

認識が及ぼす情報伝達への影響

—「悪い情報」発生下の発言に関する考察—

渡部 博志

(武蔵野大学政治経済学部専任講師)

1. はじめに

本稿では、事業組織を対象とした組織内のコミュニケーションの問題に焦点をあて、発言を促す要因が発言者側の認識の違いによって異なるか否かを探索的に考察する。既存研究においては、組織が直面する環境によって形成される認識が異なり、組織内の情報共有を促進する要因も異なることが指摘されているのだけれども、社外秘の紛失や経理数値の大幅錯誤といった組織にとって望ましくない「悪い情報」が生じた際に、その対応に向けた発言を促進する要因が認識の違いによって影響を受けるか否かについては検討がなされてきていなかった。そこで、「悪い情報」の発生という問題に対して積極的な発言を促す要因が、発言者側の認識によって異なるか否かを分析した。

結論を先取りすれば、質問票調査によって得られた966名の回答を用いた分析結果から、通常の事業活動時に起こりうる問題の中で、どのような内容を最も組織にとって「悪い情報」だと認識するのにかよって、社外秘が見つからないという事態に対応するための積極的な提言を促す要因に違いが見られることが示唆された。

以下では、まず本稿で考察する問題について、先行研究の検討と合わせてその位置づけを示す。続いて質問票調査の概要を説明した上で分析結果を提示し、本稿の結論とインプリケーションを述べる。

2. 問題の位置づけ

コミュニケーションの問題は、実務家の間で関心が持たれているだけではなく、研究者の間でも研究対象として取り上げられ続けている。特に組織においては、様々な活動が複数の人物の間で協力して行われ、目的を達成するための諸活動を相互に調整させる必要があることから、意思疎通は組織において欠かせない存在である。例えば、市場のニーズに応えた事業活動を行うためには、市場の情報を組織全体で把握し、組織内に伝え、そしてその情報を基に組織全体で市場に反応する必要がある、マーケティング分野における市場志向性（マーケット・オリエンテーション）に関する研究群（例えば Jaworski and Kohli, 1993; Maltz and Kohli, 1996; Kahn, 2001）では、組織内での情報共有の巧拙が事業成果に結びつくことが指摘されている。組織全体が機能するためには組織内部での成員間のコミュニケーションが必要不可欠であり、より複雑な環境に直面する近年においては、その重要性は高まっている（Miller, 2009）。

組織内で共有される情報の中でも、当該組織にとって「悪い情報」が伝達されることは組織にとって大きな意義がある。なぜならば、「悪い情報」の発生は長期的な視点から捉えれば問題の拡大を抑えたり、組織が抱える潜在的な問題点を洗い出したりすることにつながり、結果として組織にとってプラスとなる場合もあり得るからである（Sitkin, 1992; Zhao and Olivera, 2006）。具体的には、社外秘を紛失したり、経理数値に大幅な錯誤が生じたり、取引先企業が破綻するといった情報は、いずれも組織にとって望ましくない情報であって、対策を講じることが求められる事態であろう。

しかしながら、伝える情報の内容が「悪い情報」の場合には、必ずしも適切に伝えられないことがこれまでの研究で指摘されている。これらの研究で共通することは、情報を発信した場合に何らかの不利益を被ることを恐れるということである。例えば、「悪い情報」の原因となる事態を生じ

させた場合、その情報を伝えることは自らの能力のなさを示すことになる (Lee, 1997)。Keil et al. (2007) では、事態を生じさせた責任を負わされ解雇される危険を回避するために「悪い情報」を伝えない可能性は勿論のこと、仮に解雇されなかったとしても組織内での面子を失うことを恐れて「悪い情報」を伝えないということを指摘している。

仮に自らが事態を生じさせていないとしても、情報を伝えられる相手にとって「悪い情報」であるという理由で伝えられない可能性がある。例えば、Rosen and Tesser (1970) が行った実験では、情報を発信する被験者にとって、その情報は自分自身と無関係のものであったにもかかわらず、情報を受信する側の人物からネガティブな感情的反応を受けることを恐れたり、自らとは異なる心理的状況に相手が置かれることへの罪悪感から悪い情報が伝わりにくいことを指摘している。

組織という文脈においては、「悪い情報」を伝えることは上司や組織の他のメンバーから報復を受ける虞もある。上司自身が「悪い情報」の発生の理由を自らの予測能力に問題があるからだと考え、自己を否定されると捉えたとすれば、場合によっては報復の対象になるかもしれないと部下は考えて発言ができないであろう (Morrison and Milliken, 2000)。アメリカの病院における看護婦を対象とした King and Hermodson (2000) の研究では、同僚が問題のある行動を行ったとしても、問題行動を報告することを否定するような組織の規範がある場合には他の組織メンバーから報復を受ける可能性があるため、組織における同僚の問題行動について報告をしないことが指摘されている。「悪い情報」を伝えずに沈黙する一般的な理由として、Milliken et al. (2003) は3つ挙げている。第1に否定的なレッテルを貼られる恐怖、第2に情報の受け手との関係を損なう恐れ、そして第3に発言しても詮無きことだという感覚である。

「悪い情報」の発生源がどこにあるにしても、組織にとって重要なことは「悪い情報」をもたらした事態に対処することである。したがって、「悪い情報」に着目した研究群では情報発信の阻害要因や促進要因を明らかに

することで様々なインプリケーションを提示している。例えば、Edwards et al. (2009) は、職場の同僚による問題行動があった場合に、それを見た個人が発言か沈黙かを意思決定する際に生じる感情が影響することを命題として提示している。Park et al. (2009) では、個人の倫理観が与える影響に着目した分析を行っている。また、Premeaux and Bedeian (2003) は発言に与える自己統制 (self-monitoring) の強さに着目して、上司への信頼といった組織的文脈との交互作用効果を分析した結果、自己統制の高い従業員に比べて低い従業員の方が、上司への信頼が高いほど発言することを示している。LePine and Van Dyne (2001) では、ビッグ5で測定したパーソナリティに着目して、個人要因が発言に与える影響を分析している。

このように発言する側の個人の要因に着目した研究も行われている一方で、組織的要因に着目した研究も行われている。職場組織というものを念頭に置いた場合、部下から上司への情報伝達度に与える影響を考えることは実践的な問いであり (Detert and Treviño, 2010)、事態に対処するために必要な情報の発信を従業員に促すことは、組織が必要とする施策であろう。また、短期的には情報を発信する個人の要因は変化がなされにくいものだと考えるならば、如何にして発言がなされやすい組織とするのかを考えることは経営上の検討すべき課題でもあろう。

本稿においても組織側の働きかけが事態への対処に向けた積極的な提言を促進するか否かという問題に焦点を絞るため、分析に際しては個人の要因をコントロールした上で、組織側の働きかけが与える影響を考察する。

従業員の発言に影響を及ぼす組織的要因に着目する先行研究があるものの、その多くは特定の職務の従業員を対象としている。例えば、リーダーシップに着目した研究では、Edmondson (2003) は心臓外科手術室の16チームを対象とし、Detert and Burris (2007) はレストランチェーンの従業員を対象としている。これらの研究は組織における発言を考える上での知見を提示している一方で、職務に起因する発言に影響を与える要因が存在している可能性も考えられる。なぜならば、担当する職務によって直面

する外部環境が異なるために、その組織内で働く人の間に共有される特有の認識が形成されるからである (Lawrence and Lorsch, 1967)。Morrison and Milliken (2000) は、経営陣が経理出身者で占められている組織の方が組織的な沈黙がより一般的であるという命題を提示しているが、その理由として彼女らが指摘しているのは職務上の訓練や経験によって特定の考え方が形成されるということである。

したがって、既存研究で指摘されている組織的要因が「悪い情報」発生時の発言に与える影響は、発言者側の認識が媒介している可能性がある。しかしながら、これまでの研究では、このような認識の違いが及ぼす影響というものについては十分に検討されていなかったように思われる。また、特定の職務の従業員を対象としているために、そこで生じている「悪い情報」の内容が他の一般的な職場では当てはまりにくいものだとすれば、示唆される知見が特定の組織に限定されることも想定される。

そこで、本稿では一般的な事業組織において生じうる「悪い情報」を取り上げて、様々な職種の従業員を対象とする質問票調査を実施し、認識の違いが「悪い情報」発生時の発言に与える影響を探索的に分析、検討する。

3. 仮説

認識の違いが発言に及ぼす影響を分析するために、異なる認識の下でも既存研究で指摘されている発言促進要因が同様に影響を与えるのか否かを本稿において検討する。

そのために、まず認識の違いに着目する。本稿では「悪い情報」発生時における発言に着目しているのであるが、既存研究における「悪い情報」の取り扱いには、2つの点で課題が残されていると思われる。第1に、「悪い情報」には当該組織にとって望ましくないという共通点はあるもの、具体的にどのような事象が含まれるのかが回答者にとって必ずしも明確でないことである。第2には、第1の点とは正反対に、特定の組織におけるあ

る特定の「悪い情報」に限られているものの、そのために研究から提示される知見の一般性が必ずしも明らかではないということである。

そこで本稿では、事業組織において一般的に生じうる複数の「悪い情報」を取り上げ、その中のどれが最も「悪い情報」だと認識するのかによって、上記の課題に対処すると共に、認識の違いを明らかにする。具体的には、以下の7つの「悪い情報」である。

- ・ 社外秘持ち出し
- ・ 社外秘紛失
- ・ 経理数値の大幅錯誤
- ・ 取引先の不渡り
- ・ 会社のカネ横領
- ・ 仕事見込みの大幅錯誤
- ・ 他部署との調整失敗

最初の2つは、情報セキュリティの観点から、組織において近年特に慎重に扱われている社内情報に関して生じる「悪い情報」である。顧客情報や技術情報の流出が社会的ニュースになっていることから、あらゆる組織でこの問題は「悪い情報」になりうるものだと思われる。3つ目と4つ目は経理上の「悪い情報」である。Morrison and Milliken (2000) は経理出身者が仕事を通して体得する考え方が組織の沈黙を生じさせることを指摘している。そのことから、組織で生じる様々な「悪い情報」の中でも、特に経理上の問題がより重大であるとの認識を持っていることが、他の事象をより重大だと認識する場合と異なる結果を生じさせるかもしれない。5つ目は、先行研究では不正 (wrongdoing) として扱われることが多い「悪い情報」である。但し、不正という言葉に含まれる問題は個人によって異なるため、ここでは会社の金銭の横領という具体的な状況を考える。最後の2つは事前の見込み通りに仕事が進捗しないという「悪い情報」である。あらゆる組織において成果は重要な問題であるものの、そのプロセスにおいても計画通りの成果達成が強調される組織では事前のプラン通りに進ま

ない仕事上の問題こそが、より重大な「悪い情報」であるかもしれない。

このような7つの「悪い情報」のうち、どれをより重大なものだと認識するのかという違いから生じる発言への影響を考察する。大きく括れば全て組織にとって「悪い情報」ではあるものの、認識の背景にある思考や行動のスタイルによって、「悪い情報」発生下での積極的な発言を促す要因が異なると思われる。

仮説 a：認識の違いによって、積極的な発言を促す要因が異なる

既に述べているように、本稿においては特に組織的要因が与える影響に焦点を絞るため、これまでの研究で指摘されている組織的要因の中から、非属人的要素と属人的要素の2要因に分けて検討する。具体的には手続きの公式化と上司の人間関係志向リーダーシップの2要因を取り上げる。

経営組織論においては、計画や手続きといった事前に定められたスキームにしたがって組織メンバーの行動を促すことが合理的な組織に備わる基本的な要素だと考えられている（沼上, 2004）。従うべきルールが事前に公式的に定められていることで、何をどのようにすべきかが了解されるだけでなく、何が例外であるのかも明確になる。事前に定められていることによって、組織内には安定的で予測可能なパターンが形成され（Rogers and Agarwala-Rogers, 1976）、たとえば意思決定といった活動でのスピーディーな対応が可能となる（Baum and Wally, 2003）。

したがって、事前に手続きが公式化されていることによって、「悪い情報」が生じている状況下であったとしても、情報を如何に発信すればよいのかについて指針を与え、発言を促すことが想定される。この点は、公式的な情報還流の仕組みを欠くことが沈黙という風潮を組織に生み出すと Morrison and Milliken (2000) が指摘するものでもある。

このように手続きの公式化がなされているほど発言がより積極的に行われる可能性が考えられるものの、発信者の持つ認識によって寄与する程度

が異なると考えられる。

仮説1 : 手続きの公式化がなされているほど「悪い情報」発生時により積極的に発言が行われる

仮説1-a : 手続きの公式化が「悪い情報」発生時の積極的発言に与える影響は、その個人の認識によって異なる

組織的要因の2つ目の要素として取り上げる、上司の人間関係志向リーダーシップは、組織メンバーの行動を促す属人的な要素として指摘されてきている。たとえば Detert and Burris (2007) は、部下に対して耳を傾けてくれる上司であるほど、状況を改善する提案が行われることを示している。耳を傾けるという行動は、リーダーシップ研究における人間関係志向に分類されるものであり、情報共有全般を対象とした場合においても、人間関係志向のリーダーシップが強いほど部下からの情報伝達の頻度が多くなることが示されている（例えば Fulk & Mani, 1986）。

故に、人間関係志向のリーダーシップを発揮する上司であるほど、発言がより積極的に行われると考えられると同時に、仮説1の手続きの公式化でも述べたように、発信者の持つ認識によって寄与する程度が異なると考えられる。

仮説2 : 上司が人間関係志向のリーダーシップを示すほど「悪い情報」発生時により積極的に発言が行われる

仮説2-a : 上司による人間関係志向のリーダーシップが「悪い情報」発生時の積極的発言に与える影響は、その個人の認識によって異なる

以上の内容を探索的に検討するために、質問票調査の結果を用いた回帰分析を行う。

4. 分析

(1) 調査の概要

本稿は一般的な事業組織において生じる「悪い情報」に着目するため、民間企業に勤める従業員を対象とした質問票調査を行い、分析に必要なデータを収集した。データは、一都三県（東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県）の民間企業に勤める20代から50代の中間管理職（部長、課長、係長クラス）を対象に、2013年3月22日から3月26日までの5日間、インターネット上で実施した質問票調査から得られたものである。調査にあたっては民間の調査会社を用い、1,130名の回答を得た。このうち、明らかに不適切な回答データ（たとえば、最初から最後まで七点尺度の回答が同一である）が混入している回答者を除外した結果、966名のデータを分析に用いている。

(2) 測定尺度

分析に用いる変数は、以下に述べる質問項目ならびに操作化を経て作成されている。

【認識の違い】

職場にとっての様々な「悪い情報」の中でも、何が最も重大であるかという認識を問うことで、回答者間の認識の違いを測定した。職場という言葉が回答者を中心とした上司、部下、同僚との仕事上の関係を指す言葉であることを示し、回答者には自身の職場を念頭に置くように指示した。回答にあたって、より明確に状況をイメージするために、「職場ではビジネス上の様々な『悪い情報』が発生し、その噂を耳にしたり、自身が報告を受けたり、あるいは上司に報告したり、場合によっては隠されたりする場面があると思われます。」という文言を提示した上で、以下に挙げる「『悪い情報』が仮に生じた場合、より重大な影響を職場に及ぼすもの」が何かを、回答者自身の評価として重大な順に、同順位を許容せずに回答するよ

うに求めた。

- ・ 社外秘持ち出し：
社外持ち出し禁止物（社外秘の書類やデータなど）の社外持ち出し
- ・ 社外秘紛失：
社外持ち出し禁止物（社外秘の書類やデータなど）の紛失や流出
- ・ 経理数値の大幅錯誤：
職場の年間予算の1%以上に相当する額の、経理数字上の不一致
- ・ 取引先の不渡り：
顧客や取引先の不渡り（倒産を含む）
- ・ 会社のカネ横領：
職場（会社）のお金の横領・着服
- ・ 仕事見込みの大幅錯誤：
当初想定期間の1割以上遅れる見込みの仕事
- ・ 他部署との調整失敗：
事前に上司の許可を得て取り組んだ他部署との調整における失敗

本稿では、全ての回答者を対象とした分析と、最も重大とされたもので回答者をグループ化したグループ毎の分析を行う。後者の分析は、「悪い情報」発生時の積極的発言に対する組織的要因の影響が、最も重大だと認識する事象の違いによって異なるか否かを検討するものである。

【手続きの公式化】

この変数では、組織内で行われる業務が事前に定められている程度を測定したものである。回答者に対しては、次の3つの質問項目を用いて本変数を測定した。なお、この尺度の測定にあたっては、Baum and Wally (2003) で用いられている公式化についての質問項目を参考としている。

- ・突発的な問題が生じた際、社員は公式に定められた手順に則って行動しなければならない
- ・業務手順書は、日常的に生じる問題への対処に役立つ
- ・日常業務に関する報告ルートは明確に定められている

いずれの項目も、「1：まったく違う」から「7：まったくその通り」の7点尺度で測定し、3項目の平均値を取ることによって操作化している。なお、信頼性尺度（クロンバックの α ）係数の値は0.671である。

【上司の人間関係志向】

ここでは、回答者に現在の自分自身の直属上司を念頭に置いてもらった上で、直属の上司に関する質問を行っている。Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) XII 改訂版を参考に、上司のリーダーシップの内の部下に対する心配りや優しさといった人間関係志向的な程度を、次の3つの質問項目を用いて測定した。

- ・この職場の一員で良かったと思えるような細かな心配りをする
- ・部下が不自由な事態に直面すると自分のことのように心を痛める
- ・部下に対し、人間として自分と対等に接している

いずれの項目も、「1：まったく違う」から「7：まったくその通り」の7点尺度で測定しており、 $\alpha = 0.870$ である。なおこの変数も3項目の値を平均値化することで変数化している。

【対応策提言】

職場において「悪い情報」が生じた際に、その対応のために積極的な提言を行う程度を測るものである。既述の通り、本稿では一般的な事業組織で生じる事態を回答者に想定してもらい、回答を得ることを企図してい

る。そこで、まず回答者に対して「あなたの職場で次のような事態が生じた」と仮定して下さい。」と述べ、次のような「悪い情報」の発生を想定してもらった。

社外に流出すると顧客や取引先との信頼関係が損なわれる可能性の高い情報があります。その情報がUSBメモリで社外に持ち出され、そのUSBメモリが見つかりません。

このような仮定の状況を念頭に置いた上で、上記の事態が仮に生じた場合の回答者自身の行動を答えてもらった。ここで測定している、事態への対応のための積極的な提言の程度は、Van Dyne and LePine (1998) を参考にして、以下の5項目の質問を行ったものである。

- ・私自身は、職場に影響を及ぼす問題に対して、その解決方法を提案する
- ・私自身は、意見の相違があっても、職場が直面する問題に対して意見できる
- ・社外でみつかった場合の対応を策定するよう、私自身は職場内で上司へ提言したり同僚に働きかけたりする
- ・私自身は、状況を改善するための新たな試みを提言する
- ・私自身は、社外流出時の対応として有効だと考えられる意見を出し続ける

いずれの質問項目も「1:まったく違う」から「7:まったくその通り」の七点尺度で測定し、5項目の平均値を算出している。なお、 $\alpha = 0.922$ である。

【コントロール変数】

本稿では、組織的要因が発言に与える影響を主として検討しているため、回答者の個人要因については分析にあたって統制する。この分析では3つのコントロール変数を用いる。

まず、回答者自身が「悪い情報」の発生にかかわった場合に、その事実をどの程度隠そうとするのかを質問することで、当事者として「悪い情報」を発信しない程度を測定した。具体的には、対応策提言の際に提示した、USBメモリが見つからないという事態を生じさせたのが回答者本人であると仮定した場合、「仮に私が持ち出した人物であれば、私は社外に持ち出したという事実を極力隠す」程度を「1：まったく違う」から「7：まったくその通り」の7点尺度で測定した。この変数は、悪い事実を黙秘する程度を表しており、回答値が大きいほど当事者となった場合には発言せずに黙秘することを示している。分析に投入することによって、当事者の場合に回答者が黙秘する程度が「悪い事実」発生時の積極的な対応策提言に与える影響を統制する。

また、次の2変数も統制変数として投入する。具体的には性別と所属組織における上司-部下関係の長さである。性別は男性の場合に1を取るダミー変数を用い、部署の在籍期間については7点尺度でその期間を測定している^{注)}。両変数はLePine and Van Dyne (1998)の研究において個人的要因として用いられているものである。

(3) 全体を対象とした分析

認識の違いが及ぼす影響を検討する前に、調査から得られた全回答者を対象とする分析を行う。これは、次に行う認識の異なるグループ毎の分析結果と比較するためのものでもあり、認識の違いが及ぼす影響の有無を確認する上で必要な分析である。

分析に用いる各変数の記述統計と変数間の相関を示したものは、表1の通りである。

表1 変数の基本統計量ならびに変数間の相関

	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥
①性別	0.062	0.241						
②上司-部下関係期間	4.812	1.693	0.036					
③悪い事実黙秘	2.986	1.666	0.018	0.030				
④手続きの公式化	4.357	1.051	-0.007	-0.080 [*]	-0.113 ^{**}	(0.671)		
⑤上司の人間関係志向	4.221	1.360	0.011	-0.024 [*]	-0.134 ^{**}	0.339 ^{**}	(0.831)	
⑥対応策提言	5.170	1.175	-0.030	-0.073 [*]	-0.295 ^{**}	0.246 ^{**}	0.213 ^{**}	(0.922)

n=966 ①はダミー変数(男性=1)、②は9点尺度(詳しくは本文の注参照)、③～⑥は7点尺度
^{**}:有意水準1%、^{*}:有意水準5% (いずれも両側検定)。括弧内の値はクロンバックの α 係数

表1に示された基本統計量を簡単に確認すると、⑥の対応策提言の平均値が5.17となっており、7点尺度の中央値である4よりも大きい値である。このことから、回答者全体の平均値で見た場合には、回答者に想定してもらったUSBメモリが見つからないという「悪い情報」が組織で生じている際に、状況を改善する対応策の提言を行う傾向にあると言えよう。この提言に対して、他の変数との間にどの程度の相関があるのかに着目すると、統制変数として取り上げた個人要因では、当事者であった場合に悪い事実を黙秘する回答者ほど、対応策の提言がなされにくいという関係が見られるものの、上司-部下の関係の長さが与える影響は統計的には非常に弱い関係である。本分析が焦点をあてている組織的要因に目をやると、組織の公式化の程度と上司の人間関係志向のいずれも、対応策の提言との間にプラスの相関が見られる。

回帰分析の結果は表2の通りである。モデルAとモデルBという2つの回帰式を用いた階層的重回帰分析を行うことで、組織的要因が及ぼす影響の大きさを検討している。すなわち、モデルAではコントロール変数のみを投入しており、モデルBは組織的要因を含む全ての変数を投入しているため、モデルAとモデルBの説明力の差は投入された変数の違いであり、それが組織的要因である。

表2 階層的重回帰分析

被説明変数：	モデルA 対応策提言	モデルB 対応策提言
性別	-0.022	-0.024
上司-部下関係期間	-0.064*	-0.048
悪い事実黙秘	-0.293**	-0.258**
手続きの公式化		0.172**
上司の人間関係志向		0.119**
R ²	0.092	0.148
Adjusted R ²	0.089	0.144
F	32.459**	31.649**
ΔR ²		0.056

係数は標準化係数。 n =966

**：有意水準 1%、*：有意水準 5%（いずれも両側検定）。

階層的重回帰分析の結果からは、決定係数の増分（ ΔR^2 ）が6%程度ではあるものの、手続きの公式化と上司の人間関係志向リーダーシップの両組織的要因が、個人的要因を考慮に入れた場合でも対応策の提言を促す要因となることが統計的に示されている。悪い事実は黙秘するという個人的な性向があったとしても、組織的要因によって事態の打開に向けた提言を促される可能性が示唆される分析結果である。

（4） 認識の違い毎の分析

引き続き、認識の違いが発言に及ぼす影響について検討する。分析方法は調査回答者全体を対象とした先の分析と同様である。まずは、最も重大な「悪い情報」毎にグループ化した、分析で用いる各変数の平均値の一覧である表3から確認しよう。

ここで取り上げた7つの「悪い情報」の何を最も重大だと認識するかという問いに対して、多少の差はあるものの、各グループの人数に大きな差は生じていない。しかし、平均値を比べた場合には、対応策を提言する程度にグループ間で差が見られるように思われる。例えば、社外秘の持ち出

しが最も重大な問題であると認識する人たちは、対応策を提言する程度が相対的に低いようであるのに対して、見込んでいた仕事の期間が大幅に変更されることが最も重大だと認識する人びとは、望ましくない状況への対応策をより提言する傾向があるようである。

各グループにおける変数間の相関は表4にまとめたとおりである。統計的に有意な変数間の相関関係がグループによって異なることから、認識の違いによって「悪い情報」発生下の発言に与える要因が異なることが予想される。実際に各グループで階層的重回帰分析を行った結果は表5の通りである。

表3 グループ毎の各変数の平均値

	全体	社外秘 持ち出し	社外秘 紛失	経理数値 大幅錯誤	取引先の 不渡り	会社の カネ横領	仕事見込み 大幅錯誤	他部署との 調整失敗
n=	966	120	155	161	127	114	151	138
①性別	0.062	0.058	0.071	0.050	0.047	0.079	0.066	0.065
②上司-部下関係期間	4.812	4.575	5.006	4.665	5.071	4.667	4.583	5.101
③悪い事実黙秘	2.986	3.408	2.781	2.913	2.984	2.974	2.821	3.123
④手続きの公式化	4.357	4.311	4.484	4.453	4.213	4.392	4.464	4.130
⑤上司の人間関係志向	4.221	4.086	4.230	4.315	4.184	4.269	4.331	4.089
⑥対応策提言	5.170	4.950	5.247	5.332	5.167	5.018	5.392	4.970

n=966 ①はダミー変数(男性=1)、②は9点尺度(詳しくは本文の注参照)、③～⑥は7点尺度

表4 グループ毎の変数の基本統計量ならびに変数間の相関

※いずれも、**：有意水準1%、*：有意水準5%、†：有意水準10% (いずれも両側検定)。

①はダミー変数 (男性=1)、②は9点尺度 (詳しくは本文の注参照)、③～⑥は7点尺度

最も問題となる事態 = 社外秘持ち出し

n = 120	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥
①性別	0.058	0.235	1					
②上司-部下関係期間	4.575	1.762	0.020	1				
③悪い事実黙秘	3.408	1.747	-0.018	-0.003	1			
④手続きの公式化	4.311	1.112	0.155 [†]	0.014	-0.158 [†]	1		
⑤上司の人間関係志向	4.086	1.421	0.136	0.103	-0.072	0.472 ^{**}	1	
⑥対応策提言	4.950	1.235	-0.007	-0.207 [*]	0.019	0.232 [*]	0.242 ^{**}	1

表4 グループ毎の変数の基本統計量ならびに変数間の相関(続き)

※いずれも、**：有意水準1%、*：有意水準5%、†：有意水準10%（いずれも両側検定）。

①はダミー変数（男性=1）、②は9点尺度（詳しくは本文の注参照）、③～⑥は7点尺度

最も問題となる事態 = 社外秘紛失

n = 155	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥
①性別	0.071	0.258	1					
②上司-部下関係期間	5.006	1.560	-0.098	1				
③悪い事実黙秘	2.781	1.637	0.053	0.155	1			
④手続きの公式化	4.484	1.119	-0.022	-0.157 [†]	-0.156 [†]	1		
⑤上司の人間関係志向	4.230	1.432	-0.009	-0.193 [†]	-0.235 ^{**}	0.290 ^{**}	1	
⑥対応策提言	5.247	1.058	0.035	-0.260 ^{**}	-0.385 ^{**}	0.334 ^{**}	0.280 ^{**}	1

最も問題となる事態 = 経理数値大幅錯誤

n = 161	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥
①性別	0.050	0.258	1					
②上司-部下関係期間	4.665	1.612	-0.023	1				
③悪い事実黙秘	2.913	1.719	0.062	0.044	1			
④手続きの公式化	4.453	1.077	0.001	-0.104	-0.204 ^{**}	1		
⑤上司の人間関係志向	4.315	1.327	-0.018	-0.047	-0.199 ^{**}	0.413 ^{**}	1	
⑥対応策提言	5.332	1.097	-0.096	-0.058	-0.476 ^{**}	0.329 ^{**}	0.168 [†]	1

最も問題となる事態 = 取引先の不渡り

n = 127	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥
①性別	0.047	0.213	1					
②上司-部下関係期間	5.071	1.778	0.201 [†]	1				
③悪い事実黙秘	2.984	1.700	-0.020	-0.013	1			
④手続きの公式化	4.213	1.098	-0.032	-0.135	-0.093	1		
⑤上司の人間関係志向	4.184	1.313	0.035	-0.027	-0.058	0.312 ^{**}	1	
⑥対応策提言	5.167	1.167	0.096	0.074	-0.256 ^{**}	0.217 [†]	0.172 [†]	1

表4 グループ毎の変数の基本統計量ならびに変数間の相関(続き)

※いずれも、**：有意水準1%、*：有意水準5%、†：有意水準10% (いずれも両側検定)。

①はダミー変数(男性=1)、②は9点尺度(詳しくは本文の注参照)、③~⑥は7点尺度

最も問題となる事態 = 会社のカネ横領

n = 114	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥
①性別	0.079	0.271	1					
②上司-部下関係期間	4.667	1.681	0.136	1				
③悪い事実黙秘	2.974	1.675	-0.054	-0.038	1			
④手続きの公式化	4.392	1.021	-0.134	0.149	-0.053	1		
⑤上司の人間関係志向	4.269	1.399	0.029	0.012	-0.139	0.301 ^{**}	1	
⑥対応策提言	5.018	1.181	-0.220 [*]	0.093	-0.487 ^{**}	0.294 ^{**}	0.169 [†]	1

最も問題となる事態 = 仕事見込み大幅錯誤

n = 151	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥
①性別	0.066	0.250	1					
②上司-部下関係期間	4.583	1.783	0.018	1				
③悪い事実黙秘	2.821	1.613	0.096	0.054	1			
④手続きの公式化	4.464	0.943	-0.094	-0.085	-0.118	1		
⑤上司の人間関係志向	4.331	1.285	-0.138 [†]	0.027	-0.105	0.283 ^{**}	1	
⑥対応策提言	5.392	1.214	-0.091	-0.078	-0.234 ^{**}	0.237 ^{**}	0.099	1

最も問題となる事態 = 他部署との調整失敗

n = 138	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥
①性別	0.065	0.248	1					
②上司-部下関係期間	5.101	1.688	0.054	1				
③悪い事実黙秘	3.123	1.540	-0.021	0.060	1			
④手続きの公式化	4.130	0.947	0.078	-0.135	0.117	1		
⑤上司の人間関係志向	4.089	1.360	0.176	0.011	-0.052	0.267 ^{**}	1	
⑥対応策提言	4.970	1.237	0.087	-0.038	-0.197 [*]	0.011	0.315 ^{**}	1

表5 グループ毎の階層的重帰帰分析

最も問題となる事態	社外秘持ち出し(n=120)		社外秘紛失(n=155)		経理数値大幅錯誤(n=161)	
	モデルA 対応策提言	モデルB 対応策提言	モデルA 対応策提言	モデルB 対応策提言	モデルA 対応策提言	モデルB 対応策提言
性別	-0.003	-0.053	0.033	0.041	-0.067	-0.070
上司-部下関係期間	-0.207*	-0.229*	-0.220**	-0.168*	-0.039	-0.016
悪い事実黙秘	0.018	0.057	-0.364**	-0.308**	-0.470**	-0.424**
手続きの公式化		0.156		0.229**		0.250**
上司の人間関係志向		0.203*		0.109		-0.022
R ²	0.043	0.134	0.199	0.271	0.232	0.288
Adjusted R ²	0.018	0.096	0.183	0.246	0.218	0.265
F	1.741	3.527**	12.467**	11.069**	15.839**	12.561**
ΔR ²		0.091		0.072		0.056

最も問題となる事態	取引先の不渡り(n=127)		会社のカネ横領(n=114)		仕事見込み大幅錯誤(n=151)	
	モデルA 対応策提言	モデルB 対応策提言	モデルA 対応策提言	モデルB 対応策提言	モデルA 対応策提言	モデルB 対応策提言
性別	0.080	0.077	-0.262**	-0.229**	-0.068	-0.050
上司-部下関係期間	0.055*	0.082	0.110	0.074	-0.065	-0.050
悪い事実黙秘	-0.253**	-0.230**	-0.497**	-0.479**	-0.224**	-0.201*
手続きの公式化		0.177 †		0.214*		0.200*
上司の人間関係志向		0.103		0.044		0.016
R ²	0.076	0.128	0.310	0.360	0.063	0.104
Adjusted R ²	0.054	0.092	0.291	0.331	0.044	0.073
F	3.390*	3.565**	16.441**	12.170**	3.320*	3.371**
ΔR ²		0.052		0.050		0.041

最も問題となる事態	他部署との調整失敗(n=138)		＜参考＞回答者全体(n=966)	
	モデルA 対応策提言	モデルB 対応策提言	モデルA 対応策提言	モデルB 対応策提言
性別	0.085	0.067	-0.022	-0.024
上司-部下関係期間	-0.031	-0.044	-0.064*	-0.048
悪い事実黙秘	-0.193*	-0.168*	-0.293**	-0.258**
手続きの公式化		-0.066		0.172**
上司の人間関係志向		0.319**		0.119**
R ²	0.047	0.140	0.092	0.148
Adjusted R ²	0.025	0.108	0.089	0.144
F	2.181 †	4.312**	32.459**	31.649**
ΔR ²		0.093		0.056

係数は標準化係数

**：有意水準 1%、*：有意水準 5%、†：有意水準 10%（いずれも両側検定）

回帰分析の結果から示唆されることは、組織にとって望ましくない状況が生じている場合に、その対応策の提言を促す要因は発信者が何をより重大な問題だと認識しているかによって異なるということである。認識の違いによってグループを分けず回答者全体を分析対象とした場合には、手続きの公式化の程度と上司の人間関係志向リーダーシップの両方が発言を促す要因と考えられたのだけれども、グループ毎に分析をした結果からは対応策の提言を促進する要因はグループによっていずれか一方のみが統計的に有意な関係を持つことが示された。

たとえば、上司の人間関係志向リーダーシップが「悪い情報」発生時の積極的な提言を促す要因となるのは、社外秘の持ち出しや他部署との調整失敗が組織にとって最も重大な問題との認識を持つ従業員にのみだけである。このような認識を持つ人々に対しては、組織内の手続きが公式化されている程度が積極的な提言を促すわけではないことが統計的に示された。その一方で、それとは異なる認識を持つグループにとっては、手続きが公式化されているほど提言がより積極的になるという関係が見られ、上司の人間関係志向リーダーシップが与える影響については統計的な有意がみられなかった。

上司の人間関係志向が発言を促す要因として示された、社外秘の持ち出しと他部署との調整失敗という2つのグループに共通することとして考えられるのは、他の「悪い情報」発生原因と比べれば、今後発生しうる更なる「悪い状況」に移行する前段階にあるということである。社外秘の持ち出しは、もちろん「悪い情報」ではあるけれども、それを紛失するというより決定的な「悪い情報」が生じる手前にあると考えることができる。他部署との調整失敗についても、調整が失敗したのであって、調整を要する仕事そのものの失敗が確定したわけではない。それに対して、他の5つのグループについては、もちろん更に悪い状況が連鎖的に生じる可能性が十分に存在しうるものの、最も重大だと認識されている事態が生じること自体が、すでに決定的な「悪い状況」に相対的になっていると考えられる。

もしもこの推測が成り立つとすれば、相対的にまだ対応の余地が残っている場合には、上司が部下に対して耳を傾けたり、部下の気持ちを配慮するといった人間関係志向的なリーダーシップを発揮することによって、対応策をより積極的に引き出せるということの意味しているのかもしれない。

それぞれのグループの回帰分析に目を向けると、モデルの説明力や説明変数の有意水準に差が見られることから、更なる検討の余地は残されている。また、階層的重回帰分析の結果からは組織的要因がモデルに寄与する説明力は4～9%程度であり、全てのモデルにおいて組織的要因が発言に及ぼす影響が十分に大きいものであるとは必ずしも言えない。

しかしながら、ここでの探索的な分析の結果からは、認識の違いを考慮に入れない場合には分析対象全体に影響を及ぼす2要因が存在していたとしても、回答者の認識の違いによって実際に影響を及ぼす要因は限定されることを示しており、「悪い情報」発生時に積極的な提言の促進を考えるにあたっての有用な視点を提示しているように思われる。

5 終わりに

質問票調査の分析結果からは、どのような問題がより重大な「悪い情報」だと認識されるのかによって、事態への対処に向けた積極的な提言を促進する要因が異なることが示唆された。具体的な一例を挙げれば、社外秘紛失と他部署との調整失敗という2つの「悪い情報」に対して、前者の方がより重大だと認識している場合には、組織内での手続きが定められているほどより積極的に対応策の提言がなされる傾向が見られた。しかしながら、後者の方がより重大だと認識している場合にはそのような関係は見られなかった。

本稿における研究には2つの貢献があると考えている。第1に、発言する側の認識によって、事態へ対処するための提言を促す要因が異なることを示した点である。これは既存研究では考慮されていない点であり、「悪

い情報」が生じた際の発言メカニズムを考える上での新たな視点を提示したと思われる。

第2の点としては、問題に対する認識の形成には組織内の担当業務内容が多分に寄与することから、ここで示された関係は組織内の積極的な提言促進を企図する実務家に対する実践的な示唆になると考えられる。なぜならば、事態への組織的対応という観点からは、業務中に生じた「悪い情報」が伝えられなければ組織目標の達成や事業活動に困難をきたしうるからである。上司という、事業を適切にマネジメントする責務を負う立場にとっては、仮に部下が伝えたがらないとしても「悪い情報」への対応は必要であり、上司の事前の意図に則して情報の伝達が促進されることに、とりわけ重要性のある状況だと考えられるからである。

その一方で、本稿の限界として次の2点が挙げられる。第1は、回答者の主観的な回答をもとにしているため、バイアスがかかっている可能性を排除できないことである。たとえば、回答に際して想定してもらった社外秘が見つからないという事態が、回答者によって受け止め方に違いが生じている可能性を完全に否定することはできない。したがって、分析結果の解釈には注意を要することを指摘しておく必要があるだろう。第2の点は、本稿で用いた調査では様々な事業組織における従業員を対象としているために生じる問題である。事業組織では一般的に生じうるであろう事態を取り上げているのだけれども、回答者によっては自らの組織では想定しにくい質問となっているかもしれない。これらの点を克服し知見を深めていくことは、今後に残された課題である。

〔謝辞〕

本研究は JSPS 科研費 23830081 の助成を受けたものである。

注) 具体的には、回答者に対して「あなたの直属の上司が直近で変わったのはいつですか」と問うことで、現在の上司と上司-部下の関係にある期間を測定し、

回答者に提示した次の9つの選択肢の回答値を用いている。9つの選択肢とは、「1:3ヶ月未満」「2:約3ヶ月」「3:約半年」「4:約1年」「5:約2年」「6:3~5年」「7:6~10年」「8:11~20年」「9:21年以上」である。各回答値の代表値を考えれば、この変数は上司-部下関係の期間を対数関数で示したものに近似できる。

参考文献

- Baum, J. and Wally, S. (2003) "Strategic Decision Speed and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No.11, pp.1107-1129.
- Detert, J. and Burris, E. (2007) "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?" *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.4, pp.869-884.
- Detert, J. and Treviño, L. (2010) "Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-level Leaders Influence Employee Voice," *Organization Science*, Vol.21, No.1, pp.249-270.
- Edmondson, A. (2003) "Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, pp.1419-1452.
- Edwards, M., Ashkanasy, N., and Gardner, J. (2009) "Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence," in Greenberg, J. and Edwards, M. (eds.), *Voice and Silence in Organizations*, Bingley, Emerald Group Publishing, pp.83-109.
- Fulk, J. and Mani, S. (1986) "Distortion of Communication in Hierarchical Relationships," *Communication yearbook*, Vol. 9, pp.483-510.
- Jaworski, B. and Kohli, A. (1993) "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, pp.53-70.
- Kahn, K. (2001) "Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.18, No.5, pp.314-323.
- Keil, M., Im G., and Mähring, M. (2007) "Reporting Bad News on Software Projects: The Effects of Culturally Constituted Views of Face-Saving," *Information Systems Journal*, Vol.17, pp.59-87.
- King, G. and Hermodson, A. (2000) "Peer Reporting of Coworker Wrongdoing:

- A Qualitative Analysis of Observer Attitudes in the Decision to Report versus Not Report Unethical Behavior," *Journal of Applied Communication Research*, Vol.28, No.4, pp.309-329.
- Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967) *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lee, F. (1997) "When the Going Gets Tough, Do the Tough Ask for Help?: Help Seeking and Power Motivation in Organizations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.72, No.3, pp.336-363.
- LePine, J. and Van Dyne, L. (1998) "Predicting Voice Behavior in Work Groups," *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.6, pp.853-868.
- LePine, J. and Van Dyne, L. (2001) "Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.2, pp.326-336.
- Maltz, E. and Kohli, K. (1996) "Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries," *Journal of Marketing Research*, Vol.33, No.1, pp.47-61.
- Miller, K. (2009) *Organizational Communication: Approaches and Processes, 5th Edition*. Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.
- Milliken, F., Morrison, E., and Helwin, P. (2003) "An Exploratory Study of Employee Silence: Issue that Employees Don't Communicate Upward and Why," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, pp.1453-1476.
- Morrison, E. and Milliken, F. (2000) "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World," *Academy of Management Review*, Vol.25, No.4, pp.706-725.
- 沼上幹 (2004) 『組織デザイン』 日本経済出版社。
- Park, C., Keil, M., and Kim, J. (2009) "The Effect of IT Failure Impact and Personal Morality on IT Project Reporting Behavior," *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.56, No.1, pp.45-60.
- Premeaux, S. and Bedeian, A. (2003) "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, pp.1537-1562.
- Rogers, E. and Agarwala-Rogers, R. (1976) *Communication in organizations*, New

York: Free Press.

- Rosen, S. and Tesser, A. (1970) "On Reluctance to Communicate Undesirable Information; The MUM Effect," *Sociometry*, Vol.33, No.3, pp.253-263.
- Sitkin, S. (1992) "Learning through Failure: The Strategy of Small Losses," *Research in Organizational Behavior*, Vol.14, pp.231-266.
- Van Dyne, L. and LePine, J. (1998) "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity," *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.1, pp.108-119.
- Zhao, B. and Olivera, F. (2006) "Error Reporting in Organizations," *Academy of Management Review*, Vol.31, No.4, pp.1012-1030.