

プロジェクト成功のための チームビルディングと動機づけのすすめ

2019年2月5日

(株)中電シーティーアイ 宮下 修

認定情報技術者 #16006339

自己紹介

名前 宮下 修 (みやした おさむ)

所属 株式会社 中電シーティーアイ
 インフラユニット
 プラットフォームセンター ストレージグループ

主に、中部電力のインフラシステム提案、構築・開発の
プロジェクト管理に従事

主な内容

- ✓ 「IT人材白書2018」によると、IT人材の“質”が不足している？
- ✓ チームビルディングと動機づけの著名な理論をいくつか紹介
- ✓ モチベーションを向上させるためにリーダーが意識すること

アジェンダ

- 1 Society5.0におけるIT人材の現状
- 2 マネジャーとリーダーの役割
- 3 チームビルディングを行おう！
- 4 モチベーションにつなげるには？

1 Society5.0におけるIT人材の現状

1

2
マネジャーと
リーダーの役割

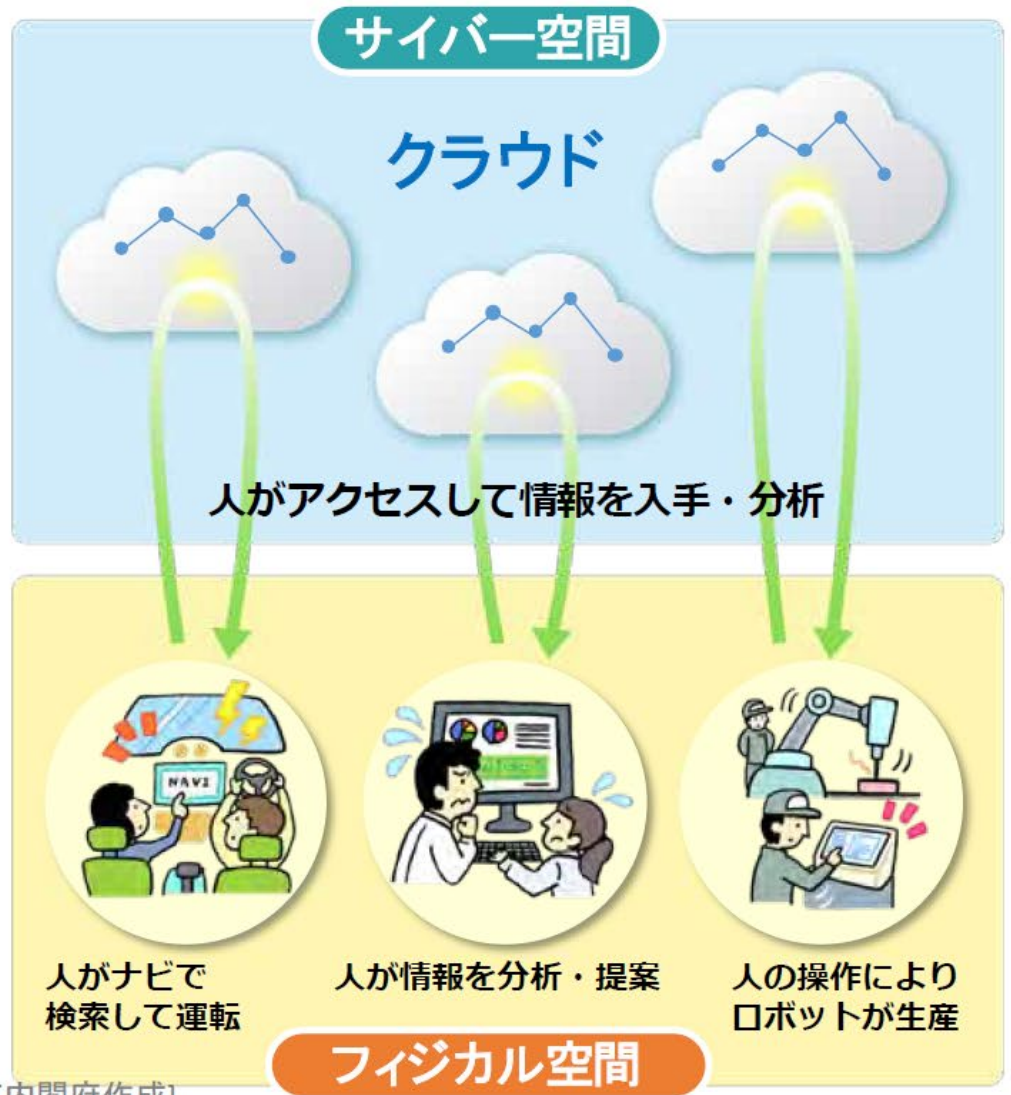
3
チームビルディ
ングを行おう

4
モチベーション
につなげるには

Society5.0

これまでの情報社会(4.0)

Society 5.0

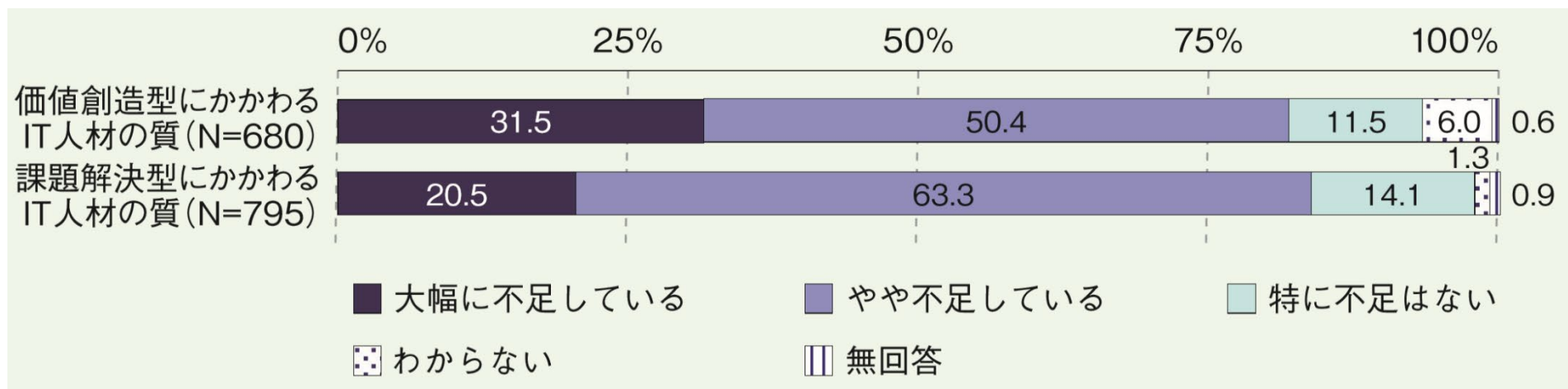


[内閣府作成]

引用：内閣府ホームページ > 内閣府の政策 > 科学技術政策 > Society 5.0

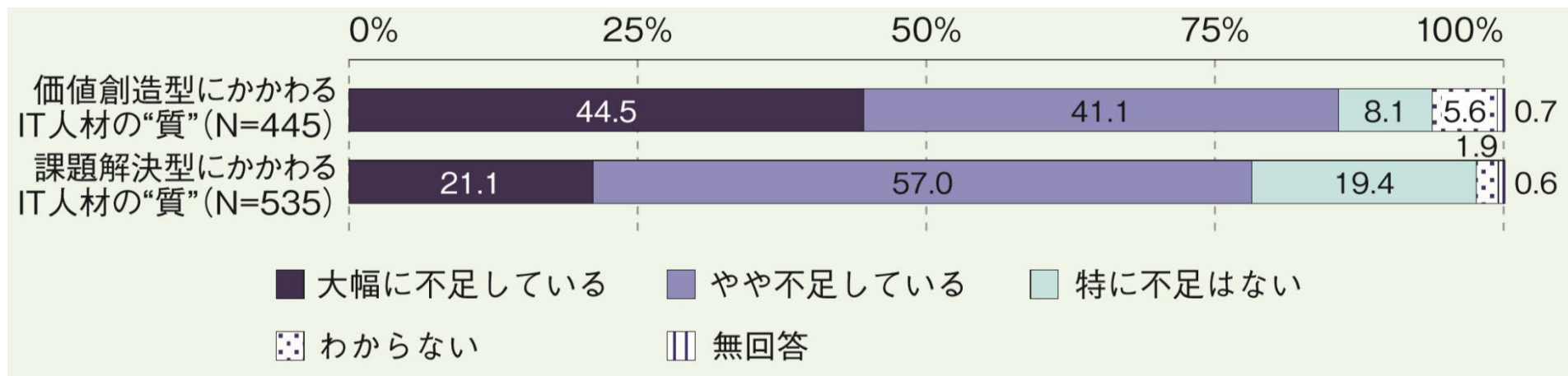
IT人材の“質”の不足感

✓ IT企業



約8割の多さで不足感を抱いている

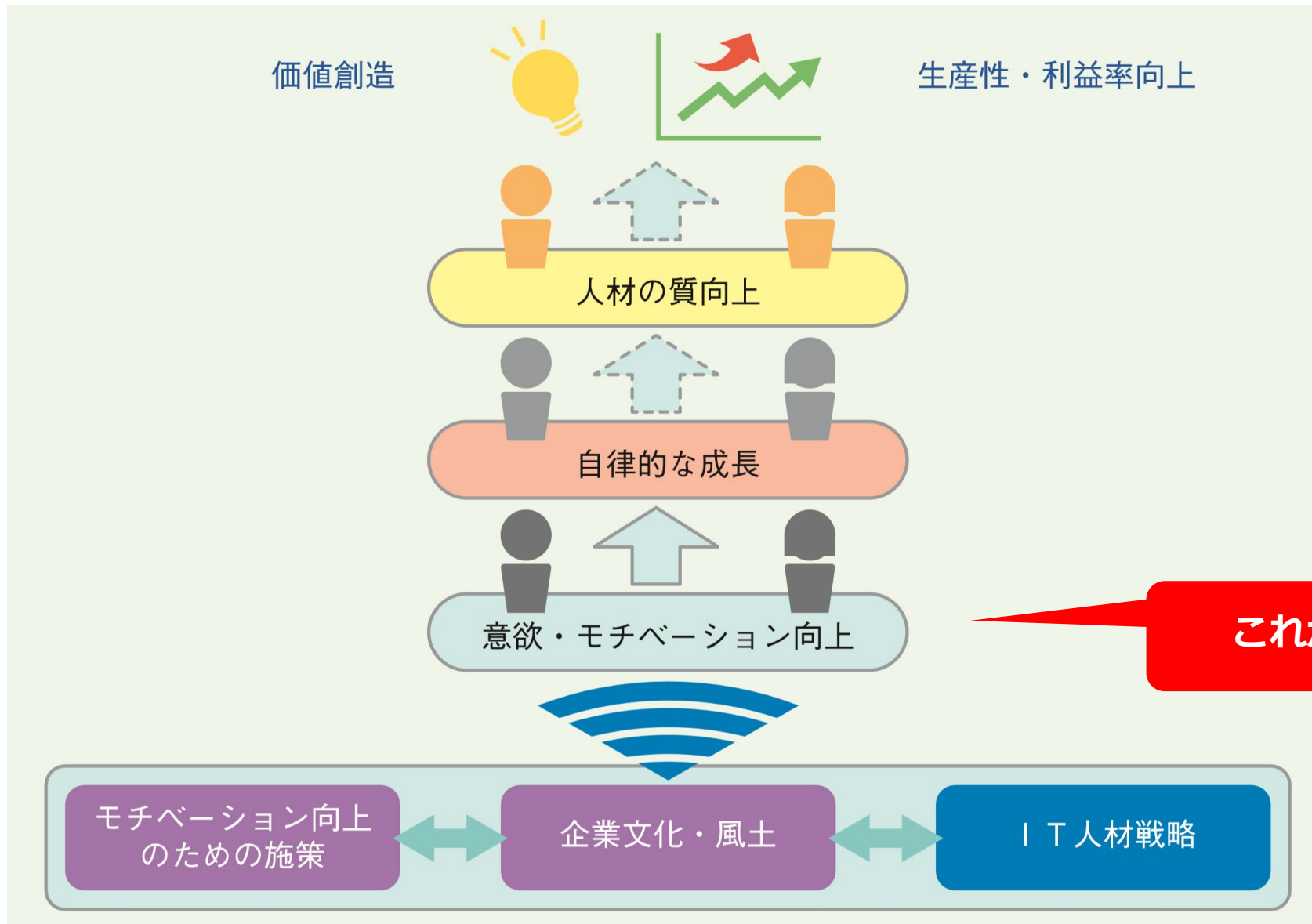
✓ ユーザー企業



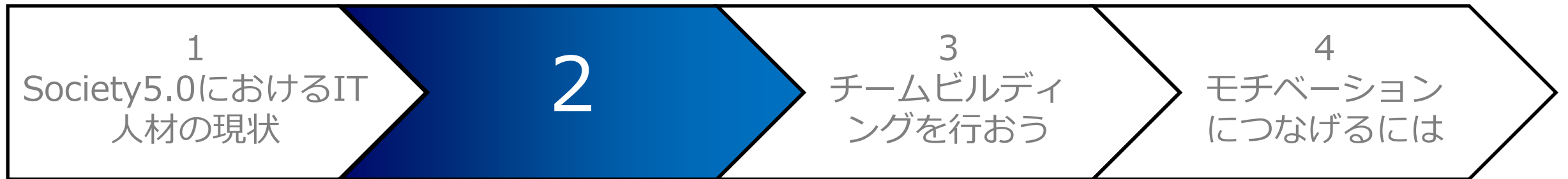
「質」とは？
・高い技術力
・IT業務の知識、ノウハウ
・自発的に動く力

これが重要！

IT人材の“質”の向上



2 マネジャーとリーダーの役割



コッターによるマネジャーとリーダーの定義

リーダーシップ論の第一人者であるジョン・P・コッターによると、

マネジャー

計画と予算を創造

→

組織を管理し、目標を達成させる

リーダー

ビジョンと戦略を創造

→

ビジョンを実現するために
動機づけ、正しい方向へ導く

- ✓ マネジャーとリーダーはお互いに補完しあうものである。どちらか一方の能力が欠けていてはダメである！
- ✓ 新たな価値を創造する原動力となるのは「**リーダーシップ**」である！

ドラッカーによるマネジャーの二つの役割

「マネジメント」の著者であるピーター・F・ドラッカーによると、、、

第一の役割

部分の和よりも大きな全体、すなわち投入した資源の総和よりも大きなものを生み出す生産体を創造すること

第二の役割

あらゆる決定と行動において、ただちに必要とされているものと遠い将来に必要とされるものを調和させていくこと

以下のように解釈、、、

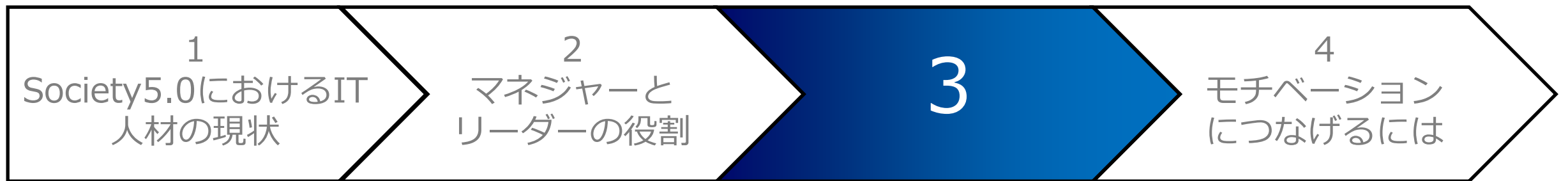
チームメンバーのシナジー効果を生み出し、ビジョン達成に向けた組織作りが必要である

これを実践するには、
やはりリーダーシップが重要！

PMBOKのチーム育成とチームマネジメント

	立ち上げ	計画	実行	監視・コントロール	終結
統合マネジメント	プロジェクト憲章の作成	プロジェクトマネジメント計画書の作成	プロジェクト作業の指揮・マネジメント	プロジェクト作業の監視・コントロール	プロジェクト やフェーズの 終結
			プロジェクト知識のマネジメント	統合変更管理	
スコープ・ マネジメント		スコープ・マネジメントの計画		スコープの妥当性確認	
		要求事項の収集			
		スコープの定義			
		WBSの作成			
スケジュール・ マネジメント		スケジュール・マネジメントの計画		スケジュールのコントロール	
		アクティビティの定義			
		アクティビティの順序設定			
		アクティビティの所要期間見積り			
		スケジュールの作成			
コスト・ マネジメント		コスト・マネジメントの計画		コストのコントロール	
		コストの見積り			
		予算の設定			
品質マネジメント		品質マネジメントの計画	品質のマネジメント	品質のコントロール	
資源マネジメント		資源マネジメントの計画	資源の獲得	資源のコントロール	
		アクティビティの資源見積り	チームの育成 チームのマネジメント		
コミュニケーション・ マネジメント		コミュニケーション・マネジメントの計画	コミュニケーションのマネジメント	コミュニケーションの監視	
リスク・ マネジメント		リスク・マネジメントの計画	リスク対応策の実行	リスクの監視	
		リスクの特定			
		リスクの定性的分析			
		リスクの定量的分析			
		リスク対応の計画			
調達マネジメント		調達マネジメントの計画	調達の実行	調達のコントロール	
ステークホルダー・ マネジメント	ステークホルダーの特定	ステークホルダー・エンゲージメントの計画	ステークホルダー・エンゲージメントのマネジメント	ステークホルダー・エンゲージメントの監視	12

3 チームビルディングを行おう！

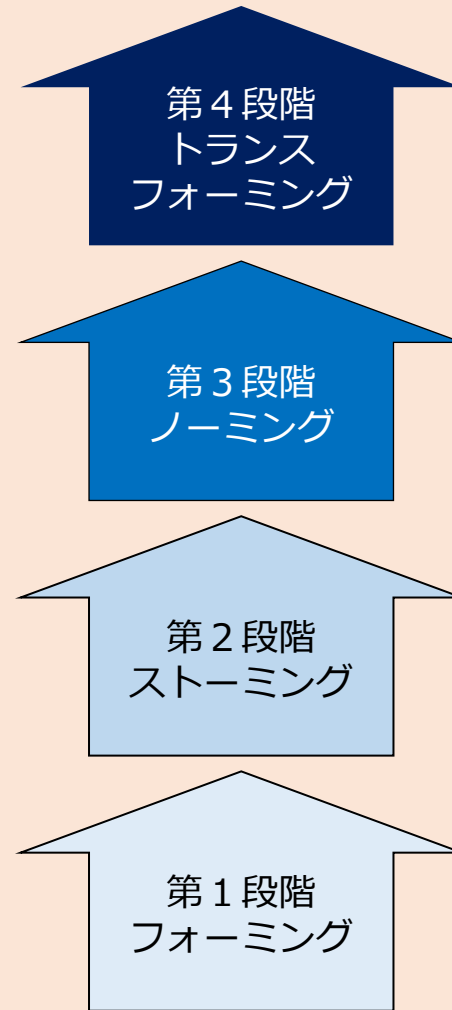


タックマンモデルによるチーム成長プロセス

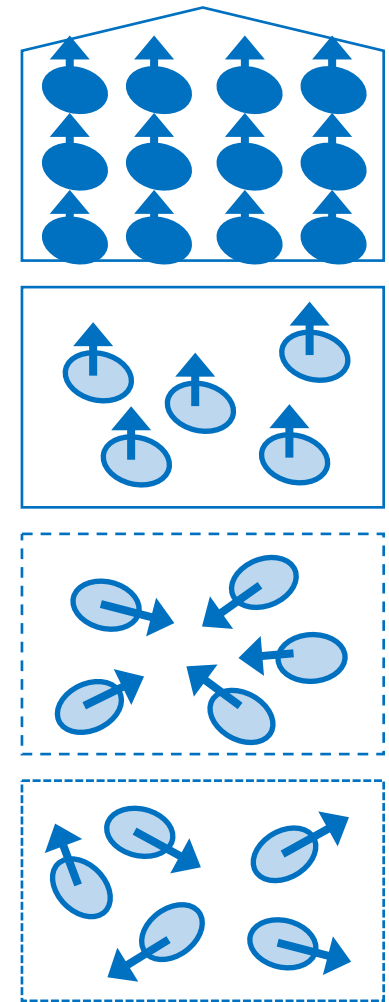
チームの特徴

- トランスフォーミング（達成期）
能力の発揮と成果達成
- ノーミング（標準期）
個人の役割とチームの決まりごとの明確化
- ストーミング（混乱期）
意見のぶつかり合い・個人の主張
- フォーミング（形成期）
チームの結成・様子見

チーム成長プロセス



チーム状態の変化



タックマンモデルによるチーム成長プロセス

チームの特徴

チーム成長プロセス

チーム状態の変化

■ トラン
能力の

■ ノーミ
個人の
の明確

■ ストー
意見の

■ フォーミング（形成期）
チームの結成・様子見

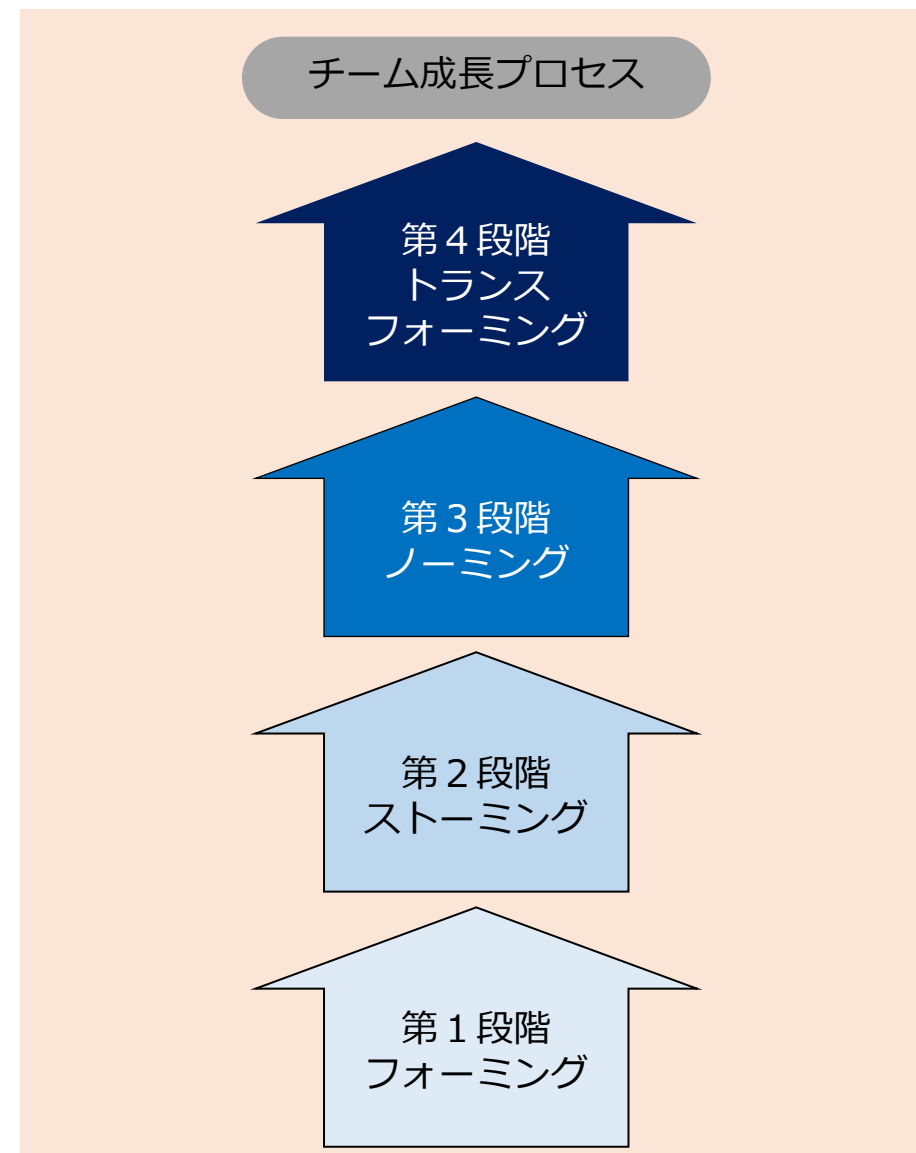
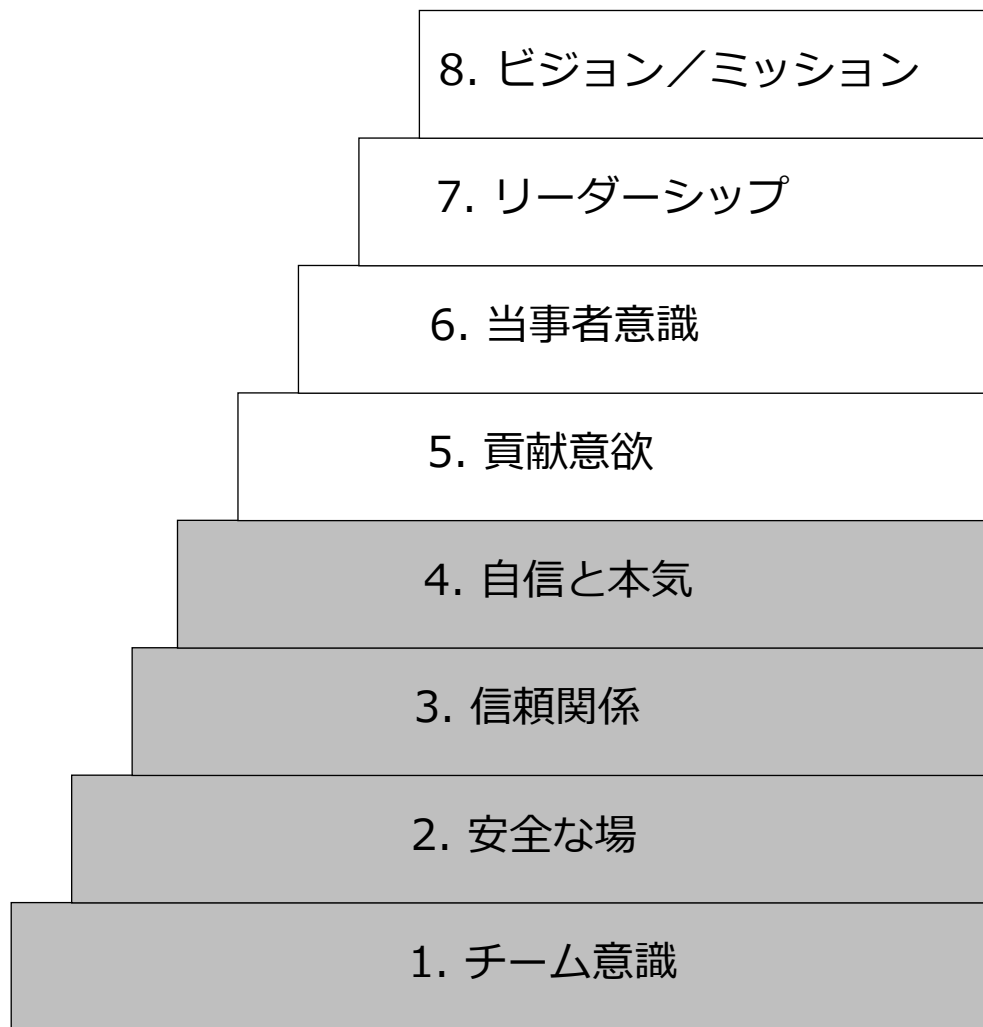
分かっているが、、

実際どうしたら効果的にできるのか？

第1段階
フォーミング

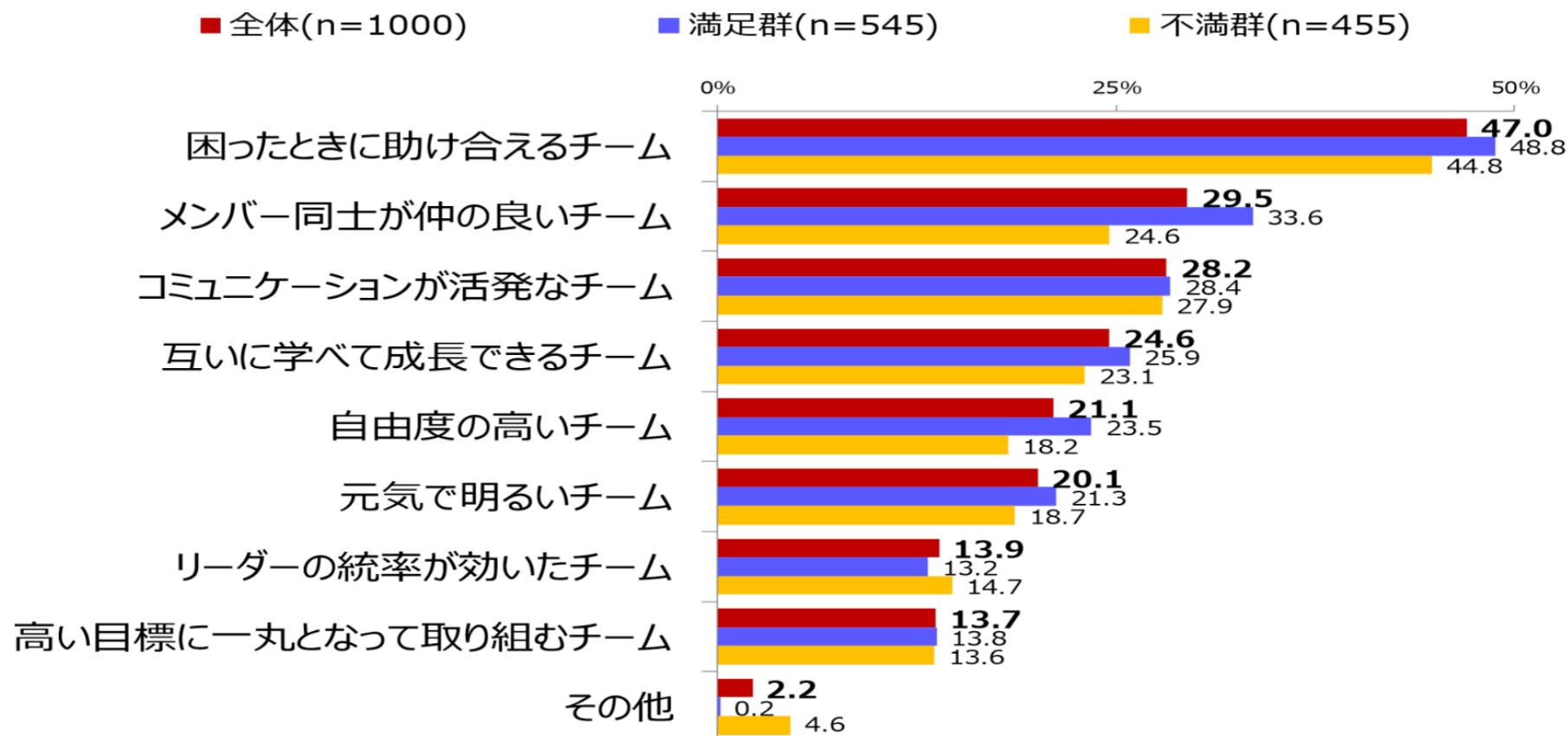


チームビルディングの8ステップ



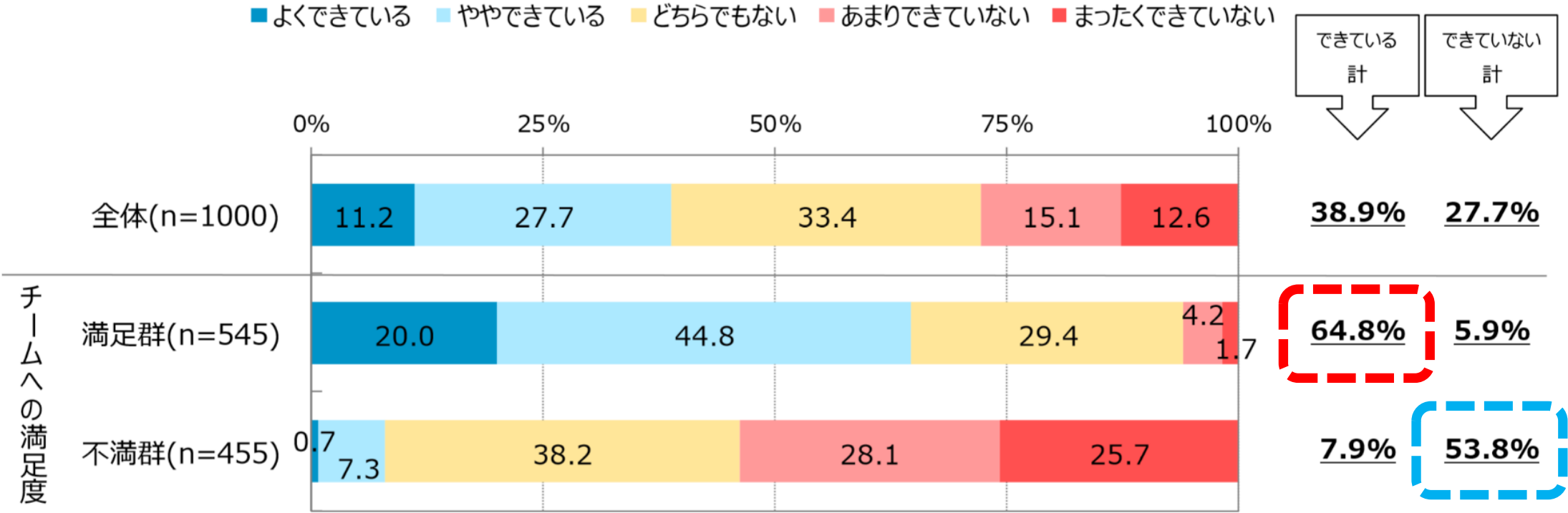
理想のチーム像？

一般社団法人 日本能率協会の調査結果
【どのようなチームに魅力を感じますか？】

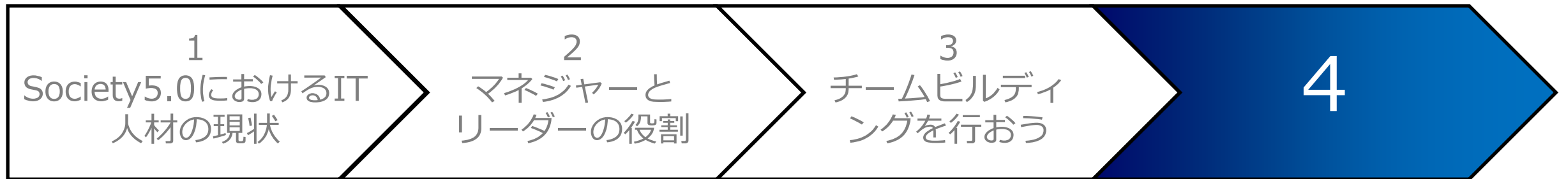


理想のチーム像？

一般社団法人 日本能率協会の調査結果
【チームリーダーはチームの雰囲気をよくすることができていると思いますか？】



4 モチベーションにつなげるには？



マズロー／マグレガー／ハーズバーグの理論

マズローの欲求五段階論

人間は自己実現のために成長していくと唱え、低次の欲求から「**生理的欲求・安全欲求・社会的欲求・承認の欲求・自己実現の欲求**」があり、欲求が満たされるごとに上位の欲求を求めるというものである。
なお、マズローは晩年、最上位に自己超越の段階があると発表している。

マグレガーのX理論とY理論

X理論は“性悪説”であり、人間は怠け者で働くことを嫌い、成果を引き出すにはアメとムチが必要である未熟な存在である。
Y理論は、“性善説”であり、人間には働きたいという心理的欲求があり、達成感と責任感を求める成熟した大人である。
マネジャーはY理論に従うべきとしている。
なお、マグレガー以降の研究では、改良版Y理論や、Z理論も存在する。

ハーズバーグの二要因理論

動機づけ要因（達成、達成の承認、仕事そのもの、責任、成長など）が仕事の満足の原因であり、**衛生要因**（会社の方針と管理、監督、対人関係、給与、身分など）が不満の原因である。

マズロー／マグラガー／ハーズバーグの理論

マズローの欲求五段階理論

人間は自己実現のために成長していくと唱え、低次の欲求から「生理的欲求・安全欲求・社会的欲求・承認の欲求・自己実現の欲求」があり、欲求

ている。

マグラ

を引き

があり、

する。

ハーズバーグの二要因理論

（など）が仕事の満足の原因であり、衛生要因（会社の方針と管理、監督、対人関係、給与、身分など）が不満足の原因である。

分かっているが、、、

もう少し深掘りした具体的方法はないか？

欲動を満たすこと

ハーバード・ビジネススクールのポール・R・ローレンス、ニティン・ノーリアによると、、、

獲得への欲動	社会的地位など無形なものも含めて、稀少なものを手に入れること
絆への欲動	個人や集団との結びつきを形成すること
理解への欲動	好奇心を満たすことや自分の周りの世界をよく知ること
防御への欲動	外部の脅威からわが身を守り、正義を広めること

欲動を満たすこと

ハーバード・ビジネススクー

獲得への欲動

絆への欲動

理解への欲動

防御への欲動

職場のチーム、組織と一体感が醸成できない場合には、後ろ向きな感情しか生まれずモチベーションが低下する

個人や集団との結び

必要なこと

好奇心を削ぎ、閉塞的な環境に置かれた場合には、自己の成長を実感できず、学習意欲も湧かなくなりモチベーションが低下する

リーダー・マネジャーはチームの雰囲気作りを実践し、メンバーの成長を願い、適性に応じたやりがいのある仕事を任せる工夫をする

ピグマリオン・マネジメント

元ハーバード・ビジネススクールの J.スターリング・リビングストンによると、、、

- マネジャーが部下に何を期待し、またどのように扱うかによって、部下の業績と将来の昇進がほとんど決まってしまう。
- 優れたマネジャーの特徴とは、「高い業績を達成できる」という期待感を部下に抱かせる能力のことである。
- 無能なマネジャーは、このような期待感を植えつけることができず、その結果、部下の生産性も向上しない。
- 部下は部下で、自分に期待されていると感じていることしかやらない傾向が強い。

ピグマリオン・マネジメント

元ハーバード・ビジネススクールの J.スターリング・リビングストンによると、、、

- マネジャーは、部下のモチベーションを向上させることによって、
- 優れた業績を期待することが効果的！
- 無能な部下を期待することで、その結果が期待通りでなく、
- 部下は期待に応えようとする傾向が強い。

ただし、注意も必要

期待が与える影響

✕ 部下の能力やスキルを大きく超える期待は、実現不可能な目標となりモチベーションが低下する

✕ 明らかに低い期待や、期待感を隠す（沈黙）ことは、無意識のうちに否定的な感情が伝わってしまう

優れたマネジャーとしてどうあるべきか？

部下の能力に応じた現実性のある期待を伝えること！

部下の才能を伸ばす能力をリーダー自ら向上することが必要

承認の重要性

承認の効果とは

- 組織のパフォーマンス向上
- モチベーション・アップ
- 離職の抑制
- メンタル・ヘルスの向上
- 不祥事の抑制

承認の重要性

承認の効果とは

- 組織のパフォーマンス向上

- **モチベーション・アップ**

- 離職の抑制

- メンタル・ヘルスの向上

認められる機会を増やしてモチベーションにつなげる

成功体験を積み上げる！

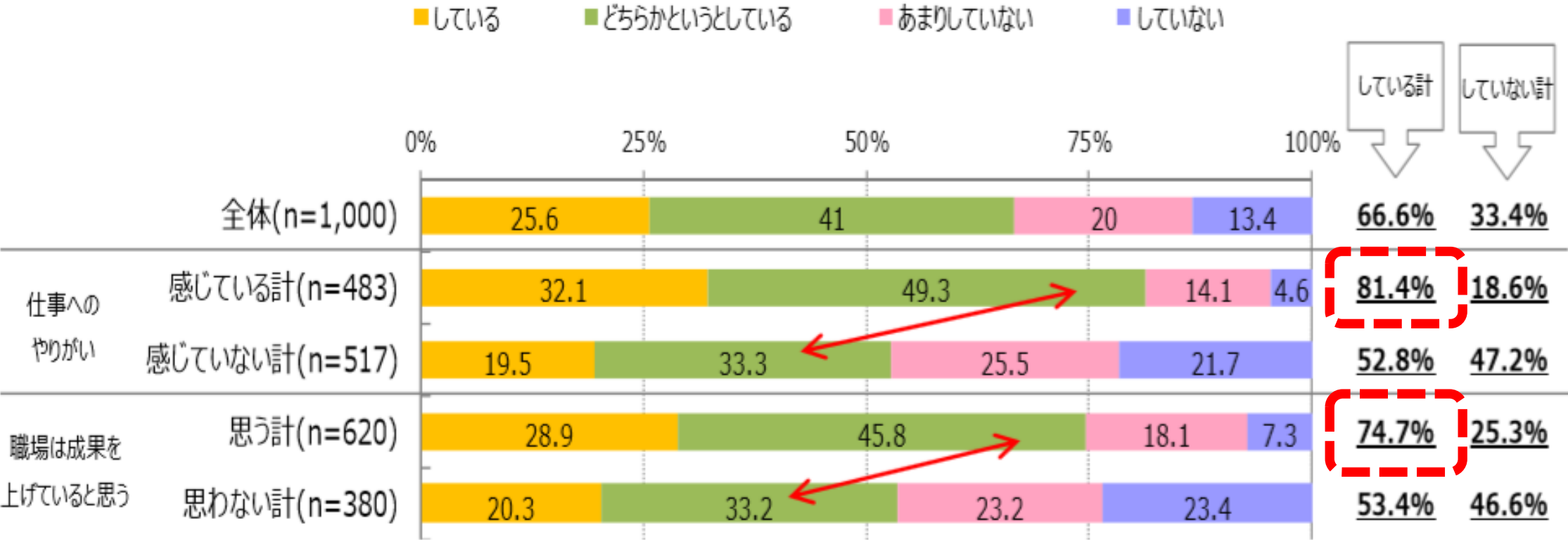
一人ひとりに「ハレの舞台」を用意し自分が主役になる経験をさせる

リーダー・マネジャーは

- ✓ 部下が一步を踏み出すよう促し
- ✓ 行動し成果が出れば褒め
- ✓ 仮に成果があがらなくても挑戦したことを認める

感謝が与える影響？

一般社団法人 日本能率協会の調査結果
【感謝の気持ちを伝えるようにしているか？】



感謝の言葉

一般社団法人 日本能率協会の調査結果
【仕事上言われて最も嬉しい言葉】

男性 (n=556)

1 位	ありがとう (感謝の言葉)	34.0%
2 位	おつかれさま (労いの言葉)	16.4%
3 位	あなたにしかできない (能力についての褒め言葉)	13.3%
4 位	よくやった (結果についての褒め言葉)	12.9%
5 位	やる気だね (仕事への姿勢についての褒め言葉)	3.4%

女性 (n=444)

1 位	ありがとう (感謝の言葉)	43.2%
2 位	よくやった (結果についての褒め言葉)	15.1%
3 位	あなたにしかできない (能力についての褒め言葉)	14.4%
4 位	おつかれさま (労いの言葉)	8.8%
5 位	素敵だね (外見についての褒め言葉)	2.5%

借りてきた猫？

褒めるだけではバランスを欠く。「叱る」ことも必要である。

か	感情的にならない
り	理由を話す
て	手短に済ます
き	キャラクター（性格、人間性）に触れない
た	他人と比較しない
ネ	根に持たない
コ	個別に叱る

最後に

- ✓ 仕事の進め方、チームのまとめ方、メンバーへの動機づけの方法を、一度振り返ってみる
- ✓ チームのモチベーションアップには、自身の経験則だけでなく、理論を体系立てて整理してみる
- ✓ 期待や承認をするにも、リーダー・マネジャー自身の能力を高める必要がある

END

ソフトウェアジャパン2019／CITPフォーラム

プロジェクト成功のための
チームビルディングと動機づけのすすめ