

人は何故実行しないのか！

共通理解と信頼こそが行動のキーワード！？

福岡メディカルリスク研究会 医療コミュニケーションリスク改善グループ
内木場健一、中山みどり、足柄隆、川浪泰男、梶原靖子

【1】 はじめに

我々は、2009年度の研究で、医療現場において、感染対策などの重要と思われる情報を同じように伝達しても、一部の職員には期待される対応行動ができていない実態があることに注目した。

この要因には、「連絡システムの不完全など組織的な側面」と「環境に左右されやすい個人的な側面」があると考え、まずは、「組織的側面」から検討していくこととした。

その際、伝達する情報に重要度と迅速度の意識付けを行うことで、情報の流し手と受け手の認識のずれが縮小し、流し手が期待する行動を受け手が出来るようになるという改善が見られた。

しかしながら、最も重要で迅速さを要する指示と分かっているにもかかわらず実行しない職員が居ることが分かってきた。

今回、この点を踏まえ、我々は残されたもう一つの課題、すなわち「個人の側面」にフォーカスを当てて考察を行うこととした。

【2】 アンケート調査

(1) 対象と期待するもの：

今回、我々は医療・介護の分野に止まらず、他の全ての業種を対象にアンケートを行うことにした。我々はこれまで医療・介護分野のコミュニケーションリスクの改善に取り組んできた。今回、個人の側面を掘り下げることになり、医療現場は果たして特殊なのかどうか、それを確認したかった。また、そのためには分母をより多く求めたいところからリスクマネジメント協会会員の協力を頂き、全業種を対象とすることによって比較検討を行い、個人の側面が及ぼす不実行の動機や要因を改善するための提言を見いだすことが出来るのではないかと考えた。

(2) 実施方法：

- 1) 方法：webアクセスによる記入形式
- 2) 対象：リスクマネジメント協会加入会員6000名（全会員8800名中アドレス所有者）
- 3) 有効回答：161件
- 4) 期間：2010年10月1日～10月15日（2週間）
- 5) 内容：別紙のとおり。

【3】 アンケート調査結果 その1

(1) 回答者の内訳（プロフィール・職業・年齢・役職など）

① 業種別割合

今回、我々は厚生労働省の分類を用いて回答者に業種を尋ねてみた。その結果、回答者の内訳は、1位が製造業で24.4%、2位が金融業・保険業の15.9%、3位がサービス業の11.0%、以

下、学術研究、専門・技術サービス業の8.5%、卸売・小売業の7.9%、医療・福祉の7.3%と続く。（図表1）

参考までにリスクマネジメント協会会員の業種別割合では、1位が金融・保険業の25.4%、2位が製造業の18.6%、3位が医療全般の13.0%であり、今回の回答の特徴として、特に製造業とサービス業の分野からの回答が多かったことが分かる。

② 年齢別・役職別回答者数

回答者の年齢構成と役職の分布を見ると、今回は40代～50代の課長クラスの回答が最も多く、次が経営者・役員クラスであり、年齢別だけでは40代から60代にかけて平均して高い回答が得られた。（図表2）

(2) Q1「指示を実行しなかった経験の有無」について

問い：「指示を実行しなかったことがありますか？」（ある・なし）

『 あり 』 33名（161名中） 20. 5%

『 ない 』 128名（161名中） 79. 5%

まず、今回のアンケートの基本的な質問である「過去に何らかの指示を実行しなかったことの有無」を尋ねたところ、161名の回答者の2割が「指示を実行しなかったことがある」と回答していた。これは、決して少なくない割合ではないかと思われた。

(3) Q1「指示を実行しなかった経験の有無」に関する分類

① 年代・役職別分類

今回は、「実行しなかった」経験の有無を過去3年に限って質問している。そのため、概ね現在の業種・役職における回答であると推察される。

その中で指示を実行しなかった事の有無を年代別・役職別に分類してみると、実行しなかった割合が最も高かったのは、主任・リーダークラスで11名中5名（45%）と、ほぼ半数が実行しなかった経験を持っていた。逆に最も割合が低かったのは経営者・役員クラスで45名中6名（13%）であった。今回最も回答が多かった課長クラスでは、47名中12名（26%）が経験を持っていた。

組織のトップクラスである経営者・役員クラスは指示を受けるよりも出す方が多いはずであり、不実行の経験が少ないことは理解できるが、一般職員よりも主任・リーダークラスの不実行が多く全体の役職の中でも突出して見られる事が分かった。（図表3・4）

② 業種別分類

前述の回答を業種別に分類してみると、5名以上の回答があった業種において「あり」と答えた割合が最も高かったのは

製造業で30%であり、ついで電気・ガス・熱供給・水道業が28.6%、製造業が27.5%と続いていた。

逆に「指示を実行しなかったことが無い」と答えた割合が最も高かったのは医療・福祉系で91.7%が「無い」と答えていた。ついで学術研究・専門技術サービス系の85.7%、金融保険業の83.3%であった。

医療・福祉系で「無い」が多いのは、指示の未実施＝医療事故の発生につながる可能性が高く、人命や身体に重大な影響をもたらす業種のためではないかと推測される。(図表5)

(4) Q2「実行しなかった指示の内容」について(自由記述より)

次にQ1で「実行しなかった事がある」と答えた回答者に更にそれはどのような事柄であったかを尋ねたところ、記述されたものも35件の回答を得た。

内容としては、1位が「指示の内容が不明確であった」、2位が「日常業務に追われていた」、3位が「誤った指示と思った」と続いているが、それぞれは僅差であり、ほぼ同列と考えられる。(図表6・7)

1位の「指示の内容が不明確」は、説明不足の場合や指示を受けても十分に理解できていないケースが考えられるが、それ以外の項目でも「無理な・理不尽な指示」や「優先順位が低い指示」「反社会的な指示」「自分の仕事ではない指示」との回答があった。これらの内容はいずれも出された指示に対して「納得していない」事を示していると考えられる。

(5) Q3「実行しなかった理由」について

次いで、指示を実行しなかった理由について「指示者の権限」「指示の内容」「指示の方法」「実行しなかった結果の業務上の支障」「自分自身への支障」についてそれぞれ尋ね、「自由記述」欄により意見を書いてもらった。

① 指示を出した人の権限について

ここでの意図は、適正なルート(直属の上司等)からの指示を実行しなかったのか、それとも他のルートからの指示を実行しなかったのかという、指示を出した人の「権限の適正さ」について尋ねた設問であったが、回答者の「権限」のイメージにバラツキが見られ、意見も分かれたため、ここでは意見の分類の提示に留めたい。

明確に「権限が不適当」とする回答は3件であった。(図表8)

② 指示の内容をどう思ったかについて

実行しなかった指示の内容についてどう思ったかを尋ねたところ、「理不尽で不適切な指示」とする回答が最も多く、以下「認識が低い」、「指示の丸投げ」であるとする意見が続き、指示内容への不満が強く示された。(図表9)

③ 指示の方法について

ここでの回答は、指示の「方法」ではなく「印象」について述べている意見が多かったが、メールでの督促はコミュニケーションが不足しがちになり「一方的でいらだたしい」とする意見があったほか、「漠然・曖昧」、「単なる思いつき」、と思われる指示について実行しなかったという意見が多かった。(図表10)

④ 指示を実行しなかったときの業務上の影響について

次に、指示を実行しなかった時に業務上どのような影響があったかを尋ねたところ、54.5%が「影響なし・ほとんど影響なし」と答えている。

このことから、54.5%の指示については、業務上の必要性が無かったことも推察できる。(図表11・12)

⑤ 実行しなかったときの自分自身への影響について

1) 指示を実行しなかった時の自分自身への影響を訪ねたところ、「不利益」があったという回答が12件に対して「不利益は無かった」というものは14件で、その割合はほぼ拮抗していた。そして実行しなかったことで昇進したとして「利益があった」とする回答も1件あった。(図表13・14)

2) 不利益の内容を訪ねたところでは、

- ア) 人間関係の不利益：6件、
- イ) 処遇関係の不利益：4件、
- ウ) その他：2件となっていた。

ここでの最も厳しい不利益の回答では、数年間にわたる給与の減額を経て退職に至ったという記述もあった。

⑥ 実行しなかったことがある人の自由記述

13件の記述があったが、概ね上司の力量に関しての意見で、主な内容は次のとおりであった。

- ・私的な指示には抵抗感がある(思いやりが大切である)
- ・明確な指示が無く、方針がはっきりしない。
- ・難しい対応を迫られる時には、色々な層から話を聞ける環境を整える必要がある。
- ・メンバー間の信頼が全てである
- ・信頼の醸成に時間を割くことが重要。
- ・役員が無知で他者のまねばかりしている。

⑦ 「直ぐに実行したい、しなければならないと思うとき」

質問Bでは、今回の回答者の全員から「指示を直ぐに実行したい、しなければならないと思うときはどんなときか」(実行しようと思ったときの気持ちや状況について)最も該当すると思われる項目を一つだけ選択してもらい、あとで自由に意見を記述してもらった。

ただし、項目を重複して選択しているケースもかなり見られたため、今回は単回答と重複回答のグループに分けてそれぞれ分析を行った。

(ア) 直ぐにしたいときの状況について

直ぐに実行したい・しなければならないと感じる時について尋ねたところ、用意した選択肢のうち、単回答グループでの1位は「厳しい期限で直ぐにやらなければならないと感じたとき」が最も多く118名中58名(49%)とほぼ半数を占めていた。続いて「得意な仕事の時」が12名(10%)、「心の余裕や高揚感がある時」が6名(5%)と続いた。しかしながら「その他」も37名(31%)と多かったことから、ここでは用意した選択肢にないものが直ぐに実行させる契機になっている可能性があることも示唆していた。(図表15・16)

一方、複数回答したグループでは、1位は「厳しい期限で直ぐにやらなければならないと感じたとき」の27件で、次いで「得意な仕事の時」24件、「好きな仕事の時」19件、「心の余裕や高揚感がある時」18件、「直ぐに仕上がりそうな簡単な仕事の時」17件と続いており、1位と2位は単回答と同じ項目となった。このことから、「厳しい期限」(プレッシャー)を切られた時や「自分が得意な仕事」(プレジャー)については、直ぐに実行しなければならない、実行したいと感じていることが推察された。

但し、気をつけなければならないことは、(5)の②で示したように実行できそうもないほどの「理不尽で不適切な指示」と受け取られる場合には、拒否反応が出る事もあるため、あまり過剰なプレッシャーは返って実行されない事にもつながるので注意が必要になる。

また、こちらのグループの特徴としては「その他」が2件と圧倒的に少なかったこと、単回答グループでは皆無であった「強力なインセンティブ」が10件、「上司のご褒美」も6件あるなど、1位にはならないが、有効と思われる項目は複数あることも示唆されており、実行するためにはこれら多くの要素を柔軟に組み合わせる事も重要ではないかと思われた。

(イ) どのような状況の時に直ぐに実行したいかについて(自由記述)

上記の問いのあとで「どのような時に直ぐに実行したい・しなければならないと思うか」について意見を記述してもらったところ、多数の意見を頂いた。その意見を要約すると次のように12の項目・カテゴリーに分類することができた。

(図表17・18)

- ① 顧客志向・・・顧客のクレームは社内指示より優先される。顧客が喜ぶ・助かることは直ぐにやりたい。顧客に迷惑が掛からないようにしたい。
- ② 納得・・・理由を明確に説明され、重要性を自ら認識し納得した時。自分にしかできなないと感じた時。自分のフィルターを通して優先順位を決めてから実行する。
- ③ 自己利益・・・自分の実績になる時。会社＝自分の利益になる時
- ④ 機会・・・チャンスのをがさない。実行することで利益につながる時。
- ⑤ コンプライアンス・・・法律によりやらなければならない時
- ⑥ 影響・・・会社・社員へ影響が出る時。リスクマネジメント上必要な時、顧客・現場の作業員に負担や迷惑が掛からないようにしたい時。不実施の影響度を見て判断した時
- ⑦ 期限・・・期限がない時こそ早く始める。期限を重視する。
- ⑧ 経営判断・・・経営判断による時。
- ⑨ 魅力的・・・自分の仕事に余裕があって魅力的な仕事の時。質の向上につながる時。
- ⑩ 上司の姿勢・・・上司の意欲を感じた時。上司が本音で対応してくれた時。
- ⑪ 効率的・・・やれば仕事の効率化につながる時。
- ⑫ 高揚・・・気分がポジティブな時

【4】 アンケート調査結果 その2

我々は、最後に「どうすれば実行出来るか」についても、指示を実行しなかったことが『ある』者と『ない』者の双方から自由に意見を述べてもらった。

この一つ一つが回答者自身の経験から出た貴重なコメントであり、実に様々な示唆に富む意見が集まった。今回は、これを「実行する為の重要な事項」としてまとめた。 (図表19・20)

(1) 自由記述の分析について

記述内容全体を分類すると概ね次のようになった。

- ① 指示を出す人(指示者)自身に関するもの
- ② 内容のチェック・フォローに関するもの
- ③ コミュニケーションに関するもの
- ④ 指示の実行者(受け手)に関するもの
- ⑤ 組織・制度・仕組みに関するもの
- ⑥ 期限、期間に関するもの
- ⑦ 任せる・モチベーションに関するもの
- ⑧ チームワーク・助け合いに関するもの

この分類を元にして、過去に指示を実行しなかったことが『ある』グループと『ない』グループにおける特徴や役割による差異などを分析してみたのが次に示す個別分析である。

(2) 個別分析について

前項の8分類をカテゴリーとして更に役職別に分類したのが図表21である。

指示を実行しなかった事が『ある』経営者・役員には、「上に立つ者の想いがすべてを決める」「何のために、いつまでに、どのレベルまでを明快にする」など、指示を出す人(指示者)に対するものと「途中経過を報告させる」「スケジュールを作成しチェックを頻繁に行う」という内容のチェック・フォローを行うことが指示を確実に実行されるためには必要である。一方で、「仕事は何のためにするのか、…納得してもらおう」指示の実行者(受け手)の納得が必要であることや「チームワークで取り組ませる」という助け合いの方法が提案された。(図表21)

部長・課長では、さらに具体化され「指示内容の理由を的確に示し、理解を得ること」「書面による指示書とか手順書を用いて行う、マニュアル化」「テーマ内容と目的・到達イメージが分かり、自分の位置・役割が理解できる」「計画段階から、計画実行予定者に参画させる」など指示を出す人(指示者)の行動の仕方が提案されていた。ここでも、「適宜声かけによりアドバイスと確認を行っている」「PDCAの輪を組織的にマネジメントする仕組み」「1週間毎に進捗確認会議を開く」など具体的な内容のチェック・フォローが示された。さらに、「コミュニケーション(相互心響)、相互の信頼」というコミュニケーション、信頼関係が重要であることが述べられた。

係長・主任・リーダー・一般職員では、「指示の理由をはっきりさせた、期限等を明記したペーパーでの指示:「指示者が実行部隊の管理把握ができるかどうか」「重要性、期限の明確化」といったような、指示を出す人(指示者)への要望ともとれる内容の提案があった。また、「指示は最初は口頭でも文面に残し、…必ず終了日を記入する」「管理者側が管理をフォローすること」「経過報告を重視した復命の徹底」と内容のチェック・フォローを求めている。

過去に指示を実行しなかった事が『ない』者の記述は、どのようにして実行してきたかに通じる回答であると考えられる。過去に指示を実行しなかった事が『ない』者の方法の記述と上記の『ある』者の提案をまとめて資料としたのでご参照頂きたい。

【5】 結論

これまでの内容から、部下は上司の指示に対して「納得して」業務を遂行したいと願っており、実行を促すためには、上司は指示を出す際に、「期限」や「重要性」を明確にするとともに何故それ

が重要であるのかについて納得がいくように「説明すること」が求められていることが分かった。

上司は、万一、自分の指示が実行されていないと感じた時は、これらの事項について改めて部下が納得していないのではないかと、いうことを念頭におき、確認することが重要である。また、日頃から職場内でのコミュニケーションを良くしておき、部下がいつでも上司に対して質問しやすい雰囲気を醸成しておく事も肝要である。その意味において、上司は、部下に対して常に積極的に『信頼関係』を築こうとする努力が求められている。

また、部下は上司の行動をよく観察している。上司がいかに組織の課題に真剣に取り組んでいるか、あるいは、いかに困窮しているかということも敏感に感じとっている。信頼する上司から「君にしかできない」と頼まれるとき、部下は「責任を持って実行したい」と思うのである。

今回、どのようにすれば実行できるのかについて様々な自由意見を頂いたが、実行しなかった事が『ある』グループでは、役職が上位になるに連れ、簡潔で抽象的な表現にシフトしている印象があった。より上位に位置する上司ほど、部下に対して「抽象的な考え方や指示」を出す傾向があることが推察された。しかしながら部下は下位になればなるほど、明らかに「具体的で明確な指示と説明・納得」を求めている。ここに上司と部下の考えの相違点があると思われた。もし、上司が部下との間に十分なコミュニケーションがないと感じた場合には、進捗状況を報告させるツール等を積極的に用いて報告・連絡・相談の徹底を図るなど、指示の未実行の発生を未然に回避する方策をとる必要性があるように思えた。

一方で、指示を実行しなかったことが『ない』グループでは、経営者クラスから主任・リーダークラスまで万遍なく「具体的で明確な指示と報告」「十分な説明と納得」が重要と考える意見が多かったことは、一つの傾向といえるかもしれない。

今回のアンケートで、部下も上司もそれぞれの立場を理解し、尊重し、組織の課題を十分に共有出来たとき、指示・命令は速やかに実行されるものであることが分かった。

『共通理解と信頼』こそが『指示の実行の原点』であるといえよう。

【6】 提言

出された指示命令を実施しなかった事がある方が20%。この数字が多いと感じるか少ないと感じるかは、各々の思うところであろうが、我々が予測したようにゼロではなく、その中から見えて

くるものも多かった。

命令を実行しなかった方の自由記述では、上司に対する不満、環境に対する等が多く見られたが、反面これはこの部分が解決すれば指示命令を実行したと主張しているように思えた。

全員に対する「指示が実行されるための方法として」の自由記述では、まず指示を出す人に対する期待が並び、次にその延長ともいえる指示した内容のチェック&フォローを重要とする意見が続いた。「個人の側面」にフォーカスを当ててきた訳だが上司に対する期待が如何に多いかに気付かされた。

上司の主體的な考え方、行動で指示命令は実行されるものと言えそうである。翻ってみると、不祥事の防止、コンプライアンスの遵守、リスクマネジメントに於ける各種ツールの開発や実行など、それらの殆どは「指示の実行」無くしてはあり得ない。それら多くの大小の「指示」をきちんと実行してもらうための最も基本的な条件が「個人の側面」の負の部分の縮小するための上司の日常的な活動であり指示の出し方であると思われた。上司の部下に対する姿勢・あり方そのものが改めて問われているのである。

立正大学教授の斎藤勇氏は、「上司というのは存在するだけで部下のストレスとなることを肝に銘じ、いつも自分で自分の部下への言動に気をつけるようにしなければならない」と述べている。

このような心がけを持ったうえでの上司の指示について最後に述べてみたい。

【どうすれば人は実行するのか（上司への提言）】

- ① 指示は明確でなければならない。（責任の所在、内容そのものの判り易さ、期限を明確にする等）
- ② 指示内容を部下に理解（納得）させなければならない。
- ③ 与えた指示は任せっぱなしにせず、チェック&フォローしなければならない。
- ④ 日頃からの環境づくり（互いに判りあえている環境、言葉を換える共通理解と信頼）に努めなければならない。

最後に図表22『【資料】指示者（流し手）⇄実行者（受け手）のあり方（自由記述意見から見えてきたもの）』を掲載しています。皆様方のご参考になれば幸いです。

【参考文献・データ出典】

・秋庭道博「何故部下は、あなたの言うことを聞かないのか？」PHP研究所（2008）

福岡医療コミュニケーションリスク改善グループ

「人はなぜ実行しないのか」 質問票（確定版）

質問は、A～Cの全部で3問です。（Cは回答者情報）

各項目の該当する番号のチェックボックスにチェックを入れてください。記述回答にはご意見をご入力下さい。

質問事項A

Q 1 あなたは、現職（過去3年以内程度）において上司や組織から出された指示（口頭や文書、掲示物を含みます）を実行しなかった事がありますか？ 該当する項目にチェックを入れてください。

- ☐ 1、ある ☐ 2、ない

※「ある」と答えられた方は、このまま次のQ 2以降にお進み下さい。「ない」と答えられた方は、質問事項Bへお進み下さい。

Q 2 それはどのような事柄でしたか？ 指示の内容やその時の状況、背景、拒否した理由などについて簡単にご記入下さい。

Q 3 もう少し詳しくお聞かせ下さい。

①：その指示を作成した人や指示を出した人の権限についてどのように思いましたか。

②：その指示の内容についてどのように思いましたか。

③：指示の方法についてどのように思いましたか。

④：その指示や命令を実行しなかったことで業務上どのような影響が生じましたか？ あるいは影響しませんでしたか？

⑤：その結果、あなた自身にどのような影響（不利益等）が生じましたか？

⑥：自由記述欄

上記の項目以外の理由や、その他に伝えたいことがありましたらご自由にご記入下さい。

質問事項B

与えられた指示や命令を『直ぐに実行したい』または『しなければならない』と思う時はどんな時ですか。（実行しようと思った時の気持ちや状況について）最も該当すると思われる項目に一つだけチェックを入れ、その内容についてご記入ください。

※あなたが指示や命令を直ぐに実行したい・しなければならないと思う時は？

- ☐ A：好きな仕事の時。
- ☐ B：得意な仕事の時（知識や経験が豊富、人よりうまくできる）。
- ☐ C：直ぐに仕上がりそうな簡単な仕事の時。
- ☐ D：厳しい期限で、直ぐにやらなければならないと感じた時。
- ☐ E：上司の人情にほだされた時（上司の笑顔がみたい）。
- ☐ F：強力なインセンティブ（金銭やポスト）を感じた時。
- ☐ G：上司のご褒美（終わったら飲みに行こうなど）が期待できる時。

- ☐ H：心の余裕や高揚感がある時（積極性を感じているときなど）
- ☐ I：脅かされた時。（期限までに出来なければ更迭、左遷、賞・給与のカットだ等）
- ☐ J：その他

※直ぐに実行したい・しなければならないと思うときの状況について、簡単にご記入下さい。

質問事項 C

あなたのプロフィールについてお答えください。

Q 1 あなたの業種は？

- ①農業、林業

②漁業

③鉱業、採石業、砂利採取業

④建設業

⑤製造業
- ⑥電気、ガス、熱供給、水道業

⑦情報通信業

⑧運輸業、郵便業

⑨卸売業、小売業

⑩金融業、保険業
- ⑪不動産業、物品賃貸業

⑫学術研究、専門・技術サービス業

⑬宿泊業、飲食サービス業

⑭生活関連サービス業、娯楽業

⑮教育、学習支援業
- ⑯医療、福祉

⑰複合サービス事業

⑱サービス業他に分類されないもの

⑲公務（他に分類されるものを除く）

⑳その他（分類不能の産業）

Q 2 あなたの職種は？

- ①営業系

②事務・経営管理系

③経営企画・マーケティング系

④販売・サービス系

⑤飲食・フード系
- ⑥ビューティー系

⑦システム・ソフトウェア系

⑧クリエイティブ系

⑨建築・土木系

⑩製造・設備・運輸系
- ⑪技術系（電気・電子・機械）

⑫技術系（医薬・食品・素材）

⑬医療・福祉・保育系

⑭専門職コンサルタント・法律・金融・不動産

⑮講師・インストラクター・公務員系
- ⑯その他

Q 3 あなたの年齢は？

- ① 10才代

② 20才代

③ 30才代

④ 40才代

⑤ 50才代
- ⑥ 60才代

⑦ 70才以上

Q 4 あなたの役職で一番近いものを次の中からお選び下さい。

- ① 一般職員

② 主任・リーダークラス

③ 係長クラス

④ 課長クラス

⑤ 部長クラス
- ⑥ 経営者・役員クラス

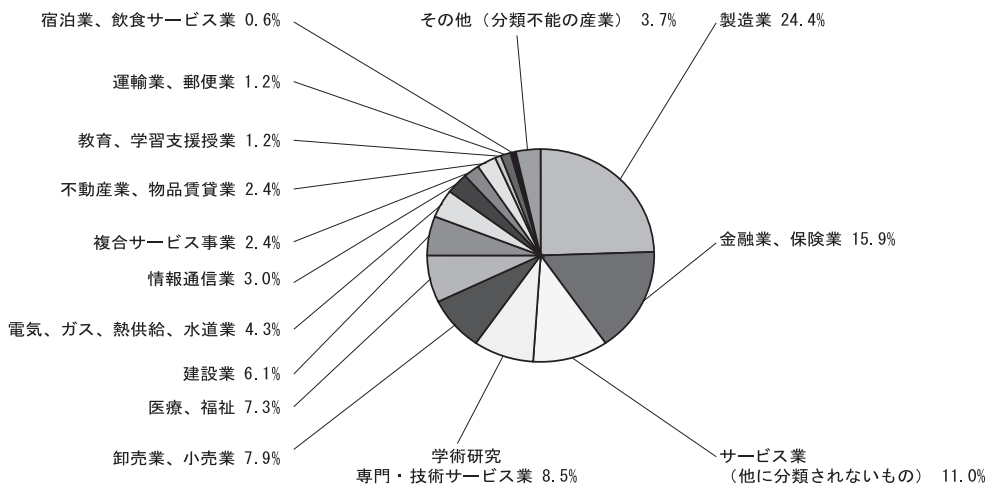
⑦ その他

Q 5 指示が確実に実行されるためにはどのような方法があると思いますか？ あなたの事業所で取り組んでいる方法やアイデアがあればお書きください。

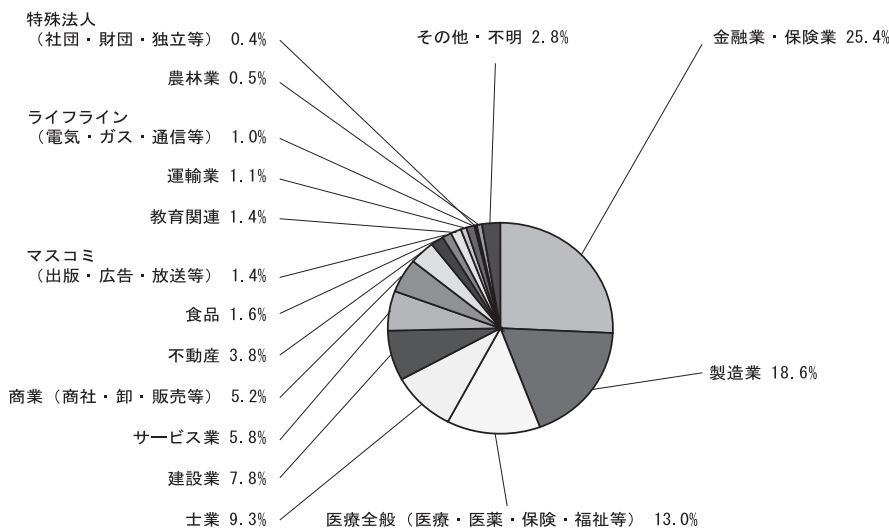
これで終了です。ご協力ありがとうございました。

図表 1 回答者の業種別割合

アンケート回答者の業種別割合



RIMS会員業種別割合



図表 2 年齢別・役職別回答者数

（回答者 161名 有効回答 157名）
N : 157

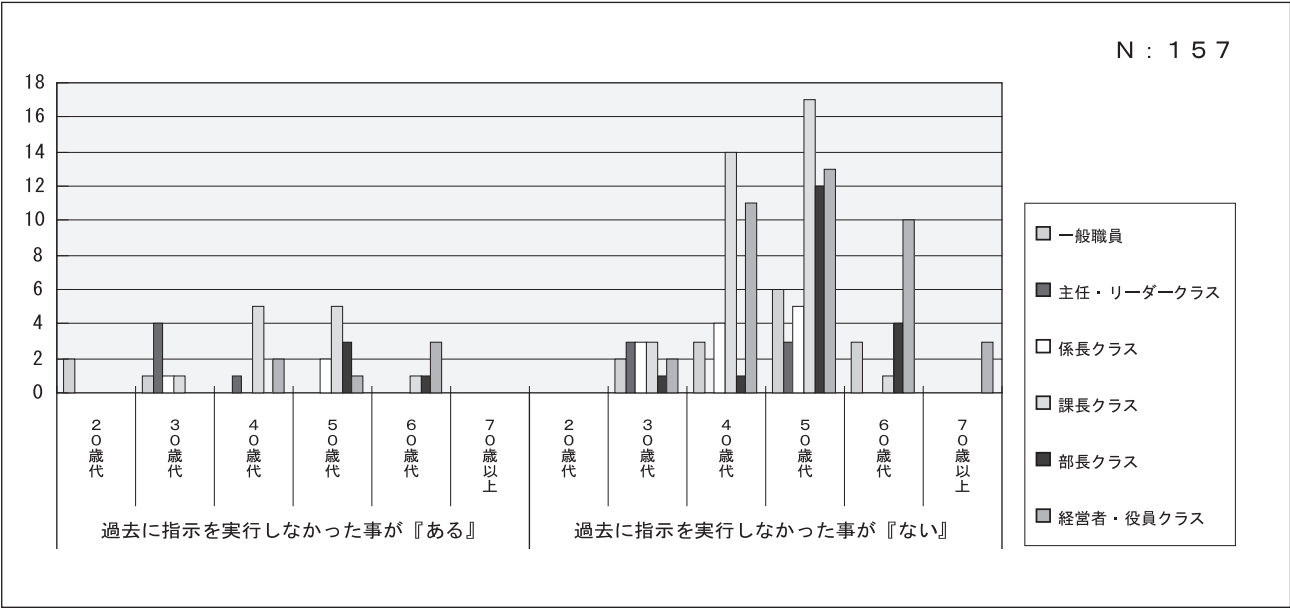
	一般職員	主任・リーダークラス	係長クラス	課長クラス	部長クラス	経営者・役員クラス	計
20歳代	2	0	0	0	0	0	2
30歳代	3	7	4	4	1	2	21
40歳代	3	1	4	19	1	13	41
50歳代	6	3	7	22	15	14	67
60歳代	3	0	0	2	5	13	23
70歳以上	0	0	0	0	0	3	3
合計	17	11	15	47	22	45	157

図表3 Q1に関する年代別・役職別分類

回答161中有効回答157
N：157

		一般職員	主任・リーダークラス	係長クラス	課長クラス	部長クラス	経営者・役員クラス	無回答
過去に指示を実行しなかった事が『ある』	20歳代	2	0	0	0	0	0	
	30歳代	1	4	1	1	0	0	
	40歳代	0	1	0	5	0	2	
	50歳代	0	0	2	5	3	1	
	60歳代	0	0	0	1	1	3	
	70歳以上	0	0	0	0	0	0	
過去に指示を実行しなかった事が『ない』	20歳代	0	0	0	0	0	0	・60代 役職なし 2名 ・無回答 2名
	30歳代	2	3	3	3	1	2	
	40歳代	3	0	4	14	1	11	
	50歳代	6	3	5	17	12	13	
	60歳代	3	0	0	1	4	10	
	70歳以上	0	0	0	0	0	3	
合計		17	11	15	47	22	45	157

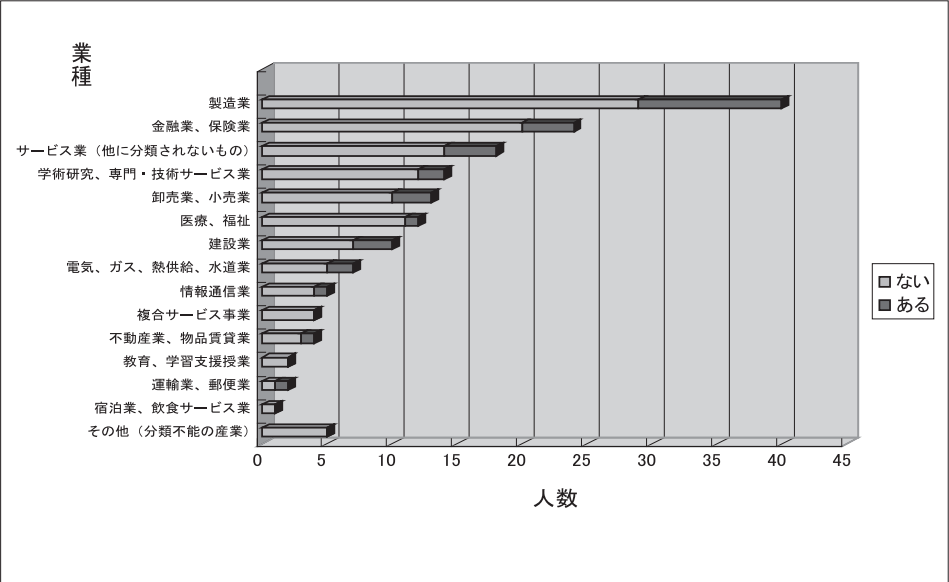
図表4 Q1に関する年代別・役職別分類



図表5 Q1に関する業種別分類

N : 161

指示を実行しなかったことが	ない	ある	合計	ない %	ある %
製造業	29	11	40	72.5	27.5
金融業、保険業	20	4	24	83.3	16.7
サービス業（他に分類されないもの）	14	4	18	77.8	22.2
学術研究、専門・技術サービス業	12	2	14	85.7	14.3
卸売業、小売業	10	3	13	76.9	23.1
医療、福祉	11	1	12	91.7	8.3
建設業	7	3	10	70.0	30.0
電気、ガス、熱供給、水道業	5	2	7	71.4	28.6
情報通信業	4	1	5	80.0	20.0
複合サービス事業	4	0	4	100.0	0.0
不動産業、物品賃貸業	3	1	4	75.0	25.0
教育、学習支援授業	2	0	2	100.0	0.0
運輸業、郵便業	1	1	2	50.0	50.0
宿泊業、飲食サービス業	1	0	1	100.0	0.0
その他（分類不能の産業）	5	0	5	100.0	0.0
合計	128	33	161	79.5	20.5

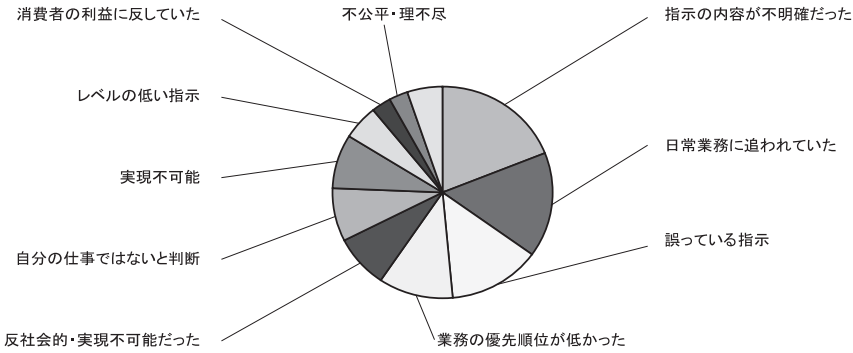


図表6 過去に実施しなかった指示について
（それはどのような内容であったか）
記述回答文の分類

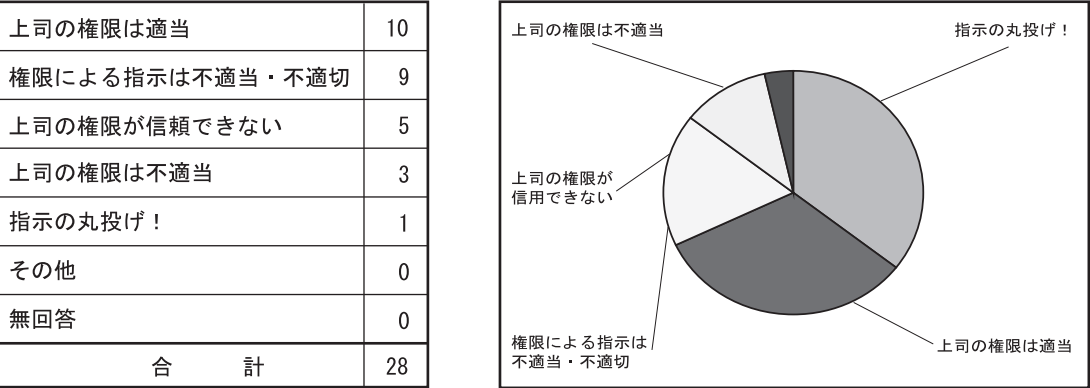
図表7 指示を実行しなかった理由は？

N : 35

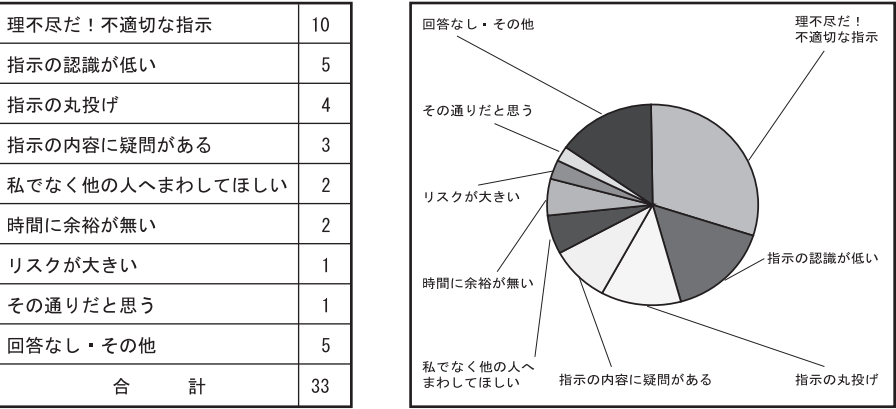
指示の内容が不明確だった	7
日常業務に追われていた	6
誤っている指示	5
業務の優先順位が低かった	4
反社会的・実現不可能だった	3
自分の仕事ではないと判断	3
実現不可能	3
レベルの低い指示	2
消費者の利益に反していた	1
不公平・理不尽	1
合計	35



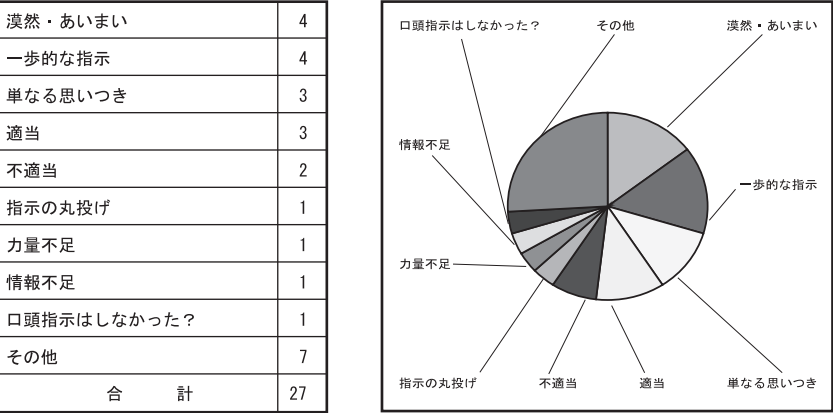
図表 8 指示を出した人の権限についてどのように思いましたか？



図表 9 指示の内容についてどのように思いましたか？



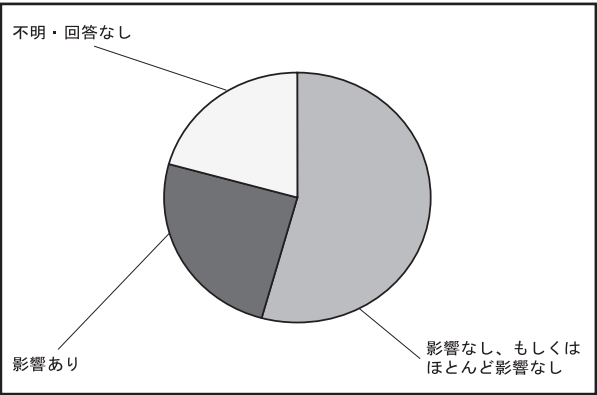
図表 10 指示の方法についてどのように思いましたか？



図表 11 指示を実行しなかった事で業務上どのような影響が生じましたか？
あるいは生じませんでしたか？

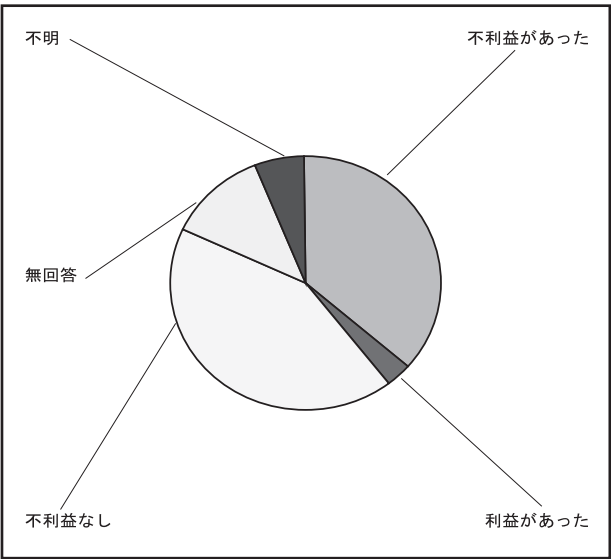
影響なし、もしくはほとんど影響なし	18	54.5%
影響あり	8	24.2%
不明・回答なし	7	21.2%
合 計	33	100.0%

図表12 業務上の影響の有無



図表13 指示の方法についてどのように思いましたか？ 図表14 個人的な影響（不利益）の有無

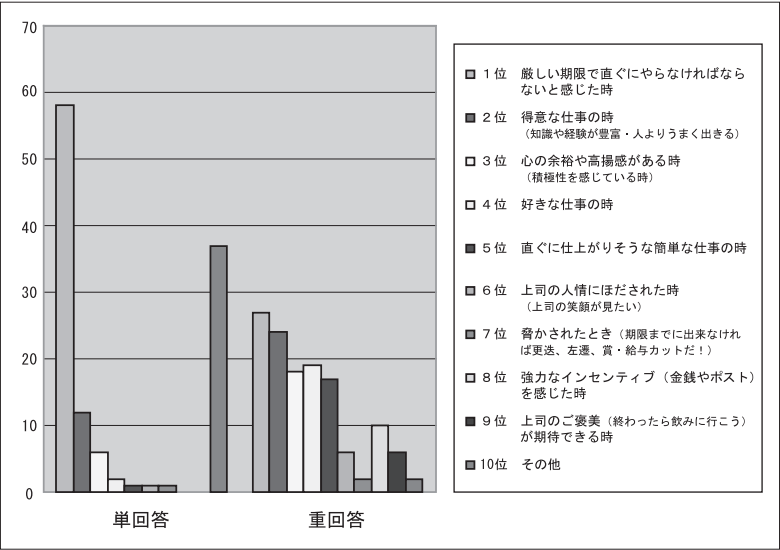
不利益があった	12	36.4%
利益があった	1	3.0%
不利益なし	14	42.4%
無回答	4	12.1%
不明	2	6.1%
合 計	33	100.0%



図表15 あなたが指示や命令を直ぐに実行したい・しなければならないと思うときは？

		単回答	重回答	未回答
1 位	厳しい期限で直ぐにやらなければならないと感じた時	58	27	10
2 位	得意な仕事の時 (知識や経験が豊富・人よりうまく出来る)	12	24	
3 位	心の余裕や高揚感がある時 (積極性を感じている時)	6	18	
4 位	好きな仕事の時	2	19	
5 位	直ぐに仕上がりそうな簡単な仕事の時	1	17	
6 位	上司の人情にほだされた時 (上司の笑顔が見たい)	1	6	
7 位	脅かされたとき (期限までに出来なければ更迭、左遷、賞・給与カットだ！)	1	2	
8 位	強力なインセンティブ (金銭やポスト) を感じた時	0	10	
9 位	上司のご褒美 (終わったら飲みに行こう) が期待できる時	0	6	
10 位	その他	37	2	
	合 計	118	131	10

図表16 指示や命令を直ぐに実行したい・しなければならないと思うときは？ (グラフ)



図表 17 すぐに実行したい、しなければならぬと思う時の状況
（過去に指示を実行しなかったことが『ある』グループ）

キーワード	まとめ	分類 1段階 1. 顧客志向 2. 納得 3. 得になる 4. 機会 5. コンプライアンス 6. 影響 7. 期限 8. 経営判断 9. 魅力的 10. 上司の姿勢 11. 効率的 12. 高揚	※直ぐに実行したい・しなければならぬと思う時の状況について、簡単にご記入下さい。	業種	年齢	あなたの役職で一番近いものを次の中からお選び下さい。
① 顧客志向	・顧客のクレーム対応は社内のより優先される。 ・顧客が喜ぶ／助かることは直ぐにやりたい。 ・顧客には迷惑が掛からないようにしたい。	1	クレーム対応（お客様にとって不都合な状況）など。それに比べれば、社内的な指示は優先度が低い。	情報通信業	30代	一般職員
		1	これをすれば顧客がすぐ喜んでくれる、助かるといった状況では、即座に動きたいと思う。強迫観念は、やる気を損ない、それが理由でやりたくなくなる。	学術研究、専門／技術サービス業	30代	主任・リーダークラス
		1・6	顧客や、現場の作業員に負担・迷惑が掛からないように。	製造業	50代	課長クラス
② 納得（自分にしかできない）	・上司が役職者と真剣に話して指示した時 ・自ら緊急性を理解した時 ・理由を明確に説明された時 ・自分にしかできないと感じられる時 ・自分でも優先順位を納得した時 ・他の人には出来ない仕事の時 ・自分を当てにされた時 ・自分にしか十分に出来ないと感じている時 ・必須だと判断した時	2・5	フィーリングにもなるが、上司が役職者と真剣に話している状況を見て、その仕事が指示された時。また、法律関係。	建設業	20代	一般職員
		2	全体の業務から見て、緊急性を自ら感じる時。また、指示を出される際にその理由を明確に説明された時。	製造業	30代	課長クラス
		2	会社全体が利益になることは何が何でもすぐ行わなければならないと思いつけること。	卸売業、小売業	40代	経営者・役員クラス
		2	自分にしかできないと感じられる時。	電気・ガス	40代	課長クラス
		2	自分のフィルターを通して優先順位を決めて判断し、優先順位から実行する。	建設業	40代	課長クラス
		2・3	会社（＝自分）の利益になる仕事。またほかの人ができない仕事。	不動産業、物品賃貸業	40代	課長クラス
		2	自分だから頼まれた。あてにされているという実感。	金融業、保険業	50代	部長クラス
		2	自分しか正確で十分な動きができないことが分かっている時。	製造業	50代	課長クラス
		2	その仕事が、必須だと判断した時。	製造業	60代	課長クラス
③ 自己利益	・自分の実績になる時 ・会社＝自分の利益になる時	3	それを実行することによって、自身の業績・実績に大きく左右されうる事項。	製造業	20代	一般職員
		2・3	会社（＝自分）の利益になる仕事。またほかの人ができない仕事。	不動産業、物品賃貸業	40代	課長クラス
④ 機会	・チャンスを逃さない。 ・実行することで利益に繋げる	4	実行することにより利益に繋がるため	製造業	50代	係長クラス
		4・6	チャンスを流さないこと。緊急性があるとき。	運輸業、郵便業	60代	経営者・役員クラス
⑤ コンプライアンス	・法律によりしなければならない時。 ・コンプライアンス	2・5	フィーリングにもなるが、上司が役職者と真剣に話している状況を見て、その仕事が指示されたとき。また、法律関係。	建設業	20代	一般職員
		5・7・8	期限。経営判断。コンプライアンス。	電気、ガス、熱供給、水道	50代	係長クラス
⑥ 影響	・会社・社員へ影響が出る時 ・リスクマネジメント上必要な時 ・顧客や作業員に負担／迷惑がかかる時 ・不実施の影響度を見て判断した時 ・緊急性がある時	6	会社や社員に影響が発生する可能性があるとき。	製造業	40代	経営者・役員クラス
		6	製品の切り替えなどで、顧客とのSpecや荷繰りの調整、工場でのトライアルなどの計画と確認。また、うまくいかないことを考えたリスクマネジメント。	学術研究、専門／技術サービス業	40代	主任・リーダー
		1・6	顧客や、現場の作業員に負担・迷惑が掛からないように。	製造業	50代	課長クラス
		6	不実施の影響度を直視して判断している。	建設業	60代	部長クラス
		4・6	チャンスを流さないこと。緊急性があるとき。	運輸業、郵便業	60代	経営者・役員クラス
⑦ 期限	・期限が無い時こそ早く始める ・期限を重視	7	期限がないと感じたときは取り掛かりを早くしたいと毎回思う	製造業	50代	経営者・役員クラス
		5・7・8	期限。経営判断。コンプライアンス。	電気、ガス、熱供給、水道	50代	係長クラス
⑧ 経営判断	・経営判断による	5・7・8	期限。経営判断。コンプライアンス。	電気、ガス、熱供給、水道	50代	係長クラス
⑨ 魅力的	・自分の仕事に余裕があって魅力的な仕事の時 ・質の向上に繋がる時	9	手元の仕事に余裕があり、指示を受ける仕事が魅力的なとき	金融業、保険業	30代	係長クラス
		9・11	やれば仕事の効率化や質の向上になる、と感じる指示は直ぐ実行する。	医療、福祉	40代	課長クラス
⑩ 上司の姿勢	・上司の意欲を感じた時。 ・上司が本音で対応してくれた時	10	上司の意欲と本人を必要と思って本音で対応してくれたとき。	製造業	50代	課長クラス
⑪ 効率化	・仕事の効率化と質の向上に繋がると感じる時	9・10	やれば仕事の効率化や質の向上になる、と感じる指示は直ぐ実行する。	医療、福祉	40代	課長クラス

図表18 B 直ぐに実行したい、しなければならないと思う時の状況
(過去に指示を実行しなかったことが『ない』グループ)

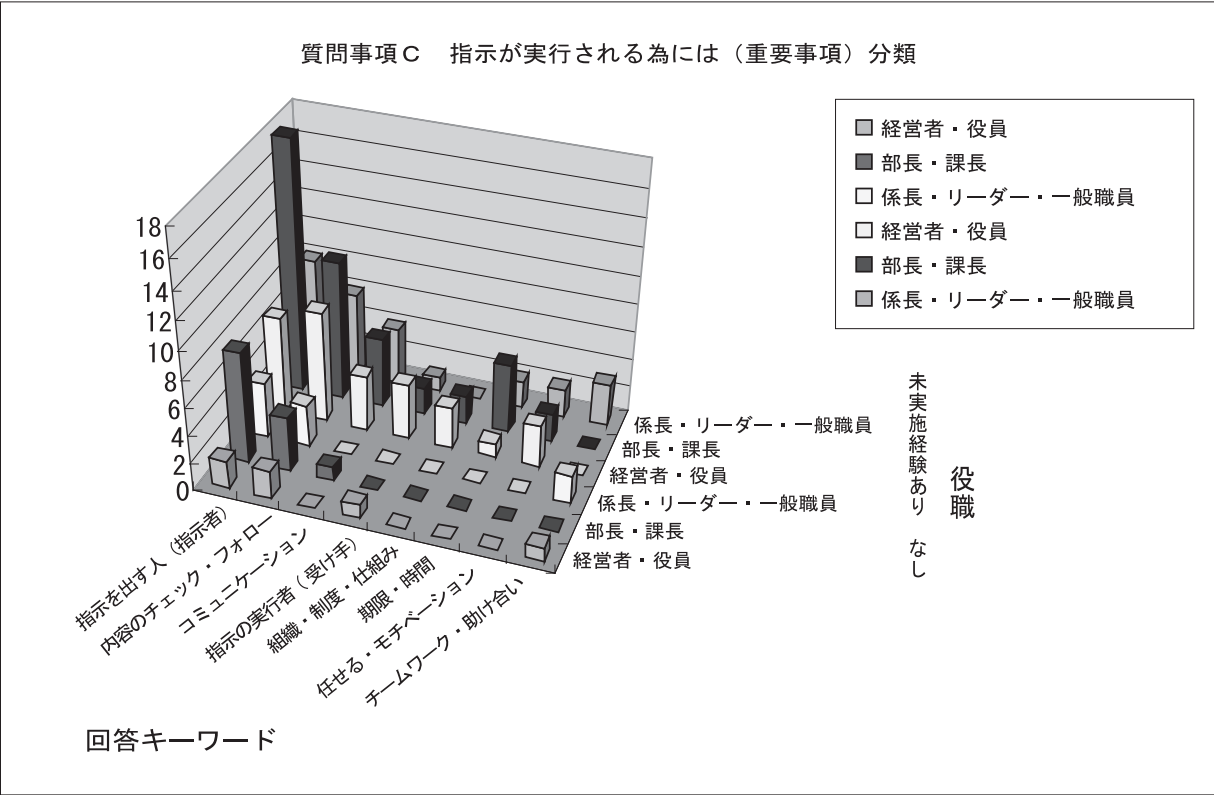
キーワード	直ぐに実行しなければならないと思うとき 実行したいと思うときとは	分類 1段階 カテゴリ 1. 顧客志向 2. 納得 3. 待になる 4. 機会 5. コンプライアンス 6. 影響 7. 期限 8. 経営判断 9. 魅力的 10. 上司の姿勢 11. 効率的 12. 高橋	※直ぐに実行したい・しなければならないと思うときの状況について、簡単に記入下さい。	あなたの業種は？	その他	あなたの年齢は？	あなたの役職で一番近いものを次の中から選び下さい。
① 顧客志向 (トラブルへの対処)	・顧客のトラブルや苦情につながる可能性は優先。 ・相手がいて切迫した状況、クレームが絡んでいる時	1	トラブルや苦情に繋がりがねないと判断したとき。期限の指定がなければ、至急と判断し、他の業務に優先して、すぐに着手する。	サービス業(他に分類されないもの)	経営者	60代	経営者・役員クラス
		1	相手がいて、期限が迫っており、切迫した状況クレームが絡んでいる時 など	金融業、保険業		30代	主任・リーダークラス
② 納得 (自分にしかできない)	・期限と内容からプライオリティを考える。 ・自分のビジョンと合致した時 ・常に必要性、重要度、緊急度を理解して作業するが、重要性が高い時には十分な議論を行う。 一作業の重要性を十分理解した時 ・質・緊急度・危険度を加味して優先順位を決定する。 ・責任感・モチベーション ・緊急度高く、脅かされるのではなくお願いされた時。 ・他部署ではなく直属上司の命令の時 ・やらされ感でなく達成感がえられる時 ・部門やセクション全体から指示者が判断し直ぐの実施を指示した時 ・優先順位が高いと判断した時 ・優先度が高かった場合 ・事業の発展に必要と思った時 ・自分でなければ出来ないと思った時 ・責任感、達成感 ・自分しかできないと思う時 ・使命感を感じた時 ・難しい状況は早く回避したいから ・重要度・緊急度を考慮して優先順位を決める ・自分の存在感を感じる時 ・信頼され、おましかできないと言われた時 ・今やっている仕事より重要性・緊急性が勝っている時 ・やらされるのではなく、自分の仕事だと思った時 ・上司から期限を切られたとき ・会社に貢献し自らの責務を全うする必要性を感じた時 ・組織としての必要性、次につながる可能性が高い時 ・自分が一番適任と感じた時	2	期限と内容からみて、片付ける順番、プライオリティを考えます。蛇足ですが、「すぐに実行したい仕事」と「すぐしなければならない仕事」は違うと思います。	サービス業(他に分類されないもの)		40代	課長クラス
		2	Hのところに似てますが自分自身のビジョンや方向性に合うものはすぐに行う	サービス業(他に分類されないもの)		40代	課長クラス
		2	指示や命令については、その必要性や重要度・緊急度を理解した上で作業しており、その作業の重要性が高い場合に十分な議論が行なわれる。	学術研究、専門・技術サービス業		40代	経営者・役員クラス
		2	仕事の質・緊急度・危険度を加味して、優先順位を決定している。	製造業		50代	部長クラス
		2	責任感。モチベーション	製造業	管理部門担当	40代	経営者・役員クラス
		2	緊急度が高い場合には、脅かされるだけでなく、お願いされることもあり、重要度や緊急度と、直属上司の命令が他部署の依頼かなどで決まる。	情報通信業		40代	課長クラス
		2	やらされ感ではなく達成感が得られる時でしょう。	製造業		50代	課長クラス
		2	部門、セクションの大きな流れにおいて、直ぐに実施しなければならぬかどうかを指示者と話をする。その結果で判断する。	学術研究、専門・技術サービス業	内部監査	60代	部長クラス
		2	優先順位が高いと思う仕事は直ぐ取り掛かります。	金融業、保険業		50代	課長クラス
		2	優先度が高かった場合	医療、福祉		30代	部長クラス
		2	事業の発展に有効だと思う	サービス業(他に分類されないもの)		60代	部長クラス
		2	緊急性ある案件、自分でなければ出来ないような仕事の場合。	建設業		40代	経営者・役員クラス
		2	責任感と終了後の達成感をイメージする。	不動産業、物品賃貸業		40代	経営者・役員クラス
		2	私しかできないみたいな思い上がりもあるかも。	学術研究、専門・技術サービス業	教育	60代	
		2	自分がすぐに実行しなければ、社内の仕事がまわらなくなると使命感を感じた時、すぐにやる。	製造業		30代	一般職員
		2	難しい状況を早めに回避し対応できるようにしたいから	不動産業、物品賃貸業		40代	経営者・役員クラス
		2	仕事の重要度、緊急度を考慮して優先順位をつけています。	製造業		40代	課長クラス
		2	それを、実行する時に達成感、自分の存在感を感じる時が、実行に移るハードルが低くなると思います。	建設業		50代	課長クラス
		2	自分が信頼されている、お前しか出来ないと言われたようなとき	サービス業(他に分類されないもの)		50代	経営者・役員クラス
		2	直ぐ『実行したい』と『しなければならない』は、状況が違う『したい』は、得意・好きだからすぐ取り組むことができる。『しなければならない』は、必要に迫られている	医療、福祉		50代	部長クラス
		2	その事項の緊急性、重要性を認識したときに、現在の自分の手がけている事柄との比較をし、緊急・重要性勝てれば直ぐに取りかかる。	製造業		60代	経営者・役員クラス
		2	仕事として「やらされている」ではなく、「自分の仕事だ」「やりたい」という気持ち強い。	卸売業、小売業	品質管理・品質マネジメント	50代	課長クラス
		2	上司に期限付きで頼まれているから、直ぐに取り掛からないと、後で進行状況を聞かれるから。	サービス業(他に分類されないもの)		50代	主任・リーダークラス
		2	会社貢献すべき仕事内容であるか、自らの責務を全うする必要性を感じる状況の時	医療、福祉		40代	経営者・役員クラス
		2	必要性、重要性、優先順位、組織としての全体性、次につながる可能性、が感じられるとき	複合サービス事業		40代	部長クラス
		2・10	上司からの圧力(FI)の時、実行したいではなく、やらないとまずいという気持ち。実行したいは、自分が一番適任とか指示者や仕事の内容に魅力を感じる時	金融業、保険業		40代	一般職員
④ 機会を逃さない	・ビジネスは先手必勝。手法の検討で意見は出してもまずは決定事項を全うし結論を出すべき。 ・実行しなければ期限の利益が損失するとき	4	ビジネスは先手必勝。日々刻々と変化する状況下に対応するためにも上司との戦略、手法の検討において個人の意見は述べるが決定された事項が「指示」であれば全うすることが組織人として当たり前のことである。個人感情は指示を達成し結論を出してからすべきである。	建設業		50代	部長クラス
		4・6	今の仕事を袖ににしても実行しなければならない程の緊急性の有るもの(緊急事態)、直ぐに実行しなければ支障のあるもの(期限の利益の損失)と時間的制約があると判断した時。	卸売業、小売業		40代	課長クラス

⑥ 影響	・組織として信頼を失う場合 ・追い込まれてする仕事はロクな結果にならない。 ・前後の肯定がともなる作業は処理に影響がある ・時間を掛けるとリスクが大きくなる仕事の時 ・しないことで様々な支障が起きる時 ・時間をおくことで越すとの発生が予想される時 ・ムダや危険など少しでも早く止めるべき時 ・今しないと会社の損失が明らかな時 ・緊急にやらなければ支障がある時、時間的制約がある時 ・クライアントが急を要している時、上司も急がされている時	6	客先対応で、すぐ実行しなければ組織として信頼を失う場合。	製造業		60代	経営者・役員クラス
		6	追い込まれてする仕事はロクな結果にならない事を知っている。	金融業、保険業		50代	部長クラス
		6	前後の工程が伴う作業、処理に影響がある、スピードで進める	卸売業、小売業		60代	部長クラス
		6	・時間をかけるとリスクが大きくなる仕事の時	建設業		60代	経営者・役員クラス
		6	その仕事をしないことで、さまざまな支障が起きると考える。基本的に仕事の優先度を考えて、最も優先度が高ければ、無理をしてもすぐに行う。	医療、福祉		40代	係長クラス
		6	時間をおくことで、コストの発生が予想されるとき。	金融業、保険業		70代以上	経営者・役員クラス
		6	ムダや危険性があるときに、少しでも早く止めるべきと感じたとき。	製造業		60代	経営者・役員クラス
		6	今しないと会社の損失が、明らかにわかる時	医療、福祉		50代	一般職員
		4・6	今の仕事を袖にしてでも実行しなければならない程の緊急性の有るもの（緊急事態）、直ぐに実行しなければ支障のあるもの（期限の利益の損失）と時間的制約があると判断した時。	卸売業、小売業		40代	課長クラス
		6? 7?	クライアントが急を要しているなど、指示を出している上司等も急がされているようなとき	サービス業（他に分類されないもの）		40代	一般職員
⑦ 期限	・後回しにして得をすることはない ・日にちが無く対人関係に支障が出そうな時 ・自分に期限調整の権限がない時	7	基本的には『仕事の一環』である以上、いつかは実行しなければならず、後回しにして得をする事はない	学術研究、専門・技術サービス業		40代	経営者・役員クラス
		7	日にちがあまりないとき対人関係が悪くなりそうな状況	金融業、保険業		50代	経営者・役員クラス
		7?	期限調整に主導権が無い場合	製造業		40代	経営者・役員クラス
⑧ 経営判断	・業務上会社にとって必要不可欠な案件 ・業務上、重要で優先順位が高いもの ・経営課題として優先すべき項目	8	業務上、その案件が会社にとって必要不可欠な案件であれば苦手な内容であっても真っ先に取り組む。	金融業、保険業		50代	課長クラス
		8	業務上、重要であり優先順位が高いもの。	電気、ガス、熱供給、水道業		50代	課長クラス
		8	経営課題として優先すべき項目について。	卸売業、小売業		50代	経営者・役員クラス
⑨ 魅力	・仕事が喜びとなりうる場合 ・指示にビジョンがあり達成感がえられる時 ・上司や周囲と協調して完成し達成感が生まれる時 ・仕事の内容に魅力を感じるとき	9	取り組むことにより、仕事が喜びとなりうる場合。	医療、福祉		50代	一般職員
		9	指示や命令にvisionがあり、達成感が得られそうとき、当然自主的に直ぐ実行することは確かです。	卸売業、小売業	人事（採用・評価・研修全般）	50代	一般職員
		9	与えられた指示、命令をきちんとこなし、上司や周囲の人達と協調して一つの仕事を完成させ達成感が生まれる時	卸売業、小売業		30代	主任・リーダークラス
		2・9・10	上司からの圧力（FI）の時は、実行したいではなく、やらないとまずいという気持ち。実行したいは、自分が一番適任とか指示者や仕事の内容に魅力を感じる時				
⑩ 上司の姿勢	・（上司と）気持ちを通じるとき ・指示者に魅力を感じるとき	10	気持ちを通じる人間であれば。	金融業、保険業		30代	課長クラス
		2・9・10	上司からの圧力（FI）の時は、実行したいではなく、やらないとまずいという気持ち。実行したいは、自分が一番適任とか指示者や仕事の内容に魅力を感じる時	金融業、保険業		40代	一般職員
⑪ 効率的	・出来ない理由を言うよりやった方が時間的に得策 ・得意なことは早くできる。厳しい期限のものからはじめる。時間はお金で買えない。 ・直ぐに出来る仕事は思考から外さないうちに処理するのが効率的 ・複数の仕事をかかえ多忙なとき ・出来るときに行う事が重要 ・他に仕事をかかえていないときは出来るものを早く片付けたい。	11	技術者が、最少で業務を遂行しており、出来ない理由をどうこう言っている暇があれば、やって仕舞った方が時間的に得策であった。	運輸業、郵便業		70代以上	経営者・役員クラス
		11	得意なことは早くできるので、時間がかかるであろうと推量される厳しい期限のことから手掛ける。時間はお金では買えません。	複合サービス事業		50代	部長クラス
		11	じっくり考えたり、材料集めの必要もない業務については、一旦思考から外さないうちに処理するのが効率的な為、すぐに実行してしまいたい。	宿泊業、飲食サービス業		40代	課長クラス
		11	抱えている仕事が多数あり、多忙な時	金融業、保険業		30代	課長クラス
		11	出来る時に行う事が重要と考えている。	複合サービス事業	監査	40代	課長クラス
		11	他に仕事を抱えていないときは、出来る仕事を早く片付けたいと思う。	金融業、保険業		40代	係長クラス
⑫ 高揚	・ポジティブなとき	12	自分自身がポジティブな時です。	サービス業（他に分類されないもの）	個人事業主（コンサルタント）	60代	経営者・役員クラス

図表19 指示が実行されるための方法について(重要事項)

役職クラス	過去に指示を実行しなかったことが『ある』			過去に指示を実行しなかったことが『ない』		
	経営者・役員	部長・課長	係長・リーダー・一般職員	経営者・役員	部長・課長	係長・リーダー・一般職員
指示を出す人(指示者)	2	8	4	7	18	8
内容のチェック・フォロー	2	4	3	8	10	6
コミュニケーション	0	1	0	4	5	4
指示の実行者(受け手)	1	0	0	4	2	1
組織・制度・仕組み	0	0	0	3	2	0
期限・時間	0	0	0	1	5	2
任せる・モチベーション	0	0	0	3	2	2
チームワーク・助け合い	1	0	2	0	0	3

図表20 指示が実行されるためには(重要事項)3D



図表21 どのようにすれば実行できるかI(自由記述より)

カテゴリー	1.過去に指示を実行しなかった事が『ある』グループ		
	経営者・役員		
	業種	年齢	指示が確実に実行されるためにはどのような方法があると思いますか？
1	卸売、小売業	40代	上司の意識改革、上に立つ者の想いがすべてを決めていくと思います。
	サービス業	60代	誰のために、何のために、いつまでに、どのレベルまで、を明快にする。
2	製造業	50代	チームで取り組ませる。途中経過を報告させる。
	運輸、郵便業	60代	スケジュールを作成しチェックを頻繁に行う。
4	卸売、小売業	60代	仕事は何のためにするのか、特に本人のため社会性を持ち会社の為に成ることを教え納得してもらう。
6	製造業	50代	チームで取り組ませる。途中経過を報告させる。
カテゴリー	部長・課長		
	業種	年齢	指示が確実に実行されるためにはどのような方法があると思いますか？
1	製造業	30代	指示内容の理由を的確に示し、理解を得ること。
	電気・ガス	40代	目的と役割を明確に理解させ、適宜声掛けによりアドバイスと確認を行っている、
	不動産、賃貸	40代	①キッチンと理解できるような支持を出す事。②部下の仕事の状況を把握し、適任の者に。③立候補させる。
	サービス業	50代	誰のためかがはっきりしていることである。その会社に判断する基準があるかである。今回のアンケートは何を聞きたいのか不明確である。
	製造業	50代	口頭での指示は、若年層へは伝わらない。書面による、指示書とか手順書を用いて行う。・・アメリカナイズされてきたと言うか、マニュアル化ですね。
	製造業	50代	テーマ内容と目的・到達イメージが判り、自分の位置・役割が理解できる・・・本人が達成感を感じ取れる見える化。
	サービス業	50代	計画段階から、計画実行予定者に参画させる。自己責任と上司のサポートの結合。信賞必罰の褒める方を重視する
	金融、保険業	50代	熟慮した指示であること。内容を理解できること。ゴールが見えること。評価されること。このような内容であれば実行したい。
2	電気・ガス	40代	目的と役割を明確に理解させ、適宜声掛けによりアドバイスと確認を行っている、
	建設業	40代	良く言われるPDCAの輪(昔言われたデミングの品質管理手法)を組織的にマネジメントする仕組み。
	製造業	50代	役割を明確にし、動ける環境を作って、明確な目標と期限を決めて実施する。トッキングシートに記入し、1週間単位に進捗確認会議を開く。
	建設業	60代	安全現場作業については、作業標準書でチェックが目で見れる指示書を使用している
	製造業	60代	コミュニケーション(＝相互心響)、相互の信頼。
カテゴリー	係長・主任・リーダー一般職員		
	業種	年齢	指示が確実に実行されるためにはどのような方法があると思いますか？
1	製造業	20代	あくまでも全ての指示は上長が指示するが、製品別にプロモーター(推進、声かけなど)を決めて、事細かにメールや会議で指示を出す。
	金融保険業	30代	指示の理由をはっきりさせた、また期限等を明記したペーパーでの指示。
	卸売、小売業	30代	指示者が実行部隊の管理把握できるかどうかだと思います。給付金配布します。配布方法は自治体に任せます。じゃだめでしょう。
	学術、専門・技術業	40代	重要性、期限の明確化。オーダーした担当者の業務との兼ね合いを見て、難しいようであれば他に頼む。個人でなくグループで取り組んでもらうなど
2	建設業	20代	指示は最初は口頭でも文面に残し、チェックリストにいれ、必ず終了日を記入する。
	情報通信業	30代	管理者側が管理・フォローすること。部下に任せると言う言葉を盾に、状況や進捗をチェックしない管理者が多すぎる。
	電気、ガス、熱、水道業	50代	経過報告を重視した復命の徹底。

カテゴリー	2過去に指示を実行しなかった事が『ない』グループ		
	経営者・役員		
	業種	年齢	指示が確実に実行されるためにはどのような方法があると思いますか？
1	金属製品	30代	できるだけ現実的な業務に直結するような内容になるように工夫し継続できるようにする
	学術、専門・技術業	50代	その仕事の目的・重要性を明確に伝え、認識させる。また、進捗において報告・連絡・相談・質問・確認・意見具申を自ら並びに相手にも徹底させる。
	建設業	60代	取り組む仕事の情報(顧客と相手の情報、仕事に関する重要情報等)の入手が一番重要なため、最初に情報入手をするようにしている
	サービス業	60代	その業務の意味を理解させ、その必要性からすぐ着手するよう指示する。
	運輸業、郵便業	70代以上	その仕事の必要性、バックグラウンドを明確に伝えることが最も重要である。
	金融、保険業	70代以上	着地点を明確にしたシンプルな指示を出す。長言・長文の指示は一切認めない。指示は1分、長くて2分、これを超過したら即解散。理解でない者は、個人的に支持者に問え。
	製造業	60代	指示内容のポイント(期待する結果と期限)を簡潔に示し理解させ、方法などの細かい指示は最低限にする。毎週の職場内定例報告会で、今誰が何をやっているかを、共有させ、必要な場合相互に支援しあえるようにする。
	学術、専門・技術業	40代	打ち合わせによる指示であれば議事録を書かせる、もしくはアウトプットイメージを先に提出させて、作業内容の妥当性を早期に確認する。
2	製造業	40代	グループウェアで自身・部署での管理(ToDoリストやワークフロー)を利用し、ある程度管理することは可能かもしれません。
	複合サービス	50代	任せることと適宜なフォロー
	金融、保険業	50代	トレース＆飴とムチ
	電気・ガス	50代	指示⇒指示をどのように具体化し、実施するか考え、行動する⇒行動したことが、支持に沿ったものか、指示した人が検証。⇒双方、話し合い改善していく。

2	製造業	60代	実行計画書と監視(フォロー)及び定期打合せを行う。
	製造業	60代	管理者が確実に適宜フォローし、問題があれば解決の手立てを上司と相談して対応する。
	製造業	60代	指示内容のポイント(期待する結果と期限)を簡潔に示し理解させ、方法などの細かい指示は最低限にする。毎週の職場内定例報告会で、今誰が何をやっているかを、共有させ、必要な場合相互に支援しあえるようにする。
3	製造業	40代	中間管理職への教育(海外事業所なので)とモチベーション、インセンティブについてよく話して聞かせる(これをやらないと⇒賞与の原資が足りなくなってしまうなど)
	不動産業、物品賃貸業	40代	短時間で確実にこなせる具体的な業務処理の方法を、指示する上司と指示された部下間でまず話し合うこと。
	学術・専門・技術業		指示の実行には、人間関係が重要です。
	電気・ガス	50代	指示⇒指示をどのように具体化し、実施するか考え、行動する⇒行動したことが、支持に沿ったものか、指示した人が検証。⇒双方、話し合い改善していく。
4	医療、福祉	40代	報告・連絡・相談
	学術・専門・技術業	50代	その仕事の目的・重要性を明確に伝え、認識させる。また、進捗において報告・連絡・相談・質問・確認・意見具申を自ら並びに相手にも徹底させる。
	電気・ガス	50代	指示⇒指示をどのように具体化し、実施するか考え、行動する⇒行動したことが、支持に沿ったものか、指示した人が検証。⇒双方、話し合い改善していく。
	サービス業	60代	自己承認を重視します。
5	製造業	40代	査定に反映
	建設業	40代	主体性が確保されていて、裁量権が与えられている場合。
	建設業	50代	評価基準の明確化
6	不動産業、物品賃貸業	40代	指示命令等が出ればすぐに部下社員に通知し時間軸を決めること
7	建設業	40代	主体性が確保されていて、裁量権が与えられている場合。
	複合サービス	50代	任せることと適宜なフォロー
	金融、保険業	50代	トレース & 飴とムチ
カテゴリー	部長・課長		
	業種	年齢	指示が確実に実行されるためにはどのような方法があると思いますか？
1	医療、福祉	30代	相手の精神的状況を把握し理解出来るよう説明する また優先順位を付けさせ 後日実行したか否をモニタリングする
	金融、保険業	30代	目的と完成形を全員に平等に周知し、各プロセスの進捗状況を指示命令者が把握すること。
	サービス業	40代	会長の絶対命令、ゴールを先に示された時など
	宿泊業、飲食サービス業	40代	業務の目的と求める出来栄を具体的に伝えること。途中の進捗状況をこまめに聞き、軌道の修正、問題点の解決を自然に行う。
	サービス業	40代	期限と重要度を明確にする。そのためには仕事の背景を明確にする。(自分に対しても他人に対しても)
	製造業	50代	指示内容を正確に伝えること。また、目的・重要性・期限を伝え、相互理解を得て着手する。
	建設業	50代	常に会社の方針・理念が職員に理解されるよう、経営からの発信組織の役割・指示系統の明確化上長の人間的魅力
	製造業	50代	個人的にはありがたうと思う感謝の言葉を発することでしょう。仕事だからとか命令だからでは部下は付いてこない。
	製造業	50代	なぜその仕事を自分がやらなければならないのか、なぜ自分でなければならないのかを本人が結論を自ら導き出すような話を仕事を依頼する人がすることだと思います。
	学術・専門・技術業	50代	期限内に実行しているかの「見える化」。実際には本人を納得させて仕事をさせることが一番大事。
	製造業	50代	①部課とのコミュニケーションの回数を増やす。②急に仕事を頼まない。納期に余裕をもたせた業務要請③出来るだけ、目的を伝え指示を行う。
	金融、保険業	50代	指示したことと根底にある必要性を十分に理解させるよう説明が必要である。
	建設業	50代	自己の経験則に基づいた旧式のOJT教育ではなく、「なぜ?」「どうして?」という疑問の根本から理解させるフローチャート図を用いた理論的、実践的説明と教育。EQ教育を重視。「目的・ミッション」と「手段」の違いを常に意識させる。
	建設業	50代	会社のトップたる者が、しっかりと社会常識を持っており、又、人間的に思いやり、余裕をもって幹部社員をしっかりと指導できれば、幹部社員も同様に正しく部下の指導ができ、全社員がしっかりとし、正しい同じ考えを持ち行動する事ができるようになります。まずは、トップが正しい行動をし、幹部社員が正しい意見を発言でき、それにつれて部下も正しい意見を出せるようになれば、やらなければいけないことは必ずやれるようになると思います。
	製造業	50代	主旨を十分理解させる。可能な限り意味を理解させ、形の上の実行にならないよう中間管理職にも日頃から部下の育成に配慮するよう指示している(部の育成計画の立案時に意見は組み込んでいる)。
	卸売、小売業	50代	「やれ」とおしつけるのではなく、何故そうする必要があるのか等を説明し、相手に理解させた上で実行してもらう。
	サービス業	60代	組織目的・目標が自己の犠牲なく社会の発展に貢献すると組織メンバーが納得できる場の設定
	建設業	60代	的確な人選と的確な指示
2	医療、福祉	30代	相手の精神的状況を把握し理解出来るよう説明する また優先順位を付けさせ 後日実行したか否をモニタリングする
	金融、保険業	30代	指示後の確認をおこなう。
	金融、保険業	30代	目的と完成形を全員に平等に周知し、各プロセスの進捗状況を指示命令者が把握すること。
	宿泊業、飲食サービス業	40代	業務の目的と求める出来栄を具体的に伝えること。途中の進捗状況をこまめに聞き、軌道の修正、問題点の解決を自然に行う。
	学術・専門・技術業	40代	報告を受ける
	卸売、小売業	40代	期限前の声掛けと進捗確認
	製造業	50代	指示命令した事項に関しては、フォローすることが大切である。任せばなしは、絶対ダメ!!
	医療、福祉	50代	報告について、共有ファイルを朝夕確認することを義務づけている。
	学術・専門・技術業	50代	期限内に実行しているかの「見える化」。実際には本人を納得させて仕事をさせることが一番大事。
	サービス業	60代	提出書類の締切日を必ずフォローすること

3	電気、ガス、熱供給、水道業	50代	情報共有 必要性・重要性の共通認識
	製造業	50代	指示内容を正確に伝えること。また、目的・重要性・期限を伝え、相互理解を得て着手する。
	製造業	50代	①部課とのコミュニケーションの回数を増やす。②急に仕事を頼まない。納期に余裕をもたせた業務要請③出来るだけ、目的を伝え指示を行う。
	建設業	50代	自己の経験則に基づいた旧式のOJT教育ではなく、「なぜ?」「どうして?」という疑問の根本から理解させるフローチャート図を用いた理論的、実践的説明と教育。EQ教育を重視。「目的・ミッション」と「手段」の違いを常に意識させる。
	卸売、小売業	60代	全員で共有してお客様対応する
4	複合サービス	40代	自分自身にとって有益となるものまたは有益と思わされる指示の出され方。
	学術、専門・技術業	60代	指示される内容によるが、プロジェクト以外の業務であれば、目的、実施内容、期待される成果を指示者との話し合いで明確にしたうえで実施
5	サービス業	50代	仕事と処遇を正確にリンクすること。
	建設業	50代	常に会社の方針・理念が職員に理解されるよう、経営からの発信組織の役割・指示系統の明確化上長の人間的魅力
6	製造業	40代	具体的な指示、期限を示す。締め切り期日に近づいた時に警告を発する。期限になったらチェックする。
	サービス業	40代	期限と重要度を明確にする。そのためには仕事の背景を明確にする。(自分に対しても他人に対しても)
	製造業	50代	スケジュール表に案件を掲載する。
	製造業	50代	指示内容を正確に伝えること。また、目的・重要性・期限を伝え、相互理解を得て着手する。
7	複合サービス	40代	個人のモチベーションの源を知っておく(金銭、地位、やりがい、挑戦性、専門性の追求など)一概に、これがいいというものはなく、個性(相手を知ること)に応じた指示をしている。
	複合サービス	40代	自分自身にとって有益となるものまたは有益と思わされる指示の出され方。
カテゴリー	係長・主任・リーダー一般職員		
	業種	年齢	指示が確実に実行されるためにはどのような方法があると思いますか?
1	金融、保険業	30代	必要性、期限の意味を指示を受けた側にきちんと理解させること。また、それが出来なかった時の想定も十分伝えること。
	卸売、小売業	40代	目標設定(最終着地の形が見える)ミーティングの実施や上司の指示の仕方(期限となぜその指示をするのか背景や理由)の工夫が必要かと思います。
	サービス業	40代	「指示が確実に実行される」という極めて当たり前のことが、実はとても難しいように感じます。特に事業所の規模が小さいと、いつも支持を実行できない人がいても「あの人はいつもだから」と諦められていくようなことがあります。そのことで他の確実に実行している人のモチベーションが下がることがあり、いいアイデアがないものか、私自身も考えています。
	金融、保険業	40代	期限まで余裕を設ける(早めに指示を出す)
	情報通信業	50代	背景を自分の言葉で説明する
	製造業	50代	仕事の内容を具体的にし、優先度についても説明する。単純に期日が近いではなく、どうして納期が無いのか?どうして仕事が割り当てられたのかを説明する事が重要。できればサポートについても説明するとおなじ。結局、仕事を押し付けられたという気持ちを持たせない事につくる。
	医療、福祉	50代	導入システムのフル活用。確実な伝達と指示。
	卸売、小売業	50代	自主的に動いてもらえるよう、visionをきちんと説明し、思いを伝え一丸となって達成できるよう、また、モチベーションが高められるよう透明感のある組織を作ること。特に、誰が(部長が、課長が)提案したから、ではなく一般社員を含め『何を提案、発言したか』を重視する必要があります。
2	サービス業	30代	繰り返し促す。本人のみでなく、上司へも指示を傳達することで、管理責任も問う。
	卸売業、小売業	30代	指示、命令される前に、各現場のリーダー同士が、話し合い、一つの意見をまとめ上げ、上司に報告する。検証などの際に上司から指示、命令を仰ぐことに務める。
	医療、福祉	40代	期限を明確にする。責任者を決めて、進捗状況も含め必ず報告をする。指示したことを一覧にし、実施されているかの評価を行う。
	医療、福祉	50代	導入システムのフル活用。確実な伝達と指示。
	卸売、小売業	60代	遂行状態の見える化。
	製造業	60代	チェックリスト指示者が確認に歩く
3	製造業	30代	みんなの考えが常に共有化できるように、日頃からコミュニケーションをとって、誰が何の仕事をしているかをお互いに知り、必要な時はお互いに助け合う社内風土が一番大切だと思います。
	卸売、小売業	50代	目的と必要性を感じられ、お互いの意思が通じ合う時
	卸売、小売業	50代	自主的に動いてもらえるよう、visionをきちんと説明し、思いを伝え一丸となって達成できるよう、また、モチベーションが高められるよう透明感のある組織を作ること。特に、誰が(部長が、課長が)提案したから、ではなく一般社員を含め『何を提案、発言したか』を重視する必要があります。
4	卸売、小売業	30代	指示、命令される前に、各現場のリーダー同士が、話し合い、一つの意見をまとめ上げ、上司に報告する。検証などの際に上司から指示、命令を仰ぐことに務める。
6	医療、福祉	40代	期限を明確にする。責任者を決めて、進捗状況も含め必ず報告をする。指示したことを一覧にし、実施されているかの評価を行う。
	金融、保険業	40代	仕事の最終の姿と期限が明確になっている事。また指示されている人にある程度任せ事(信頼している事)
7	金融、保険業	40代	仕事の最終の姿と期限が明確になっている事。また指示されている人にある程度任せ事(信頼している事)
	卸売、小売業	50代	自主的に動いてもらえるよう、visionをきちんと説明し、思いを伝え一丸となって達成できるよう、また、モチベーションが高められるよう透明感のある組織を作ること。特に、誰が(部長が、課長が)提案したから、ではなく一般社員を含め『何を提案、発言したか』を重視する必要があります。
8	製造業	30代	みんなの考えが常に共有化できるように、日頃からコミュニケーションをとって、誰が何の仕事をしているかをお互いに知り、必要な時はお互いに助け合う社内風土が一番大切だと思います。
	金融、保険業	30代	1人で対応せず、必ず複数で対応すること。それによって仕事の質もあがるはずなので。
	卸売、小売業	50代	自主的に動いてもらえるよう、visionをきちんと説明し、思いを伝え一丸となって達成できるよう、また、モチベーションが高められるよう透明感のある組織を作ること。特に、誰が(部長が、課長が)提案したから、ではなく一般社員を含め『何を提案、発言したか』を重視する必要があります。

図表 2 2

【資料】指示者（流し手）⇔実行者（受け手）のあり方（自由記述意見から見えてきたもの）

①指示を出す人（指示者）について	
	・現実的な実務に直結する内容の指示を行う。
	・仕事の目的・重要性を明確に伝え、認識させる。進捗段階において報告・連絡・相談・質問・確認・意見具申を自らも求め、相手にも徹底させる。
	・着地点を明確にしたシンプルな指示を出す。
	・指示内容のポイント（期待する結果と期限）を簡潔に理解させ、方法などの細かい指示は最低限にする。毎週の職場内定例会で、今、誰が何をやっているかを、共有させ、必要な場合、相互に支援しあえるようにする。
	・目的と完成形を全員に平等に周知し、各プロセスの進捗状況を指示命令者が把握する。
	・業務の目的と求める出来栄を具体的に伝える。途中の進捗状況をこまめに聞き、軌道修正、問題点の解決を自然に行う。
②内容のチェック・フォローについて	
	・打ち合わせによる指示であれば議事録を書かせる、もしくはアウトプットイメージを先に提出させて、作業内容の妥当性を早期に確認する。
	・任せ、そして適宜にフォローを行う。
	・実行計画書とフォロー及び定期打ち合わせを行う。
③コミュニケーションについて	
	・短時間で確実にこなせる具体的な業務処理の方法を、指示する上司と部下間でまず話し合う。
	・指示の実行には人間関係が重要となる。
	・指示を出す。→指示をどのように具体化し、実践するか考え、行動させる。→行動したことが、指示に沿ったものか、指示した人が検証する。→双方で話し合い改善していく。
④指示の実行者（受け手）について	
	・その仕事の目的・重要性を明確に確認し、認識する。
	・進捗段階において報告・連絡・相談・質問・確認・意見具申を徹底する。
	・指示をどのように具体化し、実践するか考え、行動する。→行動したことが、指示に沿ったものか、指示した人に検証を求める。→双方で話し合い改善していく。
⑤組織・制度・しくみ	
	・査定に反映させる。
	・主体性を確保し、できるだけ裁量権が与えられるようにする。
	・評価基準を明確化する。
⑥期限・時間	
	・指示命令等が出れば、すぐに部下社員に通知し時間軸を決める。
⑦任せる・モチベーション	
	・指示を受ける者の主体性を確保し、できるだけ裁量権を与える。
	・任せ、そして適宜なフォローを行う。