

ITプロジェクトにおけるモチベーション管理に関する提案

坪郷 晶太[†] 矢島敬士[‡]

[†]東京電機大学

1. 背景

近年、IT企業におけるプロジェクトの成功率は、約40%だと言われている。[1]この成功率の低さの原因として、様々な要因があるが、その一つとしてモチベーションが挙げられる。[2]モチベーションとは、ある一定の方向や目標に向かい行動し、それを維持することであり、それを維持することにより、仕事へのパフォーマンスを発揮することが期待されるものである。

現在のプロジェクトの成功や失敗はプロジェクトマネージャ(以下PM)のマネジメント力に依存している。プロジェクトマネジメントのプロセス(立ち上げ・計画・遂行・コントロール・終結)にならない、PMが知識エリアを管理していく。[3]しかし、その一方で、PMがリーダーシップを発揮し、マネジメントを行なっても、それに基づきプロジェクトメンバーが実行行動へ移すことが出来なければ、プロジェクトの成功確率は下がってしまう。プロジェクトメンバーが行動するためには、行動の源であるメンバーのモチベーションが必要であると言われている。

近年のIT業におけるプロジェクトの特徴は、IT技術の急速な発展や世の中の情勢に伴い短納期化になり、さらに、クライアントの急な仕様変更などが発生している。このように、プロジェクトとは生き物のようにダイナミックに変化していくものであり、そのようなダイナミックな変化に対応して行かなければならない。多くの企業のPMへのインタビューから、各プロジェクトメンバーはチームとしてサポートし、お互いの知恵を出し合うことや、各プロジェクトメンバーが主体的に行動し、新たな技術の習得、早急な問題発見やプロジェクト内での密なコミュニケーションを行うことも必要であることが明らかになった。これらを各プロジェクトメンバー全員が行うには、モチベーションを高く保つことが必要である。つまり、プロジェクトを遂行していく中で、各メンバーのモチベーションを把握し、維持・向上させることを行わなければならない。

2. モチベーションの分類

1.1. プロジェクトにおけるモチベーションの分類

本研究では、高橋ら[4]がプロジェクトの特徴とそのプロジェクト内で発生している問題点から考察したモチベーションモデル(図1)を用いる。高橋らはプロジェクトのモチベーションを大きく二つに分けた。

- 1) プロジェクトに参加しているのは人間であり、各メンバーには各メンバーの日々過ごしている環境や状態あり、それらを考慮する必要がある。
- 2) プロジェクトは生き物のように、ダイナミックに変化していき、メンバーはそれに対応していく。その中で、さまざま障害や達成感を覚え、それを仕事へと還元する。

1) をスタティックモチベーション、2) をダイナミックモチベーションと分類し、それぞれをマズローの欲求階層の下層と上層、ハーズバーグの二要因理論と対応付けした。

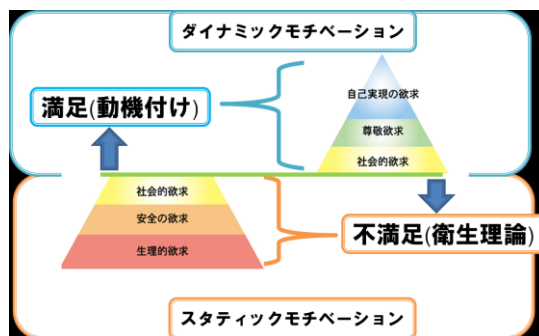


図1 プロジェクトにおけるモチベーションモデル

1.2. スタティックモチベーションの特徴

スタティックモチベーションは、各メンバーの生活環境や状態を把握するためのモチベーションの種類である。

- 1) 定義：プロジェクトに参加している各メンバーの生活環境や状態を把握するためのモチベーションである。マズローの欲求段階説に置き換えると、「生理的欲求」「安全・安定欲求」と「社会的欲求」に値する。
- 2) 特性：短期間では、変化を起こしにくいもの

である。スタティックモチベーションは、モチベーションの中での位置づけとして、基礎的なモチベーションであり、人にとって生活していく上で重要なものである。

1.3. ダイナミックモチベーションの特徴

ダイナミックモチベーションは、ダイナミックに変化するプロジェクト内で対応するメンバーが障害や達成感を覚え、仕事へ還元するモチベーションの種類である。

- 1) 定義：プロジェクト内で各メンバーが障害や達成感を感じ、どう仕事へ還元しているかを把握するためのモチベーションである。マズローの欲求段階説に置き換えると、「自己実現欲求」「自尊欲求」と「社会的欲求」に値する。
- 2) 特性：短期間でダイナミックに変化するものである。ダイナミックモチベーションは、モチベーションの中での位置づけとして、仕事へのパフォーマンスに影響するモチベーションであり、仕事の質を上げるうえで重要なものである。[8]

3. 提案手法

本研究では、IT プロジェクト内での影響による変化が大きいダイナミックモチベーションに着目する。ダイナミックモチベーションに影響のある心理学要素として、自己実現欲求を刺激する目標設定理論と承認欲求があげられる。目標設定理論とは、本人が納得した目標であり、明確で適切な難易度の目標を設定し、結果に対して適切なフィードバックを行うと高いモチベーションになる。しかし、変化の激しい IT プロジェクトにおいて適切な目標を設定することは極めて困難である。目標設定理論の一要素であるフィードバックを適切なタイミングで適切に行うことにより、ある程度の修正が可能である。また、個人が求めている承認に対する適切なコミュニケーションを行った場合、モチベーションは上昇する。だが、実際には個人の趣向の違いやプロジェクトマネージャのモチベーションコントロールスキルの不足などにより、適切なフィードバックやコミュニケーションを行えないことが多々ある。

そこで本研究では心理学によった個人の分類分けを行い、プロジェクトマネージャに示すことにより、分類分けに沿った適切なコミュニケーションの実施を提案する。

IT プロジェクトの特性を考慮し、また、心理学で用いられている分類[4]を用いる。

- 1) 楽観・悲観
- 2) 上昇志向の有無

上記の 2 軸を図にし、メンバーを位置づけし、プロジェクトマネージャに示し、支援する。

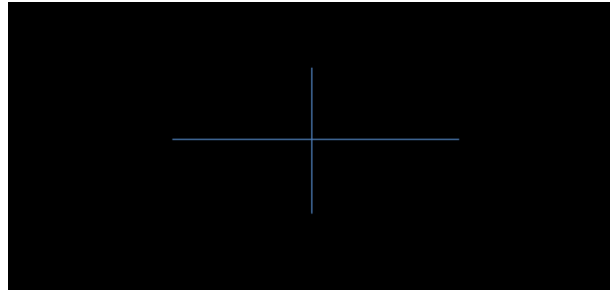


図2 プロジェクトメンバーの特性分類

4. 今後の展望

複数のプロジェクトマネージャに対して、本提案に関する評価を実施し、提案方式が十分有効である、という評価を得た。

今後、現場での実験を行い、各象限に有効なコミュニケーションを実証していきたい。

5. 終わりに

本研究では、IT プロジェクトにおける、モチベーション管理に関する提案し、現場のプロジェクトマネージャから評価を得た。

今後、より正確に個人の特徴を把握し、モチベーションコントロールスキルが低いプロジェクトマネージャへの確実な支援が可能にすることを目標とする。

6. 参考文献

- [1] CHAOS MANIFESTO 2012 p3
- [2] 石川 隆, 河野 哲也, 恩田 俊郎, 松浦 宏治, 濱本 淳司, 橋本 憲, 納得できるプロジェクト ~プロジェクトの成功要因に関する考察~ 日本科学技術連盟 第 2 分科会「プロジェクトマネジメント」 第 21 年度(2005 年度)分科会成果報告
- [3] Project Management Institute “プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第 4 版”
- [4] 高橋雄介 (2012), プロジェクトメンバーのモチベーション管理手法の研究 東京電機大学大学院未来科学研究科修士論文
- [5] 角山剛, 松井 賈夫, 都築幸恵 営業職員の楽観・悲観的思考が販売成績に及ぼす影響 産業・組織心理学会大会発表論文集 26th 53-56