

## 競合組織横断型実践コミュニティ —競合航空会社社員による協力のメカニズム—

長崎大学 中西善信\*

Community of practice across competing organizations:  
Cooperation mechanism of employees of competing airlines

Yoshinobu NAKANISHI  
(Nagasaki University)

An inter-organizational community of practice (CoP) consisting of employees of multiple organizations plays important roles in individual and organizational learning. However, past studies have mainly focused on CoPs involving organizations in cooperative relationships, without sufficient focus on those involving competitors. To address this problem, we examined a CoP formed by employees of competing Japanese airlines, referencing the theory of “coopetition,” a situation where organizations simultaneously compete and cooperate. Semi-structured interviews were conducted with 22 informants, supplemented by secondary data and observations of the CoP. The modified grounded theory approach was employed to analyze the data. We found that the airlines’ cooperative relationship was enabled by their common threat, the similarity of their tasks, and the structure whereby one’s cooperative behavior toward the others also improves benefits for their own organization. It was also found that participants’ cooperative behavior was facilitated by the rareness and uncertainty of knowledge needed for their task. In addition, potential conflict was mitigated by a separation of competition and cooperation, and by attachment among participants.

Keywords : context, boundary crossing, knowledge sharing, threat, public interest, reciprocity

### 1. はじめに

実践コミュニティは、個人の学習に有用な仕組みとして注目されている（例えば、Bourhis & Dubé, 2010；松本, 2013；Oborn & Dawson, 2010）。また、個人に対してだけでなく組織レベルにおいても、組織学習（Jagasia, Baul, & Mallik, 2015；Scarso, Bolisani, & Salvador, 2009）やイノベーション（Pattinson & Preece, 2014）、組織間での知識共有（Lee, Reinicke,

Sarkar 他, 2015）に寄与する。特に今日、職場の境界を越えた越境型実践コミュニティの重要性は増大してきている（石山, 2018；松本, 2013）。しかし、先行研究の主な検討対象は、教師の学習コミュニティ（例えば、Hur & Brush, 2009）のように、競合関係にない複数の組織の成員により構成される実践コミュニティである。競合企業社員により構成される実践コミュニティに関する研究は稀である。しかし、競合企業間での連携が活発な現代において（Harbison & Pekar, 1998）、このような実践コミュニティもその重要性を増してきているはず

\*長崎大学経済学部 准教授。

である。

そこで本研究は、このような競合企業社員により構成される実践コミュニティ、すなわち、「競合組織横断型実践コミュニティ」（略して「競合型コミュニティ」ともいう）に着目する。競合型コミュニティにおいて、元々競合関係にある成員らは強いコンフリクトを抱えうる（Fernandez & Chiambaretto, 2016）。しかもそのコンフリクトは、組織内あるいは競合しない組織間の実践コミュニティにおけるコンフリクト（Handley, Sturdy, Fincham 他, 2006；石山, 2018；Lave & Wenger, 1991；Mabery, Gibbs-Scharf, & Bara, 2013）とは性質が異なる。また、実践コミュニティ論の先行研究は、形成された実践コミュニティ内での協力行動促進要因について詳細に検討しているが（例えば、Bourhis & Dubé, 2010）、実践コミュニティ形成そのものを促す要因に関しては検討の余地が残されている。

このため本研究は、コーペティション論の知見を援用して実践コミュニティを分析する。組織間関係論においては近年、競合組織による協力行動すなわちコーペティションが注目されている（Bengtsson & Kock, 2000, 2014；Bouncken, Gast, Kraus 他, 2015）。コーペティション論は、競合組織による協力の動機、便益等について検討しており、その知見は競合型コミュニティの分析に有用だと考えられる。しかし、コーペティション論の各先行研究は、コーペティション成功要因を個別に分析しており、包括的なメカニズムに関する検討は不十分である。特に、後述するように、形成されたコーペティション体制が有効に機能するための協力行動促進要因の検討が不十分である。

このような実践コミュニティ論とコーペティション論の課題に対応するため、本研究では、競合型コミュニティ形成と、当該コミュニティ内における協力行動促進の全体メカニズムを明らかにすることを目指す。

本研究の分析対象は競合航空会社社員によっ

て25年にわたり運営されている会議体である。これに焦点を当て、この会議体参加というコーペティションを通じて形成された実践コミュニティに関して、その形成要因と成果、及び競合相手への協力行動促進要因を検討する。結論を先取りすれば、航空会社は、独占的サプライヤーという共通の外的脅威に対抗するために、かつ協力行動の利益を各社が共有できるという構造に促されて、協力体制を構築した。また、当該利益共有の構造、及び知識不確実性・稀少性に基づく知識共有の必要性が成員の協力行動を促していた。なお、成員が自社事業と実践コミュニティ活動間の中で抱えるコンフリクトに関しては、活動の公益性や成員間の相互共感に基づく緊密感、及び競争と協力の分離が、これを緩和していた。このように、様々な要因が関係しあって競合型コミュニティが形成され、協力行動が取られていたである。

以下、第2節にて実践コミュニティ論とコーペティション論の先行研究レビューを通じて問題を抽出する。続く第3節にて研究対象について概説し、第4節で研究方法を示す。その上で第5節にて結果を示し、第6節で考察を行う。そして最終節にて結論を述べる。

## 2. 先行研究と問題設定

### 2.1 実践コミュニティ

#### 2.1.1 実践コミュニティと協力行動促進要因

人は他者と関わりの中で学習し続ける必要がある（Lave & Wenger, 1991）。そのような学習の場には実践コミュニティがある。実践コミュニティとは、「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ゆく人々の集団」をいう（Wenger, McDermott, & Snyder, 2002, 訳書 p.33）。実践コミュニティは、組織や集団の中での個人の学習や熟達を促すとともに（例えば、Bourhis & Dubé, 2010；松本, 2013；Oborn & Dawson, 2010）、組織レベルにおいても組織学習（Jagasia, Baul, & Mallik,

2015；Scarso, Bolisani, & Salvador, 2009) やイノベーション (Pattinson & Preece, 2014) を促す。さらに、組織間での知識共有 (Lee, Reinicke, Sarkar 他, 2015) にも寄与する。

実践コミュニティにおいていかに成員間の協力行動を促すかに関しては、様々な議論がなされている。知識共有や学習を目的として意図的に設立された実践コミュニティの場合、運営管理者による介入の余地が大きい。例えば、参加へのインセンティブ提供、知識共有の組織文化の醸成、技術的支援、リーダーシップ (以上, Bourhis & Dubé, 2010)、コーディネーターとコアグループの指定 (松本, 2013)、公式マネジメントによる支援 (Lee, Reinicke, Sarkar 他, 2015；Pattinson & Preece, 2014)、対面コミュニケーションの機会提供 (Akkerman, Petter, & de Laat, 2008) 等が成員間の協力を促す。

一方、職場等に付随する自然発生的な実践コミュニティの場合、このような意図的な介入には限度があり、成員間の関係性の在り方に焦点が当てられている。特に重要なのは成員間の緊密感 (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002) であろう。そして、緊密感醸成のためには、成員間での共通言語、参照枠及び所属意識の共有が必要である (Geiger & Turley, 2005)。特に越境型実践コミュニティにおいては、参加者が自組織利益を優先して機会主義的行動に走ることがないように、互酬的關係を通じた信頼の構築が重要である (Pattinson & Preece, 2014)。ただしこれら先行研究は、実践コミュニティ形成を所与のものとし、その中での協力行動促進要因に着目するものである。協力体制すなわち実践コミュニティの形成要因に関しては一層の検討が必要である。

### 2.1.2 越境型実践コミュニティ

特に近年、組織境界を越えた学習の重要性が認識される中で (荒木, 2008)、越境型実践コミュニティの重要性が高まってきている (石山, 2018；松本, 2013)。越境型実践コミュニ

ティの参加者は、職場とは異なる状況において、他の参加者との立場の相違による矛盾や葛藤に対処する中で、職場とは異なる学びを得ることができるからである (石山, 2018)。また、松本 (2013) は、越境型実践コミュニティが、職場学習の課題、すなわち、内容のミスマッチ (組織で学ぶことができない)、関心のミスマッチ (学びたい内容に組織が関心を持たない)、指導のミスマッチ (指導する知識や力量を組織が持っていない)、仲間のミスマッチ (一緒に学ぶ仲間がいない) の解消に寄与すると述べている。

ところで、組織間の協力関係は、グループ企業間等の間だけで生じているわけではない。競合企業との協力も重要である。例えば、技術規格や国際標準の策定やデファクトスタンダード獲得競争にあつては、競合他社との積極的な協力が不可欠である (Zhao, Khan, & Xia, 2011)。Harbison & Pekar (1998) も、提携の半数は競合企業間で形成されると述べている。このように競合企業間での連携が活発な現代において、競合組織成員による実践コミュニティもその重要性を増してきているはずである。ただし、競合組織成員による協力行動は容易でない。競合相手への協力行動が自組織利益を損なうのではないかとといったコンフリクトが生じる。

しかし、これまで研究されてきた越境型実践コミュニティの多くは、病院のガン医療チーム (Mabery, Gibbs-Scharf, & Bara, 2013)、教師の自発的オンライン共同体 (Hur & Brush, 2009) など、競合関係にない組織の成員により構成されたものである。希少な研究例として、工事現場 (Harris, Simons, Willis 他, 2003) や技術開発コミュニティ (Pattinson & Preece, 2014)、技術標準開発コンソーシアム (Zhao, Khan, & Xia, 2011) には競合企業が参加しているが、これらの研究は、成員の抱えるコンフリクトの緩和に関して十分検討していない。

なお、競合組織横断型以外の実践コミュニ

ティに関しては、先行研究において、成員の抱えるコンフリクトに関する検討もなされている。しかしそれらは質的に異なるコンフリクトであり、先行研究の知見を競合型コミュニティにそのまま適用することは困難である。例えば Lave & Wenger (1991) は組織内部型実践コミュニティにおける古参者と新参者の間のコンフリクトを論じているが、これは新参者がコミュニティメンバーとしてのアイデンティティを形成する過程を通じて徐々に緩和される。また、組織横断型実践コミュニティや複数の実践コミュニティ横断時においては、多重成員性に起因するアイデンティティ上のコンフリクト (Handley, Sturdy, Fincham 他, 2006; 石山, 2018) は存在するものの、所属元が競合関係になれば、他社社員への協力行動が成員の所属元組織の利益を害する恐れはない。しかし競合組織横断型の場合、成員は、他社社員への協力行動と所属元組織の事業の間での利益相反の恐れに起因する深刻なコンフリクトに悩まされる可能性があり (Fernandez & Chiambaretto, 2016)、他の種別の実践コミュニティとは異なる議論が必要となる。このように、競合型コミュニティについては検討の余地が残されているのである。

一方、組織間関係論においては、コーペティションすなわち競合組織による協力が注目されてきている。そこで本研究は、実践コミュニティの分析においてコーペティション論を援用する。なぜなら、コーペティション論は、競合会社間において協力が成立する要因や (例えば、Bengtsson & Kock, 2000; Luo, 2007; Soekijad & Andriessen, 2003)、関係者のコンフリクト緩和に関して検討しており (例えば、Bengtsson & Kock, 2000; Fernandez & Chiambaretto, 2016; Stadtler & Van Wassenhove, 2016)、それらの知見は、競合型コミュニティの分析に有用だと考えられるからである。

また 2.1.1 項にて述べたように、実践コミュニティ論は実践コミュニティにおける協力行動

促進要因に関して詳細に検討しているが、実践コミュニティ形成要因に関する検討は不十分である。一方、コーペティション論は協力体制形成要因に関する知見を蓄積しており、競合型コミュニティの検討の一助となると考えられる。

## 2.2 コーペティション

コーペティション (coopetition) は、協力 (cooperation) と競争 (competition) の合成語であり、複数の組織が競争しかつ同時に協力する状況 (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Tsai, 2002) として定義される。コーペティションの基本構造は、協力してパイを作り、その分与において競争することにある (Nalebuff & Brandenburger, 1996)。例えば、技術標準開発によって新市場を開拓し、その新市場を各社が取り込もうとするような状況である。近年、コーペティションに関する研究論文の数は増大している (Bengtsson & Kock 2000, 2014; Bouncken, Gast, Kraus 他, 2015)。特に 2010 年代に入り、共同研究開発等、競合企業間での知識共有、学習に関する研究が増加している<sup>1</sup>。

### 2.2.1 コーペティションの便益

コーペティションは様々な領域で行われており、その誘因となる便益は多様であるが、Dussauge, Garrette, & Mitchell (2000) による組織間連携の区分に従えば、以下の 2 種類に大別可能である。第 1 の便益は、連携組織間でのリソース相互補完である。例えば、物流業は、自社サービス提供地域の拡大に代え、競合他社のネットワークを活用する (Bengtsson & Kock, 2000)。また、メーカーは共同技術開発においてお互いの技術を補完しあう (Lechner & Dowling, 2003)。第 2 の便益は、協力による規模の経済の追求である。連携による市場シェア統合は競争力を向上させる (Ritala, 2012)。また、共同購買はサプライヤーに対する交渉力を強める (Luo, 2007; Peng, Pike, Yang 他, 2012)。そしてこれら 2 種類の便益を通じて関

係組織は、競争優位、イノベーション、機会探索及び資源へのアクセスといった成果を得る (Bengtsson & Kock, 2014)。

## 2.2.2 コーペティションにおける協力行動促進要因

しかし、競合組織による連携は困難を伴う。特に、協力と競争の併存に伴い個人が抱えるコンフリクトへの対応は重要な課題である (Fernandez & Chiambaretto, 2016)。その1つの方策が競争と協力の分離である。典型的には、顧客に接する局面（販売等）で競争する一方、顧客から見えない局面（購買等）で協力し、別の部署・社員がそれぞれ各活動に従事するというものである (Bengtsson & Kock, 2000)。

一方、このような困難の中で協力行動が強化される要因として、Luo (2007) は、理論的考察に基づき5つの要素を挙げている。すなわち、外的脅威、消費者ニーズの高度化、バリューチェーンにおける結合への圧力、制度的環境への対応（交渉力増大やロビー活動の必要性）、及び組織間の親密さである。例えば、新たな市場参入者という共通の脅威に対して、連携各社は協力して参入障壁を構築しようとするという (Luo, 2007)。また、Stadtler & Van Wassenhove (2016) は、国連による人道支援当該プロジェクトにおいて、活動の公共・人道的志向が関係者のコンフリクトを緩和していることを明らかにしている。社会のために役立っているという感覚が、競争相手との協力に対する抵抗感を弱めているのである。

しかし、これらの要因がいかにして各組織の協力行動につながるのか、そのメカニズムに関しては十分に検討されていない。特に、Peng, Pike, Yang 他 (2012) がコーペティション研究の3つの主要テーマとして「先行条件 (antecedents)」、 「ダイナミクス (競争と協力のバランス)」及び「成果」を挙げていることから分かるように、協力行動促進要因に関する検討は十分でない。このため、先行コーペ

ティション研究の知見だけでは競合的コミュニティのメカニズムを十分に説明することはできず、一層の検討が必要である。

## 2.3 問題と本研究の目的

このように、競合組織間の連携が活発化している現代において (Harbison & Pekar, 1998)、競合型コミュニティの重要性は増大してきていると考えられるが、これに関する研究は十分でない。競合型コミュニティは、競合企業社員によって構成されるという性質上、コンフリクト対応等に関して先行研究の知見を直接適用することが困難である。また、コミュニティ形成要因についてもさらなる検討が必要である。

一方、コーペティション論は、競合組織による協力行動の中でのコンフリクトの緩和等について検討してきており、その知見は競合型コミュニティの分析において有用であると考えられる。ただし、コーペティション論は競合型コミュニティの形成・協力メカニズムを包括的に説明する枠組みを提示するには至っていない。しかし、要因間の関係を含むメカニズムの理解は、要因への介入を通じた実践的含意を示す上で不可欠なはずである。

そこで本研究は、コーペティション論の知見を援用して、競合型コミュニティの形成、及びその中での協力行動促進のメカニズムを探索する。すなわち本研究のリサーチクエスション (RQ) は以下の通りである。

- RQ1：競合組織横断型実践コミュニティの形成を促す要因は何か
- RQ2：競合組織横断型実践コミュニティにおいて、成員間の協力行動を促す要因は何か
- RQ3：上記で見出されるであろう複数の要因間には、いかなる関係が存在するか

なお、前述のコンフリクトの問題に関しては、RQ2の中で検討する。

### 3. 事例の概要

上記 RQ に対応するため本研究は、競合航空会社社員の実践コミュニティを取り上げる。具体的には、航法用データベース (NDB: navigation data base) 管理者 (以下、「NDB 管理者」という) の定例会合に付随する実践コミュニティを分析する。

現代の旅客機には、FMS (flight management system: 飛行管理システム) が搭載されている。FMS は、自機位置の算出、針路の決定等を行うシステムであり、操縦士の作業量を軽減するとともに安全性と効率性を高める。NDB は、FMS に搭載され、空港、滑走路、航空路等、航行に不可欠な情報を格納している。これらの情報は、新滑走路の共用、経路再編等に伴い継続的に変更される。このため、機上の NDB も世界的に統一されたタイミングで 28 日に 1 回更新される。航空各社では NDB 管理者が 28 日に 1 回、更新版 NDB をサプライヤーより受領し、内容確認の上で全機への搭載を手配する。大手航空会社には複数の NDB 管理者が従事することもあるが、中小航空会社では 1 名の社員が専従あるいは他業務と兼任で NDB 業務に従事している。

NDB の供給は、世界的に「Z 社」(仮称) によりほぼ独占されている。代替的サプライヤーは存在するが、現時点で少なくとも日本において Z 社のライバルとなっていない。そこで、Z 社との交渉を有利に進める等の目的のため、日本の航空会社は、長年にわたり協力行動を取ってきた。

特に、NDB 更新周期である 28 日に 1 回、Navigation Data Base 会議 (以下、「N 会議」という) を開催し、Z 社に対するデータ変更の要求や、次回更新に関する各社意見の集約等を行ってきた。N 会議は 1993 年 6 月 23 日に第 1 回会合が開催され、参加企業の追加等を経ながら、2018 年 3 月には第 324 回を数えるまでになっている。現在、N 会議には、大手航空会社から格安航空

会社までを含む 12 社が参加し、毎回の会合には 15 名程度が出席している。また、当初目的である対 Z 社交渉活動に加え、密な交流を通じた学習が生じている。すなわち N 会議参加者の集団は、Wenger, McDermott, & Snyder (2002) による定義に従えば、実践コミュニティを形成しているといえる。このように日本の航空会社は、営業面において激しく競争する一方、N 会議において緊密な協力関係を結んでいるのである。

### 4. 方法

競合型コミュニティという未検討の対象を分析するには、探索的ケーススタディが適している (Eisenhardt, 1989)。また、競合組織間の協力の動機やダイナミズムの検討には、ケーススタディが有用である (Gnyawali & Park, 2011)。このため本研究は、競合型コミュニティ研究の端緒として、N 会議という単一事例を分析した。ただし比較のため、航空業界における他部門の状況を参照した。

データ収集のため、創設時から現在に至る N 会議参加者への面接調査、会議観察、議事録調査等を行った。面接は、2015 年 8 月から 2017 年 4 月の間に半構造化面接の形で行われた。インフォーマント選定にあたっては理論的サンプリング (Glaser & Strauss, 1967) の考え方を踏襲し、大手航空会社、大手系列子会社、格安航空会社等、多様な社の社員を対象に調査を実施した。インフォーマント数は最終的に 22 名となった。そのうち N 会議設立に関与した 3 名からは、N 会議設立前後の状況変化についてもデータを得ることができた。また比較のため、N 会議創設前のみ NDB 業務に携わっていた者 1 名及び N 会議未参加社の社員 1 名にも面接を行った。主な質問項目は、競合他社との協力に至った契機及び背景、会議等での活動内容及びその成果、協力行動に影響を及ぼす外的要因、N 会議以外での協力行動等である。面接のうち、先方の希望によりフォーカスグルー

ブ形式を取ったものが計3件あった(3名に対する面接1件及び2名に対する面接2件)。面接時間は計約18時間となった。また、N会議の観察を計4回行った。さらに、面接データを、N会議議事録、Z社プレスリリース等の2次データにより補強した。データ分析にあたっては、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(木下, 2003)の方法を参照した。

## 5. 結果

分析結果の概要は図1の通りである。各要因の詳細を表1に示す。図1に見られるように、Z社という共通の外的脅威の存在と、各社による利益共有の構造は、航空会社による協力体制すなわちN会議の形成を促した。その際、各社の業務類似性が、モデレーターとして外的脅威の影響を強めていた。そして構築された協力体制の中で、利益共有構造と知識不確実性・稀少性が成員間の協力行動を促していた。また、各社の業務類似性は、知識の不確実性と稀少性が協力行動を促す効果を強めていた。ここで、成員が自社事業と実践コミュニティ活動間の間

でコンフリクトを認知すると、これが協力行動を阻害することがある。しかしN会議の活動の公益性と成員間の相互共感に基づく緊密感、及び競争・協力の分離が、コンフリクトを緩和していた。そして協力行動の結果、N会議成員は、対Z社交渉力向上という当初目的を達成するばかりでなく、作業上のリソース補完、会議席上での学習、ネットワーク構築といった追加的便益を享受していた。このように、複数の要因が関係しあって競合型コミュニティが形成され、成員は協力行動を取っていたのである。

以下、最初に検討準備として協力体制としてのN会議の設立経緯を説明し、続いて協力体制形成要因、協力行動の成果、及び協力行動阻害・促進要因について述べる。

### 5.1 N会議設立経緯

NDBを使用するFMS制御の航空機は1980年代に登場したが、これにより航空各社においてNDB管理という新たな業務が誕生した。当初各社はNDBを内製していたが、1990年代に入り、国内新空港開港ラッシュやNDBを使

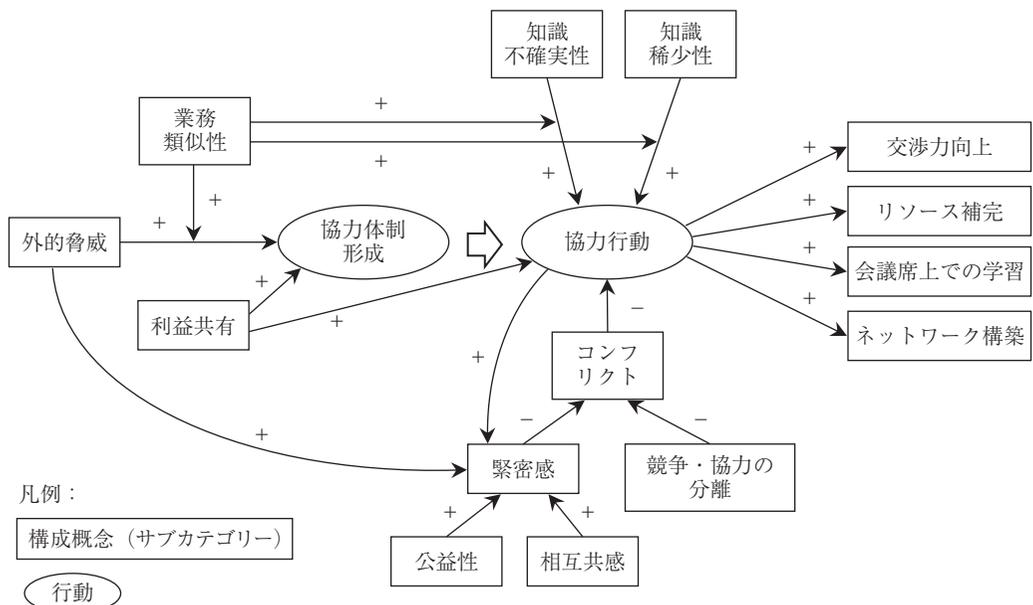


図1 Navigation Data Base 会議 (N 会議) に係る協力体制形成・協力行動促進メカニズム

表 1 Navigation Data Base 会議（N 会議）に係る競合組織横断型実践コミュニティ関連要因

カテゴリー	サブカテゴリー	説明	備考
協力体制形成要因	外的脅威	協力して対抗すべき外部組織	Z 社（独占的サプライヤー）。
	業務類似性	参加者が社内で類似の業務に従事していること	NDB の標準化や法令により、各社の業務の共通点が多く、協力による便益が増幅される。このため、モデレーターとして協力体制形成を促す。
	利益共有	協力行動が各社共通の利益につながる	Z 社に対する協力行動等の成果は、各社に還元される。この利益期待により、協力体制形成が促される。
協力行動阻害要因	コンフリクト	他社社員への協力行動が自社利益を損なわないかという葛藤	競争・協力の分離、及び公益性に基づく緊密感により緩和されていた。
協力行動促進要因	業務類似性	参加者が社内で類似の業務に従事していること	NDB の標準化や法令により、各社の業務の共通点が多く、協力による便益が増幅される。このため、モデレーターとして協力行動を促す。
	利益共有	協力行動が各社共通の利益につながる	Z 社に対する協力行動等の成果は、各社に還元される。この利益期待により、協力行動が促される。
	知識不確実性	NDB に関する知識内容の不確実性	知識に基づく行動の結果を予測することは困難である（例：NDB の動作は、実機に搭載してみないと分からない）。
	知識稀少性	必要知識を自社内で獲得することが困難であるということ	社内体制（訓練制度や社内の業務経験者の不足）に起因する。
	公益性	N 会議の活動が公共の利益に資するということ	ここでいう公共の利益とは安全のことをいう。安全性に寄与する知識は他部門においても円滑に共有される。
	相互共感	業務上の悩みや苦労体験の共有を通じた共感	社内における理解者不足や、共通の問題で苦労した類似体験に起因する。
	緊密感	N 会議参加者間で築かれた親密な関係	活動の公益性、他成員の協力行動（教えられた経験）、外的脅威、相互共感がその形成に影響する。
	競争・協力の分離	競争と協力に係る活動が、空間的または時間的に分離されていること	競争と協力は異なる部門が担当（空間的分離）、あるいは、個人においても異なる時点で従事する（時間的分離）。
協力行動の成果	交渉力向上	団結により、交渉相手に対する交渉力を強めること	「数の論理」で押す、あるいは総意を示すことにより説得力を高める。
	リソース補完	お互いのリソースを補完して作業分担すること	各社の長所を生かした NDB 検査が実施されている。
	会議席上での学習	N 会議席上で様々な知識を獲得すること	NDB の不具合への対処等を、他社の経験から学習する。
	ネットワーク構築	N 会議参加を通じてチャンネルを構築し、これを長期的に活用すること	転出後や NDB 以外の知識獲得にも活用される。

用する機種が増加、国際線路線網拡張に伴い、NDB 管理者の作業量が急速に増大した。そこで各社は NDB を Z 社から調達するよう方針転換した。

Z 社からの調達開始後、各社は Z 社との間で頻繁に交渉する必要があることを知った。Z 社の NDB を日本固有の空港・空域事情に合致したものとさせるためである。しかし同時に、個社での交渉が困難なことも明らかになってきた。そこで、大手航空会社社員（D 氏）が、競合社カウンターパートである J 氏に対して連携を持ちかけた。これが NDB に関する協力的行動の始まりである。そして Z 社への要望提示やそのための各社調整が 28 日毎に必要となることから、会合の定期開催が望ましいと考えるようになり、1993 年、N 会議第 1 回会合が開催されるに至ったのである。

## 5.2 協力的体制形成要因

競合航空会社が N 会議という協力的体制を形成した要因として、共通の外的脅威及び各社による利益の共有が抽出された。また外的脅威の影響を強めるモデレーターとして、業務類似性が抽出された。

### 5.2.1 外的脅威

N 会議設立の最大要因は、独占的サプライヤーである Z 社の存在である。NDB に係る各種要望を受け入れさせるため、航空会社は協力的に Z 社と交渉する必要に迫られたのである。NDB の外部調達開始が N 会議を始めとする各社間の協力的行動の契機となったと、N 会議創設を働きかけた D 氏は述べている。

また H 氏は、「航空会社対 Z 社という構図を強く感じる」と述べている。さらに K 氏は、半分冗談としつつ Z 社を「仮想敵」と呼んでいる。このように、Z 社という外的脅威の存在は、N 会議参加者間の緊密感を強める要因となったのである（緊密感の形成については 5.5.2 項にて詳述する）。

### 5.2.2 業務類似性

航空各社の業務が類似しているという特性は、外的脅威が協力的体制構築を促す効果を強めている。NDB 分野での国際技術標準化の結果、各社の NDB の元データは共通化されている。だからこそ要望事項の擦り合わせが可能になるのである。

### 5.2.3 利益共有

そして、NDB 管理者を含む運航部門においては、各社の協力が共有の利益につながるが多い。他社を助けることが自らの不利益になることはない、インフォーマントらは考えている。また、対 Z 社に加え、規制当局に対する協力的行動（例えば法令改正に係る要望提出）も、各社共通の利益につながっている。

*[J 氏] (他社との共同での働きかけは意味がある?) 局 (規制当局) に対してはそうだと思いますよ。それは、いろんな要望 (の提出) で。運航部門が扱う内容って、エアライン同士の利害関係が相反するところではなくて、同じところが多かったんでしょね。組みやすい分野なのかなと。利害が共通するところが多かったんでしょね。*

*[K 氏] 官 (規制当局) に対して何か意見を伝えてゆくっていう場 (会議体) でも、大体ニーズは (エアライン間で) 一致してる。だから例えば、「今度僕行けないんだけど代わりに言っておいてよ」みたいなね。*

このような構造があるからこそ、社内的な反対もなく N 会議が生まれたのである。同時に、利益共有は、構築された協力的体制の中での各成員の協力的行動を促していた。

## 5.3 協力的行動の成果

N 会議を通じた各社の協力的行動の直接的な成果は Z 社に対する交渉力向上である。要望が各社の総意に基づくものであるということを示

して説得力を高め、同時に数の論理で押すこと  
によって、1社単独では通せない要求をZ社に  
飲ませていた。また各社は、NDB 関連作業で  
の様々な協働を通じたりソース補完といった成  
果も得ている。各社はZ社から受領したデー  
タ内容を分担して検査しているが、各社保有機  
材や就航路線が異なるため、異質な経験・知識  
を活用した検査が可能となり、補完効果が生ま  
れるのである。

さらに NDB 管理者は、N 会議参加を通じて  
様々な知識を得ている。この便益は、会議の  
場での直接的な学習と、会議参加を通じたネッ  
トワーク形成の双方を通じてもたらされる。以  
下、本項においては N 会議に関連した学習に  
焦点を当てる。

まず、会議席上での学習を通じて各社社員  
は不具合情報等の共有を通じて他社の経験か  
ら多くの知識を得ており、これが N 会議参加  
の強い誘因となっていた。学習内容は、NDB  
等に関する不具合の発生傾向やその対処方法、  
NDB に関する技術開発動向等である。なおこ  
こで、NDB 関連知識の不確実性と稀少性が、  
このような学習の必要性を高めていた (5.4 項  
参照)。

また、N 会議参加者は会議参加を通じて他社  
社員とのネットワークを構築し、これを NDB  
関連以外の事項に関する知識獲得にも活用して  
いた。このネットワークは各人が NDB 業務か  
ら離れた後も活用されている。さらに、他社  
とのつながりを持たない同僚から N 会議参加  
者経由での情報入手を依頼されることもある。  
N 会議参加者は各社におけるゲートキーパー  
(Tushman, 1977) の役割も担っているのであ  
る。

#### 5.4 協力行動促進要因 (1) :

##### NDB 関連知識の不確実性と稀少性

N 会議参加者が当初目的である対 Z 社交渉  
において協力するのは比較的自然であろう。一  
方、N 会議の当初目的ではない前項のような学

習活動を可能とするには参加者が積極的に競合  
会社社員に知識を提供しなければならないが、  
そこに抵抗を感じても不自然ではない。にもか  
かわらず積極的な協力行動が促される要因とし  
て、協力行動の成果が各社に還元される利益共  
有の構造に加え、知識不確実性及び知識稀少性  
が抽出された。また、知識不確実性及び知識稀  
少性の効果に影響するモデレーターとして業務  
類似性が抽出された。なお、成員間に生じうる  
コンフリクトは協力行動に対して負の影響を及  
ぼしうるが、コンフリクト及びこれに影響を及  
ぼす各要因については 5.5 項にて論じる。

N 会議参加者は、N 会議参加を通じた知識獲  
得の必要性を強く認識していた。その理由は、  
NDB 関連知識の不確実性と稀少性である。こ  
こで、知識不確実性とは、NDB に関して、知  
識に基づく行動の結果の予測が困難であるとい  
う性質をいう。NDB が正しく動作するか否  
かは、究極的には、実機に搭載してみないと  
わからないというのである (A, F, G 氏)。こ  
のため、マニュアルに頼ることはできず (U  
氏)、習熟するには実務経験を要する (G 氏)。  
しかしながら、各社において NDB 業務に関す  
る訓練の仕組みは十分とはいえず、かつ周囲に  
NDB 業務経験者も少ない。これらが、各社に  
おける NDB 関連知識の稀少性の原因となっ  
ている。

また、航空機運航に係る航空法その他の法令  
の存在により、航空各社の組織や規則は類似し  
たものとなっている。この点は N 会議参加者  
の背景にある職務の文脈の共通性を高め、協力  
行動の便益を増幅し、各社の協力行動を促して  
いた。すなわち、業務類似性は、協力行動を促  
進するモデレーターでもあるのである。

このような状況下、NDB 管理者は他社社員  
から教えられて必要な知識を習得してきた。そ  
して教えられた経験に基づき、自らの経験や  
知識を N 会議に参加する他社所属の初心者に  
還元すべきだと考えるに至る。このような相互  
的な協力行動の経験を通じて N 会議参加者は、

5.5.2 項にて述べるとおり強い緊密感を形成するのである。

## 5.5 協力行動促進要因 (2) :

### コンフリクト緩和要因

競合型コミュニティにおいては、他社社員に対する協力行動、例えば技術的知識の提供が他社の競争力を高め、自社利益を損なうのではないかというコンフリクトが生じうる。しかしN会議においてそのようなコンフリクトはほとんど見られないか、各人の中で緩和されていた。そのようなコンフリクト緩和要因として、N会議関連活動の持つ公益性及び会員間の相互共感に伴う緊密感、並びに、職務上の競争と協力の分離が抽出された。

#### 5.5.1 公益性

N会議参加者は、他社社員への知識提供等の協力行動が、公益、すなわち安全性向上という社会全体の利益につながるものであると認識していた。この認識が、会員間の緊密感を醸成し、競合組織会員への協力に対するコンフリクトを軽減していた。安全に関する情報を出し惜しみする者はいない。

[I氏] あまり気分良くないですね、事故が起きると。(中略)。全然関係ない個人所有(の航空機)でも、やはり飛行機が壊れたのをあまり見たくない。そこがやはりあるんじゃないかなって。

[A氏] 安全に関しては、それこそどこかの会社が安全に関して何かということになってしまうと業界全体に悪い影響が出るので。我々の仕事だと、そこは情報共有していく方がお互いメリットがあるんじゃないかということで、みんなで情報出し合うという雰囲気になってます。

安全志向の活動において協力が円滑になされるという傾向は、航空業界の他部門にもみられる。運航管理部門は上空の乱気流に関する情報を躊躇なく共有する。客室部門も、顧客サービ

スの最前線として競争する一方、脱出誘導訓練等に関しては協力関係を結び、積極的に知識共有を行っている。安全啓発のための社内誌も各社間で交換されている。このように、安全という公益への志向性は、関係者間の緊密感を高め、次に述べるようにコンフリクトを軽減することを通じて、広く競合組織会員間の協力行動を促すのである。

#### 5.5.2 緊密感

N会議参加者間には強い緊密感が形成されており、これが協力行動を促している。

[I氏] 感覚としては、他社さんよりかは一つの会社の中の課というか、部署の仲間というような感覚がどちらかという強い。

[K氏] (NDBの仲間を「ライバル」と感じたことは?) ほとんどないですね。NDBに関しては、本当にパートナーって感じでしたね。

緊密感の形成は以下の要因により促されている。第1に、5.5.1項にて述べたように、N活動の持つ公益性すなわち安全志向は、会員に目的意識を共有させ、強い緊密感の形成を促す。

第2の要因は、N会議参加者が持つ、他社社員から教えられたり助けられたりした経験である。すなわち、協力行動が緊密感を形成し、緊密感がコンフリクトを緩和して、次の協力行動が促されるというループが生じているのである。

[K氏] (他社でNDB業務に新規配属された人が)「新しく今度始めるんでよろしくお願いします」とか言って。しょっちゅういろいろ聞いてきて、「しょうがねえな」とか言って。NDBスクールみたいに。逆に、僕はD氏から結構教わりましたよね。同じ乗り入れてる空港でこんな現象起ってるって、お互いすぐ情報交換して、「そっちどう」みたいな感じで。D氏からはいろいろ教わりましたね。(略) ずっと同じ

人間がやっってるわけじゃなくてお互い代替わりしてるし、また新米さんが来てって。それを支え合いながら、技量っていうか品質を維持していくっていう、そういう場でもあるんでしょうね。

N会議は、その中で経験者が新参者を育て、業界全体としての品質・スキル向上を担う強固な実践コミュニティであると認識されているのである。

第3に、類似の業務を通じた悩みや苦勞の共有、そして社内に理解者が少ないといった感情の共有による相互共感が、緊密感形成を促している。

[R氏] この作業ってなかなか大変じゃないですか、特に更新されるデータが多ければ多いほど。その時の辛さって、皆分かち合える、皆大変だったよねって、そういう気持ちがあるからこそ、ライバルと思えないのかなと。

[A氏] NDBは特殊なので社内でも理解できる人があまりいないので。話せる人が他の会社にいるというところで、仲間意識になるのかなと思います。

最後に、Z社という共通の外的脅威の存在も大きい。K氏はZ社を共通の仮想敵と呼んでいたが、このような脅威との対峙が、N会議参加者間の緊密感を強めている。

### 5.5.3 競争・協力の分離

N会議を通じた活動が企業としての競争の側面から分離されている点も、競合他社への協力によって生じうるコンフリクトを低減している。この点は多くのインフォーマントが指摘している。彼らの多くは以前、空港等で、他社と競争するような立場で仕事をした経験を持つが、かつては強く競争を意識していたという者もその感情にとらわれることなくNDBに関する相互協力に関わっている。そして再び競合部門に異動した際には自然に競争活動へと復帰してゆく。各個人の中でも、競争と協力が時間的

に分離されていれば、強いコンフリクトを感じなくて済むのである。

## 6. 考察

分析の結果、競合航空会社社員によって実践コミュニティが形成され、活発な学習が生じている様子が明らかになった。本節では、本研究の発見事実を先行研究と比較する形で、競合型コミュニティに係る協力体制形成と協力行動促進のメカニズムを考察する。また、分析の結果抽出された「文脈共有」という学習形態について考察する。

### 6.1 協力体制形成のメカニズム

本研究のデータから、競合航空会社がN会議という協力体制を形成するに至った第1の要因として、共通の外的脅威すなわち独占的サブライヤーであるZ社の存在が抽出された。Z社に対抗するための協力行動の必要性が、実践コミュニティ形成の基盤であるN会議の成立契機となった。この点は、外的脅威が競合組織の協力行動を強めるというLuo (2007)の主張を支持する。そして航空会社は団結してZ社に対する交渉力を強めていた。この点も、コーペティションを通じた交渉力増大に関するLuo (2007)やPeng他 (2012)の主張通りである。また、利益共有すなわち協力行動が参加組織全体の利益を拡大するという構図は、コーペティションの1側面である「協力してパイ作り」(Nalebuff & Brandenburger, 1996)そのものである。なお、外的脅威が実践コミュニティ形成を促すという事実は、実践コミュニティ論にける新発見である。

また、外的脅威による協力体制形成促進効果に対するモデレーターとして、業務類似性が抽出された。業務類似性は、協力行動による便益に対する期待を拡大し、N会議形成を一層動機付けた(Bengtsson & Kock, 2014)。業務類似性が持つモデレーターとしての役割は、本研究の新たな発見である。

## 6.2 協力行動促進のメカニズム

N 会議参加者間では本来の活動（Z 社との交渉）に加え、知識共有やリソース補完的な共同作業が活発であった。これらの協力行動を促す要因として、利益共有の構造の他、NDB 関連知識の不確実性と稀少性が抽出された。これらの要因は社外での知識獲得の必要性を高め、N 会議会員は、他社社員から必要知識を獲得する。その経験がやがて互恵的な協力行動を促すのである。このようにして、N 会議に付随する実践コミュニティは、職場における学習のミスマッチ（松本，2013）を解消していた。

一方、会員間のコンフリクトは協力行動を阻害するが（Pattinson & Preece, 2014）、航空会社における競争・協力の分離、及び会員間の緊密感が、生じうるコンフリクトを緩和していた。コンフリクトを緩和した第 1 の要因は、NDB 管理者間の強い緊密感である。NDB 管理者は、N 会議参加者であると同時に、所属航空会社社員としてのアイデンティティも有する。競合者への協力が相手の利益につながる以上、利益相反の可能性に起因するコンフリクトを抱えていてもおかしくない。しかし NDB 管理者はそのようなコンフリクトをほとんど認識していなかった。むしろ競合他社のカウンターパート間で親切に技術指導しあうことを当然視し、上司や同僚もこのような行動を支持していた。そしてこの関係は世代を超えて受け継がれてきた。すなわち N 会議には互酬性と信頼（Pattinson & Preece, 2014）が存在し、強い緊密感が形成されている。このような N 会議参加者間の緊密感が協力行動を促すという事実は、Wenger, McDermott, & Snyder (2002) の主張に一致する。さらに、Z 社という脅威が緊密感形成を通じて協力行動を促したという発見は、外的脅威の影響に関する Luo (2007) の主張をエンピリカルに実証するものである。ただし、Luo (2007) は、新規参入企業という外的脅威に対する参入障壁の共同構築といった組織レベルでの反応について論じているが、本研

究は、外的脅威が個人レベルにおいても緊密感を高め、協力を強めることを見出した。この点は本研究の新たな発見である。

さらに、N 会議参加者間には、N 会議の持つ公益性、すなわち、活動や付随する学習活動が安全性向上を通じて公共の利益になるという共通認識が存在し、これが会員間の緊密感を高めていた。実践コミュニティ論においてこのような公益性の影響に言及した先行研究は稀である。なお、コーペティション論においては、Stadler & Van Wassenhove (2016) が、活動の公共・人道志向が関係者の認知するコンフリクトを緩和することを明らかにしている。しかし当該研究は、公益性がコーペティションの当初目的以外の様々な面で果たす機能について観察していない。一方、本研究は、公益性がコーペティションの当初目的（本研究では対 Z 社交渉）の遂行を促進するのみならず、本来目的を超越して様々な学習を促すことを発見した。このような、実践コミュニティ活動において公益性が果たす広範な機能は、本研究による新発見である。

また、本研究の事例においても競争・協力の分離によるコンフリクト緩和がみられた。これは Bengtsson & Kock (2000) の主張通りである。ただし、今回の事例においては、競争担当社員と協力担当社員が個人レベルで完全に区分されているわけではない。長期間でみれば、各個人は異なる時期に競争と協力の双方に関わった経験を持つ。しかし競争と協力が時間的に分離されていれば、コンフリクトは緩和されるのである。この発見は、Bengtsson & Kock (2000) の議論をさらに進めるものである。

なお、2.1.2 項にて述べたように、競合型コミュニティにおけるコンフリクトは、組織内実践コミュニティ（Lave & Wenger, 1991）や越境時における多重会員性（Handley, Sturdy, Fincham 他, 2006；石山, 2018）に起因するコンフリクトとは異なるものである。このような、先行研究とは異なるコンフリクトの緩和要

因を検討したという点で、本研究は新規性を有する。

### 6.3 文脈共有による学習

ところで、これまで越境型実践コミュニティの研究においては、普段と異なる状況での矛盾や葛藤との対処や、その他の相互行為を通じた学習が重視されてきた（石山，2018；香川，2008）。

一方、これとは異なり本事例では文脈の共通性が学習を円滑化している。NDB 標準化や法令等に基づく組織・社内規則の類似化が、共通言語（Geiger & Turley, 2005）を与えているのである。また、自らの業務が社内であり認知されていないという共通事情に起因する相互共感が、N 会議参加者間の緊密感形成を促している。文脈共有は、競合型コミュニティ成員間をつなぐ重要な役割を担っているのである。

このように、N 会議においては、文脈横断的な越境学習（石山，2018；香川，2008）とは異なる、いわば文脈共有による学習が生じている。そして、競合組織の多くが同業であって組織構造や内部規則が類似していることを考慮すれば、文脈共有による学習は、競合型コミュニティにおいて特に顕著だといえよう。

## 7. 結 論

本研究は、競合組織横断型実践コミュニティ、すなわち競合企業社員により構成される実践コミュニティの形成要因や、成員間での協力行動促進要因ならびにこれら要因間の関係を検討した。

本研究の実践コミュニティ論への貢献は、第 1 に、競合型コミュニティが形成され、その中で成員が協力行動を取るに至る包括的メカニズムを示した点にある（図 1）。実践コミュニティ論とコーペティション論はこれまで、実践コミュニティやコーペティションにおける協力的体制形成や協力行動を促進・阻害する様々な要因を抽出してきたが、いずれも個別の要因の検討

に留まり、要因間の関係や、その結果構築される包括的なメカニズムに関しては検討していなかった。また、実践コミュニティ論においては協力的体制形成要因の検討が、逆にコーペティション論においては協力行動促進要因に関する検討が不十分であった。本研究はこのような先行研究群の持つ課題の解決の一助となるものである。第 2 に、越境学習研究が重視する「異なる文脈での学習」（石山，2018；香川，2008）に加え、文脈共有が持つ学習促進効果を発見した。各人の自組織内における立場の類似性が実践コミュニティ成員間の共感と緊密感を強め、また、類似業務という共通言語（Geiger & Turley, 2005）が知識共有を円滑化するのである。なおこれらの発見事実は、成員の所属組織が競合関係にないような実践コミュニティに対しても、ある程度一般化可能であろう。

一方、コーペティション論への第 1 の理論的貢献として、競争と協力の分離（Bengtsson & Kock, 2000）が、個人の中でも、時間を隔てることによって可能になる事実を見出した。また第 2 に、外的脅威（Luo, 2007）が、組織レベルでの協力的体制構築だけでなく、緊密感形成を通じて、個人レベルでの協力行動を促すことを発見した。

これらの発見に基づき、以下の実践的含意を提示したい。すなわち経営者は、適切に競争と協力の両局面を分離した上で、個人がコンフリクトを感じないような形で競合型コミュニティを構築し、学習に役立てるべきである。その活動は業界全体の利益を拡大し、自社にも還元されるはずである。

一方、本研究の限界として以下が挙げられる。第 1 に、本研究は単一事例に基づいている。比較のため航空会社内での他部門や N 会議未参加社に関するデータも収集したが、他業種等との間で比較を行い、発見事実の一般化可能性を確認すべきである。第 2 に、競合型コミュニティにおける個人内の心的プロセスについてさらに検討すべきである。本研究では、コン

フリクト緩和や緊密感形成に至った心的プロセスに関して十分なデータを得ることができなかった。インフォーマントが過去のコンフリクトや緊密感形成前の状況についてほとんど語らなかったためである。しかしそれは、当初からコンフリクトがなかったことを意味する訳ではない。縦断的調査により参加者の心理プロセスを観察すべきである。さらに本研究は、仮説探索型質的研究である。仮説検証型量的研究を行い、発見事実の妥当性を検証すべきである。

## 謝 辞

本稿の論文審査プロセスの中で、編集委員長の渡邊真一郎先生から大変丁寧なご指導を頂くとともに、匿名レフェリーの先生方から多くの貴重なコメントを頂きました。また、データ収集にあたっては、多くの方々にご協力いただきました。ここに記して御礼申し上げます。なお、本研究はJSPS 科研費 JP16K03812 の助成を受けたものです。

## 注

<sup>1</sup> 2015年12月に、論文データベースScopusにおいて、論文タイトル、アブストラクト、キーワードの中に「coopet\*」又は「co-opet\*」のいずれかを含む査読付き論文（インパクトファクター0.7以上の雑誌に掲載されたものに限る）を検索した。なお、「\*」はワイルドカードと呼ばれる識別子で、ここに任意の文字列を含む単語が検索される（付加される文字列がない場合も含む）。抽出された実証研究論文のうち、知識共有・学習関連論文の占める比率は、2009年までの総計26本中5本（19%）に対し、2010年以降は63本中23本（37%）と増加している。

## 参考文献

Akkerman, S., Petter, C., & de Laat, M. 2008 Organising communities-of-practice: Facilitating emergence. *Journal of Workplace Learning*, 20(6), 383-399.

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.

Bengtsson, M., & Kock, S. 2000 'Coopetition' in business networks: To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.

Bengtsson, M., & Kock, S. 2014 Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188.

Bouncken, R., Gast, J., Kraus, S. et al. 2015 Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.

Bourhis, A., & Dubé, L. 2010 'Structuring spontaneity': Investigating the impact of management practices on the success of virtual communities of practice. *Journal of Information Science*, 36(2), 175-193.

Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. 2000 Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21(2), 99-126.

Eisenhardt, K. M. 1989 Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Fernandez, A. S., & Chiambaretto, P. 2016 Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66-76.

Geiger, S., & Turley, D. 2005 Personal selling as a knowledge-based activity: Communities of practice in the sales force. *Irish Journal of Management*, 26(1), 61-70.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 1967 *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine. (後藤 隆・水野節夫・大出春江訳 データ対話型理論の発見：調査からいかに理論をうみだすか 新曜社 1996)

Gnyawali, D. R., & Park, B. J. 2011 Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.

Handley, K., Sturdy, A., Fincham, A. et al. 2006 Within and beyond communities of practice: Making sense of learning through participation, identity and practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), 641-653.

Harbison, J. R., & Pekar, P. 1998 *Smart alliances: A practical guide to repeatable success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Harris, R., Simons, M., Willis, P. et al. 2003 Exploring

- complementarity in on- and off-job training for apprenticeships. *International Journal of Training & Development*, **7**(2), 82-92.
- Hur, J. W., & Brush, T. A. 2009 Teacher participation in online communities: Why do teachers want to participate in self-generated online communities of K-12 teachers? *Journal of research on technology in education*, **41**(3), 279-303.
- 石山恒貴 2018 越境的学習のメカニズム：実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像 福村出版.
- Jagasia, J., Baul, U., & Mallik, D. 2015 A framework for communities of practice in learning organizations. *Business Perspectives and Research*, **3**(1), 1-20.
- 香川秀太 2008 「複数の文脈を横断する学習」への活動理論的アプローチ：学習転移論から文脈横断論への変移と差異 心理学評論, **51**(4), 463-484.
- 木下康仁 2003 グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践：質的研究への誘い 弘文堂.
- Lave, J., & Wenger, E. 1991 *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. New York, NY: 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)
- Lechner, C., & Dowling, M. 2003 Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, **15**(1), 1-26.
- Lee, L., Reinicke, B., Sarkar, R. et al. 2015 Learning through interactions: Improving project management through communities of practice. *Project Management Journal*, **46**(1), 40-52.
- Luo, Y. 2007 A co-competition perspective of global competition. *Journal of World Business*, **42**(2), 129-144.
- Mabery, M. J., Gibbs-Scharf, L., & Bara, D. 2013 Communities of practice foster collaboration across public health. *Journal of Knowledge Management*, **17**(2), 226-236.
- 松本雄一 2013 実践共同体における学習と熟達化 日本労働研究雑誌, **639**, 15-26.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. 1996 *Co-opetition*. New York, NY: Harper Collins. (嶋津祐一・東田啓作訳 コーペティション経営：ゲーム論がビジネスを変える 日本経済新聞社 1997)
- Oborn, E., & Dawson, S. 2010 Learning across communities of practice: An examination of multi-disciplinary work. *British Journal of Management*, **21**(4), 843-858.
- Pattinson, S., & Preece, D. 2014 Communities of practice, knowledge acquisition and innovation: A case study of science-based SMEs. *Journal of Knowledge Management*, **18**(1), 107-120.
- Peng, T. J. A., Pike, S., Yang, J. H. et al. 2012 Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, **23**(4), 532-560.
- Ritala, P. 2012 Coopetition strategy - when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, **23**(3), 307-324.
- Scarso, E., Bolisani, E., & Salvador, L. 2009 A systematic framework for analysing the critical success factors of communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, **13**(6), 431-447.
- Soekijad, M., & Andriessen, E. 2003 Conditions for knowledge sharing in competitive alliances. *European Management Journal*, **21**(5), 578-587.
- Stadtler, L., & Van Wassenhove, L. N. 2016 Coopetition as a paradox: Integrative approaches in a multi-company, cross-sector partnership. *Organization Studies*, **37**(5), 655-685.
- Tsai, W. 2002 Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, **13**(2), 179-190.
- Tushman, M. L. 1977 Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, **22**(4), 587-605.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. 2002 *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (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)
- Zhao, K., Khan, S., & Xia, M. 2011 Sustainability of vertical standards consortia as communities of practice: A multilevel framework. *International Journal of Electronic Commerce*, **16**(1), 1-40.

(平成 30 年 4 月 19 日受稿, 平成 30 年 9 月 3 日受理)