

松 山 大 学 論 集
第 29 卷 第 3 号 抜 刷
2 0 1 7 年 8 月 発 行

ワークプレイスラーニング研究における
状況的学習論の適用と課題
——人材育成プログラムを巡る十全的参加と
相互構成的な共同体の実践——

吉 野 直 人

ワークプレイスラーニング研究における 状況的学習論の適用と課題

—— 人材育成プログラムを巡る十全的参加と
相互構成的な共同体の実践 ——

吉 野 直 人

はじめに

ワークプレイスラーニング (workplace learning) とは、直訳すれば職場学習だが、組織学習のように組織の自己産出的な学習を意味するわけではなく、職場における個人の学習 (learning in workplace) を指す。ワークプレイスラーニングは、かつては現場のマネジャーやメンター、熟達者との間に形成される徒弟的な学習環境の中で生じると考えられてきた。だからこそ、学習を促す要因として、現場のマネジャーの役割 (Beattie, 2006)¹⁾ やメンターや熟達者との接触頻度 (Billett, 1995; Lohman, 2005; 2006) が重視されてきた。

一方で、こうした学習観に対する批判もある。Lave and Wenger (1991) が提唱した状況的学習論がその代表格だろう。著者の一人であるレイヴは、リベリアのヴァイ族とゴラ族の仕立屋の徒弟制の研究を通じて、教師-生徒関係に代表されるような教授・訓育的な学習環境がまったく存在しなくても、社会的実践への参加 (participation) の過程で知的スキルの獲得が可能になることを発見した。そこで、伝統的な学習モデルで前提とされてきた教える者と教えら

1) Beattie (2006) は、職場のメンバーを成長させるマネジャーの行動として、気配り、ナレッジの共有、プロフェッショナルとしての態度、コーチングやカウンセリング、フィードバック、エンパワーメント、育成者の育成、挑戦などを挙げている。

れる者、学習を援助する者と援助される者といった二項関係²⁾を意識的に取り払い、学習を主体と社会的世界の全体的な関係のなかに位置づけるアプローチを導入した(高木, 1992)。これがいわゆる正統的周辺参加の概念である。

当然ながら、ワークプレイスラーニング研究においても状況論的アプローチが適用されるようになり、今では学習を参加のメタファーで捉えることが常識となりつつある。本論文の目的は、こうした通常科学化の過程で定着した、あるいは逆に看過されてしまった状況的学習論の含意を検討することである。とりわけ、これまで見過ごされてきた状況的学習論の含意を検討しておくことは、ワークプレイスラーニング研究の今後の理論的・経験的課題を明確にするうえでも意義のあることだろう。

本論文の構成は次のとおりである。続く2つの節では、現在のワークプレイスラーニング研究で定着している状況的学習論の含意を確認する。1つが学習を正統的周辺参加の枠組みで捉えることであり(第1節)、もう1つが分析単位を個人や対人関係から実践を組織化する構造特性へと転換させた脱中心化と呼ばれる分析方法である(第2節)。第3節では、一転して先行研究では見過ごされてきた状況的学習論の含意を検討する。1つが十全的参加の捉え方である(3.1)。現在のワークプレイスラーニング研究では、周辺の参加から十全的参加へのプロセスが熟達と同義的に扱われているが、十全的参加とはそうした一義的な参加の見方を否定し、多様な参加形態を許容するものである。もう1つが共同体の実践が相互構成的性質を持つ点である(3.2)。現在のワークプレイスラーニング研究は、学習を資源へのアクセスの問題に定式化し、これを阻害する要因を特定・除外することを目指すものの、このプランを実現するためには共同体の実践を再構成するという視点が欠かせない。以上の点を例証するため、第4節では、大丸松坂屋百貨店の人材育成プログラムを対象に事例分析を行う。

2) Hughes (2002; 2004) は、こうした教授的なインストラクションモデルで想定される二項関係を、成人学習の伝統的な人間主義の産物に過ぎないとして批判する。

1. メタファーとしての参加

1.1 学習転移批判

状況的学習論では学習を正統的の周辺参加の枠組みで捉えるが、そもそもなぜ参加のメタファーで捉えなければならないのだろうか。

状況的学習論の批判対象は学習転移である。学習転移とは、状況にとらわれないところで獲得される知識は、すべての状況に一般的に当てはめることが可能で、幅広い状況に持ち運ぶことができるという考え方である (Lave, 1988, 邦訳 13 頁)。Lave(1988)は、成人数学プロジェクトの一環でスーパーマーケットでの買い物客の計算活動を観察し、学校で行う計算の成績とスーパーでの計算の成績が無関係であることを発見した。学習転移の考え方からすれば、学校で習得した計算知識はスーパーマーケットでも活用できるはずであり、学校で計算を習得できなかった人はスーパーでも計算ができないはずである。しかしこの調査からは、たとえ学校での計算が苦手であっても、日常の買い物の経験が豊富な人はスーパーでは正確に計算をしていたことがわかった。

この調査結果を踏まえ、彼女は学習転移に対して懐疑的な立場をとるようになる。それゆえ、Lave (1988) は学習転移を批判した研究として位置づけられることも多いが、彼女の真の批判対象はその背後にある機能主義であった。機能主義では人々が内化すべき価値や規範、情報のプールの存在を想定し、これらの獲得能力の違いで個体差を説明しようとする。だが、それは問題の所在がすべて個人に還元されてしまうことを意味する。例えば、学習転移の実験で予想された結果が得られなかった場合、被験者が問題解決に含まれる一般的過程に気づけなかったことが原因だと結論づけられてしまう (Lave, 1988, 邦訳 58-59 頁)³⁾

ここで注意すべきは、被験者の能力が問題視される一方で、転移対象の知識

3) この点に関して石黒 (1998) は、個体能力主義を基本とする現代の教育現場でも、やはり問題の個体化が蔓延していると指摘する (p.105)。

またはそれを作り出す実験者（科学者）が不問にされている点である。なぜなら、学習転移の理論では科学的思考と日常の思考が対置され、前者を合理的とする進化論のイデオロギーに染まっているからである。しかし、科学的思考は特定の科学者コミュニティのなかで正当性が担保されているに過ぎず、絶対的に正しいわけではない。それにもかかわらず、科学者の知識だけ特権化されていることが学習転移の問題点なのである（Lave, 1988, 邦訳6頁）。スーパーマーケットの実験にしても、科学者からすればスーパーで計算ができない人は学校の算数の成績が悪いと映るだろうが、実際は買うのを先延ばしにして計算を途中で止めているだけかもしれないし、無駄にしたくないという理由で割高でも量の少ないものを購入しているだけかもしれない。つまり、実験者が用意した正解通りの計算をしないからといって、それを非合理的と決めつけたり計算能力がないと決めつけたりすることはできないのである。

1.2 正統的周辺参加

以上を踏まえたうえで、Lave and Wenger (1991) は学習を実践共同体 (communities of practice)⁴⁾ への参加のプロセスとして捉える。実践共同体とは、実践のために組織化された社会的グループを意味するが、制度的に構成された組織体とは異なり、実践を共有する中で状況的に構成・再構成される点に特徴がある（ソーヤー, 2006, p. 46)⁵⁾ この実践共同体のメンバーとして実践に関与していくのが参加だが、ここで重要なのは、実践への関与を知識やスキル

4) Lave and Wenger (1991) では community of practice と表記されているのに対して、Wenger (1998) では communities of practice と複数形で表記されている。これは実践共同体の重層性（多重成員性）を強調しているためだと思われる。

5) 実践共同体のこの性質に関して、Wenger (1998) は共同関与 (mutual engagement) と言い表している。実践共同体は単なる人々の集まりでもなければ、チーム、集団、ネットワークの別名でもない。個人間の関係の網の目の中で誰かを知っているだとか、誰かと話すといったことで定義されるものではないし、距離的な近さでも定義できない。近年、実践共同体をナレッジマネジメントや組織学習のツールとして利活用する研究があるが (e. g., Wenger, McDermott and Snyder, 2002), 実践共同体は自己組織的、自然発生的に発展するものであり、育成のスローガンになるべきものではない。

の獲得といった次元に還元しないことである。参加とは、実践共同体の価値観やものの見方を理解する、他の参加メンバーとの関係を築く、自らの所属の仕方を決めるなど、実践共同体という社会的世界と参加者との絶えざる交渉・再交渉のプロセスを捉えるための概念である。それはもはやアイデンティティの形成を含む全人格的な問題といえる (Lave and Wenger, 1991, 邦訳 25-30 頁)。

Lave and Wenger (1991) は学習の特徴を「状況に埋め込まれた」(situated) と表現しているが、これは参加のプロセスが関係的なものであることを言い表している。何らかの知識を獲得する行為ひとつをとってみても、知識は他者との相互作用のなかで身につくものであり、その意味は場面との交渉で成り立つものである。また、知識に対する意味づけは人によって異なり、時間が経てば意味が変化することもある。つまり、知識は状況が特定化されて初めて成立するものであり、その意味で関係的なものなのである。したがって、「状況に埋め込まれていない」学習はないのだが、単にこの点を強調しても文脈主義に陥るだけで理論的には何も生まれない (もちろん、学習転移に対するメッセージとしてはインパクトがある)。Lave and Wenger (1991) の貢献点は、そこに参加という理論的概念を打ち立てた点にある (福島, 1993, p. 156)。

さらに、Lave and Wenger (1991) が学習を記述するための枠組みとして用意したのが正統的周辺参加 (legitimate peripheral participation) の概念である。高木 (2001) によれば、正統的周辺参加とは学習をコミュニティの共同的活動と学習主体の行為・認識の相互行為過程として捉え、それを学習主体の参加の軌跡 (移動の軌跡) として叙述することを目指すものであり、周辺の参加形態からより深く活動に関与する役割へと進んでいく十全的参加 (full participation) へと変化していくことに伴う、行為の熟達化、コミュニティや他者についての理解、そしてコミュニティのメンバーとしての自己についての理解 (アイデンティティ) の相互構成的な変化の過程を学習として理解するためのツールである (p. 105)。

1.3 研究事例

ここでは正統的周辺参加の分析視角に基づく研究事例をいくつか取り上げる。いずれもインタビューや参与観察といった質的研究によって、新人の学習過程を記述した研究である。

Campbell, Verenikina and Herrington (2009) は、新人警察官を対象とした2年に及ぶインタビュー調査、参与観察の結果から、参加の軌跡が過去の社会的・文化的経験や専門的知識、それらと新しいコミュニティとの関連性、実践への参加に影響を受けることを明らかにした。新人の警察官としてのアイデンティティは完全に塗り替えられるのではなく、過去の歴史と新たな経験との混合物として理解される。また、知識やスキルの獲得、アイデンティティの形成は、熟達者とのインフォーマルな相互作用で生じる。したがって、組織はインフォーマルな学習をサポートし、持続的に学習が生じるように考慮する必要がある。

Chao (2005) は、コンサルティングファームの新人コンサルタント25名を対象にインタビュー調査を実施し、コンサルタントの学習に影響を与える4つの要因を明らかにした。第1にプロジェクトの経験である。コンサルティングの現場では、プロジェクト環境に身を置くことが挑戦的かつ有益な学習経験となる。第2に上司(プロジェクトマネージャー)、同僚、クライアントとの関係性である。上司はメンターあるいはコーチの役割を果たす。同僚は仕事のことについて友達のように話せる、困ったときに助けてくれる、自分の仕事成果を比較する、といった点で重要な存在となり、クライアントは産業特有の課題を教えてくれる。第3に組織的要因である。特に、売上・サービス志向の風土(クライアントの期待に応える、成果を出すという風土)、継続的な学習や知識の共有を強調する風土が、新人の知識やスキルの向上につながる事がわかった。第4に理解と解釈のプロセスを通じた専門職としてのアイデンティティの発達である。これは経営コンサルタントがどういう存在であるかを学ぶだけでなく、自分達の実践の価値を学び、コンサルタントとしてふるまうようになることを意味する。

Lee and Roth (2005) は、サーモン孵化場の新人作業員を対象に長期的な参与観察を実施し、2つの発見事実を得た。第1に、再生産されているように見える仕事でも、わずかな目に見えないほどの変化が生じていることである。第2に、実践的な知識や理解は概念的な知識との相互作用によって発達することである。概念的な知識とは、養殖者が孵化場で生じる問題を解決するために行う科学的な実験などを意味する。しかしこの結びつきは、新人が既に実践的な理解を持っている場合にのみ生じる。つまり、実践的な知識や理解が先にあり、そこに概念的な知識が結びつく形で変化が生じるのである。

Lloyd and Somerville (2006) は、新人消防士を対象にインタビュー調査を実施し、参加の過程で得られる情報には3つのリソースがあることを明らかにした。第1に文書的な情報ソース（トレーニングマニュアルや職務規定など）である。これにより新人は業務上の諸手続きが制度的な要請に応じてどう進められているのかを概念的に理解することができる。また、そこで形成された消防士に対するイメージに従って、消防士としてのふるまいをするようになる。だが、これは直接経験によって形成されたものではないため、現場に出て仕事をするなかで変化していく。第2に社会的な情報ソースである。これは経験を通じて得られる、消防士という職業に対する見方を指す。可視化されたものではないため、決定的な出来事の内省、制度や実践に関するナラティブで身につく。最後に身体的な情報ソースである。例えば、新人が火の感覚（火や煙の性質、火の匂い、危険の合図など）について学ぶには、熟達者の身体に埋め込まれたナレッジが触媒の役割を果たす。

2. 脱中心化：分析単位の転換

2.1 資源へのアクセス

福島(1993)が指摘するように、正統的周辺参加論の貢献は単に知識や行為の状況依存性を強調するのみならず、そこに参加という概念を打ち立てた点にある。だが、参加もメタファーであり、分析視角にはなり得てもそれだけで分

析が可能になるわけではない。正統的周辺参加論固有の分析単位を明確にしなければ、このメタファーはこれまで個別的に論じられてきた学習方略を包括するためのスローガンになりかねない。実は、正統的周辺参加論の理論的ユニークさは、学習を資源へのアクセスの問題として定式化した点にある。つまり、分析の焦点を個人の能力や動機づけ、教授方法、徒弟的な対人関係から、実践を組織化している正統性の問題や構造的な要因へと転換させたのである。Lave and Wenger (1991) はこの分析方法を脱中心化と呼ぶ(邦訳75頁)。

正統性 (legitimacy) とは実践共同体における成員性 (membership) の獲得の仕方を意味する。具体的には、契約や資格といった公式の承認が必要な場合もあれば(企業に入社する、部署に配属されるなど)、他者の承認といった非公式な形で成員性が獲得される場合もある。彼女らが参加の概念に「正統的」と付けているのは、実践への関与にはこうした承認が不可避的に伴うことを意味している。

ただし、正統性が確保されているからといって、必ずしも実践への関与が保証されるとは限らない。例えば、Lave and Wenger (1991) はマーシャルが調査したスーパーの肉加工職人の事例を取り上げ、職場の効率性を重視した分業体制や売場の包装機械のレイアウトが、徒弟が職人の肉加工作業を観察する機会を奪っていたことを指摘する(邦訳58-59頁)。職場の構造的要因(この事例では分業や物理的環境)が参加者の実践への関与を阻害していたのである。この観点から、Lave and Wenger (1991) は学習の中心的問題は実践共同体における資源へのアクセスの問題であると主張する(邦訳83-84頁)⁶⁾

資源とは人が個々の場面に応じてその都度便利に参照したり利用したりするものごとの集まりを意味し(Lave and Wenger, 1991, 邦訳113頁)、具体的には、進行中の活動、他の成員、情報、人工物などを指す。この点に関しては、ワークプレイスラーニング研究でもこれまでに学習資源という形で注目されて

6) この点を的確に指摘しているのが、上野(2006)や上野・ソーヤー(2009)である。

きた。例えば、Watkins and Cervero (2000) は、公認会計士を対象にクリティカル・インシデント法による調査分析を行い、学習資源を①公式的、②非公式的、③偶発的の3つに分類した。代表的なものとしては、①では企業内外のセミナーやカンファレンス、②では同僚や上司からの仕事の援助、同僚や上司と共に仕事を振り返る機会、③では同僚や上司の観察、同僚や新たなクライアントとの協働、上司からのフィードバック、問題状況および問題解決プロセスの共有、苦勞話 (war stories) の共有などが挙げられる。

2.2 研究事例

正統的周辺参加は分析枠組みであり、これを操作化して教授的方略に置き換えたり、そこに処方的価値を見出すことはできない。しかしながら、Lave and Wenger (1991) も自認するように、このアプローチの射程からすれば、分析結果から従来とは異なる教育や育成のあり方を見出すことは可能である (邦訳 17 頁)。つまり、労働者の主観や主体性が強調されると、個人に問題を押しつける圧迫的な教育・管理実践につながる可能性があるが (Forrester, 1999)、脱中心化の観点からすれば、むしろ資源へのアクセスを制約する要因への対処が教育・管理の中心的課題となる。実際、これまでのワークプレイスラーニング研究においてもこの点が強調されてきた。

Billett (2001; 2004) によれば、職場は事業を継続させるため、個人に目標や役割を課す、地位を与える、分業を構造化する、ルールや手続きを規定するといった制度的なアレンジメントで参加の機会を規制するが、これは個人にとっては実践への関与が分節化されることを意味する。また、新人とベテラン、フルタイムとパートタイムなど、職場に多様なメンバーを配置することは、参加の機会が競争の資源になるため、人間関係の緊張を生み出し、やはり参加の機会が制限される可能性がある。このように学習を参加と捉えることで、個人間の閉じた相互作用だけでなく、職場を構成する社会的な環境を分析することが可能になる。

Fuller and Unwin (2004) は、職場の学習環境を「拡張的-制約的」という両極を持つ連続帯として捉え、より拡張的で多様な参加の形式を与える環境が学習を促進させると主張した。拡張的な学習環境の例としては、職場内外の複数の実践共同体への参加を促す、ワークプレイスラーニングをキャリア形成の一環として捉える、チームワークを重視する、組織の境界を越えたコミュニケーションを奨励する、現場のマネジャーを従業員育成のファシリテーターとして位置づけることなどが挙げられる。

Bryson, Pajo, Ward and Mallon (2006) は、Fuller and Unwin (2004) の分類をもとにニュージーランドのワインメーカーを調査し、組織の階層や仕事のタイプ、職能によって学習環境が異なることを明らかにした。例えば、ブドウ園とワイン貯蔵庫の管理者やブドウ栽培・製造担当者の学習環境が拡張的であったのに対して、ブドウ園とワイン貯蔵庫の一般従業員の学習環境は制限的であった。また、階層が高く職能が特殊的（代替不可能）になるほど学習環境は拡張的になり、階層が低く代替可能な職能になるほど学習環境は制限的であった。この背後には、会社内のポジションが限られており、下手に学習を促して昇進意欲を持たれても困るという会社の意図が存在していた。

3. 見過ごされた状況的学習論の含意

3.1 多様な関与を前提とする十全的参加

本節では、これまで見てきたワークプレイスラーニング研究では取りこぼされてきた状況的学習論の含意を検討する。

最初に、参加の軌跡が分析者によってア priori に規定されている点である。1.3で取り上げた研究に顕著に見られるが、正統的周辺参加とは新人の熟達過程と同義でもなければ、参加の到達点を想定し、そこに向かって直線的に進むことでもない。参加の形態は一義的に決められるものではなく、例えば、あえて周辺に留まるような関わり方もある。Lave and Wenger (1991) が中心的や完全的ではなく十全的という表現を使用したのは、参加形態の多様性を含意

させたかったためである（邦訳10-12頁）。それゆえ、単に新人の熟達過程を記述するだけでは、正統的周辺参加という分析枠組みのポテンシャルを活かしきれてないばかりか、一様な参加を想定している点で矮小化しているといわざるを得ない。

もっとも、すべての先行研究がこの含意を見落としていたわけではない。Billett（2001；2004）は、一方では参加の機会が職場の構造的要因に規制されることに着目しつつも、他方ではそれが個人の歴史性（過去の経験、価値観や信念など）や利害（仕事の目標、仕事への期待や関心など）にも制約を受けることを指摘していた。それゆえ、仮に職場が参加の機会を提供したとしても、個人がそれを無視あるいは拒否することもある。

Jurasaitė-Harbisson（2009）は、学校のフィールドワークを通じてこの点を経験的に明らかにしている。この学校では、新米教員の実践共同体への参加を促すべく、同学年の教師と相互作用が持てるワークショップやカンファレンスへの参加を奨励していた。だが、この管理実践に対する反応は一様ではなかった。例えば、せっかくワークショップやカンファレンスで同じ時間を共有したとしても、教師としてのアイデンティティが傷つくのを恐れ、自分の経験やジレンマ、知識を共有しない者や事務的な調整だけに時間を使う者が見られた。さらに、同学年の教師との相互作用を促そうとすればするほど、別の学年の先生と協働しようとする者、学校の外で学ぼうとする者も現れた。周辺と中心の二元的な捉え方からすれば、ここでの新米教員の実践は参加を拒否しているように見えるかもしれない。しかし、これらはすべて十全的参加であり、こうした多様な関わり方を捕捉できるのが正統的周辺参加の魅力なのである。

3.2 相互構成的な共同体の実践

前節で見たように、正統的周辺参加論の分析の特長は脱中心化にある。これを踏まえ、ワークプレイスラーニング研究でも資源へのアクセスの問題が焦点化され（2.2）、アクセスを阻害する構造的特性を取り除くことに、研究の実践

的意義を置いてきた。だが、果たしてこのプランは奏功するのだろうか。ここでは、Hutchins (1990) の研究事例を手掛かりにこの点を検討してみよう。

Hutchins (1990) はアメリカ海軍の艦船航行チームの共同作業を調査し、ハイテクと呼べる高度なテクノロジーを使わずに大型船舶の運行がいかんして可能になるのかを明らかにした。例えば、船の運行プランを立てるためには、船の現在位置を測定し、将来の位置を計算する必要があるが、この位置決めは数名のチームの共同作業によって担われていた。まず、船の両舷に立っている方位測定係（以下、測定係）が指方規と呼ばれる特殊な望遠装置を使って、船に近い海岸線の目標物と船の位置関係を測定する。この情報は、操舵室の海図台のところにいる方位測時記録係（以下、記録係）に電話回線を通じて伝達される。記録係は、測定係から告げられた方位を海図台の上に置かれた方位日誌に記入する。そして作図係が方位日誌を参照して、船の現在位置とこれから向かう方向を海図上で特定する。船の予測位置が作図されると、記録係は作図係と相談の上、次回の位置決めに必要な目標物を決定する。選んだ目標物は電話回線で両舷の測定係に伝達される、という具合である。

このように位置決めという知的作業は、相互に関連した分業体制、メンバー間の相互作用、これらを媒介する道具、船舶内のヒトやモノの配置のあり方が1つのシステムとして機能することで達成されている。これは知的行為が人と人、および人と道具の間に分散し、個人を超えたシステムとして機能しているという意味で、社会的分散認知 (socially distributed cognition) と呼ばれる (高木, 1996, p. 41)。

ここで重要なのは、実践のリソースとして他者の活動が参照されている点である。記録係は測定係の活動を参照しなければ自らの活動を定めることはできない。同様に、記録係も測定係の活動（を通じた作図係の活動）を参照して自らの活動内容を決定する。つまり、共同体の実践は、個々の実践が相互に参照されて組織化されるという相互構成的な性質を持つのである。

同様に、Lave (1988) も特定の活動が（時空を超えた）異なる活動と相互構

成的関係にあることを指摘する（邦訳 180-181 頁）。例えば、仕事が遅くなれば食材ではなく惣菜を購入する、旅行でしばらく家を空けるため買い物の量を減らすといったように、スーパーでの買い物は他の活動によって構造化されている。一方で、惣菜を購入したことで食事の準備をする時間が省かれ、いつも通りの時間に就寝できるといったように、スーパーでの買い物が他の活動の構造源となる。つまり、スーパーでの買い物は他のさまざまな活動と相互構成的に展開される。

ここで冒頭の問題提起に立ち返れば、相互構成された共同体の実践において、特定の参加者の資源へのアクセスを確保するためには、他の実践ひいては共同体全体の実践をどうアレンジメントするのか、という問題に帰着せざるを得ないように思われる⁷⁾。再び Lave and Wenger (1991) の肉加工職人の事例に注目してみよう。彼女らは包装機械のレイアウトによって、徒弟が職人の肉加工作業を観察する機会が奪われたと指摘するが、レイアウトを変更すれば徒弟は職人の作業を観察できていただろうか。職人の立場からすれば、作業が徒弟に見られないことで自分の地位が安全であると感じて、安心して作業に取り組んでいたのかもしれない。だとすれば、レイアウトの変更がかえって職人と徒弟の軋轢を生み出すことになり、やはり徒弟の観察機会が失われるかもしれない。つまり、徒弟の肉加工実践への関与を確保するのであれば、同時に職人の実践のあり方も再構成する必要が出てくるのである。あくまで思考実験上の反事実分析に過ぎないが、それでも徒弟の実践をリソースに職人の実践が組織化されていた可能性は否定できない。

この点を見落としてしまうと、それこそ状況論が退けたはずの環境決定論に

7) だからこそ、正統的周辺参加論では学習の資源をめぐるヘゲモニー、参加からの疎外、新参者と古参者の置換といったパワーの問題がクローズアップされる（Lave and Wenger, 1991, 邦訳 18-19 頁）。ここで注意すべきは、パワーは個人が行使するものではなく、社会的実践や実践が生み出される関係の中に存在するという点である（Contu and Willmott, 2003）。だとすれば、マーシャルの肉職人の徒弟制の事例で観察された売場のレイアウトにも物質的な権力（Nicolini, 2007）が潜んでいると考えられよう。

逆戻りしてしまう。資源へのアクセスを阻害する構造的要因を特定して排除すれば学習が促進されるという発想は、裏を返せば、社会的場面（共同体の構造特性）が行動を決定づけるという決定論の見方に囚われていることを意味する（Lave, 1988, 邦訳 221-223 頁）。だが、これは状況的学習論の姿勢に反する。状況的学習論では、各主体の行為と共同的行為のシステムは、どちらかがどちらを規定するという因果関係ではなく、同時に生成するという相互構成的関係で結びつけられているためである（高木, 2001, pp. 105-106）。

4. 大丸松坂屋百貨店の人材育成プログラム

本節では、大丸松坂屋百貨店（以下、大丸松坂屋）⁸⁾ の人材育成プログラムを事例に取り上げ、前節で検討した状況的学習論の含意を例証する。

調査開始当時⁹⁾ 大丸松坂屋は基幹人材を早期に育成するという目的のもと、新入社員3年間育成スクールを運用していた。これは入社後3年間は本社人事部¹⁰⁾ の立案したプログラムに沿って若手人材を育成していくというもので、若手人材は店頭実習（仮配属）という形で各店舗の売場に配置されるものの、所属は本社人事部となり、人事考課も最終的には本社人事部によって行われた¹¹⁾

8) 大丸松坂屋は百貨店業界の老舗といわれる旧株式会社大丸（以下、大丸）と旧株式会社松坂屋（以下、松坂屋）が2007年に持株会社J. フロントリテイリング株式会社を設立し、2010年に両社の百貨店事業が統合されて誕生した会社である。

9) 調査は大丸松坂屋本社人事部 T 氏および K 氏らの全面的な協力のもと、2009年6月から11月の期間で行われ、その後、2011年11月から12月に数回のフォロー調査が実施された。よって本稿の記述はすべて調査当時のものである。調査データは、フォロー研修に参加した際のメモ、個別面談（新入社員12名）に臨席した際のメモ、本社人事部スタッフへのヒアリング、若手社員（新入社員3名、2年目社員5名）へのインタビュー、公開資料、社内文書資料、店頭売場の観察によるフィールドメモなどである。個別面談やインタビューでの発言データを引用する際には、①コード名、②実習先の店舗名（仮称）、③実習先の売場名、④調査データ（個別面談かインタビューか）を記載した。売場名については、同じ売場であっても店ごとに名称が異なる場合があるため、筆者独自のラベリングを用いている。

10) 大丸松坂屋では本社と各店舗に人事部門が配置されている。以下では、前者を本社人事部、後者を各店人事担当と呼ぶ。

11) 一次考課は実習売場のマネジャー、二次考課は実習売場部門長によって行われる。

新入社員3年間育成スクールにおいて、新入社員が対象の1年目は店頭基礎能力修得期に位置づけられた¹²⁾。ここでは店頭の基本業務を確実に実践できるようになるとともに、顧客接点の大切さを理解するという育成方針が掲げられ、①接客業務の修得、基本の徹底、②仕事の進め方の修得、③社会人としての基本の徹底が課題として設定された。この課題に対して本社人事部が行った取り組みが次の3点である。

第1に通信教育である。内容は、①進物、包装、慶弔の基礎知識、②マーチャндаイズプレゼンテーション入門、③カラーの基礎知識、④セールステクニクの基本、⑤マーチャндаイジング入門、⑥売場のやさしい計数、⑦百貨店人として知るべきことの7項目で、1年間で習得するよう推奨されていた。

第2に研修である。入社時の導入研修に加えて年4回のフォロー研修が行われた。研修内容は、目標達成度と目標への取り組み方についての振り返り、次の研修に向けての目標設定と実行計画の策定である。その際、「店頭実習 実践確認シート（心得）」「店頭実習レポート」といったツールが利用された。このツールを使うことで、新入社員は目標や行動計画の策定、結果の振り返りと要因分析が可能となり、実習売場のマネジャーやチームリーダーからのフィードバックコメントも付されるため、本社人事部は新入社員の取り組み状況を把握することができた。

第3に売場実習のカリキュラムである。本社人事部は仕事実践を通じて学ぶことが最も重要であると考え¹³⁾。上記2つの座学に加えて、売場実習の取り組み方についても方針を打ち出していた。具体的には、1年目の上期は承り担当、下期はお客様対応担当に集中して従事させるというルールを定めた。承り担当とは、入金や伝票処理、進物や慶弔のための包装といった、売場に設置されているカウンター内で行われる業務（以下、承り業務）を意味する。お客様対応担当とは、売場に出てお客様の接客や販売（以下、顧客対応業務）を行うこと

12) 社内資料『新入社員3年間育成スクール／1年目スケジュール』。

13) 本社人事部T氏へのヒアリング（2011年11月7日）。

を意味する。このようなルールを定めた背景には、新入社員にいきなり接客販売をさせるのではなく、その基礎となる業務内容や知識を上期で修得させようとする狙いがあった¹⁴⁾。なお、承り業務や顧客対応業務の修得状況は「売場別指導項目確認表」と呼ばれる55項目にも及ぶ詳細なチェックリストで確認することができた。これにより、新入社員は承り業務や顧客対応業務における行動指針を得ることが可能となり、実習売場のマネジャーやチームリーダーは、各業務における指導内容や新入社員の取り組み状況を把握することができた。

以下では、上期は承り業務に専念させるというルール（以下、承りルール）に対する新入社員の反応を見ていく。前節の議論を踏まえれば、これは新入社員を承り業務にアクセスさせる本社人事部の管理実践である。当然ながら、このルールによって一部の新入社員が承り業務に専念することとなったが、多くの新入社員は承り以外の業務にも積極的に関与していた¹⁵⁾。これは共同体の実践への関与のあり方が一様ではないという状況的学習論の含意を表すものである。

ただし、その原因はルールの周知方法にあったわけではない。承りルールは新入社員に繰り返し説明されていただけでなく、各店人事担当マネジャーおよびスタッフに対して書面による通達も行われていた¹⁶⁾。また、本社人事部と各店舗の人事担当スタッフやマネジャーとの関係性が悪かったわけでもない。新入社員3年間育成スクールのプログラムは本社人事部が主導したものの、現場を無視して一方的に押し進めたものではなかったからである。

さらに、本社人事部が新入社員の承り業務の取り組み状況をチェックする仕組みも整備されていた。例えば、本社人事部は店頭実習レポートや売場別指導項目確認表といったツールによって、新入社員の承り業務の取り組み状況をい

14) 本社人事部 T 氏へのヒアリング（2009年6月8日）。

15) 2009年6月に実施されたフォロー研修で本社人事部と新入社員の個別面談に臨席した際、新入社員の承り業務の習熟度に差が見られたこと、承り以外の業務に時間を割く新入社員がいたことから、この調査課題を設定した。

16) 本社人事部 T 氏および TK 氏へのヒアリング（2009年6月8日）。

つでも把握することができたとし、各店舗の人事担当スタッフと新入社員の育成状況に関する情報交換を定期的に行っていた。また、売場の上司やメンターは「月度レポート」と呼ばれるフィードバックレポートに新入社員の業務修得状況についてコメントを書かねばならず、承り以外の業務を担当させるインセンティブもなかった。それにもかかわらず、新入社員が承り以外の業務に関与していたのは、本社の他の実践が強く影響していたためである。これは共同体の実践が相互構成的であるという状況的学習論の含意を表すものである。

4.1 承り以外の業務に関与する新入社員

新入社員の中で最も多く見られたのが、承り以外の業務も並行して取り組む、あるいは承り以外の業務に集中的に取り組むという参加の仕方であったが、新入社員が承り以外の業務に関与していたのには4つの理由がある。

第1に、売場のチームリーダーが承りルールを重視していない、あるいは無視していた点が挙げられる。

筆者：承り業務はいつまでされてきましたか？

KU氏：4月いっぱいぐらいですね。そこから少しずつ平場の売場に出まして、お客さまを接客したり、商品のことをちょっと覚えようと思って取引先の方と話したり。チームリーダーがレジだけだったらつまらないだろうという感じで。僕もずっと「何したらええねん」という感じだったのでチームリーダーに伺ったら、そんな感じでおっしゃってくれたので。それが出る回数は増えていって、取引先の方があまりかかわっていない品出しとか、ハンカチの品揃え、ディスプレイや発注とか。

(KU氏 大丸C店 紳士靴下・肌着 インタビュー)

ここでKU氏が「チームリーダーがレジだけだったらつまらないだろう」と述べている点に注目されたい。売場のチームリーダーが承りルールを認識して

いたかどうかは定かではないが、チームリーダーが新入社員の頃は承りルールがなかったため、おそらくカウンターから出られない新入社員を不憫に感じたのだろう。売場の状況に応じてカウンターから出るよう新入社員に指示を出していた。つまり、チームリーダーの自らの経験に根差した管理実践が新入社員の参加形態に影響を与えていたのである。

第2に、特に松坂屋についていえることだが、そもそも新入社員に承り業務に専念させる環境が整っていなかった点が挙げられる。

本社人事部 A 氏：今（2009年6月時点）、どんな仕事をしていますか？

F 氏：4月は承り、5月から接客。カウンターは2週間しかなかった。

（F 氏 松坂屋 A 店 リビング雑貨 個別面談）

本社人事部 TK 氏：今（2009年6月時点）、どんな仕事をしていますか？

Y 氏：販売から承りの伝票処理まで一気にやっている。接客の仕方とかフィッティング（靴のサイズ合わせ）については、チームリーダーやメーカーさんに教えてもらっている。在庫管理とか発注も少しずつやっている。

（Y 氏 松坂屋 B 店 婦人靴 個別面談）

筆者：入社されてからどんなお仕事をされてきましたか？

MS 氏：基本的にはずっと変わっていないのですが、配属されて店の研修が何日かあった後はもう売場に。大丸ですとポイントサポートといってカウンターで承りというのがメインなのですが、松坂屋はもともとそういう考えがなく、そういうふうによく分けられていないので、基本的にほとんどの人がもう初めから対面販売、接客販売というところに行っています。僕も旅行かばんなどの売場になるのですが、完全に知識を持った上でお客さまと話をしながら商品を提案して買っていただくというところに配属されたので、4月の段階で売場へ行っただら、次の日から

「じゃあ早速、売場へ出て接客してみて」という感じで、急に投げ出されてしまっ

(MS 氏 松坂屋 F 店 スポーツ用品 インタビュー)

配属先の店舗で比較すると、松坂屋に配属された新入社員の方が承り以外の業務に参与していたケースが多く見られた。発言データはその一部だが、ここで注目すべきは、MS 氏が「大丸ですとポイントサポートとってカウンターで承りというのがメインなのですが、松坂屋はもともとそういう考えがなく、そういうふうによく分けられていないので、基本的にほとんどの人がもう初めから対面販売、接客販売というところに行っています」と述べている点である。この発言の背景には、大丸松坂屋が合併する以前、大丸によって進められていた営業改革の影響がある。

大丸では 1998 年頃から 2009 年当時まで、営業改革と呼ばれる経営改革を段階的に進めていた。営業改革をスタートさせた 1998 年当時、大丸を取り巻く経営環境は悪化の一途をたどっていた。バブル崩壊後に景気が持ち直した状況での消費税導入、社会保険料負担の増加、山一証券をはじめとする金融機関の倒産およびそれに伴う貸し渋りなど、さまざまな外的要因が大丸の経営を圧迫していた¹⁷⁾ 一方、社内の状況に目を向けると、取引先との役割分担は曖昧で、取引先担当者の好みで品揃えが変化していたため、大丸としてのマーチャндаイジング力が向上せず、顧客のニーズに合わせた品揃えができないでいた。

こうした状況の最中、大丸は販売促進に依存して売上拡大を図ろうとしていた。だが、品揃えの強化という根本問題に取り組んでいなかったため、結局は売上に結びつかず、コストの負担だけが大きくなるしかかっていた。さらにオペレーションの面では、明確な業務規定がなく従業員の職務・役割が不明確な状態であったため、個人の裁量に任された業務運営が行われていた¹⁸⁾ それゆえ、

17) 新井田 (2010, p. 81)。

18) 新井田 (2010, p. 82)。

個人間で業務の重複が発生し、経費負担に拍車をかける状況であった。

そこで大丸は、1998年頃から店頭営業力の強化とローコスト経営の徹底をスローガンに掲げ、第1次営業改革と呼ばれる経営改革をスタートさせた¹⁹⁾。具体的には、店舗業務を整理して接客時間を増やすことで売上拡大を図るため、①店舗業務再設計アプローチ、②接客パターン分類アプローチ、③売場運営形態別アプローチの3つの取り組みが行われた²⁰⁾。ここでは、本論文に直接関連する店舗業務再設計アプローチと接客パターン分類アプローチについて説明する。

まず、店舗業務再設計アプローチである。当時の大丸は店舗の業務規定が曖昧で、売上に直結する販売関連業務と付帯業務が混在し、従業員の業務が重複していた。それゆえ、販売関連業務に十分な時間を割けておらず、これを改善することが急務であった。そこで大丸は、店頭に存在する業務を細かく洗い出し、顧客が売場に期待する業務かどうかという価値基準から業務を整理した。すなわち、業務を①付加価値業務（接客販売・カウンター承り、固定客獲得・維持・深耕、店頭情報収集など）、②低付加価値業務（レジオペレーション、商品整理など）、③非付加価値業務（発送作業、返品・格下げ作業、入荷受け取りなど）の3つに分類したのである。

この結果、低付加価値業務と非付加価値業務に関しては、セールス・サポートチームと呼ばれる売場（部門）横断的な専任チームに業務を集約させて効率化を図り、そこにローコスト人材をあてることでコスト削減を図った。付加価値業務に関しては、当該業務をいつ、誰が、どこで、どのように行うのかをマニュアル化し、販売力強化を図った²¹⁾。

次に、接客パターン分類アプローチである。これは大丸に限ったことではないが、百貨店では商品によって求められる接客が異なるにもかかわらず、この

19) 新井田 (2010, p. 95)。

20) 千田・平野 (2011, p. 3)。

21) 千田・平野 (2011, p. 3)、新井田 (2010, pp. 116-117)。

違いが明確に意識されてこなかった。例えば、小物や雑貨など基本的に顧客が自分で商品を選ぶ売場であっても、紳士スーツやブランド品を販売するような売場が行われていた。結果として、過剰サービスとも呼べるようなムダが発生していたのである。そこで大丸は、すべての売場で一律的に対面販売を行うという考え方を捨て、顧客の購買行動と接客に対する期待をベースに接客パターンを決め、売場を①コンサルティング売場、②対面販売売場、③ポイントサポート売場、④セルフ売場の4つに分類した。

コンサルティング売場とは、美術品や呉服など高額で購入頻度の低い商品を扱う売場で、豊富な専門知識と高いヒューマンスキルを前提とした接客が求められる。対面販売売場とは、紳士スーツなど流行性が高く購入頻度の高い商品を扱う売場で、顧客が持っていない商品知識や流行情報のみを提供するような接客が求められる。ポイントサポート売場とは、ハンカチや家庭用品など顧客が基本的な知識を持っていて、自分の好みで購入するような商品を扱う売場で、進物慣習にかかわる専門的知識や商品の陳列場所や在庫状況に関する情報のみを提供するような接客が求められる。セルフ売場とは、食品など顧客がアドバイスを必要とせず自らが決定して購入するような商品を扱う売場で、ほとんど接客の必要がなく、商品説明や在庫状況などの店頭表示を明確にすることが求められる。この接客パターンに基づく分類のもと、コンサルティング売場と対面販売売場には社員を配置し、セルフ売場にはローコスト人材をあてることでコスト削減が図られた。また、ポイントサポート売場とセルフ売場では業務オペレーションの標準化が行われ、効率性改善による販売力強化が図られた²²⁾

以上、大丸の第1次営業改革について見てきたが、松坂屋配属の新入社員が承り以外の業務に関与していた理由はまさにこの点にある。大丸では業務ならびに売場の徹底した分業と標準化が行われ、社内でもこの仕組みが完全に定着

22) 千田・平野 (2011, pp. 4-5), 新井田 (2010, pp. 118-121)。

していたが、松坂屋ではまだ十分に浸透していなかったのである。両社は経営統合前から積極的に人事交流を進め、²³⁾ 松坂屋 B 店の婦人雑貨売場などでは先行して大丸流の改革が導入されたが、²⁴⁾ 調査が行われた 2009 年時点では定着していなかった²⁵⁾ つまり、そもそも承り担当という業務の分類自体、大丸の営業改革の一環として生まれたものであり、²⁶⁾ 松坂屋では承り業務に専念する環境が整っていなかったのである。²⁷⁾

第 3 に、第 1 次営業改革後に実施された第 2 次営業改革の結果、各店舗に裁量権が委ねられた点が挙げられる。松坂屋配属の新入社員が承り以外の業務に関与するのはわかるとしても、大丸に配属された新入社員の中にも、承り以外の業務に関与する者が見られたのはなぜだろうか。もちろん前述したように、チームリーダーの指示でカウンターから出るケースもあるだろうが、本社人事部 T 氏の話では、第 2 次営業改革の影響もあるという。²⁸⁾

第 1 次営業改革では徹底した合理化が図られ、業務の役割分担が厳密に行われた。その結果、課題であった店頭営業力の強化とローコスト経営の徹底は見事にクリアされ、バブル経済以降、下降基調であった売上高も持ち直した。²⁹⁾ しかし、1998 年当時、大丸が抱えていたマーチャンダイジング力を高めるといふ課題は未解決のままであった。そこで、2004 年頃から進められたのが第 2 次営業改革と呼ばれる経営改革である。

百貨店ではこれまで、地域のニーズに対応するためには各店舗のスタッフが仕入れを行うべきだと考えられてきた。しかし、大丸はこの常識に真っ向から立ち向かい、セントラル・バイイング(本社による集中一括仕入れ方式)によるマーチャンダイジング改革に取り組んだ。³⁰⁾ 端的に言えば、分業をさらに押し

23) 川嶋 (2008, p. 105)。

24) 日本経済新聞社 (2008, p. 111)。

25) 本社人事部 TK 氏へのヒアリング (2009 年 6 月 8 日)。

26) 本社人事部 H 氏へのヒアリング (2011 年 11 月 7 日)。

27) 本社人事部 T 氏へのヒアリング (2011 年 11 月 7 日)。

28) 本社人事部 T 氏へのヒアリング (2011 年 11 月 7 日)。

29) 千田・平野 (2011, p. 11)。

進め、本社と各店舗で仕入れと販売の分業を行ったのである。しかし、仕入れは店舗業務のなかでも付加価値が高く、また時間的比重が高い業務でもある。それゆえ、仕入れを本社が担うことで、逆に現場の仕事がなくなってしまった³¹⁾ また、第1次営業改革からの一連の分業の取り組みは、一方で業務の効率化と専門化を達成したが、他方で分業によって役割分担しきれない領域、いわばグレーゾーンを生み出すことになった³²⁾ この2つの結果を踏まえて、大丸では行き過ぎた分業体制がやや緩められ、各店舗に裁量権を委ねるといふ揺り戻しが行われた。そのため、大丸でも売場によっては新入社員に承り以外の業務に関与させることがあったという³³⁾

第4に、販売機能の分社化により、新入社員が承り業務を担う必要がなくなった点が挙げられる。大丸ではこれまで販売業務を担う人材を直用かつ正社員で賄ってきたが、この雇用形態ではどうしても人件費の負担が大きくなる。それゆえ、販売業務を一括で担う子会社を作り、そこに社員を移管させてから大丸松坂屋に出向させることで、人件費を圧縮しようとしたのである。ちなみに、この会社の名称が DSA (Daimaru Sales Associates) であることから、同社ではこの取り組みを DSA 化と呼び³⁴⁾ 2010 年時点で販売スタッフの 90% が DSA 化されていた。つまり、承り業務は DSA のスタッフが担当することになるため、そもそも新入社員が承り業務を担うことができなくなってしまったのである³⁵⁾

30) 千田・平野 (2011, p. 12)。

31) 本社人事部 T 氏へのヒアリング (2011 年 11 月 7 日)。

32) 千田・平野 (2011, p. 15)。

33) 本社人事部 T 氏へのヒアリング (2011 年 11 月 7 日)。

34) 本社人事部 H 氏へのヒアリング (2011 年 11 月 7 日)。

35) 本社人事部 T 氏へのヒアリング (2011 年 11 月 7 日)。さらに T 氏は、承りに限らず、販売業務自体を新入社員が担当することが難しい状況にあると指摘する。それゆえ、新入社員を受け入れられる売場が少なくなってきており、現在では新入社員の仮配属 (実習売場への配置) にさえ苦慮しているという。

4.2 承り業務に専念する新入社員

次に、レジカウンター内で承り業務に専念する新入社員だが、松坂屋では承り業務に専念させるほど分業体制が整っていなかったため、承り業務に専念していた者の多くは大丸配属の新入社員であった。

筆者：入社されてからどんなお仕事をされてきましたか？

TKA氏：最初に紳士の服飾部で、肌着、靴下の売り場でカウンターの承りを半年間やってきました。

(TKA氏 大丸B店 紳士靴下・肌着 インタビュー)

筆者：入社されてからどんなお仕事をされてきましたか？

IT氏：D店の1階の婦人雑貨子供服部の婦人洋品売場というところ。内容的にはハンカチ、傘、帽子、ストールだとか婦人用の物を扱っているところに行きまして、スタートはカウンターの中ですね。承りのカウンターがあったので、お客さまがこれくださいと持って来られたお品物ですとか、あとは接客販売の担当の人が入金をお願いしますと持ってきたものを入金する。

(IT氏 大丸D店 婦人洋品 インタビュー)

筆者：入社されてからどんなお仕事をされてきましたか？

IA氏：最初は住文化用品部の洋食器、調理用品というところの主に承りのカウンターにいました。期間的には半年くらい。

(IA氏 大丸D店 食器・調理用品 インタビュー)

確かに、大丸では第1次営業改革の取り組みが着実に浸透し、売場内での役割分担がかなり明確だったのかもしれない。だが、同じ大丸であっても、承り以外の業務に関与する新入社員もいたことを踏まえれば、やはり本社の他の実

実践や売場の物的環境との関係から、承り業務に専念した新入社員の実践を読み解く必要がある。ここでは2つの要因に注目する。

第1に、セールス・サポートチームに仮配属されているケースである。例えば、以下のMR氏とTE氏は、同じ大丸A店婦人洋品売場で店頭実習を行っていながらも、MR氏が6月の時点で顧客対応業務を行っているのに対して、TE氏は承り業務しか行っていない。

本社人事部T氏：今（2009年6月時点）、どんな仕事をしていますか？

MR氏：接客をやっている。客数が多い。商品知識は幅広いが、客数をこなすとポイントが絞れてくる。おススメのパターンもできてくる。

（MR氏 大丸A店 婦人洋品 個別面談）

筆者：入社されてからどんなお仕事をされてきましたか？

TE氏：最初9月までが婦人洋品売場のカウンター。カウンターでただ承るだけ。お客さまが持ってくる商品を承って、値札を外して、お金をレジに渡してお釣銭をお客さまに渡す。プレゼントだったら包装をしたり、配送とか、流れ作業みたいな感じです。紙袋や手提げ袋の補充ぐらいで、そんなに何をしたというのはいないです。

（TE氏 大丸A店 婦人洋品 インタビュー）

両者の違いは配属部署の違いに起因する。MR氏が婦人洋品売場を管轄する婦人雑貨子供服部に仮配属されていたのに対して、TE氏は営業推進部セールス・サポートチームに仮配属されていた。第1次営業改革のところで説明したように、この部署は全売場の低付加価値業務と非付加価値業務を集約して効率的に行う役割を担う。したがって、TE氏は婦人洋品担当でありながらも、セールス・サポートチームの役割は販売以外の業務を担うことであるため、カウンターから出られなかったのである。

第2に、承り・レジカウンターのレイアウトの問題が挙げられる。例えば、前述のIT氏の実習先である大丸D店婦人洋品売場のカウンターを見てみよう。図1が大丸D店1階のフロアガイドである。婦人洋品売場はフロアの西側(左側)に位置しており、カウンターは最も西側のクロークルームの北側(上側)に位置している。図2は婦人洋品売場内のレイアウトである³⁶⁾。通路から婦人洋品売場を見ると、通路側の売場スペースに商品陳列棚が並んでおり、その奥に承り・レジ専用カウンターが配置されている。カウンターの前は広めのスペースが空けられており、買物客が並びやすいようになっている。承り・レジ専用カウンターのさらに奥には包装専用カウンターが設置されていた。この図を見てわかるとおり、承り・レジ専用カウンターの中で仕事をしていると、カウンターが新入社員の動線を遮って売場に出にくい。ましてや、包装業務を行っていれば包装専用カウンターで作業することになるため、なおさら出にくいであろう。

おわりに：環境決定論を擁護する

本論文では、これまで見過ごされてきた状況的学習論の含意を検討することで、ワークプレイスラーニング研究の理論的・経験的課題を整理した。状況的学習論の魅力は、これまで個人の認知能力や徒弟的な対人関係の問題に還元されてきた学習という現象を、資源へのアクセスの問題として捉え返すことで分析の地平を切り拓いたところにある。これは各主体の行為が、社会的場面の特性(共同体の他の活動や他者、人工物といった資源、物的環境など)に制約を受けつつ、一方ではその特性をリソースとして組織化されていることを意味する(Suchman, 1987; 上野, 1999)。大丸松坂屋の事例でいえば、新入社員が承り業務に専念する可否かは、単に本社人事部が定めたルールに従うかどうかではなく、むしろ共同体の他の実践や物的環境に構造化されていた面が大きい。

36) 観察調査によるフィールドメモ(2011年11月29日)。

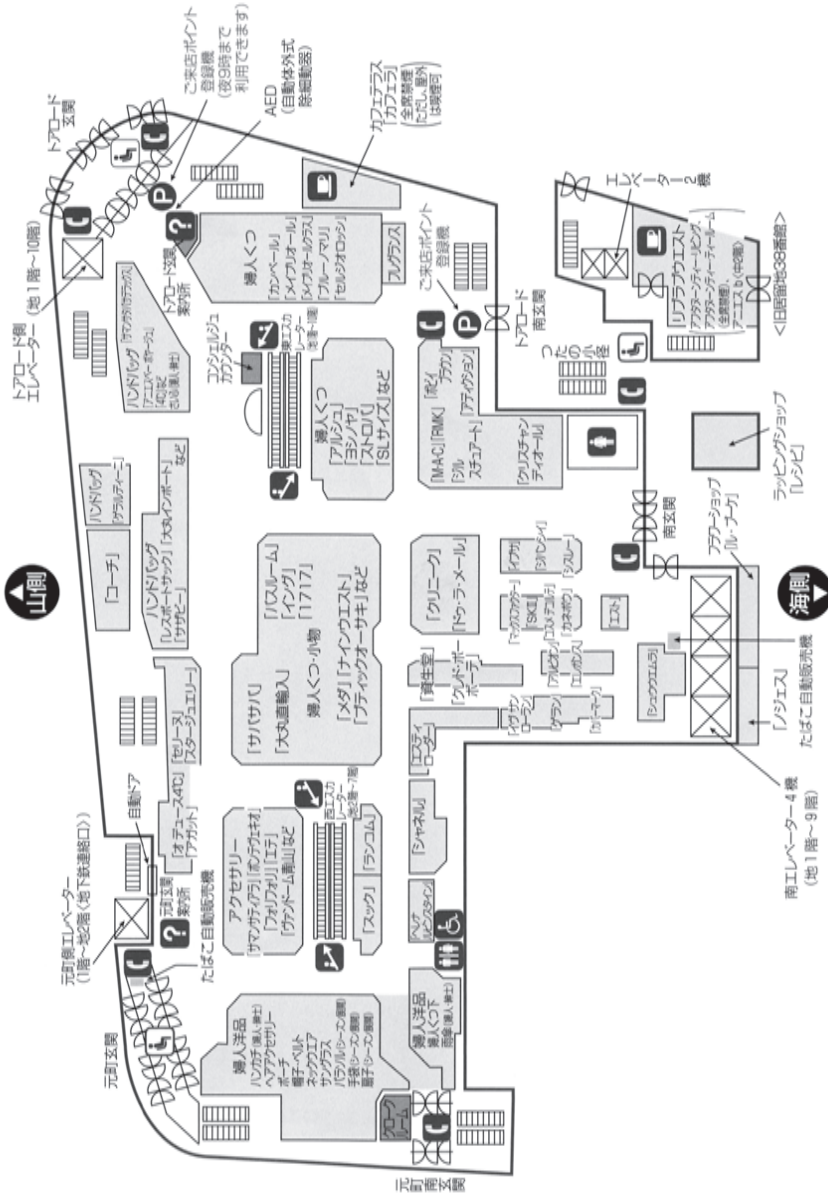


図 1 大丸D店 1階 婦人洋品雑貨フロアガイド (2011年11月1日時点)

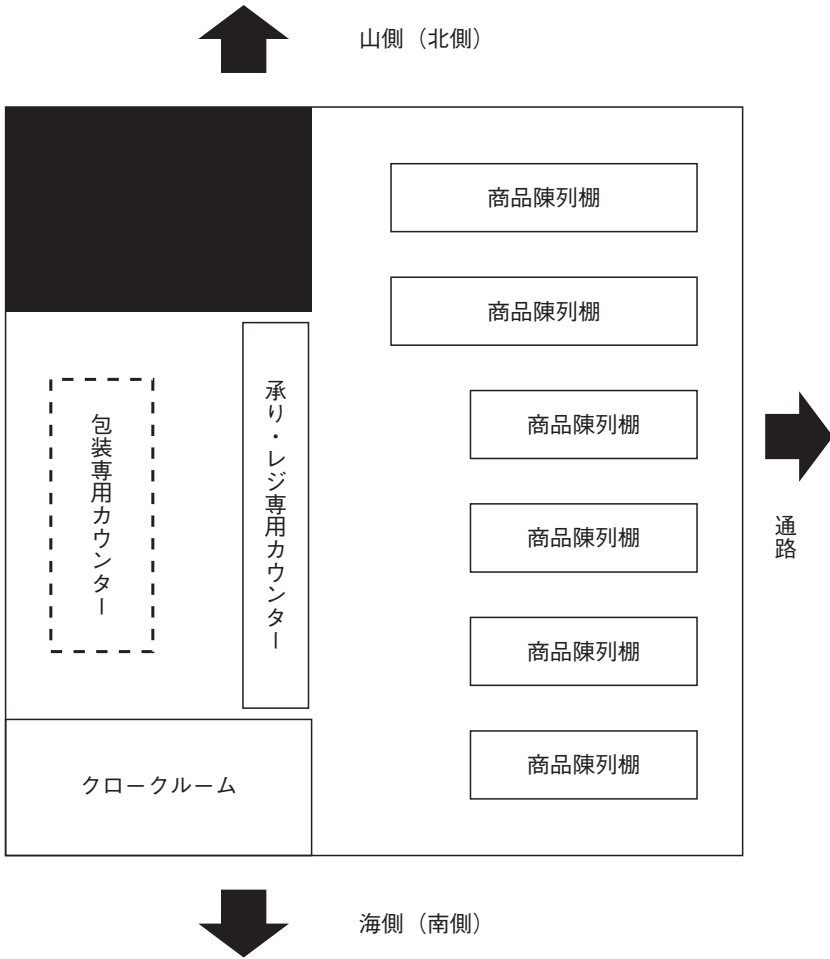


図2 大丸D店 1階 婦人洋品売場内レイアウト
現場観察により筆者作成 (2011年11月29日)

それゆえ、参加の軌跡を観察者（分析者）がア priori に想定できるわけではないし、アクセスを阻害する構造特性を解明したからといって、目的とされる実践に関与できるとも限らない。それにもかかわらず、十全の参加を熟達過程に置き換えたり、参加の過程を環境決定論的に捉えているところに、現在のワークプレイスラーニング研究の問題がある。

学習を決定論的視座で捉える背後には、参加の軌跡を記述するに留まらず、「より良い」参加に向けて実践的含意を提供しようとする研究者の姿勢が潜んでいると思われるが、これに対しては賛否両論あるだろう³⁷⁾。そもそも、正統的周辺参加は学習を記述するためのモデルであり、介入を志向したものではない。原理主義的に考えれば、こうした研究成果を目指すこと自体が禁忌であり、介入的なアプローチをとるのであれば活動理論の方が相性が良い。一方で、前述したように、提唱者であるレイヴとウェンガー自身が、正統的周辺参加の考え方を通じて従来とは異なる教育・管理実践を実現させることを強く望んでもいる（Lave and Wenger, 1991, 邦訳 17 頁）。

仮に、介入を志向する研究成果を許容するのであれば、本文で批判してきた環境決定論は擁護されるべき面もある。なぜなら、ワークプレイスラーニングが共同体の実践のアレンジメントを伴うにしても、複雑に連関した共同体の実践を一気に変えることはできず、重要と思われる特定の構造特性からアプローチしていくほかないからである。この点に関して、かつてサイモンも組織のデザインが決定論的にならざるを得ないことを指摘していた。認知能力に限界を持つ人間は、自分たちの行為の環境を完全に把握することができない。だからこそ組織をデザインする際には、全体状況のなかの特定の側面に注意を向け、他の部分を不変と仮定することではじめて意思決定が可能になる（Simon, 1945

37) この姿勢の賛否を問う以外にも、研究者は何が「良い」参加なのか、という問題に向き合う必要がある。仮に、研究者の立場で大丸松坂屋の人材育成に積極的に関与するとした場合、そもそも承り業務に関与させるといふ本社人事部の価値観に寄り添えるかどうか、である。これに対する回答がどうあれ、介入を志向する研究は、自らが寄って立つ価値観に常に自覚的でなければならない。

= 1997 ; 1991)³⁸⁾

もちろんこのアプローチが成功する保証はない。大丸松坂屋の事例で見たように、本社人事部が掲げた承りルールは、チームリーダーの自らの経験に根差した管理実践、第1次営業改革における徹底した分業、第2次営業改革における分権化への揺り戻し、人件費圧縮のためのDSA化など、他のさまざまな実践と整合性が取れず、一部の新入社員を承り業務に関与させることができなかつた。しかし、この結果は見方を変えれば、特定の実践への関与を促す介入の失敗を通じて、複雑に連関する共同体の実践のうち次のターゲットを浮かび上がらせたとも考えることもできる。要するに、アクセスのデザインは逐次的な取り組みであり、これに係る選択過程は決定論的にならざるを得ないのである。

謝 辞

本論文は、平成27年度松山大学特別研究助成の成果です。

引用文献

- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹(訳)『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- Beattie, R. S. (2006) "Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector," *Human Resource Development International*, Vol. 9, No. 1, pp. 99-119.
- Billett, S. (1995) "Workplace learning: Its potential and limitations," *Education + Training*, Vol. 37, No. 5, pp. 20-27.
- Billett, S. (2001) "Learning through work: Workplace affordances and individual engagement," *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13, No. 5, pp. 209-214.
- Billett, S. (2004) "Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments," *Journal of Workplace Learning*, Vol. 16, No. 6, pp. 312-324.
- Bryson, J., Pajo, K., Ward, R. and Mallon, M. (2006) "Learning at work: Organisational affordances and individual engagement," *Journal of Workplace Learning*, Vol. 18, No. 5, pp.

38) この考え方はバーナードの戦略的要因の議論に着想を得たものである。戦略的要因とは「他の要因が不変のままならば、ある要因を取り除くか、あるいは変化させると、めざす目的を達成するようなその要因」(Barnard, 1938, 邦訳212頁)を意味する。

279-297.

- Campbell, M., Verenikina, I. and Herrington, A. (2009) "Intersection of trajectories : A newcomer in a community of practice," *Journal of Workplace Learning*, Vol. 21, No. 8, pp. 647-657.
- Chao, C. (2005) "Toward full participation in management consulting practice : Experiences of recent college graduates," *Education + Training*, Vol. 47, No. 1, pp. 18-30.
- Contu, A. and Willmott, H. (2003) "Re-embedding situatedness : The importance of power relations in learning theory," *Organization Science*, Vol. 14, No. 3, pp. 283-296.
- Forrester, K. (1999) "Work-related learning and the struggle for subjectivity," *Researching Work and Learning : A First International Conference*, pp. 188-197.
- 福島真人 (1993) 「解説認知という実践 : 「状況的学習」への正統的で周辺のなコメントル」(ジーン・レイヴ=エティエンヌ・ウエンガー『状況に埋め込まれた学習 : 正統的周辺参加』産業図書, 123-181 頁。)
- Fuller, A. and Unwin, L. (2004) "Expansive learning environments : Integrating organizational and personal development," in Rainbird, H., Fuller, A. and Munro, A. (eds.) *Workplace Learning in Context*, Routledge, pp. 126-144.
- Hughes, C. (2002) "Issues in supervisory facilitation," *Studies in Continuing Education*, Vol. 24, No. 1, pp. 57-71.
- Hughes, C. (2004) "The supervisor's influence on workplace learning," *Studies in Continuing Education*, Vol. 26, No. 2, pp. 275-287.
- Hutchins, E. (1990) "The technology of team navigation," in Galegher, R. and Egidio, C. (eds.) *Intellectual Teamwork : Social and Technical Bases of Cooperative Work*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 191-220. (宮田義郎 (訳) 「チーム航海のテクノロジー」安西祐一郎 (編) 『認知科学ハンドブック』共立出版, 1992 年, 21-35 頁。)
- 石黒広昭 (1998) 「心理学を実践から遠ざけるもの : 個体能力主義の興隆と破綻」(佐伯胖・佐藤学・宮崎清孝・石黒広昭『心理学と教育実践の間で』東京大学出版会, 103-156 頁。)
- Jurasaitė-Harbišon, E. (2009) "Teachers' workplace learning within informal contexts of school cultures in the United States and Lithuania," *Journal of Workplace Learning*, Vol. 21, No. 4, pp. 299-321.
- 川嶋幸太郎 (2008) 『百貨店戦国時代』産経新聞出版。
- Lave, J. (1988) *Cognition in Practice ; Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*, Cambridge University Press. (無藤隆・山下清美・中野茂・中村美代子 (訳) 『日常生活の認知行動 : ひとは日常生活でどう計算し, 実践するか』新曜社, 1995 年。)
- Lave, J. and 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。)
- Lee, Y.-J. and Roth, W. -M. (2005) "The (unlikely) trajectory of learning in a salmon hatchery,"

- Journal of Workplace Learning*, Vol. 17, No. 4, pp. 243-254.
- Lloyd, A. and Somerville, M. (2006) "Working information," *Journal of Workplace Learning*, Vol. 18, No. 3, pp. 186-198.
- Lohman, M. C. (2005) "A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities," *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, No. 4, pp. 501-527.
- Lohman, M. C. (2006) "Factors influencing teachers' engagement in informal learning activities," *Journal of Workplace Learning*, Vol. 18, No. 3, pp. 141-156.
- Nicolini, D. (2007) "Stretching out and expanding work practices in time and space: The case of telemedicine," *Human Relations*, Vol. 60, pp. 889-920.
- 新井田剛 (2010) 『百貨店のビジネスシステム変革』 硯学舎。
- 日本新聞経済社 (編著) (2008) 『攻防メガ百貨店』 日本経済新聞出版社。
- ソーヤーりえこ (2006) 「社会的実践としての学習：状況的学習論概観」(上野直樹・ソーヤーりえこ (編) 『文化と状況的学習：実践，言語，人工物へのアクセスのデザイン』 凡人社，40-88 頁。)
- 千田直毅・平野光俊 (2011) 「大丸百貨店における営業戦略改革：人事管理との補完性の観点から」『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー』 2011・5。
- Simon, H. A. (1945=1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4th edition, The Free Press. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香 (訳) 『新版経営行動：経営組織における意思決定過程の研究』 ダイアモンド社，2009 年。)
- Simon, H. A. (1991) "Organizations and markets," *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 2, pp. 25-44.
- Suchman, L. A. (1987) *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge University Press. (佐伯胖・水川喜文・上野直樹・鈴木栄幸 (訳) 『プランと状況的行為：人間-機械コミュニケーションの可能性』 産業図書，1999 年。)
- 高木光太郎 (1992) 「『状況論的アプローチ』における学習概念の検討：正統的周辺参加論 (Legitimate Peripheral Participation) の概念を中心として」『東京大学教育学部紀要』第 32 号，265-273 頁。
- 高木光太郎 (1996) 「実践の認知的所産」波多野誼余夫 (編) 『認知心理学 5 学習と発達』 東京大学出版会，37-58 頁。
- 高木光太郎 (2001) 「移動と学習：ヴィゴツキー理論の射程」(茂呂雄二 (編) 『実践のエスノグラフィ』 金子書房，96-128 頁。)
- 上野直樹 (1999) 『仕事の中での学習：状況論的アプローチ』 東京大学出版会。
- 上野直樹 (2006) 「ネットワークとしての状況論」(上野直樹・ソーヤーりえこ (編) 『文化と状況的学習：実践，言語，人工物へのアクセスのデザイン』 凡人社，3-39 頁。)

- 上野直樹・ソーヤーりえこ (2009) 「実践共同体のマテリアリティと構造化された資源：状況的学習論の観点」『組織科学』第43巻第1号, 6-19頁。
- Watkins, K. E. and Cervero, R. M. (2000) "Organizations as contexts for learning: A case study in certified public accountancy," *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12, No. 5, pp. 187-194.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. A. and Snyder, W. (2002) *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press. (野村恭彦 (監修)・野中郁次郎 (解説)・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。)