

「指示待ち人間」を生まない会社へ！
—その取り組み、間違えてない？

環境・制度づくり、
マネジメント、
成長支援における
“落とし穴”を一斉点検！



はじめに	p.2
あなたの会社は大丈夫？チェックリストで自己診断！	p.3~4
本資料の視点	p.5
「指示待ち」につながる4つの課題領域とは？	p.6
組織文化・風土に潜む課題	p.7~8
制度・仕組みが招く課題	p.9~10
マネジメントとコミュニケーションの歪み	p.11~12
経験・スキル不足が招く“思考停止”	p.13~14
部下の主体性・自律性を育む取り組み	p.15~17
まとめ	p.18
会社概要／お問い合わせ	p.19

なぜ今、指示待ちからの脱却が必要なのか

近年、多くの企業が「**自律型人材**」の育成を掲げています。
しかし現場では、依然として「上司の指示を待つ」ことが
安全で合理的とされる風土が根強く残っています。
この背景には、組織文化や評価制度、マネジメントのあり方など、
複合的な要因があります。

変化の激しい時代においては、現場で起きる問題に対し、
自ら考え、動ける人材の存在が、企業の競争力を左右します。
つまり「**指示待ち**」からの**脱却**は、現場の主体性を育て、
組織の持続的な成長を支える重要な取り組みなのです。

本資料では、今の職場にどんな「指示待ちの要因」が
潜んでいるのかを明らかにし、**解決へのヒント**をお伝えします。

ではさっそく、次のページからのチェックリストで、
あなたの職場の“指示待ち傾向”を見える化してみましょう。



あなたの会社は大丈夫？チェックリストで自己診断！ 1/2

<input type="checkbox"/>	No.1	業務でミスやトラブルが起きた際、担当者の責任問題に話が集中しがち
<input type="checkbox"/>	No.2	制度上は「挑戦」を推奨していても、実際には「挑戦して失敗する」よりも「手堅く成功する」方が評価される雰囲気がある
<input type="checkbox"/>	No.3	会議では「情報共有」や「進捗報告」が中心
<input type="checkbox"/>	No.4	会議で「何か意見は？」と問いかけても、特定のメンバー以外から自発的に意見ができることは少ない
<input type="checkbox"/>	No.5	人事評価の面談では、目標数値の達成度に関する話がほとんど
<input type="checkbox"/>	No.6	業務プロセスの改善や、チームへの貢献といった「数字に表れない頑張り」は十分に評価に反映できていない
<input type="checkbox"/>	No.7	部下から「どうすれば昇進・昇格できますか？」と聞かれた際に、明確な基準や道筋を示すのが難しい
<input type="checkbox"/>	No.8	評価面談が、主に過去の業績に対する「振り返り」で終わり、部下の「未来」のキャリアや成長について話し合う場になっていない



あなたの会社は大丈夫？チェックリストで自己診断！ 2/2

<input type="checkbox"/>	No.9	フィードバックの際、できていたことへの承認よりも、ミスや改善点の指摘が中心になりがち
<input type="checkbox"/>	No.10	1on1が業務の進捗確認で終わりがちで、部下が抱える漠然とした不安や悩みを話す場になっていない
<input type="checkbox"/>	No.11	部下に業務を指示する際、「何を」だけでなく「どのように」やるかまで、細かく伝えている
<input type="checkbox"/>	No.12	部下がミスをするのが心配で、つい細かく口を出したり、頻繁に進捗を確認したりしてしまう
<input type="checkbox"/>	No.13	業務の目的や背景といった「考えるための材料」を十分に共有しないまま、部下からの質問に対し、「まずは自分で考えて」と促してしまうことが多い
<input type="checkbox"/>	No.14	チームの目標や、他のメンバーが持つ業務ノウハウが、部下に十分に共有されていない
<input type="checkbox"/>	No.15	日々の業務における部下の小さな貢献や工夫に気づかず、ポジティブなフィードバックができていない
<input type="checkbox"/>	No.16	日々のやり取りの中で、部下が自分の仕事に手応えを感じたり、自身の成長を実感している様子があまり見られない
<input type="checkbox"/>	No.17	部下は真面目に業務に取り組んでいるものの、成果物の品質が低い
<input type="checkbox"/>	No.18	OJTは行っているものの、体系的に知識やスキルを学ぶ機会を十分に提供できていない



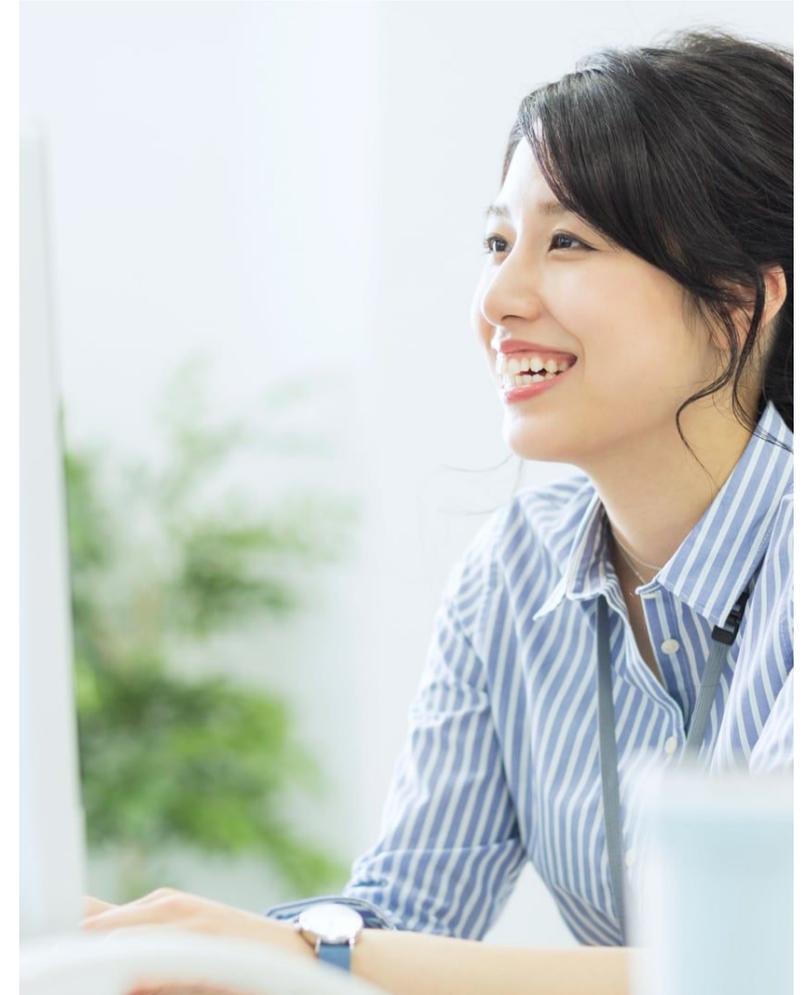
私たちコードタクトは

「学び」を革新し、誰もが自由に生きる世界を創るというミッションと、個の力をみんなで高め合う「学びの場」を創るというビジョンを掲げ、学校向けの「スクールタクト」と企業向けの「チームタクト」を通じて、幅広い「学びの場」をご支援しています。

その両方の現場で私たちが目にしてきたのは、人が最も成長し、行動を変えるのは、**自らの課題や可能性に、自分自身で「気づく」瞬間だ**ということです。どんなに他者から「こうすべきだ」と教えられても、本人が心の底から納得しない限り、本当の意味での行動変容は生まれません。そして、その「気づき」を促すのに、私たちは「振り返り」による内省や、「学び合い」による視点の獲得が最も効果的な手法だと考え、多くの企業の「自律的な組織づくり」を支援してまいりました。

本資料はそうした知見から、指示待ち問題の構造を解き明かし**自律的な組織への変革のヒント**を探るものです。

それでは次のページから、その構造的な課題を解説していきます。



「指示待ち」につながる4つの課題領域とは？

「指示待ち」の状態は、**個人の姿勢や意欲だけの問題ではありません**。その背景には、組織文化・制度設計・マネジメントスタイル・育成環境など、職場全体に関わる複数の要因が複雑に絡み合っています。

本資料では、以下の4つの視点から、「指示待ち」が生まれる構造的な課題を整理しました。

ご自身の職場に思い当たるものがないか、ぜひ確認してみてください。

組織文化・風土



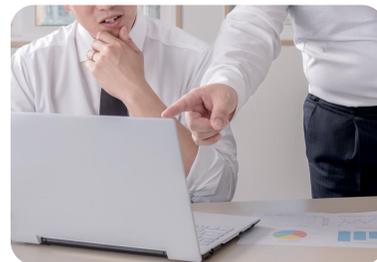
- ▶ 挑戦よりも失敗回避が優先される空気
- ▶ 発言しにくい会議の場

制度・仕組み



- ▶ 結果偏重の評価制度
- ▶ 成長が見えにくい
キャリアの仕組み

マネジメント・コミュニケーション



- ▶ 指示過多・進捗管理過多
- ▶ 質問しづらい関係性

個人の経験・スキル



- ▶ 成功体験・スキル不足による自信の低下
- ▶ 思考停止状態

課題1

「失敗=悪」と捉え、挑戦を許容しない文化

□ 対応チェックリスト：No.1~2

主体的な行動が「勝手なこと」と見なされたり、一度の失敗で厳しい評価が下されたりする文化はありませんか？このような心理的安全性が欠如した環境では、部下は挑戦を避け、指示通りに動くことが最も安全な選択肢となってしまいます。

課題2

会議や議論が形骸化し、主体的な発言が生まれにくい環境

□ 対応チェックリスト：No.3~4

特定の人だけが発言、他の人は発言できない空気ができていませんか？ただ座っていればいい場となり思考停止と受け身姿勢が助長します。「主体的に考え、発言する機会」の不足はますます主体性を削いでしまいます。

“空気”が部下の行動を決める。挑戦が咎められる環境では、指示待ちが最適解になってしまいます。



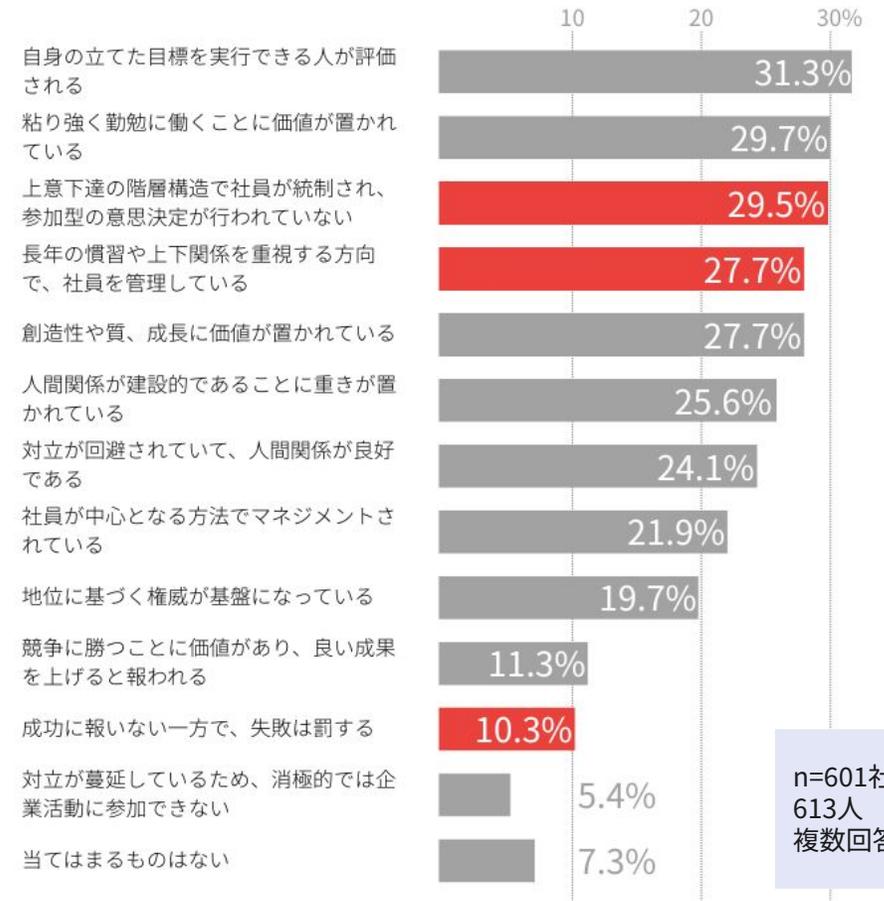
『日本の人事部 人事白書2025』によると、「上意下達」や「失敗を許容しない」といった、部下の主体性を阻害しかねない文化が、依然として見られることがわかります。

例えば、上意下達が重視される文化では、部下は「自ら考えて提案する」ことより、「上からの指示を正確に実行する」ことを求められます。この環境で新しい提案をすれば、「和を乱す」「勝手な行動だ」と見なされかねません。その結果、自ら考えることをやめ、指示を待つことが最も安全で賢い選択だと考えるようになってしまいます。

失敗を罰する文化も同様です。新しい挑戦に失敗はつきものですが、その失敗がマイナス評価に直結するなら、誰もリスクを取りたがりません。確実な評価を得るためには「指示されたことを、指示通りにミスなくこなす」のが一番となり、指示待ちの姿勢が当たり前になってしまいます。

こうした環境における「指示待ち」とは、個人のやる気の問題ではなく、「主体性を発揮すると損をする」という職場に根付いたルールへの、いわば**合理的な適応**なのです。

組織文化の現状



出典：『日本の人事部 人事白書2025』 p.269 より一部改変

課題3

「結果」だけを問い、
「主体性」が評価されない制度

□ 対応チェックリスト：No.5~6

評価制度の「モノサシ（評価基準）」が、結果的に「指示待ち」を推奨する設計になっていませんか？ プロセスや挑戦が評価されず「結果」だけが問われると、部下はリスクを避けて確実に成果を出せる「完璧な指示」を待つようになります。

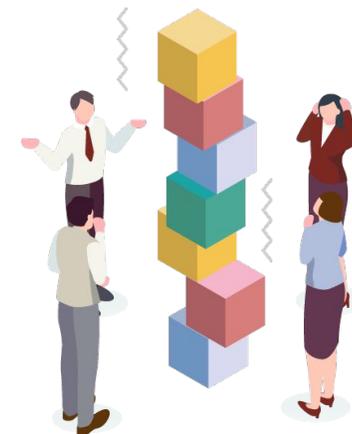
**制度や仕組みそのものが、知らず知らずのうちに
“指示待ち”を助長していないでしょうか？**

課題4

「評価」と「成長」が繋がらず、
キャリアを描けない仕組み

□ 対応チェックリスト：No.7~8

評価の「透明性」や、その先の「キャリアへの接続性」が欠如していませんか？ 評価とその先の成長が繋がらないと、部下は「どうせ頑張っても…」と長期的な視点を失い、目の前のタスクを終えたら次の指示を待つ、という短期的な行動に終始してしまいます。

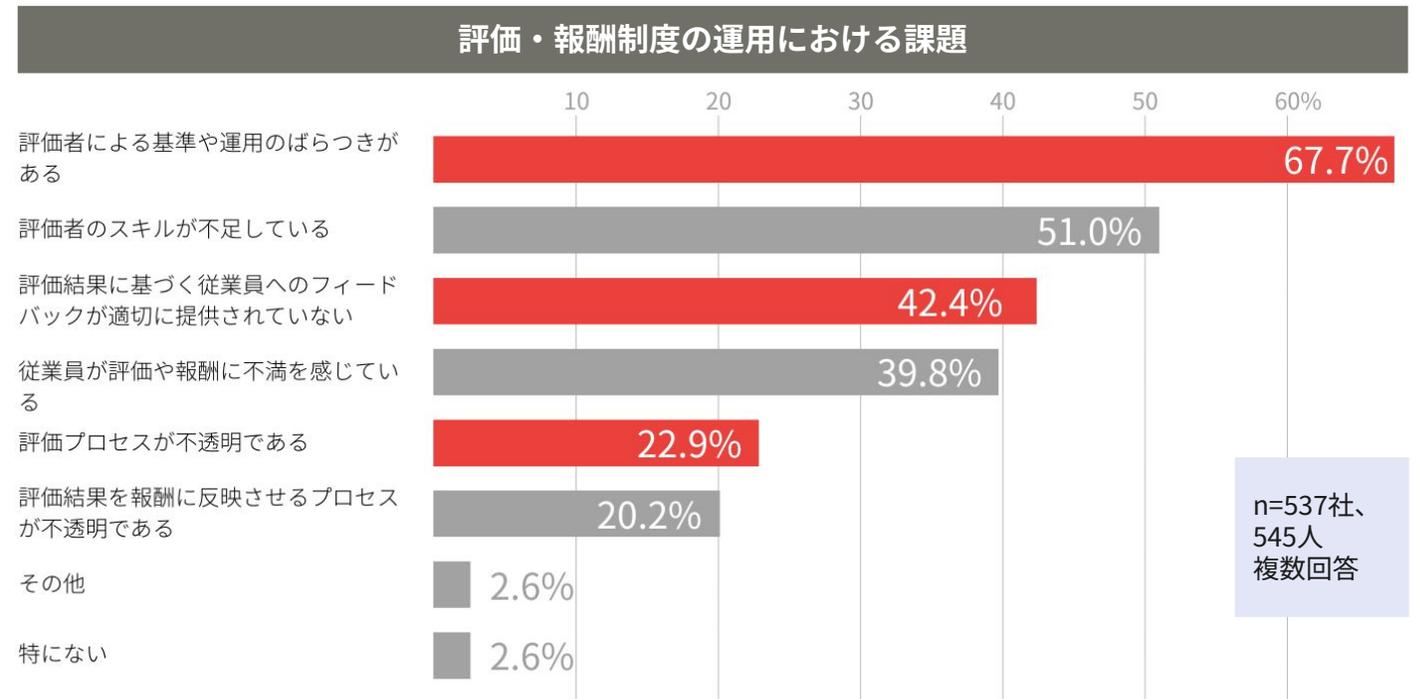


『日本の人事部 人事白書2025』によると、評価制度の運用課題として、「評価者による基準や運用のばらつき」「フィードバックが適切に提供されていない」「プロセスの不透明さ」などが挙げられています。

こうした環境では、部下はどのような基準で評価されているのかわからなかったり、なぜその評価になったのかわからないため、改善しようにもどこに力を入れれば良いのかわからず、結果「何を頑張っても評価に繋がらない」「自分の工夫は評価項目になく、無駄だ」と感じてしまいがちです。

このような経験が繰り返されると、部下は「自分の行動が結果を左右する」という感覚を失っていきます。これは心理学で「**学習性無力感**」と呼ばれる状態です。「どうせやっても無駄だ」と学習し、自ら考えて行動する意欲を失ってしまうのです。

こうした状況で生まれる「指示待ち」とは、個人のやる気の問題ではなく、「**主体性を発揮しても評価という結果に結びつかない**」という経験から学習された、**一種の無力感の表れ**なのです。



出典：『日本の人事部 人事白書2025』 p.146 より一部改変

課題5

質問や相談がしづらく、 部下が孤立してしまう関係性

□ 対応チェックリスト：No.9～10

上司が常に忙しそうであったり、初歩的な質問を歓迎しない雰囲気はありませんか？
またフィードバックがミスや改善点の指摘ばかりだったりすると、部下が「聞くのは申し訳ない」「相談したら、またダメ出しされるのではないか」「無能だと思われたくない」と感じてしまいます。

課題6

「良かれと思って」の過干渉が、 部下の成長機会と上司の時間を奪う

□ 対応チェックリスト：No.11～12

部下に失敗させないための「過干渉」になっていませんか？
細かすぎる指示や過度な進捗確認は、部下から「自分で考える機会」を奪うだけでなく、上司自身が本来注力すべき業務の時間を圧迫するという、双方にとって不幸な状況を生み出します。

課題7

「目的」を伝えない「丸投げ」が、 部下の思考停止を招く

□ 対応チェックリスト：No.13～14

仕事の目的や背景といった「考えるための材料」を共有しないまま、部下に「まず自分で考えて」と促してしまいませんか？
これは適切なサポートを伴わない「放置」と同じで、部下を思考の迷子にし、結果的に指示を待つ状態にさせてしまいます。

**「任せる」と「放置」、「支える」と「口を出す」は紙一重。
関わり方を誤れば、主体性はむしろ奪われてしまいます。**



パーソル総合研究所の調査によると、上司との面談で、実に部下の**51.2%**が「本音をほとんど話せていない」ことが明らかになりました。

なぜ、部下は口を閉ざしてしまうのでしょうか。

同調査では、部下が対話の際に「自分の評価・評判が下がりそう（低評価リスク）」や、「相手と気まずくなりそうだ（関係悪化リスク）」「言ったところで何にもならなそうだ（無関心リスク）」といった不安を抱えていることが示されています。

上司が良かれと思って設けた1on1も、こうした部下側の不安が解消されない限り、本音を話す場ではなく「上司が求める“安全な”回答をする場」へと変質してしまいます。

このような状況で生まれる「指示待ち」とは、**個人の意欲の問題ではなく、心理的なリスクを回避するために、自ら話すことをあきらめてしまった沈黙の表れ**なのです。



出典：「職場での対話に関する定量調査」（株式会社パーソル総合研究所）
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/dialogue-culture/>（最終閲覧日：2025/09/30）

課題8

「成功体験の不足」が
「自己肯定感の低さ」を助長する

□ 対応チェックリスト：No.15～16

部下に「小さな成功体験」と、それに対する「承認」を得る機会を十分に与えられていますか？機会が不足すれば、「どうせ自分にはできない」という自己認識を固定化させてしまうのです。

課題9

業務遂行に必要な「スキル・知識」の不足

□ 対応チェックリスト：No.17～18

意欲の問題だと考える前に、そもそも業務に必要なスキルや知識を、部下が身に着ける機会を十分に提供できていますか？スキルや知識の不足は、主体的に動こうにも「何をどうすれば良いかわからない」という思考停止を招いてしまいます。

「考えない」のではなく、「考えられない」状態に陥っている部下もいることを見落としてはいけません。



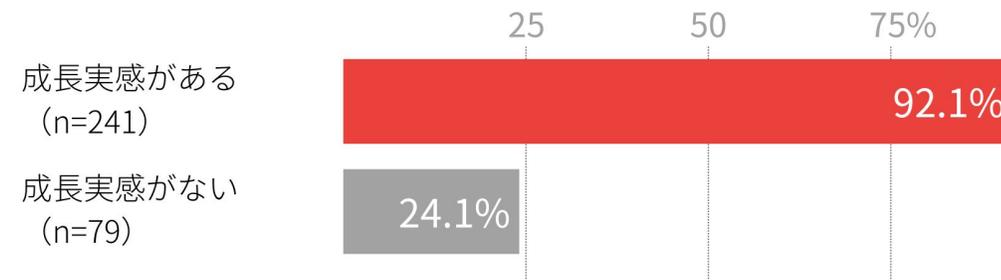
株式会社コードタクトの調査によると、仕事への意欲は「成長実感」の有無に大きく左右されます。**成長を実感している部下は実に92.1%が仕事に意欲的**である一方、実感がない部下ではその割合は約4分の1（24.1%）にまで落ち込みます。

では、その意欲の源泉となる成長実感は何によって育まれるのでしょうか。今回の調査では、「職場での学習機会」の有無が鍵を握っていることが分かりました。学習機会がある部下では90.5%もの人が成長を実感しているのに対し、ない部下ではその割合が半分以下（42.7%）に留まるのです。

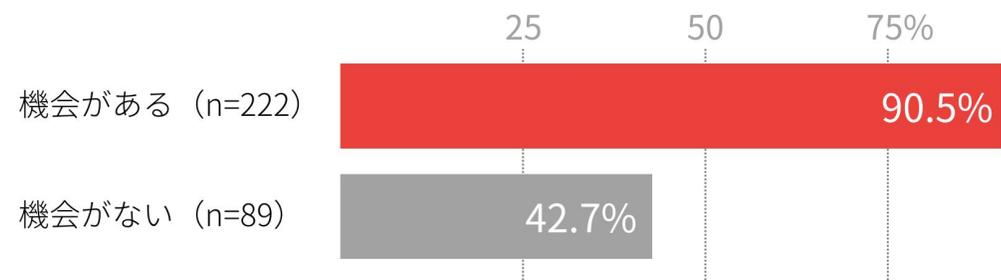
つまり、学ぶ機会がないことが成長実感の欠如に繋がり、それが仕事への意欲の低下を招く、という負の連鎖が見えてきます。この負の連鎖に陥った部下は、「どうせ自分にはできない」「何をどうすれば良いかわからない」と感じてしまうでしょう。

こうした状況で生まれる「指示待ち」とは、**個人の意欲や能力の問題ではなく、成功体験と学習機会の不足によって引き起こされる「考えたくても、もはや考え方が分からない」という思考停止の結果**といえます。

成長実感の有無別、仕事への意欲がある人の割合



職場学習の機会の有無別、成長を実感している人の割合



出典：自社調査「ビジネスパーソンの学び、振り返りの実施状況に関するアンケート」

(注) 調査対象：全国のビジネスパーソン, n=322, 調査時期：2025年5月

部下の主体性・自律性を育む取り組み

これまで見てきたように、「指示待ち」という状態は単一の原因ではなく、組織文化や評価制度、マネジメントのあり方などが複雑に絡み合った構造的な課題です。これらの領域に対する主な見直しの観点は、以下の通りです。

見直しの観点

組織文化・風土



挑戦を歓迎し、失敗を許容する心理的安全性の高い風土・環境を育てる

制度・仕組み



プロセスや行動を評価できる仕組み、キャリアと連動する評価制度を設計する

マネジメント・コミュニケーション



過干渉でも放任でもない、“任せて支える”マネジメントを管理職全体に浸透させる

個人の経験・スキル



学ぶ機会の提供と成功体験を積み重ね、自己効力感を高める支援を行う

しかし、これらの観点到個別で取り組むだけでは、根本的な解決は困難です。最も効果的とされる改善アプローチは、「**安心して挑戦できる環境づくり**」を土台としながら、**セルフマネジメントを促すこと**です。

部下の主体性・自律性を育む取り組み

「指示待ち」をなくすためには、部下一人ひとりが自ら考え行動する「個の自律（セルフマネジメント）」が欠かせません。

しかし、失敗が許されないような心理的安全性の低い環境で「自分で考えろ」と突き放すだけでは、部下は萎縮し、挑戦を恐れてしまいます。

逆に、ただ仲が良いだけの安心な環境でも、個々が目標達成に向けて行動するスキルがなければ、高い成果には繋がりません。

つまり、真の自律型人材を育むには、この2つの要素を同時に高める「仕組み」こそが不可欠なのです。

1. 個の自律を促す「セルフマネジメント」の習慣化
2. 挑戦を後押しする「心理的に安全な場」づくり



部下の主体性・自律性を育む取り組み

とはいえ、「セルフマネジメントの習慣化」と「心理的に安全な場づくり」を、日々の業務の中で両立させていくのは容易ではありません。

実際には、改善に取り組むための時間や体系的なノウハウが現場に不足しているのが実情ではないでしょうか。

だからこそ、専門家の知見とツールを活用し、効率的に課題解決を目指すという選択肢が有効になります。

チームタクトは、「セルフマネジメントの習慣化」と「心理的に安全な場」を両立させる仕組みづくりを、メソッドとツールの両面から支援します。



メソッド（ノウハウ）の提供

ハイパーフォーマーの仕事の進め方を型にした専用フォーマットと、多くの企業で成果を上げてきた対話の型を提供。実績あるメソッドで、セルフマネジメントの習慣化と、心理的安全性を高める対話の実践を支援します。

ツールの提供

プラットフォームのAI機能で思考の癖を客観的に可視化。自ら改善するセルフマネジメントを促すとともに、コメント・いいね機能といったポジティブな関係性を育む機能で心理的安全性を高め、お互いを承認し合う文化の醸成を後押しします。

運用・定着のサポート

導入時の設計から、その後の分析、改善までをサポート。組織の誰もが実践できる「仕組み」が確実に定着するよう伴走します。

“主体性が育つ”職場づくりの第一歩を踏み出そう

「指示待ち」の背景には、個人の意識だけでなく、組織文化や評価制度、マネジメントの関わり方など、構造的な要因が存在します。

まずは現状を見つめ直し、「思考停止を生み出す仕組み」から「自律を引き出す仕組み」への転換を図ることが、職場変革の第一歩です。

制度とマネジメントの両面から、現場に変化を起こすことは決して簡単ではありません。

だからこそ、伴走型の支援を上手に活用しながら、日々の業務の中で“小さな学びと変化”を積み重ねていくことが、現実的で効果的なアプローチになります。

現場に“自律の連鎖”をつくる挑戦を、いまここからはじめてみませんか？





会社名	株式会社コードタクト
設立	2015年1月
代表者	代表取締役 後藤 正樹
所在地	〒150-0044 東京都渋谷区円山町28-4 大場ビルA館2階b室
会社HP	https://codetakt.com/
サービスHP	https://www.teamtakt.biz/



1分でわかるチームタクト

動画を視聴する 



お問い合わせフォーム

<https://www.teamtakt.biz/contact>

サービスや資料に関するご質問・ご相談は、お気軽にご連絡ください。
サポート対応時間／平日10：00～17：00

「現場の自律を支援したい」そんな思いをお持ちの方からのご連絡をお待ちしております。