

実践共同体は、個人や組織の学習を捉えなおし、企業において知を創造するプロセスなどを分析・解明する枠組みとして、有効な概念と考える。また、実際にうまく機能し成果を挙げている例も多く存在しているようである。

様々な形態の実践共同体がある中で、その実務的、概念的有効性に対する疑問を検討するにあたり、どのような機能や役割を期待して述べるのかにより、議論は異なってくるものと考え、経営の視点で、「組織における知の創造やイノベーションを支えるもの」として、その有効性を考え、以下の3点の疑問を提示する。

1. インフォーマル性はどこまで担保されるべきなのか

実践共同体には、様々な形態が存在しているが、本来は学習を第一義の目的として自発性、自律性が尊重されるべきところ、組織として資源を投入する以上は、その成果が問われることとなり、組織の管理・統制の対象となってしまう。つまり、組織の成果と結び付けようとすればするほど、フォーマルなものになってしまう。

コミュニティ・オブ・プラクティスには、「実践コミュニティが知識を生きているプロセスとして「世話」できるかは、非公式で自主的な存在であり続けることができるかどうかにもよる。」(P. 44) とある。確かに、自由な発想での知識創造を目指すのであれば、人と人とのつながりによる即興的なアイデアが重視され、促されなければならない。組織が資源を投入しつつ実践コミュニティを体系的に育成することと、自主自律性の確保・維持との両立は、相矛盾したことではないのか。公式組織が関与しながらも、組織とは距離をとった学習の場としていくことは、現実には極めて難しいことであるように感じられる。

また、実践共同体の基本要素は、ドメイン（領域）、コミュニティ（共同体）、プラクティス（実践）であり、それらがうまくかみ合っ初めて現実的に機能する知識の枠組みとなるとされている。さらにより高い責任を担う社会的枠組みとして価値を生み出していくためには、共同体を構築・運営するキーパーソンやマネジメントが必要なのではないか。そのように考えていくと、企業内の公式組織に近づいていき、硬直性が生じていくように考えられる。

2. 公式組織との関係性

組織目標の達成を目的とした、労働の場である公式組織と実践共同体の関係はどのように整理したらよいのだろうか。また、組織及び組織における各部門の分掌する権限等との関係は、どのように整理すべきであろうか。

横断的かつインフォーマルなコミュニティからの学びや、生み出されたアイデア・知識を、組織の態様や業態に関わらず活用、適用していけるかは疑問に

思うところである。公式組織と実践共同体の関係性が、きちんと整理され、明示されないと、企業内でうまく機能しないばかりか、支障をもたらすこともありうる。特に、私の所属する公務職場においては、個人情報をはじめ容易に他と共有できない機密事項が多く、その点についてもルール設定等、関係性の明確化に関する留意が必要となる。

3. 実践共同体における学習デザインと学びの質

実践共同体で行われる学習は、誰もデザインしない偶発的なものなのか。偶発的な学習だとすると、その質は、どのように担保されるのか。

学習は、必ずしもよい学習ばかりとは限らない。組織における規範的なマニュアル的な知識を学習する場ではない、インフォーマルな学びの場である以上、誤った情報や、影響力の強いメンバーの存在により、間違っただことや、後ろ向きなマインドなど、好ましくないもの、学ぶべきでないものを学習してしまい、悪しき組織文化の形成の要因となる可能性もある。

また、実践共同体の組織における価値が理解されなければ、継続・発展は難しいが、その実践の価値や、組織戦略の方向性との合致などを、誰がどう見極め、評価していくのだろうか。明示できない暗黙知の共有による学びを主軸として結びついた共同体の価値を明らかにし、組織の構成員に理解させるためには、デザインと評価が不可欠と思われる。