

／ マネジメントに自信が無い方へ ／

# 部下育成 Q & A

あなたならどう答える？

「理想の仕事と違ったんです」

「教わっていないからわかりません」

「褒められて伸びるタイプなんです」

「上司ならどうしますか？」



SHIKIGAKU

MANAGETECH COMPANY

# 部下育成のQ&A8選

## Q.1

部下が責任を果たすために、

「上司ならどうしますか？」

と聞いてくる。

回答しても良いか？



# 部下育成のQ&A8選



## 間違った対応

「自分の時はこういうやり方してうまくいったから真似してこうやってみるといいと思うよ！」と教えてあげる。



## 正しい対応

責任を果たすための「やり方」には口出しをせず、自分で考えさせる。

### なぜか？識学の見解

なぜなら、そこでのアドバイスはプロセスへの介入となり、「上司の言うとおりにやったのに…」と部下の言い訳の材料となってしまうからです。加えて、“自分で考える”という成長の機会を奪う事にもなる為、部下の権限範囲内であれば、部下に考えさせる必要があります。また、上司の管理工数を削減するためにも、「結果」で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。



# 部下育成のQ&A8選

## Q.2

新卒で入社した部下が

「自分の理想の仕事と違っていた」

とモチベーションを下げている。

どう対応すればよいか？



# 部下育成のQ&A8選



## 間違った対応

「そうなんだね！じゃあ部署異動かチーム異動ができるか人事部含めて検討してみるよ！」と寄り添う。



## 正しい対応

「どの会社においても、誰がその仕事に最適かを選択するのはその責任者でありあなたには選択肢がないこと。また、今あなたにできることは評価者に求められることを確実に実行し会社からの評価を高め、次、理想の仕事に立候補する機会があった時に選ばれる存在になる様努めるのみである。」と伝える。

### なぜか？識学の見解

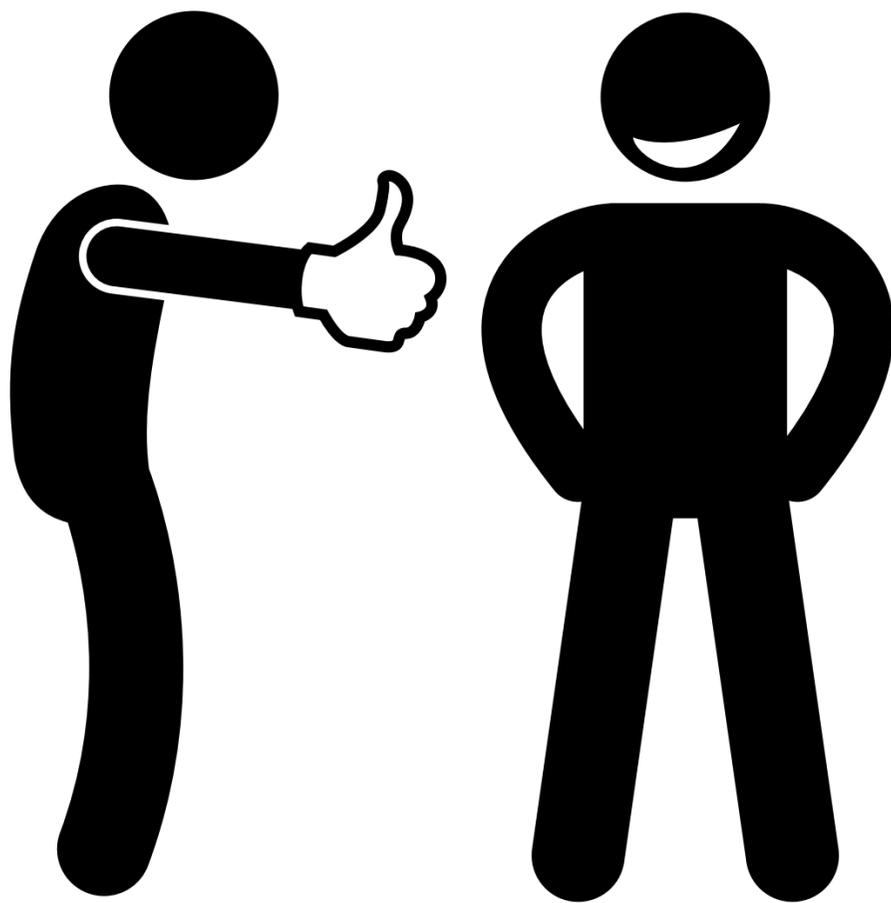
なぜなら部下はあくまでも評価される存在だからです。“評価者（上司）の求める成果を上げることで、昇進や給料等の対価を得られる”という事実を認識させなければなりません。



# 部下育成のQ&A8選

## Q.3

褒められて伸びるタイプは  
どう対処するべきか？



# 部下育成のQ&A8選



## 間違った対応

「あの部下は褒められると伸びるタイプだな…」と、普段から積極的に褒めてモチベーションを高めようとする。



## 正しい対応

“褒めるだけで伸びるということはありません”ということ、そして逆に、“褒められなければ頑張れない人間を作ってしまうこと”を認識し安易に褒めないようにする。

### なぜか？ 識学の見解

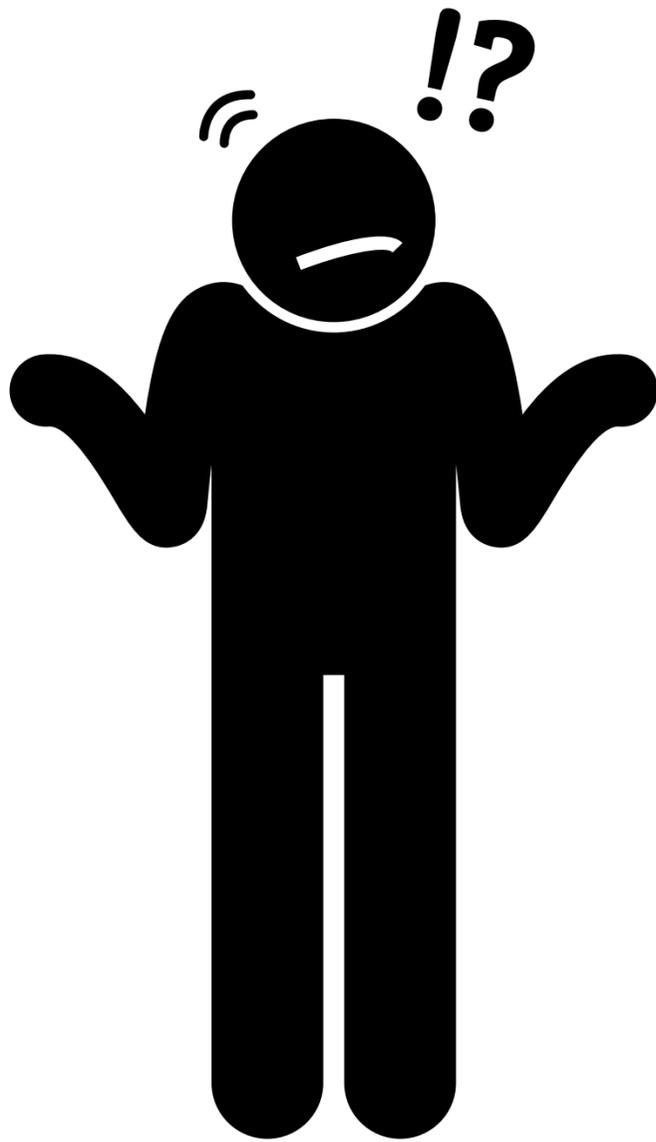
なぜなら、人は“不足”を認識しなければ成長しないからです。褒めるというのは基準を大きく上回ったときにすべきことであり、むやみに部下を褒めることで部下の持つ基準を下げてしまう事にもなります。



# 部下育成のQ&A8選

## Q.4

「教わっていないから分かりません」  
と言われたら、どう対応するべきか？



# 部下育成のQ&A8選



## 間違った対応

「あ～！ごめん、これ教えて無かったよね！」と、部下が考えれば分かりそうなことでもついつい親切心で教えてしまう。



## 正しい対応

“既に自ら学べる状況にある”つまり、“責任を果たす上での権限は既に与えている”ということを伝え、部下自らに課せられている責任を自責で捉えさせる。

### なぜか？識学の見解

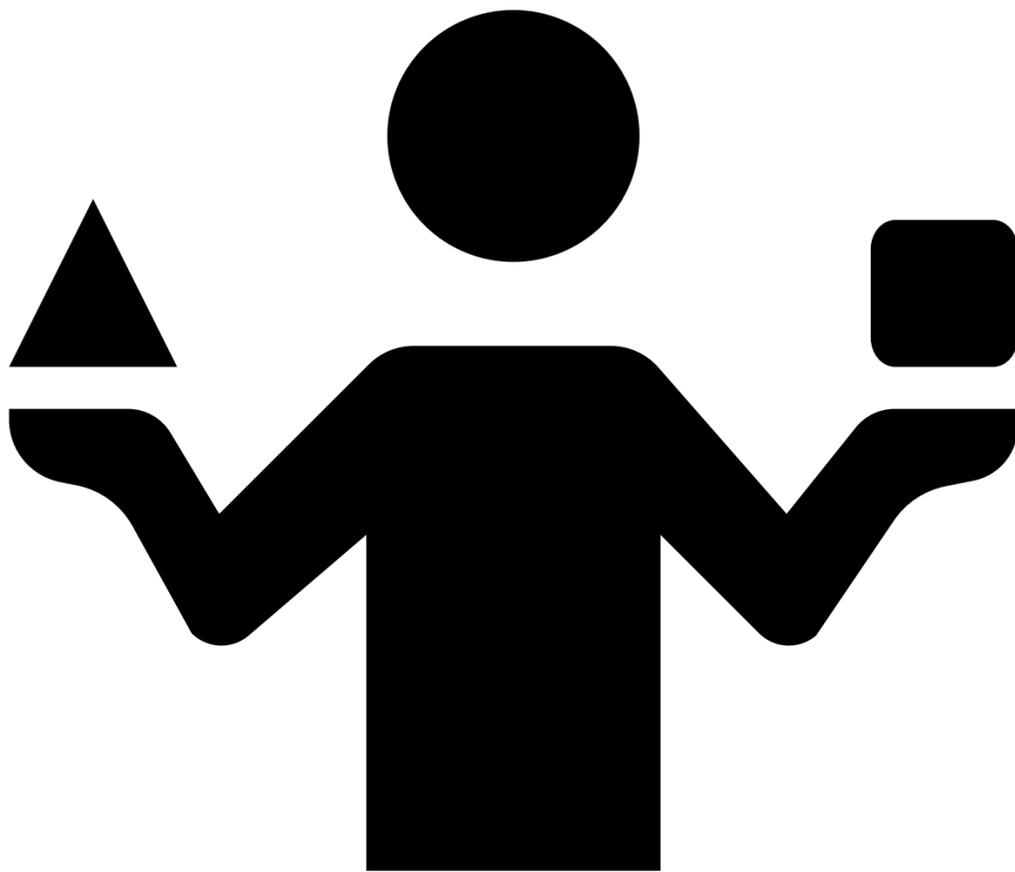
なぜならこの発言が出るということは、教わっていなければ責任を問われない、という「免責」が発生しているからです。そうではなく、**権限を行使しないことは、責任を放棄している状態だ**ということを認識させる必要があります。ただもちろん、市場と戦うのに必要な知識や情報については、ルールやマニュアルに落とし込んで上司が教えるべきです。



# 部下育成のQ&A8選

## Q.5

複数名いる部下を  
比較しても良いか？



# 部下育成のQ&A8選



## 間違った対応

「同じタイミングで入った新卒をあからさまに比べて評価したら嫌われそうだし、やる気を下げちゃうかな…」と配慮する。



## 正しい対応

やる気が下がりそうか、などではなく部下を比較しその重要度に従って評価する。

### なぜか？識学の見解

なぜなら、事実、人はすべての物事を比較して判断しているため、そこから目を背けさせてはいけないからです。加えて、競争が起きると上司も楽になります。なぜなら、比較することで

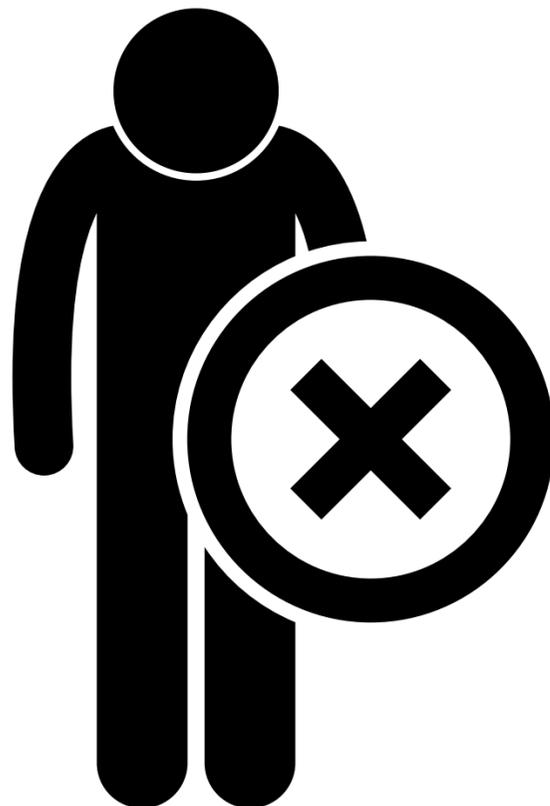
「同条件である人はできているんだから」という状態になり、部下の言い訳を排除することができるからです。



# 部下育成のQ&A8選

## Q.6

経験の浅い部下から制作物を提出されたが、出来が悪かったので「これではクライアントには出せない」と指摘した。すると部下は良いもののできたと思っていたので、NG評価に対する不満を抱えた。この場合はどうすればよかったのか？



# 部下育成のQ&A8選



## 間違った対応

「これはどう見てもだせないでしょ！やり直し！」と一方的に部下に非があるような言い方をし、否定する。



## 正しい対応

「私ので承認を取れる成果物をいつまでに作りなさい」と結果設定し、事前に認識させておく。

### なぜか？識学の見解

なぜなら、問題は上司側の事前の結果設定にあるからです。この場合部下は、結果を「上司ので承認を取れた成果物」と認識ができていなかった状態であり、上司部下間で認識にズレが発生しています。

そうならない為にも結果は「**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。



# 部下育成のQ&A8選

## Q.7

指示に対し「分かりました！」とカラ返事をしてくる部下が、指示を“本当に理解できているか”が不安になる。  
どう対処するのが正解か。



# 部下育成のQ&A8選



## 間違った対応

「具体的には、〇〇を〇〇件こなすという事だよ」と、定量的に指示していれば大丈夫だろうと安心する。



## 正しい対応

「次、何をやる？」と聞いて、次を取る行動を確認する。

### なぜか？識学の見解

なぜなら、部下にとって次の“行動を取れる”ということは

「指示を正しく理解できている状態である」と言えるからです。

部下に求める成果を明確に示すことは上司として必須の役割です。ですが、完全結果で定量的な指示を出してさえいけば明確になっているだろうと思わず、指示が部下の意識上明確になっているかに目を向ける必要があります。



# 部下育成のQ&A8選

## Q.8

自分の担当部署に感情の起伏が激しい人がいる。

注意しても怒ってくることもあり、対立する場合もあるのだがどう対処すればよいか？



# 部下育成のQ&A8選



## 間違った対応

「感情的にならないでください  
って前にも言いましたよね！！」  
と、とにかく指摘する。



## 正しい対応

ルールに照らし合わせて感情的にならず、  
淡々と事実を指摘する。

### なぜか？識学の見解

なぜなら、感情を出さずにルールに基づいて取り締まることで「ルール違反」として扱うことができるからです。また、状況に応じて「こういう話し方はしない」などのルール設定を行いましょう。そうすれば、該当者が感情的な話し方をした際に、ルールを用いて取り締まりを行うことができるようになり、違反した場合は評価を下げるといった対処をすることができるなるからです。



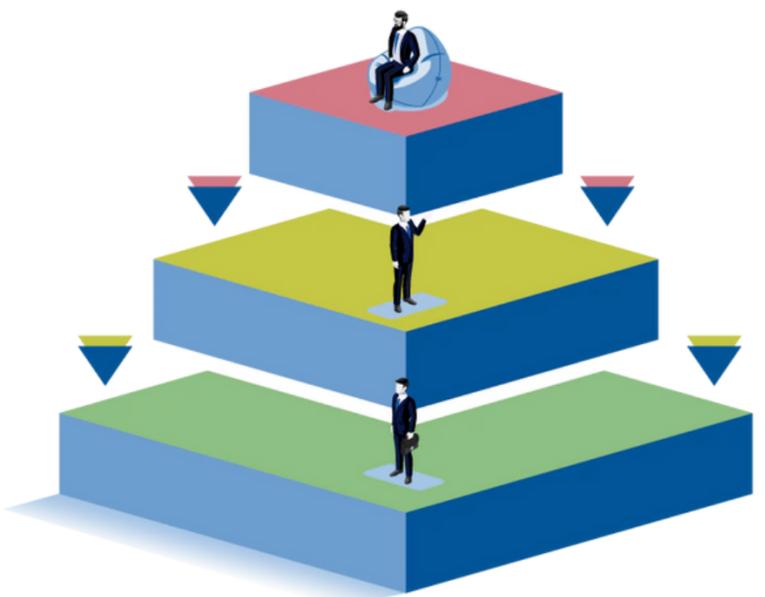
# まとめ

いかがでしたでしょうか？

普段何気なくで実施している  
部下の管理や指導。

これらの指示出しや結果設定を  
上司の「感覚・主観」にて行くと、  
部下に迷いや疑念が生まれ、双方へ  
「誤解」や「錯覚」を発生させます。

誤解・錯覚が発生した組織では  
ロスタイムやコミュニケーションエラーが  
頻発し、社員の生産性を低下させ、組織と  
しての成長の妨げになります。  
本資料を、部下への教育や管理の参考に  
ご活用いただけますと幸いです。



# 識学とは？

すべての組織運営の問題は  
「誤解」と「錯覚」から生まれる

弊社は、これまで「識学」という  
意識構造学を用いた  
組織コンサルティングを通して、  
累計3,000社以上の組織運営の問題を  
解決してきました。識学の観点から  
捉えると、組織運営がうまくいっていない  
会社の問題の本質は、  
「誤解」や「錯覚」にあります。

では、会社で発生する**誤解**と**錯覚**とは  
どういうもののでしょうか？

これは、次の2つに分けられます。

# 誤解と錯覚 ①相互認識のズレ

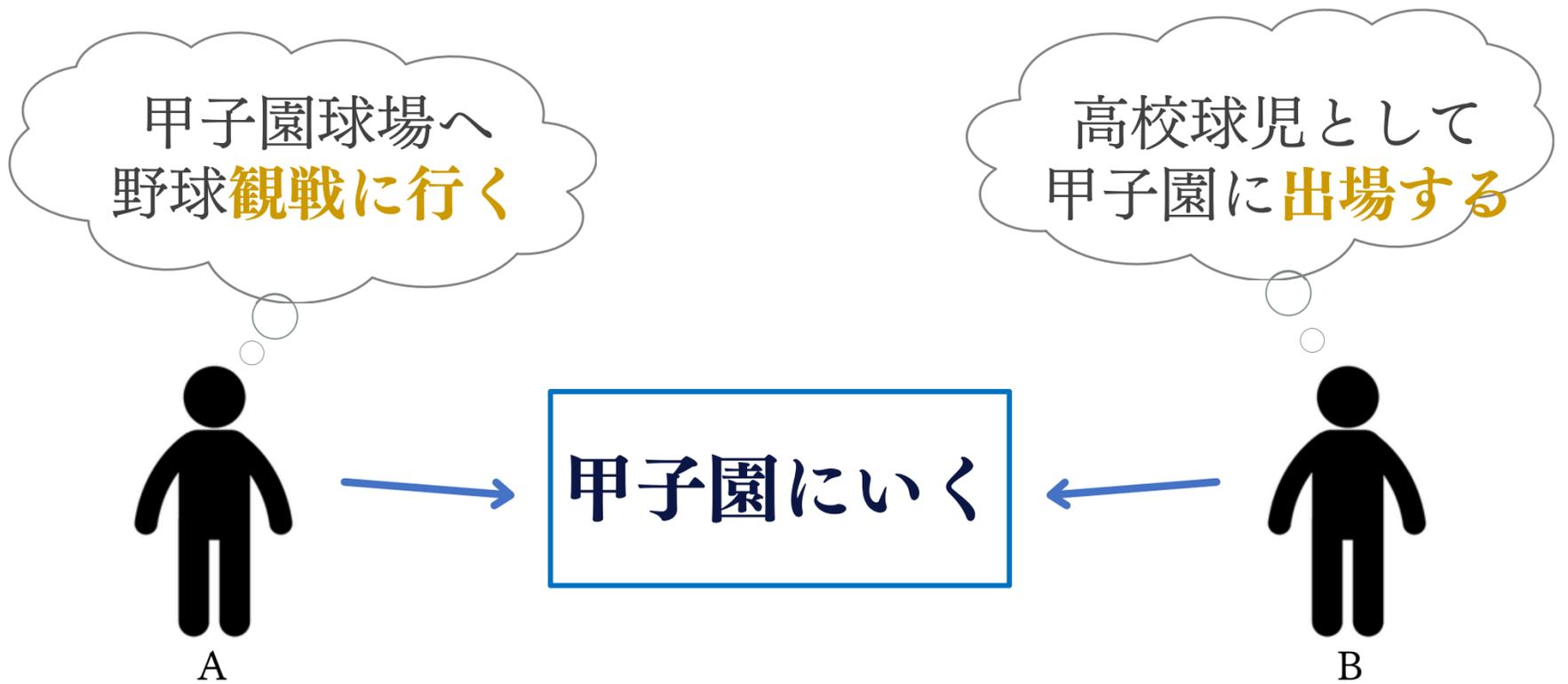
## ①相互認識のズレ

「甲子園に行ったことがある？」

こう聞かれたとき

あなたはどう思いますか？

## 誤解と錯覚 ①相互認識のズレ



相互で“甲子園に行く”の認識が異なる  
(相互認識のズレ)

1つ目は、それぞれの相互認識にズレが生じることによる誤解や錯覚です。

どちらが正しい、正しくないということではなく、認識にズレが生じている状態を言います。

この状態は、“会社組織”でも全く同じように起こります。

## 誤解と錯覚 ①相互認識のズレ

社員A：

「これはBさんがやるべき仕事だ」

社員B：

「いや、これはAさんがやるべき仕事だ」

課長：

「この結果は、全然ダメだな」

部下：

「こういう結果を求められていたと  
思っていました」

どちらも、両者に悪気はありません。  
しかし、両者の認識が明らかに  
ズレています。このような認識のズレ  
から来る誤解や錯覚が多い組織では、  
「認識合わせ」に大きな時間がかかるため、  
当然、組織のスピードは上がりません。

## ②事実の仕組に対するズレ

Q：次の三項目を、  
発生すべき順番に並べてください。

A. 会社から給料をもらう

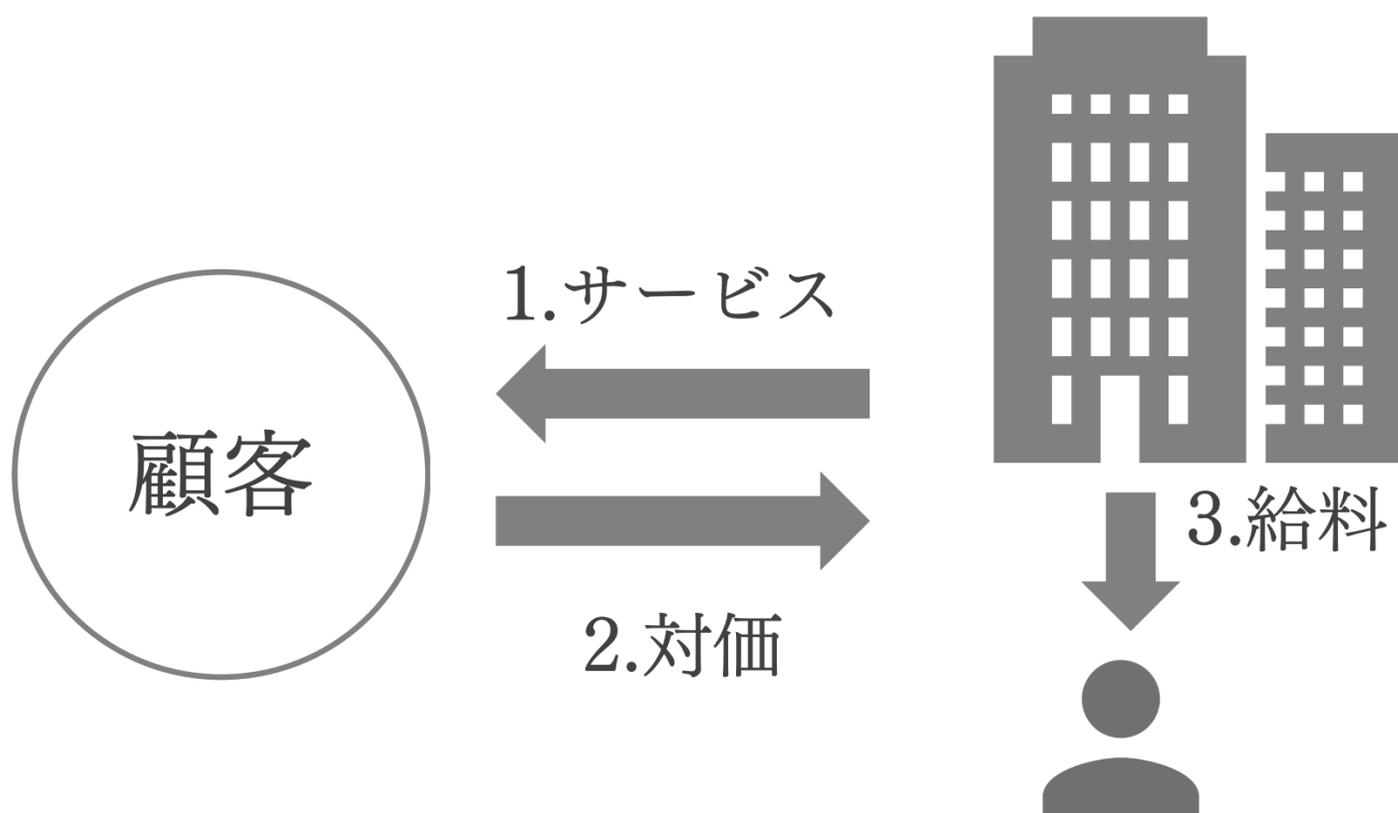
B. お客様へサービスを提供する

C. お客様から対価をいただく

## 誤解と錯覚 ② 事実の仕組みに対するズレ

### A：正しい順番

- ① お客様にサービスを提供する
- ② お客様から対価をいただく
- ③ 会社が社員に給与を支払う



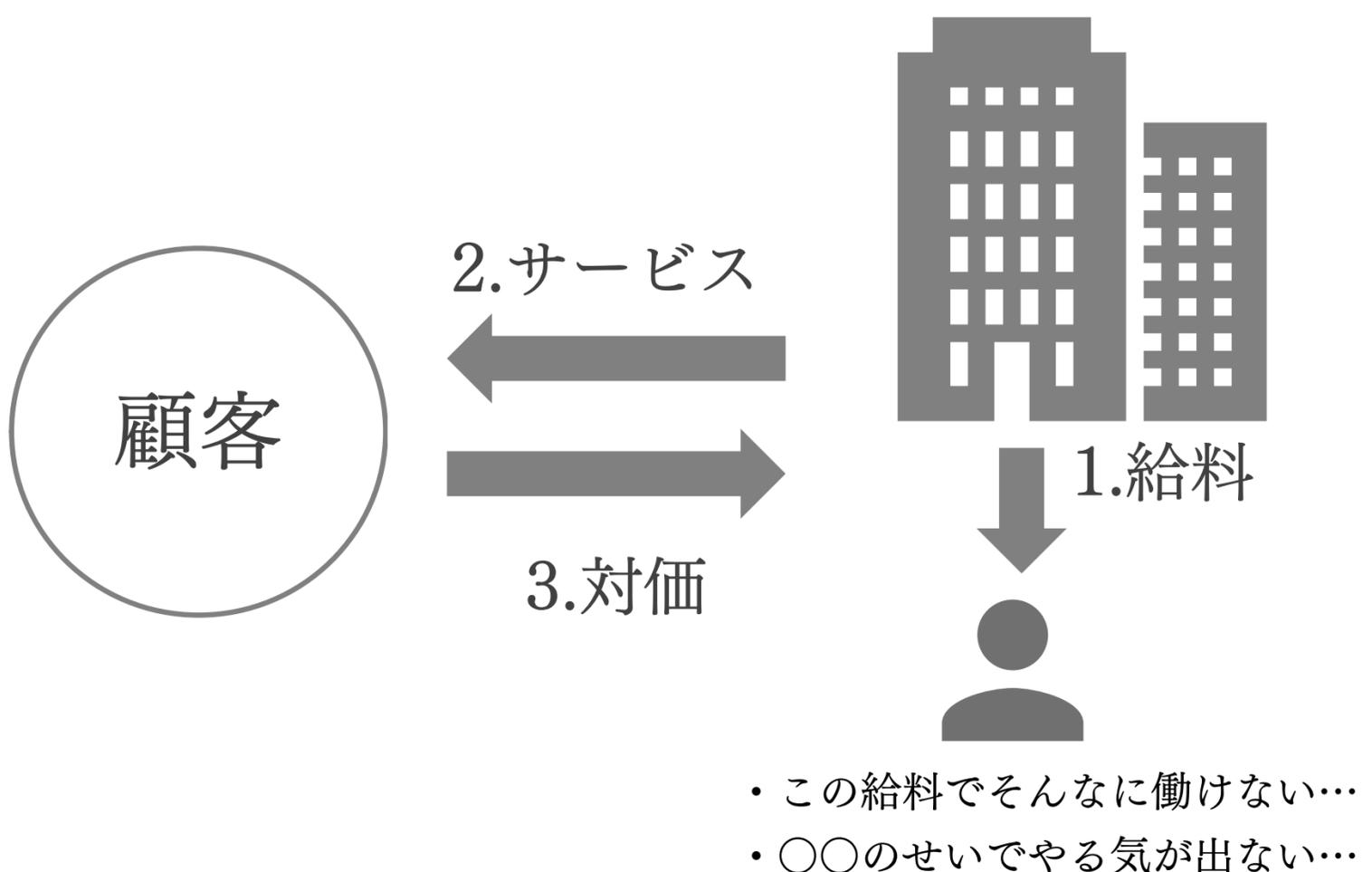
これがビジネスの正しい順番で、事実の仕組みというものです。

しかし、多くの人はこちらを、  
次の順番だと誤解しています。

## 誤解と錯覚 ② 事実の仕組に対するズレ

### < 誤解された仕組み > (誤った順番)

- ① 会社が社員の給与を支払う
- ② お客様にサービスを提供する
- ③ お客様から対価をいただく



すなわち、本来給与は社員があげる成果によって支払われているにもかかわらず、「成果をあげなくても給与が支払われて当たり前だ」という思考になっているということです。

当然、このような誤った認識を持つ人が多く集まる組織は、いつか給与を支払うための利益を確保できなくなり、その組織は破綻します。

# 識学の導入事例①

## 目標設定とマニュアル整備で 1,700万円の経費を削減

VALTEX

### ヴァルテックス株式会社



- サービス内容：建築工事の企画、設計、施工、監理、請負 他
- 従業員数：28人
- <https://www.valtex.jp/>
- 掲載記事：<https://corp.shikigaku.jp/case/VALTEX>

### 導入前の課題

- 最盛期は売上50億円から売上が急減するも原因が不明
- 社員が辞めるか不安で社長から強く出られない
- 売上目標や個人ノルマもなく勢い任せの経営

### 導入後の効果

- 企業が組織として成り立ち、**全員が軋轢を生むことなく**業務に取り組めるようになった。
- 目標額を設定して業務マニュアルを整備したら、1棟あたり**損害額が約7分の1（約1,700万円）**に激減。

金高氏：私も含めて、社長になるような人は我が強い。その弊害を解消するために、識学は有効です。当社は**必要なルールを定め、客観的な経営判断ができるようになりました。**そもそも、創業経営者と会社員のメンタリティーは異なるもの。**「自分ならこうする」という押し付けはやめてルールを制定**することをおすすめします。

# 識学の導入事例②

## 識学には、組織づくりの”原理・原則”が詰まっている



株式会社 wevna!



- サービス内容：デジタルマーケティング事業
- 従業員数：110人
- <https://wevna!.co.jp/>
- 掲載記事：<https://corp.shikigaku.jp/case/wevna!>

### 導入前の課題

- 組織の階層はあったものの機能していない
- 各担当者の役職、役割が曖昧で部下が迷っている
- 誰が誰を評価するのか不明確

### 導入後の効果

- 評価制度の統一が生産性・数字へのコミット力向上に繋がり、**毎月過去最高の数字**を叩き出せるように。
- ルール明文化により幹部の推進力や目標の実現力が強化され、**有給取得率の向上や福利厚生**の浸透に繋がった。

磯山氏：識学は組織・ルールづくりの“原理・原則”が学べる学問なので、まだ識学を受けていない経営者はみんな受けた方が良いと思います。一番お勧めなのは、マネジメント経験がない状態から社長になった人。組織を大きくしたいと思っているフェーズなら、やった方がいいです。従業員数が20～30人の時に壁を感じ始めたら、その壁を乗り越える上で必要な答えが、識学には詰まっています。

おわりに

「離職が絶えない...人が育たない...」  
そんなお悩みを解決します！

弊社では、累計 **4000** 社以上に導入された  
「識学」講師による

**無料マネジメント相談** を実施中です！

ぜひお試しください！

[ウェブサイト・無料相談を詳しく見る](#)



 **識学**

SHIKIGAKU

MANAGETECH COMPANY