



PERSOL

パーソル 総合研究所

上司と部下の信頼関係に関する研究 Phase2

信頼の揺らぎと修復の メカニズムに関する研究

調査結果

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

※当研究所では、所内に常設の倫理審査体制を整備し、毎年の研究倫理教育の実施を通じて、調査研究の信頼性と適正性の担保に取り組んでいます

目次

本報告書の目次

P.3	研究の背景と目的、位置づけ
P.4	本調査におけるリサーチクエスション
P.5	調査概要
P.6	調査結果サマリ・提言
P.15	信頼の揺らぎの実態
P.28	信頼低下のメカニズム
P.34	信頼の揺らぎが職場に与える影響
P.39	信頼修復のメカニズム
P.44	本研究のまとめ
P.48	Appendix（調査項目、回答者属性）

背景

本研究の位置づけ

かつては、上司と部下が同じ空間に席を置いて執務するのが常であった。しかし、今日では対面を前提としない働き方など、柔軟な働き方の選択肢も拡大しており、新たな職場マネジメント上の課題も様々表出している。

そこで、先の研究報告(Phase1)では、相手の顔やふるまいが見えやすい「安心」を前提とした職場から、たとえ非対面であっても相手に身をゆだねられる「信頼」に基づく職場運営への移行が求められることを提起した。

他方で、現実の職場では信頼が揺らぐ出来事が不可避に生じ、揺らぎへの対応が関係修復・悪化の分岐点となる。本研究(Phase2)では、「信頼の揺らぎと修復」に焦点を当て、揺らぎの実態・メカニズム・修復プロセスを解明することを目的とする。

Phase1 (2025年2月公表)

上司と部下の信頼関係に関する研究
～被信頼感に着目した「信頼のらせん関係」の検証*～

着目点: 信頼の形成・強化のメカニズム

- ・リーダー側のメンバーへの信頼を起点とし、相手から信頼されていると感じる「被信頼感」に着目した正/負のらせん関係モデルを検証
- ・相手への信頼、被信頼感に影響を与える要因として、相手への期待のあり方、人材観などの影響を明示

Phase2【本報告書】

「信頼の揺らぎと修復のメカニズムに関する研究」

着目点: 揺らぎから信頼低下、修復のメカニズム

- ・揺らぎを引き起こす出来事の実態把握
- ・揺らぎ後の感情・原因帰属・反応行動の解明
- ・信頼修復プロセスの段階モデルの検証

*phase1 上司と部下の信頼関係に関する研究～被信頼感に着目した「信頼のらせん関係」の検証～
<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/spiral-relationship-of-trust.pdf>

背景

本調査におけるリサーチクエスション

本研究では、信頼を静的な状態ではなく、日々の出来事によって揺らぎ、低下し、修復されながら維持・強化される動的な関係として捉える。

その上で、①何が信頼を揺らがせるのか ②なぜ信頼が低下するのか ③職場にどのような影響をもたらすのか ④どのような行動により ⑤どのような段階を経て修復されるのか という一連の揺らぎと修復のメカニズムを明らかにする。

RQ1

どのような出来事が信頼を揺らがせるのか

－ 実態・頻度・信頼低下度 －

RQ2

信頼低下は何によって増幅されるのか

－ 感情・原因帰属によるメカニズム －

RQ3

信頼の揺らぎは職場にどのような影響をもたらすか

－ 関係性・動機づけ・職場行動への波及 －

RQ4

信頼はどのような行動によって修復されるのか

－ 謝罪・説明・行動変容・継続的関与 －

RQ5

信頼修復はどのような段階を経て進むのか

－ 理解・納得・安心・再関与の段階モデル －

※本報告書では、「信頼の揺らぎ」を信頼関係を脅かす出来事、「信頼低下」をその出来事を感情や原因帰属を通じて受け止めた結果として生じる信頼水準の低下として区別する。

調査概要

本調査の目的と方法

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 ＊回答者は、パーソル総合研究所（事業部門）との直接的な取引はなく、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）

※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る

引用について：本調査を引用いただく際は出所を明示してください。記載例）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」

サマリ

信頼の揺らぎの実態

詳しくは
p.15-

1 | 信頼関係は、静的な“状態”ではなく、揺らぎと修復を繰り返す“動的な関係”

信頼の揺らぎは約3人に1人が経験する身近な事象

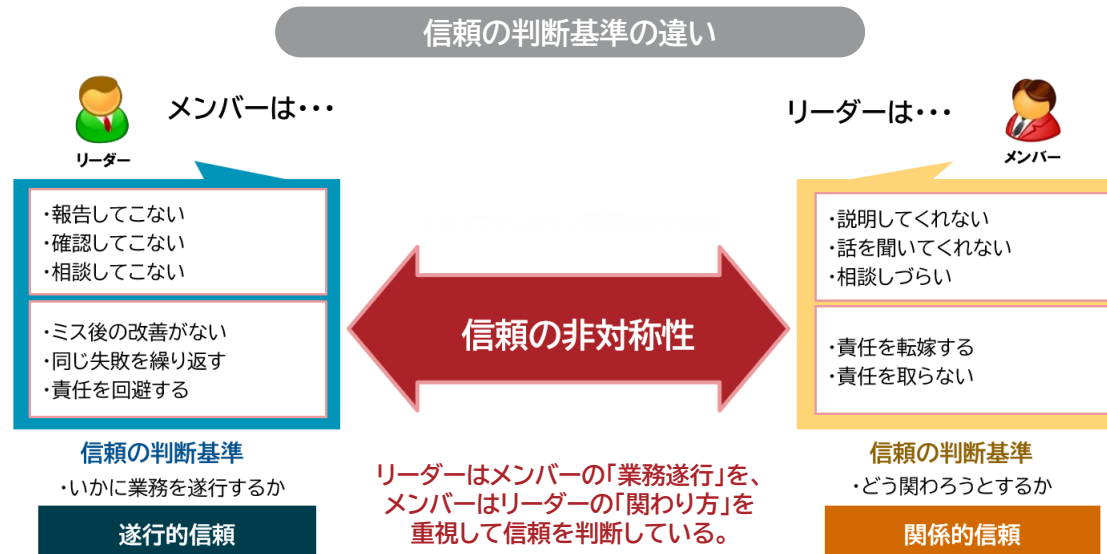
リーダー・メンバーともに約3分の1が過去3カ月以内に信頼の揺らぎを経験していた。

信頼の揺らぎは例外的な出来事ではなく、職務遂行上で日常的に生じうる事象といえる。

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

定性・定量の分析から、リーダーはメンバーの業務遂行や責任ある行動を重視する傾向がみられた。

一方、メンバーはリーダーの説明責任や傾聴、関わり方を重視していた。信頼判断には構造的な非対称性が存在する。



サマリ

信頼の揺らぎに際する、事前の信頼関係の効用

詳しくは
p.25
p.26

2 | 日頃の信頼関係は、揺らぎに対する「信頼の貯金」として機能する

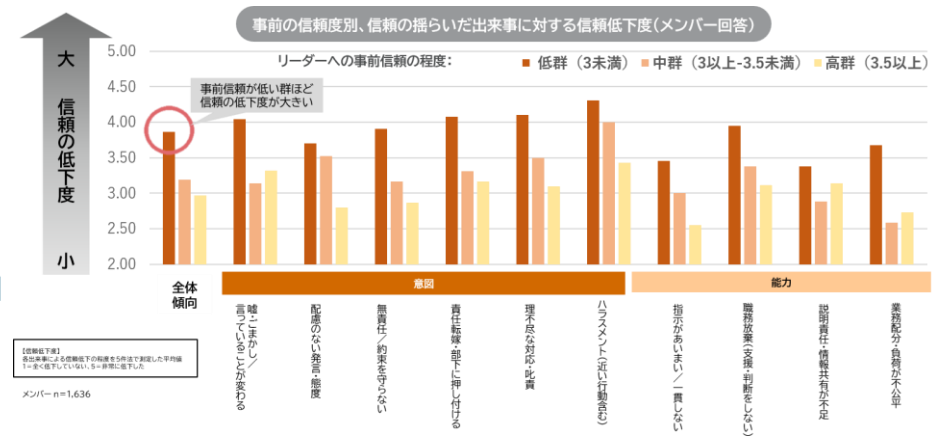
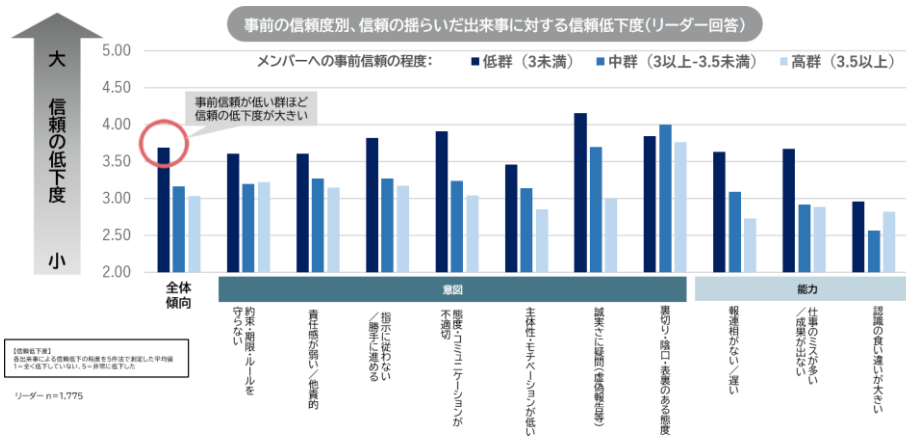
同じ出来事でも、事前信頼によって信頼低下の大きさは異なる

リーダー・メンバーの双方において、事前の信頼が高い群ほど、信頼が揺らぐ出来事が生じた際の信頼低下は小さい。

反対に、事前の信頼が低い群では同じ出来事でも信頼低下が大きかった。

日頃の尊重、傾聴、支援、一貫した行動によって築かれた信頼関係は、揺らぎに直面した際の「信頼の貯金」として機能し、関係悪化を和らげる可能性が示唆された。(下図表)。

ただし、メンバー側「(リーダーの)嘘・ごまかし／言っていることが変わる」など、事前の信頼が高いがゆえに中程度の群よりも信頼の低下度が高くなった項目もあった。



サマリ

信頼低下のメカニズム

詳しくは
p.28-

3 | 信頼低下は、出来事そのものではなく、感情・原因帰属(解釈)を介して生じる

信頼低下は「出来事」ではなく「受け止め方」によって生じる

同じ出来事が生じて、それが直ちに信頼低下につながるわけではない。怒り・反発、動揺といった感情反応や、相手の意図や性格、課題の難しさといった原因の所在をどこに求めるか(解釈)が、その後の信頼低下を大きく左右する。

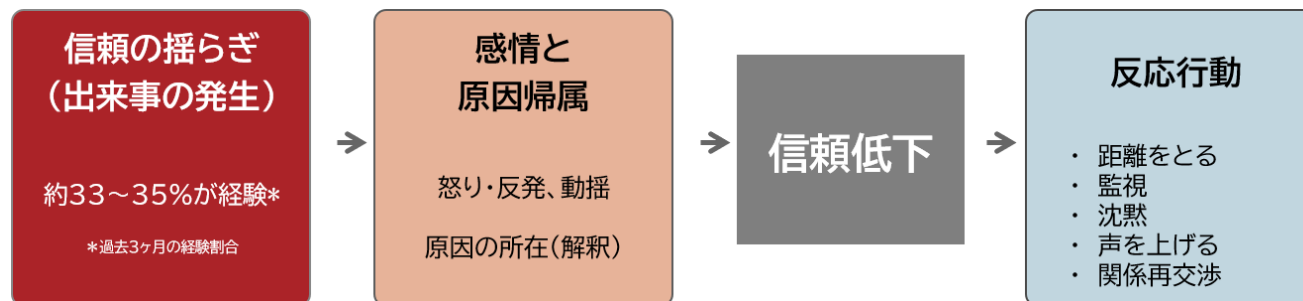
信頼が低下した後には多様な反応行動が生じる

信頼が低下すると、「距離をとる」、「相手を監視する」、「沈黙」、「声を上げる」、「今後の関係を再交渉する」などの反応行動がとられる。特にメンバー側では距離化や監視行動が多くみられ、信頼低下が表面化しにくい傾向が確認された。

感情と原因帰属(解釈)がその後の信頼低下と反応行動を左右する

信頼低下は日常の事象であり終着点ではない。信頼の揺らぎは、その出来事をどう解釈し、感情にどう向き合うかが重要であり、怒りや反発は関係悪化にも修復にも向かい得る。感情と原因帰属をいかにマネジメントするかが信頼修復の鍵となる。

信頼低下のメカニズムとその後の行動



サマリ

信頼の揺らぎが職場に与える影響

詳しくは
p.34-

4 | 信頼の揺らぎは人間関係の問題にとどまらず、職場の中核機能にまで波及する

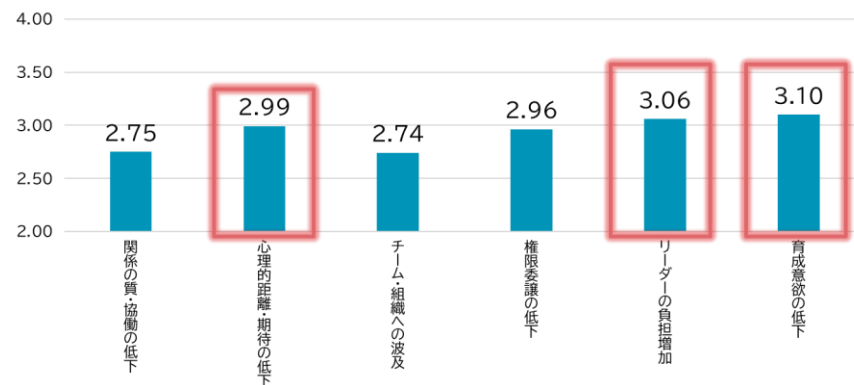
リーダーは「育てる意欲」を失う

メンバーへの信頼が揺らぐと、リーダー側では、育成意欲の低下やメンバーへの期待低下が生じ、リーダー自身の負担が増える傾向が見られた。信頼の揺らぎは、育成や支援といったリーダーシップ行動の低下につながる可能性が示唆される(図表左)。

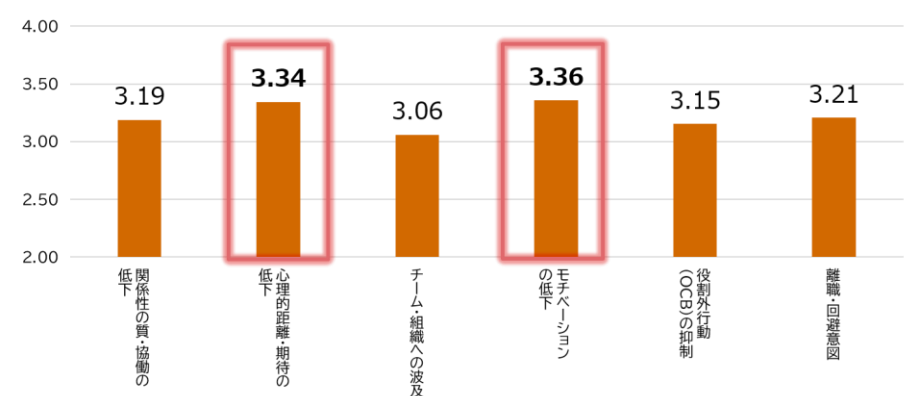
メンバーは「働く意欲」を失う

リーダーへの信頼が揺らぐと、メンバー側では、モチベーションの低下や上司への期待低下、心理的距離が拡大する傾向が見られた。信頼の揺らぎは、職場への関与や働く意欲そのものを損なう可能性が示唆される(図表右)。

信頼の揺らぎによって生じる影響(リーダー回答)



信頼の揺らぎによって生じる影響(メンバー回答)



サマリ

信頼修復のメカニズム(どうすれば信頼は修復できるのか)

詳しくは
p.39-

5 | 信頼修復は一足飛びには進まず、段階的に進行する

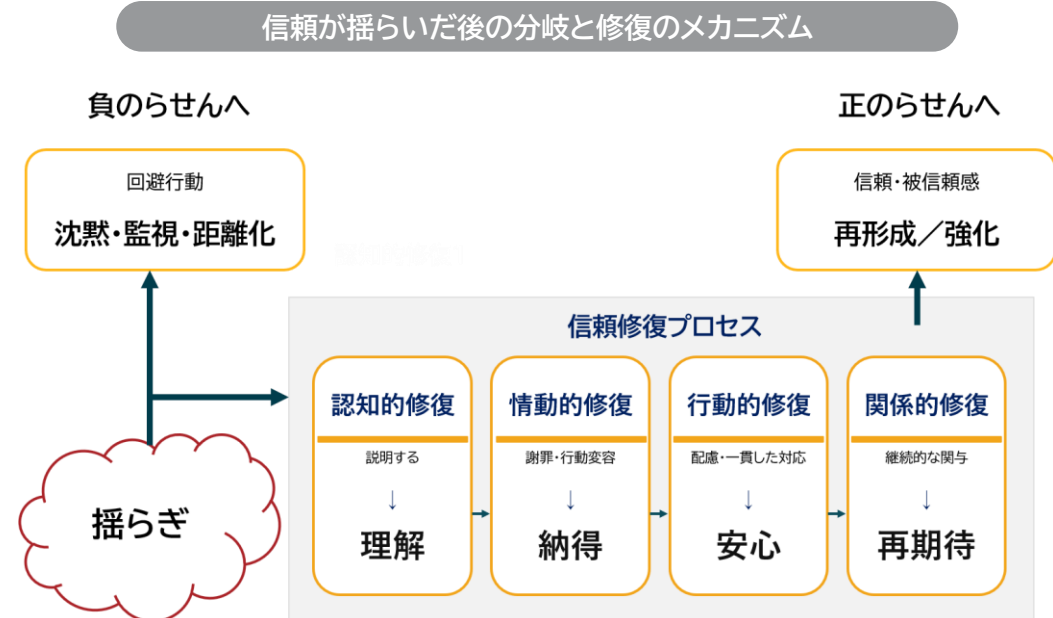
信頼の修復は一度の謝罪では完結せず、「理解・納得・安心・再期待」と段階的に進む可能性

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。

揺らぎ後の対応が正・負のらせん関係を分ける

信頼の揺らぎ後には、沈黙・監視・距離化へ向かう負のらせんと、信頼の再形成・強化へ向かう正のらせんの両方の道が存在する。

4つの段階で進む修復行動の成否は、関係悪化(負のらせん)と関係再生・強化(正のらせん)を分ける分岐点となることが示唆された。



サマリ

信頼は静的状態ではなく動態(信頼のらせん動態モデル)

詳しくは
p.43-

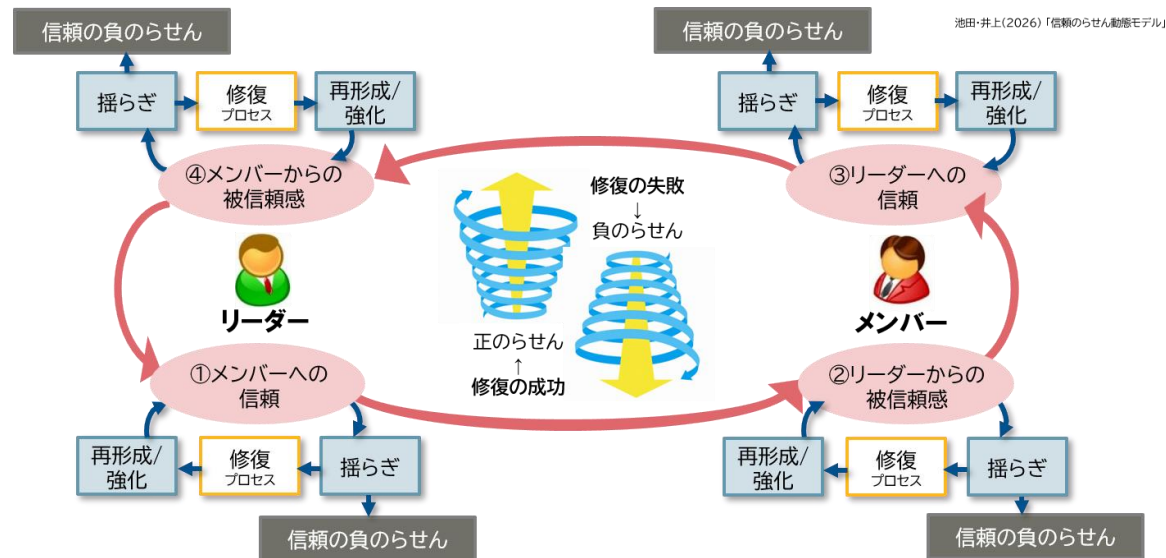
6 | 信頼は「形成→揺らぎ→修復→再形成」を繰り返す動態プロセスである

信頼は形成されるだけでなく、日々揺らぎ、修復されながら再形成・強化される

Phase1*では信頼と被信頼感が相互に強化される「信頼のらせん関係」を確認した。Phase2(本研究)では、その信頼関係が揺らいだ際の信頼低下～修復プロセスを明らかにし、信頼のらせん動態モデルを確認した。

揺らぎへの向き合い方が正・負のらせんを分ける

信頼低下は出来事そのものではなく、感情と原因帰属(解釈)によって増幅される。その後の修復プロセスは、理解→納得→安心→再期待の段階を経て進行する。修復の成功は信頼の再形成・強化を促し、正のらせん関係の更なる発展につながり得る。

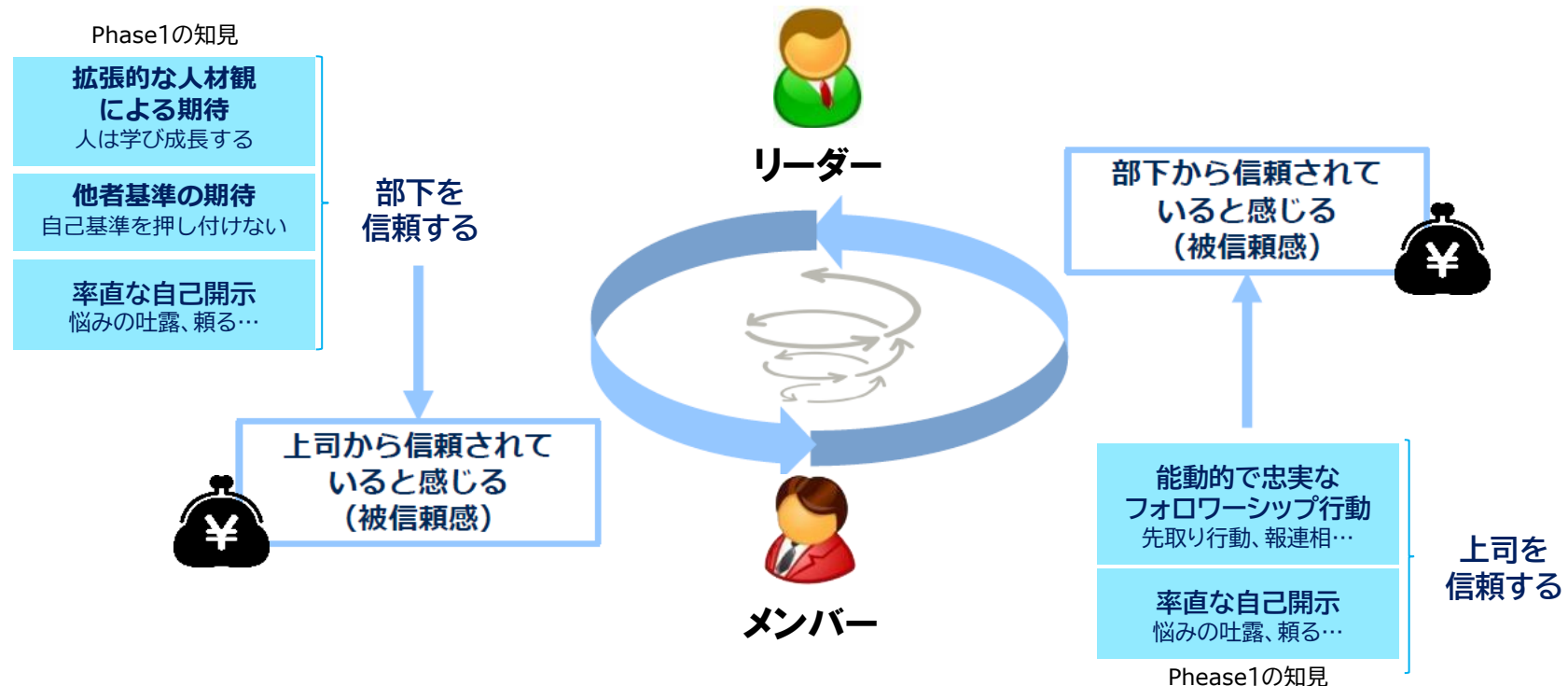


Phase1・2
総括

信頼は揺らぎを防ぐものではなく、揺らぎに備えて蓄積するもの

問題は、信頼が揺らぐことよりも、揺らいだ時に支えとなる信頼残高が乏しいこと
相手の「被信頼感」を高めることは、信頼貯金を積み上げることにつながる

リーダーは、業務を遂行する上で「何をしたか」でメンバーを評価する



メンバーは、「何をしたか」より「どう関わったか」でリーダーを評価する

信頼の揺らぎを「関係を見直す機会」に変える

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。

提言

リーダー側へ

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」

リーダーであっても、怒りや動揺を覚えるの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 信頼の修復は「謝罪」して終わりではなく「プロセス」

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、自らの責任を受け止め、謝罪と行動変容を示す。その上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、関係修復を図ろうとする傾向が見られる一方で、実際の修復行動(謝罪等)は必ずしも多くない。信頼が揺らいだ際には、相手からの働きかけを待つのではなく、自ら修復のプロセスを進めることが求められる。

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。



PERSOL

パーソル 総合研究所

信頼の揺らぎの実態

～どのような出来事が信頼を揺らがせるのか～

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

信頼は安定した状態ではなく、日常的に揺らいでいる

過去3か月以内に、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。



リーダー
(n=1,775)

約3人に1人は、信頼の揺らぎを経験

*過去3カ月以内



メンバー
(n=1,636)

対メンバーへの信頼が低下した割合

33.3%

大きく低下	6.4%
やや低下	13.8%
わずかに低下	13.1%

対リーダーへの信頼が低下した割合

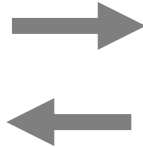
34.7%

大きく低下	9.4%
やや低下	12.1%
わずかに低下	13.2%

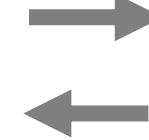
分析方法

信頼はどのような出来事で揺らぐのか

では、人はどのような出来事で信頼を失い、その後どのように反応するのだろうか。
信頼の揺らぎがどのような文脈で語られているのかを把握するため、自由記述データの
定性分析を行った。頻出語分析では特徴的な語句を抽出し、クラスター分析では意味内容の類型化を行
い、リーダーとメンバーそれぞれが重視する信頼判断の基準を探った。
また、そのような出来事の発生頻度と信頼への影響度を定量的に分析を行った。



信頼が揺らいだ具体的な経験
を自由記述と選択肢で回答を
求め、その内容を分析する



Q.リーダーとメンバーは、どのような出来事を問題視している？



頻出語の分析

どのような言葉で信頼の揺らぎが語られるか



クラスター分析

信頼の揺らぎにどのような類型があるか



事象の定量分析

その揺らぎ(出来事)の頻度と影響度は

調査結果

「頻出語」から見た信頼の揺らぎ出来事の特徴（定性分析）

- リーダーおよびメンバーが相手に対して抱く「信頼の揺らぎの出来事」について「頻出語」を抽出した。（上位24位まで）
- リーダー・メンバー共通して頻出している語は、「仕事」「業務」「指示」「ミス」「報告」「相談」「信頼」であった。

信頼の揺らぎに関する自由記述の頻出語分析

リーダー (n=1,775)			メンバー (n=1,636)		
順位	用語	件数	順位	用語	件数
1	部下	449	1	上司	319
2	仕事	313	2	言う	299
3	業務	249	3	仕事	286
4	報告	227	4	自分	248
5	自分	212	5	人	163
6	信頼	174	6	業務	160
7	言う	167	7	指示	113
8	指示	144	8	思う	106
9	ミス	131	9	信頼	101
10	思う	111	10	聞く	98
11	内容	97	11	ミス	91
12	対応	89	12	相談	75
13	上司	88	13	対応	74
14	確認	87	14	変わる	72
15	感じる	87	15	話	70
16	メンバー	82	16	会社	66
17	相談	73	17	多い	66
18	人	72	18	内容	64
19	聞く	72	19	時間	63
20	時間	70	20	感じる	61
21	出来る	70	21	他	61
22	行う	69	22	責任	60
23	連絡	66	23	報告	60
24	会社	62	24	意見	58

頻出語は自由記述内の出現回数を集計したもの。
表記ゆれを統合し、上位24語を掲載。

共通する頻出語

仕事 ミス 報告
業務 指示 信頼 相談

両者の信頼の揺らぎは
「業務場面」で起きる

立場ごとに特徴的な頻出語

リーダー
確認 出来る
行う 連絡

メンバー
聞く 話 意見
責任 変わる

メンバーの業務遂行
を重視
(任せた仕事を適切に遂行したか)

リーダーの関わり方
を重視
(どのように聞き、説明し、対応したか)

調査結果

類型化分析から見た信頼の揺らぎの特徴（定性分析）

リーダー・メンバーの自由記述に出現した語を対象に、階層的クラスター解析*による類型化を行った。
リーダーは業務遂行の仕方を、メンバーは上司の関わり方を問題視しており、頻出語分析と同様の傾向が確認された。

信頼の揺らぎに関する自由記述の類型化


リーダー
(n=1,775)

リーダー側の回答より

	解釈ラベル	含まれる主な語
1	報告・相談・連絡の不足	報告、相談、連絡
2	進捗・期限管理への不信	プロジェクト、進捗、期限、任せる、時間、作業、結果、発覚
3	上司・部下間の業務関係	上司、部下、仕事、話、聞く、受ける、言う
4	ミス後の態度・改善姿勢	ミス、態度、悪い、指摘、改善、注意、指導
5	説明・理解不足	説明、伝える、理解、必要、意見、不満
6	指示・依頼・確認不足	指示、業務、内容、依頼、確認、担当
7	問題発生時の対応・責任	問題、発生、対応、責任、管理、顧客、嘘、行動
8	組織・人間関係上の問題	会社、社員、部署、退職、関係
9	信頼の揺らぎ	信頼、揺らぐ

**メンバーの業務遂行
を重視**
(任せた仕事を適切に遂行したか)

メンバー側の回答より

	解釈ラベル	含まれる主な語
1	ミスや責任の押し付け	部下、押し付ける、ミス、責任、取る
2	上司・自分・仕事をめぐる関係	人、他、仕事、言う、上司、自分
3	組織・現場管理と評価・指摘	会社、社員、評価、バワハラ、現場、情報、管理、部署、作業、指摘
4	信頼感の変化	メンバー、増える、信頼、思う、感じる、少し
5	発言・言動への不信	発言、多い、言動、行動
6	話を聞く姿勢	話、聞く
7	態度・判断の不一致	態度、変わる、違う、全く、意見、判断
8	業務連絡・説明・指示の不備	忘れる、伝える、連絡、分かる、内容、業務、指示、話す、説明、理解
9	報告・確認の実行	報告、受ける、確認、行う
10	トラブル対応・相談困難	トラブル、対応、相談、困る、注意、関係、時間


メンバー
(n=1,636)

**リーダーの関わり方
を重視**
(どのように聞き、説明し、対応したか)

*階層的クラスター分析：自由記述に出現した語の共起関係を基に類型化を行い、3各クラスターの特徴から解釈ラベルを付与した。

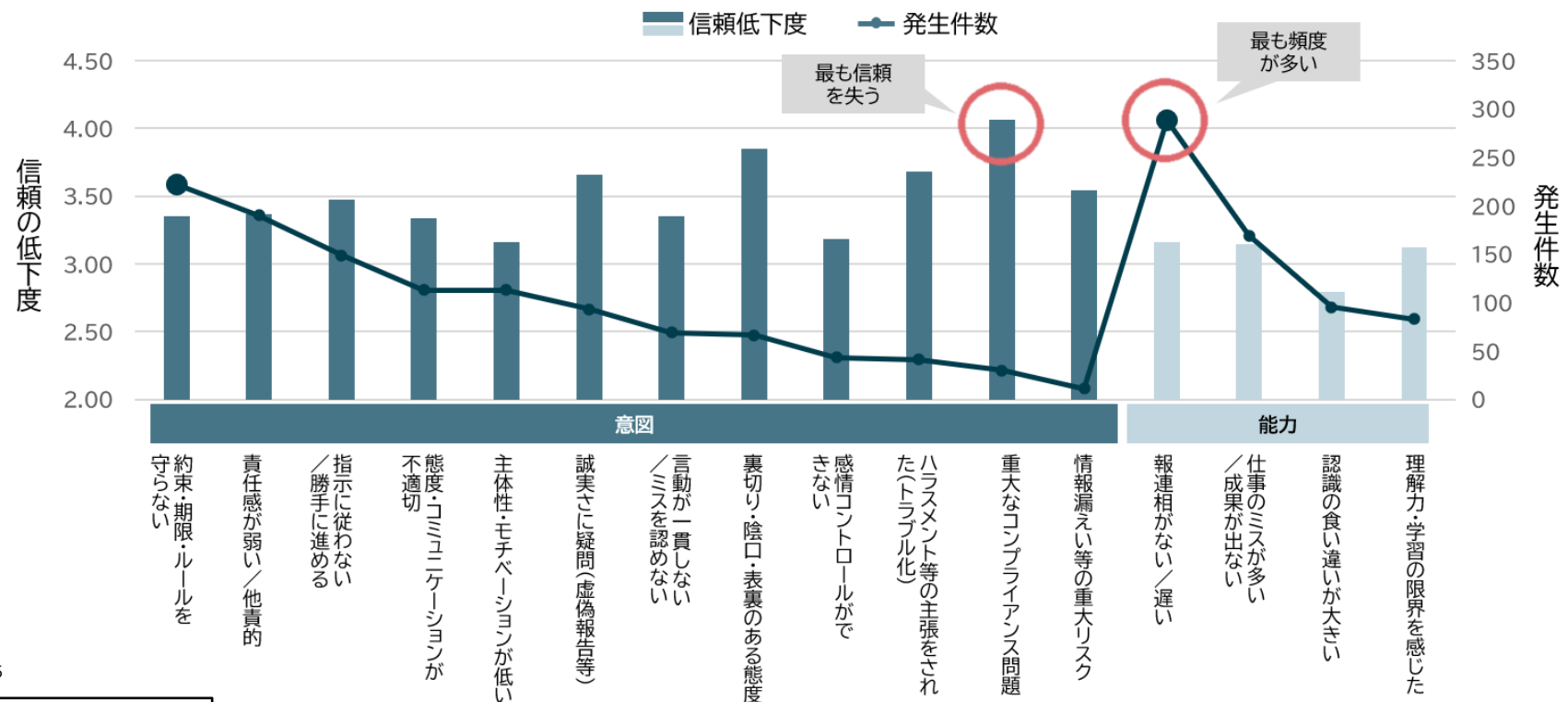
※導出したクラスターより、リーダー／メンバーの特徴的なクラスターについて太字で表記

調査結果

メンバーへの信頼は何によって揺らぐのか <リーダー回答>

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」。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。

メンバーへの信頼の揺らぎ出来事（頻度・信頼低下度）



リーダー n=1,775

【信頼低下度】
各出来事による信頼低下の程度を5件法で測定した平均値
1=全く低下していない～5=非常に低下した

調査結果

信頼が揺らいだ際のリーダーの反応（出来事別）

信頼が揺らいだ際、リーダーはどのような反応を取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)
報道相がない／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

メンバーに対する信頼
が揺らいだ出来事

【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

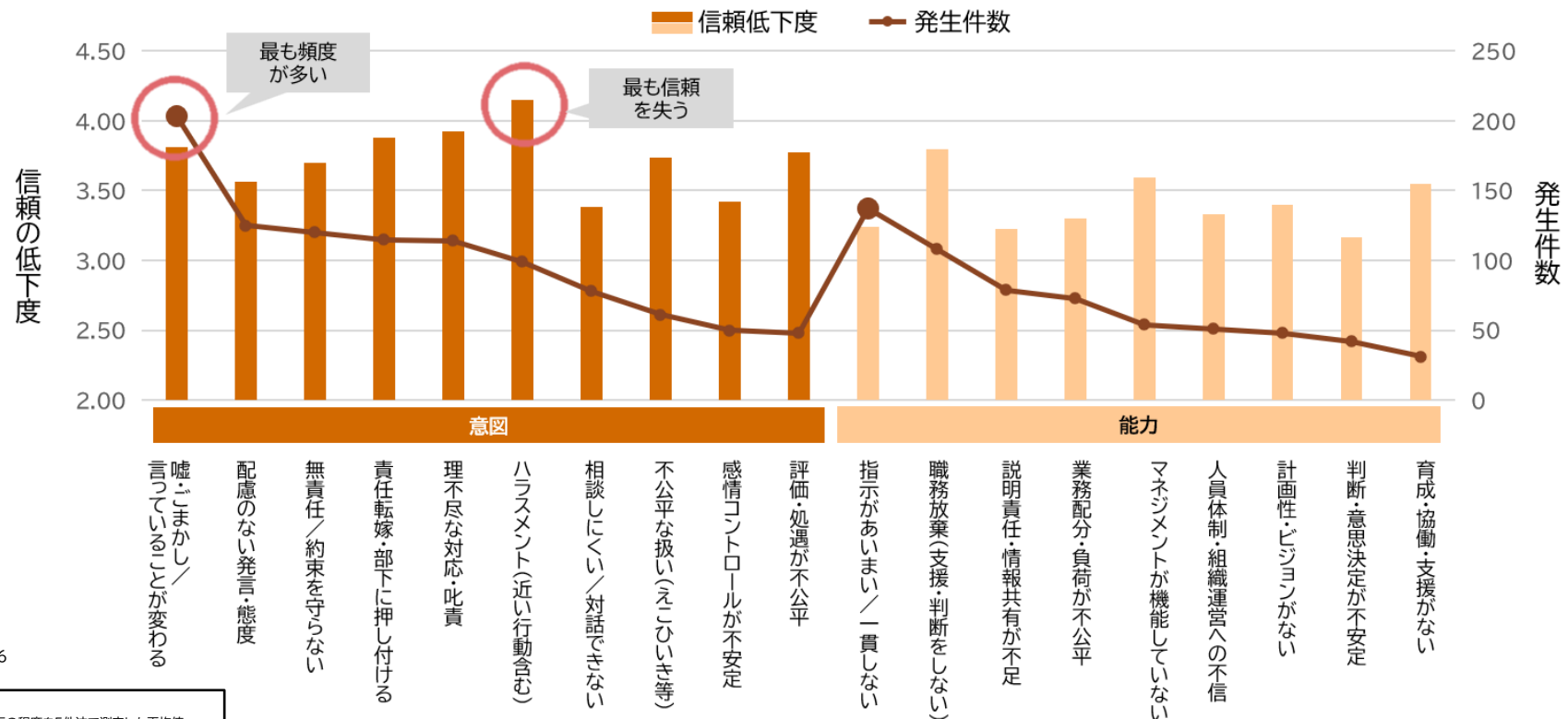
リーダー n=1,775

調査結果

リーダーへの信頼は何によって揺らぐのか <メンバー回答>

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に関わる出来事で強く信頼を失う傾向がみられる。

リーダーへの信頼の揺らぎ出来事（頻度・信頼低下度）



メンバー n=1,636

調査結果

信頼が揺らいだ際のメンバーの反応（出来事別）

信頼が揺らいだ際、メンバーはどのような反応を取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見られた。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にくく、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

（自分の想い考えを表明する）

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事象(報告件数90超)を抜粋

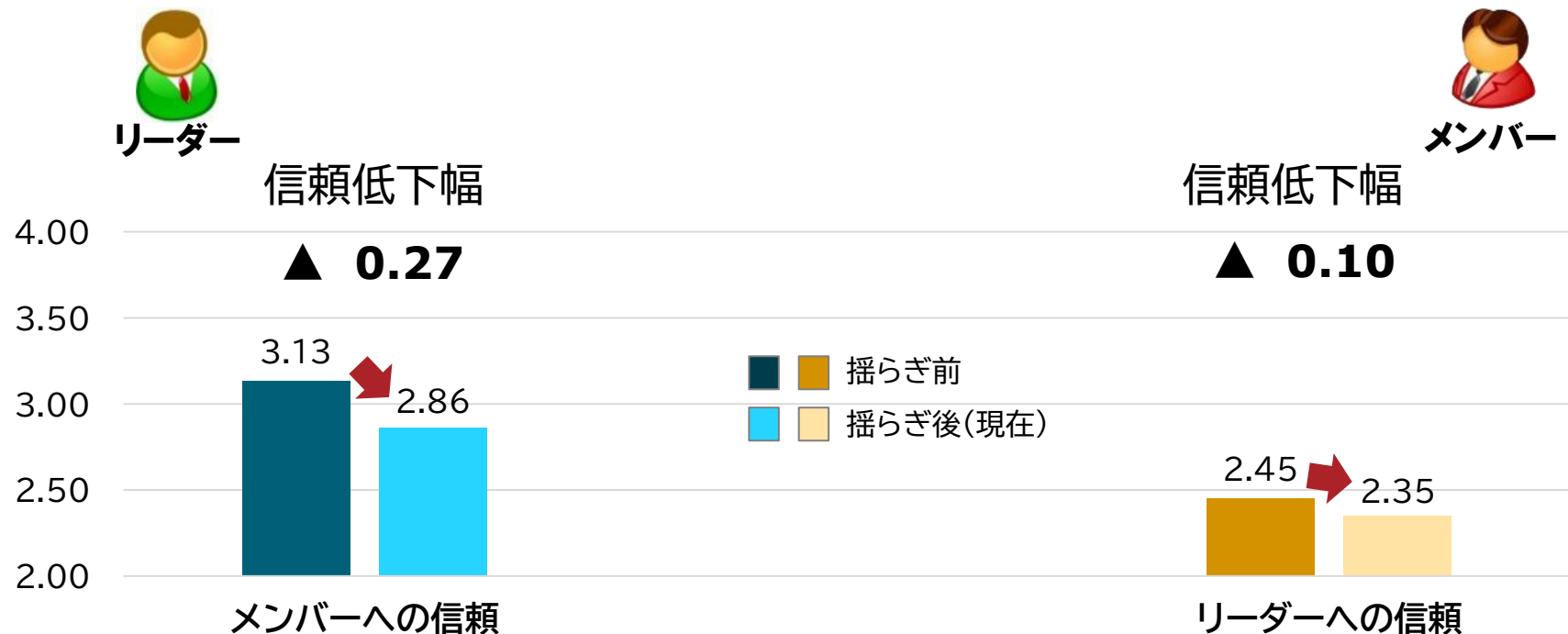
メンバー n=1,636

調査結果

信頼が揺らぐ前・後(現在)の信頼度の変化

リーダーとメンバー、それぞれが相手に対しての信頼が揺らぐ出来事が生じた際、その信頼低下の程度*はどれほどとなるかを確認した。リーダーがメンバーに抱く信頼は、揺らぐ前の3.13から2.86へと大きく低下した一方、メンバーがリーダーに抱く信頼は、2.45から2.35への低下にとどまった。信頼の揺らぎによる影響は、メンバーよりもリーダー側で大きいことが示唆された。

信頼の揺らぎによる信頼低下幅



*信頼の程度

揺らぎ前および現在について、相手への信頼に関する複数の設問を5件法(1=全く当てはまらない~5=非常に当てはまる)で測定し、その平均値を算出。

リーダー:メンバーへの信頼項目、メンバー:リーダーへの信頼項目を使用。

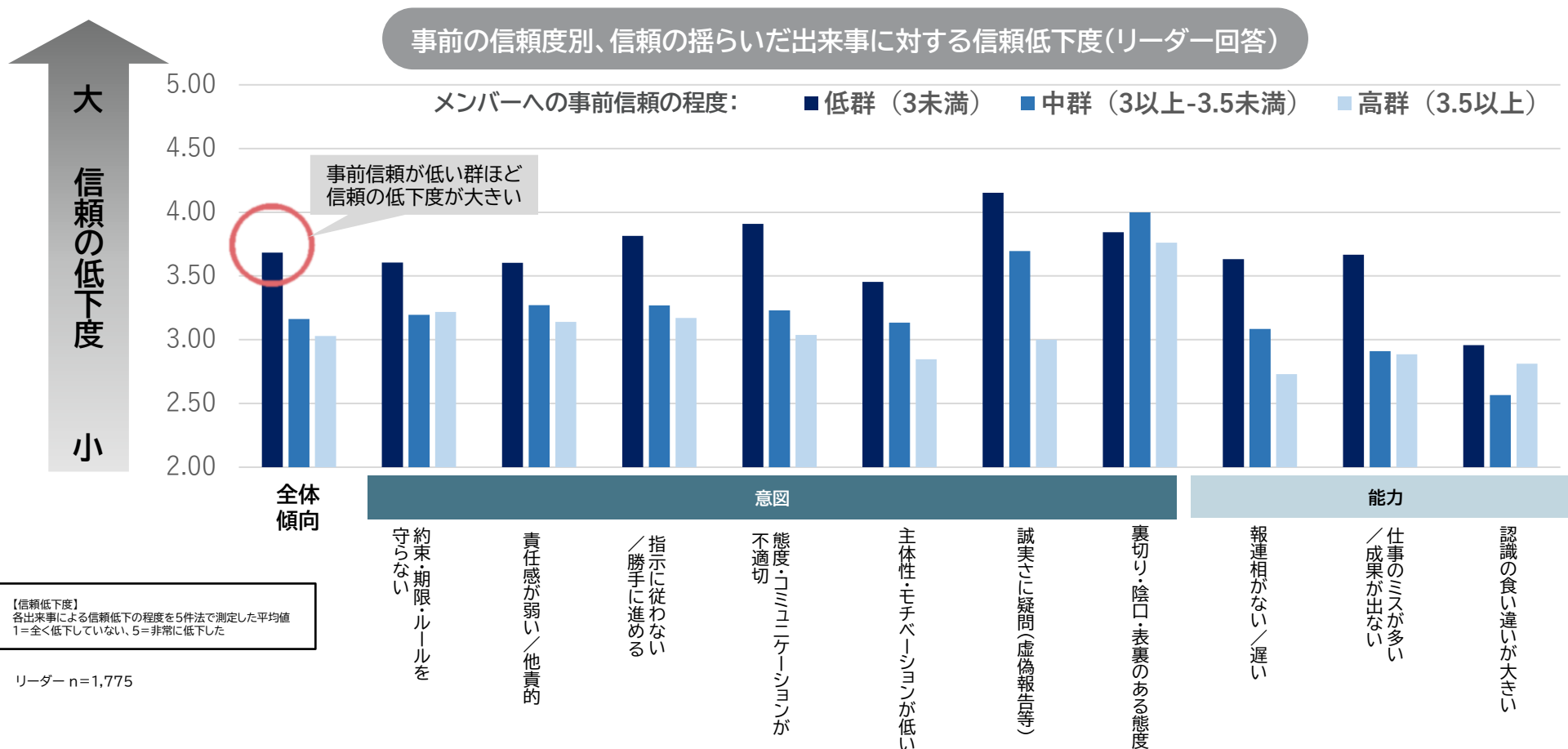
リーダー n=1,775

メンバー n=1,636

調査結果

事前の信頼度と揺らぎ後の信頼低下度（リーダー回答）

信頼が揺らぐ前の信頼の程度（事前信頼度）によって、揺らぎによる信頼低下への影響が異なるのかを確認した。結果、事前信頼が低いメンバーほど、揺らぎ出来事後の信頼低下度は大きく、一方、事前信頼度が高いメンバーでは、同じ出来事が生じてても信頼低下度は相対的に小さい傾向が見られた。事前信頼には、信頼低下を和らげる「緩衝効果」がある可能性が示唆される。

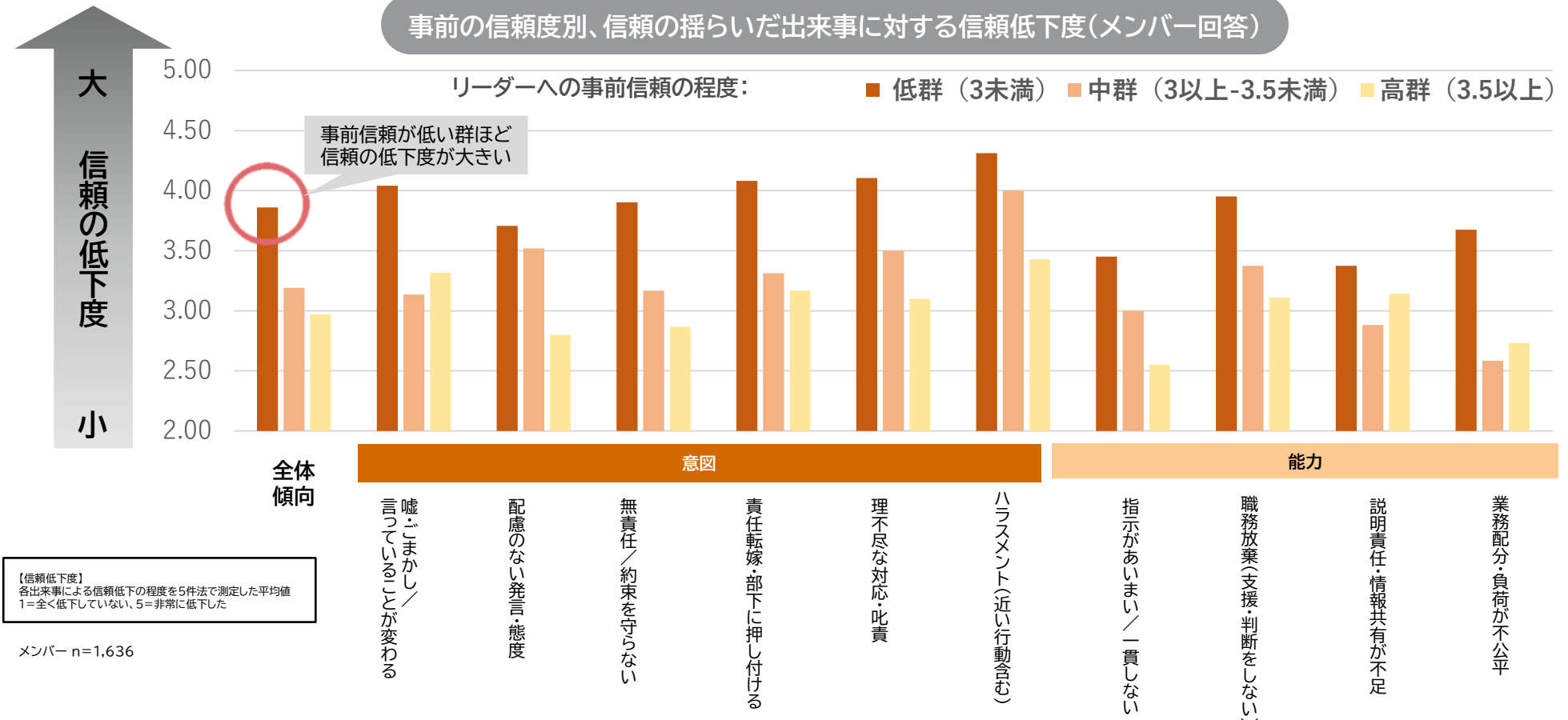


調査結果

事前の信頼度と揺らぎ後の信頼低下度（メンバー回答）

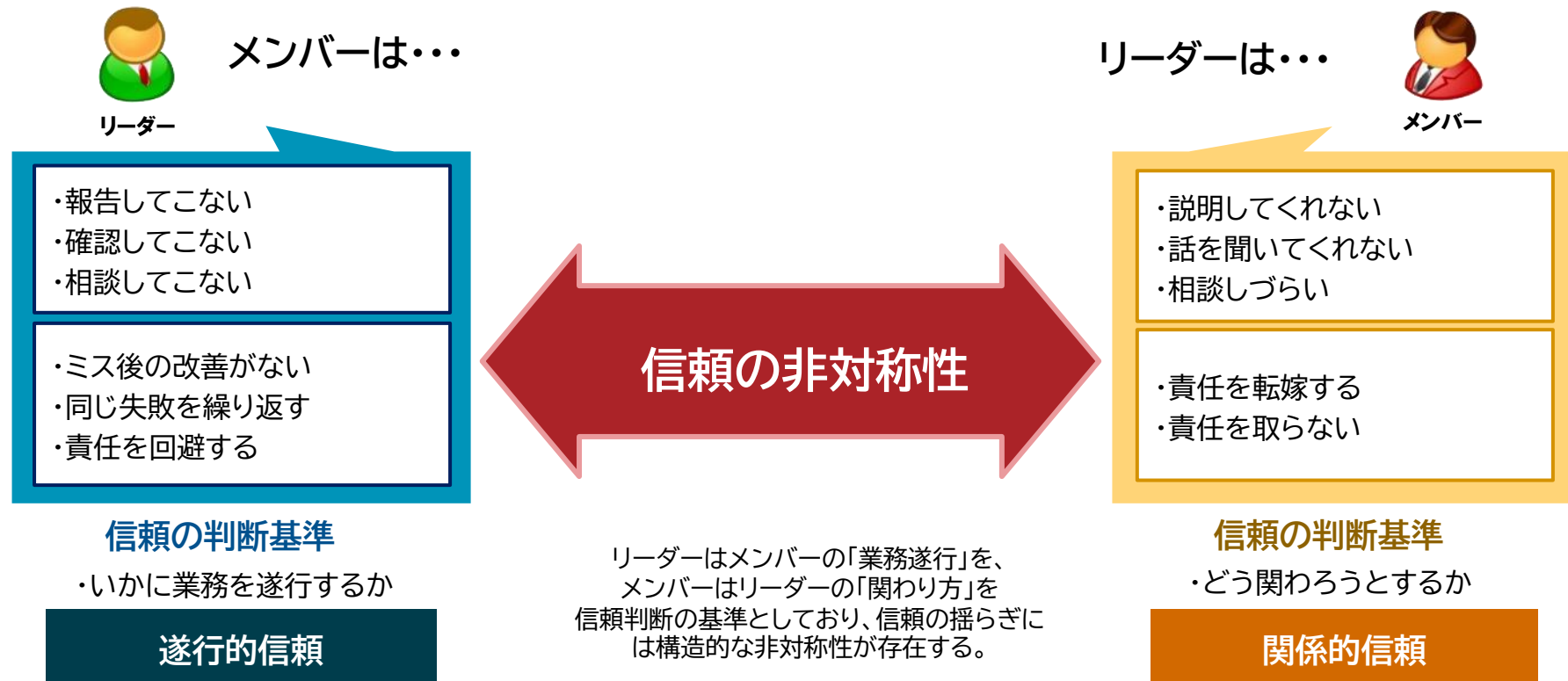
メンバー側についても、事前信頼の程度が信頼低下に与える影響を確認した。その結果、事前信頼度が低いリーダーほど、当該出来事によって信頼を大きく損なう傾向がみられた。一方、事前信頼度が高いリーダーは、同様の出来事が生じてても信頼低下は相対的に小さかった。メンバー回答においてもリーダー回答と同様の傾向が確認されており、事前信頼には信頼低下を和らげる「緩衝効果」がある可能性が示唆される。

事前の信頼度別、信頼の揺らいだ出来事に対する信頼低下度（メンバー回答）

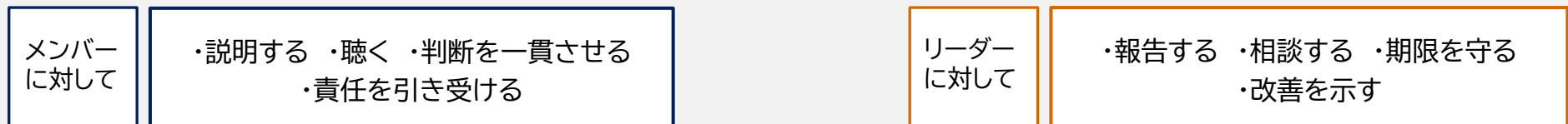


小括

信頼の揺らぎには「非対称性」が存在する



信頼を維持するために求められる行動



ただし、信頼を築き・維持する行動と、失われた信頼を回復する行動は必ずしも同じではない



PERSOL

パーソル 総合研究所

信頼低下のメカニズム

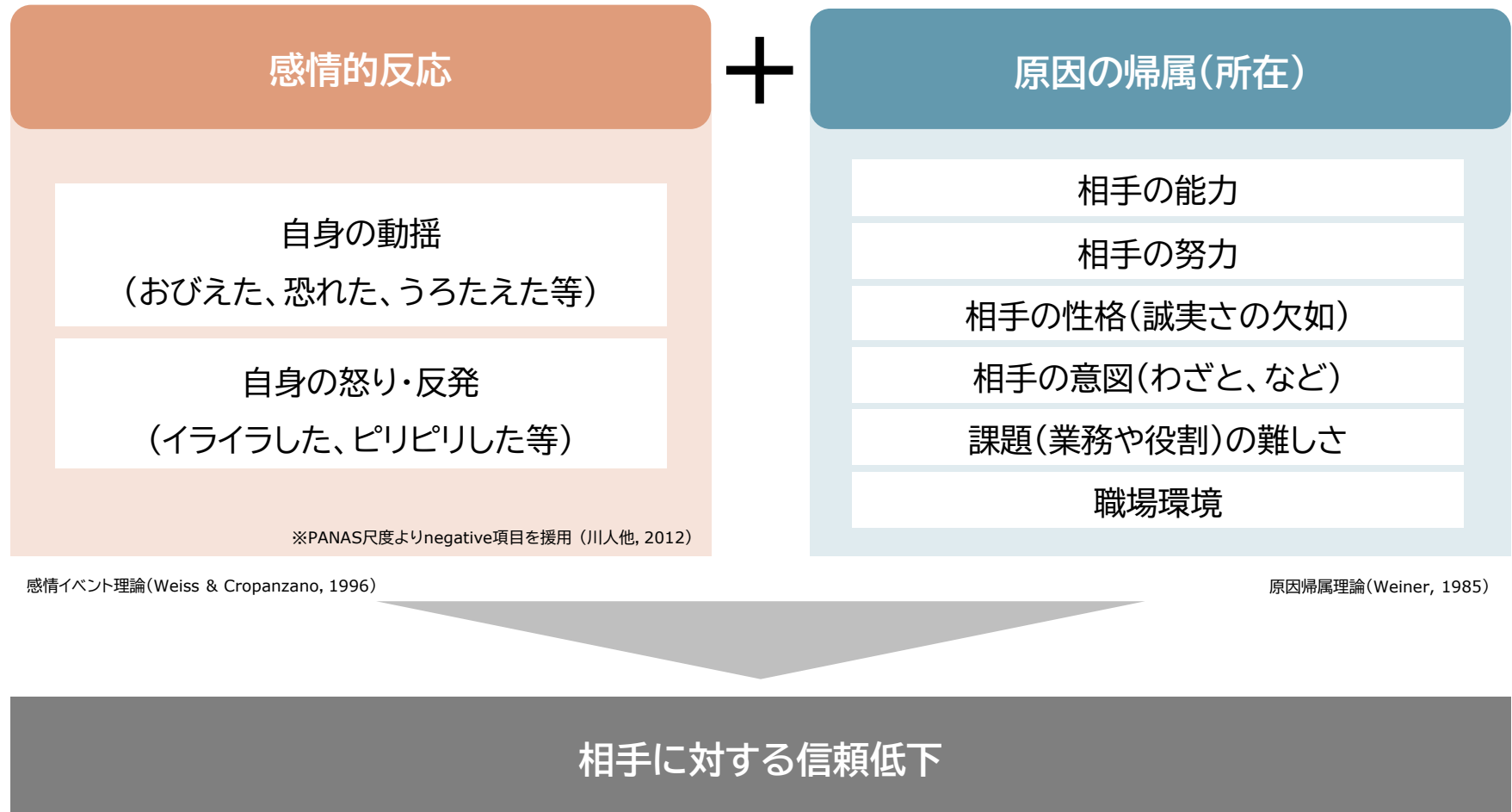
～信頼低下は何によって増幅されるのか～

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

分析モデル

信頼は何によって大きく失われるのか

信頼低下は出来事(揺らぎ)そのものではなく、「感情」と「原因帰属(所在)」によって決まる

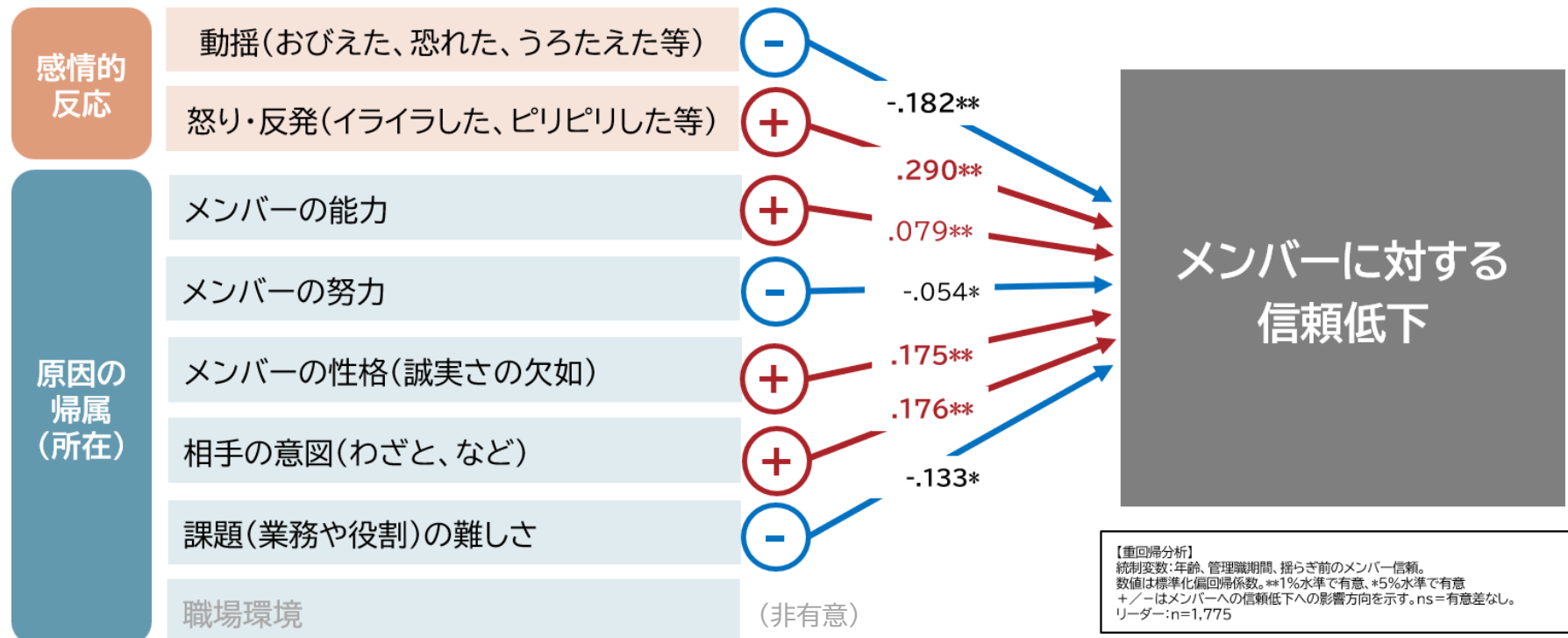


調査結果

メンバーへの信頼低下を左右する感情と原因帰属（リーダー回答）

メンバーへの信頼低下に最も強く影響していたのはリーダーの「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。

メンバーに対する信頼低下に影響する感情・原因帰属



調査結果

メンバーに対する揺らぎ後の反応行動とその要因（リーダー回答）

信頼が揺らいだ後のリーダーの感情・原因帰属と、その後の反応行動との関係を確認した。信頼が揺らぐ出来事に対する怒りや反発は、相手との「一定の距離をとる行動(距離化)」や「監視行動」を促す一方で、「声を上げる」や「関係再交渉」といった接近的行動とも関連していた。また、どのような行動をとるかは、怒りの強さだけでなく、その出来事をどのように解釈したかによっても異なっていた。特に相手の意図(わざと)だと捉えた場合は距離化を促し、一方でメンバーの努力不足や課題の難しさだと捉えた場合は「声を上げる」といった行動と関連していた。

信頼が揺らいだ際のリーダーの反応行動（感情・原因帰属）

【重回帰分析】 リーダー:n=1,775
 統制変数:年齢、管理職期間、揺らぎ前のメンバー信頼
 数値は標準化偏回帰係数。
 **1%水準で有意、*5%水準で有意
 +/-:+=正の関連、-=負の関連

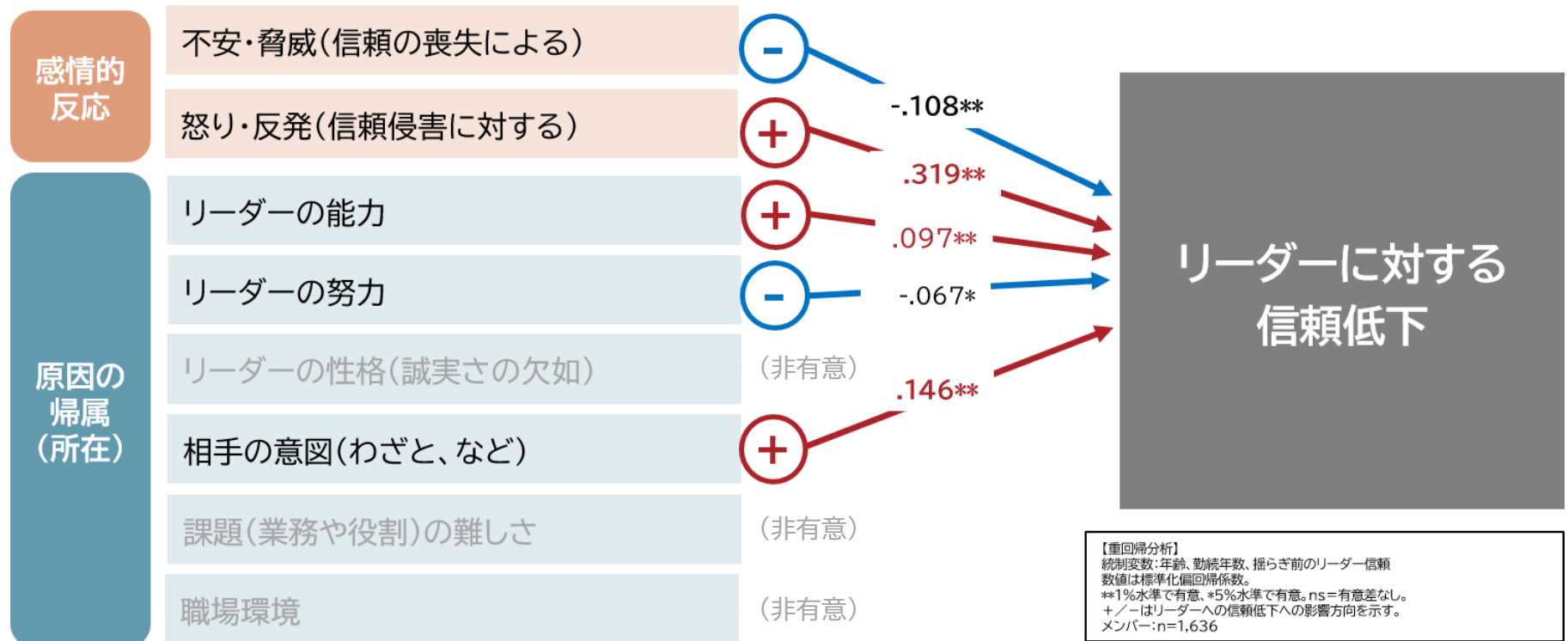
		リーダーの反応行動				
		回避・防衛的な反応			近接・修復志向の反応	
		距離化	監視行動	沈黙	声を上げる	関係再交渉
感情的 反応	動揺(おびえた、恐れた、うろたえた等)	.056* ⊕		.194** ⊕		
	怒り・反発(イライラした、ビリビリした等)	.194** ⊕	.186** ⊕		.129** ⊕	.207** ⊕
原因の 帰属 (所在)	メンバーの能力	.070** ⊕	.098** ⊕			
	メンバーの努力				.138** ⊕	
	メンバーの性格(誠実さの欠如)	.078** ⊕	.185** ⊕	.062* ⊕	.093** ⊕	.129** ⊕
	相手の意図(わざと、など)	.256** ⊕		.179** ⊕	-.066* ⊖	
	課題(業務や役割)の難しさ		.084** ⊕		.167** ⊕	.065* ⊕
	職場環境	.056* ⊕		.132** ⊕		.068** ⊕

調査結果

リーダーへの信頼低下を左右する感情と原因帰属（メンバー回答）

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」といった意図への帰属や、「リーダーの能力不足」への帰属は、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。

リーダーに対する信頼低下に影響する感情・原因帰属



調査結果

リーダーに対する揺らぎ後の反応行動とその要因（メンバー回答）

信頼が揺らいだ後の感情・原因帰属と、その後の反応行動との関係を確認した。信頼が揺らぐ出来事に対する怒りや反発は、「距離化」や「監視行動」を促す一方で、「関係再交渉」とも関連していた。また、メンバー回答では動揺（おびえ・うろたえ）が「監視行動」「沈黙」「声を上げる」と関連しており、リーダー回答とは異なる傾向がみられた。さらに、反応行動の違いは感情面だけでなく、出来事の原因をどこに求めるかによっても左右されることが示唆された。

信頼が揺らいだ際のメンバーの反応行動（感情・原因帰属）

【重回帰分析】 メンバー：n=1,636
 統制変数：年齢、勤続年数、揺らぎ前のリーダー信頼
 数値は標準化偏回帰係数。
 **1%水準で有意、*5%水準で有意
 +/-：+=正の関連、-=負の関連

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		監視行動		沈黙		声を上げる		関係再交渉	
感情的 反応	動揺（おびえた、恐れた、うろたえた等）			.113**	+	.174**	+	.120**	+		
	怒り・反発（イライラした、ビリピリした等）	.252**	+	.161**	+					.167**	+
原因の 帰属 （所在）	リーダーの能力	.091**	+	.144**	+					.086**	+
	リーダーの努力					.154**	+	-.100**	-		
	リーダーの性格（誠実さの欠如）	.127**	+	.060*	+	-.100**	-	.208**	+	.087**	+
	相手の意図（わざと、など）	.132**	+	.094**	+						
	課題（業務や役割）の難しさ			.070*	+	.129**				.072*	+
	職場環境	.078**	+								



PERSOL

パーソル 総合研究所

信頼の揺らぎが職場に与える影響

～信頼の揺らぎは何を壊すのか～

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

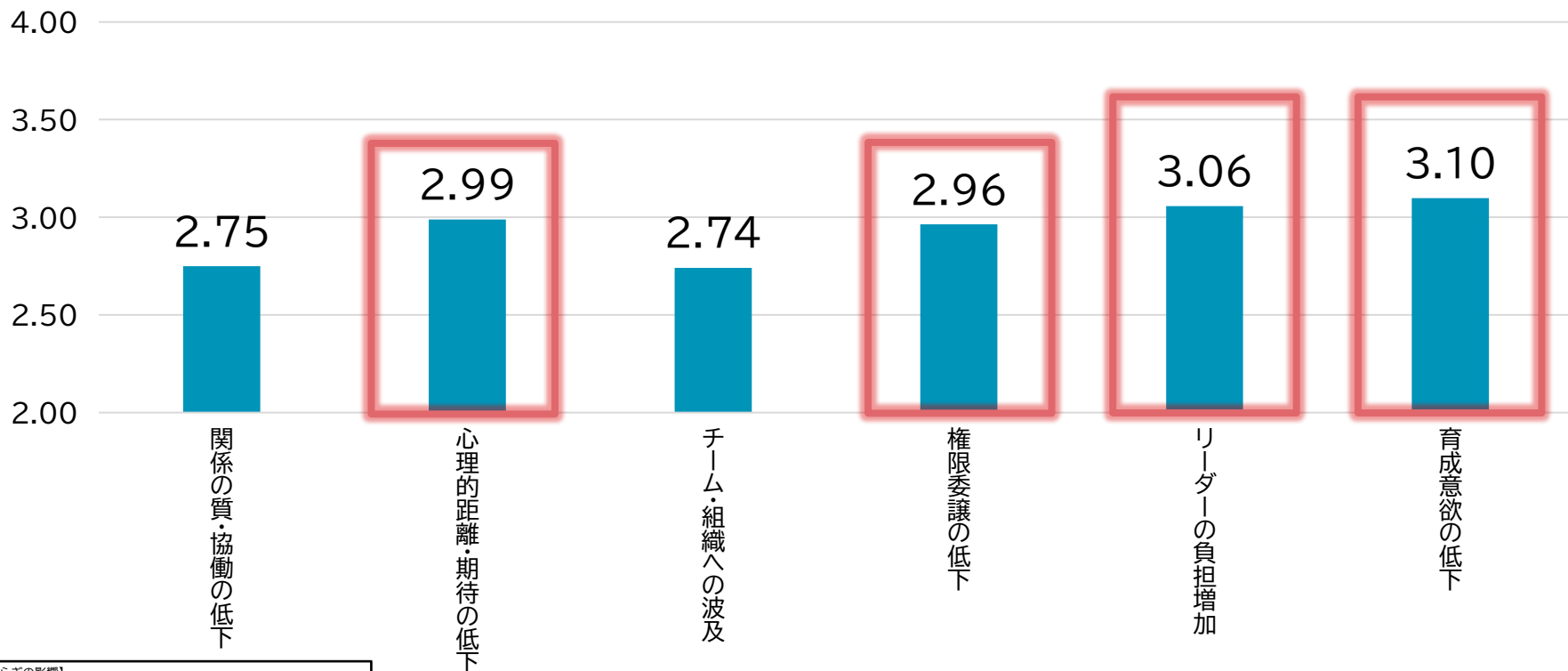
調査結果

リーダーから見た信頼の揺らぎの影響(何が壊れるのか)

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」「リーダーの負担増加」「心理的距離・期待の低下」「権限委譲の低下」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。

信頼の揺らぎによって生じる影響(リーダー回答)



【信頼の揺らぎの影響】
各項目は、信頼が揺らいだ出来事が生じた直後、どのような影響があったかを、
事象を提示して5件法で回答を求めた平均値。
<例> 育成意欲の低下:「そのメンバーを積極的に育成しようという気持ちが
弱まった」など複数項目の合成変数
1=まったくあてはまらない、5=非常にあてはまる
リーダー:n=1,775

調査結果

リーダーから見た信頼の揺らぎに伴う職場への影響(なぜ壊れるのか)

信頼が揺らいだ後の感情・原因帰属と、その後の職場に与える影響を確認した。その結果、信頼の揺らぐ出来事そのものよりも特に「怒り・反発」といった感情的反応や、相手はわざと行ったのではないかといった相手の意図への原因帰属が、職場への悪影響を幅広く強める傾向が見られた。

職場への影響を左右する感情と原因帰属(リーダー回答)

【重回帰分析】
 統制変数: 年齢、管理職期間、揺らぎ前のメンバーへの信頼
 **1%水準で有意、*5%水準で有意
 色の見方: 濃い色は正の有意な関係、薄い色は負の有意な関係
 リーダー: n=1,775

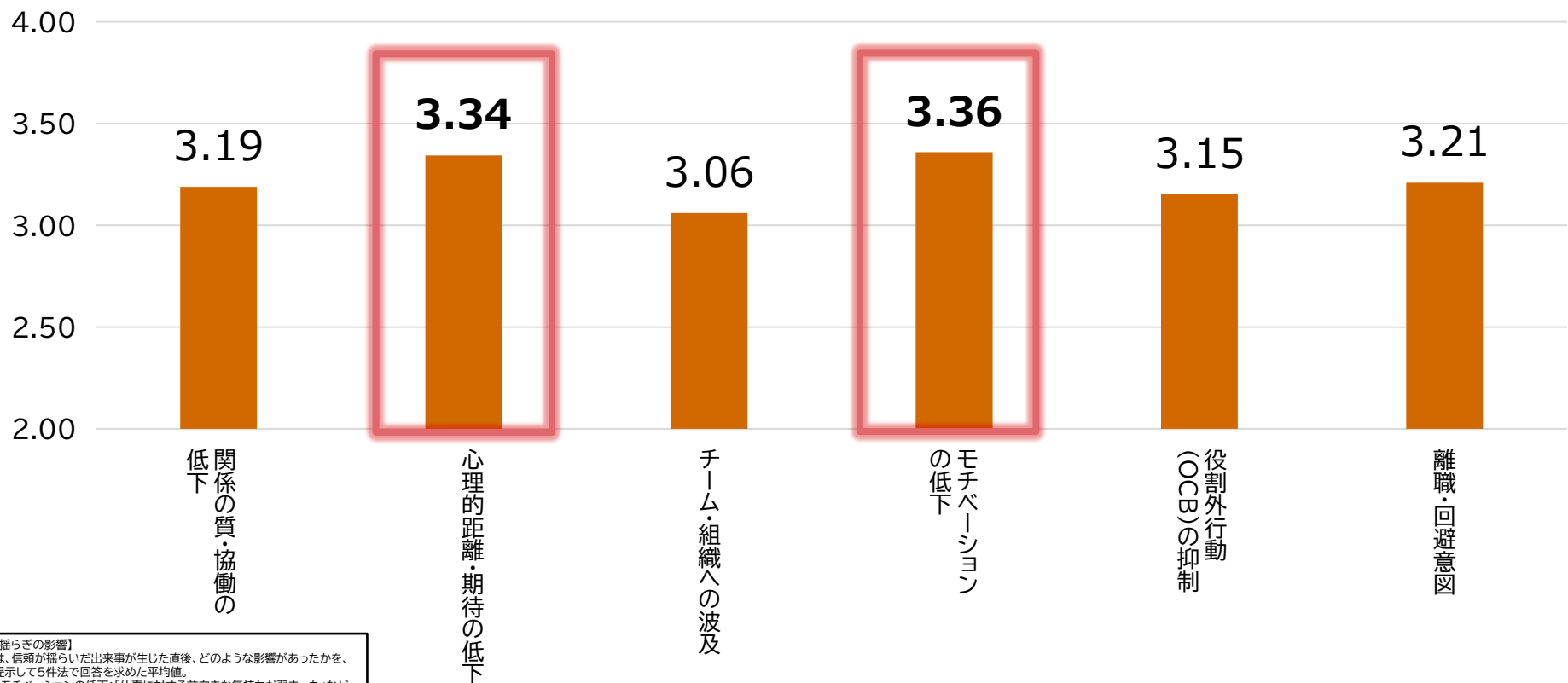
		職場への影響					
		関係の質・協働の低下	心理的距離・期待の低下	チーム・組織への波及	権限委譲の低下	リーダーの負担増加	育成意欲の低下
感情的反応	動揺(おびえた、恐れた、うろたえた等)	.096 **	.000	.081 **	-.039	-.033	-.080 **
	怒り・反発(イライラした、ビリピリした等)	.138 **	.207 **	.147 **	.232 **	.239 **	.186 **
原因の帰属(所在)	メンバーの能力	.021	.091 **	.035	.081 **	.046 +	.065 **
	メンバーの努力	-.022	-.014	-.025	.057 *	.019	.027
	メンバーの性格(誠実さの欠如)	-.062 *	.025	-.058 *	-.033	.016	.031
	相手の意図(わざと、など)	.184 **	.085 **	.163 **	.008	-.046 +	.069 **
	課題(業務や役割)の難しさ	-.045 +	-.089 **	-.009	-.012	-.066 *	-.095 **
	職場環境	.058 *	.009	.078 **	.010	.095 **	-.005

調査結果

メンバーから見た信頼の揺らぎの影響(何が壊れるのか?)

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、メンバー側は、リーダーの回答と比べて「関係の質・協働の低下」「心理的距離・期待の低下」「チーム・組織への波及」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。

信頼の揺らぎによって生じる影響(メンバー回答)



【信頼の揺らぎの影響】
各項目は、信頼が揺らいだ出来事が生じた直後、どのような影響があったかを、
事象を提示して5件法で回答を求めた平均値。
<例> モチベーションの低下:「仕事に対する前向きな気持ちが弱まった」など
複数項目の合成変数
1=まったくあてはまらない、5=非常にあてはまる
メンバー:n=1,636

調査結果

メンバーから見た信頼の揺らぎに伴う職場への影響(なぜ壊れるのか)

信頼が揺らいだ後の感情・原因帰属と、その後の職場に与える影響を確認した。その結果、リーダー回答と同様に、怒りや反発、相手の意図に対する否定的な原因帰属が、「モチベーションの低下」や「心理的距離・期待の低下」といった職場への悪影響を強める傾向が確認された。

職場への影響を左右する感情と原因帰属(メンバー回答)

【重回帰分析】
 統制変数：年齢、勤続年数、揺らぎ前のリーダーへの信頼
 **1%水準で有意、*5%水準で有意
 色の見方：濃い色は正の有意な関係、薄い色は負の有意な関係
 メンバー：n=1,636

		職場への影響					
		関係の質・ 協働の低下	心理的距離・ 期待の低下	チーム・組織 への波及	モチベーション の低下	役割外行動 の抑制	離職・ 回避意図
感情的 反応	動揺(おびえた、恐れた、うろたえた等)	.041	-.051 +	.091 **	-.036	.043	.028
	怒り・反発(イライラした、ビリピリした等)	.132 **	.191 **	.069 *	.153 **	.069 *	.089 **
原因の 帰属 (所在)	リーダーの能力	-.051 +	-.031	.005	-.036	-.067 *	-.069 *
	リーダーの努力	.043	.036	.071 *	.011	.087 **	.089 **
	リーダーの性格(誠実さの欠如)	-.024	.026	-.099 **	-.017	-.088 **	-.081 **
	相手の意図(わざと、など)	.107 **	.054 *	.078 **	.042	.088 **	.047 +
	課題(業務や役割)の難しさ	-.008	-.011	.020	-.021	.040	-.005
	職場環境	.000	.012	.030	.100 **	.068 *	.106 **



PERSOL

パーソル 総合研究所

信頼修復のメカニズム

～どのような行動と段階を経て信頼は修復されるのか～

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

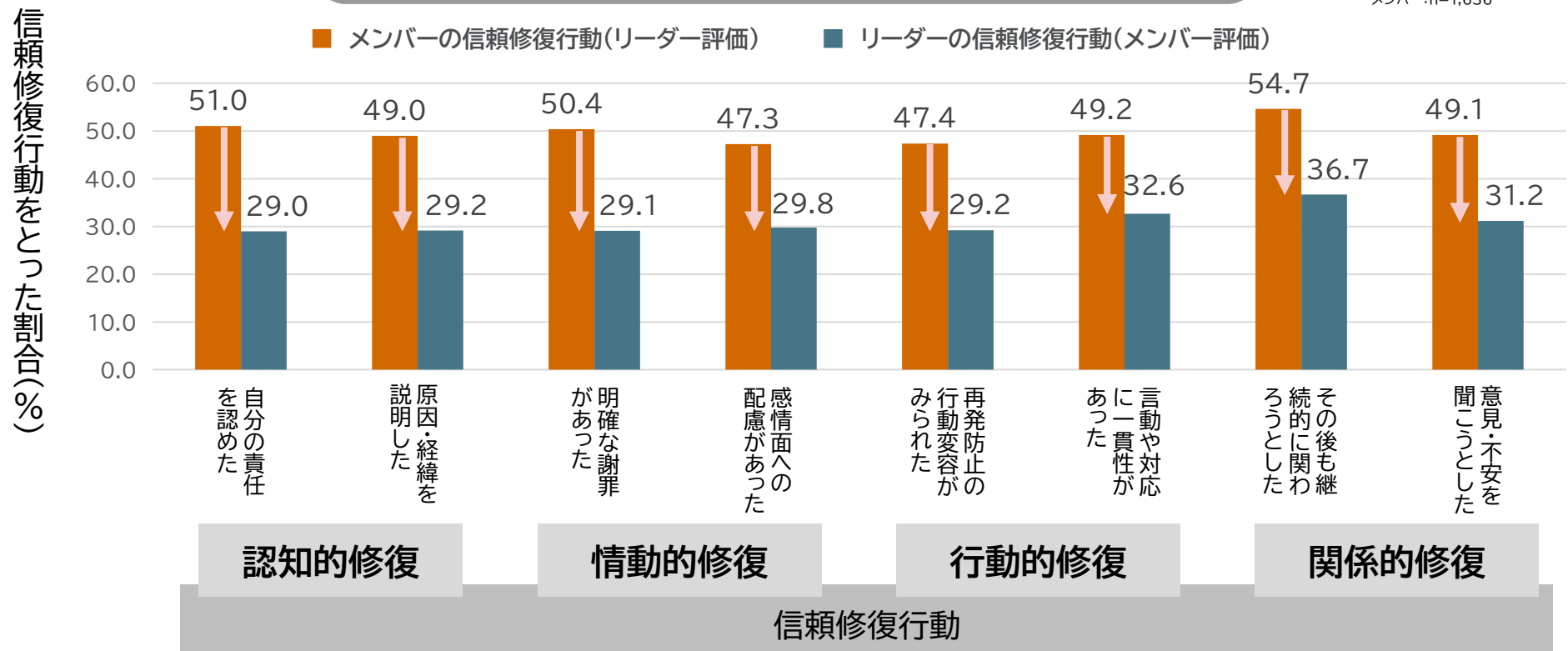
調査結果

リーダーとメンバーにおける信頼修復行動を行った割合

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た。

リーダー・メンバーからみた相手の信頼修復行動の実施率

リーダー:n=1,775
メンバー:n=1,636



調査結果

信頼修復行動の重複率

信頼修復行動について、「謝罪」と「責任受容」の関係を確認した。その結果、リーダーでは責任を受容した者ほど謝罪も行う傾向がみられ(23.6%)、責任を受容していない場合には謝罪も行われにくかった(65.5%)。

また、メンバーでは「責任受容と謝罪」をともに行う割合が高かった(42.0%)。

信頼修復は謝罪のみで進むのではなく、まず自身の非を認めることが修復行動の起点となる可能性が示唆される。

謝罪と責任受容の実施状況

リーダーの信頼修復行動(メンバー評価)

		責任受容	
		していない	した
謝罪	していない	65.5%	5.4%
	した	5.5%	23.6%

メンバーの信頼修復行動(リーダー評価)

		責任受容	
		していない	した
謝罪	していない	40.6%	9.1%
	した	8.4%	42.0%

【クロス集計】
数値は、「謝罪」と「責任受容」の実施有無の組み合わせ別割合(%)。
リーダーの信頼修復行動はメンバーによる評価、メンバーの信頼修復行動はリーダーによる評価に基づく。リーダー
nリーダー:n=1,775 メンバー:n=1,636

調査結果

リーダーのメンバーに対する信頼修復のメカニズム

先の信頼修復行動が、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生じるのではなく、「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・受容・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されなかった項目。
リーダー：n=1,775 メンバー：n=1,636

調査結果

メンバーのリーダーに対する信頼修復のメカニズム

先の信頼修復行動が、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・経緯の説明や感情への配慮が有効だった。「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、意見や不安への傾聴しつつ、再発防止に向けた高度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・受容・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されなかった項目。
リーダー:n=1,775 メンバー:n=1,636



パーソル 総合研究所

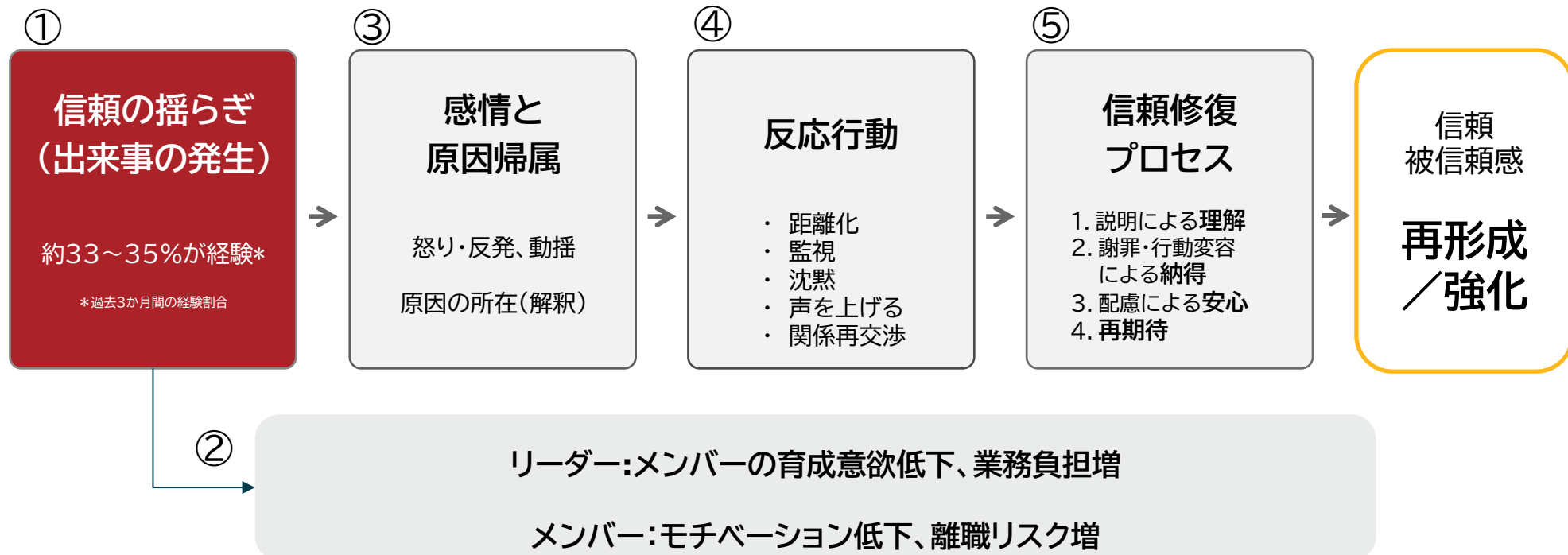
本研究のまとめ

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

総括

本研究の全体像

- ① 信頼の揺らぎは約3人に1人*が経験する身近な事象である *過去3ヶ月間の経験割合
- ② 揺らぎはリーダーの育成行動、メンバーのモチベーションや就業意欲を低下させる
- ③ 信頼低下は出来事そのものよりも怒り・反発などの感情と原因の帰属の仕方によって増幅される
- ④ 揺らぎ後の反応行動が関係悪化と信頼修復の分岐点となる
- ⑤ 信頼修復は「理解→納得→安心→再期待」の段階を経て進行する



総括

信頼が揺らいだ後の分岐と修復のメカニズム

負のらせんへ

正のらせんへ

回避行動

沈黙・監視・距離化

信頼・被信頼感

再形成／強化

信頼修復プロセス

認知的修復

説明する

理解

情動的修復

謝罪・行動変容

納得

行動的修復

配慮・一貫した対応

安心

关系的修復

継続的な関与

再期待

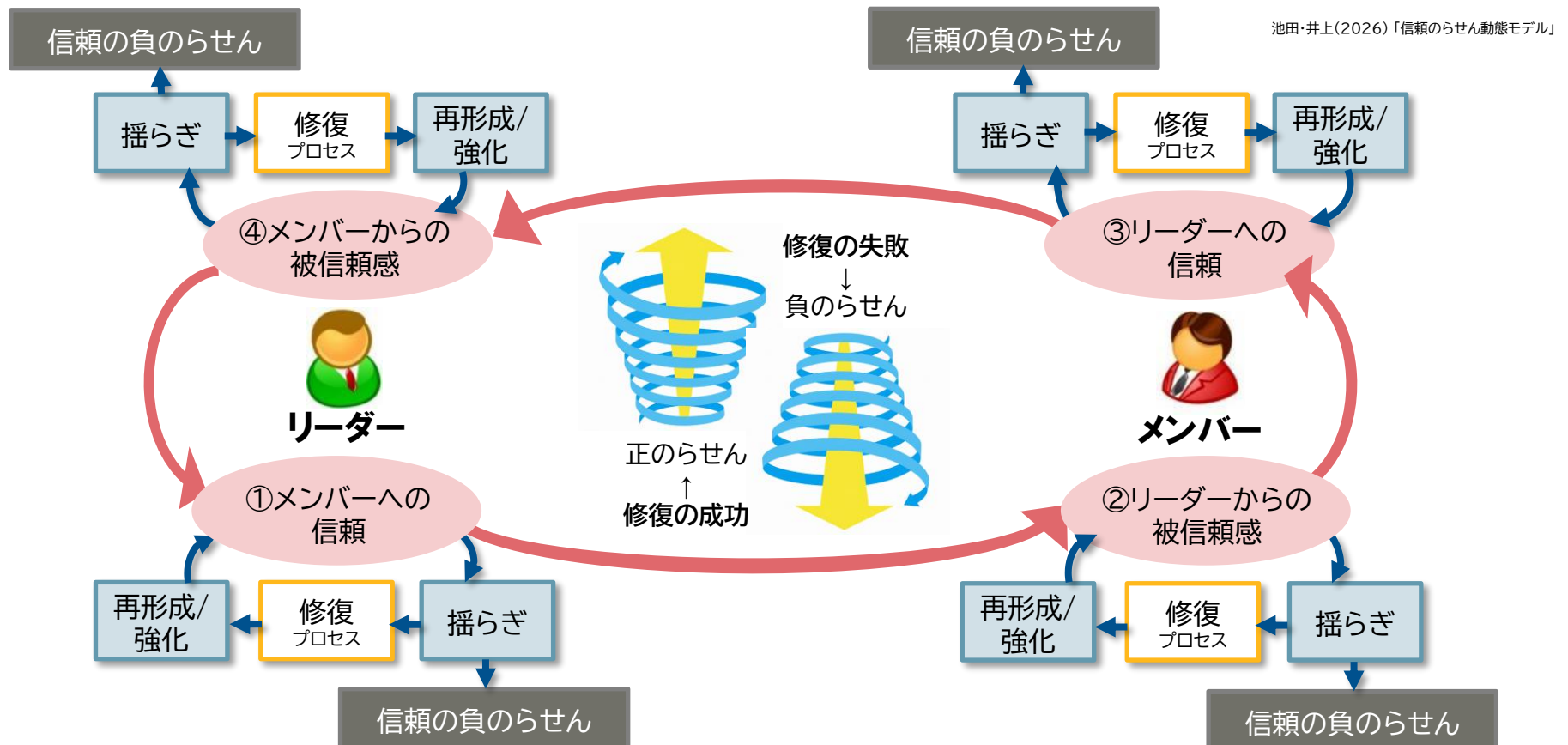
揺らぎ

総括

信頼のらせん動態モデル

- ① 信頼の形成過程では信頼と被信頼感が相互に強化される
- ② ただし関係の途上では信頼の揺らぎが不可避に生じる
- ③ 揺らぎ後の反応行動と修復プロセスによって正のらせんにも負のらせんにも向かう

信頼のらせん関係とは、信頼・被信頼感の形成と強化、揺らぎと修復、再形成と衰退を繰り返して発展する動態プロセスだといえる。





PERSOL

パーソル 総合研究所

Appendix

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

リーダーおよびメンバーへの信頼尺度(短縮版)

リーダー向け：「メンバーへの信頼」短縮版尺度

分類	項目	Factor1	共通性
能力	私は、そのメンバーは困難な仕事でもやり遂げる力があると信じていた	0.901	0.812
能力	私は、そのメンバーは高い成果を実現できる能力があると信じていた	0.887	0.787
意図	私は、そのメンバーは約束したことをやり遂げると信じていた	0.881	0.776
意図	私は、そのメンバーは困難な仕事であっても誠実に取り組むと信じていた	0.856	0.733

メンバー向け：「リーダーへの信頼」短縮版尺度

分類	項目	Factor1	共通性
能力	私の上司(リーダー)は、メンバーの意見や要望を実現してくれていた	0.871	0.758
能力	私の上司(リーダー)は、私が困っているときにはサポート(アドバイス、フィードバック含む)してくれた	0.855	0.731
意図	私の上司(リーダー)は、対立や衝突がある場面でも一人ひとりを尊重して誠実に対処していた	0.874	0.764
意図	私の上司(リーダー)は、言動がぶれずに一貫していた	0.808	0.653

【評価尺度】メンバー／リーダーへの信頼尺度(短縮版)については、以下の5件法で回答を求める

5:非常に当てはまる、4:ある程度当てはまる、3:少し当てはまる、2:あまり当てはまらない、1:全く当てはまらない

引用について:本調査項目をご活用いただく際は出所を明示してください。

記載例) 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」

本調査:回答者属性



リーダー

1775名

(男性 1321名 女性 454名)

平均年齢 46.7歳 (SD=9.4)
管理職期間 6.9年 (SD=6.2)

業種

製造業	30.3
情報通信業	8.6
医療、福祉	7.9
サービス業(その他)	7.9
金融業、保険業	7.4
建設業	6.4
卸売業	5.9
小売業	5.7
運輸業、郵便業	5.2
不動産業、物品賃貸業	3.5
宿泊業、飲食サービス業	2.4
電気・ガス・熱供給・水道業	2
教育、学習支援業	1.9
生活関連サービス業、娯楽業	1.9
学術研究、専門・技術サービス業(法律、税理士、測量など)	1.6
複合サービス事業(郵便局、協同組合など)	0.5
農業、林業、漁業、鉱業	0.5
国家公務、地方公務	0.5

100%



メンバー

1636名

(男性 842名 女性 794名)

平均年齢 43.8歳 (SD=10.6)
現在の上司との期間 4.6年 (SD=5.7)

業種

製造業	26.2
医療、福祉	12.5
サービス業(その他)	11.4
小売業	7.3
建設業	6.7
運輸業、郵便業	6.6
情報通信業	6.2
卸売業	5.3
金融業、保険業	4.9
生活関連サービス業、娯楽業	2.8
不動産業、物品賃貸業	2.3
宿泊業、飲食サービス業	2.1
学術研究、専門・技術サービス業(法律、税理士、測量など)	2
教育、学習支援業	1.6
電気・ガス・熱供給・水道業	1.3
農業、林業、漁業、鉱業	0.4
複合サービス事業(郵便局、協同組合など)	0.3
国家公務、地方公務	0.1

100%