

# 発信者としてのグローバル・マネジャーに対する信頼

則 定 隆 男

## I はじめに

コミュニケーションは、発信者がメッセージを作成して、それを選択したチャンネルを通して受信者に伝達することであると言える。しかし、コミュニケーションが効果的に行われるかどうかを決めるのは、メッセージやチャンネルのみではない。発信者自身も重要な要素である。われわれは信頼 (trust) できる人からの情報は素直に受け入れるが、信頼が欠けておれば、情報を疑い、曲解するであろう。

本論では、発信者としてのグローバル・マネジャーに対する信頼を採り上げる。マネジャーが行うコミュニケーションの内容は、過去や現在における客観的事実や自らの主観的意見、そして未来に対する約束や予測に分類することができる。そして「信頼する」とは、その人の陳述が事実に関しては正しく、意見に関しては正直であると同時に正確であり、そして約束や予測に関しては、行動が保証され、確実性があると考えることである。本論では、まず、信頼が形成される要因を考える。そして、それを踏まえて、信頼を形成する戦略を提案したい。

グローバル・マネジャーとは、グローバルな世界で活躍するマネジャーであり、コミュニケーションの相手とは、文化を異にする。したがって、文化の違いが信頼形成の要因にどのような影響を与えるかが重要な関心事となる。もし文化により信頼形成の要因が異なるとしたら、発信者の文化で有効な戦

略も異文化では効力を発しないことになる。本論では、文化による信頼の形成の差を考察してそれへの対処も提案したい。

## Ⅱ マネジャーによるコミュニケーションのコンテキスト

ミンツバーグ (1993) は、マネジャーの活動を、対人関係に関連するもの、情報伝達を扱うもの、意思決定に関わるものの3つに大別し、これを元に10の役割をマネジャーに負わせている。その中で発信者となるのは、自身が属する組織内部の情報と組織外部の情報を部下に伝える周知伝達役、外部に情報を伝達するスポークスマン、そして交渉者としての役割を果たすときである。

説得に関する古典的研究であるホヴランド他 (1960) は、コミュニケーションの有効性における発信者の信頼性を採り上げている。そして、いくつかの実験から、発信者に対する信頼性の相違は、発信者の提示と、その人が用いる議論やアピールに対する受信者の評価や、発信者によって作り出される意見変化の量に影響を与えると結論づけている<sup>1)</sup>。さらにホヴランド他 (1960) は、発信者が説得しようとするはっきりした意図を持つと知覚されたとき、その人はそれによって何か利益を得られるのであり、したがってあまり信頼に値しないと知覚される可能性が増すことを指摘している。マネジャーは、外部へのスポークスマンの場合には、組織の利益を代弁し、部下への周知伝達役の場合には、マネジャーとしての役職上の利益を念頭において、説得しようとするはっきりとした意図を持っていると知覚されるので、コミュニケーションに際しては、その信頼性には疑念を持たれていると言える。

また、ミンツバーグ (1993) は、周知伝達する情報には、検証可能な事実情報と、いかにあるべきかというマネジャーの信念を示した価値情報に分かれる、と述べている。異なる価値観を有した者への価値情報の伝達にはより一層の信頼が求められると言える。

1) ホヴランド他 (1960) では、「信憑性」を用いているが、ここでは、「信頼性」を同義語として用いる。

交渉者としてのマネジャーを考えてみたい。交渉においては、「相手の言うことをすべて信じると自身の運命を相手に委ねることになり、自信の利益を十分に充足させることを危うくする……一方、相手の言うことを一切信じなければ合意の可能性はなくなる」(Kelley, 1966, p. 60) という「信頼のジレンマ」が生じる。これを受けて、Rubin & Brown (1975) は、相互に信頼関係があれば、相手の行動は額面通りに受け取るが、相互に不信感があれば、相手の行動に潜む裏の意味を探そうとすると指摘している。つまり、「Xを要求すれば、Yを期待しているのであり、Yを求めれば、Zで決着しようとしている」(p. 15) との翻訳作業が必要になる。このように信頼関係がなければ、交渉は win/win や協力的なものとはならず、win/lose や競争的な色彩を帯びることになる。

### III 信頼形成の要因

信頼は、「信頼傾向 (disposition to trust)」、「制度的保証 (institutional assurance)」そして「認識のプロセス (cognitive processes)」により形成されると考えられる<sup>2)</sup>。

#### 1. 信頼傾向

まず、受信者の持つ「信頼傾向」が影響する。McKnight, Cummings, & Chervany (1998) は、これを2つに分類している。1つは、「人間性への信頼 (faith in humanity)」、つまり、「他人は通常善人で信頼できる」という考えであり、もう1つは、「信頼の姿勢 (trusting stance)」つまり、「信頼できるかできないかと関係なく、善人で信頼できるという考えで相手と接するこ

2) 信頼形成の要因に関しては、Doney, Cannon & Mullen (1998)、Johnson & Cullen (2002)、McKnight, Cummings & Chervany (1998) の研究成果を総合して独自に概念付けを行った。したがって、借用した概念もあるが、オリジナルの意味とは違って用いている箇所もあることを断っておきたい。たとえば、McKnight, Cummings & Chervany (1998) は、“institution-based trust” という表現を用い、それを “situational normality” と “structural assurance” に分類しているが、本論では、“institutional assurance” という表現を用いた。

とでよりよい人間関係が得られる」という心構えである。

## 2. 制度的保証

「制度的保証」とは、信頼が裏切られないようにする安全装置である。Shapiro, Sheppard & Cheraskin (1992) は、「規制 (regulations)」、「保証 (guarantees)」、「法的手段 (legal recourse)」の3つを例にあげている。

契約交渉を行っている場合、発信者は交渉が進めば規制をより多く受けその発言には責任が求められる。規制は法的なものとは限らない、社会的規制を受けることもある。法的規制は法的制裁をもたらすのに対し、社会的規制は社会的制裁をもたらす。また、契約交渉では履行保証をすることにより履行の約束は信頼できるものになる。さらに、そこでは、信頼を裏切れば法的手段に訴えるという道も残されており、それが信頼の安全装置となる。

## 3. 認識のプロセス

Doney, Cannon & Mullen (1998) によると、認識のプロセスには、打算的 (calculative) プロセス、予測的 (prediction) プロセス、意図的 (intentionality) プロセス、能力的 (capability) プロセス、転移的 (transference) プロセスの5つがある。

信頼はまず、打算のプロセスを経て形成される。つまり受信者は発信者が裏切る場合と協力する場合のコストとベネフィットを計算する。裏切るベネフィットがそれがばれるコストを超えない限り、裏切ることは発信者にとり最もメリットのあることではないと考えて発信者を信頼しようと判断する。制度的保証が信頼を高めるのは、それにより裏切るコストが高くなるからである。Shapiro, Sheppard & Cheraskin (1992) は、ビジネス関係においては、まず打算のプロセスで信頼が形成されると主張している。彼らの言葉で言えば、打算的信頼とは、「抑止ベース」(deterrence-based) である。つまり人がある行為を行うのは、そうしない場合の結果を恐れるからである。打算のプロセスで信頼するためには、受信者は、発信者の日和見主義的行動 (op-

portunistic behavior) のコストがベネフィットを超えるかどうかを見極めなくてはならない。

受信者は発信者の過去の行動が今後の行動を占う上での合理的な根拠となると考えて信頼するかどうかを決める。これが、予測的プロセスである。したがって、この場合、過去の行動に関する情報が必要である。

受信者は、発信者の言語や行動からその意図を解釈しようとする。これを意図的プロセスと言う。発信者は利己的な意図しか持っていないと認識すると、信頼は形成されないし、利他的な意図が備わっていると考えると、信頼が形成される。つまり、受信者は発信者の意図が善意のものであるかどうかを判断しなくてはならない。

受信者は、発信者が期待に応えられる能力を有していると考えて始めて、信頼する。これを能力的プロセスと言う。そこで、受信者は発信者の能力を見極めなくてはならない。発信者が偽りなく情報を提供していると考えたことは、発信者を信頼する上での必要条件であるが、それだけでは十分ではない。たとえば、現在や過去の事実に関して発信者がその知っている事実を正直に提供しても、それが正しいとは限らない。正直な意見や判断も誤っているかもしれない。正直な約束であっても、その人にそれを守る能力や将来の状況を予測する能力がなければ、裏切る結果となる。したがって、コミュニケーションにおいて、発信者を信頼するとは、「発言に偽りがないと同時に確たる裏付けがある」と考える<sup>3)</sup>ことであると言える。

Johnson & Cullen (2002) は、発信者の行動に対する受信者の信念には、「信憑性 (credibility)」と「善意 (benevolence)」の2種類があると述べている。「裏付けがある」と考えるのが前者で、「偽りがない」と考えるのが後者である。前者は発信者の資格や能力といった客観的データから判断できるのに対し、後者は、受信者の主観的なものであると言える<sup>3)</sup>。确实性を測る

3) ただ能力に関しても現実に有しているかどうかよりも、受信者がどのように認識しているかが信頼性に影響を与えるので、厳密に言えば、“perceived competence”が重要となる。つまり、ここでも受信者の主観的な要素が入り込む。

のは、能力的プロセスであり、善意性を測るのは意図的プロセスであると言える。なお、本論では、「信憑性」は、ホヴランドの「信憑性」との混同を生むので、「能力 (competence)」と言い換えたい。

最後の転移的プロセスとは、人は既知の存在から未知の存在に信頼を転移するという考え方である。受信者は自らが信頼する人からの証言があれば、自らが直接知らない人やグループに対しても信頼を置くことができるというものである。

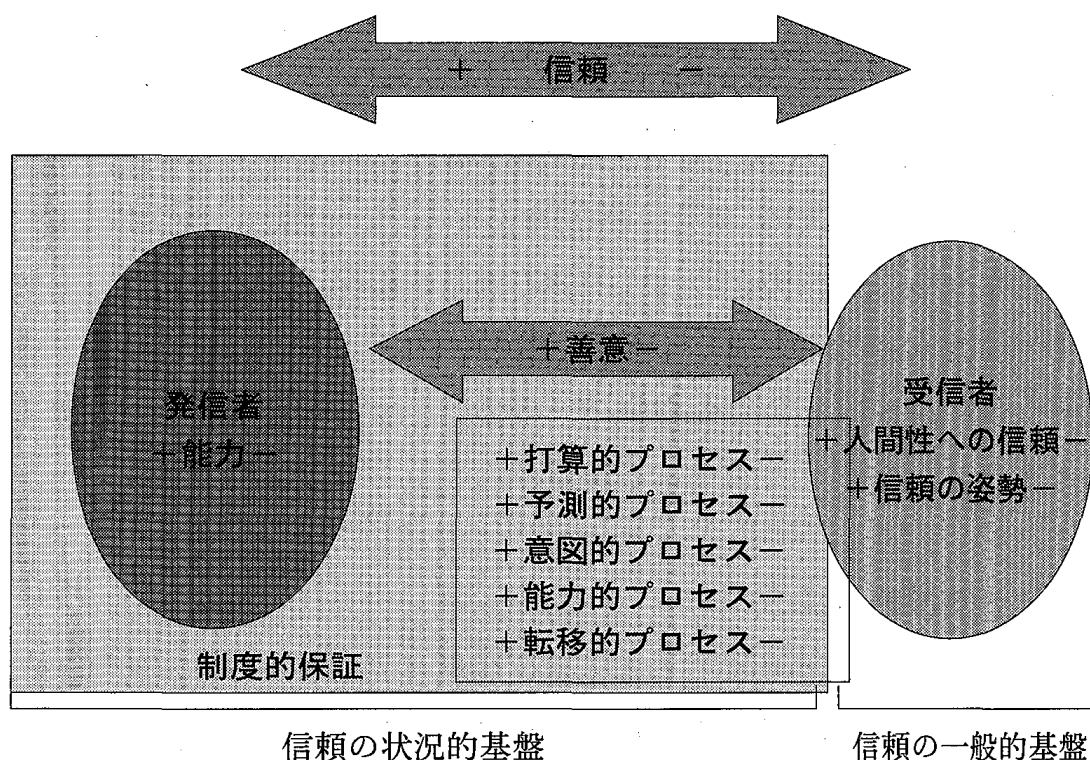
#### 4. 信頼の一般的基盤と状況的基盤

Johnson & Cullen (2002) にならい、信頼の基盤を一般的なものと同況的なものに分類したい<sup>4)</sup>。信頼傾向の内の「人間性への信頼」は発信者とは関係なく存在するものであるので、「信頼の一般的基盤 (general bases of trust)」と呼びたい。それに対して、発信者の能力や善意に対する受信者の信念は、発信者と受信者の関係によって決まるので、「信頼の状況的基盤 (situational bases of trust)」と呼びたい。そして信頼傾向のもう1つである「信頼の姿勢」は、一般的基盤と同況的基盤の両方の側面を持っていると言える。本来そのような姿勢を持っていることもあれば、状況がそれを促進することもあるからである。

以上を踏まえて図示したのが、図表1である。状況により影響するプロセスが異なり、影響を及ぼす方向も異なる。受信者が発信者をよく知っておれば、予測的、意図的、能力的プロセスが強く働くであろう。発信者をよく知らなければ、打算的、転移的プロセスが強く働くであろう。またそれらのプロセスにおいて、信頼を形成する上でプラスに作用するかマイナスに作用するかは、発信者を含む状況次第であるため、状況的基盤であるとも言える。

4) これは、Johnson & Cullen (2002) 研究を踏まえているが、「一般的基盤」と「状況的基盤」の内容は変更している。

図表 1



## IV 文化と信頼形成の要因

### 1. 文化と信頼傾向

個人主義的文化では、集団の利益よりも自己の利益を優先しがちであるのに対し、集団主義的文化では、集団のメンバーとの絆が強く、長期的関係を重視する。ここから、個人主義的文化よりも集団主義的文化の方が、信頼傾向が強いと考えられがちであるが、Johnson & Cullen (2002) は、過去の調査 (Yamagishi, Cook and Watabe, 1998; Yamagishi & Yamagishi, 1994) や世界価値観の調査から、実際はその逆を示していることを指摘している。そして、彼らは、世界価値観調査のデータとその他の文化の次元との相関関係を調査して、次のような結果を紹介している。不確実性回避の傾向が高い文化、権力格差が大きい文化では信頼傾向が高い。またハイ・コンテクストの文化と信頼傾向とは相関関係にあるとも指摘している。そして個人主義・集団主

義の次元は信頼傾向を考える上で重要な次元ではないとしている。

そこで筆者が改めて、電通総研・日本リサーチセンター編（2004）『世界60カ国価値観データブック』で「人は大体信用できる」と答えた国別のパーセントと、Hofstede（1980）の4つの文化的次元のスコアとを比較対照して、相関関係を調べてみた<sup>5)</sup>。図表2が対照表であり、図表3が相関結果である。

この結果から、信頼傾向は個人主義とは正の相関があるのに対し、権力格差、不確実性回避傾向、男らしさとは負の相関があることがわかる。とりわけ不確実性回避傾向との負の相関が一番強い。よく知らない人を信頼することによるリスクを嫌うということが言えよう。

## 2. 文化と制度的保証

不確実性回避の傾向が高い文化では、本質的に人間の行動が不確実であるために、制度的保証に頼ろうとする傾向が高いと想像できる。そして、制度的保証には、法的制裁と社会的制裁があるが、個人主義的文化や男性的文化では法的制裁を、集団主義的文化や女性的文化では、社会的制裁が抑止力となる可能性が高いと考えられる。

## 3. 文化と認識のプロセス

5つのプロセスを見てきたが、McKnight, Cummings, & Chervany（1998）は、それぞれの考え方の根底には次のような前提があると述べている。打算的プロセスの根底には、人は機会があれば、たいてい自己の利益のために行動するものであるとの前提がある。予測的プロセスには、人は一貫した予測可能な行動をとるものだと前提がある。意図的プロセスには、人は自分自身でなく他人の方を向いているものだという前提がある。能力的プロセスに

5) 文化は不変ではなく変動することを考えた場合、Hofstedeの調査から20年以上も経過した価値観調査の結果と比較すること自体に問題はあることは断っておきたい。またHofstedeの調査では、50カ国と3つの地域を対象としているが、価値観調査には国別であり、50カ国すべてが対象となっていないため、比較の際には、両方の調査で対象となった国のみを比較した。



図表 2

	大体信用 できる	個人主義	権力格差	不確実性回避	男性的
デンマーク	64.1	74	18	23	16
スウェーデン	63.6	71	31	29	5
オランダ	59.7	80	38	53	14
フィンランド	56.2	63	33	59	26
イラン	49.6	41	58	59	43
インドネシア	45.5	14	78	48	46
日本	39.6	46	54	92	95
インド	38.9	48	77	40	56
カナダ	36.6	80	39	48	52
アメリカ	35.9	91	40	46	62
アイルランド	35.3	70	28	35	68
スペイン	32.8	51	57	86	42
ドイツ	32.5	67	35	65	66
イタリア	31.8	76	50	75	70
オーストリア	31.1	55	11	70	79
ベルギー	27.9	75	65	94	54
イギリス	27.7	89	35	35	66
韓国	27.3	18	60	85	39
イスラエル	22.9	54	13	81	47
チリ	22.4	23	63	86	28
メキシコ	21.3	30	81	82	69
フランス	20.6	71	68	86	43
ギリシャ	20.5	35	60	112	57
セルビア・モンテネグロ	19.1	27	76	88	21
トルコ	19	37	66	85	45
ベネズエラ	15.8	12	81	76	73
アルゼンチン	15.5	46	49	86	56
南アフリカ	12.9	65	49	49	63
ポルトガル	12	27	63	104	31
ペルー	10.6	16	64	87	42
フィリピン	8.5	32	94	44	64

図表 3

	個人主義	権力格差	不確実性回避	男性的
信頼	0.45466683	-0.483829639	-0.57494568	-0.402269235

は、人はその能力、資質、経験において非常に差があるとの前提がある。また、転移的プロセスには、証言を与える人自体が信頼できるとの前提がある。

これらの内のどのプロセスを用いるかは、どのような前提があるかによる。そしてどの前提があるかは、何が適切な行動や信念かを定める社会的規範や価値観による。Doney, Cannon & Mullen (1998) は、社会的規範や価値観は文化により異なるので、文化により作用するプロセスは異なると指摘している。

Clarke (1990) が、文化に関する種々の文献から文化の分類の3つの視点を示している。図表4は、Doney, Cannon & Mullen (1998, p. 609) が作成した、Clark (1990) の3つの視点と Hofstede (1980) の分類、そしてそれらと信頼との関係を示すものである。以下彼らの説明を紹介したい。

#### (1) 自己との関わり

Hofstede (1980) の2つの次元は、自己との関わりを扱っている。まず個人主義・集団主義は、個人と集団の関係、つまり、自己志向か集団志向かを問題とする。これに関する規範や価値観は、人がどのように関わりあう (interact) かを反映している。次に男性的・女性的は、社会における優先的価値観に関するものである。厳しい (tough) 価値観を優先するかやさしい (tender) 価値観を優先するかの問題である。

#### 打算的プロセス

個人主義・集団主義、男性的・女性的の次元は、打算的プロセスに影響を与える。自己のことだけを考える行動は集団主義に見られる「我々」という意識には反するものである。集団主義者が日和見主義的行動をとる可能性は低い。個人主義的行動をとった場合の社会的制裁という抑止的機構が、日和見主義的行動のコストを高くして日和見主義的行動を抑止する。また自己のことだけを考える行動は女性的社会でも、その価値観と相容れないので、考えにくい。結果、集団主義的や女性的文化と比較し、個人主義的や男性的文化では、人は打算的プロセスによる信頼形成を行いやすい、と言える。

図表 4

## Conceptual Domains, Cultural Taxonomies, and the Influence of Societal Norms and Values on the Foundation of Trust

Conceptual Domains and Related Cultural Taxonomies (Clark, 1990: 73)	Hofstede's (1980) Cultural Dimensions and Associated Societal Norms and Values	Influence on Trust-Building Process
Relation to self: reflects concerns with self-concept and personality	Individualism "I" consciousness (self-orientation) Value individual accomplishment Tolerate individual behavior and opinion	Individualism Calculative (+) Capability (+)
Individualism/collectivism (Hofstede, 1980)	Low loyalty to other people and institution	
Masculinity/femininity (Hofstede, 1980)	Interact on an individual, competitive basis	
Conceptions of self (Inkeles & Levinson, 1969)	Loose interpersonal ties	
Tightness/looseness (Peabody, 1985)	Collectivism "We" consciousness (group orientation) Value joint efforts and group rewards Norms for behavioral conformity High loyalty to other people and institutions Interact in an interdependent, cooperative mode Strong interpersonal ties	Collectivism Prediction (+) Intentionality (+) Transference (+)
Extroversion (Eysenck & Eysenck, 1969)	Masculinity Value individual achievement Norm for confrontation Norms for independent thought and action	Masculinity Calculative (+) Capability (+)
Perception of human nature (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961)	Femininity Norms for solidarity and service Norm for cooperation Social norms honoring moral obligations	Femininity Prediction (+) Intentionality (+) Transference (+)
Relation to authority: reflects the emphasis given to hierarchical relations in family, social class, and reference groups	High power distance Norms for differential prestige, power, wealth Norm for conflict Authoritarian norm	High power distance Calculative (+) Prediction (+) Capability (+)
Power distance (Hofstede, 1980)	Low power distance	Low power distance
Relation to authority (Inkeles & Levinson, 1969)	Egalitarian relationships prevail Norm for cooperation	Intentionality (+) Transference (+)
Assertiveness (Peabody, 1985)	Norms for interdependence, solidarity, affiliation	
Psychoticism (Eysenck & Eysenck, 1969)		
Orientation toward human relationships (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961)		
Relation to risk: reflects research into the perception, evaluation, and experience of risk in the buying/consumption process	High uncertainty avoidance Need for structure (formal rules and regulations) Human behavior is purposive Norm for compromise	High uncertainty avoidance Prediction (+) Intentionality (+) Capability (+)
Uncertainty avoidance (Hofstede, 1980)	Strong faith in institutions	Transference (+)
Primary dilemmas or conflicts (Inkeles & Levinson, 1969)	Low uncertainty avoidance High tolerance for deviance Human behavior is unpredictable Norm for conflict Weak faith in people and institutions	Low uncertainty avoidance Calculative (+)

出典 : Doney, Cannon &amp; Mullen (1998)

### 予測的プロセス

個人主義・集団主義、男性的・女性的の次元は、予測的プロセスにも影響を与える。予測的行動は、他の人と際立つことを優先する個人主義的文化とは相容れないものである。また何をして許されるという許容範囲の広い男性的文化でも予測的行動という概念はなじまない。一方、集団主義的、女性的文化の規範や価値観は、行動の一致を支援し、行動の多様性を抑止する。結果、個人主義的や男性的文化と比較し、集団主義的や女性的文化では、人は予測的プロセスによる信頼形成を行いやすい、と言える。

### 意図的プロセス

個人主義・集団主義、男性的・女性的の次元は、意図的プロセスにも影響を与える。個人主義的文化では人は敵対的關係にあり、ある程度のコンフリクトは自然であると考えている。したがって、人は、相手は善意の意図を持っているところか、自身の目標達成の妨害をするように行動するという認識を持つ。男性的文化でも、目標達成は富や地位と関わるので、自身の利害は相手にとり重要なことではないと認識する。反対に、集団主義的、女性的文化では、相手の動機は善意のものであるとの規範が強い。結果、個人主義的や男性的文化と比較し、集団主義的や女性的文化では、人は意図的プロセスによる信頼形成を行いやすい、と言える。

### 能力的プロセス

集団主義的文化では、集団での協力がより重要であり個人の能力がさほど重要視されない。また、女性的文化では、他人より抜きん出ようと努力するのではなく、平均化しようとする規範が強いので、人よりすぐれていることを目指す報酬が小さい。結果、集団主義的や女性的文化と比較し、個人主義的や男性的文化では、人は能力的プロセスによる信頼形成を行いやすい、と言える。

### 転移的プロセス

個人主義的文化は社会的つながりが弱い。また、男性的文化で他人に懐疑的であるので、誰かの発言をそのまま鵜呑みにするということが考えられな

い。結果、個人主義的や男性的文化と比較し、集団主義的や女性的文化では、人は転移的プロセスによる信頼形成を行いやすい、と言える。

## (2) 権威との関わり

Hofstede (1980) の権力格差の次元がこれを示している。

### 打算的プロセス

日和見主義は、権力格差の小さな文化ではあまり見られない。そこでは、権力を共有し皆が意思決定に参加する傾向にあるからである。またそこでは、人は他人と相談し権力を行使することを抑制する。これに対し、権力格差の大きな文化では、権力を行使し強制することが見られる。結果、権力格差の小さな文化と比較し、大きな文化では、人は打算的プロセスで信頼形成を行いやすい、と言える。

### 予測的プロセス

権力格差の小さな文化で同化 (conformity) の気持ちが弱く、好き勝手に行動する。逆に権力格差の大きな文化では同化を重視し独自性 (independence) を軽視する。結果、権力格差の小さな文化と比較し、大きな文化では、人は予測的プロセスで信頼形成を行いやすい、と言える。

### 意図的プロセス

権力格差の大きな文化では、トップがすべての決定を行い、部下はトップから与えられる命令を実行するのみである。そのような状況では、人は他人が自分の利害を考えてくれているとは考えにくい。これに対し、小さな文化では、相互依存に基づいた関係を重視し、参加型意思決定を理想とする。そこでは、相手の意図は善意のものであるとの考えを持ちやすい。結果、権力格差の大きな文化と比較し、小さな文化では、人は意図的プロセスで信頼形成を行いやすい、と言える。

### 能力的プロセス

権力格差の小さな文化では、平等的思想を持ち、能力や経験の不平等はあまり重視されない。したがって、相手の個人的能力は問題とはならない。結果、権力格差の小さな文化と比較し、大きな文化では、人は能力的プロセス

で信頼形成を行いやすい、と言える。

#### 転移的プロセス

権力格差の大きな文化では、他人を脅威と見て信頼しない傾向にある。小さな文化はその逆である。結果、権力格差の大きな文化と比較し、小さな文化では、人は転移的プロセスで信頼形成を行いやすい、と言える。

#### (3) リスクとの関わり

Hofstede (1980) の不確実性回避の次元がこれを示している。

#### 打算的プロセス

不確実性回避の傾向が高い文化では、日和見主義的行動を取る可能性が低い。それは、そうすることにより関係の継続を危うくさせるからである。また、日和見主義的であることを見過ごされるとコストが高くつくからである。結果、不確実性回避の傾向が高い文化と比較し、低い文化では、人は打算的プロセスで信頼形成を行いやすい、と言える。

#### 予測的プロセス

不確実性回避の傾向が低い文化では、行動の幅に対する許容性が大きいので、行動は予測しがたい。結果、不確実性回避の傾向が低い文化と比較し、高い文化では、人は予測的プロセスで信頼形成を行いやすい、と言える。

#### 意図的プロセス

不確実性回避の傾向が低い文化では、コンフリクトは許容され、既存の関係が壊れるリスクも厭わない。他人の利益を考えて行動するという事は考えられない。結果、不確実性回避の傾向が低い文化と比較し、高い文化では、人は意図的プロセスで信頼形成を行いやすい、と言える。

#### 能力プロセス

不確実性回避の傾向が低い文化では、ジェネラリストと常識を重んじる。したがって、信頼対象の経験や資質、能力を重要視することは考えにくい。人とその能力に対し全般的に高い評価を与えるので、個人の能力は信頼の理由とはならない。逆に、リスクを回避する傾向の高い文化では、個人の能力などは、見知らぬ人の不確実性を確実なものへと変形させるので重要な意味

を持つ。結果、不確実性回避の傾向が低い文化と比較し、高い文化では、人は能力的プロセスで信頼形成を行いやすい、と言える。

### 転移的プロセス

不確実性回避の傾向の次元は、文化人類学でいうタイト (tightness) とルーズ (looseness) という概念と平行である。ルーズな社会つまり、不確実性回避傾向の低い文化は、人間関係の安定性や恒久性を重要視せず、リスクを冒そうとする傾向が強い。したがって、他人や制度を信頼しようとはしない。他人の意見や行動が自身のもものと異なっても、不確実性回避の傾向が低い文化では他人を自分と似た存在とは考えようとしなない。逆に、タイトな社会つまり不確実性回避の傾向が高い文化では、個人や制度に対する信頼を持とうとする。継続性、恒久性、連帯を重要視する。他人を自分と似た存在だと考える。結果、不確実性回避の傾向が低い文化と比較し、高い文化では、人は転移的プロセスで信頼形成を行いやすい、と言える。

## V 信頼形成戦略

以上で信頼形成の要因が判明したので、最後に要因ごとに信頼形成の戦略を考えてみたい。

### 1. 信頼傾向

信頼の一般的基盤である、「人間性への信頼」には影響を与えることができないので、受信者の選択が可能であれば、この信頼が強い人を対象にコミュニケーションを行うことが考えられる。しかし個人ごとに信頼の強さを測ることは難しいし、受信者の選択もしにくいことを考えると、信頼の状況的基盤での戦略が求められる。

信頼傾向のもう1つである「信頼の姿勢」には、状況的基盤の要素もあり、これには影響を与えることができる。Gibb (1961) は、コミュニケーションが行われる風土を防御的風土 (defensive climate) と支持的風土 (supportive climate) の2つに分けている。前者では、評価 (Evaluation) < 聞き手につ

いて価値判断を下す>、統制 (Control) <聞き手の態度や行動を変えようとする>、策略 (Strategy) <聞き手を操ったり、聞き手を陥れるレトリックを使う>、無関心 (Neutrality) <聞き手の幸福に無関心>、優越 (Superiority) <聞き手より地位や権力などが優っていることを知らせる>、確信 (Certainty) <独断的で聞き手の意見に耳を貸さない>が見られる。そして後者では、客観的記述 (Description) <価値判断を含まず客観的に説明>、問題解決志向 (Problem orientation) <互いの問題を明確にしその問題解決のための協力を要請>、自然体 (Spontaneity) <偽りがなく率直で正直>、共感 (Empathy) <聞き手の立場に立つ>、対等 (Equality) <権力や地位の違いを重要視せず信頼と敬意を持って協力を求める>、暫定 (Provisionalism) <聞き手の意見にも耳を貸し修正を受け入れる>が見られる。当然後者の風土においては信頼の姿勢が強くなるであろう。

また、交渉に関しても、それぞれが自身の取り分を最大にしようとして対立する、競争の色彩の強い分配的交渉（ないしは、win/lose 交渉、競争的交渉）と、互いに協力して双方が満足できる結果を目指す協力の色彩が強い統合的交渉（ないしは、win/win 交渉、協力的交渉）に分類される。（則定、1995）当然分配的交渉に比べ、統合的交渉において信頼感は強まることが予想される。

## 2. 制度的保証

制度的保証とは、信頼が裏切られないようにする安全装置であり、それは、「規制」、「保証」、「法的手段」であると述べた。企業間交渉において規制と法定手段は外的要素、つまり前者は外から与えられるものであり、後者は外に求めるものであるのに対し、保証は自らが作り出すもの、つまり内的要素である。発信者は保証を大きくすることで信頼を得やすくできる。

これに対し発信者と受信者が同一企業内の場合、外的要素を企業が作り出すことができる。企業の公式、非公式ルールが制度的保証を強めることができれば、信頼は生まれやすいと言える。



### 3. 認識のプロセス

Doney, Cannon & Mullen (1998) は、信頼を得ようとする者（ここでは発信者）は信頼しようとする者（ここでは受信者）が採るべき戦略について次のように説明している。まず、打算的プロセスでの信頼形成を望む発信者は、だますという可能性に対する受信者の認識を低くする、だますコストを高くする、だますベネフィットを低くする、ことである。ただ、打算的プロセスで形成された信頼は抑止ベースであるので、簡単に壊れやすい。したがって、発信者は、打算的以外のプロセスでの信頼形成も生じるようにしなければならない。

予測的プロセスでは行動の一貫性が前提となっているので、たった1つでも行動に逸脱が見られたら信頼はもろくも崩れ去る可能性が高い。したがって、発信者は、受信者と共有する経験をできるだけ大きくして予測の基盤を幅広くしておくべきである。

意図的プロセスでの信頼形成が生じるのは、発信者が受信者と同じ価値観や信念を有していると考えるときであり、発信者の動機が善意のものであると受信者が考える限り信頼は続く。したがって、発信者は、同じ価値観を共有していることを示す次元をできるだけたくさん示しておくことが望まれる。

能力的プロセスの前提には能力は人により異なるという考えがある。したがって、発信者は能力があることを証明するだけでなく、能力に個人差はあるという信頼者の認識を高める、もしくは作り上げることが望まれる。

転移的プロセスでは、受信者は、発信者を信頼する際に、その発信者と密接な関係のある個人や制度を信頼していることが根拠となっている。したがって、発信者は、その個人や制度が信頼できること、さらに自らがその個人や制度と信頼関係を継続していることを示さなければならない。

### 4. 異文化性

Doney, Cannon & Mullen (1998) は、同一文化内での信頼形成の戦略を提案しているが、異文化間ではどのように信頼が形成されるかは明示していな

い。彼ら自身も、文化が異なっていれば、信頼形成のメカニズムは壊れることを指摘し、集団主義的文化で個人の業績を重視しないため、自信たっぷりのセールスパーソンは信頼を形成することはできないとの例をあげている。ここでは発信者と受信者が文化を異にする場合の戦略を考えたい。

この場合、打算的プロセス、意図的プロセス、能力的プロセスにおいて配慮が必要である。まず、Doney, Cannon & Mullen (1998) は、集団主義者は日和見主義的行動を取る可能性は低いと述べていたが、それは、発信者と受信者が同一文化、つまり同一集団である場合である。集団主義者は、相手が内集団に属するか外集団に属するかによって行動が異なる、つまり、内集団の者に対しては採らない日和見主義的行動を外集団の者には採ることが考えられる。したがって、集団主義文化でも異文化間では打算的プロセスによる信頼形成戦略も有効である。

Doney, Cannon & Mullen (1998) は、発信者と受信者が同じ価値観や信念を有していると考えるときに意図的プロセスでの信頼形成が生じると述べていた。そうすると、異文化間ではこの意図的プロセスでの信頼形成は難しいといえる。ここで指摘しなければならないことは、文化の分類次元に仕事志向 (task-oriented) 対人間関係志向 (relationship-oriented) があるということである。(Schuster & Copeland, 1996) 企業間交渉では、仕事志向の文化ではできるだけ早く本題に入ろうとするのに対し、人間関係志向の文化では、まずは人間関係の構築に時間をかけようとする。つまり後者では、意図的プロセスでの信頼形成をまず行おうとするのに対し、前者ではそのようなプロセス自体に重きを置かないといえる。また企業内でいえば、仕事志向の文化では与えられた作業を効率よく完成されることに重点が置かれるのに対し、人間関係志向の文化では、友好関係の維持への配慮が重視される。後者では重要な意図的プロセスでの信頼形成は前者では重要視されない。

また、Doney, Cannon & Mullen (1998) は、発信者の有する能力により信頼が形成されると述べていたが、文化が異なれば、重要視する能力も異なる。前述の仕事志向の文化では、特定の分野で仕事能力のすぐれていること、す

なわちスペシャリストとしての能力が評価されるのに対し、人間関係志向の文化では、様々な分野に精通しそれらを調整するジェネラリストとしての能力が評価されるであろう。地位の付与が達成型 (achievement-oriented) か属性型 (ascription-oriented) かという文化の違い (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) もここでは重要である。発信者が達成型の文化でその仕事上の能力を評価されていても、属性型の受信者は、むしろ年齢や性別、役職といったその人の属性を重視することが考えられる。

## 5. 発信者国イメージ

McKnight, Cummings, & Chervany (1998) は、初めての関係においては、信頼を形成するのに当り、まず、「同一グループ化 (unit grouping)」、「評判範疇 (reputation categorization)」、「ステレオタイプ化 (stereotyping)」という3つの種類の「範疇化 (categorization processes)」が行われると述べている。発信者が受信者と同じ価値観や目標を有したグループの一員であるかよそ者かという判断を行うのが、同一化グループで、グループの一員であると判断すれば信頼を置いてくれる。評判範疇とは発信者の有している評判による区分であり、良い評判を有した発信者は悪い評判を有した発信者よりも信頼を得やすいのである。ステレオタイプ化とは、発信者を特定集団の一員とみなすことであり、集団に対する信頼そのものが発信者個人に対する信頼となる。

ここに興味深い資料がある。図表5は、中国で行った調査結果を示すものであるが、これによると、日本人は、米国人や韓国人に比べて、嫌いと感じた人の割合が極端に多い<sup>6)</sup>。これは過去の不幸な歴史が原因していると思われるが、同様の関係は世界中に見られる。たとえば、Salacuse (1991, p. 62) は、メキシコ人は、米国による制圧の歴史があるために、米国との交渉では、

6) この調査は2003年に中国のインターネット会社が1万4000人を対象に実施した「中国人の国別感情調査」であり、年齢21～25歳が全体の45%、男性85%、大卒80%、月収3000～5000元が42%である。

図表 5

	日本人	米国人	韓国人
非常に好き	1.5%	11.3%	9.2%
好き	3.6%	33.7%	52.2%
普通	12.9%	36.2%	27.7%
嫌い	80.2%	10.8%	4.1%
非常に嫌い	1.7%	8.1%	6.9%

出典：平沢（2004）

たとえ儲かりそうな取引であっても、それがメキシコ企業を明らかに隷属的な地位に置くようなものであればうまくいかないことを指摘している。

グローバル・マネジャーが発信者として始めて異国の受信者とコミュニケーションを行う場合、同一グループの一員とはみなされないであろうし、個人的評判に頼ることもできないであろう。そこではまずマネジャーは、ある国のメンバーとしてステレオタイプ化される可能性が強い。そうすると、中国人は日本人マネジャーに対し、メキシコ人は米国人マネジャーに対し最初から不信感を抱いているという事態が考えられる。国際マーケティングで用いられる「原産地国イメージ (country of origin image)」という概念を真似て、グローバルな舞台でのコミュニケーションでは、「発信者国イメージ (country of transmitter image)」が信頼性にプラスにもマイナスにも作用することを指摘しておきたい。

以上のことをDoney, Cannon & Mullen (1998) の用語を用いて説明するならば次のようになる。受信者は発信者の国に対する信頼ないし不信を発信者に転移することになる。そこには予測的プロセスも見られる。発信者国がかつて受信者の信頼を裏切るような行動をしておれば、今度も裏切られるであろうと予測し、信頼を得るような行動をしておれば、信頼は守られるであろうと予測するのである。そして発信者国に対して信頼があれば、意図的プロセスでの信頼形成が生じるが、不信感があれば、それは生じない。

したがって、発信者国イメージがネガティブな場合、悪い予測を裏切るような行動をとること、打算的プロセスや能力プロセスでの信頼形成に力を入れるべきであろう。

## VI おわりに

筆者がこの論文を書くにあたり、グローバル・マネジャーのコミュニケーションの場として想定したのは、本社から派遣されて現地の部下に対面する、あるいは、取引交渉のために異国の企業代表者と対面するような場面であった。しかし、通信技術の発達により、遠く離れた場所からのコミュニケーションも可能となった。そこでは対面することなく、最新のコミュニケーション・ツールを用いて情報の交換が行われる。このような世界では、信頼という要素は重大な影響を与えないのであろうか。

O'Hara-Devereaux & Johansen (1994) は、インターネットを介した情報交換の場を「サイバースペース (cyberspace)」と呼び、世界中に拡散した直接人達が対面することなく共に働く状態を「コンテキストのない作業 (working without context)」と名付けている。ここでは、好ましくない事態が発生し、それに対する迅速な説明がない場合には、どのようなことが起きるであろうか。同じコンテキストを共有していれば、その事態を説明する情報も得られやすいが、そのようなコンテキストのないサイバースペースでは、憶測や疑念が生まれて、些細なことが大きな問題に発展しやすい。O'Hara-Devereaux & Johansen (1994) は、それを防ぐためには信頼関係が必要であり、まず初めに共に顔を合わせる場が必要であることを指摘している。

また、最近のビジネスにおいては、インターネットを介しての知識の構築が提唱されているが、ここでも信頼関係の重要性が指摘されている。Dixon (2000) は、顔見知りの同僚からの要望があれば喜んで情報を提供するが、見ず知らずの人間がアクセスして利用するデータベースには進んで情報を提唱しようとはしない人間の心理を紹介している。

これまでビジネスの研究においては、客観視できるもの、計量化できるも

のを対象にしてきた。しかし、最近はビジネスにおける人間的要素を対象にした研究も盛んになりつつある。しかし、対象の多くは主観的なものであり、ここで採り上げた信頼もその1つである。これらの研究で難しいのは、主観的なものをいかに客観視して分析するかである。本論はその1つの試みであり、ここで示した概念がビジネス活動の分析に新たな視点を与えるものとなることを願っている。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

#### <参考文献>

- 電通総研・日本リサーチセンター編 (2004)『世界60カ国価値観データブック』。東京：同友館。
- 則定隆男 (1995)『レター・オブ・インテントの用途と書き方』。東京：東京布井出版。
- 平沢健一 (2004)「中国事業の“転ばぬ先の杖”」、『グローバル経営』、2004.12、8-11。
- ホヴランド、C.I. 他 (辻正三・今井省吾訳) (1960)『コミュニケーションと説得』。東京：誠信書房。
- ミンツバーグ、H. (奥村哲史・須貝栄訳) (1993)『マネジャーの仕事』。東京：白桃書房。
- Clark, T. (1990). International marketing and national character: A review and proposal for an integrative theory. *Journal of Marketing*, 54 (4): 66-79.
- Dixon, N.M. (2000). *Common knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. & Mullen, M.R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust, *Academy of Management Review*, 23 (3): 601-620.
- Eysenck, H.J. & Eysenck, S.B.G. (1969). *Personality structures and measurement*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Gibb, J.R. (1961). Defensive communication. *The Journal of Communication*, 11: 141-148.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Inkeles, A. & Levinson, D.J. (1969). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. In G. Lindzey & E. Aronson (eds.), *The handbook of social psychology*. Vol. 4 (2<sup>nd</sup> ed.), Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Johnson, J.L. & Cullen, J.B. (2002), "Trust in cross-cultural relationships," In Gannon M.J. & Newman, K.L. (eds.). *The Blackwell handbook of cross-cultural management*. Oxford: Blackwell, 335-360.
- Kelley, H.H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations. In K. Archibald (ed.), *Strategic interaction and conflict*. Berkeley, CA: Institute of International Studies.
- Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. Westport, CT:

Greenwood Press.

- McKnight, D.H. Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships, *Academy of Management Review*, 23(3): 473-490.
- O'Hara-Devereaux, M. & Johansen, R. (1994). *Globalwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Peabody, D. (1985). *National characteristics*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Rubin, J.Z. & Brown, B.R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. San Diego, CA: Academic Press, Inc.
- Salacuse, J.W. (1991). *Making global deals*. Boston, MA: Houghton Mifflin. 則定隆男・亀田尚己・福田靖訳 (1996) 『実践グローバル交渉』、東京：中央経済社。
- Schuster, C.P. & Copeland, M.J. (1995). *Global Business: Planning for Sales and Negotiations*. Orlando, Florida: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Shapiro, D., Sheppard, B.H. & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8: 365-377.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of cultures*. NY: McGraw-Hill. 須貝栄訳 (2001). 『異文化の波』。東京：白桃書房。
- Yamagishi, T., Cook, K.S. & Watanabe, M. (1998). Uncertainty, trust, and commitment formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*, 104 (July).
- Yamagishi, T. & Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18 (2): 129-166.