

## ナレッジ・マネジメントの実践における探索と深化が個人のパフォーマンスとエンパワーメントに与える影響

Harb, Y., Alakaleek, W., Shang, Y. and Harb, A. (2024) "The Effect of Knowledge Management Practices Exploration and Exploitation on Individual Performance and Empowerment," *Journal of the Knowledge Economy*, Vol. 15, No. 1, pp. 1801-1822.

学習院大学大学院博士後期課程 吉楽ひかる

### 1 研究の背景と目的

現代の企業活動において、知識は競争優位性の重要な無形資産であり、ナレッジ・マネジメント (Knowledge Management : KM) は知識を定義、作成、捕捉、共有、活用するプロセスである (Van Buren 1999)。その主目的は、組織パフォーマンスを向上させることである。

KM は、KM プロセス (知識の獲得、共有、蓄積、活用など、知識管理の流れ) と KM 実践 (知識を実際に組織で運用するための具体的な施策) の2つに分類される。既存の KM 研究は、KM プロセスに焦点を当てる傾向があり、KM の実践についての研究が不足している。KM プロセスを研究することは、組織内での知識の利用状況を反映するが、知識が組織開発に与える影響を十分に説明するものではない。これに対して、KM 実践を研究することは、KM が組織の価値創造にどのように寄与するかについての洞察を提供することにつながる。

KM 実践は、知識を管理・活用するための具体的な活動を指し、情報通信技術 (ICT) や組織的な方針・戦略を通じて従業員のスキル向上や知識共有を支援する。これにより、個人のパフォーマンスを向上させ、組織全体の成果に寄与する。本研究は、KM 実践が個人レベルの従業員エンパワーメントと職務パフォーマンスを向上するメカニズムを解明するために、KM 実践の探索と深化という2つの主要な側面に焦点を当てる。

### 2 仮説導出の概要

#### 2-1 知識探索の影響

知識の探索は、組織が新たな KM 実践を導入し、

試行するプロセスを指す。具体的には、既存の知識を超えて新しい知識を獲得し、それを活用することで、従業員のスキル向上や創造性の促進、業務の革新を図る活動である。この活動が進むことで、従業員は新しい情報やスキルを獲得し、業務への理解が深まるとともに、自らの仕事に対する裁量権や自己効力感が高まる。これにより、従業員の心理的エンパワーメント、さらにはパフォーマンスが強化される。

H1a : 組織における KM 実践の探索レベルが高いほど、従業員のエンパワーメントレベルも高くなる

H1b : 組織における KM 実践の探索レベルが高いほど、従業員のパフォーマンスも高くなる

#### 2-2 知識深化の影響

知識の深化は、組織が既存の知識やスキルを最大限に活用し、業務の効率化や成果の向上を図るプロセスを指す。従業員が既存の知識やスキルを効果的に活用することで、業務に対する自己効力感や役割意識、仕事の有意性を高め、結果として心理的エンパワーメントが高まる。また、従業員が過去の経験などから蓄積したベストプラクティスを活用することで業務プロセスの効率化やエラーの発生率を低下させることができ、結果として従業員のパフォーマンスが向上する。

H2a : 組織における KM 実践の深化レベルが高いほど、従業員のエンパワーメントも高くなる

H2b : 組織における KM 実践の深化レベルが高いほど、従業員のパフォーマンスも高くなる

2-3 心理的エンパワーメントと職務パフォーマンス  
心理的エンパワーメントの概念は、Spreitzer, De Janasz and Quinn (1999)の「意味 (meaning)」「能力 (competence)」「自己決定 (self-determination)」「影響力 (impact)」という4次元を基盤としており、これらの要素が相互に作用しながら、従業員の意欲と能力を高めるプロセスとして説明されている。仕事の意味付けがなされることで従業員は自らの業務が組織や社会にとって価値のあるものであると認識し、能力が向上すれば従業員は困難な課題にも積極的に取り組むようになり、自己決定の感覚により仕事を進める自由度が増し迅速な業務遂行が可能になり、影響力が高まることで自らの行動が組織の成果に貢献していると確信でき、さらなる成長への意欲が高まる。

H3：従業員のエンパワーメントが高いほど、従業員のパフォーマンスも高くなる

また、従業員のエンパワーメントが向上することで、仕事のパフォーマンスを改善する意欲が増大することが、これまでの研究で示されている。社会的交換理論に基づくと、従業員は、組織の行う活動から得られる利益を認識した際、組織に対してポジティブな行動を返礼しようとする可能性が高まる。したがって、本研究はKM実践の探索および深化と従業員のパフォーマンスの間に従業員エンパワーメントが媒介することを提案する。

H4：従業員のエンパワーメントは、探索的なKM実践と従業員のパフォーマンスとの関係を媒介する

H5：従業員のエンパワーメントは、深化的なKM実践と従業員のパフォーマンスとの関係を媒介する

### 3 研究結果

仮説検証のために、ヨルダンの高等教育機関に所属する従業員を対象としてデータを収集した。対象は教職員および管理職員であり、最終的に163件の有効な回答が得られた。データ分析は、部分最小二乗構造方程式モデリング (PLS-SEM) を用いて分析を行っ

た。分析結果は、KM実践の探索は、従業員のパフォーマンスおよびエンパワーメントに直接的な正の影響を与えることが確認された。一方、KM実践の深化は、エンパワーメントに直接的な正の影響を与え、それを通じて間接的にパフォーマンスに影響を与えることが明らかになった。

### 議論

本研究の発見事実の1つに、探索的なKM実践と深化的なKM実践が異なる経路をたどって従業員のパフォーマンスにつながる可能性がある。この発見は、企業のKMが単一のアプローチで済むものではないことを意味している。

例えば、知識の探索は新しい知識の獲得や試行錯誤を通じて、直接的に職務パフォーマンスにポジティブな影響を与えることが示された一方で、知識の深化がパフォーマンス向上に与える影響は、心理的エンパワーメントを通じて間接的にその効果を発揮する。すなわち、探索に関しては異なるメカニズムの適用の可能性について検討する必要があるだろう。

さらに、本研究ではパフォーマンスを一元的にとらえているが、探索的なKM実践は、創造性や革新性といった質的成果に寄与する一方、深化型はスピードや精度といった量的成果に寄与する可能性がある。したがって、今後の研究においては従業員パフォーマンスを多角的に捉え、KM実践の効果について詳細に検討することも求められるだろう。

### 参考文献

- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C. and Quinn, R. E. (1999) "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 4, pp. 511-526.
- Van Buren, M. E. (1999) "A Yardstick for Knowledge Management," *Training & Development*, Vol. 53, No. 5, pp. 71-78.

きちらく・ひかる 学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程。最近の論文に「ハイ・インボルブメントHRMと創造性——ポジティブな影響とネガティブな影響を考慮して」(博士前期課程論文, 2020年)。経営学, HRM専攻。