

Title	有効な組織作りと信頼形成
Author	王, 艶梅
Citation	経営研究. 66(4); 37-55
Issue Date	2016-02
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

有効な組織作りと信頼形成

王 艶 梅

目 次

- 1 はじめに
- 2 有効な組織
- 3 信頼
 - 3.1 信頼の定義と役割
 - 3.2 信頼の形成
- 4 有効な組織作りと信頼に関する定性的調査
 - 4.1 インタビュー調査の概要
 - 4.2 インタビュー調査の結果
- 5 おわりに

1 はじめに

有効な組織に関して、さまざまな研究が行われている。いわゆるエクセレント・カンパニー (Excellent Company)、ビジョナリー・カンパニー (Visionary Company)、グッド・カンパニー (Good Company)、グレート・カンパニー (Great Company)、最も賞賛される企業 (the Most Admired Company)、最高の職場、充実した組織などがそれである。これらの研究では、有効な、理想的な組織の特徴が数多く挙げられているが、信頼という要素を考慮した研究はほんのわずかしかない。

信頼は組織形成の前提であり、組織の存続に大きな影響を与えるものである。信頼を失ったとたん、経営危機ないし倒産に追い込まれる組織が少なくない。有効な組織作りにおいて、信頼の役割を十分に認識し、その構築を確実に行うことができなければ、持続可能な有効な組織は作れないと考えられる。

そこで、本稿は、有効な組織を作るために、信頼が果たす役割と、その信頼がどのように形成されるかを実証的に明らかにすることを目的としている。次節では、有効な組織作りに関する研究のいくつかをサーベイし、それらの研究では、有効な組織作りと信頼との関係が十分に分析されていないことを指摘する。第3節では、有効な組織作りに欠かせない信頼とは何か、どのような役割を果たしているか、またどのように構築されるかを検討する。第4節では、イ

インタビュー調査を通じて、有効な組織作りと信頼の関係、とりわけ信頼の形成に焦点を当てて考察する。最後の第5節では、結論として本稿の貢献と課題を述べることにしている。

2 有効な組織

20世紀に入って以来、近代企業の台頭とともに、良い企業、あるいは優良企業とは何か、すなわち有効な組織とは何かがたえず問われてきた。有効な組織に対する価値観も時代の変遷に伴って変化し、数多くの基準やモデルが構築された。その中で、はじめて財務指標に、組織文化などの非財務的要因を加えて、有効な組織であるか否かを評価したのは、1982年に出版されたピーターズとウォーターマン (T. J. Peters & R. H. Waterman) の『エクセレント・カンパニー』である。それまでは、「産業を横断し、時代を超え、各企業の業績を相対的に測定し、最高の企業を決定し、さらに成功要因の共通項を探り出すというような大仕事を試みる者は現れなかった」(Kirby, 2005, 邦訳 128頁)。それでは、有効な組織の評価に最も大きな影響を与えたエクセレント・カンパニーとはいかなる組織であろうか。

『エクセレント・カンパニー』では、超優良企業を特徴づける八つの基本的特質が提示されている。①行動の重視、②顧客に密着する、③自主性と企業家精神、④人を通じての生産性向上、⑤価値観に基づく実践、⑥基軸から離れない、⑦単純な組織・小さな本社、⑧厳しさと穏やかさの両面を同時に持つ、がそれである。これらの特質は、企業に柔軟性(特質①、③)と安定性(特質⑤、⑥、⑦、⑧)をもたらすだけでなく、企業自体の目的達成やイノベーションの創造(特質③、⑤、⑦、⑧)を促進し、個人または顧客などの構成者の目的達成と満足(特質②、④)も満たそうとしている。しかし、信頼がなければ、果敢に行動できない、顧客に密接できない、生産性を向上できない可能性が高い。八つの基本的特質は信頼の存在を前提にしなければならないのに、『エクセレント・カンパニー』は、その信頼をどのように構築・維持すべきかについて論議をしていないのである。

次に、真に卓越した企業の共通点から成功の法則を導き出している代表的な例として、1994年に出版されたコリンズとポラス (James C. Collins & Jerry I. Porras) の『ビジョナリー・カンパニー』がある。彼らによると、ビジョナリー・カンパニーを築くのに必要なものは、①基本理念、②進歩への意欲、③基本理念を維持し、進歩を促すための一貫性、である。

基本理念は企業が何を守り、何のために存在しているのかを表す。進歩への意欲は新しい方向性、新しい手法、新しい戦略など、不断の変化を促す。しかし、どのように基本理念を浸透し、人々の進歩への意欲を引き出すかに関して、ビジョナリー・カンパニーは、初めから自社の価値観や目的に相応しい人材を探す。会社にはカルトのような文化が形成されている。「すばらしい職場だと言えるのは、基本理念を信奉している者だけであり、基本理念に合わない者は病原菌か何かのように追い払われる」(Collins & Porras, 1994, 邦訳 146頁)。つまり、ビジョナリー・カンパニーは、組織と個人の関係において、個人の組織への献身を求め、そのよ

うな人間だけを信頼し、権限を与える。このような会社は、経営者や株主には素晴らしい会社であるかもしれないが、必ずしも社員にとっては良い職場であるとは限らない。会社の考え方に共感し、献身的になれる人にとってのみ、それは良い職場なのである。

すべての人にとって最高の職場を、バーチェルとロビン（M. Burchell & J. Robin, 2011）がその著書『最高の職場』において示している。彼らによると、最高の職場は、従業員がそこで働いていることを誇らしく言うだけでなく、朝わくわくしながら通勤している職場である。このような職場はGPTWI（Great Place to Work Institute Inc.）によって開発されたGPTWモデルを用いて構築することができる。GPTWモデルは、五つの構成要素（信用、尊敬、公正、誇り、連帯感）からなり、3つの関係性、即ち、従業員とそのリーダーとの関係、従業員とその仕事との関係、従業員相互間の関係に要約できる。つまり、従業員とそのリーダーとの信頼関係に、さらに個々人のその仕事への誇り、そして従業員同士の連帯感があれば、最高の職場となる。組織の目的のために、個を活かすのではなく、個の満足や成長のために、個を支援し、モチベートする点が、『最高の職場』の大きな特徴と言える。とりわけ信頼が強調されている。信頼が最高の職場を特徴付けているのである。

また、同じく個人に焦点を絞り、最高の職場あるいは充実した組織の構築方法を示したのは、ウルリッチら（D. Ulrich & W. Ulrich, 2010）の『個人と組織を充実させるリーダーシップ』である。彼らによると、①精神的な健康と幸福感の衰退、②環境からの要求、社会的責任、組織の目的、個人的モチベーションに対する関心の高まり、③仕事の複雑性の増大、④孤立の増加、⑤従業員のコミットメントの低下、⑥使い捨てと変化の増大、⑦増大する敵意と悪意、といった現実問題を解決するためには、意味の実現あるいは意味創造が必要である。充実した組織はその実現を促すことができる。「充実した組織とは、個々の従業員が自分自身に対する意味を生み、ステークホルダーに対する価値を創造し、人間社会全体に希望を生み出すために、自らの意欲と行動を注ぎこむ職場である」（Ulrichら, 2010, 邦訳41頁）。人生に意味をもたらすことの多くは、①アイデンティティの確立、②目的と方向性の明確、③良好な人間関係の形成、④充実した職場の構築、⑤働きがいのある仕事、⑥成長、学習、再起力、⑦喜びの創出、という七つの意味形成の促進要因のもとで可能であり、従業員がこれらを探求することをリーダーが支援すれば、彼らは個人と組織に前向きな成果を生む充実した組織を生み出せる。

このように、最高の職場にせよ、充実した組織にせよ、いずれも人間（従業員）を重視し、人間の充実や満足による組織の発展を目指していることが分かる。前者は信頼を重要な要因としているのに対して、後者は意味に注目している。とはいえ、後者は意味形成の七つの促進要因において、信頼関係の重要性をしばしば強調している。問題は、両書とも信頼が組織の目的達成やイノベーションの創造、および社会・環境に具体的にどのように影響を及ぼしているか、信頼がどのように形成されるかについて十分に分析していないことである。信頼は組織作りには必須不可欠であるが、信頼さえあれば、組織が必ず有効になるとは限らない。換言すれば、信

頼はなくてはならないが、あってもうまく機能させられなければ、有効な組織作りはできないのである。

有効な組織に関する研究は数えきれないほどある。さらにサーベイしても同じ結果が得られる¹⁾。つまり、それらの研究では、信頼が重要視されていないか、あるいは信頼と有効な組織作りとの具体的な関係を十分に分析していないかである。しかし、信頼を失ったときに組織が倒産するならば、信頼が有効な組織作りにもどのように機能しているか、そのような信頼はどのように形成されるかを明らかにする必要がある。次節では、これらの点について検討しよう。

3 信頼

信頼の定義とその役割について別稿²⁾で詳細に論議したので、以下3.1にて概略的に述べることとする。

3.1 信頼の定義と役割

信頼は様々な定義されているが、それらの定義は信頼を期待として捉えるか、それとも状態として捉えるかによって、2種類に整理することができる。本稿は信頼を期待として捉え、次のように定義する。信頼とは、不確実で相互依存する状況下で、脆弱な立場にある信頼者は、被信頼者が自分自身の脆弱性を悪用せずに行動してくれると期待することである。

この定義には、①信頼者は問題解決のための情報を十分に持っていない不確実な状況ないし弱い立場にあること、②被信頼者が信頼者の脆弱性を利用する場合、信頼者は損害を蒙り、被信頼者が利益を得られること、③被信頼者は、信頼者の脆弱性を利用するどころか、信頼者のために行動しようとするという信頼者の期待であること、といった含意が含まれている。すなわち、信頼は信頼者の被信頼者への期待である。

それでは信頼者はなぜ被信頼者を信じるのであろうか。被信頼者はなぜ弱い立場にある信頼者の弱点を利用して利益を得ようとしないのであろうか。信頼の定義を十分に理解するには、他人への期待は、他人のどんな特徴を前提としているのかを明らかにする必要がある。それはしばしば被信頼者の特性、いわば信頼性 (trustworthiness) として論じられている。信頼性は信頼の構築に関わるので、3.2で詳しく論議することにし、その前に信頼の役割について検討しよう。

このような信頼は組織において多くの役割を果たしている。まず、それがコストの削減や時間の節約 (Cohen & Prusak, 2001) に役立つ。また、それが情報共有の促進や情報流通のスピード化 (Covey, 2004) にも役立つ。信頼はその他、組織構造の変革 (Shaw, 1997) や、一国の繁栄 (Fukuyama, 1995)、組織の形成 (Williamson, 1975) などの視点から、その役割が議論されている。本稿は、組織の有効性を規定する信頼の役割として、特に、①信頼は不確実性の削減や相互依存関係の形成に大きな役割を果たす、②信頼は組織の成立や存続に最も必

要なコミュニケーションの前提である、の2点について述べる。

①に関しては、山岸（1998）は、G. A. Akerlof（1970）により導入された「レモン市場」（隠された故障のある中古車市場）についての議論を通して説明している。レモン市場の例で明らかのように、相互依存関係にある売り手と買い手の双方の間には、信頼がなければ、取引をスムーズにすることができない。場合によっては、取引市場そのものの存続も危うくなる。逆に、不確実な状況にある買い手は、売り手を信頼することができれば、情報収集のための時間や費用などが省けるだけでなく、購入したい中古車も安心して入手できる。組織間の取引の成立及びそのコストは、組織の有効性に密接に関連しているため、信頼の役割としてこの点を第一義的に強調されなければならない。

②に関しては、バーナード（C. I. Barnard, 1938）は詳細に論議している。バーナードによると、組織は相互にコミュニケーションできる人々が、行為を貢献しようとする意欲をもって、共通の目的の達成を目指すときに成立する。したがって、組織の要素は、コミュニケーション、貢献意欲、共通の目的である。これらの三つの要素は、相互依存関係にある。共通目的と協働意欲は、組織のあい対する両極である。この潜在的な両極を結びつけ、動態化するものがコミュニケーションである。コミュニケーションがなければ、共通の目的の伝達も協働意欲の形成もできない（Barnard, 1938, 邦訳 85-95 頁）。コミュニケーションは、組織の成立にとって必要不可欠である。

そして、組織が「二人以上の人々の意識的に調整された諸活動または諸力の体系」（Barnard, 1938, 邦訳 76 頁）である以上、調整を行うために、組織は権威の維持、すなわち組織におけるコミュニケーションの受容が必須となる。個人は、次の四つの条件が同時に満足されたときに、はじめてコミュニケーションを権威あるものとして受容する。すなわち (a) コミュニケーションを理解でき、また実際に理解すること、(b) 意思決定にあたり、コミュニケーションが組織目的と矛盾しないと信ずること、(c) 意思決定にあたり、コミュニケーションが自己の個人的利害全体と両立しようと信ずること、(d) その人は精神的にも肉体的にもコミュニケーションに従うこと、である（Barnard, 1938, 邦訳 173 頁）。(b) と (c) が示しているように、コミュニケーションの受容にあたっては、そのコミュニケーションの内容を信じなければならない。

概していえば、個人がコミュニケーションを受容するか否かは、そのコミュニケーションを信じるか否かに依存する。信じなければ、そのコミュニケーションを受容しない。コミュニケーションが成立しなければ、共通の目的の達成も協働意欲の確保も当然できなくなる。協働の維持すら確保できなければ、有効性と能率は尚更達成できない。信頼はコミュニケーションの成立、ひいては有効性の達成に大きな影響を及ぼすのである。それでは組織において、このような信頼はどのように形成されるのであろうか。

3.2 信頼の形成

3.1で触れたように、信頼者が被信頼者を信じるのは、被信頼者には信頼性があるからである。したがって信頼を形成することは信頼性を獲得することに同等である。そのため、信頼の構築を検討する前に、まず信頼性とは何かを明らかにしておく必要がある。

メイヤ (R. C. Mayer, 1995) らは、信頼をもたらす要素に関する文献を要約し、頻繁に用いられ、しかも最も信頼性を説明できそうな3要素は、能力 (ability)、善意 (benevolence) 誠実さ (integrity) であると結論づけている。彼らによると、能力は当事者が特定の領域で影響を与えることができるスキル、コンピタンス、および資質である。善意とは被信頼者が、自己中心的な利益の動機にこだわらず、信頼者のために行動すると信じられる度合いである。誠実さは、信頼者が受け入れることのできる原則を被信頼者が固持するという信頼者の知覚である (Mayer ら, 1995, pp. 717-719)。

ミシュラたち (A. K. Mishra & K. E. Mishra, 2012) は、ROCC (Reliable, Open, Competent, Compassionate) で信頼性を表している。まず人々は、他の人がすると言ったことを必ず守るし、約束を守り、言葉と行動に一貫性を示すとき、信頼できる (reliable) と信じる。次に開示性 (openness) は基本的には嘘をつかないこと (honesty) をさすだが、究極的には完全開示を意味する。他人の真の意図を知るのにも時間が必要であり、開示自体は脆弱になる意欲を含むため、開示性の発達に時間がかかる。能力 (competence) は一般には仕事の期待を遂行できることを言うが、一番望ましいのは常に期待を超える能力をもつことである。憐情 (compassion) は、最低限においては、他人を利用しないことを意味するが、最高レベルにおいては、他人のニーズに純粋に関心を持ち、しかもそれらのニーズの満足に取り組むことを意味する (Mishra ら, 2012, p. 7)。一言で言えば、被信頼者が確かな、開示的な、有能な、慈悲的な人間でなければ、信頼者の信頼を得られないのである。

狩俣 (2009) は、信頼性として、言行一致、配慮、平等、自己開示、一体化を強調している。言行一致は、人が自分の言ったことを実行し、約束を守ることである。配慮は、他者に関心を示し、他者の問題や悩みに対して思いやることである。自己中心で自分の利益にしか関心を払わない人は、信頼されない。平等は、人として対等であり、尊厳において違いがないということである。いくら優位の立場にあっても、他人を尊重し、人間として平等に扱うことが、信頼形成にとって重要である。自己開示は、自分の考えを他者に表明することであり、自己の持っている情報を積極的に開示することである。これによって信頼が高められる。一体化は、他者の問題と一体化し、感情移入することである。他者の問題を自分の問題のように考え、共にその解決に取り組む人こそ信頼が得られる (狩俣, 2009, 43-45 頁)。

先行研究では、他にも、一貫性 (consistency)、忠誠 (loyalty)、献身 (dedication)、倫理性 (ethics)、信用 (credibility)、尊敬 (respect)、公正 (fairness) などが、信頼性として挙げられている (Butler, 1991; Six, 2003; Burchell & Robin, 2011)。

本稿での信頼の定義により、先行研究においてあげられたものの中から、①能力、②誠実さ、③平等、④憐情、および⑤言行一致を選んで、信頼性の要素とする。信頼は信頼者の被信頼者への期待であると本稿が捉えているため、能力が信頼性の一番基本的な要件となる。それは、被信頼者には能力がなければ信頼者の期待に応えようとしても応えられないからである。しかし、能力があるからと言って、必ずしも信頼されるとは限らない。まず被信頼者は誠実であることが求められる。誠実でなければ、被信頼者は自己の利益のために信頼者の弱点を利用したり、信頼者を騙したりするかもしれない。そのような人間が信頼されるはずがない。また被信頼者としては平等意識を持たなくてはいけない。強い立場にある被信頼者は物事や人間関係を平等に扱わなければ、信頼者からの信頼を獲得できないと思われる。さらに憐情（思いやり・配慮・慈悲）も大切である。いくら能力があっても、誠実で平等意識のある人間であっても、他人への思いやりを持っていなければ、他人のために行動しないと予測される。人間は自分のために動いてくれない人を信頼するどころか、期待すらしないであろう。最後に被信頼者は言行一致でなければならない。言ったことをしない、約束したことを破るような人間は当然信頼されない。煎じ詰めていえば、誠実で、平等意識や憐情があっても、言ったことを必ず実行し、しかも着実に実行する能力を持っているということは、信頼を得るための条件である。このような特性を持つ人間こそ、他者の弱点を利用して利益を獲得するのではなく、他者のために行動することで自己の利益を求めるのである。

それでは、信頼の形成に当たって、信頼するか否かを規定するこれらの諸要因をどのように確保すべきであろうか。以下ではこれらの諸要因を順次検討してみる。

①の能力とは、業務遂行、問題解決、業績向上に必要とされる技術的能力、概念的知識のことであり、被信頼者が信頼者の期待に応えられる力、すなわち信頼者の抱える問題や課題を解決する能力である。協働で共通の目標を達成するために組織を形成する人々は、その目標の実現に貢献できる人間しか頼りにしない。職場では、期待される仕事を期待通りに、あるいは期待以上にやり遂げる人しか信頼を得られない。そこで、組織の中で対人的信頼を築くには、組織のあらゆるレベルで個人（組織メンバー）の能力を高めることが重要である。

具体的には、個人の人々の能力の向上は、まず個人の人々の不断の学習によってもたらされる。仕事の遂行や問題解決に必要なスキル、技術、専門知識などは、個人の人々が自主的に学習すれば身に付けられる。ただ、個人の人々の業務遂行のための学習は、組織の支援が必要である。なぜなら、学習は恐怖によって壊される。間違いから学ぶことが許されなければ、結果を恐れて、新しいことに挑戦して自分を危険にさらすことや、新しい状況を必要とする主導権を自ら取ろうとする人はいないからである（Handy, 1997, 邦訳 195-196 頁）。それ以上に、学習そのものも能力である。学習能力の高低によって、あらゆる能力の習得が規定される。実際にはすべての組織メンバーが高い学習能力を備えているとは限らない。またすべての組織メンバーが組織のために学習するとも限らない。

そこで、組織は個々人の学習能力を開発することも必要である。ウルリッチらは、個々人の意味探求の支援や充実した組織の構築という視点から、従業員の学習能力を開発するための方法を示している。彼らは、従業員を育てる戦略では、適切な育成によって既存の従業員が知識を共有する能力を獲得できる。また部門を越えて有能な人材を異動させることも知識共有能力の育成のためになるとしている。彼らによると、①個人別ではなく、チームで出席すること、②多元的なグループに出席すること、③組織全体で継続的学習に投資すること、④訓練参加者を知的にも実践面でも伸ばす訓練をプランすることなどは、学習と一般化スキルを訓練するのに役立つ。また継続的な学習は、①クロスファンクションの異動を実施すること、②学習のための休暇を支持すること、③人材を職務間でローテーションすること、④オンザジョブの体験学習を受けさせること、⑤各人材が学習計画を持つように指導すること、などを行うことで実現することができる (Ulrich ら, 2010, 邦訳 200-201 頁)。

さらに、ウルリッチらはインセンティブと情報システムが学習能力の開発にとっても重要であると指摘している (Ulrich ら, 2010, 邦訳 202-203 頁)。インセンティブが明確で、開示された基準に基づいて作られたとき、また褒賞を迅速な学習を促す明確な基準に結びつけられたときに、学習能力が高まる。学習して能力を高めても、適切に評価されなければ、個々人は何のために学習するかが分からなくなり、学習することを諦める可能性が高い。同様に多大な情報を共有できる情報システムを通じて学習能力を高められる。情報を共有することで、どのような問題が、どのような方法で対応されたか、その結果はどうだったのか、そこからどのような教訓を学んだのかをすぐ把握することができる。再び同じ問題の解決策を模索する手間も省けるし、知識として蓄積することもできる。こういう意味では、情報の伝達や情報システムの確立は能力の向上に、無視してはいけないほど、大きな役割を果たしている。

このように、対人的信頼の構築には、組織メンバーの能力を高める必要がある。この能力の向上は、組織メンバー各人の学習を通じて実現することができる。しかし、学習自体も能力であるため、組織としては、時折、メンバーの学習能力の開発に取り組まなければならない。メンバーによりよい学習環境、より多くの学習機会を与えるとともに、メンバーを動機づけるためのインセンティブ・システムや、たくさんの情報を共有できる情報システムを提供することで、彼らの学習能力を向上させることができる。

②の誠実さはごまかしや隠し事をせずに、ありのままのことをありのままに打ち明けて、皆で共有することである。信頼は少量の情報を持つ人 (弱い立場にある人) が、大量の情報を持つ人 (強い立場にある人) に対する期待である以上、後者が情報の開示・共有を行うかどうかは信頼を左右することになる。誠実でない人間は、自ら情報を共有させるとは考えられない。何よりそのような人間からの情報の真偽が疑われるため、誠実さが信頼形成に極めて重要な要素である。

信頼者に誠実であると信じてもらうためには、被信頼者はどうすればよいのであろうか。第

一に重要なのは真実を語ることである。いくら有能であっても、正直でないと思われたら、その言葉を受け入れ、その行動に喜んでついていく人がいなくなる。嘘をついて相手を巧みに操る行為は信頼を損なってしまう（Covey, 2004, 邦訳 251-253 頁）。第二に重要なのは一貫性を持つことである。言ったことが矛盾であったり、ころころと変わったりする人は、信用されない。リーダーであれば、一貫性をもってビジョンを遂行することは尚更重要である。一貫性に欠けるメッセージを社内のあちこちで発する行為は、信頼を損なわせる（Galford & Drapeau, 2003, 邦訳 194 頁）。

要するに、相手との信頼関係を築くには、誠実で、正直で、いつも真実を語ることが基本的な条件である。言葉においても、行動においても、正直で一貫性を保たなければならない。嘘をつくことや、一貫性のないメッセージを発することほど、信頼を損なう行為はない。

③の平等はいくら優位の立場にあっても、他人を尊重し、対等の立場で接することである。被信頼者は常に信頼者より強い立場にあることは信頼の定義から明らかである。しかし、もし被信頼者がこのような優位性を誇って、見下したような態度で他人と接すれば、他人との信頼関係を形成することはできない。

そこで、すべての人間は平等であることを肝に銘じ、すべての人を平等な人間として尊重することが重要である。才能、地位、権力を持つリーダーであれば、平等に接することに努めなければならない。リーダーが誰かをひいきしていると部下たちが思うと、そこから信頼は崩れていく（Galford & Drapeau, 2003, 邦訳 194-195 頁）。平等に接することは、リーダーの立場からすると、公平性・公正性を保つことで、部下に平等を感じさせることである。基本的には、リーダーは偏らずに、全員に対して公平な報酬や機会を与えるようにすることが必要である。しかし、キムとモボルニュ（W. C. Kim & R. Mauborgne, 1997）によると、人間は結果だけに、あるいは結果しか評価されない「分配的公正」だけに満足することはない。その結果に至るプロセスに公正さがなければ、納得いかず、不信感を持つようになる。信頼関係を醸成することに大きな役割を果たすのは、まさにこのプロセスの公正さ（フェア・プロセス）である、としている。フェア・プロセスは、エンゲージメント、説明、具体的な期待の3原則によって実現される。エンゲージメントは社員の意思決定への参画、関係者全員のコミットメントを高めることができる。説明は、決定の理由を社員に分かってもらって、納得させることに役立つ。社員が何を期待されているかを理解し、心底納得したときに、仕事に専念するようになるので、具体的な期待を明らかにする。すなわち、フェア・プロセス、あるいは「手続き的公正」があれば、個々人は尊重されていると感じ、リーダーに対する信頼感も高まるのである。このように、信頼の形成に重要である平等を確保するために、優位の立場にある被信頼者はまず平等意識を持たなければならない。えらそうに他人を貶したり、自分が好意を持っている人をえこひいきしたりするような行為を取っている人は、信頼を獲得することができない。リーダーの場合は、公正さを保つことで、個々人に平等感を感じさせる必要がある。フェア・プロセス

はそのための方策を示している。

④の憐情は思いやり、配慮、慈悲深さであり、相手の関心事や問題に関心を寄せ、自分の利益よりも相手の利益を大事にすることである。相手のことを自分のことのように考える人こそ、相手の脆弱性を利用せず、相手のために行動すると信じられる。

そこで、いつも他人のことを配慮することはまず基本的な条件である。人は自分のことに関心を持ち、自分が解決できないことを真剣に考えてくれる人を信頼する。いくら有能で、誠実な相手であっても、自分のことに無関心であれば、信頼しない。それどころか、このような場合は信頼の条件の一つである相互依存関係が形成され得ないので、そもそも信頼の問題自体も存在しない。

ただし、他人のことに純粹に関心を持つだけでは、信頼の形成には不十分である。次に他人のニーズの満足に取り組むことが重要である。人は、自分を理解し、欲求に応え、あるいは少なくとも自分の欲求に反することのない相手を信頼するからである (Shaw, 1997, 邦訳 29-30 頁)。こういう時、他人は自分自身に何を期待しているかを理解し、その期待に応えるよう行動することが求められる。リーダーである場合、社員の仕事や生活をよりよくするために、社員から直接に要求されなくても、「職場環境の整備、ワークライフバランスの促進、福利厚生 の提供」などに取組めば、社員から多大な信頼を獲得することができると言われる (Burchell & Robin, 2011, 邦訳 93-106 頁; Mishra ら, 2012, pp. 21-22)。

概して言えば、憐情は信頼の形成に不可欠である。それがなければ、被信頼者と信頼者の間に相互依存関係が結ばれず、信頼の問題は起こらない。これまで論議してきたように、被信頼者は信頼者に憐情、配慮、思いやりを示すことは信頼を確保するための第1歩である。心の中で他人のことをいくら思っている、相手に伝わらないかもしれない。相手のことを自分のことのように考えているという姿勢を相手に示す必要がある。その次の第2歩として、相手のために行動することである。行動を通じて相手が解決できない問題を解決すればするほど、相手からの信頼を得られる。きれいごとばかり言って行動しない人間は信頼を得られない。

⑤の言行一致は言ったことを必ず実行することである。これは信頼形成の基本である。言ったこともせず、約束を容易に破る人は信頼されない。コヴィー (S. R. Covey) が言うように、約束をしてそれを破る行為ほど、即刻信頼を壊してしまうものはない。反対に、約束してそれを守る行為ほど信頼の構築や強化につながるものはない (Covey, 2004, 邦訳 249-250 頁)。

約束を守れなければ、信頼を失うことになる。そのため、約束をする前に、あらゆる状況を予測し、守れるか否かを自分なりに判断する必要がある。どうしても無理な場合は約束をするべきではない。約束を破って相手の信頼を裏切るより、最初から約束しないほうが望ましいからである。

リーダーにとっては、言動の一貫性が何より重要である。野中によると、「経営管理者の日常行動は、部下に対するシグナルであり、メッセージである。従業員は、経営管理者との日常

の相互作用を通じて、意味を読み取るのである。しかし、最終的にシグナルが有効に伝達されるためには、シグナル発信者の信頼性がものをいう。シグナル発信者の信頼の向上には、『言行一致』が基本である」（野中，1985，109-110頁）。換言すれば、リーダーと従業員間のコミュニケーションは、リーダーの信頼性によって左右される。リーダーの信頼性はまた彼自身の「言行一致」によって左右される。つまり、言行一致のリーダーであれば、彼が発したシグナルは従業員にうまく伝達できるが、逆に、リーダーが普段から言動に一貫性がないならば、彼からのシグナルは従業員に有効に伝達できない。

このように、言行一致は信頼の形成に大きな役割を果たしている。「言行一致の人間である」と評価されたければ、言ったこと、約束したことを必ず実行するしかない。それは容易なことではないが、行うことができれば、信頼の構築や強化に大きく貢献するのである。

個々人は、以上で論議してきた五つの要因を確保し、それらを実際に発揮することができれば、信頼関係を形成することができる。しかし、既に述べたように、信頼は重要ではあるが、失ってからでないとその重要性が気づかれない。また信頼は築きにくい、壊れやすい。長い時間をかけて苦心して築かなければならないのに、一瞬にして崩壊していく。そこで、信頼関係を形成し維持するためには、他の諸々の要因にも細心の注意を払う必要がある。

4 有効な組織作りと信頼に関する定性的調査

これまで有効な組織の基本的考え方を示し、そこに信頼が欠落していることを明らかにした。また、その信頼の定義や役割、形成方法を示した。以下、インタビュー調査の結果を通じて、有効性と信頼の関係、とりわけ信頼の形成過程に焦点を当てて考察する。

4.1 インタビュー調査の概況

インタビュー調査は、2014年5月に、企業経営者5名を対象に実施した。この5名の経営者は、以下の三つの理由により、インタビュー調査の対象として相応しいと判断した。

第一に、5名の経営者とも、本稿の目的を理解し、信頼を重視している。信頼を重視している経営者でなければ、インタビューを行っても、信頼と有効な組織作りの関係や信頼の形成方法を明らかにすることができないと考えられる。第二に、5名の経営者によって運営された、あるいは運営されている企業は、4社とも40年以上存続している。信頼のない、有効でない組織であれば、長く存続するのが困難である。第三に、4社とも中小企業である。中小企業は規模の関係で信頼を重視すると思われる。大企業の経営者やリーダーを対象とするインタビュー調査も実施できれば、望ましいが、今回はそこまで至らなかった。今後、それに関わる定性的調査を補完的に行うことが課題である。

これらの経営者及びその会社の主要業務や経営理念は以下の通りである。

A氏は、1973年に創業した業務用食品容器製造会社の創業者であり、取締役会長である。

A氏の会社は創業当時、従業員2名、資本金300万の規模であったが、調査の時点では、従業員42名、年商30億円超の業界屈指の会社に成長している。主力商品は弁当箱、食器、使い捨て弁当箱、メラミン食器、漆器、消耗品（紙カップ、フィルムカップ、アルミカップ、割り箸等）、コンテナ・厨房用品（鍋、フライパン、炊飯器、台車等）であり、弁当仕出し業界の食べるもの以外全てを製造・販売している。A氏は40年の事業経営において、「自分の仕事・会社・お客様を好きになり、器を通して社会に貢献する」という創業精神を貫いてきている。現在、A氏は社長から退いて、取締役会長として、いつも通りに会社の朝礼に出席し、会社および社員たちのさらなる成長を見守っている。

B氏は、1964年に創業した水産株式会社の創業者であり、取締役会長である。B氏の会社は、調査の時点では、従業員42名、直営小売店舗6軒を持っている。事業内容は加工水産物仲卸売業、魚介類販売業、そうざい製造業、食品の冷凍又は冷蔵業である。同業者の倒産が相次ぐ中、「朝晩関係なしに、お客様の要望があれば配達に行く」という創業精神を忘れずに、真面目に働き、全身全霊でお客様に奉仕するB氏の会社は安定的に存続している。現在、取締役会長に就任したB氏は現場に行くことが少なくなったが、社長からの報告などを聞き、業界や自社の動向を注視している。

C氏は、1947年に創業した老舗漬物屋の2代目社長である。C氏の会社は、調査の時点では、従業員33名、漬物専門店を4店舗展開している。泉州名物の水なすをはじめ旬の素材を扱っているほか、大阪独自の「なにわの伝統野菜」（田辺だいこん・天王寺かぶら・毛馬きゅうり）の販売も行っている。初代の跡を継ぎ、初代の客もそのまま継ぐと楽であるが、C氏はそれを嫌っていた。実際には、そういうふうにした同業者が結果的に全部廃業もしくは倒産に追い込まれた。初代の「誠心誠意に商売する」精神を受け継ぎながら、2代目として「時代にあった物流または商売をする、社員を100%信頼する」事業経営を実践してきたC氏は、大きな成功を収めている。そろそろ社長の座を3代目に譲ろうとしているC氏は、一旦身を引いたら、3代目社長や社員たちを信頼し、会社の業務全般を全面的に任ずと言っている。

D氏とE氏は、1949年に創業される超大型の建設機械の組立てや溶接を主な業務とする会社の2代目取締役会長と3代目社長である。昨年一線から退いて取締役会長になったD氏は、今も出社し、後任の社長のE氏と共に会社を運営している。両氏の会社は、調査の時点では、従業員13名で、先端的な溶接技術で日本全国に名を馳せている。この業界では、当該会社のように、65年ほど長期的に存続できた企業は滅多にないが、両氏は、「ともかくお客さんに喜んでもらえる仕事をする、お客さんの期待にお応えする、お客さんに信頼される仕事をする」という強い信念を守り続けられたことが成功の秘訣であると語っている。

4.2 インタビュー調査の結果

インタビュー調査の結果、経営者たちは、事業経営において信頼、特に顧客や取引先からの

信頼を最も重視していることが明らかとなった。

まず、A氏は、資金も何もなかったゼロからの起業であった。営業マン時代から仲良しの取引先2社から資金を援助してもらって事業を始めた。配達用トラック1台と従業員2名での起業であったので、厳しい人手不足に見舞われていた。週末に従業員の家族まで手伝いに来てもらったおかげで、漸く事業を軌道に乗せた。創業13年の頃、A氏は創業以来最大な経営危機に直面した。新しく作った工場がうまくいかず、他の工場であげた利益の全部をそこに次ぎ込んだ。資金繰りがなかなか回らない状況に陥っていた。そのとき、A氏は、創業当時の得意先に、2種類の新しい商品を持っていたら、それぞれ5万個注文してもらい、しかもその場で小切手を渡された。商品も何もなかったし、頼んでもいなかったが、小切手を渡された。どうしようもない時期であったので、自分が得意先から信用されて、助けられたとA氏は心から感謝している。従業員やお客様の支えがなければ、会社の今日がなかったと思っているA氏は、「これまでの事業運営において、お客様や社員からの信頼を最も重視してきた。会社が存続するためには信頼が必須。会社全体が一丸になってお客様のほうへ向かわないといけない。どんな時でも、お客様と仲良くしたい。それができなければ、うちが終わる」と振り返っている。

B氏は、友人たちと5名で会社を立ち上げた。当初は、物も売れなく、利益も上がらなかった。他にもいろいろなことがあって、5人が別々に商売することになった。その後、友人たちが相次いで脱落し、最後に残ったのはB氏だけであった。残った理由として、B氏は、「商売というものは、やはり信用がなければ、成り立たなくなる。お客さんを裏切らない、正直でやるのが大事」と強調した。B氏によると、起業当時は、こういうことを考えられなかった。どうしても目先の利益がほしかったから、いろいろとあった。周囲の業者が次々に倒産したのを見て、目先の利益だけを求めたら、長続きはしないこと、お客さんから信頼を得て、誠心誠意にお客さんの要望に応えることの大切さを認識できたB氏は、自分の会社を変えた。結果として信頼を重視することで会社が生き残ることができた。

C氏は創業者ではないため、A氏やB氏のような苦労を経験しなかった。しかし、C氏自身の言葉を借りて言えば、「2代目には2代目の苦労がある」。実際に、C氏は会社を受け継いだ頃、初代からの従業員や取引先に信頼されず、仕入れた商品の販売を断られたり、初代と異なる経営を行ったことで、駄目だしされたりすることがしばしばあった。このような苦境から脱するために、C氏は自分の経営理念に賛同する従業員の召集や育成に努める一方、初代からの流通を変えて、スーパーへの進出を進めた。結局、初代の跡を継いで、初代の客をそのまま継ぐ漬物屋さんが全部廃業もしくは倒産に追い込まれた中、C氏の会社は大きく成長した。流通方式の変化を正確に捉えて、事業経営を成功に導いたC氏ではあるが、成功の理由を聞かれると、「最も大事なものは、もちろんこういうお客さんありきの商売だから、誠心誠意に商売をさせてもらうというのは、やはり本音だ」と述べた。誠心誠意に商売し、お客さんの信頼を

獲得することができなければ、成功を収められないとC氏は考えているのである。

A氏であれ、B氏であれ、C氏であれ、誠実な人間として、誠実な商売をしていたからこそ、その会社が生き残ったといえる。A氏は常に取引先や従業員のことを最優先に思っていたため、人手不足のときは従業員の家族たちも応援に駆け付けてくれたし、経営危機に陥った時はお得意先が何も聞かずに小切手を切ってくれたのである。B氏は起業当時の仲間たちの商売や周囲の業者が次々に倒産していたのを見て、目先の利益より誠心誠意にお客さんの要望に応えることの大事さを認識し、実践し、その結果、会社を大きく成長させることができた。C氏は時代の流れをうまく読めただけでなく、誠心誠意に商売する心持もあったので、初代から引き継いだ会社を存続させた。誠実さをもとに商売をすれば、取引先や従業員からの信頼を獲得できることや、その信頼が会社に成功をもたらすことは、A氏をはじめとして、B氏、C氏の話から明らかである。

D氏の会社は100%下請けしていた時期があった。契約上、直接お客さんと取引できないため、大手業者に放り出されたとき、大きな経営危機に直面した。幸いなことに、会社の名前を知っているお客さんがいて、そのお客さんたちとの取引によって、危機を乗り越えられた。お客さんから信頼され、救われたこともあり、D氏は「うちはともかくお客さんに喜んでもらえる仕事をする。お客さんの依頼は絶対に断らない」と語った。

D氏は、お客さんに満足させる仕事をしていたから、大手業者から放り出されたときも、倒産せずに、生き残られた。それはD氏の会社の技術力などによってもたらされた顧客からの信頼がD氏を救ったと思われる。このような顧客の期待に応えられる高い技術力、問題解決力がD氏の成功の元である。

このように、これらの経営者たちは、信頼、とりわけ顧客からの信頼を最も重視している。それは、彼らは、信頼がなければ、組織は存続できなくなることを誰よりも知っているからである。顧客の信頼を獲得するために、彼らは誠心誠意に商売し、顧客の期待に応える能力を磨いている。そればかりでなく、顧客からの信頼を得るために、彼らは社員との信頼関係を構築・維持し、社員を通じて顧客の信頼を獲得している。社員との間の信頼関係の形成について、彼らは次のように具体的な方法を語った。

子供や兄弟より社員が好きと言うA氏は、社員との信頼関係を形成するために、社員一人ひとりを家族のように考え、大切に育てることを心掛けていた。例えば、挨拶のできない子や、暗い子が入社したら、A氏は自ら大きな声でその子たちに挨拶する。その子たちがだんだん挨拶できるようになったら、朝礼で褒めて、勇気をつけて、さらに成長させる。叱ったり、怒鳴ったりすることは絶対しない。また、A氏は社員を疑わずに仕事を任せていた。裏切られても、裏切られたことをいつまでも覚えることはしなかった。A氏の社員に対する配慮、思いやり、そして裏切られたときの慈悲深さが、A氏と社員との信頼関係を築いたと言える。会社のトップ経営者であるA氏は、挨拶もできない社員を叱っても、恐らく社会や他の社員

からの非難を浴びることはない。何せよ挨拶は社会人としての基本の基本である。しかし、憐情、すなわち思いやりがあり、慈悲深い A 氏は叱ることではなく、育てることを選んだ。挨拶のできない子が挨拶できるようになり、暗い子が明るくなった。憐情のある A 氏の会社では、このような心温まる実例が多くあり、社員を育てていく組織文化が形成されている。したがって、A 氏の会社が一丸となって共通の目標に向かって邁進することができたと考えられる。

「従業員あつての商売だから、従業員にやる気を起こしてもらわないといけない」と考えている B 氏は、「従業員との信頼関係は、思いやりというか、会話。相手のことをよく聞いてあげるといのは大事なことだ」と述べた。B 氏によると、どんなときでも、自分の胸中が聞いてもらえるというのは、本人も安心する。人間は誰でも悩みを持っているもので、重苦しい空気の時は、「何かあったか」と自分のほうから、気さくに声をかけていた。B 氏も A 氏のように、従業員に配慮を配った。そればかりでなく、B 氏は自ら進んで従業員と話し、彼らの悩みを聴き、彼らとともに悩みの解消を図ろうとした。このように、平等・対等の気持ちで友達のように従業員の胸中を傾聴する B 氏は、従業員からの多大な信頼を得られたのであろう。社長が親身になって自分の悩みを聴いてくれたことは、当の従業員にとっては心強いことであり、社長に認められたことである。このような会社でずっと働いていきたい、もっと努力して仕事したいという従業員のモチベーションが高まっていると推測されうる。逆の場合、会社が冷たいと感じ、人々がやめていくのであろう。B 氏の「人間は誰でも悩みがある。そのような従業員がいれば、自ら気さくに声をかける」という平等意識をもって、彼と従業員との距離を縮め、相互間の信頼関係を形成したのである。

C 氏は、「一旦自分のとこの社員になれば、それは絶対、信頼は 100%置かないとだめだ。パートでもアルバイトでも雇った以上は、その人を信頼すべきだ」と述べた。そこで、C 氏は、営業の部門にも、経理の部門にも印鑑を預けて、出金も全部任せているという。「相手が信頼してくれるか否かは別に、自分が信頼しなければ、相手は信頼してくれないだろう。僕はやはり先に信頼してあげないといけないと思う。そうしたら、やはり相手が分かってくれるのではないかと思う」（C 氏）。C 氏は社員への配慮や、社員とのコミュニケーションより、社員を完全に信頼することを通して、彼らとの信頼関係作りに努力していることが明らかである。

以上のように、経営者たちは、社員（従業員）への憐情（配慮、思いやり、慈悲）、平等・対等のコミュニケーション（会話）などを通じて、社員との信頼関係を形成している。彼らは、顧客との信頼関係を構築・維持することに関して、次のように述べている。

「毎日、朝礼のとき、社員全員に言っている。あなたらが営業マンだ。あなたらがする仕事はうちの営業になる。お客さんに喜んでもらえる仕事をせよ。お客さんが喜んでくれたら、信頼関係が形成され、次々に仕事が入ってくる」（D 氏・E 氏）。「信用のない会社では、やはり物を買ってくれない。それを築くのはなかなか難しい。年月もかかるし、根気も要る。従業員

が裏切ることをしてたら、信用が取れなくなる。そこで、お客さんを裏切らないこと、信用を得ることの大切さを常に従業員に言い聞かせている」(B氏)。言うまでもなく、D氏・E氏もB氏も従業員の能力の向上に力を入れている。従業員の一人ひとりがお客さんの期待に応える能力を持っていれば、会社はお客さんからの信頼を獲得することができる。したがって、会社運営もうまくいく。しかし、もし従業員がお客さんの要望に応えられるほどの腕を持っていなければ、会社の信用も失ってしまう。能力が信頼形成に大きな影響を与えることは明らかなのである。

このように、顧客の期待に応える社員の能力を有することで顧客との信頼関係を形成する一方、経営者たちは、またその自身の行動をもって顧客や取引先との信頼関係の形成・維持に努めている。

例えば、A氏は、取引先や社員との信頼関係を維持するために、彼らと常にコミュニケーションを取るようしていた。「お客様との関係の構築と維持に精一杯努力した。家族旅行に行くたびに、お土産を両手で持てないほど、たくさん買って、お客様に配った。しかも、ずっとそのようにやり続けてきた。人間って、いくら仲が良くても、ちょっとした言葉遣いの不注意で、関係が壊れることがある。関係維持がとまったら、疎くなる。当たり前のように誠心誠意の付き合いを続けるということは、時間と仕事に追われている中ではなかなか難しい。事あるごとにコミュニケーションをとり、コミュニケーションを重ねることによって、さらにお互いの気心が知れ、信頼関係が深まっていく」(A氏)。

それに対して、C氏は言行一致、とりわけ責任を取ることで、取引先との信頼関係を維持している。C氏の会社は青果を扱っている。彼によると、「天候次第で作物が全部違ってしまふ。生産者ができた数量を、売れのいい、売れの悪いとは関係なしに、全商品引き取る。そうしなければ、生産者がついてこない」。不作のとき、良い物どころか、悪い物も質を落として引き取らないといけないから、作業工程を変えて、刻んだりして売る。豊作のときも豊作のときで、そんなにたくさん要らないのに、毎日倍以上の量が送られてくる。抛るわけにはいけないので、塩漬け、古漬け、とにかく、いろいろな商品を作って売っていく。「損をするときはめっちゃ損をするが、でもそうしなければ、生産者に対しては、義理も立たないし、勝ち残ることもできない」(C氏)。

以上のインタビューで明らかなのは次の点である。まず経営者たちは事業経営において信頼、特に顧客や取引先からの信頼を最も重視している。また、経営者たちは、社員を家族そのものとして、信頼し、配慮し、コミュニケーションなどを通じて、彼らとの相互信頼関係を形成し、維持している。さらに、経営者たちは社員、そして彼ら自身の誠実さ、能力、平等、憐情、言行一致をもって、顧客や取引先との信頼関係を形成し、維持している。

経営者たちの実践は、信頼の形成に能力、誠実さ、平等、憐情および言行一致という五つの要因が活用されていること、これらの要因が大きな役割を果たしていることが裏付けられた。

信頼を形成・維持することができたことで、彼らの会社は長期存続できた。長期的に存続できない会社は、究極的には、有効な会社とは言えないことから、有効な組織作りには信頼は必要不可欠であると言えるのである。

5 おわりに

本稿は、有効な組織の研究における信頼議論の不十分さを指摘し、有効な組織作りには不可欠の信頼の定義、役割、及びその形成過程を明らかにしたうえで、インタビュー調査を通じて有効な組織作りには結びつく信頼の役割と形成方法を検証した。結果、信頼は有効な組織作りには密接にかかわり、有効な組織作りには大いに役立つという本稿の基本的な考えが証明された。

信頼は組織が有効に機能するためには必要不可欠である。これは、組織が信頼を失くせば倒産する事例からも明らかである。組織が顧客や従業員等の利害関係者の期待に応え、信頼を得るためには、能力、誠実さ、平等、憐情、言行一致といった信頼性を得なければならない。本稿は、有効な組織を構築するために経営者がどのように顧客や従業員に対応して信頼を形成・維持しているかをインタビュー調査によって明らかにしてきた。従来の組織の有効性に関する研究において信頼がどのように形成され、どのような役割を果たしているかを十分に明らかにしていない点からすれば、本稿の結論は、これまでの研究の欠落部分を補い、今後の研究に示唆を与えるものといえる。

とはいえ、リーダーシップ、モチベーション、組織戦略、組織能力なども有効な組織作りには影響を及ぼし、そして信頼はそれらの良し悪しに影響を及ぼすと考えられる。しかし、本稿では、リーダーシップやモチベーションといった有効な組織作りには作用する組織変数と信頼の関係については考察しなかった。それを今後の課題としたい。

注

- 1) この点に関しては、拙稿「優良組織と信頼について」『経営学論集 第84集』、2014、1-14頁を参照。
- 2) 拙稿「組織の有効性と信頼」『経営研究』第64巻第2号、2013、27-47頁を参照。

参考文献

- 狩俣正雄（2009）『信頼の経営—スピリチュアル経営の構築に向けて—』中央経済社。
- 野中郁次郎（1985）『企業進化論——情報創造のマネジメント』日本経済新聞社。
- 山岸俊男（1998）『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム—』東京大学出版会。
- Barnard, C. I. (1938) *The Function of The Executive*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)。
- Burchell, M. & Robin, J. (2011) *The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*, San Francisco: Jossey-Bass. (伊藤健市他訳『最高の職場——いかに創り、いかに保つか、そして何が大切か』ミネルヴァ書房、2012年)。
- Butler, J. K., Jr. (1991) "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of

- Conditions of Trust Inventory,” *Journal of Management*, 17(3), pp. 643–663.
- Cohen, D. & Prusak, L. (2001) *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Boston: Harvard Business School Press. (沢崎冬日訳『人と人の「つながり」に投資する企業——ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社、2003年).
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary*, NY: Harper Business. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー——時代を超える生存の原則——』日経BP社出版センター、1995年).
- Covey, S. R. (2004) *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, New York: Franklin Covey Co. (フランクリン・コヴィー・ジャンパン訳『第8の習慣』キングベアー出版、2005年).
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press. (加藤寛訳『「信」無くば立たず』三笠書房、1996年).
- Galford, R. & Drapeau, A. S. (2003) “The Enemies of Trust,” *Harvard Business Review*, 81(2), pp. 88–95. (森百合子訳「信頼の敵」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2003年8月号、191–200頁).
- Handy, C. (1997) *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism—A Quest for Purpose in the Modern World*, London: Hutchison. (埴岡健一訳『もっといい会社、もっといい人生——新しい資本主義社会のかたち』河出書房新社、1998年).
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1997) “Fair Process: Managing in the Knowledge Economy,” *Harvard Business Review*, 75(4), pp. 65–75. (本庄美佳訳「信頼を築くフェア・プロセスの原理——意思決定の透明性が高いコミットメントを生む」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、1998年12–1月号、38–49頁).
- Kirby, J. (2005) “Toward a Theory of High Performance,” *Harvard Business Review*, 83(7), pp. 30–37. (和田恵子訳『「高業績理論」の過去と未来』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2005年12月号、126–137頁).
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995) “An Integrative Model of Organizational Trust,” *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709–734.
- Mishra, A. K. and Mishra, K. E. (2012) *Becoming a Trustworthy Leader: Psychology and Practice*, New York: Routledge.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*, NY: Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー——超優良企業の条件』講談社、1983年).
- Shaw, R. B. (1997) *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*, California: Jossey-Bass Inc. (上田惇生訳『信頼の経営』ダイヤモンド社、1998年).
- Six, Frédérique (2003) “The Dynamics of Trust and Trouble,” in B. Nooteboom and F. Six (Eds), *The Trust Process in Organizations*, pp. 196–222. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ulrich, D. & Ulrich, W. (2010) *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win*, New York: McGraw-Hill. (梅津祐良・松本利明訳『個人と組織を充実させるリーダーシップ』生産性出版、2012年).
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年).

Building of Effective Organization and Trust Formation

Yanmei Wang

Summary

In this study, research on effective organizations is examined and it is noted that the element of trust has not been considered for the most part as a characteristic of effective organizations. Next, problems on the kind of trust required for creating effective organizations, the role it plays, and the methods for establishing it are considered. Then, an analysis of interview surveys conducted with corporate managers is used to examine whether trust is essential for creating an effective organization, and to verify whether capability, integrity, fairness, compassion, and sincerity are involved in the establishment of trust. The results of the interview survey show that these managers possess these qualities and use it to establish trust, and that trust plays an important role in creating effective organizations.