

職場における信頼と信頼性

——上司部下関係の観点から OJT に注目して

山本 茂

(広島修道大学助教授)

本稿では、従業員の信頼性を OJT を通じて確保することにつき議論し、内部労働市場を分析する新たな視点を模索する。従来の OJT 研究は、職場における学習の効率という観点から検討がなされてきた。そこでは、対人関係としての教え手（職場の上司）と学び手（部下）の関係、とりわけその中での感情が OJT に対して持つ意味が考慮されていない。この点を踏まえ、学び手の信頼性の合理的評価をこえて仕事を任せる教え手の信頼行動に注目する。そうした行動は、Frank（1988）に基づきコミットメント問題の枠組で把握され、学び手との関係のなかで育まれる教え手の感情により駆動されるものとして説明できる。大きなリスクを負担して仕事を任せる教え手の信頼行動には、学び手に対して自己の信頼性を証明する重要な機会を与えるという贈り物（gift）としての側面がある。学び手としての部下の高い信頼性はそうした贈り物に対する返礼として捉えることができ、教え手としての上司と関係特殊な性格を帯びることが検討される。最後に、本稿での検討を踏まえ、OJT を通じて従業員の信頼性を確保することが、内部労働市場における他の制度や慣行と補完的な関係にあることを指摘する。

目次

- I はじめに
- II 目的と意義
- III OJT を通じた信頼性向上
- IV 結び——内部労働市場の制度・慣行との補完性

I はじめに

信頼や信頼性に関する学術的研究が、盛んに行われるようになってきている。そのことは、さまざまな英文学術誌が競い合うように信頼や信頼性に関する特集を組んでいることから明らかである¹⁾。そうした研究は、従業員の協力的な行動や態度が生産性などに対して重要な意味を有する職場も主な対象とする。本稿では、OJT (on-the-job training) を通じた従業員の信頼性確保について議論を展開する。

OJT は、フォーマルとインフォーマルなものに整理できるが、本稿では後者に注目する²⁾。前

者は、教え手である指名指導員のもと、訓練成果のチェック項目を設定して行われる。ただし、OJT の一部を占めるにすぎない。企業内の基幹的な仕事であれば、インフォーマルな OJT が主要部分を占める。それは、日々の仕事のなかで時と場所を選ばず必要に応じて行われる。また、本稿で OJT の教え手とは、課や係などの職場の責任者であり、学び手にとっての直属の上司を指す。その上司は、自分の管轄する職場での部下への仕事や権限の割当てに関して権限を持っていることを想定する。OJT は実地による教育訓練だから、仕事や権限の割当てが重要な意味をもつ。

II 目的と意義

Knight (1971) はその第 X 章において、企業内のコントロールと責任の分布を検討するなかで次の点を指摘する³⁾。企業内の日々の業務における実際の意思決定は、ヒエラルキーの下位の者（部

下)に順次委ねられる。意思決定の中心をなすのは、正確に予測できない問題(不確実性)に対処することである。そのために利用される具体的な知識は、特殊な状況に関する知識など、実際に不確実性に遭遇し対処する者しか直接知りえない。すなわち、ヒエラルキーのより上位の者(上司)は、部下に委ねる意思決定に関してそうした知識を正確に把握することは難しい。それに対して、部下について、不確実性に対処する能力をより正確に把握することは可能である。そのため、人に関する判断こそが、企業内のコントロールの問題において重要になる。具体的には、意思決定が部下に順次委ねられる際、部下を選抜することで、不確実性への対処が能力面で適した者によって行われるようにすることがコントロールの内実となる。そして、誰に委ねるのかを判断する上司は、そうした判断の誤り、すなわち不適切な者に委ねるといった判断エラーに対して責任を負う。

こうした見解に基づく、不確実性への対処を部下に委ねることは、信頼に基づき委ねるといった性格を基本的に有する。信頼は、相手に裏切られるリスクを引き受けてその相手に事を委ねるような場合に典型的に必要とされる⁴⁾。この点に関して Knight (1971) の見解のうちとりわけ重要な意味を有するのは、不確実性への対処に必要な具体的な知識は、実際にそれに対処する者のみが直接知りうる一方で、対処する者についての知識は、対処を委ねる立場の者が正確に把握しようという点である。この指摘の前半部分は、部下が対処する不確実性に関して、それを委ねる上司と部下との間には、知識に大きな開きが生じることを意味する。そのような状況下で対処を委ね、かつ期待どおりの対処がなされることに対して責任を負いリスクを引き受けることは、信頼という要素を抜きに説明できない。したがって、上司が行う部下に関する判断において、信頼に値するか否か、すなわち信頼性についての判断が欠かせない。

信頼性は、2つのサブタイプに整理できる⁵⁾。一つは能力の信頼性であり、信頼される側が信頼に応えるのに必要な技能や専門的知識などを持っているかが問われる。もう一つは意図の信頼性であり、信頼される側が信頼に応えるのに十分な動

機や目的を持っているかが問われる。この意図の信頼性につきそれを構成する諸要素がしばしば指摘されるが、本稿ではとりわけ、機会主義的でなく信頼に応えるようにできるだけ努力するという意味で捉える⁶⁾。

Knight (1971) において人に関する判断とは、信頼性という用語は用いられていないものの、主に能力の信頼性に関してである。それに対して本稿では、意図の信頼性に注目する。上司は不確実性への対処を委ねる部下につき意図の信頼性も判断し、その判断に責任を負うと考える。それは、主に次の2点による。

第一に、いくら能力の信頼性が高くても、意図の面では低い者に委ねるならば、企業に大きな損失がもたらされる可能性がある。なぜなら、不確実性への対処に必要な具体的な知識を上司が直接知りえないことにより、次のことが言える。部下が何をすべきかを、事前に明白に特定しておくことは難しい。また、部下による意思決定が最善のものであったかどうかを事後的に判断することも難しい。これらから、部下には機会主義的に行動する余地がある。したがって、重要な不確実性への対処を委ねる従業員には、能力面だけでなく意図の信頼性も確保されている必要がある。

第二に、個々の対処について、部下の意思決定が適切なものであったかどうかを上司は正確に判断することが難しい場合でも、部下に関する判断についてはより正確に行うことができる。この点、Knight (1971) は能力面での上司による判断に注目したが、意図の信頼性の判断も、条件さえ整えばかなりの程度まで正確になされうる⁷⁾。相手の意図の信頼性を判断するためのさまざまな手掛かりや手段がある。評判、表情やしぐさなどの身体的徴候、それに相手との直接的な相互作用(interaction)などである。それらから、相手がどのようなインセンティブ構造のもとにあるのか、どのような感情や考えを持っているのか、気質や行動傾向はどうかなどを推量することで、意図の信頼性の判断における精度が高められていく。とりわけ、上司にとって日常的に接する機会のある部下がそうであるように、相互作用が継続して行われる相手の場合、その相手がどのような動機や目的

をもって行動する傾向があるのかを知るための多くの手掛かりを直接得ることができる。

以上の2点から、Knight (1971) が企業内におけるコントロールの内実と位置づけたこと、すなわち不確実性への対処を委ねる者を選抜するという意思決定において、能力のみならず意図の信頼性の判断が重要である。そして、対処を委ねる従業員の意図の信頼性確保という点からは、選抜という意思決定に加え、企業内の雇用の仕組みや慣行が重要である。すなわち、それらが意図の信頼性確保に資するものである必要がある。なお、以降で単に「信頼性」という用語を用いる場合、それは意図の面での信頼性を意味する。

従業員の信頼性を確保する雇用の仕組みや慣行に係わる議論として、先行研究では、主に賃金の支払い方や昇進の仕組みを問題とし、それらにより生み出されるインセンティブが究明されてきた。Lazear (1979) は、そうした研究を代表する。それは、個々の従業員の生産性を直接測定することが困難な場合につき、後払い的な賃金として年功カーブを説明する。若年時には従業員の限界生産力より低い賃金が、中老年時には高い賃金が支払われ、個々の従業員の賃金と限界生産力は長期的に一致する。そのため、従業員にとって途中で解雇されるようなことがあれば、大きなコストとなる。そのことがインセンティブとなり、従業員の不正行為やさばりを防ぐ。

本稿が注目するのはOJTである。OJTを通じて能力のみならず信頼性を確保することが、教育訓練の成果や効率という点で重要である。不確実性に対処する高度な能力(知識や技能)が企業内の教育訓練により形成されたにもかかわらず、手抜きや不正などによりそれが十分に発揮されないあるいは悪用されることは、企業に損失をもたらす。すでに指摘したように、不確実性への対処において部下には機会主義的に行動する余地があるため、この点は重要である。したがって、企業としては、個々の従業員につき能力と信頼性の両面の確保を一体化して行っていく必要がある。OJTは、それを可能にする。なぜなら、各従業員につき働きぶりの観察を通じて能力と信頼性の両面の実際を評価し、それに基づき、能力向上を図るの

みならず信頼に値する行動を取るモチベーションを高めることが可能だからである。

OJTに関する先行研究は、主に能力の向上に焦点をあててきた。とりわけ、学習の効率という観点から検討がなされてきた⁸⁾。すなわち、知識や技能をOJTにより身につけることにつき、どのような点で効率的であり、またいかにして効率が高められるかが検討されてきた。Doeringer and Piore (1971) は企業特殊スキルにつき、そして猪木 (1985) は技能の中核をなすと位置づける暗黙知について、OJTによる学習の効率を指摘している。また、OJTのコストを低く抑えるうえで、技能形成上関連のある仕事を易しいものから難しいものへ徐々に経験していく企業内の仕組みが注目されてきた。小池 (1977) や 小池・猪木編 (2002) などは、そうした仕組みを「キャリア」と呼ぶ。そして、その水平的な広がりによる仕事経験の幅と、垂直的な広がりにおける決定的な選抜の2つを重要な指標として、キャリアを通じたOJTを主に技能形成の効率という観点から分析している⁹⁾。

こうした先行研究においては、対人関係としての教え手と学び手の関係がOJTに対して持つ意味が考慮されていない。とりわけ、関係のなかでの感情の果たす役割が捨象されている。後述するように、対人関係においては、関係当事者の行動における感情的要素を無視しえない。本稿ではこの点を踏まえ、上司部下関係の観点からOJTを通じた従業員の信頼性確保について検討し、ひいては内部労働市場を分析する新たな視点を模索する。そうした議論を行うことは、日本の職場を対象とした信頼や信頼性に関する研究が今後本格化していくうえでも意義があると考えられる。

Ⅲ OJTを通じた信頼性向上

1 議論の手掛かり

相手の信頼性の高さを明白に認識しえない場合、信頼の存在を前提としてあるいは想定して相手に事を委ねる行動(信頼行動)におけるリスクが高まる。にもかかわらずそうした行動をあえて取る

ことが、しばしば相手の信頼性向上に結びつく。すなわち、信頼性の合理的評価に基づく場合よりも大きなリスクを負担する信頼行動が、相手の信頼性を高めるのに役立つということである¹⁰⁾。そうした見解は特に目新しいものではないが、近年のものとして、例えば、信頼に関するリーディングスにも掲載された Lahno (2001) がある¹¹⁾。ここでは、学校教育を想定した検討が行われているが、OJT を通じた学び手の信頼性向上について考えていくうえでの手掛かりを得られる。その見解の概要をまず述べておく。

教え手は、学び手の行動を観察するなかで、何らかの作業を任せるには信頼性がいまだ十分でないと感じる経験をよくする。その場合、教え手が自己利益を効率的に追求するならば、学び手にその作業が任されることはない。しかしながら、教え手は学び手の信頼性の合理的評価をこえてリスクを負担することで、作業を任せる場合がある。その際、教え手は、学び手を信頼しているという印象、すなわち責任をもって作業をこなすと信じて任せたという印象を表向きには強固にする。むしろ教え手は、実際には学び手の信頼性に疑問を抱いている。ただし、順応性や、適切な助力があれば人格を高めうる資質という点で学び手を信頼している。教え手によるそうした行動は、学び手に対する信頼のシグナルとなる。作業を任せたことが、教育的配慮から学び手に期待しているというシグナルではなく、正しく事を行うと信頼しているというシグナルであることが、学び手の信頼性を高めるうえで重要であるとする。教育的配慮からする単なる期待には、教え手が学び手を操作するという面がある。それに対して、信頼は学び手を他者により操作される存在ではなく、一人の人間として認めるものであり、そのことは学び手の人格や自尊心の発達にとって極めて重要な意味をもつ。すなわち、教え手から信頼されたと感じることで学び手の人格的成長が促される。その結果、学び手の信頼性が徐々にではあっても高まっていくことを期待できる。

本稿ではこうした見解を一つの出発点として、OJT を通じた信頼性確保について検討していく。重要な検討事項は、信頼性が関係に内在するとい

う点にかかわる。上述の Lahno (2001) において、信頼性は人格特性として捉えられている。すなわち、信頼性は信頼される側の属性であり、教育訓練によりそうした属性が改善されることで他者一般に対する信頼性が高まるという立場にたっている。本稿は、それを否定するものでは必ずしもない。しかしながら、信頼性の一つの側面として考える。OJT を通じて向上する学び手の信頼性につき、人格特性としての側面ではなく、特定の教え手との関係に内在するものとしての側面を強調する。その理由は、次のとおりである。

第一に、Lahno (2001) の見解が想定する学校教育の場合と異なり、企業内の教育訓練の対象となるのは、人格的に成長した成人だからである。機会主義的行動や怠慢といった面での人格特性の改善は、職業訓練としての企業内訓練の範囲をこえているし、教育訓練投資とその回収という面からみても企業にとって割に合わない。企業は機会主義的あるいは怠慢な行動傾向をもつ人材を雇おうとしないし、雇用後にそうした人格特性が判明するならば、むしろ教育訓練を控えると考えられる。第二に、学校教育の場合と比べ、OJT においてはマンツーマンで教育訓練が施されるという性格が強い。そのため、教え手と学び手の関係は個別的なものになりやすい。その分、個々の教え手と学び手の関係が、OJT において持つ意味を重視することの意義は大きいはずである。

以降では、OJT を通じていかにして学び手の信頼性が向上するののかにつき検討を進め、学び手の信頼性は教え手と関係特殊な性質を帯びることを指摘する。その際、信頼性の合理的評価をこえて仕事を任せる教え手の信頼行動に注目する。

2 教え手によるリスク負担

信頼行動を取ることは、相手の行動次第では損失を被る状態に入ることを意味する。したがって、信頼することにおける経済合理性を強調する立場によれば、信頼行動は、相手の信頼性を評価し、そうした行動にともなうリスクが十分に小さいと判断されてはじめて取られる¹²⁾。一方、人間はその持てる感情により、リスクに対してそれを極力回避する合理的計算とは異なる対処方法による行

動へと導かれるという面もある。先に紹介した Lahno (2001) によると、信頼性の合理的評価に基づく場合よりも大きなリスクを負担する信頼行動に教え手を駆り立てるのは、成長する一人の人間としての学び手に対する強い共感といった感情である。

本稿では、信頼行動における経済合理的な側面を否定しない。ただし、相手の信頼性の合理的評価に基づき行動するように動機づけられる場合だけでなく、相手に対する感情に基づき行動するように動機づけられる場合もあるという立場にたつ。いずれの動機づけが強まるかは、関係の継続性の長短や意思決定の性質などによって異なると考えられる。ここでは、とりわけ個人と個人との継続的相互作用を通じて形成される対人関係につき、感情的要素の行動への影響を重視する¹³⁾。

McAllister (1995) は、信頼のそうした二側面に注目し、職場での特定の相手との仕事上の対人関係に関して実証研究を行っている。それは、マネージャークラスの従業員につき、質問紙調査のデータを分析したものである。その結果、対人関係のなかで感情的信頼感を相手に対して抱くことで、その相手が職場でどのようなニーズを持っているのかに関心をもち、さらには、そうしたニーズが満たされるように仕事を手助けをするなどの行動を取る傾向が強まることを確認している。それは、効率よく自己利益を追求する行動としては説明できない。

こうした結果に基づき McAllister (1995) が強調するように、職場の仕事上の対人関係において、その他のタイプの社会関係と同様に感情的要素の持つ意味を無視しえない。とりわけ、特定の相手との相互作用に中長期的な継続性がある場合、その相手に対する個人的な気遣いや関心などに基づく感情が生じ、関係のなかでの行動に影響を与えられられる。そのことは、OJTの教え手の行動に関しても当てはまると考えられる。従来のOJT研究では、仕事を任せるという行動は、学び手の信頼性の合理的評価に基づき行われることが少なくとも暗黙裡に想定されてきた。本稿は、教え手の行動におけるそうした側面を否定しない。しかしながら、次のように考える。教え手と学び

手の関係は、両者の継続的な相互作用を通じて対人関係としての性格を強める。教え手のリスク回避傾向は、対人関係としての学び手との関係における感情によりしばしば緩和され、より大きなリスクを受容する傾向が生じる。そのため、度をこさない程度にということを経験に、換言すると過度なリスクを引き受けないということを経験に、学び手の信頼性の合理的評価をこえて仕事を任せると信頼行動が取られると考える。

ここで、教え手のリスクに対する態度についての Lahno (2001) の見解を想起するならば、それは学校教育を想定したものである点に留意を要する。OJTが行われる職場は、教育を唯一の目的とする場ではなく、財やサービスの効率的な生産活動が優先される。そのため、OJTにおいて信頼性の合理的評価をこえて仕事を任せると信頼行動は、学校教育の場合と比べ、教え手の自己利益に強く反するように思われる。換言すると、経済分析においてしばしば前提とされるような自己利益を効率的に追求する行動と矛盾する程度が大きいように思われる。ではなぜ、感情に駆動されたそうした信頼行動は、淘汰されることなく遍在すると考えられるのか。

3 OJTとコミットメント問題

自己利益の合理的計算の結果そうした方が得をするとは分かっているにもかかわらず、厳密な意味で非利己主義的（非機会主義的）な行動を、人間の持つ感情に注目することで説明した代表的な研究に Frank (1988) がある。感情により駆動されたそうした行動は、コミットメント問題を解決することで、行動の担い手に最終的には物質的利益をもたらすことが強調される。

コミットメント問題の特徴は、「その解決のためには、後に自己利益に反することになるかもしれない方法で行動するように自分自身を縛り付けなければならない」(Frank1988, p.4) ことにある¹⁴⁾。そうした問題は、「その場の物質的誘因が、最終的な物質的な利益に反する方法で行動するように人々を駆り立てるために生じる」(同書, p.51)。例えば、ごまかしても露見しないような状況に直面すると、自分の損得の合理的計算に基

づき行動する人はごまかす。ところが、たとえ露見しないと分かっているにもかかわらず強い罪悪感を感じる人はごまかさない。そうした感情の持ち主は正直者として他者から信頼されることで、その場では損をしても、平均すると結局は得をすると考えられる。罪悪感、共感、怒りといった感情(道徳感情)は、自己利益の合理的計算によらない行動に人間を縛りつけることで、利己主義者が失敗するコミットメント問題を解決し、間接的ではあるが、より大きな物質的利益が行動の担い手にもたらされる。ゆえに、利己主義的な行動モデルがよくあてはまるような状況下でも、非利己主義的な行動が淘汰されることなくしばしば観察されることには普遍性があるとする。

OJTにおける教え手の信頼行動も、基本的にコミットメント問題の枠組を当てはめて考えることができる。その際、教え手(上司)が直面する「その場の物質的誘因」とは、学び手である部下に仕事を任せることで発生するリスクを回避しようとする誘因である。すなわち、信頼性の高さが何らかの証拠に基づき十分に認識されない限り仕事に必要な権限を極力与えないことで、部下の機会主義的行動や手抜きによる経済的損失から身を守ろうとする誘因が上司にはある。一方、そうした誘因に従って行動することで教え手が得られなくなる、「最終的な物質的利益」が存在する。その利益の重要な部分は、学び手である部下の信頼性向上によりもたらされる。教え手が信頼行動にコミットすることは、次のような点において学び手の信頼性確保に枢要である。

まず、教え手は、学び手の信頼性に関してより確かな情報を得られる。本稿で後述されるが、学び手が示す信頼性には教え手と関係特殊な側面がある。また、不確実性に対処する仕事のように、信頼性が注目される人物の取るべき行動が事前に明白にされえない場合、その人物がとった行動の信頼性に関して、評判といった公共財的な情報には多くのノイズが含まれがちである¹⁵⁾。こうしたことから、OJTの教え手は、学び手との直接的な経験に基づき信頼性を最終的に判断していく。その際、学び手の機会主義的な行動や怠慢によるリスクを負担して仕事を任せる。そうした状況下

での行動それに表情やしぐさなどの身体的徴候を観察し、また学び手との直接的な相互作用を判断材料とすることで、信頼性に関してより確かな情報を教え手は得られる。学び手の信頼性の真価は、そうした状況下で問われるからである¹⁶⁾。そして後に検討されるように上述の点とも関連するのであるが、信頼行動にコミットすることは学び手の信頼性そのものの向上に結びつく。学び手によって高い信頼性が示されずむしろその逆を匂わせる事実直面した場合、教え手が目前のリスクを回避して行動するならば、その後における学び手の信頼性向上の機会が失われてしまう。高い信頼性が示されなかったのは、たまたま運が悪かったためかもしれないし、機会主義的行動や怠慢のためかもしれない。前者はもちろんのこと後者の場合であっても、教え手はその後も機会をみて責任ある仕事を任せるようにコミットすることで、学び手の信頼性向上を期待できる。

信頼性が向上すれば、教え手である上司は、学び手である部下の行動のモニタリングの時間とコストをいっそう軽減できる。そして、上司にしかできない類の不確実性への対処に専念し、それ以外の比較的ルーチンなものを部下に本格的に委ねることが可能になる。それにより、不確実性への柔軟かつ迅速な対応が可能になる。これらは、上司自身の仕事、それに管轄する職場の生産性向上に結びつく。その際、信頼性が教え手と関係特殊な性質を有することは、学び手の信頼性向上によるそうしたメリットを、教え手である上司が占有できる程度を高める。例えば、ある上司が信頼行動にコミットすることで向上した部下の信頼性は、その上司と関係特殊な性質を有するならば、人事異動などで新たに上司になった者にただ乗り(free riding)的に利用されることはない。したがって、過度なリスクを負担しないという条件が満たされるならば、教え手である上司は学び手に対する信頼行動にコミットすることで、昇給や昇進といった企業内の処遇を通じて最終的に物質的利益がもたらされることを期待できる¹⁷⁾。

以上から、信頼性の合理的評価をこえて仕事を任せる教え手の信頼行動が、職場という経済効率性が優先される場でも淘汰されることなく遍在す

るという想定は、そうした行動が一種のコミットメント問題を解決し最終的に物質的利益に結びつくことに、その重要な根拠を求めることができる。そして、Frank (1988) が強調するように、コミットメント問題を解決する行動は、人間が持つ感情により駆動されると考える。ただし、次の2点において、感情の役割や性質につき Frank (1988) と筆者は視点を異にする。

第一に、その場の物質的誘因に抗する行動を下支えする事柄として、たしかに、そうした行動が最終的に物質的利益に結びつくことは重要である。ただし、OJTにおいて教え手が信頼行動にコミットすることで期待できる上述したような物質的利益には、不確定な要素が含まれる。それは、信頼性の合理的評価をこえて仕事を任せること、学び手につけ込まれて機会主義的行動が取られる可能性による。また、学び手の信頼性が向上した場合でも、そのことが昇給や昇進などの処遇を通じて教え手の物質的利益にどの程度結びつくのかにも不確かな面がある。こうした要因により、最終的に得られる物質的利益は、信頼行動にコミットしなかった場合と比べ平均すると高いというような確かなものではない。したがって、信頼行動を取るコミットメントは、それが度をこしたものであることを条件に教え手にとって最終的に物質的利益に結びつくことを期待できるが、どの程度の利益なのかは確かでない。そうした状況下に置かれるからこそ、ある種の感情が教え手の意思決定において幅をきかせ、より大きなリスクを受容する信頼行動が促されると考えられる。最終的に得られる利益が確かであれば、教え手が信頼行動にコミットすることは、自己利益の合理的計算に基づき行われるという性格が強まる¹⁸⁾。

第二に、Frank (1988) はコミットメント問題の検討において、感情が、さまざまな他者との関係を横断して観察されるような行動傾向を生み出すことに注目している。しかしながら、感情には、他者との関係によって異なる行動傾向を生み出すという側面もある。とりわけ、特定の相手との継続的な相互作用を通じて形成される対人関係においては、相互作用のプロセスの中での感情が関係当事者の行動に与える影響を無視できない。

Frank (1988) が主な検討対象としたのは、特定の相手との比較的長期間にわたる関係継続を前提とする状況下というより、むしろ相手を選択する自由度の高い状況下でのコミットメントである。結婚などをケースとする継続的な二者関係に注目した議論も一部みられるが、二者間の相互作用のプロセスが感情に及ぼす影響に関して問題意識は十分でない。少なくとも基幹的な従業員であれば、教え手である上司と学び手である部下の関係は一定期間継続するのが通常であり、そこには対人関係の形成がみられる。教え手が信頼行動にコミットすることは、学び手との相互作用を通じて生じる感情に注目し説明される必要がある。

4 関係のなかで育まれる感情の役割

教え手を信頼性の合理的評価をこえた信頼行動へ導く感情が、学び手との相互作用のプロセスを通じて生じるならば、そのプロセスのなかで教え手が自分の感情をある程度コントロールできるか否かが重要な意味を有する。なぜならば、コントロール不能であれば、そうした行動は学び手との関係のなかで成り行きのあるいは偶発的に生じる感情に左右されてしまい、教え手によって計画的ないし意図的になされえないことになるからである。その場合、学び手に対して信頼行動を取るコミットメントが、度をこえない程度に行われるという条件が満たされることは難しくなる。この点を踏まえた検討が、ここでは求められる。

Solomon and Flores (2001) は、信頼性の合理的評価をこえて取られる信頼行動として、主に2つのタイプを指摘する¹⁹⁾。うち一つは、疑いのような裏切りの事実を目の当たりにしても、それは裏切りの証拠ではないと無理やり自分を納得させてしまう自己欺瞞による「盲目的信頼」(blind trust) に基づく行動である。そうした信頼行動に特徴的な、意に反した事実に対するがんこな拒絶や盲目さは、一般的に激しい怒りといった強い感情と共通性がある。OJTにおいて教え手がそうした信頼行動を取るならば、学び手による明白な裏切りの証拠に直面しても、その証拠は歪められて解釈される。そのため、裏切りが繰り返される場合、教え手にとって致命的な損失がもたらされ

る。「盲目的信頼」行動は、教え手が負担するリスクを過大にしてしまう。職場においてそうした行動は、経済的効率からの逸脱が大きいと淘汰されてしまう。

ここで注目されるのは、もう一つのタイプである。それは、集団間、集団と個人、国家間などさまざまなタイプの関係に観察されるが、とりわけ対人関係において明瞭である。その信頼行動は、「真正な信頼」(authentic trust)に基づく²⁰⁾。「真正な信頼」とは、特定の相手との関係により何を求められるのかを第一義とするのではなく、関係そのものに意味を見出そうとするような信頼である。そのため、相手の信頼性の証拠よりも、信頼することで相手との関係がどう変化していくのかが問題とされる。相手の信頼性を疑わせる事実と直面した場合、「盲目的信頼」のように端から裏切りの証拠ではないと決めつけるのではなく、その事実について考慮する。そのうえで、相手の信頼性が改善し関係が深められていくことを期待して、信頼性の合理的評価をこえた信頼行動が取られる。

このような「真正な信頼」行動が駆動されるうえで、感情が重要な役割を果たす。それは、騒々しいあるいは激しい感情ではなく、むしろ安定した辛抱強い感情である。Solomon and Flores (2001) は、そうした感情が相手との関係のなかで育まれることを強調する。それは、単なる気持ちや生理的現象のような、偶発的に生じる類のものではないとする。われわれは、自らの感情をコントロールすることに責任がある。少なくとも、自分の感情の表出に責任を負う。そしてわれわれは、内面に生じる感情の原因となるものを自らしばしば決めている。例えば、自分の身を置く状況を意識的に選択している。どのような感情が喚起されやすいかは、その選択された状況により異なってくる。さらに、われわれは自らの感情を変えるきっかけとなるような決定を行うこともできる。こうした点で、感情は、限界はあってもその持ち主によりコントロールされうるものである。とりわけ、特定の相手との関係に志向しその関係から派生する感情は、その相手との関係のなかで行われるさまざまな意識的選択の影響を受ける。すなわち、自らの感情に影響を与える意識的選択が関

係のなかでどう行われるのかに応じて、特定の相手との関係を誠実に気遣う感情の引き金が引かれ、深められ、あるいは修復されていくという面がある²¹⁾。

OJTに当てはめて考えるならば、学び手との関係のなかで教え手もつ感情は、限界はあっても教え手自身の意識的な選択によりコントロール可能である。コントロール可能な感情により導かれることで、信頼行動は教え手によって計画的ないし意図的になされるという性格を保持しうる。そのことは、OJTの教え手が引き受ける学び手の機会主義的行動や怠慢によるリスクを過大なものとせず、適度なレベルに抑えるうえで不可欠である。そして、「真正な信頼」行動へと導くような感情、すなわち相手との関係を誠実に気遣うような感情が特定の学び手との関係のなかで育まれることで、盲目的にはなく、学び手による裏切りの可能性を考慮して仕事を任せる信頼行動が駆動される。ゆえに、OJTの教え手を信頼性の合理的評価をこえて仕事を任せる行動へ駆り立て、コミットメント問題の解決に導くうえで、学び手との関係のなかで育まれる感情の果たす役割が重要である。

5 学び手の信頼性の関係特殊性

このように、信頼性の合理的評価をこえた信頼行動が、学び手との関係のなかで育まれる感情により駆動される。そして以下で検討されるように、OJTの教え手である上司によるそうした行動には、学び手である部下に対する贈り物 (gift) という側面があり、部下により示される高い信頼性は、そうした贈り物に対する返礼として捉えることができる。

学び手は自己の信頼性を教え手である上司に証明できれば、仕事を有利に進められる。具体的には、仕事に必要な権限の委譲が本格的に行われやすくなる。委譲された権限により、組織の持つ経営諸資源を利用することで、組織力を背景に仕事を進めることができる。そのことは仕事の成果を高め、賃金や昇進といった処遇を通じて物質的報酬がもたらされることを学び手は期待できる²²⁾。また、部下は、上司によって組織内のインフォー

マルな人的ネットワークに組み込まれていく。その際、学び手は教え手である上司に信頼性を証明することが重要な条件になると考えられる。上司の持つネットワークに組み込まれることで、仕事に役立つ情報など、物質的報酬に結びつく組織内の資源をインフォーマルな経路で獲得する機会が増す。加えて、学び手に対する組織の他のメンバーによる心理的受容が進み、そのことは非物質的報酬に結びつく²³⁾。

このような点で、物質的と非物質的の両面の報酬を得るのに自己の信頼性の証明が学び手にとって枢要であるが、証明の機会、教え手が仕事を任せることにおいてどれだけリスクを取るかに依存する。この点に関連することとして、教え手は、学び手の機会主義的行動や怠慢によるリスクを負担して仕事を任せることで、学び手の信頼性に関してより確かな情報を得られることを本稿のⅢの3で指摘した。それは、学び手の側からすると、自己の信頼性を教え手に証明する機会に係わる。監視を強めたり仕事の進め方を事前に制約したりせず、権限を与え仕事を委ねることは、学び手の自由裁量の余地を高める。そのため学び手には、私的な利益を追求せずに責任感や熱意をもって仕事に取り組むのかどうか強く問われる。換言すると、信頼性の真価が問われる²⁴⁾。

ただし、教え手がリスクを負って仕事を任せる際、それが信頼性の合理的評価に基づいて行われるならば、少なくとも任された仕事に相応する信頼性はすでにある程度証明されていることになる。なぜなら、学び手により示された信頼性は、教え手の予測を裏づけるに留まるからである。学び手にとって自らの信頼性を証明するより重要な機会は、教え手が信頼性の合理的評価をこえてリスクを負担して仕事を任せることで生じる。学び手によって高い信頼性が示されるならば、それは教え手に対して評価を上方に修正することを迫るものだからである。その場合、教え手の信頼行動は、信頼性を証明する重要な機会という学び手への贈り物となる。また、信頼性を疑われている学び手にとって、信頼性を証明する機会は希少性という点でも価値のある贈り物となる。このように、仕事を任せる際に信頼性の合理的評価をこえてリス

クを負担することが、学び手に対する贈り物としての価値を信頼行動に生み出す。

学び手は、教え手が引き受けるリスクを軽減するように返礼することで、その後もそうした贈り物を受け続けることを期待できる。なぜならば、感情により特定の学び手に対する信頼行動にコミットしている場合でも、リスクが大きくなればその分信頼行動は取りにくく、逆に小さくなれば取りやすいからである。Solomon and Flores (2001)が強調するように、感情は相手との関係のなかで育まれ、限界はあってもその持ち主によりコントロール可能である。そして、相手との関係を誠実に気遣うような感情が育まれることで、盲目的ではなく、相手の裏切りの可能性を考慮した信頼行動が駆動される。そのため、感情により駆動されていても、教え手の信頼行動はリスクに対して非弾力的であることを意味しない。さもなくば、経済的効率からの逸脱が進むことで、そうした行動は淘汰の対象となる。

したがって学び手は、教え手が信頼性の合理的評価をこえて仕事を任せる行動をとった場合、それを価値の高い贈り物であると判断することで、十分な返礼をするように動機づけられる。十分な返礼をすることで、魅力的であると判断した贈り物すなわち信頼性を証明する機会が、自らの信頼性を十分に証明するまで与えられることを学び手は期待しやすくなる。十分な返礼とは、教え手の引き受けるリスクを実質的に軽減するように行動することである。すなわち、任された仕事を、見せかけだけでなく心から責任感と熱意をもってこなすことである。そうした行動は学び手の信頼性の高さを示すものである²⁵⁾。

その高い信頼性においては、学び手の人格特性による他者一般に対する信頼性としての性格は弱いと言える。すでに確認したように、信頼性を証明する機会という贈り物は、信頼性の合理的評価をこえて仕事を任せる教え手の行動により給付される。そして、そうした信頼行動を駆動するのは、学び手との関係のなかで育まれる感情である。すなわち、贈り物は、教え手と学び手との関係に内在する。したがって、その後も贈り物がなされることを期待してなされる学び手による返礼は、贈

り物が生み出された所の関係のなかで行われる。そのことは、OJTにおいて向上する学び手の信頼性が、教え手と関係特殊な性格を帯びることを意味する。

IV 結び——内部労働市場の制度・慣行との補完性

以上のような検討結果をもとに、OJTは従業員の信頼性確保という点で、大企業の内部労働市場に特徴的な他の制度や慣行と補完的な関係にあることに言及したい。ここでは、内部化したキャリアと年功賃金に注目する²⁶⁾。

教え手である特定の上司のもとで高い信頼性が示されそれが関係特殊な性格をもつ場合、上司がかわっても信頼性が維持されるかは疑問である。人事異動などにより上司がかわることは避けられないから、特定の上司と関係特殊な信頼性が強まり過ぎることは、組織内の分業を不安定なものにするという面を有する。また、人事異動の柔軟性を弱めることにもなる。そのため、OJTがキャリアを通じて行われることで、特定の上司との関係をこえた企業との関係において従業員の信頼性を確保する必要がある。

キャリアを通じたOJTにより、個々の従業員につき、信頼性を高めながらなるべく多くの上司のもとで評価が行われる。そして、複数の上司による信頼性の評価の平均値をとる。平均値が高ければ、その従業員の信頼性は特定の上司との関係のなかに留まらず、他の上司との関係においても期待できる。ゆえに、重要な意思決定を委ねる従業員の信頼性を確保するうえで、キャリアは企業内で長期をかけて展開される。その必要性は、比較的規模が大きい場合に限られる。小さければ職場あるいは企業内全体でも直属の上司となりうる者の数が少なく、多くの上司のもとで働くようなキャリアを必要としない²⁷⁾。

OJTは、従業員の信頼性確保という点で、年功賃金とも補完的な関係にあると考えられる。本稿では、信頼性の合理的評価をこえて仕事を任せるといふ教え手の行動が、学び手の信頼性を高めるうえで重要な意味を有し、そうしたリスクの大きい行

動が感情により駆動されることを強調した。従業員のリスクに対する態度は、賃金の支払われ方によっても影響を受ける。個々の従業員の短期業績により賃金が大きく変動すると、職場のさまざまな仕事や役割のうちリスクの大きいものを従業員が回避する傾向が強まる²⁸⁾。それに対して、年功賃金の場合は、短期業績により賃金が大きく変動することはない。そのため、他の条件を一定とすれば、年功賃金と成果主義賃金を比較した場合、前者により支払われる場合の方が、信頼性の合理的評価をこえて仕事を任せるといふリスクの高い教え手の行動が感情により駆動される可能性が高まる。

年功賃金との補完的な関係について、更に重要な点を指摘しよう。それは、本稿で検討されたように、学び手の信頼性が教え手との自発的交換により向上することに係わる。交換は、信頼性の合理的評価をこえて仕事を任せることによる教え手の贈り物に対して、学び手が返礼するという形をとる。学び手がそうした贈り物につき、価値を高く評価し以降も給付されることを期待するならば、教え手から任された仕事に対して持てる能力で最善を尽くすように動機づけられる。このように、OJTを通じた交換は、高い信頼性を学び手から引き出すことができる。一方、交換が自発的性格の強いものであることは、学び手が不正や怠慢といった信頼性の低い行動に走ることに寛容になりがちという面をとともなう。その際、賃金体系が後払い的な年功賃金であることは、不正や怠慢が露見し解雇される場合のコストを大きくする。そうした解雇という制裁の脅威に基づくインセンティブにより、信頼性の低い行動を抑制することができる²⁹⁾。ただし、後払い的な年功賃金により信頼性を確保することにも限界がある。主な限界をあげれば、不正や怠慢を制裁により抑制しようとする場合、制裁を受けないように用心深くあるいは巧妙に機会主義的な行動が取られる可能性がつきまとうことである³⁰⁾。したがって、信頼に値する行動を取るよう従業員を動機づけることにおいて、OJTを通じた自発的交換と後払い的な年功賃金における制裁は、補完的な面が強いと推察される。すなわち、両者が併用されることで、従業

員の信頼性確保の効率が高まると考えられる。

- 1) 例えば, *International Journal of Human Resource Management* (14:1, 2003) や *Journal of Economic Behavior & Organization* (55:4, 2004) などである。
- 2) フォーマルおよびインフォーマルな OJT については, 小池 (2005) pp. 27-31 を参照されたい。
- 3) Knight (1971) のオリジナルは, Knight (1921) である。
- 4) この点については, Mayer, Davis, and Schoorman (1995) や Rousseau *et al.* (1998) などを参照されたい。
- 5) 信頼ないし信頼性の 2 つのサブタイプについては, Barber (1983) などを参照されたい。
- 6) 信頼性につき本稿と同様の要素に注目する先行研究には, Nooteboom (2002) などがある。
- 7) この点を支持する文献は枚挙にいとまがない。例えば, Zucker (1986), Frank (1988), Lazaric and Lorenz (1998), それに Eckel and Wilson (2003) などがある。
- 8) この点については, OJT に関する文献レビューを行った De Jong (1996) なども参照されたい。
- 9) なお, OJT に関する英語文献でしばしば言及される「構造化された OJT」(本稿で言う「フォーマルな OJT」)は, 新しい仕事に就いて間もない時期などに行われる OJT の計画性を高めることで, 学習の効率向上を目指すものである。近年の代表的な文献に, Rothwell and Kazanas (2004) などがある。
- 10) ここで「信頼性の合理的評価」とは, 自己利益を効率的に追求することを目的として, 相手が信頼に値するか否かを理性的に判断することを意味する。
- 11) Lahno (2001) のとりわけ pp. 182-185 を参照されたい。また, 本稿で後に検討する Solomon and Flores (2001) のほか, Blackburn (1998) なども参照されたい。
- 12) Coleman (1990) の第 5 章に基づき, 経済合理性に重きを置くこうした信頼行動を定式化するならば, $P/(1-P) > L/G$ であると信頼する側によって計算される場合に信頼行動は取られる。なお, P は信頼性の程度であり, 信頼される側が信頼に値する行動を取る確率 ($0 \leq P \leq 1$) を示す。 L は信頼される側が信頼に値しない行動を取った場合に, 信頼する側にもたらされる損失を, そして G は信頼に値する行動を取った場合に得られる利益を示す。本稿の注 10 も参照されたい。
- 13) こうした点については, Lewis and Weigert (1985) や Rousseau *et al.* (1998) を参照されたい。なお, 前者は社会学分野につき, 後者は学際的に先行研究を検討している。
- 14) 「コミットメント」という概念は, 「何らかの対象に対して心理的に没入すること」という意味でよく用いられる。それに対して Frank (1988) および本稿では, 経済分析でしばしば用いられてきた「コミットメント」概念を採用している。それは, 「ある行動を取ることがその場の物質的利益に反する状況に直面することになってもそうするように, 自分自身の行動を制約すること」という意味である。この点については, Frank (1988) の邦訳書 (1995) p. 24 の注 2) (訳者注) も参照されたい。
- 15) 例えば, Lazaric and Lorenz (1998) pp. 214-219 を参照されたい。
- 16) Nooteboom (2002) p. 88 のほか, 本稿の注 24) も参照されたい。
- 17) 上司が受ける人事考課において部下の育成も評価項目に含まれるが, それだけでは, 期待される物質的利益の一部を説明するにすぎない。

- 18) 山岸 (2000) の用語を用いるならば, そうした行動は, 「かしこい」利己主義者の行動である。
- 19) Solomon and Flores (2001) は, ここで検討される 2 つのタイプの他に「うぶな信頼」(simple trust) に基づく信頼行動も指摘する。「うぶな信頼」とは, 後先のことを考えず無分別になされる信頼である。幼児が親に対して持つような信頼であり, 相手を疑う意識を持たないまま事が委ねられる。Solomon and Flores (2001) も明言するように, そうした信頼に基づく行動はビジネスの世界では通用しない。
- 20) Solomon and Flores (2001) は, 本当の意味で信頼と呼べるのはこの「真正な信頼」だけであるとする。
- 21) 自己の感情のコントロール可能性については, Ciarrochi, Forgas and Mayer (2001) なども参照されたい。
- 22) もちろん, 信頼性を証明できれば, 上司による人事考課において情意面での評価が上がることで, 昇給等に結びつくことも学び手は期待できる。
- 23) 組織内の人的ネットワークへの上司による組み込みについては, Sparrowe and Liden (1997) の議論が参考になる。また, 組織内での非物質的報酬については, 例えば Schein (1978) を参照されたい。
- 24) この点は, Blau (1964) に代表される社会的交換理論の次のような見解に通じる。交換関係において, 明白な交渉や包括的取り決めが行われる場合と比べ, そうでない場合には, 相手に何らかの資源を供与することで一方的に搾取されるリスクを負うことになる。そのことが, 相手に信頼性を証明する機会を与えることに結びつくという見解である。Molm *et al.* (2000) は, こうした点を実験心理学により検証し支持している。
- 25) このように, 学び手の返礼行動そのものは, 基本的に従来からの合理的利己主義の枠組のなかでも説明可能である。そのため本稿では, 教え手との関係のなかで学び手も感情が, 返礼行動においても意味についての検討を捨象する。
- 26) ここで「キャリア」とは, 長期をかけて仕事を移っていくなかでの個々人の一連の仕事経験を意味する。
- 27) なお, 企業内キャリアを通じて OJT が行われることは, 程度の差はあっても日本のみならず海外の大企業において広く観察される。この点については, 例えば小池・猪木編 (2002) を参照されたい。
- 28) この点については, 例えば猪木 (2002) を参照されたい。
- 29) この点については, Lazear (1979) の他に Lazear (1998) の第 11 章も参照されたい。
- 30) この点を強調するものに, Granovetter (1985) p. 489 や Solomon and Flores (2001) p. 77 などがある。

参考文献

- 荒井一博 (2001) 『文化・組織・雇用制度——日本のシステムの経済分析』有斐閣。
- Barber, B. (1983) *The Logic and Limits of Trust*, New Brunswick: Rutgers Univ. Press.
- Blackburn, S. (1998) "Trust, Cooperation, and Human Psychology," in Braithwaite, V. and M. Levi, (eds.), *Trust and Governance*, N. Y.: Russell Sage Foundation, pp. 28-45.
- Blau, P. M. (1964) 間場寿一・居安正・塩原勉共訳 (1974) 『交換と権力——社会過程の弁証法社会学』新曜社。
- Ciarrochi, J., Forgas, J. P., and J. D. Mayer (2001) 中里浩明・島井哲志・大竹恵子・池見陽訳 (2005) 『エモーショナル・インテリジェンス——日常生活における情動知能の科学研究』ナカニシヤ出版。

- Coleman, J.S. (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- De Jong, J.A. (1996) "Research into On-the-Job Training: A State of the Art," *International Journal of Educational Research*, Vol. 25 Issue 5, pp. 449-464.
- Doeringer, P.B. and M.J. Piore (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Mass.: Heath and Company.
- Eckel, C.C. and R.K. Wilson (2003) "The Human Face of Game Theory: Trust and Reciprocity in Sequential Games," in Ostrom, E. and J. Walker (eds.) *Trust and Reciprocity: Interdisciplinary Lessons from Experimental Research*, N.Y.: Russell Sage Foundation.
- Frank, R.H. (1988) *Passions within Reason: The Strategic Role of the Emotions*, N.Y.: Norton (山岸俊男監訳, 1995, 『オデッセウスの鎖——適応プログラムとしての感情』サイエンス社).
- Frank, R.H. (2001) "Cooperation through Emotional Commitment," in Nesse R.M. (ed.), *Evolution and Capacity for Commitment*, N.Y.: Russell Sage Foundation, pp. 57-76.
- Gonzaga, G.C., D. Keltner, E.A. Londahl, and M.D. Smith, (2001) "Love and the Commitment Problem in Romantic Relations and Friendship," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 81, No. 2, pp. 247-262.
- 藤村博之 (1989) 「成績査定国際比較」『日本労働協会雑誌』 No. 362, pp. 26-37.
- Granovetter, M. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481-510.
- Hardin, R. (2002) *Trust and Trustworthiness*, N.Y.: Russell Sage Foundation.
- 猪木武徳 (1985) 「経済と暗黙知——知識と技能に関する一考察」『季刊現代経済』第 61 号, pp. 119-26 (伊丹敬之, 加護野忠男, 伊藤元重編 (1993) 『リーディングス日本の企業システム 3 人的資源』第 4 章に再録).
- 猪木武徳 (2002) 「ホワイトカラー・モデルの理論的含み——人・組織・環境の不確実性を中心に」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済新報社, 第 2 章.
- Knight, F.K. (1971) *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago: University of Chicago Press. Originally published in 1921, Houghton Mifflin Co.
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加——労資関係の日米比較』東洋経済新報社.
- 小池和男・猪木武徳編 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済新報社.
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第三版)』東洋経済新報社.
- Lahno, B. (2001) "On the Emotional Character of Trust," *Ethical Theory and Moral Practice*, Vol. 4, No. 2, pp. 171-189. Reprinted in E.L. Khalil (ed.) (2003) *Trust*, Northampton, Mass.: Edward Elgar, pp. 264-281.
- Lazarcic, N. and E. Lorenz (1998) "Trust and Organisational Learning during Inter-Firm Cooperation," in Lazarcic, N. and E. Lorenz, (eds.), *Trust and Economic Learning*, Northampton, Mass.: Edward Elgar, pp. 209-226.
- Lazear, E.P. (1979) "Why Is There Mandatory Retirement?," *Journal of Political Economy*, Vol. 89, pp. 1261-1284.
- Lazear, E.P. (1998) *Personnel Economics for Managers*, N.Y.: John Wiley and Sons (樋口美雄・清家篤訳 (1998) 『人事と組織の経済学』日本経済新聞社).
- Lewis, J.D. and A. Weigert, (1985) "Trust as Social Reality," *Social Forces*, Vol. 63, No. 4, pp. 967-985.
- Loewenstein, G.F., E.U. Weber, C.K. Hsee, and N. Welch, (2001) "Risk as Feeling," *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 2, pp. 267-286.
- Mayer, R.C., J.H. Davis, and F.D. Schoorman, (1995) "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 703-734.
- McAllister, D.J. (1995) "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 24-59.
- Molm, L.D., N. Takahashi, and G. Peterson (2000) "Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition," *American Journal of Sociology*, Vol. 105, No. 5, pp. 1396-1427.
- Nooteboom, B. (2002) *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Northampton, Mass.: Edward Elgar.
- Rothwell, W.J. and H.C. Kazanas (2004) *Improving On-the-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program* (2nd edition) San Francisco: Pfeiffer.
- Rousseau, D.M., S.B., Sitkin, R.S. Burt, and C. Camerer, (1998) "Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 393-404.
- Schein, E.H. (1978), 二村敏子・三善勝代訳 (1991) 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房.
- Solomon, R.C. and F. Flores (2001) *Building Trust: in Business, Politics, Relationships, and Life*, N.Y.: Oxford University Press.
- Sparrowe, R.D. and R.C. Liden (1997) "Process and Structure in Leader-Member Exchange," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 522-552.
- Williamson, O.E. (1993) "Calculativeness, Trust, and Economic Organization," *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, pp. 453-486.
- 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.
- 山岸俊男 (2000) 『社会的ジレンマ——「環境破壊」から「いじめ」まで』PHP 研究所.
- 山本茂 (2003) 「ホワイトカラーの企業内技能形成——日本の銀行業を事例として」『日本労働研究雑誌』 No. 520, pp. 76-90.
- Young, L. and K. Daniel, (2003) "Affectual Trust in the Workplace," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 139-155.
- Zucker, L.G., (1986) "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920," in *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp. 53-111.

〈2005年1月4日投稿受付, 2006年4月14日採択決定〉

やまもと・しげる 広島修道大学商学部助教授。最近の主な著作に「ホワイトカラーの企業内技能形成——日本の銀行業を事例として」『日本労働研究雑誌』No. 520. 人的資源管理・人材開発専攻。