



ざんねんな 上司

図鑑

ついやっちゃっていませんか...?

できる上司・できない上司

の違いを徹底解説

遅くまで残業
お疲れ様!

いい感じで
頼む!

こうはなりたくない!!

ついつい上司がやってしまう

部下へのNGな振舞い・言動

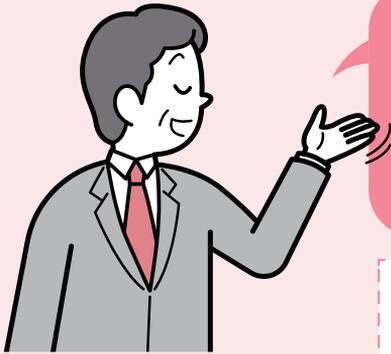
6 選!

モチ上げて
いこう!



ざんねんな上司ずかん

ふわっとした頼み方 をしてしまう上司



「いい感じで頼むよ！」
「なるべく早めでよろしく」
「前回みたいな雰囲気をお願い」

部下に仕事を任せる際には、ふわっとした頼み方をするようにしています。うまくいかないときもありますが、細かく指示をする手間を考えればお互いに楽だと思いますし、実際にこれで仕事はうまくいっています。

こんな上司を持った部下は……

「仕事を始めるまでに時間がかかります。」

あなたの部下は、実は以下のように考えているかもしれません…

- 何をもっていい感じなのか**わからない**
- 期限が明示されないから仕事が**やりづらい**
- 認識のずれにより**無駄な作業**が発生している。

これらは、仕事の遂行の上で**不要のもの**です。



識学の見解



部下はあなたとは経験、知識の量が異なります。上司が伝えたい「いい感じ」と、部下が思う「いい感じ」は異なるため、定性的な指示ではロスタイムが生じてしまうのです。このような上司の下では、上司が思う以上に部下にストレスがかかることがあります。

できる上司ずかん

誰が見ても、

同じ理解ができる

頼み方をする上司



「水曜日の 14:00 までに、
A 形式で提出してください」

部下に仕事を頼むときは、必ず期限と状態をセットにして伝えるようにしています。引き継ぎが発生した際に、感覚的に伝えたことだと、期待した成果が出ないことがありますからね。このため、属人性を排除した数値化、だれが見てもわかる依頼を意識しています。

できる上司が無意識にやっている

「完全結果」とは？

結果は「完全結果」で示しましょう。

完全結果とは、期限と状態が明確で、人によって解釈にバラつきがない状態のことで、「10km を 60 分で走る」などの明確な結果が該当します。多くの方は完全結果の方が部下の成長を生むと気付いているのに、「やらない」事実があります。



識学の見解



全ての指示は完全結果に切り替えましょう。完全結果の指示は、上司と部下の無駄なコミュニケーションを減らすだけではなく、部下の成長も促します。完全結果だからこそ、できなかった不足が明確になるのです。

ざんねんな上司ずかん

結果ではなく、 プロセスで評価してしまう 上司



「結果よりも過程が大切」
「今日も遅くまで残業お疲れ様」
「頑張っていることは評価できる」

部下を評価する際は、何よりも仕事への取り組み方や熱意を大切にしています。私自身、上司にプロセスを評価されてきて、とても感謝しているんです。部下のプロセスを評価すると、部下も喜ぶし、結果としていい仕事をしてくれると思っています。

こんな上司を持った部下は……

「結果を出さなくてもいい」と勘違いします

結果が出ないことは本来、部下の課題です。

しかし、プロセス管理をすることで、部下は本来の課題から逃げ、「残業アピールをすればいい」「上司といるときはあえて残業しよう」など、勘違いをする可能性があります。あなたの「よくなっているな」の一言が、部下をダメにする原因を生み出します。



識学の見解



多くの部下はプロセスによる評価を望んでいます。頑張っている、一生懸命やっている、といった経過を評価されるのが嬉しいのです。しかし、プロセスは個人的見解を脱しません。上司の主観的な評価が、不平等を生むことを理解する必要があります。

できる上司ずかん

プロセスではなく

結果で評価する上司



「月売り上げ 100 万円達成で、
評価を 100 点とします。」

部下の頑張り、姿勢を評価することをやめました。上司である私の目には、業務に取り組む社員の一部しか見えませんから。この会社では「成果」を上げてても意味がない。そう思われる方が損失です。

できる上司が無意識にやっている

「結果による評価」とは？

経過を評価されると錯覚した部下は、その後結果の質を上げるよりも、良い「経過」を見せるために尽力してしまいます。経過には個人的見解が含まれますが、結果は客観的事実です。



識学の見解



部下を管理する際も、経過ではなく結果で管理しましょう。

経過は結果の管理をすることで、自分自身で部下が工夫し質を高めるものです。上司が口を出してしまうと、「上司の言う通りにやったのに…」などの言い訳を生んでしまう恐れがあります。

ざんねんな上司ずかん

部下のやる気を上げよう とする上司



「なるほど！
目標達成ができなかったのは
やる気の問題か」

うちのチームの離職率が高いのは、モチベーションが低いからだと思うんですね。だから、ひとりひとりをlon1でケアしています。部下の主張は可能な限り聞き、働きやすい職場づくりに励んでいます。

こんな上司を持った部下は……

「再度モチベーションが下がることになります」

モチベーションは一時的なものです。一度部下が必要とするものを与えれば、たしかにやる気は高まるかもしれません。しかし、高まったやる気は再度下がり、また新しい「何か」が必要になってしまいます。



識学の見解

上司が部下のモチベーションを上げようとする、会社が自分に合わせてくれるという誤解が生じます。本来働くべき会社で、モチベーションがないと働けない社員が生まれてしまうのは、上司の責任です。

できる上司ずかん

目標達成に

必要な行動変化

を促せる上司



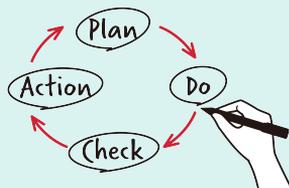
「未達の理由は、
为什么呢？
今後、どうしますか？」

モチベーションを目標未達の原因として認めないようにしています。個々のモチベーションを尊重すると、他の人のモチベーションも尊重しないと、不公平ですよ。すると、際限がなくなると思うんです。

できる上司が部下にやらせている

「行動変化」とは？

上司が与えた目標を未達で終えた部下に対して、「できる」上司が促すのが「行動変化」。次は目標を達成できるように、必要な「改善策」を部下に考えさせることで、自分で考えて行動できる部下が育ちます。



識学の見解



部下が考えた「改善策」が本当に結果を達成するのに十分なのか、それを判断するのが上司の仕事です。「何をすればいいのか」まで答えを与えてしまうと、部下は上司に教えてもらえると錯覚してしまいます。あくまでも、部下に考えさせること。部下の成長のためには、このフローが欠かせません。

ざんねんな上司ずかん

ルールを曖昧にする上司



「今日からうちのチームは自由にやっぺいこう」

「風通しの良い職場」という言葉があるじゃないですか。自分の意見を言いやすく、自己主張がしやすい組織。このために必要なのは、個人が自由であることだと思っています。だから、うちのチームは出社時間も自由、会食に使う経費も自由。基本的に何もかも自由なんです。部下もきつとやりやすいはずです！

こんな上司を持った部下は……

「逆に気を使い、自由ではなくなります。」

部下が会食で10,000円使ってきた。

これは、高いですか？安いですか？個人によって変わって行くことでしょう。自由な会社にはルールがないため、会食に使う費用をわざわざ上司にお伺いを立てなければなりません。これって本当に「自由」なんでしょうか？



識学の見解



実は、どんなに自由と言われる会社であっても、ルールが明示されていないだけで「暗黙のルール」が設定されています。

部下からすると、これは上司ルール。

上司のルールが明示されないので、上司の顔色を伺いながら業務に取り組まなければならなくなります。

できる上司ずかん

ルールを明確に設定 する上司



「毎日 17 時に、
その日完了したタスクを
報告しにきてください。」

適当なタイミングで報告しにきて、なんて曖昧に伝えてしまうと部下も上司の顔色を伺ってしまいます。だから、うちのチームでは、毎日 17 時に報告にくるようにルール化してるんです。

できる上司が無意識にやっている

「ルールの決定」とは？

上司は部下の責任を内包しているため、**部下を正しく管理する役割があります。**

そのため、部下にルールを課し、正しく守らせることは**上司の責任**であり、これをしないということは、**責任を放棄している**という意味になります。



識学の見解



人は複数の環境に属しており、それぞれの環境にはそれぞれ別のルールが設定されています。会社という同一のコミュニティにいたとしても、認識しているルールが統一されていないと、意識上、同一コミュニティにいないという事態が発生します。ルールがないと、事実に対する理解の不一致が発生するおそれがあります。

ざんねんな上司ずかん

細かく指示出し

をしてしまう上司



「結果目標を達成するためには、
こんな感じで進めると
いいんじゃないかな？」

少しでも早く部下に目標を達成してもらえるように、私の今までの経験を部下に細かく伝えていきます。やり方が正しくなかったら、こっちの方法がいいよ！と伝えることで、部下も仕事がやりやすくなったといっています。

こんな上司を持った部下は……

「言われたことしかできなくなります」

部下を管理する際、つい「このやり方の方がいいよ！」とアドバイスをしてしまうこともあるでしょう。一見よく見える指導方法ですが、「言われたことしかできない」部下を生み出してしまいます。こんな部下を生み出してしまうのは、上司の責任です。



識学の見解



「上司に言われた通りにやったのに…」そんな部下の「言い訳」が出る組織は、要注意です。上司がプロセスまで介入していないか、確認してみるとよいでしょう。上司の管理の工数を削減するためにも、「結果」で部下を管理する方が効率的ですし、部下の不足も明確になります。

できる上司ずかん

結果で部下の管理

をする上司



「プロセスには
介入しません。」

私は部下に目標を設定したら、期限まで結果を待つだけです。上がってきた結果の差分を部下に明確にさせ、次からどうすれば目標を達成できるのか、を説明させています。

できる上司が無意識にやっている

「結果で部下を管理するための方法」とは？

結果で管理しようとする、**目標を達成するための方法**が想像できない部下が出ます。例えば、「**月売上100万円**」の達成方法は多くの**新入社員がわかりません**。その際は、週に15件の往訪を目標にするなど、**求める結果のレベルを下げれば**、プロセスの管理は必要なくなります。



識学の見解



経過・プロセスは、本来自分自身で質を高めていくものです。無理にプロセスを管理してしまうと、下記の弊害があります。

- ・〇〇上司のいう通りにやると部下がと言い訳する
- ・困ったら上司が教えてくれると部下が誤解する
- ・上司のマネジメントコストが増大する

ざんねんな上司ずかん

部下と同じ位置に立って しまう上司



「部長のやり方って微妙だよね」
「部下の A さんに営業成績で
負けないようにしないと…」

部下との関係は良好でいたいため、飲み会を積極的に開き、部下の悩みを聞いています。私も上のやり方には納得していないので、部下と同じように上司批判をしてしまうこともあります。また、上司たるもの背中で語る必要があるのですが、営業成績では負けないようにしております。

こんな上司を持った部下は……

「自身の立ち位置」を勘違いします

上司が自分と同じ立場に立って一緒に考えてくれる経験があると、部下は上司と同等の関係性があると勘違いしてしまいます。そのため、上司の言うことを聞かなくなるという問題が発生します。



識学の見解



本来組織には、必要な役割を満たすための役職があり、その役職に個人が当てられます。しかし、役割が役職ではなく、個人に紐づいていると誤解すると、自身の立ち位置を下げてしまうのです。組織がどうできているか、を理解すれば本来発生しない問題です。

できる上司ずかん

自身の位置を理解

している上司



「部下とは飲み会に
いくことはありません」

上司の仕事は部下の管理であり、部下と同じ目線に立つことではないと思っています。だから、部下とは必要以上に馴れ合うこともありませんし、ましてや部下とプライベートに飲みに行くなんてことはありません。

寂しく感じることもあります。それがわたしの立場だと認識しています。

できる上司が無意識にやっている

「位置を理解する」とは？

できる上司は、自身の立ち位置を理解しています。

部長には部長の仕事、課長には課長の仕事、というように役職に仕事が紐づくことと理解しているのです。上司の仕事は、部下を管理する仕事です。そのことをわかっている上司であれば、部下の立ち位置まで下がらないのは普通です。



識学の見解



「社員のためによかれ」と思って開いている飲み会。本当は「自分のため」ではないですか？社員に本当に必要なのは「成長できる環境」です。会社は遊ぶ場所ではありません。仕事が無駄なストレスなくできる環境なのです。

4,000社を超える企業のマネジメント改善の支援実績

識学無料体験

あなたのマネジメントの悩みを解消する
1時間の無料セッション

無料相談のお申し込みはこちら ➡

