

リーダーになるための心得と実践スキル
演習問題
～企業情報統計システム開発プロジェクト～

5.リーダーシップ ロールプレイング総合演習

これまで学習してきた内容をもとに、実践的なロールプレイングを始めます。以下の指示に従って、本コースで学んだ様々なリーダーシップ理論を使い、プロジェクトが円滑に進められるような行動や発言を実践してください。

【ロールプレイ問題1】

まずはプロジェクトリーダー長岡さんの立場に立って社内キックオフミーティングの冒頭部分のスピーチを行います。

プロジェクトの会社における意義や、メンバーのモチベーションを上げるように何を言えば良いか原稿にまとめてからキックオフミーティングのスピーチを行ってください。

ビジョンの明確化、動機づけ、方向性を示す

■プロジェクトメンバーに対するキックオフミーティングのスピーチの下書きを記述してください。

■他の人が行ったロールプレイングを見て気付いたことを書きとめてください。

【ロールプレイ問題2】

設計チームで問題が発生しました。泉田サブリーダーの考え方と、部下の中村・相良君との考え方の違いです。他部署から移動してきた泉田サブリーダーは過去の方式に執着し、Webシステムを構造化技法で開発することを独断で決めてしまいました。

若手メンバーはオブジェクト指向の開発を主張しましたが、泉田サブリーダーは全く聴く耳を持ちませんでした。このため、両社間に溝が出来、作業が進みません。

皆さんは、プロジェクトリーダー長岡さんの立場で泉田サブリーダーを説得してください。泉田サブリーダーは長岡プロジェクトリーダーの3年先輩です。

軸を持つ、言うべきことを言う

■泉田サブリーダーの説得を行うためのシナリオを記述してください。

■他の人が行ったロールプレイングを見て気付いたことを書きとめてください。

【ロールプレイ問題3】

開発チームの岡田君は非常に優秀なメンバーです。すでに独学でオブジェクト指向技術やJava言語のスキルを身に付けています。長岡プロジェクトリーダーと金原サブリーダーは、将来のリーダー候補として岡田君に期待しています。

そこで岡田君と部下の川路君に共通プログラムを2週間で12本、設計から作成まで行うよう指示しました。

岡田君は川路君と2人では、期間的に無理な作業と考え、同じ開発チームの中田さんと太田さんに作業を分担して欲しいと金原サブリーダーに頼みました。しかし、太田さんが新人であること、中田さんと太田さんがオブジェクト指向技術やJava言語のスキルを身に付けていないことを理由に岡田君に再度お願いしました。

岡田君は不満を抱いて、長岡プロジェクトリーダーに直談判してきました。皆さんは、プロジェクトリーダー長岡さんの立場で岡田君の不満を聴き、モチベーションを低下させないように説得してください。

聴く、訊く、説得、モチベーション

■岡田君の不満を聴き、モチベーションを下げないように説得するシナリオを記述してください。

■他の人が行ったロールプレイングを見て気付いたことを書きとめてください。

【ロールプレイ問題4】

開発チームの太田さんは新人で初めてのWebシステム、初めてのJava言語とオブジェクト指向の、スキル不足の不安を持ち悩んでいます。そのため、仕事でも元気がありません。

太田さんは「私にはSEの仕事は向かないから辞めたい。」と思い、トレーナーの中田さん、サブリーダーの金原さんも話してみましたが、忙しいため話を聞いてくれませんでした。

そこで最後に長岡プロジェクトリーダーの所に相談にやってきました。長岡プロジェクトリーダーの立場になって、太田さんと面談し、話を傾聴し、本心を聴きだしてください。そして不安を払拭し、やる気を出すように二人で会話をしてください。

傾聴、チームの目的や各メンバー役割、説得、モチベーション向上

■太田さんの不安を聴き、仕事に向かわせるように説得するシナリオを記述してください。

■他の人が行ったロールプレイングを見て気付いたことを書きとめてください。

【ロールプレイ問題5】

業務チームのサブリーダー志田さんは非常に優秀なSEです。業務分析や改善提案にかけては、社内随一のスキルを持っています。そのため、お客様からの信頼も篤く、業務分析作業の時に指名が入ることがあります。

しかし、今回のWebシステム開発で仕様変更手順を無視して、独断で顧客から大きな仕様変更を受けてしまいました。このため、設計チームや開発チームに迷惑をかけ、品質、コスト、納期に大きな影響を及ぼしてしまいました。皆さんは長岡プロジェクトリーダーの立場で、毅然として志田さんを叱責しなければなりません。

チームの目的や各メンバー役割の確認、叱責

■志田さんを叱責し、原因を聴きだし、対策を気付かせるシナリオを記述してください。

■他の人が行ったロールプレイングを見て気付いたことを書きとめてください。

【ロールプレイ問題6】

システム開発作業も進み、お客様先で運用テストを行うフェーズとなりました。開発チームの田中さんが運用環境にシステムと新しいデータベースを導入しようとしたところ、作業手順書と異なった手順で作業を行ったため、お客様のデータを一部消してしまうミスが発生しました。田中さんは、上司に報告せず、自分で修復作業を行いました。更にお客様のデータを消してしまいました。

この段階でようやく田中さんは、長岡プロジェクトリーダーに報告しました。長岡プロジェクトリーダーは、開発チーム全員で対応することを山崎部長と合意し対処に向かいました。

現場に到着した長岡プロジェクトリーダーは、田中さんをリカバリー作業メンバーから外し、顛末を聞きだしました。その後、「後は他のメンバーでリカバリーするから、今日は帰宅して」とだけ言って田中さんを帰宅させました。

田中さんは、2週間欠席をした後、「退職したい」と山崎部長に申し出ました。

社会的動機、ストローク、集団凝集性

■田中さんが「退職したい」と申し出た原因を考察してください。

■長岡リーダーは、トラブルの現場でどのように田中さんに接すればよかったかを考察してください。

■他の人が行ったロールプレイングを見て気付いたことを書きとめてください。

【ロールプレイ問題7】

プロジェクトも完了し、長岡プロジェクトリーダーはチームへの貢献度、仕事への積極性、成果をもとに各メンバーを評価しました。長岡プロジェクトリーダーとの評価面談で、設計チームの中村さんが自分の評価に対して不満を漏らしました。

中村さんの主張は、「本プロジェクトの設計作業において自分は相楽さんと同等の成果を出したが、相楽さんの評価がAで自分の評価がBであるのは納得できない。相楽さんは新人の河井さんを使っていて私と同じ成果では、実績としては1/2程度で評価すべきではないか」とのことです。

長岡プロジェクトリーダーが泉田サブリーダーに確認した所、「設計のアウトプットでは相楽さんが4/10、中村さんが5/10、河井さんが1/10であるとのこと。品質、コスト、納期については全員同等であった」とのことです。

長岡プロジェクトリーダーは再度、中村さんと面談し、評価の理由を明確に伝え、同時に中村さんの不満を解消し、良い方向に向かわせる指導を行います。

公平理論、システム開発のポリシー、メンバーの育成

■中村さんの不満を解消し、良い方向に向かわせる評価理由とシナリオを記述してください。

■他の人が行ったロールプレイングを見て気付いたことを書きとめてください。

