

ら	れ	て	い	た	。	ま	た	、	A	社	の	経	営	課	題	を	早	期	に	実	現	す	る	た		
め	、	4	月	か	ら	の	運	用	開	始	が	絶	対	条	件	で	あ	っ	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		
協	力	会	社	で	あ	る	J	社	に	請	負	契	約	で	委	託	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	経	験	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	。														

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																	
		私	は	メ	ン	バ	の	貢	献	の	状	況	を	見	る	一	つ	と	し	て	、	会	議	で	の
発	言	に	注	目	し	た	。	な	ぜ	な	ら	、	会	議	で	の	発	言	の	頻	度	や	内	容	
に	よ	り	メ	ン	バ	の	モ	チ	ベ	ー	シ	ョ	ン	が	判	断	で	き	る	と	考	え	た	か	
ら	で	あ	る	。	議	題	が	W	e	b	開	発	の	技	術	面	の	話	に	な	る	と	、	ベ	
テ	ラ	ン	社	員	の	発	言	が	減	り	、	若	手	メ	ン	バ	と	J	社	メ	ン	バ	で	行	
う	こ	と	が	多	く	な	っ	た	。																
		そ	こ	で	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	し	た	。															
(2)	責	任	感	の	観	点																
	ま	た	私	は	、	メ	ン	バ	の	抱	え	る	タ	ス	ク	と	そ	の	進	捗	状	況	に	も
注	目	し	た	。	な	ぜ	な	ら	、	タ	ス	ク	の	進	捗	状	況	に	よ	り	メ	ン	バ	の
作	業	範	囲	を	拡	大	し	、	責	任	感	を	よ	り	強	く	し	た	か	っ	た	か	ら	で
あ	る	。	具	体	的	に	は	、	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	。	タ	ス	ク	の	進	行	状	況	は	、	電	子	掲	示	板	や
週	次	の	進	捗	会	を	利	用	し	て	共	有	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	。	私	か
ら	声	を	か	け	て	出	席	を	促	す	と	、	徐	々	に	参	加	す	る	よ	う	に	な	っ

論文添削結果

2010.02.12 (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
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
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である理由は以下です。

- ①プロマネの行動の根拠など、具体的な論述に欠ける部分がある
 - (ア)動機付けを行う必要がある理由について述べられていない
 - (イ)動機付けで具体的にどのような効果を狙ったのかが述べられていない
 - (ウ)職務拡大が動機付けになる理由が述べられていない
- ②題意の盛り込みが不十分な箇所がある
 - (ア)動機付けを行った時のメンバの反応、及びプロマネが取った動機付けの内容の論述が不十分

以下に総評と、詳細の講評を示します。

(2) 総評

題意をきちんと取り入れようとする姿勢がよく伺える論文であり、この点について評価できます。また、本問題で想定するケースについて経験があると伺える論文でした。文章表現についても問題はなく、きれいにまとめられた論文であると感じました。

ただし、論文を読んでいると動機付けを行う必要性と、プロマネとしてどのような成果や効果を狙って動機付けを行ったのかについての論述が不足しているように感じました。また、設問イでは動機付けを行った時のメンバの反応の論述が求められていますが、一部反応について論述されていない箇所がありました。

詳細については、(3)を参照下さい。

(3) 講評の詳細

- ①プロマネの行動の根拠など、具体的な論述に欠ける部分がある

(ア) 動機付けを行う必要がある理由について述べられていない

「2. メンバに対して行った動機付けの内容とその方法」において、プロマネが動機付けを行うに至った理由について、論述が不足している印象を受けました。

本節では目次にもあるように、「動機付けの内容」、「動機付けの方法」を論述する必要があります。動機付けの内容やその方法が適切であったのかを論文から評価するには、「なぜ動機付けをしようと考えたのか（動機付けが必要になった理由は何か）」を合わせて論述する必要があります。“原因（理由）”によって“対処”は変わってきますので、原因と対処をワンセットで論じる必要があると考えます。

どんなプロジェクトでも動機付けは必要だと考えますが、特にこのプロジェクトにおいては、

どんな背景があって、なぜそのような動機付けの方法（例えば、個別の面談）が適切であったのか、というところをプロマネ自身の考えとして述べる必要があったと考えます。

本論文において、動機付けを行う理由を説明している箇所は、「プロジェクト目標を確実に達成するには、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」、「適宜、私の部署のメンバと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、メンバの動機付けをしたかったからである」の2点です。

いずれも一般論であり、なぜこのプロジェクトで動機付けをしなければならなかったのか、なぜ面談が適切な動機付けの手法であると考えたのか、について判断できる内容ではありませんでした（細かいことを言えば、メンバと個別の面談を行う、と論述されていますが、「2.2 動機付けを行った時のメンバの反応」においては、個別に面談をしたような雰囲気はあまりなく、ベテラン社員、若手社員のグループに対して、グループ面談をしたようにも読み取れなくはありません。そう考えると、なぜ「個別の面談」である必要があったのかが疑問に思えてきます）。

まずは、「高い生産性や厳しい納期を守らなければならなかったので、メンバのモチベーションが低下していた」、などといった背景を述べた上で、「プロマネとしては、このモチベーション（やモラル）のままでは通常よりも厳しいプロジェクトを遂行するのは困難であると判断し、特に不満の高いメンバ（またはチームなど）を重点的に、個別の面談を行うことを決めた」、などといった論述を展開する必要があったと思います。

この点について修正されると、より良い論文になると考えます。

(イ) 動機付けで具体的にどのような効果を狙ったのかが述べられていない

本論文を読んで感じたのは、「動機付けの内容」について、あまり説明されていないということでした。「動機付け」とは、例えば「単体テストの実施」などのように、実行すべき内容がほぼ自明であるような言葉ではありません。「私は動機付けを行った」という文章では、どんな動機付けを行ったのかが読み取れません。また、動機付けの目的も読み取れません。

例えば、動機付けの内容や効果について、「モチベーションの低いメンバが、どんな理由で意欲がわからないのかをヒアリングし、原因となっている事象を改善したり、プロジェクト目標との関連を前向きに考えてもらったりすることで、責任感や一体感を醸成し、プロジェクトに対して意欲的に参加してもらおう効果を期待した」、などといった内容を述べる必要があったと思います。そして「メンバの個人的な不満や悩みを聞き出すので、他のメンバがいると意見が出にくいいため、個別の面談を行おうと考えた」といった流れで、動機付けの方法についても触れれば、なぜ個別の面談が必要であったのかが伺える論文になると思います。

この点について修正されると、より良い論文になると考えます。

(ウ) 職務拡大が動機付けになる理由が述べられていない

「3.1 動機付けの維持・強化の観点と行動」において、責任感の観点から、メンバの作業範囲の拡大を行った、という論述があります。しかし作業範囲を拡大することが、なぜメンバの責任感を醸成し、動機付けられるのかが明確には読み取れませんでした。

作業範囲の拡大とは、メンバに割当てるタスクを水平的に増加するということで、通常、職務拡大（job enlargement）と呼ばれます。これと別の観点では、メンバが自分の裁量で仕事をこなす範囲を増加させるという方法があり、これは一般に職務充実（job enrichment）と呼ばれています。

職務拡大は、配置転換などによるジョブローテーションの根拠としても用いられています。職務充実、地位の上昇に伴う裁量範囲・責任範囲の拡大の根拠としても用いられています。

これらを理解した上で、なぜ職務拡大によって責任感をより強くしてもらおう効果を期待したのか、その根拠について述べる必要があると思います。極端に言ってしまうと、プロジェクトにおける職務拡大とは、「できる人（仕事が速い人）にどんどん仕事をまかせる」というスタイルを採用することです。こう言うと聞こえはいいのですが、仕事を次々アサインされるメンバからすると、「仕事を早く終わらせても、どうせまた次の仕事をアサインされるだけで、休息ができない」といったように受け取られてしまう可能性があります。そうすると「学生症候群」が発生する可能性もあります。「学生症候群」とは、仕事の納期が近づかないと作業を始めない、といった症状のことで、“早く仕事を終わらせても楽にならないのなら、期限ギリギリに作業を終わらせよう”といった心理が原因となっています。

以上は一般論ですので、このプロジェクトにおいて作業範囲の拡大が有効であった理由をきちんと述べておく必要があったと思います。例えば、特定の技術習得には熱心なメンバで、希望する技術を活用できるタスクを求めているような場合や、本来期待される役割よりも上流の作業への参加意欲があるメンバなどであれば、作業範囲の拡大は有効であると思います。

裁量範囲の拡大による職務充実、一般的には自由度が増え、自分の考えやペースで仕事をこなせるようになる半面、責任範囲も拡大するので、責任感を醸成するには適した方法だと言えます。これも、一律に誰にでも当てはまることではありませんので、どんなメンバに適用したのかを一言述べておくと良いと思います（これは論文中にあるように、予定通りの進捗のメンバで、かつ自由裁量が動機付けになる場合だと思っています）。

本論文では、職務拡大と職務充実がすこし混同して述べられている箇所も見受けられましたので、この点を明確にするとより良い論文になると考えます。

②題意の盛り込みが不十分な箇所がある

(ア) 動機付けを行った時のメンバの反応、及びプロマネが取った動機付けの内容の論述が不十分

「2. 2 動機付けを行ったときのメンバの反応」においては、動機付けされたメンバの状況（メンバの反応）を述べる必要があります。

本論文では、ベテランのメンバに対して行った説明など、プロマネ自身が訴えたことについては十分に述べられていますが、その結果、ベテランのメンバが動機付けされたのかどうか（メンバの反応）については述べられておりません。この点を追記して述べる必要があると思います。

また、若手メンバについては、動機付けされている状況（メンバの反応）については述べられていますが、プロマネがどのように動機付けしたのかが述べられておりません。文脈上は、不必要だったのかもしれませんが、論点は省かずに述べておくほうが望ましいかと思います。この点は必須だとは思いませんが、改善されるとより良い論文になるかと思います。

主要な論点の例――

- ・ なぜ動機付けが必要だったのか
- ・ どんな内容の動機付けを行うのか（動機付けの目的は何なのか）

- ・ そのために、どのような動機付けの手段が適切であったのか
- ・ 動機付けではどんな内容を実行したのか（面談であれば、何を述べたのかなど）
- ・ 動機付けの結果、どのような反応を得たのか（メンバの反応）

③その他の文章表現上の指摘

問題と思える箇所はなく、脱字・脱字が2箇所と、表現を変えたほうがより良いと思う箇所が2箇所ありました。文章表現的にはほぼ問題ないと思います。修正例はあくまでも参考までです。

(1)

【設問】ア

【ページ】1

【行数】13行

【指摘内容】もう少しだけ説明的な文章にしてほしい

【指摘箇所】(1) 10%のコスト削減と納期厳守

【修正例】(2) 10%の**開発**コスト削減と納期厳守

※「コスト削減」だと、プロジェクトの成果としての業務コスト削減なのか、プロジェクト自体のコスト削減なのかがよくわかりませんので、明確に「開発コスト」としたほうがよいと思いました。

(2)

【設問】イ

【ページ】1

【行数】3行

【指摘内容】脱字

【指摘箇所】メンバの動機付けより、

【修正例】メンバ**へ**の動機付け**に**より、

(3)

【設問】イ

【ページ】3

【行数】9行

【指摘内容】誤字（助詞の誤り）

【指摘箇所】W e b 開発等の新技術の習得し、

【修正例】W e b 開発等の新技術**を**習得し、

(4)

【設問】イ

【ページ】3

【行数】10行

【指摘内容】文脈的に不適切

【指摘箇所】A社の経営目標を達成することは、

【修正例】**プロジェクト目標**を達成することは、

※W e b 技術の取得がA社目標なのかは文脈上判断できません。ここは「プロジェクト目標」のほうが無難です。

5. 今後の学習に関するコメント

題意を丁寧に取り入れている点は評価できます。非常に丁寧な論文で読みやすかったです。ただし、動機付けを行う背景や、具体的に期待した効果など、具体的な論述ができておらず、問題文の文章を借りてきただけの内容になっている箇所がありました。問題文は一般的な内容を、しかも表面的に書いているだけですので、問題文の内容よりももっと具体的に論述する必要があります。

この点に留意されれば、具体的で説得力のある論文を書くことができると思います。

以上