

プロジェクトマネジャーの ヒューマンスキルの本質

アイシンク(株)
CEO 伊藤健太郎

プロジェクトマネジャーとメンバーの違い

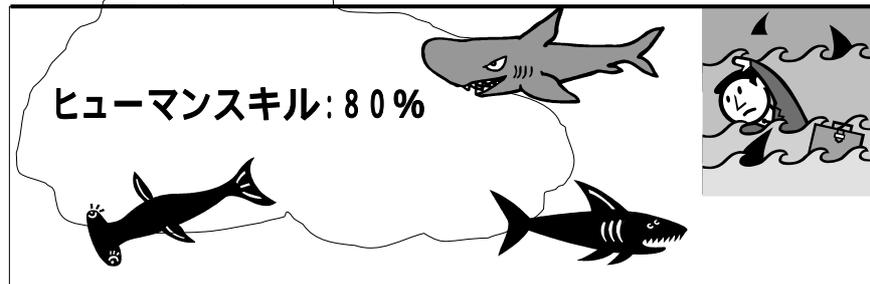
ある日、プロジェクトメンバーとして業務を遂行してきた井上さんがプロジェクトマネジャーに任命されました。

何がいままでと大きく異なるでしょうか。
何に最も注意しないといけないのでしょうか？

プロジェクトマネジャーのヒューマンスキル

プロジェクトマネジメント方法論・ツール

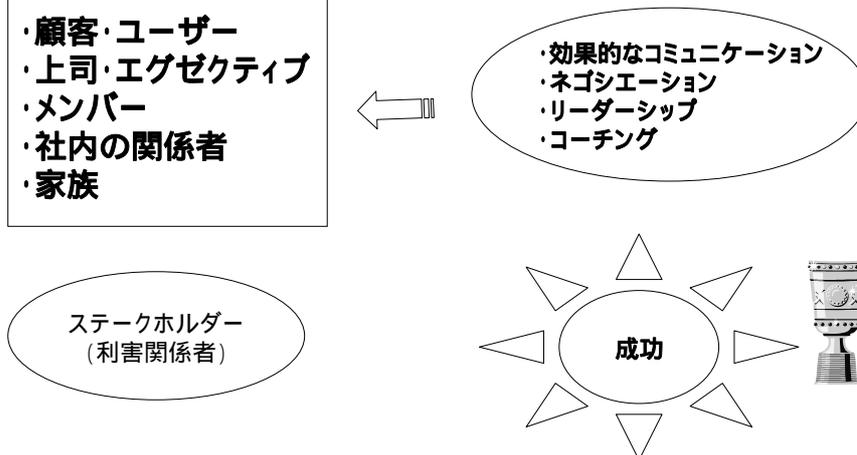
20%



プロジェクト遂行ではいろいろな人に関する問題がある

- 顧客がなかなか仕様を決めてくれない。
- 組織のサポートがない
- メンバーが自分勝手に自分の仕事以外の協力をしない。
- チームワークが上手くいかない
- 休日出勤すると、家族の機嫌が悪い

ヒューマンスキルとプロジェクトの成功



ジョン・P・コッターの「リーダーシップ論」(1)

リーダーシップの重要性

➤「リーダーシップ」

- ・将来ビジョンと戦略を作り上げる
- ・障害を乗り越えてでも実現できる力
- ・インフォーマルな人間関係に依存する。

➤「マネジメント」

- ・組織のフォーマルな階層を通して機能する。
- ・重要な仕事は階層を通して行われる。

「リーダーシップ論」参照
(ジョン・P・コッター著)
<ダイヤモンド社>

ジョン・P・コッターの「リーダーシップ論」(2)

リーダーシップとマネジメントに共通する3つの仕事

課題の特定

- A. リーダーシップ... 針路の策定 (将来ビジョンとビジョン実現のための変革の戦略を用意する)
- B. マネジメント... 計画立案と予算策定 (一定の目標を定め、詳細な実行ステップを決め、経営資源を割り合てる。)

ジョン・P・コッターの「リーダーシップ論」(3)

課題達成を可能にする人的ネットワークの構築

- A. リーダーシップ... 人心の統合 (一つの目標・新しい方向性を示し、様々な人の心を統一してそれに向かわせる。)
- B. マネジメント... 組織化と人材配置 (計画達成に向けた組織構造の構築、適切な人材の充当、権限委譲など)

ジョン・P・コッターの「リーダーシップ論」(4)

実際に課題を達成させる

A. リーダーシップ

動機付けと啓発(価値観や感性など欲求に訴えかけることで障害を克服、正しい方向に導く)

B. マネジメント

コントロールと問題解決(公式・非公式に計画と実績を調査、問題があれば解決の準備をする)

ジョン・P・コッターの「リーダーシップ論」(5)

人間同士の複雑な「依存関係」を操りながら役割を果たすため、フォーマルな人間関係の構築は勿論、インフォーマルな人間関係を上手く処理するのがリーダーの重要な仕事になっている。

組織を動かすためには、権力(パワー)を振りかざすよりは、むしろ力を持つ他者といかにうまく共存するかが大切である。変革の実現に威力を発揮するのは、信頼と誠実さに裏付けされた「インフォーマルな人的ネットワーク」である

状況対応型リーダーシップ(1)

P. ハーシーとK. H. ブランチャードが研究・提言した人間管理システム

リーダーシップの効果を高めるには

3つの対人スキル...リーダーは、部下の「過去の行動を理解」し、「今後の行動を予見」し、目標達成にむけ「行動を指揮し、変容させ、制御する」ことが大切

調査して、どうなるか見通し、そうなるよう計画し、そうならせるためのステップをとる

「状況対応型リーダーシップ」とは、様々な人物・状況に対応(呼応)する形で、最適なスタイルに変容させるリーダーシップである

状況対応型リーダーシップ(2)

リーダーシップ・スタイル

指示・命令的行動

一方向コミュニケーション(『構造化』『コントロール』『監督』)
何をするのか、どのような方法でするのか、どこで行うのか、いつするのかを明確にし、部下の遂行行動を細かく監督する行動の程度

支持・援助的行動

双方向コミュニケーション(『称賛』『傾聴』『促進』)
部下の話をよく聞き、その努力に対して援助、指示、激励を与え、問題解決や意思決定への参加を促進する行動の程度

リーダーは「仕事の結果」と「部下」の両方に深い関心を持つことが重要

(参考)『新版 行動科学の展開』における分類
(P.ハーシー、K.H.ブランチャード、D.E.ジョンソン)

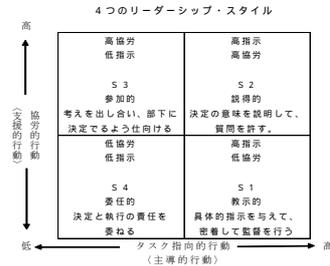
リーダーシップ・スタイルを、以下の4つに分類

- スタイル1(S1:独断的)** = 能力も意欲も低い人(R1)に相当
- スタイル2(S2:説得的)** ...能力は中レベル以下で意欲のある人(R2)に相当
- スタイル3(S3:参加的)** ...能力は中レベル以上で、意欲不足の人(R3)に相当
- スタイル4(S4:委任的)** ...能力も意欲も高い人(R4)に相当

部下のレディネスを、「能力」と「意欲」の相関で判断、4つに分類

能力(Ability)...個人または集団が持ち込む知識、経験、技能
意欲(Willingness)...特定の課題を達成する際の自信、熟意、動機強度

- R1...低** 具体的指示が必要、協力的行動は控えめに(S1向き)
a.「能力」も「意欲」も低い、または、b.「能力」が低く、「不安」を感じている(自信を欠く)場合
- R2...低～中** 具体的な指示と、意欲を高める協力的行動が必要(S2向き)
c.「能力」は低いが、「意欲(関心)」がある場合、または、d.「能力」は低いが、「自信」を持つ場合
- R3...中～高** 指示は少なくてよいが、意欲を高める協力的行動を増やす(S3向き)
e.「能力」は高いが、「意欲」が低い場合、または、f.「能力」は高いが、「不安」を感じている場合
- R4...高** 指示・支援とも少なくても良いが、業務評価のフィードバックが必要(S4向き)
g.「能力」は高く、「意欲」もある場合、または、h.「能力」が高く、「自信」を持っている場合



部下のレディネスと対応リーダーシップ・スタイル

高	R4	R3	R2	R1	低
	出来るし、やる気もあれば、自信もある	出来るが、やる気弱く、不安を持つ	出来ないが、やる気は有り、不安がない	出来ないし、やる気弱く、不安をもつ	
	S4	S3	S2	S1	

状況対応型リーダーシップ(3)

リーダーシップ責任の確立

ポジション・パワーとパーソナル・パワー

1. 「**ポジション・パワー**」...部下に対しリーダーが下しうる報償、懲罰、制裁、承認の程度」規制力、コネ力、公権力、褒賞力など、上層より委譲された権限
2. 「**パーソナル・パワー**」...影響の対象となる相手の信頼と信用を得る(相互信頼の)程度」専門力、情報力、人格力など

状況対応型リーダーシップ(4)

状況対応リーダーとは

- 1 他人の行動に影響を及ぼすことが「1回限りの現象でなく、継続プロセスである」と知る人
- 2 「人」に配慮し、「結果」を考え、そして関係する全ての人に良かれと努力をする人

状況対応型リーダーシップ(5)

「状況対応型リーダー」に必要なもの

1. 「柔軟性」...複数の管理スタイルを持っていて、状況の変化に応じて自在に使い分けられる
2. 「診断力」...特定の課題・目標に対する部下の「技能」と「自信」を診断するコツを心得ている

自分が監督する部下が独力でできないことに助力し、成長・自立につなげられる力が必要

交渉(ネゴシエーション)(1)

交渉プロセスの3段階

- 「分析」...状況判断を試みる。情報を収集し、まとめ、考える
- 「計画」...アイデアを考え出し、何をなすべきか決める
- 「討議」...当事者は合意を目指して意見の交換を行う

(新版)ハーバード流交渉術<株式会社阪急コミュニケーションズ>参照

交渉(ネゴシエーション)(2)

原則立脚型交渉の4原則

1. 人 …人と問題とを分離せよ
2. 利害 …立場でなく利害に焦点を合わせよ
3. 選択肢 …行動について決定する前に多くの可能性を考え出せ
4. 基準 …結果はあくまでも客観的基準によるべきことを強調せよ

交渉(ネゴシエーション)(3)

1. 人と問題を切り離す

正確な認識をもつ

感情を発散させる(節度ある感情)

意思疎通を図る(十分な意思疎通と相互理解)

先手を打つ(問題となる前に扱う)

相手に対してはあくまでも人間として接し、問題に対してはその本質的利点を中心に対処する

交渉(ネゴシエーション)(4)

2. 立場でなく利害に焦点を合わせる

表面に出た「立場」でなく、根底にある「利害」(各当事者の願望、欲求、関心、懸念の態度)が問題を定める

双方が、それぞれにやりたいこと、やるつもりのないこと、相手にしてもらいたいことをはっきりさせる。交渉の成功は、利害に対する「強腰(強硬さ)」と、相手の提案を聞く「率直さ(柔軟性)」の両面を必要とする。

交渉(ネゴシエーション)(5)

3. 行動について決定する前に多くの可能性(選択肢)を考え出す

【創造的な選択肢を考え出すことへの4つの障害と解決法】

1. 早まった批判・判断
選択肢を考え出した後で評価を下す行為を行う
2. 早まった決着(単一の答えを探そうとする)
幅広い選択肢を提示する(選択の幅を広げる)
3. 分け合うものの大きさを一定と決めてかかる
互いの利益を追求する(相互の利益を探す)
4. 相手の問題は相手が解決すればよいと考える
相手が決定しやすいような方法を見つけやる

交渉(ネゴシエーション)(6)

4. 結果はあくまでも客観的基準によるべきことを強調する

原則立脚型交渉...公正・効果的な利点を基準に特定の問題に取り組めば、問題の本質に目を向けられ、賢明で公正な合意を友好的かつ、効果的に生み出せる...**客観的基準に確固として、しかし柔軟に対応**

単なる一方的主張を通すよりも、客観的基準を用いることで、譲歩による損失を減少させ、同意を容易にし、合意の説得性を高めるといふ利点がある。合意は必ずしも「最善の」基準で行う必要はない

プロジェクトマネジャーとヒューマンスキル

- 1 プロジェクトマネジャーのヒューマンスキルの本質とは何か？

- 2 ヒューマンスキルのエッセンス

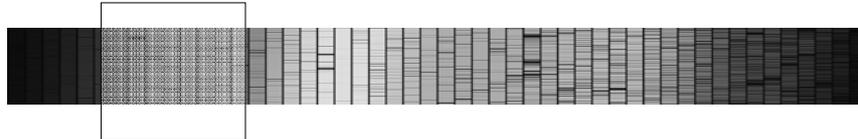
3 - 1 原理

パワー	公式の権力	ワーク	正しい仕事を完了させる	
	グループの信頼・評価			
	個人の影響力			
アイデア	アイデアをうまく提案する		ワーク	誤った仕事をさせない
	新しい発想を引き出す			
テンション	リラックス状態			ワーク
	中間状態			
	緊張状態			

- > 何百ものリーダーシップ理論に共通であり、普遍的で実効性の高いリーダーシップ原理
- > AI 専門家クラーク氏が、時間をかけ、企業のリーダー、研究者、政府および軍事関連のリーダーへのインタビューを行い、有効性を検証

VL (バーチャルリーダー)でのリーダーシップ体得のイメージ

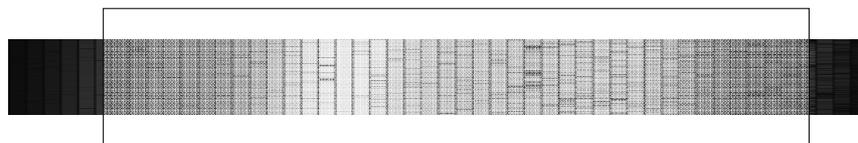
Virtual Leader 受講前



委任型

参加型

指示型



Virtual Leader 受講後

現状のリーダーシップスタイルを認識していただき、それとは対極や異なるやり方を体験し、結果画面によるフィードバックを受け、なぜそのようなスコアになるのかを考えていくことの積み重ねにより、リーダーシップについて自信を持って発揮できるゾーンを拡張させることができる

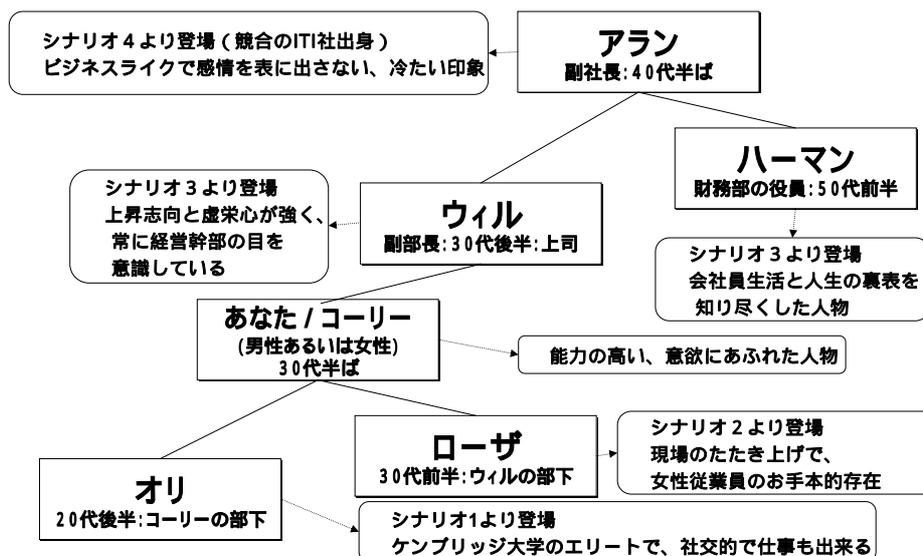
I Think

アイシンク株式会社

25

Copyright © 2006 I-Think Corporation

ノーティック社の職位の関係図



I Think

アイシンク株式会社

26

Copyright © 2006 I-Think Corporation

シナリオ1ー【1対1】:入社初日の午前

オプション ヘルプ 終了 スタート

アイデア情報

コンピュータ・セットアップ:これは 通過させることが重要なアイデア。オリは電話に出なければ、今日は少しばかり自由時間の時間がある。後は他の用事を後回しにしても、あなたのコンピュータをセットアップするべきである。これは、他のグループに手伝ってもらわなければならないということもあって、オリにとっては難しい仕事である。またこれについて話している間は、オリのテンションをかなり高くしてしまう。このアイデアの財務インパクトはプラス、顧客満足はプラス、従業員満足はマイナスである。このアイデアは、オリが「今日はファイリング」を通過させるのを阻む。ヒント:アイデアを

チームのコーヒーブレイク

名刺作成 今日ファイリング ミーティングの終了 アパートを探す

コンピュータ・セットアップ

I Think アイシンク株式会社 27 Copyright © 2006 I-Think Corporation

シナリオ2ー【新しいマネジャー】:入社初日の午後

オプション ヘルプ 終了 スタート

ミーティングの終了

オートメーションの利用

職場環境改善

定時率65%へ

士気の改善

不平を言わせない

コーヒーショップ

I Think アイシンク株式会社 28 Copyright © 2006 I-Think Corporation

シナリオ3ー【現状の問題】：4ヶ月後



I Think

アイシンク株式会社

29

Copyright © 2006 I-Think Corporation

シナリオ4ー【2つのカルチャー】：1年後



I Think

アイシンク株式会社

30

Copyright © 2006 I-Think Corporation

シナリオ5 - [危機とチャンス]: 2年後



I Think

アイシンク株式会社

31

Copyright © 2006 I-Think Corporation

シナリオ実施結果 - フィードバック画面サンプル

リーダーシップ・スコア

パワー、テンション、アイデアのグラフは、成功する結果を生み出すために、あなたが自分のチームをどのようにうまく調整し、もっていったかを評価する、質的リーダーシップ指標あるいはフィードバックのグラフです。ビジネス成果の指標あるいはフィードバックは、「ミーティング後の展開」で知ることができます。この内容は、通過させたアイデアによってのみ決定されます。この画面では、財務パフォーマンス、顧客満足、従業員の士気という分野で、あなたの組織が次の第4 四半期にどのようなパフォーマンスをおこなうかを、量的に評価しています。

リーダーシップ		76 %
パワー	76 %	
テンション	95 %	
アイデア	57 %	
ビジネス成果		58 %
財務パフォーマンス	70 %	
顧客満足	55 %	
従業員の士気	50 %	
トータル		67 %



キーボードの矢印キーを押して、画面を切り替えてください。
メインメニューに戻るには、スペース・バーを押してください。

Screen 1 of 11

I Think

アイシンク株式会社

32

Copyright © 2006 I-Think Corporation

シナリオ実施結果 - フィードバック画面サンプル

ミーティング後の展開

あなたは優先順位付けと目的意識を新たに、部屋を後にします。来年のノードアップは、難題と予期せぬ出来事がたくさん待ちかまえています。しかし次に起こることに完璧に備えるのは、無理というものです。

財務インパクト

あなたは大多数の人から、自分の管理する仕事をどんどん増やす人間だと思われていますが、財務に無関心なため、実績はあがっていません。

顧客満足への影響

自ら進んで顧客対応改善委員会のメンバーになりましたが、あなたのコメントは無視されました。そのうち、あなたの態度が無責任に見えらることで、だんだん嫌みられるようになりました。

従業員満足への影響

部下はあなたに反抗的な態度をとり、時々はあからさまに、あなたを無視します。社員食堂で、部下を叱責しているところを同僚にたがめられたこともあります。



キーボードの矢印キーを押して、画面を切り替えてください。
メインメニューに戻るには、スペース・バーを押してください。

Screen 2 of 11

I Think

アイシンク株式会社

33

Copyright © 2006 I-Think Corporation

シナリオ実施結果 - フィードバック画面サンプル

リーダーシップスタイル

この画面を利用して、あなたの本来の傾向が、積極的か受動的か、支持的か敵対的か、主としてアイデアについて発言しているか、あるいは人に対して発言しているかを診断しましょう。異なるアプローチをいくつかやってみて、その体験を比較しましょう。

	あなた	登場人物全員 (あなたを含む)	
発言回数	15	54	
発言パーセンテージ	27 %	100 %	
支持/中立アクションのトータル	13	51	86 %
人に対して	2	5	13 %
アイデアに対して	11	46	73 %
反対アクションのトータル	2	2	13 %
人に対して	1	1	6 %
アイデアに対して	1	1	6 %
何もなかったトータル	0	1	0



キーボードの矢印キーを押して、画面を切り替えてください。
メインメニューに戻るには、スペース・バーを押してください。

Screen 3 of 11

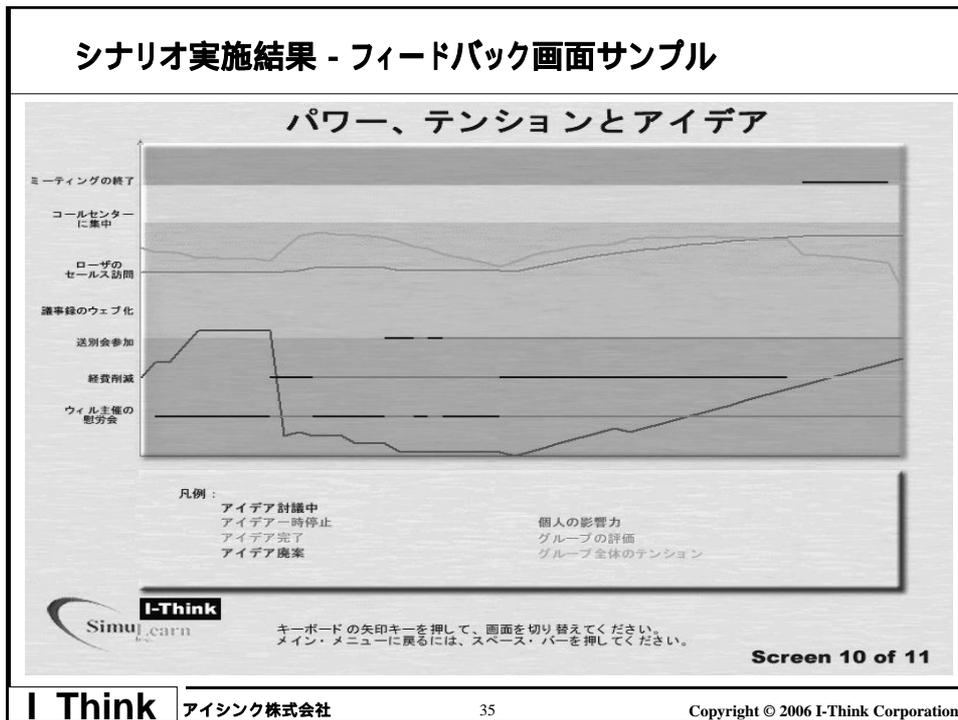
I Think

アイシンク株式会社

34

Copyright © 2006 I-Think Corporation

シナリオ実施結果 - フィードバック画面サンプル



I Think

アイシンク株式会社

35

Copyright © 2006 I-Think Corporation

何かご質問等ありましたら伊藤のメールにお気軽にご連絡ください。できるだけ迅速にお答えする予定です。

*VL(バーチャル・リーダー)のシミュレーションのプレゼンのご希望がありましたら会社単位で実施致しますのでご連絡ください。

担当: 柴田 shibata@i-think.co.jp

又は info@i-think.co.jp

なお、無料セミナーも実施しています。詳しくはHPでご確認ください。

アイシンク株式会社 伊藤健太郎

itoken@i-think.co.jp

<http://www.i-think.co.jp>

I Think

アイシンク株式会社

36

Copyright © 2006 I-Think Corporation