

# The Power of Project Leadership

## プロジェクト・リーダーシップの力

### - How to transform Project Manager to Project Leader - -プロジェクト・マネジャーからプロジェクト・リーダーへの変身法-

レビュー：松浦絵里子 PMP

00:00 – 00:44

こんにちは、本日のウェビナーによろこそ。Susanne Madsen(スーザン・マッドセン)さんをお迎えできとてもうれしく思います。法人と管理職向けの認証資格を所持したコーチとして、スーザンはマネジャーのリーダーシップスキル向上を専門にしています。彼らがプロジェクトの主導権を握り、出世コースに乗れるためのお手伝いをしています。それを実現させるためには、戦略を練り、革新し、やる気にさせ、自信を持たせ、協力することを習得しなければなりません。スーザンの活動の詳細は [susannemadsen.com](http://susannemadsen.com) をご覧ください。難しい話は抜きにして、スーザンにお渡ししましょう。

00:45 – 12:27

みなさん、プロジェクト・リーダーシップの力についてのウェビナーによろこそ。私はスーザン・マッドセンです。ロンドンから参加しています。世界中からご参加いただいております。本日のウェビナーでは、プロジェクト・マネジャーからプロジェクト・リーダーへの変身を助ける強力なアイデア、ヒント、ツールを共有したいと思います。マネジャー対リーダーの概念は、このウェビナーが進むにつれ私が本当に意味すること、そして変化の方法がより明確になります。それにしても、私はどうして本日のウェビナーでリーダーシップについてお話するのでしょうか。

私の根拠とこのトピックが重要な理由を少し理解してもらうために、個人的なお話をしたいと思います。時を2008年に戻します。当時私はロンドンのとある金融機関の巨大プロジェクトを管理していました。そのプロジェクトの目的は資金を節約することでした。実は、ここ2年間ほどで最も重要なプロジェクトで、十分な資金を節約できなければその業務部門を撤退させなければならないというものでした。私が感じていたプレッシャーを想像していただけるかと思います。そうですね、とてもストレスを感じていて、夜遅くまで仕事をしていました。私は、何もかも把握しなければならない、すべてしなければならないと感じていました。「すべてを管理したかったけれど、正直管理できていたか確かではない」、私はこのような状態に陥っていました。今だからわかることですが、そして私は確実に人を活用していませんでした。集中していたかどうか定かではありませんが、私はとても頑張っていました。同じ2008年の夏、私はリーダーシップのコースに参加しました。5日間のコースで、それは本当に生まれ変わったような体験でした。特に何が起きたかと言いますと、私は初めてコーチングを受け、その初めてのコーチングセッション中に真の目からうろこが落ちる経験をしました。プロジェクトを率いる、別の方法があることに気付いたからです。

人を細かく管理しなくていいと気づきました。そして、よい結果を得るためには別の方法で人々をつなぐ必要があること、ビジネスの背景をよりよく理解する必要があることに気が付きました。この目からうろこ経験を機にいくつかの事が起こりました。私はリーダーシップにより興味を抱き、コーチングを受けた経験はとても影響力があったのでコーチとして資格を取りました。その経験は初めての書籍「The Project Management Coaching Workbook」の執筆につながり、

2012年に出版されました。(その本は)より優れた仕事をしたいプロジェクト・マネジャーのためのセルフ・コーチングのフレームワークについて書かれています。そして、2015年の初めに出版された「The Power of Project Leadership」という最近の書籍で追随しています。本日のウェビナーで皆さんと共有したいのは、ここ数年の発見の一部です。たまたまですが、リーダーシップの重要性について話しているのは私だけではありません。以前はそう感じていましたが、現在はプロジェクトマネジメント業界全体がそう唱えているようです。スクリーン上に見えているように、PMIは2014年にレポートを発表しています。PMIにはよいレポートがたくさんあります。

これは「Navigating Complexity」と呼ばれます。数多くの企業にアンケートを行い80%以上の企業が複雑なプロジェクトをうまく管理する最も大切なスキルはリーダーシップだと言っています。5-10年前は、この結果ではなかったと思います。そこにはいくつかの理由があります。世の中がより複雑になってきたため、プロジェクトがより複雑になってきたため、より多くのステークホルダーが関与しているため、すべてがより早く動いているため、世界中から遠隔チームが参加するため、知識量が急激なペースで増加しています。ツールやテクニック、プロジェクトマネジメントの技術的スキルを取得するだけではもはや十分ではないのです。ただ単に急激に変化しているのです。もはやプロジェクト・マネジャーがすべてを把握するのは無理なのです。そこで、結果を得るためには異なるアプローチが必要です。ではリーダーシップについてお話しします。

リーダーシップとはいったいどういうことでしょうか。最初の投票を見てみましょう。そこまで明白な回答ではないので、この質問に回答する時、気を付けてください。どの記述が最も正しいでしょうか。「リーダーは明確なビジョンを持ち、刺激を与えてくれイベントやプロセスに関わっている」または「リーダーは他人を尊重し、考えさせるような難しい質問をし、他人に自信を持たせる」または「リーダーは冒険屋で、他人の感情を理解する高い能力を有し、プッシュアップアプローチで物事をやり遂げる」。意図的に明白な記述にしていますので、よく考えてから回答してください。この投票は、真のリーダーシップについて考えさせるものです。3つの記述にはそれぞれ真実が含まれていますが、1つだけ他者よりもっと正しいものがあります。皆さんご回答いただきありがとうございます。まだ回答している人も多いようなので、もう少し投票を続けましょう。このあたりで司会者に結果を出してもらいたいと思います。

では結果が表示されました。皆さんもご覧いただいていると思いますが、大半の人が2番目を選択しています。私もそれを選択するつもりでした。そうです、ここでは「リーダーは他人を尊重し、考えさせるような難しい質問をし、他人に自信を持たせる」が正解です。1番目の記述にも一部正しい記述が含まれています。リーダーは明確なビジョンを持ち、刺激を与えてくれますが、必ずしも、または通常はイベントやプロセスに興味を持っているとは分類されません。3番目の記述はリーダーはもちろん冒険屋で、他人の感情を理解する高い能力を有していますが、プッシュアップアプローチは使いません。ではリーダーが何をするのか見ていきましょう。

投票を終わらせていただき、マネジメントとリーダーシップの違いについて見ていきましょう。マネジメント対リーダーシップについてお話しますが、一般化してお話しますのでご注意ください。重複する部分が大変大きいですが、本ウェビナーで言いたいことを明確にお伝えるため(マネジメントとリーダーシップの)2つにわけます。まず左側のマネジメントですが、従来、タスク重視、スキルに基づいていると分類されます。マネジメントコースを受講し特定のテクニックやツールを習得することができます。かなり合理的で、イベントやプロセスに関わっています。そして時として正しい答え、間違った答えがありますが、プロジェクトマネジメントにおいてやることを考えてみてください。

工数を見積もり、期間を算出し、±5%または15%などを計算します。非常に合理的です。従来マネジャーが人と関わる時、権力を使います。例えば私があなたのマネジャーであなたは私の部下だとします。私が指示したとおりにします

よね。あなたはそれに対してお給料をもらいますし、私の部下なので。なかなか合理的なアプローチで、あなたは私の部下なので私が指示しますという典型的なマネジメントアプローチです。私はこれをプッシュアプローチと呼びます。

マネジャーである私からチーム・メンバーのあなたへ移ります。私が指示しなければならないとしたら、すべてを把握しなければならぬという膨大なプレッシャーが私にのしかかり、このシナリオでは高い依存度と認知知能が存在します。一方、リーダーは何をするのでしょうか。リーダーはより人間本位で、彼らのスキルや知識だけでなく、考え方や態度がそうさせているのです。

そうです、リーダーはより明確なビジョンを持ち、インスピレーション的なのです。それは他人を尊重し、人々と親しくなり、やる気にさせる方法を理解しているからです。実に他人に自信を持たせる方法を知っているのです。「自分」だけに留まらず、「私たち」の事なのです。リーダーが人と関わるとき権力は使いません。各個人をやる気にさせることで、彼らがついていきたいという気持ちになるのです。また私たちが目指している気持ちを奮い立たせるビジョンを描くことでそうさせます。リーダーは心を開き、質問をします。支援してくれるチームの存在があるので知らないことがあっても怖くないのです。すべてを把握しているように装ったりしません。プッシュアプローチの人々に呼びかけたいです。リーダーは心を開き、質問をします。

マネジャーは心を閉じています。彼らは言いつけ、答えを求めます。リーダーシップですが、言わなくてもいいでしょうが、もちろんリーダーも認知知能を持ち合わせています。彼らは他人の感情を理解する高い能力も有しています。必ずしも他人の感情を理解する高い能力を持ち合わせていないマネジャーを皆さん想像することができますと思いますが、ウェビナーが進むにつれそれについてもお話します。

これらの情報をコンテキストで表します。プロジェクト リーダーシップ マトリックスが表示されています。右側に人重視 (People Focus、人を導き、プルアプローチを使う)、左側にタスク重視 (Task Focus、タスクを導き、今お話ししたプッシュアプローチを使う) があります。皆さんご存知だと思いますが、下側には目先の問題に注目する受動的 (Reactive) な人がいます。マトリックスの上側にはプロジェクトの長期および戦略的ビジョンに注目する積極的 (Proactive) な人がいます。そして4つの象限が出来上がります。質問は、あなたはどこに最も時間をかけますか。象限Iの人は人材管理に重点的に取り組みます。そのため個人的な対立や人材管理の問題に巻き込まれやすいです。あなたは受動的で、人重視の人です。象限IIはタスク重視で受動的な人です。そのため緊急事態に対応し、事態の収拾作業に多くの時間を費やします。象限IIIの人になりますと伝統的なプロジェクトマネジメント領域に入ってきました。積極的ですがタスク重視で、リスクマネジメント、計画、品質保証などを行います。象限IVは人重視で積極的な人です。関係を構築し、チームを指揮し、やる気を起こさせ、ビジョンや方向性を示します。

12:27 – 20:18

では、プロジェクト・リーダーシップはどこに当てはまると思いますか？もちろんチャットボックスに入力していただけます。どの象限でしょうか。I、II、IIIそれともIV？複数の象限にまたがる、または全象限に当てはまる？

多くの人がIVと言っています。他にはありませんか？正解ではないのでもう一度考えなおしてみてください。どなたかVと言っていますね。おもしろいですが、ここにはVはないですね。皆さん、ご協力いただきありがとうございます。うれしく思います。では、もし象限IVだけに当てはまったとしたらどのような意味があるのでしょうか。プロジェクトマネジメント・リーダーとしてやることは関係を構築し、チームを指揮し、やる気を起こさせることだけを意味します。では運用計画や象限IIIでや

るべきことすべてはどうなるのでしょうか。私が思うに、プロジェクト・リーダーシップは象限IIIとIVにまたがると思います。私たちは積極的でなければなりませんし、タスク管理と人材管理の良いバランスを保たなければなりません。もう少し正しく言うと、タスクを管理し、人を指揮するのでタスク管理と人的リーダーシップですね。

もちろん、大きな問題に直面したときはライン下に飛び込み受動的に対応しなければならない状況もあります。ただし、それは私たちのやり方であるべきではありません。私がコーチするプロジェクト・マネジャーの中必要な結果を出せていないプロジェクト・マネジャーの多くは、象限IIのやり方を**必要**としています。告白しますと、かつての私もそうでした。直ちに対応しなければならない緊急事態の対応に追われるあまり、戦略、人に費やす時間がないと感じます。悪循環です。これから、上部のプロジェクト・リーダーシップ領域に足を踏み入れるとはいったいどういうことなのか、また、そこへ行くにはどうしたらいいのかをお見せしたいと思います。最初に共有したい概念はビジョンによって指揮するということです。次のようなプロジェクト・マネジャーをよく見受けます。特に象限IIで作業しているプロジェクト・マネジャーの多くはクライアントに従属しているように感じています。

クライアントまたはスポンサーが一番よく知っています。スポンサーまたはエグゼクティブ・スポンサーがビジネス・ケースを管理し、要求事項を提示してきます。私はただプロジェクトを実行するのみですというのが伝統的なプロジェクトマネジメントのアプローチかもしれません。ただ実行するのみの存在でリーダーシップを発揮するものではありません。残念ながら消滅するプロジェクトの割合は高いですが、プロジェクトにおいて究極のインパクトをもたらしたければ、プロジェクトの成功に貢献したければ、ビジョンによって指揮しなければなりません。どういうことかというと、ビジネス・ケースの共同オーナーシップを持たなければなりません。クライアント、スポンサー、あなたの顧客が誰であれ、パートナーにならなければなりません。パートナーとなり、彼らが理解するビジネスを理解する。プロジェクトが重要な理由、最終的な成功の測定方法などの全体像が理解できれば意思決定しやすくなり、チームに刺激を与え、やる気を起こさせやすくなります。私にとってはこれがプロジェクト・マネジャーとプロジェクト・リーダーの主要な差別化要因なのです。

プロジェクト・リーダーはそういう物の見方、大きな視野を持っているのです。ここで質問です。現在携わっているプロジェクトに対して自腹で投資する気はありますか？この質問への回答はプロジェクトへの関与度、プロジェクトのビジョンを信用しているかどうかについてのヒントになります。

この点を掘り下げると、プロジェクト・マネジャーは従来古き良き「鉄の三角形（3つの制約）」に関心があり、予想される期限、コスト、品質を管理する必要があります。皆さんご存知ですよ。これ自体に何も問題は無く、もちろん必要なことです。ただし、それだけでは不十分なのです。プロジェクトの期限、コストそして品質を守ることができますが、価値を創出することはできないかもしれません。（プロジェクトは）大失敗に終わるかもしれません。それはスポンサーの問題だと言う人がいるかもしれませんが、しかし私は賛成できません。私はここでこそリーダーシップを発揮するべきだと思います。真の成功がどのようなものなのか評価するため、プロジェクトを成功させるために、別の方向や側面に関心を持つ必要があります。プロジェクトの影響、成果価値、変化が組織の戦略的目的へもたらす影響、企業戦略に沿った成果価値か否かを考慮する必要があります。

これらはすべてビジネス・ケースに関連した質問です。先に言いましたように、ビジネス・ケースの共同オーナーシップを持つ必要があると私は思っています。変更はユーザーにとって適切か、プロダクトとアウトプットに持続性があるか。期限、コスト、品質を含むすべての要因を考慮したとき、リーダーシップ・アプローチを発揮できるより良いポジションにいるのです。付加価値を与えやすくなり、作りあげたプロダクトはより意味を成すものになります。納入当日だけではなく、6カ月、6

年後も価値を高め続けるのです。自分自身について確認してみてください。これらのパラメーターにおけるあなたの腕前は? 現行のプロジェクトで考慮しているか? そしてプロジェクトの戦略的成功要因についても考慮しましょう。

焦点を少し移したいと思います。プロジェクト・リーダーシップは膨大なトピックですし、このウェビナーでは時間があまりありません。ただ人についてお話ししなければなりません。なぜなら、先に見てきたようにマネジャーとリーダーの差別化要因は、リーダーの人とのつながり方、共感力、感情的知性だからです。ではそれぞれ詳しく見ていき、あなたの人とのつながり方、人間心理の理解度について考えてみましょう。それは人を優先する事なのです。象限IIのやり方で仕事やタスクに気を取られていると、人々と繋がることができず気を配ることができない可能性が非常に高くなります。1対1はどうでしょう。あなたの利益の為だけではなく、チーム・メンバーの為にも彼らが仕事上で一番好きなところ、一番好きではないところについて知り、彼らの強みを活用し始めることができます。ここでは、こういうことが言いたいのです。

他人に純粋な関心を持たば、個人的なレベルで彼らに刺激を与えることができます。影響を受ける意思決定に関係者を引き込みましょう。計画フェーズで人を引き込むということでもあります。プロジェクト・マネジャーが孤立して計画を立てるという時代は終わったと思います。計画フェーズを含んだプロジェクト全過程で(人を)引き込む必要があるのです。もちろん、人を称賛することも忘れてはいけません。称賛するタイミング、信頼関係の築き方についてもお話していきます。

20:19 – 24:49

信頼は4つの構成要素から成ります。信頼関係の築き方はステークホルダーとチーム・メンバーの両者に関係します。もちろんステークホルダーは大部分を占めています。(スライドの)上部に見えている楕円形はコンピテンスを表します。能力が必要です。私たちは皆プロフェッショナルなので能力(コンピテンス)があることが当然思っていますが、時として十分な注意を向けないことがあります。プロジェクトマネジメントの基礎や関与しているビジネスについて十分知っていますか? だから私たちはコースやこのウェビナーなどを受講し、本を読むのです。継続してください。信頼関係を築くためには能力があることを証明しなければなりません。

右側の楕円形はつながりを示しています。個人とつながることができなければなりません。現時点で信頼していない人を想像してみてください。彼らとつながることができない、引き込むことができない、共感できないと思うかもしれません。そういうことをお話しているのです。あなたは人の話に耳を傾けることができますか? 相手の立場に立って考えることができますか? 信頼関係の構築には非常に重要です。

左側には誠実があります。信頼できるようになってください。自分は不誠実だと言いふらすプロジェクト・マネジャーはいないと思いますが、次のような場合は話が異なります。時としてよく見せたいがために大げさな約束をしてしまうことがあります。明日までにやります。私がそれを書いて3時までに送信します。あなたのためにやりますよ、もちろんプロジェクトは変更可能です。など大げさな約束をしてしまい、達成できなかった場合は不誠実な印象を残します。

クライアントに約束する場合は、それを考慮しましょう。あなたは信頼できる人、約束を守る人でなければなりません。もしできないなら約束しないことです。(スライドの)下部にある最後の楕円形はコミュニケーションを示します。あなたが基本的に信用ならない人間ならばコミュニケーションによって信用されるわけではありません。ですがもしあなたが信頼でき、正直で、有能で、人とつながることができる人間であれば、明確なコミュニケーションはより強固な信頼に変わり、信頼関係の構築完了へと前進します。ステークホルダー、主要な意思決定者、プロジェクトのチーム・メンバーにリスクと問題、プロジェクトのステータスを正直に伝えることで透明性を生み出し、明確にコミュニケーションすることで達成できます。

ちょっとした心理テストを出したいと思います。あなたのチーム・メンバー全員がボランティアだと想像してみてください。難しいかもしれませんが、やってみてくださいね。お給料ももらえないのにチーム・メンバー全員が仕事に来たらどのような感じですか？質問は、お給料が出ないのに仕事に来た理由は何かです。ある人はスプレッドシートが好きだったり、営業が好きな人、コーディングが好きな人もいます。全員に何かしら好きなものがあります。あなたがチーム・メンバーそれぞれの好きなこと・理由を知っている場合、非常にやる気に満ちたチーム作りの秘訣の1つを知っていることになります。考えてみてくださいね。知らない場合は、もっとやりたい仕事、苦手な仕事は何か直接聞いてみてください。あなたにとっても良い指標になります。彼らが望むことすべてを与えることはできないかもしれませんが、彼らが本当に望むことを少しは与えることができるかもしれません。この方法で彼らとよりつながることができ、彼らに影響を与えることができます。そしてよいチームが出来上がります。そういうわけで人間心理学について少し掘り下げていき、他のウェビナーで聞いたことのない内容(六つの人のニーズ)をお伝えできればと願っています。プロジェクト・マネジャーについてお話していますが、人々とつながりたいのであれば(六つの人のニーズは)リーダーシップにとって非常に重要なことです。では六つの人のニーズについて見ていきましょう。

24:50 – 37:54

一番目は安定・安心です。私たちは、安全、保障、安定・安心を強く望みます。お給料がもらえるのか、いくらもらえるのか、来月も仕事があるのか、プロジェクトが続く期間はどれくらいなのか、プロジェクトにおける自分の役割は何か、プロジェクトが終わった後はどうなるのか等々知りたくなります。それはチーム・メンバーも同じです。みんな安定・安心を得たいのです。プロジェクトで言うと、各メンバーの役割、プロジェクトにおける重要性、プロジェクトの期間を明確にすることでチーム・メンバーに安定・安心を与えることができます。秘密裏にすると人に疑念を抱かせ除外感を与えるので、秘密裏にはしないことです。人々が安定・安心を得られるように、心を開き、透明性を高めましょう。でももし100%の安定・安心を与えたらどうなるでしょう。今後2年間100%の安定・安心が与えられたら、きつとまらなくなるでしょう。ここで相反するニーズ、バラエティが出てきます。私たちには変化、多様性、人生のスパイス、違い、変化をもたらすものへのニーズがあります。

プロジェクトにおいて過剰気味に騒ぎ立てる人と一緒に仕事をしたことがある人もいるかもしれません。その人たちは大抵退屈しているから大騒ぎするのもかもしれません。他人より高めのバラエティのニーズがあるがために。プロジェクトに置き換えると、ずっと同じポジションに配置しないことでバラエティのニーズを満たすことができます。どんなに得意であってもです。交代をさせましょう、他のタイプのプロジェクト、様々な任務を経験させましょう、もちろんあなたに与えられた範囲内です。3番目の人間のニーズは自己重要性です。特別だと感じたり、注目されたいという私たちのニーズなのです。役職名、部下の人数が多い、特定の車を運転するなどによって自己重要性を満たすことができる人もいます。私はこのニーズは自我のニーズのように思います。私たちは注目されたいのです。

プロジェクトに置き換えると、誰かに自己重要性を感じさせることができる一番の方法は称賛することです。なぜなら、本人はその場で特別感を感じることができるからです。もちろん称賛は正直なもので、理想的には何か特定の事に関連しているべきです。ただ単に称賛して回るのでは目的を果たしません。

このニーズの反対側にはつながりというニーズがあります。他人との関わっている、つながっている、チームの一員である、理解されていると感じたいニーズが誰にでもあります。チーム環境で言うと、チームのアクティビティや親睦会を開催したり、1対1のミーティングの場を設けたりすることでそのニーズを満たすことができます。その外にも様々な方法があります。

ただ実行や取引するに留まらないこと、タスクばかり重視しないこと。このアンソニー・ロビンズのモデルに基づくと、上記4つのニーズによって完全に満たされたと感じることは誰もできません。真の目的、満足度、優れた実績は、これからお話

する残りの2つのニーズによってもたらされます。成長と貢献によってもたらされるのです。成長は誰もが持っている向上したい、もっと高いレベルに行きたい、成長したいというニーズです。チーム環境でいうと、新しい任務、特にstretch assignment(能力を少し超える任務)を任せることで成長を手助けすることができます。ここで委任、適格な委任が大切になってきます。その人が習得したいエリアの習得したいこと一般について委任するのです。

自分の安全地帯の境界線に立たされた時、特に達成へのサポートを与られた時に人はとてもやる気になります。ゴール達成に向け人を活用した場合、少し背伸びしたゴールはとても有効です。貢献は六つの人のニーズの最後のニーズです。私たちは皆、自分より大きな何かに貢献したいというニーズがあります。だからお給料も出ないのに人はオリンピックに貢献するのです。(参加者は)自分より大きな何かに貢献したと感ずるのです。チームに置き換えて言うと、(プロジェクトの)意義・全体像を意識させ貢献していることをチームが感じられるようにできます。

いつもどこかにエンドクライアントの存在があります、私たちのプロジェクトがより住みやすい世界につながるとよいですね、などのように。チーム・メンバーが実際にどのように貢献しているかを再認識させ、やる気を出させるプロジェクト・マネジャーはそう多くはありません。もったいないことです。逃した好機です。私がこのウェビナーで皆さんに呼びかけたいことは、あなた自身の最大のニーズは何か、チームのニーズを満たすためにあなたが実行していることは何かについて各自確認することです。この六つの特徴をあなたのチームに適用したとき、大きな変化が訪れると断言できます。

変化への抵抗は興味深いですね。変化に抵抗する人を知っているかもしれませんが、私たちはなぜ抵抗するのか、変化はよいことだ、変化は必要だ、と論理的観点からアプローチしがちです。ただ大抵の場合、人は論理的観点から抵抗するのではなく感情的な観点から抵抗するのです。

ここで先に出てきた六つの人のニーズが関連してきます。人は何かを失う恐れ、新しい状況に対応できるかわからない恐れから抵抗します。素晴らしいリーダーは恐怖や不安を取り除くことで、人が新しい状況に移行できるよう手助けをすることができます。ただ強要するだけではダメです。共感し、人の話を聞かなければなりません。人は理解してもらえたと感じた時、あなたと仕事をし、変化を受け入れる可能性が高くなります。ここで必要なのは人の話、恐れそして心配事に耳を傾けること、現状をきちんと説明をすること、先にお話したニーズの安定・安心を与えること、もちろん各自に対して予測されることを明示すること、そしてペースを落とすことです。時として急激に変化が起こっていてベネフィットが見えなくなっていたり、全く説明がなかったり、聞いてもらえなかったりするからです。そうです、人間の心理が大切になります。リーダーはそれを理解し、高い感情的知性を持っています。

もし興味を持たれ、何が人をやる気にさせるか知りたければ、「RSA animate drive」とグーグル検索してみてください。10分間のYouTubeビデオです。ダニエル・ピンク氏の「The surprising truth about what motivates us」というタイトルのアニメーションです。ダニエル・ピンク氏は「モチベーション3.0 持続する「やる気!」をいかに引き出すか」も執筆しています。彼はさらに自主性についても触れています。人は自主性によって突き動かされています、詳しくはビデオを見てください。ダニエル・ピンク氏はTED Talkでも活躍しています、確か2つのTED Talkをされています。(スライド上に)取り上げたものは観る価値があります。15分以下ですので是非ご覧ください。興味深いですよ。彼は報酬を与えるだけでは、必ずしもすぐれた動機づけにはならないと言っています。

繰り返しますが、お金で問題解決を試みるだけでは不十分で、人間の脳はもっと複雑であることを強調しています。チームを動機づけしリーダーシップを発揮したければ、人の心理を考慮しなければなりません。ここで次の投票があります。イノベーション、創造性の高いチーム作りの方法について見ていきます。否定疑問文ですので慎重に回答してください。下記選択肢からやる気をださせにくい回答を2つ選択してください。つまりやる気にさせないもの2つです。2つだけか選

択できませんので、ご了承ください。

やる気をださせにくい記述を2つ選択してください。ごめんなさい、チームのイノベーション力を高めにくいですね。読み上げます。以下記述の内イノベーション力を高めにくいもの2つはどれでしょうか？ 1.チーム外の事を探索させる。2.人を交代させ、部外者をチームに迎える。3.革新的なアイデアを出すよう求める。4.自由に発想できる時間と空間を設ける。5.アイデアを語れる安全な空間を作る。6. イノベーション・ボーナスを与える。最も効率の悪い、むしろ非効率だと思う回答2つを選んでください。投票をもう少し続けます。回答済みの方ありがとうございます、もう少しお待ちください。ではこの辺で結果を見たいと思います。

どうもありがとうございます。スクリーンに映っている通り、大半の人はイノベーション力を高める最も非効率的な方法2つは革新的なアイデアを出すよう求める、イノベーション・ボーナスを与えるだと回答しました。全くその通りです。本当に重要なことは、チーム外の事を探索することを許可し、人を交代させ、部外者をチームに迎えることです。革新的なアイデアはどんな状況で浮かんでくるのでしょうか。チームを抑制や支配しすぎる人やプロジェクト・マネジャーがいます。(チームは)座ってただ仕事をこなすだけです。このような状況では革新的なアイデアは浮かんでできません。私たちは、現状に挑戦し、競争し、競争心を持ち、新しく、よりよい考え方を思いつかなければならない世界に生きているのです。それは、探索することを許可し、自由に発想できる時間を設け、自分のアイデアを語れる安全な空間を作ってはじめて実現するのです。

多くのマネジャーは革新的なアイデアを出すよう求め、そしてそのアイデアを否定します。それはうまくいかないと言うのです。このような行いはひらめき・ブレインストームを閉ざすようなものです。確実に人々の貢献を止めさせてしまいます。ですからアイデアを表現することを許し、人を交代させることにつきます。ありがとうございました、ここで投票を終了します。次に、革新的なアイデアの創造やチームの心を開かせることができる側面へ移りましょう。それは仮定の質問をすることです。誰が、何を、いつ、どこで、そしてどのように等、リーダーとして問うべき質問がいくつかあります。しかし、それらは必ずしも人の心を開かせ、現状を打破するための最善の質問ではありません。

イノベーションと独創的思考への移行に移ります。思考を自由にさせてくれて、可能性に着目させてくれる仮定の質問を考える必要があります。仮定の質問の例は、もし半分の時間でやり遂げられたら？絶対失敗しないなら？などです。自分自身の仮定の質問を考えてみてください。チャットボックスに入力していただいても構いません。

37:55 – 49:59

これは本当にあなたとチームを次のステージへ押し上げてくれます。素晴らしい本「メンバーの才能を開花させる技法(リズ・ワイズマン著)」から短い記述を紹介したいと思います。まさしく能力を試される質問の仕方について書かれています。彼女はこう言っています。

よいリーダーは考えさせるだけでなく幾度となく考えさせる、とても難易度が高い質問や持ち合わせている知識や現在の立ち位置に基づいては到底答えられない質問をする。探索と発見は好奇心につながり挑戦へのエネルギーを作り出す。明確な答えが形成されていないため、人々は自分にも何かできると思い参加できるのである。(注意:翻訳版からの引用ではありません)

私は“what if”仮定の質問がとても気に入っています。既にやっている人もいますが、チャットボックスにあなたの“what if”仮定の質問を共有してくださいね。ぜひ試していただき、何が起こるか観察してください。あなたは誰かの考えを変えるかもしれません。

ウェビナーの最後のフェーズに移りましょう。あなた自身についてお話したいと思います。これまでもあなたについてお話してきましたが、あなたの仕事の仕方や関心事、意図を持って仕事をしているかについて見ていきましょう。なぜスクリーンにカエルが映し出されているのでしょうか。カエルはブライアン・トレシーが使うメタファーです。ブライアンの著書「カエルを食べてしまえ!」の中でカエル(メタファー)はやりたくないタスク、先延ばしにしているタスクを象徴しています。本日の題に置き換えると、次のようなことを先延ばしにしているかもしれません。特定のステークホルダーと取引をする、チーム・メンバーと難しい話し合いをする、ビジネスやビジネスの原動力の理解を深める、クライアントに困難な質問をする、時として基本的な質問をする必要がありますが、尋ねにくいですね。

私たち全員に先延ばしにしていることがあります。しかし、リーダーとして行動し振舞うにはそのカエルを食べてしまう必要があります。朝一番に一番厄介なカエルを食べてしまう必要があります。朝一番で困難なタスクや任務に取り掛かるといことです。まず第一に結果が出ます。第二に他の事を考える余裕が生まれます。私たちには、これをするべきだ、いやあれをするべきだのような心のお喋り(迷い)があります。早めに取り掛かることで迷うことなく、気持ちに余裕ができます。

理想的には集中するために90分間時間を割くべきです。いつもできるわけではありませんが、折を見つけて試してみてください。どこでもよいです、朝時間を割く習慣を作ってください。できれば邪魔されない方がいいです。そうですね、リーダーは近づきやすい必要があります、もちろん私たちもです。それは今日取り扱った(人々とつながる)ことでもあります。しかしあなたも(厄介なことに)対応する時間が必要です。あなたにとって最も重要なことです。

それは時には断り、ドアを閉め、Eメールを無視し、どうしてもやってしまわなければならない大きいことに集中する能力を必要とします。その90分の集中している間は時間の無駄、中断、マルチタスキングは排除します。マルチタスキングは素晴らしいと考えられていたこともありましたが、実際は同時に複数の事ができる人は人口の4%にしか満たないという調査結果が出ています。その他の人間はタスク間を行き来するだけで、徐々に勢いをなくしていきます。真のマルチタスク(同時に二つの事を)できる人は人口の4%に過ぎないのです。私たち全員に当てはまるわけではありません。

スクリーン上の質問を日中定期的にするをお勧めします。私は重要なことを避けるために言い訳を作り上げているのか。私は生産率が高いかそれともただ動き回っているだけなのか。実は、ティモシー・フェリス氏の「週4時間」だけ働く。」という本に出てきた質問です。私が個人的に行ったことはカレンダーにこの質問を入力し、日中いろいろな時間に画面に表示されるようにしました。生産力を大いに高めることができ、リーダーとして正しい事に集中することを確実にしてくれます。

プロジェクト リーダーシップ マトリックスの象限IIに戻りますが、時々ただ忙しいことがあります。忙しさから達成感を感じ生産性が高いと感じます。でも本当はそうではありません。正しい事に集中していないかもしれないからです。ですから上記の質問を自分に対して定期的にするようにしましょう。パレートの法則を取り入れるのもよいです。一日または一週間の20%を占める活動で結果の80%に反映するものは何か。この20%は委託するべきではありません、結果の出どころですから強化し焦点を絞るべき20%なのです。数年前この質問を自分自身にしたとき、大部分の結果は2年間開催したプロジェクトの週一回のミーティングに由来すると気づきました。運営委員会のミーティングでもチーム・ミーティングでもなく、作業部会のミーティングでした。毎週同じ時間に主要な意思決定者が集まり、要求事項の詳細について話し合い、決断を下し、プロジェクトを進めるというものでした。(ミーティングが)結果の80%につながる20%だと気づいた時、私はたとえ不在者がいたとしても確実にミーティングが開催されるようにしました。私の議事や議事録は正確で時間通りに送られました。それが結果の80%に反映する20%(のこ)を理解する価値と言えるでしょう。

この45分間のウェビナーも終わりに近づいてきました。質問への回答時間を設定しています。みなさん本当に変化、飛躍、指揮する準備は整いましたか?今日お話ししたのは、タスク管理と人を指揮する重要性です。タスクを重視し過ぎ、重要なことより緊急事態に集中し、すべてを把握しやらないと感ずる象限IIに陥らないでください。マネジャーは人々に指示をしますが、リーダーは心を開き、質問をし、人の話に耳を傾け共感するということ覚えておいてください。人々に自信を持たせ、余裕を作り、答えを知らないことも受け入れるということです。今日の世界では、リーダーがすべての答えを知っておくのは無理です。世界は複雑過ぎます。そのため信頼できるチーム、創造力豊かなメンバーから成るチームを作る必要があります。他人に余裕を与え、意思決定に関与させ、仮定の質問をし、チームの仕事以外の探索を人々に許可することで作りあげます。短期的には有効ですが長期的には有効ではありませんので、支配しすぎないようにしてください。成功への戦略的要因に注目する重要性についてもお話ししました。

ベネフィットに関しては、スポンサーとビジネス・ケースを共有し、ベネフィットの提供に向けて共同責任を取ることで、プロジェクトを実行するだけの、スポンサーの下請業者のように振舞わないでください。絶対にです。リーダーとしての仕事はそれだけではありません。ビジョンの共同オーナーシップを取る必要があります。人に業務を命ずるだけでなく、考えさせる質問をし、心を開きましょう。リーダーとしての道を進む上で自分自身に問いかけられる質問があります。皆さん忙しいのでサッと済ませたい気持ちはわかりますが、定期的に時間を取っていただき、真剣に振り返ることをお勧めします。自分自身に対して鋭い問いかけをしてください。ビジョンでより優れた指揮をするにはどうしたらいいか。クライアントとより良い関係を築くにはどうしたらいいか。チームに貢献してもらうように刺激するにはどうしたらいいか。そしてパレートの法則の通り結果の80%に貢献する20%は何か。延ばし延ばしにしていた重要なことは何か。もっと時間を費やすべき人は誰か。そして自分自身の仮定の質問を作ってください。

実のところ、スクリーン上(上記)の質問ではなく自らの質問を考え出すことをお勧めします。定期的、例えば2週間ごとに自分自身に問いかけてください。お互いに問いかけあいチャレンジし合うパートナーを見つけてもよいです。限られた考えから抜け出しフィードバックを求めます。それがリーダーシップへの道を進むにあたり最も大事なことです。止めるべきことは何か、始めるべきことは何か、継続するべきことは何か。周囲の人、ステークホルダー、上司、同僚に問いかけましょう。問いかけるのは簡単です。問いかけることで、人々はフィードバックしやすくなります。

45分は短いですね、今日(のウェビナー)は味見をしていただく程度です。リーダーシップについてもっと知りたい方は私の書籍「The Power of Project Leadership」をご参照ください。変身の為の7つのヒントについて書かれており、今日取り扱ったトピックに踏み込んでいます。LinkedInやツイッターで私とつながることをお勧めします。フィンランド、ヘルシンキからご参加いただいている方がいましたら、9月22日にヘルシンキでPMIの為に発表します。ヘルシンキにお住まいの方はスケジュールに入れてくださいね。

45分リーダーシップとイノベーションに関するセミナーです。もう一度私のウェブサイトを見てください。susannemedsen.com です。私の書籍「The Power of Project Leadership」については別のウェブサイトがあります。URLは [powerofprojectleadership.com](http://powerofprojectleadership.com) です。今日使用したPulse of the Profession® を含む執筆に使用したリソースを数多くダウンロードしていただくことが可能です。

では、質問に移りましょう。お寄せいただいた質問に目を通したいので少しお時間をください。他にも質問がありましたら(チャットボックスに)入力してください。少々お待ちください。

50:00 - END

最初の質問を読み上げます。デービッド・ビンセンティさんからの質問です。プロジェクト・マネジャーがプロジェクト・マネジャーに仕えるピア・コーチングは個人的なリーダーシップ向上のチャンス特定するのに有効だと思いますか。

デービッド、私はピア・コーチングにはすごい価値があると信じています。私はコーチングではなく、どちらかと言えばメンタリングと言いたいと思います。まずコーチングとメンタリングの違いを整理させてください。コーチングは通常、外部の有資格コーチによって行われますので、(コーチは)必ずしもあなたの関心事や業界について知っているわけではありません。彼らは単にあなたの役に立ち、望ましい能力向上機会の発見や到達への手助けをしてくれます。

メンタリングは通常、その業界を理解した、同じ組織に勤務する人によって行われます。ですからピア・コーチングは実際にはピア・メンタリングなのです。そして先にも言いましたが、あらゆるプロジェクト・マネジャーが能力向上の機会を特定するのにとても有効です。

今日参加されている皆さんに誰かからメンタリングを受けること、誰かと能力向上グループを結成することを勧めたいです。そうすることで自らのゴールに責任を持ち続けることができます。あなたの事を心から思ってくれる友達を内部的に見つけられない場合は、外部のコーチにお願いしてください。

次にジャネットからの質問です。彼女の質問は、イベントやプロセスに焦点を当てる必要があるプロジェクト・マネジャーが細部にまで目を配りつつ、なおかつリーダーシップの特性を適用する方法はありますか。

分かりました。プロジェクトマネジメントは面白いと私は思います。ハイレベルでありながら、同時に細かくなければなりません。それが(プロジェクトマネジメントの)本質です。また、タスクと人を取り持つ必要があります。プロジェクト・マネジャーとして私たちは詳細を十分に管理する必要がありますが、ただ詳しいだけではダメです。ではどうしたらよいのでしょうか。委任したいと思うときがありますが、人を細かく管理しないでどの様に委任できるでしょうか。委任した場合、仕事が成し遂げられることをどのように確認したらよいのでしょうか。ここで一言。やってほしい事を事細かに指示し、常に肩越しに監視するのは間違った委任の仕方です。それは細かく管理で、それでは満足はしません。

一方、2週間後までに仕上げを持ってくるようにとだけ伝え、最善の結果を期待するのもまた間違った委任の仕方です。それは愚直さかもしれません。では正しい方法とはどのようなものでしょうか。委任する時にどの様に仕上げしてほしいかではなく、何を期待するか、成果のイメージを明確に伝えることを勧めます。例えば、報告書や何でもよいですが、報告書のイメージについて同意しましょう。良いレポートについて共通のイメージが持てるように、良いレポート、そうでないレポートの評価方法について同意しましょう。そうすれば進捗状況についてあなたが心配する必要はありません。本人に任せることができ、自主性を与えることができます。さらに、途中で状況を確認する方法について直接同意することをお勧めします。

進捗状況を知る必要がありますが、細かく管理はしない方が良いです。2日毎または毎週など、状況確認をする頻度や確認方法についてチーム・メンバーと合意しましょう。良い報告書のイメージやお互いの進捗状況の確認方法について明確な同意があれば、過度に支配し過ぎず詳細の主導権を握ることができます。納得していただければよいですが。

次の質問はビジェフからです。プロジェクト・マネジャーがより良いプロジェクト・リーダーになるためには従事している機能や業界の専門知識を持っている必要があるのではないですか。また、それらのスキルはどの程度転換可能ですか。

これは的を得た質問だと思います。2つの見解があります。一つ目はプロジェクトマネジメント・スキルは転換可能であるというものです。そうです、ある程度はそうですね。プロジェクトマネジメントの基礎、リスク・マネジメント、計画するテクニックを学ぶことができます。それらのスキルは間違いなく転換可能です。また転換可能なリーダーシップスキルもあります。人々をつながること、やる気に満ちたチーム作り、他人にとって大切なことを理解すること、良い聞き役になること等々。これらは転換可能なスキルです。

これはあくまでも私の考えです。正解だとは言っていません。よりプロジェクト・リーダーになるためには決断できる必要があります。クライアントと関係を結ぶ必要があります。最終的な成功がどのようなものか理解できる必要があります。大きな何かに貢献しているのだと知らせ、チームに刺激を与えられる必要があります。それはビジネスについての知識がなければできません。

私はいつも従事しているビジネスを理解することを勧めます。当該分野専門家になる必要はありません。自らを分類しすぎてしまい、詳細から抜け出しにくくなるので、むしろそう(当該分野専門家)ではない方がやりやすいです。チームに刺激を与え、顧客とビジネス・ケースについて語り合えるほどの知識を持っていなければなりません。ですから私の回答はYESとNOの両方です。リーダーになりたい人全員に対して従事しているビジネスと業界を十分に把握することをお勧めします。

レナルド・ネトの質問は、変更が十分に理解されることもなく、常に変更を繰り返す組織についての意見をお聞かせください、です。

すごく厳しい質問ですね。私たちは変更が必要な世界、アジャイルである必要がある世界、停滞していると消えてしまう世界で生きています。一方で、連続性がない、変更が理解されない・消化されない、突飛すぎる変更などの状況では人を失うことになります。そうすると変更は無意味です。ですからレナルド、「変更が多すぎる」と「変更が一つもない」の程良いバランスがなければなりません。それは優れた能力です。でも難しいですね。あなたの質問の意図はわかります。人々がついてきているか確認せずに変更し過ぎる組織が数多くあります。もったいないです。

時間的に最後の質問になります。ラケッシュからの質問です。変更を広めるのに重要な、予想される私への影響についての理解度は何パーセントですか。変更に影響を受ける人間のやるべきことは何ですか。

とても重要です。それだけが要素ではありませんが、要素の1つです。重要な要素は、人々が恐れていることについて話し合うこと、彼らに対して変更が意味することについて話し合うこと、客観的な視点から理解することです。もちろん予想される彼らへの影響も重要です。今日の状態から将来の状態になると利益がもたらされることを分かってもらい、変更を消化させることで大半の抵抗を克服することができます。

ここで時間が来てしまいました。皆さんウェビナーにご参加いただき、ありがとうございました。多くの質問をいただきました。終了後、質問が私に届くと思います。できる限りお答えしたいと思います。たくさんの質問、本当にありがとうございます。すべてにお答えできず申し訳ありません。本日のウェビナーにご参加いただき、ありがとうございました。

ホスト: スーザン、本日はありがとうございました。素晴らしい発表でした。たくさんのフィードバックをいただきました。皆さん、本日はご参加いただきありがとうございました。チャットボックスでのお互いの対話や投票にご参加いただきありがとうございました。スーザン、本当にありがとうございます。彼女も言っていた通り、残りの質問に回答していただけますので、回答、本日のウェビナーの録画そしてスライドを閲覧するURLも楽しみにしててください。皆さん、ありがとうございました。またお会いしましょう。