

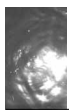
技術者のガンバリを引き出す現場

Part2 心理学的アプローチ

渡辺 誠 (マックス渡辺) WATANABE Makoto max.watanabe@successpoint.jp

ポジティブ人材育成企業「サクセスポイント㈱」の代表取締役。ポジティブ心理学を組織や生活に活かすための組織「ポジティブイノベーションセンター」の共同発起人。

人を育て、プロジェクトを活性化する秘訣 ～ポジティブ心理学「フロー理論」を活かして人を育てる～



組込みソフトウェア開発の現場

人の育成や生産性向上に焦点

組込み開発の環境はますます厳しくなっています。システムはますます複雑になり、納期はますます短くなり、顧客は高いレベルの品質を要求できます。その反面、マーケットが縮小し、競争が激化した結果、単金も減額されるようになって来ました。経済の冷え込みによりこのスピードがさらに加速されつつあります。そのために、ソフトウェア開発の生産性向上を第一に置く企業が多くなっています。

ソフトウェア開発の生産性を上げるために、これまででも多くの取り組みがされてきました。プロジェクトマネージャ（以下PM）としての管理や統制。SQC運動。「問題志向」での真の問題の究明。要求定義を間違いなく仕様に落とし込むノウハウ。複雑なテストをシンプルに行うツール。しかし、いま、これらの手法では、生産性向上に限界が見えつつあります。

すでに、その現実に直面しているチームもあります。管理と統制のみに頼っているチームです。このようなチームでは、メンバーの会話が少なくなり、メンバーは受身になり、言われたことを実行することのみ。職場に笑顔が見えません。みなさんの近くにもそんなチームがありませんか？ こんな状況ではチームの閉塞感が高まり、心の病に苦しむ人も出てきます。いま、現場を大きく変革

する必要に迫られているのです。

何が必要なのでしょう？ そうです。ソフトウェアは人が作るのです。ソフトウェア開発では、単なる経済原理や資本の論理だけでなく、人のやる気や充実感を考えることが必要なのです。目標に向かって、一丸となって進み、やる気や充実感を上げる。そんな職場を生み出すリーダーシップが必要なのです。その動機づけができたうえで管理統制することが、チームをうまく動かす秘訣なのです。このリーダーシップが未開拓の職場もあるでしょう。このリーダーシップの領域に一緒に入っていきましょう。きっと、職場を画期的に変えるヒントが見つかります。

マネジメントとリーダーシップ

PMやプロジェクトリーダー（以下PL）多忙です。組込みスキル標準（ETSS）やPMBOK（Project Management Body of Knowledge）の示すように多くの管理項目があり、その進捗を把握している必要があります。しかし、管理統制をするマネジメント的な側面だけでは人の育成はできません。人をやる気にすることはできません。人の育成に求められるのはリーダーシップなのです。

ETSSではほとんどのキャリアにおいてリーダーシップスキルが必須になっています。エントリレベルのエンジニアを除いて、すべての職種に必要なのがリーダーシップです。プロダクトマネージャ、プロジェクトマネージャ、ドメインエンジニアについては、マネジメント的側面ともにリーダーシップが重要な要素になっています。

技術者のガンバリを引き出す現場

リーダーシップとは

人は仕事を達成することで成長します。困難に立ち向かい克服する。そして、やり遂げる。つまり現場で成果を上げることと、人を育てることは表裏一体のことなのです。そのためにはリーダーシップが必要です。

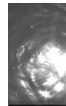
ところで、リーダーシップとはなんでしょう？
リーダーシップとは

- 目的・目標を明確にし、
- 目的・目標の「意味」を伝えてみんなのベクトルを合わせて、
- 一人ひとりを動機づける

ことです。これらのプロセスを確実に進めることからメンバー一人ひとりが育ってきます。一人ひとりが笑顔で生産性をあげる。楽しさと生産性は

相反するものではありません。これらを両方一度に達成する方法をこれから考えていきましょう。

今のリーダーは、一人が声高に叫んで、自分だけでリードする人とは違います。メンバー一人ひとりの力を引き出すことができる人です。ソフトウェアはリーダーが一人で作るものではありませんね。そう、メンバー一人ひとりの工夫、情熱、やる気が高品質なソフトウェアを作るのです。その力をどう引き出せるかが、PM やPL の力なのです。この力をつけたPM やPL はメキメキ頭角を現します。しっかりと成果を上げ、みんなに尊敬され、信頼され、みんなに慕われる。そんな人になります。



ポジティブ心理学「フロー理論」と人の育て方

そのリーダーシップを理論的にサポートしてく

Column

ポジティブ心理学

「ポジティブ心理学」はアメリカ心理学会の元会長マーティンセリグマン博士が1998年に提唱しました。

普通の人より仕事のやりがいを感じ、より生きがいを感じ、本当に幸せに生きるための科学。それが「ポジティブ心理学」です。幸福論、楽観と悲観、困難の克服、強み、充実感と快楽、勇気と忍耐などを学問として研究しています。今までの心理学は精神的障害や人間の弱さに焦点があてられ研究されてきました。ポジティブ心理学は人間がよりよい生活やイキイキと仕事ができるための研究を進めているのです。

ここでいうポジティブとは、世間でいう「行け行けドンドン」や「極楽とんぼ」のような向こう見ずな積極さとは違います。また、一時的な楽しみや快楽を求めることでもありません。生きがいや仕事のやりがい・達成感・充実感を得るため

の考え方です。目標や目的をしっかり持ち、達成のために深く考え、実現のための最良の方法を選び出す。そして、実行に移す。さらに、困難にぶちあたってもその困難を乗り越えて達成していく。そんな、地に足の着いた積極的な前向きな考え方です。おもなポジティブ心理学者と代表的な理論を表Aにまとめます。

セリグマン博士が提唱してから10年、欧米ではビジネス界・教育界などでその成果が応用されてきました。いまや世界の潮流になりつつあります。日本はこれからです。

表A

おもなポジティブ心理学者	代表的な理論
マーティン・E・P・セリグマン	楽観と悲観・レジリエンス(克服力)
ミハイ・チクセントミハイ	フロー理論
クリストファー・ピターソン	美徳と強み
エド・ディーナー	主観的ウェルビーイング
バーバラ・L・フレデリクソン	ポジティブ感情

Part2 心理学的アプローチ

人を育て、プロジェクトを活性化する秘訣
～ ポジティブ心理学「フロー理論」を活かして人を育てる～

れるのがポジティブ心理学です。ポジティブ心理学は仕事のやりがいや生きがいなど、よりよい生活をするために科学的な実証をしていく学問です。ポジティブ心理学には多くの理論がありますが、今回はその中で、中核の理論の一つである「フロー理論」を中心にお伝えしてきましょう。

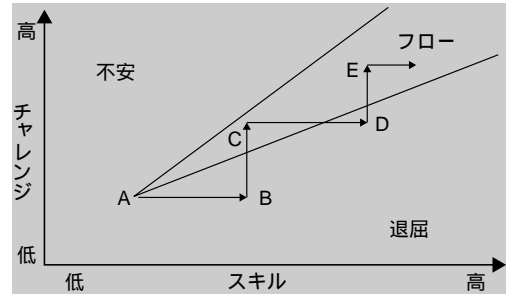
ちょっと思い起こしてください。複雑な機能開発をWBS（ワークブレイクダウンストラクチャー）に落とす際に夢中になって時間を忘れたことはありませんか？ 要求定義を仕様落实到しているときに、たいへんだ、難しい、と言いながら、そのプロセスで心地よい気持を味わったことはありませんか？ 結合テストを通すためにバグの原因を見つけているとき、夢中になって没入したことがありますか？ この状態をクレアモント大学大学院のポジティブ心理学者ミハイ・チクセントミハイ教授は「フロー状態」といっています。「フロー理論」はこの「フロー状態」が、人にもたらす成果についての研究です。

「フロー状態」は、仕事に充実感をもたらす

「フロー状態」の中で人は充実感を得るとチクセントミハイは言っています。本当の幸せは、達成した喜びだけでなく、夢中でやり遂げるプロセスの中での苦しさの中にもあることを発見しました。クライマーが断崖絶壁を登る際も、我々が仕事をする際も、チャレンジがあり、思いがけない障害があります。そこでは、知力体力の限界まで使うかもしれません。しかし、そのプロセスを突き進んでいく中で、人は充実感を感じるのだ、といっています。

そんな夢中になったときに、人の神経系統は最高の働きをしています。神経を100%対象に向けているために、時間も忘れず。そのとき、人は自分の「強み」を最大限に発揮し、最高の生産性を出しているのです。チクセントミハイの研究結果から、人は趣味や生活よりも、仕事の最中により多くの「フロー」を体験することがわかってい

図1 「フロー」を通しての人の成長



『フロー体験とグッドビジネス 仕事と生きがい』、ミハイ・チクセントミハイ 著、大森弘訳、世界思想社刊より引用

ます。また、「フロー」体験する機会が多い人は仕事に充実感を持ち、集中力があり、成長も早く、社会でも成功する人が多いということもわかってきました。

「フロー」は成長を促す

「フローを通しての人の成長」(図1)をご覧ください。この図はこんなことを示しています。スキルが高いのにチャレンジレベルが低いと「退屈」になる。スキルが低いのにチャレンジレベルが高いと「不安」になる。持っているスキルより少し高いチャレンジレベルのときに「フロー」が生じる。

スキルはその人の「強み」です。得意なことです。その得意な分野でさらに工夫や力が必要な挑戦をするときに「フロー」になるのです。だから、困難を乗り越えることが多くなります。知恵を絞ってさまざまな工夫をする必要があります。そんなプロセスの中で人は成長していきます。

業務と人の成長の関係を見ていきましょう。人はAの状態からある業務を始めると、スキルが上がるにしたがって次第に慣れていき、Bの「退屈」に近づきます。この時点を長く続けるとモチベーションが下がり、夢中になる機会が少なくなります。挑戦が必要な新しい業務Cに変わると、再び「フロー」が体験でき、夢中で仕事ができます。「フロー」を体験する人はこのプロセスを繰り返し

技術者のガンバリを引き出す現場

ます。Dの「退屈」に近づいたら高いレベルで挑戦できるEに行くというように…。このようにスキルに見合った仕事を成し遂げることで人は成長すると「フロー理論」コラム参照では説明しています。

ETSSはやる気も促す

ETSSでは職種によるスキルセットを明確にしています。選択するキャリアによりどのスキルを伸ばす必要があるかを示しています。メンバーにはチャレンジすることがたくさんあります。このスキルを磨くためにも「フロー」が役立ちます。あたらしい技術要素、あたらしい開発技術。これらにチャレンジし強化することが「フロー」を引き起こします。人は図-1のような成功の階段をいくつも経験するです。一つ一つの階段で充実感を感じ、夢中になって仕事をすることで成長できることが「フロー理論」からわかると思います。

ではこれから、どうしたらこれらを職場で実行できるかを考えていきましょう。

仕事の与え方を変えると人は夢中で仕事をする

まず、フロー理論が教えてくれるのはメンバーの成長や動機づけを考えた仕事の与え方です。PMの大切な仕事がWBS作成です。仕事の割り振りの際に、「フロー理論」が役立ちます。

あるPMからこんな話を聞いたことがあります。「私は仕事を割り当てる際に、経験者が間違いなくできる仕事を割り当てます。我々の仕事は成果を保証できることが大事なんです。だから完璧にできる人に仕事をしてもらおうのです」。

ちょっと待ってください。「フロー理論」から言うと容易な仕事ばかりを与えられた人はどうなりますか？成長を感じられませんか。マンネリになり、意欲を失ってしまいます。これでは、人を育てることができません。

また、ある会社では人事異動が少ないそうです。いったんあるプロジェクトにアサインされると、5年、6年と担当することが当たり前になっていると

Column

「フロー理論」とは

米クレアモント大学大学院チクセントミハイ教授が明確にした理論。フロー状態とは、「一つの活動に深く没入しているので、ほかの何ものも問題とならなくなる状態、その経験それ自体が非常に楽しいので、純粋にそれをするということのために多くの時間や労力を費やすような状態」を指します。

何千人もの被験者から、100万以上のデータを集めた結果、ミハイ・チクセントミハイは「フロー」を起こす条件として以下を挙げています。

- その任務は困難であり、能力に比べチャレンジが必要なこと
 - 明確なゴールや目標があること
 - 達成の評価尺度が明確であること
 - 成功と失敗が明確で自分で行動修正が可能なこと
 - 活動に価値や意味があること
 - 状況を自分でコントロールし、工夫の余地があること
 - フィードバックを得られること
- 結果として次が起こります。

- 集中できること
- 時間的感覚がわからなくなること

さらに、セリグマンは「フロー」を増やすコツとして以下を指摘しています。

- とっておきの強みを自覚する
- 日々その強みを活用する仕事を選ぶ
- とっておきの強みをもっと発揮し、現在の仕事への取り組み方を見直し改善する
- あなたが雇用主なら、業務内容に個人の持つ強みが合致する従業員を選ぶ
- あなたがマネージャなら、従業員に仕事への取り組み方を見直して改善する機会を与える

そして、チクセントミハイはこの「フロー」は今という時間をより充実させるだけでなく、能力を発展させて自信を築き上げるとしています。なお、この「フロー」はスポーツ界などでは「ZONE」とも呼ばれることもあり、「至高体験」や「最適体験」と訳されていることもあります。

Part2 心理学的アプローチ

人を育て、プロジェクトを活性化する秘訣
～ポジティブ心理学「フロー理論」を活かして人を育てる～

聞きました。

ちょっと待ってください。そのままでは社員を腐らせてしまいます。このような会社では、人事のローテーション制度そのものを検討する必要がありますでしょう。

ひとつ。PMはメンバーのすべての仕事をスキル向上に適した業務にすることはできません。開発の仕事は1社単独の開発は少なく、数社で開発体制を組むことが多いものです。担当する分野によって実行する役割が決まってきます。すべて「フロー」にあった仕事を与えることはできません。また、メンバーにとってもチャレンジングな仕事ばかりだと「不安」が増し、ストレスが増加し、生産性が落ちる人も出てきます。「フロー」を考えながらも適切な量でチャレンジングな仕事を与えたいものです。



仕事に「意味」を与えると人は自主的に活躍を始める

「フロー理論」では人は仕事に「意味」を感じると最高の力を発揮する、と教えています。その「意味」は人それぞれです。メンバー自身の「強み」をもっと強くすることだったり、達成したときの期待だったり、社会的に貢献できることだったり…。その「意味」を自覚すると人は自主的に働くのです。ポジティブ心理学の提唱者のセリグマン教授もやりがいのある仕事をするには「意味のある生き方」が一番大切だといっています。みなさんはメンバーに今やっている仕事の「意味」を問

いかけていますか？今やっている仕事为社会で何に貢献できるのか伝えているでしょうか？

「意味」がメンバーにエネルギーを与える

筆者の事例で恐縮ですが、「意味」に関する一つの例としてお伝えします。

筆者の活動は「意味」が原動力になっています。企業教育の仕事や若者の育成にポジティブ心理学を活かすと仕事や生活が充実することがわかってきました。「このポジティブ心理学を応用して、個人や組織に適用できるようにしよう。これを提供することにより人びとの仕事のやりがいや生きがいに貢献できるんだ。」そんな夢を話しながら活動していました。そんなことを話しているうちに、「いいことだから一人で進めるより仲間と一緒に進めよう。」ということになり、仲間に声をかけたのです。「ポジティブイノベーションセンター」が発足されました。いま、60名ぐらいの人がこのポジティブ心理学を学び、仕事や生活に生かせるよう一緒に活動を始めています。「意味」に共感してくれた人びとの集まりです。エネルギーに満ちています。このように「意味」のもつ動機づけはとて強いものです。

「意味」を伝える具体策 「メタ成果」

さて、開発者は分担して仕事をしています。一人が担当するのは一つの機能ブロックだったり、大きなシステムの一部のテストだったりします。日々の作業だけをとらえると、「意味」のない仕事

Column

ポジティブイノベーションセンター

ポジティブ心理学を活かすことを目的に「ポジティブイノベーションセンター」が発足し活動を始めています。この会では、学問で発見された研究成果を仕事の現場や、生活に活かせる形にして世の中に提供していくことを目指しています。やりがいや生きがいのある本当の幸せを世の中に提供しようとしています。ポジティブ心理学を研究し組織に広げた

いい人、ポジティブな生き方を成長に伝えたい人などがメンバーです。日本の大学の教授や研究員もいます。

現在、社団法人申請中で生まれたての組織です。詳しくは、<http://positiveinnovation.org/>をご覧ください。

技術者のガンバリを引き出す現場

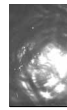
をしていると思っている開発者がいるかもしれませんが。それではチームは疲弊し、ドライな組織になってきます。

では、どのようにしたら我々のしている仕事を「意味」のある魅力的なものにできるのでしょうか？「メタ成果」を考えると「意味」が明確になります。「メタ」とは「～よりさらに上の」とか「～の先の」のような意味です。したがって、「メタ成果」とは「成果の先の成果」とか「成果もたらす成果」ということになります。

例として、デジタルカメラの焦点をつかさどる新しいソフトウェアを開発しているとします。仕事の成果はソフトウェアを完成させることです。では、その仕事の「成果もたらす成果」つまり「メタ成果」はなんでしょうか？それは、たとえば、子供の笑顔の瞬間をしっかりとらえること。子供の成長を最高の状態で残しておくこと。さらに、幸せの瞬間の記録を作ること。それぞれの家庭の歴史を刻むこと。また、ますます発展する映像文化を創ることであるのです。これを日本だけでなく、世界中で役立てるための開発を担当しているのが開発者の仕事です。このように成果もたらす成果を明確にするのが「メタ成果」の考え方です。

みなさんの考える「メタ成果」をメンバーに伝えてください。また、メンバーに問いかけ、彼などがどう「意味」を感じているかを引き出してください。「意味」が人を動かします。メンバーが「意味」を感じて仕事をする。真剣になる。やる気になる。その頻度が多いほど早く成長してくれます。

ひとこと。一人ひとりが動機づけられる「意味」はメンバーによって違います。ここで紹介した「メタ成果」以外のところで「意味」を感じている人もいます。のちほど紹介する「解決志向」の質問方法で問いかけることにより、メンバーが大事にしている「意味」を知ることができます。



達成評価尺度の明確化がさらにやる気を...

「フロー理論」では、目標達成の明確な尺度を与えてあげることが大切だといっています。目標の評価基準が明確になればメンバーが何をすればよいか分かり、どこまで頑張ればよいかの目安がつけられるからです。自分の仕事を自分で舵取りしながら進められるのです。開発者はテストを通すという明確なゴール達成判断基準があります。しかし、仕事はそれだけではありません。プロジェクトのサポートをしてもらうことも出てきます。その際に明確なゴールを合意していますか？目標設定が自分でできるようになると達成感も大きくなります。

私の失敗

筆者が独立して企業教育をする前は、ソフトウェア開発ツールの企業で営業マネジメントをしていました。営業ですから売り上げの目標がありました。その目標は明確でした。当時の私は、売り上げ以外の目標明確化については気にしていませんでした。あるときに、東京ビッグサイトでツールのイベントをすることになりました。その際に、営業は顧客勧誘をする必要があります。しかし、私は営業一人ひとりに勧誘目標を確認しませんでした。結果、あまり多くの人が集まらず効果的なイベントにならなかったことがあります。

開発者の目標は明確です。納期・コスト品質が決められています。しかし、それ以外の仕事も多くあるのではないのでしょうか？そのような仕事にも目標設定は明確にしておきたいものです。

目標設定の具体策 「SMART」

ところで、どのように目標を与えたらよいでしょうか？メンバーに目標を考えてもらう際の原則があります。SMARTと呼ばれます。

< SMARTな目標設定 >

S = Specific (具体的であること)

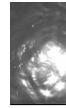
M = Measurable (計測可能であること)

A = Achievable (達成可能なチャレンジであること)

R = Relevant (組織全体の目標に関連していること)

T = Time bound (時間・スケジュールが決められていること)

この原則を教えてあげてください。「私はAさんとのコミュニケーションをよくします」とPLが言ってもそれはSMARTではありません。SMARTな目標設定とは、「週に2回以上プロセス上の進捗を確認し、問題があればサポートする。これを次のマイルストーン達成まで続ける」ことです。このようにSMARTに目標を決めたときに行動が確実に起こり、プロジェクト全体を成功に導けるのです。



部下を理解する 具体的な方法

さて、チャレンジレベルとスキルレベルの一致。これが「フロー理論」を活用する際に最も大切な部分です。では、どうしたらよいのでしょうか？ポイントはスキルレベルを正しく把握することです。この把握をしないと無謀な権限委譲をすることにもなりかねません。それではプロジェクトの成果を保証できません。

ある企業で教育をしているときに次のような質問ができました。「権限委譲をしたのですが、メンバーは力がなくていつまでたってもできません。だから、途中で取り上げて私(PM)自身がやらざるを得ないのです。どうしたらよいのでしょうか？」

ちょっと待ってください。仕事を割り当てられたのに、あなたはダメだと言われ、仕事を取り上げられた部下はどんな気持ちになるのでしょうか？失意のどん底に落ち込むのではないのでしょうか？

Column

解決志向の問題解決「ソリューションフォーカス」

ソリューションフォーカスはもともと心理セラピーとして使われていたSFA(ソリューションフォーカスアプローチ)を、企業や組織の課題向けに適用し、発展させてきたものです。

イギリスの物理学博士であり、企業コンサルタントをしているマーク・マカーゴウなどが中心になり、仲間を集め、企業での適用を研究してきました。その結果、解決志向は人の関係する課題には適しているという報告が数多くされています。ソリューションフォーカスの基本的な考え方は次の3つです。

- 壊れていないものは無理になおさない
- うまくいっている点を見つけ出し、それを続行する
- うまくいっていないことは中止し、ほかのことを実行する

また、マカーゴウは実行する際のシンプルな3つの考え方を示しています。

- 求められているものをできる限り明確にする。そ

の求められていることこそフォーカスすべき解決課題である

- すでにある適切なものを利用し、そのプラスの影響力によって将来を解決の方向に向かわせる
- 問題や不具合を深追いしないで、解決への直通ルートを進む

つまり、ソリューションフォーカスは人の強みや成功したことを使って、ゴールに向かって解決策を見つけるポジティブな問題解決法と言えます。

マカーゴウらは事例を分かち合うためにSOL(Solutions in Organization Link-up)という会議体を作りました。第1回のSOLが2002年に英国プリストルで開かれて以来、毎年コンファレンスが欧州で開催されている。2009年はオランダで5月に開催予定で、著者はこのコンファレンスで、日本の事例を発表することになっています。日本では第1回J-SOLが2008年に開催され、今年の6月には第2回を予定しています。詳しくは<http://www.j-sol.org/>をご覧ください。

技術者のガンバリを引き出す現場

表1 「解決志向」7つのツール

ツール	例
プラットフォーム	「なんの件を話しますか？」
フューチャーパーフェクト	「あなたの目指しているゴールはなんですか？」 「それはあなたにとってどんな“意味”がありますか？」
スケール	「出来上がった状態を10として、スタートの状態を1とすると今何点にいますか？」
よいこと探し	「今までうまくいったことはなんですか？」「ほかに？」 「ほかに？」
アイデア探し	「解決のためのアイデアはありますか？」「ほかに？」 「ほかに？」
小さなステップ	「では、どれを実施しますか？」
OKサイン	「よいですね。」(随所に入れる)

これではメンバーの成長どころか、うつ病予備軍を作ってしまうことにもなりかねません。

成果を保証する仕事をアサインするにはメンバー一人ひとりの「強み」や、やりたい仕事を知ることが大切です。次に、日頃のプロジェクトを進める中でどのように「強み」やスキルを把握するかを考えましょう。

「強み」を知り、動機づける具体策 「解決志向の問題解決」

メンバーがどれだけの「強み」を発揮しているかを知ったり、一人ひとり違う「意味」を知ったりするためには質問をベースにした「解決志向」のスキルが役立ちます。「解決志向の問題解決」はゴールに向かってどうしたらよいかを考えていく方法です。ソリューションフォーカスとも呼ばれています。これは人に絡む問題を解決するときには効果的な方法です。

これには7つのツールがあります。各ツールは単独でも使えますが、表1のように順番にセットで使うとよいでしょう。日頃は7つのツールすべてを使って話すことは少ないのです。よく使うツールは「よいこと探し」「OKサイン」「アイデア探し」などです。

「解決志向」の会話例

具体的な会話例は次のようになります。ここで

は説明の目的もあるのですべてツールの例を挙げておきましょう。なお、PMにとっては当たり前と思われることでも、相手のレベルに合わせて「OKサイン」を出すことが基本です。昔の自分のスキルが高くなかったことを思い出してください。

プラットフォーム

PM：「君の担当しているモジュール開発について話したいのだけけど？」

PL：「はい、よろしくお願いします」

フューチャーパーフェクト

PM：「君の達成したい目標は？」

PL：「モジュール間の結合テストを月末までに終了させることです」

PM：「このプロジェクトは君にとって、どんな“意味”があるの？」

PL：「今まで経験したことのない複雑なモジュールでとてもチャレンジングです。大変ですけど、刺激になっています。これができるテスト計画や実施に自信が持てます。それが“意味”だと思います」

スケール

PM：「結合テストを通ったときを10点として、スタートした時点を1点とすると今何点まで進んでいるの？」

PL：「5点でしょうね。まだまだA機能とC機能の開発が遅れているのでテストが進みません」

Part2 心理学的アプローチ

人を育て、プロジェクトを活性化する秘訣
～ポジティブ心理学「フロー理論」を活かして人を育てる～

よいこと探し

PM：「A機能とC機能のことはあとで聞くので、今までうまくやってきたことや工夫してきたことを教えてほしい。どんなことがあったの？」

PL：「B機能とD機能の製造では、モジュールを作り終わると単体テストを通して確実に動くことを確かめてから次に進みました」

PM：「成果をしっかりと確認してから次に進んだんだね。なるほど、確実な仕事のしかただね（OKサイン）」「ほかに工夫してうまくいったことは？」

PL：「協力会社の人たちにテストベンチを作ってもらった最初の打ち合わせで、目的とスペックを体系的に話しました。相互でしっかりと確認ができたので目的にあったテストがPC上でできるようになりました」

PM：「協力会社の人たちに論理的に説明したんだね。論理力は君の強みだね（OKサイン）」「ほかに？」
～省略～

アイデア探し

PM：「A機能とC機能が遅れていると聞いていたね。どのようにキャッチアップしようと思っているの？」

PL：「パフォーマンスが上がらないというのがA機能の問題です。スタックを流用したのですが、ネストが深くなり過ぎているようです。今の担当のS君にH君をサポートにつけようと思っています。H君はベテランですし、一緒になって作ることでS君も勉強になると思います」

PM：「なるほど、いい案だね。H君も人を育てる役割を与えられるとやりがいがあると思うよ（OKサイン）」「ほかに解決に向けての工夫は？」

PL：「C機能ブロックは仕様が固まるのが遅れたので、作成が遅れています。今は、順調に進んでいますので、特に問題がないと思います」

PM：「安心したよ（OKサイン）」「一つだけアドバイスいいかな？」

PL：「はい」

PM：「C機能ブロックはX君が担当していたね。X君は時間のプレッシャーに強くないから、ドタン場に追いつかないように、しっかりフォローしておいてくれよ。」「ほかに？」
～省略～

小さなステップ

PM：「では、今までうまくっていることは継続してやってください。これから新たにすることは何？」

PL：「早速、S君とH君と話してみます。それに、X君と週1回、木曜日に話す時間を設けます」

PM：「じゃそれをやっていきましょう。よろしく」

「解決志向」は「強み」や「スキル」を認識させる

人は誰でも、有能であることを認めてもらいたいのです。これは、砂漠の中で水を求めるような渴望です。のどが渇いているとき水を求めると同じように強い欲求なのです。しかし、日本人はその渴望を人前に出すことはしません。アメリカの文化では、「私の仕事はどうだったか？」と、部下が上司にフィードバックを求めて来ることが頻繁に起きますが、日本ではそのような文化がありません。自分はこんなに努力している、と自ら進んで言う日本人は少ないのです。自慢話しに聞こえるからです。

うまくいったことの中に多くの「強み」や工夫が隠されています。これを聞いてあげる。そして、「それはあなたの『強み』ですね。」と伝えてあげる。「それができたのはあなたのどんな『強み』を活かした結果ですか？」と問いかけてあげる。これによってメンバーは「強み」やスキルを自覚できます。実は、この強みや弱みは人から言われないとわかりにくいものなのです。その意味からも「OKサイン」は「強み」を自覚させ、動機づけするたいへん重要なスキルです。

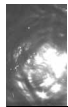
技術者のガンバリを引き出す現場

スキルレベルがわかると成果が保証される

どうでしょうか？このような会話により、動機づけをしながらスキルレベルを確認できます。誌面の関係で取り上げませんが、みなさんの得意な「問題志向の問題解決」も併用して使ってください。このように把握した「強み」やスキルレベルは、次のWBSを作る際にたいへん役立ちます。どの程度の仕事を次に与えられるかわかるからです。適材適所の役割を与えることにより、メンバーはイキイキ仕事ができますし、適切な仕事を与えてくれたリーダーへの信頼感を高めます。

「強み」のフィードバックはチームを活性化させる

「強み」をフィードバックすると相手は「強み」を自覚します。「強み」を活かして仕事をする「フロー」を呼びます。そして成長のサイクルが始まります。また、受け入れられているという気持ちは安心して仕事に励む環境を作ります。この安心感がチーム内でのコミュニケーションを活発にします。ほかのチームメンバーを触発してさらによりサイクルが動き始めます。これがチームの活性化です。活性化したチームでは、みんな一人ひとりが充実感に満ちながら驚くほどの生産性を上げます。ポジティブ心理学のデータでは、絆の強いチームは絆の弱いチームに比べて1.7倍の生産性を上げることができるという調査結果が出ています。



人を育てることはリーダーシップを発揮すること

PMやPLがリーダーシップをとることは、成果を上げ、生産性を上げながら人を育てることを、「フロー理論」の裏づけと共にお伝えしてきました。

- メンバーとのコミュニケーションに「解決志向」のツールを使ってください
- スキルレベルを把握してください

- チャレンジングな業務を与えてください
- その業務の「意味」を伝えてください
- うまくいったことを聞き出し、認めてあげてください
- これによりメンバーは「フロー状態」で業務を進めることができます

この状況を多く作れると、あなたは、人の「強み」を活かし、最大の生産性をあげる優秀なリーダーとなれます。そして、多くの人から信頼されるリーダーになることができます。信頼されるリーダーのもとでは、

- 成果が保証されます
- 充実感に満ちて仕事ができます
- 職場が楽しくなります
- そして、チームが活性化します

そんな組織を作り出すリーダーになってください。その秘訣が「フロー理論」や「解決志向」には詰まっています。[組]

参考文献

- 『フロー体験とグッドビジネス 仕事と生きがい』、ミハイ・チクセントミハイ 著、大森弘 訳、世界思想社 刊、ISBN978-4-7907-1351-7
- 『フロー体験 喜びの現象学』、ミハイ・チクセントミハイ 著、今村浩明 訳、世界思想社 刊、ISBN4-7907-0614-1
- 『世界でひとつだけの幸せ ポジティブ心理学が教えてくれる満ち足りた人生』、マーティン・E・P・セリグマン 著、小林裕子 訳、アスペクト 刊、ISBN4-7572-1044-2
- 『解決志向の実践マネジメント』、青木安輝 著、河出書房新社 刊、ISBN4-309-24368-1
- 『ソリューション・フォーカス 組織の成果に直結する問題解決法』、ポール・Z・ジャクソン/マーク・マカーゴウ 著、青木安輝 訳、ダイヤモンド社 刊、ISBN978-4-478-00399-2
- 『Harvard Business Review July August 2005』