



# 職場における従業員の沈黙に関する質的研究

辺見, 英貴

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2021-03-25

(Date of Publication)

2022-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7993号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007993>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

職場における従業員の沈黙に関する質的研究

2021年1月20日

神戸大学大学院経営学研究科

鈴木竜太研究室

経営学専攻

学籍番号 167B015B

氏名 辺見 英貴

# 目次

<b>第1章</b>	<b>はじめに</b> .....	<b>1</b>
第1節	研究背景.....	1
第2節	本研究の構成.....	3
<b>第2章</b>	<b>沈黙および発言の位置づけ</b> .....	<b>6</b>
第1節	従業員の沈黙と発言の定義・関係.....	6
1.	従業員の沈黙と発言の定義.....	6
2.	従業員の沈黙と発言の関係.....	8
第2節	沈黙と発言研究の射程.....	10
1.	経営学以外の沈黙と発言に関する概念.....	11
2.	経営学における沈黙と発言に関する概念.....	13
3.	本研究が従業員の沈黙に着目する理由.....	17
第3節	従業員の沈黙と発言の種類.....	18
1.	動機に基づく従業員の沈黙の分類.....	19
2.	動機に基づく従業員の発言の分類.....	22
3.	その他の従業員の発言の分類.....	23
第4節	小括.....	24
<b>第3章</b>	<b>従業員の沈黙および発言が生じるメカニズムとその影響</b> .....	<b>26</b>
第1節	従業員の沈黙と発言が生じるメカニズムの検討.....	26
1.	従業員の沈黙と発言の理論的説明.....	26
2.	従業員の沈黙と発言の先行変数.....	27
第2節	従業員の沈黙と発言がもたらす影響.....	31
第3節	向社会的沈黙が生じるメカニズムとその影響.....	32
第4節	リサーチクエスションの導出.....	35
1.	説明できない向社会的沈黙が生じるメカニズム.....	35
2.	リサーチクエスションを解く4つの視座.....	37
第5節	小括.....	40
<b>第4章</b>	<b>質的調査の概要</b> .....	<b>43</b>
第1節	質的調査の妥当性.....	44
1.	質的調査の妥当性.....	44
2.	探索的な事例研究の妥当性.....	44

3. インタビュー調査の妥当性.....	47
第2節 インタビュー調査の方法.....	48
1. インタビューの方法.....	48
2. インタビューガイドラインの作成.....	49
3. インタビューの分析方法.....	50
第3節 調査対象の妥当性.....	50
1. 看護の職場を対象とする妥当性.....	50
2. 一般企業を対象とする妥当性.....	51
3. 調査対象者の選定方法.....	53
第4節 小括.....	54
<b>第5章 看護の職場を対象とした向社会的沈黙の探索的調査.....</b>	<b>56</b>
第1節 調査に向けて.....	56
1. 看護の職場の特徴.....	56
2. 調査課題の導出.....	58
第2節 調査の経緯.....	58
1. 調査の経緯とパイロット調査.....	59
2. 調査対象者と職位の概要.....	59
3. インタビュー場所とガイドライン.....	60
第3節 調査結果.....	62
1. 看護師の発言内容および場所.....	62
2. 向社会的沈黙とチャンネルの切り替え.....	64
3. 向社会的沈黙に影響する要因.....	67
第4節 発見事実からの考察.....	73
1. 発見事実に基づいた理論的考察.....	73
2. 従業員の沈黙と発言のマルチチャンネル.....	76
3. 各チャンネルの特徴.....	77
<b>第6章 一般企業を対象とした向社会的沈黙の質的調査－従業員とマネ ジャーによる沈黙動機の帰属一致性に着目して－.....</b>	<b>79</b>
第1節 調査課題の導出.....	79
1. 既存研究からの導出.....	79
2. 探索的調査からの導出.....	80
第2節 調査概要とインタビューガイドライン.....	81
第3節 再発見事実－業務量がチャンネルの切り替えに与える影響－.....	89

第4節 沈黙動機に対する帰属一致のプロセス .....	91
1. 業務とチャンネルの紐づけ .....	91
2. マネジャーによる従業員の発言の要求 .....	93
3. マネジャーによる他の対象者のチャンネルへの誘導 .....	94
4. 対象者のチャンネルの切り替え .....	95
5. 業務とチャンネルの紐づけに関するマネジャーと従業員のすり合わせ .....	96
第5節 発見事実からの考察 .....	97
<b>第7章 コンピュータ媒介型コミュニケーションが向社会的沈黙に与える影響の質的調査 .....</b>	<b>101</b>
第1節 調査に向けて .....	101
1. 社会的背景 .....	101
2. 従業員の沈黙と発言のチャンネルの制限と追加 .....	102
3. 先行研究レビューと調査課題の導出 .....	103
第2節 調査概要とインタビューガイドライン .....	106
第3節 場所のチャンネルの変化が従業員の沈黙に与える影響 .....	108
1. 発言機会の増加による弊害 .....	108
2. 発言のタイミングを図る向社会的沈黙 .....	112
第4節 発見事実からの考察 .....	115
<b>第8章 結論 .....</b>	<b>119</b>
第1節 本研究の結論 .....	119
1. 本研究の要約 .....	119
2. 本研究における向社会的沈黙の構造 .....	121
第2節 本研究の含意 .....	123
1. 理論的含意 .....	123
2. 実践的含意 .....	125
第3節 向社会的沈黙における有益性の議論 .....	128
第4節 本研究の限界と今後の展望 .....	130
付録1 従業員の沈黙と発言の測定尺度 .....	132
付録2 従業員の沈黙の探索的インタビュー .....	135
付録3 看護師のクリニカルラダー .....	136
<b>参考文献 .....</b>	<b>137</b>
<b>謝辞 .....</b>	<b>151</b>

「あの晩の、犬の不思議な行動に、ご注意なさるといいでしょう」

「犬は全然なにもしなかったはずですよ」

「そこが不思議な行動だと申すのです」

Conan Doyle, *The Memoirs of Sherlock Holmes*

(延原謙訳 『シャーロック・ホームズの思い出』新潮文庫, 46 頁)

# 第1章 はじめに

## 第1節 研究背景

本研究の目的は、職場における向社会的沈黙 (prosocial silence) のマネジメントについて明らかにすることである。日本の職場では、周りの人の空気を読んだ結果、「言いたいけれど言わずに」沈黙してしまうことは珍しくない現象だろう。我々は意見やアイデアや情報を主張するか、控えるかを選択する際に、他者の期待や思惑に沿うことがある。山本 (1983) は、日本企業の会議のような集団的意思決定をする場では、論理的判断だけではなく空気の判断が1つの判断基準となることを指摘している。また、戸部ほか (1991) は太平洋戦争における日本軍の事例として、戦略決定の際に情緒や空気が支配する傾向があり、それが日本軍の敗北の1つの要因であったと分析している。

同様に、職場においても意見を言いたいけれど言えない経験をしたことがある人は多いだろう。特に、自分よりも年長で役職が高い上司が参加するような職場では、意見を持っていたとしても発言することが憚られることがある。かくして、多くの従業員はアンデルセンの童話「裸の王様」のように、問題について何かを知っているにもかかわらず、その問題をマネジャーに発言する勇気がないというジレンマに陥っている (Morrison & Milliken, 2000)。

従業員がアイデアや情報や意見を主張することを控える行動は、経営学では従業員の沈黙 (employee silence) として扱われている。従業員の沈黙は、従業員への心理的な損害が創造性や生産性に悪影響を及ぼし (cf. Cortina & Magley, 2003)、組織の学習や発展 (cf. Argyris & Schön, 1978)、組織の衰退に関する情報の発見や是正 (cf. Hirschman, 1970) を妨げると考えられている (Knoll & Dick, 2013)。以上より、空気を読むことや従業員の沈黙は、一般的にも研究上でもネガティブな意味が内包されている。

しかしながら、職場において従業員が沈黙してしまうのは、発言する勇気がないためだけではない。例えば、従業員はマネジャーに対して、意見や情報を言いたいけれども言えないという状況だけではなく、あえて言わないという状況もありうる。Van Dyne et al. (2003) は従業員の沈黙の種類の一つに、利他主義的な動機に基づく沈黙行動として向社会的沈黙を提唱している。向社会的沈黙とは「利他主義的、協

力的な動機に基づいて、他者や組織に利益をもたらすために、業務に関するアイデアや情報や意見を控える行動」である (Van Dyne et al., 2003, p. 1368)。具体例を1つ提示する。ある従業員は、業務について少し気になることがあったので、マネジャーに話しかけようとしたが、マネジャーは何やら忙しそうにしている。従業員は「マネジャーに迷惑になるだろうから、今話しかけないで、あとで連絡しよう」と思い、結果的に沈黙した。これが向社会的沈黙の1つである。つまり、自分よりも他者（この場合はマネジャー）に対して配慮し、沈黙するという意味で、向社会的沈黙が生じる。本研究では、このような他者志向的な動機を持つ向社会的沈黙に着目していく。

向社会的沈黙には、他の従業員の沈黙と異なり、いくつかの有益性がある。向社会的沈黙は、他者への配慮を伴うため、結果的に業務を円滑に進行することに寄与する可能性がある。例えば、従業員が絶えず発言をして無駄な会話が増えるよりも、ときに向社会的沈黙をすることが、業務をスムーズに進行する上で有益な行動となる。また、従業員の他者への配慮に伴う沈黙によって、実際に他者の業務の負担が軽減されることも向社会的沈黙の有益性の1つである。

しかしながら、向社会的沈黙の有益性を促すためには実践的課題がいくつかある。例えば、従業員が向社会的沈黙をしたと以为っていても、マネジャーは他の動機に基づく沈黙だと推測してしまうかもしれない。つまり、従業員が良かれと以为って沈黙したことが、マネジャーに誤解されてしまうことがある。この誤解が生じる原因は、従業員の沈黙は目に見えないため、マネジャーは、なぜ従業員が沈黙したのかを正確に推測することが困難だからである。ゆえに、従業員は、どのような状況で向社会的沈黙をすることがマネジャーや職場にとって有益なのかを見極めなければならない。さもなくば、従業員は、たとえ良かれと以为って沈黙したとしても、マネジャーからは単に黙っただけ、あるいはネガティブな行動と捉えられてしまう。

さらに、実際の職場では、職場を取りまく社会的環境の変化に伴い、従業員の沈黙や発言の手段も変化していく。例えば、職場では、マネジャーと従業員の対面でのやり取りだけではなく、メールやテレビ会議のようなコミュニケーションツールを用いる状況がある。このような状況において従業員が向社会的沈黙をする際に、対面の状況と比べて、どのような違いがあるのかについて明らかにする必要がある。

したがって、従業員がマネジャーや職場に対して良かれと以为って黙る向社会的沈黙をどのように促すことが望ましいのか、すなわち、向社会的沈黙のマネジメントについて明らかにする必要がある。そこで、本研究では、どのように向社会的沈黙を



マネジメントするか、という実践的問いを立て、向社会的沈黙のマネジメントについて明らかにすることを本研究の目的とする。

## 第2節 本研究の構成

本研究の目的は、向社会的沈黙のマネジメントについて明らかにすることである。この目的を達成するために、第2章および第3章をふまえて、本研究におけるリサーチクエスチョンを導出していく。第2章では、従業員の沈黙と、従業員の発言(employee voice)の本研究における位置づけについて述べる。第1節では、従業員の沈黙と発言の定義を示した後に、従業員の沈黙と発言の関係について述べる。第2節では沈黙と発言研究の射程を述べる。具体的には、沈黙と発言の経営学以外および経営学で扱われてきた概念を示し、本研究が従業員の沈黙に着目する理由を述べる。第3節では、従業員の沈黙および発言の種類を示す。従業員の沈黙は動機に基づいて分類されている一方で、従業員の発言は、動機に基づく発言の分類と、その他の基準による分類もされていることを述べる。

続く第3章では、沈黙と発言のメカニズムとその影響について論じる。第1節では従業員の沈黙と発言が生じるメカニズムの検討として、沈黙と発言がこれまでどのような理論に基づいてきたのかを示す。また、従業員の沈黙および発言の先行変数が、従業員の沈黙や発言の促進要因と阻害要因として扱われてきたことを述べる。第2節では、沈黙と発言がもたらす影響について論じる。第3節では、これまでの従業員の沈黙とは異なる性質である向社会的沈黙のメカニズムとその影響についてレビューする。第4節ではリサーチクエスチョンを導出し、リサーチクエスチョンを解くための糸口として4つの視座(場面数、場所、対象者、帰属)を示す。

第4章では質的調査に向けた概要を説明する。まず第1節では質的調査の妥当性について論じる。具体的には質的調査と、探索的な事例研究およびインタビュー調査をなぜ選択したのかについて論じる。第2節ではインタビュー調査の方法について説明する。具体的には、インタビューの方法、インタビューガイドラインの作成、分析方法について述べる。第3節では調査対象の妥当性を明らかにする。

第5章では看護の職場を対象とした向社会的沈黙の探索的調査をする。第1節では、調査に向けて看護の職場の特徴を述べ、調査課題を導出する。具体的には、相反する規範がある看護の職場における向社会的沈黙とは何かを明らかにする。第2節では調査に至るまでの経緯を説明する。第3節では調査結果として、看護師の発

言内容および場所と、看護の職場における向社会的沈黙の構造を明らかにする。第4節では調査結果に基づいた考察をする。

第6章では、第1節で、第5章の探索的調査と向社会的沈黙の既存研究をふまえて調査課題を導出し、一般企業を対象とした従業員とマネジャーの沈黙動機に対する帰属の一致性に着目した調査を実施する。第2節では、調査概要とインタビューガイドラインを示す。第3節では、第5章で明らかにした再発見事実として、マネジャーの業務量が、従業員の沈黙と発言のチャンネルの切り替えに与える影響を示す。第4節では、従業員の沈黙動機に対する帰属一致のプロセスについて、インタビュー調査をもとに明らかにする。具体的には、なぜ沈黙動機の帰属は一致しづらいにもかかわらず、本調査では一致していたのかを明らかにする。第5節では、発見事実からの考察をする。

第7章では、第5章で提示した従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルにおいて、場所のチャンネルの変化が、向社会的沈黙にどのように影響するのかを明らかにする。そこで、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大に伴うコンピュータ媒介型コミュニケーション (computer-mediated communication; CMC) の追加や、対面コミュニケーションの制約による向社会的沈黙への影響についての調査をする。第1節では調査に向けて、社会的背景と CMC に関する先行研究を提示し、調査課題を導出する。第2節では調査方法とインタビューガイドラインを述べる。第3節では場所のチャンネルの変化が向社会的沈黙に与える影響を示す。

最後に、第8章では結論を示す。第1節では本研究の結論をまとめる。第2節では、本研究の理論的含意と実践的含意を述べる。第3節では、向社会的沈黙における有益性の議論をする。第4節では本研究の限界と、今後の研究の展望を述べて本研究を締めくくる。以上をふまえると、本研究の構成は次の図1のようになる。

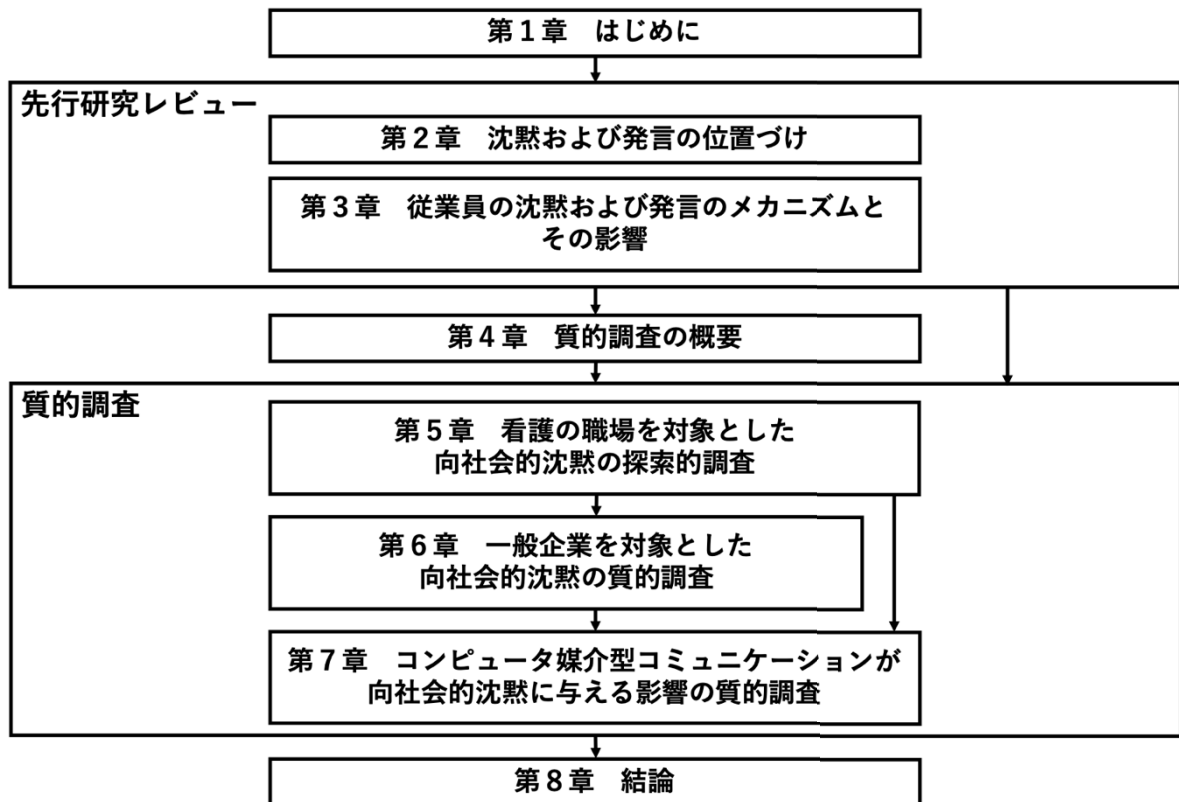


図1 本研究の構成（筆者作成）

## 第2章 沈黙および発言の位置づけ

本章では、沈黙および発言の位置づけを定めていく。まず、第1節で従業員の沈黙および発言の定義と、沈黙と発言の関係について論じる。第2節では、これまでの研究の潮流として、経営学および経営学以外の沈黙と発言研究を射程に入れ、本研究が従業員の沈黙に着目する理由を述べる。第3節では、従業員の沈黙と発言の種類について論じていき、従業員の沈黙は、その動機によって異なる性質があることを述べていく。

### 第1節 従業員の沈黙と発言の定義・関係

#### 1. 従業員の沈黙と発言の定義

本項では従業員の沈黙および発言の定義について述べる。従業員の沈黙の定義は研究者によって異なる。Pinder and Harlos (2001)は従業員の沈黙を「組織の状況に有効な変化を起こす能力があると認識される人に対して、個人の行動的・認知的・感情的評価に関する本音 (genuine expression)の主張を控えること」と定義している (p. 334)。この定義に基づくと、「状況を変える目的ではないコミュニケーションや、組織に変化を起こす能力がない人に対してのコミュニケーションは沈黙として扱われない」(Pinder & Harlos, 2001, p. 334)。一方で、Van Dyne et al. (2003)は「業務や職場における改善に適切なアイデアや情報や意見を意図的に控えること」と定義している (p. 1360)。

本研究では両研究を組み合わせた定義を用いる。Van Dyne et al. (2003)は従業員の沈黙の対象者を明示していないため、本研究では、Pinder and Harlos (2001)の定義にあるように「状況に有効な変化を起こす能力があると認識される人」に対しての沈黙とする。状況に有効な変化を起こす能力がある人とは、主に職場のマネジャーのように発言者よりも職位が高い人を想定する。以上より、本研究における従業員の沈黙の定義は「状況に有効な変化を起こす能力があると認識される人に対して、業務や職場における改善に適切なアイデアや情報や意見を意図的に控える行動」とする。

一方で、Van Dyne et al. (2003)は従業員の発言を「業務や職場における改善に適切なアイデアや情報や意見を意図的に主張すること」と定義している (p. 1360)。

本研究では、Pinder and Harlos (2001)の従業員の沈黙の定義における対象を踏襲して、従業員の発言の対象を、状況に有効な変化を起こす能力があると認識される人とする。したがって、本研究では従業員の発言を「状況に有効な変化を起こす能力があると認識される人に対して、業務や職場における改善に適切なアイデアや情報や意見を意図的に主張する行動」と定義する。

次に、従業員の沈黙および発言の内容と対象者について明記する。まず、日本の職場における業務では、従業員からマネジャーへの発言として「報連相」という用語が用いられる。これは報告・連絡・相談を略した言葉であるが、本研究では、これらの内容を伴う沈黙や発言も包含する。

また、本研究では従業員の沈黙や発言の対象者として、「マネジャー」という用語を用いる際には、職場における直属の上司を意味する。一方で、マネジャー以外の職位が高い管理者は、「部長」のように実際に職場で用いられている呼称を用いて区別する。

さらに、本研究では基本的に Van Dyne et al. (2003)による従業員の沈黙の5つの境界条件に則って議論する。1つめは、従業員の沈黙は意図的 (purposeful)であるため、発言の不足が沈黙を意味しているわけではない。例えば、マネジャーと単に会話がない状況は、従業員の沈黙として扱わない。2つめは、従業員の沈黙は意思決定を伴わない無関心の行動は含まれない。つまり、従業員は何らかの意図に基づいて沈黙していると捉える。3つめは、従業員が適切なアイデアや情報や意見をそもそも持たない場合は沈黙行動に包含されない。4つめは、Van Dyne et al. (2003)は職場における対面の相互作用で生じる行動のみを扱っているが、本研究では対面ではない状況の沈黙も扱う。例えば、メールやテレビ会議 (teleconferencing) のようなコンピュータ媒介型コミュニケーション (CMC) も扱う。なぜなら、現代の職場において CMC は、対面コミュニケーションの機能を一定程度代替しているからである<sup>1</sup>。5つめは沈黙ないしは発言のプロセスは、予期しない場合に生じる可能性がある (cf. Jones & Nisbett, 1972)。例えば、マネジャーは、予測とは異なるタイミングで従業員の沈黙や発言をされる経験を頻繁にする。以上をまとめると、次の表1のように示される。

---

<sup>1</sup> 無論、CMC は対面コミュニケーション (face-to-face communication) と異なるメディア特性がある。この点は第7章で詳しく論じる。

表1 本研究における従業員の沈黙の境界条件（筆者作成）

1. 従業員の発言がないことが、沈黙を意味しているわけではない。
2. 従業員の沈黙は意図的で意思決定的な行動である。
3. 従業員がアイデアや情報や意見を持たない場合は沈黙として扱わない。
4. 従業員の沈黙は、直接の相互作用および CMC における行動を包含する。
5. 従業員の沈黙のプロセスは、予期しない場合に生じる可能性がある。

## 2. 従業員の沈黙と発言の関係

本項では従業員の沈黙と発言の関係が研究上、どのような捉え方がされてきたのかについて述べる。本研究の立ち位置を先に述べると、従業員の沈黙と発言は対立的な関係ではなく、並立的な関係であると捉える。並立的な関係で捉えることによって、職場における従業員の沈黙の性質をよりクリアに示すことができる。例えば、従業員は同じ動機に基づきながらも、沈黙と発言という異なる行動をする場合がある。つまり、マネージャーに対して恐怖を抱くという動機は同じであっても、怖いから沈黙することもあれば、同調を表明するような発言をすることもある。あるいは、特定の沈黙をしながら、特定の発言をするという場合も考えられる。例えば、マネージャーに対して業務についての発言はする一方で、キャリアについては沈黙するといった状況を想定できる。このような詳細な沈黙や発言を扱うために、本研究では従業員の沈黙と発言を並立的な関係として捉えていく。

Knoll et al. (2016)は、沈黙と発言の関係を3つの見解に分けて述べている。1つめは沈黙と発言を二極的な関係と捉えるものである。つまり、発言の反対が沈黙であり、発言がないことを沈黙と捉える見解である。この捉え方は以下の図2のように示される。



図2 対立概念としての発言と沈黙（Knoll et al., 2016 より筆者訳）

2つめは、状況によって、ときには発言が支配し、ときには沈黙が支配するといった連続的な関係である。次の図3のようなイメージである。



図3 連続体の一部としての発言と沈黙 (Knoll et al., 2016 より筆者訳)

3つめは、本研究が依拠する沈黙と発言の程度を4象限に分ける捉え方である。つまり、縦軸に発言、横軸に沈黙として、それぞれに高低の程度がある。従業員の沈黙と発言を4象限で捉えることで、従業員の沈黙と発言それぞれに特有の問題や性質や構造があるという前提に立つことができる。

従業員の沈黙と発言を4象限に分ける捉え方に関連し、Knoll et al. (2016)によると従業員の沈黙は、単に発言がないことを示す概念ではない点を主張しており、その理由を3つ提示している。1つめは、従業員の発言がないだけでは、その従業員が組織や職場に貢献する情報を保持していたかどうか分からないからである。つまり、発言がないこと全てを従業員の沈黙として扱うわけではなく、従業員が何らかの意見や情報やアイデアについて控える場合にのみ、従業員の沈黙として扱う。2つめに、沈黙研究において、従業員が発言していないと認識するだけでは、発言を促進するための十分な知見を得ることや、沈黙による結果を明らかにすることができない。例えば、従業員が組織を守るために発言を控えているのか、発言が無駄だと思うから沈黙するのか、その動機によって従業員の沈黙のメカニズムや沈黙がもたらす影響は異なる可能性がある。ゆえに、沈黙行動の動機に焦点を当てる必要がある。3つめに、発言と沈黙に関する二項対立的な捉え方は、現実の職場を捉えられないことがある。例えば、従業員は恐怖の動機に基づいたとしても、発言をすることもあれば、沈黙をすることもある。ゆえに、沈黙と発言は「コインの裏表(表裏一体)であるかもしれないが、コインの本質を理解するためには両側面を明らかにする必要がある」(Brinsfield, 2014, p. 115)。

以上より、本研究では、図4のように沈黙と発言を並立的な関係と捉える。すなわち、本研究では従業員の沈黙および発言を4象限で捉えることで、従業員の沈黙特有の動機や構造があるという前提に立って議論していく。

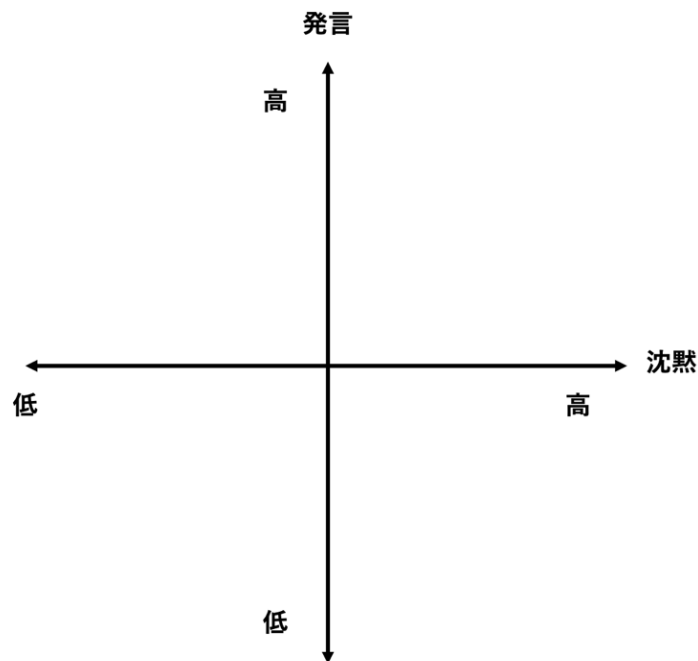


図4 4象限を形成する独立変数としての発言と沈黙  
(Knoll et al., 2016 より筆者訳)

## 第2節 沈黙と発言研究の射程

本節では沈黙と発言研究に関する概念の潮流を述べる。1項では、これまで論じられてきた経営学以外の沈黙と発言に関連する概念を説明する。2項では経営学における沈黙および発言概念について述べる。本節では、Brinsfield (2014)のレビューに基づき、沈黙と発言の嚆矢の研究である沈黙の螺旋理論や、離脱・発言・忠誠モデルなどについて詳述している。沈黙と発言の潮流における特徴を先取りすると、発言研究は経営学で豊富に議論されてきた一方で、経営学の沈黙研究は発言研究ほど多くはない。また、沈黙研究の特徴は、経営学以外の沈黙研究が主に集団を対象に研究が展開されてきたのに対して、経営学における沈黙研究は個人レベルの従業員を主に対象としているため、接合が十分ではない点である。特に注目すべきは、沈黙研究は発言研究にはない特有の問題があり、この問題は本研究で明らかにする向社会的沈黙のマネジメントに密接に関係する。



## 1. 経営学以外の沈黙と発言に関する概念

### 経営学以外の沈黙に関する概念

まず、経営学以外の沈黙に関連する概念を時系列でみていく。先んじて、経営学以外の沈黙にまつわる概念の特徴を述べると、多元的無知や責任の拡散など、主に社会心理学の分野で議論がされてきた。ゆえに、経営学以外の概念は主に集団を対象にした研究が多くを占めた。本項で特に強調したい点は、部分的に経営学における従業員の沈黙研究と関連は示されているものの、その接合が不十分であることである。

はじめに、沈黙に関連した研究は、多元的無知 (pluralistic ignorance) の概念が挙げられる。多元的無知とは、集団のほぼすべてのメンバーが個人的に集団規範を拒否しているにもかかわらず、集団のメンバーのほとんどがそれを受け入れていると誤って信じている状態である (Allport, 1924)。例えば、集団における本音 (true feeling) の不一致について沈黙したままである状態が挙げられる (Allport, 1924)。具体例を挙げると、集団において、自分の意見のみが他の人と異なると思いついでいるために、同意を示す現象である。そのため、個人は自分の考えを主張するよりも同意を示すことを優先し、他者は多様な意見について無知なままであり、集団は誤った仮定や情報に基づいて決定を下してしまうことがある (cf. Van Dyne et al., 2003)。

その後、1970年頃に、責任の拡散 (diffusion of responsibility)<sup>2</sup>、忠誠 (loyalty)<sup>3</sup>、マム効果 ('MUM' effect)<sup>4</sup>、グループシンク (groupthink) について研究されてきた。特に、グループシンクは、批判的にアイデアを分析や評価することなく、コンフリクトを最小限に抑え、合意しようとする集団メンバーによって示される思考の形態である (Janis, 1972)。そのため集団メンバーは、懸念や疑問を抱いていても黙秘したままとなる。グループシンクの重要な特徴は、他者の異なる意見を責める点である。ゆえに、自分の判断で意見を主張することを控えてしまう。また、グループシンクは向社会的沈黙の性質と類似していることが示唆されている (Wang et al., 2012)。例えば、従業員がマネジャーの意見に同調しすぎることで、従業員個人の意見が抑制されてし

---

<sup>2</sup> 責任の拡散では、他者が問題について目撃していることへの個人の認識があることで、個人が問題や状況に介入したり、発言したりしない可能性が著しく高まることを説明している (Latané & Darley, 1968)。傍観者効果 (bystander effect) とも呼ばれる。

<sup>3</sup> 忠誠は、顧客や組織メンバーによる不満の反応として3つの選択を実行する (離脱、発言、忠誠) が、その1つである。忠誠する従業員は、事態が好転すると信じているため、沈黙の維持や発言の我慢をされるとされる (Hirschman, 1970)。

<sup>4</sup> マム効果は、ネガティブな情報を伝達することへの個人の一般的なためらいのことである (Rosen & Tesser, 1970)。

まう。

さらに、アビリーンのパラドックス (Abilene paradox)<sup>5</sup>の現象は、集団にとって望ましいと思うことに個人が準拠することで、人々が同意を伝える状況をさしている。アビリーンのパラドックスの現象は、多元的無知の研究に基づき、集団のメンバーは自分の本音や信念については黙る (Harvey, 1974)。また、この現象は黙従的沈黙と関連する。黙従的沈黙は「諦めの感情に基づいて、適切なアイデアや情報や意見を控える行動」である (Van Dyne et al., 2003, p. 1366)。つまり、アビリーンのパラドックスは、従業員の自己効力感の低さによって集団へ同調する沈黙 (i.e. 黙従的沈黙)と関連している。

沈黙という用語を用いた嚙矢の研究は、政治学や社会心理学で議論されてきた Noelle-Neumann (1980)の沈黙の螺旋理論 (spiral of silence theory)である。沈黙の螺旋理論とは、一方の意見を表明すると、もう一方の意見が控えられてしまう螺旋状の自己増幅プロセスを扱った現象である。Neumannは、1965年のドイツ連邦議会選挙で有権者の投票意図が2つの政党で均衡していたのにも拘わらず、直前に政党間で大きな差が開いた現象に注目した。この現象をNeumannは、どたん場のなだれ現象 (last minutes swing)と呼び、世論やマスメディアのようなマジョリティが有権者の意見や、それに伴う投票行動に大きな影響を及ぼしていることを明らかにした。また、Neumannは、個人の動機としてマイノリティは孤立への恐怖があるため沈黙が生じると結論づけている。

次に、ネグレクト (neglect)は、後に述べるHirschmanの発言研究に基づいて提唱された。Farrell (1983)は業務の不満に対する第4の反応として、無関心や受動的な離脱とともに沈黙を示した。ネグレクトは、業務への関与の程度の低さから、黙従的沈黙と関連すると考えられている (Van Dyne et al., 2003)。

#### 経営学以外の発言に関する概念

発言に関連する概念は、Hirschman (1970)の研究が最初である。Hirschmanは、従業員が不満を持った際に離脱 (exit)と発言 (voice)と忠誠 (loyalty)の行動をとる離脱・発言・忠誠 (EVL)モデルを提唱した。発言とは「企業の顧客や組織のメンバーが

---

<sup>5</sup> アビリーンのパラドックスは、アメリカ・テキサス州のアビリーンへ家族の誰も行きたくなかったのにもかかわらず、他の人は行きたいだろうと同意し旅行をした結果、不快な経験をし、家族がお互いに他の人のせいにしたというエピソードから名づけられた (Harvey, 1974; Van Dyne et al., 2003)。

経営陣に対して、あるいは、その経営陣を監督する他の権威筋に対して、さらには耳を傾けてくれる人になら誰に対してでも広く訴えかけることによって、自らの不満を直接表明する」行動である (Hirschman, 1970, 邦訳, p. 4)。EVLモデルは経済学的な競争 (i.e. 離脱)の構造に、組織のメンバーの政治的行動 (i.e. 発言)を組み合わせたことで、組織のメンバーの行動の複雑さを説明している。

## 2. 経営学における沈黙と発言に関する概念

### 経営学における沈黙に関する概念

経営学における沈黙に関する概念は、発言研究と比べると蓄積が少ない。集団レベルでは組織的沈黙 (organizational silence)やデフイヤー症候群 (deaf ear syndrome)が挙げられる一方で、個人レベルでは従業員の沈黙やスポーツマンシップ (sportsmanship)がある。

まず、スポーツマンシップは、組織市民行動 (organizational citizenship behavior; OCB)の下位概念の1つである。OCBとは、「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動」である (Organ, 2005, 邦訳, p. 4)。端的に言うと、OCBは組織に対する自主的な個人の貢献を指す (西田, 1997)。OCBの下位概念であるスポーツマンシップとは、業務に関する避けられない不便さや強制に対して、苦情を言わずに容認することである (Organ, 1988; Organ et al., 2005)。つまり、スポーツマンシップのある従業員は、特定の問題に対して自己判断を伴い沈黙する。既存研究では向社会的沈黙を除いて、沈黙および発言研究には関連づけられていない。

次に、デフイヤー症候群は、従業員の不満に対してオープンで直接的な主張が抑制されてしまう組織的規範の機能である (Peirce et al., 1998)。デフイヤー (deaf ear)とは耳を傾けないという意味である。デフイヤー症候群は、無活動および黙従的沈黙と類似する概念ではあるが、関連する研究は少ない。

経営学において沈黙として最初に議論されたのは Morrison and Milliken (2000)が提唱した組織的沈黙である。組織的沈黙とは、「多くの組織には従業員が潜在的な問題についての情報を広めないような強力な力が存在する」集団レベルの現象である (Morrison & Milliken, 2000, p. 706)。

Morrison and Milliken (2000)は、組織的沈黙が発言研究と異なる点を3点述べている。1点めは、これまでの発言研究では発言するかどうかを判断する従業員自身

の意思決定に焦点があてられてきた。一方で、組織的沈黙は集団レベルのダイナミクスに着目している。2点めは、発言研究では、従業員が沈黙の規範に反して発言する理由に関して注目していた。一方で、組織的沈黙は、従業員自身が発言するために動機づけられる力は、他の従業員に沈黙を強いる力とは異なる捉え方をしている。つまり、発言の動機とは異なり、従業員の沈黙行動特有の動機がある。3点めに、発言研究が個人レベルの要因（コミットメント、満足度、リスクテイクなど）に着目している一方で、組織的沈黙は個人のアクター以外の要因による影響に焦点を当てている。すなわち、組織的沈黙は個人の意思決定の産物ではなく、組織内の何らかの力によって生じると前提している。

さらに、Morrison and Milliken (2000)は沈黙風土 (climate of silence)を提唱している。沈黙風土とは「問題について発言することが無駄であり、危険であると広く共有された認識」である (Morrison & Milliken, 2000, p. 708)。この定義に基づくと、沈黙風土は2つの基準として、1つは発言に対するリスクと、もう1つは発言の有効性によって生じる。すなわち、従業員は発言に対して何らかのリスクがあると予期する場合や、発言後に問題解決や改善がされないだろうと予期する場合に沈黙する。この基準は、後に述べる従業員の沈黙動機の分類にも関連する。

その後、個人レベルの沈黙行動として、Pinder and Harlos (2001)は従業員の沈黙を提唱した。Pinder and Harlos (2001)は不正によって誘発された沈黙には継続性や拡散性があると考え、なぜ、沈黙し続ける人と沈黙を破る人がいるのかに着目した。そこで、組織における沈黙の原理には、どのような個人的あるいは状況的な要因が関係しているのかを研究関心としている (Pinder & Harlos, 2001)。

次に、Van Dyne et al. (2003)は従業員の沈黙を動機に基づいて分類している。沈黙と発言は行動として対極にあるように思われるが、“Silence is golden (沈黙は金)”<sup>6</sup>や“The squealy wheel gets the grease (軋む車輪は油を差される)”<sup>7</sup>といったことわざにもあるように、沈黙と発言どちらの行動にもポジティブおよびネガティブな性質があることを彼女らは主張している。ゆえに、従業員の沈黙は単に発言の不在を示しているわけではないことを前提としている。

---

<sup>6</sup> 「沈黙は金」とは、沈黙を守るほうが、優れた雄弁よりも大切であるという意味のヨーロッパのことわざである。イギリスの歴史家であるトーマス・カーライル (Thomas Carlyle)の著書「衣装哲学」における“Speech is silver, silence is gold”に由来する。

<sup>7</sup> 「軋む車輪は油を差される」とは、はっきりと主張すれば見返りを得ることができるという意味のことわざである。

最後に、暗黙の発言理論 (implicit voice theories)は、「業務における発言にリスクがあり、職場における不適切な状況を当然とみなす信念」である (Detert & Edmondson, 2011, p. 461)。従業員が発言にはリスクが伴うことを当然だという信念を持っている場合、たとえマネジャーが従業員の意見に対して寛容 (openness)であったとしても、自動的に沈黙してしまう (Detert & Edmondson, 2011; Morrison, 2014)。暗黙の発言理論は、発言しない理由に着目しているため、沈黙研究に関連する。暗黙の発言理論の具体例は、マネジャーが現状維持を志向することや、安全に話すためには根拠となるデータや洗練されたアイデアや完璧な解決策を示す必要がある状況などが挙げられている。

### 経営学における発言に関する概念

一方で、経営学における発言に関連する概念は、上向きコミュニケーション (upward communication)<sup>8</sup>、プロセスコントロール (process control)<sup>9</sup>、ホイッスルブローイング (whistle blowing; 内部告発)<sup>10</sup>、主義に基づいた組織への不同意 (principled organizational dissent)<sup>11</sup>、市民の美德 (civic virtue)<sup>12</sup>、従業員の発言メカニズム (employee voice mechanisms)<sup>13</sup>、ボートロッキング (boat rocking)<sup>14</sup> など、多

---

<sup>8</sup> 上向きコミュニケーションとは、組織のヒエラルキーにおいて、下位のメンバーから上位のメンバーへの情報や、その情報から推測される意味を伝達することである (Roberts & O'Reilly III, 1974)。組織のヒエラルキーにおける下位から上位へのメンバーへオープンな情報交換をする促進要因は、信頼の重要性、上司の影響、流動性の要求を示した。

<sup>9</sup> プロセスコントロールは Thibaut and Walker (1978)によるオリジナルの用語だが、手続き的公正の研究では、発言として用いられている (Blader & Tyler, 2005)。

<sup>10</sup> ホイッスルブローイングは、「組織のメンバーが組織の不正行為を認識していることを、行動を起こすことが可能な当局に開示すること」として定義されている (Near & Miceli, 1985, p. 2)。組織的不正には、違法行為や非倫理的行為や有害な業務が含まれる (Miceli & Near, 1992)。

<sup>11</sup> 主義に基づいた組織への不同意は、「現在の方針や実務に対して誠実に異議をするために、組織の現状に対抗または変化させようとする職場における個人による努力」である (Graham, 1986, p. 2)。

<sup>12</sup> 市民の美德は、組織の利益のために方針の修正や問題について発言することである (Brinsfield, 2014)。

<sup>13</sup> 従業員の発言メカニズムは、具体的には「不平の手続き、提案システム、従業員の経営会議、カウンセリングサービス、オンブズマンサービス、非マネジメントタスクフォース、質疑応答プログラム、サーベイフィードバック」が挙げられている (Spencer, 1986, p. 491)。

<sup>14</sup> ボートロッキングは、組織内で行われるあらゆるコミュニケーションを含んでおり、

岐にわたる。

1980年代後半には、自己呈示理論 (self-presentation theory; Goffman, 1959)や印象管理理論 (impression management theory; Tedeschi et al., 1971)に基づいた発言が注目された。例えば、弁明・正当化・謝罪・放棄 (excuses, justifications, apologies, disclaimers)は、恐怖を感じる反応の際に異なる発言を用いる自己防衛的策略や、自分のイメージや自尊心を高めるために様々な発言形式が用いられる自己宣伝の策略が挙げられている (Arkin & Shepperd, 1989)。後に、自己防衛は沈黙の一般的な動機として扱われていく。

1990年代に入ると、イシューセリング (issue selling)<sup>5</sup>、自主的参加 (advocacy participation)<sup>6</sup>、不平 (complaining)<sup>7</sup>について議論がされた。Van Dyne and LePine (1998)による発言は、「単なる批判よりもむしろ改善を意図した建設的挑戦の主張を強調する促進的行動」として扱われる (Van Dyne & LePine, 1998, p. 109)。さらに、テイキングチャージ (taking charge)は、組織の機能的変化を意図している任意の役割外行動である (Morrison & Phelps, 1999)。テイキングチャージは変化志向であり、組織の改善を望んでおり、組織的に容認された方法に基づいて行動する。

2000年以降には、集団の発言風土 (group voice climate)が提唱された。集団の発言風土とは、職場内で発言行動について共有された信念である (Morrison, 2011)。集団の発言風土は、沈黙風土の概念に基づいて、集団レベルの発言として議論された。

---

マネジャーへのコミュニケーション、コンフリクトの解決、参加型マネジメントと関連する (Sprague & Ruud, 1988)。組織内で直接異議を唱える人はボートロッカー (boat rocker)と呼ばれる。ボートロッキングは全ての組織の指針や決定にポジティブに作用するわけではない。例えば、マネジャーによるネガティブな意思決定の尺度として、違法や非倫理的な内容や、危険を伴う内容、無神経や無駄な内容のようなネガティブな感情を伴う意思決定が示されている (Redding, 1985)。

<sup>15</sup> イシューセリングは、「他者の問題への関心や理解に影響を与えることを目的とした行動」である (Dutton & Ashford, 1993, p. 398)。特に、組織の状況に関するミドルからトップマネジャーへの問題提起に焦点があてられている。

<sup>16</sup> 自主的参加は、高い基準や他者への挑戦を示すことや、変化を提案することのような建設的で先取的な行動である (Van Dyne et al., 1994)。

<sup>17</sup> 不平は、「感情を発散することや精神的な目的を達成するために、主観的経験かどうかにかかわらず生じる不満の主張」である (Kowalski, 1996, p. 179)。

### 3. 本研究が従業員の沈黙に着目する理由

本節1項および2項をふまえると、発言研究はHirschmanのEVLモデルにおける従業員の不満に対する発言に始まり、その後の研究で様々な発言内容や動機が扱われてきた。2000年代以降は、発言に関係する概念を取り込む形で、従業員の発言として議論されている。一方で、沈黙にまつわる研究に目を向けると、社会心理学などで扱われてきた概念にはじまり、集団から個人に研究の対象範囲が変遷してきた。

以上をふまえて、本研究が従業員の沈黙に着目する理由を4点述べていく。第1に、経営学における沈黙研究は、発言研究と比べて乏しいことが挙げられる。発言研究では、従業員の発言の概念を用いずとも発言に関する様々な種類や、その性質が1970年代から議論されてきた。しかしながら、沈黙研究が経営学として、すなわち、従業員を対象として議論されたのは1990年代後半からである。ゆえに、従業員の沈黙を研究する余地は十分に残されていると考えられる。

無論、従業員の沈黙に着目する理由は、研究における歴史的な短さだけではない。従業員の沈黙に着目する第2の理由は、経営学における従業員の沈黙がこれまで社会心理学などで論じられてきた概念との接続が十分にされていないからである。例えば、沈黙の螺旋理論に関する沈黙のダイナミクスに関する実証研究は2つのみである (cf. Bowen & Blackmon, 2003; Perlow & Repenning, 2009)。また、アビリーンのパラドックスやネグレクトのような沈黙と類似している概念は、黙従的沈黙との関連が示されているものの部分的な示唆に留まっている。ゆえに、社会心理学の概念と従業員の沈黙が積極的に接合されているとはいえない。

経営学における従業員の沈黙研究が、社会心理学などで論じられてきた概念との接続が十分ではない理由は、研究の潮流からも明らかのように、2000年代以降の沈黙研究は、主に個人レベルの動機に焦点が当てられてきたからである。その理由は、従業員の沈黙は外部の観察者からの手がかりが明示的ではないという性質上、動機に基づく概念的な弁別が優先されてきたからだと考えられる (cf. Van Dyne et al., 2003)。

さらに、従業員の沈黙研究には、これまで論じられてきた類似概念との接合によって研究上の課題を説明できる可能性が残されている。例えば、多元的無知と向社会的沈黙には関連があると考えられる。多元的無知は、従業員の本音にかかわらず、他者が受け入れているとされる信念に同調することによる本音と行動の不一致について説明している。一方、向社会的沈黙は他者志向的な動機があるため、他者の

信念に焦点が当たる。このように、多元的無知と向社会的沈黙には、他者の信念に影響されるという共通の性質があるため、多元的無知の知見を向社会的沈黙に援用できると考えられる。

第3に、従業員の沈黙は、個人レベルの概念であるため、個人の動機に焦点が当てられてきた。目に見えない従業員の沈黙を動機に基づいて分類することで、従業員の沈黙の性質の違いを示すことができる。

最後に、本項で最も強調したい従業員の沈黙研究に着目する理由は、従業員の沈黙研究を扱うことでのみ、本研究の実践的問いである向社会的沈黙のマネジメントについて明らかにできるからである。具体的には、従業員の沈黙は、その動機の手がかりが少ないため、マネジャーは従業員の沈黙動機を誤解する可能性が発言行動よりも高い (Van Dyne et al., 2003)。マネジャーが従業員の沈黙動機を誤解してしまうと、従業員との信頼関係や業務の効率性に悪影響を及ぼす可能性がある (Van Dyne et al., 2003)。逆に言えば、従業員は適切な状況で向社会的沈黙をすることで業務の効率性に寄与する可能性もある。このような向社会的沈黙の実践的課題に対するマネジメントは、従業員の沈黙研究特有のものであり、発言研究やその他の類似概念の研究では明らかにできない。

以上の4点が、本研究が従業員の沈黙に着目する理由である。そこで、次節では従業員の動機に着目した従業員の沈黙の種類について、詳しく分類していく。同様に、従業員の発言研究も並行して多様な分類がされてきたことを示していく。

### 第3節 従業員の沈黙と発言の種類

本節では、従業員の沈黙を動機に基づいて分類し、より精緻な研究として捉えていく。同様に、従業員の発言も動機に基づいた分類をしていくが、従業員の発言は動機だけではなく、他の分類基準も示されている。

先んじて1つ注意したいのは、本研究では一貫して従業員の沈黙の動機と結果を切り分けて議論している。例えば、向社会的沈黙は他者や職場に対して利他的な動機に基づいているが、実際にポジティブな成果につながるとは限らない。

さらに、前節でも述べたように、本研究では従業員の沈黙の動機に着目する。なぜなら、従業員の沈黙を動機に基づいて分類することで、従業員の沈黙の性質の違いを示すことができるからである。以上をふまえて、従業員の沈黙と発言の種類について議論していく。



## 1. 動機に基づく従業員の沈黙の分類

まず、Pinder and Harlos (2001)は従業員の沈黙を提唱し、黙従的沈黙 (acquiescence silence)と無活動の沈黙 (quiescence silence)に分類した。黙従的沈黙とは、従業員が「組織の状況を深く受け入れており、状況を当然とし、代替案の限定された認識を意味している」 (Pinder & Harlos, 2001, p. 349)。つまり、黙従的沈黙は、組織で何か問題があったとしても、それを受け入れるような沈黙である。黙従的沈黙は、比較的受動的な行動であり、置かれている状況を受け入れているため、沈黙後の発言や離脱の傾向が低く、主に諦めの感情によって引き起こされる (Pinder & Harlos, 2001)。一方、無活動の沈黙は、「状況との不一致を意味し、現状を変えるための代替案を認識しているが、それらを探求する意志がない状態である」 (Pinder & Harlos, 2001, p. 348)。つまり、組織の問題を認識していても、それについて解決しようとは思わない沈黙である。無活動の沈黙は、黙従的沈黙と比べると、能動的な行動であり、沈黙後の発言や離脱の傾向が高く、主に恐れや怒りなどの感情によって引き起こされる (Pinder & Harlos, 2001)。

次に Van Dyne et al. (2003)は従業員の沈黙を3種類に分類した。1つめに、黙従的沈黙は「諦めの感情に基づいて、適切なアイデアや情報や意見を控える行動」である (Van Dyne et al., 2003, p. 1366)。つまり、黙従的沈黙は現状に対して諦めており、発言や関与、状況を変えるような努力をしようとはしない行動である。例えば、従業員は発言することが無駄であり、変化をもたらす可能性が低いという信念があると、アイデアを主張することを控える (Van Dyne et al., 2003)。あるいは、現状に影響を与えるような能力を従業員が持っていないと思うような自己効力感が低い場合は、意見や情報を主張しない可能性がある。また、黙従的沈黙はネグレクトの概念に基づいている (Farrell, 1983; Hirschman, 1970)。ネグレクトは、問題への関与の程度が低いことを特徴とする受動的な行動のひとつである。したがって、黙従的沈黙は意図的で受動的な行動であり、諦めの感情や、問題に対して集団の能力を超えていると感じる場合に情報を控えることである。

2つめに、防衛的沈黙 (defensive silence)は「恐怖の感情に基づいて、適切なアイデアや情報や意見を控える行動」である (Van Dyne et al., 2003, p. 1367)。例えば、防衛的沈黙にはアイデアを主張することが個人的に危険であるため、恐れによって情報を控える行動が含まれる (Van Dyne et al., 2003)。あるいは、自分を守るために修正すべき問題について事実を伝えないことも防衛的沈黙である (Van

Dyne et al., 2003)。防衛的沈黙は Morrison and Milliken (2000)が組織的沈黙の動機として恐怖を強調した点と一致している。彼女らは、沈黙風土の2つの基準として発言へのリスクと有効性を挙げているが、恐怖は発言に対するリスクと関連する。

3つめに、向社会的沈黙は他者志向の動機である。向社会的沈黙とは「利他主義的、協力的な動機に基づいて、他者や組織に利益をもたらすために、業務に関するアイデアや情報や意見を控える行動」である (Van Dyne et al., 2003, p. 1368)。例えば、組織に利益をもたらすような専有の知識を外部組織に漏洩しない意図のような、所属組織を守るために従業員が沈黙する行動があげられる (Van Dyne et al., 2003)。

向社会的沈黙は組織市民行動 (OCB)の下位概念であるスポーツマンシップと関連している (Van Dyne et al., 2003)。スポーツマンシップとは、業務に関する避けられない不便さや強制に対して、苦情を言わずに容認することである (Organ et al., 2005; Podsakoff et al., 2009)。スポーツマンシップの性質は、単なる状況への批判ではなく、向社会的沈黙によって他者や業務への配慮をすることと共通している。このように、向社会的沈黙は、改善志向や変化志向があり、意図的、先取的、他者志向的な行動である (Van Dyne et al., 2003)。

ここまで、Van Dyne et al. (2003)の3種類の従業員の沈黙を示した。次に、より詳細に従業員の沈黙動機に基づいた分類をしていく。まず、向社会的沈黙の1つである協力的沈黙 (cooperative silence)について述べていく。協力的沈黙とは「集団的、協力的動機に基づいて業務に関するアイデア、情報、意見を控えること」である (Wang et al., 2012, p. 345)。協力的沈黙は、自分よりも他者への関心に動機づけられている。

本研究では向社会的沈黙と協力的沈黙を分けて議論しない。協力的沈黙の概念を最初に提示した Wang et al. (2012)は Van Dyne et al. (2003)が協力的沈黙を提唱しているかのように述べているが、Van Dyne et al. (2003)は向社会的沈黙の定義に協力的な動機があることは明記しているが、協力的沈黙には言及していない。さらに、Wang et al. (2012)は協力的沈黙の定量調査における尺度開発の際に Van Dyne et al. (2003)が示した尺度を用いていない旨を述べているため、測定尺度の違いによって協力的沈黙と向社会的沈黙の概念を切り分けていると考えられる。とはいえ、Wang et al. (2012)自身も向社会的沈黙と協力的沈黙を明確に弁別しておらず、どちらの概念も協力的動機に基づいた沈黙である。ゆえに、本研究では、両概念を弁別する必要が特にないと判断し、向社会的沈黙に統一して議論する。

その他にも、従業員の動機を詳細に分類している研究がある。例えば、機会主義的沈黙 (opportunistic silence) は、他者に何らかの害があったとしても自分に優位になることを目的とした業務に関するアイデアや情報や意見を戦略的に控える行動である (Knoll & Dick, 2013)。

さらに、Brinsfield (2013) は従業員の沈黙の動機を詳細に分類している。それぞれ、逸脱的沈黙 (deviant silence)<sup>8</sup>、関係的沈黙 (relational silence)<sup>9</sup>、防衛的沈黙、内気な沈黙 (diffident silence)<sup>10</sup>、無駄な沈黙 (ineffectual silence)<sup>2</sup>、責任放棄の沈黙 (disengaged silence)<sup>2</sup> である。これらの従業員の沈黙の分類は、Van Dyne et al. (2003) の動機の分類と共通している部分もあるため、本研究では積極的には扱わない。

最後に、Bies (2009) は戦略的な側面に着目し、意図的な沈黙の利用に関して提示している。具体的には、3つの沈黙が示されており、沈黙の主体は従業員だけでなくリーダーも含まれる。1つめは問題解決や学習のための沈黙である。例えば、専制的上司に対して従業員が情報収集するための沈黙や、リーダーが沈黙することによって従業員の異議を促進することや、内省を促すためのリーダーの沈黙が挙げられている。2つめに政治的手段としての沈黙である。例えば、不安や恐怖を抱かせるための支配を意図する沈黙や、人々を孤立させるための報復を意図するリーダーの沈黙、悪い情報から従業員を守るために対応するマネジメントとしての機能が挙げられている。3つめは偽装の策略である。この沈黙は、従業員が上司の信念や方

---

<sup>18</sup> 逸脱的沈黙は、常軌を逸した職場の行動としての沈黙である。この沈黙は経営学ではほとんど扱われていない。例えば、個人情報悪用の挙げられる。

<sup>19</sup> 関係的沈黙は、人間関係の問題によって従業員が害を受けたくないため沈黙する行動である。この沈黙は向社会的沈黙と部分的に関係しているが、向社会的沈黙と異なり、必ずしも利他主義的な志向があるわけではない。

<sup>20</sup> 内気な沈黙は、職場の状況や発言に対する不安、自信喪失に関係する。この沈黙はネガティブな結果を避けるために沈黙する点で防衛的沈黙と重複しているが、より内的な側面に焦点があてられる。例えば、発言を恥ずかしいと思うことである。なお、防衛的沈黙では仕事を失うことへの懸念のように従業員の内的な側面に限定されない。

<sup>21</sup> 無駄な沈黙は、重要な問題や状況や懸念に関する有効な変化に対して発言が有用ではないと思う一般的信念に関係する。黙従的沈黙 (cf. Van Dyne et al., 2003) は、同意への諦めや消極的な感情に焦点があてられている一方で、無駄な沈黙は発言が職場の状況にポジティブに作用しないという信念に着目している。

<sup>22</sup> 責任放棄の沈黙は、職務役割からの離脱として定義されている (Kahn, 1990)。責任放棄の沈黙は、黙従的沈黙と部分的に重複している。黙従的沈黙は能力を発揮するための自己効力感の低さを内包している一方で、責任放棄の沈黙は能力を発揮できない感情や責任放棄の行動に基づいている。

針を支持しているように行動するが、本心では反対しているという見せかけの服従 (cf. Hewlin, 2003) と類似している。以上の戦略的沈黙は議論にとどまっているが、沈黙の戦略的側面に注目すれば、多様な沈黙のあり様が示唆できる。

## 2. 動機に基づく従業員の発言の分類

従業員の沈黙と同様に、従業員の発言も動機に基づいた分類がされている。まず、Van Dyne et al. (2003) は黙従的発言 (acquiescence voice) と防衛的発言 (defensive voice) と向社会的発言 (prosocial voice) に分類している。

黙従的発言とは「変化を起こすことができないと感じることによる離脱行動の1つ」である (Van Dyne et al., 2003, pp. 1372-1373)。例えば、従業員が過去に変更の提案や、新しいアプローチを検討するための提案を無視された経験がある場合、既存の提案に疑念を持っていたとしても、支持を表明する。また、能力を発揮することへの自己効力感が低い従業員が、集団に同調的に発言することも黙従的発言である。黙従的発言は、社会心理学におけるアビリーンのパラドックスや多元的無知<sup>3</sup>の概念と関連づけられている。つまり、黙従的発言は、個人が集団のなかで合意を示すが、自分の考えを伝える時間や努力がない状況や、自分の意見のみが異なると思い込んでいるために他者に同意する現象に関連する。

防衛的発言とは「自己防衛を目的とした恐れに基づく、業務に関するアイデアや情報や意見の主張」である (Van Dyne et al., 2003, p. 1372)。例えば、自分を守るために、自分ではなく他者や他の話題に注意をそらせるような発言行動である。また、言い訳を強調し、仕事の問題を他者のせいにするような従業員の行動も含まれる。類似する研究として、Arkin and Shepperd (1989) は、言い訳や正当化や否認を自己防衛策略として示しており、脅威を感じた際の反応として防衛的発言が用いられる。

次に、向社会的発言とは「協力的な動機に基づいた業務に関するアイデアや情報や意見を主張すること」である (Van Dyne et al., 2003, p. 1371)。例えば、集団や組織に所属する他者が利益を得られるような問題の解決策を示すことが含まれる。また、集団がプロジェクトで問題に直面した場合など、代替案や変更のための創造的なアイデアを提案することも含まれる。LePine and Van Dyne (1998) は発言を組

---

<sup>23</sup> アビリーンのパラドックスや多元的無知については第2章第2節1項を参照されたい。

織市民行動のひとつとして捉え、単に現状を批判するのではなく、改善の動機を持った変化志向の主張としている。この発言の位置づけをより明確にしたのが向社会的発言であり、向社会的発言は、意図的、先取的、他者志向的である。また、向社会的沈黙と同様に、協力的発言 (cooperative voice) も議論がされているが、その違いは明確に弁別されていない。協力的発言とは「集团的、協力的動機に基づいた業務に関するアイデア、情報、意見を主張すること」である (Wang et al., 2012, p. 341)。

### 3. その他の従業員の発言の分類

従業員の発言は動機に基づいた分類以外もされている。Liang et al. (2012) は発言内容に基づいて、従業員の発言を促進的発言 (promotive voice) と抑制的発言 (prohibitive voice) に分類している。促進的発言とは「従業員が職場や組織全体の全体的機能を改善するために新しいアイデアを主張したり指摘をしたりすること」である (Liang et al., 2012, p. 74)。つまり、促進的発言は現状を変える方法を示し、職場や組織に対抗するような主張である。また、促進的発言は今後の理想の状態や発言によって実現される状況に焦点が当てられている (Liang et al., 2012)。一方で、抑制的発言とは「組織に有害な実務や要素や従業員の行動についての懸念の主張である」 (Liang et al., 2012, p. 75)。革新的なアイデアや解決のための余裕がない組織では、抑制的発言は促進的発言よりも組織への影響が強い (Liang et al., 2012)。

さらに、マネジャーによる発言評価に着目し、Burriss (2012) は挑戦的発言 (challenging voice) と支援的発言 (supportive voice) に分類している。この分類は、マネジャーが従業員の発言をどのように評価しているかを基準としている。挑戦的発言は、マネジャーの不快な反応を示し、反対に支援的発言はマネジャーのポジティブな反応である。挑戦的発言は、改善のための発言などがあり、従業員に受け入れられたマネジャーからの業務的、政治的、戦略的な指示を変化させたり、修正したり、不安定にさせたりする意図がある。一方で、支援的発言は、既存の組織の方針や業務を安定化させることや、維持する意図がある。概して、マネジャーは先取的でない従業員の発言をより受け入れる傾向にある。つまり、変化志向の低い発言は、マネジャーからより望ましい反応を引き出しやすい。

以上より、従業員の沈黙および発言は、次の表2のように、利己主義および利他主義に分けられる。従業員の沈黙と発言を利己主義および利他主義的な基準に分けることで、発言研究は利己的・利他主義的な側面がそれぞれ研究されている一方で、従業員の沈黙の分類の傾向は、利己主義的な側面が主に取り扱われてきたことが明

示できる。特に、従業員の沈黙研究における利他主義的な沈黙は、向社会的沈黙のみが既存研究では議論されている。具体的には、向社会的沈黙の性質は、単なる状況への批判ではなく、他者や業務への配慮の動機がある。したがって、向社会的沈黙の性質は、他の従業員の沈黙の性質とは異なるといえる。

表2 従業員の沈黙と発言の分類（筆者作成）

	従業員の沈黙	従業員の発言
利己主義的	無活動沈黙・黙従的沈黙 防衛的沈黙 機会主義的沈黙 逸脱的沈黙・関係的沈黙・内 気な沈黙・無駄な沈黙・責任 放棄の沈黙 戦略的沈黙	黙従的発言・防衛的発言 挑戦的発言
利他主義的	向社会的沈黙（協力的沈黙）	向社会的発言 支援的発言 促進的発言・抑制的発言

#### 第4節 小括

本章では、沈黙および発言の位置づけについて述べた。まず、第1節では本研究における従業員の沈黙および発言の定義と関係を示した。本研究の従業員の沈黙は、意図的な行動として捉え、直接の相互作用だけではなく、メールやテレビ会議のようなコンピュータを介したコミュニケーションも扱う。また、本研究では、従業員の沈黙と発言を、並立的関係と捉え、それぞれ異なる動機や構造があると考えた。

第2節では沈黙と発言研究の射程を定め、経営学と経営学以外の沈黙および発言に関する研究を紹介した。本研究が、従業員の沈黙に着目する理由は、経営学における沈黙研究が発言研究と比べて少なく、経営学以外の分野から知見を援用できる可能性がある点や、動機によって様々な性質の違いが示されているためである。さらに、従業員の沈黙研究を扱うことで、本研究の実践的問いである向社会的沈黙のマネジメントについて明らかにできることを強調した。具体的には、マネジャーが

従業員の沈黙動機を推測する困難さに対処することや、従業員が適切な状況で向社会的沈黙をするための方策について、従業員の沈黙研究は示唆を与えることができる。

第3節では、従業員の沈黙の動機に基づく分類をした。一方で、従業員の発言研究の種類も並行して示した。最後に、従業員の沈黙および発言を利己主義的と利他主義的な性質に分けて分類した。この分類をすることで、利己主義的な沈黙は豊富な種類が検討されている一方で、利他主義的な沈黙は向社会的沈黙のみが扱われていることを示した。次章では、以上の従業員の沈黙と発言の位置づけをふまえて、従業員の沈黙と発言が生じるメカニズムとその影響について論じていく。

## 第3章 従業員の沈黙および発言が生じるメカニズムとその

### 影響

本章では、第1節で、従業員の沈黙および発言の研究で論じられてきた理論を示した後に、従業員の沈黙および発言が生じるメカニズムとして、既存研究で明らかにされてきた先行変数を示す。第2節では、従業員の沈黙および発言がもたらす影響について論じ、既存研究における従業員の沈黙および発言のフレームワークを提示する。しかし、既存研究における従業員の沈黙および発言のフレームワークでは、従業員の沈黙の1つである向社会的沈黙の説明が困難である。そこで、第3節では、向社会的沈黙は、従業員の沈黙と発言のフレームワークとは異なることを強調し、向社会的沈黙が生じるメカニズムとその影響について論じる。第4節では、既存研究の向社会的沈黙のフレームワークでは論じられてこなかった空隙を指摘し、本研究のリサーチクエスチョンを導出する。最後に、リサーチクエスチョンを解くための4つの視座を提示する。

#### 第1節 従業員の沈黙と発言が生じるメカニズムの検討

##### 1. 従業員の沈黙と発言の理論的説明

本項では従業員の沈黙と発言研究の主な理論的基盤を明らかにする。まず、沈黙にまつわる理論は、社会的アイデンティティ理論 (social identity theory; Tajfel & Turner, 1979)がある。Mignonac et al. (2018)は社会的アイデンティティ理論に基づいて、従業員のアイデンティティの脅威を減らすために、組織のイメージを脅かすような外部からのネガティブな情報の無視や軽視として沈黙を捉えている。

一方で、従業員の発言研究では、主に社会的交換理論 (social exchange theory; Blau, 1964)に基づいて議論されてきた。社会的交換理論のなかでも、返報性の規範では、従業員は高い質の交換をすると、他の従業員の認識に合致するように、調和するような向社会的な振る舞いをする可能性が高くなる (Stamper et al., 2009)。すなわち、従業員は自分の業務に満足している場合や、マネジャーに対して感情的に愛着がある場合に、より建設的で変化志向の発言をするように動機づけられる (Burris et al., 2008; Ng & Feldman, 2012)。



さらに、従業員の発言は、資源保存理論 (conservation of resource theory; Hobfoll, 1989)に基づいて説明される。資源保存理論は従業員の有限の資源に着目している。有限の資源とは、時間や身体的・感情的なエネルギーである。資源保存理論に基づいた発言研究は、従業員が抱えるストレスとの関係について論じられてきた。従業員は有限の資源を守ることに動機づけられており、資源を使いすぎる場合には追加的な資源を蓄積するための行動をとる。例えば、従業員は発言することによって、マネジャーからの支援を受け、資源を蓄積する。また、発言行動は資源を得るための行動であると同時に、発言自体が資源を消費する行動でもある (Ng & Feldman, 2012)。そのため、従業員の発言行動が選択的・戦略的に用いられる場合がある。以上の理論的基盤をふまえて、次項では従業員の沈黙と発言が生じるメカニズムを述べていく。

## 2. 従業員の沈黙と発言の先行変数

既存研究における従業員の沈黙と発言の先行変数は、個人の性質、業務・組織への態度や認知や行動、感情や信念やスキーマ、上司やリーダーの行動、その他のコンテクスト要因の大きく5点に分類できる。要点を先に述べると、本研究では、従業員の沈黙と発言を並立的関係として捉えているが、既存研究における従業員の沈黙と発言の先行変数は、二項対立的に捉えられている。つまり、発言促進と沈黙抑制、あるいは発言抑制と沈黙促進が同義で扱われている。ゆえに、本項で最も強調したいことは、従業員の沈黙の先行変数は、発言の阻害要因として扱われており、従業員の沈黙がネガティブな性質として捉えられている点である。なお、本研究の先行変数における分類の基準は Morrison (2014)のレビュー論文に基づいているが、変数は筆者が追加している。

まず、発言の促進要因から概観していく。1つめに、個人の性質は、外向性や先取的パーソナリティや義務志向などが扱われている (Crant et al., 2011; LePine & Van Dyne, 2001; Tangirala et al., 2013)。なかでも、義務志向 (duty orientation)は、職場における道徳的・倫理的な義務感を示している (Tangirala et al., 2013)。義務志向は個人的な利益のためよりも、利他的志向な行動をとり、自分の役割として発言を認識することで、発言が促進される (Tangirala et al., 2013)。

2つめに業務・組織への態度や認知や行動は、アイデンティフィケーションや、建設的な変化に対する義務感、職務満足、コントロール、全体的公正など従業員が所属する組織への認識が扱われている (Frazier & Fainshmidt, 2012; Fuller et al.,

2006; Liang et al., 2012; Liu et al., 2010; Luchak, 2003; Olson-Buchanan, 1997; Tangirala & Ramanujam, 2008a; 2008b; 2012; Venkataramani & Tangirala, 2010; Whiteside & Barclay, 2013)。全体的公正 (overall justice)は、組織的文脈における全体の公正性に対する人々の認識である (Whiteside & Barclay, 2013)。職場で公正に扱われていると感じる従業員は、職場に効果的な影響を与えることができると信じるため、全体的公正は黙従的沈黙を減少させる。また、公正性が高いことは職場にとって従業員が重要なメンバーであり、道徳的であるというメッセージとなるため、従業員は権威に対して挑戦する恐怖心が減少する。ゆえに、全体的公正は恐怖に動機づけられた無活動の沈黙を減少させる (Whiteside & Barclay, 2013)。

3つめに、感情や信念やスキーマに着目すると、怒りや心理的安全 (psychological safety)の認知が扱われている (Edwards et al. 2009; Detert & Burris, 2007)。心理的安全とは「チームが対人関係におけるリスクをとることが安全であると共有された信念」である (Edmondson, 1999, p. 354)。心理的安全は、沈黙風土が生じる基準の1つである発言のリスクを下げるため、発言が促される (Liang et al., 2012; Morrison & Milliken, 2000)。

4つめに、上司やリーダーの行動は、オープンネス、相談、リーダー・メンバー交換 (leader-member exchange; LMX)のような上司やリーダーの認識が扱われている (Botero & Van Dyne, 2009; Detert & Burris, 2007; Detert & Treviño, 2010; Edmondson, 2003; Huang et al., 2018; Liang et al., 2012; Liu et al., 2010; Saunders et al., 1992; Takeuchi et al., 2012; Tangirala & Ramanujam, 2012; Van Dyne et al. 2008; Xu et al., 2015)。さらに、発言とリーダーシップとの関係は、倫理的リーダーシップ (ethical leadership)やオーセンティックリーダーシップ (authentic leadership)や変革型リーダーシップ (transformational leadership)があげられている (Morrison, 2011)。とりわけ変革型リーダーシップは、集団の目標に向けたコミットメントや責任を高めるための発言を促す (Detert & Burris, 2007)。

5つめに、その他のコンテキスト要因として、集団の発言風土や公式の発言メカニズムが議論されている (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001)。例えば、従業員の発言メカニズム (mechanisms for employee voice)が少ない組織では、従業員間の類似性が高い場合、安定的な従業員で構成されるため、職場での発言は少なくなり、沈黙風土が生まれる可能性が高くなる (Morrison & Milliken, 2000)。

一方で、発言の阻害要因は沈黙を促し、発言を減少させる変数として扱われている

る。1つめに、個人の性質は達成志向 (achievement orientation; Tangirala et al., 2013)が示されている。達成志向のある従業員は、個人的な野心や向上心やキャリアの成功を求める (Tangirala et al., 2013)。このような従業員は自己中心的な傾向があり、発言をすることでマネージャーから問題を起こす従業員であるとネガティブなレッテルを貼られることに対して恐れるため、沈黙する傾向がある (Tangirala et al., 2013)。

2つめに、業務・組織への態度や認知や行動は、心理的離脱 (Burris et al., 2008)、無力感、強制的市民行動 (He et al., 2018, 2019)、権力格差志向 (Lam & Xu, 2019)が示されている。強制的市民行動 (compulsory citizenship behavior)とは、組織内での様々な社会的、経営的圧力によって生じた従業員の自発的ではない市民行動である (Vigoda-Gadot, 2006)。He et al. (2018)は、資源保存理論に基づいて、強制的市民行動によって生じた感情的疲弊 (emotional exhaustion)が沈黙行動をもたらすことを明らかにしている。

3つめに、感情や信念やスキーマに関しては、発言することを無駄だと感じることや、リスクを感じる暗黙の信念 (Detert & Edmondson, 2011)などの個人レベルの変数が含まれる。さらに、自分に無力感を感じる従業員は、組織の状況に敏感であるため、組織の問題や懸念に直面した際に沈黙する可能性が高い (Morrison et al., 2015)。

4つめに、上司やリーダーの行動は、虐待的リーダー (上司)、破壊的リーダーシップ、上司による嫌がらせ、マキャベリズム (Machiavellianism)<sup>24</sup>が挙げられている (Ai-Hua et al., 2018; Detert & Treviño, 2010; Erkutlu & Chafra, 2019; Frazier & Bowler, 2015; Wang et al., 2020; Wu et al., 2018; Xu et al., 2020)。とりわけ、上司による嫌がらせ (supervisor undermining)は、人間関係の確立や維持、業務に関する成功や、好意的な評判を妨げることを意図した行動である (Duffy et al., 2002)。上司による嫌がらせがある職場では発言にリスクが伴うため、発言風土に負の関係があり、結果的に従業員の発言に対して負の影響が示されている (Frazier & Bowler, 2015)。

5つめに、その他のコンテキスト要因は、業務や社会的なストレス要因や、変化に抵抗する文化、組織のヒエラルキー構造がある (Dutton et al., 1997; Milliken et

---

<sup>24</sup> マキャベリズムとは、個人的な利益のために社会的状況で他者を操り、欺く傾向のことである (Geis & Christie, 1970)。リーダーのマキャベリズムは、組織的逸脱や、不正行為、職場の誠実さの欠如のような非倫理的行為に関連する (Erkutlu & Chafra, 2019)。

al., 2003; Morrison & Milliken, 2000; Ng & Feldman, 2012)。また、発言する情報の性質に着目すると、情報の冗長性 (information redundancy)は発言を控える行動につながる (Hussain et al., 2019)。つまり、業務に関する問題について同僚が同じ意見や懸念を持っている場合 (i.e. 情報の冗長性が高い場合)、従業員の責任が拡散されるため、従業員はマネジャーに沈黙する (Hussain et al., 2019)。

以上より、従業員の沈黙と発言の先行変数を次の表3にまとめる。

表3 従業員の沈黙と発言の先行変数 (筆者作成)

	発言の促進要因	発言の阻害要因
個人の性質	外向性、先取的パーソナリティ、アサーティブネス、誠実性、義務志向、顧客志向	達成志向
業務・組織への態度・認知・行動	組織的・職場アイデンティフィケーション、変化のための義務感、職務満足、役割の幅、コントロールもしくは影響、組織の支援、組織への信頼、全体的公正	離脱、無力感、強制的市民行動、権力格差志向
感情、信念、スキーマ	怒り、心理的安全	恐怖、諦め、イメージもしくはキャリアのリスク
上司やリーダーの行動	オープンネス、相談、LMX、変革型・倫理的・オーセンティックリーダーシップ、リーダーの影響	虐待的リーダーシップ (上司)、破壊的リーダーシップ、上司による嫌がらせ、マキャベリズム
その他のコンテキスト要因	集団の発言風土、ケアの風土、公式の発言メカニズム	業務と社会的ストレス、恐怖の風土、沈黙の風土、道具的風土、ヒエラルキーの構造、変化をためらう文化、情報の冗長性

## 第2節 従業員の沈黙と発言がもたらす影響

前節では、従業員の沈黙および発言が生じるメカニズムについて検討した。本節では、従業員の沈黙と発言が個人や組織にどのような結果をもたらすのかを示していく。既存研究における従業員の沈黙の成果変数は、先行変数と比べて少ない。実証研究において、従業員の沈黙がもたらす影響は、組織や職場への成果と、従業員に対する成果の2つのカテゴリーに分けて論じられる。

まず、組織や職場への成果を論じていく。従業員の沈黙は、従業員の心理的な損害が創造性や生産性に悪影響を及ぼすことや、組織の学習や発展 (Argyris & Schön, 1978)、組織の衰退に関する情報の発見や是正 (Hirschman, 1970)を妨げると考えられている (Knoll & Dick, 2013)。

また、従業員が自分の考えや懸念事項を共有すると、集団や組織のパフォーマンスが向上する一方で、沈黙の程度が高い場合、パフォーマンスが低下する (Detert et al., 2013; Perlow & Williams, 2003)。さらに、マネジャーが従業員に提起された問題に対して対応する能力や意欲がない場合、発言後に従業員の離職を増加させる可能性がある (McClellan et al., 2013)。

次に、従業員に対する成果を論じていく。黙従的沈黙は組織コミットメントの低下をもたらす (Dedahanov & Rhee, 2015)。黙従的沈黙をする従業員は、組織の問題に対して関心がなく、提案をする意志や変化を起こす自己効力感が低いため沈黙し、結果的に組織の成功のための努力に対して消極的になる (Dedahanov & Rhee, 2015)。また、黙従的沈黙をする従業員は責任を負うことを避けるため、自己防衛や恐怖による沈黙 (i.e. 防衛的沈黙) よりも組織コミットメントにネガティブな影響を及ぼす (Dedahanov & Rhee, 2015)。

加えて、Seibert et al. (2001)は、発言が従業員にどのような影響を与えるのかを明らかにした。具体的には、従業員の発言に対する同僚の評価と、2年後の昇進や昇給の係数に負の関係があることを示した。この結果は発言がキャリアの成功に悪影響を及ぼす可能性を示唆している。ただし、その後の研究では異なる結果も示されている (Morrison, 2014; Whiting et al., 2008)。

最後に、個人レベルで扱われている従業員の沈黙ではなく、集団レベルの組織的沈黙の成果変数について補足として述べていく。組織的沈黙は、従業員の組織コミットメントや従業員の満足を下げる (Nikolaou et al., 2011)。組織的沈黙の状況は、フィードバックや情報やアイデアの不足を意味しており、この状況によって有効な

組織プロセスが少なくなる (Morrison & Milliken, 2000)。さらに、組織的沈黙は、発言には価値がないと共有されることや、マネジャーへの情報の隠蔽や、従業員の認知的不協和をもたらす。これらの要因は、従業員の組織コミットメントや職務満足の低下をもたらす (Morrison & Milliken, 2000)。

以上より、従業員の沈黙の成果変数のほとんどが従業員や職場や組織にとってネガティブな影響をもたらすことを示唆している。最後に、以下の図5に従業員の沈黙および発言のフレームワークを示す。先行変数には、従業員およびマネジャーと、その他のコンテキストにまつわる要因がある。一方で、成果変数には組織および職場への成果と、従業員の成果に分類できる。次節では、既存研究の従業員の沈黙および発言のフレームワークの限界を示し、向社会的沈黙のフレームワークに着目していく。

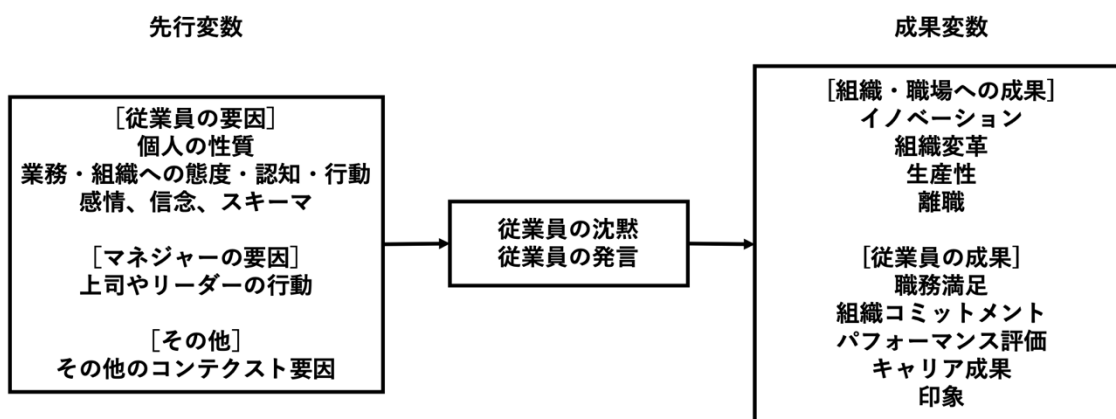


図5 既存研究における従業員の沈黙および発言のフレームワーク (筆者作成)

### 第3節 向社会的沈黙が生じるメカニズムとその影響

本節では、従業員の沈黙のフレームワークとは一線を画する向社会的沈黙が生じるメカニズムとその影響を提示する。まず、向社会的沈黙が生じるメカニズムとその影響を、本章第1節および第2節で論じてきた従業員の沈黙と発言のフレームワークと分けて論じる理由を3点述べる。

第1に、向社会的沈黙は、従業員の沈黙および発言のフレームワークでは説明できないからである。これまでの従業員の沈黙および発言のフレームワークは、発言を促進させ、沈黙を抑制させるという前提があった。言い換えると、従業員の沈黙

および発言の先行変数や成果変数との関係を明らかにする定量研究では、従業員の沈黙と発言を二項対立的に捉えている。つまり、沈黙がないことが発言であり、発言がないことを沈黙と捉えている。しかしながら、従業員の沈黙と発言を二項対立的に捉えることには限界がある。具体的には、既存研究における従業員の沈黙および発言のフレームワークでは、他者への配慮や業務を円滑に進める動機のある向社会的沈黙が抑制されてしまう。ゆえに、二項対立的な従業員の沈黙のフレームワークに基づくと、利他的かつ他者志向の向社会的沈黙が説明できない。

第2に、過度な発言が、従業員や職場にネガティブな影響を及ぼす可能性がある点である。従業員の沈黙と発言の先行変数にもあるように、心理的安全はリスクを下げるため発言を促すとされているが、その限界として過度な発言増加や、非倫理的行動や利己的行動の増加のようなネガティブな結果を引き起こす可能性も示唆されている (Deng et al., 2019; Edmondson & Lei, 2014; Ou et al., 2018; Pearsall & Ellis, 2011)。つまり、発言を促進することが、必ずしも従業員や職場にポジティブに影響するわけではない。にもかかわらず、既存研究では、従業員の発言を促進することを望ましいとする傾向があった。したがって、従業員の沈黙を抑制し、発言を促進する従業員の沈黙と発言のフレームワークには限界がある。

第3の理由は、向社会的沈黙が他者の行動に影響されやすい性質を持つからである。例えば、向社会的沈黙はグループシンクと同様に、メンバーの一致性を求める結果として生じると示唆されている (Wang et al., 2012)。このように、向社会的沈黙は、他者の行動に影響されやすく、積極的に従業員が他者の意図や行動に鑑みる特有の性質がある。一方で、向社会的沈黙以外の従業員の沈黙は、沈黙動機が利己的である。ゆえに、向社会的沈黙のフレームワークは、既存研究の従業員の沈黙と発言のフレームワークと適合しない。

以上3点の理由より、向社会的沈黙が生じるメカニズムとその影響について、従業員の沈黙のフレームワークとは別に論じる必要がある。そこで、向社会的沈黙の既存研究をレビューし、メカニズムとその影響を明らかにしていく。

既存研究では向社会的沈黙の先行変数について3つの実証研究がされている。1つめは変革型リーダーシップ (transformational leadership) と向社会的沈黙の関係である (Wang et al., 2012)。従業員が変革型リーダーシップを認識する場合、従業員はリーダーの価値観と一致するように行動した結果、従業員の向社会的沈黙および向社会的発言が生じる (Wang et al., 2012)。変革型リーダーのもとでは、従業員はリーダーと価値観の一致を望み、従業員はリーダーと価値観が一致していること

を発言などの行動で示そうとする。しかし、特定の従業員に集中する変革型リーダーシップ (differentiated individual-focused transformational leadership) の程度が高い場合には、従業員が発言してしまうと変革型リーダーシップを認識していない他のフォロワーからの反対が予想され、従業員の発言がリーダーとの価値観の一致を顕示する方法として望ましくないと判断するため、向社会的沈黙が生じる<sup>25</sup>。

2つめに、雇用者による発言施策 (employer-sponsored voice practice; 以下、発言施策) が向社会的沈黙に及ぼす影響を示している (Knoll & Redman, 2016)。発言施策とは、従業員の発言行動を増加させ、従業員の参加や相談を促すための人事管理の手段である。例えば、提案制度や、自主的な従業員とマネジャーの会議があげられる。発言施策は従業員の利益のための主張よりも、職場の生産性や有効性を高める意図がある。そのため、沈黙や発言を判断する際に、従業員は組織やマネジャーから伝達される期待を考慮する (Burris, 2012; Morrison & Milliken, 2000)。ここでの伝達される期待とは、マネジャーが従業員に望む沈黙や発言のことである。このような状況における従業員は、促進的発言をするだけでなく、向社会的沈黙も促される<sup>26</sup>。さらに、組織への愛着が高く、業務への関与が低い従業員は、業務の円滑な機能を阻害する可能性のある意見を控える (i.e. 向社会的沈黙をする) 可能性が高い<sup>27</sup>。

3つめは向社会的沈黙の先行変数として、沈黙の組織風土 (organizational climate of silence) と組織アイデンティフィケーションの関係が検討されたが、いずれも有意な関係は示されていない (Knoll & Dick, 2013)。

次に、向社会的沈黙の成果変数は Knoll and Dick (2013) によって示唆されている。具体的には、向社会的沈黙は職務満足 (job satisfaction) およびウェルビーイング (well-being)、組織への愛着 (employees' attachment to their organization) に対しては負の相関、緊張 (strain) には正の相関がある。ただし、これらの関係の明確

---

<sup>25</sup> 一方で、リーダーが従業員に対して一様なリーダーシップ行動をとる (i.e. 集団志向の変革型リーダーシップ; group-focused transformational leadership) 場合は、協力的沈黙よりも協力的発言が促される。

<sup>26</sup> この指摘は受動的忠誠と積極的忠誠の区別と一致する (Graham & Keeley, 1992; Hirschman, 1970)。

<sup>27</sup> 組織への愛着は情緒的愛着 (affective attachment)、業務への関与はジョブ・エンゲージメント (job engagement) を変数として、発言施策と向社会的沈黙の関係における調整要因として示された。ジョブ・エンゲージメントとは高いエネルギーや業務への関与によって特徴づけられる状態である (Bakker et al., 2011)。



なロジックは示されていない。また、緊張、ウェルビーイング、組織への愛着は、いずれも弱い相関である。したがって、向社会的沈黙は、従業員にネガティブな影響が示されているものの、明確なロジックや強い相関がないため、既存研究では明確に成果変数との関係を結論づけることができない。以上をふまえて、既存研究における向社会的沈黙のフレームワークを以下の図6のように示す。なお、成果変数の符号は、プラスが向社会的沈黙との正の相関、マイナスが負の相関を表している。

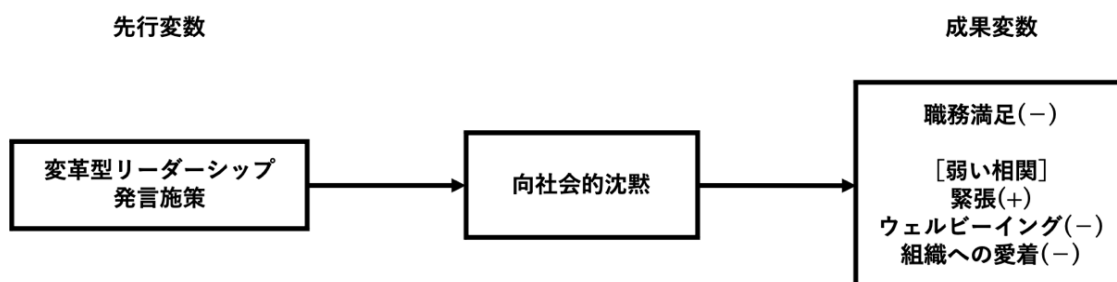


図6 既存研究における向社会的沈黙のフレームワーク（筆者作成）

#### 第4節 リサーチクエスションの導出

##### 1. 説明できない向社会的沈黙が生じるメカニズム

本項では、本研究のリサーチクエスションを導出していく。前節では、既存研究における向社会的沈黙のフレームワークを示した。向社会的沈黙のフレームワークを従業員の沈黙および発言のフレームワークと分けて論じる理由は、次の3点であった。第1に、既存研究が示す従業員の沈黙と発言のフレームワークの説明には限界がある点である。第2に、発言を促進することが職場にネガティブな影響を及ぼす可能性がある点である。第3に、向社会的沈黙特有の性質がある点である。それぞれの理由について、改めて詳述していく。

まず、既存研究における従業員の沈黙と発言のフレームワークは、沈黙せざるを得ないような発言の阻害要因があり、そのような阻害要因を取り除いて発言を促すことを志向してきた。しかしながら、このような既存研究の従業員の沈黙と発言のフレームワークには限界がある。なぜなら、既存研究における従業員の沈黙および発言のフレームワークでは、他者への配慮や業務を円滑に進める動機のある向社会的沈黙が抑制されてしまうからである。したがって、二項対立的な従業員の沈黙の

フレームワークに基づく、利他的志向の向社会的沈黙が説明できない。

また、発言を促進することが、必ずしも職場における従業員の発言のマネジメントにおいて望ましいとは限らない。例えば、心理的安全と発言の関係の議論を敷衍すると、従業員は行き過ぎた心理的安全があると無駄な発言が増加してしまう (Edmondson & Lei, 2014)。つまり、従業員の発言は、必ずしも業務の進行にポジティブな結果をもたらさない。一方で、職場の状況を正確に把握し判断するためには、沈黙が最善の方法となる可能性がある (Stouten et al., 2019)。例えば、職場における向社会的沈黙の促進は、業務を円滑に進行することに寄与する。したがって、既存研究における従業員の沈黙と発言のフレームワークにおいて、発言の促進および沈黙の抑制のメカニズムには限界がある。

さらに、向社会的沈黙は、他者の行動に影響されやすい特有の性質を持つ。例えば、向社会的沈黙はグループシンクの性質と類似しており、メンバーの一致性を求めた結果生じる可能性がある (Wang et al., 2012)。このように、向社会的沈黙は、積極的に従業員が他者の意図や行動に鑑みる特有の性質がある。以上の3点が、既存研究における向社会的沈黙のフレームワークを明らかにする理由であった。そこで本研究では、向社会的沈黙の既存研究のレビューをし、そのフレームワークを明らかにした。

しかしながら、既存研究における向社会的沈黙のフレームワークでは、向社会的沈黙のマネジメントを十分に説明できない。既存研究では、向社会的沈黙と変革型リーダーシップや発言施策との関係が示されており、リーダーの期待に応えるために、向社会的沈黙が生じることが示唆されている。ところが、既存研究における向社会的沈黙のフレームワークでは、向社会的沈黙が生じる状況や、向社会的沈黙が有益と図る状況について明らかにされていない。従業員が向社会的沈黙をすることが、どのような状況でマネジャーや職場に望ましくなるのかを明らかにしなければ、本研究の実践的問いに答えることができない。したがって、本研究では向社会的沈黙をどのようにマネジメントするのかという実践的問いに答えるために、向社会的沈黙の構造を明らかにしていく。なお、本研究における向社会的沈黙の構造とは、従業員が向社会的沈黙を選択する際に影響を受ける職場の状況や、マネジャーとの関わりにおける向社会的沈黙のプロセスやメカニズムを内包するものとする。したがって、以下のリサーチクエスション (RQ)を提示する。

RQ：職場における向社会的沈黙はどのような構造なのか？

## 2. リサーチクエストionsを解く4つの視座

リサーチクエストions (RQ)に答えるための調査の前に、本研究ではRQを解く鍵となるような既存研究で議論されてきた4つの視座を示していく。本研究では向社会的沈黙の構造を明らかにするために、向社会的沈黙が生じるコンテキストに着目していく。具体的には、向社会的沈黙の場面数、場所、対象者、そして帰属の一致性に着目する。

この4点のコンテキストに着目した理由は、研究の必要性が主張されているが明らかにされておらず、向社会的沈黙のマネジメントに重要な示唆を与えるからである。例えば、Morrison (2014)は、図7の二重枠部分のように、発言や沈黙の成果を調整するコンテキストとして発言内容、発言方法、発言の対象を示唆し、これらの要素の職場や従業員への影響が既存研究で明らかにされていないことを指摘している。具体的には、従業員の発言が従業員の評価に影響を与える可能性を示した上で、何を発言するか (cf. Burris, 2012; 挑戦的発言や支援的発言)、どのように発言するか (タイミングや感情)、発言の受け手 (従業員の発言の対象) によって発言の成果が変わることを示唆している (Morrison, 2014)。

しかしながら、発言の結果だけではなく、従業員の沈黙や発言を判断する際にも、従業員の沈黙や発言をとりまくコンテキストが影響すると考えられる。すなわち、Morrison (2014)は限定的なコンテキストのみを検討しているに過ぎない。

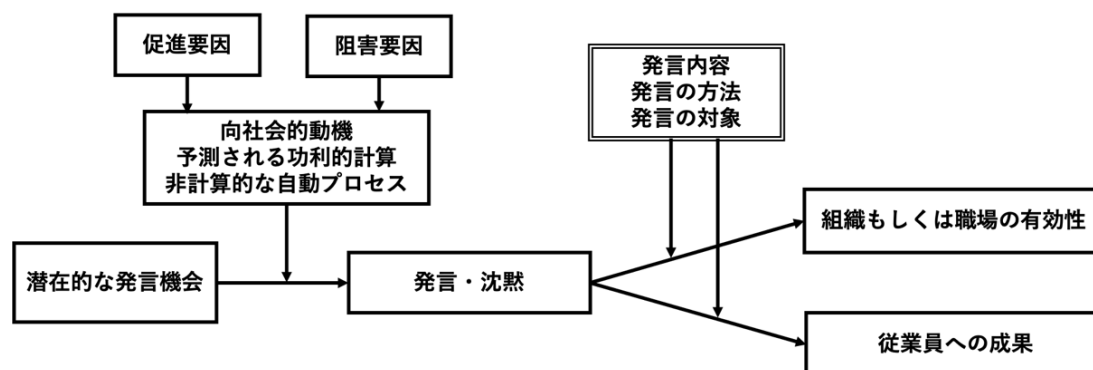


図7 従業員の発言と沈黙の先行要因と結果のモデル<sup>28</sup>

(Morrison, 2014 より筆者訳)

そこで、本研究ではRQを解くために、向社会的沈黙に影響するコンテキストとして、場面数、場所、対象者、そして帰属の一致性に着目していく。まず、従業員の沈黙の場面数について述べる。これまでの従業員の沈黙研究では、従業員の沈黙は単一場面のみが想定されてきた。例えば、会議における従業員の沈黙のように、特定の場面における沈黙のみを扱ってきた。一方で、Pinder and Harlos (2001)は場面による沈黙の強さ (intensity)の違いについて言及している。例えば、従業員はマネージャーからの声かけのような少しのきっかけによって、発言しようと決心できる場面がある一方で、発言することができないと感じる場面では、沈黙の強さが異なるとした。しかしながら、このような場面による沈黙の性質の違いが、従業員の沈黙や発言行動に与えるメカニズムについては、既存研究では明らかにされていない。

さらに、Mowbray et al. (2015)は、公式の発言の場 (mechanisms)と非公式の発言の場を架橋するような研究の必要性を主張している。これまでの研究では組織行動論では主に非公式の場における発言が中心となっており、一方で人的資源管理論では公式の場が中心に議論されてきた。そのため、公式の場と非公式の場をまたいだ研究の不足が指摘されている。

加えて、従業員の沈黙における対象者の違いについて研究が不足している。多く

<sup>28</sup> 従業員の沈黙および発言の促進要因および阻害要因に関しては、本章第1節で述べてきた。これらの要因が、職場にポジティブな影響を与えたいと思う向社会的動機や、功利的計算 (cf. 恐怖や諦めの動機に基づく沈黙; Morrison & Milliken, 2000)や、自動プロセス (cf. 暗黙の発言理論; Detert & Edmondson, 2011)に影響するモデルを Morrison (2014)は示している。

の既存研究では、沈黙および発言の対象をマネジャー（職場の直属の上司）としているが、一部の研究では従業員の発言の対象によって、従業員の発言に対する信念に違いがあることが示されている。例えば、Detert and Treviño (2010)は、直属の上司 (immediate supervisors)とスキップレベルリーダー (skip-level leader)への発言に対する信念の比較をしている。直属の上司とは、従業員より1つ職位が高いマネジャーである。直属の上司は、スキップレベルリーダーよりも組織への影響力が低いいため、従業員は発言することが無駄であるという信念が生じやすい。スキップレベルリーダーとは、従業員より2から5つ職位が高いマネジャーである。スキップレベルリーダーへの発言リスクは、直属の上司よりも高い傾向にある。しかしながら、従業員の発言の対象に関する信念の違いは示されているものの、向社会的沈黙における対象者の違いが、どのように生じているのかについては明らかにされていない。

最後に、向社会的沈黙のマネジメントにおいて、沈黙している当事者と、それを観察する観察者 (i.e. マネジャー)の動機に対する帰属の不一致の問題は、従業員の沈黙特有の問題である。例えば、従業員は向社会的沈黙をすることで、マネジャーへの配慮をしていたとしても、沈黙動機を正確に帰属することは困難であるため、マネジャーは他の沈黙動機に帰属してしまう可能性がある。換言すると、従業員が良かれと思って沈黙したとしても、マネジャーはその動機を誤解してしまう。このような従業員の沈黙動機への帰属が不一致の状況では、職場や従業員にネガティブな影響を及ぼす。例えば、予期せぬフィードバックや、信頼関係の低下を招く可能性がある (Van Dyne et al., 2003)。

Van Dyne et al. (2003)は、従業員の沈黙の動機に対する観察者の正確な帰属に関する命題を示している。まず、帰属についての説明をしていく。従業員の沈黙の動機は、従業員だけではなく観察者(マネジャーや同僚)によって定期的に認知され、帰属される。帰属理論 (attribution theory; Heider, 1958)に基づくと、観察者の反応 (例えば、職場での報酬や罰)は推測された動機に影響されるため、観察者の帰属 (i.e. 従業員の沈黙や発言についての推論)に焦点があたる。例えば、マネジャーが他の従業員の沈黙の動機を協力的だと帰属した場合、自己防衛的な動機であると帰属した場合よりも従業員に対してポジティブに評価し、従業員への報酬につながる。

帰属理論に基づくと、従業員の沈黙は4つの命題が示される (Van Dyne et al., 2003)。1つめの命題は、従業員の沈黙が観察者に与える行動的な手がかり

(behavioral cues)が発言よりも少ない。観察者は識別可能な顔の表情や手振りや、その他の体の動きなど、沈黙に関連した明示的で非言語的な手がかりに頼るしかない。2つめの命題は、観察者は発言よりも沈黙に関する従業員の動機に対する帰属が曖昧となる。つまり、なぜ従業員が沈黙しているのかという動機への推論は、発言動機への推論よりも曖昧となる。ゆえに、命題の3つめとして、観察者は発言よりも従業員の沈黙の動機を判断する際に誤って帰属する可能性が高い。4つめは、沈黙は発言よりも動機と結果が一致しないような状況を生む可能性がある。すなわち、沈黙動機に対する帰属の不一致が生じる。

これらの命題に基づくと、マネジャーは従業員の沈黙の動機を正確に判断することが困難であり、従業員の発言よりも動機に対する帰属の不一致を生じさせてしまう可能性が高い。そのため、どのように向社会的沈黙の動機に対する帰属の不一致を解消するのかについては、向社会的沈黙のマネジメントにおいて重要な課題となる。

さらに、従業員の沈黙の動機へのマネジャーと従業員の帰属の不一致は、多元的無知と関連する可能性があり、不一致の問題の解消は難化する。例えば、職場において多くの従業員がマネジャーに対して沈黙しない方がいいと思っているのにもかかわらず、他の従業員は沈黙を受け入れているだろうと判断して自分も沈黙してしまう状態である。この状態では、従業員は集団の規範への思い込みに基づいて沈黙しているため、従業員の本心とは異なる。ゆえに、従業員の本心と実際の行動に差異があるため、マネジャーは従業員の沈黙に対する動機を正確に帰属することが困難となる。このように、社会心理学で議論されてきた集団規範の知見と向社会的沈黙の構造は、理論的な接続の可能性が残っており、帰属の不一致の問題を解決する重要性があるといえる。以上より、本研究のリサーチクエスションである向社会的沈黙の構造を明らかにするためには、沈黙の場面数、場所、対象者、動機の帰属の問題を糸口にすることができる。

## 第5節 小括

本章では、まず、従業員の沈黙および発言が生じるメカニズムとその影響の限界について論じた。次に、向社会的沈黙のフレームワークをレビューし、その空隙を指摘し、リサーチクエスションおよびリサーチクエスションを解くための4つの視座を示した。

第1節では、従業員の沈黙と発言が生じるメカニズムの検討をした。具体的には、沈黙および発言研究の理論的な説明をした後に、既存研究における従業員の沈黙と発言の先行変数について論じた。従業員の沈黙や発言の先行変数は、個人の性質、業務・組織への態度や認知や行動、感情や信念やスキーマ、上司やリーダーの行動、その他のコンテキスト要因の5つのカテゴリに分けて論じた。また、これらの先行変数は、発言の促進要因と阻害要因に分けられ、従業員の沈黙はネガティブな性質として扱われていることを強調した。

第2節では、従業員の沈黙および発言がもたらす影響を示した。従業員の沈黙の先行変数と比較して、成果変数は明らかにされている変数が少ないが、従業員の沈黙は、組織や職場や従業員のそれぞれのレベルに対してネガティブな影響がある。

第3節では、向社会的沈黙が生じるメカニズムとその影響を論じた。まず、向社会的沈黙のフレームワークを従業員の沈黙と発言のフレームワークと分けて論じる理由の1つめは、従業員の沈黙や発言のフレームワークでは向社会的沈黙について説明できないからである。すなわち、従業員の沈黙を抑制し、発言を促進する既存研究のフレームワークでは向社会的沈黙を促進する必要性が説明できない。2つめに、発言の過度な促進は職場にネガティブな影響を与えるため、既存研究のフレームワークには限界がある。3つめは、向社会的沈黙は他の従業員の沈黙とは異なり、他者に影響されやすい性質を持っていることを挙げた。向社会的沈黙の既存研究では、変革型リーダーシップや発言施策を先行変数として議論がされてきた。一方で、向社会的沈黙が及ぼす影響については、明確なロジックを示す研究はなかった。

第4節では、既存研究における向社会的沈黙のフレームワークの限界を指摘した。本研究の実践的問いは、向社会的沈黙をどのようにマネジメントするのかを明らかにすることである。既存研究における向社会的沈黙のフレームワークでは、向社会的沈黙が生じる状況や、有益となる状況について明らかにされていない。したがって、本研究のリサーチクエスションは「職場における向社会的沈黙はどのような構造なのか」とする。なお、本研究における向社会的沈黙の構造とは、従業員が向社会的沈黙を選択する際に影響を受ける職場の状況や、マネジャーとの関わりにおける向社会的沈黙のプロセスやメカニズムを内包するものである。

最後に、このリサーチクエスションを解く4つの視座として、従業員の沈黙のコンテキストに着目し、既存研究で議論されてきた沈黙の場面数、対象者、場所、帰属の問題に焦点を当てた。この4つの視座を足がかりにして質的調査を実施し、向

社会的沈黙の構造を明らかにしていく。そこで、次章では質的調査の概要について述べていく。



## 第4章 質的調査の概要

本研究のリサーチクエスションは、職場における向社会的沈黙はどのような構造なのか、である。本研究における向社会的沈黙の構造とは、従業員が向社会的沈黙を選択する際に影響を受ける職場の状況や、マネジャーとの関わりにおける向社会的沈黙のプロセスやメカニズムを内包するものである。このリサーチクエスションに答えるために、第5章、第6章、第7章では質的調査を実施する。本章では、それぞれの調査方法を述べる。まず、第5章は看護の職場を対象とした質的調査として、探索的な事例研究 (case study) を用いる。第5章をふまえて、第6章および第7章では、一般企業4社を対象とし、インタビュー調査を実施する。

それぞれの質的調査の位置づけを先に明示する。まず、第5章では、向社会的沈黙の構造を明らかにするために、看護の職場を対象とした探索的な事例研究を試みる。看護の職場では、業務において従業員の沈黙および発言が顕著に生じる規範があると想定される。続く第6章では、第5章で明らかにした向社会的沈黙の構造に基づいて、一般企業を対象とし、特にマネジャーとの関わりあいについて精緻化することで、さらなる理論的一般化を目指す。具体的には、マネジャーが従業員の沈黙動機を正確に推測するためのプロセスを明らかにする。

第5章および第6章では、従業員の沈黙および発言のマルチチャネルや、従業員の沈黙やチャネルの切り替えに影響する状況やマネジャーの行動に着目する。本研究におけるチャネルとは、従業員の沈黙および発言をするコンテキストを指す。ところが、従業員の沈黙および発言のマルチチャネルは、職場を取りまく環境によって変化していく。さらに、本研究ではマネジャーと従業員の直接的な対面のやり取りだけではなく、コンピュータ媒介型コミュニケーション (CMC) も沈黙行動として捉えている。そこで、第7章では、CMC の活用を含むマルチチャネルの変化が向社会的沈黙に与える影響を明らかにしていく。

本章では、質的調査に関する3つの点を明らかにする。第1に質的調査方法の妥当性について述べる。本研究が質的調査、とりわけ探索的事例研究およびインタビュー調査を選択した理由を述べていく。第2にインタビュー調査の方法を述べる。第5章、第6章、第7章は一貫してインタビュー調査を実施しており、インタビュー方法、ガイドラインの作成、分析方法について明記する。第3に、調査対象の妥当性を述べる。本研究の調査対象は、病院と4社の一般企業であるが、なぜこれら

の企業に調査したのかを示していく。

## 第1節 質的調査の妥当性

### 1. 質的調査の妥当性

質的調査法は「社会現象のしぜんな状態をできるだけこわさないようにして、その意味を理解し説明しようとする探求の形態を包括する概念 (umbrella concept)」である (Merriam, 1998, 邦訳, p. 8)。本調査においても、調査対象である職場のマネージャーや従業員が有している沈黙の意味を理解していくことを目指している。

さらに、質的調査法は、「理論が欠如しているから、あるいは現行の理論ではある現象を適切に説明できない」場合に用いられる (Merriam, 1998, 邦訳, p. 11)。向社会的沈黙の研究は、既存研究の蓄積が乏しく理論が不足しているため、向社会的沈黙の現象を説明することが困難である。加えて、従業員の沈黙と発言の既存研究では向社会的沈黙の構造を適切に説明できない。さらに、質的調査法の特徴は、既存研究の理論を検証するより、帰納的な調査の方策を用いる傾向にある<sup>29</sup>。すなわち、質的調査は、既存研究から仮説を構築するよりも、調査データから理論的な発見を志向する傾向にある。したがって、質的調査法を選択することが、向社会的沈黙の調査にふさわしいと考えられる。

具体的には、質的調査は全体的なコンテキストに関わる要因を明らかにする研究に適している (Merriam, 1998)。本研究では向社会的沈黙の構造を明らかにするために調査を行うが、向社会的沈黙の既存研究では、先行変数や成果変数の十分な蓄積がないため、職場でどのように向社会的沈黙が生じているのかというコンテキストが明らかにされていない。以上より、質的調査と本研究のリサーチクエスションには適合性があると考えられる。

### 2. 探索的な事例研究の妥当性

第5章では探索的な事例研究を実施している。本研究では向社会的沈黙の構造を明らかにすることをリサーチクエスションとしている。このリサーチクエスション

---

<sup>29</sup> Merriam (1998)は質的調査法の特徴の1つとして、「主として帰納的な調査の方策 (strategy)を用いる」と述べているが、同時に、質的調査法と量的調査法の相違点を理解するための厳密な区分ではなく、あくまでも補助的な理解として扱うべき点を強調している (邦訳, p. 11)。

を明らかにするためには、向社会的沈黙のコンテクストについて明らかにする必要がある。そのためには、事例研究が最適であり、その根拠を4点示していく。

第1に、事例研究の定義に基づいて、病院の看護師への調査が事例研究となりうることを述べていく。事例研究の定義は研究者によって異なり、統一的な定義をすることは困難である。そこで本研究では、事例研究に対する3つの定義を示す。まず、Yin (1994)は調査プロセスの観点から事例研究を捉え、事例研究は「文脈の条件が研究対象の現象と密接に関連する」方法としている (Yin, 1994, 邦訳, p. 18)。調査において特定の現象を扱う場合、その現象は文脈に影響される。例えば、職場における従業員の行動は、リーダーの態度や行動や、職場の風土のような従業員をとりまく職場の状況に影響を受ける。事例研究をその他の調査方法と比較すると、実験室実験は、実験室の環境にコントロールされるため、現象が文脈から切り離され、少数の変数に絞られる。また、歴史研究は過去に焦点が当てられ、現象と文脈が混在している。さらに、サーベイは、変数が制限され、文脈が限定される。ゆえに、他の調査方法と比べると、事例研究は文脈が調査する現象と強く関連する。

次に、Stake (2000)は研究の単位として事例を捉え、事例はシステムであり、調査対象の選択に重きが置かれている<sup>30</sup>。特に、事例とは一般的なものではなく、特定のであるものとしている (Stake, 2000)。例えば、医師や病院は機能的・合理的に関わらず1つのシステムとして捉えられるため、1つの事例となる (Stake, 2000)。

さらに、Merriam (1998)は、事例研究を研究対象の範囲を限定するものとして定義している。事例は、ひとつの境界で囲まれた物や実体や単位 (ユニット) であると捉えており、データ収集において有限であることを強調している (Merriam, 1998)。

以上3つの観点による事例研究の定義をふまえると、第5章の病院における看護師を対象とした本調査は、次の3点から事例研究といえる。1点目は、Yin (1994)による調査プロセスの観点から、本調査においても文脈と現象が密接に関連しているため、病院は事例となりうる。具体的には、本調査は看護の職場における規範の文脈に着目している。2点目に、Stake (2000)のように看護師や病院は1つの特定のシステムとして捉えられるため、事例といえる。3点目は、本調査の対象である某病院の看護師は明確に境界づけられたデータであるため、事例となりうる。以上

---

<sup>30</sup> Yin (1994)は、方法論ではなく調査対象の選択によって事例研究を捉えることは、定義が広すぎると批判している。このように、研究者によって事例研究に対する認識論的立場が異なる。

の3点より、事例研究を定義する研究者や認識論的立場は異なるが、いずれにしても病院の看護師を事例研究として扱うことができる。

病院における看護の職場が事例研究である根拠の第2に、事例研究は、特定主義的 (particularistic)、記述的 (descriptive)、発見的 (heuristic) な特徴を持つ (Merriam, 1998)。第1に、特定主義的とは、事例研究が「ある特定の状況や出来事やプログラムや現象に焦点をあてる」ことを意味する (Merriam, 1998, 邦訳, p. 42)。本調査では、病院の看護師に対して、特定の場所や出来事における沈黙ないしは発言行動を想定して調査を実施している。第2に、記述的とは、厚い記述であることを意味する。つまり、「調査している出来事や実体の全体にわたる正確な記述」を意味する (Merriam, 1998, 邦訳, p. 43)。本調査では、病院の看護師の調査を通じて、記述的な分析をしている (cf. 本章第2節3項)。第3に、発見的とは、事例研究が「研究対象の現象への読者への理解をうながす」ことを意味する (Merriam, 1998, 邦訳, p. 43)。本調査では、看護師における向社会的沈黙について読者に理解を促すことを志向している。以上の事例研究の特徴3点をふまえると、本調査を事例研究として扱うことができる。

第3に、質的調査の目的は何らかの法則の定立にあるわけではなく、個別具体的な状況の理解や説明に過ぎない。言い換えると、質的調査では外的妥当性の問題を抱える一方で、理論的一般化に貢献できる。理論的一般化とは「理論への貢献を通じて行う一般化」のことであり、外的妥当性や母集団の代表性に着目するような統計的一般化とは異なる (野村, 2017, p. 65)。とりわけ事例研究では、統計的一般化よりも理論的一般化に焦点があたる。例えば、人類学者は特定の地域や集団を深く分析するが、このような単一事例研究は調査対象を理論的に研究するのであり、多くの事例を通じて一般化するわけではない (野村, 2017)。したがって、これまで蓄積されてきた理論に基づいて事例を選択し、分析することが理論的一般化に貢献すると考えられている。本研究において蓄積された理論は、従業員の沈黙研究や向社会的沈黙研究であり、既存研究が明らかにしてきたフレームワークに対して、説明できなかった新たな構造を示すことが理論的一般化であるとする。

一方で、理論的一般化のみならず、自然的一般化の立場に立つ研究者もいる。自然的一般化とは「我々が日常生活を送りながら自然に行っている経験・知識の一般化に近い」ものである (野村, 2017, p. 67)。法則を見つけるような一般化は、複雑な現実社会を無理に単純化しており、人々の理解を妨げるという批判から自然的一般化の重要性が説かれている (Stake, 1978)。例えば、詳細な事例研究を読み、自分

の経験と照らし合わせることで読者自身が何らかの一般化を行うことに寄与することも事例研究の意義である（野村, 2017; Stake, 1978）。

以上より、事例研究の特徴は、理論的一般化および自然的一般化を強調している点である。野村（2017）は、研究者の認識論によって理論的一般化と自然的一般化のどちらが強調されるかは異なる一方で、事例研究における一般化の意味は、普遍化することとは異なるという主張は認識論的立場に関わらず共通していると述べている。

第4に、探索的事例研究が妥当な理由は、看護の職場における向社会的沈黙を探索する第5章の調査課題が、事例研究のメリットを活かすものであるからである。具体的に、事例研究は説明的（explanatory）な問題を扱うのに長けている（Yin, 1994）。説明的な問題は、「単なる頻度や発生率よりもむしろ経時的な追跡が必要な操作的結びつきを扱っている」（Yin, 1994, 邦訳, p. 8）。つまり、事例研究を用いることで、研究の対象や現象に対する時間を伴う変化を説明することができる。本調査の看護の職場においても、向社会的沈黙が経時的にどのような影響を受けるのかを明らかにしようとしている。したがって、看護師への事例研究は、問いの適合性があるため妥当である。以上より、第5章の調査では事例研究を選択する。

### 3. インタビュー調査の妥当性

第5章、第6章、第7章では、インタビュー調査を実施している。そこで、インタビュー調査が本研究においてなぜ妥当なのかを説明していく。まず、インタビュー調査は「人びとの生活歴、経験、意見、価値観、望み、態度、感じ方などに豊かな考察を加えることができる」方法である（May, 2001, 邦訳, p. 172）。本研究では、職場における従業員の行動、とりわけ沈黙と発言の行動に着目してインタビューを行なっている。さらに、既存研究における従業員の沈黙では、その動機によって行動が分類されているため、動機に関連する調査対象者の経験や意見や価値観を問うことは、重要な要素となる。ゆえに、従業員の沈黙と発言の多様な動機や、その構造を明らかにするためにはインタビュー調査が最も望ましい方法である。

さらに、インタビュー調査は従業員の沈黙の性質や定義との適合性がある。従業員の沈黙は外部から動機の観察が困難である（cf. Van Dyne et al., 2003）ため、インタビュー調査によって、当事者に回顧的に訊くほかない。本調査における回顧的なインタビューとは、インタビュイーに対して自分がこれまでの業務でどのような場面で沈黙したのかを思い出して、その内容や状況について話してもらうことである。

このような回顧的なインタビューをすることで、観察困難な従業員の沈黙を明らかにできる。加えて、本研究における従業員の沈黙は、意図的な沈黙を扱っている。例えば、単に発言をしていない状況は従業員の沈黙として包含していない。ゆえに、インタビュー調査を用いることで、従業員の意図的・意識的な沈黙について抽出できる。

## 第2節 インタビュー調査の方法

### 1. インタビューの方法

本調査は半構造化インタビューを用いてインタビューを実施する。まず、半構造化、構造化、非構造化インタビューについて説明していく。半構造化インタビューは、「構造化の程度の低いインタビューを行なう場合のひとつの選択肢である」(Merriam, 1998, 邦訳, p. 107)。半構造化インタビューは、「すべての質問のワーディングにかなりの柔軟性をもたせてあるか、あるいは、構造化された質問とゆるやかに構造化された質問とをミックスしたインタビューであるかのどちらかである」(Merriam, 1998, 邦訳, pp. 107-108)。一方で、構造化インタビューは、事前に質問内容を決定する質問紙調査タイプの方法である。対して、非構造化インタビューはオープンエンドのインタビュー方法である。

半構造化インタビューを用いる理由は、構造化インタビューおよび非構造化インタビューが本調査には不適切だからである。まず、構造化インタビューを用いることが適切ではない理由は、本調査ではパイロット調査として、調査対象の職場の会議に参加をしたものの、筆者が調査対象の職場や職業についての常識や知識を十分に備えているわけではないからである。ゆえに、インタビュー以前に質問内容を構造化することへの限界があった。さらに、本調査対象である病院や企業は、特有の制度や状況要因があることが想定された。構造化インタビューでは、そのようなコンテキストを排除してしまう可能性があったため、過度な構造化は不適切であると判断した。次に、非構造化インタビューが本調査に適切ではない理由は、筆者のインタビュー調査に関する経験や知識が乏しいからである。「非構造化インタビューにはかなりの柔軟性がともなうが、これを使いこなすには、調査者の側に熟練が必要となる」(Merriam, 1998, 邦訳, p. 109)。また、インタビューの所要時間は1時間程度であったため、限られた時間のなかで過不足なくインタビューを実施する必要があった。したがって、非構造化インタビューは本調査において適切ではない。

以上より、本調査では構造化された質問と、ゆるやかに構造化された質問を織り交ぜた半構造化インタビューを採用するのが妥当であると判断した。

## 2. インタビューガイドラインの作成

本項では、インタビュー調査のガイドラインの作成について述べる。Milliken et al. (2003)は従業員の沈黙の探索的インタビューを実施している<sup>31</sup>が、本調査では従業員の沈黙のなかでも向社会的沈黙に着目しているため、直接使用できるわけではない。また、向社会的沈黙の質的調査は既存研究には見当たらない。そこで、本研究では Wang et al. (2012)の協力的沈黙の測定尺度 (cf. 付録1)を参考にしたのちに、筆者がインタビュー項目を考案した。インタビューの具体的なガイドラインは各章 (第5章・6章・7章) に説明を譲ることとする。

さらに、調査に向けて、インタビュイーが沈黙行動についての回顧的な語りを積極的にできるようにいくつかの工夫を施した。1つめに、インタビュー調査を実施する前に、事前に調査依頼書にインタビューガイドライン (質問項目) のいくつかを明記している。つまり、沈黙行動に関する回顧的な語りを促すために、インタビュー調査までの準備時間をインタビュイーへ設けることを意識した。実際に調査依頼書の質問項目をもとにエピソードを語ったインタビュイーもいた。また、インタビューの出だしに調査依頼書に記載していた質問項目について訊くことで、インタビュイーが想起している沈黙行動をスムーズに引き出すことができる。

2つめに、インタビュー中で構造化されていない質問に関しては、インタビュイーが沈黙行動をした場所や対象などの具体的な状況を訊くよう意識した。また、状況だけではなく、なぜ沈黙したのかといった動機にも着目して質問をした。なぜなら、従業員の沈黙は、既存研究で明らかにされているように多様な動機があり、動機によって性質が異なるからである。とりわけ、向社会的沈黙の構造は、他の従業員の沈黙のフレームワークとは異なると考えられる。

3つめに、インタビューの質問の順番に一定程度の柔軟性を持たせた。質問をする際には、「通常、当たり障りのない一般的な質問から入っていくが、流れによってはリストの順番にこだわらず、相手側の話しやすい形で進めた方が望ましい結果を得やすい」からである (野村, 2017, p. 151)。

4つめに、インタビュー調査を実施する前にパイロット調査として、定例会など

---

<sup>31</sup> Milliken et al. (2003)のインタビューガイドラインは付録2を参照。

日常的に実施されている会議への参加をした調査対象もある。詳細は各章の調査概要に譲るが、会議に参加することで、調査協力者との接点を増やし、ラポールを築く<sup>3</sup>だけでなく、会議をふまえて筆者が気になった点についてインタビューの際に訊くことができる点でも有効である。以上の工夫は、今後のインタビュー調査の際にも有用である。

### 3. インタビューの分析方法

本節では、インタビューデータをもとにした分析について述べていく。本調査では録音したインタビューデータを全て文字起こしした後に、分析をした。具体的には、まず、本研究の鍵概念である向社会的沈黙と適合する行動や現象を抽出し、リスト化した。次に、リスト化したデータをさらに精査し、調査対象者の語りや文脈についての解釈を記述的に行なっている。

さらに、インタビューの分析に関する質的研究の特徴と、その限界点を述べていきたい。Creswell (2003)は質的研究の特徴をいくつか挙げているが、そのなかでも、質的研究のデータ分析は研究者による解釈が伴う。つまり、インタビューの語りのままが従業員の意図や動機を直接意味しているわけではなく、筆者（研究者）の解釈に委ねられる。研究者に解釈を委ねることは、実際の従業員の解釈とのズレや、語られていない意図や動機に関する多様な解釈が生じる可能性がある。この点は質的調査の限界でもあり、従業員の沈黙動機の分類における限界としても同様に指摘されている (cf. Van Dyne et al., 2003)。

## 第3節 調査対象の妥当性

### 1. 看護の職場を対象とする妥当性

本項では、看護の職場を対象とする事例の選定理由および選定方法について論じる。まず、第5章の探索的な事例研究において、看護の職場を選択する理由を述べていきたい。調査対象として妥当であるかを主張するためには、まず調査対象の選択基準を論じる必要がある (野村, 2017)。探索的な調査の対象として病院の看護師を選定する理由は、病院には一般的な職場よりも従業員の沈黙や発言に関する規範

---

<sup>32</sup> 野村 (2017)は、ラポール (信頼関係) の構築のために「可能であればインタビューの前に直接会って、挨拶をしたり、話をしたりする機会を設けることも有効だろう」と述べている (p. 159)。



があることが想定されるからである。看護師は、一般に職場での発言が求められる。例えば、看護師の業務におけるインシデント<sup>3</sup>は患者の生命の危機に直結してしまうリスクがある。ゆえに、看護師はマネジャーに対してインシデントに対する報告義務がある。このような看護の職場の規範は、従業員の沈黙と発言に密接な関係があると考えられる。一方で、看護師の職場では、看護師自身で状況判断をし、ときに沈黙が必要となる自律性の規範も想定される。また、看護師は看護の業務の経験年数によって、一般企業よりも業務の役割が明確に定められている。ゆえに、看護師は全ての業務に関して発言が推奨されるわけではなく、ときに自己解決の意味において、沈黙が生じると考えられる。したがって、本調査における看護の職場は、一般的な職場よりも従業員の沈黙や発言の規範が強いだらうという想定に基づき、そのような職場において、どのような沈黙が生じるのかを探索していく。

さらに、分析単位の適合性について論じる。分析単位とは、「研究者が注目して分析を行う単位」である（野村, 2017, p. 61）。探索的な事例研究の場合、分析単位を限定することが困難であると野村（2017）は述べているが、本調査の分析単位は職場の看護師や看護師長に限定する。一方で、従業員の沈黙研究や向社会的沈黙研究は、個人レベルの概念として扱われている。したがって、既存研究および本研究で扱う概念と、本調査対象の分析単位には適合性がある。

## 2. 一般企業を対象とする妥当性

次に、第6章と第7章の調査では、一般企業4社へのインタビュー調査を実施する。一般企業への調査では、業界や部門を限定せず、多様な職場環境へのアプローチを試みる。その理由は、本研究が扱う従業員の沈黙の特徴と関連している。それは、従業員の沈黙は、業界や職種や部門などの特性にかかわらず、あらゆる組織に遍在（ubiquitous）している行動であるという特徴である（Pinder & Harlos, 2001）。さらに、本研究では従業員からマネジャーへの報告や連絡や相談（いわゆる報連相）も含んだ沈黙ないしは発言を積極的に扱う。また、第6章と第7章の調査では、第5章の看護の職場への探索的事例研究をふまえて、理論的一般化を志向する。ゆえに、一般企業は本調査が明らかにしたい調査対象に適合すると考えられる。

さらに、従業員の沈黙研究における分析単位は、主に職場内におけるマネジャー

---

<sup>33</sup> インシデントとは潜在的医療事故のことであり「医療事故になる可能性があったが、事故にならず、患者の傷害に至らなかった事例」である（川野・平井, 2014, p. 126）。ヒヤリハット、ニアミス、偶発事象、potential adverse event と表記する場合もある。

と従業員である。そのため、職場にマネジャーと従業員が所属していることを調査の条件とする。ただし、調査設計の限界として、C社は従業員へのインタビューのみであり、D社はマネジャーと従業員にインタビューしているが、直接的な上司と部下の関係ではない点には留意が必要である。ただ、この点はインタビューの際に、従業員に対しては職場内の直属の上司を、マネジャーに対しては直属の部下を想定するように促しているため、調査および分析手続きに問題はないと考えられる。

加えて、本研究が扱う従業員の沈黙のインタビューでは、インタビュイーは過去に沈黙した経験を告白しなければならないため、ときにセンシティブな内容を訊くこととなり、インタビュイーに精神的負担を与えてしまうことが想定された。ゆえに、調査協力者が見つからない、あるいは調査協力に対して消極的になることが懸念された。実際に、インタビュー調査が企業に困難であると判断され、頓挫した調査もあった。そこで、調査可能性を優先し、本研究の調査に対して十分な理解がある企業や、十分なデータが得られる企業を対象とした。また、調査依頼時に、従業員の沈黙の調査としてではなく、「従業員とマネジャーのコミュニケーションに関する調査」と銘打って依頼した調査もある。ただし、調査依頼書の内容や、筆者から直接調査内容を説明する際には、本研究が扱っている従業員の沈黙や発言研究に関する概要説明をしている。関連して、本研究では一貫して調査対象者の氏名および企業名を公開しないことを条件にインタビュー調査の承諾を得ている。したがって、企業およびインタビュイーには本調査への協力意志があることが前提で調査を実施している。加えて、データの量を担保するために、インタビューは1人あたり1時間前後行なうことを条件に対象企業を選定した。

また、C社とD社の調査について明記すべき点がある。C社とD社のインタビューは2020年9月にオンラインコミュニケーションツールにて実施している。そのため、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大<sup>34</sup>の影響によって、平常時の職場環境とは異なる点に留意しなければならない。第7章ではCOVID-19の感染拡大による職場の環境変化の影響を調査しているが、第6章ではその影響には特に着目していない。環境変化に関わる問題に対しては、COVID-19の感染拡大前後の状況を区別してインタビューすることで対処している。

---

<sup>34</sup> 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、中国の河北省武漢市で2019年12月に最初に報告されてから世界中で感染が拡大した。日本政府は2020年4月7日から7都府県を対象に新型コロナウイルス対策措置法に基づく緊急事態宣言を発出した。詳細は、第7章第1節1項を参照されたい。

最後に、第7章では、COVID-19の感染拡大の影響が少なからずあった企業を対象としている。例えば、職場において対面コミュニケーションに制限が生じたような影響である。しかしながら、緊急事態宣言前後とそれ以外の期間では、COVID-19の感染拡大が職場の業務に与える影響の大きさは異なると考えられる。このような影響の程度を正確に測定できない点は本研究および質的研究の限界である。

### 3. 調査対象者の選定方法

本項では、調査対象者をどのように選定したのかについて述べる。本調査はいずれも目的的サンプリングのなかでもスノーボールサンプリングを用いている<sup>3</sup> (cf. Merriam, 1998)。スノーボールサンプリングは「少数のキーパーソンにインタビューをし、その際にその人が重要だと考える人物を紹介してもらう（そしてそれを繰り返していく）やり方である」（野村, 2017, p. 148）。スノーボールサンプリングのメリットは、本研究ではマネジャーへインタビューを依頼・実施し、その後同一職場内の従業員にインタビュー調査を実施することがスムーズに可能な点であった。しかしながら、マネジャーからの紹介がゆえに、インタビューである従業員がマネジャーを意識してしまい、本音でインタビューに答えることができなかった可能性は捨てきれない。

また、本調査では、調査対象の選定にあたって、直属の上司 (i.e. マネジャー) がいることや、マネジャーと従業員間の関係についてインタビューすることを事前に伝えている。また、マネジャーと従業員の双方にインタビューすることを希望している。

次の表4には、本研究の調査対象の業界、部門、インタビューイの人数、インタビューイが所属している職場の人数を記載する。以上をふまえて、各章の調査に議論を移していく。

---

<sup>35</sup> 各調査の詳細な経緯は、第5章第2節および第6章2節を参照されたい。

表4 調査対象の概要

調査対象	業界	部門	インタビュー (マネジャー)	インタビュー (従業員)	職場の人数
病院	医療	看護	看護師長4名	副看護師長2名 看護師3名	約30名 <sup>36</sup>
A社	サービス	企画	1名	1名	4名
B社	製造・電機 メーカー	人事	2名	6名	14名 9名
C社	情報通信	制作・営業		2名	5名
D社	製造・鉄鋼 メーカー	海外駐在・ 営業・企画 管理	1名	2名	約5名 <sup>37</sup>

#### 第4節 小括

本章では、質的調査の概要を説明してきた。第1に、質的調査法の妥当性について述べた。本研究の調査では、探索的な事例研究とインタビュー調査を選択している。まず、質的調査法を選択した理由は、向社会的沈黙研究の理論が不足している点と、向社会的沈黙の現象や構造を適切に説明できない点を述べた。また、本調査は既存研究からの仮説構築よりも、理論的な発見の志向があるため、質的研究が妥当であると判断した。次に、病院の看護師が探索的な事例研究となりうる理由は、事例研究の定義である調査プロセス、研究の単位、研究対象の範囲に対して、いかなる側面から本調査を捉えたとしても、事例研究として扱うことができるからである。また、事例研究の特徴は、特定主義的、記述的、発見的なものであるが、看護の職場の調査においても、これらの性質を明確に示しているため事例研究といえる。さらに、インタビュー調査の妥当性として、本研究では従業員の沈黙動機を扱うため、動機に関連する従業員の経験や意見や価値観を問う必要があった。また、

<sup>36</sup> 看護師の勤務はシフト制のため看護師全員が職場にいるわけではない。また、時間帯（日勤・夜勤）によって職場の人数は変動する。

<sup>37</sup> D社の職場の人数は、部署単位では20名程度であるが、最小単位（チーム）は5名程度である。

沈黙行動は外部からの観察が困難であるため、回顧的なインタビュー調査を実施することが妥当である。

第2に、インタビュー調査の方法を示した。本調査は、半構造化インタビューを選択している。また、インタビューガイドラインの作成やインタビューの際にいくつかの工夫をしていることを述べた。具体的なインタビューの際の工夫として、調査依頼書にいくつかのインタビューガイドラインを明記することや、インタビューの経験に関する具体的な状況を訊くことや、質問の順番に柔軟性をもたせることや、パイロット調査として会議に参加することを挙げた。

第3に、調査対象者の選定方法を明示した。病院を対象とした理由として、従業員の沈黙および発言に関連する規範がある点を述べた。また、一般企業を選定する際には、マネジャーと従業員を分析単位とする点や調査可能性を優先する点を示した。

さらに、第5章、第6章、第7章では、質的調査を実施するが、それぞれの調査の位置づけを整理した。まず、第5章では看護師を対象とした調査をする。向社会的沈黙の構造を明らかにするために、業務において従業員の沈黙および発言が顕著に生じる看護の職場を対象に、探索的な事例研究を試みる。続いて、第6章では、第5章で明らかにした向社会的沈黙について、一般企業を対象とすることで、さらなる理論的一般化を目指す。また、第6章では、第5章で明らかにされたマネジャーとの関わり合いを精緻化していく。具体的には、マネジャーが従業員の沈黙動機を正確に推測するためのプロセスを明らかにする。

第5章および第6章では、従業員の沈黙および発言のマルチチャネルや、沈黙やチャネルの切り替えに影響する状況やマネジャーの行動に着目する。しかしながら、従業員の沈黙および発言のマルチチャネルは、職場を取りまく環境によって変化していく。また、本研究では直接的な対面のやり取りだけではなく、コンピュータ媒介型コミュニケーションも沈黙行動として捉えている。そこで、第7章では、マルチチャネルの変化が向社会的沈黙に与える影響を明らかにしていく。

## 第5章 看護の職場を対象とした向社会的沈黙の探索的調査

本章では、看護の職場を対象とした向社会的沈黙の探索的調査を行う。まず、看護の職場の特徴をふまえたうえで、調査課題を導出する。看護の職場の特徴は、従業員の発言と沈黙に関わる免責と自律性の2つの規範がある。本調査では、これらの規範がある看護の職場における向社会的沈黙の探索をする。次に、病院への調査の経緯を示し、最後にインタビュー調査の結果と考察を述べる。

### 第1節 調査に向けて

#### 1. 看護の職場の特徴

本項では、看護の職場の特徴について説明し、沈黙および発言との関連性について述べる。看護の職場の特徴は2つある。1つめは、免責の規範が存在することである。看護師の業務には、患者の生命の危機に直結してしまうミスやインシデントが存在する。医療組織におけるリスクの研究は、安全文化論や学習理論の分野でされてきた。重大事故に関するモデルは、スイスチーズ・モデル (swiss cheese model) がよく知られている。スイスチーズ・モデルとは、エラーを防止する層は現実にはスイスチーズのように穴が空いている状態であり、潜在的な危険性がそれらの穴の間を突き抜けた際に組織事故が生じるとされるモデルである (Reason, 1997)。組織事故の防止のために Reason (1997)は、ミスを報告する文化における免責の必要性を強調している。ミスは「叱責、あるいは罰せられるべきという考えが一般的にはしばしば観察されるが、学習可能性という観点からいえば、そうした処罰は、ミスに関する情報を隠すことになり、実際の学習を大幅に阻害する」 (福島, 2010, p. 157)。このように、医療組織には、ミスを報告することを推奨する規範が存在する。

さらに、高信頼性組織 (high reliability organization)の研究でも同様に、「知らせがないことは悪い知らせである」という前提や、自分から異議を唱えることを控えてはならないという前提のように、発言の推奨がされている (Weick & Sutcliffe, 2015)。高信頼性組織とは、「惨事となりかねない事態に数多く接しながらも、それ自体を初期段階で感知し未然に防ぐ仕組みを体系的に備えた組織を指し、具体的には、原子力発電所、原子力空母および潜水艦、航空管制システム、配電施設、病院の救急医療 (ER) などが挙げられる」 (吉野, 2013, p. 3)。また、病院の心臓外科

部門の手術チームを対象とした Edmondson の研究では、心理的安全がないチームでは沈黙が生じ、結果としてアイデアが生まれなくなり、問題に対処できなくなることが明らかにされている (Edmondson, 2012)。以上より、看護の職場ではミスへの対処としての発言が推奨されるような規範がある。

看護の職場の特徴の2つめは、自律性の規範である。自律性は医療現場で伝統的に評価されてきた規範である<sup>8</sup> (Edmondson et al., 2016)。職場や患者の状況をもとに、看護師は自らの行動を判断する能力が求められる。具体的には、看護のプロセスには、アセスメント (assessment) と呼ばれる実践がある。アセスメントとは、看護師が「対象の健康に関するさまざまな情報を収集して整理し分類する」能力である (渡邊, 1998, p. 11)。例えば、看護師は看護師長や先輩看護師に対して、患者の問題についての相談をするかどうかの判断をする。看護師は患者の情報をふまえて、問題がある場合、自分自身で解決可能かどうか、誰かの援助が必要かどうかの判断に注意を払う必要がある (渡邊, 1998)。したがって、看護師は看護の職場の状況のもとに、自身の行動判断をすべきである自律性の規範があると考えられる。

さらに、看護師の自律性とキャリアには密接な関係がある。看護師には、キャリア開発のためのシステムとしてクリニカルラダー<sup>9</sup>がある。クリニカルラダーとは、「もともと臨床現場における看護実践能力と専門役割とを段階的なレベルで規定したものである」 (川野・平井, 2014, p. 163)。クリニカルラダーは、ニーズをとらえる力、ケアする力、協働する力、意思決定を支える力の4つの能力に分けられている。これらの能力は、臨床能力段階が看護師のキャリアに則って設けられている。例えば、経験の浅い看護師は、指導や助言を受けながら実践する一方で、経験を積むにつれて、自律的な判断が求められることが明記されている。つまり、看護師のキャリアと自律的な能力が結びつけられている。本調査の対象である看護師もクリ

---

<sup>38</sup> Edmondson et al. (2016)は心理的安全の観点から、必ずしも医療組織の自律性の規範をポジティブに捉えていない。例えば、多くの臨床医は互いの診療を批判し合うことを控え、危険な状態の特定や、ベストプラクティスの普及を阻害し、改善を妨げている (Gaba, 2000)。

<sup>39</sup> 本研究の調査対象である病院も独自のクリニカルラダーのシステムを取り入れているが、匿名性の確保のため日本看護協会が提唱している標準的なクリニカルラダーを付録3に提示する。

「公益社団法人 日本看護協会」ホームページより「生涯学習支援>看護職の職務拡大の推進と人材育成>看護師のクリニカルラダーの開発について」の看護師のクリニカルラダー (日本看護協会版) PDF 資料参考 (2020年11月6日アクセス) (<https://www.nurse.or.jp/nursing/education/jissen/kaihatsu/index.html>)

ニカルラダーをもとに能力開発が行われている。以上より、看護師の自律的な規範に関連するクリニカルラダーは、キャリアによって看護師の能力が一定程度結びついている。

## 2. 調査課題の導出

前項の看護の職場における特徴をふまえると、看護の職場ではミスやインシデントについて発言することが推奨される免責の規範がある。一方で、看護の職場には自律性の規範があり、この規範に則ると、看護師は発言よりも沈黙することが望ましい。つまり、看護師は沈黙と発言のどちらをしても、必ずどちらかの規範にそぐわないジレンマが生じる。

このような一見相反する2つの規範がある看護の職場では、沈黙と発言を単に二項対立で捉えるのではなく、沈黙動機に着目することがジレンマに対処するきっかけとなるだろう。つまり、職場に適切な望ましい沈黙と発言は、沈黙動機に着目することで、両立すると考えられる。特に、向社会的沈黙は他者志向的な沈黙のため、規範のジレンマの対処において重要な行動となる。例えば、免責の規範によって発言を要求される状況であったとしても、看護師長（マネジャー）が自分への配慮だと認識すれば、看護師の向社会的沈黙に対してネガティブな評価をしない可能性がある。つまり、看護師は向社会的沈黙を用いることで、これらの規範のジレンマに対処することができる。しかしながら、看護の職場において看護師が、どのような状況で向社会的沈黙をしているのかは既存研究から明らかにできない。したがって、病院の看護師を対象としたインタビュー調査をふまえて、以下のような探索的な調査課題を提示する。

調査課題：看護の職場における向社会的沈黙とは何か？

## 第2節 調査の経緯

本節では調査の経緯、調査対象者の概要、調査場所およびインタビューガイドラインについて述べる。本調査では、2018年10月から2019年1月にかけて、某病院の看護師を対象としたインタビュー調査を実施した。



## 1. 調査の経緯とパイロット調査

まず、調査のいきさつから述べる。2018年7月26日に某病院の看護部長へ研究調査概要の説明を行ない、インタビュー調査の実現に向けて打ち合わせを行なった。その結果、調査協力可能な看護師長2名を紹介された。インタビューの前に、2名の看護師長が所属する病棟へパイロット調査を実施した。具体的には、まず同年8月8日に看護師長A氏、22日に看護師長B氏との打ち合わせを行なった。看護師長との打ち合わせでは、カンファレンス、病棟会、リーダー会に筆者がオブザーバーとして参加する許可を得た。そして、同年8月20日・21日にA氏が所属する病棟、23日にB氏が所属する病棟のカンファレンスに参加した。さらに、10月17日にはA氏の病棟の病棟会、19日にはB氏の病棟のリーダー会に参加した。なお、各会議の録音による記録は、患者の個人情報保護のため行わず、会議における発言内容や状況を観察し、ノートにメモを取るのみにとどまった。

## 2. 調査対象者と職位の概要

以上のパイロット調査を経て、インタビュー調査は看護部長に許可を得た上で、スノーボールサンプリングを用いて対象者を選定した。具体的には、看護師長A氏とB氏から他の看護師長および、同じ病棟に勤務している副看護師長、リーダー看護師、新人看護師を紹介してもらった。次に、インタビューに協力可能な看護師に対して筆者がメールにてインタビューの概要説明や日程調整を行なった。インタビュー対象者の内訳は、看護師長4名(A, B, C, D氏)、副看護師長2名(E, I氏)、リーダー看護師1名(F氏)、新人看護師2名(G, H氏)である。なお、対象者のうち男性は看護師長1名のみであった。

次に、各職位の簡潔な説明をする。看護師長は病棟のマネジャー相当の職位である。看護師長は「看護単位で行われる看護活動を統括し、配属された看護職員の勤務計画や教育計画を立案し、関連する他職種との連携を図る」役割がある(川野・平井, 2014, p. 88)。

本調査において、副看護師長は各病棟2名勤務している。副看護師長の役割は「看護師長から委譲された管理業務を行うと同時に、スタッフナースとともに看護ケアを実践する。看護師長不在時には、看護師長業務を代行する」(川野・平井, 2014, p. 88)。

リーダー看護師は、業務を3～4年以上経験した看護師が就くことのできる職位である。リーダー看護師は「チームとして受けもつ患者全員の情報を把握し、メン

バーの力量に応じた担当患者の割り当てを行う責任がある。同時に、医師からの治療に関する指示を一手に受ける役割もある」(川野・平井, 2014, p. 89)。

### 3. インタビュー場所とガイドライン

看護師長へのインタビューの場所は、ナースステーション内の師長室であった。看護師長以外へのインタビューは、病棟内のナースステーション付近の会議室で実施した。いずれのインタビューも所要時間は一人あたり1時間強であった。なお、インタビューは協力者の同意を得た上で、ICレコーダーを用いて録音しながら実施した。インタビュー後は、録音した内容をテキスト化し、文書データベースを作成し、分析を行なった。

インタビューの際の質問項目は、10個ほどを事前に準備した。第4章でも述べたように、本調査は半構造化インタビューを用いており、事前に準備した質問項目だけではなく、インタビュー中に柔軟に質問を追加している。事前に準備した質問内容は、次の表5のとおりである。なお、質問は職位によって異なる。

表5 看護師のインタビューガイドライン

看護師長
<ul style="list-style-type: none"> <li>・看護師に情報や意見を出してもらうために、どのような工夫をしているのか。</li> <li>・看護師に向けてフィードバックや注意をする際に心がけていることは何か。</li> <li>・看護師長から看護師へ言いにくいことはあるか（その状況と内容もふまえて）。</li> <li>・勤めている病棟の特徴はどのようなものだと考えるか。</li> <li>・勤めている病棟は意見を言いやすい環境であると思うか。</li> <li>・リーダー会や病棟会やカンファレンスの雰囲気はどのようなものだと思うか。</li> <li>・どのような看護師の発言を看護師長は求めているのか。</li> <li>・看護師からのインシデントやミスの報告は、しっかりとされているか。</li> <li>・患者の情報は看護師長にも共有されているか。</li> <li>・勤務のシフト表についてなど、看護師から勤務に関する要望はあるか。</li> <li>・日々の看護師のアセスメントに看護師長は、どの程度関与しているのか。</li> <li>・これまで意見を言いづらい（言いやすかった）経験は、どのような状況だったのか。</li> </ul>
副看護師長
<ul style="list-style-type: none"> <li>・副看護師長の役割は、どのようなものだと考えているか。</li> <li>・看護師長に対して言いづらいと思うことはあるか。</li> <li>・リーダー看護師やスタッフへ言いづらい状況はあるか。</li> <li>・リーダーやスタッフが看護師長へ言いづらそうにしている状況はあるか。</li> <li>・どのような発言を看護師にしてほしいか。</li> <li>・どのような工夫をして看護師からの発言を促しているか。</li> <li>・看護師や看護師長から相談を受けることはあるか。</li> <li>・勤務のシフト表、患者の情報、インシデントの情報や意見を看護師から聞くことはあるか。</li> <li>・看護師長へ発言する前に何か準備することはあるか。あるいは様子を伺うことはあるか。</li> <li>・看護師から看護師長へ意見する際に、サポートすることはあるか。</li> <li>・これまでの経験で発言しづらいことはあったか。</li> <li>・病棟がどのような雰囲気だと発言しやすい（しづらい）と感じるか。</li> <li>・あえてタイミングを見送って意見や報告をすることはあるか。</li> <li>・リーダー会や病棟会やカンファレンスでは、どの程度看護師に関与するのか。</li> </ul>

リーダー看護師
<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダー看護師の役割は、どのようなものだと考えているか。</li> <li>・看護師が意見を言いやすいように工夫していることは何か。</li> <li>・看護師へ言いづらいことはあるか。</li> <li>・看護師からどのようなことを発言してほしいか。</li> <li>・これまでの経験で、どのようなことが看護師長へ言いづらかったか。</li> <li>・リーダー看護師として、どのようなことを看護師長や副看護師長へ発言しているのか。その際に、言いづらいことや発言のタイミングを伺うことはあるか。</li> <li>・どのような状況で発言しやすい（しづらい）と感じるか。</li> <li>・カンファレンスやリーダー会や病棟会での発言はしやすいか。</li> <li>・看護師長など立場が上の人の意見には従わないといけないと感じるか。</li> </ul>
新人看護師
<ul style="list-style-type: none"> <li>・普段の業務で誰に、どのような相談をすることが多いか。</li> <li>・勤務シフト表、患者の情報、インシデントについての情報や意見を伝えるか。</li> <li>・どのような状況だと発言しやすいか（しづらい）か。</li> <li>・公式の会議（カンファレンス、病棟会、面接など）では意見を言えるか。</li> <li>・上の立場の看護師の意見には従わないといけないと思うか。</li> <li>・ストレスが溜まったときには誰に話すか。</li> <li>・意見や報告や相談をするときに相手の様子を伺うことはあるか。</li> <li>・先輩看護師から看護師長や副看護師長へ意見を言いづらそうにしている場面を見たことはあるか。</li> <li>・新人看護師同士で話すことは多いか。</li> </ul>

### 第3節 調査結果

#### 1. 看護師の発言内容および場所

本項では、従業員の沈黙や発言が生じる場所を明らかにする。結論を先取りすると、看護の職場では、発言や沈黙をする場所に様々なチャンネルがあることが明らかとなった。チャンネルとは、媒体や経路を意味するが、本研究では従業員の沈黙および発言をするコンテキストを指している。本項で示したチャンネルは、場所についてのチャンネルである。つまり、看護師は様々な場所で沈黙および発言をする。パイロット調査およびインタビュー調査の結果、看護師の発言場所と内容は次のよう

のであった。

まず、看護の職場における発言の場所について記述する。看護の職場では、大きく5つの公式の発言の場が確認された。1つめは、平日の昼にナースステーションで行なわれるカンファレンスである。カンファレンスの目的は、現在の患者の情報共有することや、曜日によって異なる1つのテーマについて議論することである。例えば、安全のカンファレンスでは患者の事故防止の議論がされる。

2つめは、月に1度実施される病棟会である。病棟会では各看護師が所属している委員会からの報告や、職場への共有事項が議論される。業務のシフト上、参加できない看護師に対しては後に議事録が共有される。

3つめは、リーダー会である。リーダー会では新人看護師の勤務状況、勤務態度、看護の学習状況が、リーダー看護師以上の職位の看護師に共有される。リーダー会の目的は、リーダー看護師から新人へ一律の教育や指導をすることや、指導方法について共有や相談をすることである。なお、リーダー会で議論された内容は新人看護師には共有されない。病棟会やリーダー会は、書記役と進行役が割り振られ、議事録をスクリーンに投影しながら議題に沿って進行する。

4つめに、看護師と看護師長の1対1の面談が年に数回行なわれる。面談では看護師の年間目標を立てたり、その達成度を振り返ったりする。目標設定に伴って、どのような看護師になりたいか(看護観と呼ばれている)について話すこともある。

5つめに、看護師長と副看護師長2名の計3名で三者会が行なわれることがある。三者会は、病棟のあらゆる取り決めに関する最終的な意思決定をする役割や、病棟の方針を定める目的で実施される。三者会で議論された内容は基本的に他の看護師に共有されることはない。以上が本調査対象の看護の職場における公式の会議の場である。

一方で、看護師の非公式の発言の場は、会議の直後、食事の際の雑談、業務終了後の飲み会、業務中のナースステーション内での会話が確認された。

次に、看護師から看護師長への公式の場における発言内容は、看護師のミスやインシデントの報告、患者からの暴言やセクシャルハラスメントに関する報告などが確認された。一方で、非公式の場での発言内容は多岐にわたり、ケアについての質問、患者への不満や愚痴、患者から受けた暴力やセクシャルハラスメント、看護師のミス、看護師のキャリアについてなどがある。以上より、看護の職場では、看護師は発言や沈黙をする様々な場所のチャンネルがあることが明らかとなった。次に、インタビューの語りに基づいた発見事実を示していく。

## 2. 向社会的沈黙とチャネルの切り替え

繰り返しになるが、本調査が扱う向社会的沈黙は、他者志向的な動機に基づく従業員の沈黙である。本調査で明らかにしたい調査課題は、看護の職場における向社会的沈黙とは何か、である。本項の発見事実を先に述べると、看護の職場では、向社会的沈黙および場所と対象者のチャネルの切り替えが明らかとなった。では、具体的に看護師の語りをもとに議論していく。

### 向社会的沈黙と場所のチャネルの切り替え

まず、看護師は会議の状況に応じて、発言をする場所を判断しながら沈黙を選択することがある。看護師G氏のカンファレンスに関するインタビューを抜粋する。なお、インタビュー内で文意の不明瞭な部分は、括弧内で加筆している。

[ (カンファレンスでG氏が) 気になることがあったりもするんですか? ]<sup>40</sup>

たまに「そういえばあんなこと (を患者が) 言ってたけど、何かここで言っていないかな<sup>41</sup>」って (思うことがあります)。先輩方が「わー」って話されているなかで、ちょっとここで1年目がつっこむのもなあって思って。あとでこっそり「そういえばこんなことも言ってました」って、その先輩に直接カンファレンス終わった後とかに、ちょこっと言ったりしますけど。カンファレンスの場で自分から率先してっていうのは、あんまりないです。(看護師 G氏)

[何で、カンファレンスでなかなか言えないんでしょうか?]

先輩方が「こうちゃうかな、ああちゃうかな」って話されているなかに、なかなかつっこめないっていうか。「この意見、言ったところでどうなるんやろ」って。自分が経験年数浅いですし、経験年数がもっとある先輩が話している内容にあえてつっこまなくても、そこで先輩方が解決されるかなあって

<sup>40</sup> [ ]内はインタビューアー (筆者) の質問である。以下同様。

<sup>41</sup> インタビュー中の太字は筆者が強調する部分である。以下同様。

思っ。自分が何か言ったことで「え」みたいな、ちょっと空気が止まった  
らどうしようとか考えて、なかなか言えない。(看護師 G氏)

まず、語りのなかで、「この意見、言ったところでどうなるんやろ」とあるよう  
に、看護師は会議で発言をした結果、有効な変化が生じないだろうと予期している  
ため沈黙している。すなわち、この従業員の沈黙は黙従的沈黙だと解釈できる。

一方で、別の解釈<sup>42</sup>をすると、自分の発言が会議における議題の解決のために良  
い結果をもたらすかどうかを看護師は気にかけているため、職場や先輩に向けた向  
社会的沈黙と解釈できる。さらに、会議の性質を加味すると、看護師は限られた時  
間内で議論をする必要がある。そのため、議題にそぐわない的外れな意見を主張し  
て結論を中断させないようにする沈黙の意図は、業務を円滑に進めるための向社会  
的沈黙である。

この語りで最も重要なのは、看護師は会議の場では沈黙した一方で、会議後に先  
輩看護師に患者の情報について発言している点である。つまり、特定の場所のチャ  
ネルで沈黙したとしても、その後別場所のチャンネルで発言することがある。こ  
のように、看護師は特定場面で向社会的沈黙をし、そのあとに場所を切り替えて発  
言する行動をすることがある。

#### 向社会的沈黙と対象者のチャンネルの切り替え

次に、看護師は、患者や同僚や看護師長に対して様々な不満を抱えることがある。  
そのような状況において、語りのなかで看護師が看護師長に直接発言をする前に、  
副看護師長が看護師と看護師長の仲介をすることがあった。□

□

[リーダー（看護師）さんだったり、スタッフさん<sup>43</sup>が師長さんに何か言うこ  
とってありますか？意見とか。]

ありますけどね。(不満が)溜まって言いにくいこうとしてたことがあって、

---

<sup>42</sup> 現実には従業員の沈黙の動機は明確に弁別されるわけではない。沈黙と発言は複雑な  
行動であり、混合した動機に基づくものである (Van Dyne et al., 2003)。したがって、  
本研究では看護師の語りにもあるように、従業員の沈黙と発言における一定程度の動機  
の重複性を前提とした上で、従業員の向社会的沈黙に焦点を当てていく。

<sup>43</sup> ここでの「スタッフ」とは現場の看護師を指す。

それはもうスタッフの子が。「ちょっと待って」って「私言うてみるから」って。ダイレクト（直接的）になってしまうと、感情で言っちゃうから良くないかな、「ちょっと私も言うてみるから」って感じで言って、**ちょっとクッションを置くように**してみますね。で、「やっぱりあかんかったわ」って（看護師に伝える）。「やっぱり E さんでもダメでしたか」ってなると、まあその辺は中和されるので。クッションを置く方がいいかなと思って、「私（が看護師長に）言うから」って。個人がストレートに言ってしまうと、感情としてしか伝わらなくなってしまうので、師長さんにも何かあったときには「スタッフはこうやって思ってるみたいですよ」って言ったりすると、「じゃあどうしたらいいと思う」って訊かれたりするので、「こういう風にしたらいいんちゃいますか」っていう感じになると、「こうやって言うといたからね」って言ったことはスタッフに伝えて、「こうやってやっていくって言ってはったよ」ってスタッフには伝えたりはします。（副看護師長 E 氏）

[最近だと、それはどんなことがありましたか？]

最近はね、師長さんの言動とかが、ちょっとスタッフがピリピリしているときに（中略）、「私、師長さんに（意見を）言います」みたいな感じになって。「ちょっと待って」って1回言ったことはあります。忙しいときにどうしても、そういうトラブルというか、ちょっとした普段なら（聞き）流せる言葉と、引っかかるときって、みんながこんなに、てんてこ舞いでずっと疲弊してるときに、そういうがあるので、（看護師が）「こうやって言うてますよ」っていうのは（看護師長に伝えます）。師長さんとしては「こういうつもりで言ったんじゃないくて」っていう感じで言われるので、それをまた、ちょっとうまく（看護師に）伝えるようにはしたりします。（副看護師長 E 氏）

□

このように、看護師が直接的に看護師長へ意見の主張をしないことによって、看護師と看護師長の感情的コンフリクトを回避できるため、円滑に業務が進むことがある。この語りでは、副看護師長は、看護師へ向社会的沈黙を促し、チャンネルの切り替えを要求している。その結果、看護師は看護師長への向社会的沈黙をし、発言の対象者のチャンネルを副看護師長へ切り替えている。

以上より、本項では向社会的沈黙の後に、場所および対象者の切り替えが生じる



行動を示した。具体的には、看護師は会議のような公式の場では、自身の発言の影響や、会議時間の有限性に配慮して沈黙する一方で、会議後には発言するというような向社会的沈黙と発言場所の切り替えが見受けられた。さらに、看護師は、看護師長に対して向社会的沈黙をし、発言の対象者のチャンネルを副看護師長に切り替えていることが明らかとなった。次に、このような向社会的沈黙がどのような影響によって生じるのかを明らかにしていく。

### 3. 向社会的沈黙に影響する要因

前項では、向社会的沈黙をした後に、場所や対象者のチャンネルを切り替える行動を明らかにした。本項では、向社会的沈黙やチャンネルの切り替えが、どのような要因によって生じるのかを明らかにしていく。結論を先に述べると、向社会的沈黙の影響要因は2つ明らかとなった。1つは職場の状況であり、もう1つはマネージャー（看護師長）からの要求である。

#### 職場の状況による向社会的沈黙への影響

これから提示する語りにもあるように、職場の状況は、看護師長の業務量と、発言内容の緊急性と、ミスの深刻度が挙げられた。まず、以下の副看護師長 E 氏のインタビューにもあるように、看護師長の業務量が多い場合や、発言内容の緊急性が低い場合は、看護師は向社会的沈黙をすることがある。

[ (看護師への) フィードバックをすることだったり、タイミングとかを考えるとじゃないですか、それと同じように師長さんに対してもこう、どういう風なタイミングで言おうかなっていうのは考えますか? ]

考えますね。自分がバタバタしているときは無理だし、**師長さんも落ち着いているタイミング**とか、報告とかでも早くしないといけない報告とそうじゃない相談的なことやったら、まあ時間を置いて、そんな長い間は置かないですけど、ある程度はちょっと落ち着いてから言うタイミングはあると思うので。(副看護師長 E 氏)

[リーダー（看護師）さんも同じように考えて E さんに言うときってあるんですか? ]

私はだいたいこの辺(ナースステーション)をずっとウロウロしているので、スタッフ(現場)レベルで働いていることの方が多くはないですか、その辺おったら「相談なんですけど」って言うてきますね。業務的なことはそうなんですけど、考えている今後のこととかは業務中じゃなくって、会議とか、あと仕事が終わってとか、そういうタイミングで言われたりします。(副看護師長 E氏)

このように、看護師長の業務量の多さや、発言内容の緊急度によって、看護師は看護師長への配慮を伴う向社会的沈黙を選択している。一方で、副看護師長は看護師長よりもナースステーションに滞在している頻度が高いため、リーダー看護師は発言がしやすいと認識している。

同様に、看護師のF氏、G氏、H氏も看護師長に相談する際に、看護師長の業務量と、発言内容の緊急度に気を配りながら向社会的沈黙をすることを示唆している。

[今は言っちゃいけないなって考えたりとかもするんですか?]

師長さんが**忙しそうだったりとか**。忙しかったら、若干ピリピリとかもしてる。(看護師長の)Aさんは、そこまででもないかもしれないですけど。そういうのは一応感じ取って、言えるときに、そんなに急ぎじゃなかったら、また今度言うようにしていますね。(リーダー看護師 F氏)

[色々な意見とか報告とか相談とかありますけど、例えば先輩に相談するときに様子を伺うとか、タイミングを伺うとかはしますか?]

そうですね。**今めっちゃ忙しそう**って感じだったら「話しかけたらあかん」って(思って)、控えます。それでも今すぐ言わないといけないことだったら、言うんですけど、例えば血圧がめっちゃ下がってるとかだったら、忙しさ(に)関係なく命に関わることなので、すぐ言わないといけないなと思うんですけど。どうでもいいことって言ったらアレなんですけど、別に今すぐ

解決せなあかん<sup>4</sup>ってことは、その先輩が忙しそうにしていないタイミングで「ちょっといいですか」って訊いたりとかはしますね。(看護師 G氏)

[意見、報告、相談とか色々、タイミングというか様子を伺うときってありますか?]

それはありますね。先輩も私ひとりを見ているわけじゃないので、たまに部屋(を)持ってて<sup>5</sup>、その上で見てくれてたりとかもするので、先輩がワタワタしたり姿も見えないときとかもあるので、そのときは「しゃーないな」って後回しにしたりとか、内容にもよるんですけど、緊急性が高かったら、その場にいるリーダーさんに相談したりとかするんですけど。後でもいいことだったら、あとで捕まえてちょっと訊いてっていう風にはしますね。(看護師 H氏)

このように、職位に関わらず看護師は、特定場面で向社会的沈黙をしている。また、特定の場面で向社会的沈黙をした後に、別の場所のチャンネルで発言していることも一貫している。さらに、発言する場所だけでなく、発言の対象者に関しても、緊急の程度によって変更されていることが読み取れる。

同様に、看護師長へ報告するかどうかの是非は、ミスの深刻度が影響することがG氏へのインタビューで示された。

[患者さんの情報とかも師長さんには言わない?]

そうですね、あんまり言わないですね。(看護師 G氏)

[インシデントとかでもそんなに言わない?]

インシデントは報告書を書くので、それは師長さんに言わないといけないんですけど、インシデントの手前くらいのミスだったら、例えば点滴台を置き

---

<sup>44</sup> 文意に即すと、「解決しなくてもいい」の誤りである。

<sup>45</sup> 部屋を持つとは、患者が入院している部屋を管理する業務のことである。

忘れたとか、いらぬ物品が残ったままだったりとか、そんなめっちゃ細かいことは師長さんに特に話さないです。(逆に) 患者さんがこけちゃったとか、採血(を)取る人間違えたとか、そういうことがあれば師長さんに報告したりします。(看護師 G氏)

さらに、H氏はミスの深刻度によって発言する相手が異なることを述べている。

[その(インシデントの)判断は自分がしないといけないものなんですか?]

自分でそのうちしないといけないと思うんですけど、今はフォローの先輩がついていたりとかするんで、基本的には「こういうことがありました」って言ったりするんで、「それちょっとインシデント書いたほうがいいと思うから師長さんに話しときな」って言われたりとかもあったり、フォローの先輩にも報告する必要がないくらいのことだと思っていたことが、本当は言わないといけないことだったとかもあったり。(看護師 H氏)

[先輩と一緒に判断をする?]

そうですね。基本的には何でも先輩に相談してから、ワンクッション置いて師長さんに(発言します)。(看護師 H氏)

[ (逆に) インシデントレベルではない細かなミスに関しては師長さんに言わない? ]

言わない。フォローの先輩に細かいミスだったり判断つかないことだったり全部相談して対処して。その次に「ちょっと報告した方がいいかな」ってことはリーダーさんに報告して。さらに報告しないといけないときは師長さんって。3段階くらい。(看護師 H氏)

H氏の語りにあるように、ミスの深刻度の程度によって、発言の対象者が異なり、誰に何を言うかが区別されている。例えば、ミスの深刻度が低い場合は看護師長ではなく、先輩に発言する。以上より、向社会的沈黙と、場所や対象者のチャンネルの

切り替えの行動は、看護師長の業務量や、発言内容の緊急性や深刻度に大きく影響を受ける。

#### マネジャーによる沈黙の要求

次に、看護師長が看護師に対して特定の発言を要求することで、向社会的沈黙を促す語りがあった。例えば、看護師長は看護師に事前の相談よりも事後報告を要求することがある。以下の語りでは、発言に心理的なハードルがあることが必ずしもネガティブなことではない旨を看護師長 B 氏は述べている。少々長い引用ではあるが、インタビュー時の状況を伝えるために記述する。

[比較的、問題が生じたときには言いやすいような状況にはなっていると思いますか？師長さんから見て。]

(前略) 師長に言うっていうのは、ある種ハードルはあると思うんです。だから、何でもかんでも言いやすいっていうのはどうかなって思っていて。ただ全部報告して(報告するってことは)、それは責任転嫁でもあるんですよ。だから自分で考えて、「ここは報告するべきものだ、これは自分の中で解決して終わってから言えばいい」とか、そこら辺の**判断をできるような人になってもらいたい**ので、それを結構相談に来るんですよ。「ワーワー」って(何回も)来る。で、来たときに「それは報告するべきじゃないよ」って思ったことも「そこは、あなたの自由にしていい範囲だよ」っていう風に言って一旦帰して、たぶんそれで「自分で考えよ」ってメッセージなんですけど、そこは(言われた本人は)そういう風に捉えてないかもしれないけど、次はそういうことは、ちゃんと自分で解決して言うようになるようにはなってる。リーダークラスが大体報告する必要があるの。だから垣根はあるけれど、垣根はあっていいと思うんですよ、ある種。自分の役割というか自分の力量を超える範囲だったら言うっていう垣根はあっていいと思ってます。(看護師長 B 氏)

[何でもかんでも言うっていうのは(必ずしもいいとは限らない)?]

そうそうそう。言ったら全部やってくれる、師長がやってくれるだったら、

師長が実践に出るほうが早いじゃないですか。そうじゃなくって、私は管理しているっていう、この役割っていうことは、その人の手に負えなかったときどう行動するかって役割だと思っているので、その人（現場の看護師）の仕事まで取るのはどうかとっていて（看護師長 B氏）

——ここで師長室へ新人看護師が看護師長 B氏に報告に来た<sup>46</sup>。

（中略）

もし、その手術の関連（の報告）じゃなかったら、彼女（報告に来た新人看護師）は私が（師長室から）出てくるまで待ってたんちゃうかなって思って。たぶん、そこら辺の判断（は）できるんじゃないかな。（看護師長 B氏）

[それはある種、個々人の判断というか。]

そこ（個人の判断）をどこまでやっていくかですね。だからこそ、（中略）なんでここ（師長室）に入ってきたんかを言ったんでしょうね、彼女は理由をちゃんと伝えているなって思って。（看護師長 B氏）

[それ（発言のタイミング）って経験で働きながら学んでいくものなんですかね。]

1年目さん（のこと）？経験であると思いますけどね。日々選択に迫られますからね。それこそ、先輩に相談したいけどできないってことで、「どうしよう、いつ言ったらいいやろ、これはもうちょっと置いておいても（言わなくても）大丈夫やろうか」って日々やっていますよ。（看護師長 B氏）

この語りでは、看護師自身で問題を解決できるかどうかを基準に、看護師長へ発言するかどうかの判断をしてほしいという看護師長の向社会的沈黙に対する要求が見受けられた。この要求の背景には、自律した看護師を目指す職業規範があると考えられる。また、看護師は看護師長へ発言するかどうかの判断が職務能力の1つとして位置づけられている（i.e. アセスメント）。そのため、看護師への教育的、指

---

<sup>46</sup> 勤務中に師長室でインタビューを行っていたため、途中で看護師が看護師長に業務報告のために入室することがあった。

導的な意図で看護師長は、看護師の役割の範囲内で自己解決できる業務に関して沈黙を要求している。以上より、本調査では以下の2つの発見事実が明らかとなった。次節では以上の発見事実をふまえて理論的な考察を行なう。

発見事実①：看護師は、特定場面での向社会的沈黙をした後に、場所もしくは対象者のチャンネルの切り替えをすることがある。

発見事実②：向社会的沈黙に影響する要因は、マネジャーの業務量、発言内容の緊急性、深刻度、マネジャーの要求がある。

## 第4節 発見事実からの考察

### 1. 発見事実に基づいた理論的考察

本調査課題の背景は、免責の規範と自律性の規範が両立する看護の職場において、どのように看護師は沈黙と発言に伴うジレンマに対処しているのかを明らかにすることであった。そこで、沈黙と発言に影響する規範を伴う看護の職場における看護師の向社会的沈黙とは何かを明らかにした。

調査の結果、看護師は特定場面における向社会的沈黙をした後にチャンネルを切り替えることで、ジレンマに対処していた。チャンネルとは、本研究では従業員の沈黙および発言をするコンテキストを指している。つまり、沈黙や発言をする場所や対象者を切り替えることによって、職場の状況に応じて適切な向社会的沈黙や発言行動をしていた。さらに、向社会的沈黙やチャンネルの切り替えは、マネジャーの業務量や要求による影響を受ける。したがって、免責と自律性の一見相反する規範のある看護の職場では、看護師は職場の状況やマネジャーからの要求によって向社会的沈黙および発言のチャンネルを柔軟に変更しなければならない。以上の発見事実をふまえて、以下では本調査の発見事実を理論的に考察していく。

まず、本調査では、看護の職場における向社会的沈黙とチャンネルの切り替え行動を明らかにした。具体的には、従業員が一時的な向社会的沈黙をし、場所もしくは対象者の切り替えをしていた。場所と対象者の切り替えについて、それぞれ考察していく。

1つめに、向社会的沈黙による場所の切り替えは、看護師はカンファレンスなどの公式の場では沈黙する一方で、カンファレンス後には発言をしていた。公式の場で向社会的沈黙をする背景には、会議で発言することで職場に良い結果をもたらす

かどうかを気にしていることや、会議を円滑に進行する動機があった。このような場のチャンネルの切り替えには、場の特徴が影響すると考えられる。会議などの公式の場は要求される発言内容が、あらかじめ一定程度規定されている。また、発言時間が有限であることが従業員に共有されている。一方で、非公式の発言の場は、発言内容の職場全体への共有は必ずしもなされないが、比較的長時間や発言内容の制約がなく冗長であるため、マネジャーへの発言が容易となる。

既存研究では、Mowbray et al. (2015)が公式と非公式の発言チャンネルを対比した理論的検討をしているが、組織行動論では非公式の発言チャンネルを対象とする傾向が強い一方で、人的資源管理論では公式の発言チャンネルが主に研究対象とされてきた。このように場所のチャンネルによって、研究分野が異なるため、公式と非公式の場の発言チャンネルの関係性を示す議論の不足が示唆されていた。本調査をふまえると、看護師は特定場面で沈黙し、後に異なる場所のチャンネルに発言を切り替えている。このように、従業員の沈黙および発言を特定場面だけではなく、複数場面で捉え、チャンネルを切り替える行動を示したことは、既存研究にはなかった発見である。

2つめに、対象者への沈黙として、副看護師長は看護師に看護師長(マネジャー)への沈黙を促していた。この看護師の沈黙が向社会的である理由は、看護師からマネジャーへの感情的な発言が、ときに感情的コンフリクト (emotional conflict)を導く可能性があるからである。感情的コンフリクトは、集団の成果に間接的にネガティブに影響する (Varela et al., 2008)。

また、サブマネジャーがマネジャーと従業員を仲介するような行動は、Likert (1961)の連結ピン (linking pin)の役割行動で議論されている。連結ピンとは、管理者が、部下への影響力と、より上位の組織階層への影響力(上向き影響力)を持つことによって、上司と部下をつなぐ機能のことである。マネジャーが「監督職能を満身に遂行しようとするならば、上向き影響力を行使する能力が必須不可欠なものである」(Likert, 1961, 邦訳, p. 153)。すなわち、本調査における副看護師長のよう、マネジャーと看護師の双方に影響を与えるような役割を果たす場合、集団は効率的に機能すると考えられる。以上より、これまでの沈黙研究ではマネジャーと従業員の二者関係が主に想定されてきたが、本調査では、サブマネジャーなどマネジャー以外の対象者にチャンネルを切り替える従業員の行動を明らかにした。

さらに、特定場面における向社会的沈黙と、チャンネルを切り替える行動に対する2つの影響要因をインタビューで明らかにした。1つめはマネジャーの業務量と発言内容の緊急性が、看護師の向社会的沈黙と、その後のチャンネルの切り替えに影響



する。すなわち、業務量が多い、もしくは発言内容の緊急性が低い場合は、看護師は向社会的沈黙を優先する。また、看護師はエラーの深刻度によって発言の対象者が異なる。看護師のエラーの深刻度が高いほど、より上位の職位への発言が求められる。発言研究では、スキップレベルリーダー (i.e. 従業員より2から5つ職位が高いマネジャー)への発言は有効性 (i.e. 発言することで職場に有効な変化が生じる程度)が高いが、安全性は低いことが示唆されていた (Detert & Treviño, 2010)。一方で、エラーの深刻度によって発言の対象者を切り替える行動については既存研究で言及されてこなかった。本調査の結果、発言の対象者の切り替えは、有効性と安全性だけでなく、エラーの深刻度によっても影響を受けるという新たな発見を示した。

2つめの向社会的沈黙に影響する要因は、マネジャーによる看護師への沈黙の要求である。看護の職場では重大なミスを防ぐためにマネジャーに発言する免責の規範がある一方で、現場の看護師は状況に応じて、沈黙を求められることがある。発言研究では Burris (2012)が提唱しているようにマネジャーは従業員の発言を評価し、その評価によって発言の有効性が変わることを明らかにしている (cf. 第2章第3節3項)。本調査をふまえると、従業員の沈黙行動に対しても発言と同様にマネジャーの評価が伴い、ポジティブ (支援的)あるいはネガティブ (挑戦的)に評価されると考えられる。本調査では、看護師が向社会的沈黙をした際に、マネジャーは、看護師が自己解決していると解釈すれば、ポジティブな評価をする。また、このようなマネジャーによる沈黙の要求の背景には、看護の職場の特徴である看護師の自律性を促す規範が影響している。以上より、本章の調査で明らかにした看護師の向社会的沈黙の構造を示すと図8のようになる。

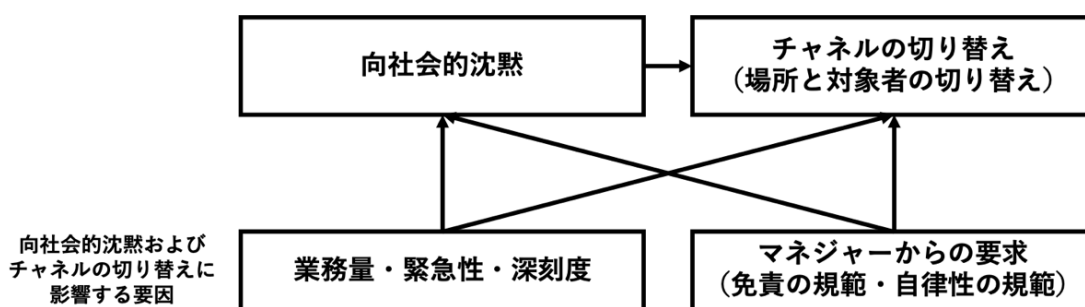


図8 看護の職場における向社会的沈黙の構造 (筆者作成)

## 2. 従業員の沈黙と発言のマルチチャンネル

本調査の貢献は、従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルを提示した点である。チャンネルとは、従業員の沈黙および発言をするコンテキストを指している。本調査の発見の1つは、看護師は特定場面で向社会的沈黙をした後に、他のチャンネルへの切り替えをするような複数場面における沈黙および発言の行動を明らかにしたことである。本調査では、このような向社会的沈黙の構造に着目したことで、向社会的沈黙のみならず、従業員の沈黙および発言に対しても応用可能なマルチチャンネルが提示できる。

マルチチャンネルの視点で従業員の沈黙と発言を捉えると、3つの沈黙の構造が説明可能になる。まず、1つめに従業員の複数の沈黙場面について議論が可能である。これまで多くの沈黙研究では発言の阻害要因によって、特定場面のみ沈黙が想定されてきた。一方で、本調査では看護師が複数の場面にまたがって沈黙や発言をする行動を発見した。すなわち、従業員の沈黙と発言には特定場面の沈黙だけでなく、複数場面による沈黙と発言がある。さらに、複数場面で従業員の沈黙と発言を捉えることで、次に議論するチャンネルの切り替え行動が説明可能となる。

2つめに、複数の沈黙場面に着目することで、場所のチャンネルの切り替えを説明できる。例えば、本調査の発見事実でも明らかのように、看護師はカンファレンスのような複数名が参加する公式の場では沈黙し、後に異なる場所で発言するような判断をすることがある。このように、従業員の沈黙と発言を単一の場面ではなく、複数の場面で捉えることで、向社会的沈黙と発言における場所のチャンネルの切り替えの行動が明らかとなった。

3つめに、従業員の沈黙および発言における対象者の切り替えについて明らかとなった。例えば、マネジャーに対して従業員が沈黙する一方で、サブマネジャーに対しては発言するような行動が想定できる。本調査の語りにもあるように、サブマネジャーが看護師とマネジャーを仲介することで、従業員はマネジャーに対して向社会的沈黙をすることがある。

以上より、従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルでは、いつ（沈黙場面）、どこで（場所）、誰に（対象者）沈黙ないしは発言をするかを明示できる。そして、この従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルは、従業員が向社会的沈黙をした後に、場所と対象者を切り替えるような行動を説明できる。以上より、図9に従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルを提唱する。

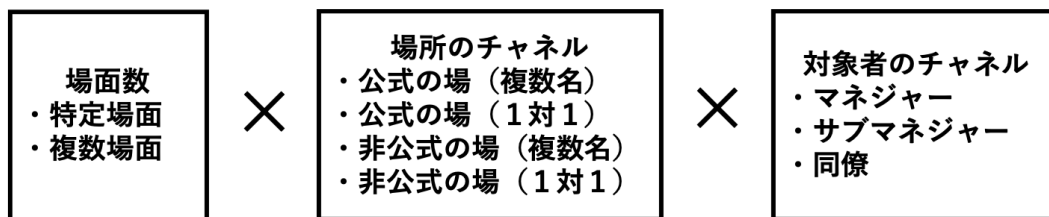


図9 従業員の沈黙と発言のマルチチャンネル（筆者作成）

### 3. 各チャンネルの特徴

従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルにおいて、沈黙場面と場所と対象者にはそれぞれ特徴の違いがある。1つめに、沈黙と発言の場面は特定場面と、複数場面に分けられる。本研究では、複数の沈黙や発言の場面を新たなチャンネルの1つとして加えることで、特定場面の沈黙後に発言するといった従業員のチャンネルの切り替えについての説明が可能となる。反対に、特定場面のみでの沈黙ではチャンネルの切り替えは想定できず、特定のチャンネルに留まり続けてしまう。

2つめに、本調査をふまえ、場所のチャンネルの特徴の違いを明らかにする。まず、会議のように複数名が参加する公式の場は、一人あたりの発言時間が有限であることが従業員に共有、認識されている<sup>47</sup>。一方で、非公式の発言の場は、発言内容の職場全体への共有が必ずしもなされないが、公式の場と比較すると、発言時間や内容の制約がなく冗長であるため、マネジャーへの発言が容易であると考えられる。さらに、マネジャーと従業員の1対1のやり取りと、複数名が参加するやり取りには違いがある。1対1のやり取りの場合は、発言者と発言の受け手のみに関与している一方で、複数名が参加する場合は、発言者と発言の受け手に加えて、第三者が存在する。本研究では第三者に着目していないが、グループシンク (cf. Janis, 1972)のように集団レベルで従業員の沈黙を捉えると、第三者の存

<sup>47</sup> 複数名の公式の場は、発言時間が有限であり、ある従業員が発言している時間は、その他の従業員は沈黙するというゼロサム（Zero-sum）の性質がある。ゼロサムの性質とは、複数名の公式の場において、発言をプラス、沈黙をマイナスと捉えると、従業員全員の発言と沈黙の時間の総和がゼロになることである。ゆえに、発言を希望する従業員が複数名いる場合、従業員間で発言機会を奪い合うような状況も想定されるが、本調査ではそのような語りはなかった。その理由として、本調査が扱った会議は、あらかじめ発言者と発言内容が一定程度規定されているためであると考えられる。逆に言えば、発言者や発言内容が規定されていない会議（例えば、複数の従業員から意見やアイデアを集める目的の会議）では、発言機会の奪い合いが生じる可能性がある。

在が従業員の沈黙および発言の選択に影響すると考えられる。

3つめに、沈黙と発言の対象者の特徴を示していく。Detert and Treviño (2010) は、直属の上司とスキップレベルリーダー (i.e. 従業員より2から5つ職位が高いマネジャー)への従業員の発言における対象者の違いに関する基準を有効性と安全性に即して議論している。しかし、本章の発見事実をふまえると、対象者のチャネルの切り替えには他の基準によっても生じると考えられる。例えば、対象者によって保有している情報が異なる場合では、マネジャーよりもサブマネジャーに対して発言を優先する選択もあるだろう。例をあげると、サブマネジャーがマネジャーよりも現場についての情報を把握している場合は、マネジャーに対して沈黙すると考えられる。あるいはメンター制度のように、後輩従業員を支援する役割が先輩従業員に与えられている場合、後輩従業員はマネジャーよりも先輩従業員へ優先的に発言するだろう。

最後に、本調査の限界と、次章の調査について述べる。本章では看護の職場における看護師を対象としてきたため、一般企業の職場における向社会的沈黙の構造を明らかにしていない。さらに、本調査ではマネジャーからの要求が従業員の向社会的沈黙に影響することは示したが、どのようにマネジャーと従業員が向社会的沈黙を介して円滑な業務進行に寄与しているのか、その具体的なプロセスについては明らかにできなかった。したがって、次章では一般企業を対象にマネジャーと従業員の沈黙動機に対する帰属の一致性のプロセスに着目して、向社会的沈黙の構造の議論に移っていく。

## 第6章 一般企業を対象とした向社会的沈黙の質的調査－従業員とマネジャーによる沈黙動機の帰属一致性に着目して－

本章では、第5章で提示した従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルに基づき、一般企業を調査対象として従業員がチャンネルを切り替える行動について、より詳細に明らかにしていく。特に、本章で着目する問題は、従業員とマネジャーの双方による沈黙動機に対する帰属の一致性である。マネジャーが推測する従業員の沈黙動機と、実際の従業員の沈黙の動機を一致させることが、向社会的沈黙のマネジメントにおいて肝要である。結論を先に述べると、マネジャーと沈黙動機に対する帰属を一致させるために、従業員は業務とチャンネルの紐づけをマネジャーとのすり合わせを通じて行なっていた。

### 第1節 調査課題の導出

#### 1. 既存研究からの導出

まず、既存研究に基づいて調査課題の導出をしていく。向社会的沈黙の既存研究 (cf. 第3章第3節) で明らかのように、従業員はマネジャーからの期待に応えるように向社会的沈黙をすることがある。例えば、特定の従業員に焦点を当てた変革型リーダーシップを認識する場合、従業員はリーダーとの価値観の一致を示すために向社会的沈黙をする (Wang et al., 2012)。また、発言施策がある職場では、組織やマネジャーからの期待に応えるために従業員の発言が促進される一方で、業務プロセスの円滑な進行を妨げる可能性のある問題については沈黙 (i.e. 向社会的沈黙) をする (Knoll & Redman, 2016)。このように、両研究はともに、向社会的沈黙に影響を与える要因としてマネジャーに着目している。したがって、本調査でも従業員とマネジャーの二者関係に焦点をあてていく。

沈黙研究におけるマネジャーと従業員の関係に着目すると、向社会的沈黙のマネジメントをする上で重要な課題は、従業員の沈黙動機に対する帰属一致性の問題である。これまでの従業員の沈黙研究では、マネジャーのような観察者による動機の解釈の困難さが指摘されていた (Van Dyne et al., 2003)。例えば、従業員が向社会的沈黙をしても、マネジャーは防衛的沈黙と帰属するかもしれない。なぜなら、

沈黙行動は発言行動と比べて、動機に関する手がかりが少ないため、従業員自身が意図している動機と、観察者であるマネジャーが異なる帰属をする可能性があるからだ。しかしながら、既存研究では、従業員とマネジャーがどのように沈黙の動機への帰属を一致させているのかに関しては明らかにされてこなかった。

このような沈黙動機への帰属の不一致は、マネジャーや従業員にネガティブな影響を及ぼす可能性がある。例えば、帰属の不一致によって、マネジャーから予期せぬ否定的なフィードバックを受けることや、信頼関係の低下をもたらす可能性がある (Van Dyne et al., 2003)。さらに、向社会的沈黙に対する帰属の不一致によって、社会心理学で議論されている多元的無知の現象が生じる可能性があることを新たに指摘したい。多元的無知とは、集団のほぼすべてのメンバーが個人的に集団規範を拒否しているにもかかわらず、集団のメンバーのほとんどがそれを受け入れていると誤って信じている状態である (Allport, 1924)。例えば、従業員の意見をマネジャーは望んでいるが、従業員はマネジャーが意見を望んでいないだろうと思いつているために、結果的に従業員が沈黙してしまう状態である。多元的無知の状態では、従業員はマネジャーの要求に応えることが困難となり、マネジャーも従業員の動機を正確に帰属できなくなる。

反対に、マネジャーと従業員の向社会的沈黙の動機を一致させることができれば、マネジャーは従業員が良かれと思って沈黙しているのだと帰属するため、その沈黙を咎めることはしないだろう。つまり、従業員は、マネジャーが望む適切な状況で向社会的沈黙をすることが可能になる。ゆえに、結果的にマネジャーと従業員の向社会的沈黙の帰属を一致させることは、業務を円滑に進行することに寄与する。したがって、職場における向社会的沈黙のマネジメントにおいて、マネジャーと従業員は向社会的沈黙に対する動機の帰属を一致させることが重要である。

## 2. 探索的調査からの導出

本項では、第5章の探索的調査から調査課題を導出していく。第5章では看護師を対象とした探索的調査を通じて、従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルを提示した。改めて発見事実を述べると、第1に、従業員は向社会的沈黙をした後に、場所や対象者のチャンネルの切り替えをしている。第2に、マネジャーの業務量やマネジャーからの沈黙の要求が向社会的沈黙に影響することを明らかにした。

しかしながら、マネジャーによる向社会的沈黙の要求に関して、次に挙げる3点は探索的調査では明らかにされなかった。1つめは、看護の職場以外の異なるコン

テキストでは向社会的沈黙がどのように生じているのかという点である。前章で述べたように、看護の職場では看護師に自律性の規範があり、その規範の影響によって、マネジャーから看護師へ向社会的沈黙を要求していると考察した。ところが、一般企業では必ずしも明確な規範があるとは限らない。

2つめに、探索的調査ではマネジャーからの要求が向社会的沈黙に影響することは示したが、従業員がどのようにマネジャーからの向社会的沈黙の要求に応え、マネジャーと従業員が向社会的沈黙の動機に対する帰属を一致させるのかについては、依然としてブラックボックスである。従業員は、職場やマネジャーのために沈黙 (i.e. 向社会的沈黙) をすることがあるにもかかわらず、マネジャーは利己主義的な沈黙として帰属してしまう可能性がある。このように、沈黙動機への帰属の不一致、すなわち、利他主義的な向社会的沈黙が利己主義的な沈黙と誤解されることは、向社会的沈黙のマネジメントの難しさである。

3つめに、第5章で提唱した従業員の沈黙および発言のマルチチャネルのようなコンテキストを加味することで、帰属一致性を説明できる可能性がある。例えば、どこで、誰に向社会的沈黙をするのかについてマネジャーが把握することで、「この従業員は、この状況では、あえてマネジャーのために沈黙している」と正確に帰属できる可能性がある。以上より、既存研究および探索的調査をふまえると、本調査では以下の調査課題が導出される。

調査課題：どのように従業員とマネジャーは向社会的沈黙の動機に対する帰属を一致させているのか？

## 第2節 調査概要とインタビューガイドライン

本節では一般企業の A、B、C、D 社の4社の調査に至るまでの経緯を述べる。さらに、各社のインタビューガイドラインを提示する。

### A社の調査概要とインタビューガイドライン

A社への調査は、筆者の大学在籍時の指導教員である佐藤大輔教授の紹介により実施した。調査依頼は2019年10月15日に佐藤教授経由で調査依頼書を添付し、メールにてやり取りを行なった。調査依頼書には、調査協力依頼の旨、研究目的、インタビューの質問内容、希望インタビュー時間・人数・対象者、スケジュールに

ついて、A4用紙2枚の分量で送付した。そして、2019年12月12日にサービス・実業団体A社の企画課を対象にマネージャーI氏および従業員J氏にインタビュー調査を実施した。インタビューはA社内の会議室で実施した。各人1時間程度実施し、会話はICレコーダーを用いて録音し、後日文字起こしをしてデータ化した。事前に用意したインタビューの質問内容は、次の表6のとおりである。

表6 A社のインタビューガイドライン

マネージャーI氏
<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の構成について（在職年数、役職、職場の人数）</li> <li>・部下の沈黙に対してどのように思うか。どのような従業員の沈黙や発言への期待をしているのか。</li> <li>・職場は、どのような雰囲気だと思うか。</li> <li>・これまでの経験で、どのようなときに沈黙してしまったか。</li> <li>・従業員に対して意図的に沈黙することはあるか。</li> <li>・発言を促すために工夫していることはあるか。</li> <li>・情報や意見を直接伝える以外の方法はあるか（メールなど）。</li> <li>・部下からどのような意見や要望があるか。</li> <li>・どのような部下の発言を期待しているか。反対に、求めている部下の発言はあるか。</li> <li>・発言をする際に、自分の立場や役割を意識することはあるか。</li> </ul>
従業員J氏
<ul style="list-style-type: none"> <li>・あえて沈黙したことはあるか。</li> <li>・発言への迷いが生じるのはどのようなとき、どのような内容か。</li> <li>・発言したいにも拘らず言うことができないことはあるか。</li> <li>・上司に直接伝える以外の方法はあるか（メールなど）。</li> <li>・上司から自分への発言を期待されているかどうかを気にしたことはあるか。</li> <li>・他の同僚が上司に言いづらそうにしている状況はあるか。</li> <li>・発言の際に、上司からの支援を実感することはあるか。</li> <li>・自分の仕事について誰に相談することが多いか。</li> <li>・発言をする際に、自分の立場や役割を意識することはあるか。</li> </ul>



## B社の調査概要とインタビューガイドライン

B社への調査は、筆者が所属する鈴木竜太研究室の学生からの紹介をきっかけに、2020年1月24日にB社の従業員へメールにて調査依頼を行い、その後インタビューの日程調整をおこなった。調査依頼の際に、職場のマネジャーと従業員の双方に対して調査する希望を伝えた。続いて、同年2月13日と14日に製造業・電機メーカーB社の採用人材開発課と人事課の2つの職場を対象に、マネジャー2名（K, L氏）と従業員6名（M, N, O, P, Q, R氏）の計8名にインタビュー調査を実施した。インタビュー場所はB社の会議室にて実施した。各人1時間程度行ない、会話はICレコーダーを用いて録音し、後日文字起こしをしてデータ化した。なお、B社は1on1ミーティング制度<sup>48</sup>を導入しており、マネジャーと従業員の対話の機会が増えたことを実感していることが特徴である。

インタビューは、次の表7のように事前に質問項目を準備して臨んだ。矢印で示している質問は、数名のインタビューを経て追加した項目である。

---

<sup>48</sup> 1on1ミーティングは、定期的上司と部下が1対1で話し合う人事制度である。アメリカのシリコンバレーで注目が集まり、日本ではヤフー社が導入したことで話題となった。（日本の人事部「人事制度キーワード 1on1」参照；2020年12月2日アクセス）（<https://jinjibu.jp/keyword/detl/871/>）

表7 B社のインタビューガイドライン

マネジャーK・L氏／従業員M・N・O・P・Q・R氏
<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の構成について（在職年数、役職、職場の人数）</li> <li>・B社入社後の経歴、役職、業務内容について</li> <li>・日常業務で上司（部下）と話す機会は、どのようなものがあるか。</li> <li>・公式の場（会議）や人事制度は、どのような機会があるか。</li> <li>・職場や会社で従業員の発言を促すために、どのような機会や工夫があるか（例えば、定期的に上司と部下が話す機会がある）。</li> <li>→1on1では、どのような内容を話すのか。</li> <li>・これまで発言しづらかった経験、発言しやすい状況は、どんなだったか。</li> <li>・あえて発言しなかったときや、後から言っておけば良かったと思うことはあるか。</li> <li>あるいは、言わない方が良いと思うことはあるか。</li> <li>・従業員に対して期待している（されている）発言はどのようなものか。</li> <li>・上司や同僚の行動をみて、自分の発言を判断することはあるか。</li> <li>・自分が黙ることで他の従業員にどのような影響があると思うか。</li> <li>・業務時間以外のコミュニケーションは、どのようなものがあるか。</li> <li>・間接的な発言手段（イントラネットやメールなど）は活用しているか。</li> <li>→チャットツールは、どのように活用しているか。</li> </ul>

### C社の調査概要とインタビューガイドライン

C社は情報通信業・動画コンテンツ企画制作を事業としている企業である。調査は2020年4月8日に服部泰宏准教授からの紹介を契機に実施した。筆者は同年4月12日に調査依頼書をメールで送付し、同年5月25日午前9時から、パイロット調査として、営業週会議にオンラインコミュニケーションツールであるZoom<sup>49</sup>を用いて参加した。会議には従業員5名が参加しており、社長兼マネジャー1名、従業員4名が出席した。なお、会議には従業員のT氏のみが遠隔地からZoomを用いて参加し、マネジャーを含めた他の4名はC社内で実施された。

その後、同年9月16日にZoomを用いたインタビュー調査を実施した。インタビューデータは、第7章と同一のサンプルである。そのため、COVID-19の感染拡

<sup>49</sup> Zoomとは、アメリカのZoom Video Communications社が提供しているテレビ会議や音声やチャットなどができるコミュニケーションプラットフォームである。

大の影響に関する質問も織り交ぜている（COVID-19に関する質問は第7章第2節参照）。インタビュー対象者は従業員のS氏とT氏である。S氏は動画コンテンツの制作担当、T氏は営業担当である。質問内容は事前に以下の表8に挙げた項目を準備した。

表8 C社のインタビューガイドライン

従業員 S氏・T氏
<ul style="list-style-type: none"> <li>・今の業務の簡単な内容</li> <li>・インタビューの簡単な経歴（在職年数、役職）</li> <li>・マネジャーと話す機会はどれくらいあるか。</li> <li>・決められた発言機会や制度はあるか（例えば、1on1 や個別面談など）。</li> <li>・業務時間以外で話す機会はあるか。</li> <li>・上司に対してどんな発言をするか。</li> <li>・上司から期待されている発言は何か思い当たるか。どんな状況で感じるか。</li> <li>・逆に、言わなくてもいいことは何か思い当たるか。</li> <li>・自分の立場や能力を意識して発言することはあるか。</li> <li>・他の人の発言に影響されたり、逆に自分が影響を与えたりする実感はあるか。</li> <li>・あえて発言を見送ったことはあるか。それは、どんなときか。</li> </ul>

#### D社の調査概要とインタビューガイドライン

D社の調査は2020年4月8日に服部泰宏准教授からの紹介を経て実施した。D社は製造業・鉄鋼メーカーである。調査はD社と守秘義務契約を交わした後に実施した。まず、パイロット調査として、2020年7月21日にD社とD社の関連会社の会議に参加した。会議は筆者およびD社、D社の関連会社の3拠点でMicrosoft Teams<sup>50</sup>を介して実施された。次に、インタビュー調査は、同年9月8日、17日、18日に実施した。まず、9月8日にはD社の小会社で海外に駐在しているU氏にテレビ会議によるインタビューを実施した。その後、U氏の紹介（すなわち、スノーボールサンプリング）により17日には営業部に所属するV氏、18日には企画管理部に所属するW氏へテレビ会議によるインタビューを実施した。テレビ会議の

<sup>50</sup> Microsoft TeamsとはMicrosoft社が提供するコラボレーションプラットフォームである。パソコンやスマートフォンなどの媒体からテレビ会議や通話やチャットでのコミュニケーションが可能である。

インタビューの際に使用したコミュニケーションツールは、U氏に対しては Skype for Business<sup>51</sup>、V氏へは Zoom、W氏へは Microsoft Teams である。

D社に対して事前に準備したインタビュー質問項目は次の表9のとおりである。本調査のインタビューデータは、第7章と同一のサンプルである。そのため、COVID-19の感染拡大の影響に関する質問も織り交ぜている（COVID-19に関する質問は第7章第2節参照）。なお、U氏とV氏およびW氏の関係性は直属のマネージャーと従業員の関係ではないため、V氏やW氏が想定したマネージャーへの沈黙や発言はU氏を対象としたものではない。

---

<sup>51</sup> Skype for Business は Microsoft 社が提供しているクラウドコンピューティング型のサービスである。ウェブ会議やテキストメッセージやインターネット電話の機能がある。

表9 D社のインタビューガイドライン

マネジャーU氏
<ul style="list-style-type: none"> <li>・今の仕事の簡単な内容と簡単な経歴（在職年数、役職）について</li> <li>・従業員と話す機会（目的、場所、頻度）について</li> <li>・日常業務において、従業員からどのような発言がされるか。</li> <li>・期待している発言はどのようなものか。どのように促すか。</li> <li>・言わなくてもいいと思う従業員の発言はあるか。</li> <li>・従業員と業務時間以外で話す機会はあるか。</li> <li>・立場や能力を意識して発言することはあるか。</li> <li>・コミュニケーションを円滑にする工夫は、どのようなものか。</li> <li>・テレビ会議以外のコミュニケーションはあるか（例えば、チャットの利用、メール、個別面談など）。</li> </ul>
従業員V氏・W氏
<ul style="list-style-type: none"> <li>・今の仕事の簡単な内容について</li> <li>・職場の人数、それぞれの役職構成について</li> <li>・簡単な経歴（在職年数、役職）について</li> <li>・マネジャーと話す機会はどれくらいあるか（目的・場所・頻度）。</li> <li>・決められた発言機会や制度はあるか（例えば1on1や個別面談など）。</li> <li>・業務時間以外で話す機会はあるか。</li> <li>・上司に対してどんな発言をするか（内容・方法）。</li> <li>・上司に業務について相談することはあるか。それは、どんなときか。</li> <li>・上司から期待されている発言は何か思い当たるか。どんな状況で感じるか。</li> <li>・逆に、言わなくてもいいことは思い当たるか。どんなときに、発言を見送るか。</li> <li>・立場や能力を意識して発言することはあるか。</li> <li>・他の人の発言を聞いて自分の発言について考えることはあるか。</li> <li>・逆に自分が意見や情報をマネジャーに言ったことで他の人に影響を与えていると実感することはあるか。</li> <li>・テレビ会議以外でのコミュニケーションはどんなことがあるか（例えば、チャットの利用、メール、個別面談など）。</li> </ul>

次の表 10 では A 社、B 社、C 社、D 社それぞれのインタビュー対象者および在職年数と性別をまとめている。

表 10 調査対象者の概要（筆者作成）

A 社

対象者	在職年数	性別
マネジャー I 氏（課長）	15 年	男
従業員 J 氏	2 年	女

B 社

マネジャー K 氏（課長）	27 年	男
マネジャー L 氏（課長）	23 年	男
従業員 M 氏	21 年	女
従業員 N 氏	4 年	女
従業員 O 氏	18 年	男
従業員 P 氏	5 年	男
従業員 Q 氏	3 年	女
従業員 R 氏	10 年	女

C 社

従業員 S 氏	6 年	男
従業員 T 氏	1 年	女

D 社

マネジャー U 氏	11 年	男
従業員 V 氏	5 年	男
従業員 W 氏	5 年	男

### 第3節 再発見事実－業務量がチャンネルの切り替えに与える影響－

繰り返しになるが、本研究における従業員の沈黙は、従業員の業務における報告や連絡や相談を内包しており、向社会的沈黙に着目している。インタビュー調査の結果、まず、第5章の探索的調査でも明らかにされたマネジャーの業務量が向社会的沈黙に影響することが、以下のように再確認された。

(マネジャーが) **忙しそうだったり**とか、自分の頭で整理できていないこととかって言うのは言いにくいですね。忙しいときに、「こんなこと聞いていいかな」みたいな報告内容とかは本当に言うタイミングを迷います。(中略) 上のゴー (マネジャーからの承認) がなくても対処できるようなことに関して、(マネジャーが) **忙しそうだったり**すると、(報告しなくても) いいかなって言うのはありますね。(A社・従業員 J氏)

この語りから分かるように、マネジャーがどれだけ忙しいか、すなわち、マネジャーの業務量によって従業員は発言するかどうかを判断している。マネジャーからの承認の必要性が低く、マネジャーの業務量が多い場合には、発言するかどうかを迷った結果として、向社会的沈黙をすることがある。マネジャーの業務量が多い状況で従業員が発言をためらうのは、発言することが業務に集中しているマネジャーの妨害となり、それを避けたいからだと考えられる。それは、次の語りからも推測できる。

[忙しさというのは、どういったところから分かるものなんですか?]

どういった業務をやっているのかは、(職場に) 4人しかいないので。何となく把握はしていて、その量が多い少ないっていうのは見ると、ちょっと話しかけにくいですね、**集中してる**ので。なので、**トイレに立って戻ってきたときとか、お茶飲んでいるときとか、コピー用紙を取りに席を立ったときとか**、何かちょっとゆるっとしてるな、今は意識が仕事から飛んでいるなって思ったときに、ちょっと今いいですかって言うようにしています。席が近いので、そういったちょっとした動作みたいなのはちょっとアンテナを張っていれば見えるので、そういったのは意識して声をかけるようにはしています。

(A社・従業員 J氏)

語りにもあるように、従業員はマネジャーの業務量に気を配りながら、向社会的沈黙をすることによって、業務を円滑に進めようとしている。また、発言のタイミングは「トイレに立って戻ってきたとき」や「コピー用紙を取りに席を立ったとき」のように、業務の合間を縫った時間に配慮していることが伺える。

さらに、従業員がマネジャーの業務量によって向社会的沈黙をする背景には、マネジャーから発言のタイミングについて教わったことが影響したという語りが確認された。

[そういった気遣いというかアンテナを張るのは、皆さんされているような感じですか？]

私は教えてもらいました、課長 (I氏) に。課長とか前いた係長になるんですけど、(中略)「なかなか話しかけるタイミングが難しい」っていうのを入社したばかりのときに持ちかけたときに、「自分はこういう風にしてる」っていうのを聞いて、「確かにそうだよなって、自分もそういう風にされたら話しやすいいな」ってちょっと思ったので、なるべく急じゃなければ、そういうようなタイミングを見計らって喋るようにはしています。(A社・従業員 J氏)

従業員はマネジャーに相談することで、マネジャーや従業員にとって円滑に業務が進行するタイミングを学ぶことを通じて、向社会的沈黙および発言を選択していた。以上より、第5章に引き続き、マネジャーの業務量が向社会的沈黙に与える影響を明らかにした。次節では、本章の調査課題である従業員とマネジャーが向社会的沈黙の動機に対する帰属をどのように一致させているのかを明らかにしていく。



## 第4節 沈黙動機に対する帰属一致のプロセス

まず、第5章で明らかにしたように、従業員はマネジャーからの影響を受けて、誰にどこで沈黙ないしは発言をすべきかの判断をしている。さらに、本調査では、マネジャーと従業員における沈黙動機への帰属の不一致の問題を扱う。なぜなら、従業員の沈黙の動機への帰属を一致させることは、従業員の沈黙特有の問題であるからだ (Van Dyne et al., 2003)。

インタビュー調査の結果を示す前に、調査の前後で、想定していた調査対象の状況と実際の状況が異なっていたことを述べる。インタビュー調査前には、マネジャーと従業員の向社会的沈黙の動機に対する帰属の不一致のプロセスを探索することを企図していた。なぜなら、マネジャーは、従業員の沈黙動機に対する正確な帰属が困難であることが既存研究で示されていたからである (cf. Van Dyne et al., 2003)。しかしながら、インタビュー調査をふまえると、本調査の対象者は、従業員の沈黙の動機に対する帰属の不一致の問題が生じやすいにもかかわらず、そのような不一致の問題が確認されなかった。むしろ、マネジャーと従業員は、沈黙や発言の動機への帰属が一致しているように思われた。そこで本調査では、なぜ、本調査の対象者においてマネジャーと従業員は、沈黙動機における帰属の不一致がなく、一致していたのかについてインタビューから明らかにしていく。

### 1. 業務とチャネルの紐づけ

まず、C社のS氏の語りより、従業員の業務によって沈黙するかどうか判断されていることが明らかにされた。

[逆に業務を進行していくなかで、これはあえて〇〇さん (マネジャー) に言わなくてもいいんじゃないかとか、自分で解決できるんじゃないかなと感じた場面はありますか?]

業務を進める上で、わざわざ上司に相談する必要がないと判断したシーンということですかね。基本的には社長 (マネジャー) の意思決定が必要かどうかという観点で相談するんですね。例えば、動画<sup>52</sup>はつくりますが、動

---

<sup>52</sup> 動画とは、C社が制作・販売をしている動画コンテンツのことである。

画の制作のプロセス、動画って最初に仮の初校っていいですか、仮の完成版の初校データっていうのができあがって、それをお客様にみせて、それを修正して、最後に完成版っていう形で動画が完成するんですけど、例えば初校の動画がうちの社内であったり、外部パートナーからあがってきたとしても、その動画の確認を社長（マネジャー）にすることはいいです。なので、制作チームのリーダーとして、私が社内外できあがった動画をチェックしてOKと判断すれば、そのままお客様に出して、微修正をかけて完成するってことで、社長として意思決定しないといけない、例えば、お金がかかるものとか、そういうところ以外はなるべく社長（マネジャー）の手を煩わせないというか、社長という立場でいろんな意思決定というか、あって、なるべく上げる（発言する）側の我々が選択してあげないと、何でもかんでも相談とか、なんでもかんでも決断を仰ぐってなると、大変かと思うので、そのあたりはこちらで社長に言うべきかどうか、そういう判断をした上で相談をしています。で、具体的な内容でいえば、制作系は自分で意思決定しています、お金に関する話は（社長に）相談しています。そういう感じですかね。（C社・従業員 S氏）

この語りでは、金銭的な内容はマネジャーに発言する一方で、S氏の業務に関しては沈黙している。この語りから分かるのは、従業員の業務と沈黙ないしは発言が紐づいていることである。本研究における紐づけとは、従業員の業務と、従業員の沈黙および発言のチャンネルが結びついている状態である。つまり、紐づけがされているとは、従業員の業務によって、従業員が沈黙や発言をする場所や対象者が決められている状態である。同様に、従業員の業務によって沈黙するかどうか判断されていることがD社の従業員から示された。

[逆に上司に対して「あえてここは言わないでおこう」とか「言わなくてもいい内容だな」ってことは、何か思い出されることはありますか？]

よくあるといえば、よくあるですよ。基本的に日々の業務をすべて上司に伝えるわけではないので、なので**自由な裁量でできる範囲**については上司に言わないでいいなと思うことは結構頻繁にあります。（D社・従業員 W氏）

つまり、向社会的沈黙は、従業員自身の業務の範囲内かどうかによって規定されている。具体的に、どのように沈黙しているのかを以下の語りで明らかにしていく。

[例えば、どういったとき、その境目というか「これは言ったほうがいい」、「これは言わないほうがいい」っていうのは、どういった風に考えたりするんですか？]

それは明確で、「**私で決めていい仕事か、私で決めては良くない仕事か**」って自分である程度考えて、自分で決めていい仕事だったら自分で決めますし、自分で決めてよくないなって仕事は、上司に相談したりとかですね。具体的には、例えば、私の業務で受注の管理っていうのをやっているのと先程申し上げましたけど、受注管理の仕事のなかで、データを収集して資料をつくるまでのプロセスっていうのは、基本的に自分の所管でやっていいと思っているので、例えば、データ収集の過程で、営業の方から質問があったときは、こちらで勝手に回答しますね。そうでなくて、例えばその後ですね、資料を作成した段階で上司にも見せますけど、作成した資料で例えば、「ちょっと役員に今度報告してみよう」みたいな場合になったときとかは、資料作成の都度とか、「いつ報告しますか」とかそういうところまで決めて色々と相談しつつやっていく感じです。(D社・従業員 W氏)

上記の語りに基づく、「データ収集や資料作成」は従業員自身の業務であると認識しているため、従業員は向社会的沈黙をする。そして、資料作成後に発言（報告）していることから、従業員はマネジャーに沈黙すべき業務と発言すべき業務が、それぞれチャンネルに紐づけられているといえる。このように、従業員は業務によって、どこで誰に沈黙ないしは発言すべきかを紐づけている。この紐づけがなされることで、従業員は積極的に特定のチャンネルで向社会的沈黙をすると考えられる。

## 2. マネジャーによる従業員の発言の要求

では、従業員の業務と向社会的沈黙のチャンネルの紐づけは、どのようにされるのだろうか。まず、マネジャーから発言の要求があることが従業員 S 氏の以下の語りで示されている。

[〇〇さん（マネジャー）から直接、こういうことは言ってくれって言われることはあるんですか？]

それはありますね。自己決定していい範囲というのがあると思うので、その範囲を超えてしまったときに、「そこは自分で判断したらだめでしょ」ってそういうのはあります。だから、例えばお客さんと勝手に（動画の）修正の中身を決めちゃうとか。会社として修正に対応すべきかどうかっていうのを社内で相談すべき内容を自分の独断で判断してしまう。それを会社の総意としてお客さんに出してしまうっていうところを注意されることはありましたね。だから「それは相談してほしい」と、「上に上げてほしい」と言われたことはあります。（C社・従業員 S氏）

語りのように、従業員の業務範囲を超えた際に、マネジャーから発言を要求されることがある。つまり、従業員はマネジャーの手を煩わせる必要がない業務であると判断し、向社会的沈黙をしたとしても、マネジャーがその業務に対して向社会的沈黙を望んでいない場合、従業員の発言を要求する。このように、マネジャーからの要求によって、従業員は発言しなければならない業務が定められていく。その後、従業員は要求に応え、沈黙や発言行動を修正していく。

### 3. マネジャーによる他の対象者のチャンネルへの誘導

次に、マネジャーは対象者のチャンネルを切り替えるように促すこともある。具体的に、B社のR氏は業務を明確にするために、マネジャーから以下のような指摘を受けた。

[逆に〇〇さん（マネジャー）からどういった発言を期待されていると思いますか？]

あんまりないんですけど、「こういう仕事はこうした方がいいですか」と聞いたりするときに、これは「私の仕事じゃないので」って言うときがある。部長（マネジャー）として私がする仕事じゃないから「R氏が自分でちゃんと考えてやって」って、「R氏が誰々さんに聞いてください」って、

「私（マネジャー）に訊くことじゃない」って話をすることがあります。それを聞くと、結構逆にはっきりしている。ここまでは私の役割、ここはこうってというのは（マネジャー）本人の中では線引きされているんだろうなど。「そのラインがどこなんだろう」っていうのを今探っているところです。（B社・従業員 R氏）

この語りで興味深いのは、マネジャーが他の対象者のチャンネルへ誘導している点である。マネジャーによるチャンネルの切り替えの誘導によって、従業員は自身の業務を超えた場合に、誰に対して沈黙あるいは発言するのかを紐づけるようになる。このように、マネジャーによる他のチャンネルへの誘導は、従業員がその後の向社会的沈黙のチャンネルを定めていくきっかけとなる。

#### 4. 対象者のチャンネルの切り替え

前項ではマネジャーからの対象者のチャンネルの切り替えの誘導について示した。本項では、従業員がどのような判断のもとで対象者のチャンネルを切り替えているかを示す。従業員は自身の業務によって、対象者のチャンネルの切り替えをしていることが明らかになった。

[例えばWさんが業務のなかで相談したいなっときにはマネジャーの方に相談することが頻度としては多いですか？]

いや、そうでもないですね。一番年の近い先輩が、35（歳）くらいの先輩がいるので、その人にチャットを投げるが一番多いですね。（D社・従業員 W氏）

[それはやっぱり（マネジャーよりも先輩に）訊きやすい（相談しやすい）というか。]

そうですね、訊きやすいですね。やっぱり上司はそれなりに忙しいというのもありますので、わざわざ上司の手を煩わせることはないくらいの内容とか。結構多いですね、その先輩に訊いたりとかです。あとはうちのチームの上司以外のメンバーのチャットがあるので、そこに投げたり、担当者チャット

トがあるので。(D社・従業員 W氏)

この語りでは従業員は、業務に即してマネジャーへ発言せずに、対象者のチャンネルを切り替えて先輩に発言している。このように、従業員は、業務に応じて対象者のチャンネルを切り替えることで、マネジャーへ沈黙をしたとしても業務の円滑な進行を可能にしていると考えられる。

#### 5. 業務とチャンネルの紐づけに関するマネジャーと従業員のすり合わせ

マネジャーは従業員の業務によって望ましい発言や、発言の対象者を切り替えることを要求する。一方で、向社会的沈黙をするチャンネルは、どのように紐づけているのだろうか。結論を先に述べると、向社会的沈黙や発言は、一方的にマネジャーから要求されるものではなく、双方向的なすり合わせによって生じる。具体的には、以下の語りにあるようなプロセスがある。

[そういった意思決定の基準の曖昧さというか、なかなか難しいなと思うんですけど、それを今のように「これは言わなくてもいい、これは言ったほうがいい」という基準は、どうやってできあがっていったかって（何か）考えられることってありますか？]

たぶん、一番最初、仕事経験が浅いタイミングでは、自分で判断できないので全部訊いていたと思うんですよ。で、あるときから「こんなことまで訊かないで」と言われて、「これは自分で判断したらいいんだ」ということで、自分の裁量が広がってきますと。今度は、そのなかで「そこまで自分で勝手に決めちゃだめ」って（マネジャーに）言われて、相談する中身を選別しだすっていう流れがあったのかなって思っていて、その中でうちの場合だったら社長（マネジャー）があげてほしい（発言してほしい）ものとか、あげなくてもいいだろう（発言しなくてもいいだろう）っていうものが、いろんなプロジェクトに関わるなかで色んなケースが積み重なって、その結果、（逆に）お金であつたりとか、会社の信用につながるころは確実に相談すべきですし、そうでもない、早く自分で意思決定しないと、ただただ（業務が）遅れてしまうとか、それほど重要度が低いものとかであれば全然自分で決めちゃっていいんだとか、そういう**価値判断、基準が形成**されていった

んじゃないかなとは思いますが。(C社・従業員 S氏)

語りにあるように、業務の経験に伴い、マネジャーが求めている向社会的沈黙や発言が調整されていく。さらに、従業員の向社会的沈黙や発言が、従業員の業務とチャンネルの紐づけに関するマネジャーによる認識につながる。このように、従業員が業務に対して「何を言わざるべきか、何を言うべきか」について、業務とチャンネルの紐づけに対して、従業員とマネジャーとのすり合わせを振り子のように何度も繰り返している。結果的に従業員は、最も円滑に業務が進行するチャンネルで向社会的沈黙をし、チャンネルと業務が紐づけられる。一方で、マネジャーは正確に従業員の動機を帰属できるようになる。以上より、本調査の発見事実を次に提示する。

発見事実①：従業員の業務によって、向社会的沈黙のチャンネルは紐づけられる。

発見事実②：マネジャーは従業員の業務によってチャンネルの切り替えを要求し、従業員は向社会的沈黙や発言をするチャンネルを切り替え、これらを繰り返し、すり合わせる。

発見事実③：向社会的沈黙のチャンネルをすり合わせることによって、マネジャーは従業員の沈黙動機に対する帰属を調整し、向社会的沈黙の動機への帰属が一致する。

## 第5節 発見事実からの考察

本章では一般企業を対象としたインタビュー調査を通して、従業員とマネジャーがどのように向社会的沈黙の動機への帰属を一致させているのかを明らかにすることを目的としてきた。調査の結果、第5章でも明らかにした再発見事実と、3つの発見事実が得られた。まず、再発見事実として、マネジャーの業務量が多い場合、従業員は向社会的沈黙をする可能性が高くなる。

次に、本調査の発見事実を整理すると、第1に従業員の業務によって、向社会的沈黙のチャンネルが紐づけられていることを明らかにした。つまり、誰にどこで向社会的沈黙をするかは、業務によって定められる。第2に、マネジャーは従業員の業務によってチャンネルの切り替えを要求し、従業員はその要求に応えるように向社会的沈黙もしくは発言をする。その後、マネジャーの要求と、従業員の対応を繰り返すことで、業務と向社会的沈黙のチャンネルが紐づけられていく。第3に、業務および向社会的沈黙のチャンネルが紐づけられることによって、マネジャーは向社会的沈

黙の動機への帰属を調整し、一致させていく。つまり、マネジャーと従業員は、それぞれの業務と向社会的沈黙および発言をするチャンネルの紐づけが共有されている場合、従業員の向社会的沈黙と、それに対するマネジャーによる動機の帰属が一致すると考えられる。以上より、本調査が明らかにした従業員とマネジャーによる向社会的沈黙の動機に対する帰属一致のプロセスは次の図 10 の通りである。

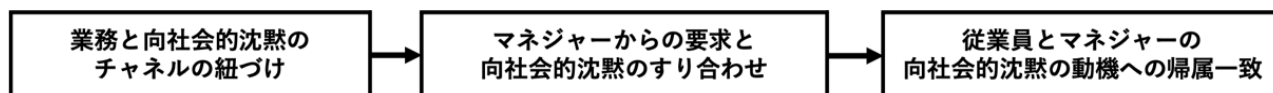


図 10 従業員とマネジャーによる向社会的沈黙の動機に対する  
帰属一致のプロセス（筆者作成）

次に、発見事実をふまえて、理論的考察をしていく。本調査の課題は、従業員とマネジャーが向社会的沈黙の動機に対する帰属を一致させるためのプロセスを明らかにすることであった。向社会的沈黙の既存研究では、変革型リーダーシップが従業員の価値観の一致を介して、向社会的沈黙に影響を及ぼすことが明らかにされてきた (Wang et al., 2012)。同様に、本調査でもマネジャーと従業員の関係に着目してきた。しかしながら、これまでの従業員の沈黙研究では、マネジャーが帰属する従業員の沈黙と、従業員自身の動機に不一致の問題が生じやすいことが示されていた (Van Dyne et al., 2003)。特に、従業員がどのようにマネジャーからの向社会的沈黙の要求に応え、マネジャーが向社会的沈黙の動機に対する帰属を一致させるのかについては明らかでなかったため、本調査を通して、そのプロセスを提示した。

従業員とマネジャーが向社会的沈黙の動機に対する帰属を一致させるプロセスを明らかにしたことで、3点の理論的示唆が得られる。第1に、従業員の沈黙は発言と比べて動機に対する手がかりが少ないため、従業員が意図する動機とマネジャーの帰属が一致しないことが問題であった (Van Dyne et al., 2003)。この問題に対して、本調査ではマネジャーが業務とチャンネルを紐づけるような向社会的沈黙や発言を要求することや、それに対応する従業員の行動を経て、すり合わせをするプロセスを示した。すなわち、マネジャーは、従業員の沈黙動機に対する手がかりの少なさを従業員が沈黙するチャンネルからの手がかりによって補っている。つまり、マネジャーは、特定の業務について沈黙している従業員に対して業務とチャンネル (i.e. 沈黙する場所や対象者)の紐づけを手がかりにして沈黙動機を帰属する。例えば、



ある業務に関して従業員が相談しないことに対して、マネジャーは、「この従業員は、この仕事に対して、この場所で沈黙しているということは、相談ばかりするのではなく、迷惑をかけないように配慮しているのだ」と推測することで、向社会的動機を帰属すると考えられる。したがって、従業員の沈黙は手がかりが少ないからこそ、コンテキストのような沈黙行動を取りまく要因からマネジャーは従業員の沈黙の動機を帰属しようとする。

既存研究における Van Dyne et al. (2003)の命題では、従業員の沈黙の際に、観察者は非言語的な行動の手がかり（例えば、顔の表情や手振り）から沈黙動機を帰属する点を主張していた。一方で、本調査では、従業員の向社会的沈黙をとりまく状況の手がかり（i.e. 従業員の沈黙と発言のマルチチャンネル）が従業員の沈黙動機を帰属する上で重要な要素となりうることを明らかにした。

第2に、マネジャーによる従業員の沈黙動機の帰属一致の調整をする一方で、従業員も同様に、マネジャーや職場にとって適切なチャンネルで沈黙ないしは発言を選択しようとする。従業員が適切なチャンネルで沈黙や発言をする行動は、特定のマネジャーとのすり合わせを通じて生じる職場固有の知識の獲得として論じることができる。Geertz (1983)は、ローカル・ノレッジ (local knowledge; 地方固有の知識) について、法律を分析対象に論じている。Geertz (1983)は、法を国や地域の文化の文脈によって実践される現地の知識と捉えた。ローカル・ノレッジの概念に基づくと、職場における従業員の沈黙や発言の選択は、職場固有の知によってなされるといえる。具体例を挙げると、他部署に異動したばかりの従業員や、他社に転職して間もない従業員は、業務に関していつ、誰に、何を発言するべきかについて分からないため、選択にためらいが生じやすい。この沈黙と発言の選択のためらいは、本調査で示した従業員とマネジャーの相互のすり合わせによって徐々に解消されていく。言い換えると、従業員の「自己知識と自己認知と自己理解の過程を、他者の知識と他者の認知、それに他者の理解の過程と接合する」ことによって、沈黙や発言の選択は徐々に躊躇いがなくなり、結果的に従業員は職場固有の知を獲得していくと考えられる (Geertz, 1983, 邦訳, p. 314)。

第3に、向社会的沈黙の動機に対する帰属を一致させることで、マネジャーは沈黙の利他的側面をマネジメントできるようになる。つまり、向社会的沈黙がマネジャーや職場にとって有益に機能するようになる。これまでの沈黙研究では、マネジャーなどの観察者による動機に対する帰属が不一致する可能性が高かったため、従業員の沈黙はネガティブな結果を招くことに焦点が当てられてきた。一方で、従業

員とマネジャーのすり合わせを通して、マネジャーと従業員の向社会的沈黙に対する動機の帰属を一致させることで、向社会的沈黙がマネジャーに利己主義的沈黙と誤解されることがなくなり、向社会的沈黙における動機の理解のされづらさを解消できる。マネジャーが向社会的沈黙を理解することで、向社会的沈黙は職場に有益に機能し、業務を円滑に進行させることに寄与するだろう。

さらに、実践的な議論として、従業員の沈黙動機を正確に帰属するためには、マネジャーは従業員に対して2つの方策を取ることが望ましい。1つは、マネジャーは従業員の沈黙動機に対して、どのような帰属をしているのかについて従業員に打ち明けることが、帰属を一致させるためのすり合わせの契機となるだろう。例えば、特定のチャンネルにおける従業員の沈黙に対して、マネジャーが推測した動機を伝えることである。もう1つは、従業員の沈黙は目に見えないからこそ、従業員はマネジャーが望むチャンネルで、チャンネルの切り替えをしていくことが肝要である。一方で、マネジャーは従業員の沈黙と発言のチャンネルの切り替えを許容し、促すことが向社会的沈黙のマネジメントにおいて重要である。

最後に、本調査の限界について述べる。本調査では、従業員の沈黙動機に対する帰属が一致していたため、帰属の不一致の問題について語りからは直接明らかにできなかった。しかし、既存研究でも主張されているように、本来、従業員の沈黙動機に対する帰属は一致しない可能性が高い。今後の調査では、向社会的沈黙の動機に対する帰属一致および不一致の調査データを収集し、比較をすることで、マネジャーおよび従業員の沈黙動機に対する帰属一致に関するより精緻なプロセスの検討をしていく必要がある。

以上より、第5章および第6章では、職場における従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルが変容しない状況を前提としてきた。しかしながら、マルチチャンネルは、職場を取りまく社会的環境によって変容する。そこで、次章では、沈黙と発言のチャンネルの制限や追加が従業員の沈黙や発言にどのような影響を与えるのかについて明らかにしていく。

## 第7章 コンピュータ媒介型コミュニケーションが向社会的

### 沈黙に与える影響の質的調査

第6章をふまえると、従業員の沈黙および発言のマルチチャネルは一般企業にも適応でき、従業員はチャネルを切り替えることが明らかにされた。しかしながら、従業員はチャネルを常に切り替えられるわけではない。例えば、職場を取りまく社会的な環境変容によって、従業員の沈黙と発言のマルチチャネルが変化する (i.e. 制限や追加される) ことがある。そこで本章では、マルチチャネルの変化がどのように向社会的沈黙に影響するのかを明らかにしていく。

#### 第1節 調査に向けて

##### 1. 社会的背景

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19)は、中国の河北省武漢市で 2019 年 12 月に最初に報告されてから世界中で感染が拡大した。日本政府は 2020 年 4 月 7 日から 7 都府県 (東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、福岡県) を対象に新型コロナウイルス対策措置法に基づく緊急事態宣言を発出した。この緊急事態宣言は、同年 5 月 21 日に関西で、25 日に首都圏で解除が決定された<sup>53</sup>。しかしながら、緊急事態宣言の解除後も企業は、あらゆる制約と変化のなかで業務を継続している。特に多くの企業は、職場における従業員とのコミュニケーションに大きな影響を受けた。コミュニケーションにおける最たる影響は、職場への出勤の制限による対面 (face-to-face)でのコミュニケーションの制限とリモートワークの実施だろう。緊急事態宣言が発出された同年 4 月 10 日から 12 日の調査によると、リモートワークの実施率は全国平均で 27.9%であり、同年 3 月 9 日から 15 日の調査では 13.2%であったため、ひと月で2倍以上となった<sup>54</sup>。

---

<sup>53</sup> COVID-19に関する情報は、「NHK 特設サイト新型コロナウイルス」参照 (2020 年 12 月 2 日アクセス)。

(<https://www3.nhk.or.jp/news/special/coronavirus/chronology/>)

<sup>54</sup> 「パーソル総合研究所 新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」参照 (2020 年 12 月 2 日アクセス)。( <https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/data/telework.html> )

COVID-19 の感染拡大が企業や職場にどのような影響を与えたのかを調査した論文やレポートはいくつかみられる（江夏ほか, 2020; 原ほか, 2020; 服部ほか, 2020; 佐々木ほか, 2020）。しかしながら、本研究の主題である従業員の沈黙や向社会的沈黙と、在宅勤務やリモートワークに伴う従業員のコミュニケーションの変化に焦点をあてた研究は見当たらない。

そこで本研究では COVID-19 の感染拡大による影響を対面における従業員の発言が困難な状況と、追加のコミュニケーションメディアを活用する状況として扱う。このような状況において、従業員はいかにしてマネージャーに対して業務に関する意見や情報やアイデアを伝えるのか、平常時（対面コミュニケーションが可能な状況）と比べて向社会的沈黙がどのように変化したのかを明らかにしていく。

## 2. 従業員の沈黙と発言のチャネルの制限と追加

従業員の沈黙研究は、主に職場における従業員とマネージャーの直接的な対面での行動を対象としていた（cf. Van Dyne et al., 2003）。しかし、実際の従業員の沈黙は様々な場所（i.e. チャネル）で起こりうる。例えば、メールや電話、テレビ会議のような対面とは異なるコミュニケーションツールは、現代の職場では不可欠な情報伝達手段である。したがって、本調査では対面コミュニケーションに加えて、コンピュータ媒介型コミュニケーション（computer-mediated communication; 以下、CMC）について扱う。CMC とは対面コミュニケーション（face-to-face communication）と対比されて論じられてきたコンピュータを介したコミュニケーション手段である（Baltes et al., 2002）。

本節 1 項の社会的背景でも述べたように、COVID-19 の感染拡大の影響によって職場のコミュニケーションは、対面コミュニケーションが制限された。その代わりに、多くの職場では CMC を積極的に活用することとなった。そこで本研究では、従業員の沈黙と発言の場所におけるマルチチャネルを対面コミュニケーションのチャネルの制限と CMC の追加として捉えていく。もともと CMC は、グローバル企業のような地理的に離れている職場同士のコミュニケーションとして扱われてきたが、COVID-19 の感染拡大の影響によって、多くの職場で地理的に離れた場所間（例えば、自宅と職場の間）のコミュニケーションが必要となった。したがって、本調査では COVID-19 の感染拡大に伴う職場の変化を従業員の沈黙および発言の場所のチャネルの変化と捉える。具体的に職場の場所のチャネルの変化は、対面コミュニケーションの制限と CMC の追加がされたとする。以上をふまえて、COVID-

19の感染拡大に伴う従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルの変化を図11のように扱っていく。

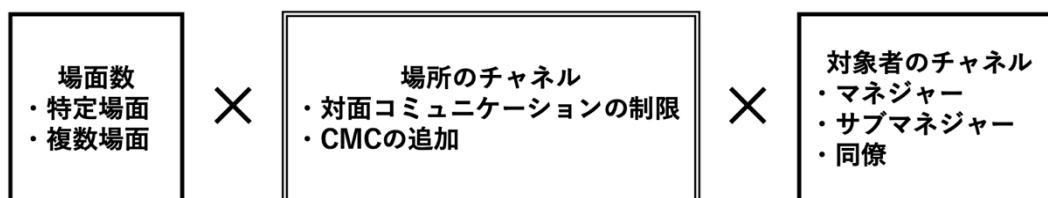


図11 COVID-19の感染拡大に伴う従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルの変化  
(筆者作成)

### 3. 先行研究レビューと調査課題の導出

本項では、CMCの先行研究レビューの後に、調査課題を導出していく。先行研究レビューでは、CMCのメディア特性、CMCとパフォーマンスの関係、バーチャルチームの良し悪し、CMCの理論的視座、沈黙との関係について述べ、既存研究の限界を述べる。

まず、CMCには様々なメディアの種類があり、それらを分類する基準を示す。Baltes et al. (2002)のメタ分析によると、コミュニケーションメディアは、一般的にメディアがどの程度同期 (synchronization)しているか、および、どの程度準言語 (para-verbal)・非言語 (nonverbal)コミュニケーションをしているかという2つの次元で説明される。この2つの次元がより高いコミュニケーションメディアであれば、コミュニケーションと意思決定が成功する程度は高くなる。例えば、テキストベースの同期メディア (チャットなど) は同期性および非言語・準言語コミュニケーションが低いため、対面コミュニケーションよりも効果的なコミュニケーションや意思決定ではない。具体的には、効果的な意思決定は、問題の状況や効果的な選択に対する適切な理解や、代替的手段の適切な評価が伴う (Baltes et al., 2002)。一方で、テレビ会議は、対面コミュニケーションより同期性および非言語・準言語コミュニケーションの程度は低い、チャットやメールよりは高い程度に位置づけられている。

さらに、Baltes et al. (2002)は、CMCとパフォーマンスとの関係について論じている。CMCはコミュニケーションのオープンネスを高めるとされているが、匿名性がある場合は、対面コミュニケーションとパフォーマンスが大きくは変わらない。

匿名性がある状況は、コミュニケーションに安心感を得られるため、対面コミュニケーションと同じ程度のパフォーマンスが発揮できる。しかし、匿名性がない場合、対面コミュニケーションよりもパフォーマンスが悪くなる結果が示されている。その理由は、メンバーが意見を主張する意欲と意見を聞く意欲は別であり、CMCはメンバーが他のメンバーと異なる意見を主張する意欲を高める一方で、意見を聞こうとする意欲を高めるとは限らないためであると解釈されている (Baltes et al., 2002)。

さらに、職場における CMC の活用は、バーチャルチーム (virtual team) の研究が関連する。バーチャルチームとは地理的な位置に関係なく、CMC を用いてやり取りが行われるチームのことである (Zhang et al., 2011)。バーチャリティはコミュニケーションのために主にテクノロジー (例えば、メールやチャットなど) に依存している程度を指す (Zhang et al., 2011)。バーチャリティの程度は、同期性や、非言語・副言語の手がかりの存在や、CMC の活用の程度の 3 つの次元によって規定される (Zhang et al., 2011)。

バーチャルチームは生産性に対して良し悪しがある。バーチャルチームは、他のメンバーの貢献度が生産性に影響することが明らかにされている (Zhang et al., 2011)。バーチャリティは、対面と比べて他者からの評価に対する不安が少なくなるメリットがある (Zhang et al., 2011)。しかしながら、メンバーは他者の状況を把握することが難しいため、社会的な手抜きが増加し、結果的に生産性を下げる可能性がある (Zhang et al., 2011)。さらに、高いバーチャリティは、役割が曖昧になるため役割外行動を制限され、チームの機能を損なうとされている (Ganesh & Gupta, 2010)。

次に、CMC の理論的視座をみていく。個人のコミュニケーションメディアの選択はメディアリッチネス理論 (media richness theory) で議論されてきた (Daft & Lengel, 1986)。メディアリッチネス理論では、コミュニケーションチャネルは、リッチな情報を伝達する能力を決定するような特徴を持っており、メンバーの特定の活動への適合性があることを示している (Axtell et al., 2004)。リッチな情報とは、時間を経て理解を促すことのできる情報の能力と定義される (Daft & Lengel, 1986)。例えば、曖昧な問題点を明確にすることや、すぐに理解を促すことのできる情報はリッチである (Daft & Lengel, 1986)。リッチな情報には社会的・非言語的・フィードバックの手がかりが含まれており、これらの手がかりによって情報の曖昧さや不確実性を減らし、共有された意味を促進することができる (Daft et al.,

1987)。また、コミュニケーションメディアは、リッチな情報を処理する能力に差がある (Daft & Lengel, 1986)。例えば、メールのような文書メディアはフィードバックに時間がかかり、視覚的・音声的な手がかりがないため、対面や電話よりもリッチではないと考えられる (Daft et al., 1987)。したがって、従業員は、不確実性が高く非ルーチンのタスクを実行する際には、対面やテレビ会議などのリッチなメディアを用いる一方で、ルーチンかつ予測可能なタスクではリッチではないメディア (例えばメール) を活用する方が効率的なコミュニケーションができるとされている。

次に、CMC における沈黙の解釈について述べる。地理的に離れているメンバーは、遠隔地にいるメンバーの沈黙の意味に関して不確実性が高まるため、誤った解釈をする可能性がある (Cramton, 2001)。例えば、意見が相違しているにも拘らず、沈黙を同意とみなしてしまうケースがある。そのため、CMC を用いることは、沈黙の意味の不確実性を高め、問題解決を複雑にしてしまう。さらに、従業員は CMC を用いてニュアンスを伝えることが困難であるため、センシティブな問題について沈黙を選択する傾向がある。

加えて、Ho and McLeod (2008)によると、CMC は孤立の恐怖による発言意志の減少を抑えるような調整をする。孤立の恐怖は、沈黙研究において沈黙の螺旋理論で扱われてきた動機である。また、CMC は社会的存在感 (social presence)<sup>5</sup> が対面よりも低く、アイコンタクトやジェスチャーのような非言語の手がかりが少ないことや、物理的な距離が伴うことが特徴である。そのため、マネジャーに対する地位の意識や不平等感が軽減され、発言が促される。さらに、CMC に匿名性がある場合、社会的制裁から逃れられるため、発言 (ときには極端な意見) が増加する。

以上の既存研究の議論より、従業員の沈黙と CMC の関係における既存研究に残された課題は3つある。1つめは、実際の職場ではテレビ会議のように、新しいテクノロジーを用いたツールを積極的に活用しているが研究は乏しい (Gilson et al., 2015)。2つめに Baltes et al. (2002)によると、既存研究の調査方法は、現実組織 (i.e. 職場) を対象とした研究よりも、仮想的なタスクに取り組む学生を対象とした実験室実験による研究が多い。しかし、実際の職場は、実験とは状況が異なるため、

---

<sup>55</sup> 社会的存在感とは、メディアに関する主観的な心理的感情やメンタルセットを指している。社会的存在感モデルは対人接触の程度に関連し、他者との親密さや、発言に対する反応の程度に関連する。例えば、社会的存在感が高いメディアでは、発言者が説得力を発揮し、影響力を持つと認識される可能性が高くなる (Spears & Lea, 1992)。

職場を対象とした研究が必要である。例えば、実際の職場では、中長期的かつ日常的に特定の従業員同士でコミュニケーションが行われているため、一定程度の相互理解のある従業員が対象として想定される。3つめに、CMC と沈黙の関係の研究は、沈黙の螺旋理論に基づく孤立の恐怖が扱われている (cf. Ho & McLeod, 2008) が、その他の従業員の沈黙の動機やメカニズムを扱った研究は見当たらない。その理由は、CMC はメディア特性に焦点を当てているため、従業員の発言や沈黙に対する動機が軽視されてきたからだと考えられる。ゆえに、どのように CMC を従業員が活用するのかについて、その動機に着目することで、従業員が CMC を活用する際の心理的なメカニズムを明らかにできると考えられる。特に、向社会的沈黙は他者への配慮を伴うため、対象者の状況を把握することが対面よりも困難な CMC の活用による影響があると想定される。

そこで、本調査では COVID-19 の感染拡大によって対面コミュニケーションの制限および CMC の追加がされたこと (i.e. 場所のチャネルの変化) による向社会的沈黙への影響に着目する。CMC には対面コミュニケーションとは異なる性質がある。例えば、対面コミュニケーションは情報のリッチネスが高いが、メールのような CMC は低い。また、メールやチャットなどの CMC は、リアルタイムでのやり取りができない同期性の低さがある。このような CMC 特有の性質が向社会的沈黙に影響を及ぼすとすれば、どのような影響なのだろうか。したがって、以下に調査課題を提示する。

調査課題：場所のチャネルの変化は向社会的沈黙にどのような影響を与えるのか？

## 第2節 調査概要とインタビューガイドライン

本調査の対象とインタビューデータは、第6章でも扱った C 社と D 社に実施したインタビュー調査と重複する。情報通信業・動画コンテンツ企画制作事業の C 社および製造業・鉄鋼メーカーの D 社を対象に、COVID-19 の感染拡大の影響による職場における従業員のコミュニケーションの変化と表して、インタビュー調査を実施した。調査の経緯の詳細は、第6章第2節を参照されたい。

なお、留意する点として、C 社は COVID-19 の感染拡大以前から遠方の顧客に対して CMC を利用していた。また、C 社が情報通信業である点も加味すると、テレビ会議で用いる Zoom のような CMC の利用に対する心理的な抵抗感は、比較的



低かったと考えられる。また、D社のマネジャーU氏はインタビュー時に海外に勤務していたため、COVID-19の感染拡大の影響にかかわらず、日本との連絡手段はCMCであった。COVID-19に関する質問項目は、次の表11および表12の通りである。

表11 COVID-19の感染拡大の影響に関するインタビューガイドライン（C社）

従業員 S氏・T氏
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍における現在の職場の状況について</li> <li>・マネジャーと話す機会はどれくらいあるか（COVID-19の感染拡大による変化はあるか）。</li> <li>・テレビ会議以外でのコミュニケーションは、どんな手段があるか（例えば、Zoomのチャットの利用、メール、個別面談など）。</li> </ul>

表12 COVID-19の感染拡大の影響に関するインタビューガイドライン（D社）

マネジャーU氏
<ul style="list-style-type: none"> <li>・COVID-19の感染拡大における現在の職場の状況</li> <li>・従業員と話す機会について（目的、場所、頻度、COVID-19感染拡大前後の違い）</li> <li>・業務時間以外で話す機会はあるか（COVID-19感染拡大前後の違い）。</li> <li>・テレビ会議以外でのコミュニケーションはあるか（例えば、Zoomでのチャットの利用、メール、個別面談など）。</li> </ul>
従業員 V氏・W氏
<ul style="list-style-type: none"> <li>・COVID-19の感染拡大における現在の職場の状況や、変化について。</li> <li>・マネジャーと話す機会はどれくらいあるか（目的・場所・頻度、COVID-19感染拡大における変化）。</li> <li>・業務時間以外で話す機会はあるか（COVID-19感染拡大前後の違い）。</li> <li>・テレビ会議以外でのコミュニケーションはどんなことがあるか（例えば、Zoomのチャットの利用、メール、個別面談など）。</li> </ul>

### 第3節 場所のチャンネルの変化が従業員の沈黙に与える影響

インタビュー調査の結果、C社およびD社はCOVID-19の感染拡大の影響によって、対面でのコミュニケーションの制限がなされ、CMCを活用していた。ただし、COVID-19の感染拡大以前から部分的に遠隔地からテレビ会議やメールなどのCMCを活用していた職場もあるため、対面における従業員の発言の制限による影響の程度は職場によって異なる。

本節では、COVID-19の感染拡大によって、マネジャーと従業員のコミュニケーションがどのように変化したのかを示していく。結論を先取りすると、本調査では従業員の沈黙と発言チャンネルの変化によって生じる影響を2点明らかにした。1点目は、CMCの活用に伴い発言機会が増加したことによって、従業員の業務への弊害が生じていることが明らかとなった。2点目は、CMCの活用によって向社会的沈黙が生じやすくなる点を明らかにした。

#### 1. 発言機会の増加による弊害

COVID-19の感染拡大の状況下において、まず、職場におけるオンラインコミュニケーションツールの利用が推奨されたことに伴い、テレビ会議をセッティングすることが容易となった。ゆえに、従業員やマネジャーは平常時よりもテレビ会議の数が増加した状況が確認された。さらに、テレビ会議の増加によって、デスクワークの時間が確保できなくなるという弊害が生じた。以下の語りにあるように、マネジャーU氏は海外駐在のため、時差によって他国とのテレビ会議への参加が断続的に生じている。

[逆にそういった会議が頻繁にあると他の業務に支障がでたりとかしないんですか？]

**デスクワークの時間が取れない**んですよね。昨日とかも午前中2本と9時から10時半くらいまでやって、昼が早くて、11時半から昼ごはんに行って、昼ごはん〇〇（駐在先の人）が「行こうぜ」って行ったら1時間くらいかかって12時半くらいに戻ってきて、13時からミーティングがあって16時までミーティングだったので、17時に帰らなきゃいけないので、**16から17時の1時間だけが作業タイム**。残業したらいいやんって思うんですけど、こっ

ち(現地)の人たちは残業したら仕事できないって感覚になっているらしく、みんなできれば17時に帰って、「私は余裕です」っていう風に帰らなあかん風になって、17時には帰っています。(D社・マネジャー U氏)

海外とのテレビ会議は、COVID-19の感染拡大に関わらず用いられるが、状況は類似している。このように、対面コミュニケーションの制限のなかでテレビ会議が増えることは、他の業務の時間が取れない状況を生み出してしまう。

さらに、テレビ会議が増加したことによって、自分と関連性の低い会議も追加されてしまう弊害も以下の従業員V氏の語りから確認された。

[逆に会議が多すぎることの弊害みたいなものもあるんですか?]

なんて言ったらいいのかな。正直、ほんとに自分そこまで関係あるかな、みたいな内容もあったりとか。そこ、正直(他のことをし)ながらで聞いているだけでいいよね、みたいな会議とかは入ったりは結構するので、自分のなかで会議の優先順位をこうつけて、この会議はあんまり重要じゃないから、聞きながら自分の仕事をしようとか。逆に、この会議は「自分がしっかり準備して説明してあげないと、うまくリードできないよね」とかが、たぶんオフラインよりは結構はっきりしているのかなとは思いますがね(D社・従業員V氏)

以上より、テレビ会議の開催に対する心理的ハードルが下がり、会議の数が増加したために、業務への時間の確保ができなくなるという弊害が生じていた。

加えて、発言量や発言の準備コストが増加した点も業務への弊害が生じる1つの要因である。ここでの発言の準備コストとは、発言をする前に従業員が費やす労力や時間を指す。具体的には、CMCのなかでもメールにおけるコミュニケーションは、対面業務よりもコミュニケーション量が増加してしまうだけでなく、発言のための労力と時間が増加してしまうことが以下の語りで示されている。

[メールでのやり取りのやりづらさ、対面とは違うことも感じられたりしましたか?]

違いますね。こういう風に（テレビ会議で）会話していると向こうの言ったことに対して、すぐこっちが返答して、それに対してまた向こうが返答してできるんですけど、メールだと一気にバーっと言って、向こうもバーっと言ってきてみたい、こう細かい話をしたときにどうしてもちょっとやりづらくなって。総論はメールでやり取りできるんですけど、**細かい話をしようとする**とメールが何往復もしちゃうので、それはちょっとやりづらいなと感じることはありますね。（D社・従業員 W氏）

[メールのやり取りの時間とかも長くなっちゃう印象なんですか？]

メールをつくるほうが**時間は確実に**かかりますね。（対面では）資料を印刷してちょこっと（マネジャーに）持って行ってフィードバックをもらうのだったら5分もあれば十分なんですけど、たぶんメールを最初つくる分には2、3分あればできるんですけど、そのあと色々やり取りするってなったら結局時間がだいぶかかっているのかなという気がします。（D社・従業員 W氏）

この語りをもとに要点を整理すると、対面よりもメールのコミュニケーションの時間が長くなる要因は2つあると考えられる。1つは発言の準備コストの増加、すなわち、メールを作成し送信するための合計時間が対面よりも長くなる点である。もう1つは、メールによるコミュニケーションは同期性が低いため、送信相手からの返信を待つ時間が加算されてしまう点である（cf. Baltes et al., 2002）。この2つの要因が対面に比べてメールによるコミュニケーションの時間が長くなる要因である。

以下の語りでも同様に、資料づくりやメールの作成時間が増加したことが確認された。さらに、メールの活用において対面とは異なる発言に対する配慮が必要であることが伺える。

[相談や承認を得ることはコロナ禍（COVID-19 の感染拡大）で変化はありましたか、プロセスであったり。]

今思ったのは例えば、横にいたらすぐ終わる話がメールを書かないといけないから、時間がかかるとか**資料をつくらないと**、うまく伝わらないと後々困

るなっていうのはあって、逆にそういう準備をしないといけない時間は増えたのかなと思いますね。(D社・従業員 V氏)

[コロナ (COVID-19 の感染拡大)前は訊けたことも準備をしてから、考えてからメールをするという感じなんですか?]

はい。横にいたらパッと訊いて、「いいんじゃない」と言われる内容が、メールだけで送ったら**意味が伝わるかな**とか(を考えます)。じゃあ、伝えるためにはちゃんと資料をつくらないとなつて。資料をつくって、それを送って、「今送ったやつなんですけど」みたいな(やり取り)は結構増えたかなと思いますね。(D社・従業員 V氏)

[上司に見てもらおうための資料づくりも増えたんですか?]

増えたと思いますね。でも、簡単ですけどね、社内の Excel 上のバーっとつくるだけとかそんなもんですけど、それでもチリツモ(塵も積もれば山となる)で1個その資料をつくるのに20~30分かかったら、1日の業務時間の10%とか、かかっちゃうので。(D社・従業員 V氏)

この語りにもあるように、メールのような CMC が対面のコミュニケーションと異なる点は、発言の受け手(読み手)の状況が分からないからこそ、配慮に対する意識が強まる。そのため、CMC は対面よりも発言にかけるコストをより消費する。同様に、対面における業務中の気軽な質問や相談が、メールなどの CMC に代替したことで発言が増加したことも示されている。

[(メールの)回数が増えたというのは、ツールを使う量が増えたというのはこれまでの対面と比べると増えましたか?]

ぱっと聞けることをメールしなきゃいけないとか、そういうので増えていますね。(D社・マネジャー U氏)

[(メールが増えたことで)煩わしさや不便さはありますか?]

ありますね。横にいたらぱっと聞いて終わるような話なのに。**わざわざメール立ち上げて打たなあかん**っていうのは。ややこしいですけど、メリットとしては、会話したことが全部こう残るので、あんまり対話しすぎると過去に「これってどうやったっけ、どういう会話しましたっけ」っていうのがよくあって、それがメールとかチャットで残しておく、「1年前の会話みたらこうなってますわ」、「それならこれか」ってルーチンワークをやるときに振り返りがしやすくなるっていう意味では、あえてメールを残すっていうのはありますけど。(D社・マネジャー U氏)

このように、メールは記録が残るというメリットはあるが、対面よりも発言に向けた準備コストのかかるコミュニケーションであることが確認された。以上より、CMCによる影響は、業務に弊害が生じたことである。具体的には、1つはテレビ会議の増加、もう1つはメールの量および準備コストの増加による影響によって業務の時間を低減させていた。

## 2. 発言のタイミングを図る向社会的沈黙

場所のチャンネルの変化による影響の2つめは、従業員やマネジャーが対面時とは異なる形の向社会的沈黙をしていたことである。例えば、従業員にCMCを用いて連絡を取る際に、1つの内容のみを伝えるのは憚られるため、まとめて伝達するという語りがあった。

[コロナ前に比べると(不定期の対話が)少なくなった印象なんですか?]

そうですね。「ちょっといい?(今、話していい?)」ができないんで。「ちょっといい」って1個のことを言うためだけに、連絡を取るのを控えるので、**1個か2個か3個か複数その人に話したいタイミングで「ちょっといい」**っていうか、になりますね。(D社・マネジャー U氏)

頻繁に発言することを控える理由は、CMCをすることで、発言者(送信者)と受け手(受信者)双方に資源の消費があるからだと推測される(cf. 資源保存理論)。ゆえに、お互いの資源の消費を抑えるために、向社会的沈黙をすると考えられる。

そして、このような向社会的沈黙は、業務の進行に支障が出ることも次のように示された。

[それでも（連絡するタイミングを図ることで）業務の進行に支障が出ているということはないんですか？]

それはあると思いますね、スピード感に支障は出ています。（D社・マネジャー U氏）

同様に、発言を控えたことで、進捗の確認や連絡するタイミングが遅延するという語りもあった。

[従業員同士であったり上司の〇〇さんに対して何かコミュニケーションの変化はこの半年<sup>56</sup> でありましたか？]

そうですね、私がオフィスにいたというのもあって、対面でのコミュニケーションはそんなに変わっていないかなと思っています。ただ、リモートワークを導入するにあたって、マーケティングチームが毎回オフィスに来るわけではないので、必要以上のコミュニケーションは減ったといえますか、用事があればウェブのチャットツールみたいなもので連絡をしてやり取りはするんですけど、必要最低限のコミュニケーションになったかなと思います。（C社・従業員 S氏）

従業員の S氏は、COVID-19の感染拡大の状況下においても対面コミュニケーションの制限は少なかった一方で、他のチームとのコミュニケーションが減少したことが確認された。さらに、対面での発言の制限によって、連絡するタイミングが遅延したことが以下の語りで示された。

[その最低限になってしまって、何かコロナ前と比べてネガティブな結果になったことはありましたか？]

---

<sup>56</sup> インタビューは2020年9月に実施。

ネガティブな結果に結びついたかどうかは定かではないんですけど、物事のプロジェクトの進捗の確認とかが遅くなりがちだったかなと。本来であれば対面で「あの件どうなっている」とその場で確認したら済むような話が、遠隔になることによって連絡するタイミングも遅れますし、**向こうからのレスポンスもすぐ来るわけではないので、「結局どうなっているの」とまた次オフィスに来たときに話を聞かせてもらおうとか。ちょっとリモートはリモートで色々コミュニケーションのやり方があったんじゃないかな**と思うんですけど。ちょっとそこに慣れていないこともあったので、**仕事の進め方が遅くなってしまったかな**という印象は受けています。(C社・従業員 S氏)

[リモートと対面を比較したときに対面じゃないと、リアルタイムでコミュニケーションするとき不便を感じることも大きいですかね、要因としては。リモートと対面の違いというか]

訊きたいときに訊けないというのが非常に大変かなと、非常にもどかしさを感じたところですね。**訊きたいときに訊けないので「じゃあ、後でいいか」となってしまって、結果訊くタイミングが遅れる**という流れになってしまっ  
て。(C社・従業員 S氏)

このように、対面でのコミュニケーションが制限されたことによって、従業員への連絡の適切なタイミングを掴めず、発言を先延ばしにしてしまったことが分かる。また、メールやチャットツールは、対面のコミュニケーションと比べて同期性が低い  
ため、返信時間や返信の待機時間がかかり、従業員が訊きたいタイミングで訊け  
なくなってしまうと考えられる (cf. Baltes et al., 2002)。したがって、CMCのメ  
ディア特性である発言コストの増加と同期性の低さによって、発言の受け手を配慮  
する向社会的沈黙が生じ、結果的に業務が遅延してしまったといえる。以上より、  
調査の結果、次のような発見事実が提示できる。



発見事実①：場所のチャネルの変化（対面コミュニケーションの制限と CMC の追加）によって、発言機会や準備コストが増加し、業務に弊害が生じた。

発見事実②：場所のチャネルの変化（対面コミュニケーションの制限と CMC の追加）によって、向社会的沈黙が生じ、業務が遅延した。

#### 第4節 発見事実からの考察

本調査の結果、対面における従業員の発言の制限および CMC のチャネルの追加によって、従業員の沈黙や発言に大きく2つの変化が明らかにされた。これらの発見事実をふまえて、理論的考察をしていく。

場所のチャネルの変化とその影響の1つめは、発言機会の増加による業務への弊害である。具体的には、発言機会としてテレビ会議やメールやチャットでのやり取りが確認された。特に、パソコンやスマートフォンを介したテレビ会議は、対面の会議よりも気軽に実施できるため、従業員のテレビ会議への参加数が増加傾向にあった。このような CMC の増加によって、従業員の業務の時間が短縮した弊害が示された。さらに、従業員自身と関連性の低い会議への参加が増加したことも確認された。したがって、CMC と他の業務は、業務時間 (i.e. 資源) を奪う対立関係の様相を呈した。

既存研究では発言機会を増やすことで従業員の沈黙を回避し、発言を促すことに寄与することが示唆されている (Morrison & Milliken, 2000)。しかし、本調査では、発言機会の増加によって業務への弊害も生じることが示された。この発見は、職場における対面コミュニケーションの代替を期待する CMC の過度な利用は、むしろ業務遂行に対して逆機能の結果を招くことを示唆している。具体的には、テレビ会議のような CMC は同期性が高いため、会議中は従業員の他の業務を制約する。また、メールのような CMC は同期性が低いため、発言の受け手の反応を待機する時間が加算されてしまう。したがって、CMC はときに業務進行に弊害をもたらす逆機能的な性質を帯びる。

さらに、CMC の逆機能として、発言の準備コストが増加することを示した。ここでの発言の準備コストとは、発言する前に従業員が費やす労力や時間を指す。COVID-19 の感染拡大以前の職場では、従業員とマネージャーは、時間と場所を共有していたため、雑談をすることが可能であった。雑談は従業員の発言に対する心理的・時間的コストが低いため、雑談によって従業員は、ときに業務を円滑に進行さ

せる効果があった。一方で、対面コミュニケーションの制限およびメールのような CMC の活用に伴い、マネジャーに対する提案や相談の際に対面における発言では存在しなかった資料づくりやメール作成の業務時間が加算された。

既存研究では、発言自体が資源を消費するというパースペクティブは資源保存理論 (Ng & Feldman, 2012) で明らかにされてきたが、発言前の準備コストが業務の円滑な進行を阻害する可能性は指摘されてこなかった。本調査をふまえると、CMC における発言は、発言そのもののコストのみならず、発言をするまでのコストも加味される。以上が、チャンネルの変化に伴う業務への影響である。

場所のチャンネルの変化とその影響の 2 つめは、向社会的沈黙への影響である。まず、従業員は特定場面で向社会的沈黙をし、その結果、業務が遅延したことが明らかとなった。具体的には、従業員は連絡を都度するのではなく、いくつかの連絡事項をまとめて発言するという語りがあった。すなわち、CMC のチャンネルが追加されたとしても従業員は発言せずに、業務を円滑に進行するための向社会的沈黙をすることがある。このような向社会的沈黙をする背景には、先に述べたような CMC の活用における発言の準備コストがかかることや、発言機会の増加による逆機能を従業員が認識しているためだろう。

しかしながら、CMC を利用する状況では、対面コミュニケーションとは異なり、向社会的沈黙が業務を円滑に進行することに寄与しない可能性がある。CMC のメディア特性に着目すると、メールやチャットのような CMC は対面のコミュニケーションよりも同期性が低い (Baltes et al., 2002)。ゆえに、向社会的沈黙の結果、業務の進行が対面でのコミュニケーションが可能な状況と比べて遅延する可能性がある。そのため、向社会的沈黙は、業務の円滑な進行を妨げる行動となってしまう。言い換えると、CMC を利用する状況において、従業員が業務の効率性のために良かれと思い沈黙したとしても、その動機の通りの結果にはなりにくいことを示している。

さらに、向社会的沈黙が業務の効率性に寄与しない要因はもう 1 つある。それは、マネジャーの業務の状況を把握することが困難であるため、マネジャーが望む向社会的沈黙の適切なタイミングが一致しないことである。例えば、従業員がメールを送信することを控える際に、マネジャーが同様のタイミングで沈黙を望んでいるとは限らない。このように、CMC を利用する状況では、マネジャーが沈黙を望んでいる状況に対する手がかりは少なく、従業員が適切なタイミングで向社会的沈黙を選択するのは困難である。

それでもなお、CMCにおいて従業員が向社会的沈黙をするのは、マネジャーの状況が対面コミュニケーションほど把握できないからこそ、発言に対する資源消費をより顕著に懸念する配慮を伴うためだと考えられる。ゆえに、従業員は、業務が遅延するような効率性を犠牲にしたとしても、マネジャーの資源を保護したい場合は向社会的沈黙をすると考えられる。

以上の考察に基づくと、CMCによる向社会的沈黙および従業員の発言にはジレンマがある。まず、向社会的沈黙に着目すると、従業員が向社会的沈黙をする際には、沈黙による資源保護と業務の効率性を比較考量していると考えられる。すなわち、CMCにおいて従業員が向社会的沈黙を選択する際には、業務が遅延するような効率性を犠牲にしたとしても、マネジャーおよび従業員の資源の保護を優先しているといえる。一方で、従業員の発言は、発言機会や発言の準備コストが増加し、資源を消費させながらも、業務の進行 (i.e. 効率性) に寄与するといえる。したがって、対面コミュニケーションと比較すると、CMCにおいて従業員は、向社会的沈黙および従業員の発言を選択する際に、ジレンマを抱えているといえる。次の表13では、CMCにおける向社会的沈黙と従業員の発言に関するジレンマのメカニズムを示す。

表13 CMCにおける向社会的沈黙と従業員の発言に関する  
ジレンマのメカニズム (筆者作成)

	メリット	デメリット
向社会的沈黙	マネジャーおよび従業員の 資源保護	業務の遅延
従業員の発言	業務の進行	発言機会、(準備)コストの 増加による業務の遅延

以上の考察をもとに、本調査の理論的含意を述べる。第1に、これまでのコミュニケーション研究におけるCMCは数多く扱われてきたが、職場における従業員の沈黙の研究との関連性は、ほとんど論じられてこなかった。Ho and McLeod (2008)はCMCが沈黙の動機の1つである孤立の恐怖を調整し、発言を促すことを示唆したが本調査では確認することができなかった。一方で、本研究ではCMCの活用に伴う向社会的沈黙が生じる点を明らかにした。具体的には、従業員はCMCを頻繁

にすることによるマネジャーの資源消費を懸念し、向社会的沈黙を選択する。しかし、CMCにおける向社会的沈黙は、対面コミュニケーションと比較して、業務の遅延を招くことを示した。以上より、CMCのメディア特性が向社会的沈黙をする際に、資源保護と効率性のジレンマを生じさせることは、既存研究にはなかった理論的含意である。

第2に、CMCのチャンネルの追加が従業員の業務に及ぼす影響を議論した点である。本調査の結果、CMCのチャンネルの追加によって、業務に支障をきたす点を明らかにした。具体的には、CMCの活用に伴う発言機会の増加によって、業務進行が遅延したり、業務時間が短縮したりする。これは、リッチなメディアではないメールのようなCMCの多用による発言機会や発言準備のような発言コストの増加に関連している。既存研究では、発言機会を増やすことが沈黙回避の必要条件であった(Morrison & Milliken, 2000)が、CMCにおける発言機会の増加は、業務への弊害もある点を新たに示した。

第3に、本調査では、既存研究で不足していたテレビ会議のような新しいテクノロジーを用いた実際の職場を対象としている。この点は、CMC研究に一定の貢献をしているだろう。

他方、実践的含意は2点ある。第1に、対面コミュニケーションが制限され、CMCをする状況において、従業員はマネジャーの資源消費の増加を配慮する向社会的沈黙をする可能性がある。ゆえに、マネジャーは従業員からの発言を促したい場合、自身の資源に余裕がある状況を従業員に伝えるべきだろう。例えば、マネジャーのスケジュールを従業員に共有することは、マネジャーにとって望ましい状況に応じた適切な発言を促すことにつながると考えられる。

第2に、CMCの増加は、従業員の効率的な業務進行に寄与するとは限らない。CMCの活用は、ときに従業員の業務進行に弊害となる。このように、CMCの利用において、従業員が向社会的沈黙および発言を選択する際に、ジレンマがあることをマネジャーは念頭に置く必要があるだろう。

## 第8章 結論

### 第1節 本研究の結論

#### 1. 本研究の要約

本研究では、向社会的沈黙のマネジメントについて明らかにすることを目的としてきた。この研究目的に基づき、まず、従業員の沈黙および発言の先行研究レビューを行なった(第2章)。最初に、従業員の沈黙と発言を定義し、従業員の沈黙と発言の関係を並立的関係として捉えていくことを明示した。次に、従業員の沈黙および発言の関連概念を示し、本研究が従業員の沈黙に着目する理由を4点述べた。第1に、経営学における沈黙研究は発言研究と比べて乏しい点であった。第2に、従業員の沈黙研究は社会心理学などで論じられてきた概念との接続が十分ではない点を挙げた。第3に、従業員の沈黙研究では従業員の動機に基づいて沈黙が分類され、性質の違いが示されている点を挙げた。第4に、従業員の沈黙研究に着目することで、向社会的沈黙のマネジメントについて明らかにできる点を強調した。そこで、従業員の沈黙を動機によって分類し、沈黙の性質の違いを示した。

次に、既存研究における従業員の沈黙および発言のフレームワークについて議論した(第3章)。既存研究の従業員の沈黙および発言のフレームワークは、沈黙を抑え発言を促す二項対立的な関係で議論されてきた。しかしながら、このフレームワークでは利他主義的な向社会的沈黙をどのように促すのかを説明することができない。そこで、既存研究における向社会的沈黙のフレームワークを従業員の沈黙および発言のフレームワークと分けて議論した。ところが、向社会的沈黙の既存研究をふまえても、向社会的沈黙がどのような状況で生じ、有益と図るのかを明らかにできなかった。したがって、本研究のリサーチクエスチョンを職場における向社会的沈黙はどのような構造なのか、と提示した。本研究における向社会的沈黙の構造とは、従業員が向社会的沈黙を選択する際に影響を受ける職場の状況や、マネジャーとの関わりにおける向社会的沈黙のプロセスやメカニズムを内包するものであった。調査に入る前に、このリサーチクエスチョンを解く足がかりとして、向社会的沈黙のコンテキストに着目した。具体的には、向社会的沈黙の場面数、場所、対象者、沈黙動機に対する帰属の一致性に焦点をあてた。

このリサーチクエスチョンに答えるために、本研究では質的調査を選択した(第

4章)。調査にあたって、まず、質的調査の妥当性を述べた。具体的には、本調査が質的調査を選択した理由および、事例研究とインタビュー調査を選択する妥当性について論じた。次に、インタビュー調査の方法について、インタビューのガイドラインおよび分析方法も合わせて示した。最後に、調査対象の妥当性として、看護の職場および一般企業を対象とする理由と、調査対象者の選定方法について述べた。

次に、本研究のリサーチクエスションに答えるために、調査課題を設定し、質的調査を実施した。繰り返しになるが、本研究のリサーチクエスションは、職場における向社会的沈黙はどのような構造なのかであった。1つめの調査課題は、沈黙と発言に関連する自律性と免責の規範を伴う看護の職場における向社会的沈黙とは何かである（第5章）。看護師を対象とした事例研究の結果、従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルを明らかにした。マルチチャンネルを示すことで、これまでの従業員の沈黙と発言のフレームワークに加えて、従業員の沈黙が生じるコンテキストとして、従業員の沈黙の場面数および場所と対象者について論じることが可能になった。さらに、看護師は向社会的沈黙をした後に、他のチャンネルへ切り替える行動をしていることを発見した。そして、向社会的沈黙やマルチチャンネルの切り替えに影響する要因として、マネジャーの業務量や発言内容の緊急性や、マネジャーによる向社会的沈黙の要求を明らかにした。しかし、看護の職場への調査では、どのように向社会的沈黙が円滑な業務進行に寄与しているのか、その具体的なプロセスについては明らかにできなかった。

そこで、調査課題の2つめに、従業員とマネジャーは、どのように向社会的沈黙の動機に対する帰属を一致させているのかを明らかにした（第6章）。従業員の沈黙は、その性質上、マネジャーによる沈黙動機の帰属が困難である。にもかかわらず、本調査の対象者である一般企業4社のマネジャーと従業員は、向社会的沈黙の動機に対する帰属が一致していた。従業員とマネジャーの沈黙動機に対する帰属一致のプロセスを探るべく、インタビュー調査をもとに分析を行なった。分析の結果、沈黙動機への帰属一致のプロセスを明らかにした。具体的には、まず、従業員の業務とチャンネルが紐づけられることで、従業員とマネジャーがすり合わせをする。次に、すり合わせによって、マネジャーは向社会的沈黙の動機に対する帰属を調整し、最終的に従業員の沈黙動機と一致していく。

以上2つの調査では、職場における従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルが変容しない状況を前提としていた。しかしながら、沈黙と発言のマルチチャンネルは、職場を取りまく社会的環境によって変容する。よって、調査課題の3つめとして、場

所のチャンネルの変化が向社会的沈黙にどのような影響を与えるのかについて調査を実施した（第7章）。対面コミュニケーションの制約と CMC のチャンネルの追加によって、発言機会や発言の準備コストが増加したことや、発言のタイミングを図るような向社会的沈黙が生じることを明らかにした。また、CMC の増加は、職場の業務を円滑に進める上で必ずしも有効ではない点を示し、CMC における向社会的沈黙にはジレンマが生じることを明らかにした。

## 2. 本研究における向社会的沈黙の構造

本研究が明らかにした向社会的沈黙の構造と、本章第3節で議論する向社会的沈黙における有益性の議論をふまえると図12のようになる。本研究が明らかにした向社会的沈黙の構造は、既存研究における従業員の沈黙のフレームワークを発展させたものである。具体的には、まず、前提となるマネジメントのあり方が異なる。既存研究のフレームワークでは、従業員の沈黙を回避し、発言を促進するマネジメントが前提であった。なぜなら、既存研究において、利己主義的沈黙はネガティブな結果をもたらすことが示唆されてきたからである。一方で、本研究では、向社会的沈黙をどのようにマネジメントするのかという観点で論じてきた。その理由は、向社会的沈黙にはネガティブな結果だけでなく、有益な結果をもたらす可能性があるからであった。ゆえに、向社会的沈黙はポジティブにもネガティブにもはたらきうることを前提として、向社会的沈黙の有益性を促進することをマネジメントのあり方として論じてきた。

次に、3つの質的調査の結果、従業員の沈黙と発言のマルチチャンネル、沈黙動機の帰属一致プロセス、チャンネル変化によるジレンマのメカニズムを明らかにした。図12に即して、それぞれの発見を位置づけていく。まず、従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルは、向社会的沈黙や、チャンネルの切り替えや、沈黙動機に対する帰属一致プロセスに影響するコンテキストである。また、従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルは向社会的沈黙だけではなく、利己主義的沈黙に対しても応用可能なコンテキストである。

続いて、従業員によるチャンネルの切り替えは、マネジャーや職場に適切な沈黙および発言を選択することが可能になるため、マネジャーや職場の業務を円滑に進めるような有益性に寄与する。続いて、従業員とマネジャーによる沈黙動機の帰属一致プロセスは、向社会的沈黙の有益性を高めるような調整をする。また、このプロセスでは、従業員に対して沈黙や発言のチャンネルの切り替えを促す。最後に、チャ

ネル変化によるジレンマのメカニズムでは、CMCの活用において向社会的沈黙は、有益性☒ネガティブな結果の両方への影響があり、従業員が向社会的沈黙することに躊躇いが生じることを明らかにした。以上より、本研究では向社会的沈黙の構造として、既存研究では明らかにされてこなかった向社会的沈黙の選択における状況や、マネジャーとの関わりにおけるプロセスやメカニズムを明らかにした。

最後に、マネジャーの業務量や、マネジャーから従業員への向社会的沈黙や発言を要求する行動は、沈黙と発言のマルチチャンネルに影響する。具体的には、マネジャーは、向社会的沈黙や、チャンネルの切り替え、沈黙動機の帰属一致のプロセス、CMCの活用における向社会的沈黙のジレンマのメカニズムに影響している。したがって、職場における従業員の沈黙は、マネジャーの状況や行動による影響を大きく受ける。

以上より、向社会的沈黙の構造を明らかにしたことで、従業員は、複数場面の沈黙および発言や、場所や対象者のチャンネルを切り替える行動や、マネジャーと従業員の沈黙動機の帰属を一致させること、従業員の沈黙や発言のチャンネルが変化する状況におけるジレンマに対処するマネジメントを論じることが可能となった。そこで、次節では、本研究の理論的含意として、向社会的沈黙の構造を明らかにしたことが、既存研究に対してどのような貢献があるのかについて述べる。さらに、実践的含意として、向社会的沈黙のマネジメントをするために、職場における従業員やマネジャーはどのような方策を立てるべきなのかを提案していく。



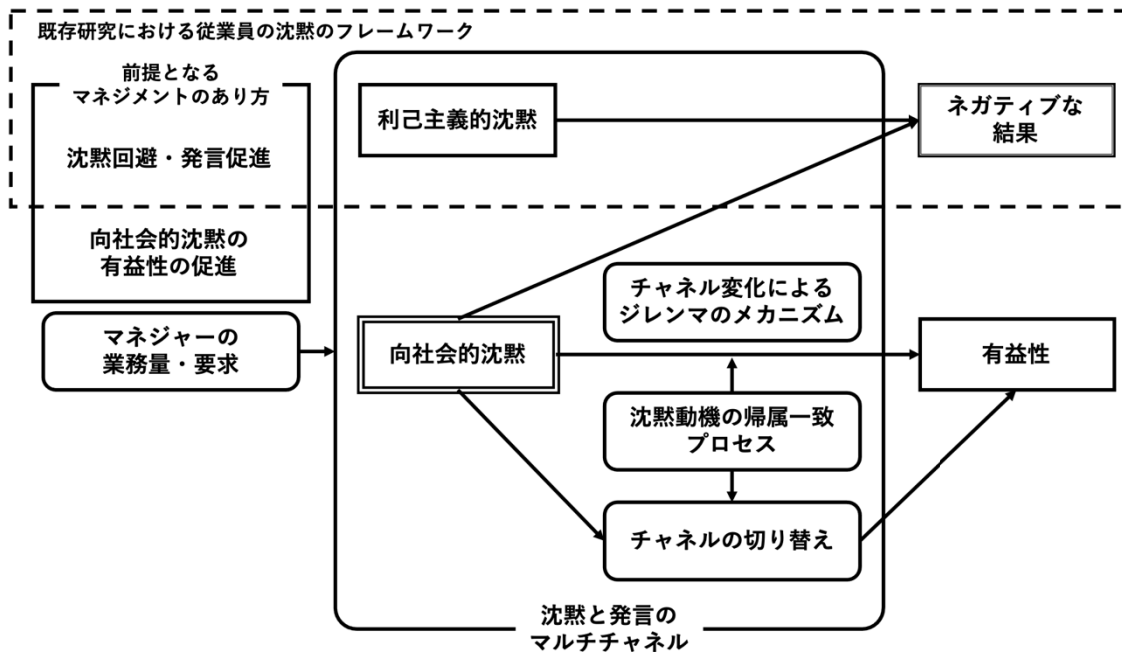


図 12 本研究における向社会的沈黙の構造（筆者作成）

## 第 2 節 本研究の含意

### 1. 理論的含意

本研究の主な理論的含意は、組織行動論に対する含意と、従業員の沈黙および発言研究への含意がある。まず、これまでの組織行動論に対する理論的含意は、向社会的沈黙に着目する価値を示したことである。これまでの組織行動論における従業員の行動は、従業員の発言研究のように行為者以外の他者に明確に認識されやすい行動が扱われてきた。一方で、本研究が扱ってきた従業員の沈黙は、他の組織行動と比較して、他者に理解されづらい行動であった。このような沈黙行動の特徴は、沈黙以外の組織行動においても他者への理解のされづらさを解消するために敷衍できる可能性がある。例えば、組織市民行動や、他者に助けを求める行動である援助要請 (help-seeking) などの他者志向的な組織行動をマルチチャンネルで捉えることによって、マネジャーや職場にとって望ましい状況で行動を促すことができる。また、マネジャーと従業員の組織行動の動機に対する帰属一致を目指すことで、職場に有益な結果をもたらす可能性がある。このように、本研究は沈黙行動の特徴を踏襲することで、組織行動論の研究に新たな視点を与えることができる。

次に、従業員の沈黙および発言研究に対する理論的含意は、向社会的沈黙の構造に着目し、明らかにした点である。既存研究における従業員の沈黙および発言のマネジメントのあり方は、沈黙を回避し、発言を促進する考え方であった。一方で、本研究では、向社会的沈黙のマネジメントとして、向社会的沈黙の有益性を促進する構造について議論してきた。すなわち、本研究では、これまでの従業員の沈黙および発言のフレームワークにはなかった新たな構造の提示をした。

具体的には5点の向社会的沈黙の構造における理論的含意がある。第1に、従業員の沈黙および発言のマルチチャネルを明らかにした点である。看護の職場への探索的調査の結果、従業員の沈黙および発言におけるマルチチャネルの提示をした。チャネルとは、従業員の沈黙および発言をするコンテキストを指している。マルチチャネルを提示したことは、既存研究で必要性が指摘されていた従業員の沈黙および発言における公式の場と非公式の場の架橋をした (cf. Mowbray et al., 2015)だけでなく、複数場面における向社会的沈黙からチャネルの切り替えをする行動が説明可能となった。複数場面における向社会的沈黙とチャネルの切り替えについて明らかにしたことで、マルチチャネルにおける沈黙および発言の場と対象者のそれぞれの性質の違いが明確となった。

第2に、向社会的沈黙の影響要因を明らかにした点である。第5章および第6章の質的調査の結果、業務量や緊急性、マネジャーからの要求が向社会的沈黙や従業員のチャネルの切り替えに影響する点を明らかにした。向社会的沈黙の既存研究では、変革型リーダーシップや発言施策を先行変数とした関係は議論されてきたが、その他の影響要因については明らかにされてこなかった。

第3に、マネジャーと向社会的沈黙の動機に対する帰属の一致をさせるためのプロセスを示した。これまでの従業員の沈黙研究では、マネジャーが帰属する従業員の沈黙動機と、従業員の動機の不一致の問題は指摘されていたものの、どのように解決するのかについては明らかにされてこなかった (Van Dyne et al., 2003)。本研究ではマネジャーと従業員の向社会的沈黙における動機に対する帰属の不一致解消のためには、マネジャーと従業員による業務とチャネルの紐づけに対するすり合わせを介して、マネジャーの帰属を調整する必要があることを明らかにした。

第4に、CMCのような新たなチャネルの追加や、対面コミュニケーションの制限のような職場をとりまく環境変化が、向社会的沈黙に及ぼす影響について明らかにした。従業員はCMCの頻繁な活用に対して、マネジャーと従業員の資源消費を懸念し、向社会的沈黙をする一方で、業務を遅延させてしまうジレンマを抱えてい

ることを明らかにした。そして、このようなジレンマの状況においても向社会的沈黙をするのは、マネジャーの状況の分からなさ起因することを示した。本研究は、CMC と向社会的沈黙の関係について初めて明らかにした研究であり、CMC を用いる場合、対面コミュニケーションよりも向社会的沈黙が円滑な業務の進行に寄与しない可能性があることを明らかにした。以上4点が、向社会的沈黙の構造における理論的含意である。

第5に、本研究では従業員の沈黙研究のなかでも多くを占める利己主義的な沈黙を主眼に置いてこなかったものの、従業員の沈黙と発言のマルチチャネルは、これまでの従業員の沈黙研究が抱えてきた問題を内包できる可能性がある。具体的には、従業員の沈黙と発言をチャネルの切り替えの行動で捉えることによって、利己主義的沈黙を破る契機となる可能性がある。例えば、職場をマルチチャネルで捉えると、全ての場所や対象者のチャネルで沈黙せざるを得ない状況となる可能性は低い。すなわち、特定の場所では沈黙せざるをえない状況であっても、他の場所では比較的発言しやすいような場や対象者のチャネルが存在するだろう。このような状況では、従業員はチャネルを切り替えることによって、沈黙を破ることができる可能性がある。既存研究において Pinder and Harlos (2001) は、状況によって沈黙の強さの違いがあり、発言のしやすさが異なることを示唆していた。本研究をふまえると、従業員の沈黙に対する強弱の違いは、マルチチャネルによって説明できる。したがって、本研究は向社会的沈黙の構造を糸口として、従業員の沈黙および発言の構造の新たな理解に貢献している。

## 2. 実践的含意

本研究の実践的問いは、どのように向社会的沈黙をマネジメントするのかがであった。既存研究における従業員の沈黙および発言では、沈黙を回避し、発言を促すようなマネジメントが前提であった。一方で、本研究では、向社会的沈黙の有益性を促進するようなマネジメントを志向してきた。すなわち、従業員は適切な状況で沈黙ないしは発言をすることで、職場やマネジャーにとって望ましい結果を生む。しかしながら、従業員による沈黙や発言の適切な状況の見極めは困難であることがマネジメントにおける問題であった。向社会的沈黙のマネジメントにおいて最も重要なのは、マネジャーの行動が職場における従業員の沈黙や発言を選択する状況に影響するという点である。そこで、マネジャーがどのように職場の状況に影響するかについて実践的含意として述べていく。

具体的に、本研究の実践的含意は5点ある。第1に、本研究の前提として、従業員の沈黙の多義性を議論した。すなわち、従業員の沈黙が必ずしも職場に悪影響を及ぼす行動ではなく、向社会的沈黙のように利他主義的な沈黙に焦点を当てることで、従業員の沈黙を一義的に論じることの限界について強調した。

マネジャーは従業員の沈黙を懸念し、どのように発言を促せばいいのかという課題を抱えている。このような実践的課題に対する本研究の1つの解答は、単に従業員の沈黙を回避し、発言を推奨するのではなく、沈黙と発言には多様な動機があることを前提に議論していく必要があるということである。具体的には、利他的な動機である向社会的沈黙を促し、利己的な沈黙を回避するようなマネジメントが望ましい。例えば、会議の場で沈黙する従業員に対して、その沈黙理由や発言したい内容についてマネジャーは他の場所で尋ねてみるべきである。そのような経験をした従業員は、沈黙や発言がマネジャーや業務にとって望ましいものだと推測し、向社会的動機に基づいた沈黙や発言行動の修正をしていくと考えられる。

第2に、本研究では向社会的沈黙に影響する要因を明らかにした(第5章・第6章)。特に、マネジャーの業務量は、従業員の向社会的沈黙やチャンネルの切り替えに影響する。つまり、マネジャーの業務量が多い場合、従業員はマネジャーへの配慮のため向社会的沈黙をすることがある。ゆえに、マネジャーは自らの業務量をコントロールすることで、従業員の向社会的沈黙やチャンネルの切り替えを調整することができる。例えば、マネジャーは従業員に対してスケジュールを共有し、従業員との調整を図ることで、マネジャーと従業員の適切な状況における沈黙や発言を促すことができるだろう。

第3に、複数場面における従業員の沈黙と発言を捉えると、向社会的沈黙はチャンネルの切り替えをする際に重要な行動となる。従業員は向社会的沈黙をした後にチャンネルを切り替え、発言することがある。ゆえに、マネジャーは単に沈黙を破り、発言を促すための方策を立てるのではなく、複数の場所や異なる対象者のチャンネル(i.e. マルチチャンネル)を従業員に提供することや、それらのチャンネルを従業員がスムーズに切り替えられるような仕組みをつくる必要がある。例えば、定例会のような公式の場を増やすだけでなく、従業員とのランチの時間のような非公式の場をつくることで、場所のチャンネルの切り替えを促進し、発言を促すことにつながる可能性がある。さらに、第2の実践的含意と関連して、マネジャーの業務量の多さによって、従業員が向社会的沈黙を続ける場合、マネジャーは従業員の発言を促すための新たなチャンネルをつくることで、チャンネルの切り替え行動を促進するこ

とにつながるだろう。

第4に、マネジャーと従業員の関わりあいは、向社会的沈黙を促す上で重要である。特に、向社会的沈黙は、その動機に対する帰属の不一致が生じやすいことが前提としてあるため、マネジメントが困難であった。本研究では、マネジャーと従業員による動機の帰属を一致させるために、業務とチャネルを紐づけ、すり合わせることによって、マネジャーが向社会的沈黙の動機への帰属を調整するプロセスを示した。このプロセスを促進するための1つの実践的な取り組みとして、マネジャーが従業員の沈黙に対してどのような帰属をしているのかを従業員に打ち明けることで、従業員とのすり合わせが円滑にできる。従業員とのすり合わせの末に、マネジャーが正確に向社会的沈黙の動機を帰属することができれば、従業員との信頼関係の構築や業務の効率性に寄与するだろう。

第5に、CMCの活用は必ずしも従業員の業務を円滑に進めるとは限らない。発言機会を増やすことは、発言を促進するために必要である (Morrison & Milliken, 2000)。しかしながら、CMCは、そのメディア特性も相まって、向社会的沈黙と従業員の発言のどちらをするにもジレンマを抱えるメカニズムがある。具体的にはCMCの活用の際に、従業員はマネジャーの資源保護のメリットと、業務の遅延のデメリットのジレンマを抱えてしまう。すなわち、対面コミュニケーションができない状況において、CMCの活用は従業員の逡巡がある前提で、沈黙や発言が選択されることにマネジャーは留意しなければならない。また、CMCを用いる従業員は、対面コミュニケーションよりもマネジャーへの配慮が顕著になるため、向社会的沈黙が促されることを明らかにした。CMCの活用における実践的な取り組みとして、マネジャーは自らの業務における状況を従業員に共有することによって、従業員による資源保護への過剰な配慮を伴う向社会的沈黙を回避できると考えられる。

以上の実践的含意をふまえると、向社会的沈黙の有益性を促進するためには、従業員の沈黙動機を把握すること、沈黙と発言のマルチチャネルを活用すること、マネジャーの業務に対する状況を従業員と共有すること、マネジャーが従業員の沈黙の動機に対する帰属を一致させることが必要である。

### 第3節 向社会的沈黙における有益性の議論

本研究では、向社会的沈黙の構造を明らかにしてきた。しかし、向社会的沈黙はあくまでも従業員の利他的な動機に基づく沈黙であるため、従業員の動機の通りに、実際に職場や他者に有益な結果をもたらすかどうかは追加的な議論が必要である。そこで、本節では本研究の発見事実をふまえて、向社会的沈黙の有益性に影響を与える視点を提示する。具体的には、向社会的沈黙の有益性について、受益者、有益性に関連する変数、有益となる図件の3点を議論していく。

第1に向社会的沈黙の受益者について述べる。具体的には向社会的沈黙の受益者は、業務、マネジャー、同僚、あるいは、これらを含めた職場や組織全体への有益性があげられる。向社会的沈黙の既存研究では主に職場のマネジャーや業務の円滑な進行に焦点が当てられてきた (cf. Knoll & Redman, 2016) が、特定の対象を想定することや、受益者の違いについては検討されてこなかった。特に、向社会的沈黙の受益者を議論する際に着目すべき点は、受益者同士の対立である。例えば、従業員が向社会的沈黙をマネジャーに向けてすることが、必ずしも職場の利益と一致するわけではない。従業員がマネジャーの意見に同調しすぎることで、職場の利益となるような従業員個人の意見が抑制されてしまうことが考えられる。したがって、職場には望ましくないが、マネジャーにとっては望ましいというような全体最適と部分最適に関する利益の対立が生じることは議論の余地がある。

第2に、向社会的沈黙の有益性に関する変数は3点ある。1つめは、本研究で扱ってきた向社会的沈黙は、円滑な業務の進行の意図や、他者に配慮する利他的な性質に焦点をあててきた。ゆえに、実際の業務の効率性が高くなることや、他者の資源消費を抑制するメリットがあることが有益であるといえる。2つめは、向社会的沈黙の成果変数は、既存研究では職務満足への負の相関や、弱い相関ではあるが、緊張への正の相関や、ウェルビーイングや組織への愛着に対する負の相関が示されている (Knoll & Dick, 2013)。これらの関係がなぜ生じるのかというメカニズムは十分に明らかにされていないため、向社会的沈黙の成果変数について今後検討することが求められる。3つめは、向社会的沈黙の予期通りの結果となることである。従業員が向社会的沈黙をすることによって、その予期通りの結果が実際に生じることは、従業員に有益で図るといえる。

第3に、向社会的沈黙が有益となる2つの条件を述べる。向社会的沈黙が有益となる条件は、向社会的沈黙の構造から説明できる。1つめはマルチチャネルの切り

替えによる向社会的沈黙である。従業員は向社会的沈黙をし、その後にチャンネルを切り替えることによって、他の場所や対象者へ発言し、結果として効率的な業務の遂行をもたらす。逆に言えば、チャンネルの切り替えができないような長期的な沈黙や、複数場面で沈黙に陥る状況では向社会的沈黙が有害となる可能性がある。例えば、長期的な沈黙は職場の機能不全をもたらす可能性がある (Argyris & Schön, 1978)。したがって、向社会的沈黙が長期的なパフォーマンスにどのように影響するのかは今後の議論の余地がある (Knoll & Redman, 2016)。

2つめの条件は、マネジャーと従業員の向社会的沈黙に対する動機の一致性である。マネジャーによる向社会的沈黙への帰属を正確にすることは、向社会的沈黙が有益となる要件となる。具体的には、沈黙動機の帰属の一致ができれば、業務を円滑に進めることが可能になるだけでなく、マネジャーと従業員の信頼関係を維持することにもつながる (Van Dyne et al., 2003)。

最後に、組織市民行動 (OCB) の下位概念であるスポーツマンシップの有効性についての議論をしていく<sup>57</sup>。スポーツマンシップとは、業務に関する避けられない不便さや強制に対して、苦情を言わずに容認することである (Organ et al., 2005; Podsakoff et al., 2009)。スポーツマンシップは、向社会的沈黙と類似の性質があることが指摘されてきた (Van Dyne et al., 2003)。

Organ et al. (2005) は OCB が組織の有効性に影響する理由に関連して、スポーツマンシップの行動の有効性を4点示している。1つめに、OCB がマネジャーの生産性を向上させる具体例として、「スポーツマンシップを発揮する従業員は、小さな問題や細々とした不満に対する対応から管理者を開放する」と述べている (Organ et al., 2005, 邦訳, p. 212)。すなわち、従業員は無駄な発言をせず沈黙することで、マネジャーの資源の無駄な浪費を回避することができる。2つめに、OCB は、組織を守る機能に希少な資源を費やす必要性を下げる具体例として、「他者に厚意を示し、またスポーツマンシップを発揮することは、集団間の対立を減少させ、コンフリクト管理活動に時間を費やす必要性を減らす」としている (Organ et al., 2005, 邦訳, p. 212)。つまり、スポーツマンシップは集団間コンフリクトの減少に寄与すると考えられる。3つめに、OCB が人材のリテンションの能力を高めるという点で、「スポーツマンシップを発揮するならば、彼らは他の従業員の良き手本となり、さらには組織に対する忠誠心やコミットメントに貢献して従業員が組織に留

---

<sup>57</sup> スポーツマンシップについては、第2章第2節2項も参照されたい。

まる可能性を高める」としている (Organ et al., 2005, 邦訳, pp. 212-213)。スポーツマンシップを発揮する従業員は、組織の手本となるため、従業員のリテンションを高めると考えられる。4つめに、OCB の環境変化の対応における組織能力の向上として、「積極的に新たな責任を担うことでスポーツマンシップを発揮したり、新しい技能を身に付けようと学習することで自己啓発を行う従業員は、環境変化に対する組織の適用能力を向上できる」としている (Organ et al., 2005, 邦訳, p. 213)。スポーツマンシップを発揮することは、組織の適用能力の向上に貢献すると考えられる。

以上のスポーツマンシップの組織への有効性は実証されていないが、今後の向社会的沈黙の有益性を考察する糸口となる。とりわけ、マネジャーの資源浪費の回避のための沈黙は、向社会的沈黙にも通ずる動機である。例えば、マネジャーの業務量が多く従業員に認知されている場合、従業員は発言を配慮し、異なるチャンネルに切り替える行動をすることは、本研究の調査においても明らかにされている。また、無駄なコンフリクトを避ける動機も向社会的沈黙行動に共通する。このように、向社会的沈黙を資源保存のパーспекティブから捉えることは、効率性の観点における有益性を議論するのに有用である。以上より、スポーツマンシップの有効性の議論に基づいて、向社会的沈黙の有益性<sup>④</sup>についての議論をした。

#### 第4節 本研究の限界と今後の展望

本研究の限界と今後の研究の展望は3点ある。第1に、向社会的沈黙の実証研究は依然として乏しいため、より詳細な構造の探索と論理の追究が必要である。例えば、本研究では従業員とマネジャーの関係を主に扱ってきたが、ピアプレッシャーなどの職場の同僚からの行動や規範が、向社会的沈黙に与える影響も想定できる。このような規範に関連する研究は、グループシンクや多元的無知のような集団規範について社会心理学の分野で豊富に研究されている領域であるため、向社会的沈黙への援用可能性が残されている。したがって、向社会的沈黙における複数のアクターとの関係性を検討することは、今後の研究課題である。

第2に、調査方法の限界である。本研究は質的研究(とりわけインタビュー調査)を採用しており、従業員の沈黙の動機が重複することがある。つまり、Van Dyne et al. (2003)も指摘しているように、従業員の沈黙は、混合した動機に基づく行動である。したがって、今後の調査では、より明確な動機の弁別ができるような調査方法



の探索が必要である。

第3に、従業員の向社会的沈黙によって、実際に従業員や職場や組織にとって有益な結果をもたらすかどうかについては、追加的な調査が必要である。本研究では、マネジャーと従業員の向社会的沈黙に対する帰属一致が業務の効率性に寄与することを明らかにした一方で、帰属不一致に関する詳細な状況は明らかにできなかった。ゆえに、今後の調査では、受益者および有益となる $\square$ ロセスや、有益性を測定する具体的な変数を定めていく必要がある。したがって、今後の研究では本研究が示した向社会的沈黙の有益性 $\square$ 議論に基づいて、さらなる調査が必要である。

## 付録1 従業員の沈黙と発言の測定尺度

沈黙と発言の形式を測定するための予備的尺度 (Van Dyne et al., 2003 より筆者訳)

説明：この従業員の特徴的な行動を（時間や状況に限らず）以下の項目に回答してください（1が強く反対、7が強く同意）。
黙従的沈黙
<ul style="list-style-type: none"> <li>・この従業員は消極的な (disengaged)ため、変化のための指摘を発言する意欲がない。</li> <li>・この従業員は諦めているため、消極的にアイデアを保留している。</li> <li>・この従業員は問題の解決についてのアイデアを自分に留めている。</li> <li>・この従業員は力を発揮するための自己効力感が低いため、改善するためのアイデアを自分に留めている。</li> <li>・この従業員は消極的であるため、周囲の仕事を改善する方法についてのアイデアを控えている。</li> </ul>
黙従的発言
<ul style="list-style-type: none"> <li>・この従業員は消極的であるため、他者のアイデアを受動的に支持する。</li> <li>・この従業員は受動的に同意を示し、新しいアイデアを主張することは、ほとんどない。</li> <li>・この従業員は諦めているため、集団に同意する。</li> <li>・この従業員は自己効力感が低いため、集団に同意するだけである。</li> <li>・この従業員は問題の解決策について受動的に他者に意見を合わせる。</li> </ul>
防衛的沈黙
<ul style="list-style-type: none"> <li>・この従業員は恐怖があるため、変化のためのアイデアを発言しない。</li> <li>・この従業員は恐怖があるため、関連する情報を隠している。</li> <li>・この従業員は自分を守るために関連する事実を省略している。</li> <li>・この従業員は改善のためのアイデアを主張することを避けている。</li> <li>・この従業員は恐怖に動機づけられて、問題の解決策を主張することを控えている。</li> </ul>
防衛的発言
<ul style="list-style-type: none"> <li>・この従業員は恐怖があるため、集団に同意すること以外の主張はしない。</li> <li>・この従業員は恐怖があるため、他者に注意を向けるような考えを主張する。</li> <li>・この従業員は自分を守るために、議論を他者に集中させるような説明をする。</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・この従業員は自己防衛のために、集団に支持することを伝える。</li> <li>・この従業員は通常、恐怖に動機づけられているため、集団に同意を主張する。</li> </ul>
向社会的沈黙
<ul style="list-style-type: none"> <li>・この従業員は協力するために機密情報を控えている。</li> <li>・この従業員は組織の利益のために情報を守っている。</li> <li>・この従業員は組織の秘密を守るために他者からの圧力に耐える。</li> <li>・この従業員は組織に害を及ぼす可能性のある情報の漏洩を拒否する。</li> <li>・この従業員は組織への懸念のため、組織の機密情報を適切に保護する。</li> </ul>
向社会的発言
<ul style="list-style-type: none"> <li>・この従業員は組織の利益に向けた協力的な動機によって、問題の解決策を主張する。</li> <li>・この従業員は組織に影響を与える問題について提案をする。</li> <li>・この従業員は業務の問題について他者が反対していても自分の意見を伝える。</li> <li>・この従業員は組織に利益となるような新しいプロジェクトのアイデアを発言する。</li> <li>・この従業員は組織のために建設的な懸念に基づき、変化のためのアイデアを提案する。</li> </ul>

従業員の沈黙の4つの探索的因子分析 (Knoll & Dick, 2013 をもとに筆者改)

書き出し：私は業務で沈黙していた…	
無活動の沈黙	<ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜなら、ネガティブな結果を恐れていたからだ。</li> <li>・なぜなら、発言をすることで不利になることを恐れていたからだ。</li> <li>・なぜなら、同僚や上司の面子を傷つketくなかったからだ。</li> </ul>
向社会的沈黙	<ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜなら、同僚や上司を傷つketくなかったからだ。</li> <li>・なぜなら、他者を困らせたくなかったからだ。</li> <li>・なぜなら、迷惑をかけたくなかったからだ。</li> </ul>
機会主義的沈黙	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識の優位性を譲りたくなかったからだ。</li> <li>・他者が私のアイデアを利用することを懸念したからだ。</li> <li>・発言が回避可能な追加作業をしなければならないことを意味するからだ。</li> </ul>
黙従的沈黙	<ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜなら、共感してくれないと思うからだ。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜなら、上司が提案や懸念を受けつけないからだ。</li> <li>・なぜなら、とにかく何も変わらないからだ。</li> </ul>
--	--

パイロット調査に基づく発言・沈黙尺度の探索的因子分析の結果  
(Wang et al., 2012 より筆者改)

協力的沈黙	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の凝集性を損なう可能性のある業務に関する意見を控える</li> <li>・協力に基づいて他者と異なるアイデアを控える</li> <li>・円滑な協力を確保するために、現状を変える可能性のある提案を控える</li> <li>・協力を害する可能性のある場合には変化のためのアイデアを控える</li> <li>・協力に基づいて個人的な意見を控える</li> </ul>
協力的発言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織に利益のある協力的動機に基づいて問題解決案を主張する</li> <li>・組織に影響する問題を提起する</li> <li>・他者が反対したとしても業務の問題について自分の意見を伝える</li> <li>・組織の建設的問題に基づいた変化のためのアイデアを提案する</li> <li>・組織に利益のある新しいプロジェクトのためのアイデアを発言する</li> </ul>

## 付録2 従業員の沈黙の探索的インタビュー

従業員の沈黙の探索的インタビュー (Milliken et al., 2003 より筆者改)

1. あなたは、職場で懸念される問題について、上司や経営陣に話しやすいと感じていますか？
2. 上司や目上の人に、気になる問題を公に提起できないと感じたことはありますか？
3. あなたはどのくらいの頻度で、そのような状況に陥っていますか？
4. 現在の仕事の中で、特定の問題について正直に話すことができない、または話すべきではないと感じた具体的な例を思い浮かびますか？ a. その例について教えてください。どのような問題でしたか？ b. あなたがその問題について話すことができないと感じた理由は何ですか？ c. 懸念を表明したら、どうなったと思いますか？
5. 具体的な例を挙げてくれましたが、(または：具体的な例が思い浮かばない場合は...)、あなたは上司やあなたより職位が高い人には提起することができない一般的な問題の種類があると言いますか？
6. これらの問題は何ですか？
7. このような種類の問題や懸念事項について発言することを阻害するものは何だと思いますか？
8. あなたは、この不安や違和感を同僚が共有していると思いますか？その理由は何ですか？同僚は、職場で自分の懸念を主張することに不安や不快を感じていることについて、あなたと同じような理由があると思いますか？

付録3 看護師のクリニカルラダー

「看護師のクリニカルラダー（日本看護協会版）」  
看護の核となる実践能力：看護師が論理的な思考と正確な看護技術を基礎に、ケアの受け手のニーズに応じた看護を臨地で実践する能力

定義	レベル				
	I	II	III	IV	V
レベル毎の定義	基本的な看護手順に従い必要に応じて助言を仰ぐ看護を実践する	構造的な看護計画に基づき自立して看護を実践する	ケアの受け手に合う個別化看護を実践する	幅広い視野で予判的判断をもち看護を実践する	より複雑な状況において、ケアの受け手についての最適な手段を選択しQOLを高めるための看護を実践する
ニーズをとらえる力	【行動目標】 □ 助言を受けながらケアの受け手に必要な身体的・精神的・社会的・文化的な側面から必要な情報収集ができる □ ケアの受け手の状況から緊急度をとらえることができる	【行動目標】 □ ケアの受け手や状況(場)のニーズを自らとらえる □ ケアの受け手に必要な身体的・精神的・社会的・文化的な側面から必要な情報収集ができる □ 得られた情報をとくに、ケアの受け手の全体像としての課題をとらえることができる	【行動目標】 □ ケアの受け手や状況(場)の特性をふまえたニーズをとらえる □ ケアの受け手に必要な身体的・精神的・社会的・文化的な側面から必要な情報収集ができる □ 得られた情報から優先度の高いニーズをとらえることができる	【行動目標】 □ 予判的な状況判断のもと身体的・精神的・社会的・文化的な側面から必要な情報収集ができる □ 幅広い視野で予判的判断をもち、ニーズをとらえることができる	【行動目標】 □ 複雑な状況やケアの受け手を取り巻く多様な状況やニーズの把握(多様な状況やニーズの情報収集)ができる □ ケアの受け手や周囲の人々の価値観に応じた判断ができる
ケアする力	【レベル毎の目標】 □ 助言を受けながら看護手順に沿ったケアを実施できる □ 指導を受けながら、ケアの受け手に基本的援助ができる □ 看護手順やガイドラインに沿って、基本的看護技術を用いて看護援助ができる	【行動目標】 □ ケアの受け手の個別性を考慮しつつ構造的な看護計画に基づきケアを実践できる □ ケアの受け手に対してケアを実践する際に必要な情報を得ることができる □ ケアの受け手の状況に応じた援助ができる	【行動目標】 □ ケアの受け手の個別性に合わせ、適切なケアを実践できる □ ケアの受け手の潜在的・潜在的ニーズを察知しケアの方法に工夫ができる □ ケアの受け手の個別性をとらえ、看護実践に反映することができる	【行動目標】 □ ケアの受け手の潜在的・潜在的なニーズに応えるため、幅広い選択域の中から適切なケアを実践できる □ 幅広い視野でケアの受け手をとらえ、起りうる課題や問題に対して予判的および予断的に看護実践ができる	【行動目標】 □ ケアの受け手の複雑なニーズに対応するための知識・経験・洞察を、ケアを実践する際に活用し、最適な看護を選択できる
看護の核となる実践能力	【行動目標】 □ 助言を受けながらケアの受け手を看護して、ために必要な情報や共有することができ □ 助言を受けながらチームの一員としての役割を理解できる □ 助言を受けながらケアに必要と判断した情報を関係者から収集することができる □ ケアの受け手を取り巻く関係者の多様な価値観を理解できる □ 連絡・報告・相談ができる	【レベル毎の目標】 □ ケアの受け手や周囲の人々の意向を看護し、情報共有ができる	【行動目標】 □ ケアの受け手や周囲の人々の意向を看護し、情報共有ができる □ ケアの受け手や周囲の人々の意向を看護し、情報共有ができる □ ケアの受け手や周囲の人々の意向を看護し、情報共有ができる □ ケアの受け手や周囲の人々の意向を看護し、情報共有ができる	【行動目標】 □ ケアの受け手や周囲の人々の意向を看護し、情報共有ができる □ ケアの受け手や周囲の人々の意向を看護し、情報共有ができる □ ケアの受け手や周囲の人々の意向を看護し、情報共有ができる □ ケアの受け手や周囲の人々の意向を看護し、情報共有ができる	【行動目標】 □ 複雑な状況やケアの受け手を取り巻く多様な状況やニーズの把握(多様な状況やニーズの情報収集)ができる □ ケアの受け手や周囲の人々の価値観に応じた判断ができる

## 参考文献

- Ai-Hua, H., Yang, L., & Guo-Tao, G. (2018). Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX. *Journal of Global Business Insights*, 3(1), 19-37.
- Allport, F. H. (1924). *Social psychology*. Houghton Mifflin.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison Wesley.
- Arkin, R. M., & Shepperd, J. A. (1989). Self-presentation styles in organizations. In R. A. Giacalone, & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp.125-139). Lawrence Erlbaum Associates.
- Axtell, C. M., Fleck, S. J., & Turner, N. (2004). Virtual teams: Collaborating across distance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 205-248.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156-179.
- Bies, R. J. (2009). Sounds of silence: Identifying new motives and behaviors. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp.157-171). Emerald Group Publishing.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2005). How can theories of organizational justice explain the effects of fairness? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp.329-354). Lawrence Erlbaum Associates.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley (間場寿一・居安正・塩原勉訳『交換と権力－社会過程の弁証法社会学－』新曜社, 1974年).
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management*

- Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Brinsfield, C. T. (2014). Employee voice and silence in organizational behavior. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp.114-131). Edward Elgar.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265.
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346-371.
- Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285-297.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 2nd ed. Sage Publications (操華子・盛岡崇訳『研究デザイン—質的・量的・そしてミックス法—』日本看護協会出版会, 2007年).
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 355-366.
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-



1857.

- Deng, H., Leung, K., Lam, C. K., & Huang, X. (2019). Slacking off in comfort: A dual-pathway model for psychological safety climate. *Journal of Management, 45*(3), 1114-1144.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869-884.
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly, 58*(4), 624-668.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal, 54*(3), 461-488.
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science, 21*(1), 249-270.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*(2), 331-351.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review, 18*(3), 397-428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal, 18*(5), 407-423.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Jossey-Bass (野津智子訳『チームが機能するとはどういうことかー「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチー』英治出版, 2014年).
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding

- psychological safety in health care and education organizations: A comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65-83.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M., & Gardner, J. (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp.83-109). Emerald Group Publishing.
- 江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行 (2020). 「新型コロナウイルス流行下で就労者や企業が経験する変化ーデモグラフィック要因の影響ー」『神戸大学経済経営研究所 Discussion Paper Series』DP2020-J08, 1-83.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader Machiavellianism and follower silence: The mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 323-342.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 41(3), 841-863.
- Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: A multilevel examination. *Group & Organization Management*, 37(6), 691-715.
- 福島真人 (2010). 『学習の生態学ーリスク・実験・高信頼性ー』東京大学出版会.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120.
- Gaba, D. M. (2000). Structural and organizational issues in patient safety: A

- comparison of health care to other high-hazard industries. *California Management Review*, 43(1), 83-102.
- Ganesh, M. P., & Gupta, M. (2010). Impact of virtualness and task interdependence on extra-role performance in software development teams. *Team Performance Management*, 16(3-4), 169-186.
- Geertz, C. (1983). *Local knowledge: Further essays in interpretive anthropology*. Basic Books (梶原景昭・小泉潤二・山下晋司・山下淑美訳『ローカル・ノレッジー解釈人類学論集ー』岩波書店, 1999年).
- Geis, F., & Christie, R. (1970). Machiavellianism and the manipulation of one's fellowman. In K. J. Gergen, & D. Marlowe (Eds.), *Personality and social behavior* (pp.167-186). Addison-Wesley Publishing Company.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday & Company (石黒毅訳『行為と演技』誠信書房, 1974年).
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Graham, J. W., & Keeley, M. (1992). Hirschman's loyalty construct. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 191-200.
- 原泰史・今川智美・大塚英美・岡嶋裕子・神吉直人・工藤秀雄・高永才・佐々木将人・塩谷剛・武部理花・寺畑正英・中園宏幸・服部泰宏・藤本昌代・三崎秀央・宮尾学・谷田貝孝・中川功一・HR 総研 (2020). 「新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査：第一報」『IIR ワーキングペーパー』WP#20-10, 1-14.
- Harvey, J. B. (1974). The Abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80.
- 服部泰宏・岡嶋裕子・神吉直人・藤本昌代・今川智美・大塚英美・工藤秀雄・高永才・佐々木将人・塩谷剛・武部理花・寺畑正英・中川功一・中園宏幸・宮尾学・三崎秀央・谷田貝孝・原泰史・HR 総研 (2020). 「新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査：第二報」『IIR ワーキングペーパー』WP#20-11, 1-65.

- He, P., Peng, Z., Zhao, H., & Estay, C. (2019). How and when compulsory citizenship behavior leads to employee silence: A moderated mediation model based on moral disengagement and supervisor-subordinate Guanxi views. *Journal of Business Ethics, 155*(1), 259-274.
- He, P., Wang, X., Wu, M., & Estay, C. (2018). Compulsory citizenship behavior and employee silence: The roles of emotional exhaustion and organizational identification. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 46*(12), 2025-2047.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley (大橋正夫訳『対人関係の心理学』誠信書房, 1978年).
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review, 28*(4), 633-642.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press (矢野修一訳『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応—』ミネルヴァ書房, 2005年).
- Ho, S. S., & McLeod, D. M. (2008). Social-psychological influences on opinion expression in face-to-face and computer-mediated communication. *Communication Research, 35*(2), 190-207.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.
- Huang, X., Xu, E., Huang, L., & Liu, W. (2018). Nonlinear consequences of promotive and prohibitive voice for managers' responses: The roles of voice frequency and LMX. *Journal of Applied Psychology, 103*(10), 1101-1120.
- Hussain, I., Shu, R., Tangirala, S., & Ekkirala, S. (2019). The voice bystander effect: How information redundancy inhibits employee voice. *Academy of Management Journal, 62*(3), 828-849.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1972). The actor and the observer: Divergent perceptions of the cause of behaviour. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp.79-94). General Learning Press.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- 川野雅資・平井さよ子 (2014). 『看護管理学』ピラールプレス.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829-844.
- Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., Silva, S., & Jønsson, T. (2016). Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re) discovering opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 161-194.
- Kowalski, R. M. (1996). Complaints and complaining: Functions, antecedents, and consequences. *Psychological Bulletin*, 119(2), 179-196.
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513-546.
- Latané, B., & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(3), 215-221.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill (三隅二不二訳『経営の行動科学—新しいマネジメントの探求—』ダイヤモンド社, 1965年).
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior,

- employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Luchak, A. A. (2003). What kind of voice do loyal employees use? *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115-134.
- May, T. (2001). *Social research: Issues, methods and process*. 3rd ed. Open University Press (中野正大監訳『社会調査の考え方－論点と方法－』世界思想社, 2005年).
- McClean, E. J., Burriss, E. R., & Detert, J. R. (2013). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525-548.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Revised and expanded. John Wiley & Sons (堀薫夫・久保真人・成島美弥訳『質的調査法入門－教育における調査法とケース・スタディー』ミネルヴァ書房, 2004年).
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. Lexington Books.
- Mignonac, K., Herrbach, O., Archimi, C. S., & Manville, C. (2018). Navigating ambivalence: Perceived organizational prestige-support discrepancy and its relation to employee cynicism and silence. *Journal of Management Studies*, 55(5), 837-872.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of

- employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547-580.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.
- 西田豊昭 (1997). 「企業における組織市民行動に関する研究」『経営行動科学』11(2), 101-122.
- Noelle-Neumann, E. (1980). *Die schweigespirale*. Pider (池田謙一・安野智子訳『沈黙の螺旋理論[改訂復刻版]－世論形成過程の社会心理学－』北大路書房, 2013年).
- 野村康 (2017). 『社会科学の考え方－認識論、リサーチ・デザイン、手法－』名古屋大学出版会.
- Olson-Buchanan, J. B. (1997). To grieve or not to grieve: Factors related to voicing discontent in an organizational simulation. *International Journal of Conflict Management*, 8(2), 132-147.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications (上田泰訳『組織市民行動』白桃書房, 2007年).
- Ou, Z., Chen, T., Li, F., & Tang, P. (2018). Constructive controversy and creative process engagement: The roles of positive conflict value, cognitive flexibility, and psychological safety. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(2), 101-113.
- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical

- orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401-411.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 41-54.
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195-223.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(4), 52-58.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Reason, J. T. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate Publishing Limited (塩見弘監訳・高野研一・佐相邦英訳『組織事故－起こるべくして起こる事故からの脱出－』日科技連出版社, 1999年).
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34(3), 245-258.
- Roberts, K. H., & O'Reilly III, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33(3), 253-263.
- 佐々木将人・今川智美・塩谷剛・原泰史・岡嶋裕子・大塚英美・神吉直人・工藤秀雄・高永才・武部理花・寺畑正英・中園宏幸・中川功一・服部泰宏・藤本昌代・宮尾学・三崎秀央・谷田貝孝・HR 総研 (2020). 「新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査：第三報」『IIR ワーキングペーパー』WP#20-12, 1-51.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do?



- A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Spears, R., & Lea, M. (1992). *Social influence and the influence of the 'social' in computer-mediated communication*. Harvester Wheatsheaf.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502.
- Sprague, J., & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Stake, R. E. (1978). The case study method in social inquiry. *Educational Researcher*, 7(2), 5-8.
- Stake, R. E. (2000). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.435-454) Sage Publications (藤原顕編訳『質的研究ハンドブック 2巻－質的研究の設計と戦略－』北大路書房, 2006年).
- Stamper, C. L., Masterson, S. S., & Knapp, J. (2009). A typology of organizational membership: Understanding different membership relationships through the lens of social exchange. *Management and Organization Review*, 5(3), 303-328.
- Stouten, J., Tripp, T. M., Bies, R. J., & De Cremer, D. (2019). When something is not right: The value of silence. *Academy of Management Perspectives*, 33(3), 323-333.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp.33-47) Brooks-Cole.
- Takeuchi, R., Chen, Z., & Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323.
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040-1050.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008a). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*,

61(1), 37-68.

- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008b). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282.
- Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1971). Cognitive dissonance: Private ratiocination or public spectacle? *American Psychologist*, 26(8), 685-695.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66(3), 541-566.
- 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎 (1991). 『失敗の本質－日本軍の組織論的研究－』 中公文庫.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195-1207.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Varela, O. E., Burke, M. J., & Landis, R. S. (2008). A model of emergence and dysfunctional effects of emotional conflict in groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 12(2), 112-126.
- Venkataramani, V., & Tangirala, S. (2010). When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 582-591.

- Vigoda-Gadot, E. R. A. N. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.
- Wang, A. C., Hsieh, H. H., Tsai, C. Y., & Cheng, B. S. (2012). Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341-370.
- Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: The mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845-1858.
- 渡邊トシ子 (1998). 『ヘンダーソン・ゴードンの考えに基づく実践看護アセスメントー同一事例による比較ー』 廣川書店.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world*. 3rd ed. Jossey-Bass (中西晶監訳・杉原大輔ほか高信頼性組織研究会訳『想定外のマネジメントー高信頼性組織とは何かー』 文眞堂, 2017年).
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251-266.
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125-139.
- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: The moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12, 1-11.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Xu, Q., Zhao, Y., Xi, M., & Li, F. (2020). Abusive supervision, high-performance work systems, and subordinate silence. *Personnel Review*, 49(8), 1637-1653.
- 山本七平 (1983). 『「空気」の研究』 文藝春秋.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2nd ed. (近藤公彦訳

- 『ケース・スタディの方法 (第2版)』千倉書房, 2011年).
- 吉野直人 (2013). 『組織ルーティンのデザインー多様な仕事実践を統制する組織プロセスのデザインー』神戸大学大学院経営学研究科 博士論文.
- Zhang, L., Chen, F., & Latimer, J. (2011). Managing virtual team performance: An exploratory study of social loafing and social comparison. *Journal of International Technology and Information Management*, 20(1), 103-120.

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、数多くの人にご支援いただきました。全員の名前を挙げることは叶いませんが、関わった全ての皆さまに感謝申し上げます。

まず、企業名を明かすことはできませんが、調査に協力していただいた方々と企業に感謝申し上げます。言わずもがなではありますが、調査に対する快い理解と協力がなければ、本研究は成立しませんでした。ありがとうございました。

次に、指導教員である鈴木竜太教授には日頃から多くのご指導とご鞭撻を賜りました。鈴木先生のご指導のもとでなければ、この論文が完成することはありませんでした。ありがとうございました。同じく、服部泰宏准教授にはゼミの際に的確な指導をしていただきました。また、COVID-19の感染拡大に伴い調査に行き詰まっていた際に、ご支援いただいたことをこの場を借りて感謝致します。

さらに、博士論文審査員の上林憲雄教授および庭本佳子准教授からも、貴重なご指導をいただきました。ここに感謝申し上げます。

加えて、鈴木竜太研究室の諸先輩方には温かく、厳しく指導をいただきました。特に、藤井暢人先生、土屋佑介先生、王勝男先生には論文執筆に向けて、多くのアドバイスとサポートをいただきました。ここに感謝申し上げます。また、大学院の同期や後輩からも日頃から多くの支援をいただきました。感謝致します。

そして、研究者の道を後押ししてくれた学部の指導教員である佐藤大輔教授に感謝申し上げます。また、長谷川和哉氏をはじめとする佐藤大輔研究室の同期、先輩、後輩からの激励は、常に私の心の支えとなりました。感謝申し上げます。

最後に、精神的・経済的にこれまで支援してくれた両親と兄弟に感謝します。ありがとうございました。