

# IT人材開発フォーラム

## 第3回

「プロジェクトマネジメントにおける  
構成員のモチベーションを考える」

## 議事録

日時：平成21年10月15日 18時30分～21時00分

場所：東京 大井町「きゅりあん」

### プログラム

1. 開会
2. あいさつ 座長 石井真司
3. テーマ  
「プロジェクトマネジメントにおける構成員のモチベーションを考える」  
話題提供者：大坪タカ
4. 意見交換
5. 次回の連絡
6. 閉会



## あいさつ

座長・石井真司より



フォーラムを立ち上げた気持ちは、IT パーソンを元気にすること。  
IT業界の3Kは「きつい」の3乗、心を病んで会社に来なくなる人も多いと聞いている。  
若い人がどんどん業界に入ってくるように、という気持ちで立ち上げた。  
フォーラムでは、下記の3つを大切にしている。

1. 個人を大切に：元気になるきっかけ、広げてほしい
2. その場限りではない：議事録がある、継続して参加いただく、近くの方をお誘いいただく
3. まじめな雑談：フォーマルな感じと、飲みながら悩みや意見をざっくばらんに話せる場の両方がある。

## 第3回テーマ「プロジェクトマネジメントにおける構成員のモチベーションを考える」

話題提供者：大坪タカ氏 (Ohtsubo Taka)



### ■ プロフィール

筑波大学社会工学類卒業。1987年より株式会社資生堂に勤務。情報システム部でシステムエンジニアとして9年間従事し、その間に企画、開発、運用、教育など幅広い経験を積む。社内選抜で慶応大学大学院へ派遣され人事・組織論を学ぶ(修士号取得)。その後、国際事業本部で経営企画業務に携わる。2001年にシステムコンサルタント、人事組織コンサルタントとして独立し、あわせて、コーチングのプロコーチとして活躍。2003年より株式会社オイコスにてメンターとして活躍中。

## ■ 当日の流れ

今回は、ワークショップ形式(自ら話し、聞き、体験し、学びを深めるスタイル)で行われた。

下記、大坪さんのお話の論旨のみ箇条書き。



### ◆ モチベーションについて興味を持ったきっかけ

システム設計5年目の時。支社のシステム開発を担当しており、物流、販売、会計など様々な種類の問い合わせの電話がかかってくる。昼間はトラブル対応に追われ、夕方6時から仕事という日々。課の全員がやめたいと言っていた。開発の仕事を行う上で、どうモチベーションを上げるかが大切と感じた。

### ◆ モチベーションが上がった時、下がった時の体験

3人組で共有。何がモチベーションに関係するのか？

#### <モチベーションが上がった時>

- ・準備した時に結果がついてきた時。
- ・社内の研修や、プログラムを組んで、思い通りになった時。喜んでもらった時。
- ・上司、お客様からほめられた時
- ・特に、お客様からほめられた時。いいシステムを納めた時、品質がよくても、収支がダメだったら上司からほめられない。
- ・自分の価値を認められた時。
- ・新規の取引があった時。
- ・任せられる範囲が大きくなった時。
- ・会社ではなくて、あなたと取引をされると言われた時。
- ・認められる、ほめられる、思い通りになった時。

#### <モチベーションが下がった時>

- ・(大坪氏の例) 国際事業部に在籍していた時、上司と飲みに行くと、自分達はくだらない仕事をやっていると話している。翌日それが全部自分に回ってくる時。
- ・上司やお客様から自分を否定された時、怒られた時。
- ・一生懸命やっていた仕事を突然外された時。
- ・スケジュールが自分の思うままにならない時。自分のスケジュールが人に握られている時。
- ・仕事がなくなった時。

- ・相性の悪い上司と仕事をする時。
- ・自分に任せてもらえない時、信じてもらっていないと感じる時。
- ・能力を認めてくれない時。
- ・任せられすぎてもモチベーションが下がる。こちらの状態を見てくれていない時。過負荷。

#### ◆ モチベーション(動機付け)とは?

- ・動機付けには2種類ある。
  - 外的動機付け(報償、罰、環境など外側から与えられる物)
  - 内的動機付け(達成感、承認、自己実現などその人の内部からわき上がってくるもの)
- ・「人の動機付けは外側から」「罰を与えると働く」というのは、外的コントロール心理学の考え方。
- ・これから紹介する選択理論心理学は、「人の動機付けは内側から」という、内的コントロール心理学の考え方。相手が変わるお手伝いはできるが、相手は変えられない。

選択理論心理学とは	
・アメリカの精神科医ウイリアム・グラッサー博士の提唱する心理学	
外的コントロール心理学の考え方	内的コントロール心理学(選択理論)の考え方
1、人の動機付けは外側から	1、人の動機付けは内側から
2、相手は変えられる	2、相手は変えられない
3、自分は正しい、相手は間違っている (相手を正すことは正しい)	3、人はそれぞれ上質世界は違う

#### ◆ 選択理論心理学の紹介～5つの欲求と上質世界

- ・人には生まれながらにして5つの基本的欲求がある  
生存の欲求、愛・所属の欲求、力の欲求、自由の欲求、楽しみの欲求

5つの欲求と上質世界
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人は生まれながらにして5つの基本的欲求がある</li> </ul> <p><b>生存の欲求</b> 空気や水、食べ物、住居、睡眠など、生きていくために必要なすべてに対する欲求。</p> <p><b>愛・所属の欲求</b> 家族、友人、会社などに所属し、愛し愛される人間関係を保ちたいという欲求。</p> <p><b>力の欲求</b> 自分の欲するものを、自分の思う方法で手に入れたいと思う。人の役に立ちたい、価値を認められたいという欲求。</p> <p><b>自由の欲求</b> 自分の考えや感情のままに自由に行動し、物事を選び、決断したいという欲求。誰にも束縛されずに自由でありたいという欲求。</p> <p><b>楽しみの欲求</b> 義務感にとらわれることなく、自ら主体的に喜んで何かを行いたいという欲求。</p>

- ・その基本的欲求を満たすイメージ写真を「上質世界」と呼ぶ。人は基本的な欲求を満たすイメージ写真を描き、それを手に入れようという動機付けのもとに、その時最適最善な行動を選択し、行動を起こしている。

## 5つの欲求と上質世界

- その基本的欲求を満たすイメージ写真を上質世界と呼びます。人は基本的欲求を満たすイメージ写真を描き、それを手に入れようという動機付けのもとに、その時最適最善な行動を選択し、行動を起こしているとしています。  
-すべての行動は、その人にとっての最善の選択である

・例えば、万引きをして注目を集めたい。

非行グループに入ること、愛と所属の欲求が満たされる。満たす行動として、非行を選んでしまう。人に認められることの「写真の貼り替え」をしてあげるといい。

・女性の写真の提示⇒2つの見え方がある。人は見たいものを見ている。  
人は自分のフィルターを通して認識する。

・イメージ写真を貼り替えるためには

- 「7つの習慣」で接する(下記参照)
- 相手の上質世界を知る
- 違うフィルターがあることを教える

・経験を通じて、あなたはこんなふう成長できると伝える。解釈一つで変わっていく。

### ◆「内的コントロール理論に基づく7つの習慣」の紹介

この7つの習慣が実践されるところでは、人の基本的欲求が満たされる

- ・傾聴する
- ・支援する
- ・励ます
- ・尊敬する
- ・信頼する
- ・受容する
- ・意見の違いについて常に交渉する

### ◆ イメージ写真を貼り替える演習

- ① AさんがBさんをフルマラソンに誘う。
- ② AさんはBさんの大好きなこと(趣味、好きな場所、やりたいこと、大切にしている考え、言葉など)をじっくり聞き、フルマラソンが相手の上質世界をいかに満たすかを考える。
- ③ Aさんはもう一度Bさんをフルマラソンに誘う。誘うことが目的ではなく、これを通じてこんなことが得られるということを伝える。

#### <演習の感想>

- ・目的があってゴールがあるのは、マラソンはプロジェクトと同じ。相手の気持ちを和らげて誘うと違う。
- ・一回目は、見知らぬ人から声をかけられた感じ。徐々に受容してきて、その気になりかける。しばらく続いたら、始めるかもしれない。
- ・すぐに始めなくても、「こういうことからやったら」と言われると、自分のことを考えてくれていると思う。
- ・自分と相手のフィルターが違うことが勉強になった。

#### ◆ まとめ～相手の上質世界を知ることは大切

- ・鶴岡秀子さん(アパレルの店員経験がある女性)の事例。

鶴岡さんは、他の人の 20 倍を売り上げ、コンサルティング会社に引き抜かれた。IT ベンチャーを立ち上げ、現在は「伝説のホテル」を作ろうとしている。

売ることを目的にしない。お客様がどうしてその洋服がほしいのか、その洋服を着ていったらどうなるかをお客様と共有することを実践していた(現場共有力)。必要があれば、お客様をショッピングモールの他の店まで連れて行ってその店の洋服を売り、お店からも喜ばれた。

・どう相手を動機づけてやろうかではない。こちらはモチベーションを高めるお手伝いをする。そのためにはコミュニケーションが大切であり、相手の上質世界を知ること。

直接何かをしようというのではなく、お手伝いをするという気持ちが大切である。

以上