

知識の発信者を中心とした知識移転モチベーションモデル 海外派遣からの帰任者を事例として

内藤 陽子（東海大学）

キーワード：知識移転モチベーション、海外からの帰任、多国籍企業

1. はじめに

将来の世代に影響を及ぼす、容易には解決できない国境を越えた複雑な課題、すなわちグランドチャレンジに対しては、解決に向けて各国が単独で取り組むだけではなく、国際的に連携し、パートナーシップを形成して取り組む必要がある(Buckley et al., 2017; George et al., 2016)。そうすることで、例えば、グローバル・コモンズの悲劇が起こるのを防ぐことができるであろう。多国籍企業は、複数の国にまたがるグローバル・バリューチェーンで事業を展開し、複数の国に強い影響力を持ち(Montiel et al., 2021)。それは多国籍企業の強みの一つである地域ごとの深い関わりや結びつきによって達成できる。そうしたスキルを持つ組織は、このような課題の解消や対応に貢献できる有利な立場にある(Doh et al., 2023; Wettstein et al., 2019)。これらを進める組織は、少なくとも国際的な知識を取り入れる必要があり、そのためには、マネジャーや従業員(以下、従業員とする)に海外に移動してもらい、その推進者になってもらうよう動機づける施策を準備することが大切である。

そこで私は、海外への移動者であり、国際的な知識を移転できる知識の発信者ともなりうる海外派遣後の帰任者を対象として、帰任者の知識移転へのモチベーションに着目し、今後の実証的な検証と政策立案者にとって有用なガイドラインの理論的基盤を提示する。具体的には、円滑な知識移転を起こす上で鍵となる知識の発信者としての帰任者の知識移転へのモチベーションを強化する要因を提示するために、まず、帰任者が獲得した知識の移転上の困難さと、帰任者による知識移転へのモチベーションの役割について論じる。次に、知識の発信者である帰任者の移転へのモチベーションは知識移転において不可欠な原動力であるが阻害されやすく、その阻害要因は個人レベルから組織レベルにまで渡るため、レベル別に検討する。このように帰任者個人の知識移転を対象としたミクロレベルの議論を深めることは、帰任者の人材活用研究を発展させるだけではなく、企業や組織間というマクロレベルの議論とともに、知識移転の効果を包括的明示的に理解するための知見の提供に貢献する。また、帰任者のモチベーションを検討することは、海外派遣者の確保や次世代リーダーの育成に寄与する有意義な手がかりを得ることができる。さらに、本稿の知見は、企業派遣や自発的移動による帰任者だけにとどまらず、海外派遣者、帰国した起業家、外国人従業員、国内異動者などにも応用可能な組織施策のための基礎を提供するであろう。

2. 帰任者と知識移転

2.1 先行研究

帰任者が得た価値ある経験などの知識は、帰国後の組織で注目されやすいと思うかもしれないが、帰任者の知識の活用は自動的に起こらない(Lazarova, 2015)。海外派遣にはコストがかかるにもかかわらず、グローバルな知識を効果的に活用できないでいると問題視されている(Welch & Steen, 2013)。知識移転は、組織外部からだけではなく、組織内での移転でさえも困難であり(e.g., Szulanski, 1996)、かつ、個人による知識移転を阻む特有の困難さもある。このような事情があるにもかかわらず、組織間の移動者である帰任者の知識移転について検討した研究は限定的である(Froese et al., 2021)。

その帰任者研究において、Lazarova and Tarique (2005)と Oddou et al. (2009)は、「帰任者の知識移転」のモデルを提示している。これらは、組織内での円滑な移転を可能にするための主な構成概念として、知識のタイプ、キャリアへの考慮、知識移転への準備状態、移転ツールの強さ、帰任サポート、組織の国際知識の受容、発信者と受信者の能力とモチベーション、相互作用の場などを提示している。これらのモデルは、知識移転の全体像の把握に焦点をあてており、知識の発信者と受信者の 2 者を軸とした包括的な理解をする際に特に有意義である。その一方で、知識の発信者の知識移転に焦点を当てつつも、発信者と受信者の活動全体を対象にした多くの要因が示されているため、これを基に実証研究をするには距離がある。そこで私は、テスト可能な実証研究への橋渡しをするために、関連研究がアウトカムとしてきた「知識移転」ではなく、「帰任者の移転へのモチベーション」を本稿のアウトカムとした研究を行う。なぜなら、知識移転フローの最初の段階で、知識の発信者による移転へのモチベーションが必要になるからである。また、帰任者の知識移転を職場グループや帰任者の自助努力に委ねるだけでは、高い効果が得られない。従って、本稿では、今後の実証研究へとつなげ、実践での政策を立てるのに有用な理論的基盤を提示するために、帰任者の移転へのモチベーションを向上させうる要因を導出する。

2.2 帰任者が保有する知識の移転上の困難さ

知識移転の関連文献では、移転の困難さの点から知識のタイプを類型化しており、形式知よりも暗黙知(Nonaka, 1991)、内的知識よりも外部からの外的知識(Darr et al., 1995)の方が、移転がより困難であると示されている。つまり、明示的な形式知、内的知識は、より容易に移転されやすい。一方、帰任者は通常、海外派遣によって組織が国際展開において特に重要な知識である暗黙知や外的知識を有しているが(Subramaniam & Venkatraman, 2001)、帰任者が保有するこれら知識は一般に、移転が難しいという特徴がある。

2.3 帰任者の移転モチベーションの役割

帰任者は、海外派遣中にホスト国や文化に関する知識を集中的かつ迅速に習得している(Bird, 2001)が、その知識を企業が詳細に理解することは困難である。しかし、帰任者が組織内での知識移転へのモチベーションが高ければ、組織の状況に応じた効果的な知識移転が可能になる。一方、海外派遣の経験が帰任後の組織内でのキャリアアップに必ずしも結び

つかないことなどが起因して、帰任者の仕事へのモチベーションの低下や、帰任者の離職がしばしば引き起こされると、関連の文献で主張されている(Bailey & Dragoni, 2013)。従って、知識移転の達成には発信者個人の移転へのモチベーションが不可欠であるものの、その発信者の役割を担う帰任者は移転へのモチベーションが起こりにくい可能性が高い。

3. 帰任者の知識移転モチベーション要因

企業間の知識移転やその活用プロセスを説明するために(Phelps et al., 2012)、3つのレベルの視点(Gupta & Govindarajan, 2000)を応用して、(1)発信者である帰任者の個人レベル、(2)知識の受信者である他者との間の対人レベル、(3)職場を含む組織レベル、について検討し、モチベーションを高める先行要因について命題を提示する。

3.1 個人レベル

帰任者個人について、関連する研究において(Lazarova & Tarique, 2005)、帰任者のニーズへの適合した、キャリア発達の機会の提供という組織からの支援は、帰任者の知識移転に効果がある、と主張されている。考えられるキャリア支援の範囲は広い(Newton et al., 2007)ため、ここでは、組織のキャリア支援の対象として、多くの帰任者個人にとってかなり関心が高いキャリアニーズである「キャリア満足度」、帰任者の「キャリア志向性」を提示する。

命題 1: キャリア適合度が高い帰任者ほど、知識移転へのモチベーションが高くなる。

命題 2: 「ローカルなキャリア志向」が強い帰任者ほど、帰任後の知識移転意欲が高くなる。

3.2 対人レベル

異なるコンテキストへの知識移転の困難さを検討した Argote and Ingram (2000)は、従業員間の相互行為が確立していると知識移転が円滑になされる、と主張する。組織が外的知識を取り込めれば、組織内の対人間の相互作用によって、そこに創造性が生まれやすくなる(Lant et al., 1992)。ここでは、職場におけるキャリア・メンタリングの関係と、帰任者にとって職場で最も身近で重要な他者である上司との関係性のタイプを提示する。

命題 3: 職場でメンタリングを受けている帰任者は、知識移転へのモチベーションが高い。

命題 4: 帰任者と上司が、取引的でタスクベースのみの関係よりも、それに加えて心理的なつながりを持つ関係である方が、帰任者の知識移転へのモチベーションは高い。

3.3 組織レベル

組織構造、文化、風土の違いは、知識移転の円滑さを左右する(Argote et al., 2003; Haas & Cummings, 2015)。企業間の知識移転研究における知識移転促進要因を援用して、「組織の知識受容力」と「職場の結束力」を提示する。

命題 5: 組織の知識受容力が高いと知覚する帰任者は、知識移転へのモチベーションが高い。

命題 6: 帰任者が帰任後に所属する職場において、組織内の結束度が弱いほど、帰任者の知

識移転へのモチベーションは高い。

4. 考察

関連する先行研究では、企業の成長にはミクロレベルでの個人の知識移転が重要であり、その移転が個人の移転モチベーションに依存すると強調されているものの、個人の知識移転のモチベーションを高める方法に関する理論的な研究はほとんど行われてこなかった。本稿では、帰任者の知識移転へのモチベーションを中心として、先行する理論モデルを具体化させて将来の実証研究につなげるための基盤の提供に重点を置き、帰任者による組織内の知識移転へのモチベーションを高めるための命題群を、帰任者を取り巻く 3 つのレベルに分けて提示している。各レベルにおける理論的貢献は、以下の通りである。個人レベルでは、知識保持者である帰任者の具体的なニーズの点から、キャリアの適合感やキャリア志向について検討し、知識移転のモチベーションを高める帰任者へのキャリア支援をより具体化している。対人レベルでは、知識移転を活性化させる既存モデルが提示するコンテキストを具体化するために、職場内の関係性の視点を導入し、知識の受信者となりうる他者との対人関係として、メンタリング関係、上司との関係性を強調しているのは、新たな知見である。組織レベルでは、企業間の知識移転研究でよく議論されている知識受容理論と組織の結束性を、個人による知識移転というミクロな分析にも援用できることを新たに示しており、知識移転を活性化させる組織のあり方について検討している。

主要参考文献

- Adler, N. J. 2002. *International dimensions of organizational behavior*. Mason, OH: South-Western.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. 2003. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and a review of emerging themes. *Management Science*, 49: 571-582.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. 1999. *Globalizing people through international assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Doh, J.P., Eden, L., Tsui, A.S., & Zaheer S. 2023. Developing international business scholarship for global societal impact. *Journal of International Business Studies*, 54(5): 757-767.
- Lazarova, M., & Tarique, I. 2005. Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40: 361-373.
- Oddou, G., Osland, J. S., & Blakeney, R. N. 2009. Repatriating knowledge: Variables influencing the “transfer” process. *Journal of International Business Studies*, 40: 181-199.
- Subramaniam, M., & Venkatraman, N. 2001. Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22: 359-378.
- 内藤陽子（2023）「海外派遣後の帰任者の知識移転と組織定着の両立：移動従業員の人的資源の活用に向けて」『2023 年度組織学会研究発表大会』（報告要旨・1B04）。