

## 経営学における実践共同体研究の展開と展望

今 井 悠 資  
松 本 雄 一

### 1. はじめに

本研究の目的は経営学における実践共同体研究の展開をレビューし、今後の展望を明らかにすることである。特に本稿では、各研究者がどのような対象を実践共同体として扱ってきたのかに着目し、経営学においてどのような視点で議論がなされているのか整理したい。

実践共同体（Community of Practice：以下、実践共同体）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 et al., 2002）と定義される学びのコミュニティである。その対象は幅広く、議論の発端となった産婆や仕立屋の事例の他にも、公式組織内におけるエンジニアの勉強会、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）。実践共同体がこのような成果を生むとい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多くの研究が生まれている。

経営学においても応用が進み、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というのが当初の議論（Lave & Wenger, 1991）であったが、今日の経営学では実践共同体は構築され、マネジメントされるものであるという理解が一般的である（Wenger et al., 2002; 松本, 2019）。この観点から、良き実践共同体を生み出す要因は何か、というこ

とについては多数の研究が報告されている。同時に根強く存在する批判が実践共同体の定義の曖昧さへの指摘である。つまり、多様な研究蓄積はあるもののその前提となる物の見方に差異があるということである。そこで、本研究では近年の先行研究を広くレビューし、どのような視点で実践共同体が扱われてきたのかを明らかにしていく。また、その前提として実践共同体の概念が提唱された当時からの議論も併せて確認することで、今日の議論の混乱についても整理する。

### 2. 実践共同体に関する主要な議論 初期の実践共同体

実践共同体の概念が提唱されたのが Lave & Wenger (1991) である。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。

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。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ない。主体的に共同体に関わり、実践を通じてその社会的意味を理解することが重要であ

る。そしてその過程で、他者と関わり、共同体での役割を獲得することを通じてアイデンティティの発達が進んでいくとされている。学習とはこのような人格的な発達をも含めたものである。

経営組織を対象にこのような関わり合いを論じたのが 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議論した。彼らは機械修理のサービスエンジニアを取り上げ、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を明らかにした。

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、「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).」とした。実践共同体は組織の中に自然的に発生するものと考えているのである。

初期の研究について、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。

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。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「状況に埋め込まれている」という点であった。この考え方は、教える側と教わる側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である。すでに述べたように、正統的周辺参加の中では十全の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までが学習とされている。Lave & Wenger (1991) が「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).」としてパラダイム転換を図ったところに、初期的な研究の大きな貢献があると言えよう。

### 後期の実践共同体

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、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。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だとと言える。

Wenger (1998) では具体的にどのように学習が進むのかを理解するために重要な考え方が提示された。それは、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というものである。意味の交渉は参加と具象化による相互作用からなる。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のではなく、そこで得られる社会的経験である。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。例えばある機械の操作マニュアルを作る場合、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、力の入れ具合やその瞬間の手触りなどは言語化できない。具象化できる情報は実経験の一部でしか無いのである。しかもその経験は個人々人によって異なる参加の軌道によって得られたものである。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の関わり合いながら文脈を共有し、意味を見出していく。これが意味の交渉の全体像である。

この他にも Wenger (1998) では実践共同体における学習をより詳しく理解するための重要な考え方が示されるが、そのような概念の精緻化はここでいったんの区切りを見せ、その後ビジネスへの応用が主となっていく。

実践共同体が本格的にビジネス文脈で取り扱われた顕著な例が Wenger & Snyder (2000) と、その2年後に刊行された Wenger et al. (2002) である。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。冒頭に挙げた実践共同体の定義にも、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) において重要な点は「二重編みの組織」が提示されたことである。企業内において、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ふ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も結果を議論し、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。

### 本研究における実践共同体の定義

ここまでの議論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い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。そのような個々の研究の細分化は、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) という状況を生み出した。これについては経営学とい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、1. 学習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こと、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ことの2点である。まず1については、Wenger et al. (2002) ではコミュニティの発展過程の説明において正統的周辺参加の概念は一度も用いられない<sup>1)</sup>。これは同書が実務家に向けて書かれていたということをお察しても、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。これを抜きに実践共同体の議論でアイデンティティを語ることはできないからである。

次に、2について言えば、我々は Wenger (1998) のように誰もがどこかに属している。特に経営学においてはマクロには組織と言う状況があり、ミクロには個人のキャリアやアイデンティティに関わる状況がある。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ず、その効用に注目される傾向がある。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

1) 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、Lave & Wenger (1991) 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難い。

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。ただ、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、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。

### 3. 経営学における実践共同体研究

経営学における実践共同体研究の現在地を示すため、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獵した。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1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。

### 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、一見業務のようであり、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。

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。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。

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。実践に従事する個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。

### 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

表1 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)



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既に明らかである。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。しかしデジタルネットワーク上にある実践共同体のように「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。それ故に越境という語を用いていない場合も含めて、様々な研究者が独自に取り上げている。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ことに言及する上で、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。同様に石山（2018）も、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。しかし、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引くことは難しい。研究に応じて前提とする状況を明示する必要がある。

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その実践共同体は組織内にあると見なすこととした。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。

### 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1）。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にあたっては有用であると考え。

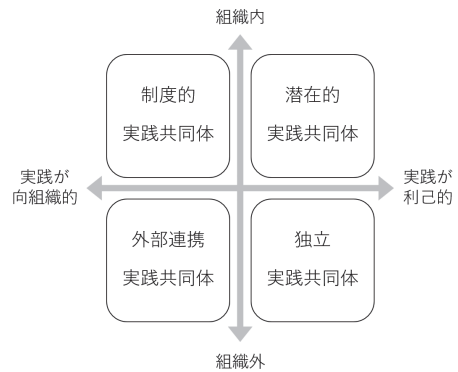


図1 実践共同体の分類

（筆者作成）

### 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。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もよい。

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（Olukpe, 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）などがあり、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。正規の業務に連なる非正規な学習例としては、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業務外の時間や工夫の中で技能熟達を図っている。指導医に見えないと

ころで実践を重ねることから、シャドーラーニングと呼ばれている。

### 潜在実践共同体

潜在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。しかしその実践の正統性や意味が組織と共有されていない、そのため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、実践が必ずしも組織から知覚されるとは限らず、すなわち潜在的である。

具体例としては Borges et al. (2017) が取り上げた SDGs 推進のための実践を行う学生団体のように、組織の指示なしに自身の目的や動機に基づいて活動するものが挙げられる。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, 2019) なども見られた。また、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。公式な組織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。

全体としては潜在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。しかし、ここに挙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。

### 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して派遣先 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」を学ば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。

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ことが求められるのである。

### 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ため、アイデンティティや自己効力感などの個人の内面に関わる議論が出てくるのが特徴である。具体例では枚挙に暇がないが、この点について特徴的な研究をいくつか挙げたい。

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を学習し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、大学など多様なメンバーが参画している。Kost et al. (2020) は副業などを想定して単一の雇用主

が実施する人的資源管理が適切かを問うている。その上で働き手が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、コミュニティへの参加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。

#### 4. 考察

##### 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に捉えてきたのかを考えたい。各象限の考

え方を表 2 に示す。

この傾向から、実践共同体の議論が各研究領域に細分化し、相互にはあまり関連性を持っていないことがわかる。しか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、知識移転といった新たな知の獲得に対する期待があることがわかる。同時に、いずれの研究においても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。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 2 のようになる。

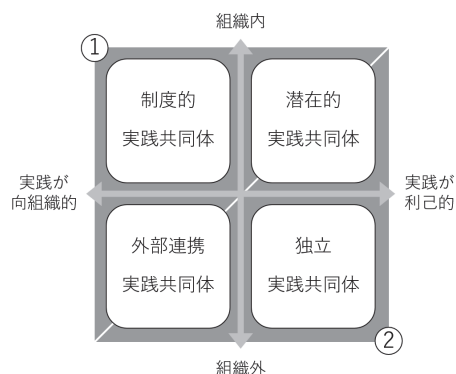


図 2 各象限において議論される組織と実践共同体の関係性 (筆者作成)

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

表 2 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。
潜在的実践共同体	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。同時に越境学習の視点を持ち、個人の変容にも議論が及ぶ。
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)

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」と定義することができるだろう。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ことを明示した。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。

この様に対象や関心が異なるにも関わらず、今日に至るまでに批判や議論の混乱があった理由の1つに自発性についての取り扱いが挙げられるだろう。実践共同体の議論において自発性というのは重要なキーワードだが、①と②の領域でその自発性が全く同じものとは言えない。①の代表格である制度的実践共同体の研究群が見ていた自発性について、Bardon & Borzillo (2016) は「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、ここでの自発性は外発的に管理されている。それはそれとして有用な議論だが、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。②の領域ではまさしくそれを取り上げることが多い。本整理からは、このものの見方の違いが大きな混乱を引き起こしていることが分かる。

## 5. 結論

本研究では経営学における実践共同体の議論の混乱を解消すべく、近年の経営学における実践共同体研究の広範なレビューを行った。その結果、実践共同体自体の定義を改めて行った上でそれを経営学領域に限定することで、多数の研究を4つの象限に分類することができた。これによる貢献は次の通りである。

まず、実践共同体が様々な研究で用いられる中で捨象されてきた要素である状況への埋め込みとアイデンティティに関する視点を改めて議論に含めたことである。これは単純に議論の抜け漏れを指摘する以上に、後に続く経営学における実践共同体研究を整理する上でも非常に重要であった。組織という状況が従業員でありコミュニティメンバーでもある個人にとって大きな状況であること、そしてその2つの領域にどのように関わっているかによってアイデンティティ形成をはじめとした内的心理発達が大きく影響を受けるからである。結果としての知識創出や技能熟練だけでなく、その過程にある環境や内的心理発達にも目を向けることは今後の研究において非常に重要な前提となるだろう。

次に、組織との関係性において4つの分類を示したことである。これまで多数の研究が行われた結果その対象や定義の曖昧さが批判的となってきたが、それぞれの研究がどのような関心、視点から行われたのかを分けて示すことができた。大きくはマネジメントに関する議論と個人の内的心理発達に関する議論に分けられ、さらに組織との関係性から4つの領域に分類が為された。これにより本研究では実践共同体の議論で大きなトピックの一つである自発性に関して、その解釈の違いが示唆された。このような視点の違いや対象の違いを整理したことは、今後も実践共同体をめぐる議論の混乱を解消する一助となるだろう。

## 6. 今後の研究展望

ここまでの議論を踏まえ、経営学における実践共同体研究の今後の展望を述べる。まず、組織との関係性においては4つの分類において隣接する領域とのダイナミクスの検討が可能であろう。例えば、横のダイナミクスとして実践の志向性の変容について検討することで、内発的な動機から興った実践共同体が向組織的になるのは何故か、といった問いが考えられる。また、縦のダイナミクスとして組織内の実践共同体が外部に拡張していくようなケースであれば、その実践共同体の内部マネジメントはどのようになされるのかといったことが検討できるだろう。個々の領域の研究だ



けでなく、このような領域をまたいで変容していくプロセスを詳細に解き明かすことで、組織と関連する実践共同体のマネジメントについて豊かな示唆が得られると考えられる。

次に、各領域において学術的に関連するトピックに関して議論することで、実践共同体と経営学との各領域を架橋していくことが可能となるだろう。これまでの議論はナレッジ・マネジメント以外の分野では散発的に取り入れられるだけで体系的な議論がなされてきたとは言えない状況であった。しかし、今回整理したように実践共同体の議論が経営学の諸領域においても新たな視座をもたらす可能性がある。私たちが見ている対象は既に状況に埋め込まれている可能性が高く、複雑な状況を読み解くにあたって実践共同体の考え方は強力な手掛かりを提供してくれるだろう。

そして実践共同体研究の方向性の1つとして、多様なメンバーやステイクホルダーをどのように越境させるかという問題がある。実践共同体はその性質上、領域に関心のある同質的なメンバーを越境させることには強みを発揮するが、領域に関心のない人々を越境させ、異質なメンバーを協働させることには一定の限界を有しているといえる(松本, 2020)。本論文で提示した4つの実践共同体の類型は、この問題に一定の貢献ができると考えるが、多様なメンバーやステイクホルダーを越境させることは、知識創造や複雑な社会問題の解決においても有効であるといえる(Mazzocchi, 2006)。実践共同体研究はより多様なメンバーが集まることで構成されること(Wenger-Trayner et al., 2014)、社会的学習と問題解決のための価値創造に寄与すること(Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020)が求められる方向にあり、そのための実践共同体の枠組みも検討されている(Matsumoto et al., 2022)。しかし本論文で考察したように、様々な目的のために関心の有無にかかわらず人々が集まる「コミュニティ」のカタチをとることは意味があると考えられる。いたずらに越境性を高めることは、実践へのコミットメントを低下させ、たんなる集団と化してしまったり、学習を促進する要因の1つである、親近感や居心地の良さを失わせてしまったりする危険性がある。他の類似概念に比

して、実践共同体はその形態をとる意義があるのであり、重要なのは本論文で示したような概念の精緻化である。今後も研究を進めていく必要がある。

## 参考文献

- Aljuwaiber, A. (2016). "Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: a literature review". *Journal of Knowledge Management*, 20 (4), pp.731-748.
- Bardon, T., & Borzillo, S. (2016). "Communities of practice: control or autonomy?". *Journal of Business Strategy*, 37 (1), pp.11-18.
- Beane, M. (2018). "Shadow Learning: Building Robotic Surgical Skill When Approved Means Fail". *Administrative Science Quarterly*, 64 (1), pp.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), pp.172-182.
- Borzillo, S. (2017). "Balancing control and autonomy in communities of practice: governance patterns and knowledge in nine multinationals". *Journal of Business Strategy*, 38 (3), pp.10-20.
- 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), pp.40-57.
- 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), pp.95-107.
- Dessne, K., & Byström, K. (2015). "Imitating CoPs: Imposing formality on informality". *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66 (11), pp.2277-2284.

- 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), pp.122-131.
- 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), pp.1234-1245.
- Kost, D., Fieseler, C., & Wong, S. I. (2020). "Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron?". *Human Resource Management Journal*, 30 (1), pp.100-113.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives)*. Cambridge University Press.
- Lee, L., Reinicke, B., Sarkar, R., & Anderson, R. (2015). "Learning through Interactions: Improving Project Management through Communities of Practice". *Project Management Journal*, 46 (1), pp.40-52.
- Matsumoto, Y., Kasamatsu, H., & Sakakibara, M. (2022). "Challenges in forming transdisciplinary communities of practice for solving environmental problems in developing countries". *World Futures*, 78 (8), pp.546-565.
- Mazzocchi, F. (2006). "Western science and traditional knowledge". *EMBO Reports*, 7, pp.463-466.
- Murillo, E. (2011). "Communities of practice in the business and organization studies literature". *Information Research*, 16 (1) paper 464. [Available at <http://InformationR.net/ir/16-1/paper464.html>]
- Oluikpe, P. (2012). "Developing a corporate knowledge management strategy". *Journal of Knowledge Management*, 16 (6), pp.862-878.
- Panteli, N. (2012). "A community of practice view of intervention programmes: the case of women returning to IT". *Information Systems Journal*, 22 (5), pp.391-405.
- 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.
- Wenger-Trayner, E., Fenton-O'Creevy, M., Hutchinson, E., Kubiak, C., & Wenger-Trayner, B. (Eds.) (2014). *Learning in landscapes of practice: Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*. Routledge.
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2020). *Learning to Make a Difference: Value Creation in Social Learning Spaces*. Cambridge University Press.
- Zucker, L. G. (1977). "The role of institutionalization in cultural persistence". *American Sociological Review*, 42, pp.726-743.
- 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 ページ.
- 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.
- 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 ページ.
- 金澤元紀. (2019). 「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 ページ.
- 中西善信. (2018). 『知識移転のダイナミズム—実践コミュニティは国境を越えて』. 白桃書房.
- 松本雄一. (2019). 『実践共同体の学習』. 白桃書房.
- 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 ページ.