

# 組織における情報伝達と上司への信頼との関係について

The Relationship between Information Transmission in Organizations and Trust in Superiors

福井 宏和 (Hirokazu Fukui) \*1

**要約** 組織の上下間の情報伝達と上司への信頼との関係を質問紙調査のデータを基に検討した。その結果、上司への信頼が低下すれば、情報伝達が行われていないと思われるが、情報伝達が向上すると上司への信頼が高まることが示された。したがって、管理職は、一般職との信頼関係を低下させないためにも、上からの情報も下からの情報も留めることなく適切に伝えていく必要がある。また、情報伝達が精神衛生に大きな影響を与えていることも示された。

**キーワード** 組織, 情報伝達, 信頼, 精神衛生, 質問紙調査

**Abstract** The relationship between information transmission between the upper and lower levels of organizations and trust in superiors was examined based on data from a questionnaire survey. As a result, it was judged that if trust in the boss decreases, information is not being communicated, but trust in the boss increases when the communication is improved. It is necessary for managers to appropriately convey information from above and from below without retarding its flow in order not to reduce the relationship of trust with employees. It was also shown that communication has a significant impact on mental health.

**Keywords** organizations, information transmission, trust, mental health, questionnaire survey

## 1. はじめに

安全文化に関わる質問紙調査を実施している。質問紙は、安全文化の10特性 (INPO 2013) に基づいて構成されている。その中に注目している2つの調査項目がある。一つは「会社から当然あなた方に知らされているべき事柄であるのに、それが知らされていないことがある (逆転項目)」と、もう一つは「あなたの意見やアイデアが途中で立ち消えてしまっ、上の方まで届いていないと思われるような場合がある (逆転項目)」である。前者は上から下への情報伝達を評定する項目である。後者は下から上への情報伝達を評定する項目である。この2つの項目に注目したのは、最近実施した調査で共に評定を低下させている職場が認められるようになったからである。これら2つの項目の評定が低下するということが何を意味しているのかについて考えてみたい。

上からの情報のみならず下からの情報も滞ってい

るといことは、単純に考えると、組織の上層部と一般職の中間にある職場の管理職で情報が留まり流れ難くなっていると考えられるのである。しかし、本当に情報が流れ難くなっているのだろうか。一般職と管理職の間に何らかの原因で信頼関係が低下していたならば、情報が伝わっていたとしても、情報の流れに疑念を抱き、評定が低下する場合も考えられる。逆に両者に信頼関係ができていれば、情報の滞りが多少あったとしても情報の流れに対する評定が低下することはないのではないかと考えられる。また、情報の流れが低下したために管理職への信頼が低下する場合や、情報の流れがよくなったために管理職への信頼が高まる場合も考えられる。すなわち、上下職位間における縦の情報伝達と管理職に対する信頼感は関連し連動していると考えられるのである。組織内における情報伝達には、縦の情報伝達と、同僚間あるいは職場間で行われる横の情報伝達があるが、ここでは縦の情報伝達に限定して検討したい。

\*1 (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所

## 2. 目的

組織の上下間における縦の情報伝達と上司への信頼感の関係を質問紙調査のデータを基に分析し、管理職の職場運営に参考となる情報伝達のあり方を検討する。

## 3. 方法

全電力の原子力発電所・建設所で安全文化に関する大規模な質問紙調査が3年毎に定期的に行われている。至近に実施したその調査の2018年度と2021年度のデータを使用して分析を実施する。有効回答者数（有効回答率）は、2018年度8451名（98%）、2021年度8321名（97%）であった。この調査では、全調査項目の評定にリッカート法の5段階評定が採用されている。

縦の情報伝達と上司への信頼感の関係を検討するため、質問紙調査で使用した調査項目から適切な測定尺度を設定する。

「縦の情報伝達」は、下記の2項目を使用して測定尺度を構成した。

Q27 会社から当然あなた方に知らされているべき事柄であるのに、それが知らされていないことがある（逆転項目）。

Q70 あなたの意見やアイデアが途中で立ち消えてしまっていて、上の方まで届いていないと思われるような場合がある（逆転項目）。

上司への信頼感は、上司への評価に反映されるものとして安全風土の下位要因である「直属上司の姿勢」（福井，2012）の評定を使用する。「直属上司の姿勢」の測定尺度は下記の項目で構成されている。

Q03 あなたの直属上司は、部下の能力や状況を十分把握したうえで業務の責任分担を決めている。

Q05 あなたの直属上司は、安全性の向上に貢献した部下が会社から認められるように努力している。

Q30 あなたの職場では、直属上司から業務の内容について納得のいく説明がされている。

Q49 あなたの職場では、一つひとつの業務について誰が責任をもっているか明確である

分析の対象とした職場は、2018年度と2021年度の調査の間で組織改正がされていない比較可能な408個所の職場である。ここで職場とは、課あるいはグループと呼ばれている部署である。評定値の上昇または低下の基準として効果量（ES）を用いた。Cohen（1969）は、ES = 0.2を小さな効果、ES = 0.5を中ぐらいの効果、ES = 0.8を大きな効果としているが、ここではES = 0.5を変化の基準値とした。

2つの測定尺度「縦の情報伝達」と「直属上司の姿勢」において、それぞれの評定値（逆転項目は、他の調査項目と同様に良好な状態で点数が高くなるように設定されている）の変化量から職場を次の3つに分類する。評定値が効果量（ES）0.5以上に低下した職場（D）、評定値が上昇したとも低下したとも認められない効果量（ES）0.5未満に維持された職場（C）、評定値が効果量（ES）0.5以上に上昇した職場（U）である。その結果、区分できる9つの群と各群の分類記号を表1に示す。これら各群の分布状態から縦の情報伝達と上司への信頼感との関係について検討する。

表1 「縦の情報伝達」と「直属上司に姿勢」の評定変化に基づく分類

		直属上司の姿勢		
		低下D	維持C	上昇U
縦の情報伝達	低下D	DD群	DC群	DU群
	維持C	CD群	CC群	CU群
	上昇U	UD群	UC群	UU群

## 4. 結果

各群の職場数を表2に示す。「縦の情報伝達」の評定が上昇し、「直属上司の姿勢」の評定が低下するUD群に該当する職場は認められなかった。

図1に「縦の情報伝達」の評定3群における「直属上司の姿勢」評定群の分布を示す。「縦の情報伝達」評定の低下群における「直属上司の姿勢」評定分布

表2 評定変化に基づき分類された職場数

		直属上司の姿勢			
		低下D	維持C	上昇U	合計
縦の情報伝達	低下D	25	72	10	107
	維持C	13	167	84	264
	上昇U	0	10	27	37
	合計	38	249	121	408

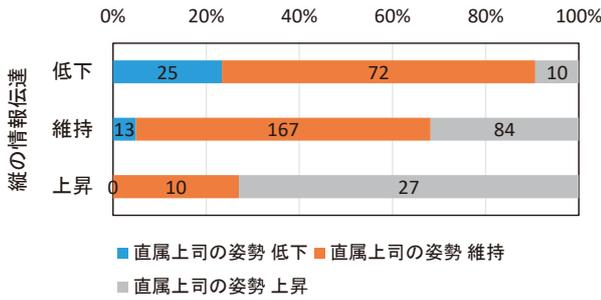


図1 「縦の情報伝達」評定3群における「直属上司の姿勢」評定群の分布

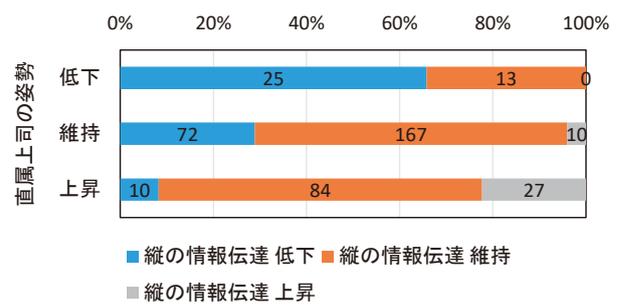


図2 「直属上司の姿勢」評定3群における「縦の情報伝達」評定群の分布

は、低下23.4% (DD群), 維持67.3% (DC群), 上昇9.3% (DU群)である。「縦の情報伝達」評定の維持群における「直属上司の姿勢」評定分布は、低下4.9% (CD群), 維持63.3% (CC群), 上昇31.8% (CU群)である。「縦の情報伝達」評定の上昇群における「直属上司の姿勢」評定分布は、低下0% (UD群), 維持27.0% (UC群), 上昇73.0% (UU群)である。

図2に「直属上司の姿勢」の評定3群における「縦の情報伝達」評定群の分布を示す。「直属上司の姿勢」評定の低下群における「縦の情報伝達」評定分布は、低下65.8% (DD群), 維持34.2% (CD群), 上昇0%

(UD群)である。「直属上司の姿勢」評定の維持群における「縦の情報伝達」評定分布は、低下28.9% (DC群), 維持67.1% (CC群), 上昇4.0% (UC群)である。「直属上司の姿勢」評定の上昇群における「縦の情報伝達」評定分布は、低下8.3% (DU群), 維持69.4% (CU群), 上昇22.3% (UU群)である。

表3に各群の「縦の情報伝達」の評定変化値を、表4に各群の「直属上司の姿勢」の評定変化値を示す。また、図3にそれらの評定変化をグラフで示す。

図1において、「縦の情報伝達」の評定が低下しても、その低下職場の67.3% (DC群)で「直属上

表3 各群の「縦の情報伝達」評定変化値

分類	2021年度			2018年度			平均の差	ES
	N	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差		
DD群	25	3.08	0.35	25	3.98	0.31	-0.90	2.75#
DC群	72	3.14	0.44	72	3.87	0.37	-0.73	1.77#
DU群	10	3.14	0.53	10	3.88	0.39	-0.74	1.60#
CD群	13	3.37	0.36	13	3.64	0.34	-0.27	0.77#
CC群	167	3.61	0.35	167	3.71	0.34	-0.11	0.31
CU群	84	3.58	0.38	84	3.56	0.39	0.02	0.04
UC群	10	4.07	0.54	10	3.41	0.59	0.66	1.17#
UU群	27	4.09	0.32	27	3.40	0.48	0.69	1.69#

# ES ≥ 0.5

表4 各群の「直属上司の姿勢」評定変化値

分類	2021年度			2018年度			平均の差	ES
	N	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差		
DD群	25	3.74	0.27	25	4.30	0.24	-0.56	2.18#
DC群	72	4.02	0.31	72	4.03	0.31	-0.01	0.02
DU群	10	4.40	0.29	10	3.98	0.32	0.42	1.38#
CD群	13	3.76	0.68	13	4.26	0.39	-0.50	0.9#
CC群	167	4.08	0.30	167	4.01	0.31	0.07	0.22
CU群	84	4.27	0.26	84	3.72	0.39	0.56	1.69#
UC群	10	4.16	0.26	10	4.02	0.33	0.14	0.48
UU群	27	4.44	0.22	27	3.86	0.37	0.58	1.89#

# ES ≥ 0.5

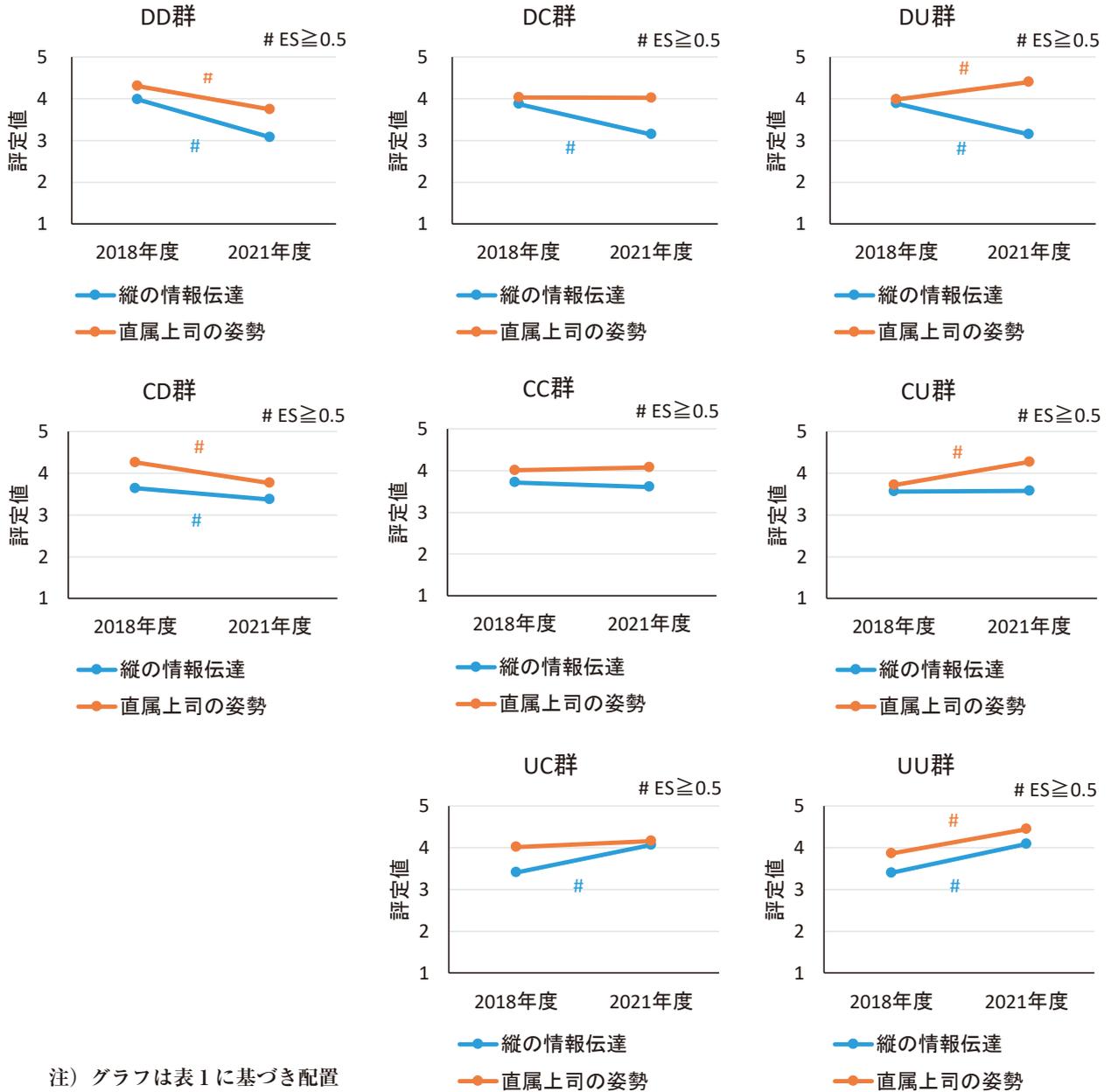


図3 各群の「縦の情報伝達」と「直属上司の姿勢」の評価変化

司の姿勢」の評価は維持されている。これは「縦の情報伝達」の評価維持群における「直属上司の姿勢」の評価維持群（CC群）の割合63.3%とほぼ同じである。しかし、「縦の情報伝達」の評価が上昇すると、その上昇職場における「直属上司の姿勢」の評価維持群（UC群）の割合は27.0%に低下し、「直属上司の姿勢」の評価上昇群（UU群）の割合は73.0%となる。

また、図2において「直属上司の姿勢」の評価が上昇しても、その上昇職場の69.4%（CU群）で「縦の情報伝達」の評価は維持されている。これは「直属上司の姿勢」の評価維持群における「縦の情報伝

達」の評価維持群（CC群）の割合67.1%とほぼ同じである。しかし、「直属上司の姿勢」の評価が低下すると、その低下職場における「縦の情報伝達」の評価維持群（CD群）の割合は34.2%に低下し、「縦の情報伝達」の評価低下群（DD群）の割合は65.8%となる。

以上から次のことが言える。縦の情報伝達が低下しても上司への信頼感（直属上司の姿勢）が低下する可能性は小さいが、縦の情報伝達が向上すると上司への信頼感（直属上司の姿勢）も向上する可能性が高くなる。また、上司への信頼感（直属上司の姿勢）が向上しても縦の情報伝達が向上したと評価さ

れる可能性は小さいが、上司への信頼感（直属上司の姿勢）が低下すると縦の情報伝達も低下したと評定される可能性が高くなる。

## 5. 考察

上記分析結果は、上司への信頼を示す指標として「直属上司の姿勢」を用いたが、上司への信頼が低下すれば、情報伝達がされていないと思われ、情報伝達が向上すると上司への信頼が高まることを示唆している。このことから上司と呼ばれる管理職は、一般職からの信頼を低下させないように努力しなければならない。そして、一般職との信頼関係を向上させようとするならば、上層部からの情報も一般職からの情報も留めることなく適切に伝えていくことが必要となる。

上層部からの情報に一般職と直接関係のない情報も含まれる。管理職は、その場合一般職へ情報を伝えないことが多いと思われるが、一般職にとって直接関係のない管理職のもつ情報も伝えられることによって、組織の一員としての自覚ができるものである。また、必要以上の情報が伝えられることによって、必要な情報は必ず伝えられていると確信させることも期待できる。上層部からの情報は、必要な情報は当然のこと、必要性のない情報も支障のない範囲で広めに一般職に伝えることが望まれる。

一般職からの情報には、取るに足らない情報も上層部へ伝える必要のない情報も含まれる。管理職の権限内で処理できる情報は上へ伝えなくてもよいが、一般職から何らかの情報を伝えられた管理職は、その管理職の権限で対応できるものは確実に対応し、結果を情報発信者に回答する必要がある。支

障のない範囲（例えば、個人の名誉を傷つけないなど）で職場全体に対応結果を伝えた方が認知度が高まりより効果的であろう。対応できない情報は、更に上位の権限をもつ管理職へ伝え組織的に確実に対応していく必要がある。重要なことは、一般職から伝えられた情報を無視してはいけないということである。情報発信者にとって自身が発信した情報がどのように受け取られ、対応されたのか気になるものである。

上記検討からも情報伝達と精神衛生が密接に関係していると思われる。「縦の情報伝達」と「直属上司の姿勢」の評定変化各群における「精神衛生」の評定変化も検討してみる。「精神衛生」の測定尺度(三隅, 1984)は、下記の調査項目から構成される。

- Q16 あなたは、自分の責任範囲がはっきりしていないとおもう（逆転項目）  
 Q77 あなたは、これからの人生をあれこれと考えてみて「将来なんとなく不安だ」という気がする（逆転項目）  
 Q78 あなたは今の会社を辞めてしまいたいと思うことがある（逆転項目）  
 Q79 あなたは直属上司から無理な圧力を感じることもある（逆転項目）

表5に各群の「精神衛生」評定変化値を示し、図4にその変化をグラフで示した。「直属上司の姿勢」が上昇すると「縦の情報伝達」が低下することがなければ(CU群, UU群), 「精神衛生」は良くなるが、「縦の情報伝達」が低下すると(DD群, DC群, DU群), 「直属上司の姿勢」が上昇しても「精神衛生」の評定は低下している。情報伝達が精神衛生に大きな影響を与えているものと考えられる。

表5 各群の「精神衛生」評定変化値

分類	2021年度			2018年度			平均の差	ES
	N	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差		
DD群	25	3.01	0.34	25	3.66	0.31	-0.65	1.98#
DC群	72	3.17	0.42	72	3.42	0.38	-0.25	0.63#
DU群	10	3.17	0.47	10	3.50	0.36	-0.33	0.77#
CD群	13	3.20	0.54	13	3.54	0.32	-0.34	0.77#
CC群	167	3.39	0.35	167	3.46	0.32	-0.06	0.19
CU群	84	3.46	0.40	84	3.25	0.37	0.21	0.53#
UC群	10	3.70	0.35	10	3.49	0.48	0.21	0.48
UU群	27	3.71	0.29	27	3.28	0.34	0.43	1.35#

# ES ≥ 0.5

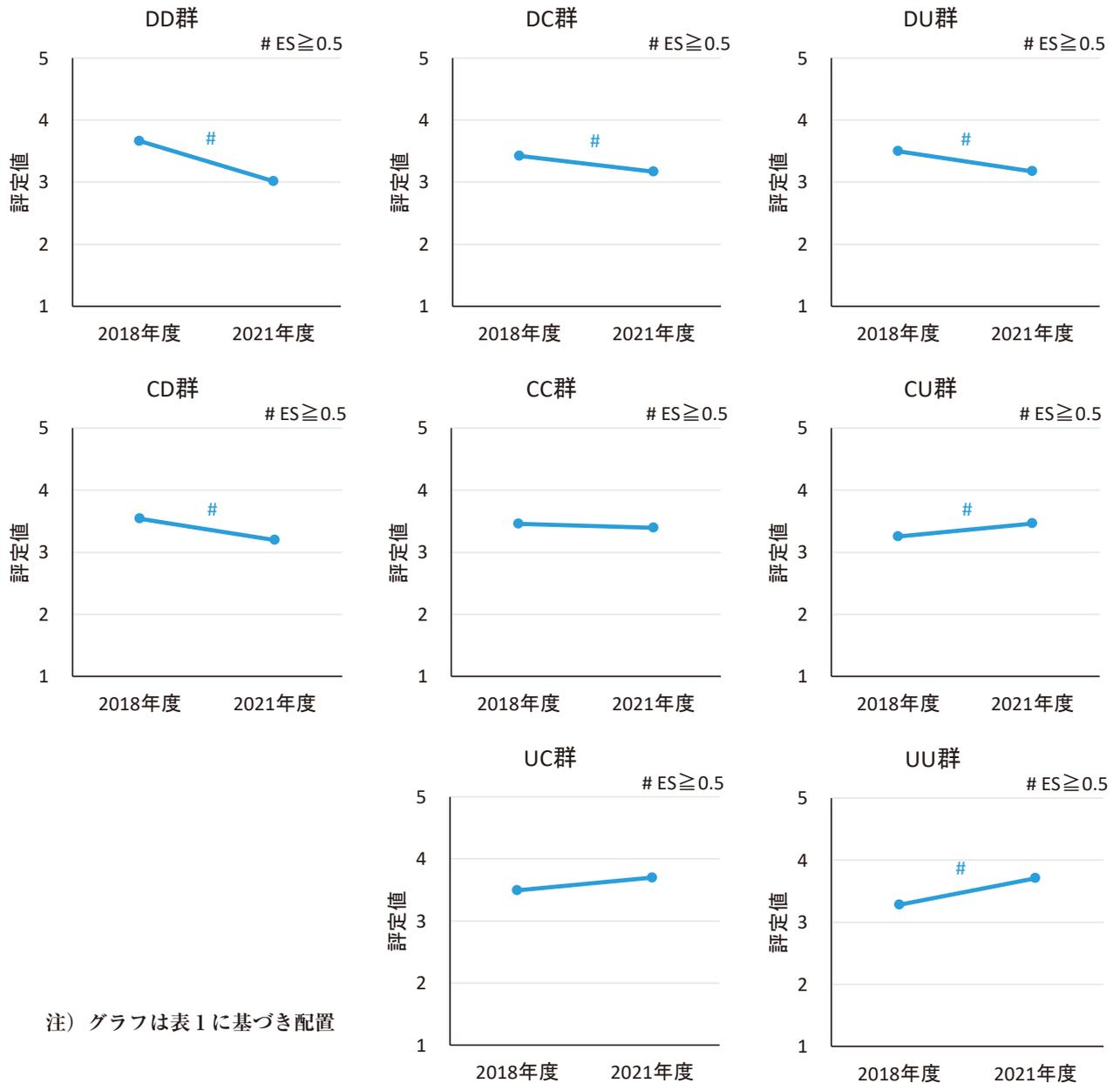


図4 各群の「精神衛生」の評定変化

謝辞

本研究は、一般社団法人原子力安全推進協会 (JANSI) とその会員のご協力のもとに実施できたものである。深く感謝申し上げます。

引用文献

Cohen, J. (1969). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. New York: Academic Press.

福井宏和 (2012). 原子力発電所の安全風土に関する質問紙調査 集団力学, 29. 69-86.

Institute of Nuclear Power Operations (2013). Traits of a Healthy Nuclear Safety Culture. INPO 12-012, Revision 1.

三隅二不二 (1992). リーダーシップ行動の科学 (改訂版) 有斐閣.