

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年6月10日現在

機関番号：32680

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2011～2012

課題番号：23830081

研究課題名（和文） 組織における「悪い情報」の伝達阻害要因の考察

研究課題名（英文） Empirical Study of Barriers against “Bad News” Communication within the Organization

研究代表者

渡部 博志 (WATANABE Hiroshi)

武蔵野大学・政治経済学部・講師

研究者番号：40612461

研究成果の概要（和文）：組織の活動に困難をきたす「悪い情報」が生じた際の組織内コミュニケーションを阻害する要因として、組織内での普段の情報伝達時に規則を遵守しなければならない程度が関係していることが示唆された。また、「悪い情報」発生時に、事態の打開へ向けた部下の積極的提言が引き出されやすいのは、部下に配慮を示す上司だと一般的には考えられているけれども、組織内で共有される認識の違いによっては必ずしも部下の提言を促進するわけではないことも示された。

研究成果の概要（英文）：The study suggested that the stringency of internal communication rules under normal circumstances negatively affects internal communication when there is “bad news” or issues that cause difficulties in the functioning of the organization. Furthermore, although it is generally believed that subordinates under a supervisor who makes considerations for them are likely to proactively make recommendations for overcoming the situation, the study indicated that they are not necessarily encouraged to do so depending on the viewpoint shared within the organization.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2011年度	900,000	270,000	1,170,000
2012年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,900,000	570,000	2,470,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：組織内コミュニケーション・情報伝達

1. 研究開始当初の背景

(1) 事業組織で行われる通常業務中に、組織目標の達成や事業活動に困難をきたす事態が時として生じる。組織にとって「悪い情報」ではあるが、それを生んでいる事態に対処する上で上司に伝えられる必要がある。それにもかかわらず、組織的沈黙が生じて上司へ伝えられないことが指摘されている。

(2) 上司への「悪い情報」の伝達に影響を与える要因を探求することは、学術的な問題のみならず、組織をマネジメントする立場の実務家が直面する実践的な問題でもあると考えられる。

2. 研究の目的

(1) 既存研究では十分に明らかにされていない次の2点を検討することが本研究の目的である。第一の点は、組織構造が組織的沈黙に影響を及ぼすか否かを考察することである。既存研究では、上司が聞く耳を持っているか否かやリーダーシップ等に注目し、上司の行動面に焦点が当てられているものの、組織構造の側面に着目する研究はほとんど行われてこなかったからである。第二の点は、組織的沈黙の存在に対して、「悪い情報」の発信が求められる際の環境の違いが与える影響を考察することである。既存研究では「悪い情報」の定義が多様であり、それ故、その発信時の環境について十分な検討が行われてこなかった。以上2点について考察を行うことが本研究の目的である。

(2) 研究開始当初の背景にも記したとおり、組織をマネジメントする視点から考察を深める実践的志向の下で行われる研究である。換言すれば、組織的沈黙が生じないようマネジメントの立場から行える要因を検討することが本研究の目的である。組織を経営する立場にとっては「悪い情報」を生んでいる事態に対処して組織目標を達成する必要があるため、本研究を通じて実務家に対する実践的な示唆を提供できるものと考えている。

3. 研究の方法

(1) 「悪い情報」を伝達しないという組織的沈黙に影響を与える要因を分析するために、質問票調査によるデータの収集を行った。事前に実務家に対するインタビュー調査や、経営組織論や組織内コミュニケーションの専門家との学術的な討議等を実施し、質問票調査を実施することが適当であるかを確認して必要な修正を行うことで、研究の妥当性を高めた。

(2) 本研究では2回の質問票調査を実施した。いずれもインターネットを利用した質問票調査であり、民間の調査会社を通じて実施した。インターネット上で質問を行うことによって生じうる回答者のバイアス等の問題

には注意を払う必要があるものの、そこで生じる深刻な問題よりも、インターネット調査で得られる利点がそれを上回ると考えられ、採用した。代表的なメリットとしては、(a) インターネットを通じた質問票調査の方が、郵送による質問票調査と比べ回答率が高い。(b) 分析に必要な回答数を得ることを念頭に置けば、調査会社を用いた場合であっても郵送による質問票調査の配布よりも費用が安い。(c) 回答者へのアクセスが既に確立されており、さらに条件に応じた母集団の絞り込みが容易である。

4. 研究成果

(1) 本研究では、組織目標の達成や事業活動に困難をきたす事態が事業組織内の通常の業務中に生じた場合に、その「悪い情報」が上司へ伝達されるか否かという問題に注目するため、質問票調査の実施の前に、その事前調査を行うと共に、論点の絞り込みを行った。これは、調査の信頼性や妥当性を確保するためのものであり、具体的には、文献調査に加えて実務家に対するインタビューであり、質問票作成にあたって研究者との検討を行い、また実務家に対して質問内容の妥当性や表現の適切さなどを確認している。

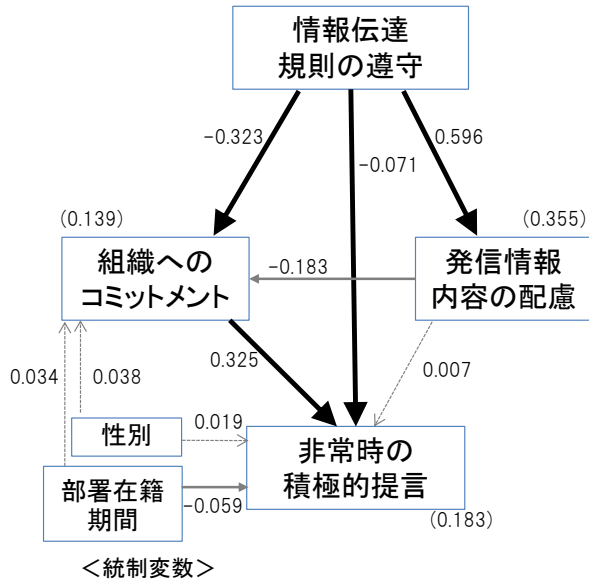
「悪い情報」に関する既存研究をレビューした結果、「組織的沈黙」という現象を検討する上では、組織構造によって生じる影響と、タイミングやその組織で要求される附随的な内容から生じる影響という2つの側面において、十分な知見が得られていないことが確認された。組織的沈黙が生じないようマネジメントの立場から行える要因を検討するという実務家への実践的な示唆の提供を企図するうえでも、この両側面は考察すべき論点であることから、焦点をあてるポイントとして本研究を展開した。

(2) 本研究において実施した2回の質問票調査の内、1回目の調査では、組織構造の与える影響と共に、組織成員によって共通に認識される結果生じている影響について考察を行った。

2012年3月中旬にインターネットを通じて

実施した質問票調査では1,074名分の有効回答データが得られた。ここでの調査では、非常時におけるコミュニケーションに対して、平時の組織的特徴が影響を及ぼしているか否かを確認するために、東日本大震災という非常時に組織で発生した「悪い情報」の伝達について、震災1年後に当時を振り返るかたちで質問を行った。

パス解析結果



パスの凡例

1%水準で有意 5%水準で有意 10%水準でも有意でない

注
 ・誤差変数は表記省略
 ・矢印に添えられている数字は標準化パス係数
 ・ボックス右下の括弧内の数字はR²
 ・n = 1,074 を対象としたモデル適合度
 $\chi^2 = 2.460$ (p = 0.783, df = 16)
 GFI = 0.999 AGFI = 0.997 NFI = 0.997
 CHI = 1.000 RMSEA = 0.000 AIC = 34.460

その結果、非常時におけるコミュニケーションに対して、平時の組織的特徴が影響を及ぼしていることが示唆された。具体的には、平時において情報伝達に係る規則を守る組織ほど、非常時における提言が消極的になる傾向がみられた。この傾向は直接的な関係によってのみ生じているだけではなく、ルールが遵守される組織に所属する個人ほど、その組織に対するコミットメントが弱くなり、その結果として積極的な提言が非常時になされなくなるという間接的な関係も見られた。また、

ルールを守る組織ほど情報発信時に伝えられる内容に配慮がなされるという特徴が見られた。ただし、伝達内容に対して配慮を行うという組織的な特徴は、非常時の提言の積極性に対しては、必ずしも影響を与えないことが示された。この分析結果は、武蔵野大学政治経済研究所年報第6号(2012年12月発行)に、『『悪い情報』発生時のコミュニケーションと組織的特徴 ～平時と非常時の関係性の考察』として公表した。

なお、回答率や回答者の分布など、インターネット調査実施時の特性を確認できたことで、本研究においてインターネット上で質問票調査を行うことによる深刻なデメリットが生じるというよりは、同方法を用いることによって教授できる方法上のメリットが大きいことを確認し、2度目の質問票調査をインターネットで行うこととしている。

(3) 第2回の質問票調査では第1回と同様に組織的要因に着目し、中でも「悪い情報」に関連して情報発信者に対し所属する組織が求める内容によって、発言にどのような影響が生じるのかという点を考察した。

より具体的に述べれば、既存研究においては、組織が直面する環境によって形成される認識が異なり、組織内の情報共有を促進する要因も異なることが指摘されているのだけれども、社外秘の紛失や経理数値の大幅錯誤といった組織にとって望ましくない「悪い情報」が生じた際に、その対応に向けた発言を促進する要因が認識の違いによって影響を受けるか否かについては検討がなされてきていなかった。そこで、「悪い情報」の発生という問題に対して積極的な発言を促す要因が、発言者側の認識によって異なるか否かを分析した。

2013年3月に実施した第2回調査では966名の有効回答が得られた。この質問票調査の分析結果からは、どのような問題がより重大な「悪い情報」だと認識されるのかによって、事態への対処に向けた積極的な提言を促進する要因が異なることが示唆された。

具体的な一例を挙げれば、社外秘紛失と他部署との調整失敗という2つの「悪い情報」に対して、前者の方がより重大だと認識して

いる場合には、組織内での手順が定められている（公式化の程度が高い）ほど、より積極的に提言がなされる傾向が見られる。しかしながら、後者の方がより重大だと認識している場合にはそのような関係は見られない。

最も問題となる事態と認識されている事象	社外秘紛失 (n=155)	他部署との調整失敗 (n=138)
性別	0.041	0.067
上司-部下関係期間	-0.168 *	-0.044
悪い事実黙秘	-0.308 **	-0.168 *
手続きの公式化	0.229 **	-0.066
上司の人間関係志向	0.109	0.319 **
R ²	0.271	0.140
Adjusted R ²	0.246	0.108
F	11.069 **	4.312 **

最も問題となる事態と認識されている事象	<参考>回答者全体 (n=966)
性別	-0.024
上司-部下関係期間	-0.048
悪い事実黙秘	-0.258 **
手続きの公式化	0.172 **
上司の人間関係志向	0.119 **
R ²	0.148
Adjusted R ²	0.144
F	31.649 **

被説明変数はいずれも対応策が提言される程度(大きいほど提言される)係数は標準化係数。 **:有意水準1%、*:有意水準5%(いずれも両側検定)

なお、この分析結果は、武蔵野大学政治経済研究所年報第7号(2013年7月発行)に、「認識が及ぼす情報伝達への影響—『悪い情報』発生下の発言に関する考察」として、所収される。

(4) 第2回調査の分析結果で述べた、問題に対する認識の形成には、組織内の担当業務内容が多分に寄与する。このことから、第2回調査で示された関係は、第1回調査で得られた分析結果と合わせて、「組織的沈黙」を生じさせずに組織内の積極的な提言促進を企図する実務家に対する実践的な示唆になると考えられる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計2件)

①渡部博志、認識が及ぼす情報伝達への影響—「悪い情報」発生下の発言に関する考察、武蔵野大学政治経済研究所年報、査読無、第7号、2013、pp.1-25

②渡部博志、「悪い情報」発生時のコミュニケーションと組織の特徴—平時と非常時の関係性の考察、武蔵野大学政治経済研究所年報、査読無、第6号、2012、pp.53-74

6. 研究組織

(1) 研究代表者

渡部 博志 (WATANABE Hiroshi)
武蔵野大学・政治経済学部・講師
研究者番号：40612461

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし