

第4章 マネジメントスキル

4.1 リーダシップ

SEがプロジェクトを推進するには、メンバをまとめ、動かす仕組みを作り、率先して行動を起こし、目標を達成します。

プロジェクトの目標設定、チームの形成、アクティビティな展開と推進、チームの動機付けを行います。

(1) リーダに必要な基本能力

- ・ 部下の話聞き、明確に理解する
- ・ 意見交換を自由に行える
- ・ レベルの高い仕事を引き受け、挑戦する
- ・ 論点を明確にし、重点本位の話ができる
- ・ 上司にタイミングよく情報を提供できる
- ・ 変化をとらえ、分析し、挑戦し解決する
- ・ 困難な状況にも、ポジティブな心構えで臨む
- ・ 効率良く仕事を遂行する

(2) 部下を動かす行動規範

- ・ 自分の仕事の方針、ビジョンを明確にする
- ・ 部下一人ひとりに具体的に仕事を提示する
- ・ ハッキリとした明確な言葉で話す
- ・ 部下の仕事上の位置・役割を明示する
- ・ 仕事の評価基準を前もって明確にして、徹底しておく
- ・ 仕事の締切りや期限を明示する
- ・ 仕事上のルールをきっちりと守らせる
- ・ 完成度の良くない仕事については即、指摘する
- ・ 一人ひとりの部下の能力アップを常に心がける
- ・ メンバ間の仕事とうまく行くようにコーディネートする

(3) プロジェクト推進のリーダーシップ

- ・ リーダシップの基本や原則を把握し実践する
- ・ チームワークとコミュニケーションを実践する
- ・ プロジェクトの目標を設定する
- ・ プロジェクトを推進する
- ・ プロジェクトを実行する
- ・ プロジェクトを管理する
- ・ プロジェクトチームメンバの連携をとる
- ・ プロジェクトチームメンバの動機付けと達成感の提供を行う

4.2 コミュニケーション

SEがプロジェクトを推進する場合には、チームメンバ、関連プロジェクトやお客様とのコミュニケーションは欠かせません。

メンバの誤解や理解不足が判明したり、チーム間の誤解や摩擦などや、重大なリスクを察知することができます。効果的なコミュニケーションは効率を上げる元になります。

(1) 2Wayのコミュニケーション

- ・対話やインタビューを実施する
- ・コミュニケーションで意思疎通を図る
- ・コミュニケーション手法を活用して実践する
- ・効果的な話し方や聞き方を活用して実践する

(2) 情報伝達

- ・プレゼンテーション技術の活用と実践を行う
- ・文書を作成して情報の伝達を図る
- ・文書表現、表現技法の活用と実践を行う
- ・効果的なメディアの選択を行い情報の伝達を行う
- ・説得技法の活用でチーム内の意思疎通を図る

(3) 情報処理

- ・状況対応能力を高めて適切で素早い対応をする
- ・状況理解力を磨いて高度な判断と対応をする
- ・会議運営力を養い的確で効率的な会議を実施する

4.3 ネゴシエーション

SEがプロジェクトを推進する場合には、顧客責任者の方々とプロジェクトに関し、お互いの納得感を高めるための交渉を行います。

交渉は、スコープ、コスト、スケジュール、契約条文と条件、リソースに関する交渉、プロジェクト関係者とのプロジェクト目標の共有など多岐に及びます。

- ・交渉プロセスを把握（探す場合もある）し実行する
- ・効果的な交渉技法を身に付けて活用する
- ・顧客やチームメンバとの信頼関係を確立する
- ・ネゴシエーションでお互いの目標を設定する
- ・共通する利益をネゴシエーションで探す
- ・ネゴシエーションは論理的思考で実践する
- ・問題解決手法の活用でネゴシエーションを実行する

4.4 部下の育成

プロジェクト完遂する為には、リーダー1人の力では成し遂げる事は出来ません。同じ目標・目的を持った部下の育成は、チームや組織を運営するうえで不可欠です。

(1) 仕事の基本をマスターさせる

- ・組織人として基本的な心構えを教える
- ・仕事の基本作業の徹底をさせる
- ・チームワークの基本を教える

(2) 自分の代行ができる

- ・早期にややレベルの高い仕事を与え、権限委譲し多少の失敗を覚悟の上、そこから次のステップにつながるものを学ばせる
- ・仕事の優先順位や、計画－実行－評価のサイクルを確認できるようにする
- ・失敗を一人で処理できる能力を付けさせる
- ・会議に出席させ、代行としての意見発言ができるようにする
- ・業務知識以外に、会社、商品、顧客、マナーの知識を習得させる
- ・リーダーの方針を具体化出来る能力を付けさせる

(3) 改善能力を身に付ける

- ・改善は「捨てる・減らす・変える」にポイントがあることを教える
- ・仕事を効率化する原則をマスターさせる
- ・頭が柔らかくアイデアがよく出るようにする
- ・現行業務の良い点、悪い点をチェックさせる

(4) グループリーダーを育てる

- ・社会や職場の知識や、規程、各種法令等に精通させる
- ・後輩がどんな時に育つか（体験して、考えて、真似して、教えられ）についての心理に精通させる

(5) 対人関係能力を身に付ける

- ・挨拶、礼儀作法の良し悪しが人に与える重要性を理解させる
- ・対応能力、傾聴能力を身に付けさせる
- ・関係する部署への影響力を身に付けさせる
- ・約束を守る、嘘をいわない人間性を養う

(6) 仕事のプロを育てる

- ・仕事の貢献度を重視する
- ・「行動」を重視する
- ・仕事の「姿勢」を重視する

4.5 コーチング

「コーチ」という言葉は英語の馬車 (coach) を語源としています。そこから「大切な人をその人が望む目的地まで送り届ける」という意味に発展しました。

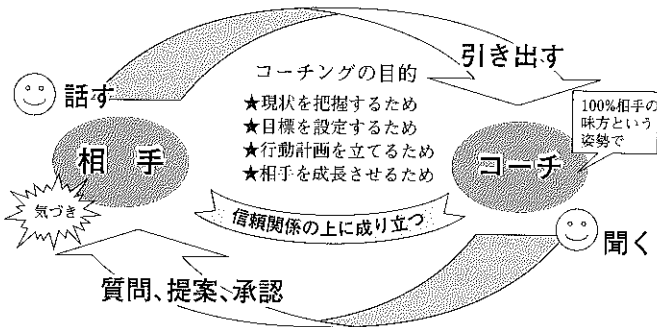
身近な所では、スポーツの世界における指導者を「コーチ」と呼んでいます。これはゲームに勝ったり、いい成績を上げるために選手を目標とするレベルまで引き上げる役割の存在の事です。つまりコーチングとは、相手の成長を助け目標を達成するためにコミュニケーションを取りながらサポートする方法のことを言います。

(1) コーチングの3つの哲学

- ・人は皆、無限の可能性を持っている。
⇒人間の持つ可能性は否定できない。
- ・その人が必要とする答えは、すべてその人の中にある。
⇒その人が判断できる。
- ・その答えを見つけるためには、パートナーが必要である。
⇒パートナーがいた方が、答えを見つけやすくなる。

(2) コーチングの基本スキル

- ・傾聴する
- ・承認する
- ・質問する
- ・感じたことを伝える



(3) コーチングに似ているもの

コーチングに似ているものにティーチングやカウンセリングがあります。

ティーチングが教師のように知識などを一方通行で伝えるのに対してコーチングは会話を主体とする双方向のコミュニケーションであることが大きな違いです。

また、カウンセリングは助言による相手の心理的安定を重視していますが、コーチングは相手自らを成長させることを一番の目的とする点で異なります。

(4) コーチングによる効果

コーチングを受けた人	コーチングを学び実践した人
自分の弱み・強みの把握ができる	コミュニケーション力の向上
目的、目標が明確になる	マネジメント能力の上昇
問題点、解決策が見つかる	人的ネットワークの拡がり
ストレス軽減	モチベーションの高まり
新たな気づき	人間的成長

4.6 メンタルヘルス

多様化する社会の中で働く私たちには、いろんな不安、悩み、ストレスがあります。調査によるとその原因としては「職場での人間関係」、「仕事の量」、「仕事の質」などに起因する問題が多いようです。これらを見逃し続けると仕事の効率が低下し、事故や事件を起こす危険があります。

そうならないようにするためには、メンタルヘルスの十分な理解と早期にケアを行うことが必要です。

4.6.1 SEのセルフケア

心の健康づくりは、まず、SE自身がストレスや心の健康について理解し、自らのストレスを予防、軽減あるいはこれに対処するセルフケアを積極的に実施することから始まります。SEの心の健康には家庭など仕事外の要因も大きな影響を与えますが、セルフケアの推進はこの面からの対策にも有効です。

(1) ストレスへの気づき

SEが、心の健康について理解するとともに、自らのストレスや心の健康状態について適切に認識できるようになることです。SEが自分のストレスに気づくことが、セルフケアの始まりといえます。

(2) ストレスへの対処

積極的に自らのストレスを予防または軽減することです。

SEがストレスを予防、軽減する方法を身につけるとともに、ストレスに対処する能力を向上させることで、心の健康づくり対策が可能になります。

(3) 自発的な相談

ストレスへの気づきや対処を進めるためには、身近な者、管理監督者、会社内保健スタッフ等に、SEが自ら心の健康問題について相談することが有効です。

ストレスチェック項目

・イライラする	・不安だ	・落ち着かない
・ゆうつだ	・よく眠れない	・体の調子が悪い
・物事に集中できない	・することに間違いが多い	
・やる気が出ない	・へとへとだ（運動後を除く）	
・以前とくらべて、疲れやすい	・仕事中、強い眠気に襲われる	

4.6.2 ラインケア

(1) 解決者でなく「支援者」になる

「思いの世界」は人それぞれです。だからこそ、部下の思いを理解しようとするなら、部下の立場になって部下の「思いの世界」を理解しようと努めなければなりません。部下がどのように感じているのか、部下の言葉や態度から受け取った自分の認識が正しいかを確認することが必要です。

部下が悩んでいる時、上司は無関心者でもなく解決者でもありません。上司は、部下が悩みを自分で解決できるように援助してあげる「支援者」なのです。

(2) 悩む部下へどう関わるか

私たちは、誰でも「自分の見方が正しい」と思いがちです。そのため「正しい見方」を相手に教えてやろうとムキになってしまったりするのです。しかし、その結果、逆に相手の心のなかの世界はつかみにくくなって行きます。

じつは、相手は問題の解決よりもまず「困っている」、「気になる」という気持ちを、あなたに理解してもらいたいのです。その人の悩みを引き出してやることこそが、相手の話を「本当に聞く」ということなのです。

(3) 解決のカギは本人のなかにある

悩みを他人に相談する場合、本当は自分が悩んでいるという事実を相手に伝えたいのです。上司は、相談を持ちかけられると相手の役に立とうという考え、良い助言をしてやろうと思いがちです。本人こそがその解決に必要な情報を一番持っています。そのカギを自分自身で気づかせてあげることが重要です。

4.6.3 事業場内産業保健スタッフ等によるケア

事業場内産業保健スタッフ等は、セルフケア及びラインケアが効果的に実施されるように、SEおよび管理監督者に対する支援を行うと共に、メンタルヘルス計画とそれに基づく具体的な実施に関する企画立案、メンタルヘルスに関する個人の健康情報の取り扱い、事業場外資源とのネットワークの形成やその窓口となること等、心の健康づくり計画の実施に当たり、中心的な役割を果たす人です。

また、事業場内産業保健スタッフがいらない場合、地域産業保健センター等の事業場外資源を積極的に活用することが有効です。

4.6.4 事業場外資源によるケア

メンタルヘルスケアを行ううえでは、それに関し専門的な知識を有する各種事業場外資源の支援を活用することも有効です。また、相談内容を事業場に知られたくない場合にも、事業場外資源を活用することが有効です。