

Prologue.

世のマネージャーは常に悩んでいる
組織の事、部下の事、マネジメントの事...etc.

この悩みから解放されたい
それには一体どうすればいいのか

戦略と組織とマネジメント：その③

組織コミュニケーション三種の神器

～マネージャーの悩みをまとめて解決～



目次

1. プロローグ

2. 現場マネージャー三大“悩みのタネ”

3. 組織コミュニケーション三種の神器

4. 三種の神器があるとどうなるのか？

5. 三種の神器がなぜ機能するのか

6. まとめ

7. 補足とQ&A

目次

1. プロローグ

2. 現場マネージャー三大“悩みのタネ”

3. 組織コミュニケーション三種の神器

4. 三種の神器があるとどうなるのか？

5. 三種の神器がなぜ機能するのか

6. まとめ

7. 補足とQ&A

Chapter 2. 現場マネージャー三大 “悩みのタネ”



GILA Consulting

1 組織に関する悩み

組織方針が浸透しない

組織が動かない/動くのが遅い

成果が上がらない/生産性が低い

2 部下に関する悩み

思った通りに動かない

行動が改善されない

ミスや失敗を繰り返す

3 管理職業務の悩み

MTGや個別相談で忙しい

指摘や叱るのが苦手

個別の要望や不満あった際の対処

自分が悪い？ 部下が悪い？ どうすればいい？

答えはなかなか見つからない

現場の悩みは目にみえないため、原因がわからず手をうちにくい

Chapter 2. 現場マネージャー三大 “悩みのタネ”



GILA Consulting

1 組織に関する悩み

組織方針が浸透しない

組織が動かない/動くのが遅い

成果が上がらない/生産性が低い

2 部下に関する悩み

思った通りに動かない

行動が改善されない

ミスや失敗を繰り返す

3 管理職業務の悩み

MTGや個別相談で忙しい

指摘や叱るのが苦手

個別の要望や不満あった際の対処

現場の悩みを解決するには



心理学的アプローチで原因を明確に

+

網羅的にできる限り手間を抑える形で体系化

+

管理職の悩みをまとめて解消するノウハウ

||

組織コミュニケーション三種の神器

目次

1. プロローグ

2. 現場マネージャー三大“悩みのタネ”

3. 組織コミュニケーション三種の神器

4. 三種の神器があるとどうなるのか？

5. 三種の神器がなぜ機能するのか

6. まとめ

7. 補足とQ&A

Chapter 3. 三種の神器 (1) : 組織方針の策定



組織方針の策定とは

部下に組織のありようを“認知”させること

組織方針の構成要件

方針

全体の方向性/目指すべきゴール
戦略などのハード面の策定

判断軸

優先順位や判断基準など
方針をサポートするソフト面

基準

何をいつまでにどれくらいに
などの実行のモノサシとなるもの

ルール

方針を実現するための
組織の原則、守るべき事

+ 管理職もそれに準ずることを明記

組織への影響/効果

全体像を把握

具体的行動をイメージ

判断軸の獲得

不公平感の払拭

...etc.

得られる成果

戦略実現性up

実行生産性向上

主体的行動の増加

批判的観点の防止

...etc.

コミュニケーションはまず認知から。これが欠けると全ての歯車が狂う

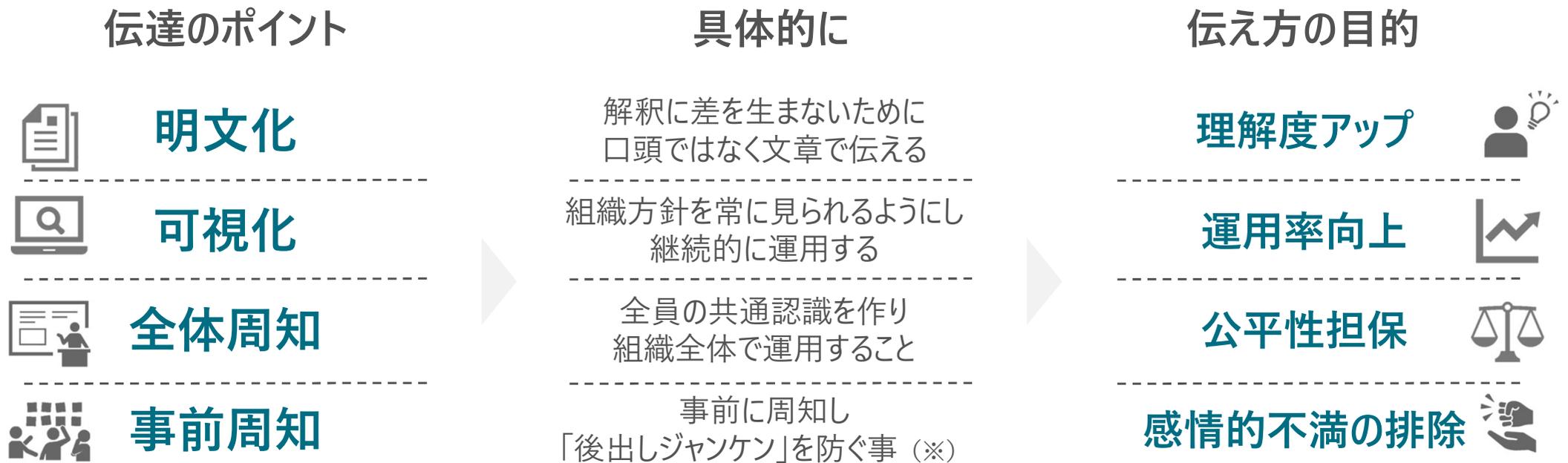
Chapter 3. 三種の神器 (2) : 全体事前周知



GILA Consulting

全体事前周知とは

“伝達”を工夫し運用効率を上げること



伝達することで何をしたいか、という目的に応じての工夫が重要

※「後出しジャンケン」=ミスなどが発生した際に「それ、こうしないと」と後からの上司の指摘に部下が「じゃあ最初から言えよ」と不満を覚える事

Chapter 3. 三種の神器 (3) : 繰り返し伝える



繰り返し伝える目的

“記憶”の定着によって組織方針を機能させること

方針決定前に仮で伝える

決定事項としていきなり発表ではなく
事前に少しずつ情報を展開

事前に展開してくれた安心感
情報開示による当事者意識

段階的に認知することで
無意識に肯定的姿勢に

方針受入れ+積極運用

ミスや指摘時にも伝える

ミス発生時などの個別指導の際も
必ず全体方針を元に指導

根拠のある指導の為改善効果が高い
(+指導におけるストレスも低減する)

「方針を覚えておかないと」となり
失敗防止+浸透度もアップ!

全体的な意識の醸成

基準/ルール追加の際も全体発信

追加運用が発生した際も
説明を加えて忘れずに発信

特例・暗黙のルールにより
組織方針が瓦解するのを防ぐ

追加発信時に更なる
記憶の定着効果も

方針順守度アップ

繰り返し伝える = 記憶の定着 + 意識の醸成 + 各種失敗防止

要点

狙い

効果

目次

1. プロローグ

2. 現場マネージャー三大“悩みのタネ”

3. 組織コミュニケーション三種の神器

4. 三種の神器があるとどうなるのか？

5. 三種の神器がなぜ機能するのか

6. まとめ

7. 補足とQ&A

Chapter 4. 三種の神器があるとうなるか



個人依存・場当たりの仕事

個々人によって異なる考え

メンバーの状況によって変わる判断

モグラたたきのマイナス対応マネジメント
...etc.

三種の神器

組織方針の策定

全体事前周知

繰り返し伝える

最適化された仕事へ

自分はどう動くべきなのか

今の状況ではどう考えるのがベストか

成果・成長の為のマネジメント
...etc.

(具体的な改善イメージ)

メンバーの散漫な行動

おれはこうやって
仕事したいんすよねー

なんでみんな好き勝手
バラバラに動くんさ...

三種の神器

組織方針の策定

全体事前周知

繰り返し伝える

ルールは明確だし、皆が守ってるし
私もそれに則って仕事しないと！

方針に則った行動へ

“悩みのタネ”が解消されるだけでなく、組織生産性もup！

目次

1. プロローグ

2. 現場マネージャー三大“悩みのタネ”

3. 組織コミュニケーション三種の神器

4. 三種の神器があるとどうなるのか？

5. 三種の神器がなぜ機能するのか

6. まとめ

7. 補足とQ&A

Chapter 5. 三種の神器がなぜ機能するか (1)



感情的不満の排除

「理不尽だ!」「不公平だ!」などマネジメントの一番の障壁となることが多い
人の感情を生まないようにする仕組みを作り、不平不満を発生しにくくする

感情は感情を呼ぶ

上司が冷静に対応できる
状況を作り出す



客観的な判断軸を策定



部下も認知している基準の為
感情的になることが少ない

理不尽と思わせない

事前周知



明文化



繰り返し伝える



マネジメントの方針順守

不公平と思わせない

判断軸 + 基準 + ルール
(組織の基本方針)



個別判断の排除



公正な基準による
評価・指導

ミスなどで叱る必要があってもストレスなく対応可 部下の心情を考慮する悩みから解放

感情を排除する仕組み = ネガティブなマネジメントコストも大きく抑制

Chapter 5. 三種の神器がなぜ機能するか (2)



立場による正当性の排除

人は「自身のロジック」を元に判断する生き物。会社のいうことが正しくても「理不尽だ」「それはおかしい」と反発することを防ぐために認知の差を埋める

立場による認知の差

なんでわかってこないかな・・・



上司

組織の成果

全体最適

ルールを作る

考えていること

考え方

立場

自身の業務

個別最適

ルールに従う



部下

会社の方がおかしいと思います！

お互い正しいのにフラストレーションだけたまっていく・・・

三種の神器がないと

ケースに応じて上司が判断



部下にとっての理不尽

...になることもあるが

三種の神器があると

基本方針+事前周知



共通認識の形成



互いの論理がぶつかることを防げる

全体一括で共通認識形成 = 個別対応が減り業務も軽減

Chapter 5. 三種の神器がなぜ機能するか (3)



ストレスの低減

やる気の低下や管理職への反発など、ストレスは万病の元。
無意識に与えてしまっているストレスを低減することで組織生産性を最大化する

人の三大ストレス (※)

予測不可能性

統制不可能性

過負荷

組織における対処法

全体像を把握し
予測が立つようにする

各種基準により自身の
権限範囲を明確にする

明確な情報開示により
判断・意思決定を楽にする

副産物

方向性が明確

主体的に動き出す

OK / NGが明確

自身の責任で仕事をする

十分な情報

自身で最適な選択をする

組織の失敗を呼び起こす最大の原因であるストレスに対処する

ストレス低減のみならず主体的な組織風土醸成の効果も

※セリグマン：「学習性無力感」の一部解釈より

目次

1. プロローグ

2. 現場マネージャー三大“悩みのタネ”

3. 組織コミュニケーション三種の神器

4. 三種の神器があるとどうなるのか？

5. 三種の神器がなぜ機能するのか

6. まとめ

7. 補足とQ&A

管理職の悩みのタネは・・・

【三種の神器】

組織方針の策定

全体事前周知

繰り返し伝える



心理学的アプローチ

感情的不満の排除

立場による正当性の排除

ストレスの低減



能動的で最適な判断をする生産的組織へ

“認知”×“伝達”×“記憶”をうまくマネジメント＝マネジメント力up！

目次

1. プロローグ

2. 現場マネージャー三大“悩みのタネ”

3. 組織コミュニケーション三種の神器

4. 三種の神器があるとどうなるのか？

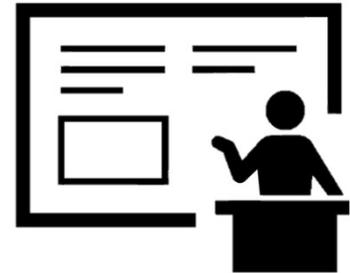
5. 三種の神器がなぜ機能するのか

6. まとめ

7. 補足とQ&A



業務命令に従うのは部下の義務だと思いますが
わざわざ認知の差を埋める必要ってあるんですか？



A. 認知の差を放置するとストレスにつながるので対処をおすすめします

業務命令は所詮ビジネスの慣例であって、人の好き嫌いという原始的な感情の方が圧倒的に強いため最終的にはマネジメントの失敗につながります。長期的な生産性の為にも対処することが望ましいと思われます。

ポイント！

短期的に手間がかかっても、長期的な生産性で十分なおつりが返ってくる！



人的資本経営のその先の『心理的資本マネジメント』で
マネジメントに関する悩みを根絶し
マネジメントに苦しむ人を解放する

(GILAコンサルティング株式会社 企業理念)

疑問、質問ございましたらいつでもお問い合わせください
サービス詳細から弊社のサービス姿勢まで各種ご説明させていただきます

資料提供会社
GILAコンサルティング株式会社

マネジメント力を強化したい方

その他の無料お役立ち資料

HPトップ

<https://www.gila-consulting.jp/>

URLをクリック

個人向けサービス

<https://www.gila-consulting.jp/individual/>

URLをクリック

法人向けサービス

<https://www.gila-consulting.jp/business/>

URLをクリック

無料お役立ち資料

<https://www.gila-consulting.jp/resources/>

URLをクリック



QRコード



QRコード

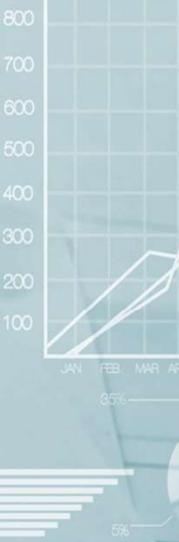


QRコード



QRコード

(弊社HPはPCによる閲覧推奨環境となっております。あらかじめご容赦ください)



無断転載禁止について

当コンテンツに記載されている個々の情報(文章・図・イラスト他)は著作権の対象となっています。

そのため、弊社コンテンツ内については無断転載・二次配布・商用利用・複製を行なう事を原則として禁止致します。

また「GILAコンサルティング 心理的資本マネジメント」は2024年10月特許庁へ商標登録出願済です。

その為弊社コンテンツには商標権の観点でも保護されているものが含まれることを明記致します。

