

令和元年5月17日現在

機関番号：34504

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03836

研究課題名(和文) 企業における「学びの共同体」構築の研究 介護施設の事例を中心に

研究課題名(英文) A study of communities of practice in organization: a case study of nursing homes

研究代表者

松本 雄一 (MATSUMOTO, Yuichi)

関西学院大学・商学部・教授

研究者番号：10336951

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、実践共同体(communities of practice)が組織内外で学習をどのように促進するかについて、介護施設の事例を中心に明らかにしてきた。実践共同体は組織内外に構築する「学びのためのコミュニティ」ということができる。読み書き計算によって認知機能の維持・向上を図る「学習療法」を導入している介護施設の調査の結果、業務に忙殺される中で学習療法の導入に成功している施設は、組織内外に実践共同体を構築し、学習療法の理解促進を行っていることが明らかになった。同時にそれらを重層的に構築する構造を目指すことで、その相互作用と学習はさらに促進されることがわかった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は企業内外において従業員が学習を進める上で、「学びのためのコミュニティ」である実践共同体を活用する有効性について明らかにしている。従業員は自分の学びたいことを学ぶ実践共同体に参加、あるいは自身で構築することにより、一緒に学ぶ仲間、よきメンター(指南役)、人的ネットワークを得て、高いモチベーションをもって継続的に学ぶことができる。それは一人で学ぶよりも効果的である。ともに学び合う社会の実現に、実践共同体研究の資するところは大きい。

研究成果の概要(英文)：This research considered how boundary crossing enhances knowledge creation in communities of practice (CoPs) through a case study of Japanese nursing homes. The study proposed that CoPs facilitate boundary crossing, which leads to knowledge creation. We considered the concept of 'advanced CoPs' or CoPs connected horizontally, which could enhance boundary crossing by connecting several CoPs. Nursing homes that successfully established SAIDO Learning, a non-pharmacological treatment of dementia, were tapped to build CoPs that could learn and discuss the knowledge and skill related to the treatment. The staff discovered new values of CoPs as well as acquired care skills. To improve their knowledge of the treatment, they conducted study visits to other nursing homes and participated in regional study meetings and SAIDO Learning symposiums, representing workplace, company, regional, and prefectural boundary crossings.

研究分野：経営学

キーワード：実践共同体 介護施設

1. 研究開始当初の背景

経営学における学習は、長らく組織学習(organization learning)がその代表的な地位を占めてきた。それは企業の競争優位の源泉を学習によって説明する反面、組織の中の個人が軽視されるという指摘があり(たとえば[1])、ひいては個人任せの人材育成がおこなわれる背景にもなってきた(たとえば[2])。そこから近年、組織に属する個人がどのように能力を形成していくかという問題を、個人(=学習者)の観点から考察した研究が注目されるようになり(たとえば[3])、学会においても同様の研究が特集されるようになってきた(たとえば[4])。しかし企業組織とその中の個人をつなぐ学習理論はまだ研究が進んでいるとはいえない。

現場の個人一人一人が自発的に学ぶことを通じて組織を活性化し、ひいては個人の働きがいを高めるという好循環を生み出すのに重要なものは、両者を連結する「学習の共同体」である。いわゆる「実践共同体(communities of practice)」と呼ばれるものであり、研究代表者は一貫してこの概念を研究してきた(たとえば[5][6])。実践共同体概念を研究することで、個人(=学習者)の自律的な学習の促進という熟達研究の意義と、組織的な視点からの人材育成という人材教育論的な意義を両立できる。それは従来別々に研究されてきた個人の熟達と組織学習のリンクを達成するものであり、そこにこそ本研究の役割があるのである。

<引用文献>

- [1] 安藤史江(2001)『組織学習と組織内地図』白桃書房。
- [2] 中原淳(2012)「学習環境としての『職場』 - 経営研究と学習研究の交差する場所」『日本労働研究雑誌』618, 35-45.
- [3] 金井壽宏・楠見孝(編)(2012)『実践知 - エキスパートの知性』有斐閣。
- [4] 組織学会(編)(2014)『組織科学 第48巻第2号 特集：現場における学習』白桃書房。
- [5] 松本雄一(2003)『組織と技能 技能伝承の組織論』白桃書房。
- [6] 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、52-61 ページ。

2. 研究の目的

本研究の目的は、介護施設を中心とした企業の事例研究をもとに、学びの共同体をもとにした企業組織の自発的・自律的な学習の方法論について明らかにすることである。現場で学びの共同体(=実践共同体)を構築することで、自発的な学習活動が促進され、現場の活性化にもつながるといふ組織学習の方法論はその具体的な促進方法については研究が進んでいない。本研究では介護施設やその他の事例から、学びの共同体による学習を促進する組織マネジメント、およびリーダーシップのあり方について、丹念なフィールドワークを通じて事例を構築し、その方法論の確立に向けての研究を行う。

3. 研究の方法

本研究では介護施設のスタッフを中心に、現場で学びの共同体を形成して技能を形成・共有する方法論を理解するため、学びの共同体の成員に対して、広範かつ深いレベルでのインタビュー調査を行った。インタビューは学びの共同体を運営するリーダーのみならず、共同体のメンバー、および施設責任者と幅広いレベルに対して実施し、多角的な視点から検証した。あわせて施設の枠を超えた交流会やシンポジウムの観察調査も実施した。

介護施設を研究対象にする理由は、これまでの研究ですでに一定の調査を実施していること(科学研究費による調査を実施[1][2])、そして介護事業の現場において、実践共同体による学習活動が活発に行われていたからである。介護事業者は高い離職率・低い定着率に悩まされているが、労働環境の改善に加えて、介護技能を学び合う実践共同体を形成することによって、学習のみならず、キャリアやアイデンティティにもよい影響がみられている。この現場についてさらに深く調査することで、学習と組織の活性化を両立する学びの共同体の方法論を確立することができる考えた。

さらに、他の研究対象において得られた、実践共同体研究の結果との比較検討を実施した。研究代表者はこれまで「自治体マイスター制度」(自治体が認定する高度熟練技能者の認定制度)における技能者の実践共同体研究(科学研究費による調査を実施[3])、陶磁器産地における陶磁器作家の実践共同体研究(科学研究費による調査を実施[4])、教育サービス事業における指導者の実践共同体研究[5]と、多くのフィールド調査を実施し、成果をあげてきた。それらの事例との比較を通じて、実践共同体の構築および運営についての知見を導き出した。

<引用文献>

- [1] 松本雄一(2013)「実践共同体の学習活動が職場組織にもたらす影響についての研究 『学習療法』普及の事例から」日本労務学会第43回全国大会研究報告論集、100-106 ページ。
- [2] 松本雄一(2014)「学習意欲の変化・発展における実践共同体の影響」経営行動科学学会第

17 回年次大会発表論文集、337-343 ページ。

[3] 松本雄一(2009)『『自治体マイスター制度』における技能伝承についての研究 - 『実践共同体』概念をてがかりに - 』『日本労務学会誌』第 11 巻第 1 号、52-65 ページ。

[4] 松本雄一(2015)『実践共同体の形成と技能の学習 陶磁器産地における 2 事例をてがかりに 』『ナレッジ・マネジメント研究』第 13 号、1-17 ページ。

[5] 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、52-61 ページ。

4 . 研究成果

(1)実践共同体概念の拡張：2 種類の実践共同体

4 つの事例からいえることは、実践共同体は大きく 2 つのタイプに分けることができ、それぞれに特性の強弱がみられるということである。実践共同体の次元のうち、弁別性の高い次元は規模と活動頻度である。その他の次元はどちらのタイプにも含まれると考えられる。実践共同体は、比較的小規模で活動頻度の高いものと、比較的規模が大きく活動頻度が低いものに大別することができる。

以降の議論では比較的小規模で活動頻度の高い実践共同体を「熟達型」、比較的規模が大きく活動頻度が低い実践共同体を「交流型」と呼ぶ。その上で両者の違いを実践共同体の分類次元、ここでは規模、活動頻度、同質性、非公式性、包摂性、親近感、コミュニティ感情、境界横断性を用いて分類してみると(自発性などの大きな違いがない次元は省略する)、以下の表のようになる。

表 1 実践共同体の 2 つのタイプ

分類次元	実践共同体のタイプ	
	熟達型	交流型
規模	小・中規模	中・大規模
活動頻度	高い(頻繁に集まる)	低い(頻繁ではない)
同質性	同質的	異質的
非公式性	高い	低い
包摂性	低い	高い
親近感	高い	中程度
コミュニティ感情	高い(役割感覚、コミュニティ感覚、コミュニティ認識)	中程度(コミュニティ感覚、コミュニティ認識)
境界横断性	中程度	高い
学習スタイル	熟達学習、循環的学習、複眼的学習(規範 - 非規範的比較)	越境学習、複眼的学習(多様な視点からの比較)
主な成果	熟達、知識の創造、暗黙知の活用、メンバーの高密度な相互作用の中で の価値観・パースペクティブの変容、アイデンティティ構築	知識の共有、人的ネットワーク構築

比較的小規模で活動頻度の高い「熟達型」の実践共同体は、正統的周辺参加による成員の熟達、高密度な相互作用による知識の共有・創造ができる。また共有されたレパートリーによって暗黙知を扱うことも得意とする。「交流型」に対して比較的に同質的で、小規模ゆえに包摂性(実践共同体同士を結びつける程度)や非公式性も高いため、高い親近感(居場所感)も得られる。コミュニティ感情としては自分の役割があるという役割感覚があり、メンバーに対するコミュニティ感覚もあるが、交流型に対して熟達型のコミュニティ感覚は、信頼感のある強い繋がりを持つ仲間と一緒にいる「われわれ感覚」ということができる。境界横断は行われるが規模は小さい。のちにみえていく学習スタイルは熟達的学習、循環的学習、複眼的学習である。主な成果としてはメンバーの熟達、知識創造、暗黙知の活用といった低次学習に加えて、価値観・パースペクティブの変容やアイデンティティ構築といった成果がみられる。

他方で比較的規模が大きく活動頻度は低い「交流型」の実践共同体の特徴は境界横断である。

その規模の大きさから幅広い人々との相互作用が可能であり、そこから知識や情報の共有もできる。同質性は低く多様な人々と交流できる。非公式性はその規模ゆえに高くなく、親近感も中程度であるのに対し、多くの実践共同体を結びつける包摂性の高さが特徴である。コミュニティ感覚は熟達型に対して、多くの人々が同じ理念や目的のために働いているという「われわれ感覚」である。学習スタイルは越境学習、複眼的学習である。主な成果は知識の共有、人的ネットワークの構築という低次学習に加えて、多様な観点から自らを客観視する複眼的学習による、価値観・パースペクティブの変容といった高次学習も導くことになる。

既存研究はこの異なるタイプの実践共同体を区別してこなかった。しかし本研究ではこの2つの実践共同体を別個のタイプとして扱うことを提唱する。その理由は第1に、実践共同体の概念を拡張することができるからである。既存研究では実践共同体はどちらかのタイプのみを扱っており、「交流型」の実践共同体研究では「熟達型」を、「熟達型」の実践共同体は「交流型」を、実践共同体とみなしていないと考えられる。しかし2つのタイプの実践共同体は、お互いの弱点を補い合う、補完関係にある。比較的小規模で活動頻度の高い「熟達型」の実践共同体は濃密な相互作用ができる反面、人的ネットワークを拡大する力は弱い。それは実践共同体のメンバーが固定化し、領域や実践の硬直化を招く。他方で比較的規模が大きく活動頻度が低い「交流型」の実践共同体は大規模な境界横断と人的ネットワークの拡大をもたらすが、その規模ゆえに頻繁に集まることはできず、また濃密な相互作用は難しい。最良の解決方法は、公文と介護施設の事例にみられるように、2つのタイプの実践共同体を併存させ相互補完させることである。そして2つのタイプの実践共同体によって重層型構造を構築することができるからである。

以上のように実践共同体は熟達型・交流型の2つのタイプがあり、両者は補完関係にある。それをふまえて実践共同体概念を広く拡張することを提唱したい。

(2)実践共同体の学習スタイル

次に実践共同体における学習スタイルである。実践共同体においては学習を促進する4つの学習スタイルがあることがわかった。

まず1つめは「熟達学習」である。これは正統的周辺参加の枠組みに基づいて、実践共同体内での成員の相互作用によって知識・技能を共有・創造する学習スタイルである。古参者からの知識・技能の獲得および創造がその主な学習スタイルであり、学習のレベルでは低次学習が中心となる。2つめは「越境学習」である。これは実践共同体での学習活動をベースにしながら、外部の共同体やその成員にアプローチし、そこで構築されるネットワークでの相互作用を通じて技能や知識を獲得・共有・創造する学習スタイルである。学習のレベルでは低次学習が中心となる。3つめは「循環的学習」である。これは所属する企業・組織と実践共同体の間で実践と考察の循環を構築することで高次学習を実現する学習スタイルである。多重成員性に基づいて公式組織の一員として職務を遂行し、新しい問題に直面すると新しい解決方法や知識を考え出す、その経験や知識を実践共同体に持ち込んで議論し、一般化あるいは文書化し、問題解決に対する支援を得て、また公式組織にそれを持ち込み、現実の問題に適用するという学習スタイルである。そして4つめは実践共同体に所属することで、非規範的な視点を獲得、多様で客観的な視点から自己の技能・知識を見て、規範的な知識との比較によって高次学習を実現する学習スタイルである。

この4つの学習スタイルを踏まえて今回の事例をみると、2つのタイプの実践共同体において得意とする学習スタイルが異なることがわかる。「熟達型」の実践共同体においては、小規模で頻繁かつ濃密な相互作用を基盤にした、熟達学習が主な学習スタイルになる。越境学習は行えないわけではないが基本的に小規模である。またそこで得られた学習結果や知識、問題意識を企業・組織に持ち帰って実践・確認・検証し、新たに得られた知識や問題意識を実践共同体に環流させて議論する、という循環的学習も得意とする。そして企業・組織における規範的視点からの知識・技能・および意味・パースペクティブと、実践共同体における非規範的視点から得られる知識・技能および意味・パースペクティブを比較することで学習する複眼的学習も用いられる。

それに対して「交流型」の実践共同体においては、大規模で多くの人々との交流的な相互作用を基盤にした、越境学習が主な学習スタイルになる。人的ネットワークを構築し、そこから新たな知識や情報を共有することが中心の学びが進められる一方で、熟達学習や循環的学習は頻度の少なさから難しい。そして複眼的学習は、境界横断を進めた結果得られる、多様な視点からの比較による学習というスタイルになり、同じ複眼的学習でも「熟達型」の実践共同体で行われるものとは少し異なる。

そして4つの学習スタイルをバランス良く用いることが、実践共同体における学習を促進する上で最も効果的であることはいままでの議論でも必要なのは、2つのタイプの実践共同体の補完関係を構築することなのである。

(3)実践共同体で実現する成果・学習成果

次に実践共同体で実現する成果・学習成果について、実践共同体は低次学習と高次学習を両方達成することができる。

まず低次学習であるが、先ほどまでの議論でもふれているように、熟達型と交流型では低次

学習の中でも得意とする学習内容が異なると考えられる。熟達型はまさに正統的周辺参加に基づいて観察や模倣による知識・技能の獲得、および濃密な相互作用による知識の創造が促進される。それに対して交流型は人的ネットワークの拡大による潜在的知識量の増大、および知識共有が促進される。これも同じように相互補完関係にあり、どちらか一方ではなく2つのタイプの実践共同体を使い分ける、多重に所属する、あるいは組み合わせることが最も学習を促進すると考えられる。

他方で高次学習であるが、意味変容やパースペクティブ変容をもたらす高次学習もどちらのタイプの実践共同体でも促進されると考えられる。熟達型は異なる意味やパースペクティブにふれ、それを実践を通して確認することで変容をもたらす。それに対して交流型は、異なる意味やパースペクティブにふれる越境の機会を格段に多くもたらす。自治体マイスターの実践共同体では、普段会えない多くの同業者・技能者と交流する機会を得る。多くの学習者同士の境界横断的交流が意味変容の機会をもたらす、新しいパースペクティブにふれる機会をもたらすのである。

しかし低次・高次学習を最大限に促進する方法は、どちらかではなく、2つのタイプの実践共同体の相互補完関係を構築することである。熟達型の濃密な相互作用に対して、多様な価値観やパースペクティブにふれる機会をもたらすことで、循環的学習・複眼的学習はより効果的になる。他方で交流型における多くの交流機会も、多様な価値観・パースペクティブにふれるだけではその変容は起こりづらい。交流型の実践共同体でふれた多様な価値観・パースペクティブを現場で実践する、あるいは熟達型の実践共同体で議論することで、高次学習も起こりやすくなるであろう。低次学習も同様に、2つのタイプの実践共同体の相互補完をうまく構築することで効果的になると考えられる。

(4)実践共同体における「二次的意義」の生成

今回の研究で特徴的であったのは、各事例とも実践共同体への参加と実践を通じて、当初の目的や意義とは異なる意義を発見している点である。このような意義を「二次的意義」と呼ぶことにする。そして当初の目的や意義を「一次的意義」と呼ぶとすれば、実践共同体への参加と実践は、最初は一次的意義のために始められるが、それにとどまらず、メンバーの実践によって参加を深めていく中で、二次的意義を発見することが学習にとって有効であるといえる。もちろん一次的意義と二次的意義に重要度の差はなく、メンバーのとらえ方も異なる。二次的意義を発見することで、一次的意義の重要性を理解することもある。

二次的意義の発見に有効なのは境界横断である。他の企業・組織や実践共同体との相互作用によってその契機は生まれる。その意味では二次的意義の発見は複眼的学習の1つの目的である。しかし境界横断はあくまで二次的意義の発見の端緒に過ぎない。あくまで個々のメンバー、および実践共同体による実践を通じた「腑に落ちる」理解が、二次的意義の理解には重要である。このように考えれば二次的意義には熟達学習、および循環的学習のプロセスも求められる。そして二次的意義の発見・規定を促進するマネジメントも重要であろう。コーディネーターのリーダーシップはその1つの方策である。

(5)実践共同体の重層的構造

本研究で考察したいもう1つの問題は、実践共同体の重層的構造にかんするものである。包摂的な上位の実践共同体は、下位の実践共同体間の境界横断と人々の人的ネットワーク拡大を促進するという点である。多くの研究が示すように、実践共同体は二重編み組織の中では組織間の境界横断を促進するし、企業外に構築されることで企業間の境界横断を促進する。それは越境的な学習を促進することにつながる。この重要性は3点あげることができる。ブローカーやコーディネーターだけでなく、成員全体が相互作用する機会が提供されるということである。それは当然成員の高次学習につながる循環的学習と複眼的学習を直接促進し、パースペクティブの変容やアイデンティティの構築を促す。そしてもとの実践共同体に戻ったあとで新たな実践や学習が生まれるのである。成員個々の成長が促された結果、新たなコア・メンバーやリーダーが出てくるという創発性である。実践共同体の発展段階の後半における課題の1つが、新たなコア・メンバーの育成であったが、それは上位の実践共同体での相互作用が促進要因になると考えられるのである。熟達度に応じた実践共同体の「棲み分け」による学習の促進である。上位の実践共同体は境界横断を促進するだけでなく、成員にさらなる高度な実践を求める。熟達してきた学習者にとっては、もともと所属している実践共同体の学習では物足りなくなることもしらる。スポーツでいえば自分を高めるレベルの練習相手がいなくなるようなものである。そんな学習者を他者の育成だけで実践共同体に留めることは難しいであろう。しかし上位の包摂的な実践共同体は、そのような熟達途上の学習者にさらなる成長を促すことができる。水平的結びつきだけでなく垂直的結びつきが重要である理由はここにもあるのである。

だからこそたんなる実践共同体同士のネットワーキングではなく、交流型の存在が必要なのである。コーディネーターやブローカーだけでなく、成員全体を境界横断させる機会を提供する交流型を実践共同体と位置づけることで、重層的構造を構築することが可能になる。それぞれの役割を限定し、また補完関係にすることが最良である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 6 件)

松本雄一、自己調整学習と実践共同体、関西学院大学商学研究会『商学論究』、査読無、第66巻第3号、2019、349-383

松本雄一、実践共同体の『二次的意義』の探求 介護施設事例の活動理論的分析をもとにして、『ナレッジ・マネジメント研究』、査読有、第16号、2018、1-14

松本雄一、実践共同体構築による学習促進の事例研究 非規範的視点と越境を中心に、『日本経営学会誌』、査読有、第41号、2018、52-63

松本雄一、実践共同体を扱った先行研究の検討、関西学院大学商学研究会『商学論究』、査読無、第65巻第1号、2017、1-80

DOI: <http://hdl.handle.net/10236/00025986>

松本雄一、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、関西学院大学商学研究会『商学論究』、査読無、第64巻第3号、2017、347-409

DOI: <http://hdl.handle.net/10236/00025424>

松本雄一、コミュニティ、サードプレイス、ラーニング・コミュニティと実践共同体、関西学院大学商学研究会『商学論究』、査読無、第64巻第2号、2017、323-391

DOI: <http://hdl.handle.net/10236/00025411>

〔学会発表〕(計 3 件)

松本雄一、Boundary crossing and knowledge creation in communities of practice: Case study on using the SAIDO-learning approach in Japanese nursing homes、European Groups for Organizational Studies 36th EGOS Colloquium、2018

山住勝広、百合草禎二、松本雄一、ユーリア・エンゲストロームの拡張的学習理論を再考する、日本発達心理学会第27回大会、2016

青山征彦、香川秀太、藤澤理恵、橋本茉莉、岸磨貴子、松本雄一、最先端の社会現象から考える新しいコミュニティの姿とは?、日本質的心理学会第13回大会、2016

〔図書〕(計 4 件)

松本雄一、白桃書房、実践共同体の学習、2019、312

ユーリア・エンゲストローム著、山住勝広(監訳)、松本雄一他訳、新曜社、拡張的学習の挑戦と可能性：いまだにここにはないものを学ぶ、2018、273 (13-33, 83-101)

北居明・鈴木竜太・上野山達哉・松本雄一、産業能率大学、HRM Strategy、2018、505

北居明・鈴木竜太・上野山達哉・松本雄一、産業能率大学、HRM Essence、2016、197

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

取得状況(計 0 件)

〔その他〕

なし

6. 研究組織

(1)研究分担者 0名

(2)研究協力者 0名

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。