Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2026-11-25

上司への認知的・感情的信頼が職務行動と態度に及ぼす影響：日本と中国の比較

刘, 培

(Degree)
博士（経営学）

(Date of Degree)
2014-09-25

(Date of Publication)
2015-09-01

(Resource Type)
doctoral thesis

(Report Number)
甲第6230号

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006230

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

博士論文

上司への認知的・感情的信頼が職務行動と態度に及ぼす影響：日本と中国の比較

2014 年 7 月 22 日

神戸大学大学院経営学研究科

鈴木竜太研究室

マネジメントシステム専攻

080B123B

劉　培

目次

序 5

1 章．認知的・感情的信頼の概念枠組み 10

1.1　認知的・感情的信頼の違い 10

1.1.1　信頼の基本要素 10

1.1.2　社会的交換関係（*SER*）と認知的・感情的信頼の機能 11

1.2　認知的信頼の定義と下位次元構造 12

1.3　感情的信頼の定義と下位次元構造 14

1.4　認知的・感情的信頼の影響力としての性質:概念枠組みの理論的根拠 16

1.4.1　影響力の概念体系 16

1.4.2　中核要素 S と中核関係「A→S」に関して認知的・感情的信頼の違い 17

1.4.3　影響力の源泉に関して認知的・感情的信頼の違い 18

1.4.4　影響力の安定性と副作用：抵抗作用の意味 21

1.4.5　影響力の類型における認知的・感情的信頼の位置づけ 23

2 章　認知的・感情的信頼の潜在的メカニズム 25

2.1　本研究の理論的フレームワーク 25

2.2　認知的信頼の根底にあるメカニズム 27

2.2.1　事実前提：上司へのタスク・マネジメント依存性 27

2.2.2　評価・推定・予測プロセス 31

2.3　感情的信頼の根底にあるメカニズム 32

2.3.1　事実前提：上司との長期的人間関係と仕事生活の幸福度との因果関係 33

2.3.2　互恵的利他行動 *B* と長期的人間関係の相互作用プロセス 34

3 章　本研究の因果仮説 39

3.1　「*O*→*C*」関係と特性推定プロセス 39

3.1.1　既存知見の整理 39

3.1.2　因果仮 4～6 の導出 42

3.2　「*C*→*B*」関係と成果予測プロセス 44

3.2.1　既存知見の整理 44

3.2.2　影響プロセス仮説 7 の導出 47

3.3　「*C*→*E*」関係と認知的信頼の機能に関する中心アイディア 52

3.3.1　既存知見の整理 52

3.3.2　因果仮説 8 の導出 53

3.4　「*B*→*E*」関係と長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセス 53

3.4.1　既存知見の整理 53

3.4.2　因果仮説 9 の導出 55

3.5 「*E*→*B*」関係と互恵的利他行動を動機づけるプロセス 55
3.5.1 既存知見の整理 55
3.5.2 因果仮説 10 の導出 57
3.5.3 影響プロセス仮説 11 の導出 57
3.6 相互的因果関係仮説 12 と感情的信頼の機能に関する中心アイディア 58
4 章 方法 59
4.1 調査とサンプル 59
4.1.1 中国大学生サンプル 1（*n*=611） 59
4.1.2 中国社会人サンプル 2（*n*=301） 59
4.1.3 日本社会人サンプル 3（*n*=475）とサンプル 4（*n*=477） 60
4.2 SEM における推定法の選択：因果仮説の検定と観測変数の数に応じて 61
4.2.1 最尤法 ML の利点と欠点 62
4.2.2 重み付けのない最小 2 乗法 ULS の利点と欠点 63
5 章 認知的・感情的信頼の尺度開発と概念枠組みの実証 65
5.1 方法 65
5.1.1 項目の作成 65
5.1.2 内容的妥当性 65
5.1.3 調査 4（*n*=477）のメジャー 66
5.2 結果 66
5.2.1 CFA による概念枠組み仮説の検証 66
5.2.2 CTS と ETS の項目分析 70
5.2.3 CTS と ETS の信頼性 70
5.2.4 CTS と ETS の構成概念妥当性 70
5.2.5 短縮版尺度 CTS-S と ETS-S の作成 73
5.2.6 CTS-S と ETS-S による概念枠組み仮説の追試 75
5.3 考察と結論 76
5.3.1 認知的・感情的信頼の概念枠組みの確立 76
5.3.2 認知的・感情的信頼の体系的な測定尺度の開発 77
5.3.3. 理論的インプリケーション 77
5.3.4 経営上のインプリケーション 78
6 章 因果仮説の検証 80
6.1 方法 80
6.1.1 仮説検証の概観 80
6.1.2 調査 2（中国社会人）と調査 3（日本社会人）のメジャー 80
6.2 結果 81
6.2.1 記述統計と相関 81

6.2.2 「*O*→*C*」関係から導かれた仮説 4〜6 の検証 83
6.2.3 「*C*→*E*」関係から導かれた仮説 8 の検証 84
6.2.4 「*B*→*E*」関係から導かれた仮説 9 の検証 84
6.2.5 「*E*→*B*」関係から導かれた仮説 10 の検証 85
6.2.6 「*E* ⇄ *B*」関係から導かれた仮説 12 の検証 85
6.3 結論とディスカッション 87
6.3.1 認知的・感情的信頼のメカニズムに関する理論体系の経験的妥当性 87
6.3.2 理論的インプリケーション 88
6.3.3 経営上のインプリケーション 89
7 章 上司に対する認知的・感情的信頼から進取的行動への影響プロセス 91
7.1 方法 91
7.1.1 分析の概観 91
7.1.2 調査 2（中国社会人）と調査 3（日本社会人）のメジャー 91
7.2 結果 1：影響プロセス仮説 7 と 11 の検証 92
7.2.1 測定方程式 92
7.2.2 影響プロセスモデル 93
7.3 結果 2：日中両国の社会人の共通点と相違点 96
7.3.1 日中 2 母集団の間で因果的影響の強さの同一性検定 96
7.3.2 認知的・感情的信頼の下位次元モデルの測定不変性 99
7.3.3 探索的モデル分析：日中両国の社会人の共通点と相違点 99
7.4 結論とディスカッション 102
7.4.1 認知的・感情的信頼のメカニズムに関する理論体系の経験的妥当性 102
7.4.2 理論的・実践的インプリケーション 103
7.4.3 日中両国の社会人の共通点と相違点 104
8 章 結びに代えて 106
8.1 本研究の要約と結論 106
8.1.1 課題 1：概念枠組みの確立と尺度開発 106
8.1.2 課題 2：全体図となる理論的フレームワークの構築 107
8.1.3 課題 3：上司への認知的・感情的信頼が進取的行動に影響するプロセスの解明 107
8.1.4 課題 4：日中社会人の体系的な比較分析 108
8.2 理論的示唆 109
8.2.1 概念的枠組みの理論的示唆 109
8.2.2 全体図となる理論的フレームワークの理論的示唆 109
8.2.3 上司に対する認知的・感情的信頼から進取的行動への影響プロセスの理論的示唆 109
8.3 実践上の示唆 110

8.3.1　概念枠組みの実践的示唆 110
8.3.2　理論的フレームワークの実践的示唆 110
8.3.3　上司への認知的・感情的信頼が進取的行動に影響するプロセスの実践的示唆 110
8.4　限界と今後の課題 111
参考文献 112

序

経営管理や組織行動など、職業・組織に関する研究分野では、直属上司に対する 2 種類の信頼――認知的信頼（cognitive trust）と感情的信頼（emotional trust）――について大きな関心が寄せられてきた。この 2 種類の信頼は、上司との間で良質な社会的交換関係（*SER*, social exchange relationship）の構築と発展を促進することで、組織の効率性を高めるだけでなく、部下のキャリアにも高い生産性と幸福度をもたらす。生産的かつ健全的な *SER* の決定因として、2 種類の信頼の重要性が広く認識されている（cook & Gerbasi, 2009）。

職業や組織の文脈では、上司との *SER* が、組織の効率性と部下キャリアの生産性・幸福度に影響を与える理由は、上司・部下間の相互依存性にあると考えられる。つまり、上司との *SER* が、組織の効率性と部下キャリアの生産性・幸福度に及ぼす効果は、相互依存性の強さによってモデレートされる、ということである。

本研究では、相互依存性（interdependence）とは、仕事上の目標達成、仕事生活の幸福、キャリアの成功などが他者の協力なしには実現できない状況を意味する。言い換えれば、1 人だけでは、仕事生活を営む上で、必要な資源（ヒト、モノ、カネ、情報）をすべて保有できないために、他者の協力を必要するという「相互必要性」でもある（Sheppard & Sherman, 1998; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998）。そして、職業や組織の協働システムでは、上司・部下間の相互依存性には、上司に対して部下の「タスク・マネジメント依存性」と「仕事生活の幸福度における相互必要性」という 2 つの側面があるように思われる。

タスク・マネジメント依存性とは、部下がタスクとマネジメントの両面にわたって上司に依存している、という権力と地位の非対称性を意味する（Mayer & Gavin, 2005; cook & Gerbasi, 2009; Yang, Mossholder, & Peng, 2009）。タスク・パフォーマンスの面では、上司は中心的な役割――部門目標と計画の策定、仕事の割り当て、部下の仕事の調整と統合、経営上層部や他部門との連携、サプライヤーや顧客との交渉など――を担っている。部下の努力がどれだけ業績に結びつくかは、上司のパフォーマンスに大いに依存している（salam, 2000; Yang et al., 2009; Yang, Mossholder, 2010）。マネジメント面においても、上司は多くの意思決定権――職務配置、賞与配分、人事考課（職務態度・能力・業績の評価）、および昇進の推薦と助言など――を持っているために、部下の仕事生活とキャリアに大きな影響を与えている（Dirks & Ferrin, 2002; Dirks, 2006; Mayer & Gavin, 2005）。このように、部下はタスクとマネジメントの両面で上司に依存している。

仕事生活の幸福度における相互必要性とは、同じ職場で長い時間を共にするために、上司と部下の間でコミュニケーション・相互行為の頻度が極めて高く、人間関係の状態が互いの仕事生活の幸福度に大きな影響を与える、ということを意味する（Cuddy, Kohut, & Neffinger, 2013）。仕事生活の幸福度を高めるためには、上司と部下は公私にわたって良好な人間関係を築き、仕事で協力し合うとともに、心を通わせる必要がある。

このように、上司と部下の間で強い相互依存性が存在するからこそ、良質な *SER* は、組織の効率性と部下キャリアの生産性・幸福度に好影響を及ぼすのである。（Gerstner & Day, 1997;

Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012)。その中、生産性と健全性の高い *SER* を支える要因として、上司への認知的・感情的信頼の働きが注目を集めている（Dirks & Ferrin, 2002; Dirks, 2006)。本研究は、上司への認知的・感情的信頼について、次の 4 つの課題に取り組むことを目的とする。

（1）認知的・感情的信頼の概念枠組みの確立と尺度開発

第 1 の課題は、認知的・感情的信頼の概念枠組みを確立して、体系的な測定尺度を開発することである。認知的・感情的信頼の定義と下位次元構造に関しては、まだ系統的かつ緻密な概念枠組みが確立されていない。基盤の違いによって、信頼を人格特性に関する知識に基礎を置いた認知的信頼と、長期的人間関係を基礎とした感情的信頼に分類したことは、少なくとも Lewis & Weigert（1985）に遡ることができる。Lewis & Weigert の理論的考察を引き受け、McAllister（1995）は 2 種類の信頼の違いについて、初めて実証を行った。それ以後、認知的・感情的信頼に関する実証研究が増えてきた（Yang, Mossholder, & Peng, 2009; Yang & Mossholder, 2010; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011)。しかし、これまでの文献では、2 種類の信頼の定義には依然として曖昧さと混乱が残っており、それらの本質的な違いに対する体系的な理解が欠けている。

また、2 種類の信頼の下位次元構造について、まだ研究が少ない。認知的信頼については、すでに有力な下位次元モデルが提案されている。Mayer, Davis, & Schoorman（1995）は、理論的考察を通じて「能力・善意・倫理的高潔さ」という下位 3 次元モデルを提案した。このモデルの妥当性は、McKinght, Choudhury, & Kacmar（2002）の確認的因子分析（CFA）の結果によって確かめられている（p. 349, Figure 5; *n*=1141)。それに対し、感情的信頼の下位次元構造に関する検討がほとんどなく、現時点ではまだ有力なモデルが提案されていない。

そして、認知的・感情的信頼の体系的な測定尺度が少なく、系統立ったデータ蓄積がまだなされていない。認知的信頼については、McAllister（1995）のメジャーは 6 項目しかなく、単一次元構造となっている。McKinght et al.（2002）のメジャーは 3 次元構造であり、能力次元が 4 項目、善意次元が 3 項目、倫理的高潔さ次元が 4 項目と、項目数がやや少ない。それに対し、感情的信頼のメジャーは、McAllister（1995）の 5 項目しかなかった。Yang et al.（2009)、 Yang & Mossholder（2010)、 Schaubroeck et al.（2011）はいずれも McAllister の項目を修正して使っている。

このように、認知的・感情的信頼の定義と下位次元構造について、系統的かつ緻密な概念枠組みを確立し、それをもとに体系的な尺度を開発する必要がある。体系的な測定尺度があってはじめて、企業や組織で系統立ててデータを蓄積することが可能となり、信頼現象に対する体系的な理解ができるようになる。

（2）認知的・感情的信頼の相互作用に関する理論的フレームワークの構築

第 2 の課題は、「認知的・感情的信頼がどのように機能的に補完しあいながら、生産性と健全性の高い *SER* を支えているのか」について、その全体図となる理論的フレームワークを構築す

ることである。上司との *SER* は、組織の効率性と部下キャリアの生産性・幸福度に影響を及ぼす。生産的かつ健全的な *SER* は、2 種類の信頼の相互作用によって実現される。しかし、これまでの信頼文献には、2 種類の信頼の相互作用どころか、個々のメカニズムについてさえ、断片的な知見しかなかった。

たとえば、感情的信頼のメカニズムについて、「社会的交換の回数が重なるとともに、長期的人間関係の基盤が積み上げられ、感情的信頼が強くなる」というプロセス（Diensch & Liden, 1986; Lewicki & Bunker, 1996; Cook & Gerbasi, 2009）は議論されてきた一方、感情的信頼の強さが社会的交換活動を促進するプロセスはまだ明らかにされていない。

そのうえ、*SER* の構築と発展に向けて、2 種類の信頼が果たしている機能の違いについても、まだ分かっていない。認知的信頼の機能が *SER* の生産性と健全性を保障することだと、Blau（1964）によって指摘されたが、感情的信頼の機能に関する洞察が欠落している。こうした機能上の違いに関するアイディアの欠如は、それらの相互作用の全貌に対する理解を阻害している主要な原因になっているように思われる

したがって、次の手順に沿って、認知的･感情的信頼の相互作用の全容を解明する必要がある。まず、*SER* の構築と発展に向け、2 種類の信頼がそれぞれどのような機能を担っているのかについて、明確なアイディアを打ち出す。次に、この中心アイディアを指針にして先行研究の断片的な知見を整理し、2 種類の信頼のメカニズムを構成した個々の基礎プロセスを特定して、それらの関係性を明らかにする。最後に、2 種類の信頼が機能的に補完しあいながら、相互作用するメカニズムについて、その全体図となる理論的フレームワークを構築する。

（3）上司への認知的・感情的信頼が進取的行動に影響するプロセスの解明

第 3 の課題は、「*SER* の中で、上司への 2 種類の信頼がいかに従業員の進取的行動（proactive behavior）を引き出すのか」について、その影響プロセスを説明することである。進取的行動とは、将来の脅威と機会を先読みして、それに備えるよう自主的に自分と環境を効果的に変化させる行動である（Bateman & Crant, 1993; Praker, Williams, & Turner, 2006）。

21 世紀に入って、情報・通信技術をはじめ、技術進歩とグローバル化の急速な進展に伴い、企業や組織を取り巻く市場・技術環境は変化に富み、先行きが不透明になりつつある。主要な競争相手が自国企業から世界の優良企業へと変わったために、企業にとって競争レベルがかつてないほど高まり、厳しい淘汰圧力にさらされている。生き残りをかけて、いかに持続的なイノベーションによって競争優位を生み出しつづけるかは、経営の核心となっているように思われる。また、新しい課題が次々と現れてくる仕事環境では、従業員が長期にわたり安定して業績を上げられることが必要である（Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010）。それゆえ、組織側にとっては、いかにして従業員の進取的行動をうまく引き出すかは、マネジメント上の重要な課題となる。

一方、従業員の視点に立てば、不安定な雇用と不確かな仕事環境と向き合うためには、キャリア・プランニングや専門能力の開発などによって、自分の新しい可能性を探り、仕事人生の新境地を切り拓く必要性が高まっている（Seibert, Crant, & Kraimer, 1999; Park & Collins, 2010）。その

ため、従業員にとっては、注意・時間・エネルギーを進取的行動に集中できるような仕事環境や条件が重要となりつつある。

職業や組織の協働システムにおいて、従業員の進取的行動は主に、*SER* の中で上司への認知的・感情的信頼によって引き出されると考えられる。信頼研究で主流となる考え方によれば、上司への 2 種類の信頼が企業組織に貢献できるのは、それらが従業員の組織市民行動（OCB）を促進するからである（Mayer & Gavin, 2005; Yang et al., 2009; Yang & Mossholder, 2010）。それに対し、本研究では、企業組織にとって、上司に対する認知的・感情的信頼の最も有難い貢献は、組織の成長・進歩をもたらす進取的行動を従業員から引き出すことだと考えられる。

しかし、進取的行動の規定要因に関する研究は、まだ緒に就いたばかりである（Praker et al., 2006）。従業員の進取的行動を引き出すには、上司への 2 種類の信頼がなぜ必要であり、それらがいかにして進取的行動に影響を及ぼすのかについて、まだ明らかにされていない。したがって、上司への 2 種類の信頼が進取的行動に影響するプロセスを、理論的・実証的に解明する必要がある。

（4）日中両国の社会人の体系的な比較分析

第 4 の課題は、認知的・感情的信頼の概念枠組み、理論的フレームワーク、進取的行動への影響プロセスについて、日中両国の社会人を体系的に比較分析することである。日中両国の経営管理や組織行動の分野では、認知的・感情的信頼に関する理論と実証は非常に少ない。

同じ経済・技術大国であり、地理的にも近接する日本と中国は、経済的な相互依存が深まりつつある。多くの日本企業は中国市場に進出して、生産と研究開発の拠点を展開している。日本国内の企業においても、数多くの中国人従業員が活躍している。日中両国のビジネスマンや技術者が個人的に信頼関係を築き、うまく協力し合うためには、両国の職業や組織で系統的にデータを蓄積し、認知的・感情的信頼に関する共通点と相違点を明らかにする必要がある。特に、上司への 2 種類の信頼が進取的行動に影響するプロセスについて、系統的な比較分析のデータ蓄積は重大な意義があるように思われる。

（5）本研究の構成

上記した 4 つの課題に取り組むために、本研究は次のような構成になっている。第 1〜3 章は理論編である。

第 1 章では、2 種類の信頼の定義・機能・下位次元モデルについて、新しい概念枠組みを構築する。第 1 に、認知・感情基盤を問わず、「信頼（trust）」という概念の構成要素を特定して、その基本定義を検討する。第 2 に、2 種類の異なる信頼が *SER* で果たしている機能について、本研究の中心アイディアを打ち出す。第 3 に、先行研究の知見を展望しながら、認知的・感情的信頼を定義するとともに、それらの下位次元モデルを提案し、本研究の概念枠組みを構築する。第 4 に、この新しい概念枠組みに理論的根拠を与えるために、影響力理論に基づいて 2 種類の信頼の違い、および各下位次元の影響力源泉について考察する。最後に、新しい概念枠組みから仮説 1

～3 を導いて、後の第 5 章で検証する。

第 2 章では、認知的・感情的信頼が機能的に補完しあうメカニズムについては、既存研究の断片的な知見を参考しつつ、第 1 章の概念枠組みを土台にして、その全体図となる理論的フレームワークを作り上げる。第 1 に、認知的信頼の潜在的メカニズムについては、その事実前提である「上司へのタスク・マネジメント依存性」の構造を明らかにした上に、それを構成した 3 つの基礎プロセスを特定する。第 2 に、感情的信頼の潜在的メカニズムについては、その事実前提として「上司との人間関係→仕事生活の幸福度」という因果関係を明確にした上に、それを構成した 2 つの基礎プロセスを特定する。最後に、2 種類の信頼の機能に関する中心アイディアをもとにして、こうした 5 つの基礎プロセスの関係性を考え、全体図となるオリジナル理論体系を作り上げる。次の第 3 章では、この理論体系から系統的に因果仮説を導きだす。

第 3 章では、理論的フレームワークから因果仮説 4～12 を導いて、後の第 6、7 章で検証する。理論的フレームワークにおける個々の因果関係ごとに、既存研究からそれを支持する証拠を集め検討したうえに、本研究の因果仮説 4～12 を導く。そのうち、本研究は特に「進取的行動」に関する仮説 7 と 11 に重点を置くことにする。仮説 7 は認知的信頼から進取的行動への影響経路を、仮説 11 は感情的信頼から進取的行動への影響経路をそれぞれ明らかにするものである。

第 4～7 章は実証編である。第 4 章では、日中両国で行った 4 回の調査とサンプルを報告し、構造方程式モデリング分析（SEM）について、本研究が直面した問題とその解決法を説明する。

第 5 章では、2 つの分析を行う。第 1 に、第 1 章の概念枠組みをもとに測定項目を作成し、仮説 1～3 を検証する。まず、中国大学生（*n*=611）と日本社会人（*n*=477）のデータを使い、認知的信頼尺度（CTS）の 43 項目と感情的信頼尺度（ETS）の 45 項目に対して CFA を行い、仮説 1～3 を検討する。次に、中国（*n*=301）と日本（*n*=952）の社会人データを用いて、それらの短縮版である CTS-S の 14 項目と ETS-S の 14 項目に対し、CFA による追試を行う。第 2 に、操作定義であった測定項目を科学的尺度へと作り上げる。本研究では、CTS & ETS と、それらの短縮版である CTS-S & ETS-S といった 2 種類の尺度を作成する。日中両国から集めた 4 つのサンプルを用いて、2 種類の尺度の信頼性・因子妥当性・収束的妥当性を確認する。

第 6 章では、第 3 章において理論的フレームワークから導いた 9 つの因果仮説のうち、進取的行動に関する仮説 7 と 11 以外の 7 つの仮説を検証する。中国（*n*=301）と日本（*n*=475）の社会人データを使い、一連の重回帰分析と SEM 分析によって、7 つの仮説の検証を行う。

第 7 章では、2 つの分析を行う。第 1 に、中国（*n*=301）と日本（*n*=475）の社会人データを使い、SEM 分析によって、進取的行動に関する仮説 7 と 11 を検証する。第 2 に、下位次元尺度を用いて探索的なモデル分析を行い、日中社会人の共通点と相違点を明らかにする。

最後に、結びに代えてでは、4 つの課題に沿って本研究の取り組みの要約と結論を述べ、理論的・実践的インプリケーションを全体的にまとめたうえに、その限界と今後の課題を提示する。

1 章．認知的・感情的信頼の概念枠組み

1.1　認知的・感情的信頼の違い

1.1.1　信頼の基本要素

近年、信頼の定義には、「ポジティブ期待（positive expectations)」と「リスクを受け入れる意欲（willingness to be vulnerable)」という 2 つの基本要素があることに関して、コンセンサスに達している（Rousseau et al., 1998)。

ポジティブ期待とは、様々なタスク・マネジメント状況で「上司が、私に有益な決定・行動をしてくれるだろう」という部下の前向きな予測である（Rousseau et al., 1998; Rempel et al., 1985; Hagen & Choe, 1998; Das & Teng, 1998; Elangovan & Shapiro, 1998; Lewicki, et al. 1998)。

リスクを受け入れる意欲とは、上司へのタスク・マネジメン依存性によるリスクを、積極的に受け入れようとする意欲をさす（Rousseau et al., 1998; Rempel et al., 1985; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Mayer & Davis, 1999; McKinght, Choudhury, & Kacmar, 2002; Mayer & Gavin, 2005; Colquitt et al., 2007)。部下の立場から見れば、上司へのタスク・マネジメント依存性は、リスクの存在を意味している。ここでリスクとは、タスク・マネジメント依存性によって、部下が被るであろう損失の期待値（損失の主観確率×その大きさ）をいう（Rempel et al., 1985; Lewis & Weigert, 1985; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998)。

上司へのタスク依存性に起因するリスクは、例えば、上司の能力不足や誤った判断などによって、部門全体が目標を達成できず、業績を上げられないことである。そうなると、部下個人も業績を残せず、昇進・昇格・昇給どころか、賞与がなくなり、場合によっては給料までカットされる可能性がある。上司へのマネジメント依存性によるリスクは、たとえば、苦手な仕事や、キャリアに不利な仕事に配置されたり、昇進に推薦してもらえなかったり、賞与を公平に配分されなかったりするなどである。

Mayer & Gavin（2005）によれば、権力と地位が非対称である上司・部下関係では、こうしたリスクの存在によって、部下は常に不安（worry）を感じている。そして、上司への信頼を欠いている場合、部下は莫大な時間とエネルギーを心配、保身的行動に費やしてしまい、仕事に集中できなくなる。このように、信頼は、上司への依存性のリスクによる不安を払拭する働きをしている（Mayer & Gavin, 2005)。

このように、タスクとマネジメントの両面で、上司への依存性にリスクが付きまとうだけに、上司の決定・行動にポジティブ期待を持つか、またはそのリスクに対する積極的な意欲や態度があるかによって、部下の行動は大きく変わる。

しかし、信頼文献より 2 つの基本要素の存在を確認できても、それらの論理関係について理論的説明を発見できなかった。2 要素の関係について、伝統的な認識論に遡り、知識の定義における 3 条件から洞察を得られる。ある認知 P は「知識」と呼べるには、3 つの条件――（ⅰ）真理条件（P が客観的真実の表現であり、思い込みではないこと）;（ⅱ）信念条件（「P が真実である」と積極的に受け入れる主観的態度を持つこと）;（ⅲ）正当化条件（P の真偽を判明できる客観的根拠をもって P を正当化すること）――をすべて満たさなければならない（野中，1990)。

ポジティブ期待は、「状況→上司の決定・行動」という客観的な関係の表象として、（ⅰ）「真理条件」を満たす。そして、ポジティブ期待が外れてしまうリスクを、積極的に受け入れる意欲は（ⅱ）「信念条件」を満たす。このように知識と比較して、信頼とは（ⅲ）「正当化条件」を満たさない認知 P のことと直ちに気づくだろう。

よって本研究では、信頼を「様々な状況での上司の決定・行動について、不十分な根拠をもとにポジティブ期待を形成させ、その不確実性によるリスクを積極的に受け入れたい意欲を持っている」、という部下の心理状態として定義する。

こうした期待と意欲を形成させる基礎の違いによって、信頼は上司の人格特性に関する知識に基礎を置く「認知的信頼」と、長期的人間関係を基盤とする「感情的信頼」の 2 種に分かれる。（Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998; Driks & Ferrn, 2002; Cook & Gerbasi, 2009）。*SER* の構築と発展に向けて、認知的・感情的信頼はそれぞれ異なる性質と影響メカニズムを持ち、機能的に補完しあっていると考えられる。

1.1.2　社会的交換関係（*SER*）と認知的・感情的信頼の機能

本研究において社会的交換とは，上司と部下が業績の達成、キャリアの成功と成長、仕事生活の幸福などを実現させるために、互いの資源を交換していることをさす。*SER* では、少なくとも 2 種の主要資源の交換が行われていると考えられる。1 つは、客観的、普遍的な「有用性（practical usefulness）」の交換であり、もう 1 つは、ポジティブな感情、温かい思いやりといった主観的、個人的な「幸福感（happiness）」のやり取りである。

Blau（1964）によれば、「経済的交換」との比較を通じて、「社会的交換」の特徴を明らかにすることができるという。市場での取引関係といった経済的交換と同じように、社会的交換も等価交換の原則を前提として、コスト（時間、金銭、努力）と報酬（尊重、支持、友情、利益）の関係（overall worth = rewards－costs）に基礎を置いている。しかし、次の 4 点において、社会的交換と経済的交換が本質的に異なっている。

第 1 は、本質的な取引相手の違いである。経済的交換では、重要な取り扱い対象は特定の取引相手ではなく、市場または環境パラメータ（i.e. 市場価格）である。それに対し、社会的交換関係において、特定の交換相手をいかに取り扱うかは本質的に重要となる。

第 2 は、交換の形式と明確さの違いである。経済的交換は一般に契約（法的義務を伴う）の形式で行なわれ、交換の内容・量・時期が事前に明確に決まっている。対照的に、社会的交換では、交渉や契約という形式がほとんど採用されない。それゆえ、交換の内容・量・時期は前もって決まらず、曖昧で恣意的な解釈の余地が多い。

第 3 は、等価交換の原則をいかに保障するかの違いである。経済的交換関係では、契約の遵守は法律や規約など、強制力を持つルールによって保障される。そのため、取引相手の行動を確実に「知る」ことができる。

それに対し、契約の存在しない社会的交換では、機会主義行動は主に互恵性の規範（norm of reciprocity; Gouldner, 1960）または返報性原理（reciprocity rule; Cialdini, 2001）の働きによって抑

制されるのである。*SER* において、等価交換の前提は「他者から受けた恩恵（favor）は、将来それと等価なものをもって報いる義務を生み出す」という互恵性の原則（principle of reciprocity）として具現化されている。互恵性の原則が社会規範として定着し、人々の行動に拘束力を持ってはじめて、社会的交換が可能となる（Gouldner, 1960）。

一方、そもそも人間の心には「受けた恩に報いなくてはならない」という返報性原理が働いている（Cialdini, 2001）。この心理的な働きも、社会的交換で機会主義行動を抑止するよう作用している。

しかし、互恵性の規範と返報性原理には強制力が伴わないため、相手が互恵性の原則を破るかどうかを確実に「知る」ことができず、「信じる」しかないのである。正式的な契約と明確な返済時間枠の欠如により、行為者は常に機会主義行動のリスクに晒されている。Blau（1964）が指摘したように、相手に信頼しなければ、そもそも社会的交換が発展できない。

第 4 は、関係の長期性の違いである。経済的交換関係では、一般に特定の取引相手と長期的な関係を維持しない。そのため、利己主義的な行動は最大の利益をもたらすことが多い。

対照的に、社会的交換関係では、特定の相手と長期的な関係を構築し維持する傾向が強い。それゆえ、経済的交換関係とは違い、一方的な搾取や利己的行動が結局うまく行かず、持ちつ持たれつの互恵的利他行動（reciprocal altruistic behavior）こそ、長期的な社会交換で最も適応的な行動パターンとなる（亀田・村田，1999）。本研究では、互恵的利他行動を「持続的な交換の状況において、互恵性の原則に従って、将来の見返りを期待できる利他的行動」として定義する。Axelrod（1984）がゲーム理論をもとに行ったシミュレーション研究は、この結論に理論的根拠を与えている。

SER の構築と発展に向け、認知的・感情的信頼はそれぞれ異なる機能を果たしていると考えられる。認知的信頼は、利害得失の観点から交換の成果に注目し、*SER* の生産性・健全性を保障する。それに対し、感情的信頼は、人間関係の長期的維持という観点から、やり取りのプロセスに注目して人間関係の基盤を積み上げ、*SER* を長期的に持続させる。*SER* の構築と発展に向けて、認知的・感情的信頼が果たしている機能の違いは、本研究の中心アイディアである。

1.2　認知的信頼の定義と下位次元構造

能力・意図・倫理観など、上司の人格特性に関する知識に基づいて形成された「ポジティブ期待」と「リスクを受け入れる意欲」は、認知的信頼（cognitive trust）という（Cook & Wall, 1980; Rempel et al., 1985; Mayer et al., 1995; McKnight et al., 2002）。患者が医者に寄せた信頼はその典型である。その機能は、主に利害得失の観点から社会的交換の成果――業績、報酬、名誉、地位、威信、キャリアの成長など――に焦点を合わせ、*SER* の生産性と健全性を保障することだと考えられる。それゆえ、認知的信頼のメカニズムでは、互恵的利他行動が成果をもたらさなければ、無駄と位置づけられる。

Mayer et al.（1995）と McKnight et al.（2002）によれば、認知的信頼には上司の「有能さ」、「善意」、「倫理的高潔さ」に基づいた期待という 3 つの下位次元がある。第 1 に、上司の「有能さ」

は主に部門全体のタスク・パフォーマンスを介して、部下に影響を及ぼすと考えられる。有能さに基づいた期待（expectations based on supervisor’s competence）とは、「上司が部門目標の達成をはじめ、職務上の責任を果たす能力を十分に持っている」という認識に基づいて形成された期待である（Mayer et al., 1995; McKnight et al., 2002）。ここで「能力」とは、具体的に専門能力・実績、組織内外の人脈などをさす。

上司の専門能力・実績が高いと認識した場合、例えば、部下は「上司が予算や時間の制約に合わせ、周到な計画を立てることで、部門目標の達成を着実に成功させるだろう」と期待するかもしれない。また「どのように部門目標とプランを企画し、遂行のプロセスでいかに他部門と連携をとり、職場メンバーを束ねて動機づけ、フィードバックを集め修正を施すかについて、上司の手腕を身近で観察しながら、教えを請うことで大きく成長できるだろう」、と期待を抱く可能性も高い。さらに、「上司が、高度な知性やスキルを要するプロジェクトを企画したり、組織または顧客から受注したりできるため、この部門に成長の機会が多い」と期待を寄せる可能性もある。

一方、上司が組織内外で豊富な人脈を持っていると認知した場合、例えば「困難に直面した際、上司が経営上層部や他部門だけでなく、サプライヤー、顧客、同業他社、労働組合、監督官庁などから必要な資源と協力を確保できるので、部門目標はほぼ確実に達成できる」と期待する可能性が高いであろう。

このように、上司の有能さは主に「タスク依存性」の側面から、部門全体の仕事を介して部下の業績と成長に影響する。

第 2 に、上司の善意は主にマネジメント上の意思決定を通して、部下に影響を与えると思われる。善意に基づいた期待（expectations based on supervisor’s benevolence）とは、「上司が私に善意を抱いている」という認識に基づいて形成された期待である（Mayer et al., 1995; McKnight et al., 2002）。ここで善意とは、具体的に部下の利害やニーズやキャリアにおける成長に対する配慮、および部下への思いやり・親切心などを意味する。

たとえば、「上司が私の利害やニーズを配慮してくれる」と認知すれば、「上司がマネジメントで、受験期の子供の面倒や親の世話・看病など、私の立場やニーズを配慮して意思決定を行ってくれるだろう」と期待するかもしれない。また、「上司が私の成長とキャリアを考慮してくれる」と認知した場合、「上司が、私のキャリアパスを考えてジョブ・ローテーションを行ってくれるだろう」と期待を寄せるかもしれない。

このように、上司の善意は主に「マネジメント依存性」の側面から、マネジメント上の意思決定を介して部下の利害と成長に影響する。

第 3 に、上司の倫理的高潔さは、タスクとマネジメントの両面を含め *SER* の安全と安心を通じて、部下に影響を及ぼすと考えられる。倫理的高潔さとは、具体的にモラル・品性の高さ、価値観の健全さ、決定や行動における一貫性の高さなどを意味する。そして、上司のモラルや品性、価値観、一貫性に関する認識をもとに形成された期待は、倫理的高潔さに基づいた期待（expectations based on supervisor’s integrity）と呼ぶ（Mayer et al., 1995; McKnight et al., 2002）。

モラルの低い人は、不道徳な行為に対しても抵抗感が弱く、平気で他人の利益を侵害し、偽造

や賄賂などの不正・違法事件を起こす恐れがある。また、あらゆる判断の共通前提として、価値観が健全でなければ、必然的に幅広い問題で判断を誤ってしまう。結果的に本人意図の良悪に関わらず、トラブルを頻繁に起こして、自分自身も含め家族、同僚、職場、組織に損失と苦痛をもたらしつづけることになる。上司の価値観不良は、特に組織で起こる失敗の主要原因として取り上げられている（畑村，2000）。上司のモラルと価値観が優れていると認知すれば、例えば「上司が常に『良識ある判断』をでき、不道徳・不正な行為や、悪質なトラブルや事件とは無関係であろう」と期待する可能性が高い。

そして、意思決定と行動に一貫性が低いと、予測可能性が低いので、そもそも期待は形成できない。上司の決定と行動に一貫性が高いと認知すれば、少なくとも「私の仕事とキャリアが、上司の一貫しない指示や決定に翻弄されるリスクはないだろう」と期待できる。

このように、上司の倫理的高潔さは、主に「*SER* の安全と安心」という側面から、部下の利益に影響を与える。

全体的に見れば、上司への認知的信頼は主に、「上司の決定や行動が部下の業績・成長・報酬に重大な影響を与える」というタスク・マネジメント依存性と深い関連をもつことが分かった。

1.3　感情的信頼の定義と下位次元構造

感情的信頼とは、感情的結束、長期的利益と価値観・考え方の一体化による仲間意識、恩義・恩情の深さによって特徴づけられる長期的人間関係をもとに形成された「ポジティブ期待」と「リスクを受け入れる意欲」を指す（Lewis & Weigert, 1985; Rousseau et al., 1998; Dirks, 2006; Cook & Gerbasi, 2009）。家族に寄せた信頼はその典型である。その機能は、主に人間関係の長期的維持という観点から、相互扶助や感情の交流など、社会的交換のプロセスに焦点を合わせ、人間関係の基盤を積み上げることで *SER* を長期的に持続させることだと考えられる。そのため、感情的信頼のメカニズムでは、成果に結びつかない行動でも、人間関係の維持に寄与できれば有意義とされる。

表 1-1 感情的信頼の構成要素の特定

	感情的つながり	一体化	頼りたい意欲
Lewis & Weigert (1985)	○		
Rempel et al. (1985)	○		
McAllisterv(1995)	○		
Mayer et al. (1995)			○
Lewicki & Bunker (1996)	○	○	
Rousseau et al. (1998)		○	
McKnight et al. (2002)			○
Mayer & Gavin (2005)			○
Cook & Gerbasi (2009)	○	○	

感情的信頼は比較的に新しい概念なので、その下位次元構造がまだ検討されていない。しかし、表 1-1 に示されるように、先行研究の定義から 3 つの構成要素を特定できる。3 つの要素はそれぞれ、長期的人間関係の 3 つの側面を捉えていると思われる。

第 1 の感情的つながり（emotional linkage）次元は、主に「感情の交流やコミュニケーション」という側面を捉えていると考えられる。感情的つながりとは、上司と部下の間の友情・恩情など感情的結束の強さを意味し、その本質は共感（sympathy）の働きにある（Rempel et al., 1985; McAllister, 1995; Lewis & Weigert , 1985）。共感は利他的欲求を刺激して、自分のニーズよりも他者のニーズを進んで優先させる働きをしている（Grant, 2013; Gilin, Maddux, Carpenter & Galinsky, 2013）。

感情的つながりが強い場合、たとえば、上司は部下に感情移入して、親身になって世話してあげるかもしれない。また、上司と部下は常に仕事上の苦楽を分かち合い、心を通わせ、腹を割って語り合う可能性も高い。このように、感情的つながりは主に「感情の交流とコミュニケーション」の側面から、仕事生活の幸福度に影響を及ぼす。

第 2 の一体化（identification）次元は、主に「アイデンティティの共有による仲間意識・連帯感の形成」という側面を捉えているように思われる。一体化とは、上司との間に長期的利益や価値観・考え方といったアイデンティティの構成要素を共有することで、仲間意識・連帯感が形成されていることを意味する（Lewicki & Bunker, 1996; Lewicki, et al., 1998, Rousseau et al., 1998; Cook & Gerbasi, 2009）。その本質は、パースペクティブ・テイキング（perspective taking）の働きにあると考えられる（Grant, 2013; Gilin et al., 2013）。

パースペクティブ・テイキングとは、他者の利害関係や立場に立ち、「何がその人のためになるか」を考える認知プロセスである。Grant（2013）と Gilin et al.（2013）によれば、他者の感情を再現する共感とは違い、パースペクティブ・テイキングは他者の思考プロセスを再現するゆえに、他者に関する情報を集める必要がある。結果的に、その判断の的確性は共感より格段に優れるという。

共通の長期的利益や価値観・考え方から生まれた仲間意識と連帯感は、パースペクティブ・テイキングの働きを活発にさせる。たとえば、部下と長期的利益を共にして、仲間意識を持つ上司ならば、部下の視点に立って「何がそのキャリアのためになるか」を考える可能性が高いであろう。他方において、パースペクティブ・テイキングの働きにより、他者の価値観とものの考え方に触れることができ、その結果、認知枠組みの共有は促進される（Grant, 2013）。たとえば、上司が優れた価値観・考え方を持っていれば、部下は上司の視点と思考を頻繁に再現することで、その価値観・考え方を身につける可能性が高い。そして認知枠組みの共有は、さらに仲間意識や連帯感を強めていく（Lewicki & Bunker, 1996）。

このように、一体化は主に「アイデンティティの共有と仲間意識の形成」という側面から、仕事生活の幸福度に影響する。

第 3 の頼りたい意欲（depending willingness）次元は、主に「恩義・恩情を深めることで関係の長期的維持を図る意欲」という側面を捉えていると考えられる。頼りたい意欲とは、仕事の内外

にわたって上司という「人間」を積極的に受け入れようとし、将来の恩返しを前提に進んで上司に借りを作り、恩義・恩情の深い関係を構築・維持しようとする意欲である（Mayer et al., 1995; McKnight et al., 2002）。*SER* の長期的持続は、主に恩義・恩情の働きによって実現される（Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Dulebohn et al., 2012）。社会レベルにおける互恵性の規範（Gouldner, 1960）と、心理レベルでの返報性原理（Cialdini, 2001）により、恩義・恩情の働きは感情的結束を強くし、一体化を促進するだけでなく、今後の恩返し行動を引き出すことで、社会的交換を活性化させる。

上司との*SER*を長期的に維持したい部下は、公私にわたって積極的に上司に問題解決を頼み、人間関係に込められた恩義・恩情を深めよう努力するであろう。そして、誠意ある協力を得ることができれば、改めて上司の恩情を実感（確認）できて、温かい幸福感を覚える。このように、頼りたい意欲は、主に「恩義・恩情を深めることで関係の長期的持続を図る意欲」という側面から、仕事生活の幸福度に影響する。

全体的に見れば、上司への感情的信頼は主に、上司との人間関係が仕事生活の幸福度に及ぼす影響と密接に関わっていることが分かった。

ここまでは、定義・SER で担う機能・下位次元構造に関して、認知的・感情的信頼の概念枠組みを作り上げた。次節では、新しい概念枠組みに理論的根拠を与えるために、影響力（power）理論に基づいて、2 種の信頼で中核をなす因果関係の違いと、下位次元間の影響力源泉の違いを考察する。その際、妥当性が証明済みでかつ広く受け入れている、French & Raven（1968）と Cartwright & Zandler（1968）の概念体系を選んでいる。

1.4　認知的・感情的信頼の影響力としての性質:概念枠組みの理論的根拠

上司への信頼は、上司が部下に及ぼした影響力の一種である。上司の視点から見れば、部下の信頼を獲得できたということは、その部下に対する影響力を確立できていることを意味する。それゆえ、信頼はリーダーシップの基礎である（Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011）。この節では、影響力の概念体系に基づいて、認知的・感情的信頼の性質の違いを分析し比較することで、新しい概念枠組みを理論的に裏付ける。

1.4.1　影響力の概念体系

French & Raven（1968）と Cartwright & Zandler（1968）によれば、影響力の定義は「変化→影響（influence）→影響力」という筋道で行われている。

まず、影響は変化によって定義される。影響の定義には、上司、上司の決定・行動（A , action）、部下、部下の状態（S, state）という 4 つの要素がある。上司が部下の状態 S に影響を及ぼすとは、上司の決定・行動 A が、部下の状態 S を特定の方向へ変化させることを意味する。すなわち、影響の定義は、「A→S」という因果関係の客観的存在に基礎を置いている。

次に、影響力とは、影響を与える能力や可能性を意味する。「影響」とは、因果関係「A→S」

の客観的存在を意味するのに対して、「影響力」とは、「A→S」関係が存在し、かつ上司は A を実行できる能力や可能性を持っている状態であり、必ずしも実際に実行するとは限らない。このように、部下のある状態 S に対して、上司が影響力を持っているとは、上司は、決定・行動 A によって部下の状態 S を変える能力や可能性を保有していることを意味する（Cartwright & Zandler, 1968）。

影響力の定義では、状態 S は中核要素であり、因果関係「A→S」は中核関係となる。状態 S が違えば、因果関係「A→S」も異なり、結果として影響力を発揮できる決定・行動 A も変わるからである。認知的・感情的信頼の違いは、まさに中核要素 S と中核関係「A→S」の違いに他ならない。

1.4.2　中核要素 S と中核関係「A→S」に関して認知的・感情的信頼の違い

職業や組織の文脈では、上司との社会的交換において最も重要な成果は、業績・成長・報酬だと考えられる。それゆえ、成果志向の認知的信頼において、核心要素 S となるのは「業績・成長・報酬」であろう。そして、タスク・マネジメント依存性により、「上司の決定・行動 A→部下の業績・成長・報酬 S」という因果関係は確かに存在している。

認知的信頼では、上司の決定・行動 A として、部門全体の目標達成を着実に成功させる行動（例えば、計画とフィードバックによる管理手法を活用するなど）、および部下の成長機会を創出する行動（例えば、部下の成長とキャリアパスを考慮にして仕事配置とジョブローテーションを行うなど）は特に重要だと思われる。

「上司の影響力」とは、上司がこうした決定・行動 A を実行できる客観的な能力と可能性だとすれば、「上司への認知的信頼」とは、この能力と可能性に関して部下の主観的な認知である。このように、影響力の概念体系に基づけば、上司への認知的信頼は、「私の業績・成長・報酬に対し、上司がどれだけ影響力を持っているか」に関する部下の認知として定義される。

「上司の決定・行動 A→部下の業績・成長・報酬 S」という中核関係は、経営・市場環境など状況要因に依存するために、不安定で不確実性の高いものである。それを正確に認知するには、情報収集・分析・予測などの複雑な情報処理が必要とされる。それゆえ、認知的信頼では、理性に基づく判断の比重が大きいと考えられる。

それに対し、関係・プロセス志向の感情的信頼において、核心要素となる状態 S は「仕事生活の幸福度」だと考えられる。そして、上司と部下は同じ職場で、長い時間を共にしており、コミュニケーションと相互行為の頻度・量が非常に高い。そのため、「上司の決定・行動 A→部下の仕事生活の幸福度 S」という因果関係も確かに存在していると考えられる。感情的信頼では、上司の決定・行動 A として、部下と心を通わせる行動、部下のキャリアをバックアップする行動、誠意をもって協力する行動などは特に重要である。

上司がこうした決定・行動 A を行える可能性は「上司の影響力」であるのに対し、その可能性に関して部下の主観的な認知は「上司への感情的信頼」である。このように、影響力の概念体系によれば、上司への感情的信頼は、「私の仕事生活の幸福度に対し、上司がどれだけ影響力を

持っているか」に関する部下の認識として定義される。

「上司の決定・行動 A→部下の仕事生活の幸福度 S」という中核関係は、状況依存でないため、比較的に安定しており、不確実性が低い。それを適切に捉えるには、複雑な情報処理の必要性がそれほど高くない。それゆえ、感情的信頼では、直感による感知が基本だと推測される。

このように、影響力の概念体系に基づいて、認知的・感情的信頼を捉えなおすことで、定義の範囲が狭くなるが、認知的・感情的信頼の本質的な違いについて理解を深めことができる。

1.4.3 影響力の源泉に関して認知的・感情的信頼の違い

認知的・感情的信頼は、なぜ影響効果を発揮できるのか？この節では、Cartwright & Zandler（1968）の枠組みをもとに認知的・感情的信頼の影響力源泉を分析し、この問いに答える。

Cartwright & Zandler によれば、影響力の源泉は少なくとも 2 つの基盤からなる。1 つは、部下側の欲求基盤（motive base of power）である。本研究は ERG 理論（Alderfer, 1972）に従い、部下の多様なニーズを生存・関係・成長欲求の 3 類型に分類、整理した。

もう 1 つは、上司側の資源基盤（resource of power）であり、上司から必要な資源をどれだけ得られるかについて、部下の認識した期待値と考えられる。すなわち、部下の視点から見て、上司が自分に供与できる資源の量×供与してくれる主観確率である。

表 1-2 は、認知的信頼の根底にあるニーズ基盤（部下側）と資源基盤（上司側）を、3 つの下位次元ごとに特定して整理している。全体的に見れば、中核要素 S として業績・成長・報酬の背後にあるのは、主に部下の生存と成長欲求であることが分かる。

表 1-2　認知的信頼の影響力源泉

認知的信頼の下位3次元	上司側の資源基盤	部下の業績・成長・報酬に影響を及ぼす決定・行動A	部下側の欲求基盤
有能さに基づいた期待（タスク依存性）	専門能力と実績；人脈	部下の成長機会を創出できるような部門目標、プロジェクトを企画する行動 計画&フィードバックによる管理手法の活用など、部門目標の達成を着実に成功させる行動	**成長欲求（自尊・達成・成長）** ・専門知識・スキルをレベルアップさせたい（成長） ・キャリアの成功を達成したい（達成） ・業界や組織で高い地位・威信を築き上げたい（自尊） **生存欲求** ・キャリアの競争に取り残されることを回避したい ・社会経済的な競争に取り残され、家族への基本義務を果たせないことを回避したい
善意に基づいた期待（マネジメント依存性）	マネジメント上の意思決定権；部下への思いやりと親切心	部下のキャリアと成長を考慮した意思決定 部下の利害や立場を配慮した意思決定	**関係欲求** ・仕事生活で上司に理解、支持してもらいたい **生存欲求** ・組織階層上、弱い立場による損失を回避したい
倫理的高潔さに基づいた期待（SER の安全と安心）	モラル・品性の高さ；価値観の健全さ；一貫性の高さ	常に良識ある判断をでき、悪質なトラブルや事件を起こさない 指示や決定が一貫していて、部下の仕事生活を翻弄しない	**生存欲求** ・不正・違法事件に巻き込まれ、今まで築いてきたものを失いたくない ・自分の利益を侵害されたくない ・良心に背く行為や不道徳な行為を要求されたくない

第 1 の有能さに基づいた期待次元は、主に「タスク依存性」の側面から、部門全体の目標策定・達成を介して部下の業績と成長に影響する。

その背後にある部下側の欲求基盤として、次のような生存欲求と成長欲求が考えられる。1 つは、業績を上げられないことで、例えば「収入が激減して、家庭の経済状況が苦しくなり、親の世話や子供の教育など、家族への基本義務を十分に果たせなくなる」こと、または「キャリアの競争に取り残される」ことを回避したい、といった生存欲求が代表的であろう。もう 1 つは、望ましい業績と成長の実現によって、「キャリアの成功（達成）」、「業界や組織における威信の樹立（自尊）」、「専門知識・スキルのレベルアップ（成長）」を成し遂げたいといった成長欲求（達成・自尊・成長）である（Alderfer, 1972）。

それに応じて、上司側の資源基盤は主に、上司の「専門能力・実績」、および「人脈」からなる。優れた能力・実績、豊かな人脈を持つ上司は、部門目標の着実な達成はもちろんのこと、挑戦的なプロジェクトを企画したり、組織または顧客から受注したりして、部下の成長機会を創り出すこともできる。

そのため、上司の能力・実績と人脈が優れるほど、部下の業績と成長に対する影響力が大きくなる。

第 2 の善意に基づいた期待次元は、主に「マネジメント依存性」の側面から、管理上の意思決定を介して部下の業績・成長・報酬に影響する。

部下側の欲求基盤として、その背後には少なくとも 2 つの欲求が考えられる。1 つは、「組織階層上、弱い立場による損失を回避したい」という生存欲求である（Mayer & Gavin, 2005）。もう 1 つは、「仕事生活で上司に理解、支持してもらいたい」という関係欲求があると思われる。

 それに応じて、上司側の資源基盤は、主に「マネジメントでの意思決定権限」と「部下への思いやり・親切心」からなるように思われる。思いやりと親切心のある上司は、部下の利害とニーズを配慮して意思決定を行ったり、その成長とキャリアパスを考えた上に、ジョブ・ローテーションを設計したりすることで、その業績と成長を後押しする可能性が高い。

このように、様々な意思決定権を持っているがゆえに、思いやりと親切心のある上司は、部下の業績・成長・報酬に対して影響力が大きいと考えられる。

第 3 の倫理的高潔さに基づいた期待次元は、主に「*SER* の安全と安心」という側面から、部下の業績と報酬に影響する。

その背後にある欲求基盤として、「自分の利益を侵害されたくない」、「偽造や賄賂などの不正・違法事件に巻き込まれ、今まで築いてきたものを失いたくない」、「良心に背く行為を要求されたくない」といった部下の生存欲求が代表的だと思われる。

それに応じて、上司側の資源基盤は主に「モラル・品性の高さ」、「価値観の健全さ」、「一貫性の高さ」によって構成される。上司は高いモラルと健全な価値観を持っていれば、常に良識ある判断をでき、悪質なトラブルや事件を起こす確率が低い。そして、上司の一貫性が高いほど、その意思決定と行動の予測可能性が高くなり、部下の仕事生活が翻弄されるリスクは低くなる。

このように、上司のモラル・価値観・一貫性が高いほど、部下は協働で悪質なトラブルや失敗

に遭うリスクが低く、望ましい業績と成長を実現する確率が高くなる。

表 1-3 は、感情的信頼の根底にあるニーズ基盤（部下側）と資源基盤（上司側）を、3 つの下位次元ごとに特定してまとめている。全体的に見て、中核要素 S として仕事生活の幸福度の背後にあるのは、関係欲求であることが見て取れる。

表 1-3　感情的信頼の影響力源泉

感情的信頼の下位3次元	上司側の資源基盤	仕事生活の幸福度に影響を及ぼす決定・行動A	部下側の欲求基盤
感情的つながり（共感の働き）	部下との感情的結束の強さ	部下に感情移入して親身になって世話する行動	**関係欲求** ・自分より上司のニーズを優先させたい（利他）
		部下と心を通わせる行動	・良質な感情的交流とコミュニケーションをしたい
一体化（パースペクティブ・テイキングの働き）	魅力的な身内・仲間集団；価値観・考え方の優れた手本；共通の長期的利益	部下の視点に立ち、「何がそのキャリアのためになるか」を考えてバックアップする行動	**成長欲求** ・仲間集団の長期的利益のために貢献したい **関係欲求** ・仲間集団に帰属したい、仲間を贔屓したい
頼りたい意欲（恩義・恩情の働き）	恩義・恩情の思い出；部下と長期的関係を維持する意図	部下の近寄りに対し、公私にわたって誠意をもって協力する行動	**関係欲求** ・上司に恩返ししたい ・上司との人間関係を長期的に維持したい

第 1 の感情的つながり次元は、主に「感情の交流とコミュニケーション」の側面から、共感の働きを通じて仕事生活の幸福度に影響する。よって、その背後にある欲求基盤は、主に「良質な感情的交流とコミュニケーションをしたい」、「自分より上司のニーズを優先させたい（利他）」といった部下の関係欲求だと考えられる。それに応じて、上司側の資源基盤は、部下との友情・恩情など「感情的結束の強さ」である。感情的結束が強い場合、上司は部下に感情移入して親身になって世話をしたり、心を通わせたりすることで、温かさと幸福感を与える可能性が高い。このように、部下との感情的結束が強いほど、その仕事生活の幸福度に対して、上司の影響力が大きくなる。

第 2 の一体化次元は、主に「アイデンティティ共有による仲間意識・連帯感の形成」という側面から、パースペクティブ・テイキングの働きを通じて、仕事生活の幸福度に影響する。その背後にある欲求基盤として、部下の 2 つの欲求が代表的だと思われる。1 つは、「仲間集団に帰属したい、仲間を贔屓したい」という関係欲求である（Cuddy et al., 2013）。もう 1 つは、「仲間集団の長期的利益のために貢献したい」という成長欲求である。

それに応じて、上司側の資源基盤は、「魅力的な身内・仲間集団」、「価値観・考え方の優れた手本」、「共通の長期的利益」などから構成されると思われる。部下と長期的な利益を共有して、仲間意識を持つ上司ならば、部下の視点に立ち、「何がそのキャリアのためになるか」を考えてバックアップしてあげる可能性が高い。また、上司から優れた価値観、考え方を学ぶことができれば、部下は思考レベルと判断の良識性などの面で大きく成長するだろう。このように、良き師

であり、良き仲間でもある上司の存在は、部下の仕事生活の幸福度に対して影響力が絶大なはずである。

第 3 の頼りたい意欲次元は、主に「人間関係を長期的に維持しようとする意欲」という側面から、恩義・恩情の働きを通じて仕事生活の幸福度に影響する。よって、その背後にある欲求基盤は、主に「上司に恩返ししたい」、「上司と有意義な長期的関係を築き、維持したい」という部下の関係欲求であろう。それに応じて、上司側の資源基盤は、「部下と長期的関係を維持するつもり」という上司の意図である。上司は部下と長期的関係を維持しようとするならば、部下の近寄りに対し、公私にわたって誠意をもって協力するであろう。そして、協力を得ることで、部下は改めて上司の恩情を実感でき、温かい幸福感を覚える。したがって、部下と長期的関係を維持しようとする上司は、部下の仕事生活の幸福度に対して影響力が大きいように思われる。

1.4.4　影響力の安定性と副作用：抵抗作用の意味

French & Raven（1968）によれば、影響の効果には相反する 2 つの成分がある。1 つは、上司が向かわせた方向への「働きかけ作用（induced force）」である。もう 1 つは、その逆方向への「抵抗作用（resisting force）」である。というのは、自己決定（self-determination）、自主性（autonomy）、自尊心（self-esteem）といった根源的な欲求を備えた人間は、そもそも他者に操られることを忌避し、外的な働きかけに対して抵抗を感じる傾向が強いからである（Kotter, 1977）。

そして、影響の効果は 2 つの成分の総合効果（resultant force）

影響効果＝働きかけ作用－抵抗作用

によって決められる。影響効果 >0の場合「正の影響（positive influence）」、影響効果 <0の場合「負の影響（negative influence）」と呼ぶ（French & Raven, 1968）。このように、上司から影響を及ぼされると、部下の心の中で「働きかけ作用と抵抗作用のせめぎ合い」が起こり、その結果によって影響効果の正・負が決まる。

正・負の影響に応じて、正の影響を及ぼす能力や可能性は「正の影響力（positive power）」と、負の影響を及ぼす能力や可能性は「負の影響力（negative power）」と呼ぶ。抵抗作用というパラメータを仮定することで、安定性と副作用の面に関して、有益（beneficial, useful）な影響力と、そうでない影響力の違う性質をうまく説明できる。

自律性・自主性および自尊心の働きにより、例えば上司の公式権限といった「中性的な影響力」に対しても、人間は一般に抵抗を感じる傾向がある（Kotter, 1977）。French & Raven（1968）によれば、抵抗作用の頻繁な誘発は、人間関係の魅力を低減させ、最終的に関係の解消に至らせることが多い。

それゆえ、中性的な影響力は、行使の回数を重ねるにつれて、人間関係の悪化、解消をもたらすという副作用を持っている。例えば上司が、指示、命令などの公式的権限を頻繁に行使するなら、部下との人間関係の基盤は時間とともに悪化しつづけ、やがて *SER* の解消を迎える可能性

がある。

一方、「有害な（harmful, damaging）影響力」であれば、有害な変化を作り出す分だけ抵抗作用が強く、働きかけ作用とのせめぎ合いは激しくなり、部下の心に大きな不調和や矛盾、苦痛をもたらす。その結果、影響の効果は不安定となり、負の影響力になる可能性は常に存在する。例えば、上司は（自分への）タスク・マネジメント依存性を盾にして、高圧的に影響力を行使した場合、部下の対抗や報復を招くリスクが高い（Kotter, 1977）。

このように、有害な影響力は「働きかけ作用と抵抗作用の激しいせめぎ合い」を必然的に含むため、その潜在メカニズムは複雑となり、相反する 2 つの作用の相対的強さが常に変動し、影響効果の正・負方向も強さも安定しないと推測される。

しかし、「有益な影響力」ならば、有益な変化をもたらすだけに、ほとんど抵抗作用を誘発することなく、積極的に受容される（French & Raven, 1968）。そのため、有益な影響力は 3 つの利点を持つと考えられる。

第 1 に、行使の回数を重ねるとともに、人間関係の魅力は増していく、という副次的効果がある（French & Raven, 1968）。第 2 に、抵抗作用をほぼ誘発しないため、負の影響力になるリスクはない。第 3 に、影響効果は本質的に働きかけ作用だけを含み、「働きかけ作用と抵抗作用のせめぎ合い」による心の葛藤と苦痛を伴わないため、潜在メカニズムが単純であり、効果の強さは安定していると考えられる。

ここまでは、抵抗作用というパラメータによって、有益な影響力の望ましい性質を説明し、中性的、有害な影響力との区別を明らかにした。そして、認知的信頼は望ましい業績・成長・報酬を、感情的信頼は温かさと幸福感をそれぞれ部下にもたらすため、有益な影響力の典型といえる。対人的影響力として、認知的・感情的信頼の重要性は、上述した 3 つの利点によってうまく説明できる。

すなわち、上司の立場に立って考えれば、仕事生活の空間も時間も共にして、影響力の頻繁な行使が必然となるだけに、直属部下を動かすことは実に難しい。この点について Kotter（1977）は、対人的影響力には一般に抵抗作用が伴うため、マネジャーがその行使に後ろめたさを感じ、否定的な態度をとることが多い、と指摘している。中性的な公式権限でさえ、行使の回数を重ねるにつれ、人間関係を悪化していく恐れがある。

そうした中、抵抗作用をほぼ誘発しない上に、行使するたびに人間関係の魅力を増していく認知的・感情的信頼は、良質な影響力資源として重宝されるであろう。たとえば、中国の組織では、上司は公式権限内の事柄であっても、認知的または感情的信頼のプロセスによって、部下を動かすことを好む傾向がある。

抵抗作用による副作用や安定性について、認知的・感情的信頼の望ましい性質を考察した。次に、こうした知見を踏まえて、認知的・感情的信頼が既存の影響力分類における位置づけを検討する。表 1-4 から見て取れるように、既存影響力類型のなか、抵抗作用を誘発しないものはほとんど認知的・感情的信頼と関連している。

1.4.5　影響力の類型における認知的・感情的信頼の位置づけ

表 1-4　認知的・感情的信頼が対人影響力における位置づけ

	Kotter (1977)	French & Raven, 1968
認知的信頼	専門的知識と経験の評判による影響力	報酬影響力 専門影響力
感情的信頼	感謝や恩義による影響力 考え方の共鳴による影響力	参照影響力
部下にとって有益でない影響力	自らへの依存性による影響力	強制影響力

表 1-4 に示されたように、既存の影響力類型において、認知的信頼は主に報酬影響力（French & Raven, 1968）と専門影響力（French & Raven, 1968; Kotter, 1977）に位置づけられる。

French & Raven によれば、報酬影響力（reward power）とは、報酬の効用の働きであり、「上司は、報酬をもたらしてくれる能力を持っている」という部下の認知に基づいている。賞与や昇進や昇給といった報酬の効用は、部下にとって有益な変化をもたらすため、ほとんど抵抗作用を誘発しない。成果志向の認知的信頼は、基本的に報酬影響力の 1 種だと思われる（Lewicki & Bunker, 1996）。

専門影響力（expert power）は、ある分野に関して「上司が優れた専門知識と経験を持ち、かつ真実を話してくれる」という部下の認知に基づいている（French & Raven, 1968; Kotter, 1977）。上司の優れた専門知識・経験は、一連の有益な変化――例えば、仕事と組織の仕組みについてより核心をついた情報、深い洞察、正確な理解、的確な判断、賢明な計画や方法など――をもたらすため、抵抗作用を誘発しない。

専門影響力は、認知的信頼の「有能さに基づいた期待」次元の一側面に属すると考えあられる。卓越した業績の達成、成長スペースの創出といった「成果」を上げる有能さは、専門知識と経験だけでなく、人脈・人望・威信などの資源をも含む。それゆえ、有能さに基づいた次元は、専門影響力より幅広いように思われる。

それに対して、表 1-4 に示されたように、関係・プロセス志向の感情的信頼は、主に参照影響力（French & Raven, 1968; Kotter, 1977）と、感謝や恩義による影響力（Kotter, 1977）に位置づけられる。

参照影響力（referent power）は、報酬影響力とは違い、報酬を得られるかという「結果」に関わらず、上司への一体化（identification）という「関係」に基礎を置く（French & Raven, 1968）。Kotter（1977）はこれを「考え方の共鳴による影響力」として取り上げた。

French & Raven によれば、価値観や考え方など上司の特性に対し、部下が魅力を感じるほど、一体化のレベルが高く、その結果、参照影響力が強くなる。上司の魅力的な特性がベースとなるため、参照影響力はほとんど抵抗作用を誘発しないという。そして、報酬の効用が高いほど、上司との関係の魅力が大きくなるため、時がたてば、報酬影響力の行使は上司の参照影響力を強め

ていく（French & Raven, 1968）。

感情的信頼の一体化次元は、社会的交換関係の中で、長期的な利益と価値観・考え方の一体化による仲間（身内）意識の形成という側面を捉えている。よって、一体化次元は「参照影響力」に該当するだろう。

一方、そもそも、有益な変化をもたらすことが、「恩恵」の定義であるがゆえに、感謝や恩義による影響力（Kotter, 1977）に抵抗作用が伴わないことは、ほぼ自明であろう。恩義・恩情を深めることで、社会的交換関係の長期的持続を図るという頼りたい意欲次元は、この影響力の典型といえよう。

この節では、影響力理論に基づいて、認知的・感情的信頼の性質を考察した。中核要素 S と中核関係「A→S」に関して認知的・感情的信頼の違いを明らかにしたとともに、各下位次元ごとに影響力の源泉を分析した。こうした考察は、認知的・感情的信頼の概念枠組みに理論的根拠を与えている。よって、本研究の概念枠組みについて、次の 3 つの仮説を立てる。

仮説 1：信頼には、異なる性質・機能・影響プロセスを持つ 2 種類――「認知的信頼」と「感情的信頼」――がある。

仮説 2：認知的信頼は、有能さに基づいた期待、善意に基づいた期待、倫理的高潔さに基づいた期待の 3 次元から構成される。

仮説 3：感情的信頼は、感情的つながり、一体化、頼りたい意欲の 3 次元から構成される。

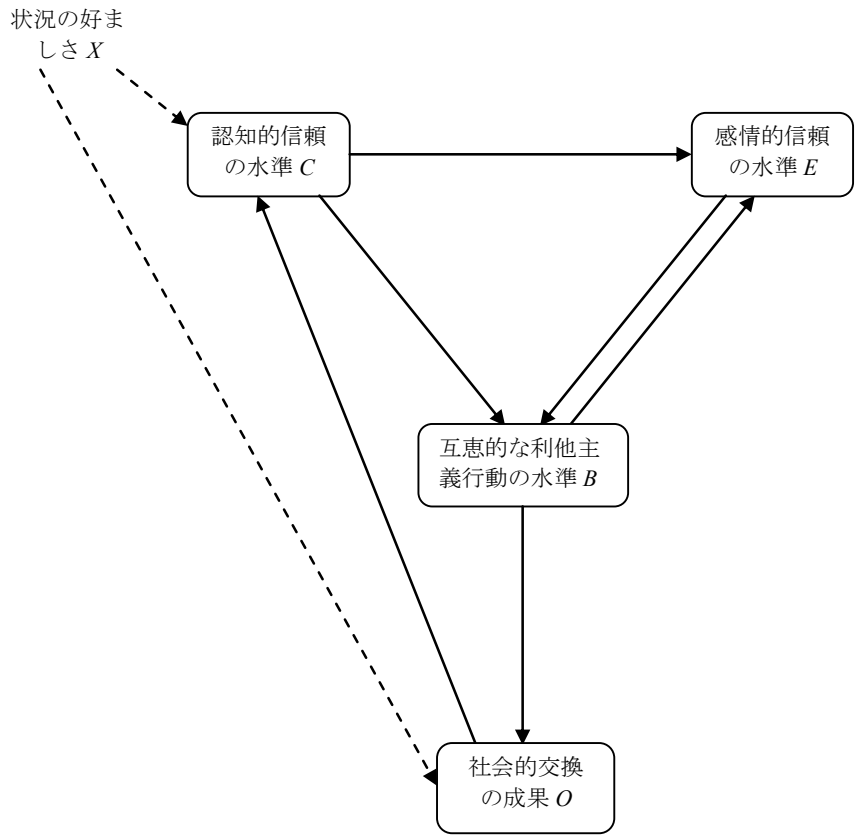
2 章　認知的・感情的信頼の潜在的メカニズム

この章では、1 章の概念枠組みを土台にして、*SER* の構築と発展に向け、認知的・感情的信頼の潜在的メカニズムについて考察し、理論体系を築き上げる。

2.1　本研究の理論的フレームワーク

SER の構築と発展に向けて、認知的・感情的信頼が機能的に補完しあうメカニズムを記述するには、少なくとも 4 つの内生変数――認知的信頼（*C*, cognitive trust）、感情的信頼（*E*, emotional trust）、互恵的利他行動（*B*, reciprocal altruistic behavior）、社会的交換の成果（*O*, outcome）――および 1 つの外生変数――状況の好ましさ（*X*, situational favorability）――が必要と考えられる。認知的・感情的信頼の機能に関する中心アイディアから、図 2-1 に示されるように、これらの変数が連携して相互作用する構造は導き出される。

図 2-1　本研究の理論的フレームワーク



社会的交換理論では、互恵的利他行動（reciprocal altruistic behavior）という概念によって、交換活動を捉えることが多い（亀田・村田，1999）。本研究は、互恵的利他行動を「持続的なやり取り状況で、互恵性の原則（principle of reciprocity; Gouldner, 1960; Blau, 1964）により、将来の見返りを期待できる利他的行動」として定義する。

そして、様々なタイプの互恵的利他行動 *B* を通じて、2 種の主要資源の交換が行われているように思われる。1 つは、客観的、普遍的な「有用性（practical usefulness）」の交換であり、特に認知的信頼のメカニズムとの関連が深い。もう 1 つは、温かい思いやり、ポジティブな感情といった主観的、個人的な「幸福感（happiness）」のやり取りであり、感情的信頼のメカニズムと密接に関わっている。

本研究は生産性の視点から、前者に根ざして社会的交換の成果 *O* を「実践的有用性や、客観的、普遍的な価値を有するもの・こと」として定義する。そして、互恵的利他主義の精神に従えば、成果 *O* の価値は部下 1 人にとっての有用性ではなく、部下の「キャリア」、「家族」、「親友」という 3 次元から評価された有用性となる。図 2-1 における「*B*→*O*」関係は、実践的有用性をめぐる社会的交換を表している。

このように成果 *O* を定義すると、利他的行動は誰の利益も犠牲することなく、「Win-Win」という互恵性の精神をうまく体現できる。成果の定義に関するこのアイディアは、中国社会人に対する調査から生まれたものだが、Grant（2013）の「関係的説明（relational account）」――他者（家族や親友）への配慮を強調しながら、個人的な要求を正当化、または説明すること――に一貫している。キャリア・家族・親友という 3 つの評価基準は、日本の価値観にも整合的だと思われる（例えば、高橋，2002，p.30）。

認知的信頼の機能に関するアイディアは、図 2-1 における「*O*→*C*→*E*」と「*O*→*C*→*B*」という 2 つの因果経路によって表現されている。つまり、認知的信頼 *C* のメカニズムが、過去の社会的交換の成果 *O* を感情的信頼 *E* と互恵的利他行動 *B* にそれぞれフィードバックすることで、*SER* の生産性と健全性を保障しているという意味である。

一方、感情的信頼の機能に関するアイディアは、図 2-1 における相互的因果関係「$E \rightleftarrows B$」によって表現されている。それは、感情的信頼 *E* のメカニズムが、長期的人間関係と互恵的利他行動 *B* の間に自己強化的なサイクルを作り上げることによって、*SER* を長期的に持続させるということを意味している。

図 2-1 に示されるように、4 つの内生変数が連携して相互作用するパターンによって、認知的・感情的信頼が機能的に補完しあいながら、*SER* の構築と発展を支えている。成果志向の認知的信頼メカニズムは、主に「実践的有用性」の交換を合理的に制御して、*SER* の生産性と健全性を保障する。それに対し、関係・プロセス志向の感情的信頼メカニズムは、主に「主観的幸福感」のやり取りとともに人間関係の基盤を積み上げて、*SER* を長期的に持続させる。結果的には、上司との *SER* から、成果と幸福感が持続的に生み出され、高い生産性と幸福度を兼ねそなえるワークライフが実現される。

図 2-1 に示された因果システムは、本研究の理論的フレームワークを成している。このフレームワークに従い、次の 3 章では、先行研究の実証結果を秩序づけて整理したうえに、因果仮説 4～12 を導き出す。この章では、1 章の概念枠組みをもとに考え、認知的・感情的信頼の根底にあるメカニズムについて詳細な理論考察を行う。

2.2　認知的信頼の根底にあるメカニズム

この節では、認知的信頼の潜在的メカニズムについて、先行研究の理論的考察を整理し、*SER* で担う機能に関するアイディアをもとに体系的な理論説明を構築する。

認知的信頼は上司の人格特性を基礎とするために、リーダーシップ特性（leadership trait）と共通点をもっている。両概念はともに、上司の人格特性が部下に及ぼす影響力を捉えるものである。しかし、2 つの概念の間に、次の 2 点において大きく異なると思われる。

1 つ目は、持続的な交換の状況を想定するかの違いである。リーダーシップ特性理論は、リーダーシップを効果的に発揮できる普遍的な特性を志向しており、特定の状況を想定しない。この理論に対する主な批判は、状況要因のモデレート効果を考慮しなかったという点にある（Stogdill, 1948; Northouse, 2004）。あらゆる状況でリーダーシップ特性が部下に影響するわけではないため、個々の場面において、リーダーシップ特性が効果を持つかどうかさえ明らかではない。

それに対し、認知的信頼の理論は、成果 *O* をめぐり持続的な社会的交換を背景に想定してる。持続的な交換の状況では、共通の長期的最大利益をもたらす互恵的利他行動 *B* は規範的な行動となり、理論の関心を集めている（Gouldner, 1960; 亀田・村田，1999）。こうした状況下では、認知的信頼が一貫して互恵的利他行動 *B* に影響を及ぼすと考えられる。

2 つ目は、視点の違いである。リーダーシップ特性は上司の視点に立ち、その人格特性が部下の態度や行動に与える影響力として定義される。その影響プロセスが理論的に説明されていない（Northouse, 2004）。

対照的に、認知的信頼は部下の視点に立ち、上司の有能さ・善意・倫理的高潔さに関する知識から生まれた「ポジティブ期待」と「頼りたい意欲」といった心理状態として定義される。影響を受ける側の視点だからこそ、個々の状況において、上司の人格特性に関する知識からどのような期待が形成され、それがいかに互恵的利他行動 *B* を方向づけるか、という影響プロセスを深く洞察することができる。

したがって、本研究は認知的信頼のメカニズムを、持続的な交換のなかで *SER* の生産性・健全性を保障するよう、互恵的利他行動 *B* を合理的に制御する情報処理プロセスとして捉える。この節ではまず、その事実前提である「上司へのタスク・マネジメント依存性」の構造を明らかにする。次に、評価・推定・予測といった情報処理プロセスについて、理論的に考察する。この考察によって、上司の人格特性に関する知識がなぜ、どのように互恵的利他行動 *B* を方向づけるのかという影響プロセスが説明される。

2.2.1　事実前提：上司へのタスク・マネジメント依存性

SER の中で、認知的信頼は特に利害得失の観点から「実践的有用性」の交換、つまり図 2-1 における「*B*→*O*」関係に深く関与している。成果志向がゆえに、認知的信頼のメカニズムでは、主に「逆算型ロジック」――行動する前に、まずその結果について予測を立て、将来の結果から逆算して現在の行動を決めるという行動原理――が働いている。逆算型ロジックに基づけば、社会的交換において、互恵的利他行動 *B* の直接原因は「*B*→*O*」関係の予測である。言い換えると、

図 2-1 における「*C*→*B*」関係は、「*O* の期待値」によって媒介されるということである。このように、認知的信頼のメカニズムは予測の働きを通じて、「*B*→*O*」関係を合理的に制御している。

職業や組織の協働システムでは、「*B*→*O*」関係のあり方は上司の決定・行動に依存している（Sheppard & Sherman, 1998; Rousseau et al., 1998; Mayer & Gavin, 2005; Yang et al., 2009; Yang & Mossholder, 2010）。よって、こうした上司への依存関係の構造は、認知的信頼メカニズムの事実前提となっているように思われる。この依存関係の構造を明らかにできれば、認知的信頼のメカニズムに関する理解が深まるであろう。

「*B*→*O*」関係の背後には、どのような依存構造があるのだろうか。そもそも *SER* は、「互恵的利他行動がどんな結果をもたらすかは、交換相手の行動に依存しいる」という相互依存性によって特徴づけられる（Gouldner, 1960; Blau, 1964; Holmes, 1981; 久慈，1984；1988）。交換の成果 *O* が違えば、その背後にある相互依存性の構造も異なる。職業や組織の文脈では、上司との社会的交換から得た様々な成果 *O* のうち、業績（performance）、成長（growth）、報酬（reward）の 3 種類は仕事生活の軸となるため、重要度が最も高いように思われる。こうして、業績・成長・報酬に焦点を絞ると、相互依存性の構造は上司へのタスク・マネジメント依存性になる。

（1）業績と上司へのタスク依存性

業績とは、製品やサービス（消費財）、または理論知識、技術、システム、人脈（生産財）など「実践的有用性」の創出に成功したことを意味する。業績の特徴は、成功・失敗状態の区別性にある（Lawler, 1971）。すなわち、実践的有用性の創出に成功してはじめて、報酬に結びつき、価値を持つようになる。そして、職業や組織の協働システムでは、部下の業績を

$$\text{業績} = \text{部門目標の達成}\left(\text{度}\right) \times \text{それに対する個人の貢献度}$$

と定義することができる。

近年、広く普及・定着されてきた目標管理制度の下で、個人の貢献度は、一般に部下の個人目標に反映されている（高橋，2010）。すなわち、責任者である上司は、まず全社戦略の一端として、経営上層部と相談しながら、部門全体の目標を決める。次に、上司は部門目標の達成計画を立案したうえに、個々の要素目標・役割に分解して、部下と相談しながら適所適才に割り当てる。こうして、部下の個人目標が決まる（分業）。その際、重要な仕事や役割もあれば、重要でないものもある。実際に引き受けた仕事や役割の重要度が高いほど、部門全体の目標達成に対する貢献度が大きくなる。このように、部下の個人的貢献度は、個人目標に反映されるのである。

そして上司は、部下 1 人ひとりの作業が、互いに適切なタイミング、場所、方式でうまく連携を保てるように調整し、個々の個人目標の達成を統合して、部門全体の目標を達成する（調整と統合）。

上述した業績の定義によれば、次の 4 つの状態がある。

状態 1：部下は個人目標を達成し、かつ部門全体も目標を達成した状態
状態 2：部下は個人目標を達成したが、部門全体は目標を達成できなかった状態
状態 3：部下は個人目標を達成できなかったが、部門全体は目標を達成した状態
状態 4：部下は個人目標を達成できず、部門全体も目標を達成できなかった状態

そのうち、「成功」または「業績を上げた」とは状態 1 をさす。中国の企業に対する調査では、状態 1 だけ、多額な賞与、昇進・昇格・昇給につながることが多い。それに対し、状態 4 は明らかに「失敗」状態であり、状態 2 と 3 は、成功と失敗のグレーゾーンである。

そして、個人・部門目標をともに達成できるかどうかは、上司の決定・行動に大きく依存している。まず、「部下の行動→個人目標達成」関係は、個人目標の決定に当たって上司が適所適才に仕事を割り当てるかに依存している。部下にとって、自分の強みや得意分野を活かせる仕事を担当できれば、個人目標を達成する確率が高くなるであろう。

つぎに、「個人目標達成→部門目標達成」関係は、完全に上司のマネジメント手腕によって決められる。たとえば、上司が予算や時間の制約に合わせて、周到な計画を立てることができなければ、部門全体が目標を達成する確率が低くなるであろう。また、上司が経営上層部、他部門、サプライヤー、顧客、同業他社、労働組合、監督官庁などで豊富な人脈を持っていないなら、部門全体の計画実行が困難やピンチに直面した場合、必要な資源と協力を確保できず、失敗の確率が高くなるだろう。このように、部門全体は目標を達成できなかった場合、部下が個人目標を達成しても、製品やサービス、技術やシステムなどの「実践的有用性」を創り出せずに、業績を残せないことが多い。

したがって、「部下の行動→業績」関係は上司の決定・行動に依存していると考えられる。

（2）成長と上司へのタスク・マネジメント依存性

本研究では、成長とは、「実践的有用性や、客観的、普遍的な価値」を生み出す能力（知識、スキル、人脈など）の実質的な向上として定義される。この定義によれば、成長は「部下のキャリア」、「家族」、「親友」にとっての実践的有用性という観点から評価される。例えば趣味での熟達のように、部下 1 人にとって有意味な「主観的成長」は、社会的交換の成果に含まれないとされる。

成長とは、「新しい能力やシステムや人脈を獲得、創出する」という部下の目標と見なすこともできる。そのため、業績と同じように、「部下の行動→成長（目標）の実現」関係も上司の決定・行動に依存しているように思われる。例えば、部門目標の決定に当たって、上司は組織、または顧客から重要で挑戦的なプロジェクトを請け負うことができなければ、部下にとって成長の機会もポテンシャルも乏しいであろう。また、上司は部下のキャリアパスを考慮して、ジョブ・ローテーションを行わなければ、部下にとって成長の機会がほとんどないであろう。このように、職業や組織の協働システムでは、「部下の行動→成長の実現」関係は上司の決定・行動に大いに依存している。

(3) 報酬と上司へのマネジメント依存性

報酬とは、業績――つまり創出された「実践的有用性」――がもたらす価値であり、給与、褒賞、およびキャリアアップのチャンスなどの媒介によって体現される。目標管理制度の下では、上司は部下と相談しながら、その個人目標の内容とともに、達成したときの賞与を明確に規定する。賞与水準は、部門全体の目標達成に対して、個人目標の貢献度・重要度に比例している。例えば、中国の国有企業では、個人目標の貢献度・重要度が高いほど、業績を上げた場合（つまり、状態 1）の賞与水準と、昇進・昇格・昇給の可能性が高くなる。その結果、同じ部門の職場メンバーでも、賞与水準とキャリアアップのチャンスが全く異なっている。

したがって、部下がどれだけの賞与水準、キャリアアップのチャンスを得られるかは、個人目標を決定する段階で、上司が重大な仕事・役割を部下に任せるかに依存している。言い換えれば、上司が「活躍のチャンス」、あるいは「功績を残すチャンス」を部下に与えるかどうかによる。上司が重要な仕事や役割を任せない限り、部下の業績は望ましい報酬に結びつかない。このように、職業や組織の協働システムでは、「部下の業績→報酬」関係は上司の意思決定に大いに依存している。

ここまで見たように、成果 O として部下の業績・成長・報酬に焦点を絞ると、*SER* の背後にある相互依存性は、「職業や組織の協働システムにおいて、部下がタスクとマネジメントの両方で上司に依存している」、というタスク・マネジメント依存性に特定される。ただし、「部下行動→業績・成長・報酬」関係は、上司の決定・行動のみならず、状況要因の影響にも左右される。そして、ポジティブ期待の定義によれば、様々な「タスク・マネジメント状況→上司の決定・行動」関係は、上司の人格特性に依存している。

したがって、上司の人格特性と状況要因をともに考慮に入れ、タスク・マネジメント依存性の構造に関する基本仮定 1～3 を立てる（図 2-2）。

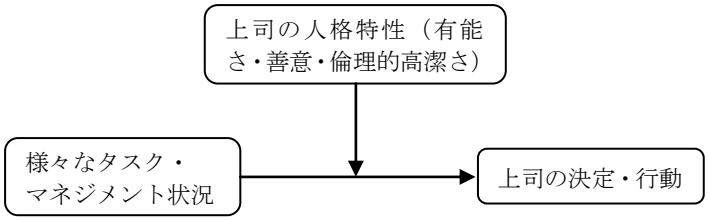
基本仮定 1：様々なタスク・マネジメント状況において、上司がどのように決定・行動するかは、上司の人格特性（有能さ・善意・倫理的高潔さ）に依存している。

基本仮定 2：職業や組織の文脈において、部下の行動と業績の関係は上司の決定・行動および状況要因に依存している。

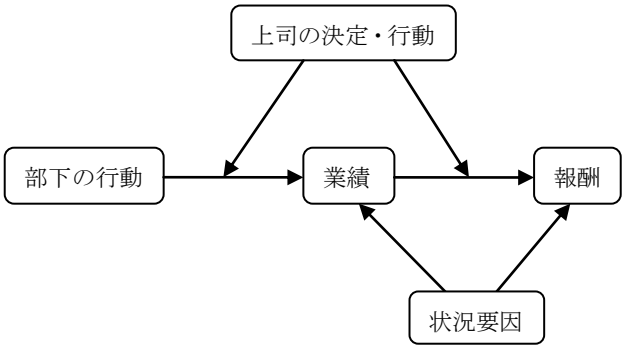
基本仮定 3：職業や組織の文脈において、部下の業績がどのような報酬をもたらすかは、上司の決定・行動および状況要因に依存している。

図 2-2　上司へのタスク・マネジメント依存性（基本仮定 1～3）

基本仮定 1 の構造



基本仮定 2 と 3 の構造



2.2.2　評価・推定・予測プロセス

ここまで見たように、職業や組織の文脈において、「*B*→*O*」関係は上司の決定・行動以外にも、当該問題の内容や分野、経営上層部や他部門の影響、市場環境などの状況要因によって大いに左右される。そのため、業績・成長・報酬をめぐる社会的交換は、本質的に不確かなものである。高い不確実性と向き合い、「*B*→*O*」関係を正確に予測すべく、認知的信頼のメカニズムは次の 3 つの情報処理プロセスから構成されると考えられる。

第 1 は、例えばコストパフォーマンスの論理によって行動の効率性を評価したり、純利益（利益－コスト）の論理で成果の価値を評価したりするなど、「行動と成果の評価プロセス」である（Gouldner, 1960; Blau, 1964; 久慈，1984；1988；Mayer et al., 1995; Lewicki & Bunker, 1996; Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M., 1998）。

第 2 は、過去の社会的交換の成果をもとに、上司の有能さ・善意・倫理的高潔さを推定し、その人格特性に関する知識として蓄積する、という「特性推定プロセス」である（図 2-1 における「*O*→*C*」関係 ; Rempel et al., 1985; Lewicki & Bunker, 1996; Dirks & Ferrin, 2002; Dirks, 2006; Cook & Gerbasi, 2009）。

第 3 は、上司の人格特性に関する知識をもとにして、これからの「*B*→*O*」関係について予測を立てる、という「成果予測プロセス」である（図 2-1 における「*C*→*B*」関係 ; Rempel et al., 1985; Mayer et al., 1995; Lewicki & Bunker, 1996; Lewicki, et al., 1998; Dirks & Ferrin, 2002; Dirks, 2006; Chua, Ingram, & Morris, 2008）。

タスク・マネジメント依存性を「モデル」、上司の人格特性をモデルの「パラメータ」に例えていうと、部下は「モデル」と過去の社会的交換の「成果」を組み合わせて、「上司パラメータ」を推定・修

正できる（特性推定プロセス）と同時に、「モデル」と「上司パラメータ」を組み合わせて将来の成果を予測することもできる（成果予測プロセス）。そして、成果予測プロセスでは、基本仮定 1〜3 に応じて 3 種の予測が考えられる。

① モデル 1（基本仮定 1）と上司パラメータ（有能さ・善意・倫理的高潔さ）を組み合わせて、様々な「タスク・マネジメント状況→上司の決定・行動」関係について予測①を立てられる。この予測①は、1.1.1 項で定義された「ポジティブ期待」にほかならない。
② 個々の状況下で上司の決定・行動に関する予測①をモデル 2（基本仮定 2）に代入して、「部下行動→業績」関係について予測②を立てられる。予測②は、Lawler（1971）と House（1971）の「努力→業績」期待に該当する。
③ 予測②をモデル 3（基本仮定 3）に代入して、「部下業績→報酬」関係について予測③を立てられる。予測③は Lawler（1971）と House（1971）の「業績→報酬」期待に該当する。

このように、上司へのタスク・マネジメント依存性は、状況要因によって大いに左右され、非常に複雑な構造をしているゆえに、「*B→O*」関係には不確実性が付きまとう。認知的信頼の正体は、幅広い社会的交換にわたって、こうした不確実性を対処するための「予測とフィードバックによる制御メカニズム」だと考えられる。その働きのおかげで、仕事生活における悪質な失敗や重大な損失を防ぐことができて、生産性の側面においてキャリアの成功・成長を遂げられる。

ただし、業績や成長や報酬など、実践的有用性をめぐる交換だけが行なわれるなら、*SER* は常に状況要因の影響にさらされて不安定となり、長期的に継続しにくい。*SER* を長期にわたって持続していくには、温かい思いやりやポジティブな感情といった、主観的幸福感をめぐるやり取りを重ねながら、長期的人間関係の基盤を積み上げる必要がある。この機能は、感情的信頼のメカニズムによって果たされている。

2.3 感情的信頼の根底にあるメカニズム

この節では、先行研究の議論を参考しつつ、1 章の概念枠組みを土台にして、感情的信頼のメカニズムに関する理論体系を築き上げる。

感情的信頼は、上司との長期的人間関係に根差した期待と意欲であるため、「リーダー・メンバー交換関係（LMX, leader-member exchange）」という概念と似ている。LMX 理論では、上司と部下の間に良質な人間関係が築かれている状態を、「内集団（in-group）メンバー関係」と言い、「LMX の質（LMX quality）」という変数として操作化されている（Dulebohn et al., 2012）。

しかし、感情的信頼と、LMX における内集団メンバー関係という 2 つの概念は、次の 2 点において大きく異なるように思われる。1 つは、拠り所となる立場の違いである。LMX 理論は組織の立場に立ち、組織効率性への寄与度という観点から、職位や配属に基づいた上司・部下関係（vertical dyad linkage）に着眼している。こうしたフォーマルな上司・部下関係は、キャリアアップや異動や転職によって解消される場合、内集団（in-group）メンバー関係がどう変化するかは不明である。

それに対し、感情的信頼の理論は部下のキャリアの立場に立って、人間関係の長期的持続および仕

事生活の幸福度という観点から、長期的利益と価値観・考え方の共有に基礎を置いた長期的人間関係に注目している。利害と幸福を共有しているからこそ、フォーマルな上司・部下関係が解消されても、キャリアにわたって相互扶助する親友（仲間・身内）関係に変りはないのである。

もう 1 つは、概念化のアプローチの違いである。LMX 理論は総合的アプローチ（synthetic approach）に則って、LMX 関係を 1 つのまとまりをもつ全体として捉え、内・外集団のという集団心理の働きにその理論的根拠を置いている。

総合的な捉え方は、LMX 関係の全容を把握できる一方、焦点が定まらずに、LMX 関係の根底に潜む本質プロセスに関する洞察が足りない。Northouse (2004) は LMX 理論の課題として、良質な LMX 関係をいかに構築・維持するのかについて理論的説明がなく、理論の基礎アイディアがまだ完成されていないと指摘した。また、良質な LMX 関係がどのように部下の行動を動機づけるのかについても、体系的な理論説明がなされていないように思われる。

それに対し、本研究における感情的信頼の理論は分析的アプローチ（analytic approach）に従い、まず、社会的交換を「客観的な成果」をめぐる交換と、「人間関係の温かい幸福感」をめぐるやり取りに分類した。次に、長期的人間関係を「コミュニケーションと感情的交流」、「アイデンティティの一体化による仲間意識・連帯感」、「恩義・恩情を深めることで関係の長期的維持を図りたい意欲」といった 3 つの側面に分けて、理論的考察を進めている。結果として、3 つの本質プロセス――「共感」、「パースペクティブ・テイキング」、「恩義・恩情の思い出」――の働きを突き止め、理論的基礎に据えた。

そのうえ、感情的信頼は上司・部下の二者関係（dyad relationship）ではなく、部下の視点に立ち、上司との長期的人間関係に根差した「ポジティブ期待」と「リスクを受け入れる意欲」といった心理状態として概念化されている。こうした分析的な捉え方は、重要な点を見落とす可能性を否定できないが、焦点を絞ることで深く掘り下げることができる。

このように、本研究は「共感」、「パースペクティブ・テイキング」、「恩義・恩情」の働きを基礎にして、人間関係の長期的維持および仕事生活の幸福度という観点から、感情的信頼の理論化を行った。この節では、まず、事実前提として「上司との長期的人間関係→仕事生活の幸福度」という因果関係の存在を確認する。次に、図 2-1 における「$E \rightleftarrows B$」に示されるように、この長期的関係と互恵的利他行動の自己強化的な相互作用について理論的に考察する。この相互作用プロセスに関する理論的説明は、Northouse (2004) が指摘した LMX 理論の課題を少なくとも部分的に解決できるであろう。

2.3.1 事実前提：上司との長期的人間関係と仕事生活の幸福度との因果関係

感情的信頼のメカニズムにおいて互恵的利他行動 B は、主観的幸福感をめぐるやり取りを扱うと同時に、長期的人間関係の基盤を積み上げる必要があるため、長期的人間関係と幸福感との関係性がカギとなる。主観的幸福感をめぐるやり取りを扱うので、互恵的利他行動 B のインセンティブは成果の客観的有用性ではなく、やり取りのプロセスに覚えた「温かい幸福感」である。他方、長期的人間関係の基盤を積み上げる機能を担っているからこそ、成果に結びつかない互恵的利他行動 B でも、関係の長期的維持に寄与できれば有意義とされる。

したがって、職業や組織の文脈では、「直属上司との長期的人間関係→仕事生活の幸福度」という因果関係が感情的信頼メカニズムの事実前提となっていると考えられる。この因果関係が存在するから

こそ、人間関係の基盤を積み上げるよう継続的な努力を続け、上司と長期的な *SER* を築く必要があるのである。

その理由は、同じ職場で長い時間を共にするために、直属上司と部下の間では、コミュニケーションと相互行為の頻度・量が極めて高いということによる。こうした状況の下では、直属上司との長期的人間関係は、仕事生活の幸福度に大きな影響を及ぼす。上司との人間関係から得た「温かい幸福感」は、仕事生活の幸福度を構成する重要な要素であろう。LMX の研究蓄積から、この因果関係の存在を支持する証拠を見つけることができる。

経営管理や組織行動の分野では、従業員の仕事生活の幸福度は「職務満足（job satisfaction）」という概念によって捉えられることが多いと思われる。そして、LMX の質が部下の職務満足に与える正の効果に関しては、数多くの実証証拠が蓄積されてきた（Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993）。Gerstner & Day (1997) と Dulebohn et al. (2012) は、これまでの実証結果を集めてメタ分析を行った。

Gerstner & Day (1997) のメタ分析では、「LMX の質」と「全般的な職務満足」の間に $r = .46$（$k(N) = 33(6887)$）の相関、「LMX の質」と「上司に対する満足」の間に $r = .62$（$k(N) = 27(5302)$）の相関はそれぞれ検出された。Dulcbohn et al. (2012) のメタ分析では、「LMX の質」と「全般的な職務満足」の間に $\rho = .49$（$k(N) = 88(22520), 95\%CI: [.45, .52]$）の真の相関、「LMX の質」と「上司に対する満足」の間に $\rho = .68$（$k(N) = 32(11195), 95\%CI: [.57, .76]$）の真の相関はそれぞれ検出された。

このように、厳密的には本研究の概念とニュアンスの違いがあるにせよ、LMX の質と職務満足の関係に関するメタ分析の結果より、「上司との長期的人間関係→仕事生活の幸福度」という因果関係を、確立された事実と考えて妥当であろう。

2.3.2　互恵的利他行動 *B* と長期的人間関係の相互作用プロセス

事実前提として上司との相互依存性の構造が違うために、認知的・感情的信頼のメカニズムは相異なる特徴をもつ。まず、認知的信頼のメカニズムでは、互恵的利他行動 B のインセンティブは「成果の効用」であるのに対し、感情的信頼のメカニズムでは、そのインセンティブは上司との人間関係から得られる「温かさと幸福感」である。それゆえ、感情的信頼のメカニズムでは、互恵的利他行動 B の直接原因は「成果の予測」ではなく、人間関係に覚えた「温かさと幸福感」の実感である。

次に、認知的信頼の事実前提として、上司へのタスク・マネジメント依存性は状況依存的であり、非常に複雑な構造を持っている。そのため、業績・成長・報酬といった成果をめぐる交換には不確実性がつきまとう。こうした不確実性に効果的に対処するように、認知的信頼のメカニズムでは、情報と分析に基づいた理性的判断が基本となる。

それに対し、感情的信頼の事実前提として、「上司との長期的人間関係→仕事生活の幸福度」関係は状況要因のいかんによらず、その構造が比較的に単純である。その結果、温かさと幸福感をめぐるやり取りの不確実性も相対的に低い。

状況依存の不確実性に対処する必要がないために、感情的信頼のメカニズムでは、より簡単な直感の働きによる「感知」が基本だと推測される。すなわち、感情的信頼のメカニズムでは、認知的信頼のように②「部下行動→業績」と③「業績→報酬」関係について予測する必要がなく、温かさと幸福

感をめぐる様々なやり取り状況において、上司の意図と行動――例えば上司が、部下と長期的人間関係を築く意図を持っているか、部下と心を通わせるかなど――を感知して、①「ポジティブ期待」を形成できれば十分なのである。

最後に、成果をめぐる社会的交換が客観的な利害得失につながるだけに、認知的信頼のメカニズムでは、評価・推定・予測といった情報処理の正確性（accuracy）がカギとなる。対照的に、温かさと幸福感をめぐるやり取りが、実質的な損得に結びつかないので、感情的信頼のメカニズムでは、感知の正確さは重要ではない。

ここまで見たように、*SER* で果たしている機能の違いによって、感情的信頼のメカニズムは、認知的信頼と全く異なる。「温かさと幸福感」のやり取りを重ねながら、人間関係の基盤を積み上げて *SER* の長期的持続を実現するために、感情的信頼のメカニズムでは、少なくとも 2 つの基本プロセスが必要と考えられる。1 つは、図 2-1 の「*B*→*E*」関係に示されるように、互恵的利他行動 *B* が長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセスである。もう 1 つは、図 2-1 の「*E*→*B*」関係に示されるように、長期的人間関係が互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセスである。どのプロセスにおいても、「共感」、「パースペクティブ・テイキング」、「恩義・恩情」が中心的な働きをするのである。

（1）長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセス

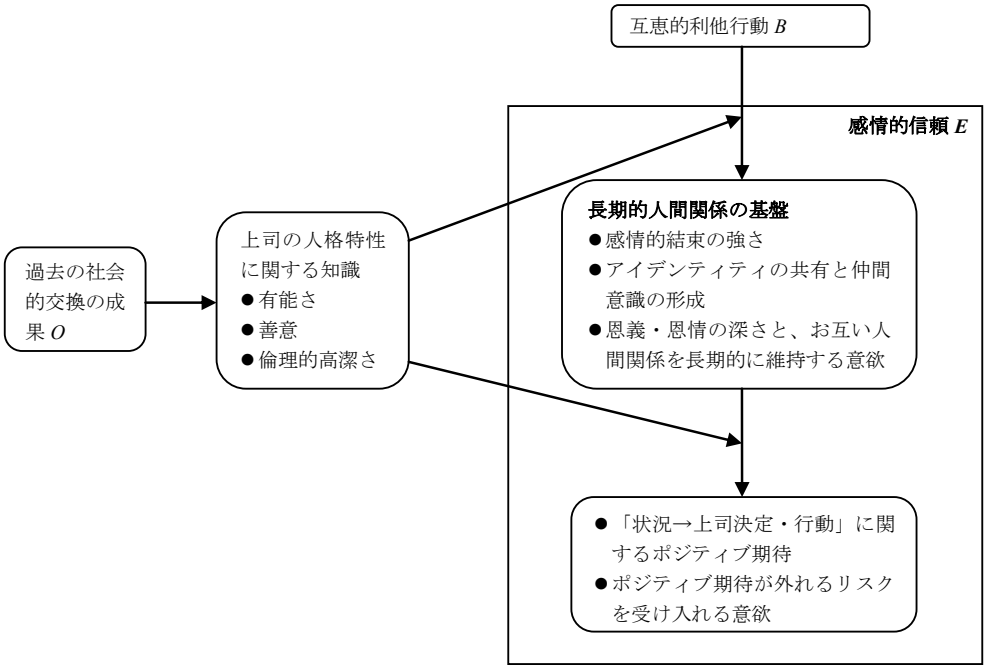
人間関係の基盤は長期にわたって心を通わせ、協力しあってきた歴史で積み上げられたものである（Diensch & Liden, 1986; Lewicki & Bunker, 1996; Cook & Gerbasi, 2009）。認知的信頼のメカニズムは主に「逆算型ロジック」に基づいているとすれば、感情的信頼のメカニズムでは、基本的に「積み上げ型ロジック」が働いているといえよう。そして、図 2-3 に示されるように、感情的信頼の 3 次元枠組みに従い、「共感」、「パースペクティブ・テイキング」、「恩義・恩情の思い出」の働きによって、互恵的利他行動 *B* が人間関係の 3 つの側面にそれぞれ与える「積み上げ効果」が考えられる。

第 1 は、互恵的利他行動 *B* が共感の働き（Grant, 2013; Gilin et al., 2013）を促進することで、「感情的結束」を強める効果である（Lewicki & Bunker, 1996; Gerstner & Day, 1997; Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000; Uhl-Bien & Maslyn, 2003; Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik, & Buckley, 2009）。部下が互恵的利他行動をすればするほど、上司との感情的交流とコミュニケーションの質と量がともに増加し、お互いへの共感が頻繁に起こる結果、感情的結束が強くなる。

第 2 は、互恵的利他行動 *B* がパースペクティブ・テイキングの働き（Grant, 2013; Gilin et al., 2013）を活発にすることで、「アイディティティの共有と仲間意識・連帯感の形成」を促進する効果である（Lewicki & Bunker, 1996; Fairhurst, 2001）。部下の互恵的利他行動の水準が高いほど、上司へのパースペクティブ・テイキングの頻度が多くなる。その結果、長期的利益と価値観・考え方の共有が進み、仲間意識や連帯感などの集団意識が促進される。

第 3 は、互恵的利他行動 *B* が交換活動、つまり互いへの「借りの作り・返し」を推し進めることで、人間関係に込められた「恩義・恩情」を深める効果である（久慈，1984；1988；Liden, et al., 1997）。社会的交換が重なるにつれて、上司との人間関係の歴史には恩義・恩情の思い出が溜まり、関係を長期的に維持していきたい意欲が強くなる。

図 2-3　長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセス



このように、感情的信頼のメカニズムでは、互恵的利他行動 *B* は「感情的結束」を強くしたり、「アイディティティの共有と仲間意識・連帯感の形成」を促進したり、「恩義・恩情」を深めたりすることを通じて、長期的人間関係の基盤を積み上げていくのである（図 2-3）。

（2）互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセス

互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセスにおいて、「長期的人間関係→互恵的利他行動 *B*」関係は、「温かさと幸福感」の実感によって媒介される。このプロセスでは、「温かさと幸福感」の実感は 2 つの意味で互恵的利他行動 *B* の直接原因となるように思われる。

1 つ目は、長期的人間関係の良好さを確認できた「シグナルの意味」である。図 2-4 に示されるように、人間関係の良好さを確認できたシグナルとして、温かさと幸福感の実感は利他的欲求を刺激する引き金となって、互恵的利他行動を駆り立てる。

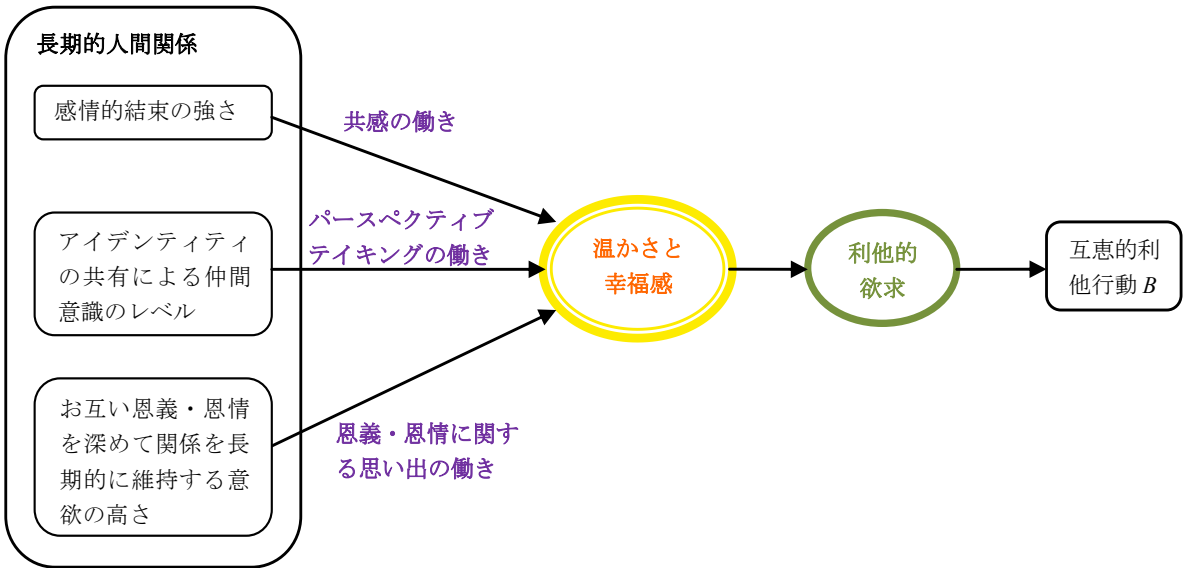
たとえば、感情的結束の強さを確認できたシグナルとして、温かさと幸福感の実感は、「自分より上司のニーズを優先させたい」という（個人レベルで、現在志向の）利他的欲求を刺激して、部下を互恵的利他行動に駆り立てる可能性が高い。また、長期的利益と価値観・考え方の共有や、仲間関係の堅固さに覚えた温かさと幸福感に突き動かされ、部下は「仲間共通の長期的利益のために」という一段と高い視点から将来を展望し、創造的かつ生産的な貢献を成し遂げたいと思って（集団レベルで、未来志向の利他的欲求）、互恵的利他行動を進んで行う可能性がある。

そして図 2-4 に示されるように、感情的信頼の下位 3 次元枠組みに従い、長期的人間関係の 3 つの側面から、それぞれ「共感」、「パースペクティブ・テイキング」、「恩義・恩情の思い出」の働きを通じて温かさと幸福感を実感できると考えられる。

例えば、感情的交流とコミュニケーションの中で、上司との感情的結束が強いほど、共感（Grant, 2013;

Gilin et al., 2013）を通じて感じた温かさと幸福感が多くなる。また、長期的利益や価値観・考え方の一体化および仲間意識のレベルが高いほど、上司へのパースペクティブ・テイキング（Grant, 2013; Gilin et al., 2013）から覚えた温かさと幸福感が多くなる。そして、上司との人間関係に恩義・恩情の思い出が多いほど、温かい幸福感に浸る経験が多くなる。

図 2-4　互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセス



逆に、上司との人間関係から、ほとんど温かさと幸福感を感じられないということは、長期的人間関係の 3 側面――感情的結束の強さ、アイディティティの共有と仲間意識のレベル、恩義・恩情の強さとお互い長期的人間関係を維持する意欲の高さ――に問題があることを示すシグナルである。

このように、互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセスでは、温かさと幸福感の実感は、長期的人間関係の状態を感知するセンサーとして、利他的欲求を刺激する引き金の働きをしている。

2 つ目は、長期的人間関係の魅力という「インセンティブの意味」である。上司との人間関係から、温かい幸福感という心理的なインセンティブを得られれば、部下はこの関係をさらに発展させたいと思って、互恵的利他行動 *B* を積極的に行う可能性が高い。

上記の 2 つの意味で、感情的信頼のメカニズムにおいて、人間関係に覚えた「温かさと幸福感」の実感は、互恵的利他行動 *B* の直接原因となる。*SER* には、生産性と長期的人間関係という 2 つの側面がある。生産性の側面では、社会的交換の成果 *O* が認知的信頼 *C* を介して、互恵的利他行動 *B* にフィードバックされるのに対し、長期的人間関係の側面では、関係の状態が「温かさと幸福感」の実感を介して、互恵的利他行動 *B* にフィードバックされるのである。

ここまでは、「長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセス」と「互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセス」について考察してきた。2 つのプロセスの働きによって、図 2-1 における「$E \rightleftarrows B$」関係に示されるように、長期的人間関係と互恵的利他行動 *B* は自己強化的なサイクルを成して、*SER* を長期的に持続させるという機能を果たしているのである。

ただし、部下にとって、上司の決定・行動が有益でない場合――例えば、上司が互恵性の原則を守

らない場合――には、部下は熱心に互恵的利他行動 *B* を行うほど、社会的交換の成果 *O* が悪化して、*SER* は非生産的となり、健全性を保てなくなるリスクがある。

したがって、図 2-1 における「*O*→*C*→*E*」プロセスに示されるように、認知的信頼 *C* の働きによって、過去の社会的交換の成果 *O* を感情的信頼の水準 *E* にフィードバックすることで、*SER* の生産性と健全性を保障する必要がある。このプロセスは図 2-3 にも示されている。このように、認知的・感情的信頼のメカニズムは機能的に補完しあいながら、*SER* の構築と発展を支えており、その結果、実践的有用性と温かい幸福感は生み出され続け、仕事人生の幸福が実現される。

3 章　本研究の因果仮説

2 章は 1 章の概念枠組みを土台に、認知的・感情的信頼の潜在的メカニズムに関してオリジナル理論体系を構築した。この章では、図 2-1 の理論的フレームワークに従って、2 章の理論体系から系統的に因果仮説を導き出す。図 2-1 における個々の因果関係をめぐり、まず既存研究の知見を整理し、それを踏まえて次に本研究の仮説を導く。

3.1　「*O*→*C*」関係と特性推定プロセス

3.1.1　既存知見の整理

表 3-1　「過去の社会的交換の成果 *O*(*t*-1)→認知的信頼 *C*(*t*)」関係

	社会的交換の成果 *O*→	**認知的信頼 *C***
Konovsky & Pugh（1994）	上司の手続き的公平	（$\beta = .52, p < .05$）上司に対する認知的信頼
Pillai et al.（1999）	上司の手続き的公平	（$\beta = .34, p < .01$）上司に対する認知的信頼
Dirks & Ferrin（2002）メタ分析	上司の分配的公平	$(r = .49; k(N) = 10(2631), 95\%CI: [.46, .50])$ 上司に対する認知的信頼
	上司の手続き的公平	$(r = .66; k(N) = 17(3747), 95\%CI: [.64, .67])$ 上司に対する認知的信頼
	上司の相互作用的公平	$(r = .77; k(N) = 5(1326), 95\%CI: [.75, .79])$ 上司に対する認知的信頼
	参加的意思決定	$(r = .59; k(N) = 4(759), 95\%CI: [.54, .63])$ 上司に対する認知的信頼
Aryee et al.（2002）	上司の相互作用的公平	（$\beta = .69, p < .01$）上司に対する認知的信頼
Yang et al.（2009）	上司の手続き的公平	（$\beta = .79, p < .01$）上司に対する認知的信頼
	他の先行要因→	**認知的信頼 *C***
Podsakoff et al.（1990）	上司の変革型リーダーシップ	（$\beta = .80, p < .01$）上司に対する認知的信頼
Pillai et al.（1999）	上司の変革型リーダーシップ	（$\beta = .75, p < .01$）上司に対する認知的信頼
Schaubroeck et al.（2011）	上司の変革型リーダーシップ	（$\beta = .67, p < .001$）上司に対する認知的信頼

k：サンプル（研究）数。N：全サンプルにおける被験者の総人数。r：サンプルサイズによって重みづけられた平均相関（the sample size-weighted mean of each set of correlations）。CI：r の 95%信頼区間。

「特性推定プロセス」の説明に基づくと、部下は過去の社会的交換の「成果 O」とタスク・マネジメント依存性「モデル」を組み合わせて、上司の人格特性「パラメータ」を推定し修正することができる（Dirks & Ferrin, 2002）。そこで、図 2-1 における「O→C」関係に示されるように、過去の交換成果 O が上司への認知的信頼 C に影響を与えるはずである。

交換の成果 O が違えば、「O→C」関係の背後にあるタスク・マネジメント依存性の構造も異なる。先行研究で検討された「O→C」関係の実証結果は、表 3-1 にまとめられている。表 3-1 から見て取れるように、ほとんどの先行研究は過去の交換成果 O として、分配的・手続き的・相互作用的公平に注目している。

Konovsky & Pugh（1994）の目的は、上司の意思決定における「手続き的公平」から従業員の「組織市民行動（OCB）」への影響プロセスを、上司に対する（認知的）信頼によって説明することである。Konovsky & Pugh は、アメリカの病院職員からデータ（$n = 475$）を集め、SEM 分析によって「上司の手続き的公平→上司に対する認知的信頼→OCB」という影響プロセスを分析した。Konovsky & Pugh（1994）のモデルでは、「上司の手続き的公平」が「認知的信頼 C」に正の効果を（$\beta = .52, p < .05$）を及ぼしている。

Pillai et al.（1999）の目的は、「上司の変革型・交換型リーダーシップ→分配・手続き・相互作用的公平→上司に対する（認知的）信頼→従業員の職務満足・組織コミットメント・OCB」という影響経路の解明である。Pillai et al. は、アメリカ従業員のデータ（$n = 192$）で SEM 分析を行い、「上司の変革型リーダーシップ （$\beta = .75, p < .01$）」と「手続き的公平（$\beta = .34, p < .01$）」が、上司に対する認知的信頼に及ぼす正の効果を検出した。

Dirks & Ferrin（2002）は、リーダーシップ（直属上司と経営上層部）への信頼についてメタ分析を行った。直属上司に対する（認知的）信頼の先行要因として、分配的公平（$r = .49$）、手続き的公平（$r = .66$）、相互作用的公平（$r = .77$）、参加的意思決定（$r = .77$）といった変数が取り上げられた。Dirks & Ferrin（2002）のメタ分析結果は相関係数であり、因果方向に関する情報に欠けているが、「原因と結果の共変動」という側面では、「$O(t\text{-}1)$→$C(t)$」関係と整合的である。

Aryee, Budhwar, & Chen（2002）の目的は、「組織の分配・手続き的公平と、上司の相互作用的公平→従業員の仕事態度・行動」関係が、上司に対する認知的信頼によって媒介されるプロセスを明らかにすることである。Aryee et al. は、インドの公共部門組織から 179 名の従業員データ（$n = 475$）を回収して、SEM 分析によって「上司の相互作用的公平→上司に対する認知的信頼→OCB、タスクパフォーマンス」という影響プロセスを分析した。Aryee et al.（2002）のモデルでは、「上司の相互作用的公平」が「認知的信頼 C」に正の効果（$\beta = .69, p < .01$）を与えている。

Yang, Mossholder, & Peng（2009）の目的は、「上司の手続き的公平」から「成果変数（支援行動、タスク・パフォーマンス、職務満足）」への影響プロセスを、認知的・感情的信頼によって説明することである。Yang et al. は、台湾企業の従業員からデータ（$n = 203$）を集め、SEM 分析によって「上司の手続き的公平→上司に対する認知的信頼→タスク・パフォーマンス & 職務満足」、および「上司の手続き公平→上司に対する感情的信頼→支援行動」という 2 つのプロセスを実証した。Yang et al.（2009）の研究では、「上司の手続き的公平」が「認知的信頼 C」に与える正の効果が検出された（$\beta = .79, p < .01$）。

ここまで見たように、先行研究では、過去の交換成果 O として、基本的に分配的・手続き的・相互

作用的公平だけが取り上げられている。「報酬の公平性→*C*」関係の背後にあるタスク・マネジメント依存性は、主に基本仮定 3 と考えられる。基本仮定 3 によれば、「部下業績→報酬の公平性」関係は上司の意思決定に依存している。そして、基本仮定 1 により、この意思決定に作用する上司パラメータは、主に「善意」と「倫理的高潔さ」だと考えられる。このように、「特性推定プロセス」の説明をもとに考えると、実際に受けた報酬の公平性が高いほど、上司の善意・倫理的高潔さ推定値が高く、結果として上司への認知的信頼水準が高くなるはずである。先行研究の実証結果が全般的にこの予測と合致しているため、「特性推定プロセス」という説明の妥当性が支持されたといえよう。

そのほかにも、社会的交換関係（*SER*）を背景とした本研究の理論的フレームワークに含まれない要因として、上司の「変革型リーダーシップ」も複数の研究によって取り上げられている。過去の社会的交換の成果 *O*(*t*-1)ではないとはいえ、基本仮定 1 によれば、上司の変革型リーダーシップの実際から、その有能さと倫理的高潔さパラメータを推定することができる。

Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter（1990）の目的は、上司に対する認知的信頼の媒介効果によって、上司の「変革型・交換型リーダーシップ」が部下の「組織市民行動（OCB）」に与える影響を説明することである。Podsakoff et al. は、アメリカのある多国籍企業から、988 名の従業員からデータ（$n = 203$）を収集した。SEM 分析によって、「上司の変革型・交換型リーダーシップ→上司に対する認知的信頼→OCB の 5 次元」という影響プロセスを検討した。Podsakoff et al.（1990）のモデルでは、「上司の変革型リーダーシップ」が「認知的信頼 *C*」に正の効果を与えている（$\beta = .80, p < .01$）。

Pillai et al.（1999）の影響プロセスモデルでは、「上司の変革型リーダーシップ」が「上司に対する認知的信頼」に正の効果（$\beta = .75, p < .01$）を及ぼしている。

Schaubroeck et al.,（2011）の目的は、認知的・感情的信頼の働きによって、リーダーシップからパフォーマンスへの影響プロセスを説明することである。Schaubroeck et al. は、191 金融サービスチーム（香港 89 teams，アメリカ 102 teams）のデータで SEM を行い、「上司の変革型リーダーシップ→上司に対する認知的信頼→チームパフォーマンス」、および「上司のサーバント・リーダーシップ→上司に対する感情的信頼→チームパフォーマンス」といった 2 つの影響プロセスを集団レベルで実証した。分析結果では、「上司の変革型リーダーシップ」が「認知的信頼 *C*」に正の効果を与えている（$\beta = .67, p < .001$）。

このように、「変革型リーダーシップ→認知的信頼」関係に関する 3 つの研究は、社会的交換を背景としていないが、その実証結果は「特性推定プロセス」の説明を支持しているといえよう。

図 2-1 における「*O*→*C*」関係について、既存研究の知見を整理してきた。表 3-1 にまとめられた実証証拠は、「特性推定プロセス」という説明の経験妥当性を裏付けているといえる。しかし、既存研究は過去の交換成果 *O* として、報酬をめぐる交換を反映する変数（分配的・手続き的・相互作用的公平）しか調べておらず、業績や成長をめぐる交換を反映する変数について十分に検討していない（参加的意思決定だけ）。また、日本と中国の企業組織の系統立ったデータ蓄積がまだなされていない。したがって、本研究は成果 *O* として、「仕事におけるチャンスの豊かさ」、「分配的公平」、「期待外れ」という 3 つの変数を取り上げる。

2 章で述べたように、「部下行動→業績・成長」関係をモデレートする主要な要因として、仕事でどれだけ活躍・成長のチャンスを得られるかは、部下キャリアの成功と成長に決定的な影響を与える。

そのため、部下にとって、活躍・成長のチャンスをめぐる交換こそ、上司との *SER* の核心となる。仕事で活躍・成長のチャンスを与えてもらえなかったことは、上司を信頼できず、キャリアのために転職を選んだ主な原因だと考えられる。しかし、仕事で与えられたチャンスが上司への認知的信頼に及ぼす影響は、これまで考察されていない。

報酬をめぐる交換を反映する変数として、分配的公平と上司への認知的信頼との関連性は、すでにDirks & Ferrin（2002）によってメタ分析を行われたが、日本と中国の企業組織の実証データはまだ少ない。そのうえ、「仕事におけるチャンスの豊かさ」と「分配的公平」を同時に取り上げることで、業績・成長・報酬という成果 *O* の 3 つの側面をすべてカバーできて、日本と中国の企業組織で系統立ててデータを収集できる。そのほか、本研究が「分配的公平」を取り上げたのはもう 1 つの理由がある。本研究が使った認知的信頼の短縮版尺度（CTS-S）はオリジナルなメジャーである。そのため、「分配的公平→*C*」関係を日中両国の組織で追試することには、先行研究の結果と比較参照し、尺度の妥当性を確認できるという効果がある。

最後に、「仕事におけるチャンスの豊かさ」と「分配的公平」はともに認知的信頼に正の影響を与えるため、負の影響を及ぼす変数も 1 つ取り上げたいと思われる。Lewicki & Bunker（1996）によれば、信頼が衰退（decline）するきっかけは、ポジティブ期待①の裏切りである。Dirks & Ferrin（2002）のメタ分析では、トップマネジメントに対して「期待外れ」と「認知的信頼」の関連性は検討されているが、直属上司に対して「期待外れ」と「認知的信頼」の関連性は取り上げられていない。

上記の理由により、本研究は「仕事におけるチャンスの豊かさ」、「分配的公平」、「期待外れ」という 3 つの変数を取り上げ、「*O*→*C*」関係について体系的に考察し検証する。

3.1.2　因果仮 4～6 の導出

仕事におけるチャンスの豊かさとは、現組織や部門の仕事において、自分の有能さを発揮する機会のスケールと量をさす。例えば、部下にとって、自分の得意分野・強みを活かせる仕事に配置されたこと、仕事で意思決定権、責任、裁量権を与えられたこと、重要かつ挑戦的な（深い知性や手先の器用さや鋭敏な判断力を要する）プロジェクトに携わる機会などである。

事実前提として、「『状況→上司決定・行動』関係が上司の人格特性に依存する」という基本仮定 1 をもとに考えると、現組織や部門の仕事において、上司がどれだけのチャンスを部下に与えるかは、特に上司の「有能さ」と「善意」によって左右される。

そこで、「特性推定プロセス」の説明によれば、部下は与えられたチャンスの現状（過去の成果 *O*）とモデル（基本仮定 1）を組み合わせて、上司の有能さ・善意パラメータを推定、修正できる。推定・修正の具体的なプロセスは、例えば次の一連のステップからなる。

Step1：*t*-1 時点（過去）において、部下は上司の有能さ・善意推定値をモデル 1（基本仮定 1）に代入することで、「上司は様々なタスク・マネジメント場面で、活躍のチャンスを与えてくれるだろう」というポジティブ期待①を仮説として立てる。

こうして、*t*-1 時点での上司の有能さ・善意推定値に基づいて、認知的信頼の水準 *C*(*t*-1) が決められる。

Step 2：実際に与えられたチャンスの現状 $O(t\text{-}1)$ と、ポジティブ期待①を照らし合わせ、上司の有能さ・善意推定値が正しいかどうかを検討する。

Step 3：ポジティブ期待①が支持された場合、有能さ・善意推定値の正しさが確認される。逆に、ポジティブ期待①が支持されなかった場合、その前提である有能さ・善意の推定値が反証される。それらを修正することで、t 時点において上司の有能さ・善意が新しい推定値になり、それをもとに新しいポジティブ期待①が形成されて、認知的信頼の水準 $C(t)$ が変わる。

このように、「特性推定プロセス」の説明によれば、与えられたチャンスの現状という情報から、上司の有能さ・善意に関する知識を推定し修正することができ、結果として認知的信頼の水準が変化するのである。

例えば、上司が善意を持っているならば、部下の個人目標を決定するに当たって、功績を残せる仕事や役割を任せたり、その強み・得意分野を活かせるよう仕事を配置したり、キャリアパスを想定してジョブローテーションを行ったりするなど、部下キャリアの成長と成功を考慮して意思決定を行うはずである。それゆえ、部下にとって、実際に与えられたチャンスが豊かであるほど、認知された上司の善意のレベルが高くなる。

また、上司の専門能力や実績、人脈が優れるほど、高度な知性・スキルを要するプロジェクトを企画したり、組織あるいは顧客から受注できたりして、部下に活躍のチャンスをもたらす確率が高くなる。そこで、部下にとって、現在の仕事でチャンスに恵まれているほど、認知された上司の有能さのレベルが高くなる。

したがって、職業や組織の協働システムにおいては、与えられたチャンスの現状が上司への認知的信頼に影響すると考えられる。仕事で与えられたチャンスが豊かであるほど、上司への認知的信頼の水準が高くなる。よって、次の仮説を立てる。

仮説 4：仕事におけるチャンスの豊かさが、上司への認知的信頼の水準に正の効果を及ぼす。

分配的公正とは、賃金やボーナス、昇進・昇格など、報酬の分配結果の公平性を意味する（Colquitt, 2001）。その公平性の基礎は、他メンバーの場合に比較して、自分の受けた報酬が、部門目標の達成に対する貢献度と釣り合うかどうかに対する部下の認識にある（高橋，2010）。

事実前提として、「『部下業績→報酬』関係が上司の決定・行動に依存する」という基本仮定 3 により、部下の貢献が公平な報酬をもたらすかどうかは、上司の意思決定によって決められる。そして、基本仮定 1 に基づいて考えると、この意思決定に作用する上司パラメータは、主に「善意」と「倫理的高潔さ」だと考えられる。

そこで、「特性推定プロセス」の説明によれば、実際に受けた報酬の公平性（過去の成果 O）とモデル（基本仮定 1 と 3）を組み合わせることで、上司の善意・倫理的高潔さパラメータを推定し修正することができる。

例えば、上司が善意を持っているならば、業績評価の際に部下の貢献を正確に把握、理解できずに過小評価しないように、部下の日頃の仕事について注意深く観察したり、積極的にコミュニケーションを図ったりするはずである。そのため、部下にとって実際に受けた報酬の公平性が高いほど、その背後にある上司の日頃の努力を察知して、認知された善意のレベルが高くなる。

一方、公正や公平は、普遍的な倫理原則の 1 つである（Northouse, 2004）。上司の倫理観が高いほど、メンバーを公平・公正に扱うよう努力する傾向が強い。そこで、部下にとって受けた報酬の公平性が高いほど、認知された上司の倫理的高潔さのレベルが高くなる（Pillai et al, 1999; Dirks & Ferrin, 2002）。

したがって、実際に受けた報酬の公平性は上司への認知的信頼に影響するように思われる。分配的公正の水準が高いほど、上司への認知的信頼の水準が高くなる。よって、次の仮説を立てる。

仮説 5：分配的公正の水準が、上司への認知的信頼の水準に正の効果を及ぼす。

期待外れとは、モデル（基本仮定 1）と上司パラメータをもとに立てられた様々なポジティブ期待①は、現実との突き合わせでは全般的に外れてしまったことを意味している。

「特性推定プロセス」の説明によれば、こうした場合は、前提である上司パラメータの推定値が根本的に反証されることになる。そうすると、上司の人格特性を見直して、有能さ・善意・倫理的高潔さを再評価するであろう。そして、新たな推定値をもとに新しいポジティブ期待①が形成され、認知的信頼の水準が大きく変わる（Lewicki & Bunker, 1996; Dirks & Ferrin, 2002）。

そもそも、部下のポジティブ期待①とは、様々な状況下で「上司が私に有益な決定・行動をしてくれるだろう」という前向きな予測であるため、期待外れの度合いが大きいほど、上司への認知的信頼の水準が低くなるはずである（Lewicki & Bunker, 1996; Dirks & Ferrin, 2002）。よって、次の仮説を立てる。

仮説 6：期待外れの度合いが、上司への認知的信頼の水準に負の効果を及ぼす。

3.2 「*C*→*B*」関係と成果予測プロセス

3.2.1 既存知見の整理

「成果予測プロセス」の説明によれば、部下はとタスク・マネジメント依存性「モデル」と「上司パラメータ」を組み合わせて社会的交換の成果 *O* を予測し、将来の成果から逆算して、現在の互恵的利他行動 *B* の目標・方向性を決めるのである。そこで、図 2-1 における「*C*→*B*」関係に示されるように、上司の人格特性に基づいた認知的信頼 *C* が、互恵的利他行動 *B* に影響を与えるはずである。

先行研究で検討された「*C*→*B*」関係の実証結果は、表 3-2 にまとめられている。表 3-2 から見て取れるように、ほとんどの先行研究は、互恵的利他行動 *B* として組織市民行動（OCB）を取り上げている。

表 3-2 「認知的信頼 C→互恵的利他行動 B」関係

	認知的信頼 C→	互恵的利他行動 B
Podsakoff et al.（1990）	上司に対する認知的信頼	（$\beta = .28, p < .05$）OCB-利他主義
		（$\beta = .32, p < .01$）OCB-良心
		（$\beta = .46, p < .01$）OCB-礼儀
		（$\beta = .27, p < .05$）OCB-スポーツマンシップ
Konovsky & Pugh（1994）	上司に対する認知的信頼	（$\beta = .15, p < .01$）OCB
Pillai et al.（1999）	上司に対する認知的信頼	（$\beta = .23, p < .01$）OCB
Dirks & Ferrin（2002）メタ分析	上司に対する認知的信頼	（$r = .22; k(N) = 7(3166), 95\%CI: [.19, .25]$）OCB-利他主義
Aryee et al.(2002)	上司に対する認知的信頼	（$\beta = .30, p < .01$）OCBI（支援行動）
		（$\beta = .35, p < .01$）OCBO（発言）
Colquitt et al.（2007）メタ分析	上司に対する認知的信頼	$(r = .28; k(N) = 6(395), 95\%CI: [.17, 39])$リスクテイキング行動
		$(r = .22; k(N) = 12(3002), 95\%CI: [.19, 26])$OCB
		$(r = -.26; k(N) = 8(1357), 95\%CI: [-.31, -.21])$反生産的行動
	認知的信頼 C→	**他の結果**
Dirks & Ferrin（2002）メタ分析	上司に対する認知的信頼	$(r = .17; k(N) = 18(5244), 95\%CI: [.14, .20])$職務パフォーマンス
		$(r = -.38; k(N) = 9(3041), 95\%CI: [-.42, -.35])$退出意図
		$(r = .55; k(N) = 19(6863), 95\%CI: [.54, .57])$職務満足
		$(r = .44; k(N) = 18(5592), 95\%CI: [.41, .45])$組織コミットメント
Aryee et al.(2002)	上司に対する認知的信頼	（$\beta = .55, p < .01$）タスクパフォーマンス
Colquitt et al.（2007）メタ分析	上司に対する認知的信頼	$(r = .22; k(N) = 16(2495), 95\%CI: [.17, 27])$タスクパフォーマンス

k：サンプル（研究）数。N：全サンプルにおける被験者の総人数。r：サンプルサイズによって重みづけられた平均相関（the sample size-weighted mean of each set of correlations）。CI： r の 95%信頼区間。

Podsakoff et al.（1990）の影響プロセスモデルでは、「上司に対する認知的信頼」が「OCB」の 4 つの下位次元――利他主義（$\beta = .28, p < .05$）、良心（$\beta = .32, p < .01$）、礼儀（$\beta = .46, p < .01$）、スポーツマンシップ（$\beta = .27, p < .05$）――に有意な効果を与えている。

Konovsky & Pugh（1994）の影響プロセスモデルでは、「上司に対する認知的信頼」が「OCB」に正の効果（$\beta = .15, p < .01$）を及ぼしている。

Pillai et al.（1999）の影響プロセスモデルでも、「上司に対する認知的信頼」が「OCB」に与える正の効果（$\beta = .23, p < .01$）が有意であった。

Dirks & Ferrin（2002）のメタ分析では、「上司に対する認知的信頼」が「OCB の利他主義次元」との間に、有意な相関が検出された（$r = .22; k(N) = 7(3166), 95\% CI: [.19, .25]$）。

Aryee et al. (2002) の影響プロセスモデルでは、「上司に対する認知的信頼」が「支援行動（個人に向けての OCB；$\beta = .30, p < .01$）」、「発言（組織に向けての OCB；$\beta = .35, p < .01$）」に与える正の効果が検出されている。

Colquitt et al.（2007）は、リーダー（直属上司と経営上層部）に対する認知的信頼について、メタ分析を行った。リーダーに対する認知的信頼が 4 つの変数――リスクテイキング行動（$r = .28$）、OCB（$r = .22$）、反生産的行動（$r = -.26$）、タスクパフォーマンス（$r = .22$）に与える影響を取り上げた。

そのほかに、上司に対する認知的信頼がパフォーマンス、満足、コミットメント、退出意図に与える効果についても、実証証拠が蓄積されており、表 3-4 の下方にまとめられている。

図 2-1 における「*C*→*B*」関係について、既存研究の知見を整理してきた。表 3-4 にまとめられた実証証拠は、「成果予測プロセス」の説明を裏付けているといえよう。とりわけ、Colquitt et al.（2007）メタ分析で、「上司に対する認知的信頼」と「リスクテイキング行動」の間に有意な相関（$r = .28; k(N) = 6(395), 95\%\ CI: [.17, 39]$）が検出されたことは、有力な証拠となる。

しかし既存研究では、互恵的利他行動 *B* として、ほとんど職場集団に向けた現在志向の OCB だけが取り上げられ、仲間集団に向けた未来志向の「進取的行動（proactive behavior）」について全く研究されていない。そこで、本研究は進取的行動を取り上げて、「*C*→*B*」関係を考察する。

「進取的行動」を取り上げる理由は主に 2 つある。1 つは、それが持続的な進歩・成長を生み出し、企業組織に競争優位をもたらすという実践的な重要性である。もう 1 つは、それを引き出すには、上司への認知的信頼が必要不可欠だということによる。従業員の進取的行動を引き出すことこそ、直属上司に対する認知的信頼が企業組織への最大の貢献だと考えられる。

従来、組織にとって上司に対する認知的信頼の貢献は、従業員の OCB を促進することだと考えられてきた（Mayer & Gavin, 2005）。しかし、OCB は組織効率性を高める効果をもつが、進歩・成長につながるとは限らず、競争優位をもたらすほどの効果ではないように思われる。そのうえ、従業員の OCB を引き出すには、上司への認知的信頼が不可欠な要因ではない。「OCB→業績」関係の背後にあるタスク・マネジメント依存性は、構造的に単純であり、不確実性が低い。それゆえ、この関係を予測するに当たって、上司への認知的信頼の役割は、褒賞制度や組織ルールなどによって代替可能である（Grant, 2013）。このことは、従業員の OCB を引き出すに当たって、「上司との *SER*」の役割は「組織との経済的交換関係」に取って代わられる可能性を示唆している。

それに対し、進取的行動は、幅広い状況にわたって資源の交換を必要とするために、「組織との経済的交換関係」では対処が難しく、「上司との *SER*」のほうが決定的な役割を担っていると考えられる。さらに、「進取的行動→業績・成長」関係の背後にあるタスク・マネジメント依存性は複雑な構造をしており、不確実性が非常に高いものである。それゆえ、「進取的行動→業績・成長」関係を予測するには、上司に対する認知的信頼は必要不可欠だと考えられる。

しかし、上司に対する認知的信頼がいかに進取的行動に影響を及ぼすのかに関しては、理論的・実践的に重要であるにもかかわらず、これまで全く解明されていない。よって、本研究はこの影響プロセスを重点的に取り上げて、深く掘り下げ明らかにする。

3.2.2　影響プロセス仮説 7 の導出

劉（2013）によれば、進取的行動とは、長期的利益の最大化という視点に立ち、キャリアの成長や組織の改善・革新について、将来への予測をもとに自主的に目標を立て、その実現に向かって自分と環境を計画的に変えるという未来志向の行動である。例えば、技術や仕事の仕組み、および市場環境について、時代のトレンドを先読みして、先進的な技術やシステムをいち早く職場に導入したり、将来を展望して人脈を作ったりする行動は、その典型である。進取的行動の背後にあるのは、「仲間共通の長期的利益のために、創造的かつ生産的な貢献を成し遂げたい」という利他志向の成長欲求であると思われる。

進取的行動の本質は、自らの専門能力、人脈、職場や組織のシステム・生産能力に「好ましい変化」を創り出すことである。それゆえ、生産性の側面から見て、進取的行動が成功して実れば、望ましい業績と成長が実現される可能性が高い。さらに、変革・革新を成功に導いた実績と経験は、部下と上司のキャリアアップをもたらすことも多い。一方、人間関係の長期的持続という側面から見れば、進取的行動は、共通の長期的利益を促進し、恩義・恩情を深めることで、人間関係の基盤を強くすることができる。したがって、進取的的行動は、認知的・感情的信頼の両方とも深く関連しているように思われる。

(1)「業績と成長の見通し→進取的行動」経路

「成果予測プロセス」という説明によれば、認知的信頼のメカニズムでは、互恵的利他行動 *B* の直接原因は「『*B*→*O*』関係の予測」、別の言い方をすれば「成果 *O* の期待値（expected value）」である（Rempel et al., 1985; Lewicki & Bunker, 1996; Chua et al., 2008）。すなわち、上司との *SER* では、部下はモデル（基本仮定 1～3）と上司パラメータを組み合わせ、可能な「*B*→*O*」関係について予測を立てる。様々な「*B*→*O*」予測のうち、満足な成果をもたらす互恵的利他行動があれば、それを選択して実行する。もしなければ、互恵的利他行動を控え、社会的交換を行わない（行動と成果の評価プロセス；久慈，1984；1988）。このように、逆算型ロジックに基づいて、将来の成果 *O* から逆算して、現在の互恵的利他行動 *B* を方向づけるのである。

「*B*→*O*」予測には、「部分的な因果関係」と「全体的流れ」という 2 つのレベルがあると考えられる。部分的な因果関係の予測とは、モデル（基本仮定 1～3）と上司パラメータから直接に導かれた 3 種の予測――①「状況→上司決定・行動」予測（ポジティブ期待）、②「部下行動→業績・成長」予測、③「部下業績→報酬」予測――である。こうした部分的な因果関係の予測は、特定のタスク・マネジメント状況下の上司決定・行動に限定された「断片的な仮説」である[1]。Lewicki & Bunker (1996) は、部分のレベルにおけるポジティブ期待①を「計算ベースの信頼（calculus-based trust）」と呼んでいる。

それに対し、全体的流れの見通し（prospect）とは、部分的な予測①～③を合成して作り上げた「全体の流れのシナリオ」である（畑村，2000）。つまり、起こりうる幅広い状況にわたって、上司の一貫した決定・行動パターンに関する仮説体系である。Lewicki & Bunker (1996) は、こうした全体のレベルにおける系統的なポジティブ期待①を「知識ベースの信頼（knowledge-based trust）」と呼んでいる。

[1] 畑村（2000）は、こうした部分的な因果関係に関する予測を「孤立分散仮説」と呼んでいる。

2 つのレベルの「*B*→*O*」予測は、部分・全体の違い以外にも、*SER* との関連性をめぐり、次の 3 点において異なっている。第 1 は、*SER* の成熟段階の違いである。Rempel et al., (1985) と Lewicki & Bunker (1996) によれば、*SER* の初期段階では、社会的交換の範囲がまだ限られており、互恵的利他行動 *B* は主に部分的な予測①～③によって決められるという。なかでも、「私との社会的交換において、上司が必ず互恵性の原則を守り、機会主義的行動をしない」というポジティブ期待①は、*SER* が成り立つための必要条件となる（Blau, 1964）。

しかし、*SER* が深まり、交換の範囲が広がるにつれて、部分的な予測①～③だけでは、次第に対応できなくなる。広範囲な状況にわたって、上司の一貫した決定・行動パターンに関する全体的な見通しが必要となってくる。Rempel et al., (1985) と Lewicki & Bunker (1996) によれば、全体的流れの見通しが形成されるには、過去の様々な社会的交換の経験において、断片的な予測①～③と現実の照合結果が十分に蓄積されなければならないため、*SER* がある程度成熟した段階で形成されることが多いという。

第 2 は、扱える相互依存性の複雑さ・不確かさの違いである。断片的な予測①～③が有効に対処できるのは、例えば現在志向の OCB のように、上司との相互依存構造が簡単で、不確実性の低い「*B*→*O*」関係だけである。

ところが、進取的行動のように、上司との相互依存構造が複雑で、不確実性の高い「*B*→*O*」関係をうまく予測するには、全体的流れの見通しが必要となる。畑村（2000）によれば、全体的流れの見通しが立ってはじめて、条件変化によるシステム全体の変化――経営上層部における幹部の異動、技術の進歩、市場の変革など、ある状況要因の変化によって、上司へのタスク・マネジメント依存性の構造全体にどんな変化が生じ、結果として「*B*→*O*」関係がどう変わるのか――を正確に把握できるようになるという。

第 3 は、人格特性に関する知識が必要不可欠かの違いである。断片的な因果関係だけを予測するなら、上司の人格特性に関する知識の役割は欠かせないものではない。雇用契約や職務内容記述書（job description）や組織規程など、抑止力のあるコントロール手段によって代替できることも少なくない。

一方、幅広い状況にわたって全体的な流れを見通すには、上司の一貫した決定・行動パターンに関する系統的な仮説群が必要となるため、その人格特性に関する知識の役割は公式的なコントロール手段によって代替できないように思われる。それゆえ、全体的流れの見通しにおいて、人格特性に関する知識は不可欠な役割を果たしている。

上記の考察で分かるように、認知的信頼のメカニズムでは、進取的行動を決める直接原因は、それが望ましい業績・成長に至るまでの全体的流れの見通しである。進取的行動は未来に備えて新しい可能性を探り、変化を創り出すだけに、高い不確実性と向き合い、幅広い状況にわたって資源の交換を必要としている。それゆえ、それが成功して望ましい業績と成長を遂げられるかを予測するには、全体的流れの見通しが必要である。広範囲な状況にわたって上司の一貫した決定・行動パターンに関する仮説体系として、全体的流れの見通しを形成するには、上司の人格特性への深い理解が不可欠なものである。このように、部下の進取的行動は、主に上司への認知的信頼に基づいた全体的流れの見通しによって、方向づけられていると考えられる。

類語辞典によれば、見当、読み、見込みなど「将来に対して推測すること」を表す概念の中で、見

通しは特に、「現状から将来どうなるか、結果だけでなく、その過程もかなり確信をもって察知すること」という意味を持つ（小学館，使い方の分かる類語例解辞典，1994）。そこで本研究は、「自らの進取的行動がどのようなプロセスを経て、どのくらいの確率で、どれほどの業績と成長を実現できるか」に関する全体的なシナリオとして、業績と成長の見通し（PPG, prospects of performance and growth）を定義する。「見通しの好ましさ」という定量的な表現は、業績と成長の期待値を意味する。

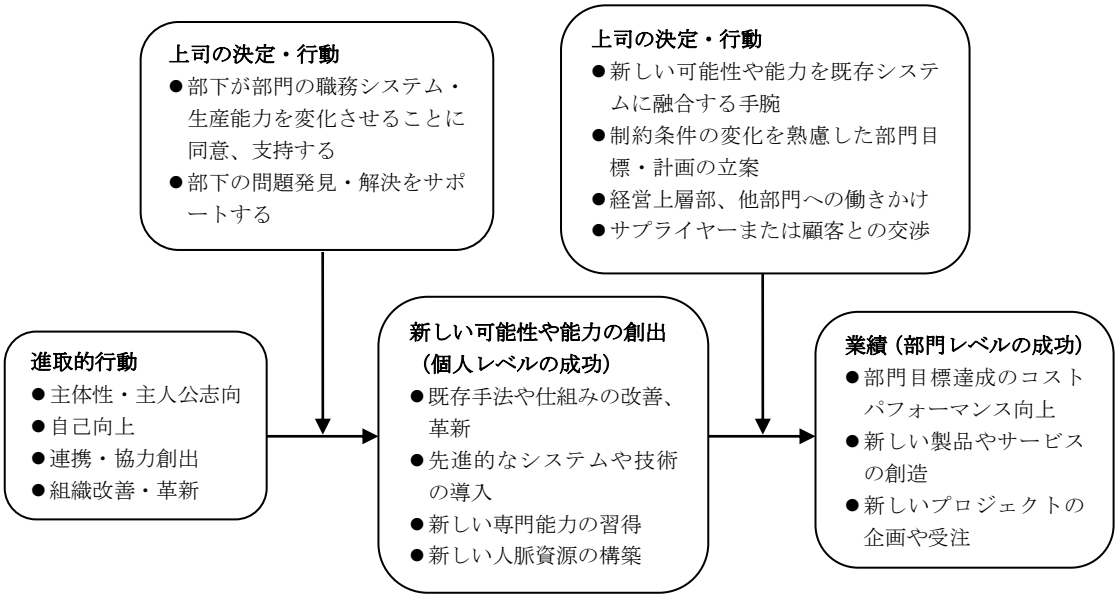
認知的信頼のメカニズムでは、部下が将来の成果から逆算して、業績と成長の見通しをもとに実りの多い目標や方向性（course of action）を見極め、現在の進取的行動を方向づけるのである。様々な選択肢のうち、もし実りの多い目標や方向性を発見できれば、業績と成長の見通しが好ましく、「やり甲斐がある」と判断して進取的行動に励む可能性が高い。逆に、発見できないならば、業績と成長の見通しが悪く、「時間とエネルギーの無駄」と判断して進取的行動を控えるかもしれない。

「業績と成長の見通し→進取的行動」関係について論じてきたが、そもそも、上司に対する認知的信頼がいかに業績と成長の見通し形成に寄与しているのだろうか。この問いを答えるには、まず「進取的行動→業績と成長」関係の背後にある、上司へのタスク・マネジメント依存性の構造を明らかにしなければならない。

(2)「上司に対する認知的信頼→業績と成長の見通し」経路

職業や組織文脈では、上司への認知的信頼が進取的行動の決定因となる根本的な理由は、こうした依存性の複雑さと不確かさにほかならない。その構造を明らかにすれば、上司に対する認知的信頼から進取的行動への影響プロセスの全容が理解できるはずである。ところが、これまではその構造に関する考察はまったくなされていない。

図 3-1　「部下の進取的行動→業績と成長」関係が上司の決定・行動に依存する構造



事実前提として、「『部下行動→業績と成長』関係が上司の決定・行動に依存している」という基本仮定 2 をもとに考えると、この依存性はおおよそ図 3-1 に示される構造になる。図 3-1 では、部下の進取的行動が業績と成長に至るまでには、2 つの段階で成功する必要がある。それぞれの段階で、上司が異なる役割を果たしている。

第 1 の段階では、部下はまず個人レベルにおいて、進取的行動が目標とした「新しい可能性や能力」の創出に成功しなければならない。つまり、個人レベルの成功とは、新しい可能性や能力の創出――既存手法や仕組みの改善・革新、先進的なシステムや技術の導入、新しい専門能力の習得、新しい人脈資源の構築など――という部下の個人目標の達成を意味する。

基本仮定 2 に基づいて考えれば、「進取的行動→新しい可能性や能力」関係は、少なくとも次の 2 種の上司決定・行動に依存しているように思われる（図 3-1）。1 つは、「上司の同意と支持」である。進取的行動とは、部門全体の職務システムと生産能力に「変化」を創り出す行為である。部門の仕事全体に責任を持つ上司の同意と支持を得られなければ、そもそも部下が進取的行動を行えないことが多い。もう 1 つは、「困難やピンチのときの力強いサポート」である。進取的行動はこれまで経験したことのない新しい課題に取り組むだけに、どのような問題が起こり、いかに対処すべきかについて不明なことが多く、不確実性が高い。そのため、部下は試行錯誤しながら問題を発見、解決していく中で、困難とピンチが避けられない。その時、もし上司の力強いサポートを得られれば、成功確率が大きく上がるであろう。このように、部下の進取的行動が成功して、新しい可能性や能力を創出できるかどうかは、上司の同意・支持、およびサポートによって左右される。

そして、「『状況→上司決定・行動』関係は、上司の人格特性に依存している」という基本仮定 1 によれば、部下への善意の水準が高いほど、上司はその進取的行動に同意・支持を与え、困難やピンチの局面でサポートしてあげる可能性が高くなる。また、上司の能力や経験や人脈といった有能さが高いほど、部下が困難やピンチに直面したとき、力強くサポートすることができる。

したがって、上司の有能さと善意の水準が高いほど、部下の進取的行動が個人レベルで成功し、新しい可能性や能力を創り出す可能性が大きくなる。

第 2 の段階では、「新しい可能性や能力」が部門目標の達成に寄与して、部門全体の業績を実質的に向上させなければならない。個人レベルの成功とは、「新しい可能性や能力」の創出に成功することを意味するのに対し、部門レベルの成功とは、その「新しい可能性や能力」の応用に成功して、部門全体の業績向上――部門の目標達成の効率を高めたり、新しい製品やサービスを生み出したり、新しいプロジェクトを企画、あるいは顧客から受注したりするなど――を成し遂げたことを意味する。

新しい可能性や能力の応用段階では、部下よりは、むしろ上司の役割のほうが重要だと思われる。なぜなら、部下が新しい可能性や能力を創り出すことができても、それを部門全体の職務システムに取り込んで活用するのは、上司の権限と役割だからである。

基本仮定 2 をもとに考えると、「新しい可能性や能力→部門業績」関係は、少なくとも次の 4 種類の上司行動に依存しているように思われる（図 3-1）。第 1 に、上司は、新しい可能性や能力を既存のシステムにうまく融合する必要がある（Merton, 2013）。第 2 に、システムや生産能力などの進歩により、部門目標・計画を立案するに当たって、技術や時間やコストなどの制約条件に変化が生じる。上司はこうした制約条件の変化にうまく適応して、妥当な目標・計画を策定する必要がある。第 3 に、組織

の協働システムにおいて、部門内の職務システムや生産能力の変化が、ほか部門の仕事に影響を及ぼすことが多い。それゆえ、上司は影響力を発揮して、こうした変化を経営上層部と他部門マネジャーに受け入れてもらう必要がある（Mikes, Hall, & Millo, 2013）。第 4 に、新しい可能性や能力による新製品やサービスについて、上司はサプライヤーと顧客に積極的に紹介し交渉する必要がある。このように、新しい可能性や能力が最終的に部門業績の向上に結びつくかどうかは、上司行動に大いに依存している。

そして、基本仮定 1 によれば、上司の専門能力と経験が優れるほど、この新しい可能性や能力を既存システムにうまく融合して、最大限に活用できる確率が高くなる。また、上司の人脈と実績が豊かであるほど、職務システムや生産能力の変化について、経営上層部と他部門マネジャーに納得してもらえる確率が高くなる。よって、上司の有能さが高いほど、部下の進取的行動が部門全体の業績向上につながる可能性が高くなる。

また、新しい可能性や能力を既存システムに統合したり、経営上層部と他部門マネジャーを納得させたりするには、多くの労力を要する。そもそも、「役割外」の進取的行動に対し、上司はこうした労力を払う責任も義務も持っていない。そこで、上司が部下にどれだけ善意を持っているかはカギとなる。部下にさほど善意を持たない上司ならば、多くの場合、それまで慣れ親しんだシステムの変革を「面倒」と捉えがちである（畑村，2000）。それに対し、部下に対する善意の水準が高いほど、上司はその進取的行動の貢献を大切にして、無駄にさせないよう熱心に力を貸す確率が高くなる。よって、上司の善意の水準が高いほど、部下の進取的行動が部門全体の業績向上に結びつく可能性が大きくなる。

したがって、上司の有能さと善意の水準が高いほど、その「新しい可能性や能力」が応用に成功し、部門全体の業績向上を成し遂げる確率が高くなる

ここまで考察してきたように、部下の進取的行動が部門全体の業績向上に至るまでのすべての段階において、上司は決定的な役割を果たしている。職業や組織の文脈では、部下の進取的行動は部門全体の職務システム・生産能力に変化を創り出すだけに、その個人的な行為ではなく、責任者である上司との協力行為であることが多い。とりわけ、進取的行動が役割外の行為だけに、それが成功して実るかどうかは上司の善意にかかっている。

したがって、上司に対する認知的信頼の水準が高いほど、形成された業績と成長の見通しが好ましく、結果として実りの多い目標・方向性に向かい、進取的行動の水準も高くなる。よって、次のプロセス仮説を立てる。

仮説 7 : 上司に対する認知的信頼水準が進取的行動水準に及ぼす正の影響は、業績と成長の見通しの好ましさによって媒介される。

3.3 「*C→E*」関係と認知的信頼の機能に関する中心アイディア

3.3.1 既存知見の整理

認知的信頼の機能に関する中心アイディアによれば、認知的信頼 *C* の機能は、過去の社会的交換の成果 *O* を感情的信頼 *E* にフィードバックすることで、*SER* の生産性と健全性を保障することである。そこで、図 2-1 における「*C→E*」関係に示されるように、過去の成果 *O* をもとに推定された認知的信頼 *C* が、感情的信頼 *E* に効果を及ぼすはずである。「*C→E*」関係の既存証拠は、表 3-3 にまとめられている。

表 3-3 「認知的信頼 *C*→感情的信頼 *E*」関係

	認知的信頼 *C→*	感情的信頼 *E*
McAllister（1995）	同僚に対する認知的信頼	（$\beta = .63, p < .01$）同僚に対する感情的信頼
Yang et al.（2009）	上司に対する認知的信頼	（$r = .67, p < .001$）上司に対する感情的信頼
Yang & Mossholder（2010）	上司に対する認知的信頼	（$r = .85, p < .01$）上司に対する感情的信頼
Schaubroeck et al.（2011）	上司に対する認知的信頼	（$\beta = .47, p < .001$）上司に対する感情的信頼

McAllister（1995）の影響プロセスモデルでは、「同僚に対する認知的信頼」が「同僚に対する感情的信頼」に及ぼす正の効果が検出された（$\beta = .63, p < .01$）。

Yang et al.（2009）の分析では、「*C→E*」関係が理論的な考察でも、実証分析でも取り上げられなかった。しかし、上司に対する認知的信頼 *C* と感情的信頼 *E* との相関（$r = .67, p < .001$）が報告されている。

Yang & Mossholder（2010）は、アメリカ企業から 210 名の従業員からデータを収集し、重回帰分析を行うことで、「上司に対する認知的・感情的信頼」が一連の成果変数（役割内行動、役割外行動（helping）、組織コミットメント、職務満足）に与える影響を調べた。デモグラフィック変数および現組織・職場・上司の下での勤続年数をコントロールした上に、上司に対する認知的・感情的信頼を重回帰モデルに投入した。Yang & Mossholder（2010）の分析でも、「*C→E*」関係が検討されず、相関係数（$r = .85, p < .01$）だけ報告されている。Yang et al.（2009）と Yang & Mossholder（2010）の相関結果は、C と E の共変動関係を確認したという意味で、「*C→E*」関係を部分的に支持しているといえよう。

Schaubroeck et al.（2011）の影響プロセスモデルでは、「上司に対する認知的信頼」が「上司に対する感情的信頼」に正の効果（$\beta = .47, p < .001$）を及ぼしている。

図 2-1 における「*C→E*」関係について、既存研究の知見を整理してきた。表 3-3 にまとめられた実証結果は、認知的信頼の機能に関する中心アイディアの妥当性を裏付けているといえよう。しかし、日本と中国の企業組織の実証データはまだ少ない。したがって、本研究は日本と中国の組織で「*C→E*」関係を追試し、系統立ててデータを集め蓄積する。

3.3.2　因果仮説 8 の導出

図 2-1 における「*O*→*C*→*E*」プロセスに示されるように、認知的信頼 *C* の働きを介して、過去の社会的交換の成果 *O* が感情的信頼 *E* にフィードバックされている。つまり、過去の成果 *O* に基づいて推定された、上司の有能さ・善意・倫理的高潔さに関する知識は、感情的信頼 *E* を合理的な水準になるよう制御しているのである（図 2-3）。

まず、感情的つながり次元は、長期的人間関係において主に「感情の交流とコミュニケーション」という側面を反映するため、「善意」に関する知識によって影響されると思われる。「上司が善意をほとんど持っていない」という知識は、感情の交流とコミュニケーションを抑えるよう作用するであろう。対照的に、認知された善意のレベルが高いほど、上司とは率直、オープンにコミュニケーションや感情の交流を図れるようになる。

次に、一体化次元は、長期的人間関係において主に「アイデンティティの共有による仲間意識」という側面を反映するため、「倫理的高潔さ（モラル・価値観）」と「善意」に関する知識によって影響されると思われる。「上司のモラルに問題がある」という知識は、上司と長期的な利益を共有して仲間意識を形成することを阻止するよう作用するであろう。また、認知された価値観が優れるほど、進んでそれを吸収できるよう努力するであろう。

ただし、仲間になるには、倫理的高潔さは必要条件であって、十分条件ではない。上司の「意思」も必要である。上司のモラルと価値観に魅力を感じ、部下は仲間になりたいと思っても、上司の善意を感知できなければ、一体化が進まない。それゆえ、認知された善意のレベルが高いほど、アイデンティティの共有と仲間意識の形成が促進される。

最後に、頼りたい意欲次元は、長期的人間関係において主に「恩義・恩情を深めることで関係の長期的持続を図る」という側面を反映するため、「有能さ」に関する知識に依存すると考えられる。というのは、トラブルの対処や問題解決などを上司に頼んでも、結果的に上司がその解決に成功できなければ、恩義・恩情の思い出どころか、気まずい思い出となってしまうからである。そのため、能力・実績、人脈など、認知された上司の有能さが高いほど、困難やピンチに遭うとき、上司に助けを求めたい意欲が強くなる。そして、上司がその解決に成功した場合、部下にとって「恩義・恩情の思い出」がまた 1 つ増えることになり、人間関係を大切にして長期的に維持していきたい意欲が強まる。

このように、上司への認知的信頼の水準が高いほど、感情的信頼の水準も高くなる傾向になる。したがって、次の仮説を立てる。

仮説 8：上司への認知的信頼の水準は、感情的信頼の水準に正の効果を及ぼす

3.4　「*B*→*E*」関係と長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセス

3.4.1　既存知見の整理

「長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセス」という説明によれば、温かさと幸福感をめぐるやり取りを重ねるとともに、互恵的利他行動 *B* は長期的人間関係の基盤を積み上げる。そこで、図 2-1 における「*B*→*E*」関係に示されるように、互恵的利他行動 *B* が感情的信頼 *E* に影響を与えるはずである。

表 3-4　「互恵的利他行動 B→感情的信頼 E」関係

	互恵的利他行動 B→	**感情的信頼 E**
McAllister（1995）	同僚との相互行為の頻度	（$\beta = .22, p < .01$）同僚に対する感情的信頼
	他の先行要因→	感情的信頼 E
McAllister（1995）	同僚から受けた親和的市民行動	（$\beta = .24, p < .05$）同僚に対する感情的信頼
Schaubroeck et al.（2011）	上司のサーバントリーダーシップ	（$\beta = .46, p < .001$）上司に対する感情的信頼

「B→E」関係の実証証拠が非常に少ない（表 3-4）。比較的に近いのは、McAllister（1995）の報告した「同僚との相互行為の頻度→同僚に対する感情的信頼」関係である。

McAllister（1995）は認知的・感情的信頼という枠組みに基づく実証研究のパイオニアである。その目的は、組織文脈において、認知的・感情的信頼の性質、機能、影響プロセスを実証によって明らかにすることである。McAllister（1995）はアメリカにおいて、194 名のプロフェッショナルや管理者からデータを収集して SEM 分析を行い、マネジャーが同僚に寄せた認知的・感情的信頼の影響プロセスを検討した。McAllister のモデルでは、「同僚との相互行為の頻度」が「同僚に対する感情的信頼」に与える正の効果が検出された（$\beta = .22, p < .01$）。

また、表 3-4 に示されるように、本研究の理論的フレームワークに含まれない変数として、自らが他者に向けた互恵的利他行動ではなく、「他者から受けた互恵的利他行動」が報告されている。McAllister（1995）の影響プロセスモデルでは、「同僚から受けた親和的市民行動」が「同僚に対する感情的信頼」に及ぼす正の効果も検出されている（$\beta = .24, p < .05$）。

Schaubroeck et al.（2011）の影響プロセスモデルでは、「上司のサーバントリーダーシップ」が「上司に対する感情的信頼」に正の効果（$\beta = .46, p < .001$）を与えている。

図 2-1 における「B→E」関係をめぐり、既存研究の知見を見てきたが、「積み上げ効果」をもつ互恵的利他行動 B に関しては、ほとんど考察がされていない。McAllister（1995）の結果が、「長期的人間関係を積み上げるプロセス」という説明と辻褄が合っているものの、この理論的プロセスを支える実証証拠は極めて少ないというのが現状であろう。したがって、「B→E」関係を支持する証拠の収集は、本研究にとって重要な課題となる。

「積み上げ効果」をもつ互恵的利他行動 B として、本研究は「上司への利他行動」を取り上げる。本人に直接向けた利他的行動であるため、上司との長期的人間関係に「積み上げ効果」を及ぼすと考えられる。上司個人に直接向けた利他行動については、これまでは経営管理や組織行動論の分野であまり調べられておらず、実証データがまだ少ないように思われる。

3.4.2　因果仮説 9 の導出

上司への利他行動とは、部下は自分より、上司のニーズを優先させる行動を意味する。例えば、公私にわたって上司の計画や問題解決のために、一定の個人時間や利益を犠牲にするような行動である。その背後にあるのは、「仲間を贔屓したい、自分より仲間のニーズを優先させたい」という利他欲求（Cuddy et al., 2013）、および「上司との人間関係を長期的に維持したい」という関係欲求だと考えられる。

生産性の側面から見れば、上司への利他行動は一般に、望ましい業績・成長といった成果に結びつかないことが多い。そのため、成果 *O* に注目する認知的信頼のメカニズムでは、生産性の低い行動とされる可能性が高い。それに対し、人間関係の長期的維持という側面から見ると、上司への利他行動は人間関係の基盤を積み上げる効果をもち、関係の長期的維持に寄与している。それゆえ、温かい幸福感をめぐるやり取りのプロセスに注目する感情的信頼のメカニズムでは、有意義な行動となる。

「長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセス」という説明によれば、上司への利他行動は感情的結束を強くしたり、アイディティティの共有と仲間意識・連帯感の形成を促進したり、恩義・恩情を深めたりすることを通じて、長期的人間関係の基盤に積み上げ効果を与える。

例えば、上司への利他行動が、感情の交流とコミュニケーションの質と量をともに増加させ、その結果、お互いへの頻繁な共感によって、「感情的結束」が強まっていく（Lewicki & Bunker, 1996; Gerstner & Day, 1997; Uhl-Bien et al., 2000; Uhl-Bien & Maslyn, 2003; Farris et al., 2009）。

また、上司への利他行動がパースペクティブ・テイキングの働きを活発にすることで、長期的利益や価値観・考え方の一体化を促進し、その結果、仲間意識や連帯感が強くなる（Lewicki & Bunker, 1996; Cook & Gerbasi, 2009; Grant, 2013）。

そして、上司への利他行動を積み重ねるにつれて、人間関係に込められた恩義・恩情が深まり、結果的にお互いこの「有り難い関係」を長期的に持続させたい意欲が強まっていく（久慈, 1984 ; 1988）。

感情的信頼とは、長期的人間関係をもとに形成されたポジティブ期待とリスクを受け入れる意欲である。そのため、上司への利他行動が関係の基盤を積み上げることによって、感情的信頼の水準を高めると考えられる。したがって、次の仮説を立てる。

仮説 9：上司への利他行動水準は、上司への感情的信頼水準に正の効果を及ぼす

3.5　「*E*→*B*」関係と互恵的利他行動を動機づけるプロセス

3.5.1　既存知見の整理

「互恵的利他行動を動機づけるプロセス」という説明によれば、良好な長期的関係は利他的欲求を刺激して、互恵的利他行動 *B* を駆り立てる。そこで、図 2-1 における「*E*→*B*」関係に示されるように、感情的信頼 *E* が互恵的利他行動 *B* を促進するはずである。

「*E*→*B*」関係の既存証拠は表 3-5 にまとめられている。ほとんどの先行研究は、互恵的利他行動 *B* として OCB を取り上げている。

表 3-5　「感情的信頼 E→互恵的利他行動 B」関係

	感情的信頼 E→	互恵的利他行動 B
McAllister（1995）	同僚に対する感情的信頼の水準	（$\beta = .86, p < .001$）同僚への親和的市民行動
		（$\beta = .56, p < .001$）同僚への支援的市民行動
		（$\beta = .36, p < .001$）同僚ニーズへの気づき
Yang et al.（2009）	上司に対する感情的信頼の水準	（$\beta = .15, p < .01$）支援行動
Yang & Mossholder（2010）	上司に対する感情的信頼の水準	（$\beta = .29, p < .05$）役割内行動
		（$\beta = .33, p < .05$）役割外行動

McAllister（1995）の影響プロセスモデルでは、「同僚に対する感情的信頼」が 3 種の「OCB」――同僚への親和的市民行動（$\beta = .86, p < .001$）、同僚への支援的市民行動（$\beta = .56, p < .001$）、同僚ニーズへの気づき（$\beta = .36, p < .001$）――に有意な効果を与えている。

Yang et al.（2009）の影響プロセスモデルでは、「上司に対する感情的信頼」が「支援行動（個人に向けての OCB）」に与える正の効果が有意だった（$\beta = .15, p < .01$）。

Yang & Mossholder（2010）の重回帰分析では、「上司に対する感情的信頼」が役割内行動（$\beta = .29, p < .05$）、役割外行動（$\beta = .33, p < .05$）に有意に正の効果を及ぼしている。

図 2-1 における「E→B」関係について、既存研究の知見を整理してきた。表 3-5 にまとめられた実証証拠は、「互恵的利他行動 B を動機づけるプロセス」という説明を裏付けているといえよう。

しかし、ほとんどの既存研究は、互恵的利他行動 B として OCB しかを取り上げていない。上司への感情的信頼が「上司への利他行動」と「進取的行動」に与える影響について、これまで全く考察されていない。そこで本研究は、この 2 変数を取り上げることにする。

「上司への利他行動」を取り上げるのは、主にこの行動 B が長期的人間関係によって動機づけられると同時に、その関係の基盤を積み上げる効果をもっているからである。「上司への利他行動」という変数を使えば、図 2-1 における「$E \rightleftarrows B$」関係を直接に検証し、感情的信頼の機能に関する中心アイディアを確かめることができる。「$E \rightleftarrows B$」という相互的因果関係に関する実証は、これまで全く行われていない。

それに対し、OCB は上司個人に向けた行為ではないので、上司との長期的人間関係に直接「積み上げ効果」を与えない可能性が高い。結果的に、OCB と感情的信頼 E の間に自己強化的なサイクルが形成される確率が低いように思われる。

一方、上司に対する感情的信頼から「進取的行動」への影響プロセスに関しては、これまで全く解明されていない。この影響プロセスを明らかにすれば、感情的信頼がなぜ、いかに進歩や成長に寄与するのかについて理解できるはずである。

上記の理由によって、本研究は「上司への利他行動」と「進取的行動」の 2 変数を取り上げ、「E→B」関係と相互的因果関係「$E \rightleftarrows B$」について体系的に考察する。なかでも、上司への感情的信頼が進取的行動に影響するプロセスを重点的に取り上げて、深く掘り下げることにする。

3.5.2　因果仮説 10 の導出

感情的信頼の基礎は長期的な人間関係にある。「互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセス」という説明によれば、長期的人間関係の 3 つの側面はそれぞれ「共感」、「パースペクティブテイキング」、「恩義・恩情の思い出」の働きを活発にすることで、利他的欲求を刺激し上司への利他行動を駆り立てるのである（図 2-4）。

第 1 の感情的つながり次元では、感情的結束が強いほど、感情の交流やコミュニケーションのなかで上司への感情移入が頻繁に起こる（McAllister, 1995; Lewicki & Bunker, 1996; Cook & Gerbasi, 2009）。第 2 の一体化次元では、長期的利益や認知枠組み（価値観と考え方）の共有による仲間意識・連帯感の形成が進むほど、上司への「パースペクティブ・テイキング」が活発になる（Grant, 2013）。第 3 の頼りたい意欲次元では、関係を長期的に維持しようとする意欲が強いほど、「上司の恩義・恩情の思い出」が頻繁に思い浮かぶ。これらの働きは利他的欲求を刺激して、上司への利他行動を動機づける。

このように、感情的信頼の水準が高いほど、上司への利他行動の水準が高まる傾向がある。よって、次の仮説を立てる。

仮説 10：上司への感情的信頼水準は、上司への利他行動水準に正の効果を及ぼす。

3.5.3　影響プロセス仮説 11 の導出

人間関係の長期的持続という側面を見ると、共通の長期的利益を生み出す進取的行動は、人間関係の基盤を固める作用をしており、関係の長期的維持に寄与している。そのため、感情的信頼のメカニズムでは、有意義な行動になる。

認知的信頼のメカニズムは、業績と成長の好ましい見通しによって進取的行動を方向づけるのに対し、感情的信頼のメカニズムは、人間関係の温かい幸福感を実感させることで進取的行動を動機づけると考えられる。

感情的信頼は、長期的人間関係をもとに形成されたポジィティブ期待とリスクを受け入れる意欲である。図 2-4 に示されるように、「互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセス」という説明によれば、「温かさと幸福感」の実感は長期的人間関係の状態を感知するセンサーとして、利他的欲求を刺激する引き金の働きをしている。

進取的行動の背後にあるのは、主に「仲間共通の長期的利益のために」という仲間・身内集団に向けた未来志向の利他欲求だと考えられる。そこで、上司との長期的人間関係の良好さを確認できたシグナルとして、温かさと幸福感の実感は「共通の長期的利益のために」という仲間集団に向けた未来志向の利他欲求を刺激し、部下を進取的行動に駆り立てる可能性が高い。

そして、感情的信頼の下位 3 次元枠組みに従い、長期的人間関係の 3 つの側面からそれぞれ温かさと幸福感を実感できると考えられる（図 2-4）。第 1 の感情的つながり次元では、主に感情の交流とコミュニケーションの側面から、温かさと幸福感を覚えられる。進取的行動は、試行錯誤しながら問題を発見、解決していくプロセスであるため、困難やピンチに対処することが多く、莫大な労力と時間を必要とする。しかも、役割外の行為なので、部下は 8 時間の役割内仕事の後で、個人的な時間を削って進取的行動を行うことが多い。部下にかかる負担とストレスがかなり大きいものである。そこで、

上司との良質な感情的交流やコミュニケーションの中、感情的結束の強さを感知できたことによる「温かさと幸福感」は、部下のストレスを解消し、心の疲れを癒し、励ましを与えることで、進取的行動を促進する可能性が高い。

第 2 の一体化次元では、主にアイデンティティの共有による仲間意識・連帯感という側面から、温かい幸福感を実感できる。長期的利益や価値観・考え方を共有している実感、および仲間意識や連帯感の確認に覚えた「温かい幸福感」に突き動かされ、部下は「共通の長期的利益のために」という一段と高い視点から将来を展望し、創造的かつ生産的な貢献を成し遂げたいと思って進取的行動に励む可能性がある。

第 3 の頼りたい意欲次元では、主にお互い恩義・恩情を深めて関係を長期的に維持する意欲という側面から、温かさと幸福感を実感できる。部門の職務システムや生産能力に「実質的な変化」を創り出す限り、責任者である上司の同意・支持を得られなければ、部下の進取的行動は実りにくいだろう。多くの場合では、部下は上司と二人三脚で進取的行動を行っているはずである。とりわけ、創り出された新しい可能性や能力をうまく活用して、部門全体の業績向上を成し遂げる段階では、部下よりはむしろ上司のほうが主役だと思われる。このように、最終的に部門全体の業績向上に辿りつくまでには、多くのことで上司の支持・支援を頼りにしなければならない。そこで、上司の誠意ある支持・支援・協力から、「恩義・恩情」および「上司がこの人間関係を長期的に維持しようとする意欲」を感知できたとき、「温かい幸福感」に浸る。こうした実感に突き動かされ、部下はその恩義・恩情を報いるよう、いっそう進取的行動に励む可能性が高い。進取的行動を成功させ、共通の長期的利益に貢献することは、「上司への恩返し」となるからである。

したがって、上司への感情的信頼は、温かさと幸福感を実感させることで進取的行動を動機づけると考えられる。上司に対する感情的信頼の水準が高いほど、人間関係の温かさと幸福感が多く、進取的行動の水準が高くなる。よって、次のプロセス仮説を立てる。

仮説 11：上司に対する感情的信頼の水準が進取的行動の水準に及ぼす正の影響は、人間関係の温かさと幸福感によって媒介される。

3.6　相互的因果関係仮説 12 と感情的信頼の機能に関する中心アイディア

図 2-1 における「$E \rightleftarrows B$」関係に示されるように、「互恵的利他行動 B を動機づけるプロセス」と「長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセス」の働きによって、感情的信頼 E と互恵的利他行動 B の間に自己強化的なサイクルが形成されている。長期的人間関係に対し、すべての互恵的利他行動 B が「積み上げ効果」をもつわけではないので、こうしたサイクルの存在は特定の行動に限られると考えられる。

そして、仮説 9 と 10 がともに正しいとすれば、「上司への利他行動」と「上司への感情的信頼」の間には、2 つの関係が同時に成立し、相互的因果関係「$E \rightleftarrows B$」をなしているはずである。よって、次の相互的因果仮説を立てる。

仮説 12：上司への「感情的信頼水準」と上司への「利他的行動水準」の間に、相互的因果関係が存在する。

4 章　方法

本研究において、実証研究に取り組むプロセスは 3 つの段階からなる。Phase 1 では、中国大学生からデータ（サンプル 1, *n*=611）を集めた。認知的・感情的信頼を操作的に定義し、確認的因子分析（CFA）によって仮説 1～3 を検証して、1 章の概念枠組みの妥当性を確認したとともに、認知的信頼尺度（Cognitive Trust Scale, CTS；43 項目）と感情的信頼尺度（Emotional Trust Scale, ETS；45 項目）を作成した。

Phase 2 では、中国社会人からデータ（サンプル 2, *n*=301）を集め、本研究の仮説 4～12 を検証して、2 章の理論体系の妥当性を確認した。

Phase 3 では、日本社会人からデータ（サンプル 3，*n*=475；サンプル 4，*n*=477）を収集して、仮説 1～12 を追試して、本研究の概念枠組みと理論体系の妥当性を確かめるとともに、日中両国の比較分析を行った。

4.1　調査とサンプル

4.1.1 中国大学生サンプル 1（*n*=611）

Phase 1 において、概念枠組みの検証と尺度開発のために、中国安徽省のある大学で大学生に調査 1 を実施した。「1＝当てはまらない～5＝当てはまる」の 5 点法による自己評価を採用した。

回答者の平均年齢は 20.33 歳（$s.d. = 1.29$）、男性は 33.4%、女性は 66.6%を占める。そのうち 1 年生 64.3%、2 年生 15.1%、3 年生 20.5%、4 年生.2%である。

当該大学では、「組織における上位者であり、大学生の学業生活に実質的な影響を及ぼす意思決定の権限と責任を持つ」という意味で、大学生にとって上司に当たる存在として、大学カウンセラー（college counselor）が置かれている。

この大学の制度上、カウンセラーが週に 3 日以上の時間を大学で学生と一緒に過ごし、学生を管理することが規定されている。恋愛から就職活動のサポートまで、専門教育以外のあらゆることはカウンセラーによって担当されている。カウンセラーの業績評価と研修は年に 2 回行われ、翌年の年俸に反映される。そのため、カウンセラーが学生に与える影響は大きく、建設的な役割を果たすカウンセラーは学生から厚い信頼を集めている。事前のヒアリング調査の結果、職業・組織を文脈とする本研究にとって、この大学の学生をサンプルとして用いることには、特に不適合なところはないことが分かった。[2]

4.1.2　中国社会人サンプル 2（*n*=301）

Phase 1 で作成した CTS と ETS の短縮版を使い、仮説 4～12 を検証するために、中国で調査 2 を実施し、7 つ以上の地域から社会人の回答を収集した。回答者の 48.2%は男性、51.8%は女性である。平

[2] 当初は 7 つの大学から調査の協力を得たが、アンケート実施前のヒアリング調査によれば、大学生にとって明確な「上司」が存在するのは当の大学だけである。ほかの 6 大学にも大学カウンセラーというポストがあるものの、形骸化して実質的に機能していない。こうして、6 大学での調査を諦めるしかなかった。

均年齢は 31.39 歳（$s.d.=7.48$）、平均勤続年数は 6.25 年（$s.d.=7.31$）、現直属上司の下での平均勤続年数は 4.43 年（$s.d.=5.02$）である。役職では、一般従業員 49.8%、初級管理職 18.9%、中間管理職 17.3%、上級管理職 6.3%、役員 0.0%、その他 7.6%である。学歴では、短大以下 6.3%、短大 23.9%、大学 39.9%、修士 24.3%、博士 5.6%である。

回答者の職種を見ると、販売（技術類）2.3%、販売（非技術類）6.0%、営業 2.7%、エンジニア 12.0%、熟練工 3.7%、公務員 11.3%、人的資源･研修 4.3%、デザイナー3.7%、医療関係者 8.0%、企業オペレーションマネジャー4.0%、企業上級マネジャー2.0%、会計・監査人 4.7%、研究者 9.3%、顧客サービススタッフ 3.7%、そのほか 22.6%である。

4.1.3　日本社会人サンプル 3（*n*=475）とサンプル 4（*n*=477）

中国データの分析結果を追試するために、調査会社を介して、日本で調査 3 と 4 を社会人に実施した。調査 3 は調査 2 の日本での追試である。調査 4 は調査 1 の日本での追試である。翻訳の妥当性は言語学者（1 人）にチェックしてもらった。

日本社会人のサンプルでは、女性の割合は（調査 3 で 45.3%；調査 4 で 44.2%）、男性の割合は（調査 3 で 54.7%；調査 4 で 55.8%）である。回答者の平均年齢はそれぞれ、調査 3 で 38.64 歳（*s.d.*＝6.55）；調査 4 で 38.85 歳（*s.d.*＝6.45）である。

平均勤続年数は調査 3 で 12.90 年（*s.d.*＝7.72 年）；調査 4 で 12.92 年（*s.d.*＝7.54 年）である。現直属上司の下での平均勤続年数は調査 3 で 4.31 年（*s.d.*＝4.76 年）；調査 4 で 3.94 年（*s.d.*＝4.11 年）である。

表 4-1　サンプル 3 とサンプル 4 の職種構成（日本社会人）

職種	サンプル3		サンプル4	
	度数	percen	度数	percen
経営・経営企画	10	2.1	9	1.9
財務・会計・経理	71	14.9	68	14.3
総務	26	5.5	20	4.2
法務	5	1.1	3	.6
人事・教育	11	2.3	20	4.2
資材・購買	5	1.1	4	.8
広報・宣伝	1	.2	2	.4
マーケティング	4	.8	7	1.5
営業推進・営業企画	22	4.6	21	4.4
営業（外販）	24	5.1	40	8.4
販売（店舗内・事業所内）	35	7.4	26	5.5
顧客サービス・サポート	27	5.7	23	4.8
システムの企画・設計・開発	57	12.0	69	14.5
ネットワークの企画・設計・開発	8	1.7	3	.6
システムの運用・保守	7	1.5	12	2.5
ネットワークの運用・保守	2	.4	2	.4
製造・生産管理・品質管理	41	8.6	38	8.0
商品開発・研究	47	9.9	36	7.5
デザイン	5	1.1	4	.8
その他	67	14.1	70	14.7
total	475	100.0	477	100.0

最終学歴では、高校（調査 3 で 25.5%；調査 4 で 26.6%）、短大・高等専門学校・専門学校（調査 3 で 22.7%；調査 4 で 24.9%）、大学（調査 3 で 42.9%；調査 4 で 40.0%）、修士（調査 3 で 8.4%；調査 4 で 7.8%）、博士（調査 3 で 0.4%；調査 4 で 0.6%）である。

役職では、一般社員（調査 3 で 44.8%；調査 4 で 41.5%）、係長クラス（調査 3 で 27.2%；調査 4 で 28.9%）、課長クラス（調査 3 で 22.1%；調査 4 で 25.2%）、その他役職（調査 3 で 5.9%；調査 4 で 4.4%）である。最後に、回答者の職種は表 4-1 にまとめられている。

サンプル 2～4 では、全項目に対し「1. 当てはまらない～7. 当てはまる」の 7 点法による自己評価を採用した。

4.2 SEM における推定法の選択：因果仮説の検定と観測変数の数に応じて

SEM 分析を行うに当たって、5 章の尺度開発では、大量の観測変数を含む因子モデルを扱う必要があるため、重み付けのない最小 2 乗法（ULS）を選んだ。それに対し、6 章と 7 章の因果仮説検証では、観測変数の少ないモデルによって、因果係数の有意性検定を行う必要があるため、最尤法 ML を使った。使い分けの理由は、次の通りである。

図 4-1

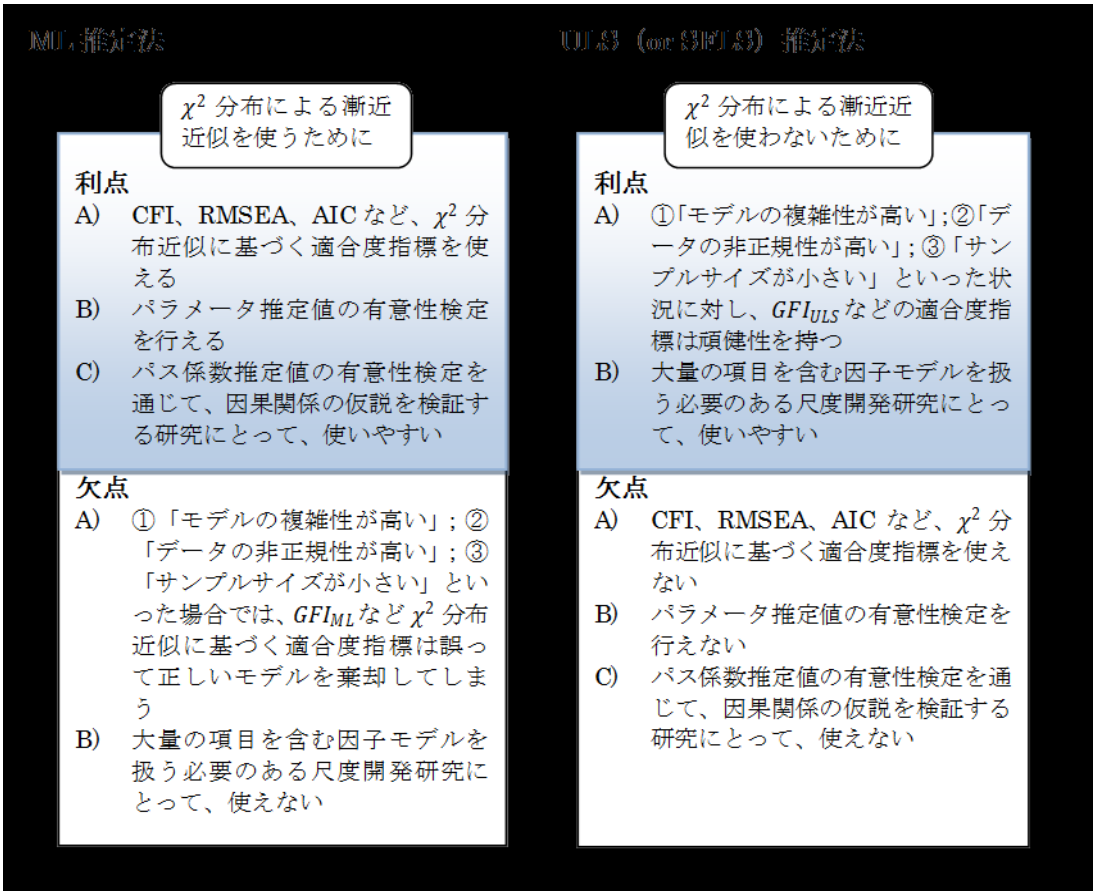


図 4-1 に示されるように、ML に基づく適合度指標（例えばGFI_{ML}）と ULS に基づく適合度指標（例えばGFI_{ULS}）の最も大きな違いは、「χ^2 分布による漸近近似」を使えるかどうか、ということにある。

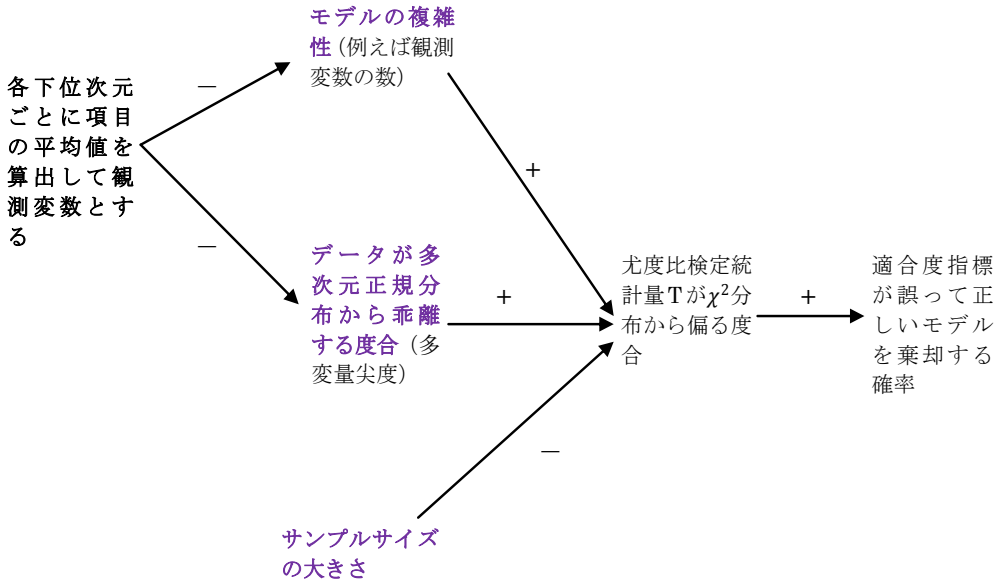
4.2.1 最尤法 ML の利点と欠点

ML に基づく尤度比検定統計量 T_{ML}

$$T_{ML} = (n-1)\{tr[\Sigma(\boldsymbol{\theta})^{-1}S] - ln|\Sigma(\boldsymbol{\theta})^{-1}S| - m\}$$

は χ^2 分布によって近似できるため、ML に基づく適合度指標（例えばGFI_{ML}）には、3 つの利点がある。第 1 は、CFI、RMSEA、および情報量基準 AIC、CAIC などの優れた適合度指標を算出できる。特に、情報量基準 AIC と CAIC は、複数のモデル候補を比較するための標準ツールとなっている。第 2 は、パラメータの推定値に対して、有意性検定を行える。第 3 に、本研究の 6、7 章で行われている仮説検証のように、パス係数の有意性検定を通じて、因果関係の仮説を検証できる。

図 4-2　最尤推定法に基づく適合度指標のバイアス



しかし、図 4-2 に示されるように、

① モデルの複雑性が高いほど（e.g. 全体的に観測変数の数が多い；1 潜在変数当たりの観測変数が多い；モデルの自由度が大きい）；
② データが多次元正規分布から乖離する度合が大きいほど（多変量尖度）；
③ サンプルサイズが小さいほど、

「『尤度比検定統計量 T』の分布は χ^2 分布から右方向へ偏りやすくなる」という傾向があり、その結果、「適合度指標は正しいモデルを誤って棄却する確率が高くなる」（星野・岡田・前田，2005）。言い換えれば、χ^2 分布近似が有効となるのは、モデルが小さい場合（観測変数が 20 以下）だけである（豊田，1998）。モデルに含まれる観測変数の数が 20 を超えると、χ^2 分布近似の精度が悪くなるため、ML

に基づく適合度指標（GFI_{ML}）が誤って正しいモデルを棄却する傾向が強い。

例えば、本研究の 5 章で行われた確認的因子分析（CFA）では、仮説 1 を表現するモデルの観測変数は 88 で、仮説 2 を表現するモデルの観測変数は 43 で、仮説 2 を表現するモデルの観測変数は 45 であり、非常に大きなモデルといえる。それゆえ、ML 推定法を選ぶと、「尤度比検定統計量 T」の分布は、全体的に χ^2 分布の棄却域(5%)に入り、適合度指標（GFI_{ML}）は悪くなってしまう。

したがって、本研究の 5 章では、認知的・感情的信頼の尺度を開発したり、構成概念の次元構成を考察したりするに当たって、因子モデルに多くの項目を含ませる必要があり、しかも因子負荷の有意性検定が問題にならないため、ML ではなく、ULS 推定法を使うのが適切だと考えられる。

4.2.2 重み付けのない最小 2 乗法 ULS の利点と欠点

ULS に基づく尤度比検定統計量 T_{ULS}

$$T_{ULS} = (n-1)\frac{1}{2}tr\{[S - \Sigma(\boldsymbol{\theta})]^2\}$$

は、χ^2分布によって近似できないことが知られている。その結果、ULS に基づく適合度指標（例えば GFI_{ULS}）は、ML と対照的な性質をもつ（図 4-1）。第 1 に、ULS に基づく適合度指標（GFI_{ML}）は、χ^2 分布近似を使わないために、①モデルの複雑性が高い（観測変数の数が多い）、②データの非正規性が大きい、③サンプルサイズが小さいといった状況に対して、頑健性をもっている。第 2 に、大きなモデルに対して頑健性をもつため、尺度開発や、次元構成の検討に関する研究にとって、使用価値が高い。

一方、χ^2 分布近似を使わないだけに、ULS に基づく適合度指標（GFI_{ML}）には、次の欠点もある。第 1 は、CFI、RMSEA、AIC、CAIC など、χ^2分布近似に基づく適合度指標を算出できない。とりわけ、情報量基準 AIC と CAIC を出力できないので、複数のモデル候補を比較する場合、ULS は使いにくい。第 2 は、パラメータ推定値の有意性検定を行えない。第 3 に、本研究の 6、7 章では、パス係数の有意性検定によって、因果関係の仮説を検証する必要があるため、ULS は使えない。

図 4-3　ML 推定法と ULS 推定法の使い分け

SEM 分析を行うに当たって、

①モデルの複雑性
②データの非正規性
③サンプルサイズ
④有意性検定の必要性

といった 4 つの要因に応じて、ULS 法と ML 法を適切に使い分けるべきである。

以上の理由と根拠により、図 4-3 にまとめられた結論が導かれた。

測定尺度を開発したり、構成概念の次元構成を考察したりするタイプの研究（5 章）では、因子モデルに多くの項目を含ませる必要があり、しかも因子負荷の有意性検定が問題にならないため、ULS 法を使うのが適切だと思われる。

それに対し、因果関係を考察するタイプの研究（6、7 章）では、（潜在）構造モデルのパス係数の有意性検定を通して、仮説を検証する必要があるため、ML 法を使うのが適切だと考えられる。

その際、図 4-2 で示されたように、測定モデルにおいて（各下位次元ごとに）項目の平均値を算出して観測変数とするといった工夫によって、①「モデルの複雑性」と②「データの非正規性」を抑えるべきである。

5 章　認知的・感情的信頼の尺度開発と概念枠組みの実証

5 章の目標は 2 つある。1 つは、認知的・感情的信頼の概念枠組みをもとに測定項目を作成し、仮説 1～3 を検証することで、概念枠組みの妥当性を裏付けることである。もう 1 つは、尺度構成の手続きに従い、操作定義であった測定項目を科学的尺度（scale）へと作り上げることである。

5.1　方法

5.1.1　項目の作成

本研究では、上司の有能さ・善意・倫理的高潔さに基づいたポジティブ期待として、認知的信頼を操作化した。豊かな研究蓄積を活かして、15 先行研究（Read, 1962; Driscoll, 1978; Cook & Wall, 1980; Earley, 1986; Mishra & Mishra, 1994; McAllister, 1995; Kirkpatrick & Locke, 1996; Brockner et al., 1997; Mayer & Davis, 1999; Clegg et al., 2002; Luo, 2002; McKnight et al., 2002; Carson et al., 2003; Mayer & Gavin, 2005; Yang & Mossholder, 2010）の測定項目をサーベイして項目候補群を作成した。これらの項目候補ををアレンジして、43 項目を作成した。

それに対し、感情的信頼は「ポジティブな期待」ではなく、長期的人間関係の良好さを反映する質問文として操作化された。感情的信頼の既存研究が極めて少ないため、オリジナル項目を多く策定した。「感情的つながり」と「一体化」の 2 ドメインは、既成項目はまったく存在しない。そこで、情緒的コミットメントや集団同一化や LMX など類似概念の操作定義を参考しながら、理論的定義を吟味して質問項目を考案した。一方、「頼りたい意欲」のドメインでは、一定の研究蓄積があるので 4 先行研究から 21 項目を集めた（Moorman et al., 1992; Mayer & Davis, 1999; McKnight et al., 2002; Mayer & Gavin, 2005）。3 次元合わせて計 51 項目を作成した。

5.1.2　内容的妥当性

認知的・感情的信頼の 94 項目の翻訳と内容的妥当性は、関西の国立大学大学院に所属する専門家（教授 1 名；大学院生 5 名）によって検討された。内容的妥当性については、認知的信頼の 43 項目にまったく問題がなかったのに対し、感情的信頼の 51 項目のうち、日本組織・職場の文脈にフィットしない 6 項目が削除され、最終的に 45 項目が保留された。

こうして、最終的に認知的信頼の 43 項目と、感情的信頼の 45 項目を決めた。認知的信頼の 43 項目のうち、「有能さに基づいた期待」次元は 19 項目、「善意に基づいた期待」次元は 9 項目、「倫理的高潔さに基づいた期待」次元は 15 項目だった。感情的信頼の 45 項目の中で、「感情的つながり」次元は 14 項目、「一体化」次元は 16 項目、「頼りたい意欲」次元は 15 項目であった。最終の 88 項目はそれぞれ日本語版、中国語版に翻訳された。翻訳の妥当性は言語学者 1 人と該当大学の中国人留学生 2 人によって確認された。

5.1.3　調査 4（*n*=477）のメジャー

「上司への利他行動」について、日本社会人に対する調査 4 では、Barbuto & Wheeler（2006）におけるサーバント・リーダーシップの利他的使命次元の 3 項目を調整して使った（日:$\alpha = .90$）。①「時には、上司のために、自分を犠牲にする」; ②「時には、責任範囲を超えてまで上司に尽くす」; ③「自分の利益より、上司の利益を優先にしている」。

「進取的行動」について、劉（2013）の 12 項目を使った（日:$\alpha = .96$）。そのうち、第 1 の主人公志向次元は①「成長するために、現状にチャレンジすることが好きである」; ②「キャリア･アップのために、積極的に課題をみつけてクリアしていく」; ③「自分のアイディア･考え方を実現させるために、障害に立ち向かい、乗り越えることを楽しんでいる」の 3 項目で測定した。第 2 の自己向上次元は、④「職場で期待以上の成果を出そうと、自ら進んで改善や工夫を重ねる」; ⑤「自分の人生がより良くなるように、絶えず新しい方法を捜し求める」; ⑥「職場で成果の質を向上させるために，自己研さんに励む」の 3 項目で測定した。第 3 の協力・連携創出次元は、⑦「将来を見据えて、人脈を広げ、積極的に交流する」; ⑧「職場で、他者が何を必要としているかを事前に察して、協力や連携を自発的に行う」; ⑨「誰かがトラブルにあっていれば、なんとしても助ける」の 3 項目で測定した。第 4 の組織改善・革新次元は、⑩「職場で、皆の意欲を高めるようなことを進んで提案する」; ⑪「職場で、仕事が円滑に進むような手続き・アイディアを積極的に提案する」; ⑫「職場で変化を予期し、対応策を自発的に提案する（組織改善・革新 3)」の 3 項目で測定した。

5.2　結果

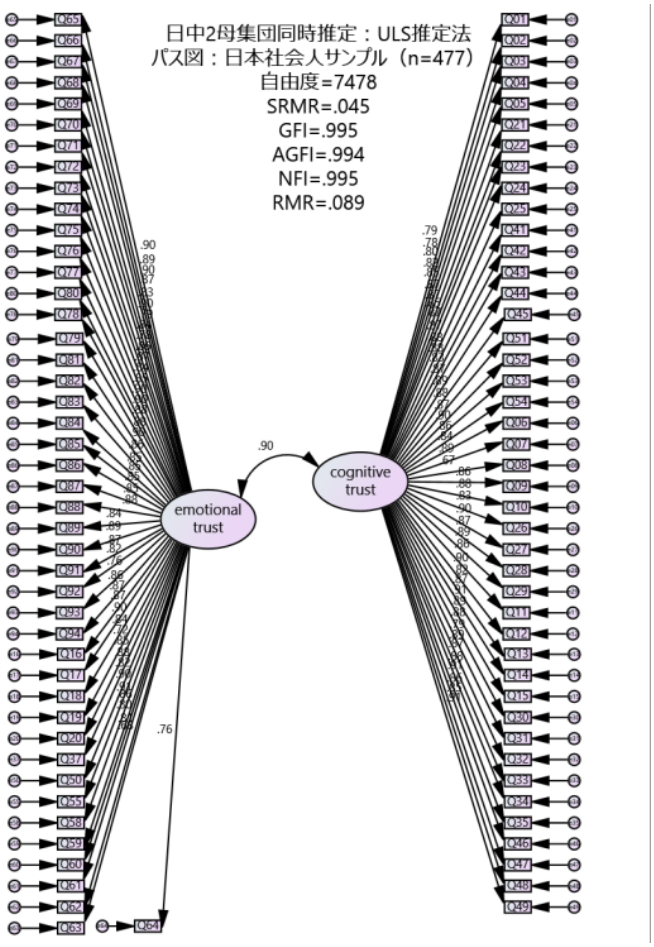
5.2.1　CFA による概念枠組み仮説の検証

認知的信頼の 43 項目と感情的信頼の 45 項目を使って、概念枠組み仮説 1～3 を検証した。その際、SEM における 2 母集団同時分析アプローチに従い、中国大学生サンプル 1 と日本社会人サンプル 4 を用いて、概念枠組みの再現性を検討した。

第 1 に、図 5-1 に示されるように、認知的信頼の 43 項目と感情的信頼の 45 項目に対し、仮説 1 通りの 2 因子モデルを構築して、その適合度指標を妥当性証拠にした。その際、2 因子間の相関が高いため、全 88 項目の 1 因子構造を代替モデル（overall trust model）として検討した（中国: $r = 0.80$; 日本: $r = 0.90$）。

まず、中国大学生サンプル（$n = 611$）と日本社会人（$n = 477$）をそれぞれ使い、2 因子モデルを個別に推定した（$d.f. = 3739$）。結果は図 5-1 下方の表にまとめた。日中両国のデータではともに、2 因子モデルの適合度は良好な水準を示した上に、1 因子モデルより優れるという結果が見られた。

図 5-1　仮説 1：認知的・感情的信頼の違い

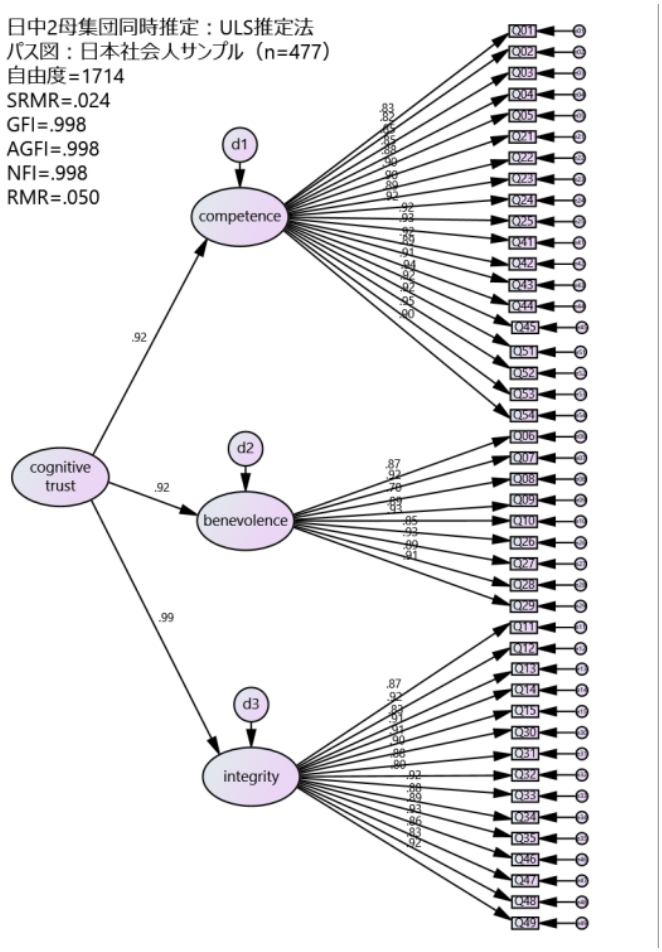


個別推定の結果		*df*	*SRMR*	*GFI*	*AGFI*	*NFI*	*RMR*
中国語版	2因子モデル	3739	.059	.986	.985	.985	.064
	1因子モデル	3740	.079	.976	.974	.974	.084
日本語版	2因子モデル	3739	.045	.996	.996	.996	.108
	1因子モデル	3740	.057	.993	.993	.993	.138

次に、SEM アプローチに基づいて 2 母集団の同時推定を行い、日中両国のサンプルに関して 2 因子構造の配置不変性（再現性）を評価した。再現性の 1 種として、配置不変性とは、認知的・感情的信頼の 2 因子構造が同じ要素（2 潜在変数、88 観測変数）からなり、しかもこれらの要素を論理的に関係づけるパターンも同じであることをいう（朝野ほか，2005；狩野・三浦，2007）。つまり、日本と中国のデータに関して、因子構造が配置不変であるとは、同じ構造をもつことを意味する。同時推定した場合の適合度は、図 5-1 の上方に示した（$d.f.=7478$）。適合度は良好なために（$SRMR=.045$）、日中両国のデータに関して、2 因子構造（仮説 1）の配置不変性が確認された。

個別・同時推定の結果より、仮説 1 が支持され、認知的と感情的信頼の理論的な違いは日中両国のデータによって裏付けれたといえよう。

図 5-2　仮説 2：認知的信頼の下位 3 次元枠組み



個別推定の結果		*df*	*SRMR*	*GFI*	*AGFI*	*NFI*	*RMR*
中国語版	3次元モデル	857	.042	.994	.994	.994	.037
	1次元モデル	860	.044	.994	.993	.993	.039
日本語版	3次元モデル	857	.024	.999	.999	.999	.060
	1次元モデル	860	.044	.996	.996	.996	.106

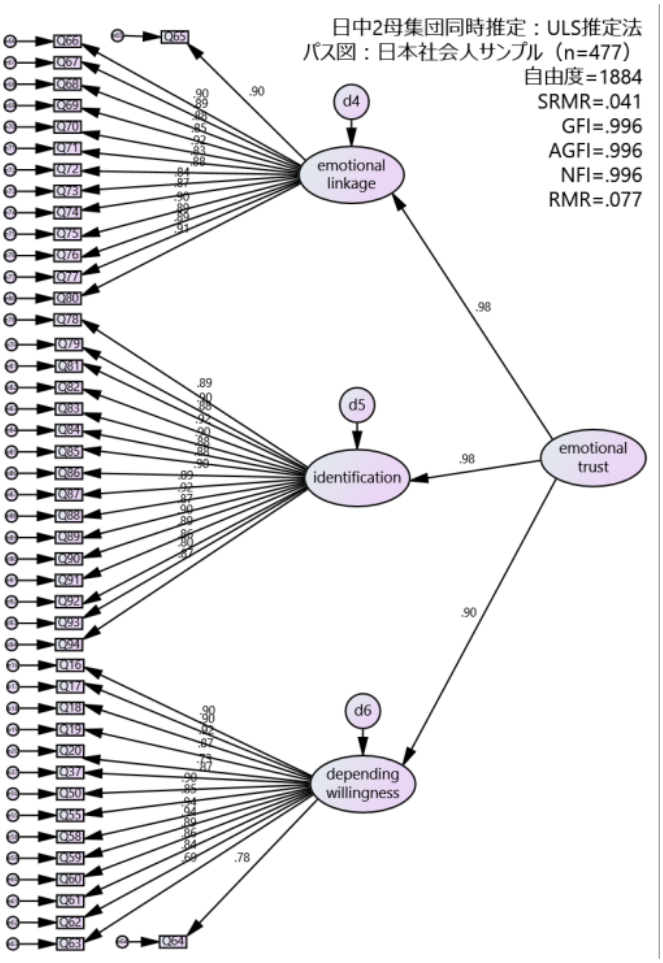
第 2 に、図 5-2 に示されるように、CTS の 43 項目に対し、仮説 2 通りの下位 3 次元モデルを構築して、検証を行った。その際、3 下位次元間の相関（中：$r = 0.94 \sim 0.96$；日：$r = 0.86 \sim 0.92$）が高いため、43 項目の 1 次元構造を代替モデルとして検討した。

まず、日本と中国のデータをそれぞれ使い、個別に下位 3 次元モデルを推定し、その結果を図 5-2 下方の表にまとめた（$d.f. = 857$）。日中両国のデータでは、仮説モデルの適合度がともに良好な水準を示した上に、代替モデルより優れるという結果だった。

次に、日中両国の 2 母集団同時推定を行い、認知的信頼の下位 3 次元モデルの再現性を評価した。同時推定の結果は図 5-2 上方に示した（$d.f. = 1714$）。適合度は良好なために（$SRMR = .024$）、日中両国のデータに関して下位 3 次元モデル（仮説 2）の配置不変性が確認された。

個別・同時推定の結果より、仮説 2 が支持され、認知的信頼の下位 3 次元枠組みは日中両国のデータによって裏付けれたといえよう。

図 5-3　仮説 3：感情的信頼の下位 3 次元枠組み



個別推定の結果		*df*	*SRMR*	*GFI*	*AGFI*	*NFI*	*RMR*
中国語版	3次元モデル	942	.043	.995	.994	.994	.051
	1次元モデル	945	.057	.990	.989	.989	.068
日本語版	3次元モデル	942	.041	.997	.997	.997	.097
	1次元モデル	945	.054	.995	.994	.994	.127

第 3 に、図 5-3 に示されるように、ETS の 45 項目に対し、仮説 3 通りの下位 3 次元モデルを構築、検証した。その際、3 下位次元間の相関が高いため、45 項目の 1 次元構造を代替モデルとして検討した。

まず、日本と中国データををもとに、下位 3 次元モデルを個別に推定した結果は、図 5-3 下方の表にまとめた（$d.f.=942$）。日中両国のデータではともに、仮説モデルの適合度が良好な水準を示した上に、代替モデルより優れるという結果だった。

次に、日中両国の 2 母集団同時推定を行い、感情的信頼の下位 3 次元モデルの再現性を評価した。同時推定の結果は図 5-3 上方に示した（$d.f.=1884$）。適合度は良好なために（$SRMR=.041$）、日中両国のデータに関して下位 3 次元モデル（仮説 3）の配置不変性が確認された。

個別・同時推定の結果より、仮説 3 が支持され、感情的信頼の下位 3 次元枠組みは日中両国のデータによって裏付けれたといえよう。

5.2.2 CTS と ETS の項目分析

次のステージでは、尺度構成の手続きに従って 88 項目を分析し、認知的信頼尺度（CTS）と感情的信頼尺度（ETS）を作成した。

CTS の 43 項目について平均（*M*）、標準偏差（*SD*）、および各下位次元への因子負荷（*a*）を求め、表 5-1 に示した。中国大学生（*n*=611）と日本社会人（*n*=477）のデータでは、ともに全項目が因子負荷 $a > .40$ の基準を満たしているため、削除すべき項目はなかった。ただし、表 5-1 では、中国大学生データは 5 点法を使ったのに対し、日本社会人データは 7 点法を用いた。スケールが違うゆえに、平均値の直接比較ができない。

同じように、ETS の 45 項目について平均（*M*）、標準偏差（*SD*）、および各下位次元への因子負荷（*a*）を求め、表 5-2 に示した。45 項目は、日中両国のデータですべて因子負荷 $a > .40$ の基準を満たしているため、削除すべき項目はなかった。

したがって、CFA の結果に基づき、43 項目からなる 3 次元構造の CTS（表 5-1）と、45 項目からなる 3 次元構造の ETS（表 5-2）が作成された。

5.2.3 CTS と ETS の信頼性

CTS と ETS の下位次元について、それぞれ記述統計と信頼性係数（α）を算出し、表 5-3 に示した。すべての下位次元尺度は、日中両国のデータでともに $\alpha > .70$ の基準を満たしている。よって、CTS と ETS の信頼性は確認されたといえよう。

5.2.4 CTS と ETS の構成概念妥当性

CTS と ETS の構成概念妥当性は、2 つのアプローチから評価された。第 1 は因子妥当性の検討であった。43 項目の 3 因子構造（図 5-2）と、45 項目の 3 因子構造（図 5-3）に関して、5.2.1 項で行った再現性評価（配置不変性）は、CTS と ETS の因子妥当性証拠を与えた。

第 2 は、収束的妥当性を検討した。表 5-4 に示されるように、2 種の互恵的利他行動――上司への利他的行動、進取的行動――との相関を求めることで、日本語版 CTS と ETS の妥当性を確かめた。表 5-4 において、すべての正の相関が $p < .001$ で有意だったので、日本語版 CTS と ETS の収束的妥当性が確認されたといえよう。中国語版 CTS と ETS の収束的妥当性を検討しなかった。

表 5-1　CTS43 項目の平均・標準偏差、および下位次元への因子負荷

認知的信頼尺度（CTS）の43項目		日本社会人(7点法)		中国大学生(5点法)	
		M(*SD*)	因子負荷*a*	*M*(*SD*)	因子負荷*a*
有能さに基づいた期待	Q01.上司は非常に有能で、いつも仕事をうまくこなしている	4.33(1.63)	.83	3.97(.97)	.76
	Q02.上司は、職業生活と社会生活の両方にわたって成功している人として知られている＊	4.12(1.43)	.82	3.68(.99)	.69
	Q03.上司は、仕事についても、組織についても、豊かな知識と経験をもっている	4.49(1.52)	.85	4.04(.93)	.76
	Q04.上司の専門スキルに本当に感心する	4.36(1.65)	.85	3.80((1.05)	.74
	Q05.上司は、我々のパフォーマンスを高めることに関して、特別な才能をもっている	3.86(1.50)	.88	3.81(1.03)	.73
	Q21.上司はそのポストに適任である＊	4.32(1.66)	.90	4.08(.95)	.82
	Q22.上司は、的確に職務アドバイスを与えることに長けている＊	4.05(1.59)	.90	4.03(.94)	.84
	Q23.上司は、「専門的判断を正確に下す役割」を見事に果たしている	4.20(1.61)	.90	3.97(.94)	.81
	Q24.上司のこれまでの実績からして、職務能力と態度について疑う余地がない＊	4.18(1.57)	.92	4.01(.97)	.83
	Q25.上司が職務上の責任を必ず果たすことについて、疑う余地がない	4.32(1.60)	.92	3.99(.96)	.81
	Q41.上司には、仕事でいつも最善の決定をすることが期待できる	4.15(1.56)	.92	3.89(.94)	.77
	Q42.職場に意見や見解の対立が生じた場合、上司はいつも適切な解決策を見出すことができる	4.09(1.58)	.92	3.99(.93)	.77
	Q43.仕事上、上司はよくよく考え抜いた計画を立てることができる＊	4.03(1.53)	.89	4.00(.90)	.83
	Q44.上司は仕事に対し深い理解をもっている	4.43(1.51)	.91	4.04(.90)	.81
	Q45.上司は、いつも賢く優れた方法で仕事に取り組むことができる	4.19(1.49)	.94	3.99(.91)	.80
	Q51.上司は何をやっても結果的に成功するだろうと期待できる	4.05(1.51)	.92	4.03(.87)	.66
	Q52.上司には、仕事で直面した問題を徹底的に考え抜くことが期待できる	4.15(1.51)	.92	3.96(.87)	.67
	Q53.上司が組織の成功と発展に対し実質的な貢献ができると信じている	4.27(1.52)	.95	4.03(.88)	.74
	Q54.組織が直面している難しい問題を、上司が実質的に解決できると信じている	4.09(1.52)	.90	3.93(.87)	.68
善意に基づいた期待	Q06.上司は、自分のキャリアだけでなく、私のキャリアにも関心をもってくれる＊	4.10(1.58)	.87	3.83(1.07)	.72
	Q07.私の立場になってニーズと目標を考慮してくれることを、上司に期待できる＊	4.03(1.58)	.92	3.89(1.00)	.74
	Q08.上司が故意に私を傷つけたことは一切ない	4.60(1.81)	.71	4.38(.89)	.60
	Q09.上司が仕事で、私の利害を考慮してくれると信じている＊	4.34(1.53)	.89	3.94(.98)	.77
	Q10.必要なとき、上司は最大限に援助してくれるだろう＊	4.36(1.62)	.93	4.22(.87)	.79
	Q26.上司が私の幸福に関心をもってくれていることを信じている	4.06(1.55)	.85	3.75(.96)	.73
	Q27.上司が仕事上、好機を活かして便宜を図ってくれることを期待できる	4.12(1.49)	.93	3.80(.94)	.74
	Q28.私に関わることについて、上司は何でも率直に伝えてくれると期待できる	4.10(1.48)	.89	3.89(.93)	.72
	Q29.上司が私に良いことをしてくれると常に期待できる	3.98(1.40)	.91	3.75(1.03)	.65
倫理的高潔さに基づいた期待	Q11.上司は強い道義心をもっている＊	4.30(1.44)	.87	4.06(.94)	.79
	Q12.上司が有言実行であることは疑う余地がない	4.06(1.55)	.92	3.93(.95)	.73
	Q13.上司はメンバーを公平に扱うよう常に努力している	4.19(1.58)	.83	3.90(1.01)	.76
	Q14.上司の意思決定と行動は一貫している＊	4.10(1.55)	.91	3.98(.96)	.80
	Q15.私は、上司の価値観と倫理観を尊重している	4.09(1.52)	.91	4.24(.88)	.67
	Q30.上司は倫理的軸をもって行動するよう努力している＊	4.23(1.49)	.90	4.09(.90)	.80
	Q31.上司は誠実さをもって他者に接している	4.33(1.54)	.88	4.13(.90)	.78
	Q32.上司は表と裏がなく、偽りのない人間である＊	4.20(1.56)	.80	3.95(.90)	.78
	Q33.上司が、高い水準のプロフェッショナリズムをもって仕事に取り組むことを期待できる	4.22(1.56)	.92	4.11(.89)	.75
	Q34.上司が自分の利益より、組織の利益を優先することを信じている	4.16(1.53)	.88	3.86(.99)	.67
	Q35.上司が約束を必ず守ることを信じている	4.21(1.54)	.90	4.07(.89)	.78
	Q46.上司は言行一致している	4.11(1.54)	.93	3.97(.92)	.81
	Q47.上司が組織の将来を常に思っていることを、私は信じている＊	4.28(1.45)	.87	4.00(.88)	.81
	Q48.上司が組織のために個人的な犠牲を払うことを期待できる	3.99(1.53)	.83	3.74(.97)	.71
	Q49.上司が誤ったときには、しっかり責任をとることを、私は信じている	4.25(1.59)	.92	4.05(.87)	.79

表 5-2　ETS45 項目の平均・標準偏差、および下位次元への因子負荷

感情的信頼尺度（ETS）の45項目		日本社会人(7点法)		中国大学生(5点法)	
		M(*SD*)	因子負荷*a*	*M*(*SD*)	因子負荷*a*
感情的つながり	Q65. 上司と私は、仕事の内外を通じて、お互いの気持ちを理解しあうことができる	4.02(1.44)	.90	3.47(1.07)	.82
	Q66. 仕事上の苦しみと楽しみについて、いつも上司と分かち合っている	3.89(1.49)	.90	3.12(1.21)	.80
	Q67. もし上司が異動したら、寂しいと感じるだろう	4.05(1.74)	.89	3.39(1.12)	.81
	Q68. 上司と私は、いつもお互いの仕事上のコツと経験を話し合っている *	3.96(1.50)	.88	3.17(1.26)	.81
	Q69. 挫折したとき、自分の困難を上司に打ち明けている	3.82(1.59)	.85	3.14(1.24)	.82
	Q70. 上司と私は、お互いの人格を認め合い、意気投合している *	3.93(1.54)	.93	3.46(1.20)	.84
	Q71. よく上司に苦悶を打ち明けている *	3.65(1.58)	.84	2.92(1.25)	.79
	Q72. 上司は、私の個人的な悩みを相談できるような人間である	3.63(1.64)	.88	3.29(1.17)	.83
	Q73. 職場外でも、上司と私は助け合っている	3.32(1.61)	.84	3.33(1.16)	.85
	Q74. もし上司と私が口論になったら、お互いに素直に反省しあう	3.87(1.48)	.87	3.71(1.06)	.71
	Q75. 上司と私は、考え方と気持ちを自由に分かち合うことができる	3.72(1.50)	.90	3.40(1.18)	.85
	Q76. もし上司と私のどちらかが異動して、一緒に仕事ができなくなったら、お互いに寂しくなるだろう	3.65(1.62)	.89	3.46(1.16)	.82
	Q77. 上司と私は、いつも互いに腹を割って語り合う *	3.71(1.53)	.89	3.28(1.26)	.84
	Q80. 上司と一緒に仕事すると、いつも楽しいと感じる *	3.71(1.54)	.91	3.78(1.04)	.85
一体化	Q78. 上司の人柄が好きである	4.06(1.63)	.89	3.91(.96)	.75
	Q79. 上司は、よき友人になりたいと思えるような人間である *	3.73(1.59)	.90	3.84(1.06)	.80
	Q81. 上司に恩義を感じている *	4.03(1.67)	.88	3.90(.98)	.77
	Q82. 私にとって、上司は大切な師であり、良き友である	3.69(1.60)	.92	3.99(1.00)	.77
	Q83. 上司と私は関心事が共通している	3.49(1.54)	.90	3.63(1.12)	.84
	Q84. 上司と私は多くの利害を共有している	3.70(1.51)	.88	3.64(1.09)	.73
	Q85. 自分の将来設計において、上司は非常に重要な存在である	3.64(1.58)	.88	3.78(1.07)	.78
	Q86. 上司の利害を、我がことのように感じている	3.51(1.56)	.90	3.52(1.11)	.81
	Q87. 上司と私は価値観が似ている *	3.47(1.56)	.89	3.52(1.06)	.86
	Q88. ものの考え方が近いため、上司に親しみを感じる *	3.52(1.58)	.92	3.57(1.08)	.87
	Q89. 上司と私は、職業人生で共通の目標をもっている	3.48(1.52)	.87	3.56(1.12)	.82
	Q90. 上司に連帯意識をもっている *	3.84(1.59)	.90	3.67(1.12)	.83
	Q91. 上司は、私の考え方と行動に大きな影響を及ぼしている	3.77(1.54)	.89	3.76(1.02)	.80
	Q92. 上司と私は人生観が似ている	3.20(1.50)	.86	3.54(1.09)	.86
	Q93. 上司と性格が似ていると感じる	3.10(1.50)	.81	3.41(1.19)	.82
	Q94. 上司のような人になりたい	3.40(1.61)	.87	3.62(1.21)	.78
頼りたい意欲	Q16. 仕事で困難に直面したとき、上司にサポートを求めたいと思う	4.18(1.63)	.90	3.83(1.08)	.69
	Q17. 逆境に陥ったとき、常に上司に頼りたいと思う	3.93(1.60)	.90	3.01(1.23)	.66
	Q18. カギとなる問題においては、いつも上司の助けを当てにできると感じている	3.89(1.58)	.92	3.53(1.12)	.66
	Q19. 自分にとって重大な問題については、別の考えがあっても、上司の意見を受け入れたいと思う	3.92(1.47)	.87	3.57(1.10)	.65
	Q20. 自分の評判が損なわれても、仕事上の過失を素直に上司に伝えるつもりである	4.53(1.53)	.73	3.74(1.07)	.61
	Q37. 仕事でチャレンジングな問題に直面したとき、上司に専門上のアドバイスを求めたいと思う	4.24(1.55)	.87	3.76(1.10)	.75
	Q50. 仕事上、上司からの情報を使うと安心できる *	4.20(1.55)	.90	3.99(.94)	.73
	Q55. 仕事上、核心となる問題をどう解決すべきかについて、自分の考え方と提案を上司に伝えたいと思う *	4.35(1.50)	.85	3.88(1.00)	.77
	Q58. 仕事で苦境に直面したとき、上司と心をひとつにして協力しあい、ともに乗り越えたいと思う *	4.14(1.52)	.94	3.93(.99)	.75
	Q59. 上司が立てた計画に喜んで参加して、それを押し進めたいと思う	4.08(1.48)	.94	4.09(.89)	.71
	Q60. 危機的状況では、思い切って上司の決定を実行するつもりである	4.24(1.46)	.89	3.84(.96)	.73
	Q61. 仕事範囲外であっても、上司に問題解決を頼みたいと思う *	3.53(1.53)	.86	3.59(1.11)	.80
	Q62. 私の利害に反する意思決定でも、上司の決定を素直に受け入れるだろう	3.93(1.39)	.84	3.69(.98)	.71
	Q63. 仕事において、起こってしまった問題の原因を上司が追及するなら、自分が責任を問われても、正直に話すだろう	4.46(1.49)	.69	3.99(.90)	.65
	Q64. もし上司に何かを聞かれたら、意図をうかがうことなく、素直に答えるだろう	4.28(1.41)	.78	3.71(1.04)	.71

表 5-3　CTS と ETS の信頼性

		日本社会人(7点尺度)		中国大学生(5点尺度)	
		M(*SD*)	α係数	*M*(*SD*)	α係数
CTS	有能さに基づいた期待（19項目）	4.20(1.40)	.99	3.96(.73)	.96
	善意に基づいた期待（9項目）	4.19(1.39)	.97	3.94(.72)	.90
	倫理的高潔さに基づいた期待（15項目）	4.18(1.37)	.98	4.01(.72)	.95
ETS	感情的つながり（14項目）	3.78(1.39)	.98	3.35(.97)	.97
	一体化（16項目）	3.60(1.40)	.98	3.68(.88)	.97
	頼りたい意欲（15項目）	4.13(1.32)	.98	3.74(.75)	.94

表 5-4　下位次元と互恵的利他行動の相関（日本社会人サンプル 4）

	M(*SD*)	有能さに基づいた期待	善意に基づいた期待	倫理的高潔さに基づいた期待	感情的つながり	一体化	頼りたい意欲	上司への利他的行動	進取的行動
有能さに基づいた期待	4.20(1.40)	-							
善意に基づいた期待	4.19(1.39)	.83	-						
倫理的高潔さに基づいた期待	4.18(1.37)	.90	.90	-					
感情的つながり	3.78(1.39)	.78	.87	.84	-				
一体化	3.60(1.40)	.79	.84	.84	.95	-			
頼りたい意欲	4.13(1.32)	.82	.84	.88	.87	.86	-		
上司への利他的行動	3.86(1.26)	.48	.54	.52	.63	.65	.57	-	
進取的行動	4.58(.99)	.26	.30	.32	.37	.35	.35	.59	-

すべての相関係数が $p < .001$ で有意；$n = 477$.

5.2.5　短縮版尺度 CTS-S と ETS-S の作成

本研究の phase 2 では、CTS と ETS の中国大学生サンプル 1 の分析結果（表 5-1、表 5-2）をもとに、短縮版尺度を作成して、日中両国の社会人に調査を実施した（サンプル 2、3）。表 5-1 において CTS の 43 項目を、①下位次元への因子負荷が高く、その次元の意味をよく代表できる；②項目の平均値が極端にならない；③項目内容の重複度が低いといった 3 つの観点から評価し、優先度の高い 14 項目を選んで、短縮版尺度（CTS-S）を構成した。同じ手続きで、14 項目からなる ETS-S を構成した。

中国社会人サンプル 2（*n*=301）と日本社会人サンプル 3、4（*n*=952）を用いて、CTS-S と ETS-S の項目平均・標準偏差、および各下位次元への因子負荷を求め、表 5-5 に示した。表 5-5 では、日中両国のデータが共に 7 点スケールを使い、各項目の平均値が直接比較できる。しかも、母集団が「社会人」という同一の範疇に属するため、その比較は実践的な意味をもつ。

CTS-S と ETS-S の記述統計と信頼性は、表 5-6 に示された。日中両国の社会人データでは、すべての上位・下位次元尺度がともに $\alpha > .70$ の基準を満たしているため、CTS-S と ETS-S の信頼性は確認されたといえよう。

表 5-6 では、上司への認知的・感情的信頼と、各下位次元の平均水準について、日中社会人サンプルの比較結果をまとめた。上司への認知的・感情的信頼においても、それらの各下位次元においても、日本サンプルの平均値は一貫して中国サンプルより有意に低いことが分かった。上司への認知的信頼の 3 次元のなかで、日中社会人の間に最も差が大きいのは、「有能さに基づいた期待」である。上司への感情的信頼の 3 次元のうち、日中社会人の間に差が最も大きいのは、「頼りたい意欲」である。

表 5-5　CTS-S と ETS-S の項目平均・標準偏差、および各下位次元への因子負荷

	認知的信頼の短縮版尺度(14項目)	*M*(*SD*)		因子負荷*a*	
		JPN *n*=952	CHA *n*=301	JPN *n*=952	CHA *n*=301
有能さ	1. 上司は、職業生活と社会生活の両方にわたって成功している人として知られている	4.03(1.38)	4.62(1.56)	.76	.84
	2. 上司はそのポストに適任である	4.28(1.57)	4.99(1.49)	.88	.90
	3. 上司は、的確に職務アドバイスを与えることに長けている	4.10(1.53)	4.89(1.48)	.90	.90
	4. 上司のこれまでの実績からして、職務能力と態度について疑う余地がない	4.18(1.52)	4.94(1.47)	.90	.91
	5. 仕事上、上司はよくよく考え抜いた計画を立てることができる	4.10(1.52)	4.77(1.51)	.87	.91
善意	6. 上司が仕事で、私の利害を考慮してくれると信じている	4.26(1.45)	4.44(1.62)	.89	.91
	7. 私の立場になってニーズと目標を考慮してくれることを、上司に期待できる	4.04(1.50)	4.40(1.58)	.92	.90
	8. 必要なとき、上司は最大限に援助してくれるだろう	4.35(1.54)	4.73(1.53)	.91	.90
	9. 上司は、自分のキャリアだけでなく、私のキャリアにも関心をもってくれる	4.07(1.50)	4.34(1.66)	.88	.86
倫理的高潔さ	10. 上司は強い道義心をもっている	4.29(1.42)	4.74(1.56)	.90	.93
	11. 上司の意思決定と行動は一貫している	4.13(1.50)	4.55(1.62)	.89	.88
	12. 上司は表と裏がなく、偽りのない人間である	4.16(1.51)	4.62(1.58)	.80	.90
	13. 上司が組織の将来を常に思っていることを、私は信じている	4.26(1.45)	4.85(1.54)	.84	.90
	14. 上司は倫理的軸をもって行動するよう努力している	4.28(1.46)	4.90(1.55)	.89	.87
	感情的信頼の短縮版尺度（14項目）	*M*(*SD*)		因子負荷*a*	
		JPN *n*=952	CHA *n*=301	JPN *n*=952	CHA *n*=301
感情的つながり	1. 上司と私は、いつも互いに腹を割って語り合う	3.86(1.51)	4.45(1.59)	.86	.84
	2. よく上司に苦悶を打ち明けている	3.64(1.52)	3.62(1.60)	.77	.66
	3. 上司と一緒に仕事すると、いつも楽しいと感じる	3.70(1.48)	4.31(1.46)	.93	.96
	4. 上司と私は、お互いの人格を認め合い、意気投合している	3.89(1.49)	4.24(1.45)	.94	.86
	5. 上司と私は、いつもお互いの仕事上のコツと経験を話し合っている	3.86(1.46)	4.33(1.54)	.88	.85
一体化	6. 上司と私は価値観が似ている	3.52(1.52)	4.20(1.40)	.86	.81
	7. 上司は、よき友人になりたいと思えるような人間である	3.67(1.57)	4.32(1.61)	.89	.87
	8. 上司に恩義を感じている	4.04(1.59)	4.50(1.61)	.88	.85
	9. ものの考え方が近いため、上司に親しみを感じる	3.61(1.54)	4.25(1.54)	.90	.88
	10. 上司に連帯意識をもっている	3.91(1.55)	4.28(1.59)	.91	.90
頼りたい意欲	11. 仕事上、核心となる問題をどう解決すべきかについて、自分の考え方と提案を上司に伝えたいと思う	4.35(1.45)	4.90(1.39)	.81	.78
	12. 仕事範囲外であっても、上司に問題解決を頼みたいと思う	3.54(1.50)	4.07(1.61)	.78	.75
	13. 仕事で苦境に直面したとき、上司と心をひとつにして協力しあい、ともに乗り越えたいと思う	4.10(1.47)	5.12(1.37)	.89	.76
	14. 仕事上、上司からの情報を使うと安心できる	4.22(1.48)	4.94(1.42)	.88	.87

表 5-6　CTS-S と ETS-S の記述統計と信頼性

	日本社会人(n＝952)		中国社会人(n＝301)		平均値の差
	$M(SD)$	α係数	$M(SD)$	α係数	
上司への認知的信頼（14項目）	4.18(1.27)	.97	4.70(1.35)	.97	-.52***
有能さに基づいた期待（5項目）	4.14(1.34)	.94	4.84(1.38)	.96	-.70***
善意に基づいた期待（4項目）	4.18(1.39)	.94	4.48(1.47)	.90	-.30***
倫理的高潔さに基づいた期待（5項目）	4.23(1.31)	.94	4.73(1.44)	.95	-.51***
上司への感情的信頼（14項目）	3.85(1.30)	.97	4.39(1.24)	.96	-.54***
感情的つながり（5項目）	3.79(1.35)	.94	4.19(1.33)	.97	-.40***
一体化（5項目）	3.75(1.42)	.95	4.31(1.38)	.97	-.56***
頼りたい意欲（4項目）	4.06(1.30)	.90	4.76(1.23)	.94	-.70***

5.2.6　CTS-S と ETS-S による概念枠組み仮説の追試

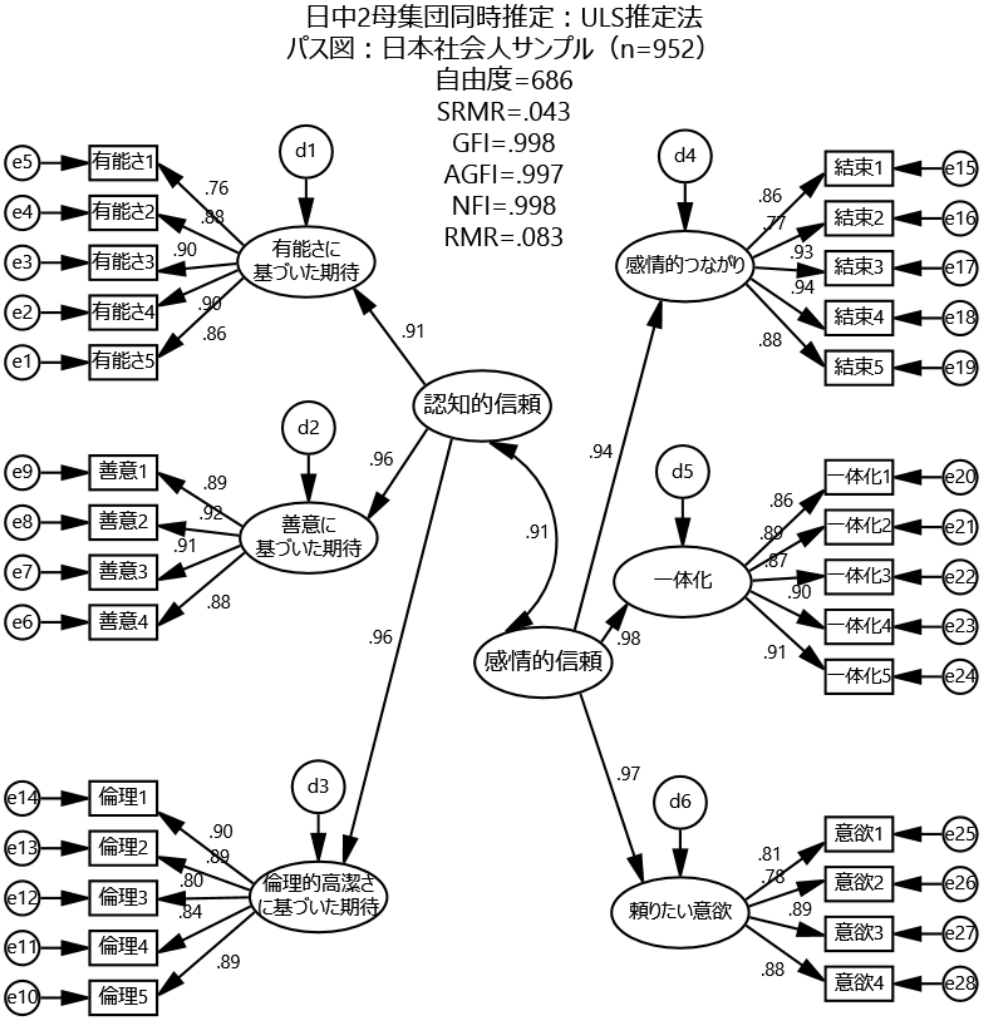
CTS-S と ETS-S による日中社会人データ（サンプル 2、3、4）を使い、認知的・感情的信頼の概念枠組み仮説 1～3 を追試した。図 5-4 に示されるように、CTS-S の 14 項目に対し、仮説 2 通りの下位 3 次元モデルを、ETS-S の 14 項目に対し、仮説 3 通りの下位 3 次元モデルをそれぞれ構築した。そして、上位因子レベルにおいて、認知的・感情的信頼の 2 因子間に相関パスを引くことで、仮説 1 を表現した。

個別推定（$d.f.=343$）の結果、中国社会人サンプル 2（$SRMR=.043$）と日本社会人サンプル 3、4（$SRMR=.027$）では、図 5-4 のモデルの適合度がともに良好だった。

その上、日中 2 母集団に同時推定を行った結果（$d.f.=686$）、図 5-4 のモデルの適合度が（$SRMR=.043$）であり、認知的・感情的信頼の概念枠組み（仮説 1～3）が、日中両国の社会人データに関して配置不変である（同じ構造をもつ）ことが統計的に認められた。

短縮版尺度 CTS-S と ETS-S を用いて、中国社会人サンプル 2 と日本社会人サンプル 3、4 で検証しても、仮説 1～3 が支持された。よって、認知的・感情的信頼について、本研究の概念枠組みが経験的妥当性を確保できているといえよう。

図 5-4　CTS-S と ETS-S による認知的・感情的信頼の概念枠組みの確認



個別推定の結果	*df*	*SRMR*	*GFI*	*AGFI*	*NFI*	*RMR*
中国語版	343	.043	.996	.995	.995	.100
日本語版	343	.027	.998	.998	.998	.062

5.3　考察と結論

5.3.1　認知的・感情的信頼の概念枠組みの確立

本研究の目的 1 は、認知的・感情的信頼の概念枠組みを確立することである。1 章では、理論的定義と下位次元モデルに関して概念枠組みを構築したうえに、影響力の理論体系に基づいて、その理論的根拠を考察した。この章の目標の 1 つは、日中両国から集めた 4 つのサンプルを用いて仮説 1〜3 を検証し、この概念的枠組みの経験的妥当性を確認することである。

まず、中国大学生サンプル 1（*n*=611）と日本社会人サンプル 4（*n*=477）を使い、CTS の 43 項目および ETS の 45 項目に対して、仮説 1〜3 通りの因子構造モデルを構築して検証を行った。因子間の相関が高いものの、日中 2 母集団に関して、仮説 1〜3 を表現した 3 つの因子構造（図 5-1、図 5-2、図

5-3）の配置不変性がすべて認められたため、仮説 1〜3 が支持されたと判断した。

次に、CTS-S の 14 項目と ETS-S の 14 項目に対し因子構造モデル（図 5-4）を構築して、中国社会人サンプル 2（*n*=301）、および日本社会人サンプル 3 と 4（*n*=952）を使い、仮説 1〜3 の追試を行った。同様に因子間の相関が高い一方、日中社会人の 2 母集団に関して、仮説 1〜3 を表現した因子構造の配置不変性が認められ、仮説 1〜3 が支持される結果だった。

したがって、本研究の概念的枠組みの経験的妥当性は、日中両国のデータによって裏付けられているといえよう。このように、認知的・感情的信頼の概念的枠組みは、理論的根拠と経験的証拠を兼ね備えているのである。

5.3.2　認知的・感情的信頼の体系的な測定尺度の開発

この章のもう 1 つの目標は、尺度構成の手続きに従い、操作定義だった測定項目を科学的尺度へと作り上げることである。尺度の妥当性は、項目作成の際に検討した内容的妥当性に加えて、信頼性、因子妥当性、収束的妥当性という 3 つの観点から評価された。

2 種類の認知的・感情的信頼尺度を作成した。まず、43 項目からなり 3 次元構造をもつ CTS と、45 項目からなり 3 次元構造をもつ ETS を構成した。次に、企業や組織での調査実態を想定して、短縮版尺度――14 項目の CTS-S と 14 項目の ETS-S――を作成した。日中両国から収集した 4 つのサンプルを用いて検討した結果、2 種の尺度はともに信頼性・因子妥当性・収束的妥当性を確保できており、科学的尺度としての要件をしっかり備えている。

さらに、CTS-S と ETS-S の活用により、認知的・感情的信頼の概念枠組みに関して、日中社会人の共通点と相違点が見出された。概念枠組みをめぐる比較は、下位次元構造という質的側面と、平均水準という量的側面に大別される。図 5-4 に示されたように、日中両国の社会人に関して認知的・感情的信頼の下位次元構造の再現性（配置不変性）が統計的に認められた。認知的・感情的信頼という現象に対して、日中両国の社会人が共通の概念枠組みを持っていると解釈すべきであろう。

一方、表 5-6 に示されたように、平均水準を見ると、上司への認知的・感情的信頼でも、それらの各下位次元でも、日本サンプルが一貫して中国サンプルより有意に低い。中国社会人に比較して、日本の職業や組織では、上司への信頼度が全般的に低い傾向にあると解釈すべきであろう。このように、日中両国の社会人にとって、上司への認知的・感情的信頼は、概念枠組みの構造といった質的な側面には差がなく、その違いが主に水準の高低といった量的な側面にあるという事実が発見された。

5.3.3. 理論的インプリケーション

この章の実証結果により、認知的・感情的信頼の概念枠組みをめぐり、既存研究が直面している 3 つの問題点を解決できたように思われる。第 1 に、これまでの認知的・感情的信頼研究は、2 種の信頼が *SER* で果たしている機能の違い、および関わる社会的交換のタイプの違いについて説明していない。そこで、本研究の 1 章は、社会的交換を大きく「客観的有用性」をめぐる交換と、「主観的幸福感」をめぐるやり取りに分類した。そして、認知的信頼は主に前者に関与しており、利害得失の観点から、*SER* の生産性と健全性を保障する機能を果たしているのに対し、感情的信頼は後者に密接に関与しており、長期的人間関係の構築という観点から、*SER* を長期的に持続させるという機能を担っている、

と初めて説明した。

第 2 に、既存研究では、認知的・感情的信頼の下位次元構造について、まだ不明な点が多い。まず、認知的信頼の下位次元構造に関しては、Mayer et al.（1995）と McKnight et al.（2002）によって、有能さ・善意・倫理的高潔さの 3 次元モデルが提案されたが、それぞれの下位次元に潜む本質プロセスが明らかにされていない。そこで本研究は、先行研究の知見を参考しつつ、認知的信頼の定義と機能をもとにして考え、「有能さに基づいた期待」次元の背後にあるのは「上司へのタスク依存性」であり、「善意に基づいた期待」次元の背後にあるのは「上司へのマネジメント依存性」で、「倫理的高潔さ」次元の背後にあるのは「タスク・マネジメントの両面を含め、上司との *SER* の安全さと安心感」である、ということを初めて突き止めた。

次に、既存研究では、感情的信頼の下位次元モデルについて全く検討されていない。そこで本研究は、先行研究の定義と議論から、感情的つながり・一体化・頼りたい意欲という 3 つの下位次元を特定したうえに、それぞれの根底に潜む本質プロセスを突き止めた。「感情的つながり」次元の根底にあるのは「共感」の働きであり、「一体化」次元の根底にあるのは「パースペクティブ・テイキング」の働きで、「頼りたい意欲」の根底にあるのは「恩義・恩情」の働きである、ということを初めて明らかにした。

このように、1 章では、理論的定義、*SER* で担う機能、下位次元モデルといった 3 つの側面から、認知的・感情的信頼のオリジナル概念枠組みを構築し、影響力理論に基づきその理論的根拠を考察した。この章において日中両国から集めた 4 つのサンプルを使い、新しい概念枠組みの経験的妥当性を確認した。結果として、全体的に因子間の相関が高いものの、日中 2 母集団に関して概念枠組みを表現した因子モデルの配置不変性（再現性）が統計的に認められた。したがって、影響力理論による理論的裏付けと、日中両国のデータによる再現性証拠を兼ね備えたことによって、本研究の概念枠組みは確立されているといえよう。

系統的かつ緻密な概念枠組みの確立によって、現象を明晰に分析し、体系的に理解することができ、その根底にあるメカニズムの解明に寄与している。本研究の 2 章では、認知的・感情的信頼の概念枠組みをもとに考え、2 種の信頼の潜在的メカニズムについてオリジナル理論体系を築き上げた。

第 3 に、先行研究では、認知的・感情的信頼を測定する体系的なメジャーがなく、職業や組織において、組織的なデータ蓄積がまだなされていない（とりわけ日本と中国の経営管理・組織行動分野において）。そこで、本研究は新しい概念枠組みをもとに、CTS（43 項目）と ETS（45 項目）、およびそれらの短縮版尺度である CTS-S（14 項目）と ETS-S（14 項目）を作成した。これらの尺度を活用して、今後は職業や組織の文脈で認知的・感情的信頼をめぐり、系統立ててデータを蓄積すべきであろう。

5.3.4　経営上のインプリケーション

多くのマネジャーは、「どのように部下の信頼を獲得して影響力を確立するのか」という課題を抱えていると思われる。認知的・感情的信頼の概念枠組みは、この課題に 1 つの答えを与えているといえよう。マネジャーにとってはまず、2 種の信頼の下位次元ごとに、「部下のニーズ基盤」と「自らの資源基盤」との対応関係（1 章の表 1-2 と 1-3）、およびその背後にある「本質プロセス」をしっかり把握

する必要がある。次に、自分のもっている資源に合わせ、「部下のニーズを満たすには、どういう決定・行動が適切か」を逆算的に考えることが有効である。

例えば、認知的信頼で特に重要なのは、「善意に基づいた期待」次元だと考えられる。その本質プロセスは、部下の活躍・成長のチャンス（ニーズ基盤）が上司の意思決定（資源基盤）にかかっている、というマネジメント依存性である。したがって、部下の才能を活かすように仕事を配置し、その成長とキャリアパスを考慮してジョブ・ローテーションを行うならば、部下の認知的信頼を効果的に勝ち得ることができるだろう（表 1-2）。

また、感情的信頼で特に重要なのは、パースペクティブ・テイキングの働き（本質プロセス）に基づた「一体化」次元だと考えられる。この次元におけるニーズ基盤は、「長期的利益と価値観・考え方を共有できる仲間集団に帰属して、生産的かつ創造的な貢献を果たしていきたい」という部下の欲求である。そのため、上司は常に部下の情報に注意を払い、その利害関係や立場に立って「何がそのキャリアのためになるか」を考えバックアップすることによって、アイデンティティの共有を促進するならば、部下の感情的信頼を効果的に獲得できるだろう（表 1-3）。

そして、部下の認知的・感情的信頼をうまく勝ち得られたということは、有益な影響力を確立できたことを意味している。上司にとっては、マネジメントとキャリアの成功を遂げるうえで貴重な武器となるに違いない。

このように、表 1-2 と 1-3 にまとめられた、各下位次元の「影響力源泉」と「本質プロセス」を理解して、「部下の 2 種の信頼を獲得するには、どのような決定・行動が有効か」を逆算的に考えることは、上司のリーダーシップ開発に役立つであろう。認知的・感情的信頼の概念枠組みは、管理者のリーダーシップ開発に理論的根拠と指針を与えているといえる。この意味で、表 1-2 と 1-3 にまとめられた上司決定・行動、および尺度 CTS と ETS に集められた上司決定・行動は、マネジャーのリーダーシップ開発にとって、有用な知見になるのだろう。

6 章　因果仮説の検証

6 章の目標は、日中社会人のデータを使って因果仮説を検証し、認知的・感情的信頼の潜在的メカニズムについて、2 章の理論体系の経験的妥当性を裏付けることである。ただし、進取的行動に関する影響プロセス仮説 7 と 11 は、次の 7 章で重点的に取り上げる。

6.1　方法

6.1.1　仮説検証の概観

仮説 4〜6 と 8〜10 は、2 変数間の因果関係（one way causation）「$X \rightarrow Y$」を予測しているために、重回帰分析によって検証した。その際、一連のデモグラフィック変数（性別、年齢、教育水準、現上司下での勤続年数、勤続年数、職位）と統制変数（マネジメント依存性、タスク依存性、自由裁量、PO-fit）を重回帰モデルに投入した。

仮説 12 は、相互的因果関係（pairwise reciprocal causation）「$X \rightleftarrows Y$」を予測しているため、「$X \rightarrow Y$」と「$Y \rightarrow X$」という 2 つの因果関係を同時に推定する必要があり、SEM によって検証した。ただし、SEM において、相互的因果モデルの分析結果が、モデルを識別させるための道具変数の選択によって左右されやすく、それだけでは、因果方向性の証拠としてやや弱い。そのため、重回帰分析の結果も証拠に加えた。

なお、この章における仮説検証は、基本的に認知的・感情的信頼という上位次元レベルで行われる。

6.1.2　調査 2（中国社会人）と調査 3（日本社会人）のメジャー

「上司への認知的信頼」については、5 章で作成した CTS-S の 14 項目を使った（日: $\alpha = .97$; 中: $\alpha = .97$）。

「上司への感情的信頼」についても、5 章で作成した ETS-S の 14 項目を使った（日: $\alpha = .97$; 中: $\alpha = .96$）。

「仕事におけるチャンスの豊かさ」について、次の 2 項目を作成した（日: $\alpha = .76$; 中: $\alpha = .83$）。①「この組織はチャンスに恵まれており、才能を発揮してきた」; ②「この組織の体制では自分の本領が発揮してきた」。

「分配的公正」について、Colquitt (2001) の 3 項目を使った（日: $\alpha = .92$; 中: $\alpha = .93$）。①「私の収入と待遇は、仕事で払った努力を公正に反映している」; ②「引き受けている仕事責任からすれば、私の収入と待遇は適切である」; ③「私の収入と待遇は、この組織に対する貢献を正しく反映している」。

「期待外れ」について、次の 2 項目を作成した（日: $\alpha = .63$; 中: $\alpha = .75$）。①「全体的に言えば、上司に寄せている期待は、基本的に外れてしまっている」; ②「全体的に言えば、この職場における仕事生活の現実は、自分の期待との差が大きい」。

「上司への利他行動」について、中国社会人に対する調査 2 では、Barbuto & Wheeler（2006）におけるサーバント・リーダーシップの利他的使命次元の 2 項目を調整して使った（中: $\alpha = .79$）。その後、調査 2 のフィードバックを受け、日本社会人に対する調査 3 では、Barbuto & Wheeler（2006）の利他的使命次元のもう 1 つの項目を追加して、3 項目を使った（日: $\alpha = .83$）。①「時には、上司のために、

自分を犠牲にする」; ②「時には、責任範囲を超えてまで上司に尽くす」; ③「自分の利益より、上司の利益を優先にしている（調査 3 で追加、日本社会人データのみ)」。

加えて、次の 4 変数をコントロール変数として使った。「タスク依存性」については、Morgeson & Humphrey（2006）の WDQ の 2 項目を使った（日:$\alpha = .77$; 中:$\alpha = .70$)。①「私の仕事が完遂するかどうかは、上司の仕事のいかんによる」; ②「私の仕事上の活動は、上司の仕事によって大いに影響される」。

「マネジメント依存性」については、中国社会人に対する調査 2 のフィードバックを受け、日本社会人を対象とする調査 3 では、新たにマネジメント依存性の 2 項目を作成、追加した（日:$\alpha = .55$)。①「マネジメントの面では、自分の強みや得意分野を活かせる仕事の配置や業績評価など、上司の支持を必要とすることが多い」; ②「2～5 年後の私のキャリアアップが、上司の決定や行動によって大きく影響される」。

「タスク自由裁量」については、Morgeson & Humphrey（2006）の WDQ の項目を調整して使った（日:$\alpha = .78$; 中:$\alpha = .77$)。①「仕事のやり方とスケジュールに関する裁量権を多く与えられている」; ②「仕事の意思決定を自主的に行う権限を与えられている」。

「P-O fit」について、Judge & Cable（1997）の Subjective Person-Organization fit の 3 項目を使った（日:$\alpha = .67$; 中:$\alpha = .63$)。①「私の目標はこの組織によくマッチしている」; ②「私の価値観と性格が社風に合わないために、組織に適合できない（R)」; ③「この組織の文化は、自分の価値観と性格の特徴にフィットしている」。

6.2 結果

6.2.1 記述統計と相関

サンプル 2（中国社会人）とサンプル 3（日本社会人）において、上述した諸変数の記述統計と相関は、表 6-1 にまとめられている。

表 6-2 は、上記の諸変数の平均水準について、日中両国のサンプルの比較結果をまとめている。まず、「タスク依存性」を除いて、すべての変数において、日本と中国のサンプルの間で有意な差を検出された。ただし、「仕事におけるチャンスの豊かさ」における相違は、$p = .56$ とやや小さい。次に、「自由裁量の大きさ」と「期待外れの度合」の 2 変数だけ、中国サンプルは日本サンプルより平均的に下回っている。

表 6-1a　中国社会人サンプル 2（*n*=301）

	Mean	SD	タスク依存性	自由裁量	POfit	チャンス	期待外れ	分配的公正	上司への利他行動	上司への認知的信頼	上司への感情的信頼
タスク依存性	3.68	1.39	-								
自由裁量	3.85	1.46	-.14*	-							
POfit	4.71	1.07	-.17**	.23***	-						
チャンス	4.33	1.31	-.06	.30***	.52***	-					
期待外れ	3.72	1.38	.24***	-.12*	-.42***	-.37***	-				
分配的公正	3.99	1.44	-.06	.16**	.43***	.65***	-.39***	-			
上司への利他行動	4.43	1.30	.12*	.05	.01	.13*	.10	.07	-		
上司への認知的信頼	4.71	1.34	-.06	.18***	.51***	.55***	-.44***	.45***	.15**	-	
上司への感情的信頼	4.40	1.24	-.01	.26***	.48***	.54***	-.41***	.47***	.28***	.81***	-

表 6-1b　日本社会人サンプル 3（*n*=475）

	Mean	SD	マネジメント依存性	タスク依存性	自由裁量	POfit	チャンス	期待外れ	分配的公正	上司への利他行動	上司への認知的信頼	上司への感情的信頼
マネジメント依存性	4.33	.96	-									
タスク依存性	3.82	1.32	.28***	-								
自由裁量	4.79	1.21	-.02	-.16***	-							
POfit	4.34	.90	-.08	-.06	.32***	-						
チャンス	4.16	1.07	.07	-.12**	.37***	.56***	-					
期待外れ	4.06	.95	.05	.11*	-.15***	-.37***	-.37***	-				
分配的公正	3.73	1.16	.03	.03	.10*	.39***	.47***	-.30***	-			
上司への利他行動	3.98	1.05	.19***	.09*	.16***	.14**	.21***	-.02	.06	-		
上司への認知的信頼	4.17	1.21	.14**	-.12**	.23***	.39***	.45***	-.50***	.38***	.28***	-	
上司への感情的信頼	3.86	1.23	.13**	-.08	.24***	.37***	.44***	-.44***	.31***	.34***	.83***	-

表 6-2　日中両国の社会人の平均値比較

	平均値		平均値の差
	CHA(*n*=301)	JPN(*n*=475)	
タスク依存性	3.68(1.38)	3.82(1.32)	-.14
自由裁量	3.84(1.47)	4.79(1.21)	-.95***
POfit	4.71(1.07)	4.34(.90)	.37***
チャンス	4.32(1.32)	4.16(1.07)	.17(*p*=.056)
期待外れ	3.72(1.38)	4.06(.95)	-.34***
分配的公正	3.99(1.44)	3.73(1.16)	.26**
業績と成長の見通し	4.45(1.22)	4.17(.96)	.28***
温かさと幸福感	4.66(1.38)	4.32(1.47)	.35***
上司への利他的行動	4.43(1.30)	3.98(1.05)	.45***
進取的行動	4.88(.94)	4.53(.85)	.36***
認知的信頼	4.70(1.35)	4.17(1.21)	.52***
感情的信頼	4.39(1.24)	3.86(1.23)	.53***

6.2.2 「*O→C*」関係から導かれた仮説 4～6 の検証

図 2-1 の「*O→C*」関係に示されたように、「特性推定プロセス」の説明より、仮説 4～6 が導かれた。日本と中国社会人のデータによる検証結果は、表 6-3 にまとめられている。

仮説 4 は過去の社会的交換の成果 *O* として、「仕事におけるチャンスの豊かさ」が「上司への認知的信頼水準」に及ぼす正の効果を予測した。重回帰分析の結果、「仕事におけるチャンスの豊かさ」の効果が、中国（$\beta = .29; t = 4.34; p < .001$）と日本（$\beta = .15; t = 3.03; p < .01$）のデータでともに有意だった。したがって、仮説 4 が日中両国のデータによってともに支持されたといえよう。

仮説 5 は過去の社会的交換の成果 *O* として、「分配的公平の水準」が「上司への認知的信頼水準」に与える正の効果を予測した。重回帰分析の結果、中国データでは、「分配的公正」の効果（$\beta = .07; t = 1.07; p = .29$）が有意ではなかった。それに対し、日本データでは、「分配的公正」の効果（$\beta = .14; t = 3.18; p < .01$）が検出され、仮説 5 が支持された。

仮説 6 は、過去の社会的交換の成果 *O* として「期待外れの度合い」が、「上司への認知的信頼水準」に与える負の効果を予測した。重回帰分析の結果、「期待外れ」の負の効果が、中国（$\beta = -.19; t = -3.58; p < .001$）と日本（$\beta = -.35; t = -8.57; p < .001$）のデータでともに有意だった。よって、仮説 6 が日中両国のデータでともに支持されたといえる。

表 6-3 「*O→C*」関係から導かれた仮説 4～6 の検証

	認知的信頼（CHA;n=301）				認知的信頼(JPN;n=475)			
	model 1		model 2		model 1		model 2	
	β	*t*	*β*	*t*	*β*	*t*	*β*	*t*
性別	-.09	-1.60	-.01	-.32	-.03	-.64	-.02	-.59
年齢	.16	1.56	.08	.92	-.19**	-3.11	-.11*	-2.20
学歴	-.12*	-2.13	-.05	-1.04	.18***	3.79	.09*	2.30
現上司下での勤続年数	-.09	-1.01	-.03	-.36	-.04	-.79	.00	.07
勤続年数	-.34*	-2.92	-.14	-1.43	.14*	2.35	.02	.42
職位	.11	1.89	.01	.25	.06	1.25	.00	-.09
マネジメント依存性			-	-			.17***	4.56
タスク依存性			.04	.79			-.11**	-2.74
自由裁量			.02	.40			.05	1.31
POfit			.23***	3.98			.10*	2.21
チャンス			.29***	4.34			.15**	3.03
期待外れ			-.19***	-3.58			-.35***	-8.57
分配的公正			.07	1.07			.14**	3.18
決定係数（R^2）	.12		.43		.06		.41	
自由度（*d.f.*）	6; 294		12; 288		6; 468		13; 461	
*F*値	6.43		17.84		4.71		24.16	
有意水準（*p*）	.000		.000		.000		.000	
決定係数の変化（ΔR^2）			.31				.35	
自由度（*d.f.*）			6; 288				7; 461	
*F*値の変化ΔF			25.97				38.57	
有意水準（*p*）			.000				.000	

6.2.3 「*C→E*」関係から導かれた仮説 8 の検証

図 2-1 の「*C→E*」関係に示されたように、「認知的信頼の機能に関する中心アイディア」より、仮説 8 は「上司への認知的信頼水準」が「感情的信頼水準」に正の効果を及ぼすと予測した。重回帰分析による検証の結果は、表 6-4 にまとめられている。

「認知的信頼」の正の効果は、中国（$\beta = .67; t = 16.32; p < .001$）と日本（$\beta = .75; t = 21.93; p < .001$）のデータでともに有意だった。したがって、仮説 8 は日中両国のデータによってともに支持されたといえよう。

6.2.4 「*B→E*」関係から導かれた仮説 9 の検証

図 2-1 の「*B→E*」関係に示されたように、「長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセス」という説明より、仮説 9 は「上司への利他行動水準」が「感情的信頼水準」に与える正の効果を予測した。重回帰分析の結果は表 6-4 に示されている。

「上司への利他行動」が「感情的信頼」及ぼす正の効果（積み上げ効果）は、中国（$\beta = .16; t = 4.95; p < .001$）と日本（$\beta = .12; t = 4.20; p < .001$）のデータでともに検出された。したがって、仮説 9 は日中両国のデータによってともに支持されたといえる。

表 6-4 「*C→E*」関係に関する仮説 8 と「*B→E*」関係に関する仮説 9 の検証

	感情的信頼（CHA; n=301）				感情的信頼（JPN; n=475）			
	model 1		model 2		model 1		model 2	
	β	t	β	t	β	t	β	t
性別	-.04	-.79	.01	.38	-.04	-.79	-.01	-.27
年齢	.21*	2.07	.07	1.17	-.12*	-2.06	.03	.73
学歴	-.038	-.66	.05	1.69	.17***	3.55	.03	.94
現上司下での勤続年数	-.12	-1.41	-.01	-.27	-.03	-.59	-.01	-.46
勤続年数	-.32**	-2.66	-.01	-.17	.13*	2.16	.02	.69
職位	.09	1.66	-.01	-.16	.05	.99	-.02	-.79
マネジメント依存性			-	-			.00	.00
タスク依存性			.06	1.81			.01	.48
自由裁量			.09*	2.57			.01	.40
POfit			.06	1.50			.02	.76
チャンス			.02	.47			.06	1.65
期待外れ			-.08*	-2.02			-.03	-1.01
分配的公正			.09*	2.10			-.03	-.99
上司への利他的行動			.16***	4.95			.12***	4.20
認知的信頼			.67***	16.32			.75***	21.93
決定係数（R^2）	.08		.73		.05		.70	
自由度（$d.f.$）	6; 294		14; 286		6; 468		15; 459	
F値	4.52		54.36		3.69		72.55	
有意水準（p）	.000		.000		.001		.000	
決定係数の変化（ΔR^2）			.64				.66	
自由度（$d.f.$）			8; 286				9; 459	
F値の変化ΔF			84.07				113.15	
有意水準（p）			.000				.000	

表 6-5　「*E→B*」関係に関する仮説 10 の検証

	上司への利他的行動（CHA; n=301）				上司への利他的行動（JPN; n=475）			
	model 1		model 2		model 1		model 2	
	β	t	β	t	β	t	β	t
性別	.13*	2.29	.13*	2.33	-.05	-.95	-.04	-.85
年齢	.07	.66	.03	.26	-.02	-.35	.03	.61
学歴	.067	1.14	.02	.43	.00	-.09	-.07	-1.53
現上司下での勤続年数	-.22*	-2.50	-.19*	-2.21	.08	1.74	.07	1.62
勤続年数	.00	.02	.04	.31	-.07	-1.09	-.10	-1.76
職位	-.01	-.13	-.03	-.48	.12*	2.47	.08	1.66
マネジメント依存性			-	-			.10*	2.23
タスク依存性			.02	.28			.10*	2.24
自由裁量			.00	-.03			.08	1.61
POfit			-.08	-1.14			.03	.52
チャンス			.11	1.30			.10	1.66
期待外れ			.22***	3.40			.16**	3.09
分配的公正			-.05	-.73			-.07	-1.38
認知的信頼			-.15	-1.53			.06	.80
感情的信頼			.48***	4.95			.32***	4.20
決定係数（R^2）	.05		.19		.02		.20	
自由度（$d.f.$）	6; 294		14; 286		6; 468		15; 459	
F値	2.85		4.84		1.68		7.63	
有意水準（p）	.01		.000		.12		.000	
決定係数の変化（ΔR^2）			.14				.18	
自由度（$d.f.$）			8; 286				9; 459	
F値の変化ΔF			6.03				11.37	
有意水準（p）			.000				.000	

6.2.5　「*E→B*」関係から導かれた仮説 10 の検証

図 2-1 の「*E→B*」関係に示されたように、「互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセス」という説明より、仮説 10 は「上司への感情的信頼水準」が「上司への利他行動水準」に正の効果を及ぼすと予測した。検証の結果は、表 6-5 に示された。

「上司への感情的信頼」が「上司への利他行動」に及ぼす正の効果は、中国（$\beta = .48; t = 4.95; p < .001$）と日本（$\beta = .32; t = 4.20; p < .001$）のデータでともに検出された。したがって、日中両国のデータでは、仮説 10 がともに支持されたといえよう。

6.2.6　「$E \rightleftarrows B$」関係から導かれた仮説 12 の検証

図 2-1 の相互的因果関係「$E \rightleftarrows B$」に示されたように、「感情的信頼の機能に関する中心アイディア」より、感情的信頼 *E* と互恵的利他行動 *B* の間には、自己強化的なサイクルが存在する可能性がある。そして、仮説 9 と仮説 10 がともに正しいとすれば、「上司への利他行動」と「上司への感情的信頼」の間には、2 つの因果関係が同時に成立して相互的因果関係をなしているはずである。よって、仮説 12 は、「上司への感情的信頼」と「上司への利他行動」の間に、相互的因果関係「$E \rightleftarrows B$」の存在を予測した。

SEM アプローチに基づき、相互的因果モデルを構築して仮説 12 を表現し検証した（図 6-1；証拠 1）。因果構造が複雑な分だけ、検証が難しくなるため、「*B*→*E*」関係に関する仮説 9 と、「*E*→*B*」関係に関する仮説 10 の重回帰分析結果も証拠に加えた（証拠 2）。

図 6-1　仮説 12：「上司への感情的信頼 ⇄ 上司への利他行動」関係の検証

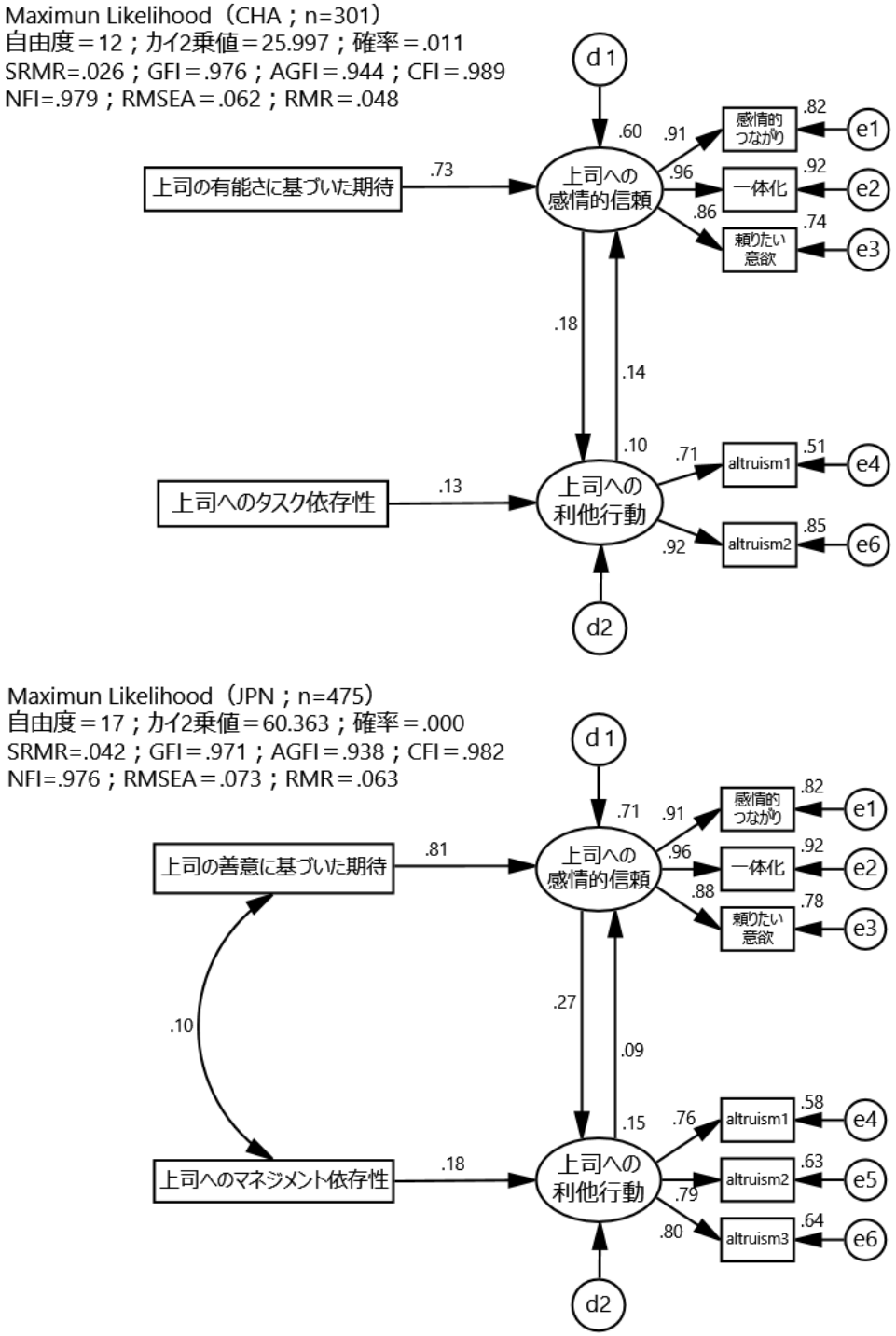


図 6-1 の上方は、中国データの分析結果（証拠 1）を示している。モデルでは、「$B\rightarrow E$ パス（$\beta_{EB} = .14, p < .01$）」と「$E\rightarrow B$ パス（$\beta_{BE} = .18, p < .05$）」は同時に有意であった。その上、モデルの適合度は良好の水準だった（$SRMR = .026$）。SEM アプローチによる証拠に加えて、仮説 9（$B\rightarrow E$ パス：$\beta = .16;\ p < .001$；表 6-4）と仮説 10（$E\rightarrow B$ パス：$\beta = .47;\ p < .001$；表 6-5）の重回帰分析結果（証拠 2）も合わせて考えると、仮説 12 は中国データによって支持されたと判断して良いだろう。

図 6-1 の下方は、日本データの分析結果（証拠 1）を示している。モデルでは、「$B\rightarrow E$ パス（$\beta_{EB} = .09, p < .05$）」と「$E\rightarrow B$ パス（$\beta_{BE} = .27, p < .001$）」は同時に有意であった。その上、モデルの適合度も良好の水準だった（$SRMR = .042$）。加えて、仮説 9（$B\rightarrow E$ パス：$\beta = .12;\ p < .001$；表 6-4）と仮説 10（$E\rightarrow B$ パス：$\beta = .32;\ p < .001$；表 6-5）の重回帰分析結果（証拠 2）も合わせて考えると、仮説 12 は日本データにも支持されたといえよう。

したがって、相互的因果仮説 12 は、日中両国のデータによってともに支持されたといえよう。なお、図 6-1 においては、日中両国の社会人の間で、モデルを識別させるための道具変数は同じではない。つまり、日本と中国の社会人データに関して、相互的因果モデル「$E \rightleftarrows B$」が同じ構造（配置不変）ではない。この道具変数の違いが日中両国の社会人の間で、どのような相違点を示唆しているかについては、まだ不明な点が多いので、触れないことにする。ここでは、図 6-1 の相互的因果モデルを、仮説 12 の検証という目的のためだけに使いたいと思われる。

6.3 結論とディスカッション

6.3.1 認知的・感情的信頼のメカニズムに関する理論体系の経験的妥当性

本研究の目的 2 は、*SER* の構築と発展に向けて、認知的・感情的信頼の潜在的メカニズムに関する理論体系を築き上げることである。2 章では先行研究の知見を参考しつつ、1 章の概念枠組みをもとに考え、オリジナル理論体系を構築した。この章の目標は、日中両国の社会人データ（サンプル 2 と 3）を用いて因果仮説を検証し、この理論体系の経験的妥当性を確認することである。

2 章の図 2-1 における「*O*→*C*」関係について、「特性推定プロセス」の説明から仮説 4～6 を導き出した。仮説 5 は中国社会人データによって支持されなかったものの、全体的に見れば、仮説 4～6 は日中両国のデータによってともに支持されたといえる。よって、「*O*→*C*」関係とその背後にある「特性推定プロセス」という説明の経験的妥当性は、実証証拠によって裏付けられている。

図 2-1 の「*C*→*E*」関係について、「認知的信頼の機能に関する中心アイディア」から、仮説 8 を導き出した。仮説 8 は日中両国のデータによってともに支持されたため、「*C*→*E*」関係と、その根底にある「認知的信頼の機能に関する中心アイディア」の経験的妥当性は、実証証拠によって裏付けられている。

図 2-1 の「*B*→*E*」関係について、「長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセス」という説明から、仮説 9 を導き出した。仮説 9 は日中両国のデータによってともに支持されたため、「*B*→*E*」関係と、その背後にある「長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセス」という説明の経験的妥当性は、実証証拠によって裏付けられている。

図 2-1 の「*E*→*B*」関係について、「互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセス」という説明から、仮説

10 を導き出した。仮説 10 は日中両国のデータによってともに支持されたため、「$E \rightarrow B$」関係と、その根底にある「互恵的利他行動 B を動機づけるプロセス」という説明の経験的妥当性は、実証証拠によって裏付けられている。

図 2-1 における相互的因果関係「$E \rightleftarrows B$」について、「感情的信頼の機能に関する中心アイディア」から、仮説 12 を導き出した。仮説 12 は日中両国のデータによってともに支持されたため、相互的因果関係「$E \rightleftarrows B$」と、その背後にある「感情的信頼の機能に関する中心アイディア」の経験的妥当性は、実証証拠によって裏付けられている。

上記の実証結果より、認知的・感情的信頼の潜在的メカニズムについて、本研究の理論体系は日中両国の系統立ったデータとつじつまが合っているといえよう。このように、2 章で構築した理論体系は、1 章の概念枠組みによる理論的裏付けと、日中両国の社会人データによる経験的証拠を兼ね備えているのである。

6.3.2 理論的インプリケーション

認知的信頼のメカニズムに関する理論は、上司の人格特性が部下に及ぼす影響力について、リーダーシップ特性理論における 2 つの課題を解決したと考えられる。

第 1 に、リーダーシップ特性の理論では、どんな状況で、なぜ、上司の人格特性が部下に影響を与えるのかについて説明されていない。そこで、本研究の 2 章では、上司との持続的な交換状況において、その人格特性が部下に影響を及ぼすことを明らかにした。そしてその理由を、「持続的な *SER* では、幅広い交換状況にわたり上司の一貫した決定・行動パターンを予測しなければならないため、その人格特性のパラメータが必須である」、と初めて説明した。

第 2 に、上司の視点に立ったリーダーシップ特性理論は、上司の人格特性がいかに部下に影響を及ぼしているのかについて、全く説明できていない。それに対して、部下の視点に立った本研究は、先行研究の議論を参考しつつ、認知的信頼の概念枠組みを土台にして「評価・推定・予測プロセス」に関する理論体系を作り上げた。この理論は、上司の人格特性に基づいた認知的信頼 C の働きを「過去の交換成果 O を、現在の互恵的利他行動 B と感情的信頼 E にフィードバックすることで、*SER* の生産性と健全性を保障していること」として初めて説明した。

認知的信頼のメカニズムに関して、こうした理論説明の経験的妥当性は、この章の系統立った実証分析の結果によって支えられている（「成果予測プロセス」の妥当性は、次の 7 章で重点的に検討する）。

それに対し、感情的信頼のメカニズムに関する理論は、LMX 理論における 2 つの課題を解決したと考えられる。

第 1 に、二者関係の視点に立った LMX 理論は、良質な LMX 関係がいかに部下の行動に影響するのかについて説明できていない。それに対し、部下の視点に立った本研究は、感情的信頼の概念枠組みを土台にして、「互恵的利他行動 B を動機づけるプロセス」という理論説明を構築した。この理論は、「上司との長期的人間関係から覚えた『温かさと幸福感』の実感は、利他的欲求を刺激する引き金となって、部下を互恵的利他行動 B に駆り立てる」と初めて説明した。

第 2 に、LMX 理論では、良質な LMX 関係をどのように構築・維持するのかについて説明されていない。それに対し本研究では、感情的信頼の概念枠組みを土台に「長期的人間関係の基盤を積み上げ

るプロセス」に関する理論を作った。この理論は、「互恵的利他行動 B がそれぞれ『共感』、『パースペクティブ・テイキング』、『恩義・恩情』の働きを通じて、長期的人間関係の基盤を積み上げる」と初めて説明した。

そして、「動機づけ・積み上げプロセス」に関する説明によれば、長期的人間関係に基づいた感情的信頼 E の働きは、「互恵的利他行動 B と自己強化的なサイクル『$E \rightleftarrows B$』を成すことによって、SER を長期的に持続させること」として初めて説明された。

感情的信頼のメカニズムに関して、こうした理論説明の経験的妥当性は、この章の系統立った実証分析の結果によって裏付けられている。

SER の構築と発展に向けて、認知的・感情的信頼のメカニズムに関する理論体系の構築により、上司に対する 2 種の信頼がいかに部下の行動に影響するのかについて説明・予測することができる。本研究の 3 章では、この理論体系に基づいて、上司に対する認知的・感情的信頼から進取的行動への影響プロセスを説明した。

6.3.3 経営上のインプリケーション

認知的・感情的信頼のメカニズムに関する理論体系は、上司の決定・行動から影響を受けた際、部下の心理プロセスを説明している。マネジャーはこうしたメカニズムをしっかり理解すれば、組織運営に当たって自らのある決定・行動により、部下が心の中でどのような変化が起こり、結果としてどういう行動を返してくるのかについて把握することができる。このような把握や見通しは、部下と健全的で生産性の高い SER を構築・発展するうえで、大いに役立つであろう。

例えば、認知的信頼の根底にある「評価・推定・予測プロセス」を理解すれば、部下の思考をより正確に再現できるため、部下へのパースペクティブ・テイキングがうまくなるのだろう。特に、部下が利害得失の観点から、「キャリア・家族・親友にとっての有用性」を基準として、コストパフォーマンスの論理で社会的交換の成果 O を評価していることを、マネジャーは理解する必要があると思われる。

また、活躍と成長のチャンスを部下に与えるかどうかは、部下の認知的信頼を勝ち得る決定的要因である、ということも理解すべきである。限りがある時間は、かけがえのない資源である。部下の才能を活かせるように仕事を配置し、その成長とキャリアパスを想定してジョブ・ローテーションを設計しなければ、その限られた仕事人生を無駄に消耗させてしまうことになる。その結果、部下のキャリア・家族・親友に重大な損失をもたらし、上司との SER どころか、組織との経済的交換関係さえ成り立たない可能性がある、ということをマネジャーは自覚すべきであろう。

そして、感情的信頼の根底にある「積み上げ・動機づけプロセス」を理解すれば、部下の感情とモチベーションを的確に再現でき、部下への共感が効果的になるのだろう。例えば、特定の部下と、キャリアにわたって相互扶助する長期的関係を構築しようとする場合、「人間関係に覚えた温かい幸福感が、利他的欲求を刺激する引き金となって互恵的利他行動 B を引き出す」という部下の動機づけプロセスを把握することは役立つであろう。

部下が協力を頼んでくるとき、その意図は単に困ったから協力を必要とするのか、それとも恩義・恩情を作り関係の強化を図りたいのかを見分ける必要がある。もし後者だったら、誠意をもって協力

し恩義・恩情を深めることで、「あなたとの人間関係を長期的に維持するつもりである」、というメッセージを部下に伝えることは重要であろう。自らの積極的なリスポンスによって、人間関係への手応えや効力感を部下に持たせることは、長期的関係の構築・維持に対して決定的な影響を与えると考えられる。そして、自らの誠意あるリスポンスによって、部下が温かさと幸福感を実感し、将来ありがたい貢献をもって報いてくれることを信じるのが良いであろう。

他方において、いかに上司と健全的で生産性の高い SER を構築・維持するのかについて、認知的・感情的信頼のメカニズムに関する理論は、部下にとっても有用な指針になるはずである。まず、上司の人格特性を推定するに当たり、仕事でどれだけ活躍と成長のチャンスを与えてくれたかを通じて、上司の善意を見極めることは特に重要だと思われる。

また、部下の視点から見ると、転職市場などを介して様々な組織や部門を渡り歩き、自分の可能性を探ってキャリアの新境地を切り拓こうとする中で、自分の成長とキャリアパスを考慮してくれた上司は、非常に少ないかもしれない。もし巡り合えば、感情的信頼のメカニズムを念頭に置いて、積極的に「上司への利他行動」を行い、自己強化的なサイクル「$E \rightleftarrows B$」を推進するのが良いであろう。キャリアにわたって相互扶助する長期的関係を構築できれば、生産性と幸福度の両面で幸せな仕事人生が実現されるかもしれない。

7 章　上司に対する認知的・感情的信頼から進取的行動への影響プロセス

7 章の目標は 3 つある。第 1 は、日中社会人のデータを用いて影響プロセス仮説 7 と 11 を実証することで、2 章の理論体系の経験的妥当性を裏付けることである。第 2 は、上司への認知的・感情的信頼がなぜ、どのように進取的行動を促進するのかについて深く掘り下げることである。第 3 は、上司への認知的・感情的信頼が進取的行動に影響するプロセスについて、日中両国の社会人の共通点と相違点を明らかにすることである。

7.1　方法

7.1.1　分析の概観

2 つのステージに分けて分析を進めた。ステージ 1 において、認知的・感情的信頼の上位次元レベルで仮説 7 と 11 の検証を行った。影響プロセス仮説 7 と 11 は、因果関係の連鎖（causal chain）「$X \rightarrow M \rightarrow Y$」を予測しているため、「$X \rightarrow M$」関係と「$M \rightarrow Y$」関係を同時に推定する必要があり、SEM によって検証した。

ステージ 2 では、下位次元尺度を活用し、上司への認知的・感情的信頼が進取的行動に影響するプロセスについて、日中両国の社会人の共通点と相違点を明らかにした。

7.1.2　調査 2（中国社会人）と調査 3（日本社会人）のメジャー

「上司への認知的信頼」については、5 章で作成した CTS-S の 14 項目を使った（日: $\alpha = .97$; 中: $\alpha = .97$）。

「上司への感情的信頼」についても、5 章で作成した ETS-S の 14 項目を使った（日: $\alpha = .97$; 中: $\alpha = .96$）。

「業績と成長の見通し」について、金井（1991）における業績変数の操作化を参考にして、望ましい業績の見通しについて 2 項目、望ましい成長の見通しについて 2 項目、計 4 項目を作成した（日: $\alpha = .90$; 中: $\alpha = .89$）。①「他の上司の下で仕事するよりは、現在の上司のもとで仕事したほうがより高いパフォーマンスを達成できるだろう」; ②「現在の上司の下では、満足のいく業績を残せるだろう」; ③「他の上司の下で仕事するよりは、現在の直属上司のもとで仕事したほうがより望ましい成長を遂げられるだろう」; ④「現在の直属上司の下では、自らのポテンシャルを開花させ、十分に成長を遂げられるだろう」。

「温かさと幸福感」について、次の 3 項目を作成した（日: $\alpha = .93$; 中: $\alpha = .93$）。①「この職場は居心地良いと感じる」; ②「この職場では、楽しく過ごしている」; ③「この職場は温かいと感じる」。

「進取的行動」について、劉（2013）の 12 項目を使った（日: $\alpha = .95$; 中: $\alpha = .93$）。そのうち、第 1 の主人公志向次元は①「成長するために、現状にチャレンジすることが好きである」; ②「キャリア・アップのために、積極的に課題をみつけてクリアしていく」; ③「自分のアイディア・考え方を実現させるために、障害に立ち向かい、乗り越えることを楽しんでいる」の 3 項目で測定した。第 2 の自己向上次元は、④「職場で期待以上の成果を出そうと、自ら進んで改善や工夫を重ねる」; ⑤「自分の人生がより良くなるように、絶えず新しい方法を捜し求める」; ⑥「職場で成果の質を向上させるために,

自己研さんに励む」の 3 項目で測定した。第 3 の協力・連携創出次元は、⑦「将来を見据えて、人脈を広げ、積極的に交流する」; ⑧「職場で、他者が何を必要としているかを事前に察して、協力や連携を自発的に行う」; ⑨「誰かがトラブルにあっていれば、なんとしても助ける」の 3 項目で測定した。第 4 の組織改善・革新次元は、⑩「職場で、皆の意欲を高めるようなことを進んで提案する」; ⑪「職場で、仕事が円滑に進むような手続き・アイディアを積極的に提案する」; ⑫「職場で変化を予期し、対応策を自発的に提案する（組織改善・革新 3)」の 3 項目で測定した。

7.2　結果 1：影響プロセス仮説 7 と 11 の検証

7.2.1　測定方程式

信頼性（α）係数に加え、17 個の観測変数からなる 5 因子モデルを構築して CFA を行い、メジャーメントの妥当性を評価した。

表 7-1　5 潜在変数の測定モデル

観測変数	因子負荷	
	CHA	JPN
ξ_1: 認知的信頼 *C*		
x_1 上司の有能さに基づいた期待	.88	.89
x_2 上司の善意に基づいた期待	.92	.93
x_3 上司の倫理的高潔さに基づいた期待	.94	.92
η_2: 感情的信頼 *E*		
x_4 感情的つながり	.91	.91
x_5 一体化	.96	.96
x_6 頼りたい意欲	.86	.88
η_3：業績と成長の見通し *PPG*		
x_7 他の上司の下で仕事するよりは、現在の上司のもとで仕事したほうがより高いパフォーマンスを達成できるだろう	.78	.67
x_8 現在の上司の下では、満足のいく業績を残せるだろう	.85	.82
x_9 他の上司の下で仕事するよりは、現在の直属上司のもとで仕事したほうがより望ましい成長を遂げられるだろう	.88	.76
x_{10} 現在の直属上司の下では、自らのポテンシャルを開花させ、十分に成長を遂げられるだろう	.80	.80
η_4：温かさと幸福感 *WH*		
x_{11} この職場は居心地良いと感じる	.88	.89
x_{12} この職場では、楽しく過ごしている	.95	.94
x_{13} この職場は温かいと感じる	.88	.86
η_5：進取的行動 *PB*		
x_{14} 主人公志向・主体性	.75	.82
x_{15} 自己向上行動	.90	.92
x_{16} 協力・連携創出行動	.81	.79
x_{17} 組織改善・革新行動	.86	.84
中国社会人サンプル（n=301）での5因子モデル適合度		
$\chi^2(d.f.)$=220.030(109); *SRMR*=.037; *GFI*=.918; *AGFI*=.885; *CFI*=.977; *RMSEA*=.058.		
日本社会人サンプル（n=475）での5因子モデル適合度		
$\chi^2(d.f.)$=330.112(109); *SRMR*=.033; *GFI*=.925; *AGFI*=.895; *CFI*=.969; *RMSEA*=.065.		

SEM における変数の分類と表記法に従い、（外生的な潜在変数 ξ）認知的信頼 C を ξ_1、（内生的な潜在変数 η）感情的信頼 E を η_2、業績と成長の見通し PPG を η_3、温かさと幸福感 WH を η_4、進取的行動 PB を η_5 と表す。

表 7-1 は、5 つの潜在変数をそれぞれ測定する「観測変数」とその「因子負荷」をまとめている。中国（n=301）と日本のデータ（n=475）では、5 因子モデルの適合度がともに良好だったので（中：$SRMR = .037$; 日：$SRMR = .033$）、5 つの潜在変数のメジャーメントが妥当であるといえよう。

7.2.2 影響プロセスモデル

図 2-1 の「C→B」関係に示されたように、「成果予測プロセス」の説明より、影響プロセス仮説 7 が導かれた。また、図 2-1 の「E→B」関係に示されたように、「互恵的利他行動 B を動機づけるプロセス」という説明より、影響プロセス仮説 11 が導かれた。仮説 7 と 11 は、図 7-1 の影響プロセスモデルによって表現されている。図 7-1 では、日中両国のデータを個別に用いて、それぞれ推定した場合の因子負荷、分散説明率、適合度を示している。

仮説 7 と 11 の妥当性証拠は、3 つのアプローチから集められた。第 1 は因果係数の有意性検定の結果である。第 2 は影響プロセスモデル（図 7-1）全体の適合度である。第 3 は、日中両国のデータに関して影響プロセスモデルの再現性証拠である。

(1) 証拠 1：因果係数の有意性検定

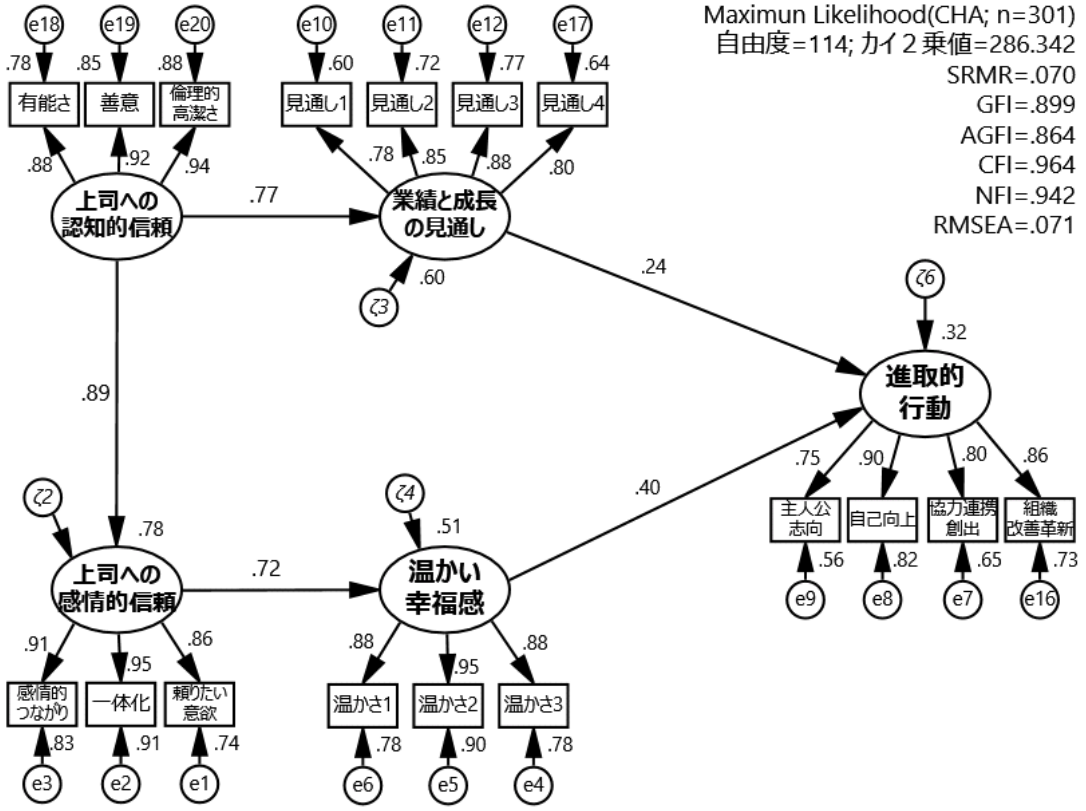
まず、仮説 7 と 11 を構成する 4 つの因果パスを量的に特徴づける因果係数の有意性という観点から、経験的妥当性の証拠を求めた。

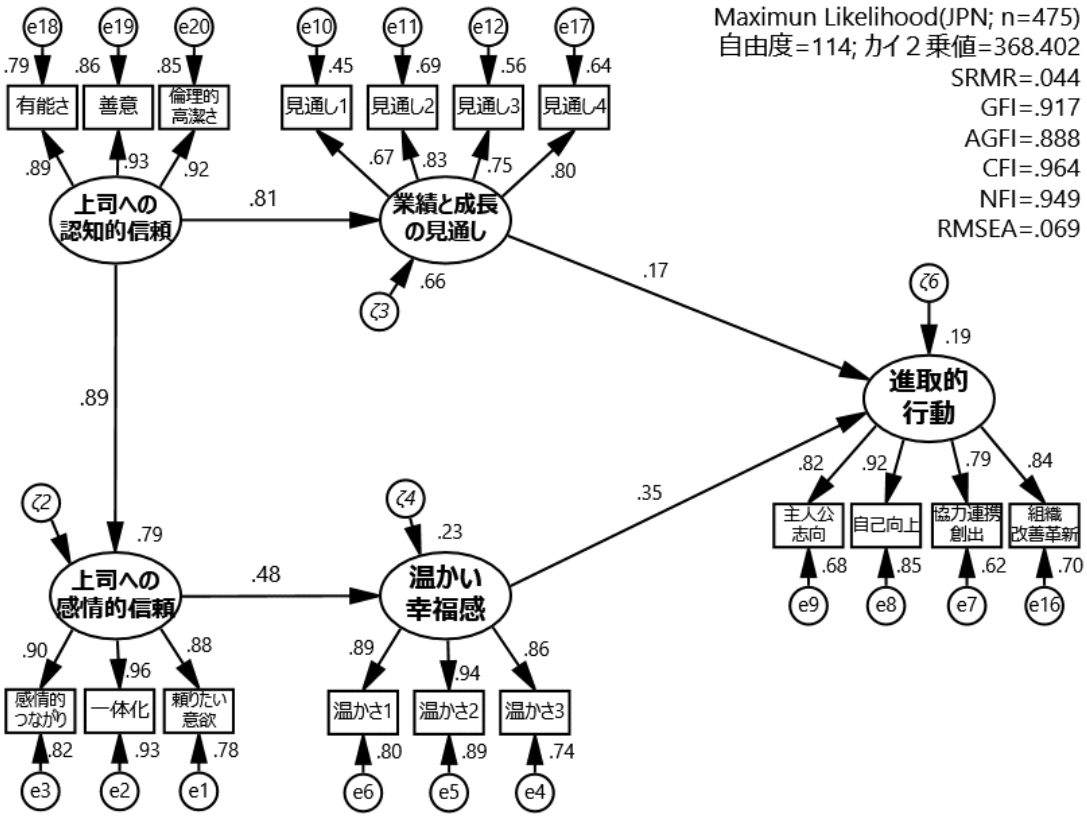
第 1 に、図 7-1 の上方は、中国データ（n=301）の分析結果を示している。仮説 7 を表現した「上司に対する認知的信頼の水準 ξ_1→業績と成長の見通しの好ましさ η_3」パス（$\gamma_{31} = .77;\ p < .001$）と「業績と成長の見通しの好ましさ η_3→進取的行動の水準 η_5」パス（$\beta_{53} = .24;\ p < .05$）は同時に有意であった。また、仮説 11 を表現した「上司に対する感情的信頼の水準 η_2→温かい幸福感の多さ η_4」パス（$\beta_{42} = .72;\ p < .001$）と「温かい幸福感の多さ η_4→進取的行動の水準 η_5」パス（$\beta_{54} = .40;\ p < .001$）」は同時に有意だった。

第 2 に、図 7-1 の下方は、日本データ（n=475）の分析結果を示している。仮説 7 を表現した「上司に対する認知的信頼の水準 ξ_1→業績と成長の見通しの好ましさ η_3」パス（$\gamma_{31} = .81;\ p < .001$）」と「業績と成長の見通しの好ましさ η_3→進取的行動の水準 η_5」パス（$\beta_{53} = .17;\ p < .001$）は同時に有意だった。また、仮説 11 を表現した「上司に対する感情的信頼の水準 η_2→温かい幸福感の多さ η_4」パス（$\beta_{42} = .48;\ p < .001$）と「温かい幸福感の多さ η_4→進取的行動の水準 η_5」パス（$\beta_{54} = .35;\ p < .001$）は同時に有意な結果であった。

したがって、仮説 7 が予測した「業績と成長の見通し」による影響プロセス（$\beta_{53} \times \gamma_{31}$）と、仮説 11 が予測した「人間関係の温かい幸福感」による影響プロセス（$\beta_{54} \times \beta_{42}$）は、日中両国のデータでともに支持されたといえる。

図 7-1　認知的・感情的信頼から進取的行動への影響プロセスモデル





(2)　証拠 2：モデル全体の適合度（個別推定）

次に、仮説 7 と 11 から構成される影響プロセスモデル（図 7-1）全体の適合度という観点から、妥当性根拠を求めた。影響プロセスモデル（図 7-1）の適合度について、日中両国の社会人データによる個別推定の結果は表 7-2 にまとめられている。

表 7-2　影響プロセスモデルの適合度（個別推定の結果）

CHA, n=301	χ^2	*df*	*SRMR*	*GFI*	*AGFI*	*CFI*	*RMSEA*	*CAIC*
Model 1—Hypothesized model	286.342	114	.070	.899	.864	.964	.071	547.919
Model 2—Added γ_{51} path	282.671	113	.072	.901	.866	.964	.071	550.956
Model 3—Added β_{52} path	286.257	113	.070	.899	.863	.964	.071	554.541
Model 4—Added γ_{51}, β_{52} path	279.880	112	.071	.901	.865	.965	.071	554.872
JPN; n=475	χ^2	*df*	*SRMR*	*GFI*	*AGFI*	*CFI*	*RMSEA*	*CAIC*
Model 1—Hypothesized model	368.402	114	.044	.917	.888	.964	.069	647.771
Model 2—Added γ_{51} path	363.374	113	.045	.918	.889	.965	.068	649.907
Model 3—Added β_{52} path	368.060	113	.044	.917	.887	.964	.069	654.593
Model 4—Added γ_{51}, β_{52} path	352.919	112	.041	.920	.891	.966	.067	646.615

γ_{51}：「認知的信頼 ξ_1→進取的行動 η_5」パス、β_{52}：「感情的信頼 η_2→進取的行動 η_5」パス。

日中両国のデータでは、影響プロセスモデル 1 の適合度がともに受容水準（$SRMR < .10$）を満たしている。

そのうえ、情報量基準 CAIC を見れば、中国データで推定されたモデルの中で、仮説 7 と 11 を表現したモデル 1 の CAIC が最も優れている。日本データで推定されたモデルの中、モデル 1 の CAIC が、2 つの直接効果（「認知的信頼 ξ_1→進取的行動 η_5」パスと「感情的信頼 η_2→進取的行動 η_5」パス）を組み込んだモデル 4 にわずかに及ばないが、ほかのモデルより優れている。

したがって、全般的に見て、影響プロセスモデルは、日中両国のデータによってともに支持されたといえよう。

(3)　証拠 3：日中 2 母集団に関して影響プロセスモデルの配置不変性（同時推定）

最後に、日中両国のデータに関して影響プロセスモデルの再現性という観点から、妥当性根拠を求めた。日中両国のデータによる同時推定を行い、影響プロセスモデル（図 7-1）の配置不変性を検討した。同時推定の場合、モデルの適合度が受容水準 $SRMR < .10$ を満たしている（表 7-3）。なお、表 7-3 では、日中 2 母集団同時推定の場合、モデルの自由度（$df = 228$）は個別推定の場合（$df = 114$）の 2 倍となることが確かめられる。

表 7-3　影響プロセスモデルの適合度（日中 2 母集団同時推定の結果）

CHA: n=301; JPN: n=475	χ^2	*df*	*SRMR*	*GFI*	*AGFI*	*CFI*	*RMSEA*
Hypothesized model	654.783	228	.070	.910	.879	.964	.049

したがって、日中両国のデータに関して、影響プロセスモデル（図 7-1）の配置不変性が認められ、高い再現性を有することが確認された。

7.3　結果 2：日中両国の社会人の共通点と相違点

前節では、SEM における多母集団同時分析アプローチに従い、日中 2 母集団に関して、影響プロセスモデル（図 7-1）の配置不変性を確かめた。再現性の 1 種として、配置不変性とは、認知的・感情的信頼から進取的行動への影響プロセスが同じ要素（5 潜在変数、17 観測変数）からなり、しかもこれらの要素を論理的に関係づけるパターンも同じであることをいう（朝野・鈴木・小島，2005）。つまり、日本と中国の社会人データに関して、影響プロセスモデルが配置不変であるとは、同じ構造をもつことを意味する。

しかし、日中両国の間では、認知的・感情的信頼から進取的行動への影響経路が構造的に同一であっても、測定方程式における「因子負荷」や、構造方程式における「因果係数」といった量的側面でも、同じとは限らない。この節では、配置不変性を確認された影響プロセスモデル（図 7-1）をベースにして、制約パラメータ分析を行い、日中両国の社会人の共通点と相違点を明らかにする。以下では、図 7-1 の影響プロセスモデルを「配置不変モデル 1」と呼ぶ。

この節の探索的モデル分析は、3 つのステップからなる。ステップ 1 では、配置不変モデル 1 における因果係数に等値制約を課すことで、制約パラメータ分析を行う。日中 2 母集団の間で、（質的）構造的に同じであった認知的・感情的信頼の影響経路について、その因果的影響の強さ（量的）が等しいかどうかを統計的に確認する。そして、日中 2 母集団に関して、因果的影響の強さが統計的に異なる影響経路を特定できたら、下位次元尺度を活用して、より詳細なモデルを構築して、日本と中国の社会人の違いを明らかにする。

ステップ 2 では、下位次元尺度によるモデル構築の準備として、日中両国のデータに関して、認知的・感情的信頼の下位次元モデルの測定不変性（再現性）を確認する。ここでは、再現性の 1 種として、測定不変性とは、日中 2 母集団に関して、認知的・感情的信頼の測定方程式（下位次元モデル）が配置不変、かつ因子負荷も同一であることを意味する。

最後に、ステップ 3 では、下位次元尺度を用いて、探索的なモデル分析を行い、日本と中国の社会人の共通点と相違点を明らかにする。

7.3.1　日中 2 母集団の間で因果的影響の強さの同一性検定

配置不変モデル 1（図 7-1）では、認知的・感情的信頼は主に 2 つの異なる影響経路を通じて、進取的行動に効果を及ぼす。1 つは、「上司に対する認知的信頼 ξ_1→業績と成長の見通しη_3→進取的行動 η_5」経路（仮説 7）であり、その因果的影響の強さが、2 つの因果係数（$\beta_{53} \times \gamma_{31}$）によって表される。もう 1 つは、「上司に対する感情的信頼 η_2 →温かさと幸福感 η_4 →進取的行動 η_5」経路（仮説 11）であり、その因果的影響の強さが、2 つの因果係数（$\beta_{54} \times \beta_{42}$）によって表される。

なお、配置不変モデル 1（図 7-1）には、「認知的信頼 ξ_1→感情的信頼 η_2」経路（仮説 8）もあり、その因果的影響の強さが因果係数 γ_{21} によって表される。

そこで、SEM における多母集団同時分析アプローチに基づき、日中 2 母集団の間で、これらの影響経路における因果的影響の強さが等しいかどうかを検討する。配置不変モデル 1 における因果係数に様々な等値制約を課すことで、次の 4 つの「制約パラメータモデル」を構築した。

そのうち、比較の共通基準である「配置不変モデル 1」は、前節で配置不変性が確かめられた影響プロセスモデル（図 7-1）である。4 つの制約パラメータモデルの中で、「配置不変モデル 1」は、日中 2 母集団の間で 5 つの因果係数（$\beta_{54}, \beta_{42}, \gamma_{21}, \beta_{53}, \gamma_{31}$）がすべて自由パラメータであり、等値制約を全く課されないものである。「配置不変モデル 1」の背後にある帰無仮説 1 は次の通りである。

帰無仮説 1：図 7-1 に表現された認知的・感情的信頼から進取的行動への影響プロセスは、日中 2 母集団の間で構造的に同じである（つまり、構成要素と論理的な関係づけが同一である）。

「$\gamma_{21}, \beta_{53}, \gamma_{31}$ 等値制約モデル 2」は、配置不変モデル 1 における 3 つの因果係数（$\gamma_{21}, \beta_{53}, \gamma_{31}$）に等値制約を課したモデルである。推定すべきパラメータが 3 つ減ることで、配置不変モデル 1 に比べて自由度が 3 つ増える。「$\gamma_{21}, \beta_{53}, \gamma_{31}$ 等値制約モデル 2」の背後にある帰無仮説 2 は、次の通りである。

帰無仮説 2：「上司に対する認知的信頼 ξ_1→業績と成長の見通し η_3→進取的行動 η_5」経路（仮説 7）における因果的影響の強さ（$\beta_{53} \times \gamma_{31}$）、および「認知的信頼 ξ_1→感情的信頼 η_2」経路（仮説 8）における因果的影響の強さ（γ_{21}）は、日中 2 母集団の間で等しい。

「$\beta_{54}, \beta_{42}, \gamma_{21}$ 等値制約モデル 3」は、配置不変モデル 1 における 3 つの因果係数（$\beta_{54}, \beta_{42}, \gamma_{21}$）に等値制約を課したモデルである。推定すべきパラメータが 3 つ減ることで、配置不変モデル 1 に比べて自由度が 3 つ増える。「$\beta_{54}, \beta_{42}, \gamma_{21}$ 等値制約モデル 3」の背後にある帰無仮説 3 は次の通りである。

帰無仮説 3：「上司に対する認知的信頼 ξ_1→感情的信頼 η_2→温かさと幸福感 η_4→進取的行動 η_5」経路（仮説 8、11）における因果的影響の強さ（$\beta_{54} \times \beta_{42} \times \gamma_{21}$）は、日中 2 母集団の間で等しい。

「$\beta_{54}, \beta_{42}, \gamma_{21}, \beta_{53}, \gamma_{31}$ 等値制約モデル 4」は、配置不変モデル 1 における全 5 つの因果係数（$\beta_{54}, \beta_{42}, \gamma_{21}, \beta_{53}, \gamma_{31}$）に等値制約を課したモデルである。推定すべきパラメータが 5 つ減るこ

とで、配置不変モデル 1 に比べて自由度が 5 つ増える。「$\beta_{54}, \beta_{42}, \gamma_{21}, \beta_{53}, \gamma_{31}$ 等値制約モデル 4」の背後にある帰無仮説 4 は、次の通りである。

帰無仮説 4 :「上司に対する認知的信頼 ξ_1→業績と成長の見通しη_3→進取的行動η_5」経路（仮説 7）における因果的影響の強さ（$\beta_{53} \times \gamma_{31}$）、かつ「上司に対する認知的信頼 ξ_1→感情的信頼 η_2 →温かさと幸福感 η_4 →進取的行動 η_5 」経路（仮説 8、11）における因果的影響の強さ（$\beta_{54} \times \beta_{42} \times \gamma_{21}$）は、日中 2 母集団の間で等しい。

上述した 4 つのモデルに対して、日中 2 母集団の同時推定を行い、結果は表 7-4 にまとめられている。

表 7-4　制約パラメータモデルの日中 2 母集団同時推定結果

Model	χ^2	*df*	$\Delta\chi^2$	Δdf	*p*	*SRMR*	*AIC*	*GFI*	*AGFI*	*CFI*	*RMSEA*
配置不変モデル1	654.783	228	-	-	-	.070	810.783	.910	.879	.964	.049
γ_{21}，β_{53}，γ_{31}等値制約モデル2	660.486	231	5.702	3	.127	.074	810.486	.909	.879	.964	.049
β_{54}，β_{42}，γ_{21}等値制約モデル3	668.066	231	13.283	3	.004	.083	818.066	.908	.878	.963	.049
β_{54}，β_{42}，γ_{21}，β_{53}，γ_{31} 等値制約モデル4	672.911	233	18.128	5	.003	.093	818.911	.907	.878	.963	.049

表 7-4 より、配置不変モデル 1 に比較して、制約パラメータモデル 2～3 の中で適合度に有意な改善が見られたのは、「$\gamma_{21}, \beta_{53}, \gamma_{31}$ 等値制約モデル 2」だけである。3 つの因果係数（$\gamma_{21}, \beta_{53}, \gamma_{31}$）に等値制約を課すことによる χ^2 値向上が $\Delta\chi^2(\Delta df) = 5.702(3), p = .127$ であり、帰無仮説 2 は棄却されなかった。

したがって、日中 2 母集団の間で、因果係数（$\gamma_{21}, \beta_{53}, \gamma_{31}$）が同値であり、因果係数（$\beta_{54}, \beta_{42}$）が異なることは統計的に認められた。すなわち、図 7-1 の影響プロセスモデルにおいて、日中 2 母集団の間で因果的影響の強さが等しいのは、「上司に対する認知的信頼 ξ_1→業績と成長の見通しη_3→進取的行動 η_5」経路（仮説 7）と、「認知的信頼 ξ_1→感情的信頼 η_2 」経路（仮説 8）である。

それに対し、「上司に対する感情的信頼 η_2 →温かさと幸福感 η_4 →進取的行動 η_5 」という影響経路（仮説 11）は、日中 2 母集団の間で構造的に同じだが、因果的影響の強さについて、統計的に有意な違いが見られる。この結果は、この影響経路の細部では、日中両国の社会人の間で重要な相違点が存在するという可能性を示唆している。

したがって、上司に対する感情的信頼から進取的行動への影響経路を取り上げて、下位次元レベルでより詳細なモデルを構築し、日中社会人の相違点を明らかにする。

7.3.2　認知的・感情的信頼の下位次元モデルの測定不変性

日中 2 母集団に関して、認知的・感情的信頼の下位次元モデルの測定不変性を確認するために、今度は、「$\gamma_{21}, \beta_{53}, \gamma_{31}$ 等値制約モデル 2」を比較の基準とする。

等値制約モデル 2 では、認知的・感情的信頼の測定方程式における 6 つの因子負荷に等値の制約を課すことで、新たに「等値制約モデル 5」を構成した。3 つの「観測変数 x_1～x_3 ←認知的信頼 ξ_1」因子負荷は（$\lambda_{11} = 1, \lambda_{21}, \lambda_{31}$）である。3 つの「観測変数 x_4～x_6 ←感情的信頼 η_2」因子負荷は（$\kappa_{42} = 1, \kappa_{52}, \kappa_{62}$）である（表 7-1）。

6 つの因子負荷のうち、2 つがモデル識別のために 1 とされたので（$\lambda_{11} = 1;\ \kappa_{42} = 1$）、等値制約モデル 2 に比べて、実際の推定すべきパラメータが 4 つ減り、自由度が 4 つ増える。「等値制約モデル 5」の背後にある帰無仮説 5 は次の通りである。

帰無仮説 5：認知的・感情的信頼の測定方程式に含まれるすべての因子負荷は、日中 2 母集団の間で等しい。

日中 2 母集団同時推定の結果は、表 7-5 にまとめられている。「$\gamma_{21}, \beta_{53}, \gamma_{31}$ 等値制約モデル 2」に比較して、認知的・感情的信頼の測定方程式における全因子負荷に等値制約を課すことで、モデルの適合度は $\Delta\chi^2(\Delta df) = 5.165(4), p = .271$ と有意な向上が見られた。また、情報量基準 AIC においても、明らかな改善が見られた。

表 7-5　認知的・感情的信頼の下位次元モデルの測定不変性

Model	χ^2	*df*	$\Delta\chi^2$	Δdf	*p*	*SRMR*	*AIC*	*GFI*	*AGFI*	*CFI*	*RMSEA*
γ_{21}, β_{53}, γ_{31} 等値制約モデル 2	660.486	231	-	-	-	.074	810.486	.909	.879	.964	.049
C & E 測定モデルの全因子負荷等値制約モデル 5	665.651	235	5.165	4	.271	.070	807.651	.908	.881	.964	.049

したがって、日中 2 母集団の間で、認知的・感情的信頼の測定方程式の測定不変性――つまり構造的に同じである上に、因子負荷も同値であること――が確認された。この結果は、日中両国の社会人データに関して、本研究の下位次元枠組み・尺度の再現性、次元枠組み仮説 1～3 の妥当性を支持する有力な証拠となる。

次に、下位次元尺度を活用して、「上司に対する感情的信頼から進取的行動への影響プロセスについて、より詳細なモデルを構成する。

7.3.3　探索的モデル分析：日中両国の社会人の共通点と相違点

(1)「認知的信頼の下位 3 次元→感情的信頼の下位 3 次元→進取的行動」モデル

進取的行動を目的変数に、認知的・感情的信頼の下位次元尺度を活かして、探索的なモデリングを行った。モデルを単純にするため、潜在変数を使わずに、観測変数 x_{14}～x_{17} の算数平均を

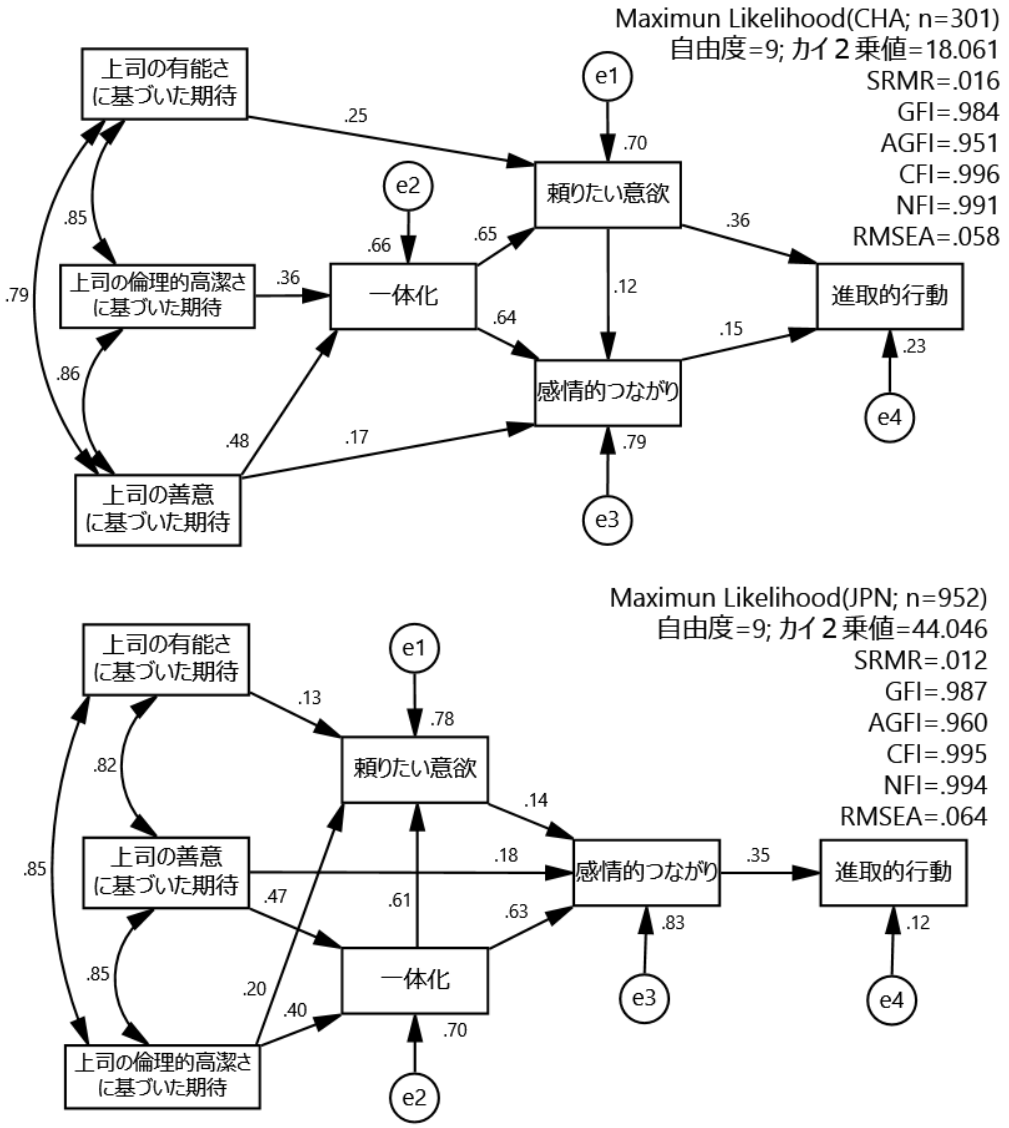
進取的行動のメジャーメントとした。

モデル構築の大筋は次の通りである。まず、「認知的信頼の下位 3 次元→感情的信頼の下位 3 次元→進取的行動」の順に、変数を配置した。次に、認知的信頼の下位 3 次元と、感情的信頼の下位 3 次元から、「進取的行動」へと 6 本の因果パスを引いた。最後に、感情的信頼の 3 つの下位次元ごとに、認知的信頼の下位 3 次元から 3 本の因果パスを引き、計 9 本の因果パスを引いた。

日中両国の社会人データをそれぞれ用いて、上述したモデルを推定し、有意でない因果パスをすべてモデルから取り除いた。最終に辿りついた結果は、図 7-2 に示されている。

なお、この項で使った諸変数の測定項目は、日本社会人に対する調査 3、4 でともにデータを集めたので、日本社会人サンプルは合わせて（$n = 952$）となる。

図 7-2「認知的信頼の下位 3 次元→感情的信頼の下位 3 次元→進取的行動」モデル



パス図 7-2 より、日中両国の社会人の間で、次の共通点が発見された。第 1 に、「上司への感情的信頼 η_2→進取的行動 η_5」経路（仮説 11）では、①「感情的つながり」が「進取的行動」に直接効果を及ぼすこと；②「一体化」は、「進取的行動」に直接効果を与えずに、「感情的つながり」を介して間接効果を及ぼすことは、日中両国の社会人に共通している。

第 2 に、「上司への認知的信頼 ξ_1→感情的信頼 η_2」経路（仮説 8）では、①認知的信頼の下位 3 次元のうち、「感情的つながり」に影響を与えるのは、上司の「善意」だけであること；②「一体化」は、上司の「有能さ」によらず、「善意」と「倫理的高潔さ」によって決められること；③「頼りたい意欲」は、上司の「有能さ」によって決められることは、日中両国の社会人に共通している。

第 3 に、「上司への認知的信頼 ξ_1→進取的行動 η_5」経路（仮説 7）では、「業績と成長の見通し」（つまり成果の予測）という媒介変数を図 7-2 のモデルに取り込まない場合、認知的信頼の下位 3 次元から進取的行動への直接効果がすべて検出されかったことは、日中両国の社会人に共通している。

一方、パス図 7-2 より、日中両国の社会人の間で、2 つの主要な相違点も確認された。第 1 に、「上司への感情的信頼 η_2→進取的行動 η_5」経路（仮説 11）では、「頼りたい意欲」が「進取的行動」に及ぼす直接効果に関しては、中国社会人データにおいて主要な影響（$\beta = .36;\ p < .001$、「感情的つながり」の 2 倍以上の強さ）であるのに対し、日本社会人データでは、有意ではなかった（$\beta = .06;\ p = .27$）。

日本と中国の社会人の間で、「上司に対する感情的信頼 η_2 →温かさと幸福感 η_4 →進取的行動 η_5」という影響経路の因果的影響の強さ（$\beta_{64} \times \beta_{42}$）が異なる理由は、主に下位次元レベルでこの「頼りたい意欲→進取的行動」経路の有無によると推測される。

第 2 に、「上司への認知的信頼 ξ_1→感情的信頼 η_2」経路（仮説 8）では、上司の「倫理的高潔さ」が「頼りたい意欲」に与える直接効果に関しては、中国データにおいて有意ではなかったのに対し、日本データでは有意となる。

（2）「認知的信頼の下位 3 次元→業績と成長の見通し→進取的行動」モデル

「業績と成長の見通し」という媒介変数を含まない図 7-2 のモデルでは、認知的信頼の下位 3 次元から進取的行動への直接効果が日中両国の社会人データにおいてともに検出されなかった。そのため、最後に、図 7-3 のモデルを構築して、下位次元レベルで「業績と成長の見通し」による媒介プロセスを確認した。

モデル構築の大筋は次の通りである。まず、「認知的信頼の下位 3 次元→業績と成長の見通し→進取的行動」の順に、変数を配置した。次に、認知的信頼の下位 3 次元から、「進取的行動」へと 3 本の因果パスを引いた。最後に、認知的信頼の下位 3 次元から、「業績と成長の見通し」へと 3 本の因果パスを引いた。

日中両国のデータをそれぞれ用いて、上述したモデルを推定し、有意でない因果パスをすべて

モデルから取り除いた。最終に辿りついた結果は、図 7-3 に示されている。

図 7-3「認知的信頼の下位 3 次元→業績と成長の見通し→進取的行動」モデル

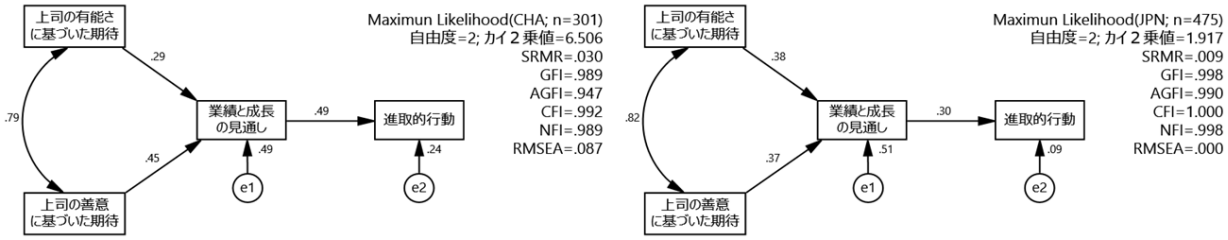


図 7-3 より、認知的信頼の下位 3 次元が、「業績と成長の見通し」を介して、「進取的行動」に有意に効果を及ぼすという影響経路は、日中両国の社会人データでは共通に確認された。そして、上司の「有能さ」と「善意」に基づいた期待を基礎にして、「業績と成長の見通し」を形成させることも、日中両国の社会人に共通している。

ただし、「業績と成長の見通し→進取的行動」パスの因果係数の強さに関しては、中国社会人データ（$\beta = .49; p < .001$）が日本社会人（$\beta = .30; p < .001$）より強い。この結果は、中国社会人の進取的行動における逆算的思考の比重が日本社会人より大きいことを示唆している。

7.4　結論とディスカッション

この章では、進取的行動を重点的に取り上げて、上司への認知的・感情的信頼が進取的行動を引き出すプロセスを深く掘り下げた。次の 3 つの課題に取り組んだ。

7.4.1　認知的・感情的信頼のメカニズムに関する理論体系の経験的妥当性

本研究の目的 2 は、認知的・感情的信頼の潜在的メカニズムに関する理論体系を築き上げることである。2 章では、1 章の概念枠組みを土台にして、オリジナル理論体系を構築した。この章の第 1 の課題は、日中両国の社会人データ（サンプル 2 と 3）を用いて影響プロセス仮説 7 と 11 を検証し、この理論体系の経験的妥当性を確認することである。

図 2-1 の「*C*→*B*」関係について、「成果予測プロセス」の説明から、影響プロセス仮説 7 を導き出した。仮説 7 は日中両国のデータによってともに支持されたため、「*C*→*B*」関係と、その根底にある「成果予測プロセス」という説明の経験的妥当性は、実証証拠によって裏付けられている。

図 2-1 の「*E*→*B*」関係について、「互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセス」という説明から、影響プロセス仮説 11 を導き出した。仮説 11 は日中両国のデータによってともに支持されたため、「*E*→*B*」関係と、その根底にある「互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセス」という説明の経験的妥当性は、実証証拠によって裏付けられている。

6 章の因果仮説の検証結果に加えて、上記の実証結果より、認知的・感情的信頼の潜在的メカ

ニズムについて、本研究の理論体系は日中両国の系統立ったデータとつじつまが合っているといえよう。このように、2 章で構築した理論体系は、1 章の概念枠組みによる理論的裏付けと、日中両国の社会人データによる経験的証拠を兼ね備えているのである。

7.4.2　理論的・実践的インプリケーション

上司への認知的・感情的信頼がなぜ、いかに進取的行動を促進するのかについて、その影響プロセスがまだ解明されていない。そこで、本研究の目的 3 は、2 章で構築したオリジナル理論体系に基づいて、上司への認知的・感情的信頼が進取的行動を引き出すプロセスを説明し、実証することである。

3 章では、認知的信頼の「特性推定プロセス」と、感情的信頼の「互恵的利他行動 *B* を動機づけるプロセス」をもとに考え、この影響プロセスについて深く考察・説明した。この章の第 2 の課題は、SEM 分析によって、3 章の説明を日中両国の社会人データと突き合せ、その経験的妥当性を確認することである。結果として、この説明の妥当性は、日中両国のデータによって裏付けられているといえよう。

上司に対する認知的信頼が進取的行動に影響する理由は、「部下の進取的行動→業績と成長」関係は上司の決定・行動に依存しているという事実による（基本仮定 1、2)。こうしたタスク・マネジメント依存性を事実前提にして、仮説 7 は「業績と成長の見通し」による影響経路を明らかにした。

したがって、上司の視点から見れば、部下の進取的行動を促進したいならば、業績と成長の好ましい見通しを意図的かつ計画的に与えることが有効であろう。上司は、部下と建設的なコミュニケーションを図り、部下が「新しい可能性と能力」を創出するために必要な資源・支持・支援を提供する意思があること、「新しい可能性と能力」を既存システムに統合して活用する決心があることを部下に伝えるべきである。そうすると、部下にとって、進取的行動が業績と成長につながる見通しが好ましくなるであろう。

それに対し、上司に対する感情的信頼が進取的行動を促進する理由は、「共通の長期的利益のために、創造的かつ生産的な貢献を成し遂げたい」という仲間集団向け、未来志向の利他的欲求にあると思われる。この欲求の引き金として、仮説 11 は「人間関係の温かさと幸福感」による影響経路を明らかにした。

したがって、上司の視点から見れば、部下に「温かさと幸福感」を実感させる努力を意図的に行うことで、部下の進取的行動を効果的に促進できるはずである。例えば、上司は、部下と良質な感情的交流を図り、役割内の仕事と役割外の進取的行動を持ち合わせるストレスを癒してあげたり、温かく励ましたりすると、部下は温かさと幸福感を実感するであろう（感情的つながり)。また、部下の頼みに対し、誠意をもって支持・支援することも、部下に温かさと幸福感を与えるであろう。特に、水をさすようなネガティブ言動、冷ややかな態度、嫌味を言うことなどを慎むべきだと思われる。

実際、進取的行動は、部門の職務システムや生産能力に実質的な「変化」を創り出すだけに、

多くの場合では、部下の個人的行為ではなく、上司との協力行為だと考えられる。

上司の立場から考えると、「新しい可能性と能力」を創り出す進取的行動には、部門全体の業績を向上させて、キャリアアップにつながるといった価値がある。権限、経営資源、豊かな人脈を持つ上司が、自ら進取的行動を行えば、成功の確率が高いに違いない。しかし、進取的行動には、試行錯誤による問題発見・解決のプロセスが伴うために、莫大な時間とエネルギーを必要とする。上司は、仕事外の時間において、その豊かな人脈を維持するだけでも多忙となり、試行錯誤の時間とエネルギーをもたない。

対照的に、部下は、試行錯誤のための個人的時間とエネルギーを捻出できる一方、必要な権限・資源・豊かな人脈を持っていない。そこで、「新しい可能性と能力」の開発段階では、（上司から信頼を寄せられている）部下が主役となって、個人的な時間を削って進取的行動を行う。上司は同意と支持を与え、常に進捗状況を把握して、部下が困難やピンチに遭うとき力強く支援する。

そして、部下が開発に成功し、応用段階に入ると、今度は上司が主役となる。上司は豊かな権限・経営資源・人脈を最大限に活かして、「新しい可能性と能力」を部門の職務システムにうまく取り込み、部門全体の業績向上を成し遂げる。その結果、組織に大きな功績をあげて、上司も部下もキャリアアップを実現する可能性がある（この仮説的なシナリオは、中国で製造業の国有企業の管理者に確認できている）。

このように、職業と組織に革新、成長をもたらす進取的行動は、上司と部下の相互協力によって行われることが多いように思われる。その中、認知的・感情的信頼が進取的行動を促進する原動力となる。

7.4.3　日中両国の社会人の共通点と相違点

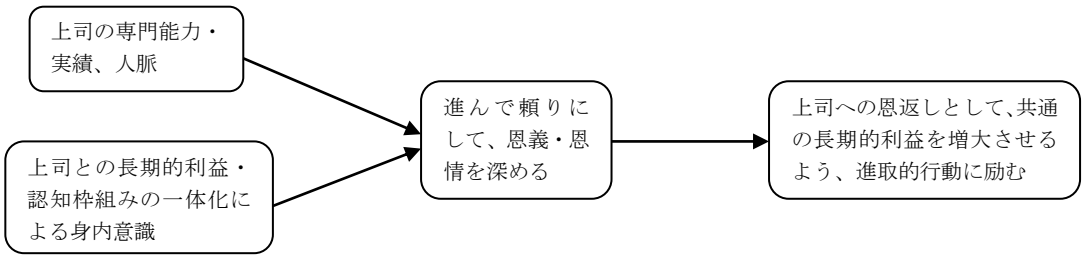
経営管理や組織行動の分野では、上司への認知的・感情的信頼が進取的行動に影響するプロセスについて、これまで全く実証データが存在しなかった。そこで、第 3 の課題は、この影響プロセスについて、日中両国の社会人の共通点と相違点を明らかにすることである。図 7-1 の影響プロセスモデル（仮説 7、11）と下位次元レベルの 2 つのモデル（図 7-2、7-3）の分析結果より、日中両国の社会人が大同小異であることが明らかになった。

図 7-2 に示されるように、日本と中国の社会人の相違点は、主に感情的信頼の「頼りたい意欲」次元の働きにある。まず、「頼りたい意欲→進取的行動」関係は、中国社会人データにおいて主要な影響経路（$\beta = .36;\ p < .001$）であるのに対し、日本社会人データでは、有意ではなかった（$\beta = .06;\ p = .27$）。この結果は、中国社会人にとって、進取的行動を行う 1 つの主要な理由は、これまで上司から受けてきた恩義・恩情を報いるためである、と解釈すべきだろう。こうした「恩返し」の性質は、日本社会人の進取的行動には見られない。

次に、中国社会人の「頼りたい意欲」に影響する要因は、「上司の有能さに基づいた期待」と「上司との一体化」しかないのに対し、日本社会人の場合、この 2 要因に加えて、「上司の倫理的高潔さに基づいた期待」の影響も有意だった。この結果は、高潔な倫理観をもつが、仲間ではない上司に対して、進んで頼りにしたいと思う日本社会人と対照的に、中国社会人は「借りを作

ること（中国語では『欠人情』）」を避けようとする傾向がある、と解釈すべきであろう。

図 7-4　日中両国の社会人の相違点：下位次元レベル分析による知見



そもそも、「頼りたい意欲」とは、上司との人間関係において、恩義・恩情の歴史と思い出を積み上げて、社会的交換関係（*SER*）の長期的持続を図りたい意欲である。互恵性の原則に従って、上司から受けた恩義・恩情は、将来お返ししなければならない「債務」を意味する（久慈, 1988）。そのため、借りを作ること（欠人情）には、慎重さが要る。

図 7-4 にまとめられるように、中国社会人にとって、恩義・恩情という「債務」を積極的に受け入れようとするのは、上司が非常に有能であるか、または長期的利益と価値観・考え方を共有する身内（中国語では「自己人、圏里人」）の場合だけである。そして、上司の恩義・恩情を報いるべく、進取的行動に励み、共通の長期的利益を増大させようとする。図 7-4 のメカニズムの有無は、日中両国の社会人の最も大きな相違点であると思われる。

8 章　結びに代えて

この章では、4 つの課題に沿って本研究の取り組みの要約と結論を述べ、理論的・実践的示唆を全体的にまとめたうえに、その限界と今後の課題を提示する。

8.1　本研究の要約と結論

8.1.1　課題 1：概念枠組みの確立と尺度開発

本研究の第 1 の課題は、認知的・感情的信頼の概念枠組みを確立して、体系的な測定尺度を開発することである。第 1 章では、2 種類の信頼の定義・機能・下位次元構造について、新しい概念枠組みを構築した。

認知的信頼とは、上司の人格特性に関する知識をもとに形成された「ポジティブ期待」と「リスクを受け入れる意欲」である。その機能は主に、利害得失の観点から交換の成果に注目し、*SER* の生産性・健全性を保障することである。認知的信頼は 3 つの下位次元から構成される。第 1 の「有能さに基づいた期待」次元は、上司へのタスク依存性を反映するものである。第 2 の「善意に基づいた期待」次元は、上司へのマネジメント依存性を反映している。第 3 の「倫理的高潔さに基づいた期待」次元は、タスク・マネジメントの両面を含め、上司との *SER* の安全さと安心感を反映している。

それに対し、感情的信頼とは、上司との長期的人間関係をもとに形成された「ポジティブ期待」と「リスクを受け入れる意欲」である。その機能は主に、人間関係の長期的維持という観点から、やり取りのプロセスに注目して人間関係の基盤を積み上げ、*SER* を長期的に持続させることである。感情的信頼も 3 つの下位次元からなる。第 1 の「感情的つながり」次元は、人間関係の中で感情の交流とコミュニケーションという側面を捉えている。第 2 の「一体化」次元は、アイデンティティの共有による仲間意識・連帯感の形成という側面を捉えるものである。第 3 の「頼りたい意欲」次元は、人間関係の長期的維持を図る意欲という側面を反映している。

そして、1 章 4 節では、影響力理論に基づいて 2 種類の信頼の違い、および各下位次元の影響力源泉について考察し、この新しい概念枠組みに理論的根拠を与えた。第 5 章では、日中両国のデータ（サンプル 1～4）を使い、一連の CFA によって仮説 1～3 を検証し、その経験的妥当性を確認した。こうして、新しい概念枠組みは理論的根拠と実証証拠を兼ね備えており、妥当性を確保できている。

また、第 5 章では、この新しい概念枠組みをもとに測定項目を作成して、2 種類の尺度を構成した。1 つは、43 項目の認知的信頼尺度（CTS）と 45 項目の感情的信頼尺度（ETS）である。もう 1 つは、それらの短縮版である CTS-S（14 項目）と ETS-S（14 項目）である。日中両国から集めた 4 つのサンプルで検討した結果、2 種の尺度はともに信頼性・因子妥当性・収束的妥当性を確保できている。

8.1.2　課題 2：全体図となる理論的フレームワークの構築

第 2 の課題は、「認知的・感情的信頼がいかに機能的に補完しあい、生産性と健全性の高い *SER* を支えているのか」について、その全体図となる理論的フレームワークを構築することである。第 2 章では、先行研究の断片的な知見を参考しながら、第 1 章の概念枠組みを土台にして、この理論的フレームワークを作り上げた。

まず、2 種類の信頼のメカニズムを構成した個々の基礎プロセスを特定して、それらの関係性を明らかにした。*SER* の中で、認知的信頼は、実践的有用性をめぐる交換に深く関与しているため、「上司へのタスク・マネジメント依存性」を事実前提としている。そのメカニズムは「行動と結果の評価」、「人格特性の推定」、「成果の予測」といった 3 つの情報処理プロセスから構成される。これらの情報処理プロセスの働きによって、認知的信頼は、過去の社会的交換の成果を感情的信頼と互恵的利他行動にフィードバックして、*SER* の生産性と健全性を保障する機能を果たしている。

それに対し、感情的信頼は、主観的幸福感をめぐるやり取りに深く関連しているので、「上司との人間関係→仕事生活の幸福度」という因果関係を事実前提としている。そのメカニズムは「長期的人間関係の基盤を積み上げるプロセス」と「互恵的利他行動を動機づけるプロセス」といった 2 つのプロセスから構成される。この 2 つのプロセスの働きによって、長期的人間関係と互恵的利他行動の間に自己強化的なサイクルが形成され、*SER* の長期的持続が実現されている。

次に、2 種類の信頼が機能的に補完しあいながら、相互作用するメカニズムについて、その全体像を示す理論体系を作り上げた。上司へのタスク・マネジメント依存性は状況要因によって左右される。そのため、認知的信頼のメカニズムだけを重要視して、実践的有用性をめぐる交換しか行わないならば、*SER* は常に状況要因の影響にさらされて不安定となり、長期的な継続が難しくなる。対照的に、感情的信頼のメカニズムばかりを重視して、主観的幸福感をめぐるやり取りだけを行うならば、*SER* は非生産的となり、健全性を保てなくなるリスクがある。なぜなら、上司が互恵性の原則を守らない場合、部下は互恵的利他行動を熱心に行うほど、人間関係の基盤が積み上げられるものの、社会的交換の成果が悪化してしまうからである。このように、2 種類の信頼のメカニズムは機能的に補完しあいながら、*SER* の構築と発展を支えているのである。

上記した理論的フレームワークの構造は、第 2 章の図 2-1 によって示されている。第 3 章では、この理論体系から系統的に因果仮説 4～12 を導き、第 6、7 章で検証した。日中両国の社会人データ（サンプル 2 と 3）による検証結果は、この理論体系の経験的妥当性を支持する証拠となる。その上、第 1 章の概念枠組みは、その理論的根拠を裏付けている。このように、本研究の理論的フレームワークも、理論的根拠と体系的な実証証拠を兼ね備えており、妥当性が高いといえる。

8.1.3　課題 3：上司への認知的・感情的信頼が進取的行動に影響するプロセスの解明

第 3 の課題は、「*SER* の中で、上司への 2 種類の信頼がいかに従業員の進取的行動を引き出すのか」について、その影響プロセスを説明することである。第 3 章では、第 2 章の理論体系をも

とに考え、上司に対する 2 種類の信頼がそれぞれ異なる影響経路を介して、進取的行動に効果を及ぼすことを明らかにした。

第 3 章において、仮説 7 は「成果予測のプロセス」という考えに基づき、上司への認知的信頼が「業績と成長の見通し」による影響経路を通じて、進取的行動を方向づけると説明した。職業や組織の文脈では、部下の進取的行動は、部門全体の職務システム・生産能力に変化を創り出すだけに、その個人的な行為ではなく、責任者である上司との協力行為であることが多い。さらに、進取的行動は未来に備え新しい可能性を探求するからこそ、高い不確実性と向き合い、広範囲な状況にわたって資源の交換を必要としている。このように、部下の進取的行動が業績と成長に結びつくかどうかは、上司の決定・行動に大きく依存している。

そうした中、進取的行動が業績と成長に至る全体的な流れを見通すには、幅広い社会的交換状況にわたって、上司の一貫した決定・行動パターンに関する仮説体系が必要となる。そのため、上司の人格特性のパラメータが必須である。このように、部下の進取的行動を引き出すには、上司の人格特性に関する知識に基づいた「ポジティブ期待」と「リスクを受け入れる意欲」として、認知的信頼が必要となるのである。

それに対して、仮説 11 は「互恵的利他行動を動機づけるプロセス」という考えをもとにして、上司への感情的信頼が「人間関係の温かい幸福感」による影響経路を介して、進取的行動を動機づけると説明した。進取的行動の原動力となっているのは、「仲間共通の長期的利益のために」という仲間集団に向けた未来志向の利他欲求だと考えられる。そして、「温かい幸福感」の実感は、長期的な人間関係の状態を感知するセンサーとして、この欲求を刺激する引き金の働きをしている。すなわち、上司との人間関係の良好さを確認できたシグナルとして、温かい幸福感はこの利他欲求を刺激する引き金となって、部下を進取的行動に駆り立てるのである。

長期的利益を共にして仲間関係を築くことには、（裏切りの）リスクが付きまとう。だからこそ、仲間集団に向けた利他欲求のエネルギーを引き出すには、良好な長期的人間関係に根差した「ポジティブ期待」と「リスクを受け入れる意欲」として、感情的信頼が必要となるのである。

影響プロセス仮説 7 と 11 は、第 7 章で日中両国の社会人データ（サンプル 2 と 3）によって支持された。その上、第 2 章の理論的フレームワークは、その理論的根拠を裏付けている。こうして、上司への 2 種類の信頼が進取的行動に影響するプロセスに関する説明も、理論的根拠と実証証拠を兼ね備えており、妥当性を確保できている。

8.1.4　課題 4：日中社会人の体系的な比較分析

第 4 の課題は、認知的・感情的信頼の概念枠組み、理論的フレームワーク、進取的行動への影響プロセスについて、日中両国の社会人を体系的に比較分析し、共通点と相違点を明らかにすることである。実証編の第 5〜7 章において、仮説 1〜12 の系統立った検証結果により、日中両国の社会人は大同小異であることが明らかになった。そして、第 7 章では、下位次元尺度による探索的なモデル分析の結果、日中社会人の相違点は主に感情的信頼の「頼りたい意欲」次元の働きにある、という事実が発見された。この結果は、中国社会人にとって進取的行動をとる主要な動

機や理由が、これまで上司から受けてきた恩義・恩情を報いるためであるのに対し、日本社会人の進取的行動にはこうした「恩返し」の性質が見られない、ということを示唆している。

上記した 4 つの課題への取り組みは、職業や組織において、上司に対する認知的・感情的信頼が機能的に補完しあいながら、生産的かつ健全的な *SER* を実現して、従業員の進取的行動を引き出しているメカニズムを解明できている。

8.2　理論的示唆

8.2.1　概念的枠組みの理論的示唆

信頼研究の進歩に向けて、第 1 章で構築した認知的・感情的信頼の概念枠組みは、少なく 3 つの貢献を果たしている。第 1 に、2 種類の信頼が *SER* で担う機能の違いを初めて説明した。第 2 に、2 種類の信頼の下位次元構造について、妥当性の高いモデルを提案した。特に、感情的信頼の下位次元構造に関する考察は、初めての取り組みである。系統的かつ緻密な概念枠組みは、2 種類の信頼への洞察を深め、それらの背後にあるメカニズムの解明を促進することができる。第 2 章では、この概念枠組みをもとに考え、2 種の信頼の根底にあるメカニズムを解き明かした。

第 3 に、この新しい概念枠組みをもとに、認知的・感情的信頼尺度（CTS & ETS）、およびそれらの短縮版尺度（CTS-S & ETS-S）を作成した。体系的な測定尺度があってはじめて、企業や組織における系統立ったデータ蓄積が可能となり、信頼現象への体系的な理解ができるようになる。実証編の第 5〜7 章では、こうした 2 種類の尺度を活用して、日中両国のデータを系統的に比較分析した。

8.2.2　全体図となる理論的フレームワークの理論的示唆

第 2 章で作り上げた理論的フレームワークは、*SER* において上司への 2 種類の信頼が機能的に補完しあいながら、相互作用するメカニズムの全容を初めて明らかにして理論化した。まず、認知的・感情的信頼のメカニズムが基礎とした事実前提の違いを初めて明示した。次に、認知的信頼のメカニズムを構成した 3 つのプロセスと、感情的信頼のメカニズムを構成した 2 つのプロセスを特定したうえに、こうした 5 つのプロセスが連携して相互作用する構造の全体図を初めて明らかにした。この理論体系によって、*SER* の構築と発展の全体的な流れに対する理解を深めることができる。第 3 章では、この理論体系を使って、上司に対する 2 種類の信頼が進取的行動に影響するプロセスを説明した。

8.2.3　上司に対する認知的・感情的信頼から進取的行動への影響プロセスの理論的示唆

第 3 章で立てた仮説 7 と 11 は、上司への認知的・感情的信頼がなぜ、いかに進取的行動に影響を及ぼすのかについて初めて説明した。仮説 7 と 11 によれば、上司に対する認知的・感情的信頼の企業組織への貢献は、*SER* を通じて従業員から進取的行動を引き出せることにある。また、

仮説 7 と 11 は、進取的行動の重要な決定因（上司への 2 種類の信頼）と影響経路（「業績と成長の見通し」経路と「人間関係の温かい幸福感」経路）を特定したために、進取的行動の研究蓄積にも寄与しているといえる。

8.3　実践上の示唆

8.3.1　概念枠組みの実践的示唆

マネジャーの立場に立てば、部下から信頼を勝ち得たということは、自らの影響力を確立できていることを意味している。1 章 4 節で述べたように、認知的・感情的信頼は、抵抗作用をほぼ誘発しない上に、行使するたびに人間関係の魅力を増していくといった望ましい性質を持っている。マネジャーにとっては、マネジメントとキャリアの成功を遂げるうえで貴重な武器となる。

第 1 章で構築した概念枠組みは、いかに部下から 2 種類の信頼を勝ち得て、影響力をうまく確立し発揮するかについて指針を与えている。その中、2 種類の信頼の下位次元ごとに、影響力の源泉である「ニーズ・資源基盤」をまとめた表 1-2 と 1-3 が特に重要である。マネジャーは、それぞれの下位次元の背後にある「部下のニーズ基盤」と「自らの資源基盤」の対応関係をしっかり把握したうえに、自らのもっている資源に合わせて、「部下のニーズを満たすには、どのような決定・行動が適切か」を逆算的に考えることが有効である。

8.3.2　理論的フレームワークの実践的示唆

第 2 章で構築した理論的フレームワークは、認知的・感情的信頼が相互作用して、生産性と健全性の高い *SER* を実現させるメカニズムの全容を示している。そのため、キャリアにわたって相互扶助する仲間関係を構築・発展するための指針を与えている。

この理論体系に基づけば、上司も部下も *SER* の生産性・健全性という大局的な視点から、自らの互恵的利他行動の意味を理解したり、*SER* の構築と発展という長期的な視点から、様々な互恵的利他行動を位置づけたりすることができる。その結果、ある互恵的利他行動――たとえば、部下が活躍・成長できるチャンスを創出するための上司行動や、部下の進取的行動と上司への利他的行動など――によって、*SER* の全体にどのような変化が生じるのかについて、把握できるようになる。そうすれば、目先の結果に囚われずに、大局的・長期的な視点に立ち、生産的かつ健全的な *SER* をうまく構築し発展できると考えられる。

8.3.3　上司への認知的・感情的信頼が進取的行動に影響するプロセスの実践的示唆

影響プロセス仮説 7 と 11 は、マネジメントに 2 つの実践的示唆を与えているように思われる。第 1 に、従業員の進取的行動は、組織との経済的交換関係ではなく、上司との *SER* の中で、2 種類の信頼によって引き出された自発的行為である。したがって、従業員の進取的行動をうまく引き出して、組織の競争優位を創り出すためには、マネジャーは、従業員から 2 種類の信頼を勝

ち得て、良質な *SER* を構築・維持するよう努力すべきである。

第 2 に、認知的信頼は「業績と成長の見通し」による影響経路を、感情的信頼は「人間関係の温かい幸福感」による影響経路を介して進取的行動に効果を及ぼしている。それゆえ、マネジャーはこの 2 つの影響経路を阻害・促進する要因を探り、意図的かつ計画的な努力によって、認知的・感情的信頼の影響効果を高めるべきである。

8.4 限界と今後の課題

最後に、本研究の抱える限界を指摘して、今後取り組むべき課題を挙げる。第 1 の限界は、過去の社会的交換の成果 *O* を捉える変数の選択にある。第 3 章では、過去の交換成果 *O* として、「仕事におけるチャンスの豊かさ」、「分配的公平」、「期待外れ」という 3 つの変数を取り上げた。そのうち、純粋に第 2 章の理論的フレームワークに即して選択したのは、「仕事におけるチャンスの豊かさ」だけである。

3 章 1 節 1 項で述べたように、「分配的公平」と「期待外れ」の 2 変数を選んだ理由は、理論的フレームワークの検証だけでなく、「先行研究の結果と比較参照して、本研究のメジャーメントの妥当性を確かめる」という方法論上の要請にもよる。その分、この 2 つの変数は、過去の交換成果 *O* を的確に反映していない可能性がある。

したがって、今後の課題として、過去の交換成果 *O* を捉える変数を新たに選択し、調査を行う必要がある。

第 2 の限界は、日中両国の社会人の比較分析が十分ではないということである。本研究は、認知的・感情的信頼に関する一般理論の構築を志向しているため、主に日中両国の社会人データを仮説 1〜12 の検証に使った。しかし、第 6 章の表 6-3〜6-5 では、本研究の仮説以外の因果関係に関する日中社会人の比較結果も報告されている。これらの比較結果は、日中社会人の共通点と相違点について重要な情報を秘めているものの、本研究の理論的フレームワークに含まれないために、検討されなかった。

したがって、今後の課題として、日中両国の社会人データ（サンプル 2 と 3）を使い、本研究の仮説に含まれない因果関係について、詳細な比較分析を行う予定である。

参考文献

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 267-285.

朝野熙彦・鈴木督久・小島隆矢（2005）．入門共分散構造分析の実際．講談社.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York, Basic Books, Inc.

Bateman, T. S., & Crant, M. J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, **14**, 103–118.

Blalock, H. M. (1969). *Theory Construction: From Verbal to Mathematical Formulations*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

Brockner, J., Siegel, P., Daly, J., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly.* **42**, 558–583.

Carson, S. J., Madhok, A., Varman, R., & John, G. (2003). Information processing moderators of the effectiveness of trust-based governance in interfirm R&D collaboration. *Organization Science*, **14**, 45–56.

Cartwright, D. and Zander, A. [eds.] (1968). *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.

Chua, R. Y., Ingram, P., & Morris, M. (2008). From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management journal*, **51**, 436-452.

Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (4th ed.). New York: HarperCollins.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 386–400.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal Of Applied Psychology*, **92**, 909-927.

Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology.* **53**, 39–52.

Cook, K. S., & Gerbasi, A. (2009). Trust. In P. Hedstrom & P. Bearman (Eds.), *The Oxford Handbook of Analytic Sociology* (pp. 218-241). Oxford, UK: Oxford University Press.

Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **75**, 409–422

Cuddy, A. C., Kohut, M., & Neffinger, J. (2013). Connect, then lead. *Harvard Business Review*, **91**,

54-61.

Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, **23**, 491-512.

Davis, J., Schoorman, F. D., Mayer, R. & Tan, H. (2000). Trusted unit manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal.* **21**, 563–576.

Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* **64**, 315–326.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, **11**, 618-634.

Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 445-455.

——. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 1004-1012.

——.(2006). Three fundamental questions regarding trust in leaders. In Bachmann, R. & Zaheer, A (ed.), *Handbook of Trust Research* (pp.15-28). UK: Edward Elgar Publishing.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, **12**, 450-467.

——. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 611-628.

Doreian, P., & Hummon, N. P. (1976). *Modeling Social Process*. New York: Elsevier.

Driscoll, J. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal.* **21**, 44–56.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, **38**, 1715-1759.

Earley, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, **12**, 457–473.

Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, **23**, 547-566.

Fairhurst, G. T. (2001). Dualisms in leadership research. In L. L. Putnam & F. M. Jablin (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp.379-439). Sage: Newbury Park, CA. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, **35**, 1379-1403.

French, J. R., Jr., & Raven, B. H. (1968). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group Dynamics* (pp. 259-269). New York: Harper & Row.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, **82**, 827-844.

Gilin, D., Maddux, W.W., Carpenter, J., & Galinsky, A.D. (2013). Using both your head and your heart to manage conflict: The role of perspective-taking and empathy in mixed-motive interactions. *Personalty and Social Psychology Bulletin*, **39**, 3-16.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, **25**, 161-177.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, **6**, 219-247.

Grant, A. (2013). In the Company of Givers and Takers. *Harvard Buisness Review*, **91**, 90-97.

Hagen, J. M., & Choe, S. (1998). Trust in Japanese inter-firm relations: Institutional sanctions matter. *Academy of Management Review*, **23**, 589-600.

畑村　洋太郎（2000）．失敗学のすすめ．講談社.

Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationships: Microbehavior and macromotives. In M. L. Lerner & S. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior* (pp. 261–284). New York: Plenum Press.

Holmes, J. (1991). Trust and appraisal process in close relationships. In W. H. Jones & D. Perlman (eds.), *Advances in Personal Relationships*, **2**, 57–104. Jessica Kingsley, London, U.K.

星野崇宏・岡田謙介・前田忠彦（2005）．構造方程式モデリングにおける適合度指標とモデル改善について：展望とシミュレーション研究による新たな知見．行動計量学，**32**，209-235.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, **16**, 321-338.

Johnson-George, C., & Swap, W. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology.* **43**, 1306–1317.

Jones, G., & George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review.* **23**, 531–546.

亀田達也・村田光二（2000）．複雑さに挑む社会心理学．有斐閣.

金井　壽宏（1991）．変革型ミドルの探求：戦略・革新指向の管理者行動．白桃書房.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and atti- tudes. *Journal of Applied Psychology*, **81**, 36–51.

Konovsky, M., & Pugh, S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal.* **37**, 656–669.

Kotter, J.P. (1977). Power, dependence, and effective management. *Harvard Business Review*, **55**, 127-136.

久慈　利武（1984）．交換理論と社会学の方法．新泉社.

久慈　利武（1988）．現代の交換理論．新泉社.

Lawler, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill, New York.

Lewicki, R., & Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. Kramer & T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review.* **23**, 438-458.

Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, **63**, 967-985.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 15), 47-119. Greenwich, CT: JAI.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 662-674.

Lind, E. A., Tyler, T. R., & Huo, Y. (1997). Procedural context and culture: Variation in the antecedents of procedural justice judgements. *Journal of Personality and Social Psychology.* **73**, 767–780.

Luo, Y. (2002). Building trust in cross-cultural collaborations: Toward a contingency perspective. *Journal of Management*, **28**, 669–694.

March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (*2nd* ed.). Cambridge, Mass. : Blackwell.

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 123–136.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review.* **20**, 709–734.

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, **48**, 874-888.

McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal.* **38**, 24–59.

McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2006). Reflections on an initial trust building model. In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Trust Research* (pp.29-51). Edward Elgar, Cheltenham, UK.

McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for E-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, **13**, 334-359.

McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review.* **23**, 473-490.

Merton, R. C. (2013). Innovation risk: How to make smarter decisions. *Harvard Buisness Review*, **91**, 1-10.

Mikes,A., Hall, M., & Millo, Y. (2013). How experts gain influence. *Harvard Buisness Review*, **91**, 70-74.

Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, **33**, 261–279.

Mishra, A., & Spreitzer, G. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review.* **23**, 567–588.

Neisser, U. (1976). *Cognition and Reality*. San Francisco: Freeman, 1976.

野中　郁次郎（1990）．知識創造の経営：日本企業のエピステモロジー．日本経済新聞社.

Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

沼上幹（2003）．組織デザイン．日経文庫.

Oldham, G. (1975). The impact of supervisory characteristics on goal acceptance. *Academy of Management Journal.* **18**, 461–475.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, **36**, 633-662.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, **91**, 636-652.

Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-study sample. *Journal of Management*, **25**, 897–933.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly.* **1**, 107–142.

Read, W. H. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, **15**, 3–15.

Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985).Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. **49**, 95-112.

Robinson, S. (1996). Trust and the breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly* . **41**, 574–599.

Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality* **35**, 651–665.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, **23**, 387-392.

Salam, S. (2000). Foster trust through competence, honesty, and integrity. In E. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 274-288). Malden, MA: Blackwell.

Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., & Peng, A.C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators

of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, **96**, 863-871.

Seibert, S. E., Crant. J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 416-427.

Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998). The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *Academy of Management Review*, **23**, 422-437.

小学館辞典編集部（編集）（1994）．使い方の分かる類語例解辞典．小学館．

Simon, H. A. (1957). *Models of Man*. New York: Wiley.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, **25**, 35–71.

高橋 伸夫（2002）．できる社員は「やり過ごす」．日本経済新聞社.

高橋 潔（2010）．人事評価の総合科学：努力と能力と行動の評価．白桃書房.

Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **83**, 275–300.

豊田秀樹（1998）．共分散構造分析（入門編）：構造方程式モデリング．朝倉書店.

Tuma, N. B., & Hannan, M. T. (1984). *Social dynamics: Models and methods.* San Diego : Academic Press.

Uhl-Bien, M., Graen, G., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 18), 137-185. Greenwich, CT: JAI.

Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, **29**, 511-532.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, **23**, 513-530.

Yang, J., Mossholder, K., & Peng, T. K. (2009). Supervisory Procedural Justice Effect: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *Leadership Quarterly*, **20**, 143-154.

Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *Leadership Quarterly*, **21**, 50-63.