

Title	国際ビジネスにおける信頼構築のプロセスに関する検討
Sub Title	A study on the trust-building process in international business
Author	李, 新建(Li, Xinjian)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2014
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.6 (2014. 2) ,p.195- 203
JaLC DOI	
Abstract	<p>本論文ではまず信頼に対する定義と信頼の本質的特徴を確認する。次に組織内における信頼の先行要因と生成モデルを中心として、信頼構築に関する先行文献の主要な見解をまとめる。その上で、日中ビジネスにおける信頼(不信)の醸成プロセスに関する事例研究を行う。事例の考察から異文化理解、コンフリクト対応策及び感情的反応は、国際的信頼構築の重要な要素であるという示唆が得られる。最後に、これからの国際ビジネスにおける信頼に関する研究の方向性を提示する。</p> <p>This paper first confirms the definition and essential characteristics of trust. It then makes a brief summary of the major perspectives on the antecedents of intra-organizational trust and the basic trust-building model. Then a brief case examination on the trust (distrust) building process in Japanese businesses in China is conducted, from which the importance of cross-cultural understanding, conflict resolution as well as emotional responses is highlighted. Finally, the future research directions on the trust building issues in international businesses are suggested.</p>
Notes	今口忠政教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140200-0195

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

国際ビジネスにおける信頼構築のプロセスに関する検討

A Study on the Trust-building Process in International Business

李 新建(Xinjian Li)

本論文ではまず信頼に対する定義と信頼の本質的特徴を確認する。次に組織内における信頼の先行要因と生成モデルを中心として、信頼構築に関する先行文献の主要な見解をまとめる。その上で、日中ビジネスにおける信頼（不信）の醸成プロセスに関する事例研究を行う。事例の考察から異文化理解、コンフリクト対応策及び感情的反応は、国際的信頼構築の重要な要素であるという示唆が得られる。最後に、これからの国際ビジネスにおける信頼に関する研究の方向性を提示する。

This paper first confirms the definition and essential characteristics of trust. It then makes a brief summary of the major perspectives on the antecedents of intra-organizational trust and the basic trust-building model. Then a brief case examination on the trust (distrust) building process in Japanese businesses in China is conducted, from which the importance of cross-cultural understanding, conflict resolution as well as emotional responses is highlighted. Finally, the future research directions on the trust building issues in international businesses are suggested.

国際ビジネスにおける 信頼構築のプロセスに関する検討

李 新建

<要 約>

本論文ではまず信頼に対する定義と信頼の本質的特徴を確認する。次に組織内における信頼の先行要因と生成モデルを中心として、信頼構築に関する先行文献の主要な見解をまとめる。その上で、日中ビジネスにおける信頼（不信）の醸成プロセスに関する事例研究を行う。事例の考察から異文化理解、コンフリクト対応策及び感情的反応は、国際的信頼構築の重要な要素であるという示唆が得られる。最後に、これからの国際ビジネスにおける信頼に関する研究の方向性を提示する。

<キーワード>

信頼, リスク, 不信, 異文化, コンフリクト, 日中ビジネス

1. はじめに

信頼関係の問題は、心理学、社会学、経済学及び政治学などの複数の分野において多数の視点から研究が行われているが、経営学の分野においては従来コミュニケーション論¹⁾、リーダーシップ論、労使関係論などの視点から組織内の人間関係への影響に注目が集まっていた。1990年代に²⁾国際ビジネスの分野においても信頼関係に対する関心が高まり、重要な研究テーマとなっている。異なった価値観を有する外国人管理者・従業員との個人ベースの信頼関係、ないし海外提携先やパートナーとの組織ベースの信頼関係の構築が重要な問題であることは言うまでもない。

一方で、信頼の基本概念、とりわけ信頼関係の構築プロセスに対する理解が多岐にわたり、共通の定義や研究フレームワークに基づいた研究が殆ど見られない。³⁾例えば、信頼の概念に対する理解は、心理的側面を強調するものもあれば、打算的実用的側面を強調するもの、民族的社会的

1) Mayer, et al., 1995.

2) MacDuffie, 2011; 李, 2008.

3) Kramer, 1999; Saunders, et al., 2010.

側面を強調するものもある。信頼関係の構築プロセスに関しては、相手の信頼性 (trustworthiness) に重点をおき、それに関する情報収集や認識という受動的なものとして捉える研究が多いが、積極的に信頼関係を構築・維持していくという能動的な視点からの研究は比較的少ない⁴⁾。相手に対する信頼が生じるためには、個人レベル、組織レベル及び社会レベルの多種多様な影響要因 (心理的な要因、社会的な要因及び文化的な要因など) が存在し、複雑に絡み合っているため、信頼に関する学術研究の未熟性と多様性もたらされている。

本論文はまず信頼に関する数多くの定義の共通点と信頼の本質的特徴を確認する。その後、組織内信頼の構築に関しては、Mayerら (1995) の代表的なモデルに基づいて、先行文献の主要な見解をまとめる。その上で、ある日中合弁企業の日本人経営者の日誌に基づいて中国人経営者との人間関係の変化を考察し、国際ビジネスにおける信頼構築の示唆と今後の研究方向を提示する。

2. 信頼の定義と特徴

信頼に関する研究は多種のアプローチから行われているため、信頼の概念に対する理解も多種多様である⁵⁾。Rousseauら (1998) は数多くの先行研究をサーベイし、それぞれの信頼に対する定義の共通点を以下のようにまとめている。

「信頼は相手の意図や行為に対してポジティブな期待を持ち、それにより生じる被害のリスク (vulnerability) も快く受け入れようとする意欲のことである。」⁶⁾

この定義には、信頼の2つの本質的な特徴が見られる。まず、相手の意図や行動において不確実性 (uncertainty) が存在し、それにより被害のリスクが存在することが信頼の前提条件である⁷⁾。即ち、信頼は当然として相手にそれを濫用される、或いは期待を裏切られるようなリスクに付きまといられるものである。相手の意図と行為が明白なものであり、不確実性が存在しない場合、信頼の必要性も無くなるのである。信頼は、相手との関係において害されるリスクを完全に無くすることができない場合、そのギャップを埋める役割を果たすものである。Mollering (2006) は、信頼の実質的な特徴を各種の信頼のベースを超える「信任のジャンプ」(leap of faith) またはサスペンション (suspension) である⁸⁾と考える。そのジャンプが高ければ高いほど、自分が認知しているリスクも高いことを意味する。

次に、信頼は信頼する側 (trustor) が相手 (trustee) の意図や行為に対して、ポジティブな期待を抱くという自らの選択行為である⁹⁾。多くの先行研究において信頼は単に相手の信頼性 (trust-

4) Williams, 2007.

5) Rousseau, et al., 1998; Mollering, 2006.

6) Rousseau, et al., 1998, p.395.

7) Doney, et al., 1998.

8) Mollering, 2006.

9) Kramer, 1999.

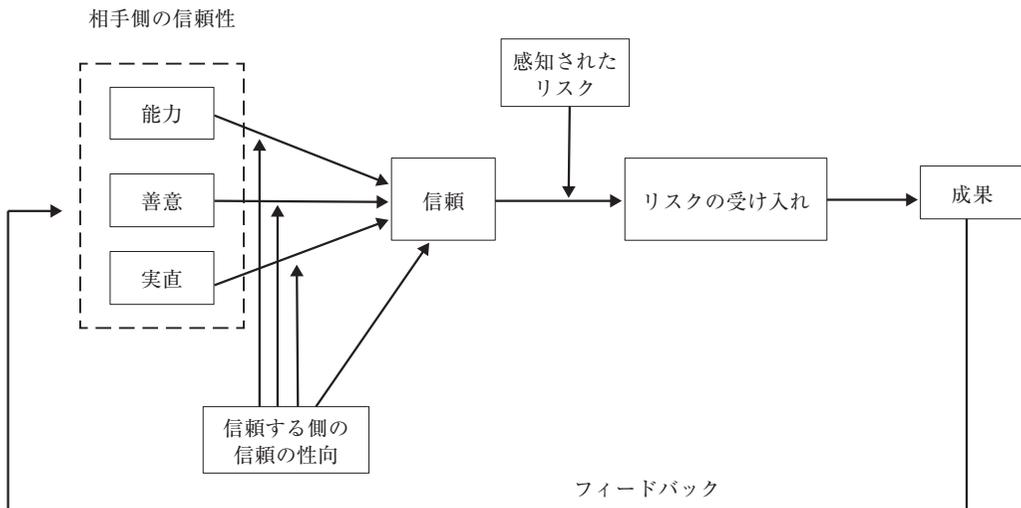
worthiness) の反映であるとされ、即ち、信頼性の概念と同一視されているが、信頼はあくまでも信頼する側の特性であり、信頼性とは異なる概念である。一方、信頼は信頼する側の性向¹⁰⁾ (dispositional) 上のものでもなく、相手との個別の関係により決まってくるものである¹¹⁾。即ち、信頼はそれぞれの相手との個別の相互関係 (relationship) に依存するのである。

3. 組織内における信頼の先行要因と生成モデル

Mayer ら (1995) は信頼に関する各分野の先行研究に基づいて、信頼する側の要因、信頼される側の要因、信頼、リスク、リスクの受け入れ及び信頼の結果との相互関係を整理し、組織内信頼の生成モデルを提示している (図1)¹²⁾。具体的には、組織内における信頼を促す先行要因は、信頼する側の信頼の性向と信頼される側の信頼性の2種類に分けられ、これら2種類の要因間、更に曾ての信頼の経験との相互作用の中で信頼は生成されるのである。信頼とリスクの度合いを比較した上で、人々はリスクを受け入れるという行動に移すのである。

信頼する側の信頼の性向 (trustor's propensity) は性向的信頼 (dispositional trust)¹³⁾ や一般的信頼¹⁴⁾ とも呼ばれる。信頼する側は相手に関する情報がなくても、自分の気性から相手を一般の人間として信頼を示す傾向にある。このような信頼の性向は人によって異なるものである。人々は

図1 信頼のモデル



出所：Mayer, et al., 1995.

10) 山岸, 1998。
 11) Schoorman, et al., 2007。
 12) Mayer, et al., 1995。
 13) Kramer, 1999。
 14) 山岸, 1998。

幼い頃から他人との人間関係において信頼の経験を積み重ね、それにより他者を一般的に信頼する傾向が育まれる。このような信頼の傾向は大人になっても社会的人間関係において生きるのである。

相手側の信頼性 (trustworthiness) を示す要素としては能力 (ability)、善意 (benevolence) 及び実直 (integrity) の3つが挙げられる。相手が能力を有することを感知するのは、相手の信頼性を認識する1つ目の条件である¹⁵⁾。能力の高低は仕事の領域によって異なるため、同じ相手に対する信頼も仕事の分野によって違ってくることが考えられる。次に、相手の善意を感じる事が相手信頼する意向に至る2つ目の先行要因である。善意は機会主義、自己利益主義、嘘とは正反対のものであり、相手の善意は相手の利他主義や自分に対するポジティブな意向ないし愛着の感情などから感知されるものである。個人の目標より組織の目標を重視するのも善意として捉えられる。そして、原理原則を守るという実直さは相手信頼する意向に至る3つ目の先行要因である。その原理原則はもちろん、信頼する側自らも認められるものでなければならない。相手の今までの行為の一貫性、強い公平感、約束の遵守及び第三者から得られる評価などから、相手の実直さを感知するのである。

相手の信頼性を示す要素に関しては様々な見解があるが、上述の能力、善意と実直の3つは信頼性の大部分の内訳を表していると考えられる。相手のこれら3つの要素がいずれも高いと感知される場合に、相手の信頼性が高いと認識されるのである。

信頼する側の信頼の傾向は相手側の能力、善意及び実直さに示されている信頼性に対する感知に影響し、両者が合わさって相手の意図や行為に対して信頼の意向を促すのである。さらに、信頼のレベルとリスクのレベルとを比較し、前者が後者を超越する場合は、実際に相手信頼するリスクを受け入れ、信頼の行動に出るのである。そして、この信頼の行動が満足するような結果を得られれば、相手の信頼性(能力、善意と実直)に対する評価が高まり、より高いレベルの信頼につながっていく。これが信頼の進化プロセスと言える。

Kramer (1995) は、信頼を促す基礎的要因を以下のように分類している。①性向的信頼 (dispositional trust)、②相互作用の歴史に基づいた信頼、③第三者の情報に基づいた信頼、④所属のカテゴリに基づいた信頼、⑤役目に基づいた信頼、⑥ルールに基づいた信頼、である。前述のMayerら(1995)の信頼モデル(図1)と比べると、①は信頼する側の要素として、②はフィードバックにあたり、③～⑥は相手の信頼性の要素として捉えられる。

Mollering (2006) は、信頼の基礎的要因を3種類に整理している。第1は合理性に基づいた信頼である。相手側がこちら側の期待に応えようとする行為は、相手自身の利益の計算にも合っており、これが相手の信頼性を判断する主な基準となる。相手が自分に対して特別な感情を持つことも相手の信頼性を判断する合理的根拠である。第2はルーティンに基づいた信頼である。信頼は合理性と直接的に関係しないが、次のようなものに基づいているとする：①自然的態度、即ち、人々は通常、自分の日常生活の世界・出来事に対してあまり疑おうとしない；②制度と同一化す

15) 山岸(1998)は相手の能力に対する期待と相手の意図に対する期待は異なるものであるため、信頼は相手の意図に対する期待と限定されるべきであると主張する。

ること (institutional isomorphism), 即ち, 人々は完全に制度に従って行動する; ③社会的ルールや役目 (role) のような狭義のルーティン, である。これらの内, ①は Mayer らの信頼する側の信頼の性向にあたるが, それ以外は相手側の信頼性を表す要素に相当する。第3は, 反省のプロセスに基づいた信頼である。これは学習される信頼とも呼ばれ, Mayer らの信頼モデル (図1) のフィードバックの部分にあたる。

Lewicki & Bunker (1996) は, 信頼を生み出す基礎要因も3つのカテゴリーに分けている。第1は, 計算に基づいた信頼 (calculation-based trust) である。これは, Mollering (2006) の合理性に基づいた信頼及び山岸 (1998) の安心にあたる。第2は, 知識に基づいた信頼 (knowledge-based trust) である。これは山岸 (1998) の情報依存的信頼に相当する。第3は, 同一化に基づいた信頼である。お互いが好意を抱き, 友情と絆に基づいた信頼である。これは, 山岸 (1998) の人間関係の信頼にあたる。Mayer ら (1995) のモデルと比較すれば, これらの要素はいずれも相手の信頼性を表すものである。

上記の信頼を生み出す要因に関する見解はいずれも組織内の個人間の信頼をベースにしているが, Mollering (2006) と Lewicki & Bunker (1996) の見解は組織間の信頼をも対象にしていると考えられる。

4. 日中ビジネスにおける信頼関係の事例研究

本節ではある日中合弁企業の経営者赤松弥太郎氏が帰国した後に出版した中国滞在の¹⁶⁾日誌から, 中国人経営者との人間関係を記述する数日のエピソードを取り上げ, 日中ビジネスにおける信頼 (不信) の醸成に影響を及ぼす要因を検証することを試みる。

1) 日中合弁企業の概要¹⁷⁾

現地企業名: 威海興華吉原橡膠有限公司

所在地: 中国山東省威海市

設立時期: 1996年12月

出資者: 威海興華紡績集団総公司 (山東省威海市, 出資比率50%) と吉原ゴム工業株式会社 (神奈川県横浜市, 出資比率50%)

営業種目: 自動車内装用品及びその周辺関連商品の開発製造

取締役会の構成: 日本側3名 (副会長吉原浩一, 社長赤松弥太郎氏, 通訳兼社長アシスタント桑振発氏) と中国側3名 (会長譚英氏, 副社長辛曉林氏, 沈広生氏)。合弁企業の日常管理は日本側赤松氏と桑氏, 中国側辛氏と沈氏の4名によって遂行される。

清算: 1998年3月

社長赤松氏のプロフィール: 1928年大連市に生まれ, そこで育ち, 1947年に日本に帰国。中国

16) 赤松, 1999。

17) 赤松, 1999, p.33-45。なお, 本事例の人名と社名は, 赤松氏を例外として, 他全て仮名とされている。

語は堪能である。

2) 赤松氏の日誌 (1997年1月10日～3月6日, 抜粋)

当月中合弁企業は設立されてから約1年余りで清算を余儀なくされたが、その最大な理由は、日本側経営者(赤松氏、桑氏)と中国側経営者(辛氏、沈氏)との間に、意思疎通のトラブルが頻発し、信頼の崩壊を招いてしまったからである。本節では赤松氏の視点から、彼の中国人経営者に対する信頼の変化を考察してみる。以下、赤松氏の日誌の中で記されている中国側経営者との人間関係のエピソードを抜粋する。

1997年1月10日(金): 第1回取締役会¹⁸⁾

「……。総経理就任の挨拶として私は、董事の全員に持論である「報・連・相の精神(どんな細かいことでも報告・連絡・相談を怠らず、コミュニケーションをよくすることに努めようという意味)をもって経営陣全員が協調、協力するようにも求める。……」

1997年1月15日(水): 機械購入のため、上海の加工機械メーカーを訪問²⁰⁾

「……。沈広生は、なぜここで決めてしまわないのか不満そうであったが、明後日、大連での実査情報収集をおこなったのちに、もう一度、威海に戻り、社内決定して董事長、副董事長の承諾を得るという機関決定の手順を再度くどく説明する。それでもげげんな顔をしているので、総経理印がまだできていないこと、合弁会社の口座にまだ資本金の払い込みが完了していないことを説明すると、ようやく納得した。」

1997年3月4日(火) 辛曉林の発言²¹⁾

「……。続いて私から、今後の採用人事について相談を持ちかけた。するとまっさきに辛曉林から、「責任感が強く、技術レベルが高く、管理経験が豊富で、身体強健な、相応な年齢の人材を我々の仲間として迎える必要がある」との発言がある。彼は、どうも私のやり方に不満を持っているようである。同時に、何か焦りのようなものも感じられる。そこで、私の考えを述べた。

「私は日本から来て中国で事業をするのに、基本的に中国のやり方を尊重したいと考えている。日本的なやり方が優れているといっても、全て日本式を押し付ける気は毛頭ない。……」

……辛曉林という男は、どういう感覚をしているのだろうか。経験がないのか、考え方が違うのか……。

18) 赤松, 1999, p.46。

19) 「総経理」は中国語の呼称であり、日本語の社長を意味する。「董事」は日本語の取締役の意味である。なお「助理」はアシスタントである。

20) 赤松, 1999, p.52。

21) 赤松, 1999, p.69-70。

辛曉林という男は、若いが発言は明確で、自分の考え方をはっきり主張してくる。内容はともかく、好青年であり、なんとか長期にわたってとどまってもらい、教育してやりたいと思う。」

1997年3月6日(木) 辛曉林の発言²²⁾

「ひととおり、上海調査報告があったあと、辛曉林(副総経理)から突然、「昨日までの打ち合わせで決定したことについて、もっと具体的な指示をして欲しい」という発言があった。私としては、今回の赴任以来、話の中で加工機械の発注、工場改造の手順など、個別具体的に彼の提案を承認して指示も出したはずなのに、何故いまさら具体的な指示などと言いつけるのだろうか。彼の言う意味が理解できずその理由を何度も問いただして「私はちゃんと指示しているではないか」と言っても、「指示を受けていない」としか返事をしない。何度か押し問答を繰り返すうちに、驚いたことに桑振発(通訳、総経理助理)すら同調して、「自分はあなたから具体的な指示は何も受けていない」などと言い始める。これは一体通訳の言葉足らずのためか、それともぼつんと静かな池に小石を投げ込むような中国人特有の攪乱法か?

これには少なからずショックを受けた。辛曉林、沈広生の両君に席をはずしてもらって桑振発とじっくり話し合ってみた結果、どうやら「何も指示を受けていない」という根拠は、私のはっきりと総経理の名のもとに指示していなかったことに原因があるらしい。「中国の総経理は日本の社長よりはるかに権限が強い」と桑振発はいう。だから、問題意識、改善意識、自発性を促すような間接的な指示ではなく、直接的かつ明確に「命令しなければならない」のだと言う。たしかに、彼の言うことにも一理はある。以心伝心、暗黙の了解、共通の理解、個人意見と自発性の尊重といった日本的な常識はここではまったく通用しない。総経理の業務命令として、「いつまでに何をせよ」と具体的に指示し、しかもそれを逐一確認していく必要がある。

「分かった」と答えて、明朝、各自に、あらためて指示を発し直すことにした。」

3) 事例の考察

1997年1月に合弁企業の第1回目の取締役会の際、赤松氏は日本の報・連・相の精神を強調し、「以心伝心、暗黙の了解、共通の理解、個人意見と自発性の尊重といった日本的な常識」を中国側経営者に期待していた。この頃は赤松氏に相手の能力や善意や実直さという信頼性の要素に対する認知がなく、彼の期待に示されている最初の信頼は日本国内において形成された信頼の性向(trustor's propensity)と考えられる。しかし、その後1997年3月までのわずかの2か月の間に、赤松氏は辛・沈両氏との会話から度々「不思議」、「驚き」、「ショック」などを感じさせられ、3月6日について両氏の行為に対して「中国人特有の攪乱法か」として疑い始めるようになってしまった。この日記の内容から赤松氏は辛・沈両氏の行為に「善意」(benevolence)を感知しなく

22) 赤松, 1999, p.73. この日のようなトラブルは、その後数多く起こり、赤松氏と中国側経営者との人間関係はさらに悪化するようになってしまった。

なるようになり、互いに感情的反応もあったことが窺える。即ち、中国側経営者の信頼性 (trustworthiness) に対する不信感 (distrust) は相互作用の中で生まれてきたようである。

一方、赤松氏の日記の内容からすると彼の中国文化に対する理解は充分とは言い難い。中国の文化は日本と比べ権力格差が大きく²³⁾、その表れとして「中国の総経理は日本の社長よりはるかに権限が強い」という現象が観察されるのである。さらに、中国においては上司の指示の明確さに対する要求が日本より高いことも1つの文化的特徴であろう²⁴⁾。辛・沈両氏とのコミュニケーションのトラブルについて、赤松氏は同じ日本側経営陣の中国出身者桑氏の意見を聞いた上で、「はっきりと総経理の名のもとに」指示していなかったことが原因であると捉えていたようであるが、これは中国文化の視点を習得する (perspective taking) までには程遠いと言わざるを得ない。

1月15日沈氏と上海出張の際に、意見の対立が起こり、赤松氏は日本文化の視点から報・連・相の精神を説得したが、沈氏は中国文化の視点からトップダウンの即断を求めていた。これに対して、赤松氏は考え方の差異を避け、「総経理印がまだできていないこと、合弁会社の口座にまだ資本金の払い込みが完了していないこと」を理由としてさらに説明した。この相互作用の流れには、最初に互いに自分の視点を「押し通す」という方法が見受けられるが、最後には別の理由に逸らし「逃避法」を選択したように見える。

日中文化の違いとそれによって生じる人間関係のトラブルを乗り越えるには、日本側 (赤松氏) にとっては中国文化の視点、中国側 (辛・沈両氏) にとっては日本文化の視点を習得し、その上で、問題解決の方策を講じることが求められていたであろう。しかし、実際には妥当な問題解決に至っておらず、「押し通す方法」や「逃避法」により互いの不信感やネガティブな感情を増幅させ、最終的に当合弁企業は解散することを余儀なくされるまでに至ったのである。

5. 事例研究から得られた示唆：おわりに代えて

上述の日中ビジネスにおける信頼 (不信) の事例研究から、国際ビジネスにおける信頼或いは不信は、自国の信頼の性向、相手の信頼性の要因、異文化の理解、コンフリクトへの対応、感情の管理などの側面と関係することが示唆される。これらの要素が互いに如何に関連しあっているかを解明することが将来の1つの重要な研究方向であろう。特に信頼と文化の関係性はますます重要な研究テーマになるであろう。日中ビジネスのコンテキストにおいては、日中双方の信頼を構築するには、日中文化の差異の影響やコンフリクト対処法に加えて、日中の政治的衝突による影響も検討する必要があると考えられる。

23) Hofstede & Hofstede, 2005, p.43.

24) 李・劉, 2013。

参 考 文 献

- 赤松弥太郎『日中合弁企業奮闘記——中国進出と撤退のドラマ』蒼蒼社, 1999年。
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998): "Understanding the influence of national culture on the development of trust," *The Academy of Management Review*, 23 (3), pp.601-620.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Kramer, R. M. (1999): "Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions," *Annual Review of Psychology*, 50, pp.569-598.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996): "Developing and maintaining trust in work relationships," In: Kramer, R. M., Tyler, T. R. (eds.) *Trust in Organizations*. Thousand Oaks: Sage, pp.114-139.
- 李新建「国際戦略提携におけるコントロールと信頼」『東洋学園大学紀要』第16号(2008年), pp.189-203。
- 李新建・劉妙「日中職場文化の差異に関するアンケート調査の結果」『東洋学園大学現代経営経済研究』3巻2号(2013年), pp.98-118。
- MacDuffie, J. P. (2011): "Inter-organizational trust and the dynamics of distrust," *Journal of International Business Studies*, 42, pp.35-47.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995): "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, 20(3), pp.709-734.
- Mollering, G. (2006): *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Elsevier: Oxford.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998): "Not so different after all: A cross-discipline view of trust," *Academy of Management Review*, 23(3), pp.393-404.
- Saunders, M. K. K., Skinner, D., Diets, G., Gillespie, N. & Lewicki, R. J. (2010): *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. Cambridge University Press.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007): "An integrative model of organizational trust: Past, present, and future," *The Academy of Management Review*, 32(2), pp.344-354.
- Williams, M. (2007): "Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries," *The Academy of Management Review*, 32(2), pp.595-621.
- 山岸俊男『信頼の構造——こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会, 1998年。