

Managing underperforming and Unmotivated Employees

やる気がなく足手まといな社員の管理

英文スクリプトレビュー：井原優子 PMP

翻訳：土門剛 PMP

00:00 – 00:50

司会者：本日はウェビナーに参加いただきましてありがとうございます。「やる気がなく足手まとい（アンダーパフォーマー）な社員の管理」と題しまして、ショーン・ストラットンが講演させていただきます。ショーン・ストラットンは国際的なリーダーシップとチーム構築のコンサルタント、講演のプロ、ベストセラー作家、アイアンマンレースの参加者、探検ガイド、ポッドキャストのホストなどさまざまな活動をしています。ショーンは教育、冒険、リーダーシップ、チーム構築に対して熱意をもって取り組んでいます。彼は 15 年間 2000 日以上を費やして、世界の厳しい環境にある荒野を探検してきました。熟練の指導者という立場で、国内のアウトドアリーダーシップ研究団体や国際的な団体に参画しています。ショーンは学士号に加え、実践教育とリーダーシップに関する修士号を保持しています。それでは、早速ショーンさんをお迎えしましょう。

00:50 – 12:12

スティーブどうもありがとう。ここで皆さんとお会いできて、光栄です。皆様お忙しい中、お時間を割いていただきとても感謝しております。それにしても今日は良い朝です。皆様が世界中から集まっていたと聞いております。ナイジェリア、コスタリカ、香港からの参加者がいらっしゃいますね。アメリカ、カナダは全域から参加者がいらっしゃいます。

皆様とお会いできてとてもうれしいです。改めて、お時間を割いていただきありがとうございます。今日は足手まといな社員の管理と、それに関係することをもう少し学んでいきましょう。参加者の皆さんはリーダーとして仕事をされていて、時間を割いて継続的に新しいこと、スキルを学ぶことはとても重要です。そして、本日 1 時間の時間を割いてこのウェビナーに参加いただき、足手まといな社員の管理とチームの生産性を向上させることを学ぶことで、すばらしいリーダーシップを発揮することと思います。

本題に入る前に、スティーブがウェビナーが始まる少し前にお伝えしたと思いますが、もし皆さんに質問があるようでしたら講演の最後に回答いたします。できる限り多くの質問に答えることができるように時間を設けてみましょう。質問の最初に「QUESTION」と入力し、それから質問を書いてください。それがスティーブに伝わります。彼がチャットボックスから質問を選びますので、最後にそれを見ていきましょう。

先ほど述べました通り、チャットボックスの上にある FAQ（よくある質問）の上に、ウェブサイト shawnstratton.ca/pmiup がありますので、そこにアクセスして、アンダーパフォーマー（足手まといな社員）に関する情報を入手してください。私たちが今行っているウェビナーもライブ配信されていますね。このウェビナーで利用するスライドもそこから入手できますし、インタビューの質問、資料などもそこにあります。

そしてウェビナーに参加いただいた方に、私の書いた eBook「Teams on the Edge」を差し上げます。この本はもともとは出版物ですが、eBook でも販売しています。これを差し上げます。いつでもウェブサイトアクセスできます。講演が終わるまで待つ必要はありません。皆さんがいっせいにダウンロードすると、サイトが壊れる可能性がありますので。

さて、それではウェビナーを進めていきましょう。皆さんは今まで、チームの問題を経験したことがありますか？特定の事柄や特定のチームメンバーによる問題です。私は世界中を探検してきました。探検を統率することはプロジェクトを統率することと多くの面でとても似ています。はっきりとした始まりと終わりがあり、計画にも同じくらい手間がかかります。予算管理をし、リスク・マネジメントをし、業務と責任を分担するなど、似ている点が多いです。これらの探索活動は、有能なチームやそうでないチームと進行してきました。私のチームのほとんどはすばらしかったですが、すべての個人が優れていたわけではありません。ある事例を見てみましょう。1人のメンバーについてですが、初めから私はその人はチームにあまり合わないのではないかと考えていました。数日後、私は気にしないことにし、そのメンバーのことに時間を割くことをやめました。しかしそれによってチームが団結せず、摩擦を起こし、そのため私が彼に多くの時間を割くことになってしまったのです。私は初めから、彼がチームメンバーを不快にさせ、周りとうまくやれないだろうと思っていました。音量が小さいですか？

プラグを抜いてみます。他のマイクフォンを試してみます。少し待ってくださいね。音量が小さいかもしれませんので、マイクフォンを交換してみますね。

はい、音量が上がったと思われます。もしまだ音量が小さければ教えてください。大丈夫ですね。はい、それではこの音量で進めたいと思います。

とにかくこの探検ではこの1人のメンバーが多くの問題を起こしていました。早い段階から彼は他のメンバーとうまくやれず、やるべき仕事ができませんでした。彼は実際他のチームメンバーに対して多くの否定的で傷つきやすいことを言っていました。即効性のある対策としては、彼をチームから外して、仕事をさせないことだったでしょう。彼はそこにいるべきではありませんでした。彼をチームから外そうかと考えて、じっくりじっくり掘り下げて考えた結果、私は彼と話すことにしました。彼の内面に近づき、何が起きているのかを理解して、背景を深く掘り下げ、彼の行動の理由を把握しようと思ったのです。

私の素早い対策は彼を外すことでした。ですが探検は隔地で行われていたので、彼をそこから帰宅させるのは容易ではなく、多くの時間を彼と共に過ごしました。探検は1か月でしたが、結局彼と20日間働いた後、彼を外しましたが、それによって問題を起こしていた原因をよりはっきり理解することができました。原因は彼がチームに参加する前から持っていたもので、私たちのチームに問題があったわけではありませんでした。私たちはやる気のない人に対して素早い判断と決断をします。見えないところで何が起きているかを理解することがとても重要なのです。今日はこのテーマについて、もう少し深くお話ししたいと思います。

私の事をもっとよくわかっていただくために、もう少し自己紹介をします。ここに数枚の写真があります。本日は動画はお見せできませんので、写真を使います。これは私が大人になった後の私の人生の写真です。上の左側のものは探検で埋め尽くされています。15年間の間、私は多数のアメリカの大学でマスタープログラムを取っている生徒たちと、世界中の荒野の探検を導いただけでなく、大人向けにリーダーシップ、チーム構築に焦点を当てたアウトドア、リーダーシップ、チーム構築そしてチーム開発についても教えています。

私は多くのボランティア活動もしています。私がリーダーをしていた探検を辞めた後、ボランティア活動に深く関わってきました。今日の私のリーダーシップの経験と実践はこれらのボランティア活動から経験を得たものです。私はトライアスロン

も主催しています。また、探検の仕事の最後の7-8年間は、カナダ、アメリカ、ヨーロッパ全域にて国際機関で専門的な講演とリーダーシップに関するコンサルティングを行っています。多くのリーダーシップに関するテーマの基本方針演説を行い、ワークショップや会議そして執筆活動も多く行っています。毎週、リーダーシップに関するブログを書いています。新しいエキサイティングなリーダーシップブログです。プロジェクトマネジメント関連のトピックが多く、最近の一番の読者層はプロジェクト・マネジャーです。

私は運動にも興味があり、たくさん走っています。1か月半前には妻と一緒にボストンマラソンを走りました。そして2人の子どももいます。私のリーダーシップの経歴は子どもへのしつけから始まっています。私には2歳と4歳の2人の子どもがいます。リーダーシップで最高なことは、ただ知識を習得することではなく、進化させていくことです。私はリーダーシップの専門家として、リーダーシップに関する仕事に20年間携わったように、私は親になっています。私の子育てスキルはゼロから始まっています。皆さんも共感されると思いますが、完全に別の経験です。私は日々を愛し、それに伴う課題を愛し、いつも学んでいます。

さて今から皆さんが寝てしまわないように、いくつか投票を行って、皆さんの反応をみたいと思います。皆さんが今日ここに来た目的について聞かせてください。いくつか選択肢を提示しますね。

- ・アンダーパーformer（やる気のない人）を雇用しないためには
- ・なぜアンダーパーformerになってしまうのか
- ・アンダーパーformerにどう対処するか
- ・上記全て

以上です。少し考えてから記入してください。これは私にとって有益な情報となります。この全領域を今日のウェビナーでカバーするつもりですが、皆さんが必要とすることにフォーカスし、時間を有益に使いたいと思います。

繰り返しますが、もし何か質問があれば、チャットボックスに「QUESTION」と入力してその後に質問を入力してください。それからFAQの上に記載されているウェブサイトアクセスするとスライドを取得できます。本日利用するスライドとインタビューの質問そしてeBookを入手できます。はい、それではそろそろ投票を締め切りしたいと思います。

先ほどの選択肢がまんべんなく選ばれています。56%の方が「全部」の選択肢を選択されました。素晴らしいですね。「アンダーパーformerを雇用しないためには」を選んでいる人は多くはないですが、「上記全て」はその事も含まれています。私はアンダーパーformerを避けるための素晴らしいヒントを持っていますよ。

素晴らしいですね。ありがとう、スティーブン。投票結果を発表します、58%の方々が「上記全て」の選択肢を選びました。素晴らしいですね。

では、なぜここに参加することが重要なのでしょうか？ここにいらっしゃるほとんどの方が既にご存知だと思います。継続的な教育を受け、専門家として成長していくことは常に重要です。そして、アンダーパーformerおよび彼らの管理も重要と考えています。なぜこのトピックを選んだかと言いますと、私は毎週プロジェクト・マネジャーが大半を占める私のブログの読者を調査します。その結果、アンダーパーformerと彼らの管理が継続的な問題として捉えられていて、彼らは情報を求めているのです。チームが何度も厳しい状況に陥っても、それは通常チーム全体が問題ではないのです。多くの場合、チームの1人か2人または3人が皆さんのチームを駄目にしてはいるのです。

そして、そのようなやる気のない人や、そうなる危険性のある人と働くテクニックを習得することが非常に重要です。そしてそれはまさに本日のウェビナーの内容です。そもそもチームにいるべきでない人や、間違った人材についてではありません

ん。できるだけ早く彼らを取り除く必要があります。なぜなら、彼らがいるとうまくいかないからです。そうなる可能性のある人たちもいます。彼らは明らかに理由があってあなたのチームにいるのです。彼らがそうなったのには理由があるのです。彼らは今までの人生やキャリアを通じて、原因を作ったのです。あなたがリーダーとしてどんな事が理由だと感じたにせよ、とにかく彼らを排除してください。たぶん、彼らはそもそもチームにいるべきではないかもしれません。

ですので、何に焦点を当て、どのようにそれらを最大限に活用することができるのでしょうか。そしてこのウェビナーで後ほど、それは必ずしも彼らが原因ではないことを学びます。時には我々リーダーの責任です。だからこそみなさんがチームを最大限に活用するために、ここにいることが重要だと思うのです。そして、物事は自分達で行う方が簡単な場合、自分達で行うのです。そもそも私たちがチームを作っているのは、目標に到達するため、あるいは不可能な目標を達成するためです。そのため、もしチームが1つになって機能していなく、あなたがチームメンバーを適切に管理できず、そしてチームのメンバーが実力を最大限に発揮することができなければ、あなたは苦労することになります。

12:13 -24:31

PMI のウェビナーは参加者が多いので、私はこのようなことはあまり行いませんが、チャットボックスに1語か2語でアンダーパーformerを管理する際に皆さんがどのように感じるか書いてください。何がすぐ心に浮かびますか？

イライラする、イライラする、イライラする。挑戦、イライラする、忍耐。イライラする、疲れ果てる、イライラする、自分でやる、怒る、挑戦。そうですね、イライラする、エネルギーが吸い取られる、とにかく挑戦。今まで拳がっている事項全て。やる気を失う、困る、自分でやる、疲れる、時間の無駄、疲労する、吸い取られる。すばらしいですね。

非常にネガティブな感情ばかりですね。ストレスがたまります。これは皆さんがどのように感じているかはっきりと示しています。おそらく皆さんはこれらのコメントを読んだり書いたりしているだけで、まるで地球の重さが肩ののたように感じるでしょう。チームにアンダーパーformerがいて、彼らを管理するだけで皆さんはそんな状況に置かれてしまうのです。彼らにプレッシャーをかけられると、まるで地球の重さが肩に載ったように感じるのです。プレッシャーから解放されたいと思うでしょうが、アンダーパーformerは自分から重みを取り除いてはくれません。どうすればいいのでしょうか？とりあえず、情報をいただきありがとうございました。

このウェビナーが終わるまでには、皆さんがアンダーパーformerを雇わずにすむスキルと、人々がアンダーパーformerになる理由を習得することを約束します。これはとても重要な問題で、アンダーパーformerの問題には3つのパターンがあり、それぞれ対処法があります。人々がアンダーパーformerになる理由を見つけるのもいいですが、彼らへの対処法が知りたいはずですよ。何が起こり得るのでしょうか？そして、これらのタイプのパフォーマンス、アンダーパフォーマンスは皆さんのリーダーシップに関係があります。あなたのリーダーシップに、です。「組織の最も重要な資産は社員であり、顧客ではない」という引用文がありますが、この引用文に対し、異論をいう人たちもいます。しかし私は、社員は組織の最も重要な資産であり、それ故、社員を大切に扱い、社員は私の期待通りに行動してくれます。社員は大切に扱う必要があるのです。

アンダーパーformerがチームにいる時はそれだけではないかもしれません、おそらく彼らは自分たちに価値があると感じていないかもしれません。彼らが大事にされているとあなたは思っているかもしれませんが、彼らはそうは思っていない。「パフォーマンス・マネジャーがアンダーパーformerの問題に遭遇した時、彼らは頼れる人はいないのです」私はジョセフの著書「コーチングマネジャー」からこの引用を見つけました。そしてこれは本当に私から突然飛び出した言葉ですが、なぜなら皆さんの多くがリーダー、オフィス・リーダー、企業の重役であり、パフォーマンスに関する問題を抱えているときは本当に誰もその件についてあなたと話したがりません。あなたは自分1人で解決するしかないのです。あなたはそれを管

理するために、自分の利点を用いて乗り切るしかないのです。それが、皆さんが自分のスキルセットを磨き、アンダーパーformerを管理する技術を習得しなければいけない理由です。なぜなら皆さんは多くの場合、そのような状況に立たされることになるからです。皆さんが技術的な質問を抱えている場合は、多くの場合周りの人々は喜んで助けてくれるでしょう。しかし、アンダーパーformerに関する問題には触れようとはしません。

大半の人はアンダーパーformerになりたいとは思っていませんし、チームを妨害したくはありません。一方で、アンダーパーformerでい続けるのも良いことではありません。大半の人がアンダーパーformerになりたくないのであれば、我々は原因を探って、何が起きているのか理解する必要があります。なぜ彼らはそのように振る舞うのでしょうか？

それでは検討してみましょう。まずそもそもアンダーパーformerを雇わず、彼らがチームに入るのを防ぐのが理想的です。まず第一にアンダーパーformerがチームに入るのを防ぐようにしてください。そうすれば今日の残りのウェビナーは聞く必要がありませんし、これらのスキルについて深く考える必要もありません。ですので、この件について掘り下げていきましょう。4つの事が非常に役立つことが分かりました。それについて、たくさんの人からフィードバックをもらっています。

重要なのは、アンダーパーformerを雇わないことです。面接のときに対人関係のスキルに重点を置くべきです。面接では通常テクニカルスキル、能力そして教育に焦点を当てます。そしておそらくリスク・マネジメントのシナリオに対する、このような時はどうしますかと言ったロールプレイなどですね。ですが、面接の質問の多くは対人関係のスキルに焦点を当てていないので、こちらの方面も考えるべきです。

候補者と会ったとき、皆さんは彼らがどの程度教えやすいかを把握したいと思います。一般的には何も教えずに100%正しい仕事をできることはないからです。多くの場合、ある程度の教育を社員から受ける必要があります。そのため、我々は候補者が指導とフィードバックを受け、仕事に応じて適宜修正ができるかを見抜こうとします。候補者は進んでそのような行動をとれるのでしょうか？いくつかの質問のサンプルを読み上げます。文章が多いので、まだこちらには載せておりませんので、いくつかの効果的な例を読み上げます。これらは shawnstratton.ca/pmiup のよくある質問（FAQ）にあります。

それでは、指導しやすい人かどうかを見つけようとしている場合の質問のサンプルです。「過去のスーパーバイザーが、あなたが仕事上の改善が必要だったときに言ったことを教えてください。あなたはそれに対してどのように対応しましたか？」次の質問のサンプルです。もう一度同じものを繰り返します。「過去のスーパーバイザーが、あなたが仕事上の改善が必要な時、なんと仰いましたか？そしてそれに対して何をしましたか？」この答えによって、彼らがどのくらい指導しやすいかを理解できるはずで、次の質問です。「納得できないことに対して、自分のポリシーに基づきどのように行動するか、具体例を教えてください。皆さんは納得できないことに対して、どのように行動するかポリシーはありますか？」別の質問のサンプルです。「仕事上、新しいタスクか役割を与えられた時の状況について教えてください。どのくらい成功できたと思いますか？」さて、次に進みましょう。

これは指導しやすいかの1つ目です。感情的知性は5～10年前にかなり話題となりました。今は少しそれほど話題にはなりません、質の高いチームワークと質の高いリーダーシップにとって不可欠な要素です。候補者は同僚に対してポジティブな影響を与えられるか？面接の質問の多くは、理解しようとするのは難しいので、感情的な知性に基づいていくつかの質問サンプルを用意しました。

「一緒に働いていた同僚との衝突について教えてください。衝突の原因はなんでしたか？それを緩和するために何かすることはできましたか？」もう一度繰り返します。「あなたが一緒に働いていた同僚と起こした衝突について教えてください。衝突の原因はなんでしたか？衝突を緩和するために何かすることはできましたか？」感情的知性を把握するための別の質問です。「仕事で成功した際に利用した印象付けとその戦略を教えてくださいませんか？」もしかすると、衝突することをやめたり、他のメンバーを管理したのかもしれませんが。最後に、「感情的な知性を知るために、仕事で良好な人間関係を築くにはどうしたらいいですか？」

3つ目はモチベーションです。おそらく我々はみな、社員とチーム全体そして自分自身の内部でこれを深く理解していたでしょう。モチベーション。彼らには仕事で優れた結果を残すための欲望と意欲がありますか？あなたがこの質問をするとき、それは単なる質問ではありませんが、具体的に何によってモチベーションが得られるか社員に聞くと大抵の場合はモチベーションが上がります。ほとんどの人は新しい仕事、新しい役目を始める際はモチベーションが高いのです。少なくとも、彼らは皆さんが特定の質問をするかどうかは分かっています。

このいくつかの質問は、彼らがどのくらいのモチベーションを持っているか判断するために利用できます。短期と長期での目標を尋ねるのもよいでしょう。それは皆さんにモチベーションのレベルについて、アイデアをくれるでしょう。「仕事で難度の高い目標を設定し、それを成し遂げるためにどのように障害を乗り越えたか、例を教えてくださいませんか」という質問はどうでしょう。皆さんが彼らのモチベーションのレベルについて判断または評価しているとは気づかないかもしれませんが、質問が重要であるとは考え、深く考えるでしょう。モチベーションのレベルに関する別の質問です。皆さんが職務上要求されている以上のことを行った場合について教えてください。

以上、モチベーションについてでした。次は気質の話に移りましょう。これが面接での対人関係のスキルに関する最後のトピックです。候補者の態度や性格は、仕事と職場環境に適合するでしょうか？ユニークな環境で働いている人達がありますが、その環境に合っているかどうかだいたいわかります。独自の文化を築いている場合、合わない人は明らかにわかります。ただ皆さんが全く知らない人、履歴書を見ただけかもしれませんが、会っただけかもしれない人を判断するのは少々難しいです。独自の文化を有している組織に入る場合、皆さんならどのように適応するでしょうか。これらのことはチームの中で気まぐれな仕事をするかどうか判断するのに役立ちます。

他の質問です。「もし職務内容がチームプレーヤーであることを求める場合、あなたは自分一人で働く、もしくはチームとして働くことのどちらを選びますか？」次の質問です。「もしその職務が特定のマネジメントスタイルを必要とする場合、自分のマネジメントスタイルを説明し、他の人を監督する時はどのような特質が重要だと思いますか？」明らかに、その人は監督するポジションにはつかないでしょう。もしかするとあなたが一緒に仕事をしている人と雇おうとしている人は関係ないのかもしれませんが。最後の質問は候補者の気質が適合するかを見極めます。「もしそのポジションが典型的な組織能力を要求している場合、組織はどのような役割をしていると思いますか？もしくはこのポジションに必要な役割は何だと思いますか？」それはコーチ能力、感情的知性、モチベーションおよび気質です。これらが誰かを雇う前に対人関係のスキルを調査するための3つの鍵です。誰かを雇う際に、成功するチームを作るための重要なステップを忘れないでください。ちょっとしたほころびは改善できますが、ほとんどの組織は重大なギャップを埋めるための時間もリソースもありません。もし皆さんがこの応募者はほぼ組織に適合すると思ったなら問題はありません。しかし、皆さんが大きなギャップを感じたら、その人はチームに加えるべき最適な人員ではありません。訓練生としてのポジションでない限りは、ほとんどの場合彼らをチームに入れる時間も資源もないのです。

それではスティーブン、2 回目の投票をしましょう。職場にて最も重要となる能力は何だと思えますか？ コーチ能力、感情的知性、モチベーションまたは気質。職場で最も重要となる能力はどれでしょうか？ 時間をかけて考えてください。私はちょっと水を飲んできます。

24:32 - 36:16

はい、どうも感情的知性が首位のようですね。もう少し時間をとって、何が最も職場で重要となる能力と思うか投票してください。候補はコーチ能力、感情的知性、モチベーションおよび気質です。

はい、感情的知性が約 40% で最も高く、モチベーションは 34% で 2 番目です。こういう情報を知れるのはすばらしいですね。ありがとうございます、皆さんの考えを理解できるのは楽しいです。スティーブン、投票を終えて先に進みましょう。今日は短い時間で多くのことをカバーしなければなりませんから。

それではなぜ人々のパフォーマンスがさがってしまうのでしょうか？ パフォーマンスが下がってしまうのにはさまざまな理由があります。ですが、あなたが見ている態度に感情的に反応するのではなく、パフォーマンスが下がっているということを知ることが重要なのです。もう少し深く掘り下げてみましょう。どうしてアンダーパフォーマンスが起こるのでしょうか？ アンダーパフォーマンスは職場における人々の基本的な要望に応えられていない場合に発生します。彼らは大半の時間とエネルギーを組織の目標ではなく、自分自身を守るために費やしています。皆さんも自分自身に思いあたることもあるかもしれません。皆さんがアンダーパーformerであったときは、大抵の場合このように行動しているのです。

質問が来ているようです。すみません、あまり注意していませんでした。投票の質問にどのように回答すればよいのでしょうか？ わかりました。はい、私は気質が重要だと考えています。基本的に全部が重要だと思います。私はメンバーのモチベーションを維持するには、内部的な要素と外部的な要素が存在すると思っています。リーダーとしてメンバーのモチベーションに大きく関係していると思います。すべてではありませんが、大きく関係しているでしょう。それではなぜ、アンダーパーformerが誕生するのでしょうか？ 皆さんはおそらくアンダーパーformerとなるしかないような職場か状況に置かれているでしょう。私であれば、そんな状況でベストを尽くしたくないですし、ベストを尽くそうともしません。ほとんどの場合、あなたが大事だと思っているニーズが組織内で満たされないためでしょう。アンダーパーformerと一緒に仕事をすることを考えてみてください。そこで要望が満たされるのでしょうか。アンダーパフォーマンスは個人と組織が理由で発生します。個人にもある程度の責任はありますが、組織が責任を取らなくてはいけないことも多々あります。次に個人が原因のアンダーパフォーマンスと組織が原因のアンダーパフォーマンスについて、話をしたいと思います。

まず能力ですね、そもそもアンダーパーformerは能力を持っていないことがあります。彼らはやらなくてはいけない仕事ができないのです。もしかすると、それは高度な数学の知識を要求するエンジニアリングの仕事だった場合、単に彼らはバックグラウンドも能力も持っていないのです。もしかすると、高度なライティングスキルが必要な文書作成の仕事かもしれません。彼らはもともと書くことが苦手なためできないのです。スキルギャップがあるのです。私は能力とスキルには少し違いがあると考えていて、スキルは習得することが可能だが、能力は天性のものと思います。天性の力とスキルギャップです。

人を雇った際、彼らをポジションにつかせてみて実際の仕事を見ると、大きなスキルのギャップがあるとわかります。彼らがチームに加わったばかりの時はそれに気づかないかも知れません。彼らには高いレベルで仕事ができるスキルがないため、アンダーパーformerとなるのです。あなたが埋めなければいけないスキルギャップなのかも知れません。

次にモチベーションです。モチベーションは多くのことの理由となります。もしかすると彼らは、十分にモチベーションが得られていないのかも知れません。その件で 1 時間のウェビナーを行うこともできます。モチベーションおよび社員のモチベーシ

ョンを上げる方法についてクラスを開くことができます。ですが、彼らに課された挑戦、彼らは価値があると感じていますか？彼らはそのプロジェクトの理由を知っていますか？彼らは何かを築きあげたり、何かを作り上げたりする職務をマスターするための材料は与えられていますか？彼らはそれを誇りに思っているのでしょうか。職場でモチベーションに影響を与えるものはほんのわずかです。

つまり欲望とコミットメントです。アンダーパーformerは欲望とコミットメントを失っています。なぜでしょう。私はなぜこんな行動をするのか？なぜ私はこんな仕事をするのか？私はなぜこんなことをしないといけないのか？一度、自分でこれらの理由がわかると、すぐに、仕事にコミットしたいのかどうか判断できます。ですが、もし自分自身で理由がわかっている場合は単に言われたから仕事に取り組んでいるだけで、欲望とコミットメントというのは勝ちたいという思いなのです。

期待。期待にもギャップがあるかもしれません。彼らは1つの目的のために雇われています。このウェビナーを聞かれている多くの方は、毎日の仕事が雇われたときに説明されたものと全く違うという状況に陥ったことがあると確信しています。そしてそのような期待を明確にすると、もしかするとアンダーパーformerはアンダーパーformerであることさえ分かっておらず、すばらしい水準で仕事をしているのにあなたの期待が彼らのものと随分違っていると思っているのかもしれませんが。彼らとコミュニケーションをとり、あなたの期待が彼らと同じ考え方の延長線上にあることを理解してもらう必要があります。

組織やシステムによって引き起こされるアンダーパフォーマンスの事例があります。あるシステムが長年にわたって運用されている場合があります。そして新しい技術もしくは新しいスキルやメンバー、職務の入れ替わりによって、これらのシステムは時代遅れになっているかもしれません。多分システムはもううまく動いていないかもしれません。だれかが今より早く仕事を進められる方法を見つけるかもしれませんが、古い官僚制のようなシステムが常につきまとい、それが彼らに最高の能力を発揮させることを妨げるでしょう。多分その組織システムは再評価される必要があるでしょう。

そして期待の反対側では、おそらく組織の期待が十分でないか、または明確ではないのです。期待が大き過ぎるかもしれません。多分、これらの期待はポジションや役割に対して、少し過大すぎるのです。ですので、あなた自身の期待を明確にしてください。

次にリソースです。我々はしばしば、使えるリソースに限りがあるため、自分の立場に縛られてしまうことが多くあります。プロジェクト・マネジャーにはリソースの制約があり、これはプロジェクト・マネジャーの挑戦の一部ですが、ですが皆さんが仕事を実行して役割を果たすためには、ある程度のリソースが必要です。時には単にリソース不足により、アンダーパーformerが誕生することもあります。個人であれば、これは全く問題ではないかもしれませんが。組織がリソースを供給しないからなのです。

最後にリーダーシップです。多くの問題はリーダーシップに原因と解決法があります。この件については、この後すぐ問題の原因を探りますが、多くの場合リーダーシップが人々を引き起こします。リーダーがメンバーをアンダーパーformerにさせているのです。リーダーのふるまい、行動、言葉がメンバーをアンダーパーformerにさせているのです。今からこの件について考え、どのように対処できるか検討しましょう。

アンダーパーformerは2つの基本的なカテゴリーに分類できます。まずやる気はあるが、できない人です。彼らは個人的な問題を抱えている人々です。彼ら個人の行動のために個々の成果が上がらないのです。そして、やる気はあるができない人の次は、できるがやる気がない人です。今からこれら2つについて探ってみましょう。

やる気はあるができない。彼らは熱意があり、おそらくは新しいチームメンバーで、新しい社員で、挑戦に対して本当に興奮しているので、チームに役立つことは何でもします。しかし彼らはやる気はあるのですが、パフォーマンス上の課題に

より、仕事できません。多くの場合、彼らはギャップのある状況にいます。知識や能力が足りていません。彼らはそれをやりたいのです。チームの役に立ちたいのです。彼らは熱意があります。彼らは仕事に没頭したいのですが、理由が何であれうまくできないのです。

彼らはしばしば間違いを犯します。多くの場合、彼らは非常にポジティブで多くの質問をしてきます。これは素晴らしいことなのですが、彼らはギャップを埋めようとしません。それがギャップのできる理由なのです。それはスキルギャップと能力のギャップです。皆さんはリーダーとして、彼らを助けなくてはなりません。皆さんはメンバーを活用したいと思うでしょうし、特に非常にポジティブでやる気のあるメンバーは活用したいでしょう。ですが、なぜ彼らが仕事ができないのか把握しなくてはけません。スキルギャップがあるのでしょうか？

そして仕事はできるが、やる気がない人々もいます。彼らは高いスキルをもって、高度に訓練されています。そしてかなり経験もあります。やる気がない理由が何であれ、もしかすると彼らはチームの中で最もスキルがあるかもしれません。しかしベストを尽くして役割を果たす意志がないのです。多くの場合はモチベーションに問題があります。モチベーションの問題です。先ほどお話ししました通り、彼らはプロジェクトの理由を理解していないのかもしれませんが、チームに必要と感じていないのかもしれませんが、傑作を作るために十分な立場がないと感じているのかもしれませんがね。

パフォーマンスに一貫性がないようであれば、リーダーとして目を見張らせておかないといけません。パフォーマンスが矛盾している場合です。彼らは文句が多いです。そして彼らは何かしら理由をつけて、仕事をしません。そして多くの場合、彼らはチームにおいてがんのようなもので、他のメンバーを壊してしまいます。不平が多く、他のメンバーを壊すのです。次に、彼らは非公式なネガティブ・リーダーになることがあります。みじめな人は同類を愛するため、チームで見たことがあると思いますが、彼らは自分がネガティブな気分やネガティブな問題を抱えているとき周りの人を巻き込もうとします。そして多くの場合あなたが気づく前にチームを自分側にしてしまうのです。リーダーである皆さんはこれに気を付け、早めに気づくようにしチーム全員が巻き込まれる前に止めなくてはなりません。

彼らは仕事をしない理由は多々あります。多くの場合、すぐに彼らの行動に反応してしましますが、落ち着いて理由を見つけ出す必要があります。なぜならほとんどの場合彼らはその理由をあなたに話すからです。私は本当にこの図が好きです。長期のパフォーマンスを効果的に改善するための唯一の方法は根本的な問題を明らかにすることです。繰り返しますが、我々はしばしば、行動に対して反応してしまいます。そして、そのような行動があった場合はいつでもそれを冰山と考えるべきです。氷山の90%は水の下に隠れていることは知っていますよね。彼らの行動のうち、90%は頭にあるだけか、他のところで行われていて、皆さんが気づくことはないでしょう。悪い行動を引き起こす理由は、思考、原動力、態度、感情などにあり、隠れています。そのため、腰を据えて、問題を起こしている人と話をすることが重要なのです。思考、原動力、態度、感情がどのようなものか見極めるのです。続けていけば、根本的な原因にたどりつきます。

36:17 – 48:20

それではどのくらいの時間とエネルギーをアンダーパーformerにかければいいのでしょうか。なぜなら、彼らは確実にあなたの時間とエネルギーを吸い取るからです。皆さんは信じないかもしれませんが、彼らは確実に吸い取っていきます。私が経験した探検の例を挙げてみましょう。私は1日旅行とハイクを終えた後、夜に少なくとも1~2時間くらい問題となっているメンバーの対処法を考えていました。そして夜になると、このメンバーにひどいことを言われたり、されたりしたことで、泣いたり怒ったりしている生徒の報告に時間を割きました。

そして次の 30 分を費やして、起こったことの全てを文書化します。たくさん時間を使わなくてはならないのです。まあ皆さんが修正しようとする内容によりますが、修正と言う言葉はよくなかったですね。修正しようとしているのではありませんね。皆さんは根本的原因を見つけ出し、チームメンバー全員が気持ちよく働くのを助けようとするでしょう。しかし私は、人と働く際は、皆さんに問題を「個人」「行動」「性格」に分割してほしいと思います。しばしば私は、チームや特定のチームメンバーと衝突する人の話を聞きます。皆さんは何に對し挑戦していて、何と戦っているのでしょうか？彼らはチームで何をしていた、そして最終的に彼らが私に説明することは彼らの人格についてであり、行動についてではないのです。皆さんは人々に性格を変えるようにすることはできません、行動を変えてもらうことしかできないのです。書き留めておいた方がいいかもしれません。引用として使っていませんが、人には彼らの性格を変えるように頼むことはできません、ですが行動を変えるようにすることはできます。

私たちの性格は生まれた時からずっと育っているので、一夜にして変えることはできません。変えることは可能ですが、何週間も何か月も何年もかかりますが、行動は変えることができます。私は行動は一夜にして変えられると思うので、人々に行動を変えろというのはとても合理的だと思います。ですので、皆さんが厄介な状況に遭遇し、アンダーパーフォーマーに對処する場合は、とにかく性格でなく行動に着目するようにしてください。

質問の回答を始める前に最後のセクションに進みましょう。いくつかのリーダーシップに関する問題について話をしたいと思います。リーダーがアンダーパーフォーマーを引き起こすこともあります。3つのタイプのリーダーシップの行動は、アンダーパーフォーマーの問題の對処方法につながります。時には私たちは内部を見る必要があります。自分自身が問題となることもあるのです。しばしば問題を他人のせいにしがちですが、自分のリーダーシップのせいでアンダーパーフォーマーを生み出すこともあるのです。

問題の1つ目は、優れたパフォーマンスをあげることが、罰のようになってしまうことです。もし本当にいいパーフォーマーがいて、彼らは「もし自分がいいパフォーマンスをするなら、もっと仕事が回ってくるかもしれない」と気づくでしょう。なぜこんなことが起きるのでしょうか。優れたパーフォーマーにはより多くの仕事と、最も困難で苦勞する仕事を与えるのです。チームのだれもが何でも時間通り、高い品質でうまくできると理解しはじめます。難しい仕事やってくるでしょう。私はそうなることを知っています。仕事が非常にできるメンバーを獲得したら、ほぼそのようになるでしょうし、その結果、彼らは不満を感じるでしょう。彼らは自分がもし、もう少し仕事ができなければどうなるかと考え、おそらく難しい仕事をしないですむとわかるでしょう。なぜこんなことが起きるのでしょうか？

ハイパーフォーマーに金銭的に報いるのではなく、これはシステムだという言い訳を使います。早く入社してくれてありがとう、週末も入社してくれてありがとう。休暇を短く切り上げて、長時間働いてくれてありがとう。私は感謝の気持ちを示したいのですが、システムのせいで、何も権限がないのです。しかし、実際、皆さんができることはたくさんあるのです。もし皆さんが望むなら、私にメールをください。私は感謝の気持ちの示し方をブログに書いています。私のメールはFAQにも載せます。感謝の言葉を私のブログで見つきたいようでしたら、メモを送って教えてください。ブログのリンクを送ります。お金をかけず、感謝の気持ちを示す方法はこのようにたくさんあります。たくさん方法はあるのに、感謝の示し方を間違っている人がたくさんいます。皆さんは人々が仕事上の肯定や、ちょっと背中をたたいて褒められるのを望んでいることを知っているはずですが、なに行きたくもない芝居のチケットをあげたりします。そう、間違った感謝の仕方をしているのです。

なぜこんなことが起こるのでしょうか？ハイパーフォーマーを当然受け入れませんが、彼らの言うことは聞きません。その場合、彼らはここにいていいのかと疑問に思いますが、すぐに去ることはしません。彼らは優れた仕事をして、実際は仕事も好きです。ですが、皆さんは物事がどのように進行しているのが彼らに尋ねなくてはいけません。

解決方法としては、優れたパフォーマンスに働かせすぎるという罰を与えないことです。そして問題解決に向けてのアドバイスなど、メンバーの話に耳を傾けるのです。皆さんは絶対に良いメンバーの話を知りたいはずで、彼らを自分の手のうちに置くのです。先ほど私が話した通り、感謝の気持ちを適切な方法で表現してください。感謝を示す方法はたくさんあります。無限大です。

2 番目の問題です。皆さんはパフォーマンスが低い人に報酬を与えてしまいます。なぜ、こんなことが起こるのでしょうか？皆さんは彼らを仕事上の責任を負うような立場にはしないはずで、責任は職場における最もセンシティブな問題の 1 つです。この場で話されていませんが、私の仕事ではよく問題となります。人々にどのように責任を負わせますか？メンバーに責任を負わせるのはとても厄介なことです。一度、明確な期待があれば、そうですね。人々に責任を持たせるためにできることはたくさんあります。この件でいくつかウェビナーもできますね。これはホットな話題ですが、彼らがやっている仕事に責任を持たせる必要があります。社員は困難な仕事や嫌な仕事を避けることができます。これは探検においては、古典的な問題です。

探検が始まった頃だれかが料理を作りましたが、彼はチームメイトやチームに対し、あまりおいしい料理を提供できませんでした。その後、彼らは残りの期間食事を作らなくていいように、意図的に食事を焦がしました。これは単に駄目なチームワーク、駄目な行動の例です。メンバーに不快な仕事から逃げさせてはいけません。私が不快な仕事を愛する理由、それは、スケジュールと日課を設定できるからです。

そして私は、「スケジュールが人を自由にする」という引用文が好きです。もしグループ内に不快な仕事があるなら、全員がそれを順番にやらなければいけないようなスケジュールを組みましょう。そして、皆が見えるいたるところにスケジュールを貼って、自分の順番がいつ来るかすぐわかるようにしましょう。これが繰り返して発生する不快な仕事への対処法です。他には何が起こるでしょう？皆さんはメンバーをあなたのグループで昇進させたり、別のグループへ異動させたりします。仕事上のパフォーマンスがない人に報酬を与えることは、パフォーマンスがないことに対して、報酬を与えるという問題が起きます。グループから彼らを外すというのが最も簡単な方法ですが、多くの場合は解決方法とはなりません。なぜなら、私がいつも言っている通り、すべてのグループとすべてのチームに常に 1 つある問題だからです。私が働いた多くのチーム、そして多くのリーダーたちは、もしパフォーマンスの低いメンバーをチームから外せたら、我々のチームはもっと良くなるのと言っていました。もしそうならば素晴らしいです。

仕事上のパフォーマンスが低いメンバーをチームから外したら、何が起こるかわかりますか？他のメンバーが問題となるのです。常に次にだれかが仕事が最も遅くなり、最も非効率になります。チームにおいて、いつもだれかが最下位となるのです。チーム全体としての目標は、彼らを引き上げることであり、外すことではありません。なぜなら、彼らをチームから外したら、他のだれかが最下位となるだけですから。

さて、解決法ですが、仕事に責任を持っている人を確保することです。彼らの失敗の片付けをしないでください。もう一度言います。彼らの失敗の後片付けをしないでください。堀越しにごみを捨てる人がいます。そのごみは皆さんのものなのですよ。

仕事上の負荷を均等にするようにしてください。これは私が顧客と仕事をするときによく発生しています。負荷が偏ると、あるメンバーが他のメンバーより仕事を非常に多く行うことになるため、グループがピリピリします。ですので、できる限り負荷を均等にするように心がけてください。私はこの方針をチームで採用するのが好きです。解決法抜きで、私に問題だけ持ってこないでください。解決方針の採用。もう一度言います、解決法なしに問題だけ持ってこないでください。そしてメンバーにこの方針を守らせるのに最もいい方法はわかりますか？皆さんが自分自身でそれを行うことです。

私はこのアイデアが好きです。私は最近あるウェブ開発のためにコンサルタントを雇って仕事をしました。いくつかの問題にぶつかりましたが、プロジェクトに問題があるときは、いつでも彼はこのように言いました。「これが問題点だ」、そして私は深呼吸をしてから「これだともっとお金がかかってしまう、どうしよう」と言う間に、彼はすでに解決策を決めているのです。私は彼のそんな仕事上のスタイルが好きでした。私は彼をきっとまた雇うでしょうし、彼のような態度と方針を持った人を探すでしょう。メンバーに方針を守ってもらうために最も良い方法は、自分自身がモデルとなることです。

3 番目の問題です。チームメンバーが対処できない困難にぶつかりました。なぜこのようなことが起こるのでしょうか？組織上の方針、手順、習慣がメンバーに高いパフォーマンスを発揮させるのを妨げることがあります。皆さんはグループのリーダーです。私は最近だれかから職場におけるリーダーの仕事はメンバーに仕事をできるだけやりやすくさせること、と言われました。簡単な仕事をするのではなく、メンバーにできるだけ仕事をやりやすくさせようとするべきです。

そして、多くの場合、方針、手順、習慣が邪魔をします。ですので皆さんは主張する必要があります。メンバーにはっきり自分の意見を示し、メンバーが自分の仕事をやりやすくなるようにしなければいけません。多くの場合仕事は非常に難しく、手ごわいものだからです。

そのため皆さんはメンバーが仕事をやりやすくなるようにしなければいけません。メンバーは障害を取り除くか、克服する方法があることに気づいていません。多くの場合、メンバーは困難に対し判断または決定できるスキルを持っていないと思っていますし、決定する権限があるとも思っていません。ですので、そのことを彼らに知らせる必要があります。もしこれに行き当たったら、予算はあるのか、問題はありますか、千ドル以下を支払って対処し、次に進みましょう、という仕事をするようになります。必要なものを全てを要求する必要はありませんし、これ以下であれば一週間しかかかりません。メンバーに自分自身である程度決定できると理解してもらいます。彼らには業務をうまく進めるのに必要なスキルが欠けているかもしれませんが、しかし繰り返しますが、我々は彼らがスキルが足りなく必要であれば、カバーしてあげるのです。そこにはスキルギャップがあります。

メンバーが仕事をやりやすくしてあげるべきなのです。高いパフォーマンスの妨げとなっている方針、手順、習慣を特定して、変えるのです。そして、他のメンバーが仕事を改善するために変えるべきことを提案した時は、彼らの意見を聞いて、聞いて、聞いて、聞いて、聞くのです。繰り返します。皆さんの仕事はメンバーができるだけ仕事をやりやすくしてあげることです。

48:21 – END

はい、そろそろ終わりが近づいてきました。チャットボックスで簡単な投票をしてみましょう。3 度目の投票ですね、ステイプン。皆さんはアンダーパーformerを生み出す 1 番の原因は何だと思えますか？ いただいたいくつかの質問に答えてウェビナーを終わりにする前に、この件について簡単に考えてみましょう。

アンダーパーformerを生み出す一番の原因は何だと思えますか？ 時間をかけて考えたい方もいらっしゃるようですね。遅れてウェビナーに参加された方、FAQ の上にあるウェブサイトを確認してください。スライド、インタビューでの質問に加え、無料で私の電子書籍を入手できます。ウェブサイトアクセスするだけです。次の日か 2 日後までならいつでも入手できます。

録音を聞かれている方、何週間か資料を残しておきますのでみなさんにも入手していただきたいと思えます。もし手に入れられなければ、私のメールアドレス stratton@livemoregroup にメールしてください。皆さんが資料を手に入れ

られるようにします。すごいです、大量の投票が行われました。モチベーションという回答が圧倒的に多いですね。約60%がモチベーションと回答しています。これが人々がとても多くの時間をモチベーションに対するリサーチ、啓発、話し方に費やす理由ですね。モチベーションに関する講演者はたくさんいますが、スキルギャップに関する講演者は多くありません。私はスキルギャップは大きな問題だと思います。2番目は大きく離れて、欲望とコミットメントが11%です。これは私にとってはとても重要な情報です。今後ウェビナーを行う際にこの情報はとても重要です。これは私が今年PMIで行う2回目のウェビナーで、2015年のおそらく8月から秋には2回ウェビナーを開催します。もし皆さんに興味がありましたら、この講義の日程をご連絡しますね。

すばらしいですね、圧倒的にモチベーションに人気が集中していますね。最も人気がないのはおそらくシステムでしょう。スティーブン、投票を終わらせて、チャットボックスを見てください。早くやりますね。これで皆さんに来週、やることが見つかったと聞けたらうれしいです。真剣に取り組めば、専門的な知識の開発ができるでしょうが、本当の価値は行動によって得られます。皆さんはこの結果からどのように行動するのでしょうか。私は皆さんの行動について聞くのが大好きです。

皆さんはメンバーと今日の結果を共有するでしょう。すばらしいですね。適切な人を雇うでしょう。すばらしいです。皆さんは今日の結果をメンバーと共有し、チームメンバーともっと交流するでしょう。すばらしいです。今日の結果を適用する方もいるでしょう。スティーブン、ここで1つ問題があります。皆さんが誰かを解雇しようとしているとします。こんなことは起きてほしくないでしょう。しかし、言いたくはないですが、時にはチームからメンバーを外すことが最も良い解決方法の時もあります。チームからメンバーを外すことが皆さんにとって最も良い解決方法の場合、通常、それは外されるメンバーにとっても良いことなのです。時にはモチベーションを理解し、上司にそれを見てもらうように頼みます。それに対して感謝します。紹介した面接の質問を使って、氷山の下に隠れている良い情報を探してください。すばらしいですね。チャットボックスには引き続き入力することができますよ。

質問の時間をとらずに皆さんに帰ってほしくありません。こんな引用文があります。「人間を相手にすることは複雑であり、リーダーシップをとることは難しい仕事である。」私がリーダーシップの修士号を大学院で取った時に聞いた言葉です。ある教授が「リーダーシップというのは難しい、人間は非常に複雑だから」とよく言っていました。私は、皆さんの多くはエンジニアの仕事についていて、とても複雑なことに対応しているだろうと思います。しかし、時には仕事で最も複雑な対処が必要なのは人間なのです。

そろそろウェビナーを終えなくてははいけません。この辺にしてQ&Aを始めましょう。スティーブン、すぐに進められますか？

手元にある質問から回答したいと思います。私は、スティーブンのマイクが切れているかどうかわかりません。まあ、だれかが確認するでしょう。

1. 能力の不足に対する対処はどのようにするのがベストですか？

はい、能力の不足に関しては、タスクがどんなものであるかによります。多くの場合、能力は天性のものであり、メンバーができることもそれによります。メンバーにできる限りスキルを教え、訓練することが重要だと思います。できる限り、まではする必要はありませんがメンバーに能力の向上が見込めるといった場合は助け、メンバーが仕事に向いていないことが明らかな場合は、助ける必要はないでしょう。重要なことは、メンバーに能力が欠けている場合は、職務から外すか、新たな責任を与えることです。彼らの能力と強みが何であるかをしり、そして、彼らがプロジェクトにどのように一番適合するか、彼らがプロジェクトをどのように理解しているかを把握するのです。

2. アンダーパーフォーマーに対処するために、マネジャーはマトリックス型組織において、リソースを持たなくてよいのでしょうか？

さまざまな部署からメンバーが集まってきて共に働くようなプロジェクトでは、多くの問題が発生すると思います。そして、多くの場合、プロジェクト・マネジャーは必ずしもトップではなく、上司やスーパーバイザーがチームにいたりします。このような場合、全ての問題はできる限り1つずつ対処するのが重要です。皆さんはチームメンバーにあなたの上司に最初に相談に行ってしまうべきではないでしょう。メンバーと一人ずつ話して、問題に取り組んでいきたいはずですが、時にはスケールを大きくしスーパーバイザーを関与させる必要があります。アンダーパーフォーマーに対処するときにはいつでも、皆さんは上司やスーパーバイザー、重役に報告することになると思っておくのです。そのため、会話を文書化し、メールを保存しておくことが重要です。報告しなければならなくなった時に備え、記録をつけておき、事例の概要や日時、問題など、思いついたものを提示できるように書き留めておくのです。

メンバーは稚拙なマネジメントによりアンダーパーフォーマーとなります。アンダーパーフォーマーはマネジメントの前にある鏡なのです。これはすべての場合には当てはまりませんが、多くの場合は当てはまります。リングは木から遠く離れたところには落ちないのです。ダメなマネジメントによって人々はアンダーパーフォーマーとなるのです。これが、私がこのウェビナーでリーダーシップに触れた理由です。個人と組織がアンダーパーフォーマーを作り出すことに直接触れることもできますが、しかし、多くの場合は、リーダーシップがアンダーパーフォーマーを作りだしているのです。ですので、時には皆さんがアンダーパーフォーマーと判断されてしまうこともあるかもしれません。時には、仕事を管理するために何かすることができます。プロジェクトにおいて素晴らしい社員、あるいはチームになるための最良の行動をロールモデルとして見せることもできます。アンダーパーフォーマーがいるようなチームを管理しているときは、他のチームメンバーにも自分自身の行動を見直してもらう必要があるかもしれません。

3. どのようにアンダーパーフォーマーを改善できるのでしょうか？

この質問をいついただいたのかわかりませんが、私が述べたように根本的原因を見つけることで、アンダーパーフォーマーの改善が可能です。皆さんはとにかく根本的原因を見つけたいと思っているはずですが、原因は、システムでしょうか、組織でしょうか、個人でしょうか？ここから始めなければいけません。組織でしょうか、個人でしょうか、リーダーシップでしょうか？これら3通りのパターンである可能性があり、時にはどれが当てはまるか特定しにくいですが、思い切って氷山に飛び込み、実際に目撃した行動と起因となった出来事以外に何が起きているのかを見つけるのです。改善という観点では、一度何がそれを引き起こしているのか理由を見つけたら、改善に向けて動き始めるのです。ギャップを見つけて、ギャップを埋めようとするのです。ギャップの原因がモチベーションなのか、コミットメントなのか、稚拙なリーダーシップのスキルなのか、組織のせいなのか。

4. どのように素行の悪いスターメンバー（能力が高いメンバー）を管理するか。

これは非常に難しい問題です。スターメンバーは自分が完璧なメンバーであり、素晴らしい才能を持っていることを知っています。そのため、常に自信をもって行動しており、ベンチから解雇されたと感じます。解雇、最初の反応としてそれに飛びつくのは好きではありません。そして、もう一度考え、彼らの行動について考え、彼らと話し、氷山の下で何が起きているかを見つけるのです。素行の悪いスターメンバーのほとんどは、彼らなりの不安を抱えているのです。私生活でそれぞれの問題を抱えているのです。プロジェクトの中、または取り組んでいる仕事において能力が高いということは彼らが繊細でないということではないのです。また私生活に問題を抱えていないことも意味しません。繰り返します。私生活に問題を抱えていないということではないのです。

家庭で家族の問題を抱えているかもしれません。6人の子どもがいるのに、離婚を進めているのかもしれません。生活には何が起きているかわからなくなるような様々なことがあるのです。もしあなたが今オフィスで働いているのなら、周りの人を見渡してみてください。ひとりひとりそれぞれの人生における物語があり、我々はそれを知りえないのです。ですので、もし皆さんがスターメンバーを抱えているなら、徹底的に掘り下げて、彼らを皆さんの味方にするをお勧めします。彼らは十分に感謝も評価もされていません。しかし、最後に言っておきたいのですが、私は能力は高いが、素行の悪いメンバーを2、3人集めてチームを作るより、そこそこの能力だが、他のメンバーとうまくやっていたメンバーでチームを作ることを好みます。だれかが私に同意するといっていました。私はマネーボールという映画が好きです。ぜひマネーボールという映画をチェックしてください。とても優れた例が示されています。

もう少し質問を取り上げましょう。

5. 現在の履歴書選考システムでは、多様な候補者を見落としてしまいます。まるで候補者でなく、履歴書を選考しているようです。

これは質問なのかコメントなのか私にはよくわかりませんが、履歴書の選考に関しては時には皆さんではコントロールできません。それは人事部で起こっていることかもしれませんし、選考を請け負っている下請け業者で起こっていることかもしれません。繰り返しますが、これらの多くは面接の質問です。一度、候補者が皆さんのオフィスへ行ったり、皆さんが彼らと電話やスカイプで話したり、面接したりすればもっとよく理解することができるでしょう。ですが、履歴書の山を手渡された場合ひとりひとりチェックするのは難しいですね。

6. 面接の質問からです。言うてはいけない回答というのはどんなものでしょうか？例えば、あなたが聞きたくない回答は何でしょう？

これは難しいですね。私はだれもが自分自身の考えを持っていると思います。そのため、答えには正解も間違いもありません。しかし、皆さんは、自分たちのチームが望んでいることをわかっていますよね。チームの環境に合わせチームワークをどう扱うか、チームとして働くことを好むのか、個人を好むのか。このような多くの質問の答えは、皆さんは既に分かっていると思います。このような質問は人々が警戒していない時に聞くのがいいですね、例えば「あなたが上司と衝突しているときのことを教えてください」などです。あなたはどう反応しますか？ああ、忘れていましたが、ボディランゲージと行動で彼らの考えを理解できるはずですが、面接では皆さんを感銘させようとしてお世辞を言いますが、彼らができる限り正直になってくれるといいのですが。ですが、完全に正直でないという可能性もあります。

リソースを配分するマネジャーと話し合うか、または彼らに緊急度に応じてプロジェクトの優先順位を見直してもらうことはできるでしょうか？危機を抱えていて、アンダーパーformerががデッドラインに対応することができません。

皆さんの上司が優先順位を変更したことにより、危機や緊急事態を引き起こすというのは非常に厳しい状況です。そして、これによってあなたもしくは他の人にベストを出させてくれない。この場合、私は、皆さんが上司と率直に会話をするのが重要だと思います。そして、上司に今起こっていることと自分が今優先すべきと思っていることを伝えます。そして、次にどういうことを上司と一緒にやりたい、またはすぐに変更してもらいたい事を伝えます。ですが、これは少し大変か、もしくは別の事をしているのでこれに集中することができないということを知ってもらってください。もう1つは、それをやる時間がなかったため、それは私の最高の仕事の出来ではありません。ですので、オープンな会話はとても大事だと思います。そして、自分が上司の為に優先順位を喜んで変え、自分の焦点を変えるけれど、それによって何かが問題を被るかも知れないということを伝えることが大事です。

12 時を過ぎましたね、このまま質問に答えていきたいと思います。もう少し時間がありますので。スティーブン、いますか？

司会者： はい、もしあなたが質問の回答を続けたいのであれば、録音はこれで終えたいと思います。もし、まだ終わらずにもう少し残れる参加者のために質問の回答をするのであれば、そうしてください。皆さん、今日のご参加ありがとうございました。ウェビナーを終了する前にいくつかリマインダーをしたいと思います。このウェビナーを生か録音でお聞きになっていて、PMI の資格を保有する方には 1 PDU が自動的に与えられます。皆さんのプロフィールに PDU が加算されるには数週間かかる見込みです。もし加算されなければ、support.pmi.org までご連絡ください。本日のウェビナーは録音されていて projectmanagement.com に 24 時間以内に載せられます。リンクからアクセスしていただくことはできますが、ダウンロードすることはできません。スライドはウェビナーのオンデマンドのページにて入手できます。今日のご参加ありがとうございました。また近々お会いしましょう。