

「悪い情報」発生時のコミュニケーションと組織的特徴

— 平時と非常時の関係性の考察 —

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、非常時の事業組織におけるコミュニケーションの問題を考察する。非常時には当該組織にとって「悪い情報」が多く発生すると考えられ、このような情報が行き交う非常時と平時との関係について、コミュニケーションの問題を中心に捉えて組織的特徴から検討する。なお、ここで言う「悪い情報」とは、非常時のみに生じる情報というよりも、通常の事業活動でも起こりうる内容であって、普段より非常時にとりわけ多発する類の情報を念頭に置いて議論を進める。

以下では、まず本稿で考察する問題の位置づけとそれに関する先行研究の検討を行い、仮説を導出する。続いて、分析で用いる質問票調査の概要ならびに変数について説明した後、パス解析による分析ならびにその結果を提示して、最後に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

組織とは社会的な存在で、目標によって駆動され、意図的に構成され、調整される活動システムであり、且つ外部の環境と結びついているものである (Daft, 2001)。組織目標の達成に向け組織が直面する課題を解決する

ためには、分業と協業が欠かせないのだけれども、組織内で分業されたタスクを統合し、組織全体が機能するためには、組織内部での成員間の情報共有が必要となる（沼上，2004）。情報共有の重要性は、より複雑な環境に直面する近年において高まっている（Miller, 2009）。すなわち、コミュニケーションを通じてそれぞれが果たすべき役割を理解し、組織内での分業を調整することがなければ、組織として機能しない可能性がある。問題が生じた際に事後的に当事者間で情報交換することで調整することもコミュニケーションであるが、組織内で事前に定められる規則や手続きも調整手段であり、それ自体が共有される情報である。したがって、組織内の規則や手続きが存在し、それを共有することもコミュニケーションに含まれるものである。

このように組織におけるコミュニケーションは、組織を組織たらしめる上でも必要不可欠なものであると考えられる。これは、社会に存在する何らかの問題を解決するために組織が存在しているという理由からばかりではない。組織そのものが社会の中に存在しているために組織外での出来事から影響を受け、それに対応していくことが組織存続上避けられないこともその理由の一つである。共有される情報には様々な類のものが存在するものの、その中の重要なものの一つとして、組織が直面している外部環境の情報がある。

これ以降の議論を事業組織に限定すれば、競合他社の動向や消費者の需要といった市場の情報を組織内で共有することが、これまでの研究でも着目されてきた。たとえば、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）に関する研究群では、市場の情報を組織全体で把握し、組織内に伝え、そして情報を基に組織全体で市場に反応していくことで事業成果に結びつくことが主張されている（Jaworski and Kohli, 1993; Maltz and Kohli, 1996; Kahn, 2001）。通常の事業活動を念頭に置けば、市場に存在する競合他社や消費者といった外部環境の情報は、市場における組織の存続のためにも不可欠なものであって、自らの組織が

営む事業の存続に直接的な影響を及ぼすものだと考えられる。

市場では多数の経済主体が相互作用を行い、自らの組織もその一員として事業活動を行っているため、組織内で共有される情報は常に組織にとって都合のよい情報だけとは限らない。たとえば、納期遅れや締切超過、企画の中止といったことに代表される「悪い情報」も組織内の関係者に伝えられなくてはならない。伝える情報の内容が悪い情報の場合には、必ずしも適切には伝えられないことが指摘されているものの（Rosen and Tesser, 1970; Conlee and Tesser, 1973; Tesser et al., 1973; Keil et al., 2007）、このような「悪い情報」の共有は、長期的な視点から捉えるなら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すことに繋がって、結果として組織にとってプラスとなる場合もあり得る（Sitkin, 1992; Zhao and Olivera, 2006）。

「悪い情報」は、通常の事業活動とは異なる非常時に、さらに生じやすいものだと考えられる。事業活動の中で生じる組織事故の発生時には、定義上、「悪い情報」が生じるはずである。組織における「悪い情報」がどのように伝達されるのかという問題は、実務上重要な課題であると考えられ、学術的な関心も払われてきている（例えば、Dozier and Miceli, 1985; King, 2001）。これまでの研究において言及されているのは、非常時での組織内コミュニケーションは組織存続のために必要不可欠であり（Probst and Raisch, 2005）、共有された情報からしかるべき対策を取る必要があるということである¹⁾。

しかしながら、非常時における組織の情報共有に着目した研究では、次の三点において十分な議論がなされていないと思われる。

第一に、研究の多くが、組織外部に存在する利害関係者（例えば株主や地域住民、行政自治体、マスコミ等）とのコミュニケーションを取り上げてきたことである（Frandsen and Johansen, 2011）。危機管理（Crisis Management）研究ではコミュニケーションの重要性が述べられているが、そこで主として想定されているのは、社外に存在する利害関係者を守るた

めに必要な、彼らに提供する情報である (Pearson and Clair, 1998)。そのため、組織内での情報共有については、あまり取り上げられていない。その結果として、非常時に組織内で伝えられる内容について考察を深められる余地も残されているように思われる。

第二の点は、非常時を対象とする研究での主たる議論は、非常時にのみ生じるような特殊な環境下でのものであり、平時における組織でのコミュニケーションの特徴が非常時の情報伝達にどのような影響を及ぼすのかについて触れられていないことである。普段とは異なる状況下で善処を可能とする特別な対策を講じることに意義がある一方で、平時の一般的な行動も非常時の行動に影響するものと考えられる。この視角からの検討は必ずしも十分に行われてこなかったものである。

第三に、分析対象の偏りである。多くの研究が、非常事態に直面したある特定の組織に着目するか、あるいは回答者によって念頭に置く「非常」事態に大きな相違が存在しうる調査となっている。そのため、それぞれの組織において具体的に生じる事象には違いがあるとしても、共通の非常時の下での多様な組織を対象とする情報共有の一般的な傾向については、これまであまり考察されてこなかったように思われる。

このように、非常時における組織内コミュニケーションという観点からは、普段の事業活動時にみられる組織的特徴と非常時の情報共有との関係についての議論が十分に行われていないように思われ、また、分析対象にも偏りがあったと考えられる。

そこで本稿では、一般的な組織コミュニケーションにおける議論を基に、平時と非常時の関係について、様々な組織で共通の震災という非常時を念頭に置いて、コミュニケーションと組織的特徴を検討していく。

3 先行研究の検討と仮説の導出

前述のように、組織内でのコミュニケーションは、分業された各タスク

をまとめ、それらが組織目的に向かって協業していくために行われる。組織としての効率や能率を向上させるためにはタスク間での調整が図られる必要があることから、必要な情報が共有されるための調整メカニズムが一般的には組織内につくられている。その代表的なものとして組織構造がある。上司一部下の関係を規定するだけではなく、職責や公式的な規則、仕事の手順といったものも含まれ、安定的で予測可能な組織内のパターンを形成する (Rogers and Agarwala-Rogers, 1976)。

したがって、組織構造は組織内のコミュニケーションのあり方を示すことになる。たとえば、上司からの命令や上司に対する作業の終了報告といった組織内で必要な調整に供する情報が両者間で交わされ、事前に定められていない事態が生じ自らの職責で判断ができない場合には、その情報を上司に報告して上司が判断を下す。このような公式的な規則が定められてコミュニケーションが行われることになる。

しかしながら、実際に行われる情報共有が常にその規則に則って行われるとは限らない。杓子定規に合わせるのではなく、規則を原則としつつも場合によってはルールから逸脱する行動が日々の事業活動を通じて組織内で取られるようになるかもしれない。そうであるならば、組織内の規則がどの程度守られるべきかという組織内での期待が、通常の事業活動を通じて形成されることになると考えられる。組織構造とその下で求められる情報に継続的に晒される結果、組織内の個人はその組織特有の「適切な」情報の扱いを学習していくことになる (Turner and Makhija, 2012)。

組織において期待される「適切な」情報の扱い方の存在は、組織における規範となり、個人の行動に影響を与える (Ajzen and Madden, 1986)。Crant (2000) は、組織内の積極的な行動 (Proactive Behavior in Organizations) を対象とするレビュー論文の中で、組織の規範が積極的な行動に影響を及ぼすことを示している。積極的な行動の一つとして情報発信を挙げ、その具体例として、組織内の課題を認識した個人が上司に関心をもって取り組んでもらえるように情報を発信することを取り上げてい

る。したがって、組織内のコミュニケーションに関して公式的に定められた規則を組織メンバーがどの程度遵守するのかという組織的な規範が、情報共有全般に影響を及ぼすと考えられる。

たとえば、部下から上司へ階層的に情報提供することは、コミュニケーションに関する組織内の一般的な原則であるため、この事前に定められたルールを超えて組織のために情報が提供されるならば、それは積極的な行為と言える。このような積極的な情報提供行動は組織市民活動 (Organizational Citizenship Behavior) とよばれるものの一例である (Podsakoff et al., 2000)。階層間の分業によって、より現場の近くにいる部下は上司が自分自身では掴めない情報に接するために、積極的な提言が組織成果に対して望ましい影響を与える可能性がある (Wooldridge and Floyd, 1990; Podsakoff et al., 1997)。特に何らかの問題が生じている場合には、現場からの迅速な情報提供を組織内ルールに優先することが望ましい場合も考えられる。そのため、組織内で事前に求められている範疇を超えた積極的な情報提供は組織にとってプラスになる可能性がある。

しかしながら、ルールを遵守する程度によって積極的な情報共有の促進が左右されるのであれば、これとは正反対に、発言が必要とされている場合であってもそれを差し控えるという行動を引き起こす場合もあると思われる。Morrison and Milliken (2000) は、組織構造や組織の方針といったものが、組織の沈黙 (Organizational Silence) を生み出す要因となることを指摘している。また、Detert and Edmondson (2011) は、どのようなときになぜ発言することが不適切なのかという、職場における「暗黙の常識」によって発言が差し控えられる現象を考察している。このような発言の自制という消極的な行動が組織内のルールによって醸成されている可能性がある。

そのため、組織の下位から情報が積極的に伝えられることが組織にとって望ましいとしても、ルールを強く守る傾向のある組織であれば、ルールに則らない限り情報の提供を差し控えるといったある種のクセが生じると

考えられる。そのような組織では、ルールに抵触しないように発信する情報の内容を配慮しながらコミュニケーションが行われるであろう。具体的には、事前に直属の上司に情報を伝達していないならば発言を差し控えるという対応をする可能性がある。

このようなクセを持つ組織では、非常時においても同様の行動を取るであろう。すなわち、平時に経験しているルールとそれを遵守する程度、そして情報提供にみられる組織の傾向を基に、これまでの組織での経験から期待される形式に則った情報提供を行うと考えられる。

以上の議論から、次の仮説が導出される。

仮説1：組織内でのコミュニケーションのルールを遵守する傾向がある組織ほど、平時において発信する情報内容に配慮がなされる

仮説2：発信する情報内容に配慮がなされる組織ほど、非常時の積極的な提言が行われにくい

仮説3：組織内でのコミュニケーションのルールを遵守する傾向がある組織ほど、非常時の積極的な提言が行われにくい

このようにして、日常的な事業活動の中からその組織でのコミュニケーションで期待される規範が生じ、それが直接的に非常時の情報共有という個人の行動にも影響を与えるとともに、平時における情報提供のクセを生み出すことで間接的に非常時の情報共有行動にも影響を与えられられる。

本稿では平時の組織的特徴が及ぼす非常時の個人の行動を、コミュニケーションに焦点をあてて考察するものであるが、平時が非常時に先行しているため、この時間差を考慮に入れる必要がある。平時の組織的特徴が非常時の個人的反応に影響を与えているのであれば、同様に平時の個人的反応にも影響を与えるはずであり、平時の個人の態度が非常時の行動に影響を与えられられる。このように、非常時を迎える前に平時の事業活動

での経験を通して深められた組織と個人の関わりからも、間接的な影響が生じる可能性がある。

Allen and Meyer (1990) は、組織に対する愛着の強さ (Affected Commitment) が職場での経験によって変化することを示している。彼女らは職場での経験を様々に取り上げて検討を行い、その中で組織への愛着の強さと最も強い関係を示したのは、個人が組織で重要とされていると感じる程度であった。このような感覚は多様な要因によって形作られるものと思われるが、彼女らが行った具体的な質問の内容を鑑みれば、組織に対して重要な貢献を果たしているという有能感が組織への愛着を生み出していると考えられる。Mathieu and Zajac (1990) が行った 174 本の論文を対象としたメタ分析においても、組織へのコミットメントに対して最も大きな影響を与える要因が有能感であることを示している。

したがって、有能感を感じられなければ組織に対するコミットメントが弱まることになる。有能感が組織コミットメントを高める要因となるのは、組織とのつながりを意識することによって生じる自己言及的なプロセスが個人と組織とを結びつける手段となるからである (Morris and Sherman, 1981)。反対に組織内の行動に制約が加えられるならば、自己言及的なプロセスを妨げることになり、有能感を弱めるものだと考えられる。そのため、組織内でのコミュニケーションのルールを守らなければならないほどコミットメントが弱まると思われる。同様に、発信する情報内容を慮る必要があるならば、個人は有能感を感じにくくなると考えられるため、組織に対する愛着が弱まることが予想される。

コミットメントの低い個人は、組織市民活動を行わない傾向が見られることが Organ and Ryan (1995) のメタ分析で示されている。先に述べたとおり、組織のための提案や発言は組織市民活動の一例である。なぜならば、提案や発言は定型的な情報ではなく、上司が理解可能なように情報を整理するといった追加的な労力を要することが多いため、組織に対するコミットメントがなければ追加的な労力をかけてまでは行動に移されないの

である。したがって、平時に生じたコミットメントの弱さは非常時の情報提供に影響を及ぼすと考えられる。

以上の議論から、さらに三つの仮説が導出される。

仮説4：組織内でのコミュニケーションのルールを遵守する傾向がある組織ほど、組織に対するコミットメントが弱い

仮説5：発信する情報内容に配慮がなされる組織ほど、組織に対するコミットメントが弱い

仮説6：組織に対するコミットメントが弱いほど、非常時の積極的な提言が行われにくい

以上の仮説を図示したものが図1である。各仮説を検証するために、以下ではパス解析による実証分析を行う。

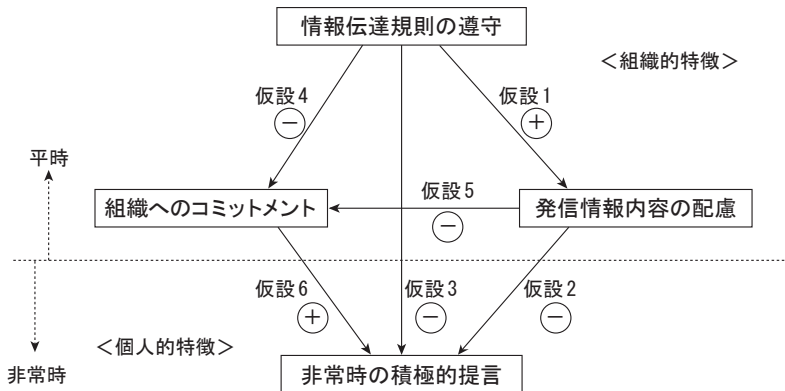


図1 変数と仮説の関係

4 データの概要

1 サンプル

以下の分析で用いるデータは、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、2012年3月14日から3月21日までの8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。回答者は2011年3月11日の東日本大震災時に民間企業で中間管理職を務め、回答日までの間に転職をしていない人物を対象としている。調査にあたっては民間の調査会社を用い、1,253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、1,074名のデータを分析に用いている。なお、回答期間の設定に際しては、震災からちょうど一年を迎え、震災関連の特集がマスコミで組まれる等、職場内外で震災時の記憶を回想する機会が増えたと思われる直後に実施することを意図している。これによって震災という同一の非常時を意識して回答者が質問に答えるようにしている。

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。

（1）情報伝達規則の遵守

この変数では、組織内で共有される情報が、完成されたあるべき姿に則って伝えられている程度を測定したものである。具体的には、「震災が起こる前（2011年3月上旬）の職場を念頭に置いてご回答下さい。」と述べた上で、平時において職場で交わされる情報に関する質問を行い、次の三つの質問項目を用いて本変数を測定した。

- ・上司に伝えられるべき情報は、公式的な報告ルートを通じて伝えられていた
- ・職場では、定められた経路を通じて、頻繁に情報が届けられていた
- ・まだ検討段階でよく練られていないアイデアを示すことはよくないことだ、と思われていた

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で操作化している。なお、信頼性尺度（クロンバックの α ）係数の値は0.701である。

（2）発信する情報内容への配慮

この変数でも、（1）と同様の状況を回答者に念頭に置いてもらった上で、質問を行っている。Detert and Edmondson（2011）で用いられた質問項目を参考に、職場内の公式な場において発信される情報内容へ配慮が必要な程度を、次の3つの質問項目を用いて測定した。

- ・組織内の改善策を他の役職者の前で指摘することは、上司がそれを認識していないことだと捉えられていた
- ・上司の職責内での問題や改善策を、上司がより上位の役職者と同席する場で述べることは、上司の評価を下げることになった
- ・より上位の役職者がいる前では、上司が答えられないかもしれないと思う質問をすべきではなかった

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、 $\alpha = 0.712$ である。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。

(3) 職場へのコミットメント

職場に対するコミットメントの程度を測るために、Allen and Meyer (1990) の Affective Commitment Scale を参考に、次の4項目を用いた。ここでも回答者に対しては「震災が起こる前（2011年3月上旬）の職場を念頭に置いてご回答下さい。」と述べた上で質問を行っている。

- ・私は、職場をある種の家族であるかのように感じることはなかった(R)
- ・職場は、私にとって個人的に大きな意味を持つものであった
- ・私は、職場に対して強い帰属意識を感じることはなかった(R)
- ・私は、職場に愛着を感じることはなかった(R)

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7点尺度で測定している。なお、項目末尾に(R)を記した3項目は逆転尺度であり、回答値を8から減じることで操作化し、4項目の平均値を算出している。クロンバックの α は0.798である。

(4) 非常時の積極的提言

非常時の情報共有のあり方の一つとして積極的発言の程度を測定するために、Van Dyne and LePine (1998) を参考に6項目の質問を行った。まず、回答者には震災後1週間程度の間の職場について回答するように求めた。その上で、「連絡不通、納期遅れ、締切超過、企画の中止に代表される、上司に伝えるべき『悪い情報』」という、普段よりもより多く生じたことと思われる状況を念頭に置いて、回答者自身の行動を問うた。質問文は以下の通りである。

- ・職場に影響を及ぼす課題へ取り組むよう、職場内で上司へ提言したり同僚に働きかけたりした
- ・職場にとって有効だと考えられる意見を出し続けた²⁾

- ・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た
- ・遅滞することなく、適切なタイミングで「悪い情報」を発信した
- ・職場に影響を及ぼす問題に対して、その解決方法を提案した
- ・状況を改善するための新たな試みを提言した

これまでの質問項目と同様に、いずれも「1:まったく違う」から「7:まったくその通り」の7点尺度で測定している。 $\alpha = 0.895$ であり、6項目の平均値を取ることで変数を操作化している。

なお、分析の際には性別ならびに所属組織での勤続の長さを統制変数として投入し、個人の行動に生じる影響をコントロールしている。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その期間を対数化した値を用いている。³⁾

5 分析結果

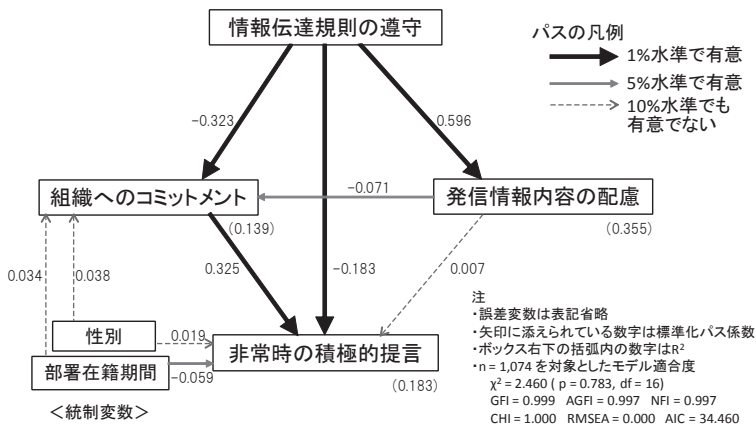
仮説を検証するために、分析方法としてパス解析を用いた。各変数の基本統計量は表1に示したとおりである。パス解析に先立ち、表1より分析に用いているデータの特徴について概観しよう。回答者の9割超が男性である。これは、民間企業に勤める中間管理職を対象とした調査であったことが影響しているものと考えられる。また、平均的な回答者が部署に着任してからの期間は3年半程度である。他の4変数は7点尺度で測定していて、この4変数間には比較的強い相関が存在するという特徴が見られる。これらの変数は、回顧的な自己評価である点には解釈に際して注意が必要ではあるけれども、回答者全体で見れば東日本大震災という非常時において比較的積極的に提言が行われていたようである。

パス解析の結果は図2のとおりである。まず図2に示したモデルの適合

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	0.934	0.247						
② 部署在籍期間	5.870	1.708	0.024					
③ 情報伝達規則の遵守	3.369	1.123	-0.002	0.027	(0.701)			
④ 発信する情報内容の配慮	3.758	1.025	-0.026	0.009	0.596	(0.712)		
⑤ 組織へのコミットメント	4.058	1.185	0.042	0.026	-0.365	-0.265	(0.798)	
⑥ 非常時の積極的提言	4.624	1.069	0.032	-0.055	-0.299	-0.189	0.389	(0.895)

n = 1,074 ** : 有意水準 1%、† : 有意水準 10% (いずれも両側検定)。括弧内の値はクロンバックの α 係数



度を確認すると、代表的な指標である χ^2 やその確率からは、このパス解析に示したモデルがデータに対して当てはまりがよいことを示している。モデル適合度を示す他の指標には、NFI や CFI、AGFI、RMSEA といったものがあり（豊田，2007）、これらの指標からも本モデルの当てはまりが良好であることが示されていることから、図2に示されているモデル全体によって分析データを説明することが可能であると判断できる。

各仮説の結果を確認すると、平時の組織的特徴と非常時の積極的提言との関係について述べた仮説1から仮説3のうち、仮説1と仮説3は支持されたものの、仮説2は支持されなかった。すなわち、組織内でのコミュニケーションのルールを遵守する傾向がある組織ほど、平時においては発信する情報内容に配慮がなされ（仮説1）、非常時の積極的な提言が行われにくい（仮説3）という結果が示された。その一方で、仮説2で述べた関係は統計的に支持されず、情報発信の際にその内容について配慮が必要とされる組織であっても、そのことが非常時の積極的な提言にマイナスの影響を与える結果は見られなかった。表1の相関では、発信情報内容への配慮と非常時の積極的提言の間に弱いながらも統計的に有意な関係（相関係数 -0.189 、1%有意）が見られることから、両者ともに統計的に有意な関係を持つ別の要素、すなわち平時における情報伝達規則の遵守度合いがそれぞれの変数との間に大きく関係していることを示唆するものだと考えられる。

これらの分析結果からは、次のような関係が考えられる。それは、通常の事業活動時においては組織内でのコミュニケーションのルールを遵守する傾向があるために、そのような組織では発信する情報内容を配慮しなければならないのだけれども、平時において情報発信に配慮が必要か否かということが非常時の積極的な提言には寄与しないということである。換言すれば、非常時の積極的提言に対し、発信する情報内容を配慮する程度が媒介することはなく、平時における情報提供規則の遵守の程度が直接的に影響を与えるということである。したがって、内容によっては情報提供を差し控えるといった消極的な行動を取るクセが組織全体としてみられるとしても、非常時においてはそのクセがあることによって個人の積極的な提言が妨げられるわけではないことが示されている。

平時の組織に対する愛着の強さとの関係については、仮説4から仮説6の分析結果のとおりである。ここでは、仮説5が部分的な支持にとどまる結果となっている。すなわち、組織に対するコミットメントが弱いほど、

非常時の積極的な提言が行われにくい（仮説6）。しかしながら、コミットメントを弱める理由として、発信する情報内容への配慮がなされる組織に所属していることが強い説明力を持つことはなかった（仮説5が5%有意）。組織に対する個人のコミットメントを下げる要因となっているのは、組織内でのコミュニケーションのルールを遵守する程度であり、規則を守らなければならない組織に属する個人ほど、組織へのコミットメントが弱まるということである（仮説4）。

なお、パス解析に投入した統制変数のうち、部署の在籍期間が非常時の積極的な提言に対して負の関係を示しているが、その値と有意水準から（標準化係数で -0.059 、5%有意）在籍期間の長さが与える影響は非常に小さいと考えられる。⁴⁾

上述の仮説の検証結果から、非常時の積極的な提言に影響を及ぼす平時の組織的特徴をまとめれば次の二点となる。第一に、平時において情報伝達規則を遵守する程度の高い組織で生じうる問題である。それは、規則が強く守られる組織ほど非常時に積極的な提言がなされない傾向が見られるということである。その影響は直接的な経路だけではなく、平時における組織に対する個人のコミットメントを減じることを通じた間接的な経路からも、非常時での提言を消極的にしている。

第二に、平時において組織で見られる発言の特徴は、必ずしも非常時の発言に影響を及ぼすものではないということである。平時での情報発信時にその内容に配慮する傾向のある組織では、組織に対する個人のコミットメントが弱くなるという関係が見られることから、コミットメントの弱さを通じた間接的な効果が非常時の提言に及ぶものの、その関係は有意水準が5%と必ずしも大きくなく、また標準化係数も -0.07 と小さい。また、この組織的特徴が非常時の提言の積極さに対して直接的な経路で与える影響がほぼ皆無である。このことから、非常時に積極的に発言がなされるか否かに対して、情報発信時の配慮の程度という、平時にみられる組織の特徴は必ずしも影響を与えないものと思われる。

6 議論

本稿では、事業組織におけるコミュニケーションの問題を中心に据えて、平時と非常時の関係について組織的特徴の側面から考察を行った。パス解析による分析結果からは、平時において情報伝達に係る規則を守る組織ほど、非常時における提言が消極的になる傾向にあることが示された。これは直接的な関係が見られただけではなく、ルールが遵守される組織に所属する個人ほど、その組織に対するコミットメントが弱まり、その結果として積極的な提言が非常時になされなくなるという間接的な関係も見られた。また、ルールを守る組織ほど情報発信時に伝えられる内容に配慮がなされるという特徴が見られた。ただし、伝達内容に対し配慮を行うという組織的な特徴は、非常時の提言の積極性に対しては必ずしも影響を与えないことが示された。

以上の結果を基に考察を加えるならば、以下の三点の示唆が得られるように思われる。

第一に、平時においてルールを強要する組織では、非常時に現場の情報が組織上層部へ十分にあがってこない可能性があるということである。本分析においてはルールを自主的に守っているのか、それとも強制的に守られているのかの区別がなされていないけれども、いずれにしても規則を遵守する程度が高いほど非常時に積極的な提言がなされない傾向が見られる。

したがって、情報提供のルールを厳格に規定し、それに沿わずに伝えられた情報は受け取らないといった運用で規則を守らせるような組織では、非常時であっても部下が積極的に情報提供を行わない虞があろう。そのように規則が強要される組織では、自発的な行動が抑制されているように感じられ、平時においても組織に対するコミットメントも弱まると考えられる。そのことが更に非常時のコミュニケーションを消極的にする可能性が示唆されるのである。

第二に、平時において組織にみられる情報伝達の特徴が、必ずしも非常時の情報伝達には影響を及ぼさないかもしれないということである。本分析では、発信する情報内容に配慮がなされるという、平時におけるある種の組織のクセを取り上げた。このような慮ることが必要となるような組織では、個人による積極的な発言が差し控えられるように思われるため、非常時においても積極的な提言がなされないことが予想された。

しかしながら、分析の結果からは、平時の情報発信の際に配慮がなされることそれ自体は非常時の積極的提言にマイナスの影響を与えることはなかった。組織全体で考えれば伝えた方が有用な情報であってもその提供が阻害されるという平時に見られるコミュニケーションのクセは、平時だからこそ機能しているのであって、非常時という状況を配慮すればこそ直面している問題を鑑みて、それに応じた情報提供がなされるということなのかもしれない。

ただし、平時に見られる情報伝達の特徴を形成する、その背後にある要因に注意を払う必要があると考えられる。これが第三の点である。本分析においても、情報内容に配慮した上でコミュニケーションが行われるという組織の特徴には、情報伝達規則を遵守する程度が影響を及ぼしており、これが非常時の積極的提言を弱める主要な要因となっていた。したがって、仮に平時に見られる情報伝達のクセが非常時には影響を及ぼさないとしても、両者に影響を与える統制変数が、平時にも非常時にも組織内のコミュニケーションを阻害するのである。したがって、非常時に組織下部から情報が積極的に伝えられるようにするためには、今述べたような第三の要因に日頃から気を配ることが必要だと思われる。

非常時の情報共有の問題を対象としたこれまでの研究の多くが、組織外部に存在する利害関係者（例えば株主や地域住民、行政自治体、マスコミ等）とのコミュニケーションを取り上げてきたのに対して、本稿では組織内の情報共有について取り上げて考察を行った。この新たな側面からの分析という点においては、非常時のコミュニケーションを考察していく上で

の本稿の貢献だと考えている。また、平時における組織の特徴が非常時の情報伝達に及ぼす影響という視点から分析を行い、分析時の対象を特定の組織に限定せずに広く一般の民間企業を対象にした点でも新たな視点を提供したと考える。

その一方で、本稿の限界として次の二点を指摘しておく必要があるだろう。第一は、回顧的な回答であることによって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。1年前の状況を思い出しながら回答を求めているために、記憶が美化されたり、偏りが生じているかもしれない。第二に、本稿が対象としているのは非常時ではあるのだけれども、震災というかなり特殊な状況下での質問調査のために、非常時全般に適用可能か否かという問題も存在しよう。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

- 1) 近年企業での取り組みが増加する傾向のある事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）は、その策定によって、非常時の対応という情報を事前に組織内で共有するものだと考えることもできる。
- 2) 質問票では「あなた自身」と「職場の皆さん全体」の両方について質問しているため、質問票中のオリジナルの表現は「職場にとって有効だと考えられる意見が出され続けた」となっている。ただし、回答にあたっては、「あなた自身」について問うていることが明確になる形で質問をしているため、表現上大きな問題が生じていないものとする。
- 3) 具体的には、回答者に対して「震災の前後（2011年3月）でのあなたの勤務先についてうかがいます」とした上で、当時の部署に着任してからの期間を次の9つの中から回答した値を用いている。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。

- 4) 非常に弱いもののこのような関係が見られた一つの解釈として、企業内におけるジョブローテーションの存在が考えられる。すなわち、同一の職場に長期間在籍すれば、異動の可能性がより高まるということである。去るかもしれないと考えるならば、現職場に対する積極的な行動が取られてにくいのかもしれない。

参考文献

- Ajzen, I. and Madden, J. (1986) "Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral Control," *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), pp.453-474.
- Allen, N. and Meyer, J. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp.1-18.
- Conlee, M. and Tesser, A. (1973) "The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission," *Sociometry*, 36(4), pp.538-599.
- Crant, J. (2000) "Proactive Behavior in Organizations," *Journal of Management*, 26(3), pp.435-462.
- Daft, R. (2001) *Essentials of Organization Theory & Design*, 2nd Edition, South-Western College Publishing. (高木晴夫訳 (2002) 『組織の経営学—戦略と意思決定を支える』ダイヤモンド社)
- Detert, J. and Edmondson, A. (2011) "Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-censorship at Work," *Academy of Management Journal*, 54(3), pp.461-488.
- Dozier, J. and Miceli, M. (1985) "Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective," *Academy of Management Review*, 10(4), pp.823-836.
- Frandsen, F. and Johansen, W. (2011) "The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework," *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), pp.347-361.
- Jaworski, B. and Kohli, A. (1993) "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(1), pp.53-70.

- Kahn, K. (2001) "Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance," *The Journal of Product Innovation Management*, 18(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*, 17, pp.59-87.
- King, G. (2001) "Perceptions of Intentional Wrongdoing and Peer Reporting Behavior among Registered Nurses," *Journal of Business Ethics*, 34(1), pp.1-13.
- Maltz, E. and Kohli, K. (1996) "Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries," *Journal of Marketing Research*, 33(1), pp.47-61.
- Mathieu, J. and Zajac, D. (1990) "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108(2), pp.171-194.
- Miller, K. (2009) *Organizational Communication: Approaches and Processes, 5th Edition*, Wadsworth Cengage Learning.
- Morris, J. and Sherman, J. (1981) "Generalizability of an Organizational Commitment Model," *Academy of Management Journal*, 24(3), pp.512-526.
- Morrison, E. and Milliken, F. (2000) "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World," *Academy of Management Review*, 25(4), pp.706-725.
- 沼上幹 (2004) 『組織デザイン』 日本経済出版社。
- Organ, D. and Ryan, K. (1995) "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Personnel Psychology*, 48(4), pp.775-802.
- Pearson, C. and Clair, J. (1998) "Reframing Crisis Management," *Academy of Management Review*, 23(1), pp.59-76.
- Podsakoff, P., Aheaner, M., and MacKenzie, S. (1997) "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance," *Journal of Applied Psychology*, 82(2), pp.262-270.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., and Bachrach, D. (2000) "Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26(3),

pp.513-563.

- Probst, G. and Raisch, S. (2005) "Organizational Crisis: The Logic of Failure," *Academy of Management Executive*, 19(1), pp.90-105.
- Rosen, S. and Tesser, A. (1970) "On Reluctance to Communicate Undesirable Information; The MUM Effect," *Sociometry*, 33(3), pp.253-263.
- Rogers, E. and Agarawala-Rogers, R. (1976) *Communication in Organizations*, The Free Press.
- Sitkin, S. (1992) "Learning through Failure: The Strategy of Small Losses," *Research in Organizational Behavior*, 14, pp.231-266.
- Turner, K. and Makhija, M. (2012) "Individuals in the Information Processing Perspective," *Strategic Management Journal*, 33(6), pp.661-680.
- Tesser, A. Rosen, S., and Waranch, E. (1973) "Communicator Mood and the Reluctance to Transmit Undesirable Messages: The MUM Effect," *The Journal of Communication*, 23(3), pp.266-283.
- 豊田秀樹編著 (2007) 『共分散構造分析 [Amos 編] —構造方程式モデリング—』、東京図書。
- Van Dyne, L. and LePine, J. (1998) "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity," *The Academy of Management Journal*, 41(1), pp.108-119.
- Wooldridge, B. and Floyd, S. (1990) "The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance," *Strategic Management Journal*, 11(3), pp.231-241.
- Zhao, B. and Olivera, F. (2006) "Error Reporting in Organizations," *Academy of Management Review*, 31(4), pp.1012-1030.