

# 国際戦略提携におけるコントロールと信頼

李 新 建

## 要 旨

国際戦略提携のパートナーシップ・マネジメントには、コントロールと信頼という2つの基本アプローチがあるとされる。コントロールのアプローチは、目標を達成するため、特に相手の機会主義的な行動を抑制するための典型的なマネジメント手法として、従来からの研究対象とされてきている。信頼のアプローチは、企業の国際提携の普及が進むにつれて、特に日本や中国を始めとするアジア企業に対する研究が進むにつれて、多くの注目を集めている。しかし、信頼に対する理解が様々であり、コントロールと信頼の2つのアプローチに同時に焦点を当てる研究が少ない。本稿は、コントロールの具体的メカニズムを明確化した後、信頼の概念に対する理解を整理し、信頼構築の具体的方法を明らかにした。最後に、コントロールと信頼との関係は、それぞれ完全に独立的なものではなく、並列の概念と見なされる方が妥当であろうと結論づけた。

## 1. 序論

国際戦略提携とは、「異なる国籍の二つ以上の企業が共同で事業開発を進めるために経営資源を共有する」関係であり、合併、合作、委託生産、ライセンス契約、技術提携、コンソーシアムなどがある<sup>(1)</sup>。近年、同業種の国際戦略提携が盛んに行われている。日中企業の間には、三洋電機とハイアール、松下電器産業とTCL、加賀電子と格蘭仕、トヨタと第一汽車、日産と東風汽車、の包括的提携が代表例として挙げられる。

しかし、このような戦略提携に参加するパートナー企業が必ずしも一致した目標を持つ訳ではなく<sup>(2)</sup>、協調的な関係 (cooperation) にあると同時に、自らの目標を追求する競争的な関係でもある<sup>(3)</sup>。各企業が相手企業の利益を制約して自社の利益を追求することを当然とする傾向があるが、機会主義的な行為は提携関係の運営にマイナスの影響を与え、双方の目標達成に不確実性を増大させる<sup>(4)</sup>。したがって、国際戦略提携の結果は、必ずしも各パートナー企業の要望を満たすことができるとは限らない。特に、出資比率が対等出資 (2社出資では50%対50%) の国際合併企業の場合は、合併企業的意思決定が合意に至るまでには、かなりの困難が予想される。

国際戦略提携は共同事業として全てのパートナーの目標を満たすことができるように運営されるこ

---

本稿は、平成18～19年度の日本学術振興会科学研究費補助金による調査研究プロジェクト (課題番号18830070, 代表者: 李新建) の段階的成果を取りまとめるものである。

とが望ましいが、現実には提携事業に派遣されるマネジャーはそれぞれの所属する会社へコミットすることが避けられない。その理由には、国際提携事業に派遣されたマネジャーの報酬及びキャリアは、それぞれの出身会社に依存することが挙げられる。筆者らが行なった日中合弁企業のマネジメントに関するアンケート調査結果においては<sup>(5)</sup>、日本から派遣された合弁企業のトップマネジメントの報酬を算定する基準は、日本で決定される固定的な報酬に基づいていると回答した企業が多く、合弁企業の業績に基づく回答した企業の割合は極めて少ない。また、報酬以外の動機付け要因においても、「本社における当該合弁企業の位置付け」や「本社から注目される度合いの増加」などの日本側親会社の政策にかかわる要因が多い。

更に、国籍の異なるパートナーとの間に、国の文化、社会慣習、管理制度などにおける違いが提携事業の運営の複雑性を増大させる。実際に、パートナーとの協力関係に失敗することが原因で、国際戦略提携を解消せざるを得ないことが数多く見受けられる。

したがって、如何にして国際パートナーとの協力的関係を構築し、全てのパートナーの目標を満足させることが、国際戦略提携の最も重要な経営課題とされる。パートナーシップのマネジメントには、コントロールと信頼という2つの基本アプローチがあるとされる<sup>(6)</sup>。コントロールのアプローチは、目標を達成するため、特に相手の機会主義的な行動を抑制するための典型的なマネジメント手法として、従来からの研究対象とされてきている。信頼のアプローチは、企業の国際提携の普及が進むにつれて、特に日本や中国を始めとするアジア企業に対する研究が進むにつれて、多くの注目を集めている。

しかし、信頼に対する理解が様々であり、コントロールと信頼の2つのアプローチに同時に焦点を当てる研究が少ない<sup>(7)</sup>。特に、コントロールのメカニズムと信頼構築の間に、どのような関係があるかに関する研究が極めて乏しい。本稿は、信頼の概念を整理した上で、コントロールアプローチとの関係を明らかにすることを目的とする。

## 2. 国際提携における伝統的アプローチ：コントロール

### 2.1 コントロールアプローチのメカニズム

コントロールとは一般に、組織が下位単位および構成メンバーに影響を与え、組織の目標達成に向けて行動させるプロセスであると理解されている<sup>(8)</sup>。国際戦略提携におけるコントロールの研究は、国際合弁企業のコンテキストを中心に行われてきている。国際合弁企業におけるコントロールとは親会社が自社の利益を確保するために合弁企業のマネジメントに対して影響を与えるプロセスであると定義されている<sup>(9)</sup>。従来の国際合弁企業におけるコントロールに関する研究は、主に三つの次元に焦点が当てられてきた。それらの三つの次元とは、①コントロールの程度(extent of control)、すなわち親会社によるコントロールの強さ、②コントロールの焦点(focus of control)、すなわち親会社によるコントロールの範囲の広さ、及び③コントロールのメカニズム(control mechanisms)である<sup>(10)</sup>。

まず、コントロールの程度に関する典型的な研究は、Killing(1983)の調査研究が挙げられる。Killing(1983)は、37社の国際合弁企業のマネジメント状況を調査し、9つの意思決定の項目において各親会社の関与の度合いを検討した。それらの意思決定の項目は、製品価格の設定、部門マネジャーの任命、

売上高目標の設定、製品デザインの変更、製造プロセスの変更などである。調査の結果によると、コントロールは三つのタイプに集約されている。第一は支配的なコントロールであり、合弁企業が、完全所有の子会社のごとく1つの親会社によって強く支配されるものである。第二は共同的なマネジメントであり、合弁企業が両方の親会社から同時に同じ比重の影響を受ける。第三は特例のように見えるが、合弁企業のマネジャーにかなりの経営権限を委譲し、親会社があまり関与しない場合である。これは、その合弁企業のマネジャーが、過去に優れた業績を挙げたことに起因していると考えられている。

国際合弁企業に対するコントロールが一方の親会社に行使される場合、他方の親会社に行使されないというゼロサムのものであると思われるが、上記のKillingの調査結果では、必ずしもそうではないことが明らかとなっている。共同的なマネジメントのタイプでは、国際合弁企業に対するコントロールは、双方の親会社の合意に基づいて共有されるのであり、この場合、親会社の間に信頼関係を構築することが求められる。

コントロールは必ずしも国際合弁企業の業務の全体を対象とするのではなく、それぞれの親会社はコントロールの範囲及び焦点を割り当てていることが見受けられる。例えば、中国における日中合弁企業の場合、日本側マネジャーが品質管理、研究開発、海外市場開拓などの分野をコントロールし、中国側マネジャーが人事管理、政府との関係などの分野を担当することが典型的なパターンといえるであろう。

コントロールを実施するには、過半数の出資比率がベースとなることが多い。国際合弁企業の取締役役員の構成は、一般的に出資比率に基づいているため、過半数出資する側の親会社は過半数の取締役役員を任命し、意思決定に対する影響力を高める。更に、過半数出資する側は、合弁企業の経営幹部の任命、経営政策やマネジメントシステムの策定などを通じて、合弁企業の運営を全面的にコントロールすることが可能である。しかし、コントロールは必ずしも過半数の出資比率に基づいているわけではない。少数出資側の親会社は、契約上の公式な権限を有しないものの、合弁企業の重要な経営資源を供給することを通じて、意思決定に主要な影響を与えることが考えられるからである<sup>(11)</sup>。

更に、国際合弁企業に対するコントロールのメカニズムには、意思決定の権限や組織構造などのハードな側面のみならず、親会社との価値観の統一、密接なコミュニケーションなどソフトな側面も挙げられる。図表1は、コントロールのメカニズムを示すものである。

## 2.2 コントロールアプローチの限界

マジョリティーの出資比率によるコントロールには限界がある。例えば、中国における国際合弁企業の実施条例では、出資比率の多寡と関係しない「全員一致決議事項」が下記のように規定される。

「次の各号に規定する事項は、董事会に出席した董事の全員一致によって決議するものとする。

- ①合弁企業の定款の修正、②合弁企業の中途終了、解散、③合弁企業の登録資本の増加、減少、④合弁企業の合併、分割である」<sup>(12)</sup>。

更に、「特別過半数決議事項」を規定する国際合弁企業もある。即ち、特定の意思決定の事項に関し

図表1 コントロールのメカニズムの分類

コントロールのメカニズム	内容	具体例
インプットのコントロール	インプットにコントロールを加える	移転価格、資源の供給、情報管理、人員訓練と開発
行動のコントロール	仕事のプロセスを規定する	政策、計画、方法の規則、ルール、直接監督
アウトプットのコントロール	成果を規定したうえ、監視と奨励を加える	目標、予算、結果報告、能力給
価値観の統一または調節	共通の価値観を定義・創造し、またはお互いの価値観に適応する	信条、儀式、伝統などに表される組織の文化、技術の標準化、文化敏感性プログラム
個人の参加	マネジャーが重視するものを示す	マネジャーによる訪問と参加、口頭のコミュニケーション
階層的構造	親会社及び合弁企業の目標を重視する	合弁企業の取締役会、マネジャーの任命、報告システム
水平的構造	組織間の公式な境界を越えての相互作用を行うことを推進する	パートナー間のゲートキーパー、パートナー間のチーム形成

出所：Child & Faulkner (1998) p.194 表9.1を一部修正

ては、単なる過半数投資側の賛成で決めるのではなく、少数投資側からも最低一つの賛成を決定の条件とする合弁企業の契約である。したがって、過半数の出資比率により、全ての事項を決めるわけではなく、「全員一致決議事項」及び「特別過半数決議事項」以外の事項に関しては、単純な過半数賛成で決定されるのである。

しかし、単純な過半数賛成で決められる事項に関しても、マネジメントの有効性の観点から、少数投資側の異議を無視するわけにはいかない。このことについて、Killing (1983)は国際合弁企業の経営に成功しているある経営者にインタビューし、下記のような発言を記している。

「パートナー間の協力に依存する合弁企業においては、マジョリティー側は強制的な投票により意思決定を行うことができない。こういうやり方は一回ならまだよいかもしれないが、2回目と続いたら合弁企業を失ってしまう」<sup>(13)</sup>。

筆者らの日中合弁企業のマネジャーに対するインタビューでも同様のことを聞くことができた。例えば、カネボウは中国における合弁企業の意思決定については、たとえ過半数出資の場合でも、出資比率を重視せずに中国側パートナーとのコンセンサスを追求する<sup>(14)</sup>。

出資比率に基づいたコントロールは、パートナーの機会主義的な行動を抑制する典型的手段であると認識されているが、強行すると機会主義的な行動やコンフリクトを引き起こすという逆の効果も生じる<sup>(15)</sup>。権力の弱いパートナーは、強い相手に強行された自分にとって不利になるような戦略を克服或いは報復するために、却って機会主義的な行動をとる場合があるからである<sup>(16)</sup>。そこで、機会主義的行動に対応するために、信頼関係を中心とするアプローチが注目されている<sup>(17)</sup>。Das and Teng (1998)は、パートナーとの協調的な関係 (cooperation) における不確実性 (uncertainty) に対応するため、コントロールの視点 (the control perspective) と信頼の視点 (the trust perspective) があると主張している。これらの2つのアプローチは焦点が異なるものの、合弁企業の運営に対して親会社が柔軟に関与し、親会社全体の運営を効率化させるという機能面においては共通しているとされ

る<sup>(18)</sup>。

### 3. 国際戦略提携における信頼アプローチ

#### 3.1 信頼の概念と分類

信頼は、最近の国際提携に関する研究において大きく注目されている概念であるが、その基本的意味に対する理解は多岐にわたっている<sup>(19)</sup>。Rousseau らは数多くの信頼に関する文献を検討し、それぞれの信頼に対する定義の共通点を下記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つことにより生じる被害のリスク (vulnerability) を容認する (accept) 意向というような心理状態である。<sup>(20)</sup>」

この定義には、幾つかのキーワードが含まれている。まず、信頼関係には信頼する主体者 (trustor) と信頼される対象者 (trustee) がある。主体者は相手の対象者のポジティブな意図と行為を期待している。これには、主体者及び対象者となるものは個人とは限らず、グループ、企業ないし政治システムにも適用される。次に、信頼は、主体者が対象者により損害を被らせる恐れ (vulnerability)、即ち、対象者の意図や行動に不確実性 (uncertainty) があるからこそ、重要な意味を持つ。主体者は、対象者の不確実な行動にある程度の影響を与えることが可能であるが、対象者による被害のリスクを完全に無くすることができない。その穴を埋める役割を果たしているのが信頼である。逆に言えば、対象者の意図や行為などが明らかなものであり、不確実なものが存在しなければ、信頼の存在の必要性がなくなる。

本節では、信頼関係に対する多種多様な分類の中から、幾つかの代表的なものをまとめる。

#### (1) G.Mollering の信頼に関する研究の整理

Mollering (2006) は信頼に関する先行文献を幅広くサーベイし、信頼に対する様々な観点を三つのカテゴリーに分けている。1つ目の観点は、信頼を合理性に基づいたものであると考える。即ち、主体者は個人利益の最大化という観点から対象者の信頼性 (trustworthiness) を認識し、対象者に信頼 (trust) を寄せた方が合理的選択・意思決定になると考える、ということである。主体者が対象者に信頼を寄せる行為、及び対象者が主体者に与えられた信頼に答えようとする行為は、何れも強制されるものではなく、合理性に基づいた選択・意思決定であるとする。対象者の信頼性は独立/原因変数であり、主体者の信頼は結果変数となる。主体者に認識される対象者の信頼性が高ければ高いほど、主体者の対象者に対する信頼感が強くなり、信頼する行動に移す可能性が高くなる。したがって、如何にして主体者が対象者の信頼性を認識するか—言い換えると、主体者の目に映っている対象者の信頼性は何により構成されるか—という問題が研究者の関心となる。

対象者が主体者の期待に応えようとする行為は、対象者自身の利益の計算にも合うことが、対象者の信頼性を判断する主な基準となる。主体者Aが対象者BをXということについて信頼するのは、Aから与えられた信頼に答えるような行為をBが選択する方がB自身の利益にもなるとAが信じているからである。このことは、カプセル入りの自己利益を言う。即ち、Aの利益の中にBの利益はカプセ



ルされている。したがって、BはAに対する裏切り行為をしないだろうという信頼性をAは感じ取れる。俗に言えば「一栄俱栄，一損俱損」または Win-Win & Lose-Lose の関係により認識された相手の信頼性である。このような信頼に対する理解は、取引コスト理論，エージェンシー理論及びゲーム理論にも見られる。

更に、対象者の信頼性を認識する根拠は対象者の自己利益以外に、主体者との間の感情も考えられる。即ち、相手を信頼できるのは、相手が自分のことを好きだからである。Lewis と Weigert (1985) は信頼は合理的思考と感情の混合物であり、合理的判断のみでは行き詰ることから生じるものであると主張する。そのほかには、能力 (ability)、仁愛 (benevolence) 及び正直 (integrity) が対象者の信頼性の先行指標として挙げられている<sup>(21)</sup>。端的に言えば、信頼は説得力のある根拠に基づいた予測できるものであるという観点が、1つ目の信頼に対する観点の最大の特徴である。

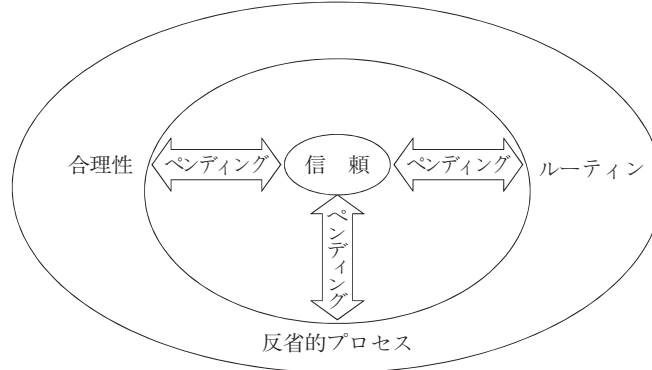
2つ目の観点は、信頼をルーティンの行動であると考え。相手を信頼してよいかどうかという合理性を検討することをせずに、ルーティンの行動として相手を信頼してしまう、ということである。相手から損害を被る (vulnerability) 恐れがあることを否定できないが、そのようなことは生じないだろうと単純に相手に期待するか、あるいは相手の仁徳や正直を当たり前のように仮定する。信頼は合理性とは直接関係なく、次のようなものに基づいているとする：①自然的態度、即ち、人々は通常、自分の日常生活の世界・出来事に対して疑うことはしない、②制度と同一化すること (institutional isomorphism)、即ち、人々は完全に制度に従って行動する、③社会的ルールや役割 (role) のような狭義のルーティン、である。

主体者Aはあることについて対象者Bを信頼するのが、ごく自然な正当なものであり、誰でも行うものである。Zucker (1986) は信頼関係を交換関係 (exchange) にある全ての人々に共有される期待の集合体であると定義し、広範囲の社会ルールと正当化されたプロセスを含むものとする。社会ルール及び正当化されたプロセスに基づいて、人々がお互いに対する共通の期待を持ち合い、お互いのことを信頼する。

3つ目の観点は、信頼を反省的プロセスに基づいたものと考え。即ち、信頼は小さいステップから始まり、徐々に拡張されていくという漸進的原則 (principle of gradualness) に従うものである。初めて協力関係をスタートさせる前提条件としては、必ずしも合理性、意図、友情、信頼またはコミュニケーションは必要とされないが、協力のプロセスが進化するにつれて信頼が生まれる<sup>(22)</sup>。いわゆる学習された信頼 (learned trust) である<sup>(23)</sup>。この観点は、合理的利益や制度化されたルールのような与えられた要因に基づいたものと見なさず、自己進化のプロセスの視点を取り入れている点で、前述の2つの観点と異なる。

これら3つの観点は合理性、ルーティン及び反省的プロセスという信頼の3つのベースを説明するものであるが、如何なる方法でも減少させられない不確実性と被害のリスクにどう対応するかという信頼の本質的機能を説明してないと Mollering は指摘している。そこで、Mollering は、信頼の実質的な特徴を「信頼のジャンプ」(leap of faith)、または合理性、ルーティン及び反省的プロセスのベースに対するサスペンション (suspension) であると考え (図表2)。

図表 2 信頼に関する概念図



出所：G. Mollering, 2006, p.110.

合理性、ルーティン及び反省的プロセスに基づいた信頼が築かれたとしても、軽減することができない被害を被るリスク (vulnerability) 及び不確実性がなお残される。したがって、Mollering が真の信頼を下記のように定義する。軽減することができないリスクや不確実性があたかも解決済みのようにポジティブにペンディングされ、それにより相手の行為及び意図に対してポジティブな期待を持つようになる、ということである。

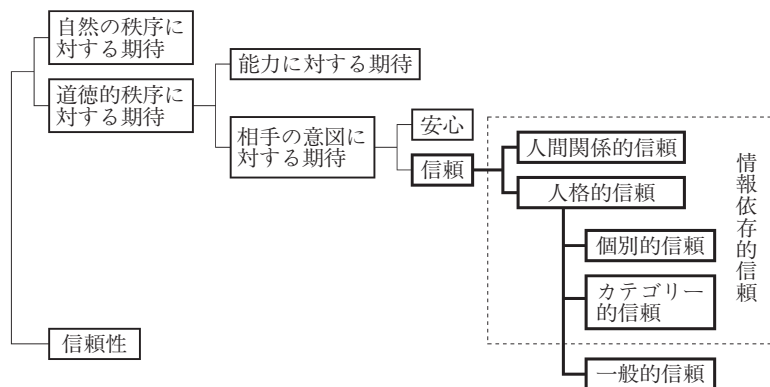
## (2) 山岸俊男の信頼概念に関する整理

山岸 (1998) は、信頼と信頼性とは異なる概念であると述べている。信頼性は対象者 (trustee) の特性であるのに対して、信頼は主体者 (trustor) の特性である<sup>(24)</sup>。多くの先行研究では、信頼は単なる対象者の信頼性の反映として扱われているが、山岸は信頼をあくまでも信頼する側の特性であると強調する。即ち、同じ相手に対する信頼の個人差は単なる偶然のエラーとしてではなく、また対象者の信頼性を正確に理解できない愚かさによるものでもなく、不完全な情報を基に対象者の人間性についての評価を下す際の、主体者それぞれの特性を反映するものである。

信頼は広義には、「自然的秩序および道徳的社会秩序の存在に対する期待」であると理解されている<sup>(25)</sup>のに対して、山岸はこの広義の概念から、自然的秩序の存在に対する期待を外している。なぜなら、自然的秩序の存在に対する期待と道徳的社会秩序の存在に対する期待とでは、認知的限界という点を除いては、その原因及び社会関係の中で果たす役割が根本的に異なっているからである。

更に、「信頼を道徳的社会秩序の存在に対する期待」として定義した場合にも、その中で、対象者の能力に対する期待としての信頼と、対象者の意図に対する期待としての信頼とは、質的に異なっている。前者は対象者が役割を遂行する能力を持っているという期待であるのに対して、後者は対象者が信託された責務と責任を果たすこと、またそのためには、場合によっては自分の利益よりも他者の利益を尊重しなくてはならないという義務を果たすことに対する期待が含まれる。この2つの信頼はほとんど共通点が存在しないことから山岸は、信頼は後者の意味での信頼、すなわち対象者の意図に対する期待としての信頼に限って定義している。

図表 3 信頼についての概念的整理図



出所：山岸（1998），p.47.

また、対象者の意図に対する期待としての信頼の中でも、対象者の人間性や行動特性の評価に基づく対象者の意図に対する期待としての信頼と、対象者にとっての損得勘定に基づく対象者の行動に対する期待としての信頼とは混同されやすい。山岸は後者を安心 (assurance) と名づけて、信頼 (trust) の概念から除外する。すなわち、信頼は対象者が自分（主体者）を搾取しようとする意図を持っていないという期待の中で、対象者の人格や自分（主体者）に対してもつ感情についての評価に基づく部分にあたる。

上記のような対象者の人間性や行動特性の評価に基づく意図に対する期待としての信頼は、その特定の対象者に関する情報がなく、人間一般としての対象者に対する「一般的信頼」と、特定の対象者に基づく「情報依存的信頼」とを区別する必要がある。対象者についてどの範囲の情報を有するかにより、情報依存的信頼を更に細分化することができる。例えば、特定のカテゴリーの人間についての情報に基づいて、そのカテゴリーの人間に対する信頼が考えられる。

特定の対象者に対する情報依存的信頼のもととなる情報は、大別して①対象者の一般の人間性、②対象者が自分（主体者）に対してもっている感情や態度、③対象者にとっての誘因構造、の3種類の情報が考えられる。対象者にとっての誘因構造に関する情報に基づいた情報依存的信頼は、前述の安心の概念にあたる。対象者の一般の人間性に関する情報に基づいた情報依存的信頼は「人格的信頼」と呼び、対象者が自分に対して持っている感情や態度に関する情報に基づいた情報依存的信頼は「人間関係の信頼」と呼ぶことにする。

上記の山岸の信頼についての概念的整理は図表 3 で示されている。

### (3) Lewicki と Bunker の信頼に関する理解

Lewicki と Bunker (1996) は、信頼が形成されるベースにより信頼を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。対象者は約束を遵守することへの確信が、対象者にとって約束を破ることにより与えられる罰が得られる便宜より大きく、または



信頼に値する行動をすることにより得られる利益はそうでない場合より大きいからである。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。相手と十分に接触することによって、相手の行動を予測できるようになり、その結果、相手に対して抱く信頼感である。知識に基づいた信頼は、上述の計算に基づいた信頼における効的な原因ではなく、対象者に関する情報と了解から生じたものである。これは Mollering(2006)の反省的プロセスに基づいた信頼、または山岸(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。知識に基づいた信頼のように相手のことを理解できるだけではなく、それ以上に相手を高く評価し、同じ立場から価値観を共有することによる好ましい感情の芽生えを指す。即ち、お互いが好意を抱き、友情と絆ができることに基づいた信頼である。これは、山岸(1998)の人間関係的信頼にあたる。

#### (4) Mari Sako の企業間関係における信頼に対する理解

Sako (1992) は、日英のメーカーとサプライヤーとの企業間関係の比較研究において、信頼を以下のように定義している。

「信頼は一種の心理状態として、一方のパートナーが相手のパートナーに対する期待である。すなわち、相手のパートナーの行動や対応が自分にとって予測範囲内のものであり、双方にとって納得できるものであろうという期待である。」(Sako, 1992: 37)

Sako は、相手の行動が自分にとって予測できるものとなる様々な理由によって、信頼を3つのタイプに分けている。まず「契約への信頼」である。パートナー双方が達成された特定の書面または口頭の合意を堅く守るだろうという期待である。このような信頼は、「約束を守る」という普遍的な倫理基準に基づいている。例えば、供給業者は書面の注文(場合によっては口頭上の合意)に基づいて部品を生産し、配送する際、バイヤーに対して後日の支払いを期待している。一方、書面上の同意の有無に関わらず、供給業者は商業秘密を守ることを、バイヤー側から期待される。このように、お互いに期待され守られるべきものは、必ずしも両者間で同意され文書化されたルールではなく、ビジネス上の一般的ルールをも含んでいる。書面上の合意よりも口頭上の合意における期待の方が、契約への信頼が高いと思われる。

第2のタイプの信頼は、「能力への信頼」である。それは、相手のパートナーが有能であり、割り当てられた役割を十分に果たすことに対する期待である。発注企業とサプライヤーの関係においては、サプライヤー企業により供給された部品は、発注企業に要求された規格・品質水準に達しているかどうかを検査するという慣習が一般的であるが、発注企業はサプライヤーからの納入部品を検査せずに組立ラインに直接配送する(無検査納入)場合には、サプライヤーの能力への信頼が高いと思われる。

第3のタイプの信頼は、「好意への信頼」である。パートナー双方がお互いへの非限定的コミットメントに対する期待である。コミットメントとは、公式に期待される程度以上に努力する意欲であると理解され、非限定的コミットメントとは、相手のパートナーからの要請に譲歩したり、あるいは、業

績向上のためにあらゆる機会を活用しようとするコミットメントである。これに対して、相手からの特定の要請に対応し、それ以外の要請に対応しないコミットメントは、「限定的コミットメント」と称される。「好意への信頼」には、「契約への信頼」に見られるような明白な約束はなく、また「能力への信頼」に見られるような達成されるべき定められた専門的な標準もない。好意への信頼は、主体者から高度な自由裁量が与えられるが、これは対象者は不公平な機会主義的選択を控える自覚を有すると主体者に期待されているからである。この意味において、相手の対象者に信頼を与えるという行動には、自分が必ずしもコントロールしているわけではない相手の行為により、被害を受ける可能性(vulnerability)を増加させることが含まれている<sup>(26)</sup>。

#### (5) Madhok の国際合併企業における信頼に対する理解

国際提携の分野において、Das and Teng (1998)は、合併企業、提携、資本参加などの異なった組織形態がパートナーの信頼関係を考察する際に大きく影響していると主張している。合併企業におけるパートナーの信頼関係について Madhok (1995)は、「相手が機会主義的な行為を起こさないと感じる確率である」と定義している。同時に、信頼は構造的な要素と社会的な要素という二つから構成されるとも指摘している。構造的な要素とは、資源の相互補完性であることを指し、それによって生じたシナジー(synergy)が付加価値を生み出し、パートナー間の協力関係を引き出す誘因になることを意味している。社会的な要素とは、平等性の認識といったパートナーシップに含まれている認知的な要素(perception aspects)を意味している。

上述した2つの信頼の要素は、互いに分離されるものではなく、相互に強化しあう関係にある。たとえば、構造的な要素がなければ、互いに協力しあうための基盤も形成されず、社会的信頼要素も形成できない。構造的な要素のみを強調してパートナーシップを永続化させるのも不十分である<sup>(27)</sup>。また、社会的信頼要素がなければ、パートナー間のシナジー(synergy)効果を最大限に引き出せず、一時的に互恵的なバランスが歪んだ場合は、直ちにパートナーシップが不安定になる。したがって、社会的な信頼は長期的な視点を与え、たとえ互恵的なバランスに一時的な変化があったとしても、パートナーシップを継続させる原動力となる。

### 3.2 国際戦略提携における信頼の機能と構築

#### (1) 信頼の機能

信頼がどのような社会的機能を果たしているのかという問題は、信頼そのものを如何に理解するかという、信頼に対する定義に関係する。Luhmann(1979)は、信頼の機能を「社会的複雑性を低減するメカニズム」と解釈し、これを信頼という概念の中心的内容とする。信頼がある場合、主体者は「内的確実性」(inner certainty)を得て、これにより外部関係の不確実性に対する忍耐(tolerance)を高める。しかし、信頼の行動及び決定そのものは、合理性に基づいたものではない。即ち、ある目的を達成させるための手段、または将来への予測のような合理的なものではない<sup>(28)</sup>。この点について Lewis と Weigert (1985)は、信頼は「合理性とお互いに複雑性を低減するための機能的代替物である」と

強調している。合理的予測のみでは行き詰まることになってしまうところに信頼が始まるのである。信頼は、将来の不確実性に対する不安をペンディングすることにより、複雑性に対応する。

国際提携のパートナー間において相互信頼がある場合、限定された合理性 (bounded rationality) 及び投下された特別な投資により生じる制約や、機会主義的な行動に基づいたネガティブな効果を引き下げられるため、取引コストは低減される<sup>(29)</sup>。具体的に、パートナー間の信頼は、お互いの情報共有に対する意識を高め、自分の行動や決定をより良く相手に知らせることを促す（即ち、限定された合理性に対応する）。次に、相互信頼はそれぞれのパートナーにこの提携に限っての特別な投資を行うための安心感を与える（即ち、特別投資の要求に対応する）。更に相互信頼は信用性を意味するため、お互いに相手を利用する誘因を抑制するように働く（即ち、機会主義に対応する）。信頼に基づいたこのようなポジティブな特性をパートナーシップにつければ、協力関係はもっと正直なものになり、お互いを監視しあうための時間と労力は削減され、長期利益の目標に向けて努力するようになる。

## (2) 信頼の構築

信頼を構築する方法も、信頼という概念を如何に理解するかに関わっている。Mollering (2006) の合理性に基づいた信頼、または山岸 (1998) の安心としての信頼を作り出すためには、適切な利益構造の構築が重要である。山岸 (1998) は、架空の機械である「針千本マシン」を仮にある対象者の喉に埋め込み、その対象者は約束を破れば必ず千本の針を呑み込むようになっていることとすれば、その対象者の人格や主体者に対して持っている感情と関係なく、対象者が自己利益により絶対的に約束を破る意図をもっていないだろうと信頼されることを述べている。このように、一般的社会関係においては「針千本マシン」を自分の身体に自らが埋め込むのと同種の行動をとることで、他人から信頼 (安心) される状態を生み出すことができる (山岸: 1998: 56)。国際提携においては、その提携に限定された特別な投資を行えば、パートナーからの安心としての信頼が得られるだろう。

Zucker (1986) は、制度社会学の観点から3つの信頼の構築方法を提示している。1つ目は、プロセスに基づいた信頼の創出方法である。過去の交換関係、または期待される将来の交換関係により信頼が生まれる。それには、お互いの信頼及び協力関係の質に対する投資の強化が求められる。しかし、このような交換関係は関係者以外の人々には及ばないため、制度化されたルーティンに基づいた信頼とは言われない。2つ目は、特性に基づいた信頼の創出方法である。これは、類似特性（例えば、価値観、家庭バックグラウンド、人種、性別等）を持つ人間同士の間を生み出される信頼である。このような信頼は、ある程度は制度化されるものであると言える。3つ目は、制度に基づいた信頼である。職業、官僚、法律体制のようなものに代表される公式な社会構造により、共同的期待の集合体としての信頼が生み出されるというものである。

プロセスの観点から信頼は、一定期間にわたっての相互作用の結果として生まれるものである。Lewicki と Bunker (1996) が提示した3種類の信頼は、信頼の進化プロセスの3段階を示していると思われる。初期段階の信頼は計算に基づいて形成され、制度的または利益的セーフガードを基にして、相手を信頼し、それにより生じるリスクも受け入れる。繰り返される市場取引の相手との間には、こ

図表 4 信頼に対する理解と信頼のベースを構築する方法

信頼に対する理解	信頼のベースを構築する方法
計算に基づいた信頼（安心としての信頼）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利益上の「一栄俱栄，一損俱損」関係の構築（Win-Win &amp; Lose-Lose の利益関係の形成）</li> <li>・この提携に限っての特別な投資を行う（hostage や「針千本マシン」を埋め込む）</li> </ul>
制度に基づいた信頼	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会制度の整備と厳守</li> <li>・基本ルーティンの確立</li> </ul>
知識に基づいた信頼（情報依存的信頼）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報の開示</li> <li>・長期間にわたる協力関係に基づいた相互理解の深化</li> </ul>
同一化に基づいた信頼	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標や価値観を共有することによる好感の醸成</li> </ul>

のような信頼関係が維持していると思われる。初期の協力活動は計算的信頼の有効性を確認し、相互取引の継続が促進される。その結果、お互いに対する了解が蓄積され、自分にとって相手の行動が一貫的で確実性があり、予測できるものとなってくる。この場合、知識に基づいた第2段階の信頼が生まれる。一方、もし第1段階の計算的信頼においての経験はネガティブなものとなり、またはパートナー間の相互依存は非常に限定されるものである場合、知識に基づいた信頼が創出されない。協力相手とお互いに対する了解と確信が高度なレベルに達すると、信頼の質的転換が生じる。即ち、相手とお互いの目標及び利益を共感し、同一化することを促すようになる。その結果、お互いに対する一定の好感が生まれ、友達同士となる。この段階の信頼は、同一化に基づいた信頼である。

Zand (1972) は、信頼のダイナミックスについてのスパイラル的な強化モデルを提示した。情報開示、影響の受け入れ及びコントロールの信頼へのフィードバックを用いて、信頼は更なる信頼に導き、不信は更なる不信に導くことが示される。当事者 A は始まりの高度な信頼に基づき、他者への情報開示、他者からの影響の受容、他者へのコントロールの減少を行う。相手 B は A の行動によりポジティブな信頼性を感知し、自分の信頼も高め、類似の解放的行動を取る。このように A の始まりの信頼は強化され、更なる信頼へと発展する。同時に、B の信頼行動も強化する。一方、始まりの信頼が低い場合、情報の隠蔽、防衛的支配的相互作用を通じて、不信のネガティブなスパイラルが発生する。

図表 4 は、信頼に対する理解の分類とそれぞれの種類の信頼のベースを構築する方法を示すものである。

#### 4. コントロールアプローチと信頼アプローチの相互関係：結論に代えて

国際戦略提携におけるコントロールと信頼という2つのアプローチがどのように関係しているかについて、従来の研究においては一致した理解が得られていない。この点について、先行研究では二つの主張に分かれている。一つは、コントロールと信頼関係が「代替的な関係」にあるという主張である<sup>(30)</sup>。この主張は、信頼と合理性とは代替的な関係にあるという、前述の Lewis と Weigert (1985) の議論と一致している。コントロールは相手の行動に直接に影響を与えるのに対し、信頼は相手の協力的動機や行動に対してポジティブな期待を持っている。信頼が高ければ高いほど、コントロールに対

する必要がなくなる。逆に、信頼が弱いほど、コントロールが必要とされる。言い換えれば、コントロールと信頼のどちらか一つを強調する必要があるが、コストをかけて両方とも強める必要性はないということである。

他の主張は、コントロールと信頼を「並列な概念」として扱い、二つのアプローチが同時に親会社の合併企業に対する影響を強め、目標達成を促進し、総合的な効果をもたらすということである<sup>(31)</sup>。信頼が高くても、必ずしも低いコントロールを要求することはない。逆に、コントロールが強くても、必ずしも低い信頼を伴うこともない。即ち、コントロールと信頼は、親会社の目標達成を促進する意味において、お互いに補完的な（supplementary）関係にある。

本稿は、コントロールの具体的なメカニズムを明確化した後、信頼の概念に対する理解を整理し、それぞれの信頼を構築する具体的方法を明らかにした。これにより、コントロールのメカニズムの構成要素と信頼構築の具体的措置との比較が可能になる。

図表5に示されているように、コントロールの様々なメカニズムは、公式的なコントロールと社会的なコントロールに大別され<sup>(32)</sup>、何れも種々の信頼のベースをなすことになる。したがって、コントロールと信頼は、それぞれ完全に独立的なものではなく、その内容が重なっている関係にある。即ち、コントロールと信頼は並列の概念と見なす方が妥当であろう。

この結論は概念の整理に基づいて得られた命題であり、その有効性を検討するために、実証研究が必要とされる。それについての仮説の構築及び検証は、今後の研究課題としたい。

図表5 コントロールアプローチと信頼アプローチの相互関係

コントロールアプローチ				信頼アプローチ	
メカニズム	内容	具体例	分類	信頼のベースを構築する方法	種々な信頼
インプットのコントロール	インプットにコントロールを加える	移転価格、資源の供給、情報管理、人員訓練と開発	公式的なコントロール ↑ ↓	特別な投資を行う	⇒ 計算に基づいた信頼（安心）
行動のコントロール	仕事のプロセスを規定する	政策、計画、方法の規則、ルール、直接監督		基本ルーティンの確立	⇒ 制度に基づいた信頼
アウトプットのコントロール	成果を規定したうえ、監視と奨励を加える	目標、予算、結果報告、能力給			⇒ 計算に基づいた信頼
階層的構造	親会社及び合併企業の目標を重視する	合併企業の取締役会、マネジャーの任命、報告システム		利益上の「一栄俱栄、一損俱損」関係の構築、基本ルーティンの確立	⇒ 制度に基づいた信頼
水平的構造	組織間の公式な境界を越えての相互作用を推進する	パートナー間のゲートキーパー、チーム形成	社会的なコントロール ↑ ↓	情報の開示、長期間にわたる協力関係に基づいた相互理解の進化	⇒ 知識に基づいた信頼
個人の参加	マネジャーが重視するものを示す	マネジャーによる訪問、口頭コミュニケーション		目標や価値観を共有することによる好感の醸成	⇒ 同一化に基づいた信頼
価値観の統一または調節	共通の価値観を定義・創造し、またはお互いの価値観に適応する	信条、儀式、伝統などに表される組織の文化、技術の標準化、文化敏感性プログラム			



## 注

- (1) 大滝・金井・山田・岩田, 1997.
- (2) Child and Faulkner, 1998: 268-272; Shenkar, 1990.
- (3) Hamel, 1991; Parkhe, 1993.
- (4) Das and Teng, 1998; Parkhe, 1993.
- (5) 今口・李・申, 2001.
- (6) Das and Teng, 1998; 李, 2002; Madhok, 1995.
- (7) Das and Teng, 1998.
- (8) Flamholtz, Das and Tsui, 1985.
- (9) Schaan, 1983.
- (10) Geringer and Hebert, 1989.
- (11) Schaan, 1988.
- (12) 中外合弁企業法実施条例 (国務院制定, 1983年9月20日公布, 同日施行。国務院1986年1月15日第100条改正, 1987年12月21日第86条改正。国務院2001年7月22日第二次改正, 同日公布, 同日施行)。
- (13) Killing, 1983: 21.
- (14) Li (2002) 博士学位論文, p.89. 2007年7月1日にカネボウはクラシエへと社名変更した。
- (15) Frazier *et al.*, 1989: 56; Steensma and Lyles, 2000.
- (16) Provan and Skinner, 1989.
- (17) Madhok, 1995.
- (18) Madhok, 1995.
- (19) Rousseau, Sitkin, Burt, *et al.*, 1998; Mollering, 2006.
- (20) Rousseau, Sitkin, Burt, *et al.*, 1998: 395.
- (21) Mayer *et al.*, 1995.
- (22) Axelrod, 1984.
- (23) Hardin, 2002.
- (24) 山岸(1998)は trustee を「信頼される側」, trustor を「信頼する側」に訳している。
- (25) Luhmann, 1979.
- (26) Gambetta, 1988.
- (27) Madhok, 1995.
- (28) Luhmann, 1979.
- (29) Chiles and McMackin, 1996.
- (30) Aulakh *et al.*, 1996; Ring and Van de Ven, 1994.
- (31) Das and Teng, 1998.
- (32) Das and Teng, 1998.

## 参考文献

- 今口忠政・李新建・申美花 2001. 日中合弁 (合作) 企業のマネジメントに関する調査結果. 『三田商学研究』44(4), 195-222.
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 1997. 『経営戦略: 創造性と社会性の追求』有斐閣.
- 山岸俊男 1998. 『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M. & Sahay, A. 1996. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, Special Issue, 1005-1032.
- Axelrod, R. 1984. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.

- Child, J. & Faulkner, D. (1998) *Strategies of Cooperation*, New York: Oxford University Press.
- Chiles, T.H. and McMackin, J.F. 1996. Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics, *Academy of Management Review*, 21: 73-99.
- Das, T. K. & Teng, B. S. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. S. 1985. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
- Frazier, G., Gill, J. & Kale, S. 1989. Dealer dependence levels in reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of Marketing* (January) 53, 50-69.
- Gambetta, D. (ed.) 1988. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* Oxford: Basil Blackwell.
- Geringer, J. M. & Hebert, L. 1989. Control and performance of international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, (2), 235-254.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue, 83-103.
- Hardin, R. 2002. *Trust and Trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation.
- Killing, J. P. 1983. *Strategies for Joint Venture Success*. New York: Praeger.
- 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, 114-139.
- Lewis, J.D., Weigert, A. 1985. Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Li, X. J. 2002. *Managing Japanese-Chinese Joint Ventures from the Japanese Perspective: Control, Trust and Performance*. Ph.D. Dissertation, Keio University, Tokyo.
- Luhmann, N. 1979. *Trust and Power: Two Works by Niklas Luhmann*. Chichester: Wiley.
- Madhok, A. 1995. Revisiting multinational firms tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 117-137.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mollering, G. 2006. *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Elsevier: Oxford.
- Parkhe, A. 1993. "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. *Academy of Management Review*, 18 (2), 227-268.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- 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), 393-404.
- Sako, M. 1992. *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain & Japan*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Shenkar, O. 1990. International joint ventures problems in China: Risks and remedies. *Long Range Planning*, 23(3), 82-90.
- Zand, D.E. 1972. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.
- Zucker, L.G. 1986. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. In: Staw, B. M., Cummings, L.L. (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol.8. Greenwich, CT: JAI Press, 53-111.

