

「信頼関係がある」とは、 何ができる関係なのか。

任せる・確かめる・断る・組み直す。
そのやり取りを、仕事の事実から捉える。

信頼関係を、親しさの印象だけで語らない。
何を任せ、難しいときにどう対応してきたかから捉える。

「あの取引先とは、信頼関係ができています。」その報告を、何から確かめればよいのでしょうか。本稿は、話しやすさだけでなく、相手に委ねる範囲、違いや難しい条件を伝えた後の対応、新しい仕事を共に検討する過程を具体化します。

取引先と関わる方、仕事を任せる方、部門をまたいで仕事を進める方へ

具体的な会話例・実務手順・記入例・確認書式・参照研究を収録

リクエスト株式会社

2026年9月21日 | 公開用原稿

全体要約 | 何を確かめる資料か

本稿で問うのは、相手を「信頼できる人・できない人」に分けることではありません。一件の仕事について、互いに何を期待し、どこまで委ね、状況が変わったときにどう対応しているかを明らかにすることです。

見る対象	確かめること
任せる範囲	どの仕事を、どの条件で、何を根拠に任せているか。
伝えた後の対応	違い・不明点・難しい条件が示された後に、何を確認し、何を変えたか。
新しい仕事	まだ決まっていない目的や方法を、仮説として共同で検討できるか。
関係の境界	誰が負担を引き受け、いつ保留・相談・中止できるか。

表の項目は、関係のよさを採点する尺度ではありません。「その場面はまだ経験していない」「一方の話しか分からない」も、そのまま残します。相手から何も言われていないことを、問題がない証拠にはしません。

「話してもらえた」で終わらず、
「その後、仕事としてどう扱ったか」までたどる。

読み方

3～9 ページで考え方と進め方を確認し、10 ページの記入例を参考に、11 ページの書式を一件の仕事に使います。12～14 ページに参照研究、出典、関連資料を掲載しています。

本稿は、当社の既公表資料と参照研究を踏まえた実務解説です。本文の整理・確認項目・書式は当社の実務提案であり、その効果を新たな比較研究で検証した報告ではありません。会話・案件・記入内容は、明示した仮想例です。未公表の取引先の事例や発言を再現したものではありません。

01 | 信頼を、一つの印象にしない

親しみがある。返事が早い。長く取引している。約束した納期を守っている。これらは関係を考える材料ですが、同じことを表しているわけではありません。親しい相手であっても、経験のない仕事を任せる根拠は別に確かめる必要があります。

信頼研究では、他者に委ねることに伴うリスクと、その相手への期待が重要な論点です。信頼そのもの、実際に任せる行動、その後の結果を区別して考える理論モデルが示されています。[1] 本稿はこの区別を、一件の仕事を確かめる問いへ置き換えます。

区別するもの	本稿での確かめ方
親しさ	話しやすいという感覚と、任せられる仕事の根拠を分ける。
相手への期待	何をしてくれると見込み、その見込みを何が支えているか。
任せた行動	実際には何を委ね、何を自分や組織で確認しているか。
仕事の成立条件	相手の知識だけでなく、時間・人手・情報・権限があるか。
結果	任せた後に何が起きたか。想定外の条件を含めて確認する。

「納期調整は任せられるが、新しい仕様の判断は一緒に確認する」と記述すれば、全面的な信頼・不信の二択にせず、仕事の範囲を決められます。また、自分が相手を信頼していることと、相手も自分を信頼していることは、同じではありません。

話しやすい場については心理的安全性の研究が参考になりますが、チームで対人リスクを取れるという認識と、特定の相手に特定の仕事を任せる判断は、分けて扱います。[2]

02 | 難しいことを伝えた、その後を見る

以下は説明のための仮想例です。実在の取引先や、実測された成果を示していません。

営業担当者と取引先の担当者が、新しい提案業務を進めています。両者は普段から話しやすく、連絡も取り合っています。打ち合わせで、取引先の担当者が次のように伝えました。

取引先：「今の依頼の仕方だと、こちらで条件を調べ直す時間がかかりかかっています。」

営業担当者が「率直に話していただき、ありがとうございます」と答えることには意味があります。しかし、その返答だけでは、次の仕事の進め方はまだ変わっていません。

やり取り	仕事として明らかになること
営業：「最近の一件で、調べ直したのは何でしたか。」	一般的な印象から、確認できる一件へ移る。
取引先：「利用場所と希望時期がなく、顧客へ聞き直しました。」	不足していた情報と、追加で生じた仕事分かる。
営業：「利用条件の確認もお願いする前提でした。分担を確かめていませんでした。」	自分が置いていた前提を明らかにする。
双方：「次の案件では、営業がその2点を確認してから依頼する。」	変更する仕事と担当を定める。
双方：「変更が難しい案件は、送付前に相談する。」	例外と相談の扱いを決める。

次の案件では、確認事項がそろったかだけでなく、取引先の調べ直しがどう変わったか、営業側の負担はどの程度増えたかを確かめます。まだ結果を見ていない段階では、「信頼が深まった」「効率が上がった」とは結論づけません。

伝えた内容が、確認・分担・実行・結果確認につながったか。

その事実を、関係を捉える材料にする。

03 | 関係の働きを、六つの場面で確かめる

信頼を考えるときは、「何でも話せるか」と一度に尋ねるより、仕事で必要になった場面ごとに確認します。以下は本稿の実務上の整理であり、信頼の普遍的な定義や、検証済みの測定尺度ではありません。

場面	確認する対応
分からないことを示す	不明点を隠さず示せたか。相手は確認の方法と時点を一緒に決めたか。
理解の違いを訂正する	「その理解は違う」と伝えた後、資料や出来事に戻って確かめたか。
難しい条件を伝える	負担・期限・対応不能の内容を確認し、権限のある人へ調整をつないだか。
仕事を任せる	任せる範囲と、途中で相談する条件を互いに確認したか。
未完成の案を持ち寄る	仮説を確定事項と混同せず、何を試し、何を確かめるかを決めたか。
約束を見直す	変更や未達が分かった時点で知らせ、影響と次の対応を確認したか。

すべての場面が一度の仕事に現れるわけではありません。たとえば、まだ仕事を任せ合ったことがなければ、その部分は「未確認」です。確認機会のない項目を、できていない項目として扱わないようにします。

一方で、発言が増えたことだけを成果にすると、言いにくいことを話す側に負担を集中させるおそれがあります。本稿では、話した内容だけでなく、受け取った側がどう応じたかを同じ記録に残すことを提案します。

相手の率直さだけを求めず、
こちらが率直な情報をどう扱ったかも確かめる。

04 | 任せることと、確認することを両立させる

「信頼しているので、任せます」と伝えるとき、何を任せるのかが曖昧なままでは、本人が判断してよい範囲も、相談すべき範囲も定まりません。信頼という言葉を、業務配分や支援の説明の代わりにしないことが大切です。

任せる際には、仕事の目的、本人が決めてよいこと、守る条件、使える資源、途中の相談条件を短く共有します。相手に専門性があっても、必要な時間や承認権限がなければ、それは別途調整する課題です。

任せる範囲の伝え方

「案の比較と取引先への確認をお願いします。費用の追加と納期の変更は、決める前に相談してください。必要な資料は私が用意します。条件がそろわなければ、無理に結論を出さず、未確認のまま返してください。」

確認は、相手の全行動を監視するためではありません。判断に影響する変更、重大な損失につながる条件、次の人の仕事を止める事項などに絞り、何をどの頻度で共有するかを合意します。確認のための仕事も、負担として見積もります。

「任せたつもり」と「受け取った意味」を分ける

上司が信頼を示したと受け止められた出来事についても、従業員による意味づけには違いがあることが報告されています。[3] そこで本稿では、「どの範囲を任されたと受け取りましたか」と確認する実務を提案します。

これは、任された側に正しい受け取り方を答えさせる試験ではありません。依頼する側が、何を省略し、何を当然だと考えていたかも修正するための確認です。

任せる範囲を明らかにすることは、
相手が自分で判断できる条件を整えることでもある。

05 | まだ答えのない仕事を、一緒に考える

信頼関係の働きは、問題が起きたときの対応ではありません。まだ依頼や商品になっていないことを、確定した約束と混同せずに検討する場面にも目を向けます。

以下も仮想例です。

取引先から「最近、相談だけで終わる案件が増えている気がします」と聞いたとします。その時点では、新しい需要が存在するとも、新しい支援が必要だとも確定していません。営業担当者は、売り込む案を先に決めず、最近の一件を相手と確認します。

「どの相談が、どこまで進んで止まりましたか。対応しなかった理由は何でしたか。条件が変われば、相手が望む状態は実現できそうでしょうか。」

話を進める中で、当初の案が相手にとって不要だと分かることもあります。必要がある場合も、顧客に確かめること、試す範囲、費用と時間の上限、正式な提案に進む条件を決めます。検討に参加したことを、購入や協力を約束したこととして扱いません。

共同で扱うこと	合意しておくこと
まだ確かめていない仮説	事実と分け、誰に何を確認するかを決める。
相手の情報や案	共有できる相手と用途を確認する。
試行の負担	担当、期間、費用、通常業務への影響を明らかにする。
取り組まない判断	中止・保留の理由と、再検討する条件を残す。

目指すのは、親しさを利用して相手を引き込むことではありません。違う知識や経験を持ち寄り、何に取り組む価値があるのかから確かめられる仕事の関係です。

06 | 約束が守られなかったときの境界

納期が遅れた、情報が共有されなかった、想定以上の負担が生じた。その一件から相手の人格全体を決めつけることも、関係を保つために曖昧に済ませることも避けます。まず、当初の約束、途中の変更、確認できた出来事、実際の影響を分けます。

対応を組み直すときの順序

最初に、今広がっている損失や危険を抑える対応を決めます。そのうえで、連絡の時点、役割分担、確認手順、必要な知識や資源のどこに修正が必要かを調べます。理由が十分に分かなければ、原因を決めずに未確認とします。

謝罪や説明を受けたことと、次の仕事を任せる条件が整ったことは別です。修正した方法を限られた範囲で確かめる、確認を増やす、担当を変える、仕事を止めるなど、実際のリスクに応じて選びます。関係修復を一方に義務づけません。

直接の対話だけで扱わない場面

威圧、報復の懸念、情報の不正利用、重大な安全上の問題などがある場面では、率直に話すことを当事者へ求める前に、安全確保と組織的な対応を優先します。担当者だけで解決しようとせず、利用可能な相談経路や権限のある責任者につなぎます。

守秘上話せない内容、答える準備ができていない内容について、無理な開示を求めません。「共有できる範囲」「別の担当に確認する範囲」「今は話さない範囲」を分けることも、本稿が提案する関係の扱い方です。

信頼を保つために、無理を引き受ける必要はない。

続ける・条件を変える・距離を置く、いずれも判断の対象にする。

07 | 一件で試し、対応と結果を分けて振り返る

最初から関係全体を変えようとせず、繰り返し確認待ちや負担が生じる一件を選びます。話す側・受け取る側の双方が記録を確認できる範囲で、小さく試します。

進め方	残す内容
仕事を特定する	相手、対象の仕事、依頼と約束、確認する期間。
一つの変更を選ぶ	例：難しい条件が分かった時点で、影響と相談事項を返す。
返答を仕事にする	誰が何を確認し、分担や条件をどう調整したか。
実行後に確かめる	変更を実行したか、相手の次の仕事が進んだか。
次の扱いを選ぶ	維持する点、修正する点、任せる範囲、残る未確認事項。

「連絡した」という行動、「条件を調整できた」という進展、「手戻りが減った」という結果は分けて記録します。確認できていない結果に、成果の言葉を置かないようにします。

成果の見方と、見誤りへの注意

相談の時点、返答までの時間、確認の往復、手戻り、双方の追加作業などを候補にします。ただし、相談件数の増加は問題の増加かもしれず、早く相談できるようになった結果かもしれません。件数だけで判断せず、案件の条件とやり取りを読みます。

当事者が「相談しやすくなった」と感じたことも記録しますが、相手の行動や業務の結果とは別の情報として扱います。一件の変化で方法の効果を断定せず、別の相手や条件で使う際には確かめ直します。

信頼関係をつくったという報告を、

「何を任せられ、何が起きたときにどう応じたか」という記録へ。

実務書式 | 記入例

記入内容は 02 の仮想例を発展させたものです。結果欄も説明用に設定しており、実測値や実際の成果ではありません。

記録項目	記入例
一件の仕事	新しい提案案件の条件確認を、営業から取引先へ依頼する。
当初の期待と範囲	営業は、依頼後の条件確認は取引先が担うと考えていた。取引先は、利用場所と希望時期は営業が確認すると考えていた。
実際に伝えた内容	取引先が「利用場所と希望時期を顧客へ聞き直す負担がある」と伝えた。
受け取った側の対応	営業が最近の依頼書とやり取りを確認し、自分の前提を訂正した。
新たな分担と境界	次の案件は営業が 2 項目を確認する。不明のまま渡す必要がある場合は、送付前に確認担当を相談する。
使える資源・判断者	営業内の担当変更は営業責任者が判断する。取引先の追加対応は、同社の担当責任者へ相談する。
実行と結果の区別	次の依頼では 2 項目を記載した。取引先は聞き直さず着手できたと返答した。所要時間や継続的な効果は未確認。
負担と相手の受け止め	営業の事前確認は増えた。取引先は役割が明確になったと回答した。全体の負担が減ったかは未確定。
次に確かめること	両担当者が次回案件の終了時に、再確認の有無と双方の追加作業を確認する。

この記入例の結論は、「信頼関係が完成した」ではありません。今回の依頼に関する期待の違いと、次に使う分担が明らかになった、という範囲にとどめます。

実務書式 | 一件の関係と対応を確かめる

個人を採点せず、一件の仕事を記入してください。本人の説明、記録で確認した事実、自分の推測を区別します。記録の目的と共有範囲も先に確認します。

項目	記入欄
対象の仕事・相手・日付	
何を期待し、何を任せたか	
伝えた違い・不明点・難しい条件	
受け取った側はどう応じたか	
変更した分担・条件・相談先	
実行したこと／確認できた結果	
双方の負担／当事者の受け止め	
まだ分からないこと・確認担当と時点	

使わない場面：威圧や報復が懸念される場で率直な開示を強制する、守秘情報を集める、記入件数を人事評価に直結させる、といった用途には使いません。

参照研究 | 何を支え、何を保証しないか

本稿では、テーマに直接関係する研究を選択して参照しました。体系的・網羅的な文献レビューではありません。研究の知見と、本稿が提案する仕事の進め方は、同一ではありません。

[1] 信頼とリスクを区別する理論

Mayer ほか（1995）は、信頼する側、信頼される側、リスクの役割を整理した理論モデルを提示しています。概念を分ける手掛かりであり、本稿の六つの場面や書式の効果を検証した研究ではありません。

[2] 心理的安全性と学習行動の関係

Edmondson（1999）は製造業 1 社・51 チームで、心理的安全性と学習行動の関連を報告しています。対象が限定された研究であり、本稿の書式の妥当性や、あらゆる職場での因果効果を保証するものではありません。

[3] 信頼を示す行動の受け取り方

Rosenbruch ほか（2026）は、従業員 239 名による出来事の想起から、上司の信頼を示す行動の意味づけと反応を検討しています。観察的・自己報告的な研究であり、上司の意図や本稿の確認手順の効果を直接証明していません。

本稿の実務提案の位置づけ

「任せる範囲を示す」「難しいことを伝えた後の対応を残す」「実行と結果を分ける」は、本稿の提案です。有効性を確かめるには、対象、変更内容、観察期間、負担、うまくいかなかった事例も含めた記録が必要です。

リクエスト株式会社は、980 社・33.8 万人の働く人のデータを研究・教育開発の基盤として公表しています。また、役割転換を扱った実践報告では、中核 3 社・423 名の実地検証を別の対象範囲として記載しています。これらは本稿の問題関心の背景であり、本稿の項目について 980 社・33.8 万人または 423 名を対象に効果検証したことを意味しません。[資料 1]

参考文献・出典

本文中の [1] ～ [3] は、以下の文献に対応します。研究の確認範囲を併記しました。最終確認日：2026 年 9 月 21 日。

[1] Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

書誌・要旨：JSTOR。信頼とリスク、関連概念の区別を扱う理論論文。

参照先を開く

[2] Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

<https://doi.org/10.2307/2666999>

原論文：MIT 公開版。製造業 1 社・51 チームを対象にした研究。

参照先を開く

[3] Rosenbruch, A., Nohe, C., Kloppe, J., & Hertel, G. (2026). Why does my boss trust me? Followers' attributions about leaders' trusting behavior and their subsequent reactions. *Collabra: Psychology*, 12(1), 158155.

<https://doi.org/10.1525/collabra.158155>

原論文：University of California Press。ドイツの従業員 239 名を主分析とする出来事想起型の研究。

参照先を開く

本稿の利用について

書式は、職場での検討と実践のために必要な範囲へ調整してください。共有時は文脈と適用限界を残し、他者の情報を含む場合は守秘・共有範囲を確認してください。個人を順位付ける目的では用いません。

関連公開資料 | さらに確かめたい方へ

以下は本稿の背景と接続先です。各資料を一つの研究対象として統合したものではありません。正式題名の冒頭部分を記載しています。

〔資料 1〕 知識も、具体的なやり方も伝えた。なぜ実践は変わらないのか

役割転換と、その方法を本人が使えるようになる経験・支援を扱う。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000255.000068315.html>

〔資料 2〕 自分の仕事は終わった。相手の仕事は進んだか。

仕事の受け渡し、責任分担、変更対応、結果と負担の確認を扱う。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000258.000068315.html>

〔資料 3〕 「対話した」とは、何をしたことなのか？

相手の返答から、自分の理解・問い・進め方を確かめ直す実践を扱う。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000259.000068315.html>

〔資料 4〕 人は、仕事のどこで育っているのか。

仕事の完了と、本人が次に判断できるようになったことを分けて扱う。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000260.000068315.html>

〔資料 5〕 職務基準を示した。その力が育つ仕事は、誰が用意するのか。

職務基準・研修・配置を、次に任せる仕事と支援へ結びつける。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000261.000068315.html>

企画・発行 リクエスト株式会社

組織行動科学®を基盤に、仕事の判断・行動・経験形成を実務の中で確かめ、研究・教育開発へつなげています。

公式サイト | お問い合わせ