

1	.	私	の	携	わ	っ	た	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	概	要													
1	.	1	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標	と	特	徴															
		私	の	勤	務	す	る	会	社	は	、	大	手	放	送	局	A	社	の	関	連	ソ	フ	ト	ウ				
		エ	ア	企	業	で	あ	る	。	私	は	8	年	ほ	ど	前	か	ら	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	管			
		理	を	主	要	な	業	務	と	し	て	い	る	。	今	回	、	私	が	担	当	し	た	の	は	A			
		社	の	「	番	組	提	案	の	電	子	化	シ	ス	テ	ム	」	で	あ	る	。	今	ま	で	の	提			
		案	作	業	は	、	制	作	担	当	者	が	作	成	し	た	文	書	フ	ァ	イ	ル	の	提	案	内			
		容	を	、	担	当	者	が	情	報	管	理	シ	ス	テ	ム	に	手	入	力	し	て	い	た	。				
						今	回	、	W	e	b	よ	る	ク	ラ	イ	ア	ン	ト	サ	ー	バ	ー	シ	ス	テ	ム	を	構
		築	す	る	こ	と	で	、	提	案	票	の	内	容	を	オ	ン	ラ	イ	ン	で	リ	ア	ル	タ	イ			
		ム	に	送	信	す	る	こ	と	が	で	き	る	よ	う	に	な	る	。	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の			
		目	的	は	、	手	作	業	で	の	入	力	を	簡	素	化	す	る	こ	と	で	の	業	務	の	効			
		率	化	で	あ	る	。	開	発	要	員	は	2	0	名	で	、	そ	の	中	で	私	は	プ	ロ	ジ			
		エ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	ー	と	し	て	業	務	に	参	画	し	た	。	開	発	期	間	は			
		1	年	、	総	工	数	2	0	0	人	月	で	あ	る	。													
						こ	れ	ま	で	私	の	部	署	は	、	メ	イ	ン	フ	レ	ー	ム	の	開	発	が	中	心	で

あ	っ	た	。	最	近	の	オ	ー	プ	ン	化	へ	の	流	れ	に	よ	り	、	W	e	b	シ	ス
テ	ム	開	発	の	比	重	を	高	く	す	る	こ	と	が	求	め	ら	れ	て	い	た	。		
1	.	2	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	メ	ン	バ	の	構	成										
	今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	メ	ン	バ	構	成	は	、	以	下	の	と	お	り	で	あ
る	。	私	の	部	署	の	メ	ン	バ	だ	け	で	は	要	員	が	不	足	す	る	こ	と	、	今
回	必	要	と	す	る	W	e	b	の	開	発	技	術	が	不	足	し	て	い	る	こ	と	か	ら
私	の	部	署	と	請	負	契	約	に	よ	る	J	社	の	チ	ー	ム	と	し	た	。			
(1)	私	の	部	署																		
	こ	れ	ま	で	A	社	の	シ	ス	テ	ム	開	発	を	多	く	手	が	け	業	務	知	識	は
豊	富	な	ベ	テ	ラ	ン	と	、	入	社	後	2	～	3	年	目	の	若	手	メ	ン	バ	で	構
成	し	た	。	経	験	豊	富	な	メ	ン	バ	は	、	メ	イ	ン	フ	レ	ー	ム	開	発	は	問
題	な	い	が	W	e	b	開	発	の	知	識	は	乏	し	い	。								
(2)	J	社																				
	こ	れ	ま	で	も	A	社	の	シ	ス	テ	ム	開	発	を	手	が	け	て	き	た	メ	ン	バ
と	、	今	回	新	た	に	追	加	し	た	W	e	b	開	発	の	豊	富	な	経	験	と	知	識
を	も	つ	メ	ン	バ	で	構	成	さ	れ	た	。												

2	.	私	が	実	施	し	た	動	機	付	け	と	メ	ン	バ	の	反	応									
2	.	1	メ	ン	バ	に	対	し	て	行	っ	た	動	機	付	け	の	内	容	と	そ	の	方	法			
		プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標	を	確	実	に	達	成	す	る	た	め	に	は	、	メ	ン		
		バ	の	動	機	付	け	よ	り	、	高	い	生	産	性	を	発	揮	す	る	こ	と	が	必	要	で	
		あ	る	と	考	え	た	。																			
		私	は	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	立	ち	上	げ	後	に	、	今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク		
		ト	の	重	要	性	を	、	以	下	の	点	に	つ	い	て	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	メ	ン	バ	全	
		員	に	熱	心	に	訴	え	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	目	標	の	共	有	化	を	図	っ	た	。	
		(1)	A	社	の	経	営	目	標	と	の	関	係												
		A	社	は	経	営	状	況	の	悪	化	に	よ	り	、	業	務	の	効	率	化	に	よ	る	コ		
		ス	ト	削	減	が	経	営	目	標	の	一	つ	に	な	っ	て	い	た	。	と	り	わ	け	今	回	
		の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	成	功	は	、	A	社	の	経	営	目	標	を	達	成	す	る	た	
		め	に	は	欠	か	せ	な	い	。																	
		(2)	納	期	・	コ	ス	ト	の	目	標														
		今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	は	機	能	数	か	ら	考	え	る	と	、	工	数	面	で		
		通	常	よ	り	も	約	1	0	%	程	度	厳	し	い	数	字	と	な	っ	て	い	る	。	こ	れ	

は	、	4	月	か	ら	の	サ	ー	ビ	ス	開	始	が	絶	対	条	件	で	あ	る	こ	と	、	こ	
れ	ま	で	A	社	シ	ス	テ	ム	の	開	発	を	や	っ	て	き	た	メ	ン	バ	を	中	心	に	
構	成	し	た	た	め	、	生	産	性	を	1	0	%	高	く	見	積	も	っ	た	か	ら	で	あ	
る	。	A	社	の	経	営	状	況	を	考	慮	す	れ	ば	、	こ	れ	数	字	を	超	え	る	交	
渉	は	困	難	で	あ	っ	た	。																	
	ま	た	、	私	は	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標	を	メ	ン	バ	と	共	有	し	た	後	、
適	宜	、	個	別	の	面	談	を	実	施	し	た	。	な	ぜ	な	ら	ば	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	
ト	目	標	と	、	メ	ン	バ	の	役	割	や	目	標	と	の	関	係	を	明	確	に	し	、	メ	
ン	バ	の	動	機	付	け	し	た	か	っ	た	か	ら	で	あ	る	。								
	と	り	わ	け	私	の	部	署	の	メ	ン	バ	は	A	社	の	メ	イ	ン	フ	レ	ー	ム	開	
発	に	長	く	携	わ	っ	て	い	る	こ	と	か	ら	、	未	経	験	な	W	e	b	開	発	は	
不	安	を	持	っ	て	い	た	。	そ	の	上	、	こ	れ	ま	で	の	開	発	に	比	べ	て	、	
か	な	り	厳	し	い	目	標	に	対	し	て	不	満	の	声	も	上	が	っ	て	お	り	、	メ	
ン	バ	の	士	気	は	低	下	し	て	い	た	。													
	一	方	J	社	は	、	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	と	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	目	標	を	共	有	
し	た	後	、	そ	れ	を	メ	ン	バ	に	十	分	に	浸	透	す	る	よ	う	に	伝	え	た	。	

な	ぜ	な	ら	、	請	負	会	社	で	あ	る	J	社	の	動	機	付	け	は	、	チ	ー	ム	リ	
一	ダ	に	依	存	す	る	こ	と	が	大	き	い	か	ら	で	あ	る	。							
2	.	2	動	機	付	け	を	行	っ	た	時	の	メ	ン	バ	の	反	応							
	今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	メ	ン	バ	の	力	量	や	目	標	意	識	も	異	な	る	
た	め	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標	を	共	有	し	た	後	に	実	施	し	た	面	談	
で	の	反	応	も	ま	ち	ま	ち	で	あ	っ	た	。												
	私	の	部	署	の	ベ	テ	ラ	ン	は	、	W	e	b	開	発	に	興	味	を	持	っ	て	い	
る	が	、	新	し	い	技	術	の	習	得	に	自	信	が	持	て	な	い	で	い	た	。	ま	た	、
最	近	の	オ	ー	プ	ン	化	の	波	に	押	さ	れ	、	社	内	の	メ	イ	ン	フ	レ	ー	ム	
開	発	が	軽	視	さ	れ	、	若	手	技	術	者	の	育	成	が	十	分	で	成	さ	れ	て	い	
な	い	こ	と	を	不	満	に	考	え	て	い	た	。												
	こ	れ	ら	の	ベ	テ	ラ	ン	に	対	し	て	は	、	W	e	b	開	発	等	の	新	技	術	
の	導	入	に	つ	い	て	は	積	極	的	に	取	り	組	み	社	員	全	員	の	ス	キ	ル	を	
向	上	さ	せ	て	い	く	こ	と	、	メ	イ	ン	フ	レ	ー	ム	開	発	は	今	後	も	継	承	
し	技	術	者	育	成	の	た	め	の	施	策	を	講	じ	て	い	く	旨	の	ト	ッ	プ	マ	ネ	
一	ジ	メ	ン	ト	と	の	言	葉	を	伝	え	理	解	を	得	た	。								

氏名：

問：平成21年度 問1 設問イ

4/4

	ま	た	、	「	番	組	提	案	の	電	子	化	シ	ス	テ	ム	」	と	メ	イ	ン	フ	レ	ー	
	ム	の	連	携	部	分	の	開	発	に	お	い	て	、	A	社	シ	ス	テ	ム	開	発	で	得	た
	業	務	知	識	と	メ	イ	ン	フ	レ	ー	ム	開	発	技	術	を	シ	ス	テ	ム	設	計	に	活
	か	し	て	い	く	こ	と	、	こ	れ	ら	の	設	計	を	通	し	て	、	若	手	技	術	者	の
	育	成	を	行	う	役	割	で	あ	る	こ	と	を	伝	え	た	。								
	一	方	J	社	の	メ	ン	バ	は	、	W	e	b	開	発	詳	し	い	新	規	メ	ン	バ	の	
	追	加	に	よ	り	、	新	技	術	を	利	用	し	た	W	e	b	開	発	に	も	積	極	的	な
	様	子	で	あ	っ	た	。																		

3	.	私	が	実	施	し	た	動	機	付	け	の	維	持	・	強	化	の	活	動	と	結	果		
3	.	1	動	機	付	け	の	維	持	・	強	化	の	観	点	と	行	動							
		プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	立	上	げ	に	実	施	し	た	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	目	標	の	共
有	と	メ	ン	バ	と	の	面	談	に	よ	り	、	メ	ン	バ	の	動	機	付	け	が	で	き	た	
が	、	そ	れ	だ	け	で	は	不	十	分	で	あ	る	。	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	進	行	中	も	
メ	ン	バ	の	貢	献	の	状	況	を	見	な	が	ら	、	動	機	付	け	の	内	容	を	強	化	
す	る	必	要	が	あ	る	と	考	え	た	。														
(1)	一	体	感	の	観	点																	
		ま	ず	私	は	、	W	e	b	開	発	に	お	け	る	技	術	情	報	を	共	有	す	る	た
め	の	、	定	例	の	技	術	勉	強	会	を	開	催	し	た	。	W	e	b	開	発	に	詳	し	
い	メ	ン	バ	が	中	心	と	な	り	、	各	自	テ	ー	マ	を	持	ち	寄	り	自	由	に	議	
論	す	る	よ	う	に	計	画	し	た	。															
(2)	責	任	感	の	観	点																	
		ま	た	私	は	、	メ	ン	バ	の	貢	献	の	状	況	を	適	宜	把	握	で	き	る	よ	う
に	、	メ	ン	バ	の	抱	え	る	タ	ス	ク	と	そ	の	進	捗	状	況	が	参	照	で	き	る	
電	子	掲	示	板	を	立	ち	上	げ	る	よ	う	計	画	し	た	。	私	が	タ	ス	ク	の	進	

抄	状	況	を	逐	次	把	握	す	る	こ	と	で	、	早	い	段	階	か	ら	動	機	付	け	の
内	容	を	維	持	・	強	化	で	き	る	と	考	え	た	か	ら	で	あ	る	。				
	た	と	え	ば	、	あ	る	メ	ン	バ	の	タ	ス	ク	の	進	捗	が	ほ	ぼ	予	定	通	り
に	進	行	し	て	い	る	場	合	、	リ	ー	ダ	と	メ	ン	バ	と	の	面	談	を	実	施	す
る	。	メ	ン	バ	の	判	断	で	進	め	ら	れ	る	範	囲	を	確	認	し	、	問	題	が	な
い	と	判	断	し	た	場	合	に	は	そ	の	メ	ン	バ	の	作	業	範	囲	を	拡	大	す	る
よ	う	に	し	た	。																			
3	・	2	動	機	付	け	の	維	持	・	強	化	の	結	果									
	技	術	勉	強	会	の	開	催	は	原	則	自	由	参	加	と	し	て	い	た	た	め	、	最
初	の	頃	は	、	私	の	部	署	の	ベ	テ	ラ	ン	は	欠	席	が	多	か	っ	た	が	、	中
盤	以	降	は	積	極	的	に	参	加	す	る	よ	う	に	な	っ	た	。	逆	に	A	社	シ	ス
テ	ム	の	業	務	知	識	を	講	義	す	る	な	ど	、	全	体	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	情
報	を	共	有	す	る	場	に	な	っ	た	。													
	電	子	掲	示	板	の	運	用	は	、	進	捗	状	況	に	よ	り	適	宜	、	リ	ー	ダ	と
メ	ン	バ	と	の	面	談	を	実	施	し	、	メ	ン	バ	に	任	せ	ら	れ	る	作	業	範	囲
を	拡	大	し	た	。	作	業	範	囲	を	拡	大	す	る	こ	と	で	、	メ	ン	バ	の	責	任

感	が	強	く	な	り	、	動	機	付	け	の	維	持	・	拡	大	に	結	び	付	い	た	。	
	今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	は	、	納	期	・	コ	ス	ト	共	に	厳	し	い	数	字
で	あ	っ	た	に	も	関	わ	ら	ず	、	予	算	内	で	工	期	通	り	に	完	了	し	た	。
そ	の	意	味	で	は	、	今	回	私	が	実	施	し	た	動	機	付	け	の	行	動	は	、	成
功	し	た	と	言	え	る	。																	
	今	回	は	、	私	の	部	署	の	ベ	テ	ラ	ン	が	技	術	勉	強	会	を	通	し	て	、
W	e	b	開	発	に	動	機	付	け	ら	れ	た	が	、	毎	回	う	ま	く	い	く	と	は	限
ら	な	い	。	次	回	か	ら	は	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	要	員	計	画	時	か	ら	、
メ	ン	バ	の	動	機	付	け	を	含	ん	だ	計	画	を	立	て	て	い	き	た	い	。		

論文添削結果

2010.02.05 (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21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) 総評
 - (3) 講評の詳細
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 プロジェクトの特徴とプロジェクトの目標
 1. 2 プロジェクトのメンバ構成
2. プロジェクト立上げ時の動機付け
 2. 1 動機付けの内容と方法
 2. 2 動機付けした時のメンバの反応
3. プロジェクト遂行中の動機付けの維持・強化
 3. 1 維持・強化の観点
 3. 2 維持・強化の実行内容及び評価

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	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 ②メンバ全員で共有し、また個人目標とマッチングできるようなプロジェクト目標を記述すること ⇒Q・C・D・品質、技術スコープや要件などの目標であること。	
1. 2	①メンバの力量（経験年数、技術スキル・ヒューマンスキルなど）にも言及したメンバ構成について述べられていること ⇒動機付けする場合も、メンバの力量と無関係に論ずることはできない。2.1節においても矛盾のないように論述する必要がある。	
2. 1	①プロジェクト立上げ時に、プロジェクトの目標をメンバ全員と共有したことについて述べられていること。 ②メンバのスキルや経験などの力量に応じた動機付け内容となっていること ⇒メンバの個別性（役割・力量など）を踏まえた動機付けをしていること。 ③動機付けの内容が、プロジェクト目標にリンクする形で行われていること ⇒プロジェクト目標の達成に貢献しない動機付けでないこと。 ④動機付けの方向性として、メンバー一人一人の役割と個人目標を相互確認し、プロジェクト目標とどのように関わっているかを明らかにしていること ⑤動機付けの方法（例：面談など）について述べていることと、動機付けの方法が適切であること	

2. 2	①プロジェクト目標と求められる役割について、個人目標と一致するという方向性で動機付けられている論述であること ⇒方向性としては、個人がプロジェクト目標の達成にどのように関わるのかを理解することで、与えられた役割や個人目標を納得し、動機付けられる、という内容であること。	
3. 1	①メンバの貢献の状況を踏まえた動機付けの維持・強化をしていること ⇒つまり、メンバの貢献が弱い、など、動機付けが再度必要な状況に応じた対応であること。 ②動機付けの観点について、「責任感・一体感・達成感」などのキーワードを用いて説明していること。また、この観点で動機付けの維持・強化を行うことが適切であると判断できる内容であること ③維持・強化の内容が、設問イで述べた内容と一致していること ⇒維持・強化なので、新たな観点での動機付けを述べるべきではない。	
3. 2	①動機付けの維持・強化の具体的な実行内容（動機付けの方法）と、その結果について具体的に述べられていること ②維持・強化の内容が、設問イで述べた内容と一致していること ⇒維持・強化なので、新たな観点での動機付けを述べるべきではない。	

本問題は、「動機付け」という幅広い範囲からの出題です。現場では、それこそ一筋縄ではいかないため様々な方策がとられています。それだけに論述の幅が広いテーマです。

しかし、問題文では比較的明確なストーリーが示されています。①プロジェクト目標の全員での共有、②メンバと個別の面談を通じてのプロジェクト目標や役割の認識の一致化を通じた動機付け、③プロジェクト遂行過程での動機付けの維持・強化、といったストーリーです。

日ごろ現場で経験のある方は、自身の経験をこのストーリーにどのように当てはめていくか、というところが1つ目のポイントです。2つ目のポイントは、「動機付け」というテーマだと、経験に偏った論述になりがちですので、人的資源管理の知識を引用しつつ、知識と経験の両方を訴求する論文にする点です。

以上を総合的に考えると、「日ごろの経験」と「問題文で求められている内容」とのギャップが大きい可能性が高いので、難易度はやや高い問題ではないかと考えます。

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
C	内容が不十分である	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	C	内容が不十分である
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き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 	A	合格水準にある ※プロマネとしての行動や判断については（題意が外れているものの）間違った内容を述べているわけではないのでA評価とした
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 	B	合格水準にあと一步

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Cである理由は以下です。

①題意を適切に反映できていない箇所があるため

以下に総評と、詳細の講評を示します。

(2) 総評

本論文は題意を取り違えてしまった部分があり、この点で評価が低くなってしまいました。本問題は、プロジェクト目標の達成に関して、メンバ個人がどのように関わり、目標の達成に貢献するかを理解することを通じて動機付けが行われる点について論述が求められております。詳細については後述しますので、ここでは添削者が考える本論文のストーリーの格子を示します。まずはこの格子をご理解して頂いてから詳細講評をご覧になって下さい。

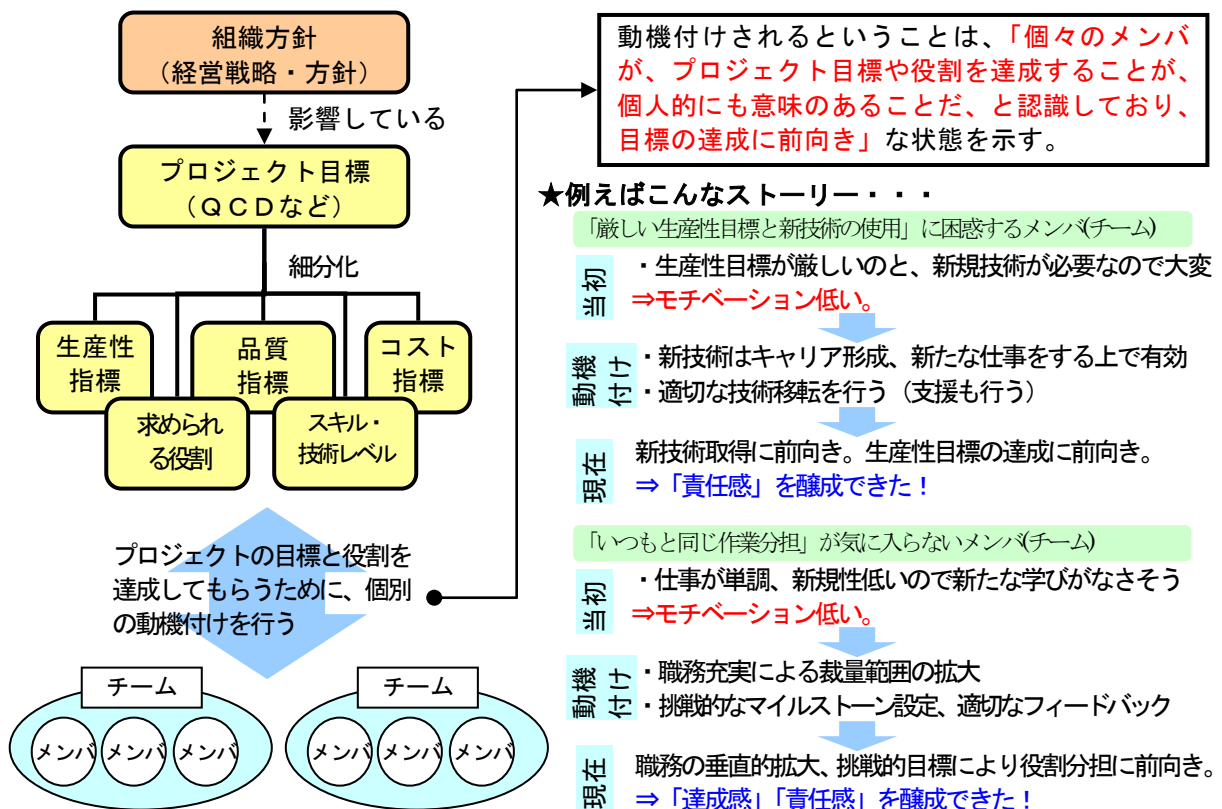


図1 本論文の設問ア、イのストーリーの格子

図1の説明を行います。プロジェクト目標は、生産性や品質などの個々の目標に細分化できます。これらの目標や役割を、プロジェクト・メンバに遂行・達成してもらう必要があります。そのためには、個々のモチベーションを向上させることが大切です。

与えられたプロジェクトの目標や役割を達成してもらうために、プロジェクトマネージャは、メンバ個々と面談するなどして、動機付けを行います。

設問ウでは、一旦動機付けを行ったメンバ（やチーム）の状況を確認し、貢献度合いなどを基準にして、動機付けを維持・強化するというストーリーです。「維持・強化」ですので、設問イで述べた動機付けの内容と異なっているようだと減点の対象になってしまいます。

(3) 講評の詳細

①題意を適切に反映できていない箇所がある

(ア)

「1. 1プロジェクトの目標と特徴」において、論述すべき「プロジェクトの目標」が述べられておりません。この点について必須の論述内容であるため、修正が必要と考えます。プロジェクトの目標については2. 1節にて述べられていますが、1. 1節において述べておく必要があります。

(イ)

「2. 2動機付けを行った時のメンバの反応」において、メンバ個々との面談について論述されております。ここでは問題文にもありますように、“プロジェクトにおける目標や役割を相互確認することで、メンバ個人がどのようにプロジェクト目標に関わっているかを明確にし、役割や目標に納得して動機付けされる”というストーリーで論述する必要があります。

本論文では、プロジェクト目標との関係性を確認しておらず、かわりに、組織方針やプロジェクトとは直接関係のない技術の継承方針などとの関係性を確認して、動機付けを行っています。この点が題意を満たしておりません。

ベテラン社員が、メインフレーム開発技術の軽視について不満を持っていたというのは事実なのかもしれませんが、今回のプロジェクトには直接的には関係のない内容であり、適切ではありませんでした。

実際の現場では、プロジェクトの目標ではなくこういった組織方針や技術継承との関係性を確認し、組織方針にコミットするという動機付けの方法は有効だと考えます。しかし、本問題では、少なくともプロジェクト目標にコミットするように動機付ける必要があります。この点について、大幅な修正が必要だと考えます。

(ウ)

「2. 2動機付けを行った時のメンバの反応」では、動機付けされたメンバの反応を述べる必要があります。しかし、動機付けされたメンバの反応についてはあまり触れておりません。動機付けの対象は、①ベテラン社員、②若手メンバ、③J社協力メンバ、の3つに大別できますが、③以外については論述が不足していると考えます。

①ベテラン社員の反応については、不満を持っている点については反応が述べられておりますが、動機付けされた時の反応については、ほとんど述べられておりません。

②若手メンバについては、プロジェクトマネージャの伝えた内容のみが述べられており、反

応については触れられておりません。
この点について修正が必要だと考えます。

(エ)

「3. 1 動機付けの維持・強化の観点と行動」の内容が、設問イとは無関係に述べられております。設問イの観点からの維持・強化、ではなく、新たな観点での動機付けを行っているように読み取れます。設問イとの関連性に注意して修正する必要があると考えます。

また問題文に「メンバの貢献の状況を見ながら」とある通り、動機付けの維持・強化は、メンバ個別の状況を勘案して行う必要があります。しかし、一体感の観点の維持・強化などは、メンバの貢献の状況にかかわらず一斉に行った施策です。

ここでは2つの施策について述べられておりますが、いずれも論調が「・・・を計画した」とあり、プロジェクト計画段階の論述をしているように感じます。本節は、プロジェクト遂行中の動機付けの維持・強化を述べる場所ですから、実際に行動したことを述べます。「メンバの貢献の状況を見ながら」という点が論述から抜けているのは、論述するプロセスが、プロジェクト計画段階になっているからだと感じます。この点について修正する必要があると思います。

(オ)

「3. 2 動機付けの維持・強化の結果」において、今後の改善点についての論述がありますが、設問では求められておりませんので不要です。書いたからといって減点になるものではないかとも思いますが、不要な論述は削除したほうが、論旨が伝わりやすい論文になるかと思えます。

②その他の文章表現上の指摘

分かりにくい文章、誤字などが少しありました。この点について以下に指摘します。修正例はあくまでも参考までです。

(1)

【設問】 ア

【ページ】 2

【行数】 7行

【指摘内容】 文章表現が適切ではない

【指摘箇所】 私の部署と請負契約による J 社のチームとした。

【修正例】 **協力会社である J 社に請負契約で委託した。**

(2)

【設問】 ア

【ページ】 2

【行数】 11行

【指摘内容】 文言を変更したほうが伝わりやすい

【指摘箇所】 経験豊富なメンバは、メインフレーム開発は問題ないが Web 開発の知識は乏しい

【修正例】 経験豊富なメンバは、メインフレーム開発は問題ないが Web 開発の**経験**は乏しい

(3)

【設問】イ

【ページ】1

【行数】6行

【指摘内容】言いたいことが明確に表現できる文章に

【指摘箇所】今回のプロジェクトの重要性を、以下の点についてプロジェクトメンバ全員に熱心に訴え、プロジェクト目標の共有化を図った。

【修正例】今回のプロジェクトの目標と、重要性をプロジェクトメンバ全員に熱心に訴え、認識の共有化を図った。

※修正例はあくまでも例です。元々の文章だと、「プロジェクトの重要性を訴える＝目標を共有する」、というロジックになっていますが、重要性を訴えることと、目標を共有することはイコールではありません。そのため、「重要性と目標を訴えることで、認識の共有化を図った」というように、ロジックを明確化してほしい、という指摘です。

(4)

【設問】イ

【ページ】1

【行数】15行

【指摘内容】論理がしっかりしていない文章

【指摘箇所】工数面で通常よりも約10%程度厳しい数字となっている。これは、4月からのサービス開始が絶対条件であること、これまでA社システムの開発をやってきたメンバを中心に構成したため、生産性を10%高く見積もったからである。

【修正例】工数面で通常よりも約10%程度厳しい数字となっている。これは、4月からのサービス開始が絶対条件であるため、これまでA社システムの開発をやってきたメンバを中心に構成し、生産性を10%高く見積もったからである。

※少しの修正ですが、読み取れる内容は大きく異なります。元々の文章だと、
工数10%厳しい → その理由は、①納期が短いから
②生産性を10%高く見積もったから

の2つの理由が述べられていますが、直接的には、②の生産性を10%高く見積もったことが、工数が10%厳しい原因だと読み取れます。すると、①の納期については、工数が10%厳しい原因にはならないことになります。原因として関係ないことを書いているのは読み手に疑問を抱かせてしまいます。

よって修正例のように、工数が10%厳しい原因としては生産性を10%高く見積もったことだけを述べて、納期についてはなぜ生産性を10%高く見積もったかの理由として述べると疑問なく読み進められると思います。

(5)

【設問】イ

【ページ】2

【行数】4行

【指摘内容】誤記

【指摘箇所】これ数字

【修正例】この数字

(6)

- 【設問】イ
 【ページ】2
 【行数】9行
 【指摘内容】脱字
 【指摘箇所】メンバの動機付けしたかったからである。
 【修正例】メンバの動機付けをしたかったからである。

(7)

- 【設問】イ
 【ページ】2
 【行数】10行
 【指摘内容】不要な文
 【指摘箇所】私の部署のメンバはA社のメインフレーム開発に長く携わっていることから、未経験なWeb開発は不安を持っていた。
 【修正例】私の部署のメンバは、未経験なWeb開発について不安を持っていた。
 ※Web開発に不安を持っていることと、メインフレーム開発に長く携わっていたことは、直接的な因果関係はありません。原因としては、Web開発が未経験のためなので、その点だけ述べられていればOKです。

(8)

- 【設問】イ
 【ページ】2
 【行数】15行
 【指摘内容】文章表現が不適切
 【指摘箇所】チームリーダーとプロジェクト目標を共有した後、それをメンバに十分に浸透するように伝えた。
 【修正例】チームリーダーとプロジェクト目標を共有した後、それをメンバに十分に浸透させるように伝えた。
 ※「浸透する」だと、リーダー本人に浸透するという意味合いになります。メンバに浸透させたいので、「浸透させる」が適切だと思います。

(9)

- 【設問】イ
 【ページ】3
 【行数】10行
 【指摘内容】誤記
 【指摘箇所】若手技術者の育成が十分に成されていない
 【修正例】若手技術者の育成が十分に成されていない

(10)

- 【設問】イ
 【ページ】3
 【行数】15行
 【指摘内容】誤記？
 【指摘箇所】トップマネジメントとの言葉を伝え
 【修正例】トップマネジメントの言葉を伝え

(11)

【設問】イ

【ページ】4

【行数】6行

【指摘内容】脱字

【指摘箇所】J社のメンバは、Web開発詳しい新規メンバの追加

【修正例】J社のメンバは、Web開発に詳しい新規メンバの追加

(12)

【設問】ウ

【ページ】1

【行数】13行

【指摘内容】結論を先に述べること

【指摘箇所】(2) 責任感の観点

また私は、メンバの貢献の状況を適宜把握できるように、メンバの抱えるタスクとその進捗状況が参照できる電子掲示板を立ち上げるよう計画した。私がタスクの進捗状況を逐次把握することで、早い段階から動機付けの内容を維持・強化できると考えたからである。

たとえば、あるメンバのタスクの進捗がほぼ予定通りに進行している場合、リーダーとメンバとの面談を実施する。メンバの判断で進められる範囲を確認し、問題がないと判断した場合にはそのメンバの作業範囲を拡大するようにした。

【修正例】具体的な修正例は示しませんが、修正のポイントを示します。

この文節の結論は、「職務充実による裁量範囲の増大によって責任感を醸成した」ということです。しかし5行目以降の文章を読まないと結論が分かりません。理由を述べてから結論を述べるのは論文では好ましくないもので、以下の順番で述べると良いと思います。

- ① 職務充実による裁量範囲の増大によって責任感を醸成しようとした。
- ② 具体的には、進捗遅れがないメンバの場合、メンバ本人とリーダーとの面談を通じて職務充実を行う
- ③ 進捗状況は事前に電子掲示板で共有できるようにしておいた。

5. 今後の学習に関するコメント

題意を把握できておりませんでしたので、この点について訓練を行う必要があります。題意を把握できない理由としては、一般的には、

- ① 問題文や設問文のキーワードを認識できていない
- ② 題意を取り込む手順やプロセスを理解していない
- ③ 論述テーマについて経験が少なく、問題文を読んだ時点で大まかなイメージが湧かないがあります。

①と②については、題意の読取りプロセスを訓練すればよいので、それほど問題ではありません。当方の書籍（または電子書籍）、メールマガジンなどで、読取りプロセスを訓練すればよいと思います。但し、もし③の場合であれば多少注意が必要です。どのテーマにも「定石」があります。定石を理解していないといくら論述しても説得力がなかったり、方向性がずれていたりする論文になりがちです。こうした場合は、「動機付け理論」、「HRM」、「キャリア開発」、「リーダーシップ理論」、など人的資源にまつわる基礎知識をインプットする学習が必要になります。

以上