

# プロジェクトマネジメント における笑力分析 — 笑いとプロジェクト成功の因果関係を探る —

2006年10月13日

株式会社インテック	丹羽 武志
株式会社NTTデータ	橋爪 宗信
松下電器産業株式会社	濱 久人

# もくじ

- **笑いとは？**
  - 笑力成熟度モデル
- **笑いを創るしかけとは？**
  - 笑力創出プロセス
- **それは本当か？**
  - 笑力活用の実態調査
- **まとめ**

注)本論文は、プロジェクトマネジメント学会平成18年度春季研究発表大会の予稿集から、内容を一部改変し、学会の許可を得て再掲したものである。

# 笑力成熟度モデル

偉大なプロジェクトマネジャーの要件

笑いとは？

# 笑力とは？

- プロジェクトは多くの不確実な要素を含み、失敗やトラブルを抱える性(サガ)を持っている
- プロジェクトマネジャーの能力は、リーダーシップ力、コミュニケーション力、ネゴシエーション力
- 重要な個人特性として“胆力”があることが重要
- 胆力は心之力であり、表出化したものとして「笑い」があるのではないか

**笑出力**

どんなに危機的な状況に  
追い込まれても笑える力

+

**笑引力**

チームメンバー  
の笑いを引き出す力

=

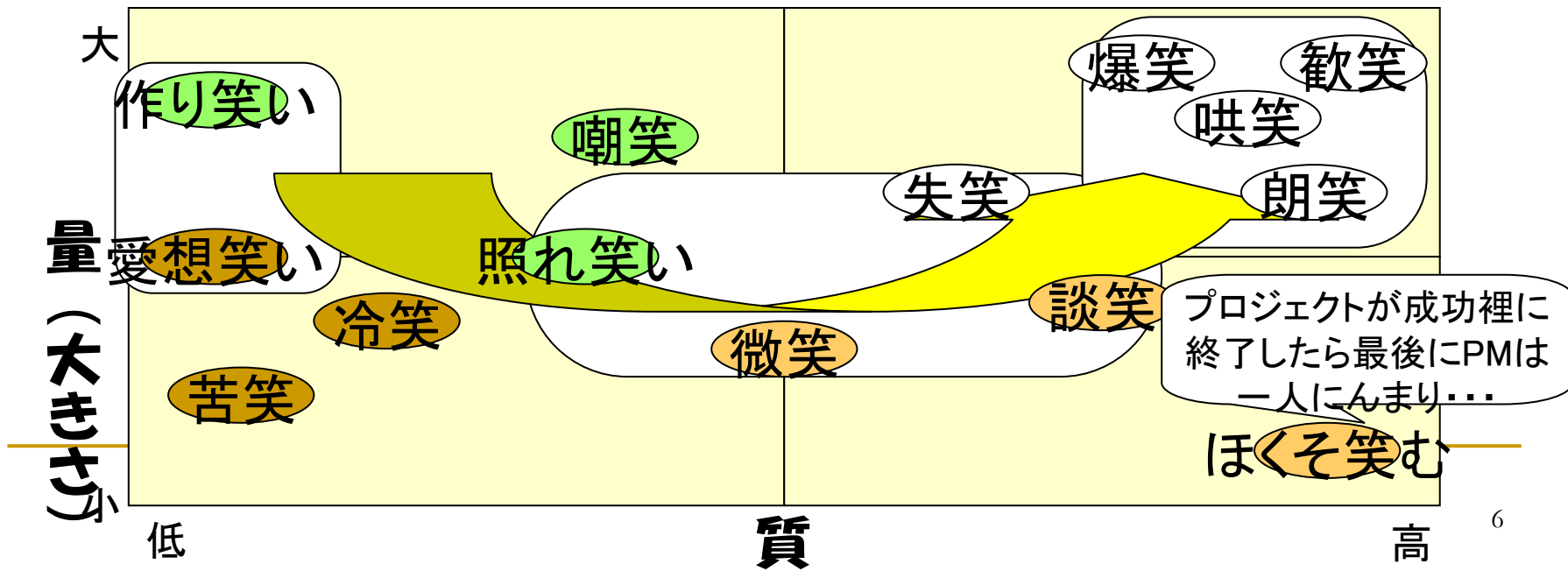
**笑力**

# 笑い学の歴史

古代	アリストテレス	ユーモア学の祖
	キケロ	レトリック論
近代	ホッブス	優越の理論
	ショーペンハウアー	ずれの理論
	スペンサー	放出の理論
現代	ベルグソン	無機質な動作
	フロイト	抑圧された無意識の願望の代償的満足を与えるもの
	モリオール	笑いの理論化

# 笑いの種類

- プロジェクトの初期段階では、作り笑いや愛想笑いが中心だが、
- チームとして機能すると、笑いの大きさは落ち着き、談笑が中心に
- プロジェクトが成功裡に終了すると、メンバー全員で歡笑する。このとき笑いは質量共に最大となる
- プロジェクトマネージャは、プロジェクト成功のために、笑いのスマイルカーブを具現化し、最後ににんまりと…



# 偉人の笑力研究

～ケーススタディ～

	作戦力	戦闘力	政治力	魅力	笑力	計
・九戸政実	5	5	3	3	4	20
・上杉鷹山	3	3	5	3	3	17
・西郷隆盛	4	3	3	5	4	19
・上杉謙信	5	5	1	5	3	19
・武田信玄	4	3	5	5	4	21
・織田信長	4	2	5	4	2	17
・豊臣秀吉★	3	2	5	5	5	20
・徳川家康	4	4	4	4	3	19
・パットン将軍	5	5	4	5	2	21

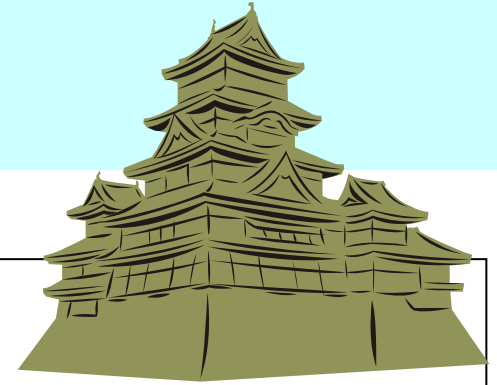
# 豊臣秀吉 (1536-1598)



“露と落ち 露と消えにし 我が身かな  
浪速のことは 夢のまた夢”



# 豊臣秀吉



- 清洲城の修復工事
- トラブルプロジェクト
- 進捗が思わしくない

典型的な  
デス・マーチ

「一週間で直してみせます！！」



- 約200mの城壁を10つの区間に分割
- 職人たちを10組に分け、各区間に配置
- 修復作業を一番に仕上げた組には信長様からご褒美が出るぞ！

# 高笑力要素

- 人心掌握
- 自己犠牲
- 正義
- 規律



- 人望
- 信頼

哄笑や、ほくそ笑みをもたらす要因

「人望と信頼」 => 胆力

# 理論的含意

～様々な笑い学関連先行研究結果より～

レベル5	自らを犠牲にし、多数を自らの意思に従わせることのできるレベル。(偉人レベル)
レベル4	笑いのTPOを考え、トラブルに陥った人々を慰め、活力を与えることができるレベル (療法士レベル)
レベル3	自分から笑いの種を「発信」することができるレベル (芸人レベル)
レベル2	人間生活を営む上で欠かすことの出来ない社交上の笑い (一般レベル)
レベル1	他者と比較し、自己が優れていることを確認することによる笑い (小学生レベル)
レベル0	人間が本能的な部分で笑うことである。 満腹時に得られる本能充足の笑みなど(幼児レベル)

【マズローの5段階】

自己実現の欲求



自我の欲求



親和的欲求



安全的欲求



生理的欲求

# 実務的含意

- “They (Team) will tolerate your dumb questions and silly mistakes as long as you are willing to admit your mistakes and laugh at your goofs.”  
– Humphrey W. **自分を笑え！**
- 円滑なコミュニケーションに笑いは有効だが不十分
- プロジェクトが成功裡に完了した時の**メンバーの哄笑とプロジェクトマネジャーのほくそ笑み**を得ることが重要

## “偉人の胆力が、家臣の笑力を引き出す”

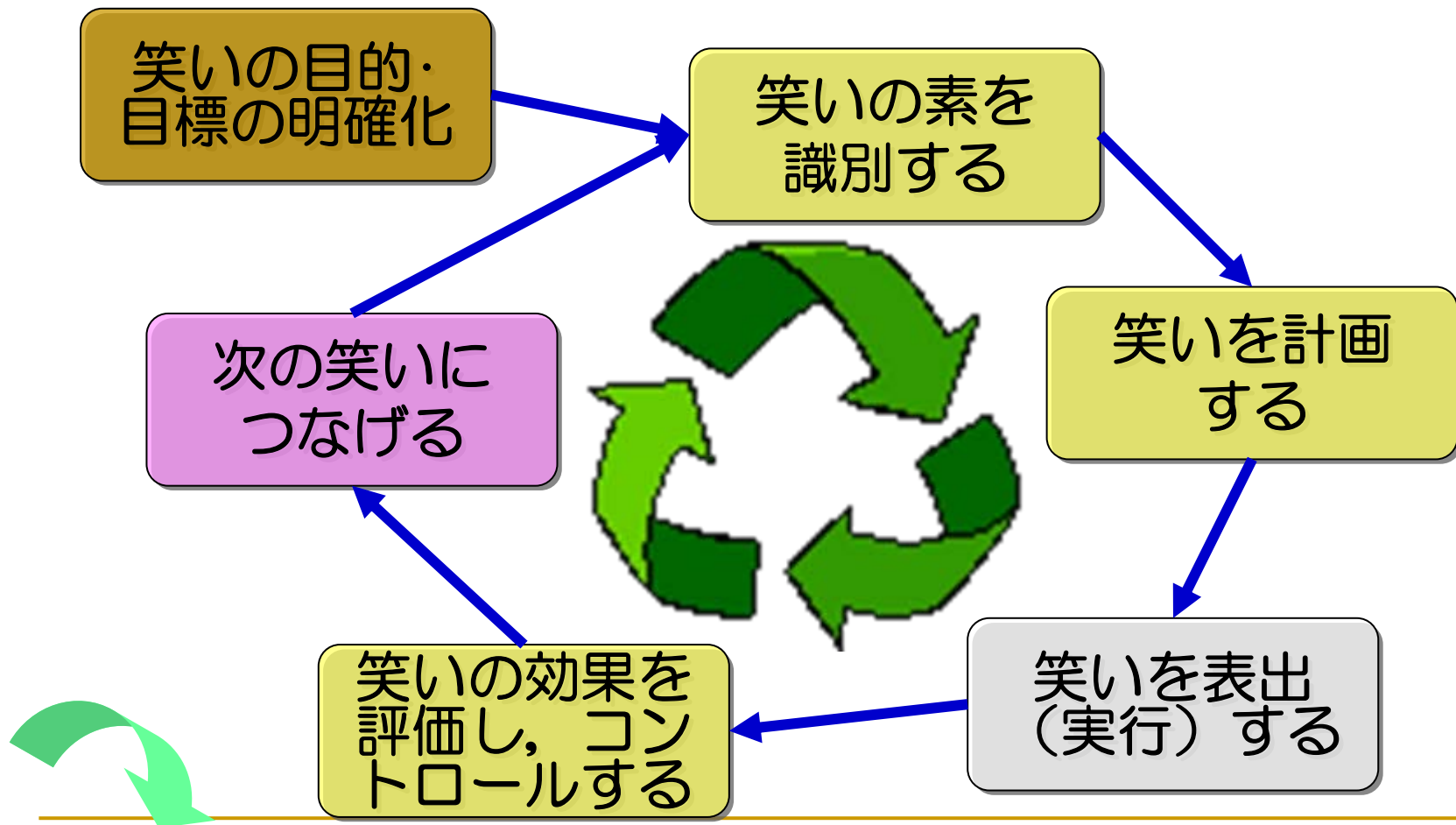
- しかし、PMは必ずしも偉人ではない。
- それを実現するためのしかけができないだろうか？

# 笑力創出プロセス

笑いを創る  
しかけ

# 笑いとプロジェクトマネジメント

## ～笑力創出プロセス～



# 笑力とプロジェクトマネジメント

## ～笑力創出プロセスの具現化～

- 落語や狂言などの伝統芸能や芝居などは一回の公演がプロジェクトとして、捉えられる
- また、これらの公演を一クール実施するための活動はまさにプロジェクトである
- これらの笑いを対象とした公演を分析することで、プロジェクトにおけるプロジェクトフェーズのシーンごとの笑力創出プロセスの活用と展開を試みた

# 笑力とプロジェクトマネジメント

～フィールドワーク～

区分	テーマ／主な出演者	時期
落語	渋谷繁盛亭 桂三枝, 林家正蔵ほか	2005/9/30
狂言	野村狂言座 野村萬斎, 野村万之助他	2005/11/17
喜劇1)	ミステリークラブ殺人事件 作:M・サットン/A・フィングルトン	2006/1/20
喜劇2)	疑惑のアパート 作・演出:伊東四朗	2006/1/31



# 笑力とプロジェクトマネジメント

## ～笑力活用の場～

- 笑力活用の場としての2つのシーン
  - 会議などの集団（チーム）コミュニケーションのための笑いの創出（笑引力）
  - プロジェクトメンバーとのパーソナルコミュニケーションのため
  - プロジェクトマネジャーの微笑や談笑（笑出力）

区 分	具体的な場／関連する能力
会議などの集団コミュニケーションの場	キックオフミーティング, 定例会議, フェーズレビュー, クロージングミーティング ★リーダーシップ, ネゴシエーション, フ アシリテーション
プロジェクトメンバーとの個別コ ミュニケーション	報告, 連絡, 相談, ピアレビュー ★コーチング, メンタリング

# 笑力とプロジェクトマネジメント

## ～笑力活用の場と笑力創出プロセス(その1)～

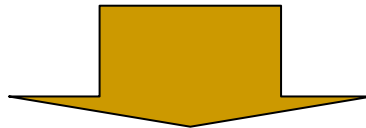
プロジェクトの場	場のイメージ	笑力の必要性／ 【対象者】	笑力創出の留意点 『キーワード』【種類・方法】	笑出力, 笑引力, 場のマ ネジメントの例示
キックオフミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトに参加するメンバーたちが緊張した面持ちで初めて一堂に会する</li> <li>参加メンバーは初対面やほとんどお互いを知らず, これからどのようなプロジェクトが進められるかを理解できていない</li> <li>メンバーはお互いがどのような経験やスキルを持っているかがわからない</li> <li>お互いのコミュニケーションはほとんど行われない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバーの警戒心をなくす</li> <li>メンバーのコミュニケーションがはずむ場を形成する</li> <li>プロジェクトに積極的に貢献するモチベーションを醸成する</li> </ul> <p>【参加者全員】</p>	<p>『一体感: 笑出力・笑引力』 【壁を取り除く, 緊張の緩和, アイスブレイク】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトミッション, ビジョン, 目的, 目標を共有する</li> <li>単なる自己紹介ではなく, ちょっとユーモアを入れることで内面が見える. 壁が崩れ, 心にミッションが入っていく</li> <li>参加メンバー同士が初対面のことも多く, 相互の壁を取り除くことが必要</li> <li>間違っても“ボケ”や“ギャグ”などの笑いをういてはダメ!! 初期段階でそれをする, PMは頼りないと思われ, メンバーから信頼されなくなる危険性がある</li> <li>愛想笑いや作り笑いを信頼感から発せられる微笑, 談笑に変える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>『落語』 出囃子を活用して, 場の「はじまり」の明示と参加者の一体感を醸成する</li> <li>『落語』 前座が今日の演目や目的を説明し, トリへの期待を醸成する =&gt; PM以外に司会役のファシリテータを設けて, 場を醸成する</li> <li>『狂言』 揚幕から橋架けを無言で歩くことで, 緊張感を高めて, 参加者の一体感を高める</li> <li>『喜劇』 幕開きからワンシーンでは, 出演者が状況を独白することで, 観客にこれからの状況を暗示して, 笑いのベースを作る</li> </ul>

# 笑力活用の実態調査

それは本当か？

# 笑力活用の実態調査

- 「笑力活用の場と創出プロセス(前述)」の現場プロジェクトへの適合度を検証する
  - 現場PMの納得感はあるのか？→理解度
  - 現場で笑力は使われているか？→活用度



実際に最前線のプロジェクトマネージャーにアンケート調査を実施して、笑力の有効性や活用実態を明らかにしたい。

# アンケート項目①

## 笑力創出プロセス

キックオフ  
ミーティング

定例会議

フェーズレビュー

ピアレビュー

クロージング  
ミーティング

?

## 質問1: 笑力理解度

— 活用の有効性がある(ありそう)かどうか —

5: 有効性あり(自身も薦める)

4: 有効性ありそう(理解できる)

3: 普通(そうかも知れない)

2: 懐疑(納得がいかない。腑に落ちない)

1: 拒否(ふざけている。論外)

# アンケート項目②

## 笑力創出プロセス

キックオフ  
ミーティング

定例会議

フェーズレビュー

ピアレビュー

クロージング  
ミーティング

?

## 質問2: 笑力活用度

ー自身のプロジェクト運営の場で  
実際に当該笑力を発揮したこと  
があるかー

5: 常時発揮(いつも積極的に実施)

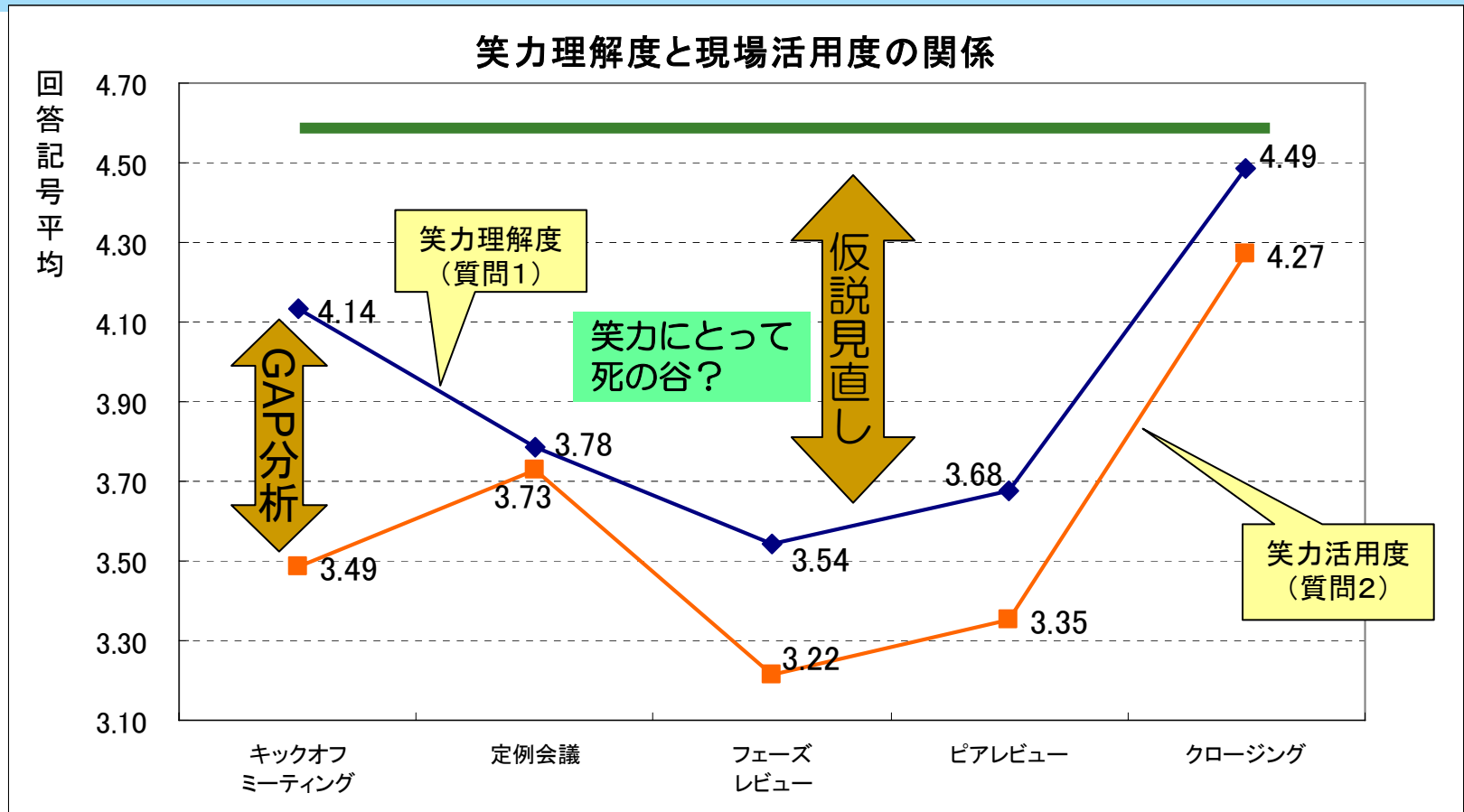
4: 経験あり(見に覚え有り)

3: 多分あり(将来使うかも知れない)

2: 経験無し(普通使わない)

1: 使う気無し(発揮する者はPMでは無い)

# アンケート集計結果からの考察



- プロジェクト遂行途中での笑力創出プロセス(仮説)の現場に即した見直しが必要  
→ 個々のプロジェクト組織毎に全く異なるのか、ある程度類型化できるのか？
- キックオフミーティングでの笑力活用のための仕掛けの検討が必要  
→ 意義は理解されているのに、笑力の発揮が躊躇されている(GAP)ので何らかのツール(仕掛け)を用意することで活性化が期待できる

# 先行研究から

職場に笑いは必要か？

	日本	米国
はい	<b>95%</b>	85%
いいえ	0%	0%
不明	5%	15%

どこで笑いをを使うか？（5段階）

	日本	米国
友人	4.3	4.6
職場	<b>3.2</b>	4.0
家庭	3.6	4.3

出典：笑いの日米比較調査の研究（大島、1998）



# まとめ

- 本論文にて提示したこと
  - 笑力成熟度モデルの提示
    - 笑力は段階を経て成熟するという理論的含意
    - 偉人(PM)の胆力が、家臣(メンバ)の笑力を引き出す
  - 笑力創出プロセスの提示
    - プロジェクトマネジメント現場で有効に機能する理論的枠組み
  - 笑力活用の実態調査
    - 現場への適用課題の確認と今後の取り組み方針の提示
- 今後の課題
  - 笑力活用実態調査対象の範囲拡大
  - 理論的枠組みのプロジェクトでの適用による効果検証

→ 笑力創出しかけのブラッシュアップ