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

法政大学 石山 恒貴*

How can brokers in external communities of practice introduce external practices into internal communities of practice?

Nobutaka ISHIYAMA
(Hosei University)

The increase in knowledge acquisition and co-configuration work has in the past prompted discussions about the impact of changes in learning beyond company borders.

The purpose of this study is to analyze how brokers in external communities of practice can introduce external practices into internal communities of practice.

A total of 15 brokers were interviewed in this study. The major findings are as follows:

- 1) Brokers acquire skills suited to co-configuration work.
- 2) Brokering generates conflicts in internal communities of practice. However, eventually, brokers can introduce external practices into such communities.

Therefore it is suggested that companies should understand the importance of brokering and its role in internalizing new practices.

Keywords : broker, brokering, community of practice, co-configuration work

1. はじめに

知識基盤社会化の進展に伴い、学習のあり方に本質的な変化が生じているとされる。従来は小池（1991, 1997）の知的熟練論にあるように、内部労働市場におけるOJT（on-the-job training）の有効性に着目する研究の蓄積が進んでいた。小池の指摘するOJTとは、長期間のキャリアを包含した幅広い概念であり、隣接し関係性の深い業務領域をいくつか経験し、高度な技量が蓄積されるとする。すなわち、知的熟練論においては、長期にわたり同一の企業に在籍し、その企業内部に限定された学習が前提

となっている。

これに対し、在籍する企業の外部で生じる学習の効果が注目されはじめている。中原（2009, 2010）は、OJT, Off-JT（off-the-job training）、自己啓発はいずれも「外に開かれた学び」とは捉えられず、社外の学びという視点を持つことの重要性を強調する。三輪（2009, 2010）は、日本においても知識労働者が組織や産業の壁を越えたキャリア形成を志向していることを実証研究で示した。石山（2011）は、仕事上の専門領域の形成にあたって、越境的能力開発という社外での能力開発の有効性を示した。

こうした個別企業内部にとどまらない学習の具体的な姿が、荒木（2008）の職場学習の形態のひとつである越境参加という分類に該当す

*法政大学大学院 政策創造研究科 准教授。

る。越境参加は、Lave & Wenger (1993) の唱えた実践共同体という概念を基に構築されている。Lave & Wenger (1993) は共同体での実践が学習そのものであることを示しており、荒木は職場とは別個の存在である、社外での実践共同体への参加による学習の効果に着目している。

知識労働者、あるいは仕事上の専門領域の形成を目指す労働者など、業務の性質が比較的高度である場合、OJT, Off-JT, 自己啓発に当てはまらない、越境参加という、従来とは異なる学習の枠組みに意義があると考えられる。しかし従来の研究では、社外の学習が企業内部にどのような影響を与えるのか、その具体的なプロセスは、明らかになっていない。本研究の問題意識は、この具体的なプロセスの解明にある。

2. 先行研究のレビュー

2.1 実践共同体における学習

本研究の問題意識に関わる先行研究について、まずは実践共同体における学習についてレビューする。実践共同体（以下、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 & Snyder, 2002, p.33) である。Lave & Wenger (1993) によれば、共同体において、実践の行為者は、正統的周辺参加により学習を進めていく。正統的周辺参加とは、「行為者の学習の軌道」に着目した概念であり、行為者が実践共同体への周辺位置での参加（周辺参加）から中核位置での参加（十全参加）へどのような軌道を描くのかという部分に焦点をあてている。この軌道は、行為者の発達するアイデンティティ (identity) を示す。

ただし、軌道は単一ではなく、多様である。たとえば徳舂 (2007) は、若手小学校教師は急激な参加過程の軌道を描き、参加直後に責任のある中心的な実践を任され、最終的には「教師

らしくふるまう」というアイデンティティを形成することを観察した。ここでは通常より立ち上がりの早い参加軌道が明らかになったことになる。Blåka & Filstad (2007) は不動産業者と助産婦の共同体における新参者の参加過程を調査した。新参者は社会文化的な背景における暗黙知を学ばねばならない。そのためには継続的な実践に積極的に参加し、古参者を観察し、適切な言語と文化規範を習得する必要がある。積極的な新参者は、そうでない者より、主体的に実践に参加し、学習が深化する。このように、周辺から十全へと向かう軌道は、個人別に多様なものとなる。また Blåka & Filstad (2007) は個人の共同体参加以前のアイデンティティが影響することにより、発達していくアイデンティティは各々が独自性を有するという。参加軌道、すなわちアイデンティティは多様性を帯びているのである。

また、軌道は必ずしも周辺から十全に向かうとは限らない。山内 (2003) は、重なりのある実践共同体の参加軌道を調査した。その結果、個人別に参入と離脱など多様な参加軌道が観察された。この多様な参加軌道のもとでは、複雑な相互作用が行われていた。

関連する事例として、共同体においては個人の歴史を無視した権力が行使されるため、共同体に参加しながらも周辺ではなく周縁にとどまり、あえてアイデンティティの非同一化を意図する場合もある (Hodges, 1998)。

特に多様で複雑なアイデンティティの発達の可能性を持つ位置取りが、正統的周辺性である。Lave & Wenger (1993) によれば、この位置取りは、共同体における権力を行使できる位置であり、行使できない位置でもある。つまり権力のもとでもあり、無力さのもとでもある。こうした微妙な位置の性格ゆえに、正統的周辺性は関連する共同体の結節点となり、共同体間での結合と相互交流を喚起するとともに、阻止もするのである。この点から、正統的周辺性を有しつつ、共同体を結節する行為者のアイ

デンティティが注目されることになる。

2.2 実践共同体のブローカー

Wenger (1998) のブローカー (broker; 伝播者) という概念は、実践共同体の結節を進める行為者のアイデンティティの問題を具体化したものである。同時に複数の実践共同体に参加している状況を、Wenger は多重成員性と定義する。たとえば、松本 (2010, 2011) は、陶磁器作家の若手が複数の共同体を目的別に使い分けていた事実、および教育事業会社において教室の指導者が共同体に多重所属したことにより学習のサイクルの促進と学習の動機づけに良い効果がもたらされた事実、を明らかにした。

このように多重成員性自体に重要な学習への効果が存在するわけだが、ブローカーではさらに共同体間の関係性の複雑性が大きくなる。Wenger によれば、ブローカーとは、多重成員性を有しながら、ある共同体の実践を他の共同体に仲介し伝播させる存在である。

ブローカーについて具体的には Gherardi & Nicolini (2002) の研究がある。Gherardi & Nicolini は、建設現場における技術者、現場監督、主契約者の異なる共同体においては安全への取り組みで異なる視点があることを示した。そのうえで、現場監督が現場を歩き、とりとめのない実践をすることで技術者と主契約者に影響を与える行為を、ブローカリング (brokering; 伝播行為) にあたるとした。安全への取り組みを行うにあたり、関係者の視点が異なったままでは、重大な見落としが発生しかねない。ブローカリングが行われたことによって、各共同体に新たな視点が導入され、実践そのものに良い影響がもたらされた、と考えられる。

では、ブローカーのアイデンティティはどのように発達していくのであろうか。この点については高木 (1999) による、多重成員性に関する問題提起がある。Wenger (1998) は、個人が多重成員性を有するためには、個人が共同体間の異なる視点、矛盾を調停し、結節しなけれ

ばならないとする。すなわちこの点において、アイデンティティの形成は個人に委ねられる。しかし高木は、アイデンティティ形成の責任を個人の認知的達成に委ねることは、共同体の実践により認知的生成物を生み出すことが本旨の正統的周辺参加論の公約違反ではないか、と批判する。

つまり、そもそもブローカーの前提となる多重成員性が、アイデンティティ形成過程にどのような影響をもたらすのかについては、不明な点が多いことになる。

2.3 越境と実践共同体の関係

ブローカーのアイデンティティを考察していくうえで、越境という概念と実践共同体の関係を見ていく必要がある。越境という概念が登場してきた背景には、仕事の性質の変容があげられる。Engeström (2004) は仕事の性質の変容を分析し、協働構成的である新しいタイプの仕事が生じたとする。協働構成的な仕事とは、顧客と真の意味でのパートナーシップを築き、継続的な対話を進めながら、変化するニーズに対応していく性質の仕事である。たとえば、患者が複数の病気を持つようになったメディカルケアが例としてあげられる。複数の病気に対処するためには、特定の権威者が治療にあたるということではなく、複数の治療者が患者と対話をし、相互に学びながら治療を進める必要がある。このように協働構成的な仕事においては、固有の領域にとどまることなく、越境が行われ、水平的な拡張学習が発生することになる。

Engeström (1987, 2008)、山住・Engeström (2008) では、垂直次元の運動に対し、水平次元にそった運動を加えて、異種混成をつくらねばならないとする。ここにおいて、水平的な拡張学習とは、越境の行為そのものに他ならない。また越境とは、既存の実践に疑問を投げかけ、挑戦し、拒絶し、分析することであるため、つねに双方向の相互行為であることが求められる。

荒木 (2007, 2009) が指摘している、職場を

越えて共同体に参加する行為は、水平的な拡張学習の一種と捉えることができよう。またブローカリングについても、同様に越境の行為に含めることができる。なぜなら、ブローカーとは特定の領域の実践という境界を有する共同体間を仲介し、相互に水平的な運動をもたらす存在だからである。ただ荒木の研究でも、ブローカリングのメカニズムの詳細が明らかにされているわけではない。

また、越境は容易ではない。境界横断には困難性が伴う（青山，2010；香川・茂呂，2006）。であるならば、ブローカーが、困難性を乗り越えるに際しての経験は、アイデンティティの形成に影響を与えていると考えられる。

越境に伴う困難性を個人と組織という観点で捉えたものが、中原（2012）の越境学習という概念である。中原によれば、越境学習の定義は、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」である。この定義では、特に往還という点が着目できる。知的熟練論にあるように、在籍する企業内のみの学習に重点が置かれている状況において、在籍企業という境界を越えて往還することには、従来の先行研究では捉えきれない困難性が伴うものと推測できる。

なお、Lave & Wenger（1993）は、正統的周辺参加における変化する成員性は、相互構成的であり、アイデンティティの形成を含むものであるが、完全に個人に内化されるものでもなく、完全に共同体に外化されるものでもないとする。ブローカーも変化する多重成員性を有しているわけであり、ここからブローカリングのメカニズムの解明においては、個人と共同体の双方への影響の視点が欠かせないと考えられる。

2.4 ブローカーと越境に関連するキャリア理論

上述の先行研究にあるとおり、実践共同体の文脈におけるアイデンティティとは、あくまで共同体における自らの位置取りを含めた認識と考えるべきであり、その形成・発達は共

同体の存在なくしては語ることができないものである。これに対し、キャリア発達理論におけるアイデンティティとは、生涯にわたり年代で区分される期間に対応した発達課題や危機を乗り越えて形成されていくものである（Erikson, 1963；Levinson, 1978）。つまりキャリア発達理論におけるアイデンティティとは、背景としての組織が意識されているとしても、主として個人のみに焦点があたっていると考えられる。

これに対し、個人と組織の双方に焦点をあてているキャリア理論も存在する。Arthur（1994）が提唱したバウンダリーレスキャリアという概念では、組織の変化が重要な意味を有している。変化とは、組織とは安定的であるという前提、及び組織とは本質的に階層的であるという前提が崩れてきているということである。つまりバウンダリーレスキャリアとは、組織が安定的でも階層的でもないため、個人が組織の境界を越えたキャリアを歩んでいくことが常態化していることを指摘した理論なのである。

さらに、Arthur, Claman & DeFillippi（1995）は、バウンダリーレスキャリアに基づく変化の一形態としてインテリジェントキャリアを提唱し、企業はインテリジェントエンタープライズに変化し、物理的な資産よりも知的資産が重視され、階層はフラット化するとした。また、企業は個人にとって賃金を稼ぐための場所から、パーソナルゴールを達成するところへと変化していく。このインテリジェントキャリアと実践共同体との関係をParker, Arthur & Inkson（2004）が明らかにした。Parker ほかによれば、インテリジェントキャリアの3要素²は、実践共同体における3つの機能と呼応しているという。Wenger（1998）のあげる実践共同体の第1の機能、共同体活動の背後にあるミッションと目的の共有は、個人の価値観としての knowing why と呼応する。第2の機能である、日常の物事の進め方、広範な専門性は、個人のスキルの蓄積である knowing how と呼応する。第3の機能である、共同体の成員間の相互作用

は、個人がネットワーキングを形成することを意味する knowing whom と呼応する。この対応関係は、実践共同体に参加すること自体が、インテリジェントキャリアの3要素の実践につながり、キャリア展開の促進に寄与していくことを意味している。

このように、従来のキャリア理論は個人を中心としたアイデンティティに着目していたが、時代環境として組織の変化が進行するにつれ、個人と共同体の関係に焦点をあてるキャリア理論が唱えられている。とりわけ、インテリジェントキャリアにおける3要素は、企業における知的資産を増大させていくために必要な、個人と共同体間の関係性を示している。これに対し、ブローカーとは、個人として共同体間を往還し、各共同体に影響を与える存在である。すなわち、ブローカーの行動を解明するにあたり、インテリジェントキャリア理論は、個人と組織の関係性に着目しているという点で、参考になるものと考えられる。

3. リサーチクエスションと調査の方法

3.1 リサーチクエスション

先行研究のレビューから、協働構成的な仕事に従事する場合は越境という行為が欠かせないものであること、その際には多重成員性に基づくブローカリングという行為が重要であることが示唆された。知識労働者、仕事上の専門領域を有する労働者に企業外への越境参加の効果を見出す先行研究が存在したことは、これらの労働者が主に協働構成的な仕事に従事しているためと考えられる。さらに、ブローカーの行動の背景となる時代環境と組織の変化を指摘したキャリア理論が存在する。しかしながら、企業外に越境参加するブローカーが、越境に伴う困難性からどのように影響を受け学習しているのかなど、ブローカリングの実態は明らかになっていない。特にブローカーが、企業内に企業外の実践を伝播、還流する際に生じる組織と個人のプロセスを解明することは、ブローカーのアイ

デンティティ形成の実態解明にもつながると考えられる。そこで、本研究のリサーチクエスション（以下、RQ）を以下の通り設定する。

RQ1：企業外の共同体（越境先共同体）と企業内の共同体（越境元共同体）³とのブローカリングをととして、ブローカーは、どのような学習を行うのか。

RQ2：ブローカーが企業外の共同体の実践を企業内に伝播、還流する際に、組織と個人においてどのようなプロセスが観察されるのか。

3.2 調査の方法

上記のRQを解明するために、企業外の3つの共同体を選定し、各々の構成員へのインタビュー調査を実施した。

共同体の選定は、筆者が直接関わりを持つ企業外の共同体の中で、協働構成的な仕事に従事する構成員が多い共同体を選択した。

3つの共同体の特徴は、表1のとおりである。

インタビューは、ブローカーを選定して行った。3共同体の構成員の総計は約100名となるが、越境先共同体に属すること自体がブローカーであることを意味するわけではない。ブローカーに該当するためには、企業内に上記共同体における実践を伝播、還流している確認が必要である。筆者は各共同体の立ち上げ時からインタビュー実施時までの期間、構成員総数のうち90%以上の個人と直接交流を持ち、確認を行った。その結果、企業内への伝播、還流の具体的な経験を確認できた15名⁴の個人を対象とした。インタビューは2012年4月から9月にかけて実施し、許可が得られた場合はICレコーダーに録音した。インタビューは、ブローカリングの具体的な実施方法とその影響に関する質問について、1時間から1時間半程度で、半構造化インタビューとして実施した。

インタビュー対象者の詳細は表2のとおりである。

表 1 調査対象の共同体の特徴

共同体	人 数	会合の頻度	主な特徴
I：職種専門型	20 名前後	原則として毎月 1 回	2009 年に発足し、活動期間は約 3 年。領域はグローバルに共通な人材育成の研究調査。メンバーは人事実務家と人事コンサルタントが中心。成果として、年に 1 回の研究発表会を目指す。グローバルレベルの非営利組織の下部研究会として発足。
II：自主勉強会型	10 名前後	不定期に 3-4 カ月に 1 回	2009 年に発足し、活動期間は約 3.5 年。領域は経営・組織・人事に関わる事例についての意見交換。メンバーは経営コンサルタント、経営層レベルの人材。具体的な成果を目指してはいない。知人どうしが自主的に結成。
III：アカデミック派生型	70 名前後	不定期に 3-4 カ月に 1 回	2009 年に発足し、活動期間は約 3 年。領域はキャリア形成・発達に関する事象。メンバーはキャリアアカウンセラー、社会人大学院生、人事実務家など。具体的な成果を目指してはいない。社会人大学院のゼミから派生した勉強会。

表 2 インタビュー対象者のプロフィール

共同体	調査対象者	性 別	年 齢	越境先共同体数
I：職種専門型	A	女性	40 代	10
	B	女性	30 代	6
	C	女性	40 代	20
	D	男性	30 代	4
	E	男性	30 代	5
II：自主勉強会型	F	男性	50 代	3
	G	男性	40 代	2
	H	男性	40 代	10
	I	男性	20 代	6
III：アカデミック派生型	J	男性	40 代	40
	K	男性	30 代	5
	L	男性	30 代	7
	M	男性	40 代	3
	N	男性	40 代	7
	O	女性	40 代	7

4. 調査の分析と結果

4.1 分析の方法

本研究における分析の方法としては、木下 (2003, 2007) の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (修正版 GTA)⁵を採用することとした。修正版 GTA は、面接調査に重点をおくため、従来は明確でなかったブローカリングについての詳細なメカニズムを明らかにしようとする本調査の分析に適していると考えたためである。

具体的には、インタビュー内容から、分析内容と関連するバリエーション (具体例) を抽出し、分析ワークシートを用い、定義、バリエーション、理論的メモに基づき、概念を生成した。概念生成後、類似例、対極例、未生成の他の概念を検討し継続的比較分析を実施した。この比較分析を、データから新たな重要な概念が生成されず、理論的サンプリングからも新たにデータを収集して確認すべき問題点がなくなる状況である理論的飽和化に至るまで行った。

この結果、最終的に 22 個の概念を生成し、

個々の概念について他の概念との関係をひとつづつ検討して、5個のカテゴリーに統合した。また、表4は、個々の概念の具体例が、どのインタビューに該当していたかを示している。概念とカテゴリーの一覧は、表3のとおりである。

表3 生成された概念とカテゴリー

カテゴリー	概念番号	概 念	定 義
Ⅰ. 専門性の習得	1	業務上の専門知識の習得	担当業務上、担当職種上において、社内からは得られない最新の専門知識を習得することができる
	2	専門知識のフレームワークの再構築	自らの専門領域に関する議論でも、異なる視点、背景、前提を有する多様な人々との議論を通じて、自らのフレームワークが再構築される
Ⅱ. ネットワーキングスキルの習得・熟練	3	初対面での相手情報の読みとり	初対面の相手に関心を持ち、詳しく観察（名刺情報など含め）することで、表層的でない会話が取り交わされ、ラポールの構築が早期に可能となる
	4	異なった視点に基づく俯瞰レベルの拡大	多様な背景を持つ参加者たちと議論することで、従来は持ち得なかった異なる視点を持つことが可能となり、事象を見る際の俯瞰するレベルが拡大する
	5	否定的な意見を含めた、多様な意見の積極的聴取	多様な意見を知ることの重要性を認識することで、物事を進める際には、なるべく多くの関係者の意見を聴取し、否定的意見も積極的に参考とする
	6	多様性の中での、独自意見の主張	単に多様な意見を聞くだけではなく、また大勢の意見に阿ることもなく、独自の観点からの意見を主張することができる
	7	社会的地位、立場の捨象	自らと他者の社会的地位、立場は捨象し、それにとらわれることなく対話を進めることができる
Ⅲ. 共同体スキルの習得・熟練	8	共同体構築へのエンゲージメント	メンバーと協力して、共同体を構築すること自体に、情熱とよこびを感じる。学生が文化祭を創ることと同様の喜びと喩えられる
	9	コーディネータースキルの醸成	事務局など、共同体のコアメンバーの立場で、場づくりそのもののスキルを醸成すること
	10	新参者の紹介	新参者が共同体へ初参加することの困難さを和らげるため、共同体への紹介者の役割を引き受け、一定期間は物理的に一緒に参加する
	11	共同体内の多様な意見の合意形成	共同体内に存在する多様で対立的な意見を、目的を共有し、率直な対話を促すことで、合意形成していく
	12	メンバーの非固定化	共同体のメンバーが固定化し、多様性の低下と排除の文化が進行することを避けるため、常に新しいメンバーの参加を促進し、異なる文化の流入を維持する
	13	自らの貢献内容の明確化	共同体に自ら何に貢献できるかを明確化することで、共同体との双方向性を確保し、学びを促進する
Ⅳ. 還流プロセスの経験	14	他共同体実践の還流に対する反発の経験	越境元共同体（所属会社）から、なぜわざわざ新しいことをやる必要があるのか、社内の方で解決できると、他共同体の実践は反発される
	15	他共同体実践の、関連づけとメタファーによる説明	他共同体の実践を、他の実践とは説明せず、既存実践との関連づけやメタファーを利用することで、受容しやすく翻訳して説明する
	16	主要社内ステークホルダーの説得	日常から、影響力のある社内主要ステークホルダーと接触を多くすることで、新規実践の応援者として巻き込み、最終的に経営層からの支持を目指す
	17	学習環境の整備	職場で、学習の奨励、研修予算の確保、学習と業務目標の整合などを行うことで、学習として他共同体実践を受容させる
Ⅴ. ブローカリングによる複数共同体基底価値観の受容	18	複数共同体価値観への戸惑い	越境を進めることで、越境元共同体に基底される単一の価値観と、他共同体の価値観の違いに気づき、不安や戸惑いを感じる
	19	複数価値観に対する意義の認識	複数の共同体の価値観を知ること、自らのメンタルモデルが固定化されない意義を理解し、自らの前提が常に問い直されるような、異なる視点、背景、前提を有する多様な人々との交流の場を求め続ける
	20	他共同体実践の還流の積極的促進	他共同体の実践を越境元共同体に還流することの意義を理解し、反発があってもなお、還流を積極的に促進する
	21	ネットワーキングスキル、共同体スキルの社内応用	ネットワーキングスキル、共同体スキルに熟達する過程で、還流プロセスを経験することで、これらのスキルをブローカリングと直接関係の無い社内業務へ応用することができるようになる
	22	ブローカリングの日常化	複数共同体に基底される多様な価値観を同時に受容できるようになり、日常的に越境元と越境先双方へのブローカリングを実施できるようになる

表 4 概念と調査対象者の関係

概念番号	概 念	該当者
1	業務上の専門知識の習得	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O
2	専門知識のフレームワークの再構築	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O
3	初対面での相手情報の読みとり	A, B, C, E, I, K, L, O
4	異なった視点に基づく俯瞰レベルの拡大	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O
5	否定的な意見を含めた、多様な意見の積極的聴取	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, O
6	多様性の中での、独自意見の主張	A, B, C, D, E, F, G, H, J, L, M
7	社会的地位、立場の捨象	A, B, C, D, E, F, H, J, K, N, O
8	共同体構築へのエンゲージメント	A, B, C, H, J, K, O
9	コーディネータースキルの醸成	A, C, F, H, J, K, L, M, N, O
10	新参者の紹介	A, C, D, E, F, H, J, K, L, O
11	共同体内の多様な意見の合意形成	A, C, D, E, F, G, H, J, K, L, M, O
12	メンバーの非固定化	A, B, C, D, E, H, J, L, M, O
13	自らの貢献内容の明確化	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, O
14	他共同体実践の還流に対する反発の経験	A, B, C, D, E, F, G, H, J, K, M, N, O
15	他共同体実践の、関連づけとメタファーによる説明	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O
16	主要社内ステークホルダーの説得	A, B, C, E, F, G, H, J, K, L, O
17	学習環境の整備	A, C, D, E, F, G, H, J, K, L, M, O
18	複数共同体価値観への戸惑い	A, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O
19	複数価値観に対する意義の認識	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O
20	他共同体実践の還流の積極的促進	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O
21	ネットワークングスキル、共同体スキルの社内応用	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, O
22	ブローカリングの日常化	A, B, C, D, F, H, I, J, K, L, O

4.2 ブローカーの学習

まず RQ1 に関し、ブローカーの学習について分析する。RQ1 に対する分析結果として、表 3 で示されたとおり、ブローカリングによって習得されるスキルは、3つのカテゴリーに分類された。カテゴリーⅠの専門性、Ⅱのネットワークングスキル、Ⅲの共同体スキルである。

石山（2011）は仕事上の専門領域の形成にあたって、越境的能力開発の有効性を示したが、カテゴリーⅠでは、ブローカリングについても同様に、専門性に対する有効性が観察されたことになる。具体的には、「業務上の専門知識そのものの習得」と、「専門知識のフレームワークの再構築」に大別される。

但し、習得される内容は専門知識そのものに限定されるわけではない。概念 2 の「専門知識

のフレームワークの再構築」は、専門領域に関する議論自体の異質性により生じる。すなわち越境元共同体では、類似の価値観の構成員同士の議論にとどまるが、越境先共同体では、異質な視点、背景、価値観を有する多様な構成員と議論を行うことになる。そのため、新しい専門知識を得ることよりも、自らの専門領域を別の視点で見直すという現象が生じ、それによって得られた省察により、フレームワークそのものの再構築へと発展していくのである。

カテゴリーⅡは、ネットワークング（knot-working）スキルの習得について述べている。ネットワークングとは、Engeström（1987, 2008）、山住ほか（2008）によれば、協働構成的な仕事を進める際に必然となる概念であり、コラボレーションの創発的な形態である。すな

わち、協働構成的状況では、人と人の関係、活動の内容が刻々と変化するものであり、多様な人々とノット(knot; 結び目)で結ばれる必要がある。ブローカーは、固定された行為者とのネットワーキングの際に必要なコミュニケーションスキルとは異なる方法を学ばねばならない。

たとえば、概念3にあるように初対面で渡された相手の名刺から、より多くの情報を読み取り即興的な会話につなげる、というスキルが求められる。越境元共同体では、地位・役職などは固定性が強く、またその位置づけは明示されており、共通的に了解されている情報が多く存在するので、容易に会話は成立する。しかし越境先共同体では、異なる背景を有する組織に所属する構成員が集まっているので、即興的な会話を成立させ、短時間で信頼関係を構築するため、お互いに情報収集を効率的に行うスキルが非常に重要となってくる。

また、概念5、6は多様な意見に対応できるスキルを示す。短時間で多様な人々に対処するノットワーキングにおいて、多様な意見の取り扱い、中核的なスキルである。否定的な見解を含めた多様な意見を聴取しなければならないし、そのうえで独自の主張を行うことも必要となる。なお、このように多様な意見に対処する基盤として、概念7「社会的地位、立場の捨象」が求められよう。越境元共同体における自らの立場に固執しては、多様な意見を受け入れにくくなる。同時に、この概念では、ノットワーキングスキルに習熟していないと、越境参加が困難になる理由が端的に示されている。

(越境が怖い人は) 自己開示が怖いとか、どう思われるのが怖いとか、じゃないですかね。劣つてると思われるとか。自分と他の人が違ってもかまわないということです。キャリアとか、能力とか、ポジションとか、年収とか、みんな違うわけで。でも、ある時から気にしなくなったな。相手が社長であれ、一個の人間なんで。相手にして

くれないなら、それで結構です、ということ。(共同体Ⅱ, F)

越境元共同体における振舞いには、他者の地位・役職が非常に重要である。他者の地位・役職に相応しい振舞いを行わなければ、越境元共同体では秩序を乱すとみなされてしまう。しかし、その意識をそのまま越境先共同体に持ち込んでしまうと、越境参加が困難になってしまう。多様な背景を持つ構成員の集まりである越境先共同体には、共通的に了解できる地位・役職は存在せず、越境元の地位・役職を抜きにした即興的な信頼関係の構築ができないと、情報交換の機会すら逃してしまうのである。

カテゴリーⅡを小括すると、長期的で固定的な関係性を前提とした越境元共同体のコミュニケーションのあり方は、即興的な関係性を前提とする越境先共同体におけるコミュニケーションと本質的に異なる。そのため、ブローカーは、越境先共同体のコミュニケーションに適合しているノットワーキングスキルを学ぶことになるのである。

カテゴリーⅢの共同体スキルとは、共同体の創設・維持・運営を行うためのスキルである。新参者として周辺参加している場合でも、古参者として十全参加している場合でも、ブローカーは何らかの共同体への貢献を意識している。この貢献への意識は、たとえば「学生時代の文化祭を創っていく楽しさ」と表現される。共同体への貢献を果たすためには一定のスキルが必要であり、貢献度が高いほど共同体にエンゲージでき、ブローカーが共同体から得る学習の内容も深化する。たとえば、概念9のようにコーディネーター⁶の役割を果たせば、共同体の場づくりなど、運営の中核を担うことになる。

共同体を維持・運営するためには、新参者を参加させることが必要となるが、それには工夫が必要であり、その工夫は概念10「新参者の紹介」で示されている。

(越境は)怖いって、私も言われます。一緒に、いつでも誘ってあげるよって、あの、後輩とか。そうすると、やっぱり不安だし、怖いし、あの、初対面の人の中で、たとえば、私がいるんだったら、ついていこうかな、とか。で、その時は、そういうタイプの人を、まず連れてって、こういう場だよって安心させて、で、気に入ったら、今度は私抜きでも来たらどうみたいな、あれみたいですよね、お見合いみたいな。(共同体Ⅰ, C)

実は子供のころ、すごく人見知りで、そういうのダメだったんですけど、だから心のどこかで、初回に行く時って、すごく緊張する。それで〇〇〇(越境先共同体の名前)も、(最初に来る人に)私に申し込んでもらうようにしたのは、それがわかるから。(共同体Ⅲ, O)

いずれのインタビューも、新参者にとって越境参加が容易なものではないと理解したうえで、自らが紹介者の役割を引き受け、新参者の参加を容易にしている。

越境先共同体では、こうした新参者の参加が、常に一定割合、意識的に行われている。その理由を概念12「メンバーの非固定化」が示している。

私の周りの人たちとよく話してるのは、あの、サロンにはしたくない。だから、多様性とかないと、イノベーションとか生まれてこないし、新しい発想とか気づきっていうものの、広がりや狭まってしまう、と、思っている人が、私の仲間に多いですよ。サロンって、わかりやすいのは、よく対話をするグループとかあるじゃないですか。そうすると、あの、なんかいつもいる人のことを常連さんみたいな。あの、言葉が世界をつくると、私自身、信じてるので、で、

そうすると、そこで使われる言葉そのものの、あの、サロン化を促進させるって。

常連っていうと、新しい人にとってみると、いつもいる人。私は、今回、初めて来た人。要するに、同じ組織の中なのに、勝手に境界線みたいな。

だから、サロン化は、実は一番気をつけないといけない。そうすると、私自身はサロン化したくないように努力するんだけど、その人たちがサロン化が心地よいて思っていると、あの、(私はその共同体から)フェードアウトする。(共同体Ⅰ, C)

ここでは、インタビューが越境先共同体においては、異なる価値観、異なる感覚を求めていることが明らかにされている。共同体の構成員が固定化されると、こうした異質性が消失してしまうと認識されている。したがって、越境先共同体においては、常に新参者が求められることになる。

カテゴリーⅢを小括すると、共同体スキルとは、越境先共同体の有機性と異質性を担保できるスキルと表現できよう。

4.3 企業内への実践の還流プロセス

次に、RQ2の企業内への実践の伝播、還流について分析する。これは、カテゴリーⅣにあるように、一定のプロセスが存在する。まず発生する事象は還流に対する、企業内からの反発である。概念14「他共同体実践の還流に対する反発」は、企業内の様々な局面で観察される。

かぶれじゃないんですけど、(外部の実践の)覚えていることを勝手にやっているとされると嫌だった。(外部の実践だけでなく特定の)要素をいれればいいが。「変なこと覚えてきて」って言われるんですね。「そういうことは、うちでは必要ないから」って。周りがそんなようなムードだと、うまくいかないじゃないですか。周り

が動かないとだめなんですね。（共同体Ⅲ，M）

（外部の実践で）聞いてきた情報を、そのまま社内ですと一言が通じない。であるとき、〇〇〇（プロジェクト名）の提案を経営層に提案したり、これは私の考えなんだけど、と言ったときに、意味がわからないとか、勝手にやってくれていいよとか、という反応でかみくだかなければいけない、事例に落とさないといけない。そういうことを続けていると、ちょっとコミュニケーションがとりにくく感じられてきて、これは厳しいな、という時期があった。（共同体Ⅲ，O）

（社内への還流は）正直難しかった領域ではあったんですけど、意図としてはすごくあった。なんとかこれを伝播したいというか、トランスファーしたいというか。たとえば、前の会社のやってることを、壁打ちとして外で試してきて、これは外でもやってきたよとか、自信もってほしいとか。（中略）利害がないところじゃないですか、ああいうコミュニティって。そういうところでの純粋な、いい反応はこれだった、いまいちな反応はこれだったとか。（中略）結構、あの〇〇（インタビュー対象者）はそうやって聞いてくるかもね、みたいな感じ（社内の反応）を最初受けましたよね。（中略）自分がコミュニティで体験していることは、スライド（パワーポイントのスライド：資料）だけでもないですし、あの、（社外の共同体の）メンバーの対立の中のことから経験を得るとか、（社内の人には）わかんないですよ。（中略）そういう空気感というか、ダイアログのプロセスって、伝わらないです。（共同体Ⅰ，D）

このように、企業内に、越境先の実践を還流しようと試みると、「かぶれている」「意味がわからない」「外部の実践の表面的な内容のみにしか関心を持たない」などの反発が生じる。インタビューの発言にあるように、還流することを諦めかける、豊穡な暗黙知を含む実践そのものを伝えることができないことに苛立つ、などの現象が生じる。しかし、多くのインタビューは、そのまま挫折してしまうのではなく、様々な工夫を試みる。概念15「他共同体実践の、関連づけとメタファーによる説明」はそのような工夫のひとつである。

私が受けた刺激を会社の中の刺激として戻す。こういうことがあったよ、と。それをそのまま、なんかこう、今日あって、それを明日そのまま会社で発表するのではなくて、何か対話の中で、それだったらこのとき話し合ったことが、たとえば〇〇社さんの事例でこういうのあったよとか、自分で思いついた時に、返すだけなんですけどね。

（中略）タイミングとかですかね。関連するトピックがでてきた時には、見計らって、特に見計らってるわけではないですけど、そう思ったときに関連づけて。（中略）関連づけないと、知識って深く入ってこないと思うんで。ちっちゃいことでも、何でもいいので、つなげて、つなげて。（共同体Ⅰ，E）

ただ、ホーム（社内をホームと表現）に対して戻す時は、タイミングとか引き出しを持っていて、あ、今だ、とか。関連づけていうのも、こういうことを知りたいんですよって、そういう理解でいいんですか、で（相手から）そうです、と言われると、引き出しから、こういう事例がありますよと。そう言われてみると、新しく入ってきた後輩もそうだし、異動してきた人と

か、それから選抜教育で質問されることとが多いんですけど、メタファーで説明するので、わかりやすいとよく言われる。（共同体Ⅰ，C）

概念16のように、日常から主要な社内ステークホルダーと密接な関係を持ち、還流に関する支持を取りつけること、あるいは概念17のように学習環境を整備することで、越境参加者を増加させることも、重要な工夫の取り組みである。共通しているのは、他者に体感をさせるということであろう。たとえば、概念16の場合は、社内ステークホルダーに1回だけでも越境先共同体に参加してもらい、理解してもらうという行動がある。概念17においても、越境参加者が増加すれば、実際に越境先共同体を体感することになる。

還流のプロセスを小括すると、越境元共同体への還流の試みは反発を招き、当初ブローカーは苦境に陥るが、その後様々な工夫を行うことで、還流を実現させていることが明らかになった。

4.4 還流プロセスに付随するブローカー自身の変化

カテゴリ-Vは、還流のプロセスに付随して、ブローカー自身にどのような変化が生じるのかについての概念をまとめたものである。

当初は、概念18「複数共同体価値観への戸惑い」のように、企業内の同質的な価値観に慣れた不安と期待が同時に発生する。

そこは違う集まりでさ、すごいいろんな人が集まってる。（中略）それがどうも苦手でね、やっぱり議論がかみあわないんだよね。普通の企業勤めしてる人たちと違うんだよね。いつもなんか気持ち悪い思いするんだけど、でもなんか、たまにはそういうとこって刺激うけなきゃとか、我慢して、時々顔だしてんだけど。それね、

なかなかすごく、居心地悪い。まだね、自分としてもよくわかんないけど、たまには自分の居心地悪い世界にもいかないと。時々さ、今日も来なきゃよかったって思うんだけど、まさにアウェイ感だよね。（共同体Ⅲ，N）

概念18の段階では、新しい共同体に参加する期待はあるものの、むしろ企業内の同質的な構成員との同質的な交流に比較し、越境先共同体では異質な価値観に基づく交流が行われていることへの戸惑いが大きい。しかし越境先共同体で実践を積み重ねることにより、次第に概念19「複数価値観に対する意義の認識」にあるように、越境参加で異質な価値観を常に取り入れることに意義を見出す。あるインタビューは、概念18のインタビュー例で示された「アウェイ」という言葉で、次のように意義を見出す過程を説明する。

アウェイ感はある程度大事だと思いますね。外にいかなきゃいけないっていうのは、やっぱり自分のメンタルモデルとか、自分に無いものとかをこう、自分でこわすとか、自分では得られなかった情報を出し入れするというのが、たぶん僕の目的にはなっていると思うんで。ある程度のアウェイのところで人に会うのは必要かな、と。（共同体Ⅰ，D）

ここでは「アウェイ」という言葉は、自らが従来持っていた前提が通用しない場を示している。従来の前提は、越境元共同体のように同質な価値観を有する人々の間では、違和感なく通用する。しかし、越境先共同体では、同じ専門領域の既に知っている内容の話題であっても、異質な背景、価値観を持つ人々との議論を通じた相互作用で、自らの前提が修正される（インタビューでは、メンタルモデルをこわす、と表現されている）と感じるのである。その結果と

してインタビューーらは、自らが新しい視点を持ちえることに意義を見出す。そのため、概念20「他共同体実践の還流の積極的促進」という行動につながり、企業内においても、複数の価値観を伝播しようと努力する。この努力の過程で、企業内からは概念14の反発を受けるのだが、既に複数価値観の意義を理解しているので、努力は継続されることになる。

反発に対処するためには、カテゴリーⅣの結果で示された還流のための様々な工夫を行う必要がある。同時に、越境先では、ネットワーキングスキル、共同体スキルに熟達していくプロセスが進む。このように還流のプロセスを経験しながら、ネットワーキングスキル、共同体スキルの熟達が同時に進むと、概念21の「ネットワーキングスキル、共同体スキルの社内応用」という段階に至る。

やっぱり、越境するとできる限り多くの人の意見を聞こうというふうになってきました。あんまり、この人だけに聞こうってことじゃなくて。たくさんの意見を聞くと、マイナスの意見とか、肯定的な意見とか、否定的な意見とかあるんですが、社内だと、なんでそんな意見を聞きにくいんですか、とか言われたりもするんですが。なんであんな厳しい意見聞くんですか、とか言われたりするんですが、逆に言うと、普通な感じ。（共同体Ⅲ，M）

ここでは、概念5の「否定的な意見を含めた、多様な意見の積極的聴取」というネットワーキングスキルが、企業内で応用されている例が示されている。

ネットワーキングスキルと共同体スキルに習熟し、還流プロセスを経験した後は、概念22「ブローカリングの日常化」という状況に至る。ここでは、複数の共同体に基づく異なる価値観を受容できる状態になっている。

今は会社が小さくなってきちゃって、それってちょっと危険なことだなんて思い始めてるんですよ。越境が進むことの怖さ。それまで会社の存在が、それまで何がなんであっても、絶対中心だったんですよ、会社が。でも、そうでなくてもいいかなって、気持ちが強くなってきて。今まで、そういう生き方をしてきてしまった自分に対しては危険なんですよ。かたや、もうひとつの越境で、出てきてしまった自分に対しては、もうひとつの新たな進化がはじまるのかな、ってのもあるんですけど。要するに、社内の中だけの人生を考えていたけれども、ネットワークは社内だけじゃなくて、外にもつづることができるんだっていうのを、自分である意味、自分に証明してるわけですよ。（共同体Ⅲ，O）

前は、どっちかというと、いかにその、会社にとっての利益を、いかに外の場所から持ってくるかみたいな。複数で考えてなかった。もともとそういうことでこれ（越境）を始めたんで、僕の場合はですね。そうですね、今は、一方でとか、どこかだけ利益とか、（そういう考えだと）成り立たないんじゃないかな、とか。（共同体Ⅰ，D）

イメージとしては自分の人生が花びらみたいで、だから自分がいて、こう重なってる。だから越境っていうのが、同時に二つに越境している場合もあり得るんですよ。だから（インタビューーが）ブローカーって言っているのは、私の場合はハブだったり、コネクタという言い方をしたり、するんですけど、だから常に越境している。ホームは何かって。ホームというのは全部なんですよ。だから全て。ホームイコールライフだから。ここ（共同体）のひとつに〇〇（会社名）がある。〇〇の中（の共同

体)でも、仕事系もあればフューチャーセンター⁷系もあるし。(共同体 I, C)

これらのインタビュー어의発言に共通している要素は、越境元に基底される価値観だけを重視するという姿勢からの変化である。越境を行う以前は、越境元共同体すなわち属する会社に基づく価値観によってインタビュー어의視野は限定されており、様々な発想がそうした価値観を前提に行われてきた。しかしインタビュー어의「会社が小さくなる」「会社は(共同体の)ひとつに過ぎない」という発言に見られるように、複数の共同体に基底される価値観を受容することが自然な状態へと変化してくる。こうした状態においては、インタビューーらは、日常的にブローカリングを行うことへの困難性を強くは認識しなくなってくる。なぜなら、複数の共同体に多重成員すること自体を通常の状態と認識しているため、どの共同体に属している時でも複数の価値観に基づく視野を持ち行動することができるからである。こうした行動の結果、ブローカリングが成立する場合が多くなる。インタビューーが、「一方でとか、どこか

だけ利益とか、(そういう考えだと)成り立たない」と表現するとおり、ブローカリングは、双方向に越境元だけでなく越境先でも行われることになる。

以上述べてきた価値観の受容の変化のプロセスを示したものが、図 1 である。

企業内から越境を行った当初は、越境元共同体基底の価値観の優位性は絶対的なものであり、様々な発想の前提がそこに位置づけられていた。これが「単一共同体基底価値観の安定期」であり、越境先共同体の価値観に戸惑う概念 18 はこの期に該当する。この期においては、企業内からの還流の反発も受ける。

しかしカテゴリー II, IIIにあるようにネットワークワキングスキルと共同体スキルを習得し、カテゴリー IVにあるように還流プロセスを経験すると、概念 19, 20 のとおり、複数の価値観の意義を認識し、反発を受けても還流を積極的に行うようになる。これが「複数共同体基底価値観の葛藤期」である。この期においては、ブローカリングの程度は質・量ともに増加していく。

図 1 価値観受容の変化のプロセス

最終的には、「複数共同体基底価値観の受容期」に至る。この期では概念 21 のとおり、スキルは社内応用できるようになり、概念 22 のように複数共同体の価値観を自然に受容することで、越境元と越境先の共同体に双方向でブローカリングを日常的に行うようになる。

5. 考察とまとめ

5.1 RQ に関する分析結果

本研究では、企業外に越境参加するブローカーの学習の実態、および、企業内に企業外の実践を伝播、還流する際に生じる組織と個人のプロセスの解明、という 2 点の RQ を設定した。RQ1 からは、ブローカーが学んでいることは、協働構成的な仕事にふさわしいスキル（ネットワーク、共同体）であることが明らかになった。RQ2 からは、越境元共同体への還流の試みは反発を招き、当初ブローカーは苦境に陥るが、その後様々な工夫を行うことで、還流を実現させていることが明らかになった。そのプロセスにおいて、ブローカーに複数共同体基底の価値観を受容するという変化が生じることも明らかになった。

この 2 点の RQ の解明結果に基づき、理論的含意と実践的含意を考察する。

5.2 理論的含意

本研究の主要な理論的含意を 2 点あげることができる。

第 1 点は、ブローカーが認識していた学習の効果とは、主として協働構成的な仕事にふさわしいスキル（ネットワークスキル、共同体スキル）であったことだ。Engeström によれば、協働構成的な状況においては、垂直次元のみにとらわれることなく、水平的な拡張学習により、異種混成を目指していかなければならない。異種混成をつくりあげるためには、既存の実践に対し、疑問を投げかける、拒絶する、挑戦する、など既存の実践と新規の実践の間における葛藤を生み出すことが求められる。

ブローカーによる企業外の実践の還流は、越境元共同体において反発を招いたわけだが、これは異種混成に至る葛藤を生成するプロセスと考えられる。実際に、反発の後もブローカーは還流を継続し、新規の実践が越境元共同体に導入されていくからである。ネットワークスキル、共同体スキルの内容には、多様性を取り入れ活用する方法論が多く含まれているが、であるからこそ、ブローカーが異種混成を生み出すプロセスに適合的なであろう。

ここから、従来の「OJT, Off-JT, 自己啓発」と「ネットワークスキル、共同体スキル」の本質的な差異は、最終的に異種混成を目指しているのか否かという点に集約されると指摘することができよう。

第 2 点は、ブローカーにおけるアイデンティティ形成の問題である。一連の先行研究で示されていたとおり、正統的周辺参加における参加軌道は多様性を帯びているが、参加軌道はアイデンティティ形成をも意味する。これに対し、越境先共同体での参加軌道は、さらに複雑性を増す。表 2 のとおり、ブローカーは複数の越境先共同体に所属している。また調査結果が示すとおり、越境先共同体では新参者を取り込む工夫がされている。さらに、ブローカーは意図的に「アウェイ」に位置することに意義を見出している。すなわちブローカーは、越境先共同体では、必ずしも十全参加に進む軌道を選択しているわけではない。共同体ごとに、意図的に、異なる参加軌道を選択していると考えられる。

ブローカーの多重成員性における多様な参加軌道のもとでは、高木（1999）の指摘するとおり、単に個人が認知的に共同体間の矛盾、葛藤を結節することには、困難さが伴うであろう。しかし RQ2 において、ブローカーは複数の共同体の相互作用を受けているだけでなく、企業外の実践の還流に対する反発と葛藤などの相互作用を受けていることが明らかになった。図 1 にあるように、還流のプロセスを経験し、越境元共同体に異種混成の実践を生成することを通

して、複数共同体基底価値観を受容できるようになる。すなわち、共同体間の葛藤、矛盾の結節を自然なこととして受け入れるようになる。

つまり、ブローカーが、還流の経験を通して「単一共同体基底価値観の安定期」から「複数共同体基底価値観の受容期」へと移行していくプロセスは、共同体間の葛藤、矛盾の結節を個人と共同体が相互構成的に行うプロセスであると考えられる。換言すれば、還流のプロセスの観察から得られた知見によって、多重成員性を有するブローカーのアイデンティティ形成を、正統的周辺参加論の応用的な形態として説明し得るであろう。

5.3 実践的含意

インテリジェントキャリア理論では、企業においては知的資産を増大させることが重視されていた。Knowing whyとして複数共同体基底価値観を有し、knowing howとしてネットワークングスキルと共同体スキルを有し、knowing whomとして複数共同体の人々と交流するブローカーは、企業外の実践を還流し、異種混成の新しい実践を生んでいた。つまりブローカーはインテリジェントキャリア理論の枠組みに整合しつつ、異種混成の新しい実践という企業にとって有用な知的資産を生み出したことになる。それだけでなく、ブローカーは概念21のとおりスキルを社内に応用するという、社内への直接貢献を行っている。このように本研究においては、ブローカーの存在が企業にとって有益であることが示されている。

ところが、還流プロセスにおいて示されたように、ブローカリングについては、企業内部の反発が大きいことが明らかになった。反発が生じるのは、ブローカーの存在と意義が企業に認知されていないことが理由のひとつであると考えられる。とりわけ、協働構成的な仕事の比重が増加していく企業においては、ブローカリングの便益は大きいはずである。ブローカーの存在と意義を理解し、積極的にブローカリングを

受容する企業文化を醸成していくことが、企業にとっての今後の重要な課題となろう。

5.4 本研究の限界と今後の課題

本研究は、専門的領域の業務に従事するホワイトカラーの実務家およびコンサルタントを主な構成員とした、3共同体の中からインタビューを抽出したものであり、広範な範囲の実践共同体での活動を全て一般化できるものではない。他領域の実践共同体における研究をさらに進めていく必要がある。

また、企業はブローカーを受容することはできるが、個別企業の施策だけでブローカーを生み出すことができるわけではない。あくまで、ブローカーは複数共同体の相互作用という前提があつてこそ存在する。本研究では主にブローカリングの還流のプロセスを分析の対象としているため、共同体そのものの条件の類型化などは行っていない。たとえば、ブローカリングが生じやすい越境元共同体、越境先共同体の条件の具体的事例などを提示していく必要があろう。これらの点については、今後の課題としたい。

謝 辞

本稿は第15回経営行動科学学会年次大会における研究発表内容を加筆・修正したものです。発表の際に、座長の松尾睦先生に貴重なアドバイスをいただきました。また並木伸晃編集委員長および本稿の査読にあたられた匿名レフェリーの先生方から貴重なアドバイスをいただきました。記して感謝申し上げます。

注

¹ 還流とは、企業内における個人が企業外に越境し、企業外での学習を企業内に伝播する一連の流れを想定し、使用している。すなわち、企業内 → 企業外 → 企業内という一連の流れは、還流という用語を使用するに妥当であると判断した。

² インテリジェントキャリアの3要素とは、パウングリーレスキャリアの基盤となる3要素と共

通のものであり, knowing why, knowing how, knowing whom を意味する。この3要素は、個人がどのように価値観を持ち、どのようにスキルを開発し、どのように人的ネットワークを構成していくか、というキャリアの推進力となる核を端的に示すものである。

- ³ ここで、企業外の共同体は越境先共同体、企業内の共同体は越境元共同体と定義しておく。本研究では、問題意識として在籍する企業から外部共同体へと越境参加するという行為に焦点を定めており、分析するブローカリングの範囲を明確化するためである。
- ⁴ 総数約100名のうちの15名という割合は、限られたものであるが、筆者が直接的に具体的な経験を確認できなかった個人の中にも、ブローカーが存在する可能性は排除できない。しかし筆者が直接的に経験を確認できなかった個人は、各共同体への参加の主要な目的を個人としての知識あるいは専門性習得として認識しており、確認時点で企業内への伝播、還流の経験を自覚的に述べることは観察できなかった。
- ⁵ 修正版GTAは、データの切片化は行わず、概念を分析の最小単位とした分析を行う。概念は、分析作業を段階分けすることなく、多重的かつ同時的な解釈を行うことが可能となっており、研究する人間の視点を重視している。このような修正版GTAの特徴は、厳密なコーディングと深い解釈を両立させるという点について、オリジナル版からの改良を意図している。
- ⁶ 荒木(2009)によればコーディネーターとは「イベントを計画し、メンバーを結びつける役割を果たすメンバー」である。荒木の実践共同体の実証的研究によれば、メンバーの状況、多様な参加軌道の把握、活動のデザインを行うコーディネーターは、非常に重要な役割を果たしていた。
- ⁷ 野村(2012)によれば、フューチャーセンターとは、多様な関係者が、組織の枠組みを超えて集まり、対話を行う場を示す。

参考文献

- 青山征彦 2010 境界を生成する実践：情報を伝えないことの意味をめぐる 駿河台大学論叢, 41, 207-217.
- 荒木淳子 2007 企業で働く個人の『キャリアの確立』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, 31(1), 15-27.
- 荒木淳子 2008 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), 119-128.
- 荒木淳子 2009 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), 131-142.
- Arthur, M. B. 1994 The boundaryless career: A new perspective for organization inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Arthur, M. B., Claman, P. H. & DeFillippi, R. J. 1995 Intelligent enterprise, intelligent career. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.
- Blåka, G. & Filstad, C. 2007 How does a newcomer construct identity? A socio-cultural approach to workplace learning. *International Journal of Life-long education*, 26, 59-73.
- Engeström, Y. 1987 *Learning by expanding : An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Oriental-Konsultit Oy. (山住勝弘・松下佳代・百合草禎二ほか訳 拡張による学習 新曜社 1999)
- Engeström, Y. 2004 New forms of learning in co-configuration work. *Journal of Workplace Learning*, 16, 11-21.
- Engeström, Y. 2008 *From teams to knots*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Erikson, E. H. 1963 *Childhood and society*. New York: W.W. Norton. (仁科弥生訳 幼児期と社会 みすず書房 1997)
- Gherardi, S. & Nicolini, D. 2002 Learning in a constellation of interconnected practices: Canon or dissonance? *Journal of Management Studies*, 39, 419-436.
- Hodges, D. C. 1998 Participation as dis-identification with/in a community of practice. *Mind, Culture, and Activity*, 5(4), 272-290.
- 石山恒貴 2011 組織内専門人材の専門領域コミットメントと越境的能力開発の役割 イノベーション・マネジメント, 8, 17-36.
- 香川秀太・茂呂雄二 2006 看護学生の状況間移動に伴う「異なる時間の流れ」の経験と生成—校内学習から院内実習への移動と学習過程の状況論的分析— 教育心理学研究, 54(3), 346-360.
- 木下康仁 2003 グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) の実践：質的研究への誘い 弘文堂.
- 木下康仁 2007 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) の分析技法 富山大学看護学会誌, 6(2), 1-10.
- 小池和男 1991 仕事の経済学 東洋経済新報社.
- 小池和男 1997 日本企業の人材形成 中公新書.

- Lave, J. & Wenger, E. 1991 *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: 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)
- Levinson, D. J. 1978 *The seasons of a man's life*. New York: Alfred A. Knopf. (南 博訳 ライフサイクルの心理学 上下巻 講談社 1992)
- 松本雄一 2010 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— 経営行動科学学会年次大会発表論文集, 13, 357-362.
- 松本雄一 2011 教育事業会社における実践共同体の形成と相互作用 日本認知学会第28回発表論文集, 591-600.
- 三輪卓己 2009 経営コンサルタントの自律的キャリアの実態の分析: 知識の獲得, 人的ネットワーク, キャリア志向の多様性 京都産業大学論集 社会科学系列, 26, 27-53.
- 三輪卓己 2010 知識労働者のキャリア志向と組織間移動: ソフトウェア技術者とコンサルタントの比較分析 京都マネジメント・レビュー, 17, 49-65.
- 中原 淳 2009 働く大人は社外でも学ぶ 中原淳・金井壽宏 リフレクティブ・マネジャー —一流はつねに内省する— 光文社, 282-286.
- 中原 淳 2010 職場学習論—仕事の学びを科学する— 東京大学出版会.
- 中原 淳 2012 経営学習論—人材育成を科学する— 東京大学出版会.
- 野村恭彦 2012 フューチャーセンターをつくろう—対話をイノベーションにつなげる仕組み— プレジデント社.
- Parker, P., Arthur, M. B., Inkson, K. 2004 Career communities: A preliminary exploration of member-defined career support structures. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 489-514.
- 高木光太郎 1999 正統的周辺参加論におけるアイデンティティ構築概念の拡張: 実践共同体間移動を視野に入れた学習論のために 東京学芸大学海外子女教育センター研究紀要, 10, 1-14.
- 徳舛克幸 2007 若手小学校教師の実践共同体への参加の軌跡 教育心理学研究, 55(1), 34-47.
- Wenger, E. 1998 *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. 2002 *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press. (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の実践 翔泳社 2002)
- 山内祐平 2003 学校と専門家を結ぶ実践共同体のエスノグラフィー 日本教育工学雑誌, 26(4), 299-308.
- 山住勝広・Engeström, Y. 2008 ネットワーキング—結び合う人間活動の創造へ— 新曜社.

(平成24年12月16日受稿, 平成25年1月21日受理)