

経営組織論における信頼性の意味

斎 藤 弘 行

はじめに
いくつかのコンテキストにおける信頼
チーム形成要件としての信頼
リーダー - メンバー交換モデルにおける信頼
終りに

はじめに

経営組織論におけるテーマとしての信頼または信頼性は広く認識されているとはいえない。もちろんそれについての論文も、特集号のなかに見られるし、単独の文献もあるが、だからといって、例えばマネジメント論文のテキストにおいて、またマネジメントおよびオーガニゼーション論のテキストにおいて、十分語られてはいない。むしろ余り見られないといったほうがよいかもしれない。そうした背景のなかで、信頼という考えがどういうものかをとり上げることは危険かもしれない。

また物事の順序として信頼をテーマとするなら、それを追求する手順ないしは方法がなくてはならないとする主張もされるであろう。つまり手順もしくは方法がなければ信頼のことはわからないとする考えがそれである。そうすることで科学により接近することができるのもっともある。ところが信頼というものは果して「もの」なのか「何らかの事象」なのか、「観念的なもの」のかもともとはっきりしないのである（といっても追求されないのであるにそうした区分などもわからないという批判にさらされる恐れはあるが）。

こうしたジレンマのなかに立って信頼の言葉をめぐって、その言葉の、組織論における意味、コンテキストのなかでの使用方法を考えようとするものである。その際に言葉の定義が先か、手順（方法）が先かといった討議は一時的にせよ放棄される。どのようなコンテキストにおいて信頼の用語が用いられるかを見ることから出発し、それと共にどのような解明手順があるかをほぼ同時的に観察しよう試みる。信頼という言葉が経営組織論のなかで正当性を獲得できるかどうかはその後のこととなるであろう。我々の土台とするものは信頼がリーダーシップと、倫理性に関連するとする思考であるが、それは未だ予感の域にとどまっている。

いくつかのコンテキストにおける信頼

信頼についての知識を獲得するためには、経営組織論のななかでどのようなコンテキストにおいて扱われるかを知ることがひとつ的方法である。もちろんどのテキストにおいても信頼がとりあげられるとは限らない。従って信頼に言及するテキストを探すことから出発する。

すると信頼はチーム活動を説明するなかで触れられることがわかる。¹⁾チーム活動が生産現場で必要なことは今日、極く当たり前のこととなっているが、実はそうでなかったという経緯を知ることに我々は関心をもつようになった。何故にチームに关心が置かれるかに言及する前に、チームと類似の集団（グループ）との区分について示すことが必要である。

集団について語るには「知覚、動機づけ、組織、相互依存性および相互作用の観点から」だとする説明をもとにする。これと共に包括的な定義として「それぞれの人が他の人に影響しました他の人によって影響されるようなやりかたで相互作用をする2人以上の人間」という。²⁾この場合、例えば2人以上の人間が並んで座っているとする状況があり、それをただ物理的事象として見るならば、集団ということはできない。従ってそこに依存する（もしくはするかもしれない）相互作用が説明の鍵となっている。つまり相互作用があって、相互に影響し合うことがないと集団と表現できないのである。

そこで改めて相互作用の意味を考える課題が残る。単純には「人が社会的コンテキストにおいて相互の関係のなかで行為するときに生じるプロセス」が相互作用である。その限に、いまは行為という言葉を用いたが他に行動という言葉もあり、この間の区別がないと相互作用の解明にならないとする考えが含まれていることを知る。行動（ビヘイビア）は人が実際に行うあらゆること、例えば身体的動きをすること、文字を書くこと、運動をすることなどを含む。行為（アクション）と呼ばれるることは意図した行動のことであり、他の人は自分の行為などのように解釈するか、どのように反応するかということについての考えをもとにする。相互作用はこうすると、一般に社会的相互作用というほうが内容をよく示すのであり、社会学の領域ではそのように表示することが多い。³⁾

我々はこれまでとくに行動と行為の区別を意識的にしていなかったし、一般に経営組織論における英文テキストは主としてビエイビアを用いている。しかしそく見ることただ行動といっただけでは正確な用語法に従っていないことを知る。そこに我々の経営組織論の不正確さを発見する。特に意図的にその区分をすることはしないが、例えば行為を単位行為から成立することについての指摘がある。行為（単位）は、(1)行為者もしくはエイジェントを含む、(2)行為は目的をもたなくてはならない、つまり行為の過程が向うことになっている事象の未来のすがた、(3)行為が創始される情況がなくてはならないこと、この情況はいくつかの点で変化する傾向にあり、行為の方向づけ（目的）となっている情況とは異なるようになる。この情況は、行為者が制御できないものと、制

御できるものにわかる（ここで制御できないというのは、目的に合わせようとしても変えることのできないものということである）。従って前者は条件となり、後者は手段となる。（4）この単位の間の関係にはある様式があり、代替方法の選択に当って、行為の規範的方向づけが存在する。⁴⁾

この際に行為理論に入りこむ余地はないが、行為は行動とは異なるとする認識において、行為者が情況の制御（または支配）の範囲をもっていて、そのなかで手段が用いられ、その手段はランダムに選択されたのでもないし、行為の条件がどうかによって決められたのではない。それは具体的な行為コースの理解にとって必要なものの知識（がどのくらいあるか）に従うのである。つまり独立的、確定的な選択要素の影響に従うものとみなされる。その際にどのような規範がとられるかが確定されるべきだがここでの課題ではない。ただ注意すべき項目だけをあげておくと、（1）行為は時間経過におけるプロセスである、（2）行為者にたいして自由になっている選択の範囲があるという事実は選択の誤りや、失敗があることを意味する、（3）関連枠組は主観的である、行為者の視点からの事象、現象、事物を扱う、（4）行為の環境もしくは情況は、常識的な言葉で示すと、物理的環境および生物学的有機体の部分のことである。⁵⁾そしてこのような枠組と情況のなかでの社会的相互作用が行為の本質であり、そのとき人はとくに強く他の人間と情況を知覚しているのであり、こうした構成をもとにして、予想されていること（期待されていること）、価値、信念、態度といった考え方がつくられることになる。そのことは人の行為の選択は、他の人も持つだろうと考えている意味をもつようになされる。⁶⁾主観的になされる選択は最終的には他の人と同じレベルの意味をもつようになってしまうのである。そこに相互作用の効果がでているとみてよいかもしれない。

7)

相互作用が集団の意味の把握の中心となることがこれまでの長々とした説明が知らせる。そして集団の活動およびその業績達成（パフォーマンス）に影響するのが、他の別のところに人が存在することである。これはいくらかおかしな表現だが、例えば演劇において、観客が演技者の演技（パフォーマンス）に刺激を与えるというのがあげられる。また、誰か評価を担当するものがいて、それが現場の人の行動を制御するかもしれない。しかし、そのことは集団の形成の条件にはならない。というのはそこに上記に示したような相互作用がないからである。

集団が集団となるための相互作用の解釈をめぐって統一化しているとは限らない。それを示すとこれまでの我々の引用が破壊されるかもしれないが補促的に示しておく。そのひとつは集団の目標に關係する。集団には目的があるけれど、集団の成員はその目的に従った行動もしくは考えをしないかもしれないとする視点もある。つまり成員は真に集団の目標と同一化するのかという質問がある。成員は集団目標を追求しようとして、集団の部分であり、成員資格の利得と享受することができるという事実がいくらでもある。成員は成員たることによって自己の欲求を満足させている

のである。こうしてみると集団の目標とは一体どういうものかとする疑問をつくり出す。相互作用がそこではあるけれども、相互作用の内容あるいは質が、影響されていると理解される。成員の目標にたいする関心度いかんによって、相互作用は同一レベルでは存在しないことがわかつてくる。しかし目標それ自体が消滅することはない。

我々の陳述はチーム活動を示す前の集団の意味を考え、そのついでに行為と行動にも触れることになってしまった。そのときに我々は集団（であろうとチームであろうと）において行為を対象としていることがある程度了解されるに至る。もちろん行為と行動の厳格な区別を通して、いわゆる一般的な組織行動（行為？）を扱うつもりはないけれど、少なくとも行動としている言葉の使用は行為のことだとすることがからの説明の鍵となる（たとえどちらの言葉を使用するとしても）。

行為（もしくは行動）は単独な、単位的なものではなくて、少なくとも集団のなかでなされとする、いわば場の考え方が基本になっていることも集団をあげた理由である。相互作用の場としての最小単位が集団だということである。そのなかでどのような事象が生じているかについて何も語られない。ましてや信頼などという事象もしくは心的ありかたがあることについてもこの段階では何も示されていない。そこでどのようにして信頼というものが（まだこの段階では信頼そのものの意味がわからないけれど）集団において発生し、かつ持続するのかといった問題があるとすれば、どのような筋道によってこの問題を処理することができるだろうか。

この問題に直接して我々は集団と類似の言葉としてのチームを考察することを通して方向づけを得ることにする。⁸⁾そこで繰返しになるが集団が再びもち出されて、それが仕事の集団として設定してみる。集団はもともと相互作用の生成する源泉なのはわかりきっているが、かなり無機的特性をもつものとして説明されていることがある。つまり、相互作用に重点を置くあまり、行為よりも行動を見てしまうのである。それが仕事の集団という表現にあっても、そうした傾向が見られる。集団がこの場合「2人以上の人人が相互作用をし相互依存的になっていて、特定の目標を達成するよう一緒にになったもの」とされる。これは明らかに行為よりも行動に主眼を置いていてかなり無機的ニュアンスを含むと判断される。ところが仕事集団となると、「主として情報を共有し意思決定を下すように相互作用をなし、自己の責任範囲内で各成員が実施活動をし業績を出すように援助するもの」という。ここでは集団の非人格性から離れて、現実的に、個人の行動（より正確には行為）に关心をもつよう我々を誘いかける。そうはいってもここでも協力した努力はみられるが、その活動がシナジー効果を示す保証はどこにもない。各成員の個人的努力（および貢献）の合計があるに過ぎない。

これにたいしてチームは、例えば「きつい相互依存性、機能を超えた専門知識および、成員間の様々な情報によって特色づけられた集団の一種」とされる。⁹⁾あるいは「その成員が補完的技能を

もち、共通の目標もしくは活動目標の組合せにコミットしていく、その目標にたいして相互に責任をもち合っている集団のことである」¹⁰⁾ともいわれる。さらにチームが仕事のチームとして認識されるときには、「個々人の努力が、これら個々人のインプットの合計よりも大きな業績（パフォーマンス）を生み出すグループ」¹¹⁾があるとされる。

上記のような説明をいくら並べてもその区別が明確にはならない（むしろ曖昧になるかもしれない）。従って我々の目論むところは、集団からチームへの組織形式の移行のなかで、どのような特色がはっきりしているか、少なくともどういう点を捉えれば、信頼の素地があるといえるかを理解できるかということである。すると先ず集団において、集合的仕事に人が従事するとして、その協力的努力があるかどうかは確実ではないのである。むしろ、そうした活動に加わるべきニーズもないし、機会もないのが普通である。業績の全体レベルをつくり出すほどの、ということは部分の合計以上のものをつくり出すくらいのプラスのシナジー効果がなくても、集団として認められる可能性がある。

これに対応してチーム、とくに仕事のチームについて、それぞれの人の努力が調整もしくは調和されるべきニーズが先行し、それを通して、努力のシナジー効果があるべしとする要請が大きいのである。チームは集団には違いないが、仕事づくりは集団でやるのはあたりまえであって、それがチームになってようやく本当の意味の仕事づくりができるとする了解が成り立つ。極言すればこれまでのインプットを増加することなく、部分の合計以上のものを創出するための組織の潜在力をつくり出すのがチームである。チームそれ自体の中にこのような潜在力がもともと存在するというのではなく、チームが成立したら直ちにシナジー効果が生成されるということではないと知るべきである。

このようなチーム形成において信頼もしくはそれに類似の精神的活動または事象が発生するのか、あるいは信頼をもとにしてチームが形成されるのかはっきりしない。その際には信頼の意味は、チームの場において発生するものか、または予め信頼（というような）手段があつてチームが成果を出すのかという問題につきあたる。換言すると信頼は手段なのか、ある環境（もしくは情況）から発生する事象なのかという問題が未解決なのである。そうした事情を未解決にしながら、我々はひとまずチーム3つの特性を改めて示しておく。¹²⁾

- (a) チームの成員は極めて相互依存的であり、全体的な相互依存性を通じて相互に結びつけられているのが典型である。
- (b) チームは仕事の流れのグループ化を利用して形成されるのであって、チームの成員はいくつかの異なる機能を果すことに責任がある。
- (c) 技能、知識、専門技術、および情報はチームの成員の間に不均衡にはらまかれていることが

多いが、それは各成員の背景、訓練、能力、手段へのアクセスの違いのためである。そしてこの違いは、各人の自己の機能を超えた違いに関係がある。

これらの特性を補う説明としてフットボールにおける各プレーヤーの役割と、現場(プレー中)における役割遂行およびその即時的判断をあげている。その応用としてのクライスラー社のプラットフォーム・チームがあるという指摘も重要であって、この方式は現在はどこでも行われていることである(コンカレント・エンジニアリングと呼ばれていることは周知のことである)。それにより従来の方式よりも早く製品を市場に出せる組織が成立した。また多くの異なるレベルのミドルマネジメントの必要性を除いたとされる。

こうした考察のながて未だ信頼に関する知見のきざしを見出すことに苦労する。そのことは事象としての信頼か手段としての信頼かの問題に至るまではなお我々は遠いところにあることを知らせる。

チーム形成要件としての信頼

信頼が手段的なものか、事象的なもの(とくに価値的、観念的なもの)であるかどうかは判定し難いことに触れたが、表記のように示すならば、どうしても手段的なものとして認めざるをえない(といっても信頼は手段だと結論しているのでないが)。この思考方向を与えるのがチーム形成のためには、集団とチームの思考様式を結びつける作業を提唱することになる。その作業のなかのひとつが信頼をつくり出すことなのである。以下について、これらの経過を考えてみる。¹³⁾

ロビンズのあげる、高業績並びに高能率のチームの創造は次のような要件をともなう。(a)チームの規模、(b)成員の能力、(c)役割の配分と多様性の促進、(d)共通目標へのコミットメント、(e)特定目標の設定、(f)リーダーシップと構造、(g)社会的手ぬきと責任、(h)適切な業績評価と報酬体系、(i)高度な相互信頼の形成。もちろん、我々はこのなかで最後の項目を扱うのだが、その前に各項目についてほんのわずか触れてみる。

(a) チームの大きさ、つまり人間の数が凝集性を決定づけるのはいうまでもない。大き過ぎるとコミットメントと相互責任(アカンタビッティ)の形成が阻まれる。

(b) 成員の能力として技術的専門知識、問題解決と意思決定技能、および聞き上手、フィードバック、コンフリクト解決とさらに入間間のための技能を必要とする。これら技能の混合をうまくすることである。

(c) チームのためにはパーソナリティと選好をもとにして成員の選抜がなされねばならない。それは種々な役割にたいして人をマッチさせるための基礎である。

(d) 共通の目標とは、とくにビジョンのことであって、特定の目標よりも広い。成功するチーム

はかなりの時間と努力を、自分自身と集団に関する目標の討議、形成および賛同のために費す。

(e) 特定目標の設定において、上記の共通目標を測定可能で現実的な特定な実施活動目標に移しかえるようにする。こうした目標は明快なコミュニケーションを促進する。それは各人の焦点がズれるときの修正作用をする。

(f) 誰がどのようなことをするかについての同意と、標準的仕事量を各成員が共有して貢献するように保証するようにしなくてはならない。それに必要なのがリーダーシップと構造ということになる。

(g) 集団のなかに個人が隠れる現象がよくある。個人がグループの努力として価値ある活動をしないようになってしまふのである。ひとつには努力が個人のものと認識されないことがよくあるからである。業績のあがる集団はこうした現象を表面化させない。個人とチームをひとまとめにしたレベルで見る立場が形成されていて、チーム自体がアカウンタブルだと考えるようになっている。

(h) 上記項目の責任問題をより明確にするために評価システムの確立をしなくてはならない。個人が個人としての責任と、同時に共同的アカウンタビリティを負担するようにするには、伝統的手法（個人を中心とした、時給並びにインセンティブなど）によることはできないで、よりチームを中心とした評価システムを形成する必要に迫られる。それはプロフィット・シェアリングやゲイン・シェアリングなどとして知られている。¹⁴⁾

(i) 最後に相互的信頼の形成に触れることになり、我々の課題と関連する。集団からチームへと組織の考え方の変更を迫るのはとくに信頼の考えが基本にあるようにみえる。それは「成員の間における高度な相互的信頼」がもとをなすとされる。成員相互が、自分たちの性質、能力、誠実さを知っていて、しかもそれらの信頼を認めて、信用することである。それは文字通り「ビリーブ・イン」なのである。信頼は、我々の日常生活のなかで経験することであり、その大きな特色は、「信頼をつくるには長時間が必要とし、壊れるのは容易であり、回復するのは難しい」ということである。古くから語られていることに、「信頼は信頼を生み、不信は不信を生む」ということがある。

これらの表現だけによるのでは信頼の本質がわかったことにならない。人の経験の範囲のことを示したに過ぎない。そこでロビンズの引用する、信頼の考え方をつくる5つの次元を示すことにする。¹⁵⁾

- (a) 誠実性の内容は、正直なことである。¹⁶⁾
- (b) 能力は技術的並びに人間間的な知識とスキルを含む。
- (c) 無矛盾性は情況処理に当って、頼りになること、予想のつくこと、良い判断のあることを意味する。
- (d) 忠実な人の体面や権威を進んで保護しつつそれを保つようによることである。
- (e) 率直さにおいて、考え方や情報を積極的に、自由に分け合うことが含まれる。

これら要件が信頼をどのように構成するかは容易には確立されない。種々な研究のなかで興味があるのは、信頼(性)構成部分の(上記における)重要性を、「誠実性>能力>無矛盾性>忠実>率直さ」の配列として示すことである。この配列は相対的に不变であるとさらに加えられている。どのようにして誠実性と能力が信頼性の決定における優位を占めるかにおいて、他人の道徳的性質と基本的な正直さを知覚しないならば、他の次元は無意味だとすることがあげられている。人が他人の信頼するに値するものとして認識している最も重要な性質は、誠実性なのである。というよう漸定的に、この考えを受入れておく。しかしそくみると、他の次元を上位に置いて信頼性の内容の説明も可能であり、それなりの理由づけをすることもできる。ひとつだけ確実なのは信頼(性)は倫理(および道徳)のことであり、チーム活動はその局面から逃げられないということである。

リーダー - メンバー交換モデルにおける信頼

リーダーシップを論じる際に信頼について語られることがある。とくにそのルーツは、リーダーシップ論における、リーダー - メンバー交換理論である。リーダーはそれにたいする部下もしくはフォロワーをもつのは当たり前のことであって、それだけのことならば常識の範囲のことを語るにとどまる。そのようにならないために、我々はいくらかこの理論およびモデルのかたちをみることにする。¹⁷⁾

その代表的なものとしてよく知られているのはいまあげた交換理論(もしくはモデル)である。その内容は「リーダーは全く同じようにすべての部下を扱わないし、異なる部下との異なるタイプの関係を形成する」という。それは繰返しになるが、異なる種類の関係ができると、リーダーとフォロワーの間に何かが生じることを意味する。そのときリーダーとフォロワーが与えたり受けとったりすることは何かを考えることになる。特にリーダーとフォロワーの間の双方関係(または2人間の関係)に注目するのだが、両者の間における相互作用から生じる独特の関係があるとされる。それは双方の間の相互作用において何らかの「打ち明けた関係」が発生することを含む。打ち明けたものは何かは具体的にはわからないが、場合によってはかなりの秘密事項があるかもしれないし、それが他に影響を大きく及ぼすことかもしれない。あるいは他愛ないことかもしれないが、そのことが他の下位者(部下)との間ではそうではないこともあるような事柄と関係かもしれない。いずれにせよ、双方間の特定の関係は一種のペアであり、各ペアをリーダーが別のフォロワーとつくることになるから、各ペア間の双方関係が独自・独特なものにならざるをえない。

さらにジョージとジョンズの陳述において次のことが知られる。たとえ、リーダーとフォロワーの間の関係がそれぞれのペアにおいて独自であっても、一般的な関係の傾向を示すというのである。

いくつかのペア関係において、リーダーは信頼、コミットメントおよび積極的関与（インボルブメント）などによって特色づけられた特別な関係が発生する。リーダーとフォロワーの相互援助が盛んになり、相互の影響の程度が強まる。リーダーと当該フォロワーと共にある時間が長くなると共に、フォロワーは仕事上の判断に当りリーダーの判断を利用する裁量と自由を与えられることになる。このため部下の満足度は高まり、仕事の結果のレベルが向上するといわれている。これに対して、この関係の密度が薄く、ペア関係としての認識が低いといった事象があることもある。そこで、前者の関係がイングループであり、後者のそれをアウトグループと呼ぶということになっている。¹⁸⁾ 集団が共有したアイデンティティをもつことを自覚するとどういうことが生じるかを知らせるのが、このイングループとアウトグループの考え方となる。集団においては（チームも同じとして）成員は相互にインサイダーかアウトサイダーかとしてみているという現象を生じるのだが、自分が属していると信じているものがイングループなのである。それ以外がアウトグループである。そのことはやがてある種の敵対関係を生じる恐れもある。そこで信頼関係が生じることは他方で敵対関係を生む素地をつくっていることになる。

交換理論において、既にこれまで説明に含まれた如く、リーダーとフォロワーの間における関連の質が問題とされていることがわかる。¹⁹⁾ それは、非能率的関係つまり低い質と、能率的関係、つまり高い質とにわたったスペクトルのなかに示される。リーダーとフォロワーの間の交換の基礎は、低い質の関係において、フォロワーは組織にたいして、公式的もしくは指定された雇用契約に決められたことだけを与える傾向にある。リーダーはこの場合、フォロワーにたいして裁量余地を狭めるようとする。ところが高い質の関係において、両者の間により積極的な関係が形成されるとみられる。部下は忠誠とコミットメントをより大きく示す。リーダーは部下により大きな裁量範囲と、よりふさわしい仕事の割当をする。つまり現在流行する表現によるとエンパワメントがなされることになる。

たとえリーダーとフォロワーの関係が良好であっても、一方のペアではより積極的関係が形成され、他方のペアにおいてはそういうことがないといった現象が生じるのはどうしてかとする質問も当然ある。これについての調査の結果、「リーダーとフォロワーが類似のパーソナリティをもつときには、高い質の関係を形成する」が提示されている。先ず上司と部下の関係があつて、そうした類似性があると、リーダーは初めに部下を好意的に評価し、部下が仕事をうまくする能力があるものとして、その能力を信頼してしまうのである。部下を信頼してしまうと、リーダーは自由に部下に対する裁量余地を与えることになる。こうしてフォロワーは早速、自己の能力を示す機会をもらうようになる。フォロワーの業績達成があればさらに双方の関係が強化される。パーソナリティが類似すると出発点からして既によい関係をつくる余地を与えられているいってもよい。そこ

に信頼をつくればなおさら高い質の関係ができる(この場合信頼は手段的にみられるかどうかはつきりしないが)。

リーダー・フォロワー交換理論(モデル)はもともと、ブラウやホマンズの研究による交換理論があつてのことと思われる。そこでは一種の個人主義的交換の考えがあつて、²⁰⁾個人の満足の極大化を求めるこを出発点としている。そのために交換がなされるのであり、リーダーもその恩恵にあずかっている。そして、交換はもとは市場を通してなされるのであり、そのことが組織や集団においてなされるとみなすと、どうしても、交換の経済的局面が強調されてしまう。

こうした情況において信頼が扱われるすれば、どうすればよいか。交換だけに限定すれば文字通り取引関係だけに限定される。しかし取引は信頼なしには成立しないのが通常の考えである。既に指摘したように信頼は壊れやすいのであり、信頼をもとにすることは交換は常に不安定な行為(?)である。また、交換をしているうちに信頼も生じることが日常的経験としてわかっているから、最初は質の低い交換関係でも、継続中に信頼が成立するのみならず強化されさえする。

交換関係は信頼にだけ限定して語ることは不十分であるとして、我々は交換そのものを論じるのではなく、そこに信頼(手段にせよ、観念=倫理的なものにせよ)が生成する余地と基盤があることを認識できたことになる。まだこのレベルでは信頼性の本質に入りこんでいないが、リーダー・フォロワー交換モデルのなかに信頼が含まれるとする認識を強めたことになる。

最後に、再びロビンズの引用する信頼性の形成のための提言を示すことにする。それはもちろん信頼性の定義をするのでないが、信頼性の手段的すがたのある部分を示すことになるかもしれない。

(a) 自分自身のためはもちろん他人のために仕事をしているのだということを強く訴えること。他の人が、自分以外の何ものにたいして関心がないのだと認めてしまうと、当該人物の信頼性は傷つけられる。

(b) チームプレーヤーになること。集団よりもチームの存在と意味について触れた。言葉と行為をもってチームワークを支援する。そのことがチームへの忠誠心のあかしとなる。

(c) 隠しごとのないことを実際の活動で示すこと。他人の知っていることから不信感が生じるのであり、同じように知らないことからも生じる。公開は信頼と自信を生む。

(d) 公平であること。意思決定および行動に先立って、客觀性と公平の視点から他人がどう知覚するかを考える。

(e) 自分の感情を話すこと。上司はいつもきつい事実だけを伝えているから下位者から遠いところにあり、冷いとみられる。ところが感情を共有すると、他の人は、その人を本当の人で、人間らしいとみなす。

(f) 基本的価値について首尾一貫性を示すこと。期待すべきことがわからないことから不信が生

まれる。信念と価値について考える時間をもつ、それからそれに合わせた行動をとるようにする。

(g) 内証のことを漏らさないこと。もしも誰かが相手側に内証で何かを伝えるとすれば、相手側が他の人にそのこと喋らないのだと、あるいはそのことを公にしないのだということを確信したいのであり、その必要があるからである。秘密を打ちあけ、その人に頼ることのできる人が信頼に価いするのである。

(h) 能力を強調すること。技術上の、またプロフェッショナル上の能力とビジネス・センスの優秀さを褒めかつ尊敬するようにして、相手方のそうした長所をより強調する。この際に、上位者（マネジャー）はコミュニケーション、チーム形成およびその他の人間間的技能の創造と行使に特別の注意を払うようとする。

上記のことからは長い引用になってしまったが、信頼に至るための実務経験を並べたものということができる。人は毎日、チーム活動のなかでそういうことをやっているのであり、集団からチームへと変化するならば、そうしたことが当然なされている筈である。しかし上記のことはある意味ではこれまでの動機づけ技法とはかなりニュアンスを異にするとみられる。それは感情的、倫理・道徳的局面を強調している。

終りに

この小稿は組織における信頼性を考える手順を探索することであったがうまく目的を達成しなかった。手順において信頼が出現するコンテキストをあるランダムに選ばれたテキストから発見しようとした。それには集団とチームの区分、というよりは組織は集団よりもチーム、とくに仕事のチームを必要とし、そこに信頼が重視されるといった手法をとった。そこにおいて信頼の意味は手段的に捉えられていることに気づく。信頼が手段となるのはとくに不可だというのでないが、何かしら物足りない気がする。

もう1つ、信頼性が出現する情況を探すと、リーダー・フォロワー交換理論（モデル）がある。これはもともと社会学における交換理論があって、こうした考えが出てくるものと推測される。特に交換のプロセスにおいて信頼が成立することに触れたが、その場合、信頼はイングループ（内集団）を通してのことであることもわかる。そのとき信頼ばかりでなくコミュニケーションの濃度、忠誠度などが加わるけれど、それらの事象とあわせて信頼が効果を出すことになる。このような表現をいま我々はしたが実は信頼を通してチームが成功するとしても、交換過程を通して信頼が出現するのか、信頼が予め設定されて（例えば手段のように）はじめてチームの成果があがるのかはつきりしない。

我々はまだ信頼性とはどういうものか正確に促えていない。ただある事情を前提にしてそこから

ランダムに信頼とそれをめぐるコンテクストをさぐっている状態である。より本質的な追求にはさらに時間がかかることになるであろう。

(注)

- 1) 以下におけるチーム活動のなかでの信頼およびチーム活動そのものの説明について、 Robbins, S.P., *Organizational Behavior*, International Edition, Prentice-Hall, 1998, pp.282-307.
- 2) Moorhead, G./Griffin, R.W., *Organizational Behavior*, Boston, et al., Mifflin Co., 1995, p.265. ここにおいて、 M.E. Shaw (1981)の定義とされている。
- 3) Johnson, A.G., *The Blackwell Dictionary of Sociology*, Cambridge (Mass.), Blackwell, 1995, p.143.
- 4) Hamilton, P.(ed.), *Readings from Talcott Parsons*, Chichester, Ellis Horwood, 1985, pp.73-74.
- 5) ibid., pp.72-75.
- 6) Johnson, op. cit., p.143 ここでは次のような説明がなされている。「例えば人がある店に入るとき、その人の行う多くのことは、店という情況の中にいるとする認識と、そのような情況における種々な行為者についてどんなことが期待されるかを当人が知っていることに土台を置く。人が買おうとする品物を指さして値段を聞き、金を支払ったりするとき、その人の行為のもととなるのは、その行為がその情況において他の人たちにあっても同じことを意味するだろうと考えていることである。行為と行動を区別し、社会的プロセスとして相互作用の中心に存在するのは、意味に基づいたこのような思考過程である」と。さらに行行為理論のルーツは M.ペーバーにあるのはよく知られていることである。
- 7) なお行為理論そのものについては、例えば本文の行為の単位の説明を含めて、次のものが基礎をなす。 Parsons, T., *The Structure of Social Action*, New York, Free Press, 1968, pp.43-51. 行為の 4 つの意味について、とくに p.44.
- 8) 以下について、 Robbins, op. cit., pp.126-287
- 9) Wagner, J.A. III / Hollenbeck, J.R., *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995, p.325.
- 10) Greenberg, J., *Managing Behavior in Organizations*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1996, p.192.
- 11) Robbins, op. cit., p.286.
- 12) Wagner / Hollenbeck, op. cit., p.326.
- 13) Robbins, op. cit., pp.290-294. とくに信頼に触れた部分は pp.293-294 をもとにして語られる。
- 14) ゲイン・シェアリングについて、「一種のインセンティブ・プランのことであり、集団生産性の改善によって、割当てられるべき報酬の総額が決定されるようになっている」とされる。プロフィット・シェアリングについて、「組織規模におけるプログラムのことであり、会社の収益性をめぐって設定された定式設計にもとづく報酬配分のこと」である。これについて、 Robbins, ibid., 1-21 および 1-27。
- 15) とくに Robbins, ibid., p.294 から引用する。ロビンズはこれについて心理学の資料を使用するがその内容については不明である。
- 16) 正直といつても、 honesty と truthfulness を含むとされる。 honest は盗んだり、騙したり、嘘をついたりしないことである。 truthfulness において、誤っていないこと、真であること、困難な事情においても本心の気持ちをもつことが含まれる。これについて、 Cambridge International Dictionary of English, Cambridge University

- Press, 1995.
- 17) George, J.M. / Jones, G.R., *Organizational Behavior*, Reading (Mass.), Addison-Wesley, 1998, pp.428-429.
なおリーダー - フォロワー交換理論については例えば次のものが指示されるが我々はそれについての追求を怠る。Graen, G.B. / Uhl-Bien, M., *Development of Leader-Member Exchange Theory of Leadership over 25 Years* (1995) Graen, G./ Cashman, J., *A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations*. (1975).
- 18) Johnson, op. cit., p.126 これについて言及するものに、W.G. Summer があると指示されている。さらに、イングループはメンバーシップ・グループと同じような意味をもつこともわかる。これについて、Wright, P.M./ Noe, R.A., *Management of Organizations*, Chicago, Irwin, 1996, p.568. 単なる準拠集団を超えて、利益と責任を共有するもの、とくに集団それ自体のためになる働きをするとみなされる人のグループとされる。
- 19) Hellriegel, D./Jackson, S.E./ Slocum, *Management*, South-Western College Publishing, 1999, pp.510-511. ここでは例えば Wayne, S.J./ Shore, L.M./ Liden, R.C., *Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange* (1997) があげられているが内容については不明である。
- 20) N.アパークロンビー / S.ヒル / B.B.ターナー 『社会学中辞典』(丸山哲央 監訳・編集) ミネルヴァ書房、1996年、121頁。
- 21) Robbins, op. cit., p.295.

(2000年9月21日受理)