



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 ～被信頼感に着目した「信頼のらせん関係」の検証～

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

目次

本報告書の目次

P.3	研究の背景と目的
P.10	予備調査①（定性調査）
P.13	予備調査②（定量調査）
P.17	本調査
P.35	本研究のまとめ（考察と提言）
P.43	Appendix（調査項目、回答者属性）

<2026年1月16日改訂について>

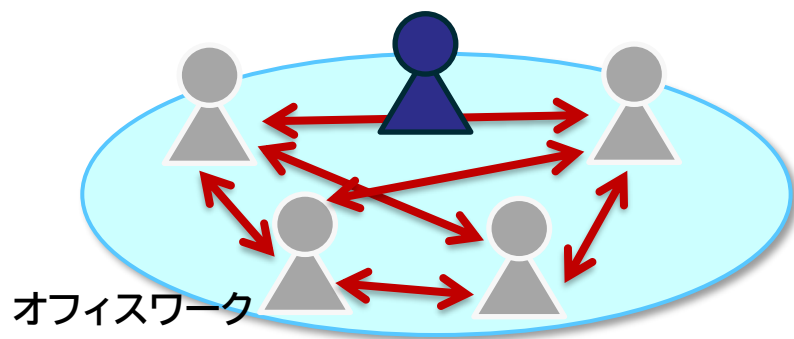
※ p32：職場における「信頼のらせん関係」の類型 C3図表を差し替えました。

背景

働く環境の変化

テレワークの普及に伴い、自宅やワーケーション先で通常業務を行う就業者が増えている。
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職場を従来型と称すれば、バーチャルな職場が増えており、新たな職場のマネジメント課題も様々提起されている。

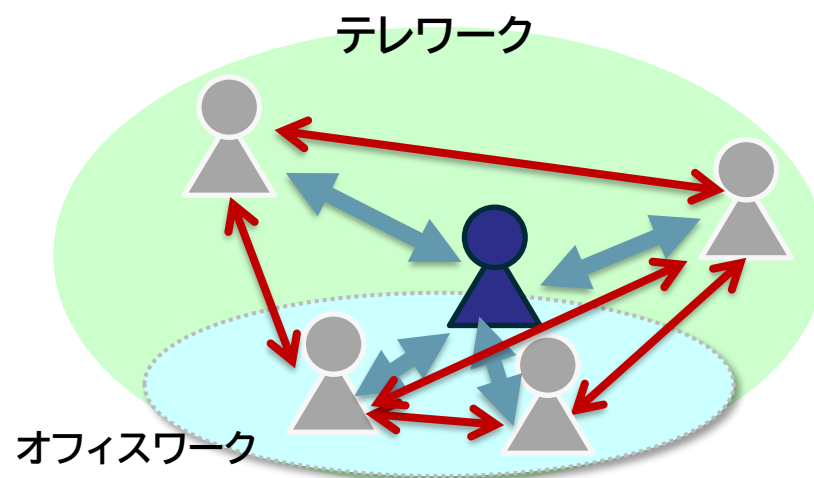
従来型の職場



部署や課に所属する人々が
同じ空間に集い、働く場所

職場という境界の曖昧化

バーチャルな職場



部署や課に所属する人々がオン/オフ
サイトで働き、バーチャルで集う集団

背景

テレワーク環境におけるリーダーとメンバーの実情

新たなマネジメント課題としては、コミュニケーションに起因する課題も様々報告されている。我々のテレワークに関する実態調査*では、管理職の46.3%が「業務の進捗具合がわかりにくく不安だ」と回答していた。また、「非対面は相手の気持ちが察しにくい」との問いに対し、あてはまると回答した割合は、部下側が39.5%であったものの、管理職側は44.9%であった。

これまで体験したことのない働き方に戸惑い、不安を感じている管理職は少なくない。

管理者から見た課題

1. メンバーとのコミュニケーション不足
2. 管理者がメンバーの日頃の仕事ぶりを確認することの難しさ
3. テレワークでの評価基準が定まっていない

メンバーから見た悩み

1. 管理者とのコミュニケーションが取りにくい
2. 近くに相談できる人がいない
3. 仕事とプライベートの切り替えが難しい
4. 仕事ぶりを評価してもらえるか不安になる

*パーソル総合研究所(2020)「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」

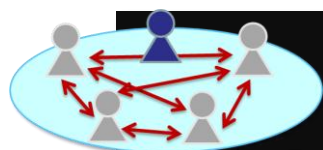
背景

今日的な職場マネジメントへの要請

「職場のあり方」の変化に伴い、『“安心”が底流する職場から、“信頼”に基づく職場づくり』が求められている。

- 信頼理論(山岸, 1999)

“安心”と“信頼”の違いは、社会的な関係の中で他者に搾取され酷い目にあってしまう可能性を指す「社会的不確実性」が存在するかしないかである”



オフィスワーク

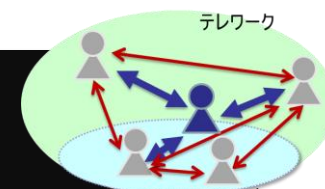
安心

社会的な不確実性がない状況

相手が私にとって不利になるようなことをすると、相手にも不利な状況になるため、そのようなことはしないだろうと期待すること
(相手の自己利益への期待)

信頼

社会的な不確実性がある状況



オフィスワーク

- ①その行為をなすための相手の
「能力への期待」
- ②その行為をなそうとするであろう相手の
「意図への期待」

・ 信頼(TRUST)とは

「信頼する当人にとって重要な行動を相手がとるという期待に基づき、その相手を監視または管理する能力に関わらず、当人が相手の行動に身をゆだねようとする事」*¹

(Mayer et al., 1995)

「他者の意図や行動に対するポジティブな期待に基づいて、脆弱性を受け入れる意思から成る心理状態」*²

(Rousseau et al., 1998)

つまり、相手を“信頼”するという行為には・・・

何らかの「**協力する機会**」があり、その「**相手に期待する**」こと、
その際の「**リスク(脆弱性)を受け入れる**」覚悟が求められるといった共通点が確認できる。

出典

*1: Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. The Academy of Management Review, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>

*2: Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt and Colin Camerer (). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. Academy of Management Review, Vol. 23, No.3,393-404.

・ 本研究での着眼点として考慮する先行研究課題

・相手から信頼されていると考える「被信頼感」

メンバーがリーダーの事を信頼するようになるには、自らがリーダーから信頼されていると思っている「被信頼感」が必要となる(藤原,2017)

・リーダーがメンバーに対して抱く「信頼」

メンバーが被信頼感を抱く前提として、リーダー自身がメンバーを信頼することが求められる。リーダーのメンバーへの信頼が、メンバーへの働きかけを左右する

(McGregor, 1960; Hakimi, 2010)

「リーダーへの信頼」は、リーダーによる影響力の源泉となりうることから、リーダーシップ研究では古くから注目され、検討されて続けてきた。しかし、職場における信頼が相互関係であるならば、メンバーがどれ程にリーダーから信頼されていると感じられているかも重要な観点となるため本研究において着目する。

・リーダーとメンバー双方の「被信頼感」に関する研究課題

- ・“本来性”“自分らしさ”とも称される「オーセンティシティ(Authenticity)*」を、双方が発揮し、それが相手に伝わることで被信頼感の形成につながる

リーダーは自身の自己認識とともに、リーダー自身をメンバーにオープンに見せる

「関係の透明性」(Relational transparency)が重要視されている

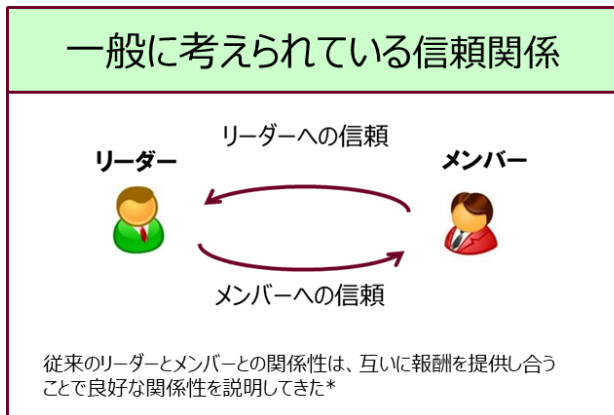
※オーセンティック・リーダーシップ(Walumbwa et al., 2008)

- ・メンバーが抱く「被信頼感」には、リーダーシップの発揮の仕方(行動)が影響する
メンバー側の「被信頼感」には、リーダーが脆弱性をはらむ行為として、メンバーに仕事を任せ、支援する「サーバント・リーダーシップ」が関連すると予想される

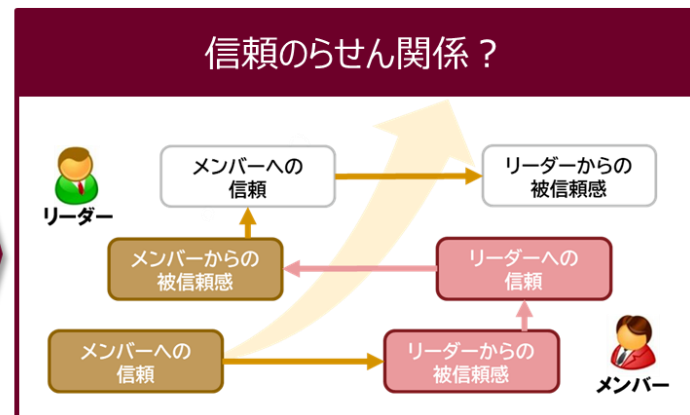
リーダーとメンバーの双方が「被信頼感」を抱くには、相手が自分に対してリスクなどを負う「脆弱性」が不可欠となる。相手が脆弱性を示すためには、自身の「オーセンティシティ」が影響する。加えて、リーダーがメンバーに仕事を任せ、支援する「サーバント・リーダーシップ」は、メンバーがリーダーに対して感じるもう一つの脆弱性となると考え、本研究において着目する。

*オーセンティシティ：外的な影響に左右されず、自分を装うことなく安定して振舞えている程度

研究目的・方法

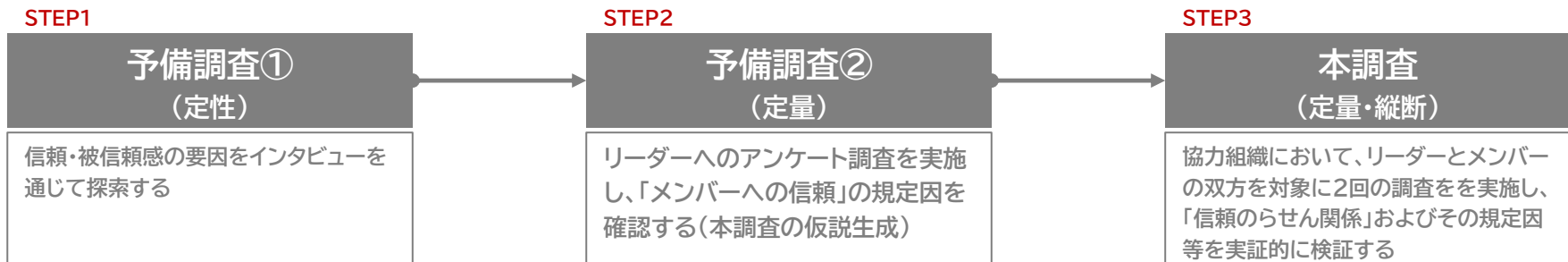


* LMX理論 (Graen & Uhl-Bien, 1995)



社会的不確実性が高まる中、組織マネジメントにおいては「信頼」の価値がますます高まっていくことが想定される。そこで、「信頼」という概念に改めて焦点を当て、職場におけるリーダーとメンバー間の信頼関係構築のメカニズムを明示したい。職場における信頼関係構築のメカニズムを明示することで、メンバーの不安や不信を解消し、よりエンパワーメントするための職場マネジメントとして、考慮すべき観点を提供することを目的とする。

よって、本研究では、互いに信頼し合うためにも、互いに信頼を感じる「被信頼感」を考慮することで深化する、**正の「らせん関係」**(負のらせんもある)を仮説し、以下のステップで実証的に検証を行う。





パーソル 総合研究所

予備調査①(定性調査)

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査概要

予備調査①の目的と方法

• 目的

- － リーダーとメンバー双方に対して、相手に対する信頼と相手から感じる被信頼感に関わる要因を探索的に明らかにする

• 方法

- － 企業で働く管理者およびメンバーへの個別インタビュー（半構造化）
 - ①相手に対する信頼度と被信頼度について
 - ②その後、相手に対する信頼と相手から感じる被信頼感に関わる要因や原因について
- － 倫理的配慮
 - ・本インタビューは、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行われている（承認番号:2022-027）

• 対象・調査期間

- － 対象:管理職 16名、非管理職 5名（合計21名）
- － 時期:2023年1月～3月

調査結果

予備調査①:インタビューから明らかになったこと

【メンバーからの被信頼感】

- ・ メンバーが頼ってきたとき
- ・ メンバーからのプライベートな内容の自己開示など、メンバーが心を開いて話をしてくれたとき

【リーダーへの信頼】

- ・ リーダーの指示などの言動から「誠実さ」、「意図」が汲み取れること。その上で、リーダーの「能力」を認める（意図→能力への信頼）
- ・ 仕事の難局において、リーダーが存在感を発揮した時に、リーダーへの信頼がより増幅する



メンバーからの
被信頼感



メンバーへの
信頼



リーダーへの
信頼



リーダーからの
被信頼感

【メンバーへの信頼】

- ・ リーダーのうち一定の人は、自発的にメンバーを信頼している（価値観）
- ・ リーダーの多くは、必ずしも「結果」からメンバーを信頼するようになるのではなく、前向きな姿勢、先取り行動、工夫、挑戦などの「プロセス」から信頼を抱くようになる

【リーダーからの被信頼】

- ・ リーダーから仕事を任せられたとき、信頼されていると感じる
- ・ 他方で、細かい確認、チェック、指示があると、信頼されていないと感じる



パーソル 総合研究所

予備調査②(定量調査)

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査概要

予備調査②の目的と方法

- **目的**
 - － リーダーの視点から、「メンバーへの信頼」の影響要因を明らかにする
- **方法**
 - － 調査会社のパネルを用いたアンケート調査(Web配信)
 - － 倫理的配慮
 - ・本調査は、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行われている(承認番号:2023-005)
- **結果**
 - － 対象:企業の管理職 500名 (部下あり:433名、部下なし:67名)
 - － 時期:2023年5月

調査結果

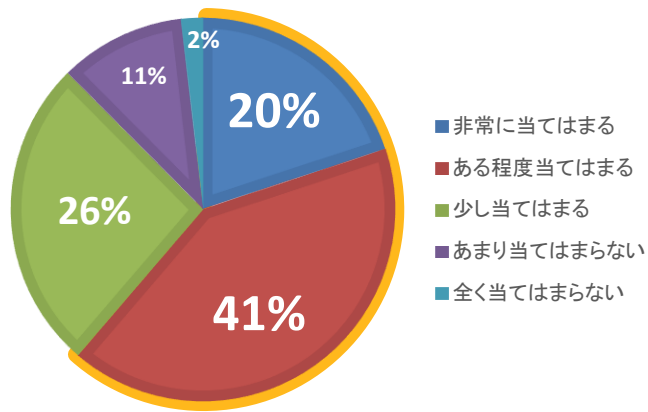
予備調査②:リーダーに聞いた「信頼」「被信頼」の実態

リーダーがメンバーを「信頼している」割合は、61%(Top2)と過半数を超えるが、自身への信頼を自覚している割合は、49%(Top2)と半数程度にとどまる。

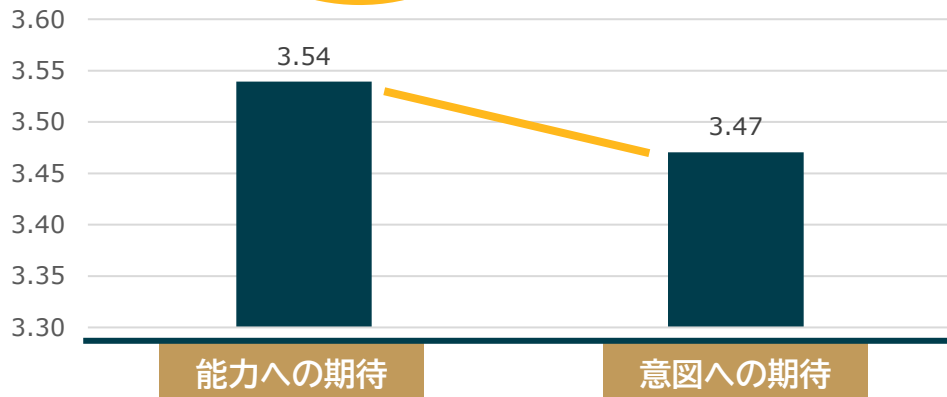
また、リーダーがメンバーを信頼する際は、やや「能力」に期待を抱きやすく、リーダーとしての自身への自己評価においては、「能力」よりも「意図」、換言すれば自身の想いや姿勢が受け入れられていると考える傾向がうかがえる。

メンバーへの信頼

Q: 私は、総じてメンバーの事を信頼している

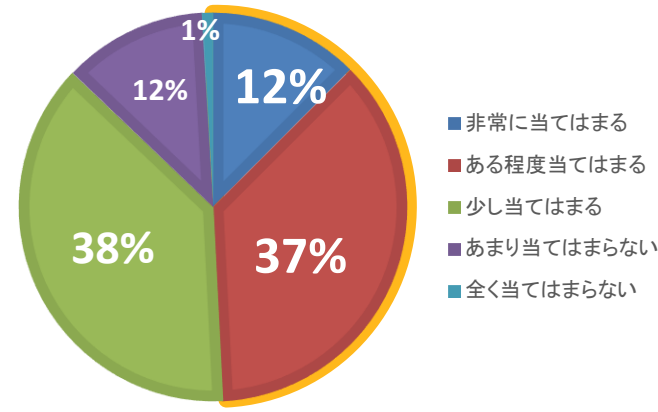


管理職 (部下あり)
N = 433



メンバーからの被信頼感

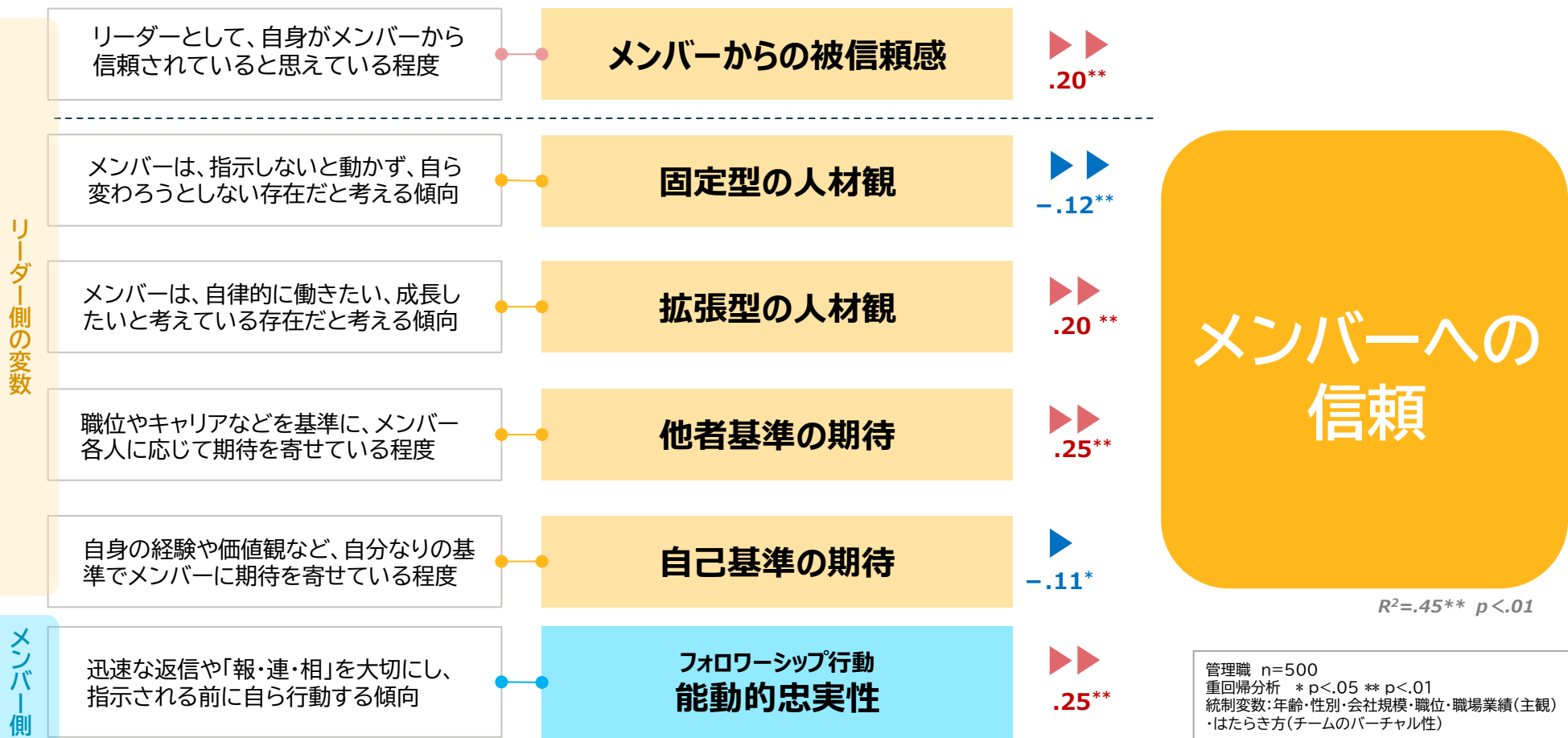
Q: メンバーは、私のことを信頼してくれている



調査結果

予備調査②:リーダーから見た、メンバーを「信頼する」ための影響要因

リーダーがメンバーに「信頼」を寄せるには、まずそれに先立つ「メンバーからの被信頼感」が循環的な影響力を持つ。加えて、メンバーへの「期待のかけ方」、リーダー自身の「人材観」、メンバーの「フォロワーシップ行動」が影響していることが示唆された。メンバーへは、日頃から客観的に規定された基準(他者基準)で期待し、人は元来成長を志向し、自律的に行動するものだと考えるよう心がけることが信頼関係構築の第一歩だと言えそうだ。





パーソル 総合研究所

本調査

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

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「上司と部下の信頼関係に関する研究」
調査目的	<ul style="list-style-type: none">・リーダーとメンバー、それぞれの回答を基に「信頼のらせん関係」について実証的に検証する・リーダーのメンバーに対する信頼の影響要因について検証する・リーダー、メンバーそれぞれの被信頼感との影響要因について検証する
調査対象	<p>輸送機器製造業、航空運送業、電気・ガス事業、介護・福祉事業、基礎自治体の5つの組織から協力を得て実施</p> <p>・リーダー:304名（男性296名、女性7名、その他1名） 30-34歳 5%、35-39歳 16%、40-44歳 20%、45-49歳 31%、50-54歳 21%、55-59歳 2%、（欠損値 5%）</p> <p>・メンバー:1,848名（男性1,582名、女性256名、その他10名） 20-24歳 5%、25-29歳 10%、30-34歳 12%、35-39歳 13%、40-44歳 13%、45-49歳 13%、50-54歳 10%、55-59歳 6%、60-64歳 1%（欠損値 3%）</p>
調査方法	<p>協力企業における従業員へのアンケート調査(Web方式)</p> <ul style="list-style-type: none">*企業ごと職場単位で調査への参加を募り、上司・部下を紐づけして2時点での調査を実施*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:2024-003)
調査時期	本調査 1回目:2024年5月実施、本調査 2回目:2024年8月~9月実施
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

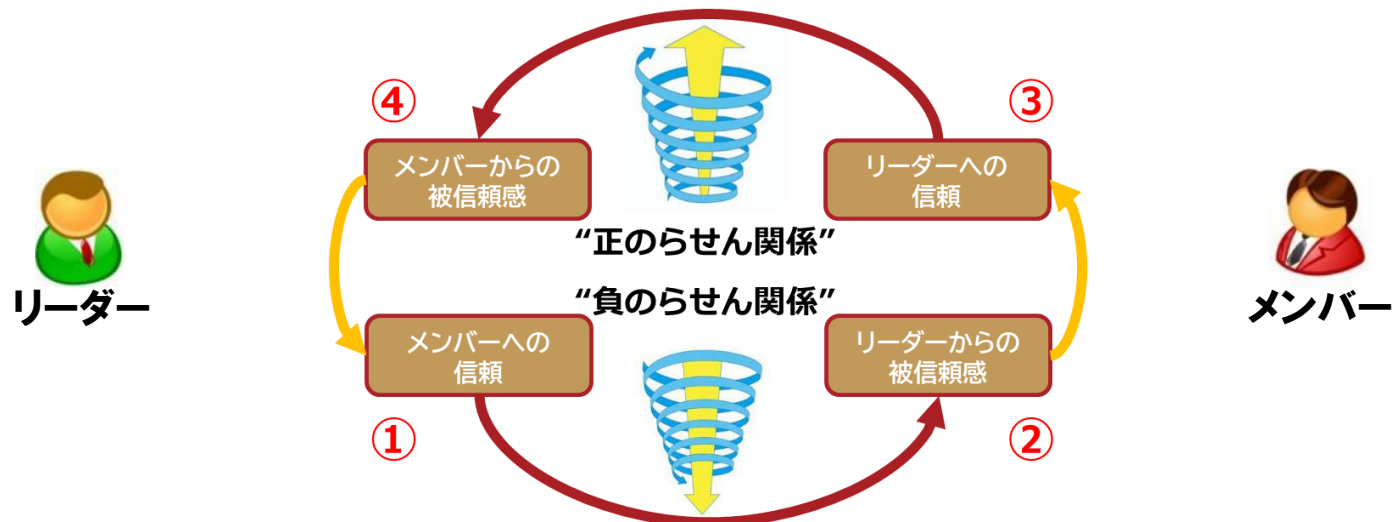
※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある

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「上司と部下の信頼関係に関する研究」

本調査におけるリサーチクエスチョン

1. リーダーとメンバー間で「信頼」「被信頼感」の影響は循環するのか
 2. 両者の「信頼」「被信頼感」の循環は強化されるのか(らせん的關係を示す)
 3. リーダーのメンバーへの信頼形成のメカニズムを明らかにする
 4. リーダーとメンバー、双方の被信頼感の形成メカニズムを明らかにする
 5. 信頼関係構築の施策として、1on1は機能するのか
- ①「メンバーへの信頼」を高める効果 ②「リーダーからの被信頼感」を高める効果
 ③「リーダーへの信頼」を高める効果 ④「メンバーからの被信頼感」を高める効果

「信頼のらせん関係」に関わる4つの変数



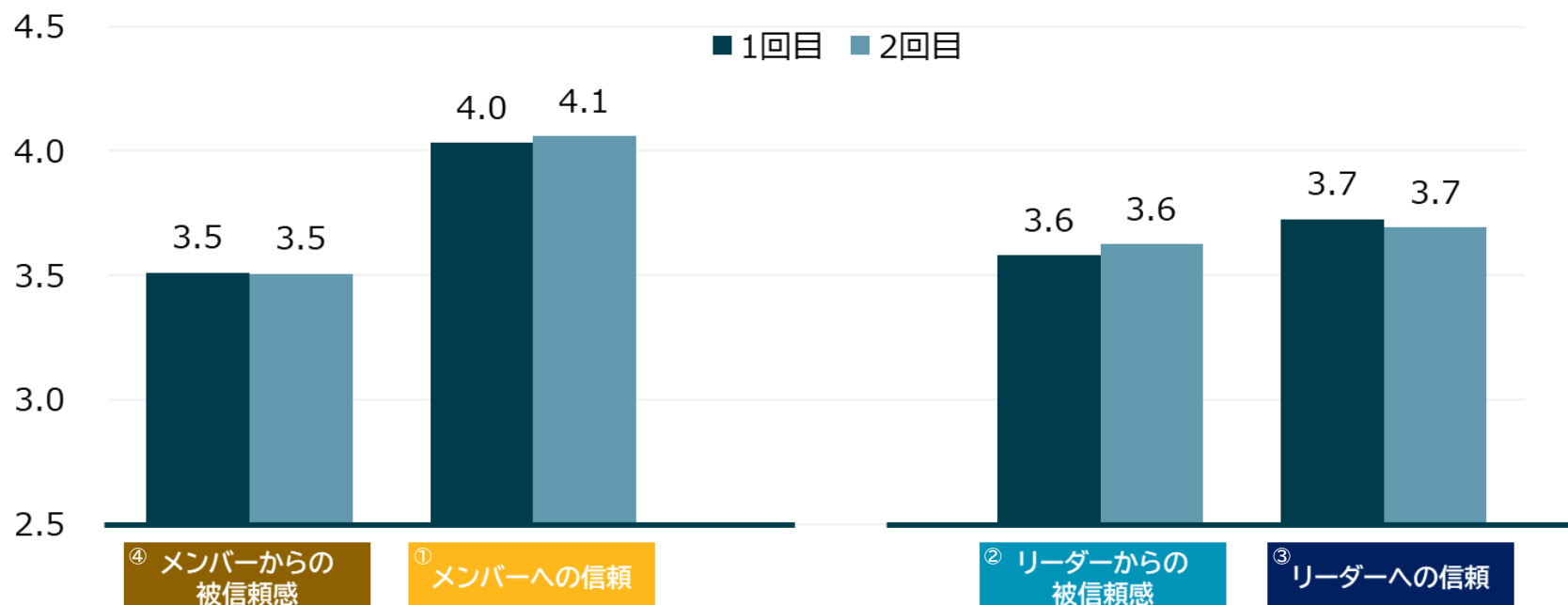
調査結果

「信頼のらせん関係」に関わる4つの変数の平均値比較(本調査1回目,2回目)

「信頼のらせん関係」に関わる4つの変数(メンバーからの被信頼感、メンバーへの信頼、リーダーからの被信頼感、リーダーへの信頼)について、本調査の1回目と2回目の平均値を算出した。

1回目から2回目までには3ヶ月間の時間が経過していたものの、信頼のらせん関係の各変数については、大きな変化(平均値の差異)は認められなかった。 *小数点第1で四捨五入

「信頼のらせん関係」に関わる4つの変数の平均値の比較



リーダー評価

メンバー評価

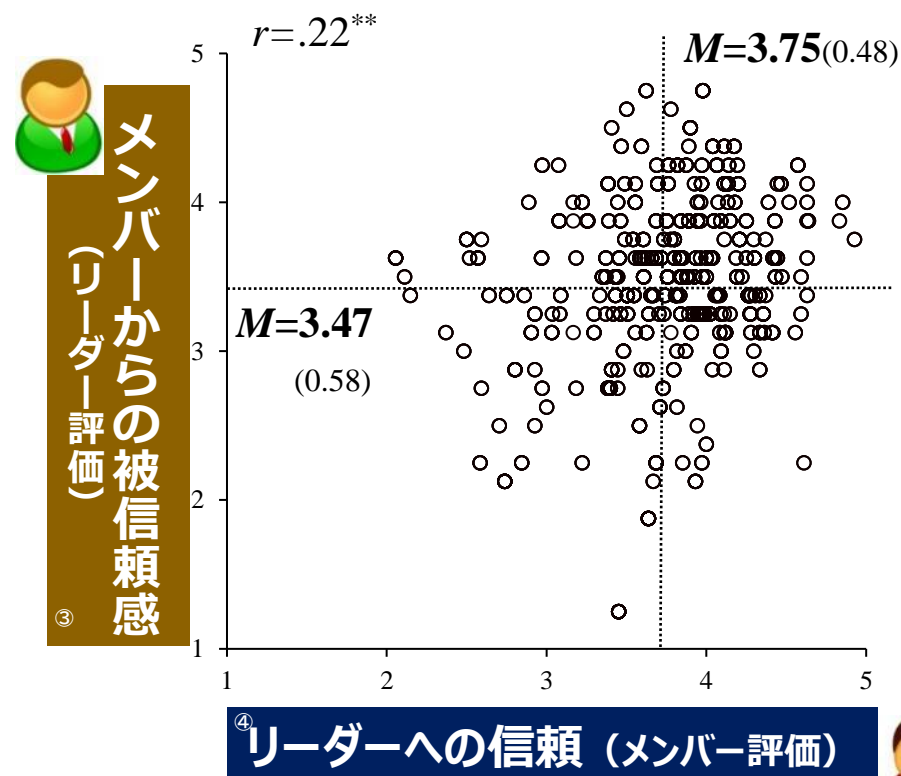
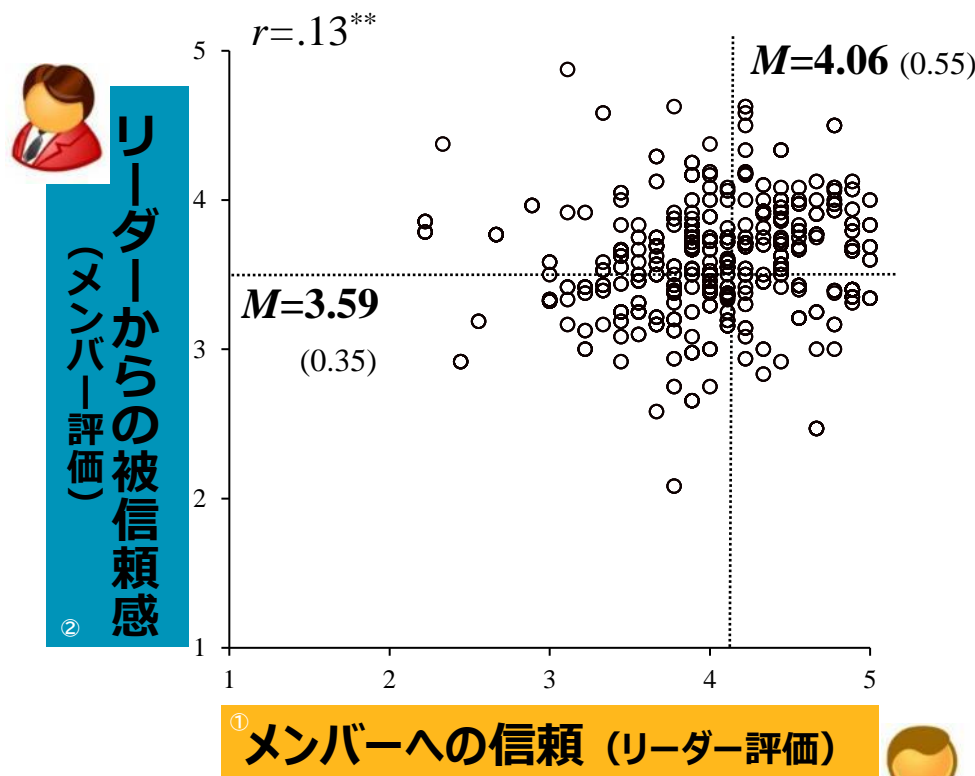


調査結果

「信頼のらせん関係」に関わる4つの変数の平均値比較(リーダー評価・メンバー評価)

本調査1回目のデータを基に、リーダーによる「メンバーへの信頼」とメンバーの「リーダーからの被信頼」、そして、メンバーによる「リーダーへの信頼」とリーダーの「メンバーからの被信頼感」の関連性を確認したところ、いずれも関連性は弱いものの、有意な正の相関を示した。

しかし、いずれも相手への信頼よりも、被信頼感の方が平均値が低く、自身が相手を信頼しているほど、相手にはその信頼は伝わっていない事実を示していると考えられる。

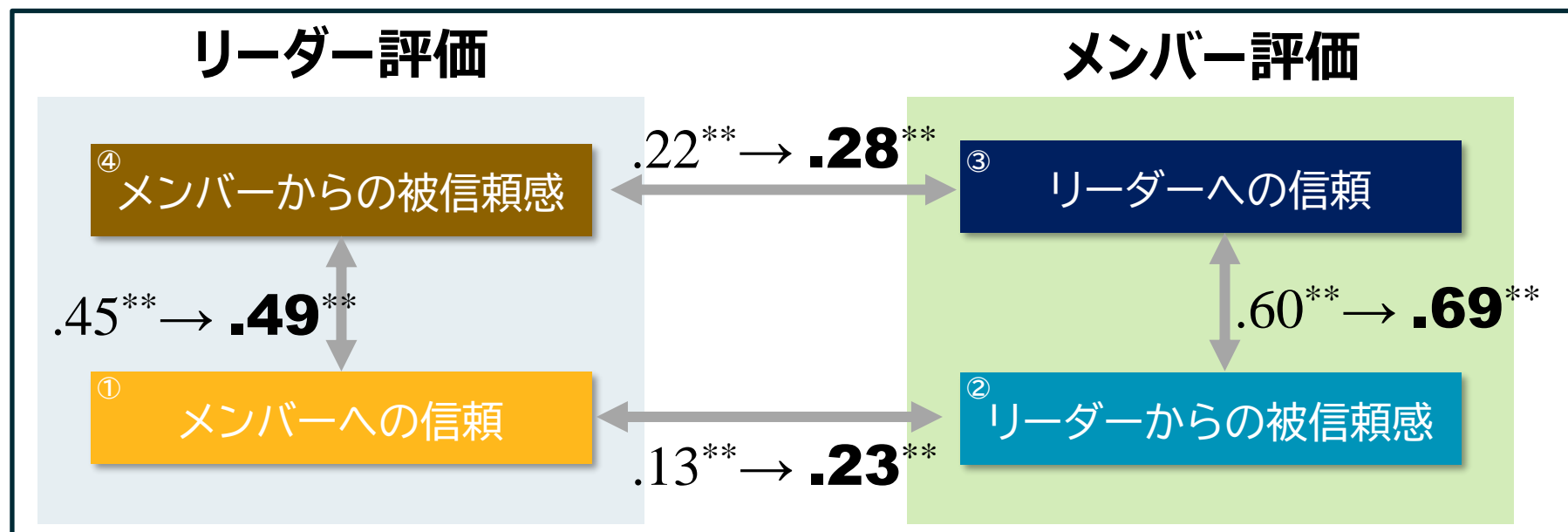


※分析に際し、メンバー回答は職場ごとの平均値を用いて統合

調査結果

リーダーとメンバー間の信頼・被信頼感の関係

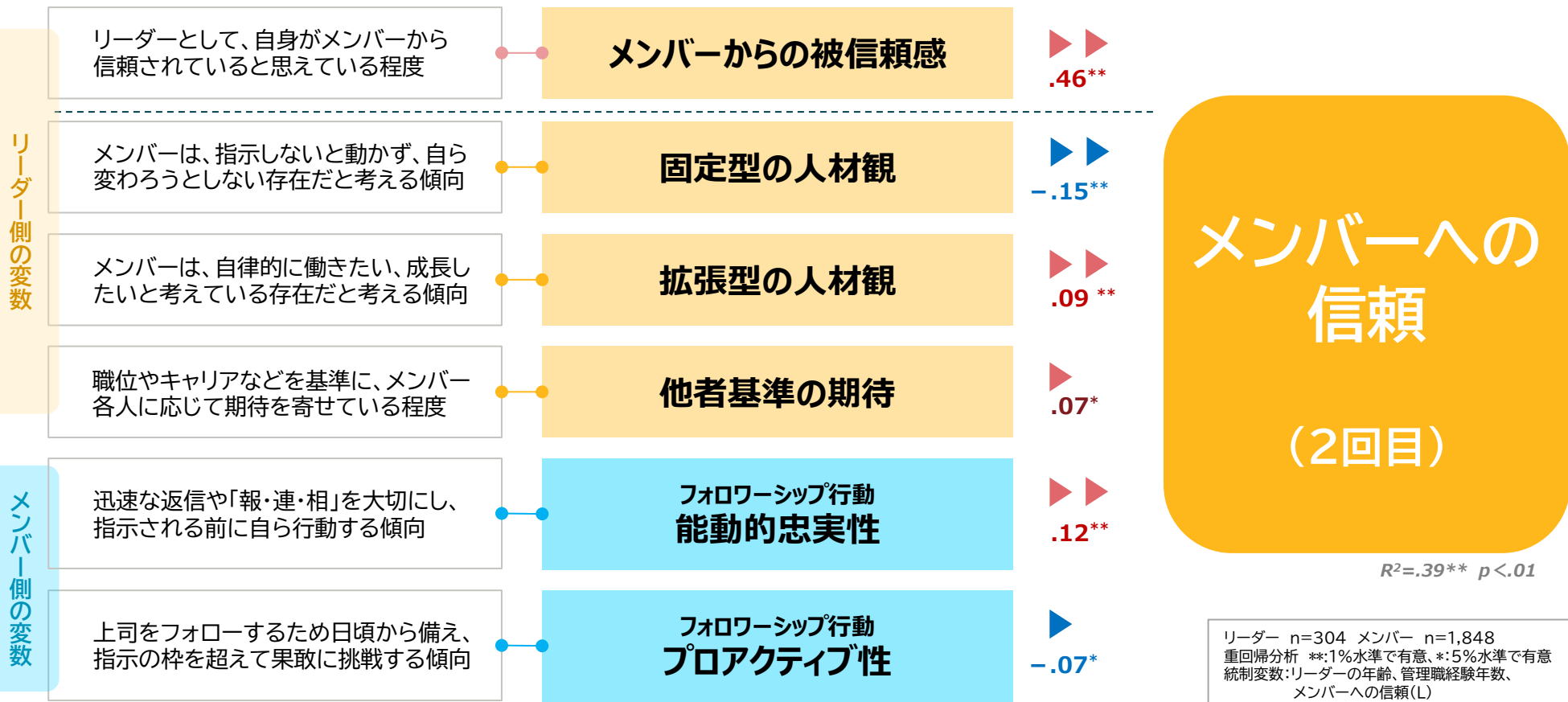
「信頼のらせん関係」に関わる4つの変数間の関係性について、本調査1回目と2回目の相関係数を算出したところ、変数間の関係性(相関係数)は、いずれも1回目よりも2回目の方が高い値を示した。
すなわち、3ヶ月間の時間が経過することで、「信頼のらせん関係」が徐々に形成・強化されていることを示唆していると考ええる。



調査結果

リーダーから見た、メンバーを「信頼する」ための影響要因

リーダーによる「メンバーへの信頼」の心理的メカニズムを明らかにするため、1回目の調査項目が一定期間を経た2回目の「メンバーへの信頼」に与える影響を検討した。結果、先行する「メンバーからの被信頼感」の影響は強く、次いで、メンバー側の「能動的で忠実な行動」が「メンバーへの信頼」に正の効果が確認された。また、「固定型の人材観」は負の効果、「拡張型の人材観」、「他者基準での期待」については正の効果が確認された。メンバーを信頼するには、リーダー自身が操作可能なメンバーへの期待の抱き方や自身の人材観から見直したい。

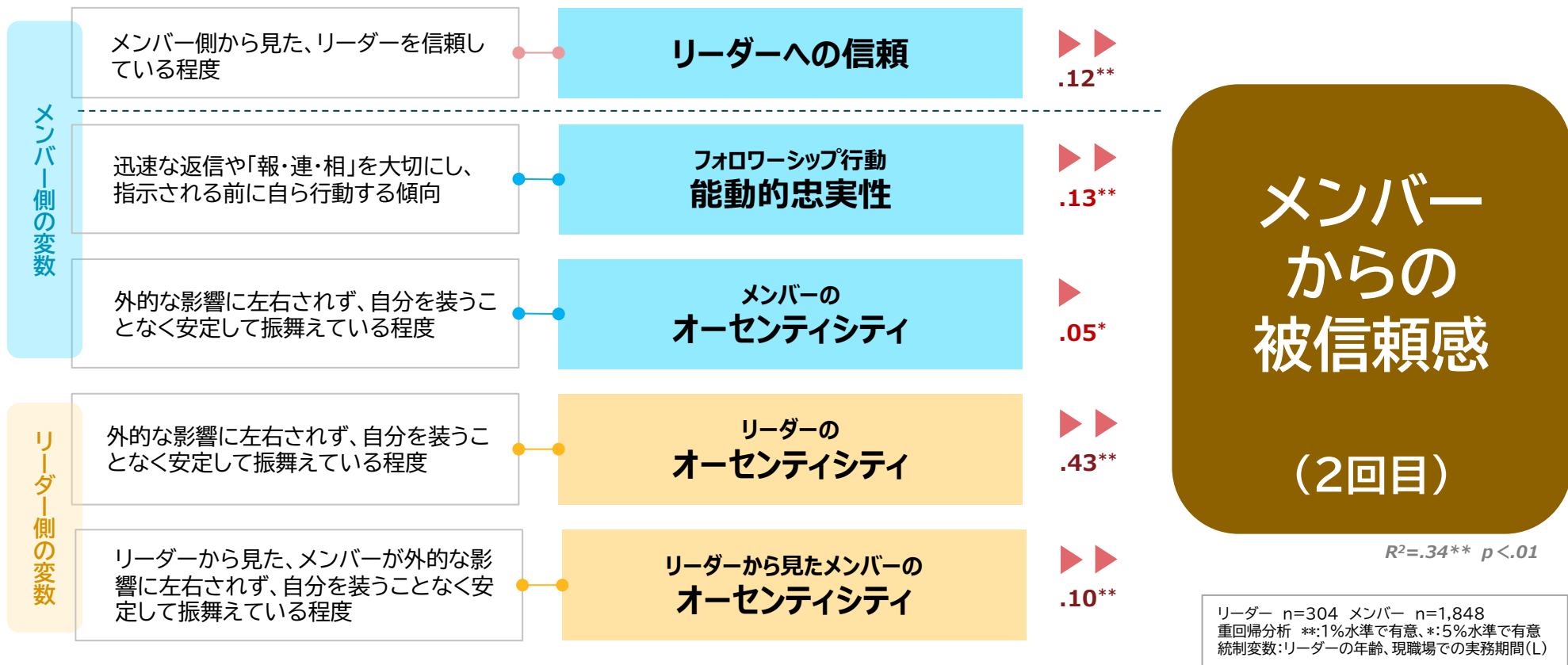


調査結果

リーダーから見た、メンバーからの「被信頼感」の影響要因

リーダーから見た「メンバーからの被信頼感」(本調査2回目)の形成メカニズムを明らかにするため、1回目の調査から「オーセンティシティ」と「フォロワーシップ行動」の効果を検討した。

リーダーがメンバーから「信頼されている」と感じるには、先行するリーダーへの信頼(メンバー評価)は正の効果があるが、それ以上に、メンバーに対してリーダーが自分らしく振舞っているか(オーセンティシティ)、メンバーが能動的に報連相や先回りした早めの行動をとっているか(能動的忠実性)が影響していることが示唆された。

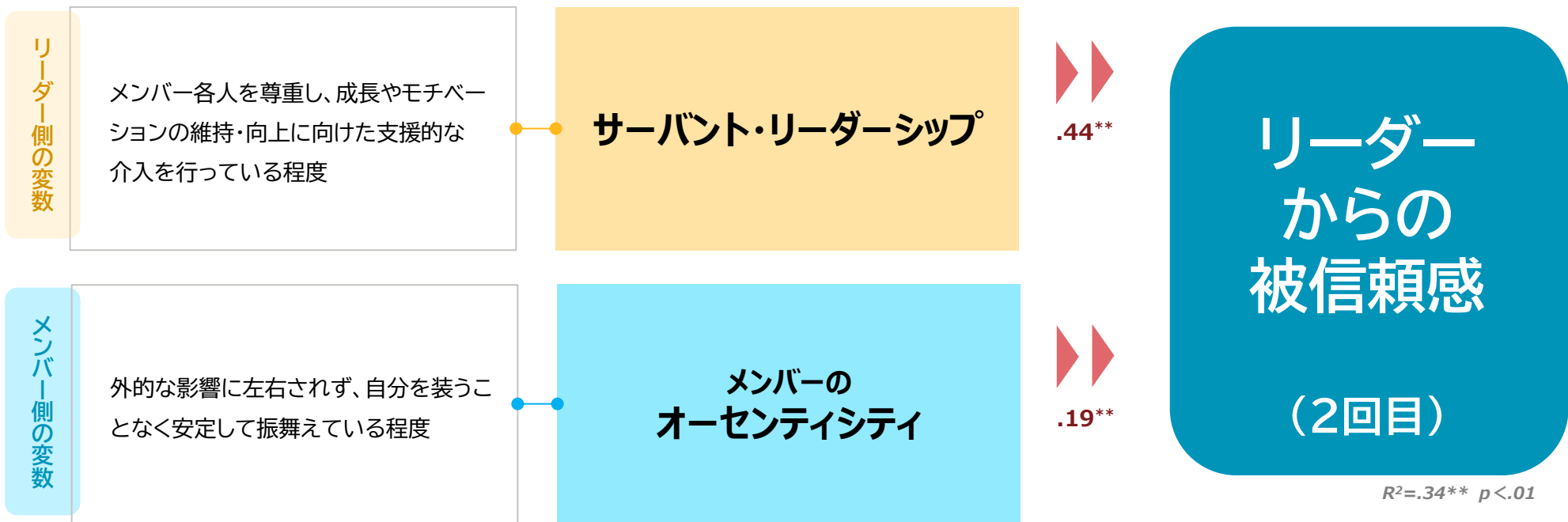


調査結果

メンバーから見た、リーダーからの「被信頼感」の影響要因

メンバーから見た「リーダーからの被信頼感」(本調査2回目)の形成メカニズムを明らかにするため、1回目の調査項目から「リーダーシップ行動」と「オーセンティシティ*」の効果を検討した。

その結果、リーダーの「サーバントリーダーシップ」は正の効果を示し、かつ、「メンバーのオーセンティシティ」についても正の効果が確認された。メンバーに対し、事細かく指示・管理することなく、自主性を尊び職務環境を整えるような支援的マネジメントは、「リーダーから信頼されている」との実感を高めることが示唆されたと考えられる。



リーダー n=304 メンバー n=1,848
重回帰分析 **: 1% 水準で有意、*: 5% 水準で有意
統制変数:メンバーの年齢、上司と働いた期間、メンバーへの信頼(L)



パーソル 総合研究所

上司と部下の1on1に関する検証

信頼関係構築の施策として、1on1は機能するのか

- ①「メンバーへの信頼」を高める効果
- ②「リーダーからの被信頼感」を高める効果
- ③「リーダーへの信頼」を高める効果
- ④「メンバーからの被信頼感」を高める効果

*「実施頻度」「メンバーの発言度合い」「メンバーの発言内容の深さ」の3つの観点で分析

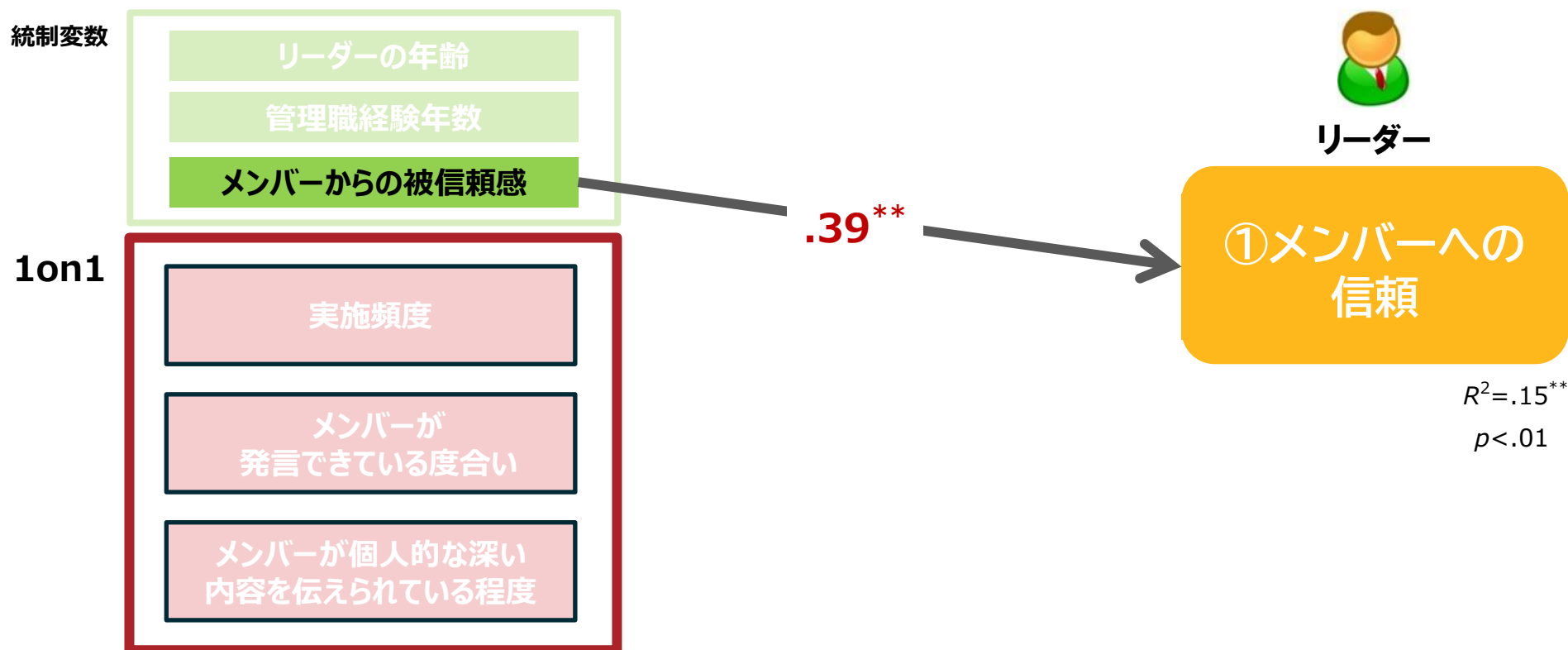
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

調査結果

上司と部下の1on1は、①「メンバーへの信頼」に影響するのか

リーダーの視点から、1on1の3つの観点(実施頻度、メンバーの発言度合い、メンバーの発言内容の深さ)が、「メンバーへの信頼」を高める機会となっているかを検討した。

先行するメンバーからの被信頼感は影響していたものの、1on1は、「メンバーへの信頼」の向上についての影響が確認されなかった。すなわち、1on1は、リーダーにとってメンバーへの信頼を高める機会としてはあまり機能していないことが示唆されたものとする。

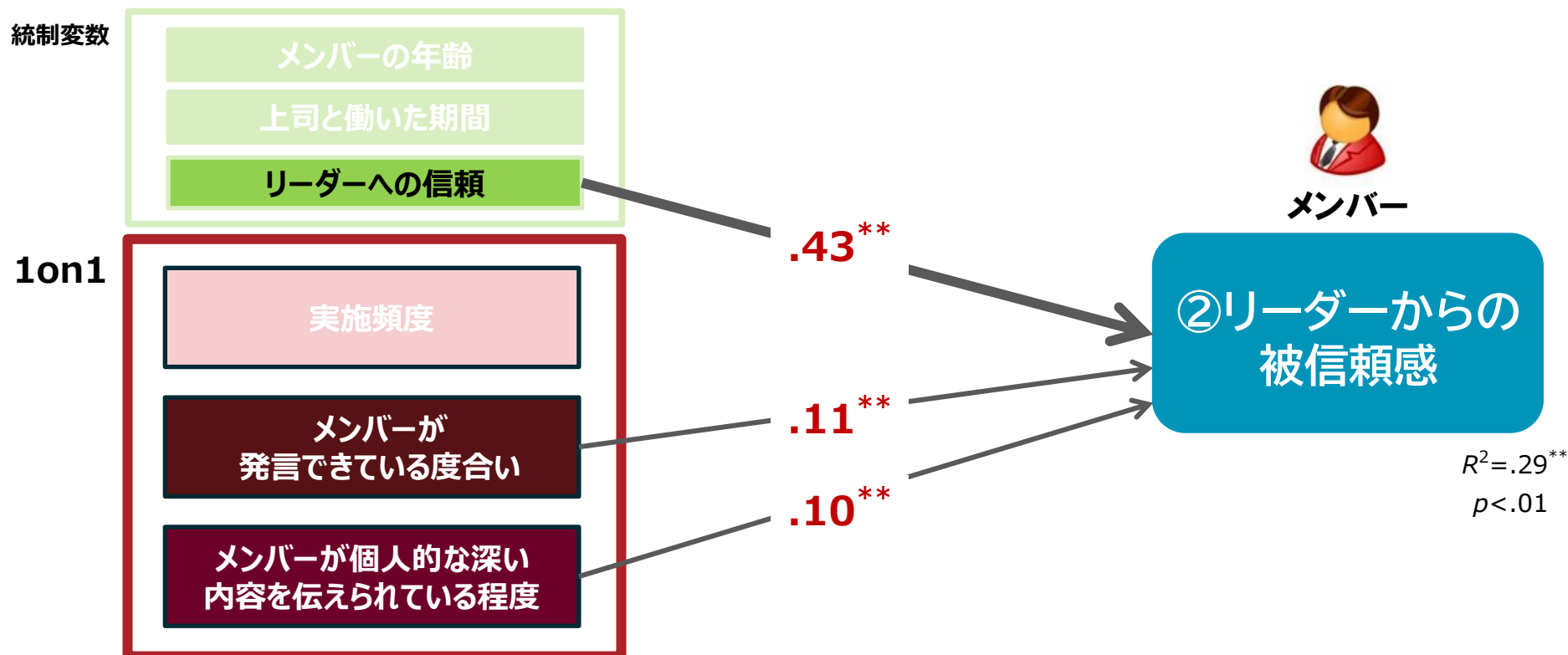


※左側の変数は、1回目データを用いて、右側の目的変数は、2回目のデータを用いている

調査結果

上司と部下の1on1は、②「リーダーからの被信頼感」に影響するのか

メンバーの視点から、1on1(3つの観点)が「リーダーからの被信頼感」を高める機会となっているかを検討した。1on1でメンバーが「発言できている度合い」、「個人的な深い内容を伝えられている程度」については、「リーダーからの被信頼感」との関連性が認められたが、「実施頻度」については影響が確認されなかった。ただし、リーダーから信頼されていると思うからこそ、発言が増え、個人的な深い内容を吐露できるとも考えられるため、相互に影響しあう関係が示唆されたものと考えられる。

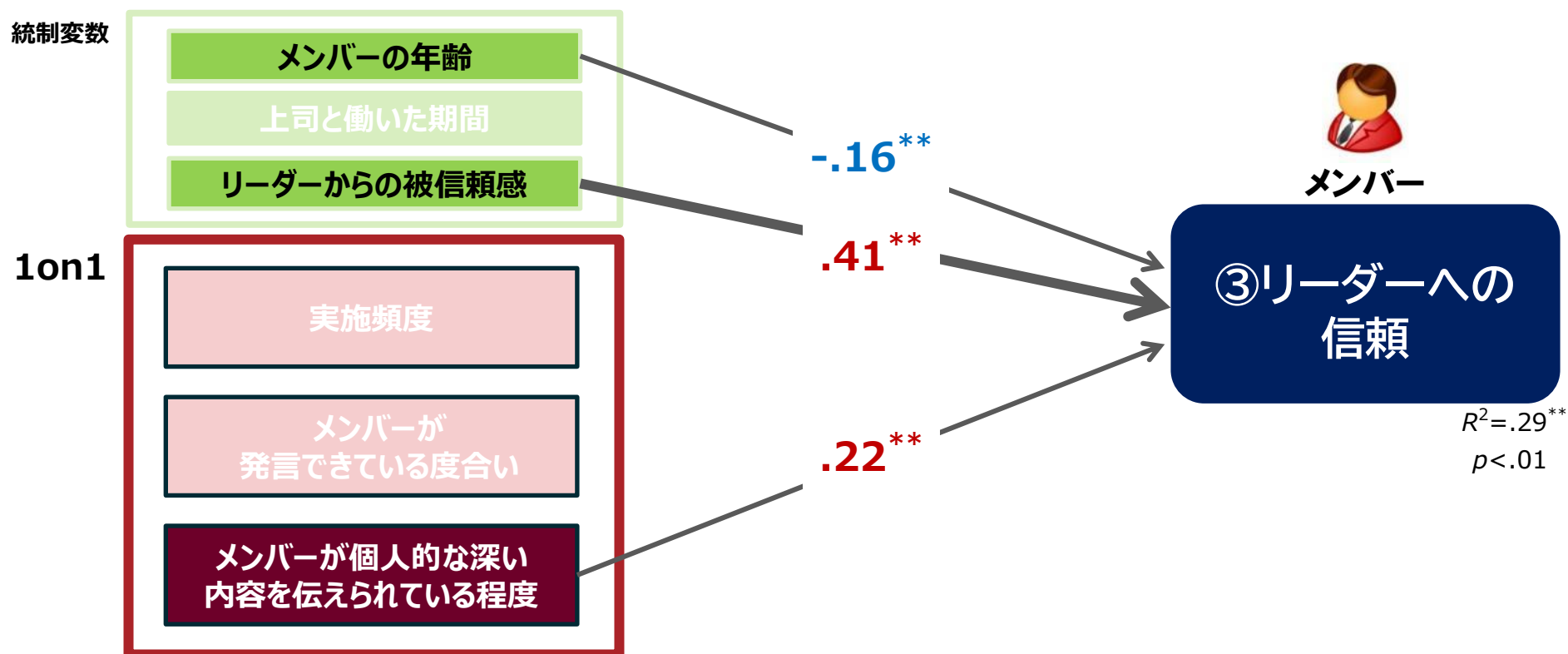


※左側の変数は、1回目データを用いて、右側の目的変数は、2回目のデータを用いている

調査結果

上司と部下の1on1は、③「リーダーへの信頼」に影響するのか

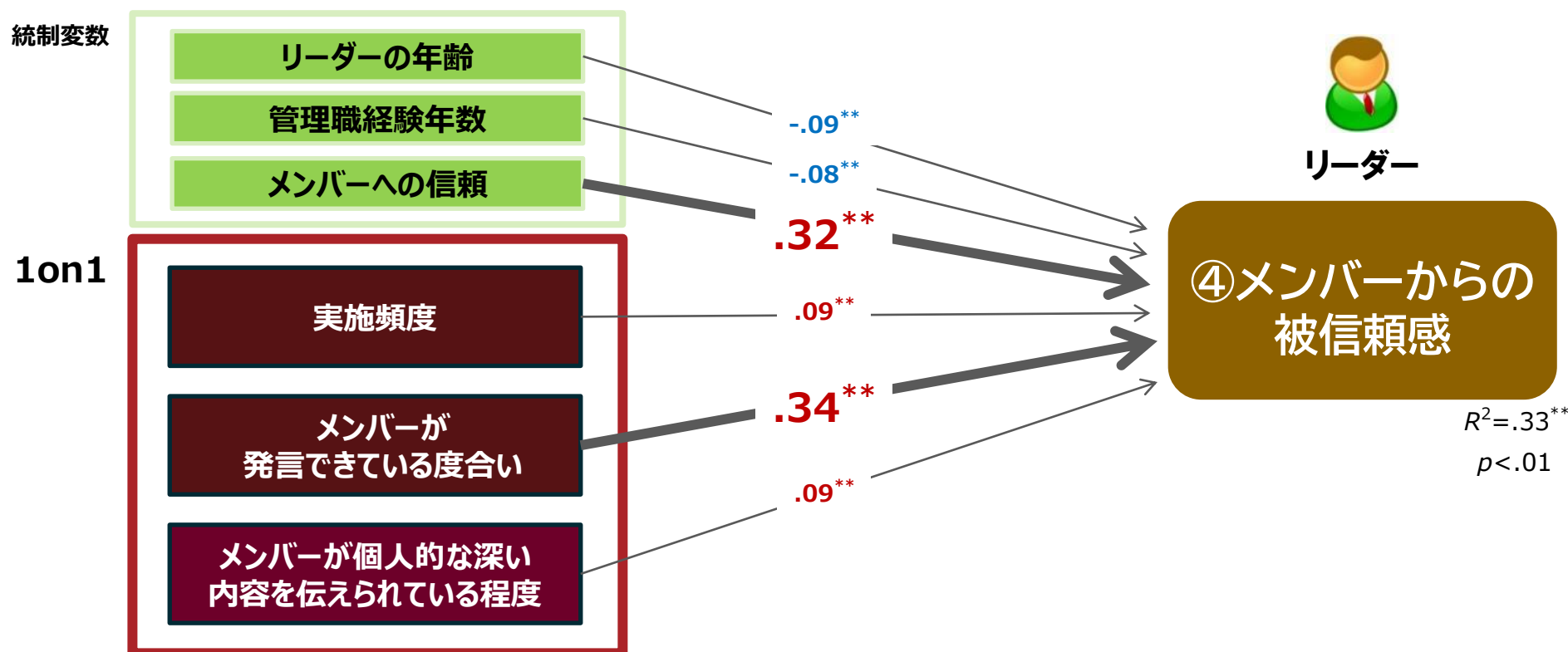
メンバーの視点から、1on1が「リーダーへの信頼」を高める機会となっているかを検討した。先行するリーダーからの被信頼感は、リーダーへの信頼を高め、メンバーの年齢については負の影響が確認された。1on1の「実施頻度」、メンバーの「発言の度合い」は、リーダーへの信頼への関連性は認められなかったが、「個人的な深い内容を伝えられている」ほど、リーダーへの信頼を高める効果を示していた。ただし、信頼していればこそ個人的な深い内容を吐露できるとも考えられるため、相互に影響しあう関係が示唆されたものと考えられる。



調査結果

上司と部下の1on1は、④「メンバーからの被信頼感」に影響するのか

リーダーの視点から、1on1が「メンバーからの被信頼感」を高める機会となっているかを検討した。1on1は、①「メンバーへの信頼」にはほぼ効果を示さなかったが、「メンバーからの被信頼感」についてはすべての変数が効果を示した。特に、メンバーの「発言度合い」が増えるほど、「メンバーからの被信頼感」を高める効果を示した。また、1on1の「実施頻度」や「個人的な深い内容を引き出せている程度」も有意な効果を示していた。すなわち、1on1は、リーダーが被信頼感を得るための場となっている可能性が示唆された結果と考えられる。





パーソル 総合研究所

信頼のらせん関係の類型化と パフォーマンス等への効果

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

職場における「信頼のらせん関係」の類型

信頼のらせん関係について、クラスター分析を行った結果、以下の3つの類型が確認された。

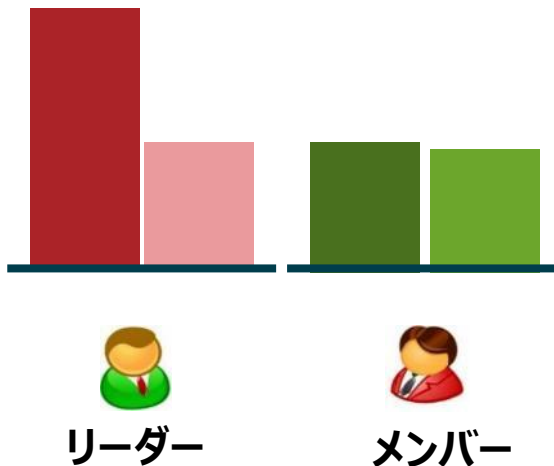
C1: 4変数が全て高い傾向を示す「信頼の“正”のらせん関係」【26.4%】

C2: 4変数が全て低い傾向を示す「信頼の“負”のらせん関係」【21.1%】

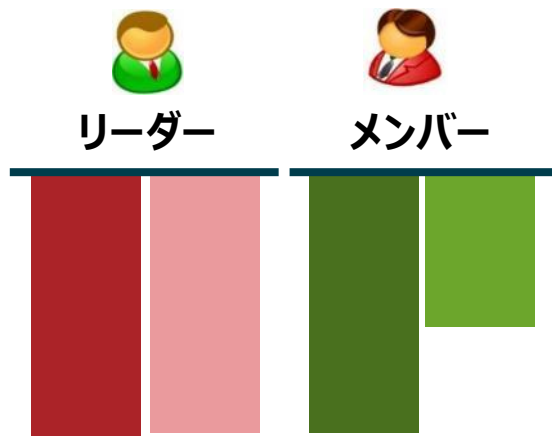
C3: メンバーの「リーダーへの信頼」とリーダーの「メンバーからの被信頼感」はやや高いが、リーダーの「メンバーへの信頼」が低い傾向を示す「信頼の一方向不全関係」【52.4%】

■ ①メンバーへの信頼 ■ ④メンバーからの被信頼感 ■ ③リーダーへの信頼 ■ ②リーダーからの被信頼感

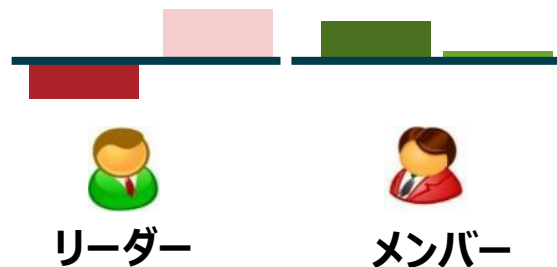
C1 信頼の“正”のらせん関係 n=457 (26.4%)



C2 信頼の“負”のらせん関係 n=364 (21.1%)



C3 信頼の一方向不全関係 n=904 (52.4%)



参考

本調査で使用した変数(職場の信頼関係がもたらす効果)

はたらく幸せ実感

はたらく事を通じて、主観的幸福感を得られている程度
(職業生活Well-being)

組織パフォーマンス

自職場の組織的な成果
(主観的職場業績)

職務パフォーマンス

■プロアクティブ・パフォーマンス:

将来や先々の仕事をイメージしながら、自分なりの工夫や調整を前向きに行っている程度

■文脈的パフォーマンス:

職場内で生じた問題状況に対し、自発的に同僚を支援し、解決しようとしている程度

■課題対応的パフォーマンス:

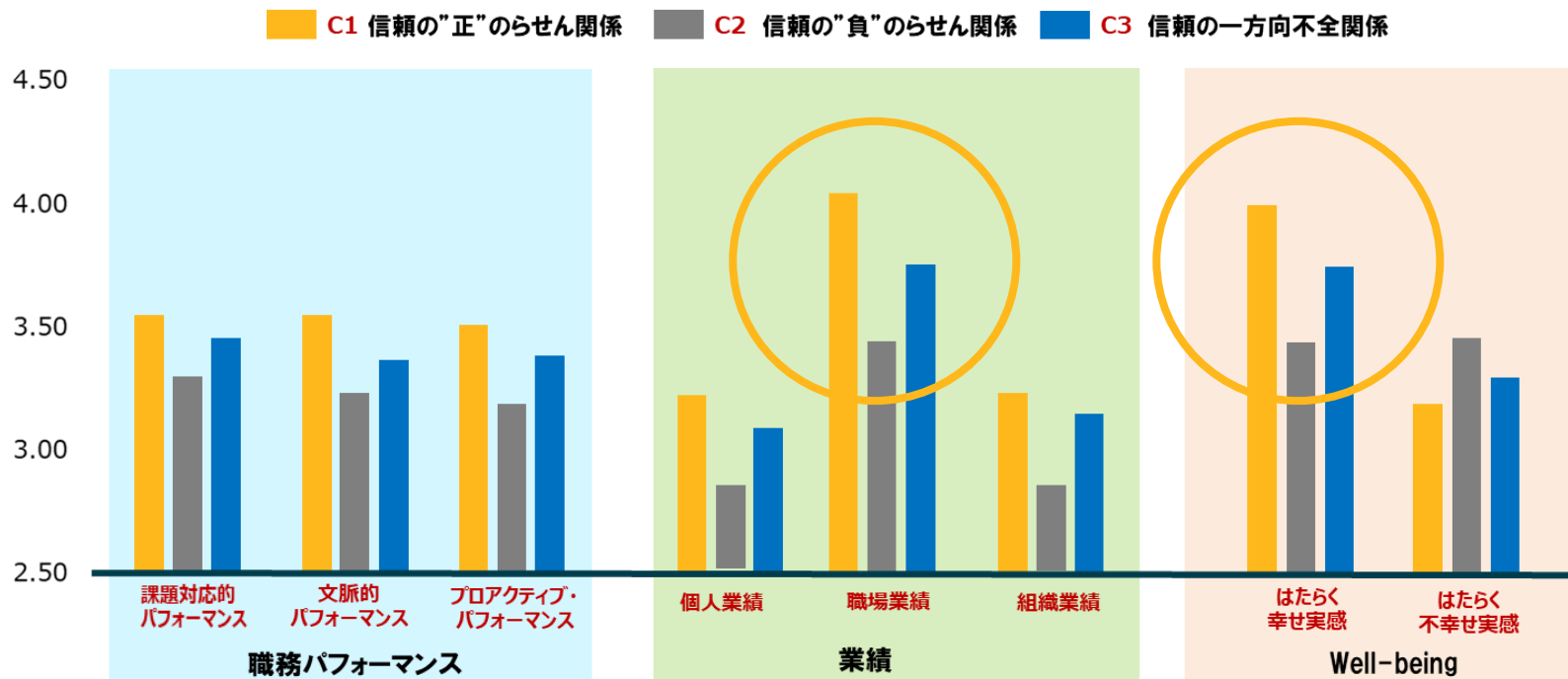
上司の指示や与えられた仕事には、忠実かつ、ミスなく確実に取り組んでいる程度

調査結果

職場の信頼関係がもたらす効果(3類型の比較分析)

信頼のらせん関係の3類型ごとに、職務パフォーマンス(個人)、業績(個人、職場、組織)、Well-beingの差異を確認した。いずれの変数もC1:「信頼の“正”のらせん関係」が最も高い平均値を示し、次いで、C3:「信頼の一方方向不全関係」、最も低い傾向を示したのはC2:「信頼の“負”のらせん関係」であった。特に、「**職場業績**」「**はたらく幸せ実感**」については、その差が顕著であった。

リーダーとメンバーの良好な信頼関係は、個人業績よりも職場(チーム)としての業績との関連が強いことが示唆された結果と考えられる。また、メンバーを今一つ信頼できていない「信頼の一方方向不全」職場として思い当たるならば、「負のらせん関係の予兆」と捉えて対処することが賢明だろう。





パーソル 総合研究所

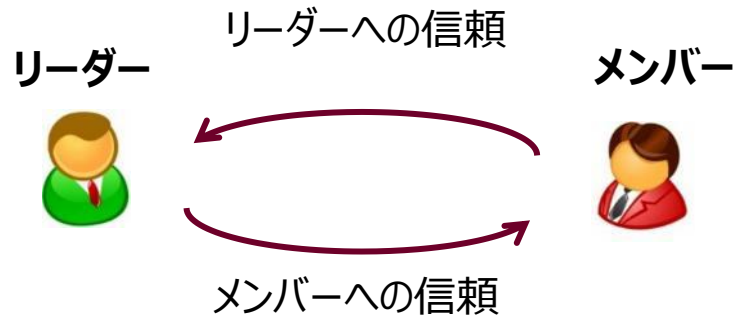
本研究のまとめ

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

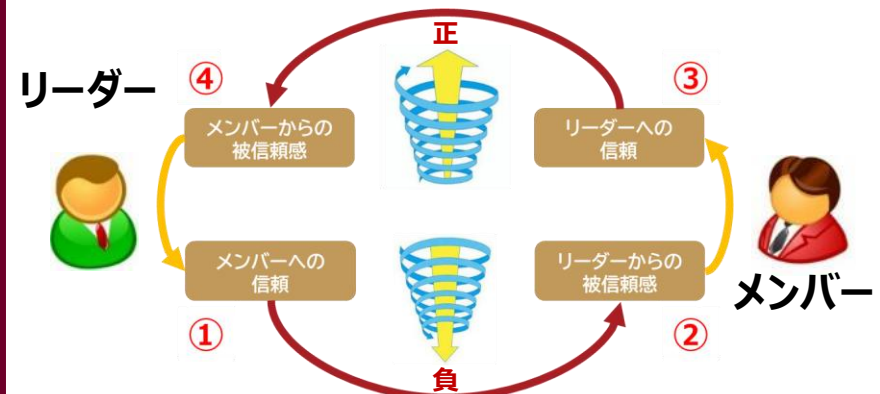
まとめ

「信頼のらせん関係」の検証

一般に考えられている信頼関係



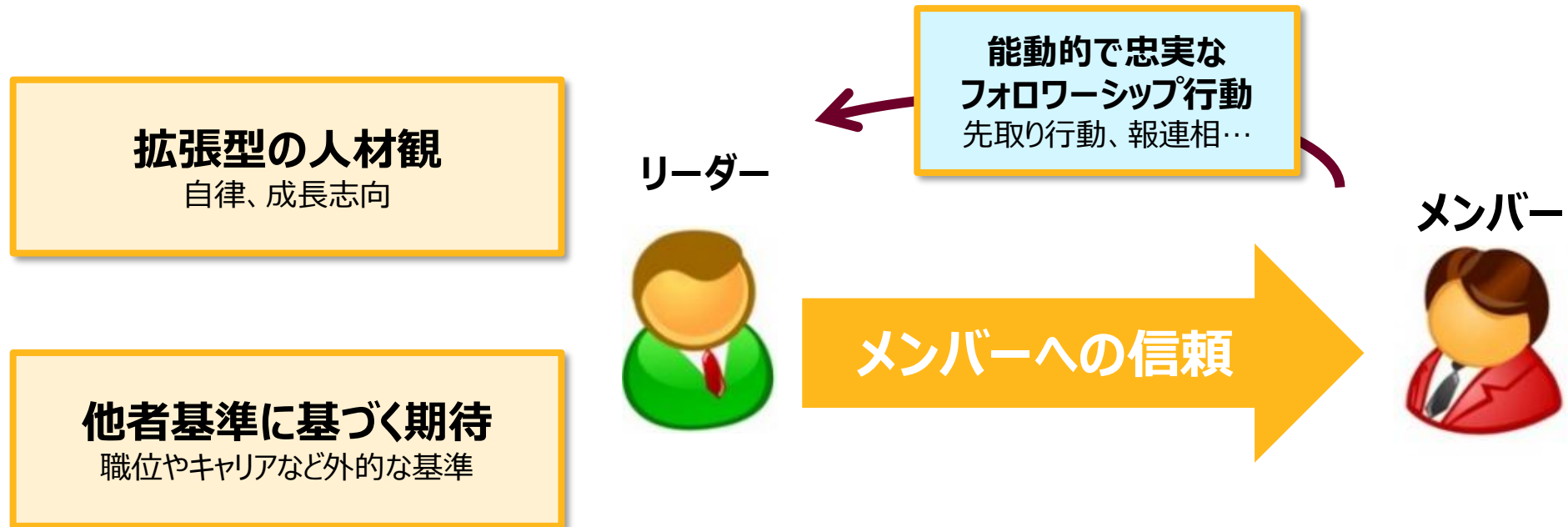
信頼のらせん関係



- リーダーとメンバーが相互に信頼するだけでなく、それが相手から信頼されているという被信頼感につながり、それによって相手への信頼に結実する「信頼のらせん関係」が確認された。
- 信頼関係構築のメカニズムは、①リーダーによる「メンバーへの信頼」が起点となり、②メンバーによる「リーダーからの被信頼感」に影響を与える。そして、②が③「リーダーへの信頼」に影響し、④リーダーによる「メンバーからの被信頼感」へ結実し、①の「メンバーへの信頼」を深化させる。
- 良好なリーダーとメンバーとのダイナミックなプロセスによる関係性を「信頼の“正”のらせん関係」、他方、ネガティブな関係悪化を「信頼の“負”のらせん関係」と称する。

調査結果

「メンバーへの信頼」の形成メカニズム

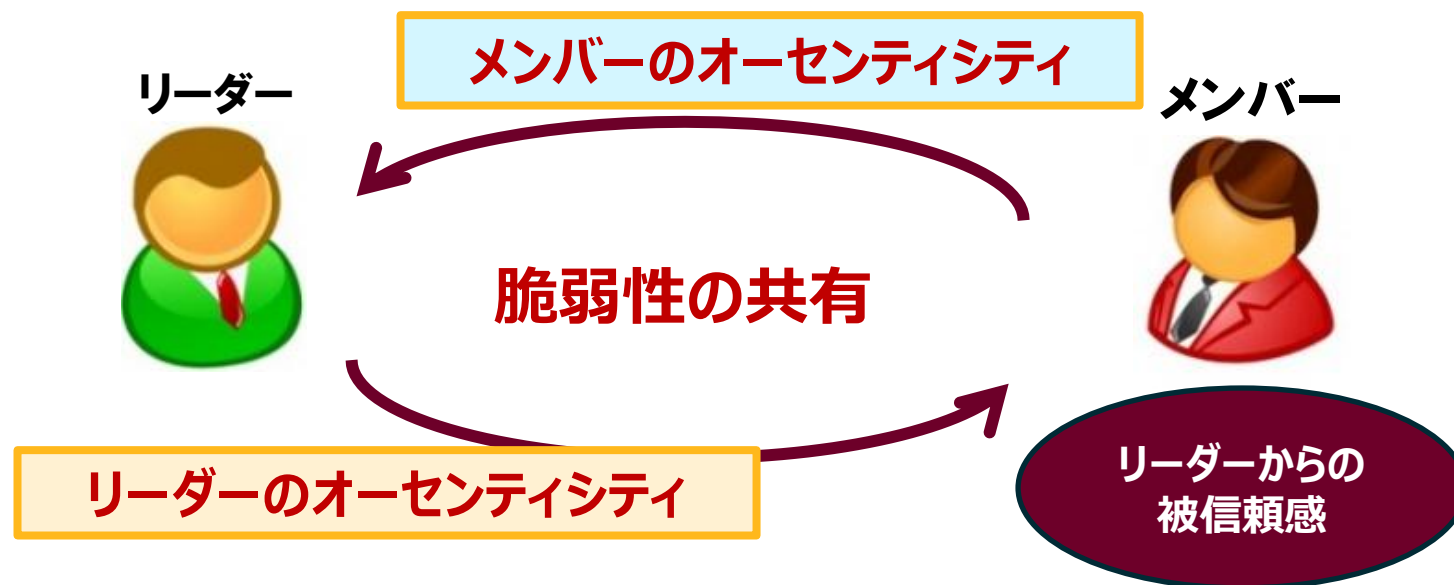


メンバーへの信頼を高める鍵は、リーダー自身の価値観と期待のあり方

リーダーが「メンバーへの信頼」を高めるには、人は環境を整えれば自律的に成長を志向するといった拡張的な人材観、メンバー各人の職位やキャリアに応じた画一的でない期待のかけ方が影響する。また、メンバー側の日頃の行動(メール返信が早い、程よく報・連・相があるなど)が影響する。

まとめ

「リーダーからの被信頼感」の形成メカニズム



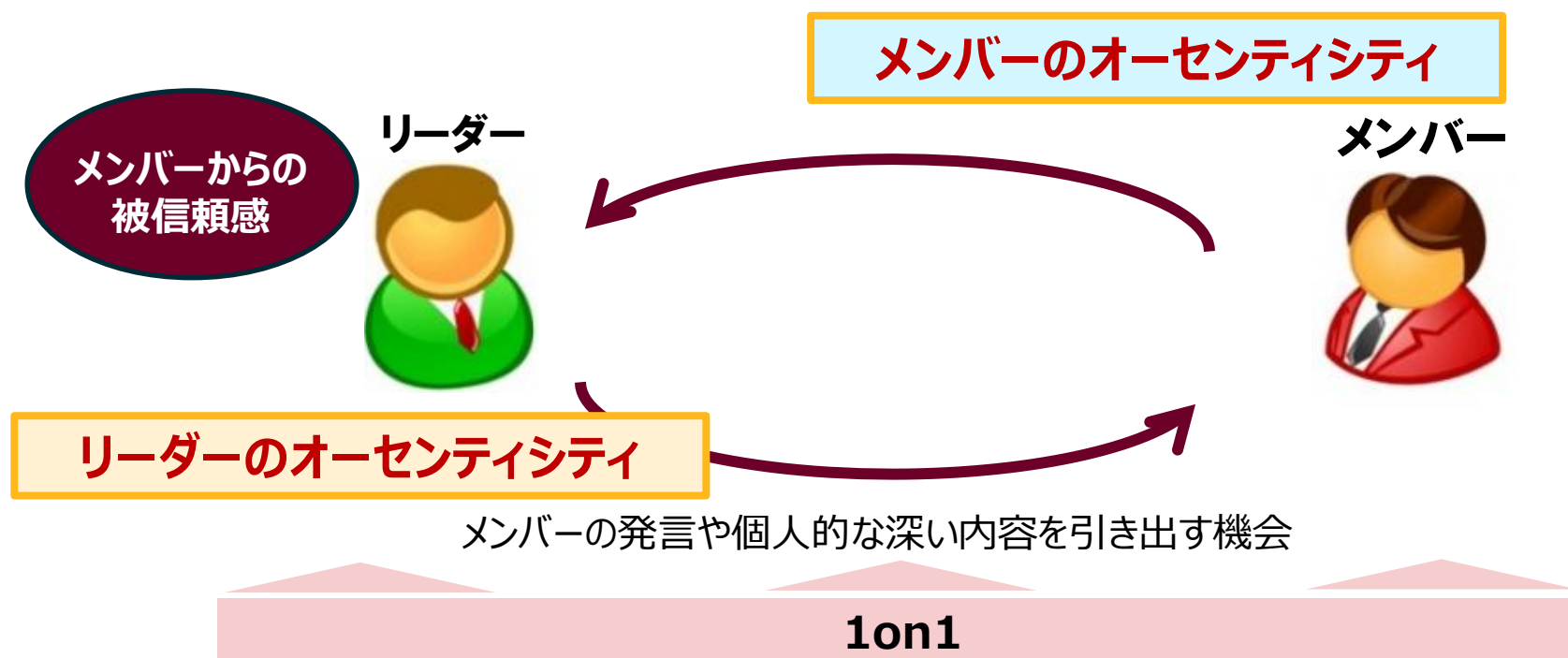
信頼の実感には、リーダーと自然体で語りあえる関係が基盤となる

被信頼感は、自身に信頼を寄せる相手に依存する。被信頼感は、相手が自身に対して脆弱性（弱みや悩み、個人的内容など）を示してくれていると感じるときに形成される可能性が示唆された。また、相手が脆弱性を示すためには、その前提として、自身のことを相手と共有することが重要となる。

※被信頼感は、双方にとってエンパワーメントにつながる。とりわけ、メンバーはリーダーからの被信頼を感じることで、自信を高め、よりアクティブに職務を遂行することができるようになる。（池田他，2021）

まとめ

「メンバーからの被信頼感」の形成メカニズム

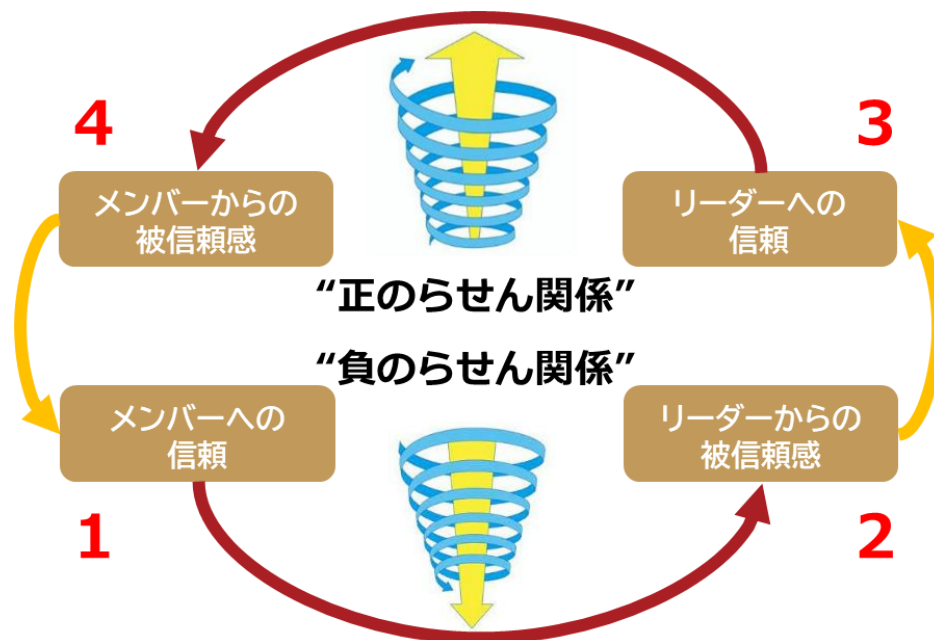


リーダーが「メンバーからの被信頼感」を感じる重要な機会は「1on1」

1on1の機会を通じてメンバーの発言を促し、個人的な深い内容を引き出すことができると、リーダー自身がメンバーから信頼されていると感じる(被信頼感を得る)ことにつながる。ただし、それに先立って、リーダーが自分らしさをメンバーにさらけだし、それによってメンバーも自分らしさを発揮することが重要となる。

まとめ

信頼のらせん関係の実際



職場の上司・部下の関係の52.4%は、部下側の片思い!?

本調査における上司・部下の関係では、「信頼の“正”のらせん関係」(26.4%)と「信頼の“負”のらせん関係」(21.1%)に加え、「信頼の一方方向不全関係」が52.4%を占めた。

「信頼の一方方向不全関係」とは、メンバー側はリーダーを信頼しており、リーダーもメンバーから信頼されていることを感じながらも、メンバーをあまり信頼できていない関係であった。

この不全関係は、“負”のらせん関係に悪化する危険性を秘めている。

“正”のらせん関係に好転させるカギは、リーダーがいかにメンバーを信頼できるかである。

まとめ

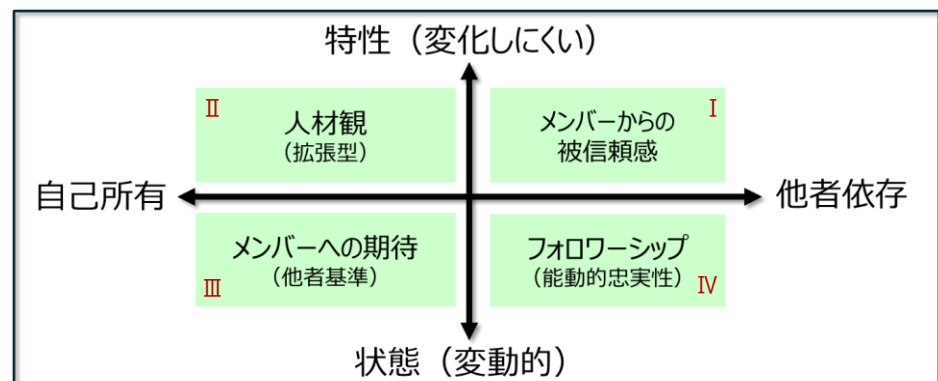
考察と提言(リーダー側)

「信頼のらせん関係」構築の源流は、「リーダーによるメンバーへの信頼」

本研究の結果から、職場での持続可能な信頼関係の構築には、リーダー側からのメンバーへの信頼を起点とし、その信頼をメンバー側がしっかりと受け止める事(被信頼感)が重要であった。しかし、裏切られるリスクがあるにもかかわらず、何の担保もなく人に期待し、身をゆだねることはたやすいことではない。

そこで、リーダー側で対処可能な方略について検討したい。予備調査①では、複数の管理職者から「(部下は)何がなくとも信頼するほかない」といった相手に身をゆだねる姿勢を確認していたが、信頼のらせん関係においてもメンバーへの信頼を起点とした。その際、部下の「能力」に着目して、「他者基準」で期待をかけることが有効となりそうだと(図・Ⅲ)。一定の経験を有し、評価されて管理職となっている方にとっては、自己基準の期待をかけたくもなるが、この点は常々意識したい点である。また、自分自身を素直に表明することも大事だった。上位者から胸襟を開き、脆弱性をも示す姿勢は、部下の偽りのない態度を引き出すことにもつながるだろう。

次に、リーダーとして、人(部下)をどのように見るかという人材観も意識したい点である(図・Ⅱ)。人材観は変えにくい側面もあるが、人が関与することで付加価値を生み出す職務では、なおさら人の能力の可変性に期待する姿勢を大切にしたい。



まとめ

考察と提言(メンバー側)

先取り行動と程よい報告・連絡・相談、そして自己開示がリーダーからの信頼を高める

リモートワークなどの普及により、上司や同僚達と日常的に机を並べて職務を遂行する環境にない方も少なくないだろう。上司との物理的な距離が生じる中、はたして上司は自分の勤務姿勢や日々奮闘する様を見てくれていて、適切に評価をしてくれるだろうかと不安に思うこともあるかもしれない。従来に増して他者への不信や不安を抱きやすい環境にあることは、上司の側も同様である。

そこで、メンバー自身で対処可能な方略を検討したい。上司からの信頼には、一定の返報性が確認されている。上司がメンバーから信頼されていると思えば、リスクを取ってでもメンバーに期待をかける姿勢(信頼)を得られる可能性が高まる。

その際、上司は部下の誠実さ(意図)よりもやや職務遂行能力に期待する傾向があった。また、言われたことを着実にこなす事よりも、問われる前に自ら報告や相談をしたり、依頼事項への早いレスポンスといった能動的な行動が上司からの信頼獲得には有効であった。更には、上司の期待を超えて貢献しようとしても、上司の眼から無謀と思える行動は、逆に信頼を損ねる可能性も示唆されていた。

さらに、1on1の機会において、メンバー側から自分らしさを表明し、個人的な相談などを持ち掛けることが上司にとっては、「メンバーから信頼されている」と自覚する機会ともなっていた。

上司とはいえ、個人的な悩みを赤裸々に吐露する事に気がひけるならば、個人的に学んでいる事や読んでいる本について雑談的にアピールしてみてもどうか。自分らしさ(オーセンシティ)の表出のみならず、上司からすれば、部下であるあなた自身の「能力への期待」を高める効果も期待できそうだ。



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

調査項目(1/4)

概念名称	定義	下位尺度	質問項目
メンバーへの信頼	リーダー側から見たメンバーを信頼している程度【総合】 また、信頼の方向性【能力・意図】	信頼総合	私は、総じてメンバーのことを信頼している
		能力への信頼	私は、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る
			私が、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る
			私は、メンバーは仕事を行ううえで十分な知識を持っていると信じている
			私は、メンバーは仕事で挑戦の機会が与えられれば、成長してくれると思う
		意図への信頼	私は、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る
			私は、メンバーの人柄を評価している
			私は、メンバーは約束したことをやり遂げると信じている
			私が部下の目の届くところにいないと、彼らは手を抜いて働くだろう(R)
メンバーからの被信頼感	リーダー側から見たメンバーから信頼されている実感【総合】 また、被信頼感の方向性【能力・意図】	被信頼感総合	メンバーは、私のことを信頼してくれている
		能力への被信頼感	メンバーは、普段から分からないことがあると、まず私に相談を求める
			メンバーは、将来を見据えたキャリア・プランについて私に意見を求めてくれる
			メンバーは、困難な状況に直面すると、私を頼ってくれる
			メンバーは、私がマネジャーとして相応しい知識・スキルを備えていると評価している
		意図への被信頼感	メンバーは、自身のことを私に打ち明けてくれる
			メンバーは、私に対して誠実に接してくれている
			メンバーは、私に対してしっかり報告・連絡・相談を欠かさず行ってくれている
			メンバーは、私を信じて付いてきてくれている
リーダーへの信頼	メンバー側から見たリーダーを信頼している程度【総合】 また、信頼の方向性【能力・意図】	信頼総合	私は、総じて上司を信頼している
		能力への信頼	私の上司は、マネジャーとして高い知識・スキルを持っている
			私の上司の意思決定や判断を信頼している
			私の上司の発言やふるまいは、社内外にポジティブな影響力を与えている
			私の上司は、メンバーの意見や要望を実現してくれている
		意図への信頼	私の上司は、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)してくれる
			私の上司は、言動がふれずに一貫している
			私の上司は、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する
			私の上司は、メンバーの意見を上役に申し述べてくれている
リーダーからの被信頼感	メンバー側から見たリーダーから信頼されている実感【総合】 また、被信頼感の方向性【能力・意図】	被信頼感総合	私の上司は、私のことを信頼してくれている
		能力への被信頼感	私の上司は、私が高い成果を実現できる能力があると信じてくれている
			私が困難な仕事でもやり遂げる力があると信じてくれている
			私の上司は、私が仕事を行ううえで十分な知識を持っていると信じてくれている
		意図への被信頼感	私の上司は、私が困難な仕事であっても誠実に取り組むと信じてくれている
			私の上司は、私の人柄を評価してくれている
			私の上司は、私が約束したことをやり遂げると信じてくれている
			私の上司は、私が仕事をさぼっていると思っている(R)

調査項目(2/4)

概念名称	定義	下位尺度	質問項目
メンバーへの期待	自分なりの基準でメンバーに期待を寄せている程度	自己基準	マネジャーとして自ら考えるあるべき姿勢を、メンバーに対しても期待している
			自らが取り組んできた仕事の価値観や姿勢を、メンバーにも身につけてほしいと考えている
			自らの価値観をメンバーにも理解してもらうよう努めている
			メンバーがどの程度の成果や業績を上げるべきか、マネジャーの考えを明確に持っている
			メンバーがどの程度の成果を上げるべきかについて、マネジャーとしての基準を持つようになっている
	年齢、職位、グレード別要件などを基準に、各メンバーに応じた期待を寄せている程度	他者基準	メンバーの年齢やキャリアに応じた働き方を期待している
			年代が離れたシニアや若手の仕事に対する考え方を尊重している
			メンバー1人ひとりの考え、姿勢、価値観をそれぞれ尊重している
			全てのメンバーに対して画一的な水準の成果や業績は求めていない
			メンバーがどの程度の働きぶりや成果を上げるか、メンバーの視点から考えるようになっている
リーダーの人材観	「メンバーとは、自律的に働きたい、成長したいと考えている存在」という人材観を持っている程度	拡張型	メンバーは、働きやすい環境されれば、活き活きと働いてくれるものである
			権限と責任を与えさえすれば、メンバーは期待以上の仕事をしてくれるものである
			メンバーに機会と経験を与えれば、それに応じて成長してくれるものである
			メンバーに仕事を任せれば、たとえマネジャーがそばにいなくとも、期待に応えた仕事をしてくれるものである
	「メンバーとは、指示しないと動かず、変わろうとしない存在」という人材観を持っている程度	固定型	メンバーをマネジメントするためには、報酬と罰を効果的に用いる必要がある
			メンバーやチームをマネジメントするためには、時に叱責や厳しい対応も必要である
			メンバーの能力やスキルは、たとえいくら経験や学習をしても伸びしろはある程度決まっているものである
			メンバーは苦しい仕事を通して成長するよりも、いかに高い評価を獲得するかを重視するものである
概念名称	定義	質問項目	
本来感	自身の弱さを含め、自分を装うことなく安定して振舞えている程度	いつも自分らしくいられる	
		いつでも揺るがない「自分」をもっている	
		人前でもありのままの自分が出せる	

調査項目(3/4)

概念名称	定義	質問項目	
マイクロマネジメント	メンバーに対し、仕事のやり方や進捗を細かく指摘・監視するなど、管理・統制型のマネジメントを実践している程度	私は、メンバーに規則に決められた事柄に従うよう定期的に指摘している	
		私は、メンバーに仕事を任せるとき、仕事の進め方や期限を細かく伝えている	
		私は、メンバーに仕事の進捗をたびたび確認するようにしている	
		私は、メンバーに対して日々の仕事の予定や進捗について報告するよう求めている	
		私は、メンバーが作成した資料や成果物を細かくチェックするようにしている	
サーバント・リーダーシップ	メンバー各人を尊重し、成長やモチベーションの維持・向上に向けた支援的なマネジメントを実践している程度	私は、職場のメンバーと良い関係を築くために時間と労力を費やしている。	
		私は、職場のメンバーからの意見を聴いた上で、重要な決定を行っている。	
		私は、メンバーのスキルや能力の育成を優先して考えている。	
		私は、職場のメンバーに対して高い倫理意識を遵守させている。	
		私は、幅広い知識と意欲を持って仕事上の問題解決にあたっている。	
		私は、職場において明確なビジョン(目標)を明示している。	
		私は、メンバーが最も仕事がやりやすくなるよう一生懸命支援している。	
		私は、職場のメンバーに職場以外の研修会などにも参加することを奨励している。	
概念名称	定義	下位尺度	質問項目
フォロワーシップ	迅速な返信や「報・連・相」を大切にし、指示される前に自ら行動する傾向	能動的忠実性	上司が一から十まで指示しなくても動くことができる
			上司に対する連絡・報告・相談を大切にしている
			上司の質問に対して返事が早い
	上司をフォローするため日頃から備え、指示の枠を超えて果敢に挑戦する傾向	プロアクティブ性	上司が示した枠を超えて果敢にチャレンジしている
			上司に対して、部下である自分に何ができるかを追求している
			上司をフォローするために状況把握や準備を常にしている
	リーダーの考えを否定せず、指示を待って言われたことに忠実に従う傾向	受動的忠実性	上司に忠実である
			上司の意見や考えを否定しない
			上司の指示を待って行動している

調査項目(4/4)

概念名称	定義	下位尺度	質問項目
職務パフォーマンス	将来や先々の仕事をイメージしながら、自分なりの工夫や調整を前向きに行っている程度	プロアクティブ	将来を前向きにイメージしながら、現在の仕事に取り組んでいる
			先々の仕事を想定しながら、自分の仕事ペースの配分を考えている
			期待以上の成果を出そうと、自ら進んで改善や工夫を重ねている
	職場内で生じた問題状況に対し、自発的に同僚を支援し、解決しようとしている程度	文脈的	同僚が仕事に関わる問題を解決できるよう進んで援助している
			自発的に職場内の同僚を援助している
			職場内で生じた問題やトラブルを率先して解決しようとしている
	上司の指示や与えられた仕事に対して、忠実かつ、ミスなく確実に取り組んでいる程度	課題対応的	上司の指示に基づいて、忠実に仕事に取り組んでいる
			与えられた仕事について、ミスや失敗なく取り組むことができる
			与えられた仕事は、的確かつ締め切り通りに確実に取り組むことができる
はたらく幸せ実感	はたらく事を通じて幸福感を得られている程度 (職業生活Well-being)	総合	はたらくことを通して幸せを感じている
		頻度	はたらいいて、幸せを感じるが多い
		周囲との比較	はたらくことを通じて、まわりよりも幸せを感じていると思う
		世間との比較	世間一般と比較して、幸せに働いていると思う
		持続性	幸せな気持ちで働いていることが多い
組織パフォーマンス	自職場の組織的成果 (主観的職場業績)	職場の成果創出力の向上	私の職場は、以前よりも高い成果を上げている。
		職場の成果創出力の高さ	私の職場は、他の職場に比べて高い成果を上げている。
		職場の生産性の高さ	私の職場は、生産性の高い仕事をしている。

予備調査②:回答者属性(1/2)

性別	年代	度数	割合
男性	20代	2	0.4%
	30代	76	15.2%
	40代	111	22.2%
	50代以上	111	22.2%
女性	20代	2	0.4%
	30代	35	7.0%
	40代	72	14.4%
	50代以上	91	18.2%
		500	100%

組織規模	度数	割合
500人未満	253	50.6%
500人以上～1000人未満	59	11.8%
1000人以上～3000人未満	62	12.4%
3000人以上～5000人未満	21	4.2%
5000人以上～1万人未満	31	6.2%
1万人以上	74	14.8%
	500	100%

職位	度数	割合
部長・事業部長相当	149	29.8%
課長相当	283	56.6%
担当部長・課長	45	9.0%
専門職	23	4.6%
	500	100%

予備調査②:回答者属性(2/2)

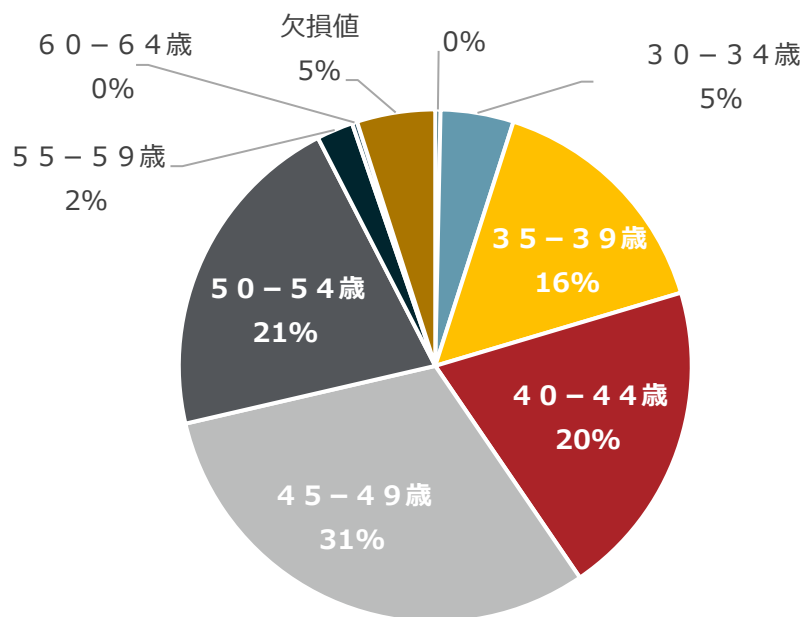
業種	度数	割合
教育、学習支援業	10	2.0%
電気・ガス・熱供給・水道業	8	1.6%
学術研究、専門・技術サービス業	9	1.8%
生活関連サービス業、娯楽業	4	0.8%
医療、福祉	36	7.2%
宿泊業、飲食サービス業	11	2.2%
金融業、保険業	39	7.8%
サービス業(その他)	59	11.8%
卸売業、小売業	65	13.0%
建設業	22	4.4%
情報通信業	54	10.8%
運輸業、郵便業	22	4.4%
製造業	120	24.0%
不動産業、物品賃貸業	19	3.8%
その他	22	4.4%
	500	100%

職種	度数	割合
人事・総務・広報・経理・法務・情報	165	33%
技術・研究開発	62	12.4%
営業・販売・コンサルタント	143	28.6%
生産、調達、商品管理、物流管理	27	5.4%
技能(医療専門職、生活関連)	13	2.6%
接客・飲食サービス	17	3.4%
建設、設備保全・工事の現場作業	5	1%
製造・加工・組立作業	14	2.8%
その他	54	10.8%
	500	100%

本調査:回答者属性



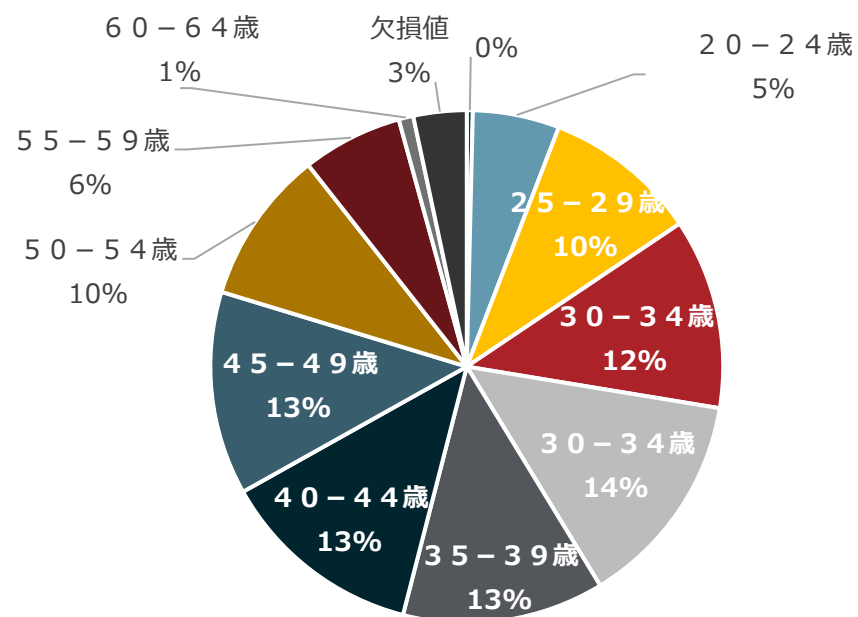
リーダー 304名
(男性296名、女性7名、その他1名)



■ 30-34歳	■ 30-34歳	■ 35-39歳
■ 40-44歳	■ 45-49歳	■ 50-54歳
■ 55-59歳	■ 60-64歳	■ 欠損値



メンバー 1848名
(男性1582名、女性256名、その他10名)



■ 15-19歳	■ 20-24歳	■ 25-29歳
■ 30-34歳	■ 30-34歳	■ 35-39歳
■ 40-44歳	■ 45-49歳	■ 50-54歳