

研究論文

組織の有効性と信頼に関する実証研究

王 艶梅
江蘇理工学院 外国語学部

キーワード：組織の有効性，有効性のアプローチ，信頼，有効性の信頼モデル

1. はじめに

組織の有効性 (organizational effectiveness) に関しては、有効とは何か、有効性の評価基準は何か、それをどのように測定するか、といったことを中心に様々な研究が行われ、多種多様なアプローチが提示されてきている。しかし、数多くの研究が行われているにも関わらず、有効性の定義やその評価基準あるいは測定尺度に関して、これまでのところ研究者の間で一致した見解は見られていない。それ以上に根本的な問題は、信頼の観点から分析が行われていないことである。

信頼 (trust) は社会や人間関係の土台として機能している。信頼にひびが入り磨滅すると、社会や組織が崩壊し (Box, 1978)、また信頼は協働関係や不確実性の削減に関係し (山岸, 1998)、組織活動に大きな影響を及ぼしている。さらに人は組織と関係を結ぶかどうかを決めるとき、組織が信頼できるかどうかを考慮するので、信頼は組織を評価する際の共通の最低限の評価基準である。組織はいかに成功しているように見えても、不祥事を起こし、信頼を失えば、存続の危機に直面し、信頼の回復がなければ倒産したりする。このように信頼は組織の有効性の評価にとって極めて重要であり、また組織成員の間に信頼がなければ組織は有効に機能せず、組織の有効性は達成されないのである。従って、組織の有効性を正確に捉え評価するためには、信頼を取り入れることが必要なのである。

そこで、本稿は、信頼の観点から組織の有効性を分析し、有効性の信頼モデルを提示し、有効性と信頼がどのような関係にあるかを実証的に解明することを目的としている。

2. 組織の有効性と信頼

2 - 1. 組織の有効性

有効性の問題を組織存続との関連で体系的に分析したのはバーナード (Barnard, C. I.) である。彼によると、組織の存続は有効性と能率に依存し、有効性は組織目的の達成に関連し、能率は個人的動機の満足に関連する。しかし、バーナードは有効性を技術的な問題であるとし、詳細に論述しなかった。そのため、有効性の問題はその後、様々な観点から研究され、多様なアプローチが提示された。目標アプローチ、システムズ・アプローチ、多元的構成員アプローチなどがそれである。

目標 (goal) アプローチは、組織目的の達成度の点から有効性を評価する立場である。これは組織の目標が達成され、その成果が大きければ大きいほど、組織をより有効と捉える。このアプローチの問題は、組織目標をどのように確定するかということにある。また組織には複数の相反する目標があるので、有効性を単一指標で測定できないという問題もある。

システムズ (systems) アプローチは、組織を環境と相互作用するオープン・システムとして捉え、環境からのインプット、変換プロセス、および環境へのアウトプットで有効性を評価する。つまり、システムがどれだけうまくその構成要素のすべてを統合し、どれだけうまく希少な資源を獲得、活用し、製品・サービスを生み出すことができるか、という点から有効性を評価するのである。これはインプット、変換プロセス、アウトプットという全体的視点で有効性を評価するが、全体的なバランスがどこにあるかを明らかにしていないという問題がある。

多元的構成員 (multiple constituency) アプローチ

は、組織の異なる構成員はその有効性について異なって評価するという立場である。これは組織の多くの異なる個人や諸集団の選好という複数の尺度で有効性を評価する。問題はどの構成員の選好を基準としてとるべきか、各構成員の選好の基準とは何かが明確でないことである。

これらのアプローチの問題点を克服するために、様々な統合的アプローチが現れてきた。代表的なのは、クインとロールバーグ (Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh) の競合価値 (competing values) アプローチである。このアプローチは「外部-内部」(X軸)の水平の次元と「安定性-柔軟性」(Y軸)の垂直の次元から成る4象限に、「手段-目的」の第3の次元を入れて、有効性を評価するものである。X軸は、有効性を組織の視点から評価するか、それとも個人の視点から評価するかを表す。Y軸は、組織は安定性を志向するか、それとも柔軟性を志向するかを表す。手段は重要なプロセス、目的は最終結果のことである。これによって従来のアプローチが統合されることになった。それは、有効性を、目標アプローチやシステムズ・アプローチが組織の観点から評価し、多元的構成員アプローチが個人個人の観点から評価するのに対して、競合価値アプローチは組織と個人の両方から評価するからである。3次元・4象限で有効性を捉えようとする競合価値アプローチは、その後の有効性の研究に大きな示唆を与えた。

狩俣モデル (2009) は、この競合価値アプローチを参考に、新たな3次元・4象限モデルを示している。3次元とは、組織-個人の次元、安定性-柔軟性の次元、及び短期-長期の時間次元である。4象限とは、組織の目的達成、組織の進化、社会貢献、参加者の動機の満足である。狩俣モデルは、競合価値アプローチのように、X軸とY軸の両端に置かれている組織と個人、そして安定性と柔軟性の競合でその有効性の評価基準を決めるのではなく、両軸をバランスよく保つことを求めている。しかし前者は競合で基準を決めることの根拠、後者はバランスをとるための方法を明らかにしておらず、両者とも多元的構成員アプローチの限界を克服していないのである。

それ以上に、根本的な問題は、上述のアプローチ

は、いずれも信頼の視点がないことである。しかし、信頼がなければ、どのアプローチもうまく機能できない恐れがある。例えば、目標アプローチの場合、従業員が経営者に対して信頼を持たなければ、経営者が設定した目標の遂行に抵抗し、積極的に働かない可能性が大きい。システムズ・アプローチの場合、組織内外において十分な信頼がなければ、組織が環境から必要な資源を得られないばかりでなく、得られた資源も効率的に成果に転換されないかもしれない。同様に、多元的構成員アプローチも各構成員が組織を信頼しなければ組織に参加しないのである。

このように、信頼は有効性の評価にとって必須であるにもかかわらず、十分に考慮されていない。その理由として、信頼というものが空気のように、なくなっただけでその重要性に人々が気づくことや、社会はそれ自体の存立に不可欠の信頼を確保するために様々なシステムを構築していることなどが挙げられる (Schneier, 2012)。しかし信頼を失った時、組織が倒産するならば、組織の有効性をより正確に捉えるためには信頼を取り入れる必要がある。そのような場合、組織の有効性をどのように捉えるべきであろうか。これを検討する前に、まず信頼とは何かを見てみよう。

2 - 2. 信頼

信頼は様々な定義されているが、それらの定義は信頼を期待 (Rotter, 1967; Zucker, 1986; Fukuyama, 1995) として捉えるか、それとも状態 (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998; Six, 2003) として捉えるかによって、2種類に整理することができる。本稿は信頼を期待として捉え、次のように定義する。信頼とは、不確実で相互依存する状況下で、脆弱な立場にある信頼者は、被信頼者がその脆弱性を悪用せずに行動してくれると期待することである。

それでは、信頼者はなぜ被信頼者を信じるのであろうか。被信頼者はなぜ弱い立場にある信頼者の弱点を利用して利益を得ようとしないのであろうか。それは被信頼者には信頼性 (trustworthiness) があるからである。

信頼性については様々な研究が行われている。例

えば、メイヤ (Mayer, R.C.) らは、信頼をもたらす要素に関する文献を要約し、頻繁に用いられ、しかも最も信頼性を説明できそうな3要素は、能力 (ability)、善意 (benevolence)、誠実さ (integrity) であると結論づけている (Mayerら, 1995)。ミシュラたち (Mishra, A.K. & K.E. Mishra) は、ROCC (Reliable, Open, Competent, Compassionate)、即ち信用、開示性、能力、憐情で信頼性を表している (Mishraら, 2012)。狩俣 (2009) は、信頼性として、言行一致、配慮、平等、自己開示、一体化を強調している。さらに、先行研究では、一貫性、忠誠、献身、倫理性、信用 (credibility)、尊敬、公正などが、信頼性として挙げられている (Butler, 1991; Six, 2003; Burchell & Robin, 2011)。

本稿での信頼の定義により、先行研究においてあげられたものの中から、①能力 (capability)、②誠実さ (integrity)、③平等 (fairness)、④憐情 (compassion)、及び⑤言行一致 (sincerity) を選んで、信頼性の要素とする。つまり、誠実で、平等意識や憐情があって、言ったことを必ず実行し、しかも着実に実行する能力を持っているということは、信頼を得るための条件である。このような特性を持つ人こそ、他者の弱点を利用して利益を獲得するのではなく、他者のために行動することで自己の利益も求めるのである。

①能力とは、業務遂行、問題解決、業績向上に必要とされる技術的能力、概念的知識のことであり、被信頼者が信頼者の期待に応えられる力である。②の誠実さはごまかしや隠し事をせずに、ありのままのことをありのままに打ち明けて、皆で共有することである。信頼者に誠実であると信じてもらうためには、被信頼者は真実を語り、一貫性を持つことが重要である。③の平等は他人を尊重し、対等の立場で接することである。すべての人間は平等であり、

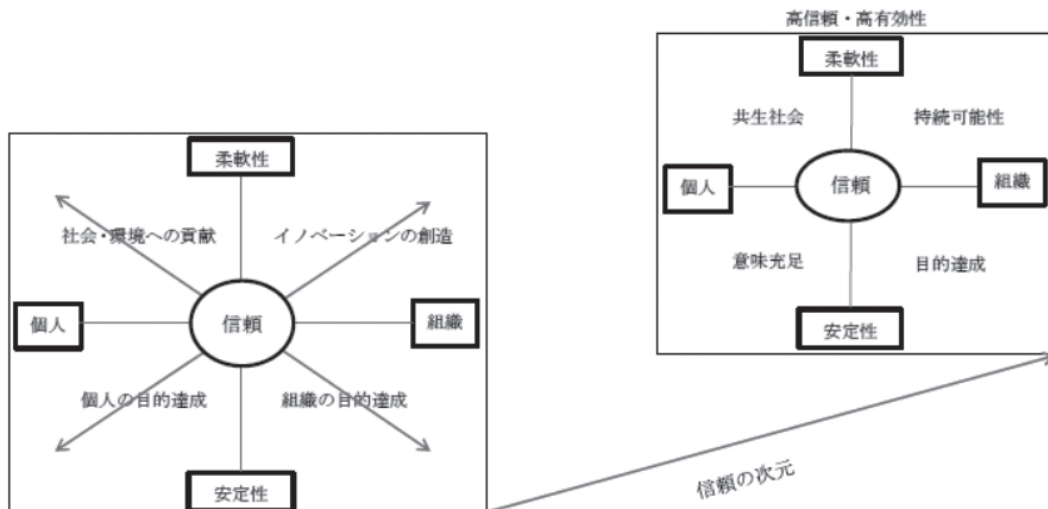
対等な人間として尊重することである。④の憐情は思いやり、配慮、慈悲深さであり、相手の関心事や問題に関心を寄せ、自分の利益よりも相手の利益を大事にすることである。相手のことを自分のことのように考える人こそ、相手の脆弱性を利用せず、相手のために行動すると信じられる。従って、いつも他人のことを配慮し、そのニーズの満足に取り組むことも重要である (Shaw, 1997)。⑤の言行一致は言ったことを必ず実行することである。これは信頼形成の基本である。

個々人は、この五つの要因を有し、それらを実際に発揮することができれば、信頼関係を形成することができる。しかし、信頼は失ってからでないとその重要性は気づかれない。また信頼は築きにくい、壊れやすい。長い時間をかけて苦心して築かれるのに、一瞬にして崩壊していく。そこで、信頼関係を形成し維持するためには、信頼性を高めるように細心の注意を払う必要がある。

3. 組織の有効性の信頼モデル

以上のような組織の有効性に関する議論から、本稿は、有効な組織を「高い信頼が組織の構成員の間にあり、組織自体の目的達成と構成員の意味充足を図り、また共生社会の発展に貢献し、さらに地球環境に十分配慮して持続可能なイノベーションを創造するような組織」と捉える。組織の有効性とは、このような有効な組織を実現する過程である。これは要するに、経済、社会、環境、個人および信頼からなる統合的な視点から有効性を捉えることである。競合価値アプローチと狩俣モデルを参考に、信頼を追加した有効な組織の行動基準を図示すると、以下の図1のようになる。

図1 組織の有効性の信頼モデル



出所：Quinn & Rohrbaugh (1983) Figure 3 と狩俣 (2009) 図 3-1 を参考に筆者作成。

競合価値アプローチも狩俣モデルも、有効性を、組織—個人（外部—内部）の水平の次元、安定性—柔軟性の垂直の次元、および手段—目的あるいは短期—長期の奥行き次元という3次元で評価する。彼らによると、組織と個人の次元は有効性にとって重要である。それは有効性を組織の立場から評価するか、それとも個人の立場から評価するかということである。目標アプローチやシステムズ・アプローチは、組織の視点からの評価であり、多元的構成員アプローチは、個人の視点からの評価である。それらのアプローチを統合するために構築されたのが競合価値アプローチと狩俣モデルである。競合価値アプローチでは、組織の焦点が内部指向か、外部指向かで、相反する組織と個人は競合する。これと違って、狩俣モデルは、組織はそれ自体の目的達成と進化を図るとともに、個人の目的達成と成長も求め、しかもそのバランスをうまく保つことができるか否かによって有効性を評価する。これが図1ではX軸で表されている。

また、安定性と柔軟性も組織の有効性にとって重要である。競合価値アプローチは、組織が安定性を志向するか、それとも柔軟性を志向するかということである。これも組織と個人の軸と同じく、全く相反する。競合する安定性と柔軟性がY軸の両端に置かれている。一方を重視しようとする他方を軽視せざるを得ない。それに対して、狩俣モデルは、組

織が存続するには、安定性を維持すると同時に、外部環境の変化に対応して組織それ自体を変革しなければならない。組織と個人の次元と同様に、どちらか一方を強調するのではなく、安定性も柔軟性も共に志向し、その均衡を図るべきであるとしている。これが図1ではY軸で表されている。

X軸とY軸を組み合わせると、四つの象限が形成される。個人と安定性の軸で捉えられるのは、個人の目的達成であり、個人と柔軟性の軸で捉えられるのは、社会・環境への貢献である。それに対して、組織と安定性の軸で捉えられるのは、組織の目的達成であり、組織と柔軟性の軸で捉えられるのは、イノベーションの創造である。

しかし、組織と個人の軸にとっても、安定性と柔軟性の軸にとっても信頼が必須である。個人と組織の間に信頼がなければ、組織そのものが形成されない。たとえ組織が形成されても、信頼が十分になれば、安定性と柔軟性をバランスよく維持し、組織を存続させられない。図1では、競合価値アプローチや狩俣モデルと違って、信頼を第3の次元として取り上げたのはこのためである。4象限の中心に位置付けられた信頼は、それぞれの象限において、低信頼から高信頼へと伸びていくように示されている（図1中、左手前の図の信頼から放出する四つの矢線）。この四つの矢線は、信頼が低ければ、有効性も低く、信頼が高ければ、有効性も高いことを意味

する。つまり、信頼と有効性は正の相関にあると想定している。ここでの高信頼は組織に対する期待の実現度が高い場合であり、低信頼はその期待の実現度が低いことを指す。図1では、信頼の次元、とりわけ高信頼の場合の有効性を強調している(図1中、右奥の図)。これが示しているように、高信頼があつて、しかもその信頼がうまく機能する場合の組織は、組織の目的達成はもとより、新製品やイノベーションを創造する持続可能な組織であり、社会や環境と共生し、構成員の意味充足を図る組織でもある。このような組織こそ有効な組織であり、望ましい組織である。

4. 信頼モデルの検証

第3節で明らかにしたように、有効性の信頼モデルは、3次元・4象限モデルである。信頼の次元を、組織一個人の次元(X軸)と安定性ー柔軟性の次元(Y軸)によって形成される4象限の中心に置くのは、信頼がどの象限にとっても重要であり、欠けてはならないからである。換言すれば、信頼がすべての組織行動の基礎であり、信頼の高低によって組織の有効性が規定されるのである。

4-1. 仮説の提示

信頼モデルは、信頼は4象限と、その4象限からなる有効性に関係し、信頼が高ければ高いほど、有効性も高くなることを示している。このような考えに基づき、まず仮説1と仮説2を設定する。

仮説1：信頼は4象限と、その4象限からなる有効性と密接不可分の関係にある。

仮説2：信頼が高ければ高いほど、有効性も高くなる。

仮説2-1：信頼が高ければ高いほど、組織の目的達成は高くなる。

仮説2-2：信頼が高ければ高いほど、イノベーションの創造は高くなる。

仮説2-3：信頼が高ければ高いほど、社会・環境への貢献は高くなる。

仮説2-4：信頼が高ければ高いほど、個人の目的達成は高くなる。

もし信頼が高ければ高いほど、有効性が高くなるならば、組織運営において、信頼を最も重視する組織は、有効性が最も高いと考えられる。それゆえ、仮説3-1が設定される。また、もし一つの象限の良し悪しが他の象限に影響を与えるならば、4象限のどの象限を最も重視すれば、組織の有効性が最も高くなるのであろうか。これを明らかにするために、3-2から3-5までの仮説を立てる。既に指摘したように、従来の有効性の研究では信頼が欠落している。そればかりでなく、4象限のどの象限に重きを置きながら、他の象限とのバランスを取れば、組織が最も有効になるかということも明確にされていない。この五つの仮説は、有効性研究における信頼の位置付けや、4象限のバランス取りの究明に役立つと考える。

仮説3-1：会社の信用を最も重視する組織は、有効性が最も高い。

仮説3-2：利益の獲得を最も重視する組織は、組織の目的達成が高く、有効性も最も高い。

仮説3-3：会社の成長を最も重視する組織は、イノベーションの創造が高く、有効性も最も高い。

仮説3-4：社会的責任を最も重視する組織は、社会・環境への貢献が高く、有効性が最も高い。

仮説3-5：従業員の満足を最も重視する組織は、個人の目的達成が高く、有効性が最も高い。

4-2. アンケート調査の概要

アンケート調査は、2014年4月16日から29日にかけて、株式会社マクロミル(本調査の委託会社)によって行われた。回答者はマクロミル会員の中から、事業年数20年以上の組織の経営者・役員クラス、従業員数5,000人を超える組織については課長・部長クラス以上の会員を選定した。

調査票には、回答者の所属組織の基本情報に関する質問項目5問のほか、信頼の評価指標と4象限のそれぞれの評価指標に基づいて設定した信頼に関する質問項目10問(例えば、企業経営ないし職務遂行に必要な専門知識を十分に持っていますか、な

ど)、組織の目的達成に関する質問項目6問(例えば、御社の売上高営業利益率は同業他社に比べ、高いと思いますか、など)、イノベーションの創造に関する質問項目8問(例えば、御社の成長性は高いと思いますか、など)、社会・環境への貢献に関する質問項目6問(例えば、御社は社会問題などの解決に、ボランティア団体やNPOと協力して取り組んでいますか、など)、および個人の目的達成に関する質問項目10問(例えば、御社は従業員が生活するのに必要な給料を十分に支給していますか、など)を含めた。全部で45問の質問項目の中に、最初の組織の基本情報に関する5問は、自由回答式を採用した。それ以外の40問は、「非常にそう思う」、「ややそう思う」、「どちらともいえない」、「あまり思わない」、「全く思わない」の5段階評定で測定した。

アンケート調査の結果、職位は経営者・役員312名(75.7%)、課長・部長100名(24.3%)で、従業員数は300人以下の中小規模の企業(以下中小企業と称す)304(73.8%)、5,000以上の大企業102(24.8%)となっている。経営者・役員は課長・部長の約2倍、そして中小企業は大企業の約2倍を上回っている。中小企業の経営者・役員の回答者が多かったことが分かる。事業年数については、20年～29年が27.4%、30年～49年が20.8%、50～99年が32.3%であり、割合の差がそれほど大きくない。業種の構成を見ると、製造業(26.2%)が最大の割合を占めているが、建設業(15.0%)、卸売・小売(16.0%)、サービス業(14.0%)がほぼ同じ割合を占めている。

「事業経営において最も重視しているのは何か」に対して、会社の信用が半分以上の51.7%に達している。会社の信用・信頼が大半の組織において重要視されていることが分かる。その次に、利益の獲得と社会的責任がそれぞれ18.9%と16.0%を占めており、大差がないことから、今日の企業は利益の獲得を重視する一方、社会的責任も重視して、事業を行っていることが伺える。それに対して、会社の成

長(6.8%)と従業員の満足(5.3%)はどちらも占める割合が高くない。

「事業経営において誰からの信頼を最も重視しているか」に対して、顧客が圧倒的に多く、74.5%と最大である。取引先の12.1%を加えると、組織は顧客や取引相手からの信頼を重視する割合が86.6%になる。企業経営において、それらが第一義的に重視されていることが分かる。地域社会と従業員はそれぞれ5.3%と4.9%である。

5. 検証結果と考察

5 - 1. 結果

(1) 信頼の尺度と4象限の各象限の尺度に相当する項目の平均値や標準偏差(*SD*)を算出し、「信頼」尺度得点(平均3.79、*SD* 0.64)、「組織の目的達成」尺度得点(平均3.14、*SD* 0.70)、「イノベーションの創造」尺度得点(平均2.75、*SD* 0.73)、「社会・環境への貢献」尺度得点(平均2.67、*SD* 0.96)、「個人の目的達成」尺度得点(平均3.45、*SD* 0.55)とした。天井効果とフロア効果が見られなかったため、すべての質問項目を以降の分析対象とした。

次に、内的整合性を検討するために、まず数名の経営者に各項目について予備的に回答してもらい、妥当かどうかを確かめた。そして、各尺度の α 係数を算出したところ、「信頼」で $\alpha = .92$ 、「組織の目的達成」で $\alpha = .78$ 、「イノベーションの創造」で $\alpha = .87$ 、「社会・環境への貢献」で $\alpha = .94$ 、「個人の目的達成」で $\alpha = .85$ の値が得られた。これで、各項目の因子が妥当であることが支持された。

信頼の尺度と4象限の各象限の尺度間の相関を表1に示す。各尺度は互いに有意な正の相関を示した。この結果は仮説1と一致している。つまり、4象限が相互に影響し合い、そして信頼はそれぞれの象限に影響を及ぼしている。したがって、信頼は4象限から構成される有効性と密接不可分の関係にあることが証明され、仮説1は支持された。

表1 信頼の尺度と各象限の尺度の平均値、SD、α係数および相関係数

	平均値	SD	α	1	2	3	4	5
1 信頼	3.79	.64	.92	—				
2 組織の目的達成	3.14	.70	.78	.482**	—			
3 イノベーションの創造	2.75	.73	.87	.344**	.579**	—		
4 社会・環境への貢献	2.67	.96	.94	.183**	.348**	.681**	—	
5 個人の目的達成	3.45	.55	.85	.659**	.513**	.405**	.319**	—

出所：筆者作成

(2) 信頼と有効性の関係において、信頼が高ければ高いほど、有効性も高くなるという仮説を証明するために、分散分析を行った。「信頼」尺度の平均値(3.79)やサンプル数のバランスを考慮し、信頼を次のように、低・中・高の三つのグループに分類した。3.50以下は低信頼(≦3.50)、4.10以上は高信頼(≧4.10)、その他すべては中信頼(3.60≦中信頼≦4.00)とした。低信頼グループには132、中信頼グループには156、高信頼グループには124のサンプルが含まれていた。

この三つのグループを独立変数、組織の目的達成、イノベーションの創造、社会・環境への貢献、個人の目的達成の4象限、及び有効性を従属変数とした1要因の分散分析を行った。その結果、表2に示し

たように、各象限、有効性ともに有意な群間差が見られた(組織の目的達成:F(2,409)=47.65, p<.001 イノベーションの創造:F(2,409)=22.03, p<.001 社会・環境への貢献:F(2,409)=6.08, p<.005 個人の目的達成:F(2,409)=103.73, p<.001 有効性:F(2,409)=48.93, p<.001)。TukeyのHSD法(5%水準)による多重比較を行ったところ、組織の目的達成、イノベーションの創造、個人の目的達成、有効性において、低信頼・中信頼・高信頼の3群の間に有意な得点差が見られた。社会・環境への貢献においては、第1の低信頼グループと第3の高信頼グループの間に0.1%水準で差が見られたが、それらが第2の中信頼グループとの差は有意ではなかった。

表2 信頼の3群(低・中・高)の各象限・有効性関係の分散分析の結果

		平方和	自由度	平均平方	F値	有意確率
組織の目的達成	グループ間	38.398	2	19.199	47.648	.000
	グループ内	164.800	409	.403		
	合計	203.198	411			
イノベーションの創造	グループ間	21.535	2	10.767	22.027	.000
	グループ内	199.928	409	.489		
	合計	221.463	411			
社会・環境への貢献	グループ間	10.826	2	5.413	6.075	.003
	グループ内	364.425	409	.891		
	合計	375.251	411			
個人の目的達成	グループ間	41.772	2	20.886	103.728	.000
	グループ内	82.353	409	.201		
	合計	124.125	411			
有効性	グループ間	26.415	2	13.207	48.927	.000
	グループ内	110.407	409	.270		
	合計	136.822	411			

出所：筆者作成

上記の分散分析の結果は1%水準で有意であったので、仮説2およびその下位仮説が支持された。即ち信頼が高ければ高いほど、組織の目的達成、イノベーションの創造、社会・環境への貢献、個人の目的達成の4象限の各象限も高くなり、そして4象限からなる有効性も高くなる。これで、信頼は有効性にとって重要であり、有効性を向上させる機能があるということが証明された。

(3) 事業経営において、信頼と4象限のどの象限を最も重視すれば、組織の有効性が最も高いかを検証するために、会社の信用、利益の獲得、会社の成長、社会的責任及び従業員の満足を独立変数、有効性を従属変数とした分散分析を行った。その結果、群間の得点差は0.1%水準で有意であった($F(4,402)=6.97, p<.001$)。TukeyのHSD法(5%水準)による多重比較を行ったところ、「社会的責任」群が他の各群に比べて有意に高い得点を示していたのに対して、「利益の獲得」群は他の各群に比べて有意に低い得点を示していた。これは、社会的責任を最も重視している組織は有効性が最も高く、利益の獲得を最も重視している組織は有効性が最も低いことを意味している。そこで、仮説3-4が支持され、それ以外の仮説3-1、3-2、3-3、3-5のいずれも支持されないと見られる。

5 - 2. 考察

組織の有効性に関する研究は、有効性をどのように捉え、評価するかというその定義や評価尺度の問題を中心に行われてきた。信頼が組織の有効性に及ぼす影響についての分析は殆ど行われてこなかった。信頼は有効性に密接に関わっており、信頼が高いほど、有効性も高くなるという信頼と有効性の関係は、本分析によって支持された。有効性をより正確に捉えるには、その規定要因である信頼を取り入れることが必要である。

しかし、本分析によって明らかになったように、信頼を重視しようと思うだけでは、高い有効性はもたらされない。その原因の一つとして考えられるのは、信頼重視の理念が実際の行動に貫かれていないことである。信頼を何より大事に思っている、信

頼の具体的行動、例えば、言行一致や配慮などを行わなければ、信頼が形成されず、有効性に結びつかない。信頼を重視し、信頼を裏切るような行動をせず、信頼の構築やその維持に常に努力することが肝心である。

また、利益の獲得(組織の目的達成)を最も重視している組織は有効性が低かったことや、社会的責任(社会・環境への貢献)を最も重視している組織は、有効性が高かったことも明らかになった。この結果から分かるように、利益の獲得を最優先に考えることが必ずしも有効性に結びつくとは限らない。既に述べたように、四つの象限は互いに影響し合い、一つの象限の良し悪しは、他の象限の良し悪しに影響を及ぼしている。利益を高く獲得することができれば、他の象限もその成果を享受し、改善される。しかし、それには四つの象限のバランスをうまく取るようとしている組織の意識が欠かせない。この点に関しては、利益の獲得を一番重視している組織は特に注意しなければならない。それは利益の獲得を最大の目標として追求する組織は、利益のために、社会・環境や従業員の満足を犠牲にする恐れがあるからである。そうした行動は、社会や組織内外からの信頼を損うばかりでなく、社会・環境への貢献や個人の目的達成、イノベーションの創造にも悪影響を与えかねない。結果として、組織全体の有効性を低下させてしまう。利益の追求は有効性の右下象限を構成していることから、重要ではあるが、他の象限のことも考慮して行動しなければならない。

それに対して、社会的責任を最も重視している組織は、社会・環境への貢献を通じて、社会・環境からの信頼を獲得する一方、従業員の欲求、特に社会的に承認される欲求を満たす。信頼と従業員の貢献意欲の高まりで、イノベーションの創造が積極的に行われ、高い利益が組織にもたらされる。その結果、組織全体の有効性も高くなる。これは既に社会的責任を最も重視している組織は有効性が最も高いという検証結果によって裏付けられた。もちろん、この場合も他の象限とのバランスをうまく取る必要がある。社会・環境への貢献活動をすればするほど、社会から高く評価されるのかもしれないが、それは本

業を通じての社会・環境への貢献を前提にしている。そうでなければ、長続きができず、4象限のバランスが崩れて組織自体の存続が危うくなるのである。

6. おわりに

以上、組織の有効性論の従来の主要なアプローチを概観し、有効性にとって信頼が必要不可欠であるとして、有効性の信頼モデルを提示した。アンケート調査結果の分析で、信頼は有効性と密接不可分の関係にあり、信頼が高ければ高いほど、有効性も高くなるということが明らかになった。信頼と有効性の正の関係は、有効な組織を作る場合にも、組織の有効性を正確に評価する場合にも大きな意義を持っている。それは有効な組織を作るためには、信頼を構築し維持しながら、組織の目的達成、イノベーションの創造、社会・環境への貢献、及び個人の目的達成が必要であること、また組織の有効性を評価する場合、信頼を取り入れることの妥当性が、この調査結果によって検証されたからである。

しかし、本稿のアンケート調査は一時点での調査であり、時系列的に検討しない限り、同一組織における信頼の変化が有効性に与える影響を正確に捉えられないと思われる。また、リーダーシップ、モチベーション、組織能力なども有効性に影響を及ぼし、信頼はそれらに影響を及ぼすと考えられる。これらの問題についての分析を今後の課題としたい。

参考文献

Barnard, C.I. (1938) *The Function of The Executive*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)
 Bok, S. (1978) *Lying : Moral Choice in Public Private Life*, NY : Random House. (古田暁訳『嘘の人間学』TBSブリタニカ、1982年)
 Burchell, M., and J. Robin(2011) *The Great Workplace : How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*, San Francisco: Jossey-Bass. (伊藤健市他訳『最高の職場——いかに創り、いかに保つか、そして何が大切か』ミネルヴァ書房、2012年)

Butler, J.K., Jr. (1991) "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory." *Journal of Management*, 17(3), pp. 643-663.
 Fukuyama, F. (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press. (加藤寛訳『「信」無くば立たず』三笠書房、1996年)
 Mayer, R. C., Davis, J. H. and F. D. Schoorman(1995) "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.
 Mishra, A.K. and K.E.Mishra(2012) *Becoming a Trustworthy Leader: Psychology and Practice*, New York:Routledge.
 Quinn, R.E. and J. Rohrbaugh(1983) "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis." *Management Science*,29(3), pp.363-377.
 Rotter, J. B. (1967) "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust." *Journal of Personality*, 35, pp. 51-665.
 Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and C. Camerer (1998) "Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust." *Academy of Management Review*, 23(3), pp.393-404.
 Schneier, B. (2012) *Liars and Outliers: Enabling the Trust that Society Needs to Thrive*, Indianapolis, IN: John Wiley & Sons. (山形浩生訳『信頼と裏切りの社会』NTT出版株式会社、2013年)
 Shaw, R.B. (1997) *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*, California: Jossey-Bass Inc. (上田惇生訳『信頼の経営』ダイヤモンド社、1998年)
 Six, Frédérique (2003) "The Dynamics of Trust and Trouble," in Nooteboom, B. and F. Sixeds. *The Trust Process in Organizations*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 196-222.
 Zucker, L. G. (1986) "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920," in Staw, B.M. and L. L.Cummingseds. *Research inOr-*

*ganizational Behavior*8, Greenwich, CT: JAI Press
Inc, pp.53-111.

狩俣正雄 (2009) 『信頼の経営—スピリチュアル経営の構築に向けて—』中央経済社。

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。

(査読論文)