

従業員の沈黙と発言における「構造的対立」——従業員の沈黙と発言研究のディシプリンの統合

Nechanska, E., Hughes, E. and Dundon, T. (2020) "Towards an Integration of Employee Voice and Silence," *Human Resource Management Review*, 30 (1), 100674.

神戸大学大学院経営学研究科博士課程 辺見 英貴

従業員の発言 (employee voice) は、人的資源管理 (human resource management; HRM)、組織行動 (organizational behavior; OB)、労使関係 (industrial relations; IR)、労働過程 (labor process; LP) など、様々なディシプリンで研究されている。一方で従業員の沈黙 (employee silence) の研究は発言研究ほど多くない。本論文では、それぞれのディシプリンの統合を行い、従業員の発言と沈黙の概念フレームワークを提示することを目的としている。特に、概念フレームワークでは HRM や OB の研究で看過されてきた構造的対立 (structured antagonism) の概念を用いることで、従業員の沈黙に関する多元主義的な見方を展開させる。

最初に HRM、OB、IR、LP のディシプリンは従業員の沈黙および発言の定義や着目している行動が異なるため、順に概観していく。まず、HRM では従業員の発言を直接的な発言機会と捉え、組織プロセスの改善に有効となる構造に着目している。一方で、従業員の沈黙は従業員に発言機会がないか、それを使用しない状況である。発言機会は従業員のコミットメントとエンゲージメントを高めることで従業員と組織の目標を調整できるとされている。

一方で OB の発言研究では、改善志向を前提とした直接的な発言機会の構造に着目している。一方で従業員の沈黙は自分のアイデアを伝えないことで組織の利益を損なう可能性があるため望ましくない。OB の沈黙研究では従業員の2つの発言基準について議論している。1つめに、従業員は発言の有効性を判断するため、発言が無駄であると感じた場合に沈黙する。2つめに、従業員が対人リスクを取ることが安全ではないという認識があると沈黙する。OB の沈黙研究で興味深いのは、組織への愛着が従業員の不満を無効にするため、組織アイデンティフィケーションが沈黙

を引き起こす可能性がある点である (Tangirala and Ramanujam 2008)。例えば、組織と強い心理的つながりを感じている従業員は、職場の機能を妨げる可能性のある意見を控える向社会的沈黙をする可能性がある。

次に IR 研究では法的小および制度的な職務の規制などのマクロレベルの要因に結びつけ、労働組合、労使協議会、諮問委員会、市民社会組織などの従業員の発言の構造を示している。沈黙は組織への影響力の低い発言システムの副産物であるとされる。

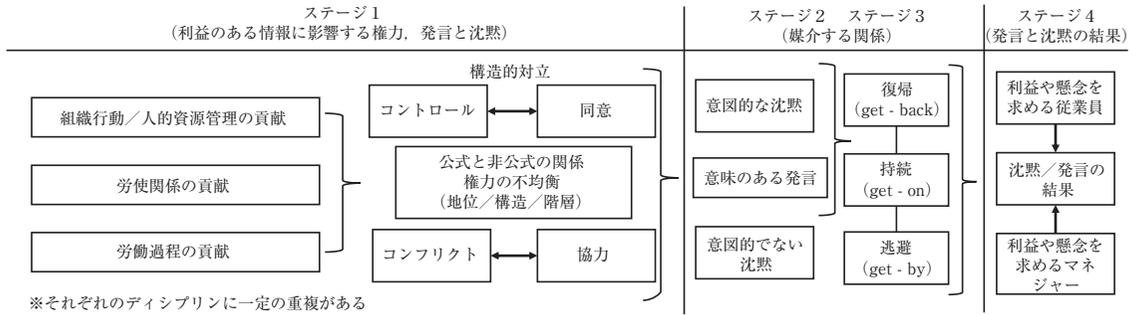
最後に、LP 研究では従業員の沈黙は様々な形の抵抗や不正行為によって生じ、従業員が自分の利益を損なうような人事施策に対抗する行動としている。

以上のディシプリンを比較すると、OB の沈黙研究では社会経済的・政治的・制度的な権力の議論が不足している。特に OB と HRM 研究は改善志向の発言に偏っており、マネジャーと従業員の利益の相違や、構造的な権力の不均衡による発言と沈黙については看過されている。

そこで、本論文はマネジャーと従業員の不均衡な権力構造に着目している。HRM の発言の定義に従うと、従業員は発言機会を用いて組織目標に対して支援や異議を唱える。重要なのは、発言機会は人事管理システムに組み込まれた構造的対立を反映している点である (Kaufman 2015)。マネジャーと従業員は努力と報酬の継続的な交渉をする。従業員とマネジャーの利益の対立がある場合、マネジャーは従業員のコミットメントを高める必要がある。また、マネジャーは従業員の発言や構造的対立の程度を決める裁量を持つ。

この前提に基づいて、IR と LP の研究では、従業員の発言と沈黙行動の3つの性質を指摘している。第1に組織目標が対立する場合、従業員が組織の利益のために常に発言をするとは限らない。第2に、従業員

図 従業員発言と沈黙のフレームワーク



はマネジャーの権限への抵抗や、質の低い業務の改善のために、価値のある情報を控えることがある。第3に、従業員はマネジャーとのコンフリクトを認識すると、沈黙が協力と妥協として生じる。

以上の研究分野の知見を統合すると、従業員の沈黙と発言は図のように4つのステージに分けられる。

ステージ1は沈黙と人事施策を形成する基本原則であり、利益の形成と構造的対立を示している。

ステージ2および3では、意図的な沈黙、意味のある発言、意図せざる沈黙、および従業員の復帰 (get-back)、持続 (get-on)、逃避 (get-by) の構造がある。まず、従業員の沈黙はマネジャーの権力を高める情報やアイデアを控えることによって重要な意思決定への復帰を要求する意味を持つ。また、従業員は妥協と協力の関係を通じて雇用関係を持続するため沈黙が生じることがある。さらに、沈黙は仕事の質を落とすことへの合理的な対処行動として逃避の意味がある。例えば、従業員は職務自律性が限定的であると疎外感を感じ、逃避として沈黙を選択する。これらの沈黙や発言は構造的対立に組み込まれている。復帰、持続、逃避の意図を持つ行動は従業員の利益が満たされておらず、組織の目標達成を妨げる可能性が高い。

最後にステージ4は、ステージ1から3の社会的関係の相互作用を経て形成された発言および沈黙の結果を示している。つまり、従業員とマネジャー双方の利益と懸念の追求の結果、沈黙や発言が生じる。

以上より、本論文はOB、HRM、IR、LPにおける沈黙と発言研究をレビューし、人事施策における従業員の沈黙や発言を理解するために概念フレームワークを提示した。概念フレームワークは、第1に構造的な権力の不均衡と多様な利益の文脈において、動的な問題として発言と沈黙を説明している。第2に、概念フ

レームワークは従業員の沈黙の形式とパターンを形成する状況要因と社会的関係を説明している。

本論文の貢献は4つある。第1に、本論文は間接的、直接的、非公式、公式の形式の社会的対話を組み込むことによって発言と沈黙研究を進展させた。第2に、従業員の沈黙の様々な文脈やレベルを接合し、従業員の沈黙や発言の全体像を示した。第3に、本論文は多様な職場環境での発言と沈黙に関する多元主義の視点を構築した。特に、HRMやOB研究で看過されている構造的対立の概念を強調した。最後に、本論文は広範なマネジメントの議論に有用である。例えば、効果的な発言構造にアクセスできないことによる沈黙の発生や、従業員の沈黙の継続が抵抗につながる可能性を強調した。

今後の研究では、発言と沈黙のより広範な影響についての実証が必要である。そのためにミクロの従業員の行動を職場レベルの文脈やマクロな政治や経済と結びつけ、多元主義的アプローチに基づく必要がある。具体的には柔軟な仕事の取り決めや報酬の決定などを反映するような研究があげられる。

参考文献

Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2008) "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate," *Personnel Psychology*, 61 (1), 37-68.
Kaufman, B. E. (2015) "Theorising Determinants of Employee Voice: An Integrative Model Across Disciplines and Levels of Analysis," *Human Resource Management Journal*, 25 (1), 19-40.

へんみ・ひでたか 神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程。最近の論文に「向社会的沈黙および沈黙の構造における理論的検討」『六甲台論集 経営学編』第67巻, 第1号, 11-23頁, 2020。経営学専攻。