

## 組織と社会における信頼の醸成

荒 井 一 博

### 1 はじめに

今日の日本社会が直面する最も深刻な問題の1つは、経済主体間の信頼の喪失である。かつての日本が高信頼社会であったことは世界的によく知られている(Casson, 1991; Fukuyama, 1995)。しかし、過去十数年の間に日本社会の低信頼化が急速に進行した。1990年代には多数の企業不祥事が発生し、最近では食品不当表示、温泉不当表示、欠陥車に関するメーカーの情報隠蔽なども数多く発覚している。

経済主体 A が経済主体 B を信頼することは、B の表明したことや社会的に倫理的と考えられている行動を B が実際に行うと A が期待することである(荒井, 2000)。B が信頼に応えることは、このような A の期待に沿う行動を B がすることを意味する。低信頼化とは、信頼に関するこうした期待の裏切られる(かもしれないと考える)確率が増大する現象である。

企業の不祥事などはマスメディアで報道されるので、それに関連する低信頼化はある程度客観的に議論することができる。それに対して、個々人の間の低信頼化は客観的に指摘しにくい。しかし、ほとんどの日本人が個人間の信頼も大きく低下したと認識している。異様な事件や凶悪事件の増加はその間接的な証拠である。犯罪は信頼の対極にある現象だからである。

こうした低信頼化はなぜ発生したのであろうか。多様な直接的・間接的要因が存在する。そのなかでも、所得の増加とそれに伴って個人の自由を重視する思想の浸透したことが重要である。

一般に、貧しい社会では各人が他者と密接に協力しなければ生存が難しいので、信頼重視の価値観が支配する。それに対して社会が豊かになると、各人がある程度高い独立性を維持しても生存は可能なので、他者に対する配慮を軽視し、個人の自由を重視する価値観を抱くようになる。実際に、日本社会もそのような変化を経験したと考えられる。この価値観の変化とともに上記のような深刻な問題が発生するようになったのである。

社会が豊かになれば、1～2世紀ほど前に見られた濃密な人間（信頼）関係は不要であろう。例えば、個人が親族や友人に依存しないで仕事に従事できる度合いは一般に高くなる。また、豊かな社会では各人が創造的な仕事に携わる傾向が強いので、あまりにも相互依存性の高い人間関係は創造性を阻害することになるため、望ましいものではなくなる。

しかし、筆者が荒井（2000a, 2004）などで論じたように、経済の多様な側面において信頼（に値する行動）は依然として重要で、その重要性が消滅することは未来永劫にない。上で触れたような不祥事、不当表示、情報隠蔽が被害をもたらさない社会はありえない。

実際のところ、経済のある側面では現時点のほうが信頼の重要性が増大している。例えば、1世紀前と比べて今日の組織は巨大になっており、血縁のない人たちとの信頼関係が組織の効率性を達成するために重要になっている。また、今日の市場はきわめて複雑になっているため、取引の際の信頼の重要性は高まっている。かつてと比較すると、財の種類が多さや財の複雑さだけでも雲泥の差がある。

一方、日本社会が豊かになるにつれて、信頼を軽視する「一般均衡論的な世界観」が日本人の間に浸透した。すなわち、各自が自己利益を最大化するように行動すれば、経済全体の資源配分は最適になるという考え方を多くの日本人が信じるようになった。教育・言論界・マスメディアもその傾向を促進し、個人主義的な価値観が社会を覆うようになった。しかし荒井（2004）が詳細に論じたように、一般均衡論は生産の効率性を無視しているなどの深刻な欠陥を有し、現実社会を生きる個人の行動指針となる世界観を提起していない。

こうしたことを考慮すると、今日の組織や社会で高い信頼を達成することはき

わめて重要な課題となる。どうしたら、われわれは高い信頼を醸成し維持することができるのであろうか。信頼の醸成を阻害する要因は何であろうか。本論文は、信頼の性質を確認しながらこれらの問題を考察する。

第2節では、経済のさまざまな「場」によって望ましい「信頼の濃度」が異なることを示す。第3節では、ゲーム論などの観点から信頼の構造を明らかにする。第4節では、信頼を醸成するための価値の形成と共有において重要となる問題を論ずる。第5節では、信頼を醸成する際に重要となる同情、義務感、行動の監視などの問題を考える。第6節では、権限や差別(区別)などの問題と信頼の関係を論ずる。第7節では、非公式に形成される社会集団や組織内小集団と信頼との関係を考える。第8節では、信頼醸成の方法を整理する。

## 2 信頼の濃度

信頼の定義・性質・機能などに関しては、現在いくつかの社会科学分野において議論が進行中の段階で、未だ共通の体系的理解が研究者間で実現していない。筆者は既に荒井(2000a, 2000b, 2001, 2004)などで、定義を含めた信頼の諸側面についてある程度詳しく論じてきた。本論文の議論はそれらを部分的に拡張するものである。

信頼はほとんどすべての人間関係において必要であるが、どのような信頼が望ましいとみなされるかは人間関係の持たれる「場」によって異なる。他者に対する細やかな気配りや積極的な利他・協調が望ましいとみなされる場がある一方で、他者に対するかなりの無関心が支配し最低限の倫理・エチケットで十分とみなされる場も存在する。もちろん、その中間にはほぼ連続的な多様性が存在する。

この相違を「信頼の濃度」の差と表現することにしよう。細やかな気配りや積極的な利他・協調は「濃い信頼」に対応し、他者に対する最低限の倫理・エチケットとかなりの無関心は「薄い信頼」に対応する。例を挙げて濃度の差の存在を確認しておきたい。

一部の比較的小さな組織(集団)は、濃い信頼の望まれる場となることが少なくない。危険な未踏峰の登頂を目指す登山家たちのグループが一例である。わず

かに不十分ないしは粗雑な言動でも死につながる可能性が高いので、そのメンバーの間には濃い信頼が要求される。他者の立場を少しでも悪くさせることのない気配りや、他者の気づかない危険の兆候も積極的に告げる配慮が望まれる。他者に対するこのような細心の気遣いは、普通の人間活動にはあまり見られない。

濃い信頼ではあるが上記の例より濃度の弱いものは、企業（あるいは経済学で通常問題とされる組織）のホワイトカラーの職場などに見られる。荒井（2001）で詳述したように、そうした職場においては契約の不完備性が顕著なため、各労働者に大きな自由裁量の余地が発生する。これが原因となって、その人間関係に相互依存性が生起する。つまり、同じ職場の他者がどのような行動をとるかによって、各自の厚生が大きく異なってくる。そして、信頼に値する行動が少なければ職場の効率水準は低くなる。口約束を守らない場合や生産上有用な情報を同僚に知らせない場合などがその例である。ただ、危険な登山を行う上記グループほど濃い信頼関係は、こうした職場では前提とされない。

組織内であっても、生産労働者とその監督者の関係する場（ブルーカラーの職場）では、ホワイトカラーの職場より薄い信頼の前提されることが多い。生産労働者の行動は自由裁量の余地が相対的に小さいからである。彼らに期待されるのは、基本的にマニュアルや監督者の指示に忠実に従うことである。ただし、異常事態が発生したときにどう対処するかなどに関連して、前提とされる信頼の濃度の相違が企業間に現れることもある。（日本の生産労働者が持つ自由裁量の余地は国際平均よりも大きいですが、ここではその点に深入りしないで、ブルーカラーの職場とホワイトカラーの職場の比較を行う。）

大都会の繁華街の歩道は、前提される信頼の濃度が以上のいずれよりも格段に弱い場の例である。そこで形成される「人間関係」は束の間のもので、将来同じ人間同士が顔を合わせる確率はほぼゼロである。このような場で前提とされる信頼に値する行動は、他者と衝突しないことなどの最低限のものである（もちろん順法も必要である）。それ以外の気配りは通常特に要求されないといえよう。例えば、互いに挨拶を交わすことなどはまったく期待されていない。小集団や職場における成員同士の間では、挨拶を交わすことが信頼関係の基本とみなされるは

ずである。

以上のように信頼の濃度にはさまざまなレベルがあり、人間の活動の場によって望まれる信頼(に値する行動)の内容が異なる。そのため、それぞれの場にふさわしい信頼を醸成することが重要である。もちろん同様な場であっても、社会の文化や組織文化によって適切と考える信頼の濃度は異なりうる。

### 3 信頼の構造

信頼が問題となるのは、信頼に値する行動が当該個人の利益と相反する可能性があるからである。ただし、この不一致の構造は単一でない、いくつかの基本的な構造を検討しておきたい。

無限回繰返し囚人のジレンマ・ゲームに関する理論によると、割引因子が十分大きいときに、両プレイヤーが相互に協力できると信頼しあえば、協力(信頼に値する行動)によってともに自己利益を高めることができる(パレート最適状態を実現できる)。もちろん、信頼に反して相手の裏切りに直面すれば、信頼しない場合よりも利得が小さくなる。注意すべきは、無限回繰返しゲームが必ず協力を生み出すわけではないことである。複数均衡状態が生起するので、他者が協力的であるという信頼が関係者間にあるときのみ協力が実現する。

有限回繰返しゲームに関する Kreps *et al.* (1982) の理論も、結論的にはそれとある程度似ている。不完備情報の概念を導入したそのモデルでは、段階ゲームが多数回繰返され、割引因子が大きく、相手が非合理的であるとみなされる確率が高いと協力を伴った均衡が成立しうることになる。「非合理的」は「協力的」と言い換えてもよい。

その理論においては、各個人が合理・非合理の基準によっていずれかに分類されている。筆者はここに問題があると考え、非合理的な個人が(100パーセント)信頼できる(協力的な)人間で、合理的な個人が(まったく)信頼できない人間ということになる。その理論で対戦相手が非合理である確率は、社会全体のなかに占める非合理的な人間の割合にすぎない(ただし、それは主観的な数値でかまわない)。するとその確率は全ての他者に関して同一で、特定の人間に対す

る信頼度とは無関係な数値になる。つまり、「この特定の状況でこの個人は何パーセント信頼できる」ということを表す数値ではないのである。

現実を引き付けてこの点を敷衍すれば次のようになる。Kreps *et al.* の理論では合理的な個人は無条件で合理的なので、発生する損害の少ない「小さなゲーム」を試してみるだけで、対戦相手の性格が判明する。非合理的な個人についても同様である。したがって、「小さなゲーム」を多数試して、非合理的な人間を見つけ出してから、「大きなゲーム」に取りかかり、大きな利益を実現することができそうである。そうすると Kreps *et al.* のモデルでは、信頼が実質的に重要な問題ではなくなるであろう。

それに対して筆者は、荒井（2001）において個々人に対する信頼度の観点から Kreps *et al.* のモデルを解釈し直した。すなわち、まず同一個人のなかに非合理主義者と合理主義者とが同居していると想定した。そして、Kreps *et al.* の理論のなかで相手が非合理であるとされる確率は、筆者の解釈では非合理主義者が「顔を出す」確率であるとみなした。こうすることによって、特定の状況における特定の個人に対する信頼度は、その個人がそこで非合理主義者となる確率であると解釈し直すことができる。

すると、ゲームを行う各状況において、相手に対する信頼度が高いほど協力を伴った均衡が実現しやすくなると考えることができる。なお、ここで問題となっている信頼度（確率）は、個々のゲームごとに多様な要因によって決定されるとみならず、つまり同一個人でも、ゲームをするときの条件によって信頼度が異なりうる。信頼度に影響する要因に関しては荒井（2000a）に詳しい。

繰返し囚人のジレンマ・ゲームにおける信頼は、互恵的な利益が発生する可能性のある状況において抱かれる期待である。それに対して、そうした利益がそれほど望めない状況で自己利益を犠牲にして他者の利益を図ること、またそうした行動の期待されることがある。

近親者の利益を図る行動がその一例である。近親者に対しては将来の反対給付が期待できなくとも利他的な行動をとること（の期待されること）がごく普通に起こる。ただし、近親者に対しては感情移入や同情が働きやすいので、利他的行

動が自己利益の追求と重なりやすい。しかし、近親者に対する全ての利他的行動を私利追求によって説明することはできない。これが近親者間の信頼の構造である。こうした信頼が血族などの存続可能性を高める。

人間は、非近親者に対しても自己利益を犠牲にして利他的行動をとること（の期待されること）がある（もちろん全ての個人が互いに利他的な行動をとれば、いずれの当事者の自己利益も大きくなる）。まず、繰返しが予想されないゲーム的状况においても、利他的（協力的）行動をとったり期待されたりすることが、実際に行われた多くの実験において確認されている。その理由は、日常生活で頻繁に経験される長期的関係のマナーが、そこに反映されるためであると解釈されている（Hoffman, McCabe, Shachat, and Smith, 1994; Camerer and Thaler, 1995）。ある種の公正さが期待されるともいえる（Roth, Prasnikar, Okuno-Fujiwara, and Zamir, 1991; Rabin, 1993）。もちろん、公正さの内容は文化によって異なる。

これと関連するが趣の若干異なる問題が、経済学やゲーム論で公共財問題と呼ばれる事態である。組織全体や社会全体に利益をもたらす行動を各成員がとるか否かという問題である。街の美観を保つこと、献血をすること、見知らぬ人に親切にすること、道路に人が倒れていたら助けること、組織内で有用な情報を他の成員に積極的に提供すること、組織内の不正を絶つことなどがそのわかりやすい例である。これらは個人の義務感とも密接に関係している。個人にこうした利他的行動がなければ、社会や組織は効率的に機能しない。

公共財問題で一般に考察対象とされる行動よりも格段に強い自己犠牲が、組織や社会には必要となる状況もある。多大な労力を要する行動、場合によっては職や生命さえも賭する行動である（荒井, 1997, 2000b; Gintis, 2000）。構造的にはこの状況も公共財問題と同じであるが、問題となる利他的行動は特に強い献身を要する。歴史を振り返れば、そうした行動をとった人物を少なからず見出すことができる。新古典派経済学の視点から観れば、彼らはまったく非合理的な行動をとったことになる。しかし、組織や社会に対する彼らの貢献は計り知れない。

Sen (1977) や Khalil (1999) は commitment (献身や義務) という用語を

用いて利他的な行動を問題とした。それは個人の厚生を下げる上述のような行動で、普通の公共財問題の対象となる行動と強い自己犠牲を要する行動の両方を包含しているとみなしうる。こうした行動の多く見られる組織や社会が信頼に満ちた組織や社会といえる。

もちろん、組織や社会を利する者に物的ないしは精神的な報酬が与えられる場合は多い。組織への貢献はその報酬ルールに基づく給料などによって報いるし、社会への貢献は「表彰」などによって報いることができる。

しかし、それらの対象とならない場合も多数存在する。もし報酬ルールのみで組織の効率が維持できるのであれば、今日の成果主義賃金制度がこれほど問題となるはずがない。組織では契約の不完備性が顕著で、組織に対する貢献が報われないことはいくらでもある。貢献が他者に認識されないことも普通に生じる。また、社会への貢献に対する表彰例は数が少ない。社会に対するすべての自己犠牲を表彰によって報いることは、多大な取引費用を必要とするので実質的に不可能である。こうしたことから、物的ないしは精神的な報酬の得られない可能性のある利他・自己犠牲の行動を問題とする意義が生じる。

程度の差こそあれ、こうした行動はすべての人間に望まれる。だが、組織や社会に対する影響力の大きい個人には、利他・自己犠牲の望まれる程度が特に大きい。例えば、政界や経済界や学界で指導的立場にいる個人には、自分の得る金銭的報酬を大幅に上回る貢献が望まれる。そうすることが彼らに対する信頼に応えることになる。

#### 4 価値の形成と共有

以上の議論が示唆するように、また筆者が荒井(1996, 2004)などで詳論したように、信頼(に値する行動)の多寡は組織や経済の効率性を大きく左右する。どのようにしたら信頼を醸成することができるのであろうか。信頼に値する行動は必ずしも自己利益と整合的でないので、価値観の形成がきわめて重要な手段になる。

多様な場のそれぞれにふさわしい濃度の信頼を醸成するには、第一に社会がど



のような場でどのような価値を重視し追求するのかを明確にしなければならない。つまり、倫理を確定する必要がある。価値が明確でなければ、どのような行動が信頼に値するのかが不明になり、行動指針が得られないからである。今日の日本社会の混乱の一因は、価値が不明確になっているところにある。伝統的価値の破壊は進行したが、新しい明確な価値は形成されていない。

1990年代に入ってから多くの日本企業が企業行動憲章の導入を図った。しかし、依然として続発する不祥事などをみると、その効果は十分といえない。重要なことは、日本の組織で深刻な問題となる状態・状況に対して詳しい指針を示すことである。しかし、往々にしてその部分の規定が意図的に曖昧にされている。また、指導的地位にいる成員の模範的行動や指導力も決定的に重要である。そして、彼らの行動をチェックする制度の確立が望まれる。

特定場で望まれる価値は、一見すると世界共通のように思えるが、現実はずしもそうでない。なぜなら、第一に各社会には歴史があって、それをまったく無視して価値形成を行うことはできないからである。すべての社会には価値の伝統があり、人間はそれと大きく異なる価値を追求することが困難である場合が少なくない。もちろん、価値の伝統からある程度自由になることは可能であるし、そうなることが望まれる場合もある。社会で望まれる価値の形成は、伝統と新しい現実の要請を調整するようになされる。

第二に、身体的能力が人種によって異なるように、心理的側面においても人種間に相違があり、それが望まれる価値に差を生み出すことがありうる。次の例を挙げることができる。民族によって危険回避度が異なることは多くの経済学者が認めるであろう(ここでは民族が人種によって大きく規定されている場合を想定する)。同じような発展段階にある経済でも、危険を伴う金融商品に対する需要の相違があるからである。最近の医学研究を参考にすると、危険回避度はかなりの部分が遺伝的に決まるようである。危険回避度の大きい社会では、多くの場で協調などの危険回避的な価値が望まれるようになる。危険回避度の小さい社会では、同様な場でも独立が重視される。

第三に、特定場における最適な価値(の組)は、1つに確定できない場合も

少なくない。各価値（の組）に一長一短が存在するからである。例えば、ある場で親切が重視されれば、孤独を感じなくてすむが、煩わしさを感じる。親切が重視されなければ逆になる。実際このようなことは無数に存在する。こうした場合は、一長一短を有する複数の最適な価値（の組）のいずれを選択してもよいが、一般的にはその社会で支配的な価値に近いものを選ばれるであろう。価値は文化的整合性を保つよう選択されると考えられる。

価値形成において日本で重要となるのは、まず家庭と学校である。今日では地域共同体の役割が小さくなっている。また、宗教組織を通した価値形成は無視しうるほどの影響力しかない。他の先進国でも宗教組織の影響力は歴史的に低下しているが、日本ほど極端ではない。米国では、未だに宗教組織を通した価値形成が重要な役割を果たしているだけでなく、宗教組織が成人に対して価値の確認の機会も提供している。

日本社会では組織や職業集団や企業集団による価値形成が重要である。伝統的に日本の企業は社員に対する価値の注入に熱心であった。江戸時代の商家には家訓があったし、近代以降でも社是や社訓が企業文化の構築および組織成員の価値形成に大きな役割を果たしてきた。医師や弁護士などの専門職業の集団も、成員が遵守すべき価値の形成に寄与している（また、そうすることが望まれる）。同様に個別の産業のなかには多くの企業が集団で倫理規定や（暗黙の）規則を作っているものもある。

今日の価値形成で非常に大きな影響力を持つのはマスメディアである。かつては書籍による価値形成が重要な役割を果たしたが、今日ではその影響力が相対的に低下し、テレビ放送・新聞・雑誌などのそれが増大している。多くのマスメディアは私企業であるが、以上でみたように価値形成は公共性を持つので、文化の担い手としてのマスメディアの自覚が必要で、それに対する一般社会の監視も望まれる。

明確にされた価値は、大多数によって共有されるとともに深く浸透しなければ効果を発揮できない。優れた価値が共有され浸透することによって高信頼社会がつくられる。他者がその価値を遵守すると期待できるようになるからでもある。

## 5 文化的・経営的努力による信頼の醸成

信頼(に値する行動)の醸成において重要な問題を議論してみたい。信頼は私利追求と必ずしも整合的でないこともあって、この問題に対する経済学者の議論はあまり多くない。

信頼に値する行動を生み出す要因のなかに同情や感情移入がある。こうした心理があると、他者が幸福になれば自分も(ある程度)幸福になるので、利他的な(信頼に値する)行動をとるようになる。経済学的に表現すれば、自分の厚生が他者の厚生水準に依存する状態である。他者を裏切る行動は自分の厚生も下げる。

ここで注意すべきは、同情や感情移入があると、信頼に値する行動が自己利益の追求と矛盾しないことである。そのため、そうした状況では信頼問題が重要でないかのようにみえる。実際のところ、Sen(1977)は同情や感情移入に基づく行動を利他的行動とはみていず、重要な問題と考えていないようである。

しかし筆者は、同情や感情移入に重要な経済学の問題が含まれていると考える。それらは家庭や学校で価値形成という文化的努力をした結果であったり、企業で高い雇用保障を設定して長期的な人間関係を形成した結果であったりする可能性が高いからである。こうした文化的・経営的努力があってはじめて、無私の精神で苦闘している他者などに対する同情や感情移入が生まれる。

他者に対する無関心を当然と考える文化の下では、同情や感情移入が育成されない。また、流動的な労働市場に象徴される短期的人間関係が支配的な社会でも同様である。同情や感情移入は他者尊重の価値形成や高い雇用保障の結果なので、それらを育成しようとする意思と行動がなければ、それらは存在しにくい。同情や感情移入が育成される過程を無視して、結果だけに注目していたのでは本質を見誤る。その過程は経済的な投資活動とみなすこともできる。感情や心理の一部分は、意図的に行われる投資の結果なのである。

次に commitment に関する問題を考えたい。Khalil(1999)は2種類の commitment が存在することを強調する。1つは non-binding commitment で、例えば一流のシェフになるというような個人の野心などと関連しており、その達

成は個人的利益を増大する。もう1つは正義と関連する binding commitment で、(少なくとも短期的な)自己利益にはならないとみなす。後者は実行可能であるが、前者は実行不可能になることもあると Khalil は主張する。

この主張にも問題があると筆者は考える。特に、binding commitment が必ず実行可能であるという主張は検討に値する。現実の社会では献身や義務の実行が容易でないことが多いからである。実行の障害となる要因はいくつか存在する。

裏切り行為は数億円の利益を生むこともあり、義務を果たすためにはその誘惑に勝つ必要がある。普段から努力して、数億円の誘惑に負けない経済的基盤を確立しておく必要もある。さもなければ裏切りをしてしまうであろう。人類を救ったり組織の崩壊を阻止したりするためには、また一般的に正義や利他を行うためには、死に物狂いの努力をしたり極限的な精神的苦痛に耐えたりしなければならない場合が多い。そうすることは、一流のシェフになることよりも実行困難である。binding commitment の実行に関しても、精神力・人格の育成および長年にわたる労働や努力などが重要になるのである。これも文化的・経済的な投資とみなすことができる。

自己利益と整合的でない場合でも信頼に値する行動がとられるためには、上述のように、まず当該個人が価値を十分に内面化していなければならない。それだけでなく、その周囲にいる人間が当該個人の行動をしっかりと監視し、適切な反応をすることも重要な条件となる。信頼に値しない行動に対しては、周囲の人間が何らかの制裁を科すことが求められる。非難を表明することなどである。

留意すべきは、往々にして制裁が個人的な不利益を生み出すことである。非難の表明は人間関係を悪化させ、将来に多様な不都合を生み出す可能性がある。それを嫌って、現実の多くの人間は制裁を控える。

こうした事実を考慮すると、信頼に値しない行動に制裁を科すことは、信頼に値する行動をとることと同様な構造を持つといえる。制裁を科すことも信頼に値する行動なのである。その際、周囲のすべての人間が制裁を科す必要がある。制裁を科すことが「公共財」の供給になる。信頼に値しない行動は制裁される可能性が高まれば、多くの個人が信頼に値する行動をとるようになる。つまり各人の

信頼度が高まる。

他方、信頼に値する行動に対しては賞賛を与える必要がある。特に、大きな自己犠牲を要する献身に対しては、大きな賞賛が求められる。そうした賞賛を行うことも、上述の制裁を科すことと同様に信頼に値する行動であり、「公共財」の供給行動となる。

一部の論者は、自己利益と整合的な行動は信頼と無関係であると主張する。その主張に従うと、上で賞賛を得た行動はその瞬間から（あるいは賞賛を意識した瞬間から）、信頼に値する行動でなくなってしまうかもしれない（制裁を恐れる行動も同様である）。

しかし、これは奇妙な論理である。まったく同じ状況で同じ行動をとっても、賞賛を名誉と感じる個人の場合は信頼に値する行動をしたことにならず、そう感じない個人の場合は信頼に値する行動をしたことになる。後者の場合には、賞賛がその個人の利益を上げないからである。問題となる個人が賞賛をどのように感じるかによって、特定の行動が信頼に値する行動になったりそうでなくなったりする。この論理の支持者は、当該個人が賞賛をどう感じるかをどのような方法で知るのであろうか。

こうした奇妙な論理が生起するのは、信頼に値する行為を当該主体の動機と関連づけて定義しているからである。信頼はあくまで信頼する主体の主観的な期待の問題であって、行為者（客体）の心理的問題ではない。荒井（2000a, 2004）などで提起した筆者の信頼の定義を採用すれば、上のような奇妙な論理は避けることができる。

最後に、信頼は「○か×か」に還元できないことを強調しておきたい。社会には信頼できる人間と信頼できない人間とが固定的に決まっているわけではない。「○か×か」というような単純な議論が信頼関係の文献に広く見られる。そのような認識からは、努力や工夫によって信頼を醸成しようという意識が生まれない。荒井（2000a）で強調しているように、特定の状況にいる特定の個人に関する信頼は程度の問題であって、正しくは「信頼度」が議論される必要がある。そして信頼度は可塑性を持つのである。

## 6 権限や統計的差別などと信頼の破壊

信頼の醸成を考える際に見逃せない問題は権限と信頼の関係である。組織や社会の人間関係には権限の入り込む場合が多い。特に、企業などの組織はヒエラルキー構造になっているので、その傾向が顕著である。権限は組織や社会の効率性を高めるために付与されているが、行使の仕方によっては信頼を破壊し効率性を低下させる。

先に組織に関して触れた契約の不完備性の問題が、権限に関して同様に重要となる。まず権限を有する主体は、その行使について自由裁量の余地を持つ。同じ地位にいても、ある個人は権限を多用し、他の個人はあまり行使しないことがありうる。また同一人でも、一部の成員に対しては権限を行使し、同様な状況に直面する他の成員に対しては行使しないことがありうる。権限を使って一部の成員に有利な取り計らいをすることがありうる。

一般に権限が多用されすぎると組織や社会における信頼は低下する。成員は信頼に値する行動を自主的にとらなくなるし、他の成員を信頼しなくなる。往々にして、権限の多用はその対象者を信頼していないことを意味するからである。他者から信頼されていないと感じる人間は、その他者を信頼することがないし、信頼に値する行動をとろうとする強い誘引も持たなくなる。権限は存在するが、それを感じさせないほどの状態が最も信頼に満ちた組織や社会である。

一部の成員に対しては権限を行使し、他の成員に対してはそうしないという行動は、それが成功する限り組織や社会を分断し信頼を大きく破壊する。不利な扱いを受けた成員が権限を持つ個人を信頼しなくなるだけでなく、分断された成員間の信頼も大きく破壊される。なぜなら、有利な取り扱いを受けた成員が、権限を持つ個人の信頼破壊行動に対して制裁を科さずに、それを利用しているからである。

他方、権限を持つ人間が私利を追求するために権限を行使することも信頼を破壊する。嫌がらせをちらつかせながら特定の成員を脅し、望む行動を引き出そうとする場合はその最悪の例の1つである。権限は組織の効率性を高めるために存在

するのであって、それを持つ個人の私的利益を追求するために存在するのではないからである。組織成員の評価の際にも類似の問題が発生する可能性がある。しばしば評価には私的利益が入り込み、評価者や組織全体に対する信頼を削ぐ。

組織の高信頼化を達成する際に重要な障害となる他の要因に、学歴・職歴・性・年齢などの特性に基づいて成員を識別・区別することがある。Spence(1973)のシグナリング理論のように、ある種の識別は合理的で有用な情報を提供する。統計的差別にもある種の合理性がある。しかし、こうした識別・差別の合理性を説く議論は、個人間の信頼を考慮していない。これは重大な欠陥である。

上記のような人間特性に基づいて個人を区別し、処遇や人間関係の持ち方に差を設けると、信頼が破壊されて組織などの効率性が低下しうるのである。その際、経営者に対する信頼だけでなく、区別された各集団の間の信頼も低下する。それぞれの集団のなかにも多様な個人が存在し、個人の観点からみると識別は不当な差別と感じられるからである。例えば、低学歴者のなかにも一部の高学歴者より有能な個人はいる。そのため、シグナルや統計的特徴の利用は情報収集費用の節約という利益を生み出すものの、社会や組織における信頼低下という代償を払うことになる。信頼という要因を考慮すれば、シグナルや統計的差別の議論は大きな修正を要する。

高い信頼によって特徴づけられる組織や社会を形成する際に基本となる条件は、「正当に扱われている」とすべての成員が感じるようになることである。人間は自分が正当に扱われていると感じるときに他者を信頼し、信頼に値する行動をとろうと努力する。権限の不当な行使や不正確な識別に基づいた取り扱い、そうした個人の意識を破壊するのである。

## 7 非公式集団と信頼の破壊

前節で取り上げた人間特性は組織や社会で公式に使われている。それらによってすべての成員がいずれかの集団に分類されるのが普通である。それに対して、公式に使われてはならないと考えられる基準で組織や社会に集団が形成され、重大な信頼破壊のなされることがある。

典型例は人種や宗教の相違によって多数の集団が形成される場合である。米国などに見られる。経済学の観点からみると、それらの集団は生産や消費に関する正式で明確な目的を有しないので非公式集団とみなせる。こうした多集団化は各人の信念や思考に強く影響し、各集団に対応した固定観念（ステレオタイプ）を生み出す傾向もある。例えば、「A人種は怠惰である」とか、「B宗派は冷血である」というような固定観念である。明らかにこのような固定観念の形成は集団間の信頼を低下させる。

こうした固定観念の形成は人間が直面する競争や衝突と関係する場合が多い。非公式集団が競争という荒波の防波堤の役割を果たすことも少なくない。一般に、集団間の関係が良好でないと明確に否定的なステレオタイプが形成されがちなのに対し、良好ならばそのようなステレオタイプは生まれにくくなる。また固定観念は優位な集団の優位性を正当化する機能も果たす（Wright and Taylor, 2003）。政治的な優位性を維持しようとする集団が存在する限り、信頼の醸成はきわめて困難である。信頼醸成の意志のない人間に信頼を醸成することは難しいからである。社会や組織全体を見通した価値の形成がきわめて重要である。

劣位集団に属する個人はその立場の改善を図ろうとするかもしれない。その際に帰属集団の利益になるような行動をすることを、心理学などでは集団行動（collective action）と呼ぶ（Wright, 2001）。通常は複数の集団が共存する状況において自己の集団の相対的地位を向上させる行動を意味する。集団行動は必ずしも複数の成員による共同行動を意味しない。1人で行う集団行動もある。集団行動は当該集団の地位を高める可能性があるものの、その過程で他集団との対立を激化させることもあるため、必ずしも信頼の醸成に寄与するといえない。もちろん、集団行動の方法によっては信頼を醸成することもありうる。

いったん固定観念が形成されると、それを破壊することは困難を極める。固定観念は現実における観察によって強化されやすいが、反例が多数存在しても人々の意識は変更されにくいという心理的バイアスを有しているのがその一因である（Schaller and Latane, 1996）。また、社会や組織で高い地位を熱望する個人は、そこで支配的な価値や考え方（あるいは優位集団の固定観念）を内面化しようと



するためでもある (Schaller, 2001). さらに, 平等思想の広がりとともに名ばかりの差別撤廃 (tokenism) が多く見られるようになってきているが, それによって固定観念を是正するための集団行動の動機が大幅に削がれている (Wright, 2001).

経済学に登場する経済主体は入手可能な全情報を活用して意思決定を行うと想定されるのが普通である. そうした情報利用が実際に行われれば信頼の醸成に役立つが, 現実はそのなりにくい. 固定観念のために, 特定の個人の発する情報にはほとんど耳を貸さないということが起こりうる. つまり, 固定観念は個人が誰の言葉 (発言・意見・会話など) をどれほど注意深く聞くかという心理面にも影響し, 信頼の醸成を阻害するのである.

偏見や固定観念を払拭するのに最も重要な手段となるのは教育である. イスラエルで行われた Fershtman and Gneezy (2001) のゲーム実験が示唆するように, 人々は根拠のない固定観念に基づいて特定集団に対する不信感を抱き自分の行動を決定している可能性がある. こうした事態を改善するには, まず教育によって正しい知識を教えることが必要である. また教育は自己実現的偏見を矯正する働きもする.

日本では以上のような非公式集団よりも, 組織内に形成される派閥・仲良しグループなどの非公式集団のほうが深刻な信頼破壊を引き起こす. そうした非公式集団は組織目的とは無関係な個人的好みに基づいて形成される. しかしその規模がある程度大きくなると, 組織に対して甚大な影響力を発揮するようになり, 組織の効率性を大きく低下させる. 組織成員の一部がその利益の永続性を目的に集団を形成すると, 上記の優越集団と同様な目的を一層明確な形で達成できるようになる. なぜなら, 彼らは組織内で日々顔を合わせており, 意思決定に際して同調や嫌がらせの行動をとることができるからである.

組織内非公式集団の形成は信頼の醸成と正反対の行動である. それは他者を正当に扱うという考えに反しているからである. そもそも, 特定の非公式集団に属する者とそうでない者との間には正常なコミュニケーションが成立しない. 非公式集団の利益を確保するために, 規模は小さいものの上述のような固定観念の形

成も図られる。流言や飛語などである。非公式集団の形成を抑止することはなかなか難しいが、最も有効な方法は教育によって非公式集団の害悪・非倫理性を明確に教えることである。組織のトップに立つ人間の正義感も重要であるが、そうした人間自身が非公式集団から出てくると抑止は難しい。

## 8 信頼醸成の方法

最後に、信頼を醸成して効率的な組織や社会を形成するために重要となる方法に簡潔に触れておきたい。ここで取り上げる要点は次の5つである。

第1点は教育の役割である。教育は信頼に値する行動をとるような規範を教える。また教育は期待や信念の一種である信頼に強い影響を与える。本論文で重視した信頼醸成法には、信頼に値しない行為や信頼を破壊する行為に対する毅然とした対抗行動もある。その精神も教育によって培うことができる。

さらに、今日の支配的な考え方に反して、自由は一定の制約の下でしか成立しないことを学校で教える必要がある。ほとんど制限のない自由の追求を是とする今日の風潮が信頼を大きく破壊している。個人合理性と社会合理性の一致は、一般に考えられているよりも狭い範囲内でしか成立しないのである。

こうしたことを考慮すると、信頼の醸成は人間の生き方と密接に関係することがわかる。新古典派経済学的な自己利益の追求に代えて、自分が持つ公的倫理に関する考えや美意識を自分の行動によって表現することが求められていると筆者は考える。こうした生き方を、筆者は公の場における「自己の存在の表現」と呼んでいる。

第2点は優れた指導者の育成の重要性である。これは教育とも関係する。指導者さえしっかりしていれば解決できる問題は多数存在する。第7節で触れた組織内の非公式集団の信頼破壊行動も指導者の力で抑止することが可能である。指導的地位にいる者が模範を示すこともきわめて重要である。

これに関連して、組織や社会の透明性や情報公開を促進することも重要である。信頼に値しない行動は密室でとられることが多いからである。社会を代表するほどの組織は透明性を高め情報を公開して、正当で説得力のある意思決定が常に行

われていることを衆人に知らせるべきである。

第3点は相互交流である。人間にはまったく知らない者より既に知っている者を信頼する傾向がある。また、関係が長期化すると予想される場合には、信頼に値する行動をとる傾向が強まる。これは第3節でみたゲーム論と関連する。そのため、相互交流を促進すれば信頼が醸成される。その意味で終身雇用制は信頼醸成効果を持っていたが、今日では雇用保障の低下とともに組織内の信頼は希薄になりつつある。雇用保障に関する経済学の議論のほとんどは人間を機械のようにみなしており、信頼などに関する心理分析が不十分である。そうした要因を考慮した経済分析が望まれる。

相互交流とも関係するが、共通の上位目的を持つことも信頼の醸成に有用である。すべての関係者に大きな利益を生み出す共通の目的を作り、共同でその達成を目指すようにする。その際には相互交流もなされ、信頼が醸成される。新しい商品を組織が一丸となって考案する場合がその一例である。本論文の分析対象からは若干外れるが、世界各国が環境問題を共通の課題とし、協力して解決しようとする場合もその例になる。

第4点はマスメディアの問題である。今日の日本社会では、信念や観念の形成においてマスメディアの果たす役割がきわめて大きくなっている。そのため、マスメディアにはそれに対する十分な配慮を持った活動が要望される。特にテレビ放送などは単純な結論を求める傾向があるので、当事者の十分な自覚と学界などの第三者による監視が必要である。社会正義を追及する研究者の積極的な発言が必要である。

第5点は、以上を総合することになるが、優れた文化を形成することの重要性である。本論文で論じてきたことが示唆するように、高い信頼を有する社会や組織は、多くの成員が信頼形成の意志を持ち、その目標に向かって努力をしなければ実現できない。例えば、問題となる個人が信頼に値する行動をとるよう努力するだけでなく、その周囲にいる個人もそれを促進する必要がある。指導者育成の重要性も既に指摘した。これらは文化的努力または文化的投資というべき行動である。文化は経済の効率に大きく影響するのである。

\* 本論文は科学研究費補助金による研究成果の一部である。PerOla Öberg, Torstern Svensson, Nicolao Bonini, Bernard Baudry, Bertrand Moingeon, Peter de Gijssel との有益な意見交換に感謝したい。

## 参考文献

- 荒井一博『雇用制度の経済学』中央経済社，1996年。
- 荒井一博『終身雇用制と日本文化』中央公論社，1997年。
- 荒井一博「雇用制度のなかの信頼」一橋大学研究年報『経済学研究42』2000年(a)。
- 荒井一博『文化の経済学』文藝春秋，2000年(b)。
- 荒井一博『文化・組織・雇用制度』有斐閣，2001年。
- 荒井一博「信頼と経済効率に関する考察」一橋大学研究年報『経済学研究46』2004年。
- Camerer, Colin, and Thaler, Richard. "Ultimatums, Dictators and Manners," *Journal of Economic Perspectives*, vol.9, 1995, 209-19.
- Casson, Mark. *The Economics of Business Culture*. Oxford University Press, Oxford, 1991.
- Fershtman, Chaim, and Gneezy, Uri. "Discrimination in a Segmented Society: An Experimental Approach," *Quarterly Journal of Economics*, vol.116, 2001, 351-77.
- Fukuyama, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, Glencoe, Illinois, 1995.
- Gintis, Herbert. "Strong Reciprocity and Human Sociality," *Journal of Theoretical Biology*, vol.206, 2000, 169-79.
- Hoffman, Elizabeth; McCabe, Kevin; Shachat, Keith; and Smith, Vernon. "Preferences, Property Rights and Anonymity in Bargaining Games," *Games and Economic Behavior*, vol.7, 1994, 346-80.
- Khalil, Elias L. "Sentimental Fools: A Critique of Amartya Sen's Notion of Commitment," *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.40, 1999, 373-86.
- Kreps, David M; Milgrom, Paul; Roberts, James; and Wilson, R. "Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoner's Dilemma." *Journal of Economic Theory*, vol.27, 1982, 245-52.
- Rabin, M. "Incorporating Fairness in Game Theory and Economics," *American Economic Review*, vol.83, 1993, 1281-1302.
- Roth, Alvin E.; Prasnikar, Vesna; Okuno-Fujiwara, Masahiro; and Zamir, Shmuel. "Bargaining and Market Behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburgh, and

- Tokyo: An Experimental Study,” *American Economic Review*, vol.81, no.5, 1991, 1068-95.
- Schaller, M. “Unintended Influence: Social-evolutionary Processes in the Construction and Change of Culturally-shared Beliefs,” in J. Forgas and K. Williams eds., *Social Influence: Direct and Indirect Processes*, Psychology Press: Philadelphia, 2001, 77-93.
- Schaller, M., and Latane, B. “Dynamic Social Impact and the Evolution of Social Representations: A Natural History of Stereotypes,” *Journal of Communication*, vol.46, 1996, 64-71.
- Sen, Amartya K. “Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory,” *Philosophy and Public Affairs*, vol.6, no.4, 1977, 317-44.
- Spence, Michael, “Job Market Signaling,” *Quarterly Journal of Economics*, vol.87, 1973, 354-74.
- Wright, S. C. “Strategic Collective Action: Social Psychology and Social Change,” in R. Brown and S. Gaertner eds. *Blackwell Handbook of Social Psychology*, Vol.4, Blackwell Press: Oxford, 2001, 409-30.
- Wright, S. C., and Taylor, D. M. “The Social Psychology of Cultural Diversity: Social Stereotyping, Prejudice and Discrimination,” in M. A. Hogg and J. Cooper eds. *Sage Handbook of Social Psychology*, Sage: New York, 2003, 432-57.

(一橋大学大学院経済学研究科教授)