修士論文

企業内実践コミュニティの「初期設計支援ツール」プロトタイプの開発

Prototype Development of Tools to Support the Initial Design of Communities of Practice in Companies

熊本大学大学院社会文化科学教育部
教授システム学専攻 博士前期課程

218-G8819
外山 隆一

主指導：平岡 斉士 准教授
副指導：鈴木 克明 教授
副指導：江川 良裕 教授

２０２３年３月

目次

要旨（日本語） 1
要旨（英語） 2
第 1 章 序論
1.1 研究の背景 3
1.2 先行研究 3
1.3 研究の目的 4
第 2 章 研究方法
2.1 研究対象者 5
2.2 研究手順の概要 5
第 3 章 初期設計支援ツールの開発
3.1 初期設計支援ツールの位置づけ 6
3.2 初期設計支援ツールの狙い 8
3.3 初期設計支援ツールの構成 8
3.4 設計項目の抽出 8
3.5 設計項目の妥当性の確認 10
3.6 初期設計支援ツール① 32
3.7 初期設計支援ツール② 35
3.8 初期設計支援ツール③ 39
3.9 設計結果まとめ 40
3.10 エキスパートレビュー 43
第 4 章 形成的評価
4.1 仮想コミュニティ案の作成 46
4.2 仮想コミュニティ案に対するエキスパートによる設計案 47
4.3 本研究の協力者 48
4.4 有用性の評価方法(1 対 1 評価) 48
4.5 形成的評価の結果①コミュニティの設計結果 49
4.6 形成的評価の結果②観察・ヒアリング・アンケートによる結果.....55
4.7 形成的評価 1 回目の設計結果.....59
4.8 形成的評価 1 回目において設計できなかった項目の原因考察.....65
4.9 形成的評価 1 回目を受けての改善の方向性に関する考察.....66
4.10 形成的評価 2 回目へ向けての改訂 71
4.11 形成的評価 2 回目の結果①コミュニティの設計結果.....71
4.12 形成的評価 1 回目の結果②観察・ヒアリング・アンケートによる結果.....78
4.13 形成的評価 2 回目の設計結果.....81
4.14 形成的評価 2 回目の問題点の分析.....86
4.15 形成的評価 2 回目を受けて改善の方向性に関する考察.....88

第 5 章　結論
5.1　研究結果まとめ.....89
5.2　今後の課題.....89
5.3　今後の展望.....90
参考文献.....91
謝辞.....92
付録
【資料 1 】質的調査の協力依頼（エキスパート用）.....93
【資料 2 】質的調査の同意書（エキスパート用）.....94
【資料 3 】質的調査の協力依頼（協力者用）.....95
【資料 4】質的調査の同意書（協力者用）.....96
【資料 5 】初期設計支援ツール（企画概要）.....97
【資料 6 】初期設計支援ツール①全体像 98
【資料 7 】初期設計支援ツール①記載内容詳細.....99
【資料 8】初期設計支援ツール②全体像.....100
【資料 9】初期設計支援ツール②記載内容詳細.....101
【資料 10】初期設計支援ツール③.....103
【資料 11】初期設計支援ツール設計結果まとめ（全体像）.....104
【資料 12】初期設計支援ツール設計結果まとめ（記載内容詳細）.....105
【資料 13】評価用ワークシート（協力者用）.....107
【資料 14】評価用ワークシート（エキスパート用）.....108
【資料 15】観察シート.....110
【資料 16】ヒアリングシート.....111
【資料 17】打ち手の効果判定シート.....112
【資料 18】協力者向け説明資料.....113
【資料 19】初期設計支援ツール 企画概要（形成的評価 1 回目後の改訂版）.....117
【資料 20】初期設計支援ツール①形成的評価 1 回目後の改訂版(全体像）.....118
【資料 21】初期設計支援ツール①形成的評価 1 回目後の改訂版(内容詳細）.....119
【資料 22】初期設計支援ツール②形成的評価 1 回目後の改訂版（全体像).....121
【資料 23】初期設計支援ツール②形成的評価 1 回目後の改訂版（内容詳細）.....122
【資料 24】初期設計支援ツール③形成的評価 1 回目後の改訂版.....125
【資料 25】協力者向け説明資料（修正部分のみ抜粋）.....126

要旨（日本語）

急激な環境変化にタイムリーに適応するため、企業において実践コミュニティ（Community of practice, CoP）を活用した学習が着目されている。

権藤、合田（2013）は、実践コミュニティの企画テンプレートを開発したが、コミュニティの設計を支援するものの、実際の運用に必要な部分まではカバーされておらず、その細部設計は、コミュニティを運用する個人の能力に委ねられていた。

そこで本研究では、実践コミュニティの細部設計を、個人の能力によらず安定して行うため、初期設計支援ツール（プロトタイプ）を開発し、その効果を検証することとした。

本研究では、実践コミュニティは、その活動を通じてメンバー共通の学習目標を達成するもと捉え、ID モデルのうち、ガニェの学習成果分類とメーガーの 3 つの質問を応用して、初期設計支援ツールを開発している。

初期設計支援ツールは、ツール①「学びのゴールと実現方法の明確化」、ツール②「学びの実現方法の精緻化」、ツール③「その他細部の設計」の 3 つで構成されており、ツール①⇒②⇒③と順に使うことで、設計が精緻化される。

これらの初期設計支援ツールの有効性を確認する為に、形成的評価を行った。

形成的評価は計 2 回行い、それぞれの回で協力者 2 名ずつ、計 4 名に対し実施した。

協力者は筆者が所属する企業の人事部または教育部門に所属し、コミュニティの運営経験のあるメンバーを選択した。（コミュニティ運営経験 2 年＝1 名、1 年＝2 名、1 か月＝1 名）

評価方法は、２種類の仮想コミュニティ案を作成し、それらに対して協力者に初期設計支援ツールを用いた場合、用いない場合のそれぞれについて、実践コミュニティの初期設計を行ってもらった。そしてそれらの設計結果と、あらかじめ実践コミュニティのエキスパートにより設計した結果とを比較して、その一致率によって有効性の評価を行った。

その結果、形成的評価 1 回目では 2 名中 1 名において、エキスパートとの設計結果との一致率が向上した。{38.5%⇒84.6%（＋46.1%）、55.6%⇒55.6%(0%)}

さらに形成的評価 1 回目の結果を踏まえて修正を施した初期設計支援ツールを用いて、形成的評価 2 回目を行ったところ、2 名中 2 名において、エキスパートとの設計結果との一致率が向上した。{0%⇒69.2%(+69.2%)、11.1%⇒88.9%(+77.8%)}

今回形成的評価の 1 回目で効果が確認できなかった協力者 1 名は、コミュニティ事務歴 1 か月ほどの初心者であった。本初期設計支援ツールを活用するメンバーには、事前にツールの使い方の基本的なトレーニングやコミュニティに関する基礎知識を教育すると、より効果が向上する可能性がある。

要旨（英語）

In order to adapt to rapid environmental changes in a timely manner, attention is focused on learning that utilizes a community of practice (CoP) in companies.

Gondo, Goda (2013) and others developed a planning template for a community of practice. It was left to the individual's ability to do so.

Therefore, in this study, we developed an initial design support tool (prototype) and verified its effectiveness in order to stably carry out the detailed design of the community of practice regardless of individual ability.

In this research, we consider that the community of practice achieves the common learning goals of the members through its activities, and develop an initial design support tool by applying Gagné's learning outcome classification and Mager's three questions from the ID model. are doing.

The initial design support tool consists of three tools: Tool 1 "Clarification of learning goals and methods of realization", Tool 2 "Refinement of methods of realization of learning", and Tool 3 "Design of other details". By using ①⇒②⇒③ in order, the design is refined.

A formative evaluation was conducted to confirm the effectiveness of these initial design support tools. Two formative evaluations were conducted, each with two collaborators, for a total of four participants. Collaborators belonged to the human resources department or the education department of the company to which the author belongs, and selected members who had experience in running a community. (2 years of community management experience = 1 person, 1 year = 2 people, 1 month = 1 person)

As for the evaluation method, we created two types of virtual community proposals, and asked collaborators to perform the initial design of the practice community for each of the cases in which the initial design support tool was used and in which it was not used. The results of these designs were compared with those designed by experts in the community of practice, and the effectiveness was evaluated based on the rate of agreement.

As a result, in the first formative evaluation, 1 out of 2 people improved the rate of agreement with the design results with the expert. {38.5% ⇒ 84.6% (+46.1%), 55.6% ⇒ 55.6% (0%)}

Furthermore, when the second formative evaluation was conducted using the initial design support tool that was modified based on the results of the first formative evaluation, 2 out of 2 people showed a high rate of agreement with the design results with the experts. Improved. {0%⇒69.2% (+69.2%), 11.1%⇒ 88.9% (+77.8%)}

One cooperator, whose effect could not be confirmed in the first formative evaluation, was a beginner with about one month of experience in community affairs. If the members who use this initial design support tool are given basic training on how to use the tool and basic knowledge about the community in advance, it may be more effective.

第 1 章 序論

1.1 研究の背景

企業を取り巻く環境は急激に変化し、企業はその変化に素早く適応することが求められている。そして従業員は、その環境変化に柔軟に適応するため、それぞれに必要な知識・スキルをタイムリーに学ぶことが求められている。

しかし研修や e ラーニング等、社内教育部門によるトップダウンの教育では、ある程度世の中で一般化された内容に限定されてしまう上、導入にも時間がかかるため、急激かつ広範囲な変化に対しては対応しづらい。

一方で職場による OJT（On the Job Training）においても、上司の過去の職務上の経験で得られた経験が、劇的な環境変化により陳腐化してしまい、指導そのものが十分行えない状況が生まれつつある。

そこでこれらの問題を解決する方法として、実践コミュニティ（Community of practice, CoP)の活用が着目されている。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いく人々の集団」を指す。（エティエンヌ・ウェンガーら 2002）

特定の領域で日々実践に関わる従業員同士が、実践コミュニティという”場”を通じて、互いの最新の知識を共有しあい、これにより実践的でタイムリーな組織学習が行われることが期待されている。

1.2 先行研究

実践コミュニティに関する先行研究は多く、そのデザインに役立つさまざまな事象が明らかにされているが、実践コミュニティの設計・運用を容易にするためのツールに関する研究報告はまだ多くはない。

権藤、合田（2013）は、実践コミュニティの有用性を評価しつつも、それらを企画し、デザインできるようにするためのツールの研究が進んでいないことに着目し、実践コミュニティを企画するテンプレートを開発した。

さらに長山(2022）は、権藤、合田(2013）の先行研究をもとに、「大学教育の質保証研究会（J-QA 研究会）」でこのテンプレートを活用し、正統な実践コミュニティへの転換を行った。

これら先行研究による企画テンプレートでは、実践コミュティを企画する上で重要な項目を網羅的に記載できる内容になっているものの、コミュニティを実際に運営する際に必要となる細部のレベルまで、設計を支援する内容にはなっていない。

その為企画後は、コミュニティを運用する上でのルールなどにつき、細部を改めて設計する必要がある。従ってコミュニティが有効に機能するかどうかは、その運用を設計する人の能力によるところが大きいと考えられた。

1.3 研究の目的

本研究の目的は、企業内の実践コミュニティの発展過程第 2 段階（結託）（エティエンヌ・ウェンガーら 2002）において、企画後の初期設計を支援するツール（プロトタイプ）を開発することにある。これにより個人の能力の違いによる影響を軽減し、安定して実践コミュニティの初期設計が行えることを目指す。

第 2 章 研究方法

2.1 研究対象者

実践コミュニティの企画、運営を支援するコミュニティの「支援チーム」のメンバーを対象とした。具体的には、筆頭筆者が勤務する企業において、コミュニティの企画・運営に携わる従業員に協力者として協力を依頼した。

2.2 研究手順の概要

本研究の研究手順の概要は、以下のとおりである。

①実践コミュニティの初期設計支援ツール（プロトタイプ）を開発する。

②仮想のコミュニティ企画案を作成する。

③仮想のコミュニティ企画案に対し、実践コミュニティのエキスパートに、初期設計支援ツールを使わずに、実践コミュニティの初期設計をしてもらう。

④形成的評価 1 回目を実施する。協力者に仮想のコミュニティ企画案に対して、まずは初期設計支援ツールなしで、次に初期設計支援ツールを使ってコミュニティの初期設計を行ってもらう。

⑤形成的評価 1 回目の結果を評価する。予めエキスパートが設計した結果と比較することで分析を行う。

⑥形成的評価 1 回目の結果をもとに、初期設計支援ツールを修正する。

⑦形成的評価 2 回目を実施する。1 回目同様、仮想のコミュニティ企画案に対して、初期設計支援ツールあり、なしで初期設計を行ってもらう。

⑧形成的評価 2 回目の結果を評価する。1 回目同様、エキスパートが設計した結果と比較することで分析を行う。

⑨全ての結果を総括し、現状の初期設計支援ツールの課題と今後の展開を考察する。

第 3 章 初期設計支援ツールの開発

3.1 初期設計支援ツールの位置づけ

エティエンヌ・ウェンガーら(2002)によれば、コミュニティの発展には、第 1 段階：潜在、第 2 段階：結託、第 3 段階：成熟、第 4 段階：維持・向上、第 5 段階：変容の 5 段階があるとしている。

本研究で開発する初期設計支援ツール（プロトタイプ）は、このうち第 2 段階（結託）で、実践コミュニティの概要が企画された後に、コミュニティの細部について、初期設計する為に用いられる。

コミュニティの企画・運営を支援する「支援チーム」の各メンバーが、実践コミュニティに関する高度な専門知識を持たずとも、安定して初期設計が行えることを目指している。

ちなみにここでいう実践コミュニティの企画とは、権藤、合田ら（2013）が作成した実践コミュニティ企画テンプレート相当の設計が完了していることを意味している。

権藤、合田(2013)の企画テンプレートでは、図 3.1 に示すように、「基本情報とコンセプト」、「メンバー」、「組織内コミュニティ設立の場合の提案資料」、「結託段階における基本計画」が大項目として示されており、これらに基づいてコミュニティを設計する構成となっている。

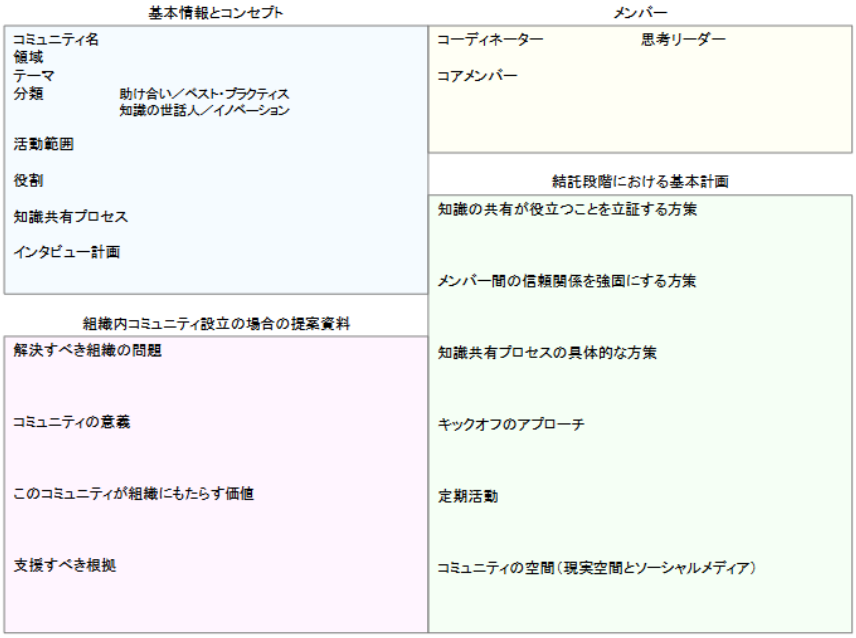


図 3.1　先行研究の企画テンプレート

本研究では、上記企画テンプレートを参考に、図 3.2 に示す企画概要というフォーマットを作成した。これに後に示す仮想のコミュニティ企画案が記載された状態から、初期設計支援ツールを用いて、コミュニティの初期設計を行っている。

コミュニティ名	
領域	
テーマ	
コミュニティの役割	
主な知識共有プロセス	
解決すべき組織の問題	
コミュニティの意義	
このコミュニティが組織にもたらす価値	
コミュニティの目的	□助け合い：メンバーが日常的な問題を解決したり、アイディアを共有するのを助け合う。 □ベストプラクティス：特定の実践を開発・検証して、ベストプラクティスとして広める。 □知識の世話人：メンバーが日常的に用いる知識を体系化し、更新し浸透させる。 □イノベーション：多様なものの見方をもったメンバーを結び付ける為に、意図的に境界をまたぎ、思いがけないアイデアやイノベーションを促す。 □タスクフォース：何かの目的に即して構成され、達成されれば解散する。 □その他（　　）
社内に存在する類似のコミュニティ	□なし　□あり　⇒ありの場合、コミュニティ名と本コミュニティとの差異（　　）
メンバーの参加要件	
コーディネーター	
思考リーダー	
コアメンバー	
アクティブメンバー	
支援グループ	
周辺メンバー人数（想定）	
コミュニティ全体人数（想定）	
コミュニティに参加することで 向上して欲しい知識、スキル、態度	＜知識＞（言語情報） ＜スキル＞（知的技能） ＜態度＞

図 3.2　企画概要

しかしこれらの企画段階における設計だけでは、実際にコミュニティを運用する際に必要となる細部の項目までは抽出できていない。

そこで企画後にこれら運用に必要なレベルまでコミュニティの設計を行う為に、初期設計支援ツール①、②、③を開発した。（図 3.3）ここで「初期設計」と呼んでいるのは、設計完了後も、コミュニティの運用状態を見ながら、設計内容は常に修正し続ける必要がある為で、「最初の設計」という意味でこのような名称としている。

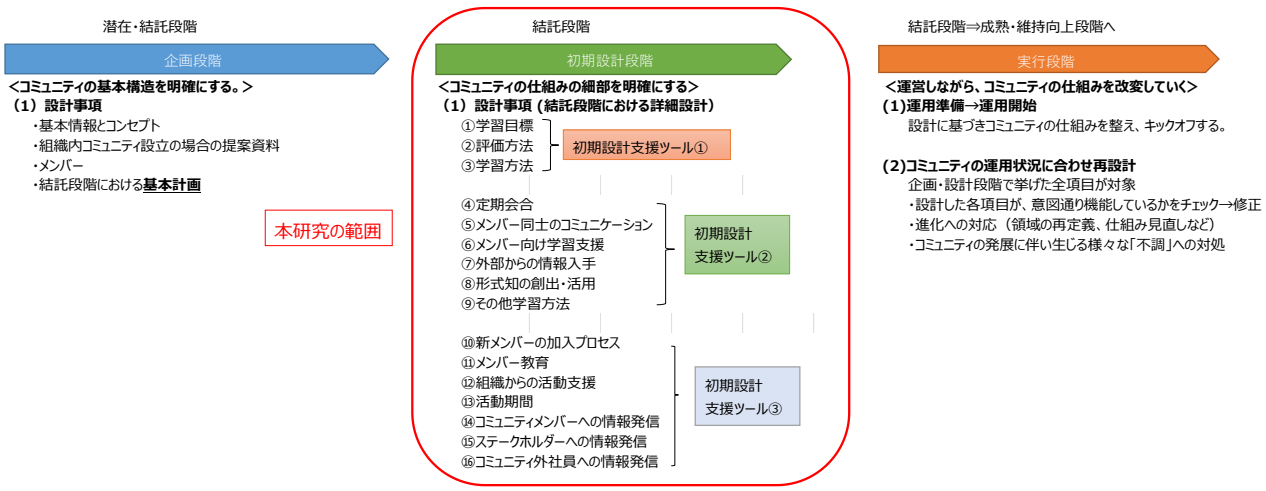


図 3.3　初期設計支援ツールの位置づけ

3.2 初期設計支援ツールの狙い

本研究で開発する実践コミュニティ初期設計支援ツールの狙いは以下の 3 つである。

(a)実践コミュニティに関する高度な専門知識を持たずとも、適切な初期設計ができること。

(b)実践コミュニティにおける「学び」の内容に則した、効果的な「打ち手」を設計できること。

(c)事務局として運営に必要な最低限の項目が、抜けもれなく設計できること。

これらを実現する為に、表 3.1 に示す 3 つの初期設計支援ツールを考案した。

初期設計支援ツールを、①⇒②⇒③と順を追って使用していくことで、段階的に初期設計を精緻化する構成となっている。

表 3.1　設計支援ツールの種類

名称	目的	達成する狙い	ツール作成の方針
初期設計支援ツール①「学びのゴールと実現方法の明確化」	学びの目標、評価方法、実現方法を明確にする。	(a)、(b)	「メーガーの 3 つの質問」、「ガニェの 5 学習事象」を活用して学びの内容を精緻化する。
初期設計支援ツール②「学びの実現方法の精緻化」	学びを実現する実践的な手段を設計する。	(a)、(b)	設計支援ツール①で得られた結果を、一般的に実践コミュニティで実施される学びの方法に当てはめることで、手段を精緻化する。
初期設計支援ツール③「その他細部の設計」	初期設計支援ツール①、②でカバーしきれない項目を設計する。	(a)、(c)	実際のコミュニティを参考にして、運用上必要と思われる設計項目を網羅的に抽出する。次に「実践コミュニティの 4 つの主目的」、「実践コミュニティの設計 7 原則」、「実践コミュニティで起こる不調への対処」のそれぞれの観点で、項目に抜けもれがないか確認し、不足があれば追加する。

3.3 設計項目の抽出

筆頭筆者が実際に企画し、現在も運営に関与している実践コミュニティ A,B,C と照らし合わせながら、設計項目を細分化し、設計項目ごとの具体的な内容を記載した。(図 3.4)

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	実在するコミュニティとの比較 コミュニティA （人事系）	コミュニティB （開発系）	コミュニティC （教育系）
1．コミュニティ	(1)参加メンバーの決定	①コーディネーター	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □領域内の重要な問題を特定する能力がある。 □コミュニティのイベントを企画し、推進する能力がある。 □コミュニティメンバーを非公式に結びつける能力がある。 □組織内のユニット間の境界を超えて知識資産を仲介できる。 □メンバーの成長に手を貸せる。 □コミュニティと公式の組織との間の境界を管理できる。 □実践の構築に手を貸すことができる。 □コミュニティの状態を判断し、メンバーや組織への貢献を評価できる。	△（2名：コーディネーター役はいるが、左記を満たさない。）	○(1名)	○(1名)
		②思考リーダー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者である。	○（３名前後：毎回異なる。）	○（1名）	○（6名：コアメンバー兼）
		③コアメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □コミュニティのプロジェクトを引き受け、コミュニティが取り組むべきテーマを特定し、コミュニティを学習課題に沿って導くコミュニティの中心的存在となれ	○（人数、メンバーは都度異なるが5～10名ほど）	○(7名)	○(6名)
		④アクティブメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □コアメンバーほど規則正しく熱心には参加しないものの、議論に積極的に加わることができる。	○	×（現時点ではいない）	×（現時点ではいない）
		⑤周辺メンバー	おおよその人数　計（　　）名 ⇒その時々で人数が変わるため、詳細は把握困難なため。	○（数名）	×（現時点ではいない）	○(5～10名)
		⑥支援グループメンバー	名前と人数のみ確認。	○（４名）	○（2名）	○(1名)
		⑦全員に共通する資格要件（周辺メンバー込み）	以下を満たしているかどうかを確認する。 <チェック項目> □領域と無関係な人の参加を防ぐ資格要件になっている。 □様々な分野からの参加を許容する資格要件となっている。	○（人事部に所属）	○（某研修参加者）	○（教育委員および教育関係者）
		⑧コミュニティの人数規模把握	コアグループ（コーディネーター＋思考リーダー＋コアメンバー）（　　）名 上記を記入後、以下を満たしているかどうか確認する。 <チェック項目> □コアグループは、一人一人が活発に議論できる人数である。 □会議室を使う場合、会議室に収容可能な人数である。	○（10～20名規模）	○(10数名)	○（20数名）
	(2)新メンバーの加入プロセス決定	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）	○（事務局への参加申し込み）	○（コーディネーター、思考リーダーの推薦、承認）	○（コアグループの推薦）
		②周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合） □事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）	○（事務局への参加申し込み）	○（某研修参加後、本人の希望があれば）	○（事務局への参加申し込み）
		③コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）	○（事務局で相談して決定）	○（事務局で相談して決定）	○（コアグループに相談して決定）
	(3)メンバー教育の方法決定	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	○（支援グループによる教育）	○（支援グループによる教育）	○（支援グループによる教育）
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	○（支援グループによる教育）	○（支援グループによる教育）	○（支援グループによる教育）
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	○（支援グループによる教育）	○（支援グループによる教育）	○（支援グループによる教育）
2．実践	（1）定期会合	①会合の進行方法	□冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	○（特定の議題を中心に対話を行う、各自の実践事例の共有、議題に応じて進行役を変えていく、リフレクションを設ける。）	○（誰かが代表で実践事例を報告し、それをとに議論する。）	○（誰かが代表で実践事例を報告し、それをとに議論する。）
		②各回の議題決定	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定。 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	○（コーディネーターと事務局が決定）	○（コーディネーターとコアメンバーの相談で決定）	○（コーディネーターとコアメンバーの相談で決定）
		③メンバーの心理的安全性確保	□コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化。 □定期会合以外にも、メンバー同士のコミュニケーション機会を設ける □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）	○（コミュニティの発言は評価に悪影響を与えないようルール化、少人数のグループに分ける）	○（同じ研修に参加しており、顔見知りのメンバーを招集。）	○（教育委員会でもともと顔見知りのメンバーを招集）
		④開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月 □その他（　　）	○（月に１度）	○（月に１度）	○（月に１度）
		⑤会合の方式	□対面式　□オンライン　□対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　）	○（オンライン）	○（対面＋オンラインのハイブリッド）	○（オンライン）
		⑥会合の時間(1回あたり)	十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間を選択。 □1時間　□1.5時間　□2時間	○(１時間)	○（１時間）	○（１時間）
		⑦周辺メンバーのかかわり方	□傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）	○（会の運営に部分的に携わってもらう（摘録など））	×（現時点では周辺メンバーはいない）	×（現時点では周辺メンバーはいない）
		⑧議事録の残し方決定	□要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（ホワイトボードの画像等） □その他（　　）	○（要点を簡潔にまとめた摘録を作成）	○（要点を簡潔にまとめた摘録を作成）	○（要点を簡潔にまとめた摘録を作成）

図 3.4 設計項目の抽出

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	実在するコミュニティとの比較 コミュニティA （人事系）	コミュニティB （開発系）	コミュニティC （教育系）
2．実践	(2)社内SNSによるコミュニケーション	①活用方法	□メンバーによる自由なQ＆A投稿 □トピックを立てての討議 □その他（　　）	○（メンバーによる自由なQ&A）	○（メンバーによる自由なQ&A）	○（メンバーによる自由なQ&A）
	(3)メンバー同士の直接コミュニケーション支援	①具体的な方法	□FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	×（なし）	○（FtoFで直接コミュニケーションできる機会を創出＝定期会合後、昼食で会話できる、各自の自己紹介をSNSに投稿）	×（なし）
	(4)メンバー向けイベント	①具体的な方法	□勉強会（講師を外部から招くなど）□懇親会　□成果発表会 □その他（　　）	○（勉強会を開催する想定）	○（勉強会を開催する想定）	×（なし）
	(5)外部からの情報入手	①具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）	○（関連部署との意見交換会を想定）	○（必要に応じて外部のセミナーへの参加を想定）	×（なし）
	(6)形式知の創出・活用	①形式知の作成方法	□定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議、共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）	○（事務局で定期的にまとめ、DBに投稿予定）	○（必要時にプロジェクトを結成して作成）	○（必要時にプロジェクトを結成して作成）
		②形式知の共有手段	□社内SNS　□ナレッジレポジトリ　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）	○（社内SNS、eメール）	○（社内SNS、eメール）	○（社内SNS、eメール）
3．その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保	□メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。 □その他（　　）	○（メンバーの上長から活動時間の了承、業務としての承認を得る。）	○（メンバーの上長から活動時間の了承、業務としての承認を得る。）	○（メンバーの上長から活動時間の了承、業務としての承認を得る。）
		②活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー　□支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）	○（基本不要だが、必要時は人事部長へ打診）	○（基本不要だが、勉強会など必要時は開発本部長へ打診）	○（基本不要だが、必要時は委員長へ打診）
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。 □その他（　　）	○（コミュニティでの成果を、人事関係の会合でアピール）	○（コミュニティでの成果を、開発関係の会合でアピール）	○（コミュニティでの成果を、教育関係の会合でアピール）
	(2)活動期間決定	①本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　　）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断	○（決まっていない。毎年決定）	○（決まっていない。毎年決定）	○（決まっていない。毎年決定）
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信方法決定	①コミュニティメンバーに発信する内容・頻度	□会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）	○（会合の開催予定、摘録）	○（会合の予定、摘録、自己紹介）	○（会合の予定、摘録）
		②コミュニティメンバーへの告知方法	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトなど） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）	○（eメール、社内SNS、会議開催通知、定期会合での連絡）	○（eメール、社内SNS、会議開催通知、定期会合での連絡）	○（eメール、社内SNS、会議開催通知、定期会合での連絡）
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	対象となるステークホルダーが、どの部署の誰かを記載する。	○（人事部門全般）	○（製品開発に関わる部署全般）	○（社内教育に関わる部署全般＝人事部含む）
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	□社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）	○（成果をまとめた報告書）	○（成果をまとめた報告書）	○（成果をまとめた報告書）
		③情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □打ち合わせでの報告 □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）	○（社内SNS、eメール、会議体での報告）	○（社内SNS、eメール、会議体での報告）	○（社内SNS、eメール、会議体での報告）
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署名も記載する。（　　）	○（同じ人事部のメンバー）	○（設計関連の定期会合メンバー）	○（教育委員会のメンバー）
		②提供する情報の内容・頻度	□進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）	○（成果の概要を６か月に１度）	○（成果の概要を数か月に１度）	○（成果の概要を数か月に一度）
		③情報伝達方法	□eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）	○（人事関連の定期会合で報告）	○（設計関連の定期会合で報告）	○（教育委員会の定期会合で報告）

図 3.4 設計項目の抽出（続き）

3.4 設計項目の妥当性の確認

図 3.4 で示した設計項目について、「実践コミュニティの 4 つの主目的」、「実践コミュニティの設計 7 原則」、「実践コミュニティにおける不調と対処」という 3 つの観点で、その妥当性の確認を行った。

3.41 「実践コミュニティの 4 つの主目的」による設計項目の妥当性確認

実践コミュニティの主目的として、以下の 4 つがあると考え、図 3.4 で示した設計項目が、これらの目的を達成できるかを確認した。(図 3.5)

①メンバーの活発な交流を支援する。

②実用に役立つ。

③メンバーの成長を支援する。

④形式知が活用されている。

その結果４つの主目的全てが、図 3.4 の設計項目でカバーされていることが確認できた。

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	実践コミュニティの4つの主目的 (1)メンバーの活発な交流を支援する	(2)実用に役立つ	(3)メンバーの成長を支援する	(4)形式知が活用される
1．コミュニティ	(1)参加メンバーの決定	①コーディネーター	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域内の重要な問題を特定する能力がある。 □コミュニティのイベントを企画し、推進する能力がある。 □コミュニティメンバーを非公式に結びつける能力がある。 □組織内のユニット間の境界を超えて知識資産を仲介できる。 □メンバーの成長に手を貸せる。 □コミュニティと公式の組織との間の境界を管理できる。 □実践の構築に手を貸すことができる。 □コミュニティの状態を判断し、メンバーや組織への貢献を評価できる。	○	○		
		②思考リーダー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者である。	○	○		
		③コアメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コミュニティのプロジェクトを引き受け、コミュニティが取り組むべきテーマを特定し、コミュニティを学習課題に沿って導くコミュニティの中心的存在となれる。	○	○		
		④アクティブメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアメンバーほど規則正しく熱心には参加しないものの、議論に積極的に加わることができる。	○	○	○	○
		⑤周辺メンバー	おおよその人数 計（　　）名 ⇒その時々で人数が変わるため、詳細は把握困難なため。	○			
		⑥支援グループメンバー	名前と人数のみ確認。	○			
		⑦全員に共通する資格要件（周辺メンバー込み）	以下を満たしているかどうかを確認する。 ＜チェック項目＞ □領域と無関係な人の参加を防ぐ資格要件になっている。 □様々な分野からの参加を許容する資格要件となっている。	○			
		⑧コミュニティの人数規模把握	コアグループ（コーディネーター＋思考リーダー＋コアメンバー）（　　）名 上記を記入後、以下を満たしているかどうか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアグループは、一人一人が活発に議論できる人数である。 □会議室を使う場合、会議室に収容可能な人数である。	○			
	(2)新メンバーの加入プロセス決定	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）	○	○		
		②周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合） □事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）	○	○		
		③コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）	○	○		
	(3)メンバー教育の方法決定	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）			○	
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）			○	
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）			○	
2．実践	（1）定期会合	①会合の進行方法	□冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	○			
		②各回の議題決定	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定。 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	○	○		

図 3.5 設計項目が実践コミュニティ４つの主目的をカバーできているかの確認

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	実践コミュニティの4つの主目的 (1)メンバーの活発な交流を支援する	(2)実用に役立つ	(3)メンバーの成長を支援する	(4)形式知が活用される
2. 実践	（1）定期会合	③メンバーの心理的安全性確保	□コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化。 □定期会合以外にも、メンバー同士のコミュニケーション機会を設ける	○			
		④開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月 □その他（　　）	○			
		⑤会合の方式	□対面式　□オンライン　□対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　）	○			
		⑥会合の時間(1回あたり)	十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間を選択。 □1時間　□1.5時間　□2時間	○			
		⑦周辺メンバーのかかわり方	□傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）	○		○	
		⑧議事録の残し方決定	□要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（ホワイトボードの画像等） □その他（　　）		○		○
	(2)社内SNSによるコミュニケーション	①活用方法	□メンバーによる自由なQ＆A投稿 □トピックを立てての討議 □その他（　　）	○			
	(3)メンバー同士の直接コミュニケーション支援	①具体的な方法	□FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	○			
	(4)メンバー向けイベント	①具体的な方法	□勉強会（講師を外部から招くなど）□懇親会　□成果発表会 □その他（　　）	○	○		
	(5)外部からの情報入手	①具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）	○	○	○	
	(6)形式知の創出・活用	①形式知の作成方法	□定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議、共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）				○
		②形式知の共有手段	□社内SNS　□ナレッジレポジトリ　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）				○
3. その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保	□メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。 □その他（　　）	○			
		②活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー　□支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）	○			
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。 □その他（　　）	○			
	(2)活動期間決定	①本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　　）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断				
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信方法決定	①コミュニティメンバーに発信する内容・頻度	□会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）		○	○	○
		②コミュニティメンバーへの告知方法	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトなど） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）		○	○	○
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	対象となるステークホルダーが、どの部署の誰かを記載する。	○			
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	□社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）	○			
		③情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □打ち合わせでの報告 □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）	○			
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署名も記載する。（　　）	○			
		②提供する情報の内容・頻度	□進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）	○			
		③情報伝達方法	□eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）	○			

図 3.5 設計項目が実践コミュニティ 4 つの主目的をカバーできているかの確認(続き)

3.5.2　実践コミュニティの設計 7 原則による設計項目の妥当性確認

実践コミュニティの設計 7 原則（ウェンガーら 2002）として、以下の 7 つが挙げられている。

(1)進化を前提とした設計を行う。

(2)内部と外部それぞれの視点を取り入れる。

(3)さまざまなレベルの参加を奨励する。

(4)公と私それぞれのコミュニティ空間を作る。

(5)価値に焦点を当てる。

(6)親近感と刺激とを組み合わせる。

(7)コミュニティのリズムを生み出す。

そこで図 3.4 で示した設計項目が、これら設計 7 原則をカバーできているかを確認した（図 3.6）その結果、設計 7 原則の全てを、設計項目でカバーできていることが確認できた。

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	実践コミュニティの設計7原則						
				(1)進化を前提とした設計を行う。	(2)内部と外部それぞれの視点を取り入れる。	(3)さまざまなレベルの参加を奨励する。	(4)公と私それぞれのコミュニティ空間を作る。	(5)価値に焦点を当てる。	(6)親近感と刺激とを組み合わせる。	(7)コミュニティのリズムを生み出す。
1．コミュニティ	(1)参加メンバーの決定	①コーディネーター	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域内の重要な問題を特定する能力がある。 □コミュニティのイベントを企画し、推進する能力がある。 □コミュニティメンバーを非公式に結びつける能力がある。 □組織内のユニット間の境界を超えて知識資産を仲介できる。 □メンバーの成長に手を貸せる。 □コミュニティと公式の組織との間の境界を管理できる。 □実践の構築に手を貸すことができる。 □コミュニティの状態を判断し、メンバーや組織への貢献を評価できる。			○		○		
		②思考リーダー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者である。			○		○		
		③コアメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コミュニティのプロジェクトを引き受け、コミュニティが取り組むべきテーマを特定し、コミュニティを学習課題に沿って導くコミュニティの中心的存在となれる。			○		○		
		④アクティブメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアメンバーほど規則正しく熱心には参加しないものの、議論に積極的に加わることができる。					○		
		⑤周辺メンバー	おおよその人数　計（　　）名 ⇒その時々で人数が変わるため、詳細は把握困難なため。			○				
		⑥支援グループメンバー	名前と人数のみ確認。							
		⑦全員に共通する資格要件（周辺メンバー込み）	以下を満たしているかどうかを確認する。 ＜チェック項目＞ □領域と無関係な人の参加を防ぐ資格要件になっている。 □様々な分野からの参加を許容する資格要件となっている。			○				
		⑧コミュニティの人数規模把握	コアグループ（コーディネーター＋思考リーダー＋コアメンバー）（　　）名 上記を記入後、以下を満たしているかどうか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアグループは、一人一人が活発に議論できる人数である。 □会議室を使う場合、会議室に収容可能な人数である。			○				
	(2)新メンバーの加入プロセス決定	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）	○		○				
		②周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合） □事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）	○		○				
		③コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）	○		○				
	(3)メンバー教育の方法決定	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）			○				
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）			○				
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）			○				

図 3.6　設計項目が実践コミュニティの設計 7 原則をカバーできているかの確認

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	実践コミュニティの設計7原則						
				(1)進化を前提とした設計を行う。	(2)内部と外部それぞれの視点を取り入れる。	(3)さまざまなレベルの参加を奨励する。	(4)公と私それぞれのコミュニティ空間を作る。	(5)価値に焦点を当てる。	(6)親近感と刺激とを組み合わせる。	(7)コミュニティのリズムを生み出す。
2．実践	（1）定期会合	①会合の進行方法	□冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）				○	○	○	
		②各回の議題決定	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定。 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）				○	○	○	
		③メンバーの心理的安全性確保	□コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化。 □定期会合以外にも、メンバー同士のコミュニケーション機会を設ける □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）				○		○	
		④開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月 □その他（　　）				○		○	○
		⑤会合の方式	□対面式　□オンライン　□対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　）				○		○	
		⑥会合の時間(1回あたり)	十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間を選択。 □1時間　□1.5時間　□2時間				○		○	
		⑦周辺メンバーのかかわり方	□傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）				○		○	
		⑧議事録の残し方決定	□要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（ホワイトボードの画像等） □その他（　　）				○			
	(2)社内SNSによるコミュニケーション	①活用方法	□メンバーによる自由なQ＆A投稿 □トピックを立てての討議 □その他（　　）				○		○	
	(3)メンバー同士の直接コミュニケーション支援	①具体的な方法	□FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）				○		○	
	(4)メンバー向けイベント	①具体的な方法	□勉強会（講師を外部から招くなど）□懇親会　□成果発表会 □その他（　　）				○		○	
	(5)外部からの情報入手	①具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）		○		○		○	
	(6)形式知の創出・活用	①形式知の作成方法	□定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議、共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）							
		②形式知の共有手段	□社内SNS　□ナレッジレポジトリ　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）							
3．その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保	□メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。 □その他（　　）							
		②活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー　□支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）							
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。 □その他（　　）							
	(2)活動期間決定	①本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　　）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断	○						
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信方法決定	①コミュニティメンバーに発信する内容・頻度	□会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）							
		②コミュニティメンバーへの告知方法	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトなど） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）							
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	対象となるステークホルダーが、どの部署の誰かを記載する。		○					
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	□社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）		○					
		③情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □打ち合わせでの報告 □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）		○					
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署名も記載する。（　　）							
		②提供する情報の内容・頻度	□進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）							
		③情報伝達方法	□eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）							

図 3.6　設計項目が実践コミュニティの設計 7 原則をカバーできているかの確認（続き）

3.5 設計項目の妥当性の確認③「実践コミュニティにおける不調と対処」

ウェンガーら(2002)は、実践コミュニティに起こりうる各種の不調とその対処方法を述べている。

これらを整理し、以下 26 項目の対処方法としてまとめた。

(1)組織やその他の関係者とコミュニティとの関係に気を配る。

(2)領域の正統性や戦略的価値を立証する。

(3)ビジネス上の課題とのつながりをはっきりさせる。

(4)メンバーを鼓舞する課題を与えて、コミュニティが価値を提供する方法を見つける。

(5)価値を提供できる機会を逃さない。

(6)共有する価値のあるアイディア、洞察、実践を見つける。

(7)上司を巻き込む。

(8)協力して問題解決に取り組むなどの、相互に利益のある交流を通じて信頼を育む。

(9)コミュニティに新しい世代を引き入れる。

(10)新参者と古株とをつなげるために、徒弟制度や指導制度のような枠組みを取り入れる。

(11)複数のコミュニティへの参加を奨励する。

(12)ナレッジブローカー(知識の仲介人) の活動を支援する。

(13)合同会議や共同事業などの境界活動を組織化する。

(14)リーダーシップを分散させて責任を分担する。

(15)非公開にしておくべき情報の共有を阻止する手段を講じつつも、コミュニケーションと相互学習を可能にするだけの情報は開示する。

(16)境界で十分な活動が行われるように気を配る。

(17)メンバーを実践の構築に関わらせる。

(18)積極的に参加できるだけの時間をメンバーに与える。

(19)メンバーが共同でアイディアを検討する作業と、文書やツールといった「もの」を制作する作業とのバランスを図る。

(20)知識を生み出すための刺激的なプロジェクトを開始する。

(21)競争相手を含む他のコミュニティの実践をベンチマ-キングする。

(22)最先端の問題を抱えるチームを手助けするようメンバーを促す。

(23)メンバーの貢献が組織内での名声や昇進につながるようにして、メンバーの参加に報いる。

(24)ナレッジレポジトリーの構築・体系化を行う。

(25)コミュニティの目的について考え抜き、真に有用と考えられる文書を特定し、それを管理する為の任務を明確に規定する。

(26)独断的な態度を改善する為、思考リーダーにより、コミュニティへの適応性を高めるための指導を行う。

これら 26 項目に対して、図 3.4 の設計項目がカバーできているか確認した。(図 3.7)

その結果、これらの対処方法の全てについて、設計項目でカバーできていることが確認できた。

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	領域			
				(1)組織やその他の関係者とコミュニティとの関係に気を配る。	(2)領域の正統性や戦略的価値を立証する。	(3)ビジネス上の課題とのつながりをはっきりさせる。	(4)メンバーを鼓舞する課題を与えて、コミュニティが価値を提供する方法を見つける。
1．コミュニティ	(1)参加メンバーの決定	①コーディネーター	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域内の重要な問題を特定する能力がある。 □コミュニティのイベントを企画し、推進する能力がある。 □コミュニティメンバーを非公式に結びつける能力がある。 □組織内のユニット間の境界を超えて知識資産を仲介できる。 □メンバーの成長に手を貸せる。 □コミュニティと公式の組織との間の境界を管理できる。 □実践の構築に手を貸すことができる。 □コミュニティの状態を判断し、メンバーや組織への貢献を評価できる。	－	－	－	－
		②思考リーダー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者である。	－	－	－	－
		③コアメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コミュニティのプロジェクトを引き受け、コミュニティが取り組むべきテーマを特定し、コミュニティを学習課題に沿って導くコミュニティの中心的存在となれる。	－	－	－	－
		④アクティブメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアメンバーほど規則正しく熱心には参加しないものの、議論に積極的に加わることができる。	－	－	－	－
		⑤周辺メンバー	おおよその人数　計（　　）名 ⇒その時々で人数が変わるため、詳細は把握困難なため。	－	－	－	－
		⑥支援グループメンバー	名前と人数のみ確認。	－	－	－	－
		⑦全員に共通する資格要件（周辺メンバー込み）	以下を満たしているかどうかを確認する。 ＜チェック項目＞ □領域と無関係な人の参加を防ぐ資格要件になっている。 □様々な分野からの参加を許容する資格要件となっている。	－	－	－	－
		⑧コミュニティの人数規模把握	コアグループ（コーディネーター＋思考リーダー＋コアメンバー）（　　）名 上記を記入後、以下を満たしているかどうか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアグループは、一人一人が活発に議論できる人数である。 □会議室を使う場合、会議室に収容可能な人数である。	－	－	－	－
	(2)新メンバーの加入プロセス決定	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）	－	－	－	－
		②周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合） □事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）	－	－	－	－
		③コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）	－	－	－	－
	(3)メンバー教育の方法決定	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－	－
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－	－
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－	－
2．実践	（1）定期会合	①会合の進行方法	□冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	－	－	－	－
		②各回の議題決定	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定。 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	－	－	－	－
		③メンバーの心理的安全性確保	□コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化。 □定期会合以外にも、メンバー同士のコミュニケーション機会を設ける □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）	－	－	－	－
		④開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月 □その他（　　）	－	－	－	－
		⑤会合の方式	□対面式　□オンライン　□対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　）	－	－	－	－
		⑥会合の時間(1回あたり)	十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間を選択。 □1時間　□1.5時間　□2時間	－	－	－	－
		⑦周辺メンバーのかかわり方	□傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）	－	－	－	－
		⑧議事録の残し方決定	□要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（ホワイトボードの画像等） □その他（　　）	－	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	領域			
				(1)組織やその他の関係者とコミュニティとの関係に気を配る。	(2)領域の正統性や戦略的価値を立証する。	(3)ビジネス上の課題とのつながりをはっきりさせる。	(4)メンバーを鼓舞する課題を与えて、コミュニティが価値を提供する方法を見つける。
2．実践	(2)社内SNSによるコミュニケーション	①活用方法	□メンバーによる自由なQ＆A投稿 □トピックを立てての討議 □その他（　　）	－	－	－	－
	(3)メンバー同士の直接コミュニケーション支援	①具体的な方法	□FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	－	－	－	－
	(4)メンバー向けイベント	①具体的な方法	□勉強会（講師を外部から招くなど）□懇親会　□成果発表会 □その他（　　）	－	－	－	－
	(5)外部からの情報入手	①具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）	○	－	－	○
	(6)形式知の創出・活用	①形式知の作成方法	□定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議、共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）	－	－	－	－
		②形式知の共有手段	□社内SNS　□ナレッジレポジトリ　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）	－	－	－	－
3．その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保	□メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。 □その他（　　）	○	－	－	－
		②活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー　□支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）	○	－	－	－
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。 □その他（　　）	○	－	－	－
	(2)活動期間決定	①本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　　）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断	－	－	－	－
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信方法決定	①コミュニティメンバーに発信する内容・頻度	□会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）	－	－	－	－
		②コミュニティメンバーへの告知方法	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトなど） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）	－	－	－	－
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	対象となるステークホルダーが、どの部署の誰かを記載する。	○	○	－	－
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	□社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）	○	○	－	－
		③情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □打ち合わせでの報告 □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）	○	○	－	－
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署名も記載する。（　　）	○	－	－	－
		②提供する情報の内容・頻度	□進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）	○	－	－	－
		③情報伝達方法	□eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）	○	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	領域 (5)価値を提供できる機会を逃さない。	(6)共有する価値のあるアイディア、洞察、実践を見つける。	(7)上司を巻き込む。
1．コミュニティ	(1)参加メンバーの決定	①コーディネーター	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □領域内の重要な問題を特定する能力がある。 □コミュニティのイベントを企画し、推進する能力がある。 □コミュニティメンバーを非公式に結びつける能力がある。 □組織内のユニット間の境界を超えて知識資産を仲介できる。 □メンバーの成長に手を貸せる。 □コミュニティと公式の組織との間の境界を管理できる。 □実践の構築に手を貸すことができる。 □コミュニティの状態を判断し、メンバーや組織への貢献を評価できる。	－	－	－
		②思考リーダー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者である。	－	－	－
		③コアメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □コミュニティのプロジェクトを引き受け、コミュニティが取り組むべきテーマを特定し、コミュニティを学習課題に沿って導くコミュニティの中心的存在となれる。	－	－	－
		④アクティブメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □コアメンバーほど規則正しく熱心には参加しないものの、議論に積極的に加わることができる。	－	－	－
		⑤周辺メンバー	おおよその人数　計（　　）名 ⇒その時々で人数が変わるため、詳細は把握困難なため。	－	－	－
		⑥支援グループメンバー	名前と人数のみ確認。	－	－	－
		⑦全員に共通する資格要件（周辺メンバー込み）	以下を満たしているかどうかを確認する。 <チェック項目> □領域と無関係な人の参加を防ぐ資格要件になっている。 □様々な分野からの参加を許容する資格要件となっている。	－	－	－
		⑧コミュニティの人数規模把握	コアグループ（コーディネーター＋思考リーダー＋コアメンバー）（　　）名 上記を記入後、以下を満たしているかどうか確認する。 <チェック項目> □コアグループは、一人一人が活発に議論できる人数である。 □会議室を使う場合、会議室に収容可能な人数である。	－	－	－
	(2)新メンバーの加入プロセス決定	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）	－	－	－
		②周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合） □事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）	－	－	－
		③コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）	－	－	－
	(3)メンバー教育の方法決定	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
2．実践	（1）定期会合	①会合の進行方法	□冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	－	○	－
		②各回の議題決定	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定。 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	－	○	－
		③メンバーの心理的安全性確保	□コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化。 □定期会合以外にも、メンバー同士のコミュニケーション機会を設ける □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）	－	－	－
		④開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月 □その他（　　）	－	－	－
		⑤会合の方式	□対面式　□オンライン　□対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　）	－	－	－
		⑥会合の時間(1回あたり)	十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間を選択。 □1時間　□1.5時間　□2時間	－	－	－
		⑦周辺メンバーのかかわり方	□傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）	－	－	－
		⑧議事録の残し方決定	□要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（ホワイトボードの画像等） □その他（　　）	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	領域 (5)価値を提供できる機会を逃さない。	(6)共有する価値のあるアイディア、洞察、実践を見つける。	(7)上司を巻き込む。
2．実践	(2)社内SNSによるコミュニケーション	①活用方法	□メンバーによる自由なQ＆A投稿 □トピックを立てての討議 □その他（　　）	－	－	－
	(3)メンバー同士の直接コミュニケーション支援	①具体的な方法	□FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	－	－	－
	(4)メンバー向けイベント	①具体的な方法	□勉強会（講師を外部から招くなど）□懇親会　□成果発表会 □その他（　　）	－	－	－
	(5)外部からの情報入手	①具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）	－	－	－
	(6)形式知の創出・活用	①形式知の作成方法	□定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議、共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）	○	○	－
		②形式知の共有手段	□社内SNS　□ナレッジレポジトリ　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）	○	○	－
3．その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保	□メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。 □その他（　　）	－	－	○
		②活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー　□支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）	－	－	○
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。 □その他（　　）	－	－	○
	(2)活動期間決定	①本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　　）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断	－	－	－
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信方法決定	①コミュニティメンバーに発信する内容・頻度	□会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）	－	－	－
		②コミュニティメンバーへの告知方法	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトなど） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）	－	－	－
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	対象となるステークホルダーが、どの部署の誰かを記載する。	○	－	－
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	□社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）	○	－	－
		③情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □打ち合わせでの報告 □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）	○	－	－
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署名も記載する。（　　）	○	－	－
		②提供する情報の内容・頻度	□進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）	○	－	－
		③情報伝達方法	□eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）	○	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	コミュニティ (8)協力して問題解決に取り組むなどの、相互に利益のある交流を通じて信頼を育む。	(9)コミュニティに新しい世代を引き入れる。	(10)新参者と古株とをつなげるために、徒弟制度や指導制度のような枠組みを取り入れる。
1．コミュニティ	(1)参加メンバーの決定	①コーディネーター	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域内の重要な問題を特定する能力がある。 □コミュニティのイベントを企画し、推進する能力がある。 □コミュニティメンバーを非公式に結びつける能力がある。 □組織内のユニット間の境界を超えて知識資産を仲介できる。 □メンバーの成長に手を貸せる。 □コミュニティと公式の組織との間の境界を管理できる。 □実践の構築に手を貸すことができる。 □コミュニティの状態を判断し、メンバーや組織への貢献を評価できる。	－	－	－
		②思考リーダー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者である。	－	－	－
		③コアメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コミュニティのプロジェクトを引き受け、コミュニティが取り組むべきテーマを特定し、コミュニティを学習課題に沿って導くコミュニティの中心的存在となれる。	－	－	－
		④アクティブメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアメンバーほど規則正しく熱心には参加しないものの、議論に積極的に加わることができる。	－	－	－
		⑤周辺メンバー	おおよその人数 計（　　）名 ⇒その時々で人数が変わるため、詳細は把握困難なため。	－	－	－
		⑥支援グループメンバー	名前と人数のみ確認。	－	－	－
		⑦全員に共通する資格要件（周辺メンバー込み）	以下を満たしているかどうかを確認する。 ＜チェック項目＞ □領域と無関係な人の参加を防ぐ資格要件になっている。 □様々な分野からの参加を許容する資格要件となっている。	－	－	－
		⑧コミュニティの人数規模把握	コアグループ（コーディネーター＋思考リーダー＋コアメンバー）（　　）名 上記を記入後、以下を満たしているかどうか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアグループは、一人一人が活発に議論できる人数である。 □会議室を使う場合、会議室に収容可能な人数である。	－	－	－
	(2)新メンバーの加入プロセス決定	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）	－	○	－
		②周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合） □事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）	－	○	－
		③コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）	－	○	－
	(3)メンバー教育の方法決定	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	○	○
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	○	○
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	○	○
2．実践	（1）定期会合	①会合の進行方法	□冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	○	－	－
		②各回の議題決定	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定。 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	○	－	－
		③メンバーの心理的安全性確保	□コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化。 □定期会合以外にも、メンバー同士のコミュニケーション機会を設ける □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）	○	－	－
		④開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月 □その他（　　）	○	－	－
		⑤会合の方式	□対面式　□オンライン　□対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　）	○	－	－
		⑥会合の時間(1回あたり)	十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間を選択。 □1時間　□1.5時間　□2時間	○	－	－
		⑦周辺メンバーのかかわり方	□傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）	○	－	－
		⑧議事録の残し方決定	□要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（ホワイトボードの画像等） □その他（　　）	○	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	コミュニティ (8)協力して問題解決に取り組むなどの、相互に利益のある交流を通じて信頼を育む。	(9)コミュニティに新しい世代を引き入れる。	(10)新参者と古株とをつなげるために、徒弟制度や指導制度のような枠組みを取り入れる。
2．実践	(2)社内SNSによるコミュニケーション	①活用方法	□メンバーによる自由なQ＆A投稿 □トピックを立てての討議 □その他（　　）	○	－	－
	(3)メンバー同士の直接コミュニケーション支援	①具体的な方法	□FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	○	－	－
	(4)メンバー向けイベント	①具体的な方法	□勉強会（講師を外部から招くなど）□懇親会　□成果発表会 □その他（　　）	○	－	－
	(5)外部からの情報入手	①具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）	○	－	－
	(6)形式知の創出・活用	①形式知の作成方法	□定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議、共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）	○	－	－
		②形式知の共有手段	□社内SNS　□ナレッジレポジトリ　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）	○	－	－
3．その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保	□メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。 □その他（　　）	－	－	－
		②活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー　□支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）	－	－	－
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。 □その他（　　）	－	－	－
	(2)活動期間決定	①本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　　）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断	－	－	－
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信方法決定	①コミュニティメンバーに発信する内容・頻度	□会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）	－	－	－
		②コミュニティメンバーへの告知方法	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトなど） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）	－	－	－
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	対象となるステークホルダーが、どの部署の誰かを記載する。	－	－	－
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	□社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）	－	－	－
		③情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □打ち合わせでの報告 □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）	－	－	－
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署名も記載する。（　　）	－	－	－
		②提供する情報の内容・頻度	□進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）	－	－	－
		③情報伝達方法	□eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	コミュニティ (11)複数のコミュニティへの参加を奨励する。	(12)ナレッジブローカー(知識の仲介人）の活動を支援する。	(13)合同会議や共同事業などの境界活動を組織化する。
1．コミュニティ	(1)参加メンバーの決定	①コーディネーター	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □領域内の重要な問題を特定する能力がある。 □コミュニティのイベントを企画し、推進する能力がある。 □コミュニティメンバーを非公式に結びつける能力がある。 □組織内のユニット間の境界を超えて知識資産を仲介できる。 □メンバーの成長に手を貸せる。 □コミュニティと公式の組織との間の境界を管理できる。 □実践の構築に手を貸すことができる。 □コミュニティの状態を判断し、メンバーや組織への貢献を評価できる。	－	－	－
		②思考リーダー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者である。	－	－	－
		③コアメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □コミュニティのプロジェクトを引き受け、コミュニティが取り組むべきテーマを特定し、コミュニティを学習課題に沿って導くコミュニティの中心的存在となれる。	－	－	－
		④アクティブメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □コアメンバーほど規則正しく熱心には参加しないものの、議論に積極的に加わることができる。	－	－	－
		⑤周辺メンバー	おおよその人数　計（　　）名 ⇒その時々で人数が変わるため、詳細は把握困難なため。	－	－	－
		⑥支援グループメンバー	名前と人数のみ確認。	－	－	－
		⑦全員に共通する資格要件（周辺メンバー込み）	以下を満たしているかどうかを確認する。 <チェック項目> □領域と無関係な人の参加を防ぐ資格要件になっている。 □様々な分野からの参加を許容する資格要件となっている。	－	－	－
		⑧コミュニティの人数規模把握	コアグループ（コーディネーター＋思考リーダー＋コアメンバー）（　　）名 上記を記入後、以下を満たしているかどうか確認する。 <チェック項目> □コアグループは、一人一人が活発に議論できる人数である。 □会議室を使う場合、会議室に収容可能な人数である。	－	－	－
	(2)新メンバーの加入プロセス決定	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）	－	－	－
		②周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合） □事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）	－	－	－
		③コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）	－	－	－
	(3)メンバー教育の方法決定	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
2．実践	（1）定期会合	①会合の進行方法	□冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	－	－	－
		②各回の議題決定	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定。 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	－	－	－
		③メンバーの心理的安全性確保	□コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化。 □定期会合以外にも、メンバー同士のコミュニケーション機会を設ける □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）	－	－	－
		④開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月 □その他（　　）	－	－	－
		⑤会合の方式	□対面式　□オンライン　□対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　）	－	－	－
		⑥会合の時間(1回あたり)	十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間を選択。 □1時間　□1.5時間　□2時間	－	－	－
		⑦周辺メンバーのかかわり方	□傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）	－	－	－
		⑧議事録の残し方決定	□要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（ホワイトボードの画像等） □その他（　　）	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	コミュニティ (11)複数のコミュニティへの参加を奨励する。	(12)ナレッジブローカー(知識の仲介人）の活動を支援する。	(13)合同会議や共同事業などの境界活動を組織化する。
2．実践	(2)社内SNSによるコミュニケーション	①活用方法	□メンバーによる自由なQ＆A投稿 □トピックを立ててての討議 □その他（　　）	－	－	－
	(3)メンバー同士の直接コミュニケーション支援	①具体的な方法	□FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	－	－	－
	(4)メンバー向けイベント	①具体的な方法	□勉強会（講師を外部から招くなど）□懇親会　□成果発表会 □その他（　　）	－	－	－
	(5)外部からの情報入手	①具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）	○	○	○
	(6)形式知の創出・活用	①形式知の作成方法	□定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議、共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）	－	○	○
		②形式知の共有手段	□社内SNS　□ナレッジレポジトリ　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）	－	－	－
3．その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保	□メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。 □その他（　　）	－	－	－
		②活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー　□支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）	－	－	－
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。 □その他（　　）	－	－	－
	(2)活動期間決定	①本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　　）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断	－	－	－
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信方法決定	①コミュニティメンバーに発信する内容・頻度	□会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）	－	－	－
		②コミュニティメンバーへの告知方法	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトなど） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）	－	－	－
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	対象となるステークホルダーが、どの部署の誰かを記載する。	－	－	－
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	□社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）	－	－	－
		③情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □打ち合わせでの報告 □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）	－	－	－
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署名も記載する。（　　）	－	－	－
		②提供する情報の内容・頻度	□進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）	－	－	－
		③情報伝達方法	□eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	コミュニティ (14)リーダーシップを分散させて責任を分担する。	(15)非公開にしておくべき情報の共有を阻止する手段を講じつつも、コミュニケーションと相互学習を可能にするだけの情報は開示する。	(16)境界で十分な活動が行われるように気を配る。
1．コミュニティ	(1)参加メンバーの決定	①コーディネーター	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域内の重要な問題を特定する能力がある。 □コミュニティのイベントを企画し、推進する能力がある。 □コミュニティメンバーを非公式に結びつける能力がある。 □組織内のユニット間の境界を超えて知識資産を仲介できる。 □メンバーの成長に手を貸せる。 □コミュニティと公式の組織との間の境界を管理できる。 □実践の構築に手を貸すことができる。 □コミュニティの状態を判断し、メンバーや組織への貢献を評価できる。	－	－	－
		②思考リーダー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者である。	－	－	－
		③コアメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コミュニティのプロジェクトを引き受け、コミュニティが取り組むべきテーマを特定し、コミュニティを学習課題に沿って導くコミュニティの中心的存在となれる。	－	－	－
		④アクティブメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアメンバーほど規則正しく熱心には参加しないものの、議論に積極的に加わることができる。	－	－	－
		⑤周辺メンバー	おおよその人数　計（　　）名 ⇒その時々で人数が変わるため、詳細は把握困難なため。	－	－	－
		⑥支援グループメンバー	名前と人数のみ確認。	－	－	－
		⑦全員に共通する資格要件（周辺メンバー込み）	以下を満たしているかどうかを確認する。 ＜チェック項目＞ □領域と無関係な人の参加を防ぐ資格要件になっている。 □様々な分野からの参加を許容する資格要件となっている。	－	－	－
		⑧コミュニティの人数規模把握	コアグループ（コーディネーター＋思考リーダー＋コアメンバー）（　　）名 上記を記入後、以下を満たしているかどうか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアグループは、一人一人が活発に議論できる人数である。 □会議室を使う場合、会議室に収容可能な人数である。	－	－	－
	(2)新メンバーの加入プロセス決定	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）	－	－	－
		②周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合） □事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）	－	－	－
		③コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）	－	－	－
	(3)メンバー教育の方法決定	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
2．実践	（1）定期会合	①会合の進行方法	□冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	○	－	－
		②各回の議題決定	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定。 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	－	－	－
		③メンバーの心理的安全性確保	□コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化。 □定期会合以外にも、メンバー同士のコミュニケーション機会を設ける □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）	－	－	－
		④開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月 □その他（　　）	－	－	－
		⑤会合の方式	□対面式　□オンライン　□対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　）	－	－	－
		⑥会合の時間(1回あたり)	十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間を選択。 □1時間　□1.5時間　□2時間	－	－	－
		⑦周辺メンバーのかかわり方	□傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）	－	－	－
		⑧議事録の残し方決定	□要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（ホワイトボードの画像等） □その他（　　）	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	コミュニティ (14)リーダーシップを分散させて責任を分担する。	(15)非公開にしておくべき情報の共有を阻止する手段を講じつつも、コミュニケーションと相互学習を可能にするだけの情報は開示する。	(16)境界で十分な活動が行われるように気を配る。
2．実践	(2)社内SNSによるコミュニケーション	①活用方法	□メンバーによる自由なQ＆A投稿 □トピックを立てての討議 □その他（　　）	－	－	－
	(3)メンバー同士の直接コミュニケーション支援	①具体的な方法	□FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	－	－	－
	(4)メンバー向けイベント	①具体的な方法	□勉強会（講師を外部から招くなど）□懇親会　□成果発表会 □その他（　　）	－	－	－
	(5)外部からの情報入手	①具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）	－	－	○
	(6)形式知の創出・活用	①形式知の作成方法	□定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議、共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）	○	－	○
		②形式知の共有手段	□社内SNS　□ナレッジレポジトリ　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）	－	－	－
3．その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保	□メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。 □その他（　　）	－	－	－
		②活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー　□支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）	－	－	－
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。 □その他（　　）	－	－	－
	(2)活動期間決定	①本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　　）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断	－	－	－
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信方法決定	①コミュニティメンバーに発信する内容・頻度	□会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）	－	○	－
		②コミュニティメンバーへの告知方法	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトなど） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）	－	○	－
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	対象となるステークホルダーが、どの部署の誰かを記載する。	－	－	－
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	□社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）	－	－	－
		③情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □打ち合わせでの報告 □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）	－	－	－
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署名も記載する。（　　）	－	－	－
		②提供する情報の内容・頻度	□進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）	－	－	－
		③情報伝達方法	□eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	実践 (17)メンバーを実践の構築に関わらせる。	(18)積極的に参加できるだけの時間をメンバーに与える。	(19)メンバーが共同でアイディアを検討する作業と、文書やツールといった「もの」を制作する作業とのバランスを図る。	(20)知識を生み出すための刺激的なプロジェクトを開始する。
1．コミュニティ	(1)参加メンバーの決定	①コーディネーター	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □領域内の重要な問題を特定する能力がある。 □コミュニティのイベントを企画し、推進する能力がある。 □コミュニティメンバーを非公式に結びつける能力がある。 □組織内のユニット間の境界を超えて知識資産を仲介できる。 □メンバーの成長に手を貸せる。 □コミュニティと公式の組織との間の境界を管理できる。 □実践の構築に手を貸すことができる。 □コミュニティの状態を判断し、メンバーや組織への貢献を評価できる。	－	－	－	－
		②思考リーダー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者である。	－	－	－	－
		③コアメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □コミュニティのプロジェクトを引き受け、コミュニティが取り組むべきテーマを特定し、コミュニティを学習課題に沿って導くコミュニティの中心的存在となれる。	－	－	－	－
		④アクティブメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 <チェック項目> □コアメンバーほど規則正しく熱心には参加しないものの、議論に積極的に加わることができる。	－	－	－	－
		⑤周辺メンバー	おおよその人数　計（　　）名 ⇒その時々で人数が変わるため、詳細は把握困難なため。	－	－	－	－
		⑥支援グループメンバー	名前と人数のみ確認。	－	－	－	－
		⑦全員に共通する資格要件（周辺メンバー込み）	以下を満たしているかどうかを確認する。 <チェック項目> □領域と無関係な人の参加を防ぐ資格要件になっている。 □様々な分野からの参加を許容する資格要件となっている。	－	－	－	－
		⑧コミュニティの人数規模把握	コアグループ（コーディネーター＋思考リーダー＋コアメンバー）（　　）名 上記を記入後、以下を満たしているかどうか確認する。 <チェック項目> □コアグループは、一人一人が活発に議論できる人数である。 □会議室を使う場合、会議室に収容可能な人数である。	－	－	－	－
	(2)新メンバーの加入プロセス決定	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）	－	－	－	－
		②周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合） □事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）	－	－	－	－
		③コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）	－	－	－	－
	(3)メンバー教育の方法決定	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－	－
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－	－
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－	－
2．実践	（1）定期会合	①会合の進行方法	□冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	○	－	－	－
		②各回の議題決定	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定。 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	○	－	－	－
		③メンバーの心理的安全性確保	□コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化。 □定期会合以外にも、メンバー同士のコミュニケーション機会を設ける □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）	－	－	－	－
		④開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月 □その他（　　）	－	－	－	－
		⑤会合の方式	□対面式　□オンライン　□対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　）	－	－	－	－
		⑥会合の時間(1回あたり)	十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間を選択。 □1時間　□1.5時間　□2時間	－	－	－	－
		⑦周辺メンバーのかかわり方	□傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）	○	－	－	－
		⑧議事録の残し方決定	□要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（ホワイトボードの画像等） □その他（　　）	○	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	実践			
				(17)メンバーを実践の構築に関わらせる。	(18)積極的に参加できるだけの時間をメンバーに与える。	(19)メンバーが共同でアイディアを検討する作業と、文書やツールといった「もの」を制作する作業とのバランスを図る。	(20)知識を生み出すための刺激的なプロジェクトを開始する。
2. 実践	(2)社内SNSによるコミュニケーション	①活用方法	□メンバーによる自由なQ＆A投稿 □トピックを立てての討議 □その他（　　）	－	－	－	－
	(3)メンバー同士の直接コミュニケーション支援	①具体的な方法	□FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	－	－	－	－
	(4)メンバー向けイベント	①具体的な方法	□勉強会（講師を外部から招くなど）□懇親会　□成果発表会 □その他（　　）	－	－	－	－
	(5)外部からの情報入手	①具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）	－	－	－	－
	(6)形式知の創出・活用	①形式知の作成方法	□定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議、共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）	○	－	－	○
		②形式知の共有手段	□社内SNS　□ナレッジレポジトリ　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）	○	－	－	－
3. その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保	□メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。 □その他（　　）	－	○	○	－
		②活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー　□支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）	－	－	－	－
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。 □その他（　　）	－	－	－	－
	(2)活動期間決定	①本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　　）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断	－	－	－	－
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信方法決定	①コミュニティメンバーに発信する内容・頻度	□会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）	－	－	－	－
		②コミュニティメンバーへの告知方法	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトなど） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）	－	－	－	－
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	対象となるステークホルダーが、どの部署の誰かを記載する。	－	－	－	－
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	□社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）	－	－	－	－
		③情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □打ち合わせでの報告 □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）	－	－	－	－
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署名も記載する。（　　）	－	－	－	－
		②提供する情報の内容・頻度	□進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）	－	－	－	－
		③情報伝達方法	□eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）	－	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	実践 (21)競争相手を含む他のコミュニティの実践をベンチマーキングする。	(22)最先端の問題を抱えるチームを手助けするようメンバーを促す。	(23)メンバーの貢献が組織内での名声や昇進につながるようにして、メンバーの参加に報いる。
1．コミュニティ	(1)参加メンバーの決定	①コーディネーター	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域内の重要な問題を特定する能力がある。 □コミュニティのイベントを企画し、推進する能力がある。 □コミュニティメンバーを非公式に結びつける能力がある。 □組織内のユニット間の境界を超えて知識資産を仲介できる。 □メンバーの成長に手を貸せる。 □コミュニティと公式の組織との間の境界を管理できる。 □実践の構築に手を貸すことができる。 □コミュニティの状態を判断し、メンバーや組織への貢献を評価できる。	－	－	－
		②思考リーダー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者である。	－	－	－
		③コアメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コミュニティのプロジェクトを引き受け、コミュニティが取り組むべきテーマを特定し、コミュニティを学習課題に沿って導くコミュニティの中心的存在となれる。	－	－	－
		④アクティブメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアメンバーほど規則正しく熱心には参加しないものの、議論に積極的に加わることができる。	－	－	－
		⑤周辺メンバー	おおよその人数　計（　　）名 ⇒その時々で人数が変わるため、詳細は把握困難なため。	－	－	－
		⑥支援グループメンバー	名前と人数のみ確認。	－	－	－
		⑦全員に共通する資格要件（周辺メンバー込み）	以下を満たしているかどうかを確認する。 ＜チェック項目＞ □領域と無関係な人の参加を防ぐ資格要件になっている。 □様々な分野からの参加を許容する資格要件となっている。	－	－	－
		⑧コミュニティの人数規模把握	コアグループ（コーディネーター＋思考リーダー＋コアメンバー）（　　）名 上記を記入後、以下を満たしているかどうか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアグループは、一人一人が活発に議論できる人数である。 □会議室を使う場合、会議室に収容可能な人数である。	－	－	－
	(2)新メンバーの加入プロセス決定	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）	－	－	－
		②周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合） □事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）	－	－	－
		③コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）	－	－	－
	(3)メンバー教育の方法決定	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
2．実践	（1）定期会合	①会合の進行方法	□冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	－	－	－
		②各回の議題決定	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定。 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	－	－	－
		③メンバーの心理的安全性確保	□コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化。 □定期会合以外にも、メンバー同士のコミュニケーション機会を設ける □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）	－	－	－
		④開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月 □その他（　　）	－	－	－
		⑤会合の方式	□対面式　□オンライン　□対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　）	－	－	－
		⑥会合の時間(1回あたり)	十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間を選択。 □1時間　□1.5時間　□2時間	－	－	－
		⑦周辺メンバーのかかわり方	□傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）	－	－	－
		⑧議事録の残し方決定	□要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（ホワイトボードの画像等） □その他（　　）	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	実践 (21)競争相手を含む他のコミュニティの実践をベンチマーキングする。	(22)最先端の問題を抱えるチームを手助けするようメンバーを促す。	(23)メンバーの貢献が組織内での名声や昇進につながるようにして、メンバーの参加に報いる。
2．実践	(2)社内SNSによるコミュニケーション	①活用方法	□メンバーによる自由なQ＆A投稿 □トピックを立てての討議 □その他（　　）	－	－	－
	(3)メンバー同士の直接コミュニケーション支援	①具体的な方法	□FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	－	－	－
	(4)メンバー向けイベント	①具体的な方法	□勉強会（講師を外部から招くなど）□懇親会　□成果発表会 □その他（　　）	－	－	－
	(5)外部からの情報入手	①具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）	－	－	－
	(6)形式知の創出・活用	①形式知の作成方法	□定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議、共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）	○	○	－
		②形式知の共有手段	□社内SNS　□ナレッジレポジトリ　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）	－	－	－
3．その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保	□メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。 □その他（　　）	－	－	－
		②活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー　□支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）	－	－	－
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。 □その他（　　）	－	－	○
	(2)活動期間決定	①本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　　）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断	－	－	－
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信方法決定	①コミュニティメンバーに発信する内容・頻度	□会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）	－	－	－
		②コミュニティメンバーへの告知方法	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトなど） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）	－	－	－
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	対象となるステークホルダーが、どの部署の誰かを記載する。	－	－	－
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	□社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）	－	－	－
		③情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □打ち合わせでの報告 □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）	－	－	－
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署名も記載する。（　　）	－	－	－
		②提供する情報の内容・頻度	□進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）	－	－	－
		③情報伝達方法	□eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	実践 (24)ナレッジレポジトリーの構築・体系化を行う。	(25)コミュニティの目的について考え抜き、真に有用と考えられる文書を特定し、それを管理する為の任務を明確に規定する。	(26)独断的な態度を改善する為、思考リーダーにより、コミュニティへの適応性を高めるための指導を行う。
1．コミュニティ	(1)参加メンバーの決定	①コーディネーター	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域内の重要な問題を特定する能力がある。 □コミュニティのイベントを企画し、推進する能力がある。 □コミュニティメンバーを非公式に結びつける能力がある。 □組織内のユニット間の境界を超えて知識資産を仲介できる。 □メンバーの成長に手を貸せる。 □コミュニティと公式の組織との間の境界を管理できる。 □実践の構築に手を貸すことができる。 □コミュニティの状態を判断し、メンバーや組織への貢献を評価できる。	－	－	－
		②思考リーダー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者である。	－	－	○
		③コアメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コミュニティのプロジェクトを引き受け、コミュニティが取り組むべきテーマを特定し、コミュニティを学習課題に沿って導くコミュニティの中心的存在となれる。	－	－	－
		④アクティブメンバー	選出した人物が資格要件を満たしているか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアメンバーほど規則正しく熱心には参加しないものの、議論に積極的に加わることができる。	－	－	－
		⑤周辺メンバー	おおよその人数　計（　　）名 ⇒その時々で人数が変わるため、詳細は把握困難なため。	－	－	－
		⑥支援グループメンバー	名前と人数のみ確認。	－	－	－
		⑦全員に共通する資格要件（周辺メンバー込み）	以下を満たしているかどうかを確認する。 ＜チェック項目＞ □領域と無関係な人の参加を防ぐ資格要件になっている。 □様々な分野からの参加を許容する資格要件となっている。	－	－	－
		⑧コミュニティの人数規模把握	コアグループ（コーディネーター＋思考リーダー＋コアメンバー）（　　）名 上記を記入後、以下を満たしているかどうか確認する。 ＜チェック項目＞ □コアグループは、一人一人が活発に議論できる人数である。 □会議室を使う場合、会議室に収容可能な人数である。	－	－	－
	(2)新メンバーの加入プロセス決定	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）	－	－	－
		②周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合） □事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）	－	－	－
		③コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）	－	－	－
	(3)メンバー教育の方法決定	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	○
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	○
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	□支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）	－	－	－
2．実践	（1）定期会合	①会合の進行方法	□冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	－	－	－
		②各回の議題決定	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定。 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	－	－	－
		③メンバーの心理的安全性確保	□コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化。 □定期会合以外にも、メンバー同士のコミュニケーション機会を設ける □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）	－	－	－
		④開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月 □その他（　　）	－	－	－
		⑤会合の方式	□対面式　□オンライン　□対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　）	－	－	－
		⑥会合の時間(1回あたり)	十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間を選択。 □1時間　□1.5時間　□2時間	－	－	－
		⑦周辺メンバーのかかわり方	□傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）	－	－	－
		⑧議事録の残し方決定	□要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（ホワイトボードの画像等） □その他（　　）	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

設計項目（WBSによりばらした結果）			内容	実践		
				(24)ナレッジレポジトリーの構築・体系化を行う。	(25)コミュニティの目的について考え抜き、真に有用と考えられる文書を特定し、それを管理する為の任務を明確に規定する。	(26)独断的な態度を改善する為、思考リーダーにより、コミュニティへの適応性を高めるための指導を行う。
2．実践	(2)社内SNSによるコミュニケーション	①活用方法	□メンバーによる自由なQ＆A投稿 □トピックを立ててての討議 □その他（　　）	－	－	－
	(3)メンバー同士の直接コミュニケーション支援	①具体的な方法	□FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	－	－	－
	(4)メンバー向けイベント	①具体的な方法	□勉強会（講師を外部から招くなど）□懇親会　□成果発表会 □その他（　　）	－	－	－
	(5)外部からの情報入手	①具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）	－	－	－
	(6)形式知の創出・活用	①形式知の作成方法	□定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議、共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）	－	○	－
		②形式知の共有手段	□社内SNS　□ナレッジレポジトリ　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）	○	○	－
3．その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保	□メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。 □その他（　　）	－	－	－
		②活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー　□支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）	－	－	－
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。 □その他（　　）	－	－	－
	(2)活動期間決定	①本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　　）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断	－	－	－
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信方法決定	①コミュニティメンバーに発信する内容・頻度	□会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）	－	－	－
		②コミュニティメンバーへの告知方法	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトなど） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）	－	－	－
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	対象となるステークホルダーが、どの部署の誰かを記載する。	－	－	－
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	□社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）	－	－	－
		③情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	□eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □打ち合わせでの報告 □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）	－	－	－
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署名も記載する。（　　）	－	－	－
		②提供する情報の内容・頻度	□進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）	－	－	－
		③情報伝達方法	□eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）	－	－	－

図 3.7　設計項目が実践コミュニティの不調への対処をカバーできているかの確認（続き）

3.6 初期設計支援ツール①

図 3.8 に初期設計支援ツール①の全体像を示す。

初期設計支援ツール①では、メーガーの 3 つの質問を応用して、以下 3 つの項目を設計する構成となっている。

・学習目標：メンバーがコミュニティに参加することによって学ぶことを期待する内容。
・評価方法：その学びが得られているかを確認する方法。
・学習方法：学びを達成する為に必要な、実践コミュニティとしての打ち手（学びを達成する具体的な実現手段）。

そして、初期設計支援ツール①が扱うコミュニティ内での学びの種類としては、ガニェの学習成果 5 分類における「言語情報」、「知的技能」、「態度」の 3 つとし、それぞれについて、学習目標、評価方法、学習方法を記載する構成とした。

なお対象とする学習成果を「言語情報」、「知的技能」、「態度」に絞ったのは以下の理由による。

企業側がリードしてコミュニティを作る場合は、単なる参加者どうしの知識・ノウハウ共有だけでなく、その多くが「業務プロセス」の改善・効率向上を目指すという目的を持っている。その場合、コミュニティでの話題は、各自の実践報告とそれに基づくナレッジ共有が中心となり、学習成果分類でいうところの「言語情報」、「知的技能」が学びの主体となる。そこで本研究ではこれら 2 つを中核に据え、更に公認組織での実践を促す「態度」の醸成も重要と考え、3 つの学習成果をもとに、コミュニティの初期設計を行う構成とした。

コミュニティ名称（　　）

記入日：　年　月　日
記載者氏名：（　　）

(1)学習目標 コミュニティで学習される内容は？			(2)評価方法 「学習目標」を達成したことを、どうやって判断するのか？		(3)学習方法 「学習目標」を達成するための、具体的な活動方法・内容は？	
学習内容は、以下どのタイプに属すか？ ⇒該当するものにチェック（複数選択可）		具体的な学習目標を記載	ヒント	具体的な評価方法を記載	ヒント	具体的な活動方法・内容を記載
□ 言語情報	指定されたものを覚える、理解する。 例）三角形の定義を説明できる。		・あらかじめ提示された情報の再認または再生を行う。（再認＝正しいものを選択する方法、再生＝選択なしで書く方法） ・全項目を対象とするか、項目の無作為抽出を行う。		・枠組みへの位置づけ（既有知識との関連づけ） 例）人のイラストを用意し、各部に英単語を書く。 ・語呂合わせ、比喩を用いる。 例）肺(ハイ)キングでランラン(lung) ・ヒント付きの再認。のちに再生の練習。 例）最初は多肢選択問題、徐々に穴埋め問題。 ・自分独自の枠組みへの整理。 例）化粧をする順番に、顔の英単語を当てはめる。 ・習得項目の除去と未習事項への練習集中。 例）覚えた英単語は英単語帳から外す。	
□知的技能	ある約束事（規則）を、未知の事例に適用する。 例）多様な三角形の中から三角形を選択すできる。（三角形の定義＝ルールをもとに応用している。）		・未知の例に適用させる。 ・課題の全タイプから出題し、適用できる範囲を確認する。		・多種多様な適用例の提示。 例）[On 代名詞]を使った例文を複数あげる。 ・誤りやすい箇所を指摘する。 例）Onの後に代名詞がこない例もあげる。 ・単純で基本的な事例からより複雑な事例へ。 例）[On代名詞]の分を書くことから始める。 ・常に新しい事例を用いる。 例）複数の辞書を使って新しい例文を参照する。 ・誤答の原因に応じた下位技能の復習。 例）代名詞を復習する。	
□ 態度	ある物事や状況を選ぼう／避けようとする気持ち。 例）身近にある三角形を探してみようという気持ちになる。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞ ⇒必須 ＜その他＞	・行動の観察または行動意図の表明を行う。 ・場を設定する。 ・一般論ではなく、個人的な選択行動を扱う。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞ ⇒必須 ＜その他＞	・選択行動の重要性についての解説。 例）ごみを減らすことの重要性を知る。 ・他者や世論の動向の紹介。 例）ごみ問題の新聞記事を読み、環境に配慮する時代だと意識する。 ・類似的な選択行動場面（あなたならどうする）と選択肢別の結末による疑似体験。 例）地域のごみの分別ルールを守る／守らない？と問う。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞ ⇒必須 ＜その他＞

図 3.8　初期設計支援ツール①全体像

(1)学習目標 コミュニティで学習される内容は？			(2)評価方法 「学習目標」を達成したことを、どうやって判断するのか？	
学習内容は、以下どのタイプに属すか？ ⇒該当するものにチェック（複数選択可）		具体的な学習目標を記載	ヒント	具体的な評価方法を記載
□ 言語情報	指定されたものを覚える、理解する。 例）三角形の定義を説明できる。		・あらかじめ提示された情報の再認または再生を行う。（再認＝正しいものを選択する方法、再生＝選択なしで書く方法） ・全項目を対象とするか、項目の無作為抽出を行う。	
□ 知的技能	ある約束事（規則）を、未知の事例に適用する。 例）多様な三角形の中から三角形を選択すできる。（三角形の定義＝ルールをもとに応用している。）		・未知の例に適用させる。 ・課題の全タイプから出題し、適用できる範囲を確認する。	
□ 態度	ある物事や状況を選ぼう／避けようとする気持ち。 例）身近にある三角形を探してみようという気持ちになる。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜その他＞	・行動の観察または行動意図の表明を行う。 ・場を設定する。 ・一般論ではなく、個人的な選択行動を扱う。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞ ⇒必須 ＜その他＞

(3)学習方法 「学習目標」を達成するための、具体的な活動方法・内容は？	
ヒント	具体的な活動方法・内容を記載
・枠組みへの位置づけ（既有知識との関連づけ） 　例）人のイラストを用意し、各部に英単語を書く。 ・語呂合わせ、比喩を用いる。 　例）肺(ハイ)キングでランラン(lung) ・ヒント付きの再認。のちに再生の練習。 　例）最初は多肢選択問題、徐々に穴埋め問題。 ・自分独自の枠組みへの整理。 　例）化粧をする順番に、顔の英単語を当てはめる。 ・習得項目の除去と未習事項への練習集中。 　例）覚えた英単語は英単語帳から外す。	
・多種多様な適用例の提示。 　例）[On 代名詞]を使った例文を複数あげる。 ・誤りやすい箇所を指摘する。 　例）Onの後に代名詞がこない例もあげる。 ・単純で基本的な事例からより複雑な事例へ。 　例）[On代名詞]の分を書くことから始める。 ・常に新しい事例を用いる。 　例）複数の辞書を使って新しい例文を参照する。 ・誤答の原因に応じた下位技能の復習。 　例）代名詞を復習する。	
・選択行動の重要性についての解説。 　例）ごみを減らすことの重要性を知る。 ・他者や世論の動向の紹介。 　例）ごみ問題の新聞記事を読み、環境に配慮する時代だと意識する。 ・類似的な選択行動場面（あなたならどうする）と選択肢別の結末による疑似体験。 　例）地域のごみの分別ルールを守る／守らない？と問う。 ・他者との意見交換による気づき。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞ ⇒必須 ＜その他＞

図 3.9　初期設計支援ツール①記載内容の詳細

なお初期設計支援ツール①には、記入を容易にする為、鈴木（1995）が示した「ガニェの５つの学習成果と授業設計の原則」を参考に、各項目にヒントを提示している。（表 3.2）

表 3.2　「ガニェの５つの学習成果と授業設計の原則」の初期設計支援ツールへの反映

学習成果	言語情報	知的技能	態度	初期設計支援ツール①への反映
成果の性質	指定されたものを覚える 宣言的知識 再生的学習	規則を未知の事例に適用する力 手続き的知識	ある物事や状況を選ぼう／避けようとする気持ち	「学習内容は、以下どのタイプに属すか？」において、各学習成果の説明に使用。
学習成果の分類を示す行為動詞（事象２）	記述する	区別する 確認する 分類する 例証する 生成する	選択する	なし
成果の評価（事象８）	あらかじめ提示された情報の再認または再生。 全項目を対象とするか項目の無作為抽出を行う。	未知の例に適用させる：規則自体の再生ではない課題の全タイプから出題し適用できる範囲を確認する。	行動の観察または行動意図の表明 場を設定する。一般論でなく個人的な選択行動を扱う。	「評価方法」のヒントに使用。
指導方略ヒント前提条件（事象３）	関連する既習の熟知情報とその枠組みを思い出させる。	新出技能の前提となる下位の基礎技能を思い出させる。	選択行動の内容とその場面の情報を思い出させる。	「学習方法」のヒントに使用。
情報提示（事象 4）	全ての新出情報を類似性や特徴で整理して提示する。	新出規則とその適用例を難易度別に段階的に提示する。	人間モデルが選択行動について実演／説明する。	「学習方法」のヒントに使用。
学習の指針（事象 5）	語呂合わせ、比喩、イメージ、枠組みへの位置づけ。	多種多様な適応例、規則を思い出す鍵、誤りやすい箇所の指摘。	選択行動の重要性についての解説、他者や世論の動向の紹介。	「学習方法」のヒントに使用。
練習とフィードバック（事象 6、7）	ヒント付きの再認、のちに再生の練習。自分独自の枠組みへの整理。習得項目の除去と未習事項への練習集中。	単純で基本的な事例からより複雑で例外的な事例へ。常に新しい事例を用いる。誤答の原因に応じた下位技能の復習。	疑似的な選択行動場面（あなたならどうする）と選択肢別の結末の情報による疑似体験。意見交換によるゆさぶりと深化。	「学習方法」のヒントに使用。

3.9 初期設計支援ツール②

初期設計支援ツール②では、初期設計支援ツール①で設計した学習目標ごとの学習方法をもとに実践的な「打ち手」（学びを達成する為の具体的な手段）を設計する。

具体的には、初期設計支援ツール①で記載した学習方法を、初期設計支援ツール②で、どのような具体的な手段（定期会合、SNS など）で実現するかを選択し、選択した実現手段について詳細を詰める構成となっている。（図 3.10）

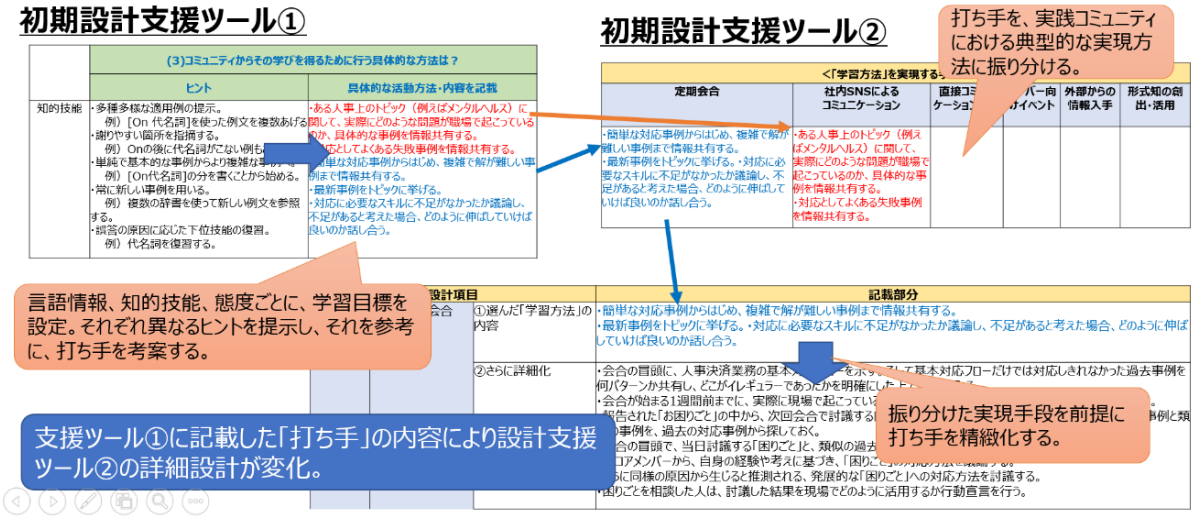


図 3.10　設計支援ツール①⇒設計支援ツール②との連携

初期設計支援ツール②の構成を図 3.11、図 3.12 に示す。これらの設計項目は、図 3.4 で挙げた設計項目のうち、実践的な「打ち手」に関係する 2.実践(1)～（6）の項目を反映している。

設計項目			記載部分
1．メーガーの3つの質問	(3)学習方法	①言語情報	
		②知的技能	
		③態度	
2．実践	(1) 定期会合	①−(a)選んだ「学習方法」の内容 ＜言語情報＞（自動的に転記）	
		①−(b)選んだ「学習方法」の内容 ＜知的技能＞（自動的に転記）	
		①−(c)選んだ「学習方法」の内容 ＜態度＞（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b,cを統合)	
		③会合の進行方法	＜複数選択可＞ □冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（
		④各回の議題の決定方法	□コーディネーターが決定　□コーディネーターと事務局の相談で決定 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		⑤メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（
		⑥開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。
		⑦会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式　□オンライン □対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		⑧会合の時間(1回あたり)	□1時間　□1.5時間　□2時間　□その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		⑨周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ □傍観者として参加　□会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など）□周辺メンバーはいない。
		⑩議事録の残し方	＜複数選択可＞ □要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等）
2．実践	(2)メンバー同士のコミュニケーション支援	①−(a)選んだ「学習方法」の内容 ＜言語情報＞（自動的に転記）	
		①−(b)選んだ「学習方法」の内容 ＜知的技能＞（自動的に転記）	
		①−(c)選んだ「学習方法」の内容 ＜態度＞（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b、cを統合)	
		③具体的な方法	＜複数選択可＞ □社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿　□トピックを立てての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）
2．実践	(3)メンバー向け学習支援	①−(a)選んだ「学習方法」の内容 ＜言語情報＞（自動的に転記）	
		①−(b)選んだ「学習方法」の内容 ＜知的技能＞（自動的に転記）	
		①−(c)選んだ「学習方法」の内容 ＜態度＞（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b,cを統合)	
		③具体的な方法	＜複数選択可＞ □勉強会（講師を外部から招くなど）□eラーニングなどITツールによる学習 □成果発表会 □その他（　　）
2．実践	(4)外部からの情報入手	①−(a)選んだ「学習方法」の内容 ＜言語情報＞（自動的に転記）	
		①−(b)選んだ「学習方法」の内容 ＜知的技能＞（自動的に転記）	
		①−(c)選んだ「学習方法」の内容 ＜態度＞（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b,cを統合)	なし
		③方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）
2．実践	(6)形式知の創出・活用	①−(a)選んだ「学習方法」の内容 ＜言語情報＞（自動的に転記）	
		①−(b)選んだ「学習方法」の内容 ＜知的技能＞（自動的に転記）	
		①−(c)選んだ「学習方法」の内容 ＜態度＞（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b、cを統合)	
		③形式知の作成方法	＜複数選択可＞ □定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（
		④形式知の共有手段	＜複数選択可＞ □社内SNS　□ナレッジレポジトリ（データベース）　□専用ホームページ □eメール □その他（　　）

該当部分を転記

＜「学習方法」を実現する手段＞				
定期会合	メンバー同士のコミュニケーション支援	メンバー向け学習支援（勉強会、eラーニング、成果発表会など）	外部からの情報入手	形式知の創出・活用

図 3.11　初期設計支援ツール②　全体像

設計項目			記載部分	該当部分を転記	<「学習方法」を実現する手段>				
					定期会合	メンバー同士のコミュニケーション支援	メンバー向け学習支援（勉強会、eラーニング、成果発表会など）	外部からの情報入手	形式知の創出・活用
1．メーガーの3つの質問	(3)学習方法	①言語情報							
		②知的技能							
		③態度							

2．実践	（1）定期会合	①ー(a)選んだ「学習方法」の内容 ＜言語情報＞（自動的に転記）	
		①ー(b)選んだ「学習方法」の内容 ＜知的技能＞（自動的に転記）	
		①ー(c)選んだ「学習方法」の内容 ＜態度＞（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b,cを統合)	
		③会合の進行方法	＜複数選択可＞ □冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（
		④各回の議題の決定方法	□コーディネーターが決定　□コーディネーターと事務局の相談で決定 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		⑤メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（
		⑥開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。
		⑦会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式　□オンライン □対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		⑧会合の時間(1回あたり)	□1時間　□1.5時間　□2時間　□その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		⑨周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ □傍観者として参加　□会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など）□周辺メンバーはいない。
		⑩議事録の残し方	＜複数選択可＞ □要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等）

2．実践	(2)メンバー同士のコミュニケーション支援	①ー(a)選んだ「学習方法」の内容 ＜言語情報＞（自動的に転記）	
		①ー(b)選んだ「学習方法」の内容 ＜知的技能＞（自動的に転記）	
		①ー(c)選んだ「学習方法」の内容 ＜態度＞（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b、cを統合)	
		③具体的な方法	＜複数選択可＞ □社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿　□トピックを立てての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）

2．実践	(3)メンバー向け学習支援	①ー(a)選んだ「学習方法」の内容 ＜言語情報＞（自動的に転記）	
		①ー(b)選んだ「学習方法」の内容 ＜知的技能＞（自動的に転記）	
		①ー(c)選んだ「学習方法」の内容 ＜態度＞（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b,cを統合)	
		③具体的な方法	＜複数選択可＞ □勉強会（講師を外部から招くなど）□eラーニングなどITツールによる学習 □成果発表会 □その他（　　）

図 3.12 初期設計支援ツール②　記載内容の詳細

2．実践	(4)外部からの情報入手	①−(a)選んだ「学習方法」の内容 ＜言語情報＞（自動的に転記）	
		①−(b)選んだ「学習方法」の内容 ＜知的技能＞（自動的に転記）	
		①−(c)選んだ「学習方法」の内容 ＜態度＞（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b,cを統合)	なし
		③方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）

2．実践	(5)形式知の創出・活用	①−(a)選んだ「学習方法」の内容 ＜言語情報＞（自動的に転記）	
		①−(b)選んだ「学習方法」の内容 ＜知的技能＞（自動的に転記）	
		①−(c)選んだ「学習方法」の内容 ＜態度＞（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b、cを統合)	
		③形式知の作成方法	＜複数選択可＞ □定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（ ）
		④形式知の共有手段	＜複数選択可＞ □社内SNS　□ナレッジレポジトリ（データベース）　□専用ホームページ □eメール □その他（　　）

図 3.12 初期設計支援ツール②　記載内容の詳細（つづき）

この設計支援ツール②への記入は、以下の図 3.13 に示すように行う。

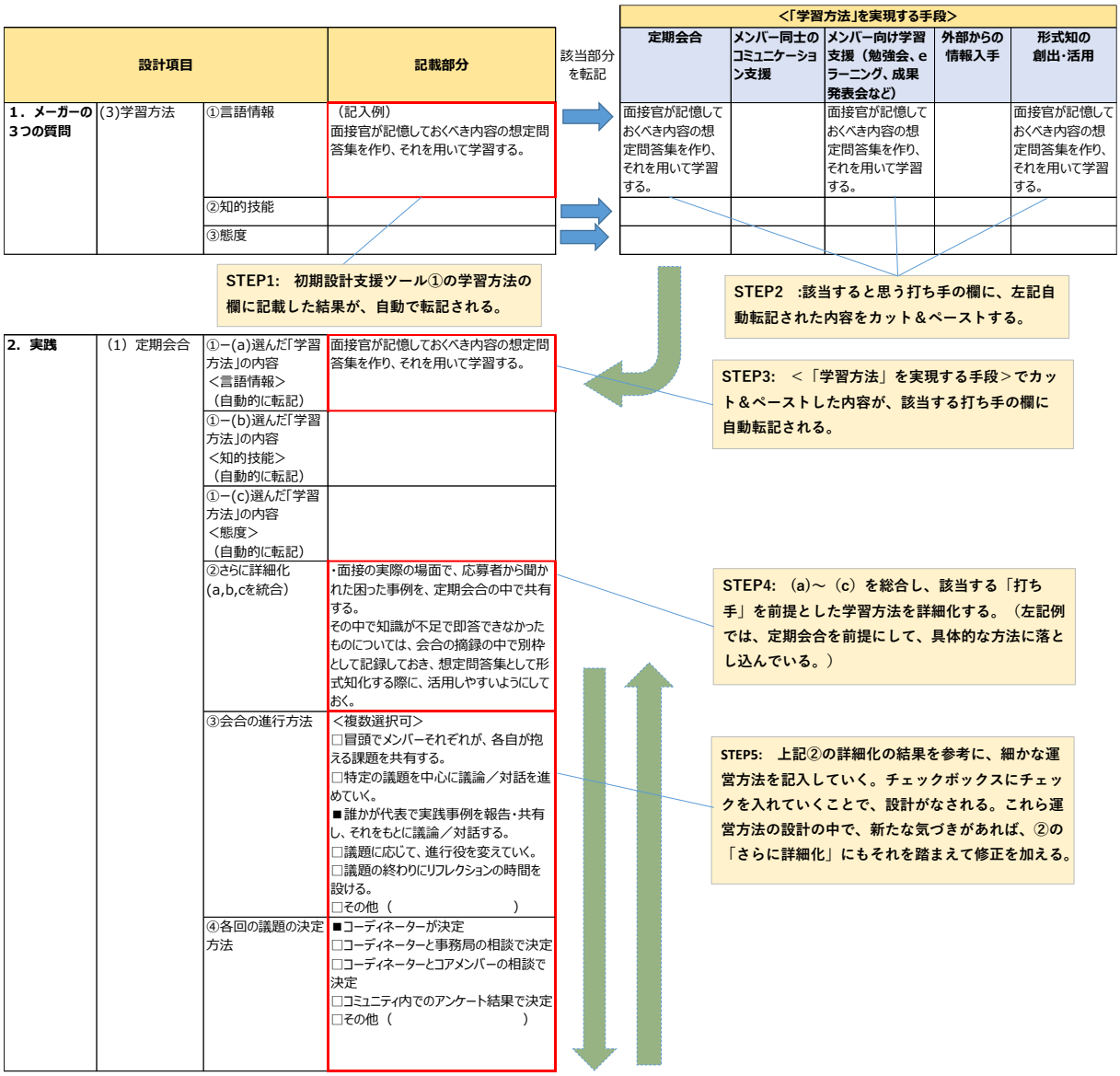


図 3.13 初期設計支援ツール②　記入方法

3.8 初期設計支援ツール③

初期設計支援ツール③では、図 3.4 で挙げた項目のうち、企画段階および設計支援ツール②で挙げた項目以外を反映している。(図 3.14)

これにより、設計支援ツール①、②、③を組み合わせることで、図 3.4 で挙げたすべての項目を、抜けもれなく設計することが出来るようになっている。

3. コミュニティ	(1)新メンバーの加入プロセス	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）
		②周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合）　□事務局へ申し込み　□メンバーの推薦 □その他（　　）
		③コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定　□コアグループで相談して決定　□コミュニティ内選挙 □その他（　　）
	(2)メンバー教育	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□他コーディネーターによる教育 □その他（　　）
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
4. その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保（定期会合以外の活動も含む）	＜複数選択可＞ □メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。（例：全業務時間の10%など） □その他（　　）
		②活動に必要な予算の確保先	□不要 □ステークホルダー（部署名　人事部採用チーム　） □支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。（例：支援グループからメンバー上長へ、各人の活躍度合いを情報だしするなど。） □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。（メール、ニュースなど） □その他（　　）
	(2)活動期間	本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　）年　□期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信	①コミュニティメンバーに発信する内容・	＜複数選択可＞ □会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）
		②コミュニティメンバーへの告知方法	＜複数選択可＞ □eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトによる）　□定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	部署と名前を記入（　　）
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □社内SNSに掲示される情報　□（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）
		③情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	＜複数選択可＞ □eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議体での報告：会議名（本部長会議　　） □その他（　　）
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署（　　）
		②提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）
		③情報伝達方法	＜複数選択可＞ □eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）

図 3.14 初期設計支援ツール③

3.9 設計結果まとめ

初期設計を行った人がその結果を一覧できるよう、初期設計支援ツール①、②、③の全ての設計結果を自動的に転送しまとめる表を作成した。(図 3.15)

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
1．主要項目	（1）定期会合	概要	
		会合の進行方法	＜複数選択可＞ □冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（
		各回の議題の決定方法	□コーディネーターが決定　□コーディネーターと事務局の相談で決定 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）
		開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。
		会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式　□オンライン　□対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		会合の時間（1回あたり）	□1時間　□1.5時間　□2時間　□その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ □傍観者として参加　□会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など）□周辺メンバーはいない。
		議事録の残し方	＜複数選択可＞ □要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） □その他（　　）
	（2）メンバー同士のコミュニケーション支援	概要	
		具体的な方法	＜複数選択可＞ □社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿　□トピックを立てての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）
	（3）メンバー向け学習支援	概要	
		具体的な方法	＜複数選択可＞ □勉強会（講師を外部から招くなど）□eラーニングなどITツールによる学習 □成果発表会 □その他（　　）
	（4）外部からの情報入手	概要	なし
		具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）
	（5）形式知の創出・活用	概要	
		形式知の作成方法	＜複数選択可＞ □定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。（　　） □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）
		形式知の共有手段	＜複数選択可＞ □社内SNS　□ナレッジレポジトリ（データベース）　□専用ホームページ □eメール □その他（　　）

図 3.15 設計結果まとめ

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
2. その他項目	(1)新メンバーの加入プロセス	コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）
		周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合）　□事務局へ申し込み　□メンバーの推薦 □その他（　　）
		コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定　□コアグループで相談して決定　□コミュニティ内選挙 □その他（　　）
	(2)メンバー教育	コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□他コーディネーターによる教育　□その他（　　）
		コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□コミュニティメンバーによる教育　□その他（　　）
		周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
	(3)組織からの活動支援	活動に必要な時間の確保（定期会合以外の活動も含む）	＜複数選択可＞ □メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。（例：全業務時間の10%など） □その他（　　）
		活動に必要な予算の確保先	□不要 □ステークホルダー（部署名　人事部採用チーム　） □支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）
		参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。（例：支援グループからメンバー上長へ、各人の活躍度合いを情報だしするなど。） □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。（メール、ニュースなど） □その他（ ）
	(4)活動期間	本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　）年　□期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断
	(5)コミュニティメンバーへの情報発信	コミュニティメンバーに発信する内容・	＜複数選択可＞ □会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（ ）
		コミュニティメンバーへの告知方法	＜複数選択可＞ □eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトによる）　□定期会合での連絡（口頭） □その他（ ）
	(6)ステークホルダーへの情報発信	ステークホルダー（利害関係者）の特定	部署と名前を記入（　　）
		ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □社内SNSに掲示される情報　□（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）
		情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	＜複数選択可＞ □eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議体での報告：会議名（本部長会議　　） □その他（　　）
	(7)コミュニティ外社員への情報発信	情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署（　　）
		提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）
		情報伝達方法	＜複数選択可＞ □eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）
3．評価方法	(1)言語情報		
	(2)知的技能		
	(3)態度		＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜その他＞

図 3.15 設計結果まとめ（続き）

3.10 エキスパートレビュー

上記の初期設計支援ツール①、②、③について、熊本大学 教授システム学専攻卒業生であり実践コミュニティのエキスパートであるＭさんにレビューして頂いた。レビューの前に、付録：資料１を用いて研究の趣旨を説明し、付録：資料２で同意を得た上で行っている。

その結果得られたエキスパートによる指摘内容と方向づけを、以下の表3.3～表3.6に示した。

またそれらに基づき修正を施した企画概要、初期設計支援ツール①～③、設計結果まとめは、付録：資料５～12に記した。

表3.3 設計支援ツール①のエキスパートレビュー結果

エキスパートによる指摘	指摘に対する方向付け
・IDに馴染みのない人にとって、上記IDの３つの要素について、もっと言うと、例えば「評価方法」という言葉の意味するところが伝わるだろうか、と思いました。可能であれば、別の表現にする、もしくは説明を付記すると使いやすいかと思いました。	・「学習方法」を「コミュニティで学びたい知識・知的スキル・態度は？」に、「評価方法」を「学びが上手くいっていることを確認する方法」に、「学習方法」を、「コミュニティからその学びを得るために行う具体的な方法は？」に変更した。 ・ガニェの学習成果５分類のワードも一般の人には馴染みがない思われた為、「言語情報」は「知識」に、「知的技能」については「知的スキル」という言葉に変更した。
・「学習目標」ですが、この設計支援ツール使用者は、これから設計しようとする実践コミュニティが学習の場であるという認識を持っておられるでしょうか。ワーディング上の問題かもしれませんが、「学習目標」という言葉でくくるには、実践コミュニティの場合、何か既知の知見を学ぶだけでは収まらないと思いますので、学習目標という言葉を、このツールの設計意図通りに使用者が解釈できるだろうかと思いました。	・学習目標は、「コミュニティで学びたい知識・スキル・態度は？」に変更した。
・Ｂ列の「言語情報」、「知的技能」という分類がございますが、□はどのように使うのでしょうか。必要ならばチェックを入れるということでしょうか。	・チェックボックスが有効に機能していなかった（なくても問題ない）ことが判明したため削除した。

表3.4 設計支援ツール②のエキスパートレビュー結果

エキスパートによる指摘	指摘に対する方向付け
・①のシートのどの部分が②のシートに反映されるのかが、パッとはわかりませんでした。全てのセルに入力することが困難（例えば、空白セルだらけ）の場合、転記されない②シートが活きないかもしれないと思いました。	・設計支援ツール①に、入力した内容がどこに転記されるのかを記載した。（評価方法は設計結果まとめに、学習方法は初期設計支援ツール②に転記される。） ・設計支援ツール②において、データが転記される部分は、色付きの網掛けで表示し一目でわかるようにした。 ・指摘にはなかったが、打ち手として、ここで示される５つの分類に入りきらないものがあることを想定し、「その他」の欄を追加した。
・Ｂ列の２行目に「１．メーガーの３つの質問」とありますが、どこに記載がございますでしょうか。学習方法のみ取り出した、と理解すれば良いでしょうか。	・「メーガーの３つの質問」という言葉は、どこにも記載されていないため、「設計支援ツール①(3)による設計結果」と書き換えた。

表 3.5 設計支援ツール③のエキスパートレビュー結果

エキスパートによる指摘	指摘に対する方向付け
・使用感の問題ですが、□から☑へとどのように変えるのかで迷いました。クリックで選択できると良いなと思いました。たまたまでしょうか。	・クリック選択できる仕様にしたかったが、後で記載内容を書式でコピーする部分があり、チェックボックスを上手くコピーできず、このような形になっている。とりあえずプロトタイプとしてこのような形にしている。今後の課題とさせていただく。

表 3.6 その他指摘

エキスパートによる指摘	指摘に対する方向付け
・企業内での実践コミュニティをこれから設計する方にとって、もれなく多様な視点で検討できるという点がとても有用と思いました。	なし
・コミュニティ名とテーマは重なる場合が多い気がします。	・「テーマ」は削除し「コミュニティ名」のみ残した。
・コミュニティの意義とコミュニティの役割、とございますがそれらの明確な違いは何でしょうか。使用者が入力に迷うかもしれないと思いました。	・確かに内容的に重複していると考えられた為、「コミュニティの意義」に集約した。
・「組織にもたらす価値」は、組織内で発足する場合には確かに要検討項目ですね。そのコミュニティの存在意義となるところでしょうか。予算獲得にも繋がるかもしれないので、設計者だけでなく、このコミュニティを支援してくれる関係者にも知らしめておく必要がある重要な項目と思いました。	・重要ポイントと考えており、設計支援ツール③その他(1)組織からの活動支援に組み込んでいる。
・タスクフォースは、イコール、プロジェクトという気がしました。	・エティエンヌ・ウェンガーら（2002）は、このタスクフォースの考え方は触れていないが、現実にはこのような時限的な（プロジェクト的な）コミュニティもあると考え、追記している。
・思考リーダー、コアメンバー、アクティブメンバー、支援グループ、は専門用語と思いますので、これらがというものなのかの説明があると使いやすいかと思いました。	・以下の説明文を企画概要に追記した。 「コーディネーター：イベントを計画し、メンバーを結び付ける。コミュニティの専門的な問題を理解するだけの素地と、メンバーとの人脈を作る能力が必須。」 「思考リーダー：領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者。」 「コアメンバー：しばしばコミュニティのプロジェクトを引き受け、取り組むべきテーマを特定し、学習課題に沿って導く。コミュニティの中心的存在。」 「アクティブメンバー：定期的に会合に出席し、コミュニティのフォーラムにも時折参加するが、コア・グループほど規則正しく熱心に参加するわけではない。」 「支援グループ：コミュニティの企画、運営をサポートする。」、「周辺メンバー：めったに参加しない。傍観者に徹し、コア、アクティブメンバーたちの交流を見守っている。」

表 3.6 その他指摘（続き）

エキスパートによる指摘	指摘に対する方向付け
・人数についてですが、今後拡大を目指すのか、初期メンバープラスα程度で進めるのか、規模感で分けるとか（100 人を超える大規模コミュニティなのか、5 名程度の小規模なコミュニティなのか)、運営の目的と連動して異なると思いますので、事前にそういう整理をしておくのも良いかと思いました。最初はあくまで想定ということで。運営しながら変わってくると思いますが、どういうスタンスのコミュニティなのかを整理しておくことは運営上有用と思います。	・結成時の人数規模と、今後目指していく人数規模の両方を、企画概要に記載するようにした。
・各シートの狙いや記入の順番など、4 枚のシート全体に対する簡単な概要説明（特にどの順番で記述して行くのか、どこが記入箇所なのか）があると初めての使用がよりスムーズになると思いました。	・初期設計支援ツールそのものに書き込むと見づらくなる可能性があるため、別途、協力者向け説明資料を作った。（付録：資料 18 を参照。）
・各シートの必須記入項目と任意記入項目との区別があると良いと思いました。	・必須項目には、赤文字で「必須」と記載した。
・各シート内の記入箇所がどのセルかがわかると助かります。	・自動転記される部分は色付き網掛けにすることで、記入が必要な部分との区別をしやすくした。
・時間的な都合上難しいとは思いますが、可能であれば、Excel ツールとして作り込む以前に、どこがクリティカルな支援ポイントとなるのかを見極めるために、よりシンプルなツール（テキストメモでも良いくらい）での形成的評価の段階があったら良いかと思いました。	・今回は一気に一揃いツールを作ってしまったこともあり、手順が前後になってしまうが、この研究結果から設計の肝になる支援ポイントを見つけることが出来れば、項目の整理が行えると考えている。
・ユーザビリティとしては、私が Mac ユーザーでもあることから、Office というツールかつ、PC で開かないと厳しい、という使用ツールの制限を実感しました。しかし、この点については今後の対応で良いのかと思います。	・今後の課題とさせていただく。
・ID のことを知らなくても使えるツール、つまり、どこに何を書けば良いのか、を導く説明などがあると、ID 専門外の人でもこの設計支援ツールをより効果的に使用できるのではと思いました。	・一番迷いが出るのは設計支援ツール①で、学習目標⇒評価方法⇒学習方法の順に設計する部分であると思われるため、協力者向け説明資料（付録：資料 18）でわかりやすく解説した。
・このシートは運営しながら、振り返りシートとして使えると思います。先日少しお話しさせていただきましたが、設計者（＝ or ≠）世話人は、少しコミュニティを外から眺める視点も必要だなと実感しております。したがって、こういう支援ツールに言語化していくことで、自分が運営しているコミュニティが初期とどのように変容してきたのか、どのあたりでコミュニティの拡大・隆盛の流れにテコ入れをするべきか・しないべきか、という俯瞰するのにとても良いツールと思いました。	・指摘の通り振り返りシートとしても使える可能性があると考えている。今回は研究範囲から外れている為取り組まないが、今後その可能性についても調べていきたいと考えている。

第 4 章 形成的評価

4.1 仮想コミュニティ案の作成

本研究では、「仮想のコミュニティ企画案」に対して、協力者に初期設計支援ツール①～③を使って初期設計してもらうことで、形成的評価を行った。

「仮想のコミュニティ企画案」は、筆頭筆者が企画概要のフォーマット（付録:資料 5）を用いて作成した。

形成的評価の協力者が、人事・教育関係に所属する従業員である為、人事・労務関連の題材として「労働法関連コミュニティ」(図 4.1）と、「人事面接官コミュニティ」(図 4.2)の 2 種類を作成した。

いずれもガニェの学習成果 5 分類における「言語情報」、「知的技能」、「態度」の全ての学びの要素を含んでいるが、「労働法関連コミュニティ」は言語情報主体の事例として、「人事面接官コミュニティ」は知的技能主体の事例として作成されており、目的とする学習成果のタイプの違いで設計結果に影響が出ないか確認できるようになっている。

コミュニティ名	労働関連法コミュニティ
領域	人事労務に関わる労働関連法の最新情報（法改正情報など）とそれらに対する実業務
主な知識共有プロセス	・最新状況を共有する勉強会。 ・定期的にコミュニケーションを行う機会（定期会合）を設ける。 ・社内SNS（Teams）の活用による非同期的コミュニケーション。
解決すべき組織の問題	労働関連法規の改訂に対して、事前の解釈不十分により、実務で問題が発生し、後追いで対応を迫れるケースがある為。
コミュニティの意義	労働関連法を個人で理解するのはハードルが高いが、その道に詳しい思考リーダーを入れることで、参加者の理解が深まる。 また様々な部署からメンバーを集めることで、違った視点で改正内容を受け止めることができ、一人では気づきにくい問題点をあぶりだすのに役立つ。
このコミュニティが組織にもたらす価値	労働関連法が改正された際の、対応の質とスピードが向上する。
コミュニティの目的	□助け合い：メンバーが日常的な問題を解決したり、アイディアを共有するのを助け合う。 □ベストプラクティス：特定の実践を開発・検証して、ベストプラクティスとして広める。 ■知識の世話人：メンバーが日常的に用いる知識を体系化し、更新し浸透させる。 □イノベーション：多様なものの見方をもったメンバーを結び付ける為に、意図的に境界をまたぎ、思いがけないアイデアやイノベーションを促す。 □タスクフォース：何かの目的に即して構成され、達成されれば解散する。 □その他（　　）
社内に存在する類似のコミュニティ	■なし　□あり　⇒ありの場合、コミュニティ名と本コミュニティとの差異（　　）
メンバーの参加要件	人事部に在籍していること
コーディネーターの氏名 ＝イベントを計画し、メンバーを結び付ける。コミュニティの専門的な問題を理解するだけの素地と、メンバーとの人脈を作る能力が必須。	近藤勇
思考リーダーの氏名 ＝領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者。	土方歳三
コアメンバーの氏名 ＝しばしばコミュニティのプロジェクトを引き受け、取り組むべきテーマを特定し、学習課題に沿って導く。コミュニティの中心的存在。	山南敬介、井上源三郎、沖田総司
アクティブメンバーの氏名 ＝定期的に会合に出席し、コミュニティのフォーラムにも時折参加するが、コア・グループほど規則正しく熱心に参加するわけではない。	永倉新八、斉藤一、原田左之助
支援グループの氏名 ＝コミュニティの企画、運営をサポートする。	松原忠司、武田観柳斎、谷三十郎、藤堂平助、鈴木三樹三郎
周辺メンバーの人数（想定） ＝めったに参加しない。傍観者に徹し、コア、アクティブメンバーたちの交流を見守っている。	約15名
開始時点でのコミュニティ全体の人数規模	約28名
今後コミュニティが目指す人数規模	約２００名規模（労働関連法に関係する各職場メンバークラスまで含む）
コミュニティに参加することで 向上して欲しい知識、スキル、態度	＜知識＞ ・業務に関わる労働関連法に関する重要用語を説明できる。 ・また労働関連法についての直近の改正情報と、それによる業務への影響を説明できる。 ＜知的スキル＞ ・労働関連法の改正に関する情報を入手したことこにより、実務での対応にどのような変化があったか、アンケート調査とヒアリングにより調査を実施する。 ＜態度＞ ・コミュニティで学習した知識・スキルを、現場で実践する態度を身に着ける。

図 4.1 労働法関連法コミュニティ企画案

コミュニティ名	人事面接官コミュニティ
領域	新卒・中途採用において、面接官が採用可否の判断を下すまでに行うプロセス
主な知識共有プロセス	・定期的にコミュニケーションを行う機会（定期会合）を設ける。 ・社内SNS（Teams）の活用による非同期的コミュニケーション。
解決すべき組織の問題	面接官の人物評価スキルの底上げ。面接官向けのトレーニングも実施されているが、面接に関するスキル、知識は暗黙知に属する部分が多く、ノウハウが個人に属しており、各面接官で能力に大きなばらつきがある。
コミュニティの意義	面接官の評価スキルの全体的な底上げ
このコミュニティが組織にもたらす価値	より多くの優秀者が入社することによって組織力が強化される。
コミュニティの目的	■助け合い：メンバーが日常的な問題を解決したり、アイディアを共有するのを助け合う。 ■ベストプラクティス：特定の実践を開発・検証して、ベストプラクティスとして広める。 □知識の世話人：メンバーが日常的に用いる知識を体系化し、更新し浸透させる。 □イノベーション：多様なものの見方をもったメンバーを結び付ける為に、意図的に境界をまたぎ、思いがけないアイデアやイノベーションを促す。 □タスクフォース：何かの目的に即して構成され、達成されれば解散する。 □その他（　　）
社内に存在する類似のコミュニティ	■なし　□あり　⇒ありの場合、コミュニティ名と本コミュニティとの差異（　　）
メンバーの参加要件	人事面接官として、面接に携わる人。
コーディネーターの氏名 ＝イベントを計画し、メンバーを結び付ける。コミュニティの専門的な問題を理解するだけの素地と、メンバーとの人脈を作る能力が必須。	近藤勇
思考リーダーの氏名 ＝領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者。	土方歳三
コアメンバーの氏名 ＝しばしばコミュニティのプロジェクトを引き受け、取り組むべきテーマを特定し、学習課題に沿って導く。コミュニティの中心的存在。	山南敬介、井上源三郎、沖田総司
アクティブメンバーの氏名 ＝定期的に会合に出席し、コミュニティのフォーラムにも時折参加するが、コア・グループほど規則正しく熱心に参加するわけではない。	永倉新八、斉藤一、原田左之助
支援グループの氏名 ＝コミュニティの企画、運営をサポートする。	松原忠司、武田観柳斎、谷三十郎、藤堂平助、鈴木三樹三郎
周辺メンバーの人数（想定） ＝めったに参加しない。傍観者に徹し、コア、アクティブメンバーたちの交流を見守っている。	約10名
開始時点でのコミュニティ全体の人数規模	約23名
今後コミュニティが目指す人数規模	１００名前後（影響力のある人事面接官の多くが参加）
コミュニティに参加することで 向上して欲しい知識、スキル、態度	＜知識＞ ・会社の福利厚生や人事制度など、面接で実際に聞かれやすい会社の基本情報について、間違えず回答することが出来る。（資料を参照しても可） ＜知的スキル＞ ・履歴書やSPIなどの事前情報から、合否判定において気を付けるべき点（面接で確認すべき点）を適切に説明できる。 ・採用面接（新卒、中間採用）において、上記気を付けるべき点に基づき、面接の対話の中で必要な情報を入手できる。 ・書面、面接の両情報から合否判定が的確に行える。 ・面接官として、面接の場を的確にファシリテートできる。 ・応募者に対して自社の魅力を的確に伝え、入社への動機づけできる。 ＜態度＞ ・コミュニティで学習した知識・スキルを、現場で実践する態度を身に着ける。 ・受験者を不快にせず、会社に良い印象をもってもらうための、面接官としての態度を身に着ける。

図 4.2 人事面接官コミュニティ企画案

4.2 仮想コミュニティ案に対するエキスパートによる設計案

上記 2 種類の仮想のコミュニティ企画案に対して、熊本大学 教授システム学専攻卒業生であり、実践コミュニティのエキスパートである M さんに、コミュニティの初期設計案を、形成的評価を実施する前に作って頂いた。その結果を図 4.3、図 4.4 に示す。

打ち手の種類	具体的な内容
(1)定期会合	・労働法関連法の改正が、各自の人事関連業務にどのような影響が出るのか、どのような対応が必要になりそうか議論する。 ・日常業務での困り事や、疑問を共有し蓄積する。それらに対し、経験豊富な社員もしくは類似の事象に対して経験を有する社員がフィードバックする。
(2)メンバー同士のコミュニケーション支援	・経験した問題に対し、社内の誰にアドバイスを求め、誰からヒントをもらったのか、具体的にどのように解決したのかについてシェアする。 ・(3)メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。
(3)メンバー向け学習支援	・労働関連法に関する情報リンク集をメンバーが書き込めるwiki等に充実化させていく ・初学者向けの学習リソースをメンバー向けに提供する（使うかどうかは任意）
(4)外部からの情報入手	・人事関連の外部セミナーに参加し、他社の労働関連法への対応を学習し、得られた知識をコミュニティで共有する。
(5)形式知の創出・活用	・定期会合で得られた形式知をメンバー限定SNSにまとめていき、参加者がアップデートしていく。 ・何らかのタイミング（内容のまとまり具合か時期か）で、コミュニティが蓄積した形式知を順次会報としてプッシュ送信し広めていく。
(6)その他	なし

図 4.3 労働法関連コミュニティ　エキスパート設計結果

打ち手の種類	具体的な内容
(1)定期会合	・面接をする上で悩んだことや困ったことについて共有し、ディスカッションする。 ・事例共有。特に記録として残し辛い事例を、安全の担保された場で共有し意見を出し合う。 ・面接官として、何を重視しながら、気にしながら面接を行なっているか、といった自分なりの方針や価値観をシェアする。 ・自社が求める人材とは何か、自社のビジョンは何か、を改めてメンバー自身が咀嚼して、社員として自分なりの意見を出し合う。（面接官という立場から自社をどうしていきたいのかというマインドの醸成）
(2)メンバー同士のコミュニケーション支援(社内SNS)	・(3)メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。 ・学んだことを実践で活かすことの重要性を毎回説明した上で、活かせた場合、各人から報告するようお願いする。 ・社内SNSを利用して、定期会合前後に上記項目について書き込みを促す。 ・たまに役員級にご参加頂き、現場からの事例共有や、自社が求める人材やビジョンについて率直なお考えを聞く機会を持つ。
(3)メンバー向け学習支援	・人事制度の基本の再確認。人事のイロハの知識を再確認し、意外な抜け漏れがないかを確認する機会を提供（方法は最適なものを選択）。 ・採用面接の基本のキ（最低限のマナーや心構えなど）を再確認できる機会の提供。
(4)外部からの情報入手	・他社の同じような業務担当者に入ってもらい議論する（守秘上問題ない範囲で）。
(5)形式知の創出・活用	・事例共有から、自社の面接でよく質問される項目を出し合ってまとめておく。対応回答も練っておく。 ・応募者が調べ尽くしてくるような、情報（業界分析や企業研究）を各メンバーで出し合い、常に最新情報を整理しておく。 ・人事担当者の過去の成功事例・失敗事例（例：着眼点、面接での確認項目、採用プロセス等）について、何がうまくいき何がうまくいっていないのか、広く過去事例をレビューし整理する。
(6)その他	なし

図 4.4 人事面接官コミュニティ　エキスパート設計結果

4.3 本研究の協力者

筆頭著者が所属する企業の以下 4 名の従業員に、2 回に分けて協力者として本研究への協力を依頼した。協力者の詳細を表 4.1 に示す。

表 4.1　本研究の協力者

	企画案	氏名（仮名）	備考
形成的評価 1 回目	人事面接官コミュニティ	I さん（40 代女性）	本社人事部所属。約 1 年間、人事部内の複数のコミュニティにおける事務を担当。
	労働関連法コミュニティ	N さん（60 代男性）	子会社の教育訓練部門所属。1 か月前から研究開発部門のコミュニティにおける事務を担当
形成的評価 2 回目	人事面接官コミュニティ	K さん（40 代男性）	本社人事部所属。約 2 年間、人事部内のコミュニティにおける事務を担当。
	労働関連法コミュニティ	M さん(40 代女性)	本社人事部所属。約 1 年間、人事部内のコミュニティにおける事務を担当。

4.4 有用性の評価方法(1 対 1 評価)

表 4.1 に示した各協力者に、仮想のコミュニティ企画案の一つに対して、まずは初期設計支援ツールを使わずにコミュニティの初期設計をしてもらい、その後初期設計支援ツールを使用して初期設計をしてもらった。そして両方の結果をエキスパートによる設計結果と比較することで、有用性の評価を行った。

具体的な手順は以下となる。全てオンライン会議（Microsoft Office Teams）を用いて評価を行い、評価中の様子は動画記録した。

① 評価者が「質的調査の協力依頼」（付録：資料 3）を Teams で画面共有しながら口頭で読み上げ、研究の目的・意義などを説明し同意を得た。

② 評価者が「企業内実践コミュニティの初期設計支援ツール　使用方法の説明資料」（付録：資料 18）を、Teams で画面共有しながら口頭で読み、初期設計支援ツールの活用場面・狙い、具体的な設計手順を説明した。

③ 評価者が、仮想コミュニティの企画概要(図 4.1 または図 4.2)を、Teams で画面共有しながら口頭で説明した。協力者から不明点について質問があれば随時回答した。

④ 協力者に、初期設計支援ツールを使わず企画案の実践コミュニティを設計してもらった。評価者は設計の様子を観察し、協力者から不明点について質問があれば、随時回答した。

⑤ 協力者に、初期設計支援ツール①～③（付録：資料 6～10）を使ってコミュニティを設計してもらった。協力者には設計支援ツール以外は参照しないで、設計を行ってもらった。協力者から不明点について質問があれば随時回答した。

⑥ 初期設計支援ツール①～③による設計が完了した後、協力者に「設計結果まとめ」（付録：資料 11～12）を見てもらい、設計結果の確認をしてもらった。その後ヒアリングシート（付録：資料 16）を用いて、協力者にヒアリングを行った。

⑦ 評価用ワークシート（付録：資料 13）と同意書（付録：資料 14）を協力者に e メールで送付し、記入後に提出してもらった。

⑧ 評価中の動画記録をチェックし、質疑応答や協力者の様子から気づいた点について、観察シート（付録：資料 15）に評価者が記載した。

⑨ 打ち手の効果判定シート（付録：資料 17）に、協力者とエキスパートの設計結果をそれぞれ転記し、両者を照らし合わせることで、エキスパートが設計した打ち手を協力者がどれ程カバーできたかを確認した。(付録資料 4)

4.5 形成的評価 1 回目の結果①　コミュニティの設計結果

初期設計支援ツールを使わずに初期設計した結果は以下である。(図 4.5、図 4.6)

設計項目	内容
コミュニティ参加者の選抜	労働関連法規に携わるメンバー又は労働関連法規の改定によって影響を受けるメンバーの選抜。コアメンバーと定例打合せのメンバーの選抜。
勉強会の開催または外部セミナー受講	定期または不定期でコミュニティ参加メンバーに最低限必要な知識やスキルを共有するための勉強会を企画する。または外部セミナーを受講してもらう。政府が労働関連法規制に期待する目的を理解する。
知識やスキルの現場での実践	上記で得た知識やスキルを現場で実践する。
情報の入手(入手方法の検討と入手)とその情報への取り組み	定期的な労働関連法規の入手方法の検討(定例打合せ 等)及び具体的に検討された入手方法(関連サイトや官報 等)にアクセスして労働関連法規改定や新規法規をリサーチする。政府が労働関連法規制の新規制定や改定 等に期待する目的(狙い)を理解し、自社への影響度(関連性)と対応の要否を判定し、要の場合は対応策を検討する。
他社の取り組み状況の入手	リサーチ方法を含む検討を行う。他社の取り組み状況を入手して他社の取り組みの良い点を抽出する。
コミュニティ定例打合せ	コミュニティ参加メンバーが抱える労働関連法規に関する課題又は情報共有及び解決手段を検討するための定例会議を開催する。
定例打合せ議題：情報の共有化	上記で入手した情報をメンバーに配信手段を検討すると共に実際に配信する。
定例打合せ議題：課題の抽出	上記で入手した情報を元に考えられる課題(業務への影響)を抽出してメンバーで共有化。
定例打合せ議題：労働関連法規への対応	考えられる課題に対する解決(対応)手段を持ち寄ってさらなる検討を行う（BS等によるアイデア出し)。職
解決(対応)手段の各職場への展開	各職場への展開方法の検討を含め検討され整合された解決手段(対応手段)を実際に各職場の業務上で実行する。
定例打合せ議題：実施後の振り返り	上記で実施された結果の把握と更なる課題の抽出とその課題に対する改善策を検討する。PDCAを回
定例打合せ議題：成果発表と評価	PDCA後の労働関連法規に関する成果発表とその評価(情報収集やその共有方法や取り組み方 等)を検討する。
定例打合せ議題：今後の進め方	労働関連法規に関する今後の進め方（アプローチの仕方） 等について検討する。労働関連法規が今後どうなって行きそうかを想定して考える。労働関連法規制に対応するためのシステムの構築。

図 4.5　N さんの設計結果①初期設計支援ツール使用なし（労働関連法コミュニティ）

設計項目	内容
定例会	週1回定例を設ける。最初はどんな経験を確認しあう。どんなことがうまく行ったか、上手くいかなかったか、改善する内容を話し合う。初回はレベル感を探るために経験値を探る。
SNS	FtoFの間に気づきを投げかける為のTeams専用チャンネルを作る。
勉強会	Topicに長けている人を読んで勉強会を行う。皆の知識にする。面接とは？というところを深掘りする。会社
事例集	事例集を作っていく。今後振りかえられるような。
ロープレ	ロープレをして、実際に知識を得られたかを確認する。受験者との雰囲気づくりを体感する為に。ロープレの前に、面談の基本的な流れを勉強会等で確認する。
外部講義	外部のセミナーとか講義を聞きに行く。

図 4.6　I さんの設計結果①初期設計支援ツールなし（人事面接官コミュニティ）

更に初期設計支援ツール①～③を使用した初期設計の結果は以下である。（図 4.7，図 4.8）

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
1．主要項目	（1）定期会合	概要	有識者から労働法規に関する知識やそれを対応するためのスキル及びそれに対応する態度を学ぶ。
		会合の進行方法	＜複数選択可＞ ■冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 ■特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 ■誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 ■議題に応じて、進行役を変えていく。 ■議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 ■その他（必要に応じて参加者を招へいする。）
		各回の議題の決定方法	■コーディネーターが決定　□コーディネーターと事務局の相談で決定 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定　□コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ ■コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 ■コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 ■少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る ■もともと顔見知りのメンバーを招集。 ■その他（参加者全員に意見を聞く。）
		開催間隔	□毎週　□隔週　■毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。
		会合の方式	＜複数選択可＞ ■対面式　■オンライン　■対面＋オンラインのハイブリッド ■その他（電話会議） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		会合の時間(1回あたり)	■1時間　□1.5時間　□2時間　□その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ ■傍観者として参加　■会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など）□周辺メンバーはいない。 ■その他（会議のテーマによって周辺メンバーの参加を決める。）
		議事録の残し方	＜複数選択可＞ ■要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 ■動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） ■会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） ■その他（対面式においてて会議を録音する。）
	（2）メンバー同士のコミュニケーション支援	概要	有識者から労働法規に関する知識やそれを対応するためのスキル及びそれに対応する態度を学ぶ。
		具体的な方法	＜複数選択可＞ ■社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿　■トピックを立てての討議 ■FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） ■メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 ■各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）

図 4.7　N さんの設計結果②初期設計支援ツールを使用（労働関連法コミュニティ）

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
1．主要項目	（3）メンバー向け学習支援	概要	会社以外の学習ツールを最大限利用して知識や知的スキル及び態度を身に着ける。
		具体的な方法	＜複数選択可＞ ■勉強会（講師を外部から招くなど） ■eラーニングなどITツールによる学習 ■成果発表会 ■その他（学会、説明会）
	（4）外部からの情報入手	概要	社内で得られない知識や知的スキル及び態度を効率よく外部から入手する。
		具体的な方法	■外部イベント参加（展示会、セミナー等） ■関連部署・他コミュニティとの意見交換会 ■他社ベンチマーク ■その他（説明会、コンサルタント会社）
	（5）形式知の創出・活用	概要	0
		形式知の作成方法	＜複数選択可＞ □定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（ ）
		形式知の共有手段	＜複数選択可＞ □社内SNS □ナレッジレポジトリ（データベース） □専用ホームページ □eメール □その他（ ）
	(6)その他	概要	0
2．その他項目	(1)新メンバーの加入プロセス	コア・アクティブメンバーの加入プロセス	■コアグループの推薦 ■事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 ■その他（自薦 ）
		周辺メンバーの加入プロセス	■なし（資格要件なしの場合） ■事務局へ申し込み ■メンバーの推薦 ■その他（自薦 ）
		コーディネーターの選任プロセス	■事務局で決定 ■コアグループで相談して決定 ■コミュニティ内選挙 ■その他（自薦 ）
	(2)メンバー教育	コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ ■支援グループによる教育 ■eラーニング等独学による学習 ■他コーディネーターによる教育 ■その他（既存または元コーディネーターによる教育 ）
		コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ ■支援グループによる教育 ■eラーニング等独学による学習 □コミュニティメンバーによる教育 ■その他（他コミュニティメンバーによる教育 ）
		周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	＜複数選択可＞ ■支援グループによる教育 ■eラーニング等独学による学習 ■コミュニティメンバーによる教育 ■その他（他コミュニティメンバーによる教育 ）
	(3)組織からの活動支援	活動に必要な時間の確保（定期会合以外の活動も含む）	＜複数選択可＞ ■メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 ■コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 ■コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。（例：全業務時間の10%など） □その他（ ）
		活動に必要な予算の確保先	□不要 ■ステークホルダー □支援グループ □本コミュニティで確保 □その他（ ）
		参加者の活動へのインセンティブ	■コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。（例：支援グループからメンバー上長へ、各人の活躍度合いを情報だしするなど。） ■コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。（メール、ニュースなど） □その他（ ）
	(4)活動期間	本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（ ）年 □期間が決まっていない （ ）年経過時点で継続するか判断 ■その他（テーマによって期間及び継続の要否判断期間決める ）
	(5)コミュニティメンバーへの情報発信	コミュニティメンバーに発信する内容・	＜複数選択可＞ ■会合などの開催予定 ■摘録・資料 ■領域に関連する情報・ニュース ■メンバー自己紹介 ■メンバーのスケジュール共有 ■用語集（Wiki） ■その他（その都度必要な内容う ）
		コミュニティメンバーへの告知方法	＜複数選択可＞ ■eメール ■社内SNS ■専用ホームページ ■会議開催通知（スケジュール管理ソフトによる） ■定期会合での連絡（口頭） ■その他（電話連絡 ）

図 4.7　N さんの設計結果②初期設計支援ツールを使用（労働関連法コミュニティ）（続き）

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
2．その他項目	(6)ステークホルダーへの情報発信	ステークホルダー（利害関係者）の特定	部署と名前を記入（人事部、法務部、総務部、経理部、組合　　）
		ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ ■社内SNSに掲示される情報　■（１）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 ■コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）
		情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	＜複数選択可＞ ■eメール　■社内SNS　■専用ホームページ ■会議体での報告：会議名（　　） ■その他（ステークホルダーからの参加者から直接　　）
	(7)コミュニティ外社員への情報発信	情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署（　　） ■その他（ケースバイケースで全社員であったり、関連部署のみに情報発信　　）
		提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ ■進捗・成果の概要　：発信頻度（１か月に１回　　） ■関連情報・ニュース　：発信頻度（必要な際に不定期　　） ■コミュニティで創出された形式知：発信頻度（コミュニティが行われる毎に　　） □その他（　　）
		情報伝達方法	＜複数選択可＞ ■eメール（メルマガ等）　■社内SNS　■専用ホームページ　■会合 □その他（　　）
3．学びが得られたことを確認する方法	(1)言語情報		・有識者から口頭試問でこたえられるかで確認する。 ・ペーパー試験（選択式、穴埋め式、文章で回答方式 等）を作成してそれに答えてもらう。 ・公的機関又は外部の認証機関 等の試験を受けてもらう。 ・国家試験の様なもの？を受験してもらう。
	(2)知的技能		・既知の労働関連法規制の変更レベルに対してどう対応するのかを有識者に答えられるかで確認する。 ・新規の労働関連法規制に関してどう対応するのかを従来の類似の対応方法を参考に有識者に答えられるかで確認する。 ・上記において従来の類似がない場合において、自身の創造性を発揮して有識者に答えられるかで確認する。
	(3)態度		＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ・危機感を持って自身が得た知識やスキルを使って、自らが率先して対処させて欲しいと宣言するかどうかで確認する。 ・上記を言われなくともすぐに行動(関係する人や関わって欲しい人を集める場を設定する 等)に起こせるかで確認する。 ・優先順位を判断し、すぐにでも対処しなければならない状況の際には自身が抱えている業務を調整するかで確認する。 ＜その他＞ なし

図 4.7　N さんの設計結果②初期設計支援ツールを使用（労働関連法コミュニティ）（続き）

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
1．主要項目	(1) 定期会合	概要	・確認テスト内容の運用方を討議 ・フィードバックリスト、運用法を討議。 ・チェックリストは面接官の必要スキルの洗い出し、見える化。 ・関係者への説明。
		会合の進行方法	＜複数選択可＞ ■冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 ■特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 ■誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 ■議題に応じて、進行役を変えていく。 ■議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）
		各回の議題の決定方法	□コーディネーターが決定　■コーディネーターと事務局の相談で決定 ■コーディネーターとコアメンバーの相談で決定　■コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ ■コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 ■コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 ■少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）
		開催間隔	□毎週　□隔週　■毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。

図 4.8　I さんの設計結果②初期設計支援ツールを使用（面接官コミュニティ）

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
1．主要項目	（1）定期会合	会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式　□オンライン　■対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		会合の時間(1回あたり)	□1時間　■1.5時間　□2時間　□その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ □傍観者として参加　□会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） ■周辺メンバーはいない。 □その他（　　）
		議事録の残し方	＜複数選択可＞ ■要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 ■動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） ■会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） □その他（　　）
	（2）メンバー同士のコミュニケーション支援	概要	・勉強方法について意見交換する ・良く聞かれる質問集（問題）を作る。適宜、追加する。 ・ロールプレ練習をする ・スキルマップを作る
		具体的な方法	＜複数選択可＞ ■社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿　■トピックを立てての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）
	（3）メンバー向け学習支援	概要	・面接官の基礎知識を学べるコンテンツを準備する ・面接の流れを学べるコンテンツを準備する ・ロールプレ練習会を設定する ・レベルチェックの機会を設定する
		具体的な方法	＜複数選択可＞ ■勉強会（講師を外部から招くなど）■eラーニングなどITツールによる学習　□成果発表会 □その他（ロールプレイング練習会　　）
	（4）外部からの情報入手	概要	・フィードバックリストを作る際の参考に他社情報を確認する ・スキルマップを作る再の参考に他社情報を確認する
		具体的な方法	■外部イベント参加（展示会、セミナー等） ■関連部署・他コミュニティとの意見交換会　■他社ベンチマーク □その他（　　）
	（5）形式知の創出・活用	概要	・テキスト内容の更新 ・問題集の更新 ・フィードアック方法の見直し ・チェックリストの見直し
		形式知の作成方法	＜複数選択可＞ ■定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 ■他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) ■事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）
		形式知の共有手段	＜複数選択可＞ ■社内SNS　■ナレッジレポジトリ（データベース）　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）
	(6)その他	概要	0
2．その他項目	(1)新メンバーの加入プロセス	コア・アクティブメンバーの加入プロセス	■コアグループの推薦 ■事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）
		周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合）■事務局へ申し込み　■メンバーの推薦 □その他（　　）
		コーディネーターの選任プロセス	■事務局で決定　■コアグループで相談して決定　□コミュニティ内選挙 □その他（　　）
	(2)メンバー教育	コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ ■支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□他コーディネーターによる教育 □その他（　　）
		コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ ■支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
		周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　■コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）

図 4.8　Ｉさんの設計結果②初期設計支援ツールを使用（面接官コミュニティ）（続き）

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
2．その他項目	(3)組織からの活動支援	活動に必要な時間の確保（定期会合以外の活動も含む）	＜複数選択可＞ ■メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。（例：全業務時間の10%など） □その他（　　）
		活動に必要な予算の確保先	□不要 ■ステークホルダー（部署名　人事部採用チーム　） □支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）
		参加者の活動へのインセンティブ	■コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。（例：支援グループからメンバー上長へ、各人の活躍度合いを情報だしするなど。） ■コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。（メール、ニュースなど） □その他（　　）
	(4)活動期間	本コミュニティの活動期間	■期間がきまっている。（6か月）年　□期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断
	(5)コミュニティメンバーへの情報発信	コミュニティメンバーに発信する内容・	＜複数選択可＞ ■会合などの開催予定　■摘録・資料　■領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）
		コミュニティメンバーへの告知方法	＜複数選択可＞ □eメール　■社内SNS　□専用ホームページ ■会議開催通知（スケジュール管理ソフトによる）　■定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）
	(6)ステークホルダーへの情報発信	ステークホルダー（利害関係者）の特定	部署と名前を記入（　　）
		ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □社内SNSに掲示される情報　□（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）
		情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	＜複数選択可＞ □eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）
	(7)コミュニティ外社員への情報発信	情報発信する相手	□全社員　■関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署（　　）
		提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） ■コミュニティで創出された形式知：発信頻度（６か月　） □その他（　　）
		情報伝達方法	＜複数選択可＞ □eメール（メルマガ等）　■社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）
３．学びが得られたことを確認する方法	(1)言語情報		・一問一答テストで合格点（70点）取る ・定期的にテストを受験する
	(2)知的技能		・予めメンバー間でフィードバックリストを作成しておき、それで自身の対応を振り返る。 ・一緒に参加した他の面接官からもフィードバック（リストへチェック）してもらう ・その結果を、メンバー間でシェアして評価してもらう
	(3)態度		＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ・チェックリストに沿って自分自身の対応を確認 ＜その他＞ ・他の面接官からフィードバックを受ける ・ロープレを行い、メンバーからフィードバックを受けて、足りない点を復習する

図 4.8　Ｉさんの設計結果②初期設計支援ツールを使用（面接官コミュニティ）（続き）

4.6　形成的評価１回目の結果②　観察・ヒアリング・アンケートによる結果

アンケートの結果から、協力者が感じた初期設計支援ツールの使用難易度を表 4.2 に示した。

Ｎさんは難しさを感じなかったとのことであったが、Ｉさん初期設計支援ツール①、②について使用にあたりやや難しさを感じるとの結果であった。

表 4.2　協力者が感じた初期設計支援ツールの使用難易度

	初期設計支援ツールを記載する際の難易度 （５難しい、４やや難しい、３普通、２やや易しい、１易しい）	
	面接官コミュニティ　Ｉさん	労働関連法コミュニティ　Ｎさん
初期設計支援ツール①	4	3
初期設計支援ツール②	4	3
初期設計支援ツール③	1	3

また協力者のコメント（アンケートと設計完了後のヒアリングの結果をまとめたもの）を表 4.3 に示す。

表 4.3　協力者からのコメント（アンケート＋ヒアリングから）

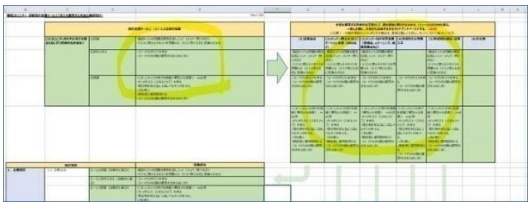
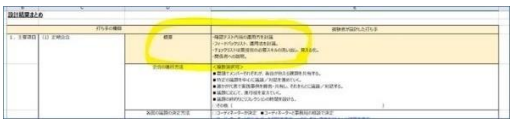
	協力者からのコメント	
	人事面接官コミュニティ Ｉさん	労働関連法コミュニティ Ｎさん
企画概要 （情報提示）	・特に改善すべきものはない。十分な情報量がある。	・支援グループの役割が分かりづらかった。他がメンバーなのにここだけグループである。支援メンバーの方がよい。
初期設計 支援ツール①	・ここの項目出しがある程度できていれば、後工程はさほど難しくはないし、必要事項を埋めていくと「設計結果まとめ」が完成していくので使いやすかった ・最初はどのようなことを書くべきか理解できなかった。口頭で書き方の説明があった為、何とかなったが、ヒントだけを見て書けたかはわからない。 ・ヒントを見てもピンとこなかった為で使っていない。身近な例題があるといい。 ・「ヒント」のセルは色付けしてもらった方が見やすい。単純に入力箇所がわかりやすいという理由。	・「確認方法と手段」の記載を、もっと簡単な言葉で表現した方が良かった。 ・具体的な確認方法と、具体的な活動方法・内容の違いが分かりづらかった。活動方法・内容ではなく入手方法(手段)の方が分かりやすい。また記載の順番を逆にした方がよい。 ・支援ツール①のヒントが分かりづらい。分かりやすい具体例ではだめなのか？
初期設計 支援ツール②	・「さらに詳細化」という項目で少し悩むもののそこまでの負荷はなかった。 ・以下の対応について、何をしたら良いのかが少しわかり難かった。転送の仕組みも直感的にはわからなかった。  ・設計支援ツール 2 はこのツールのポイントでもあると思うので、作成する人にその旨を予め伝えた方がよい。	・さらに詳細化(a,b,c を統合)を記入する必要性が分かりづらい。無くても良いかもしれない。

表 4.3　協力者からのコメント（アンケート＋ヒアリングから）(続き)

	協力者からのコメント	
	人事面接官コミュニティ Ｉさん	労働関連法コミュニティ Ｎさん
初期設計支援ツール③	・ここは選択項目のため、記入は難しく無かった。 ・利害関係者（ステークホルダー）が思い浮かばなかった為、その部分は記載していない。	・チェック項目が横に並んでいると見落とす可能性がある。縦にだけ並んでいた方がよい。
その他	・設計結果まとめは、セルに色付けがあると見やすい。例えば以下のイメージ。概要のセルを色付けするとわかりやすい。  ・全体を示した図解があるとわかりやすいと思いました。以下は全く違う研修のですが、こんなイメージで、今、ここの設計していますのように現在地がわかると取組みやすい。 ・チェックボックスはクリックすると☑できる方が良いと思いました。とは言え、エクセルのチェック機能を試された上で、今の黒塗りにする操作の方が使いやすいと判断されたんだろうなぁと思っています。	なし

観察シートに記録した、コミュニティの初期設計をしている最中に交わされた質疑応答の内容を表 4.4 に示す。

表 4.4　コミュニティ設計中に交わされた質疑応答（観察記録から）

	質疑応答	
	面接官コミュニティ　I さん	労働法関連コミュニティ　N さん
初期設計支援ツール①	・(2)について、何を書けば良いかわからないと質問あり。 ⇒「何を確認すれば、(1)が出来たと判断できるかを書いてくださいと説明。」 ・(3)に進んだ際に、(2)に記載していた内容「テストに関するテキストを用意する。」は、(3)の方がいいか？と質問あり。 ⇒その通りと回答。	・態度の「その他」について、これは何かと質問あり。 ⇒コミュニティに参加する上での態度以外のもので、今回のコミュニティの場合は目標値として存在しない旨説明。
初期設計支援ツール②	・冒頭の設計支援ツール①の結果を、打ち手に展開していく表において、「メンバー同士のコミュニケーション支援」とは何を指すかとの質問あり。 ⇒定期会合以外でのコミュニケーションを指すこと。例えば Teams などの SNS もここに入ると説明。 ・(6)のその他とは何かと質問あり。 ⇒(1)～(5)に納まらないものを記載する為と説明。	・定期会合が Teams で行われる場合はどこに記載するのか？との質問あり。 ⇒定期会合に入る。メンバー同士のコミュニケーション支援というのは、定期会合以外のコミュニケーション(同期、非同期）を指すことを説明。 ・勉強会は、定期会合とどう違うのか？と質問あり。⇒勉強会は非定期のもの。定期会合の場を使って勉強会のような形をとる場合もあるが、それは定期会合に入れると回答。 ・詳細化は、何を書くのかと問いあわせあり。 ⇒a～ c まとめて書いてくださいと指示。 ・外部からの情報入手の③方法は、回答を複数選択してもよいか？ ⇒複数選択可。記載漏れの為、修正すると回答。
初期設計支援ツール③	質問なし	・新メンバーの加入プロセス①～③は回答を複数選択可か？ ⇒複数選択可。記載漏れの為、修正すると回答。 ・(4)活動期間に、その他はないのか？ ⇒その他を入れても良いと回答。 ・コミュニティ外社員への情報発信①情報発信する相手に、その他の項目はないのか？ ⇒その他を入れても良いと回答。

観察シートに記載した評価者による観察結果と気づきを表 4.5 に記す。

表 4.5　評価者による観察結果と気づき

	評価者による観察結果と気づき	
	面接官コミュニティ　I さん	労働法関連コミュニティ　N さん
初期設計支援ツール①	・最小限の説明で、スムーズに記入完了した。 ・評価者は「ヒント」は全く読まず回答していた。	・(3)方法の知識の欄に、最初は、勉強会や、セミナー参加など、具体的な手段のみ書いていた。後になって間違いに気づき修正していたが、そもそも表に記載されている「コミュニティからその学びを得るために行う具体的な方法は？」という問いが誤解を招きやすいと感じた。 ・知的スキルの部分で、最初、(2)評価方法のところに、(3)で書くべき内容が書かれていた。これも後で自ら気づき修正していたが、(2)の「学びが得られたことを確認する方法は？」という表記もわかりづらい可能性がある。 ・(2)の結果を参照して、(3)を書くという流れを口頭で説明していたものの、結局それぞれ独立したものとして記入していた。(2)から(3)へ展開していく際の具体例を、説明で加えると良かったかもしれない。 ・態度の(2)評価方法を書く際に、ヒントを読みながら方法を考えていたが、ヒントの内容が理解しづらかったような雰囲気で、腑に落ちない様子で記入していた。
初期設計支援ツール②	・冒頭の設計支援ツール①の結果を、打ち手に展開していく表において、「メンバー同士のコミュニケーション支援」の具体例が入っておらず、説明の手間がかかった。	・冒頭の部分で、設計支援ツール①の結果を、それぞれの打ち手にコピーする方法がなかなか理解できず、設計支援ツール①まで戻りコピーして使っていた。単純にコピー&ペーストすると数式がコピーされてしまう為、テキストとして貼るにはひと手間が必要。その操作に手間取ってしまっていた。 ・打ち手＝定期会合のところに「態度」しか入っていないことに気づいた為、対象者に他の項目が本当に入らないか、設計スキル①の知識、知的スキルに戻り、記載内容を見直してもらった。 ・後ほど VTR で確認したところ、左記「詳細化」の質問に対して、単に「まとめてください」と説明してしまっていた。ここは、これをさらに噛み砕いて、実際に打ち手が機能するように書いてくださいと説明すべきであった。そもそも評価者がこのように口頭で説明しなくても済むよう、初期設計支援ツール上で説明すべきと感じた。
初期設計支援ツール③	特記事項なし。	特記事項なし。

4.7　形成的評価 1 回目の結果分析

以下に形成的評価 1 回目における協力者による設計結果が、エキスパートによる打ち手をどれ程カバーできたかを示す（表 4.6、表 4.7）。またそれぞれの判断の根拠として、図 4.9～図 4.12 にそれらの判定に使用した「打ち手の効果判定シート」を載せた。

表 4.6 面接官コミュニティ（知的技能主体） I さんとエキスパートとの設計結果比較

エキスパートによる打ち手	初期設計支援ツール	
	使用なし	使用あり
① 面接をする上で悩んだことや困ったことについて共有し、ディスカッションする。	○	○
② 事例共有。特に記録として残し辛い事例を、安全の担保された場で共有し意見を出し合う。	×	○
③ 面接官として、何を重視しながら、気にしながら面接を行なっているか、といった自分なりの方針や価値観をシェアする。	×	○
④ 自社が求める人材とは何か、自社のビジョンは何か、を改めてメンバー自身が咀嚼して、社員として自分なりの意見を出し合う。（面接官という立場から自社をどうしていきたいのかというマインドの醸成）	×	×
⑤ 社内 SNS を利用して、定期会合前後に上記項目について書き込みを促す。	○	○
⑥ メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。	×	○
⑦ たまに役員級にご参加頂き、現場からの事例共有や、自社が求める人材やビジョンについて率直なお考えを聞く機会を持つ。	×	×
⑧ 人事制度の基本の再確認。人事のイロハの知識を再確認し、意外な抜け漏れがないかを確認する機会を提供（方法は最適なものを選択）。	○	○
⑨ 採用面接の基本のキ（最低限のマナーや心構えなど）を再確認できる機会の提供。	○	○
⑩ 他社の同じような業務担当者に入ってもらい議論する。	×	○
⑪ 事例共有から、自社の面接でよく質問される項目を出し合ってまとめておく。対応回答も練っておく。	×	○
⑫ 応募者が調べ尽くしてくるような、情報（業界分析や企業研究）を各メンバーで出し合い、常に最新情報を整理しておく。	×	○
⑬ 人事担当者の過去の成功事例・失敗事例（例：着眼点、面接での確認項目、採用プロセス等）について、何がうまくいき何がうまくいっていないのか、広く過去事例をレビューし整理する。	○	○
○の合計	5	11
打ち手の一致率	38.5%	84.6%

表 4.7 労働関連法コミュニティ（言語情報主体）N さんとエキスパートとの設計結果比較

エキスパートによる打ち手	初期設計支援ツール	
	使用なし	使用あり
① 労働法関連法の改正が、各自の人事関連業務にどのような影響が出るのか、どのような対応が必要になりそうか議論する。	○	○
② 日常業務での困り事や、疑問を共有し蓄積する。それらに対し、経験豊富な社員もしくは類似の事象に対して経験を有する社員がフィードバックする。	○	○
③ 経験した問題に対し、社内の誰にアドバイスを求め、誰からヒントをもらったのか、具体的にどのように解決したのかについてシェアする。	○	○
④ (3)メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。	×	×
⑤ 労働関連法に関する情報リンク集をメンバーが書き込める wiki 等に充実化させていく。	×	×
⑥ 初学者向けの学習リソースをメンバー向けに提供する（使うかどうかは任意）。	○	○
⑦ 人事関連の外部セミナーに参加し、他社の労働関連法への対応を学習し、得られた知識をコミュニティで共有する。	○	○
⑧ 定期会合で得られた形式知をメンバー限定 SNS にまとめていき、参加者がアップデートしていく。	×	×
⑨ 何らかのタイミング（内容のまとまり具合か時期か）で、コミュニティが蓄積した形式知を順次会報としてプッシュ送信し広めていく。	×	×
○の合計	5	5
打ち手の一致率	55.6%	55.6%

		被験者が設計した打ち手	該当するエキスパートの打ち手	エキスパートによる打ち手
（1）定期会合	概要	・確認テスト内容の運用方を討議 ・フィードバックリスト、運用法を討議。 ・チェックリストは面接官の必要スキルの洗い出し、見える化。 ・関係者への説明。	⑥	①面接をする上で悩んだことや困ったことについて共有し、ディスカッションする。 ②事例共有。特に記録として残し辛い事例を、安全の担保された場で共有し意見を出し合う。 ③面接官として、何を重視しながら、気にしながら面接を行なっているか、といった自分なりの方針や価値観をシェアする。 ④自社が求める人材とは何か、自社のビジョンは何か、を改めてメンバー自身が咀嚼して、社員として自分なりの意見を出し合う。（面接官という立場から自社をどうしていきたいのかというマインドの醸成） ⑤社内SNSを利用して、定期会合前後に上記項目について書き込みを促す。 ⑥メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。 ⑦たまに役員級にご参加頂き、現場からの事例共有や、自社が求める人材やビジョンについて率直なお考えを聞く機会を持つ。
	会合の進行方法	＜複数選択可＞ ■冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 ■特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 ■誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 ■議題に応じて、進行役を変えていく。 ■議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	①、②	
	各回の議題の決定方法	□コーディネーターが決定　■コーディネーターと事務局の相談で決定 ■コーディネーターとコアメンバーの相談で決定　■コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	なし	
	メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ ■コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 ■コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 ■少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）	なし	
	開催間隔	□毎週　□隔週　■毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。	なし	
	会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式　□オンライン　■対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）	なし	
	会合の時間(1回あたり)	□1時間　■1.5時間　□2時間　□その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。	なし	
	周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ □傍観者として参加　□会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など）　■周辺メンバーはいない。 □その他（　　）	なし	
	議事録の残し方	＜複数選択可＞ ■要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 ■動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） ■会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） □その他（　　）	なし	
（2）メンバー同士のコミュニケーション支援	概要	・勉強方法について意見交換する ・良く聞かれる質問集（問題）を作る。適宜、追加する。 ・ロールプレ練習をする ・スキルマップを作る	③、⑪	
	具体的な方法	＜複数選択可＞ ■社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿　■トピックを立てての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	⑤	
（3）メンバー向け学習支援	概要	・面接官の基礎知識を学べるコンテンツを準備する ・面接の流れを学べるコンテンツを準備する ・ロールプレ練習会を設定する ・レベルチェックの機会を設定する	⑧、⑨	⑧人事制度の基本の再確認。人事のイロハの知識を再確認し、意外な抜け漏れがないかを確認する機会を提供（方法は最適なものを選択）。 ⑨採用面接の基本のキ（最低限のマナーや心構えなど）を再確認できる機会の提供。
	具体的な方法	＜複数選択可＞ ■勉強会（講師を外部から招くなど）■eラーニングなどITツールによる学習　□成果発表会 □その他（ロールプレイング練習会　　）	⑧、⑨	
（4）外部からの情報入手	概要	・フィードバックリストを作る際の参考に他社情報を確認する ・スキルマップを作る再の参考に他社情報を確認する	なし	⑩他社の同じような業務担当者に入ってもらい議論する
	具体的な方法	■外部イベント参加（展示会、セミナー等） ■関連部署・他コミュニティとの意見交換会　■他社ベンチマーク □その他（	⑩	
（5）形式知の創出・活用	概要	・テキスト内容の更新 ・問題集の更新 ・フィードアック方法の見直し ・チェックリストの見直し	⑪、⑫、⑬	⑪事例共有から、自社の面接でよく質問される項目を出し合ってまとめておく。対応回答も練っておく。 ⑫応募者が調べ尽くしてくるような、情報（業界分析や企業研究）を各メンバーで出し合い、常に最新情報を整理しておく。 ⑬人事担当者の過去の成功事例・失敗事例（例：着眼点、面接での確認項目、採用プロセス等）について、何がうまくいき何がうまくいっていないのか、広く過去事例をレビューし整理する。
	形式知の作成方法	＜複数選択可＞ ■定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 ■他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) ■事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）	⑪、⑫、⑬	
	形式知の共有手段	＜複数選択可＞ ■社内SNS　■ナレッジレポジトリ（データベース）　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）	なし	
(6)その他	概要	0	なし	なし

図 4.9　面接官コミュニティ（設計支援ツール使用）Ｉさんの打ち手の効果判定シート

		被験者が設計した打ち手	該当するエキスパートの打ち手	エキスパートによる打ち手
（1）定期会合	概要	有識者から労働法規に関する知識やそれを対応するためのスキル及びそれに対応する態度を学ぶ。	①	①労働法関連法の改正が、各自の人事関連業務にどのような影響が出るのか、どのような対応が必要になりそうか議論する。 ②日常業務での困り事や、疑問を共有し蓄積する。それらに対し、経験豊富な社員もしくは類似の事象に対して経験を有する社員がフィードバックする。 ③経験した問題に対し、社内の誰にアドバイスを求め、誰からヒントをもらったのか、具体的にどのように解決したのかについてシェアする。 ④(3)メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。
	会合の進行方法	＜複数選択可＞ ■冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 ■特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 ■誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 ■議題に応じて、進行役を変えていく。 ■議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 ■その他（必要に応じて参加者を招へいする。）	②、③	
	各回の議題の決定方法	■コーディネーターが決定　□コーディネーターと事務局の相談で決定 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定　□コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	なし	
	メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ ■コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 ■コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 ■少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る ■もともと顔見知りのメンバーを招集。 ■その他（参加者全員に意見を聞く。）	なし	
	開催間隔	□毎週　□隔週　■毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。	なし	
	会合の方式	＜複数選択可＞ ■対面式　■オンライン　■対面＋オンラインのハイブリッド ■その他（電話会議） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）	なし	
	会合の時間(1回あたり)	■1時間　□1.5時間　□2時間　□その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。	なし	
	周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ ■傍観者として参加　■会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など）□周辺メンバーはいない。 ■その他（会議のテーマによって周辺メンバーの参加を決める。）	なし	
	議事録の残し方	＜複数選択可＞ ■要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 ■動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） ■会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） ■その他（対面式においてて会議を録音する。）	なし	
（2）メンバー同士のコミュニケーション支援	概要	有識者から労働法規に関する知識やそれを対応するためのスキル及びそれに対応する態度を学ぶ。	①、②	
	具体的な方法	＜複数選択可＞ ■社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿　■トピックを立てての討議 ■FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） ■メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 ■各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	①、②	
（3）メンバー向け学習支援	概要	会社以外の学習ツールを最大限利用して知識や知的スキル及び態度を身に着ける。	なし	⑤労働関連法に関する情報リンク集をメンバーが書き込めるwiki等に充実化させていく ⑥初学者向けの学習リソースをメンバー向けに提供する（使うかどうかは任意）
	具体的な方法	＜複数選択可＞ ■勉強会（講師を外部から招くなど）■eラーニングなどITツールによる学習 ■成果発表会 ■その他（学会、説明会）	⑥	
（4）外部からの情報入手	概要	社内で得られない知識や知的スキル及び態度を効率よく外部から入手する。	⑦	⑦人事関連の外部セミナーに参加し、他社の労働関連法への対応を学習し、得られた知識をコミュニティで共有する。
	具体的な方法	■外部イベント参加（展示会、セミナー等） ■関連部署・他コミュニティとの意見交換会　■他社ベンチマーク ■その他（説明会、コンサルタント会社）	⑦	
（5）形式知の	概要	0	なし	⑧定期会合で得られた形式知をメンバー限定SNSにまとめていき、参加者がアップデートしていく。 ⑨何らかのタイミング（内容のまとまり具合か時期か）で、コミュニティが蓄積した形式知を順次会報としてプッシュ送信し広めていく。
	形式知の作成方法	＜複数選択可＞ □定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（	なし	
	形式知の共有手段	＜複数選択可＞ □社内SNS　□ナレッジレポジトリ（データベース）　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）	なし	
(6)その他	概要	0		

図 4.10 労働関連法コミュニティ（設計支援ツール使用）N さんの打ち手の効果判定シート

打ち手の種類	何も用いずに設計した打ち手	該当するエキスパートの打ち手	エキスパートによる打ち手
(1)定期会合	・週1回定例を設ける。	なし	①面接をする上で悩んだことや困ったことについて共有し、ディスカッションする。 ②事例共有。特に記録として残し辛い事例を、安全の担保された場で共有し意見を出し合う。 ③面接官として、何を重視しながら、気にしながら面接を行なっているか、といった自分なりの方針や価値観をシェアする。 ④自社が求める人材とは何か、自社のビジョンは何か、を改めてメンバー自身が咀嚼して、社員として自分なりの意見を出し合う。（面接官という立場から自社をどうしていきたいのかというマインドの醸成） ⑤社内SNSを利用して、定期会合前後に上記項目について書き込みを促す。
	・最初はどんな経験をしたか確認しあう。	①	
	・どんなことがうまく行ったか、上手くいかなかったか、改善する内容を話し合う。	①	
	・初回は参加者のレベル感を探るために経験値を探る。	なし	
(2)メンバー同士のコミュニケーション支援	・FtoFの間に気づきを投げかける為のTeams専用チャンネルを作る。	⑤	⑥メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。 ⑦たまに役員級にご参加頂き、現場からの事例共有や、自社が求める人材やビジョンについて率直なお考えを聞く機会を持つ。
(3)メンバー向け学習支援	・Topicに長けている人を読んで勉強会を行い、皆の知識にする。面接とは何かを深掘りする。会社の知識を深める。	⑧、⑨	⑧人事制度の基本の再確認。人事のイロハの知識を再確認し、意外な抜け漏れがないかを確認する機会を提供（方法は最適なものを選択）。 ⑨採用面接の基本のキ（最低限のマナーや心構えなど）を再確認できる機会の提供。
	・関連書籍を紹介。	⑧、⑨	
	・ロープレをして、実際に知識を得られたかを確認する。	⑧、⑨	
	・受験者との雰囲気づくりを体感する為に。ロープレの前に、面談の基本的な流れを勉強会等で確認する。	⑧、⑨	
(4)外部からの情報入手	外部のセミナーとか講義を聞きに行く。	なし	⑩他社の同じような業務担当者に入ってもらい議論する。
(5)形式知の創出・活用	事例集を作っていく。今後振りかえられるような。	⑬	⑪事例共有から、自社の面接でよく質問される項目を出し合ってまとめておく。対応回答も練っておく。 ⑫応募者が調べ尽くしてくるような、情報（業界分析や企業研究）を各メンバーで出し合い、常に最新情報を整理しておく。 ⑬人事担当者の過去の成功事例・失敗事例（例：着眼点、面接での確認項目、採用プロセス等）について、何がうまくいき何がうまくいっていないのか、広く過去事例をレビューし整理する。
(6)その他			

図 4.11　面接官コミュニティ（設計支援ツール使用せず）Ｉさんの打ち手の効果判定シート

打ち手の種類	何も用いずに設計した打ち手	該当するエキスパートの打ち手	エキスパートによる打ち手
(1)定期会合	コミュニティ参加メンバーが抱える労働関連法規に関する課題又は情報共有及び解決手段を検討するための定例会議を開催する。	①	①労働法関連法の改正が、各自の人事関連業務にどのような影響が出るのか、どのような対応が必要になりそうか議論する。 ②日常業務での困り事や、疑問を共有し蓄積する。それらに対し、経験豊富な社員もしくは類似の事象に対して経験を有する社員がフィードバックする。 ③経験した問題に対し、社内の誰にアドバイスを求め、誰からヒントをもらったのか、具体的にどのように解決したのかについてシェアする。 ④(3)メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。
	＜定例打合せ議題：情報の共有化＞ ・上記で入手した情報をメンバーに配信手段を検討すると共に実際に配信する。	なし	
	＜定例打合せ議題：課題の抽出＞ ・上記で入手した情報を元に考えられる課題(業務への影響)を抽出してメンバーで共有化。	①	
	＜定例打合せ議題：労働関連法規への対応＞ ・考えられる課題に対する解決(対応)手段を持ち寄ってさらなる検討を行う（BS等によるアイデア出し)。職場の違いによる実施方法の違いを含め検討する。	②	
	＜定例打合せ議題：実施後の振り返り＞ ・上記で実施された結果の把握と更なる課題の抽出とその課題に対する改善策を検討する。PDCAを回す。	②	
	＜定例打合せ議題：成果発表と評価＞ PDCA後の労働関連法規に関する成果発表とその評価(情報収集やその共有方法や取り組み方 等)を検討する。	③	
	＜定例打合せ議題：今後の進め方＞ 労働関連法規に関する今後の進め方（アプローチの仕方）等について検討する。労働関連法規が今後どうなって行きそうかを想定して考える。労働関連法規制に対応するためのシステムの構築。	①	
(2)メンバー同士のコミュニケーション支援	なし	なし	
(3)メンバー向け学習支援	定期または不定期でコミュニティ参加メンバーに最低限必要な知識やスキルを共有するための勉強会を企画する。	⑥	⑤労働関連法に関する情報リンク集をメンバーが書き込めるwiki等に充実化させていく ⑥初学者向けの学習リソースをメンバー向けに提供する（使うかどうかは任意）
(4)外部からの情報入手	外部セミナーを受講してもらう。政府が労働関連法規制に期待する目的を理解する。	⑦	⑦人事関連の外部セミナーに参加し、他社の労働関連法への対応を学習し、得られた知識をコミュニティで共有する。
	定期的な労働関連法規の入手方法の検討(定例打合せ 等)及び具体的に検討された入手方法(関連サイトや官報 等)にアクセスして労働関連法規改定や新規法規をリサーチする。政府が労働関連法規制の新規制定や改定 等に期待する目的(狙い)を理解し、自社への影響度(関連性)と対応の要否を判定し、要の場合は対応策を検討する。	⑦	
	＜他社の取り組み状況の入手＞ リサーチ方法を含む検討を行う。他社の取り組み状況を入手して他社の取り組みの良い点を抽出する。	なし	
(5)形式知の創出・活用	なし	なし	⑧定期会合で得られた形式知をメンバー限定SNSにまとめていき、参加者がアップデートしていく。 ⑨何らかのタイミング（内容のまとまり具合か時期か）で、コミュニティが蓄積した形式知を順次会報としてプッシュ送信し広めていく。
(6)その他	＜コミュニティ参加者の選抜＞ 労働関連法規に携わるメンバー又は労働関連法規の改定によって影響を受けるメンバーの選抜。コアメンバーと定例打合せのメンバーの選抜。 ＜知識やスキルの現場での実践＞ ・上記で得た知識やスキルを現場で実践する。 ＜解決(対応)手段の各職場への展開＞ 各職場への展開方法の検討を含め検討され整合された解決手段(対応手段)を実際に各職場の業務上で実行する。	なし	なし

図 4.12 労働関連法コミュニティ（設計支援ツール使用せず）N さんの打ち手の効果判定シート

4.8　形成的評価１回目において設計できなかった項目の原因考察

以下に、形成的評価１回目において、協力者がカバーできなかったエキスパートの設計項目について、その原因を考察した。(表 4.8、表 4.9)

表 4.8　Ｉさんが面接官コミュニティでカバーできなかった項目の原因考察

カバーできなかったエキスパートによる打ち手	原因の考察
②　自社が求める人材とは何か、自社のビジョンは何か、を改めてメンバー自身が咀嚼して、社員として自分なりの意見を出し合う。（面接官という立場から自社をどうしていきたいのかというマインドの醸成）	・左記は、知的スキルの目標の一つである、「履歴書や SPI などの事前情報から、合否判定において気を付けるべき点（面接で確認すべき点）を適切に説明できる。」と紐づく内容。この回答に至るためには、表面的な技量だけでなく、それを成り立たせるための必要要件が何なのか、その深堀りをすることが必要となる。 本来は、設計支援ツール②の「さらに詳細化」がその役割を担うはずだが、現時点では十分な効果を発揮していないと推測する。ここに限らず、「詳細化」が十分機能していないと考える為、「詳細化」とは何を期待しているのか、理解しやすいよう指示する必要があると考えた。
⑦　たまに役員級にご参加頂き、現場からの事例共有や、自社が求める人材やビジョンについて率直なお考えを聞く機会を持つ。	・左記は、設計支援ツール③の「ステークホルダーへの情報発信」に関連する。ただ、今回の協力者は、そもそも本項目に何を書いていいのかわからず、未記入のままであった。さらに現在設計支援ツール③において、上記項目は、コミュニティからステークホルダーへの一方的な情報発信に限定した内容になっており、たとえ協力者が記載できていたとしても、左記に至るのは難しかったと思われる。 ステークホルダーとは何かの説明に加えて、ステークホルダーとコミュニティとの相互交流も考慮に入れた選択肢にする必要があると感じた。

表 4.9　N さんが労働関連法コミュニティでカバーできなかった項目の原因考察

カバーできなかったエキスパートによる打ち手	原因の考察
④(3)メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。	設計支援ツール②の冒頭で、知識に書かれた内容を、具体的な打ち手にコピーする際に、定期会合の欄に、「外部の情報から学ぶ」を転記できていない。外部の情報から学んだことを、定期会合で議論するという発想に至らなかったものと推測される。設計支援ツール①で外部の情報から、具体的にどのように学ぶのかを深堀りできていれば、このようなことにはならなかったのかもしれない。設計支援ツール①での（3）具体的な方法の記載指示に課題があると考えた。
⑤労働関連法に関する情報リンク集をメンバーが書き込める wiki 等に充実化させていく。	形式知の創出・活用に該当するが、冒頭の知識に書かれた内容を、ここに一つも転記できていない。上記同様、設計支援ツール①での深堀りが出来ていなかったことが原因となっている可能性もあるが、「形式知の創出・活用」という説明が上手く協力者に意図を伝えていなかったおそれもある。もう少しかみ砕き、具体的な手段のイメージができる記載にする必要があると考えた。
⑧定期会合で得られた形式知をメンバー限定 SNS にまとめていき、参加者がアップデートしていく。	上記⑤と同様。
⑨何らかのタイミング（内容のまとまり具合か時期か）で、コミュニティが蓄積した形式知を順次会報としてプッシュ送信し広めていく。	今回は設計項目の「形式知の創出・活用」が空欄のままであったため、ここは達成できていないと判断したが、実は(5)コミュニティメンバーへの情報発信、(6)ステークホルダーへの情報発信、(7)コミュニティ外社員において、形式知の情報発信が項目として含まれており、協力者もここにチェックしている。　上記⑤、⑧が形になっていればここはクリアできていた項目である為、それらが記載できるよう改良すべきと考えた。

4.9 形成的評価 2 回目に向けての改訂

以上の結果、考察を踏まえて、形成的評価 2 回目へ向けて、企画概要、初期設計支援ツール①、②、③の改善を行った。

協力者からのコメントに基づく修正内容を表 4.10 に、コミュニティ設計中の質疑応答に基づく修正内容を表 4.11 に、評価者による観察結果と気づきに基づく修正内容を表 4.12 に、エキスパートによる設計をカバーできなかった項目の原因考察に基づく修正内容を表 4.13 に記した。

表 4.10　協力者からのコメントに基づく修正

	コメント	修正内容
企画概要	支援グループの役割が分かりづらかった。他がメンバーなのにここだけグループである。支援メンバーの方がよい。	説明にコミュニティの企画・運営を支援する「スタッフ」という文言を加えた。「支援グループ」という用語はエティエンヌ・ウェンガーの書籍上も登場する為、そこは変えずに、「支援グループのメンバー」と修正した。
初期設計支援ツール①	・最初はどのようなことを書くべきか理解できなかった。口頭で書き方の説明があった為、何とかなったが、ヒントだけを見て書けたかはわからない。 ・ヒントを見てもピンとこなかった為で使っていない。身近な例題があるといい。 ・支援ツール①のヒントが分かりづらい。分かりやすい具体例ではだめなのか？	ヒントをより実際の業務に紐づく形に修正した。
	・「ヒント」のセルは色付けしてもらった方が見やすい。単純に入力箇所がわかりやすいという理由。	ヒント欄を色付きの網掛けで表示した。
	・「確認方法と手段」の記載を、もっと簡単な言葉で表現した方が良かった。 ・具体的な確認方法と、具体的な活動方法・内容の違いが分かりづらかった。活動方法・内容ではなく入手方法(手段)の方が分かりやすい。また記載の順番を逆にした方がよい。	(2)は、「学びを確認する具体的な方法」、(3)は「学びを実現する為に行うコミュニティ内の具体的な活動内容を記載」と表記を変更した。（2）と（3）の順番に関しては、評価方法から具体的な方法を考えることが重要である為変化させていないが、その意図が伝わるよう、(2)の上部に「確認方法を考えることで、学びのゴールがより明確になる。」、(3)の上部に「確認方法を基準に考えることで、実現手段がより効果的・効率的になる。」という記載を追記した。
初期設計支援ツール②	・さらに詳細化(a,b,c を統合)を記入する必要性が分かりづらい。無くても良いかもしれない。 ・	「さらに詳細化」は、「内容まとめ」という意味に取り違えないよう「上記①の内容を深堀りして、より具体的な形にする。その際に③以降の内容も参考にする。」と説明を変えた。
	・以下の対応について、何をしたら良いのかが少しわかり難かった。転送の仕組みも直感的にはわからなかった。 	説明資料の修正と、設計支援ツール②の表記を変更した。
	・設計支援ツール 2 はこのツールのポイントでもあると思うので、作成する人にその旨を予め伝えた方がよい。	説明資料に反映した。
初期設計支援ツール③	・チェック項目が横に並んでいると見落とす可能性がある。縦にだけ並んでいた方がよい。	縦に並ぶように変更した。

表 4.10　協力者からのコメントに基づく修正（続き）

	コメント	修正内容
その他	・設計結果まとめは、セルに色付けがあると見やすい。例えば以下のイメージ。概要のセルを色付けするとわかりやすい。 	セルに色付けを行った。
	・全体を示した図解があるとわかりやすいと思いました。以下は全く違う研修のですが、こんなイメージで、今、ここの設計していますのように現在地がわかると取組みやすい。 	各設計支援ツールの上部に、今どの作業段階にあるかを記載した。
	・チェックボックスはクリックすると ☑ できる方が良いと思いました。とは言え、エクセルのチェック機能を試された上で、今の黒塗りにする操作の方が使いやすいと判断されたんだろうなぁと思っています。	「設計結果まとめ」にすべての結果をひとまめにする際、この黒塗りのチェック方式にすると簡単にできる為、この方法を採用している。今回はプロタイプであるため、製作の簡便さを優先したがある程度ツールの形が固まった時点で、マクロを使い上記を実現したいと考えている。

表 4.11　コミュニティ設計中の質疑応答に基づく修正

	質問＆回答	修正内容
初期設計支援ツール①	・(2)について、何を書けば良いかわからないと質問あり。⇒「何を確認すれば、(1)が出来たと判断できるかを書いてくださいと説明。」	(2)の表記を「学びが得られたことを確認する具体的な方法」と変更した。
	・態度の「その他」について、これは何かと質問あり。⇒コミュニティに参加する上での態度以外のもので、今回のコミュニティの場合は目標値として存在しない旨説明。	「その他」という表記を、「上記以外で、学びの目標になっている態度」に変更した。
初期設計支援ツール②	・勉強会は、定期会合とどう違うのか？と質問あり。⇒勉強会は非定期のもの。定期会合の場を使って勉強会のような形をとる場合もあるが、それは定期会合に入れる。	メンバー向け学習支援の説明に、定期会合以外の非定期なものという説明を追記した。
	・詳細化は、何を書くのかと問いあわせあり。 ⇒a～ｃまとめて書いてくださいと指示。	「さらに詳細化」は、「内容まとめ」という意味に取り違えないよう「上記①の内容を深堀りして、より具体的な形にする。その際に③以降の内容も参考にする。」と説明を変えた。

表 4.11　コミュニティ設計中の質疑応答に基づく修正（続き）

	質問＆回答	修正内容
初期設計支援ツール②	・外部からの情報入手の③方法は、回答を複数選択してもよいか？⇒複数選択可。記載漏れの為、修正すると回答。	左記につき複数選択可と修正した。
	・冒頭の設計支援ツール①の結果を、打ち手に展開していく表において、「メンバー同士のコミュニケーション支援」とは何を指すかとの質問あり。⇒定期会合以外でのコミュニケーション（同期、非同期）を指す。例えば Teams などの SNS もここに入ると説明。	「定期会合以外でのコミュニケーション支援。社内 SNS など。」を説明に追記した。
	・定期会合が Teams で行われる場合はどこに記載するのか？との質問あり。⇒定期会合に入ると説明。	定期会合の説明に、「オンラインミーティング含む」と追記した。
初期設計支援ツール③	・新メンバーの加入プロセス①～③は回答を複数選択可か？⇒複数選択可。記載漏れの為、修正すると回答。	複数選択可と修正した。
	・(4)活動期間に、その他はないのか？ ⇒その他を入れても良いと回答。	「その他」の欄を追記した。
	・コミュニティ外社員への情報発信①情報発信する相手に、その他の項目はないのか？⇒その他を入れても良いと回答。	「その他」の欄を追記した。

表 4.12　評価者による観察結果と気づきに基づく修正

	観察結果による気づき	改善内容
初期設計支援ツール①	・(3)方法の知識の欄に、最初は、勉強会や、セミナー参加など、具体的な手段のみ書いていた。後になって間違いに気づき修正していたが、そもそも表に記載されている「コミュニティからその学びを得るために行う具体的な方法は？」という問いが誤解を招きやすいと感じた。	説明に、『注）「定期的な会合」、「勉強会」、「e ラーニング」などの、学びの手段を記載するのではなく、ここではそれらの中で、具体的にどのような学びを行うかを記載する』と追記。
	・知的スキルの部分で、最初、(2)評価方法のところに、(3)で書くべき内容が書かれていた。これも後で自ら気づき修正していたが、(2)の「学びが得られたことを確認する方法は？」という表記もわかりづらい可能性がある。	（２）の説明に、「注）学びが上手くいっているかどうかを、客観的に判定する方法」と追記。
	・(2)の結果を参照して、(3)を書くという流れを口頭で説明していたものの、結局それぞれ独立したものとして記入していた。(2)から(3)へ展開していく際の具体例を、説明で加えると良かったかもしれない。	つながりが分かるよう、設計支援ツール①の(1),(2),(3)をそれぞれ、(1)→(2)→(3)と矢印で結び、前に記入したものを参照して次を書くことを記載。
	・態度の(2)評価方法を書く際に、ヒントを読みながら方法を考えていたが、ヒントの内容が理解しづらかったような雰囲気で、腑に落ちない様子で記入していた。	ヒントの内容を、職務に沿った形に変更。

表 4.12　評価者による観察結果と気づきに基づく修正（続き）

	観察結果による気づき	改善内容
初期設計支援ツール②	冒頭の設計支援ツール①の結果を、打ち手に展開していく表において、「メンバー同士のコミュニケーション支援」の具体例が入っておらず、説明の手間がかかった。	「定期会合以外でのコミュニケーション支援。社内 SNS など。」を説明に追記した。
	・冒頭の部分で、設計支援ツール①の結果を、それぞれの打ち手にコピーする方法がなかなか理解できず、設計支援ツール①まで戻りコピーして使っていた。単純にコピー＆ペーストすると数式がコピーされてしまう為、テキストとして貼るにはひと手間が必要。その操作に手間取ってしまっていた。	説明資料に使い方の詳細を追記した。
	・打ち手＝定期会合のところに「態度」しか入っていないことに気づいた為、対象者に他の項目が本当に入らないか、初期設計支援ツール①の知識、知的スキルに戻り、記載内容を見直してもらった。	注意事項として、「内容が複数の手段に当てはまらないか確認する」と追記。
	・後ほど VTR で確認したところ、左記「詳細化」の質問に対して、単に「まとめてください」と説明してしまっていた。ここは、これをさらに噛み砕いて、実際に打ち手が機能するように書いてくださいと説明すべきだった。評価者が説明しなくても済むようにすべきと感じた。	口頭で説明しなくても済むよう、「上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。その際に③以降の内容も参考にする。」と説明を変えた。

表 4.13　エキスパートによる設計をカバーできなかった原因の考察に基づく修正

	原因考察	修正内容
設計支援ツール①	「（3）具体的な方法」とは何を指すのか説明不足で、協力者が十分なレベルまで内容の深堀りができていない。	説明に、『注)「定期的な会合」、「勉強会」、「e ラーニング」などの、学びの手段を記載するのではなく、ここではそれらの中で、具体的にどのような学びを行うかを記載する』と追記した。
設計支援ツール②	「さらに詳細化」とは何を行わなければならいなのかが、協力者に伝わっていない。	「さらに詳細化」の説明を、「上記①の内容を深堀りして、より具体的な形にする。その際に③以降の内容も参考にする。」とした。
設計支援ツール③	ステークホルダーという概念の説明不足により、その項目の設計が行われなかった。	ステークホルダーの説明として、「直接的または間接的に影響を受ける利害関係者」という説明を追記した。
	仮想のコミュニティ企画案であるにも関わらず、その仮想世界において、ステークホルダーが誰なのか定義されていなかった。	ステークホルダーが誰なのかについては、予め評価者側で定義し、初期設計支援ツールに記入しておいた。
	ステークホルダーとコミュニティとの相互交流に関する選択がなく、協力者が発想できない。	選択肢に「ステークホルダーに、コミュニティの会合に不定期に参加してもらい、情報共有・意見交換を行う。」を追加した。

これらの結果から、企画概要の改訂版（付録：資料 19)、初期設計支援ツール①の改訂版（付録：資料 20、21)、初期設計支援ツール②の改訂版（付録：資料 22、23)、初期設計支援ツール③（付録：資料 24)、協力者向け説明資料の改訂版（付録：資料 25）を作成した。

4.10 形成的評価 2 回目の実施

上記、企画概要の改訂版、初期設計支援ツール①、②、③の改訂版、説明資料を使い、形成的評価②を協力者 2 名（K さん、M さん）に対し実施した。

評価方法は形成的評価 1 回目と同じである。

4.11　形成定期評価 2 回目の結果①　コミュニティの設計結果

初期設計支援ツールを使わずに設計した結果は以下である。(図 4.13、図 4.14)

設計項目	内容
ステークホルダの同定	関連するステークホルダを洗い出す
制約事項の明確化	できないことや期限についてを明確にする
リソースの確認	使えるリソース（主に人・物・金）を再確認し、そのアクセス方法を理解しておく
運営（主要）メンバーの設定	課題発生時の対応など、決め事に責任を持つ人や体制を決める、また今後の変更のルールなども決めておく
人間関係の構築	主要メンバーの信頼関係を構築する
インプット情報の確認	インプットされる情報が何かを想定する（コーディネーターが素案を提示し、主要メンバーで討議する）
アウトプット情報の確認	アウトプットされる情報が何かを想定する（コーディネーターが素案を提示、主要メンバーで討議する）
情報の展開ルートを決める	6,7項をイメージして、情報のルートを考える（主要メンバーで討議する）
打合せ（コミュニティーの場）の設定	情報ルートが決まったら、そのイン、アウトに必要な打ち合わせの場やそこでのルールを設定する（5W1Hを決める）
振り返りの場の設定	コミュニティー開催時に発生する、課題の解決方法やルールを決めておく
情報の保管や管理の明確化	情報の記録や長期的な保管について決めておく
スケジュールの明確化	日程表を作って共有する、また更新のルールなども決めておく
全メンバーへの情報展開	主要メンバー以外への情報の共有を行う
	最後の13は手段ですが、ここまでが準備として考えることかと思います。

図 4.13　K さんの設計結果①初期設計支援ツール使用なし（人事面接官コミュニティ）

設計項目	内容
企画	・向こう２，３カ月分の開催スケジュールを決める
企画	・参加者へ開催通知を出す
企画	・毎回、主な議題を決める
企画	・会の時間配分を決める
企画	・役割を決める（ファシリテーター、記録する人）
実施	・コミュニティを実行する
実施	・記録をする
振返り	・どんな事を理解できたかを確認する
振返り	・Q&Aなどのノウハウを形式化する
振返り	・改善点、もっと知りたいことなどのニーズを聞く
振返り	・改善点を会（コミュニティ）の進行や内容へ反映する

図 4.14　M さんの設計結果①初期設計支援ツール使用なし（労働関連法コミュニティ）

初期設計支援ツール①～③を使用した結果は以下である。(図 4.15，図 4.16)

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
1．主要項目	（1）定期会合	概要	課題の抽出から始まり、その課題に対して熟練者がティーチングやコーチングを使って、課題解決の糸口を見つける。その討議の情報からのノウハウを抽出していく。 態度については、各回で決めた人が会合までに情報を収集し、その結果を報告し、それに対して討議を行う。
		会合の進行方法	＜複数選択可＞ ■冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 ■特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 ■誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 ■議題に応じて、進行役を変えていく。 ■議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）
		各回の議題の決定方法	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定 ■コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 ■コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 ■少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）
		開催間隔	■毎週 □隔週 □毎月 □隔月 □その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。
		会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式 □オンライン ■対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		会合の時間(1回あたり)	□1時間 ■1.5時間 □2時間 □その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ □傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） ■周辺メンバーはいない。 □その他（　　）
		議事録の残し方	＜複数選択可＞ ■要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 ■動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） □その他（　　）
	（2）メンバー同士のコミュニケーション支援	概要	コミュニティーを補助する場として、特に非熟練者がざっくばらんに話ができる場として活用する。 ここで出てきたノウハウを、コミュニティーの場で共有して統合していく。
		具体的な方法	＜複数選択可＞ ■社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿 □トピックを立てての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 ■各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）
	（3）メンバー向け学習支援	概要	特に社内では学びにくい内容に関して、社外の知識を活用する。 コーディネーターが全体を俯瞰して、不足している情報から判断したり、メンバーからの意見を吸い上げたりして内容を決める。
		具体的な方法	＜複数選択可＞ ■勉強会（講師を外部から招くなど） ■eラーニングなどITツールによる学習 □成果発表会 □その他（　　）

図 4.15　K さんの設計結果②初期設計支援ツールを使用（面接官コミュニティ）

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
1．主要項目	（4）外部からの情報入手	概要	特に社内では学びにくい内容に関して、社外の知識を活用する。 コーディネーターが全体を俯瞰して、不足している情報から判断したり、メンバーからの意見を吸い上げたりして内容を決める。
		具体的な方法	＜複数選択可＞ ■外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会 □他社ベンチマーク □その他（　　）
	（5）形式知の創出・活用	概要	上記のようなコミュニティーの活動の中で抽出されたノウハウをまとめ上げる。 小集団を作成し、それぞれで競わせるような形で作り上げる。
		形式知の作成方法	＜複数選択可＞ ■定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 ■その他（小集団を作成し、それぞれで競わせるような形で作り上げる　　）
		形式知の共有手段	＜複数選択可＞ □社内SNS □ナレッジレポジトリ（データベース） ■専用ホームページ □eメール □その他（　　）
	(6)その他	概要	0
2．その他項目	(1)新メンバーの加入プロセス	コア・アクティブメンバーの加入プロセス	＜複数選択可＞ ■コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）
		周辺メンバーの加入プロセス	＜複数選択可＞ □なし（資格要件なしの場合） ■事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）
		コーディネーターの選任プロセス	＜複数選択可＞ ■事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）
	(2)メンバー教育	コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 ■他コーディネーターによる教育 □その他（　　）
		コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ ■支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
		周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 ■コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
	(3)組織からの活動支援	活動に必要な時間の確保（定期会合以外の活動も含む）	＜複数選択可＞ ■メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 ■コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 ■コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。（例：全業務時間の10%など） □その他（　　）
		活動に必要な予算の確保先	□不要 □ステークホルダー（部署名　　） □支援グループ ■本コミュニティで確保 □その他（　　）
		参加者の活動へのインセンティブ	■コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 （例：支援グループからメンバー上長へ、各人の活躍度合いを情報だしするなど。） ■コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。（メール、ニュースなど） □その他（　　）
	(4)活動期間	本コミュニティの活動期間	■期間がきまっている。（0.5）年 □期間が決まっていない　（　　）年経過時点で継続するか判断 □その他（　　）

図 4.15　K さんの設計結果②初期設計支援ツールを使用（面接官コミュニティ）（続き）

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
2. その他項目	(5)コミュニティメンバーへの情報発信	コミュニティメンバーに発信する内容・	＜複数選択可＞ ■会合などの開催予定 ■摘録・資料 ■領域に関連する情報・ニュース ■メンバー自己紹介 □メンバーのスケジュール共有 □用語集（Wiki） □その他（　　）
		コミュニティメンバーへの告知方法	＜複数選択可＞ □eメール ■社内SNS □専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトによる） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）
	(6)ステークホル	ステークホルダー	利害関係のある部署と名前を記入（人事部採用担当、職場の面接官（課長、部長）） ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 ■その他（ ステークホルダー毎で異なる方法で伝達　　）
		情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	＜複数選択可＞ □eメール □社内SNS □専用ホームページ □会議体での報告：会議名（　　） □ステークホルダーに、コミュニティの会合に不定期に参加してもらい、情報共有・意見交換を行う。 ■その他（ ステークホルダー毎で異なる方法で伝達　　）
	(7)コミュニティ外社員への情報発信	情報発信する相手	□全社員 ■関連性が高いと思われる部署の社員　→具体的な部署（　　） □その他（　　）
		提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） ■関連情報・ニュース　：発信頻度（月イチ程度　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）
		情報伝達方法	＜複数選択可＞ □eメール（メルマガ等） ■社内SNS □専用ホームページ □会合 □その他（　　）
3．学びが得られたことを確認する方法	(1)言語情報		熟練者がやっていることを理解し実践できているかを確認する。 事例に対しての小テストのようなもので確認する。
	(2)知的技能		左記の学びの内容が実践できるか、面接のシミュレーションのようなもので確認する。
	(3)態度		＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 定期的な確認として、模擬テストを継続する。 ＜上記以外で、学びの目標になっている態度＞ チェックリストを使って、定期的に実践内容を振り返る。（自主的だったり、他人に評価してもらったり）

図 4.15　K さんの設計結果②初期設計支援ツールを使用（面接官コミュニティ）（続き）

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
1．主要項目	（1）定期会合	概要	1.コーディネーターとコアメンバーで重要と考えた事例を共有する 2.少人数のグループに分ける 3.テーマを出して、考えてもらい、話をしてもらう（コーディネーターが支援） 4.記録を取る 5.各自が抱えている課題を共有する、相互の意見を話してもらう 6.リフレクションをする 7.記録を共有する
		会合の進行方法	＜複数選択可＞ ■冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 ■誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 ■議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）
		各回の議題の決定方法	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定 ■コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 ■コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 ■少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）
		開催間隔	□毎週 ■隔週 □毎月 □隔月 □その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。
		会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式 □オンライン ■対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		会合の時間（1回あたり）	■1時間 □1.5時間 □2時間 □その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ ■傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）
		議事録の残し方	＜複数選択可＞ ■要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） ■会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） □その他（　　）
	（2）メンバー同士のコミュニケーション支援	概要	1.社内SNSを立上げる 2.自己紹介してもらう 3.例題・テーマをコーディネーターが投げかける　フリーで誰でも投げかけすることができる
		具体的な方法	＜複数選択可＞ ■社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿 □トピックを立てての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 ■各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）
	（3）メンバー向け学習支援	概要	1.自身で気になる情報を見てもらう（動画・文章） 2.eラーニングで、学習してもらう 3.定期的に成果発表で、実施したことを共有してもらう
		具体的な方法	＜複数選択可＞ □勉強会（講師を外部から招くなど） ■eラーニングなどITツールによる学習 ■成果発表会 □その他（　　）

図 4.16　M さんの設計結果②初期設計支援ツールを使用（労働関連法コミュニティ）

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
1．主要項目	（4）外部からの情報入手	概要	1.自身で気になる情報を見てもらう（動画・文章） 2.外部イベントに参加してもらう（展示会、セミナー等） 3.他社事例を調べてもらう
		具体的な方法	＜複数選択可＞ ■外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　■他社ベンチマーク □その他（　　）
	（5）形式知の創出・活用	概要	1.定期会合での記録を作成する 2.定期会合や社内SNSでの意見から、Q&Aを作成する 2.社内SNSで共有する
		形式知の作成方法	＜複数選択可＞ ■定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) ■事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）
		形式知の共有手段	＜複数選択可＞ ■社内SNS □ナレッジレポジトリ（データベース） □専用ホームページ　□eメール □その他（　　）
	(6)その他	概要	0
2. その他項目	(1)新メンバーの加入プロセス	コア・アクティブメンバーの加入プロセス	＜複数選択可＞ ■コアグループの推薦 ■事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）
		周辺メンバーの加入プロセス	＜複数選択可＞ □なし（資格要件なしの場合） ■事務局へ申し込み ■メンバーの推薦 □その他（　　）
		コーディネーターの選任プロセス	＜複数選択可＞ ■事務局で決定 □コアグループで相談して決定 ■コミュニティ内選挙 □その他（　　）
	(2)メンバー教育	コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ ■支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 ■他コーディネーターによる教育 □その他（　　）
		コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ ■支援グループによる教育 ■eラーニング等独学による学習 ■コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
		周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	＜複数選択可＞ ■支援グループによる教育 ■eラーニング等独学による学習 □コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
	(3)組織からの活動支援	活動に必要な時間の確保（定期会合以外の活動も含む）	＜複数選択可＞ ■メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 ■コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 ■コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。（例：全業務時間の10%など） □その他（　　）
		活動に必要な予算の確保先	□不要 □ステークホルダー（部署名　　） □支援グループ ■本コミュニティで確保 □その他（　　）
		参加者の活動へのインセンティブ	■コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 （例：支援グループからメンバー上長へ、各人の活躍度合いを情報だしするなど。） □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。（メール、ニュースなど） □その他（　　）
	(4)活動期間	本コミュニティの活動期間	■期間がきまっている。（1）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断 □その他（　　）

図 4.16　M さんの設計結果②初期設計支援ツールを使用（労働関連法コミュニティ）（続き）

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
2．その他項目	(5)コミュニティメンバーへの情報発信	コミュニティメンバーに発信する内容・	＜複数選択可＞ ■会合などの開催予定 ■摘録・資料 ■領域に関連する情報・ニュース ■メンバー自己紹介 □メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）
		コミュニティメンバーへの告知方法	＜複数選択可＞ ■eメール ■社内SNS □専用ホームページ ■会議開催通知（スケジュール管理ソフトによる） ■定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）
	(6)ステークホルダーへ	ステークホルダー（利	利害関係のある部署と名前を記入（ HRPlanning　Director　　）
		ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □社内SNSに掲示される情報 ■（６）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）
		情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	＜複数選択可＞ ■eメール □社内SNS □専用ホームページ ■会議体での報告：会議名（　Directorsミーティング　　） □ステークホルダーに、コミュニティの会合に不定期に参加してもらい、情報共有・意見交換を行う。 □その他（　　）
	(7)コミュニティ外社員への情報発信	情報発信する相手	□全社員 ■関連性が高いと思われる部署の社員　→具体的な部署（　HR全体　　） □その他（　　）
		提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） ■コミュニティで創出された形式知：発信頻度（ 3か月　　） □その他（　　）
		情報伝達方法	＜複数選択可＞ ■eメール（メルマガ等） ■社内SNS □専用ホームページ □会合 □その他（　　）
３．学びが得られたことを確認する方法	(1)言語情報		・重要用語のテストを作成する　合格点の基準を定める
	(2)知的技能		・ケーススタディで、事例を出して、回答してもらう　合格点の基準を定める（5問中4問以上で合格とする）
	(3)態度		＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ・事例に対して、どう行動するかの質問をする ・労働法の問い合わせ先の担当になること表明してもらう ・労働法の説明会を設定する ・実際に出ている事例に対して、回答を出してもらう ＜上記以外で、学びの目標になっている態度＞

図 4.16　M さんの設計結果②初期設計支援ツールを使用（労働関連法コミュニティ）（続き）

4.12　形成的評価２回目の結果②　観察・ヒアリング・アンケートによる結果

アンケートの結果から、協力者が感じた初期設計支援ツールの使用難易度を表 4.14 に示した。

K さんは設計支援ツール①，②の難しさを感じ、M さんは初期設計支援ツール①に難しさを感じていた。

表 4.14　協力者が感じた初期設計支援ツールの記載難易度

	初期設計支援ツールを記載する際の難易度 （５難しい、４やや難しい、３普通、２やや易しい、１易しい）	
	面接官コミュニティ（知的技能主体） K さん	労働法関連コミュニティ（言語情報主体） M さん
初期設計支援ツール①	5	4
初期設計支援ツール②	4	3
初期設計支援ツール③	3	3

また協力者のコメント（アンケートと設計完了後のヒアリングの結果をまとめたもの）を表 4.15 に示す。

表 4.15　協力者からのコメント（アンケート＋ヒアリングから）

	協力者からのコメント	
	面接官コミュニティ（知的技能主体） K さん	労働法関連コミュニティ（言語情報主体） M さん
企画案 （情報提示）	・設計すべき項目(What)なのか、手段(How)なのかがごちゃごちゃしてきたので、ツールでそういったことが整理できるとありがたいと感じた。	なし
初期設計 支援ツール①	・理解に時間がかかる。何を書くべきかがわかりづらい。 ・ヒントが書かれているので、何か先に事例を与えて練習としてサイクルを回すといいと思う。 ・ヒントに誘導され過ぎて同じことを書いてしまいがち。	・理解しきれなかった。知識、スキル、態度に当てはめていくところが難しかった。ヒントのセクハラの事例と、設計する労働法コミュニティの事例の内容がかけはなれていた。 ・実際に設計を行う前に、事前に設計シートをもらえるとよかった。 ・９つのマスに回答をしているが、途中から縦と横の質問が混乱して、何を回答するのかわからなくなることがあった。自分が何を回答するのか理解を深めることができていたら、もっとスムーズに内容の濃い回答ができたように思う。 ・文字が多かったので、重要なところを捉えにくかったように思う。例はコメント機能を使って、必要な時だけ表示したり、重要な項目はフォントサイズを大きくし、セル色も濃い色にする等工夫があったら良いと思った。
初期設計 支援ツール②	・具体的な手段の理解に課題あり。経験した人は理解できるが、経験したことが無い人はその活動がイメージできない。 ・経験が無い人用に説明資料が必要かもしれない。	・入力するのがどこまでかわからないでいた為、最初にどこまで入力するところがあるのか、知ることができたら良いと思った。

表 4.15　協力者からのコメント（アンケート＋ヒアリングから）（続き）

	協力者からのコメント	
	面接官コミュニティ（知的技能主体） K さん	労働法関連コミュニティ（言語情報主体） M さん
企画案 （情報提示）	・設計すべき項目(What)なのか、手段(How)なのかがごちゃごちゃしてきたので、ツールでそういったことが整理できるとありがたいと感じた。	なし
初期設計支援ツール③	・経験が効くと思うので、ある項目でやったことが無い人は止まってしまうかもしれない。 ・わからないときには飛ばしてもいいようにすると良い。 ・配慮するポイントのガイド的な使い方が良いと感じました。	チェックボックスが簡単に記入できると良い。
その他	・スムーズに回答できたので、特になし。	設計の最初に、①⇒②⇒③という設計の全体像がわかるとよい。

観察シートに記録した、コミュニティの初期設計をしている最中に交わされた質疑応答の内容を表 4.16 に示す。

表 4.16　コミュニティ設計中に交わされた質疑応答（観察記録から）

	質疑応答	
	面接官コミュニティ（知的技能主体） K さん	労働法関連コミュニティ（言語情報主体） M さん
初期設計支援ツール①	・態度の確認方法がよくわからないとの質問あり。⇒ヒントに書いてあるような手があるので参考にしてほしいと説明。	・「ここで出す打ち手はコミュニティに参加している個人の為のものなのか？」と質問あり。⇒「コミュニティで学んだ内容を職場に持ち帰り実践することで、人事部の職務レベル向上を目指すものとして理解してほしい」と説明。 ・全般的に、質問というよりも、「こういう理解で正しいか？」、あるいは「記入の仕方について、こういうことを書いていいか？」と確認を繰り返しながら記入を進めていく感じであった。特に理解が間違っているところはなかった。（以下ツール②、③も同様）"
初期設計支援ツール②	なし	・「外部からの情報入手について、打ち手が抜けていたので、ツール①に戻って追記してもいいか？」と質問あり。⇒「問題ない」と回答。
初期設計支援ツール③	なし	なし

観察シートに記載した評価者による観察結果と気づきを表 4.17 に記す。

表 4.17　評価者による観察結果と気づき

	観察結果と気づき	
	面接官コミュニティ（知的技能主体） K さん	労働法関連コミュニティ（言語情報主体） M さん
初期設計支援ツール①	(3)具体的な評価方法を記載する際に、ヒントを読みながら、あれこれ迷いながら記入していた。	・質問ではないが「こういう理解で正しいか？」、あるいは「記入の仕方について、こういうことを書いていいか？」と確認を繰り返しながら記入を進めていく感じであった。特に理解が間違っているところはなかったものの、支援ツールを読んだだけではわかりづらいのかもしれない。
初期設計支援ツール②	特に問題なく、記入していた。	・設計支援ツール①と同様、毎項目、確認を繰り返しながら記入を進めていく感じであった。設計支援ツール①と同様、読んだだけでは指示がわかりづらいのかもしれない。
初期設計支援ツール③	特に問題なく、記入していた。	特に問題なく、記入していた。

4.13　形成的評価２回目の設計結果

以下に形成的評価２回目における協力者による設計結果が、エキスパートによる打ち手をどれ程カバーできたかを示す（表 4.18、表 4.19）。またそれぞれの判断の根拠として、図 4.17、図 4.18、図 4.19、図 4.20 にそれらの判定に使用した「打ち手の効果判定シート」を載せた。

表 4.18 面接官コミュニティ（知的技能主体）　K さんにおける設計結果

エキスパートによる打ち手	初期設計支援ツール	
	使用なし	使用あり
①面接をする上で悩んだことや困ったことについて共有し、ディスカッションする。	×	○
②事例共有。特に記録として残し辛い事例を、安全の担保された場で共有し意見を出し合う。	×	○
③面接官として、何を重視しながら、気にしながら面接を行なっているか、といった自分なりの方針や価値観をシェアする。	×	○
④自社が求める人材とは何か、自社のビジョンは何か、を改めてメンバー自身が咀嚼して、社員として自分なりの意見を出し合う。(面接官という立場から自社をどうしていきたいのかというマインドの醸成)	×	×
⑤社内 SNS を利用して、定期会合前後に上記項目について書き込みを促す。	×	○
⑥メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。	×	○
⑦たまに役員級にご参加頂き、現場からの事例共有や、自社が求める人材やビジョンについて率直なお考えを聞く機会を持つ。	×	×
⑧人事制度の基本の再確認。人事のイロハの知識を再確認し、意外な抜け漏れがないかを確認する機会を提供（方法は最適なものを選択）。	×	×
⑨採用面接の基本のキ（最低限のマナーや心構えなど）を再確認できる機会の提供。	×	×
⑩他社の同じような業務担当者に入ってもらい議論する。	×	○
⑪事例共有から、自社の面接でよく質問される項目を出し合ってまとめておく。対応回答も練っておく。	×	○
⑫応募者が調べ尽くしてくるような、情報（業界分析や企業研究）を各メンバーで出し合い、常に最新情報を整理しておく。	×	○
⑬人事担当者の過去の成功事例・失敗事例（例：着眼点、面接での確認項目、採用プロセス等）について、何がうまくいき何がうまくいっていないのか、広く過去事例をレビューし整理する。	×	○
○の合計	0	9
打ち手の一致率	0%	69.2%

表 4.19 労働関連法コミュニティ（言語情報主体）M さんにおける設計結果

エキスパートによる打ち手	初期設計支援ツール	
	使用なし	使用あり
①労働法関連法の改正が、各自の人事関連業務にどのような影響が出るのか、どのような対応が必要になりそうか議論する。	×	○
②日常業務での困り事や、疑問を共有し蓄積する。それらに対し、経験豊富な社員もしくは類似の事象に対して経験を有する社員がフィードバックする。	×	○
③経験した問題に対し、社内の誰にアドバイスを求め、誰からヒントをもらったのか、具体的にどのように解決したのかについてシェアする。	×	×
④(3)メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。	×	○
⑤労働関連法に関する情報リンク集をメンバーが書き込める wiki 等に充実化させていく。	×	○
⑥初学者向けの学習リソースをメンバー向けに提供する（使うかどうかは任意）。	×	○
⑦人事関連の外部セミナーに参加し、他社の労働関連法への対応を学習し、得られた知識をコミュニティで共有する。	×	○
⑧定期会合で得られた形式知をメンバー限定 SNS にまとめていき、参加者がアップデートしていく。	○	○
⑨何らかのタイミング（内容のまとまり具合か時期か）で、コミュニティが蓄積した形式知を順次会報としてプッシュ送信し広めていく。	×	○
○の合計	1	8
打ち手の一致率	11.1%	88.9%

		被験者が設計した打ち手	該当するエキスパートの打ち手	エキスパートによる打ち手
（1）定期会合	概要	課題の抽出から始まり、その課題に対して熟練者がティーチングやコーチングを使って、課題解決の糸口を見つける。その討議の情報からのノウハウを抽出していく。 態度については、各回で決めた人が会合までに情報を収集し、その結果を報告し、それに対して討議を行う。	①、②	①面接をする上で悩んだことや困ったことについて共有し、ディスカッションする。 ②事例共有。特に記録として残し辛い事例を、安全の担保された場で共有し意見を出し合う。 ③面接官として、何を重視しながら、気にしながら面接を行なっているか、といった自分なりの方針や価値観をシェアする。 ④自社が求める人材とは何か、自社のビジョンは何か、を改めてメンバー自身が咀嚼して、社員として自分なりの意見を出し合う。（面接官という立場から自社をどうしていきたいのかというマインドの醸成） ⑤社内SNSを利用して、定期会合前後に上記項目について書き込みを促す。 ⑥メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。 ⑦たまに役員級にご参加頂き、現場からの事例共有や、自社が求める人材やビジョンについて率直なお考えを聞く機会を持つ。
	会合の進行方法	＜複数選択可＞ ■冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 ■特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 ■誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 ■議題に応じて、進行役を変えていく。 ■議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	①、②	
	各回の議題の決定方法	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定 ■コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）	なし	
	メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 ■コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 ■少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）	②	
	開催間隔	■毎週　□隔週　□毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。	なし	
	会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式　□オンライン　■対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）	なし	
	会合の時間（1回あたり）	□1時間　■1.5時間　□2時間　□その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。	なし	
	周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ □傍観者として参加　□会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） ■周辺メンバーはいない。 □その他（　　）	なし	
	議事録の残し方	＜複数選択可＞ ■要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 ■動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） □その他（　　）	なし	
（2）メンバー同士のコミュニケーション支援	概要	コミュニティーを補助する場として、特に非熟練者がざっくばらんに話ができる場として活用する。ここで出てきたノウハウを、コミュニティーの場で共有して統合していく。	②、⑥	
	具体的な方法	＜複数選択可＞ ■社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿 □トピックを立てての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 ■各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	⑤	
（3）メンバー向け学習支援	概要	特に社内では学びにくい内容に関して、社外の知識を活用する。 コーディネーターが全体を俯瞰して、不足している情報から判断したり、メンバーからの意見を吸い上げたりして内容を決める。	なし	⑧人事制度の基本の再確認。人事のイロハの知識を再確認し、意外な抜け漏れがないかを確認する機会を提供（方法は最適なものを選択）。 ⑨採用面接の基本のキ（最低限のマナーや心構えなど）を再確認できる機会の提供。
	具体的な方法	＜複数選択可＞ ■勉強会（講師を外部から招くなど）■eラーニングなどITツールによる学習 □成果発表会　□その他（　　）	なし	
（4）外部からの情報入手	概要	特に社内では学びにくい内容に関して、社外の知識を活用する。 コーディネーターが全体を俯瞰して、不足している情報から判断したり、メンバーからの意見を吸い上げたりして内容を決める。	⑩	⑩他社の同じような業務担当者に入ってもらい議論する
	具体的な方法	＜複数選択可＞ ■外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会 □他社ベンチマーク　□その他（　　）	⑩	
（5）形式知の創出・活用	概要	・熟練者とコミュニケーションして、ノウハウを抽出しノウハウ集を作成する。 ・各メンバーが共有してブラッシュアップし、テストの質問を作成する。 ・熟練者の面接状況を動画で撮影し、分析する。 ・行動をパターン化して、行動のリスト化（見える化）をする。 ・シミュレーションで極端な事例を体験して、必要性を認識する。 ・他社やYoutubeなどの実践情報から良い事例、悪い事例などを集め、分析する。 ・コミュニティー内でディスカッションし、自分達の方針のようなものを作成する。 上記のようなコミュニティーの活動の中で抽出されたノウハウをまとめ上げる。 小集団を作成し、それぞれで競わせるような形で作り上げる。	③、⑪、⑫、⑬	⑪事例共有から、自社の面接でよく質問される項目を出し合ってまとめておく。対応回答も練っておく。 ⑫応募者が調べ尽くしてくるような、情報（業界分析や企業研究）を各メンバーで出し合い、常に最新情報を整理しておく。 ⑬人事担当者の過去の成功事例・失敗事例（例：着眼点、面接での確認項目、採用プロセス等）について、何がうまくいき何がうまくいっていないのか、広く過去事例をレビューし整理する。
	形式知の作成方法	＜複数選択可＞ ■定期会合で討議して作成。　□プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。（合同会議や共同事業など。） □事務局で形式知にまとめる。 ■その他（小集団を作成し、それぞれで競わせるような形で作り上げる　）	⑪	
	形式知の共有手段	＜複数選択可＞ □社内SNS　□ナレッジレポジトリ（データベース）　■専用ホームページ □eメール　□その他（　　）	⑪	
(6)その他	概要	なし	なし	なし

図 4.17　面接官コミュニティ（設計支援ツール使用）　K さんの打ち手の効果判定シート

		被験者が設計した打ち手	該当するエキスパートの打ち手	エキスパートによる打ち手
（1）定期会合	概要	1.コーディネーターとコアメンバーで重要と考えた事例を共有する 2.少人数のグループに分ける 3.テーマを出して、考えてもらい、話をしてもらう（コーディネーターが支援） 4.記録を取る 5.各自が抱えている課題を共有する、相互の意見を話してもらう 6.リフレクションをする 7.記録を共有する	①、②	①労働法関連法の改正が、各自の人事関連業務にどのような影響が出るのか、どのような対応が必要になりそうか議論する。 ②日常業務での困り事や、疑問を共有し蓄積する。それらに対し、経験豊富な社員もしくは類似の事象に対して経験を有する社員がフィードバックする。 ③経験した問題に対し、社内の誰にアドバイスを求め、誰からヒントをもらったのか、具体的にどのように解決したのかについてシェアする。 ④(3)メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。
	会合の進行方法	＜複数選択可＞ ■冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 ■誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 ■議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）	①，②	
	各回の議題の決定方法	□コーディネーターが決定　□コーディネーターと事務局の相談で決定 ■コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定　□その他（　　）	なし	
	メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 ■コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 ■少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（	なし	
	開催間隔	□毎週　■隔週　□毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。	なし	
	会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式　□オンライン　■対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）	なし	
	会合の時間(1回あたり)	■1時間　□1.5時間　□2時間 □その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。	なし	
	周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ ■傍観者として参加　□会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。　□その他（　　）	なし	
	議事録の残し方	＜複数選択可＞ ■要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） ■会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等）	なし	
（2）メンバー同士のコミュニケーション支援	概要	1.社内SNSを立上げる 2.自己紹介してもらう 3.例題・テーマをコーディネーターが投げかける　フリーで誰でも投げかけすることができる	④	
	具体的な方法	＜複数選択可＞ ■社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿 □トピックを立てての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出（例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 ■各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）	④	
（3）メンバー向け学習支援	概要	1.自身で気になる情報を見てもらう（動画・文章） 2.eラーニングで、学習してもらう 3.定期的に成果発表で、実施したことを共有してもらう	⑤、⑥	⑤労働関連法に関する情報リンク集をメンバーが書き込めるwiki等に充実化させていく ⑥初学者向けの学習リソースをメンバー向けに提供する（使うかどうかは任意）
	具体的な方法	＜複数選択可＞ □勉強会（講師を外部から招くなど）■eラーニングなどITツールによる学習 ■成果発表会　□その他（　　）	⑤、⑥	
（4）外部からの情報入手	概要	1.自身で気になる情報を見てもらう（動画・文章） 2.外部イベントに参加してもらう（展示会、セミナー等） 3.他社事例を調べてもらう	⑦	⑦人事関連の外部セミナーに参加し、他社の労働関連法への対応を学習し、得られた知識をコミュニティで共有する。
	具体的な方法	＜複数選択可＞ ■外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　■他社ベンチマーク □その他（	⑦	
（5）形式知の創出・活用	概要	1.定期会合での記録を作成する 2.定期会合や社内SNSでの意見から、Q&Aを作成する 2.社内SNSで共有する	⑧、⑨	⑧定期会合で得られた形式知をメンバー限定SNSにまとめていき、参加者がアップデートしていく。 ⑨何らかのタイミング（内容のまとまり具合か時期か）で、コミュニティが蓄積した形式知を順次会報としてプッシュ送信し広めていく。
	形式知の作成方法	＜複数選択可＞ ■定期会合で討議して作成。　□プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) ■事務局で形式知にまとめる。　□その他（　　）	⑧	
	形式知の共有手段	＜複数選択可＞ ■社内SNS　□ナレッジレポジトリ（データベース）□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）	⑨	
(6)その他	概要	なし	なし	なし

図 4.18　労働関連法コミュニティ（設計支援ツール使用）M さんの打ち手の効果判定シート

打ち手の種類	何も用いずに設計した打ち手	該当するエキスパートの打ち手	エキスパートによる打ち手
(1)定期会合	情報ルートが決まったら、そのイン、アウトに必要な打ち合わせの場やそこでのルールを設定する（5W1Hを決める）	なし	①面接をする上で悩んだことや困ったことについて共有し、ディスカッションする。 ②事例共有。特に記録として残し辛い事例を、安全の担保された場で共有し意見を出し合う。 ③面接官として、何を重視しながら、気にしながら面接を行なっているか、といった自分なりの方針や価値観をシェアする。 ④自社が求める人材とは何か、自社のビジョンは何か、を改めてメンバー自身が咀嚼して、社員として自分なりの意見を出し合う。（面接官という立場から自社をどうしていきたいのかというマインドの醸成） ⑤社内SNSを利用して、定期会合前後に上記項目について書き込みを促す。 ⑥メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。 ⑦たまに役員級にご参加頂き、現場からの事例共有や、自社が求める人材やビジョンについて率直なお考えを聞く機会を持つ。
	コミュニティー開催時に発生する、課題の解決方法やルールを決めておく	なし	
(2)メンバー同士のコミュニケーション支援	なし	なし	
(3)メンバー向け学習支援	なし	なし	⑧人事制度の基本の再確認。人事のイロハの知識を再確認し、意外な抜け漏れがないかを確認する機会を提供（方法は最適なものを選択）。 ⑨採用面接の基本のキ（最低限のマナーや心構えなど）を再確認できる機会の提供。
(4)外部からの情報入手	なし	なし	⑩他社の同じような業務担当者に入ってもらい議論する。
(5)形式知の創出・活用	情報の記録や長期的な保管について決めておく	なし	⑪事例共有から、自社の面接でよく質問される項目を出し合ってまとめておく。対応回答も練っておく。 ⑫応募者が調べ尽くしてくるような、情報（業界分析や企業研究）を各メンバーで出し合い、常に最新情報を整理しておく。 ⑬人事担当者の過去の成功事例・失敗事例（例：着眼点、面接での確認項目、採用プロセス等）について、何がうまくいき何がうまくいっていないのか、広く過去事例をレビューし整理する。
(6)その他	関連するステークホルダを洗い出す	なし	なし
	できないことや期限についてを明確にする	なし	
	使えるリソース（主に人・物・金）を再確認し、そのアクセス方法を理解しておく	なし	
	課題発生時の対応など、決め事に責任を持つ人や体制を決める、また今後の変更のルールなども決めておく	なし	
	主要メンバーの信頼関係を構築する	なし	
	インプットされる情報が何かを想定する（コーディネーターが素案を提示し、主要メンバーで討議する）	なし	
	アウトプットされる情報が何かを想定する（コーディネーターが素案を提示、主要メンバーで討議する）	なし	
	インプット情報、アウトプット情報をイメージして、情報のルートを考える（主要メンバーで討議する）	なし	
	日程表を作って共有する、また更新のルールなども決めておく	なし	
	主要メンバー以外への情報の共有を行う	なし	

図 4.19　面接官コミュニティ（設計支援ツール使用せず）　K さんの打ち手の効果判定シート

打ち手の種類	何も用いずに設計した打ち手	該当するエキスパートの打ち手	エキスパートによる打ち手
(1)定期会合	・向こう２，３カ月分の開催スケジュールを決める	－	①労働法関連法の改正が、各自の人事関連業務にどのような影響が出るのか、どのような対応が必要になりそうか議論する。 ②日常業務での困り事や、疑問を共有し蓄積する。それらに対し、経験豊富な社員もしくは類似の事象に対して経験を有する社員がフィードバックする。 ③経験した問題に対し、社内の誰にアドバイスを求め、誰からヒントをもらったのか、具体的にどのように解決したのかについてシェアする。 ④(3)メンバー向け学習支援を使用して出てきた疑問点を共有し議論する。
	・参加者へ開催通知を出す	－	
	・毎回、主な議題を決める	－	
	・会の時間配分を決める	－	
	・役割を決める（ファシリテーター、記録する人）	－	
	・コミュニティを実行する	－	
	・記録をする	－	
	・どんな事を理解できたかを確認する	－	
	・改善点、もっと知りたいことなどのニーズを聞く	－	
	・改善点を会（コミュニティ）の進行や内容へ反映する	－	
(2)メンバー同士のコミュニケーション支援	なし	－	
(3)メンバー向け学習支援	なし	－	⑤労働関連法に関する情報リンク集をメンバーが書き込めるwiki等に充実化させていく ⑥初学者向けの学習リソースをメンバー向けに提供する（使うかどうかは任意）
(4)外部からの情報入手	なし	－	⑦人事関連の外部セミナーに参加し、他社の労働関連法への対応を学習し、得られた知識をコミュニティで共有する。
(5)形式知の創出・活用	・Q&Aなどのノウハウを形式化する	⑧	⑧定期会合で得られた形式知をメンバー限定SNSにまとめていき、参加者がアップデートしていく。 ⑨何らかのタイミング（内容のまとまり具合か時期か）で、コミュニティが蓄積した形式知を順次会報としてプッシュ送信し広めていく。
(6)その他	なし	－	なし

図 4.20　労働関連法コミュニティ（設計支援ツール使用せず）M さんの打ち手の効果判定シート

4.14　形成的評価 2 回目の問題点の分析

形成的評価 2 回目において、各コミュニティの企画案ごとの設計結果から、エキスパートの打ち手をカバーできなかった設計項目について、その原因を考察した。(表 4.20、表 4.21)

表 4.20：面接官コミュニティでカバーできなかった項目の原因考察

カバーできなかったエキスパートによる打ち手	理由の考察
④自社が求める人材とは何か、自社のビジョンは何か、を改めてメンバー自身が咀嚼して、社員として自分なりの意見を出し合う。(面接官という立場から自社をどうしていきたいのかというマインドの醸成)	・左記は、知的スキルの目標の一つである、「履歴書や SPI などの事前情報から、合否判定において気を付けるべき点（面接で確認すべき点）を適切に説明できる。」と紐づく内容。 形成的評価 1 回目でも、この打ち手は設計できておらず、対策として、設計支援ツール②の「さらに詳細化」に、「上記①の内容を深堀してより具体的な形にする。」という説明を付け加えていたが、今回も抽出できなかった。 原因として、学習目標の「合否判定において気を付けるべき点」という記載だけでは、自社が求める人材やビジョンという発想まで至らかなかったものと予想され、協力者の経験の違いが結果に影響を及ぼした可能性がある。
⑦たまに役員級にご参加頂き、現場からの事例共有や、自社が求める人材やビジョンについて率直なお考えを聞く機会を持つ。	・左記は、設計支援ツール③の「ステークホルダーとの情報共有」に関連する。 形成的評価 1 回目でも、この打ち手は設計できておらず、対策として、ステークホルダーへの「情報発信」から、「情報共有」へ表記を変えた。さらに「ステークホルダーに、コミュニティの会合に不定期に参加してもらい、情報共有・意見交換を行う。」という選択肢も追加した。しかしこの選択肢が選ばれることはなく、結局左記打ち手をカバーできなかった。 その原因として、そもそもなぜステークホルダーと情報共有しなければならないのか、その必要性が認識できていなかった為と考える。 設計支援ツール①において、学習目標の「履歴書や SPI などの事前情報から、合否判定において気を付けるべき点（面接で確認すべき点）を適切に説明できる。」を達成する為には、求める人材像を明確にする必要がある。そのためには、経営サイドの意見を聞くことが非常に参考になる。ここに気づけば、ステークホルダーとの情報共有は抽出できる。 そう考えると、結局は設計支援ツール①での打ち手が不十分であったことが直接の原因と考えられる。一つ一つの学習目標に対して確実に打ち手を考えていくことが重要と考えられる。

表 4.20：面接官コミュニティでカバーできなかった項目の原因考察（続き）

カバーできなかったエキスパートによる打ち手	理由の考察
⑧　人事制度の基本の再確認。人事のイロハの知識を再確認し、意外な抜け漏れがないかを確認する機会を提供（方法は最適なものを選択）。	・知識の学習目標である「会社の福利厚生や人事制度など、面接で実際に聞かれやすい会社の基本情報について、間違えず回答することが出来る。」が関係している。 しかし(2)具体的な確認方法において、「熟練者がやっていることを理解し実践できているかを確認する。」と記載されており、学習目標との関係が切れてしまっている。その結果、（3）の具体的な方法で、学ぶべき知識が「ノウハウ」というひとくくりの言葉に集約されてしまい、打ち手の漏れにつながったと考えられる。設計支援ツールの記載上の問題というよりも、メーガーの３つの質問により打ち手を考えるプロセスそのものの不慣れが、原因ではないかと考えた。最大の効果を発揮する為には、事前に例題でトレーニングしておくことも必要と感じた。
①　採用面接の基本のキ（最低限のマナーや心構えなど）を再確認できる機会の提供。	同上

表 4.21 労働関連法コミュニティでカバーできなかった項目の原因考察

カバーできなかったエキスパートによる打ち手	理由の考察
③　経験した問題に対し、社内の誰にアドバイスを求め、誰からヒントをもらったのか、具体的にどのように解決したのかについてシェアする。	知的スキルの「労働関連法の改正により、各自が担当する人事の実業のどこに影響が出て、それに対してどのような打ち手が必要になるのか説明できる。」に関連する内容である。 打ち手として、社内 SNS で Q&A を作成するとあり、ここで社内の誰から得た情報であるか記載されている可能性はあるものの、Know-Who について明言はされていないので非該当とした。厳しく判定したが、ほぼ正解に近いところまで来ている為、特に対策は不要と考える。

4.15 形成的評価２回目を受けて改善の方向性に関する考察

協力者 2 名とも、設計支援ツール①の記入難易度が高いとのコメントであった。また説明の文数数の多さ、ヒントが理解しづらい、記入内容同士のつながりが理解しづらいなども指摘された。

ただしこれ以上初期設計支援ツールに詳細な説明を加えても、さらに読みづらく、理解しづらくなってしまうおそれがある。むしろ構成はこのままとして、事前に例題などを使って何回か使い方をトレーニングする方が有効なのではないかと感じた。

また設計支援ツール②については、K さんは難易度 4 としてはいるものの、観察した限りにおいては、それほど記入に難渋しているようには見えなかった。M さんもスムーズに記入しており、形成的評価 1 回目で指摘された記入の難しさについては、前回より改善していると思えた。

さらに K さんは、コミュニティそのものの知識がないと難しいかもしれないとコメントしており、形成的評価 1 回で、コミュニティ事務歴 1 か月の人が効果を出せなかった原因も、もしかするとここにあった可能性がある。

当初目標の専門知識を持たずとも初期設計ができるというところから少し外れてしまうが、最低限、用語が何を示すのかを理解できるレベルまでは、使用する人に基礎教育を行ってもいいのかもしれない。

それはKさんのように、そもそも知識をある程度持っているという人であっても、初期設計が十分行えていないという実情がある為で、また本ツールは、支援グループのメンバーが繰り返し使用することを想定しているので、最初に基礎教育＋トレーニングを行っても、十分投資対効果があると考える為である。

第 5 章　結論

5.1 研究結果まとめ

表 5.1 に示すように、形成的評価の結果、3/4 例で初期設計支援ツールを使用することで、エキスパートによる打ち手との一致率が大幅に向上した。効果があった 3 例は、協力者がコミュニティ事務歴年数 1 年～2 年の方々であり、効果がなかった 1 例の協力者は、コミュニティ事務歴 1 か月の初心者であった。

この効果が確認できなかった協力者については、観察記録から、設計支援ツール①、②の記入において、内容の誤解や試行錯誤が他の協力者よりも多かったことが分かっている。また作業中も記載内容の意味に関する質問が多かったことから、この設計支援ツールを使う上で最低限必要な知識が、他の協力者よりも不足していた可能性がある。

なお形成的評価 1 回目終了後に、その結果を踏まえて初期設計支援ツールや説明資料の修正を行っている。表 5.1 からわかるとおり、ツールによる効果平均が、形成的評価 1 回目：＋23.1% 形成的評価 2 回目：＋73. 5%と大幅に向上しており、1 回目修了後の修正が効果的であったことが示唆される。

また仮想コミュニティ企画案の種類による影響については、ツールの効果が、面接官（知的技能主体）の場合、1 回目＋46.1%、2 回目＋69.2%、労働関連法（言語情報主体）の場合、1 回目 0%、2 回目＋77.8%であり、両者の違いによる影響は見いだせなかった。

表 5.1　初期設計支援ツールの有効性

	協力者(コミュニティ歴)	仮想コミュニティ企画案の種類	エキスパートによる打ち手との一致率			
			①初期設計支援ツール使用せず	②初期設計支援ツール使用	ツールによる効果(②−①)	ツールによる効果平均
形成的評価 1 回目	I さん 40 代女性 (1 年)	面接官（知的技能主体）	38.5%　(5/13)	84.6%　(11/13)	＋46.1%	+23.1%
	N さん 60 代男性 (1 か月)	労働関連法（言語情報主体）	55.6%　(5/9)	55.6%　(5/9)	0%	
形成的評価 2 回目	K さん 40 代男性 (2 年)	面接官（知的技能主体）	0%　(0/13)	69.2%　(9/13)	＋69.2%	＋73.5%
	M さん 40 代女性 (1 年)	労働関連法（言語情報主体）	11.1%　(1/9)	88.9%　(8/9)	＋77.8%	

5.2 今後の課題

形成的評価 2 回目では、初心者を協力者として確保できなかった為、初心者相手にどの程度本設計支援ツールが効果を出せるか確認することが今後の課題である。

ただし先述したとおり、最低限の基礎教育と事前トレーニングを行った上で本設計支援ツールを使う方が効果的と考えられるため、それらの工夫を加えた上で効果の確認を進めていきたい。

5.3 今後の展望

初期設計支援ツールを使うことにより、支援グループのメンバーが、能力によらず安定してエキスパートに近い打ち手が設計できる可能性が示唆された。今後実際にコミュニティを立ち上げる際には、本設計支援ツールを活用することで、知見を積んでいきたい。

またエキスパートからの指摘にもあったように、本初期設計支援ツールは、すでに運用を開始しているコミュニティの活動内容の見直しにも使用できる可能性がある。この点については、私が企業内で手掛けている稼働中の実践コミュニティで試し、その効果を確認していきたい。

また今回はあくまで「初期設計」ということで、対象とする学習成果分類を、主要な学びである言語情報、知的技能、態度に絞り込んでいるが、運用段階では、周辺の学びとして更に対象を認知的方略や運動技能を加えた方が活用しやすいかもしれない。その必要性についても確認していきたいと考えている。

参考文献

エティエンヌ・ウェンガー、リチャード・マクダーモット、ウィリアウム・M・スナイダー（著），野村恭彦（監修）（2002）コミュニティ・オブ・プラクティス，翔泳社

権藤 俊彦，合田 美子(2013) 実践コミュニティーの設計を支援するテンプレートの開発，教育システム情報学会 JSiSE2013 第 38 回全国大会

長山琢磨（2022）実践コミュニティ設計テンプレートによる継続的な学習コミュニティ運用の再設計．熊本大学大学院 社会文化科学教育部 教授システム学専攻 2021 年度提出修士論

鈴木克明(1995) 放送利用からの授業デザイナー入門，日本放送教育協会

謝辞

本研究を進めるにあたり，厳しく温かいご指導を賜りました熊本大学教授システム学研究センターの平岡斉士 准教授，鈴木克明 教授、江川 良裕 教授に心より感謝いたします。

また多くの知識や示唆を頂きました教授システム学専攻の諸先生方，諸先輩方ならびに同期の皆さま，そして本研究の趣旨に賛同しともに取り組んでくださった職場の皆さまに心よりお礼を申し上げます。

付録　【資料１】質的調査の協力依頼（エキスパート用）

修士論文の質的調査に関する協力のお願い

熊本大学大学院社会文化科学教育部
教授システム学専攻博士前期課程２年
外山 隆一

１．研究の意義と目的

本研究の目的は、実践コミュニティの発展過程第１段階(潜在)～第２段階(結託)(ウェンガーら,2002)において、コミュニティの初期設計支援を行うためのツールを開発することにあります。

これにより個人の能力の違いによる影響を軽減し、安定して実践コミュニティの初期設計が行えることを目指しています。

【論文の題目】「企業内実践コミュニティの「初期設計支援ツール」　プロトタイプの開発」

２．データ収集の時期と方法

2022 年 11 月上旬～2023 年 1 月の時期に、下記を実施します。

➢　初期設計支援ツールのレビュー

⇒実践コミュニティの初期設計支援ツールのエキスパートレビューを行っていただきます。

別紙評価ワークシートに従い、結果をご提出して頂きます。

➢　模範解答の作成

⇒２つの仮想の企画について、実践コミュニティの打ち手の模範解答をご提出して頂きます。

３．研究成果の公表

本研究の成果は研究者の修士論文作成にあたって使用させていただきます。

その他、（1）学会又は研究会のシンポジウム、口頭発表、ポスター発表等（2）学会誌や寄稿、広報誌等への寄稿などで公表することが想定されます。発表や原稿においては、すべての固有名を変更し、個人が特定できないようにします。

４．個人情報の保護とデータの取扱い

収集したデータは、研究・教育・学術目的以外には使用しません。個人情報を保護するため、データ上のお名前は研究担当者が取り除き、分析時には匿名化して厳重に管理します。

５．研究者の氏名と連絡先

氏 名 外山 隆一（とやま　りゅういち）
連絡先 ******@st.gsis.kumamoto-u.ac.jp
電 話 ******

以上

【資料２】質的調査の同意書（エキスパート用）

修士論文の質的調査に関する協力への同意書

熊本大学大学院社会文化科学教育部
教授システム学専攻博士前期課程２年
外山 隆一 行

私は、外山 隆一が実施する「修士論文の質的調査」に関して、別紙「修士論文の質的調査に関する協力のお願い」の文書を確認し、下記項目の説明を受けました。

１．研究の意義と目的
２．データ収集の時期と方法
３．研究成果の公表
４．個人情報の保護とデータの取扱い
５．研究者の氏名と連絡先

上記内容を理解し、本件の研究協力に同意します。

年　　月　　日

（氏名）

研究担当者

（氏名）　外山 隆一

【資料３】質的調査の協力依頼（協力者用）

修士論文の質的調査に関する協力のお願い

熊本大学大学院社会文化科学教育部
教授システム学専攻博士前期課程２年
外山 隆一

１．研究の意義と目的

本研究の目的は､実践コミュニティの発展過程第１段階(潜在)～第２段階(結託)(ウェンガーら,2002)において、コミュニティの初期設計支援を行うためのツールを開発することにあります。

これにより個人の能力の違いによる影響を軽減し、安定して実践コミュニティの初期設計が行えることを目指しています。

【論文の題目】　「企業内実践コミュニティの「初期設計支援ツール」　プロトタイプの開発」

２．データ収集の時期と方法

2022 年 11 月上旬～2023 年 1 月の時期に、下記を実施します。

- 仮想の実践コミュニティに対する初期設計の実施
  ⇒企画案をもとに、実践コミュニティの初期設計を行っていただきます。設計支援ツールあり／なしのそれぞれについて設計結果を提出していただきます。
- 仮想の実践コミュニティを設計している最中の観察記録
  ⇒設計している様子を観察し記録します。観察中は録音または録画を行います。

- 設計後インタビュー
  ⇒設計後にインタビューを行います。インタビュー中は録音または録画します。時間は 30 分～1 時間程度で、１名につき１回行います。

３．研究成果の公表

本研究の成果は研究者の修士論文作成にあたって使用させていただきます。

その他、（1）学会又は研究会のシンポジウム、口頭発表、ポスター発表等（2）学会誌や寄稿、広報誌等への寄稿などで公表することが想定されます。発表や原稿においては、すべての固有名を変更し、個人が特定できないようにします。

４．個人情報の保護とデータの取扱い

収集したデータは、研究・教育・学術目的以外には使用しません。個人情報を保護するため、データ上のお名前は研究担当者が取り除き、分析時には匿名化して厳重に管理します。

５．研究者の氏名と連絡先

氏 名 外山 隆一（とやま　りゅういち）
連絡先＊＊＊＊ @st.gsis.kumamoto-u.ac.jp
電 話 ********

【資料 4】質的調査の同意書（協力者用）

修士論文の質的調査に関する協力への同意書

熊本大学大学院社会文化科学教育部
教授システム学専攻博士前期課程２年
外山 隆一 行

私は、外山 隆一が実施する「修士論文の質的調査」に関して、別紙「修士論文の質的調査に関する協力のお願い」の文書を確認し、下記項目の説明を受けました。

1．研究の意義と目的
2．データ収集の時期と方法
3．研究成果の公表
4．個人情報の保護とデータの取扱い
5．研究者の氏名と連絡先

上記内容を理解し、本件の研究協力に同意します。

年　　月　　日

（氏名）

研究担当者

（氏名）　外山 隆一

【資料５】初期設計支援ツール（企画概要）

＜実践コミュニティの企画概要＞	
コミュニティ名	
領域	
主な知識共有プロセス	
解決すべき組織の問題	
コミュニティの意義	
このコミュニティが組織にもたらす価値	
コミュニティの目的	□助け合い：メンバーが日常的な問題を解決したり、アイディアを共有するのを助け合う。 □ベストプラクティス：特定の実践を開発・検証して、ベストプラクティスとして広める。 □知識の世話人：メンバーが日常的に用いる知識を体系化し、更新し浸透させる。 □イノベーション：多様なものの見方をもったメンバーを結び付ける為に、意図的に境界をまたぎ、思いがけないアイデアやイノベーションを促す。 □タスクフォース：何かの目的に即して構成され、達成されれば解散する。 □その他（　　）
社内に存在する類似のコミュニティ	□なし　□あり　⇒ありの場合、コミュニティ名と本コミュニティとの差異（　　）
メンバーの参加要件	
コーディネーターの氏名 ＝イベントを計画し、メンバーを結び付ける。コミュニティの専門的な問題を理解するだけの素地と、メンバーとの人脈を作る能力が必須。	
思考リーダーの氏名 ＝領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者。	
コアメンバーの氏名 ＝しばしばコミュニティのプロジェクトを引き受け、取り組むべきテーマを特定し、学習課題に沿って導く。コミュニティの中心的存在。	
アクティブメンバーの氏名 ＝定期的に会合に出席し、コミュニティのフォーラムにも時折参加するが、コア・グループほど規則正しく熱心に参加するわけではない。	
支援グループの氏名 ＝コミュニティの企画、運営をサポートする。	
周辺メンバーの人数（想定） ＝めったに参加しない。傍観者に徹し、コア、アクティブメンバーたちの交流を見守っている。	
開始時点でのコミュニティ全体の人数規模	
今後コミュニティが目指す人数規模	
コミュニティに参加することで 向上して欲しい知識、スキル、態度	＜知識＞ ＜知的スキル＞ ＜態度＞

＜コミュニティの設計＞

・上記企画をもとに、コミュニティの詳細を設計してください。（項目数は必要に応じて、いくらでも増やしていただいて構いません。）

設計項目	内容

【資料６】初期設計支援ツール①全体像

コミュニティ名

記入日：　　年　　月　　日
記載者氏名：（　　）

(1)コミュニティで学びたい知識・知的スキル・態度は？			(2)学びが得られたことを確認する方法は？		(3)コミュニティからその学びを得るために行う具体的な方法は？	
		具体的な内容を記載（必須） ⇒これをもとに、右の（２）、（３）を記入。	ヒント	具体的な確認方法を記載（必須） ⇒ここで記入された内容は,設計結果まとめに、そのまま転記されます。	ヒント	具体的な活動方法・内容を記載（必須） ⇒ここで記入された内容が、設計支援ツール②に転記されます。
知識	指定されたものを覚える、理解する。 例）三角形の定義を説明できる。		・あらかじめ提示された情報の再認または再生を行う。（再認＝正しいものを選択する方法、再生＝選択なしで書く方法） ・全項目を対象とするか、項目の無作為抽出を行う。		・枠組みへの位置づけ（既有知識との関連づけ） 例）人のイラストを用意し、各部に英単語を書く。 ・語呂合わせ、比喩を用いる。 例）肺(ハイ)キングでランラン(lung) ・ヒント付きの再認。のちに再生の練習。 例）最初は多肢選択問題、徐々に穴埋め問題。 ・自分独自の枠組みへの整理。 例）化粧をする順番に、顔の英単語を当てはめる。 ・習得項目の除去と未習事項への練習集中。 例）覚えた英単語は英単語帳から外す。	
知的スキル	ある約束事（規則）を、未知の事例に適用する。 例）多様な三角形の中から三角形を選択すできる。（三角形の定義＝ルールをもとに応用している。）		・未知の例に適用させる。 ・課題の全タイプから出題し、適用できる範囲を確認する。		・多種多様な適用例の提示。 例）[On 代名詞]を使った例文を複数あげる。 ・誤りやすい箇所を指摘する。 例）Onの後に代名詞がこない例もあげる。 ・単純で基本的な事例からより複雑な事例へ。 例）[On代名詞]の分を書くことから始める。 ・常に新しい事例を用いる。 例）複数の辞書を使って新しい例文を参照する。 ・誤答の原因に応じた下位技能の復習。 例）代名詞を復習する。	
態度	ある物事や状況を選ぼう／避けようとする気持ち。 例）身近にある三角形を探してみようという気持ちになる。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜その他＞	・行動の観察または行動意図の表明を行う。 ・場を設定する。 ・一般論ではなく、個人的な選択行動を扱う。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜その他＞	・選択行動の重要性についての解説。 例）ごみを減らすことの重要性を知る。 ・他者や世論の動向の紹介。 例）ごみ問題の新聞記事を読み、環境に配慮する時代だと意識する。 ・類似的な選択行動場面（あなたならどうする）と選択肢別の結末による疑似体験。 例）地域のごみの分別ルールを守る／守らない？と問う。 ・他者との意見交換による気づき。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜その他＞

【資料７】初期設計支援ツール①記載内容詳細

(1)コミュニティで学びたい知識・知的スキル・態度は？		
		具体的な内容を記載（必須） ⇒これをもとに、右の（２）、（３）を記入。
知識	指定されたものを覚える、理解する。 例）三角形の定義を説明できる。	
知的スキル	ある約束事（規則）を、未知の事例に適用する。 例）多様な三角形の中から三角形を選択すできる。（三角形の定義＝ルールをもとに応用している。）	
態度	ある物事や状況を選ぼう／避けようとする気持ち。 例）身近にある三角形を探してみようという気持ちになる。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜その他＞

(2)学びが得られたことを確認する方法は？	
ヒント	具体的な確認方法を記載（必須） ⇒ここで記入された内容は,設計結果まとめに、そのまま転記されます。
・あらかじめ提示された情報の再認または再生を行う。（再認＝正しいものを選択する方法、再生＝選択なしで書く方法） ・全項目を対象とするか、項目の無作為抽出を行う。	
・未知の例に適用させる。 ・課題の全タイプから出題し、適用できる範囲を確認する。	
・行動の観察または行動意図の表明を行う。 ・場を設定する。 ・一般論ではなく、個人的な選択行動を扱う。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜その他＞

(3)コミュニティからその学びを得るために行う具体的な方法は？	
ヒント	具体的な活動方法・内容を記載（必須） ⇒ここで記入された内容が、設計支援ツール②に転記されます。
・枠組みへの位置づけ（既有知識との関連づけ） 例）人のイラストを用意し、各部に英単語を書く。 ・語呂合わせ、比喩を用いる。 例）肺(ハイ)キングでランラン(lung) ・ヒント付きの再認。のちに再生の練習。 例）最初は多肢選択問題、徐々に穴埋め問題。 ・自分独自の枠組みへの整理。 例）化粧をする順番に、顔の英単語を当てはめる。 ・習得項目の除去と未習事項への練習集中。 例）覚えた英単語は英単語帳から外す。	
・多種多様な適用例の提示。 例）[On 代名詞]を使った例文を複数あげる。 ・誤りやすい箇所を指摘する。 例）Onの後に代名詞がこない例もあげる。 ・単純で基本的な事例からより複雑な事例へ。 例）[On代名詞]の分を書くことから始める。 ・常に新しい事例を用いる。 例）複数の辞書を使って新しい例文を参照する。 ・誤答の原因に応じた下位技能の復習。 例）代名詞を復習する。	
・選択行動の重要性についての解説。 例）ごみを減らすことの重要性を知る。 ・他者や世論の動向の紹介。 例）ごみ問題の新聞記事を読み、環境に配慮する時代だと意識する。 ・類似的な選択行動場面（あなたならどうする）と選択肢別の結末による疑似体験。 例）地域のごみの分別ルールを守る／守らない？と問う。 ・他者との意見交換による気づき。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜その他＞

【資料８】初期設計支援ツール②全体像

設計支援ツール①（３）による設計結果		
(3)コミュニティからその学びを得る	①知識	0
	②知的スキル	0
	③態度	<コミュニティでの学び/を組織で実践する態度> ⇒必須 <その他>

	左記を実現する具体的な手段として、最も適当と思われるものを、(1)～(6)の中から選ぶ。 ⇒選んだ際に、左記から該当する文をカットアンドペーストする。（必須） ※注意！：内容が複数のマスにまたがる場合は、重複記載しても良い。文ごとに分けて転記しても可。					
	(1)定期会合	(2)メンバー同士のコミュニケーション支援（社内SNSなど）	(3)メンバー向け学習支援（勉強会、eラーニング、成果発表会など）	(4)外部からの情報入手	(5)形式知の創出・活用	(6)その他
①知識						
②知的スキル						
③態度						

設計項目			記載部分
2．実践	（1）定期会合	①－(a)知識（自動的	0
		①－(b)知的スキル（自動的に転記）	0
		①－(c)態度（自動的に転記）	0
		②さらに詳細化(a,b,cを統合)	
		③会合の進行方法（上記②が記載されていれば記入必須）	<複数選択可> □前請でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）
		④各回の議題の決定方法（必須）	□コーディネーターが決定　□コーディネーターと事務局の相談で決定 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定　□コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		⑤メンバーの心理的安全性確保	<複数選択可> □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）
		⑥開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。
		⑦会合の方式	<複数選択可> □対面式　□オンライン □対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		⑧会合の時間(1回あたり)	□1時間　□1.5時間　□2時間　□その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		⑨周辺メンバーのかかわり	<複数選択可> □傍観者として参加　□会の運営に部分的に携わってもらう（議録作成など）□周辺メンバーはいない。 □その他（　　）
		⑩議事録の残し方	<複数選択可> □要点を簡潔にまとめた議録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を議録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） □その他（　　）
2．実践	(2)メンバー同士のコミュニケーション支援	①－(a)知識（自動的に転記）	0
		①－(b)知的スキル（自動的に転記）	0
		①－(c)態度（自動的	0
		②さらに詳細化(a,b, cを統合)	
		③具体的な方法	<複数選択可> □社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿　□トピックを立てての討議 □FloFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を懇親にだし、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるように する等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）
2．実践	(3)メンバー向け学習支援	①－(a)知識（自動的	0
		①－(b)知的スキル（自動的に転記）	0
		①－(c)態度（自動的	0
		②さらに詳細化(a,b,cを	
		③具体的な方法	<複数選択可> □勉強会（講師を外部から招くなど）□eラーニングなどITツールによる学習　□成果発表会 □その他（　　）
2．実践	(4)外部からの情報入手	①－(a)知識（自動的	0
		①－(b)知的スキル（自動的に転記）	0
		①－(c)態度（自動的	0
		②さらに詳細化(a,b,cを統合)	なし
		③方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）
2．実践	(5)形式知の創出・活用	①－(a)知識（自動的	0
		①－(b)知的スキル（自動的に転記）	0
		①－(c)態度（自動的に転記）	0
		②さらに詳細化(a,b, c	
		③形式知の作成方法	<複数選択可> □定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）
		④形式知の共有手段	<複数選択可> □社内SNS　□ナレッジレポジトリ（データベース）　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）
2．実践	(6)その他	①－(a)知識（自動的	0
		①－(b)知的スキル（自動的に転記）	0
		①－(c)態度（自動的	0
		②さらに詳細化(a,b, c	

【資料９】初期設計支援ツール②記載内容詳細

設計支援ツール①（３）による設計結果		
(3)コミュニティからその学びを得るために行う具体的な方法は？	①知識	
	②知的スキル	
	③態度	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜その他＞

	左記を実現する具体的な手段として、最も適当と思われるものを、(1)～(6)の中から選ぶ。 ⇒選んだ欄に、左記から該当する文をカットアンドペーストする。（必須） ※注意！：内容が複数のマスにまたがる場合は、重複記載しても良い。文ごとに分けて転記しても可。					
	(1)定期会合	**(2)メンバー同士のコミュニケーション支援（社内SNSなど）**	**(3)メンバー向け学習支援（勉強会、eラーニング、成果発表会など）**	**(4)外部からの情報入手**	**(5)形式知の創出・活用**	**(6)その他**
①知識						
②知的スキル						
③態度						

設計項目			記載部分
2. 実践	（1）定期会合	①ー(a)知識（自動的に転記）	
		①ー(b)知的スキル（自動的に転記）	
		①ー(c)態度（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b,cを統合)	
		③会合の進行方法（上記②が記載されていれば記入必須）	＜複数選択可＞ □冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）
		④各回の議題の決定方法（必須）	□コーディネーターが決定　□コーディネーターと事務局の相談で決定 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定　□コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		⑤メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）
		⑥開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。
		⑦会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式　□オンライン □対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		⑧会合の時間(1回あたり)	□1時間　□1.5時間　□2時間　□その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		⑨周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ □傍観者として参加　□会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など）□周辺メンバーはいない。□その他（　　）
		⑩議事録の残し方	＜複数選択可＞ □要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等）

【資料９】初期設計支援ツール②記載内容詳細(続き)

2．実践	(2)メンバー同士のコミュニケーション支援	①－(a)知識（自動的に転記）	
		①－(b)知的スキル（自動的に転記）	
		①－(c)態度（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b、cを統合)	
		③具体的な方法	＜複数選択可＞ □社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿　□トピックを立てての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示

2．実践	(3)メンバー向け学習支援	①－(a)知識（自動的に転記）	
		①－(b)知的スキル（自動的に転記）	
		①－(c)態度（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b,cを統合)	
		③具体的な方法	＜複数選択可＞ □勉強会（講師を外部から招くなど）□eラーニングなどITツールによる学習　□成果発表会

2．実践	(4)外部からの情報入手	①－(a)知識（自動的に転記）	
		①－(b)知的スキル（自動的に転記）	
		①－(c)態度（自動的に転記）	
		②さらに詳細化(a,b,cを統合)	なし
		③方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（

2．実践	(5)形式知の創出・活用	①－(a)知識（自動的に転記）	
		①－(b)知的スキル（自動的に転記）	
		①－(c)態度（自動的に転記）	
		②さらに詳細化	
		③形式知の作成方法	＜複数選択可＞ □定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（
		④形式知の共有手段	＜複数選択可＞ □社内SNS　□ナレッジレポジトリ（データベース）　□専用ホームページ □eメール □その他（

2．実践	(6)その他	①－(a)知識（自動的に転記）	
		①－(b)知的スキル（自動的に転記）	
		①－(c)態度（自動的に転記）	
		②さらに詳細化	

【資料 10】初期設計支援ツール③記載内容詳細

設計項目			記載部分
3. コミュニティ	(1)新メンバーの加入プロセス	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス（必須）	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）
		②周辺メンバーの加入プロセス（必須）	□なし（資格要件なしの場合）　□事務局へ申し込み　□メンバーの推薦 □その他（　　）
		③コーディネーターの選任プロセス（必須）	□事務局で決定　□コアグループで相談して決定　□コミュニティ内選挙 □その他（　　）
	(2)メンバー教育	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□他コーディネーターによる教育 □その他（　　）
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
4. その他	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保（定期会合以外の活動も含む）（必須）	＜複数選択可＞ □メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。（例：全業務時間の10%など） □その他（　　）
		②活動に必要な予算の確保先（必須）	□不要 □ステークホルダー（部署名　　） □支援グループ　□本コミュニティで確保 □その他（　　）
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。（例：支援グループからメンバー上長へ、各人の活躍度合いを情報だしするなど。） □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。（メール、ニュースなど） □その他（　　）
	(2)活動期間	本コミュニティの活動期間（必須）	□期間がきまっている。（　）年　□期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信	①コミュニティメンバーに発信する内容（必須）	＜複数選択可＞ □会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）
		②コミュニティメンバーへの告知方法（必須）	＜複数選択可＞ □eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトによる）　□定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（利害関係者）の特定	部署と名前を記入（　　）
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □社内SNSに掲示される情報　□（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）
		③ステークホルダーとの情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	＜複数選択可＞ □eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署（　　）
		②提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）
		③情報伝達方法	＜複数選択可＞ □eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）

【資料 11】初期設計支援ツール 設計結果まとめ(全体像)

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
1．主要項目	(1) 定期会合	概要	
		会合の進行方法	＜複数選択可＞ □冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）
		各回の議題の決定方法	□コーディネーターが決定　□コーディネーターと事務局の相談で決定 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定　□コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。□その他（　　）
		開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。
		会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式　□オンライン □対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		会合の時間(1回あたり)	□1時間　□1.5時間　□2時間　□その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ □傍観者として参加　□会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。□その他（　　）
		議事録の残し方	＜複数選択可＞ □要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） □その他（　　）
	（2）メンバー同士のコミュニケーション支援	概要	
		具体的な方法	＜複数選択可＞ □社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿　□トピックを立てての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出（例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など）　□その他（　　）
	（3）メンバー向け学習支援	概要	
		具体的な方法	＜複数選択可＞ □勉強会（講師を外部から招くなど）□eラーニングなどITツールによる学習　□成果発表会 □その他（　　）
	（4）外部からの情報入手	概要	なし
		具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等）□関連部署・他コミュニティとの意見交換会 □他社ベンチマーク □その他（　　）
	（5）形式知の創出・活用	概要	0
		形式知の作成方法	＜複数選択可＞ □定期会合で討議して作成。□プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。□その他（　　）
		形式知の共有手段	＜複数選択可＞ □社内SNS　□ナレッジレポジトリ（データベース）　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）
	(6)その他	概要	
2．その他項目	(1)新メンバーの加入プロセス	コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）
		周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合）　□事務局へ申し込み　□メンバーの推薦 □その他（　　）
		コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定　□コアグループで相談して決定　□コミュニティ内選挙 □その他（　　）
	(2)メンバー教育	コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□他コーディネーターによる教育 □その他（　　）
		コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
		周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
	(3)組織からの活動支援	活動に必要な時間の確保（定期会合以外の活動も含む）	＜複数選択可＞ □メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。（例：全業務時間の10%など） □その他（　　）
		活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー（部署名　　）□支援グループ □本コミュニティで確保　□その他（　　）
		参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。（例：支援グループからメンバー上長へ、各人の活躍度合いを情報だしするなど。） □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。（メール、ニュースなど） □その他（　　）
	(4)活動期間	本コミュニティの活動期間	□期間ができている。（　）年　□期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断
	(5)コミュニティメンバーへの情報発信	コミュニティメンバーに発信する内容・	＜複数選択可＞ □会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）
		コミュニティメンバーへの告知方法	＜複数選択可＞ □eメール　□社内SNS　□専用ホームページ　□会議開催通知（スケジュール管理ソフトによる） □定期会合での連絡（口頭）　□その他（　　）
	(6)ステークホルダーへの情報発信	ステークホルダー（利害関係者）の特定	部署と名前を記入（　　）
		ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □社内SNSに掲示される情報　□（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知　□その他（　　）
		情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	＜複数選択可＞ □eメール　□社内SNS　□専用ホームページ □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）
	(7)コミュニティ外社員への情報発信	情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署（　　）
		提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □進捗・成果の概要　：発信頻度（　　）□関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　）□その他（　　）
		情報伝達方法	＜複数選択可＞ □eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）
3．学びが得られたことを確認する方法	(1)言語情報		
	(2)知的技能		
	(3)態度		＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜その他＞

【資料 12】初期設計支援ツール 設計結果まとめ　記載内容詳細

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
1．主要項目	（1）定期会合	概要	
		会合の進行方法	＜複数選択可＞ □冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）
		各回の議題の決定方法	□コーディネーターが決定　□コーディネーターと事務局の相談で決定 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定　□コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。□その他（　　）
		開催間隔	□毎週　□隔週　□毎月　□隔月　□その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。
		会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式　□オンライン □対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		会合の時間(1回あたり)	□1時間　□1.5時間　□2時間　□その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ □傍観者として参加　□会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。□その他（　　）
		議事録の残し方	＜複数選択可＞ □要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） □その他（　　）
	（2）メンバー同士のコミュニケーション支援	概要	
		具体的な方法	＜複数選択可＞ □社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立てての投稿　□トピックを立てての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出（例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など）　□その他（　　）
	（3）メンバー向け学習支援	概要	
		具体的な方法	＜複数選択可＞ □勉強会（講師を外部から招くなど）□eラーニングなどITツールによる学習　□成果発表会 □その他（　　）
	（4）外部からの情報入手	概要	なし
		具体的な方法	□外部イベント参加（展示会、セミナー等）□関連部署・他コミュニティとの意見交換会 □他社ベンチマーク □その他（　　）
	（5）形式知の創出・活用	概要	0
		形式知の作成方法	＜複数選択可＞ □定期会合で討議して作成。□プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。□その他（　　）
		形式知の共有手段	＜複数選択可＞ □社内SNS　□ナレッジレポジトリ（データベース）　□専用ホームページ　□eメール □その他（　　）
	(6)その他	概要	

【資料 12】初期設計支援ツール 設計結果まとめ　記載内容詳細（続き）

打ち手の種類			被験者が設計した打ち手
2. その他項目	(1)新メンバーの加入プロセス	コア・アクティブメンバーの加入プロセス	□コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）
		周辺メンバーの加入プロセス	□なし（資格要件なしの場合）　□事務局へ申し込み　□メンバーの推薦 □その他（　　）
		コーディネーターの選任プロセス	□事務局で決定　□コアグループで相談して決定　□コミュニティ内選挙 □その他（　　）
	(2)メンバー教育	コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□他コーディネーターによる教育 □その他（　　）
		コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
		周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育　□eラーニング等独学による学習　□コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
	(3)組織からの活動支援	活動に必要な時間の確保（定期会合以外の活動も含む）	＜複数選択可＞ □メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。（例：全業務時間の10%など） □その他（　　）
		活動に必要な予算の確保先	□不要　□ステークホルダー（部署名　　）□支援グループ □本コミュニティで確保　□その他（　　）
		参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。（例：支援グループからメンバー上長へ、各人の活躍度合いを情報だしするなど。） □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。（メール、ニュースなど） □その他（　　）
	(4)活動期間	本コミュニティの活動期間	□期間がきまっている。（　）年　□期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断
	(5)コミュニティメンバーへの情報発信	コミュニティメンバーに発信する内容・	＜複数選択可＞ □会合などの開催予定　□摘録・資料　□領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介　□メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）
		コミュニティメンバーへの告知方法	＜複数選択可＞ □eメール　□社内SNS　□専用ホームページ　□会議開催通知（スケジュール管理ソフトによる） □定期会合での連絡（口頭）　□その他（　　）
	(6)ステークホルダーへの情報発信	ステークホルダー（利害関係者）の特定	部署と名前を記入（　　）
		ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □社内SNSに掲示される情報　□（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知　□その他（　　）
		情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	＜複数選択可＞ □eメール　□社内SNS　□専用ホームページ　□会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）
	(7)コミュニティ外社員への情報発信	情報発信する相手	□全社員　□関連性が高いと思われる部署の社員 →具体的な部署（　　）
		提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □進捗・成果の概要　：発信頻度（　　）□関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　）□その他（　　）
		情報伝達方法	＜複数選択可＞ □eメール（メルマガ等）　□社内SNS　□専用ホームページ　□会合 □その他（　　）
3．学びが得られたことを確認する方法	(1)言語情報		
	(2)知的技能		
	(3)態度		＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜その他＞

【資料 13】評価用ワークシート（協力者用）

形成的評価（学習者として）の結果報告用紙

報告者名____（名前を書いてください）_____

問１：企画概要について、理解しづらい点があれば以下の欄にお書きください。また、どうすれば改善すると思うかもお書きください。

使いづらいうまくいかない点ならびに改善提案

問２：設計支援ツール①について、使いづらい、うまくいかない点があれば以下の欄にお書きください。また、どうすれば改善すると思うかもお書きください。

使いづらいうまくいかない点ならびに改善提案

問３：設計支援ツール②について、使いづらい、うまくいかない点があれば以下の欄にお書きください。また、どうすれば改善すると思うかもお書きください。

使いづらいうまくいかない点ならびに改善提案

問４：設計支援ツール③について、使いづらい、うまくいかない点があれば以下の欄にお書きください。また、どうすれば改善すると思うかもお書きください。

使いづらいうまくいかない点ならびに改善提案

【資料 14】評価用ワークシート（エキスパート用）

形成的評価（ID 専門家として）結果報告用紙

問 1. 設計支援ツール①は、以下のように設定されています。

- 企画概要から転記した「学習目標」に基づき、ヒントを参考に、評価方法、学習方法のそれぞれを記載する。

以上のように設定されていることは理解できましたか？ 理解できなかった場合、どこが理解できなかったか、ならびにどのように改善すれば理解できそうかを教えてください。

□ はい　　□ いいえ

いいえの場合の改善案：

問 2. 設計支援ツール②は、以下のように設定されている。

- 設計支援ツール①の結果が自動的に転記されたメーガーの 3 つの質問項目から、該当部分を右の＜「学習方法」を実現する手段＞に転記する。
- その結果が、下の(1)定期会合、(2)メンバー同士のコミュニケーション支援、(3)メンバー向け学習支援、(4)外部からの情報入手、(5)形式知の創出・活用に自動的に転記されるため、それをもとに詳細な設計を進めていく。

以上のように設定されていることは理解できましたか？ 理解できなかった場合、どこが理解できなかったか、ならびにどのように改善すれば理解できそうかを教えてください。

□ はい　　□ いいえ

いいえの場合の改善案：

【資料 14】評価用ワークシート（エキスパート用）（続き）

問３．設計支援ツール③は、以下のように設定されています。

- 企画概要と各組織の事情を踏まえて、適切と考えるチェックボックスを選択することで、細部の設計が抜けもれなく行える。

以上のように設定されていることは理解できましたか？ 理解できなかった場合、どこが理解できなかったか、ならびにどのように改善すれば理解できそうかを教えてください。

□ はい　　□ いいえ

いいえの場合の改善案：

問４：他に、操作性やユーザビリティに関するコメント（改善提案）があればお願いします。

コメント・改善案：

【資料 15】観察シート

【観察シート】

日付（　　）　対象者(　　)　評価者（　　）　会議方法（　　）　選択した企画案（　　）

種類	かかった時間	対象者からの質問 ⇒評価者からの回答	評価者が行ったこと	観察から評価者が気づいた点
企画案提示				
企画案のみで設計				
設計支援ツール①				
設計支援ツール②				
設計支援ツール③				

【資料 16】ヒアリングシート

【ヒアリングシート】

ヒアリング日(　　)　　対象者（　　）

評価者(　　)

質問事項	回答
＜企画概要について＞	
Q1:仮想コミュニティの企画を、どういうものと認識していますか？説明してください。	
Q2:仮想コミュニティの情報開示で、改善すべき点はありますか？	
＜設計支援ツール１について＞	
Q3:記載の難易度は？ （５段階評価：５難しい、４やや難しい、３普通、２やや易しい、１易しい）	
Q4:記載にあたって難しかった点はどこですか？	
Q5:改善すべき点はありますか？	
＜設計支援ツール２について＞	
Q6:記載の難易度は？ （５段階評価：5難しい、４やや難しい、３普通、２やや易しい、１易しい）	
Q7:記載にあたって難しかった点はどこですか？	
Q8:改善すべき点はありますか？	
＜設計支援ツール３について＞	
Q9:記載の難易度は？ （５段階評価：5難しい、４やや難しい、３普通、２やや易しい、１易しい）	
Q10:記載にあたって難しかった点はどこですか？	
Q11:改善すべき点はありますか？	
＜その他＞	
Q11:その他何か気づきはあったか？	

学習目標を実現する打ち手の効果判定シート

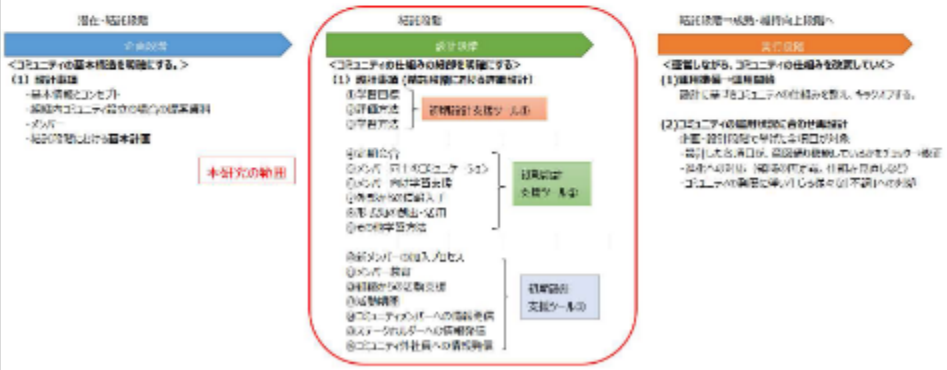
打ち手の種類	何も用いずに設計した打ち手	該当するエキスパートの打ち手	エキスパートによる打ち手
(1)定期会合			
(2)メンバー同士のコミュニケーション支援			
(3)メンバー向け学習支援			
(4)外部からの情報入手			
(5)形式知の創出・活用			
(6)その他			

【資料 18】協力者向け説明資料

企業内実践コミュニティの「初期設計支援ツール」使用方法説明資料

熊本大学大学院　社会文化科学教育部
教授システム学専攻
外山 隆一

1．「初期設計支援ツール」の活用場面



【活用する人】
支援グループ or コーディネーター（支援グループからのサポートがある前提）

【資料 18】協力者向け説明資料　（続き）

2．「初期設計支援ツール」の狙い

専門的な知識がなくとも、実践コミュニティの設計が可能。

＜3段階で設計＞

コミュニティの企画案

↓

初期設計支援ツール①＝　知識・知的スキル・態度を習得する方法の具体化

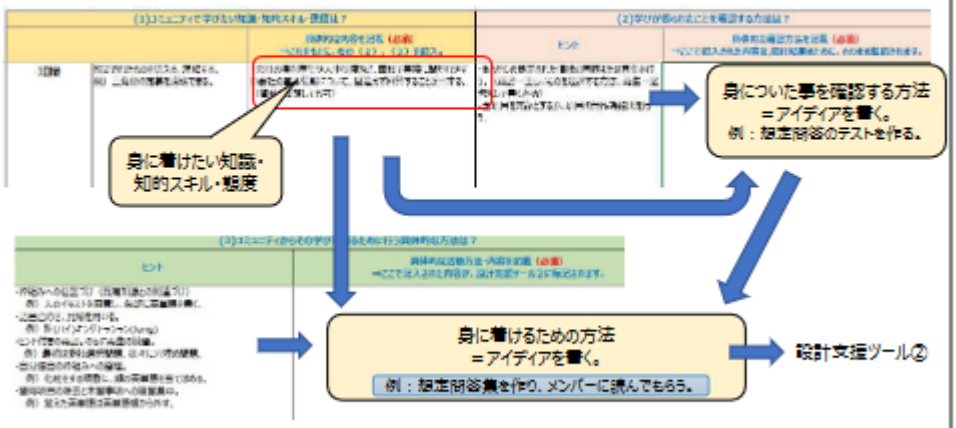
↓

初期設計支援ツール②＝　①の結果を、精緻化。

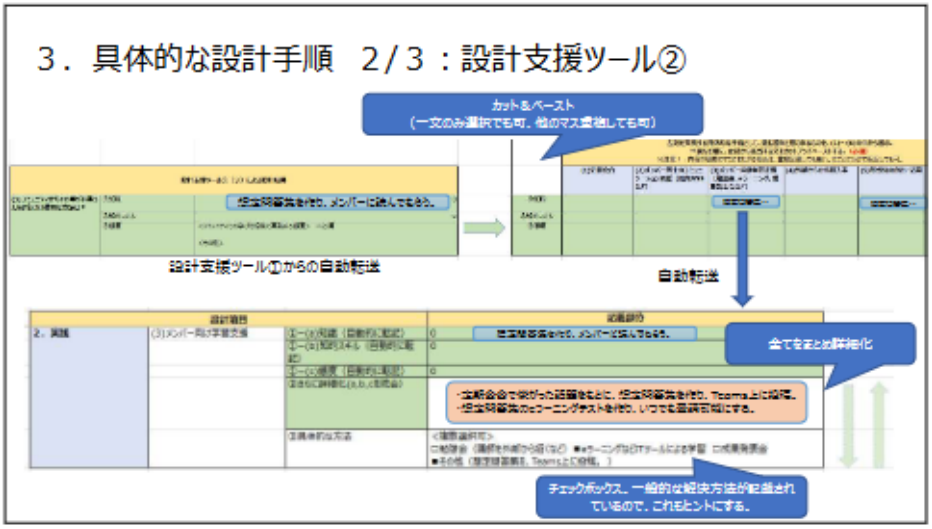
↓

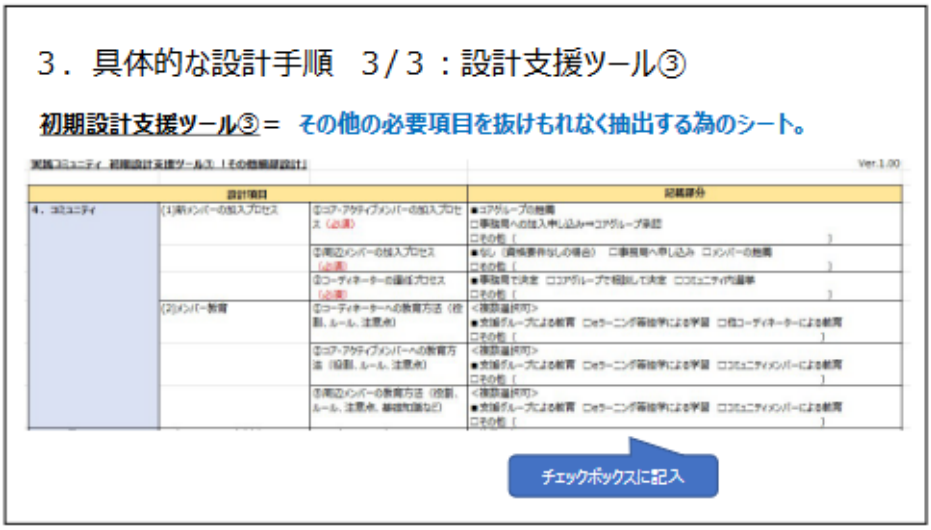
初期設計支援ツール③＝　その他の必要項目を抜けもれなく抽出。

3．具体的な設計手順　1／3：設計支援ツール①



【資料 18】協力者向け説明資料　（続き）





【資料 19】協力者向け説明資料　（続き）

【資料 19】初期設計支援ツール 企画概要（形成的評価 1 回目後の改訂版）

コミュニティ名	
領域	
主な知識共有プロセス	
解決すべき組織の問題	
コミュニティの意義	
このコミュニティが組織にもたらす価値	
コミュニティの目的	□助け合い：メンバーが日常的な問題を解決したり、アイディアを共有するのを助け合う。 □ベストプラクティス：特定の実践を開発・検証して、ベストプラクティスとして広める。 □知識の世話人：メンバーが日常的に用いる知識を体系化し、更新し浸透させる。 □イノベーション：多様なものの見方をもったメンバーを結び付ける為に、意図的に境界をまたぎ、思いがけないアイデアやイノベーションを促す。 □タスクフォース：何かの目的に即して構成され、達成されれば解散する。 □その他（　　）
社内に存在する類似のコミュニティ	□なし　□あり　⇒ありの場合、コミュニティ名と本コミュニティとの差異（　　）
メンバーの参加要件	
コーディネーターの氏名 ＝イベントを計画し、メンバーを結び付ける。コミュニティの専門的な問題を理解するだけの素地と、メンバーとの人脈を作る能力が必須。	
思考リーダーの氏名 ＝領域の最先端の問題を明確に示すことが出来る人、または非常に経験豊かで尊敬を集めている実践者。	
コアメンバーの氏名 ＝しばしばコミュニティのプロジェクトを引き受け、取り組むべきテーマを特定し、学習課題に沿って導く。コミュニティの中心的存在。	
アクティブメンバーの氏名 ＝定期的に会合に出席し、コミュニティのフォーラムにも時折参加するが、コア・グループほど規則正しく熱心に参加するわけではない。	
支援グループのメンバー氏名 ＝コミュニティの企画や、運営をサポートするスタッフ。	
周辺メンバーの人数（想定） ＝めったに参加しない。傍観者に徹し、コア、アクティブメンバーたちの交流を見守っている。	
開始時点でのコミュニティ全体の人数規模	
今後コミュニティが目指す人数規模	
コミュニティに参加することで 向上して欲しい知識、スキル、態度	＜知識＞ ＜知的スキル＞ ＜態度＞

Ver.2.00

設計支援ツール①　：学びのゴールと、実現方法の明確化 → 設計支援ツール②：主要項目：学びの実現方法の詳細化 → 設計支援ツール③：その他項目：細部の設計

記入日　年　　月　日
記載者氏名：（　　）

確認方法を考えることで、学びのゴールがより明確になる。

確認方法を基準に考えることで、実現手段がより効果的・効率的になる。

(1)コミュニティで学びたい知識・知的スキル・態度は？			(2)学びが得られたことを確認する方法は？		(3)コミュニティからその学びを得るために行う具体的な方法は？	
		具体的な学びの内容を記載（必須）	ヒント	具体的な確認方法を記載（必須） 注）学びが上手くいっているかどうかを、客観的に判定する方法を記載。 ⇒ここで記入された内容は,設計結果まとめに、そのまま転記されます。	ヒント	具体的な活動方法・内容を記載（必須） 注）「定期的な会合」,「勉強会」,「eラーニング」などの、学びの手段を記載するのではなく、ここではそれらの中で、具体的にどのような学びを行うかを記載すること。 ⇒ここで記入された内容が、設計支援ツール②に転記されます。
知識	**指定されたものを覚える、理解する。** 例）会社説明会で学生からの質問に適切に回答する為の「想定問答集」について、その内容を何も見ずに説明することが出来る。（暗記している。）		**覚えたものについて、選択肢から正しい答えを選択、またはその内容を正しく説明できるか確認する。** 例）「想定問答集」の内容を網羅する多肢選択形式のテストを作成する。全問正解で合格とする。		**・既に自分がもっている知識との関連で覚える。** 例）会社が扱う医療器を、人体の臓器と結びつけて覚える。 　食道・胃＝上部内視鏡、胆嚢＝十二指腸内視鏡、大腸＝大腸内視鏡。 **・語呂合わせ、比喩を用いる。** 例）連結売上高は、約８７００億円（はなまる） **・最初はヒント付きから始め、徐々にヒントを外していく。** 例）想定問答集で、最初は多肢選択問題、徐々に穴埋め問題に移行。 **・自分独自の枠組みに整理する。** 例）想定問答集を、自分自身のラベリングでまとめなおす。「経営に関する質問」、「福利厚生の質問」、「要注意質問」など。 **・習得項目の除去と未習事項への練習集中。** 例）問答集のチェックリストを作り、覚えていない回答を重点的に学習する。	
知的スキル	**ある約束事（規則）を、未知の事例に適用する。** 例）エクセルの「平均値算出：AVERAGE」機能を、実務での計算に活用できる。		**・未知の例に適用させる。（課題の全タイプから出題する。）** 例）エクセルの一つのシート内に記載された数値データの平均値を求める問題を5問、複数シートにまたがった数値の平均値を算出する問題を5問出題する。 全問正解で合格とする。		**・多種多様な適用例の提示。** 例）幾つか異なる形の表を提示し、それぞれどのように平均値算出機能が用いられるか具体例を示す。 **・誤りやすい箇所を指摘する。** 例）数値の値が他とかけ離れている「異常値」は除外して、平均値を計算する。 **・単純で基本的な事例からより複雑な事例へ。** 例）一つのシート内の計算からはじめ、複数シートにまたがる計算へ移行する。 **・常に新しい事例を用いる。** 例）現在インストールされている最新バージョンのエクセルを用いる。 **・誤答の原因に応じた下位技能の復習。** 例）計算範囲の指定の仕方を復習する。	
態度	**ある物事や状況を避ける／避けようとする気持ち。** 例）職場でパワハラに該当する言動を行わない。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜上記以外で、学びの目標になっている態度＞	**・行動の観察を行う。** 例）上司にパワハラチェックリストを渡し、普段の業務を観察して、該当項目がないかチェックしてもらう。 **・行動の意図表明を行う。** 例）普段どのように部下に接していて、その意図は何であるかを表明してもらい、パワハラチェックリストと照らし合わせる。 **・場を設定する。** 例）ロールプレイで仮想部下役に対して適切な言動で接しているか、パワハラチェックリストで確認する。 **・一般論ではなく、個人的な選択行動を扱う。** 例）過去の事例をそのまま応用できないケースを出題し、それに対して個人として、どのように対処するかを示してもらう。それをパワハラチェックリストで確認する。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜上記以外で、学びの目標になっている態度＞	**・選択行動の重要性についての解説。** 例）パワハラを起こすと、会社や個人にどのような影響があるかを示す。 **・他者や世論の動向の紹介。** 例）パワハラに関する記事を読み、社会が厳しく捉えていることを認識する。 **・類似的な選択行動場面（あなたならどうする）と選択肢別の結末による疑似体験。** 例）具体的なパワハラ事例を示し、そのときにあなたならどうする？と問いかける。 その選択によって、どのような結末が待っているかを示す。 **・他者との意見交換による気づき。** 例）ロールプレイで部下役から上司役に気づきを伝える。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜上記以外で、学びの目標になっている態度＞

【資料 21】初期設計支援ツール①　形成的評価 1 回目後の改訂版(内容詳細)

Ver.2.00

設計支援ツール①　：学びのゴールと、実現方法の明確化 → 設計支援ツール②：主要項目：学びの実現方法の詳細化 → 設計支援ツール③：その他項目：細部の設計

記入日　年　月　日
記載者氏名：（　　）

確認方法を考えることで、学びのゴールがより明確になる。

確認方法を基準に考えることで、実現手段がより効果的・効率的になる。

(1)コミュニティで学びたい知識・知的スキル・態度は？		(2)学びが得られたことを確認する方法は？		(3)コミュニティからその学びを得るために行う具体的な方法は？	
	具体的な学びの内容を記載（必須）	ヒント	具体的な確認方法を記載（必須） 注）学びが上手くいっているかどうかを、客観的に判定する方法を記載。 ⇒ここで記入された内容は,設計結果まとめに、そのまま転記されます。	ヒント	具体的な活動方法・内容を記載（必須） 注）「定期的な会合」,「勉強会」,「eラーニング」などの、学びの手段を記載するのではなく、ここではそれらの中で、具体的にどのような学びを行うかを記載すること。 ⇒ここで記入された内容が、設計支援ツール②に転記されます。

(1)コミュニティで学びたい知識・知的スキル・態度は？		
		具体的な学びの内容を記載（必須）
知識	**指定されたものを覚える、理解する。** 例）会社説明会で学生からの質問に適切に回答する為の「想定問答集」について、その内容を何も見ずに説明することが出来る。（暗記している。）	
知的スキル	**ある約束事（規則）を、未知の事例に適用する。** 例）エクセルの「平均値算出：AVERAGE」機能を、実務での計算に活用できる。	
態度	**ある物事や状況を選ぼう／避けようとする気持ち。** 例）職場でパワハラに該当する言動を行わない。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜上記以外で、学びの目標になっている態度＞

(2)学びが得られたことを確認する方法は？	
ヒント	具体的な確認方法を記載（必須） 注）学びが上手くいっているかどうかを、客観的に判定する方法を記載。 ⇒ここで記入された内容は,設計結果まとめに、そのまま転記されます。
覚えたものについて、選択肢から正しい答えを選択、またはその内容を正しく説明できるか確認する。 例）「想定問答集」の内容を網羅する多肢選択形式のテストを作成する。全問正解で合格とする。	
・未知の例に適用させる。（課題の全タイプから出題する。） 例）エクセルの一つのシート内に記載された数値データの平均値を求める問題を5問、複数シートにまたがった数値の平均値を算出する問題を5問出題する。全問正解で合格とする。	
・行動の観察を行う。 例）上司にパワハラチェックリストを渡し、普段の業務を観察して、該当項目がないかチェックしてもらう。 **・行動の意図表明を行う。** 例）普段どのように部下に接していて、その意図は何であるかを表明してもらい、パワハラチェックリストと照らし合わせる。 **・場を設定する。** 例）ロールプレイで仮想部下役に対して適切な言動で接しているか、パワハラチェックリストで確認する。 **・一般論ではなく、個人的な選択行動を扱う。** 例）過去の事例をそのまま応用できないケースを出題し、それに対して個人として、どのように対処するかを示してもらう。それをパワハラチェックリストで確認する。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜上記以外で、学びの目標になっている態度＞

【資料 21】初期設計支援ツール①　形成的評価１回目後の改訂版(内容詳細)（続き）

(3)コミュニティからその学びを得るために行う具体的な方法は？	
ヒント	具体的な活動方法・内容を記載（必須） 注）「定期的な会合」、「勉強会」、「eラーニング」などの、学びの手段を記載するのではなく、ここではそれらの中で、具体的にどのような学びを行うかを記載すること。 ⇒ここで記入された内容が、設計支援ツール②に転記されます。
・既に自分がもっている知識との関連で覚える。 例）会社が扱う医療器を、人体の臓器と結びつけて覚える。 　食道・胃＝上部内視鏡、胆膵＝十二指腸内視鏡、大腸＝大腸内視鏡。 **・語呂合わせ、比喩を用いる。** 例）連結売上高は、約８７００億円（はなまる） **・最初はヒント付きから始め、徐々にヒントを外していく。** 例）想定問答集で、最初は多肢選択問題、徐々に穴埋め問題に移行。 **・自分独自の枠組みに整理する。** 例）想定問答集を、自分自身のラベリングでまとめなおす。「経営に関する質問」、「福利厚生の質問」、「要注意質問」など。 **・習得項目の除去と未習事項への練習集中。** 例）問答集のチェックリストを作り、ぼえていない回答を重点的に学習する。	
・多種多様な適用例の提示。 例）幾つか異なる形の表を提示し、それぞれどのように平均値算出機能が用いられるか具体例を示す。 **・誤りやすい箇所を指摘する。** 例）数値の値が他とかけ離れている「異常値」は除外して、平均値を計算する。 **・単純で基本的な事例からより複雑な事例へ。** 例）一つのシート内の計算からはじめ、複数シートにまたがる計算へ移行する。 **・常に新しい事例を用いる。** 例）現在インストールされている最新バージョンのエクセルを用いる。 **・誤答の原因に応じた下位技能の復習。** 例）計算範囲の指定の仕方を復習する。	
・選択行動の重要性についての解説。 例）パワハラを起こすと、会社や個人にどのような影響があるかを示す。 **・他者や世論の動向の紹介。** 例）パワハラに関する記事を読み、社会が厳しく捉えていることを認識する。 **・類似的な選択行動場面（あなたならどうする）と選択肢別の結末による疑似体験。** 例）具体的なパワハラ事例を示し、そのときにあなたならどうする？と問いかける。 その選択によって、どのような結末が待っているかを示す。 **・他者との意見交換による気づき。** 例）ロールプレイで部下役から上司役に気づきを伝える。	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜上記以外で、学びの目標になっている態度＞

【資料 22】初期設計支援ツール②　形成的評価１回目後の改訂版(全体像)

Ver2.00

設計支援ツール①　：学びのゴールと、実現方法の明確化 → 設計支援ツール②：主要項目：学びの実現方法の詳細 → 設計支援ツール③：その他項目：細部の設計

設計支援ツール①（３）による設計結果

(3)コミュニティからその学びを得るために行う具体的な方法は？	①知識	0
	②知的スキル	0
	③態度	<コミュニティでの学びを組織で実践する態度>　⇒必須 <上記以外で、学びの目標になっている態度>

		左記を実現する具体的な手段として、最も適当と思われるものを、(1)～(6)の中から選ぶ。 ⇒選んだ箇所に、左記から該当する文をカットアンドペーストする。(必須) ※注意！：内容が複数のマスにまたがる場合は、重複記載しても良い。文ごとに分けて転記しても可。					
		(1)定期会合（オンラインミーティング含む）	(2)メンバー同士のコミュニケーション支援（定期会合以外でのコミュニケーション支援。社内SNSなど。）	(3)メンバー向け学習支援（定期会合以外の非定期なもの。勉強会、eラーニング、成果発表会など）	(4)外部からの情報入手	(5)形式知の創出・活用	(6)その他
	①知識						
	②知的スキル						
	③態度						

設計項目			記載部分
1．主要項目	（1）定期会合（オンラインミーティング含む）	1-(a)知識（自動的に転記）	0
		1-(b)知的スキル（自動的に転記）	0
		1-(c)態度（自動的に転記）	0
		②さらに詳細化 ⇒上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。その際に③以降の内容も参考にする。	
		③会合の進行方法 （上記②が記載されていれば記入必須）	<複数選択可> □冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが先者で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）
		④各回の議題の決定方法 （必須）	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		⑤メンバーの心理的安全性確保	<複数選択可> □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もとも顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）
		⑥開催間隔	□毎週 □隔週 □毎月 □隔月 □その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。
		⑦会合の方式	<複数選択可> □対面式 □オンライン □対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		⑧会合の時間（1回あたり）	□1時間 □1.5時間 □2時間 □その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		⑨周辺メンバーのかかわり	<複数選択可> □傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（議録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）
		⑩議事録の残し方	<複数選択可> □要点を簡潔にまとめた議録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を議録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） □その他（　　）
	（2）メンバー同士のコミュニケーション支援（定期会合以外でのコミュニケーション支援。社内SNSなど。）	1-(a)知識（自動的に転記）	0
		1-(b)知的スキル（自動的に転記）	0
		1-(c)態度（自動的に転記）	0
		②さらに詳細化 ⇒上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。その際に③の内容も参考にする。	
		③具体的な方法	<複数選択可> □社内SNSによる自由Q&A、トピック生立ての投稿 □トピック生立ての討議 □PoPで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合開催前に行い、そのまま設定を続けながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など） □その他（　　）
	（3）メンバー向け学習支援（定期会合以外の非定期なもの。勉強会、eラーニング、成果発表会など）	1-(a)知識（自動的に転記）	0
		1-(b)知的スキル（自動的に転記）	0
		1-(c)態度（自動的に転記）	0
		②さらに詳細化 ⇒上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。その際に③の内容も参考にする。	
		③具体的な方法	<複数選択可> □勉強会（講師を外部から設（など） □eラーニングなどITツールによる学習 □成果発表会 □その他（　　）
	（4）外部からの情報入手	1-(a)知識（自動的に転記）	0
		1-(b)知的スキル（自動的に転記）	0
		1-(c)態度（自動的に転記）	0
		②さらに詳細化 ⇒上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。その際に③の内容も参考にする。	なし
		③方法	<複数選択可> □外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）
	（5）形式知の創出・活用	1-(a)知識（自動的に転記）	0
		1-(b)知的スキル（自動的に転記）	0
		1-(c)態度（自動的に転記）	0
		②さらに詳細化 ⇒上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。その際に③以降の内容も参考にする。	
		③形式知の作成方法	<複数選択可> □定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコポレーションで作成。（合同会議や共同事業など。） □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）
		④形式知の共有手段	<複数選択可> □社内SNS □ナレッジレポジトリ（データベース） □専用ホームページ　□eメール □その他（　　）
	（6）その他 上記(1)～(5)に納まらないものを記載する。	1-(a)知識（自動的に転記）	0
		1-(b)知的スキル（自動的に転記）	0
		1-(c)態度（自動的に転記）	0
		②さらに詳細化 ⇒上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。	

【資料 23】初期設計支援ツール②　形成的評価 1 回目後の改訂版(内容詳細)

設計支援ツール①　：学びのゴールと、実現方法の明確化 → **設計支援ツール②：主要項目：学びの実現方法の詳細** → 設計支援ツール③：その他項目：細部の設計

設計支援ツール①（３）による設計結果		
(3)コミュニティからその学びを得るために行う具体的な方法は？	①知識	0
	②知的スキル	0
	③態度	＜コミュニティでの学びを組織で実践する態度＞　⇒必須 ＜上記以外で、学びの目標になっている態度＞

	左記を実現する具体的な手段として、最も適当と思われるものを、(1)～(6)の中から選ぶ。 ⇒選んだ欄に、左記から該当する文をカットアンドペーストする。（必須） ※注意！：内容が複数のマスにまたがる場合は、重複記載しても良い。文ごとに分けて転記しても可。					
	(1)定期会合（オンラインミーティング含む）	**(2)メンバー同士のコミュニケーション支援（定期会合以外でのコミュニケーション支援。社内SNSなど。）**	**(3)メンバー向け学習支援（定期会合以外の非定期なもの。勉強会、eラーニング、成果発表会など）**	**(4)外部からの情報入手**	**(5)形式知の創出･活用**	**(6)その他**
①知識						
②知的スキル						
③態度						

【資料 23】初期設計支援ツール②　形成的評価 1 回目後の改訂版(内容詳細)（続き）

設計項目			記載部分
1．主要項目	（1）定期会合（オンラインミーティング含む）	①－(a)知識（自動的に転記）	
		①－(b)知的スキル（自動的に転記）	
		①－(c)態度（自動的に転記）	
		②さらに詳細化 ⇒上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。その際に③以降の内容も参考に	
		③会合の進行方法 （上記②が記載されていれば記入必須）	＜複数選択可＞ □冒頭でメンバーそれぞれが、各自が抱える課題を共有する。 □特定の議題を中心に議論／対話を進めていく。 □誰かが代表で実践事例を報告・共有し、それをもとに議論／対話する。 □議題に応じて、進行役を変えていく。 □議題の終わりにリフレクションの時間を設ける。 □その他（　　）
		④各回の議題の決定方法 （必須）	□コーディネーターが決定 □コーディネーターと事務局の相談で決定 □コーディネーターとコアメンバーの相談で決定 □コミュニティ内でのアンケート結果で決定 □その他（　　）
		⑤メンバーの心理的安全性確保	＜複数選択可＞ □コミュニティへの関与度合いは個人の自由とする旨を説明する。 □コミュニティ内の発言は、個人の組織内評価に悪影響を与えないようルール化する。 □少人数のグループに分けるなど、発言しやすい環境を作る □もともと顔見知りのメンバーを招集。 □その他（　　）
		⑥開催間隔	□毎週 □隔週 □毎月 □隔月 □その他（　　） →コミュニティのリズムを生み出せる開催頻度であること。
		⑦会合の方式	＜複数選択可＞ □対面式 □オンライン □対面＋オンラインのハイブリッド □その他（　　） →想定されるメンバーが参加しやすい方式であること（勤務地も考慮）
		⑧会合の時間(1回あたり)	□1時間 □1.5時間 □2時間 □その他（　　） →十分対話でき、かつメンバーに負担感が少ない時間設定であること。
		⑨周辺メンバーのかかわり	＜複数選択可＞ □傍観者として参加 □会の運営に部分的に携わってもらう（摘録作成など） □周辺メンバーはいない。 □その他（　　）
		⑩議事録の残し方	＜複数選択可＞ □要点を簡潔にまとめた摘録を作成する。 □動画で会合を記録する。（オンラインの場合のみ） □会合中に進行で使用した記録を摘録とする。（発言を記録したホワイトボードの画像等） □その他（　　）

	(2)メンバー同士のコミュニケーション支援（定期会合以外でのコミュニケーション支援。社内SNSなど。）	①−(a)知識（自動的に転記）	
		①−(b)知的スキル（自動的に転記）	
		①−(c)態度（自動的に転記）	
		②さらに詳細化 ⇒上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。その際に③の内容も参考にする。	
		③具体的な方法	＜複数選択可＞ □社内SNSによる自由なQ＆A、トピックを立ててての投稿 □トピックを立ててての討議 □FtoFで直接コミュニケーションできる機会の創出 （例：定期会合を昼食前に行い、そのまま昼食を取りながら、コミュニケーションできるようにする等。） □メンバー間での勤務スケジュール（自宅勤務・出勤場所など）の開示 □各自の自己紹介共有（得意分野など）

	(3)メンバー向け学習支援（定期会合以外の非定期なもの。勉強会、eラーニング、成果発表会など）	①−(a)知識（自動的に転記）	
		①−(b)知的スキル（自動的に転記）	
		①−(c)態度（自動的に転記）	
		②さらに詳細化 ⇒上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。その際に③の内容も参考にする。	
		③具体的な方法	＜複数選択可＞ □勉強会（講師を外部から招くなど） □eラーニングなどITツールによる学習 □成果発表会 □その他（　　）

	(4)外部からの情報入手	①−(a)知識（自動的に転記）	
		①−(b)知的スキル（自動的に転記）	
		①−(c)態度（自動的に転記）	
		②さらに詳細化 ⇒上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。その際に③の内容も参考にする。	なし
		③方法	＜複数選択可＞ □外部イベント参加（展示会、セミナー等） □関連部署・他コミュニティとの意見交換会　□他社ベンチマーク □その他（　　）

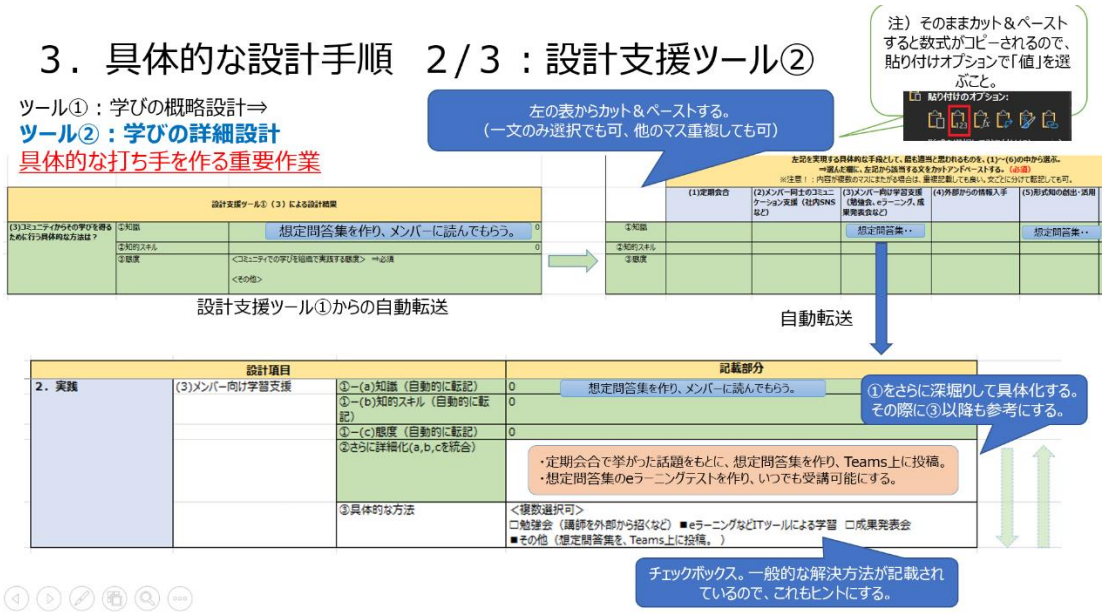
	(5)形式知の創出・活用	①−(a)知識（自動的に転記）	
		①−(b)知的スキル（自動的に転記）	
		①−(c)態度（自動的に転記）	
		②さらに詳細化 ⇒上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。その際に③以降の内容も参考にする。	
		③形式知の作成方法	＜複数選択可＞ □定期会合で討議して作成。 □プロジェクトを結成して作成。 □他コミュニティや組織とのコラボレーションで作成。(合同会議や共同事業など。) □事務局で形式知にまとめる。 □その他（　　）
		④形式知の共有手段	＜複数選択可＞ □社内SNS □ナレッジレポジトリ（データベース） □専用ホームページ　□eメール □その他（　　）

	(6)その他 上記(1)～(5)に納まらないものを記載する。	①−(a)知識（自動的に転記）	
		①−(b)知的スキル（自動的に転記）	
		①−(c)態度（自動的に転記）	
		②さらに詳細化 ⇒上記①の内容を深堀して、より具体的な形にする。	

【資料 24】初期設計支援ツール③　（形成的評価１回目後の改訂版）

Ver2.00

設計支援ツール①　：学びのゴールと、実現方法の明確化 → 設計支援ツール②：主要項目：学びの実現方法の詳細化 → **設計支援ツール③：その他項目：細部の設計**

設計項目			記載部分
2．その他項目	(1)新メンバーの加入プロセス	①コア・アクティブメンバーの加入プロセス（必須）	＜複数選択可＞ □コアグループの推薦 □事務局への加入申し込み⇒コアグループ承認 □その他（　　）
		②周辺メンバーの加入プロセス（必須）	＜複数選択可＞ □なし（資格要件なしの場合） □事務局へ申し込み □メンバーの推薦 □その他（　　）
		③コーディネーターの選任プロセス（必須）	＜複数選択可＞ □事務局で決定 □コアグループで相談して決定 □コミュニティ内選挙 □その他（　　）
	(2)メンバー教育	①コーディネーターへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □他コーディネーターによる教育 □その他（　　）
		②コア・アクティブメンバーへの教育方法（役割、ルール、注意点）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
		③周辺メンバーの教育方法（役割、ルール、注意点、基礎知識など）	＜複数選択可＞ □支援グループによる教育 □eラーニング等独学による学習 □コミュニティメンバーによる教育 □その他（　　）
	(1)組織からの活動支援	①活動に必要な時間の確保（定期会合以外の活動も含む）（必須）	＜複数選択可＞ □メンバーの上長から活動時間に関する了承を得る。 □コミュニティ活動を、メンバーの上長に業務として認めてもらう。 □コミュニティに費やす時間を、期初に計画化してもらう。（例：全業務時間の10%など） □その他（　　）
		②活動に必要な予算の確保先（必須）	□不要 □ステークホルダー（部署名　　） □支援グループ □本コミュニティで確保 □その他（　　）
		③参加者の活動へのインセンティブ	□コミュニティでの成果を、メンバー上長に評価してもらう。 （例：支援グループからメンバー上長へ、各人の活躍度合いを情報だしするなど。） □コミュニティでの成果をコミュニティ外にアピールする。（メール、ニュースなど） □その他（　　）
	(2)活動期間	本コミュニティの活動期間（必須）	□期間がきまっている。（　）年 □期間が決まっていない　（　）年経過時点で継続するか判断 □その他（　　）
	(3)コミュニティメンバーへの情報発信	①コミュニティメンバーに発信する内容（必須）	＜複数選択可＞ □会合などの開催予定 □摘録・資料 □領域に関連する情報・ニュース □メンバー自己紹介 □メンバーのスケジュール共有　□用語集（Wiki） □その他（　　）
		②コミュニティメンバーへの告知方法（必須）	＜複数選択可＞ □eメール □社内SNS □専用ホームページ □会議開催通知（スケジュール管理ソフトによる） □定期会合での連絡（口頭） □その他（　　）
	(4)ステークホルダーへの情報発信	①ステークホルダー（直接的または間接的に影響を受ける利害関係者）の特定	利害関係のある部署と名前を記入（　　）
		②ステークホルダーに提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □社内SNSに掲示される情報 □（　）か月分の進捗・成果をまとめた報告書 □コミュニティで創出された形式知 □その他（　　）
		③ステークホルダーとの情報共有方法（ステークホルダーからの意見聴取も含む）	＜複数選択可＞ □eメール □社内SNS □専用ホームページ □会議体での報告：会議名（　　） □その他（　　）
	(5)コミュニティ外社員への情報発信	①情報発信する相手	□全社員 □関連性が高いと思われる部署の社員　→具体的な部署（　　） □その他（　　）
		②提供する情報の内容・頻度	＜複数選択可＞ □進捗・成果の概要　：発信頻度（　　） □関連情報・ニュース　：発信頻度（　　） □コミュニティで創出された形式知：発信頻度（　　） □その他（　　）
		③情報伝達方法	＜複数選択可＞ □eメール（メルマガ等） □社内SNS □専用ホームページ □会合 □その他（　　）

【資料 25】協力者向け説明資料（修正部分のみ抜粋）