



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

201405a

認知的・感情的信頼が機能的に補完しあう
相互作用に関する理論
——日本と中国の従業員データによる実証——

劉 培

Current Management Issues



認知的・感情的信頼が機能的に補完しあう相互作用に関する理論

——日本と中国の従業員データによる実証——

劉 培

A Theory on the Functionally Complementing Interaction between Cognitive- & Emotional-Trust
——With an Empirical Research Using the Data of Japanese and Chinese Employees——

Pei Liu

A high-quality social exchange relationship (*SER*) is realized by the interaction between cognitive- & emotional-trust. But little is known about the mechanism of this interaction. Drawing on the fragmentary information about the basic processes underlying these two kinds of trust which are discussed in the literatures, this paper therefore construct a theoretical framework on the interaction between them. This theory provides an overview about how the two kinds of trust functionally complement each other to sustain a productive and healthy *SER*. A series of hypotheses derived from the theoretical framework were tested by the data of 475 Japanese and 301 Chinese employees, Based on structural equation modeling approach. The results show that the theoretical framework was supported by both Japanese and Chinese samples.

Key word: Cognitive-trust, Emotional-trust, Social exchange relationship, Reciprocal altruistic behavior, structural equation modeling

キーワード：認知的信頼、感情的信頼、社会的交換関係、互惠的利他行動、理論構築、構造方程式モデリング

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。

上司との SER が、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、上司・部下間の相互依存性には、2つの側面があるように思われる。

1つは、「上司へのタスク・マネジメント依存性」であり、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)。もう1つは、「仕事生活の幸福度における相互必要性」であり、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や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、ということの意味する (Cuddy, Kohut, & Neffinger, 2013)。

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。(Gerstner & Day, 1997; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012)。生産的かつ健全な SER は、認知的・感情的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。さらに、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、本研究は、「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を目的とする。

1. 認知的・感情的信頼の構成概念

1.1 信頼の定義における2つの基本要素

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・マネジメント状況において、部下が立てた「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 (Rousseau et al., 1998; Rempel, Holmes, & Zanna, 1985)。

リスクを受け入れる意欲とは、上司へのタスク・マネジメント依存性によるリスクを、部下が積極的に受け入れようとする意欲をいう (Rousseau et al., 1998; Rempel et al., 1985; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Mayer & Gavin, 2005; Colquitt, Scott, & LePine, 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のリスクとして、上司の能力不足や誤った判断によって、部門全体が目標を達成できないことなどが挙げられる。この場合、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、時に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、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することなどである。

このように、タスクとマネジメントの両面にわたって、上司への依存性にはリスクが伴うだけに、上司の決定・行動にポジティブ期待を持っているか、そのリスクに対する積極的な意欲があるかによって、部下の行動は大きく変わるのである。

したがって、本研究は、信頼 (trust) 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、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盤とした「感情的信頼」の2種類に分かれる。

(Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998; Driks & Fern, 2002; Cook & Gerbasi, 2009)。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、SERの構築と発展に向けて、機能的に補完しあっていると考えられる。

1.2 認知的信頼の定義と下次元モデル

認知的信頼とは、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」である (Cook & Wall, 1980; Rempel et al., 1985; McAllister, 1995; Mayer et al., 1995; McKnight, Choudhury, & Kacmar, 2002)。その機能は、利害得失の観点から社会的交換の成果に注目して、SERの生産性と健全性を保障することだと考えられる。Mayer et al. (1995)、McKnight et al. (2002)、劉 (2013) によれば、認知的信頼は次の3つの下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、主に上司へのタスク依存性を反映しており、「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。「能力」とは、具体的に職業や専門能力、実績、組織内外の人脈などを意味する。

第2の「善意に基づいた期待」次元は、主に上司へのマネジメント依存性を反映するものであり、「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をさす。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。

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て、上司との *SER* の安全さと安心感を反映しており、上司の倫理的高潔さに関する認識をもとに形成された期待をいう。ここで倫理的高潔さとは、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。

1.3 感情的信頼の定義と下位次元モデル

それに対して、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」は、感情的信頼と呼ばれる (Lewis & Weigert, 1985; Rousseau et al., 1998; Cook & Gerbasi, 2009)。その機能は、人間関係の長期的維持という観点から、社会的交換のプロセスに注目して関係の基盤を積み上げ、*SER* を長期的に持続させることだと思われる。劉 (2013) によれば、感情的信頼には3つの下位次元がある。

第1の「感情的つながり」次元の本質は共感 (sympathy) の働きにあり、上司と部下の友情・恩情など感情的結束の強さを意味する (Rempel et al., 1985; McAllister, 1995; Lewis & Weigert, 1985)。長期的人間関係において、この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 (劉, 2013)。

第2の「一体化」次元の本質は、パースペクティブ・テイキング (perspective taking; Grant, 2013; Gilin, Maddux, Carpenter, Galinsky, 2013) の働きにあり、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共有による連帯感を意味する (Lewicki & Bunker, 1996; Lewicki, et al., 1998, Rousseau et al., 1998; Cook & Gerbasi, 2009)。長期的人間関係において、この次元は主に仲間・身内意識の形成という側面を捉えている (劉, 2013)。

第3の「頼りたい意欲」次元の本質は恩義・恩情の働きにあり (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Dulebohn et al., 2012)、仕事の内外にわたって、将来の恩返しを前提に進んで上司に借りを作り、恩義・恩情を深めることで人間関係を強化させたい意欲を意味する (Mayer et al., 1995; McKnight et al., 2002)。長期的人間関係において、この次元は主に関係の長期的維持を図りたい意欲という側面を捉えている (劉, 2013)。

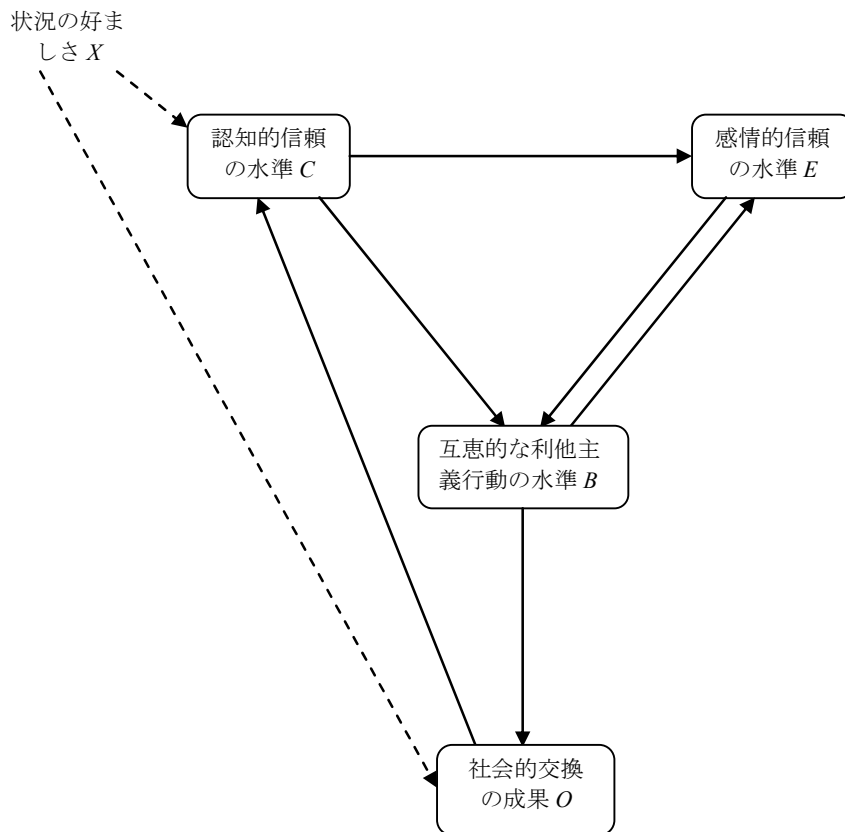
SER において2種の信頼が担う機能の違いは、本研究の中心アイデアである。認知的・感情的信頼が機能的に補完しあいながら、生産的かつ健全な *SER* を支えている。この考え方は、図1によって表されている。

2. 認知的・感情的信頼が機能的に補完しあうメカニズム

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アから、図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1 本研究の理論的フレームワーク



社会的交換は、「他者から受けた恩恵 (favor) が、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) の下で行われる (Gouldner, 1960; Blau, 1964)。社会的交換理論では、「互恵的利他行動 *B*」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)。本研究では、互恵的利他行動 *B* とは、「持続的な交換の文脈で、互恵性の原則によって、将来の見返りを期待できる利他的行動」として定義される。

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、互惠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 1 における「 $B \rightarrow O$ 」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」という互惠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「関係の説明 (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。

認知的信頼の機能に関するアイデアは、図 1 における「 $O \rightarrow C \rightarrow E$ 」と「 $O \rightarrow C \rightarrow B$ 」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 と互惠的利他行動 B にそれぞれフィードバックすることで、 SEI 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アは、図 1 における相互的因果関係「 $E \rightleftharpoons B$ 」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惠的利他行動 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、 SEI を長期的に持続させるということを意味している。

図 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、 SEI 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、 SEI 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、 SEI を長期的に持続させる。結果的には、上司との SEI 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。

2.2 認知的信頼の根底にあるメカニズム

2.2.1 事実前提：上司へのタスク・マネジメント依存性

そもそも SEI は、「互惠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する」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)。交換の資源が違えば、その背後にある相互依存性も異なる。相互依存性の構造は、認知的・感情的信頼のメカニズムの事実前提を成していると考えられる。

認知的信頼のメカニズムは、*SER*において特に「実践的有用性」の交換、つまり図1における「*B*→*O*」関係に深く関与している。職業や組織の文脈では、上司との社会的交換から得た成果*O*の中で、業績・成長・報酬の3種類は仕事生活の軸であり、重要度が最も高い。こうして、業績・成長・報酬をめぐる交換に焦点を絞れば、「上司へのタスク・マネジメント依存性」は、認知的信頼メカニズムの事実前提を成していると考えられる。

(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

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

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、まず全社戦略の一環として、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で、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。さらに、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）。

こうした協働システムの中で、「部下行動→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。

また、「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人にとって有意義な「主観的成長」は、社会的交換の成果 *O* に含まれないとする。

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。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」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）。

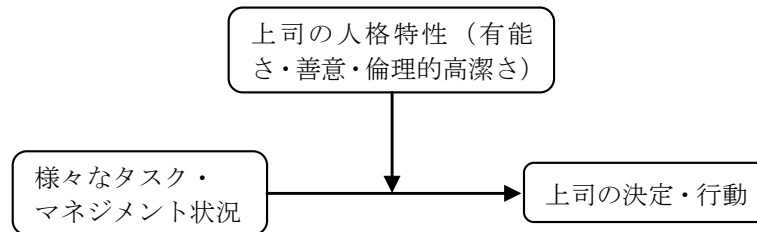
基本仮定 1: 様々なタスク・マネジメント状況において、上司がどのように決定・行動するかは、上司の人格特性（有能さ・善意・倫理的高潔さ）に依存している。

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。

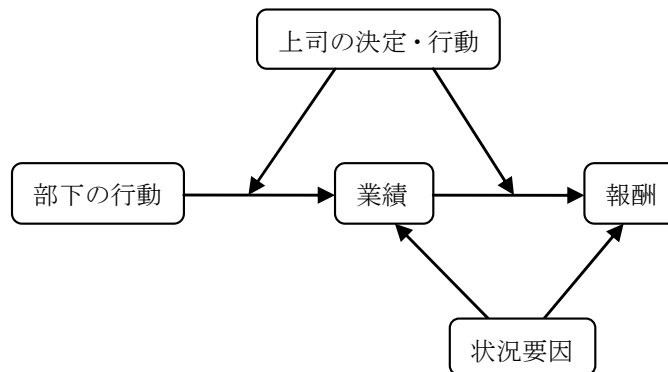
基本仮定 3: 職業や組織の文脈において、部下の業績がどのような報酬をもたらすかは、上司の決定・行動および状況要因に依存している。

図2 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 特性推定と成果予測のプロセス

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2つの情報処理プロセスから構成されると考えられる。

(1) 特性推定プロセス

1つは、過去の社会的交換の成果に基づいて、上司の有能さ・善意・倫理的高潔さを推定する、という「特性推定プロセス」である（図1における「 $O \rightarrow C$ 」関係；Rempel et al., 1985; Lewicki & Bunker, 1996; Dirks & Ferrin, 2002; Cook & Gerbasi, 2009）。

(2) 成果予測プロセス

第2は、上司の人格特性に関する知識をもとにして、将来の「 $B \rightarrow O$ 」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1における「 $C \rightarrow B$ 」関係；Rempel et al., 1985; Mayer et al., 1995; Lewicki & Bunker, 1996; Dirks & Ferrin, 2002; Chua, Ingram, & Morris, 2008）。基本仮定1~3に応じて、3種の予測が考えられる。

「状況→上司の決定・行動」予測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、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節で定義された「ポジティブ期待」にほかならない。

「部下行動→業績」予測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。

「部下業績→報酬」予測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。

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」に例えようと、部下は「モデル」と過去の社会的交換の「成果」を組み合わせ、「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」を組み合わせ将来の成果を予測することもできる（成果予測プロセス）。

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、「 $B \rightarrow O$ 」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、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

2.3.1 事実前提：仕事生活の幸福度における相互依存性

感情的信頼のメカニズムでは、互恵的利他行動 B が、「主観的幸福感」をめぐるやり取りを扱うとともに、長期的人間関係の基盤を積み上げる必要がある。そのため、長期的人間関係と幸福感の関係性がカギとなる。

職業や組織の文脈において、この関係性の背後にあるのは、「仕事生活の幸福度における相互必要性」である。つまり、上司と部下は、同じ職場で長い時間を共にするゆえに、コミュニケーションと相互行為の頻度が非常に高く、人間関係の状態が互いの仕事生活の幸福度に大きく影響するということである (Gerstner & Day, 1997; Dulebohn et al., 2012)。よって、感情的信頼メカニズムの事実前提となるのは、「仕事生活の幸福度における依存性」だと考えられる

仕事生活の幸福度における依存性は、「上司との人間関係→仕事生活の幸福度」という因果関係として表されている。この関係が状況依存的でないため、「仕事生活の幸福度」をめぐるやり取りの不確実性が低い。それゆえ、感情的信頼のメカニズムには、理性に基づく判断ではなく、より簡単な直感の働きによる「感知」が基本となると思われる。

2.3.2 積み上げと動機づけのプロセス

「温かい幸福感」のやり取りを重ねながら、人間関係の基盤を積み上げて SEI 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。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」が中心的な働きをしている。

(1) 積み上げプロセス

1つは、図1の「 $B \rightarrow E$ 」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。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 (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。

感情的信頼の3つの下位次元に沿って、互恵的利他行動 B が人間関係の3つの側面に及ぼす「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)。第2は、互恵的利他行動 B がパースペクティブ・テイキングの働きを活発にすることで、「アイディティティの共有による仲間意識・連帯感の形成」を促進する効果である (Lewicki & Bunker, 1996)。第3は、互恵的利他行動 B が交換活動、つま

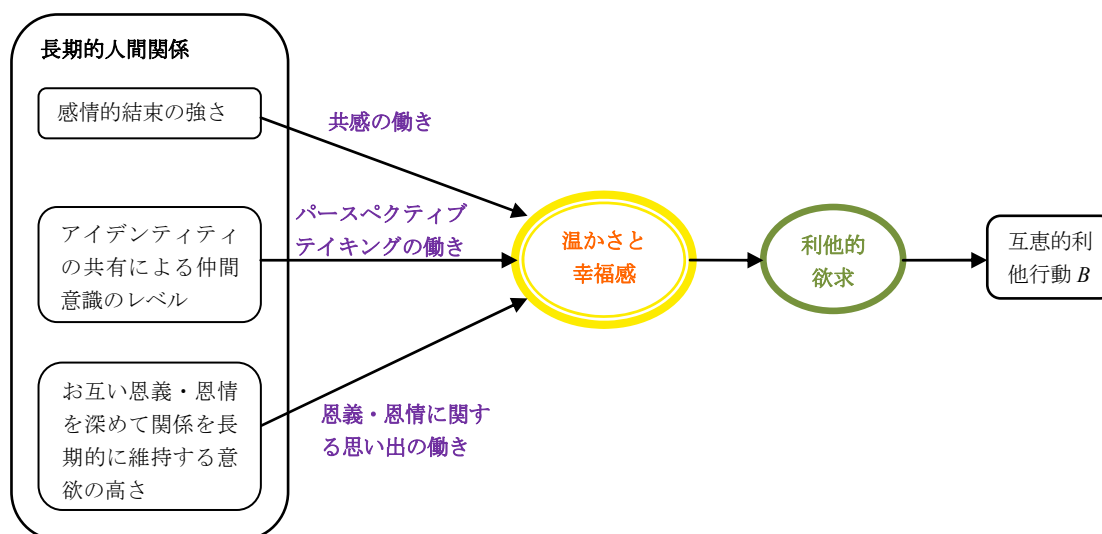
り互いへの「借りの作り・返し」を押し進めることで、人間関係に込められた「恩義・恩情」を深める効果である（久慈，1984；1988；Liden, et al., 1997）。こうして、感情的信頼のメカニズムでは、互恵的利他行動 B は「感情的結束」を強くしたり、「アイデンティティの共有と仲間意識・連帯感の形成」を促進したり、「恩義・恩情」を深めたりすることを通じて、長期的人間関係の基盤を積み上げていくのである。

(2) 動機づけプロセス

もう1つは、図1の「 $E \rightarrow B$ 」関係に示されるように、良好な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。このプロセスにおいて、長期的人間関係が互恵的利他行動 B に与える影響は、「温かい幸福感」の実感によって媒介されると考えられる。「温かい幸福感」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。

シグナルの意味：第1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。長期的な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 B を駆り立てる（図3）。

図3 互恵的利他行動 B を動機づけるプロセス



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、温かい幸福感の実感は、「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い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、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い幸福感を実感できると考えられる。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、温かい幸福感の実感は、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。

インセンティブの意味：第2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「温かい幸福感」の実感は、互恵的利他行動 B の直接原因となる。

ここまでは、「積み上げ」と「動機づけ」のプロセスについて考察してきた。図1における「 $E \rightleftharpoons B$ 」関係に示されるように、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 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。

ただし、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 B 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 O が悪化してしまうというリスクがある。それゆえ、図1における「 $O \rightarrow C \rightarrow E$ 」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. 仮説

3.1 認知的信頼の機能に関するアイデア

図1では、認知的信頼の機能に関するアイデアは、「 $O \rightarrow C \rightarrow E$ 」と「 $O \rightarrow C \rightarrow B$ 」という2つの因果経路によって表現されている。そこで、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」を、互恵的利他行動 B として「進取的行動」を取り上げることで、これらの経路を構成した3つの因果関係——「 $O \rightarrow C$ 」、「 $C \rightarrow E$ 」、「 $C \rightarrow B$ 」関係——について、仮説を導いて検証する。

3.1.1 「O→C」関係と仕事におけるチャンスの豊かさ

2.2.1 項で論じたように、「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（基本仮定2）。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である。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。

本研究では、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、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、上司の有能さ・善意パラメータを推定し、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 1-a : 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。

3.1.2 「C→B」関係と進取的行動

従業員の進取的行動は、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ことができる。劉（2014）によれば、従業員からそれを引き出すには、上司の人格特性に関する知識に根差した認知的信頼が必要不可欠である。

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; 劉, 2013b）。認知的信頼のメカニズムでは、進取的行動の直接原因は「『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（劉, 2014）。

「成果予測プロセス」という考えによれば、部下はタスク・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、可能な「進取的行動→業績・成長」関係について予測を立てる。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、「やり甲斐がある」と判断して、進んで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、「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。こうして、認知的信頼のメカニズムでは、部下は将来の業績と成長から逆算して、実りの多い目標や方向性を見極めることで、進取的行動を方向づける。

劉（2014）によれば、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。それが成功して望ましい業績と成長を遂げられるかをうまく予測するには、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が必要となる。そのため、上司の人格特性への深い理解が不可欠である。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。

このように、上司への認知的信頼の水準が高いほど、業績と成長の期待値が望ましくなり、結果として進取的行動の水準が高くなる傾向がある。よって、次の仮説を立てる。

仮説 1-b : 上司への認知的信頼の水準が進取的行動の水準に正の影響を及ぼす。

3.1.3 「C→E」関係

図 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・倫理の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（McAllister, 1995; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011）。

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、気まずい思い出に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がある。したがって、次の仮説を立てる。

仮説 1-c : 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。

3.1.4 認知的信頼の機能に関する中心アイデア

図1における「 $O \rightarrow C \rightarrow E$ 」、「 $O \rightarrow C \rightarrow B$ 」経路に示されるように、「特性推定」と「成果予測」のプロセスの働きによって、過去の社会的交換の成果 O は、認知的信頼 C を介して感情的信頼 E と互惠的利他行動 B にフィードバックされる。そして、仮説 1-a~1-c がともに正しいとすれば、「仕事におけるチャンスの豊かさ」、「上司への認知的信頼」、「上司への感情的信頼」、「進取的行動」といった4つの変数の間には、次の影響経路（媒介プロセス）が存在するはずである。

仮説 1-d : 「仕事におけるチャンスの豊かさ」が「上司への感情的信頼」と「進取的行動」に及ぼす正の影響は、「上司への認知的信頼」によって媒介される。

3.2 感情的信頼の機能に関するアイデア

図 1 においては、感情的信頼の機能に関するアイデアは、「 $E \rightleftharpoons B$ 」という相互的因果関係によって表現されている。そこで、互恵的利他行動 B として「上司への利他行動」を取り上げ、この自己強化のサイクルを構成した 2 つの因果関係——「 $E \rightarrow B$ 」と「 $B \rightarrow E$ 」——について、仮説を導いて検証する。

これまでの信頼研究では、「積み上げ効果」をもつ互恵的利他行動 B について、ほとんど検討されていない。「上司への利他行動」は、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。

3.2.1 「 $B \rightarrow E$ 」関係と上司への利他行動

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、「仲間を最優先したい、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。

「積み上げプロセス」という考えによれば、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, 200)。

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 2-a : 上司への利他行動の水準は、上司への感情的信頼の水準に正の効果を及ぼす

3.2.2 「 $E \rightarrow B$ 」関係と上司への利他行動

感情的信頼の基礎は長期的な人間関係にある。「動機づけプロセス」という考えによれば、図 3 に示されるように、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。

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 2-b : 上司への感情的信頼の水準は、上司への利他行動の水準に正の効果を及ぼす。

3.2.3 感情的信頼の機能に関する中心アイデア

図 1 における「 $E \rightleftharpoons B$ 」関係に示されるように、「積み上げ」と「動機づけ」のプロセスによって、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 2-a と 2-b 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「 $E \rightleftharpoons B$ 」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 2-c : 上司への感情的信頼の水準と上司への利他行動の水準との間に、相互的因果関係が存在する。

4. 方法

4.1 調査とサンプル

4.1.1 中国社会人サンプル 1 (n=301)

中国で調査 1 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。

4.1.2 日本社会人サンプル 2 (n=475)

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 2 を社会人に実施した。翻訳の妥当性は言語学者（1 人）にチェックしてもらった。

表 1 サンプル 2 の職種構成（日本社会人）

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

回答者の 54.7%は男性、45.3%は女性である。平均年齢は 38.64 歳 ($s.d.=6.55$)、平均勤続年数は 12.90 年 ($s.d.=7.72$ 年)、現直属上司の下での平均勤続年数は 4.31 年 ($s.d.=4.76$ 年) である。最終学歴では、高校 25.5%、短大・高等専門学校・専門学校 22.7%、大学 42.9%、修士 8.4%、博士 0.4% である。役職では、一般社員 44.8%、係長クラス 27.2%、課長クラス 22.1%、その他役職 5.9% である。最後に、回答者の職種は表 1 にまとめられている。

4.2 調査 1 (中) と調査 2 (日) におけるメジャーメント

4.2.1 仕事におけるチャンスの豊かさ

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」の 2 項目を作成した (日: $\alpha = .76$; 中: $\alpha = .83$)。

4.2.2 上司への認知的信頼

劉 (2014a) の短縮版尺度 CTS-S (14 項目) を使った (日: $\alpha = .97$; 中: $\alpha = .97$)。そのうち、第 1 の有能さに基づいた期待次元については、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」；②「上司はそのポストに適任である」；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「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」；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」の 5 項目で測定した。

第 2 の善意に基づいた期待次元について、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」；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」；⑧「必要なとき、上司は最大限に援助してくれるだろう」；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」の 4 項目で測定した。

第 3 の倫理的高潔さに基づいた期待次元について、⑩「上司は強い道義心をもっている」；⑪「上司の意思決定と行動は一貫している」；⑫「上司は表と裏がなく、偽りのない人間である」；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」；⑭「上司は倫理的軸をもって行動するよう努力している」の 5 項目で測定した。

4.2.3 上司への感情的信頼

劉 (2014a) の短縮版尺度 ETS-S の 14 項目を使った (日: $\alpha = .97$; 中: $\alpha = .96$)。第 1 の感情的つながり次元について、①「上司と私は、いつも互いに腹を割って語り合う」；②「よく上司に苦悶を打ち明けている」；③「上司と一緒に仕事すると、いつも楽しいと感じる」；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」；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」の 5 項目で測定した。

第 2 の一体化次元について、⑥「上司と私は価値観が似ている」；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」；⑧「上司に恩義を感じている」；⑨「ものの考え方が近い
ため、上司に親しみを感じる」；⑩「上司に連帯意識をもっている」の5項目で測定した。

第3の頼りたい意欲次元について、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」；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」；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」；⑭「仕事上、上司からの情報を使うと安心できる」の4項目で測定し
た。

4.2.4 進取的行動

劉 (2013b) の PBS 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るならば、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」の3項目で測定した。

4.2.5 上司への利他行動

中国社会人に対する調査1では、Barbuto & Wheeler (2006) におけるサーバント・リーダース
シップの「利他的使命」次元の2項目を調整して使った (中: $\alpha = .79$)。調査1のフィードバック
を受け、日本社会人に対する調査2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2の日本社会人データのみ)」。

「上司への認知的信頼」、「上司への感情的信頼」、「進取的行動」の3変数については、各下位
次元ごとに項目得点の平均値を算出して観測変数にした。「仕事におけるチャンスの豊かさ」と
「上司への利他行動」の2変数については、項目数が少ないため、項目得点をそのまま観測変数
に使った。

日中両国のサンプルでは、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。

5. 結果

5.1 測定モデルの妥当性

信頼性 (α) 係数に加え、15 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。SEM における変数の分類と表記法に従い、仕事におけるチャンスの豊かさを ξ_1 (外生的な潜在変数 ξ) ; 認知的信頼を η_2 、感情的信頼を η_3 、進取的行動を η_4 、上司への利他行動を η_5 (内生的な潜在変数 η) と表す。

表 2 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 : $SRMR = .041$; 日 : $SRMR = .037$)、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¹。

表 2 5 潜在変数の測定モデル

観測変数	因子負荷	
	CHA	JPN
ξ_1: 仕事におけるチャンスの豊かさ		
x_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	.82	.79
x_2 この組織の体制では自分の本領が発揮してきた	.87	.75
η_2: 上司への認知的信頼		
x_3 上司の有能さに基づいた期待	.88	.89
x_4 上司の善意に基づいた期待	.92	.93
x_5 上司の倫理的高潔さに基づいた期待	.94	.92
η_3: 上司への感情的信頼		
x_6 感情的つながり	.91	.91
x_7 一体化	.96	.96
x_8 頼りたい意欲	.86	.88
η_4: 進取的行動		
x_9 主人公志向・主体性	.75	.82
x_{10} 自己向上行動	.90	.92
x_{11} 協力・連携創出行動	.81	.79
x_{12} 組織改善・革新行動	.86	.84
η_5: 上司への利他行動		
x_{13} 時には、上司のために、自分を犠牲にする	.79	.77
x_{14} 時には、責任範囲を超えてまで上司に尽くす	.83	.80
x_{15} 自分の利益より、上司の利益を優先にしている	-	.80
中国社会人サンプル ($n=301$) での 5 因子モデル適合度		
$\chi^2(df)=183.755(67)$; $SRMR=.041$; $GFI=.917$; $AGFI=.870$; $CFI=.966$; $RMSEA=.076$		
日本社会人サンプル ($n=475$) での 5 因子モデル適合度		
$\chi^2(df)=219.893(80)$; $SRMR=.037$; $GFI=.944$; $AGFI=.916$; $CFI=.975$; $RMSEA=.061$		

¹ Hu & Bentler (1998) によれば、モデルの適合度指標については、①SRMR、CFI、RMSEA は特異度 (i.e. 誤ったモデルを敏感に識別して適合度を低く算出する能力) が高い ; ②特に誤ったモデルを鋭く識別できるという観点では、SRMR は最も良い ; ③RMSEA はサンプルサイズが小さいとき ($n \leq 250$)、バイアスが大きくなり、正しいモデルを棄却する確率が高くなるという。本研究では、モデルの適合度を評価するに当たって、SRMR に基礎を置く。

5.2 認知的信頼の機能に関する仮説の検証

SEM アプローチに基づいて、仮説 1-a~1-d は、図 2 の影響プロセスモデルによって表現されている。図 2 では、日中両国のデータを使い、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。

影響プロセスモデル（図 2）の適合度について、日中両国の社会人データによる推定結果は表 3 にまとめられている。

図 2 認知的信頼の機能に関するアイデア

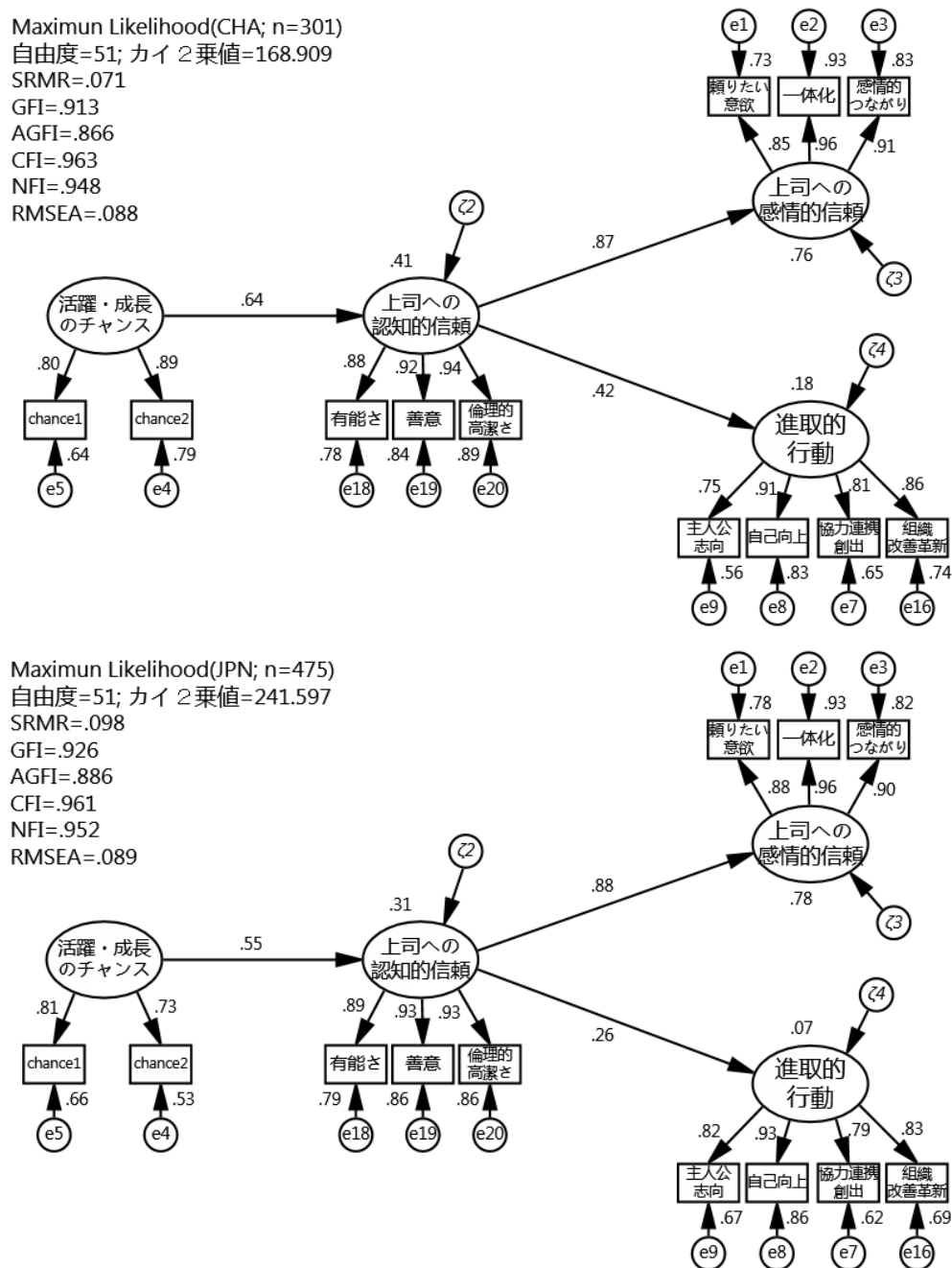


表3 影響プロセスモデルの適合度

CHA; n=301	χ^2	df	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Model 1—Hypothesized model	168.909	51	.071	.913	.866	.963	.088
Model 2—Added γ_{31} path	163.368	50	.072	.916	.868	.964	.067
Model 3—Added β_{41} path	154.433	50	.057	.918	.873	.967	.083
Model 4—Added γ_{31}, β_{41} path	146.092	49	.050	.921	.875	.969	.081
JPN; n=475	χ^2	df	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Model 1—Hypothesized model	241.597	51	.098	.926	.886	.961	.089
Model 2—Added γ_{31} path	241.027	50	.098	.926	.885	.961	.090
Model 3—Added β_{41} path	162.657	50	.045	.948	.920	.977	.069
Model 4—Added γ_{31}, β_{41} path	159.038	49	.038	.949	.919	.978	.069

γ_{31} : 「チャンス $\xi_1 \rightarrow$ 感情的信頼 η_3 」パス ; γ_{41} : 「チャンス $\xi_1 \rightarrow$ 進取的行動 η_4 」パス。

(1) 中国データの分析結果

図2の上方は、中国データ (n=301) の分析結果を示している。仮説 1-a を表現した「チャンス $\xi_1 \rightarrow$ 認知的信頼 η_2 」パス ($\gamma_{21} = .64; p < .001$) が有意であった。仮説 1-b を表現した「認知的信頼 $\eta_2 \rightarrow$ 進取的行動 η_4 」パス ($\beta_{42} = .42; p < .001$) も有意だった。最後に、仮説 1-c を表現した「認知的信頼 $\eta_2 \rightarrow$ 感情的信頼 η_3 」パス ($\beta_{32} = .87; p < .001$) も有意であった。

また、仮説 1-d を表現したモデル1の適合度が、全体的に受容水準を満たしている。ただし、表3では、モデル候補の中で、モデル1が最適ではなかった。

(2) 日本データの分析結果

図2の下方は、日本データ (n=475) の分析結果を示している。仮説 1-a を表現した「チャンス $\xi_1 \rightarrow$ 認知的信頼 η_2 」パス ($\gamma_{21} = .55; p < .001$) が有意だった。仮説 1-c を表現した「認知的信頼 $\eta_2 \rightarrow$ 進取的行動 η_5 」パス ($\beta_{42} = .26; p < .001$) も有意であった。最後に、仮説 1-b を表現した「認知的信頼 $\eta_2 \rightarrow$ 感情的信頼 η_3 」パス ($\beta_{32} = .88; p < .001$) も有意だった。

また、仮説 1-d を表現したモデル1の適合度が、全体的に受容水準を満たしている。ただし、表3では、モデル候補の中で、モデル1が最適ではなかった。

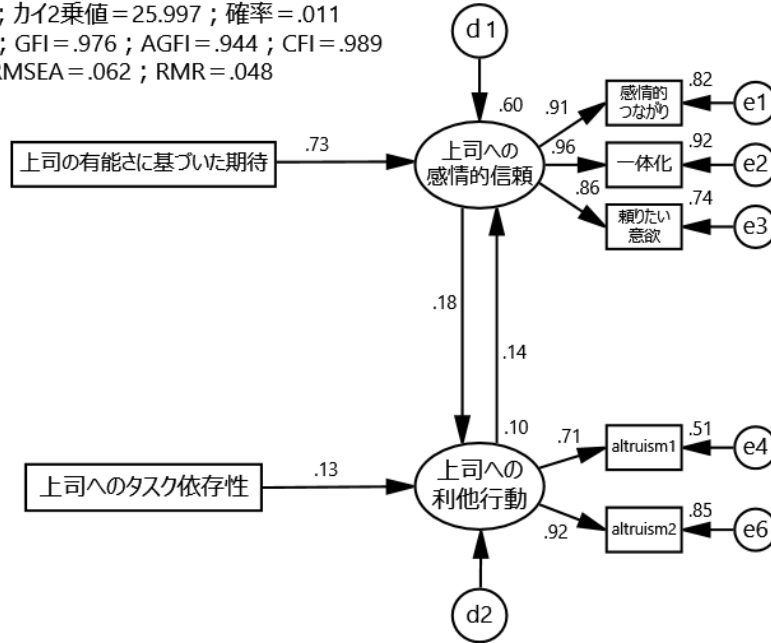
「因果係数の有意性」と「モデル全体の適合度」という2つの観点から総合的に見れば、仮説 1-a~1-d が日中両国の社会人データによって支持されたと判断して良いだろう。

5.3 感情的信頼の機能に関する仮説の検証

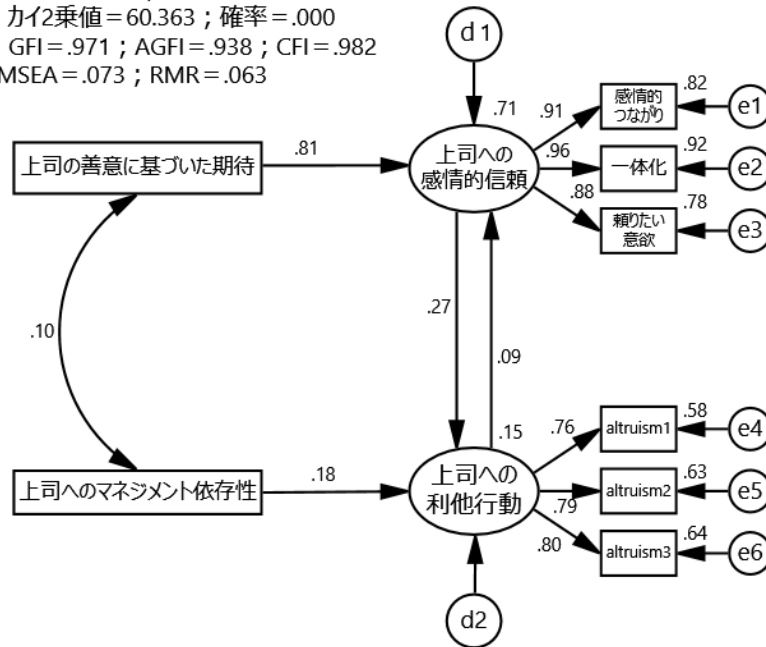
SEMアプローチに基づき、相互的因果モデル (図3) を構築して仮説 2-a~2-c を表現して検証を行った。図3では、日中両国のデータを用いて、それぞれ推定した場合の因子負荷、分散説明率、適合度を示している。

図3 感情的信頼の機能に関するアイデア

Maximun Likelihood (CHA ; n=301)
 自由度 = 12 ; カイ2乗値 = 25.997 ; 確率 = .011
 SRMR=.026 ; GFI = .976 ; AGFI = .944 ; CFI = .989
 NFI=.979 ; RMSEA = .062 ; RMR = .048



Maximun Likelihood (JPN ; n=475)
 自由度 = 17 ; カイ2乗値 = 60.363 ; 確率 = .000
 SRMR=.042 ; GFI = .971 ; AGFI = .938 ; CFI = .982
 NFI=.976 ; RMSEA = .073 ; RMR = .063



なお、図3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「 $E \rightleftharpoons B$ 」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3

の相互的因果モデルを、仮説 2-a~2-c の検証という目的のためだけに使いたいと思われる。

相互的因果モデル（図 2）の適合度について、日中両国の社会人データによる推定結果は表 4 にまとめられている。

表 4 相互的因果モデルの適合度

	χ^2	df	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
CHA; n=301							
Model 1—Hypothesized model	25.997	12	.026	.976	.944	.989	.062
Model 2—Only β_{63} path	31.745	13	.030	.972	.939	.985	.069
Model 3—Only β_{36} path	30.609	13	.057	.971	.938	.986	.067
JPN; n=475							
Model 1—Hypothesized model	65.013	18	.042	.971	.938	.982	.073
Model 2—Only β_{63} path	70.432	19	.045	.969	.938	.981	.075
Model 3—Only β_{36} path	85.662	19	.097	.961	.922	.974	.086

(1) 中国データの分析結果

図 3 の上方は、中国データの分析結果を示している。モデルでは、仮説 2-a を表現した「上司への利他行動 $\eta_5 \rightarrow$ 上司への感情的信頼 η_3 」パス ($\beta_{35} = .14, p < .01$) と、仮説 2-b を表現した「上司への感情的信頼 $\eta_3 \rightarrow$ 上司への利他行動 η_5 」パス ($\beta_{53} = .18, p < .05$) は同時に有意であった。また、仮説 2-c を表現したモデル 1 の適合度が、全体的に良好な水準だった。

(2) 日本データの分析結果

図 3 の下方は、日本データの分析結果を示している。モデルでは、仮説 2-a を表現した「上司への利他行動 $\eta_5 \rightarrow$ 上司への感情的信頼 η_3 」パス ($\beta_{35} = .09, p < .05$) と、仮説 2-b を表現した「上司への感情的信頼 $\eta_3 \rightarrow$ 上司への利他行動 η_5 」パス ($\beta_{53} = .27, p < .001$) は同時に有意であった。また、仮説 2-c を表現したモデル 1 の適合度が、全体的に良好な水準だった。

「因果係数の有意性」と「モデル全体の適合度」という 2 つの観点から、総合的に判断すれば、仮説 2-a~2-c が日中両国の社会人データによって支持されたといえる。

6. 結論とディスカッション

本研究の目的は、「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。先行研究の知見を参考しつつ、2 種類の信頼が *SER* で担う機能に関する中心アイデアをもとに、オリジナルな理論体系を構築した。この理論から一連の因果仮説を導き、日中両国の社会人データを用いて検証した。

6.1 理論的フレームワークの経験的妥当性

認知的信頼の機能に関するアイデアについて、図1のフレームワークから4つの仮説を導いた。「特性推定プロセス」をもとに、「 $O \rightarrow C$ 」関係から仮説1-aを導いた。「成果予測プロセス」に基づいて、「 $C \rightarrow B$ 」関係から仮説1-bを導き出した。認知的信頼の機能に関するアイデアから、「 $C \rightarrow E$ 」関係に関する仮説1-cを直接に導いた。「因果係数の有意性検定」により、仮説1-a～1-cが予測した因果的効果は、日中両国のデータでともに検出された(図2)。

さらに、仮説1-a～1-cを合成することで、影響経路「 $O \rightarrow C \rightarrow E$ 」と「 $O \rightarrow C \rightarrow B$ 」に関する仮説1-dを導いた。表3では、仮説1-dを表現したモデル1の適合度が、日中両国のデータでともに受容水準を満たしているため、「モデル全体の適合度」という観点から見れば、仮説1-dが支持された。

したがって、「特性推定」と「成果予測」のプロセス、および認知的信頼の機能に関するアイデアの妥当性が、実証データによって裏付けられたといえよう。ただし、表3でのモデル候補の中、モデル1が日中両国のデータでともに最適ではなかった。この結果は、「仕事におけるチャンスの豊かさ」から「進取的行動」と「上司に対する感情的信頼」への影響経路が、「上司に対する認知的信頼」を介した経路(「 $O \rightarrow C \rightarrow E$ 」と「 $O \rightarrow C \rightarrow B$ 」)だけでなく、ほかにも存在することを示唆している。

一方、感情的信頼の機能に関するアイデアについて、図1のフレームワークから3つの仮説を導いた。「積み上げプロセス」をもとに考え、「 $B \rightarrow E$ 」関係から仮説2-aを導いた。「動機づけプロセス」に基づいて、「 $E \rightarrow B$ 」関係から仮説2-bを導き出した。「因果係数の有意性検定」の結果、仮説2-aと2-bが予測した因果的効果は、日中両国のデータでともに有意だった(図3)。

さらに、仮説2-aと2-bを合成することで、相互的因果関係「 $E \rightleftharpoons B$ 」に関する仮説2-cを導いた。表4では、仮説2-cを表現したモデル1の適合度が、日中両国のデータでともに受容水準を満たしている。「モデル全体の適合度」という観点から見れば、仮説2-cが支持された。

したがって、「積み上げ」と「動機づけ」のプロセス、および感情的信頼の機能に関するアイデアの妥当性が、実証データによって裏付けられたといえよう。

このように、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、図1の理論的フレームワークの経験的妥当性は、日中両国のデータの検証結果によって支えられている。

6.2 理論的示唆

本研究が作り上げた理論的フレームワークは、生産的かつ健全なSERに向けて、認知的・感情的信頼が機能的に補完しあい、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、職業や組織文脈において、上司への2種類の信頼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2つのプロセスと、感情的信頼のメカニズムを構成した2つのプロセスをそれぞれ特定したうえで、これらのプロセスが連携して相互作用する構造の全体像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。

6.3 実践的示唆

本研究の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、自らの互惠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、様々な互惠的利他行動を位置づけたりすることができる。その結果、ある互惠的利他行動——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、生産的かつ健全な *SER* をうまく構築し発展できると考えられる。

7. 限界と今後の課題

最後に、本研究の限界を指摘し、今後取り組むべき課題を挙げる。第1の限界は、「過去の交換成果 *O*」と「互惠的利他行動 *B*」を捉える変数が少ない、ということである。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」の1変数だけを、互惠的利他行動 *B* として「進取的行動」と「上司への利他行動」の2変数だけを取り上げた。これらの変数は、理論における概念 (*O*, *B*) の意味内容の範囲を十分にカバーできているとは言い難い。したがって、今後の課題として、過去の交換成果 *O* と互惠的利他行動 *B* を捉える変数を新たに策定し、実証研究を積み重ねていく必要がある。

第2の限界は、図1の理論的フレームワークに含まれない因果関係（または影響経路）について、言及していないことである。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、実証分析の結果は、理論の経験的妥当性の証拠として位置づけられている。しかし、表3でのモデル適合度の比較結果は、本研究のフレームワーク（図1）に含まれない影響経路の存在可能性を示唆している。よって、今後の課題としては、図1のフレームワーク以外の影響経路について詳しく考察する必要がある。

第3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、主に日中両国のデータを仮説検証に使っており、日中社会人の共通点と相違点について考察する余地がなかった。したがって、図1のフレームワークにおける個々の因果関係について、日・中社会人の緻密な比較分析を今後の課題にする予定である。

参考文献

- 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.
- Bateman, T. S., & Crant, M. J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, **14**, 103–118.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- 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.
- 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.
- Cuddy, A. C., Kohut, M., & Neffinger, J. (2013). Connect, then lead. *Harvard Business Review*, **91**, 54-61.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 611-628.
- 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.
- 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. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **39**, 3-16.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, **25**, 161-177.
- Grant, A. (2013). In the Company of Givers and Takers. *Harvard Business Review*, **91**, 90-97.
- 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.

- Hu, L. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, **3**, 424-453.
- 亀田達也・村田光二（2000）．複雑さに挑む社会心理学．有斐閣．
- 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．
- 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.
- 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.
- 劉 培（2013）．信頼の次元構成の実証と尺度開発：項目反応理論の応用．神戸大学大学院生ワーキングペーパー，<http://www.b.kobe-u.ac.jp/stuwp/2013/201305a.pdf>
- 劉 培（2013b）．進取的行動の次元構成、尺度、および日中比較：項目反応理論と構造方程式モデリングによるアプローチ．神戸大学大学院生ワーキングペーパー，<http://www.b.kobe-u.ac.jp/stuwp/2013/201304a.pdf>
- 劉 培（2014）．上司への認知的・感情的信頼が従業員の進取的行動に影響するプロセスの解明：SEMアプローチによる日本と中国の2母集団同時分析．神戸大学大学院生ワーキングペーパー，
- 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., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for E-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, **13**, 334-359.
- Merton, R. C. (2013). Innovation risk: How to make smarter decisions. *Harvard Business Review*, **91**, 1-10.
- Mikes, A., Hall, M., & Millo, Y. (2013). How experts gain influence. *Harvard Business Review*, **91**, 70-74.
- 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.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality*

- and *Social Psychology*, **49**, 95-112.
- 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.
- 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．
- 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.
- 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.
- 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.