

PMにもメンタルトレーニングが必要か？

～PM自身のモチベーション～

PS研究会 松尾谷 徹

<http://ps-tb.jp/>

法政大兼任講師、博士

デバッグ工学研究所 代表

R1 2007.06.10

DEI/PS研究会

概要と目次

概要

トップアスリートに限らず、メンタルトレーニングはエキスパートにとって重要な能力開発です。

生き残った先輩PMを見ると、強いメンタルを持っていますが、PM育成でメンタルトレーニングはありません。

一方、IT業界では多くのメンタル問題を抱えております。その解決の一つとしてPMのメンタルトレーニングについて論じますが、この課題は現場のPMだけの問題では無いことも主張します。

目次

- 第1章 IT系PMの背負った十字架
- 第2章 チームを作るロールとは
- 第3章 チームとチームビルディング
- 第4章 PMと個人のモチベーション

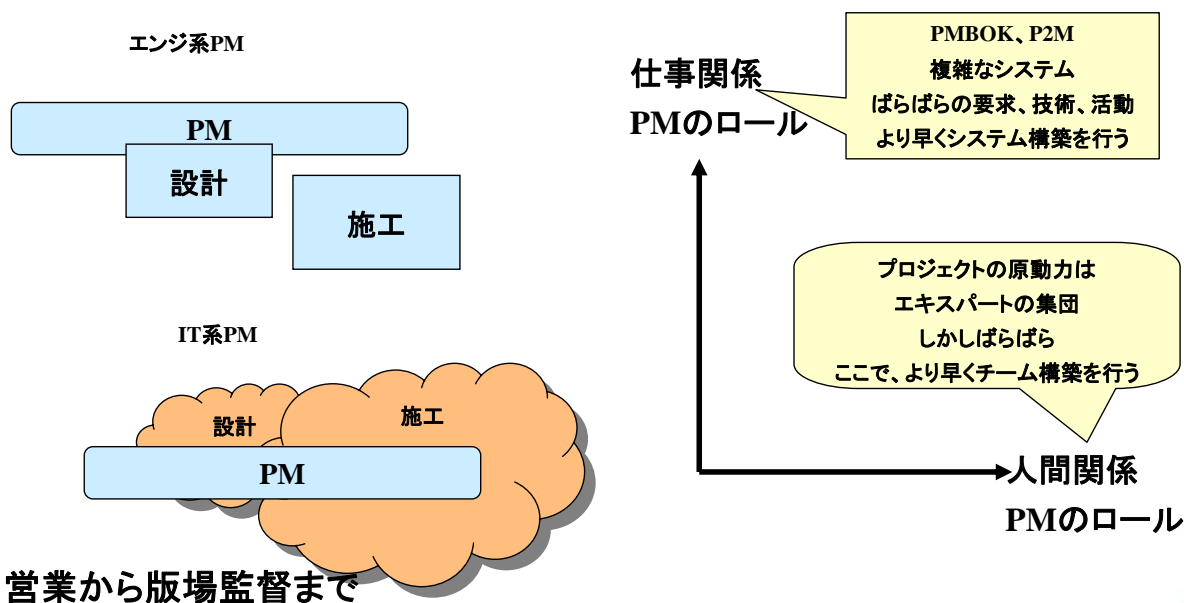
1. IT系PMの背負った十字架

エンジニア系とIT系は何が違うのか

DEI/PS研究会

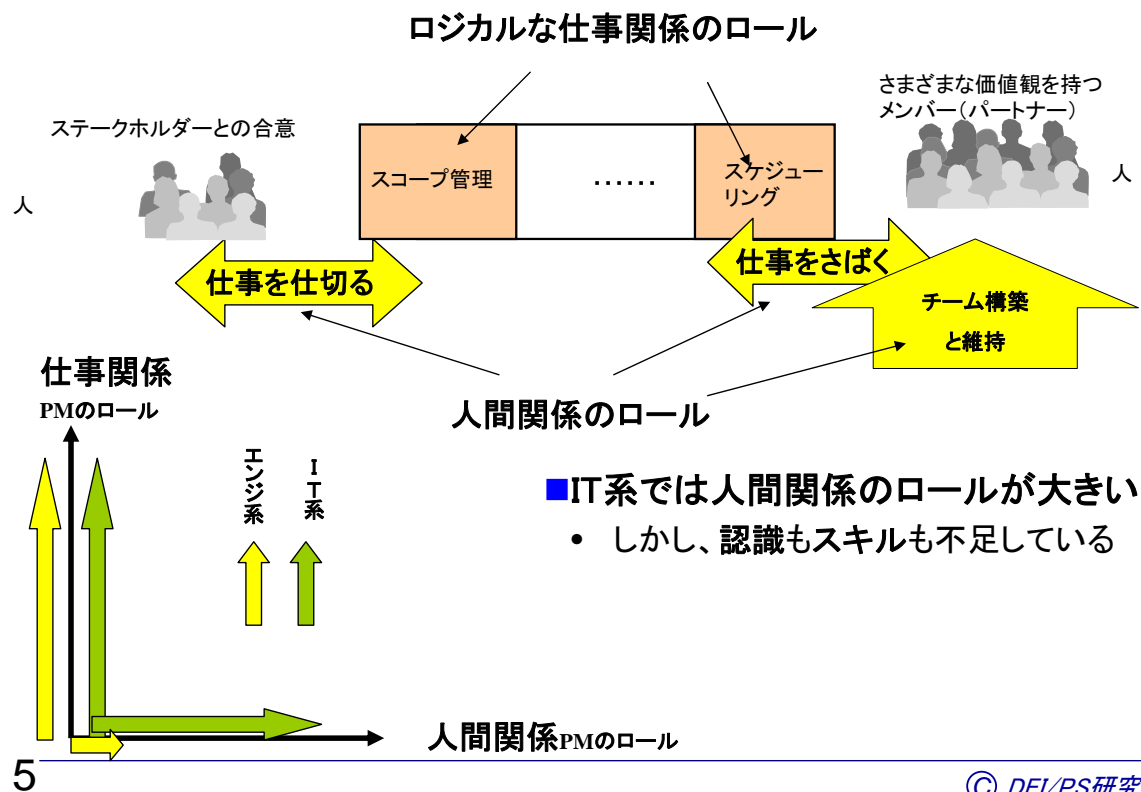
1. IT系とエンジニア系 プロジェクトマネジメントと差

- いろいろな議論があるが、
- リーダーシップの2軸{課業遂行、集団維持}から考える



営業から版場監督まで

2. IT系プロジェクトにおけるPMのロール



3. チームを作らないと仕事は進まない、しかし現状は？

■ITプロジェクトの現状

- 開発リソース＝人的リソースが中心
- しかも、開発サービス・ベンダー、マルチベンダーから供給
- ベンダー側は、チームではなく、工数で提供

■プロジェクトでは挨拶もしない

- そんな対人関係で、問題の問合せや打ち合わせが出来るのか？
- 自分の責任範囲(自分が思い込んだ範囲)に閉じこもって作業
- 挨拶もしない＝会話が成り立たない (コミュニケーションが出来ない)

■どんなに立派なプロジェクト計画でも施工できない

- チームワークが必要な活動だが、チームができていない
- 計画を個々のWBSに落とせても、統合できない
- 結果、プロジェクトは失敗する

■何が原因

チームができていない、チームを作るロールが欠如

2. チームを作るルールとは

人が集まって合理的に仕事ができるようにするには？
経営学のテーマ

DEI/PS研究会

1. 経営学の知見

- 経営学は、20世紀初頭
企業のマネジメントの理論として誕生した

 - 経営の要素とは
 - 坂下昭宣「経営学への招待」白桃書房
 - 1. 戦略をたてる
 - 2. 組織をつくる
 - 3. 人をうごかす
-
- 経営機能と執行機能(監督機能)を別けると
 - 組織内で組織のルールを合理的に遂行する=執行機能
 - そのため、階層構造(部長、課長、...)が作られた

2. 企業型の組織と企業人型PM

階層組織<支配と服従>

従業員は、組織に服従

企業(上司)は、従業員を支配(指示・命令)

日本的組織<保護と依存>

企業は、従業員を保護する

従業員は、企業(上司)に依存する

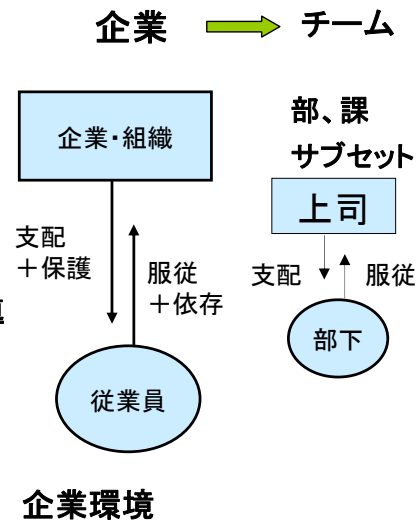
この組織モデルは「家族」の拡大版
よって上司が部下を叱る

組織・チーム作りは、経営機能であり企業主導

チームリーダーは、新人受け入れと維持が
主なロール

企業人型PMは、

チーム作りのロールを経験していない



3. 時代の変化、ITプロジェクトの出現

企業型からプロジェクトが分化

当初は、企業内の統制(指示・命令)で運用
雇用関係(保護と依存)が存在しないので破綻
しかも、チームができていない

プロジェクト型(近年)

プロジェクトは、メンバーを保護できない
指示命令が弱体化

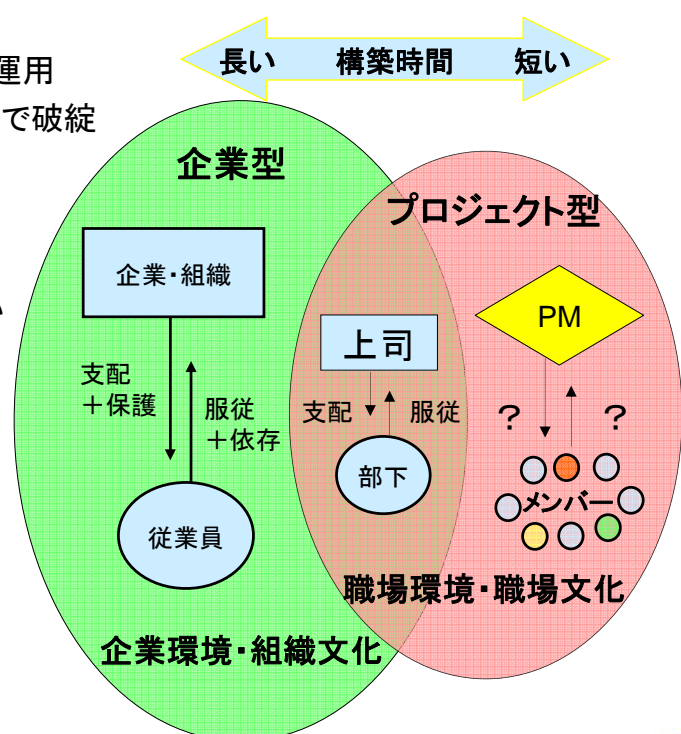
経営機能として

- ・組織をつくる

- ・人をうごかす

これらのロールが必要である

これからのPM理論



4. チームを作るロール まとめ

- 企業組織では、経営の基本機能である
- プロジェクト形態の業務遂行(組織化の一形態)において
経営機能、企業の機能が機能不全に陥っている

- 先進企業では、プロジェクトでチーム構築を支援する機能組織を持つ
 - すくなくとも、チーム構築にリソースを準備する

- 成功しているプロジェクトでは、PMがそのロールを認識し
 - 自身でチーム構築を行う
 - メンバーや外部リソース(コンサル)を使って構築する

- 成功していないプロジェクトでは、
 - 必要なロールから欠落している
 - ロールを実現できない



memo



3. チームとチームビルディング

チームにも形成段階がある

DEI/PS研究会

1. チームとは

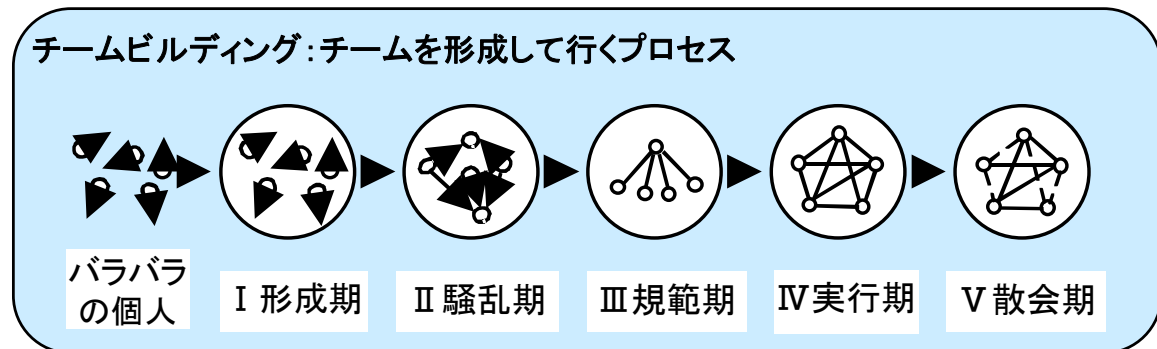
- 人が集まってだけではチームにならない。
- チームとは、特性から観ると:
 1. チームは、共通の目的を持ち、一丸となって目的を達成しようとする。
 2. チームでは、役割分化がみられる。
 3. メンバー間に相互作用がみられる。コミュニケーションは相互作用の代表。
 4. メンバーは、仲間意識を持っている。（凝集性）
- 協働型の仕事において、その成果は、メンバー個々の能力以上に、チームの特性が作用する。
- チームができていないと協働型の仕事(プロジェクトなど)は進まない。

2. チームの形成段階

■ 仕事ができるチーム、出来ないチームが実在する。その差は何から生じるか？

■ チーム形成の5段階モデル タックマン(B.W. Tuckman)

1. 形成期: メンバーはお互いに模索している
2. 騒乱期: 目的の優先順位、各自の役割と責任、リーダーシップなどで強烈な対立
3. 規範期: 行動規範が確立し、他者を受容し、役割期待が一致する
4. 実行期: エネルギーがチームの目的達成に向けられる
5. 散会期: いろいろな原因でチームの有効性が損なわれる



3. まず規範期が目標

■ チームの能力が高まるのは規範期

■ 規範(norm)とは:

- どのような行動を取るべきか、メンバーに共有されている行動の枠組み、習慣
 - 挨拶であったり、役割分担であったり、休暇の調整であったり、いろいろ

■ 同調(conformity):

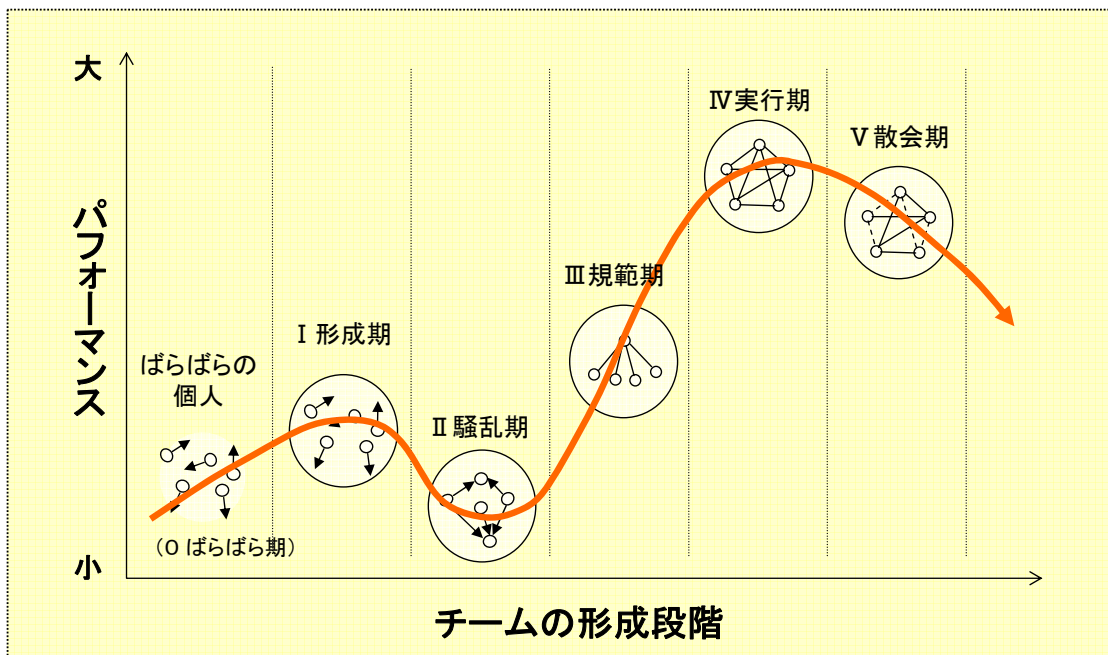
- チームの規範に対して、メンバーがその規範を受容する方向への行動のこと。
- チームあるいはメンバーからの期待や圧力を知って、自分の意見や行動を他者の意見や行動に一致させること。

■ 規範期:

- チームの規範があって、メンバーはそれを受容している(同調)状態



4. チームの形成段階とチームのパフォーマンス



05年PM学会誌 松尾谷、榎田



5. いきなり規範期にはできない

■ チームビルディング:

ここでの定義は、チームを早く、合理的に規範期に到達させるため、チームを形成してゆくこと。

1. ばらばら期から形成期へ

- ただ集まっただけではチームにはならない、チームビルディングのブートストラップが必要
- ほっておくと、ばらばら期のまま、騒乱期に堕ちる(最悪のケース)
- 先ず人と人の関係性を繋ぐ

2. 騒乱期を早く乗り切る

- 騒乱期は突然やってくる、それを乗り越えるために、形成期でしっかり仕込みが必要
- 「仲間としての関係性+チームの基礎・規範(コンプライアンス)」の形成



4. PMと個人のモチベーション

メンバーから見て、苦手なPMの特徴
覇気の無いPM

DEI/PS研究会

1. モチベーションとは何か

人の行動の水準(達成度合い)に影響するのは、2つ:

1.能力(スキル)

2.モチベーション(やる気、動機、意欲)

モチベーション:(主に仕事に対するモチベーションを考える)

人が目標達成の努力水準を決める、内的な意志のこと。

仕事に対する自律的な態度であり、強いモチベーションは、外部からの強制など環境要因に支配されにくい。

蛇口:モチベーション



2. モティベーションの特性

モチベーションには次の3つの側面がある。

あまり変わらない

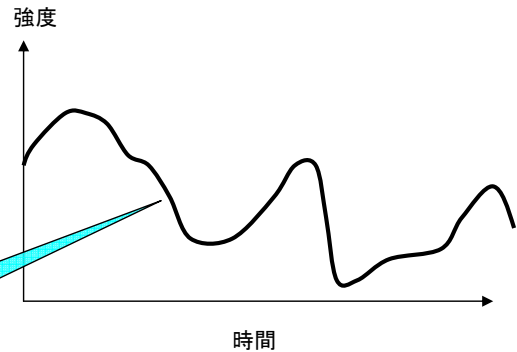
1. 目標選択、種類: 何を重要と考え目標を選択するか?

鉄道マニア、プロレスマニア、フィギュアマニア、……他者には理解できない
個人差が大きい、国民性、文化も影響し、非常に多様
興味が無いと意欲は出ない。よって職業選択(キャリア)が大切

変化する

2. 強度: どの程度の努力をするか? どのくらい没頭するのか、強さ

3. 持続性: どのくらい継続するか? 減退の程度



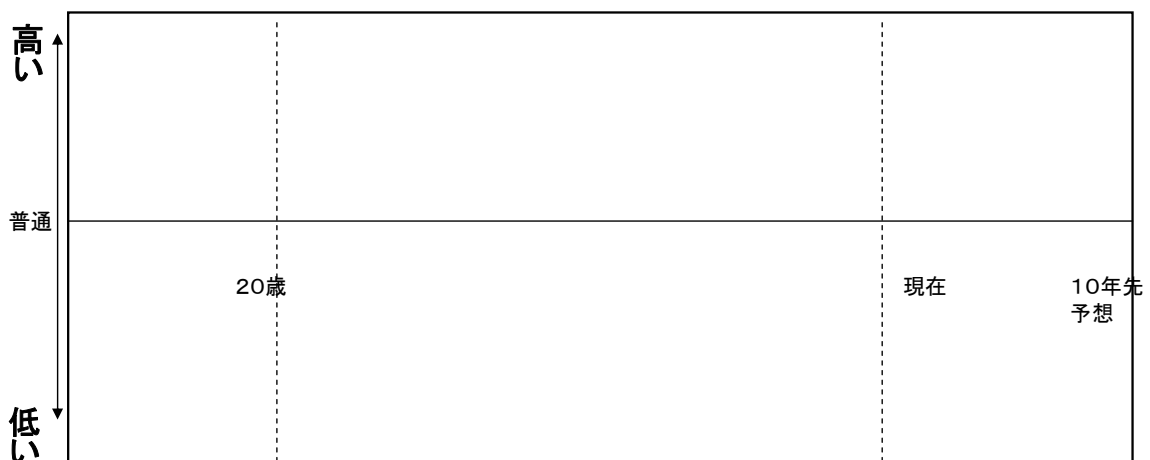
変化する



3. モチベーションの変動(演習)

あなた自身の意欲、やる気について考えてください。

下図に、あなたの人生やる気曲線を描いてみてください。



主な出来事

メンバーに紹介してください



4. 仕事ができる＝モチベーションのコントロール

仕事の達成度は、＝ 関数(能力 * モチベーション)

- モチベーションが高いと良いか
それは無理、人はハイテンションを維持できない、ストレスや疲労が生じる
- アスリートなどは、勝負時の集中的なモチベーション制御が重要
- 作家などは、原稿納期まで頑張るモチベーション制御が重要

変動がある(普通)

高く維持するのは不可能: 何故なら疲れて倒れる

低く維持するのは可能



23

© DEI/PS研究会



4. 仕事ができる＝モチベーションのコントロール その手段とトレーニング

■アスリート

- メンタルトレーニングが重要:
- 高く維持することではなく、制御すること

■若年者のスポーツ

- 少年野球、サッカーなど集団スポーツでは、その差が顕著に出る
- ただ「頑張れ！」だけの指導者が成功しない理由でもある
- 少年の集団に限らない、大人も同じ傾向がある

■経営の3要素

- 戦略、組織化、人をうごかす＝モチベーション
- 「いけいけドンドン、倒れるまで」では、成功しない
- モチベーションをコントロールすること

■ところで、あなたは？

- 先の3. モチベーションの変動(演習)で、
- 変動の引き金事象は、仕事関係 OR 人間関係？
- それに対して、自律的な対策なし OR あり？

24

© DEI/PS研究会



参考 コーピング

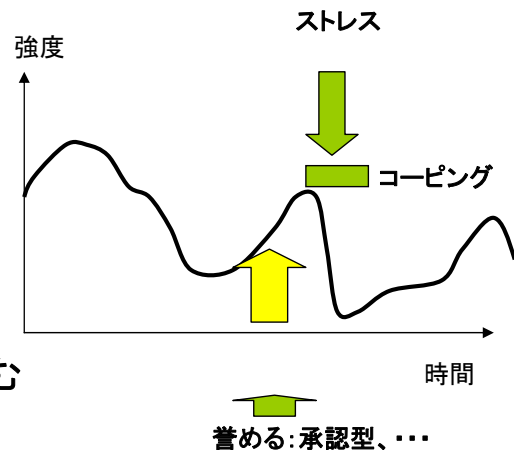
モチベーションは下がることがある
その原因の一つに、心的ストレス(精神的に外部から力が加わる)がある
コーピングは、ストレスに対処しダメージを低減しようとすることです。

受容型:どんな嵐も通り過ぎる
現状を受け入れ我慢する

対処型:積極的に対処する
問題に向かって行く

症状対処型:他のことでストレスを緩和
友人にぐちる、買い物をする、酒をのむ

多種多様なので、いろいろな手法を身につけると良い



参考 向上型モチベーションの種類

個人差があるが、多くは将来への希望、自信

達成型:何かを成し遂げようとする動機
プラモデルが完成する、レポートが完成する
競争的な達成動機も含まれる

承認型(親和型):仲間から認められたい動機(欲求)
他の人と一緒になろう、一緒にいようとする(日本人の国民性)

自己成長型:自分を充実しようとする動機

持論/自論型:
良くわからないが、自分では意欲がわく



まとめ

- 計画を施工するには、組織かチームが必須
- エンジ系のPMロールには、人間関係のロールが少ない
- IT系PMロールには、人間関係のロールが大きい(実態は不足)

- 企業における組織化、チーム構築のロールは経営機能
- プロジェクト形態において、経営機能が機能不全
- 経営機能として開発してゆく(今回のテーマ外)
- プロジェクトでがんばる

- PMが人間関係のロールに気づくこと
- メンバーのやるきを考える前に、自分のやるきをコントロールできること



*Partner
Satisfaction*

おまけ PS研究会紹介

IT-SIG とジョイントして活動中

■ES (Employee Satisfaction) 従業員満足

- 20世紀後半に出現した価値観
- 企業価値の一つとして、従業員の仕事に対する満足度を取り入れた
- 顧客満足 (CS) と従業員満足 (ES) の高い企業が成長する

■市場環境、労働環境の変化

- 従業員 (社員) だけで満足すれば仕事は成功するか？
- 企業の社員保護が低下 (終身雇用の終末)
- 新たな価値観が必要

■原点に戻る

- エキスパートとして、自立したモチベーションが基礎
- しかし、一人では仕事ができない、チームによる仕事が前提
- チームでは、対立 (競争) より身近なチームメンバが、気持ちよく仕事を行う
- お互いがパートナーとしてよい関係を作る = チームビルディング
- その状態を総合的に測ると、PSが高い
- 結果的に、仕事もはかどる



PSの歴史

■プロジェクトマネジメントの導入と共に

- 2000年、計画偏重型のプロジェクトマネジメント導入の弊害を懸念
- つまり、現場やチームでは労働強化が生ずる懸念
- 何が問題なのか、PS計測と分析としてスタート

■7つの因子 (モチベーションドライバ:モチドラ)

- 大規模な調査の結果、プロジェクト間で大きな差が判明
- つまり、企業経営より、プロジェクトリーダーや環境の影響大
- 学際的な研究活動としてスタート

■改善に向けて PS研究会スタート 2002年

- 測るだけでは、解決しない
- 良い事例で実証し、展開しないと解決しない

■PSが目指すもの

- 知的労働者としてよい仲間環境を作る

