

Organizational Facilitator の意義と役割

(株)ヒューマンバリュー 研究員

堀田 恵美

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科後期博士課程

坂田 哲人

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科修士課程

長沢 健太郎

論文要旨

「Organizational Facilitator の意義と役割」

企業経営が変化し、グループやチームを主体とした組織編成の中では、そのグループやチームのアクティビティを効率的かつ効果的にしていくことが多くの企業における課題となっている。しかし、グループやチームのアクティビティやその成果は、そのインフォーマルな性質故、組織主導というよりも、グループやチームの性質、構成員の能力に依存するところが高い。

本研究では上記のグループやチームの中でも *Communities of Practice* に着目し、その中で認識されている人的な役割に関して検討を行い、今後組織が効果的な組織運営や人材活用を行う際の方法論の構築を目指す。

1: 本研究の目的・内容

CoP (Communities of Practice) の活動やプロセスを支え・促進する様々な役割・機能という側面に着目することにより、効果的な組織運営や人材活用の方法論の構築を目指すものである。

2: 本研究の背景

部門横断型チーム・プロジェクトをベースとした組織構造への転換

バブル崩壊後、安定と効率性を目指す硬直的なピラミッド組織の崩壊に伴い、組織を取り巻く環境は大きく変化した。中長期的に付加価値を創造し続けるために、多くの組織ではコア・コンピテンスを核とし

た俊敏性のある組織体質を作ることを目指している。その取り組みのひとつとして、プロジェクトチームやグループをベースとした組織構造への変革があげられる。プロジェクトチームやグループをベースとした組織構造は年々増加している。

さらに、最近ではこれらのチームやプロジェクトは、職場や部門を越えたものになってきており、メンバー構成も、従来と異なった形になってきている。Jessica Lipnack & Jeffery Stamps¹(1998)は「バーチャル・チーム」の中で、職務や部門あるいは、組織の枠組みを超えて、動くチームのことを「バーチャル・チーム」と定義し、「意識しているかどうかは別にして、多くの会社はその存続のための戦略的差別化の手段としてバーチャル・チームを位置づけている。21世紀を生き抜く組織は、競争が耐え難いほど激しくなったとき、バーチャル・チームを結成することが、柔軟性と適応力と競争力を備えた組織になるためのすぐれた方法であることを理解しなくてはならない。」とその重要性を述べている。

人間関係を資産として捉える

こうした中で、組織内における人間関係にも変化が生じている。従来は各職場を単位とする長期的な人間関係が構築されていたと言える。しかし、職場や部門を越えたチームやプロジェクトの登場により、職場や部門を越えた人間関係が増えてきている。また、その関係性は長期的なものよりも、そのチームやプロジェクトが存在する短期間のものとなってきている。

チームやプロジェクトの活動を効率的かつ効果的にしていくには、こうした人間関係をどう扱うのかということは非常に重要なポイントになってくる。なぜならば、インフォーマルな関係性はもともと生産性に影響を与えるとされてきたからである²。職場や部門を越えたチームやプロジェクトが次々と形成される中では、組織として、より短期間で職場や部門を越えた人間関係形成をサポートし、さらに積極的に活用しなければならなくなる。

最近では、人間関係を見えない資産のひとつとして捉え、職場、部門を越えた人と人とのつながりを積極的に組織パフォーマンスに結びつける動向が見受けられる。また、学問分野でも、人間関係を資産として捉える Social Capital の研究がさかんになってきた。

1) Social Capital に対する言及

Burt(2000)は、Social Capital について“ Relationships with other players” とした上でネットワーク構造の分析による、Social Capital の資産価値を定義づけ、可視化の試みを行った。また、Structural Hole（構造上の欠落）の概念で、多様なネットワークを含むオープンネットワークの価値を実証した。

Coleman は“ The ability of people to work together for common purposes in groups and organizations” と定義した。

Prusak, Cohen(2001)は“ 組織を効率的に動かす人間関係のこと” であるとし、Social Capital を壊さないための組織の考え方やアプローチを分析した。

Putnam は“ 調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴” と定義している。捉え方はさまざまであり、その重要性もさらに強調さ

¹ VIRTUAL TEAMS ~Reaching Across Space, Time, and organizations with Technology, ~ネットワーク時代のチームワークとリーダーシップ~, ジェシカ・リプナック/ジェフリー・スタンプス著, 榎本英剛訳, ダイヤモンド社, 1998年

² 新訳 産業文明における人間問題 ホーソン実験とその展開 Elton Mayo 村本栄一訳

てきた。一方で、Social Capital をいかに組織の中で活用していくのかということに関しては未だ議論の余地がある。上記の先行研究を踏まえ、本研究では Social Capital を人材のコミットメントを基に、資産を引き合わせ、組織に価値を提供する人間関係と捉える。

次に、より具体的に Social Capital を活用する一つの切り口として有効ではないかと考え、注目した Communities of Practice について言及する。

2) Communities of Practice に対する言及

CoP(Communities of Practice) とは、Wenger, Lave(1991)によって定義されたものである。彼らが、当時ゼロックス PARC から生まれた学習研究所 (IRL : Institute for Research in Learning) の研究員であった時分に、文化人類学的な視点からの観察を通じてどのような組織にも必ず「人々がともに学ぶための単位」があることを発見した。そして、これらの単位を Communities of Practice と名づけ、「共通の専門スキルやある事業へのコミットメントによってインフォーマルに結びついた人的ネットワーク」として定義した。この定義からしても、CoP はインフォーマルに結びついた人的ネットワーク、つまり Social Capital が事業として活用される機会として捉えることができると考える。

3: 本研究の視点

上記の先行研究を通じて、Social Capital を具体的に活用する一つの切り口として CoP が有効ではないかと考えた。しかし、実際には Social Capital を活用するという視点から CoP を捉え、研究は行われてこなかった。

これまでの研究では、CoP 活動への切り口としてナレッジマネジメントを取り上げるケースが非常に多い。学習する組織における CoP の役割が様々な場面で注目されている。

また、その活用に関しても、CoP が打ち出されてから現在に至るまで、組織内で CoP を活性化させる為にどのようなインフラ (Structural な側面 : 構造的側面) を構築することが最も効果的か、CoP を組織戦略の中にどのように組み込むか (Strategic な側面 : 組織戦略的な側面) といった視点からの議論が進んでいる。またナレッジを経営に生かすという発想のもとでの展開を見せている。

実際には、CoP の進化形態 (表 1 : Wenger ほか, 2002) にもあるように CoP は常に変化するものであり、インフラ構築のみでは上手く機能するものではないと考える。

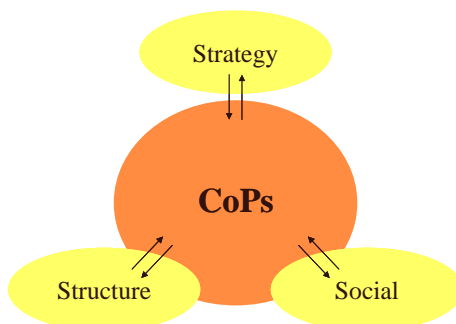
【図表1】 CoP の進化形態(Wenger ほか,2002)

Discover	関係する人が点在する
Coalesce	人と人をつなげる
Maturing	周囲に拡張する。また、価値を提供する
Stewardship	点在する、他を支援する
Transformation	新たな形へと変化する

むしろ、人と人をつなげる Coalesce という段階があることから、Social Capital の活用という視点から

CoP を捉える必要性があるのではないかと考える。これまでの先行研究の視点に Social Capital の視点を加えると、下図のようなモデルが想定できる。

【図表2】CoP 研究モデル



本研究では、特に組織の Social(社会的)な部分と Strategy (組織戦略) をいかに連動させるのか、という点を明らかにしていきたい。

4: 研究へのアプローチ

本研究では、CoP の Social な側面を捉える切り口として Organizational Facilitator の活躍に注目する。本研究では Organizational Facilitator を従来の仕組み (Structure) では規定されておらず、Social な枠組みの中で暗躍する人々と定義する。

また、Organizational Facilitator の特徴として、必ずしも成果責任は持たないが、組織変革を促し、成果を導く過程において非常に重要な役割を担っていると考えられる。

本研究では、CoP (など) を通じての組織変革や成果を促す Organizational Facilitator の意義と役割として下記 15 項目を仮定した。

【図表3】Organizational Facilitator の意義と役割

役割	定義
チェンジリーダー	プラクティスを日常業務に反映させ、変革のレバレッジにする
CoP ファシリテーター	CoP 内のコミュニケーションをサポートする
ビルダー	CoP の種を見つけ、新しい CoP を提案したり、立ち上げたりする
モニター	活動をチェックし、メンバーに常に状況報告と軌道修正をする
スポンサー	リソースを動かす権限があり、CoP に投資する
サポーター・コーチ	CoP メンバーをコーチングする
モデレーター	CoP プロセスにおけるメンバー同士の争いや個人的トラブルを解決する
アドバイザー	CoP の活動内容に関する専門性を持ち、アドバイスを提供する

ウォッチャー	常に組織内外や市場の状況を見張っていて、重要な情報やリスクに関する情報を提供する
マーケットター	CoP の活動をプロモーションし、CoP 外で否定的反応をする人を説得する
コーディネーター	CoP の全体地図を把握しおり、活動をサポートする仕組みをデザインする
コネクター	組織内外に幅広いネットワークを有し、CoP 内に重要なメンバーを引き入れる
ロールマネジャー	様々な役割機能を認識し、それを管理(記録)する
CoP リーダー	CoP の全体プロセスを管理する
ブローカー	CoP 同士をつなげたり、情報共有をうながしたりしている

5: 調査概要

5.1. 調査概要

本研究では、調査対象を CoP の活用や効果について、ベストプラクティスとして取り上げられている代表的な企業とした。これらの企業に対してのインタビュー調査を通じて、上記の役割やその機能を明らかにすることを試みた。

調査概要は以下の通りである。

- 調査方法：インタビュー形式による面接調査法、および電話による聞き取り調査
- 訪問調査期間：2001年9月～10月、および2003年9月～10月
- 訪問企業数：2001年2社、2003年6社

※2001年度調査の結果については、“Communities of Practice 調査報告書”(慶應義塾大学花田研究室編)にて既に報告されており、本調査の問題、目的を構築するための基礎データとして用いられている。

5.2. 2001年度 “Communities of Practice 調査報告書”より

2001年の調査ではCoPが組織内で活性化させる取り組みを探る為に米国企業に対してインタビュー調査を行った。その結果、主に下記の取り組み(支援策)を見出すことができた。

- IT インフラ
- 定められたプロセス
- 建築物(スペース)
- 組織形態
- 予算・時間的支援
- KM チーム³の設置

³ KM チームとは、Knowledge Management を効果的にすすめるための専門促進チームのことを指す

6: 調査結果

今回の調査では、計6社のサンプルを得ることに成功した。下記に調査のまとめを記す。

□調査結果1 – CoPにおける役割について

- ・ 存在する役割と存在しない役割がある
- ・ 調査段階で想定していない役割が発見された
- ・ 組織的に認識されていないが、存在している役割が多数ある

□調査結果2 – 組織の CoP 活用について

- ・ それぞれの CoP 活用フェーズで違った役割が認識されている
- ・ CoP の活用フェーズが変わると、効用範囲／影響範囲（個人→職場→組織→組織外）が広がる

本研究における調査では主に2つの結果を得ることができた。1つは“CoPにおける役割”についてである。もう1つは“組織のCoP活用”である。調査結果ならびに考察に関しては次に述べる。

7: 考察

7.1. 役割についての考察(調査結果1)

各企業の CoP 活動における Organizational Facilitator についてとして3つの視点から分類を行った。下記の図は各役割が①～③のいずれかに当てはまるものであるかを示したものである。

- ①全ての企業の CoP において認識されている役割
- ②調査を進めるうち、我々の仮説の定義を超え、新たに認識されていることが確認できた役割
- ③どの企業の CoP においても認識されていなかった役割

【図表4】Organizational Facilitator の役割の分類

役割	①	②	③
チェンジリーダー			○
CoP ファシリテーター	○		
ビルダー	○		
モニター			○
スポンサー	○		
サポーター・コーチ			○
モデレーター			○

アドバイザー	○		
ウォッチャー			○
マーケッター			○
コーディネーター	○		
コネクター			○
ロールマネジャー			○
CoP リーダー	○		
ブローカー	○		
プランナー		○	
セクレタリー		○	

米国企業に対するインタビュー調査の中で明らかになった点がある。CoPを支える Organizational Facilitator は2通りに分類することができることである。調査を行う前に仮定として15の役割を予め設定した。調査を通じて、新しい役割が2つ抽出できたものの、全ての企業におけるCoP活動に存在した役割が7つであった。一方、どの企業の活動にも存在しない役割が8つと大きく二分されていることが分かる。つまり、企業間によってCoP活動の目的や支援の仕方は異なるが、活動を維持し活性化する上で人が果たす役割は比較的似ていることが理解できる。次に、全ての企業における活動に存在した役割①ならびに新しく発見することができた役割②に関して次に述べる。

□ファシリテーター

CoPのスタートアップの時期を支援するのが主な役割である。リーダーだけに限らず、CoP活動を行いたいというニーズがあった場合には全面的にファシリテーターが場を創造することに関して積極的に貢献する。スタートアップの時期だけではなく、プロセス内で何か問題が生じた場合や人間関係が上手く維持できない場合にも仲介役として機能する。場合によっては各グループにおけるミーティングの議長を務めるケースもある。

□ビルダー

主に活動のプロセスで継続的にアイデアを持ち込む機能を果たす。市場の動向を含む情報だけではなく、様々な理由から活動が行き詰ったり、壁にぶつかったりした場合にもこのビルダーが打開するようなアイデアを積極的に持ち込む傾向が強い。各グループのミーティング等では意欲的に発言することが多いという特徴を挙げることができる。

□スポンサー

組織内に点在する様々な資源（時間・資金・人材）を引き付け、活動する際に活用する権限を有している。企業側がスポンサーを任命する形で戦略的に配置する傾向が強い。スポンサーは書く部門長と交渉する形で活動する時間を割き、人材の確保に努める。

□アドバイザー

個人の専門性を活かしながら、活動が上手く進行するようにアドバイスを行う機能を指す。企業によってはこの機能を外部に委託するケースもある。1つのグループに対しての支援ではなく、CoP活動の全体マップを見渡した上で、個人の専門知識やスキルを活かしながら進行を支援することが主な機能である。

□コーディネーター

外部に向けてアンテナが張り巡らされていることが特徴である。B社ではVPクラスの人材が互いに情報共有を行い、意思疎通の中で全体の動向を把握するように努めている。

□CoPリーダー

この機能は主にメンバーの意識付け、方向性の提示、課題等の提起から解決に至るプロセスのマネジメントを通じて活動全体を誘導する機能を果たす。

□ブローカー

比較的全体のマップを把握しており、必要に応じてCoP同士を結びつけることにより、情報共有を促す機能を果たす。

□プランナー

CoP活動において、全体を対象としたイベントや、企画などを立案し、実行する役割である。この役割は直接的に成果に結びつくことはないが、情報交流の場づくりとして役割を果たし、またチームがまとまっていくための場を積極的に創出するという意味から貢献していると言える。

□セクレタリー

主にCoPリーダーに対して属し、CoPリーダーの業務のサポート、メンタルのサポートなどを行う。調査対象企業におけるCoPリーダーは比較的職務権限範囲が広く、また、情報が集中することが多い為、このような役割が求められる。また、一部の企業では、他のCoPからの問い合わせ窓口的な役割を果たしており、情報や業務の中核となることも多い。

7.2. 組織のCoP活用に関する考察(調査結果2)

次に考察②として、「CoP活用の成熟度とそれに応じた役割」に関してまとめた。

【図表5】CoP活用の成熟度とそれに応じた役割

活用フェーズ	組織側のアプローチ	役割	役割の特徴
第一フェーズ (自然)	個人的な興味問題意識許容	非常に熱心な推進者と親しい人・共鳴する人々	個人的な興味関心を抱いている

第二フェーズ (組織への浸透)	低予算・低コスト、人(マンパワー)で回す (部分運用の段階)	コーディネーター、スポンサー	CoP 運用を一人でできてしまうスーパーマン
第三フェーズ (組織戦略への組み込み)	仕組みで回す (全体運用の段階)	プランナー、セクレタリー、アドバイザー、CoP リーダー、ビルダー、プロカー	仕組み運用と CoP 内運用のプロ・全体的な CoP のマップを把握
第四フェーズ (組織戦略に影響を与える自律的な発展)	仕組みで回すと同時に、外部との関係性や組織の枠組みを超えた運用の許容	コネクター、マーケッター、ウォッチャー	CoP を超え、組織戦略的視点を持っている

「活用フェーズ」とは組織が CoP を活用する段階を示したものである。フェーズごとに（自然）→（組織への浸透）→（組織戦略への組み込み）→（組織戦略に影響を与える自律的な発展）と分類した。この分類は 2001 年に花田研究室が行った CoP 調査結果や先行研究をもとに作成したものである。各フェーズの中で組織が積極的に支援を行うのは第二フェーズからである。

第一フェーズは組織が意図的に支援する以前の形態であり、一部の人材が抱えている興味関心をもとに活動している段階である。したがって、組織戦略との兼ね合いや組織パフォーマンスとの結びつきは必ずしも強いとはいえない。

次に、第二フェーズ（組織への浸透）の段階では、組織が部分的に支援することを通じて組織内に意識が浸透してくる状態である。この段階では CoP へ参加する人員が少ない中、理解を示した上位層の人が登場し、たいていの場合はもともと CoP に興味関心を持っていた人が、コーディネーターとなって活動を広げていく。この段階では、たいていの場合、完全に組織戦略として全面的にサポートするほどその価値が証明されたり、周知されたりしておらず、理解を示した上位層がスポンサーとなって低予算・低コストで運用する特徴がある。

第三フェーズに移行すると広くその価値が何らかの形で認められ、組織戦略の中に CoP が組み込まれるようになる。また、全面的にサポートされるため、組織パフォーマンスとの兼ね合いが焦点になる。以前の段階とは異なり CoP の規模が拡大し、認識される人的役割も増える。この段階では単一の CoP 活動を維持するだけでなく、複数の CoP 間のバランスを計り、必要に応じて活動自体を結びつけることでより高い成果を導くことに尽力する。組織内外の人材が専任で支援することで組織全体としての運用を目指す特徴がある。

第四フェーズでは組織が全体的なコントロールを行うが、その枠組みだけに収まるのではなく、各グループが組織内外において活動の場を広げ、更なる展開を見せる段階であると言える。この段階では必ずしも組織内に留まるのではなく、必要に応じて組織外との結びつくことを通じて自律的に高い成果を導く傾向を示す。

上記第一フェーズから第四フェーズは組織が CoP を活用する際の段階を示したものである。各フェーズは一時的な状態を示したものに過ぎず、CoP は動的かつ継続的なものである。したがって、CoP の発展を 4 段階で示すことはできないが、動的な流れの中で特徴的な要素を取り上げた。

8:まとめ

本研究におけるまとめとして3点述べる。

- 1) 組織が CoP をうまく活用（運営）するためにⅠ、Ⅱ
- 2) CoP 自体の性質と併せ持つ課題
- 3) 組織内での CoP の意義

8.1.1. 組織が CoP をうまく活用（運営）するためにⅠ

組織が CoP をうまく活用（運営）するためにⅠとして下記の点を提示する。

1. 組織が CoP を有効的に活用する為には成熟段階に応じて役割を投入することが重要である
2. 組織側の過度の介入（人的、資源、成果の追求）は CoP の自律的な側面を妨げる
3. 現在は第三フェーズの CoP 導入に取り組んでいる企業が多く、意義が増している

米国企業に対するインタビュー調査を通じて“組織と CoP の関わり合い”が組織内外で活性化する為に欠かせない切り口なのではないかと考える。“組織と CoP の関わり合い”が意味する“関わり合い”とは組織側が CoP の領域に踏み込むか、コントロールするか、ということを目指す。CoP は上記で述べた通り動態的かつ継続的なものである為、組織側の一方的な介入は CoP が持つ性質（自律性）を妨げる危険性が高い。この過度の介入とは具体的に人的配置、資源投入、成果の追及等を含む。

組織側が意図的に組んだプロジェクトチームとは異なり、CoP はテーマ設定やメンバー構成などが自律的に行われるケースが多い為、繰り返しになるが組織側からの過度の介入は CoP の強みを軽減させる危険性が高く、結果的に組織パフォーマンスに与える影響も半減してしまう。

従って、CoP の成熟段階に応じた人的役割を投入することが重要であると考え。上記の図に示している通り、成熟段階と人的役割を見比べた場合、第三フェーズが最も認識される役割が存在することが分かる。この第三フェーズは、現在多くの企業で取り組んでいる段階であり、引き続き双方が模索していくことが求められる。また、この第三フェーズは単に CoP 活動を活性化させることだけに注力するのではなく、各 CoP のプロセスならびに成果を組織パフォーマンスにどのように反映することができるのか、という点が焦点になる。こうした動きが継続的に CoP を組織内で醸成させることになり、CoP の自律性を更に伸ばすことにつながるのである。

8.1.2. 組織が CoP をうまく活用（運営）するためにⅡ

組織が CoP をうまく活用（運営）するためにⅡとして下記の点を提示する。

- ① 人的役割を定義する
- ② 人材を開発する
- ③ 参加するモチベーション・関係性の構築に関するモチベーションの向上
- ④ 報酬を与える
- ⑤ キャリア開発を支援する

米国企業に対するインタビュー調査を通じて CoP の成熟度に応じて様々な人的役割が認識されていることが分かった。各企業が CoP を活性化させる為に、様々なアプローチを試みる中で①人的な役割を定義することは重要である。

CoP の Structure のみへの注力は組織内外における継続的活性化につながらない危険性が高く、CoP の動態的な部分にも配慮するアプローチを忘れてはいけない。

次に本研究でも触れているが、CoP の成熟度に併せる形で人的役割を投入することもまた自律性が高い CoP を作り上げる上において重要なのではないかと考える。こうした意味からも、②人材の開発という取り組みも並行的に行う必要がある。また、CoP は組織が戦略を反映させる形で意図的に構成するプロジェクトチームとは異なり、個人の意思や自律性が重要視される場である。しかし、毎日の業務に追われる中で個人が自らモチベーションを高め、積極的に CoP に対して参画していくことは難しい局面も多いと考えられる。従って、③組織的なレベルでの戦略に個人が興味を抱き、個人の意思で積極的に CoP に対して参画することができる支援 (Structure も含む) を推し進めることも欠かせない。

④企業によっては CoP への参加に対してインセンティブを与えているケースもある。

しかし、過度にインセンティブを与えることは CoP への参加に対する自律性を妨げる結果になる危険性が高い。

一方、⑤CoP での活動を個人のキャリア開発と連動させることも可能である。繰り返しになるが CoP は組織戦略が反映されているが、個人に与えられた裁量が大きい特徴を持つ為に CoP は個人が自律的にキャリア開発を推し進める際の受け皿的な役割を担う可能性を指摘することができる。組織戦略を遂行する場としての CoP だけではなく、キャリア開発という異なるアプローチとして活用することも検討することができる。

8.2. CoP 自体の性質が併せ持つ課題

今回の調査を通じ、CoP の活動を中心とした組織運営には、幾つかの課題が存在していることも明らかになった。下記にその課題を記す。

- ①人依存
- ②仕組み依存
- ③自己組織化依存

①人依存

これまでの議論を通じて明らかのように、また役割の面からも CoP 活動は構成員に大きく依存している。CoP の活動を活発にするには、人材に役割を与え、育成していくことが望まれるが、この方法は、この人材が流出することが脅威となる。また、役割を与えすぎ(作りすぎ)、フォーマル化することは、人材を役割に縛りつけ、柔軟性を失わせる。

②仕組み依存

幾ら仕組みを作り上げ、役割を規定しても、CoP の多くの成果は運用次第である。CoP に介入していく

ということは、CoPのジレンマでも指摘したように、CoP活動を形骸化させてしまうという脅威もある。また、仕組みの作りすぎは、同質性を生み出し、多様性を失わせる。

③関係性依存

CoPはその性質ゆえにインフォーマルな関係性や個人の自立的な活動が重視される。インフォーマルな関係性や自律性を中心とした組織作りは、脆弱性をはらんでおり、空中分解の可能性を持っている。また、あまりにも関係性を重視した活動は、単なる関係性の良さや個人の興味関心だけに依存し、組織の視点から見た戦略性が失われてしまう。

8.3. 組織内でCoPの意義

以上、CoPを戦略実現のために一方的に推し進めるだけではなく、キャリア開発等、より広い視野からのサポート支援で運用していくことがポイントになってきているということ、また、CoPがもともとその性質故持っている依存性への対処や課題について述べてきた。いずれにしても、運用上の幅広さや難しさが存在している。それでもなお、CoPを何のために行っているのか、果たしてStrategyとSocialをどう結びつけたものなのかということが問題として残る。

現状の組織内での意義としては、組織の変革や戦略浸透そのものでもあるし、さらに組織の変革や戦略浸透の受容性ということが考えられる。その理由は以下の3点である。

- ①. 組織トップからの一方的な変革の仕方では、現場とのギャップが発生する危険性が高い
- ②. 現場からの一方的な変革では、狭い範囲から裾野を広げるアプローチを取る。現場からの変革は重要である。しかし、このようなアプローチでは時間がかかる上、現場でのプロセスに合った形での変革になり、他の場所とは温度差が生じる
- ③. 短期間での一方的な仕組みの変革は他の現場と温度差を生み、大きな溝を作る危険性が高い

本研究における背景の中で環境がめまぐるしく変わる中で、多くの企業が変革の重要性が問われている点に触れた。企業間競争を乗り越え、継続的に社会に付加価値を提供することができる組織を構築することができるTransformational Leader(変革リーダー)が求められている。このような動きを受け、Future Leader(次世代経営者)育成に注力している企業も多い。しかし、上記の提言の中で示している通り、組織トップからの一方的な変革では現場とのギャップを生む可能性が非常に高いと言える。

一般的に変革が意味するものは、構造改革や制度変革から事業分野に関する選択と集中に至るまで広い範囲に及ぶ。しかし、必ずしも各現場で生じている問題を汲んでいるとは限らない。

上記からも、組織トップからの変革だけではなく、現場からの改革は重要であると言える。しかし、現場からの改革は一般的に狭い範囲から裾野を広げるアプローチを取る。このようなアプローチは非常に時間がかかる上、現場でのプロセスに合った形での変革になる。また、職場内外における壁を超える必要性があるため、様々な変革が成功に至らないケースも多く見受けられる。従って、トップまたは特定の現場一方から変革を起こすのではなく、Transformational Leader(変革リーダー)からの強いリーダーシップの下、各職場が協働する形で変革を目指すことが課題となっている。

上記の現状を受け、様々な職場の人材が協働することを通じて、変革につながる活動を行う場としてCoP

を改めて検討したい。米国企業に対するインタビュー調査を通じて CoP の成熟に合わせて様々な人的役割が生まれている。こうした人的役割の中でもファシリテーター等が CoP 同士を結びつけ、組織内に人的ネットワークを張り巡らせる点で大きな役割を担っている。CoP への参加は必ずしも強制ではない為、CoP は組織の様々な場から変革を推進したい者が集まり、エネルギーを持ったもの同士がつながることになる。その中で互いを何らかの人的役割を持ってサポートし、相互作用の中で変革を目指すことになる。つまり、CoP はエネルギーを持った人が互いの強みによって何らかのファシリテーター的機能を持ち、その中で変革を行うという Social Capital を活用した変革プロセスそのものであるといえる。

さらに、組織戦略的に変革を起こそうとする中で、組織的関心を高める為の CoP テーマを意図的に設定することも効果的である。そして、CoP という自律性の担保された形態で組織戦略的なテーマに対する活動を行うため、受容性が高まる。例えば、ある米国企業では M&A を行う前に、M&A の文化的融合をスムーズにするための CoP を作った。これは、変革の受容性を高めるために必要なプロセスであるが、トップダウンに強制しても現場では受容性が高まらない。そこで、自律的に CoP 活動を通じて M&A の意味を合併先企業と話し合ったり、ナレッジ交換をし合い、文化的融合を図るための活動を行った結果、受容性を高めることができた。このことで、組織戦略的な変革に対して、受容性を高め、タイミングを見計らって正式な戦略的決定として一気に変革を促しやすくなっている。さらに、各現場の人間が集まるため、各現場で同時並行的に変革が進みやすくなっている。

一方、組織は現場で何が問題になっているのか、どのような状況なのかを知るチャンスになるとも言える。こうした状況を把握することは組織戦略を更に考慮する上で貴重な機会となるかも知れない。そして、逆に組織戦略へ各現場の状況を反映させることが可能になる。

組織変革を行う上で様々なアプローチが試みられているが、CoP は Social Capital を活用し、組織トップと現場双方向からアプローチすることによる、受容性の高い組織変革推進や戦略浸透を促す有効な形態として考えられる。

9: 結言

従来の場合、CoP を活性化させる為のアプローチとして“Strategy”と“Structure”の兼ね合いに関して議論が進められていた。組織戦略を達成する為には、構造的観点から CoP をどのように組み込み活用することが効果的であるか、というアプローチである。本研究では繰り返しになるが、CoP の“Social”な面に着目した。そして、Social な側面を活かしてこそ、受容性の高い、戦略浸透や組織変革を行うプロセスであることがわかった。今後は従来のアプローチに加え、CoP 内外で蠢く人的役割を活かす形で組織が積極的に支援を行っていくことが必要なのではないかと考える。

□結言①: CoP 活用のジレンマ

本研究の中で着目した CoP における人的役割の中には、実際には必要があり、自然に CoP 内のメンバーが担う機能があると考えられる。それを組織として定義する方法論を確立している企業はなかった。むしろ、メンバーのインフォーマルなネットワークや関係性によって必要なものは必要な場面で登場している。

例えば、コネクタは特に定義された機能ではないが、今回の調査で我々が出会った CoP リーダーは、CoP を運営する上での必要性から、様々な人をつなげ、そこから活動を起こすということに非常に積極的であり、実際にその活動を行っている。つまり、CoP には、健全に運営される上で必要とされる機能を独自に認識し、機能同士の関係性を作り、さらにその関係性が崩れた時あるいはその機能を担う人が流出したときに組織内外から採用・任命・自己推薦するケーパビリティが必要である。

組織として CoP を拡大繁茂させていきたい場合に、CoP がこのケーパビリティを持つことができるように工夫するのは非常に重要なことである。例えばケーパビリティを育てるための文化・仕組みを CoP の中に埋め込んで行く方法があるとすれば、それを積極的に行っていきたいと考えている場合が多い。

しかしながら、一方で組織が CoP の運営に深くに介入するというのは CoP を運営する上で必要のないことであったり、そのようなケーパビリティを衰退させたりする可能性がある。組織がすべての機能を定義してしまい、正式な処遇をすると、CoP そのものが持つケーパビリティは育たない。また、CoP にとって不必要な定義ばかりしていた場合に CoP の運営を妨げることになりかねない。CoP をサポートするときにこの両者のジレンマが存在することがわかった。

□結言②:今後の発展性

今回の調査を通じて、多岐にわたる CoP についての取り組みが存在し、その中でも共通的に CoP を発展させていく上で必要な役割というものに言及をすることができた。上記で示した CoP に対するジレンマの存在に各社とも課題を示し、決定的な方策も無く次第に衰退していくのが避けられない状況も存在している。現状でこれらを支えているのは、文化や風土とよばれるものや、特に幾つかの会社では、金融的な危機を背景に参加意識を高めることにより活動が維持されていると述べたケースも多い。これらの問題に対して役割という切り口から突破口を求めた本研究ではあるが、逆に、この問題点を浮き彫りにする形となった。我々は、これらの参加意識を高めるような役割というものが、更に存在していると考え、これらを明らかにする調査を続けて実施していく必要がある。本研究では、役割というものを機能という面に置き換えて調査を行ってきたが、チームや、組織という分析単位での役割調査というものを追加的に実施する必要があるだろう。

□結言3:Communities of Practice と正統的周辺参加

CoP は組織パフォーマンスを高める為に効果的な場であると考えられる。また CoP の副次的効果として「個人学習の促進としての場」としての機能に注目したい。

上記で述べた通り、CoP は Sponsor、Coordinator、Advisor、CoP Leader、Builder、Broker の機能をベースとして成立していることが判明した。しかし、CoP はプロジェクトチームや職場内における集団と異なり、様々な関わり方が考えられる。具体的にはコアグループ、アクティブグループ、周辺の参加という位置づけがある。コアグループは CoP 内でのテーマを設定し、積極的に議論へ参加をしていく人達を意味する。具体的な機能としては、CoP Leader、Secretary を挙げることができる。また、アクティブグループはコアグループと比較して参加の度合いは低い議論等に適宜参加することでコミュニティにコミットしている。周辺の参加とは直接的に関わることはせず各活動を見守るという立場をとっている。このように様々な参加の形態が可能である CoP では、個人の学習形態も多様化すると考えられる。

上記で述べた通り、職場内でのチームや、プロジェクトチームと異なり、周縁的に参加する点が最も特徴的である。このような周縁的参加では Peripheral Learning (正統的周縁参加=知識・スキルの伝播: Wenger ほか, 1990) が可能である。またコアやアクティブグループメンバーとして参加しているコミュニティでは Peripheral Learning というよりは実践を通じた学習の可能性を秘めている。

組織戦略と CoP の兼ね合いの中で仕組みを構築し、Sponsor、Coordinator、Advisor、CoP Leader、Builder、Broker 等の機能のある程度把握した上で、様々な可能性を模索していくことが今後の発展には大切なのではないだろうか。

10: Appendix

<調査対象企業>

- ・ Butler International, Inc (アメリカ・ニュージャージー州)
- ・ World Bank(アメリカ・ワシントン D.C.)
- ・ Aztra Zeneca (スウェーデン)
- ・ Siemens USA(本社：ドイツ 米国支社：カリフォルニア州)
- ・ Procter & Gamble(米国オハイオ州)
- ・ Northrop Grumman (米国ヴァージニア州)
- ・ SunLIFE Canada (旧名：Clarica) (カナダ・オンタリオ州)
- ・ Xerox Corporation (アメリカ・ニューヨーク州)
- ・ Social Capital Group Inc.(アメリカ・マサチューセッツ州)

<参考文献>

- Etienne Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, 1998.
- Etienne Wenger, William Snyder, "Communities of Practice: The organizational Frontier", *Harvard Business Review*, 2001 Jan. / Feb.
- Etienne Wenger, Richard McDermott, William M. Snyder, "Cultivating Communities of Practice - A guide to Manage Knowledge" 邦題:コミュニティオブプラクティス" Harvard Business School Press, 2002
- Etienne Wenger, Jean Lave, *Situated Learning* 邦題:状況に埋め込まれた学習, 産業図書, 1993.11
- Morgan McCall, "High Flyers" 邦題:ハイフライヤー, プレジデント社, 2002.01
- Don Cohen, Laurence Prusak, "In Good Company How Social Capital Makes Organizational Work" 邦題:人と人とのつながりに投資する企業, Harvard University Press, 2001
- Francis Fukuyama, "Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity", Simon & Schuster, 1996
- Ronald S. Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, 1995.10

-
- Nan Lin, Karen S. Cook, Ronald S. Burt, Social Capital: Theory and Research(Sociology and Economics), Walter De Gruyter, 2001.06
 - Nan Lin, Social Capital: A Theory of Social Structure and Action(Social Analysis in Social Sciences), Cambridge University Press, 2002.09
 - Hubert Saint-Onge, Debra Wallace, Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage Butterworth-Heinemann, 2002.10

(本論文は 2003 年度湘南藤沢学会研究発表論文として寄稿したものを加筆修正の上再掲したものです。なお、筆者の肩書きはいずれも当時のものを使用しています)