

People Skills

for

Project Management

PMにおけるPeople Skills

- コーチング
- メンタリング
- ファシリテーティング
- アクティブ・リスニング
- プレゼンテーション
- ネゴシエーション
- アサーション
- チームマネジメント

リーダーシップ

なぜPeople Skillsか

今日企業の成功を決定づける要因はPeople Skills であり、その重要性はますます増加している。プロジェクト・マネジャーはチームを掌握し、グル(リーダー)の役割を果たすためには、People Skillsは必要な技巧、特技である。

トム・ピーターズ

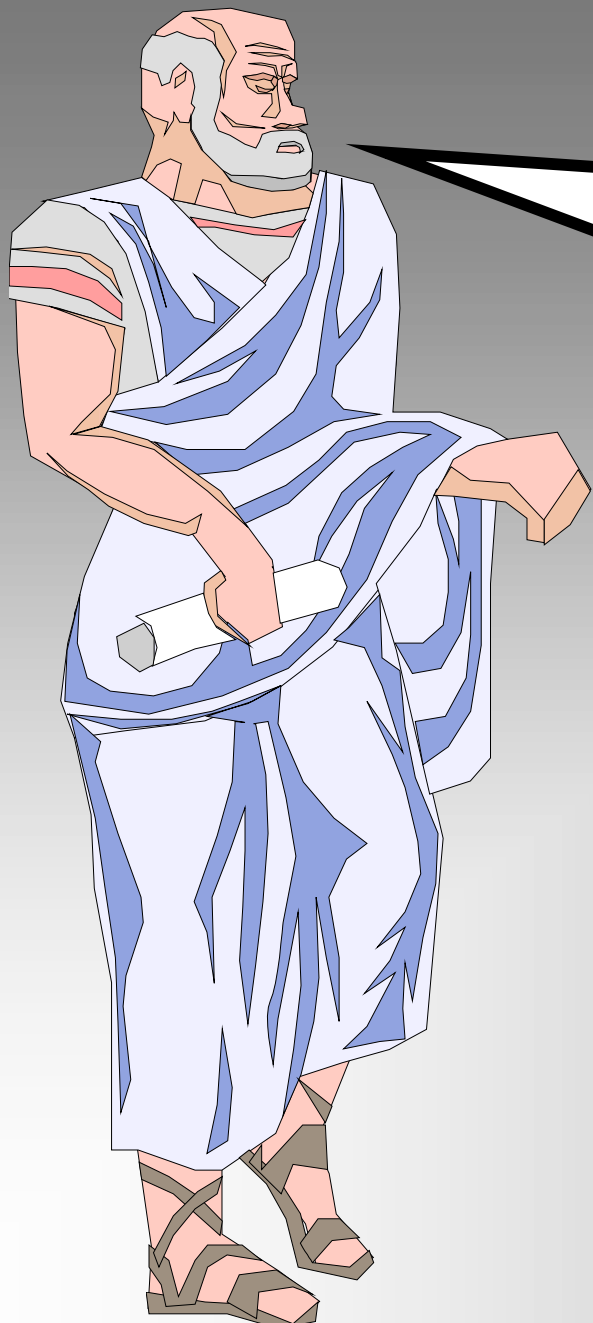
プロジェクト・チームにおける 失敗の原因

- コミットメントとモチベーションの欠如
- 貧弱な生産性
- 貧弱な人間関係性のスキル
- モラルの低下

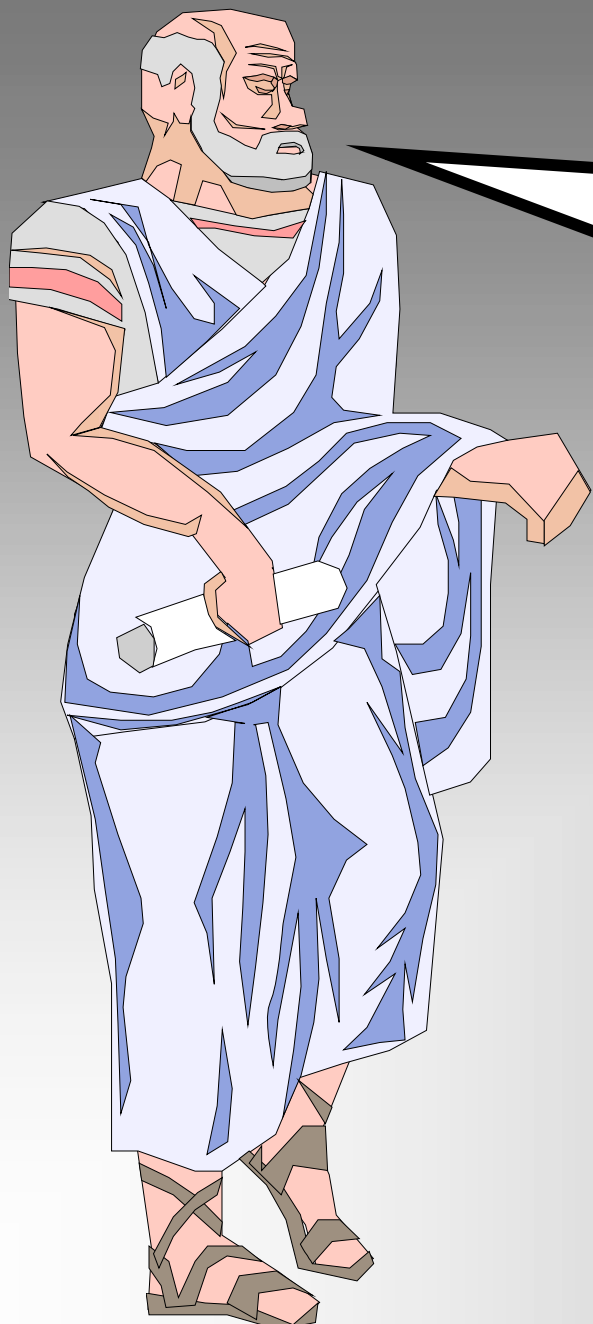
プロジェクト・チームとは

プロジェクトは個人作業ではなく、チーム作業であると認識する

プロジェクトはサイエンスと人間の組み合わせ
人間は十人十色、同じInputでも違ったOutput
が出てくる可能性、ましては異文化のチーム
ではもっと差がでる



汝自身を
知れ



自分のことを
知らずして、相
手を理解する
ことは出来ない

自分を知る

- 最も基本的な People Skills : 自分の能力と意志を知るーMBTI

MBTI(エムビーティーアイ:Myers-Briggs Type Indicator)は、個人をタイプに分類したり、性格を診断したりすることが目的ではありません。回答した個人一人ひとりが、自分の心を理解するための座標軸として用いることを最大の目的にしています。

検査結果はきっかけに用い、専門家(MBTI 認定ユーザー)の支援を受けながら、MBTIを受けた本人が、自分についての洞察を深め、自分のベストフィットタイプ(もっともしっくりくるタイプ)を見つけ出す過程(プロセス)そのものを重視しています。

米国では年間200万から300万人が、全世界では約500万人の人たちが受検している、世界で最も利用されている性格検査(Personality Inventory)です。

MBTIの4つの指標

E (Extraversion)とI(Introversion) - 外向と
内向

S (Sensing)とN(Intuition) - 感覚と直感

T(Thinking)とF(Feeling) - 思考と感情

J(Judging)とP(Perceiving) - 判断的態度と
知覚的態度

合計16のパターン

プロジェクトの目的によって最適のチームメンバー
の組み合わせは？

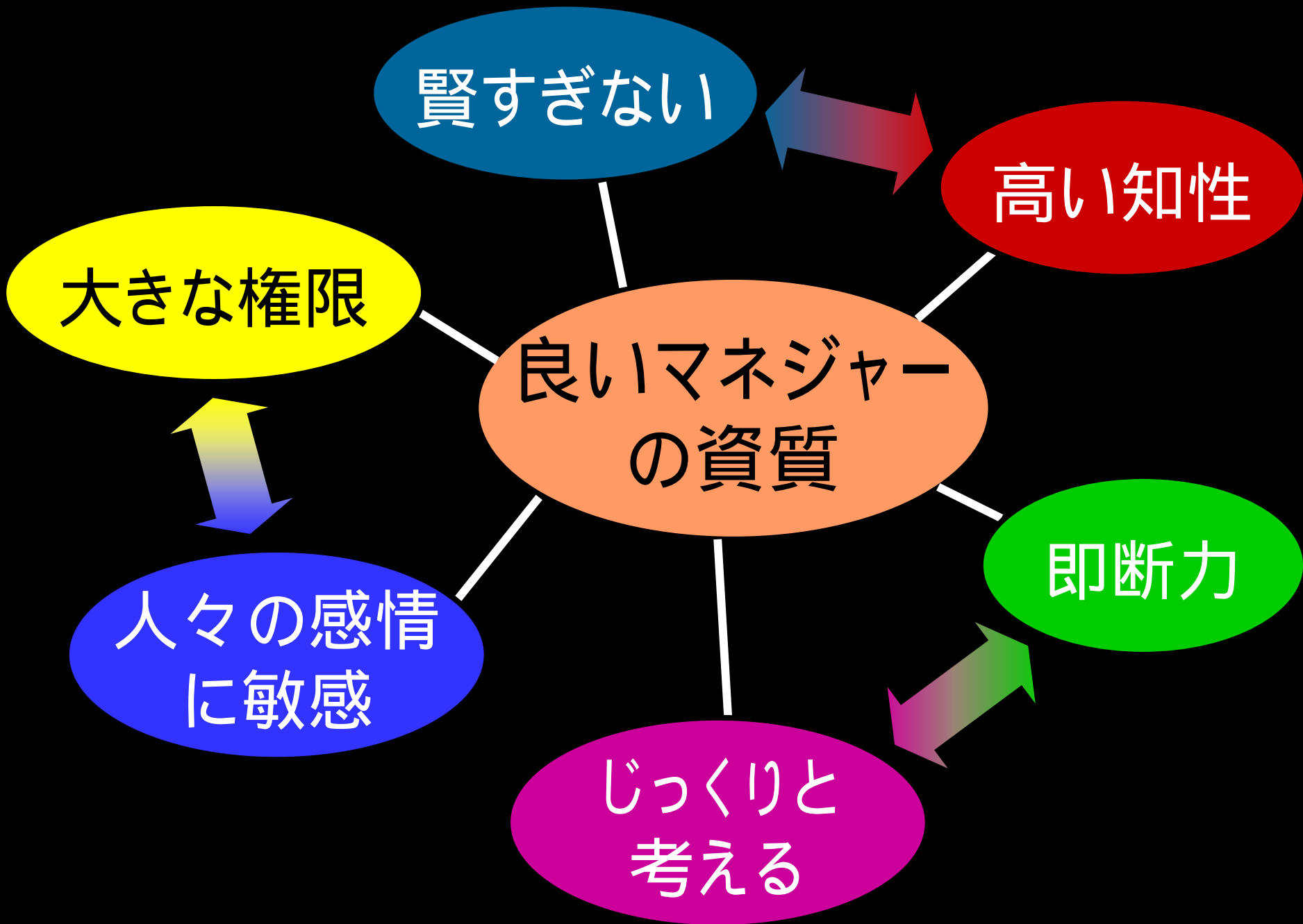
マネージメント

チーム

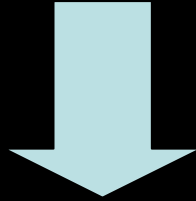
インベントリー

「完璧な人間はいないが、
完璧なチームならありうる。」

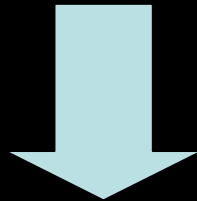




長期にわたって成功できるマネジメントに必要なのは、個人的ではなく**チーム**である。



相矛盾した性質の全てを一人の人間の中にまとめて収めきれない。



チーム内では可能

チームについてもっと考えてみよう

- 個人の心理や動機や行動に関する知識に比べて、有能なチームを編成するために、何が必要かあまり知らない。
- チームの全員は2つの役割を持っている。
 - ◆ 職務上の役割
会計、製造エンジニア、地域サービス、マーケティング、ロジスティクス、営業
 - ◆ 第2の役割(ベルビン博士)
いつも妙案が浮かぶ、仕事が割り振られるのを好む、メンバーの提案にケチをつける、チーム内の調整がうまい、情報やアイデアを仕入れてくる、等

マネージメント

チーム

インベントリーの実践

チームのメリット

- 高いモチベーション環境 / より良い仕事環境
- オーナーシップの共有 / タスクに対する責任感
- 技術変化に対するより早い反応
- より少ない、シンプルな職務分類
- 若い世代にとって、形式的ではないより良い反応
- 効果的な権限委譲 / タスクに対する柔軟性の増加

チームのメリット

- ゴールやヴァリューに対してのコミットメント / 承認
- 問題に対する能動的アプローチ / 革新的効果的な問題解決
- 自分自身に対する価値観の上昇
- コミュニケーションの増加
- より良い意思決定
- スタッフの技能の開発

チームへの障害

- 時間をとられる / 通常業務から離れて十分な時間が取れない
- 混乱し、未統制、管理不能が発生する
- メンバーの役割の混乱が発生する / 通常の業務における役割から離れることが困難
- 秩序と管理を好む古い世代の人達からの否定的な観点
- 結果が出るのに時間がかかる (3年 ~ 5年)
- 人々に変わることが要求される

コミュニケーションの本質

- Plan (計画) 何を伝え、何を依頼するか
- Outline your understanding (目的)
目的を明確にし、定期的なフィードバックを行う
- Use open questions (質問) 5W1H
- Reflect (反映) 確認はクローズド質問を使う
- Summarize (要約) 行動への同意



コミュニケーションの本質

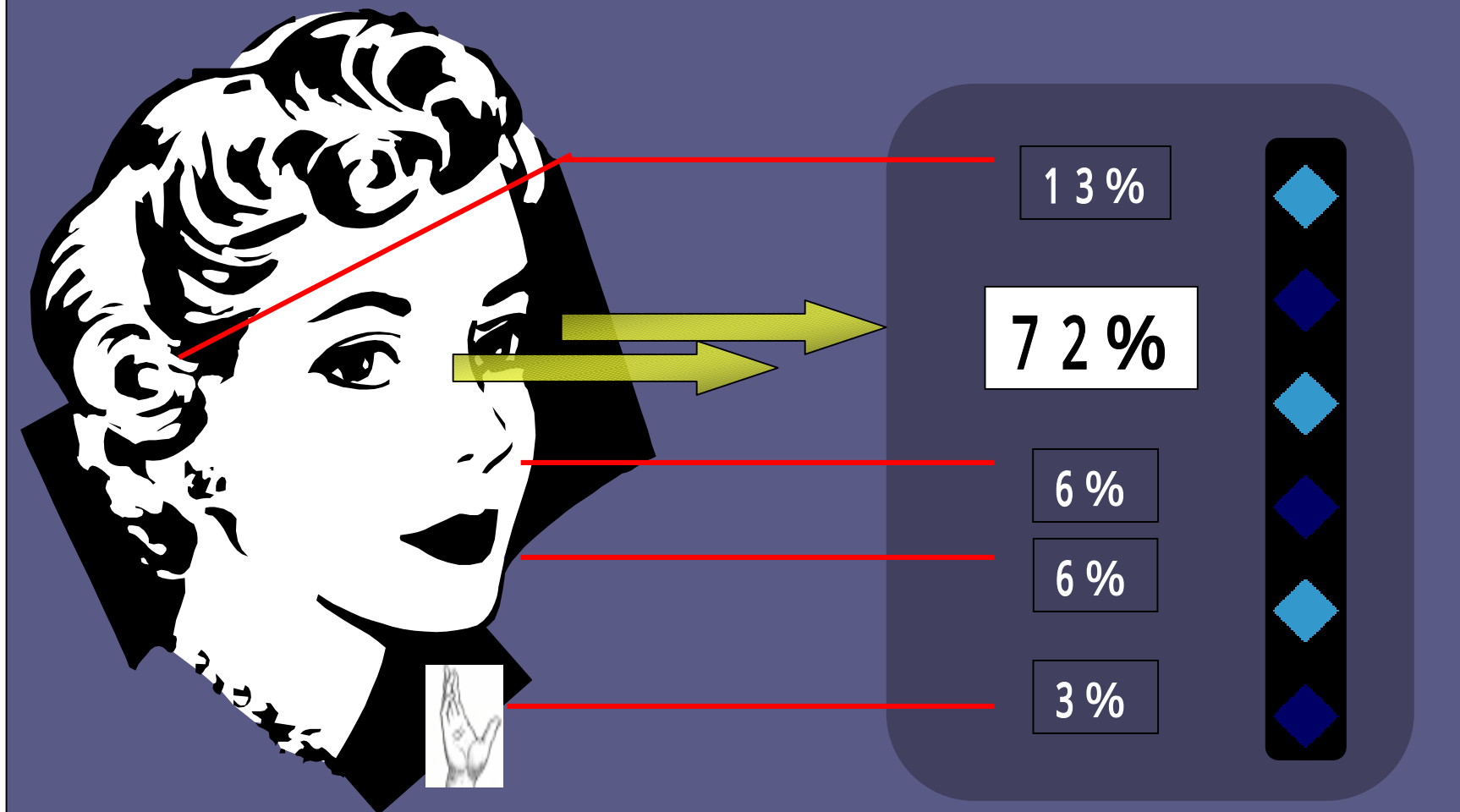
コミュニケーションは先天的能力ではなく、後天的に身につけるもの。

ハイコンテクスト社会とロウコンテクスト社会(話し手責任か聞き手責任か)

コミュニケーションはConfirm - 思いコミュニケーションを避ける

言葉ですべてを伝えることはできないー人間の五感の理解力

5 感の情報収集力



モチベーション

「自分への信頼が、他人への信頼を
生み出す」

ロシュ フーコー

内的モチベーションを理解する

モチベーションの3つのC

- Collaboration 協力
- Content 満足
- Choice 選択

➤ Collaboration

チーム効果、助け合い、責任

➤ Content

組織における自分の価値、貢献度
興味と誇り

➤ Choice

仕事の決定権、サポート

モチベーションを阻害する要素

弱体化した組織

官僚主義

締め切りに対する不安感

目標とリーダーシップの指示の矛盾

トレーニング不足

労働組合と企業間の意見の不一致

モチベーションを阻害する要素

短期目標と長期目標の不一致

乏しい方向性

不明確な目標

時間不足・人手不足

現場を無視した経営

モチベーションを高める要素

恐れ

経済の低迷期における雇用不足

短期的に有効

組織内での分裂

コミュニケーションに弊害

モチベーションを高める要素

褒賞

一時的に有効

要望がエスカレートする

モチベーションを高める要素

成長の機会

仕事に対する考え方

自分の利益になる

良いモチベーションを作る

組織における信頼を高める方法

- 社員への敬意を持つ
- 言い方に気をつける
- やると言ったことはやる
- 開かれたコミュニケーションをとる
- 聞く
- 皮肉を言わない

組織における信頼を高める方法

- 長所を指摘する
- 相手の意見を尊重する
- 信頼とは双方向のものだと認識する
- 信頼を少しずつ増やす
- 自分に正直になる
- 人間的な面を見せる

信頼とは、

相手が自分を不正に利用しないことを確
信している状態

現在の自分の地位や自尊心、人間関係、
仕事などすべて、人生までも相手に委
ねることのできる状態

社員から信頼を失う行為

- 社員に権限を委譲すると言いながら、そうしないで言い訳を並べる
- 社員に故意に恐怖感や不安感を与える
- 社員を常にコントロールする
- 約束を守らなかったり、守るつもりのない約束をしたりする

社員から信頼を失う行為

- 社員に情報を伝える前に、外部に公表してしまう
- 社員への期待を示さない
- 価値の少ない、もしくは価値のない褒賞を与える
- 社員がリーダーに話しかける機会を与えない
- 権限を与えずに責任だけを社員に押し付ける

楽しみとユーモアの10の効用

1. ユーモアはストレスと緊張をやわらげる
2. 楽しみはコミュニケーションを促進する
3. 楽しみは対立を緩和させる
4. 笑いは生き残る力を与える
5. 自分を笑い飛ばすことは、最もレベルの高いユーモアである

楽しみとユーモアの10の効用

6. 笑いには、自然治癒力がある
7. ユーモアは重荷を軽くする
8. 楽しみは人を結びつける
9. 楽しみは退屈さと疲労をなくす
10. 楽しみはエネルギーを生む

フィードバックの与え方

1. 社員の反応に敏感になる
2. 自分で目にしたものを話す。社員の行動の裏にある考えや感情を勝手に想像してはならない
3. そこでの問題に集中し、相手の性格や自分の好みを持ち出さない。社員は良い仕事をするために努力すべきなのであり、あなたを喜ばせるために努力するのではない

チームのメリット

- 協力体制があると問題解決が容易になる
- チームの一員であることで、エネルギーを得られる
- 専門分野、経験、個性の違いをチームの中で建設的に利用することができる
- 帰属意識と安心感を得られる

チームを成功に向けて準備させる10の方法

1. 明確な目標と目的を与える
2. 独自の規則を作らせる
3. 仕事に楽しさとユーモアを持ち込む
4. 自分たちで決定し、行動する権限を与える
5. 必要な時だけリーダーが手助けをする
6. 問題解決の方法を見つけさせる
7. 独自の予算を許可する
8. うまくいく時もいかない時もあることを理解させる
9. 褒章システムを設定させる
10. チーム・スピリットと誇りを持たせ、育てる

質問をする

質問することにより、必要な情報が得られ

- 相手の過去のパターンや考えの基になっているもの
- 今までの経験や成し遂げてきたこと

良い情報は、上司として部下を助けるチャンスを広げる

しかし、質問の方法やスキルをマスターしなければならない

質問をする

オープン・クエスションは、相手を理解する助けとなる

- どういうことにトライしましたか？
- 何故その方法を使いましたか？
- 何がうまくいって、何がうまくいかなかった？
それは何故か？
- 何か他の方法は考えられるか？

質問は、情報を開示させる (オープン)型・・・

- 機会の領域を明らかにするために、広範に診断的な質問をする
- ニーズの真の姿を得るために、厳密な質問をする

…そして一旦結論を出す(クローズ)型がある

■明確な答えを得るために

■進行への同意反応の確認

■あなたの理解をまとめるために

質問のテクニック

ブロックバusting

あなたがもっと、詳細な情報をさがしている時に使われる手法

- あなたが実施したことを、もう少し正確に話してくれますか

質問のテクニック

チャレンジング

一般化しようとしている人に対する質問

– それは いつも 起きることです

➡ いつもですか？

– それは 決して うまくいかない

➡ 決してと言えますか？

質問のテクニック

理解を確認する

最初の段階で理解していることを確認する時
– 私たちが同じことについて話しているか、ちょっと
ここで確認しましょう

質問のテクニック

要約する

起こったことを簡潔に、もう一度言ってみる
– あなたは、これこれこういうことを試したと言っているのですね

インタビュー・ゲーム



「ニーズを理解する」の主要段階

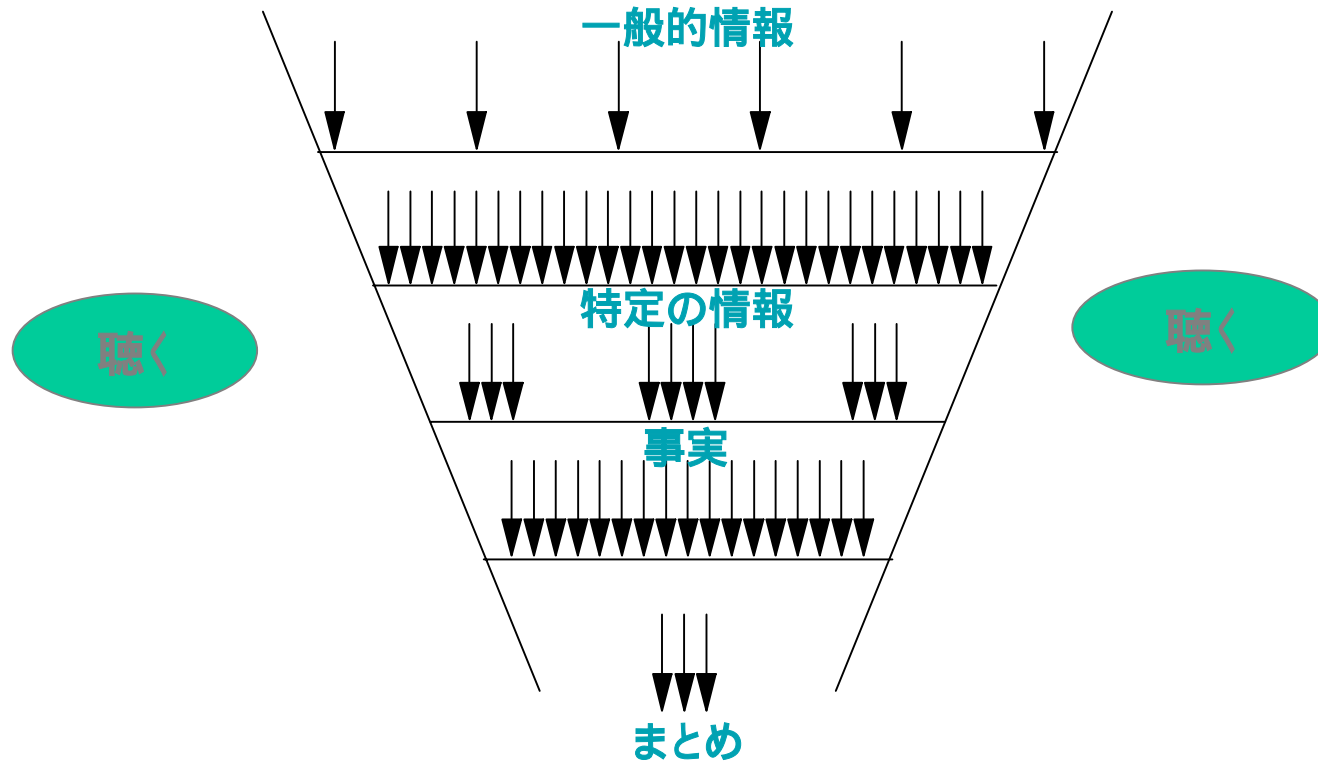
- あなたが満たすことのできるニーズが「意識の最表層」にあることを確認する



- 相手のために、ニーズの充足を急ぐ



「じょうごを通すこと」であらゆる質問の種類を一つ
にまとめ、
これを討議のコントロールまたは方向付けに使う



事実を確認する

聴くことの技術

「メッセージを送り主の意図そのままに理解すること
事実についても、感情についても」

聴くとは、常に使う技術だが、その方法を学ぶ機会は少ない

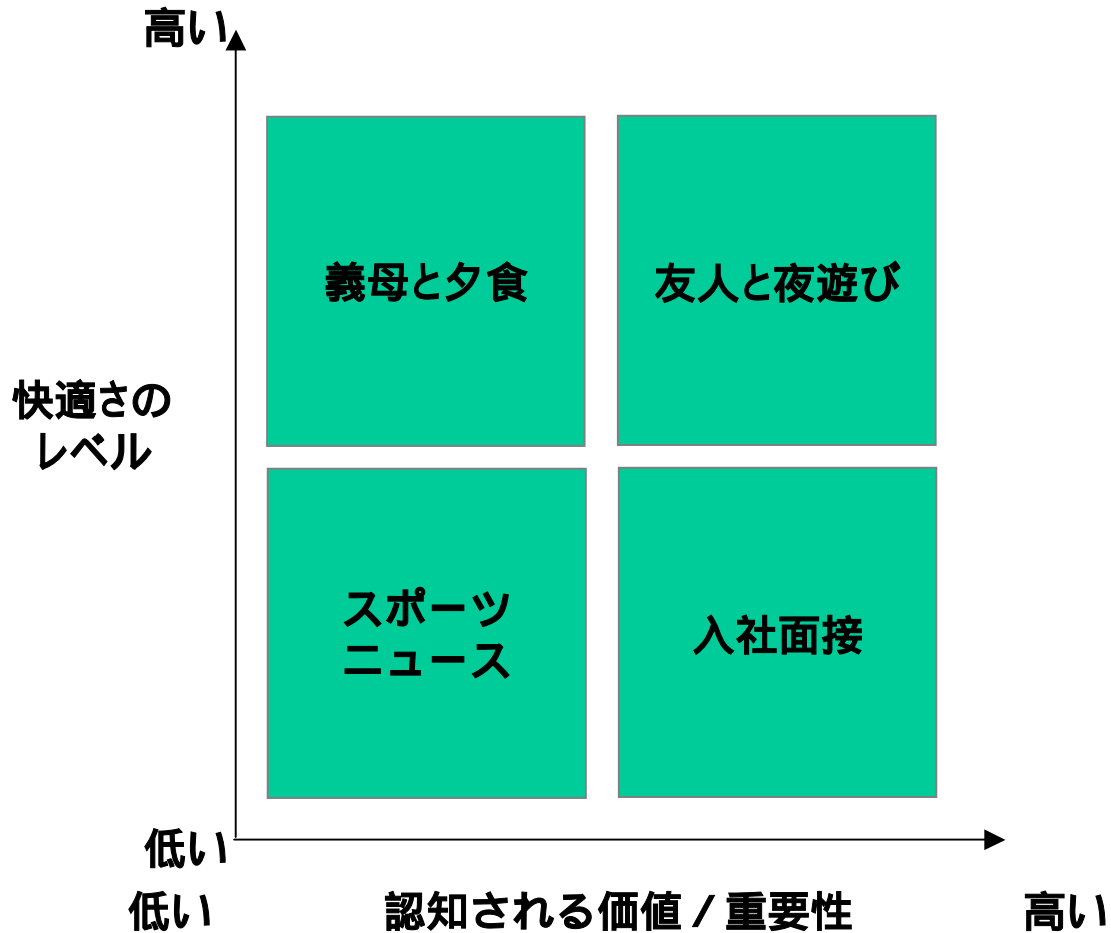
教育	スキル	使用頻度
10年	書く	あまりない
5年	読む	やや多い
2年	話す	多い
0年	聴く	非常に多い

聴くこと

効果的に聴くことは「スキル」であり、最もエネルギーギッシュな「コミュニケーション」スキルの一つである

顧客のニーズを理解し、質問スキルから十分な利益を得るもっとも効果的な方法

聴く行為は、自分が属する状況に左右される



効果的に聴くことを邪魔する多くの障害

- 聴く時間をとらない / 話しすぎ
- 心を閉じている
- 物欲しげな聞き方
- 過度に批判的 / 断定的
- 影響を受けることを恐れる

しかし、何よりも...

- 推測する
- 結論を急ぐ

聴く理由を忘れない - 理解するために聴く

「メッセージを送り主の意図そのままに理解すること
事実についても、感情についても」

悪い例

「こうおっしゃったと思ってました」
.....

「そういう意味とは思いませんでした」
.....

「『それ』があなたの意味するところでしたか？」
.....

自分が理解しているかどうか を確認することができる

- 言い換える

- 明確にする / 質問する

- 要約する

- 傾注する

言い換える

「言われていることの、内容と感情の両方を顧みる」

意図どおりにメッセージを理解したことを示すため

「今おっしゃったことについて、私の理解をまとめれば…」

明確にする

「確実に理解し、さらに詳細や説明を得る」

次に進む前に、あいまいまたは不明確な情報を明確にする

「誤解がないように、～で意図されたことを明確にするために、
お尋ねしていいですか？」

要約する

「要点を再確認し、焦点を明らかにする」

いくつかの情報が開示されたときに見直す

「ご指摘の重要なポイントについて、私の理解をまとめますと...」

傾注する

「注意を払っていることを示す」

会話の間中、「開かれた」コミュニケーションを続け、
または向上させる

関心を向ける

うなずく
送り手の「言語」を採用する
理解したことを復唱する

関連する質問をする
メモを取る

アイコンタクトを保つ
話は送り手に終わらせる！

関心を向けない

時計を見る
外を見る

鍵やコインをもてあそぶ
話を遮る

話を終わらせる

ニーズを理解する際の、質問と聴くことの黄金法則

この段階では、顧客は会話の70%に貢献すべき

話を遮らない

自分の質問に答えない

同時に2つの質問をしない

反応を探る

チェックリストを使って質問しているように見せない

オープン型質問とクローズ型質問を混ぜる

聴く

「はい、しかし」を言わない 議論しない

口は1つ、耳は2つ - その比率で使う

バイヤーが話を止めたのは、息をつこうとしているのかもしれない - 途切れたといって、割り込まないこと！

TEAM CULTURES

- 組織の文化を理解する
- プロジェクト・チームにおいてチーム・カルチャーは計画の実行における成功に大きな影響を与える

TEAM CULTURES

あなたの属するプロジェクト・チームのカルチャーは？

組織文化	閉鎖的	セミ・オープン	オープン
ゴール	知らせる	コミュニケーションする	同意する
情報	地位の象徴	物品のようにやり取りする	豊富に存在する
モチベーション	操作的	メンバーの必要性にフォーカス	ゴールのように明確
意思決定	上から	部分的権限委譲	メンバーレベル
過ち	メンバーのみ	責任を負う	起こりうるもの
対立	避けるべき	支配可能	革新の機会
管理	上から	部分的権限委譲	全面権限委譲
マネジメントスタイル	権威主義	協力的	状況に応じて
権威	服従	協力	パートナーシップ
マネジャー	完全規則主義	問題解決者 意思決定者	変化に向けての戦略家

TEAMWORK

- 21世紀型チームワークは、協調の精神から共生の思想へ
- 個性とチームワークは、対立するものではなく、共生するもの
- チームワークの第一歩は、お互いの違いを認めること

TEAMWORK

「共生とは、対立や矛盾を含みながらもお互いを必要とし、理解しようとする関係」

—黒川 紀章—

リーダーシップ

マネジメント

前提

変革を推し進める

複雑さに対処する

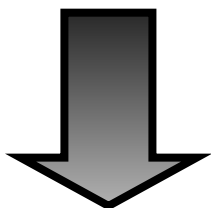
共通
事項

課題の特定

課題達成を可能にする人的ネットワーク
の構築

実際に課題を達成させる

マネジメント



コントロール

計画

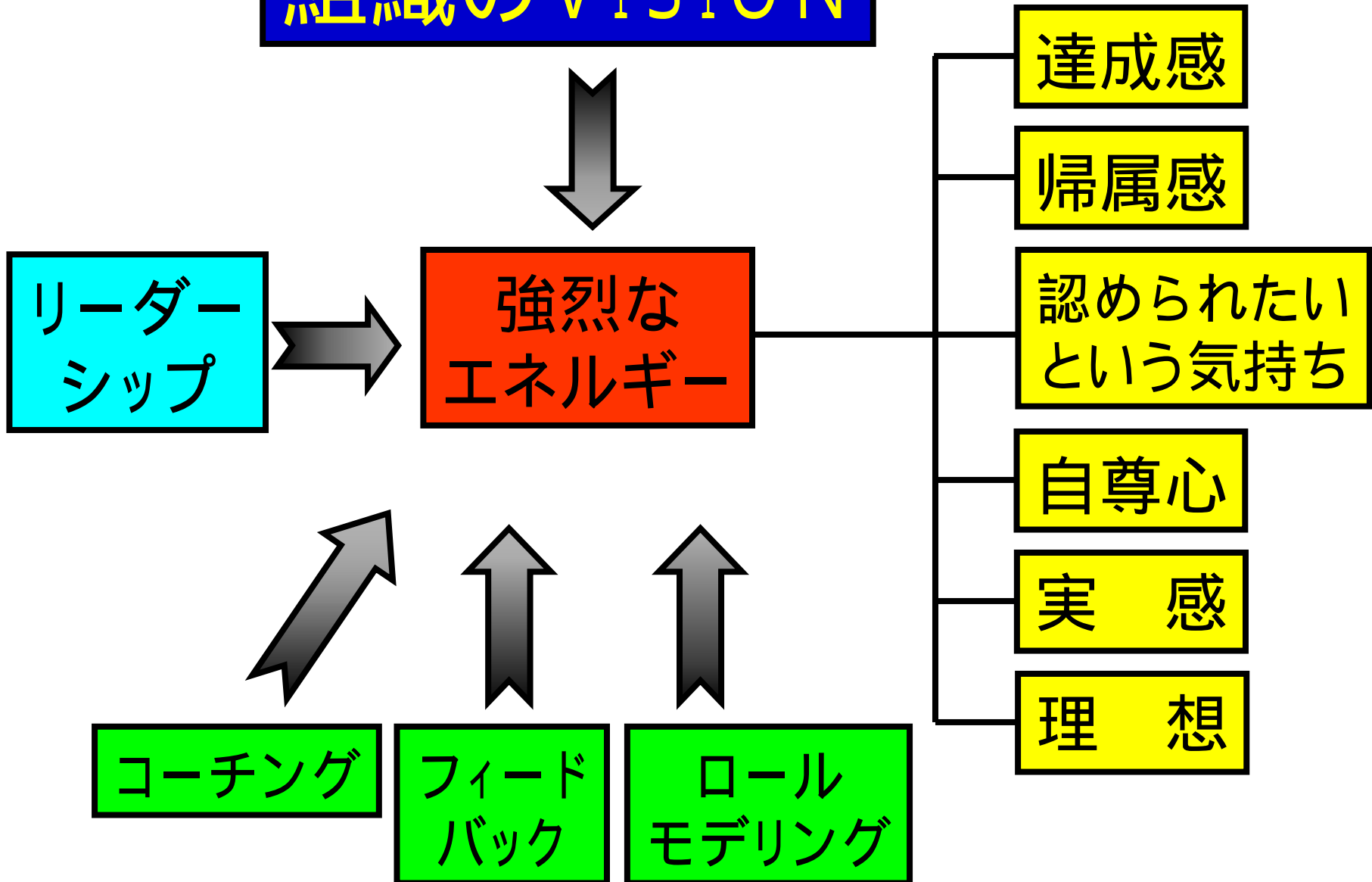
組織化

コントロール
機能

解決策



組織のVISION



マネジャーの仕事

- 計画と予算を策定する
- 階層を活用して職務遂行に必要な人脈を構築する
- コントロールによって任務を全うする

リーダーの仕事

- ビジョンと戦略を作り上げる
- 複雑だが同じベクトルを持つ人脈を背景に実行力を築く
- 社員のやる気を引き出すことでビジョンと戦略を遂行する

PMの4つのHAT



リーダー



マネジャー



ファシリテーター



メンター

メンターやコーチとしての プロジェクト・マネジャー

ロール・モデリング

本物の実地教授

サジェスションや可能性や問題解決のアプローチなどを提供

支援者となる、フランクで正確なフィードバックの提供

モチベーションの提供

企業におけるメンタリング

メンタリングは HR開発のプロセスにおける、非常に効果的なものとして、世界的に認識されるようになった。以下のように様々な企業でメンタリングのプログラムが採用している

製造業 / 石油会社 / 金融サービス / サービス業 / 旅行業 / レジャー産業 / 公共事業 / 政府 / 教育産業 / 非営利企業

(USA)

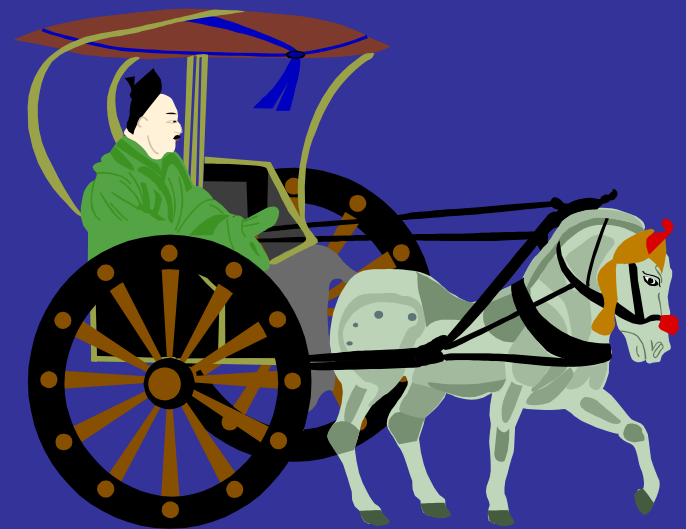
メンタリングの目的

メンタリングは様々な目的で、企業内で利用されている

- 導入プログラム、就任
- 学習のサポート
- キャリアの推進
- 機会均等プログラム
- 仕事の異動やアウトプレースメントのサポート
- 新プロジェクトや新しい仕事のサポート
- 変更プログラムのサポート

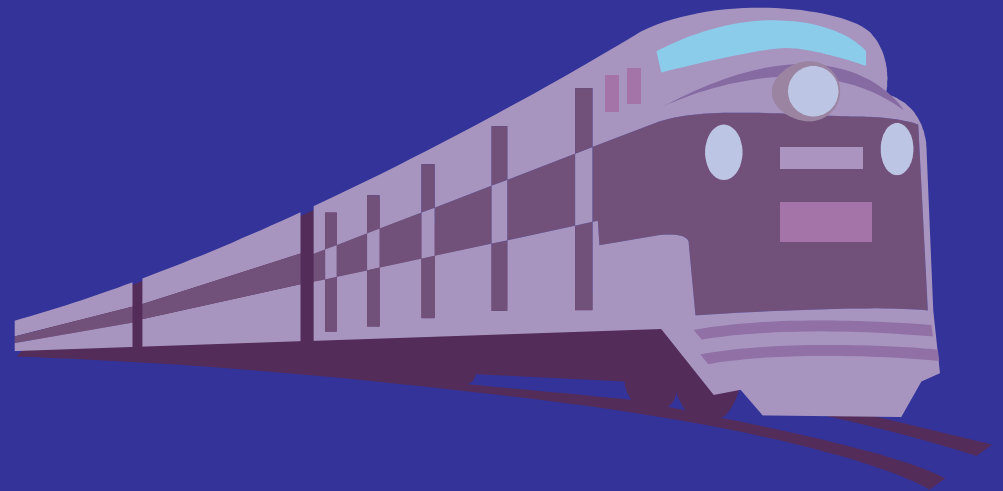
メンタリング、コーチング、トレーニング

コーチング: 具体的な比較的狭いゴールに対して実施(経営陣のインタビューの準備、顧客に対するプレゼンテーションなど)



メンタリング、コーチング、トレーニング

トレーニング:対象とする人たちへの専門技術や
関心事項に対して、特別に仕事と関連して実
施



メンタリング、コーチング、トレーニング

メンタリング: 将来に向けてサポートやアドバイスを対象となる人(メンティー)に与える。その人の人生におけるポイントに様々な視点から関わる。メンターは時に応じて、コーチングやトレーニングを提供する。メンターはメンティーを専門家として助け、励ます。



つぶれる会社の条件

- 物事を先送りする
- 対立を避ける
- 流行にいつも気を使う
- 上司に決定をチェックしてもらおう
- 命令には喜んで従う
- いい部下でいようとする
- ルールをアイデアよりも大切に扱う
- 1人で何でもやってしまう
- 協力するより競争する
- 物事を完璧に仕上げる
- 勝利者であろうとする
- 勤勉で厳格である
- 全ての面で最高を目指す

(米国における例)