

# 実践共同体を扱った先行研究の検討

松 本 雄 一

## 要 旨

本論文では、主に経営学分野における実践共同体 (communities of practice) 概念を扱った先行研究をレビューし、整理する。実践共同体がどのような概念として考えられ、どのような成果に結びつくもので、そのために実践共同体がどのように用いられたのかについて、諸研究を整理していく。

キーワード：実践共同体 (communities of practice)、ナレッジ・マネジメント (knowledge management)、知識共有 (knowledge sharing)、境界横断 (boundary crossing)、変容的学習 (transformative learning)

## I はじめに

本論文では、主に経営学分野における実践共同体 (communities of practice) 概念を扱った先行研究をレビューし、整理する。Lave and Wenger (1991) 以降、経営学における実践共同体研究は行われるようになった。松本 (2012a) でもふれたが、実践共同体研究を促進する契機になったのは Brown and Duguid (1991) である。経営学の雑誌である Organization Science 誌において実践共同体研究が提唱され、経営学の分野にも普及していった。それから Wenger (1998)、Wenger et al. (2002) の発表を経て、実践共同体研究は広がりを見せることになるが、松本 (2012a) でふれた通り、どの基盤研究を下敷きにするかによって、研究の内容は影響を受ける。引用によっ

てその感覚を知ることができるが、本論文では研究の内容の方に焦点を当てることにする。すなわち研究において、実践共同体がどのような概念として考えられ、どのような成果に結びつくもので、そのために実践共同体がどのように用いられたのかについて、諸研究を整理していく。

以下本論文では、1. 実践共同体概念について考察した研究、2. 実践共同体の研究手法、3. 実践共同体のもたらす成果、4. 実践共同体の運用方法、5. 実践共同体への批判、について文献レビューを実施する。

## II 実践共同体の先行研究の検討

### 1. 実践共同体概念について考察した研究

本節では実践共同体概念自体について考察した研究をレビューしていく。主要4研究 (Lave and Wenger, 1991; Brown and Duguid, 1991; Wenger, 1998; Wenger et al., 2002) における実践共同体の定義については松本 (2012a; 2017) で整理したが、本項では実践共同体概念について考察している研究をレビューしていく。Cox (2005) のいうように、実践共同体概念は研究によって多岐にわたっている。主要研究から実践共同体の定義を導入する研究が多いが、概念の拡張を提言したり、分類を提唱したりするものもある。概念批判をする研究は他の概念を代わりに提示するものもあるが、それは後述する。

本項では(1)実践共同体の定義自体を考察しようとするもの、(2)実践共同体を分類しようとするもの、(3)実践共同体の機能するメカニズムを考えようとするもの、(4)実践共同体の構築プロセスを考えようとするもの、の4つに分けて説明する。

#### (1)定義

まずは実践共同体の定義、とらえ方を扱った研究をみていく。主要4研究の定義の差異が実践共同体研究の広がりを阻んできた (松本、2012a) という経緯から、その定義自体を見直そうという研究もある。

Cook and Brown (1999) は、組織と知識を取り巻く諸研究は「所有の認識

論 (epistemology of possession)」、すなわち形式知にせよ暗黙知にせよ、個人がそれを所有するもので、知識を所有していることが「知っていること (knowing)」という考え方が支配的であるとしている。しかし所有の認識論はグループに対して個人が知識を専有する考え方につながってしまう。2人はこれに異を唱え、暗黙知－形式知、個人－集団という2次元で知識を捉えながらも、それぞれの次元は理解するという行為において相補的に働くこと、知識は知るという行為におけるツールや資源としてとらえられ、重要なことは実践 (Cook and Brown の定義は「個人と集団が特定の組織的・集団的文脈の中にあるように“現実の仕事”に取り組む中での調整された活動」)の中で相互作用を通じて知ることにとどり着くことであるとする「実践の認識論 (epistemology of practice)」を提唱している。そして個人と集団の境界を越えた理解を促進する考え方として実践共同体をとらえている。

Wenger and Snyder (2000) は、実践共同体を「共同事業のために共有された専門知識と情熱によって非公式に結びついた人々の集団」と定義している。その上で「戦略を駆動させ、新しいビジネスの方向性を生み出し、問題を解決し、ベストプラクティスの普及を促進し、プロフェッショナルスキルを開発し、企業が才能ある人々を採用し保持するのを助ける」として、積極的に企業組織にとって有益であることを主張している。その上で Wenger and Snyder (2000) は、実践共同体を活用する上でマネジャーがなすべきこととして、(1)企業の競争力を高める潜在的な実践共同体を見出す、(2)実践共同体を支援し専門知識を効果的に適用できるようにするインフラを提供する、(3)企業の実践共同体の価値を評価するため、新しい方法を用いる、の3点を指摘している。そしてそれに先立つ形での実践共同体活用の第一歩として、実践共同体が何でどのような働きをするのかを理解すること、次のステップとして知識発達の隠れた源泉であり、知識経済に挑戦する鍵となるものであるという認識をすること、そしてその次のステップとして、実践共同体という非公式な構造は、その真の力を引き出すため、発展させ組織と統合する特別なマネジメントの努力が必要であるというパラドックスを認識することで

あるとしている。

Bogenreider and Nooteboom (2004) は、実践共同体の特性について、知識と学習、構造と結びつきのタイプ、ガバナンスという次元で整理している。その上で批判研究のところで後述するように、潜在的な関係リスクを導出している（表1）。

表1 Bogenreider and Nooteboom (2004) の整理した実践共同体概念<sup>1)</sup>

<p>○知識と学習 内容：プロジェクト実行、製品、プロセスの向上 距離：限定的で、相互吸収力、共有された信念と規範、集団特有のコードによる効率的なコミュニケーション 知識形態：高度に暗黙的、文脈特有の知識 レベル：集合的、共同問題解決、共有されたタスクのため 範囲：適用の文脈に埋め込まれた特殊知識 深さ：活用あるいは活用の基礎になることを強調</p> <p>○構造と結びつきのタイプ 密度：高い 近さ：高度に排他的な関係、参入障壁 集団のメンバーシップの安定性・流動性：高度に安定的、しかし信頼された専門家の出入りはある、正統的周辺参加を通じて構造的隙間：低い（人々の関係性が途切れていない） 構造同値：低い（人々の類似性が低い） 結びつきの強さ：高い 相互作用の頻度：高い コミュニケーションの開放性：高い メンバーシップの持続性：多少、継続的</p>	<p>○潜在的な関係リスク 心理的リスク：意図的協働のために必要な高い開放性のため キャリアと漏洩リスク：意図的で頻繁な結びつきのため 拘束リスク：相互理解と個人的信頼への関係・集団特有の投資のため</p> <p>○ガバナンス 階層性：なし 財政的インセンティブ：なし 相互依存：高い 評判：高い ネットワークの密集性：高い ネットワークの位置：制限された中心性 行動規範：高い ルーティン化：高い 能力への信頼：高い、高度な協業のため 意図的信頼：高い、内在性、感情移入、アイデンティティ化のため</p>
--	---

1) Bogenreider and Nooteboom (2004), p. 299 を参考に、筆者作成。

Hara and Schwen (2006) は研究にあたっての実践共同体の定義について、(1)プロフェッショナルな実践者の集団、(2)共有された意味の発達、(3)非公式な社会ネットワーク、(4)支援的文化(信頼など)、(5)知識構築への関与、の5つを含むものとしている。その上で彼女らは、弁護士組織の実践共同体を調査し、組織学習を実践共同体が促進していることを確認した上で、実践共同体が正統的周辺参加によって初心者の育成を促進するのみならず、熟達した実践者の発達にも有益であることを指摘している。弁護士組織においては初心者の弁護士との対話が省察を促進するからである。

Johnson (2007) は、文献レビューと国際開発の事例をもとに実践共同体概念の拡張に取り組んでいる。松本(2012a; 2017)でみてきたように、実践共同体の概念はより学習と知識マネジメントを促進する方向へと発展してきているが、Johnson (2007) はより社会変革へとその概念を拡張できるとし、実践共同体とアクション・ラーニング、経験学習の場に拡張すべきであると提唱している。

Scardamalia (2010) は、学校教育における教室について、「学習者共同体」と「知識構築共同体」概念の比較をしている。「学習者共同体」は Brown and Campione (1990) によって提唱されたもので、認知的徒弟制 (Brown, Collins and Duguid, 1989) の実現を意図した学習者のコミュニティである。学習者が自発的に理解や発見をするよう導くガイドされた発見 (guided discovery) を意図しているが、Scardamalia (2010) は学習者の自発性に大きく頼りすぎているとしている。その上で Scardamalia (2010) が提唱する「知識構築共同体 (knowledge building community)」は、学習を知識構築と捉え、自発的学習を促進する12の原則、すなわち、①真のアイデアと真正性の高い問題、②向上し続けるアイデア、③アイデアの多様性、④俯瞰する行為、⑤認識論的主体性、⑥共同体としての知識、そのための集団的責任、⑦知識の民主化、⑧対称性を持つ知識発展(知識を双方向に交換する)、⑨普及する知識構築(知識構築への参加意識)、⑩権威のある資源の建設的な利用、⑪知識構築の対話、⑫埋め込まれ変換される評価、の12の原則を実現す

る共同体であるとしている。実践共同体概念との関係は不明確であるが、両方とも教室、学習環境をどうデザインするかという問題に関わるものであり、実践共同体と通底するところは多い。

概念の研究ではないが、北村・脇本・松河（2013）は、学術研究会を調査対象にして、実践共同体におけるネットワーク分析の応用可能性を統計分析により明らかにしている。その結果、ネットワーク分析における次数中心性・媒介中心性・近接中心性のうち、正統的周辺参加の定量的指標としての妥当性は次数中心性は適しているものの、媒介中心性・近接中心性は適していないことを指摘している。

定義を取り扱う研究は実践共同体の概念を検討するという目的のほかに、既存の概念を拡張しようという動きもあるのが特徴であるといえる。定義の中でも非公式性や知識獲得といった点を強調する研究が多い。

## (2)分類

実践共同体の概念を検討する上で、どのような分類ができるのかを試みた研究もある。Raelin（1997）は、仕事ベースの学習（work-based learning）のモデル化を試みている。Nonaka and Takeuchi（1995）の知識創造理論を下敷きに、彼は個人と組織の仕事ベースの学習モデルを考えている。この図1から Raelin（1997）は、実践共同体は集団レベルでの、実践を基盤にした暗黙知を形成する学習としての枠組みととらえている。現場に根ざした学習を実践レベルで考える上で、実践共同体を社会的・集合的インフラと捉えているのである。

McDermott（1999a; 1999b; 1999c）は、いち早く実践共同体と知識マネジメントの関連性を指摘している1人である。これがのちの Wenger et al.（2002）につながっていく。McDermott（1999b）は、実践共同体の鍵となる次元として3つの次元をあげている。それは、(1)どんな種類の知識か？（明示的情報か、暗黙的ノウハウ・思考か）、(2)実践共同体の相互作用とアイデンティティはどの程度か？（個人的か、共同体的か）、(3)共有された知識と

図1 仕事ベースの学習モデル<sup>2)</sup>



仕事はどの程度統合されているか？（特別な事象か、仕事に統合されているか）、の3つであり、実践共同体の構築には3次元に留意することを指摘している。

McDermott (1999c) では、チームと実践共同体の違いについて整理している（表2）。その上で実践共同体を始めたり支援したりするガイドラインを提示している。それは、(1)少数の重要なトピックに集中する、(2)自然なネットワークを構築する、(3)実践共同体のコーディネーター、コアグループを生み出す、(4)実践共同体を組織的に支援する、(5)軌道に乗るまであせらない、である。McDermott (1999c) においてはすでに Wenger et al. (2002) と通底する部分が多い。

Klein, Connell and Meyer (2005) は、実践共同体のタイプを2つの分類軸によって4つに分類することが有効であると提唱している（表3）。1つめの分類軸は実践共同体の構造にかんするもので、「層別－平等」である。層別 (Stratified) は熟達者と初心者が同じ実践共同体に所属しているながらも、

2) Raelin (1997), pp. 565-568 を参考に、筆者作成。

表2 チームと実践共同体の違い<sup>3)</sup>

チーム	実践共同体
言われたことによって動かされる ・共有された目標と結果 ・記録によって定義された価値 ・出た結果における価値	価値によって動かされる ・共有された関心や実践 ・探究／発展させた価値 ・進行中のプロセスにおける価値
タスクによって定義される ・相互依存のタスク ・明確な境界	知識によって定義される ・相互依存の知識 ・浸透型の境界
仕事計画を通じた発達 ・全員が貢献 ・ものや仕事計画を通じて管理されるもの	自己組織的に発展 ・価値ある貢献 ・繋がりを作り出すことで管理される
コミットメントによって拘束 ・共同説明責任 ・明示的同意に基づく ・チームリーダーやマネジャー	アイデンティティによる拘束 ・多元的貢献 ・信頼に基づく ・コアグループ・コーディネーター

そこには階層が生じている状態のことであり、平等 (Egalitarian) は両者の間に明確な階層がない状態のことである。もう1つの分類軸は実践共同体での知識活動にかんするもので、「共有－育成」である。共有 (sharing) は知識共有が重要な存在意義であるという実践共同体である。もう1つの育成 (nurturing) は、知識共有よりも共同体のメンバーで知識を養成する環境を提示することを重要視する実践共同体である。ここから以下の4つの実践共同体のタイプが提示できる。この分類軸は事例研究などでも活用できる可能性を持っている。

Klein, Connell and Meyer (2005) はこの4つの分類は簡便に考えたものであり、実際はたとえば層別・共有の実践共同体の中で平等・育成的な知識活動が行われることもあるとしながらも、Lave and Wenger (1991) が提唱した実践共同体はこの分類では層別・共有の実践共同体の事例が多く、だからこそ正統的周辺参加が求められるとする指摘は重要なものである。また共同

3) McDermott (1999c), p. 34 を参考に、筆者作成。

表3 実践共同体の分類<sup>4)</sup>

		知識活動	
		共有 (sharing)	育成 (nurturing)
構造	層別 (Stratified)	層別・共有 (Stratified-sharing) ・熟達層は初心者層と知識共有を行う。 ・知識は共同体を下に向かって流れる。 ・共同体の知識は明確に固定的で変わるのはい。	層別・育成 (Stratified-nurturing) ・知識発達の経験は連続的に用意されている。 ・知識発達は経験のコントロールによりコントロールされる。 ・共同体の知識は変化は遅いが多元的に発達する。
	平等 (Egalitarian)	平等・共有 (Egalitarian-sharing) ・全ての層で知識はお互いに共有される。 ・知識は共同体を上にも下にも流れる。 ・共同体の知識は素早く変化する。	平等・育成 (Egalitarian-nurturing) ・知識発達の経験は連続的に用意されていない。 ・知識発達はコントロールされない。 ・共同体の知識は素早く変化し多元的に発達する。

体内の知識の発展の速度と方向性が構造に由来することも有効な指摘であるし、論文内でこの分類は知識の流れる方向性を垂直方面に限定していること、水平方向への知識の流れも考えることを問題点として指摘している。垂直方向と水平方向両方に知識が流れることが重要である。いずれにせよ Klein, Connell and Meyer (2005) の実践共同体の分類は、実践共同体を考える上で有効なフレームワークを提示しているといえる。

荒木 (2008b) は、職場における学習 (ワークプレイス・ラーニング) の諸研究についてレビューし、その学習観を大きく、経験による内省学習観と参加学習観に分類している。実践共同体は参加学習観の立場を構築しており、職場の共同体への参加を学習ととらえる「参加メタファー」(Sfard, 1998) を代表する研究であるとしている。そして荒木 (2008b) は、職場における越境というもう1つの軸を導入し、職場における学習研究を、職場経験アブ

4) Klein, Connell and Meyer (2005), p. 109 を参考に、筆者作成。

ローチ、職場参加アプローチ、越境経験アプローチ、越境参加アプローチの4類型に分類している。実践共同体の多重成員性や多重参加を越境アプローチとして分類している。

Borzillo and Kaminska-Labbè (2011) は、実践共同体の知識創造について、複雑性理論からのアプローチを試みている。彼らは実践共同体における知識創造には4つの概念、すなわち適応的緊張 (adaptive tension: 外的制約条件から生じる、システムと環境の間を整合させようとする)、リーダーシップの有効化 (enabling leadership)、協調の促進 (enhance cooperation)、境界連結 (boundary spanning: 外部ネットワークとの相互作用によって多様性と新規性をシステムにもたらすこと) を導入して考える必要があるとし、化学メーカーの事例研究から、ガイドモードと自己決定モードの2つのモードが実践共同体における知識創造において起こるとしている。前者2つがガイドモード、後者2つが自己決定モードによって起こり、それが知識拡張と知識証明という2つの知識的成果をもたらすとして、実践共同体における知識創造の精緻化を図っている。

Pattinson and Preece (2014) は、化学系の中小企業の実践共同体について調査している。その上で実践共同体が3つの分類によって分けられることを提唱している。それは個人学習を促進する徒弟ベースの実践共同体、企業内部の知識創造を促進する企業内ベースの実践共同体、そして企業間・外部組織との知識共有を促進する企業間ベースの実践共同体である。簡便な分類であるが有効である。

中西 (2015) は、実践共同体研究をレビューし、実践共同体を境界次元 (組織内部型・越境型) と協働次元 (協働型・勉強会型・複合型) の2次元によって6類型に分類している。記述属性として紐帯の強さ・制度 (公式性)・発生 (自然発生・意図的)・場所を用いており、精緻に分類している。

以上のような実践共同体の分類にかんする研究は、類似の概念との差異を考えることで実践共同体の特徴を考えることに資する。分類軸の中でもその集団性や育成への関与、越境性といったものは有効な分類に寄与している。

またいくつかの研究は実践共同体の特性の違いによる分類を行っており、事例分析に有効な示唆を与えている。

### (3)機能

次に実践共同体の機能についての研究である。実践共同体はどのような機能もっていると考えられているのであろうか。

McDermott (1999a) は、知識活用を進めるためには、実践共同体の構築が有効であるとする、8つの提言をおこなっている<sup>5)</sup>。それは、1.知識活用には実践共同体を構築する、2.知識をビジネスと人々両方にとって重要なものとする、3.情報共有のためのシステムと同様、思考のための形式を構築する、4.実践共同体に何をどのように共有するかを決めさせる、5.組織構造をサポートする実践共同体を構築する、6.共同体の用語を知識を組織するために用いる、7.共有された知識を日常の仕事のフローに統合する、8.組織文化の変化を実践共同体の問題として扱う、の8つである。

Wasco and Faraj (2000) は、知識を実践共同体で管理する意義について考察している(表4)。彼らは組織において知識共有が進まないのは、組織成員が知識を私有するものであると認識していることに原因があると指摘する。その上で知識を実践共同体で共同所有するという公共財であると位置づける重要性を述べている。共同所有する機能を重視した主張である。

Brown and Duguid (2001) では、知識と実践共同体の関係について考察している。Brown and Duguid (2001) は実践共同体が組織的知識とアイデンティティを検証するための有効な組織的サブセットであるとして、その理由を4点あげている。1つめに問題や洞察の特定の堅実で効果的なループのための特別な場所であること、知識の発展・維持・再生産のための重要な貯蔵庫であること、実践共同体の知識は個人の総和以上のものであり、そこから新し

5) McDermott (1999a), p.111. まだ実践共同体というよりコミュニティやラーニング・コミュニティなどの言葉を使っているが、のちの Wenger et al. (2002) ほかとの整合性から、実践共同体としている。

表4 知識方略と鍵となる特徴<sup>6)</sup>

	物象としての知識	人々に体化した知識	共同体に体化した知識
知識の定義	正当化された真なる信念	知られていること	知っていることの社会的実践
組織的知識	文書や電子データベースを含む組織記憶の内容	個人知識の総和	ルーティンや共有言語、対話やコードの形で存在する知識
交換を支援する技術	知識貯蔵庫と知的検索エージェント	Eメール、電話、知識マップやディレクトリ	ディスカッショングループ、メーリングリスト、チャット、掲示板
仮定とデザインの含意	知識はコード化され、企業の構造的資産になる。知識は脱文脈化される。	専門家の確認と知識移転のための相互作用が必要。潜在的情報は専門家に負担をかける。	成員は知識の流れに没入する。人々の共同体に参加したいという欲求を高める。知識は公共財と考えられるべきである。
知識の所有	組織	個人	共同体
交換のモチベーション	自己の興味	自己の興味	道徳的義務
知識の促進	外発的・金銭的報酬	評判、地位、義務	相互依存、自己実現、共同体へのアクセス

い実践に基づく知識が生み出されること、4つめは組織的適応力の源泉になることである。その上で Brown and Duguid (2001) は、知識にかんする議論は固着的 (sticky) か漏洩的 (leaky) のどちらかという極端な形になっているが、知識のタイプをどんどん細分化していくやり方は効果的ではないとしている。そして知識の粘着性を克服するやり方として、組織の境界を越える実践共同体の形成を議論している。

Lesser and Storck (2001) は、実践共同体がどのような成果を生み出すかについて、ソーシャル・キャピタルの観点から考察している。構造的・関係的・認知的次元からソーシャルキャピタルを見ることで、実践共同体がどのような組織的成果を生み出すかを検討し、それを(1)新入社員の学習曲線を低減させる、(2)顧客のニーズや質問に素早く答えられる、(3)新製品やサービス

6) Wasco and Faraj (2000), p. 158 を参考に、筆者作成。

のアイデアを生み出す、に加え、最も貢献できるものとして、(4)再修正を減らし「車輪の再発明（すでにある知識を知らずに、すでにある製品を一から作り上げること）」への投資を防ぐ、をあげている。実践共同体の成果は、知識をそれ自体で保持し、アクセスできることにあるとしている。

Lesser and Everest (2001) は、実践共同体を構築して知識資産を生み出す利点として、(1)具体的な知識資産を再利用するのを容易にする、(2)顧客ニーズに素早く対応できる、(3)新人の学習曲線を低減させる、(4)製品・サービスの新しいアイデアを生み出せる、の4つをあげている。その上で実践共同体の運営を成功させる為には、(1)資源を組織のための戦略的含意を持つ共同体に集中させる、(2)共同体に相互作用のための時間と空間を提供する、(3)共同体支援のための役割と責任を明示する、をあげている。

Tsoukas (2002) は、知識ベースのパーспекティブにおける実践共同体の位置づけについて整理している。Tsoukas (2002) は組織的知識は「ルーティン」の形と「経験」の形で保持されているとしている。ルーティンは命題の形で保持されていて利用しやすいのに対し、経験は実践共同体に流動的な形で保持されており、それをどのように処理・共有し、個人が将来的にどのように利用するかは問題であるとしている。その上でルーティンと経験は異なるメカニズムで扱うことを認識すること、経験はインフォーマルな実践共同体で扱い、境界横断的な性質を踏まえて、共同体間で広げていくことを考える必要性を指摘している。

Agresti (2003) は、ナレッジ・マネジメントとITの果たす役割について、実践共同体を活用した施策を検討している。Agresti (2003) は実践共同体の概念を広く捉えて、Wenger et al. (2002) であげられている実践共同体とよく似た概念（関心の共同体など）や用途を絞った共同体（専門知識の共同体など）をも含め、そのような共同体を支援するためのIT施策を検討している。取り上げられている共同体概念との比較もおこなわれており、それぞれのIT施策の重要性もさることながら、共同体概念間でのつながりや発展性を考えることができる。

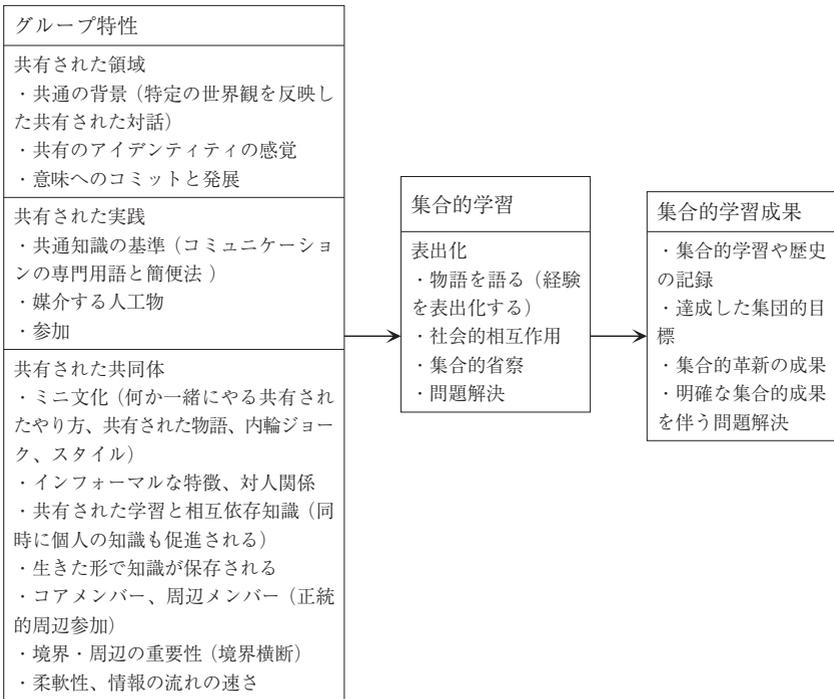
Contu and Willmott (2003) は、Lave and Wenger (1991) の提唱する状況的学習論を組織学習論に応用する問題を考察している。彼らは Orr (1996) の事例を援用しながら、状況的学習論を組織における学習とパワーの問題と捉え直すことを提唱している。

Robichaud, Giroux and Taylor (2004) は、言語や談話と組織化 (organizing) の関係について考察している。言語や談話と組織化の関係について彼らはメタ会話 (metaconversation)、すなわち集合的アイデンティティを構築する会話をあげており、実践共同体が会話によって組織を構築するものになるとする。言語や談話は実践共同体における実践、あるいはその手段と考えることができる。また正統的周辺参加の中で、十全的参加を果たすためには自分の有能さを示す必要があり、そのための実践でもある。個人としての発話がある一方で、「我が社」「うちの団体」のように組織を代表するような発話もアイデンティティを構築するものになる。また組織に対して相対的な立場をとり、「我々」ではなく「彼ら」という発話によって異なる立ち位置に自らをおくこともできる。そのような談話の排他的な機能を Robichaud, Giroux and Taylor (2004) は「終結 (closure)」と呼んでいる。Wenger (1998) における所属のモードとアイデンティティ形成、同一化と交渉可能性の議論と軌を一にしているといつてよい。

Mittendorff et al. (2006) は、実践共同体の学習モデルをグループ特性 (共有された領域・共同体・実践)・表出化・組織的成果の順でモデル化している (図2)。実践共同体が共有されたグループ特性を保持し、その表出化が学習につながることを指摘している。

Sarirete, Chikh and Noble (2011) は、e-ラーニングにおける実践共同体の形成について考察している。彼らは共同体レベルから知識・領域レベル、資源を通じたタスクレベルへと知識共有活動を展開する学習モデルを提示している。それを用いた知識の具象化の重要性を指摘している。

図2 実践共同体の集合的学習モデル<sup>7)</sup>



このようにみていくと実践共同体の機能は、知識の共同所有や保持、つながりの形成など、多様に議論されていることがわかる。特に実践共同体を人や知識を越境させる機能を持つこと、知識の貯蔵庫としてとらえる研究が多いことと、より実践的な目的 (集合的学習やイノベーションへの寄与など) に資するものとして考えている研究が多い。

#### (4)構築

そして実践共同体構築にあたっての問題点やその過程に着目した研究をみ

7) Mittendorff et al. (2006), p. 303.

てみよう。Gongla and Rizzuto (2001) は、IBM 内部の実践共同体の調査から、実践共同体の発展モデルを提示している (表 5)。それは潜在 (potential)、構築 (building)、関与 (engaged)、有効化 (active)、適用 (adaptive) の 5 段階からなる。Wenger et al. (2002) の段階モデルと比較して、イノベーションや競争優位と関連づけているのが特徴である。

Iverson and McPhee (2002) は実践共同体研究をレビューし、実践共同体がナレッジ・マネジメントのツールとして有効であるとともに、導入とコントロールが難しいことを指摘している。その上で社会に埋め込まれている実践共同体を管理するのではなく養育し支援するという姿勢が重要であることが重要であるとしている。

Loyarte and Rivera (2007) は、実践共同体構築のプロセスモデルを提唱している。15 の実践共同体の事例を精査した結果、4 フェーズのモデルを提示している。それは、(1) 実践共同体の発見分析 (組織内に実践共同体があるかどうか)、(2) 実践共同体の必要性の精査 (実践共同体が組織に必要なかどうか)、(3) 実践共同体のタイプ分け (モチベーション、知識タイプ、共同体タイプ、相互作用などによってタイプ分け)、(4) 実践共同体の評価分析 (実践共同体が成果をあげているか、このまま続けるかの評価)、の 4 フェーズである。フローチャート式に構築のための判断ができるようになっている。

Scarso and Bolisani (2008) は、実践共同体をレビューし、実践共同体が構築される内的要因を 4 つの次元に集約している。それは、(1) 組織的次元 (組織横断性の程度、既存の構造との関係、実践共同体の公的承認、ガバナンスメカニズム、分権化 .vs 集権マネジメント、成員の役割と支援機能、リーダーシップの種類)、(2) 認知的次元 (共有・交換される知識の特性、成員の文化的近似性、成員間の知識ギャップ、知識領域、知識マネジメントプロセスと知識フロー、信頼構築メカニズム)、(3) 経済的次元 (コストと利益評価メカニズム、予算・資源配分・会計、参加促進・処遇のシステム)、(4) 技術的次元 (技術プラットフォームの種類、技術に支えられた知識マネジメントプロセス、社会・組織的文脈との関係、実践共同体間で用いる意図、ICT による

表5 実践共同体の段階モデル<sup>8)</sup>

発展段階	潜在 (potential)	構築 (building)	関与 (engaged)	有効化 (active)	適用 (adaptive)
定義	共同体が形成される	共同体は自らを定義し活動原則を構築する	共同体はその過程を実行・向上させる	共同体は知識マネジメントと共同体での協働作業からの便益を理解・主張する	共同体とそれを支援する組織は競争優位のために知識を用いる
基本的機能	つながり	記憶と文脈の創造	アクセスと学習	協働	イノベーションと生成
人々の行動	個人：お互いを見つけてつながる 組織：潜在的共同体に対し意識がないか興味がない、あるいは、いくらかの配置支援と個人の紹介をするかもしれない	コアメンバー：お互いについて学ぶ、経験と知識の共有、共通語彙の構築、ルール、と規範の創造、共同の公式経験の開始と記録、物語のレパトリーの開始 組織：共同体を認識する	メンバー：共同体に対する信頼と忠誠心の発達、共同体へのコミット、新メンバーへ手をさしのべる、知識共有行動をまねる、共同体の物語を語る、共同体知識ベースを構築するため積極的に貢献できる材料を探す、知識共有を奨励し参加する 組織：共同体と相互作用し能力を学ぶ	個人：他の共同体メンバーに問題解決と「現場の仕事」をするよう関与する 共同体：フォーカスした作業集団を作る、他の共同体とつながり相互作用する 組織：共同体の仕事に積極的に支援し測定する、ビジネスの価値に貢献する共同体の知識に頼り始める	共同体：新製品、新市場、新事業の創造を通じて環境を変える、新しい共同体を支援するメンバー：知識、分野における定義を共に進展させるため働く 組織：新しい能力を発達し市場に反応影響を与えるため共同体を使う
プロセス支援	潜在的共同体メンバーの特定・配置、人々がつながるのを促進	知識の分類と蓄積、知識ライフサイクルを支援する方法確立、共同体運用の計画、発達の開始	新メンバーの社会化、ワークフローの管理、知識を発達し管理するためのライフサイクルプロセスの実行、コミュニケーションの発達と拡散、管理フィードバックを集める、問題の収集と修正、共同体の定義と範囲の再検証と修正、自己統治と自己調整	問題解決と意思決定、組織環境の意味づけと評価、共同体学習とフィードバックプロセスの促進、組織プロセスとの統合、他の共同体との連結	環境に反応的に適用しダイナミックな安定性を示す、上のレベルの境界プロセスを発展させる、新しい共同体構築の相談に乗る、イノベーションに焦点を当てる
可能にする技術	電子対話システム、電話、テレビ会議、オンラインフォーラム、ディレクトリ	共通リポジトリ、初期分類とカテゴリ化 枠組みのツール、文書マネジメントシステム、共同作業環境	ポータル、専門家と共同体の「住所録」、言語翻訳能力、電子サーベイなどのコミュニティ意味づけ、フィードバックツール	電子会議、問題ベースの議論などの協働ツール、チームワークルーム、分析・意思決定ツール、共同体の技術を組織のソフトや技術と統合する	技術の初期使用、外部組織の技術との統合、技術移転

8) Gongla and Rizzuto (2001), pp. 845-954 を参考に、筆者作成。

親密さ)、の4次元である。これに加えて文脈的要因と、知識戦略的要因が外的要因となって、実践共同体は形成・管理されるとしている。

Ranmuthugala et al. (2011) は、医療機関における実践共同体構築の可能性について、文献レビューをもとに考察している。研究は記述的なものから評価的なものが増える傾向にあること、医療機関において成果を上げられるような理解を進めるためには、その目的にあう形で実践共同体を工夫して構築する必要性を指摘している。

実践共同体の構築についてふれた研究は、その具体的な構築過程というよりも理論的な概念研究が多いようである。

#### (5)実践共同体の概念研究

ここまで実践共同体の概念について考察している研究を検討してきた。その考察はより深く概念自体を探究するというよりも、実践共同体の概念をより実際の企業の問題に適合しやすくするために行われていることが多い。しかし同時に過度に単純化することなく、その特性を見極め、集合性や自律性、知識の保持性といった中核要因を強調する傾向にあると考えられる。同時に実践共同体をいわゆる「万能薬」とせず、集合的学習などのより適した目的を見極めようとする傾向もみられた。

## 2. 実践共同体の研究方法与調査対象

実践共同体の研究方法は定性的な方法が多く、インタビュー調査を用いた事例研究が多くを占める。今回本論文でレビューした150あまりの実践共同体研究の中でも、90が事例研究の方法を用いている。グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いている研究もある (Geiger and Turley, 2005)。それに対して、質問票調査やシミュレーションを用いた定量的な実証研究はそれほど多くはないが (20/150)、問題意識をもって実証研究をしている研究も多い。実証と事例を複合的に用いている研究もある (例えば Nelson, Sabatier and Nelson, 2006)。そして文献レビューを用いて考察している研究もある

(40/150)。前項のように実践共同体概念を子細に検討する研究もあれば、次項以降で紹介するように、その効果や運用について考察するものもある。

調査対象については企業内の実践共同体から企業間の実践共同体、多国籍企業における国家間の実践共同体（たとえば Almeida, Song and Grant, 2002）を設定している研究もある。そして企業ではなく、学会のようなアカデミックな実践共同体、医療従事者（たとえば Bosa, 2008）、教育者（例えば Murugaiah et al., 2012）、NPO や公的機関（Gau, 2013）の実践共同体を調査している研究もある。そして IT 技術の発達に伴い、オンライン上の実践共同体も研究対象になってきている。しかしその歴史は意外に古く、アマチュア無線（Schiaivone, 2012）から初期のインターネットのグループチャット、そして現在の双方向型のインターネット上での実践共同体（例えば Zhang and Watts, 2008）を調査しているものもある。通信ログが残るため内容分析の研究が容易であることから、これからもオンライン実践共同体の研究は増えていくと考えられる。

### 3. 実践共同体のもたらす成果

事例研究であれ質問票調査等による実証研究であれ、あるいは文献レビューによる考察であれ、本論文でみていく研究は実践共同体がどのような成果をもたらすかについては明確に想定している。そしてその成果として想定している概念も多様である。本節はどのような成果を想定しているかについて整理する。

以下本項では、(1)知識・情報の共有・創造、(2)職場・組織の学習促進、(3)イノベーション・製品開発、(4)問題解決・計画策定・プロジェクト推進、(5)戦略策定・実践、(6)キャリア、(7)組織的成果、(8)その他、に分けて説明する。

#### (1)知識・情報の共有・創造

本論文で検討した研究の中で多くの研究が成果として考えているのは、知識マネジメントの文脈からの知識、あるいは情報の共有・創造である。特に

組織の境界を越える形での知識共有は主要4研究でも繰り返し述べられていることであり、実践共同体が知識共有にこのカテゴリに属する研究は次項の運用方法を考える研究にも多くある。ここではその中でいくつかの研究をレビューする。

Marshall, Shipman and McCall (1995) は、電子的なデータベースのような情報システムと、共同体メンバーの日々の活動の橋渡しをするような「共同体の記憶 (community memory)」のマネジメントについて考察している。彼らは共同体の記憶を「集団によって開発・維持される全体的な集成的知識のセットや共有された理解」とし、その発展は種まき、進化的成長、さらなる種まき、の3段階で構築されるとした。その上でユーザ志向の共同体の記憶の構築には、コンテンツと構造の獲得と進化、特定のタスクに関連する材料と人員の特定、共同体を越えて相互に理解しやすい組織の保守といったことに支援が必要であるとしている。実践共同体という言葉はタイトルにしか出てこないが、共同体の記憶と実践共同体のつながりを示しているといえる。

George, Iacono and Kling (1995) は、職場におけるコンピュータ導入プロジェクト推進の効果について、事例研究をもとに明らかにしている。そして成功しているグループは、職場に実践共同体が構築され、非規範的な方法が生み出され、草の根的にコンピュータ実践の学習が行われていたことを指摘している。

Bechky (2003) は、組織の統合や知識共有・移転における実践共同体の役割について論じている。Bechky (2003) は知識移転や共有が進まないのは、組織の中のサブグループ、Bechky (2003) のいう職業的コミュニティ (occupational communities) が異なるコンテキストやパースペクティブをもっており、その差異が知識共有を妨げていると指摘している。Bechky (2003) は製造業企業のエンジニア、技術者、組立技術者という3つの職業的コミュニティ間でどのように学習が行われているかを調査し、職業的コミュニティ間の意味生成や学習を促進するのは実践共同体の役割であると指摘している。すな

わち境界物象や、職業的コミュニティ横断的な実践共同体を構築することで、学習や意味の共有、知識移転が促進されると指摘しているのである。

Buckley and Carter (2004) は多国籍企業における知識結合について考察している。地理的に離れているところの知識をどのように結合するかについて、彼らは2つのやり方があるとしている。1つは統合 (integration) であり、どこの誰が生み出した知識かを踏まえて理解すること、もう1つは分割 (partition) であり、そのようなところに注意を払う必要はないという立場である。両者は併存するものであるが、その組織が外部知識を獲得する吸収能力 (absorptive capacity) を高めることに、実践共同体が貢献すると Buckley and Carter (2004) は指摘している。実践共同体の中では認知的背景や理解を共有しているため、知識を正確かつフルに共有できるのである。また Buckley and Carter (2004) は、組織内での知識結合を阻害する知識ベースロスの原因を3つあげている。1つは時間的・空間的距離、2つめに知識境界 (knowledge boundary: 個人の認知的知識や専門の違い、言語や社会規範、アイデンティティ、意味生成のタイプの違いなど)、3つめは影響的行為 (influence activities: 影響力を持つため知識共有を控えること) があるとする。実践共同体は3つとも、そして主に知識境界を低減する効果があると指摘している。

Irick (2007) は、暗黙知を生成し変換するというプロセスは組織学習にとって主要なプロセスであり、実践共同体がそれを行う上で適切な構造であること、リーダーは実践共同体の知識ブローカーとしての役割を果たすことが重要であると指摘している。

Moodysson (2008) は、ローカルバズ (インフォーマルで偶発的な知識共有) とグローバル・パイプライン (公式で構造的な知識共有: Bathelt, Malmberg and Maskell, 2004) のどちらで知識共有が起こるかを、バイオ企業を事例に調査している。その結果はバイオ企業の知識ということもあり、ローカルバズでの知識共有は起こりづらかったというものであった。Bathelt, Malmberg and Maskell (2004) では実践共同体はローカルバズの起

この場所として位置づけられているが、Moodysson (2008) では学習プロセスの中でも特に、問題解決やデザイン・リデザイン (知識が人工物に具象化されること) が起こることを指摘している。

Nicholls and Cargill (2008) は、アルミニウム精錬業における暗黙知の知識マネジメントにおける実践共同体の役割を、事例研究をもとに明らかにしている。そしてアルミ製造における変動幅の減少や質の向上、アルミ溶融炉の最適な温度管理、需要増による溶融炉の異常低減、効率性の向上、精錬事業全体のベストプラクティスの選定などに、実践共同体によるサブプロセスが影響を与えていることを指摘している。

本項でみた研究は、たんに知識の共有だけではなく、その背景にあるパースペクティブのすりあわせと統合、知識変換といったレベルまで実践共同体が担うことができることを示唆している。Mejirow (1991) などの「変容的学習 (transformative learning)」、すなわちパースペクティブの変容をもたらす学習に、実践共同体が寄与できることがうかがえる。

## (2) 職場・組織の学習や熟達、教育促進

知識創造や共有と同じく、実践共同体がもたらす成果として多いのは職場・組織の学習にかんするものである。こちらも次節の実践共同体の運用方法で紹介する論文にも学習を起すために実践共同体をどのように運用するかという研究もあるため、主なものを紹介する。

### (a) 職場学習

Goodman and Darr (1998) は、企業におけるコンピュータ支援システムの導入について、事例研究をもとに考察している。業務支援の役割をコンピュータ支援システムがうまく果たせない状況に対して、職場における小規模な分散型のコミュニティが構築されている現場は、その緊密な人的ネットワークをもとに知識を学び、うまく学習や意思決定に活用することができているとしている。実践共同体の効果を先んじて提唱しているといえる。

Adams and Freeman (2000) では、大学内での IT を使った教育プログラムを用いて、集団的記憶を構築する実践共同体の形成について事例を報告している。彼らは実践共同体を捉える切り口として集団の記憶のマネジメントを取り上げている。大学内での知識活動において、知識活動を成功させるポイントとして、オンライン上の活動と現実の活動のバランスを取ることを指摘している。

Boud and Middleton (2003) は、インフォーマル学習における実践共同体の役割について、教育組織へのインタビュー調査をもとに考察している。その中で3つの学習パターン、すなわち、(1)組織プロセスへの熟達、(2)ポリティカルな交渉、(3)異常への対応、が見出された。その上で実践共同体の概念は当てはまる部分もあるものの、長期的で緩いつながりのネットワークが関係として見られたこと、知識フレーミング（枠組み）を意識した学習が必要なこと、拡張的学習（Engeström, 1987）における水平的学習（同僚間の相互作用を基盤にした問題解決学習）を意図した実践共同体の拡張が必要であるとされている。

Iedema, Meyerkort and White (2005) は、医療現場における実践共同体の有効性について提唱している。複雑性と断片化が促進される医療現場では、組織・管理的な重要性が向上している。その中で求められるのは実践共同体の自己組織的な考え方であり、現場においては(1)参加する（相互作用や責任感、現場感覚）、(2)知識創造する（現場への没入、省察、記録）、(3)境界横断する（位置づけ、他者を巻き込む、メンバーシップを育む、壁を壊す）といった行動指針が求められるとしている。

Schenkel and Teigland (2008) は、実践共同体と組織成果の関係について調査している。成果変数を学習曲線の変化として、建設業の企業の3事例を調査した結果、実践共同体を構築して成果をあげている2つの事例はコミュニケーション環境が安定していたのに対し、成果が上がらなかった事例は環境の変化により、コミュニケーション環境を再構築しなければならなかったとして、コミュニケーション環境と成果の関連性を指摘している。

Murugaiah et al. (2012) は、マレーシアの学校教師がオンライン実践共同体によってどのように学ぶかを事例研究によって明らかにしている。そしてオンライン実践共同体が教師のプロフェッショナルリズムを育むことに役立っていること、そこにおける質問と省察が学習につながっていること、社会的・認知的・教育的態度が意味ある教育経験の成功に必要なことを指摘している。

Gau (2013) は、公務員組織における実践共同体の学習効果について調査している。実践共同体は学習に有効であるが、その柔軟で自由な環境は学習を散漫なものにしてしまうという批判があるとする（たとえば Kohlhase and Kohlhase, 2006）。そこで Gau (2013) は公務員組織を調査することでその解決策を探索している。そこから公的な職務が社会的学習を促進したり資源を交換する共通の背景を作り出したり、協働の機会を生み出したりすること、実践を共有することが義務化されていることが、相互従事を促進したり社会ネットワークを構築することを促進すること、非規範的の雰囲気 (Brown and Duguid, 1991) がメンバーの相互作用に価値を与えることをあげている。

このように職場学習を促進するとする実践共同体研究は、実践共同体が人的ネットワークや水平的学習など、成員のつながる環境をコミュニケーションが促進する形に構築できることを強調している。

## (b)組織学習

Crossan, Lane and White (1999) は、個々ばらばらの領域に分散している組織学習のフレームワークを統一する必要性を指摘している。その上で4つの前提と1つの仮説を提示している。すなわち①組織学習は探索（新しい学習を理解する）と活用（すでに学習したことを用いる）の間の緊張関係を含む、②組織学習は個人、グループ、組織とマルチレベル、③3つのレベルの組織学習は：直感、解釈、統合、制度化 (4Is) という4つの社会・心理的プロセスにより結びついている、④認知は行為に影響する、という4つの前提と、4つのI（直感、解釈、統合、制度化）はレベルを超えたフィードフォ

ワード・フィードバックプロセスによって関係している、という仮説を提示している。この理論の中で実践共同体は、統合プロセス、すなわち個人間の共有された理解や、相互調整を通じた調整された行動を取るプロセスの中で役割を果たしているとしている。その上で Crossan, Lane and White (1999) は、ダイナミックなプロセスとしての組織学習は、個人からグループ・組織へのフィードフォワード学習と、組織からグループ・個人へのフィードバック学習があるとし、その上で解釈・統合がフィードフォワード学習に、制度化・直感がフィードバック学習に関与するプロセスであるとしている。そして解釈・統合のプロセスでは理解を広げていくことが重要であり、ここで実践共同体の役割が求められるとしている。

Barley and Kunda (2001) は、組織理論と現場における仕事の理論との統合を試みる過程で、実践共同体を含めた状況的学習理論を評価している。彼らは組織学習における重要なジレンマとして、個人の学習をどのように組織の学習に拡張するかという問題があるとしている。その上で実践共同体を組織の枠を越えて境界を拡張するものとし、同様の仕事をしている人々のネットワークの中で（特に社会化の時期に）徒弟制的な学習が行われるとする。そして個人が新しい知識を実践を通じて獲得するとき、同様に集団で学ぶ内容に貢献しているとしている。実践共同体は知識の貯蔵庫というよりも、スキルや情報が均等に分散した実践者のネットワークと捉えている。個人が実践共同体の集会的専門知識にアクセスする際に、学習が起こるとしているのである。Barley and Kunda (2001) は Orr (1996) や Bechky (2003) もレビューし、実践共同体を分析対象にすることで、組織学習の理論は強化されると評価している<sup>9)</sup>。

Dewhurst and Navarro (2004) は、顧客と従業員で構築する社外実践共同体の効果について、中小企業を対象にした質問票調査によって明らかにしている。そして外部実践共同体の構築と活用が組織学習を促進していること、

---

9) Barley and Kunda (2001), pp. 87-88.

その活動が知識獲得、共有、統合といった知識マネジメントに正の影響を与えていることを明らかにしている。

組織学習に寄与するとする実践共同体の研究は、組織内・組織間の境界横断を促進する環境を構築するとしているものが多い。これは Wenger et al. (2002) の二重編み組織 (double-knitted organization: 松本 [2012b] 参照) の考え方と共通である。

### (3)イノベーション・製品開発

特に Brown and Duguid (1991) を理論的背景におく研究は、実践共同体をイノベーションや製品開発に応用しようとする研究が多い。こちらも運用方法の方にも研究があることは同様である。

Dougherty (2001) は製品開発におけるイノベーションの能力について、組織構造への問題意識をもって考察している。機械的組織はイノベーションには不向きであるにもかかわらず、それに変わる有効な組織観を提示できていないとして、12企業に対するインタビュー調査を実施した上で、イノベティブな度合いで3つのカテゴリーに分け、その差を分析している。その結果、イノベティブな度合いの高い企業は組織の中で自律的な実践共同体を構築あるいは構築中で、それによって顧客の問題を解決することを主眼に置いた実践をしたり、その業界や分野の知識を共有したり、実践ベースでの状況的な学習を進めたりしていることを指摘している。

Lee and Cole (2003) は、ソフトウェア開発における LINUX の、今でいうオープンソース開発を事例に、従来のソフトウェア開発とは異なる、共同体ベースの開発を考える中で、知識創造の企業ベースの考え方と、共同体ベースの考え方を比較している (表6)。そして実践共同体の構築が企業の境界を越える上で有効であり、それがオープンソース開発を可能にすると指摘している。この2つの知識創造のモデルは、実践共同体の特徴を明らかにする上で有効である。

Anand, Gardner and Morris (2007) は、経営コンサルティング企業を対象

表6 知識創造における企業ベースモデルと共同体ベースモデル<sup>10)</sup>

組織化の原則	企業ベースモデル	共同体ベースモデル
(1)知的資産の所有	知識は企業によって私有されるものである。	知識は共有的なもので、貢献した人が共有する限りは所有できる。
(2)メンバーシップの拘束	メンバーシップは選抜を基本にし、企業規模は雇用した従業員の数によって制約される。	メンバーシップはオープンであり、共同体の規模は制約されない。
(3)権威とインセンティブ	企業のメンバーは労働の対価として給与を受け取る被雇用者である。	共同体のメンバーは労働の対価として給与を受け取らないボランティアである。
(4)組織的・地理的境界を越えた知識の分散	知識の分散は企業の境界によって制限される。	知識の分散は企業の境界を越えて拡大する。
(5)コミュニケーションの主要な方法	フェイストゥフェイスの相互作用がコミュニケーションの主要な方法である。	技術を通じた相互作用がコミュニケーションの主要な方法である。

にした事例研究において、イノベーションを起こすような知識構造がどのように組織に定着するかを考察している。そして社会化のための代理人が知識ベースのイノベーションの鍵になること、新しい分野への進出のための差別化知識や理論武装、組織支援が必要であること、そして実践共同体が組織内での学習や知識共有を促進する組織内構造になり得ることを指摘している。

Dingsøy and Moe (2008) は、ソフトウェア開発のプロセスガイドの普及における従業員参加の重要性について考察し、その1つの手段として、実践共同体の構築を取り上げている。

Kroes et al. (2011) は製薬業界における新しい実践(療法など)がどのように普及するかについて、これまでのオピニオンリーダー説に変わる考え方として、実践共同体をベースにした考え方を提唱している。ネットワーク分析の結果、新しい実践はオピニオンリーダーから実践共同体に広がり、そこ

10) Lee and Cole (2003), p. 635 を参考に、筆者作成。

から消費者のニーズに結びつけられるというルートをとることを明らかにしている。

このように実践共同体がイノベーションに寄与とする研究は、直接的というより、実践共同体が学習や境界横断を促進することを通じてイノベーションを促進するというメカニズムになっているようである。

#### (4)問題解決・計画策定

実践共同体が協働を促進する結果、問題解決や計画策定・プロジェクト推進を促進するという研究もある。いずれも人々の結びつきを広範囲に促進する機能が影響している。

Kranendonk and Kersten (2007) は、オランダの地域農業の問題解決に、実践共同体の仕組みが応用できることを事例で説明している。地域の問題解決や知識共有、学習などに実践共同体を構築することでそれらを促進し、政策立案やプロセス管理にも有効であることを指摘している。

Goldstein and Butler (2010) は、アメリカの山火事防火計画の策定におけるあり方について、インタビュー調査をもとに明らかにしている。彼らは防火計画の策定には複数の利害関係者の協業を達成することが求められるが、その過程で全米レベルの実践共同体が形成されていることを指摘している。そして利害関係者の協業ではコンフリクトを解消して合意に持ち込みアクションプランを実行することが成果としてあげられる一方、実践共同体においてはプロフェッショナルの実践を生み出し、個人の専門知識を創造し、集団的な問題解決能力を高めることが成果としてあげられるとして、両者には得意分野があることを指摘している。その上で2つのやり方を組み合わせることが有効であるとしている。

#### (5)競争力向上、戦略策定・実践

実践共同体を競争力向上や戦略実践の源泉に位置づける研究も存在する。戦略的な概念と実践共同体の機能を関連づけるアプローチである。

Liedtka (1999) は、競争優位の源泉になる能力（ケイパビリティ：capabilities）は、ケイパビリティを構築するための知識やスキル、すなわちメタ・ケイパビリティをもつことが、価値創造・模倣不可能性・適応性を満たし、競争優位を確立することができるとする。その上で Liedtka (1999) は、メタ・ケイパビリティを培うためには、組織を実践共同体として考えることを提唱している。

Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2003) は、人事部門の競争優位構築のための活動として、個人・集団・組織の間の関係性をどのように構築するかが重要な問題であると指摘している。その関係性は下表7の通りである。

表7 組織の中の関係性のタイプ<sup>11)</sup>

	個人	集団	組織
個人	強い関係 vs. 弱い関係	包摂 vs. 排除	関係的 vs. 交換的
集団		協調的 vs. 競争的	促進的 vs. 妨害的
組織			同盟 vs. ライバル

このうち個人と集団の関係性について、Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2003) は、集団が包摂的になれば従業員は強い結びつきを感じ、相互信頼、協力、忠誠心、影響力につながる反面、排除的になると従業員は弱い結びつきを感じ、先の要素を感じなくなるとする。そしてこの関係性を構築するのは集団のリーダーシップが重要な役割を果たすとする。その上で Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2003) は、集団と個人の関係性を構築する形として、実践共同体を構築することを有効な施策としてあげている。

Macpherson and Antonacopoulou (2013) は、実践としての戦略 (strategy as practice) の概念を実践共同体の枠組みで問い直すため、事例研究を用いて考察している。実践としての戦略の問題点を実践と実践者 (practitioner) が乖離していることとした上で、両者を緊密に結びつける手段として、実践共

11) Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2003), p. 56 を参考に、筆者作成。

同体や正統的周辺参加をとらえているのである。そしてリーダーシップとガバナンス構造、参加と相互作用を深めることや、アイデンティティと所属のモードの概念 (Wenger, 1998) を通じて、実践と実践者の関係を考えることを提唱している。

Powell, Koput and Smith-Doerr (1996) は、研究開発における戦略的提携が、学習のための経験を生み出し、それが他の結びつきを強め、研究開発能力を蓄積するという学習サイクルを生み出すことを提唱している。

#### (6) キャリア

実践共同体での実践から、個人のキャリア<sup>12)</sup>についての自己イメージを高めたり、キャリアデザインに資する経験をしたりすることができるとする研究もある。Parker, Arthur and Inkson (2004) に代表される研究からは、実践共同体とそこにおける学習がキャリア構築につながるという示唆が得られる。

Arthur (1994) は、バウンダリレスキャリア (Arthur and Rousseau, 1996) のネットワークングにおいて、実践共同体の役割について論じている。そして実践共同体は組織参加やルーティンの習得により影響を与えたとしている。

Arthur, Claman, and DeFillippi (1994) は、インテリジェント・キャリア (intelligent career) における実践共同体について考察している。そしてキャリア・コンピタンスとしての knowing why や knowing how を深める組織学習には実践共同体が適していることを指摘している。

Arthur, Khapova and Wilderom (2005) は、バウンダリレスキャリアの中での実践共同体の役割について考察している。バウンダリレスキャリアのパスpekティブにおいては、これまで前提とされてきたキャリアの組織内サポート (同僚、メンター、上司などからの) だけでは不足しているとしている。仕事関連の共同体の成員からのサポートは、組織における階層を前提にした「昇進のキャリア」よりもむしろ、行動やスキルを前提にした「達成のキャ

---

12) キャリア理論については松本 (2008) で主要な研究を詳しくレビューしている。

リア」を考えることができるとしている。そのキャリア成功の支援に適しているものとして Arthur, Khapova and Wilderom (2005) があげているのが実践共同体である。多様な実践共同体への多重所属の重要性を指摘し、多様な実践共同体からの様々な気づきを促進するとしているのである<sup>13)</sup>。バウンダリレスキャリアの考え方においては、職場も実践共同体も含めた大きな布置として考えることができるであろう。多重成員性に基づく複眼的学習（松本、2015）は、キャリア成功を考える上でも有効であることを Arthur, Khapova and Wilderom (2005) は指摘している。

Parker, Arthur and Inkson (2004) は、キャリアデザインを促進するコミュニティ、「キャリア・コミュニティ (career community)」について考察している。キャリア・コミュニティは「キャリア支援を受けられる自己組織的な、メンバーによって定義される社会構造」と定義されている。その役割は企業内、業界内、職業的、地域的、思想的、プロジェクト的、同窓的、支援的、家族的、仮想的、などの種類があるが、3つのキャリア・コミュニティの調査の結果、どれか1つのタイプに分類されるわけではなく、複合的なタイプをもっていることを指摘している。研究内では実践共同体についてもふれており、キャリアについて学ぶ、あるいはキャリアデザインの指針を得る実践共同体といっても差し支えないであろう。

荒木 (2008a) は、キャリア確立には省察と越境、非成果志向とコアメンバーのリーダーシップが必要であることを明らかにしている。

Hall and Chandler (2005) は、キャリアサクセスと天職の研究の中で、実践共同体の可能性を示唆している。彼らは Parker (Parker, Arthur and Inkson, 2004) の研究を取り上げ、天職の追求においてキャリアの意味を探求する実践共同体がその支援になることを示唆している。

Raz (2007) は、イスラエルのコールセンターのフィールド調査から、そこで構築されている実践共同体がどのような役割を果たしているかを考察し

---

13) Arthur, Khapova and Wilderom (2005), p. 182.

ている。そこではコールセンターのメンバーが、組織における矛盾（効率とサービスの質が両立しない、など）を学んだり、人的資源管理部門に対する不満（給与の低さや管理の厳しさ、キャリアの見通しが立たないことなど）をあげ、組織の限界と、その中でどう仕事をこなすかを考えていることがわかった。Raz (2007) は実践共同体というよりも「対処の共同体 (communities of coping: Korczynski, 2003)」の機能を果たしていると指摘している。対処の共同体は Korczynski (2003) がコールセンターのフィールド調査から生み出した概念であるが、感情労働 (Hochschild, 1983) に対処するためのインフォーマルな社会構造としているが、実践共同体との関連も指摘されている。しかし実践共同体はこのような現実を学ぶ場所でもあるし、その中から非規範的な知識を生み出していくと考えれば、Brown and Duguid (1991) のイメージに近いと考えられる。

Roan and Rooney (2006) は、女性管理職の昇進・育成支援の実践共同体について調査している。産学連携の教育機関における実践共同体は、大きく分けて支援的（感情的・社会的サポートや自己分析支援）、政治的（昇進に必要な知識支援、能力の伸長）、避難的（知識は生み出さないが競争や選抜のプレッシャーを回避する）の3つの実践共同体があることがわかった。Roan and Rooney (2006) においては実践共同体という言い方はしていないが、Parker, Arthur and Inkson (2004) のキャリア・コミュニティと同じ実践共同体であると考えられる。

Parker, Arthur and Inkson (2004) のキャリア・コミュニティと実践共同体の関連については、今後考察すべき重要なトピックである。

## (7)組織的成果

実践共同体における実践や学習が、職務満足などの組織的成果につながるという研究も存在する。

### (a)職務満足

Adkins and Caldwell (2004) は、P-O fit と個人－能力グループ fit が、職務満足に影響を与えることを明らかにしているが、実践共同体は価値観の影響を受ける能力グループとして位置づけられている。

Bentley, Browman and Poole (2010) は、カナダのがん治療従事者のネットワークを、Wenger (1998) の実践共同体の考え方を応用して考察している。その上で実践共同体が成員間の実践を通じた学習の重要性を浸透させること、高いレベルの職務満足を与えることを指摘している。

### (b)リーダー育成

Daniels, Grove and Mundt (2006) は、アメリカ空軍におけるリーダーの育成の必要性を考えるにあたり、オンラインの実践共同体を構築した事例を紹介している。企業と同様にリーダー育成が急務の組織において、リーダーシップをはじめとした12のテーマを設けたオンライン実践共同体を構築し、それをもとにした準備→経験→理解という学習サイクルを駆動させるとともに、メンターや同僚関係といった人的ネットワークが構築できることを指摘している。

### (c)ミス減らす

Gherardi and Nicolini (2000) は、組織における安全への意識や安全文化の構築に実践共同体が寄与することを指摘している。彼らは安全文化が組織的行為レベルで学習されることを重視し、その学習に実践共同体の考え方を導入して考察している。そしてアイデンティティの変容こそが求められることや、2つの実践共同体の境界における相互作用から安全への意識が学ばれていることなどを明らかにし、従来型の教育訓練ではその実現は難しいことを明らかにしている。学習とアイデンティティの変容が不可分のものであることを実践レベルで指摘している。

Mabery, Gibbs-Scharf and Bara (2013) は、アメリカ疾病対策センター

(CDC) 内部の実践共同体について調査し、実践共同体の構築における要因を探索している。その結果、複数の実践共同体のメンバーからなる新しい実践共同体を構築する際は、効果的に融合・協働ができること、関係性を強化することで医療関連のミスを減らすことができたこと、融合の際の障害に気を配る必要性、アクティブ・リスニングや傾聴などの手法が相互作用に効果的であったことなどを指摘している。

#### (d)メンタリング

Singh, Bains and Vinnicombe (2002) は、メンタリング (mentoring) についての管理職への調査を用いて考察している。彼らはメンタリングが従来のロールモデルや学習、ネットワーキングなどの目的で用いられている一方、他方では共同で知識共有活動を行っていることを明らかにし、メンタリングを双方向的な知識創造活動と位置づける重要性を指摘している。そしてメンタリングを上から下への情報・知識の一方通行にするのではなく、双方向にすることでメンター自身の成長にもつなげることが重要であるとして、メンター・メンティ関係を「ミクロレベルの知識創造実践共同体 (micro-level knowledge-producing community of practice)」と考えることを提唱している。

#### (8)その他

##### ・営業成果

Geiger and Turley (2005) は個人営業パーソンにおける実践共同体について、22人のインタビュー調査とグラウンデッド・セオリー・アプローチ (Strauss and Corbin, 1990) をもとに考察している。そこから営業組織の中で実践共同体が形成され、データベースなどに頼らない情報交換や顧客視点の共有、共通言語の獲得などの社会化の促進などがおこなわれていたことを指摘している。

### ・流動性

Kunda, Barley and Evans (2002) は、高い技能を持った非正規技術労働者についてインタビュー調査を行い、そこから技術労働者とその請負業者が、雇用者側と独立した実践共同体（彼らは職業共同体 [occupational communities] といっている）を構築していることを提唱している。非正規技術労働者はよい条件の雇用主や労働条件、最新の技術的知識を獲得するために、実践共同体を構築し、そこにアクセス・相互作用することで情報や知識獲得を行っている。そして非正規技術労働者を雇用する請負業者もまた、実践共同体にアクセスして、高い技術を持った労働力を探しているということを明らかにしている。

### ・即興

Miner, Bassoff and Moorman (2001) は、組織における即興 (improvisation) の効果について考察している。これまで個人的な現象であると思われていた即興を集団・組織レベルで考え、組織的即興が問題解決や新しい行動・人工物・解釈を生み出すのに役立つことを指摘している。そして Miner, Bassoff and Moorman (2001) は、特殊な領域における組織的即興が実践共同体の構築に影響を与えると示唆している。即興は Brown and Duguid (1991) の非規範的知識を生み出す原動力とも考えられるのである。

### ・ブランド構築

Scott and Walsham (2005) は、組織における評判 (reputation) とそのリスクについて考察している。その中で彼らは評判が境界物象 (boundary object) となって、横断的共同体を結びつける役割を果たすとしている。実践共同体においても同様のことがいえる。Scott and Walsham (2005) はブランド構築などに評判が戦略的境界物象として人々を結びつけるとしているが、実践共同体においても評判が境界物象として機能する可能性を示唆しているといえる。

#### (9)実践共同体とその成果

本節では実践共同体のもたらす成果変数を各研究がどのようにとらえているかについてみてきた。実践共同体が知識・情報の共有・創造、職場・組織の学習、イノベーション・製品開発、問題解決・計画策定・プロジェクト推進、戦略策定・実践、キャリアデザイン、組織的成果などの多様な成果変数につながるという事実そのものにも価値があるが、そのような成果がどのように生み出されるとしているのかについても興味深い考え方が多かった。そして実践共同体が成員のつながり、パースペクティブ変容、コミュニケーション環境の構築といった形で成果を導いていることがわかった。

#### 4. 実践共同体の運用方法

多くの実践共同体研究は、知識共有や学習、イノベーション等の成果を生み出すためには、実践共同体をどのように運用するかという点を問題に設定していることが多い。本項ではその要因についてみていく。

以下では、(1)総合的に実践共同体の先行要因を探索する研究、(2)実践共同体成員のマネジメントに注目する研究、(3)境界横断、上位の実践共同体、境界物象などの現象に注目する研究、(4)文化・価値観・パースペクティブに注目する研究、(5)相互作用の促進に注目する研究、(6)成員の自律性に注目する研究、(7)成員の信頼醸成に注目する研究、(8)成員の多様性に注目する研究、(9)組織のサポートに注目する研究、(10)報酬・モチベーション要因に注目する研究、(11)リーダーシップに注目する研究、(12)技術的ツールや仕組み作りに注目する研究、という内容でみていく。

##### (1)先行要因の研究

次項以降にみていく先行要因を総合的にみていく研究はすでに行われている。

Zárraga-Oberty and Saá-Pérez (2006) は、知識マネジメントを促進する組織要件について、質問票調査をもとに明らかにしている。彼らは知識マネジ

メントを創造・移転・統合というプロセスに分け、全体のプロセスと、創造段階、移転・統合段階と分けて、自己マネジメント、リーダーシップ、個人の自律性、信頼環境、共通理解、メンバーの技能の同質・補完性を先行要因にして分析したところ、全体のプロセスでは共通理解以外は正の影響を、創造段階ではリーダーシップ以外、移転・統合段階では共通理解と技能以外が正の影響を与えていた。Zárraga-Oberty and Saá-Pérez (2006) は、これらの先行要因は実践共同体の構築においても重視すべき要因であるとしている。

Zboralski (2009) は、実践共同体における相互作用を促進する先行要因について、質問票調査をもとに明らかにしている。Zboralski (2009) は相互作用の頻度と質に影響を与える先行要因として、参加のモチベーション、実践共同体のリーダー、組織のサポートをあげており、分析の結果、相互作用の頻度には3つの要因すべてが、相互作用の質にはリーダーシップと組織のサポートが有意な正の影響を与えていた。また相互作用の頻度が質を高めるという仮説も支持された。

## (2)実践共同体成員のマネジメント

実践共同体運用のために、成員に対するマネジメントが重要であるという研究は多い。マネジメントといってもその内容は多岐にわたる。

Huberman and Hogg (1995) はシミュレーション分析から、実践共同体のメンバーに分権化することで実践共同体の学習成果が高まること、不安定な環境下での相互作用が促進されることを指摘している。

Wegner (2004) は、自然保護プランの策定において、公式の報告書をあえて用いずに、参加者の相互作用を促す形でプランを策定した結果、参加型のマネジメントプランが策定できた事例を紹介している。

Dubè, Bourhis and Jacob (2005) はバーチャルな実践共同体の成功要因について考察し、実践共同体の成功グループと失敗グループでの差を検証した結果、環境面での影響が強く出ていることがわかった。すなわちうまくいかない実践共同体のグループはリーダーに時間的余裕がなく忙しかったり、う

まくいっている実践共同体ではリーダーの多忙をコーチが補っていたり、リーダーが粘り強さをもっていたり、忙しすぎるリーダーが交替したりして、役割を果たすようになっていた。また実践共同体のトピックをメンバーに身近なものにしたり、リーダーがおもしろくするよう強く関与したりしていた。それに対してうまくいかない実践共同体のグループではトピックがおもしろくなくなったり、スポンサー発信のテーマであることが失敗の要因になっていた。そしてうまくいっている実践共同体は組織のサポートを直接受けていたり、あるいは制度化されていたり、支援を受けていなくてもその運営が組織理念によくあっていたことなどをあげている。

亀井（2006）は、正統的周辺参加による技能の獲得とアイデンティティ構築のために、実践共同体にどのような要件が必要なのかを、インタビュー調査をもとに明らかにしている。新人が実践共同体の中で肯定的なアイデンティティ構築を行うことができた事例では、仕事の割り当てが実践根幹型、すなわち新人と熟達者の仕事の内容が基本的に同じで職務の根幹に関わる仕事に最初から携われる仕事であり、なおかつ教授者と学習者の関係が安定していたのに対し、職業参加に否定的な姿勢をもった新人の事例では、仕事の割り当てが実践隔離型、すなわち業務とは別に新人の仕事が設定され、参加のための実践がうまくできない状況になり、なおかつ教授者と学習者の関係が安定していなかったことを指摘している。非段階的な仕事の割り当てが状況の技能の獲得につながるという指摘は松本（2003）でも述べられている。

Pastors（2007）は、IT企業のコンサルタント業務をしている人々へのインタビュー調査を通じて、実践共同体の公式性（トップダウンで作られているか、自発的な運用か）を考察している。その結果コンサルタントはトップダウンで作られた制度化された実践共同体を信用しておらず、知識共有も行われていないこと、そのかわり非公式に構築されている実践共同体を活用していることを明らかにしている。その上で Pastors（2007）は、非公式の実践共同体がその性格故に知識共有に向いていることを指摘し、公式の実践共同体にはその自発的な運用を取り入れることと、コーディネーターのリーダー

シップが求められることを指摘している。

Akkerman, Petter and de Laat (2008) は、実践共同体を組織において構築することは、学習や仕事を促進し刺激を与えることはできるものの、望む方向へと実践共同体を導くことは困難であるというジレンマを抱えているとしている。そして彼らは実践共同体の構築に重要な要素を見つけ出すため、複数の事例研究を比較する方法をとっている。そして知識や計画の作成や意味構築には開始段階での内部者の意識が重要であること、協働や共有には共通のバックグラウンドや実践共同体構築の際の歴史を共有していることが有効であること、新しいメンバーを加入させるには当事者意識を持たせることが重要であること、タスクの調整にはオンラインコミュニケーションに頼りすぎず、対面コミュニケーションを重視することの重要性を指摘している。

Watland, Hallenbeck and Kresse (2008) は、実践共同体構築の促進要因を調査している。彼らは大学の MBA プログラムの学生に、食事の時間に質問時間などの機会を与えて、相互交流をさせる取り組みを行ったところ、多くの参加者がその機会を肯定的に捉えていたことを明らかにした。非公式場面での交流が実践共同体の構築に影響するという結果である。

Fearon, McLaughlin and Tan (2012) は、IT 能力を身につけさせる高等教育現場における社会的学習において、実践共同体の考え方をベースにした方法を実践している。C4P フレームワーク (Hoadley and Kilner, 2005)、すなわち知識獲得と社会的学習を促進するために実践共同体を構築する上で必要となる 5 つの要素、コンテンツ (content)、会話 (conversation)、つながり (connections)、文脈 (context)、そして目的 (purpose) を提唱している枠組みを IT 能力の学習に援用している。そして現実世界との関連を感じさせる目的や内容、会話を促進することが質の向上につながること、リーダーシップの分散化、ファシリテーターとしての教員などがその促進要件としてあげられていた。

Pattinson and Preece (2014) は、化学系の中小企業の実践共同体について調査する中で知識獲得やイノベーションの促進など、様々な目的で実践共同

体は作られること、自発的にできた実践共同体でも、十分に機能させるにはマネジメントが必要であることなどを指摘している。

Van Kleef and Werquin (2013) は、カナダにおける移民の看護師の実践共同体についてフィールド調査をしている。そして移民の看護師はもともと異なるコンテキストで看護教育を受けているため、移民先で看護師を目指そうとしても正統的周辺参加のプロセスから排除されてしまうことを指摘している。その上で公的機関による移民の看護師の評価、移転、認識プロセスを進めることで、実践共同体における知識や技能の移転が促進されると指摘している。正統性の確保が重要という研究である。

Sztangret (2014) は、IT 分野における実践共同体の構築要件について、事例研究をもとに考察している。そしてIT 技能と経験が十分でも、実践共同体や知識コミュニティに対する知識や意見が十分でなければ、実践共同体はうまく構築できないことを指摘している。

このように実践共同体のマネジメントの研究をみてきたが、強調されていたのは実践共同体の自律的な運営と分権化、非公式性（および公式性とのバランス）、メンバーのバックグラウンドの共有などの点である。

### (3)境界横断、上位の実践共同体、境界物象

すでに主要な研究でも述べられているように、実践共同体が組織の境界を越えるような機能を果たさせることが成果につながるという研究は多い。その内容は、実践共同体の境界横断（越境）<sup>14)</sup>を促進すること、そのために上位の実践共同体を構築すること、境界物象やブローカリングを起こすこと、のように分類できる。

#### (a)境界横断

Buckley and Carter (2004) は、企業における知識の組み合わせ、Nonaka

---

14) 境界横断と越境は同義である。本項では境界横断を用いる。

and Takeuchi (1995) における連結化 (combination) において、実践共同体の果たす役割を議論している。実践共同体は知識の粘着性を低減させ、組織の境界を越えさせる役割を果たすとしている。その上で知識の組み合わせにおいては、実践共同体の多重所属が有効であるとしている。

Jørgensen and Lauridsen (2005) は、環境問題に取り組むプロフェッショナルの事例を通じて、そこで必要となる知識マネジメントと能力向上に実践共同体の枠組みを応用すべきであると主張している。環境プロフェッショナルの求める知識や能力は、持続的な取り組みが必要な上、問題ごとに取り組み方が異なるため、その学習は困難であるとする。その上で実践共同体が環境プロフェッショナルを支援するのに有効であるとしつつも、未来志向でローカルとグローバルの両面から実践共同体を構築すること、たんに環境プロフェッショナル同士を越境させるのではなく、アイデンティティ形成によい影響を与えられるよう、インフォーマルな特性を強めること、そのための省察的学習を促進する場にする必要があると指摘している。

Kelly (2004) は、美術館運営における観客調査の重要性を指摘している。美術館のプログラムを考える上で、教育的な視点は重要であるが、競合する美術館との関係や、グローバル化の進展により、顧客調査を的確に実施し、プログラムを評価することは難しくなっているとす。その上で美術館の事例から、美術館が顧客を含めた実践共同体を構築し、そこから学習するアプローチを導入することが有効であると指摘している。

Ruikar, Koskela and Sexton (2009) は、実践共同体の運用について、建設業企業を対象に調査している。そこから問題解決や資源の有効活用などに実践共同体が用いられる一方、別の事例では複数の実践共同体が繋がりあうことで変革をもたらすアイデアを生み出し、他方でプロフェッショナルとしての成長のためにキャリアを見つめ直す機会を与えたりしていた。そして実践共同体はたんに形成するだけでなく、継続的な発展と養成が必要であることを指摘している。

岸・久保田・盛岡 (2010) は、大学院を外部と連携した実践共同体ととら

え、大学院生の十全的参加を通じた研究促進のための条件を考察している。そして周辺の参加から他者との相互作用を通じて技能を獲得していくこと、大学院の境界を越えた実践の重要性、研究室文化の影響を指摘している。

#### (b)上位の実践共同体

Bosa (2008) は、ドイツにおける医師の実践共同体について、Wenger (1998) の枠組みをもとに事例研究を行っている。より説明責任が求められる現代の医療において、医師の実践共同体が学習に寄与していること、3つの所属のモード（従事、想像、整合）が、医療と経営の両立を図る上で実践されていること、その中からさらにより先進的な医師の実践共同体が構築されていることなどを明らかにしている。

Love (2009) は、実践共同体は学習の概念としては定着しているものの、成果の向上に至るメカニズムは未だ確立されていないと指摘する。その上で実践共同体同士を結びつける上位の実践共同体、チャンピオン・オブ・プラクティス (champion of practice) を構築することを提唱している。Love (2009) は、チャンピオン・オブ・プラクティスは実践共同体とは独立して作られる、一時的なものではないとしている。そして実践共同体同士を結びつけ、学習とベストプラクティスを促進する役割を果たすとしている。上位の実践共同体の効果を指摘している。

#### (c)境界物象・ブローカリング

Carlile (2002) は新製品開発における知識を生み出す源泉と阻害する要因について考察している。そして新製品開発につながる知識の特徴として、与えられた実践に直面する特定の似たような問題のセットに結びついていること (localized)、現場の実践や経験に埋め込まれていること (embedded)、知識を発達させる価値を示す方法ややり方、成功に注ぎ込まれていること (invested) の3つをあげている。そして製造業の会社の4つの実践共同体（販売・マーケティング、デザイン設計、製造設計、生産）における知識の広が

りについて調査し、データベースなどのリポジトリ、標準化されたフォームや方法、物象やモデル、境界マップといった境界物象が知識共有や問題解決に有効であること、有効な境界物象の特徴として、(1)知識を表象する共有された意味や言語を確立していること、(2)意味的境界において与えられた境界を越える違いや依存について特定し学ぶための方法を個人に提供していること、(3)実用的な境界において個人が知識を共に変換できるプロセスを促進すること、の3つをあげている。境界物象について実践的な考察を行っている。

Swan, Scarbrough and Robertson (2002) は、メキシコの前立腺がん治療におけるイノベーションの事例をもとに、実践共同体とイノベーションマネジメントの関連について考察している。事例の中でリーダーは、そのプロジェクト（小線源治療）はメキシコ医療界において中心ではなく、あらゆる資源が不足していた状態で、プロジェクトを進めるために治療実践者の実践共同体を構築すること、それも製品作りのためではなく、症例を共有し、「患者のケア」のために構築したことが、資源がない状態でも研究者のブローカリングを進め、参加者のコミットメントを引き出し、プロジェクトの成功につながったと指摘している。松本 (2012c) の「学習療法」の事例に共有する箇所がある。

Pawlowski and Robey (2004) は、IT 企業のプロフェッショナルにおけるブローカリング (Wenger, 1998)、すなわち人を介した知識共有活動について、フィールド調査をもとに明らかにしている。そこから IT プロフェッショナルは組織からの信頼を得るために組織の境界横断をするブローカーのポジションを得ようとしていること、共有システムが境界物象としてブローカリングを助けていること、境界を横断する実践には変革をもたらす狙い、解釈の必要性、それによってユーザ志向になることなどが導かれ、そこからユーザやその組織へと知識が伝達されることを示している。ブローカリングに絞った実践共同体の研究である。

Ishiyama (2016) は、実践共同体における知識のブローカリングに対する影響要因について、質問票調査をもとに明らかにしている。彼は多重成員性

とキャリアの適応がどのように知識ブローカリングに影響するかという分析を行い、その結果、キャリア適応は「関心」や「自信」といった因子は知識のブローカリングに正の影響を与えていたものの、「コントロール」因子は負の影響を与えており、また多重成員性の認知と行動においても、多様な意見を創造・統合することは正の影響を与えていたものの、多様な意見の受容という因子は知識ブローカリングに負の影響を与えていた。これらの要因の複雑な関係を明らかにした重要な研究である。

以上のように実践共同体の境界横断や上位の実践共同体、そして境界物象・ブローカリングについてみてきたが、実践共同体は境界横断を促進するとはいえ、それが自動的に起こるわけではない。上位の実践共同体や境界物象・ブローカリングの研究はその運用について考察した研究であり、境界横断を促進する要因を考えることも重要である。特に上位の実践共同体は、実践共同体の重層的構造（松本、2015）を考える上でも有意義である。

#### (4)文化・価値観・パースペクティブ

実践共同体の運営に組織文化を利用したり、逆に実践共同体の実践から価値観・パースペクティブの変更を促すという研究もある。実践共同体は知識や情報の共有・創造だけでなく、文化や価値観の変容にも有効であることがわかる。

##### (a)組織文化

Gherardi and Nicolini (2002) は、建設業企業における複数の実践共同体において、安全への意識がどのように根付いていくかについて、フィールド調査を行っている。現場作業員、現場監督、管理者の間で、安全への意識は異なっていた。そしてそのすりあわせが実践共同体間で様々な対話や実践に焦点を絞った形で行われ、それによって双方のパースペクティブを尊重するようになり、それが境界物象となって実践がスムーズにいくようになっていったとしている。しかしそのプロセスは決して融和的ではなく、安全への理解

を進めるために、相互に説明可能な実践を通じてパースペクティブを比較するプロセスであったとしている。対象として実践の布置を考察しており、貴重な研究である。

Ardichvili et al. (2006) はオンライン上での実践共同体における文化の影響が知識共有活動にどのような影響を与えるかを実証している。集団主義、競争主義、メンツを保つ重要性、グループ内の指導、権力・階層への注意、コミュニケーションの方法の文化特性といった文化要因が知識共有に与える影響を、中国・ロシア・ブラジルで調査した結果、メンツを保つといった行為は中国では期待ほど高くなく、謙虚さや競争主義は中国では知識共有を阻害する効果がある一方で、ロシアとブラジルはそうでもなかったという結果が出ている。

Schepers and van den Berg (2007) は、組織における仕事関連の創造性を高める要因について、公的機関を対象にした質問票調査をもとに明らかにしている。その結果、アドホクラシー文化の知覚や従業員の参加、知識共有活動が組織の創造性を高めること、知識共有活動は手続的公正と協調性重視の姿勢によって高められることを指摘している。その上で Schepers and van den Berg (2007) は、創造性を高める知識共有活動の促進には、実践共同体の構築が有効であることを指摘している。

#### (b) 価値観・パースペクティブ

Boland and Tenkasi (1995) は、「知ることの共同体」(communities of knowing) の形成と巻き込みについて考察している。そして「パースペクティブづくり (perspective making)」、すなわち共同体特有の知識を強くするコミュニケーションと、「パースペクティブ語り (perspective talking)」、すなわち他の共同体の知識を説明できる能力が重要であると指摘している。実践共同体の活性化と連結につながる知見である。

Stewart (1996) は組織の価値観形成に実践共同体が関わっていることを指摘している。人は何かに所属したいという欲求をもっているとした上で、人々

が企業の境界を越えて複数の実践共同体に重複して所属していること、実践共同体のもつ価値観は組織と対立してしまうこともあることを指摘し、人々との交流の中で価値観は作られることを主張している。

野村（2004）は実践共同体について Wenger et al. (2002) を援用しながら、その一番の特徴は自発性と知識に着目した集まりであるとしている。そして知識共有について、知識を理解するための枠組み、(コンセプチャル・フレームワーク) を共有しているが故に、実践共同体内の知識共有はスムーズに行われる一方で、実践共同体を越えた知識の移転には、コンセプチャル・フレームワークのすりあわせのために多大な努力が必要となり、これが知識共有のバリアになるとしている<sup>15)</sup>。実践共同体の知識共有の利点と、参加者の意義を説明している。

Ferlie et al. (2005) は、イノベーションがなぜ普及しないのかについて、医療従事者における事例をもとに考察している。そして医療従事者が構築する実践共同体が硬直化し、境界を越えていけないことをその理由の1つにあげている。Ferlie et al. (2005) は専門家の実践共同体が強固な社会的境界をつくってしまう理由として、専門家集団が単一の専門分野に基づいた実践共同体を作っていて、学際的なアプローチを受け入れないこと、自分たちの管轄と集団アイデンティティを守ろうとすること、実践共同体自体が制度化されてしまっていることなどをあげている。その影響は他の研究よりも医療従事者は強くなることを指摘している。

Mittendorff et al. (2006) は、3つの実践共同体の集合的学習を調査した結果、グループ特性や表出化、学習結果が思うようになかったことを明らかにした。そして実践共同体を構築したところで、自動的に集合的学習が起こるわけではないこと、グループの目標（組織変革など）への意識をしっかりと持たせることが重要であると指摘した。

---

15) 野村（2004）、501-502ページ。

### (5)相互作用

実践共同体の実践を通じて、成員の相互作用を促進することで成果を導くという研究も多い。また相互作用を促進するには実践共同体においてどのような工夫が必要かというアプローチもある。

Hildreth, Kimble and Wright (2000) は、多国籍企業の協業を進める実践共同体の役割について、事例研究をもとに明らかにしている。そして実践共同体が企業と国の境界を越える役割を果たしていること、フェイストゥフェイスの相互作用もメディアを通じた相互作用と同様に重要であることを指摘している。

Orlikowski (2002) は、デザイン企業におけるフィールド調査を通じて、実践共同体（企業をそう見立てているとよ）におけるどのような実践が、知ること (knowing in practice) を形作っているのかを考察している。インタビュー調査の結果、アイデンティティを共有することで組織を知る、フェイストゥフェイスの相互作用を通じて仕事仲間を知る、時間と空間の整合をとる努力を通じて調整のやり方を知る、行動による学習を通じて能力向上のやり方を知る、幅広い参加（この場合は意見やアイデアを出してもらうこと）の支援を通じて革新のやり方を知る、というカテゴリが得られたことを明らかにしている。実践の内容を具体的に考察している。

Kimble and Hildreth (2005) は、ヴァーチャル実践共同体の発展に重要な要素を、多国籍企業の事例研究をもとに明らかにしている。3カ国支社にまたがる実践共同体を調査し、(1)文書などの具象化された人工物が、人間関係やイノベーションを刺激する役割を果たすこと、(2)電子ツールに頼りすぎず、フェイストゥフェイスのミーティングを通じて人間関係を構築することの重要性、の2点を指摘している。

Singh (2011) は、実践共同体への参加を促進する取り組みについて、自身の大学での事例をもとに考察している。大学生が実践共同体へ参加するには知識面で不足しているとして、彼らは参加を勧める口頭での評価（と補足的な学習活動）を行うことで、対話が促進され、より上のレベルのプロフェッ

ショナルと相互作用することが出来、実践共同体への参加が促進されるとしている。

Wolf, Späth and Haefliger (2011) は、自動車産業における企業横断型実践共同体を促進する要因について調査している。うまく働いている実践共同体とそうでない実践共同体でどのように実践が異なるかを調査した結果、参加を促進したり生み出された知識をしっかりと記録するといった実践で、両者の間に実践の差が生まれていた。またうまく働いている実践共同体では、知覚するメリットとして意思決定プロセスへの参加、人的ネットワークの構築、学習や知識交換などがあがり、参加を阻む障害として、構造的障害、不明確な目標・パワー・責任、共同体の作業やトピックなどがあげられていた。

金井・山内・中原 (2012) は、実践共同体の実践例として、起業家の実践共同体 (金井, 1994)、大学をコアにした実践共同体 (山内ほか, 2010)、越境的な実践共同体としてのラーニングバー (中原, 2011) の事例を紹介している。3つの事例に共通しているのは相互作用の重要性とともに、実践共同体の構築における積極的な意図とその方法論である。

これらの実践共同体研究も境界横断と同様、どのようなやり方で相互作用を促進するかという視点が重要であることを教えてくれる。

## (6)自律性

自律性は実践共同体の重要な要件であるが、それを検討している研究もある。いずれも過度の制約が自律性を阻害する危険性を主張している。

Contu and Willmott (2003) は、Lave and Wenger (1991) の提唱する状況的学習論を組織学習論に応用する問題を考察している。彼らは Orr (1996) の事例を援用しながら、状況的学習論を組織における学習とパワーの問題と捉え直すことを提唱している。その上で実践共同体における学習と知識共有に必要なのは成員の自律性であり、過度の制約によりアイデンティティを脅かすのではなく、自律的な知識共有を促進することが重要であると指摘している。

Kerno (2008) は、自動車エンジニアの学習に実践共同体を考えることを提唱している。現代のエンジニアは製造現場から切り離されがちであるとし、問題解決に向けて現場を巻き込んだ実践共同体を構築すべきであるとしている。しかし実践共同体の自律性を重んじ、過度な管理をしないようにすることが重要であり、短期的・数値的な成果を期待しすぎないようにすることが求められるとしている。

#### (7)信頼

実践共同体の要件として信頼の醸成をあげる研究もある。

Braun (2002) は、イノベーションにつながる実践共同体のあり方について、中小企業を事例に考察している。そして情報へのネットワーク的・技術的つながりと信頼のレベルが実践共同体を用いるか否かに影響を与える要因であり、両者が高いレベルにあるときは実践共同体がイノベーションにつながると指摘している。

Usoro et al. (2007) は、IT 企業の実践共同体の知識共有活動に、信頼がどのように影響をするかを質問票調査によって明らかにしている。彼らは信頼を能力に関する信頼、善意に関する信頼、統合性に関する信頼の3つに分類し、知識共有活動への影響を調査したところ、3つの信頼概念はすべて知識共有活動を促進することを明らかにしている。統合性に関する信頼が最も影響が強かったこと、3つの信頼概念は相補性をもっていることなどを合わせて指摘している。

#### (8)多様性

実践共同体を構成する成員に多様性<sup>16)</sup>を導入することを提唱する研究もある。

Kirkman et al. (2002) は、仮想空間における実践共同体構築のプロセスに

---

16) 多様性およびそれを示す概念であるフォートライン (faultline) の研究については、鈴木・松本・北居 (2015) にて検討している。

ついて、企業の事例研究をもとに明らかにしている。そしてメンバーの技術面と対人面でのスキルのバランスをとった選定をすること、個人とチームの仕事成果をどのように評価するかがポイントになるとしている。そしてバーチャルチームよりも実践共同体のようにゆるやかに学習を促進するやり方の優位性を示唆している。

Iaquinto, Ison and Faggian (2011) は、オーストラリアの行政組織内で意図的に構築された実践共同体に所属していたメンバーへのインタビュー調査から、持続的に成功する実践共同体のデザイン要素として、(1)分散した部署からメンバーを集める、(2) (限定された参加や資源の不足など) 制約への意識をもつ、(3)コーディネーターは1人にする、(4)組織からのサポートを得る、(5)既存の社会関係資本やネットワークを利用する、(6) (外部評価などの) 基本方針を明確にする、をあげている。その上で実践共同体構築に向けての実践的なアドバイスを提示している。

Brouwer et al. (2012) は教育現場における実践共同体の構築について、中学校の教員組織の実践共同体を調査している。3つの実践（相互従事、共同事業、共有されたレパートリー）が実践共同体で起こるかは、実践共同体の成員の多様性、教育レベルや勤続年数、教育経験や性別などが影響を与えることを指摘している。

#### (9)組織のサポート・トップマネジメント

実践共同体は自律性が重要視されるが、他方で組織のサポートを得ることも安定した運用においては求められる。Thompson (2005) が検討しているように、両者のバランスが重要である。

Moreno (2001) は、米州開発銀行におけるネット上の実践共同体の事例を検証している。その上で参加者の参加と知識共有を促進する方策として、トップやミドルの支援、財政的資源の確保、コーディネーターのリーダーシップ、透明性の確保（どんな活動をしているかが参加者にわかりやすくする）、ICT技術の活用、外部ネットワークとのつながりと協働、知識資産を生み出

す意識、などが重要であると指摘している。

Malone (2002) は、組織における学習の方向性について、文献レビューをもとに整理し、その中で実践共同体と、知識コミュニティ (knowledge community) を比較している。両者ともに組織の境界を越えた知識創造・共有ができるが、両者の相違点は、実践共同体がその自律的な構築・運用を特徴としているのに対し、知識コミュニティは企業や組織の側が積極的に関与し、構築・維持するというものである。そして Malone (2002) は、より学習効果を高めるのであれば、実践共同体を知識コミュニティにする、すなわち組織の関与をしっかりとすることであると提唱している。

Thompson (2005) は、実践共同体を活性化させるために、組織がいかに介入すべきか、どのような方法が有効なのかを、事例研究によって明らかにしている。実践共同体にとって自律性は学習や知識創造のためにも不可欠であるが、その自律性を損なわず、組織が支援できることはないのかという問題意識である。その結果、将来の協働のための間接的・種まきの支援（道具やツールの提供など）は有効であったのに対し、現在の協働のための直接コントロールは失敗に終わっていた。また潜在的な参加者が合流して相互作用しやすいように、文化的なシンボルになるようなインフラ（道具やツール）を最小限に導入することの有効性（構造的次元）に加えて、境界物象となるような考え方や知識を他者に説明することが、実践共同体を活性化する必要要件（認知的次元）であるとしている。Boland and Tenkasi (1995) の「パースペクティブ語り (perspective talking)」と同様の考え方である。Thompson (2005) は実践共同体の活性化について、実践共同体と組織、双方の立場を踏まえながら議論しているところが秀逸である。

Borzillo (2009) は、実践共同体のマネジメントにおいてトップマネジメントをどのように巻き込むかについて、48の実践共同体を調査した上で3つの方略を提示している。それは、(1)実践共同体内で生み出されたベストプラクティスを量的成果基準によって厳しく管理する、(2)組織内の様々な実践共同体の全体的活動を評価するガバナンス委員会をつくる、(3)組織横断的なベス

トプラクティスの増加を促進する役割を担う、の3つであり、これらは相互に強化し合うメカニズムになっているとしている。

Wenger et al. (2002) でも組織との関係性は議論されているが、Thompson (2005) のようにその関係性を双方の尊重し合う関係づくりの中で構築していくことが重要である。

#### (10)報酬・モチベーション

知識マネジメントの分野では、知識共有を促進するためにどのような報酬を用いるべきか、そもそも報酬は必要なのかという議論がある。実践共同体は自発的な運用が求められるが、同じ文脈から、実践共同体を活性化させるための報酬の是非、またはモチベーションの付与といった問題も議論されている。

Bartol and Srivastava (2002) は、知識共有を報酬がどのように促進するかについて文献レビューをもとに考察し、その中で実践共同体についてふれている。その中で実践共同体における知識共有活動に報酬システムで報いるのは難しいとしている。そして実践共同体の知識共有活動は仕事の性質や、他者の能力を伸ばしているという有能感などによる内発的動機づけが促進するものであるとしている。

Wasco and Faraj (2005) は、電子ネットワーク上で知識に貢献する行動の源泉を質問票調査によって明らかにしている。その結果、知識に貢献しようとする気持ちとその量（メッセージの投稿量）に有意な影響を与えているのは、自身の評判をよくしようとする気持ちとネットワーク中心性であった。そのほか貢献する気持ちには利他性、貢献量にはネットワークに参加した長さが正の影響を与えていた。反面、貢献する気持ちにはコミットメントが、貢献量には互惠性が負の影響を与えていたが、これは電子ネットワーク上の要因が影響していると考えられている。実践共同体への貢献意欲には評判とネットワーク中心性が影響を与えるという指摘は有効である。

Nelson, Sabatier and Nelson (2006) は、実践共同体を含めた知識マネジメ

ント手法をレビューした上で、どのような要因が知識共有活動のモチベーション要因になるのかを、質問票調査と事例研究により明らかにしている。交換型リーダーシップや報酬への関連がないことが負の影響を与える一方、監督や組織コミットメント、印象マネジメントなどが知識共有活動に正の影響を与えることを示している。その上で Nelson, Sabatier and Nelson (2006) は、モチベーション要因の効果は単純な対応関係ではなく、どの側面を重視するかによって変わってくることも指摘している。

Fahey, Vasconcelos and Ellis (2007) は IT 企業のオンライン実践共同体の記録を分析し、相互作用を促進するための報酬（事例中ではポイント）を導入することが、アンダーマイニング効果 (Deci and Fraste, 1995) をもたらし、内発的動機づけを低下させてしまうことで、相互作用に負の影響を与えることを指摘している。メンバーの引き留めや新メンバーの加入にも一時的な影響しか与えなかったのである。実践共同体の育成には市場的・外発的な報酬システムではなく、内発的動機づけを基盤にした相互依存、互酬的なマネジメントが重要であるとしている。

Corso, Giacobbe and Martini (2009) は、実践共同体における学習の促進要因について、事例研究をもとに考察している。その上で組織や成員の実践共同体およびそこでの学習へのコミットメントを引き出すことがその中心的施策になると指摘している。その上で個人の参加と関与を引き出す励ましレバー (animation lever) と、組織のコミットメントを引き出す奨励レバー (promotion lever) に分けて考え、個人の励ましレバーは(1)個人の価値とアイデンティティに関する個人の関与の向上、(2)社会関係の促進、(3)メンバー間の繋がり の促進、(4)全員参加の促進、であり、関心を引き出しフルコミットメントを引き出し維持するマネジメントが重要であると指摘する。他方で組織の奨励レバーは(1)組織の見える化、(2)組織文化、(3)目標達成、であり、実践共同体の正統性を確保し、組織からのコミットメントを引き出し維持するマネジメントが必要であると指摘している。

Nistor, Baltes and Schuste (2012) は、大学内のオンライン実践共同体の

活用にかんする影響要因を質問票調査で明らかにしている。そしてオンライン実践共同体を利用する行動には効力期待や他者の影響が、内容を充実させようとする行動には結果期待や利用促進要件が影響することがわかった。そして実践共同体への参加が両方の行動に正の影響を与えること、先行要因として情報システムを利用した経験があることを指摘している。

von Krogh (2002) は、実践共同体が生み出す資源を「共同体の資源 (communal resource)」と呼び、知識共有を促進する要因になりうることを指摘している。その上で von Krogh (2002) は、実践共同体の知識共有活動は自発的なもの (高度に即興的) で管理しづらいので、賞罰システムを設けること (他方で問題も生じるが)、関心が分散しないよう時間と空間を提供するなどのケアが必要であるとしている。

Jeon, Young-Gul and Koh (2011) は、韓国企業内の実践共同体を調査対象に、どのような内発的・外発的要因が実践共同体の知識共有活動に影響を与えるかを調査している。質問票調査の結果、外発的要因 (周囲のイメージ、互惠性) と内発的要因 (助ける喜び、承認欲求) 両方が実践共同体における知識共有活動に影響を与えていることを確認した。その上で、実践共同体に公式なマネジメントによって生み出されたものと、非公式な育成によって生み出されたものでの違いをみたところ、公式なマネジメントの場合には外発的要因が、非公式な育成では内発的な要因の方が、知識共有する態度に影響を与えていたことを明らかにしている。

報酬やモチベーションにかんする実践共同体の議論は自発性とも関連するが、多くの研究が互惠性の重要性を主張している。

#### (11) リーダーシップ

Wenger et al. (2002) において実践共同体のコーディネーターの役割に焦点が当てられたのを機に、実践共同体を活性化させるためのリーダーシップのあり方が議論されている。

McDermott (1999b) は、ビジネスに有効な実践共同体を構築するための

ガイドラインとして、(1)戦略的に重要なトピックで実践共同体を作る、(2)人々がお互いを理解するためのコンテキストや背景を構築する、(3)洞察を共有するため、人的・情報システム両方を用いる、(4)知識共有のための複合的なやり方を用いる、(5)人々に洞察を「押しつける」よりも、必要ならお互いから洞察を「引っ張り出す」ことを助ける、(6)実践共同体を組織文化の中で活動させる、(7)学習のための自然なエネルギーを生み出す、である。Wenger et al. (2002) のコーディネーターの役割につながる指摘である。

Wenger and Snyder (2000) は、実践共同体を「共同事業のために共有された専門知識と情熱によって非公式に結びついた人々の集団」と定義している。その上で「戦略を駆動させ、新しいビジネスの方向性を生み出し、問題を解決し、ベストプラクティスの普及を促進し、プロフェッショナルスキルを開発し、企業が才能ある人々を採用し保持するのを助ける」として、積極的に企業組織にとって有益であることを主張している。その上で Wenger and Snyder (2000) は、実践共同体を活用する上でマネジャーがなすべきこととして、(1)企業の競争力を高める潜在的な実践共同体を見出す、(2)実践共同体を支援し専門知識を効果的に適用できるようにするインフラを提供する、(3)企業の実践共同体の価値を評価するため、新しい方法を用いる、の3点を指摘している。そしてそれに先立つ形での実践共同体活用の第一歩として、実践共同体が何でどのような働きをするのかを理解すること、次のステップとして知識発達の隠れた源泉であり、知識経済に挑戦する鍵となるものであるという認識をすること、そしてその次のステップとして、実践共同体という非公式な構造は、その真の力を引き出すため、発展させ組織と統合する特別なマネジメントの努力が必要であるというパラドックスを認識することであるとしている。

Muller (2006) は、異質な成員で構築されている実践共同体において、参加者がどのようにリーダーシップを確立するかを考察している。そして参加者の中で積極的に参加を深めているアクティブメンバーが、目標や目的に首尾一貫したビジョンを提示することで、リーダーとして認められることを明

らかにしている。実践共同体内でのリーダーシップを扱う研究である。

Tarmizi, de Vreede and Zigurs (2007) は、実践共同体におけるリーダーシップのあり方について、質問票調査をもとに明らかにしている。実践共同体を促進するタスクについて、重要度と困難度で分類した結果、リーダーがやっていることのほとんどは、難易度も重要度も低いタスクであることを明らかにしている。難易度も重要度も高いタスクと位置づけられているのは、「オープンで積極的で参加的な環境の構築・維持」「新しいメンバーを実践共同体の活動に参加するよう促す」「所属意識と活性化の促進」であった。単独の実践共同体をイメージしているものと考えられ、実践共同体同士の連携などはあがっていないが、実践共同体におけるリーダーシップタスクのほとんどは雑用的な意味合いがあり、その細かなケアが実践共同体の構築・維持につながっていることを示唆する研究である。

Garavan, Carbery and Murphy (2007) は、実践共同体の管理者の役割について考察している。彼らは組織内外で意図的に構築された実践共同体を機能させるには、実践共同体の管理者 (manager) の働きが重要になるとしている。その内容は大きく、(1)意味を交渉すること、(2)信頼を構築し協働を可能にすること、(3)パワーのダイナミクスをマネジメントすること、の3つのカテゴリーに分けられる。それぞれのカテゴリーの内容は、(1)意味を交渉することにおいては、状況や文脈を解釈すること、ビジョン・目標・下位目標・活動を明確にすること、仮定や信念を行為に置き換え挑戦すること、共有された意味を構築すること、実践共同体のレポート (実践共同体の成果や実践、資源のレポートリーや人工物をまとめること) の準備をすること、(2)信頼を構築し協働を可能にすることにおいては、個々の実践共同体メンバーのスキル・才能・知識を明らかにすること、実践共同体内でシナジーを生み出すこと、関係の資源を発達させること、内発的動機づけに注目すること、個々の挑戦機会を与えること、制約と自由のバランスをとること、(3)パワーのダイナミクスをマネジメントすることにおいては、ルールを設けること、コンフリクトをマネジメントすること、境界をマネジメントすること、コーチング

とロールモデルをつくること、対面ミーティングと個人的関係をつくること、などがあげられている。

Hemmasi and Csanda (2009) は、保険会社の従業員を対象にした質問票調査によって、実践共同体の組織成果への影響を調査している。その結果は、メンバーが実践共同体において感じるリーダーシップ、信頼、相互のつながり、そして実践共同体へのコミットメントが、知識や情報獲得などの効果、仕事への役立ちに影響を与え、それらを通して実践共同体への満足感に影響を与えていることを明らかにしている。

Retna and Ng (2012) はシンガポールの多国籍企業を調査し、実践共同体の成功要因について考察している。実践共同体は知識創造・共有・利用に影響を与えるとともに、戦略やオペレーション、現場の活性化にも関連していたこと、実践共同体の成功要因として、リーダーシップ（トップと現場への委譲）、行動や価値観の理解を進める組織文化、個人のモチベーションが重要であることを指摘している。

Schiavone (2012) は、アマチュア無線の実践共同体が新しい技術を受け入れるまでの過程を調査することで、実践共同体の変革について考察している。その結果実践共同体において新しい技術を普及させるには、新しい技術に詳しいキーパーソンの存在感が重要になること、新しい技術へ切り替えるための積極的な導入の取り組みが必要であること、変革への抵抗は実践共同体の性質と歴史によって異なることを指摘している。

Mayer et al. (2013) は、組織変革における外部コーチ (external coaches) の役割について考察し、学校組織変革のプロジェクトを調査している。その結果、外部コーチは利害関係者とともに実践共同体を構築し、組織変革を促進していたことを明らかにしている。それは、(1)共同作業を通じて共同体感覚を構築する、(2)信頼と共有する目的を作り出すために仲介する、(3)変革のための活気に満ちたプロセスを構築する、の3つのプロセスで行うことを指摘している。Engeström (1987) の拡張型学習のプロセスにも似ているが、組織変革に実践共同体の構築が有効であることを示している。

実践共同体におけるコーディネーターの重要性は多くの研究が示しているところであるが、そのリーダーシップのあり方はもっと研究蓄積が求められるところである。それは実践共同体構築のリーダーシップとともに、企業や組織内にどのように実践共同体を生み出していくかという問題も議論されている。そのあり方と前項の互惠性の観点からは、サーバント・リーダーシップ (Greenleaf, 1977) も示唆を与える研究といえよう。

## (12) IT 技術の有効利用

オンライン実践共同体の有効性の議論が始まると、実践共同体の効率的運用に IT 技術をどのように活用すればよいかという問題が議論されるようになってきている。たんに技術的ツールの有効性を議論するものもあるが、多くは Wenger (1998) や Wenger et al. (2002) の知見をいかして議論している。

Zhang and Watts (2008) は、中国のオンライン実践共同体が知識共有活動を活性化する要因について、旅行サイトの事例研究をもとに明らかにしている。そしてテキストベースのメッセージ交換でも参加者は共同事業を認識していたこと、よくメッセージを投稿する上位10%の参加者のコミットメントをいかに維持するかが課題であることを指摘している。またオンライン実践共同体では参加者が独自にジャンルを作り出し (バックパッカーとか特定の地域に詳しい人など)、そのジャンルでより深い知識共有活動を行いながら、そのジャンルに詳しい人というアイデンティティを構築しているとして、実践共同体におけるアイデンティティ構築を促進する取り組みが重要であると指摘している。

Thanurjan and Seneviratne (2009) は、大きな災害のあとの復興にどのような知識マネジメントのツールを用いればよいかを、調査によって明らかにしている。スリランカの天津波からの復興では、IT ツールと非 IT ツールが用いられ、非 IT ツールの中に実践共同体も入っていた。復興のためには知識や情報を役立つものとして高め、それを蓄積する必要がある、両方のツ-

ルをうまく用いて知識を集約する重要性を指摘している。

Akoumianakis (2009) は、オンライン上での実践共同体に基づく知識マネジメントの方法論について、これまでの議論は比較的「共同体」をいかに作るかという点に偏っていると指摘している。その上で新しい実践を生み出す実践的ツールキットを、分散した集合実践（様々な理由で離れている人々が集合的に行う実践：Turner et al., 2006）の観点から考察している。旅行パッケージツアー関連の知識システムを事例に、領域特殊的な知識支援システムの有効性を提示するとともに、実践共同体の実践を推進することを主眼に置いたツールの開発を提唱している。

Majewski, Usoro and Khan (2011) は、テキストベースよりもより精密に作られた仮想世界に基づく実践共同体の方が、知識共有活動は盛んに行われるものの、知識共有のモチベーションなどは差がなく、その効果は限定的であるとしている。

Hilliard and Newsome (2013) は、情報コミュニケーションツールとしてのデジタル実践共同体の構築を、領域・共同体・実践の3つの分野において事例を用いて考察している。そして参加者を集め管理するための領域設定の重要性、地域共同体を構築するアクションベースの問題設定、より幅広い参加者の参加を引き出すための問題問題設定の重要性を指摘している。

Katoma and Hendrix (2014) は、オンライン実践共同体への参加を促す要因について、統計分析をもとに明らかにしている。そこからシステムの使いやすさは個人の参加を促進し、知識共有を増進する重要な要因であること、外発的動機づけや組織文化の要因は個人や組織の参加に影響を与えなかったことを明らかにしている。

Salminen-Karlsson (2014) は、多国籍企業のオンライン実践共同体の効果について調査している。Salminen-Karlsson (2014) が調査したのは、スウェーデンの企業がインドの子会社と協働する事例であり、両者の融和が実践共同体のミッションであったが、文化の違いもあり、協業は障害が多かったとしている。その上で具象化としての文書化が両者の協業にいい影響を与えたこ

と、ICTが参加が必要な状況下で協業により影響を与えたことを指摘している。

### (13)実践共同体運用の研究

以上のように本節では実践共同体をどのように運用するかという研究群をみてきた。実践共同体が果たす機能と、その機能をどう引き出すかという運用の研究は深く関連しているが、本論文で両者を分けて検討しているのは、実践共同体構築によって自動的に機能が引き出されるということではなく、適切な運用によってその機能が果たされるということを主張したいためである。

## 5. 実践共同体研究への批判

実践共同体研究の中には、実践共同体概念への批判を展開する研究もある。批判点の多くは実証研究が主張する、実践共同体は定性的事例研究が多く定量的実証研究が不足していることと、前論文やCox (2005)が主張する、実践共同体の概念が主要研究において差異が生じていること、の2つである。それ以外にも実践共同体の概念および機能を批判的に検討する研究はある。それらをみていくことで、実践共同体研究を進展させる手がかりにすることができる。

Schultze and Leidner (2002)は、情報システムに基づく実践共同体に対して楽観的な研究が多く、4つの論法、(1)規範的論法、(2)解釈的論法、(3)批判的論法、(4)診断的論法をバランスよく用いて研究を進めることを提唱している。

Bogenreider and Nooteboom (2004)は、実践共同体の定義について考察している。彼らはWenger and Snyder (2000)の実践共同体の定義、すなわち「共同事業のために共有された専門知識と情熱によって非公式に結びついた人々の集団で、戦略を駆動させ、新しいビジネスの方向性を生み出し、問題を解決し、ベストプラクティスの普及を促進し、プロフェッショナルスキル

を開発し、企業が才能ある人々を採用し保持するのを助ける」<sup>17)</sup> という定義は、一方においては活動範囲が広すぎるため特定する必要があり、他方においては「共同事業のために共有された専門知識と情熱」によって人々がつながるといふには範囲が狭すぎるとして、代わりに「学習集団」(learning groups) という用語を推奨している。その上で Bogenreider and Nootboom (2004) は実践共同体の概念整理を行ったうえで、実践共同体における3つの関係的リスクを指摘している。1つは心理的リスク (psychological risk) であり、高い相互作用のために評判やメンツ、正統性を失うリスクである。2つめはキャリアと漏洩リスク (career and spillover risk) であり、相互作用の結果他者が成長して能力の他者優位性を失うリスクである。3つめは拘束リスク (lock-in risk) であり、高度に相互理解と相互信頼が進んだ結果、関係性をもとにした仕事が行われるようになり、グループから脱ける選択肢がなくなってしまうというリスクである。そしてこれらのリスクを含めた仮説を事例研究によって検証している。Bogenreider and Nootboom (2004) の概念整理は高度に妥当性があるものであり、今後の研究への応用性も高い。実践共同体の定義の再検討は慎重に行うべきであるが、「学習集団 (learning group)」という用語の提示は、実践共同体概念の拡張の必要性を示唆しているものである。

van der Velden (2004) は、ICTの進展 (おそらく現在ではSNSの普及も) によって、知識はより脱中心化し、市民社会を進展させるとしている。その上で実践共同体を「集権化した知識ポータル」として批判し、これからは市民1人1人のコミュニケーションが重要になっていくとしている。実践共同体への批判は的を射てないが、非規範的視点が社会にも及ぶという指摘は、実践共同体においても当てはまる。

Handley et al. (2006) は、実践共同体による状況的学習理論はその概念的整理ができていないとして、多様なパースペクティブからの再検討が必要で

---

17) Wenger and Snyder (2000), pp. 139-140.

あるとしている。その上で Handley et al. (2006) は参加の概念を、人々は人生を通じて多様な共同体に重複して参加しているのであり、その間の緊張関係とコンフリクトから意味交渉や学習につなげるよう考えるべきであるとしている。その他参加の概念の再検討などはおおむね Wenger (1998) で解決されていることが多いようであるが、多重成員性の意義を明確に示している。

Ge (2005) は、実践共同体概念で「共同体 (community)」という言葉を使う意義を批判している。そこでは、(1)共同体という用語は「所属」や「緊密な繋がり」というイメージを、教室や職場など必ずしもそれらを必要としない場所や実践共同体といわれる他の場所に持ち込んでしまう、(2)共同体という用語は「成員」という意味合いを持ち込むが、実践共同体の「メンバーシップ」はそういう意味合いではなく、助けになる用語になるとは限らない、(3)共同体という用語は広い意味を持ち、実践共同体とそうでないものを区別するときに混乱する、といったものである。その上で Ge (2005) は「共感空間 (affinity space)」という言葉を用いることを提唱している。

Roberts (2006) は、実践共同体理論の限界について、文献レビューをもとに明らかにしている。彼の指摘する実践共同体の限界は、(1)組織内のパワー関係に十分注意が払われておらず、熟達や参加度だけでパワーが決まるわけではない、(2)知識共有における信頼の役割と競争関係がもたらす影響を無視している、(3)個人的要因や傾向を無視している、(4)どのくらいのサイズと規模が適切なかが不明確である、(5)既存のコミュニティ概念とどう折り合うか、(6)時間や資源に余裕がある組織に限られ、即効性がない、(7)組織の管理になじまずコンフリクトが起きる、(8)中小企業には不向き、などの点をあげている。これらの限界点はまず、松本 (2012a) でまとめているように、主要な4つの研究間で実践共同体にかんする整合性がとれていないことに由来する。Wenger et al. (2002) の限界点は Wenger (1998) においてはクリアされていることもある。また主に企業組織を前提にした批判が多く、分野の違いに帰結するものもある。しかし批判点は的を射ているものもあり、重要な指摘である。

Pemberton, Mavin and Stalker (2007) は、実践共同体の影の部分に焦点を当てている。彼らは実践共同体が機能不全に陥る要因として、構築が軌道に乗るまでの時間がかかる、実践共同体のリーダーにメンバーが盲目的に従うこと、実践共同体が組織に取り込まれてしまうこと、パワーコンフリクトが起きてしまうこと、組織から外れてしまうことで逆に緊張感がなくなってしまうこと、実践共同体がパワーを持ってしまうことで組織とのバランスが崩れたり、新人に過度な徒弟制的扱いをしたりすること、ベストプラクティスやベンチマーキングが組織の現実とかけ離れてしまうことなどを、著者自身の高等教育現場の経験からあげている。

以上のように実践共同体の批判研究をみてきたが、これらの研究によって実践共同体を検討する客観性が確保できる。そしてこれらの批判研究からわかることは、実践共同体の概念は松本 (2012a) で考察したように主要 4 研究の中で一貫していないこと、そして実践共同体の概念はより拡張する必要性が出てきていることである。

### Ⅲ 考察

以上のように実践共同体の研究について検討してきたところで、本節では考察を加える。その内容は、実践共同体概念について、成果について、運用について行った上で、主要 4 研究と比較し考察する。

#### 1. 実践共同体概念について

まず実践共同体の概念について検討した研究についてである。Cox (2005) も指摘する実践共同体概念の曖昧さについて、いろいろな研究が検討を加えている。Bogenreider and Nootboom (2004) の多様な属性に基づいた整理は有効であるし、Hara and Schwen (2006) 実践共同体の定義に含まれる 5 要素、すなわち(1)プロフェッショナルな実践者の集団、(2)共有された意味の発達、(3)非公式な社会ネットワーク、(4)支援的文化 (信頼など)、(5)知識構築への関与、の 5 つもよく整理されている。加えて分類に関する研究では、

Raelin (1997) は、実践共同体は集団レベルでの、実践を基盤にした暗黙知を形成する学習としての枠組みと分類しているし、荒木 (2008b) は実践共同体を越境参加アプローチに位置づけている。McDermott (1999b) は、実践共同体の鍵となる次元として(1)どんな種類の知識か？ (明示的情報か、暗黙的ノウハウ・思考か)、(2)実践共同体の相互作用とアイデンティティはどの程度か？ (個人的か、共同体的か)、(3)共有された知識と仕事はどの程度統合されているか？ (特別な事象か、仕事に統合されているか)、の3つの次元をあげている。機能にかんしては Wasco and Faraj (2000) が、知識を実践共同体で共同所有するという公共財であると位置づける重要性を述べているし、Brown and Duguid (2001) は、知識の粘着性を克服するやり方として、組織の境界を越える実践共同体の形成を議論している。また Lesser and Storck (2001) は実践共同体の成果は、知識をそれ自体で保持し、アクセスできることにあるとしている。

これらの研究から、実践共同体概念については特に次の4つが指摘されているといえる。1つめは実践共同体は、高度な知識を生きた状態で、公共財として保持、共同所有するということである。2つめは実践共同体は (少なくともオンライン上ではない実体のあるものは) 暗黙知を扱うことに秀でており、もちろん知識変換によって形式知も扱えるということである。3つめは実践共同体は相互作用によって知識や意味を発達させるということである。4つめは実践共同体は境界横断によって知識移転や共有、創造を助けるということである。多くの研究がこの4点については共通した立場をもっていたと考えられる。

また分類を試みる研究の多くが個人・集団・共同体・組織といった存在論的レベル (たとえば Raelin, 1997)、あるいは組織内・組織間といった境界レベルの分類 (たとえば Pattinson and Preece, 2014) を試みているのに対し、Klein, Connell and Meyer (2005) は実践共同体の構造 (層別—平等) と知識活動 (共有—育成) によって分類している。この分類軸は他の構造と実践共同体の分別ではなく、実践共同体自体の分類に有効である。のちの事例研究

でも有効に用いることができるであろう。

## 2. 実践共同体の成果について

続いて本論文では、実践共同体がもたらす成果について検討した。その結果、諸研究は実践共同体の成果について、(1)知識・情報の共有・創造、(2)個人・組織の学習や熟達、教育促進、(3)イノベーション・製品開発、(4)問題解決・計画策定・プロジェクト推進、(5)競争力・戦略策定・実践、(6)キャリア、(7)人事的成果（職務満足、リーダーシップ育成）、(8)その他（営業成果、人材の流動性、即興の行為など）、があげられていた。知識共有が多くを占める中で、実践共同体に多様な成果が考えられていたことがうかがえる。このような多様な成果を考えることで、その成果をもたらす実践共同体のメカニズムを具体的に考えることができる。

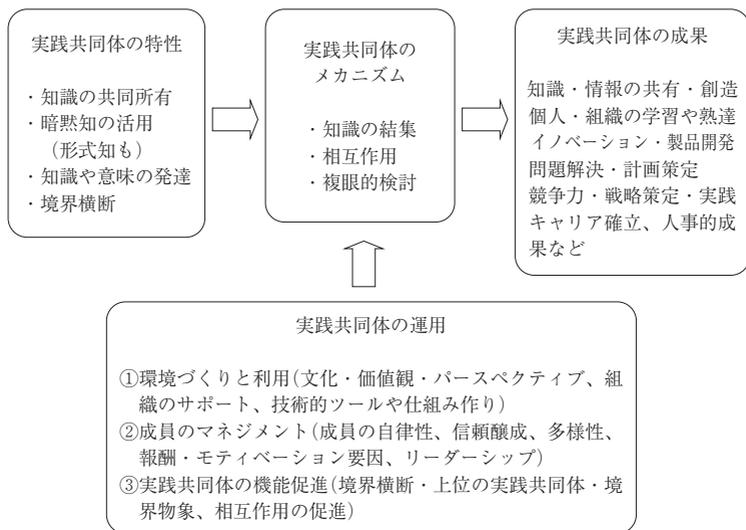
まず1つめはいうまでもないことであるが、一定量あるいは一定の質の知識を成員間で共有できることである。Wenger et al. (2002) のいうように、実践共同体の領域は、専門性が高くそのトピックに対して関心や熱意を持っている人々を集め、結果として高い質の知識を結集することができる。その結果として今回整理した成果をあげる土壌を整えることができる。2つめは相互作用の促進である。（現実世界でもオンライン上でも）関心や熱意をもった成員が一定の場所に集まることで、知識共有や創造、協調学習、相互の社会的学習や提案・議論、アドバイスや助言、が生起することにより、困難な問題解決やイノベーションなどにつながる。3つめはパースペクティブ変容である。実践共同体は知識や情報の共有・創造だけでなく、その背後にあるパースペクティブを変容する「変容的学習」をもたらすと考えられる。そして4つめは多様な視点からの複眼的な考察や検討である。イノベーション・製品開発、問題解決・計画策定・プロジェクト推進、戦略策定・実践、キャリア確立などの成果は、1つの立場、1つの視点から考えるのではなく、多様な立場、多様な視点からの議論・考察、コーチングやメンタリングから生まれる成果である。それは境界横断的に多様な人材を集める実践共同体、あ

るいは実践共同体同士の相互作用があつてこそである。

### 3. 実践共同体の運用について

続いて本論文では、実践共同体の効果的な運用にはどのような要因が影響しているのかを、(1)先行要因の総合的検討、(2)実践共同体成員のマネジメント、(3)境界横断・上位の実践共同体・境界物象、(4)文化・価値観・パースペクティブ、(5)相互作用の促進、(6)成員の自律性、(7)成員の信頼醸成、(8)成員の多様性、(9)組織のサポート、(10)報酬・モチベーション要因、(11)リーダーシップ、(12)技術的ツールや仕組み作り、の 카테고리に分けて検討した。実践共同体の運用については、①環境づくりと利用、②成員のマネジメント、③実践共同体の機能促進、の3つに大別されよう。このような運用上の実践が実践共同体の成果を生み出すメカニズムに影響を与えられ、共通した立場としては、実践共同体には適切な運用が必要であり、自動的に機能が発揮されるものではないということである。

図4 本論文の文献レビューから得られる実践共同体の分析モデル



本論文の検討結果から得られる分析モデルは図4のようになる。

#### 4. 主要4研究との比較

ここで4つの主要研究との検討結果について比較し、あわせて前論文の問題意識を照らし合わせて検証してみる。まず明確にわかるのは、経営学関連の実践共同体論文で、実践共同体を組織の中に「作り出す」「構築する」という考え方に反対しているものは皆無であったということである。もちろん管理よりも養育という考え方が重要という立場であるが（たとえば Iverson and McPhee, 2002）、少なくとも実践共同体を組織の内外に構築するという考え方は、経営学研究の中では問題なく受け入れられているといえる。それに関連して、公式組織と実践共同体の関係性も、両者は重なり合う部分もあるが、基本的に別個の存在で、相互に影響を与え合うという、Wenger (1998) の立場、あるいは自由に組織の内外に構築するという Wenger et al. (2002) を踏襲しているものが多い。

実践共同体の運用および成果については、主要な研究を踏まえながら、経営学の文脈に則って具体的に考えられている。特にマネジメントとリーダーシップについて具体的に検討している。1つ違いがあるとすれば、数量的に表現するのが困難な、意味変容やアイデンティティ変容といったことが成果に反映されていないことがある。今後の研究の課題といってよいであろう。

経営学における実践共同体研究の特徴は3点考えられる。1つめは実践共同体同士の関係性よりも、公式組織との多重成員性を考えている研究が多いということである。もちろん実践共同体間の相互作用を調査している研究もあるが（たとえば Gherardi and Nicolini, 2002）、公式組織に実践共同体の実践がどのような効果をもたらすかという枠組みを用いている研究は多い。2つめは実践共同体は二重編み構造によって、公式組織間、あるいは公式組織と実践共同体間の境界横断的相互作用を促進するということである。その機能に期待する研究は多いが（たとえば Buckley and Carter, 2004 など）、Love (2009) のような実践共同体同士を境界横断させる実践共同体はまだ研究は

少ない。3つめはオンライン実践共同体の研究が多いということである。これはIT技術の発展とともに増えている。

#### IV おわりに

本論文では主要な研究に続いて、実践共同体概念を扱った先行研究をレビューし、整理してきた。実践共同体概念を考察する研究、実践共同体の成果に着目した研究、実践共同体の運用方法にかんする研究と大別され、そこから実践共同体がどのような概念で、どのように運用され、どんな成果が得られると考えられるのかについて整理を行った。その過程で今後の研究に活用できそうな研究枠組みも発見することができた。また前論文の比較から、経営学における実践共同体研究も把握することができた。

実践共同体の研究は基本的な4研究からさらに多様化しているが、それらを統合する道筋もみえてきた。実践共同体の本質を探究する取り組みは継続的に行う必要があるであろう。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

#### <参考文献>

- Adams, E. C. and Freeman, C. (2000). Communities of practice: bridging technology and knowledge assessment. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), pp. 38-44.
- Adkins, B. and Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: where does fitting in matter most? *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), pp. 969-978.
- Agresti, W. W. (2003). Tailoring IT support to communities of practice. *IT Professional*, 5(6), pp. 24-28.
- Akkerman, S., Petter, C. and de Laat, M. (2008). Organising communities-of-practice: facilitating emergence. *Journal of workplace learning*, 20(6), pp. 383-399.
- Akoumianakis, D. (2009). Practice-oriented toolkits for virtual communities of practice. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(3), pp. 317-345.
- Almeida, P., Song, J. and Grant, R. M. (2002). Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building. *Organization Science*, 13(2), pp. 147-161.
- Anand, N., Gardner, H. K. and Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), pp. 406-428.

- 荒木淳子 (2008a). 「職場を越境する社会人学習ーキャリア確立を促す実践共同体のあり方に関する分析」 経営行動科学学会第11回年次大会発表論文集、111-118ページ。
- 荒木淳子 (2008b). 「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討ーワークプレイスラーニング研究の類型化と再考ー」 『経営行動科学』 21(2), pp119-128.
- Ardchivili, A., Maurer, M., Li, W., Wentling, T. and Reed, S. (2006). Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), pp. 94-107.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), pp. 295-306.
- Arthur, M. B., Claman, P. H. and DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent career. *Academy of Management Executive*, 9(4), pp. 7-20.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. and Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp. 177-202.
- Arthur, M. B., and Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.
- Barley, S. R. and Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), pp. 76-95.
- Bartol, K. M. and Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), pp.64-76.
- Bathelt, H., Malmberg, A. and Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: Local buss, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28, pp. 31-56.
- Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization Science*, 14(3), pp. 312-330.
- Bentley, C., Browman, G. P. and Poole, B. (2010). Conceptual and practical challenges for implementing the communities of practice model on a national scale—a Canadian cancer control initiative. *BMC Health Services Research*, 10(3).
- Bogenreider, I. and Nooteboom, B. (2004). Learning groups: What types are there? A theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm. *Organization Studies*, 25(2), pp. 287-313.
- Boland, R. J. and Tenkasi, R. V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of Knowing. *Organization Science*, 6(4), pp. 350-372.
- Borzillo, S. and Kaminska-Labbe, R. (2011). Unravelling the dynamics of knowledge creation in communities of practice though complexity theory lenses. *Knowledge Management Research & Practice* 9, pp. 353.366.
- Borzillo, S. (2009). Top management sponsorship to guide communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), pp. 60-72.
- Bosa, I. M. (2008). Innovative doctors in Germany: changes through communities of practice.

- Journal of Health, Organization and Management*, 22(5), pp. 465-479.
- Boud, D. and Middleton, H. (2003). Learning from others at work: Communities of practice and informal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(5), pp. 194-202.
- Braun, P. (2002). Digital knowledge networks: Linking communities of practice with innovation. *Journal of Business Strategies*, 19(1), pp. 43-54.
- Brouwer, P., Brekelmans, M., Nieuwenhuis, L. and Simons, R. (2012). Communities of practice in the school workplace. *Journal of Educational Administration*, 50(3), pp. 346-364.
- Brown, J. S., Collins, A. and Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning, *Educational Researcher*, Vol. 18, No. 1, pp. 32-42. (杉本卓訳「状況に埋め込まれた認知と、学習の文化」、安西祐一郎他編 [1992]『認知科学ハンドブック』共立出版、21-35ページ。)
- Brown, J. S. and Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 40-57.
- Brown, J. S. and Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), pp. 198-213.
- Brown, A. L. and Campione, J. C. (1990). Communities of learning and thinking, or a context by any other name. *Human Development*, 21, pp. 108-125.
- Buckley, P. J. and Carter, M. J. (2004). A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(5), pp. 371-384.
- Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), pp. 442-455.
- Cook, S. D. N. and Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), pp. 381-400.
- Contu, A. and Willmott, H. (2003). Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 14(3), pp. 283-296.
- Corso, M., Giacobbe, A. and Martini, A. (2009). Designing and managing business communities of practice, *Journal of Knowledge Management*, 13(3), pp. 73-89.
- Cox, A. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31(6), pp. 527-54.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. and White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), pp. 522-537.
- Daniels, C., Grove, D. and Mundt, E. (2006). Command and communities of practice. *Air & Space Power Journal*, 20(4), pp. 52-62.
- Deci, E. L. and Fraste, R. (1995). *Why we do what we do*. New York: Putnam's Sons. (桜井茂男監訳 [1999].『人を伸ばす力ー内発と自律のすすめ』東京:新曜社。)
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking

- burrell and morgan and their legacy, *Organization Science*, 7(2), pp. 191-207.
- Dewhurst, F. W. and Navarro, J. G. C. (2004). External communities of practice and relational capital. *The Learning Organization*, 11(4/5), pp. 322-331.
- Dingsoyr, T. and Moe, N. B. (2008). The impact of employee participation on the use of an electronic process guide: A longitudinal case study. *IEEE Transactions on software engineering*, 34(2), pp. 212-225.
- Dougherty, D. (2001). Reimagining the differentiation and integration of work for sustained product innovation. *Organization Science*, 12(5), pp. 612-631.
- Dube, L., Bourhis, A. and Jacob, R. (2005). The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), pp.145-166.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit. (山住勝広・松下佳代・百合草禎二・保坂裕子・庄井良信・手取義宏・高橋登訳 [1999]. 『拡張による学習—活動理論からのアプローチ』新曜社。)
- Fahey, R., Vasconcelos, A. C. and Ellis, D. (2007). The impact of rewards within communities of practice: a study of the SAP online global community. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, pp. 186-198.
- Fearon, C., McLaughlin, H. and Tan, Y. E. (2012). Using student group work in higher education to emulate professional communities of practice. *Education + Training*, 54(2/3), pp. 114-125.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M. and Hawkins, C. (2005). The nonspread of innovations: The mediating role of professionals. *The Academy of Management Journal*, 48(1), pp. 117-134.
- Garavan, T. N., Carbery, R. and Murphy, E. (2007). Managing intentionally created communities of practice for knowledge sourcing across organisational boundaries: Insights on the role of the CoP manager. *The Learning Organization*, 14(1), pp. 34-49.
- Gau, W. (2013). Public servants' workplace learning: a reflection on the concept of communities of practice. *Quality & Quantity*, 47(3), pp. 1519-1530.
- Gee, J. P. (2005). Semiotic social spaces and affinity spaces. in Barton, D. and Tusting, K. (eds.) *Beyond communities of practice: Language, power and social context*. New York: Cambridge University Press, pp. 214-232.
- Geiger, S. and Turley, D. (2005). Personal selling as a knowledge-based activity: Communities of practice in the sales force. *Irish Journal of Management*; 26(1), pp. 61-70.
- George, J. F., Iacono, S. and Kling, R. (1995). Learning in context: Extensively computerized work groups as communities-of-practice. *Accounting, Management & Information Technology*, 5(3/4), pp. 185-202.
- Gherardi, S. and Nicolini, D. (2002). Learning in a constellation of interconnected practices:

- Canon or dissonance? *Journal of Management Studies*, 39(4), pp. 419-436.
- Gherardi, S. and Nicolini, D. (2000). The organizational learning of safety in communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, 9(1), pp. 7-18.
- Gherardi, S. and Nicolini, D. (2002). Learning in a constellation of interconnected practices: Canon or dissonance? *Journal of Management Studies*, 39(4), pp. 419-436.
- Goldstein, B. Evan. and Butler, W. H. (2010). Expanding the scope and impact of collaborative planning: combining multi-stakeholder collaboration and communities of practice in a learning network. *Journal of the American Planning Association*, 76(2), pp. 238-249.
- Gongla, P. and Rizzuto, C. R. (2001). Evolving communities of practice: IBM global services experience. *IBM Systems Journal*, 40(4), pp. 842-862
- Goodman, P. S. and Darr, E. D. (1998). Computer-aided systems and communities: mechanisms for organizational learning in distributed environments. *Management Information Systems Quarterly*, 22(4), pp. 417-440.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & Greatness*. NY: Paulist Press. (金井壽宏監修・金井真弓訳 [2008]. 『サーバント・リーダーシップ』東京：英治出版。)
- Hall, D. T. and Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp. 155-176.
- Handley, K., Sturdy, A., Fincham, R. and Clark, T. (2006). Within and beyond communities of practice: Making sense of learning through participation, identity and practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), pp. 641-653.
- Hara, N. and Schwen, T. M. (2006). Communities of practice in workplaces: Learning as a naturally occurring event. *Performance Improvement Quarterly*, 19(2), pp. 93-114.
- Haridimos, T. (2002). Introduction: Knowledge-based perspectives on organizations: Situated knowledge, novelty, and communities of practice. *Management Learning*, 33(4), pp. 419-426
- Hemmasi, M. and Csanda, C. M. (2009). The effectiveness of communities of practice: An empirical study. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), pp. 262-280.
- Hildreth, P., Kimble, C. and Wright, P. (2000). Communities of practice in the distributed international environment. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), pp. 27-38.
- Hilliard, A. T. and Newsome, E. (2013). Effective communication and creating professional learning communities is a valuable practice for superintendents. *Contemporary Issues In Education Research*, 6(4), pp. 353-364.
- Hoadley, C. M. and Kilner, P. G. (2005). Using technology to transform communities of practice into knowledge building communities. *SIGGROUP Bulletin*, 25(1), pp. 31-40.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press. (石川准・室伏亜希訳 [2000]. 『管理される心—勘定が商品になるとき—』京都：世界思想社。)
- Huberman, B. A. and Hogg, T. (1995). Communities of practice : Performance and evolution.

- Computational and Mathematical Organization Theory*, 1(1), pp. 73-92.
- Iaquinto, B., Ison, R. and Faggian, R. (2011). Creating communities of practice: Scoping purposeful design. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), pp. 4-21.
- Iedema, R., Meyerkort, S. and White, L. (2005). Emergent modes of work and communities of practice. *Health Services Management Research*, 18(1), pp. 13-24.
- Irick, M. L. (2007). Managing tacit knowledge in organizations. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(3), pp. 1-7.
- Ishiyama, N. (2016). Role of knowledge brokers in communities of practice in Japan. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), pp. 1302-1317.
- Iverson, J. O. and McPhee, R. D. (2002). Knowledge management in communities of practice: Being true to the communicative character of knowledge. *Management Communication Quarterly*, 16(2), pp. 259-266.
- Jeon, S., Young-Gul, K. and Koh, J. (2011). An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), pp. 251-269.
- Johnson, H. (2007). Communities of practice and international development. *Progress in Development Studies*, 7(4), pp. 277-290.
- Jørgensen, U. and Lauridsen, E. H. (2005). Environmental Professional Competences: The Role of Communities of practice and spaces for reflexive learning. *Greener Management International*, 49, pp. 57-67.
- 亀井美弥子 (2006). 「職場参加におけるアイデンティティ変容と学びの組織化の関係：新人の視点から見た学びの手がかりをめぐって」『発達心理学研究』17(1), pp. 14-27.
- 金井壽宏 (1994). 『企業者ネットワークの世界：MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求』東京：白桃書房。
- 金井壽宏・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—起業家活動支援の場、学生の学習・教育の場、社会人の学習・相互刺激の場—」『ヒューマンインターフェース学会誌』14(3), pp. 169-177.
- Katoma, V. and Hendrix, D. (2014). Modeling contextual factors affecting online participation in communities of practice (Cops) in corporate entities. *International Journal of Business and Social Science*, 5(6), pp. 151-160.
- Kelly, L. (2004). Evaluation, research and communities of practice: Program evaluation in museums. *Archival Science*, 4, pp. 45-69.
- Kerno, S. J. (2008). Tapping communities of practice: Enjoying the benefits and avoiding the pitfalls. *Mechanical Engineering*, 130(10), pp. 22-27.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E. and McPherson, S. O. (2002). Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management Executive*, 16(3), pp. 67-79.
- 岸磨貴子・久保田賢一・盛岡浩 (2008). 「大学院生の研究プロジェクトへの十全の参加の軌跡」『日本教育工学会論文誌』33(3), pp. 251-262.

- 北村智・脇本健弘・松河秀哉 (2013). 「学術共同体ネットワークにおける参加者の中心性変化と役割獲得」『日本教育工学会論文誌』 37 (Suppl.), pp. 129-132.
- Kimble, C. and Hildreth, P. (2005). Dualities, distributed communities of practice and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), pp. 102-113.
- Klein, J. H., Connell, N. and Meyer, E. (2005). Knowledge management research & practice. *Operational Research Society*, 3, pp. 106-114.
- Kohlhase, A. and Kohlhase, M. (2006). Communities of practice in MKM: an extensional model. *Mathematical. Knowledge. Managment*. 4108, pp. 179-193.
- Korczyński, M. (2003). Communities of coping: Collective emotional labour in service work. *Organization*, 10(1), pp. 55-79.
- Kranendonk, R. P. and Kersten, P. H. (2007). Midlife communities of practice: Experiences and alignment. *The American Behavioral Scientist*; 50(7), pp. 946-957.
- Kroes, M., Chmielarz, P., Chandler, L., Bergler, M. and Smith, B. (2011) Beyond KOL management: Communities of practice as a new perspective on pharmaceutical market penetration. *Journal of Medical Marketing*, 11(1), pp. 71-83.
- Kunda, G., Barley, S. R., and Evans, J. (2002). Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(2), pp. 234-261.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991). *Situated cognition: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press. (佐伯胖訳 [1993]. 『状況に埋め込まれた認知：正統的周辺参加』東京：産業図書。)
- Lee, G. K. and Cole, R. E. (2003). From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: The case of the linux kernel development. *Organization Science*, 14(6), pp. 633-649.
- Lengnick-Hall, M. L. and Lengnick-Hall, C. A. (2003). HR's role in building relationship networks. *The Academy of Management Executive*, 17(4), pp. 53-63.
- Lesser, E. and Everest, K. (2001). Using communities of practice to manage to intellectual capital. *Ivey business journal*, March/April, pp. 37-41.
- Lesser, E. L. and Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40(4), pp. 831-841.
- Liedtka, J. (1999). Linking competitive advantage with communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, 8(1), pp. 5-16.
- Love, P. E. D. (2009). Communities and champions of practice: catalysts for learning and knowing. *Construction Innovation*, 9(4), pp. 365-371.
- Loyarte, E. and Rivera, O. (2007). Communities of practice: a model for their cultivation. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), pp. 67-77.
- Mabery, M. J., Gibbs-Scharf, L. and Bara, D. (2013). Communities of practice foster collaboration across public health. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), pp. 226-236.

- Macpherson, A. and Antonacopoulou, E. (2013). Translating strategy into practice: the role of communities of practice. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), pp. 265-285.
- Majewski, G., Usoro, A. and Khan, I. (2011). Knowledge sharing in immersive virtual communities of practice. *The journal of information and knowledge management systems*, 41(1), pp. 41-62.
- Malone, D. (2002). Knowledge management: A model for organizational learning. *International Journal of Accounting Information Systems*, 3, pp. 111-123.
- Marshall, C. C., Shipman, F. M. and McCall, R. J. (1995). Making large-scale information resources serve communities of practice. *Journal of Management Information Systems*, 11(4), pp. 65-86.
- 松本雄一 (2003). 『組織と技能』東京：白桃書房。
- 松本雄一 (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『商学論究』第56巻第1号、71-103ページ；第2号、65-116ページ。
- 松本雄一 (2012a). 「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』第60巻第1, 2号、163-202ページ。
- 松本雄一 (2012b). 「二重編み組織についての考察」関西学院大学『商学論究』第59巻第4号、73-100ページ。
- 松本雄一 (2012c). 「実践共同体と職場組織の相互作用についての研究—「学習療法」普及の事例をてがかりに—」『日本認知科学会第29回大会発表論文集』593-601ページ。
- 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』第49巻第1号、53-65ページ。
- 松本雄一 (2017). 「実践共同体概念についての一考察—E. Wenger の実践共同体論を読み解く—」関西学院大学『商学論究』第64巻第3号、347-409ページ。
- Mayer, A. P., Grenier, R. S., Warhol, L. and Donaldson, M. (2013). Making a change: The role of external coaches in school-based communities of practice. *Human resource development quarterly*, 24(3), pp. 337-363.
- McDermott, R. (1999a). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), pp. 103-117.
- McDermott, R. (1999b). Nurturing three dimensional communities of Practice: How to get the most out of human networks. *Knowledge Management Review*, 2(5) pp. 26-29.
- McDermott, R. (1999c). Learning Across Teams: How to build communities of practice in team organizations. *Knowledge Management Review*, 8, pp. 32-36.
- Mejirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass. (金澤睦・三輪建二訳 [2012] 『おとなの学びと変容—変容的学習とは何か』鳳書房。)
- Miner, A. S., Bassoff, P. and Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), pp. 304-337.
- Mittendorff, M., Geijssel, F., Hoeve, A. de Laat, M. and Nieuwenhuis, L. (2006). Communities

- of practice as stimulating forces for collective learning. *Journal of Workplace Learning*, 18(5), pp. 298-312.
- Moodysson, J. (2008). Principles and practices of knowledge creation: On the organization of “buzz” and “pipelines” in life science communities. *Economic Geography*, 84(4), pp. 449-469.
- Moreno, A. (2001). Enhancing knowledge exchange through communities of practice at the Inter-American Development Bank. *Aslib Proceedings*, 53(8), pp. 296-308.
- Muller, P. (2006). Reputation, trust and the dynamics of leadership in communities of practice. *Journal of Management and Governance*, 10, pp. 381-400.
- Murugaiah, P., Azman, H., Thang, S. M. and Krish, P. (2012). Teacher learning via communities of practice: A Malaysian case study. *International Journal of Pedagogies and Learning*, 7(2), pp. 162-174.
- 中原淳 (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。
- 中西善信 (2015). 「実践共同体の次元と類型化」『日本労務学会誌』16(1), pp. 60-73.
- Nelson, A., Sabatier, R. and Nelson, W. (2006). Toward an Understanding of Global Entrepreneurial Knowledge management (EKM) practices: A preliminary investigation of EKM in France and the U. S.. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), pp. 70-89.
- Nicholls, M. G. and Cargill, B. J. (2008). Determining best practice production in an aluminium smelter involving sub-processes based substantially on tacit knowledge: an application of Communities of Practice. *Journal of the Operational Research Society*, 59, pp. 13-24.
- Nistor, N., Baltas, B. and Schustek, M. (2012). Knowledge sharing and educational technology acceptance in online academic communities of practice. *Campus-Wide Information Systems*, 29(2), pp. 108-116.
- 野村恭彦 (2004). 「ナレッジ・イノベーション—持続的な知識創造を支える組織と情報—」『情報の科学と技術』54(10), pp. 500-506.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press. (梅本勝博訳 [2011]. 『知識創造企業』東京：東洋経済新報社。)
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), pp. 249-273.
- Orr, J. E. (1996). *Talking about machines: An ethnography of a modern Job*. ILR Press, Ithaca, NY.
- Parker, P. Arthur, M. B. and Kerr Inkson, K. (2004). Career communities: a preliminary exploration of member-defined career support structures. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), pp. 489-514.
- Pastors, P. (2007). Consultants: love-hate relationships with communities of practice. *Learning Organization*, 14(1), pp. 21-33.

- Pattinson, S. and Preece, D. (2014). Communities of practice, knowledge acquisition and innovation: a case study of science-based SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), pp. 107-120.
- Pawlowski, S. D. and Robey, D. (2004). Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals. *MIS Quarterly*, 28(4), pp. 645-672.
- Pemberton, J., Mavin, S. and Stalker, B. (2007). Scratching beneath the surface of communities of (mal)practice. *Learning Organization*, 14(1), pp. 62-73.
- Powell, W. W., Koput, K. W. and Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), pp. 116-145.
- Raelin, J. A. (1997). A Model of Work-Based Learning. *Organization Science*, 8(6), pp. 563-578.
- Ranmuthugala, G., Plumb, J. J., Cunningham, F. C., Georgiou, A., Westbrook, J. I. and Braithwaite, J. (2011). How and why are communities of practice established in the health-care sector? A systematic review of the literature. *BMC Health Services Research*, 11: 273, pp. 1-16.
- Raz, A. E. (2007). Communities of practice or communities of coping? Employee compliance among CSRs in Israeli call centres. *The Learning Organization*, 14(4), pp. 375-387.
- Retna, K. S. and Ng, P. T. (2011). Communities of practice: dynamics and success factors Leadership & Organization. *Development Journal*, 32(1), pp. 41-59.
- Roan, A. and Rooney, D. (2006). Shadowing experiences and the extension of communities of practice: A case study of women education managers. *Management Learning*, 37(4), pp. 433-454.
- Roberts, J. (2006). Limits to communities of practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), pp. 623-639.
- Robichaud, D., Giroux, H. and Taylor, J. R. (2004). The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *The Academy of Management Review*, 29(4), pp. 617-634.
- Ruikar, K., Koskela, L. and Sexton, M. (2009). Communities of practice in construction case study organisations: Questions and insights. *Construction Innovation*, 9(4), pp. 434-448.
- Salminen-Karlsson, M. (2014). Enabling virtual communities of practice: A case-study of Swedish-Indian collaboration in IT development. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 17(1), pp.60-70.
- Sarirete, A., Chikh, A. and Noble, E. (2011). Building a community memory in communities of practice of e-learning: A knowledge engineering approach, *The Journal of Workplace Learning*, 23(7), pp. 456-467.
- Scardamalia, M. (2010). 「実践共同体、学習者共同体、そして知識構築共同体、その違いはどこに？」『教育心理学年報』49, p. 9-12.

- Scarso, E. and Bolisani, E. (2008). Communities of practice as structures for managing knowledge in networked corporations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(3), pp. 374-390.
- Schenkel, A. and Teigland, R. (2008). Improved organizational performance through communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), pp. 106-118.
- Schepers, P. and van den Berg, P. T. (2007). Social Factors of Work-Environment Creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), pp. 407-428.
- Schiavone, F. (2012). Resistance to industry technological change in communities of practice: The “ambivalent” case of radio amateurs. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), pp. 784-797.
- Schultze, U. and Leidner, D. E. (2002). Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. *MIS Quarterly*, 26(3), pp. 213-242.
- Scott, S. V. and Walsham, G. (2005). Reconceptualizing and managing reputation risk in the knowledge Economy: Toward reputable action. *Organization Science*, 16(3), pp. 308-322.
- Sard, A. (1998). On two metaphors for learning and the dangers of choosing just one. *Educational Research*, March, pp. 4-13.
- Singh, P. (2011). Oral assessment: Preparing learners for discourse in communities of practice. *Syst Pract Action Res*, 24, pp. 247-259.
- Singh, V., Bains, D. and Vinnicombe, S. (2002). Informal mentoring as an organisational resource. *Long Range Planning*, 35, pp. 389-405.
- Stewart, T. A. (1996). Managing: ideas & solutions. *Fortune*, July 08, p. 99.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- 鈴木竜太・松本雄一・北居明 (2015). 『國民經濟雜誌』「フォートラインの概念と分析手法」211(6), pp. 53-88.
- Swan, J., Scarbrough, H. and Robertson, M. (2002). The construction of ‘communities of practice’ in the management of innovation. *Management Learning*, 33(4), pp. 477-496.
- Sztangret, I. (2014). The concept of communities of practice on the example of IT sector. *Organizacija*, 47(3), pp. 190-198.
- Tarmizi, H., de Vreede, G. and Zigurs, I. (2007). Leadership challenges in communities of practice: Supporting facilitators via design and technology. *International Journal of e-Collaboration*, 3(1), pp. 18-39.
- Thanurjan, R. and Seneviratne, L. D. I. P. (2009). The role of knowledge management in post-disaster housing reconstruction. *Disaster Prevention and Management*, 18(1), pp. 66-77.
- Thompson, M. (2005). Structural and epistemic parameters in communities of practice. *Organization Science*, 16(2), pp. 151-164.
- Tsoukas, H. (2002). Introduction Knowledge-based perspectives on organizations: situated

- knowledge, novelty, and communities of practice. *Management Learning*, 33(4), pp. 419-426.
- Turner, W., Bowker, G., Gasser, L. and Zacklad, M. (2006). Information infrastructures for distributed collective practices. *Computer Supported Cooperative Work*, 15, pp. 93-110.
- Ulrike Schultze, U. and Leidner, D. E. (2002). Studying knowledge management in Information systems research: Discourses and Theoretical Assumptions. *MIS Quarterly*, 26(3), pp. 213-242.
- Usoro, A., Sharratt, M. W., Tsui, E. and Shekhar, S. (2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, pp. 199-212.
- van der Velden, M. (2004). From communities of practice to communities of resistance: Civil society and cognitive justice. *Development*, 47(1), pp. 73-80.
- Van Kleef, J. and Werquin, P. (2013). PLAR in nursing: Implications of situated learning, communities of practice and consequential transition theories for recognition. *Journal of International Migration and Integration*. 14, pp. 651-669.
- von Krogh, G. (2002). The communal resource and information systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, pp. 85-107.
- Wasko, M. M. and Faraj, S. (2000). "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, pp. 155-173.
- Wasko, M. M. and Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 35-57.
- Watland, K. H., Hallenbeck, S. M. and Kresse, W. J. (2008). Breaking bread and breaking boundaries: A case study on increasing organizational learning opportunities and fostering communities of practice through sharing meals in an academic program. *performance improvement quarterly*, 20(3-4), pp. 167-184.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wegner, D. (2004). The collaborative construction of a management report in a municipal community of practice text and context, genre and learning. *Journal of Business and Technical Communication*, 18(4), pp. 411-451.
- Wenger, E. C. and Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, (January/February), pp. 139-145.
- Wenger, E., McDermott, R. & 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・プラクティスーナレッジ社会の新たな知識形態の実践』東京: 翔泳社。)
- Wolf, P., Spath, S. and Haefliger, S. (2011). Participation in intra-firm communities of practice: a case study from the automotive industry. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), pp. 22-

39.

Work teams to favor knowledge management: towards communities of practice

山内祐平・林一雅・望月俊男・西森年寿・河西由美子・椿本弥生・柳澤要 (2010). 『学びの空間が大学を変える：ラーニングスタジオ、ラーニングcommons、コミュニケーションスペースの展開』東京：ポイックス。

Zarraga-Oberty, C. and Saa-Perez, P. D. (2006), *European Business Review*, 18(1), pp. 60-76.

Zboralski, K. (2009). Antecedents of knowledge sharing in communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), pp. 90-101.

Zhang, W. and Watts, S. (2008). Online communities as communities of practice: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), pp. 55-71.