

〔論 文〕

# 営業における信頼概念に関する考察

山 内 孝 幸

## I はじめに

企業で働く営業担当者にとって顧客との間に信頼関係を構築することは、最も重要な活動の一つであり、顧客との間に構築された信頼関係は彼らにとって最も強力な武器の一つとなる。なぜならば、顧客との信頼関係がなければ、営業担当者がどれほど素晴らしい企画を提案しても、どれほど素晴らしい商品・サービスを薦めたとしても、その内容を信じてもらえない可能性があるからである。逆に、信頼関係ができていれば、営業担当者が企画・提案する内容をしっかりと検討してもらえらるであろう。また、競合他社の製品・サービスと自社の製品・サービスとの間に極端な差がないような場合や取引条件等においても差がないような場合は、信頼関係がある営業担当者が薦める製品・サービスを採用する可能性が高くなる。さらに、営業担当者と顧客との間に信頼関係ができていれば、商談における顧客側の意思決定が速くなるというコスト削減のメリットや、すでに信頼関係がある顧客から新たな顧客を紹介してもらえ、またそうした顧客からは信頼も得やすいという信頼の連鎖が生まれる可能性も大きい。

このように、営業担当者が顧客との間に構築する信頼関係が営業活動において強力な武器になるという現実がある一方で、こうした信頼関係は営業担当者と顧客との二者間における関係であり、信頼を得られるかどうかかわからない偶然の産物でもある。そして、その偶然性ゆえに信頼は現代的な営業管理システムにおいては不協和音を奏でる異物として捉えられるという

指摘がある(石井1993, 1995, 崔1994a, 1994b, 1995)。また、営業スタイルが従来の一匹狼型の属人的な営業活動から組織対応型の営業活動へと変わらることを求められる昨今において、営業活動における信頼関係も個人に対する人格的信頼から、企業が提供するビジネスシステム全体への信頼(システム信頼)へと切り替える必要性が指摘されている。さらに、営業における信頼は営業担当者への人格的信頼だけではなく、その背後にいる企業のシステム信頼を要素にしていることも指摘されている(田村1996)。

本論文の目的は、上記のように実際の企業活動の中で重要視されながらも、研究分野においては論者によって決して理解が一様ではない営業における信頼という概念について考察を試みることによって、営業研究における新たな視座を示すものである。

## II 経営・マーケティングにおける信頼概念

“系列”という日本の企業間関係が、独自の深い互恵的信頼関係である善意に基づく信頼関係を持ち、それが企業間の独自の強い互酬関係に支えられている<sup>1)</sup>とされている。このように、従来から日本においてマーケティングにおける取引関係や企業経営における組織間関係を考察する際には、信頼が鍵となる概念であることがわかる。ここでは、営業における信頼の概念について議論するに先だって、マーケティング論や経営学等の各分野において信頼という概念がどのように議論されてきたのかを振り返る

こととする。

### 1. リレーションシップ・マーケティングにおける関係性

かつてマーケティングの代表的なパラダイムとして広く知られていたのは、交換パラダイムであった。これは、売り手と買い手の双方によって形作られる交換を中心概念とするもので、双方にとって価値ある交換を実現することが中心的課題であった。こうした交換パラダイムに対して、近年注目を集めているのが関係性パラダイムである。売り手と買い手との間にある関係性を重視するこのパラダイムは、リレーションシップ・マーケティングとも呼ばれ、双方の関係をその場限りの単発合理的な取引交換ではなく、相互を将来にわたって取引を続けるパートナーとして捉え、良好な関係に基づいて相互の利益と持続的成長を目指すものである。つまり、交換の前提としてのメタ交換を中心概念とし、“はじめに関係ありき”の世界が出現して、長期的・継続的な関係を交換に先立って作り上げることが中心的課題となっている。

関係性パラダイムを重視するようになった背景には、3つの要因が考えられる。第1に企業を取り巻く環境が複雑かつ不透明になったことで、そうした環境下でも安定的成長を目指すために顧客と継続的な取引関係が求められるようになったことがあげられる。第2は技術の発展に伴い製品が高度化・システム化し、製品ライフサイクルも短縮化するに従って、メンテナンスやアフターサービス等において顧客と継続的・長期的に関係を持たざるをえなくなったことである。第3はICTの進展に伴って、売り手と買い手における関係性を構築しうる手段が格段に発達したことである。

こうしたリレーションシップ・マーケティングに関して、嶋口(1994)と和田(1998, 1999)は、自他あるいは主体と客体の融合の実現と感情的な相互信頼の形成こそが本質であるとしている。つまり、企業と顧客との間の関係性がインタラクティブ・コミュニケーションによる感

動・共感・共鳴・共動を通じて融合という実在を生み出し、両者が一体化・共業化していくことこそがリレーションシップ・マーケティングであり、そのための“場”を共有することが重要となるとしている。さらに、二者間にある信頼概念に関して、AがBに対して期待通りのパフォーマンスを演じることによってBのAに対する満足は確認され、BのAに対する信頼が生まれるような交換行為の繰り返しの発生によって事後的に形成される信頼概念を認知的信頼と呼び、リレーションシップ・マーケティングではその認知的信頼を超えた感情的信頼こそが相互協力による強固な関係性とその成果にとって重要であるとしている。そして、この感情的信頼とは、二者間において相手のパフォーマンスに対する裏切りのリスクを認識しつつも期待パフォーマンスを実践するというにあり、相手の裏切りのリスクがあっても信頼するという行為であって、そこには相手に自らの将来を委ねるというコミットメントが存在するとしている。さらに、こうした認知的信頼の形成が感情的信頼を生み出し、感情的信頼が認知的信頼の形成によって強化されるという相互作用のメカニズムが発生するとしている。加えて、こうして発生した信頼は二者間におけるコミットメントに影響を及ぼしつつ、価値の共有やコミュニケーションを促すことによって機会主義的行動の回避や不確実性の低減とともに、協同を促進させる<sup>2)</sup>。しかしながら、このような顧客との関係を重視するリレーションシップ・マーケティングにおいては、顧客との関係を強化しながら、顧客との関係性に過度に依存することはリスクを伴うことから関係自体をコントロールする傾向があることも指摘されている<sup>3)</sup>。

こうした相互作用のメカニズムによって強化される信頼関係は、一般的に企業間において交渉や連絡を担当するゲートキーパーと呼ばれる境界連結担当者いわゆる営業担当者において形成され、それを基盤に各々の組織において集合的に評価し、階層的に正当化するプロセスによって組織間における信頼関係が形成され

Mar. 2016

営業における信頼概念に関する考察

る<sup>4)</sup>。ただ、そうしたプロセスにおいて属人的に得られる顧客情報は、情報レベルというより知識レベルであることが多く、往々にして担当者の中でのみ意識されている暗黙知的な知識であることから、この暗黙知的な知識を組織的に共有するために形式知に変換しなければならず、そのための情報システムを構築・機能させる必要があると言われている<sup>5)</sup>。

こうした嶋口や和田、南によるリレーションシップ・マーケティングに関する議論の一方で、欧米においてはリレーションシップ・マーケティングが発達した地域によって異なった様相をみせ、渡辺(1997)は、North American approach (NA アプローチ)、Anglo-Australian approach (AA アプローチ)、Nordic approach (NR アプローチ)と、さらにNRアプローチについてはその中に北欧を中心に研究者が参加するIMP (Industrial Marketing Purchasing) グループがあることを指摘している。特に、IMPグループのHakansson (1982)は売り手と買い手のダイアディックな関係に注目し、長期継続的關係を製品・サービスの交換、情報交換、貨幣交換、社会的交換等の短期的側面としてのエピソードと関係の制度化の程度、適応化の程度等の長期的側面としての関係性という二つの側面から捉え、エピソードのあり方によって関係性のダイナミクスが規定されることを指摘している。また、Hakansson and Snehota (1995)は、企業間のダイアディックな関係における相互作用を、それを取り巻くビジネス・ネットワークとの相互作用と交差させながら、企業間関係は意識的にマネジメントされなければならないとの認識を提示すると共に、関係性の発展を成功裏に導くためには、企業は関係の発展について一方的にコントロールしたり、決定したりすることはできないという企業間の相互依存の認識と、ビジネス・ネットワークのダイナミクス(時間次元の問題)の重要性に関する洞察が必要であることを指摘している。

さらに、こうしたリレーションシップ・マーケティングでは企業を取り巻く多様な主体との

二者間関係の個別的なマネジメントを捉えている<sup>6)</sup>のに対して、Gummesson (1999)は、これら関係者集団との間に形成された関係を全体的に考慮し、統合的なマネジメントを通じてより有利な競争環境を整備することをリレーションシップ・マーケティングと定義している。ここでは、良好な二者間関係の維持、確立が企業のマーケティング成果に正の効用をもたらすというのがリレーションシップ・マーケティングの基本的な考え方であるが、関係の内容は必ずしも二者間によってのみ決定されるわけではないと考える。つまり、個別の二者間関係は他の関係とまったく関わりなく独立して存在するのではなく、関係を形成する二つの主体に加えて、それら主体に直接的、間接的に繋がる多様な主体との相互連鎖の中で形成されると考えるのである。さらに、特定の取引業者との密接・強固な関係の確立が、一方で他の取引業者との関係悪化を招いたり、自社の市場行動の制約に繋がったりする場合もあることから、強力な二者間関係の確立は、常に正の効用をもたらすとは限らないとも考えている。そして、こうした関係をネットワークの観点から捉え、リレーションシップ・マーケティングが想定するようなダイアド関係ではなく、トライアド以上の関係にあるマーケティング・ネットワークとして、リレーショナルな交換が継続・発展される要因を「コミットメント」「信頼」「互恵的期待を伴った相互依存」「規範」「社会的結びつき」などの社会的要因を含む意識的側面から捉えている<sup>7)</sup>。

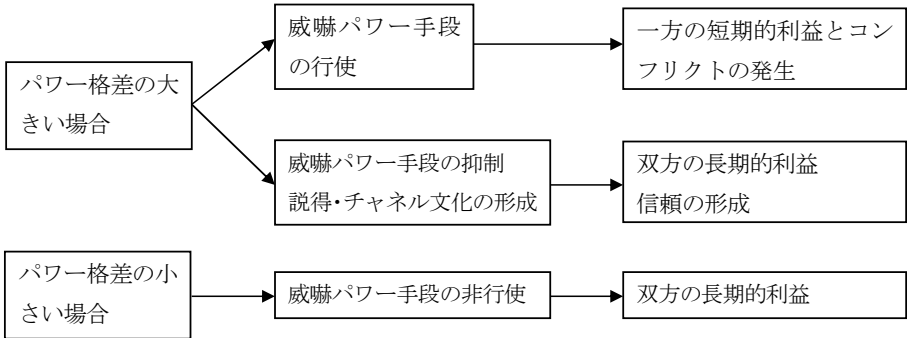
## 2. 流通チャネル論における関係性

マーケティング論においてリレーションシップに対する関心が高まるにつれて、流通チャネル論においても同様の様相が見られるようになった。従来の代表的なチャネル論としては「パワー・コンフリクト論」「チャネル交渉論」「取引コストアプローチ」があった。それらが想定していた関係は、大きなパワーを持つチャネル・リーダーがパワーをさほど持たないチャネル・メンバーを一方的にコントロールし、意思

決定上の自律性をできるだけ制限するというものであった。それが、小売業者の上位集中度が高まる中で、チャネル関係はパワー格差による統制から自律性の尊重による各パートナーの能力の活用へ、大手と中小の関係重視から大手同士や大手と中堅の関係重視へ、管理主体としての製造業を暗黙裏に想定できない関係へと変化してきたのである。それは、敵対的・短期的な関係から、協力的・継続的なチャネル・パートナーへの転換であり、チャネル・パートナーシップ論と呼ばれている<sup>8)</sup>。尾崎 (1998) によると、チャネル・パートナーシップはチャネル間の長期継続的な協調関係を示すものであり、そのパートナーシップ関係を成功させる要因として、「組織学習によるコア・コンピタンスの形成とイノベーションの創出」「コア・コンピタンスとイノベーションの他の取引相手との活用自由あるいは緩やかな制限」「パワーゲームの抑制」の3点をあげ、そこでは一定のパワー行使はいまだ有効であるけれども、威嚇や不当な利益配分等のパワーゲームは抑制されることが望ましいとしている。このように、パートナーシップにおいては、媒介的パワー手段としての威嚇パワー手段が抑制されるため、短期的な効

果・利益という点では従来のチャネル関係に劣っているが、条件付けパワーとしての説得とイノベーション促進的チャネル文化がパートナーの成果創出意欲を高める方向に作用するので、長期的な協調・信頼関係の構築という点では優れていると指摘している。つまり、従来のパワーによる威嚇を行使した際には一方の短期的利益は実現されるがコンフリクトを発生させるのに対して、威嚇を抑制すれば双方の長期的利益が実現される可能性が高まるとともに、コンフリクトの発生が未然に防がれ、逆に信頼が形成されるというのである (図 1)。

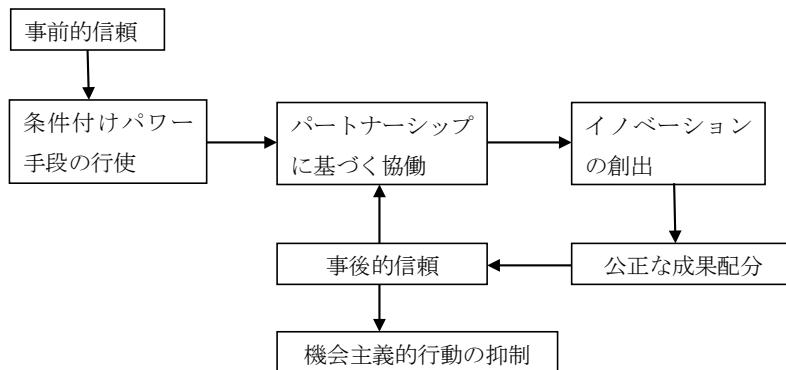
さらに、尾崎は二者間に形成される信頼に関して二つに分類している。一つは事前の信頼として、新たな方針やビジネスを開始するときから一方的に傾注するいわば「性善説に立った信頼」であり、もう一つは事後の信頼として、ビジネスを遂行していく中で徐々に形成されていく信頼である。そして、二者間がパートナーシップ関係を結ぶ時には、まず事前の信頼が無ければならないのであり、その点では事後の信頼と区別された事前の信頼は重要な概念であり、信頼概念自体が機会主義的行動という概念を否定するものであると指摘している (図 2)。



出所) 尾崎 (1998) より抜粋。

図 1 パワー手段行使とコンフリクト・信頼の関係





出所) 尾崎 (1998) より抜粋。

図2 信頼と機会主義的行動の関係

### 3. 企業経営における関係性

若林 (2006) は、経済取引における信頼について「信頼とは、規範が共有されて、義務と権利の関係において暗黙の共同理解が安定している状態である」とし、「信頼は、企業が機会主義的な行動を可能とする場合でも、利他的に行動するので、依存や共同ができるだろうとの期待がある関係である」と定義している。加えて、経済取引において信頼の存在が必要な理由として、第1に関係の契約のもとで取引を行う上で、信頼は社会的に取引コストを下げる、第2に信頼の存在は企業間での共同でのイノベーションにおいて、お互いのコミュニケーションを活性化して、知識の創出・移転・共有すなわち学習を促進する<sup>9)</sup>、という2点をあげている。

では、何がこうした信頼を作り出すのであろうか。そうした疑問に対して若林 (2006) は、マクロ的には社会システム論に見られるように社会の近代化と法制度の発達によって近代市民社会の信頼が形成されるとしながらも、こうした議論は個人間の相互作用か、社会システムと個人との一般的相互作用に注目しており、信頼の発達にその個人が属しているネットワークや、そこでコミュニケーションがどのように影響するかについては中心的に検討されていないことを指摘している。そして、その指摘に対して若

林は、企業に対する信頼<sup>10)</sup>・企業間における信頼<sup>11)</sup>・マーケティングにおける信頼<sup>12)</sup>等の例を取り上げながら、社会ネットワーク分析の視点から見ると、ある企業に所属する個人が協力する相手企業への信頼を認識する際の問題を捉えても社内と社外という二重のネットワークが影響していることからしても、企業社会における信頼は個々の信頼関係という局所的な議論ではなく、それぞれのネットワークにおいて存在する信頼には“広がり”と“深さ”があることを指摘している。

また、組織間における信頼関係に関しては、境界連結担当者一人が相手を信頼しても、組織が信頼しなければ無意味であると指摘した上で、「ある個人ではなく組織全体での認識」「組織間における信頼は信頼し合う各々の組織の内部で共有されているという集合性を特徴とする」ことを強調している。確かに、企業の間での実際の交渉やコミュニケーションを担当する境界連結担当者が相手組織の認識を主導的に形成する。しかし、それが組織全体において相手組織への認識としてある程度共有されないと、組織構造全体に信頼評価の影響は出ないのである。したがって、境界連結担当者が相手組織の信頼を自組織の垂直的・水平的コミュニケーションにおいて主導的に共有させていく

と、全体的な相手組織への信頼が変化してくることを指摘している。

こうした若林の議論に対して、狩俣 (2009) は、対人関係における個人的信頼について「信頼とは、自分自身で解決できない問題を抱えた人 (信頼者) が、その問題解決において他者に依存するという脆弱な状況で、他者 (被信頼者) がその脆弱性や弱点を攻撃するどころか、逆にその問題解決を図るという期待である」としている。そして、その信頼には少なくとも次ぎにあげる 3 点の共通項があるとしている。

- 1) 信頼者はある事態や対象に対して情報を持っていないこと、すなわち不確実な状況にいること。
- 2) 他者 (被信頼者) はそれを利用すれば何らかの利益が得られること、あるいは逆に信頼者はその弱点を攻撃されれば損害を被ること。
- 3) しかし、信頼者は他者がその脆弱性や弱点を利用 (攻撃) して利益を得ない (逆に自分は損しない) と期待 (予期) すること。

それでは、なぜ信頼者は脆弱な状況にありながら、他者がその弱点を悪用しないと考えるのであろうか、という疑問に対しては、他者 (被信頼者) が、1) 能力、2) 言行一致、3) 配慮、4) 平等、5) 自己開示、6) 一体化、7) ロゴス性、の特徴を持っているからだとしている。ここで言う能力とは、支援遂行に必要な能力あるいは問題解決能力を持っていることを示している。二つ目の言行一致とは、ある人が約束し、当てにされた行動を実行する確率が高いと信じるとき、我々はその人を信頼すること<sup>13)</sup>を示し、三つ目の配慮とは、他者へ関心を払い、他者の悩みや問題に対して思いやることであり、人間の条件と強く結びついて生きられるひとつの関係の形<sup>14)</sup>を意味している。四つ目の平等とは、信頼の基本が自分では解決できない問題や課題を抱えていることが前提であると、問題解決能力や情報を十分に持っている人は立場上強者や上位の関係になるが、たとえそうであっても人間の尊厳性を尊重し、人間として平等に扱うこと

が信頼形成にとって重要であることを示している。五つ目の自己開示は、人はそれぞれ自己開示することで互いに情報や知識を共有し、お互いを良く知るようになるが、信頼は他者を良く知ることによって他者の行動が予測できることから生まれる<sup>15)</sup>ということを表し、六つ目の一体化とは、他者の問題と一体化し、感情移入することであり、相手に感情移入して共感することであるとしている。最後のロゴス性とは、支援の資源との源泉となる愛や感情移入あるいは他者に対しての思いやりないし配慮を反映したものである<sup>16)</sup>としている。

しかし、こうした七つの特性は個人の対人関係に関わる信頼であって、狩俣 (2009) は組織が組織としての信頼を構築するためには、組織成員の個人的信頼だけでなく、成員間の関係やその全体関係の組織化過程としてのシステムの信頼<sup>17)</sup>を形成する必要がある、さらにコンテクスト的信頼<sup>18)</sup>と個人的信頼を含むこれら三つの信頼が複合的にかかり合って組織としての信頼を形成するとしている<sup>19)</sup>。さらに、こうした組織に対する信頼について、中西 (2007) は高信頼性<sup>20)</sup>組織の特徴として、正直さ・慎重さ・鋭敏さ・機敏さ・柔軟さに基づく組織プロセス、評価報酬・情報共有・内部統制・教育訓練・意思決定に基づく組織マネジメントと、信頼の文化・正義の文化・学習の文化・勇気の文化に基づく組織文化をあげている。

### Ⅲ 経済・社会学分野における信頼概念

#### 1. 経済学における信頼概念

人は自らの利益を追求するという経済人を前提とした経済学においては、信頼のような非合理性を前提とする必要がないという意味において、経済学の教科書に信頼という言葉自体が登場することはなかったし、信頼に関する議論がなされることはなかった。しかし、不完全な情報、限定合理性、危険と不確実性といった概念

Mar. 2016

営業における信頼概念に関する考察

が議論されるにしたがって経済学においても信頼という概念が注目されるようになった。なぜならば、取引における信頼関係は売買契約・監視・保険・協議成立のコストを節約するとともに、互いの振る舞いの予測可能性を増す役割をもっているからである。

こうした信頼に関して、既存の文献では所与の選択として、希少な資源として、枯渇しない資源として、資産として、あるいは市場を持たない商品としてというように様々に説明されてきた。例えば、Williamson (1985) は「信頼は国によりその過不足の程度の違いはあるものの、希少な資源として扱われる」と説明し、Hirschman (1984) は信頼を固定化された所与のものであるとして、経済学的分析の対象にはならない選択、あるいは特定の価値に対する信念に基づく高次の選択とし、信頼を再生可能な資源あるいは増加する熟練とみなしていた。さらに、Hirschman (1984) や Gambetta (1988) は、信頼は利用することで増大する、すなわち利用しなければ失われると同時に、増加させるためには継続的に用いていなければならないというものであると説明し、このことはなぜ信頼関係が長期継続的な取引と結びつくかを説明しているといえる。それと共に、信頼を築き上げる活動は、双方向的であり特定の関係に特殊なものであることから、信頼が関係特殊な熟練もしくは資産の存在に基づく関係的準レントを生み出すとしている。

こうした一方で、日本における信頼概念に関する議論について、酒向 (1998) は、こうした取引における信頼を「信頼とは、取引のパートナーである一方が、予測でき、互いに受容可能な方法において対応もしくは行動するであろうとするもう一方の期待である」と定義し、信頼を三つのタイプに分類した。第1は、「約束厳守の信頼」であり、相互信頼はお互いが特定の書面または口頭の同意に執着することにより存在する。この取り交わした約束が守られるという期待は、社会化と教育によって植え付けられる誠実さと約束を守るという道徳的規範に立脚し

ている。第2は、「能力に対する信頼」であり、取引パートナーが技術力や経営能力においてその役割を十分に果たすという期待に関するものである。企業は市場に存在する能力を購入するか能力の育成に投資することによって継続的取引を成功させる前提条件となる技術力にアクセスできるとしている。第3は、「善意に基づく信頼」であり、一般のお互いの非限定的なコミットメント<sup>21)</sup>に対する相互の期待に関係する。つまり、予期せぬ機会に何らかの性急な見返りを期待することなく積極的に対応するという非限定的なコミットメントや、こうした非限定的なコミットメントを受け入れることで相互に貸しを作るという負債の関係が長期的関係の維持に繋がるという規範を受け入れる必要がある。そして、これら三つの分類による信頼から日本におけるメーカーとサプライヤーの間の信頼関係について、取引パートナーがその時間と資源をコミュニケーション経路の確立、及びより緊密な人的結びつきの育成に投資し、その取引の経験から生じるものであるとして、その中での「善意に基づく信頼」は「能力に対する信頼」を築く過程および将来的な契約を遂行する予測に置いて求められる取引パートナー同士の頻繁な相互作用ならびに技術的、商業的情報の開示によって構築されると主張している。また千葉 (1997) によると、ある行為者が他者を「信頼する」とは、1) 他者の行為に本質的に不確実性がある状況で、2) 相手が当事者に望ましい行動をするであろうと予期して、3) 危険を伴う行為を行うことである、と定義している。

こうした信頼に関する定義に対して荒井 (2006) は、信頼に関する議論は往々にして信頼できる人 (善人) と信頼できない人 (悪人) という白黒二分法の議論になりがちで、千葉の定義もそうした問題を含んでいることを指摘した上で、信頼の定義では他者が信頼できるか否か (白か黒か) ではなく、どの程度信頼できるかが問題となることから、正確に定義を日常の意味に合わせれば、信頼できる人とは信頼度が高い人ということになることを指摘している。そし

て、その上で荒井は「個人Aが個人Bを信頼するとは、Bの表現したことや（表現しない場合には）社会的に倫理的と考えられることをBが行うと、Aが期待することである」と定義している。ここで言う「期待すること」とは、「AのBに対する信頼とは、Bの表明したことや社会的に倫理的であると考えられることをBが行うとAが信じる確率である」と説明している。さらに、この期待という概念はかなり主観的なものであって、Bは信頼できると感じていても、他の人はそう感じないこともありうるし、また同一人物であっても、仕事上では信頼できるが、それ以外ではあまり信頼できないということもあり得ることがある。そのために厳密にいうと、荒井はこの定義を適用する信頼は、個人を単位としてではなく、特定の個人の個別の問題を単位にしていると考察すべきであるとしている。つまり、同一人物でも問題となることとがらによって信頼度が異なることである。さらに、信頼はほとんど全ての人間関係において不可欠であるが、具体的にはどのような信頼に値する行動が望まれ必要とされるかは、人間関係の維持される「場」によっても異なることを指摘している。例えば、他者に対して細やかな気配りや積極的な協調が期待される場がある一方で、他者に対する無関心が支配し最低限のエチケットで十分とみなされる場もあるのである。そして、荒井はこうした相違について例えば細やかな気配りは「濃い信頼」に、最低限のエチケットは「薄い信頼」に対応するように、「信頼の濃度」という尺度<sup>22)</sup>によってある程度表現できるとしている。

取引における利益の最大化を追求する経済合理性を前提とした経済学においては、信頼という概念は邪魔者であった。しかし、実際の経済を鑑みれば家族・血縁・地縁やその他の社会組織との協同はなくてはならないものであり、その社会組織においては協同利益の最大化という利潤動機に限らず、私利とは異なる相互の信頼や利他的な行動がいつかは報われるという社会規範によって結ばれ支えられていることは明ら

かである。そして、信頼とはそもそも当該の個人がどれだけ信頼に値するかという社会的評価であり、このような信頼の概念と密接に関係する行動に互恵性がある。互恵とは、特別な便宜・恩恵などを相互にはかり合うことを意味し、互恵性<sup>23)</sup>とは一方が協力的に行動するので、他方も協力的に行動するというのが主な側面である。一般に、取引関係において信頼関係が構築されていると互恵性が生じやすく、さらに信頼関係は互恵の行動を継続させるだけでなく、そうした互恵の行動をスタートさせる可能性を含んでいる。その意味において、信頼と互恵性とは表裏一体の関係にあると言える。

## 2. 社会学における信頼概念

かつてBenedict (1946) は、日本において“義”とは先祖と同時代者とをともに包含する相互債務の巨大な網状組織の中に自分が位置していることを認めることであり、ある人の負っている債務のすべてを言い表す言葉は“恩”であると述べた。そして、“恩”は第一の、また最大の債務であると同時に、返済しなければならないものであるとした。さらに、Blau (1964) は、社会的交換を“他者が返すと期待するところの返礼によって動機付けされる個人の自発的行為”とした上で、社会的交換には不特定な将来の義務、つまり明細に特定化されない義務を作り出す好意が含まれており、お返し of の性質は競り合いで決めることはできずに、お返しする人の裁量に任さねばならず、そのため社会的交換は他者の義務履行への信頼を必要とするとしている。さらに、社会的交換は他者の返礼への信頼を必要とすることから、自分が信頼に値することを証明する必要がある、そのために個人が義務を規則的に履行することによって自分が信頼に値することを証明しているのである。そして、こうしたほとんど損失が無いから信頼もほとんど必要ないといった小さな取引から始まる社会的交換は、交換の反復的で漸次に拡張する性格を通じて社会関係の中に信頼を発生させ、取引に必要な信頼を促進するとしている。



Mar. 2016

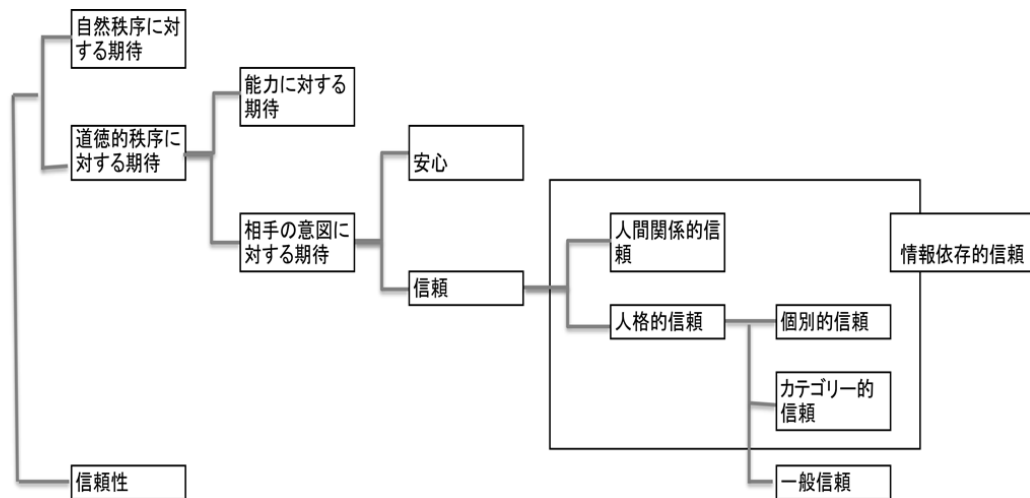
営業における信頼概念に関する考察

こうした交換や取引において相互に負う債務や義務の履行を通じて信頼を発生させ、促進させるとしたBenedictやBlauに対して、Luhman (1973) は社会システム論において信頼の社会的機能とその近代化について議論している。Luhmanは、信頼について最も広い意味では、自分が抱えている諸々の（他者あるいは社会への）期待を当てにすることを意味し、信頼は社会生活の基本的な事実である社会関係あるいは社会システムがオートポイエーシ的に構築される際の相互依存としての間柄を指していると主張する。そしてそれと共に、信頼とは人がそれぞれに社会の中で生きて行くのに必要な要件を指すだけではなく、社会システムそのものが環境世界の中で複雑性を縮減して自立的存続をはかる機能を持つものとして捉えている。つまりLuhmanの言う信頼とは、ある行為の意思決定において現在までの状況に関する判断に基づいて意思決定を行い、将来を推測しリスクを前払いする面を持つという意味において、信頼は複雑性を縮減して現在の状態から未来への行為へと繋ぐものであると主張する。そして、その信頼を自分の知り合いや同郷の出身であるといったことによる人格的信頼と、人は相手が信頼できるかどうかに関する情報が不足している場合に依拠する貨幣等の経済システムをシステム信頼として区分している。さらに、Luhmanは社会の近代化に伴って信頼も近代化したと主張している。これは、前近代的社会では人間関係に基づく信頼、すなわち人格的信頼しかなかったが、近代化した社会では社会が複合的に拡大して法制度や各種の下位領域が発達すると、複雑性を縮減するメカニズムも制度的発達が見られるようになり、そこでは人に基づく信頼だけでなく法制度や各種の専門的要素システムが正常に機能することに対する信頼、すなわちシステム信頼が発達してくるという主張である<sup>24)</sup>。つまり、システム信頼とはそのメディアに対する信頼の発達であり、経済・政治・科学等のサブシステムでその象徴的メディアが発達し、複雑性の縮減システム全般で制度的に行わ

れていることを信じることであると言える。

こうした信頼に関して、概念に含まれている意味の共通性を見つけ出していくとLuhmanの定義を援用したBarber (1983) の「信頼とは、自然秩序および道徳的社会秩序の存在に対する期待」の定義に行き着くであろう。これは、世の中には秩序ないし規則性がある、そういった秩序や規則性は簡単に崩れることがないと思いつ込んでいる状態が信頼だという主張である。しかし、人間の情報処理能力には限界があり、現実の世界に存在するすべての情報を処理することは不可能であることから、人間は何らかのかたちで情報を単純化して処理しているのであるが、信頼はこの複雑な現実の中に何らかの規則性を見つけ出し維持する助けとなる点にある、とLuhmanは主張している。つまり、Luhmanにとっては、信頼は情報処理の単純化の一つのメカニズムだとしている。

それに対して山岸 (1998) は、信頼は情報処理の単純化によってもたらされるものではなく、逆に複雑な情報処理によってもたらされると主張する。そして、社会関係の中で他者の意図や行動に対する期待である道徳的社会秩序に焦点を当て、それを「相手の能力に対する期待<sup>25)</sup>」と「相手の意図に対する期待<sup>26)</sup>」の2種類に区分し、「信頼とは、相手の意図に対する期待である」と定義している。さらに山岸は、信頼を相手の意図に対する期待に限定した場合においても、相手の意図に対する期待としての信頼には、信頼と安心という二つのタイプが含まれていると主張する。つまり、信頼とは大きな社会的不確実性<sup>27)</sup>が存在する状況において、相手が自分を搾取しようとする意図を持っていないと期待することであり、それに対して安心とはそもそも社会的不確実性が存在していないように感じることでありと主張している。さらに、他者一般に対する信頼の高さが必ずしも騙されやすさを意味しないことを示す研究結果の意味を理解するために、他者の信頼性<sup>28)</sup>のデフォルト値<sup>29)</sup>としての「一般的信頼」と、特定の相手についての情報に基づく「情報依存的信頼<sup>30)</sup>」と



出所) 山岸 (1998) より抜粋。

図 3 信頼についての概念整理図

を区別している (図 3)。

そして、こうして定義された信頼に関して、山岸は信頼には関係強化と関係拡張という二つの役割があるという。信頼の関係強化機能とは、信頼できる相手との間では、油断すると騙されてひどい目にあうかもしれないとびくびくしている必要はないし、騙されないようにするためにあらかじめ必要な手を打っておく (取引費用を支払う) 必要もなく、その意味において特定の相手との間で取引費用を節約し、付き合いや取引をスムーズにするという機能を表している。また、信頼独自の役割は、一方では機会費用の発生を抑えつつ、取引費用をある程度の水準に抑えるために必要なものとなる。つまり、集団主義<sup>31)</sup>的秩序により安心が提供されている範囲を超えた相手との関係から得られるかもしれない資源の獲得を可能にする役割である。そのことを逆に言えば、安定した関係にいる人しか信頼できない人はそうした関係を超えることができないこと、または、安心が保証されていない相手との間に新しい関係を作ることができないことを意味している。つまり、信頼

の関係拡張機能とは、信頼は固定した関係を超えた新しい関係の形成を可能にしてくれるという意味で「関係拡張機能」を持っていると主張している。

ただし、ここで注意しなければならないのは、信頼の関係拡張機能は、集団主義的秩序が維持されている状況ではほとんど意味を持たなくなっているということである。つまり、集団主義的な原理に従って集団の内部に安心が提供されている社会は、集団が外部の人間に対して相対的に閉ざされている社会であり、そこで暮らすほとんどの人は、自分が現在属している集団の外部に自分にとって有利な機会がほとんど存在していないことを意味している。そのような状況においては、有利な機会を求めて自分の集団を飛び出した人間を他の集団や関係に受け入れてもらえず、関係拡張機能を目指す行動が有利な結果をもたらすことはほとんどないと言える。これは、集団主義的秩序のもとでは、安心に加えて信頼が必要とされることがあまり無いという結論を導くことになる<sup>32)</sup>。このことを逆に言えば、他者 (特に安心関係にない他者) に

Mar. 2016

営業における信頼概念に関する考察

対して信頼を持つこと、つまり他人一般に対する信頼である「一般的信頼」を持つことが有利に働く状態というのは、集団主義的秩序ではなく、個人主義的秩序のもとで見られることになるという。

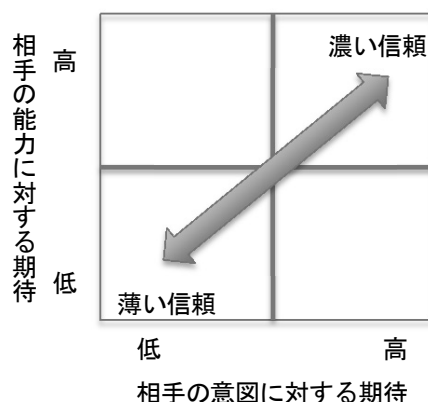
#### Ⅳ 信頼概念に関する議論

信頼概念に関して、Luhmanは「信頼とは自分が抱いている諸々の（他者あるいは社会への）期待を当てにすることを意味し、信頼は社会生活の基本的な事実である社会関係あるいは社会システムがオートポイエーシ的に構築される際の相互依存としての間柄を指している」と定義した。また、Luhmanの定義を援用したBarberも、その概念に含まれている意味の共通性から「信頼とは、自然秩序および道徳的社会秩序の存在に対する期待である」と定義している。こうした一般的な信頼に関する定義に対して、経済的取引における信頼については、若林が「信頼とは、規範が共有されて、義務と権利の関係において暗黙の共同理解が安定している状態である」とし、「信頼は、企業が機会主義的な行動を可能とする場合でも、利他的に行動するので、依存や共同ができるだろうとの期待がある関係である」と定義している。加えて、酒向は取引における信頼を「信頼とは、取引のパートナーである一方が、予測でき、互いに受容可能な方法において対応もしくは行動するであろうとするもう一方の期待である」とした。

これらのことから経済的取引における信頼を考察すれば、信頼とは一方の企業が機会主義的行動を取れるような場合であっても、利他的行動や対応を取るであろうというもう一方の企業に対する期待となる。ただし、実際の企業間取引においては、一方の企業が相手企業に一方的に信頼を寄せることはない。企業間において信頼関係を形成するということは、相手に自らの将来を委ねるというコミットメントが存在すると共に、お互いの企業がコミットメントを表明することによって信頼関係が醸成され、それが

二者間の価値の共有やコミュニケーションを促し、機会主義的行動の回避や不確実性の低減を実現させ、さらに協働を促すのである。

このように他者への期待と相互のコミットメントを中心的概念とする信頼関係であるが、その様相は一様ではない。Luhmanは、信頼は複雑性を縮減して現在の状態から未来への行為へと繋ぐものであるとしながら、その信頼を「人格的信頼」と「システム信頼」に区分した。また、荒井は信頼に関する議論にありがちな「信頼できる人（善人）」と「信頼できない人（悪人）」という二分法の議論にある問題を指摘し、信頼の定義で問題となるのは“どの程度信頼できるか”という程度を「信頼の濃度」と表し、信頼の程度に応じて「濃い信頼」と「薄い信頼」に区分した。さらに、荒井は信頼の定義で言う期待の概念について、非常に主観的なものであり、同一人物に対しての信頼の程度が人によって異なり、同一人物においてもそれぞれ固有の能力や行動において信頼の程度が異なることから、この定義を厳密に適用する信頼は、個人を単位としてではなく、特定の個人の個別の問題を単位に考察すべきであるとしている。この点について、山岸は「相手の能力に対する期待」と「相手の意図に対する期待」の2種類に区分（図4）し、さら



出所）筆者作成。

図4 信頼の区分

に信頼を相手の意図に対する期待に限定した上で、相手の意図に対する期待としての信頼には信頼と安心という二つのタイプが含まれているとした。さらに、このように定義した信頼に関して、信頼の役割として関係強化と関係拡張をあげている。信頼の関係強化機能とは、特定の相手との間で取引費用を節約し、付き合いや取引をスムーズにするという機能を表し、信頼の関係拡張機能とは、安心が保証されていない相手との間に新しい関係を作ること、固定した関係を越えた新しい関係を形成する機能を表している。

経済的取引における信頼については、酒向が自らの信頼の定義に従って信頼を「約束厳守の信頼」「能力に対する信頼」「善意に基づく信頼」の三つのタイプに分類し、日本におけるメーカーとサプライヤーの間の信頼関係についてこれら三つの分類による信頼から議論している。また、若林は企業間の信頼関係について「企業に対する信頼」「企業間における信頼」「マーケティングにおける信頼」を取り上げながら、社会ネットワーク分析の視点から、ある企業に所属する個人が協力する相手企業への信頼を認識する際の問題を捉えても社内と社外という二重のネットワークが影響していること、そして企業社会における信頼は個々の信頼関係という局所的な議論ではなく、それぞれのネットワークにおいて存在する信頼には「広がり」と「深さ」があることを指摘している。

また、組織間における信頼関係に関して、境界連結担当者一人が相手を信頼しても、組織が信頼しなければ無意味であると指摘した上で、「ある個人ではなく組織全体での認識」「組織間における信頼は信頼し合う各々の組織の内部で共有されているという集合性を特徴とする」ことを強調している。確かに、企業の間での実際の交渉やコミュニケーションを担当する境界連結管理者が相手組織の認識を主導的に形成するが、それが組織全体で相手組織への認識としてある程度共有されないと、組織構造全体に信頼評価の影響は出てこない。したがって、境界連

結担当者が相手組織の信頼を自組織の垂直的・水平的コミュニケーションにおいて主導的に共有させていくと、全体的な相手組織への信頼が変化してくることを指摘している。さらに、狩俣は組織が組織としての信頼を構築するためには、組織成員の個人的信頼だけでなく、成員間の関係やその全体関係の組織化過程としてのシステムの信頼を形成する必要がある、さらにコンテクスト的信頼と個人的信頼を含むこれら三つの信頼が複合的にかかり合って組織としての信頼を形成するとしている。

最後に、尾崎は二者間の信頼形成プロセスにおける時間軸に着目し、新たな方針やビジネスを開始するときから一方的に傾注する事前的信頼とビジネスを遂行していく中で徐々に形成されていく信頼である事後的信頼の二つに区分した。そして、二者間がパートナーシップ関係を結ぶ時には、まず事前的信頼が無ければならないのであり、その点では事後的信頼と区別された事前的信頼は重要な概念であり、信頼概念自体が機会主義的行動という概念を否定するものであると指摘している。

## V マーケティング・営業における信頼概念

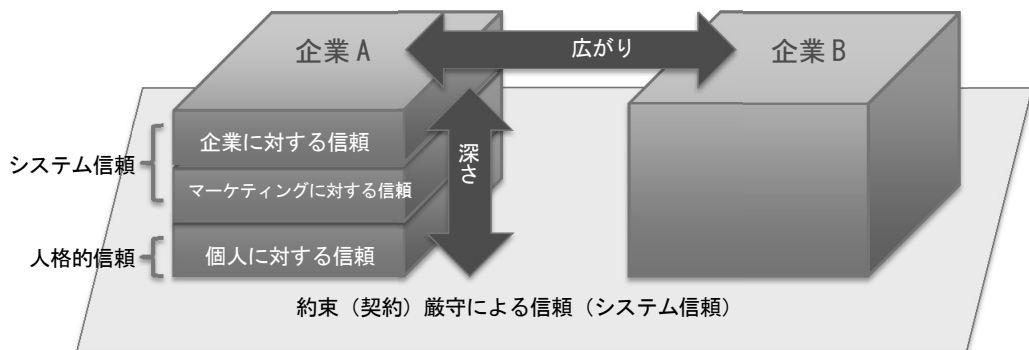
こうした信頼概念を改めて企業経営およびマーケティング分野において説明すれば図5のようになる。

第1に企業に対する信頼は、企業のシステム信頼としての「企業に対する信頼」「マーケティングに対する信頼」と人格的信頼としての「個人に対する信頼」の三つに区分することができ、各々が図4で示したように相手の意図と能力に対する期待の高低によって信頼の濃淡を表すことができる。まず、「企業に対する信頼」とは、企業理念やビジョンの有無、社会規範や商取引における倫理に基づいた企業活動、社会全般に対する貢献、ステークホルダーに対する説明責任や従業員の定着率等によって表され、それらをステークホルダーに対して表明し(意



Mar. 2016

営業における信頼概念に関する考察



出所）筆者作成。

図5 経営・マーケティング分野における信頼の概念図

図)、その約束を遵守しているレベル(能力)によって企業に対する信頼の濃度が決まるのである。「マーケティングに対する信頼」については、企業が提供する製品やサービスの使用価値や品質、リピーター顧客の確保、ブランド・ロイヤリティ等によって表され、世の中に価値ある製品・サービスの開発や品質を維持・向上させようとする企業姿勢(意図)と、現実に高付加価値、高品質の製品・サービスを提供する企業実績(能力)によって企業のマーケティングに対する信頼の濃度が決まり、その一端がリピーターやブランド・ロイヤリティの高低に現れるのである。「個人に対する信頼」とは、企業組織で働く従業員に対する信頼であり、彼らの仕事に取り組む姿勢や営業担当者が結ぶ顧客との約束(意図)と、取り組んだ仕事の成果や顧客との約束の履行(能力)によって、個人に対する信頼の濃度が決まるのである。

第2の企業間の信頼は、まず企業が取引を進めるに当たって取り交わす契約(書)とその履行による「契約厳守による信頼」が基盤となる。これは、相手が信頼できるかどうかに関する情報が不足している場合の拠り所としての契約という社会システムに対する信頼である。これから取引を行おうとする企業にとって契約(書)

は、それによって相手を全面的に信頼するに足ると判断できるものではないが、少なくとも相手が機会主義的行動を取るかもしれないというリスクを低減させることができる。その意味において「契約厳守による信頼」というシステム信頼は企業間取引における信頼の基盤とした上で、「企業に対する信頼」「マーケティングに対する信頼」「個人に対する信頼」という三つの信頼に関わる相手の意図と能力に対する期待の程度によって、企業間関係の信頼の濃度が決まるようになるのである。ただし、企業間の信頼は組織間における信頼関係となることから、それは個人ではなく組織全体での認識とならなければならない。そのために、人格的信頼として構築された信頼関係は個々の局所的な信頼関係ではなく、個人が所属する企業組織内でのネットワークにおいて情報・知識・価値等が共有されることによって全体に影響を及ぼし、各々の組織や組織の階層において相手組織に対する信頼として認識されるのである。

つまり、実際の企業間における取引は交渉やコミュニケーションを担当する者、主に営業担当者と言われる境界連結担当者が行っているが、彼らが相手組織との信頼関係を主導的に構築することによって、その信頼認識が各々の組

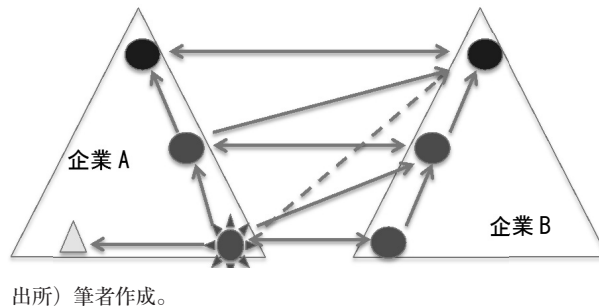


図6 組織間の信頼における広がりと深さ

組織内の人的ネットワークや情報ネットワークにおける相互作用を通じて伝播していくのである。そして、彼らの水平的・垂直的コミュニケーションによって共有化された信頼が、信頼の深さとして組織全体としての信頼を形成するのである。それと共に、境界連結担当者が主導的に構築した信頼関係が組織間における信頼関係へと変容することによって、担当者レベルを超えた異なった個人間、異なった部門間・階層間の信頼関係を形成し、信頼の広がりを構成するのである（図6）。

第3に、信頼形成プロセスにおける時間軸に着目した事前的信頼と事後の信頼がある。事後の信頼とは、尾崎が言うようにビジネスを遂行していく中で徐々に形成されていく信頼として、AがBに対して期待通りのパフォーマンスを演じることによってBのAに対する意図と能力に対する期待が満足され、形成されるものである。これに対して、尾崎は事前的信頼に関して“新たな方針やビジネスを開始するときから一方的に傾注する性善説に立った信頼”としている。しかし、現実のビジネスにおいて取引を行う前から一方的に相手を信頼することは非常に難しい。それでもビジネスにおいては、頻繁に新しい企業や顧客との取引を開始しているのであるが、実際にそうしたケースに遭遇した場合、ビジネスマン（ウーマン）が性善説に立って相手を信頼することは稀であると考えられる。そのような場合、相手企業に関して入手可能な情

報、例えば企業が有する理念やビジョン、社会倫理や社会規範に基づいた企業活動の有無、過去の実績、企業が提供する製品の品質・サービス等、もしくは営業担当者レベルの商談や交渉における交渉相手個人に関する情報や印象の善し悪し等の事前に入手できる情報やシグナルを手掛かりに信頼できる相手であるかどうかを判断しているのである。つまり、事前的信頼とは人間の性善説に立った信頼というような個人の属人的要素によるものではなく、事前に入手し、判断可能な情報を含むシステム信頼を表していると言える。このことは田村（1996）が言うように、営業における信頼は営業担当者レベルにおける二者間の人格的信頼だけではなく、人格的信頼を形成するにいたるまでに企業のシステム信頼を要素にして信頼関係形成の糸口としているのである。ただし、その関係は企業のシステム信頼が前提となって営業担当者の人格的信頼が形成されるという一方向の関係ではない。それは、営業担当者の人格的信頼に関わる濃淡が企業のシステム信頼に対する交渉相手の認知に少なからず影響を及ぼすことが考えられることから、企業のシステム信頼の濃淡と人格的信頼の濃淡は互いに影響を与え合う関係にあるといえる（図7）。

第4に、信頼の概念をめぐる議論として信頼の関係強化機能と関係拡張機能がある。信頼の関係強化機能とは、特定の相手との間で取引費用を節約し、付き合いや取引をスムーズにする

Mar. 2016

営業における信頼概念に関する考察



出所) 筆者作成。

図7 企業のシステム信頼と人格的信頼

という機能である。信頼の関係拡張機能とは、安心が保証されていない相手との間に新しい関係を作ること、固定した関係を越えた新しい関係を形成する機能である。そして、この二つの機能を営業担当者の活動に当てはめれば、一般的に企業における営業の主な役割は既存顧客の維持と新規顧客の開拓という二つのミッションを負っていることから、信頼の関係強化機能とは、既存顧客の維持として営業担当者が既存顧客との取引を重ねることによって意図と能力に対する期待を高め、濃い信頼関係を構築することに該当する。そのために営業担当者は、取引先を何度も足繁く訪問し、商談を行い、相手に有用な情報を提供することや、時には相手からの難しい提案や要望に応えること等を通じて相手の信頼を獲得しようとする。そうして形成された信頼は、強い人格的信頼となり、それらが組織内のネットワークを通じて共有化され、組織的信頼関係となるのである。

信頼の関係拡張機能とは、営業担当者が新規顧客を求めて新たな顧客や販売チャネル、取引先企業を開拓することに該当する。このときの営業担当者にとっての新規開拓は、売上やシェアの拡大、自社製品の普及といったことだけが目的ではなく、そこには既存顧客との関係では見出せない自社製品・サービスの新たな用途開発や技術的な応用等による価値創造が含まれているのである。つまり、新規開拓は既存顧客との間に形成した濃い信頼関係や安心の関係では得られない、新しい資源や価値の獲得を可能にする活動であるといえる。ただし、営業担当者にとって新規開拓が常に新しい資源や価値の獲得に繋がる保証はない。それでも、営業担当者は企業のシステム信頼を背景に相手との信頼関

係を構築するための糸口を模索し、クモの糸のように細くとも繋がった関係を手掛かりに人格的信頼を形成することに努めるのである。そして、人格的信頼を形成する過程の中で、相手企業のマーケティング資源と自社のマーケティング資源のマッチングにおいて新たな顧客創造と価値創造を試みるのである。山内(2011)が指摘するように、日本企業における営業担当者が単なる販売活動を超えて、マーケティング活動との境界領域をも包摂した活動であるのは、こうした顧客創造活動と価値創造活動にあると言える。そして、顧客創造と価値創造という意味において、営業担当者にとって信頼の拡張機能とは、“命がけの跳躍”であると言える。

本論文では、マーケティング論を含む様々な観点から信頼概念に関する議論を整理し、営業における信頼について考察を試みた。そこでは、第1に営業担当者における人格的信頼は、個人における個別の問題であり、相手と取引を行う上での“意図”と“能力”に対する期待として理解することができること、第2に営業担当者の人格的信頼は、企業のシステム信頼との相互作用によって形成され得ることが明らかになった。このことは営業担当者と顧客との二者間の信頼関係が、個人の属人的で感情的な問題としての偶然の産物でも、管理システムにおいて不協和音を奏でる異物でもなく、人格的信頼に関わる個人の意図と能力、そして企業のシステム信頼に関わる各々の要素によって構成されるマネジメント可能な対象であることを示していると考えられる。

注

1) Sako (1992).

- 2) Morgan&Hant (1994), 村上真理 (2010)。
- 3) 南知恵子 (2005)。
- 4) 若林靖永 (2000), 富田健司 (2010)。
- 5) 南知恵子 (2005) (2006)。
- 6) Morgan and Hunt (1994) は、リレーションシップ・マーケティングを「望ましい関係的交換の確立、維持、発展を目指して展開されるすべてのマーケティング活動」と定義し、企業を取り巻く多様な主体との二者間関係の個別的なマネジメントをリレーションシップ・マーケティングと捉えている。
- 7) 陶山計介・宮崎昭・藤本寿良編 (2002)。
- 8) 尾崎久仁博 (2001)。
- 9) 延岡・真鍋 (2001)。
- 10) 信頼の高さは企業内では従業員の定着率の高さ、組織変革への支持と促進、仕事の質や製品品質の高さに繋がる。
- 11) 企業間の信頼は、合弁企業や提携関係の形成・発展、発注企業と外注企業の品質改善に向けた長期的な協働の品質改善等を促進する。
- 12) マーケティングにおける信頼は、顧客の信頼の高さがブランド忠誠心やリピーター顧客の確保を促す。
- 13) Miller.G.R. and M.Steinberg, (1975)。
- 14) Rawls.J, (1971)。
- 15) Giffin.K and B.R.Patton, (1976)。
- 16) Schoderbek.C.G, Schoderbek.P.P, and A.G.Kefalas (1980)。
- 17) システムとしての信頼は、システムが全体として効果的に機能することによって生み出される信頼である。
- 18) 狩俣は、コンテクスト的信頼には、社会的コンテクストと組織コンテクストの信頼の2つがあるが、特に組織構造、規則体系、業績評価、報酬体系、組織文化など組織構成員の態度や行動あるいは意思決定や志向様式を規定する組織コンテクストの信頼が重要だとしている。
- 19) Keely.M (1978)。
- 20) 信頼は信頼する側の特性であり、他者すなわちステークホルダーなどが組織に対して持つものである。それに対して信頼性とは信頼される側の特性であり、主体としての組織の属性である。
- 21) ある特定の範囲の要求には敏感に反応するが、それ以外の部分については反応しないというのが限定的なコミットメントであり、取引パートナーの要求であれば、あるいは業績の改善に繋がるようなあらゆる機会を捉えて対応しようとするコミットメントが非限定的なコミットメントということになる。
- 22) Putnam (2000) も同様に、信頼の程度を「厚い信頼」「薄い信頼」と区分している。
- 23) こうした互恵性は互酬性ともいい、他の人が協力するから自分も協力するのを正の互酬性、その逆を負の互酬性という。
- 24) このことに関しては、Fukuyama (1995) も、近代産業経済の出現には契約や商法といった制度とそれに対する信頼が前提条件であったと述べている。
- 25) 社会関係や社会制度の中で出会う相手が、役割を遂行する能力を持っているという期待。
- 26) 相互作用の相手の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。
- 27) 相手の行動によっては自分の身が危険にさらされてしまう状態のことを社会的不確実性が存在している状態と呼び、社会的不確実性があるか、ないかの二分法で考えるのではなく、どの程度大きな不確実性が存在しているかといったかたちで考えるべきであるとしている。
- 28) 他者がどの程度信頼できる人格の持ち主であるかという評価。
- 29) 他に判断材料がないときに用いる値。
- 30) 特定の相手に対する情報依存の信頼のもととなる情報には、1) 相手の一般的な人間性、2) 相手に対して持っている感情や態度、3) 相手にとっての誘因構造、の3種類が考えられる。
- 31) Fukuyama (1995) が言う強固な家族主義社会を含む強い絆で結ばれた集団一般のことを指す。
- 32) 山岸は、その典型が日本での企業経営に見ることができるといふ。例えば、日本のビジネスでは細かいことまでいちいち契約書を書き込むことはいらないで電話一本で話が済むといった形で信頼関係に基づいて行われており、信頼関係を作るまでは時間がかかるが、いったん信頼関係が確立されれば信頼に基づいてスムーズに進めることができる、といったことから日本社会は信頼社会であると言われているが、これも実は日本社会には集団主義的秩序が機能することで安心が提供されていることを意味していると喝破している。

## 参考文献

- 阿部香 (2005)『場づくりのマネジメント ネットワークを活かすビジネス・プロデュース』白桃書房。  
 荒井一博 (2006)『信頼と自由』勁草書房。  
 石井淳蔵 (1993)「営業の本質」『ビジネスインサイト』第1巻第4号 (1993) 現代経営学研究学会。  
 石井淳蔵 (1995)「営業のジレンマ」石井淳蔵・嶋口充輝 (1995)『営業の本質—伝統と革新の相克』有斐閣。



Mar. 2016

営業における信頼概念に関する考察

- 尾崎久仁博 (1998)『流通パートナーシップ論』中央経済社。
- 尾崎久仁博 (2001)「チャネル・パートナーシップ—チャネル論の新潮流とその問題点」近藤文男・陶山桂計介・青木俊昭編著『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。
- 狩俣正雄 (2009)『信頼の経営 スピリチュアル経営の構築に向けて』中央経済社。
- 久保田進彦 (2012)『リレーションシップ・マーケティング コミットメント・アプローチによる把握』有斐閣。
- 酒向真理 (1998)「日本のサプライヤー関係における信頼の役割」藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編著『サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』有斐閣。
- 嶋口充輝 (1994)『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。
- 陶山桂計・宮崎昭・藤本寿良編 (2002)『マーケティング・ネットワーク論 ビジネスモデルから社会モデルへ』有斐閣。
- 竹内淑恵編著 (2014)『リレーションシップのマネジメント』文眞堂。
- 田村正紀 (1996)『マーケティング力 大量集中から機動集中へ』千倉書房。
- 千葉隆之 (1997)「市場と信頼—企業間取引を中心に」『社会学評論』第48巻。
- 崔相鐵 (1994a)「営業現場における信頼のネットワーク」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズNO. 9403。
- 崔相鐵「チャネル組織における信頼と協調関係の動態的メカニズムの分析」『六甲台論集』第40巻第4号 (1994b)。
- 崔相鐵 (1995)「営業の信頼理論」石井淳蔵・嶋口充輝編 (1995)『営業の本質』有斐閣。
- 富田健司 (2010)「日米製薬企業間の戦略的提携における信頼構築—新薬開発の探索研究に着目して—」組織科学 Vol. 43, No. 3。
- 中西晶 (2007)『高信頼性組織の条件』生産性出版。
- 藤川なつこ (2015)「高信頼性組織研究の理論的展開」『組織科学』Vol. 48, No. 3。
- 村上真理 (2010)「関係性マーケティング—関係の方向性と距離」松村潤一編著 (2010)『顧客起点のマーケティングシステム』同文館出版。
- 延岡健太郎・真鍋誠司 (2001)「組織間学習における関係の信頼の役割：日本自動車産業の事例」『経済経営研究』, 第50号, 神戸大学経済経営研究所。
- 南知恵子 (2005)『リレーションシップ・マーケティング—企業間における関係管理と資源移転—』千倉書房。
- 南知恵子 (2006)『顧客リレーションシップ戦略』千倉書房。
- 山内孝幸 (2011)「営業研究に関する一考察」『阪南論集 社会科学編』第47巻第1号。
- 山内 裕 (2015)『「闘争」としてのサービス 顧客インタラクションの研究』中央経済社。
- 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。
- 山岸俊男 (1990)『社会的ジレンマのしくみ「自分1人ぐらゐの心理の招くもの」』サイエンス社。
- 山岸俊男 (1999)『安心社会から信頼社会へ 日本型システムの行方』中央公論新社。
- 山岸俊男 (2000)『社会的ジレンマ 「環境破壊」から「いじめ」まで』PHP研究所。
- 山岸俊男 (2002)『心でっかちな日本人 集団主義という幻想』日本経済新聞社。
- 山岸俊男 (2008)『日本の「安心」はなぜ、消えたのか—社会心理学から見た現代日本の問題点』集英社インターナショナル。
- 山岸俊男「武士道よりも商人道を」インタビュー—領空侵犯, 日本経済新聞社, 2008年4月28日付け朝刊。
- 結城 祥 (2014)『マーケティング・チャネル管理と組織成果』千倉書房。
- 若林靖永「顧客との「関係性」創出—リレーションシップ・マーケティング—」近藤文男・陶山桂計介・青木俊昭編著 (2001)『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。
- 若林直樹 (2006)『日本企業のネットワークと信頼 企業間関係の新しい経済社会学的分析』有斐閣。
- 和田充夫 (1999)『関係性マーケティングと演劇消費 熱烈ファンの創造と維持の構図』ダイヤモンド社。
- 和田充夫 (1998)『関係性マーケティングの構図』有斐閣。
- 渡辺達朗 (1997)『流通チャネル関係の動態分析—製販の協働関係に関する理論と実証—』千倉書房。
- Francis Fukuyama (1995) "TRUST The Social Virtues and the Creation of Prosperity" Free Press. (加藤寛訳 (1996)『「信」無くば立たず』三笠書房)。
- Gambetta, D.ed. (1988) Trust: Making and Breaking Cooperrativ Relations, Oxford :Basil Blackwell.
- Giffin.K and B.R.Patton, (1976) Fundamentals of Interpersonal Communication, 2<sup>nd</sup> ed, New York: Harper & Row, Publishers.
- Gummeson.E, (1999), *Total Relationship Marketing*, (若林靖永・太田真治・崔容薫・藤岡章子訳 (2007)『リレーションシップ・マーケティング』中央経済社)。
- Hakansson, H, ed (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons.
- Hakansson and Snehota, ed (1995), *Developing Relationship in Business Networks*, Routledge.

- Hirschman, A.O (1984), "Against Parsimony: Three Easy Way of Complicating Some Categories of Economic Discourse" *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 74, pp. 89-96.
- Keely, M (1978) "A Social-Justice Approach of Organizational Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 2, pp. 272-292.
- Miller, G. R. and M. Steinberg, (1975) *Between People: A New Analysis Interpersonal Communication*, Science Research Association Inc.
- Morgan, R.M & S.D.Hant (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing*, 58 (July), pp. 20-38.
- Niklas.Luhman (1973) "VERTRAUEN" (大庭健・正村俊之訳 (1990)『信頼 社会的な複雑性の縮減メカニズム』勁草書房)。
- Peter M. Blau (1964) "Exchange and Power in Social Life" John Wiley & Sons, Inc. (間場寿一・居安正・塩原勉訳 (1974)『交換と権力 社会過程の弁証法社会学』新曜社)。
- Rawls, J. (1971) *A Theory of Justice*, The President and Fellows of Harvard College, (矢島釣次監訳『正義論』紀伊国屋書店 (1979))。
- Robert.D.Putnam (2000) "BOWLING ALONE : The Collapse and Revival of American Community" Simon & Schuster (柴内康文訳『孤独なボウリング 米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房, 2006年)。
- Roderick M. Kramer (2009), *Rethinking Trust*, (鈴木泰雄訳 (2009)「信頼の科学「適度な信頼」に関する7つのルール」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, September, 2009)。
- Ruth Benedict (1946) "THE CHRYSANTHEMUM AND THE SWORD" Houghton Mifflin Co. (長谷川松治訳 (1976)『菊と刀』世界思想社)。
- Sako, Mari (1992), *Price, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain & Japan*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Schoderbek.C.G, Schoderbek.P.P, and A.G.Kefalas (1980) *Management Systems: Conceptual Consideration*. Revised ed. Dallas, Texas. Business Publications, Inc. (鈴木幸毅・西賢祐・山田壹生監訳『マネジメント・システム—概念的考察—』文真堂 (1983))。
- Williamson O.E (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.

(2015年11月20日掲載決定)