

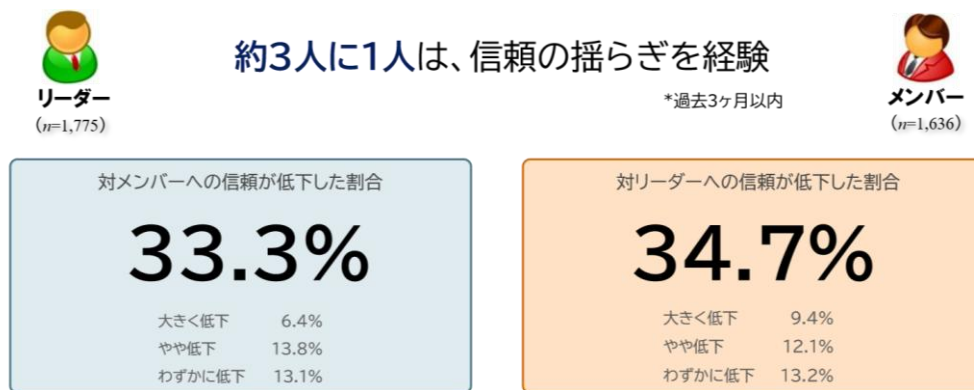
2026 年 9 月 4 日
株式会社パーソル総合研究所

「信頼の揺らぎと修復のメカニズムに関する研究」を発表
上司・部下ともに約 3 人に 1 人が 3 カ月以内に「信頼低下」を経験
上司と部下では信頼を判断する基準そのものが異なることが明らかに

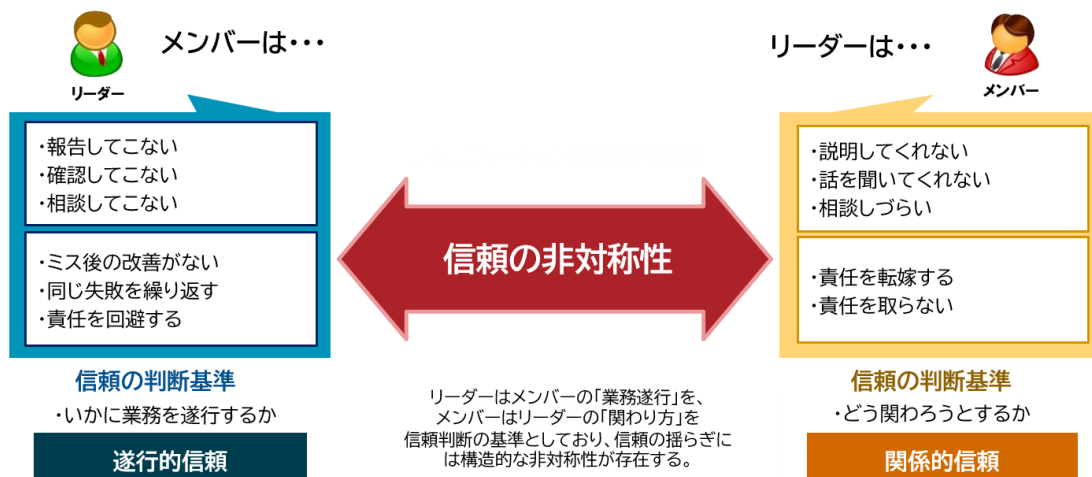
株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都江東区、代表取締役社長：岩田 亮）と九州大学大学院（池田浩研究室）は、職場における上司と部下の信頼の揺らぎ（低下）の実態とメカニズム、さらに修復プロセスを明らかにするため、「信頼の揺らぎと修復のメカニズムに関する研究」を実施し、結果を発表いたしました。

本調査は、前回公表した「上司と部下の信頼関係に関する研究」（前回リリース「上司・部下の信頼関係、52.4%は部下の片思い」）に続く第 2 弾です。働き方やコミュニケーション手段の多様化により、職場における「信頼」は一度築けば維持されるものではなく、日々の出来事によって揺らぎ、修復されながら変化する“動的な関係”です。調査の結果、上司（リーダー）・部下（メンバー）ともに約 3 人に 1 人が直近 3 カ月以内に信頼の揺らぎを経験していることを確認しました。さらに、リーダーとメンバーでは信頼を判断する基準そのものが異なること、また、信頼の修復は一度の「謝罪」で終わらず、「理解」「納得」「安心」「再期待」という 4 つのプロセスを経て進み、その進み方によっては信頼関係の再形成や強化にもつながることが明らかになりました。

過去 3 カ月以内に、リーダーの 33.3%、メンバーの 34.7%が相手への信頼が揺らぐ出来事を経験



リーダーとメンバーでは信頼を判断する基準そのものが異なる



【信頼の揺らぎ（低下）の実態】

1. **上司（リーダー）・部下（メンバー）の約 3 人に 1 人が 3 カ月以内に「信頼低下」を経験**：リーダーの 33.3%、メンバーの 34.7%が、わずか 3 カ月の間に相手への信頼が低下する出来事を経験していた。信頼の揺らぎは、一部の上司・部下間に限られる特別な出来事ではなく、多くの職場で日常的に生じていることが確認された。
2. **信頼の判断基準はリーダーとメンバーで異なる**：リーダーは、報告・相談、仕事の遂行、責任ある行動など、**メンバーが「何をするか」を重視**していた。一方、メンバーは、説明、傾聴、支援など、**リーダーが「どう関わるか」を重視**しており、信頼を判断する基準には非対称性が確認された。
3. **信頼が低下すると、リーダーは「監視」と「関係修復」、メンバーは「距離化・沈黙」に向かう**：信頼が揺らいだ際、リーダーは相手を注意深く見る「監視行動」を強める一方、「声を上げる」「関係を再交渉する」といった関係修復に向けた行動も多くみられた。これに対し、メンバーは「距離化」「監視」「沈黙」といった回避的な反応を示す傾向があり、上司が気づかないまま関係が悪化する可能性が示された。

【信頼低下のメカニズム】

4. **信頼低下を最も強く左右するのは、「怒り・反発」と相手の言動に対する受け止め方**：リーダー・メンバーのいずれも、相手への信頼低下と最も強く関連していたのは「怒り・反発」という感情だった。また、「相手がわざと行った」「誠実に欠ける」と受け止めた場合には信頼低下が大きく、課題の難しさや状況に原因を求めた場合には、低下が相対的に小さかった。

【信頼低下がもたらす影響】

5. **信頼低下で、リーダーは「育てる意欲」、メンバーは「働く意欲」を失う**：メンバーへの信頼が揺らぐと、リーダーでは育成意欲やメンバーへの期待が低下し、自身の負担も増える傾向がみられた。一方、リーダーへの信頼が揺らぐと、メンバーではモチベーションや上司への期待が低下し、心理的距離の拡大や離職・回避意向が高まる傾向が確認された。

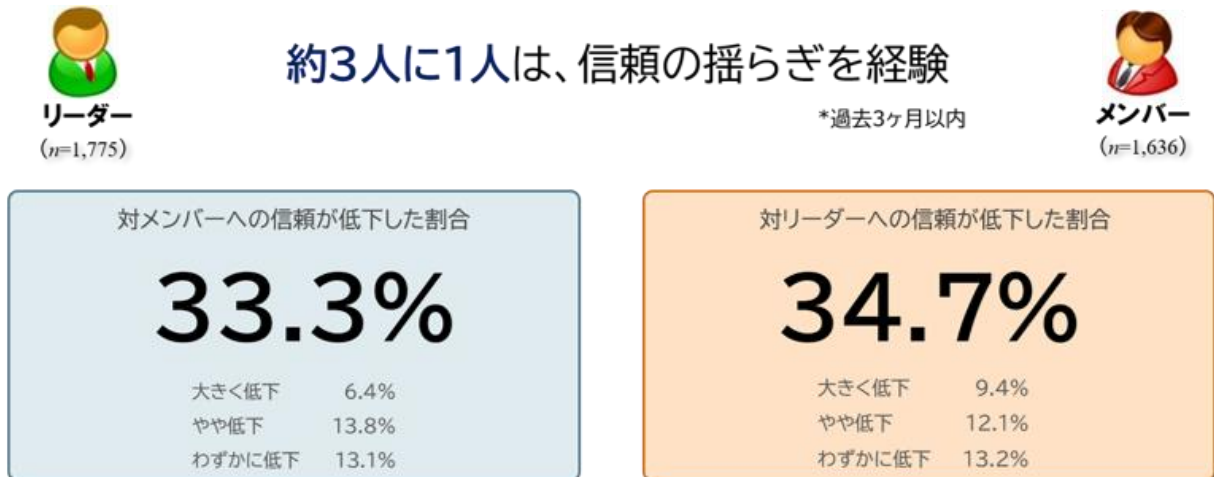
【信頼はどう修復されるのか】

6. **信頼修復に向けた行動に差、メンバー約 5 割に対しリーダーは約 3 割**：信頼が低下した後、リーダーから見たメンバーの修復行動（責任の受容、説明、謝罪、行動変容、継続的な関与など）の実施率は概ね約 5 割だった。一方、メンバーから見たリーダーの修復行動の実施率は概ね約 3 割にとどまり、信頼修復に向けた働きかけにもギャップ（非対称性）が確認された。
7. **信頼の修復は一度の「謝罪」では完結せず、「理解・納得・安心・再期待」と段階的に進む可能性**：信頼修復行動と心理状態との関連を分析した結果、原因や経緯の説明は「理解」、謝罪や行動変容は「納得」、感情への配慮や一貫した対応は「安心」「再期待」と関連しており、信頼修復が、「理解→納得→安心→再期待」と段階的に進む可能性が示唆された。

■主なトピックス（詳細）

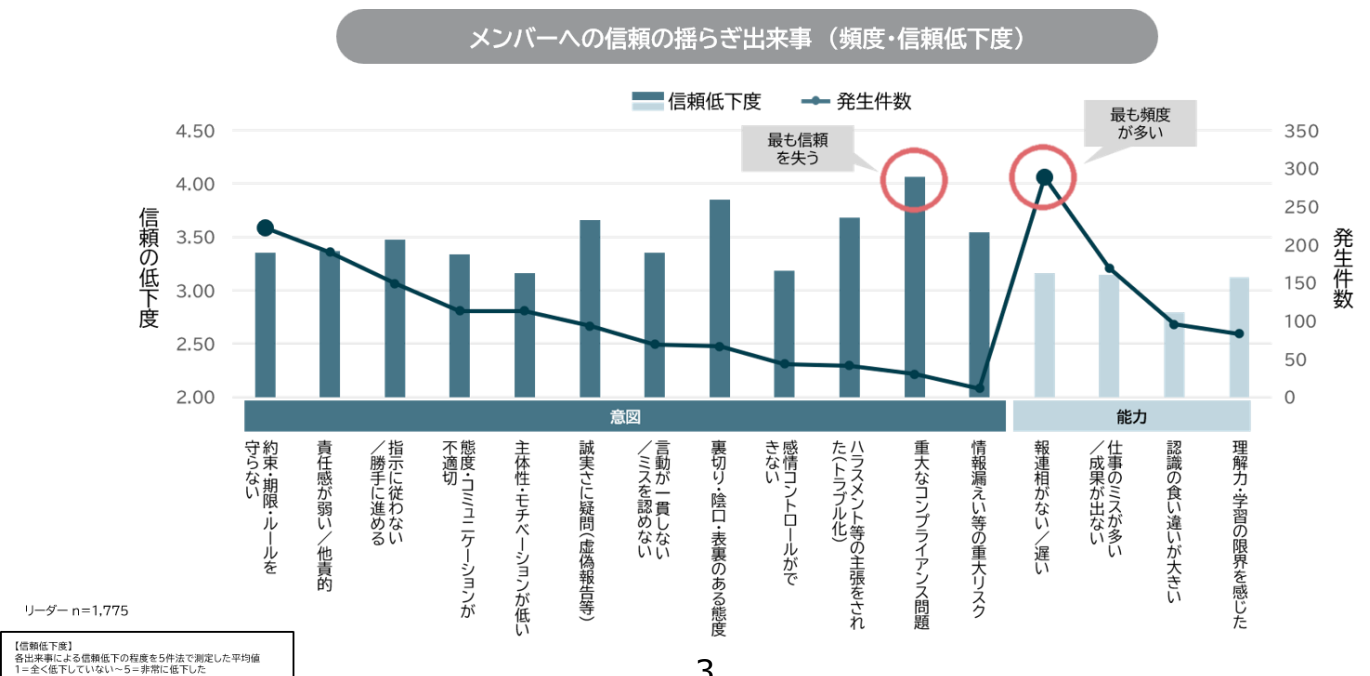
【信頼の揺らぎ（低下）の実態】

1. **上司（リーダー）・部下（メンバー）の約3人に1人が3カ月以内に「信頼低下」を経験**：過去3カ月以内に、リーダーの33.3%、メンバーの34.7%が相手への信頼が揺らぐ出来事を経験していた。信頼の揺らぎは特別な出来事ではなく、多くの職場で日常的に生じている現象といえる。

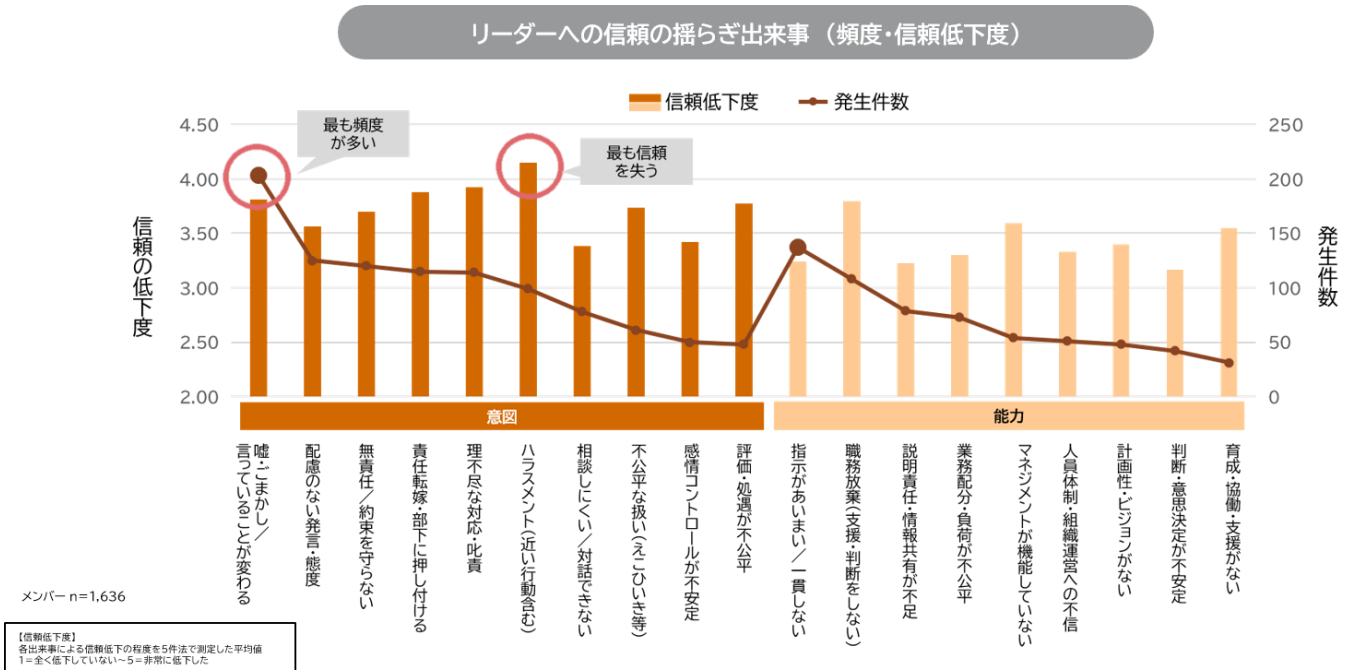


2. 信頼の判断基準はリーダーとメンバーで異なる

リーダーの信頼が低下した理由：リーダーを対象に、メンバーに対して、信頼が揺らいだ出来事を聞いた。件数では「報連相がない／遅い」が最も多く、次いで「約束・期限・ルールを守らない」であった。一方、信頼の低下度が大きかったのは「重大なコンプライアンス問題」、次いで「裏切り・陰口・表裏のある態度」。リーダーは、任せた仕事をメンバーが適切に遂行したかどうかを重視していた。また、頻繁に起きる出来事と、信頼を大きく失う出来事は異なる。



メンバーの信頼が低下した理由：メンバーを対象に、リーダーに対して、信頼が揺らいだ出来事を聞いた。最も多かったのは「嘘・ごまかし/言っていることが変わる」、次いで「指示があいまい/一貫しない」であった。一方、最も信頼の低下度が大きかったのは「ハラスメント（近い言動を含む）」、次いで「理不尽な対応・叱責」であった。リーダーが業務遂行を重視するのに対し、メンバーは意図や誠実さといった自身との「関わり方」によって強く信頼を失う傾向がみられる。



3. 信頼が低下すると、リーダーは「監視」、メンバーは「距離化・沈黙」に向かう

信頼が揺らいだ（低下した）際のリーダーの反応：信頼が揺らいだ際、リーダーはどのような反応をとるのかを主な出来事別に確認した。全般的に監視行動を強める傾向がみられる一方で、安易に距離を置くだけではなく、「声を上げる」「関係再交渉」も高い割合で行われている。リーダーは、不信を感じても関係を断絶するのではなく、立て直そうとする傾向がみられる。

信頼が揺らいだ際のリーダーの反応行動（出来事別） (%)

		リーダーの反応行動				
		回避・防衛的な反応			近接・修復志向の反応	
		距離化 (関わり合うことを避ける)	監視行動 (相手を注意深く見張る)	沈黙 (何も言わない)	声を上げる (自分の想い考えを表明する)	関係再交渉 (期待・役割を話し合う)
メンバーが揺らいだ出来事	報連相がない/遅い	66.7	85.8	57.3	72.6	78.5
	誠実さに疑問(虚偽報告等)	72.0	89.2	51.6	72.0	82.8
	仕事のミスが多い/成果が出ない	75.1	81.7	59.2	74.6	82.8
	指示に従わない/勝手に進める	72.5	87.9	54.4	67.1	81.9

リーダー n=1,775

【代表的な信頼低下事象における反応行動】
各セルの数値は、当該出来事を経験したリーダーのうち、各反応行動をとった割合(%)
対象事象：発生件数が多い、または信頼低下度が大きい代表的出来事(報告件数90超)を抜粋

信頼が揺らいだ（低下した）際のメンバーの反応：信頼が揺らいだ際、メンバーはどのような反応をとるのかを主な出来事別に確認した。メンバーは信頼が揺らぐと、まず距離化・監視・沈黙といった回避的反応を示す傾向がみられた。特にハラスメントや嘘・ごまかしなど、意図や誠実さへの不信ではその傾向が強い。メンバーの信頼低下は表面化していく、リーダーが気づかないまま関係が悪化してしまう可能性がある。

信頼が揺らいだ際のメンバーの反応行動（出来事別）		メンバーの反応行動					(%)
		回避・防衛的な反応			近接・修復志向の反応		
		距離化 (関わり合うことを避ける)	監視行動 (相手を注意深く見張る)	沈黙 (何も言わない)	声を上げる (自分の想いを表明する)	関係再交渉 (期待・役割を話し合う)	
リーダーに対する信頼が揺らいだ出来事	嘘・ごまかし／言っていることが変わる	78.3	74.4	68.5	42.4	62.6	
	ハラスメント(近い言動を含む)	84.8	71.7	75.8	38.4	56.6	
	職務放棄(支援・判断をしない)	76.9	61.1	70.4	27.8	59.3	
	指示があいまい／一貫しない	64.2	67.2	62.0	34.3	59.9	

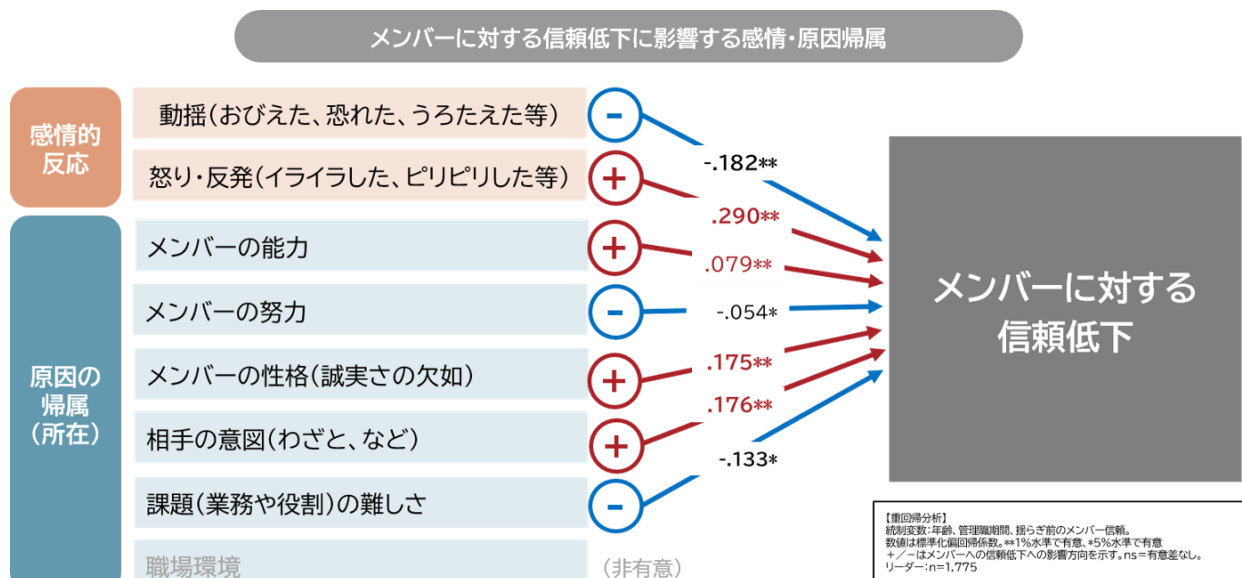
【代表的な信頼低下事象における反応行動】
数値は、各出来事を経験したメンバーにおける各反応行動をとった割合(%)。
対象事象：発生件数が多い／信頼低下度が大きい代表的な事象(報告件数90超)を抜粋

メンバー n=1,636

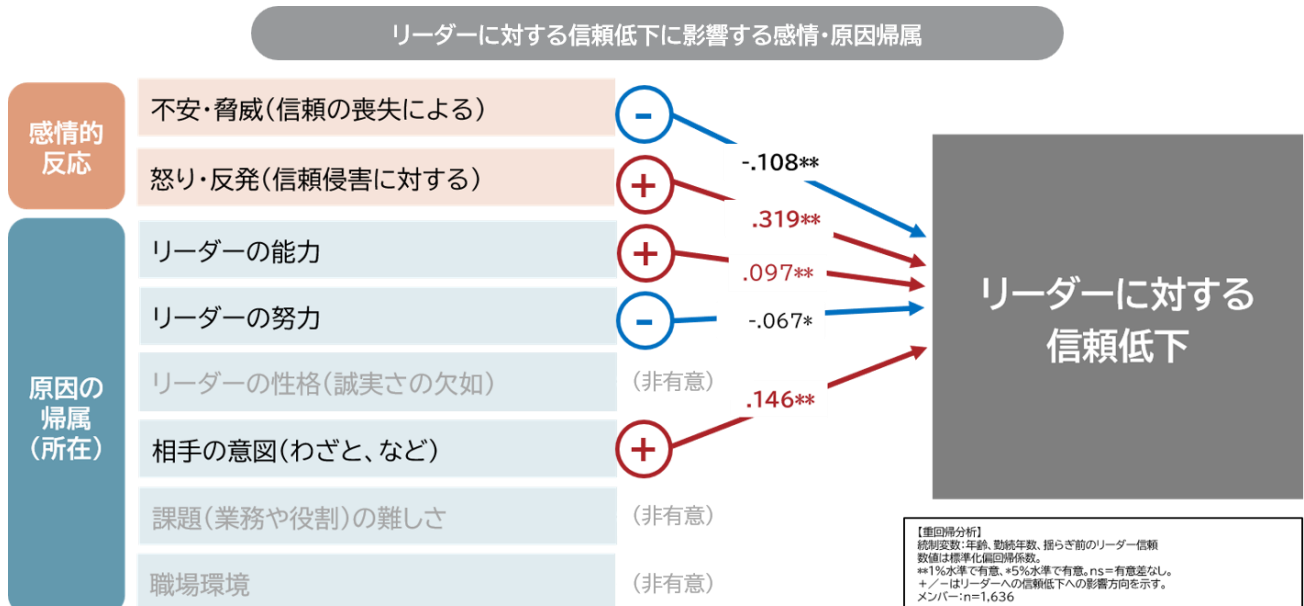
【信頼低下のメカニズム】

4. 信頼低下を最も強く左右するのは、「怒り・反発」という感情と相手の言動に対する受け止め方

リーダーのメンバーに対する信頼が低下するメカニズム：リーダーのメンバーへの信頼低下に最も強く影響していたのは「怒り・反発」という感情側面であった。また、「メンバーの性格（誠実さの欠如）」や「相手の意図（わざと、など）」と判断（原因帰属）した場合も信頼低下を強めていた。一方、信頼が揺らぐ出来事を課題（業務や役割）の難しさとして捉える場合には、信頼低下を抑制する。同じミスや問題行動であっても、それが「誠実さ」や「意図」の問題として受け止められると、メンバーへの信頼低下は大きくなりやすい。



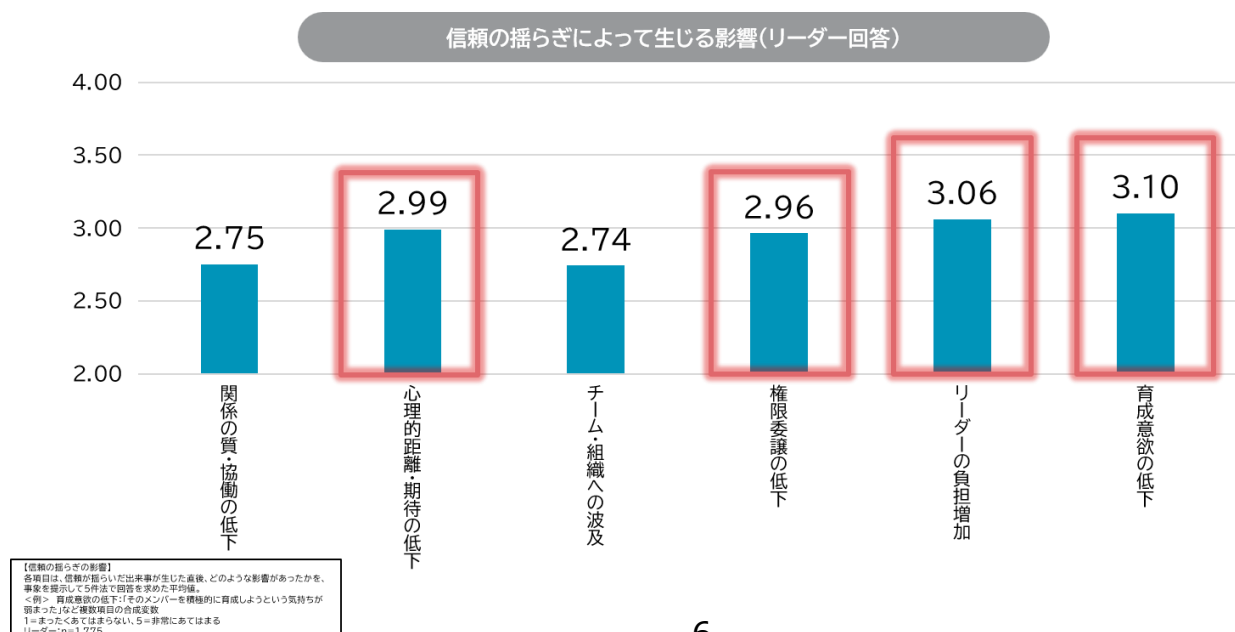
メンバーのリーダーに対する信頼が低下するメカニズム：メンバーのリーダーへの信頼低下に最も強く影響していたのは「怒り・反発」という感情側面であった。また、「相手がわざと行った」「能力が不足していた」と受け止めた場合は、リーダーへの信頼低下を強めていた。一方、リーダーの努力や課題の難しさに原因を求める場合には、信頼低下は相対的に小さい。メンバーは、リーダーの行動を「わざと行った」「適切に対処する能力が不足している」と受け止めたときに、より大きく信頼を低下させる傾向がみられる。



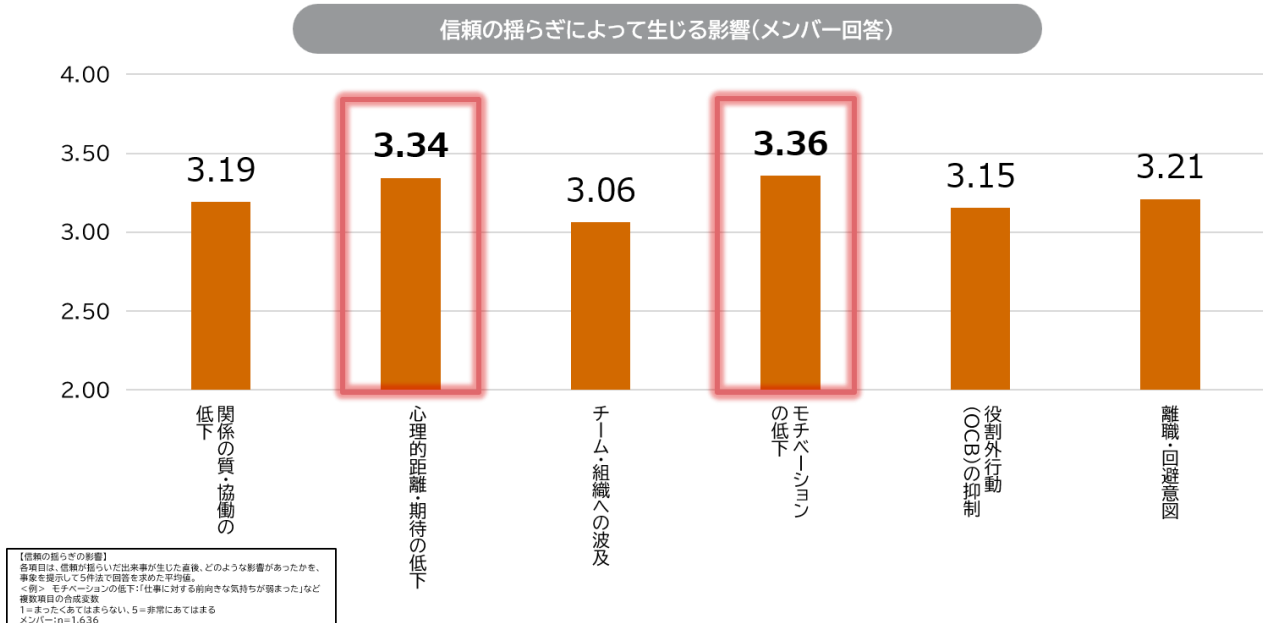
【信頼低下がもたらす影響】

5. 信頼低下で、リーダーは「育てる意欲」、メンバーは「働く意欲」を失う

信頼低下がもたらすリーダーへの影響：信頼が揺らぐ出来事が生じた後の影響を確認した。その結果、リーダー側では「育成意欲の低下」「メンバーへの心理的距離・期待の低下」「リーダー自身の負担増加」の影響が相対的に大きい。リーダーは部下への期待や関与を控え、「育てること」から距離を置く傾向がみられた。信頼の揺らぎは当事者間の関係悪化にとどまらず、育成や支援といった職場運営の中核機能そのものに影響を及ぼすことがうかがえる。

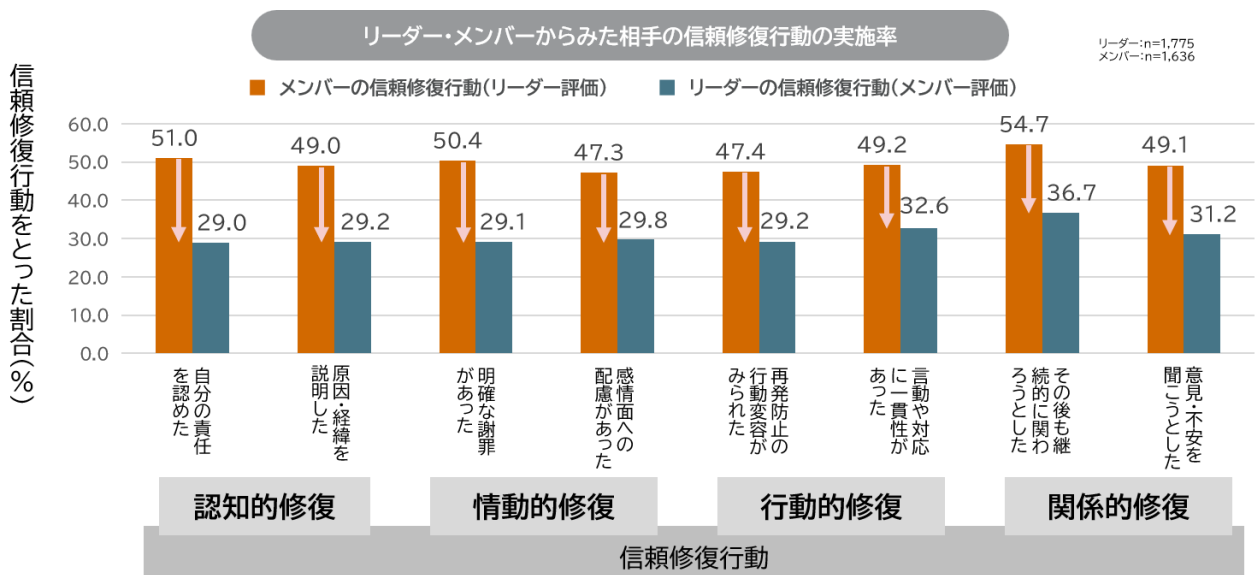


信頼低下がもたらすメンバーへの影響：メンバー側では共通する3項目（関係の質・協働／心理的距離・期待／チーム・組織への波及）ではいずれもメンバー側が高く、加えて「モチベーションの低下」の影響が大きい。メンバーは、上司への期待や仕事への関与を弱め、「働くこと」から距離を置く傾向がみられた。信頼の揺らぎは上司との関係悪化にとどまらず、職場への関与や就業意欲そのものを低下させることがうかがえる。



【信頼はどう修復されるのか】

6. **信頼修復に向けた行動に差、メンバー約5割に対しリーダーは約3割：**信頼が低下する出来事が生じた後、相手がどのような修復行動をとったかを確認した。その結果、謝罪、責任受容、説明、感情への配慮、継続的な関与など、複数の修復行動が確認された。一方で、メンバーから見たリーダーの修復行動実施率は概ね3割前後にとどまり、リーダーから見たメンバーの修復行動実施率（約5割）を下回った。信頼修復に向けた働きかけは確認されるものの、その実施率にはリーダーとメンバーで差がみられ、リーダーの修復行動はメンバーから十分に認識されていない可能性が示唆される。



7. 信頼の修復は一度の「謝罪」では完結せず、「理解・納得・安心・再期待」と段階的に進む可能性

リーダーのメンバーに対する信頼修復のメカニズム：トピック6の信頼修復行動が、リーダーのメンバーへの信頼修復にどのように影響するかを検討した。その結果、信頼修復は一足飛びに進むのではなく、「理解」「納得」「安心」「再期待」という段階を経て進行する可能性が示された。修復初期の「理解」には、原因・経緯の説明が最も有効だった。「納得」の段階では、再発防止に向けた行動変容と共に謝罪の表明が関連していた。つまり、まず背景の説明を受け、その後に謝罪や行動変容を通じて納得し、安心を回復した後、再びメンバーへ期待・関与できる状態へと至るプロセスが示唆された。

リーダーのメンバーに対する信頼修復プロセス

			信頼修復プロセス			
			理解 (理解できた)	納得 (受け止められた)	安心 (安心感が戻った)	再期待 (再び期待できるようになった)
メンバーの信頼修復行動	認知的修復	責任の受容				
		原因・経緯の説明	.130**			
	情動的修復	謝罪の表明		.115**	.077**	.072*
		感情への配慮			.100**	.070*
	行動的修復	再発防止の行動変容	.115**	.131**	.154**	.104**
		対応の一貫性維持		.087**	.070*	.106**
	関係的修復	継続的な関係関与	.092**			
		意見・不安への傾聴	.100**	.098**		.062*

【重回帰分析】
 数値は、メンバーの各信頼修復行動と、リーダーの信頼修復のプロセス(理解・納得・安心・再期待)との関係を示す標準化偏回帰係数(β)。
 表中は統計的に有意な結果のみを掲載。* p<.05, ** p<.01。空欄は有意な関係が確認できなかった項目。
 リーダー:n=1,775 メンバー:n=1,636

メンバーのリーダーに対する信頼修復のメカニズム：トピック6の信頼修復行動が、メンバーのリーダーへの信頼修復にどのように影響するかを検討した。その結果、メンバー側においても信頼修復は「理解」「納得」「安心」「再期待」の段階を経て進行する可能性が示された。修復初期の「理解」には、原因・経緯の説明が有効であった。「納得」の段階では、再発防止のための行動変容や感情への配慮が関連していた。メンバーが「再期待」に至るためには、相手の感情に配慮し、意見や不安を傾聴しつつ、再発防止に向けた行動を示すことが重要であることが示唆された。

メンバーのリーダーに対する信頼修復プロセス

			信頼修復プロセス			
			理解 (理解できた)	納得 (受け止められた)	安心 (安心感が戻った)	再期待 (再び期待できるようになった)
リーダーの信頼修復行動	認知的修復	責任の受容				
		原因・経緯の説明	.127**			
	情動的修復	謝罪の表明			.087*	
		感情への配慮	.121**	.141**	.102**	.164**
	行動的修復	再発防止の行動変容		.154**	.086*	.109**
		対応の一貫性維持				
	関係的修復	継続的な関係関与	.083*			
		意見・不安への傾聴	.087*	.113**	.144**	.129**

【重回帰分析】
 数値は、リーダーの各信頼修復行動と、メンバーの信頼修復のプロセス(理解・納得・安心・再期待)との関係を示す標準化偏回帰係数(β)。
 表中は統計的に有意な結果のみを掲載。* p<.05, ** p<.01。空欄は有意な関係が確認できなかった項目。
 リーダー:n=1,775 メンバー:n=1,636

■ 調査結果からの提言

【メンバーへの提言】

信頼の揺らぎは、特別な出来事ではなく、多くの職場で日常的に生じうる。重要なのは、信頼を揺らがせないことだけではなく、揺らいだ際に関係を修復し、再び信頼を築けることである。すなわち、“信頼のレジリエンス（回復力）”を高めることである。



パーソル総合研究所
上席主任研究員
井上亮太郎

I 違和感や不満を放置しない

信頼が揺らいだ際、メンバーは距離化・監視・沈黙といった反応を取りやすい。しかし、何も伝えないことは現状を追認することにもつながる。違和感や不信感を覚えたときこそ、そのまま放置せず向き合おうとする姿勢が重要となる。

※ただし、ハラスメントや安全に関わる事案については、相談窓口・人事などの第三者を通じた適切な対応が求められる

II 事実と解釈を切り分ける

信頼低下は出来事そのものだけでなく、その出来事をどう解釈したかによって増幅される。相手の意図や人格、能力を決めつけず、「なぜそうなったのか」「別の見方はできないか」といった背景や状況にも目を向けたい。

III 沈黙ではなく対話を選ぶ

信頼修復の出発点是对話である。期待していること、困っていること、不満に感じていることを率直に伝えることで、上司側も状況を理解し、関係を修復する機会を持つことができる。信頼の揺らぎは関係の終わりではなく、関係を見直し、再構築する契機にもなり得る。信頼の揺らぎは、特別なことではなく誰にでも起こり得る。だからこそ、黙って距離を置くのではなく、対話を通じて期待や認識を再確認することが、関係修復への第一歩となる。

【リーダーへの提言】

I 事前の信頼は、揺らぎによる信頼低下を和らげる緩衝材となる

事前の信頼には、揺らぎによる信頼低下を和らげる緩衝効果が確認された。（低信頼者ほど、揺らぎ時の信頼低下が大きい） 日頃からメンバーを尊重し、傾聴・支援し、一貫した行動を積み重ねることが、「信頼の貯金」として機能する。

II 信頼低下を左右するのは「出来事」より「受け止め方」

リーダーにとっても、怒りや動揺は自然な反応である。しかし、相手への信頼低下を左右するのは出来事そのものではなく、感情と原因帰属である。相手の悪意を前提とせず、背景や状況を理解しようとする姿勢が信頼回復の起点となる。

III 信頼が揺らいだら、段階に応じて修復行動をとる

自身への信頼が揺らいだと自覚した際は、まず何が起きたのかを説明し（認知的修復）、自らの責任を受け止め、謝罪と行動変容を示す（情動的・行動的修復）。そのうえで継続的な関与と傾聴（関係的修復）へと進むことが鍵となる。特にリーダーは、揺らぎを自覚しにくく、また自覚したとしても修復行動（謝罪等）実施率が低い傾向がみられるため、時には謙虚に、自ら修復の第一歩を踏み出すことも求められる。

【組織・人事部門への提言】

管理職教育においては、「信頼を築く方法」を伝えるだけでは不十分である。信頼は形成されるだけでなく、日常的に揺らぎ、修復されながら維持・強化される動的な関係である。ゆえに、信頼形成のみならず、信頼低下のメカニズムや修復プロ

セスについても学ぶ機会を提供することが重要である。

また、メンバー側についても、信頼の揺らぎへの向き合い方や対話による関係再構築について学ぶ機会を設けることも有効と考えられる。

- 本調査を引用いただく際は、出所として「パーソル総合研究所」と記載してください。

- 調査結果の詳細については、下記 URL をご覧ください。

URL : <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/spiral-relationship-of-trust-2/>

- 報告書内の構成比の数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも 100% とならない場合があります。

■ 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所・九州大学 「信頼の揺らぎと修復のメカニズムに関する研究（上司と部下の信頼関係に関する研究Phase2）」
調査目的	・リーダーとメンバーの信頼関係に揺らぎを引き起こす出来事の実態把握 ・信頼が揺らいだ後の反応行動とその影響の解明 ・信頼を修復するプロセスの検証
調査対象	企業で働くリーダー（管理職）およびメンバー（非管理職） リーダー層：1,775名（男性1,321名、女性454名） メンバー層：1,636名（男性842名、女性794名）
調査方法	調査会社のアクティブパネルを用いたアンケート調査（Web方式） ＊実施に際しては、個人が特定されないように配慮し、承諾を受けたうえで回答を得た ＊協力企業は、パーソル総合研究所（事業部門）との取引はなく、利益相反は生じない ＊九州大学大学院心理学講座研究倫理委員会の承認を得ている（承認番号：2025-041）
調査時期	本調査 2026年3月9日～17日
実施主体	株式会社パーソル総合研究所、九州大学大学院 池田浩研究室 ※定性分析：出石琴美（コトレヒト大学）

■【株式会社パーソル総合研究所】<<https://rc.persol-group.co.jp/>> について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

■【九州大学 池田浩研究室】<<https://ikedah-lab.com/>> について

研究室を主宰する池田准教授は、企業や組織を取り巻く多様な心理学的メカニズムを研究対象とする産業・組織心理学の分野で活躍しており、日本産業・組織心理学会会長（2022年～2025年）を務めるなど、学術界において高い評価を受けています。池田研究室では、リーダーシップ、ワークモチベーション、チームワーク、組織文化（カルチャー）などを主要な研究テーマとし、心理学の視点から理論的・実証的な研究を展開しています。また、企業との共同研究にも豊富な実績を有し、学術と実務の双方に貢献しています。

■【PERSOL（パーソル）】<<https://www.persol-group.co.jp/>> について

パーソルグループは、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」として、2030年には「人の可能性を広げることで、100万人のより良い“はたらく機会”を創出する」ことを目指しています。

さまざまな事業・サービスを通じて、はたらく人々の多様なニーズに応え、可能性を広げることで、世界中の誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会を創造します。

問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL : 03-6385-6888 MAIL : prc_pr@persol.co.jp