

令和 5 年 6 月 9 日現在

機関番号：17301

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2021～2022

課題番号：21K20125

研究課題名（和文）複数場面における従業員の沈黙および発言の切り替えに関する質的研究

研究課題名（英文）A qualitative study of employee silence and voice switching in multiple situations

研究代表者

辺見 英貴（Hemmi, Hidetaka）

長崎大学・経済学部・助教

研究者番号：80914241

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,000,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、従業員が上司に対して、沈黙するか発言するかを場面によって切り替える行動のメカニズムを明らかにすることである。本研究の研究実績は4点ある。1点目は、研究論文の執筆を2本行なった。2点目は2件の学会報告がある。3点目は国際交流研究会での発表を実施した。4点目は、学内セミナーでの報告を行なった。以上の成果により、実践において創造性と業務の効率性のジレンマ解消の足がかりとなる提案を学界および実践家に向けて発信した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、従業員の沈黙や発言における場面の切り替え行動のメカニズムを明らかにした点である。このメカニズムを明らかにすることで、先行研究においてネガティブな影響を及ぼすとされてきた従業員の沈黙行動の異なる影響に焦点をあてることで、組織行動論の分野に理論的な貢献を果たしている。一方で、本研究の社会的意義は、沈黙および発言行動の結果として生じる創造性と効率性のジレンマの解消に向けた提案をした点である。本研究では、学界のみならず、国際研究交流会や学内セミナーを通して、国内外の実践家に向けた研究の意義を伝えた。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to clarify the mechanism of behavior in which employees switch between silence and voice to their supervisors depending on the situation. There are four research achievements in this study. First, two research papers were written. Second, I conducted two conference presentations. Third, I presented at an international exchange. Fourth, I carried an internal seminar. The results of the above have provided a foothold for resolving the dilemma between employee creativity and operational efficiency in practice, both for academia and practitioners.

研究分野：経営学

キーワード：従業員の沈黙 従業員の発言 組織行動 場面の切り替え行動 業務の効率性 質的研究

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

## 1. 研究開始当初の背景

職場において、従業員がマネジャーに対してアイデアや情報や意見の主張を抑える行動、つまり従業員の沈黙は、組織の発展に関わる重要な課題であり、多くの実務家や研究者が注目している。従業員の沈黙は、イノベーションを阻害する一方で、業務の効率性の観点では望ましい状況もある。ゆえに、業務の効率性とイノベーションのどちらを優先するのかというジレンマは、職場のマネジメントにおいて重要な実践的課題である。

このジレンマを解消するためには、適切な場面における従業員の沈黙と発言が求められる。そこで、本研究では、複数場面の従業員の沈黙と発言に着目する。先行研究では、単一場面のみを従業員の沈黙として扱ってきた。例えば、会議のような公式の場面における沈黙や発言は人的資源管理の領域で、雑談のような非公式の場面における沈黙や発言は組織行動論の領域で主に研究されてきた (Mowbray et al., 2015)。したがって、複数場面における従業員の沈黙や発言に関する研究の必要性がある。

また、先行研究における従業員の沈黙や発言研究の前提の捉え方には限界がある。先行研究では、従業員の沈黙は職場や従業員に悪影響を及ぼす行動として捉えられている一方で、発言は良い影響を与えるとといった二項対立の認識がされている。本研究では、この位置づけとは異なり、発言の逆機能や、沈黙の合理性に着目している。このように、先行研究における沈黙と発言の前提を捉え直すことは、職場における従業員の沈黙と発言の実態の理解を促す。特に、本研究では、従業員が沈黙や発言をするコンテキストに着目していく。具体的には、人的資源管理論や社会心理学の知見を応用することによって、従業員の沈黙や発言研究が依拠している組織行動論の発展に貢献する。

## 2. 研究の目的

本研究では、従業員がマネジャーに対して、沈黙するか発言するかを場面によって切り替える行動のメカニズムを明らかにすることを目的とする。例えば、従業員は会議の場では沈黙し、会議以外の場面では発言することがある。このような発言場面の切り替えは、業務の効率性に寄与するにもかかわらず、そのメカニズムは明らかにされていない。発言場面の選択に影響する要因は、場面の特性や同僚との関わり合いに注目していく。したがって、本研究では、従業員の沈黙や発言の場面における切り替え行動は、場面の特性や同僚との関わり合いによってどのような影響を受けるのかを明らかにしていく。

本研究の成果は、従業員の沈黙や発言における場面の切り替え行動の実態の解明のみならず、沈黙と発言の切り替え行動のメカニズムを明らかにできる点である。さらに、本研究では、他者への配慮を伴う向社会的沈黙行動について扱う。また、本研究を契機に、組織市民行動のような他の利他的な組織行動についても議論が可能となる。

## 3. 研究の方法

本研究では、(1)先行研究の理論的検討と、(2)質的調査を実施した。

(1) 本研究では従業員の沈黙および発言の既存研究を調べるために、論文検索ツールを用いて整理をした。具体的には2つの研究分野について文献調査を実施した。1つは、コンピュータ媒介型コミュニケーション (CMC) 研究である。COVID-19の感染拡大の影響によって、職場におけるコミュニケーションは対面コミュニケーションのみならず、メールやテレビ会議のような地理的に離れた場所間のコミュニケーションが活発に行われるようになった。CMCと従業員の発言および沈黙との関係を明らかにするために、本研究では、コミュニケーションを媒介するメディアの分類や、パフォーマンスとの関係性や理論的視座について論じた。

もう1つは、複数場面で生じる従業員の沈黙および発言の切り替えについて議論するための理論的基盤として、従業員の意思決定への参加 (EIP) の研究について論じた。本論文では、理論的検討として、職場における他者への配慮を伴う向社会的沈黙に注目することを通して、沈黙行動と発言行動が対立関係として扱われてきた前提の捉え直しを試みた。加えて、人的資源管理論や雇用関係論で主に論じられている EIP 研究を応用し、組織行動論における従業員の沈黙および発言のさらなる研究可能性を示唆した。従業員の参加の研究では、実際の職場に即して、複数のチャネル(発言場所)についての議論をするための枠組みの提供がなされている。さらに、先行研究において、従業員による非公式の参加の重要性が指摘されている。

(2) 上記の CMC 研究に基づいて、従業員およびマネジャーを対象とした質的調査を実施した。具体的には、インタビューガイドラインを作成し、半構造化インタビューを実施した。主な調査内容は、CMC の利用方法による従業員の沈黙や発言に与える影響である。

## 4. 研究成果

(1) CMC と従業員の沈黙および発言研究に関して発見事実は、2つある。まず、CMC を用いることによって、発言機会が増加し、結果として業務への弊害が生じた点である。日常業務においてテレビ会議やメールやチャットでのやり取りが増加したことによって、従業員個人がやるべき

業務にかかる時間が減少してしまった。もう1つの発見事実は、発言するための準備コストがかかる点である。例えば、メールによる連絡に従業員から上司にする場合、対面で連絡をする場合よりも、従業員は多くの労力や時間を要する。このように、CMCは発言自体のコストのみならず、発言をするまでの準備にもコストがかかると考えられる。以上をふまえて、研究成果は、理論的含意と実践的含意がそれぞれ2点ずつある。1つ目は、CMCと従業員の沈黙研究の関連性について明らかにした点である。特に、CMCのメディア特性が向社会的沈黙をする際に、ジレンマを生じさせる可能性がある点を発見した。2つ目に、CMCのようなコミュニケーション手段を追加的に用いることで、従業員が抱える業務にかかるコストに影響することを明らかにした。一方で、実践的含意は、マネジャーは従業員にとって適切な発言を促す状況づくりをする重要性を指摘した。CMCを用いる際により顕著な行動として、マネジャーの資源消費（忙しさ）を懸念して、従業員は配慮する向社会的沈黙をする可能性がある。また、CMCの増加は、従業員の業務の効率性に必ずしも寄与するとは限らないことをマネジャーは念頭に置く必要がある。

(2) EIPに関する理論的検討を経て、今後の研究への示唆をしている。まず、非公式や公式の発言チャンネルをどのように職場で補完したり、持続したりしているのかを明らかにする枠組みとなる。さらに、従業員の発言プロセスとして、非公式と公式の発言チャンネルが架橋している状況を明らかにする必要がある。また、発言内容に関する検討も必要である。従業員の発言研究が対象とする発言内容には、従業員の不満のみならず、改善のためのアイデアや有害な発言のように多岐にわたる。ゆえに、それぞれの発言内容に即した研究が求められる。

EIPと従業員の沈黙および発言研究との関係を論じた結果、組織行動論における従業員の沈黙および発言研究の発展に寄与している。本研究では、従業員の沈黙および発言を対立概念ではなく、並立的な4象限として捉え直すことで、沈黙研究の発展可能性に貢献している。また、EIP研究を援用することで、沈黙や発言行動が生じる場についての議論を可能にしている。一方で、実践的には、従業員の沈黙や発言を促す際に、複数場面の場を設定することや、特に非公式の場面をつくり出すことの重要性を論じた。

#### <引用文献>

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.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 辺見英貴	4. 巻 102
2. 論文標題 従業員の発言および沈黙の切り替えに関する考察：EIP研究を参考にして	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 経営と経済	6. 最初と最後の頁 75-95
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 辺見英貴	4. 巻 101
2. 論文標題 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	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 経営と経済	6. 最初と最後の頁 17-44
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 1件/うち国際学会 1件）

1. 発表者名 辺見英貴
2. 発表標題 コンピュータ媒介型コミュニケーションが従業員の沈黙および発言に与える影響の質的調査
3. 学会等名 人材育成学会第19回年次大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Hidetaka Hemmi
2. 発表標題 A study of employee silence and voice in the Japanese workplace
3. 学会等名 2023 International Academic Exchange Nagasaki University-Pukyong National University
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Hidetaka Hemmi, Masato Fujii
2. 発表標題 The effect of voice behavior on employee creativity: A theoretical review based on conservation of resources theory
3. 学会等名 International Conference on Business, Economics and Information Technology 2023 (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 辺見英貴
2. 発表標題 他者とともに働く・職場を変える対話を生み出す
3. 学会等名 ダイバーシティ推進学習プログラム, 令和4年度学習プログラムSDセミナー (招待講演)
4. 発表年 2023年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関