

経営組織論における信頼性と不信感の問題点

斎 藤 弘 行

はじめに

信頼用語の出現のコンテキスト

信頼の生成の基盤

信頼の意味づけ

信頼と不信の関係

終りに

はじめに

経営組織の考察に当たってさほど重要視されていない言葉に信頼（または信頼性）がある。この言葉が経営組織の本質を知るためのひとつの手がかりになるかもしれないとすることから我々の追究は出発する。このことはあくまで推量の段階であり、たとえ信頼の意味が把握されたとしても（実際にはそういうことはないのだが）、その言葉の重要性はわからないのだというのが我々の本当の考えである。こうした曖昧な状況のなかで、信頼を考察することは何らかの意味があるに違いない。それは信頼の用語をあれこれ観察することを通してわかってくることである。この小稿では信頼の考察方法のいくつかのパターンを示すこと、また、信頼のなかにどのようなことが共通事項として認識されるかといった事項を扱うことにする。そのことにより経営組織論の豊富化を試みようとする。

信頼用語の出現のコンテキスト

経営組織論における標準的テキストにおいて信頼をひとつの大きなテーマとしてあげることは、我々の知識範囲のなかにはない（論文およびその他のなかにあるものは別にして）。従って信頼がどういったコンテキストに現われるかを見ることから出発するのも信頼を知るための最小の手がかりになるであろう。

そのひとつは集団構造の陳述のなかで信頼を扱う余地を知ることである。そのなかで人間相互間の感情や関連が集団内でどうなっているかを知ることがなされるが、それについての学問としてソシオメトリクスがあるのはよく知られている。そのとき学者は専らソシオグラムに熱中し、その立場から語ることが多いし、そのことは問題を学問らしくするので当然のことである。そのなかで関

心はネットワークにあり、そうした結合構造を知るのが組織構造の解明になるという。その際に、組織論の従来のやり方に倣って公式的なものよりも非公式的ネットワークを対象とするのがよさそうだと気づく。この後者のネットワークのなかに信頼の用語が使われているのである。¹⁾

ここでわざわざ非公式的ネットワーク構造の説明をするほどのこともないが、それがネットワークというかなり無機的な表現のなかにあるとき、機能と部門・部署を越えて組織メンバーが形成する関係のネットワークということになる。例えばそれは初歩的知識によれば報告的手続の短縮化、行き詰ったイニシアティブの活性化、期限をきちんと守ることなどがプラス効果を生む。またマイナス効果としては、コミュニケーション妨害による目標の遅れもしくは目標そのものの破壊、変化にたいする反対の助長があげられる。こうした事象は現場における経験が知らせるもので、いくらでも列挙することができる。しかし我々の関心は、非公式的ネットワークの長短を示すことではなくて、そこにどのようなタイプの関連があるかを見ることである。それは、助言のネットワーク、信頼のネットワーク、コミュニケーションネットワークであるという。

非公式的組織にはこうしたネットワークが含まれていて、いつも表面に出ているとは限らない。ある種の調査によって知られるものである。最初のネットワークは問題解決や情報供給のために誰が誰に依存するかという次元を含める。次に信頼のネットワークは、組織メンバーが、含みのある、利用するに都合よい情報を共有することができ、危機に当たって相互の支援ができるようになっている関係を含める。最後のネットワークは、仕事関連事項について定期的にメンバー相互間の話し合いができることを含めている。

我々はこの種のネットワークで、信頼のネットワークに注目する。それをもう少し見ることにより（結果は先のこととして）信頼について語られるひとつの状況を理解することができる。そこである仕事集団（タスクフォース）があって、その仕事がかまく行かないとする。そこにはリーダーが助言のネットワークの中心的地位を占めていて、メンバーはみなその人に技術上の助言を求めて、それをあてにしている。リーダーとそれぞれの関係を関連づける信頼の結合はただ1つの線しかないことが分析の結果判明した。それは真のネットワークとは言えない筈である。集団の成果が上らない原因はそこにあったということになると、そのリーダーの上方にあるマネジャーは当該集団を失敗したものということを経ず、また当該リーダーを交替させることをしないで、この仕事集団の編成替えをして、信頼のネットワークに内在する力を反映させるようにし、そのネットワークにリーダー以外の責任者を加えて、リーダーシップの役割にたいする責任の共有をはかるようにする。

このことは単純の例であるけれども、信頼について述べられるべき1つの事情を示している。すなわち、信頼はネットワークの強化によってより信頼性を増すといった次元の説明ではなくて、情報の共有と、危機における相互バックアップということが信頼性の内容だということである。さら

に、信頼はこの場合にはリーダーの交替をはかったり、成績のよくない集団というレッテルを貼ったりすることを避けることにある。要するに仕事集団の実質的効果を得るにはやたらに評価を指示するのでなくて、信頼の意味をネットワークに反映させることにあると言い換えてもよい。²⁾

もう1つの信頼の扱われるコンテキストは、例えば、「パワーおよびインフルエンス」の項目のなかに見出される。³⁾この際に、マネジャーとボスの区別をして、これまでマネジメント文献（研究）は部下のマネジメントをよく研究していたが、ボスのマネジメントはほとんどやって来なかったと指摘されている。この問題は信頼に先立って（ここではさほど関係ないが）若干触れておく必要がある。

最初にマネジャーとは何かをもう一度思い出してみる。かなり有能な経営者でも、マネージャーとは部下の仕事に責任をもつ者だとして、このことは50年以上も前の考えだということに気づいていないとする指摘がなされる。そのことは、今日ではボスの業績と能率に責任ある者とする 것을含めていないことになる。もちろんボスは正式かつ学問的使用方法ではないことは承知しているが、マネジャーの仕事を説明するには便利である。それはマネジャーの抽象的説明もしくは定義を脱する作用をする。⁴⁾例えばマネジャーが他のマネジャーをマネジメントするといったときに、他のマネジャーとはどのような地位にあるのか不明確であるが、マネジャーとボスとの関係というほうが、その関連が具体化する。さらに、ある人（マネジャー）の仕事業績が依存するあらゆる人間の活動および業績に責任をもつ人がマネジャーだというときに、すべての人とは一体誰なのかという問題があって、説明が不明確になる。要するに本質的には、マネジャーは部下（という一般的表示の中に入る部下）という不明確な存在の中にある誰かよりもボスとの関係を維持することが中心とならねばならないことが、これら陳述の中に含まれている。その場合マネジャーはボスの不足した知識もしくは技能の領域を補ってやることが重要である。従って「ボスをマネジメントすることはとくに信頼の関係をつくり出すことである」とする。また部下と呼ばれるものはボスとは異なる範疇に入るものであり、部下はマネジャーとの関係よりもボスとの関係の中にあると見るのが具体的である。その時ボスにたいして部下はある種の課題を持ち込むことにより、部下との信頼関係を維持するものだという指摘もなされている。これらの説明のなかに信頼の用いられるコンテキストがあることがわかる。

信頼の生成の基盤

これまでの（上述の）説明のなかに突然、信頼の語が現われるのは不自然な感じがするが、その語の出現するコンテキストを求めるための手段に過ぎないという立場に我々はある。しかしここで

はこれより以上に、信頼が重要視される経緯を示す。そのことにより信頼の意味を捉えることができるであろう。

経済および経営という漠然とした領域（これは正しくは特定の学問分野を示すものではない）を念頭に置かならば、その特色づけのための、ビジネスのグローバル化という環境における、急速な不確性、複雑性、変化を人は次第に認識するようになり、そこにおける中心的事象としての競争に注目するようになる。⁵⁾それは経済政策を実施するにせよ、ビジネスの戦略を立てるにせよ、競争における何が問題なのかを暗示的に含んでいる。その何かが信頼（と不信）である。事業の競争戦略における信頼性の問題はどのくらい重要なのかは今、結論は出せないとしても、組織論およびそれに関連する学科において競争にかかわる信頼が問題解決に役立つのだという経験を人は持つようになっていく。

戦略という用語が提出されると我々は再びそれについて触れねばならないが、既知のこととしておく。⁶⁾すると先ず戦略的イニシアティブをするには品質の改善、顧客サービス、新製品開発などがなくてはならないのは初步の知識である。その時、戦略が単一の企業の事柄ではなく、戦略的協力もしくは提携関係とならざるをえない状況が出現し、（そのために組織の成長、拡大、グローバル化があるかどうかは別にして）、組織は（ここでは企業と同一）競争者間に戦略的パートナーシップを効果的に作り出し、維持する能力が重視されるようになって来たのは事実である。そのことは同時に多元文化的並びに多元言語的関連をつくり出すのはいうまでもない。このような環境的背景を経営の変化とみるのは自由であるが我々はこれら関連のなかに隠されるものの発見に努める。それがここでの主題としての信頼（および信頼性）であるが、まだそこまでは話は進まない。

先に競争について言及したが、競争を経済領域に限定しないで見ると、相互に対して相争いかつ競う競争者がいて、その目標は共通していること、それぞれの側での努力は目標達成に当って優位性を獲得すること、優位性の判断のための方法があること、その判断のためのメカニズムが形成されていること、競争者は1人なのかあるいは若干の数なのか（そしてその他は競争の場から追放されるのか）を選択することなどが競争の姿を反映しているとみることができる。従ってこうした事情のもとでは全く未知の競争者が存在して、何の情報もなしに競争がなされている状況が想定されていない。そのことを証明する重要な標識は、目標の共通性である。異なる目標をそれぞれが競っているときには（この場合目標の定義はさしおくとして）真の意味では競争ではないと、我々は知る。そうした相手方との関係の維持のなかに当事者の間の関係があるとすれば、無名の万人の中での競争ということはある意味では競争ではないことになる。我々のとりあげる当事者とは、例えば、機能を越えたチーム、臨時的な集団、戦略的提携、社会的に組込まれた協調関係のなかにある者かもしれない。それはどれかを明確に指定できないが、少なくとも全く未知のものの中での関係を前

提としない（がやがてこの関係が拡大されて行って、社会という大海のなかの無名性における関係を考慮に入れるようになることしばらくし置く）。従ってこれらのグループのそれぞれの中で、当事者の間の関係が形成されていて、そこに生成される事象のひとつが信頼であるということになる。そのことにより、協力がうまく行くのである。それ故に競争の本質的意味からそれる恐れもある。競争しつつの協力は明らかに矛盾であるということができる。

このような協力的状態（および競争）における信頼の機能をさらに見るのが次の課題である。⁷⁾ 信頼が協力状況の中心となるということは、人の動機が多重的で、混合していることを含んでいる。そのことに最初に注目するのは信頼の裏側にはそのような複雑な、人間の動機が隠されていて、たとえ目的が共通にあるとしても単純に協力が得られるかどうか分らないからである。しかし一般的には協力があるのは信頼のためだとか、信頼は動機にかかわらず協力の源泉のように見られている。これは結論を急ぎ過ぎる。信頼の背後における動機を一時的にせよ排除していることを示す。従ってもう一度動機を考慮に入れて、信頼、関連性、動機のトライアングルの構図を見る。動機は生理的欲求を除外して一般的に仕事の間、行動の現場において見られるいわゆるニーズのことである。そのニーズは必ずしも関連における信頼性への配慮なしにも存在し得ることがわかる。そのとき、信頼ではなくて、不信（頼）が存在するのだとする考えが出てくる。どういう状況に人が居るかによって動機の限界と方向づけが決ってくる。必ずしも信頼していなくても構わない。その逆に不信があってもよいということになる。

このように不信が発生する動機づけとなる環境が今日の経営には充満している。経営行動の速度、質、グローバルの距離についての問題提起はもともと、信頼を必要とすると前に述べたが、反面で、不信を加速させてきたことも事実である。それは企業の再構築、規模縮小、個人と組織を結合する心理的契約の不履行などといった、やや抽象的な表現に示されることが証明する。これらはすべて組織にたいする不信（感）の源泉であるにもかかわらず、そうした次元への注目が欠けていた。それ故に信頼を語るには同時に不信に言及しないわけには行かないのである。そのことは次の文章のなかに示される。「現代のグローバル市場の課題は敵対的環境における、信頼と不信の同時的マネジメントに焦点を当てているが、そこでは個人は信頼への傾向を示すのと同じように不信への傾向も示すのである」⁹⁾と。

これまでの信頼についての追究はそう言われると一方的であったと指摘される理由がある。信頼するように問題並びに事象を方向づければよいとする考えが先行していた。そこにはまた、当時者間の均衡形成が理想とされていたことも否定できない。人の感情のポジティブ性質とネガティブ性質は決して一定ではなく、アンビバレンスなのである。従来、信頼が健全なパーソナリティの基本的要素とみられたり、人間間の関係の基本、また協力の基礎とみられ、さらには、社会的制度や市

場における安定の土台とみられていたのは間違いではない。そうはいつでも上述の説明からわかるように信頼について語るべきことはまだありそうである。

信頼の意味づけ

前述において信頼は不信との同時的現象であり、信頼について述べるときには不信について同時に考えていることをわずかに知った。しかしまだ信頼そのものの意味をよく把握していない。ここでは信頼の見方と考え方についていくらか示す試みがなされる。¹⁰⁾

信頼への接近をまとめる試みとして3種類があるとする指摘をあげてみる。その学問分野として、(a) パーソナリティ理論に基づく信頼についての見解がある。それは個人的差異を強調する理論であることは知られているが、信頼することのできるパーソナリティなのか、当事者が信頼を好むパーソナリティを持つのかははっきりしない、(b) 制度的事象としての信頼という考えであり、社会学者や経済学者の採用するものと考えられる、(c) 社会心理学者の信頼があげられ、取引における他の当事者の期待のことである。

さらに別の区分様式として次のものがあげられる。(a) 個人の特性としての信頼、(b) 行動としての信頼、(c) 情況的特色としての信頼、(d) 制度的取決めとしての信頼。また、このなかに論理的原理を加えることができる。(とすると5種類となるかもしれない)。

これら2つの区分様式の内容について何も示されていないのでこれ以上のことは不明である。それは多くの学者が信頼の意味および研究枠組を任意に行っているに過ぎないことを示すにほかならない。統一的な、信頼の意味を獲得する努力がなされて来なかったことと、そのことが信頼についての組織研究を遅らせていると指摘されているが、我々はそのことを肯定するほどの知識はない。要するに区分をやったところで、信頼とはどういうものが分ることではないから、「信頼とは何かという質問からどんな信頼か、それはどういうときのことかという質問に移ること」¹¹⁾が重要だといわれる。確かに信頼の定義をするよりもよいかも知れない。我々はここで再びレビッキとマキリスターの論文における信頼(および不信)の説明を受けることにする。¹²⁾

最初に示される、とくに初期の研究の傾向にある信頼の考え方は、個人の動機や意図を調べることにあると言われる。¹³⁾

- (a) 一方の当事者が他の人の意図や動機に通じていて、そのことをその当事者が自信をもって信頼するとか、信頼しないとかを表現するときに、信頼の把握ができるものと考えられる。
- (b) このことは他の人の意図および動機のみならず、その人の言葉の本当らしさ、本当の程度を、一方の人がよくわかっていて、確信をもてるときに信頼があると言うことができる。
- (c) 従って他の人を信頼することは、自分が信頼する人によって自己の利益が守られかつ助成さ

れるだろうとの期待をもつことである。また、マイナスとなるような個人的な（自分の）情報を明かしても大丈夫だと感じていることであり、これに加えて、すべての、率直な情報の共有をもってると確信することでもある。この場合信頼関係が侵害されたとわかったとしてもそれを大目に見る心の余裕があることが大切である。

(d) 関連のなかにおけるパートナーの意図と力量をそれぞれの当事者が確実に知っていると共に、それぞれのパートナーは自分が希望するように行動するだろうとする信念をもつことである。

(e) 不信が存在する（発生する）ということは関連づけのなかにあるパートナーの望ましからざる行為について、そういうことになるだろうと確実に考えることである。そのことは双方の力量と意図をきちんと知っていることから分てくることになる。

こうしたいくつかの事項は信頼の説明としてしばしば引用されることであり、信頼についての研究はこの傾向にあったとする指摘の通りである。現実にもそのように相手方の意図や動機が正確にわかる筈もないけれど、それがはっきりしていることが前提になっている。不適切な表現かもしれないが、信頼は一方の当事者の他の当事者にたいする独断的判断および評価によることが多いのであり、そのためには既に、他方のあらゆる事柄が了解できているとする前提が構築されているのである。それはまた、（信頼される）他の当事者の側も、相手方について同様な、精神的並びに知識的事実のもとにあることを意味する。実際にはそうした都合のよい条件がいつも存在するとは言えない。しかし、そうでもない人間関係が壊れてしまうという心配を人は常にしていて、その結果として信頼関係をいわば無理に作ろうとしているのかもしれない。

これに対して人間の心理的次元よりも行動に注目する傾向がより新しい信頼の理解として現われる（といっても心理的局面的完全な排除についての問題はあが）。¹⁴⁾ もちろん行動といってもどのような行動かの規定がなければならないが、その場合、人がある行動について意思決定をするときの行動ということである。¹⁵⁾ その場合、一方の当事者が他方の当事者の行動について期待するところは、従来の考えと同じである。また、そこでは一方の当事者が楽観的期待をもつこともさほど変りはない。しかし、一方の当事者は自己の行動様式の決定に当って、他の当事者への依存性が高く、かつ、自己の傷つき易さもしくは弱点を相手方に委ねているといった点がはっきりしているところが、これまでの述と異なる。

この点をさらに説明すると、一方の当事者は他の当事者の行為によって何らかの不都合もしくは損害があるとしても、それを受入れる用意があることが前提となっている。もちろん、相手の当事者への期待は大きく、一方の当事者にとって重要な特別な行為はしてくれるだろうと考えている。さらに、相手方へのコントロールや監視といったことをやるかどうかにかかわりなしに、相手方が

やってくれるのを期待しているのである。これに対して不信とは、一方の当事者の最善の利益になる行為を相手方がしないと予想（期待）するときのことである。もちろんこのときの予想は相手方の責任のある、かつ、有能な行動がないということも含んでいる。このようにして信頼と不信は反対語の関係にあるのだが、我々が注目しなければならないことは、そのなかに、行動を誘発する意図や動機を考慮に入れた思考方法を扱っていないということである。¹⁶⁾我々は信頼が期待と関連することを理解するとき、期待がどうして確信とか意図（または動機）と異なるのか、またはどのような違いがあるのか明確にすべき課題を残す。もちろん行為理論においては期待が重要な用語であることは承知しているとしても、それだけに限定して信頼性の理解ができるのだろうかということが残る。¹⁷⁾

信頼と不信の関係

信頼は不信を他方に置くことにより、よりよく解明できることはこれまでの陳述が示している。ここではそのことについて付加的に説明する。すると再びレビッキとマカリスターのテキストに依存しなければならない。¹⁸⁾

先ず彼等によると「信頼は、他の人の行動にかんして、確信あるプラスの期待の立場から定義され、不信は他の人の行動にかんして確信したマイナスの期待の立場から定義される」という命題が解明の大きな手掛りとなる。このなかで、信頼と不信を同時的に採り上げる意図がわかる。また、行動は社会学のいう行為のこととほぼ同じである。相手方の言葉、動き（アクション）、決定などが行為に含められている。決定はこの際には当事者にたいするどのような意思決定がなされるかを含んでいると思われる。こうした局面を含めると単に機能としての行動ではないことがわかって来るのだがここでの直接的課題ではない。

プラスの期待に信用をもつ、それに確信をもつという意味について触れる。行為者は状況の様々な対象にかんして期待のシステムをつくり上げているということから我々は学習する。人の行為は特定の状況にたいするアドホックな反応だけから形成されていないということをそれは意味する。期待は自分自身の欲求の性向に関連してある構造をつくるのであり、また自己の企てる行為の様々な代替案に応じて現われたり消失したりする可能性をもつということも同時に含んでいる。こうして期待はただ行動を表現する中心語ではなくて、それを裏づける信頼とに連絡することを我々は知る。¹⁹⁾言いかえると他の人の行動がどうなるかに応じて自分の行為における何らかの確信が生じ、高潔な意図が加わり、積極的態度が現われるのだということが含まれる。

マイナスの期待について、他人の行動の効果に何らかの不安をもつこと、そのために悪意ある考えが発生したり、それに従って進んで行動したりしてしまうこと、そういう行動から自分を守りた

いと願望するようになることが意味される。こうした表現はプラス期待と同じように、行動の機能性質を表わすというよりも、行動の心理的次元を示すとも言える。期待という語により、行動の客観性を保持しようとすることはできないことを、その事実は証明する。

このことは信頼性の内容を歪めるものではない。信頼は不信とセットにして扱うべきことを暗示するものだ我々は察知する。信頼が存在するとき、他方で不信が隠れているかもしれないことが、実際にあることもある。他人の行動の本当の意味はもともと分らないのだけれど、それをわからないから当にしないと最初から拒絶しないのが、信頼の本質であるかもしれない。このような状況のなかで人はどうするのかという質問のなかで、「信頼と不信は確実性への動きのことである」とする命題²⁰⁾は役に立つ。あることへの願望と、あることへの恐れとが混合したものが期待として1人の人間のなかに生きている状態が、信頼なのだが、実はそれは不信をも含めている。しかし我々は信頼という言葉でひとまとめにしているに過ぎない。そのことを今、確実性へ向う運動と表現したことになる。²¹⁾

この次元において我々は信頼と不信を同時的にとり上げているし、そうせざるをえないことに気付く。このことを中心にして語ることになる。再度レビッキとマカリスターの説明を借りると、信頼と不信は両極端に存在するものではない。信頼も不信も、そのなかにそれを成長させたり、弱めたりする要素があるという。その本体は、当事者の間の複雑な関係の取引により成長するということである。例えば、信頼することに大きな作用をする要素があつて、相手方に低レベルの不信があつても、その大きな作用力によって信頼があると一般化してしまうし、小さな不信感を顕在化させなくしてしまうことがある。このとき人は不信について無関心となり、あたかも信頼だけがあるように相手方並びにその環境を見てしまうのである。それは不信が全く消失するというのではない。当事者はいつでも信頼したり不信感を持ったりすることが可能なのである。それは複雑な人間相互間の関係のなかで、双方の当事者が（さらに）別の異なる局面を体験しているからである。こうした事象をもとにすると、人が信頼性をもつということは全く純粹ではないことが分る。

このような思考形式をとると、既に我々は多くの、心理学や社会心理学の領域における研究が、その基盤を与えていたことがわかる。愛と憎しみの同時的感情についての知識はかなり行き渡っているが、そうした考え方が土台となっているとみられる。それはアンビバレンス²²⁾の問題として深層心理学の分野で、また、通常の相入れない、ある地位にある人にたいする期待が双方にまともでないということのなかにしばしば現われることであり、多くのテキストにおいて読むことができる。

信頼と不信を同時的に扱うべきか、全く別のものとして扱うべきかの結論をすぐにはできないで、同時にやろうとする論文もかなり出ていることも知られる。それらがある柱の両端のことなのか、全く別々に扱うべきものなのかという表現に置き換えると、そういう議論は不毛のように見えるか

もしれない。我々はただ、信頼ばかりについて言及するのでなく、不信にも注目すべきことを知らせてくれるのが、こうした討議である。

終りに

信頼についての論文は多く見られるが、最近、信頼と不信とを別々にかまたは同時的にかは別にして扱うものも現われている。そういう局面の一部を叙述したのがこの小稿である。また数多くの資料(論文)のなかのほんの一部を引用したに過ぎないことから、十分な討議と反省もなされていない。

信頼の研究は意外に古くから存在し、多くあることもわかっている。しかし経営組織論のなかで取り上げられるのは最近のことである。信頼は心理学や社会学、あるいは社会心理学の分野の問題だけに限らないとする認識が次第に大きくなっているように見える。よく考えると少々誇張すればコミュニケーションは信頼によるのだし、経済のシステムも同じである。組織論における人間相互作用のテーマは通常のテーマであり、今更これ以上のことは付加されないほどに進展しているように見えたが、信頼のテーマが加わることによって、テーマの安定性が崩れてしまった。

組織論の構成がかえって不統一化されてしまう恐れが出て来る。我々は信頼についてさほど重要視(および重大視)してはいないつもりだが、このテーマを追いかけると、さらに企業倫理にも繋がることを知るようになった。信頼は、行動の機能性としても捉えることができるが、そのような計算的かつ制度的事象ばかりではないことも考えなくてはならないと認識するようになっていく。

この小稿は信頼についてのほんのわずかな課題に触れただけであり、より多くの興味ある問題点が手つかずになっていることを思うと、もの足りないであろう。

注

- 1) 信頼について語るのは非公式的事情がよいのかどうかははっきりしないが、信頼の言葉をめぐって、具体的にどのようなコンテキストにおいて使用できるかを示すひとつの例であると考えられる。これについて、Huczynski, A./ Buchanan, D., *Organizational Behaviour*, New York et al., Prentice Hall, 2001, p.319.このもとをなす論文として次のものが示されている。Krackhard, D./ Hanson, J.R., *Informal Network : The Company behind the Chart*, in HBR. July-August 1993, pp. 104-11.
- 2) 例えばドラッカーは、情報型組織において、特に信頼については語っていない。従来の管理の範囲の原則に代って、上下、左右との関係や意思疎通に責任を負う意欲によってのみ上限が定められるという。P. F. ドラッカー(上田惇生訳)、『プロフェSSIONALの条件』ダイヤモンド社、2000年、178頁。
- 3) Osland, J. S. / Kolb, D. A. / Rubin, I. M., *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2001, pp. 350-351.
- 4) 通常のマネジメント辞典にはボスには触れないことがわかる。例えば次の辞典でも扱われない。Cooper. C.

- L. / Argyris, C., (eds.) ,The Concise Blackwell Encyclopedia of Management, Malden, Blackwell, 1998.および Peters, L. H. / Greer, C. R. / Youngblood, S. A., (eds.) Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management, Malden, Blackwell, 1998.
- 5) 例えば, Baker, M., Macmillan Dictionary of Marketing and Advertising, Houndmills, 1998. p.61において、「大抵の経済学者は競争の定義なしに競争のことを書いているのだが、多分その理由は競争の意味が自明だということにあるらしい」と。
 - 6) 戦略について、例えば、Daft, R. L., Management, Fort Worth, The Dryden Press, 1994, Glossary G-10において次のように定義する。「行為のプランのことであり、それは、環境を扱い、組織が目的を達成するのを援助するべく、資源の割当およびその他の活動を定めることである」と。しかし、戦略はむしろ戦略的マネジメントとしての使用法が近頃のマネジメント文献に見られる。そこでは「諸戦略を定式化した実施するために利用される意思決定と行為の組合せのことであり、それは組織目標を達成するために組織とその環境の間に、競争的に優位な適合状態を与えるもの」とする (p. 217)。
 - 7) 以下についてはとくに次のものから引用する。Lewicki, R. J. / Mcallister, D. J., Trust and Distrust : New Relationships and Relations, in : Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3, 1998, pp. 438-439.
 - 8) 動機は通常の組織論テキストにおいては動機そのものよりも、動機づけ (モチベーション) として表示されることが多い。例えば、Pettinger, R., Introduction to Organizational Behaviour, Houndmills, MACMILLAN, 1996, p.94において次の表現を見る。「動機づけの基礎的考えは個人の内部にある推進力であり、それによって個人はニーズもしくは期待のあるものを満すために目標を達成しようとする」と。
 - 9) Lewicki / Mcallister, op. cit., p.439.
 - 10) 以下については、Bigley, G. A. / Pearce, J. L., Straining for Shared Meaning in Organization Science : Problems of Trust and Distrust, in : Academy of Management Review, Vol. 33, No. 3, 1998, pp.405-419,ここでは pp.405-406より引用する。
 - 11) ibid., p.406.「主題領域における首尾一貫のように見えるものがあって、それを信頼のテーマの視点から論じる」ようにすると語られている。
 - 12) Lewicki / Mcallister, op. cit., pp.439-440.
 - 13) 例えば初期の研究であげられていて我々の見ることができるのは、Mellinge, G. D., Interpersonal Trust as a Factor in Communication, in : Journal of Abnormal Social Psychology, No.52, 1956, pp.304-309 : Read, W. H. Upward Communication in Industrial Hierachies, in : Human Relations No.15, 1962, pp. 3-15.
 - 14) 行動については、社会学において、行為と行動の区別をする。行為は意図や目標に関連づけられる。それは Behavior でなくて Act のことである。N. アーパークロンビー/S. ヒル/B. S. ターナー (丸山哲央監訳・編集)『社会学中辞典』ミネルヴァ書房、1996年、2頁、さらに、Huczynski, A. / Buchanan, D., Organizational Behaviour, New York, et al., Prentice Hall, 2001, p.21において次の区別がなされる。Behaviour は人が実行して直接観察されうものにたいするもの、Action は人が実行するものと、それを行うことについての理由も含む。従って意味のある行動のことであるという。
 - 15) そうはいっても意思決定について、どのような行動をとるべきかを考えるのでなくて、意思決定プロセスを示すことが中心である。例えば、Wagner, J. A. III. / Hollenbeck, J. R., Organizational Behavior, Upper-Saddle River, Prentice Hall, 1998, pp. 60-75.
 - 16) これらの陳述に当って我々に入手可能な資料は次のものである。Mayer, R. C. / Davis, J. H. / Schoorman, F. O.,

An Integrative Model of Organizational Trust, in : Academy of Management Review, No.20, 1995, pp.709-734.
Hosmer, L. T., Trust : The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics, in : Academy of Management Review, No. 20. 1995, pp. 379-403.

- 17) 期待について例えば、Hillmann, K.-H., Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart, Kröner, 1994, S. 194. 「当該の行為者の社会的役割から、また、役割引受と結合した要請もしくは立場から、参加者相互の一定の行為形式並びに反応形式が引出されるという、社会的関係をもとにした事実を示す概念」
- 18) Lewicki / Mcallister, op. cit., pp. 439-440の内容を多く引用する。
- 19) Parsons, T., The Social System, New York, The Free Press, 1951, p. 5 .
- 20) Lewicki / Mcallister, op. cit., p.439.
- 21) Fuchs-Heinritz, W. et al., (Hgs.) , Lexikon zur Soziologie, Opladen, Westdeutscher Verlag, 1994, S. 600において、確実性は、社会的価値にたいし、また、社会政治的目的設定にたいする概念とされる。また、社会的確実性、内心的確実性、公の確実性の区別もある。
- 22) Fuchs-Heinritz, a. a. O., S. 34. 古くはフロイトの研究があるのは有名である。

(2002年11月25日受理)