

システム開発の現場力を磨く

日経

# SYSTEMS

2008 3

特集

① これならできる!

# 開発現場の 自動化

特集

② ITエンジニアの  
“自分らしい”  
働き方



[検証ラボ]

使いどころを探る  
SilverlightとAIR

[プロダクト賢者の選択]  
拠点間通信の実効速度を上げる  
WAN高速化装置

[絵で見るテクノロジー]  
「ダウン」と「オフ」で無駄を省く  
サーバーの省電力技術

[連載講座]

SOAきほんのき

Vista時代の  
クライアント管理術

教えて! 実装&テスト工程

図解でもっと磨く  
プロマネ技術

コミュニケーション・スキル  
再入門 プロジェクト編

開発に生かす業務知識





# 仕事ができない部下は怒らず原因を一緒に探る



仕事ごとにかく遅く、チームの足を引っ張るメンバーがいます。それなりに経験はあるのですが、こちらが期待するような成果を出しません。重要な仕事はとても任せられない状態で、正直言ってお荷物です。何か心理的な問題があるのでしょうか。(男性、42歳、プロジェクト・マネージャ)

近年、仕事の能率が悪く組織への貢献度が低い「ロー・パフォーマー」が、多くの組織に共通する問題になっています。質問者が扱いに手を焼いているというそのメンバーも、ロー・パフォーマーであると考えられます。

質問者が心配するように、ロー・パフォーマーの存在はチーム全体の生産性を脅かします。このため、上司や同僚はそうしたメンバーを低く評価したり、疎ましく思ったりしがちです。しかし、だからと言って「使えないやつだ」などと怒りや軽蔑の目を向けては事態を悪化させます。

ロー・パフォーマーは心の病気というわけではありません。ただし、精神的にとっても敏感な状態にあり、周囲と同じように仕事をこなせないことを後ろめたく思っています。それにもかかわらず周囲が一方向的に冷たい視線を向けると、そのメンバーは疎外されてい

ると感じて自信喪失や自己嫌悪に陥り、ますます能率を低下させてしまうでしょう。ひどいときは、追い詰められてうつ状態に陥ることもあります。

ロー・パフォーマーには、力を発揮できなくなった原因があるはずですが、上司である質問者は、そうした原因を明らかにして解消すべきです。それには、そのメンバーと面談することが有効です。と言っても、「なぜ君は仕事が遅いんだ」などと直接的に聞くことはおすすりません。ロー・パフォーマーの大半は、なぜ自分がそんな状態にあるのか認識していないからです。

面談では、相手の作業状況や考えていること、仕事への思いなどを聞きます。そうすると、そのメンバーが生産性を下げている原因が徐々に浮かび上がるはずですが、仕事の進め方に無駄があるのかもしれませんが、自分の担当する作業がチーム全体でどういった位置づけなのか把握できないため、モチベーションがわからないのかもしれないかもしれません。完璧主義でささいな点にもこだわるため、仕事がなかなか進まないケースも考えられます。

この面談で心がけてほしいのは、辛抱強く聞くことです。ロー・パフォーマーは、ゆっくり話す傾向があります。さ

さいなことにこだわるあまり、何を言いたいのかははっきりしないことも多々あります。このため、忙しい上司はいらいらしがちながちです。しかし、「もっとときばさししゃべってくれ」「何が言いたいんだ」とせかしては、せっかくの面談も水の泡。その部下はかえって疎外感を強めてしまいます。

話を丁寧に聞き、そのメンバーがロー・パフォーマーになった原因が分かったら、その解消策を示唆します。このとき、「こう考えればもっと成果を出せる」「次はこういう仕事の仕方を身につけてほしい」などとポジティブに指摘することが大切です。「そんなことも分からないのか」「だからダメなんだ」などとネガティブな言葉を使っははいけません。

こうした面談でのやり取りは、相手のプライバシーに配慮しつつチームにフィードバックするとさらに効果的です。ロー・パフォーマーの立ち直りに向けて、チーム全体で協働できるようになるからです。

SE

回答者：武藤 清栄 (むとう せいえい)

東京メンタルヘルスアカデミー所長。1974年東洋大学社会学部卒、76年国立公衆衛生院(現国立保健医療科学院)衛生教育学科卒。民間相談機関の「心とからだの相談センター」主任カウンセラー、サンシャイン医学教育研究所、秋元病院精神科カウンセラーを経て、現在に至る。著書に「人の話を聞ける人聞けない人」(KKベストセラーズ)、「雑談力」(明日香出版、監修)など



イラスト：木山 綾子