

教育サービス事業組織における実践共同体の類型化に関する研究  
－一般財団法人 言語交流研究所 ヒッポファミリークラブの  
実践共同体を事例として－

A Study on the Classification of Communities of Practice  
in Educational Service Organization  
－ A Case Study on the Institute for Language Experience, Experiment &  
Exchange/Hippo Family Club －

平山 絹恵<sup>1</sup>

**Kinue Hirayama**

齊藤 弘通

**Hikomichi Saito**

**Abstract**

The focus of this research centered on classification of communities of practice in educational service organizations. This research analyzed several studies that have been done on communities of practice in educational services where knowledge creation and learning were greatly promoted. The survey approach was employed to examine the target organizations including General Incorporated Foundation Institute for Language Experience and Experiment & Exchange/Hippo Family Club. The findings showed that nine communities of practice were found in the target organizations. In addition, the data confirmed that the variables of the degree of transboundary movement and the depth of members' participation were strongly related. Finally, the framework presented in this research could be useful in the future in identifying types and distributions of communities of practice within an organization.

---

2018年9月14日 受理

<sup>1</sup> 産業能率大学大学院経営管理コース2017年度修了生。一般財団法人言語交流研究所ヒッポファミリークラブ所属

## 1. 問題意識と研究課題

知識社会と言われる昨今、知識創造の重要性が認識されるようになってきている。各企業では、企業内に存在する知識やノウハウを統合し、組織の資産として活用しようとする動きや、課題解決やイノベーションにつながる知識や知恵の創造を目的とした場づくりなどの施策が行われている。

例えば富士ゼロックス社が1999年に企画・導入した、人材育成・組織活性化プログラムである「バーチャルハリウッド」は、社内だけではなく、そのノウハウや成果を全日本空輸、NTT データなど他社にも展開し、会社や組織の枠にとらわれず新しい価値創造を目指し、自主的な活動を実践するバーチャルハリウッド (Virtual Hollywood<sup>®</sup> (注)1) 協議会へと発展している (注)2。多くの企業や団体が、知識を生み出すような枠組みを組織内、組織間に構築しているのは、それが組織の活性化や知識創造人材の育成をはじめ、様々な面で効果があると考えられているからである。今後、知識社会が進展していく中で、こうした知識創造のための場づくりは企業にとって益々重要な課題となることが想定される。

知識創造や問題解決が行われる場における人材の育成や、参加者たちの学習については、これまで様々な研究が蓄積されてきた。例えば、荒木 [2007, 2009] は、キャリア確立を促す学習環境の観点からこうした場の研究を行っている。石山 [2013] は、知識労働者がこうした場に参加することで生じる具体的な学習効果について、越境後の還流プロセスの観点から研究している。中西 [2013] は熟達化の観点から、組織を越境した場における学習の研究をしている。これらの研究では、企業・組織を越境して学習を行い、知識創造や学習が促される場を「実践共同体」という概念で捉え、分析している。

実践共同体とは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」〔Wenger, McDermott and Snyder 2002 p.33〕である。この実践共同体の概念は、Lave and Wenger [1991] が行った、「学習」に関わる研究が、その始まりとされている。実践共同体は、Wenger, McDermott and Snyder [2002] によれば、知識創造に大きな成果をもたらし、平出 [2015] によれば、企業や組織が「知識」を活用する上での新たな枠組みを提供するものとされている。また、荒木 [2009] はインフォーマル学習の在り方の1つとして、実践共同体への参加の有用性を述べている。

また、実践共同体は、「学習のための共同体」であり、組織の学習の熟達化について、理論的・実践的示唆をもたらす可能性を持っている反面、研究蓄積はあまり進んでおらず〔松本 2012, 2013a〕、企業においてどのようにデザインするのかについての実証研究は少ない〔荒木 2009〕とも言われている。そのような意味において、オープンイノベーションの時代に求められる、実践共同体の構築や運営・運用についてはまだ研究の余地は多々あると考えられる。

そこで本研究では、企業や組織の持つ競争力のひとつとなる「知識」を生み出し、共有し、

活用する場として実践共同体を取り上げ、後述する事例組織の分析を通して、事例組織の中で実践共同体が組織内にどのように存在し、構築されているのかを確認するとともに、先行研究を踏まえ、その類型化を試みるものである。

本論文では、まず実践共同体の定義とその効果や分類についての先行研究を整理した後、先行研究を踏まえ、事例組織における実践共同体を分析し、最後に分析結果を踏まえた考察と理論的含意・実践的含意、および本研究の限界について説明する。

## 2. 実践共同体の先行研究の検討

### 2.1 実践共同体の概念と定義

まず実践共同体の概念と定義に関する先行研究を概観する。

実践共同体は、Lave and Wenger〔1991〕が提唱した概念である。仕立屋や産婆など、成員が日常的に協働するような共同体の中で、学習者の参加形態が周辺的なものから十全的なものへと移行する正統的周辺参加（legitimate peripheral participation）を通して、技能獲得とアイデンティティ発達形成をしていくことを、基本的な考え方としている。その後、Wenger, McDermott and Snyder〔2002〕は、実践共同体をナレッジマネジメントや知識創造活動における、知識の創造・保持・更新の装置として位置付け、その定義を「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」とした。この定義は実践共同体の代表的な定義として取り上げられていることが多い〔松本 2011b, 2013a, 2013b, 2015；石山 2013, 2016〕。ここでは、メンバーが、実践共同体と公式組織に同時に所属する「多重成員性」による学習ループが述べられており、実践共同体の育成とその方法論など、その構築と運営・運用に関するマネジメントの視点を取り入れたのが特徴となっている。

松本〔2013a, 2013b〕は、先行研究間での概念の意味するところに差異があるため、研究蓄積が進んでいないと述べたうえで、共通点を次のように整理している〔松本 2013a, 2013b, 2015〕。

まず、実践共同体は「学習のための共同体」であるということである。次に、その構成要素として、領域、共同体、実践を持つということである〔Wenger, McDermott and Snyder 2002〕。領域とはその実践共同体の持つテーマのことである。共同体とはその領域に関心を持つ人々の集まりを表し、実践はその領域で物事を行うための一連の方法のことである。また、こうした実践共同体は人々が関心のあるテーマを媒介に自然発生的に生成されていくという特徴があるが、松本〔2013a, 2013b, 2015〕は、意図的な組織マネジメントによって実践共同体を構築することも可能であろうとまとめている。

さらに、既存研究でも主張がわかれるところではあるが、実践共同体と公式組織は別の存

在であると同時に、広義の実践共同体の中に両者は含まれており、学習者はそこで分散的に正統的周辺参加を行うものであると、松本〔2013a, 2013b, 2014, 2015〕はまとめている。

本稿でも上記の定義、要素等と照らし合わせ、事例内の実践共同体を分析するものとする。

## 2. 2 実践共同体の機能と効果

次に実践共同体の機能と効果に関する先行研究を概観する。

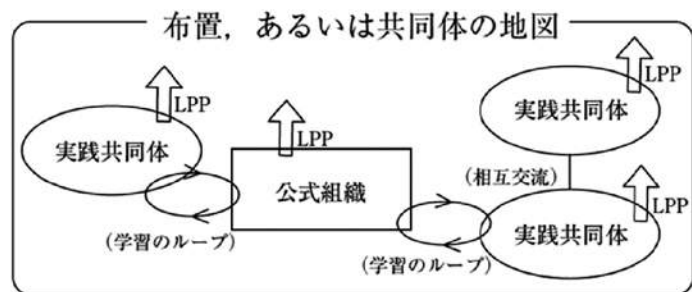
実践共同体の機能は、①正統的周辺参加による学習、②公式組織から距離を取ることによる自律的な学習の促進、③（多重成員性を前提とした）複眼的学習、④ループ学習であり、その効果には、「個人学習・熟達化の促進」「チーム・組織学習の促進」「育成・教育」「知識創造」があると松本〔2013b, 2014〕は述べている。

このうち、正統的周辺参加は、Lave and Wenger〔1991〕が提唱した学習の枠組みである。石山〔2016〕は、学習転移モデルとの比較で次のように説明している。学習転移モデルにおいては、教授者が受け手に伝達することがされない限り、学習は行われず、学習者は無力な存在と考えられる。一方、正統的周辺参加においては、新参者は共同体の周辺に位置しながら、実践という形で参加し、徐々に共同体のメンバーであるという正統性を認められる。この参加度合いの増加を学習と見なす。この過程の中で、新参者は技能獲得とアイデンティティの構築をはかっていくのである。

また、公式組織から距離を取るということに関して、松本〔2013b〕は、Wenger〔1998〕の主張する布置の考え方をを用いている。布置とは、共同体と組織、共同体同士を考えるうえでの概念である。学習者は、自分の所属する共同体と関係する他の共同体を含めて、自分が実践にかかわる世界の全体像「布置（共同体の地図）」を構築する。この布置には、公式組織も、実践共同体も含まれ、それぞれにおいて、Lave and Wenger〔1991〕の正統的周辺参加が行われる。この考えから、松本〔2013b〕は、公式組織と実践共同体は別の存在でありながら、布置（共同体の地図）を構

成する一部となり、また、正統的周辺参加は分散しながらも進行し、公式組織と実践共同体の間で構築され、学習ループも想定できると述べている。これが次に述べる複眼的学習の前提ともなる（図表2-1）。

図表2-1 実践共同体と公式組織の関係

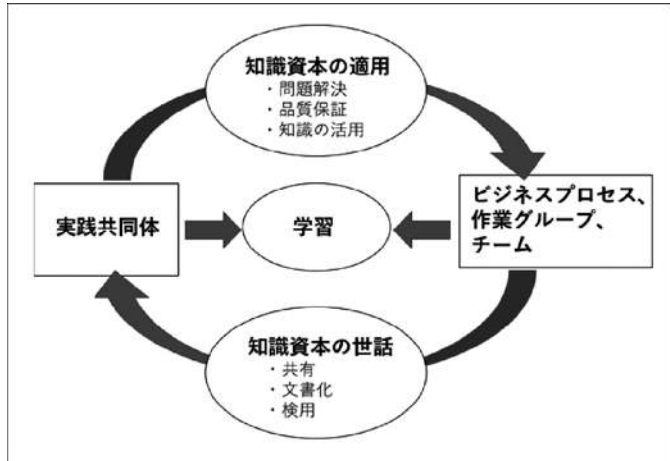


※ LPP= 正統的周辺参加

出所：松本〔2013b〕, p.20

複眼的学習は、実践共同体において、公式組織においてよいとされる規範的視点と、実践から得られる非規範的視点の差異を見つけ、学習することである。Wenger, McDermott and Snyder [2002] は、複数の実践共同体に参加している状況を、「多重成員性」と定義した。この多重成員性により、共同体間に相互作用を生み、ループ学習を生み出していると松本 [2013b] は述べている (図表2-2)。

図表2-2 多重成員性のサイクル



出所：Wenger, McDermott and Snyder [2002],  
邦訳 p.53を参考に筆者作成

以上から、実践共同体の機能は、正統的周辺参加、複眼的学習、ループ学習、及びそれらの要因となる重層性を含めた多重成員性であると整理される。本稿でも、この機能を元に事例の分析を進めることとする。

### 2.3 実践共同体の分類

次に実践共同体の分類に関する先行研究を概観する。

実践共同体の分類についての先行研究は、Wenger, McDermott and Snyder [2002] が、公式組織との関係という観点から、実践共同体を公式と非公式に分類し、さらに内部構造や、実践共同体同士、または公式組織との関係について検討がなされているものがある。また、荒木 [2007] は、キャリア確立を促進する実践共同体のあり方を調査するため、メンバーの多様性と活動のデザインに着目し、実践共同体を「同質型」「サロン型」「創発型」と分類している。松本 [2015] は、実践共同体における学習をより深いレベルで考察するために、実践共同体の特性と構造、学習スタイルを軸に、「共同体学習」「共同体内学習」「循環的学習」「複眼的学習」と学習スタイルを分類している。

実践共同体の先行研究を整理した松本 [2017] は、実践共同体の分類の研究は、概念との差異をみることで、実践共同体の特徴を考えることに役立つと述べている。一方、中西 [2015] は、実践共同体は明確には類型化されておらず、異種の実践共同体を区別することなく論じて議論がかみ合わず、研究者間の議論において齟齬が生じている可能性がある指摘して



いる。

そこで、中西〔2015〕は実践共同体の理解を明確にするために、実践共同体の定義の構成要素である、「実践」「共同体」「実践共有」の3要素について検討し、実際の実践共同体との比較を行った結果、「協働」が、実践共同体を特徴づける要素であると指摘し、境界次元（組織内部型・越境型）と協働次元（協働型・勉強型・複合型）の2次元により、6類型に分類した。そのうえで、実践共同体の枠組みを再検討し、各区分により学習プロセスが異なるという理論構築をおこなった。（図表2-3）。

図表2-3 中西〔2015〕による実践共同体の6類型

		協働次元に基づく区分		
		協働型	勉強会型	複合型
境界次元に基づく区分	組織内部型	紐帯：強い 制度：非公式なものが多い 発生：自然発生的なものが多い 場所：局所的なものが多い	紐帯：中程度 制度：公式なものが多い 発生：意図的なものが多い 場所：多様	紐帯：中程度 制度：明確な傾向得られず 発生：明確な傾向得られず 場所：遠隔化の傾向
	越境型	紐帯：強いものが多い 制度：非公式なものが多い 発生：自然発生なものが多い 場所：局所的	紐帯：弱いもの多い 制度：明確な傾向得られず 発生：意図的 場所：離散またはネット	紐帯：離散する傾向 制度：非公式 発生：自然発生 場所：多様

出所：中西〔2015〕, p.68を筆者改定

中西〔2015〕は、類型と実践共同体の効果の結びつきについて言及し、協働型実践共同体は暗黙知の移転共有に、勉強会型実践共同体は幅広い情報共有にそれぞれ有効であり、また、越境型実践共同体はイノベーションの促進に適していると述べている。そのうえで、実際に実践共同体を活用する際は、目指す学習の観点から、その意図に適した類型のものを活用すべきであるとした〔中西 2015〕。

また、各類型の学習プロセスの特徴から、協働型実践共同体では状況的学習が生じるので、状況的学習に関する研究の分析対象となり、勉強会型実践共同体では、幅広い情報共有に有効なことからナレッジマネジメント研究の分析対象となるなど、目的に応じた分析対象の枠組みとして使用できると中西〔2015〕は述べている。

こうした中西〔2015〕による分類は、実践共同体の効果によるものではなく、実践共同体の存在の仕方によるものであり、本稿の事例組織における実践共同体の存在を分析・検討する枠組みとして援用できると考えられる。

以下、実践共同体の存在の確認・分析のために、教育サービス事業を営む組織を対象として行われた調査の概要を述べる。

### 3. 調査方法

#### 3.1 調査対象

本研究では、教育サービス事業を行う「一般財団法人 言語交流研究所 ヒッポファミリークラブ」を対象とした調査を実施し、実践共同体の存在の確認、分析を行った。当該組織は「多言語の自然習得（獲得）活動」「国際交流活動」「研究・開発活動」の3つの活動を行う団体である。

こうした教育サービス組織を対象にしたものが、松本〔2011a, 2011b, 2015〕である。松本〔2011a, 2011b〕は、複数の実践共同体に所属する多重成員性もたらす効果、実践共同体同士の相互作用もたらす効果について、「公文」を事例に考察し、効果として学習の促進や技能・知識の形成、適用の学習サイクルを循環させていることを明らかにしている。また、同じ「公文」を事例にし、実践共同体の類型と学習スタイルと重層構造が公文の指導者の学習とネットワーク構築を促進させていることも明らかにしている〔松本 2015〕。しかし、教育サービス組織を扱った事例研究は管見の限り、この松本〔2011a, 2011b, 2015〕しかなく、事例の蓄積が望まれる。

また、上記団体を調査対象とした理由は、Yin〔1994〕の示す、単一事例のケースの条件である、①その事例が決定的な事例であること、②極端かつユニークな事例であること、③対象が新事実であることに合致すると判断したからである。以下、その理由を述べる。

上記の団体には、実践共同体と思われるものが多数存在する。実際に実践共同体としてあげられるひとつに「ファミリー」と呼ばれる場がある。ファミリーには、多言語の習得という目的をもったメンバー（ヒッポファミリークラブの会員）が集まり、その場で自発的に活動が展開される共同体といえる。普通の英語教室とは違い、メンバーが活動内容をつくっていくという非常にファジーな部分がある。また、フェロウ（多言語活動をするファミリーの場を運営する者）と呼ばれる指導者がいるが、メンバーとフェロウの関係性もあいまいな部分がある。メンバーが活動に関わる中で、成長したメンバーが新しいフェロウになるといった形で新しい実践共同体をつくり発展させている。マニュアルに基づいて展開している組織ではなく、人々の知恵や知識によって、活動が実践されている。そのため、きわめて現場レベルの知の共同体のようなものが存在しないと、組織の運営や、活動の伝承がされないため、実践共同体の存在やその効果、運営・運用方法などを調査するには決定的な事例と考えた。また、上記のような事例が教育組織という点でもユニークであり、どこにでもある事例ではない。さらに実践共同体の事例組織として、過去研究対象とされたことがなく、新事実のケ

ースともいえる。よって、この事例は単一事例研究となりうると判断した。

### 3.2 調査対象の概要

本研究で分析対象とする「言語交流研究所 ヒッポファミリークラブ」（以下 LEX/Hippo とする）は、「ことばと人間」を研究テーマに、多言語の自然習得及び多国間交流の実践を通して、言語と人間の科学的探究を進め、国際間の理解と人類の共生に寄与することを目的とする」を活動理念に、主に「多言語の自然習得（獲得）活動」「国際交流活動」「研究・開発活動」の3つの活動を柱とした「ヒッポファミリークラブ（会員制）」の運営を行っている。東京に本部を置き、全国約700カ所の「ファミリー」と呼ばれる多言語の自然習得を実践する活動の場で約15,000人のメンバーが活動をしている。また、ファミリーは、「フェロウ（研究員）」と呼ばれる指導者が主宰している（2017年11月現在）。

### 3.3 調査内容

調査対象の組織内にどのような実践共同体が存在するかを、① LEX/Hippo 事務局より入手した内部資料、② LEX/Hippo のパンフレット（「ヒッポファミリークラブ組織案内」「ヒッポファミリークラブ総合パンフレット」他）、③ LEX/Hippo のホームページ（<http://www.lexhippo.gr.jp/>）などの資料、④インタビュー調査より確認した。

なお、インタビュー調査はフェロウをサポートする、活動サポート部門のリーダーである LEX/Hippo 事務局職員1名と、経歴年数1年未満から20年以上の経験を有するフェロウ10名に対して行われた。調査期間は2017年8月から11月である。ここでは主に、事例組織における多様な実践共同体の内容や参加状況、そこでの体験について聞き取りを行った。インタビューは一人あたり1時間半から2時間の間で行われ、インタビュー内容は、調査対象者の承諾を得た後、ICレコーダーに録音され、その後反訳原稿が作成された。

## 4. 調査結果とその考察

### 4.1 調査対象組織の実践共同体

上記の調査の結果、LEX/Hippo においては、大まかに9つの実践共同体が存在することが確認された。以下、詳細を述べる。

#### ①ファミリー（多言語活動実践の場）

フェロウが主宰する多言語活動をテーマとする実践の場であり、LEX/Hippo の活動のメインとなる場である。活動理念である、「多言語（ことば）の自然習得」というテーマ（領域）をもとに、メンバーが集まり（共同体）、フェロウ・メンバーが協働しながら（実践）、ファ



ミリーの場をつくっている実践共同体といえる。メンバーは週1回のファミリーに集まり、日常的に聞いている多言語の音源を活用して、ゲームをしたり、マネして言ってみたりと遊びながら言葉に慣れ親しんでいく。ファミリーで、他のメンバーと交流することで、言語の音の蓄積や発見が促進されている。

ファミリーの活動についてのカリキュラムはないが、これまでの活動の蓄積により、多くのファミリーで類似したプログラムが行われている。ただし、固定的なものではなく、その場がより良くなるよう、集まったメンバーで実践しながら、やり方は常に工夫され、変化していく。また、ファミリーにはレベルに応じたクラス分けがなく、新規参加者も長く活動をしているメンバーも一緒に同じ場で活動をすることになるため、新規参加者は、既存のメンバーの振る舞いを見て、マネしながら、徐々に参加の度合いを増し、ファミリーでされていることを理解し、実践している。

## ②ファミリーをベースとした会

ファミリーのメンバーが主に参加する会だが、主に夜の時間に開催されるファミリーの時間以外に行う会で、様々なテーマを持つ。子育て世代のお母さん、青少年など、世代区分を分けて開催する会もある。

メンバーとともに、多言語活動の実践で得た体験を言語化し会員外に向けて発表する「言葉の習得に関する講座」なども含まれる。テーマはファミリーと同じく「多言語の自然習得」がベースとなる。参加者はファミリーのメンバーが主体となるが、近隣のファミリーのメンバーも参加する場合も多いため、メンバー間の相互交流が起こる。相互交流を通して、通常ファミリーで体験したこととは違った視点が入り、メンバーにとって「多言語の自然習得」に関して新しい発見が得られる場ともなっている。

## ③地域フェロウミーティング

近隣の複数のファミリーを括った「地域<sup>(注)3</sup>」というブロックにおいて、地域のフェロウが一堂に集まり開催されるミーティングである。多言語活動の実践やファミリー運営、地域運営などの知識の共有や、活動の促進を図るために、月1回程度開催される。フェロウは個人事業主であり、ファミリー運営や、新メンバーを獲得しファミリーを拡大させていくことはフェロウ自身で考えることになる。本部と相談はできるが、ファミリーの場の活性化のため、他フェロウのファミリー運営に対しては常に関心を持っている。この場も、キャリアの長短にかかわらず、同じ場にフェロウが集まる。新人フェロウは、ベテランフェロウの話の聞いたり、相談したりしながら、カリキュラムやマニュアルのないファミリー運営について考える機会が得られる。ベテランフェロウもまた、新人フェロウの視点からの話に、新しい発見

をするなど、フェロウ間の相互交流により、フェロウ自身、また活動全体の知識の理解が促進されている。

#### ④地域をベースとした会

地域のメンバーやフェロウが集まる会である。日常のファミリーを越えて、複数のファミリーのメンバーやフェロウが集まり、多言語活動をベースにした、青少年の育成や、新人フェロウの育成、メンバー間の交流促進などのために開催される。メンバー間の交流による、新しい知見や、メンバー自身の体験の形式知化など、②と同じような実践共同体だが、地域ベースとなるため規模が大きくなる。

#### ⑤本部ワークショップ

本部主催のメンバー・フェロウが集まるワークショップで、事務局<sup>(注)4</sup>ごとに週1回程度開催される。内容はファミリーで行われている「多言語の自然習得活動」と同じであるが、各フェロウのファミリーでの工夫がシェアされる場ともなる。フェロウはこの場に参加することで、ファミリー運営や多言語実践活動について新しい知見を得、自身の活動やファミリー運営に活かしている。フェロウは自分のファミリーのメンバーをこのような場に積極的に連れてくる。フェロウはファミリーの場でメンバーがより楽しく積極的に活動に参加できるように、常に心掛けている。フェロウとメンバーのみの関係や、自身が通うファミリーの活動だけでは、それが日常的な風景になってしまい、理解の促進が進まない場合が多いからである。ワークショップの場で、他のファミリーや地域で同じ活動をしている多世代のメンバーとの交流を促し、他のメンバーと情報を共有することで、メンバーは既存の枠組みを壊し、新しい発見をし、活動への参加が促進される。また、常にメンバーにもオープンにされており、メンバーがフェロウになろうという意識を目覚めさせる機会ともなっている。

#### ⑥本部フェロウミーティング

本部が主催する、主にフェロウが集まるミーティングで、月1回開催される。ファミリー運営、多言語活動の実践にまつわる取り組みのシェアや本部方針の話などがされる。事務局ごとに開催され、その事務局管轄地域のフェロウが集まる。本部ワークショップと異なる点は、多言語活動の実践に関する知識共有だけでなく、ファミリー運営にかかわる知識共有と促進である。③の地域フェロウミーティングと同じく、フェロウ間の情報の共有が行われるのと、本部からの活動方針などを全体で共有する場となる。ここで得た情報をフェロウは自分のファミリーに持ち帰り、より豊かな場になるよう活かしていくのである。様々な地域からフェロウが集まる場となるため、フェロウ間の交流の場ともなっている。

⑦フェロウを主体とした「多言語活動」をテーマにした会

フェロウが主体となり、新人育成や、フェロウ育成、ファミリー運営研究、理念浸透促進をテーマにした会が不定期で開催される。地域を超えた交流促進のため本部で開催する。

⑧「国際交流」をテーマにした会

国際交流プログラムをテーマにした会である。交流参加者メンバーの準備をテーマにした会や、引率するフェロウがプログラム運営や準備を通して青少年の育成について考える会などがある。ここでも、国際交流に参加するメンバーが、各ファミリー、地域を越えて集まるため、メンバーの相互交流が図られる。また、フェロウにとっては、交流に参加する全国のフェロウと相互交流するチャンスとなり、事務局の管轄を越えた、情報共有の場となっている。

⑨「研究活動」をテーマにした会

「ことば」をテーマにした講座や、多言語活動についての研究発表、大学と連携した共同研究などが不定期で開催<sup>(注)5</sup>される。メンバーやフェロウが、実践という形で直接関わることは少ないが、研究活動をテーマにした話を聞くことで、活動理念を含め、活動に対する理解が深まるきっかけとなる。フェロウによっては、こうした研究活動をテーマにした会を受け、メンバー同士が意見を交換したり、研究活動に関する知識を深める会などのイベントをファミリーや地域で開催し、さらなる理解の促進に努めている。

次項では、以上の9つの実践共同体を、前述の中西〔2015〕の類型に当てはめて整理する。前述のとおり、中西〔2015〕は、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・勉強型・複合型）の2次元により6類型に分類している。このうち「越境型」の「越境」の概念について中西は「組織の内外」の視点でとらえている。だが、Wenger, McDermott and Snyder〔2002〕によれば、実践共同体は社内存在するものから企業の境界をまたぐものまであり、必ずしも組織を越えるものとは特定していない。本稿における対象事例の実践共同体は、組織という点ではすべて内部にあたるものである。しかし、実践が行われている場所や規模は明らかに違っているものもあるため、中西〔2015〕の境界区分による分類は可能であると判断した。

#### 4. 2 調査対象事例の実践共同体の分類

前項を踏まえ、中西〔2015〕の類型に、対象組織の実践共同体を当てはめ、図表4-1、図表4-2を作成した。図表4-1は、対象組織の実践共同体を中西〔2015〕の類型に対応させたものを示したものであり、図表4-2は対象組織の実践共同体を中西〔2015〕の分類枠組みで整理した

ものを示したものである。

図表4-1 事例組織の実践共同体と中西〔2015〕の分類との対応

名称	会の主な目的	内部型	越境型	協働型	勉強会型	複合型
①ファミリー	理念の理解と体现	○	×	○	×	×
②ファミリーをベースとした会	体験の言語化	○	△	○	×	×
③地域フェロウミーティング	情報共有、理解促進	○	×	×	○	×
④地域をベースとした会	体験の言語化	○	△	○	×	×
⑥本部ワークショップ	理念の理解と体现、相互交流による気づき	×	○	○	×	×
⑥本部フェロウミーティング	知識・情報共有、相互交流による気づき	×	○	×	○	×
⑦フェロウを主体とした「多言語活動」をテーマにした会	知識・情報共有と理解促進、相互交流による気づき	×	○	×	○	×
⑧「国際交流」をテーマにした会	知識共有と理解促進、相互交流による気づき	×	○	×	○	×
⑨「研究活動」をテーマにした会	知識共有、理解促進、相互交流による気づき	×	○	×	○	×

※○は中西〔2015〕の分類に対応、×は不对応、△はどちらにも対応可能なものである。例えば、「①ファミリー」については、ある程度固定されたメンバーが集まるので内部型は○とし、越境型は×とし、集まったメンバーで協働して多言語の実践活動が行われているので、協働型を○と評価した。また、「②ファミリーをベースとした会」は、ファミリーという単位を逸脱していないので内部型は○とした。だが、他のファミリーからのメンバー参加もあり、越境型とも捉えることができるので越境型を△と評価した。

出所：筆者作成

図表4-2 事例組織の実践共同体の中西〔2015〕の分類枠組みによる整理

		協働次元に基づく区分		
		協働型	勉強会型	複合型
境界次元に基づく区分	組織内部型	①ファミリー ②ファミリーをベースとした会 ④地域をベースとした会	③地域フェロウミーティング	
	越境型	⑤本部ワークショップ	⑥本部フェロウミーティング ⑦フェロウを主体とした「多言語活動」をテーマにした会 ⑧「国際交流」をテーマにした会 ⑨「研究活動」をテーマにした会	

出所：中西〔2015〕, p.85を参考に筆者作成

図表4-2の整理から、調査対象組織で確認された9つの実践共同体を、中西〔2015〕の枠組みで整理すると、内部・協働型実践共同体が3つ（①②④）、内部・勉強型が1つ（③）、越境・協働型が1つ（⑤）、越境・勉強会型が4つ（⑥⑦⑧⑨）存在することが確認された。また、内部・複合型および越境・複合型の実践共同体は本事例では確認されなかった。

中西〔2015〕は、協働型の実践共同体は暗黙知の移転共有に有効で、勉強会型は幅広い情報共有に有効であり、越境型はイノベーションの促進に適していると述べている。

対象組織においては、協働型は4つ（①②④⑤）あり、図表4-1で表記したとおり、「理念の理解と体現」「体験の言語化」を目的に運営されている。いずれも、活動の知識や、自身の多言語活動体験の言語化されていない部分、つまり暗黙知の部分の移転共有を目的としており、先行研究と同じ結果になった。

勉強会型に分類された③⑥⑦⑧⑨の5つは、活動の知識や運営方法などの「知識・情報共有」が運営の目的とされており、こちらも先行研究と同じ結果となった。

一方、越境型に分類された⑤⑥⑦⑧⑨の5つは、中西〔2015〕が述べているようなイノベーションの促進を目的にしたものではなかった。だが、いずれの会も「相互交流による気づき」を目的としているという共通点があった。これは、越境したことにより、それまで出会ったことのない人との交流が可能になり、自分が持っていなかった知識や視点などに気づくということの意味していると考えられる。

#### 4.3 越境度と参加深度

本稿で分析枠組みとして取り上げた中西〔2015〕の分類は、様々な組織の実践共同体の事例をもとに考えられている。よって分類されている実践共同体の事例はそれぞれ別組織のものであり、それぞれ違った構築がなされているものを比較したものである。一方、今回の対象組織はLEX/Hippoという一組織内の実践共同体の存在について分析しており、中には越境度合いを明確に区切ることが難しいものもあった。例えば、中西〔2015〕の分類枠組みでは組織内部・協働型に入る②や④の実践共同体でも、越境と捉えてよいものもあった。

そこで、本稿で取り上げた事例組織における実践共同体をよりの確に分類するため、中西〔2015〕の分類とは一部異なる軸を設定し、新たな分析枠組みを検討した。

まず、中西〔2015〕では、組織内部型・越境型と実践共同体を明確に区分しているが、両者を明確に区分するのではなく、内部型と越境型を両端とする「越境度」という軸を設定し、実践共同体をより柔軟に布置できるような工夫を行った。

次に、本事例において、メンバー・フェロウという構成員がおり、実践共同体によって参加する成員の構成比に違いが見られたことに着目し、「参加深度」という軸を新たに設定した。そして、この「越境度」と「参加深度」の2軸上に実践共同体を布置することを検討した。



このうち、「参加深度」という軸を設定した理由は以下の通りである。

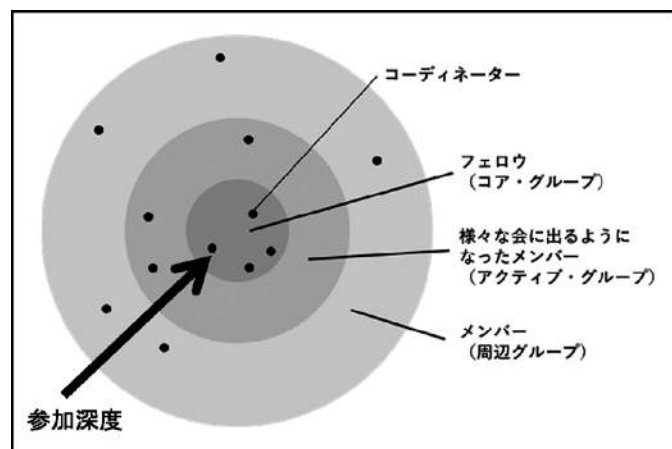
当会を構成する主要構成員のうち、フェロウは活動理念をもとにファミリーを運営するという役割を持ち、活動を実践していくという面で、組織内では中心的な存在である。そのため、フェロウ自身もファミリー運営を良くするため、常に新しい情報を求めているので必然的に、多くの会に参加することになる。一方、メンバーは、多くの場合、生活圏のファミリーやその地域（地元）の会への参加が多くなり、地域を越えて開催される⑤⑦⑨の会などへの参加率は低くなる。⑧の場合は、対象が交流参加者にしぼられるため、全体から見ると一部のメンバーのみが参加する会となる。また、メンバーは何も働きかけをしなければ、様々な会にでることは少ない。フェロウの声掛けにより、徐々に様々な会に参加していくことが多く、その過程でフェロウの役割に気づき、フェロウへの興味を持つようになる傾向がある。

Wenger, McDermott and Snyder [202] によれば、実践共同体の参加レベルには、実践共同体の中心的存在の「コア・グループ」への参加と、次のレベルの「アクティブ・グループ」への参加、実践共同体のほとんどの部分を占める「周辺グループ」への参加の3つの参加レベルがあるとされている。

対象組織においても、コア・グループがフェロウに対応し、周辺グループが地元のファミリーで参加している大半のメンバーにあたり、アクティブ・グループは、フェロウの声掛けにより様々な会に参加するようになったメンバー（フェロウ候補ともいえる）と考えることができるなど、同じような構成になっていると考えられる。

このように、対象組織の構成員は、ファミリーのみに参加するメンバーや、徐々に様々な会に参加するようになったメンバー、そして様々な会に参加するフェロウと、参加レベル（参加度合い）が違っている。したがって、こうした参加レベル（度合い）を活動へのかかわりの深さと考え、新たに「参加深度」という軸を設定した。（図表4-3）

図表4-3 LEX/Hippo の構成員の参加度合い

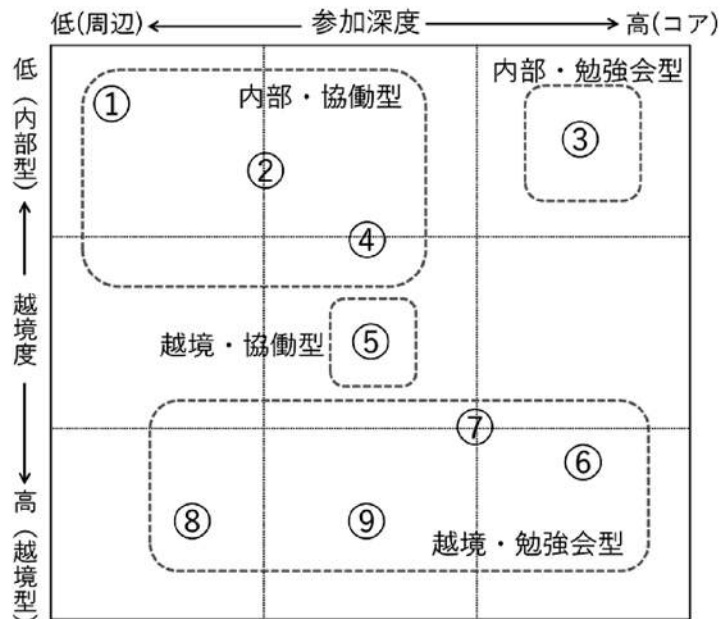


出所：Wenger, McDermott and Snyder [2002]  
邦訳 p.100を参考に筆者改定

以上から、本事例における実践共同体を、内部型・越境型を軸にした「越境度（縦軸）」と「参加深度（横軸）」の2軸でプロットしてみると、図表4-4のようになった。なお、図表内の点線枠は中西〔2015〕の分類枠である。図表内において、中西〔2015〕の分類枠の内部・協働型に分類された事例組織の実践共同体は、図表の左上に配置された。内部・勉強型は右上に配置され、越境・協働型は図表のほぼ真ん中に配置された。越境・勉強会型においては、図表の下方に参加深度の軸の幅全体を広く横にとる形で配置された。

このプロットによると、中西〔2015〕の分類では、内部・協働型、越境・勉強型などと区分けされた実践共同体も、越境度や参加深度という新たな軸で分布させてみると、実践共同体の特徴に応じて、細やかな配置の違いが表現できるとことがわかった。

図表4-4 越境度と参加深度による実践共同体の分類



出所：筆者作成

松本〔2015〕は、多数の実践共同体が集まり構築される重層的構造は、全国と地方という関係のような、複数の実践共同体を包摂する機能と、熟達度に応じた重層性を持つと述べている。対象事例においても、「個別のファミリー<地域<事務局（本部）<全国」と、包摂されるような実践共同体が存在している。これを、図表4-4の分類枠に当てはめると、越境度が

低い位置には個別のファミリーが配置され、地域、事務局、全国と包摂されるごとに越境度が高くなるように実践共同体が配置されていることがわかった。本事例においても、実践共同体の重層的構造が構築されている可能性があることが確認された。

また、重層的構造により、多重成員性が構築される。それにより松本〔2013b〕の述べる複眼的学習とそれに伴うループ学習が促進され、知識の共有や、新しい視点の発見などが起こる可能性も指摘できる。さらに、事例組織では、越境度と参加深度の2軸上の様々なレベルに実践共同体が配置されていることから、事例組織の構成員が、自身の参加レベルに応じて様々な実践共同体に参加することができるようなつくりになっており、参加メンバーが様々なレベルの実践共同体に参加していくことで、ゆくゆくはフェロウになっていくような道筋がつくられていると考えることもできる。

## 5. 本論文の結論とインプリケーション

### 5.1 結論

以上を、整理し、結論として以下4点を指摘する。

1. LEX/Hippo は、中西〔2015〕の実践共同体の類型のうち、内部・協働型、越境・協働型、内部・勉強会型、越境・勉強型の実践共同体を持つ。
2. LEX/Hippo の実践共同体は、越境度（内部型・越境型）と参加深度（参加レベル・度合い）の2軸で表現することができ、9つの実践共同体が分散して配置されている。
3. LEX/Hippo の成員は、自身の活動への参加深度の度合いによって、参加する実践共同体を変えている可能性がある。
4. LEX/Hippo では、多重成員性が構築されるようなさまざまな実践共同体が存在していることで、メンバーがフェロウになるプロセスがつくられている可能性が考えられる。

### 5.2 理論的インプリケーション

事例組織の実践共同体は、中西〔2015〕の類型に分類が可能であったが、事例組織内に存在する様々な実践共同体の特徴を分類しつくせない部分もあり、課題が残った。そこで本稿では、「越境度」に加え、新たに成員の参加程度を表す「参加深度」の2軸を使った枠組みを提示した。この枠組みの提示は先行研究にないものであり、本稿の貢献の一つと言える。

### 5.3 実践的インプリケーション

知識創造や学習が促される場である「実践共同体」を、効果が出るように組織内でどのように構築・運営していくのかは、企業の課題と言える。

様々なコミュニティをつくったとしても、その種類が偏っていたら、効果的な知識創造活

動は営まれないだろう。本稿で提示したような、実践共同体を、「越境度」と「参加深度」の2軸で分類する枠組みを活用することで、組織内の実践共同体の種類や分布状況を確認することもでき、組織マネジメントにおいて有用なツールとなりうる可能性がある。

## 6. 本研究の課題と限界

本研究は、LEX/Hippo という一教育サービス組織を対象とし、得られた結論は仮説に留まり、知見の一般化には慎重になる必要がある。また、他の教育サービス組織との比較検証も望まれる。また今回の事例組織に存在する実践共同体の効果や、運用の取り組みのポイントなどの検証も望まれる。

今後の課題としては、複数存在する実践共同体の多重所属の効果検証や、実践共同体を運用していく上でのコーディネーターの役割、また、実践共同体を持続的に発展していくための運用方法の検証などもあげられる。こうした事例検証を蓄積し、実践共同体を長く持続させるための介入の在り方を検討することも今後の課題と考える。

(注) 1 Virtual Hollywood® は、富士ゼロックス株式会社の登録商標である。

(注) 2 富士ゼロックス社のニュース一覧「バーチャルハリウッド協議会設立」を参照した。  
[http://www.fujixerox.co.jp/company/news/release/2006/0706\\_vt\\_hlwd.html](http://www.fujixerox.co.jp/company/news/release/2006/0706_vt_hlwd.html) (閲覧日：2017.11.12)

(注) 3 主に行政区分で分けられている。ファミリー数の多少により、市区町村から複数県にまたがるものまで存在する。

(注) 4 LEX/Hippo の理事会で決定された活動計画を実行する運営本部。東日本本部、中部事務所、関西事務所、西日本事務所がある。

(注) 5 生物、物理、アート、コミュニケーション、音楽など、様々な分野の研究者を招いての講座や、東京大学、MIT など外部団体との共同研究をテーマにしたシンポジウムなどがある。

### 【参考文献】

荒木淳子：企業で働く個人の「キャリア確立」を促す学習環境に関する研究－実践共同体への参加に着目して－、日本教育工学会論文誌、Vol.31No.1, 2007, pp.15-17.

荒木淳子：企業で働く個人のキャリアの確立を促す実践共同体のあり方に関する質的研究、日本教育工学会論文誌、Vol.33No.2, 2009, pp.131-142.

石山恒貴：実践共同体のブローカーによる、企業外の実践の企業内への還流プロセス、経営行動科学、Vol.26No.2, 2013, pp.115-132.

- 石山恒貴：企業内外実践共同体に同時に参加するナレッジ・ブローカー（知識の仲介者）概念の検討、経営行動科学、Vol.29No.1, 2016, pp.17-33.
- 中西善信：熟達化における副次的実践コミュニティの意義－航空分野における技術会合参加を通じた学習－、経営行動科学、Vol.26No.1, 2013, pp.31-44.
- 中西善信：実践共同体の次元と類型化、日本労働学会誌、Vol.16No.1, 2015, pp.60-73.
- 平出美栄子：実践コミュニティ概念の検討－経営。マーケティングへの適用のために－、経済科学論究、第12号, 2015, pp.53-65.
- 松本雄一：教育サービス会社の人材育成と実践共同体の構築、経営行動科学学会年次大会：発表論文、2011a, pp.442-447.
- 松本雄一：教育事業会社における実践共同体の形成と相互作用、日本認知科学会第28回大会：発表論文集、2011b, pp.591-600.
- 松本雄一：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－、商学論究、第60巻第1,2号, 2012, pp.163-202.
- 松本雄一：実践共同体の概念的検討、経営行動科学学会年次大会：発表論文集、2013a, pp.121-126.
- 松本雄一：実践共同体における学習と熟達化、日本労働研究雑誌、Vol.55No.10, 2013b, pp.15-26.
- 松本雄一：活動理論・拡張的学習論と実践共同体、商学論究、Vo.61No.4, 2014, pp.253-281.
- 松本雄一：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、Vo.49No.1, 2015, pp.53-65.
- 松本雄一：実践共同体構築を扱った先行研究の検討、商学論究、Vo.65No.1, 2017, pp.1-80.
- Lave, J. and Wenger, E. : Situated Cognition: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge University Press, 1991. (佐伯胖訳：状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加, 産業図書, 1993).
- Wenger, E. : Communities of practice: learning, meaning, and identity, Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. M. : Cultivating Communities of Practice, Harvard Business School Press, 2002. (野村恭彦監修：コミュニティ・オブ・プラクティス ナレッジ社会の新たな知識形態の実践, 翔泳社, 2002).
- Yin, R. K. : Case study research(2nd ed.), Sage Publication, 1994. (近藤公彦訳：新装版 ケース・スタディの方法 (第2版), 千倉書房, 1996).