



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

博士論文要旨

本研究の目的は、実践共同体の理論を用いて営利組織におけるコミュニティと公式組織の相互作用プロセスとそれによって生まれる企業行動を明らかにすることである。

経営学では古くから非公式組織の重要性が議論されてきたが、組織の指揮命令系統下でないそのような人々の集まりをどのように扱うべきかは長く議論が続いてきた。我が国の人材育成の議論においても、OJTの中にあるインフォーマルな行動や越境学習などの状況的学習について議論が広がっているが、これを体系的に理論立てた議論は行われていない。自発的で非公式な従業員の行動を経営学的に整理することは、学術的にも実践的にも意義があると考えられる。

このような問題意識を記述した第1章を踏まえて、第2章は実践共同体についての定義を議論した。実践共同体は従来、社会的な状況の中が半ば必然的に人の学習を促進させ、それがアイデンティティを変容させ得る全人格的な発達である事に着目して提唱された。しかし近年では技術的な熟達やアイデア創発という事に重きが置かれ、その定義も変容してきた。そこで本研究では、概念提唱時に着目されていたが捨象された点を再度定義に含めることで以後の議論の土台とした。

次に第3章においては、2章の定義に基づいて経営組織に関する実践共同体研究を広範囲にレビューし、組織に関する実践共同体を4つに分類した。組織内で向組織的な実践を行う制度的実践共同体、組織内にあるが利己的な実践を行う潜在の実践共同体、外部の人々と向組織的な実践を行う外部連携実践共同体、組織と関係なく個人が集まった独立実践共同体である。経営組織に関する研究の多くは制度的実践共同体をいかに管理するかという事に議論が集中していたが、実践共同体本来の議論から考えれば潜在の実践共同体がいかに向組織的になっていくのか、そのために組織ができるマネジメントが何かを議論すべきであることを提示した。そこで本研究では1つ目のRQとして、「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」を設定し、のちの議論の前提を整理することとした。そして本題である「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」を2つ目のRQとして設定し、具体的な変容プロセスを明らかにする事とした。

4章では分析手続について述べた。分析に当たっては15社18コミュニティ、22名のリーダーへの半構造化インタビューを実施した。RQ1に対応する分析としてオープンコーディングとQCAによる複合的分析を実施し、RQ2に対する分析としてM-GTAを行った。これらの分析は、実践共同体のあるべき姿として「二重編みの組織」になったものとそうでないものを対比的に扱いながら実施した。

5章はRQ1に対応する分析結果を述べた。二重編みの組織となる潜在実践共同体が生まれる背景には規範的動機、情緒的動機、功利的動機からなる発達動機が存在することが示された。また、各事例の語りからは組織コミットメントと現状へのフラストレーションが存在したことから、コミットメントがフラストレーションを調整することで発達動機が生まれると考えられる。

6章ではRQ2への答えとして、実践共同体と組織の相互作用プロセスの分析結果を述べた。その結果、実践共同体の活動が組織的にどのような意味があるかが両者で交渉されることを通じて、組織の実践共同体への支援や実践共同体の向組織性を高めるフィードバックが引き出されていた。これらは実践自体の発展を促す横の力と実践共同体の向組織性が高める縦の力と整理され、この2つの力を促すマネジメントが組織内の実践共同体にとって重要であると考えられることを示した。これが本研究におけるもっとも大きな主張である。

最後に、2つの力に着目し、組織による実践共同体のマネジメント方略について議論した。組織が意味を認めた活動でも早急な制度化をした事例では実践共同体自体が崩壊していた。組織は一定程度の時間をかけ、適切なタイミングで2つの力を加えなければならない。また、成果についてはその

不確実性にどの程度の期待を寄せるのかによって、縦の力をコントロールしなければならない。向組織性が高まるほど組織方針に沿った成果が志向されやすくなるが、実践共同体が本来持っていた非正規的な側面が失われることになる。組織は実践共同体そのものを制度化する以外にも、一部の実践のみを切り出して取り込む、あるいは放任するなどのアプローチもあることを念頭に置くのが良いだろう。

これらの議論を通じて組織内の実践共同体をマネジメントすることにより、職場でもなく研修でもない、コミュニティという単位を組織内の学習形態の一つとして位置づけることができるだろう。それは従来型の教え、教わるといった一方通行の学習ではなく、組織とコミュニティによってその学習意義が共に見出されていく、共創的学習とでも呼ぶべきものである。