

# 実践共同体のマネジメント：成功要因に関するレビュー

(2020年1月9日 受理)

小江茂徳

## Managing communities of practice: a review of the success factors

(Received January 9, 2020)

Shigenori OE

### Abstract

The purpose of this paper is to clarify the success factors of communities of practice (CoPs). Recently, CoPs is increasingly regarded as an important management tool enable sharing and creating knowledge in corporate management. However, the studies comprehensively examined the success factors of CoPs are limited. Through the review of previous studies, this paper will clarify the factors and provide suggestions for managing CoPs.

### 1. はじめに

本稿の目的は、経営学の領域において検討されてきた実践共同体（communities of practice: 以下、CoPs<sup>1)</sup>）の成功要因について、先行研究のレビューを通じて明らかにすることである。

経営学、とりわけナレッジマネジメントの領域における重要な概念として、Lave & Wenger (1991) が提示したCoPsを挙げることができる。この概念は、人類学や社会学を理論的背景とし、それまで支配的であった個人の変化を学習とみなす認知主義的な学習観に対し、社会的実践の観点から学習を社会的・文化的現象として分析する状況的学習論を展開する中で、正統的周辺参加 (legitimate peripheral participation) の概念とともに提示されたものである。それ以降、人類学や教育学、政治学、行政学、社会心理学、工学等、多岐にわたる領域でこの概念は受け入れられてきた (Koliba & Gajda, 2009)。

---

<sup>1</sup> 本文中では、「実践共同体」の表現が頻出するため「CoPs」の略語を用いるが、読みやすさを踏まえ、適宜「共同体」の表現も用いている。また両者は同じ意味として用いている。

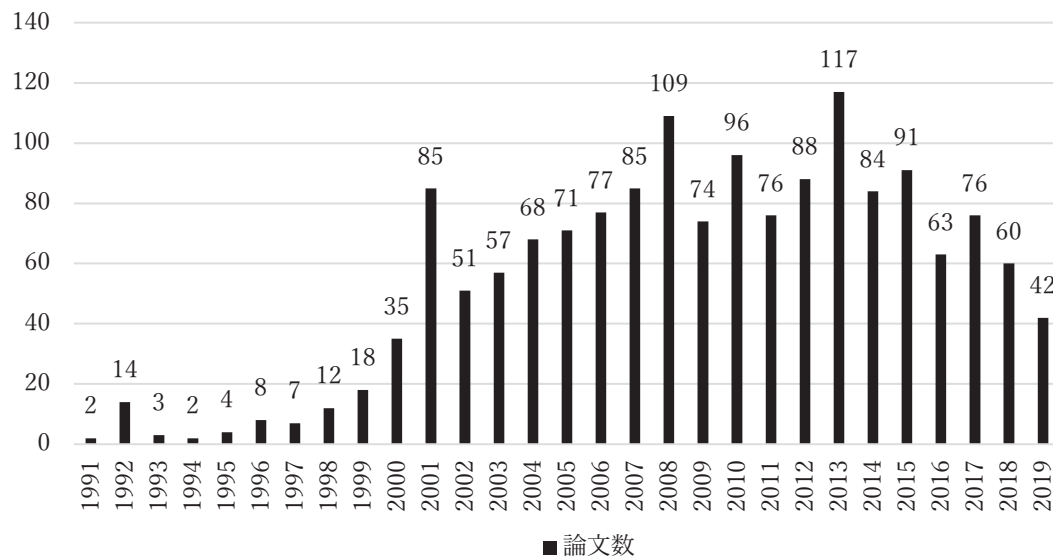


図1 経営学関連領域における実践共同体に関する論文や記事の数

(EBSCOhost Business Source Ultimateにて、“communities of practice”で検索  
(ソースタイプ: 学術雑誌・業界紙・雑誌、検索日: 2019年8月13日))

経営学においては、この概念の提唱者であるJ. LaveやE. Wengerと親交のあったJ. S. Brownらによって導入され (Brown & Duguid, 1991)、その後、WengerによるCoPs概念の精緻化 (Wenger, 1998) や経営コンサルタントとの共著によるハーバードビジネスレビューへの寄稿 (Wenger & Snyder, 2000)、実務家向けのCoPsの実践書 (Wenger et al., 2002) の公刊など積極的な活動によって、この概念の導入が進展した。さらに、当時の企業がICTを通じた形式知中心のナレッジマネジメントに偏重する中で、CoPsは、人同士の直接的な相互交流を通じた暗黙知の移転を実現する集団 (e.g. 野中, 2002; Lesser and Everest, 2001; Hildreth and Kimble, 2002) としても期待されたことも、この概念の普及に大きく貢献した。図1は、経営系の論文データベースからCoPsを検索してヒットした一年毎の論文数を示しているが、2013年をピークに減少傾向にあるものの、30年近くも研究が継続しており、2005年にはCoPsに関する実務家向けの百科事典 (Coakes & Clarke, 2005) が公刊されるなど、今日に至るまで学術・実務の両面において広く受け入れられている。

経営学におけるこれまでのCoPsに関する研究は、大きく2つの観点から検討されてきた。第1のアプローチは、状況的学習論の立場から、CoPsや正統的周辺参加の概念枠組みを用いて、組織で生じる学習現象について検討するアプローチである。このアプ

ローチでは、人々が組織の具体的な実践の中でどのように学習しているのか、アイデンティティやCoPsの変容過程に注目していく。

そして第2のアプローチは、組織に存在するCoPsをいかにマネジメントするのか、その可能性について検討するアプローチであり、経営学におけるCoPs研究の多くがこれに該当する。後述するように、ここではCoPsをナレッジマネジメントに有効なツールとして仮定し、いかにしてそれを知識創造や知識共有に活かし、組織パフォーマンスを向上させるのかについて多様に検討してきた。とりわけ論点として重要であるのが、CoPsの成功要因の解明である。しかしながら、多くの研究が成功要因について明らかにしてきたものの、それらを包括的にレビューし整理した論考については限定的である。したがって本稿は、先行研究のレビューを通じて、CoPsの成功要因について包括的に整理していく。まずは第2節において、CoPsがマネジメントツールとしていかに定義され、また組織にどのようなメリットをもたらすのかについて明らかにする。続く第3節において、そのCoPsの成功要因について、これまでの研究を元に整理していく。

## 2. 経営学における実践共同体

### 2.1 CoPsの定義と特徴

CoPs概念は、今でこそ様々な分野で広く普及したものの、必ずしも統一的な定義が存在するわけではない。初出のLave & Wenger (1991) においては、CoPsはあくまで「直観的な概念」(p.42) とされ、必ずしもその詳細が示されたわけではなかった。彼らは、CoPsを「長い時間をかけて形成された人や活動、世界の間関係のセット」(p. 98) とし、参加者がそれぞれ異なる関心を持って参加しつつも、それに参加することの意味について共通理解を持つ活動システムと説明する。そしてCoPsは、原始的な文化の共有体（いわゆるコミュニティ）を意味しているわけでもなければ、また参加者が必ずしも同じ場所にいることを前提とせず、それが明確に定義されていたり、識別可能なグループであったり、社会的に明らかな境界を持っているわけではないとした (p.97)。こうした彼らの説明から分かるように、あくまでCoPsの輪郭を素描したにすぎず、正統的周辺参加が生起するコンテキストとして位置づけられただけであった。

こうした当初の抽象的な定義に対して、経営学の領域においては、表1に示したものが代表的な定義となっている。

表 1 経営学領域における CoPs の定義例

提唱者	定義
Wenger et al. (2002)	「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 (p. 33)」
Lessor & Stock (2001)	「共通の関心をベースとして知識の共有や学習に定期的に従事する人々の集団」 (p. 831)
Saint-Onge & Wallance (2003)	「問題解決やイノベーション、学習のためにともに協力する、共通の関心を持った人々にインフォーマルなネットワーク」であり、「ケイパビリティ生成のための基盤として知識の創造やアクセス、交換を促進する手段」 (p. 12)

これからまず分かるように、ナレッジマネジメントにおいて注目されたことから、経営学における CoPs 概念は、知識共有や創造、学習を目的に集まった集団として理解されている。特に多くの先行研究が、実務家向けに著された CoPs 育成のガイドラインである Wenger et al. (2002) の定義を参照している (e.g. Dube, 2005; du Plessis, 2007; Meeuwesen & Brends, 2007; Probst & Borzillo, 2008; Ribeiro et al., 2011)。そして、CoPs はこれまでの経営学で対象とされてきた集合体概念とは明確に区別されており、Wenger et al. (2002) では次のように比較されている (表2)。

表 2 実践共同体と他の集合体の比較

	目的は何か	構成メンバー	境界は明確か	何をもとに結び ついているか	どれ位の期間が 続くのか
実践共同体	知識の創造、 拡大、交換および 個人の能力開発	専門知識やテーマ への情熱によって 自発的に参加する 人々	曖昧	情熱、コミットメ ント、集団への 帰属意識	有機的に進化して終わ る (テーマに有用性があ り、メンバーが共同学習 に価値と関心を覚える限 り存続する)
公式の ビジネスユニット	製品やサービス の提供	マネージャーの 部下全員	明確	職務要件及び 共通の目標	恒久的なものとして考え られている(が、次の再 編までしか続かない)
作業チーム	継続的な業務や プロセスを担当	マネージャーに 配属された人	明確	業務に対する 共同責任	継続的なものとして考え られている(業務が必要 である限り存続する)
プロジェクト チーム	特定の職務の 遂行	職務を遂行する上 で直接的な役割を 果たす人々	明確	プロジェクトの 目標と里程碑 (マイルストーン)	あらかじめ終了時点が決 められている (プロジェクト完了時)
関心で繋がる コミュニティ	情報を得るため	関心を持つ人 なら誰でも	曖昧	情報へのアクセス 及び同じ目的意識	有機的に進化して終わ る
非公式な ネットワーク	情報受け取り伝 達する、誰が誰 なのかを知る	友人、仕事上の 知り合い、 友人の友人	定義できない	共通のニーズ、 人間関係	正確にいつ始まりいつ終 わるというものではない (人々が連絡を取り合 い、お互いを忘れない限 り続く)

出所) Wenger et al., 2002, 82 頁.

これらの区別からわかるように、CoPsは、職制や部署によってその境界が明確になる公式組織とは異なる組織化の一形態であり、個人的な関心をベースに持続する集団である。共同体では、メンバーは、共通する関心について互いに協調して取り組み、互いに教え合い、イノベーションを促進するような方法で経験や知識を共有していく (Smith & McKeen, 2003)。そして、CoPsへの参加は強制ではなく自発的であり、定期的に参加するメンバーもいれば、必要なときに参加するメンバーも存在する。そうした自由な参加のため、明確なメンバーシップがあるわけではなく、参加者は緩やかに繋がっている。さらには、メンバー間は公平でフラットな関係であり、活動を主導する人物がいたとしても、上下関係が無いことが多く、彼らが自分たちで共同体を自主的に運営している。

こうしたCoPsの有名な例として、Julian Orrが調査したゼロックス社のレップと呼ばれるエンジニア集団が挙げられる (Brown & Duguid, 2000)。レップのメンバーは、コピー機が設置してある顧客の事業所に出張してその場で修理を行うサービスエンジニアである。彼らが行う日常的な修理に必要な知識や情報は、企業の側から提供されるトレーニングや文書資料では十分ではない。修理に必要な知識は、むしろ彼らが、業務以外で自発的にレップの同僚達ととる朝食や昼食、コーヒータイムや終業後の食事の中で、時にはトランプに興じながら、ともに1日の仕事の話をしたり、疑問を投げかけ、解決策をともに考え、また成功や失敗談、その日の修理内容や顧客との関係の変化について教えあう中に存在していた。こうした機会を使って彼らは修理に使う知識や情報を更新し、互いの業務を支え合っていたのである。さらには、会社の指示とは別に同僚同士で部品の保管庫を作って、いざという時に互いに融通しあうようにしていた。このようにレップ達の実際の業務において重要な役割を果たしていたのは、彼らが業務を遂行する中で自然に生み出してきた同僚達との自発的な交流であり、それらによって形成、持続していたエンジニアによるCoPsであった。

## 2.2 CoPsが生み出す組織や個人への効果

このCoPsは、参加者や組織に様々な効果を生むことが明らかになっている。例えば、知識共有を通じた知識の再利用 (Probst & Borzillo, 2008)、CoPsによって形成された人的ネットワークを介した迅速な問題解決、ベストプラクティスの移転、有能な人材の獲得や保持、学習への障害の減少 (Wenger & Snyder, 2000)、知識へのアクセスの容易化 (Lesser & Everest, 2001; Lesser & Stork, 2001; Schenkel & Teigland, 2008)、イノベーションの創出 (Swan et al., 2003) などが挙げられている。また生産現場に形成されたCoPsを調査したYamklin & Igel (2012) は、CoPs形成によるメリットとして、コスト削減、

従業員の負傷の減少、予防保全率の向上、生産性の向上、顧客からの苦情の減少、欠陥品の減少、事故の減少などを挙げている。Caravan et al. (2007) は、CoPsが組織に存在する社会的、文化的、政治的システムを問題化し、現状を破壊する役割を果たすとしている。Fontaine & Millen (2004) は、10のグローバル企業における13のCoPsのメンバーから、CoPsへの参加がもたらしたベネフィットについて明らかにしており、全てではないものの、共同体のもたらす影響に対して、50%が同意している(表3)。

このように、経営学領域におけるCoPsは、組織や個人に多くのメリットをもたらすことが明らかになっており、組織パフォーマンスを高める上で極めて重要な存在として位置づけられている。そのため、基本的に自然発生的に非公式に生みだされてきたCoPsを、近年は組織が意図的に作り出して公式化し、例えばそれを「組織実践共同体(Organizational communities of practice)」と概念化して、そのマネジメント可能性について検討している(e.g. Kirkman et al., 2013)。

それでは、自然発生的に生まれたものであれ、意図的に作られたCoPsであれ、いかにすれば組織はCoPsを通じて成果を出すことができるのであろうか。次節において、これまでの先行研究において明らかになったCoPsの成功要因について整理していく。

表3 CoPsがもたらす個人・共同体・組織のベネフィット

ベネフィットのタイプ	共同体がもたらす影響 (以下の項目の改善ないし増加)	同意 (%)
個人のベネフィット (共同体への参加が個人に対して 何をもたらしたのか?)	スキル・ノウハウ	65%
	個人の生産性	58%
	職務満足	52%
	個人的な評判	50%
	帰属意識	46%
共同体のベネフィット (集会的参加はどのような ベネフィットをもたらすか)	知識共有、技能や資源	81%
	コラボレーション	73%
	コンセンサスや問題解決	57%
	共同体の評価や正当性	56%
	メンバー間の信頼	50%
組織のベネフィット (共同体への参加がどのように組織の効率高 め、顧客やパートナーにより良いサービスを提供し、企業の将来のための洞察を提供するの か)	事業運営の効率性	57%
	コストの抑制	51%
	サービスや販売のレベル	46%
	サービスや製品提供のスピード	42%
	従業員の定着	24%

出所) Fontaine & Millen (2004) , p.6

### 3. 実践共同体の成功要因

本節では、CoPsの成功要因について整理する。これまでの研究の多くが、いかにCoPsを成功させ組織パフォーマンスの向上につなげるか、その要因について検討してきた。以下では、それらについて、CoPsの状態、支援者の役割、組織からの支援の3つに整理して説明する<sup>2)</sup>。

#### 3.1 CoPsの状態

先行研究から、実践共同体の参加者の状態や集団としての状態、活動等のあり様が重要な成功要因であることが明らかになっている。まずCoPsの活動が成果を出すために重要であるのは、CoPsの取り組みに対する参加者のモチベーションの高さとされている。例えば、Wolf et al. (2011) らは、大手自動車会社のエンジニアリング部門が組織した82のCoPsを調査したが、高い成果を挙げているCoPsでは、共同体の活動に対して熱心に取り組む参加者の意志の存在が重要な成功要因であった。成果を挙げているCoPsでは、共同体の取り組みに関する企画立案の場や他の打ち合わせへの参加率が非常に高く（逆に、成果を挙げていないCoPsでは出席率が低調であった）、また他のCoPsとの知識交換の場を積極的に設けるなど、意欲的に取り組んでいた。同様に、オーストラリアの州政府内の一部門が設立した6つのCoPsを調査したIaquinto et al. (2011) やシンガポールでソリューションビジネスを行う企業を調査したRetina & Tee Ng (2010) も、参加者達の知識移転に取り組もうとする人々の意思の重要性を指摘している。

また参加者の当事者意識も重要であることが明らかになっている。Harvey et al. (2013) は、カナダの大規模労働組合が構築したCoPsを調査し、CoPsの成功の要因として、参加者達に共同体に対する当事者としての自覚の必要性を指摘している。自然発生的なCoPsは、本来的に従業員達の長い交流の歴史の中で生み出されたものであるため、参加者に当事者意識や全体としての一体感が醸成されるが、意図的に組織内に構築する場合は、従業員は半ば強制的にCoPsの活動に参加することになるため、自分たちの共同体という意識が湧かず、CoPsの持続が困難になることが考えられる。先のIaquinto et al. (2010) も同様に参加者の当事者意識の重要性をあげており、参加者不在のままで組織がCoPsの設計や立ち上げを行うことは避けるべきとしている。

当事者意識に関連して、CoPsにはコアとなるメンバーが必要になるとされる。必ずしも明確なリーダーとしての役割ではなくとも、中心となって活動を推進していくメンバーが必要である(Probst & Borzillo, 2008)。またHarvey et al. (2013) らも、CoPsの設計と発展の中心には、CoPsの活動に価値を見出している人物を据えることが望まし

<sup>2)</sup> 本稿で取り上げている先行研究が対象としたCoPsは、自然発生的なもの、計画的に作られたもの、また主に対面的な相互作用を活動スタイルとするCoPsやICTを用いて仮想空間上で繋がるバーチャルCoPsなど様々である。本稿では、それぞれの研究が明らかにした成功要因はどのタイプのCoPsにも適用できる要因であると判断し、CoPsのタイプによる成功要因の分類は行っていない。また論文の中では、失敗や阻害要因として提示された要因も、基本的にそれを改善すれば成功につながるため、逆に解釈し成功要因として取り上げている。

いとしている。

一方で、Retna & Tee Ng (2011) は、CoPsは必ずしも一人や少数のリーダー的立場の人物が主導するのではなく、個々のメンバーが相互に活動をリードしていく分散型のリーダーも有効であるとしている。専門家が集まるCoPsであるため、メンバー個人が自分の専門領域の観点から知識面で貢献していくことで、知識共有や共同体内での課題解決が可能になるという。

また成功したCoPsは、共同体で扱う学習のテーマや知識と参加者が組織で担当する業務とが明確にリンクしていることも重要であるとされる (e.g. Dube et al., 2005; Hemmasi & Csanda, 2009; Correia et al., 2010)。Correia et al. (2010) によるICTを通じて仮想空間に作られたCoPs (Virtual CoPs; 以下、VCoPs) の参加者への調査では、共同体から得る知識が日常の業務内容と近いことで従業員が参加に動機づけられ、知識移転が起きやすくなることが示唆されている。同様に、Probst & Borzillo (2008) も最終的に企業全体の成果につなげるためにも、CoPsの活動は企業の戦略目標にも関連づけられる必要があるとしている。

参加者同士の信頼関係の形成も成功要因として指摘されている (e.g. Kimble & Burdon, 2008; Harvey et al., 2013)。Harveyらによれば、意図的にCoPsを立ち上げる場合、その持続のためには、親睦会等のイベントやプロジェクトを提供し、参加者同士の交流の機会を設けることが効果的であるとしている。また信頼関係の構築の観点からすれば、CoPsの立ち上げにおいて、従業員がもとより形成していたソーシャルネットワークをベースとして組織することも重要である (Harvey et al., 2013; Iaquinto et al., 2010)。それによって、自然かつ持続的なCoPsの成長が可能となり、逆に組織による強制的なメンバー構成は逆効果になる可能性があるとしている (Harvey et al., 2013)。

組織文化の有り様もCoPsの成功に重要な役割を果たす (Kimble & Burdon, 2008; Retna & Tee Ng, 2010; Ardichvili et al., 2002)。Retna & Tee Ng (2010) が調査した事例では、対象企業のオープンなコミュニケーション、良好な相互交流、従業員達のコラボレーションの文化がCoPsの成功とそれによる組織パフォーマンスの貢献につながったという。Ardichvili et al. (2002) が調査したキャタピラー社の構築したVCoPsにおいては、知識共有に対して支持的な組織文化の構築の必要性を挙げている。こうした文化を構築するためには、組織メンバーが、自分たちが身につけた知識を個人に属する私有財としてみなすのではなく、公共財としてみなす価値観が必要であるとしている (Wasko & Faraj, 2000)。

Kirkman et al. (2013) は、CoPsの参加者の意識として「心理的安全性 (psychological safety)」の重要性を明らかにしている。彼らは、グローバル企業を対象に、CoPs参加



者の国籍の多様性と CoPs のパフォーマンスの関係において、心理的安全性（リスクを恐れずに自由に発言できる心理状況）がどのような調整効果をもたらすかを分析したが、国籍の多様性の高低にかかわらず、心理的安全性が高い場合に CoPs のパフォーマンスが高まることを明らかにしている。Wasko & Faraj (2000) の調査においても、参加者自身が未熟等で専門知識に不安がある場合や提供したアイデアを批判されたりすると、参加を躊躇することが明らかになっている。したがって、Kirkman らは、CoPs のリーダーが、参加者のもつユニークな専門性やスキルを大切にするとともに、共同体内での協働の際に、失敗や意見の誤りに対して建設的な形で修正や議論を行うことを奨励していく必要があるとしている。

参加者が CoPs への参加によるベネフィットを自覚していることも重要である (Wolf et al., 2011; Kimble & Burdon, 2008; Wasko & Faraj, 2000; Ardichvili et al., 2002)。先述の自動車メーカー内に構築された CoPs を調査した Wolf らによれば、成功した CoPs の参加者は、共同体への活動を通じた組織全体の意思決定への参加、新たな人間関係やネットワーク形成、他のエキスパートとの協働を通じた知識交換や学習の実現にベネフィットを感じており、一方の失敗した CoPs の参加者は、ベネフィットの自覚に乏しかった。また Wasko & Faraj (2000) の調査でも、参加者が CoPs から適切な知識や情報を得られていない場合には CoPs 成功の障害になることが指摘されている。CoPs における活動のあり方によってそのベネフィットの内容は異なるが、その自覚は、CoPs 自体の持続やメンバーの参加の継続を実現する上で非常に重要になると考えられる。

### 3.2 支援者の役割

これまでの先行研究では、CoPs の成功において、その活動の支援者の関わり方が非常に重要な役割を果たすとされている。ここで支援者とは、組織の管理者や経営者のみならず、CoPs 自体のリーダーなど、CoPs の日々の活動を様々な形で直接的に促進ないし導いていく人物を広く指している。まず CoPs におけるリーダーは、トップダウンの強力なリーダーシップが求められるわけではない。例えば、Garavan et al. (2007) は、アイルランドの企業内に意図的に作られた4つの CoPs を分析して CoPs の管理者の役割について検討したが、CoPs の成功には、CoPs 内の信頼と協働の形成、状況解釈やビジョン、ゴールの提示や省察などを通じた参加者の意味交渉の促進、アジェンダやルールの策定、コンフリクト管理、コンセンサス形成などを通じた CoPs 内のパワーダイナミクスの調整といった管理者による行動といったファシリテーターとしての役割が求められるとしている。

また Ardichvili et al. (2002) は、ボランティア精神によって支えられた CoPs の管理者や熟練者の重要性を指摘している。彼らは、知識共有する上で、経済的な報酬よりも、

やりがい、達成感などの内的報酬に動機づけられた支援者の参加の重要性を指摘している。

計画的に CoPs を立ち上げる場合は、立ち上げ初期段階から運営に至るまで、できる限り同一人物によるコーディネートが重要であるとされている (e.g. Iaquinto et al., 2011)。これは、可能な限り入れ替わることなく、共同体の歴史や参加者を理解した人物が長期に渡って CoPs 内外の様々な支援を担当することを意味している。

そして CoPs 外の支援者からのサポートも非常に重要な役割を果たす。Iaquinto et al. (2011) によれば、特にトップマネジメント層は、CoPs 運営の予算提供や組織内の政治的な交渉など多様な支援を提供してくれるスポンサーとして重要な存在であり、そのため、より強い権限を有する立場の人物が望ましいとしている。例えば、Retna & Tee Ng (2011) の調査したシンガポールの企業の CoPs では、CEO が、CoPs の活動に理解を示し、従業員による CoPs の会議への参加を保証したり、知識移転の推進役として CEO 自らが CoPs の会議に参加している。また必要と思われる予算や資源の提供を行っていた。こうした CEO の様子を見て、参加者は自分たちの共同体の活動に誇りを持ち、より CoPs の活動に動機付けられたことが示されている。

### 3.3 組織からの支援

組織からの多様な支援も、CoPs の成功に重要な条件とされている。CoPs 自体、本来的に公式な存在ではないため、日常の運営に関わらずとも活動の持続のために組織から何らかの間接的な支援が必要になる。まずは、組織全体からのコミットメントを得ること、活動に必要な十分な予算や CoPs の活動の為の時間配分等のリソースを受けることの必要性が指摘されている (Iaquinto et al., 2011; Kimble & Bourdon, 2008)。

また共同体の活動に必要な技術の提供も重要な成功要因である。Kirkman et al. (2013) は、リッチメディアの提供の重要性を指摘している。彼らの調査では、CoPs におけるコミュニケーションにおいて、リッチメディア (対面会議、ビデオ会議、電話会議、ディスカッションボード、電子メール、インスタントメッセージ、ナレッジデポジトリ、プランニングツール等) を多く使用した場合に、CoPs のパフォーマンスが高まることを明らかにしている。同様に、アクセス権の提供も必要になる (Wasko & Faraj, 2000)。VCoPs の調査を行った Wasko らの研究においても、CoPs のメンバーに社内の規定によって十分なアクセス権が付与されなかった為に、知識共有や問題解決に必要な資料やシステムへのアクセスができず、知識移転の阻害要因として働いていたことが報告されている。

CoPs の参加を通じて得た個人や組織のベネフィットに関する評価やその組織全体への伝達手段の確保の重要性も指摘されている (Iaquinto et al., 2011) <sup>3)</sup>。これは、参加を

通じたベネフィットや成果を公開することで、従業員のCoPsへの参加の継続やCoPsの活動自体の理解も組織全体に広がっていくことが期待されるためである。またこれに関連して、CoPsによって得たベネフィットや成果は、より理解されやすいように、定量的に示すことが望ましいという (Probst & Borzillo, 2008)。

組織内に複数のCoPsを設けた際に、ガバナンス委員会を設置することが重要であるとされる。Probst & Borzillo (2008)によれば、CoPsを設計して成果を挙げた企業では、CoPsのリーダーやスポンサーによって構成されたガバナンス委員会を組織しているという。この委員会では、CoPsの活動全体に関する検討や評価を行っており、またこの委員会を経由してトップマネジメントに対する予算獲得のプレゼンテーションを行うなど、CoPsと組織とをつなぐ役割を担っていた。

さらに、HRM部門との連携の重要性も指摘されている (Kimble & Bourdon, 2008)。これは、CoPsへの参加状況を人事評価項目に組み込んでインセンティブにリンクさせることで、従業員のCoPsへの参加の意欲が持続するためであると考えられる。

#### 4. おわりに

本稿では、経営学におけるCoPsの特徴についてその成功要因について、表4のように整理してきた。

表4 CoPsの成功要因

CoPsの状態	参加者の高い意欲 当事者意識の存在 コアメンバーの存在 参加者による分散型リーダーシップ CoPsのテーマと日常業務、企業の戦略目標とのリンク 信頼関係の構築 組織文化の状態（オープンコミュニケーション、良好な相互作用、コラボレーションの推進、知識共有に支持的な文化） 高い心理的安全性 参加者によるベネフィットの自覚
支援者の役割	信頼と協働の促進 多様な意味交渉の促進 パワーダイナミクスの調整 ボランティア精神にもとづく関わり スポンサーとしてのトップマネジメント層の参加
組織からの支援	組織全体からのコミットメント 活動に必要なリソースの提供（予算、時間、技術、権限） ベネフィットに関する評価・伝達手段の確保 ガバナンス委員会の設置 CoPsの活動と人事評価のリンク

<sup>3</sup> CoPsの活動成果に関する評価手法の開発は近年の研究の新しい論点である。例えば、van Winkelen (2016) は、構築したCoPsの状態やその成果をどのように評価し、CoPsの発展に繋げていけば良いかについて考察している。

先行研究において、CoPsの成功要因に焦点をあてて網羅的に整理した研究は限られており、本稿は、企業が既存のCoPsのマネジメントや新たなCoPsの構築を検討していく上での実践的な示唆となると考えられる。ただし、今回取り上げた先行研究も含め、CoPsの多くの経験的研究は、単一ないし少数の企業事例を対象にしたものであるため、一般化という点では限界がある。そのため、今後は新たな成功要因を明らかにするのみならず、統計的な分析を通じた理論化を進める必要があるだろう。

## 謝辞

本研究はJSPS 科研費 JP17K13784 の助成を受けたものです。

## 参考文献

- Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T. (2002) "Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice at Caterpillar: Success Factors and Barriers," *Performance Improvement Quarterly*, 15(3), 94-113.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991) "Organizational learning and communities of practice," *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2000) *The Social Life of Information*, Harvard Business Review Press. (宮澤喜一 訳『なぜITは社会を変えないのか』日本経済新聞社, 2002年)
- Coakes, E. & Clarke, S. (eds.) (2005) *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, Idea Group Reference.
- Correia, A. M. R., Paulos, A. & Mesquita, A. (2010) "Virtual Communities of Practice: Investigating Motivations and Constraints in the Processes of Knowledge Creation and Transfer," *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 11-20.
- du Plessis, M. (2008) "The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises," *International Journal of Information Management*, 28(1), 61-67.
- Dubé, L., Bourhis, A. & Jacob, R. (2005) "The Impact of Structural Characteristics on the Launching of Intentionally Formed Virtual Communities of Practice," *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), 145-166.
- Fortaine, M. A. & Millen, D. R. (2004) "Understanding the Benefit and Impact of Communities of Practice," in Hildreth, P. & Kimble, K. (eds.) *Knowledge Network: Innovation Through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, pp.1-13.
- Garavan, T., Carbery, R. & Murphy, E. (2007) "Managing intentionally created communities of practice for knowledge sourcing across organisational boundaries insights on the role of the CoP manager," *Learning Organization*, 14(1), 34-49.
- Harvey, J. F., Cohendet, P., Simon, L. & Dubois, L. E. (2013) "Another cog in the machine: Designing communities of practice in professional bureaucracies," *European Management Journal*, 31(1), 27-40.
- Hemmasi, M. & Csanda, C. M. (2009) "The Effectiveness of Communities of Practice: An Empirical Study," *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 262-279.
- Hildreth, P. & Kimble, K. (2002) "The Duality of Knowledge", *Information Research*, 8(1) . (<http://InformationR.net/ir/8-1/paper142.html>, アクセス：2019年10月1日)

- Iaquinto, B., Ison, R. & Faggian, R. (2011) "Creating communities of practice: Scoping purposeful design," *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 4-21.
- Kimble, C. & Bourdon, I. (2008) "Some success factors for the communal management of knowledge," *International Journal of Information Management*, 28(6), 461-467.
- Kirkman, B. L., Cordery, J. L., Mathieu, J., Rosen, B. & Kukenberger, M. (2013) "Global organizational communities of practice: The effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance," *Human Relations*, 66(3), 333-362.
- Koliba, C. & Gajda, R. (2009) "'Communities of practice' as an analytical construct: Implications for theory and practice," *International Journal of Public Administration*, 32(2), 97-135.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (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年)
- Lesser, E.L. & Everst, K. (2001) "Using communities of practice to manage intellectual capital," *Ivey Business Journal*, March-April, 37-41.
- Lesser, E. L. & Storck, J. (2001) "Communities of practice and organizational performance," *IBM Systems Journal*, 40(4), 831-841.
- 野中郁次郎 (2002) 「解説」 in Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002) *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press. (野村恭彦監修・櫻井祐子訳『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年, 333-343頁.)
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Meeuwesen, B. & Berends, H. (2007) "Creating communities of practices to manage technological knowledge: An evaluation study at Rolls-Royce," *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 333-347.
- Probst, G. & Borzillo, S. (2008) "Why communities of practice succeed and why they fail," *European Management Journal*, 26, 335-347.
- Retna, K. S. & Tee Ng, P. (2011) "Communities of practice: dynamics and success factors," *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 41-59.
- Ribeiro, R., Kimble, C. & Cairns, P. (2011) "Some first steps in the search for 'hidden' Communities of Practice within electronic networks," *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 8(2), 183-197.
- Saint-Onge, H. & Wallace, D. (2002) *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*, Butterworth-Heinemann.
- Schenkel, A. & Teigland, R. (2008) "Improved organizational performance through communities of practice," *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 106-118.
- Smith, H. & McKeen, J. (2004) "Creating and Facilitating Communities of Practice," In Holsapple, C. (ed.) *Handbook on Knowledge Management I: Knowledge Matters*, Springer, pp. 393-407.
- Swan, J., Scarbrough, H. & Robertson, M. (2002) "The Construction of 'Communities of Practice' in the Management of Innovation," *Management Learning*, 33(4), 477-496.
- van Winkelen, C. (2016) "Using developmental evaluation methods with communities of practice," *The Learning Organization*, 23(2), 141-155.
- Wasko, M. M. & Faraj, S. (2000) "It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice," *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 155-173.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002) *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press. (野村恭彦監修・櫻井祐子訳『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年)
- Wenger, E. & Snyder, W. M. (2000) "Communities of practice: The organizational frontier," *Harvard*

*Business Review*, 78, 139-145.

Wolf, P., Späth, S. & Haefliger, S. (2011) "Participation in intra-firm communities of practice: A case study from the automotive industry," *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 22-39.

Yamklin, S. & Igel, B. (2012) "Communities of Practice Purposefully Designed for Improving Business Performance," *Knowledge and Process Management*, 19(4), 189-202.