

# 部下が上司に抱く感情と情報共有の変化に関する研究

## Research of between emotion of employee against the boss and information sharing

渡辺 貴文<sup>†</sup>      黒沢学<sup>†</sup>      矢島敬士<sup>†</sup>  
Takafumi Watanabe<sup>†</sup>   Manabu Kurosawa<sup>†</sup>   Hiroshi Yajima

### 概要

ITプロジェクトの成功率は、QCDの満足にかかっている。プロジェクトマネージャーがQCDを満足させるためには、コミュニケーションスキルが最も必要とされている。しかし、すべてのプロジェクトマネージャーが高いコミュニケーションスキルを保有しているわけではない。また、コミュニケーションにおいて、一般的に問題視されているのが、上下関係の難しさである。特に、部下と上司のコミュニケーションが図られないことが多い。本研究では、その原因として、部下が上司に抱く感情と情報共有の関係性を示し、部下の感情を可視化し、プロジェクトマネージャーが可視化物から、適切なコミュニケーションをとれることを目指す。

### Abstract

Success rate of IT projects will depend on the satisfaction of the QCD. In order for the project manager to satisfy the QCD, communication skills are needed most. However, not holds a high communication skills project manager of all. Further, in the communication, it has been a problem in general, is the difficulty of the hierarchical relationship. In particular, the communication of superiors and subordinates is not achieved in many cases. In this study, as the cause, with the aim that it expresses the nature of the relationship and information sharing emotions subordinates entertaining boss, to visualize the feelings of men, from the visible monster, project manager take appropriate communication.

### 1. はじめに

#### 1.1. ITプロジェクトの成功率

既存技術の組み合わせによって、顧客の要求を満足させるシステムを設計開発運用するサービスとして、システムインテグレーションサービス（以下 SI）がある。SI 業界では、プロジェクトを統括するプロジェクトマネージャー（以下 PM）という役割を持つ人がいる。本研究では、PMを支援することを目指す。

SI のプロジェクトを IT プロジェクトと呼ぶことにする。IT プロジェクトの成功率は、米 Standish Group が提出している CHAOS SUMMARY [1] に掲載されている。

Standish Group は、成功率の基準を QCD それぞれの初期計画を満たしている場合、『成功』とし、一つ以上が不満であった場合（予算案や納期の変更、計画していた機能を削るなど）、『変更』とし、プロジェクトが中止になり、顧客に納品できないケースを『失敗』としている。

2012 年の調査によると、『成功』プロジェクトは 39%、『変更』プロジェクトは 43%、『失敗』プロジェクトは 18% となっている。納品ができたか否かで見ると、8 割は納品できている。しかしながら、『変更』プロジェクトが目立ち、計画通りに進んでいないのが現状となっている。そのため、今後は『変更』プロジェクトの割合を減少させていくことが必要となる。

#### 1.2. PM はコミュニケーションスキルに不安

千種 [2] の調査では、QCD それぞれの項目を満足させるために必要な PM のスキルを明確にしている。結びでは、コミュニケーションにかかわるスキルが最も必要であるとしている。また、最重要スキルであるにもかかわらず、多くの PM が、自分のコミュニケーションスキルに不安を覚えているともしている。

#### 1.3. 上下関係の難しさ

現役の PM にヒアリングを行った結果、上下関係を問題視していることが分かった。話によると、部下が上司に対して、距離感を感じたり、恐怖心を抱いていることがあるという。それにより、部下からの積極的なコミュニケーション

<sup>†</sup>Takafumi Watanabe

<sup>†</sup>Manabu Kurosawa

<sup>†</sup>Hiroshi Yajima

<sup>†</sup> Tokyo Denki University

が行われず、プロジェクトマネージャーの判断が必要な事態が発生した時に、プロジェクトが滞ってしまう。お互いにコミュニケーションが行えないまま、納期が迫ってきてしまい、変更を余儀なくされるケースが出てきてしまう。

#### 1.4. PMを支援する情報システムの期待

変更プロジェクトを成功に変えるためには、QCDの満足が必要である。そのためにPMができることは、コミュニケーションスキルを向上させることである。しかし、コミュニケーションスキルに不安を抱くケースが存在しているため、その障害を破壊する支援を行う情報システムの登場が望まれる。

#### 2. 上下関係の改善手法

感情による情報共有の変化に関して(1.3.)で、部下が上司に対して恐怖心や距離感を感じると書いた。この恐怖、遠慮といったものは、感情の一つであると考えられる。部下が上司に対して抱いている感情の種類に対して、それぞれコミュニケーションされる情報の種類と量が関係しているのではないかと考えている。たとえば、好きな人間とは話をするが、嫌いな人間とは話をしないとといった具合である。そこで、感情を細かく分類し、それぞれの感情が持つ情報量を調査する。感情の分類として、Wikipedia[3]に掲載されている「感情の一覧」を利用する。実験では、好きな上司と嫌いな上司の2種類を用意し、比較検証を行いたいため、感情をポジティブとネガティブの2種類に分割する。

#### 3. 調査実験

##### 3.1. 実験概要

ITプロジェクトを想定し、PM(上司)と従業員(部下)がいると仮定する。部下役の被験者には、好きな上司と嫌いな上司を考えてもらい、各々に対して保持している感情をアンケートによって取得する。アンケートには、先に示した感情の分類と心理尺度集を利用する。

アンケート後、10日分の報告書を記入してもらい、各上司へ送信する。報告書への記入は、業務進捗、ミス、相談など被験者本人の自由任される。業務内容は今回はシナリオを事前に作成することにして、10日分の報告書への記入送信が完了したら、実験は終了である。

##### 3.2. 分析手法

報告書の内容から得られる情報量と、アンケー

トで取得した感情の種類から、各感情に係数が与えられることになる。たとえば、好意を持っていた場合、数値は0.4、恐怖を持っていた場合、数値は0.002になるといった具合である。係数の数値が大きいほど、多くの情報を報告したといえる。各感情の数値を比較することで、どの感情が大きく情報の伝達に影響を及ぼしているかがわかる。

##### 3.3. 結果をどう利用するのか

この実験により、部下が上司に対してどういった感情を持っていると、情報を提供しやすく、どういった感情を持っていると、情報を提供しにくいのか、ということが判明する。よって、PMはこの実験を全従業員に対して行うことで、各従業員の感情の把握と、情報伝達量の改善を図ることができる。つまり、伝達量が大きい感情をもたせ、伝達量が小さい感情を除外していくことができれば、情報共有がスムーズにでき、QCD各項目の満足が達成され、『変更』プロジェクトが『成功』プロジェクトに成長するわけである。

#### 4. おわりに

ITプロジェクトを成功に導くために、PMはコミュニケーションスキルが求められている。しかし、PMはコミュニケーションスキルに不安を覚えている。コミュニケーションの中でも、特に問題視しているのが、上下関係に関する問題であった。そこで、本研究により部下の感情を可視化することで、情報共有がスムーズになり、上司と部下の間のコミュニケーションが円滑になることが予測される。それがQCDの満足につながり、結果的にプロジェクトが成功に導かれる。

今後の方針としては、感情の把握方法をどのようにするかを考案する必要がある。現段階では、ありったけの感情を、持っているか否かといったアンケートであるため、本人が本当にその感情を持っているかどうか100%定かではないといった問題がある。

#### 参考文献

- [1] The Standish Group International 2013 『CHAOS MANIFESTO 2013』
- [2] 千種実 2010 『日経 SYSTEMS』
- [3] <http://ja.wikipedia.org/wiki/感情の一覧>