

年収が上がる
マネジメントの法則



世界の
一流は

「部下」に

何を教えて
いるのか



ピョートル・
フェリクス・グジバチ
Piotr Feliks Grzywacz

*Train People
Like the World's Best*

はじめに

なぜ日本企業には

「指示待ち部下」が多いのか？

「最近の若手は、自分の頭で考えない」

「主体性がなく、言われたことしかやらない」

「昔は、もっと仕事にハングリーだった」

これは日本の上司が、頻繁に口にする嘆きの声です。

日本企業では、能動的に仕事と向き合わない「指示待ち部下」に対して、物足りなさを感じている上司が増えています。

多くの上司が、その原因を「若手の能力不足」や「中堅のやる気不足」と考えていますが、この受け止め方は、問題の核心を突いていません。

指示待ち部下の存在は、彼らの能力や意欲に原因があるのではなく、**組織におけるマネジメントが生み出した結果**です。

上司が意図しない形で、部下を「指示待ち人間」に育てているのです。

日本企業の上司は、部下に対して、「出過ぎた真似をしない」ことや、「勝手に決めない」ことを日常的に求めており、それが評価の基準にもなっています。

こうした環境に置かれると、自分の頭で考えて行動することは、職務上のリスクにつながるため、部下は自律性を抑制するようになります。

その結果、十分に思考能力のある部下であっても、自衛のための手段として、「自ら考えない」、「自分で判断しない」、「上司の指示を待つ」という行動様式を身につけることになるのです。

多くの部下が、自分の頭で考えようとしなないのは、彼らが怠慢だったり、その能力が不足しているからではありません。

自発的に考えることが、必ずしも報われない環境に身を置いていることが、思考を

止めてしまう真の理由です。

指示待ちとは、部下の未熟さや愚かさを意味するものではなく、上司や会社が無意識のうちに「自分で考えない方が安全」と教え込んでしまったことによる構造的な「思考停止」の状態といえます。

指示待ち部下は、自然発生しているわけではなく、組織が生み出した「副産物」と考える必要があります。

僕がこの構造的な問題に気づいた背景には、長年グローバル企業で組織変革に携わってきた経験があります。

僕は東欧のポーランドで生まれ、ヨーロッパでマネジメントとリーダーシップを専門に学び、実務をこなしながら博士課程レベルの研究に従事してきました。

2000年に千葉大学の研究員として来日して以降は、日本国内の教育、金融、テクノロジーの各分野でキャリアを重ねています。

グローバル金融企業のもルガン・スタンレーでは組織・人材開発を担当し、IT企業のグーグルでは、人材育成統括部長として、リーダーシップ開発と組織変革を統括

してきました。

現在は、コンサルタントや起業家、作家、投資家、社外取締役として、リーダーシップや意思決定、組織変革を軸に活動しています。

これまで数多くの日本企業や、幅広い世代の日本人ビジネスパーソンと接してきましたが、その経験から客観的に分析すると、**日本企業では上司の役割設計が十分に整理されていない現状**があります。

こうした役割の不透明さは、欧米企業ではほとんど見られない日本独自の働き方が生じる要因となっています。

細かい指示ばかり与えて 大事なことを教えていない

欧米企業や外資系企業では、**仕事は常にダイアログを通じて進められます。**

ダイアログとは、お互いが率直に意見や考え方を語り合って「相互理解」を深める対

話のことをいいます。

上司と部下は、業務の目的や前提条件、判断基準や責任の所在について、絶えず言葉を交わし合います。

これに対して、日本企業では**双方向の対話よりも、指示型のコミュニケーションが中心となる**場面が数多く見られます。

上司から部下に出される指示も、不完全なものが多く、次のような顕著な傾向が見受けられます。

【傾向①】タスクの「全体像」を伝えていない

目の前の課題の説明だけで、「このタスクがどのような位置づけにあり、どこにゴールがあるのか？」という全体像を伝えていない。

【傾向②】「優先順位」の判断基準が曖昧

部下に対して、事前に裁量権の範囲を示すことがなく、仕事の優先順位の判断基準も曖昧にしていることが多い。

【傾向③】「細かい指示」の出しすぎ

仕事の進め方や進捗状況などに細かく指示を出し、期日に余裕があっても、頻繁に経過報告を求めている。

日本企業では、細部の進捗管理に意識が向きやすい傾向があり、実務の核心であるタスクの全体像について、十分な共有がなされないまま業務が進められがちです。

タスクの解像度が低い状態では、仕事を任された部下は、どう動いていいのか判断ができず、自ら主体的に動くことを放棄するようになるのです。

本質的な会話が

決定的に不足している

欧米企業や外資系企業の上司は、マイクロマネジメントによって、部下が成長するとは考えていません。

仕事上の細々としたことを教えるのではなく、上司は部下との間で本質的なダイア

ログを交わすことで、部下の育成を図っています。

その内容は、タスクの全体像や裁量権の範囲だけにとどまりません。仕事との向き合い方や、部下がイメージする未来像まで踏み込んでいます。

「この仕事は、何のためにあるのか？」

「どこまで自分で判断していいのか？」

「何をもって、成功と考えるのか？」

「この経験を通じて、どんなプロフェッショナルを目指すのか？」

こうした問いかけが、日常的に交わされます。

日本のビジネスパーソンには、「青臭い議論」と映るかもしれませんが、世界の一流の上司は、部下を「一人の人間」と見て、お互いの成長や成功を視野に入れて、日常的に接しています。

上司と部下が「自己開示」をすることで、お互いが信頼感を高め合い、仕事と向き合うモチベーションをアップさせていきます。

これに対して、日本企業の上司は部下の自律を前提とせず、保護と管理を優先して扱う傾向にあります。

日々の指導は表面的なスキル伝達に偏り、お互いの価値観に踏み込むような本質的な対話は後回しにされています。

部下を動機づける際も、具体的な論理よりも、「みんなで頑張ろう!」といった感情的な鼓舞に頼る場面が多く見受けられます。

上司と部下の本質的な会話が決定的に不足していることが、さまざまな問題を誘発するトリガー(きっかけ)になっているように思います。

日本では上司に対する

マネジメント教育が不十分

誤解してほしくないのは、僕が本書を執筆したのは、「欧米の上司は優秀で、日本の上司はダメだ」と言いたいからではありません。

日本企業と欧米企業の取り組み方の違いや、世界の最前線で仕事をする一流の上司

(マネジャー)の働き方を紹介することが、「どうすれば、日本企業の上司がもっと効率よく仕事をできるのか?」、「何をどう教えれば、部下が自分の頭で考えて、前向きに仕事に取り組めるのか?」を模索する手がかりになると考えているからです。

終身雇用や年功序列が実質的に終焉を迎えた現代の日本企業では、社員一人ひとりの「スキルの向上」や「能力開発」が至上命題となっていますが、多くの上司が部下の育成やマネジメント管理に悪戦苦闘しているのが現状です。

なぜならば、日本企業では優秀な人材をそのまま管理職に登用するケースが多く、上司に対する「マネジメント教育」が十分に実施されていないため、独力で効果的なノウハウを見つげ出す必要があるからです。

日本の組織では、上司として必要な素養を身につけるための教育機会が圧倒的に不足しています。

これまでは実務で高い成果を出した人物が、そのまま管理職に昇進する慣習が続いており、マネジメントの本質である意思決定の作法や、部下との対話、次世代の育成

手法について、体系的に学ぶ機会はほとんど与えられていません。

その結果、現場の多くの上司が、理想と現実の板挟みに苦しんでいます。

組織を律しようとする厳格な指導を行えば部下が離れていき、優しく接しすぎれば周囲からリーダーシップが足りないと評されます。

迅速に物事を決断すれば、独断専行だと批判を浴び、合意形成を待てば、組織としての歩みが停滞してしまいます。

こうした葛藤が生じる背景には、個人の能力が不足しているという問題よりも、組織の構造的な不備が深く関わっています。

本書では、その構造を浮き彫りにすることを目的として、あえて辛口の表現を用いています。

これらの表現は、特定の国や企業に属する人たちを批判するために選んだものではありません。

組織の中で繰り返し発生する共通のパターンを明確に提示するために、あえて事象

の輪郭を強調しています。

日本企業の上司は、どうすれば、部下の成長を促すことができるのか？

世界の一流の上司は、部下を育てるために、何をどのように教えているのか？

日本企業で「当たり前前」とされてきた行動の中には、無意識のうちに部下の判断力や主体性を奪っているものが数多く存在します。

部下が指示を待つという現象は、偶然の産物ではなく、上司が日々の業務を通じて何を伝えているか……という「教育の結果」として引き起こされているのです。

本書は、日本の上司が無意識で部下に露呈している行動や思考のパターンを可視化します。

上司は、自分自身の日常的な言動が部下に対して、「どのような影響を及ぼしているのか？」をまず自覚しなければなりません。

その上で、何をどのように教えるべきかという部下教育の在り方を正しく再定義し

ていくことが大切です。

この本でお伝えする事例には、欧米企業や外資系企業の取り組みが数多く含まれています。しかし、「世界の一流」という表現は、一部の海外企業や外国人ビジネスパーソンだけを指すものではありません。

グローバル市場で競い合い、実際に成果を上げている日本企業や、組織の中で高いパフォーマンスを発揮している日本人マネジャーも含まれています。

本書が、過酷な環境で孤軍奮闘する日本企業の上司の方々にとって、「成長マインドセット」を獲得するための道標となることを願っています。

2026年3月

ピョートル・フェリクス・グジバチ

第 **1** 章
Chapter 1

日本の上司はただの管理職

002 はじめに なぜ日本企業には「指示待ち部下」が多いのか？

- 022 欧米企業の上司には「部下」を選ぶ権限がある
- 026 「採用権」だけではなく「人事権」も与えられている
- 030 日本の上司には部下の「人事権」がない
- 033 部下を育成しても給料は上がらない
- 036 結果を出す上司は「成果から逆算」している
- 039 イギリス人の上司に指摘されてハツとしたこと
- 045 仕事との向き合い方は2つのパターンしかない

第2章

Chapter 2

- 088 084
「とりあえずやれ」としか言わない上司に失望している
世界の上司は「ビッグピクチャー」を最初に教える
- 074 072 069 066 062 057 052 048
「ここが違う！」
世界と日本の「部下教育」
「マネジメント」と「リーダーシップ」の違い
上司に問われるのは「目標設定能力」の有無
「教える」よりも「経験させる」ことが大事
上司の「マネジメント負荷」が増大している理由
なぜ日本の上司は「自分でやった方が早い」と考えるのか？
日本企業は「マネジメント要件」が曖昧
「人は管理できない」と考える必要がある
AI時代における上司の役割とは？

- 092 部下の「やる気」を上げる言葉、下げる言葉
- 099 欧米企業では上司も「評価される側」になる
- 103 日本でも上司が「逆評価」される時代が始まっている
- 107 グーグルが分析した「優秀な上司」の10の特性
- 111 部下を成長に導く「4ステップ」の質問
- 120 欧米企業と日本企業の「キャリア支援」の違い
- 125 日本の上司は部下を「育てる」、世界の上司は部下を「活かす」
- 132 部下の「キャリア」を最優先で考えてくれた上司
- 135 世界の一流の上司は「3つの関係」を重要視する
- 138 日本の上司は「関係」の構築が不十分

世界の一流は「心理的安全性」と 「厳しいフィードバック」を両立する

- 144 日本の上司は「心理的安全性」を取り違えている
- 148 心理的安全性は「手段」であり「目的」ではない
- 151 なぜ「厳しいフィードバック」が可能なのか？
- 156 目的に応じて「2種類」のフィードバックを使い分ける
- 159 具体的で実現可能なフィードバックの方法
- 164 一流のフィードバックの「頻度」と「戦略」
- 169 部下への「ダメ出し」3つのケーススタディ
- 174 海外企業と日本企業では「人事異動」の考え方が違う
- 177 優秀な部下は自ら「フィードバック」を引き出す

上司が変われば部下も変わる！ 最高のチームの作り方

182 日本の上司が「スキルアップ」を図るための新たな視点

185 Part ① 仕事編

日常の「マネジメント」を改善する

185 仕事編①部下が「考えなくていい状態」を作らない

188 仕事編②部下の「実力」に応じて向き合い方を変える

191 仕事編③部下に仕事を任せてマネジメントの時間を作る

194 仕事編④隣のチームの上司と協力して部下を育てる

198 Part ② 行動編

自分の「言動」をアップデートする

198 行動編①部下の「長所」を伸ばす

200 行動編②「一方通行」の会話をやめる

- 202 行動編③部下の前で「愚痴」をこぼさない
- 205 行動編④「好奇心」を持って部下との会話に集中する
- 207 行動編⑤部下を一人の「人間」として見る
- 209 **Part③ 対応編**
- 部下との「接し方」を改善する**
- 210 対応編①上司や部下が「異性」の場合の注意点
- 212 対応編②会議で女性が「発言しない」場合の対応
- 215 対応編③女性上司の課題は「女性部下」との向き合い方
- 217 対応編④年下が上司になったら「割り切る」ことが肝心
- 219 対応編⑤年上の部下には「公平」に接する
- 223 チームを最小化して最大の価値を生み出す
- 227 上司の役割は「管理」ではない

世界を困惑させる

日本の上司の「不思議」な習慣

234 部下に教えてはいけない「8つ」の行動パターン

236 ① 同行者の「肩書」で相手先に本気度を示す

240 ② 「情報交換しましょう」という目的不明の相手先訪問

243 ③ 意味不明な「ひとつよろしく」という事前交流

246 ④ 何も決まらない「不毛」な会議

249 ⑤ 「人間関係」の濃淡で部下の評価が揺れ動く

252 ⑥ エレベーター前の形式的な「お辞儀」

255 ⑦ 「忙しそうだな」⇔「デキる人」という勘違い

257 ⑧ 40〜50代になって「自分探し」を始める

260 おわりに あなたは無意識のうちに何を教えているのか？