

労働経済学および組織行動論から見た従業員の発言・沈黙についての理論的検討

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪市立大学経営学会 公開日: 2021-12-10 キーワード (Ja): 発言, 沈黙, 労働経済学, 組織行動論, 心理的契約 キーワード (En): 作成者: 中川, 亮平 メールアドレス: 所属: 大阪市立大学
URL	https://doi.org/10.24544/ocu.20211210-002

Title	労働経済学および組織行動論から見た従業員の発言・沈黙についての理論的検討
Author	中川, 亮平
Citation	経営研究. 72(3); 193-215
Issue Date	2021-11-30
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

労働経済学および組織行動論から見た従業員の 発言・沈黙についての理論的検討¹⁾

中 川 亮 平

- 1 目的・枠組み
- 2 前提・背景
 - 2.1 内部労働市場の形成と弱体化の兆し
 - 2.2 企業統治観の変化
- 3 労働経済学から見た従業員の発言と沈黙
 - 3.1 発言
 - 3.2 沈黙と離脱
- 4 組織行動論から見た従業員の発言と沈黙
 - 4.1 発言
 - 4.2 沈黙
 - 4.3 沈黙と離脱
- 5 離脱・発言・沈黙と心理的契約
- 6 結論

1 目的・枠組み

本稿の目的は、企業・組織の従業員が経営に関わる事項について発言・関与することで上位者と従業員の情報の非対称性が軽減されて組織のパフォーマンスが向上するという命題に対して、過去の研究から理論的な整理と今後の展望について検討を行うことである。具体的には、従業員の発言・沈黙行動についての議論について、労働経済学と組織行動論のそれぞれの研究分野でどのように議論され、どのように補完関係にあるかを確認し、今後の理論的な展開として心理的契約の履行・不履行の時間的変化に着目した発言・沈黙行動の背景を説明しうることが試論として提示することである。

ここで念頭に置く因果関係は、以下の3通りである。第一に、従業員の発言は組織要因に左右され、従業員の発言は組織の業績・存続に影響を及ぼすという関係である。第二に、従業員の発言は心理的資本を蓄積させ、これが中長期的に組織パフォーマンスに正の影響を及ぼすという関係である。第三に、これらのことから従業員の発言を促す組織要因に配慮することが重要と訴える点である。

キーワード：発言、沈黙、労働経済学、組織行動論、心理的契約 [受理日(査読あり) 2021年6月8日]

本稿で念頭に置く従業員とは、企業・組織において各部門を統括して上層部や部門間との調整を行う中堅層（各部署のマネージャーなど）である。年代や入社後の年数を具体的に設定するのは難しいが、想定する企業像（内部労働市場が確立された日本の中堅以上の企業）から少なくとも新卒間もない若手や、いわゆるキャリア採用であっても入社直後の人材は想定しない。

この層による発言の対象として、企業・組織の経営に関わる問題への発言・関与を扱い、日常的職場レベルでの細かなものは念頭に置かない。本稿が想定する中堅層の従業員は、組織の運営上重要な現場の情報を保持しているとともに水平的・垂直的なコミュニケーションを絶えずおこなっていることから、中堅層の従業員が経営に対して発言・情報共有をすることには戦略的な意義があると考えられる。

従業員の行動モードとしての発言と沈黙については、Hirschman (1970) が提示した「離脱・発言・忠誠 (Exit, Voice, and Loyalty)」の枠組みを軸に検討を行う。Hirschman (1970) は、この枠組みが消費者行動、組織や国家の構成員が取り得る選択肢として、離脱（商品の購入をやめたり、組織を退出すること）、発言（商品・組織・国家が改善されることを期待して意見や不満を表明すること）、忠誠（商品・組織・国家を改善させたいと考える期待、あるいはいずれ改善することを期待している状態）を挙げ、それぞれの関係について述べた。本稿においては、組織に属する従業員が持つ選択肢にこの枠組みを適用し、従業員が企業的意思決定に対して発言・関与する機会があることで、従業員の忠誠心と生産性が向上し、これによって離脱（退職）による機会費用の削減にもつながる、という構図を想定する。

Hirschman (1970) の枠組みについては、後に4つ目の選択肢として無視 (neglect) や沈黙 (silence) が多くの論者によって提起され、既存の多くの論考においては沈黙 (silence) よりも無視・軽視・気にかけることを怠る neglect を挙げるものが多い (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1988; Turnley and Feldman, 1999; Morrison and Milliken, 2000)。Silence と neglect はいずれも積極的な発言・関与をしないことでは共通しているが、その行動をとる動機が異なる。Silence（特に後に述べる黙従的沈黙）は従業員の意に反してそうせざるを得ない状況であるのに対して、neglect には無視をすることへの一定の自発的意志が含意として存在することから、neglect しても主体が必ずしも窮地に立たされないことが想定される。つまり neglect は silence と比べて従業員と上位者がより対等な立場の場合に取る態度と言える²⁾。一方で労使関係においては、労使の力関係に不均衡が生じると、相対的弱者である従業員は多くの場合沈黙を選択するケースが想定できる。Dowding *et al.* (2000) でもハーシュマンの類型とそこから派生したモードについて再検討を行っており、離脱と発言の対極にあるのは沈黙と「離脱しないこと (non-exit)」であると結論づけている (Dowding *et al.*, 2000, p. 482)。このことは離脱と発言が従業員の意志による行動である一方、沈黙は消極的にとらざるを得ない態度であることを裏付けている。

本稿で念頭に置くのは組織の長期的な改善のために意思ある発言・関与をするか否かであり、

発言の意志があってもできない状態を説明する語としては沈黙のほうが適切と考えられる。

2 前提・背景

2.1 内部労働市場の形成と弱体化の兆し

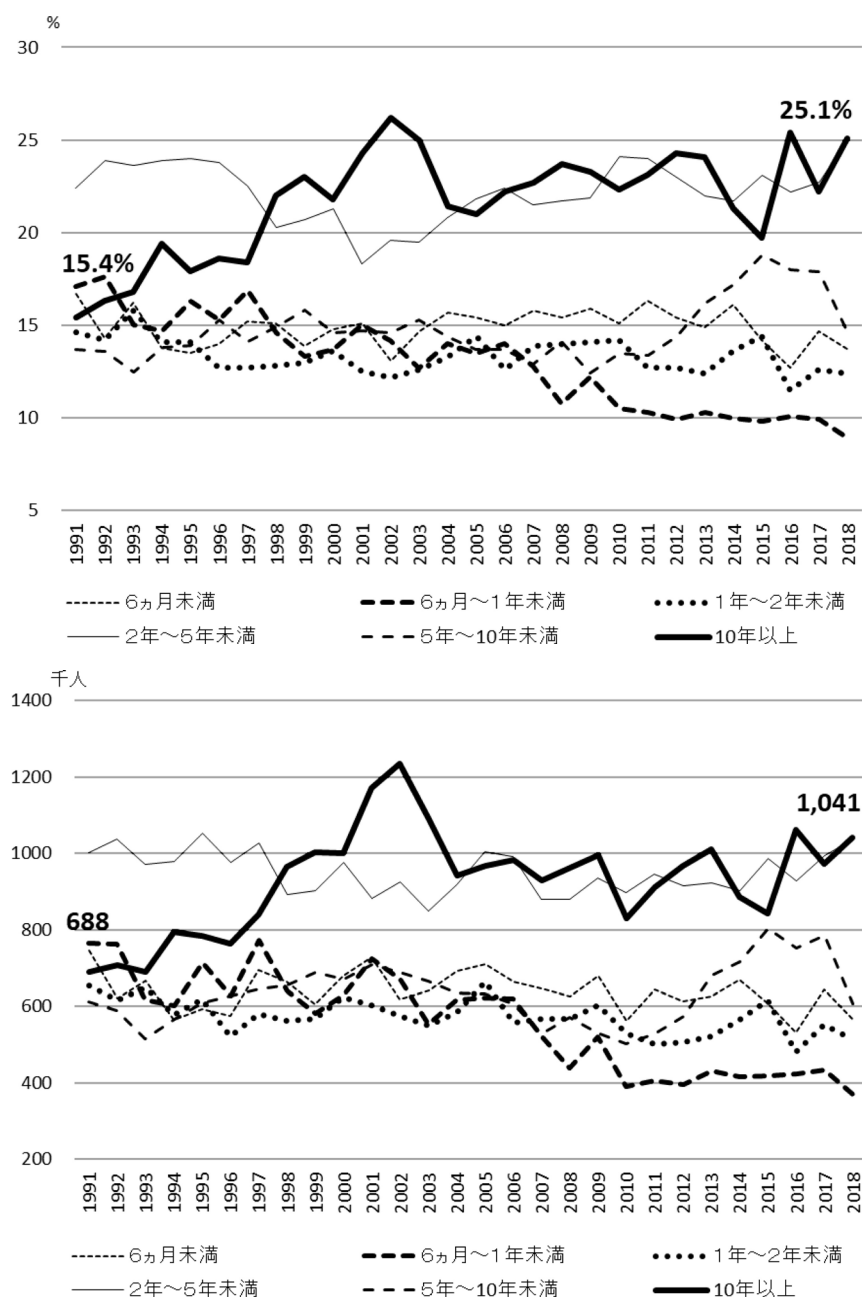
まず、従業員の発言・沈黙の議論の前提として、日本の従業員がおかれた雇用環境や労使関係の変遷と現状を概観する。

第二次世界大戦後の復興に伴う労働供給不足の状況の中で企業側は労働者の囲い込みを優先し、労使の立場を同等にしようと図る中道派の労働組合が経営への発言と条件交渉の両方を認めるように推し進めていった（Gordon, 2001, p. 40）。戦後数十年にわたり高度成長による労働需要と完全雇用に近い状況が続き、企業内組合と年功序列・終身雇用が常態化し、それによって若手の一括採用の市場を除けば、それ以上の世代における労働市場が発達しなかった（Abegglen, 1985）。この制度は、企業にとっては人材流失に伴うスキルの流失や機会費用を回避できるとともに、労働者にとっては安定的雇用を実現する互恵性があったと言える。Doeringer and Piore (1985) が米国を例に議論を提起したように、日本においても上記のような背景で内部労働市場が形成されていった。Milgrom and Roberts (1992) は内部労働市場の理論的根拠として長期雇用、限られた入職口、内部昇進による空席の補充、仕事に付与された個人の業績が二次的にしか勘案されない給与システムの4点を挙げており、日本で形成された内部労働市場についてもこれら全ての条件を満たしていたと考えられる（Milgrom and Roberts, 1992, 邦訳 403-417 頁）。しかも中途採用の市場が発達しなかった分、内部労働市場の中で部署異動を繰り返す構造が成立した。この構造によって、従業員の多くは組織を離脱（退職）するという選択肢が現実的ではなくなっていった。Aoki (2001) はこれらの一連の重層的な要素を日本的制度（Jモデル）と位置づけ、その特徴として内部労働市場の発達と年功序列を基にしたヒエラルキー、株式の持ち合い、官僚制多元主義国家など各種の制度に相互補完性があったと説明している（Aoki, 2001, 邦訳 418 頁）。

しかし1990年代以降多くの日本の製造業・サービス業が国際競争にさらされて大幅なコスト削減を余儀なくされ、また同時期に行われた各種の政策的な変化もありJモデルのような均衡状態に変化が生じるようになっていく。この流れから、従来のブルーカラーとホワイトカラーが一体化した日本の内部労働市場においても弱体化が見られる。特に顕著な変化として2000年代から非正規雇用が増加していったことが挙げられるが、このことは集団交渉から多くの人が離脱していったことを意味する。そしてこれが進むことで労働組合員の高学歴化・高所得化という倒錯的な現象が起きている（久本, 2015, 4 頁）。

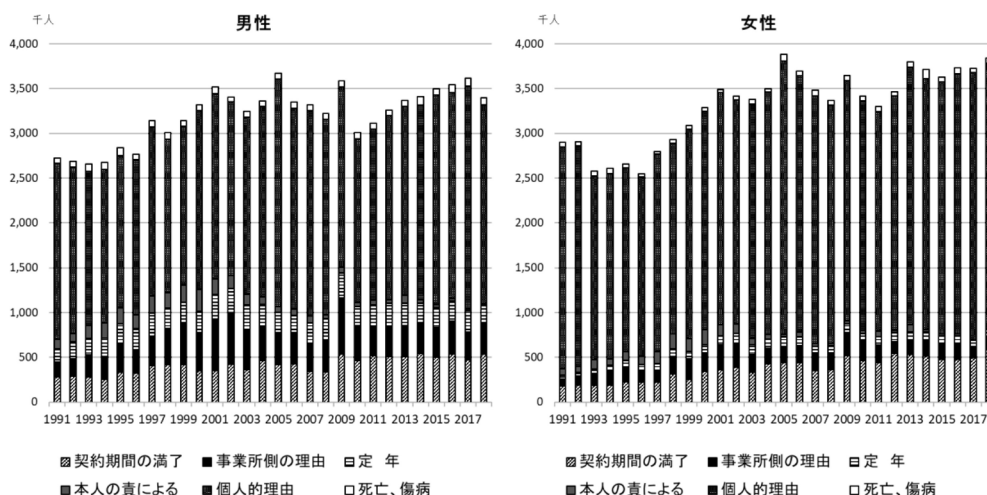
非正規社員は雇用が不安定だけでなく、沈黙も強いられているといえる。都留他（2009）は、1992年と2007年に日本の組合員と非組合員の職場不満時の発言と沈黙行動の程度を比較した調査を行ったが、その結果、賃金水準、福利厚生、労働時間・休日、雇用の安定性、昇

図1 勤続期間別離職者の推移（全離職者内の割合および人数）（1991-2018, 一般労働者）



出所) 厚生労働省 2019 年『雇用動向調査』「第 14 表 就業形態、勤続期間別離職者の構成比」および「第 15 表 就業形態、性別入職・離職者数」をもとに筆者作成。

図2 離職理由別離職者数



注)「事業所側の理由」には「経営上の都合」「出向」「出向元への復帰」が含まれる。「個人的理由」には「結婚」「出産・育児」「介護・看護」が含まれる。
出所) 厚生労働省 2019 年『雇用動向調査』第 16 表 離職理由別離職者数」をもとに筆者作成。

進・賞与評価、人事異動、ハラスメントなどの不満要素において、組合員と比べて非組合員の方が 1.5 倍から 2.0 倍も沈黙を強いられていることを明らかにしている（都留他, 2009, 148 頁）。

また、本稿で注視している正規雇用の中堅の層が離脱しはじめてもいる。図 1 は厚生労働省 2019 年雇用動向調査による勤続期間別離職者（一般労働者）の全離職者内の割合を示している、全体の離職者のうち 10 年以上勤務した一般労働者の割合が 1991 年の 15.4% から 2018 年の 25.1% に上昇、人数にして 70 万人前後から 100 万人前後に上昇していることが確認できる。これとほぼ匹敵するレベルで離職しているのが「2 年～5 年未満」であり、また 2010 年代以降「5 年～10 年未満」が顕著に増加していることが見てとれる（厚生労働省, 2019）³⁾。こうした「日本的雇用システム」が変化し始めた契機とされているのが 1990 年代後半の相次ぐ金融機関の破綻である。しかしそれは、経営に苦しむ事業者側が一斉に解雇したということではなく、1997 年以降に希望退職が一般化していくことが原因として挙げられる（久本, 2008, 15-16 頁）。雇用動向調査における離職の理由のデータを見れば、男女共に「個人的理由」が増加していることからこのことを確認することができる（図 2）⁴⁾。こうして中堅および若手従業員にとって離脱が現実的な選択肢になりつつあり、内部労働市場が徐々に瓦解しつつあることを表しているといえる。このような環境下、経営側としては安定した人的資本を確保するために組織の要職に就いている従業員の忠誠心に配慮することが従来以上に必要であることを裏付けていると言えよう。

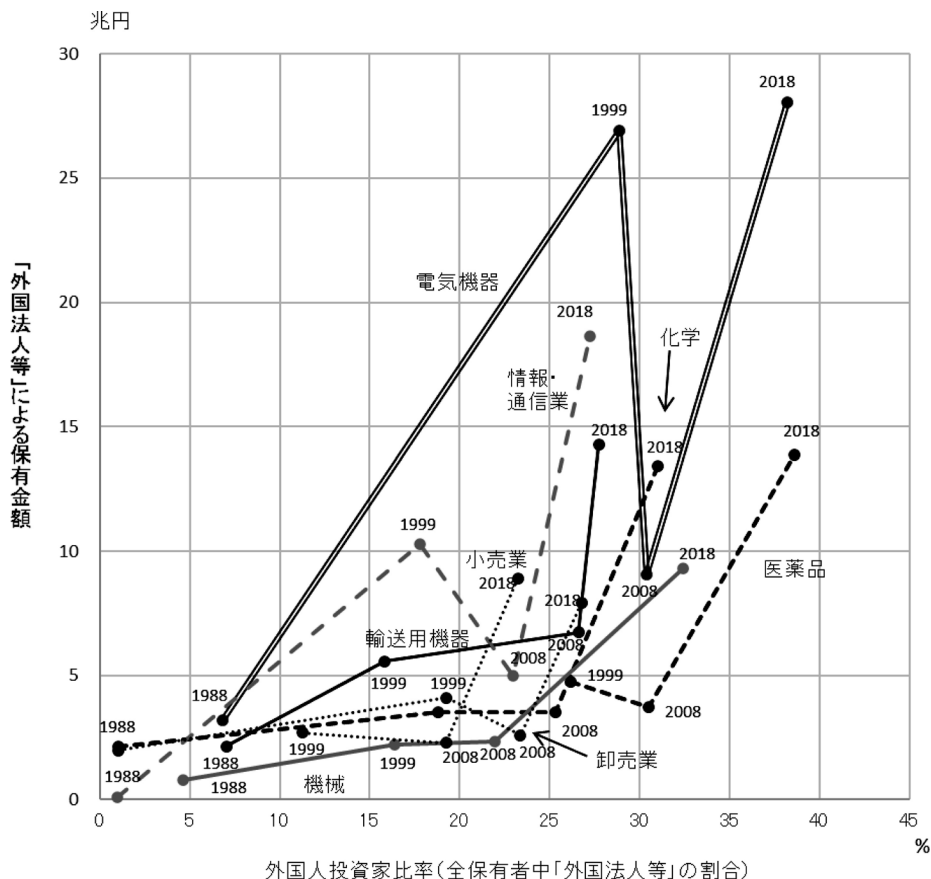
2.2 企業統治観の変化

第二次大戦後の日本における内部労働市場の形成や、いわゆる協調的な労使関係が保たれた背景として、経営に関する発言に従業員に促す制度が挙げられる (Inagami, 1988; Shimada, 1992 など)。しかし 1990 年代初頭にバブルが崩壊し、企業の多くがそれまでの「日本的」慣行を見直す動きが強まった。多くの日本企業の製品・サービスが外国企業との競争にさらされるようになり、これに勝つためにコスト削減をせざるを得ない状況にあった。このような状況下、合理化の名のもとに人事評価制度に成果主義が導入され、2010 年代の安倍政権下におけるコーポレートガバナンス改革とスチュワードシップコードの導入、顧問・相談役等の制度の廃止など、企業レベル・産業レベル・国家レベルの改革が進められた。これらの一連の改革には株主 (プリンシパル) の利潤最大化を目指すための企業 (エージェント) であるという立場をとるエージェンシー理論を基準にしているものが多くあることが指摘されていて、これに対して多くの論考で従業員を含む重層的な統治のあり方の重要性を訴えている (広田, 2012; 田中, 2014; 小池, 2015; 三品, 2016; 吉村, 2019 など)。

このような一連の変化の中でコーポレートガバナンスに直接関係する顕著なものの一つに、外国人投資家の増加がある。同時期に起きた国際過剰流動性の増加が外国人投資家による日本企業への投資を加速させ、特に日本の電機・電子、医薬品、化学品、情報・通信業において外国人投資家比率が顕著な増加を示している (図 3)。このような状況下では、従業員の発言・関与を抑圧する傾向が強くなることが想定できる。野田・阿部 (2011) では、「近年観察される賃金抑制現象の主要因は株式保有構造の変化であり、そのうちもっとも大きな圧力と考えられるのが外国人投資家の影響である」ことを実証している (野田・阿部, 2011, 4 頁)。外国人投資家のほとんどは機関投資家であり、持ち合い株主のような関係性維持を目的とした長期的保有とは異なり、投資先企業の株価最大化を目的とする傾向が強い。そこに依拠する会社観は「会社用具観」である傾向が強く、この動きはコーポレートガバナンスを変質させ、従業員主権、あるいは従業員による内発的な発言に対しては抑制圧力として働いている可能性がある。

しかしその一方で、昨今の外国の機関投資家は必ずしも近視眼的に投資先企業の収益性向上や増配ばかりを求めているとは言えず、特に近年は投資先企業の環境的・社会的持続可能性の指標に対しての要求が多く聞かれることから、外国人投資家が増加することだけを見てガバナンスが短期志向になっていると判断することには注意が必要と言える。こうした外国人投資家の行動を Hirschman (1970) の枠組みで解釈すれば、以下のように説明できる。外国人投資家の多くは、投資先企業の株価最大化の目的で積極的に発言し、その念頭に置く期間は短期から中長期まで様々である。この存在が一定程度投資先企業の従業員の発言行動を抑圧 (沈黙行動を誘発) する。また、企業間の持ち合いやメインバンクによる保有とは異なり多くの外国人投資家は投資先の日本企業との取引関係やアライアンス上の関係に基づいておらず、発言や離脱の行動が忠誠によって左右されにくい。

図3 外国人投資家による保有額および比率の推移
（東証一部における外国人保有比率の高い産業：1988, 1999, 2008, 2018）



注）東証一部上場企業中、以下の全ての条件を満たす産業を抽出（除く「その他」および「サービス業」）：「外国法人等」による保有が、①1998年から2018年にかけて500%以上増加；②2018年時点で保有金額が5兆円以上；③保有比率（全保有者中「外国法人等」の割合）が2018年時点で20%以上の産業。1988年統計は「化学」と「医薬品」および「卸売業」と「小売業」は合算でそれぞれ前者に計上。

出所）日本証券取引所『株式分布状況調査』『業種別にみた所有者別単元株主数』をもとに筆者作成。

3 労働経済学から見た従業員の発言と沈黙

本稿において想定する発言・沈黙の主体は中堅の従業員であるが、労働経済学の分野において中堅の従業員に焦点を当てた研究はこれまでにない。従って本節では従業員一般の発言・沈黙行動についてのこれまでの議論を整理してゆく。

3.1 発言

労働経済学の分野においては、労働組合や職場懇談会などの労使関係のコンテキストから従

業員の発言や経営参加の効果についての分析を中心に、各種の条件に応じて効果がどう変化するかについて論じられてきた。そこでの従業員の発言・関与は主に賃金や職場環境などの条件交渉と並列の関係であり、発言の単位としては集団や個別による発言（交渉）も存在する。従業員による経営参加は、労働組合や労使協議会・職場懇談会・職場の非公式グループや個別の発言機会などを通じて行われる。

従業員による経営参加の効果については、Freeman and Lazear (1995) が労使協議会における従業員の発言の効用についてのモデルを提示し、労使協議会を通じて従業員が公式に経営に関与することは一定の範囲において業績に正の効果を及ぼすことを説明している。その理由は従業員が経営者とは常に異なる情報を持っており、その従業員と議論をすることによって組織が創造性を発揮できるから、としている。また従業員の参加や共同決定は従業員に安全を供与し、それによって従業員が企業の長期的な将来について考えるようになる効果があるとしている (Freeman and Lazear, p. 49)。以後幾多の研究が Freeman and Lazear (1995) を基点に従業員の発言・経営参加について論じてきた。

Kaufman and Levine (2000) では、労働組合以外の形での従業員による経営参加を、「職場の他の従業員を何らかの立場で代表し、職場の問題を会社の経営者と協議し、会社が設置・出資・運営しているもの」と定義している (Kaufman and Levine, 2000, pp. 149-150)。それは職場の安全対策委員、問題解決のための小集団、従業員同志の相互評価制度、品質・サービス向上委員、あるいは役員会などへの従業員代表制度などを指す。また Hammer (2000) は従業員の経営参加の形態として、(1) 労働者のモチベーション、就業生活の質、組織の効率化に従業員が貢献するために組織の意思決定に直接的に参加させること、(2) 企業の戦略的レベルでの意思決定に従業員が間接的に参加し、雇用条件などの広範な問題についての意思決定に発言権を与えること、(3) 職場の公平性と適正なプロセスを確保するための問題解決メカニズム、の3点を挙げている (Hammer, 2000, pp. 177-178)。

従業員の行動モードとしての発言・関与を経営参加として説明した加藤 (2001) では、財務的な経営参加と非財務的な経営参加に分けて説明している。財務的な経営参加とは、従業員持ち株制度、成果配分・利潤分配方式などを指し、非財務的な経営参加は、労使協議機関（経営、生産、労働条件、福利厚生等の諸条件を労使で協議する常設機関）の設置（ドイツと違い日本では法律で義務付けられていない）、職場懇談会（職場単位で従業員と管理者が仕事の進め方や職場環境について話し合う場）、小集団活動（クオリティコントロール、顧客満足 customer satisfaction 活動など）を通じた経営への発言・関与を指すとしている（加藤, 2001, 101-103頁）。

そして、従業員の発言・経営参加は以下の3つの効果があると考えられている（加藤, 2001, 107頁）。第一にゴールアラインメント効果があり、これがトップマネジメントと従業員との情報の非対称性を軽減し、対立的な労使関係を避ける効果がある。また、革新的な人的資源管理

や自発的な情報共有の仕組みが従業員の忠誠心と生産性を向上させる（Kleiner and Bouillon, 1991; Ichniowski *et al.*, 1997 など）。組織の意思決定の質の向上のためには従業員から経営陣に向けたコミュニケーションが重要であり、それなしには経営陣は社員の雰囲気疎くなり、市場で新たに発生する問題を過小評価したり、従業員の認識とズレた戦略を策定する可能性が高くなり、戦略面での成功の可能性は劇的に減ると考えられている（Tourish, 2005）。第二に、人的資本効果が挙げられる。従業員に発言権を与えることで、企業からの離脱に伴うコスト削減につながる（野田, 2017; 野田, 2019 など）。第三に、従業員持ち株などの財務的な経営参加の効果を挙げている。加藤（2001）は、これらの効果はすぐには現れず、かなりの年月を経て生じることを過去の実証分析などから説明している。

これらの先行研究において、従業員の経営参加については、日頃業務の最前線にいる従業員から経営者が情報を引き出す仕組みを持つことが戦略上重要であることを共通の前提としていることがわかる。こうした理解から、特にバブル崩壊以降に日本の企業が合理化の名のもとに実施した諸々の改革の中には、株主資本主義の原則に沿った合理化やリストラだけではなく、従来よりも民主的で透明性の高い経営のあり方や、従業員の参加を促進する人事評価なども導入している。その中には、組織上層部の人事評価に従業員の発言を認めたり、いわゆる 360 度評価制度（上司だけでなく、同僚や部下も評価を行う）を導入したり、コンプライアンスやハラスメント対策を促す内部告発制度を導入したりすることも含まれる。つまり同時期に多くの企業がおこなった諸々の改革の中には、従業員の発言行動を促すものかどうかを基準にすると、改善したものと後退したものが混在している。

なお、加藤（2001）が述べた財務的な経営参加については、企業価値の最大化や生産手段の運営機能としては逸脱するなどの先行研究もある（占部, 1977; Faleye *et al.*, 2006 など）。本稿の中心的な議論は財務的な参加ではなく発言そのものにあることから、財務的な経営参加の是非は念頭に置かない。

3.2 沈黙と離脱

労働経済学の分野においては、従業員の沈黙自体が研究の対象とはなっていないく、論文もほとんど存在しない。発言と沈黙はあくまでもリニアな関係として捉え、対極として位置づけられている。つまり労働経済学における発言・沈黙の議論は、雇用者と被雇用者が対峙しているか、少なくとも両者の立場に線引きがされた伝統的な労使関係を前提にしている、沈黙を定義するのであれば発言によるゴールアラインメント効果や人的資本効果が機能していない状態として捉える（稲上, 1995; Kato, 1995 など）。また、発言によって従業員の忠誠が向上して離脱を回避できると考えていることから、沈黙は忠誠を減退させ、離脱を促してしまうものと捉えることになる。

たとえば都留他（2009）では、労働組合が権利のために闘わず沈黙していても、組織内に組

合が存在するだけで賃金交渉において雇用者に一定の圧力がかかることを実証している（都留他, 2009, 35 頁）が、ここで焦点になっているのは労働組合が存在することによる「発言的」効果であり、組合員の沈黙行動そのものではない。従業員が沈黙行動をとるには複雑な動機や組織内外の構成員との関係が内在しており、組織行動論の分野からの分析が必要になる。

このことは、労働経済学と組織行動論の両分野が補完関係にあることを裏付けている。実際に、発言や沈黙行動の細かな動機や効果などに応じた分類については分野を跨いで組織行動論の見地から考察が行われている。

4 組織行動論から見た従業員の発言と沈黙

本稿において想定する発言・沈黙の主体は中堅の従業員であるが、組織行動論の分野において中堅の従業員を発言・沈黙行動の主体として扱った研究は見当たらない。これまで中堅の従業員に焦点を当てた研究は、下位者である従業員の発言・沈黙行動と上位者としての中堅従業員の態度や行動の関係についてであり、あくまでも発言・沈黙の主体は一般従業員である（Detert and Burris, 2007; Hassan *et al.*, 2019 など）。従って本節においても従業員一般の発言・沈黙行動についてのこれまでの議論を整理する。

4.1 発言

従業員が経営に発言・関与を行うことの効果については、先述のとおり労使関係を基準に労働組合や労使協議会などの集団交渉で経営への提言や不満をマネジメントに伝えて組織からの離脱を回避し、そのことで生産性が高まるという論点で伝統的に説明がされてきた。一方過去30年間ほどで、組織行動論の分野においてもマネジメントに向けて発言する際の意思決定のメカニズムや、どのような状況で何を発言するのかといったことについて研究が進展している（Morishima and Tsuru, 2000; Jackson *et al.*, 2004; Barry and Wilkinson, 2016; Burris *et al.*, 2017 など）。その多くは労働経済学の分野のものと比較して心理学的な実証を伴っている。たとえば Dundon *et al.* (2004) は、従業員による発言の「意味、目的、実践」を検証するための分析枠組みを提示し、従業員の発言の効果については複雑で不可解なことが多いとしながらも、いかに従業員の発言行為が組織の制度に埋め込まれているかが重要であることを、イングランド、スコットランド、アイルランドの18の組織から収集されたデータ・情報をもとに論証している（Dundon *et al.*, 2004, pp. 1168-1169）。また Baird *et al.* (2018) では、オーストラリアの製造業636社への調査を通じて従業員のエンパワーメントを伴う権限移譲の有効性と組織のパフォーマンスへの影響を調べ、従業員への権限移譲によって直接的・間接的に従業員のエンパワーメントにつながり、それが組織のパフォーマンスに正の影響を与えたことを示している（Baird *et al.*, 2018, pp. 266-267）。これらの論考は従業員の発言行為が組織にとって正の効果があることを示している。

一方で、従業員による経営的意思決定への発言・関与の有効性を条件付きとする研究もある。Franca and Doherty (2020) は、スロヴェニアの 12 の上場企業における調査を通じて、取締役会における秘匿性の高い意思決定に関わるケースほど、従業員が参加することによる労使コミュニケーション上の意義が失われることを証明している。また Kaufman and Levine (2000) は、従業員参加の意義を認めつつも、それが効果的であるためには全員対象であったり強制されるべきものではなく、便益が大きいと判断される場合に選択的に行うべきであり、更には労働組合の関与を回避する目的では行うべきではないことを挙げている (Kaufman and Levine, 2000, pp. 167-172)。また、Knoll and Redman (2016) でも、発言と沈黙を相互に排他的なものとして扱ってきた先行研究を拡張させて再検討し、雇用者側による発言を制度化することで、従業員は自発的な発言行動だけではなく円滑な協力関係を妨げるような問題について「協調的な沈黙 (cooperative silence)」行動をとるため、発言の制度化・強制化には疑問を呈している (Knoll and Redman, 2016, pp. 839-841)。

これらの発言・関与の有効性が条件付きとする研究から言えることは、従業員には常時沈黙をする状況的な理由があることを前提にしつつ、発言をすることの権限や安全（明確な権限移譲や強力なリーダーシップによって安全が保証されていることや、発言に伴う実質的・心理的制裁などの二次的リスクが低いことなど）を保証するような仕組みや上位者との関係があるかどうかが発言を促す要因だということを示している。

これらの過去の研究に鑑み、従業員による経営への発言・関与の一般的な効果は無条件で業績改善や企業の持続性につながるとは言いきれないが、組織行動論の面からもゴールアライメント効果と人的資本効果に寄与することは十分に実証されていると言えよう。もはや労働経済学か組織行動論かという分類自体が困難な実証分析が複数あり、両者は既に基本的には融合的・補完的な関係といえることができる。

4.2 沈黙

ここでは、発言行動と表裏一体の関係を有しつつ、一方で単純に発言と対義的關係とは限らない従業員の沈黙行動との関係について、組織行動論の見地から議論されてきたことを整理する。

過去約 20 年間で増加してきた沈黙行動についての研究では、当初は「発言できない状態」としての沈黙について論考が多く見られ、のちに沈黙の動機がより複雑で細分化できることに着目して、組織行動論や心理学的な研究がすすめられている。Van Dyne *et al.* (2003) は、沈黙は発言をしない状態であるというそれまでの概念とは異なり、従業員の沈黙と発言は別個の多次元的な概念として捉えた。従業員の沈黙行動の動機を 3 つのタイプ（黙従的沈黙 acquiescent silence、防御的沈黙 defensive silence、向社会的沈黙 prosocial silence）に分け、重要な情報を隠すことが単に発言する意向がない状態とは限らないことを説明した。Brinsfield (2013) においても、既存の発言の概念では意図的な沈黙の性質や程度が評価できないことか

ら、従業員の沈黙と発言に関するそれまでの理論的・実証的な研究に基づいて拡張・再検討を行い、沈黙の動機の6つの側面（効果がないことによる ineffectual、人間関係的 relational、防御的 defensive、無関心 diffident、心が離れた disengaged、逸脱 deviant）が観測できたことを明示している。

Van Dyne *et al.* (2003) の提示した3つの沈黙の動機のうち、ネガティブなものに目を向けると、黙従的沈黙は上位者との距離があるために下位者が無力と感じてしまい発言できずにいる状態、防御的沈黙は発言することによって生じうるリスクを回避して立場を保持するための沈黙行動である。また Brinsfield (2013) によるところの発言しても効果がないこと (ineffectual) を見越した沈黙行動は、沈黙することによる正の効果ではなく、発言をしても効果がないか負の効果が生じてしまうことを認識していることが念頭にあることになる。また無視・無関心 (diffident) によるものや心が離れた (disengaged) 沈黙は、組織への忠誠に基づく発言の効果や向社会的沈黙の必要性をもはや感じないことによって取り得る行動である。これらは、発言と対立的な意味においての沈黙の動機にあたる。

一方、全ての沈黙行動がネガティブな動機によるとは限らない。発言することによって組織全体の利益につながらないか、人間関係に悪影響を及ぼしかねない場合には沈黙行動をとることは想像に難くない。これは「言うだけ野暮」なことは黙っているという類いのものであり、この種の沈黙は誰でも日常的に反射神経的に行っているものである。Van Dyne *et al.* (2003) の向社会的沈黙や Brinsfield (2013) の人間関係的沈黙がこれにあたる。Billias and Vemuri (2017) は、複数の国の複数の職場の事例から、どのケースでもこの向社会的沈黙が重要な役割を果たしており、そこに文化差はほとんど見受けられず、むしろ文化を超えて普遍の価値が沈黙にあり、良い社会的変化をもたらすためにあらゆる形で沈黙が有益に活用されていることを説明している (Billias and Vemuri, 2017, p. 162)。

では、組織が従業員に与える心理的安全やマネジメントのリーダーシップ・従業員との関係性のタイプによって、従業員の発言行為と沈黙行為の関係はどのようなものになるのか。これについては複数の心理学的な実証研究が行われており、以下この点について整理する。Detert and Burris (2007) では、レストランチェーンに勤める 3,149 人の従業員と 223 人のマネージャに調査を行い、マネージャがいつでも意見を受け付けるような開放的なリーダーシップの行動・態度が下位の従業員の心理的安全を高め、発言行動を促すことを実証した (Detert and Burris, 2007, pp. 880-881)。また Hassan *et al.* (2019) による公務員に向けた調査においても、最も現場に近いマネージャのリーダーシップを強化することで従業員の信頼を高め、従業員が自身の仕事をコントロールできるようにして組織アイデンティティが強化され、従業員の沈黙行為を減らすことを説明している。更に Wang *et al.* (2011) では、銀行員の行動についての調査に基づき、トップマネジメントと従業員間の価値観が一致しているほど協調的動機に基づく発言と沈黙の両方が共存して増加することを明らかにしている。

一方で Lam and Xu (2019) は、中国の組織の下位者 159 人への調査データから、恐怖に基づく防御的な沈黙と黙従的な沈黙という 2 つの沈黙について分析し、虐待的な上司は従業員の防御的な沈黙を促し、権力から距離がある下位者が Van Dyne *et al.* (2003) で示すところの黙従的な沈黙行動をとることを証明している (Lam and Xu, 2019, pp. 534-535)。

これらの組織行動論からみた従業員の沈黙行動に関する研究から整理できるのは、開放的なリーダーシップと下位者への権限移譲が行われている組織においては従業員の発言行動を促し、また円滑な組織運営のためには「言うだけ野暮」なことについては沈黙する一方、強権的な上位者の下では Van Dyne *et al.* (2003) のいう防御的な沈黙行動を、上位者と心理的距離がある場合は黙従的な沈黙行動をとる、という関係があるという点である。

4.3 沈黙と離脱

ここでは Van Dyne *et al.* (2003) が従業員の沈黙行動の動機を分類した 3 項目と離脱の関係について検討する。

黙従的な沈黙と離脱の関係については、従業員にとって他の選択肢がない、つまり発言も離脱も現実的ではないから黙従的な沈黙を選択するという関係ということができる。この状態が続けば、組織への忠誠が減退し、組織に心理的資本が蓄積されにくいだろう。心理的資本とは従業員個人の前向きな心理状態を指し、これらが業績を向上させると考えられているものである (Luthans *et al.*, 2015)。

防御的な沈黙については、発言をしないことで自身の立場を守る意思があるため、防御的な沈黙行動をとる時点では離脱は選択肢として考慮していないか、必ずしも現実的な選択肢ではないと認識している可能性が高いが、黙従的な沈黙とは異なり従業員にとって離脱の選択肢がない状態とは限らない。

一方で向社会的沈黙については、関係性の沈黙とも呼ばれ、発言をすることで業務のスムーズな進行や組織・社会の関係性を妨げないようにするものである。誰でも世界中で日常的に向社会的沈黙を使いこなしており、離脱の選択肢とは論理的に関係がないことになる。

上述のとおり、組織行動論の分野においては従業員の沈黙の動機について、沈黙の動機に基づくモード別、あるいは組織構造的要因（内外の構成員との関係など）に基づくモード別に細分化された分析が進んでいる。そして昨今の日本において多くの従業員が傾向として沈黙行動をとらざるを得ない状況と呼応するのが、黙従的な沈黙の説明であることも確認した。

今後の従業員の発言と沈黙に関する研究の発展の方向性として、直接・間接に従業員の発言を促す（あるいは垂直的・水平的な情報共有の手段として機能する）とされる各種制度（労使協議制、職場懇談会、各種職場グループ、中期経営計画の策定プロセス、360 度人事評価、職場内サークル活動など）における従業員の発言や沈黙行動の動機や組織構造的要因についての研究が進められることが俟たれる。これによって、企業統治の重要な利害関係者である従業員

による多様な発言経路について解明されていくことが期待される。

5 離脱・発言・沈黙と心理的契約

ここまでは従業員の発言・沈黙について労働経済学と組織行動論の両方の側面からどのように議論され、両者がどう補完的かについて整理した。これらは組織のパフォーマンスへの効果や上位者と下位者との距離・関係性・心理的状態など、因果関係やメカニズムなどについての説明を行っているが、近年従業員の多くが Van Dyne *et al.* (2003) がいう黙従的沈黙を選択する状況にあることを説明するにあたり、ここまでの議論において扱ってこなかった視角があると思われる。それは、従業員が黙従的沈黙を選択するに至るまでの時間的な経過を視野に入れた考察である。ここでは、主に組織行動論の分野で議論されてきた心理的契約の時間的経過・蓄積による説明を試みる⁵⁾。

1960年代に提起され、のち1980年代後半から内部労働市場の崩壊が危惧されていた当時の米国を中心に盛んに議論されるようになった心理的契約とは、以下のようなものである。従業員が企業に雇用される際、企業と従業員は雇用契約を結ぶが、その雇用契約は詳細に渡って日々変化する業務内容や社会情勢を反映させて更新されるものではない。そもそも、契約の全てが予測であり、予測の全てが契約であるわけではない (all contracts are expectations, all expectations are not contracts) (Rousseau and Parks, 1992, p. 8)。ジョブ型雇用と言われる現在の多くの米国企業においても、日本のメンバーシップ型雇用といわれるものと比較しても程度の差こそあれ契約書に将来雇用者と被雇用者の間に起こり得る全てのことを盛り込むことは論理的に不可能である。そのことから、雇用契約を書類上結ぶということは、両者間で書類には明記されることがない心理的契約を結んでいることになる。心理的契約は、その解釈自体が双方にとって主観的である。従業員の業務上の貢献が組織に互恵的な義務を負わせていると認識したとき（またはその逆も）、心理的契約が生じていることになる。心理的契約はあくまでも契約者である企業および従業員の認識であり、相手に対する一方的な期待や義務感を指す (Rousseau, 1989, p. 124)。Hirschman (1970) の忠誠と混同しやすい概念ではあるが、忠誠が従業員から企業に向けた（あるいは逆向きの）一方向的な好意的認識であるのに対して、心理的契約は双方向で交わっていて各々が自己の責任・義務と相手への期待の両方を認識している、というものである。

心理的契約の定義に則れば、心理的契約の履行は社会的交換関係を成立させ、それが従業員への期待の履行へとつながる。一方心理的契約の不履行は、社会的交換関係の不成立によって組織コミットメントの低下をもたらす、という関係である (鈴木, 2019, 121 頁)。こうした従業員による企業への期待と企業による従業員への期待を前提に、従業員の黙従的沈黙について説明をすると以下のとおりになる。

従業員の黙従的沈黙は上層部との心理的距離が理由で下位者が発言できないことに起因して

おり、従業員にとっては企業による心理的契約の不履行と映る。この状態は忠誠を減退させる。このことは Turnley and Feldman (1999) においても、心理的契約の不履行は特に企業側の都合に則した雇用・賃金・昇進などの人事制度改革を実施している企業に多く見られることが証明されていて、このことが従業員の忠誠（負の関係）と離脱（正）に大きな影響を、発言（正）や無視（正）の行動に若干の影響があることを示している（Turnley and Feldman, 1999, p. 917）⁶⁾。企業による心理的契約不履行が繰り返され、また雇用の流動性が一定程度存在していれば、従業員は離脱を選択することになるだろう。

近年は日本における心理的契約についての研究が進んでいて、日本の企業と従業員の関係に変化が生じていることについて説明している（Morishima, 1996; 服部, 2008; 服部, 2011 など）。Morishima (1996) では、日本の雇用者と被雇用者の両方が認識する心理的契約に表層と深層が存在し、表層では雇用者が人事制度改革を行うことを被雇用者も認めながら、深層においては雇用者側は従業員の福利厚生や離職のリスクなどを気に掛け、従業員側は長期的な企業の方角性を認めることで短期的な機会の追求（離職など）を回避するという形で相互の心理的契約が成り立つべきところ、雇用制度の変化によってこの構造が崩れる可能性を示唆している（Morishima, 1996）。また服部（2012）は、日本の人事管理が心理的契約によって支えられてきたこと、組織構造および人事制度レベルにおける変化が相互義務の不履行の状態にある（組織と個人の相互義務に相当のギャップが生じている）こと、日本企業の組織構造および人事制度レベルにおける変化がこれまで心理的契約を機能させてきた組織的条件に変更をもたらすことを挙げ、これらが心理的契約を弱めていることを説明している。これらの論考は、成果主義的人事評価制度の導入、いわゆるジョブ型雇用制度の導入、非正規雇用の増加など、これまで「日本の雇用」とされてきた長期的な企業と従業員の関係に楔を打ち込まれたことで、従業員は企業側が心理的契約不履行の状態を続けていると認識していることを説明している。

本稿で念頭に置く中堅層の従業員は、従来の長期的雇用関係を引きずり、企業に雇用されて貢献をする以上は企業が従業員に一定の義務を負うという認識でいて、その認識を長期間蓄積させている。企業の心理的契約の不履行が続いていると従業員に認識されれば、発言・関与の状況次第では黙従的沈黙を選択し、心理的契約が破綻すれば組織を離脱する、という帰結を想定できる。

企業は人的資本、社会的資本、心理的資本の3つを元手に経営が行われると言われる。上述の心理的契約が依拠するのが心理的資本であり、心理的資本には4つの下位概念がある。それは（1）挑戦的な仕事を成功させるための自信や効力感（*efficacy*）、（2）将来の成功に対して前向きにいられること（*optimism*）、（3）根気よく目標に向かうための強い意志に裏付けられた希望（*hope*）、（4）困難に直面しても耐え、挽回し、時には従来以上になること（*resilience*）である（Luthans *et al.*, 2015）。つまり心理的契約が弱まれば、組織を構成する従業員たちの *efficacy-optimism-hope-resilience* が逡減していくことになる。

これらのことから、従業員の発言・沈黙と心理的契約の関係について、以下の点を試論として提示したい。

第一に、従来から長期的に組織の中核で強い心理的契約を背景に企業を支えてきた従業員たちは、近年の人事制度改革などによって efficacy-optimism-hope-resilience が逡減していつているということである。この状況を改善させるための発言の機会がなければ、組織に残る従業員は黙従的沈黙を選択し、組織の長い将来のことを見据えて仕事を行う意欲を失う。また別の人は徐々に中間年齢層の労働市場が形成されつつあることもあり離脱を選択するだろう。

第二に、現在の多くの企業において中堅層とは異質な心理的契約を持つ比較的若い従業員の世代が混在していて、心理的契約も一様ではない点である。日本における多くの企業が既に成果主義的人事評価制度やジョブ型人事制度などを導入しており、若年従業員層にとってはキャリアの初めから長期的 efficacy-optimism-hope-resilience を蓄積しにくい環境であり、心理的契約は相対的に短期的になりやすい。このことから中堅層の従業員の目には、若年層が発言・関与をしないことが黙従的沈黙というよりも Brinsfield (2013) のいう無関心 (diffident)、あるいは心が離れた (disengaged) 沈黙と映るだろう。

第三に、本稿において対象としてきた中堅層については、沈黙はいつでも起こり得ることを前提にしつつも組織の経営に対して発言する機会があることが、従業員の心理的契約を取り戻す鍵になると考えられる。一方で若年層については、長期的に従業員の efficacy-optimism-hope-resilience を蓄積させるような地道な努力が必要だろう。

心理的契約を企業の側から見れば、企業が元手にする人的資本、社会的資本、心理的資本のうち、企業内部の経営資源である心理的資本を獲得するために従業員と交わしているものである。つまり企業の立場からすれば、経営資源としての心理的資本を獲得するために、企業側が心理的契約を履行していると従業員に認識してもらえるような状態を維持することで、業務の成果や組織市民行動といった企業にとって望ましい行動を促すことができる、と考えられている。企業が獲得する資本の種類のうち、特に持続性があるものが心理的資本である (服部, 2020, 172-175 頁)。

一方、そもそも心理的資本を蓄積することは従業員がポジティブな心理状態でいることが前提にあり (Luthans *et al.*, 2015)、このことは、従業員のポジティブな心理状況を作れなければ、明文化されていない従業員の心理的契約は維持できなくなって絵にかいた餅となりかねないことを意味する。もしこのような状態になれば、心理的契約は組織が意図的に実態と脱連結させて作り出す組織ファサード (organizational façade) と化したり (坪山, 2011)、実態を伴わないことが公然と語られ恒常化して沈黙のまま我慢して受けいられる組織ブルシット (organizational bullshit) になりかねない (Christensen *et al.*, 2019)。

なお、本来このように一括りにできるほど各業界や企業の様相は一樣ではなく、また中堅層・若年層というキャリア上のフェーズ次第でも異なるはずである。しかしながら、組織の改革や

その背景にある社会的動向によって従業員の発言・沈黙と心理的契約に変化が生じていること自体は普遍的な現象と言えよう。重要なことは、こうした心理的契約の変化が組織の中核である中堅の従業員に起きていて、またいずれは中堅として組織を担うことになる現在の若年層にも同様の変化がみられることである。このような現状には対応を急がねばなるまい。

6 結論

ここまでの議論を一覧にまとめると表1のようになり、これが本稿の理論的含意である。要点は以下の通りである。

第一に、労働経済学の分野においては、主に伝統的労使関係の文脈から従業員の発言の効果・意義について研究が進められてきた。そのため、そもそも沈黙自体を分析の対象としておらず、発言をしない状態として沈黙があると捉えられてきた。

第二に、組織行動論の領域においては上位者から下位者への権限委譲、リーダーの特性、上位者との心理的距離など組織内外のメンバーの特徴・関係性に応じた発言・沈黙行動についての精緻な臨床的分析が行われていて、労働経済学の議論を補完できる関係にある。

第三に、従業員の発言・沈黙についての実証的分析においては2つの学問領域の垣根は実質的に取り払われている。一方で中堅の従業員を主体とした発言および沈黙についての研究は進んでいない。今後は労使協議制、職場懇談会、中期経営計画の策定プロセス、360度人事評価などの各種制度や組織構造的要因と中堅の従業員による発言・沈黙行動の関係について解明されていくことが期待される。

第四に、これまでの従業員の発言・沈黙についての労働経済学や組織行動論を通じた因果関係・メカニズムについての説明に加え、その状態に至る時間的経過を説明するには、心理的契約の履行・不履行の経緯から発言・沈黙行動の動機と背後にある離脱と忠誠との関係を説明可能であることを試論として提示した。

本稿における実務的含意は、従業員には常時沈黙をする状況的な理由があること前提にしつつ、発言をすることの権限や安全を保証するような仕組み・上位者との関係を構築することで、従業員の発言を促しやすくなるという点である。バブル崩壊以降の日本経済が抱える根源的・構造的欠陥として、賃金の停滞がある。内部労働市場が崩れつつある中、これまで長期間組織に関与してきたシニア従業員と、停滞期しか知らない中堅から若年層との間に処遇や就業意識のギャップが生じていて、企業が心理的資本を持続的に積み上げてゆくのは容易ではなくなっている。このような状況を打破するためにも、従業員の発言機会が重要と言える。

なお、本稿はあくまでも先行研究に依拠した理念的な試論であり、今後は事例分析を通じた実証的な研究が進むことが望まれる。特に時間軸で見た心理的契約の蓄積が従業員の発言・沈黙行動に与える影響を検証することで、不安定性を増す労使コミュニケーションの改善に向けて示唆が得られることが期待できる。

表1 本論のまとめ（沈黙行動の動機については Van Dyne *et al.* (2003) の分類による）

	特徴、視角	発言	沈黙	沈黙と離脱・忠誠との関係と現状認識
労働経済学	労使関係の構造を基準に、従業員の厚生を高めるための効果に関する検証が主。	主に3つの効果を検証： ・ゴールアラインメント効果：情報の非対称性を軽減 ・人的資源効果：発言権を与え、離脱に伴うコストを回避 ・財務的参加の補完効果	沈黙そのものを扱わず、発言をしない・発言権が失われているというコンテキストで説明。	発言によって従業員の心理的忠誠が向上し離脱を回避するという機能が働かない。 人事制度改革、非正規雇用の増大、組合の縮小と高学歴・高年取化などから多くの従業員が発言をできない状況。労働市場の流動性がいまだに低く、離脱は現実的な選択肢とは限らず、沈黙を選択しやすい。
組織行動論	発言や沈黙の動機に基づくモード別、あるいは組織構造的要因（内外の構成員との関係など）に基づくモード別に分類し、細分化した心理学的な実証アプローチが主。	権限移譲、リーダーの特性、上位者との心理的距離、従業員の心理的安全・脅威など上位者と従業員の心理的ダイナミクスに焦点。	・黙従的沈黙：心理的距離や脅威などによる沈黙行為。 ・防御的沈黙：自らの立場を守るため。 ・向社会的（関係性の）沈黙：発言することでスムーズな運営や人間同士の関係性を妨げないため。経営に対して行う戦略上有意義な発言の対義的な含意なし。	・黙従的沈黙：発言や離脱が現実的な選択肢でない。時間とともに忠誠は減退しうる。 ・防御的沈黙：離脱をしないための沈黙で、一定の忠誠が背後にあると考えられる。 ・向社会的（関係性の）沈黙：離脱の選択肢とは論理的関係が成立しない。
心理的契約（組織行動論）によって可能な発言・沈黙行動の説明	従業員の業務上の貢献が組織に互恵的な義務を負わせていると認識（またはその逆も）して生じる。あくまでも契約者である企業と従業員の相手に対する各々一方的な期待や義務感。 心理的契約の履行・不履行の時間的变化から発言・沈黙行動の動機を説明可能か。	発言を通じた心理的契約の履行が社会的交換関係を成立させ、それが従業員への期待の履行となる。	・黙従的沈黙：従業員は企業による心理的契約の不履行と認識。 ・防御的沈黙：自己防御しながら、企業からは一定の期待を受けていると認識。	・近年の人事制度改革などによって心的資本が減滅。発言の機会がなければ、離脱しない従業員は黙従的沈黙を選択、忠誠が減退。あるいは離脱を選択。 ・比較的若い世代に上記とは異質な心理的契約を持つ世代が混在。若年従業員層が長期的な心理的契約を結びにくく、十分な忠誠が構築されない。

出所）各種先行研究より筆者作成。

注

- 1) 本研究は、科学研究費（基盤研究（C）20K01925）の助成を受けました。本論文を作成するにあたり、大阪市立大学大学院経営学研究科の吉村典久教授、京都大学経営管理大学院の山田仁一郎教授、大阪市立大学大学院経営学研究科の王亦軒准教授ならびに合同ゼミの皆さまには再三にわたり貴重なご指導・ご助言を賜りました。また中瀬哲史教授、小沢貴史准教授には論文作成のプロセスにおいて重要なご指摘を賜りました。衷心より御礼申し上げます。
- 2) 例えばハーシュマンも述べている消費者によるブランドへの忠誠については neglect しても他の選択肢が存在する。
- 3) なお同調査において同期間中の定年を理由とした離職は、男性で全体の 5.4%から 5.8%に、女性で全体の 1.3%から 2.3%に上昇した程度にすぎない（第 16 表 離職理由別離職者数より筆者計算）（厚生労働省, 2019）。
- 4) なお離職の「個人的理由」の内訳として、「結婚」「出産・育児」「介護・看護」には 1997 年以降に全体の数字に影響を与えるような大きな変化は見られない。
- 5) 心理的契約について、Milgrom and Roberts (1992) では自己拘束的 (self-enforcing) な「暗黙の契約」と表現している (Milgrom and Roberts, 1992; 邦訳 369 頁)。
- 6) なお Turnley and Feldman (1999) では沈黙 silence ではなく無視 neglect を用いている。

参考文献

- 稲上毅（1995）『成熟社会のなかの企業別組合ユニオン・アイデンティティとユニオン・リーダー』日本労働研究機構。
- 占部都美（1977）「経営参加の意義と諸形態」『国民経済雑誌』第 135 巻第 4 号、1-21 頁。
- 加藤隆夫（2001）「日本の参加型雇用制度」橋木俊詔・デービッドワイズ編『日米比較 企業行動と労働市場』日本経済新聞社、101-133 頁。
- 小池和夫（2015）『なぜ日本企業は強みを捨てるのか—長期の競争 vs. 短期の競争』日本経済新聞出版社。
- 厚生労働省（2019）「2019 年（令和元年）雇用動向調査結果の概要」（<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/20-2/index.html> [2020 年 11 月 25 日閲覧]）。
- 鈴木竜太（2019）「組織と個人の約束—心理的契約と離職モデル」鈴木竜太・服部泰宏『組織行動—組織の中の人間行動を探る』有斐閣ストゥディア、109-125 頁。
- 田中一弘（2014）『「良心」から企業統治を考える』東洋経済新報社。
- 坪山雄樹（2011）「組織ファサードをめぐる組織内政治と誤解：国鉄財政再建計画を事例として」『組織科学』44(3)、87-106 頁。
- 都留康・吉中孝・榎広之・徳田秀信（2009）「労働組合の賃金・発言効果と未組織労働者の組織化支持—＜失われた 10 年＞の前後比較—」『経済研究』60(2)、140-155 頁。
- 野田知彦（2017）「労使コミュニケーション、信頼と従業員の発言」『日本労働研究雑誌』679、69-80 頁。
- （2019）「労働者の発言は有効か？—中小企業の労使コミュニケーションと従業員組織の効果」『日本労働研究雑誌』703、27-37 頁。
- 野田知彦・阿部正浩（2011）「労働分配率、賃金低下」樋口美雄編『バブル／デフレ期の日本経済と経済政策 第 6 巻 労働市場と所得分配』慶応義塾大学出版会、3-45 頁。
- 服部泰宏（2008）「日本企業における心理的契約の探索的研究—契約内容と履行状況、企業への信頼に対する影響」『組織科学』42、75-88 頁。
- （2011）『日本企業の心理的契約—組織と従業員の見えざる約束』白桃書房。

- (2012) 「日本企業の組織・制度変化と心理的契約—組織内キャリアにおける転機に着目して」『日本労働研究雑誌』628、60-72 頁。
- (2020) 『組織行動論の考え方・使い方—良質なエビデンスを手にするために』有斐閣。
- 久本憲夫 (2008) 「日本の雇用システムとは何か」仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版、9-26 頁。
- (2015) 「日本の労使交渉・労使協議の仕組みの形成・変遷、そして課題」『日本労働研究雑誌』661、4-14 頁。
- 広田真一 (2012) 『株主主権を越えて—ステークホルダー型企業の理論と実証』東洋経済新報社。
- 三品和弘 (2016) 「経営学からみたコーポレート・ガバナンス改革」『商事法務』2109、57-65 頁。
- 吉村典久 (2019) 「日本企業における経営者の解任—労働組合やミドルマネジメントが果たした、果たすべき役割」『日本労働研究雑誌』710、53-63 頁。
- Abegglen, J. C. (1985) *Kaisha: The Japanese Corporation*, New York: Basic Books.
- Aoki, M. (2001) *Toward a Comparative Institutional Analysis*, Cambridge, MA: MIT Press (瀧澤弘和・谷口和弘訳『比較制度分析に向けて-新装版』NTT 出版、2003 年)
- Baird, K., S. Su, and R. Munir (2018) "The Relationship between the Enabling Use of Controls, Employee Empowerment, and Performance," *Personnel Review*, 47(1), pp. 257-274.
- Barry, M. and A. Wilkinson (2016) "Pro-Social or Pro-Management? A Critique of the Conception of Employee Voice as a Pro-Social Behaviour within Organizational Behaviour," *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), pp. 261-284.
- Billias, N. and S. Vemuri (2017) *The Ethics of Silence - An Interdisciplinary Case Analysis Approach*, Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Brinsfield, C. T. (2013) "Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures," *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), pp. 671-697.
- Burris, E. R., K. W. Rockman and Y. S. Kimmons (2017) "The Value of Voice to Managers: Employee Identification and the Content of Voice," *Academy of Management Journal*, 60(6), pp. 2099-2125.
- Christensen, L. T., D. Kaerremann and A. Rasche (2019) "Bullshit and Organization Studies," *Organization Studies*, 40, pp. 1587-1600.
- Detert, J. R. and E. R. Burris (2007) "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?" *Academy of Management Journal*, 50(4), pp. 869-884.
- Doeringer, P. B. and M. J. Piore (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, MA: Heath Lexington Books.
- Dowding, K., P. John, T. Mergoupis and M. Van Vugt (2000) "Exit, Voice and Loyalty: Analytic and Empirical Developments," *European Journal of Political Research*, 37(4), pp. 469-495.
- Dundon, T., A. Wilkinson, M. Marchington and P. Ackers (2004) "The Meanings and Purpose of Employee Voice," *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), pp. 1149-1170.
- Faleye, O., V. Mehrotra and R. Morck (2006) "When Labor Has a Voice in Corporate Governance," *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 41(3), pp. 489-51.
- Farrell, D. (1983) "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multi-dimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 596-607.

- Franca, V. and M. Doherty (2020) "Careless Whispers: Confidentiality and Board-Level Worker Representatives," *Employee Relations*, 42(3) pp. 681-697.
- Freeman, R. B. and E. P. Lazear (1995) "An Economic Analysis of Works Councils" in Rogers, J. and W. Streeck, eds. *Works Councils - Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Gordon, A. (2001) *The Wages of Affluence - Labor and Management in Postwar Japan*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hammer, T. H. (2000) "Nonunion Representational Forms: An Organizational Behavior Perspective," in Kaufman, B. E. and D. G. Taras, eds. *Nonunion Employee Representation*, Oxon: Routledge, pp. 176-195.
- Hassan, S., L. DeHart-Davis and Z. Jiang (2019) "How Empowering Leadership Reduces Employee Silence in Public Organizations," *Public Administration*, 97(1) pp. 116-131.
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ichniowski, C., K. Shaw and G. Prennushi (1997) "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines," *The American Economic Review*, 87(3) pp. 291-313.
- Inagami, T. (1988) "Japanese Workplace Industrial Relations," *Industrial Relations Series*, No. 14, Japanese Workplace Industrial Relations, Tokyo: The Japan Institute of Labour.
- Jackson, G., M. Hoepner and A. Kurdelbusch (2004) "Corporate Governance and Employees in Germany: Changing Linkages, Complementarities and Tensions," *RIETI Discussion Paper Series* 04-E-008.
- Kato, T. (1995) "Employee Participation and Productivity: Evidence from a New Survey of Japanese Firms," *Jerome Levy Economics Institute of Bard College Public Policy Brief*, 19.
- Kaufman, B. E. and D. I. Levine (2000) "An Economic Analysis of Employee Representation," in Kaufman, B. E. and D. G. Taras, eds. *Nonunion Employee Representation*, Oxon: Routledge, pp. 149-175.
- Kleiner, M. M. and M. Bouillon (1991) "Information Sharing of Sensitive Business Data with Employees," *Industrial Relations*, 30(3) pp. 480-491.
- Knoll, M. and T. Redman (2016) "Does the Presence of Voice Imply the Absence of Silence? The Necessity to Consider Employees' Affective Attachment and Job Engagement," *Human Resource Management*, 55(5) pp. 829-844.
- Lam, L. W. and A. J. Xu (2019) "Power Imbalance and Employee Silence: The Role of Abusive Leadership, Power Distance Orientation, and Perceived Organisational Politics," *Applied Psychology: An International Review*, 68(3) pp. 513-546.
- Luthans, F., C. M. Youssef-Morgan and B. J. Avolio (2015) *Psychological Capital and Beyond*, Oxford: Oxford University Press.
- Milgrom, P. and J. Roberts (1992) *Economics, Organization & Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版、1997年)
- Morishima, M. (1996) "Renegotiating Psychological Contracts: Japanese Style," *Journal of Organi-*

- zational Behavior, 139, pp. 139-158.
- Morishima, M. and T. Tsuru (2000) “Nonunion Employee Representation in Japan,” in Kaufman, B. E. and D. G. Taras, eds. (2000) Nonunion Employee Representation, Oxon: Routledge, pp. 386-409.
- Morrison, E. W. M. and F. J. Milliken (2000) “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World,” *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 706-725.
- Rousseau, D. M.(1989) “Psychological and Implied Contracts in Organizations,” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), pp. 121-138.
- Rousseau, D. M. and J. M. Parks(1992) “The Contracts of Individuals and Organizations,” *Research in Organizational Behavior*, 15, pp. 1-43.
- Rusbult, C. E., D. Farrell, G. Rogers and A. G. Mainous III (1988) “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction,” *Academy of Management Journal*, 31(3), pp. 599-627.
- Shimada, H. (1992) “Japan’s Industrial Culture and Labor-Management Relations,” in Kumon, S. and H. Rosovsky, eds. *The Political Economy of Japan, Volume 3: Cultural and Social Dynamics*, Stanford: Stanford University Press, pp. 267-291.
- Tourish, D. (2005) “Critical Upward Communication: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making,” *Long Range Planning*, 38(5), pp. 485-503.
- Turnley, W. H. and D. C. Feldman (1999) “The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect,” *Human Relations*, 52(7), pp. 895-922.
- Van Dyne, L., S. Ang and I. C. Botero (2003) “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs,” *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1359-1392.
- Wang, A., H. Hsieh, C. Tsai and B. Cheng (2011) “Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership,” *Management and Organization Review*, 8(2), pp. 341-370.

Theoretical Review on Employee Voice and Silence from Labor Economics and Organizational Behavior Perspectives

Ryohei Nakagawa

Summary

This paper provides a theoretical review of previous studies and future prospects regarding the proposition that organizational performance could be improved by reducing information asymmetry between managers and employees when employees voice their opinions on and engage in corporate governance and strategy-related matters. Specifically, employee voice and silence behaviors are discussed from the perspectives of labor economics and organizational behavior; the paper also discusses how these behaviors complement each other. Moreover, a provisional perspective of chronological changes in fulfilling or breaching psychological contracts between employers and employees is offered.