

【研究論文】 従業員の沈黙の測定尺度に関する研究展望

田中 堅一郎
日本大学大学院総合社会情報研究科

Review of Employee Silence Assessment Scales

TANAKA Ken'ichiro
Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

This study reviews critical theoretical concepts related to employee silence in the workplace and examines the assessment scales developed to assess this concept. Firstly, I review different definitions of employee silence, related concepts, and recent research trends in this field. Secondly, I identify sub-concepts comprising employee silence, as highlighted in previous studies, and discuss the specific items used in scales to assess these sub-concepts. Then, I analyze the characteristics of these scales. Finally, I address the limitations of existing assessment scales and outline future research challenges in this field.

1. 緒言

われわれは、自分が所属する組織や職場がよかれと慮るあまり、言わなければならないことを敢えて言わず、念のために確認すべきことを怠って沈黙してしまい、結果的に自分の組織や職場を窮地に追い込んで、最終的には組織や職場が取り返しのつかない結果に至ってしまう。そもそも、組織や職場の個々の構成員はしばしば自分の考えを主張するよりも他者の意見に同意を示すことを優先する。そのため、政策決定者は多様な意見について無知なまま、誤った仮定や情報に基づいて決定をくだしてしまう (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003)。その理由は、人が自分の意見だけが他者の意見と異なっていることを恐れるからであり、異なる意見を表明することによって組織や職場からパージされることを避けたいからである。そこで、多くの人はそのことを他者に隠してしまい、問題がないかのように振る舞ってしまう。また、たとえ部外者から見れば常識を逸脱した非倫理的・反社会的な事案であっても、組織や職

場の構成員は様々な理由でそれらの問題を指摘することを躊躇し、押し黙ってしまい、それが長年にわたって「常態化」することさえある¹。こうした事態は、自分の意見を自由に言える（はずの）アメリカ社会においてさえ、例外ではない。例えば、Milliken, Morrison, & Hewlin (2003)によるアメリカのMBAに通う社会人大学院生40名を対象とする面接調査の結果によれば、『自分より上の人に公然と問題を提起できないと感じたことはありませんでしたか?』という質問に、回答者の85%が「はい」と回答した。

本研究ではこうした過程とその結果について心理学的・経営科学的見地から捉えた従業員の沈黙 (employee silence) に着目した。すでに日本における従業員の沈黙についての質的研究は辺見 (2021) によって行われているが、本研究では、量的研究を中心に従業員の沈黙の概念を測定尺度として具体化した研究について展望する。

¹ 最近の事例では、元ジャニーズ事務所（現；SMILE-UP）の元社長による性被害を報道機関が長年にわたって黙殺した事件（NHK, 2023）、宝塚歌劇団に所属

する劇団員転落死事件をきっかけとして明らかにされた長年にわたる劇団員によるいじめの常態化（FNN プライムオンライン, 2023）などがある。

2. 従業員の沈黙の定義

従業員の沈黙とは、「組織の状況に有効な変化を起こす能力があると認識される人に対し、個人の行動的・認知的・感情的評価に関して正直な表現を述べることを控えること」(Pinder & Harlos, 2001, p. 334)と定義されている。これ以外にも従業員の沈黙には様々な定義が存在するが、Morrison (2011)はそれらを総括して「潜在的に重要な提案、アイデア、質問、または懸念といった情報を、仕事や組織に関連する諸問題に対処する行動をとれる人々から意識的に隠すこと (p. 377)」と定義した²。また、Van Dyne *et al.* (2003)は、従業員の沈黙を「業務や職場における改善に適切なアイデア、情報や意見を意図的に控えること」(p. 1360)と定義した。さらに、辺見 (2021)は対象となる人を限定した上で、従業員の沈黙を「状況に有効な変化を起こす能力があると認識される人に対して、業務や職場における改善に適切なアイデア、情報や意見を意図的に控える行動」(p. 6)と定義した。

また、Van Dyne *et al.* (2003)と辺見 (2021)によれば、従業員の沈黙の特徴として、以下の5つがあげられている：①従業員の沈黙は意図的で、発言がないことが沈黙を意味していない。②従業員の沈黙は従業員自身の意思決定に基づいていて、無関心の行動は含まれない。③従業員が適切な意見やアイデアを持ち合わせていないことによる沈黙は含まない。④対面による相互作用で生じる行動だけではなく、オンライン会議のようなコンピュータ介入型コミュニケーションにおける行動も含まれる。⑤従業員の沈黙は予期しないタイミングで起こる場合がある。

ちなみに、従業員の沈黙としばしば対になって論じられる概念が、従業員の発言 (employee voice) である。Van Dyne *et al.* (2003)によれば、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を意図的に主張すること」(p. 1360)と定義される。また、Morrison (2023)の定義には、「(組織の) 改善

や変化をもたらそうと意図を伴った、職務に関連した問題について非公式的で任意のコミュニケーション」(p. 80)とある。

3. 従業員の沈黙研究の諸相

3.1 「従業員の沈黙」以前の研究

従業員の沈黙というキーワードがまだ学界に登場する以前にも、この概念と関連した心理学的研究が存在していた。まず、多元的無知 (pluralistic ignorance)³がある。多元的無知とは、「集団の多くの成員が、自らはある集団規範を受け入れていないにもかかわらず、他者の大半がそれを受け入れていると推測している状況のこと」(Allport, 1924; 村本, 2021, p.496)である。岩谷・正木・村木 (2023)の示した例でいえば、ある職場の従業員たちが「自分以外の同僚はみな好んで残業している」と誤って推論すると、実際は残業を好んで行う従業員はいないのに、結果的に『業務上の必要性を越えた無駄な「付き合い残業」を行う規範が形成される』といったことがある。職場の誰かが「付き合い残業は止めませんか？」と発言すれば改善のきっかけになるはずなのに、そうした「誤った推論」が従業員の沈黙を促進する。

次に、Janis (1982, 細江訳 2022)による集団思考⁴ (groupthink)がある。集団思考とは「意思決定のクオリティが、個人で判断するよりも低下する現象」(杉森, 2009, p. 336)とされる。集団思考の特徴として、集団の構成員が批判的にアイデアを分析・評価することなく、構成員間の葛藤を最小限に抑えて、合意させようとするのがあげられる (Janis, 1982, 細江訳 2022)。すなわち集団内の諍いや対人関係を荒立てないために、構成員は疑念や疑問を抱いてもそれらを黙秘するのである。

さらに、組織市民行動 (organizational citizenship behavior) の下位概念の一つであるスポーツマンシップ (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006, 上田訳 2007)があげられる。Organ *et al.* (2006)は、組織市民行動を

的風土を表していると思われる。

³ 集合的無知と訳されていることもある。

⁴ 集団浅慮、あるいはグループシンクと表記されることもある。

² これ以前に Morrison & Milliken (2000)が「多くの組織において、従業員が組織の問題に対する意見や懸念を差し控えることが支配的な選択である可能性」(p. 707)を組織的沈黙 (organizational silence) として論じた。これはいわば従業員の沈黙に関する組織

「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率のおよび友好的機能を促進する個人的行動」と定義した。Organ *et al.* (2006)は数多い組織市民行動の研究を鳥瞰し、組織市民行動の構成要素を、援助 (helping)、従順性 (compliance)、スポーツマンシップ (sportsmanship)、市民道徳 (civic virtue)、組織忠誠心 (organizational loyalty)、自己開発 (self-development)、個人自発性 (individual initiative) の7次元に集約した。その7次元の一つであるスポーツマンシップは「組織や管理者に対して敢えて不平・不満を表さないこと」とされ、その特徴は業務について避けることのできない不便さや強要あるいは組織や職場の不備といった問題に対して、自己判断で沈黙することである。すなわち、組織の効率的機能の促進のため敢えて何も言わないという意味では、従業員の沈黙と同義かもしれない。

3.2 従業員の沈黙研究の動向

“employee silence”をキーワードとする学術論文は、Science Direct による“Research Article”に限定した検索結果では、2024年11月24日までに5,250件検索された (Figure 1)。学術論文に掲載された研究掲載数はほぼ右肩上がりが増加し続けて2020年からは年間300編以上となっており、研究対象として注目されていることが分かる。また、Edmondson (2019 野津 2021)に医療事故の潜在要因としての従業員の沈黙の事例が多く示されているが、看護・医療関連の学術論文に従業員の沈黙に関する多くの研究が見いだされる。Science Direct で“employee silence”に“hospital”を加えて研究数を再検索すると、1,643件検索された⁵。出典の内訳を見てみると、*Social Science & Medicine* が論文の件数が最も多く、93件が見いだされた。

⁵ Research Article と Review Article のカテゴリーに限定した2024年11月24日時点での検索件数である。

⁶ この検索結果には海外誌の論文も含まれている (検索日; 2024年11月24日)。ちなみに、「従業員の沈黙」をキーワードにCiNiiで検索したところ、5件しかヒットしなかった。そのうち4件が辺見英貴氏による研究であった。

日本での従業員の沈黙に関する研究は、CiNii による“employee silence”をキーワードとする検索では、40件の研究が検索された⁶。ただし、日本では既存の従業員の沈黙に関する測定尺度の邦訳や新たな尺度開発研究も (公開されない修士論文を除けば) ではほとんど見出せない。

Figure 1 Science Direct に基づく“employee silence”をキーワードとした学術論文検索数 (Research Article に限定した、2024年11月24日の検索)



3.3 従業員の沈黙の捉え方：その下位概念⁷

3.3.1 Pinder & Harlos (2001)による2分類⁸ Pinder & Harlos (2001)は、従業員の沈黙を黙認的沈黙 (acquiescence silence)、無活動の沈黙 (quiescence silence) に分類した。黙認的沈黙は、従業員が組織の状況を受容していて、代替案は限定的にしか認識していないことである。黙認的沈黙は受動的な行動で、諦めの感情によって引き起こされる。だから、もし組織の中で何か問題が起こったとしても、組織構成員はそれに対して異議を挟むことなく、唯々諾々と受け入れる。無活動の沈黙は、組織の問題を認識し状況を変えるための代替案を認識しているが、それらを具体的に探る意志を持たない、問題を解決しようと思わないことである。黙認的沈黙と比較すれば、

⁷ 従業員の沈黙の分類については、辺見 (2021) がより詳細な説明を行っている。本研究で紹介された分類は、測定尺度化を試みたものを中心としている。

⁸ Pinder & Harlos (2001)の研究では、これらの分類は測定尺度化されていないが、当該研究は従業員の沈黙の先駆的研究であるので、本研究では敢えて取り上げることにする。

無活動の沈黙は能動的な行動であり、恐れや怒りといった感情によって引き起こされる。こうした沈黙の後に、組織への告発や組織からの退去といった行動がおこりやすい。

3.3.2 Van Dyne *et al.* (2003)による3分類 まず Van Dyne *et al.* (2003)は従業員の沈黙と発言を3つの次元（行動の一般的性質、基本的な従業員の動機、特定の行動タイプ）で整理した。この次元に基づいて従業員の沈黙は、黙認的沈黙、防衛的沈黙（defensive silence）、向社会的沈黙（prosocial silence）の3つに分類された。ここでの黙認的沈黙とは、諦めの感情に基づいており、適切なアイデア、情報や意見を控えることである。防衛的沈黙とは、恐怖の感情から適切なアイデア、情報や意見を控えることである。要は、自分のアイデアなり意見を主張することが集団にとっては有益であったとしても、それを主張する個人にとっては危険である（例えば、組織からパージされる可能性がある）ため、組織構成員は発言を控えるのである。向社会的沈黙とは、利他的動機や協力的動機に基づき、組織の構成員や組織自体に利益をもたらすために、業務に関するアイデア、情報や意見を控えることである。Van Dyne *et al.* (2003)自ら述べているように、この向社会的沈黙は（前述された）組織市民行動の構成要素の一つスポーツマンシップと関連している。スポーツマンシップが組織の効率的機能の促進のため敢えて（不平・不満を含めて）何も言わないという特徴をもっている点からも、ある意味では組織に対する改善への志向があるとみなされる。

3.3.3 Knoll & Van Dick (2013)による4分類 Knoll & Van Dick (2013)による従業員の沈黙は、Van Dyne *et al.* (2003)の3分類と類似しているが、黙従的沈黙（acquiescent silence）、向社会的沈黙、日和見的沈黙（opportunistic silence）、静止的沈黙（quiescent silence）の4つから構成されている。黙従的沈黙はVan Dyne *et al.* (2003)の黙認的沈黙とほぼ同じ内容で、向社会的沈黙も同様の内容である。日和見的沈黙とは、組織構成員に何か被害があったとしても自分が優位になることを目指して、業務に関するアイデア、情報や意見を戦略的に控えることである。静止的沈黙は、Pinder & Harlos (2001)の無活動の沈黙とほぼ同

じ内容で、発言した結果が個人的に不愉快なものになるかもしれないという恐れに基づいて、自分自身を守るために関連情報を積極的に差し控えることである。

3.3.4 Brinsfield (2013)による6分類 Brinsfield (2013)は、従業員の沈黙動機（employee silence motives）とその測定尺度化を目指し、様々な従業員の沈黙に関する事例を収集した後、それらを項目群に落とし込んで、それらの項目群への回答について繰り返し因子分析を行って、6因子構造を導き出した。分析によって得られた従業員の沈黙の分類は、逸脱的沈黙（deviant silence）、関係的沈黙（relational silence）、防衛的沈黙、自信のない沈黙（diffident silence）、無効果な沈黙（ineffectual silence）、無関心な沈黙（disengaged silence）の6つである。

逸脱的沈黙とは、常軌を逸した職場の行動としての沈黙で、個人情報や許可なく利用したり、黙って持ち出すことがあげられる。関係的沈黙とは、組織や職場の対人的な問題から従業員が被害を受けたくないために沈黙する行動である。また、ここでの防衛的沈黙は、Van Dyne *et al.* (2003)による分類の防衛的沈黙とほぼ同じ内容とみなされる。自信のない沈黙とは、組織や職場の状況や発言に対する従業員の不安や自信喪失に関する沈黙で、発言することが恥ずかしいと感じて沈黙することがあげられる。無効果な沈黙とは、組織内の重要な問題や懸念に関する有効な変化に対して従業員が発言することが有用ではない（意味がない）と思うことによる沈黙である。無関心な沈黙とは、職務役割からの離脱として定義され、従業員が能力を発揮できない気持ちや責任放棄の行動に基づいている。

3.3.5 Detert & Edmondson (2011)による暗黙の発言（implicit voice） Detert & Edmondson (2011)は、従業員の沈黙という用語は使っていないが、暗黙の発言（implicit voice）に着目した。Detert & Edmondson (2011)によれば、階層的な社会制度の中での経験によって、人はどこで、いつ、何を話すことが危険であるかについての信念を形成していく。暗黙の発言とは、組織の従業員がそうした信念の形成によって「言わず語らず」の状態になることである。Detert & Edmondson (2011)による面接調査の結果から、従業員

には「推定されたターゲットの同定 (presumed target identification)」、すなわち職場の管理者が現状に同調しているという当たり前の信念がある。そして「確かなデータや解決策の必要性 (need solid data or solutions [to speak up])」、すなわち従業員が職場で安心して発言できるには、確かなデータ、洗練されたアイデア、または完全な解決策が必要であると認識されていることが肝要である。そして「自分の上司に進言しない (don't bypass the boss upward)」、すなわち (たとえ不注意であったとしても) 上司の面前で上司に異をとねえたり、質問したり、否定したり、暴露したりするような発言を行うことは、不誠実で受け入れられないと見なされるという信念を従業員は持っている。そして4つめは、「人前で上司に恥をかかせてはいけない (don't embarrass the boss in public)」であり、上司は悪いニュースを聞いたり、前もって私的な通知なしにグループ内で他人の面前で異議をとねえられたりすることを嫌うという信念である。

4. 従業員の沈黙の測定尺度化の試み

従業員の沈黙を対象とした尺度の特徴として、従業員が沈黙した経験を問うだけではなく、沈黙の動機や理由を問うものもある。本稿では、従業員の沈黙に関連する測定尺度を構成する項目群を紹介し、尺度としての信頼性をはじめとする測定尺度の特徴について言及する。

ところで、「従業員の沈黙の定義」で言及されたように、従業員の沈黙に関する測定尺度には従業員の発言と対になって構成されているものがある (例えば、Van Dyne et al. (2003)) が、本研究では従業員の発言に関する下位尺度は省略することとした。

4.1 Van Dyne et al. (2003)による測定尺度

4.1.1 測定尺度を構成する下位尺度と項目群の内容 Van Dyne et al. (2003)は前述の3分類 (黙認的沈黙、防衛的沈黙、向社会的沈黙) に対応する3つの下位尺度から構成された合計15項目からなる従業員の沈黙の測定尺度を作成している (Table 1)。各々の項目は、7段階 (1: 強く反対~7: 強く同意) で評

定される。

Table 1 Van Dyne et al. (2003)による測定尺度を構成する項目群⁹

黙認的沈黙

- この従業員は無関心なので、変化のための指摘を発言する意欲がない。
- この従業員は諦めているため、消極的に自分のアイデアを保留している。
- この従業員は問題の解決についてのアイデアを自分のうちに秘めている。
- この従業員は自分の力を発揮するための自己効力感が低いために、改善のアイデアを自分のうちに秘めている。
- この従業員は消極的なため、周囲の仕事を改善する方法についてのアイデアを差し控えている。

防衛的沈黙

- この従業員は恐怖を抱いているため、変化のためのアイデアについて発言しない。
- この従業員は恐怖を抱いているため、関連する情報を隠している。
- この従業員は自分自身を守るため、関連する事実を省いている。
- この従業員は改善のためのアイデアを主張することを避けている。
- この従業員は恐怖に動機づけられて、問題の解決策を主張することを避けている。

向社会的沈黙

- この従業員は協力するために、機密情報を差し控えている。
- この従業員は組織の利益のために、所有している情報を保護している。
- この従業員は組織の機密を守るために、他者からの圧力に耐えている。
- この従業員は組織に害を及ぼす可能性のある情報の漏洩を拒否している。
- この従業員は組織への懸念のため、組織の機密情報を適切に保護している。

が、一部を改変している。

⁹ 当該尺度項目の邦訳は辺見 (2021) に基づいている

4.1.2 尺度の特徴 Liu, Lyu, Irfan *et al.* (2023)や Ayub, Ajmal, Iqbal *et al.* (2021)、Jahanzeb & Fatima (2018) は Van Dyne *et al.* (2003)による尺度を自己評定用に使用するため、主語の「この従業員は」を「私は」に直し、項目の時制を過去形に改定して再構成している。Van Dyne *et al.* (2003)では尺度構成に関する実証的な検討は行われていないが、主語を「私は」に変更された尺度の信頼性については別途検証されている。すなわち、Jahanzeb & Fatima (2018)によれば、防衛的沈黙尺度の信頼性係数は $\alpha = .91$ 、また Jahanzeb *et al.* (2020)では黙認的沈黙尺度は $\alpha = .76$ 、Ayub, Ajmal, Iqbal *et al.* (2021)では向社会的沈黙尺度は $\alpha = .802$ となった。

4.2 Knoll & Van Dick (2013)による測定尺度

4.2.1 測定尺度を構成する下位尺度と項目群の内容 Knoll & Van Dick (2013)は前述の4分類（黙認的沈黙、向社会的沈黙、日和見的沈黙、黙認的沈黙）に対応する、4つの下位尺度からなる従業員の沈黙の測定尺度を作成している。いずれの項目も「私は仕事で沈黙していた・・・なぜなら、」の書き出しで続いている (Table 2)。この尺度の原版はドイツ語で、各々の項目は7段階尺度 (1: 私には全く当てはまらない~7: 私に完全に当てはまる) で評定される。

4.2.2 尺度の特徴 Knoll & Van Dick (2013)による4つの下位尺度の信頼性係数は、黙認的沈黙尺度: $\alpha = .88$ 、向社会的沈黙尺度: $\alpha = .82$ 、日和見的沈黙尺度: $\alpha = .80$ 、静止的沈黙尺度: $.89$ となり、確認的因子分析の結果でも、4因子構造を想定した場合が最も適合度が高かった。ちなみに Knoll *et al.* (2021)は、Knoll & Van Dick (2013)の測定尺度を用いてドイツや日本を含む35カ国を対象とする大規模な調査を実施し、様々な言語に翻訳された版を用いたにもかかわらず、4つの下位尺度は4因子構造で収斂している。

Table 2 Knoll & Van Dick (2013)による測定尺度を構成する項目群¹⁰

黙認的沈黙

- ・(なぜなら) だれも耳を貸してくれないからである。
- ・(なぜなら) 私の上司が提案や懸念を受け付けないからである。
- ・(なぜなら) とにかく何も変わらないからである。

向社会的沈黙

- ・(なぜなら) 同僚や上司を傷つけないからである。
- ・(なぜなら) 他者を困らせたくないからである。
- ・(なぜなら) 迷惑をかけたくなかったからである。

日和見的沈黙

- ・(なぜなら) 自分の知識の優位性を譲りたくないからである。
- ・(なぜなら) 他者が私のアイデアを利用することを懸念したからである。
- ・(なぜなら) 自分の発言が回避可能な追加作業を行わなければならないからである。

静止的沈黙

- ・(なぜなら) ネガティブな結果を恐れていたからである。
- ・(なぜなら) 発言をすることで自分が不利になることを恐れていたからである。
- ・(なぜなら) 同僚や上司の面子を傷つけないからである。

4.3 Brinsfield (2013)による測定尺度

4.3.1 測定尺度を構成する下位尺度と項目群の内容 Brinsfield (2013)は、前述の6分類（逸脱的沈黙、関係的沈黙、防衛的沈黙、自信のない沈黙、無効果な沈黙、無関心な沈黙）に対応する6つの下位尺度からなる従業員の沈黙動機に関する測定尺度を開発した (Table 3)。この測定尺度の冒頭には、『従業員は、職場で重要な問題、出来事または懸念に直面し、沈黙を守ろうとするかもしれません。沈黙を守る根本的な理由は、実に多様です。以下の一連の質問について、(もし現在雇用されている場合は) あなたの現在の仕事で、(もし現在雇用されていない場合は) 直近の仕事において、重要な問題、出来事、または懸念に対してあなたが沈黙を守ろうとする理由を通常どの程度経験していたかを示してください。』と教

が、一部を改変している。

¹⁰ 当該尺度項目の邦訳は辺見 (2021) に基づいている

示されており、各項目は7段階評定（1：全くない～7：大いに当てはまる）で回答される。

4.3.2 尺度の特徴 Brinsfield (2013)の研究1および2における探索的因子分析による結果では6因子構造となり、研究3で因子数を1から6まで変えながら確認的因子分析を行った結果、仮説通り6因子構造が最もモデルとしての適合度が高かった。各々の下位尺度の信頼性係数は、逸脱的沈黙尺度： $\alpha=.95$ 、関係的沈黙尺度： $\alpha=.92$ 、防衛的沈黙尺度： $\alpha=.92$ 、自信のない沈黙尺度： $\alpha=.89$ 、無効果な沈黙尺度： $\alpha=.90$ 、無関心な沈黙尺度： $\alpha=.83$ となった。

Table 3 Brinsfield (2013)による従業員の沈黙動機尺度を構成する項目群¹¹

逸脱的沈黙

- ・他人に仕返しをするために
- ・故意に他人に危害を加えるために
- ・組織へ報復するために
- ・組織に故意に危害を加えるために
- ・経営陣の印象を悪くするために

関係的沈黙

- ・他の人との関係を損ないたくなかった
- ・同僚と緊張感を生じさせたくなかった
- ・他の個人との衝突を避けるために
- ・他の人との関係を守るために
- ・相手の気持ちを傷つけないために

防衛的沈黙

- ・声を上げるのは危険だと感じた
- ・危害から身を守るために
- ・声を上げるのは危険だと感じた
- ・声を上げることは、自分のキャリアに悪影響を及ぼす可能性があると考えた
- ・不利な結果(批判される、職を失うなど)を恐れていた

自信のない沈黙

- ・発言する自信がなかった
- ・恥ずかしい思いをしないために

- ・何と云えばいいのかわからなかった
- ・不安を感じた
- ・無能だと思われたいくなかった

無効果な沈黙

- ・自分の懸念が解決されるとは思えなかった
 - ・経営陣がこの種の問題について聞くことに興味なかったようなので
 - ・誰も適切な行動をとろうとはしなかった
 - ・真剣に受け止めてもらえとは思わなかった
 - ・声を上げて何の役にも立たないと思っていた
- 無関心な沈黙
- ・この問題は個人的に影響しなかった
 - ・何が起ころうと気にしなかった
 - ・私は関わりたくなかった

4.4 Detert & Edmondson (2011)による暗黙の発言理論の測定尺度

4.4.1 測定尺度を構成する下位尺度と項目群の内容 Detert & Edmondson (2011)は暗黙の発言理論の考え方を元に（前述された）面接調査を行って、調査結果から暗黙の発言に関する調査項目を抽出し、さらにそれら項目群の尺度化を試みた。項目群に対する回答データを因子分析によって繰り返し分析し、最終的には5因子、すなわち、推定されたターゲットの同定、（声を上げるための）確かなデータや解決策の必要性、上司に進言しない、人前で上司に恥をかかせない、発言がもたらすキャリアへの悪影響（negative career consequences of voice）から構成される20項目を抽出した（Table 4）。各項目は5段階評定（1：全く同意できない～7：強く同意できる）で回答される。

Table 4 Detert & Edmondson (2011)による暗黙の発言尺度を構成する項目群¹²

推定されたターゲットの同定

- ・業務の行程やルーチンの作成を手伝っている人は、他の人が変更を提案すると気分を害する可能性がある
- ・既存のプロセスに異議を唱えることは、それを確立ま

¹¹ 項目の邦訳は著者による。

¹² 項目の邦訳は著者による。

たはサポートする個人の知恵に疑問を投げかけると見なされる可能性があるため、危険である。

- 何かを行うためのより良い方法を提案するために発言することは、あなたが話しているプロセスや製品を現在担当している人を怒らせる可能性がある。
 - ルーチンを開発した人はそれを個人的に受け止める可能性が高いため、物事のやり方に疑問を抱くのはよくない。
- (声を上げるための) 確かなデータや解決策の必要性
- 未発達で研究が不十分なアイデアをグループに提示することは、決して良い考えではない。
 - アイデアや提案を話すときに見栄えを良くするには、尋ねられたすべての質問に答えることができなければならない。
 - あなたが提示している新しいアイデアのいくつかの側面について質問されたときに「わからない」または「わからない」と言うことは、あなたを悪い立場に置く。
 - 明確な解決策がない限り、問題について発言するべきではない。

上司に進言しない

- 組織の上層部の前で上司に問題点や改善点を話すと、上司の印象を悪くしてしまう。
- 上司への忠誠心とは、上司の前で問題について発言しないことを意味する。
- 他のマネージャーの前で改善の可能性を指摘することは、に注意を喚起する私の上司がその可能性に気づかなかった事実を露呈させてしまう。
- 上司が答えられるかどうかかわからない質問は、上司の前では行わない。

人前で上司に恥をかかせない

- 他の人の前で問題や非効率を指摘すると、上司は恥ずかしい思いをする可能性がある。
- 上司に事前に言わずに発言して、グループの前で上司の印象を悪くするのはよい考えではない。
- 職場で公の場で発言する前に、まず上司に自分のアイデアを内々に伝えるべきだ。
- 上司に、あなたが抱えている問題や提案をグループの前で持ち出す前に、話し合う準備をする時間を与えることが重要だ。

発言がもたらすキャリアへの悪影響

- 今の世の中、昇進の機会を望むなら、担当者に改善の必要性を指摘することに注意する必要がある。
- 組織生活では、組織の改善方法について発言するよりも、「静かに付き合う」ことで報われる可能性が高くなる。
- 問題、エラー、非効率性を指摘すると、仕事の評価が下がる可能性が非常に高い。
- 職場で改善の可能性について発言すると、あなたのコメントに脅威を感じた上層部からの報復を受けることになる。

4.4.2 尺度の特徴 Detert & Edmondson (2011)の研究1と2において5因子構造が見出され、研究3での確証的因子分析の結果でも、5因子構造が最も適合度が高かった。各々の下位尺度の信頼性係数は、推定されたターゲットの同定： $\alpha=.78$ 、確かなデータや解決策の必要性： $\alpha=.78$ 、上司に進言しない： $\alpha=.76$ 、人前で上司に恥をかかせない： $\alpha=.77$ 、発言がもたらすキャリアへの悪影響： $\alpha=.76$ となった。

5. 従業員の沈黙の測定尺度に関する問題点と今後の研究課題

5.1 従業員の沈黙を質問項目に落とし込むことの困難さ

一般的な組織行動に関する測定尺度は、組織構成員自身が過去・現在に組織内で行ったことを自己申告したり、自分の職場での行いを評価するための項目で構成される。その点、従業員の沈黙尺度は組織の中で黙っていたり行動を起こさなかったことやその理由を項目として表現するのであるが、そもそも従業員（回答者）に過去職場でどの程度黙っていたか、あるいはなぜ沈黙していたか（あるいは沈黙し続けているのか）を問うこと自体が難しい。したがって、多くの従業員の沈黙研究では苦肉の策として、尺度の構成項目を「〇〇を（発言）しなかった」といった表現にしている。人はある場所で自分が発言したことはなんとか思い起こせるが、組織や職場で黙っていた経験は思い出しにくいと思われる。

5.2 従業員の発言と従業員の沈黙は同次元の対極なのか、質的に異なるのか

「従業員の沈黙の測定尺度化の試み」で述べられ

たが、従業員の沈黙に関する測定尺度には従業員の発言と対になって構成されていたり、そうではなく従業員の沈黙だけを扱ったものもある。これには理由があり、それはこれらが同じ連続体の対極として概念化されるという立場と、沈黙と発言は別個の振る舞いとして概念化されるという立場があるためである (Morrison, 2023)¹³。「沈黙しているということは声をあげていないこと」と考えるならば、従業員の発言と沈黙は同じ連続体として表すことができ、多くの研究がこの考え方に準じている。しかし一方で、Sherf, Parke, & Isaakyan (2021)は、過去の関連研究をメタ分析によって検討した結果、従業員の発言と沈黙の先行要因（心理的安全性や従業員にもたらすインパクト）は、異なっていると主張している¹⁴。Sherf *et al.* (2021)はこれまでの研究結果を踏まえて、「従業員の沈黙－発言」という同じ連続体（モノポーラーの尺度）ではなく、それらはそれぞれ異なる連続体（すなわちバイポーラーの尺度）で測定すべきだという結論づけている。例えば、Van Dyne *et al.* (2003)ではこの立場に従い、従業員の沈黙と発言は別の下位尺度で構成されている。

5.3 個人レベルと組織レベルの観点による違い

本稿で紹介された従業員の沈黙の測定尺度は、いずれも回答者が自分の職場での沈黙経験や動機について回答する方式になっている。すなわち、このことは従業員の沈黙が個人レベルで生起することを想定している。従業員の発言と沈黙の双方の研究を展望した Morrison (2011)は、これまでの研究では従業員の沈黙は（従業員の発言よりも）個人レベルの行動選択に焦点が当てられる傾向があると述べている。

ただ、こうした従業員の沈黙の捉え方については批判があるだろう。本稿の冒頭でも述べたように、従業員の沈黙は彼らが所属する組織や職場のありよう抜きには語れない。従業員の沈黙は、個々の従業員の動機というよりも、沈黙させる組織風土によって生じるとも考えられる。彼らが所属する職場が「風通し」のよい雰囲気自分たちの意見を述べやすい

のであれば、そもそも沈黙など起こらないだろう。となれば、やはり従業員の所属する組織や職場のありようそのものが問題になるため、組織（あるいは集団）レベルも考慮しなければならない。統計的処理だけなら、組織レベルに対応するには個人が回答したデータを組織（部署）別に仕分けしてマルチレベル分析を施すことで対応できるだろう。ただ、本稿で紹介された測定尺度を構成する項目群の内容を通覧するかぎり、項目内容が（従業員の）個人レベルを想定したのか組織レベルを想定しているのか著者には釈然としないものが散見される。もしこの論点からみて項目内容に問題があるとすれば、（マルチレベル分析といった）統計的処理で済まされる問題ではない。質問項目の再検討が必要になるかもしれない。

5.4 日本における従業員の沈黙研究の現状と今後の課題

本稿の冒頭に述べられたように、日本の組織や職場において従業員の沈黙は頻繁に見出され、枚挙に暇がない。そうした沈黙が慣行になって「組織規範」となった結果、組織自体が法的にも経済的にも窮地に追い込まれてしまう事案も散見される。そうした意味で、日本においても従業員の沈黙はコンプライアンスや危機管理、そして心理的安全性 (Edmondson, 2019 野津 2021) の観点からも研究課題として社会的価値があると思われる。しかしながら、本稿「従業員の沈黙研究の動向」で述べられたように、日本における従業員の沈黙に関する学術研究は殆ど進んでいない。「心理的安全性」を日本に知らしめた Edmondson (2019 野津 2021) によれば、組織において心理的安全性の醸成が欠かせないのは、心理的安全性を欠いた組織で従業員の沈黙が起り、その結果として重大な組織事故が起こるからである。折角『恐れのない組織』が版を重ねて心理的安全性も日本で有名になったのに、残念ながらこれまでの日本の書評や研究者のコメントにも従業員の沈黙についての言及は見出されない。

¹³ その立場の違いは、人的資源管理や組織行動などの領域で従業員の沈黙と発言の捉え方が違うためであると見解がある (辺見, 2020a)

¹⁴ Sherf *et al.* (2021)は、従業員の沈黙は行動的抑制システムに位置づけられ、従業員の発言は行動的活性化システムに位置づけられると仮定した。

目を転じて、例えば中華人民共和国のように、広大かつ強力な政治統制が敷かれている社会であれば、様々な下位組織においても制裁を恐れて構成員が敢えて自分の発言を抑えて沈黙せざるをえないことは理解可能である（例；陳・鄭・鄧, 2010）。しかし、一応言論の自由が法的に担保されているはずの日本の組織において従業員の沈黙が散見されるのはなぜなのか。その理由は単に日本社会の“出る杭は打たれる”といった「文化的特殊性」で片付けられるとは思われない¹⁵。こうした疑問への回答を得るためにも、日本において従業員の沈黙に関する多様な心理学的研究が数多く世に出ることが火急の課題であろう。

引用文献

- Allport, F.H. (1924). *Social psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ayub, A., Ajmal, T., Iqbal, S., Ghazanfar, S., Anwaar, M., & Ishaq, M. (2021). Abusive supervision and knowledge hiding in service organization: Exploring the boundary conditions. *International Journal of Conflict Management*, 32, 725-746.
- Brinsfield, C.T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671-697.
- Detert, J.R. & Edmondson, A.C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54, 461-488.
- Edmondson, A.C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley & Sons, Inc.
- (エドモンドソン, A.C. 野津智子訳 2021 恐れのない組織 「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす 英知出版)
- FNN プライムオンライン (2023). 自分も加害者だ
- から… 元劇団員が語った“厳しい上下関係” 「引き継がれるパワハラ」宝塚劇団員死亡問題 <https://www.fnn.jp/articles/-/616931> (検索日 ; 2023年11月21日)
- 辺見英貴 (2020a). 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 日本労働研究雑誌, 723, 95-96.
- 辺見英貴 (2020b). 職場における従業員の沈黙に関する理論的検討 組織学会第9回大会発表論文集, 1, 13-19.
- 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
- 岩谷船真・正木郁太郎・村本由紀子 (2023). 多元的無知 不人気な規範の維持メカニズム 東京大学出版会
- Jahanzeb, S. & Fatima, T. (2018). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33, 779-791.
- Jahanzeb, S., Fatima, T., Javed, B., & Giles, J.P. (2020). Can mindfulness overcome the effects of workplace ostracism on job performance? *The Journal of Social Psychology*, 160, 589-602.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*, 2nd edition. Houghton Mifflin Company.
- (ジャンニス, I.L. 細江達郎訳 2022 集団浅慮 政策決定と大失敗の心理学的研究 新曜社)
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Al-Atwi, A.A., et al. (2021). International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and

¹⁵ イギリスにおいても同様の諺があり、トーマス=カーライルが述べたとされる “Speech is silver, silence

is golden.” が辞書に掲載されている。

- relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, 42, 619-648.
- Liu, Z., Lyu, W., Irfan, S., Sarmad, M., Ayub, A., & Ishaq, M. (2023). Investigating employee silence in service organizations: A moderation analysis. *International Journal of Stress Management*, 30, 1-15.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.E. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5, 373-412.
- Morrison, E.W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- 村本由紀子 (2021). 多元的無知 子安増生・丹野義彦・箱田裕司 (監修) 有斐閣現代心理学辞典 (p. 496) 有斐閣
- NHK (2023). クローズアップ現代：“ジャニーズ性加害”とメディア 被害にどう向き合うのか (2023年9月11日放映)
<https://www.nhk.or.jp/gendai/articles/4821/> (検索日; 2023年11月23日)
- Organ, D., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CL: Sage Publications.
(オーガン, D.・ポザコフ, P.M.・マッケンジー, S.B. 上田 泰訳 2007 組織市民行動 白桃書房)
- 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.
- DOI: 10.1016/S0742-7301(01)20007-3
- Sherf, E.N., Parke, M.P., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety and burnout. *Academy of Management Journal*, 64, 114-148.
- 杉森伸吉 (2009). グループシンク 日本社会心理学会編 社会心理学事典 (pp. 336-337) 丸善
- 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.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- 陳 洪安・鄭 俊虎・鄧 亜男 (2010). 金融危機下における従業員の沈黙行為に関する実証研究 産研論集 (札幌大学産業経営研究所) , 39, 53-58.

参考文献

- 田中堅一郎 (2004). 従業員が自発的に働く職場をめざすために 組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究 ナカニシヤ出版
- 田中堅一郎 (2008). 荒廃する職場／反逆する従業員 職場における従業員の反社会的行動についての心理学的研究 ナカニシヤ出版

[謝辞]

本稿作成にあたって、小林敦子氏（川越市男女共同参画協議会）からコメントを頂いたことに感謝申し上げます。

(Received: January 17, 2025)

(Issued in internet Edition: February 1, 2025)