

1.2	社	外	か	ら	招	い	た	リ	ー	ダ	ー	の	役	割	及	び	採	用	理	由	に	つ	い	て	
	今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	は	各	事	業	所	と	本	社	を	結	ぶ	ネ	ッ	ト	
	ワ	ー	ク	の	構	築	が	必	要	と	な	る	。	し	か	し	私	の	部	署	に	は	ネ	ッ	ト
	ワ	ー	ク	の	構	築	に	詳	し	い	要	員	は	お	ら	ず	、	社	内	に	も	ネ	ッ	ト	ワ
	ー	ク	構	築	を	専	門	と	す	る	部	署	は	存	在	し	な	い	。	更	に	M	社	情	報
	シ	ス	テ	ム	部	A	部	長	か	ら	は	、	各	事	業	所	で	使	用	す	る	各	画	面	へ
	の	レ	ス	ポ	ン	ス	タ	イ	ム	は	5	秒	以	内	と	い	う	要	件	が	出	て	お	り	、
	こ	の	要	件	を	満	た	す	事	は	今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	重	要	課	題	で
	あ	る	。																						
	そ	こ	で	今	回	の	ネ	ッ	ト	ワ	ー	ク	構	築	チ	ー	ム	の	リ	ー	ダ	ー	を	子	
	会	社	、	関	連	会	社	か	ら	採	用	し	、	リ	ー	ダ	ー	の	下	に	就	く	メ	ン	バ
	を	自	部	署	内	か	ら	選	定	す	る	方	針	を	取	る	事	に	し	た	。	こ	の	チ	ー
	ム	編	成	に	よ	り	、	自	部	署	選	出	メ	ン	バ	へ	ネ	ッ	ト	ワ	ー	ク	構	築	の
	ノ	ウ	ハ	ウ	を	残	し	た	い	と	い	う	狙	い	も	あ	っ	た	。						

2.	社	外	か	ら	の	リ	ー	ダ	ー	に	求	め	た	条	件	と	能	力	の	確	認	方	法		
2.1	社	外	か	ら	採	用	す	る	リ	ー	ダ	ー	に	求	め	た	条	件	と	そ	の	理	由	に	
つ	い	て																							
	今	回	自	部	門	よ	り	ネ	ッ	ト	ワ	ー	ク	構	築	チ	ー	ム	に	参	加	す	る	メ	
ン	バ	の	選	定	を	先	に	行	い	、	社	外	か	ら	採	用	す	る	リ	ー	ダ	ー	は	自	
部	門	よ	り	参	加	す	る	メ	ン	バ	を	上	手	に	導	け	る	条	件	が	満	た	せ	る	
も	の	を	採	用	す	る	事	に	し	た	。														
	当	然	の	事	な	が	ら	今	回	選	出	し	た	自	部	門	メ	ン	バ	は	ネ	ッ	ト	ワ	
ー	ク	構	築	の	経	験	が	浅	い	者	が	多	い	。	ま	た	、	比	較	的	経	験	を	積	
ん	で	い	る	サ	ブ	リ	ー	ダ	ー	ク	ラ	ス	の	メ	ン	バ	は	技	術	者	肌	の	性	格	
で	あ	り	、	チ	ー	ム	ワ	ー	ク	が	苦	手	で	あ	る	。	こ	れ	ら	の	自	部	門	メ	
ン	バ	の	状	況	も	加	味	し	、	更	に	知	識	、	経	験	、	技	能	な	ど	当	該	チ	
ー	ム	の	リ	ー	ダ	ー	に	求	め	ら	れ	る	具	体	的	条	件	を	考	慮	し	て	決	定	
す	る	。																							
(1)	ネ	ッ	ト	ワ	ー	ク	構	築	知	識	と	経	験	に	関	す	る	条	件	と	理	由			
	自	部	門	の	経	験	浅	い	メ	ン	バ	を	指	導	し	て	経	験	を	積	ま	せ	て	欲	

し	い	と	い	う	自	部	門	の	方	針	も	あ	り	、	ま	ず	ネ	ッ	ト	ワ	ー	ク	に	関	
す	る	知	識	と	経	験	が	豊	か	で	あ	る	事	を	重	要	案	件	の	1	つ	と	し	た	。
(2)	リ	ー	ダ	シ	ッ	プ	・	コ	ミ	ュ	ニ	ケ	ー	シ	ョ	ン	能	力	、	問	題	解	決	能	
力	に	関	す	る	条	件	と	理	由																
	サ	ブ	リ	ー	ダ	ー	ク	ラ	ス	の	メ	ン	バ	が	チ	ー	ム	ワ	ー	ク	が	苦	手	と	
い	う	事	も	あ	り	、	リ	ー	ダ	ー	に	は	片	腕	と	な	る	サ	ブ	リ	ー	ダ	ー	と	
意	思	疎	通	を	上	手	に	行	う	コ	ミ	ュ	ニ	ケ	ー	シ	ョ	ン	能	力	が	重	要	条	
件	と	な	る	。	ま	た	、	経	験	の	浅	い	メ	ン	バ	を	ま	と	め	あ	げ	る	リ	ー	
ダ	ー	シ	ッ	プ	と	、	経	験	の	浅	い	メ	ン	バ	が	多	い	た	め	に	発	生	す	る	
可	能	性	の	高	い	問	題	へ	の	解	決	能	力	も	重	要	な	条	件	と	し	て	考	え	
た	。																								
2.2	リ	ー	ダ	ー	に	必	要	な	業	務	遂	行	能	力	の	確	認	方	法	に	つ	い	て		
	リ	ー	ダ	ー	選	考	の	条	件	を	決	定	し	た	ら	、	次	は	候	補	者	を	選	出	
し	、	書	類	や	面	談	な	ど	に	よ	る	選	考	を	行	う	。	そ	の	際	に	は	、	業	
務	遂	行	能	力	や	必	要	な	条	件	を	満	た	し	て	い	る	か	確	認	し	、	力	量	
を	判	断	す	る	事	が	重	要	と	な	る	。	そ	こ	で	、	そ	れ	ぞ	れ	の	条	件	に	

終	選	考	と	し	て	面	談	形	式	で	の	選	考	を	行	っ	た	。	面	談	の	中	で	確	
認	を	行	っ	た	内	容	は	以	下	の	通	り	で	あ	る	。									
①	職	務	経	歴	で	の	担	当	工	程	や	役	割	、	リ	ー	ダ	経	験	の	有	無	等		
②	過	去	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	に	お	い	て	一	番	苦	労	し	た	経	験	は	何	か	、
そ	の	時	ど	の	よ	う	に	対	応	し	た	か	に	つ	い	て									
	特	に	②	に	つ	い	て	は	問	題	解	決	能	力	と	コ	ミ	ュ	ニ	ケ	ー	シ	ヨ	ン	
能	力	の	有	無	を	確	認	す	る	為	に	重	点	的	に	確	認	し	た	。					
3.	評	価	と	今	後	の	改	善	策																
3.1	私	の	評	価																					
	上	記	の	書	類	選	考	と	面	談	に	よ	り	、	適	任	者	を	1	人	に	絞	り	込	
み	リ	ー	ダ	ー	を	決	定	す	る	事	が	出	来	た	。										
	リ	ー	ダ	ー	の	単	価	自	体	は	高	か	っ	た	も	の	の	、	自	部	門	か	ら	の	
参	加	メ	ン	バ	に	ネ	ッ	ト	ワ	ー	ク	構	築	の	経	験	を	積	ま	せ	る	事	が	出	
来	て	成	長	が	見	ら	れ	た	事	、	小	さ	な	問	題	は	い	く	つ	か	発	生	し	た	
も	の	の	重	大	な	問	題	に	発	展	さ	せ	る	事	な	く	事	業	所	間	ネ	ッ	ト	ワ	
一	ク	の	構	築	を	成	功	さ	せ	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	を	無	事	完	了	出	来	た	

論文添削結果

2011.03.29 (株) テレコムリサーチ
添削者：佐藤 創

【添削情報】

論文提出者：●●●●●様
問題 : 平成15年度 問1

【免責事項・その他】

本添削結果は、添削者個人の判断によるものであり、所属する会社や組織を代表する意見ではございません。また、本添削結果に即したからといって試験の合格を保証するものではありません。本添削結果の使用の結果生ずるあらゆる損害や被害について添削者は免責されるものとします。本添削結果の著作権は添削者に帰属します。

[目次]

1. 論文見出し構成の例
2. 論述すべき内容
3. 添削結果
4. 講評
 - (1) 添削結果の根拠について
 - (2) 講評の詳細
 - (3) 総評
5. 今後の学習に関するコメント

1. 論文見出し構成の例

以下に添削者が考える、本問題の見出し構成の例を示します。

1. 私が携わったプロジェクトの概要
 1. 1 プロジェクト概要
 1. 2 チームの役割及び社外からのチームリーダー採用理由
2. 社外からのチームリーダーの採用について
 2. 1 チームリーダーに求められた条件とその理由
 2. 2 条件を満たしていることの確認方法
3. 活動の評価と今後の改善点
 3. 1 活動の評価
 3. 2 今後の改善点

2. 論述すべき内容

以下に添削者が考える、問題文から読み取れる題意と、求められる論述内容について、1. 論文見出し構成例に沿って示します。

見出し	論述すべき内容	備考
1. 1	プロジェクトの特徴、あなたの立場、求められる要件などを明記。 ・プロジェクト概要、プロジェクト体制 ・工期、工数、契約内容、担当工程など ・あなたの立場・役割 ・プロジェクトの制約事項・条件など。	
1. 2	①複数のチームで編成しているプロジェクトについて述べていること ②チームリーダーを社外から採用しなければならない理由について述べられていること ⇒なぜリーダーが必要だったのかについて説得力のある理由であること ③チームリーダーが必要であるチームの役割について述べられていること ④チームリーダーの採用を検討している組織とのかかわりを簡潔に述べていること ⇒子会社や関連会社であることがベター。	
2. 1	①チームリーダー採用のための具体的な条件を定めていること ⇒例えば、技術・管理・業務などの知識、リーダーとしての経験内容、リーダーシップ、コミュニケーション能力、問題解決能力などについて具体的な条件（客観的条件）を設定していること ②条件の決定に当たり、チームメンバーの特性についても考慮されていること	
2. 2	①選考方法について具体的に述べられていること ②選考方法が適切である理由について述べられていること ⇒選考方法でどのようなことをどうやって確認しようとしたのか、具体的な論述が必要。 ③選考方法は、メンバーではなくリーダーを選択するのに適していることを理解できる内容であること ④選考方法を実施した顛末について簡潔に述べられていること	

3. 1	①プロジェクトに対する具体的な成果を述べて評価をしていること ②チームの特性に起因する課題や問題が事前にあった場合は、その点についても評価を述べること	
3. 2	③これまでの論述内容と矛盾しない改善点について、具体的に述べられていること	

本問題は、チームリーダーという要職について、子会社・関連会社からの採用というテーマで論述をします。このテーマとまったく同じ経験をしている方はあまり多くはないと思いますが、大企業であれば類似ケースに遭遇することはあるのではないのでしょうか。特に特定の技術要素が必要とされるプロジェクトの場合、これらの技術要素をよく理解しているメンバをチームリーダーに迎えることがあるかと思います。

本テーマが難しいのは、実際にチームリーダーの選定条件を明確に決定し、また条件を満たしているかを確認するための適切な手法についても、具体的な論述が求められている点です。少なくとも類似する経験がない場合は選択することをお勧めできないテーマだと考えます。

ただし、本問題で求められている題意は比較的やさしいものであり、題意の読み取りも容易です。本テーマで論文を書けるだけの経験を持っている受験者はあまり多くはないと思いますが、経験を持っている場合は比較的容易に対応ができるのではないかと思います。

3. 添削結果

添削者が考える論文評価結果を、A～Dランクに分けて示します。合格はAランクのみです。

評価ランク	内容	判定
B	合格水準にあと一步である	不合格

※A～Dランクの評価内容は以下の通りです。

- A：合格水準にある
- B：合格水準にあと一步である
- C：内容が不十分である
- D：出題の要求から著しく逸脱している

添削者が考える、各種の詳細な評価項目について、それぞれA～Dランクを示します。

評価項目	評価基準	評価ランク	内容
題意の適切な盛り込み	設問や問題文で求められる題意が適切に盛り込まれていること	B	合格水準にあと一步
論理性	論述に根拠があり、論理的な内容になっていること <ul style="list-style-type: none"> ・行動や考えの背景として、経験や知識、分析結果に裏付けられた根拠が論述されていること ・行動した結果やプロジェクトの顛末を書いただけの論文になっていないこと ・論述が、具体的・定量的で、かつ論理的であること 	B	合格水準にあと一步
プロマネの創意工夫	プロジェクトマネージャとしての創意工夫・判断基準が盛り込まれていること <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトマネージャらしい総合的な考え方（創意工夫）を論述していること ・プロジェクトマネージャの役割や責任を理解した上で、適切な行動等について論述していること ・専門用語などは本来の意味や目的を理解して用いていること 	B	合格水準にあと一步
文章表現	文章表現が適切で、かつ理解しやすい文章であること <ul style="list-style-type: none"> ・論文としてふさわしい文章表現であること ・文章の内容が理解しやすいこと ・助詞などの用法に誤りがないこと ・誤字脱字がないこと 	A	合格水準にある

4. 講評

添削者が考える講評について示します。

(1) 添削結果の根拠について

評価ランクがBである理由（概要）は以下です。
詳細の説明については、(2) 講評の詳細 に記載します。

1. 題意の適切な盛り込み

おおよその題意は満たしているため評価できるが、主要な題意について満たしていない箇所がある。

①リーダ採用条件について、具体的（客観的）な基準の論述がなかった。

2. 論理性

論文全体においてプロマネの考えが述べられており評価できる内容であった。1点だけ、論述した背景が読み取りにくい箇所があった。

①今後の改善点で顧客折衝能力も評価したいと述べられているが、なぜそのように考えたのか、その理由を述べて欲しい。

3. プロマネの創意工夫

全般的にプロマネの工夫が見られるが、面談形式での選考内容において、もう少し工夫した点を具体的に述べて欲しい箇所があった。

①業務遂行能力の確認方法の論述において、面接でヒアリングした観点しか述べられておらず、これらのヒアリング項目にどのような回答がなされた場合は、どういった理由から可否を判断したのか、などの具体的な確認内容の工夫が述べられていない。

4. 文章表現

丁寧に記載された論文であり、とても読みやすかった。特に問題はないと考える。1点誤記と思わしき箇所がある。

①誤記がある。

以下に詳細の講評と、総評を示します。

(2) 講評の詳細

詳細講評については、論文の流れに沿って設問アから順に説明させていただきます。説明の内容が、(1) 添削結果の根拠 のいずれに相当するのかを各説明に示します。ただし、文章表現に関する指摘は最後にまとめて行います。

なお、講評中で例文を示すことがあります。あくまでも参考までとして頂ければ幸いです。例文をそのままご利用されること自体には全く問題はありません。それによる「文字数の配慮」、「論文の流れとの整合性」等々につきましては十分に考慮いただけますよう、宜しくお願い申し上げます。

(ア) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：①]

「2. 1社外から採用するリーダーに求めた条件とその理由について」で、(1)と(2)にて条件を述べられておりますが、いずれの条件も具体的、及び客観的な条件ではありませんでした。本論文では、チームリーダーの選定基準について具体的な条件を述べる必要があります。

本論文では、例えば「ネットワーク構築知識と経験が豊かであること」を挙げておりますが、客観的にどういった条件に当てはまれば、本プロジェクトにおいて知識と経験が豊富であるといえるのでしょうか。具体的な例としては、「ネットワーク構築業務を担当するプロジェクトを5件以上遂行しており、内3件は工数500人月超の大規模プロジェクトであること」や、「特定の資格を取得していること」などと定めることができます。また、こういった基準を満足していれば知識と経験が豊かであると判断した理由についても、プロマネの考えを述べる必要があります。

リーダーシップにおいても、例えば「チームリーダーとして担当したプロジェクトが3件以上で、内2件はチーム内のメンバー数が10人以上」などといったように定めることができます。上記はあくまでも例ですので、本プロジェクトの特徴などを踏まえて、どういった条件であれば本プロジェクトのチームリーダーの役割を満足できるか、という理由や根拠についても考えを述べる必要があります。また、今回のプロジェクトは、チームメンバーへの知識移転も狙いの1つであることから、「過去プロジェクトで要員教育に直接携わっており、3名以上の要員の教育を行っていること」などのように定めることもできるかと思えます。

コミュニケーション能力や問題解決能力についても、過去のプロジェクト実績を定量化すること条件を定めることができますが、なかなか書面からだけでは判断がつかない要素もあるので、この点については別途面談などの手法で確認することとした、といったような論述内容でも結構です。

いずれにしてもチームリーダーという役割を満足できる人物であるかを評価する基準ですから、客観的で具体的な基準を設けていることが重要です。条件があいまいですと、プロマネの主観や好みで選任することになり、本当にチームリーダーとしてやっていけるのかが判断できなくなります。また、そういったあいまいな条件の論文の場合は、論文を評価する側でも明確な条件が読み取れないために、本当に適切なメンバーをチームリーダーとして選任したのかを論文から判断することができなくなり、論文の評価も低くなると考えます。

以上の点につきまして、ご確認を宜しくお願いいたします。

※なお具体的な基準の例については、ITスキル標準のキャリア基準などをご参照いただけますと、何かの参考になるかと思えます。

(⇒ <http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/download.html>)

ITスキル標準は、システム開発に関連する職種のスキルやキャリアの到達度合いを客観的に示す指標の1つであり、今回の論述テーマと関連する内容です。

(イ) [評価項目：プロマネの創意工夫 指摘番号：①]

「2. 2リーダーに必要な業務遂行能力の確認方法について」において、最終面談で2つの観点からヒアリングを行ったことが述べられております。しかし、観点だけしか述べられておらず、この観点に基づいた質問を行った結果、どのような回答が得られた場合は評価が高いのか、また、そのように考えた根拠は何なのかの論述が不足していると感じます。

単にヒアリングした場合、話の内容が、現実と誤差が生じている場合も想定されます。そうした場合にその話の内容が実際（現実）と一致しているのかを確認する必要もあるように思います。また、ヒアリングで面談者の考えや信条などを聞いた場合、どういった考

えであれば本プロジェクトのチームリーダーとして適任であるのか、または適任ではないのかなどの基準がないと、チームリーダーにふさわしいのかを判断できないと思います。単に面談者の苦勞話を聞いただけで雑談で終わってしまう、といった結果になる可能性もあると考えられます。

よって単に重点的にヒアリングを行う観点を述べただけでは不十分であり、ヒアリングの内容がどういったものであれば評価が高くなるのか、また逆に評価が低くなるのかなどを事前にプロマネの考えとして述べておく必要があったと考えます。

この点についてご検討いただけますと幸いです。

(ウ) [評価項目：論理性 指摘番号：①]

「3. 2 今後の改善策」において、「顧客折衝能力も評価したい」と述べられておりますが、今回のプロジェクトで「顧客折衝能力」を評価しないことによる問題や課題が何か発生したのでしょうか。「顧客折衝能力」を評価しなかったことによる問題について述べられていないために、今後のプロジェクトで「顧客折衝能力」を評価する必要性が論文からは読み取れませんでした。

今後「顧客折衝能力」が必要であると考えた背景や、本プロジェクトで発生した問題について簡単にでも結構ですので追記することが必要だと考えます。

(エ) [評価項目：文章表現 指摘番号：①]

(1)

【設問】 ア

【ページ】 1 ページ

【行数】 7 行

【指摘内容】 誤記？

【指摘箇所】 販売管理システムプレース

【修正例】 販売管理システム **リ**プレース

(3) 総評

以下に本論文を振り返り、良かった点や指摘のまとめをさせていただきます。

設問アの 1.1 節は、プロジェクトの概要について適切に述べられていると思います。1.2 節においても、チームリーダー採用が必要となった背景や、該当チームの役割についてわかりやすく述べられていると思います。

設問イの 2.1 節は、冒頭の論述でどういったリーダーが必要か、また、現チームの特徴についても明確に述べられていたので理解しやすく良い内容であると思いました。ただし、(1) (2) で示される条件については、もう少し具体的な内容を論述して欲しいと感じました。具体的な論述がないために、論述内容が一般論レベルのままであり、本プロジェクトにおいてどういったリーダーが求められていたのか、どういった知識・経験・能力が求められていたのかが読み取れないと感じました。2.2 節においても、具体的な論述まで踏み込んでいないために、一般論レベルの論述にとどまっていたように感じます。

設問ウの 3.1 節では、具体的なプロジェクトの成果を挙げて評価を行っていたので、論述内容に具体性がありよかったですと思います。3.2 節は、論文を読み限りでは顧客折衝能力が必要とされる理由について読み取れませんでしたので、この点について追記する必要があると思います。

5. 今後の学習に関するコメント

全般的に丁寧に論述されており、とても読みやすい良い論文であると感じました。題意についても積極的に盛り込もうとする姿勢が伺えたので評価できると考えます。

しかし、論述内容についてはもう少し踏み込んで、具体的な条件や、面談での判断基準などについて、本プロジェクトのチームリーダーとして満足できると考えた理由とともに述べる必要があったと思います。この点は本論文の主要な論点です。この点を修正いただければ合格水準に到達するかと思います。

論述も丁寧で、題意も読み取れてはおりますが、「具体的な論述」といった点で評価が低くなっております。問題分や設問文に記載されている内容は、あくまで一般論や表面的に述べている程度ですので、論述で述べているプロジェクトの特性に合わせて、具体的に詳述することが必要です。今後はこの点をご留意いただけますと、より良い論文になるのではないかと考えます。

以上、添削結果のご確認の程よろしくお願ひ申し上げます。

ご不明点などございましたらお気軽にメールにてご連絡を頂けると幸いです。

以上