不要となった。分析にあたってはその後各カテゴリーがそれぞれのケースに存在するかを改めて確認し、存在する場合を 1、存在しない場合を 0 として設定した。概念とカテゴリーの関係は表 8 の通りである。以下、各カテゴリーの内容について述べる。

表 8 原因条件として抽出されたカテゴリー一覧

カテゴリ名	定義	下位概念
コミットメント	組織の現状に不満はあるが退職することは選ばない	辞めることへの恐れ 愛着 都合の良さ 会社への恩
フラストレーション	現在の仕事に満足していない状態	つまらない仕事 理想と現実のギャップ 窮屈さ 疎外感
野心	業務を通じて自身の利益を獲得しようとする意志	主役感 面白いことをやりたい 組織を使う意識
規範的意識	組織の誰もが肯定するような社会的、組織的な規範を掲げて活動する	離職者への危機感 組織の課題 社会的規範 組織方針に従う
外部の刺激	類似経験のある第三者との相互作用	越境経験 過去の蓄積
仲間	同じ境遇の仲間と結託し、ゆるやかに活動をスタートする	-

(筆者作成)

コミットメント

ここでいうコミットメントは学術的に定義されたものとは厳密に異なるが、下位概念がそれぞれそのような特徴を持つことから便宜的にこのようなカテゴリー名とした。鈴木(2002)は様々な組織コミットメント概念を整理した結果、多くの研究において情緒的コミットメントと功利的コミットメントの側面が含まれていることを指摘している。今回のケース群でもこの2つの要素を含む語りが確認された。功利的コミットメントにあたる「辞めることへの恐れ」や「都合のよさ」については次のようなものがある。

なんだろうな、生々しいと多分辞める勇気もなかったんだろうなっていうそういうところでね。と言ってもこの会社でなんか俺これやったぜってのが言えて辞めたかったなっていう、もうそこなんですよねえ。

(辞めることへの恐れ—A氏)

給料が高いんで、その安定と給料をもらいながら楽しいことやって言うのが多分うちのパターンだと。そっちな気がしますね。

(都合のよさ—M氏)

他方、情緒的コミットメントにあたる「愛着」や「会社への恩」についての語りは次のようなものである。

そうなんですよこれ(理念)みんな(資料に)入れるんですよ。これ地味にすごくないですか。みんなが好きなんですこれ、ほんまに。「(企業理念の一文。企業特定できるため筆者により割愛)」とかみんな好きなんですよ。

(愛着—Q氏)

綺麗な言い方をすれば、良いと思った会社に入っていて、お給料ももらっていて、そこでもらった恩みたいなものを返したいと思うことはあります。やめたいとも思わないし、消去法で今の会社にいるわけでもない。だから、今いるところでやってるっていうのはありますよね。

(会社への恩—T氏)

これらの語りは「なぜわざわざ会社の中でこのような活動をしようと思ったのか」という問いに対して発せられている。実はこの裏には次に取り上げるフラストレーションや大義名分などに紐づく、組織に対する様々な感情が並置されている。ただ、いずれの感情にせよ辞めるのではなく組織に居続けるということを明確に語っているケースは条件に該当、そうでないものは非該当とした。

フラストレーション³¹

フラストレーションは仕事に対して満足していない状態である。下位概念として「つまらない仕事」「理想と現実のギャップ」「窮屈さ」「疎外感」から構成される。多くは入社後の業務とモチベーションについての質問についての語りが該当する。

30 歳でお酒飲んでる時の酒のあてが上司の文句、会社の文句でね。だんだん話のネタも尽きてきて結婚もしちゃうと、女性の話とかどっか遊びに行くっていう話が更新されず、そう思った時にこれ他責だなと。上司見た時にも、上司達も同じように誰々の悪口を言ったり文句を言ったりしてて、この後 20 年 30 年それやり続けるのってどうなんだろうっていうのは思っていました。

(つまらない仕事—P 氏)

現場の子って、KPI を追うことが中心。やってることはただの販売じゃんって思ってる子もいるし、その理念とのギャップを感じて辞める子もいます。

(理想と現実のギャップ—V 氏)

最初は配属になってる部署がもちろんあるんですけど、ほんまに身近な例で、(会社のビルが)北棟と南棟とで分かれてるんですよ。それだけで組織の人が交流しないんですよ。あの同じ事業部なんですけど、部門は違うけど、同じ事業単位の部にいるのに若手すら交流がなくて。

(窮屈さ—Q 氏)

「あなたはこの仕事だけやっていればいい」って言われるんで、貢献感も下がるんですよ。自分にできることは無い中で会社はドンドン悪くなっていくんで、モチベーションはすっごく下がるんですよ。

(疎外感—D 氏)

フラストレーションの源泉はわかりやすく、P は同世代の人間で話題になることが仕事にまつわる愚痴になってしまうことを他責と表現し、このままでは行けないという危機感を覚えたことを語っている。ロールモデルである上司が同じ状況であることから、なおさらその思いが強くなっているのである。

上司からの影響がより直接的に出ているのが「理想と現実のギャップ」と「疎外感」である。組織的規範として与えられた仕事や数字を全うするということだけを要求されるというコミュニケーションを通じて、入社当時に共感した理念との乖離を感じる V のケースや、組織に大きな問題があるにも関わらずそのことには全く触れられずに強権的に仕事を押し付けられる D のケースが該当する。どちらのケースも、本来は従業員が組織やその理念のためになにかしたいという思

³¹ 後述の通り QCA 分析で扱う原因条件としては取り下げることになるのだが、以後の議論でこの内容を踏まえることがあるためここで取り上げておく。

いを持っているのに、上司がそれを無視するという状況になっていることがわかる。

上司とのやり取りだけではなく、組織の構造や風土に対してのフラストレーションもある。Qは転職した当時、周囲に様々な知識を持っている人が多いと気づいたが実際にその知識を活用している社員がほとんどいない事に気付いたという。この語りはそれに気づいた象徴的なシーンである。

以上のことから、仕事において組織構造や上司とのやり取りなどを原因にモチベーション低下や不満を語ったケースは条件に該当とした。

野心

野心は個人的な利益を業務や組織の資源活用を通じて得ようとする意志である。下位概念としては「主役感」「面白いことをやりたい」「組織を使う意識」の3つから構成される。これも大半は「なぜこのような活動をしようと思ったか」という問いに対して語られている。具体的な語りは次の通りである。

(組織の課題に対して)誰かがやらなあかんねやっていうのが多分自分にあって、僕がベンチャーやスタートアップの同性の経営者とか外資で活躍してる人らとか見て、おそらく何者かになりたかったんじゃないかな、とかは思います。ヒーロー願望みたいになるかもしれないことだけど。

(主役感—C氏)

N: やっぱエンジニアなので技術が好きなんですよ。なので、趣味と変わらないところはありますね。

O: すごい人がどういうことに興味があるのかとか、何喋ってるのかとかそういうところから始まった気がする。

(面白いことをやりたい—N氏、O氏)

ちょっと客観的に見るとですね、うちの会社って、実験台として面白いんですよ。一番客持ってるしデータ持ってるから。で、これ外出ちゃうとこんな実験台を自由に使わせてもらえる環境ないんですよ。だからなんか、この組織のために貢献したいみたいのとか業界のために貢献してみたいってのが半分くらい。一方でこの実験台手放したくないって思いは同じ様にありました。何かこのデータで新しいことやろうと思った時に、まあ日本にはなかなかこの組織以上にデータ持ってる会社ってあんまりないんですよ。

(組織を使う意識—F氏)

C氏が誰かがやらなければならないという使命感と同時に、自分自身にも何者かになりたかったという願望があったことを認めている。N氏やO氏はエンジニアとしてのアイデンティティが強く感じられる語りとなっており、組織のためとか誰かのためではなく純粋に自己研鑽を積みたいたいという思いが表れている。F氏は組織の持っている資源に対して価値を感じており、それが自分のやりたいことに非常に有用であることを述べている。

野心は直接的に自発性を示すカテゴリーである。これらの語りが示す通り自発性そのものはかなり利己的である。ただ、C 氏の意識が組織の課題に向いていたり、F 氏が業界貢献を意識したりと、様々な感情が入り混じっていることも察せられる。ここではそういった背景はいったん捨象し、利己的な動機が含まれていれば条件に該当するものとした。

規範的意識

規範的意識は組織の誰もが肯定するような社会的、組織的な規範を重要視する姿勢を指す。下位概念としては「離職者への危機感」「組織の課題」「社会的規範」「組織方針に従う」の4つから構成される。つまり、離職者が出てしまうのは良くない、組織上重要な課題に対処せねばならない、自組織も社会的に重要なことに取り組まねばならない、組織の決定には従うべきだ、このような意識である。これらの概念に関わる語りは、代表者らが実際に活動を旗揚げするまでの過程を話してもらう中で登場する。

入社2〜3年目の子が結構転職してるみたいな話を聞いたんですね。やめちゃってる人が多い世代があると。そういう話を聞いて、なんかうちの会社元気がなくなってきてるかなとか、このまま行くとやばいんじゃないかと。

(離職者への危機感—L氏)

うちみたいなインフラの会社はこれから終わっていくんですよ。契約者がいなくなっていく中で、どうすればいいのか。(組織は)そこがわからないんです。

(組織の課題—B氏)

うちの会社は日本の縮図であると。合議制だったり、日本人男性社会だったり、おじさんね特に。流動性がなかったりとかして。なので、他の大企業の人も言ってると思いますけど、うちの会社が変われば、日本は変わる。少なくとも大企業は変わって思っていた。

(社会的規範—C氏)

会社好きだから会社のメリットになることを考えてやってたかな。それは中心です。で創業者の話とかが出てきてる研修の中で、やっぱり、よりそのすごさとか、大切さみたいなのが結構出てきたりしたんすよ。その一例としては多分CSRとか社会に対して優しい事っていうのが僕らの会社のアイデンティティだったりするのね、もともと。それ今やってないじゃん、っていうのがあるから。でもそういう事やりたくて入ってきてる子とかいるんですよ。じゃあそれやっちゃおうぜって。

(組織方針に従う—P氏)

これらの概念をまとめてカテゴリーとしたのは、野心と対比的に公的な利益を意識した自発性と捉えられるためである。事業上の課題や、同年代の同僚の退職は代表者らにとっても他人事ではない。単に自分達の活動を正当化する方便として掲げるには身近過ぎる問題なのである。L氏

やB氏の語りからは、それぞれの課題が他人事ではないという切迫感が表れている。若手の離職や事業課題は、一人の社員として看過できない問題なのである。

それよりも相対的に大きな目線で課題を捉えているのがC氏とP氏である。P氏は創業者の唱えた理念が今実践されていない事を残念に思っていることが読み取れる。それ自体は喫緊の課題ではないとしても、組織の存在意義として、何よりそれに共感していた自分達にとって非常に重要な問題なのである。C氏に至っては、その課題感はより広く、ジェンダーや人材流動性などの社会課題まで拡大している。このレベルまで課題感が抽象化すると、それこそ活動の正当化ではないかという見方もできるのだが、近年のSDGsへの取り組みやESG投資などの浸透により、企業にはよりエシカル(倫理的、道徳的)であることが求められるようになってきている。近年では採用活動においてエシカル採用を謳う企業も出てきており、若手社員がこのような社会問題に目を向けることが即座に不自然とは言い切れないだろう。今回のインタビュー対象者の多くが若手社員であることも鑑み、この条件においては組織だけでなく社会などの外に向けた自発性が語られたものも該当とした。

外部の刺激

外部の刺激はコミュニティとは関係のない第三者との相互作用が発生することである。その対象者は社内にも社外にも存在し得るため、下位カテゴリとしては「越境経験」と「類似コミュニティの存在」から構成される。このカテゴリに関連する語りは、主に組織との関係性をどのように考えているかという話題の中で出てきたものである。

入社して2~3年ぐらいからずっとパブリッククラウドって言われるアマゾンのクラウドとかずっと触ってた人間なんですけど、ITの界限ってコミュニティとかそのオープンソースでなぜかこう、みんな報酬がないのにみんなでコミットして行って(ソフトウェアを)作るとかっていうのがすごい盛んなんですよね。

(越境経験—M氏)

(同様の活動が)結構このコミュニティをやる前から散発的にはあったんですね。で、(筆者と知人の)Aさんはグループ会社にいたんですよ。で、このコミュニティをやろうと思ったきっかけはAさんなんすよ。(略)facebookにですね、若手開発者コミュニティというのがあって、それぞれがやってる勉強会とかを告知すると。

(類似コミュニティの存在—N氏)

自組織を考えた時に、その在り様に気付くきっかけとしてM氏のように越境経験を挙げるケースは多く、約半数の10人のインタビューイが同様の経験をしていた。この中にはM氏のような業界関連コミュニティに顔を出す者もいれば、転職という形でやってきて過去の経験から相対化して現在の組織を見つめる者、そしてひたすら組織の外に出かけて行って飲み会をし続けたという者もいる。

もう一方のN氏の語りの通り、インタビューをしていて度々聞かれたのは類似コミュニティの存在である。過去に同様の活動があったというケースや、現在進行形でお互いに協力していると

いうケースなど様々である。代表者らはそういった人々や、その活動の痕跡を通じて自身のコミュニティについて考えを深めることができると考えられる。

したがって、この条件においてはコミュニティ外の人物や成果物との関係性が認められる語りがあるものについては該当扱いとした。

仲間

仲間とはコミュニティの一員となるような、同じ境遇にある人々である。そのため、同じ境遇の仲間と結託し、ゆるやかに活動をスタートすることをカテゴリーの定義としている。下位概念はない。これについての語りは主に実践共同体発足時の話題として出てきた物である。具体的な語りは次の通りである。

仕事の愚痴大会しようぜ。デトックスやろデトックスやろって言って、愚痴の話から始まっていったらなんか愚痴が集まって、どうしていきたくって徐々にその愚痴のふきだまりからポジティブ系に……何か集まりながら変わっていったんですよ。

(仲間—Q氏)

表立ったテーマにはしてませんが、また初回の頃って飲みにも行けたんで³²、「明日はもっと見返してやりたいよね」みたいな、どっちかっていうと結構もっとストロングなワードが飛び交ってましたね。

(仲間—E氏)

ハッカソンの運営してると何故かそういう手の動く若手達がうにようによと集まってくる。社内にも(そういうことやってる人が)いたんだっていうのを見つけて。

(仲間—M氏)

ここで言う「ゆるやか活動をスタートする」というのは個々人が偶然似たような活動をしていることを知ったり、相互交流によって意見を同じくしたりすることを指している。コミュニティとしてはまとまっていないが、その芽となるような実践が始まる段階であり、Wenger et al.(2002)の提示した実践共同体の発達5段階モデルにおける「潜在」フェーズにあたるものと考えられる。こういった行動が語りの中に表れていたケースは条件に該当するものとした。

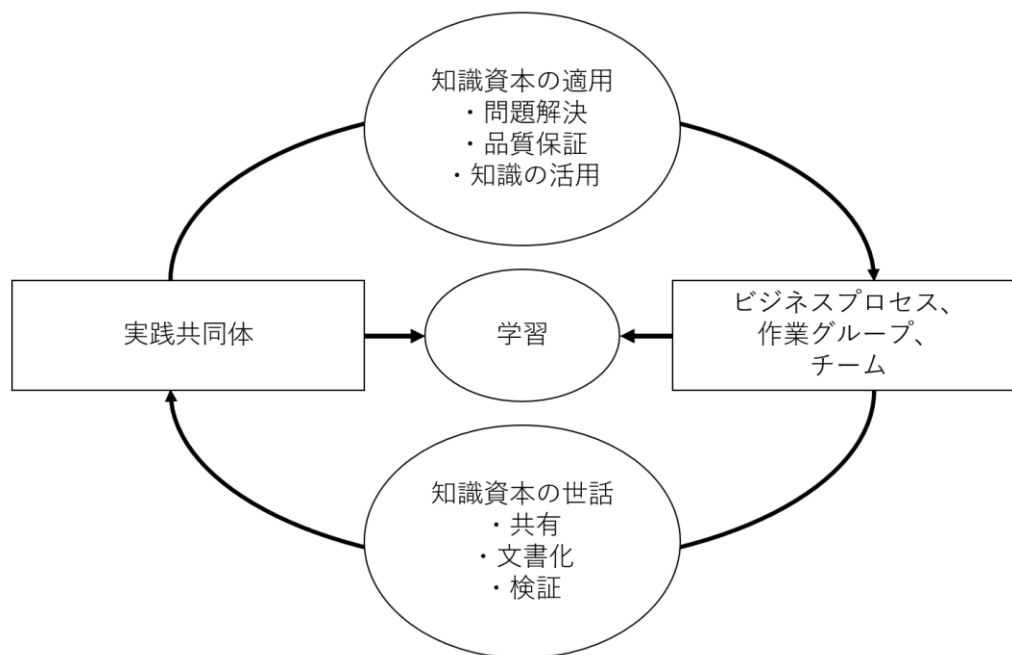
結果である二重編み組織の判断

なお、既に述べたように結果として設定する条件は二重編みの状態であるかという観点で判断した。この判断にあたり、二重編み組織か否かを判断する指標が必要となるが、二重編み組織について言及した主要な研究(Mcdermott, 1999; E. Wenger et al., 2002)において明確な定義は述べられておらず、2章で挙げたような知識循環と学習の特性が強調される。この点について松本(2012)はマトリクス組織など重層性のある組織構成との違いについて検討した上で二重編み組織の条件を次のように見出している。すなわち、実践共同体と公式組織の両方に所属すること、そこに多重成員性に基づく学習サイクルがある事である。これは図7のようにまとめられる。また、

³² 当時はコロナのパンデミック前で頻繁に飲み会が開催されていたとの趣旨。

その上で実践共同体と公式組織には適切な「距離感(p.96)」が必要であるとした。実践共同体が公式組織に取り込まれてしまい現場の課題に注力しすぎると新たな知識創出が行われなくなるためである。本研究でもこの観点に基づいて結果の該否判定を行った。具体的には 1.実践共同体のメンバーが公式な職務の経験も踏まえて実践に取り組んでいること、2.実践共同体の実践に対して組織が何らかの支援を行っていることである。1 については実践共同体の実践が事後的に公式な業務となった場合も含む。多重成員性の有無を判断するならば 1 だけで十分だが、本研究が着目している実践共同体が制度化していくという点については考慮されないことになる。そのため、実践が組織に知覚され、その意味が交渉されると想定すると、そこには組織の関与が発生してしるべきである。二重編み化するという帰結を前提にすればその関与はポジティブなものとなることが想定されるため、2 の組織からの支援を条件として追加している³³。以上の検討の結果、各事例における条件と結果に対する該否の結果を表 9 に示す。

図 7 多重成員性の学習サイクル



(Wenger et al., 2002 訳書 p.53 を元に筆者作成)

³³ 条件 2 については本研究独自の視点と言うよりは、実質的に必ずこのような形になることを改めて明文化したものでもある。実践共同体の発展プロセスを論じている Wenger et al.(2002)においては二重編み組織の概念が議論序盤で取り上げられた上で、そこに至るプロセスとして組織からの支援の在り様が議論されている。実践共同体と公式組織に重なって所属する多重成員性そのものは単独でも成立し得るが、それが二重編み組織として機能し、さらには公式な業務への影響力を持つようになるにあたっては組織の支援は必須であると考えられるべきである。

表 9 各事例における条件と結果の該否

CoPNo.	原因条件						結果
	コミットメント	フラストレーション	野心	規範的意識	外部の刺激	仲間	二重編みとなった
com1	0	1	1	1	1	0	0
com2	1	1	1	1	1	0	1
com3	1	1	1	1	1	1	1
com4	0	1	0	1	1	1	1
com5	0	0	1	0	1	1	0
com6	1	1	1	1	0	1	1
com7	1	1	1	0	0	1	1
com8	1	1	1	0	1	1	0
com9	1	1	1	1	1	0	0
com10	1	1	1	1	1	1	0
com11	0	1	1	0	1	1	1
com12	1	1	1	1	1	1	0
com13	1	1	1	0	1	1	0
com14	1	1	1	0	0	1	0
com15	0	1	0	0	1	1	0
com16	1	1	1	0	1	1	0
com17	0	1	0	1	0	0	1
com18	1	1	1	1	1	0	0

(筆者作成)

この段階で「フラストレーション」はすべてのケースに該当した。QCA では全てのケースにおいて共通する条件は除くものとされているため、分析から除外することとした。その結果、原因条件としてコミットメント、野心、規範的意識、外部の刺激、仲間の 5 つを用いることとした³⁴。なお、分析ソフトウェアにてそれぞれの略号は表 10 の通りである。また、以後の記述において各略号に～(チルダ)がつく場合は否定を表す。

³⁴ フラストレーション自体は活動の動機として重要な要素であることは想定されるが、QCA 分析そのものは原因条件の意味を斟酌するものではないため分析手続きに従うことを優先した。しかし依然として事例を解釈する上では捨象すべきではないと思われるので、この点については分析結果とフラストレーションとの関連性を考察において検討する。

表 10 条件と略号

種別	カテゴリー名	略号
原因条件	コミットメント	CMT
	野心	AMB
	規範的意識	JCS
	外部の刺激	ADV
	仲間	FRD
結果	二重編み組織	DBL

(筆者作成)

5.1.2 fs/QCA による分析手続き

分析にあたっては QCA の考案者である Charles Ragin が中心となって開発された fs/QCA(ver.3.0)を使用した。本項では分析内容とその際に得られたデータについて述べる。

必要条件分析

QCA 分析では事前に強い影響を持つ必要条件が存在しないかを確認する。分析の結果得られた値を表 11 に示す。Schneider & Wagemann(2012)は Ragin(2006)の議論を参考として必要条件として見なすには整合度が 0.9 以上あるものが該当するとしている。二重編み化したケースにおいては今回それに当てはまる条件は存在しなかったが、二重編み化しない場合においては野心 (AMB)と外部の刺激(ADV)が必須条件として抽出された。

表 11 必要条件分析の結果

原因条件	二重編み化した		二重編み化せず	
	整合性	被覆度	整合性	被覆度
CMT	0.571	0.333	0.727	0.667
~CMT	0.429	0.500	0.273	0.500
AMB	0.714	0.333	0.909	0.667
~AMB	0.286	0.667	0.091	0.333
JCS	0.714	0.500	0.455	0.500
~JCS	0.286	0.250	0.545	0.750
ADV	0.571	0.286	0.909	0.667
~ADV	0.429	0.750	0.091	0.333
FRD	0.714	0.385	0.727	0.615
~FRD	0.286	0.400	0.273	0.600

(筆者作成)

真理表分析(十分条件分析)

続いて各条件とケースを対応させた真理表を作成した。二重編み化したケースの真理表を表 12 に、二重編み化しなかったものを表 13 に示す。原因条件が 5 個なので論理的に想定される条

件の組み合わせは $32(=2^5)$ 通り存在するが、実際に事例が該当したのはいずれのケースも 10 通りの組み合わせであった。これは真理表では Con として C1~C10 として示されている。number 列が実際にその条件組み合わせに該当した事例の数、DBL 列はその組み合わせが結果につながると判断された場合に 1 が入力されている。この時、論理的に矛盾する経路が発生する。すなわち、同じ組み合わせの中に異なる結果を有するケースが混在する場合がある。このような場合、まず条件自体の過不足や事例と条件の当てはまりについて対話的な検討を繰り返し、この矛盾が解消できるかを試行することが推奨される。本研究では概念をカテゴリーとして統合したり、その過程で追加の概念生成や棄却をしたりと検討を繰り返し、その結果が表 8 となっている。しかし論理的矛盾を完全に解消することは難しかった。完全に矛盾が取り除ききれない場合はその条件組み合わせを結果につながるものとするかは分析者が判断することとなる。判断にあたって、分析者は素整合度を設定する。素整合度とは、ある原因条件の組み合わせが該当するケースにおいて、実際に結果が生じた物の割合である。今回は少数データによる探索的な分析となるため、田村(2015)に従い 0.5 を閾値として設定した。例えば、表 12 の C4 に該当する事例は 2 つあるが、その中で実際に二重編み化したのは 1 事例であるため素整合度が 0.5 となっている。一方で C6 は 3 事例中 1 事例しか二重編み化していないため素整合は 0.333 である。今回素整合度 0.5 を優位水準とすることで C4 は DBL=1 となるが、C6 は DBL=0 となる。ソフトウェアによってすべての条件組み合わせにこの閾値が適用され、この段階で論理残余は真理表から除かれる。論理残余とは、論理的には考えられるが実際に観察されたケースが存在しない、つまり number 列が 0 の条件組み合わせである。

表 12 真理表(二重編み化したケース)

Con	CMT	AMB	JCS	ADV	FRD	number	DBL	素整合度
C1	0	0	1	1	0	1	1	1
C2	1	1	1	0	1	1	1	1
C3	0	0	1	1	1	1	1	1
C4	1	1	0	0	1	2	1	0.5
C5	0	1	0	1	1	2	1	0.5
C6	1	1	1	1	0	3	0	0.333
C7	1	1	1	1	1	3	0	0.333
C8	1	1	0	1	1	3	0	0
C9	0	1	1	1	0	1	0	0
C10	0	0	0	1	1	1	0	0

(筆者作成)

表 13 真理表(二重編み化しなかったケース)

Con	CMT	AMB	JCS	ADV	FRD	number	~DBL	素整合度
C1	1	1	0	1	1	3	1	1
C2	0	1	1	1	0	1	1	1
C3	0	0	0	1	1	1	1	1
C4	1	1	1	1	0	3	1	0.5
C5	1	1	1	1	1	3	1	0.5
C6	1	1	0	0	1	2	1	0.333
C7	0	1	0	1	1	2	1	0.333
C8	0	0	1	1	0	1	0	0
C9	1	1	1	0	1	1	0	0
C10	0	0	1	1	1	1	0	0

(筆者作成)

この真理表を基に十分条件分析を行った。fs/QCA では分析時に各原因条件の該否のどちらが結果に影響を与えるのかを設定する。表 12 では全ての条件の存在が結果に影響すると想定しているため、分析時の設定として **Present** を選択して分析を実行した。一方表 13 においては逆の関係となることから **Absent** を選択している。設定画面の例は図 8 の通りである。結果を表 14 に示す。

図 8 原因条件の該否設定

Intermediate Solution ? X

Should contribute to DBL when cause is:

Causal Conditions:	Present	Absent	Present or Absent
CMT	☒	☐	☐
FRS	☒	☐	☐
AMB	☒	☐	☐
JCS	☒	☐	☐
ADV	☒	☐	☐
FRD	☒	☐	☐

OK Cancel

(筆者作成)

表 14 十分条件分析の結果

経路	二重編み化した			二重編み化せず	
	R1	R2	R3	R4	R5
CMT		○	×		
AMB	×	○	○		○
JCS	○			×	
ADV	○	×	○		○
FRD		○	○		
素被覆度	0.29	0.29	0.14	0.55	0.81
固有被覆度	0.29	0.29	0.14	0.18	0.45
整合性	1	0.67	0.5	0.75	0.75
解被覆度			0.71		1
解整合度			0.71		0.73
該当事例	2	2	1	6	9

(筆者作成)

5.1.3 結果

fs/QCA では分析の結果、複雑解、中間解、最簡解が提示される。複雑解は論理残余を用いず、最簡解では全ての論理残余が用いられる。中間解は、各条件組み合わせを基に、結果的に意味の通る論理残余のみを利用する。具体的には原因条件の間で、ある条件がもう一方の必要条件となると、その前提が守られる。観察された事例において部分的に成立する必要条件が破綻しない論理残余だけが用いられるのである。この性質により、一般的に中間解は他の 2 つよりも優れた結果を導くとされている(Rihoux & Ragin, 2009)。少数事例によって分析を行う QCA では、観察できなかった可能性である論理残余を用いることによって論理的に解の節約性を高めることができる。今回の結果では最簡解は式が節約されすぎて解釈が困難であった。また、複雑解と中間解では一部を除いてほぼ結果が同じであったことから、論理残余を用いる中間解を採用した。今回収集されたケースは限られた範囲であるため、論理残余を用いて収集し得なかったケースの結果についても考慮すべきと考えたからである。結果として得られたブール式について二重編み化したケースから見ていくと次の通りである。

$$\sim\text{AMB}*\text{JCS}*\text{ADV} \quad (3)$$

$$\text{CMT}*\text{AMB}*\sim\text{ADV}*\text{FRD} \quad (4)$$

$$\sim\text{CMT}*\text{AMB}*\text{ADV}*\text{FRD} \quad (5)$$

それぞれの項において～(チルダ)は否定を表し、*(アスタリスク)は論理積を意味する。従ってこれらの式を要約すると、後に二重編みの組織になりやすい潜在的実践共同体は

1. 「野心」を持たず「規範的意識」に基づいて「外部の刺激」を受けている時、または、
2. 「コミットメント」と「野心」を兼ね備え、「仲間」がいて「外部の刺激」には頼らなかった時、または、
3. 「コミットメント」はないが「野心」を持って「仲間」とともに「外部の刺激」を得た時

に生まれると考えられる。

次に二重編み化しなかったケースにおけるブール式は次の通りである。

$$\sim \text{JCS} \quad (6)$$

$$\text{AMB} * \text{ADV} \quad (7)$$

これらの式から言えることは、

1. 「規範的意識」を持たずに、または
2. 「野心」と「外部の刺激」を中心として

生まれた実践共同体は、以後の活動を経ても二重編み化しづらいと考えられる。

これらの解の整合度、被覆度はともに 0.7 以上となった。解整合度に限定した一般敵な水準目安はないが、整合度全体の議論として Schneider & Wagemann(2012)は 0.75 という目安を示しつつも、研究特有の特徴に照らして閾値の妥当性を正当化すべきとしている。また、田村(2015)は探索的研究での指標を 0.5 として 1 つでも確証事例が存在することを目安としている。そして Rihoux & Ragin(2009)は分析結果から得られる式はその後続く解釈段階の始まりであるとして、事例に基づいて条件組み合わせと結果のつながりについて検討すべきとしている。

今回の場合原因条件を客観的指標ではなくインタビューからのオープンコーディングによって作成しているため根拠となるデータが主として語りの範疇に限定される事、そして研究の方向性が探索的であることなどを考えると、この解整合度は許容範囲であると考えた。また、二重編み化したケースにおいてはそれぞれの条件組み合わせにおいて確証事例があることから解釈上大きな問題はないと考えた。一方の二重編み化しなかったケースについては解がかなり節約された結果、条件に完全に合致する確証事例はなかった。しかし解被覆度が 1 と高いことから、解の節約性の高さは個別の状況を指しているのではなく、事例全体に通じる共通の二重編み化失敗要因であると考え、二重編み化したケースとの対比的な解釈が可能であると考えて分析を終了した。

5.2 考察

本章では実践共同体の設立時点に焦点を当て、その動機と状況がどのようなメカニズムを形成するのかを検討する。まず QCA の結果をどのような動機として理解できるのかを考察した後、それらの具体的な事例に基づいて実際の状況を理解する。

5.2.1 QCA から導かれる動機の種類

今回のケースで二重編み組織となったケースは 7 つあるが、そのうち R1~R3 で説明されるものの割合はそれぞれ 14%~29%程度、合計で 71%であった。素被覆度と固有被覆度が全く同じ値であるという事は、それぞれの領域は重複していないことになる³⁵。つまり、特定の偏った条件があるわけではなく、潜在的実践共同体が生まれるにあたっては多様な背景があると考えた当初の想定は的を射ていたと言える。

それぞれの組み合わせの特徴を見てみると、R1 に固有の要素は「野心」が明確に否定され、「規範的意識」が必要とされる組み合わせである。つまり、利己的なものではなく利他的な自発性によって行動が喚起されているケースと言える。R2 に固有の要素は「コミットメント」を有し、「外部の刺激」を必要としない事である。R3 とも共通はするが「仲間」の存在も認められることから、仲間とともに組織に居続けることを志向した内向的な自発性と捉えられよう。R3 については逆に「コミットメント」を明確に排したところが特徴である。組織に居続けるつもりがないことが明言されており、一方で「野心」は持っていることから組織の中で利己的な自発性を発揮していると考えられる。

二重編み化しなかったケースの結果はこれと非常に対比的である。二重編み化しなかった 11 事例のうちすべてが R4 と R5 で説明されることとなった。いずれの式も素被覆度よりも固有被覆度が小さいという事は、相互に重複しつつ全体を説明しているという事になる。実際の各事例の該当条件数に比べて、R4 も R5 も非常に節約性が高い式となっている。この事から両条件そのものが個別性の高い状況を指し示しているのではなく、二重編み化しなかった多様な状況に共通の条件であると考えられるべきであろう。実際に R1~R3 と比較してみるとそれがよく分かる。

具体的には R4 においては「規範的意識」が欠如していることが問題であると解釈できる。例として、com8 は典型的な R4 の事例である。com8 は「規範的意識」以外の条件はすべて該当するので、本来であれば R1~R3 のいずれの条件組み合わせにも転じていた可能性がある。次に、R5 に必要な「野心」と「外部の刺激」は、二重編み化しなかったケースにおける分析では両条件は必須条件ともなっていた。しかし、同じく両条件を含有する R3 との共通性を見ると、これらは相反する条件と言うよりは、R5 が R3 を満たす一歩手前と考える方が自然である。この事は全 18 事例中 12 事例が「野心」と「外部の刺激」に該当し、そのうち 3 事例が二重編み化したことから分かる通り、R5 の条件を満たしたからと言って直ちに二重編み化の見込みがなくなるわけではないのである。これらの結果は、特定の条件が単独で強い影響を持っているのではなく、他の条件との組み合わせこそが結果に影響することを示している。まさに QCA でなければ得られなかった結果と言えよう。

以上の議論を踏まえ、便宜的に R1 を規範的動機、R2 を情緒的動機、R3 を功利的動機とし、動機として具体的な状況を示すほどに発達していることから総称して発達動機と呼ぶこととする。R4 と R5 は特定状況を示すものではないと整理したため個別の名称は設けないが、発達動機

³⁵ 素被覆度はその条件組み合わせにおいて説明される範囲全てを指すので、場合によっては他の組み合わせと重複する範囲を説明することがある。一方の固有被覆度はその条件組み合わせでしか説明されない領域を指す。

の手前に位置するものであると考え、未発達動機と呼ぶ。発達動機は図らずもコミットメント³⁶の諸概念に類似する内容となったが、カテゴリーの表層的な意味に捉われて都合の良い解釈になっていないか、実際の語りと合わせて確認しながらどのような示唆が得られるのか検討していきたい。

5.2.2 発達動機における確証事例の状況

本項では発達動機それぞれに該当する確証事例において、QCAでの解釈と実際の状況が合致しているかを検討する。ここではQCAでルール上除いた「フラストレーション」についても再度議論に加える。このカテゴリーもまたインタビューから導出されたものであり、ケース毎のミクロな状況を解釈する上では捨象するべきではないと考えられるからである。

規範的動機の確証事例：com17

規範的動機の確証事例となるのがcom17である。com17は2015年に活動開始した教育事業を手掛ける企業の有志メンバーによるコミュニティである。団体の理念は「有機的につながり合い、まなび合い、とがり合うことで、企業理念を実現する」ことである。理念に紐づく形で社内の人々と繋がるための交流会、新たなことを学ぶための勉強会、特定のテーマに尖った検討を行う分科会の3つを活動の柱としている。大きな成果の一つとして企業内大学の企画を構想し、公式に実施が決定。新規事業創出のための人材育成を推進することに大きく貢献し、実際に事業化される例が生まれることとなった。また、新入社員のサポートを行うメンター制度もこのコミュニティが発案、主導して行っている。活動当初より5年間の時限的活動であることを念頭に置いており、各部署との関係性も良好なまま2020年に発展的に解散した。

com17の代表者であるU氏は元々理系の大学院に身を置いていた。元々電力会社への就職を念頭においてのことであったが、研究を進めるうちにエネルギー問題などを適切に議論するには教育が重要であるとの思いが強くなったという。東日本大震災をきっかけにその思いは強くなり、科学教育の重要性、とりわけ高校生や教師への支援が重要であると考えて教育事業を行う企業への就職を決めた。しかし、そんな希望とは全く異なる業務に配属され、一度は離職の考えが頭をよぎったという。採用当時お世話になった人事担当者から「異動の希望が叶うまでは5年は頑張ろう」と約束していたことで踏みとどまり、なんとか新規事業の仕事を掴むことに成功する。ところがその矢先、会社が個人情報漏洩の事件を起こしてしまい、その事業は開始一ヶ月で撤退を余儀なくされる。これをきっかけに尊敬する先輩の退職という結果を目の当たりにし、「このままで良いのか」という思いを強くしたという。当時の心境についてU氏は次のように語っている。

当時私たちは、社内にはチャレンジを後押しする環境や自由に意見を言い合える雰囲気
があまりないという閉塞感を日々感じていました。さらに前年に起きた個人情報流出事件
によって業績が悪化し、尊敬する先輩・同期の退職が重なった時期でもありました。人材
流出を防ぎたい、理想的な〇〇(所属企業)らしさを実現したい、入社当時の心の火を消し

³⁶ 語りからコード化した「コミットメント」と経営学上用いられるコミットメントは、記述に当たり鍵括弧の有無で区別している。

たくない。そんな思いをずっと抱えていたのです。

U氏は個人的な動機としてはもともと高校生や教師に対する支援を志し、新規事業開発を希望して同社に入社している。しかしここで語られたのは個人情報流出という社会的責任問題を背景とした社員の流出や組織風土への危機感であった。後ほど確認するが、個人的な動機が前面に出てくる他の条件組み合わせとは大きく異なる部分である。こういった点が「野心」の否定と「規範的意識」の存在につながるのであろう。単純な愛着とはどう違うのかという点についてS氏は次のように語っている。ここに単なる情緒性ではなく、規範的な側面が強く表れている。

他の人から言われてなんか、「でもそれってUさん(会社が)好きですよ」ってめっちゃ言われるんですよ、こうこういう語りをしていると。他の人で取材してくださる人とかも「Uさん会社愛してるよね」って。みんなに言われるので愛してるのかなっていうような。だけど、別に好きかって言われると会社が好きだから喜んで何でも首振る縦に振るじゃなくて、会社が良くないところとかがあってみんな発展途上っていうか、テンポラリーだと。だから我々も、なんか先輩たちが培って作ってきたものをより良くするために、価値を作るためにやってんだ、みたいなくらいの謎のモチベーション。でも好きって言われると、いやそれだけでは語れないぞっていう。

これをきっかけに組織の状態に危機感を抱いたU氏は、当時別の企業で風土改革や勉強会の若手コミュニティを主導していたC氏の講演を聞き、自分も同じ活動をしようと思い立つ。S氏がC氏にアドバイスを仰いだところ、偶然同様にC氏に連絡を取っていた同社社員が数名いたことから、C氏の仲介で後の設立メンバーが集まることになる。この活動開始の段階で解散の構想はあったと言う。

com17を始めたときに5年のロードマップを描き、2020年に発展的解散をすることを明記しました。私たちが実施していることが、会社の文化風土になることを目指しているからです。本来、有志活動と同様なことが当たり前になる会社であれば、有志活動は無くてもよいはず。

当たり前になるとはまさに規範、制度的状態であり、このケースからはそのような志向性を強く感じることができる。

情緒的動機の実証事例：com6

情緒的動機の実証事例となるのがcom6である。com6は2015年に活動を開始した総合電機メーカーの有志メンバーによるコミュニティである。コンセプトは「未来の花を咲かせるための根っこをそだてること」である。もともと業務として新規事業チームに在籍していた2名を中心に、新規事業検討のために必要なスキルの習得やワークショップを開催していた。つまり今の形になる前から緩やかにつながっている「仲間」がいたという背景がある。

最初は風土改革からそういう方向ではなくて、本当に新規事業を新しくどんどん作っていくためのチームビルディングだったり横のつながりを作ることによって……とか(の勉強会)、あとは社外の講師を招いてイベントやったりとかする中でマインド醸成みたいな。盲目的にスタートしちゃってたのが発足の経緯ですね。でもこちら(2016 年)で中止になってあとは全部で十人弱ぐらいの事務局メンバーみたいのが集まってスタートしたって感じです。

ここで述べられている事務局メンバーが集まったのが、組織の不正会計問題が起こった 2016 年である。この時全社として新規事業の検討は軒並みストップすることとなった。そのタイミングで現在の主要なメンバーが参加して活動方針が変わり、より良い会社づくりを検討するための本格的な活動を開始した。コミュニティの節目であるこのタイミングについて、G 氏は次のように語っている。

もう何千億円の赤字みたいところで新規事業とか言ってる場合じゃないんだなって。有志活動ではあるんですけどそこをちょっとサポートしてくれてた部門みたいのがなくなっちゃったりしたんですね。やっぱりあの会社全体で考えると退職者とかも増えてきて、なんかみんながもうあり当たり前に仕事さえしてればちゃんと給料もらえると思ってたのが崩れた瞬間でもあったりしたので、そうですね、このままじゃダメだよね感がめちゃめちゃ何度も上がっていききましたね。

これについて、なぜ同様に辞めようと思わなかったのかという問いに対して、このタイミングで幹事メンバーとなり後にG氏の後を継いだH氏は次のように語っている。

人それぞれだと思うんですけど、個人的なところお話するとなんか私は結構悔しさがあったと言うか、やっぱりその会計問題っていうところで技術が悪かったとか人が悪かったっていうよりも、経営者の問題と言うか。そこでなんて言うんですかね、良い技術もあって楽しい事やってたつもりだったのに、なぜか過去を間違ってしまった。それは何と言うか、諦めきれなかったと言うか、会社が好きだったから何かこう悔しくてみたい、私はそういう思いがあって周りもそういう人が残ってたような印象がありますね。

この当時一般社員には報道を通じて悪いニュースばかりが耳に入っていたといい、「愛着」がある中危機感ばかりが募る「フラストレーション」のある状態だったという。そんな中 com6 が後に開催したイベントは「会社をもっとよくする 40 の方法(アイデアソン)」、「組織の壁を越え、社会に求められる価値を生み出す対話の仕組み(講演)」、「私たちが手作りたい 2025 年～会社の可能性×社会の未来～(フューチャーセッション)」など、組織開発や風土改革を志向したものとなっており、現場から手さぐりにでも会社を良くしたいという思いが表れている。このような内容からは、組織の課題に従業員が一丸となって結託し、ボトムアップで解決に向かおうとする姿が見て取れる。

功利的動機の確認事例 : com11

功利的動機の実証事例となるのが com11 である。com11 は 2011 年に活動を開始した、システムインテグレーターの IT エンジニアコミュニティである。主な活動は技術的な勉強会や大規模なカンファレンスの主催である。特にカンファレンスは組織側とも協働して外部にも公開するなど、組織の看板を背負った活動となっている。また、チャットツールを利用したやり取りが日常化しているところも特徴である。IT エンジニアは業界柄としてコミュニティが多い。OSS(Open Source Software)と呼ばれるソースコードが一般に公開されている形式のソフトウェアは世界中のプログラマーがインターネット上で自由に開発に参加できるし、新しい技術についての勉強会も世の中一般として活発である。com11 が所属する企業は IT 通信業の最大手であり、グループ企業を合計すると 24 万人が所属する。そのため、過去から各子会社に IT エンジニアコミュニティが存在しており、それを横断的につなぐことから活動がスタートしたという。

(社内には)めちゃくちゃ優秀な人多いんですよね。僕なんかは中途で入ったんでより感じるんですけども、ほんまにすごい人たちがいるんでもうちょっと喋りたいなって思っているのは大きいんです。あんまりスキルアップのため言って固く考えてるわけじゃないです。やっぱりエンジニアなので技術が好きなんですよね。なんで、趣味と変わらないところはありますね。

他の条件組み合わせのケースと違い、率直に利己的な動機が謳われているのが特徴的である。他のケースでも面白いことがやりたいという側面はあるが、あくまで既に見たような規範的、情緒的動機があったうえで自分たちの利得を考える。それに対してこのケースは非常に対比的である。一方で、そのようなエンジニアとしての欲求を迫及しようとする、組織的な制約が大きな「フラストレーション」だったという。

エンジニアとして考えた時に、外と自社の中のギャップって言うか、自分たちが置かれている環境があまり良くないっていうのが正直なところだったので。うちは安心安全みたいな、そのためにセキュリティ優先しなきゃいけない、みたいななんかこう、偉い人が言うのに対しては、我々としては技術で解決できないとか、ルールで縛ってくるみたいなものに対して不満があったりする。そういう不満を共有する、吐き出すみたいな存在価値が、まあ今もかな、あった気がしますね。

エンジニアとしては課題は技術で解決すべきと考えるところ、セキュリティと理由とした一律のルールで束縛されることについて憤りを覚えるという語りである。データ外からの補足ではあるが、多くの企業においては一般に公開されているクラウドサービスは利用を禁止することが多い。しかし IT エンジニアの業界では先に挙げた OSS やエンジニアがお互いにプログラムを共有するようなサービスは多数存在する。そのようなサービスを的確に利用することで業務効率を大幅に向上させたり、自身の技能を伸ばしたりすることが可能となる。これらは家に変えれば普通に利用できるが、入社した途端多くの情報にアクセスができなくなる。あるいは、他社では認められているのに自社では禁止されている、という状況がある。これが語りの中で述べられている外と中のギャップであり、彼らにとっての大きな「フラストレーション」なのである。

功利的条件の一番の特徴である「コミットメント」の拒否については次のような語りが見られる。

社長には副社長の時にこの取り組み説明したこととかもあったりするので、あんまりその、我々のこの取り組み自体はあの、草の根の活動っていうか。我々は自分たちは石の下にいるダンゴムシたって言ってるので、陽の光とか当ててくれるな、石の下を覗くなって言ってるんです。

条件の否定は QCA 分析によって事後的に判定されるものなので、コーディングできるものではない。従って他の語りのように明確に分析に用いた該当箇所があるわけではないので、考察にあたって改めてインタビューデータを見直した結果がこの語りである。今回の調査で多くのコミュニティが後に組織との関係構築を志向していくのに比べると、この姿勢の違いは極端なまでにコミュニティ重視である。このような姿勢であれば「コミットメント」に該当するような語りが出てこないとしても納得できるものである。自分たちの興味関心が第一であるところは、3つの条件組み合わせの中で最もプリミティブな実践共同体像に近いとも言える。

以上の考察から、発達動機に該当した事例からは解釈通り規範的、情緒的、功利的な動機がある事が読み取れた。ではこれらに共通する状況はどのようなものがあつたか。1.コミットメント、2.フラストレーション、3.組織外での自律的な動きの3点を取り上げる。

コミットメント

改めてではあるが、各ケースを通じていずれの語りにおいても各発達動機に対応するコミットメントを有していることが推察された。「コミットメントを有していることを確認した」とするのは実績ある尺度を使って定量的に検証していないからだが、実際にそのようなことを示す語りがデータとして示されたことは傍証となるだろう。また、鈴木(2002)はコミットメント研究の広範なレビューの結果、勤続年数が従業員の投資と職務の曖昧性に媒介されてコミットメントに影響していることを示した。ここでいう投資とは努力や仕事上のネットワーク形成や地位などとされる。その上でフルタイマーの組織コミットメントが、勤続6年目あたりから急激に上昇することを明らかにしており、この結果は今回の調査対処の多くと符合するところである³⁷。

フラストレーション

いずれの事例においても、その背景には各々が組織や業務に対して抱いていた「フラストレーション」がある事が共通していた。これは QCA のためのデータ整理段階でも述べた通りなので具体例については割愛する。今回事例を詳細に確認する中で着目すべきは、それぞれの「フラストレーション」と実践共同体としての活動が明確につながっている点である。言い換えれば、実践共同体が課題解決的に立ち上がっているように見えることである。com17は閉塞感を解消する

³⁷ 今回の調査対象が若年層に偏ったのは結果的なものであって、若手社員がこのような活動を引き起こすことを強調するものでない。

ために失われてしまった会社のあるべき姿を取り戻したいと考え、com6 は愛着のある会社にかつてのような活気を取り戻したいと願い、com11 はエンジニアとしてより技術を楽しみたい、そのための枷を取り払いたいと思っていた。

com11 の語りにもあったように、不満と言うものは愚痴として発散される場合も少なくない。そもそも自分で手が打てるものであれば愚痴を言うまでもなく解決に動くからである。しかしいずれの事例もそうはならず、自分の手の届かない経営課題や社内制度の壁があっても取り組みをスタートしているところが特徴的である。

組織外での自律的な動き

いずれの事例においても、実践共同体の前身となるような人々の結びつきは組織を離れたところで起こっている。com17 の初期メンバーは社外の仲介者を経て初めて会っているし、com6 の創設者の 2 人はもともと業務で席を近しくしていたが、その部門の解体によって公式組織と言う背景から解放されている。com11 に至っては社外の SNS を使って多くの人が緩やかにつながっていたという素地がある。そのような状況では公式組織の制約や制度は個人の行動に影響を与えないため、自由に人々が繋がっている。そのほかにも、すべてのケースではないが象徴的なのは、com17 における社外の仲介者の存在に代表される、外部からの関与である。これは「外部の刺激」として条件の一つにもしているが、全 18 事例のうち 15 事例が何らかの形で自組織、自部門とは異なる人たちからのアドバイスや影響を受けている。これら関係者が自らの判断で共通の興味、関心を持つ人々を探索する様子は非常に自律的であると言えるだろう。

5.2.3 フラストレーションが自発的行動へと転換するメカニズム

代表者らが「フラストレーション」を持ちながらもコミットメント、すなわち発達動機に基づいて課題解決的に行動を起こそうとする様子が確認された。しかしこの動きは従来の議論を参照すると素直には理解しがたい。内発的動機と職務満足は、我が国のような社会保障が比較的充実している国では正の相関となりやすいことが知られている(Huang & van de Vliert, 2003)。つまり、職務に対する不満足を抱える代表者らは、内発的動機である発達動機を持たずに離職やサバタージュへと向かってもおかしくなかった事例群だと言える。事実、同僚が離職したという語りが複数の事例で確認されており、代表者らが同じようになってもおかしくなかったと考えられる。代表者らが離職に至らなかったのはそれだけのコミットメントを有していた為だと考えられるが、これを踏まえるとコミットメントには「フラストレーション」を調整することによって自発性に転換する作用があると考えることができよう。すなわち、コミットメントによって「フラストレーション」を乗り越えようとするのが、同じ状況の人々との連帯という自発的行動として表れるのである。

組織行動論においてはこのような自発的な職務外の行動は役割外行動として扱われてきた。Katz & Kahn(1978)は従業員に求める行動を 1.組織に居続けてもらう行動、2.役割を果たす行動、3.役割を超えた行動の 3 つに分類している。この 3 つめの行動が役割外行動であり、自発的で革新的な行動であるとされている。鈴木(2013)は過去にコミットメント経営が評価された背景として、コミットメントの高まりによって、従業員の 2 の行動の延長上に 3 の行動が喚起される

側面があったことを指摘している。上司として部下を指導するのは 2 の行動で、本来求められる以上に親身になって面倒を見るような行動が 3 にあたる。しかし今回のケースでは、代表者らが持つ問題意識は経営課題に近く、当人たちの職位や職務では手の届かないものである。そのため、従来見られた役割を果たす行動の延長としての役割外行動を行うことはできないことが確認されていた。では実際に実践共同体が生まれていることはどのように整理すればよいか。

この点については状況の 3 点目に確認した組織外の自律性という点を、プロアクティブ行動の観点から考えてみたい。プロアクティブ行動とは「個人がとる自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な行動であり、未来志向で変革思考の行動(Grant & Ashford, 2008)」をいう。どのような行動をプロアクティブ行動とするかは諸説あるが、Grant & Ashford(2008)においてはフィードバック探索行動とネットワーク構築行動の大きく 2 つの形態があるとされている。本研究はプロアクティブ行動の概念の精緻化を目指すものではないのでこれらを包括的に捉える上掲の定義に基づいて議論を進めたい。服部(2020)は組織行動論における膨大な文献レビューを行い、諸概念との関係性上、プロアクティブ行動を一時的成果に分類している。つまり、様々な先行要因により自発的な行動を取る従業員が現れ、それが最終的な個人的、組織的成果として結実するというものの見方をされている概念である。

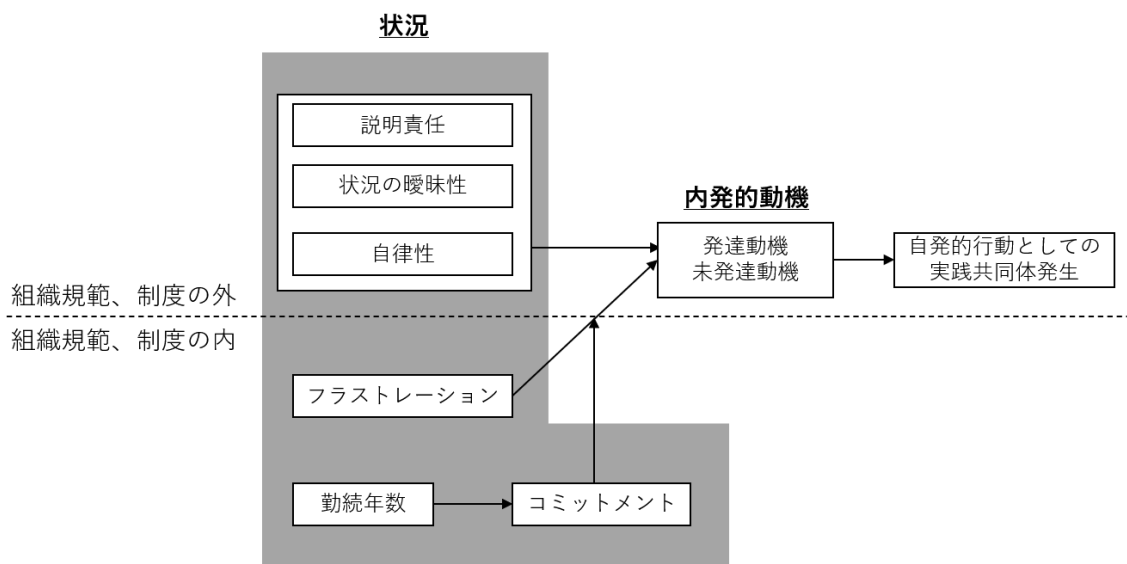
Grant & Ashford(2008)はプロアクティブ行動を起こす先行要因として説明責任と状況の曖昧さ、自律性の 3 点を挙げている。例えば、業務に説明責任を負った従業員は失敗したときのリスクを回避するため積極的に業務を成功に向かわせることが期待される。また、役割や目的が曖昧な状況では従業員は周囲に情報や支援を求めることが想定される。そして最後の自律性は何を、いつ、どのように行うかということを自身で決められる場合には自発的な行動が行われるというものである。ここで想定されている曖昧さとは「職務や役割の規定が不明確であったり、タスクの指示が曖昧であったり、対人関係における期待、ルーチン、標準作業手順が特定されていない(p.15)」事などである。

これらの条件は、今回インタビューした代表者らの置かれた状況とよく似ている。説明責任については未発達動機の一つが「規範的意識」の欠如であったように、本来業務と関係ないことに対して何らかの行動を取るのであればそれなりの理由を説明できなくてはならない。状況の曖昧性については、対象となる「フラストレーション」の原因は公式に関与できる状態ではないので、組織の統制外でアプローチ方法を考えなければならない。この時の役割や目的は誰かが規定してくれるわけではないので非常に曖昧である。逆に言えばすべて自分で考えなくてはならず、自律性が求められることとなる。このような力が作用することにより、役割を果たす行動ではなく、役割を越えた革新行動として自発的な行動が喚起されていると考えられる。そしてこの時、それまで培ってきたコミットメントが当事者の背中を押すのである。これを図示すると図 9 のようになる。

この図において強調されるのは、内発的動機は状況で示した複数の要素によって総合的に生み出されているという事である。組織の外で代表者らを後押しするような状況がなければ、いくらコミットメントが強くても組織内の規範や制度に則る形では「フラストレーション」の源泉に対して役割外行動を取ることはできない。一方でコミットメントがなければ、役割を越えた革新行動を取ろうとはせず離職する可能性が高くなる。そしていずれの要素も「フラストレーション」

が源泉となって代表者らの行動を収斂させていくような蓋然性ある状況を作り出しているのである。

図 9 状況と動機による自発的行動発生メカニズム



(筆者作成)

当然これは今回の分析から得られた事象の一側面でしかない。提示したモデルはあくまで今回のケースを説明しているに過ぎず、今後より詳細な検討が必要であろう。ここで用いている要素についても定量的な検証が為されなければならない。実際、プロアクティブ行動研究をマルチレベルアプローチでレビューした結果からも、傲慢で虐待的な上司の振る舞いは自発性を減退させるとされている(Cai et al., 2019)。コミットメントが高ければ「フラストレーション」が直ちに内発的動機に転換するという短絡的なものではないだろう。しかし少なくとも今回の結果は、そのような既存研究が否定してきた状況からの自発性の芽生えを確かに捉えており、今後の研究に対して示唆を与えるものであると考えられる。

5.2.4 コミュニティ活動に至る背景

図 9 では内発的動機がそのまま実践共同体の発生へとつながっているが、実践共同体として議論を進めるためには何故そうなるのかについて補足する必要がある。組織行動論では役割外行動の研究の中に、ボイス(van Dyne & LePine, 1998)や率先(Morrison & Phelps, 1999)など様々なものが具体的行動として示されてきた。なぜ今回のケースがこういった行動として発露せず、コミュニティ活動へと至るのか弁別しておく必要がある。

Milliken et al.(2003)は、組織の問題を取り上げることで自分自身の評価が下がったり、社内の人間関係に悪影響が出たりすることを懸念して従業員が沈黙を守る可能性を取り上げている。今回代表者らが感じていた「フラストレーション」は組織的に大きな課題が背景にあり、声を上

げる先が経営陣となってしまうケースもある。日常的な業務でも声を上げ辛いとすれば、自分の業務と直接関わりのないことについて経営陣相手に個人が声を上げる、率先して課題解決に動くなどの行動を取るのはより一層難しいだろう。また、上司の頭を飛ばして直訴したとなれば、自分の印象が悪くなることは想像に難くない。かといって上司に相談したところで「疎外感」の E 氏の語りにあったように「あなたはこの仕事だけやればいい」とあしらわれるのである。実際問題これらの課題は独りで解決できるようなものではないので、従業員は公式な範疇ではできることがなくなってしまう。

この時、声の上げ先を無くしてしまった人々が頼りにするのが「仲間」であると考えられる。情緒的動機と功利的動機ではそれぞれに「仲間」の存在が確認できた。今の状態がおかしいと考えているのが自分だけではないということを確認め合うこと、こうするべきではないかと言うアイデアを交換し合うことで、自分は独りではなかったという感覚が得られるのである。これらの人々は示しあって集まるのではなく、飲み会やイベントなどで偶然出会う。同じ状況下で同じフラストレーションを持つ人々が集まれば、意気投合するのは自然なことである。このように、声を上げ辛いという状況が同時に人々を連帯させる素地にもなっていると考えられるのである。

では規範的動機の場合はどのように考えれば良いだろうか。イノベーション過程における逸脱行動をまとめた高田(2022)は、行動の正当化³⁸を通じて公式の資源配分を得ることを「正道」とし、組織や管理者から隠れ、指示に背いて公式の資源配分を受けずに活動する事を「邪道」とした。声を上げることができないというのは先ほどの議論と同様であるとする、「正道」での資源獲得は不可能である。何か行動を起こすには異なる方法で資源を獲得しなければならない。一人でできることは限界があるため、自ずと数の力に頼らざるを得なくなる。そう考えると規範的動機に特徴的であった「規範的意識」は重要な役割を果たす。活動開始からその前身となるような「仲間」のネットワークがある他の条件組み合わせと異なり、規範的動機の場合は事後的に仲間を集める場合も考えられる。その際、誰もが賛同できるような活動背景は重要である。ここで「規範的意識」は大義名分となって、さまざまな人々を巻き込む原動力となるのである。

もちろん今回得られた 3 条件にかかわらず、どのような場合においても周囲を納得させるような活動背景はあった方が良く、話してみても同じ課題感を持っていた人と出会うということはある。そのためここでの議論は各条件に応じて状況を単純化したものになってしまうが、個人では動けなくなった人々がどのように連帯していくのかという指針にはなろう。いずれの場合も重要なのは、個人では動けないという状況そのものが他者との連帯感の源泉となるという点である。これは実践共同体的に言えば参加の軌道の入り口であり、人々がコミュニティとして結託して蓋然性を生み出す状況なのである。

³⁸ ここでは引用する都合上高田(2022)の言及内容については原著のまま「正当」という語を用いているが、他の箇所では意図的に「正統」の語を用いている。反意語として異端という表現を用いることや、正統的周辺参加の概念に照らしてこのようにしているので誤用ではない。

5.3 小括

本章では実践共同体が生まれる時点の動機を QCA 分析によって明らかにした。その結果、実践共同体が後に二重編み化する場合は規範的動機、情緒的動機、功利的動機の3つの条件組み合わせがあることが示された。それぞれの条件組み合わせの特徴的な点を確証事例における語りから検討することで、それぞれに異なるコミットメントが強い動機の背景となっていることが支持された。また、代表者らが持つ職場や業務に対する「フラストレーション」が、コミットメントによって内発的動機に転換される可能性について検討してきた。自分では対処不可能な問題によって、通常であればモチベーション低下や離職を招く状況でも、規範や愛着、個人の利得などによって人々が動き出すのである。この時、個人で声を上げることは憚られ、組織の支援は得られない。そのため組織の外の曖昧な状況の中で「仲間」と連帯することで実践共同体は生まれて行く。

Lave & Wenger(1991)は実践共同体は否応なく参加するものだとして、そのスタート地点を描かなかった。Brown & Duguid(1991)や Wenger(1998)でも実践共同体の存在は所与のものとして取り扱われた。Wenger et al.(2002)では実践共同体が誕生、成長、死のサイクルを経験すると考え、それを具体化したステップとして潜在、結託、成熟、維持・向上、変容という5つの発展段階を示した。しかしその誕生に当たる潜在段階については「コミュニティの発展は、すでに存在する社会的ネットワークから始まる(訳書 p.118)」と言及されているに留まる。これら主要研究の立場は実践共同体に宿る自発性や非公式性を感じさせ、そのコンセプトを魅力的に提示しながらも、それがどのようなものかは明確にしてこなかった。本章で得られた結果や示唆はその議論の空白に初めて提供される話題である。

ただしいずれの条件も、ブール最小化と解釈の手続きを経て各ケースの一面を切り取ったものであると理解しておかなければならない。現実には常に複雑である。組織のために業務外の行動を積極的に担うという組織市民行動の概念においても、その背景には自分自身の利得がある(西田, 1997)。実際に今回確証事例として取り上げたケースでも、規範的動機を持つからと言って完全に滅私奉公なわけではないし、功利的動機に当てはまるからと言って組織のことをないがしろにしているわけではない。二重編みの組織に至るには各ケースが持っている条件の特性だけでなく、実際に組織とどのようなやり取りを交わしているのかまで踏み込んで検討する必要があるだろう。特に、今回分析の結果整合度が1にならなかった条件組み合わせにはより一層の注意が必要である。これらは手元のデータで既に、同じ条件にもかかわらず異なる結果を持つケースが存在しているということである。これらのケースには潜在実践共同体が二重編み化ができるかどうかの分岐点が秘められている可能性がある。

第6章 潜在的実践共同体が制度的実践共同体へと 変容するプロセス

6.1 M-GTA の分析結果

本章では RQ2 に相当する潜在的実践共同体が制度的実践共同体へと変容するプロセスについて検討する。具体的には3章で示した図6を手掛かりに、組織との相互作用がどのように実践共同体に影響を与えるのかを明らかにする。

本分析テーマでは4つのコアカテゴリーと9つのカテゴリー、33の概念が生成された。結果は本節の最後に示した表15の通りである。それぞれのインタビューにおけるバリエーション採用数は A=12、B=9、C=14、D=19、E=13、F=5、G/H/I=10、J=12、K=8、L=11、M=23、N/O=12、P=9、Q=12、R=14、S=3、T=6、U=18、V=16 である。なお、本文中においてはカテゴリーを【 】、サブカテゴリーを[]、概念は〈 〉で示す。また、詳細説明に当たり具体的なバリエーションを例示する場合、個人や組織が特定できないよう趣旨が変わらない程度に内容を改変している。

ストーリーラインは次の通りである。潜在的な実践共同体として立ち上がったコミュニティは初期段階では全く組織との関係性が無い状態であるため、通常のレポートラインを無視して経営陣に接触したり、勝手な判断で仕事のやり方を変えたりと様々な【非公式な実践方略】を採用する。実践共同体の活動成果は受け取り手によって評価が大きく分かれる。活動を〈公認〉したり、具体的に手助けをする上級管理職がでてくる(〈支援者の存在〉)一方で、実践共同体のルールを逸脱したやり方を咎めたり(〈制度や業務の障壁〉)、「仕事をしていない」などの直接的な〈批判〉を向けられることもある(〔認めない行為〕)。ここまでの活動開始期である。

組織が反応を示すことで意味交渉期に入る。実践共同体も組織の反応に対して2種類の反応を示すようになるからである。自分達の活動が成果につながっていると感じると〔組織に近づく感覚〕が強くなり、より向組織的な実践を志向するようになる。一方、自分達がやりたいことができないと感じると、〔組織から遠ざかる感覚〕が強くなり組織の関与を逃れようとするようになる。実践共同体は様々な組織側の人物とのやり取りを通じてそれぞれの感情を抱くことになり、その都度【実践共同体が抱く組織への距離感】が変化するのである。実践共同体が向組織的になると支援者は実践共同体の価値を感じやすくなり、一部の業務を手伝わせたり(〈業務の一部を請け負う〉)、短期的な予算をつけたりする事がある(〈予算化〉)。中には正式に〈組織化される〉場合もある。

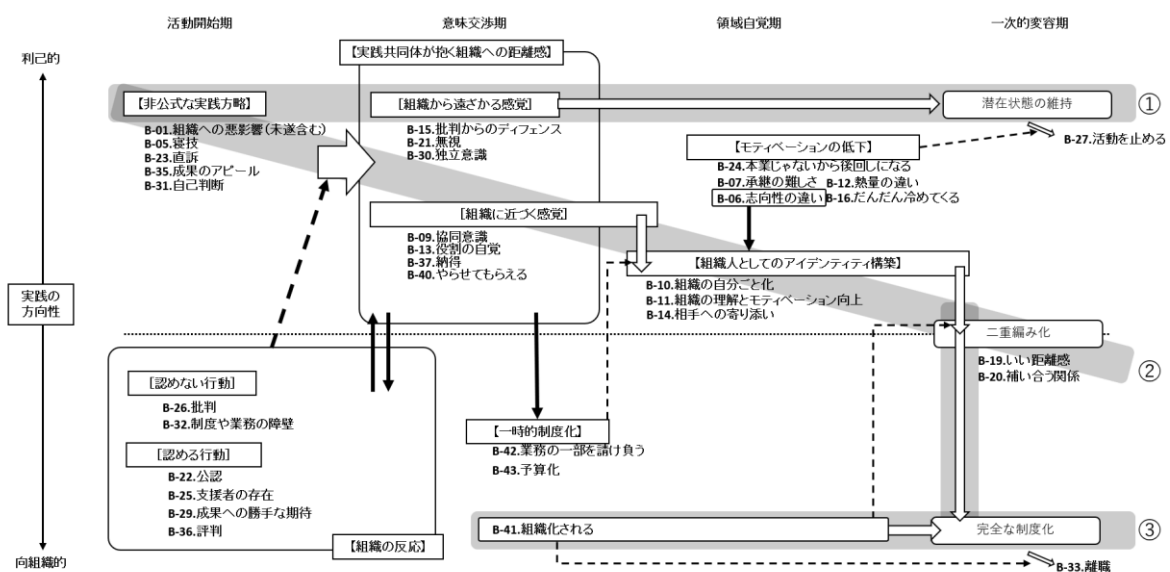
このような【一時的制度化】は実践共同体に直接的な組織への成果を生じさせることになる。これにより、実践共同体は自身の役割や組織内での位置づけを内省する事で領域自覚期に入る。実践を通じて【組織人としてのアイデンティティ構築】が進み、実践共同体としてどのような実践が重要かが明確になっていく時期である。このような内省を通じて実践共同体はさらに向組織

的な性格を帯びるようになる。一方でそのような機会がない場合は業務優先で活動が停滞したり（〈本業じゃないから後回しになる〉）、〈承継の難しさ〉に直面したりと【モチベーションの低下】が目立つようになる。メンバー内の意識の差が表面化して袂を分かつこともあり（〈熱量の違い〉〈志向性の違い〉）、組織との関係性はいよいよ希薄になっていく。

以上の流れを経て実践共同体は一次の変容期にたどり着く。組織との相互作用により、組織人としてのアイデンティティが構築された場合には〈いい距離感〉を保ち〈補い合う関係〉が意識できるようになるので二重編み化する。一部は公式に組織化してしまう場合もあるが、そのような場合は実践的な熟達も乏しく、アイデンティティ構築が進んでいないため〈離職〉する事もある。一方、相互作用が発生しなかった場合は潜在的な状態を維持することになる。意図的にそうしている場合は活動を継続するが、うまく組織的な成果が得られない状況が続くと〈活動を止める〉こともある。

これを結果図として図 10 に示す。なお、網掛けで示した①～③は図 6 における分岐に対応したものである。

図 10 RQ2 に対する結果図



(筆者作成)

6.1.1 活動開始期

活動をスタートした段階の実践共同体は組織的な公式性に縛られないため、自由な活動が可能である。そのため、実践の内容はコミュニティ立ち上げ当初の自分たちの利害や問題意識に基づいたものとなる。しかし公式な資源配分がないため、資源獲得のための非公式な行動を行う。自分の上司を超えて直接経営層にコンタクトしたり（〈直訴〉）、関連部署に非公式な経路で依頼をしたりする（〈寝技〉）ことを通じて活動のためのスペースや機会を確保しようとする。その様にして生み出した成果は自分達の活動を正当化するために関係者にアピールされる（〈成果のアピール〉）。しかし成果を出すまでのプロセスの中で、相談すべき上司や管轄部署をも持たない実

実践共同体は基本的に〈自己判断〉で物事を進めなければならない状況に多数直面する。場合によっては活動の結果意図せざる結果が起こり〈組織への悪影響〉が生まれる場合もある。そういった意味で、経験値の少ないこの時期は実践が粗削りである。

この例として、新規事業を推進するアクセラレータープログラムを有志で推進していた com1 を取り上げてみよう。com1 が所属していたのは通信業最大手の企業だっただけに、他社を巻き込んで新規事業のためのオープンイノベーションの必要性がなかなか理解されなかった。そこで代表の A 氏は比較的理解のある上司(〈支援者の存在〉)に何度もプログラムの企画を書いては持ち込んだという。しかし会社の正規のルートで企画申請を出してもなかなか通らなかったため、ある時企画会議の前日の飲み会をセッティングして情熱を訴えたという。

企画会議の前日に飲み会セッティングして、(上司を)囲う会をして。あんまり会社の企画会議の中でパッションばかりを伝えられないので、パッションを伝える場としてその飲み会で伝えるというか。みんなでそれを伝えて「これ絶対必要なんです！」みたいな。「僕らがエネルギーで変えます！」みたいな。

(直訴 A 氏)

企画その物は根回しをして申請を通す算段をつけたものの予算がないため、実践共同体で得たネットワークを通じて予算も非正規な方法で獲得したという。

あと寝技的なとこで行くと、その事業本部で全体を握っている、予算を握っている部署があるんですよ。我々の部署じゃないところが予算に入ってるんですけど。その部門全体を見て 500 人の予算を持っている部署があって、それが各部に配分されるんですよ。その大元の部のお金を一番握っている人とは、元々イベントとかも来てくれた人だったので、「この企画通ると思うからダメ³⁹で予算ちょっと乗せといて」みたいな。あとで問題になるんですけど。

(寝技 A 氏)

このような非公式な方法で実践の場を得た com1 は、協業候補となるベンチャー企業と次々に接触し、1 か月の間に 5 つの提携を実現することとなる。その 1 つは大手の新聞の朝刊にも掲載されるのだが、広報部門が報道機関への働きかけに消極的だったため A 氏はコミュニティ活動の伝手で知り合った貴社に直接取材を依頼し、部内で成果を知られることとなった。以下の語りからは最終的に結果を出すことで周囲が納得していく様子を読み取ることができる。

(広報に)リリース打ちたいみたいなこと言っても、「ニュースリリース打つのはいいけどメディアとかはなかなか呼べないよ」みたいなそんなことにもなったんですけど、いろんな人のつながりが外にあったんで、新聞の記者にお願いして「一生のお願いです。これちょっと記事にしてください」という相談したら朝刊に載せてくれたんですよ。

³⁹ こっそりと、秘密で、という意味のスラングである。

(自己判断 A氏)

こうバーンって(新聞)出したら、「新聞出てるぞ」みたいになって。そのもうその瞬間フロアの雰囲気めっちゃ変わったんですよ。(略)「なんかあれもっと助けてやった方がいいんじゃないか」みたいな動きにどんどん変わっていった。

(成果のアピール A氏)

一方で批判も終始起こっていたと言い、諸手を挙げて応援されていたわけではないとしている。活動開始期は賛否が最も巻き起こる時期であり、その間で活動の正当性をアピールしなければならない実践共同体の様子が垣間見える。

まずそもそも遊んでるって言われてましたよ。仕事もせずに遊んでるって、そんな言われてました。チームメンバーは全員。まだ何の結果も特に出ない時ですけどね。それこそあるサービスを家電量販店に展開した時も、家電量販店の部長とかは「何かあいつら遊んでんな」みたいな。うちのメンバーに家電量販店を担当してたメンバーがいたんでまあそれが実現したっていうのもあるんですけど、そのメンバーもずっと遊びやがってみたいなことを言われて、(部長が)提案助けてくれるわけでもなくて。

(批判 A氏)

このような批判は他の実践共同体でも見られる。例えば com13 は、ソリューション営業という部署の役割に対して仕入れた商材をただ売っているだけの現状が組織の理念とずれていることにフラストレーションを感じていた。そこで自社の強みから考えた部門の事業コンセプトと、それを反映した営業資料改革に取り組んだ。資料は順調に作成され、部長陣へのプレゼンテーションもうまくいったが、現場の営業マンからは相手にされなかったという。

同じようなコンセプト考える自主活動始めたんですよ。(com13 の活動を)聞きつけて俺もやろうぜみたいな。(略)完全に対抗意識ですね。面白いですよ。仕事で偉い駄目だししてくるんですよ。提案書に(コミュニティで作成した営業資料を)僕らが入れたんで。「こんなん全然使えないから」「俺らはおれらで作ってるからさ」みたいな。

(批判 M氏)

このような賛否を実践共同体が受け止め、振る舞いを変化させていくのが次の意味交渉期となる。

6.1.2 意味交渉期

この時期は活動開始期からの実践を踏まえ、それが組織にとって意味があるかどうか交渉される時期である。活動開始期に様々な【組織の反応】が起こるが、実践共同体も2種類の反応を示す。しかし、公式にはなんの力も持たない実践共同体は表立ってその意志を表明することは出来ない。そのため、内面的な知覚として組織への距離感の変化を覚えることになる(【実践共同

体が抱く組織への距離感】)⁴⁰。従って、自分たちの実践が意味あるものだと思われたいと受け止められたと知覚すれば「組織に近づく感覚」となり、逆に自分たちの実践が拒絶されたと思えば「組織から遠ざかる感覚」となる。組織が「認める行動」を取ると距離を近く感じるし、「認めない行動」を取れば距離をとってやり過ごそうとするのである。例えば、先ほど〈批判〉も受けていたという com1 の A 氏も、活動を許容してくれる上司や会社には感謝を示している。

怒りというか絶望というか、それはあったんですけど、ただそれ以上にやらせてもらってるっていう事の方がプラスで。

(やらせてもらえる A 氏)

このやらせてもらうという発言からも、自分たちの活動が通常のものではないことが自認されていることが伺われる。それだけに何かできること自体が特別であり、それが直接的な組織や関係者への感謝になっているのである。同様に com13 の M 氏は、自分たちの成果物を現場で活用することを通じて仕事之乐しくなったことについて、認めてくれた上司がいたことを認識している。

一人でこんな(営業資料)作れないけど、自分も共感できる何かアウトプットが出て、それを上を認めてくれて、お客さんに話せるって言う事で仕事之乐しくなってるんですね。みんなそういった影響を自分達から起こせるって。

(共同意識 M 氏)

で M 氏の例を見ても分かるように、現場に近いところで協力してくれる上司がいるとより仕事への直接的なフィードバックがかかり、モチベーションが向上していることが伺える。一方で上が認めても現場が認めないという事は往々にしてあり、実践共同体としてはそれに対する対応も同時に取るようになっていく。若手を中心に風土改革に取り組んでいた com3 の D 氏は、活動の理解を得るために定期的に部長クラスの間を飲みを誘って活動内容を伝えるようにしていたという。風土改革のようなものは成果が分かりづらい。短期的な成果について問われたときは次のように答えていたという。

ひところずっと幹部の方に言っていたのは、100年かけてできた企業風土が、2～3年で変わるわけ無いですよ。ましてや本業じゃない有志でやってて、この100年がガラッと変わるなんてことを期待しないでくださいと。

(批判に対するディフェンス D 氏)

また、同社で中途採用者の情報交換コミュニティ com4 を運営する E 氏も〈批判〉を受けることはあるが、気にならないという。

⁴⁰ 組織と実践共同体の間に距離感という表現を持ち込んだ松本(2012)に倣い、本研究でも心理的な変容をこのように表現している。

それ(〈批判〉)はあるんですよね。それは **com4** そのものだけでなく、やっぱり **com4** みたいな大きい組織を非公式に動かす中心人物は全員陰口は言われてると思いますよ。僕なんか割とそういうのでよく目立ってしまうタイプなんで言われてると思うけど、まあんだろうな、中心で回してる人物はそんな気にしない性格の人が多い。

(無視 E氏)

このように距離感を測ることも通じて実践の内容は初期と比べて一定程度熟達が見られ、その成果が少しずつ広く知られるようになっていく。一定の特定の〈評判〉が立つとプロジェクトや業務の相談事について組織から相談を受けるメンバーが出てくる。ただし、その中にはそのような相談の中には実践共同体の詳細をよく知らずに、その自発性に勝手な期待(〈成果への勝手な期待〉)を抱いている場合もある。だが総じて組織の期待が高まると、受けた相談から具体的な企画が生まれて〈業務の一部を請け負う〉事になったり、役員にプレゼンしたイベントのスポット的な〈予算化〉が承認されたりする。また、組織改革プロジェクトのような短期的なプロジェクトとして〈組織化される〉ケースもある。こういったやり取りを通じて意味交渉期では実践の方向性がさまざまに変化し、そこに経営的に意味があるのかが絶えず交渉されていくこととなる。

エンジニアコミュニティとしてスタートしている **com11** は、当初は「日陰のダンゴムシ(O氏)」として仲間内の勉強会や日常のコミュニケーションが実践の主体となっていたが、そのような活動をしていることが広く知られると組織側からエンジニア育成の相談を受けるようになったという。

エンジニアの育成をテーマにミートアップしようぜって言って盛り上がった時に、そのグループの中でできる会社とできない会社っていうのがいるので「できればそういう(できる)会社の研修うけたい」みたいな声が出てきたので、じゃあ私企画するんでグループ横断でエンジニアの研修企画しますって言って人事部長に話したら「いいんじゃない？」って言って、話がトントンと進んで。なんかこういうイベントからきっかけで研修やってみよっかみたいな話になったりしてますね。

(業務の一部を請け負う O氏)

若手の交流会や勉強会としてスタートした **com12** も、様々な部門のメンバーがいるという〈評判〉から公式にイベントを企画するという流れにつながっている。

「これ新しく考えてんだけどどう思う？」とかっていうのを、有志集めてなんかレビューとかフィードバックをしたりとか、営業の声が聴きたいとか。だって研究開発の人って営業の人と会ったことがないみたいな人がほとんど。社内を横でつないでなんかこういうことやりたいんだけどっていう相談が入ってきて、じゃあイベントとして企画しましょうか、とか。

(業務の一部を請け負う P氏)

この様なやり取りからは、実践共同体が組織との接点を通じてその実践が向組織的になっていく様子が見て取れる。こういった直接的な組織に関わる実践への道筋が、次の領域自覚期への入り口となっている。一方で、同じく若手が多数の部門から参加していた com3 も組織と同様の連携を取るようになっていた。しかし組織が赤字に苦しんでいたときは若手の目新しい活動や元気が重宝されていたものの、赤字を脱してからは組織の態度が変わったという。

2014 年位からスタンスが変わってきましたね。この年から黒字に転換して最高益を出すんですよ。このタイミングで、成果を求められるようになったんですよ。会社としても、他社への投資とか M&A とか進めてたんで、「com3 としてはどんなことしてくれんの？」みたいな。このころはアンケートや意見を求められることがなくなっていましたし。

(成果への勝手な期待 E 氏)

このアンケートというのは、もともと com3 が自発的に若手の意見をまとめて組織側に提案していたというもので、「自分たちが若い人の声を集めて社長に届けるんだ」という思いで約 1000 名分の声を集めたという実践が下敷きになっている。赤字の状況下ではアンケート結果が役員会でも明るい話題として取り上げられていたという。そのため、そういったことがなかったことのように扱われることについて、E 氏は否定的な面持ちで語っていた。この事から推察されるのは、実践共同体の特性や知識を頼って連携していく場合は向組織的な態度が引き出されるが、それと全く関係なく〈成果への勝手な期待〉をすることはかえって実践共同体に[組織から遠ざかる感覚]を与えるということが推察される。意味交渉期はこのような様々なやり取りを経て、実践共同体が望ましい実践の方向性を確認していくステップなのである。

他方、実践の方向性だけでなく、実践自体を積み重ねることも重要である。活動開始期からここまでの間に〈支援者の存在〉がある場合は、予算を得て活動ができるようになる。com18 は食料品や日用品の宅配販売を事業としている組織において、現場が組織理念と乖離していることを危惧した V 氏によって活動を開始した。当初は若手のモチベーション向上やキャリア観の醸成を目的にイベントを企画していたが、手弁当でできることには限界があったという。そこで、以前から経営陣に活動のアピールをしていた O 氏は役員会に相当する場で予算獲得を願い出た。

これが常勤理事会で名前(コミュニティの存在)が知るところになったんですけど、若手がやれることってイベントが精一杯ですと。でも何かしたいと思っているから、その思いを活かすためのプログラムをしたいから予算くれって言ったんです。

(予算化 O 氏)

同じように役員の理解を得ていた com10 の M 氏も予算を得て活動しており、具体的な活動の場が確保できたことが実践の助けになったことを語っている。

全社 R&D の予算なので、起案して成果を言わないといけないんですけど、そこは大変で。金融系の役員がもともと目をつけてくださってお金入れてくださってたので、場所を借りてたんですね。(略)当初の発足の時には放課後的な感じで集まって部活動チックにみんなスマホのアプリ作ってみたりとか フィンテック の事業やってみたりとかっていうのを業務外でやってた。

(予算化 M氏)

物質的な支援は直接的に実践共同体の実践内容を豊かにする可能性が見て取れる。com18 はその後、現場からの事業提案を目標として動き出し、com10 は実際にスマホアプリを各ストアで公開するようになるなど、本来実践共同体が意図していた実践を積み重ねていくことになる。多くの場合は実践共同体がまだ目立った成果を上げているわけではないので、この段階では実践内容に共感した先行投資的な支援が中心である。しかし、稀にこの段階で公式に〈組織化される〉場合は③のルートに分岐することになる。この帰結については後述する。また、組織とのかかわりがこのようにつながってくると実践のありようも変化するが、そのようなやり取りが少ない場合は組織から離れていく①のルートに分岐することになる。

6.1.3 領域自覚期

領域自覚期は実践共同体がどのような実践を重ねるべきかを自認する時期である。そのため、早急に組織化される③のルートや、場合や組織との接点が薄く距離が遠くなってしまう①のルートでは発生しない。

この段階に入った実践共同体は、組織に直接的な影響をもたらす実践を行うようになる。意味交渉期に受けた相談の内容が現実になったり、獲得した予算を具体的に使ったりするのである。その結果組織とのやり取りもこれまで以上に深いものになる。それにより、組織のことを深く理解したり自分たちの実践を見直すきっかけを得ることになる。

com3 は仲間内での勉強会や交流会といった初期の実践を経て、当時の社長から「自分は事業部制を導入したが、そうすると横のつながりが減るのでそこを com3 にやってほしい」と期待をかけられ、より具体的に横のつながりが生まれるような企画を検討してきた。そこである時、D氏が実務では展示会担当だった経験を生かして、社内のエンジニアが開発した技術を展示するイベントを企画した。その時のことを次のように語っている。

この時社長から初めてダイレクトメールをもらって、「本当に良い取り組みでした。カンパニーを超えたクロスバリューを実感しました。皆さんの努力に心から感謝します」ってメールを貰って泣くんです。わーって。会社の役に立てたっていうのがすごく嬉しくて、しかも展示会っていう本業をボランティアでやって反響をもらえたから、僕自身、部署を超えて人が出会う大切さっていうのをすごく意識するようになりました。

今まで会社っていうのはお給料をくれるだけのところだったのが、「会社を良くしたい」というマインドがすごく高まるんですよ。ニュース1つとっても、前なら「ふ

一ん」って終わるところが、今なら関係者に話を聞いたり、自分なりにこうやったら良いんじゃないかって、的外れでもいいから話せるんですよね。

(組織の自分ごと化 D氏)

いままで com3 は他部署の若手以外にも先輩や他部署の部長などをつなぐ活動を推進しており、「タテ・ヨコ・ナナメをつなぐ」と標榜してきた。そうやって部門や立場を越えて経験や業務を理解するのである。それがここに来て、さらに他のつながり方ができないかと考え、実務の経験やネットワークを活かした、より組織利益に近い新技術の共有というテーマにしたことで大きな成果を出したと言える。この組織へのインパクトは、後にこの社内技術展示会が組織の公式な業務として採用されることから察せられる。

一方 com3 は新規事業提案を志向するメンバーもあり、かねてから他社との協業や事業公募制度の設立を検討していた。しかし、あるイベントにてメンバー間でその件で決定的な対立が起こり、社長からも期待をかけられていた「横のつながりの醸成」へと舵を切った経験がある。

(社外からもお客様を呼ぶイベントの時に)うちの役員と他社の偉いさんを会わせるっていうのを同じ会場の別室でやってたんです。これのスケジュールが表の企画に影響するほど押して、幹事の不満が噴出したんですよ。「これ何のための企画なん？」って。TOP同士で話したいなら勝手にやってればって。僕も怒って。社外の意見が大事なのは分かるけど、com3は会社を良くしたいと思っている社員の集まりだから、それが相容れないなら運営を離れてくださいって僕が先代の代表に言ったんですね。

(志向性の違い D氏)

もともと事業提案は com3 の中でも志向しているメンバーが多い実践領域であった。しかしこの語りからは、ここまでの組織とのやり取り、社長からの直接のメッセージなどから実践共同体としてやるべきこと、つまり領域が何かを改めて明確になった事が表れている。

com17 は活動当初はメンバーやその周辺の社員の経験を共有することから、お互いの経験を学び合うことを始めている。教育事業を手掛けるだけあって教育への思いが強い社員が多く、海外の高校教諭へのアクティブラーニングや、プログラミング教育、新入社員のメンタリングなど様々な人を育てるための勉強会が立ち上がった。それらは分科会という形でその後も続くが、活動を大きく進展させたいU氏は社長に直接コンタクトを取り、そこで活動方針が大きく変わったことを振り返っている。

コーポレーション社長の会では、「お客様のよく生きる、にどう繋がるのか。それを見せてほしい」的なことを言われて、まず「社員のよく生きる」、と思ってやっていたことを方向転換しているかも知れません。

(経営層の意図を理解する U氏)

この機を境に、com17 では社外の人々も対象にイベントを開催するようになる。内定者との交流会や退職者を対象にしたアルムナイ交流会、他社との共同イベントなどにより積極的に組織の

外と接点を持ち、様々な学びの場を作っていた。その中でも大きな成果として結実したものが2つある。1つがメンター制度である。新入社員に対し、com17のメンバーがメンターとしてサポートするという活動を行っている。ここで特筆すべきなのは、メンター制度の利用にあたっては人事部門を通じて正式に告知をするが、その実施内容は一切人事部門には開示されないことになっている。人事部が把握はしているが運営を一任されているという意味で公式と非公式の中間に位置するような独特の活動となっている。もう1つが社内大学の創設である。組織の未来を考えるという改革案公募において、com17が提案した人材育成プログラムが採用されている。この社内大学のコンセプトは「自分の組織の中でのありたい姿を考え、今すべきこと(お客様が求めていること)を自分で提案し自分でアクションにつなげる」であり、まさに社長からのメッセージを正面から受け止めたものとなっている。

6.1.4 一次変容期

ここまでの組織との相互作用を経て、実践共同体は一次的な変容を終える。一次的、としたのはその後も実践共同体と組織は関係が続くため、さらなる変容を遂げると考えられるためである。

①のルートでは早い段階で実践共同体が組織との距離を取るため、潜在的実践共同体としての状態が続くことになる。しかし多くの場合【モチベーションの低下】を経て衰退するか、〈活動を止める〉ケースも少なくない。

より良い事業の在り方を求めて営業資料の作成に取り組んでいた com13 は、主要メンバーが異動でバラバラになってしまったことを機に活動が衰退してしまう。

コアメンバー会議と各コアメンバーがチームと言うか、チームの会議と全体会議を設定したんですけどあの、やっぱ求心力が弱くなってくんでだんだん。全体会議に集まる人も減ってくるんですよ。そうすると「きてや!」「やろうや!」って言ってんのがだんだんなんか、なんのためにやってんねんてみんな思ってきて。

(だんだん冷めてくる Q氏)

com13はメンバー分散したことを逆手に取って全国で自分たちが作った資料の活用を進めていたが、あくまで各メンバーが個人として奮闘する限りであり、そういう背景から個々人の熱量が冷めていったことが語られている。そこに組織からの反応や支援はなかった。逆に都合の良い商品のPRを載せてほしいという依頼があるなど、もともとイメージしていた活動と離れてきたこともあって解散を決意したという。

②のルートでは、組織人としてのアイデンティティ構築が進み、組織と実践共同体の適切な距離感が測れるようになっていく。先の com17 の活動を振り返って、U氏は次のように述べている。

理想型って有志でやってることが現業に生きることだと思うんですよね。そう考えた時に、あのちょうどいい間をみんな狙って行動してるので、会社のことを考えながら活動することに違和感はないと言うか。有志って何でもやれるからいいって訳じゃなくて、会社にもつながり自分たちがやりたいことができるってところだと思うんですけどね。

(いい距離感 U氏)

この語りからは、自分たちのやりたいことだけがやればよいという利己的な意識ではなく、組織と実践共同体の思惑の間をうまく拾い上げることで双方にとって利益のある活動ができるという理解がある事を示している。ここに至るまでの相互作用を経て、お互いに都合の良い落としどころが良く見えているという様子が伺われる。

③のルートは領域自覚期を通過するかどうかで2つに分かれる。意味交渉期前後でまだ実践の積み重ねや向組織性が浅いうちに組織化してしまったパターンが com1 である。当初華々しい成果を上げて社長表彰もされていた com1 は、活動開始の翌年には正式部署として取り立てられる。だが、「売り上げが少なすぎる(A氏)」ことを理由に2020年には活動の終了を告げられている。A氏はこれに反発し、同社を退職する道を選んだ。

com10 は一部のメンバーが役員の抜擢で新規事業を検討することになったが、従来の放課後感覚で自由にアプリ開発をするメンバーとの溝が決定的になったという。

(正式に業務として活動するメンバーと非公式のメンバーが存在することになり)中が微妙な感じになってしまって。その後24時間ずっとビジネスのことを考えざるを得ない3人と、部活動的にチャラチャラに来る他のメンバーにとっていうところで、やっぱ溝ができてしまって。バリバリやってる3人からすると「お前ら気軽にイノベーションとか言うんじゃねえよ」みたいな感じになってんですよ。「仕事があるだけで有難いんだから」そんなみたいな感じになってて。

(熱量の違い M氏)

しかしその3名も、結局成果が出せず精神的にも追い込まれていった。この取り組みは2年ほどで解散となり、部活動的なコミュニティだけが残ったという。

一方、組織との相互作用を一定期間経てから組織化するパターンもある。今回の調査では実践共同体全てを組織化するというケースはなかったが、部分的な取り組みを公式化する例が見られた。

以上の議論を踏まえた、各実践共同体の変容結果は表16の通りである。

表 15 潜在的実践共同体が制度的実践共同体へと変容するプロセス 概念リスト

カテゴリー	サブカテゴリー	概念名	定義
非公式な実践方略		B-01.組織への悪影響(未遂含む)	組織のためと考えて行った自己判断が組織に対して損害を与える、もしくはそうならなかった状態
		B-05.寝技	自分たちの活動のために関係者に非正規な方略でアプローチする
		B-23.直訴	直接上級管理職、経営層へ交渉する
		B-31.自己判断	組織に関わることであっても組織への判断を仰がず、独自の判断で行動する
		B-35.成果のアピール	自分たちの活動から成果が出たことをアピールし、活動の正当性を訴える
組織の反応	認める行動	B-22.公認	上級管理職や経営層が実践共同体の活動を認める意志を表す
		B-25.支援者の存在	活動を応援してくれる上級管理職や経営層がいる
		B-29.成果への勝手な期待	実践共同体の意志とは関係なく、組織から勝手な成果を押し付けられること
	認めない行動	B-36.評判	活動の成果により非公式に評価、認知されること
		B-26.批判	活動に対して批判的な意見や排斥活動が起こる
		B-32.制度や業務の障壁	業務を理由に上司から活動を禁止されたり、既存制度の中で活動が制限される
一時的制度化		B-43.予算化	公式な予算を獲得すること
		B-42.業務の一部を請け負う	関連部署と共同して正規の業務の一部を担当すること
組織人としてのアイデンティティ形成		B-10.組織の自分ごと化	様々なことについて組織との関連性が見えるようになり、自分なりの意見考えが出せるようになる
		B-11.組織の理解とモチベーション向上	それまでは知らなかったことを知ることにより、組織の理解が高まりモチベーションが向上する
		B-14.理想への共感	組織の理念やビジョンへの共感
実践共同体が抱く組織への距離感	組織に近づく感覚	B-09.協同意識	組織に活動が受容されたと知覚し、組織への協同意識が向上する
		B-13.役割の自覚	自分たちの実践に手応えを感じ、実践が強化されること
		B-37.納得	組織の論理や説明に対して理解を示す
	組織から遠ざかる感覚	B-40.やらせてもらえる	正式な制度ではないが、成り行きの半ば公的な位置づけで行われる実践につながる機会の知覚
		B-15.批判からのディフェンス	批判からコミュニティを守るために理論や成果で武装する
		B-21.無視	批判者の声を無視する
		B-24.本業じゃないから後回しになる	正規の業務でないため、実践共同体の活動が後回しになってしまうこと
		B-30.独立意識	組織に取り込まれず、独立した運営や意思決定を重視する態度
モチベーションの低下		B-06.志向性の違い	メンバー内で活動の方向性が衝突する
		B-07.承継の難しさ	誰もやりたがらず、後継者が見つからない
		B-12.熱量の違い	活動に対するモチベーションの差
		B-16.だんだん冷めてくる	活動が長引くに応じて熱量が下がっていく
二重編み化		B-20.補い合う関係	公式と非公式でお互いの手の届かないところを補い合うこと
		B-19.いい距離感	お互いの立場をわかった上で過干渉や独断専行が起きない状態
組織から離れる		B-27.活動を辞める	実践共同体の活動を終了する
		B-33.離職	組織を辞める
		B-41.組織化される	組織上正式なチームや部署として配属される

(筆者作成)

表 16 各ケースの時期ごとの実践と変容ルート

	活動開始期	意味交渉期	領域自覚期	変容の ルート
com 05	中小企業診断士として企業の付加価値向上を目指して立ち上がるが、最初の段階で社名を名乗ることが禁止され、以後交流会として活動。	-	-	①
com 08	自社のことをより良く知るために様々な社員の話と共有する勉強会としてスタート。組織との接点は薄く、独自の活動として継続。	-	-	①
com 09	同僚の退職などを機にモチベーション向上のための交流会を実施することからスタート。組織との接点は薄く、独自の活動として継続。	-	-	①
com 12	業務外で面白いことをする、をモットーに交流会を実施。企画は発案者次第という事もあり非常に雑多な形でスタート。	事業案の一つが形になる寸前まで検討が進んだが、契約上の問題があり取りやめに。以後モチベーション低下に悩まされる。	-	①
com 13	自社の強みを生かしたより良い営業のあり方を模索する勉強会としてスタート。	具体的な資料の作成や組織側との内容すり合わせなどを進めていたが、メンバーの転勤に伴いモチベーション低下状態に陥る。	-	①
com 15	他社のコミュニティを参考に風土改革を目指してスタートするが、もともと社内のつながりが他社に比べて強かったため活動が低調に。	-	-	①
com 16	組織活性化のために社内外の講師を招いて勉強会や、部門を越えての交流会を実施。	直接的な組織利益を重視しない姿勢であり、当面は潜在的な状態を維持する方針なので組織との接点は少ない。そのため、実践としての変容は大きくない。	-	①
com 18	若手にロールモデルを提示することを目標に、交流会や勉強会を実施。	交流会ではやれることに限界があると感じ、予算を獲得して事業提案までこぎつけるも成功せず。従来の活動は継続していたが、その後不活性化。	-	①
com2	社外からの刺激を取り入れるための勉強会をスタートする一方、新規事業、広報、人事との連携をスタート。	社内外のコミュニケーション、社外とのビジネス創出、スキルアップなどに絞って活動を先鋭化。	新規事業創出プログラムの提案と初期的な実行。	②
com3	内定者懇親会からスタートし、若手を中心に参加範囲を拡大。若手アンケートなどを自主的に実施し、提出する。	社内のネットワーク醸成に力を入れ、若手以外にも中堅、経営層なども巻き込んだタテ・ヨコ・ナナメの連携を推進。	社内展示会によってより実務で成果の出る交流の仕方を検討。「会社をよくする」ことへの意識が統一される。	②
com4	社内 SNS を使ってネットワーク上でコミュニケーションをスタート。中途採用者同士の課題や悩みを共有する。	日常のバーチャルコミュニケーションに加え、社内用語集や社内ルールの整理など、中途採用者向けのノウハウ拡充を実施。	人事の依頼を受け、社内の WEB サイトやラジオ、新聞取材などに「中途採用者の活用」というテーマで頻繁に登場。	②
com6	前身となる新規事業チームに、会社を良くしたいという若手が合流。事業検討や組織開発を中心とした勉強会を実施。	他社との共同イベントが増え、具体的なプロトタイプができるようになる。	事業化が決まるサービスが決定し、一定期間社内開発を継続。社外との連携も積極的に実施。	②
com7	社内 SNS 上で発起人らが自己分析のワークショップや特定分野の社員の経験を共有することからスタート。	参加人数が増え、オンライン上での情報交換が活発になる。業務上の課題や活発な活動などの情報が集積されるようになる。	業務改革案などについて意見を求められるようになり、検討に関与するようになる。	②
com 11	点在していたグループ会社のコミュニティを横断する形で発足し、各コミュニティの勉強会を共有することからスタート。	勉強会を拡大する形で、組織名を冠した大型カンファレンスを企画、運営。役員らも登壇。	勉強会やカンファレンスは継続しながらも、研修などを買って出るようになる。	②
com 17	メンバーの教育に関する観点を持ち寄った勉強会としてスタート。	社外も交え、様々なステークホルダーとの関係性から自社を見直すような企画も実施。	メンター制度や社内大学制度など、意味交渉期の経験も生かした具体的提案を検討。	②
com1	アクセラレータープログラムの企画と実施。	この段階で公式組織化し、2 年ほど継続するが売り上げ規模が小さいことからプロジェクトは廃止に。担当者は離職。	-	③
com 10	業務にとらわれないソフトウェア開発や最新技術のテスト実施。	この段階でコミュニティの一部が公式組織化して分裂。残された潜在実践共同体は具体的なソフトウェアリリースを果たすなど成果を上げるが、組織との関与を持たない方針へ。	-	①&③
com 14	周年行事として社内向けの WEB サイト開発を実施。社員へのインタビューや会社の歴史などを取り上げる。	一部のメンバーが風土改革委員会へ組み入れられるが、コミュニティとしての活動はそこで停滞。委員会の活動も人事考課には反映されず、対象者は離職へ。	-	①&③

(筆者作成)

6.2 考察

分析の結果、組織との相互作用の中で2つの分岐点が見いだされた。1つは早い段階で実践共同体が組織から離れてしまうケースである。組織との関係性が希薄で、支援も少なく、潜在的な状態を維持することとなる。これは意味交渉が失敗し、組織と実践共同体が共通の理解を構築できなかった常態である。また、組織との関係性を作れたとしても、組織化のタイミングによって2重編み化するかどうか分かれた。その中でも③に至るルートは組織が一方的に実践共同体を公式組織化してしまっている。これは丁寧に意味交渉が進んだとはいえず、組織が一方的に価値を感じて取り込んだと言ってよい。これらの発見事実に基づいて、本研究の題でもある組織内の実践共同体をいかにマネジメント可能かについて考察を進めていきたい。

6.2.1 土壌改良と水やり：実践を向組織的に促すフィードバック

結果図から考えられるのは、実践共同体には2つの力が加わっているということである。1つは実践共同体として維持、向上するための力である。これは実践その物によって発生する。勉強会や交流会をすることによって新たなスキルや知見、人的ネットワークの形成などが進み、純粋に人的資本、社会関係資本、そして心理的資本が向上する。そういった実践の効用は参加者らに対する直接的な便益となり、実践共同体の発展に対する直接的な動機付けとなる。すると更なる参加と実践が促され、実践共同体の一員としてのアイデンティティを構築していく。これを図10の流れに当てはめて横の力と呼ぼう。もう1つは、組織成員としてのアイデンティティ構築である。これは実践共同体が組織と実践の意味を交渉する際に発生する。自分たちの実践が組織に与える影響を理解することで組織の中での実践共同体の位置づけを理解し、そしてそれを行う自分自身が組織の一員であることも理解する。こちらは縦の力と呼ぶ。

横の力はまさに正統的周辺参加において想定される学習の軌跡である。実践共同体の本質的な学習のメカニズムであると同時に、二重編みの組織となる為にはこの成果が組織との交渉における重要な要素となる。そのため、参加者たちにとって各種資本の向上機会として重要であると同時に、その成果が組織にとっても良き果実となるようにデザインされていなければならない。実践が重ねられ、学習が進むほどに組織は実践共同体に価値を感じ、縦の力を働かせようとするからである。表16において二重編みになった実践共同体の実践を見てみると、意味交渉期において実践が組織との相互作用を通じて変容し、領域自覚期にはそれが明確な成果を伴う実践へと萌芽することが見て取れる。組織は金銭的、物質的支援でこれを後押しできることが、意味交渉期の語りから見て取れる。

本研究の観点で重要なのは縦の力である。二重編みの実践を通じてアイデンティティが構築されることはWenger et al.(2002)でももちろん言及されている。しかしそれはどちらかと言うと、実践共同体の一員としてのアイデンティティが確立することによって、組織の中に居場所ができるという趣旨のものである。組織再編や異動などが頻繁にある中でも、実践共同体はアイデンティティの帰着点として機能するという点が強調される。ここでは「組織がコミュニティにはっきりと依存するようになれば(訳書 p.54)」という条件が付けられている。つまりここで暗に想定されているのは、すでに制度化し、二重編みの程度が強くなった実践共同体であると考えられる。しかし今回の分析から考えると、二重編み化の最初の段階では、逆に組織人としてのアイデンテ

ィティ構築にも重要な役割を果たしていることが推察される。つまり、実践共同体の実践に適切なフィードバックをすることで、組織の一員としての位置づけ自覚させ、向組織的な態度を取るよう促すことができるのである。これはさながら、実践共同体を一つの人格と見立てると、組織と言う大きな実践共同体の中で正統的周辺参加を果たすかのようである。

「陰湿なコントロール(Bardon & Borzillo, 2016)」が予め実践共同体の活動範囲を限定的にして実践の方向を管理するのに対して、このフィードバックによる促しは実践共同体の活動に制約を設けることがない。その点でこれまでに検討されてきたコントロール的な介入方法とは大きく異なるものである。

縦と横の力は、それぞれ単独の要因として先行研究においても指摘されてきた。例えば横の力としては Thompson(2005)で取り上げられたウェブデザイナーの事例が挙げられる。ここではデザイナーたちの知識を効率的に保持する ICT ツールや、自由な発想を促すための内部の文化を象徴するようなツール類(玩具やインスタレーションアート、ビリヤード台など)を組織が用意した事が有効とされた。Wenger and Snyder(2000)においても、人々の連帯を促進するようなインフラの活用が重要で、それがうまくいっていない場合は仕組みに対して積極的に介入するべきと指摘されている。縦の力については、実践共同体開発のためのツールやアプローチを検討する(McDermott, 1999)というものや、ほか組織との連携の調整を行うもの(Wenger and Snyder, 2000)、実践共同体の成果を経営者に伝えること(Borzillo, 2009)などが挙げられる。Retna & Ng(2011)の指摘するトップマネジメントが直接会議に参加することなどは、まさに今回確認されたケースとも合致するものである。今回の結果図はこのようなそれぞれの支援が作用しているタイミングや方向性が可視化されたものといえるだろう。

このマネジメントはどのようにするのが適切であろうか。本来であればこの点に焦点を当てた詳細な調査が必要なところだが、今回得られたデータからいくつかの方向性を示しておきたい。Roberts(2006)は、公式組織と実践共同体が低い信頼と強い階層的支配で結ばれていると、その発展を妨げると述べている。そうであるならば、2つの要点が考えられる。1つは実践共同体からの信頼を得るために率直なコミュニケーションを行うことである。D氏が受け取った社長からのメールやU氏が社長からかけられた一言などは、非公式なやり取りで相手の顔が見えるだけに、そのメッセージが持つ意味は生々しく伝わる。イベントに参加した役員の何気ない一言、率直な質問、叱咤激励などの直接的なメッセージは、実践共同体に組織が対等に自分たちと向き合ってくれているという感覚を与える。それによってどうすれば良い活動ができるか、どうすればもっと会社の役に立てるかという、実践共同体の在り様について考えるきっかけとなっているのである。これは、意味交渉において組織の便益と実践共同体の実践が結びつきやすくなることを示している。今回5章において功利的動機を満たしていたのは com5 と com11 であった。それぞれ中小企業診断士と IT エンジニアという専門性を持ったコミュニティであったが、それを組織がうまく利用した com11 の事例に対し、com5 は組織に門前払いをされてそのごコミュニケーションが途絶してしまった。実践共同体がいかなる動機や専門性を持っていても、組織からのコミュニケーションがなくては建設的な意味交渉に至らないのである。

もう1つは実践共同体の非公式性を侵さないということである。今回調査したケースの中には社長賞のような形で表彰されたケースもあるが、それが却って実践共同体に不要な注目を浴びさ

せ、周囲からはまるで組織公認団体のように錯覚させてしまうこともある。また、給与やボーナスなどへの反映はその利得が実践の方向性をゆがませ、実践共同体が組織的な支配を受け入れる土壌となってしまう危険がある。何らかの形で実践共同体を評価することは、その実践に意味を認めたという意味で意味交渉の役割を果たすだろう。しかし、その結果実践共同体が本来あるべき実践ができなくなるような状況を作り出してはならないのである。

このようなマネジメントを実践共同体を植物になぞらえた Wenger et al.(2002)に倣って形容するとすれば、実践共同体の環境を整える横の力は土壌改良、直接的に実践共同体に働きかける縦の力は水やりのようなものであろう。それはこまめに植物の様子を見て手を入れるような、継続的で、日常的なコミュニケーションである。実現するには、組織の側も非公式な場に出て行かなければならない。実践共同体の企画したイベントに出席する、会議の場に顔を出す、飲み会に参加するなど多様なケースが語られた。そういう場だからこそ役員や上司という役割を越えての対話が可能になり、率直なメッセージが届く。それはある面からみれば、関与する組織側の人間もまた周縁的に実践共同体の一員となることを示している。そうしてこそ実践共同体の関心を引きつつも、その実践の自由度を担保することができるのである。

6.2.2 収穫：組織にとっての果実とは何なのか

植物のメタファーを用いるとすれば、マネジメントする者は、組織にとって実践共同体から得られる果実をどのように収穫するのが良いかを考えることも重要であろう。二重編み組織が知識創造とその現場適用を促進する事に異を唱えるものではないが、そこには成果に対する不確実性のマネジメントが必要になる。実践共同体の実践の方向性に向組織的にすることは、水やりをすることで達成されるかもしれない。しかし、非公式な活動ゆえにそこで生まれる果実がどのようなものかは予想がつかない。ある時はレモンができるかもしれないが、明日はメロンが生まれるかもしれないのである。組織が意図した成果を得るためには、どのようなマネジメント、例えるならば収穫の仕方があるのだろうか。直接的な介入では、Contu & Willmott(2003)が指摘した技術者たちの反抗的な態度のように、公式組織の行動が実践共同体の防御的な行動を引き起こすこともある。これも今回のデータからいくつか示唆を得たい。なお、以下の議論は二重編み組織を対象としたものである事に注意されたい。

非公式なまま制度化する

ある領域において実践共同体を頼るというのは最もシンプルな方略であろう。com4 の中途採用者の支援グループや com11 のエンジニアグループが日常的なコミュニケーション手段として機能しているのは、組織としては全く介入していないが大きな役割を果たしているケースである。これらには直接的に関与することは難しいが、その参加者や利用が増えるよう促すことで、事実上の制度として機能するように促すことは可能である。事実、com4 などは人事部が中途入社者にその存在を紹介し、参加を促している。

このような関与の仕方をするのであれば、組織は良く実践共同体の実践内容を把握し、それが組織にとって意味のあることかを見定めねばならない。なぜならば組織はその実践を間接的に利用しているに過ぎず、介入する立場にはないからである。例えば営業手法改善を検討していた

com13 は、当初こそ自由な発想や試行によって成果を上げていたが、徐々に「特定商品が売れるように資料を改変してほしい」という組織都合の介入がきっかけとなって解散に向かう事となった。非公式なまま事実上の制度として扱おうとするとき、その事実上の主導権は実践共同体にある事を忘れてはならない。

部分的な公式化

これはレモンの生った枝だけを切り出して組織の一部に接ぎ木するような行為である。つまり、特定の学習領域やアイデアを持った部分だけを公式組織として取り込むという事である。重要なのは、実が生った後に切り出すことであり、コミュニティが何の知的実践を生み出さないうちから切り出してはならないという事である。com01 や com10 のように唐突にコミュニティのメンバーを新規事業検討チームとして取り立てたとしても、まだコミュニティとして何の知的熟練もしていない状態では成果を望むのは難しい。コミュニティとしてまだレモンを作ったこともないのに、「さあここでレモンを作りなさい」と言われても、組織が求める品質や納期に届かない可能性が高いことは想像に難くない。逆に com17 の社内大学制度は、コミュニティとは切り離して運営は正規の業務として別で行われている。一部コミュニティメンバーも参加はしているが、これは完全にコントロールされた公式な業務なのである。このように、果実が生まれた後は組織が公式に主導することでコミュニティ側は自由度を保ったまま新たな果実を生み出すことができるだろう。

完全に公式化する

そしてもちろん、論理的には完全に公式化するという選択肢もある。完全な公式化の成功例は今回の調査対象からは観察されなかったが、一般的には非公式に開発した技術を正式に取り入れるようなケースが想定される。実践共同体は公式組織の一部となり、多重成員性は解消され、二重編み組織ではなくなる。これは成果に対する不確実性はなくなるが、ある特定の成果が最も実りやすい形である。しかし、実践共同体側にも深い知識と質の高い実践が求められるため、組織の中で継続した成果を出し続けた伝統を持つコミュニティのみがそのようになるべきであろう。さもなくば、公式に組み込まれた人々は成果を出せずに終わってしまう恐れがある。例えば、情緒的動機として同じ背景を有する com6、com7、com14 のうち、com14 だけが性急な組織化の影響を受けて活動が停滞することとなった。組織として明確な果実が何なのかを明確にしないまま、従業員の自発性を恃んで組織化を急ぐことは避けるべきである。この方略については、この実践共同体を潰してしまう可能性があるという危険性の方こそ強調されるべきであろう。

組織の状況によっては、従来の価値観からは生まれない自由で奇抜な発想が得たいときもあれば、特定の技術や問題について徹底的に追及するような取り組みが欲しいときもあるだろう。組織が実践共同体に何らかの成果を期待するのであれば、それに適したマネジメントの方略を考えるべきであろう。とは言え、組織の関わり方が実践共同体の生み出す成果に影響を与えるわけではない。組織は常に、その時実践共同体がどのような学習をして何を生み出しているのかを理解した上でアプローチすることになる。その意味で組織は受動的な存在だと考えられる。

6.2.3 制度による学習内容の規定と制度性からの解放

成果のあり方が変わるという事は、実践が変化しているという事でもあり、そして状況的学習の観点から言えば実践が変化しているという事はそこから得られる学びも変化しているはずである。実践の変化については表 16 と図 10 から読み取れる。これらのデータは、実践共同体の制度性が高まれば高まるほど、実践の内容も先鋭化していることを示している。領域自覚期の各語りからも、組織とのやり取りを通じてどのような実践に意味があるかが交渉され、実践の領域が定まっていたことを確認してきた。では、学びの観点では何が変わっているのだろうか。

改めて本研究における組織の実践共同体の学びとは、1.知識の獲得や技能の熟達と 2.それらを通じた個人の内的心理発達であった。これに照らすと、1 については実践の内容が限定的に変化していることは既に述べた。また、2 については先の議論において縦の力によって徐々に組織成員としてのアイデンティティが形成されていくことを指摘した。つまり、実践共同体単体では自由で幅広い実践を行い、コミュニティの一員としてのアイデンティティ形成が進むが、組織との相互作用によって制度性が高まると実践内容が先鋭化し、組織成員としてのアイデンティティ形成も形成されるようになると整理できる。実践が進むにつれ意味が交渉されるにつれ実践共同体が視野狭窄的な状況に陥ることを、石山(2018)は実践共同体のジレンマと呼んだ。実践共同体が本質的にそのような閉塞性を持ちやすいことは指摘の通りだが、もちろんそれ自体が学習を阻害するというわけではない。むしろ特定領域の学習が深待っていることでの証左でもある。これは仮に完全に制度化するようなケースでも同様⁴¹で、Lave and Wenger(1991)が見出した社会状況の中で行われる実践を通じて学ぶ、という状況的学習の観点から考えれば当然のことでもある。また、二重編み化するという事は多重成員性を有しているという事であり、アイデンティティの形成については二重に発生することになると理解すべきである。

この様に考えると制度化が進むことで学び自体が起こらなくなるというわけではないが、重要なのはそれが当初企図していた物なのかであろう。状況によって人々が学ぶという状況的学習の観点は、違う見方をすればどのような状況においても人々は社会的枠組みの中で実践を行うと何かを学んでしまうという事でもある。社会的状況が意味を規定し、意味によって学びの方向性が決まる。これは社会全般に適用される普遍的な構造なのである。これを踏まえると、組織と実践共同体の関係性が良好に進展していく事は、同時に状況の限定化につながり、実践の意味を限定化する。しかし学習の構成要素にアイデンティティ形成がある事から、この状況内に置かれた人々が学んだ内容、即ち自分自身を否定することは難しい。そのため、組織との関係性が良好なほど、現状を疑いづらいという危険性がある。本研究で取り上げた事例でいえば、当初は自分たちでは直接取り扱うことができない課題に対し、組織の外からアプローチを検討することがスタートする。しかしそこには指示をしてくれる上司もアドバイスをくれる専門家もいないので、非

⁴¹ 公式な部署やチームとして完全に組織の一部として取り込まれるような場合、多重成員性は失われるが実践を通じた学びは失われないと考えるべきである。また、本研究の整理に基づけば、公式な組織の背後にはインフォーマルな学びがある場合もあり、公式組織化をもって直ちに実践共同体、あるいはその性質が失われると断定すべきではない。また、制度には非公式なものがある。この場合二重編みの状態を保ったままとなり、なおさら学習は促進されると考えられる。

常に曖昧で自律性の高い状況がある。このような状況では課題への対応方法が非常に探索的になり、実践共同体の中では様々なトピックが議論され実行が繰り返される。その中から組織との関係性において意味がある実践が生き残り、それ以外は棄却される。この時、初期には様々な探索や議論そのものに価値があったものが、次第に組織やその中での業務において有用なものに価値があるという事に置き換わる。業務上の実践性、実効性とでもいうべきものが価値を持つことによって実践がそこに収斂していくのである。実践共同体にとっては当初自分たちがアプローチできなかった問題について関与する手掛かりを得たことになり、それ自体は喜ばしく受け止められるのだが、その裏では発足当時に行われていた実践や技能熟練や知識創出という意味での学習の多様さは失われるのである。この議論は、実践共同体の実践性が高まることを否定するものではない。そのような状況にあっても関係する人々はその中で何かを学び、それによって実践が変化し、さらに状況は変化していく。その意味で実践と学習は相互規定的である。しかし、それがもともと意図していた物だったのかを振り返る必要はあるだろう。

この点について com3 の D 氏による〈志向性の違い〉について語りは象徴的である。com3 は当初様々な実践を行っていたが、組織との意味交渉の結果、人と人のつながりを創出していく事に意味を見出すようになる。しかし、ここではそれ以外の意味を持ち込もうとしたメンバーとの衝突があったことが語られた。組織と交渉されなかった意味は、実践共同体の中心的な実践ではなくなっていくのである。

このように状況が持つ学習の方向性の規定力は非常に強い。自らの置かれた状況を振り返る必要があるとはいえ、特定の意味に深く入り込んでジレンマに陥った実践共同体はその外のことに気づきづらい。石山(2018)は実践共同体のジレンマの解決は難しいとしながらも、そのようなジレンマに陥る可能性があるという事を理解した上で、単一の意味に縛られることなく異なる意味とのすり合わせを絶えず行うことでアイデンティティを調停していく事が重要であるとしている。

確かに実践共同体が単独で自らがジレンマに陥っていることに気づくのは困難であろう。しかし、本研究で取り扱った組織の実践共同体であれば、それを組織の側から指摘することが可能となる。一度交渉された意味を再度取り上げ、その有用性を問い直すことで実践共同体を制度から解放し、その実践を再度探索的で自由なものにしておくことが可能であると考えられる。しかし今回の事例からはこのようなケースは確認されなかった。理論的には可能性があるが、一度交渉された意味を棄却することは、ともすれば実践共同体そのものを否定するようにも受け止められ得る。これは実践共同体の学びがアイデンティティ形成を伴うが故に殊更難しいと思われる。ただ、本研究からの示めせる範囲で可能性を挙げるとすれば、少なくとも実践共同体が持っていた「フラストレーション」を認める事、意味の再交渉にあたり実践共同体が組織の一員としてのアイデンティティ形成を進めていることは必要となるだろう。領域の変更には、実践共同体が解決したい課題にアプローチできること、そして組織のためには今ある領域を棄却せねばならないという点に実践共同体自身が納得することが最低条件だからである。このマネジメントが可能となれば組織の中の実践共同体はさらに多様な学習の場として価値ある存在となるだろう。

6.3 小活

本章では M-GTA の分析によって、潜在的実践共同体が制度的実践共同体へと変容するプロセスを明らかにした。変容のプロセスは大きく 4 つに区切られ、それぞれ活動開始期、意味交渉期、領域自覚期、一時的変容期となった。実践共同体と組織の相互作用によって、変容プロセスは大きく 3 つに分かれた。組織との意味交渉が成立せず潜在的状況を維持するルート、組織との意味交渉が成功し二重編みの組織となるルート、そして、組織が一方的に意味を認めて性急な公式組織化をするルートである。これらのルートの比較から、組織が実践共同体に関与する際には横の力と縦の力が発生すると考え、この力が適切なタイミングで加わることがルート分岐の要点であることが明らかとなった。

横の力とは実践共同体そのものが維持、向上するための力である。学習を促進し、そのモメンタムを加速し、メンバーがさらに動機付けられるような力である。組織はこれを物質的、金銭的な支援によって加速することができる。一方の縦の力は、実践共同体に自分たちが組織の一員であることを理解させ、組織成員としてのアイデンティティを形成させる力である。これは組織と実践共同体の意味交渉の中で発生する。二重編みのルートをたどる事例では、組織が横の力によって実践共同体の発展を支援し、適切なタイミングでその実践に対して意味が交渉されることで、実践共同体が向組織的になっていく様子が確認された。このように横と縦の力があると考えたことによって既存研究の組織の介入もいずれかの支援に該当すると考える事ができ、これまで個別に議論されていた組織による支援方略が作用するタイミングを整理することができた。

変容の結果二重編み化した実践共同体との関わりについては、その成果を組織的に獲得するにあたって 3 つの方略が検討された。非公式なまま制度的に扱うもの、実践共同体そのものは非公式にしつつも部分的な成果を公式組織化するもの、そして完全に公式組織として取り込むというものである。非公式な制度として扱う場合は、組織は実践に一切介入せず、しかし実践共同体があたかも正式な制度であるかのように振る舞う。具体的には中途採用者のオンボーディングにあたり、実践共同体を紹介することが挙げられた。部分的な成果の公式化は、顕著な実践についてはその部分だけを公式組織の中で取り扱う。ここでは社内大学のような人材育成の仕組みを公式組織管理下で引き取り、実践共同体自体には関与しないという形が確認された。完全な公式化については具体例は確認されていないものの、論理的にはあり得るものとして検討を進めた。これについては成果を得るための方略というよりは、迂闊な公式化が実践共同体を潰してしまうという側面が強調された。

以上の議論から実践共同体が横と縦の力によって制度化していく事、組織はタイミングと方略次第でそれを促すことが可能であることが示された。この時、制度化していくにつれて実践共同体の実践が、交渉された意味に基づき限定的になっていく事が確認された。これは実践共同体が学習を繰り返す中でジレンマ(石山, 2018)に陥ることで起こり得る事である。実践共同体単独ではそのジレンマに気づくことすら難しいが、今回のような組織との関係性を前提にすると、組織がジレンマを指摘することができると考えられる。その上で実践共同体の実践を再度制度的状況から解放することによって、さらなる学習を促進できる可能性が示された。

第7章 結論

7.1 発見事実の要約

本研究の目的は組織の中にあるコミュニティに着目し、組織の中での自発的行動を促す方略を検討することであった。検討に当たり実践共同体というレンズを用いて議論を整理することを試みた。まず議論の前提を整理するため、経営学における実践共同体研究の議論の混乱を指摘し、それを踏まえた上で研究の現在地を示すため独自の分類を行った。その結果、実践共同体は制度的実践共同体、潜在の実践共同体、外部連携実践共同体、独立実践共同体に分類された。その中で組織に関する制度的実践共同体の研究では、概念の定義が曖昧な事が原因となって、本来内発的であるはずの自発性がコントロール可能な外発的なものとして捉えられている可能性を指摘した。そこで本研究では実践共同体の概念が本来想定していた内発的な自発性を持つ存在として潜在の実践共同体に着目し、そのような実践がなぜ行われるようになるのか、元来個人的な動機での実践が向組織的になっていくのはなぜかについて議論してきた。本節ではこれらの答えを要約して述べる。記述の順は RQ の順とし、以下に RQ を再掲しておく。

RQ1：なぜ組織的に評価や報酬があるわけでもないのに自発的に向組織的な活動をするような自発性を持つ集団が生まれるのか

RQ2：潜在の実践共同体はどのようにして制度的実践共同体へと変容する、あるいは制度的実践を行うようになるのか

7.1.1 RQ1 への答え：潜在の実践共同体を生み出す状況と内発的動機

RQ1を明らかにするため、実践共同体発足前の代表者らを取り巻く状況の整理のためにオープンコーディングを行い、それを条件として当時代表者らが抱いていた動機を明らかにするため、QCA を行った。これら状況と動機を整理し、それらがどのように関連しているかを検討することで実践共同体が生まれるメカニズムを明らかにしようとした。その結果、「コミットメント」、「フラストレーション」、「野心」、「規範的意識」、「外部の刺激」、「仲間」が状カテゴリーとして導出され、それぞれのケースに該当するかどうかを判定して条件組み合わせを作成した。この際、フラストレーションはすべてのケースに該当したので QCA の手続に則り分析からは除外した。

分析の結果得られた条件組み合わせは、その特性から規範的動機、情緒的動機、功利的動機として解釈した。規範的動機は社会的規範や組織理念などの外的な基準に照らして組織があるべき姿を目指すもので、人々の結託よりも先に目的がある。情緒的動機は既に緩やかな人々のつながりがあったり組織への愛着があったりして、組織への課題に連帯して課題解決しようとする。功利的動機は自分たちの興味関心のある実践が最優先で、組織の環境や資源が自分たちにとって有用であることを重視する。

いずれのケースでも現状の職務では解決できない課題や不満と言った「フラストレーション」

を抱えていたことが確認された。当然のことながら「フラストレーション」を持つ従業員であれば誰もが自発的になるとは考えにくい。他方で、ケースによっては同僚が離職するほどの状況下にあっても代表者自身はそうしなかったという事実も語りから確認された。この事から実践共同体の代表者らには一定のコミットメントを有していることが示唆された。そこでプロアクティブ行動の議論を参照し、代表者らが組織の制度の外というプロアクティブ行動を起こしやすい環境にいと同時に一定のコミットメントを有している事から、コミットメントが調整要因となって「フラストレーション」が内発的動機に転換されている可能性について議論した。

続いて、この様な自発性がボイスや率先など、他の役割外行動として発露しない背景について検討を進めた。その要因として「フラストレーション」が直接の業務で対応するには大きすぎる、あるいは職務と関係がないこと、そしてそれゆえに役割外行動をすることによって自身の社内的な評価を下げてしまう危険性がある事を指摘した。実際に声を上げて上司に相手にされなかったというケースもあり、状況的に個人として対応することが困難であることが推察された。また、このような状況が一種の同質性を生み、同様の思いを抱えている人々が連帯しやすい素地を作り出していると考えられた。同じ課題について意気投合するケースや、活動資源を求めて連帯するなどの行動は、状況によって必然的に起こっていると考えられるのである。

7.1.2 RQ2 への答え：潜在の実践共同体はどのように制度的になるのか

RQ2 を明らかにするため、潜在の実践共同体が制度的実践共同体へと変容するプロセスを M-GTA によって分析した。その結果、潜在の実践共同体が制度的に変容するプロセスは活動開始期、意味交渉期、領域自覚期、一次変容期の 4 段階に整理された。活動開始期は組織との接点がなく、資源獲得的で時には組織に悪影響を与えるほど非公式な実践が行われる時期である。意味交渉期は組織との初期的な相互作用が発生し、組織の中での実践に賛否が寄せられる時期である。実践共同体はその声に応じて実践を変化させ、組織にとって意義のある実践がどのようなものなのかの自覚され始める。この段階で反発する者もいれば向組織的になる者も出てくる。領域自覚期は意味交渉期を通じて組織との関係性を構築できた実践共同体が一時的に制度的な実践を行う段階である。組織に直接的に影響を与える実践を行うようになり、組織と実践共同体の位置づけや組織人としてのアイデンティティが内省され、より向組織性が強まる時期である。このような実践が積み重なると一次変容期において二重編みの組織として組織と程よい距離感での活動が可能となる。場合によっては活動の一部が公式組織に取り込まれるという事も可能となる。しかし、序盤の段階で組織との接触が少なかったり批判に対する防御的な反応が強くなったりしてしまうと、組織と実践共同体の間で意味交渉が促進されず、実践共同体はそのまま潜在的な状況を維持することになる。また、組織側も意味交渉の過程を十分に経ずに実践共同体を公式組織に取り込んでしまうと、実践共同体としての発展を阻害し期待した成果が得られないことがわかった。そればかりか、関わった従業員が離職するケースも確認された。

この結果を踏まえて、組織内の実践共同体には 2 つの力が加わっていることが示唆された。1 つは実践共同体として維持発展して行くための力で、もう 1 つは実践共同体の実践の方向性を定める力である。本研究では結果図との対応関係から前者を横の力、後者を縦の力と呼んだ。潜在の実践共同体が二重編み化するにはこの 2 つの力が適切な形とタイミングで加えられなければな

らない。これが組織内の実践共同体のマネジメントである。

横の力は予算をつけたり活動場所を提供したりといった物質的な支援が当てはまる。これにより実践共同体は組織内での活動がしやすくなり、実践共同体内での正統的周辺参加が促進される。一方で縦の力は実践共同体が自身を組織成員であるというアイデンティティ形成を促進する力である。具体的には組織と実践共同体の意味交渉の場で発生する。従って、実践共同体の実践に組織側からも関わり、その実践について組織的な意義や効果を伝えたり、時には建設的に批判したりすることを通じて、実践の意味づけを促進するマネジメントが可能である。

この様なマネジメントは機械的に行うのではなく、組織の側も日常的に実践共同体に周道的に参加していくことで為されていくのが理想である。組織との相互作用の結果として資源を獲得したり、直接交渉の場を持って意見交換をしたりすることそれ自体が実践共同体にとって組織という大きなコミュニティへの正統的周辺参加だからである。組織との位置関係を常に見直すような関係性づくりが日々の縦の力を発生させるのである。それを本研究では、実践共同体を植物になぞらえた議論に倣って水やりと称した。

組織として良い結果、つまり実践共同体から成果を得られないケースと言うのは、水やりが不足して実践共同体が潜在的なまま芽を出さなかったケースと、一度に水をやりすぎてしまった、つまり性急な公式化によって実が青いまま腐らせてしまったケースと言えよう。

では実が熟してから収穫するにはどうすればよいのか。組織が実践共同体から成果を得るという観点では、二重編み化が組織にとって最良なのかについても議論した。実践共同体が生み出す成果は、組織にとって不確実性があるからこそ注目を浴びてきた背景がある。しかし時には一定の水準で意図した成果が求められることもあろう。今回分岐を確認したそれぞれの状態においても、関与の仕方次第でそれぞれ得られる成果の質が変わると考えられる。潜在的な状態は組織から最もコントロールが及ばないがゆえに独創的な実践が展開される可能性がある。そのような場合は組織から関与をせず、その実践に従業員に広く告知するなどして事実上の制度としてしまうような、頼るという形が考えられた。また、特定の明確にコントロールが必要な実践は部分的に公式組織化し、実践共同体そのものは潜在的な状態を維持するという事が考えられた。このように分離することで明確にコントロールする部分と関与しない部分を分けて実践のイニチアチブを限定的に引き受けることができる。そして実際のケースからは観察されなかったが、組織との関係性が長期化し、実践が体系化した場合においては実践共同体全体を公式組織化することも検討された。このようにする場合、成果の不確実性はなくなるが、組織になくってはならない実践を継続することができるだろう。しかし、現実的にはそれを期待するあまり、性急な公式組織化にならないよう注意することが重要である。

変容プロセスとそれに応じた実践内容の変化からは、制度性が高まると実践内容が限定的になることも示された。その結果、変容プロセスの前半と後半では学習されるものが変容していることが示唆された。組織との関係性が強まり、制度性が高まると当初探索的で多様であった実践は特定の業務や課題に対する実践に収斂していく。それは実践性、実効性とでも呼ぶべき有効性を発展させていく実践である。本研究でそれ自体の良し悪しは論じないものの、それが組織にとって、実践共同体にとって良い事なのかはその都度振り返るべきである。しかし、実践共同体は特定の興味関心領域において意味交渉を行うがゆえに、それ以外の意味に気づくことが難しくなる

という性質がある。しかし、組織との関係性を持つ実践共同体は、組織の側から異なる意味に気づくためのフィードバックを得ることができる。組織はそのような観点から、改めて実践共同体と意味交渉をし直し、その実践を再度制度性から解放することができると考えられた。

7.2 含意

本節では本研究の貢献について述べる。ここまでに挙げられた発見事実から理論的含意として4点、実践的含意としてその具体的アクションプランを検討していく。

7.2.1 理論的含意

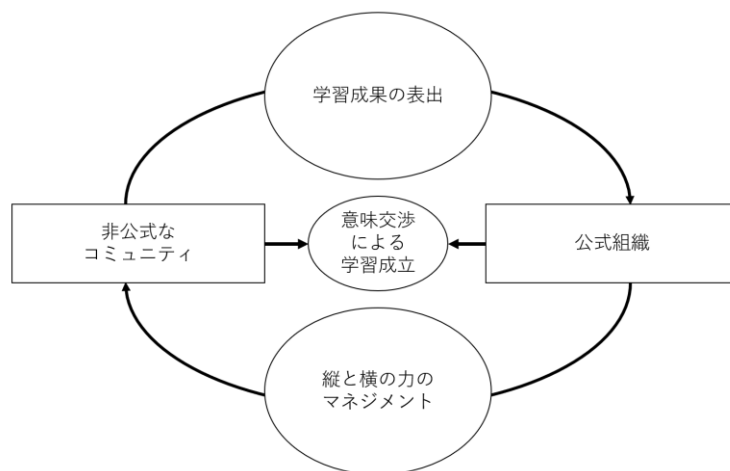
まず最も大きな含意は、本研究は最初に呈した従業員の学習という議論に対して、職場でもなく研修でもない、コミュニティという領域があるということを示した事だと考えている。本研究では組織における学習について、状況的学習を下敷きにした議論が展開されつつも正規的な状況への着目が多く、非公式な状況における議論が不足している事を指摘した。また、実務上もビジネス環境の変化が激しくなっている昨今において、従業員の価値観や感情といったソフト面の育成、市民精神の涵養などが為されていないことを指摘してきた。

今回のケース群とそこで語られたものは、従業員自身が集団となって自発的に組織内の人々と関わり合い、実践の発展を通じて自己を組織の一員として位置づけるプロセスであった。本研究を通じてそれをマネジメントする可能性を示したことによって、組織における従業員の学習方略の1つとして位置づけることができるのではないかと考える。これまでは人材育成のためにはOJTや研修のあり方をどのようにデザインするかということが主な方略となっていたが、本研究の成果を応用すれば、従業員の自由な学びを組織成果へと還元できる可能性が提示できたと考えるものである。従業員の学びという観点ではこの点はほとんど議論されてこず、経営組織を対象とした実践共同体の議論でもその成果や成功要因に着目することが多く、学習の側面は捨象されてきた。本研究はそれら議論の空白を埋めることを通じて、非公式な学びを組織にとって意味あるものに転換できることを示したものである。

本研究で取り上げた非公式な学びの特徴を挙げると、次の3点にまとめられるだろう。まず、学びの場はコミュニティという非公式な集まりであり、そのイニシアチブは従業員にあるという事である。組織が何か指示をしたり、強制したりしても今回取り上げたような成果は得られないことに留意しなくてはならない。2点目の特徴として状況的学習であることを再度強調しておく。組織は従業員の学習に直接的な介入はできないが、従業員が学習に向かう状況をマネジメントすることはできる。しかしこれは環境決定論的な意味ではない。なぜならば3点目の特徴として、その学習が学習として結実するためには意味が必要だからである。何らかの学習成果が組織内で表出した時、それが組織的に意味があるかどうかは組織とコミュニティの間で交渉することによって決まる。この時組織もまた速巻きに従業員の学習に主体的に関わることになり、そこには間主観性がある。環境が学習を規定するといえども、その学習を学習たらしめる意味は主体的選択の上で成り立つのである。本件研究は新しい状況として非公式なコミュニティを指摘し、その学習が従業員の個人的、独善的なものではなく、意味交渉を通じて組織にとっても意義ある物となり得ることを示したところに貢献があると言えよう。これは図11のように示されよう。本

研究ではこれを、組織とコミュニティの共創的学習と呼びたい。共創的学習は組織の関与によって実践共同体の実践が限定的になるという点において Bardon & Borzillo(2016)が指摘した「陰湿なコントロール」と同じだと思われるかもしれない。しかし、組織がイニシアチブを持って実践の環境を限定的にしていく「陰湿なコントロール」に対し、あくまで実践共同体の実践を主として組織が反動的にマネジメントしていくという点において両者は本質的に異なるものである。本研究はこれらの議論を実践共同体というレンズを通じて行ってきたので、実践共同体理論についても具体的に貢献できる点がある。以下 3 点に分けて述べる。

図 11 組織とコミュニティの共創的学習



(筆者作成)

理論的含意の 1 つめは経営学における実践共同体の分類を行い、今後の経営学における実践共同体研究における議論の基盤を作ったことである。経営学の実践共同体研究はナレッジ・マネジメント分野の隆盛もあり、どうすればナレッジ・マネジメントが成功するかという視点から、それに資する要因やメカニズムを扱うものが多かった。そのため、既存の実践共同体の分類もその領域内での議論を前提としたものであった。しかし、実践共同体概念は社会的実践のあるところに広く適用できるものであり、本来ミクロ組織論で取り扱うようなトピックについても応用可能性を持っている。そこで本研究では実践共同体の実践が利己的なものなのか向組織的なものかという観点と、組織の内と外のどこに存在するのかという観点の 2 軸で分類を行った。これによって分類された 4 つの実践共同体は単に類型を分けるのみならず、隣接研究領域とのダイナミクスを検討することが可能となっている。本研究ではそのうち制度的実践共同体と潜在実践共同体の横の関係性にフォーカスして議論を行ったが、縦の関係性に着目すれば業界団体(外部連携実践共同体)と本社プロジェクト(制度的実践共同体研究)の関係性などを紐解くことができるだろう。他にも初めは異業種交流会(独立実践共同体)として集まった人びとがやがて業界団体として結託していくダイナミクスを取り扱うこともできると考えられる。これまで個別の領域に閉じていた実践共同体の議論を広く拓いていく可能性を示したという点で今回の分類は今後の議論に貢献したものであると考える。実践共同体の研究においては対象とする事例がどのような分類に当たるのか、そしてそこから他の分類へ変容しているのか、同じところにとどまっているのかという視点を持つ

ことが有用であると言えるだろう。

2 つめは、実践共同体が生まれるメカニズムを検討したことで、実践共同体のマネジメントの議論の射程を広げた事である。5 章でも述べたが、実践共同体が生まれるということについてはこれまで主要研究でも深くは語られなかった。当然それらの延長上にある多くの研究も、実践共同体の存在を所与のものとして扱ってきた。そのため、組織内の実践共同体を生み出すためのマネジメントについて扱った研究は少ない。しかし、鈴木(2013)が言うように、自発的な行動というのはコントロールはできないが促すことはできる。QCA によって本研究が明らかにした 3 つの発達動機と実際の語りからはコミットメントを伺わせる結果が確認され、従業員がなぜ評価もされない実践に対して身を投じるのか、その一面が表れていた。本研究が実践共同体の生まれるすべてのケースを説明することができないのはもちろんだが、内発的動機やそれを生み出す状況があるという観点を示すことで、さらなる研究領域の広がりを持示できたものとする。今後の研究においては、実践共同体の実践を促進する要因だけでなく、組織内に実践共同体が生まれる要因についても検討が進むことを期待したい。

3 つめは組織の中の実践共同体には横の力と縦の力の 2 つの力が存在していること、そしてそれらが 4 つの移行ステップの中でどのように機能するかを示したことである。これによって、研究蓄積の多いマネジメント手法に関する議論の位置づけが明確になるだけでなく、今後の研究においても研究課題の設定に役立てることができよう。これまでの制度的実践共同体のナレッジ・マネジメントを主眼とした研究では、どちらか一方が語られていることがほとんどで、分析において時間軸を考慮しないものが多い。本研究では M-GTA を使用して経時的なプロセス変容を扱ったため、2 種類の力に作用するマネジメントがどのような時間的位置づけの中で効果的なのかを議論することができた。この観点は今後の研究でも有用である。

非公式なコミュニティは時には組織にとって望ましくない結果を生む危険性も内包するが、組織が予想もしなかった果実をもたらす可能性も秘めている。そしてそれは組織によって一定程度マネジメントが可能なのが本研究からは示唆される。環境変化が激しく非連続な成長を求められる昨今において、議論する価値のある学びの形態であると言えよう。

7.2.2 実践的含意

本研究における実践的含意は、大きなメッセージとしては「適切なタイミングで 2 つの力を作作用させることによって、組織内の潜在的な実践共同体のマネジメントが可能になる」という事になるが、実践にあたっての具体的な要点をアクションプラン⁴²として示しておく。

実践共同体が生まれる状況を作るマネジメント

実践共同体が生まれることを後押しするにあたっては規範的動機、情緒的動機、功利的動機そ

⁴² アクションプランの実行主体が組織である以上、ここから生まれる実践共同体は今回調査した潜在的実践共同体とは厳密には異なるかもしれない。しかし組織が強制的に作るものではないし、今回の研究結果を下敷きにしているという点で本質的には近いものであると考えて支障はないと考える。

れぞれに従業員が重視する傾向が明らかになった。したがってこのような志向を後押しするようなマネジメントは実践共同体が生まれることを助けると考えられる。具体的には、規範的、情緒的な条件などの比較的向組織的な動機を持つものについては今後の組織改革アイデアの公募や経営陣との座談会など、組織の未来に向けて検討や貢献ができるような機会を設けていくという事が考えられる。功利的な動機を持つものについては、実践共同体が設定している領域に応じて技能を発揮する機会やそれを後押しすることが考えられるだろう。いずれにせよ、組織から広く呼び掛けるという行動が必要である。

もちろんすでにそのような制度を持っている組織もあるだろう、思うように従業員の自発的な行動を引き出せていないという場合もあるだろう。そのような場合、まず注意しなくてはならないのは、従業員がそういった呼びかけに応じようとする際に現場でそれを阻害しないことである。6章で導出した概念の中に〈B・32.制度や業務の障壁〉があったことから明らかなように、自発的な活動を取ろうと思っても上司がそれを許可しないという事は往々にして起こり得る。経営層はそのようなことが起こらないよう、全社的な意識の涵養を図らなければならない。次に、従業員への呼びかけに当たりどのようなテーマを設定するかが重要である。他社がやっているから新規事業アイデアを公募する、というような安易な制度的同型化では従業員の心には響かない。特に、このような仕組みが制度として形骸化している場合は尚更である。従業員がどのようなことに「フラストレーション」を持っているか、あるいは何に対してコミットメントを持っているか良く考えることが重要であろう。場合によってはその醸成から行っていくこと、組織的な状況を作っていくことが実践共同体を生み出す土壌となるのである。今回の調査対象の中にも、経営層が示した危機感と現場の「フラストレーション」が符合することによって活動に勢いが生まれたものが多数ある。この取り組みを通じて成果を生み出していくというコミットメントが、組織にも求められるのである。

活動開始期のマネジメント

実践共同体が生まれたことが確認出来たら、早期に横の力に作用するマネジメントを行う必要がある。そうしないと、【非公式な実践方略】によって現場が混乱したり、そこまでの実行力がない人々は動機が減退し、未発達動機の状態を満たして活動が停滞したりする可能性がある。

活動開始期においては、まずは活動場所や資金、そして時間など資源の提供が必要である。今回調査した事例の多くは勤務時間外や休日を使うなどしているが、組織として従業員の自発性を喚起していくのであればそのような時間外活動を前提にするのは問題がある。業務時間の一定割合を自由に使える制度を持つ企業はいくつか知られているが、そのような適用範囲の広い制度を設けるのが難しい場合は、今回の呼びかけに応えた従業員だけを対象として自由に使える時間を組織として設定することも考えられるだろう。これは時間のみならずその他の資源も同様である。

次に初期的な実践を組織が促すことで、その後の活動を活性化させることも有効であろう。例えば、呼び掛けのテーマが新規事業であれば、事業アイデアを検討するためのデザイン思考やDX(デジタルトランスフォーメーション)研修などをプログラムの中に織り込むという事が考えられる。実践共同体での学びとは具体的なトピックその物以上に、それを通じて人々が学び合う事

である。初期的なトピックを組織側から提供しつつ、それを踏まえて最終的なアイデア創出をコミュニティが生み出すように促すことで自然とコミュニティ内の相互作用が生み出されるだろう。

この段階ではまだ実践共同体の実践も粗削りなため、縦の力を生み出すマネジメントを直接的に行役することは難しい。しかし、その中でも萌芽的に出てくるアイデアや学習されている内容そのものに対してフィードバックをしていく事はできるだろう。

意味交渉期のマネジメント

意味交渉期では組織と実践共同体が特定の実践を取り上げて意味交渉していく事が重要である。そのため、横の力のマネジメントとしては実践共同体の学習成果を披露する場を設け、その結果に応じてさらに大きな資源を提供するといったことが考えられる。具体的には今回多くの事例で確認された、〈業務の一部を請け負う〉ような機会の提供である。そのような直接的な機会を設けるのが難しい場合、引き続き新規事業に関する例を挙げれば、役員を前にしたピッチコンテストを行い、その順位に応じてさらに検討を進めるための資金を提供するといった事が考えられる。また、何らかの場を設けるという事は実践共同体の活動が他の従業員の目にも触れるという事である。実践共同体が謂れのない〈批判〉に晒される事のないよう、組織的な風土の醸成をしていくことも緩やかな横の力のマネジメントである。

同時に、披露された実践内容へのフィードバックはそのまま縦の力のマネジメントとなる。その内容がポジティブなものであれネガティブなものであれ、組織にとって何が意味あるものなのか、という事を実践共同体に伝える重要な場なのである。例に挙げたピッチコンテストは一般によく見られる施策である。しかし、審査員として出席する人々がどれだけ真剣に実践共同体へフィードバックを行うかでその効果は大きく変わる。単にある実践を良いか悪いかで批評するのではなく、組織にとってどうすれば意味あるものになるのかを交渉することが重要である。ここで実践共同体が【組織に近づく感覚】を持てるかどうかで領域自覚期へと進めるかどうかが決まるからである。

領域自覚期のマネジメント

領域自覚期まで到達した実践共同体は、組織とのやり取りを繰り返して意味交渉が進み、自分たちの実践の方向性が定まってきた。6章において、実践性、実効性を有していると分析された状態である。従って、横の力のマネジメントとしてはその実践性をより高めていく事が主眼に置かれる。具体的な組織内の課題や案件に関わることを推奨し、経験を積ませるのである。必然的に組織内の公式な部門とのやり取りが発生するため、実践共同体も正式な業務として動く必要が出てくる。組織内で非公式な存在がうまく活動できるよう、組織上のルールを見直したり関係部署との調整を進めたりするおくことも重要な横の力のマネジメントとなるだろう。

縦の力のマネジメントはここまでくると実践共同体の周囲で自然と発生することとなる。組織内に公式な関係者が増えることで自然と評判が生まれ、実践共同体はより組織成員としてのアイデンティティを強くしていく。このような活動が多くの人々の目に触れ、成果が認識されることは特定の実践共同体が育成される事のみならず、組織内で非公式な活動が重要な役割を果たす事

が当たり前であるという風土を生み出す。

一次の変容期のマネジメント

この段階での横の力のマネジメントは、二重編み化するにあたってどのような形をとるかを検討することである。6章で述べた収穫のマネジメントが該当するが、さらにそのための具体的なルール設計や関連部署との調整、実践共同体に期待する役割の明確化などをしておく必要がある。二重編み化の前後ともなるとかなり制度性が高く、一見するとそれは公式な業務なのかどうか見分けがつかないかもしれない。そうなるかえって、非公式な存在である実践共同体はどこまで自分たちが口出しをしていいのか、想定外のことが起こった場合どのような対処が必要かといった事に備えがないからである。組織としては、実践共同体の良さが十分発揮できるような環境を作ることが重要となる。

二重編み化した実践共同体は既に組織成員としてのアイデンティティ形成を相当程度進めていると考えられる。そのため、ここまできると逆にそのアイデンティティが強すぎないかを意識すべきである。組織の一員としての意識に傾倒するあまり、実践の内容に新規性がなくなってきたり、本来持っていた良さが失われたりといった事があっては本末転倒である。改めて意味交渉をし直し、多重成員性を活かしたダイナミックな実践が行われるよう促すべきである。

最後にこのアクションプランを実施するにあたっての注意事項を示しておこう。1つは、従業員の自発的な活動に期待をするのであれば、その全てがうまくいくと思ってはならないということである。従業員は本来の業務外で、時には批判を受けながら活動していることを忘れてはならない。活動が成功しなかったとしても、それは個々人の経験として蓄積し、次の活動を生む土壌となる。しかし、活動をやめた事例を取り上げて失敗だと考え、活動への支援を打ち切ったり批判を強めたりすることはそのような土壌を枯らすことになる。良き土壌を整え、挑戦者が増える組織風土を作ることが肝要である。

2つめは、実践共同体に関わる者は自らも非公式な実践に関わっているということを自覚するということである。com3が活動初期に開催されたイベントに出席した当時の社長は、イベント時間を大幅に超えて会場のエアコンも効かなくなった状態で汗をかきながら若手と討論を続け、終わった後に「入社した頃に戻ったようだった」という感想を一言残したと言う。本人にとっては何気ない一言だったかもしれないが、その場限りでも一人の技術者として議論をした様子がうかがわれる逸話である。このように率直なコミュニケーションをするからこそ実践共同体の実践は変容していく。これが部外者の上役としての強制、命令であれば実践共同体は反発するであろう。

そして最後に、これらの含意はすべて、実践共同体自身にとっても有用である。実践共同体は絶えず自身のマネジメントをせねばならず、そのためには①～③のどのルートを目指すことが自分たちにとって必要か常に意識すべきだからである。それが意識できた時、組織から引き出すべき支援や交渉のあり方も明確に定まるであろう。

7.3 限界と課題

本研究なりの貢献は示せたものとするが、同様に本研究には限界が存在する。それらを踏まえて今後の課題を整理したい。

まず、本研究の限界の1つめはインタビューの特性である。潜在的実践共同体が非常に様々な対象を包含し得るため、今回分析したプロセスは最大公約数的なものになっている。しかし実際は実践共同体の特性は多様である。例えば今回は社内の風土改革を目的とした自主的な勉強会を主催する実践共同体がある一方で、エンジニアが自分たちの技術を高めるために集まったものもある。今回の分析で組織との関係性という意味では共通性のあるプロセスを描くことは出来たが、実践共同体の特性を踏まえた議論はできていない。例えば前者の実践共同体では利己的な動機から派生して、異動のチャンスを探ったり自分達の存在感をアピールしたりといった活動が散見された。一方でエンジニアの実践共同体は純粋に自分達が技術を習得するという点に目的があり、そのために組織とどう関わるかということが課題になっている。このような目的や得たい成果に応じて具体的な交渉プロセスや組織依存度が変わってくる可能性がある。

特性についてはもう1つ注意点がある。それは、完全に公式組織化した活動がデータに入っていないことである。これは比較的長期間に渡って正規の業務として実践共同体の活動が組織オペレーションに組み込まれている状態である。元々このような存在は今回の研究の射程から外れていることではあるのだが、今回取り上げた相互作用プロセスが本当に完全な公式組織化をもたらすのかについては、別途そのようなケースを遡及的に調査し、検証する必要があるだろう。また、今回2つの力という視点を得たことは、完全に組織化されたものに対して非公式的な性格を付与できるのかという問いを投げ掛ける。今回の結果図では実践の方向性が向組織的になることを図中では下向きに表現したが、逆に上に押し上げる力も考えられるからである。今回は組織が実践共同体のジレンマを指摘する存在として機能することがそのような結果につながると考察したが、この点についても具体的な検証例は存在していない。

2つめの限界は、関連領域との議論を限定したことである。本研究は実践共同体に関する議論の発展を企図したものであったため、同分野におけるこれまでの研究から研究課題を導出している。しかし、議論の整理、そしてプロセス分析の結果から見えてくるのはマイクロ組織論上の関連領域との接合可能性であった。本研究ではプロアクティブ行動やボイスなどの役割外行動やコミットメントなどについては触れたものの、マイクロ組織論の研究分野に存在する多様な研究の蓄積までは取り扱わなかった。これは本研究の議論の焦点がぼやけてしまうことを忌避したためであるが、これにより相互作用のプロセスの中で何が起こるのかというマイクロな議論は捨象することとなった。例えば、組織から批判を受けた実践共同体のリーダーの振る舞いはどうなるのか、非公式な実践は組織に対する心理的安全性の知覚にどのような影響をあたえるのか、など多様な論点が想定される。したがって、それら諸研究とどのように議論が接合できるのかという検討の余地は多分に残されている。今後、今回示したプロセスのそれぞれのポイントにおいて、より詳細な検討を進めることが必要になるだろう。特に、今回の主要な発見の一つである2つの力を具体的にどのように作用させるかについては重要な課題である。

3つ目の限界は、本研究の現場での活用がまだ始まっていないことである。M-GTAは現場での活用を分析モデルの評価と位置づけている。本研究の結果は一部のインタビューにてレビュー

一を受けているものの、現場での活用はまだこれからの段階となる。今後具体的なケースに分析結果を通じた介入を進めていく中で、さらなる議論が必要になると思われる。

参考文献

- Alali, H., & Salim, J. (2013). Virtual Communities of Practice Success Model to Support Knowledge Sharing behaviour in Healthcare Sector. *Procedia Technology*, 11, 176–183.
- 荒木淳子. (2007). 「企業で働く個人の「キャリアの確立」を促す学習環境に関する研究—実践共同体への参加に着目して—」. 『日本教育工学会論文誌』, 31(1), 15–27.
- 荒木淳子. (2008). 「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討—ワークブレイスラーニング研究の類型化と再考—」. 『経営行動科学』, 21(2), 119–128.
- 荒木淳子. (2009). 「企業で働く個人のキャリアの確立を促す実践共同体のあり方に関する質的研究」. 『日本教育工学会論文誌』, 33(2), 131–142.
- Bardon, T., & Borzillo, S. (2016). Communities of practice: control or autonomy? *Journal of Business Strategy*, 37(1), 11–18.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Beane, M. (2018). Shadow Learning: Building Robotic Surgical Skill When Approved Means Fail: *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 87–123.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Doubleday.
- Borges, J. C., Cezarino, L. O., Ferreira, T. C., Sala, O. T. M., Unglaub, D. L., & Caldana, A. C. F. (2017). Student organizations and Communities of Practice: Actions for the 2030 Agenda for Sustainable Development. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 172–182.
- Borzillo, S. (2009). Top management sponsorship to guide communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 60–72.
- Borzillo, S. (2017). Balancing control and autonomy in communities of practice: governance patterns and knowledge in nine multinationals. *Journal of Business Strategy*, 38(3), 10–20.
- Borzillo, S., Schmitt, A., & Antino, M. (2012). Communities of practice: keeping the company agile. *Journal of Business Strategy*, 33(6), 22–30.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning And Communities Of Practice: Toward A Unified View Of Working , Learning , And Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198–213.
- Cai, Z., Parker, S. K., Chen, Z., & Lam, W. (2019). How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 209–230.
- Chandra, R., Iyer, R. S., & Raman, R. (2015). Enabling organizations to implement smarter, customized social computing platforms by leveraging knowledge flow patterns. *Journal of Knowledge Management*, 19(1), 95–107.
- Contu, A., & Willmott, H. (2003). Re-Embedding Situatedness: The Importance of Power Relations in Learning Theory. *Organization Science*, 14(3), 283–296.

- Cox, A. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31(6), 527–540.
- Dessne, K., & Byström, K. (2015). Imitating CoPs: Imposing formality on informality. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66(11), 2277–2284.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- 江夏幾多郎, 服部泰宏, 神吉直人, 麓仁美, 高尾義明, & 矢寺顕行. (2021). 『コロナショックと就労: 流行初期の心理と行動についての実証分析』. ミネルヴァ書房.
- Engeström, Y., Engeström, R., & Kärkkäinen, M. (1995). Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: Learning and problem solving in complex work activities. *Learning and Instruction*, 5(4), 319–336.
- Fenwick, T. (2008). Understanding relations of individual-collective learning in work: A review of research. *Management Learning*, 39(3), 227–243.
- Fenwick, T. (2010). Workplace ‘learning’ and adult education: Messy objects, blurry maps and making difference. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, 1(1–2), 79–95.
- Filstad, C. (2014). Learning and knowledge as interrelations between CoPs and NoPs. *Learning Organization*, 21(2), 70–82.
- Frank, A. G., Sander, N., Gastaldi, L., Madini, E., & Corso, M. (2017). An assessment model for virtual communities of practice: A study in the oil and gas industry. *Knowledge Management Research and Practice*, 15(4), 507–522.
- 藤野真. (2012). 「日本企業における小集団活動の業務性に関する一考察」. 『福岡大学商学論叢』, 57(1–2), 81–92.
- 藤澤理恵, & 高尾義明. (2020). 「プロボノ活動におけるビジネス・ソーシャル越境経験がジョブ・クラブティンギンに及ぼす影響: 組織アイデンティティとワークアイデンティティによる仲介効果」. 『経営行動科学』, 31(3), 69–84.
- Gee, J. P. (2005). Semiotic social spaces and affinity spaces: from The Age of Mythology to today’s schools. *Beyond Communities of Practice: Language, Power and Social Context*, 214–232.
- Gimenez, R., Hernantes, J., Labaka, L., Hiltz, S. R., & Turoff, M. (2017). Improving the resilience of disaster management organizations through virtual communities of practice: A Delphi study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 160–170.
- Giudice, M. del, Peruta, M. R. della, & Maggioni, V. (2015). A model for the diffusion of knowledge sharing technologies inside private transport companies. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 611–625.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1976). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research* (A. de Gruyter, Ed.). Aldine Transaction.
- Goodwin, K. (2019). Developing self-efficacy and career optimism through

- participation in communities of practice within Australian creative industries. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 122–131.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 28, pp. 3–34). Elsevier.
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, 20(2), 422–440.
- 原ひろみ. (2014). 『職業能力開発の経済分析』. 勁草書房.
- 服部泰宏. (2020). 『組織行動論の考え方・使い方-良質のエビデンスを手にするために』. 有斐閣.
- Hernández-Soto, R., Gutiérrez-Ortega, M., & Rubia-Avi, B. (2021). Key factors in knowledge sharing behavior in virtual communities of practice: A systematic review. *Education in the Knowledge Society*, 22, 2-1-2–14.
- Hockerts, K. (2018). The Effect of Experiential Social Entrepreneurship Education on Intention Formation in Students. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(3), 234–256.
- Huang, X., & van de Vliert, E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 159–179.
- 一般社団法人日本経済団体連合会. (2020). 「Society 5.0 時代を切り拓く」. 一般社団法人日本経済団体連合会 /Keidanren. <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/021.html>, (参照 2021-12-05)
- 石田淳. (2010). 「テーマ別研究動向（質的比較分析研究〔QCA〕）」. 『社会学評論』, 61(1), 90–99.
- 石川馨. (1981). 『日本の品質管理—TQCとは何か』. 日科技連出版社.
- 石山恒貴. (2018). 『越境的学習のメカニズム—実践共同体を往還しキャリアを構築するナレッジ・ブローカーの実像』. 福村出版.
- Iverson, J. O., & Mcphee, R. D. (2002). Knowledge Management in Communities of Practice. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 259–266.
- Jagasia, J., Baul, U., & Mallik, D. (2015). A Framework for Communities of Practice in Learning Organizations. *Business Perspectives and Research*, 3(1), 1–20.
- 香川秀太. (2011). 「状況論の拡大：状況的学習，文脈横断，そして共同体間の「境界」を問う議論へ」. 『認知科学』, 18(4), 604–623.
- 金澤元紀. (2018). 「有志による社内活動における リーダーシップ行動に関する質的研究」. 『日本労働研究雑誌』, 703(Special Issue 2019), 54–63.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, 2nd ed. . Jhon Wiley and Sons.
- Kietzmann, J., Plangger, K., Eaton, B., Heilgenberg, K., Pitt, L., & Berthon, P. (2013). Mobility at work: A typology of mobile communities of practice and contextual ambidexterity. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(4), 282–297.

- 木下康仁. (2020). 『定本 M-GTA 実践の理論化をめざす質的研究方法論』. 医学書院.
- Kirkman, B. L., Cordery, J. L., Mathieu, J., Rosen, B., & Kukenberger, M. (2013). Global organizational communities of practice: The effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance. *Human Relations*, 66(3), 333–362.
- Kirkman, B. L., Mathieu, J. E., Cordery, J. L., Rosen, B., & Kukenberger, M. (2011). Managing a new collaborative entity in business organizations: Understanding organizational communities of practice effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1234–1245.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels, Edition 3. In *Evaluating training programs*. Berrett-Koehler Publishers.
- 小池和男. (1997). 『日本企業の人材形成：不確実性に対処するためのノウハウ』. 中央公論社.
- 小池和男. (2005). 『仕事の経済学（第3版）』. 東洋経済新報社.
- Kost, D., Fieseler, C., & Wong, S. I. (2020). Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron? *Human Resource Management Journal*, 30(1), 100–113.
- 厚生労働省. (2019). 「令和元年度「能力開発基本調査」参考2 用語の解説」. 厚生労働省. <https://www.mhlw.go.jp/content/11801500/000633237.pdf>, (参照 2021-12-06)
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives)*. Cambridge University Press. (佐伯胖訳. (1993). 『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』. 産業図書.).
- Lee, L., Reinicke, B., Sarkar, R., & Anderson, R. (2015). Learning through Interactions: Improving Project Management through Communities of Practice. *Project Management Journal*, 46(1), 40–52.
- Lim, M., & Ong, B. Y. (2019). Communities of innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(3), 402–418.
- Mason, C., Botelho, T., & Zygmunt, J. (2017). Why business angels reject investment opportunities: Is it personal? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(5), 519–534.
- 松本雄一. (2012). 「二重編み組織についての一考察」. 『商学論究』, 59(4), 73–100.
- 松本雄一. (2015). 「実践共同体構築による学習についての事例研究」. 『組織科学』, 49(1), 53–65.
- Mcdermott, R. (1999). Learning Across Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations The Team Organization. *Knowledge Management Review*, 8, 32–36.
- Mill, J. S. (1882). A System of Logic, Ratiocinative and Inductive: Being a Connected View of the Principles of Evidence, and the Methods of Scientific Investigation.

- In *A System of Logic, Ratiocinative and Inductive* (8th ed.). HARPER & BROTHERS.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
- 三宅麻未. (2018). 「キャリア・コミュニティと実践共同体」. 『商学論究』, 66(2), 67–94.
- 守島基博, 山尾佐智子, 初見康行, & 木内康裕. (2020). 「生産性レポートVol.17 日本企業の人材育成投資の実態と今後の方向性 ～人材育成に関する日米企業ヒアリング調査およびアンケート調査報告～」. 公益財団法人日本生産性本部. https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/Productivity_report_vol.17.pdf, (参照 2023-01-13)
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.
- Mukherji, S. (2012). A framework for managing customer knowledge in retail industry. *IIMB Management Review*, 24(2), 95–103.
- Murillo, E. (2011). Communities of practice in the business and organization studies literature. *Information Research*.
- 中原淳. (2012). 「学習環境としての「職場」：経営研究と学習研究の交差する場所 (特集 能力開発の今)」. 『日本労働研究雑誌』, 54(1), 35–45.
- 中原淳. (2021). 『経営学習論 増補新装版：人材育成を科学する』. 東京大学出版会.
- 日本科学技術連盟. (2015). 「日科技連の足跡からみた品質管理の歩み (年表)」. 日本科学記述連盟. <https://www.juse.or.jp/upload/files/nenpyou2015.pdf>, (参照 2022-11-23)
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, 94, 264–272.
- 西田豊昭. (1997). 「企業における組織市民行動に関する研究」. 『経営行動科学』, 11(2), 101–122.
- 庭本佳和. (2008). 「バーナードの方法再論(1): 人間関係論とバーナード理論的方法的検討」. 『甲南経営研究』, 48(3), 47–91.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- North, D. C. (1994). Economic performance through time. *American Economic Review*, 84(3), 359–368.
- 小江茂徳. (2020). 「実践共同体のマネジメント：成功要因に関するレビュー」. 『九州工業大学教養教育院紀要』, 4, 11–24.
- 小川慎一. (2009). 「もうひとつの企業社会論」. 『日本労働社会学会年報』, 20, 3–27.

- Olukpe, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 862–878.
- Omidvar, O., & Kislov, R. (2014). The Evolution of the Communities of Practice Approach: Toward Knowledgeability in a Landscape of Practice—An Interview with Etienne Wenger-Trayner. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 266–275.
- ONE JAPAN. (2018). *仕事はもっと楽しくできる 大企業若手 50社1200人 会社変革ドキュメンタリー*. プレジデント社.
- Pan, Y., Xu, Y. C., Wang, X., Zhang, C., Ling, H., & Lin, J. (2015). Integrating social networking support for dyadic knowledge exchange: A study in a virtual community of practice. *Information & Management*, 52(1), 61–70.
- Panteli, N. (2012). A community of practice view of intervention programmes: the case of women returning to IT. *Information Systems Journal*, 22(5), 391–405.
- Parker, P., Arthur, M. B., & Inkson, K. (2004). Career communities: a preliminary exploration of member-defined career support structures. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 489–514.
- Pastors, K. (2007). Consultants: Love-hate relationships with communities of practice. *Learning Organization*, 14(1), 21–33.
- Pattinson, S., Preece, D., & Dawson, P. (2016). In search of innovative capabilities of communities of practice: A systematic review and typology for future research. *Management Learning*, 47(5), 506–524.
- Pohjola, I. (2015). Community of practice as a tool for company performance in strategic context. *Journal of Innovation Management*, 3(1), 122–138.
- Pombo-Juárez, L., Könnölä, T., Miles, I., Saritas, O., Schartinger, D., Amanatidou, E., & Giesecke, S. (2017). Wiring up multiple layers of innovation ecosystems: Contemplations from Personal Health Systems Foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 115, 278–288.
- Popper, K. (2005). *The Logic of Scientific Discovery* (2nd ed.). Routledge.
- Ragin, C. C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political Analysis*, 14(3), 291–310.
- Rantala, K., & Hellström, E. (2001). Qualitative comparative analysis and a hermeneutic approach to interview data. *International Journal of Social Research Methodology*, 4(2), 87–100.
- Redshaw, S., Ingham, V., & Loftus, S. (2015). Emergency decision making: an exploration of tensions between communities of practice. *International Journal of Emergency Management*, 11(1), 62–75.
- Retna, K. S., & Ng, P. T. (2011). Communities of practice: dynamics and success factors. *Undefined*, 32(1), 41–59.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. SAGE Publications. (石田淳, 齋藤圭介, 根岸弓, 姫野宏輔, 横山麻衣, & 脇田彩訳. (2016). 『質的比較分析(QCA)と関連手法入門』. 晃洋書房.) .

- Roberts, J. (2006). Limits to communities of practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), 623–639.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. - *PsycNET*. Harvard Univ. Press.
- Rousseau, D. M. (2011). Reinforcing the Micro/Macro Bridge: Organizational Thinking and Pluralistic Vehicles. *Journal of Management*, 37(2), 429–442.
- Schiavone, F. (2013). Vintage innovation: How to improve the service characteristics and costumer effectiveness of products becoming obsolete. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(2), 227–237.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). Set-Theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis. In *Set-Theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis*. Cambridge University Press.
- 柴田仁夫. (2014). 「実践の場における経営理念の浸透：関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察」. 埼玉大学大学院経済科学研究科博士学位論文, 17, 17–23.
- 鈴木竜太. (2002). 『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』. 白桃書房.
- 鈴木竜太. (2013). 『関わりあう職場のマネジメント』. 有斐閣.
- 鈴木竜太. (2014). 「組織内キャリア発達における中期のキャリア課題」. 『日本労働研究雑誌』, 56(12), 35–44.
- Takanashi, C., & Lee, K. J. (2013). Standard development by committees and communities: a comparative case study of IEEE1394 and USB. *Technology Analysis and Strategic Management*, 25(1), 91–105.
- 高田直樹. (2022). 「逸脱と革新 イノベーション過程における逸脱行動の存立と行方」. 組織学会 (編). 『組織論レビューIII: 組織の中の個人と集団』. 白桃書房, 149–171
- 竹下浩. (2021). 「経営・心理学におけるGTA 評価基準の検討」. 『経営行動科学』, 33(1–2), 1–24.
- 田村正紀. (2015). 『経営事例の質的比較分析: スモールデータで因果を探る』. 白桃書房.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper.
- Thomas, N. (2017). Control and autonomy irony in communities of practice from a power-based perspective. *Journal of Management Development*, 36(4), 466–477.
- Thompson, M. (2005). Structural and epistemic parameters in communities of practice. *Organization Science*, 16(2), 151–164.
- van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Venkatachalam, S., Marshall, A., Ojiako, U., & Chanshi, C. S. (2020). Organisational learning in small and medium sized South African energy project organisations.

- Management Research Review*, 43(5), 595–623.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, And Identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, January–February, pp.139-145.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press.
(櫻井祐子訳. (2002). 『コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』. 翔泳社.) .
- 山田真茂留. (2003). 「構築主義的組織観の彼方に」. 『組織科学』, 36(3), 46–58.
- 横山斉理. (2017). 「食品スーパーにおける顧客満足の規定要因：fsQCAアプローチ」. 『組織科学』, 51(2), 14–27.
- 吉原正彦. (2006). 『経営学の新紀元を拓いた思想家たち：1930年代のハーバードを舞台に』. 文眞堂.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42, 726–743.

謝辞

本研究は多くの方々ご指導、ご支援、ご協力のもと完成させることができた。何より、組織の中であってその存在を知ることが難しい潜在的実践共同体というものを扱うにあたり、調査をさせてくださった22名18社の方々に深く感謝を申し上げる。ここで全ての方のお名前を挙げることはできないが、時には自身の内面を露わにし、時には組織内でのご自身の立場も顧みず生々しい語りを提供してくださった皆様のおかげで本研究は成り立っている。

また、本テーマはMBA時代から7年に渡って取り組んできたものである。その間私の進捗の遅さや成果物の質の低さにも関わらず辛抱強くご指導をくださった鈴木竜太先生への感謝は、どのような御礼の言葉を持っても足りない程である。個人的な事情から研究が難しい時も多くあったが、決して私を焦らせることなく、遅まきながら進捗が出た時には「面白い研究になる」と励ましてくださったのおかげで一步ずつ進んでこられた。

学内では審査下さった上林憲雄先生、服部泰宏先生のご両名から多数の重要なご指摘をいただき、研究を大きく進展させることができた。当初は十分だと思われた検討が、お二人のコメントを元に考え直した結果生まれ変わっていく様は、自分にとっても驚きの連続であり、研究というものの奥深さを身をもって知ることになる貴重な体験だった。また、MBA時代に入面接や修士論文の副査などを務めてくださった國部克彦先生が、折に触れて「良いテーマだ」と励ましてくださったことも大変心強く、研究を進めるうえでの原動力となった。心より感謝を申し上げる。

学外においても多数の先生方にお世話になった。法政大学の石山恒貴先生は実践共同体に関するご著書や論文を送ってくださり、大変親身に応援してくださった。関西学院大学の松本雄一先生はゼミにご招待くださり、当時まだまだ学問の何たるかを分かっていない私に対して丁寧に実践共同体についてレクチャーをしてくださった。東洋大学の中西善信先生の開かれた勉強会をきっかけに筑波技術大学の竹下浩先生にご縁ができ、その後M-GTAの勉強会に参加させていただくことができた。本研究では筆者自身の研鑽が足らず先生方のご指導を十分に活かし切れていないことは慙愧に堪えないが、研究者のあるべき姿を先生方から多く学ばせていただいた。深謝申し上げます。

また、ここには書ききれない程たくさんの人々に精神的なサポートをいただいた。同じ社会人研究者としての経験を持つ鈴木ゼミの先輩方や仲間たちや、SNSで私が企画した勉強会に参加してくださった皆様は研究に率直なコメントを寄せてくださり大変勉強になった。MBAの同期生のみなさんは顔を合わせるたびに応援をしてくださり、挫けそうなときの心の励みとなった。勤務先のエクサウィザーズにおいても、博士課程支援制度を通じて支援するばかりでなく、同僚の皆さんができる限りの便宜を図ってくださった。多くの人々のご支援に御礼申し上げます。

そして何より、7年の長きに渡って私の我儘を許してくれた妻に、心の底からの感謝の気持ちを捧げたい。土日は文献に埋もれ、旅行の一つもろくにできなかった私に愛想をつかさず、壁にぶつかったときは「あなたならできる」と応援してくれた妻には頭が上がらない。

以上の方々のご指導、ご支援にもかかわらず、本研究に存在し得る誤謬はすべて筆者の浅学ゆえの責任である。

2023年1月20日

今井悠資