



# 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。



# 学位論文審査要旨

氏名 辺見 英貴

論題 職場における従業員の沈黙に関する  
質的研究

審査 令和3年2月

神戸大学

## 論文内容の要旨

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。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、経営学において従業員の沈黙として扱われている。従業員の沈黙は主としてネガティブな意味があるが、従業員が配慮して黙る向社会的沈黙も存在する。本研究は向社会的沈黙の有益性を促すマネジメントについて明らかにしている。

先行研究レビューでは従業員の沈黙と発言を並立的関係として捉え、従業員の沈黙の性質の違いを分類した。さらに、従業員の沈黙および発言のフレームワークや向社会的沈黙の既存研究をレビューした。しかしながら、既存研究では向社会的沈黙がどのような状況で生じ、有益となるのかは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チョン (RQ)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。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。

RQに答えるために、本研究は3つの質的調査（事例研究とインタビュー調査）を実施した。1つめは、看護の職場における向社会的沈黙とは何かを調査課題とした。調査の結果、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。また、看護師は向社会的沈黙の後に、他のチャンネルへ切り替える行動をすることを発見した。さらに、向社会的沈黙やチャンネルの切り替えに影響する要因は、マネジャーの業務量や、発言内容の緊急性、マネジャーによる向社会的沈黙の要求があった。しかし、看護の職場への調査では向社会的沈黙が円滑な業務進行に寄与するプロセスについては明らかにできなかった。

そこで、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、円滑な業務進行に寄与しているのかを2つめの調査とした。調査の結果、従業員とマネジャーは業務とチャンネルのすり合わせをしていた。さらに、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、従業員の沈黙動機と一致させていた。

上記の2つの調査ではマルチチャンネルは不変であったが、従業員の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。そこで、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。調査の結果、コンピュータ媒介型コミュニケーション (CMC)による発言機会や発言の準備コス

トの増加や、向社会的沈黙の発生を明らかにした。また、CMCの活用は職場の業務を円滑に進める上で必ずしも有効ではなく、CMCにおける向社会的沈黙にはジレンマが生じる。

本研究の理論的含意は、組織行動論および従業員の沈黙と発言研究への貢献をしたことである。まず、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ことで、組織行動の他者への理解のされづらさを解消するための議論が可能となる。一方で、従業員の沈黙および発言研究への理論的含意は、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にはない新たな構造を提示した点である。さらに、本研究の実践的含意は、向社会的沈黙の有益性を促進するマネジメントとして、マネジャーの行動や状況が従業員の沈黙と発言の選択に影響することを示した点である。

## 論文審査の結果の要旨

本論文の意義は、2点ある。1つは、沈黙・発言研究において、沈黙あるいは発言のマネジメントの一元的な理解から二元的な理解へと展開した点、そして2つ目に、マルチチャンネルという考え方を取り入れた点である。これまでの沈黙・発言研究では、活発な発言が組織の活性化につながると考え、発言を増やし、沈黙を減らすという観点から、どのような要因が沈黙や発言を促すのかという問題意識のもとに研究が進められてきた。また、その要因を特定化することに研究の焦点が絞られたために、1つの場面（チャンネル）においての発言と沈黙にのみ注目してきた。本研究では、沈黙のポジティブな点に着目した向社会的沈黙に注目し、その構造を理解することで、沈黙を減らし、発言を増やすという一元的な理解ではなく、意味ある沈黙は残し、悪い沈黙を減らす、そして良い発言は増やし、無駄な発言は減らすという二元的な理解のもとでのマネジメントの方向性を示している。また、特定の場面だけに絞らず、別の適切な場面で発言することを見越して、沈黙するといった個人が複数の発言チャンネルを選択しながら、発言と沈黙を捉えているということを明らかにした。そのことによって、単に発言と沈黙につながる要因を探索する研究であったこれまでの研究から、どのようにして職場のメンバーとの適切な沈黙・発言規範を形成するかというマネジメントへの転換も本研究の成果は示唆している。本研究の結論である向社会的沈黙の構造の理解は、いずれも上記にあげたような、これまでの沈黙・発言研究に大

きな意義をもつと同時に、実践的な沈黙のマネジメントにも意義をもたらし、博士論文として評価できる。

本論文では上記の結論に至るために、詳細な文献レビューと3つのケースを用いた実証分析を行っている。文献レビューでは、経営学における沈黙・発言研究だけでなく、社会心理学や社会学で議論されてきた沈黙の研究にも立ち返り、沈黙・発言研究の理解と可能性について論じている。また、3つのケース分析は、それぞれ固有の特徴を持つケースであり、それらの特徴を活かした問題設定がなされ、それらが研究課題の理解に適切に結びついている。これら研究や論文の構成についても博士論文として十分であると評価された。

一方で、発言と沈黙の関係性についてやや単純な前提のもとで議論していることについて、より複雑な関係を想定する必要があることや、実践的な意義について、人事管理や組織全体への意義が少し弱いといった指摘が審査では示されたが、いずれの指摘も本論文の本質的な価値を減らすものではないと判断された。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

令和3年3月6日

審査委員	主査	教授	鈴木 竜太
		准教授	服部 泰宏
		准教授	庭本 佳子
		教授	上林 憲雄