

組織学習における沈黙に関する一考察

A Study of Silence in Organizational Learning

古澤 和行

Kazuyuki KOZAWA

和文要旨：

本稿では組織の沈黙と組織学習の関係について考察を行う。組織の沈黙とは、必要なときに組織内で言いたいことを他の人に伝えることができないことである。組織の沈黙は、ある種の組織学習を妨げるため、心理的安全性（Edmondson, 1999, 2019）を確立する必要性について明らかにする。その上で、組織の沈黙の概念を拡張することで、別の種類の組織学習にもたらす有用性について議論した。

英文要旨：

This paper studies the relationship between organizational silence and organizational learning. Organizational silence is the inability to tell others what you want to say within your organization when you need it. Because organizational silence interferes with a kind of organizational learning, we discuss organizations need to establish “psychological safety” (Edmondson, 1999, 2019) in order to promote learning and innovation. Then we discussed the usefulness of extending the concept of organizational silence to other kind of organizational learning.

和文キーワード：組織学習、沈黙、心理的安全性、多様性

英文キーワード：Organizational Learning, Silence, Psychological Safety, Diversity

目 次

1. はじめに
2. 先行研究の検討
 - 2-1 組織の沈黙
 - 2-2 組織における心理的安全性
3. 組織学習における沈黙
 - 3-1 組織学習と沈黙
 - 3-2 組織学習と心理的安全性
4. ディスカッション
 - 4-1 沈黙と正直さ
 - 4-2 不在による沈黙
 - 4-3 沈黙の有用性
 - 4-3-1 ルーティン活動における沈黙
 - 4-3-2 信頼としての沈黙
 - 4-3-3 瞑想としての沈黙
5. 結語

1. はじめに

Argyris (1977) は、次のような事例から論文を始めている。それは1億ドル以上の損失を出した製品の生産中止を企業のトップが決める6年も前に、少なくとも5人の関係者が、この製品には深刻な問題があることに気づいていた、というものである (Argyris, 1977)。

なぜこの5人はその深刻な問題について声を上げず、沈黙したままであったのか。この問いに対して、Argyris (1977) は、後述するように、組織学習論の視点から自己防衛的な態度をとるシングルループ学習に組織が陥っていたからであると指摘し、変化や変革を促すような態度をとるダブルループ学習の必要性を強調した。

また Morrison & Milliken (2000) は、裸の王様ならぬ、「裸の経営者 (CEO) を想像して下さい」(p.706)、という一文から論文を始めている。たとえ経営者が裸だったとしても従業員はそのことに言及しない、すなわち黙っていることがあるという。そして、このような沈黙が、単なるおとぎ話ではなく、実際にかなり多くの組織においてみられるのではないかと Morrison & Milliken (2000) は指摘している。

Argyris (1977) の立場を強調するのであれば、沈黙はダブルループ学習にとって害悪であり、沈黙させないようにしなければならない、と言えるであろう。しかしながら、沈黙はダブルループ学習には本当に必要ないのであるか。また、逆に考えれば、シングルループ学習を促進するためには沈黙が必要と言ってもよいのか、という問題が想起される。Morrison & Milliken (2000) が指摘する裸の経営者に対して従業員が何も言わないということは、経営者の行動に従業員が口出し出来ないということを意味すると考えられるが、それを敢えて文字通り解釈すれば、経営者の服装について従業員は何も言わない職場であると捉えることもできよう。それを拡大解釈すれば、経営者の服装に無関心だから何も言わないのではなく、経営者は従業員の服装について何も言わないので、従業員も経営者の服装について何も言わない。すなわち、その企業では服装の自由が認められる職場を意味すると考えることはできないだろうか。

このように組織における沈黙と言った場合、

発言を止められていて、自由な発言が妨げられるという側面もあるが、必ずしも沈黙が負の側面を持つばかりではなく正の側面もあるのではないかと考えられる。しかしながら、「沈黙の有効性の議論は発言研究と比べて限定的」(辺見, 2020, p.15) であり、組織学習との関係について明確に議論したものはあまりない。

本稿の目的は、組織の沈黙に着目し、沈黙と組織学習の関係について考察を行うことである。まず先行研究として、組織の沈黙に関する研究をレビューした上で、近年沈黙を克服するために注目されている Edmondson (1999, 2019) の心理的安全性 (Psychological Safety) について考察する。次に、組織学習における沈黙について件の Argyris (1977) の事例を振り返りながら、組織学習と沈黙について考察する。その結果、組織の沈黙はダブルループ学習を妨げている一方で、シングルループ学習にとっては資する部分があることを指摘する。次に、組織学習と心理的安全性の関係について議論し、どのような場合に学習につながるのかを明らかにする。その上で、組織の沈黙について深く考察し、理論的示唆を導出する。

2. 先行研究の検討

2-1 組織の沈黙

組織の沈黙 (Organizational Silence) とは、後述する心理的安全性 (Psychological Safety) が整っていない組織において生じる組織のあるメンバーが他のメンバー、主に上司などの立場が上の者、に対して自身の抱えている信念や考えを表明できないことである。Morrison & Milliken (2000) によれば、組織の沈黙は、マネジャーが負のフィードバックを恐れ、マネジャーが持っている暗黙の信念 (従業員は利己的、マネジャーは最善を知っている、団結は善で異論は悪である) によって引き起こされる結果であると指摘している。

また、Pinder & Harlos (2001) は、組織の沈黙ではなく、従業員の沈黙 (Employee Silence) という用語を用いているが、従業員の沈黙とは「組織的状况に有効な変化や救済をもたらすことができる能力を持つと認識される人に対して、個人の行動的・認知的・感情的な評価につ

いての本音 (genuine expression) を差し控えること」(p.334) であると定義している。

藤村・日野 (2019) は組織メンバーが沈黙する理由として次の4つを挙げている。第1に、「恐れによる沈黙」である。これは、上司や同僚に対して異なる意見や反対の意見を発言することによって、相手との人間関係に支障が生じることを恐れて、発言を控える場合である。企業に勤める従業員の多くは、与えられる仕事が一回きりということではなく、繰り返し周りの人たちと協力しながら従事することになる。そのため、上司や同僚、部下といった職場の人たちとの人間関係は良好にしておきたい。このため、多少異なる意見であったとしても、人間関係が壊れたり、仕返しされたりするのを恐れて、発言を控えるのである。

第2に、「黙定的な沈黙」である。これは、たとえ発言をしたとしても状況は変わらないであろうと考えて、発言することを控える場合である。以前に発言した時に聞いてもらえなかったという経験がある場合や、組織のトップが強く推し進めているような取り組みの場合には、発言したとしても受け入れられないことが多いと思ってしまう。そうであれば、表立って抗うことをやめて、最初から黙って従っておく方がよいと考えることが想定されるであろう。

第3に、「考慮による沈黙」である。組織に利益をもたらしたいという意図や、上司や同僚、そして組織を守りたいという気持ちから、発言することを控えて、沈黙する場合である。たとえば、発言をすることで組織内の上司や同僚に迷惑がかかるような場合、そのような発言を控えることでそのようなことが及ばないようにすることがある。

最後に、第4は「自己都合による沈黙」である。自分自身の利己的な感情から、情報を隠蔽したり、発言をしないで黙っていることで得られる利益を欲する場合や、発言することで生じる負担を避けるために黙っていることである。たとえば問題点を指摘した場合に、その指摘した問題を指摘した人自身が解決するように言われるような組織の場合には、多くの人がそれだったら最初から問題を指摘したいとは思わず、発言しなくなるようになるであろう。

以上のように、組織のメンバーが沈黙をする

にもさまざまな理由がある。そして、沈黙が問題なのは、Edmondson (2019) の指摘によれば「人は、言いたい内容が組織や顧客、あるいは自分自身にとって重要だと思われるときでさえ、黙っていることが多い」(Edmondson, 2019, 邦訳 p.56) ことである。すなわち、組織における個人的なミスや上司の能力、ハラスメントなど提起しにくいと思われるものだけではなく、「業務プロセスを改善する提案であっても、人々は言おうとしない」(同, 邦訳 p.57) 場合があるということである。

それでは逆に、組織の沈黙が必要な場面はどのような時であろうか。先述した「考慮による沈黙」のうち、誤情報やミスなどを覆い隠すことで組織に利益をもたらすというのは問題であると思われるが、組織が目標に向かって進んでいく過程で、いちいちそれを遮ったり妨害するような発言をして足止めをすることは良くない。このため、組織が一丸となって取り組んでいる場合にはそれを止めるような発言は控えた方がよいのかもしれない。また、当初は対立する意見があって発言したとしても、その意見を組織全体で話し合ったうえで、ある特定の方向に進めていくことが決まったのであれば、それ以降については、自分の意見をずっと発言し続けるのではなく、全体で決定した方針に黙って従っていくことが望ましい場合もあるのではないだろうか。現在は、組織を取り巻く環境の不確実性は非常に高い。このため、事前に決めていたことであっても、問題や課題が新たに見つかったりすることもある。その場合には沈黙するのではなく発言した方がよいが、そうではない場合には発言よりも業務に専念することの方が大切ではなかろうか¹。

1 極端な例かもしれないが、Edmondson (2019) は、2009年1月に起きたニューヨーク発シャーロット経由シアトル行きのUSエアウェイズ(2021年現在: アメリカン航空) 1549便での事例を取り上げている。同便は離陸した約90秒後、カナダガンの群れが激しくぶつかるというバードストライクが起きた。この結果、両エンジンが停止した。機長と副操縦士、管制官などの関係者はすぐさま適切な発言を行い、ニューヨーク市マンハッタン区付近のハドソン川に不時着したのである。離陸してから

2-2 組織における心理的安全性

それでは、どのようにしたら前述したような組織や顧客などにとって重要なことに関する組織の沈黙は生じなくなるのであろうか。Edmondson (1999, 2019) によれば、組織の沈黙を防ぐには、その集団に「心理的安全性」があることが大切であることを明らかにしている。心理的安全性とは、「さまざまな観点から学ぶために、建設的な対立を厭わず率直に発言すること」(Edmondson, 2019, 邦訳 p.41) である。

そして、Edmondson (2019) は、信頼と心理的安全性の違いを次のように説明する。信頼はある個人自身が企業や別の個人に対して信じることであり、心理的安全性はある個人が何らかの必要性を感じて発言をした際に、その集団のメンバーがその発言を信じてくれることであるという。そして、信頼は個人レベルで、心理的安全性はグループレベルで生じる現象であることを指摘している。

Edmondson (2019) では、組織に心理的安全性がなかったために失敗した事例を4つ取り上げている。

第1は、2015年9月に発覚したフォルクスワーゲンによるディーゼルエンジンの排気ガス不正問題である。それは、アメリカの厳しい排出ガス検査に合格するために、検査時に排出ガス規制装置が働くようなソフトウェアを組み込み、実際の走行時には基準を超える排出ガスを出していたのである。

第2に、アメリカの大手銀行であるウェルズ・ファーゴの従業員が販売目標を達成するために、不正な行為を行っていたことである。たとえば「2011年から2016年にかけて、コミュニティ・バンキング部の従業員たちは販売数を伸

着水まで約5分間の出来事であったが、この状況で、意見をゆっくり発言して議論している余裕はなかったであろう。Edmondson (2019) は最低限の発言で適切にコミュニケーションを行い、みんなが協力した結果、死者を出すことなく、全員を生還させることにつながったとしている。「余計なおしゃべりをしていただらと議論を続けること」(Edmondson, 2019, 邦訳 p.169) が良い訳ではないのである。

ばすために、計200万にのぼる不正な顧客口座開設とクレジットカード作成を行い、客に嘘について商品・サービスを売った」(Edmondson, 2019, 邦訳 pp.93-94) ののである。

第3のノキアは、1865年にフィンランドで製紙会社として創業された会社である。同社は1990年代末に携帯電話端末メーカーとして世界トップになり、市場占有率も23%を誇っていたが、スマートフォンの波に乗れず、2013年9月に携帯電話事業をマイクロソフトに売却することを発表し、2014年4月に手続きが完了しマイクロソフト社の傘下に入った。

第4に、ニューヨーク連邦準備銀行が2008年～2009年の世界金融危機ののち、アメリカの大手銀行が金融リスクを過度に負担するのを適切に規制していなかったとして非難と批判を受けたことである。つまり、ニューヨーク連銀は銀行を監督する立場であったはずだが、その監督業務を行うための情報は銀行から得ていたため、情報を得る権限は持っていたが、必要な情報を素早く得るため銀行とは対立することを避けていたのである。

Edmondson (2019) によれば、これら4つの組織が無能だった訳ではなく、いずれの組織も優秀ではあったが、不安を感じさせるような雰囲気があったという。不安によって、これらの組織では、異論や反論を述べたり、データや情報を積極的に報告や共有する機会、すなわち学習する機会、を逃してしまっただけである。

この中で、本稿が特に注目すべき事例であると思われるのは、第3のノキアである²。先述し

2 フォルクスワーゲンも2015年5月に前年の販売台数が1,000万台を突破したことで、世界最大の自動車メーカーになっている。また、ウェルズ・ファーゴも2016年に不正が発覚したことで株価が下がり、JPモルガンに抜かれるまでアメリカの銀行で時価総額が1位であった。このようにみると、両者とも成功していたと言えるが、これらの成功は不正を覆い隠して行われてきた結果であるため、本当の成功とは言えないであろう。また、ニューヨーク連銀の事例は、規制当局と監督される銀行の関係であり、どこまで規制するのかについては規制当局の問題もあるが、法律や政治的な判断も影響すると考えられる。

たようにノキアは製紙会社として始まったが、1980年代には携帯電話の先駆的な電話会社となり、1990年代末には携帯電話端末メーカーとして世界トップになった。この世界トップになるために構築された仕組み、すなわち「不安をかき立てる風土」(Edmondson, 2019, 邦訳 p.95)によって、この成功はもたされた。そして、2000年代に入ると、同じ理由によって失敗に陥ってしまうのである。

Edmondson (2019) は心理的安全性があれば、自由に意見が言えて、大きな失敗に陥らずに済むということを強調する。しかしながら、ノキアがこの失敗に陥る前までの状況を考えると、そこには心理的安全性はなかったかもしれないが、世界トップに至るまでに成功していた。このことを考えれば、ノキアが抱えていた組織における不安というのは、Schein (2002) の言葉を援用すれば、組織に学習をもたらしてきた要因だと捉えることもできよう³。すなわち、「不安をかき立てる文化」があったおかげで、組織メンバーに学習を促し、リーダーに黙って従うことによってノキアは組織の目標に向かって成長したとも言える。ただ、2000年代に入ると、これまでの見通しや予測では通用しないような変化が起り、事態を根本から捉えなおす必要性が生じたが、それをこれらのリーダーが行うことはできなかったのである。

次節では、組織学習における沈黙について詳しく見ていきたい。

3. 組織学習における沈黙

3-1 組織学習と沈黙

本稿の冒頭で取り上げた Argyris (1977) の事例では、なぜ否定的な情報がトップに伝えられるのに時間を要したのか。Argyris (1977) は次のように説明する。まず、現場の人たちはその製品に問題があると最初に気づいた時、その問題を自分たちで解決しようとしていたという。すなわち、自分たちで一生懸命に問題に対

処すれば解決できると考えたのである。残念ながら、この甘い期待は、問題に取り組みば取り組みむ程、問題の大きさに気づかされることになり、自分たちでは解決できないということが明らかになった。

次に、現場の人たちはこの自分たちでは解決できない製品の問題を上層部に伝えようと考えた。しかしながら、この企業では、悪い情報は改善提案を添えない限り歓迎されないという文化があった。このため、解決できない問題をすぐには伝えることができず、現状を知ってもらえるよう報告資料を作成するまでに時間が必要であった。

さらに、現場の人たちから報告資料を受け取ったミドルマネジャーたちは、その報告資料を見て、それが経営トップの考えに沿うものではなかったため、本当に正しい情報であるのかを検証することにした。そして、この検証を行った結果、この報告資料の正しさを確認した。その後、ミドルマネジャーは経営トップにこの情報を伝えることにしたが、その際、報告資料にあるデータを小出しにすることにした。それは、経営トップがいつも資料が多すぎて長すぎると言っているため、それに配慮し、大幅に情報を割愛することにしたためである。

以上のようなプロセスを経て、経営トップに伝わった情報は、あまりに断片的で、核心的な部分が欠けたものとなってしまった。このため、経営トップは、問題の深刻さを理解することができず、財務的な手当てを行うことで問題解決を支援する姿勢を示した。

現場の人たちは、前述したように、自分たちでは解決できないということを示し、上層部に伝えたにも関わらず、経営トップからは財務的な手当てを行うので自分たちで解決せよ、という真逆の指示が出されたため、混乱し、やる気を失うこととなったという。

Argyris (1977) によれば、ほとんどの組織内には「会社の方針や目標、とりわけ、経営陣がご執心のものには疑問を投げかけない方がよい」という不文律があり、「『方針や目標に疑問を投げかけてはいけない』という不文律に、表立ってあらがってはいけない」という不文律によって守られている、と指摘する。このため組織のメンバーは、面子を保ったり保身に走った

3 Schein (2002) によれば、不安には2種類あり、それは学習不安と生存不安である。組織が学習を行うためには生存不安が学習不安を上回ることが必要だと主張している。

りするような防衛的態度をとるようになり、発言をしたくともすぐに発言をすることはできなくなる。また、たとえ組織のメンバーが発言できたとしても、その発言した内容は発言したい本当の内容からずれていたり、組織内の伝達経路を通過する過程の中で、発言の中身が変化することもあるのである。

組織が、単なる修正や改善といった学習ではなく、変化や変革を行うための学習を行うためには、これらの不文律を破り、自由に意見を発言できるようにしなければならない。そのためにはシングルループ学習ではなく、ダブルループ学習が必要となる (Argyris, 1977)。シングルループ学習とは、Argyris & Schön (1978, 1996) によれば、組織の既存認知枠組みを前提として誤りを探して修正することである。またダブルループ学習は、その既存認知枠組み自体を疑い、変更し、新たな認知枠組みの下で正しい行動を行うことを指す。Argyris (1977) は、これらの学習の違いについてサーモスタットを例にして、次のように説明する。サーモスタットは室温がある温度に設定した場合、その設定温度に室温がなるように稼働し始める。すなわち、その部屋の温度が設定より低ければ暖め、高ければ冷やす。これは設定温度が予め決められているため、それに近づけていく形になる。このような形で進む修正や改善を組織学習ではシングルループ学習という。他方、その室温を何度にしたらよいのかという前提を問い直して決める場合には、ダブルループ学習に相当すると説明される。

したがって、組織がこのようなダブルループ学習を実行することが出来るのであれば、現在生じている問題をその根本である前提から問い直すことができる。Argyris (1977) が冒頭で取り上げた企業の事例は、そうではなかったということである。また、他の多くの組織もダブルループ学習を行うことは容易ではないことが知られている (安藤, 2001)。

Argyris (1977) によれば、シングルループ学習を主に行う組織のメンバーは自由な意見や本音を言えない。そして、そのような組織のメンバーは相手の面子を考え、建前で発言をしているとすれば、たとえ発言をしていたとしても沈黙しているのと同じである。また、組織メンバー

が建前ではなく、自由な意見や本音を発言することができたとしても、その意見や本音をその組織が無視したり、全く聞き入れないのだとしたら、これまた言っていないのも同じである。

ただ、ここで十分に留意しなければならないのは、ダブルループ学習が良くて、シングルループ学習が悪いという考え方は誤りであるということである。なぜなら、組織における活動のほとんどはシングルループ学習が求められるものであり、シングルループ学習が機能していない組織は組織として当たり前のことが出来ていないことになるからである⁴。組織における基本的な活動を維持するには組織の基本となる既存認知枠組みに沿って学習を行うことが重要である。組織を取り巻く経営環境に変化がなければ、シングルループ学習は非常に効率的・機能的である。経営環境が突然変化したり、不確実性が高いような状況であれば、現在前提が大きく変わるため、ダブルループ学習を用いる必要性が高くなる。なぜなら、既存の認知枠組みでは対処できないため、多くのメンバーが発言をして議論することで、新たな認知枠組みを構築する必要があるからである⁵。

3-2 組織学習と心理的安全性

組織学習と心理的安全性の関連について言及した Edmondson (1999) によれば、組織学習論を次のような2つに区分できるという。それ

- 4 先のサーモスタットの例であれば、設定温度を決めたとしても、その温度通りに温度が調整できないというような状態を想像してもらえばよい。
- 5 ダブルループ学習によって新しい認知枠組みを構築する際には、既存の認知枠組みを捨て去る (unlearn) 必要がある (Hedberg, 1981) ため、そのような見方で考えることが染みついている組織のトップや新たな見方ができない組織メンバーは発言せず沈黙が必要なのかもしれない。また、吉田 (2004) によれば、既存の認知枠組みによって構築されていた組織の強みとなっている組織慣性を破壊しなければ、新たな認知枠組みによって新しい強みを構築することはできないが、その強みが確立するまでの間は既存の強みが失われてしまっているため組織が弱体化する懸念があることを組織慣性破壊のパラドックスとして指摘している。

は、一連の組織学習論研究には、組織学習を学習の結果 (Levitt & March, 1988) として捉えるものと、一連の探索と修正のプロセス (Argyris & Schön, 1978) として捉えるものがあることを示した。その上で、Edmondson (1999) の研究では、後者の立場から、心理的安全性との関連について明らかにしている。

Edmondson (2019) によれば、多くの組織において発言すべき内容がたとえあったとしても、職場で上司に発言することができない場合があるという。この時、「発言しないことにした」や「発言すべきでないように思った」とも言わなかった。Edmondson (2019) によれば「多くの人が、厳格なヒエラルキーが存在する時には発言できないと感じると述べている」(Edmondson, 2019, 邦訳 p.110)。

Syed (2019) も「順位制」(メンバーの序列、ヒエラルキー) によって発言ができないことがあることを指摘している。たとえば、1978年12月28日にコロラド州デンバーからオレゴン州ポートランドへ向かって飛び立ったユナイテッド航空173便の墜落事故において、副操縦士や航空機関士が機長に意見することができなくなった状況を取り上げ、「支配的なリーダーがいると、ほかのメンバーは本音を言えず、リーダーが聞きかたがっていると思うことを発言する」(Syed, 2019, 邦訳 p.128 より一部省略して引用) と述べている。機長が誤っていると分かっているにもかかわらず、それを率直に言うには立場が違い過ぎると考え、副操縦士や航空機関士は自分たちが分かっていることを口に出さずにいたのである。その結果、機長の判断が遅れ、飛行機は墜落し、多くの死傷者を出してしまった。

Edmondson (2019) によれば、組織学習には心理的安全性が必要である。図表1は、心理的安全性と業績基準の関係について表したもの

である。Edmondson (2019) が取り上げた医療現場でのハイリスク児への対応や Syed (2019) が取り上げた飛行中の航空機でのアクシデントなどは、求められる業績基準が高いと考えられる。このような状況において心理的安全性がないと「④不安ゾーン」に組織メンバーを置くことになる。このゾーンでは、組織メンバーは不安に襲われ、率直な意見や考えを発言することに恐怖を感じる。その結果、沈黙を選ぶのである。上司から叱責を受けたり、同僚から嫌がらせをされるくらいならば、最初から黙っていた方が無難であると判断することになる。これがもし組織に心理的安全性があれば、「②学習ゾーン」にあることになり、困難な状況を乗り越えるために、組織のメンバーが互いに意見を交わしながら、新たなやり方を創出する。ここで留意すべきは、たとえ心理的安全性が組織にあったとしても業績基準が低い場合には、「①快適ゾーン」に該当することになる。このような状況では、さらなる挑戦をしようという意欲は出て来ず、組織学習は促進されないことになる。最後に、業績基準が低く、心理的安全性がない場合には、「③無気力ゾーン」に該当するが、ここでは組織メンバーは努力するのではなく保身に走る。

Edmondson (2019) が最も危惧するのは「④不安ゾーン」に置かれた組織である。ここでの不安は業績基準が高いため、どうしたら目標を達成できるのかということに対する不安ではなく、対人関係に対する不安を指す (Edmondson, 2019)。特に、トップダウン型で黙っていることを認めないような文化がその組織にあると、組織メンバーは不安に感じ、正しい情報を隠したり、誤った情報を創作したりして、ごまかそうとする。これでは、組織メンバーが疲弊してしまい、組織学習を促すことはできない。

図表1 心理的安全性と業績基準の関連性

| | 業績基準が低い | 業績基準が高い |
|-----------|---------|--------------------|
| 心理的安全性が高い | ①快適ゾーン | ②学習および高パフォーマンス・ゾーン |
| 心理的安全性が低い | ③無気力ゾーン | ④不安ゾーン |

以上のことから、心理的安全性は組織学習（特に、ダブルループ学習）にとって必要条件であると考えられる。もちろん、心理的安全性があったとしても組織学習がうまく進まない場合もあるかもしれないが、心理的安全性がなければ組織メンバーが無気力に陥ったり、不安に感じて、沈黙を続けることになるであろう。

4. ディスカッション

これまで見てきたように組織の沈黙と組織学習の間には心理的安全性が深く関わっている。心理的安全性がないと、組織メンバーは発言するのに不安を感じ、その結果、沈黙になってしまう。本節では、組織に心理的安全性がある際の沈黙と組織学習の関係について議論することで、組織学習の成果をより高めるための理論的示唆を導出したい。

4-1 沈黙と正直さ

前述したように組織の沈黙とは、心理的安全性が整っていない組織において生じる組織のあるメンバーが他のメンバー（上司など）に対して、自身が抱えている信念や考えを伝えることができないことであった。これはその人が発言しないという問題ではなく、組織として発言できる状況が整備されていないということであり、組織レベルの問題である。

それでは、組織として心理的安全性を構築すれば、組織メンバーは沈黙を破り、発言をするようになるのであろうか。先に取り上げた藤村・日野（2019）が識別した「恐れによる沈黙」「黙従的な沈黙」「考慮による沈黙」「自己都合による沈黙」の4つについて考えてみると、次のように言えるのではないかな。

まず、「恐れによる沈黙」と「黙従的な沈黙」の2つについては、それぞれ「恐れがあって言えない」、「発言しても変わらない」ということで沈黙することになっていたもので、心理的安全性が確保されれば発言できるようになる可能性は大いに高まると考えられるし、実際そのような実証研究もある（Edmondson, 2019）。

残りの「考慮による沈黙」と「自己都合による沈黙」の2つについてはどうであろうか。「考慮による沈黙」の場合、相手を傷つけないため

に沈黙していた発言は心理的安全性が確保されれば発言することになるかもしれないが、組織を守るために発言しないというのは心理的安全性が確立したとしても、発言するのは容易ではないと推察される。この場合、もしかしたら、その組織内だけ心理的安全性が確保されているだけでなく、社会全体で心理的安全性が確立しているような場合には、発言ができるかもしれない。また「自己都合による沈黙」は心理的安全性が確保されていたとしても、発言されるかどうかは分からないであろう。もちろん、発言しても自分自身に害が及ばない、すなわち不利にならないのだとしたら、これまで発言されなかったことでも発言されるようになると思われる。しかしながら、心理的安全性が確保されても、自分自身に害が及ぶことや不利になることは発言しがたいのではないかな。

Edmondson（2019）で取り上げられていた「フォルクスワーゲン」や「ウェルズ・ファーゴ」での不正は、確かに心理的安全性に欠けていたため、問題を組織内で発言することができずに起こったのかもしれない。そして、心理的安全性があればこの不正問題について組織内でもっと活発に議論できたのかもしれない。しかしながら、不正と沈黙を同一視してはいけな。すなわち、心理的安全性が確保されていない組織では発言しにくいいため不正をしてもよい、という論理は成り立たないはずである。もちろん心理的安全性が確保されていない組織では発言がしにくいいため不正を隠蔽する傾向が高い可能性はあるかもしれないが、心理的安全性の如何にかかわらず不正は許されないことは明らかであろう。

したがって、「考慮による沈黙」および「自己都合による沈黙」という動機のうち、不正を行っているからというケースを除外した上で、どうしたら発言につながるのかを考える必要がある。たとえば、今の作業を別のやり方に変えればもっと効率が良くなるが、そうなる自分が行う作業が忙しくなるというような場合である。古澤（2020）は、組織学習との関連で、自分自身の考えや信念を隠すのではなく、ありのままの自分を正直に言うというオーセンティシティの必要性について言及しているが、組織が学習するために組織メンバーがオーセンティシティを持つことが、このような場合、重要かも

しれない。

本当は良いと思っている方法があるが、自分に負担が掛かる可能性が高いため、その本当のことを言いたくない。誰しもがそう考える可能性があることである。しかしながら、オーセンティシティが確立している組織では、それ自体を懸念も含めて発言することができるのである(古澤, 2020)。なぜなら、沈黙していること自体がストレスとなり、正直な自分ではいられなくなるからである。

4-2 不在による沈黙

組織の沈黙を考える上で、議論する際に忘れてはならないのは「不在による沈黙」の問題である。組織の沈黙は定義上、組織メンバーが知っていることや持っている情報を上司となるような他の組織メンバーに発言・発信できないことである。この定義から考えれば、心理的安全性によって発言する際の恐れを軽減することは大変重要な論点であることは間違いない。しかしながら、発言する組織メンバーは必要なすべての情報を持っているのかという問題が残されている。

組織メンバーが不安によって言いたいことが言えない組織に、心理的安全性を確立することによって、これまで覆い隠されていた情報を表出させることに成功させることはできる。しかし、最初から組織メンバーが持っていなかった情報や知識などは心理的安全性が確立されたとしても発言はされない。この一例として Syed (2019) は、スウェーデン北部にあるカールソコーガの自治体での町議会の除雪作業の発言について取り上げている。町議会の議員が除雪作業について話し合ったところ、通行の多い幹線道路を中心に除雪作業を行うことが適切だと判断された。しかしながら、この議員らの発言で見落とされていたことがある。それは、女性や子供がよく使用する歩道や公共交通機関の除雪である。このような発言がされなかったのは、この町の議員の多くが男性で、雪で困るのは自動車通勤の時だということしか考えつかなかったからである。

組織メンバーが発言できるように組織の環境を整えることは大変重要であるが、組織メンバーの構成を改めて考えて、その問題を意思決定す

る際に、必要と思われる情報を持つ人たちが含まれているのかを確認する必要がある。そうしなければ、本当に必要な情報が発言されることはない。同じ情報を持つ気の置けない人たちが、集まって不安なく自由に発言したとしても、それは内輪の話であり、建設的で有効な問題解決策が生み出される保証はないからである。

4-3 沈黙の有用性

これまでの議論ではどちらかと言えば、沈黙の負の側面を強調して議論してきた。それは、定義からも沈黙がよくないということが含意されているからのように思われる。自分自身が抱えている信念や考えを上司に伝えることは確かに重要である。しかしながら、組織においては、沈黙が必要だったり、沈黙が重要であるケースも考えられるのではないだろうか。

ここでは、沈黙の意味をより広く捉えることによって、沈黙の有用性について次の3つの点から議論したい。その3つとは、ルーティン活動における沈黙、信頼としての沈黙、瞑想としての沈黙、である。

4-3-1 ルーティン活動における沈黙

近年、不安定 (volatile)、不確実 (uncertain)、複雑 (complex)、そして曖昧 (ambiguous) という用語の頭文字をとった VUCA という言葉が時代を表すものとして取り上げられるようになってきたが、このような先の見通しが立たないような時代には新しい知識や方法が求められる。たとえば、Catmull & Wallace (2013) はアメリカの映像制作会社であるピクサー・アニメーション・スタジオでは、失敗を奨励しているとして、次のように述べている。

「かつて成功した、うまくいくとわかっているやり方に、いつまでも甘んじるようになるだろう。そんな仕事は模倣でしかない。革新的じゃない。」(Catmull & Wallace, 2013, p.111; Edmondson, 2019, 邦訳 p.141)

変化の激しい時代には従来型の方法の維持だけでは、環境に適応できず、組織が衰退していく懸念がある。創造的な結果が求められるような仕事や新しいことに挑戦する場合、従来のや

り方では通用しなくなった場合には、試行錯誤を繰り返しながら、新たな方法に挑戦していくことが大切である。

しかしながら、長年にわたって積み重ねてきたやり方であるルーティンも組織にとって重要である。特に、経営環境が変わっても、組織がこだわりをもって変えずに維持することは、かえって組織の競争優位性の源泉になりうると考えられる。たとえば、愛知県岡崎市にある八丁味噌協同組合の合資会社八丁味噌（屋号：カクキュー）と株式会社まるや八丁味噌（屋号：まるや）では、伝統的な製造方法を守るため、昔からのやり方を維持している（加藤，2011）。これら2社では、6尺の木桶に原材料の味噌玉を入れ、その上に川石を200個以上も積み上げ、円錐形にする。その石積みの総重量は3トンにもなる。そして、二夏二冬の長期にわたって天然発酵させるのである。

もちろんこれら八丁味噌メーカーの2社が行っていることはすべて同じという訳ではない。それぞれに独自のやり方も存在するし、同じ会社でも時代とともに変化している部分はある。しかしながら、基本的で最も根幹的な部分については変えない努力をしているのであり、それが両社の強みを作り出している。

このように考えれば、シングルループ学習に代表されるようなルーティンによる継続的な活動を黙って続けていくことが有用な場面も存在すると言えよう。発言が求められる背景に環境の激変を取り上げたが、逆に言えば、環境が比較的安定的であれば効率性の観点から考えれば沈黙が求められる場合も多々あるのではないか。たとえば、自動車メーカーなどの組み立てラインにおいて、作業者が作業に関して何らかの疑問や問題を少しでも思いついた際にいつでも発言できるようにしたとすると、ラインはいつまでも停止状態になる可能性があるかもしれない。

4-3-2 信頼としての沈黙

「以心伝心」や「阿吽の呼吸」という言葉がある。「以心伝心」は言葉によらずに互いの心から心に伝えることであり、「阿吽の呼吸」とは二人以上で一緒に何かを行う際に呼吸までも合っているかのような状態になっていることで

ある。

心理的安全性は組織メンバーから組織の恐怖を取り除き、自由に発言することができる雰囲気醸成し、成果を上げることができるようにする。このため、組織メンバーの発言が強調されるが、Edmondson (2019) が取り上げている2009年1月に起こった航空機事故では、心理的安全性があることが発言を促すばかりではないことを例証している。

それは、2009年1月15日午後3時30分頃(米国東部標準時(UTC-5))に、ニューヨーク発シャーロット経由シアトル行きのUSエアウェイズ(現:アメリカン航空)1549便が、ニューヨーク市マンハッタン区付近のハドソン川に不時着水した航空事故のことである。この事故は、離陸してから着水までわずか5分間での出来事であり、乗員・乗客全員が無事に生還した。もし機長、副操縦士、管制官、乗務員、そして乗客が、問題が起こった時に、その時々思ったことを十分に発言するのを待っていたら、すぐに5分を超えてしまっていたであろう。

先に取り上げたが1978年12月28日にコロラド州デンバーからオレゴン州ポートランドへ向かって飛び立ったユナイテッド航空173便の墜落事故では、起きていた問題を十分に機長が把握していなかった。このため、機長に進言すべきであったはずであるが、それを伝えることは従来の仕組みでは発言は難しかった。結果として、多くの死傷者を出すこととなった。

他方、USエアウェイズ1549便の場合には、機長と副操縦士、そして管制官は必要最低限の会話しかしていなかった。そこに心理的安全性がなかった訳ではない。心理的安全性があったのにもかかわらず、互いの中で交わされた発言は非常に限定されたものであった。「心理的安全性があるからといって、余計なおしゃべりをしていただくと議論を続けることにはならない」(Edmondson, 2019, 邦訳 p.169) と指摘しているように、心理的安全性は恐れを低減し、発言を促すだけでなく、沈黙を増幅させる側面もある。なぜなら、心理的安全性がない場合には、なかなか本当のことを発言してくれないため、いろいろな角度から表現を変えて、聞かなければならないが、心理的安全性があれば必要なことを率直に言ってもらえるため余計なこと

を言わなくても済むからである (Edmondson, 2019)。

以上のことを取って強調してまとめるとしたら、心理的安全性の上に立った組織のメンバー間に信頼がある沈黙は、無駄なやりとりを軽減し、作業効率を高めることができるということができよう。

4-3-3 瞑想としての沈黙

組織の沈黙を意見が言えないと捉えるのではなく、黙って過ごす時間というように捉え直してみることはできないであろうか。定義を振り返ると、自分自身の信念や考えを他の組織メンバーに伝えられないである。換言すれば、発言できないことを沈黙と表現しているものである。しかしながら、沈黙という言葉には、発言できないという単なる否定的な意味だけでなく、(あえて積極的に) 発言しないで黙っているということも含むと捉えることができなくはないはずである。

近年、ビジネス界で「マインドフルネス」(mindfulness) や「セルフ・アウェアネス」(self-awareness) が注目を浴びている (Langer & Beard, 2014; Goleman, 2017; 中原, 2019)。マインドフルネスとは、主観的な判断をせず、意識を「いま、この瞬間」に集中させることである (Congleton et al., 2015)。このマインドフルネスは、米国のグーグル社や Apple 社などの企業研修において取り入れられている。セルフ・アウェアネスとは、自己に意識を傾けることである (中原, 2019)。このセルフ・アウェアネス (自己認識) が出来ている人は、自信があり創造的であったり (Silvia & O'Brien, 2004)、高いコミュニケーション能力があり強い人間関係を築くことができたり (Ridley et al., 1992; Fletcher & Bailey, 2003; Sutton et al., 2015)、仕事のパフォーマンスが優れ、昇進しやすい (Church, 1997; Bass & Yammarino, 1991) という研究がある (Eurich, 2018)。

このマインドフルネスやセルフ・アウェアネスにとって重要なのがメディテーション (meditation、瞑想) である。瞑想を行うためには、黙って自己に意識を集中させることが必要となる。そうすることで、これまでは直面している課題を表面的にしか見ていなかったもの

がもっと幅広い視点から捉え直すことができたり、乗り越えられないと思っていた課題の解決策を見出したりすることができる可能性が高まるというのである。

組織の沈黙は負の側面を持っていることは確かであるが、発言ができないのではなく、一度、発言をとどまり、自己に意識を集中させ、瞑想などでマインドフルネスを醸成することによって広げることができるのだとすれば、その沈黙の期間は無駄ではなく有効に働く可能性もありうるのではなからうか。もしかしたら瞑想によって、直接上司に発言するのではなく、発言のための他の手段を思いつき、新たな解決手段を創出する可能性もあるであろう。しかしながら、そうだからと言って、組織がメンバーの沈黙を奨励し、一方的に従わせようというのは恐怖の文化と同じであり、Edmondson (2019) が取り上げていたような失敗した企業や組織のようになってしまふことを忘れてはならない。

5. 結語

本稿では、組織の沈黙に着目し、組織学習との関係について考察した。組織の沈黙は、組織での恐れなどに起因するため、その恐れを取り除くための心理的安全性 (Edmondson, 1999, 2019) が求められる。なぜ恐れを取り除かなければならないのか、またなぜ沈黙が悪いのか、というのは、組織を取り巻く経営環境の変化が激しい今日では、組織の沈黙が効率性を高める効果よりも有効性を妨げる効果の方が大きいからである。逆に言えば、経営環境が比較的安定的な場合には組織メンバーに発言を求めるよりも、既に確立された手順を黙々とこなしてもらえよう組織の沈黙が大切であるということも指摘した。

次に、心理的安全性が組織学習に資するのかがどうかについて検討した結果、ダブルループ学習については心理的安全性がある場合の方が組織メンバーの発言が増えてプラスに働くことが分かったが、シングルループ学習においては発言よりも沈黙の方が有効である場合もある可能性を指摘した。

その上で、組織の沈黙について拡張的に理論的な考察を行った。まず、組織に心理的安全性

が確立されれば、直ちに沈黙がなくなり、発言がされるのかということに関して考察を行った。まず組織メンバーが「正直さ」、すなわちオーセンシティティを持たなければ、自分にとって都合が悪い情報は発言されないことを明らかにした。次に、組織メンバーの知識や情報に空白の部分、すなわち「不在」があると、組織内のすべての人が発言したとしても、組織にとって必要な知識や情報が発言されるとは限られないことを明らかにした。たとえば組織メンバーが男性だけである場合、心理的安全性があり、何でも言える状況だったとしても女性の観点からの考えが出てくるかと言えばそうではないということである。

さらに、組織の沈黙が負の効果ではなく正に働く場合について整理した。第1に、ルーティン活動における沈黙である。この沈黙は、経営環境が安定的でありベストプラクティスが確立しているようなケースの場合であれば、毎回調整するよりも固定的対応した方が効率性が高い。第2に、心理的安全性が高まれば必然的に発言につながるのかといえ、そうではない。ケースにもよるが、心理的安全性がある場合、組織メンバー間に高い信頼があると、逆に発言がなくても伝わることもあるという。第3に、沈黙の概念から直接的には異なるが、その概念を拡張して捉え直し、別の角度から考察した場合、組織の沈黙は積極的に発言しないで、黙って自己に意識を集中するという瞑想の機会としても考えることができることを指摘した。瞑想はマインドフルネスやセルフ・アウェアネスを高めるために資する。

要するに、組織において沈黙を削減し、発言を増やすことも重要であるが、発言がないからといって創造性や柔軟性、有効性が全くない、もしくは失われしまう訳ではないということである。

最後に本稿の残された課題について言及する。本稿では組織の沈黙について取り上げて議論を行ったが、組織の沈黙をなくし発言が多くなった場合のリスクについては議論していない。たとえば、Syed (2019) は、組織に変化を起こすことを許容すれば失敗の可能性があることを考慮する必要があることを指摘している。組織メンバーの発言が多くなれば、必然的

に従来のやり方や仕組みを変化する試みがなされるはずである。その試みの中のすべてが成功する訳ではないことは明らかである。どのようなリスクがあるのかについてもっと評価する研究が求められる。

それから、組織の沈黙がなくなることと、発言の質が高まることは同じではない。心理的安全性を確保して沈黙をなくしたとしても、単に不満や不平、愚痴などを発言しやすくなったというのではあまり意味がない。本当に有用なこと、すなわち質の高い発言をしてもらえるようにするためには組織がどのような仕組みを整える必要があるのかということについて研究が必要ではなかろうか。Edmondson (2019) は、「発言が成果をあげるためには、耳を傾ける文化が不可欠」(邦訳 p.120) であると指摘しているが、他にどのような条件があるのか探究する必要がある。

また、組織の沈黙は、概念の定義上、それを量的に評価することはかなり困難である。たとえば、あなたが言いたかったことのうち、どのくらいが発言でき、どのくらいが発言できなかったのかを聞いたとしても、発言しなかった内容をどうして評価することができるのであろうか。したがって、今後は量的な研究よりもケース分析などの質的な分析を通じて、実証的に研究を積み重ねていく必要があることを指摘しておきたい。

参考文献

- 安藤史江 (2001) 『組織学習と組織内地図』白桃書房。
- Argyris, C. (1977) "Double Loop Learning in Organizations," *Harvard Business Review*, Vol.55, No.5, pp.115-129.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bass, B. M. & F.J. Yammarino (1991) "Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance," *Journal of Applied Psychology*,

- Vo.40, No.4, pp.437-454.
- Catmull, E. & Wallace, A. (2013) *Creativity Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*, New York: Random House. (石原薫訳『ピクサー流 創造するちから—小さな可能性から、大きな価値を生み出す方法』ダイヤモンド社, 2014年)
- Church, A. H. (1997) “Managerial Self-Awareness in High-Performing Individuals in Organizations,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.2, pp.281-292.
- Congleton, C., Hölzel, B. K. & Lazar, S. W. (2015) “Mindfulness Can Literally Change Your Brain,” *HBR.ORG*, January 08. <https://hbr.org/2015/01/mindfulness-can-literally-change-your-brain> (2021年9月9日確認)
- Edmondson, A. C. (1999) “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No.2, pp.350-383.
- Edmondson, A. C. (2019) *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. (野津智子訳『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』英治出版, 2021年)
- Eurich, T. (2018) “What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It),” *HBR.ORG*, January 04. <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it> (2020年9月2日確認)
- Fletcher, C. & C. Bailey (2003) “Assessing Self-Awareness: Some Issues and Methods,” *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.5, p.395-404.
- 藤村まこと・日野健太 (2019) 「組織における沈黙と発言の規定要因—心理的安全と沈黙動機の影響過程—」『組織学会大会論文集』 Vol.8, No.1, pp.183-188.
- Goleman, D. (2017) “Here’s What Mindfulness Is (and Isn’t) Good For,” *HBR.ORG*, September 28. <https://hbr.org/2017/09/heres-what-mindfulness-is-and-isnt-good-for> (2021年9月9日確認)
- Hedberg, B. L. T. (1981) “How Organizations Learn and Unlearn,” in Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (eds.) *Handbook of Organizational Design, Vol. 1: Adapting Organizations to Their Environments*, New York: Oxford University Press, pp.3-27.
- 辺見英貴 (2020) 「職場における従業員の沈黙に関する理論的検討」『組織学会大会論文集』 Vol.9, No.1, pp.13-19.
- 加藤敬太 (2011) 「老舗企業の長期存続ダイナミズムとサステイナブルな戦略: 八丁味噌と岡崎地域をめぐる経時的分析」『組織科学』 Vol.45, No.1, pp.79-92.
- 古澤和行 (2020) 「組織学習におけるオーセンティシティに関する一考察」『経営管理研究所紀要』 No.27, pp.1-10.
- Langer, E & Beard, A. (2014) “Mindfulness in the Age of Complexity,” *Harvard Business Review*, Vol. 92, No. 3, pp.68-73.
- Levitt, B. & J. G. March (1988) “Organizational Learning,” *Annual Review of Sociology*, Vol.14, pp.319-340.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000) “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World,” *Academy of Management Review*, Vol.25, No.4, pp.706-725.
- 中原淳 (2019) 「なぜいま、セルフ・アウェアネスが求められているのか」ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編『セルフ・アウェアネス』ダイヤモンド社, pp.1-12.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001) “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice,” *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.20, pp.331-369.
- Ridley, D. S., P. A. Schutz, R. S. Glanz, & C. E. Weinstein (1992) “Self-Regulated Learning: The Interactive Influence of Metacognitive Awareness and Goal-Setting,” *The Journal of Experimental Education*, Vol.60, No.4, pp.293-306.
- Schein, E. H. (2002) “The Anxiety of Learning,” Interview by Coutu, D. L., *Harvard Business Review*, Vol.80, No.3, pp.100-106.
- Silvia, P. J. & M. B. O'Brien (2004) “Self-Awareness and Constructive Functioning: Revisiting ‘the Human Dilemma’,” *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol.23, No.4, pp.475-489.
- Sutton, A., H. M. Williams, & C. W. Allinson (2015) “A Longitudinal, Mixed Method Evaluation of Self-Awareness Training in the Workplace,”

- European Journal of Training and Development*,
Vo.39, No.7, pp.610-627.
- Syed, M. (2019) *Concerning: Rebel Ideas: The Power
of Diverse Thinking*, John Murray Publishers Ltd.
- (株式会社トランネット翻訳協力『多様性の科学』
ディスカヴァー・トゥエンティワン)
- 吉田孟史 (2004) 『組織の変化と組織間関係』白
桃書房.