

# 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

辺見英貴

## Abstract

The purpose of this article is to distinguish the concepts of employee silence and voice, and to theoretically examine employee silence and voice that occur in multiple situations in the workplace. In organizational behavior theories, employee silence (voice) refers to withholding (expressing) change-oriented ideas and suggestions. However, other research fields have different definitions and premise. Therefore, this paper presents the relationship between employee silence and voice. In addition, the study of employee involvement and participation (EIP) is used to discuss the switching between employee silence and voice that occurs in multiple situations, and to provide perspectives for future research.

**Keywords**: employee silence, employee voice, employee involvement and participation

## 1. 問題意識・背景

本研究では、従業員の沈黙 (employee silence) および発言 (employee voice) の概念を弁別し、職場の複数場面で生じる従業員の沈黙および発言に関する理論的検討を目的とする。特に、複数場面における従業員の沈黙および発言の切り替えを議論する上で、理論的基盤となりうる従業員の意思決

定への参加 (employee involvement and participation; EIP) 研究を援用し、今後の研究への展望を明らかにしていく。

本研究における従業員の沈黙とは「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」である (Van Dyne et al., 2003, p. 1360)。一方で、従業員の発言は「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, p. 1360)。

多くの既存研究において、従業員の沈黙は従業員や職場に対して負の影響を与える一方、従業員の発言は従業員や職場へ正の影響を与える行動として扱われてきた。しかしながら、従業員がマネジャーへ情報や不満を過剰に述べることを抑制する (すなわち、沈黙する) ことで、人間関係のコンフリクトを最小限に抑えることができるという指摘もある (Dedahanov et al., 2015)。このような他者への配慮を伴う沈黙として、向社会的沈黙 (prosocial silence) の研究がある。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)。向社会的な動機を持つ従業員は、職務へのパフォーマンスが高く、高いコミットメントと献身性を持ち、メンバーへの支援や協力をすることで建設的な関係を維持すると考えられている (Imam & Kim, 2021; Xanthopoulou et al., 2008; Holte, 2014)。詳細は2章でレビューするが、向社会的沈黙の既存研究は数えるほどしかない。その理由として、向社会的沈黙は、他の動機に基づく従業員の沈黙 (例えば、黙従的沈黙や防衛的沈黙) とは一線を画し、自己利益よりも他者利益に則した行動だからである。ゆえに、本研究では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で、沈黙行動と発言行動が対立関係として扱われてきたという前提の捉え直しを試みる。

加えて、実際の職場では、従業員の発言をどのように促すかという課題に直面している企業や組織は多い。また、学術的研究と同様に、実際の職場に

においても、従業員の沈黙は回避すべき一方で、発言は促進されるべきだという規範がある組織は多い。すなわち、発言行動の対立概念として沈黙行動が扱われている。しかしながら、従業員が沈黙する動機は発言動機とは相違し、従業員の沈黙と発言の動機の多様性やそれぞれの行動にまつわる特徴やもたらす影響の違いに着目しなければ職場でのマネジメントは困難となる。ゆえに、本研究では従業員の発言と沈黙のそれぞれの関係性は対立概念ではなく、並立的な関係として捉えていく。

さらに、重要な実践的課題として、たとえ職場や組織に発言場所や発言機会があったとしても、従業員は必ずしも発言するとは限らない。例えば、会議の場において、従業員はマネジャーの権威に萎縮し、発言に対して恐怖の感情を抱くことがある。あるいは、従業員は不満に対してマネジャーが解決してくれる期待がなければ沈黙してしまう。このように従業員が沈黙する動機は多様かつ複雑に存在するため、従業員の発言を促される場面があったとしても沈黙する状況が生じる。そこで本研究では、従業員の沈黙および発言の状況 (context) のなかでも特に、従業員がどこで沈黙や発言をして、どのように発言場所を切り替えるのかに焦点を当てる。

## 2. 従業員の発言と沈黙に関する先行研究レビュー

### 2-1 従業員の沈黙の先行研究および発言との関係性

先行研究では、従業員の沈黙は職場や従業員に対してネガティブな影響をもたらす行動として扱われている。具体的には、従業員の沈黙の従属変数として、従業員の沈黙は職務満足度や組織コミットメント (organizational commitment) の低下や (Nikolaou et al., 2011; Xu et al., 2015), バーンアウトや離職意思の上昇 (Knoll et al., 2019; Adamska & Jurek, 2017) を招くとされる。さらに、沈黙する従業員は、職務パフォーマンスへの評価が低く、組織市民行動 (organizational citizenship behavior) や革新的な行動

(innovative behavior) が少ないことも示唆されている (Hao et al., 2022; Mao et al., 2019; Maqbool et al., 2019)。一方で、従業員の沈黙に影響する先行要因は、個人的要因のみならず、職場環境について研究されてきた。例えば、プロアクティブ (proactive) なパーソナリティが沈黙を抑える (Morrison et al., 2015) というような個人的要因や、虐待的上司 (abusive supervisor) が従業員の沈黙を増加させる (Kiewitz et al., 2016) ことや、組織的公正 (organizational justice) が従業員の沈黙を抑える (Whiteside & Barclay, 2013) といった職場環境による影響が明らかにされてきた (Hao et al., 2022)。

しかしながら、従業員の沈黙はネガティブな影響をもたらすとは限らない。例えば、利他的な従業員の沈黙の種類として、向社会的沈黙が挙げられる。向社会的沈黙の既存研究として、辺見(2021)は向社会的沈黙に着目し、職場において配慮を伴う従業員の沈黙がときに業務の効率性に寄与することを明らかにしている。また、Kim and Ko (2021) は、大学組織内の教職員と学生間における組織文化と向社会的沈黙の関係を明らかにしている。この研究では、マネジメント層が大学教員に対して、組織文化を革新的かつ集団的であると認識させるように方針変更すれば、向社会的沈黙が増加し、大学教員と学生間の相互作用が促進されることを示唆している。さらに、Imam and Kim (2022) は、従業員の沈黙行動はリーダーや組織が従業員とのコミュニケーションをどのように認識するかによって変化するものと捉え、倫理的リーダーシップ (ethical leadership) が向社会的沈黙を促進するうえで重要であることを明らかにしている。

とはいえ、向社会的沈黙に着目した研究は上記に挙げた程度であり、依然として少ない。その理由は、他の動機に基づく従業員の沈黙 (例えば、黙従的沈黙や防衛的沈黙<sup>1)</sup>) とは一線を画し、向社会的沈黙は自己利益よりも他

---

1 黙従的沈黙 (acquiescence silence) とは「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)。防衛的

者利益に則した特徴を有する行動だからである。

このように従業員の沈黙には、動機が多様にある。異なる動機によって生じる沈黙は、従業員や職場にもたらす影響も異なる可能性がある。ゆえに、単に従業員の沈黙を減らし、発言を促すことを前提とするような、両行動を対立関係とした捉え方には限界があると考えられる。したがって、本研究では従業員の沈黙と発言を対立的な行動として捉えるのではなく、別々の異なる行動として論じるべきであると主張する。

従業員の沈黙と発言を並立的な関係と捉えるべき理由は、Knoll et al. (2016)によると3点挙げられている。1つめに、従業員の沈黙研究では、発言がないこと全てを沈黙として扱うのではなく、従業員が何らかの意見や情報やアイデアについて主張を控える場合にのみに限定するからである。つまり、研究において発言内容と沈黙内容は必ずしも一致しないため、従業員の発言と沈黙は対立概念ではない。関連して、Van Dyne et al. (2003)は、従業員の沈黙に関する境界条件のなかで、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点を強調している。従業員の沈黙は意図的 (purposeful) であるため、発言しないことが沈黙を意味するわけではない (Van Dyne et al., 2003)。例えば、従業員が単にマネージャーとの日常的な会話が少ない状況は、従業員による意図的な沈黙行動とは限らないため、従業員の沈黙研究として扱わない。

2つめに、従業員の沈黙を単に発言し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、沈黙行動の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るだけでなく、発言した結果として組織での改善がなされず無駄だと学習するため沈黙するように、沈黙動機の違いによって、従業員の沈黙が生じるメカニズムや沈黙がもたらす影響が異なる可能性がある。

---

沈黙 (defensive silence) とは「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)。

3 つめに、発言と沈黙を二項対立的に捉えてしまうと、実際に生じうる組織行動を捉え損ねる可能性がある。例えば、従業員は恐怖によって沈黙するだけでなく、マネジャーの権威に従って発言（同意）することもありうる。すなわち、沈黙と発言行動は「コインの裏表のように表裏一体であると思われるかもしれないが、コイン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）」。

次に、従業員の沈黙と発言それぞれの行動を程度の高さに分け、4象限で論じていく。それぞれの象限に対して、どのような従業員の現象（行動）が考えられるのか、具体例を提示して説明していく。まず、図1の第1象限では、沈黙および発言の両方が高い程度を示している。第1象限に位置づけられる従業員は、周りの状況を注意深く観察しながら、特定の内容についての問題を提起する一方で、他の問題については沈黙する（Sherf et al., 2021; Detert & Edmondson, 2011<sup>2</sup>）。つまり、従業員は職場の状況に応じて、発言もしくは沈黙を選択する。次に第2象限では、自分の意見を抑えずに発言をすることで、高い発言と低い沈黙を示す（Sherf et al., 2021; Lam et al., 2018）。第2象限に位置づけられる従業員は発言をいとわずに、積極的に自らの意見を主張していく。第3象限は、発言と沈黙の両方の程度が低い状態である。例えば、一時的にアイデアや懸念を主張しないことや、現状への同意を示すことや、日常業務に忙殺されるような状況において発言をしなくなる（Sherf et al., 2021; Kakkar et al., 2016）。最後に第4象限では、低い発言と高い沈黙を繰り返す（Sherf et al., 2021）。例えば、入社まもない従業員は、仕事に関するアイデアや懸念を主張せずに、意見を求められたときに

---

2 Detert and Edmondson (2011) は暗黙の発言理論 (implicit voice theories) を提唱している。暗黙の発言理論とは「職場で発言することがいつ、どのような場合にリスクがあるまたは不適切であるかについて当然だと思われる信念 (Detert & Edmondson, 2011, p.461)」である。発言にリスクがある場合、マネジャーが従業員の発言に対して寛容であったとしても、状況に左右されて従業員は沈黙してしまう。

のみ提案をする。以上より、特定の状況における従業員の沈黙や発言の程度を想定することで、従業員の沈黙および発言の行動の弁別を図っている。

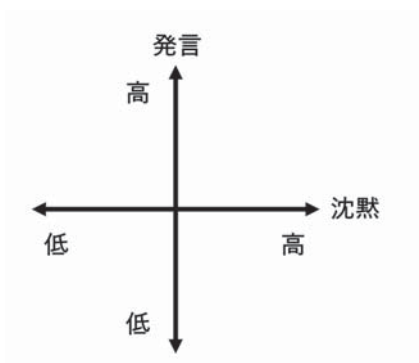


図1 4象限を形成する独立変数としての発言と沈黙 (Knoll et al., 2016より筆者訳)

従業員の沈黙および発言が対立概念ではなく、別々の行動であることを裏づけるために、Hao et al. (2022) や Sherf et al. (2021) は行動活性化システムと行動抑制システム (Carver, 2006; Elliot, 2006) の理論を用いている。先行研究の主な見解は、心理的安全性 (psychological safety)<sup>3</sup>や組織的公正のように、従業員の沈黙と発言の両行動に共通した先行要因があるため、従業員の沈黙と発言は対立する行動として扱われている。しかしながら、Hao et al. (2022) の従業員の沈黙および発言に関するメタ分析によると、従業員の発言の説明変数の多くは、自律性 (autonomy) のような行動活性化システム (BAS; behavioral activation systems)<sup>4</sup>に基づく変数である一方で、従業員の沈黙の説明変数の大部分は、心理的安全性のような行動抑制システ

3 心理的安全性とは、「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)。心理的安全性が低い状態はすなわち、発言にリスクを伴う行動であるとチームに認識されるため、従業員の発言が抑制される。

4 BASとBISに関してはCarver (2006) やElliot (2006) の研究で詳しく論じられ

ム(BIS; behavioral inhibition systems)に基づく変数で扱われている。BASは報酬のように従業員にとってポジティブな刺激であり、目標達成のための行動を動機づける。他方で、BISは、従業員への罰のようなネガティブな刺激から遠ざかるような回避行動を動機づける(Sherf et al., 2021; Gray, 1987)。ゆえに、従業員の発言は、行動を促す要因によって促進される一方で、従業員の沈黙は行動を抑制する要因によって促進される。BASとBISに位置づけられる行動は、その行動に動機づけられる要因や構造が異なる。

## 2-2 EIP研究を基盤とした複数場面における発言の切り替えへの示唆

本節では、従業員の沈黙と発言が生じる場面に着目する。従業員の発言と参加の概念の関係性は、研究分野によって捉え方が異なる。従業員の参加(employee involvement and participation; EIP)の概念は、人的資源管理論(HRM)や雇用関係の分野で研究され、発言行動との関連性が示唆されている(Mowbray et al., 2015; Wilkinson et al., 2010)。EIPとは、ラインマネジャーを介したコミュニケーションや協議のように、職場の意思決定をつくり出したり、意思決定に影響を与えたりすることができる日常的な相互作用を指す(Marchington & Suter, 2013, p. 285)。HRM研究や雇用関係の研究では、意思決定への参加と従業員の発言行動は同義で扱われる研究が多い(Mowbray et al., 2015)。例えば、マネジャーから部下への発言は参加概念に内包されて議論される。一方で、組織行動(organizational behavior)論研究では、マネジャーから部下の発言が従業員の発言に対して影響することはあるが、発言行動自体の定義は従業員からマネジャーへの発言を想定している。このように、研究分野によって従業員の発言の定義が異なり、研究上混乱をきたす要因となっている。

さらに、本研究が依拠する組織行動論の分野では、人的資源管理や雇用関係に関する研究において行動は接近や回避(または離脱)として論じられている(Carver, 2006)。



係の分野との関連性の検討の不足が指摘されている (Mowbray et al., 2015)。加えて、本研究が参加概念に着目する理由は、参加 (EIP) 研究を組織行動論研究に援用することによって、複数の発言場所について詳細に議論できるからである。ゆえに、本節では組織行動論における従業員の発言および沈黙行動が生じる場面を議論するために、EIP研究について整理していく。

従業員の参加は、情報、コミュニケーション、相談、共同決定(codetermination)、コントロールの5段階に分けられている (Marchington & Wilkinson, 2000)。5段階目のコントロールに近づくほど、参加の程度が高く、従業員による経営に関する様々な意思決定への影響力を示す。例えば、従業員が単に運営についての変更を報告されるのか、相談されるのか、実際に意思決定を行うのかといった行動が段階に分けて整理されている。重要なのは、単に従業員が参加しない状態から他の従業員のマネジメントに参加するだけでなく、段階を経て徐々に上位に進行していく点である。

参加概念の構造は、下記の表1に示している通り、参加スキームの深さ、レベル、範囲、形式の4つの基準によって説明されている (Wilkinson et al., 2013)<sup>5</sup>。まず、参加スキームの深さとは、従業員が組織の意思決定のために発言する程度を指す。通常はマネジャーに委ねられている意思決定に対して影響を与えることができれば深いとみなされる。参加のレベルは、職場、部門、工場、企業といった参加場所の違いを示している。Hespe and Wall (1976) ではミドルマネジメントやトップマネジメントの意思決定に関する従業員の関与や態度 (attitudes) に関する研究がなされ、従業員の参加のレベルによって発言意欲が異なることが示唆されている。具体的には表1のEIPのレベルにもあるように、意思決定はローカルレベル、ミドルレベル、遠位レベルの参加に分けられる。ローカルレベルは現場のマネジャーとの意

5 Wilkinson et al. (2013) は Marchington et al. (1992) が提唱したフレームワークに基づき、表1のように拡張している。

思決定、ミドルレベルはミドルマネジャーとの意思決定、遠位レベルはトップマネジメントの意思決定や企業の戦略的意思決定をさす。従業員は遠位レベルではほとんど発言できないが、ローカルやミドルレベルに対しては影響力を持ちたいという意志がある (Townsend et al., 2013)。このようにローカルレベルでは、従業員の発言がより顕著に存在し、職場や組織にとって重要な行動として扱われる。

次に参加の範囲は、場で議論される内容をさし、お茶をしながらの雑談から将来の投資戦略に関することまで、様々な発言内容が含まれる。最後に参加の形式は、直接・間接的な組み合わせが含まれる。Cox et al. (2006) の

表1 従業員の関与と参加のための構造(例示であり、網羅的でないリスト) (Wilkinson et al., 2013をもとに筆者訳)

EIPのレベル	EIPの形式	EIPの例	対象範囲
個人	非公式	オフレコの会話 Eメール	業務量 名簿 個人の問題
職場	a) 公式的直接 (ラインマネジャーを介する)	部門会議	部門の問題 部下へのコミュニケーション
	b) 公式的直接 (チームやグループを介する)	チームでの職務 タスクへの参加	運営上の問題
組織	公式的直接	部門横断的な委員会 従業員調査	健康や安全 顧客との対話 従業員満足 収益性・効率性 戦略 運営上の問題
	公式的間接 (労働組合を介する)	企業間交渉 合同協議委員会	賃金 労働条件 交渉 苦情

注：EIPのレベルは実際には重複や移動が生じることもある。

研究に基づく、個人の参加を要する直接的EIPと、職場の委員会のような間接的EIPに大別される。

実際の職場には、複数のチャンネルがあり、これらのスキームが重なり合っていて共存している (Wilkinson et al., 2013)。例えば、団体交渉や共同協議の利用は、マネジャーが従業員とのコミュニケーションを放棄することを意味するわけではない。この分類に基づく参加とは、従業員とマネジャー間に雇用関係における権力の有無があり、直接あるいは間接的な参加や、個人レベル、役員レベルといった参加が行われるレベルや、特定の参加方法が従業員中心か、マネジャー中心かの程度によって異なり、職場において多様に生じている (Wilkinson et al., 2013; Wilkinson et al., 2010)。

### 2-3 複数のEIPの切り替えが職場や従業員に及ぼす影響

本節では、EIPが職場や従業員に及ぼす影響として、複数のEIPの切り替え（組み合わせ）に着目していく。EIPは、個人の参加を必要とする直接的EIP（例えば、チームブリーフィングや問題解決グループへの参加）と、間接的・代表的な参加（例えば、職場の委員会のように従業員を代表して参加すること）に分類される (Cox et al., 2006)。

まず、EIPの幅 (range) と深さがあるほど、従業員は組織コミットメントや職務満足度を強く感じる (Cox et al., 2006)。EIPの幅とは、異なる形式のEIP間のつながりをさし、EIPの深さは、個々のEIPの組み合わせによって従業員がどの程度参加に関与しているのかを意味する。すなわち、単一のEIPではなく、EIPを組み合わせることで、従業員の組織コミットメントや職務満足度は高まる。その理由は、2つの参加形式を組み合わせることで、より広い問題の対処が可能となる点や、それぞれの参加の相乗効果が期待されるためである (Cox et al., 2006)。例えば、労働組合で扱われる課題と直接的発言は異なる内容の問題が扱われ、代表的発言に依存せずとも直接的発言をすることが可能である。また、労働組合がマネジャーに直接的発言を促

すことで、直接的発言の有効性 (effectiveness)<sup>6</sup>を高めることができる。

同様に、Boxall et al. (2007) は、複数の発言システムを提供すべきであると主張している。職場において複数の発言システムを従業員に提供することは、従業員の信頼や職務満足、コミットメントを高める期待がされている。Pyman et al. (2006) も同様に、組織は単一のチャンネルよりも、複数チャンネルを構成する必要性を主張している。

さらに、参加の形式が直接的か間接的なのかによって、マネージャーから得られる効果的な対応は異なる。例えば、全従業員が参加する直接的参加を伴う会議は、間接的な参加である職場の委員会よりも効果的である (Bryson, 2004)。従業員の発言の有効性を高めるためには、集団的である必要や、労働組合のように経営から独立している必要はなく、従業員が直接マネージャーに発言する機会が必要とされている (Bryson, 2004)。

直接的な参加が間接的な参加よりも有効性を高める理由は人的資源管理論の分野において、2つ提示されている (Bryson, 2004)。1つは労働者の代表は労働者が望む意見や懸念を効率的かつ効果的に伝えるよりも、マネージャーと労働者の間に障壁をつくる可能性があるため、間接的参加には課題がある。もう1つの理由は直接的な発言によって示される従業員の意見をマネージャーが集団ではなく個人の意見として扱うことで、意見を理解し、対応できる可能性がある。すなわち、直接的発言はマネージャーと従業員間の効果的なコミュニケーション手段になりえる (Bryson, 2004)。

しかしながら、複数のEIPを利用することには懸念点もある。例えば、辺見 (2021) によると、オンラインにおけるコミュニケーションツールの利用 (例えば、テレビ会議やEメール) のような発言チャンネルを複数活用する状況では、従業員にとって業務の時間や労力といった資源の負担が増加し、他の業務への悪影響をもたらす点が示摘されている。

---

6 本研究における発言の有効性とは、発言の結果として、実際にマネージャーによって何らかの改善がなされることを指す。

さらに、発言メカニズムの数が従業員の発言を促進する関係性はなく、発言がマネジャーに受け入れられているか否かが発言の促進要因であると主張している研究もある（Landau, 2009）。Landau（2009）は発言を管理する有能なマネジャーであれば、従業員は代替的な発言メカニズムを必要としないと考察している。とはいえ、この主張は発言を促す手段としてマネジャーの能力に依存することを意味し、属人的なマネジメントになりかねない。また、発言メカニズムが多い組織では、従業員が発言の重要性を理解し、マネジャーが部下の不満や提案を受け入れるだろうという認識があると考えられている（Landau, 2009）。言い換えると、発言の場の多さが心理的安全性を生み出す可能性があるといえる。したがって、職場において発言の場を複数設定する場合、どのような場の組み合わせが有効性を高めるのかについて、今後もさらなる研究が必要である。

#### 2-4 EIP研究における非公式の参加の重要性

発言研究において、複数のEIPの組み合わせの重要性が論じられていることに加えて、非公式の参加の重要性がいくつかの研究で指摘されている。非公式な参加とは「上司と部下の日常的な関係において、部下が意思決定に実質的な情報提供（substantial input）をすることが許容され、労働者が自分の業務や労働条件に対して何らかの影響力を行使することを可能にするプロセス」と定義される（Townsend et al. 2013; Strauss, 1998）。すなわち、非公式の参加とは、職場における日常業務のなかで、従業員がマネジャーに対して業務や職場環境についての情報提供が可能な過程を指す。本節では、EIPにおける非公式の参加に着目し、その意義について議論していく。

Townsend et al. (2013) によるホテル事業を営む企業の事例分析では、ミドルや遠位（マネジメント）レベルの意思決定に関与することが可能な公式の場が職場に多くあったとしても、従業員は公式の場を利用せずに、部分的に非公式のEIPを利用することを明らかにしている。非公式のEIPでは、

従業員は職場の苦情や改善を要求することが可能であり、マネジャーは生産性を維持し、従業員との関係を良好にする。例えば、ホテル事業において、従業員は上司に労働時間の問題に関して非公式な会話をしたことで、公式な苦情の手続きを経ずに従業員にとって満足のいく解決がなされた (Townsend et al., 2013)。

同様に、Marchington and Suter (2013) は現場のマネジャーの行動に着目し、非公式のEIPの重要性を主張している。公式のEIPと非公式のEIPは相互作用しており、それぞれの場で提起される問題の内容や、関与の程度は異なる。公式のEIPでは、上級のマネジャーが情報を階層的な組織構造に沿って伝達し、より多くの従業員に対して確実に情報を伝達するために利用する。加えて、ニュースレターや掲示板といった公式のEIPは、非公式のEIPを保障するセーフティネットとして機能する。すなわち、公式のEIPは多くの従業員が一律に情報を受け取ることができ、意見を述べる機会を保障しているといえる。

一方で、非公式のEIPは、業務に関連する議論に最適である。Marchington and Suter (2013) が提示する命題の1つに、現場のマネジャーと従業員は非公式のEIPを望む傾向にあり、両者が強い交流関係にある場合はより顕著になるとされている。具体的に、レストランを対象にしたケーススタディでは、従業員とマネジャーは公式と非公式のEIPを組み合わせて用いている。調査のなかでマネジャーは、新しいアイデアや改善をする際、公式のEIPで問題提起する前に、従業員がどのように感じているのかをたずねるために非公式なEIPが用いられていた (Marchington & Suter, 2013)。また、職場で議論をするような問題に対して、掲示板 (公式のEIP) を用いて周知するだけでなく、非公式の話し合いが行われた。このように、非公式のEIPは公式のEIPを補完する機能を持つ。

また、非公式のEIPはマネジャーが従業員にもたらす影響によって、その機能の変容していく。まず、非公式のEIPはマネジャーと従業員の良好

な関係に基づいて構築されているため、職場の人員構成が変われば、非公式のEIPの構造も変化するだけでなく、参加の場が生産性に及ぼす有効性も変化する(Townsend et al., 2013)。さらに、組織において現場のマネジャーの権力の大きさは、従業員の関与の程度に影響する(Townsend et al., 2013)。職場の問題に関する従業員の意見がマネジャーに聞き入れられ、マネジャーが組織に対して権力を行使し、組織の意思決定に関与することが可能であれば、従業員はマネジャーに対して積極的に現場の非公式な関与をすると考えられる。この点は従業員の沈黙動機の1つである発言の有効性と共通する。

以上より、本節では従業員が公式のEIPよりも非公式のEIPを優先的に選択する状況や、職場における非公式のEIPが公式のEIPを補完する役割を議論した。さらに、非公式のEIPは、職場の人員構成や、マネジャーの権限といった要因によって変化する性質を持つことを示した。

### 3. 今後の研究への示唆

本章では、2章のレビューに基づき、従業員の沈黙および発言研究における今後の研究の展望を述べる。Mowbray et al. (2015)の指摘によると、組織行動論における発言研究では発言の動機や内容を拡張して、非公式および公式の発言メカニズムやチャンネルの導入が研究として求められている。特に、異なる発言がどのように、なぜ補完し合い、どのような条件で複数のチャンネルが持続可能かを問う必要がある(Wilkinson et al., 2013)。次に、今後の研究では発言プロセスに着目していく必要がある。Morrison and Milliken (2000)では、従業員の沈黙は公式の発言メカニズムが欠如していることに起因している可能性を示している。しかし、実際の職場では非公式の場のみならず、従業員は非公式の場を用いて発言をしている状況がある。ところが、発言研究では、公式および非公式の発言場面を架橋する研究が不足している

(Mowbray et al., 2015)。ゆえに、発言がいかんしてなされるのかについてさらなる研究が必要である。

同様に、Klaas et al. (2012) が指摘しているように、従業員の発言が職場にもたらす影響を明らかにするためには、発言内容に関する検討が必要である。その理由は、これまでの発言研究で扱われてきた発言内容が限定的な議論にとどまってきたからである。Hirschman (1970) に端を発する発言研究は、主に従業員が不当な扱いを受けたことに対する不満についての発言が対象とされていた。加えて、これまでの従業員の発言研究における発言内容は、不満だけでなく職場の問題を改善するためのアイデアも包含されている (例えば Van Dyne et al., 2003)。しかし、発言行動が職場の他者や職場全体に不利益や困難をもたらすことがある。例えば、公正性を確保するために他者を陥れるような従業員の発言が考えられる。このように、従業員が抱える不満や、改善のためのアイデア、さらには職場に有害な発言を十把一絡げに扱うことは、職場の従業員の発言をマネジメントする上で限界があると考えられる。ゆえに、今後の発言研究では、発言内容の詳細な研究が不可欠であり、それぞれの発言内容に即した研究が求められる。

発言内容と関連して、従業員の発言がいかなる目的でなされるのかについても議論の余地がある。発言メカニズムは企業の競争の激化に対応するものであり、従業員のコミットメントを高め、パフォーマンスに貢献するため、従業員一人ひとりに応じた発言メカニズムを開発するようになっている (Mowbray et al., 2022; Harley, 2020; Dundon and Gollan, 2007)。この背景には、企業は従業員全員が発言できる状況を目指すという前提がある。従業員の発言は、組織と従業員双方の利益のために実行されるものであり、ときに組織に利益をもたらす発言と従業員に利益をもたらす発言の目的や内容が食い違い、コンフリクトを引き起こす可能性がある (Mowbray et al., 2022)。ゆえに、発言がいかなる目的や内容で実行されるのかについて議論が必要である。



#### 4. 本研究の理論的含意・実践的含意

本研究は、従業員の沈黙および発言の概念を弁別し、職場において複数の場面で生じる従業員の沈黙および発言行動について論じてきた。複数の場で沈黙や発言を切り替える状況は、主に人的資源管理論や雇用関係の分野で扱われてきたEIP研究を組織行動論に援用することで論じることができる。また、本研究では、従業員の発言場所の複数設定および非公式のEIPの利用の重要性に着目した。

まず、本研究の理論的意義は、組織行動論における従業員の沈黙および発言研究への発展に寄与している。従業員の沈黙と発言の概念は先行研究の多くは対立概念として論じてきた。しかし、単純に発言行動がないことを沈黙とする場合、向社会的沈黙のようなネガティブな動機ではない沈黙行動や、沈黙が人間関係のコンフリクトを軽減させるような行動が看過されてしまう。ゆえに、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象限として捉えることで、沈黙研究の発展可能性に貢献している。

さらに、これまで人的資源管理論や雇用関係論の分野で扱われてきたEIPの概念を組織行動論における従業員の沈黙および発言研究に援用することで、沈黙や発言行動が生じる場を含めた状況を詳細に論じることが可能になる。

一方で、実践的含意として、職場における従業員の沈黙および発言をマネジメントする際には、複数の場面を設定することや、特に非公式の場面をつくり出すことの重要性を論じている。公式のEIPと非公式のEIPの機能はそれぞれ異なるため、使い分けをしていくことが、適切なチャネルにおける従業員の沈黙や発言を促すことが可能となるだろう。例えば、どの場所において向社会的沈黙をし、どの場所で発言していくのかをマネージャーが明示していくことが従業員の沈黙と発言のマネジメントにおいて重要である。

今後の研究は、3章でも述べている通り、本研究が示した発言場所に基づ

いて、従業員がいかにして発言場所で発言していくかといった発言プロセスの研究や、発言内容や目的との関連性の議論が必要である。

#### 参考文献

- Adamska, K., & Jurek, P. (2017). Adaptation of the four forms of employee silence scale in a polish sample. *Current Issues in Personality Psychology*, 5(4), 303-312.
- Boxall, P., Haynes P. & Freeman, R. (2007). Conclusion: What workers say in an Anglo-American world. In R. Freeman, P. Boxall, & P. Haynes (Eds.), *What workers say: Employee voice in the Anglo-American workplace* (pp. 206-220). Cornell University Press.
- 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 Publishing.
- Bryson, A. (2004). Managerial responsiveness to union and nonunion worker voice in Britain. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), 213-241.
- Carver, C. S. (2006). Approach, avoidance, and the self-regulation of affect and action. *Motivation and Emotion*, 30(2), 105-110.
- Cox, A., Zagelmeyer, S., & Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 250-267.
- Deধানov, A. T., Kim, C., & Rhee, J. (2015). Centralization and communication opportunities as predictors of acquiescent or prosocial silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(3), 481-492.
- 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.
- Dundon, T., & Gollan, P. J. (2007). Re-conceptualizing voice in the non-union workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1182-1198.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion*, 30(2), 111-116.
- Gray, J. A. (1987). *The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the functions of the septo-hippocampal system*. Oxford University Press.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When is silence

- golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37, 1039-1063.
- Harley, B. (2020). High-performance work systems and employee voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp. 313-327). Edward Elgar Publishing.
- 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.
- Hespe, G., & Wall, T. (1976). The demand for participation among employees. *Human Relations*, 29 (5), 411-428.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard University Press.
- Holte, K. L. (2014). The prevalence of silence. In C. M., Branson & S. J. Gross (Eds.), *Handbook of ethical educational leadership* (pp. 139-150). Routledge.
- Iman, A., & Kim, D. Y. (2022). Ethical leadership and improved work behaviors: A moderated mediation model using prosocial silence and organizational commitment as mediators and employee engagement as moderator. *Current Psychology*, 1-14.
- Kakkar, H., Tangirala, S., Srivastava, N. K., & Kamdar, D. (2016). The dispositional antecedents of promotive and prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology*, 101 (9), 1342.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101 (5), 731-742.
- Kim, J., & Ko, S. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty-student interaction. *Management Science Letters*, 11 (7), 2151-2162.
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward, A. K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of management*, 38 (1), 314-345.
- Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24 (5), 572-589.
- Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., Silva, S., & Jönsson, 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.

- Lam, C. F., Rees, L., Levesque, L. L., & Ornstein, S. (2018). Shooting from the hip: A habit perspective of voice. *Academy of Management Review*, *43* (3), 470-486.
- Landau, J. (2009). To speak or not to speak: Predictors of voice propensity. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, *13* (1), 35-54.
- Mao, C., Chang, C. H., Johnson, R. E., & Sun, J. (2019). Incivility and employee performance, citizenship, and counterproductive behaviors: Implications of the social context. *Journal of Occupational Health Psychology*, *24* (2), 213-227.
- Marchington M, Goodman J, Wilkinson A., & Ackers, P. (1992). New Developments in Employee Involvement. *Employment Department Research Paper Series No 2*, HMSO.
- Marchington, M., & Suter, J. (2013). Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *52*, 284-313.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2000). Direct participation. In S. Bach & K. Sisson. (Eds.), *Personnel management: A comprehensive guide to theory and practice*, 3rd edition (pp. 340-364). Blackwell.
- Maqbool, S., Černe, M., & Bortoluzzi, G. (2019). Micro-foundations of innovation: Employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, *22* (1), 125-145.
- 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., 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.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2022). Strategic or silencing? Line Managers' repurposing of employee voice mechanisms for high performance. *British Journal of Management*, *33* (2), 1054-1070.
- 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.
- Pyman, A., Cooper, B., Teicher, J., & Holland, P. (2006). A comparison of the effective-

- ness of employee voice arrangements in Australia. *Industrial Relations Journal*, 37 (5), 543-559.
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64 (1), 114-148.
- Strauss G. (1998) An overview. In F. Heller, E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (Eds.) *Organizational participation: Myth and reality* (pp. 8-39). Oxford University Press.
- Townsend, K., Wilkinson, A., & Burgess, J. (2013). Filling the gaps: Patterns of formal and informal participation. *Economic and Industrial Democracy*, 34 (2), 337-354.
- 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.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford University Press.
- Wilkinson, A., Townsend, K., & Burgess, J. (2013). Reassessing employee involvement and participation: Atrophy, reinvigoration and patchwork in Australian workplaces. *Journal of Industrial Relations*, 55 (4), 583-600.
- 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.
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13 (4), 345-356.
- 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.

## 謝辞

本研究はJSPS科研費 JP21K20125, JP22K13479の助成を受けたものです。