

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

辺 見 英 貴

Abstract

In the workplace, employees choose when, where, and to whom to be silent or to voice depending on the situation. In this research, we define the context in which employees speak up and remain silent as “channel”. A situation where there are multiple channels in the workplace is defined as “multi-channel”. Employees choose to remain silent or speak up by switching channels, but they cannot always switch channels. For example, multi-channel of employee silence and voice change (i.e., limit or add to) depending on the changing social environment surrounding the workplace. Therefore, this study aims to clarify how the multi-channel changes caused by the spread of COVID-19 affect prosocial silence. This study uses interviews as qualitative research to identify the mechanisms and employees' dilemmas regarding their choice of prosocial silence and voice in computer-mediated communication (CMC). This study bridges CMC research and employee silence research, as well as the influence of CMC on employees' work.

Keywords : employee silence, prosocial silence, computer-mediated communication, multi-channel, qualitative study

1. はじめに

1-1. 問題意識と概念定義

職場において、アイデアや意見や情報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に対して発言することは憚られる。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を経営学の組織行動論では従業員の沈黙 (employee silence) として扱われている。従業員は発言することを恐れたり、発言する価値を見いだせなかったりするため、沈黙する (Morrison & Milliken, 2000)。しかしながら、職場で従業員が沈黙するのはこれらの理由だけではない。従業員はマネジャーに対して意図的に沈黙することもあり得る。例えば、従業員の沈黙における分類の1つに向社会的沈黙 (prosocial silence) があるが、この沈黙は他者への配慮に伴い沈黙を選択する。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)。例えば、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である。本研究では、従業員の沈黙の1つである向社会的沈黙に焦点を当てて論じていく。

一方で、従業員の発言 (employee voice) を本研究では「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主張すること」と定義する (Van Dyne et al., 2003)。従業員の沈黙と発言の位置づけは、研究者によって議論が分かれている (Sherf et al., 2021) が、本研究では発言がないことを沈黙とするのではなく、意図的な行動として捉え、それぞれ独立した概念として扱う。

本研究では、辺見 (2021) に則り、従業員の沈黙や発言のコンテクスト

をマルチチャネル (multi-channel) とする。マルチチャネルとは、従業員がいつ、どこで、誰に向けて沈黙や発言をするのかの組み合わせをさす。従業員は特定の場面で沈黙や発言をすることもあれば、複数の場面の沈黙や発言が想定される場合もある。また、発言場所は公式の場と非公式の場が考えられる。さらに、発言の対象者はマネジャーだけでなく、サブマネジャーや同僚も想定される。従業員はこれらのチャネルを選択したり、切り替えたりすることができる。例えば、従業員は会議の場で沈黙した後に、場所や発言の対象者を切り替えて発言することがある。マルチチャネルの概念の利用は、このような従業員の沈黙と発言に影響するコンテキストを説明可能とする。

1-2. 社会的背景

本研究では、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大の影響が向社会的沈黙や従業員の発言にどのような影響を与えるのかを明らかにする。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、その後、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¹。しかしながら、緊急事態宣言の解除後も企業は、環境のあらゆる制約と変化のなかで業務を継続している。とりわけ多くの企業は、職場における従業員間のコミュニケーションに大きな影響を受けた。その最たる影響は、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

1 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 (2021年8月6日アクセス)。

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

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²。

COVID-19の感染拡大による企業や職場への影響について調査した論文やレポートは数本ある（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向社会的沈黙とCOVID-19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規定して議論する。すなわち、COVID-19の感染拡大の状況において、従業員はいかにしてマネ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（すなわち、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。

1-3. 従業員の沈黙および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ジャーの直接的な対面での行動を想定している（cf. Van Dyne et al., 2003）。しかし、実際には従業員の沈黙は様々な場所（i.e. チャネル）で生じる。例えば、メールや電話やテレビ会議のような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。ゆえに、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るデジタルデバイス

2 「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>）

を介したコミュニケーション手段である (Baltes et al., 2002)。

「1-2. 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が積極的に活用された。もともとCMCは、グローバル企業のような国と国をまたぐ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によるコミュニケーションが必要となった。例えば、自宅からのリモートワークと会社の職場をつなぐCMCである。したがって、本研究においてCOVID-19の感染拡大に伴う職場の変化は、従業員の沈黙および発言の場所のチャンネルの変化と捉える。具体的に、職場の場所に関するチャンネルの変化は、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1のように扱っていく。

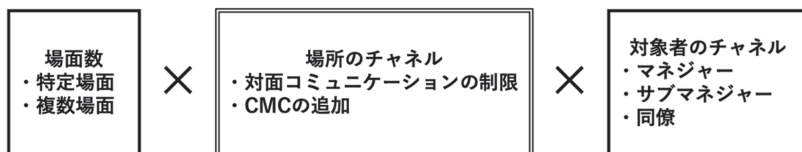


図1 COVID-19の感染拡大に伴う従業員の沈黙と発言のマルチチャンネルの変化
(筆者作成)

2. 先行研究レビューと調査課題の導出

本章では、CMCに関する先行研究レビューの後に、調査課題を導出していく。まず、CMC研究では様々なメディアの種類を分類する基準が示されている。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

かという次元と、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次元で説明される。この2つの次元の程度が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および意思決定の有効性は高くなる。例えば、チャットのようなテキストベースのメディアは即時的なコミュニケーションがしづらく、声のトーンや表情などの言葉以外の伝達ができない。つまり、テキストベースのメディアは、同期性および非言語・準言語コミュニケーションの程度が低い。ゆえに、テキストベースのメディアは、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が困難である。効果的な意思決定には、問題の状況や選択に対する適切な理解や、代替手段の適切な評価が伴う（Baltes et al., 2002）。同期性と準言語・非言語の2つの基準に基づくと、本研究が着目するテレビ会議は、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が、チャットやメールよりは高い程度に位置づけられる。

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は対面よりも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。また、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志と意見を聞く意志は別物であり、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、他のメンバーの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（Baltes et al., 2002）。例えば、オンラインコミュニケーションツールを用いた会議では、発言の気軽さがある一方で、発言者の話を対面時と同程度の意志で聞くことは少なくなる。

次に、CMCの理論的視座を論じていく。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

ションチャン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情報や、即時的に理解を促すことのできる情報はリッチだといえる (Daft & Lengel, 1986)。

リッチな情報を処理する能力はコミュニケーションメディアの種類によって差がある (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 (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、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メールのようなリッチではないメディアを活用する方が効率的なコミュニケーションができる。

次に、CMCと沈黙の関係について述べる。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を読み取る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の利用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 (spiral of silence)³で扱われてきた動機である。ま

3 沈黙の螺旋理論は沈黙研究の嚆矢であり、政治学や社会心理学の分野で Noelle-Neumann (1980) が提唱した。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

た、CMCは社会的存在感 (social presence)⁴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、物理的な距離を伴うことが特徴である。そのため、従業員はマネー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なメディア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つめは、調査方法の限界についてである。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、実験室とは状況が異なる。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間でコミュニケーションが行われているため、互いの理解や規範がある。このような従業員間の理解や規範は、CMCを介した従業員の沈黙に影響すると考えられる。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は主に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

る。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。

- 4 社会的存在感とは、メディアに対する主観的な心理的感情やメンタルセットである。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 (Spears & Lea, 1992)。

らかにできると考えられる。以上より、本研究の調査課題を提示する。

調査課題：場所のチャンネルの変化や、変化に伴うCMCの活用は向社会的沈黙にどのような影響を与えるのか？

3. 調査概要

3-1. インタビュー調査の選択理由・方法・ガイドライン作成手順・分析方法

本調査でインタビューを選択する理由は、従業員の沈黙の性質との適合性があるからである。従業員の沈黙は他者による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では、インタビュー어가これまでの業務でどのような場面で沈黙したのかを振り返り、その内容や状況について語っている。

本インタビュー調査の形式は半構造化インタビューを用いている。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、本調査の対象企業に特有の制度や状況要因があると想定されたからである。構造化インタビューでは、そのようなコンテク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、非構造化インタビューは調査者の熟練が必要であり（Merriam, 1998, 邦訳, p. 109）、筆者の経験や知識が乏しいからである。また、インタビューの所要時間は1時間程度であり、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、本調査では半構造化インタビューを採用する

のが妥当である。

次に、インタビューガイドラインの作成にあたり、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、質問項目を直接用いることはできない。また、向社会的沈黙の質的調査は既存研究では行われていないため、本研究ではWang et al. (2012) の協力的沈黙の測定尺度を参考に、筆者がインタビュー項目を作成した。

本調査はICレコーダーで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した。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った。

3-2. 調査対象の選定基準・方法・手続・インタビューガイドライン

本調査は一般企業を対象としており、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ている。その理由は、従業員の沈黙の特徴として、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) している行動だからである (Pinder & Harlos, 2001)。

本調査は目的적サンプリングの1つであるスノーボールサンプリングを用いている (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)。

本調査は協力企業の個人情報の保護のため、匿名で表記する。本調査は一般企業2社 (A社, B社) の従業員およびマネジャーを対象に実施した。A社は情報通信業・動画コンテンツ企画制作の事業を行っている企業である。調査は2020年4月12日に調査依頼書をメールで送付し、同年9月16日にテレビ会議を用いたインタビュー調査を実施した。インタビュイーは従業員のA

氏（動画コンテンツの制作担当）とB氏（営業担当）である。

次に、B社は製造業・鉄鋼メーカーである。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B社の小会社で海外駐在中のC氏にテレビ会議によるインタビューを実施した。その後、C氏の紹介により同月17日には営業部に所属するD氏、18日に企画管理部に所属するE氏へテレビ会議によるインタビューを実施した。

なお、留意点として、A社はCOVID-19の感染拡大以前から遠方の顧客に対してメールやテレビ会議などのCMCを利用していた。また、A社が情報通信業である点も加味すると、CMCの利用への心理的な抵抗感は、比較的

表1 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（A社）

| 従業員A氏・B氏 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・COVID-19における現在の職場の状況について・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）。・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、テレビ会議のチャットの利用、メール、個別面談など）。 |

表2 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（B社）

| マネジャーC氏 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・COVID-19の感染拡大における現在の職場の状況・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）・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）。・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、テレビ会議でのチャットの利用、メール、個別面談など）。 |
| 従業員D氏・E氏 |
| <ul style="list-style-type: none">・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。・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）。・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）。・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、テレビ会議のチャットの利用、メール、個別面談など）。 |

低かったと考えられる。COVID-19に関する質問項目は、次の表1および表2の通りである。

4. 場所のチャ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、A社およびB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。

4-1. 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の推奨に伴い、テレビ会議の実施に対する心理的抵抗が減少した。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C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⁵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

5 インタビュー内の太字は筆者による強調部分である。また、インタビュー中の（ ）は筆者の補足部分である。なお、[]内は筆者による質問である。

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前に帰って、「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。（B社・マネジャー C氏）

海外とのテレビ会議は、COVID-19の感染拡大とは関係なく用いられるが、状況は類似している。すなわち、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、他の業務の時間が確保できない状況を生み出してしまふ。

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が増加する弊害も以下の従業員D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ね（B社・従業員 D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、業務への弊害が生じる1つの要因は、発言量や発言の準備コストの増加である。ここでの発言の準備コストとは、発言にあたって従業員が費やす労力や時間を指す。特に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するだけではなく、発言のための労力と時間が増加する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ってできるんですけど、メールだと一気にバーって言って、向こうもバーって返ってきてみたいな、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いなって。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も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と感じることはありますね。（B社・従業員 E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。(B社・従業員 E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。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、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)。以上の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、メールでのコミュニケーションでは対面とは異なる発言に対する配慮が必要であると考えられる。

[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(マネジャーが)いたらすぐ終わる話が(リモートワークだと)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」みたいなもの（やり取り）は結構増えたかなと思いますね。（B社・従業員 D氏）

〔上司に見てもらふ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。（B社・従業員 D氏）

この語りにあるように、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、配慮の意識が強まる。そのため、CMCは対面よりも発言にかか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。（B社・マネジャー C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。(B社・マネジャー C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一方で、 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。

4-2. 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。(B社・マネジャー

C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⁶⁾）。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。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、スピード感到に支障は出ています。（B社・マネジャー C氏）

同様に、発言を控えたことで、進捗の確認や連絡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⁷⁾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

6 資源保存理論は、従業員が自らの有限の資源を保存するために取る行動に着目している。有限の資源とは、時間や身体的・感情的エネルギーである。例えば、発言行動は資源を得るための行動であり、発言自体が資源を消費する（Ng & Feldman, 2012）。

7 インタビューは2020年9月に実施。

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いますか、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。(A社・従業員 A氏)

従業員のS氏の職場は、COVID-19の感染拡大の状況であっ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（のコミュニケーション）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？]

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（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」とまた次にオフィスに来たときに話を聞かせてもらうとか。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。(A社・従業員 A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に不便を感じる感じが大きいですかね、

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。(A社・従業員 A氏)

この語りにあるように、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、従業員は連絡の適切なタイミングを掴めず、発言を先延ばしに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、従業員が発言したいタイミングで尋ねられなくなってしまったと考えられる (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。以上の調査の結果、次のような発見事実が提示できる。

発見事実①：場所のチャンネルの変化(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：場所のチャンネルの変化(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。

5. 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のチャンネルの追加は従業員の沈黙や発言に大きく2つの変化をもたらした。これらの発見事実をふまえて、理論的考察をしていく。

場所のチャン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のようなデジタルデバイス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確認された。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. 業務に関わる資源）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、発言を促すと示唆されている（Morrison & Milliken, 2000）。しかし、本調査では発言機会の増加は業務への弊害をもたらす。この発見は職場におけるCMCの過度な利用は、むしろ業務遂行の効率性の点で逆機能的である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遂行を制約する。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、従業員とマネジャーは、時間と場所を共有していたため、非公式コミュニケーションとして雑談をすることが可能であった。雑談は従業員の発言への心理的・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、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で述べられてきた（Ng & Feldman, 2012）が、発言の準備コスト

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といえる。

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動機に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と考えられる。

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、その思惑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、マネジャーの業務状況の把握が困難であるため、マネジャーが望む向社会的沈黙の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情報は少なく、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、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、業務の円滑な進行(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。以上より、次の表3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3 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 |

6. 本研究の理論的含意および実践的含意

まず、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いて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を明らかにした。具体的には、従業員はCMCの頻繁な利用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、既存研究にはない理論的含意である。

第2の理論的含意はCMCのチャ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のチャネルの追加は業務に支障をきたす点を明らかにした。リッチなメディアではないメールのようなCMCの多用は発言機会や発言準備のような発言コストの増加に関連する。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メディア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。

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生じることをマネジャーは念頭に置く必要があるだろう。

7. 本研究の限界と今後の展望

本研究はCOVID-19の感染拡大の影響が少なからず生じ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、1回目の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にばらつきがあると考えられるが、本研究では正確に測定できなかった。

さらに、インタビューデータの分析に関する質的研究の特徴と、その限界点を述べる。質的研究のデータ分析は研究者による解釈が伴う（Creswell, 2003）。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指摘されている（cf. Van Dyne et al., 2003）。

今後の研究では、CMCと従業員の沈黙の関係の追加的検討が必要である。まず、業界特性や職務特性のような企業を取りまくコンテキストによって、CMC活用の難易度や心理的抵抗が変容すると考えられる。例えば、営業のようなクライアントとの直接のコミュニケーションが必要な職務であれば顧客に対してCMCを積極的に用いる必要があるため、従業員とマネジャー間においてもCMCの利用が積極的に行われる可能性がある。さらに、CMC

の利用は対面コミュニケーションとは異なる他者への配慮や手続きが必要となることを本研究で明らかにしたため、従業員の沈黙と発言におけるチャンネルのメカニズムを精緻に論じる必要があるだろう。

謝辞

本論文の執筆にあたって、調査に協力いただいた企業に感謝申し上げます。なお、筆者は2021年度の神戸大学経営学研究科研究員である。

参考文献

- Axtell, C. M., Fleck, S. J., & Turner, N. (2004). Virtual teams: Collaborating across distance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 205-248.
- 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.
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346-371.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 2nd ed. Sage Publications (操華子・盛岡崇訳『研究デザイナー質的・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.
- 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—デモグラフィック要因の影響—」『神戸大学経済経営研究所 Discussion Paper Series』DP2020-J08, 1-83.
- 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.
- 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.
- 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.
- 辺見英貴 (2021).「職場における従業員の沈黙に関する質的研究」『神戸大学大学院博士論文』.
- 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.
- 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).
- 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., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burn-out. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.
- Spears, R., & Lea, M. (1992). *Social influence and the influence of the 'social' in computer-mediated communication*. Harvester Wheatsheaf.
- 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.
- 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.