

アジャイルプロジェクトマネジャーに要求される EI

竹腰 重徳*

Emotional Intelligence for Agile Project Managers

Shigenori Takekoshi*

1. はじめに

あらゆる産業で市場競争が激しくなっており、市場の多様化と変化の迅速化に対応して、企業のアジャイル開発に対する期待が高まりつつある。アジャイルは、変化する顧客の要求を迅速に実現するために、開発チームと顧客とのコラボレーションによって実施される反復的漸進的な開発方法である。この方法により、顧客の要求変更に対応でき、高品質のソフトウェアの開発が可能となり、顧客価値の早期実現が可能となる。

アジャイルでは、開発チームが自律的な意思決定と創造的なアイデアを発想できるような環境を実現する。つまり、アジャイルプロジェクトマネジャー（PM）は、ウォーターフォール開発のように詳細な計画を事前に作り、それを開発チームに細かく指示して管理していくやり方ではなく、チームのやる気を引き出し、彼らの創造力を最大限発揮させ、彼らが協力し合い、チームとして自律的に目標が達成できるよう支援する。アジャイルでは、プロジェクト目標の達成責任者は、PMではなく開発チームであるのが大きな特徴である。

チームに人事的権限のないアジャイル PM が、このような役割を効果的に果たすには、開発チームがこの人なら信頼でき、この人と一緒に仕事がしたいと感じさせる高いレベルの EI（Emotional Intelligence：感情の知性）を持つ必要がある。高いレベルの EI を持った人は、相手との人間関係を良好に保ち、相手から信頼され、協力が得られる。

2. EI とは

EI は、1990 年心理学者のピーター・サロベイ、ジョン・メイヤーによって初めて紹介され、1995 年心理学者のダニエル・ゴールマンが「Emotional Intelligence：Why It Can Matter More Than IQ」[1] というタイトルで出版し、世界的にベストセラーになり、大変有名になった。日本では、EI は、EQ（Emotional Intelligence Quotient：心の知能指数）という表現が多く使われている。

ダニエル・ゴールマンは、EI を「自己認識」「自己管理」「社会的認識」「人間関係管理」の 4 つの能力に分類している[2]。

さらに、4 つの能力を表 1 のように詳細に分類している。

表 1 EI の能力

| EI の能力 | 説明 |
|----------------|---|
| 自己認識 | 五感で認知した刺激により生じた自分の感情を理解でき、自分を客観的に評価でき、確信をもって行動する能力 |
| 感情の自己認識 | 現在の自分の感情を意識的に読み取り、なぜその感情が起こっているかを理解し、感情と行動・言動の関係を理解し、自分の感情について率直に語る能力 |
| 正確な自己評価 | 自分の強さ弱さを正しく評価し、経験から学び、フィードバックや新しい見方を素直に受け入れる能力 |
| 自己確信 | 自分自身の考えを確信して表明し、自らの存在感を示して行動する能力 |
| 自己管理 | 自分の破壊的的感情や衝動を管理し、明るく前向きに共鳴させる能力 |
| 感情の自己コントロール | 衝動的な感情や苦悩の感情をうまくコントロールし、厳しい状況でもクールにポジティブに捉えて冷静に行動する能力 |
| 誠実 | 自己に厳しく、自己に責任を持ち、まじめで心がこもった行動する能力 |
| 適応 | 変化に柔軟に対応する能力 |
| 達成意欲 | グループまたは組織の目標を自らの目標を適合させ、達成することに強い意欲を持つ能力 |
| 率先垂範 | チャンスや自ら積極的に作り出し、いままでにない独創性に富む方法で相手を動かす能力 |
| 楽観 | 失敗を恐れず、成功を信じて、成功に向かって行動する能力 |
| 社会的認識 | 相手の感情、ニーズ、関心を共感的に理解し、組織の文化的政治的な環境を正確に読み取り、適切に対応する能力 |
| 共感 | 相手の話をよく傾聴し、共感的に感情を読み取ることができ、相手の視点で考えやニーズを理解する能力 |
| 組織認識 | 組織の文化や価値観、暗黙のルール、政治的な力関係、場の雰囲気を読み取る能力 |
| サービス志向 | 相手のニーズを理解し、満足させるよう対応する能力 |
| 人間関係管理 | 相手との関係を良好に保ち、相手から信頼され、協力を得る能力 |
| ビジョンのあるリーダーシップ | ビジョンを明確にし、相手を奮い立たせ導いていく能力 |
| 育成 | 相手の能力開発ニーズを理解し、フィードバックや指導によって相手を育成する能力 |
| 影響力 | 効果的な説得方法で相手を自主的に動かす能力 |
| コミュニケーション | 相手にオープンに耳を傾け、説得力のあるメッセージを伝える能力 |
| コンフリクト・マネジメント | 意見不一致を Win-Win になるよう解決する能力 |
| チームワークと協調 | 共通のゴールに向けて一緒に仕事を進める能力 |

受付日：2013 年 1 月 5 日

*アイネット（AINET Inc.）

3. EI のアジャイル適用例

アジャイル PM が、果たすべき役割に対して EI をどのように適用するのかの例を以下に示す。

・自己組織的チームなるよう育成する

自己組織的チームとは、権限委譲されたメンバーが目的や価値観を共有し、お互いを尊重し合い、相互に依存関係を保ち、チームとして自律的に意思決定し、責任を持って行動するチームのことである。このようなチームは、外部からのコントロールを受けることなく自らの意思で行動できるので、要求や変化に素早く対応できる。自己組織的チームは、アジャイルにおけるチームのあるべき姿であるが、アジャイル PM の強力な支援により形成される。アジャイル PM は、チームが結成当初からプロジェクト期間を通して、チーム状況や各チームメンバーの状況を「共感」「組織認識」を使って把握し、その状況に応じて「ビジョンのあるリーダーシップ」「育成」「チームワークと協調」「コンフリクト・マネジメント」「適応」などを日々の活動の中で適切に使って自己組織的チームになるようチーム形成する。

・開発チームの進捗の障害を除去する

開発チーム内の状況は絶えず変化し、チームメンバーの落胆やイライラ、チーム内の衝突や進捗の障害となるものが発生する。チームのマイナスの感情の発生を「共感」「組織認識」を使って読み取ってこれらの現象を見つけ、「楽観」「コンフリクト・マネジメント」「チームワークと協調」「適応」などを使ってこれらの現象を解決し、チームを望ましい方向に向かうよう支援する。

・開発チームのやる気を高める

開発チームのニーズを「共感」を使って理解し、彼らのニーズを満足するよう「サービス志向」を使ってチームの目標とメンバーの目標を一致させるように支援し、やる気を高める。またチームがかかえる目標達成の不安を「共感」を使って把握し、「楽観」を使って失敗を恐れるのではなく成功を信じて行動できる明るい雰囲気を作っていくチームのやる気を高める。

4. EI の強化法

IQ（知能指数）の能力は、生まれつきの要素が多いといわれているのに対して、EI は、訓練により能力が確実に向上することが実証されている [3]。

EI を強化する方法[4]を簡単に述べる。まず、研修、書籍やインターネットなどにより EI についてとその強化方法について学習する。次に現在の自分の EI のレベルを、EI 簡易自己評価表などを使って「自己認識」「自己管理」「社会的認識」「人間関係管理」の各項目の能力レベルを自己評価し、自分の EI の強みと弱みを把握する。この評価結果を基に、どの能力をいつまでにどのように強化改善していくかの実施計画を立てそれに基づいて日常活動をする。

例えば、「社会的認識」の「共感」の強化改善を計画した場合、「相手の話の内容だけでなく、感情や気持ちも理解しようとしたか。アイコンタクトし、相手の身振りや声の調子などに気をつけて接したか。相手の考え方や行動が相手の立場で理解できたか。」などの「共感」強化のためのチェックリストを作成する。そして、日々の活動の中で、「共感」を利用した結果の相手と自分の感情や行動を、チェックリストを使って振り返りを行い、翌日からの行動の改善に反映する。

このような改善活動を日常的に行い、計画した実施期間が経った後に、「社会的認識」の「共感」のレベルを再度評価して次の目標値と実施計画を決め、継続的向上をはかっていく。

5. おわりに

EI の能力は、日々の OJT によって向上する。したがって、前章の例で述べたように日常のプロジェクト活動の中に EI の強化プログラムを組み込むことを薦めたい。これにより、アジャイル PM 自身の EI 能力の向上にも役立ち、開発チームが自律的な意思決定と創造的なアイデアを発想できるモチベーションの高いチームの育成にもつながる。

参考文献

- [1] Daniel Goleman: *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books, 1995.
- [2] Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee: *Primal Leadership*, Harvard Business School Press, pp. 39, 2002.
- [3] Reuven Bar-On, J. G. Maree, Maurice Jesse Elias: *Educating people to be emotionally intelligent*, pp. 199-210, Praeger, 2007.
- [4] PM ハンドブック編集委員会: 「プロジェクトマネジメントハンドブック」, 5 編 1 章 4 節『EQ リーダーシップ』, pp. 538-539, オーム社, 2009.