

企業組織における信頼と生産性

シユウ キョウハン
鄒 曉凡

目次

はじめに

一、信頼に関する先行研究

二、残る問題

三、信頼について分析

- (1) 企業内の「見えざる手」としての信頼
- (2) 信頼の経済解釈
- (3) 人の動機づけ要因——動因 + 誘因
- (4) 企業組織のタイプ
- (5) 企業内における関係費用の存在
- (6) 信頼は人間の動因と誘因に作用する
- (7) 信頼は組織における人々の関係費用を縮減させる
- (8) 信頼の条件
- (9) 信頼の醸成

四、おわりに

はじめに

人間がなぜ仕事をするか、仕事をするための動機づけの根本要因とは何か、または市場における企業の存続する理由とは何か。単にダーウィンの自然選択理論に従うことなのか、アダム・スミスの経済人モデルによって、企業における資源も有効に配分されるのか、たくさんの人は仕事のやる気に対して金銭万能だと思わないが、その他一体何か効いているのか。これらの問題は多分新鮮味はないと思われるかもしれないが、現実味が濃厚である。

経済学の研究から見れば、マクロ研究が多かったが、そして様々な研究は、主に一般市場均衡をめぐる展開されていた。それに対して、企業に注目しての研究は目立たない。企業組織の現場から見ると、これらの問題はいまさら共通な解釈はないと思う。現代企業の日進月歩の変化を伴い、一連な新しい問題も相次ぐ。そのうち非常に注目されるのは、やはり市場の激しい変化に伴って、企業組織と企業構成員と如何に関係すべきなのか、または企業組織が如何に存続するかの問題だと思う。組織論は、個人の限定された合理性によって、複数の人間が協働しようとするときに、組織はつくられた¹。ちなみに、組織を参加し、各個人の厚生が高まることができ、さらに各個人の厚生が社会全体の安定と繋がっている。経済変動によって企業のリストラとか、失業とか、別に新鮮な話題ではないが、今問わなければならないのは、なぜこのような問題が繰り返して出現するのか。この問題を解決しようとするれば、もう一度原点を戻っていかなければならない。その原点は本文開始のところの質問に繋がっている。1937年、コースは彼の鋭い洞察力で企業組織の存在理由が取引費用の存在だという偉大な発現をわれわれに教えてくれた。企業がなぜ存続できるのか、なぜ一部の企業が100年以上に存続しているか、それに対して、たくさんの企業が倒産するのか、という一見から見れば、かなり幼稚な問題であり、その理由が色々あるじゃないかと言われるかもしれないが、実は根本的な理由があると思う。コースは、「私は、組織化の費用が、なぜある企業にとって他の企業より低くなるか、ということの説明要因を十分に検討しなかった」²、と自己批判していた。これも筆者が検討してみようとする問題である。青木（1991）は、日米企業を代表として、企業内の情報処理と人事管理をめぐる、双対原理を提出してコースのこの問題を答えたが、筆者は、他のルートでコースに提出された問題を検討してみよう。筆者の視点は企業内部のある二重関係を注目し、そこから答えを見出そうと思う。今の二重関係とは、個人と個人、個人と組織との関係、もっと直観的にいえば、経営者と労働者との間、労働者と労働者との間の関係を集中し、それらの関係の本質とは何か、という問題を解明しようと思う。そして、このような関係は組織に一体どのような影響を与えるかについては、本文の主な論点として検討しようと思う。

現代の企業組織の市場に存続する理由について、最も直観な考え方は企業の利潤最大化にかかわることである。利潤の最大化の実現は、企業の構成員の生産性の高低次第である。企業を含めさまざまな組織は、個人に構成され、そして、いろいろな関係が交わっている。

¹ 桑田耕太郎・田尾雅夫「組織論」有斐閣 2006 35頁

² 青木昌彦「日本企業の組織と情報」東洋経済新報社 1991 76頁

たとえば、労使関係、上司と部下との関係、同士関係、先輩後輩関係などがある。現代組織論には、経営者と労働者の関係について、上から下向けの考え方が主として学者たちに検討された。しかし、下から上に、ひいては下と下、ちなみに労働者間の関係に触れる学者が少なかった。生産性について、古典的経済学理論によって、資本、技術と労働というような変数をよく使われる。またその中には、資本と技術の生産性に対するウェイトが共通に認識されている。近代の経済研究として、経済学者の関心は主として一般均衡理論とマクロ経済に集中し³、それによって、企業に気を向く経済学者が目立たない。経済学において企業・組織が再び舞台の前に登場したのは、1960年代であった⁴。だが、企業内部に注目し、特に企業内部の関係を注目する経済研究学者が多くない。経営学における人間関係の研究があったが、いろいろな学者に指摘されたように、人間関係論は、企業組織における人間関係の役割を強調しすぎる傾向がある。人間関係の本質とは何か、それは企業にとってどのように存在しているのか、言い換えると、人間関係の経済価値がどこでどのように具現しているかについて、答えられていなかった。企業の発展歴史から見れば、企業が市場においての出現、人の企業に加入してから、元々無関係の個人間そしてこれらの個人が企業との葛藤も始まった。十八世紀中期からの産業革命から、本日までの世界範囲の金融危機にかけ約 260 年間、人間が手工道具、大機械、オートメーション、電子化を経て、企業も手工業、ファミリー・ビジネスから、工場経営による科学的管理法に規範された近代大工業へ、さらに企業連携、今のグローバル化の国際企業連合までに進化していた。経済循環の影響を受け、成長か、停滞か、経済危機のサイクル、インフレか、デフレか、国々の人々があるいは豊かに過ごして、あるいは飢餓にせめられて命さえ関わるほど死亡線に挣扎している。もっと多くの人々が、就業か、失業か、経営者であれ、労働者であれ、計画経済にしろ、市場経済にしろ、人々は誰もが様々な組織を通じて、自分の生活を営んでいる。誰でも教育（訓練）、努力、成長、再教育（再訓練）、努力、成長というような循環で、サイクルしている。企業組織にも、全く人間と同じように、最初にはプロジェクトによって立って、そして組織の形に変わって、運営しながら修正して拡大するあるいは萎縮するような形で循環している。人と企業組織とは、あるいは企業が人を左右する、あるいは人が企業を左右する。いずれも両方に関わるから、人と企業との間に、葛藤が絆かが揉めながら、各自の運命も決められる。

³ 伊丹敬之・藤本隆広・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹「組織とコーディネーション」有斐閣 2006

⁴ 同上文

組織における個人が、いかに組織と付き合うのか、いかに組織における他の人間と接するのか、どのようにすれば円滑的に進行するのか、特に 21 世紀に入った以来、世界範囲での広範囲の不況、どんどん失業者の噴出、所得の激減が個人の生活に強い打撃を与えている。それによって、社会道德倫理の崩壊、相次ぐ企業の不祥事、労働者の雇用に対する不安、モラルの低下を招いている。個人と組織は、各自の利益を確保するために、各自の立場に立ち、労使対立、労働契約の中止あるいは短縮、企業の内部告発が激増する。企業内の非協力現象が様々なところに現わせる。この非協力行為が企業以外にも波及した。最も典型的な表現は、サービス悪化、騙す、ひいては公然的にルール違反である。市場で苦闘している企業は、さまざまな手段を通じてコストダウンを求め、日米企業が共に成果主義方針に従い、短期雇用が長期雇用を代え、短期目標が長期計画を代え、目の前のことしか考えなく、既得利益を過度に追求したため、従業員の企業に対する帰属感が、世界中に誇る日本企業さえ薄くなる一方である。企業組織にとって最も重要な人的要素の弱化によって、企業組織の市場での生存能力がますます弱くなる。さらに、企業組織の根本としての人的資源の悪質化によって、組織の存在基盤が揺れている。個人と組織といかに関係すべきか、または組織内における人々がいかに関係すべきか、に関して戸惑いが解明されず、そしてこの困惑が波及効果を生じ、人の組織における積極的な行動をさらに萎縮させる恐れがある。これらの問題を乗り越えるために、本文最初のところに提出した三つの問題、ちなみに組織の原点に戻らなければならない。そして、筆者は、一つの重要な解決策として検討していきたいと思う。それは企業組織内の信頼関係の構築を中心として、信頼関係の果たす役割を究明しようと思う。

一、信頼に関する先行研究

「信頼」という言葉はあまり経済学的な言葉ではないと普通に思われる。信頼は少なくとも二人の対象にかかわるから、まず人間関係の範疇に入っている。信頼の範疇から見れば、二つの側面で表している。ちなみに、秩序に対しての信頼と人間に対する信頼である。たとえば、国の法律に対する信頼、天気予報に対する信頼（秩序）と上司あるいは友達に対する信頼（人間）。人間に対しての信頼はさらに人の能力に対しての信頼と人格に対しての信頼に分けている。たとえば、彼は優秀な弁護士だから、裁判に勝ちことに対して、彼が信頼に値する、という時には、能力に対する信頼と言える。それに対して、彼は誠実な人間だから、絶対に騙すことをしないと判定するとき、人の人格に対する信頼である。

もちろん、両方とも信頼することも珍しくはない。信頼に対する先行研究から見れば、元来は社会学、心理学的研究が多かった。その専門の研究者の代表としては、ニクラス・ルーマンが彼の「信頼——社会的複雑性の縮減メカニズム」(1990)によって、よく知られている。ルーマンは世の中に複雑性(複雑性という概念は、ルーマンは、システム形成によって可能となる諸可能性の数の特徴づける⁵⁾)の特徴をもって、それに対して信頼がその複雑性を縮減する役に立つことを、こういうように述べた。

「世界はもはや制御不能な複雑性にまで拡大しており、その結果他の人々は如何なる現実においても自由に多様な行為を選択しうるに到っている。しかし、この私は今、ココで行為しなければならない。他者が何を行うかを観察し、それに基づいて自分の態度を決めていくには、観察し態度を選びうるための時間は短い。その時間において把握して消化しうる複雑性はほんのわずかであり、従って獲得されうる合理性もごく僅かである。然るにもし私が他者の未来の規定された行為を信頼しうるならば、複雑な合理性へのチャンスはもっと多くなるであろう。もし私が利得の分け前が自分にも与えられることに信頼を持っているならば、私は、直ちには、また私に直接に関わる範囲では何の利益にもならないような形式の協同行動にも参加しうる。他者が私と調子を合わせて行為するあるいはそれを思いとどまるということを当てにしうるならば、私は自分自身の利害関心をより合理的に追求できる⁶⁾。」

ルーマンは社会学の角度から、信頼の役割を指摘した。ちなみに、社会関係中における人々が、信頼を通じて、その不信の部分のサイズを縮小することに役立てる。信頼達成のアプローチに対して、ルーマンは、「信頼によって期待がこのように一般化されていく過程に関しては、我々のさらなる考察のために、少なくとも三つのアスペクトが重要な意味を持つ。すなわち、信頼による期待の一般化の過程は、問題状況を「外」から「内」へ部分的に移すこと、学習する経験、そして環境世界での諸結果をシンボリックに固定化することを含んでいる⁷⁾」と指摘された。ルーマンは広い社会の視野で信頼に関する研究は、信頼の経典的理論として信頼分析の基礎となった。だが、我々はもっと注目するのは、企業組織の条件制約に従う信頼がどのように役立っているかということである。ルーマンの「信頼——社会的複雑性の縮減メカニズム」という説は、ソーシャル・キャピタルの視点から見れば、大変重要な観点だと思う。

⁵⁾ ニクラス・ルーマン「信頼——社会的な複雑性の縮減メカニズム」大庭健 正村俊之訳 勁草書房 1990年6頁

⁶⁾ 前掲書 39-40頁

⁷⁾ 前掲書 44頁

経営学の学者たちが組織内の人間関係、人的資源管理、チームワークなどの視点から、人が組織に対する重要性または経営管理の視角から、人間関係を重視すべきだと人的管理に注目している。その中に、主に人間関係論、モチベーション理論などに対しての研究が主流となり、専門的な企業内の信頼に対する研究が見られていなかった。経済学の学者が信頼を注目するのが、筆者が知っている限りに、1974 年に最初ケネス・J・アローが彼の「組織の限界」の中に、信頼について、このように述べた。

「汚染や道路などよりもっと高い価値、そしてもっととらえにくい価値をもっと考えてよいものを取り上げてみよう。それは人々の間の信頼である。さて信頼というものが、かりに他の点を置くとしても、非常に重要な実用価値を持っているとは確かである。信頼は社会システムの重要な潤滑剤である。それが社会システムの効率性を高めることは大変なものであって、他の人々の言葉に十分に依存できるとすれば、様々な面倒な問題が取り除かれる。しかし不幸にして、信頼とは、非常に容易に購入できる材ではない。もしそれを買わなければならないとすれば、買い入れられた信頼について、既に若干の疑念が抱かれることになるだろう。信頼あるいはそれに類似した価値、忠実さ、あるいは嘘をつかないことといったような価値は、経済学者が外部性と呼ぶようなものの例である。それらも財である。それらも財貨であって、現存し実質的な意味を持ち経済的価値を持っている。それらはシステムの効率性を増加させ、より多くの財を生産し、我々が高い評価を与えるところの如何なる価値についても、そのより多くを作り出せるのである。しかしそれらは、公開の市場において、それについての取引が技術的に可能であるような財ではないし、あるいは、取引に意味があるような財でさえもない⁸。」

アローは資源の配分上の公正について論述するとき、信頼の論述が出てきた。はっきりとして、アローは、信頼はある種の財であると指摘し、また信頼財は非常に貴重な財であると教えてくれた。残念ながら、アローは信頼の達成アプローチ、信頼の条件、ひいては信頼の定義さえ教えてくれなかった。その後には信頼に関する専門著作は、フランシス・フクヤマの『「信」なくば立たず』(1996) という本が、アメリカ、日本、中国及び台湾、香港、イタリア、韓国を三つのタイプに分け、それぞれのタイプを比較して、信頼の重要性または信頼の達成要因、達成できない要因、信頼の役割について、系統的に分析した。しかし、彼も問題の視点はあまり巨視的で、主に国のレベルで信頼を分析し、企業レベルの分析は深くならなかった。信頼に関して、日本の学者の山岸俊男氏の「信頼の構造」(1998) もよく知られる。近年以来、荒井一博氏の信頼に対する研究がますます注目された。荒井

⁸ ケネス・J・アロー「組織の限界」岩波書店 1999 16 頁

氏は、信頼をこのように定義している。ちなみに、「個人 A が個人 B を信頼することは、B の表明したことや(表明しない場合は)社会的に倫理的と考えられることを B が行くと、A が期待することである⁹⁾」ということで信頼を定義した。荒井氏は、主に新古典派経済学の欠点を指摘ながら、ゲーム論の手法を通じて、信頼の役割を強調していた。しかし、信頼達成のアプローチについて、明確な分析が見えなかった。

上述した学者以外に、ここで紹介しなければならないと思うのは、以下の学者たちである。ちなみに、彼らは、専門的に信頼を研究する人間ではなく、しかし彼らの研究は、企業組織における人間の特性について力を注いでいる。企業人間の特性は人間信頼研究の基礎となる。彼らは行動科学 (behavioural science) の研究者たちである。代表としては主にダグラス・マグレガー、フレデリック・ハーズバーグ、アブラハム・H・マズロー、クリス・アージリス、レンシス・リッカートなどの学者がよく注目されていた。行動科学は、人間行動を、(1)総合的にとらえ、(2)厳密な科学的手法によって観察・記録・分析し、(3)その法則性を明らかにすることによって予測可能性を高め、(4)社会の計画的な制御や管理のための技術を開発しようとする、科学の動向を総称する¹⁰⁾。行動科学は、人々の欲求やモチベーションが第一義的な関心であるという信念の上に土台を置いている¹¹⁾。行動科学者は主に人間行動の動機づけを中心として研究している。その中には心理学者、社会学者、経営学者、経済学者としていろいろな分野の研究者がいる。代表的な理論学説は、マグレガーの「X 理論と Y 理論」、ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」、マズローの「人間欲求理論」などである。これらの理論は現代の様々な分析の根拠としてよく引用されている。行動科学の源を遡ると、テイラーの科学的管理法から着目すべきだと思う。テイラーシステムは人間疎外的な欠点によって激しく批判された。E・メーヨーの有名なホーソン実験によって、企業に対しての経営管理の認識が新たな一頁を開いていた。それを続けて、人が何のために仕事をするのか、人間を動かせる要因とは何かに関する研究の輪がますます拡大していた。学者たちはそれぞれ人間のタイプ、人間の欲求、人間の満足するまたは不満の要因、人間が組織との関係さらに組織の人間がお互いに如何なる関係すべきかに各自の論点を打ち出した。信頼と生産性との関係について、筆者はあまり短見な議論であるかもしれないが、今まで筆者は行動科学者たちが直接に人間信頼に関する研究文献は見たこと

⁹⁾ 荒井一博「文化・組織・雇用制度——日本のシステムの経済分析」有斐閣 2001 45 頁

¹⁰⁾ 大塩俊介「行動科学」『スーパー・ニッポニカ 2003』小学館

¹¹⁾ アメリカ産業会議「行動科学——その概念とマネジメントへの適用」犬田充訳 日本能率協会 昭和 46 年

がなかった。だから、分析するとき、信頼を生産性に直接に繋がりにくい難点も存在している。本稿も信頼が組織における人々のモラルにどんな影響を与えるかを切り口として検討しようと思う。

いろいろな先行研究が存在しているが、企業組織における信頼と生産性との関係に的中する研究は見えなかった。特に経済学の分野による研究は更に見出さなかった。それによって、一筋である先行研究を深く掘り続けるのが困難である。さまざまな角度の研究の中に筆者の論題に関連する研究を取り上げて、議論を続けてみようと思う。

なぜ信頼が経済学に疎外されるのか。理由がいろいろあるかもしれないが、そのうち主に以下の原因があると思う。まずは、経済学には複雑な与件の中に、直接に経済（市場）に影響を与える要素（顕在的な要素）に対する研究を重視することだから、信頼に対して、アローに指摘されたように、経済学者が外部性と呼ぶようなものの例である¹²。ちなみに、対価としての何も取引契約などもせず、その便益（損失）を受けることが外部性をさす。企業を例として、企業が何かの意思決定（企業行動）を通じて、その副次的な結果として信頼を生ずることである。しかし、信頼はそのような形で存在していることではなく、信頼も単に副次的な結果ではなく、信頼は、一見みれば、手も掴まず、目にも見えなくて、虚無なまま、人間の内面にとどまっているから、何役が立っているのか非常に掴みにくい。現代企業の実際から見ると、信頼の重要性は今日のように目立つほどがなかった。偶々のところにとどまるだけではなく、あらゆることに対して、信頼の力を顕している。外部性として扱われることが正反対ではないか。もし信頼の要因がいろいろな経済事情に入ったら、昔に解釈できない問題にも人々に納得されるだろう。信頼は副次的な産物ではなく、マクロ、ミクロ経済に対する役はますます顕在的に強く立っていることである。信頼が疎外された第二の原因は、兵庫県立大学大学院の北野正一教授は、「複雑性と不確実性の問題に対して、確定化、分布の与えられた確率による処理、数学的論証が可能な範囲に扱う対象を限定しようとする。これを超える問題は扱わない。協調や信頼は相互行為における相関を複雑にさせ、不確実性そしてまた危険性を累増させるために厳密性を欠けるとして、方法上これを回避する傾向にある。さらにまた、第三の原因は、先発国の歴史上、企業内協調は労資対立が基調であったために扱われず、日本の場合は文化的特性と特殊化されて検討が少ない、という事情もあった」と指摘された。筆者は第四の原因は労使の契約に対する認識の乖離によって信頼が労使関係の中から追い出された。また第五の原因は、企業

¹² ケネス・J・アロー「組織の限界」岩波書店 1999 17 頁

は古典的な利潤最大化論によって、企業組織の行動偏差¹³によって信頼が自然に無視された。実は企業成長のアプローチの偏差ともいえようと思う。

二、残る問題

いろいろな研究が、さまざまな側面で組織理論、組織における人間の仕事に対する動機づけまたは組織の人間関係問題を巡って、各自の独創的な見解を提出した。大量の先行研究を参考した後、残る問題も浮上してきた。大きく分けると、主に三つの側面と言える。一つは個人の仕事に対する動機づけの源について、心理学、社会学、経営学においていろいろあるが、経済学の範疇に明確されていない。二つ目は、企業組織における信頼が一種の財として、その重要性が人々に広範的に認識されたが、しかし経済学の視点で信頼達成のアプローチについて明らかに分析されていない。三つ目は、取引費用が市場と企業との際限を明確させたが、組織内部において、人と人との間に、フォーマルなコントロール、計算できる費用以外に、目に見えにくい費用いわゆる関係費用の存在について研究は、ただ取引費用にとどまっている。取引費用が企業間に適用することが知られるが、企業組織内部において、人間関係を含めて、単に取引費用で解釈できない部分も存在している。これについて明確されていない。

上述した問題を具体化すれば、すなわち、企業の範疇内で考えれば、こういうように表現できる。ちなみに、個人と組織との関係を如何に位置付けるか、企業は個人に対してどんな責任を持っているか、個人は企業に対してどのように義務付けられるのか。個人目標と組織目標とをどのような立場で統一させるのか、企業の発展が個人の厚生 of 唯一の保証なのか。企業が人を組織する費用を縮小する根本的なルートとは何か。労働者に裁量権を譲ることは組織の統治（コーポレート・ガバナンス）と対立することになるのか、どれくらいの裁量権を譲ればいいのか。企業組織は不断に変化しなければならないが、組織であれ、個人であれ、如何に組織の変化に従い、両者の関係を安定的に定着させるのか、というような問題となった。一見みると、問題はバラバラだと思われるかもしれないが、しかし、以上の全部の問題はすべてある特定の要素と緊密に繋がっている。それは企業内の信頼問題。換言すれば、上述の問題は信頼問題を解決するために提出されたからである。もっと簡単に言うと、キーワードは信頼と人間の動機づけ、信頼と関係費用との関係の問題

¹³ この「偏差」とその後の「偏差」というのは、あるべきルートとの乖離と意味する。ちなみに、企業があるべき行動とあるべきアプローチとの乖離が「偏差」を指すことである。

だといえよう。

なぜ組織において人々の信頼が達成しにくいのか。この問題を答えるために、人が組織との関係の実質からみてみよう。人と企業との関係が契約から始まる。契約双方が完全に契約の内容に基づいて各自の行動を自粛すると、信頼の役割が効いている¹⁴。このとき、強制、監視、制裁とかがいらない。厳密でいえば、人と企業との関係が契約から始まる。契約双方が契約に対する認識が完全一致し、また双方が完全に契約を守れば、信頼の役割が効き、強制、監視、制裁とかがいらない。しかし、マグレガーの X 理論の述べたように、このような X タイプの人間が存在していると経営者に思われ、単に契約で制約することができず、他の手法が使われなければならない。例えば、テイラーシステム、「科学的管理法」の実践に伴い、人間信頼を完全に排斥し、その代わりに、お金の刺激と同時に人々の動きまでに厳しい制限によって生産性を維持することを図っている。契約（書類契約）の不完備性とサブ契約（口契約）の存在によって、労働者と経営者との間に、必ずしも平等なままで契約を済ませるわけではなく、情報の非対称性によって、経営者（管理者）の労働者に対する優位性が既に明らかである。労働者が組織（使用者）と契約した時、契約を信頼するより国の法的効力に対する信頼がもっと強いと言ったよい。労働者が個人の一部の自由（拘束され、命令に従って行動すること）を組織に預かることを交換条件として、賃金とか福祉、上職の優しさ、技能の学習、仲間づくりなどを含め個人の利得を期待している。しかし、残念ながら、契約について、特に労働者の組織に参加することと組織が労働者を雇用する行為に対して、労使の認識がかなり乖離している。ちなみに、組織が利潤に対する確執によって、労働者との交換をただ物質利益だけにとどまる。この契約に対する認識差異が労働者の仕事に対する動因意識を削減し、誘因意識だけで動くことを増加させる結果を招く¹⁵。言い換えると、個人の目標と組織の目標が乖離してしまう。労働者が組織に加入してから、組織の自分に対する対処に従って、自分の組織に対する期待も調整している。リスク回避原則に沿って、各期待要件が自分に対するウエイトの重さによって選別し、軽から重へ一つずつ放棄し、最後に最もひどい場合には、賃金のような物質利益以外のものが全く期待されなく、このとき信頼が最低値にと止まることを想定できる。その以下は国の秩序（法律）しか解決できない。法律さえ保証できない場合は、国の秩序に対する信頼も下がることを意味する。信頼のマイナス波及効果によって、このような信頼

¹⁴ このときの信頼は対人信頼ではなく、秩序に対しての信頼である。すなわち、契約双方が契約によって形成した秩序に対する信頼である。このとき、必ずしも契約相手を信頼するとはいえない。

¹⁵ この動因と誘因について、第三部分の第三節に詳しい分析がある。

がある値に低下すれば、人々が自分の権力を回収しようとする要望と行動を行いうる。その表現として、国のリーダーを交代しろという要望、抗議、デモ、内戦などで国々によく実演されていることが分かっている。実際にテイラーの「科学的管理法」の初心は労使関係を改善しようとするからこそ作られた。その最も達成したいのは労使間の信頼である。テイラー自分がよく強調したように、「科学的管理」は実は労使協調を達成する「精神革命」である。ちなみに、科学的管理法を通じて、「戦いにかえるに平和を以てすること、争いにかえるに、兄弟のような心から強調を以てすること、反対の方法に引っ張らずに、同じ方向に引っ張ること、疑いの眼を以て監視する代わりに、相互に信頼しあうこと、敵にならずに友達になることが必要」¹⁶とテイラーに指摘された。テイラー以後の学者たちはテイラーの表明したことに対して、さまざまな意見があったが、そのうち、テイラーが「科学的管理法」の労働者に対する搾取の実質を隠そうとしての自己弁解だという厳しい批判もある。しかし、誰でも否認し難い事実とは、テイラーさえも工場内の労使信頼の重要性を十分認識した上で、「科学的管理法」に対する研究が発足した。

人がどんな組織と付き合い、組織のどんな人と出会い、自分が事前に把握できない。組織に入っても、自分の利益がどれくらい守ってくれるのもしっかり把握できない。前述したように、まずは契約を含めての組織のルールに従って、自分の利益を達成することを期待する。しかし、契約の不完備性または組織内部にも不確実性の要因が存在しているから、ちなみに、いろいろなところには個人の力で調整しなければならない。これはある種の自由裁量権だともいわれる。人間が物とか、人とかに対して恐怖を感じるのが、未知は基本的な原因である。ちなみに、相手（事情）の情報に対する未知と、自分が人と関係することに（事情に）巻き込む結果に対する未知を含める。まるで人が真っ暗の空間に置かれるように、目の前に何がある（いる）が、どんなことが間もなく発生するのか、そして、自分がどうなるかを全く知らず、このときには人にとって恐怖しか言えない。組織における人間は全く同じである。人々が一步一步試みながら、自分と関連する各種の関係を深め、最後のゴールは信頼達成である。この過程は5年であれ、10年であれ、一生も達成できない場合もよく見られる。情報の非対称性問題は企業内部にも存在している。組織の人間はまず異なる個体だと考えられる。人と人との出会いは、何の前提で行うのか、そして、各人の異なる理念を少なくとも一つの共同点までに統一しなければならない。この統一の過程において、人々の様々な利益と関連している。物質利益はもちろんであるが、精神的利

¹⁶ 高橋衛（上野陽一『科学的管理法』1912）『「科学的管理法」と日本企業』1994 P 32

益の得失は人にとってはもっと重いではないかと思う。当代日本企業内において人々が普遍に抱いているストレス、欲求不満という現実、従業員にとって、一種の精神的な損失が現れることである。ストレス、欲求不満という悩みはどの国の人にとっても存在するのが事実であるが、日本企業のほうが特に目立つとよく指摘された。この原因は後に触れるから、ここで議論を抑える。要するに、人が契約の不完備性、情報の非対称性、企業内の不確実性などの難題を乗り越えるのが非常に難しいから、現実によく現れる表現とは、人々が既得利益に注目することである。すなわち、人が未知のことを十分把握できないとき、自分の把握できる範囲だけリスク回避した上で進む。さっきの真っ黒の空間に置かれる人を思い出したい。この人にとっては、多分最初にできることはただ手で周りのことを慎重に確認すること、あるいは極めて慎重で注意深く足をちょっと前に出させて安全移動できるかどうかを確認することしかない。極端の例かもしれないが、人が全く知らない人と出会うときにも、先の例と同じ意味をもっている。信頼達成の難しさを氷山の一角を見えるだろう。

次はなぜ我々は信頼を注目するのかについて理由を説明してみよう。組織にとっては、組織の理念がどう選択するのが¹⁷、経営者と労働者との間に如何なる関係しているか、組織にとって、どのようなアプローチを経るのも決定的な影響を与える。人間あつての組織であるから、人間の寿命が長いといってもせいぜい 100 年くらいしか生きられない。組織に貢献をする時間は長く考えても人生の半分 50 年しかないだろう。組織が続けられるかどうか人の努力次第に決められる。人と組織との付き合うことが大事にされるかどうか、組織の存続に死活的な影響を与える。それが今我々は信頼問題を注目する重要な理由の一つである。もう一つの重要な理由は信頼のマクロ経済に対しての安定効果である。

いつから現代の組織が信頼を捨てられたのか、もともと信頼が組織に存在しているかどうかについて、アメリカの企業組織から見れば、テイラー主義が誕生してから、組織における信頼の要素が少なくなったと考えられていた。伝統のアメリカ企業には信頼に対する態度が今までの見方と違っている。フクヤマ（1996）は、十九世紀のアメリカの商業取引の例を提示した。ちなみに、東西海岸の間に商取引をしたとき、当時のことから、シカゴの業者がカンザス州のトピーカやテキサス州のアビリーンの農家と詳細な契約を交わすのはとても難しい。ましてや、契約違反だと言って訴訟を起こすことなど不可能だ。した

¹⁷ この理念というのは、企業の方針を指す。企業のオーナーは何のために企業を作るのかの問題である。

がって、こうした商取引はお互いへの信頼に依存していたことになる¹⁸。日本は 20 世紀初頭から、テイラーの「科学的管理法」を導入したが、完全にアメリカのように信頼を排除するわけではなく、テイラーの手法に信頼を加えて、トヨディズムに変形して成功した。この原因からこそ、日本がアメリカを追いかけ、高度成長の達成にしたがって、世界経済の先頭に立っている。しかし、今現在の日本の組織は、過度にアメリカモードを求め、もとの信頼手法を放棄し、これは今現在の色々な問題が発生した原因では否定できないだろう。

三、信頼について分析

コースは「企業とは何か」によって、みんなは問題とはならないこと、ちなみに企業の由来の問題を取って、扱われない問題を人々になるほどのように緻密的分析を通じてその答えを教えてくれた。問題をとるから、人々に認識させるまでに、50 年以上がかかった。ちなみに、90 年代になって、人々が彼の 30 年代の著作（1937 年）をようやく認識して評価していた（コースは 1991 年にノーベル経済学賞の受賞者となった）。この時間があまり長過ぎると現代の学者たちはこれに対してよく感無量であった。ココでもう一つの事例を提起しておきたい。それは地球の環境問題である。人間が毎分毎秒でも利用しなければならない空気のことを取ってあげたい。今から逆らって 50 年前に後ろ押せば、誰かが環境問題を提起すると、おそらく笑われるかもしれない。中国語で言えば「杞人憂天」¹⁹である。しかし 50 年後の今に、誰もが真剣に考えなければならないこととなった。これと全く同じような問題は、信頼問題である。人々は一般信頼のあふれる社会にのんびりと過ごしている。この信頼は空気のように隅々にあふれているから、しかも人々があまり気付かないように存在している。当然なこととして、人々が勿論それを経済的な要素としても考えられていない。ちなみに地球で空気が売買にならないように考えられている。しかし、もしある日我々はごく普通のように利用している信頼が失われたら、どのようになるか。人間がすぐ生けないまでにならないが、人間の生活の質がどのようになるかを、あまりひど過ぎるから、想像さえできないほど驚かれると思う。またはもし信頼が売買しなければならないと、我々の生活費用がどこまで上昇するかも想像できないだろう。ココで、信頼の経済価値が無言自明だと思う。もっと身近なことを考えると、無差別殺人事件、駅のホームで

¹⁸ フランシス・フクヤマ『「信」なくば立たず』加藤寛訳 三笠書房 1996 401 頁

¹⁹ 列御寇 《列子》中国の戦国前期 杞国のある人は、毎日もし天が落ちたらどうしようと心配する。意味は余計なことを考えることである。

人を押し落とす事件、実は社会における共通の暗黙的な相互信頼を崩した。その結果、人々の心の不安、いろいろなことに対する心配、個人の一部の行動を抑え、これが全部はコストである。全部のコストを足したら、社会全体のコストがお金で計算できないほどのぼるのではないだろう。以上の論述はせいぜい一般信頼に対する考えである。それは直接経済的要素と繋がりにくいかもしれない、しかし、我々の目先を結束して経済主体としての企業だけに集中すると、現場の人々が、生々しい現場情報と自身の実感によって、信頼の価値がすぐ測れるように見える。企業にとって、存続する基本は人々の企業に対する貢献に依存している。人々の組織に対する貢献はもっとも表現できるのが生産性だと思う。本稿は、組織における人間の信頼と生産性との関係を議論したい。特に信頼が如何に醸成するか、または信頼の醸成に従って如何に生産性に影響を与えるのかについて、企業現場の視点から、信頼の存在、信頼の定義、人間動機づけの要因、組織内の関係費用、信頼の条件と醸成の側面から検討してみようと思う。

(1) 企業内の「見えざる手」としての信頼

企業内における人間は、公式の契約によって、その権力と責任が規定され、人々の行動も忠実にそれを遵奉する。したがって、企業内の資源もフォーマルのルールに従って人々に配分する。この昔には当然として考えられたことは、1920年代米国のE・メーヨーが職場で発見したインフォーマル・グループまでに、ずっと公認されていた。有名なホーソン実験は、人々をフォーマルの組織形式以外においても、まだ別の組織が同時に稼働している、または時々フォーマルの組織より人間の行動を動かせることをやっとならせた。メーヨーの発見は、テイラーシステムに強調された完全的な公式による人間行動の原則を打破した。メーヨーに発見されたインフォーマル・グループ・ノームは、強力的に人間の行動を制限する。企業内にも二重統制が出現した。権力と義務、払いと所得に対しては二重税となった。ちなみに、企業内の資源配分は単にフォーマルのルールに従って分配するではなく、他の配分方法が同時に存在しかつ有効である。すでにわかったように、企業内には、フォーマル組織以外に、インフォーマル組織が存在している。さて、なぜインフォーマル・グループ稼働できるのか。次は、一連な質問を考えさせたい。すなわち、なぜ人々は、個人の経済利益を放棄しても、仲間を保留するか？個人の奨励を排斥し、チームの全体の利益を守ることはなぜか？業務命令よりグループのリーダーの説得力が強いとはなぜか？どんな報酬も求めなくて、組織に貢献するとはなぜか？誰にも要求されなくて、休日で残業するとはなぜか？どんなつらい仕事をさせても一切文言を言わずに、自分の力を尽くすの

がなぜか？相棒の間に、たとえ危険な仕事に対しても、言葉も、目線も交わしなくてもびったり合致するとはなぜか？飴と鞭がどちらも効かない時、何かが効いているのか？元来の伝統経済理論で解釈しにくい問題、あるいは（わざわざ）疎外された問題に対して、どう解釈するべきか。企業内において、ある目で見えずしかし感覚できるものが、企業内の資源を再配分する役に立っている。筆者は、企業内において「見えざる手」の存在を認識し、その「見えざる手」は信頼ではないかと考える。

人あつての組織。テイラーの科学的管理法による企業組織であれ、M・ウェバーがあげた近代官僚制企業組織であれ、バーナードのフォーマル組織であれ、E・メーヨーの非公式組織であれ、実は、いずれも人々が企業内にいかに位置づけるのかを究明する努力をし続けている。企業における人と人との間には、一体どのような関係があるか。長い企業の歴史から見ると、近現代の経営管理者であれ、労働者であれ、資本家であれ、労働組合であれ、互いの関係に対して、いずれも賃金のような計算できるかつ目に見えるものを通じて両方の関係の橋渡しとして扱われるのがごく普通であった。またそれを尺度として、人間関係を含めていろいろなものに対して、単に物質的な尺度ではつきり量れないものを量ろうとしていた。しかし、みんな知っているように、お金で友情を量れないように、単に一つの物質単位によって何でも量ろうとすることができない。この量ることができない領域は、僅かの空間どころか、その幅の大きさは時々企業の存亡までにさえ関わっている。組織の誕生、退出、人の集まり、解散、というようなことを繰り返すことが今までも続けている。これは単に資金不足、技術レベルが低い、コストが高い、労働力の多少、労働能率の高低などに関わるのではなく、勿論総合的な原因があるとは当然であるが、しかしさまざまな原因の背後には、何かの要素と繋がっているのかと、人々が様々な手法でそれを解明しようとする努力が今まで一刻も止まったことがない。人と組織との間に、どのような関係で互いに作用しながら、各自の現状を変えるのか、そして、人々の行動基準とは何か、現在の組織理論、契約理論、ひいてはもっと微視的人間関係論までに、組織を左右する神秘的力とは何か、というような問題に困らせる。一体謎のような組織内においての「見えざる手」とは何か、市場においては、資源配分は「見えざる手」で調整されているが、確かに企業内部でも「見えざる手」が存在しているのか。それは否認できなく、正真正銘に存在していると思う。組織を動かす様々な原動力の背後、全部この「見えざる手」に支配されている。資金とか、技術とかが組織に対する影響は当然なことであるが、しかし、同様な条件においてもなぜ成功した組織もあり、失敗した組織も存在しているのか、

それは単に「経営に苦手」でのいい訳とはあまり牽強しすぎる。原因が勿論様々があるが、その根本的な原因とは何かについて、我々究明しなければならない問題である。ちなみに、資金とか、技術とか、ハード条件で考えれば合理だが、それ以外にソフトな条件が欠けなければならない。ココでのソフト条件とは当然組織を動かす人間を指し、そして、人間によって内部の各種の関係に制限される。ひいてはその関係の中身は何か、またその関係を左右するエネルギーとは何かを問われると、答えは、最も基本的な人間信頼だと思う。すなわち、「見えざる手」である。人間信頼からこそ、組織の人間の行動を潜在的な見えない力で調整している。我々は市場全体の安定を求めて様々な方法で試したが、一つ一つの企業の安定または成長させるからこそ、市場を安定させる最も大きな要因ではないかと思う。長い間には、経済学は主に市場均衡、マクロ経済に注目している。逆に市場の最も重要な構成員としての企業に対しての関心が弱くなった。人と企業組織との関係こそ、人体の細胞のような、人体の大きな均衡を図るとき、そこからの均衡が最も基本的ではないだろう。そのため、本稿は企業内部を注目し、経営者と労働者、または労働者と労働者との間の関係を集中し、それらの間に、信頼関係が確かに前文のように働いているか、それは企業組織に、もちろん個人も含めて、どんな影響を与えるか、また信頼の源は何かについて検討していきたいと思う。

(2) 信頼の経済解釈

信頼は空気のように経済社会の隅々のところに、人々にとっては、あまり真剣に考えられないほど存在している。信頼とは何かという質問に対して、身近すぎるから逆に答えにくい感じをする。または、ある種の社会関係として、経済学が信頼に対しても手が出し難い。信頼の定義について、社会学者のルーマン（1990）は信頼——社会的な複雑性の縮減メカニズムである²⁰としていきした。バーバー（BARBER.B）はルーマンの定義をベースとして、信頼を自然的秩序及び道徳的社会秩序の存在に対する期待と定義した。フランシス・フクヤマ（1996）はコミュニティーの成員たちが共有された規範に基づいて規則を守り、誠実に、そして協力的に振る舞うということについて、コミュニティー内部に生じる期待、というように信頼を解釈した。日本学者の荒井一博氏も信頼の定義を纏めた（前文を参照されたい）。以上の学者たちの定義は、各自の側面で信頼を緻密的に論じてきた。これらの定義も我々今現在の研究の基礎となった。さて経済学領域の信頼とは何か。よく味わうと、信頼について、経済的な解釈は何となく薄いではないかと思う。いま考えている

²⁰ ニクラス・ルーマン「信頼——社会的な複雑性の縮減メカニズム」大庭健 正村俊之訳 勁草書房 1990

信頼は対人信頼である。この種の人間の心に存在している感覚は、どうすれば経済学的解釈にするのか、人間信頼は経済とどのように繋がっているのか、信頼と経済と確かに密接しているのか、というような問題は、これから我々は解明しようとするものである。信頼は、英語で表現すれば、「trust」がよく学者に使われる。日本語または中国語で現わすと、「信頼」の二つの文字が出てきた。筆者は、ここから信頼の内包を検討しようと思う。「信頼」の二つの文字を分けてみると、「信」は信じることである。言い換えると、信じるか否かが人のある種の認識だと考えられる。「頼」は頼む、依頼である。換言すれば、一種の行動であると意味する。すなわち、二つの文字を合わせると、まずは信じて、そして依頼する。これは文字を牽強附会するわけではなく、先人がこの二つの文字で信頼を表現することである。表現方法が異なるが、その中身は同じである。だからこそ、世界中の人々は同一の事物に対して同じ感覚を生じることができるのである。先行研究により、信頼には二種類がある。ちなみに、秩序に対する信頼と人に対する信頼である。人に対する信頼は、さらに道徳（人格）に対する信頼と能力に対する信頼に分けている。本稿の信頼は道徳（人格）と能力を含めて論じたい。ちなみに、筆者は、信頼を次のように定義しようと思う：行為者は、関係する相手がある共通のルールに従って成すべきことを成す、相手の行為が自分の相手に対する予想（期待）と一致すると信じ、行為において自分の利益を関係相手に委託できる、というような心理状態である。ここで特に強調したいのは、利益の委託関係である。これこそ、信頼が経済の境を接している。なぜ世の中の人々が信頼をこのように重視しているのか、おそらく人々との利益と密接に関連し合っているからである。しかも信頼は稀少の財として、誰でも手に入りたいである。筆者の定義を具体的な例で説明してみよう。仲良しの間の信頼を考えて見よう。仲がよい友達は、互いに信頼し合っている状態となっているのは当然だと思われる。その経済的な表現とは互いに利益を相手に預けられる。ことの時の利益は、必ずしも物質的利益とは限定しない。例えば個人 A の秘密。秘密を守るかどうかは個人 A と大変な個人利益と関連しているから。個人 A が秘密を保つのが非常に苦勞なものと想定できる。そして、個人 A が仲良しの B と喜びを分かち合うとか、ストレスを解消するとかいずれの形にもかかわらず、自分の秘密を仲良しの B に公開した²¹。こういう行為を行うのは、互いの信頼以上の理由が存在していないだろう。相手は自分の秘密を漏れないと信じるから（漏れると個人にとっては大きな損失を受ける）、安

²¹ このとき、個人 A にとっては、むしろ自分の利益を個人 B に預けると解釈できる。なぜならば、秘密は個人 A にとっては大きな直接利益（たとえば秘伝の処方）あるいは関連利益（個人のプライバシー）を意味する。

心に相手を委託する。信頼の関係者にとっては、信頼の終極利益は関係者の命である。ちなみに、命さえ積極的に相手に預ける時には、最高の信頼を達成したではないかと思う。ルーマンは、信頼はある種の冒険だと指摘した。なぜなら、信頼は直接に個人の利益に関わることになるからである。

信頼は関係者の間に二つの役を演ずる。一つは、行為者（信頼の情報を発する人）が関係相手に何らかの期待する目標を達成させようとする力を与える。たとえば、個人 A が個人 B に対して、個人 B が個人 A の期待するように全面的にある任務を果たせることを信頼する。個人 A がこういうような情報（個人 A が個人 B を信頼する）を個人 B に表明すれば、個人 B にとって、個人 A が個人 B の能力あるいは個人 B の人格のいずれも信頼する（両方ともに信頼も含め）、ということを読める。そして、個人 B はかなりのプレッシャーを受けると同時に、個人 A は自分に下駄を預けることもしっかり認識し²²、自分の責任を重んじ、それを果たそうとする気持も強くなる。二つは、二人が何らかの関係を結ぶとき、必ず何らかの費用（関係費用）が掛る。たとえば、面識しない人を頼もうとするとき、まず正しい礼儀と笑顔。このときの礼儀と笑顔はコストと同義である。またこのコストの大きさの幅は現場の条件によって、かなり変化している。たとえば道を尋ねる場合、笑顔一つで果たせる場合もあり、笑顔で 100 円を渡した後できる場合もある。あるいは、人に白目に睨まれ、謝りながら、目的を達成せずに終わる場面も考えられる。さらに笑顔プラスお金をしても最後に嘘の情報で騙された最悪の結果となってしまう可能も存在している。ちなみに道を尋ねる時点から確実の情報を手に入る時点までにかかるあらゆるエネルギーは全部コストである。これらのコスト（費用）を最小化させるために、信頼が重要な役に立っている。

人を信頼する（人に信頼される）ことが、人のある能力、人に評価される人柄を認めて、人を高く評価することと同義である。それに対応して、信頼される人が他人の期待されるように、ある予期される状態を保つ意欲を生じさせる。勿論、信頼される人が他人の信頼を受け止める前提として、以上の議論が成立することである。実際に現実のほとんどの人々が他人に信頼されることに対して、楽に受け止めることが事実である。しかも他人の信頼に値するような努力をしている。一方、信頼されると、信頼される人にとってはどんな便

²² このとき、個人 A が個人 B を信頼することを個人 B に表明することは、もし個人 A が個人 B に対する判断が間違ったら、個人 A がまず大きな損失を蒙ると想定する。たとえば、上司 A がある任務を部下の個人 B に任せる場合は、もし失敗すれば、個人 A が先に責任を取って辞令を出さなければならない。

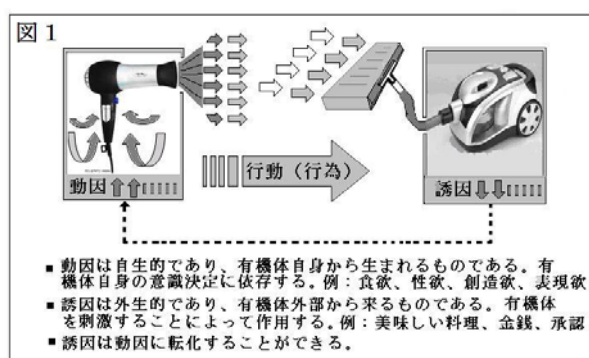
益を与えるかを分析する必要もある。そのメリットは、決して単に精神上的の面子がそろう問題にとどまるのではなく、彼の生活においてのあらゆる面に対しても大きな便益を与えると想定できる。彼は現状（信頼される現状）を保つために、あらゆる手段を採って、他人が自分に対する信頼を維持できるようにする。大統領の選挙が特別の例であると見られるかもしれない。サラリーマンであれ、主婦であれ、男性であれ、女性であれ、ごく普通の人間にとっては、信頼されると、自分を信頼する人から、目に見える便益または目に見えない便益を含め、おそらく計りきれない便益をもらえる。逆に、もし信頼を失うと、覚悟さえできない制限を受けて、精神的、物質的な損失も計算できないほど瞬間に出てきてしまう。ある経済領域の達人は、「あなたが死んだとき、五人の真の友さえいれば、自分が幸福な生涯を送ったと考えられる」と明言した。ココにいう真の友は、「あなた」を信頼する人とはほぼ同義だと思う。ちなみに、これらの人間は少なくとも「あなた」を信頼することである。もしある人が自分と接したすべての人に信頼されると、彼の生涯にはコスト（精神的、物質的を含め）が最低となると考えられる。このような巨大な便益が存在しているからこそ、人々が必死に他人の信頼を求めることである。

関係もなし、面識もしない人に対して、直接に信頼とはいえない。たとえ一見みれば、ある種の信頼に値する行動を採ることを行っても、そのときに、知らない人に対する信頼ではなく、秩序に対する信頼であるから、信頼に値する行動を採るわけである。例えば、電車駅ホームに電車を待つ人が、後ろの人を信頼しているから、何も心配せずに、最も危険なところ（最前）に立っているわけではなく、国の秩序（道徳）を信頼するからである。言い換えると、人々はみんなが国の秩序（道徳）に従う各自の行動を採ることを信頼するから、外見から見れば、後ろの人に対して信頼に値する行動を採ったという行為が見える。ここには、ホッブスの「万人の万人に対する戦い」の議論を思い出してほしい。みんな自分の相手に対しての傷害権を放棄して、換言すると、ある共通の組織に預かることであり、互いに組織のルールに従って、各自の安全的な行動を採ることである。このときの組織は国家（政府）というものである。そして、ここのルールとは国家に明記される法律と明記されない道徳である。信頼はまず秩序に対する信頼があって、さらに、具体的な関係対象があって、利益も同時に生まれた。信頼は利益に基づくことである。ちなみに、利益あつての信頼である。利益なしの信頼はあまり説得力が弱すぎるから、現実の意味が何もないと考えられる。ちなみに、信頼するか否かに対して、全く関係がない両方にとっては何も意味しないのであろう。例えば、ある日本人がアフリカのある国の知らない酋長に対して

信頼するかどうかを聞かれるとき、日本人にとっては何もいえないだろう。たとえ信頼する、あるいは信頼しないと明言しても、名目の信頼だけで実質の信頼の意味が伴わない。ちなみに、本質の信頼の範疇に入っていない。人々にとっては、何かに対して信頼するかどうかを考えると、意識するかしないかにもかかわらず、つい利益の要素が頭に入っているわけである。この信頼の本源を掘り出さないと、我々は今検討している信頼の定義は、ただ表面上にとどまるだけであって、信頼の本質までにならないではなかろう。我々の生存している社会は経済社会、換言すれば、利益社会であるから、信頼はあちこちに存在し、信頼のプラス効果あるいは不信のマイナスの役割を果たしている。

(3) 人の動機づけ要因——動因 + 誘因

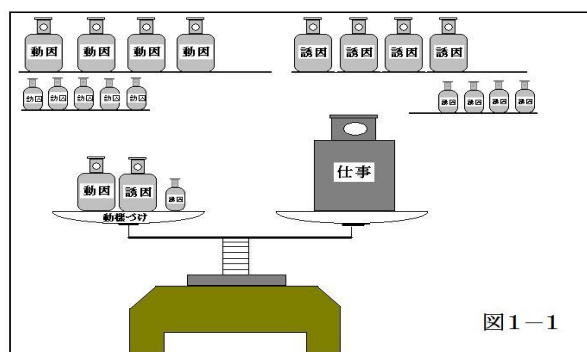
人間の行動の根本的な原因は二つしかない。それは人の行動を動かせる——動因と誘因である。動因とは人間自身から出てくるもの、内発的なものである。言い換えると、人間



自分自身が自分を動かすこと、自然の内面から生じたことである。例えば、食欲、性欲、仕事中毒。誘因は人間自身から出てこないもの、外発的なものである。ちなみに、人間をあるもので誘引し、それを獲得するために、人間（行為者）に何らかの努力をさせる刺激である。例えば、

美味しい料理、金銭など。また、誘因は動因に転換することができると考えられる。たとえば、人が金銭に誘引されて行動する場合は、金銭が人にとっては誘因である。ただし、人がお金を採ろうとして、何らかの行動を行う時、お金は動因に転化した。動因と誘因の性質について、このように表そうと思う（図1と図1-1を参照されたい）。1、人の行動に及ぼす影響力は、動因力 + 誘因力 ≤ 1

(100%)。すなわち、人間の行動は動因と誘因によって決められる。たとえば、人が仕事をしようとするとき、賃金（誘因）、優れる福祉条件（誘因）、仕事の面白さ（動因）、仲間意識（動因）、達成感



（動因）などによって人を動かせる。2、単一の要因の影響力として、 $0 < \text{動因力} < 1$ (100%)、 $0 < \text{誘因力} < 1$ (100%)。完全に動因あるいは完全に誘因だけで人の行動を動かすことは考

えられない。3、動因によって効果を果たすことに対する弾力性は低く、ちなみに、さまざまな啓発手段を通じて、企業人間が動因で働くまでにかかなりエネルギー（時間、費用）がかかることを意味する。たとえば、仕事の誇りについて考えてみよう。弁護士としても、もし、一回さえ裁判に勝つこともなければ、本人にとって、弁護士としての誇りが全くないだろう。たとえ誇りをもっても、せいぜい虚偽の誇りであって、決して心から出てきたものではない。人がある業種に加入し、そして、その業種の特殊熟練を達成し、その業務の面白さを味わい、自分の代替できないポジションになり、自分の力によって、集団ひいては社会に素晴らしい効果を実現し、人に羨まれ、人に尊敬されるとき、誇りが達成したといえよう。この達成の過程には、個人であれ、組織であれ、かなりエネルギーがかかる。大量の投入にしてもその効果はなかなか出てこないかもしれない。ここで弾力性が低いと表す。4、誘因の効果を果たすことに対する弾力性は高い。換言すると、誘因要素を投入すれば、速やかに企業人間の行動効果を引き出せることを指す。たとえば、高賃金の場合、人は全くやる気がなくても、高い賃金の刺激に従って、全身投入となっている。人の動力の発動時間から見れば、非常に短い期間でもすぐ効いている。ちなみに、弾力性の強い表現である。5、動因の持続力が強い、自発力を持っているからである。人が様々な啓発を経て、一旦動因によって動けば、その持続時間はかなり長い。企業人間にとっては、動因の有効期限は時々人の一生働く期間の全過程も効いていることもありうる。6、誘因によっての持続力が弱い。外部の力に制限されるからである。企業人間にとって、突然ボーナスがなくなると知らせると、モラルも短時間に失ってしまう例が少なくない。我々は直面しているのは市場経済であるから、動因+誘因 >1 （100%）の場合はあまり考えられず、たとえ瞬間にそれが出現してもすぐ関係双方に調整され、おそらく1（100%）にとどまる。動因と誘因の和が100%になったとき、人間の行動の強度と持続性が自分自身の体力に制限される。7、動因そのものが強ければ、誘因が弱くなる。逆に、動因が弱ければ、誘因が効くこととなる。8、動因が弱ければ弱いほど、目標を達成するための誘因が強くなければならない。あまり動因の要素がない場合（ゼロではない）にも、もし誘因が十分に強ければ、人を動かせる。しかし、このとき、誘因の大きさが目標費用に制限される。逆も同じように、もし動因が十分に強ければ、誘因はあまり必要がなくなる場合（ゼロまでにはならない）もありうる。従って、動因が弱くなったとき、誘因が強くなる必要がある。

人間が仕事を通じて自分の目的を達成することは動因である。それに対して、組織がある利益（人間はそれがほしい）を餌として、人が組織の希望するような行為をさせるのは

個人にとっては誘因である。人を啓発することを通じて動因を生じるような活動は、誘因行為より効率である。しかし、その弾力性が誘因よりかなり小さいから、短期間におけば、効かないと考えられる。ちなみにマスローの欲求五段論は全部動因である。マグレガーのXY理論から見ると、X人間にとっては誘因が稼動していることに対して、Y人間にとっては動因が稼動していることであると考えられる。

人間にとって、もし動因と誘因から見れば、まず動因が動いている。個人があることをやろうとするとき、もし個人は十分の自信を持てば、ほぼ全部は動因で働くと考える。例えば、街の角あるいは駅の前の演奏者を考えてみよう。今はほとんど生活の落ちぶれた者として扱われている。少なくとももっとよい代替肢がないから、この道に入ると思われる。今は別の視角から見てみよう。例えば、腕がよく素晴らしい演奏者であって、楽団組織に入ることを代えて、自分が街でやろうとする場合はどうなるかを考えてみよう。自分が自分の腕に十分な自信を持って、そのとき、もはやお金のことを超えて、如何に人々を驚かせることとなる。このときの演奏者にとっては表現欲に動かせるといえよう。もし、人気のスターのように、毎日万人を集めて、何の制限もなく、気に入って自分の腕を思う通りに存分釈放できれば、人間にとっては最高の気持ちではなかろう。このときの演奏者にとっては、できれば、自分の技をもっと磨き、毎日新鮮な満足をもたらるように、もっともっと素晴らしい作品を提供しようとする。この場合は、全く内面の動機（動因）だけで動かせると言えよう。なぜ現在の芸人がこのような行動を行わないと問うと、条件の制限で、なかなか自分の予期のような結果が実現できないからである。言い換えれば、組織に入ると、もっと実現しやすい。専門のスタッフが人を集める役を果たし、専門の服装、道具役があり、会場を用意され、専門のスケジュールに従ってやることであり、一切煩わしいことが全部分担してもらふ。しかし、その代わりの代償がある。それは個人の自由である。一部あるいは全部の決定権を出さなければならない。たとえば何を演奏するか、いつ演奏するか、誰に演奏するか、どのように演奏するかなど、すべてマネジャーに任せなければならない。演奏者の表現欲（動因）の低減にしたがって、名誉とか、給料とかの誘因が動いている。ちなみに、演奏者が組織を選ぶとき、動因力が弱くなって、誘因力がもっと強く作用しているのを意味する。組織の条件に誘惑され、組織でやるのが自分でやるよりもっと得ることを判断があつて、このときの動因というのは自分の能力に対する自信であり、誘因とは賃金や地位とかあるいは対人関係などである。日本の企業の内部昇進制度から見れば、企業が個人に昇進の誘因を提供した。それに対して、各社員は自分が他人

よりもっと有能だと示したいという動因が存在している。それに対して、派遣社員にとっては、賃金であれ、昇進であれ、ほぼ決められている状態である。このときの彼らにとっては、動因というものがあまりなくなり、誘因だけで働いている状態である。ちなみに、人の仕事に対するアウトプットの上限が既に決められている。賃金以上のアウトプットがあまり期待できず、このときの人間はもともとにはどんな人間にもかかわらず、現時点では既に完全にマグレガーの X タイプ人間に変わってしまう。このような人間に対して、強制、命令、監視、処罰、威嚇によらなければ組織の目標を達成するのに十分な力を発揮しない。ちなみに、組織のコストが高くなった。

理論上から見ると、動因が大きければ大きくなるほど、組織また個人も期待することである。仕事中毒を想像してみよう。何らかの理由で、たとえば仕事の面白さ、自己実現など、あまり報酬を計らずに、必死に働いている。組織にとっては高いアウトプットで喜ばせる。個人にも仕事を通してある種の満足を達成する。しかしこのようなケースがたとえ存在しても普遍に広げられない。このような人が定常な状態ではないからである。動因と誘因が補完関係である。ちなみに、人が何をやる時、その動機づけの中身は必ず動因、誘因が何らかのシェアで入っている。組織にとっては、如何に人々の動因を掘り出すのが最も根本な課題である。

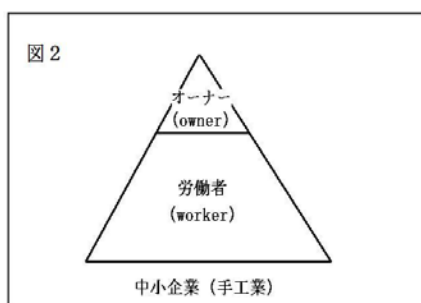
世の中には単に動因に動かせる人間がいないし、単に誘因に動かせる人間もない。しかし、動因と誘因のどちらがかなり比重を占めるケースが少なくない。簡単な例であれば、芸術に夢中になった芸術者がほとんど動因によって動かしている。その反対に、どの国の売春者にとってもほぼ誘因で働いているといえるだろう。

動因にしる、誘因にしる、組織に対する役割は生産性を引き上げるのが明らかである。我々は動因の役割を発揮することを強調するとき、誘因は別になくても良いとはいえない。個体の場合に、市場からの回報が誘因である。組織の場合は、組織からの回報である。二者の共通のところは、誘因は動因の努力する方向性を示す役に立っている。数学の二つの点が直線を定めるように、動因が一つの点であり、誘因がもう一つの点である。組織内の人々にとっては、動因と誘因両方の役を発揮する必要がある。単に動因を重視すると、時間がかかるから、なかなか成果が出てこないかもしれない、たとえ動因が十分発揮されても、組織の指向性が弱くなると、非効率あるいは無駄な行動ばかりである。例えば、中国の文化大革命の若者たちは、毛沢東主席の革命思想を受け入れ、自分の革命意欲が高すぎるが、「改天換地」、「戦天斗地鬧革命」というようなスローガンも出した。しかし、一体ど

のようにすればいいのか全く分からなかった。その結果、色々な望ましくない行動を行って、今から見ると、ほとんど無駄言い換えると破壊である。あの時には、毛沢東主席に褒められることがむしろ最も大きな誘因といえよう。個人崇拜の力で、毛沢東主席と握手したから一年中に手を洗わなかった人さえ出てきた。この種の誘因があまり大きすぎるだから、もしあの時の毛沢東主席は生産を発展することは革命であると明示して、そのようにする人を褒めるという指向性の誘因を出すと、現在の中国は世界に対する貢献度がもっと高いと信じる。勿論これは歴史の現実を脱しての妄想であるが、ここには誘因の役割だけを強調しようと思う。一方、テイラーの科学的管理法を思い出してほしい。それは先の例と全く逆であって、ちなみに誘因が大きすぎることである。お金で人々の労働意欲を買おうとした。その結果、現在にはそれに対して、人間疎外だと言われる。実は人々の動因がほとんどなくなった。人間は感情的な動物だとよく言われる。組織も人間に構成されるから、組織といっても、その中身実際は人が人に影響を施すことである。同じ人間だから、同じの喜、怒、哀、楽が必要である。片方が何らかの手段、目的で片方の人間的感情を奪うのが、あまり残酷的非人間行為であるから批判を招くのがおかしくない。

(4) 企業組織のタイプ

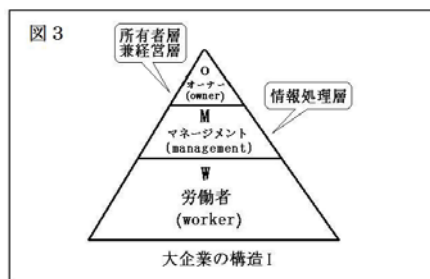
本稿のすべての議論は組織の範疇で論じるから、組織における企業のタイプと特徴を纏めようと思う。ちなみに、信頼はどのような環境で、いかに作用しているのかを前もって検討したい。一般論から見ると、企業が決定—実行—統制の仕組みがある。どのような企業にもこのような仕組みに従って稼働している。ちなみに、まずトップ管理層がある決定を下し、下の人間はその決定を実行する。実行の状況をコントロールして結果を保証するために、統制の必要がある。統制によって、決定を修正したり、実行者を賞罰したりすることである。企業はヒエラルキー組織であり、フラット組織もある。また官僚型組織であり、あるいはワンマン・ショーのパーダンをある。いずれも集権と分権をめぐって決定—実行—統制の形で企業の運営を維持させる。もちろん、企業のパターンによって、その決定



—実行—統制の内容と形式および幅は必ずしも一致ではないが、決定—実行—統制の実質的な内容が欠けられない。一つの要素が欠けると、企業の運営が保障できず、いわゆる問題組織となってしまう。

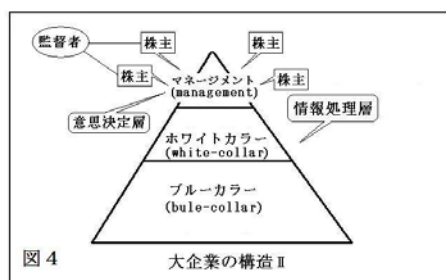
次に、企業組織の構造から見ると、図示のように主に O—W 型 (中小企業) と O—M—W 型企业 (大企業)

に分けられる。そのうち、O : Owner、W : Worker、M : Management と表している。ちなみに、中小企業の場合は、O-W 型で表現できる。所有者兼経営管理者であり、二層の構造に構成される。このような企業は決定—実行—統制の循環は速やかに進行できるが、規



模の制限を受け、ちなみに、ある規模になると、このままの形で決定—実行—統制の循環を維持するのが不可能となった。O-M-W 型企业に変身しなければならない。O-W 型企业と違って O-M-W 型企业が中間管理層の M が増えてきた。バーナード (1938) とアロー (1974) の組織の情報処理の視点から見れば、組

織にとって、有効的に情報を処理することができなければ、かなりコストがかかる。言うまでもなく、企業にとってコストに耐える限界を超えると、存続不能となる。だからこそ、



企業にとってのコストを低減することは永遠の課題である。ちなみに、O-W 型企业の場合、企業の規模の制限によって企業に処理されるべき情報量にも制限され、情報処理センターとしての Owner は制限される時間帯に決定を下せる。実行者としての Workers にとっても、決定をしっかり受け止め、速

やかに実行の段取りに入ることであり、後での統制にも円滑に行ける状態である。しかし、企業がある規模を達成すれば、情報量が激増してきた。このとき、一人、数人あるいは少数人のグループで処理するのがかなり困難となり、情報が企業内に円滑に流れられないと、問題が発生する。情報が人体でたとえば、血液あるいは酸素のように働いている。人体の動きと合致するような血液と酸素の供給が人体の有機循環を維持している。そうしなければ、病気あるいは異常が発生し、人体の正常な動きができなくなってしまう。それによって、正常な情報処理を保障するために、M (中間管理層) が登場してきた。O-M-W 型企业が二つのタイプがある。一つは図 3 で表すようなタイプである。もう一つは図 4 で表したタイプである。企業の構造が企業内の人間関係にも影響を与える。大企業と小企業との人間関係のタイプは明らかに違うとはおかしくない。

最後は、駆動方式から企業を見る。企業自身の経営管理、言い換えると、企業を動かせる方法から見れば、三つに分けられる。ちなみに、誘因重視型 (例：テイラーリズム)、動因重視型 (例：トヨディズム)、動因 & 誘因バランスをとる型 (例：岐阜県の未来工業)、

がある。多くの学者は、日本企業が主に動因重視タイプ、アメリカの方が誘因重視タイプであると思われる。もちろん、どちらも完全に動因重視あるいは誘因重視とは言えない。ただ重視の程度、管理の手法によって動因と誘因に対して注いだ力が違うわけである。たとえば、日本企業の場合、周知のように終身雇用、年功序列、企業別組合という三種の神器が日本企業の成長または日本経済の高度成長に大きな役に立っていた。そもそもこの三つの手法は、従業員にどんな役を果たしていたのか。従業員を心から働かせようというような効果を生じた。高度成長期の労働者はこのようなことをよく感じていたと、いろいろな文献の中に表していた。これは動因で働くことの典型的例だと思う。当然、誘因の役割も否認できず、たとえば、トヨタで働いたら、報酬が高いという噂今までも流行っている。高賃金は典型的誘因で働かせる例である。それに対して、アメリカの企業は、お金で人の能力と努力を計るのが普通である。格差付きの給料であれ、雇用権、決定権を握る職制であれ、いずれも誘因の範疇に入っている。どちらがもっと有効だと長年にわたって、研究者に注目されたが、今までもはっきり言えない難題である。筆者は、動因と誘因のバランスをとるパターンは理想的な企業モデルである。前文に例として提示したように、筆者は岐阜県の未来工業に注目している。一つのモデルとするまでには研究してないが、未来企業の特徴は本稿の三番目のパターンに最も近づいている。この企業をモデルとしての研究も今後の重要な課題として扱おうと思う。

(5) 企業内における関係費用の存在

契約の不完備性、組織人間のコミュニケーションの欠如、経営者と労働者（職制と一般労働者）、労働者間（正社員間、正社員と派遣社員・パート）の溝、個人の目標と組織目標との差異などによって、企業組織内部には関係費用が存在していると考えられる。関係費用とは、組織が組織の目標を実現するために、異なる個体に対して、各個人の目標を組織の目標を一致させるようにし、人々の足取りを揃えて、人々が互いに協力をするように工夫する時にかかる費用である。関係費用という概念が先に解釈しないと説明しにくい。前文も触れたように、コースの経済学に対して大きな貢献は取引費用を提出した。同時に、彼は組織化の費用も言及した。さらに、コースは、「なぜ特定の活動を組織するコストが企業の間で異なるかの理由を明らかにすることが必要になってくる」とも指摘した。しかし、コースが自分述べたように、その原因は検討されなかった。筆者は今の関係費用を組織化の費用の次元の概念として検討しようと思う。現代の組織において、疑わなくこのような一種の費用が存在している。たとえば、新入社員とベテランとの区別、そして、一般若社員

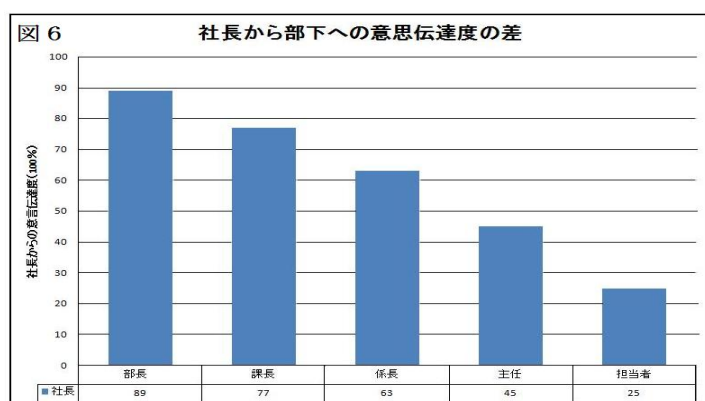
と職制との違いから見れば分かる。両グループの人間は仕事に対して異なる責任を担っている。仕事に対する認識、会社に対する責任感、帰属感も全く違うかもしれない。そして、個人の目的と会社の目的との合致程度も異なる。ベテランと管理職たちにとっては、技術力かもしくは管理力かある程度に達したことを意味する。言い換えると、彼らは新入社員あるいは一般若社員より、報酬か達成感か誇りか高いのである。また、これらの個人に対する利益の源は組織なので、ベテランと職制が組織との正の相関関係をもっていると考えられる。自分の生涯をある会社に捧げようとする人間を考えてみよう。会社優劣はすべて個人の利益にかかわる。このときの個人が自分の一生を会社に投入する。むしろハイ・リスクである（たとえば1種だけの特殊熟練の仕事あるいはこの会社しか適用しない技術を学び、もし会社が倒産すれば、自分も何でもできなくなる、ということを想定しよう）。物質的利益であれ、精神的利益であれ、すべて会社の成長か否かに関連する。このような個人の目標は組織の目標と最も近い。完全に重ねることも考えられる。このとき、会社はこのような人付き合うときの費用も最も低いと想定できる。それに対して、新入社員と一般若社員は、自分の能力または努力に対して、また会社に認められていない。自分が会社と一生付き合う決意もまたまた固めていない。会社側はいくらの努力を費やす必要がある。新入社員と若社員を自分の全身全霊を会社に捧げるようかなりの工夫をしなければならぬ。そうしなければならない。メーヨーのホーソン実験を行う前には、組織の人間は完全にフォーマルなルールに従って行動するという考え方は普通であった。その後、世の中の人々の考え方がころっと変わった。ちなみに、単に硬直かつ人間疎外のルールだけで組織を円滑に運営すること図るのが困難である。人間関係の内容が組織管理の中に入らなければ、全面的対人管理とは言えない。換言すれば、組織も普通の人間のように、人と出会い、付き合い、仲良くなり、互いに相手を満足させるという過程が避けられない。最初の全く知らずの人間から、一生付き合おうとするまでにかなりの時間、感情と金銭がかかる。この時間、感情と金銭は関係費用だと考えている。経営管理者と労働者、労働者間において、共にこのような費用がかかる。企業によってこの費用も違う。なぜある企業が百年以上に存続することに対して、ある企業がせいぜい何年、十何年でもなくなったのか。企業間の関係費用の相異がその一つ重要な原因ではないかと思う。さて関係費用が存在する根本的な原因とは何か。一つの基本的な原因は組織における人間タイプが異なる。最も典型的に、マグレガーのX人間とY人間の説がある。異なるタイプの人間は全く違う行動方式を採る。それによって、組織に対するマイナスあるいはプラスの影響も違う。人間は同じ

ものが存在しない。人間の心も簡単に読めない。他人を自分と同調になろうとすれば、多かれ少なかれ手数をかからなければならない。二つ目は契約の不完全性が存在している。荒井一博氏はこれについて、こういうように述べた。「新古典派経済学で問題とされる契約は、「完備性」という性質を持つ純粋な形の契約である。また新古典派経済学に登場する経済主体は、必ず契約を遵守するという意味で完璧に信頼できる。しかし現実のほとんどの契約は完備性を持ち得ない²³」と論じた。また氏は、「契約に不完備性が存在すると契約の当事者に自由裁量の余地が発生する。つまり契約書に明記されていない場合が生じたときに、彼らの少なくとも一方が自分の判断で自分の行動を選択できるようになる²⁴」と述べた。個人の各自は自分利益を主張するとき、稀少な資源に対する争いは、個人の利益が他人の利益にぶつかる。人々が主動かもしくは受動はにかかわらず、利益配分に対して互いにコミュニケーションするか、あるいは第三者を依頼するかの何らかを通じて調整しなければならない。当然として、エネルギーがかかり、言い換えると関係費用が生じた。三つ目は組織内のコミュニケーション（情報交換）の欠如である。アローは、組織内の不確実性の要素が強く強調した。それによって、組織内の情報がコストかかる。組織は情報の処理者である。情報のコストを最小化させるために、組織はコミュニケーション・チャンネルを作ることが重要だと指摘した。ちなみに、最適なコミュニケーション・チャンネルが最適な情報の量を決める、最適な情報量がコストを節約できる。アローのこの著書は最初に 1974 年で発表されたが、今の企業をみると、全く同じような問題が存在している。企業内のコミュニケーションの欠如は、情報のコストを増加させる。たとえば、二人の人が各自の情報をもっている。各自のもっている情報が相手に関連している。コミュニケーション・チャンネルがあれば、互いにコミュニケーションを通じて、情報を交換することができる。二人にとって、便益を採った。しかし、コミュニケーション・チャンネルがなかったら、二人は、相手の情報を採るために、他のチャンネルを通じてやらなければならない。たとえば、第三者の紹介を通じて互いにコミュニケーションを取れるように工夫する。だからこそ、関係しようとするとき関係費用が生じた。最後は現代企業の階層構造及び内部競争の存在も一つの原因である。組織の階層構造によって、企業人間のギャップが存在している。このギャップの存在は、二つの側面から組織に大きい影響を与える。一つは社内でのコミュニケーションに影響を与える。もう一つは、社内の競争を行うことである。

²³ 荒井一博「信頼と自由」勁草書房 2006 116 頁-117 頁

²⁴ 荒井一博「文化・組織・雇用制度——日本的システムの経済分析」2001 有斐閣 11 頁

社長から従業員までにいくつかの階層がある。社長と現場の労働者との間には一体どのような誤差があるかについて、図 6 を参考して例をあげたい。ちなみに、社長から一つの決定を下ろしてから、最後執行者までに、一体どれだけの元来の趣旨が残っているかについて、ある人が調査を行ったことがある。図示のように、部長、課長、係長、主任、担当者の順に従って、社長からの意思決定の情報が 89%、77%、63%、45%、最後には 25%までにとどまってしまう。もっと簡単にいえば、社長が四つの意思決定があるが、最後担当者までに、わずか四分の一しか伝えられないことである。10 人しかいない小企業の場合には、社長は自分の部屋から出ていて、従業員のうち一人の前に立って、自分の意見を従業員にすっかり伝えることができる。しかし、大企業の場合は、それは簡単に達成できない。たくさんのラインは人々の活動領域を丸をつけて決められた。ラインを越えてコミュニケーションをとるのが非常に難しいとは現実である。現実中において、組織の人間はラインを越えて自由にコミュニケーションをとるのも想像できない。各国の企業から出てきた情報によって、管理者（監督者）が労働者との間に著しい壁が存在していることを示してくれた。日本企業において、社員と派遣社員またはパート従業員の間にもかなり溝が存在していることが明らかに分かった。普通の社員の間に互いに協力か否かについて、単に自然なままで一体になるはずがない。組織がなんらか工夫しないと、同階層の人々さえ容易に溶け込むわけでもない。経営者（管理者・監督者）と労働者、労働者と労働者との間に、何らかの蟠りが存在していることが考えられる。言い換えると、組織における人々が、同階層、異階層にもかかわらず、単に組織との契約、組織のルール、組織の命令で予想通りに目標を達成することではなく、組織全体から見ると、必ず何かの差が存在する。この差が



■ 出所：小林末男「企業内コミュニケーションの管理」東洋経済新報社 昭和47年第37頁 著者の調査により筆者作成

組織の個人に対する期待と個人が組織に対する期待との相異によつての結果である。契約の不完全性によつて、組織に入った労働者が何かの紛争が出てくるとき、いつも不利の状態に陥ることが既に証明された。だから、最も悲観的な労働者の組織に対する貢献の最低限界が最初契約

に沿つての行動にとどまることである。このような人の行動がこのときの組織にとって最

も低効率の状態であると想定できる。以上の論述いずれにせよ、組織が自分の目標を達成するため、指令と執行との間の差を消さなければならない。指令と執行が人と人との協力によって実現する。完全協力出来なければ、「溝」が出てくる。「溝」を埋めるために発生した費用は関係費用だと思う。もし関係費用率（関係費用/総費用）をCで表すならば、 $0 \leq C \leq 1$ である。組織の関係費用率が0になったとき、組織の効率性が最も高い。それに反して、1になってしまったときに、組織の効率性が最も悪いと想定する。

人間関係の角度から見れば、関係費用がいかにかに生じたのかを見てみよう。人間が互いに関係する時に、単純でいえば二つの内容しかない。ちなみに、発信と受信である。発信に対しても、二つの結果のどちらかにつながる。一つは受容（受けとめ）であり、もう一つは抵抗である。これらの反応によって、人間関係を構成する。また異なる反応によって出てきた結果も違う。組織における人間にとっても、たとえば二人は何らかの関係によって付き合うとき、互いにどのように位置づけることが真つ先人々に考えられることである。考え方として、フォーマルとインフォーマルの考え方がある。肩書きが付いている人間に対する服従はフォーマルの関係方式である。それに対して、先輩後輩のような関係はインフォーマルの関係方式である。両者の共通なところは、既に公開あるいは暗黙的に組織に認められ、逆らい難いものである。しかし、かなわずしも全員に受け止めるには限らない。言い換えると、表面上は服従して裏側に認められないことは、いろいろな組織の人間において普遍に存在している。組織にはいろんな連結ピンを通じて、組織全体のステップを描いて組織目標に早く接近しようというプロセスが必要である。人間の動きは三種類があると想定できる。ちなみに前進、足踏み、後退がある。参照物が入ると、個人が組織に対して、1、組織のペースより早い、2、組織と同調、3、組織のペースより遅くなるタイプがある。組織内の人間のタイプはバラバラだから、さまざまなパターンとして存在していることがごく普通なことである。問題はどちらの人間がもっと多いのか、なぜ第3種のパターンが存在しているのか（勿論組織にとってはそれがほしくない）、という問題にある。前文に戻ると、人が組織に入ってから、まず直面しなければならないことは対人関係である。自分が他人をどう位置づけるのか、それに従って、自分がどのように、その位置にふさわしい行動をとるかということが誰に対しても避けられない問題である。時々このような問題は個人の組織にとどまるかどうかまでに関わる問題である。逆に、組織にとっても全く同じである。組織そのものの成長あるいは組織の需要を満たすために人を吸い込むことであるから、人がまず組織に対してどのような役に立つのかが期待されている。荷物とな

る人間はどのような組織にとっても欲しくない。にもかかわらず、「窓際族」が出てくるのがおそらく日本の終身制が放棄される一つの大きな理由ではないだろう。このような人間は第3種の人間だと思う。このような人間が組織にとって、むしろ個人の産出が費用より低い。言い換えると、このように彼は、フォーマルの関係に従って、命令を受けて何かをするか、あるいはインフォーマルの関係にしたがって、他人と何らかの協力関係を形成するか、いずれもうまくいけないから、ちなみに、彼を順調させるような行動を行うと、その行動に対価する費用が彼を放置することに生じた費用より高いから、諦める結果である。このような費用も典型的な関係費用だと思う。今の場合はむしろ関係費用が高すぎるから、彼は組織の荷物になってしまう。このような人間がある程度までに増えてくると、組織の存続問題にかかわる。いかに関係費用を縮減するのが組織にとっては死活問題であるとは過言ではない。このような人間が出てくる原因は徹底に分析しなければならない。おそらく彼が組織の指示を受容か、抵抗か二つのどちらかのカテゴリにしか入らない。受容の場合は組織の指示がどれくらい受容されるか、抵抗の場合は、何のために抵抗するかの問題である。特に抵抗する場合は、組織（秩序）に対する抵抗か、人に対する抵抗かに分けられる。いずれもある一つのものに関わることを注意されたい。それは人間の信頼である。この信頼は組織にもとどまっている。

(6) 信頼は人間の動因と誘因に作用する

人が他人に信頼されかつそのことを知らせられるとき、人にとって心から励む力を受け、もっと信頼に値する行動がでることが期待できる。このときの人にとっては、動因で動いている。一方、人が他人に信頼されることに対する期待が人にとっては誘因となる。

次は信頼が如何に動因と誘因に影響を与えるのか具体的に検討しようとする。マラソン選手が試合する時の場合を考えて見よう。まずはもし周りの人が彼を信頼すればどうなるか。ここでたとえば、彼は全員を代表するかあるいは全員の何かの利益を守るために走っているのかを想像してみよう。みんな彼を信頼すれば、まるである力を彼の内部に注いだようになった。その力が自信に転化する。選手も信頼に値する行動をとるように努力している。外在の表現としては全力走って、普段より優れる成績が出てくるかもしれない。その反対は、みんな彼を信頼せず、体力の崩れに従って、彼にとっても自信がどんどんなくなり、諦める意欲が圧倒的に強くなった。ほとんどの奇跡を誕生するのは、外部に強く支えられることによって、自分に強い意志力を持たせるからである。簡単な例でいえば、大地震に遭っての、人間の生存限界を超えて生きてくる人が、その生存限界を乗り越える勇

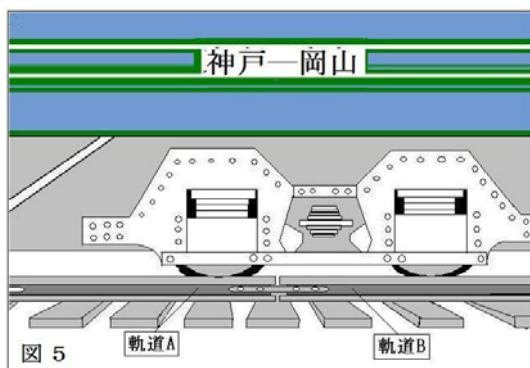
気の源は、いつも親族たちは自分が生きてこられることを信じることを意識しながら、この意識が意志力に転換した結果、難関を突破していたからである。一方、信頼が如何に誘因に作用するのかを検討してみる。このとき、信頼されることが走る人にとっては誘因となる。ちなみに、人々の信頼をもらうために走ることとなる。みんな選手を信頼せず、このとき逆に驚かせる成績が出てくる可能性もある。みんなが自分に対する信頼を買うために、一種の誘因として、選手の走り気を引き出せる。現実生活においても、このような例がたくさんある。この力があまり大きすぎるから、たとえば、自分のことを他人に証明するために、極端の手段（自殺）を採用する人が少なくない。マラソン選手対しても同じである。自分を証明するために、無理やりして、体を壊すまでに頑張る可能性も高く存在している。

信頼が動因、誘因との関係はどうなるかという、信頼が動因と誘因両方に大きな影響を与えると考える。信頼からこそ、人間行動のエンジンに燃料と空気を注ぎまた点火することである。企業組織は動因と誘因の結合部として存在している。ちなみに、人間の内から出てきた動因と企業から出した誘因と結合し、人間の動機づけを完成させる。具体的にいえば、人が何らかの理由で仕事を探そうとするとは人間行動の動因である。企業が賃金で人の労働と交換することは人にとっては誘因である。動因と誘因が企業組織に接合する。その時点では、動因力が強いのか、誘因力が強いのか、どちらでも可能である。しかし、人が企業で働き始めると、動因力と誘因力の割合が必ず接合した時点（契約をした時）と同じとは限らない。なぜなら、情報の非対称性または契約の不完全性によって、人と企業が相手に対してもともと自分の予測あるいは期待とずれていることがしばしば発生する。双方がどのように相手を取り扱うのが、人からの動因と企業からの誘因に大きな影響を与える。それによって、動因力と誘因力の割合が変化している。そして人の動機づけも次第に変化する。単純に誘因を依頼すること、あるいは単純に動因を依頼しても効率性を実現し難いと思う。両方がどのような割合になると効くのが、まだ実証されていない。だからココで何もいえない。今明らかに分かるのは、単純に誘因を重視すると、いくつかの欠点がある。一つはかなりコストかかる。単純に誘因力を重視しすぎると、たとえば、高賃金で労働者の高生産性を買う場合は、高賃金を出すと、すぐ挑戦者が出てくることが考えられる。高生産性も一時に達成すると想定できる。このとき、労働者の労働生産性と誘因力との間の弾力性が大きくなる。労働者の労働に対する持続力が完全に誘因（高賃金）に依存する。誘因（高賃金）が一旦緩めると（上がらないあるいはちょっと下がる）、労働者の生産性も

維持できないと考えられる。企業側を見ると、硬直的な支出のプレッシャーを受けなければならない。今の日給を稼ぐ労働者がその好例だと思う。もう一つは人と企業とのコミットがなかなか達成しにくい。その結果、人と企業は単に契約関係にとどまっている。人間の能動性があまり発揮されてなく、企業の柔軟性も失い、その最悪の結果は、企業の外部の変化に対応する能力が弱くなってしまう。一方、単純に動因を重視すれば、どうなるかを検討する。またおそらく二つの欠点が出てくる。一つは組織が全員の揃わない局面に直面しなければならない。構成員がバラバラの異なる人間であるから、仕事に対して、人々が各自の動因が違っている。たとえば、ある人はお金を儲けるために働く、ある人は自分の能力を試すために働く、ある人は好奇心を満たすために働く、ある人は家族のために働くなど、というように人々がさまざまな動因をもっているかもしれない。人の動因だけを重視すると、個人の目標が必ずしも組織の目標が一致ではない。そして、人々が各自の目標を達成するために、根本的な組織の目標が捨てられる可能性があると考えられる。もう一つは、動因のエネルギーを尽くさせて、その代償とするものあるいは動因作用によっての期待される結果が出てこない、動因の源も次第に失う。中国の文化大革命または五十年代の大躍進の結果から見ると、上述の結果が見える。

(7) 信頼は組織における人々の関係費用を縮減させる

コースの取引費用理論のいうように、組織は市場と区別されたシステムとして存在している。組織は分業と協業によって構成される。その基本は協業である。ちなみに分業にも協業をベースとして取り組まなければならない。組織が人々の協力が必要な条件として存在している。組織における人々が如何に協力するかは、組織にとって存続までに関わる問題である。



なぜなら、組織に働く人々は互いに予測どおりにうまく付き合えず、齟齬をきたすことが普通である。その理由は、契約の不完備性、上下間の意思誤差、同僚間のコミュニケーションの欠如、個人の目標と組織の目標との差などが存在しているからである。

その表われは、人々が非協力、あるいは人と

人との協力が不徹底的な状態である。例えば、組織は電車、軌道また信号から構成される（図5を参照されたい）。人は電車の軌道であり、電車は仕事である。人に仕事を載せる。一段の軌道ともう一段の軌道とが巧妙に連結してから、電車が上に円滑に移動できる。軌

道と軌道との隙が電車の運転にとって致命的である。起点から終点までに、二本だけの軌道ができるわけではないから、距離の長さによって一段一段の軌道の連結にも次第に増えてくる。これは組織の規模によって人と人との関わりも広がることと同じである。軌道の同質と違って、組織の人間が異質であるから、バラツキが当然なことである。人と人をうまく繋がる要件は信頼であると思う。なぜなら、信頼以外の要因を分析すると、強制、制裁という手段も考えられる。ちなみに、人々が組織の要求によって協力しなければならない。協力しないと、罰を受けることである。これは強制的に二人の手を繋ぐことである。しかし、繋がる条件として、この外的強制力が常につけなければならない。この時の外的強制力はコストを意味する。またこの両手が互いに排斥しているから、常に相手を離そうとする意欲が存在しているから、反抗力によって強制力に対しての要求もますます強くなる。この強制力が両者の反抗力より弱くなると、言い換えると、強制の利得が手を繋げる利得より少なくなるとき、その時点で反抗を諦める。逆反心理、陽奉陰違という現象が普遍に存在している。それは有力な反例である。勿論、強制と違って、利益の誘引、騙すこともそれぞれ達成できるが、いずれもかなりのコストがかかり、あるいは強いフィードバック効果を生じるから、現代企業管理はこれを回避しがちとなる。

(8) 信頼の条件

信頼は自然的に形成するわけではなく、価格システムさえ効かないものである。にもかかわらず、信頼が人間生活の隅々なところに存在し、人々の行動、組織の意思決定に大きな影響を与えるのが明らかである。どのような条件で信頼が生まれるのかを分析する。ココで分析の便利を図って、信頼の条件を検討するとき、企業組織を製造業（例えばトヨタ自工）にとどまろうと思う。ちなみに、製造企業における人々の間に信頼がいかに生じるか。企業の特性について、ヒエラルキー組織であり、ピラミッド組織であり、人と企業とは契約関係であり、人々の関係にも契約に従うと想定する。このときの企業における人々は、どのような条件に基づいたら、信頼が生まれるのかを検討しよう。今は自動車製造工場の現場の二人（同僚関係）を考えてみよう。二人の性質について、二人はとも経済人であるし（自己利益重視）、もまた社会人である（人間関係も必要、換言すれば、人間関係がよくなると、自分にとっては一種の利益を獲得すると考えられる）。二人は一緒に仕事をする。基本的に分業をベースとして、しかし、協業のところもある（少なくとも仕事交代あるいは川上と川下の関係がある。もっと極端でいえば、二人は目線、笑顔、仕草、声などで気持ちを交流しようとする協力する必要があると考える）。信頼の定義に対して筆者は前

文にも提出した。ここでその定義を基準として、信頼の達成条件を分析する。分析の便益を図るために、もう一回信頼の定義を分解して述べる。ちなみに、筆者の信頼は、三つの次元がある。(1) 共通のルールに伴う行動、(2) 相手の行動が自分の予想(期待)と一致、(3) 自分の利益を相手に預けられる、ということである。第一次元に対して、現場の二人の同士は会社のルールに従って仕事を中心としていろいろなことに接する、ということが

囚人ジレンマゲーム

player1 \ player2	協力	非協力
協力	1 , 1	1.2, -0.5
非協力	-0.5, 1.2	0 , 0

普通に想定できる。第二次元は、簡単に達成できず、それは相手の行動を観察しなければならず、または、一回二回だけではなく、相手に対してある定性的判断を下そうとすれば、長い時間、さまざまなことを通じてやらなければそのような判断を下せない。もちろんぞんざいな人間もいるが、あと損害を蒙るから、例外として議論を抑える。普通の人間だったら、自分が自信をもっているような判断を出てくるまでには、かなり時間かかる。なぜなら、経済人だから、利益重視、同時に社会人だから、人間関係に重視するわけである。ここで、第一の条件が生まれた。ちなみに、

長期関与条件。言い換えると、二人は長期安定に定着する条件が必要である。長期安定条件とは、関係者双方が長期関与をベースとして考えなければならないこと。囚人ジレンマゲームを思い出してほしい(左図参照)。player1 と player2 にとって、なぜ(0, 0)にとどまるか。最も大きな原因は相互不信である。なぜ不信となるかを問うと、一回で終わりだからである。ちなみに、背信者に罰を受けさせる機会さえもない。二人はともに協力し合い(1, 1)を選ぶなら、公平かつ利得の総和は最大というメリットがあると事前に知っているのに、残念ながら、参加者は、相手が協力を選択するとき、自分が非協力を選択すれば、もっと大きな利益をもらえることを意識している。少なくとも、最低限の利益($0 \geq -0.5$)を守れると思われた。それに対して、相手を信頼して約束を守ること(協力を選ぶ)が、非協力の選択よりむしろ冒険行為である。ルールによって、二人は同時に選択カードを出さなければならないから、結果として、(0, 0)の選択によって、ジレンマに陥る。囚人ジレンマの最も有効な脱出策として、連結ゲームが考えられる。ちなみに、同じルールによって100回の場合となるならば、二人にとってジレンマから脱出する可能性がかなり高い。筆者は信頼が必要であると主張する。100回のことは長期関与を意味する。組織にとって、もっと単純明快的に言えば、長期雇用あるいは終身雇用を意味する。ちなみに、二人は組織において、長く付き合う条件が必要である。

前文も触れたように、第二次元を達成する他の要素もある。二人は相手を観察する必要がある。相手に対する正しい判断を下そうとすれば、相手のルールを守るかどうか、自分にとってどんな影響をくれるか、というようなことを常にチェック可能（ただし、必ず当面でチェックと限らない）にならないと、判断の根拠もなくなった。ここでは相互制約条件を提出しようと思う。

現場の二人は、利益を図るために²⁵、組織に加入した。そもそも、二人にとって、やり取りの最終結果は互いに各自の利益（物質であれ、精神であれ）を求める。相手に自分の利益を奪われること、あるいは、相手に馬鹿にされることは、二人の誰にとっても欲しくない。その基準として、二人の協力に対する公平分配条件は欠けられない。この分配は、必ず一定の期間を経ってから分配行動を起こるわけではなく、両者の間に常に分配している、あるいは、常に利益配分を調整していると考えられたらよい。また公平分配といっても、必ず等額分配とは限らない。双方が分配の結果に対して相互に承認することを意味する。

前文もう触れたが、現場の人間にとって、企業の契約（ルール）に基づいてすべての行動を行うことではない。長期関与、相互制約、公平分配が保証されても第二次元に達したとは言えない。「相手の行為が自分との予想（期待）と一致」までに確認するのが、更にコミュニケーションを取らなければならない。双方は相互協力行為において、最初の段階において、必ずしも主動に相手を助けてあげようとは限らない。言い換えると、組織の仕組みによつての協力行為は現場にも少なくない。ただし、その場合の協力は常に外部の強制力を伴って、双方にとっても自分のどこまでに協力することは相手の協力に従うと考えられる。なぜなら、不確実性が存在している。事前にも相手の行為を把握できるようにしようすれば、常に情報を交換する必要がある。不確実性を最小限に抑えるため、コミュニケーションによって、相手に対する戒心を解除する役に立つ。現場の人間にとっても、関係相手の行為を常に承認するわけではなく、認識の相異も、食い違いも常に存在している。そして両者の協力行動までに影響与え、協力を弱めることになる。その根本的な脱出策として、定常的にコミュニケーションを取らなければならない。組織として、そのコミュニケーションのチャンネルを作らなければならない。これは単純に仕事上の情報交換だけではなく、関係者の相互承認にも役立つ。

以上の四つの条件は、すべて経済人モデルに基づくものである。ハード条件とも言えよ

²⁵ このときの利益は、賃金、ボーナス、年金、福祉などの物質利益であり、その上また仕事の面白さ、仲間入り、達成感などというような精神的な利得もある。

う。信頼の定義の第一次元、第二次元にしか満たさない。「自分の利益を相手に預かる」の第三次元の条件までにはなっていない。そもそも、同じグループにいる人が相手を仲良しとして扱うかどうかにかかわる。ただ「信」（確信）だけではなく、「頼」（依頼）の行為までにならないと、二人の間に質的变化は発生しない。チーム・ワークを考えされたい。個人は自分の利益を相手に預けられるほど意識しないと、信頼は最後までに達成し難い。仲間選好意識の条件は、むしろ社会人モデルをベースとしての信頼達成の重要なソフト条件である。

(9) 信頼の醸成

信頼が如何に醸成されるのかについて、今二人が石を持ち上げて運ぶ事業を例として考えて検討してみよう。

仮定 1. 二人が協力して石を運ぶ。運んだ後、報酬を受け取る。この時、力を出ことは双方にとってコストである。二人が全力を出し、受け取った報酬を均分することを事前に約束する。二人の利得は以下の式となる。すなわち

$$\text{報酬} - \text{コスト} = \text{個人の利得} \cdots \cdots [1]$$

A \ B	高努力	低努力
	高努力	低努力
高努力	1, 1	-0.5, 0
低努力	0, -0.5	0, 0

ゲーム I

A \ B	高努力	低努力
	高努力	低努力
高努力	1, 1	0.8, 1.2
低努力	1.2, 0.8	0, 0

ゲーム II

A \ B	高努力	低努力
	高努力	低努力
高努力	1, 1	-0.2, 1.2
低努力	1.2, -0.2	0, 0

ゲーム III

仮定 2. 二人は同質である。

仮定 3. 石は単独では運べず、二人の合力が必要である。

石の重さを、以下、三つの場合を考える。

(1) 両者が全力を出してはじめて運べる。この場合、石を運ぶと、それによって相手が高努力をしたことを知覚できる。

(2) ある程度余力がある場合。この場合、相手が手抜きすると、石が重くなって自分はそれを知覚できる。

(3) 楽に運べる場合。この場合、相手が手抜きしたかどうか、簡単には分からない。

この三つの場合をゲームで図示する。

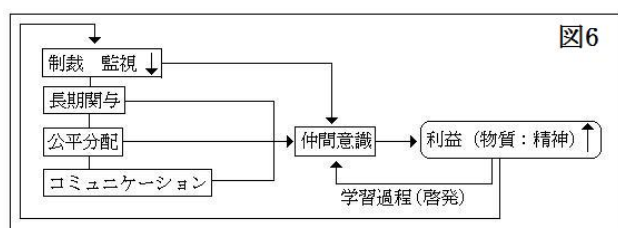
石が十分に重い(1)の場合は、ゲーム I で表している。この場合は、(1, 1) を達成するために、二人はコミュニケーションを取って、(0, 0) から脱出することができる。しかし、この時には、二人にとって

信頼とはいえない、なぜなら、二人は相手の利益をあまり気にせず、単に自己利益のために、高努力を選ぶことからである。

(2) の場合は、ゲームⅡで表せる。ちなみに、少しの余裕に対して、どちらが先に取り組むのが、相手が感知できるが、利益を確保する ($0.8 > 0$) ために、不公平を感じたまままで我慢する。この時相手に対して不信を生む。この場合の脱出策として、報酬の調整が必要である。ちなみに公平性の保証である。そうしても、信頼の達成とは言えない。

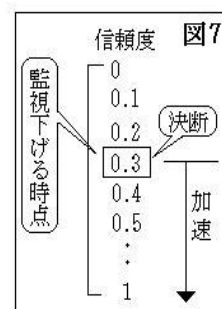
(3) の場合は、ゲームⅢで示される。式[1]で分析すれば、AとBはともに低努力を選びとき、みんな知っているように、囚人ジレンマゲームの結果として (0, 0) にとどまることである。この場合の脱出策として、繰り返すゲームがよく指摘された。ちなみに関係者の長期に付き合う必要がある。また監視、懲罰の保証条件によってようやく (1, 1) を取ることを実現したが、信頼とは言えない。

筆者は利益関係あつての信頼だと主張しようとする。このときの個人は単純に経済人でなく、社会人でもない。むしろ経済人+社会人の混合体である。上述の分析のように、単純に自己利益のために行動するのが、信頼が生まれない。または公平分配、長期関与、相互制約の条件があつても、信頼を達成するとは言えない。もう一回石を運ぶことを考えて



みよう。Ⅰ、Ⅱ、Ⅲを経過してから、この時、二人の利益が一応保証されるが、それは外部の強制力によって保証されることである。ちなみに、監視とか、コミュニケーションとかが全てコ

ストだと意味する。この時には質的に変わらせる要素が必要である。それは、社会人モデルによつての仲間意識である。前述の条件の下で、仲間意識を加えたら、A、Bにとって、ただ物質的な利益ではなく、精神的な利得も増える。図6で示されたように、信頼を醸成することである。ちなみに、前文も述べたように、経済人モデルと社会人モデルの複合体としての信頼が生まれるからである。信頼がどの時点で達成されるかについて、信頼度で説明しよう。図7に示すように、信頼度として0から1までを採る。信頼度ゼロから始まって、信頼が徐々に高まり、監視のレベルを下げる時点（例えば図7の0.3の時点）になると、関係者の信頼度が急加速するだろう。



四、おわりに

企業組織における信頼が生産性に大きな影響を与える。信頼の生産性に対する影響が二つのアプローチによって達成する。ちなみに、第一、信頼は企業組織の人間（経営者と労働者）の動因と誘因に影響を与え、人間の仕事に対するモラルを上昇させる。第二、信頼は組織人間の関係費用を縮減させる。その結果、生産性向上を寄与する。今の信頼の生産性に関する議論は、単に理論上にとどまっている。たとえ理論分析と言っても、厳密性とはまだまだ言えない。ただ筆者個人の一つの未熟な観点として提出するつもりである。上述の観点の実証分析の部分は、今後の課題としてやってみようと思う。

（所属：兵庫県立大学経済学研究科博士課程）

参 考 文 献

- 青木昌彦『日本企業の組織と情報』 東洋経済新報社 1991 年
- 青木昌彦『日本経済の制度分析——情報・インセンティブ・交渉ゲーム』 永易浩一訳
筑摩書房 1992 年
- 荒井一博 『文化・組織・雇用制度』 有斐閣 2001 年
- 荒井一博 『信頼と自由』 勁草書房 2006 年
- アメリカ産業会議『行動科学——その概念とマネジメントへの適用』 犬田充訳 日本能率協会 昭和 46 年
- 石田光男『仕事の社会科学——労働研究のフロンティア』 ミネルヴァ書房 2003
- 伊丹敬之・藤本隆広・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹『組織とコーディネーション』 有斐閣 2006
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』 東洋経済新報社 昭和 60 年
- 井上俊など『仕事と遊びの社会学』 岩波書店 1995 年
- E・ラジャー『人事と組織の経済学』 樋口美雄・清家篤訳 日本経済新聞社 1998 年
- ウィリアム・G・オオウチ『セオリーZ——日本を学ぶ、日本を超える』 徳山二郎訳
株式会社 CBS・ソニー出版 1981 年
- 占部都美 『能力主義』 日本経営出版会 1966 年

F. W. テイラー『科学的管理法』上野陽一訳 産業能率短期大学出版社 昭和 44 年

F・ハーズバーガー『能率と人間性』北野利信訳 東洋経済新報社 昭和 53 年

鬼木甫・西村和雄・山崎昭編著『情報経済学入門』株式会社富士通経営研究所 1997 年

O. E. ウィリアムソン『市場と企業組織』浅沼万里・岩崎昭訳 日本評論社 1980 年

加藤譲治・小池伴緒『生産と労使関係』日本生産性本部 昭和 49 年

桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣 2006 年

ケネス・J・アロー『組織の限界』村上泰亮 岩波書店 1999 年

小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社 2000 年

小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社 昭和 54 年

小林末男『企業内コミュニケーション管理』東洋経済新報社

坂川山輝夫『生産性と人間関係』日本生産性本部 昭和 50 年

清水 晶『経営能率の原理』同文館 1970 年

C. I. バーナード『経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 ダイヤモンド社 1968

高橋 衛『「科学的管理法」と日本企業』御茶の水書房 1994 年

田尾雅夫『モチベーション入門』日本経済新聞社 1993 年

田尾雅夫『組織の心理学』有斐閣 1997 年

デーヴィッド・A・ハウンシュエル『アメリカン・システムから大量生産へ』和田一夫・金井光太郎・藤原道夫共訳 名古屋大学出版社 1998 年

中島隆信『日本経済の生産性分析』日本経済新聞社 2001 年

中村政文『分業と生産力の理論』青木書店 1979 年

中川誠士『テイラー主義生成史論』森山書店 1992 年

名取順一『経営の H・R——人間関係管理の原理と技術の研究』早稲田大学出版局 昭和 35 年

ニクラス・ルーマン『信頼——社会的な複雑性の縮減メカニズム』大庭健・正村俊之訳 勁草書房 1990 年

野村正寶『熟練と分業——日本企業とテイラー主義——』文昇堂 1993 年

林 伸二『仕事の価値——新しいモチベーション研究』白桃書房 昭和 60 年

ハーバート・G・ヒックス『人間行動と組織』影山裕子訳 産業能率短期大学出版社 昭和 44 年

矢矧晴一郎/矢矧晴彦『ホワイトカラー生産性向上のための業務革新』日本能率協会マネ

ジメントセンター 1994 年

日立総合計画研究所『産業労働における勤勉性に関する研究』総合研究開発機構 昭和 60 年
フランシス・フクヤマ『「信」なくば立たず』 加藤寛訳 三笠書房 1996 年

P.F. ドラッカー『現代の経営』 上田惇生訳 ダイヤモンド社 2006 年

P・E・トーガスン『C・ーバーナードの組織概念』岡田和秀・高沢十四久訳 白桃書房 昭和 49 年

宮川公男・大守隆〈編〉『ソーシャル・キャピタル』東洋経済新報社 2005 年

三戸 公『管理とは何か——テイラー、フォレット、ドラッカーを超えて』 文真堂 2002 年

村山裕三・地主敏樹 編『アメリカ経済論』 ミネルウ書房 2004 年

安保哲夫『日本的経営・生産システムとアメリカ』 ミネルヴァ書房 1994 年

山下高之『近代的管理論序説』 ミネルヴァ書房 1980 年

渡瀬浩『組織と人間』 同文館 昭和 58 年

山岸俊男 『信頼の構造』 東京大学出版会 1998 年

ローラ・L・ナッシュ『アメリカの企業倫理——企業行動基準の再構築』 小林俊治・山口善昭 訳 日本生産性本部 1992 年

渡辺聡子『生きがい創造の組織変革』 東洋経済新報社 1994 年