

テレワーク環境でのコンフリクトを 疑似体験するワークショップ



東京都立産業技術大学院大学

大塚彩香 田辺蘭子 寺前環 三好きよみ



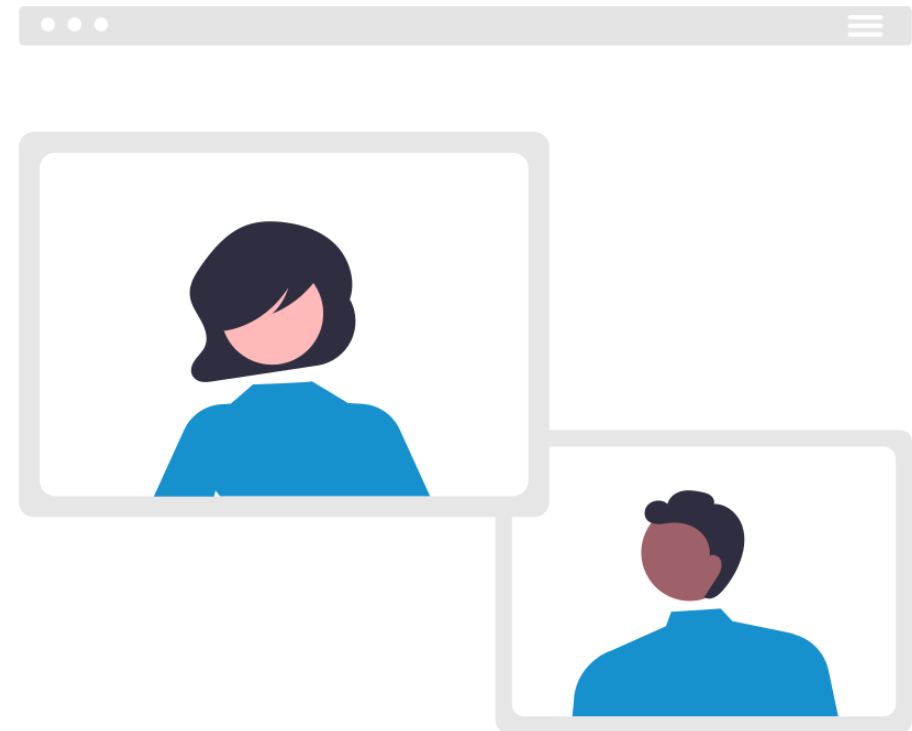
本資料は[クリエイティブ・コモンズ 表示 4.0 国際 ライセンス](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)の下に提供されています。

本資料について

- 本資料は、一般社団法人 情報処理学会 情報処理教育委員会 情報システム教育委員会主催による第16回情報システム教育コンテスト (ISECON2023) の本審査用資料を元に再編集されたものです。
- 本資料（大塚 彩香, 「テレワーク環境でのコンフリクトを疑似体験するワークショップ」, ISECON2023, 2024.3.17）は、[クリエイティブ・コモンズ表示4.0国際ライセンス](#)の下に提供されています。

情報システムに関するプロジェクトに従事するIT技術者が、テレワーク環境でのコンフリクト※を疑似体験しその対処方法を習得できるワークショップを開発した。

1. ワークショップ開発の背景
2. ワークショップの紹介
 - 2.1 ワークショップの概要
 - 2.2 ワークショップの構成
 - 2.3 ワークショップの流れ
 - 2.4 ロールプレイ実演動画
3. ワークショップの試行と改善
4. まとめ



※コンフリクトとは、異なる意見や要求などがぶつ

背景

- 多様な背景のメンバーで構成されるプロジェクト活動において、コンフリクトは避けられない。
- 新型コロナウイルス感染症の5類への移行後も、情報システム企業を中心にテレワークは定着している。
- テレワークでは、コミュニケーションの質や量の低下などが問題とされ、コンフリクトの管理は難しい。

問題意識

- 情報システムに関するプロジェクトにおいてもコンフリクトが発生することは避けられない。
- 無用なコンフリクトもあればプロジェクトの改善につながるコンフリクトもある。
- コンフリクトを適切に管理することがプロジェクトの成否に大きく影響する。
- 特に、テレワーク環境では、コミュニケーションの管理が困難であると考えられる。
- プロジェクトの参画者がコンフリクト管理の重要性について理解し、その対処法を習得していることがプロジェクトの成功につながる。

プロジェクト活動におけるテレワーク環境でのコンフリクトの実態調査

- 事前にプロジェクト従事者20名に対して、テレワーク環境でのコンフリクトの経験について、インタビューを行った。
- インタビューを分析した結果、対面でのプロジェクト活動と比較して、コミュニケーションの質や量双方の問題で、コンフリクトが発生しやすいことがわかった。

テレワーク環境でのコンフリクトを疑似体験することによって、効果的な対処方法を習得できるワークショップの開発

- 座学だけではコンフリクトの実践的な対処方法を身に着けることは難しい。そのため、実際の状況に近い体験ができるロールプレイ型のワークショップを開発した。
- 特に、コミュニケーションに関する問題への対応を身に着けることができる。
- シナリオは、コンフリクトの実態調査を参考にして、情報システムプロジェクトでよくある内容として構成した。



目標

- コンフリクトを疑似体験し、フィードバックを受けることで、自身のコンフリクトへの対処の課題が明らかになる。
- コンフリクトの5つの対処方法を理解する。
- テレワーク環境でカメラを利用した効果的なコミュニケーション方法を習得できる。



特徴

- 小規模の情報システムプロジェクトでよくある事例をもとにしたロールプレイのシナリオを設定している。
- 参加者は、ロールプレイを通じて現実に近いコンフリクト発生状況を体験できる。
- ワークショップは、1時間程度と短い時間で実施できる。
- オンラインでどこからでも気軽にワークショップに参加できる。



期待される効果

- 情報システムプロジェクトに従事するIT技術者が、コンフリクトを効果的に対処できるようになる。
- テレワーク環境でのコミュニケーションを改善する。
- チーム業務における生産性の向上をはかる。

開発したワークショップは、
「テレワーク環境で遂行している情報システム開発プロジェクトにおける、プロジェクトマネージャーと上司・メンバーとのコンフリクトを疑似体験するロールプレイ型のワークショップ」である。

情報システムプロジェクトでよくある内容として、以下の設定とした。

- 「社会人の学び直し支援サービス開発」プロジェクトチーム 6名体制
- プロジェクトは、テレワークで実施
- プロジェクトマネージャーと上司・メンバー間で発生するコンフリクト

ワークショップは、以下の要領で実施する。

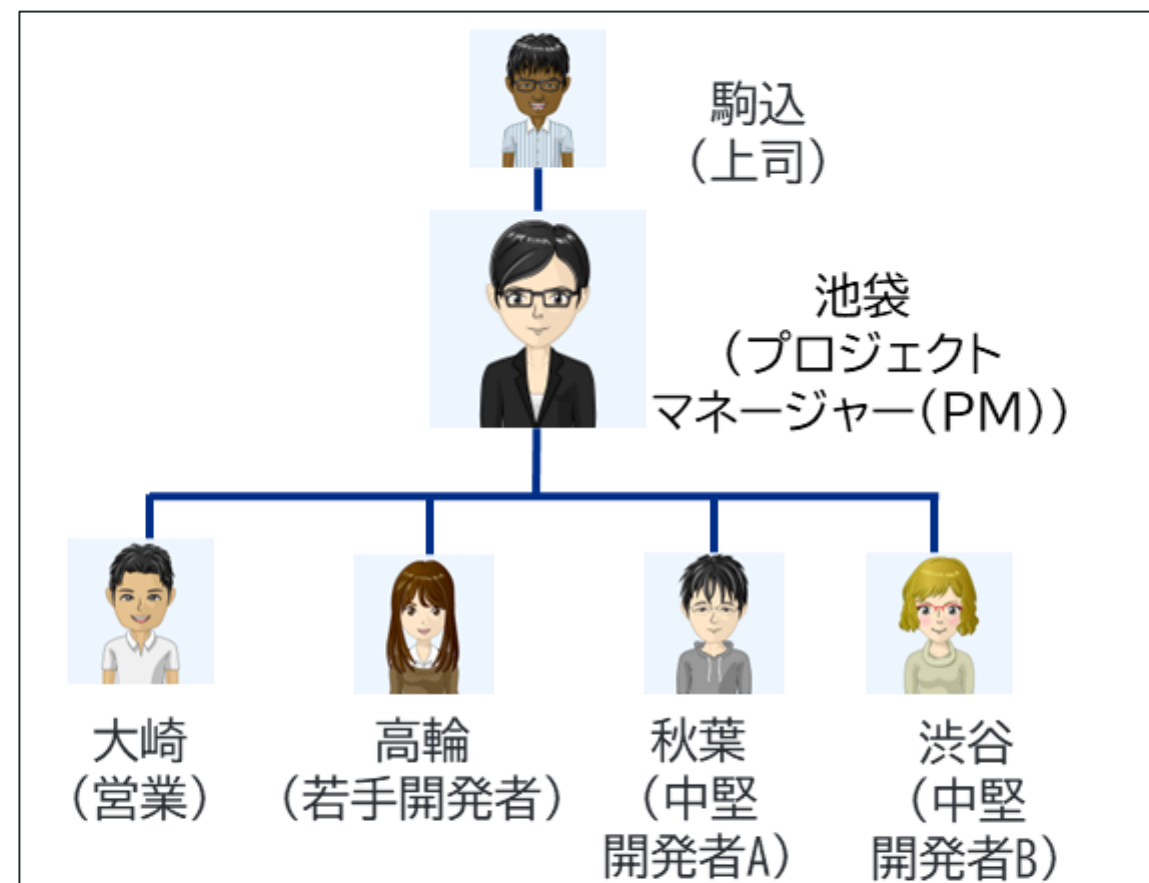
- 主催者: ワークショップの全体進行役(1名)
- 参加者: ロールプレイの実演者(2名)
- 実施形態: オンライン会議システム

ワークショップの流れ

- ①ロールプレイ1回目 カメラOFF
- ②1回目振り返りシート記入
- ③ロールプレイ2回目 カメラON
- ④2回目振り返りシート記入
- ⑤振り返りセッション

「社会人の学び直し支援サービス開発」 プロジェクト

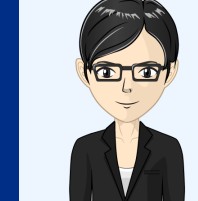
- プロジェクトチームは、プロジェクトマネージャーの上司、プロジェクトマネージャー、営業、若手開発者、中堅開発者A、中堅開発者Bの6名で構成されている。
- プロジェクトは、基本的にテレワークで実施している。
- このプロジェクト遂行中に、プロジェクトマネージャーと上司、メンバーの間でコンフリクトが発生する。



プロジェクト体制図

2.2 ワークショップの構成 シナリオ






池袋
(プロジェクト
マネージャー(PM))



9/20

コンフリクト発生のシナリオは、コンフリクトの相手によって5種類作成している。



	シナリオ概要	相手
A	営業が、顧客から機能追加の約束を取り付けてきた。しかし、PMは、今回のリリースのスコープではない機能なので今は開発する予定はない。営業は会社の売り上げだけでなく自分のボーナスにもかかわるので絶対に今回リリースしたい。	大崎 (営業) 
B	このプロジェクトに、若手開発者が途中からアサインされた。しかし他のプロジェクトメンバーと馴染めず業務の進捗に影響が出ている。PMとしては何としてでも打開したいが、若手開発者はプロジェクトから離れたたいと言い出した。	高輪 (若手 開発者) 
C	PMが出席した顧客とのリリース前の会議にて、顧客に要望されていた機能の不足が発覚し、機能追加がすぐに必要になった。開発者はすでにプロジェクトの開発で疲弊しており、これ以上の追加開発はもやる気が出ない。そのうえこの開発者は副業をしているので本業はほどほどにやりたい。	秋葉 (中堅 開発者A) 
D	プロジェクトはテレワーク中心で進行している。PMは顧客とのやり取りに追われプロジェクトメンバーと会話する時間があまり取れておらず、日々の進捗がわかりにくいのでこまめにミーティングを行いたい。しかし開発者としてはミーティングを増やすことに乗り気ではない。	渋谷 (中堅 開発者B) 
E	PMの上司が、PMを介さず、プロジェクトメンバーへ好き勝手に指示を出している。PMとしては、自分の知らないところで話が進んでいるのを避けるために基本的にレポートラインを守ってほしいが、上司は話すのが好きなのでどうしてもプロジェクトメンバーと直接話したい。	駒込 (上司) 

主催者が、参加者に対して、以下のワークショップの実施手順を説明する。

① ロールプレイ1回目 (7分)	<ul style="list-style-type: none">指示書を読み、シナリオに沿ってロールプレイを実施。カメラはOFFとする。
② 1回目振り返りシート記入 (3分)	<ul style="list-style-type: none">1回目ロールプレイを振り返って、感想などを記入。
③ ロールプレイ2回目 (7分)	<ul style="list-style-type: none">ロールを交代する。指示書を読み、シナリオに沿ってロールプレイを実施。カメラはONとする。
④ 2回目振り返りシート記入 (3分)	<ul style="list-style-type: none">2回目のロールプレイを振り返って、感想などを記入。
⑤ 振り返りセッション (15分)	<ul style="list-style-type: none">参加者がお互いに、振り返りシートに記載した内容を紹介し合う。主催者側から、コンフリクトへの対処方法やカメラONの効果について解説する。

カメラをOFFにして実施。

- 1) 参加者2名は、それぞれに配られたロールの指示書を読む。(2分間)
指示書にはロールプレイのシナリオと、参加者へのプレイの指示、ゴールが書かれている。
- 2) コンフリクトを解決するためのロールプレイを演じる。(5分間)

シナリオAの例

参加者1 指示書: 池袋(プロジェクトマネージャー)

状況: なんとということだ。
営業から「A社に製品について営業しました！XX機能があれば受注すると仰ってたのでXX機能の開発をお願いしたいです！」
XX機能なんて、今回のスコープではない機能だ。すでに開発チームのリソースもひっ迫している。さて、プロジェクトマネージャーのあなたは**どうするべきか？**

プレイの指示:

次回のリリースで他に載せたい機能があるので開発は今後も続けたい旨を伝えてください。

ゴール: 会社としての売り上げもあるので、機能追加は対応するが、今回のリリースではなく、次のリリースに載せたい。



参加者2 指示書: 大崎(営業)

状況: 機能追加の依頼を顧客から依頼された。この顧客はかなり大きいから、こちらの機能を追加して受注すれば、会社の業績があがり、自分のボーナスも上がること間違いなしだ。さっそく、プロジェクトマネージャーに持っていこう！

プレイの指示:

- ・自分のボーナスの話はしないでください。
- ・今回のリリースに載せないような方向になりそうな場合、この顧客の売り上げがなくなることによって今後の開発がストップする可能性を示唆してください。

ゴール: 自分のボーナスと会社の業績にかかわるので、今回のリリースに絶対のせてほしい。

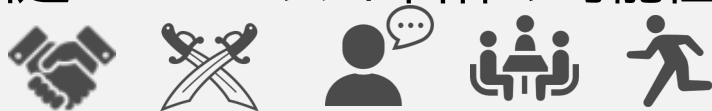


1回目ロールプレイ実施後、参加者が下記の振り返りシートを記入する。

1) あなたの選んだコンフリクトの対処方法はどれでしたか？ 【複数選択可】

コンフリクトの対処方法には5つの種類があります。

- a) 協調 お互いにコンフリクトを解決しようとする。
- b) 競争 自分の意見を相手に一方的に押し付ける。
- c) 適応 相手の配慮を優先し、自分の意見を軽視する。
- d) 妥協 交渉によって自分と相手が最低限満足できる。
- e) 回避 コンフリクト自体や可能性を避ける。



主催者が
解説する

2) あなたの取ったコンフリクトの対処で、演じたストーリーの「ゴール」は達成できましたか？

また、そう思った理由を記載してください。

3) 自分の意見によって相手の意見や行動を変えることはできましたか？

また、そう思った理由を記載してください。

役割を交代、カメラをONにして実施。

1) 参加者2名は、それぞれに配られたロールの指示書を読む。(2分間)

指示書にはロールプレイのシナリオと、参加者へのプレイの指示、ゴールが書かれている。

2) コンフリクトを解決するためのロールプレイを演じる。(5分間)

シナリオAの例

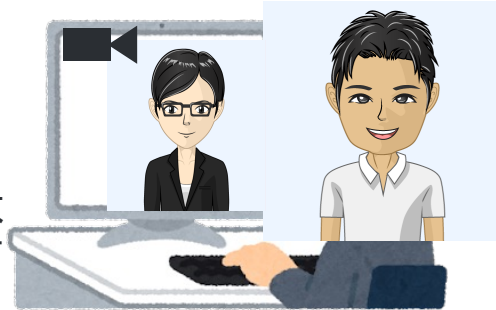
参加者1 指示書: 大崎(営業)

状況:機能追加の依頼を顧客から依頼された。この顧客はかなり大きいから、こちらの機能を追加して受注すれば、会社の業績があがり、自分のボーナスも上がること間違いなしだ。さっそく、プロジェクトマネージャーに持っていきよう!

プレイの指示:

- ・自分のボーナスの話はしないでください。
- ・今回のリリースに載せないような方向になりそうな場合、この顧客の売り上げがなくなることによって今後の開発がストップする可能性を示唆してください。

ゴール:自分のボーナスと会社の業績にかかわるので**今回のリリースに絶対載せてほしい。**



参加者2 指示書: 池袋(プロジェクトマネージャー)

状況:なんとということだ。

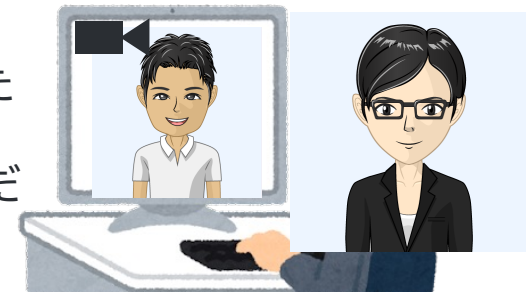
営業から「A社に製品について営業しました! XX機能があれば受注すると仰ったのでXX機能の開発をお願いしたいです!」

XX機能なんて、今回のスコープではない機能だ。すでに開発チームのリソースもひっ迫している。さて、プロジェクトマネージャーのあなたはどうすべきか?

プレイの指示:

次回のリリースで他に載せたい機能があるので開発は今後も続けたい旨を伝えてください。

ゴール:会社としての売り上げもあるので、機能追加は対応するが、今回のリリースではなく、**次のリリースに載せたい。**



2回目ロールプレイ実施後、参加者が下記の振り返りシートを記入する。

1) あなたの選んだコンフリクトの対処方法はどれでしたか？

以下の選択肢から選択してください。(複数選択可)

a)協調 b)競争 c)適応 d)妥協 e)回避



2) あなたの取ったコンフリクトの対処で、演じたストーリーの「ゴール」は達成できましたか？

また、そう思った理由を記載してください。

3) 自分の意見によって相手の意見や行動を変えることはできましたか？

また、そう思った理由を記載してください。

4) カメラのONとOFFでは、会話がしやすかったのはどちらですか？【2回目のみ】

また、そう思った理由を記載してください。

- 1) 参加者が、お互いに、1回目振り返りシート、2回目振り返りシートに記載した内容を紹介し合う。
- 2) 主催者側から以下を解説する。
 - 「各ロールに設定されたゴール」を説明する。
 - 「各ロールを演じるポイント」を説明する。
 - 実施したシナリオにおけるコンフリクトの5つ対処方法を解説する。
 - カメラのON/OFFによるメリットとデメリットがあることを解説する。

シナリオAの例

大崎(営業)

ロールを演じるポイント

突然に追加機能の約束を取り付けてきた大崎さんのプロセスに賛成はできないが、会社としての売上に貢献できるように対策を検討する。



池袋(プロジェクトマネージャー)






ロールを演じるポイント

会社の売り上げ増加のために、機能追加すべきであることを説明して、プロジェクトマネージャーを納得させる。



実施したシナリオにおけるコンフリクトの5つ対処方法を解説する。

シナリオAの例

対処	大崎 (営業)	池袋 (プロジェクトマネージャー)
a) 協調 	今回のリリースにのせるために、必要なリソース手配を行うので、やってほしいと伝える。	今回ではなく、次のリリースにのせた方がよい点を説明する。(品質が上がる、他の機能の追加も検討できるなど)
b) 競争 	無理にでもスケジュールに合わせて機能追加してもらう。	顧客との約束を取るプロセスがおかしいと営業の要望を断る。
c) 適応 	顧客に機能追加取りやめを伝える。	開発者に残業をお願いして機能追加を行う。
d) 妥協 	プロジェクトマネージャーと一緒に、顧客に行き、リリース時期の調整を相談する。	営業と同行して顧客に出向き、機能追加のリリース時期を相談に行く。
e) 回避 	プロジェクトマネージャーとの話し合いは継続しない。	営業との話し合いは継続しない。



カメラのON/OFFによるメリットとデメリットの説明を行う。



- カメラOFFでは、メンバーの多様性を原因とする意見対立を避けるようになり、合意まで時間がかかり、その結果、意思決定の質が悪化するという研究結果があります。



- カメラONにすることで、コンフリクトを解決しやすくなることが期待されます。
- しかし、カメラONをすると自分をよく見せようとして自分が疲弊することがあるという研究もあります。
- カメラのONとOFFの切り替えをうまく取り入れて活用しましょう。





田辺蘭子

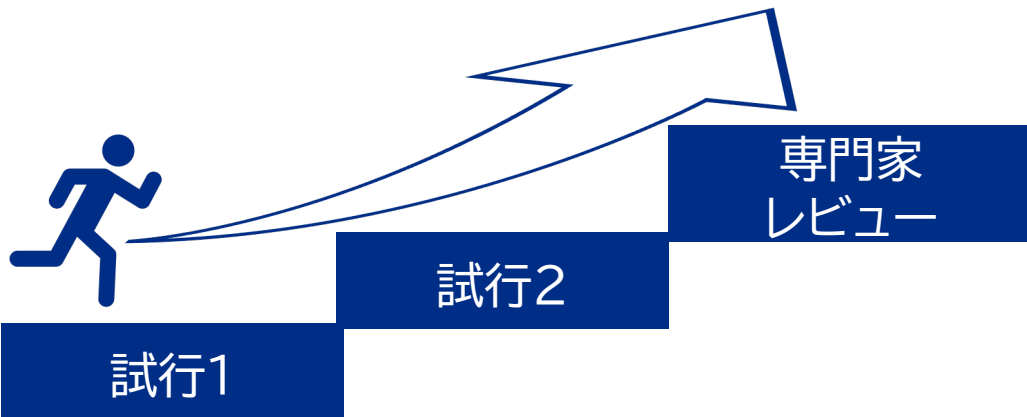
効果

ワークショップ後のアンケートやインタビュー(抜粋)

- 相手のコンフリクト対処方法をきいて、自分にはない考え方を学べた。
- シナリオの設定が事例に沿っていて理解しやすい内容だった。
- カメラONの方が会話がしやすかった。相手の困った顔がみえるので、丁寧に説明しようと思った。

改善

試行ワークショップと専門家レビューにて改善を実施



改善内容

- ✓ 1回のロールプレイの時間を8分間から5分間に短縮
- ✓ 「社会人の学び直しを支援する学習サービスを開発するプロジェクト」という具体的な設定に修正
- ✓ 対立をより生みやすくするようにロール設定やシナリオを修正
- ✓ カメラを意識して相手に話してもらうよう声掛け
- ✓ 相手の顔が見やすくなるよう資料の画面共有方法を変更

情報システムプロジェクトに従事するIT技術者が、テレワーク環境でのコンフリクトを疑似体験し、その対処方法を習得できるワークショップを開発した。

ワークショップの結果、**以下のような効果**が確認された。

- 疑似体験とフィードバックを受けることで、自身のコンフリクトへの対処方法の認識ができた。
- コンフリクトの5つの対処方法を理解できた。
- テレワーク環境でのコミュニケーションにおけるカメラの効果を実感した。

また、ワークショップの特徴である、オンラインでの実施についても、好評価が得られた。

- 遠方だったが参加できてよかった。
- 家族がいるので自宅からオンラインで参加できるワークショップはありがたい。

今後、ワークショップを誰でも開催できるよう外部の技術イベントでワークショップ開催のためのガイドブックを無料頒布する予定。

シナリオ登場人物画像元
<http://designaliekie.com/anichara/>