

実践共同体における学習と熟達化

松本 雄一

(関西学院大学教授)

本論文では、実践共同体 (communities of practice) における学習と熟達化について、既存研究を整理し、その概念、機能と役割、研究の可能性について考察する。実践共同体については組織における学習や熟達化に対して、多大な理論的・実践的示唆をもたらす可能性をもっているが、その研究蓄積はあまり進んでいない。それは主要な実践共同体研究の間で概念の意味するところに差異があること、組織との関係性が明確でないこと、およびどのような機能を内包し、どのような役割を果たせるかが明確でないことが理由としてあげられる。本論文はこれらの問題を解決し、実践共同体研究の進展に寄与することが目的である。本論文の構成は、まず実践共同体研究を取り巻く人材育成の現状について整理し、次に実践共同体概念について既存研究の検討を行う。その上で実践共同体の要件、目的、構築の可否、および公式組織との関係性について整理する。そして実践共同体の機能として正統的周辺参加・複眼的学習、公式組織とのループ学習をあげ、その果たす役割について整理する。最後に実践共同体研究の可能性について、個人・組織・組織間・地域社会という次元ごとに考察し、管理職研究の可能性も議論する。

目次

- I 実践共同体研究の求められる背景
- II 実践共同体の概念的検討
- III 実践共同体の機能・果たす役割
- IV 実践共同体研究の今後の展望

I 実践共同体研究の求められる背景

企業にとって、人材育成が長期的な課題であることは今も昔も変わらない。経営資源としての人を育てることが、企業の競争力の源泉にもなる。そこにおいて組織に属する従業員は、周囲の学習資源を活用しながら、自発的に学び、成長することを求められている。確かに人が育つプロセスの本質は「自学」であり、企業はそれをサポートするだけ (伊丹・加護野 2003) であるとはいえ、その傾向は近年強まっているといえる。それは2つ

の背景が存在する。

1つは企業の側に人材を育成する余裕がなくなってきたことがある。『労働経済白書 (平成24年版)』によると、企業の考える人材育成の問題点について、「指導する人材不足」「人材育成の時間がない」「人材を育成してもすぐやめてしまう」「鍛えがいのある人材が集まらない」の割合が高くなっている。環境変化のスピードに対応する形で人材育成がなされていない、企業に人材育成をする余裕がないという問題は近年重要性を増しているが (守島 2010)、早期離職と採用する人材に対する不満も、企業の即戦力志向の高まりと育成に対する意識の低下が将来に対する不安を生み出しているともいえよう (玄田 2001)。さらに組織の中で教育に携わる人材の不足が目立つようになり (中原・金井 2009)、必ずしも適切な人材が後進の育成に携わらないという現状もある

(守島 2010)。特に管理職においては「学習のリーダーシップ」によって自身の熟達のみならず、組織成員を学習させることも求められる (Garvin 2001)。人材育成に対するニーズは高まっており (中原 2010)、管理職の側も組織成員の側も、企業に自身の育成・教育を委ねているだけではない。そこから個人の自発的な学習と、それを促進する周囲の支援が求められているといえる。

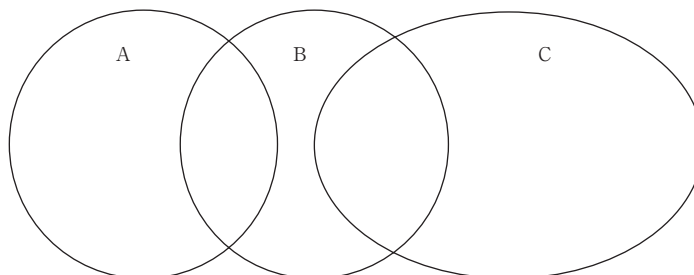
もう1つは自律的なキャリア形成に対するニーズの高まりである。企業に属する従業員も将来に対する不透明感から、急な状況の変化に対応して自律的なキャリアデザインを志向したり (高橋 2000)、「人生の節目」においてキャリアを考えたり (金井 2002)、自身のキャリアに応じて能力形成を考えたり (大久保 2010)、といったことが求められている。『労働経済白書 (平成 24 年版)』においても自律的なキャリア形成や自己啓発については個人主体で行うべきという考え方の企業が多い。そしてそれは現場の社員のみならず、管理職に対してもいえる。ライフサイクル論に基づくキャリア (Levinson 1978) やキャリアステージ論 (Schein 1978) の進展に伴い、生涯学習の必要性が高まり、管理職に対してもさらなる熟達が求められるようになった (金井 2002; 元山・金井・谷口 2012)。キャリア形成と能力形成は一体のものとして考えるべきであり (松本 2008)、その意味でも個人のキャリアに資する自発的な学習が必要とされているといえる。

以上のような背景から松尾 (2012) の経験学習理論など個人の学習・熟達化、および中原 (2010) の職場学習理論や鈴木 (2013) の職場支援のマネ

ジメントなど、個人学習およびそれを促進する要件についての研究が近年高まりを見せている。本論文で取り扱う実践共同体研究は、個人の学習・熟達化研究と問題関心を同じくしながら、それを異なる視点、つまり「学習のための共同体における学習」という概念を用いて取り扱おうとするものである。

われわれの問題意識をよりよく説明することに資する、組織における課題は「学習のミスマッチ」である。Schein (1978) の調和過程でも個人の意向と組織の問題とがすりあわされる形で教育訓練が行われる重要性が指摘されているし、次節で見ていく Lave and Wenger (1991) でも現場における教育・学習 2 つのカリキュラムのすりあわせについて述べられているが、個人の自発的な学習活動が推奨されるに伴い、すりあわされない部分が出てくる。これが学習のミスマッチである。具体的には組織で学ぶことができない内容のミスマッチ、個人が学びたい内容に組織が関心をもたない関心のミスマッチ、組織が指導する知識や力量をもっていない指導のミスマッチ、一緒に学ぶ仲間がいない仲間のミスマッチ、などが含まれる。このミスマッチを解決する方法はいくつも考えられるが、その有効な手段の 1 つとして個人が学びたい内容を、関心を持った仲間とともに、他者の支援を得て、学ぶ共同体に参加することが考えられる (図 1)。図 1 では A と B の重なる部分が少ないことがミスマッチであり、A と B の重なる部分を、両者をすりあわせることでできるだけ増やすことが個人にも組織にも求められていた。個人は社会化によってそのすりあわせを

図 1 自律的学習における「3つの輪」モデル



A: 組織で学べること B: 個人が学びたいこと C: 実践共同体で学べること

行い、組織は教育によって重なる部分を増やそうとする。しかし実践共同体の目指すところは、そのAと重なっていないB部分を学習するための共同体を構築、あるいは既存の共同体に参加し、そのC部分で補おうということである。そして個人が所属する実践共同体は1つである必要はなく、より重なり合う部分が増えていくことになる。

以上のような背景から、個人の自発的な学習に資する実践共同体研究は求められているといえる。次節では実践共同体の主要な研究の内容についてみていくことにする。

II 実践共同体の概念的検討

1 実践共同体の主要研究の検討

実践共同体の定義は、Wenger, McDermott and Snyder (2002) の「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」が代表的なものである。簡単にいえば「学習のための共同体」といえよう。しかし実践共同体とは何かという問題に答えるためには、実践共同体についての主要な研究を理解することが必要である。主要な研究とは本論文では、Lave and Wenger (1991), Brown and Duguid (1991), Wenger (1998), そしてWenger, McDermott and Snyder (2002) の4つの研究を指す。実践共同体研究が組織論の分野で進展しない最大のボトルネックは、これらの主要な研究間で、実践共同体の概念の意味するところが異なっているということである(松本2012b)。それを解消するためには、共通点と相違点をうまく整理し、組織との関係性を含め、実践共同体の概念を整理拡張する必要がある(荒木2007; 筒井2011)。まずはこれらの主要研究について概観する¹⁾。

実践共同体研究の源流はLave and Wenger (1991) に求めることができる。そこでは学習者が正統的周辺参加 (legitimate peripheral participation) という学習の枠組みの中で、参加を深めていく共同体として実践共同体があげら

れている。Lave and Wenger (1991) においては知識や技能の修得には、新参加者が実践共同体へ、社会文化的実践を通じて十全的参加 (full participation) を果たすことが必要であるとする。そして実践共同体の成員になるということに価値を見いだしながら、実践共同体に参加を深めていくことを通して、技能の獲得と成員のアイデンティティの発達を達成していくことが、正統的周辺参加の基本的な考え方である。

実践共同体についてLave and Wenger (1991) は、「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集合であり、またそれに接したり重なり合ったりしている他の共同体との関係を持っている」と指摘している。この箇所では後の研究で取り上げられる多重成員性 (multimembership) について触れている。また彼らは仕事場以外の個人的な人間関係に基づく共同体を「隙間に生じる実践共同体 (interstitial communities of practice)」と表現している。すでにこの時点で、後の研究につながる多様な知見もたらされている。

Lave and Wenger (1991) の研究をより大きな枠組みとして昇華させたのがWenger (1998) である。そこでは実践共同体を、さまざまな実践による相互作用によって、意味 (meaning) を生成し、共同体を規定し、自身のアイデンティティ (identity) を規定するものとしてとらえる。また共同体の境界 (boundary), ローカリティ (locality) も絶えざる実践によって常に変容していく、相互構成されるものとしている。Wenger (1998) の実践共同体概念ではこの相互構成性が強調されている。

実践共同体における学習については、Wenger (1998) は学習者の共同体への関わり方 (所属: belonging) をデザインすることであるとする。すなわち共同体の中で参加・不参加や創発的な行動、共同体外との交流や共同作業などの度合いをデザインしていくことである。この点はLave and Wenger (1991) での「十全的参加」へ向かう参加の概念をさらに精緻化している。時には「不参加という参加」の形態をとったり、周辺からより中心的なポジション (あるいはその逆) へと関わ

り方を変えたり、時には異なる共同体との相互作用をも視野に入れた、より広範な所属（とそのための実践）の枠組みを提唱しているのである。

Wenger (1998) において共同体と組織、および共同体同士の関係性を考える上で重要な概念が「布置 (constellation)」である。学習者は自分の共同体および関係する他の共同体を含めて、実践にかかわる自分の世界の全体像、「布置」を構築する。これは仕事においては自分がどこに属し、誰と知り合いで、どこの誰と協働し、競争し、また取引しているかについての、自分なりの「共同体の地図」ということができるであろう。それは個人々が作り上げるもので、人によって違うが、共有することもできる。他方で企業には組織図のように、企業によって規定された組織形態、「配置 (configuration)」もあり、両者は相互に影響しあう裏表の関係にあるといえる。そしてその相互補完的な両者のすりあわせによって布置（共同体の地図）は形作られるとされている。これは公式組織と実践共同体の関係を考える上で大きな示唆を与えてくれる。

経営学分野において実践共同体をその研究対象に押し上げたのが Brown and Duguid (1991) である。そこにおいて実践共同体の概念は、仕事 (working) と学習 (learning)、そしてイノベーション (innovation) の相互関連性・相互補完性を高める触媒的な存在として位置づけられている。彼らは三者は本来密接に関係していなくてはならないにもかかわらず、相互にコンフリクトが起きているとし、その要因を現場の教訓や知識と実践との間の乖離に求める。実践を仕事の理解の中心に置くことで、それらは正しく理解されるとしているのである。彼らの考え方のポイントは、よいと信じられている知識と、実践に基づく知識との差異にある。組織では抽象的で規範的な知識 (canonical knowledge) が良いとされているが、現場では実践に基づく非規範的な知識 (non-canonical knowledge) への需要が高い。彼らの取り上げている Orr (1990) の研究を例にすると、コピー機修理のマニュアル（規範的知識）よりも、現場の技術者は即興的实践によって生み出されたやり方（非規範的知識）を用いているということ

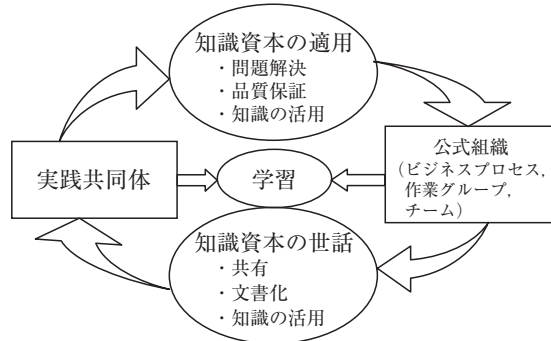
である。そして両者の差異が仕事に対する理解、実践に基づく学習、環境や組織に対する新しい解釈からのイノベーションに結びつくとしているのである。

Brown and Duguid (1991) は集団と実践共同体の関係性について、組織論で一般的に語られる、規範的で境界をはっきりしていて組織によって構築される集団と違い、実践共同体は認識されにくく、非規範的な性格であるとする。実践共同体は流動的で、相互進入性がある境界がなく、そして創発的である。そこから学習にかんする中心的問題は、創発や既存の実践共同体の発見と支援であるとする。Brown and Duguid (1991) は実践共同体を組織や集団とは別のものであり、なおかつ組織内で併存可能であると考えている。そして公式組織だけ見ていると実践共同体を見逃してしまうとする一方、チームや作業グループで学習を進めようとする、従業員が自らを個としてみて孤立してしまうとして、学習を促進するには、目指す実践共同体のメンバーシップとアクセスを促進することであるとしている。

そして Wenger, McDermott and Snyder (2002) は、特にナレッジ・マネジメントと知識創造活動において、実践共同体を知識の創造・保持・更新の装置として位置づけ、実践共同体を先に述べたように定義した上で、実践共同体を企業内に「育成」することをマネジメントの基盤に据え、その方法論を議論している。彼らの実践共同体による学習のポイントは「二重編み組織 (double-knit organization)」の概念を提示していることである。実践共同体のメンバーは同時に公式組織にも所属しており、その多重成員性 (multimembership) が学習のループを生み出すとしている。すなわち公式組織の一員として職務を遂行し、新しい問題に直面すると新しい解決方法や知識を考え出す。その経験や知識を実践共同体に持ち込んで議論し、一般化あるいは文書化し、問題解決に対する支援を得て、また公式組織にそれを持ち込み、現実の問題に適用するというループである。彼らは実践共同体と公式組織は別個の存在と位置づけている (図2)。

その上で Wenger, McDermott and Snyder (2002)

図2 多重成員性の学習サイクル



出典：Wenger, McDermott and Snyder (2002: 19) を参考に、筆者作成。

は、実践共同体育成の7原則、すなわち (1) 進化を前提とした設計を行う、(2) 内部と外部それぞれの視点を取り入れる、(3) さまざまなレベルの参加を奨励する、(4) 公と私それぞれのコミュニティ空間を作る、(5) 価値に焦点を当てる、(6) 親近感と刺激を組み合わせる、(7) コミュニティのリズムを生み出す、を規定したり、実践共同体のメンバーを参加度合いによって「コーディネーター」「コア・メンバー」「アクティブ・メンバー」「周辺メンバー」に分類したり、実践共同体育成の5段階、すなわち「潜在 (potential)」「結託 (coalescing)」「成熟 (maturing)」「維持・向上 (stewardship)」「変容 (transformation)」の5段階を詳細に記述していたりしている。実践共同体の構築・運営にかんしてマネジメントの視点を取り入れているのが特徴であるといえる。

2 実践共同体の概念的検討

以上のようにLave and Wenger (1991), Brown and Duguid (1991), Wenger (1998), そしてWenger, McDermott and Snyder (2002) という主要な4つの実践共同体研究についてみてきた。ここで実践共同体概念について検討を加える。

4つの研究の間に横たわる概念的差異から生じる問題は以下の4点である。第1に実践共同体の必要な要素について整理すること、第2に実践共同体の目的についても検討する必要がある。第3は「実践共同体はつくれるのか」という問題、第4はそれと関連して、公式組織と実践共同体との

関係についてである。これらの問題について整理することが、実践共同体研究を進展させることにつながる。

まず最初の実践共同体の要件についてである。Wenger, McDermott and Snyder (2002) は実践共同体の構成要素は、領域 (domain)・共同体 (community)・実践 (practice) の3つであるとしている。他の研究については共同体・実践の2つで、領域はあがっていないが、他の研究は実践によって領域が規定されるのであって、領域がないわけではない。領域は実践共同体の目的に通底する不可欠な要素である。したがって実践共同体の構成要素は共同体・実践、およびそれによって規定される領域の3つであるとしてよいであろう。

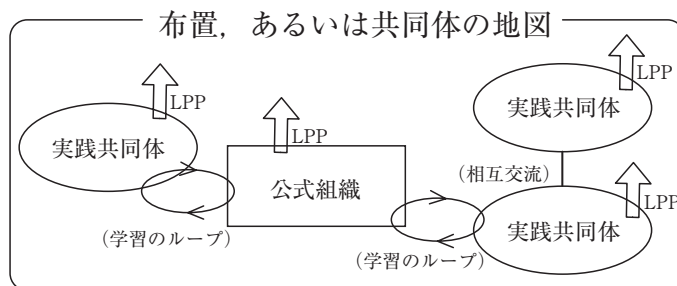
そこから次に実践共同体の目的について検討する必要が生じる。具体的にはLave and Wenger (1991) では事例としてさまざまな形で労働に従事する人々が取り上げられているが、実践共同体について労働や生産物などの形で成果を出すことは必要なかという問題である。これについては「実践共同体の目的は学習を第一義とする」と明確にしなくてはならない。もともと実践共同体研究の源流は、Lave and Wenger (1991) による正統的周辺参加という学習の枠組みを提示するための研究である。加えてあくまで共同体の成員は実践に携わるのであり、労働およびその成果をあげるということはその実践の1つの形にすぎない。このことはのちにふれる、組織と共同体の関係において重要な点である。

3つめの問題、「実践共同体はつくれるのか」については、Lave and Wenger (1991) が一から実践共同体を構築することを想定していないのに対し、Brown and Duguid (1991) は公式組織の中に実践共同体を見いだす、発見するという立場、そして Wenger, McDermott and Snyder (2002) が作れる、育成することが重要であるという立場とさまざまである。これについても「構築可能である」と明確にする必要がある。その構築について、個々の成員の実践によって共同体の意味や境界、学習のあり方が導かれるのであれば、そこに組織マネジメントによる構築の余地が生まれると考えられるからである。Wenger, McDermott and Snyder (2002) の主張する7つの原則や5段階の構築過程はその可能性を示しているものであり、そのマネジメントと学習の中で、文化的歴史的要因を学習資源として用いたり、実践の促進・制約要因として影響を受けたりすると考えられる。いずれにしても実践とそれに基づく参加のあり方が重要なのである。ただ Wenger, McDermott and Snyder (2002) の想定する多産多死的な考え方はなじまないかもしれない。

4つめの問題は実践共同体と公式組織との関係についてのものである。この点は組織論的研究を進める上で避けては通れない問題である。つまり労働の場である組織を共同体と同一視するのか、もしくは別の存在と考えるのか、である。既存研究でも主張が分かれるところであるが、まず実践共同体の目的は学習を第一義とするものであるということを確認する必要がある。公式組織の第一

義の目的は集団の目標達成であり、多くの場合それは売り上げなどの組織的成果である。学習は成果およびその効率向上のための手段である。こう考えれば公式組織と実践共同体は別と考えられるが、他方で Brown and Duguid (1991) は組織を実践共同体の集合と考えることは有効であるとしているし、組織において実践によって参加を深める、正統的周辺参加の過程をたどることによって学習することも可能と考えられる。この差異を整理するために、先述の Wenger (1998) の主張する布置 (constellation) の考え方をを用いる必要がある。Wenger (1998) は学習者は実践にかかわる自分の世界の全体像、布置を作り上げるとしている。そして外的なイメージである配置と、実践によって得られる布置とをすりあわせ、相互構成的に自分なりの「共同体の地図」を作り上げる。この布置 (あるいは共同体の地図) の中には所属する公式組織も、実践共同体も含まれており、それぞれについて Lave and Wenger (1991) の指摘するように、正統的周辺参加は分散して行われる。このように考えると、公式組織は実践共同体とは別個の存在でありながら、布置 (あるいは共同体の地図) を構成する一部となる。そして正統的周辺参加は分散して進行しつつも、公式組織と実践共同体の間で構築される学習のループ (Wenger, McDermott and Snyder 2002) も想定できる。したがって公式組織と実践共同体の関係は、両者は別個の存在であるが、同時に広義の実践共同体 (布置・共同体の地図) の中に含まれている、ということが出来る (図3)。

図3 実践共同体と公式組織の関係



※ LPP= 正統的周辺参加

Ⅲ 実践共同体の機能・果たす役割

1 実践共同体の機能

前節でその特徴を明らかにしてきた実践共同体は、どのような機能を内包し、どのような役割を果たすべきなのであろうか。本節ではその点について整理する。実践共同体の役割を論じるためには、OJT・Off-JTなどの他の人材育成方法、インフォーマル組織や人的ネットワークなどの他の組織形態と比較して、実践共同体のもつどのような機能が優れているかを明らかにしなくてはならない。このような問題意識のもとで実践共同体の内包する機能について考えてみると、それは先述の正統的周辺参加と、公式組織から「距離を取る」こと、「複眼的学習」と呼ぶべき学習スタイル、そしてそれを踏まえた多重成員性に基づく二重編み組織のループ学習の4つに整理することができる。以下順に説明する。

正統的周辺参加は先に触れたとおり、社会的実践を通じて実践共同体への参加を深めることで、技能獲得と成員のアイデンティティ構築をはかる学習の枠組みである。その実践のあり方は共同体ごとに、あるいは成員の布置（共同体の地図）の一部である組織によっても異なるといえる。ここで重要なのは、実践共同体（あるいは組織）ごとに、正統的周辺参加は分散的に、同時並行的に達成されるということである（Lave and Wenger 1991）。

2つめの実践共同体の機能は、職場から「距離を取る」ということである（松本2012b）。この点はOJT・Off-JTとの比較に関連する。OJTは仕事の中で学ぶのに対し、Off-JTはそこから離れているとされる（寺澤2005）。しかしそれはあくまで「仕事の現場」から離れているのであり、業務の一環である。それに対して実践共同体は学習者が学びたいものを学ぶための共同体である。学習者は共同体に集う仲間と相互交流を通じて、知識や技能を深めることそれ自体の意義のために学習する。それが眼前の仕事に役立つかどうかは個々の事情によって異なってもよい。実践共同体が「学習のための共同体」といわれる所以であ

る。また実践共同体は組織以外の「別の居場所」でもある。そこにはWenger, McDermott and Snyder (2002) のいう「アイデンティティの拠り所 (home of identity)」があり、その意味でも職場から離れている。つまり業務の一部として現場から離れるのと、業務から離れて異なる場所に行くのとは意味が異なる。実践共同体は物理的にも精神的にも仕事から「距離を取る」ことを可能にする。それは次に述べる「複眼的学習」における前提でもある。

3つめの機能、複眼的学習 (multifaceted learning) とは、実践共同体での実践で得られる非規範的視点 (non-canonical view) と、公式組織で遵守することをよしとされている規範的視点 (canonical view) との間の差異を見だし、それによって学習することである。それが現場視点での仕事の理解を促進し、実践と不可分な学習を促進し、組織の固定的で規範的な視点と、実践を変容する挑戦の間にあるギャップを埋めることでイノベーションを促進する (Brown and Duguid 1991)。そこからさらに起こる学習は「準燃枠の変更」(reflaming) である。これはArgyris and Schön (1978) におけるダブル・ループ学習 (double-loop learning)、Fiol and Lyles (1985) における高次学習 (higher-level learning)、および加護野 (1988) におけるパラダイム転換のように、問題、状況、人間、目的に関する認識枠組み (Watkins and Marsick 1993) を個人レベルで修正・変更する、メタレベルの学習である。そのような学習は規範・非規範的視点の差異と、違う認識枠組みをもつ他者との交流によって促進される。実践共同体に多重に所属することが、そのようなメタレベルの学習を促進するのである (Wenger 1998)。他方でFiol and Lyles (1985) のいう低次学習 (lower-level learning)、スキルや知識の獲得も実践共同体で達成されることはいうまでもないことである。

そして実践共同体の機能としてもう1つあげられるのが、公式組織と実践共同体の多重成員性に基づくループ学習である²⁾。Wenger, McDermott and Snyder (2002) が公式組織と実践共同体との相互作用を意図した複合的な組織形態としての二

重編み組織 (double-knit organization) において、学習を促進する重要な要因と位置づけているのは多重成員性 (multimembership) である。公式組織と実践共同体に同時に所属するというポジションをいかし、実践共同体の能力と、公式組織に必要な知識とを組み合わせることが求められているとする。チームの問題に取り組み、問題に突き当たったときは実践共同体に知識や意見を求め、それをチームに持ち帰って問題に適用し、そこから学習するという多重成員性のサイクルモデルを作り上げることが重要であるとしているのである。この点は明確な学習目的を持たないインフォーマル組織や人的ネットワークではなしえない学習形態であるといえる。

2 実践共同体の役割

以上のように実践共同体の機能として、正統的周辺参加と、組織から距離を取ること、本論文で「複眼的学習」と呼ぶべき学習スタイル、そしてそれを踏まえた多重成員性に基づく二重編み組織のループ学習について説明してきた。それを踏まえて本項では、実践共同体がどのような役割を果たすことができるかについて説明する。

まず本論文での主たるテーマである個人学習・熟達化の促進である。学習者は正統的周辺参加の枠組みの中で、実践共同体への参加を深めることにより熟達化していく。学習者は布置 (共同体の地図) の一部としての組織に所属しながら、同時に複数の実践共同体にも所属すると仮定しよう。学習者はそれぞれに対して分散して正統的周辺参加の枠組みで参加を深めつつ熟達化していく。加えて職場から距離を取ること、および規範的視点と非規範的視点との差異から複眼的学習を行い、実践に基づく仕事の理解・学習の促進、および準拠枠の変更・再構築を達成することができる。自身の仕事に対する別の見方を持ち、多様な視点から自身の技能、知識、キャリア等について考えを深めることができるのである (荒木 2007, 2009)。そしてそれぞれで得られた経験・知識・技能をお互いに比較したり、一方から他方に適用したりして、多重成員性に基づく学習のループを駆動させることができる。これが実践共同体における個人

学習・熟達化の独特な点である。加えて正統的周辺参加は、熟達とアイデンティティの構築 (Lave and Wenger 1991)、キャリアを包括的に扱うことができる (松本 2008)。Ibarra (2003) は実践に基づくキャリア・アイデンティティを修正することをキャリアデザインととらえているが、多様な参加の形態がアイデンティティの多様なあり方をもたらす (Wenger 1998; 松本 2011b, 2013)。たんなる知識獲得にとどまらない包括的な学習というとらえ方が特徴であり、それは新人のみならず、熟達の後期段階である管理職にとっても有効である。両者の相互作用という観点をもつことが重要である。

2つめの役割として、チーム・組織学習の促進があげられる。この点については組織学習論や「学習する組織 (learning organization)」論において十分議論がされているが、実践共同体はチームや組織の境界を越えた学習という点で大きな役割を果たすことができる。Wenger, McDermott and Snyder (2002) は実践共同体にできることとして、ローカルに孤立した専門知識や専門家を結びつけることをあげ、その「越境的」な機能を強調している。実践共同体は組織の境界を越えた多様な結びつきと相互作用を生み出すことができる。それは多様な視点を学習者にもたらし、あわせて学習のループを生み出す。重要なのは「学習する組織」と実践共同体における学習は両立するということであり (松本 近刊)、実践共同体は組織学習に対して新たな学習のエンジンを加えることができるのである。

3つめは育成・教育である。OJT・OffJT・自己啓発という古典的な人材育成の枠組みに対して、中原 (2010, 2012) は職場 (workplace) という統合的な学習環境の必要性を強調している。ここでは学習者は上司、上位者、同僚・同期から業務支援・内省支援・精神支援などの多様な形態の学習支援を得ていることが明らかにされている。実践共同体はその「学習環境としての職場」をさらに実り多いものにする可能性をもっている。すなわち組織内部の人間にはもちづらい非規範的視点に基づく3つの支援も可能であるし、職場の問題を実践共同体に持ち帰り、有効な知識を得て職

場に戻るという学習のループも可能である。そして職場の他の場所でも正統的周辺参加は分散して起こっているものであり、実践共同体でも同じように3つの支援が起こることも考えられるのである。

4つめは知識創造である。Wenger, McDermott and Snyder (2002) で議論されているように、実践共同体は仕事から距離を取った環境で自律的な学習と知識創造・共有を促進する。そして人に体化させた形で知識を保持・更新し続けることができるのである。

以上のように実践共同体の役割についてみてきたが、実践共同体の理論は、既存の理論に取って代わる、置き換えるものではないことがわかるであろう。公式組織と別個の存在であるがゆえに、実践共同体の学習は既存の学習理論の不足を埋め、未着手の学習活動を促進し、相互作用によって学習を補完的により豊かにするものである。

IV 実践共同体研究の今後の展望

本論文では実践共同体の既存研究を整理することで、その概念の内容、および機能と役割について考察してきた。最後に経営学における実践共同体研究の可能性について展望する。実践共同体は経営学においては主に Brown and Duguid (1991) の主張に基づき、イノベーション研究において取り扱われてきたが、個人の学習に対する実践共同体研究は不足しているといわざるを得ない。しかしひとたび外部に目を向けると、教育学、心理学、社会学といった経営学以外の分野では、学際的な研究が多く行われている。これらの知見を活かしながら、組織論での実践共同体研究も今後の発展が期待される。その可能性について、以下個人・組織・組織間・地域社会という次元ごとに検討し、最後に管理職研究について議論する。

個人レベルの熟達研究では、まず実践共同体の特性をいかした、キャリアと能力形成の関連とその相互作用にかんする研究があげられる。荒木 (2007) は実践共同体への参加と内省がキャリアの確立を促進することを、企業内外の勉強会を調査することで明らかにしているし、荒木 (2009) は個人のキャリアの確立を促進する実践共同体

のあり方として、職場との相互作用やメンバーの多様性を踏まえた運営と、コーディネーターの配慮型リーダーシップの重要性を指摘している。実践共同体による複眼的学習が能力形成のみならずキャリアの確立をも促進するという研究は今後の発展が期待される分野であるといえる。また実践共同体における正統的周辺参加の促進要因についての研究もその蓄積が望まれているといえる。曾根 (2012) は歴史的なアプローチから、宮大工の長寿企業において技能伝承がどのように行われているかを調査し、掃除を中心とした雑用に取り組むことが、共同体に埋め込まれている技能を学習し、十全的参加を促進する実践であることを明らかにしている。同様の知見は松本 (2003) における企業デザイナーの技能獲得研究でもみられ、雑用の意味を内在化することで動機づけを得る過程として正統的周辺参加を捉えている。

組織・共同体レベルからの研究では、実践共同体同士の相互作用、そして公式組織と実践共同体間での二重編み組織における学習サイクルについての研究があげられよう。実践共同体同士の関係性は学習をより多様なものにするし (Lave and Wenger 1991)、公式組織との学習サイクルを構築することは、学習をより効果的にすることができる (Wenger, McDermott and Snyder 2002)。石山 (2012) は実践共同体の実践で得られた知識を所属する企業に環流する「ブローキング (brokering)」について、共同体運営のためのスキル形成と、多重成員性によるアイデンティティ形成が行われ、所属組織にも重要な影響をもたらされるとしている。松本 (2011b) は教育サービスの指導者の実践共同体について調査し、指導者たちが教育技能を学ぶ実践共同体での実践を通じて学習し、さらに優秀な指導者が集まる上位の実践共同体や、全国レベルの実践共同体に多重に所属することで、複眼的学習とアイデンティティ形成を行っていることを明らかにしている。そして松本 (2013) は介護施設における「学習療法 (learning therapy)」の普及過程を調査し、導入に成功している施設は実践共同体を形成し、二重編み組織の学習サイクルを有効に機能させていること、実践共同体の多重所属を通じてスタッフの熟

達を促進していることを明らかにしている。実践共同体と組織の関係性を明確にすることで、二重編み組織の研究はさらに進展すると考えられる。

組織の枠を越えた研究は、その境界を実践によって規定するという実践共同体の特性を活かした研究分野であり、多様な形態の実践共同体研究が求められている（金井・山内・中原 2012）。山内（2010）は大学における多様な実践共同体構築を促進するための学習環境作りを推奨しているし、中原（2011）は企業の枠を越えて人材育成の領域で学習する実践共同体「ラーニングバー」を実践している。筒井（2011）は医師の情報共有や知識創造、および新人医師の熟達において、同窓医師の実践共同体が一定の役割を果たし、新薬の採用という意思決定にも影響していることを明らかにしている。組織外の人々を結びつける実践共同体の研究および実践は、今後期待されるところである。

そしてもう1つ研究の進展が期待されているのが、地域社会や地場産業の発展と実践共同体の関係を追求する研究である。ここにおいて実践共同体は人材育成や知識共有の場となり、地場産業や個々の企業、地域の人々、あるいは行政機関と相互作用する、触媒的な役割を果たしている。関（2008, 2013）は酒造業の技能伝承について複数の県レベルでの調査を実施し、従来型の徒弟制的な人材育成システムに代わって、県単位で業界主導の人材育成システムが構築されていることや、地域の酒造業者による実践共同体が形成され、補完的な学習やネットワークの構築などが図られていることを指摘している。田崎（2009）も伏見酒造業者に対する実践共同体の調査を行い、酒造会社と実践共同体の多重成員性による学習と相互交流の過程を明らかにしている。そして松本（2010）は陶磁器産地における作家の実践共同体について調査し、作家たちが学習を目的としない、個人的な親睦を深める等の副次的な共同体を含めた、複数の実践共同体に多重に所属し、そのことで作陶技能の向上のための実践共同体の活動を活性化させていることを明らかにしているし、松本（2009, 2011a）は自治体レベルで制度化された「自治体マイスター制度」が地域レベルでの技能者で構成

される実践共同体の技能伝承活動をもたらしていることを指摘している。このように実践共同体は地域社会におけるネットワークの結節点としての機能を果たす可能性があり、地域レベルでの学習や知識共有という問題を中心に、研究が期待される。

最後に管理職の熟達化における実践共同体の役割というテーマも有望である。正統的周辺参加の枠組みから、実践共同体の研究は初心者や新人の熟達という問題と不可分であるという印象が強いかもしれない。しかし管理職はこれまでの現場社員と比べて仕事のやり方が変わり、そこから得られる経験が熟達を促進し（松尾 2013）、熟達段階においてもキャリアにおいても1つの節目になりうる（金井・山内・中原 2012）。そこにおいて学習におけるリーダーシップ（Garvin 2001）や、実践共同体のコーディネーターのリーダーシップ（荒木 2009）、熟達者をコアにした実践共同体の構築（松本 2013）といった研究は、管理職研究に対する実践共同体の可能性を示唆するものである。特にすでに熟達段階において中級者の域にある管理職（元山・金井・谷口 2012）のさらなる熟達においては、実践共同体の多重成員性をもたらす複眼的学習が寄与することが考えられる。また組織における学習を促進するリーダーシップという観点からも、研究が望まれるテーマであるといえよう。

*本稿の執筆にあたっては、文部科学省科学研究費助成事業基盤研究C：課題番号25380492、および基盤研究C：課題番号23530454、の助成を受けた。

- 1) 紙幅の都合上、詳細なレビューは松本（2003, 2012b）を参照。
- 2) 二重編み組織と学習については、松本（2011）を参照。

参考文献

- 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）、pp.15-27.
- （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）、pp.131-142.
- 石山恒貴（2012）「企業外における実践共同体のブローカーが、企業と個人の学習に与える影響」『経営行動科学学会第14回年次大会発表論文集』pp.313-318.
- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門（第3版）』日本経済新聞社.
- 大久保幸夫（2010）『日本型キャリアデザインの方法——「後

- 下り」を経て「山登り」に至る14章」日本経団連出版。
- 加護野忠男(1988)『組織認識論』千倉書房。
- 金井壽宏(2002)『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP研究所。
- ・山内祐平・中原淳(2012)「インタラクシオンデザインを通じて創造的な実践コミュニティを編み出す——起業者活動支援の場、学生の学習・教育の場、社会人の学習・相互刺激の場」『ヒューマンインタフェース学会誌』14(3) pp.169-176。
- 玄田有史(2001)『仕事のなかの曖昧な不安——揺れる若年の現在』中央公論新社。
- 厚生労働省(2012)『労働経済白書(平成24年版)』日経印刷。
- 鈴木竜太(2013)『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣。
- 関千里(2008)「中小企業における人材開発システム——酒造業にみるコミュニティをベースとした育成の仕組み」早稲田大学『プロジェクト研究』3, pp.13-26。
- (2013)「杜氏後継者の育成にかんする考察」『日本労務学会第43回全国大会研究報告論集』pp.107-114。
- 曾根秀一(2012)「長寿企業における雑用を通じた技能伝承と人材育成にかんする一考察」『大阪経大論集』63(4), pp.175-188。
- 高橋俊介(2000)『キャリアショック——どうすればアナタは自分でキャリアを切り開けるのか?』東洋経済新報社。
- 田崎俊之(2009)「伏見酒造業における酒造技術者の実践コミュニティ」『フォーラム現代社会学』8, pp.105-119。
- 筒井万理子(2011)『医薬品普及の知識マネジメント』白桃書房。
- 寺澤弘忠(2005)『OJTの実践(第2版)』日本経済新聞社。
- 中原淳(2010)『職場学習論——仕事の学びを科学する』東京大学出版会。
- (2011)「知がめぐり、人がつながる場のデザイン——働く大人が学び続ける“ラーニングバー”というしくみ」英治出版。
- (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」『日本労働研究雑誌』618, pp.35-45。
- ・金井壽宏(2009)『リフレクティブ・マネジャー——一流はつねに内省する』光文社。
- 松尾睦(2012)『職場が生きて人が育つ「経験学習」入門』ダイヤモンド社。
- (2013)『成長する管理職——優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』東洋経済新報社。
- 松本雄一(2003)『組織と技能』白桃書房。
- (2008)「キャリア理論における能力形成の関連性——能力形成とキャリア理論との統合に向けての一考察(上)(下)」関西学院大学商学研究会『商学論究』56(1) pp.71-103, (2) pp.65-116。
- (2009)『「自治体マイスター制度」における技能伝承についての研究——『実践共同体』概念をてがかりに』『日本労務学会誌』11(1), pp.48-61。
- 『日本労務学会誌』第11巻第1号, pp.48-61
- (2010)「陶磁器産地における実践共同体の形成と技能の学習」『日本認知科学会第28回大会発表論文集』pp.657-662。
- (2011a)自治体マイスター制度の展開——現状と展望についての考察。関西学院大学『商学論究』59(2) pp.85-109。
- (2011b)「教育サービス会社の人材育成と実践共同体の構築」『経営行動科学学会第14回年次大会発表論文集』pp.442-447。
- (2012a)「二重編み組織についての考察」関西学院大学『商学論究』59(4), pp.73-100。
- (2012b)「実践共同体概念の考察——3つのモデルの差異と統合の可能性について」関西学院大学『商学論究』60(1-2), pp.163-202。
- (2013)「実践共同体の学習活動が職場組織にもたらす影響についての研究——「学習療法」普及の事例から」『日本労務学会第43回全国大会研究報告論集』pp.100-106。
- (近刊)「『学習する組織』と実践共同体」関西学院大学『商学論究』61(2)。
- 守島基博(2010)『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社。
- 元山年弘・金井壽宏・谷口智彦(2012)「管理職」金井壽宏・楠見孝(編)『実践知——エキスパートの知性』有斐閣, pp.121-146。
- 山内祐平(編著)(2010)『学びの空間が大学を変える』ポイックス。
- Argyris, C. and Schön, D. A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Brown, J. S. and Duguid, P. (1991) "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a unified view of working, Learning, and Innovation" *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- (2000) *The Social Life of Information*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (宮本喜一訳[2002]『なぜITは社会を変えないのか』日本経済新聞社)
- Fiol, C. M. and Lyles, M. A. (1985) "Organizational Learning" *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Garvin, D. A. (2001) *Learning in Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (沢崎冬日訳[2002]『アクション・ラーニング』ダイヤモンド社)
- Ibarra, H. (2003) *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (金井壽宏監修・宮田貴子訳[2003]『ハーバード流キャリア・チェンジ術』翔泳社)
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: 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)
- Levinson, D.J. (1978) *The Seasons of Man's Life*. New York: Alfred Knopf. (南博訳[1992]『ライフサイクルの心理学(上)(下)』講談社学術文庫)
- Orr, J. E. (1990) "Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture" D. Middleton and D. Edwards (Eds.), *Collective Remembering*. London: Sage Publications, pp.169-189.
- Schein, E.H. (1978) *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳[1991]『キャリア・ダイナミクス——キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である。』白桃書房)
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1993) *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco: Jossey-Bass. (神田良・岩崎尚人訳[1995]『「学習する組織」をつくる』日本能率協会マネジメントセンター)
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. M. (2002) *Cultivating Communities of Practice*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (野村恭彦監修・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

まつもと・ゆういち 関西学院大学商学部教授。主な著作に『組織と技能』（白桃書房, 2003年）。経営組織論, 人的資源管理論専攻。