

1	.	シ	ス	テ	ム	開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標	と	特	徴							
		中	堅	製	造	メ	ー	カ	A	社	で	は	,	開	発	リ	ー	ド	タ	イ	ム	大	幅	短	縮	
		の	た	め	「	設	計	製	造	情	報	共	有	シ	ス	テ	ム	」	の	開	発	が	実	施	さ	れ
		た	。	私	は	A	社	情	報	シ	ス	テ	ム	部	に	所	属	し	て	お	り	,	本	開	発	プ
		ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	で	あ	る	。	A	社	の	製
		品	は	,	多	品	種	少	量	生	産	で	あ	り	顧	客	の	仕	様	に	基	づ	き	そ	の	都
		度	製	品	開	発	さ	れ	て	い	る	た	め	,	開	発	の	頻	度	が	多	い	。	製	品	開
		発	で	は	設	計	部	が	設	計	計	算	書	と	設	計	図	面	を	紙	で	出	図	し	,	こ
		の	図	面	に	基	づ	き	製	造	部	が	製	造	図	を	作	成	し	て	加	工	に	取	り	掛
		か	る	た	め	,	製	造	が	共	有	し	や	す	い	設	計	情	報	に	す	る	必	要	が	あ
		る	。	ま	た	,	他	の	製	品	開	発	時	の	情	報	が	紙	の	設	計	計	算	書	と	設
		計	図	面	で	あ	る	た	め	,	そ	の	開	発	に	関	わ	っ	た	設	計	者	以	外	に	は
		再	利	用	が	難	し	い	状	態	に	あ	っ	た	。	設	計	情	報	の	再	利	用	率	は	,
		2	0	%	程	度	で	あ	っ	た	が	,	ベ	テ	ラ	ン	設	計	者	が	レ	ビ	ュ	ー	し	た
		と	こ	ろ	,	6	0	%	ま	で	引	き	上	げ	る	こ	と	が	で	き	る	と	の	調	査	結
		果	を	得	た	。	そ	こ	で	,	半	年	以	内	に	設	計	情	報	の	再	利	用	率	を	6

0	%	へ	引	き	上	げ	る	事	を	目	標	と	し	「	設	計	製	造	情	報	共	有	シ	ス	
テ	ム	」	の	開	発	が	決	定	さ	れ	た	。	設	計	情	報	の	再	利	用	に	は	可	用	
性	と	保	守	性	に	特	に	重	点	が	置	か	れ	た	。	ま	た	、	競	合	他	社	と	の	
競	争	力	及	び	経	営	資	源	上	の	観	点	よ	り	、	半	年	以	内	の	開	発	が	必	
須	で	あ	っ	た	。	私	は	、	可	用	性	の	観	点	か	ら	シ	ス	テ	ム	開	発	に	は	
プ	ロ	ト	タ	イ	ピ	ン	グ	モ	デ	ル	を	採	用	し	、	保	守	性	と	開	発	期	間	の	
観	点	よ	り	シ	ス	テ	ム	設	計	を	SI	社	と	し	て	実	績	の	あ	る	B	社	に	請	
負	契	約	で	発	注	す	る	事	と	し	た	。													
2	.	メ	ン	バ	の	構	成																		
		本	シ	ス	テ	ム	の	開	発	メ	ン	バ	は	、	情	報	シ	ス	テ	ム	部	よ	り	、	プ
ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	で	あ	る	私	を	含	め	て	専	任	で	4	名	、	設	
計	、	製	造	、	調	達	、	計	画	、	営	業	の	各	部	署	か	ら	兼	任	で	1	名	ず	
つ	、	及	び	シ	ス	テ	ム	設	計	を	実	施	す	る	外	注	の	SI	業	社	B	社	か	ら	
8	名	の	計	1	7	名	で	構	成	さ	れ	る	。	私	は	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	円	滑	
な	遂	行	の	た	め	情	報	シ	ス	テ	ム	部	の	K	氏	と	設	計	部	の	S	氏	の	二	
名	を	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	リ	ー	ダ	に	任	命	し	た	。									



私	は	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	メ	ン	バ	の	一	体	感	の	観	点	か	ら	、	プ	ロ		
ジ	ェ	ク	ト	全	体	の	情	報	を	共	有	さ	せ	る	事	が	重	要	と	考	え	、	情	報	
共	有	方	法	の	策	定	及	び	保	守	、	維	持	を	K	氏	に	指	示	し	た	。	情	報	
共	有	方	法	の	策	定	に	際	し	、	私	は	K	氏	に	次	の	3	点	を	重	視	す	る	
よ	う	指	示	し	た	。	3	点	と	は	、	「	メ	ン	バ	全	員	が	、	ど	の	タ	ス	ク	
に	従	事	し	て	い	る	か	、	一	目	で	わ	か	る	」	「	そ	の	タ	ス	ク	が	ク	リ	
テ	ィ	カ	ル	パ	ス	か	否	か	、	否	の	場	合	は	フ	ロ	ー	ト	日	数	」	「	タ	ス	
ク	完	了	に	必	要	な	残	作	業	時	間	」	で	あ	る	。	K	氏	よ	り	の	報	告	を	
も	と	に	検	討	し	た	結	果	、	S	氏	に	多	く	の	重	要	な	タ	ス	ク	が	集	中	
し	、	か	つ	ク	リ	テ	ィ	カ	ル	パ	ス	上	に	あ	る	も	の	が	多	い	事	が	わ	か	
っ	た	。	設	計	製	造	情	報	共	有	シ	ス	テ	ム	の	可	用	性	、	保	守	性	を	上	
げ	る	に	は	、	設	計	部	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	リ	ー	ダ	で	あ	る	S	氏	の	役	
割	が	特	に	重	要	で	あ	る	と	私	は	認	識	し	て	い	る	た	め	、	S	氏	が	過	
負	荷	に	な	ら	な	い	よ	う	、	「	フ	ロ	ー	ト	の	あ	る	他	の	メ	ン	バ	に	作	
業	を	割	り	振	る	」	、	「	B	社	の	作	業	範	囲	を	増	や	す	」	の	二	点	を	K
氏	、	S	氏	、	及	び	B	社	の	T	氏	と	の	4	名	で	検	討	し	た	。	そ	の	結	

果	、	コ	ス	ト	パ	フ	オ	一	マ	ン	ス	の	良	い	一	部	の	作	業	の	み	B	社	に
追	加	請	負	す	れ	ば	、	他	の	メ	ン	バ	に	作	業	を	割	り	振	る	事	に	よ	り
S	氏	の	過	負	荷	を	回	避	で	き	る	見	込	み	が	で	き	た	。					
3.3	.	重	用	タ	ス	ク	に	お	け	る	マ	イ	ル	ス	ト	ン	の	設	定	と	運	用		
	私	は	、	各	メ	ン	バ	と	面	談	を	実	施	し	、	K	氏	の	策	定	し	た	情	報
共	有	方	法	を	メ	ン	バ	と	参	照	し	な	が	ら	、	メ	ン	バ	に	マ	イ	ル	ス	ト
ン	を	設	定	す	る	よ	う	指	示	し	た	。	フ	ロ	ー	ト	の	あ	る	マ	イ	ル	ス	ト
ン	に	対	し	て	は	、	メ	ン	バ	の	判	断	に	よ	り	作	業	を	進	め	る	こ	と	を
認	め	、	各	リ	ー	ダ	に	も	了	解	を	得	た	。	な	ぜ	な	ら	ば	、	自	分	が	担
当	す	る	作	業	の	マ	イ	ル	ス	ト	ン	を	設	定	さ	せ	、	そ	の	マ	イ	ル	ス	ト
ン	ま	で	の	作	業	を	メ	ン	バ	の	判	断	で	進	め	る	事	に	よ	り	、	メ	ン	バ
の	責	任	感	と	達	成	感	に	繋	が	る	と	考	え	た	か	ら	で	あ	る	。	責	任	感
と	達	成	感	に	よ	り	メ	ン	バ	が	よ	り	積	極	的	に	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	に	参
加	し	高	い	生	産	性	が	発	揮	さ	れ	る	と	と	も	に	、	メ	ン	バ	が	成	長	で
き	る	よ	う	各	リ	ー	ダ	と	連	絡	を	密	に	し	な	が	ら	マ	イ	ル	ス	ト	ン	の
設	定	と	運	用	を	実	施	し	た	。														



	K	氏	の	策	定	し	た	情	報	共	有	方	法	に	よ	り	、	各	メ	ン	バ	の	作	業
が	お	互	い	に	共	有	で	き	、	メ	ン	バ	の	作	業	の	ク	リ	テ	ィ	カ	ル	パ	ス
へ	の	影	響	が	常	に	把	握	で	き	た	た	め	ク	リ	テ	ィ	カ	ル	パ	ス	の	作	業
は	殆	ど	遅	延	な	く	進	め	る	事	が	で	き	た	。	し	か	し	な	が	ら	、	プ	ロ
ジ	ェ	ク	ト	の	初	期	段	階	で	は	何	人	か	の	メ	ン	バ	が	情	報	共	有	の	保
守	を	怠	っ	た	た	め	K	氏	に	多	く	の	負	荷	が	か	か	っ	て	し	ま	っ	た	。
そ	こ	で	、	私	は	面	談	に	よ	り	情	報	共	有	に	よ	る	一	体	感	の	重	要	性
を	メ	ン	バ	に	説	得	し	、	情	報	共	有	を	維	持	、	強	化	し	た	。	こ	の	共
有	方	法	に	よ	り	得	ら	れ	た	経	験	を	設	計	製	造	情	報	共	有	シ	ス	テ	ム
に	も	盛	り	込	め	た	た	め	、	今	回	の	試	み	は	評	価	に	値	す	る	と	考	え
る	。																							
4.3	.	マ	イ	ル	ス	ト	ン	運	用	の	維	持	、	評	価									
	メ	ン	バ	の	設	定	し	た	重	要	タ	ス	ク	の	マ	イ	ル	ス	ト	ン	運	用	に	つ
い	て	は	、	マ	イ	ル	ス	ト	ン	達	成	時	に	、	私	と	各	リ	ー	ダ	か	ら	御	礼
を	言	う	事	に	よ	り	運	用	の	維	持	を	試	み	た	。	複	数	名	か	ら	マ	イ	ル
ス	ト	ン	達	成	の	御	礼	を	言	わ	れ	る	こ	と	に	よ	り	メ	ン	バ	の	積	極	性





# 論文添削結果

2011.03.17 (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) 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"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・論述が、具体的・定量的で、かつ論理的であること</li> </ul>	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"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	A	合格水準にある (題意と論理性に課題はあるが、論述内容にプロマネの存在感があり評価できるため)
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"> <li>・論文としてふさわしい文章表現であること</li> <li>・文章の内容が理解しやすいこと</li> <li>・助詞などの用法に誤りがないこと</li> <li>・誤字脱字がないこと</li> </ul>	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C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

全体的に題意が盛り込まれていない箇所が多いと感じた。この点で評価が低くなっている。別紙の題意読み取りシート（Excel のシート）を拝見しても、もう少し丁寧に題意を読み取ってほしいと感じた。

- ① 1. 節はもう少しプロジェクトの特徴という観点から内容を編集してほしい。
- ② 2. 節ではメンバ構成だけでなく、構成メンバの力量や経験などにも言及してほしい。また、メンバの力量や経験などといったスキルに応じた動機付け施策を行っておらず、全メンバに一律的な施策を展開している。
- ③ メンバ一体感の観点の施策の論述が、動機付けというよりも進捗管理の内容になってしまっていると感じる。
- ④ メンバ個々がどのようにプロジェクト目標の達成にかかわるのかという、メンバの役割と期待する貢献内容について、メンバに説明し納得してもらった動機付けを行っていない。
- ⑤ 動機付けを行った際のメンバの反応について述べられていない。
- ⑥ 動機付けの維持・強化の結果が、動機付け施策そのものには関係のない内容になっている箇所がある。

#### 2. 論理性

プロマネの考えについては積極的に述べられていたので評価できるが、その考えの根拠について論述が不足していると感じる箇所があった。

- ① なぜ可用性と保守性がシステム実現に重要であるのかの理由が読み取れないことと、可用性と保守性の具体的な内容を述べてほしい。
- ② 一体感の醸成のためにプロジェクト全体の情報の共有が重要だと考えた理由を述べてほしい。
- ③ 情報システムへの期待を述べ続けることは効果が高かったとあるが、具体的にはどのような効果があったのかわからない。
- ④ 情報共有の保守とは具体的にどのような内容であるのかわかりにくい。

#### 3. プロマネの創意工夫

プロマネの考えを積極的に述べようとする姿勢が伝わってくるため、プロマネの存在感のある良い論文であったと感じる。その点ではプロマネの創意工夫は十分に感じることできたので、本観点からは具体的に修正が必要な箇所はないと考える。しかしながら、題意の盛り込み不足と、論理性（理由の根拠の説明）の点で評価が低くなった箇所があり、プロマネの創意工夫を適切に評価できない部分もあった。

#### 4. 文章表現

誤字・脱字等はなく、また読みやすい文章であり特に問題はないと考える。

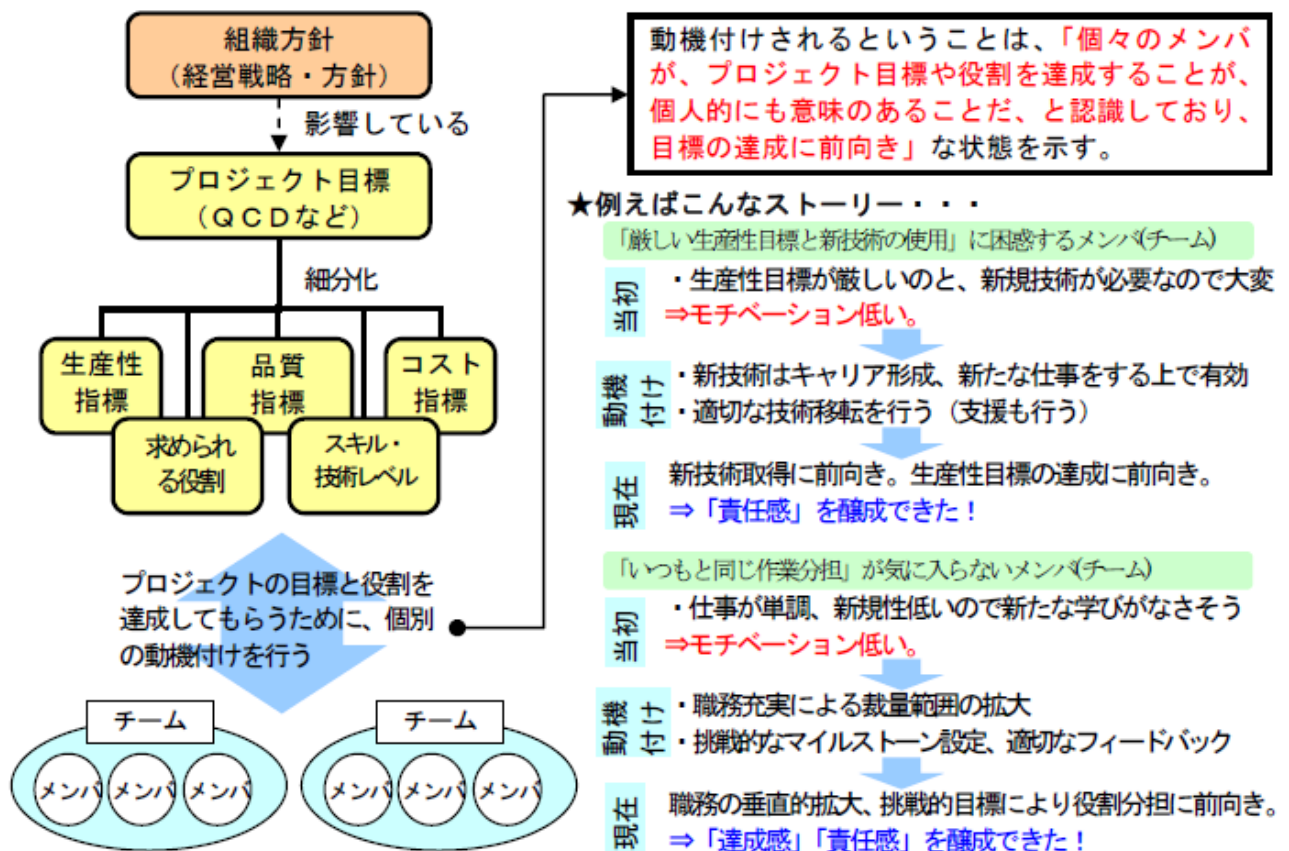
以下に詳細の講評と、総評を示します。

## (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ございません。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ご考慮いただけますよう、宜しくお願い申し上げます。

個別の指摘をさせて頂く前に、添削者が考える本論分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いただいてから詳細講評をご覧頂きたいと思っております。



プロジェクト目標は品質や生産性などの指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。何も言わずともプロジェクト目標を理解して、各自が自分の役割を認識してくれば楽なのですが、そうは行きませんので、プロジェクトマネージャが個別にメンバの抱える問題や課題などに動機付けをして、前向きにプロジェクトに取り組めるようにするというストーリーが基本になります。

(ア) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：①]

「1. システム開発プロジェクトの目標と特徴」においては、「プロジェクトの特徴」という観点からの論述が求められております。本論文では、設計図面の使用方法などに関する現状の業務内容の説明がかなり多くなっており、この点は求められている論述内容ではありませんので、簡潔にまとめて頂いたほうが良いと思っております。「設計情報は紙で保

管されているため、再利用率が低く効率的な設計業務が行われていない」という点が述べられていれば良かったのではないかと思います。もちろん、論文を理解するための前提知識であれば述べる必要がありますが、当方は以降の論述を理解するためにも必要がなかったのではないかと感じました。

プロジェクトの特徴としては、プロジェクト立上げの背景、プロジェクトの特徴的な前提条件や制約事項、システムの特徴からもたらされるプロジェクトへの要求事項、などを述べます。プロジェクト立ち上げの背景については論述がなされていたので良かったと思います。

本指摘に関連した内容を（イ）に示しますので、合わせてご確認をお願いします。

（イ）〔評価項目：論理性 指摘番号：①〕

「1. システム開発プロジェクトの目標と特徴」においては、プロジェクトの目標についても述べる必要があります。本論文では、1つに「設計情報の再利用率を60%へ引き上げる」という業務上の目標が掲げられています。その他には「半年以内の開発」という納期面の目標が掲げられております。

その他に、可用性と保守性が重要であると述べられておりますが、なぜ本システムでは可用性と保守性が重要だと考えたのか、その理由や背景についても述べていただきたかったと思います。またプロジェクト目標ですから、もう少し具体的な論述が必要だと思います。可用性とは具体的にどのような指標に落とし込みがなされたのでしょうか。例えば稼働率や、故障時のシステムダウンタイムなどといった具体的な指標に落とし込みができると考えます。プロジェクト目標は、後にメンバ全員と共有するものですので「可用性を高める」といったような漠然とした目標では共有しても認識が一致しないのではないかと思います。また同じく保守性についても漠然とした目標になっております。システム改修の際にも少ない変更量で行えるよう、変更の影響度を抑えるためにオブジェクト指向設計を行うことで独立性の高いモジュール設計を行うとか、コードの可読性を高め、システム保守者が容易に改修を行えるようにするなどといったように、もう少し掘り下げることが必要だと感じます。

なお、可用性の観点からプロトタイピングモデルを採用したと述べられておりますが、可用性のどういったところを考慮してプロトタイピングモデルを採用したのか、その理由が理解できませんでした。一般的には、可用性重視とプロトタイピングモデル採用の理由については自明ではないと思いますので、プロマネの工夫や考えがあるならば、明確に文章にして頂きたかったと思います。

次に文章構成に関してですが、本節においては、プロジェクトの特徴と、プロジェクト目標の論述が混在している文章構成になっていると感じました。どこからどこまでがプロジェクトの特徴の説明で、どこからどこまでがプロジェクト目標なのか、読み手に理解しにくい構成です。できましたら、プロジェクトの特徴の論述と、プロジェクト目標の論述を構造的に分けていただければ、読み手に理解しやすい文章構成になるのかと思います。

具体的には、プロジェクトの特徴を述べる際には「本プロジェクトの特徴は・・・」で文章を書き出し、プロジェクト目標を述べる際には「本プロジェクトの目標としては・・・」で改行して文章を書き出すようにすればよいかと思います。読みやすさ（理解のしやすさ）も論文の評価観点ですので、読み手に優しい文章構成にいただければより良い論文になると考えます。

これらの点についてご確認を頂きたいと思います。

## (ウ) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：②]

「2. メンバの構成」では、プロジェクトチーム体制といった面だけでなく、チームを構成するメンバのスキルや経験といった点についても合わせて論述を行っていただきたいと思いました。また設問イ全体においても、メンバのスキルや経験といった力量についての論述が不足しております。

本論文では、メンバの力量や経験に応じた動機付けを論述する必要がある、メンバの力量や経験は必須の論述内容となっております。メンバの力量や経験についての詳細は、設問イで述べても問題はありませんので、設問アではチームを構成するメンバの経験やスキルの有無などといった点について、簡単に布石程度でよいので触れておけば、後の論述につながっていくと考えられます。

メンバの力量や経験が浅い、などといった状況が、プロジェクトの課題や問題に発展し、その問題を解決するために動機付け施策を行う、といった流れが生まれてきます。何の問題も認識しないままに対策を打ったり、問題の原因を明らかにしないまま対策を打ったりする内容では、プロマネの対応が不適切であるように読み取られる可能性があります。問題文にも「メンバのスキルや経験などの力量に応じた動機付け」を行う、ということが明確に示されておりますので、メンバの力量不足や、逆に力量があるがゆえにマンネリ感を感じているメンバ、などといったメンバの特徴が論述のスタートになります。こういったメンバの力量に応じたプロジェクトの課題や問題を解決するために、プロマネは動機付け施策を行う、というストーリーにするためにも、メンバの力量などの特徴を述べておく必要があったと思います。

本論文はメンバの力量についての論述がないために、プロジェクトで抱えている問題や課題が見えてきません。そのため、動機付けの対策を打ったとしても総花的な内容になってしまい、その施策がどれだけ有効なのかも読み取りにくくなっていると思います。最初にプロジェクトの課題や問題点をあぶりだしておくことで、初めて打った施策の有効性なども読み取れるようになるかと思えます。この点についての修正を望みます。

## (エ) [評価項目：論理性 指摘番号：②]

「3. 2 プロジェクト全体の情報共有」では、メンバの一体感の観点から、プロジェクト全体の情報共有が重要だと述べられておりますが、情報共有することでなぜ一体感が生まれると考えたのか、その理由や判断根拠について述べて頂きたかったと思います。後に4. 1節にても、情報共有による一体感の重要性をメンバに説得したと述べられておりますので、情報共有によって一体感が醸成される理由について明確にする必要があったと思います。

一般的に、一体感を生み出すチームビルディングの方法としては、プロジェクト・ルームを導入し、Face to faceでの会話や議論を活性化させたり、勉強会などを持ち回りで開催して知識の共有と発信を行ったりすることで、プロジェクトへの参加意欲を引き出すといったような施策があります。

この点についてご確認をお願い致します。

## (オ) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：③]

「3. 2 プロジェクト全体の情報共有」において、メンバであるS氏の作業調整をすることについて論述されています。しかしこの論述内容は動機付けとは関係がなく、進捗管理において要員のスケジュール調整をしている内容になっていると感じました。この点で題意を満たしていないと考えます。

プロジェクト全体の情報共有という内容からは外れてしまっていますが、むしろS氏のモチベーションや個人的に抱えている問題などに着目し、その課題の達成をプロジェクト目標の達成と関連付けて動機付けするようなストーリーでも良かったのではないかと思います。



あくまで参考例ですが、今回重要な役割を担うS氏であるが、常々後進の育成に関して悩みを持っているとします。あまり育成が得意ではなく何でも自分でやってしまうので、いつまでも部下が成長せず、またS氏の負荷も減らない状況です。そこでプロジェクトマネージャはS氏とヒアリングを行い、今回重要な作業の1つについて思い切って部下に、計画の策定から進捗管理までを任せることで、育成を行うことにします。もちろん、S氏だけでなくプロマネもその部下の進捗状況の把握を行い、適宜フォローを行うことを約束することで、S氏は自身の懸案であった後進の育成についても本プロジェクトを遂行することで解決できるため、前向きにプロジェクトに参画するよう動機付けがなされた、といったような内容です。その文脈でいけば、部下もあまり重要な作業を任せられないので業務に対してやる気が出ていないという課題があったとして、プロマネと個別に打ち合わせをし、重要な作業を任せられることを伝えられ、プロジェクトの成功には部下自身の頑張りが重要である、といったように激励することで、前向きにプロジェクトに参加する（責任感の醸成）というように動機付けされた、などというストーリーも考えられます。またこの流れであれば、メンバによるマイルストーンの設定という論述内容もいかせるかと思えます。

上記はあくまでも一例ではありますが、メンバのスキルや経験といった力量を踏まえた論述にすることで、プロジェクトの課題があぶりだされ、それに対して適切な施策を打てるのではないかと思います。

(カ) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：④]

設問イ全体において、メンバ個々がどのようにプロジェクト目標の達成にかかわるのかという、メンバの役割と期待する貢献内容について、メンバに説明し納得してもらおうという動機付けを行っていませんでした。

問題文には「面談などの方法を通じてプロジェクトにおけるメンバー一人一人の役割や目標を相互に確認し、プロジェクトの目標との関係を明確にする。この過程で、メンバはプロジェクトの目標の達成に自分がどのようにかかわり、貢献するのか、その役割や目標を納得し、動機付けられる」と記載されております。これは論文の主要な題意です。

はじめに当方が考える本論分のストーリーの格子を示しましたが、当初メンバは問題や課題を抱えていてモチベーションが低かったが、自分のスキルや役割がプロジェクトに必要とされており、自分に課せられた役割がプロジェクト目標の達成に重要であるということ説得させたり、メンバの個人目標を、プロジェクト目標を達成することで同時に達成できるように説得したりすることを述べなければなりません（例えば新たな技術を習得したいという個人の目標があれば、プロジェクトの中でそういった役割を与えることで動機付けするなど）。

この点が論述されていないことは大きな減点になると考えられます。難しい指摘かもしれませんが、もう一度題意をきちんと把握し、題意に沿った論文構成を考えて頂くことを望みます。

(キ) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：⑤]

設問イ全体において、動機付けを行った際のメンバの反応についての論述が不足しておりました。設問文に「メンバの力量や動機付けしたときの反応などを含めて、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ」と明示されておりますので、メンバの反応についても論述することが求められております。

例えば、動機付け施策を行ったことによってメンバがやる気を出してくれてプロジェクト目標の達成に意欲を出してくれたようだった、といったような、メンバがいかに動機付けされたのかという内容を述べます。

この点について追記が必要だと考えます。

## (ク)〔評価項目：論理性 指摘番号：③〕

「4. 1 目標の維持、評価」では、「システムへの期待を継続的に伝えることが非常に効果が高かった」と述べられておりますが、具体的にはどのような良い効果があったのでしょうか。また、メンバのどういった状況を見て、効果があったと判断したのでしょうか。

論述内容があいまいであり、どんな状況や具体的な成果に基づいて「効果が高かった」と述べているのかが論文からは読み取ることができませんでした。

具体的にどのようなケースを想定して論述を行ったのかがわからないのですが、システムへの期待を継続的に伝えることで、システムに求められる目標や、システムの目的を理解して設計を行うことができた、といったような良い効果でしょうか。もしそういった効果であれば、定量的に評価することもできると思います。例えば、設計レビューでの指摘内容分析において、本来のシステムの目的や目標を誤って認識していたために発生した設計ミスの割合が、自社の品質基準である2件/KLよりも低くなった、といったように表現することはできるかと思います。このように具体的な状況を述べたうえで「評価があった」と論述して頂きたいと思います。

この点についてご確認をお願い致します。

## (ケ)〔評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：⑥〕

「4. 動機付けの維持・強化及び評価」において、各施策の行動の結果の論述においては、動機付け施策そのものの有効性に関する内容を論述する必要があります。つまり、動機付け施策の維持・強化を行った結果、動機付け施策としてはどのような結果を生んだのかを述べるということです。

しかし本論文では、「4. 1 目標の維持、評価」においては、プロトタイプモデルのレビュー時での追加要求の発生という内容について述べております。この内容は、動機付け施策そのものの結果ではありません。本節で述べてほしかったのは、動機付けの維持・強化を行ったことで、メンバの動機付けがなされたのか、または何らかの課題があったのか、などの結果です。この点について、動機付け施策とは関連の薄い内容を論述しておりましたので修正が必要だと考えます。

また「4. 2 情報共有の維持、評価」においては、情報共有による一体感の重要性をメンバに説得したと述べられております。内容としては問題ないかと思いますが、ここで述べられている「一体感の重要性」とは具体的にどんな内容であったのかを読み手に明確に伝わるように文章にして述べて頂きたかったと思います（この点については指摘（エ）にて前述しております）。また「メンバに説得する」というのが、動機付けの維持・強化施策であると考えられますが、その結果メンバに対してどのような効果があったのかといった結果については述べられておりませんでした。動機付け施策の維持・強化の結果については、設問文で論述が求められている題意ですので、この点についても漏れなく述べて頂く必要があったと思います。

「4. 3 マイルストーン運用の維持、評価」においては、動機付け施策を行った結果として「経験の浅いメンバの作業が遅延しリーダが支援した」といった内容ですが、この点についても、なぜそのような結果となってしまったのかを一言でも追記して頂けるとさらに理解しやすい文章になるのではないかと思います。

例えば「一部の経験の浅いメンバは、自分でマイルストーンを設定し計画的に作業を行う経験が少なかったため、作業が遅延してしまいフロートを使い切りそうになり、リーダが支援する場面があった。」などというように簡潔でかまいませんので、一言理由を追記して頂けると、動機付け施策のどういった面が新たな課題として発生したのかが読み手に伝わりやすくなると思います。

(コ)〔評価項目：論理性 指摘番号：④〕

「4. 2 情報共有の維持、評価」において、「メンバが情報共有の保守を怠った」と述べられておりますが、「情報共有の保守」とは具体的にどのような作業なのかが読み取りにくかったため、もう少し読み手に理解できる文章で述べて頂きたいと思います。例えば「何人かのメンバが作業状況のタイムリな更新を怠ったため、K氏が各メンバに進捗状況を直接ヒアリングして作業状況をまとめて更新する作業が発生するなどの負荷がかかってしまった」といったように、具体的に述べて頂けますと読み手が理解しやすくなると思います。

### (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節では、もう少しプロジェクト特徴と、プロジェクトの目標の文章を明確に分けたり、プロジェクト目標の内容を具体的にしたりしてほしいと感じました。現状の業務手順については詳述されておりますが、この点は求められている題意ではありませんので簡潔に述べる必要があったと思います。また2節では、メンバのスキルや経験といった力量についても簡単にでも結構ですので、併せて述べて頂いてほしい点を指摘させていただきました。

設問イの3.1節は、目標の共有についてプロマネの考えが明確に伝わってくる内容であり良かったと思います。3.2節では、進捗情報を共有することで一体感がうまれると考えた理由について明示的に文章にして示していただき良かったと思います。また、本節の論述内容はスケジュール調整について述べられており進捗管理の内容に近かったと思いますので、動機付けに関連する内容として述べて頂く必要がありました。また、設問イ全体において、メンバのスキルや経験といった力量に応じた動機付けになっていませんでしたし、メンバの役割について相互確認し、メンバがどのようにプロジェクト目標の達成に関わり貢献するのかを納得させ、動機付けをするという内容が述べられておりませんでした。この2点は本論文の主要な題意であり、この点で題意を満たせていなかったと思います。

設問ウでは、3つの施策の維持・強化について述べられております。施策の内容自体は問題ないと思いますが、施策の結果について適切に述べられていない箇所がありました。

## 5. 今後の学習に関するコメント

本論文を拝読させて頂き、まずは題意の読み取りが不足している箇所が多いと感じました。プロマネの考えや判断根拠については、きちんと述べようとする姿勢がうかがえましたので、プロマネの存在感のある良い内容であったと思います。それだけに、題意を適切に盛り込めていない箇所が多いのは、大変もったいないと思います。

本論文と同時にご送付頂いたExcelの題意読み取り結果についても、読み取った内容に漏れが多く、もう少し丁寧に題意を読み取っていただきたいと感じました。題意の読み取りについては、受験対策小冊子の題意読み取りプロセスを熟読したり、当方メールマガジンの内容を参照されたりすると、適切に読み取りができるようになるのではないかと思います。

(メールマガジンのバックナンバーで、本問題についても解説をしておりますのでご参照ください。→ <http://pm.tlcm.jp/learning/MM3-PM2-04.html>)

題意の読み取りは、合格するための必要条件です。題意をしっかりと読み取って論文へ反映する

スキルを身に付けませんと、いくら良い論文内容でも合格することはできません。この点をご認識頂き、今回の指摘内容を踏まえたうえで題意の読み取りをもう一度なさっていただければと思います。

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ますと幸いです。

以上