

入社初期段階での社内実践共同体への参加がもたらす効果に関する研究
－日本無線株式会社における社内実践共同体への入社初期段階社員の参加と
そこでの実践過程を事例として－

Research on the utility of employees' participation in an internal community of practice soon after joining the company.
－ Cases of employees' participation soon after joining the company in the practice course at JRC Co., Ltd. －

岩元 宏輔¹

Kosuke Iwamoto

齊藤 弘通

Hiromichi Saito

Abstract

This study is a case study that detailing the specifics of the utility of employee participation in an internal community of practice soon after joining the company. Based on the “Limit 100” project implemented as a Human Resource Development measure at JRC Co., Ltd., the “Joshi Limit 100” project was developed. This project, consisting of five female employees that had been employed for 1–3 years of their employment at the commencement of the study, was used as the basis of our case study, in which we conducted exploratory research through interviews.

1. 問題意識および本研究の目的

多くの企業にとって、人材育成は常に重要な経営課題の1つであり、近年その重要度はさらに高まっている。さらには労働人口減少などの社会的背景や就業観の多様化などの影響により、企業にとって新入社員や若手社員といった入社初期段階の社員をいかにして育成するかは喫緊の課題であると言える。株式会社リクルートマネジメントソリューションズ〔2018〕が行った「人事担当マネージャー208名への意識調査」でも、現在の人材マネジメント課題として最も多く挙げたのが「新人・若手社員の戦力化（67.3%）」である。

2019年9月13日 受理

産業能率大学大学院経営管理コース2018年度修了生。学校法人産業能率大学総合研究所 経営管理研究所 技術経営&コミュニケーション研究センター 主任研究員。

多くの企業の入社初期段階の社員の人材育成は OJT (On the Job Training) とそれを補完する Off-JT (Off the Job Training) によって担われているのが現状であろう。しかし、このような日本企業の伝統的な人材育成施策が形骸化している。中原 [2012] は、OJT を中心とした職場における人材育成が機能不全の状態にあると指摘している。

こうした「OJT」と「Off-JT」といった企業の人材育成施策における伝統的な枠組みを見直した「企業の人材育成施策活動を総称するもの」として、ワークプレイスラーニング研究が進められるようになった [中原・荒木2006]。荒木 [2008] は、ワークプレイスラーニング研究が依拠する学習観として、経験学習モデルと批判的学習モデルを「経験による内省学習観」とし、正統的周辺参加モデルを「参加学習観」という2つに区分している。

「参加学習観」とは、社会活動への参加そのものを学習と捉える立場の学習観であり、その参加を深めていく共同体が実践共同体 (communities of practice) である。しかし、この実践共同体は知識創造の分野で注目されているが、荒木 [2009] によると、「企業において実践共同体をどのようにデザインするかに関する実証的研究は少ない」と指摘しており、また、松本 [2013] も「組織における学習や熟達化に対して、多大な理論的・実践的示唆をもたらす可能性を持っているが、その研究蓄積はあまり進んでいない」と指摘している。

このような背景を踏まえ、本研究では OJT や研修に変わる、もしくはそれらを補完する人材育成施策としての実践共同体の実践可能性を探ることを目的とする。中でも、企業が特に注力すべき育成対象期間である「入社初期段階」における実践共同体の参加の実態を質的調査によって詳らかにし、その個人への効果について、日本無線株式会社における人材育成施策「Limit100」の社内実践共同体「女子 Limit100」の活動の事例をもとに分析、考察する。

2. 先行研究のレビューと研究課題

2.1 実践共同体に関する研究

2.1.1 実践共同体の概念についての研究

実践共同体の概念について、Wenger, McDermott & Snyder [2002] 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」としているが、その概念定義については様々な議論がなされている。松本 [2013] では実践共同体の主要な研究は、Lave & Wenger [1991]、Brown & Duguid [1991]、Wenger [1998]、Wenger, McDermott & Snyder [2002] の4研究であるとし、それぞれの概念を整理している。柴田 [2014] は Wenger [1998]、Wenger, McDermott & Snyder [2002] などの研究については後期実践共同体論として、Lave & Wenger (1991) の提示した実践共同体論とは区別すべきだとしている。しかし、松本 [2013] は Wenger, McDermott & Snyder [2002] が考える実践共同体は実践共同体と呼べないのかということに対して「否であろう」として

いる。詳細検討の上、「既存研究とは大きく立場を異にする部分はあるものの、既存研究との整合性をしっかりふまえている部分がある」とし、「特に組織論の立場から考えれば、なんらかの目的のために実践共同体を作る、あるいはそれを含んだ組織構造を考えるというのは、理にかなった施策である」と主張している。

2. 1. 2 実践共同体の発展段階についての研究

Wenger, McDermott & Snyder [2002] では、実践共同体がいかにして持続的に発展していくものであるかについて、「潜在 (potential)」「結託 (coalescing)」「成熟 (maturing)」「維持・向上 (stewardship)」「変容 (transformation)」の5段階に分けて説明している。それぞれの発展段階に発生する問題や課題を一つ一つ解決していくことで、実践共同体は発展していくとし、段階ごとに直面する問題と、発展を促すために取るべき行動を明らかにしている。

「潜在」段階においては、主要な課題として「メンバーの間に十分な共通点を見出すこと」としている。実践共同体を立ち上げる初期段階の時点で、いかにしてメンバーの一体感を醸成し、ともに取り組んでいく意義を理解させることができるかどうかという点が重要であるとしている。

「結託」段階においては、主要な課題として「コミュニティが一つになるために必要な活力を生み出すこと」としている。「この時期に、メンバー間の結びつきや信頼を築き、共通の関心や必要性に対する認識を高められるような活動を行うことが、特に重要である」としている。立ち上げて間もない時期のうちに、メンバー同士の関係性を深めながら、この実践共同体活動に参加することは価値あることであると実感できるような取り組みを実行していくことが必要である。

「成熟」段階においては、主要な課題として「コミュニティの焦点、役割および境界をはっきりさせること」としている。この段階ではコミュニティの存在価値が示されより広く認知されることにより、急激な成長や拡大が起こる可能性があり、また結託時の反動からコミュニティの活力が一気に落ち込む可能性もある。ここでは「関係や刺激や信頼を失わないようにする方法を学び、また実践を体系化しつつも助け合うための相互交流を維持することができれば、集中と成長との間のせめぎあいを解決することができる」としている。

「維持・向上」段階においては、主要な課題として「いかにして勢いを持続させるか」としている。「コミュニティの新鮮味や活気を維持するためには、あらゆる成熟した生き物の場合と同じで、コミュニティに精力を傾け、気配りをしてやらねばならない」としている。この段階になると、既存のメンバーは自分たちの活動やコミュニティに対して「所有者意識 (オーナーシップ)」を強く持つようになりがちである。いかに所有者意識と、コミュニティの発展のために「新しい人々とアイデアに対する開放性 (オープンネス)」との適切なバランスを

保つかが重要である。また、組織における影響力を高めることも重要であるとしている。

「変容」段階においては、所有者意識と開放性の狭間で揺らぎ続ける中、「コミュニティの劇的な変容や突然の死」を迎えることが起こりうる。変容の形態としては「衰弱する」「社交クラブとなる」「分裂や合併」「制度化」などが挙げられる。また、上層部の意向やコミュニティ内部の派閥問題、主要メンバーの脱退などを原因にコミュニティの寿命が尽きる前に活動が終焉を迎えることもある。

以上のことから、実践共同体は活動が持続・継続するにつれて、その形態は進化していくものであり、発展段階に応じた課題の解決や運営を行っていくことが重要であることが示されている。

実践共同体の発展段階に関する事例研究としては、松本〔2010〕による陶磁器産地の実践共同体研究が挙げられる。そこでは長期に継続してきた実践共同体の事例から、「役目を終えた実践共同体は、最後の変容（transformation）段階において衰弱・消滅したり、社交クラブ化したり、別個の共同体に分裂したり、他の共同体と合併したり、あるいは企業に取り込まれたりするとされている」が、本事例においては、「目的を柔軟に変化させながら、組織を継続し続け、長期的に技能学習の役割を担ってきた」として、実践共同体の発展段階に応じた効果的な取り組みによって、活動の継続・維持につながった事例を示している。

2. 1. 3 実践共同体の効果・成果についての研究

では、実践共同体における実践にはどのような効果・成果があるのだろうか。様々な研究から、実践共同体は多様な効果・成果をもたらすことが確認されている。松本〔2017〕では、実践共同体のもたらす成果についての研究について整理をし、「知識・情報の共有・創造」、「職場・組織の学習促進」「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」「競争力向上、戦略策定・実践」「キャリア」「組織的成果」「その他」としている。「知識・情報の共有・創造」については、「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」おり、「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」としている。「キャリア」については、「実践共同体での実践から、個人のキャリア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」としている。また松本〔2013〕は、実践共同体が果たすことができる役割として「個人学習・熟達化」を挙げている。

2. 2 研究課題

実践共同体に関する研究については、現状、概念に関する研究や、成果・効果に関する研究、

運用に関する研究など、様々なテーマでの研究が存在する。その一方で、松本〔2013〕は「経営学においては主に Brown and Duguid〔1991〕の主張に基づき、イノベーション研究において取り扱われてきたが、個人の学習に対する実践共同体研究は不足しているといわざるを得ない」と指摘している。個人の学習も実践共同体の参加による効果の一つと捉えられるが、実践共同体における成果・効果や運営についての実態を詳らかにした研究はまだ数少ない。ましてや実践共同体の発展段階（潜在、結託、成熟、維持・向上、変容）に応じた個人への効果についての実態を詳らかにした研究は見当たらない。

以上を踏まえ、企業の人材育成施策の実例を取り上げ、入社初期段階の社員の社内実践共同体への参加に関する事例研究を行う。本研究のサーチクエスションは「入社初期段階での社内実践共同体への参加がもたらす個人への効果は何か？」ということである。なお、本研究において「入社初期段階」とは新卒入社者の入社1年目から5年目までの期間を指すこととする。調査対象とする人材育成施策は日本無線株式会社の「Limit100」であり、その中でも入社初期段階の社員のみで構成された「女子 Limit100」という社内実践共同体を取り上げる。本活動の詳細については後述するが、「女性活躍推進」という共通するテーマに対して関心や熱意を持ったメンバーが集まり、定期的な会合やイベントの企画・運営など様々な実践に取り組んでいるコミュニティである。これは Wenger, McDermott & Snyder〔2002〕が実践共同体の構成要素として挙げている、領域（domain）、共同体（community）、実践（practice）の3つを満たしていると言える。そのため、「女子 Limit100」を実践共同体の事例として取り上げることは妥当であると言える。

3. 調査概要

3.1 調査対象組織

調査対象組織である日本無線株式会社は創業100年を越える無線通信機器・情報機器メーカーである。「英知と創造力により、優れた価値を提供し、豊かな社会の実現に貢献する」という経営理念のもと、高い技術力を誇り、日本初の気象レーダーの完成や、世界初のカーナビ向け車載用GPS受信機を開発するなど、数々の日本初、世界初の技術や製品を生み出してきた。海上通信や防災、交通、環境、医療領域など、幅広く社会に貢献している企業である。

3.2 調査対象施策

本研究の調査対象となった施策「Limit100」は、当社の「ひとづくり改革」の一環として行われたものである。「ひとづくり改革」は新しい日本無線グループの成長戦略を推進する「変革をおそれない」「自ら考え動く人財」の育成を目的とし、「ひとづくり改革」を推進するグループ横断的な活動として、2015年4月に「ひとづくりプロジェクト」が立ち上げられた。

「Limit100」とは、「思い」を「行動」に移す活動の場であるとし、熱意をもって取り組みたいテーマ及びテーマに共感するメンバーを全社から募り、期間100日、1回の会合時間を100分の制限の中で活動する。活動に際して、各チームに最低1名のファシリテーターがつき、会合の進行支援や活動のサポートを行う。立ち上げ当初は主に社外のコンサルタントが外部ファシリテーターとして支援していたが、現在はひとつくりプロジェクトメンバーがファシリテーターを務めている。100日間の期間終了後、成果発表会が実施され、ひとつくりプロジェクトメンバーやテーマに関連する部門の関係者や責任者、役員などに対してプレゼンテーションおよび質疑応答を行う。成果発表会でのパフォーマンスをふまえ、了承が得られれば、希望するチームはさらにもう1ターム（100日）活動を継続できるという仕組みになっている。1ターム目を「リミット1」、2ターム目を「リミット2」、3ターム目を「リミット3」と呼んでおり、了承が得られる限り、期間に制限はない。Limit100の活動を通じて、①積極性・自発性を養い自ら考え行動する意識を持つ、②自身の成長につながる新たな発見や気づきを得る、③会社・部門横断的な人脈の拡大、④メンバー全員の対話力の向上・コミュニケーション能力の向上、⑤テーマに対する成果創出をねらいとしている。

3.3 調査対象者

本研究では「女性活躍推進」をテーマにした入社1～3年目の女性社員5名からスタートした「女子 Limit100（通称女子リミ）」を調査対象とする。「女子 Limit100」を選定した理由は、「4ターム」というこれまで Limit100 活動に取り組んだ全てのチームの中で、現状最も長く活動を継続したチームであることと、彼女たちの取り組みが組織的に評価され、4ターム終了後、ひとつくりプロジェクトの活動の一環としてではなく、人事の公式行事の一環として活動できることとなったことが挙げられる。（2018年11月には、第2回「しゃべり場」を開催し、好評を博している。）すなわち企業における社内実践共同体活動の成功例として調査する価値が高い事例であると考え、選定した。「女子 Limit100」の活動概要は表1のとおりである。

表1 「女子 Limit100」活動概要

ターム	実施期間	キーイベント
リミット1	2016.2.12～2016.5.21	・オリエンテーション(キックオフ)実施 ・女子学生限定採用セミナー実施(東京2回) ・成果発表会
リミット2	2016.6.29～2016.10.5	・他社の女性活躍推進の取り組み視察 ・若手女性社員インタビュー実施(入社1～4年目の全女性社員) ・成果発表会
リミット3	2016.12.19～2017.3.30	・経営方針会議にて発表 ・女子学生限定採用セミナー実施(東京1回、大阪1回) ・成果発表会
リミット4	2017.10.30～2018.2.10	・第1回しゃべり場(グループ3社合同若手女性社員交流イベント)開催 ・成果発表会

出所：筆者作成

インタビュー対象者は「女子 Limit100」の参加メンバー5名（A氏、B氏、C氏、D氏、E氏）である。活動全体を時系列でタームごとに（30分～1時間前後ずつ）振り返るインタビューを実施した。調査対象者およびインタビュー概要は表2のとおりである。

表2 調査対象者およびインタビュー概要一覧

調査対象者	性別	属性	職種	参加期間	参加期間中の入社年次	インタビュー日程	インタビュー時間※1分未満切り捨て
A氏	女性	女子Limit100メンバー	管理	リミット1～リミット4	入社1～3年目	2018年8月5日	3時間17分
						2018年9月6日	リミット1(1時間1分)、リミット2(43分)、リミット3(38分)、リミット4(55分)
B氏	女性	女子Limit100メンバー	技術	リミット1～リミット4	入社1～3年目	2018年8月16日	3時間6分
							リミット1(46分)、リミット2(41分)、リミット3(35分)、リミット4(1時間4分)
C氏	女性	女子Limit100メンバー	技術	リミット1～リミット4	入社2～4年目	2018年8月20日	1時間57分
							リミット1(29分)、リミット2(29分)、リミット3(24分)、リミット4(35分)
D氏	女性	女子Limit100メンバー	営業	リミット1～リミット3	入社3～5年目	2018年9月10日	1時間50分
							リミット1(40分)、リミット2(31分)、リミット3(39分)
E氏	女性	女子Limit100メンバー	技術	リミット4	入社2年目	2018年8月22日	49分
							リミット4(49分)

出所：筆者作成

主な質問事項は、①インタビュー対象者の属性②参加の動機・経緯③活動の状況④活動における学習や自身の変化・成長、学習の活用⑤事務局やファシリテーターの対応などである。インタビューは半構造化方式で行われたため、上記の質問事項以外にも関連した質問がなされた。なお、調査結果等の取扱いについては、インタビュー内容をインタビュー対象者の了解の下、ICレコーダーで録音し、文字化した。

4. 調査結果

4.1 分析枠組みの設定および分析方法

リサーチクエスションの検討に当たり、まずはインタビューデータの分析枠組みを設定した。今回のインタビューは、「女子 Limit100」の活動の1ターム（100日）ごとに行っている。先に述べたように、Wenger, McDermott & Snyder（2002）は、実践共同体がいかんして持続的に発展していくものであるかについて、「潜在（potential）」「結託（coalescing）」「成熟（maturing）」「維持・向上（stewardship）」「変容（transformation）」の5段階に分けて説明している。入社初期段階での社内実践共同体への参加がもたらす個人への効果を詳らかにするために、「女子 Limit100」の活動がどのように発生し、形成され、最終的に一つの社内プロジェクトから人事部門の管轄による公式な活動として変容していったのかについて、実践共同体の発展段階と各タームの活動内容とを照らし合わせて検証した。検証した結果は表3のとおりである。

表3 実践共同体の発展段階と「女子 Limit100」の活動との相関

実践共同体の発展段階	主要な課題	女子Limit100においてみられた活動	該当チーム
潜在	「メンバーの間に十分な共通点を見出すこと」 実践共同体を立ち上げる初期段階の時点で、いかにしてメンバーの一体感を醸成し、ともに取り組んでいく意義を理解させることができるかどうかという点が重要。	女子Limit100においてみられた活動 人事採用担当者として、信頼関係が築けているプロジェクト担当者F氏による意義の説明も含めた参加の誘いをきっかけに、参加意思表明をし、初回のオリエンテーションに参加。和やかな雰囲気の中で自己紹介からスタートし、それぞれが高い志や仕事への前向きな思いを持ちながら、職場に数少ない女性社員として業務に取り組んでいることを確認している。世代も近いこともあり、立場や境遇、目指す方向性など、メンバー間に十分な共通点を見出すことができた。	参加～リミット1
結託	「コミュニティが一つになるために必要な活力を生み出すこと」 メンバー間の結びつきや信頼を築き、共通の関心や必要性に対する認識を高められるような活動を行うことが、特に重要。	活動開始からまもなく、「女子学生限定採用セミナー」の企画が立ち上がり、発足から1カ月程度で実施。短期間で、ゼロから考え、運営。結果としても参加者の満足度の高いイベントを実現することができた。ともにゼロからイベントを作り上げ、成功した経験から、お互いの結びつきが一気に高まり、コミュニティが一つになるための活力を生み出すことができた。	リミット1
成熟	「コミュニティの焦点、役割および境界をはっきりさせること」 関係や刺激や信頼を失わないようにする方法を学び、また実践を体系化しつつも助け合うための相互交流を維持することが重要。	他社の取り組みの視察や、メンバー以外の若手女性社員へのインタビューを行ったことで、女子Limit100として、何を目的に、何を目指し、どのようなことに取り組んでいくべきかを、客観的視点もふまえて検討することができた。またインタビュー実施前に、メンバー同士でのインタビュー練習を行ったことで、相互理解が深まり、お互いの関係性がさらに良好になった。	リミット2
維持・向上	「いかにして勢いを持続させるか」 コミュニティの新鮮味や活力を維持するためには、あらゆる成熟した生き物の場合と同じで、コミュニティに精力を傾け、気配りをすることや、組織における影響力を高めることが重要。	経営方針会議での発表を実施したことで、経営層からの理解や支援を得ることができた。また2回目の女子学生限定採用セミナーの実施に当たり、開催地を東京と大阪の2拠点にしたり、プレゼンターを活動メンバー以外の若手女性社員に依頼。3回目の女子学生限定採用セミナーでも前年と異なるメンバーへのプレゼンター依頼や、若手社員交流イベント「第1回しゃべり場」の企画運営など、コミュニティの新鮮味や活力の維持につながるような新たな取り組みを行っていた。	リミット3 リミット4
変容	「衰弱」「社交クラブ化」「分裂や合併」「制度化」などといった形で「コミュニティの劇的な変容や突然の死」を迎えることが起こりうる。方向性を柔軟に定義し直したり、課題を解決し、新たな有用性を求めることが必要。	活動が組織から認められ、一つの社内プロジェクトから人事部門の管轄による公式な活動となる。女子Limit100としての活動を卒業し、次年度よりまさしく「制度化」された活動として変容を迎えることとなった。	リミット4

出所：Wenger, McDermott & Snyder〔2002〕を元に筆者作成

以上のことから、実践共同体の発展段階における「潜在」は「女子 Limit100」においては、「参加～リミット1」の期間を示す。「結託」は「リミット1」の期間を、「成熟」は「リミット2」の期間を、「維持・向上」は「リミット3」「リミット4」の期間を、「変容」は「リミット4」を示すと考えられる。

分析方法については修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチに基づいて行った〔木下2003〕。「女子 Limit100」の参加者5名のインタビューデータの中から、社内実践共同体への参加がもたらす個人への効果について述べられている言説を抽出し、類似する言説をまとめ、それらの言説が意味することを定義づけした上で、概念を生成した。分析は二段階で行い、第一段階の分析では入社初期段階の社内実践共同体への参加がもたらす個人への効果として26の概念が生成された。第二段階の分析では生成された26の概念を見直し、学習効果が1つの概念としてまとめられると判断された場合には、1つの概念に統合する作業を行い、抽出したデータの中でより適切な概念に移動させる必要があると思われる場合は調整を行った。また他の概念と比較し、相対的にデータの数が少なく、他の概念への統合もできなかったものは、最終的に概念としての完成度が低いと判断し、除外した。一方で再検討の結果、新たな概念の生成も行った。以上の分析過程を踏み、最終的に22の概念が生成された。

4.2 分析結果

4.1で述べた方法・手順による分析の結果、入社初期段階での社内実践共同体への参加が

もたらず個人への効果には表4のようなものがあることが確認された。

表4 入社初期段階での社内実践共同体への参加がもたらず個人への効果

カテゴリーグループ	カテゴリー	概念	定義
I: 参加～リミット1 潜在～結託	i: 肯定的感情の獲得	①新たなことができる脱ルーチンへの期待	現状の業務生活とは異なる機会が得られることに対する期待感のこと
		②有能・多様なメンバーとの協働への期待	選抜された有能なメンバーや、所属部署やバックグラウンドの異なるメンバーと共に活動ができることに対する期待感のこと
		③心理的安全性の実感による活動意欲の向上	自分らしく振舞うことが許容される環境であることを実感することで、活動意欲が高まること
		④新たな視点・メタ視点の獲得、視野の拡大	これまで自分が持っていなかった視点や自らのモノの見方を見直す視点を得たり、これまでよりも広い視野で物事を捉えるようになること
		⑤組織・仕事に対する自分の思いの再確認・原点復帰	組織や仕事に対する自分自身の思いや考え方について見つめ直したり、これまでの取り組みを振り返ることで、あらためて初心や原点を自覚すること
		⑥ゼロから作り上げたことへの達成感・自己効力感の獲得	ゼロから作り上げたイベントの成功体験によって達成感を得たり、自らのアイデアが採用されたり、自分自身の働きかけによって物事が動いていることを実感すること
		⑦社内の上位者と関わることや承認されることによるモチベーションの高揚	社内の上位者からの直接的な支援を受けながら活動できることや、好意的なフィードバック・承認などによって自尊心が高まり、モチベーションが高まること
II: リミット2 成熟	ii: 自己の相対化	⑧越境活動を通じた自組織に対する客観的視点の獲得	他社の取り組みに触れることで、自組織の考え方や風土などを異なる視点で客観的に見ることができると
		⑨越境活動を通じて獲得した知見を実践・応用しようとする意欲の湧き起こり	他社の取り組みに触れることで得られた知見を自分たちの活動にて実践したり、応用したりしようとする意欲が湧き起こること
		⑩共感体験による連帯感、「われわれ意識」の醸成	相手に共感する体験によってお互いのつながりを感じ、「私とあなた」という関係から「私たち」という関係に捉え直し、「われわれ意識」が醸成されること
		⑪対話による問題解決・合意形成・相互理解の重要性理解と実践	相手の意見に対して背景や意図を確認したうえで、互いに尊重しあいながら、方針や行動を定めていくことで問題を解決したり、合意形成をしたり、相互理解を深めていくことの重要性を理解し、実践すること
III: リミット3 維持・向上	iii: さらなる成長の スパイラル	⑫異なる価値観との対峙による問題の複雑性の認識	自分自身と異なる価値観の持ち主と出会い、向き合うことで、自分たちが取り組んでいる活動に潜む問題の複雑性に気づくこと
		⑬知識習得の重要性の理解および能動性の向上	体験だけでなく、知識から活動のヒントを得ることの重要性を理解し、自ら知識習得に向けた行動を取っていく意欲が高まること
		⑭挑戦的課題に取り組みることによる仕事基準の向上および自信の獲得	当事者が容易に達成できないような挑戦的な課題に取り組むことで、これまで自身が設定していた仕事における基準が高まったり、課題をクリアすることで自信を得ること
IV: リミット4 変容	iv: 視座の変容	⑮自分自身の現状認識およびキャリア展望の言語化	自らの取り組みや現状の成長度合いなどを見つめ直したり、今後のキャリアや組織における身の処し方などについて言語化する
		⑯チームワークの向上・発揮	複数のメンバーで物事に取り組み際、それぞれの強みや持ち味を発揮できるような役割分担を行い実践できること、チーム活動の創意工夫を行うこと
		⑰目的に応じた会合の環境づくりに対する意識の向上	余念の目的にふさわしい場づくりや環境づくりを行うことに対する意識が高まること
		⑱自分たちの活動の軌跡や意義・意味の再確認	これまでの自分たちが取り組んできたことや、その意義・意味をあらためて振り返り、見つめ直すこと
V: 活動全体を 通して	v: 知識・能力の向上、 行動変容、 モチベーション向 上	⑲新しい視点・メタ視点の獲得、視野の拡大	これまで自分が持っていなかった視点や自らのモノの見方を見直す視点を得たり、これまでよりも広い視野で物事を捉えるようになること
		⑳プレゼンテーションについての知識獲得および能力の向上	プレゼンテーションをより効果的に行うための知識の獲得と能力の向上
		㉑企画運営についての知識獲得および能力の向上	セミナーや社内イベントの企画段階から運営に至るまでの効果的な進め方についての知識の獲得と能力の向上
		㉒本業における行動変容	実践共同体活動で得られた知見や能力を、本業の中で実践・活用することで、これまでと異なる行動を取ること
		㉓職場以外の社内コミュニティを持つことによるモチベーションの向上	本来の所属部署とは異なる新たな居場所を持つことで、心身の充実に資与する心の拠りどころを得て、モチベーションが高まること

出所：筆者作成

カテゴリーグループとしては、活動の時系列および発展段階に沿って、「I：参加～リミット1／潜在～結託」「II：リミット2／成熟」「III：リミット3／維持・向上」「IV：リミット4／維持・向上、変容」「V：活動全体を通して」とした。さらに各概念をふまえ、段階ごとの個人の効果について検討した結果、「i：肯定的感情の獲得」「ii：自己の相対化」「iii：さらなる成長のスパイラル」「iv：視座の変容」「v：知識・能力の向上、行動変容、モチベーション向上」のカテゴリーに集約された。なお、すべての概念がすべての調査対象者に該当するものではない。調査対象者毎に抽出された概念については表5にて整理した。

表5 入社初期段階での社内実践共同体への参加がもたらす個人への効果（調査対象者別）

カテゴリーグループ	カテゴリー	調査対象者 概念	A氏	B氏	C氏	D氏	E氏
I: 参加～リミット1 潜在～結託	i: 肯定的感情の獲得	①新たなことができる脱ルーチンへの期待	○	○	○	○	—
		②有能・多様なメンバーとの協働への期待	○	○	○	○	—
		③心理的安全性の実感による活動意欲の向上	○	○	○	○	—
		④新たな視点・メタ視点の獲得、視野の拡大	○	○	○	○	—
		⑤組織・仕事に対する自分の思いの再確認・原点回帰	○	○	○	○	—
		⑥ゼロから作り上げたことへの達成感・自己効力感の獲得	○	○	○	○	—
		⑦社内の上位者と関わることや承認されることによるモチベーションの高揚	○	○	○	○	—
II: リミット2 成熟	ii: 自己の相対化	⑧越境活動を通じた自組織に対する客観的視点の獲得	○	○	○	○	—
		⑨越境活動を通じて獲得した知見を実践・応用しようとする意欲の沸き起こり	○	○	○	○	—
		⑩共感体験による連帯感、「われわれ意識」の醸成	○	○	○	○	—
		⑪対話による問題解決・合意形成・相互理解の重要性理解と実践	○	○	○	○	—
III: リミット3 維持・向上	iii: さらなる成長の スパイラル	⑫異なる価値観との対峙による問題の複雑性の認識	○	○	○	○	—
		⑬知識習得の重要性の理解および能動性の向上	○	○	○	○	—
		⑭挑戦的課題に取り組むことによる仕事基準の向上および自信の獲得	○	○	○	○	—
IV: リミット4 変容	iv: 視座の変容	⑮自分自身の現状認識およびキャリア展望の言語化	○	○	○	○	—
		⑯チームワークの向上・発揮	○	○	○	○	—
		⑰目的に応じた会合の環境づくりに対する意識の向上	○	○	○	○	—
		⑱自分たちの活動の軌跡や意義・意味の再確認	○	○	○	○	—
V: 活動全体を 通して	v: 知識・能力の向上 行動変容 モチベーション向上	⑲新しい視点・メタ視点の獲得、視野の拡大	○	○	○	○	○
		⑳プレゼンテーションについての知識獲得および能力の向上	○	○	○	○	○
		㉑企画運営についての知識獲得および能力の向上	○	○	○	○	○
		㉒本業における行動変容	○	○	○	○	○
		㉓職場以外の社内コミュニティを持つことによるモチベーションの向上	○	○	○	○	○

出所：筆者作成

ここからはカテゴリー毎の各概念の定義および内容について、代表的なインタビューデータの紹介とともに述べる。

カテゴリーグループ I：参加～リミット1 / 潜在～結託

カテゴリー i：肯定的感情の獲得

①新たなことができる脱ルーチンへの期待

現状の業務生活とは異なる機会が得られることに対する期待感のことを指す。

・ そういう面白いこと、もともと好きだったので、そういうプロジェクトみたいなので。・・・(中略)・・・まあなんか、そういう新しいことをちょっとやりたかったんだと思います。たぶんタイミング的にそういう感じはあったかなあって (B氏)

②有能・多様なメンバーとの協働への期待

選抜された有能なメンバーや、所属部署やバックグラウンドの異なるメンバーと共に活動ができることに対する期待感のことを指す。

・ いろんな部署の人が集まるっていうので、で、そのころメンバーとして聞いていたのが、D氏と、あと、B氏と、まあおなじみの5人なんですけれど。で、面識があったのが、D氏だけだったんですよ、そのころは。で、あとの下の3人、3人の子は、面識がなくて、で、2人は文系だ、で、東京とか、長野に1人いたんですけど、話したこともないんで、

なかったんで、ちょっと興味を持ちましたね。・・・(中略)・・・で、なんか、何をやるかもよくわからなかったんで、なんかいろんなことができるのかなあ、とは思った記憶があります (C氏)

③心理的安全性の実感による活動意欲の向上

自分らしく振舞うことが許容される環境であることを実感することで、活動意欲が高まることを指す。

・最初自己紹介しましたよね、たぶん。あんなのもう、会社ではしたことないから・・・(中略)・・・あのとき音楽の話をして、それですごい盛り上がり、何か「あ、何話してもいいんだな」と思って、それがすごい楽しかった。やっぱり仕事だと、すごい言葉を選ぶというか、ていうのがあったりとかして、それはすごい楽しいなって、そこで楽しいな、面白そうだなって思えた (D氏)

④新たな視点・メタ視点の獲得、視野の拡大

これまで自分が持っていなかった視点や自らのモノの見方を見直す視点を得たり、これまでよりも広い視野で物事を捉えるようになることを指す。

・なんか最後の、最終発表の練習の時に、みなさん聞きに来てくれたりとかしてたような気がするんですけど、なんかそのときに、自分たちじゃ見えない視点とか、その、まあ部長クラスなので、部長クラスから見た視点で「こういうこと入れたほうがいいんじゃないの」とか、そういうアドバイスもいただいていたので、なんかそういった、また、若手女性社員じゃない視点っていうのは、まあ社内ですけど、結構勉強になったことはありました (C氏)

⑤組織・仕事に対する自分の思いの再確認・原点回帰

組織や仕事に対する自分自身の思いや考え方について見つめ直したり、これまでの取り組みを振り返ることで、あらためて初心や原点を自覚することを指す。

・(女子学生限定採用) セミナーやらなかったら、こんなにわかんなかったかもしれないです。・・・(中略)・・・自分の思いと向き合うこともなかっただろうし、その就活してた時の軸とか、今のやりがいとか、今後どうしていきたいとか、そういうことに向き合う機会も、セミナーをやらなかったら多分なかったと思うので (B氏)

⑥ゼロから作り上げたことへの達成感・自己効力感の獲得

ゼロから作り上げたイベントの成功体験によって達成感を得たり、自らのアイデアが採用されたり、自分自身の働きかけによって物事が動いていることを実感することを指す。

- ・なんかほんとに、ゼロから、ゼロからでも何かを作り上げられるんだなあって、実感しました。・・・(中略)・・・なんか業務は、ほんとに、ゼロから、ゼロから、っていう印象はあんまりないですね。ある程度、こういうかたちのあってそれをどう組み合わせさせていくかというところが結構多かったので、ほんとに「好きにしていよいよ」って言われてから作り上げるものとはまた別 (C氏)

⑦社内の上位者と関われることや承認されることによるモチベーションの高揚

社内の上位者からの直接的な支援を受けながら活動できることや、好意的なフィードバック・承認などによって自尊心が高まり、モチベーションが高まることを指す。

- ・1回目の発表を役員の人に聞いてもらって、その、すごい好評だったんで、最後のなんか専務の言葉みたいな、何か「始めの0.5歩」とか「はじまりの旅」みたいな。すごい印象に残ってて。その次の日に、自分の本部長だったのでお礼に行ったんですけど、なんか本を貸してくれて「リーダーシップの旅」っていう、なんかそれがすごい心に残ってるというか (A氏)

カテゴリーグループⅡ：リミット2／成熟

カテゴリー ii：自己の相対化

⑧越境活動を通じた自組織に対する客観的視点の獲得

他社の取り組みに触れることで、自組織の考え方や風土などを異なる視点で客観的に見ることができることを指す。

- ・営業なんですけど、国内営業じゃないから国内のお客さんとか回らないし、自分の会社のルールとか考え方とか割と自分の会社だけになってきたんですけど、それじゃないっていうのは初めて見たというか (D氏)

⑨越境活動を通じて獲得した知見を実践・応用しようとする意欲の沸き起こり

他社の取り組みに触れることで得られた知見を自分たちの活動にて実践したり、応用したりしようとする意欲が沸き起こることを指す。

- ・社内全体をちゃんと対象としてるっていうことが、やっぱり自分たちと今までやったことと全然違うっていうか、ちゃんと社内の状況を把握した上でテーマに対して研究してたっていうことが、やっぱり会社として価値が上がることだと思うのと、個人でやってるよりか、その点に関してはこういうふうに分たちもやらなきゃいけないっていう風に思った (B氏)

⑩共感体験による連帯感、「われわれ意識」の醸成

相手に共感する体験によってお互いのつながりを感じ、「私とあなた」という関係から「私たち」という関係に捉え直し、「われわれ意識」が醸成されることを指す。

- ・リミ2はつながりを実感というか、なんか共感というか、たぶんインタビューがあったからかもしれないんですけど、その一、女性社員とのつながり、を意識する、期間だったかなあ、と思います (C氏)

⑪対話による問題解決・合意形成・相互理解の重要性理解と実践

相手の意見に対して背景や意図を確認したうえで、互いに尊重しあいながら、方針や行動を定めていくことで問題を解決したり、合意形成をしたり、相互理解を深めていくことの重要性を理解し、実践することを指す。

- ・たまに意見が割れたりとかもしてしまうことがあるので、そういうところで、どう歩み寄ってかかわって、難しかったりしたんですけど、結構、まあ、物分かりがいいというか、「あ、そういう考えで言ってたのね」、「私はこういう考えで言ってたのよ」・・・(中略)・・・なんか、表面上だとなんでそんな考えに至ったのとか、ちょっとよくわかんなかったこともあるので、「それはこうじゃダメなの？」みたいにすると、「あ、それはそういう前提じゃなくて、こういう前提で考えていて」っていうので、「あ、そういうことだったのね」っていう風に解決だったりしたので (C氏)

⑫異なる価値観との対峙による問題の複雑性の認識

自分自身と異なる価値観の持ち主と出会い、向き合うことで、自分たちが取り組んでいる活動に潜む問題の複雑性に気づくことを指す。

- ・みんながみんな別にいきいき働きたいって思ってるのかなって。そういう自分たちばかり今暴走してて、なんかそんな風に、そんな風に働きたいなんて全く思っていないって、

言われた時に、じゃあ自分たちはどう向き合えばいいんだろうって思ってしまった。女性社員を代表してるみたいな形で今発表しちゃってるのに、それが結局、現実の、女性社員の考えてることと違った時に、ちゃんと方向転換できるのかなって。自分達はそっちに寄り添わなきゃいけないのに (B氏)

カテゴリーグループⅢ：リミット3／維持・向上

カテゴリーⅢ：さらなる成長のスパイラル

⑬知識習得の重要性の理解および能動性の向上

体験だけでなく、知識から活動のヒントを得ることの重要性を理解し、自ら知識習得に向けた行動を取っていく意識が高まることを指す。

- ・活動する中でやっぱりなんかこれを結構任されてるから、女性活躍についてもうちちょっと勉強したり、すごい携帯とかいじっててもそういうニュースとか見たら気になるようになってきて (A氏)

⑭挑戦的課題に取り組むことによる仕事基準の向上および自信の獲得

当事者が容易に達成できないような挑戦的な課題に取り組むことで、これまで自身が設定していた仕事における基準が高まったり、課題をクリアすることで自信を得ることを指す。

- ・あの経営方針会議のことが一番大きくて。その時にプレゼンターをやらしてもらったので、結構すごい練習したし、そのうちどこを発表するかとか、今までの履歴を振り返ってB氏と一緒にすごい時間かけてスライド作ったり、セリフを決めたりして。で、その当日に発表した時もすごいうまくできたので。自信がついたので、なんかその後の一か月ぐらい怖いものなしぐらい (A氏)

⑮自分自身の現状認識およびキャリア展望の言語化

自らの取り組みや現状の成長度合いなどを見つめ直したり、今後のキャリアや組織における身の処し方などについて言語化することを指す。

- ・なんか自分を考えるというよりは、なんかこのコミュニティをどうやったら前に進められるとか、そういう視点で考えてるから、自分の内面に関して何か深く考えることはあまりなくて。その自分のキャリアとかそういうのは先生と向き合うことで言

業になっていって、自分の中に落ちてくる貴重な機会だと思います (A氏)

カテゴリーグループⅣ：リミット4／維持・向上、変容

カテゴリーⅣ：視座の変容

⑯チームワークの向上・発揮

複数のメンバーで物事に取り組む際、それぞれの強みや持ち味を発揮できるような役割分担を行い実践できること、チーム活動の創意工夫を行うことを指す。

- ・しゃべり場をもうホントにゼロから企画してやってきたってところで、すごくチームワークを感じた時期ですかね。それぞれの役割が結構はっきりしてきた感じのイベントだったんで、まあ本当に支えあえたかなーって思いますね・・・(中略)・・・特にA氏がすごくあのプライベートとかでもセミナーとかワークとか参加してるので、なんかいろんなアイデアとか話すスキルとかっていうのがあるので、そのメインの司会者とかすごく合ってるのかなーって思いました。B氏もすごく考えがしっかりしてる子なので、そのなんだろう、すごく「あーなるほどなー」と思うことが多々あるので、まとめ役と言うか意見がちょっと対立してしまっても、ああこうだよなっていう風に、和解に導いてくれるような存在かなと思います。で、E氏は新しいメンバーだったので、今まで活動してなくて、新しい、その経験がない中でも、女性社員がどう思ってるかという視点をなんか、違う目線でこう言ってくれたりとか、気づかない部分とか、その3人が見えてなかった部分を、言ってくれたりっていうようなこともあったので、なんかすごくなんかいろんな役割があるなーって思いました (C氏)

⑰目的に応じた会合の環境づくりに対する意識の向上

会合の目的にふさわしい場づくりや環境づくりを行うことに対する意識が高まることを指す。

- ・学生はやっぱり採用の場なので採用の軸の中でセミナーする。だけど女性社員が対象のしゃべり場は、女性社員のこれから一緒に働いて行く女性社員と一緒に頑張りたいっていうところから、みんなが前向きになったり、場づくりをこういう風にしたいとか、ここをこうしたいとか、音楽かけたいとか、そういうところが今までと違った。しゃべり場は違ったので、そういう点での場作りを初めて考えたってのかもしれない (B氏)

⑱自分たちの活動の軌跡や意義・意味の再確認

これまでの自分たちが取り組んできたことや、その意義・意味をあらためて振り返り、見つめ直すことを指す。

- ・ 最初とかは結構、役員さんとかからは、答えるのが難しい質問とかがきてたんですけど、「採用で、女子セミナーに参加した子がこう言ってくれたよ」とか、言ってくれた時は、あーなんかすごいよかったなーって思いましたし、・・・(中略)・・・そのコメントを聞いて初めて、あーやって本当に、まあ今までもやってよかったなって思ったんですけど、会社としても、本当になんか功績をできたのかな、挙げられたのかなっていう風実感できた時ではありました (C氏)

⑲新しい視点・メタ視点の獲得、視野の拡大

これまで自分が持っていなかった視点や自らのモノの見方を見直す視点を得たり、これまでも広い視野で物事を捉えるようになることを指す。リミット1における個人の効果として確認されたが、新メンバーの加入により、新たに加入したE氏からこの効果が見られ、かつE氏が加入したことで、既存メンバーにも新しい視点などが得られている様子が確認できた。

- ・ なんか活動は参加して自分の意見は出すのはもちろんだし、他の意見も他の人の意見も色々もらえるんですね。あれはなんかすごいなと思って。なんか自分だけで考えると足りない部分とかあるし、自分で考えると絶対自分が慣れる方向でいくじゃないですか。他の人とかも、今までずっと別の生活で、バラバラで、この会社で入って。考え方とかも全然違うし、この人はこう考えたなとか、なんかA氏もアイスブレイクの時は自分結婚式に参加した時はこういうのがあるって言ってて。私まだ人生で一回も結婚式参加したことないので、面白いなーって。他の人の意見も貰えるし、他の人の色々な面も見えるし (E氏)
- ・ (E氏は) 客観的に新しい目で、視点で見てもらえるし、結構前向きな感じがすごい刺激になる。性格とか (A氏)

カテゴリーグループV：活動全体を通して

カテゴリーv：知識・能力の向上、行動変容、モチベーション向上

⑳プレゼンテーションについての知識獲得および能力の向上

プレゼンテーションをより効果的に行うための知識の獲得と能力の向上を指す。

- ・あとは活動全部通してなんですけど、スライドの作り方とかポイントとかそういうのとかはありました (D氏)

㉑企画運営についての知識獲得および能力の向上

セミナーや社内イベントの企画段階から運営に至るまでの効果的な進め方についての知識の獲得と能力の向上を指す。

- ・企画段階のマネジメントですとか、今まであんまりこういう大きな活動企画したことがなくて、最初から最後まで何をやらなければならないで、やっぱり他の先輩に勉強して、こういうことやんなきゃいけないみたいな感じで、すごく勉強になりました (E氏)

㉒本業における行動変容

実践共同体活動で得られた知見や能力を、本業の中で実践・活用することで、これまでと異なる行動を取ることを指す。

- ・今でも社内の会議とか出たら、「ああ、なんかあんまり、そこが共有できてないなー」とか。逆に自分の時はもうアジェンダを出しておくとか、ずっと画面に出してるみたいな。「これは今日、この後1時間ですよ」みたいなことを話したりとか、っていう。そういう意味では、そういうのを実践できたのがよかったかな (D氏)

㉓職場以外の社内コミュニティを持つことによるモチベーションの向上

本来の所属部署とは異なる新たな居場所を持つことで、心身の充実に寄与する心の拠りどころを得て、モチベーションが高まることを指す。

- ・なんか、この活動が参加しないと、白黒になっちゃうんですね。・・・(中略)・・・ずっと仕事・家・仕事・家。2色の色しかない。この活動参加して、仕事、もう社会人になって自分の人生とかもっとカラフルかなと思ってます。この活動は違う色かなっ

て思ってます。まあ自分はカラフルな世界が好きなんで、やっぱりやってよかったなって (E氏)

- ・ これをやったから、まあ落ち込んだ時もありますけど、もうちょっと頑張ろうと思って会合に出て、元気になって職場に帰った日もあったと思うんですよ (B氏)

5. 考察

本調査を通じて入社初期段階の社員が社内実践共同体に参加することで認識している個人の効果と、そうした効果が実践共同体の発展段階に応じてどのように変化しているのかについて考察した。

「潜在」「結託」段階である参加からリミット1の期間は「肯定的感情の獲得」が中心的な効果であったと考えられる。この期間の効果に特に影響を与えている機会や働きかけとしては、「共同体参加への誘い」や「オリエンテーション」「日々の会合」「女子セミナー」「成果発表会」が考えられる。数名のメンバーは本活動に参加することで、現状に変化をもたらすことが可能であることへの期待感を得ている。また参加メンバーに対しても魅力を感じており、参加の誘いからオリエンテーションの段階で、肯定的な感情を獲得していることが伺える。活動スタート後については、参加メンバーのみならず、外部ファシリテーターや内部スタッフの関わりから、心理的安全性を感じ、職場では得られなかった新たなものの見方・考え方に触れる機会を得ている。さらには、「女子学生限定採用セミナー」の企画・運営を通して、ゼロから採用イベントを企画し、成功させたことによる達成感や自己効力感を獲得している。また「女子学生限定採用セミナー」では、各自が学生に対して、自身のキャリアに関する「過去・現在・未来」について、一人ずつプレゼンテーションを行う機会があった。主にプレゼンテーションの準備を通じて、日常業務に追われていた日々の中で忘れていた自身の組織や仕事に対する思いや、初心を思い返す機会を得ている。さらにはプロジェクトを通じて社内の部長クラスと、成果発表会を通じて経営陣と直接かかわる機会を得ており、かつ取り組みに対する承認を得られたことで、モチベーションが高まっている様子が確認できた。

「成熟」段階であるリミット2の期間は「自己の相対化」が中心的な効果であったと考えられる。この期間の効果に特に影響を与えている機会や働きかけとしては、「他社の取り組みの視察」や「社内インタビューの実施」「日々の会合」が考えられる。ここではスタート直後にあった「他社の取り組みの視察」の影響が大きい。「女性活躍推進」について先進的な取り組みをしている大手企業の社内向け成果発表会に同席する機会を得たことで、自分たちの会社の文化や考え方が全てではなく、多様な考え方や関わり方、取り組みの方法があることを実感し、客観的な視点で自らの活動を見つめ直すこと、かつそこで得たことを自らの活動に活

かそうとする姿勢が確認できる。また「社内インタビューの実施」を通じて、「女子 Limit100」メンバー以外の若手女性社員の声を聞き、多くの共感できる意見があったことから、活動メンバーだけではなく、さらに広い範囲の自社の若手女性社員も含めて「私たち」と捉えて、よりよい組織を作っていこうという「われわれ意識の醸成」が確認できる。一方で、必ずしも自分たちと同じ考え方をしている人ばかりではないことについても直面し、このような活動を進めていくことは簡単なことではなく、問題の複雑さや困難さについても実感している様子も伺える。さらにはリミット2に入り、会合を積み重ねた経験やインタビュー経験を通じて、「対話」的な関わり方の重要性を実感し、実践している様子も確認できた。

「維持・向上」段階であるリミット3の期間は「さらなる成長の実感および意欲の喚起」が中心的な効果であったと考えられる。この期間の効果に特に影響を与えている機会や働きかけとしては、「経営方針会議での発表」や「外部ファシリテーターのレクチャーや外部団体の実施するイベント」「2回目の女子セミナー」「日々の会合」「外部ファシリテーターによる個人面談」が考えられる。中でも「経営方針会議での発表」を大きな出来事として捉えている様子が伺える。当時入社2年目～4年目の彼女たちからしてみれば、社長や経営陣だけが集まる会合で自分たちの取り組みを発表することは、これまでの取り組みと比較してもハードルの高いことであると認識し、「段違いの準備」を行い、自らの仕事の基準をさらに上げて、本番に向けて取り組んでいたことが確認できる。結果的に好評を博した発表となり、大きな達成感と自信を獲得している。またこの時期には、知識を得る学習が有効であることを実感し、自ら学びに行く様子が確認できる。また外部ファシリテーターによる1対1の面談を通じて、自身の現状やキャリア展望について見つけ直す機会になったという声も上がっている。

「維持・向上」「変容」段階であるリミット4の期間は「視座の変容」が中心的な効果であったと考えられる。この期間の効果に特に影響を与えている機会や働きかけとしては、「しゃべり場の開催」や「成果発表会」が考えられる。また、「旧メンバーの脱退や新メンバーの加入」もこの期間の効果に影響を与えている出来事であると考えられる。特に既存メンバーであるA氏、B氏、C氏のチームワークの向上が見られる。「しゃべり場の開催」に際して、新メンバーのE氏が加入から日が浅く、かつ本番直前の1週間も業務出張で準備にほとんど取り組めなかったため、実質3人で準備を執り行う状況に追い込まれた。限られた時間と人数で準備を行うために、これまでの付き合いの中から互いに理解していたお互いの強みや持ち味をいかしつつ、タイムリーな情報共有をしながら取り組んでいく中で、チームワークが高まっていった様子が確認できた。また「しゃべり場」というこれまでの学生向け採用セミナーとは異なり、社内の若手女性社員向けに行うという主旨のイベントの実現に向けて、目的に応じた会合の環境づくりに取り組む様子も確認できた。さらに新たなメンバーの加入により、リミット1と同様に「新しい視点・メタ視点の獲得、視野の拡大」が再び起こっている。新加入E

氏は既存メンバーがリミット1で感じていたような、自職場での業務との進め方の違いや風土の違いなどを感じている一方で、既存メンバーは新加入E氏の発言や視点から、新たな気づきを得ている。ここでは重層的な視点の獲得・視野の拡大現象が起こっている。さらには、Limit100としての最後の期間であることや成果発表で、これまでの2年半の集大成をまとめて発表したこともあり、自分たちの活動の軌跡や意義・意味を確認するといった効果も確認できた。

また、活動全体を通しての効果の中で、プレゼンテーションと企画運営については、Limit100という施策自体、毎ターム事に成果発表会が設定され、そこでの評価によって活動の継続可否が決まるという性質もあるため、おのずと高いレベルのプレゼンテーションに取り組もうとする姿勢がうまれてきたことと、外部ファシリテーターがプレゼンテーションの研修講師でもあり、専門知識や実践知識を持って指導していたことも影響していると考えられる。また企画運営については、今回の「女子 Limit100」では様々なイベントを開催していたことが影響していると考えられる。職場での行動変容については、個人差はあれ、自身の業務場面で学んだことを活かそうとしている・活かしている様子が伺える。また本活動に参加することに自体が楽しみとなり、職場とは異なる新たなコミュニティを得たことで、この活動で刺激を受けて、本業に対するモチベーション向上につながる様子も確認できた。以上のように、メンバーたちは発展段階ごとに異なる効果を得ていることが確認できた。

本研究のインプリケーションとしては、まずは実践共同体の事例研究においてまだ調査されていない「入社初期段階の社員のみで構成されている社内実践共同体」の詳細調査を行ったことである。松本〔2013〕は「組織における学習や熟達化に対して、多大な理論的・実践的示唆をもたらす可能性を持っているが、その研究蓄積はあまり進んでいない」としていたが、その中で1つの研究を加えられたと言える。さらに、実践共同体の効果や成果として松本〔2013〕は、「個人学習・熟達」を、松本〔2017〕の整理では、「知識・情報の共有・創造」「キャリア」などが挙げられているが、それが「女子 Limit100」においても確認できた。さらには、既存の研究よりもその効果の内容をより細かく、具体的に明らかにしている。

6. 本研究の限界と課題

本研究は日本無線株式会社の人材育成施策である「Limit100」の中で、入社初期段階の社員で構成された社内実践共同体「女子 Limit100」を調査対象とし、メンバー5名へのインタビューをもとに考察を行ったものである。インタビューについては、過去の出来事を思い起こしながら語ってもらったため、発言にはバイアスが生じている可能性がある。またインタビューである筆者は全くの第三者ではなく、外部ファシリテーターとして本活動に携わっていた一関係者であることも調査者の発言に何らかの影響を及ぼしている可能性もある。その

ため、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。

1で述べたように、企業にとって新入社員や若手社員といった入社初期段階の社員をいかにして育成するかは喫緊の課題であると言える。OJTやOff-JTなどといった多くの企業で未だ主流であると考えられる人材育成のアプローチが機能不全に陥る中、どのような人材育成施策がこれからの企業にとって効果的であると言えるのかについてさらなる調査を行い、考察を深めていくことが必要であるとする。

[参考文献]

Brown, J. S. and Duguid, P. : Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a unified view of working, Learning, and Innovation, Organization Science, 2 (1), 1991, pp.40-57.

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)

荒木淳子：職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討 ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考、経営行動科学、21 (2), 2008, pp.119-128.

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、33 (2), 2009, pp.131-142.

松下康仁：グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究法への誘い、弘文堂、2003

柴田仁夫：実践の場における経営理念の浸透 関連性理論と実践コミュニティによるインターナショナル・マーケティング・コミュニケーションの考察、未刊行博士論文、埼玉大学、2014

中原淳・荒木淳子：ワークプレイスラーニング研究序説 企業人材育成を対象とした教育学研究のための理論レビュー、教育システム情報学会誌、23 (2), 2006, pp.88-103.

中原淳：経営学習論 人材育成を科学する、東京大学出版会、2012

松本雄一：陶磁器産地における実践共同体の形成と技能の学習、日本認知科学会第28回大会発表論文集、2010, pp.657-662.

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、639, 2013, pp.15-26.

入社初期段階での社内実践共同体への参加がもたらす効果に関する研究 -日本無線株式会社における社内実践共同体への入社初期段階社員の参加とそこでの実践過程を事例として-

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、65（1）、2017、pp.1-80.