

1	.	開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標	及	び	チ	ー	ム	編	成	と	そ	の	特	徴	
1	-	1	.	開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標											
	私	は	,	ソ	フ	ト	ウ	ェ	ア	開	発	企	業	A	社	に	所	属	す	る	プ	ロ	ジ	ェ	
	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	で	あ	る	。	私	が	今	回	参	画	し	た	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト
	は	大	手	金	融	会	社	X	社	の	ク	レ	ジ	ツ	ト	決	済	代	行	シ	ス	テ	ム	で	あ
	る	。	X	社	で	は	今	回	利	用	ユ	ー	ザ	数	の	増	加	を	目	的	と	し	て	ク	レ
	ジ	ツ	ト	の	支	払	方	法	を	こ	れ	ま	で	の	1	回	払	い	の	み	か	ら	2	回	払
	い	・	分	割	払	い	・	ボ	ー	ナ	ス	払	い	と	い	っ	た	支	払	方	法	に	も	対	応
	す	る	こ	と	に	な	っ	た	。	開	発	規	模	は	約	2	0	0	人	月	で	期	間	は	1
	2	ヶ	月	と	や	や	短	納	期	の	開	発	で	あ	る	。									
		シ	ス	テ	ム	の	構	成	は	W	E	B	フ	レ	ー	ム	ワ	ー	ク	を	用	い	た	3	階
	層	式	の	W	E	B	シ	ス	テ	ム	で	プ	レ	ゼ	ン	テ	ー	シ	ョ	ン	層	・	ビ	ジ	ネ
	ス	ロ	ジ	ツ	ク	層	・	デ	ー	タ	ア	ク	セ	ス	層	と	い	う	構	成	で	あ	っ	た	。
		プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標	は	普	通	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	と	変	わ	り	な
	く	ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	ど	お	り	に	シ	ス	テ	ム	を	開	発	し	て	納	期	を	守	る
	こ	と	。	決	め	ら	れ	た	予	算	内	で	シ	ス	テ	ム	を	開	発	す	る	こ	と	で	あ

つ	た	。																								
1	-	2	.	チ	ー	ム	編	成	と	そ	の	特	徴													
	今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	チ	ー	ム	編	成	は	、	業	務	チ	ー	ム	・	デ		
	一	タ	移	行	チ	ー	ム	・	イ	ン	フ	ラ	チ	ー	ム	の	計	3	チ	ー	ム	で	あ	っ	た	。
	特	徴	と	し	て	は	、	X	社	の	経	営	企	画	室	か	ら	5	名	、	情	報	シ	ス	テ	
	ム	部	門	か	ら	1	0	名	、	業	務	部	門	(ユ	ー	ザ	部	門)	お	よ	び	弊	社	
	の	シ	ス	テ	ム	開	発	部	門	か	ら	2	0	名	と	い	う	チ	ー	ム	編	成	で	多	く	
	の	部	門	が	参	加	し	て	い	る	の	が	特	徴	で	あ	っ	た	。	あ	と	は	、	弊	社	
	の	チ	ー	ム	メ	ン	バ	が	業	務	に	精	通	し	て	い	る	メ	ン	バ	主	体	で	は	な	
	く	経	験	年	数	が	比	較	的	若	い	メ	ン	バ	で	チ	ー	ム	が	構	成	さ	れ	て	い	
	る	の	が	特	徴	で	あ	っ	た	。																

2	.	人	間	的	側	面	の	問	題	と	阻	害	す	る	リ	ス	ク	・	問	題	へ	の	対	策				
2	-	1	.	察	知	し	た	人	間	的	側	面	の	問	題													
		今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	チ	ー	ム	編	成	の	特	徴	と	し	て	若	い	メ			
		ン	バ	で	チ	ー	ム	が	構	成	さ	れ	て	い	た	の	で	業	務	知	識	や	シ	ス	テ	ム		
		の	開	発	の	経	験	が	乏	し	く	想	定	し	た	見	積	も	り	工	数	で	作	業	が	完		
		了	し	な	い	の	で	残	業	時	間	が	増	加	し	て	い	っ	た	。	そ	の	結	果	、	体		
		調	管	理	が	難	し	く	な	り	体	調	不	良	で	会	社	を	欠	勤	す	る	メ	ン	バ	が		
		多	く	見	受	け	ら	れ	る	と	い	う	問	題	が	発	生	し	た	。								
			そ	の	ほ	か	に	は	X	社	の	利	用	部	門	と	情	報	シ	ス	テ	ム	部	門	で	利		
		害	関	係	に	よ	る	問	題	に	よ	り	意	見	が	対	立	し	て	要	件	が	固	ま	ら	ず		
		作	業	効	率	が	低	下	す	る	と	い	う	問	題	が	生	じ	た	。								
2	-	2	.	阻	害	す	る	リ	ス	ク	及	び	問	題	へ	の	対	策										
2	-	2	-	1	.	健	康	を	損	な	う	こ	と	に	よ	る	進	捗	遅	延	リ	ス	ク					
			残	業	時	間	の	増	加	に	伴	い	健	康	を	損	な	い	、	そ	の	結	果	体	調	不		
			良	で	欠	勤	し	て	し	ま	い	進	捗	が	遅	延	す	る	リ	ス	ク	が	想	定	さ	れ	た	。
			そ	の	た	め	、	私	は	毎	週	水	曜	日	を	ノ	一	残	業	D	A	Y	と	し	て	残	業	

に	よ	る	過	労	か	ら	健	康	を	損	な	わ	な	い	よ	う	に	実	施	し	た	。	な	ぜ
な	ら	ば	、	人	間	は	機	械	で	は	な	く	時	間	に	比	例	し	て	生	産	性	が	上
が	る	の	で	は	く	時	間	に	比	例	し	て	生	産	性	が	下	が	る	の	が	い	ま	ま
で	の	開	発	経	験	か	ら	分	か	っ	て	い	た	か	ら	で	あ	る	。					
	そ	の	ほ	か	の	対	策	と	し	て	乾	燥	す	る	時	期	に	は	風	邪	を	ひ	か	な
い	よ	う	に	各	島	に	2	台	加	湿	器	を	配	置	し	て	湿	度	を	5	0	%	に	維
持	す	る	よ	う	に	指	示	し	た	。														
2	-	2	-	2	.	作	業	効	率	低	下	に	よ	る	コ	ス	ト	増	加	リ	ス	ク		
	利	用	部	門	と	情	報	シ	ス	テ	ム	部	門	で	意	見	が	対	立	し	て	要	件	が
固	ま	ら	ず	作	業	効	率	が	低	下	し	た	問	題	に	よ	る	開	発	コ	ス	ト	が	増
加	す	る	リ	ス	ク	が	考	え	ら	れ	た	た	め	私	は	以	下	の	対	策	を	実	施	し
た	。	ま	ず	一	つ	目	は	、	当	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	本	来	の	目	的	を	メ	ン
バ	全	員	に	共	有	し	て	も	ら	う	た	め	に	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	オ	ー	ナ	に	再
度	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	的	を	説	明	し	て	も	ら	い	利	害	関	係	の	衝	突
が	出	来	る	限	り	起	き	な	い	よ	う	に	し	た	。	二	つ	目	は	、	全	体	ミ	ー
テ	ィ	ン	グ	以	外	に	個	別	ミ	ー	テ	ィ	ン	グ	を	週	一	回	の	ペ	ー	ス	で	行

う	こ	と	に	よ	り	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	本	来	の	目	的	を	見	失	っ	て	い	な
い	か	確	認	す	る	こ	と	も	行	っ	た	。	個	別	ミ	ー	テ	ィ	ン	グ	の	方	法	も
具	体	的	に	説	明	す	る	と	メ	ン	バ	に	私	の	作	業	デ	ス	ク	ま	で	来	て	も
ら	う	の	で	は	な	く	気	分	転	換	も	か	ね	て	休	憩	コ	ー	ナ	ー	で	リ	ラ	ッ
ク	ス	し	て	何	で	も	話	さ	せ	る	よ	う	な	環	境	を	作	っ	た	。	そ	う	す	る
こ	と	で	普	段	は	話	し	づ	ら	い	よ	う	な	内	容	も	メ	ン	バ	か	ら	引	き	出
せ	る	と	考	え	た	か	ら	で	あ	る	。													

3	.	対	策	の	評	価	と	認	識	し	た	課	題	及	び	今	後	の	改	善	点				
3	-	1	.	対	策	へ	の	評	価																
		健	康	を	損	な	う	こ	と	に	よ	る	進	捗	遅	延	リ	ス	ク	へ	の	対	策	を	行
っ	た	結	果	、	対	策	実	施	前	、	風	邪	等	の	理	由	に	よ	る	体	調	不	良	の	
欠	席	率	が	1	0	%	ほ	ど	あ	っ	た	の	が	今	回	の	対	策	に	よ	り	欠	席	率	
が	2	%	に	ま	で	低	下	し	た	。	欠	席	率	を	約	5	分	の	一	に	ま	で	低	減	
出	来	た	の	は	評	価	出	来	る	と	思	わ	れ	る	。										
		作	業	効	率	低	下	に	よ	る	コ	ス	ト	増	加	リ	ス	ク	へ	の	対	策	を	行	っ
た	結	果	に	関	し	て	は	、	対	策	実	施	前	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	終	了	後	の	
最	終	コ	ス	ト	の	想	定	が	予	定	比	1	2	0	%	増	で	あ	っ	た	が	、	最	終	
コ	ス	ト	は	予	定	比	1	1	0	%	増	で	終	え	る	こ	と	が	出	来	た	。	こ	れ	
は	、	マ	ネ	ジ	メ	ン	ト	予	備	費	1	5	%	以	内	に	収	ま	っ	た	の	で	評	価	
で	き	る	。																						
3	-	2	.	認	識	し	た	課	題	及	び	今	後	の	改	善	点								
		健	康	管	理	を	し	っ	か	り	と	行	い	も	っ	と	早	め	に	健	康	を	損	な	う
こ	と	に	よ	る	進	捗	遅	延	の	リ	ス	ク	を	低	下	さ	せ	る	必	要	性	が	あ	っ	

氏名 :

問 : 平成 23 年度 問 3 設問ウ

2 / 2

た	。	今	後	は	、	毎	日	の	予	実	管	理	表	に	毎	日	の	残	業	時	間	を	記	入
す	る	欄	を	設	け	て	メ	ン	バ	に	負	担	が	か	か	っ	て	い	な	い	か	し	っ	か
り	チ	ェ	ッ	ク	し	た	い	。																
	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	に	参	加	し	て	い	る	部	門	や	メ	ン	バ	が	多	い	と	そ
れ	だ	け	比	例	し	て	利	害	関	係	の	衝	突	が	発	生	す	る	こ	と	が	予	見	さ
れ	る	の	で	、	今	後	は	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	的	だ	け	で	な	く	個	々	の
メ	ン	バ	に	期	待	し	て	い	る	こ	と	も	今	後	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	は	メ
ン	バ	に	話	す	こ	と	に	よ	り	メ	ン	バ	間	の	利	害	衝	突	を	減	ら	す	よ	う
に	し	て	作	業	効	率	低	下	に	よ	る	コ	ス	ト	増	加	を	抑	え	た	い	。		
	上	記	の	二	つ	の	改	善	点	を	意	識	し	て	今	後	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	に
活	か	し	て	い	き	た	い	で	す	。														

－ 以 上 －

論文添削結果（クイック）

2012.01.19 みんなのSE創研
添削者：佐藤 創

【添削情報】

論文提出者：●●●●●様
問題：平成23年度 問3

【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
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特徴
 1. 1 プロジェクトの目標
 1. 2 チーム編成とその特徴
2. プロジェクト遂行中の組織要員管理
 2. 1 プロジェクト遂行中に察知した人間的側面の問題
 2. 2 想定したプロジェクト目標の達成を阻害するリスク
 2. 3 人間的側面の問題への対策
3. 対策の評価と課題・改善点
 3. 1 対策の評価
 3. 2 認識した課題と今後の改善点

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. 論文見出し構成の例」に沿って示します。

見出し	論述すべき内容	備考
1. 1	①プロジェクト目標について具体的に述べられていること。 ⇒予算・納期・品質などに関するプロジェクト目標を具体的に述べる。 ただしプロジェクトの特徴や概要も多少は説明しないと、プロジェクト目標だけを述べたのでは、なぜその目標が設定されたのかの背景が読み取れないので、簡潔に述べる。	1.1節は、プロジェクト概要やシステム概要を述べる論文が多いことを考慮した上で、IPAがあえてプロジェクト目標を強調して論述させたいという意図が読み取れる。
1. 2	①チーム編成とその特徴について具体的に述べられていること。 ②チーム編成はプロジェクト目標の達成にむけて検討された結果であることが読み取れる内容にすること。 ⇒プロジェクト目標の達成とは無関係なメンバやチーム構成だと題意に反する。 ③2章で人間的側面の問題を述べる必要があるので、課題や制約事項などの布石を述べておいても良い。ただしプロジェクト開始前から人間的側面の問題が発生しては題意に反するので布石にとどめること。	
2. 1	①精神力や人間関係への対応力などの人間的側面の問題について具体的に述べること。 ②プロジェクト遂行中に察知した問題であること。 ⇒プロジェクト開始前から明示的に存在した問題ではないこと。	
2. 2	①人間的側面の問題がプロジェクトにどのような影響を与える可能性があるか（どのようなリスクの発生につながるか）を、プロマネの視点から検討していること。 ②人間的側面の問題と想定されるリスクとの因果関係を、論理的に述べていること。 ③想定されるリスクによってプロジェクト目標の達成が阻害されることが論理的・具体的に述べられていること。	

2. 3	<p>①対策が有効である根拠が述べられていること。 ⇒原因を取り除く、問題の影響を軽減する、といったような効果のある対策であることが読み取れる内容にする。</p> <p>②対策の内容が具体的に述べられていること。 ⇒人間的側面の問題への対応に型通りのセオリーはあまりないため、今回のプロジェクトの特徴や目標を踏まえた上で、適切だと考えられる対策について具体的に述べる。</p> <p>③対策の実施によってプロジェクト目標の達成ができるという見通しについて述べていること。 ⇒対策の効果が発揮されプロジェクト目標達成が可能である、という見通しをプロマネの視点から検討していること。</p>	
3. 1	<p>①対策を行った結果について簡潔に述べていること。 ⇒最終的にプロジェクト目標が達成されたのかどうかも述べる。</p> <p>②結果について客観的な評価を行っていること。</p> <p>③大枠では一定の評価ができるという方向で述べること。</p>	
3. 2	<p>①今回の対策を行ったことでの課題や改善点について述べていること。 ⇒課題は、「人間的側面の問題が発生しないようにするにはどうすればよかったのか」といった観点から考える。改善点は、「今回の対策の中で改善できる点はなかったか」といった観点から考える（課題と改善点の観点は逆でも問題ない）。</p> <p>必ず施策の内容の改善点と、そもそも人間的側面の問題発生予防ができなかったのか、という課題の2つの観点を論述すること。</p>	

大変オーソドックスな問題ですが、本年の他の問題と比較しますと出題形式がやや異なっています。設問アでは「プロジェクトの特徴」を問うのではなく、「プロジェクトの目標」を問う形になっています。また設問ウは、平成20年までの旧試験制度のように、設問文で問われる内容に関連するヒントが問題文になく、施策の評価と今後の改善点を述べさせる点が異なっていました。ただし、それほど対応は難しくなかったかと思います。

組織要員管理の人間的側面に関する出題なので、だれしもが類似する経験をしていると思われると思います。そのため論文を書きやすいテーマでした。しかし書きやすいからこそ単なる経験論になりがちです。PMBOKの人的資源管理の知識を踏まえて、具体的な論述ができたかどうかポイントになると思います。論述の自由度も高いため、題意の盛り込みが漏れてしまう可能性もありますので、しっかり題意を読み取って論述するように心がけましょう。

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
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である
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 	C	内容が不十分
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である

4. 講評

添削者が考える講評について示します。なお頂いた論文に赤字でコメントを入れさせて頂いておりますので(コメントは本添削結果の末尾に添付)、講評と合わせてご確認頂けますと幸いです。

設問アでは、プロジェクト目標を具体的に論述すべきところ、プロジェクトの概要やシステムの特徴といった、題意に沿っていない内容が多く述べられていました。また、プロジェクト目標の論述内容が明確ではありませんでした。プロジェクト目標が不明確ですと、プロマネとしてプロジェクトの目標をきちんと把握する能力が欠落しているようにも読み取れてしまいますから、プロジェクトの特徴を踏まえた、適切な目標を論述する必要があります。この点で題意を満たしていませんでした。

またチーム編成の論述において、「今回のプロジェクトのチーム編成は、業務チーム・データ移行チーム・インフラチームの計3チームであった」と述べられていますが、これは後の論述に関連しない内容でした。また、問題文に「プロジェクト目標の達成に向けてプロジェクトを円滑に運営できるチームを編成し」と記載されていますので、チーム編成は、プロジェクト目標の達成に効果があると考えられる内容を論述する必要があります。この点で題意を満たしていませんでした。

設問イでは、メンバの体調管理をプロマネが行ったような論述がありますが、体調管理はメンバ個人が行うものであり、プロマネが行うべき行動ではないと考えます。もっとプロジェクト管理の側面から、プロマネが行うべき行動を論述していただきたかったと思います。

また利害関係者の利害調整が難航している点が述べられていましたが、これは人的資源マネジメントの観点の課題ではありません。利害調整は統合マネジメントやコミュニケーション・マネジメントの課題です。もう少しメンバの人間の側面や精神面に踏み込んだ問題を取り上げる必要があります。

設問ウでは、施策の結果として、プロジェクト目標の達成に効果があったのかを論述する必要があります。しかし、欠席率というプロジェクト目標に関連しない内容を述べている点や、マネジメント予備費という、設問アに論述のない目標が登場するなど、設問間のつながりが把握しにくい内容であったと考えます。もう少し事前の論文設計を入念に行い、矛盾や論述の漏れのない論文にすることが必要であったと感じました。

5. 今後の学習に関するコメント

題意を適切に把握できていない箇所が多いと感じました。

また、文章表現も口語的な箇所や、一文が長く読みにくい箇所などが多いと感じました。文章表現も評価対象ですので、論文にふさわしい文体にして頂けますと幸いです。

ご自身の考えを文章として表現することは問題なくできており、題意の盛り込み不足、プロマネとしての創意工夫の不足はありましたが、論理的に文章を展開できていると感じます。

以上のことから、問題文と設問文を丹念に読んで題意をきちんと把握する学習が必要だと思います。また題意を読み取った後、どういった内容をどこで論述するかという論文設計(ストーリー構成)にも、もう少し時間を掛けて取り組まれるとよろしいかと思います。この2点を学習することで、論文内容が大幅に改善されると思います。

以上、添削結果のご確認の程よろしくお願い申し上げます。
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。

なお詳細な添削をご希望の場合は、通常の論文添削か、通しサポート添削をご検討ください。

- ・論文添削通しサポート

⇒添削者が合格水準にあると判断するまで、何度でも添削を受けられるサービスです。また今だけの特典として、「受験対策小冊子(2012年度版：1,500円相当)」を無料でプレゼントいたします。更に通しサポートの価格との差額だけをお支払いいただくことで通しサポートにグレードアップすることができます。

グレードアップについては弊社サイトの以下URLをご参照ください。

⇒ http://creative-1st.com/pm-cart/index.php?main_page=product_info&cPath=104&products_id=245

- ・通常の論文添削（1回）

⇒1回だけ通常の論文添削を行うことができます。通常の論文添削へはグレードアップ・プランはございませんので新規にご購入いただく形となります。

通常の論文添削については弊社サイトの以下URLをご参照ください。

⇒ http://creative-1st.com/pm-cart/index.php?main_page=product_info&cPath=104&products_id=233

以上

1	.	開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標	及	び	チ	ラ	シ	テ	シ	ス	テ	ム	の	特	徴		
1	-	1	.	開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標													
		私	は	,	ソ	フ	ト	ウ	ェ	ア	開	発	企	業	A	社	の	シ	ス	テ	ム	の	目	標	を		
		ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	で	あ	る	。	私	が	今	回	参	画	し	た	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	
		は	大	手	金	融	会	社	X	社	の	ク	レ	ジ	ツ	ト	決	済	代	行	シ	ス	テ	ム	で	あ	
		る	。	X	社	で	は	今	回	利	用	ユ	ー	ザ	数	の	増	加	を	目	的	と	し	て	ク	レ	
		ジ	ツ	ト	の	支	払	方	法	を	こ	れ	ま	で	の	1	回										
		い	.	分	割	払	い	.	ボ	ー	ナ	ス	払	い	と	い	っ										
		す	る	こ	と	に	な	っ	た	。	開	発	規	模	は	約	2										
		2	ヶ	月	と	や	や	短	納	期	の	開	発	で	あ	る	。										
				シ	ス	テ	ム	の	構	成	は	W	E	B	フ	レ	ー										
		層	式	の	W	E	B	シ	ス	テ	ム	で	プ	レ	ゼ	ン	チ										
		ス	ロ	ジ	ツ	ク	層	.	デ	ー	タ	ア	ク	セ	ス	層	と	い	う	構	成	で	あ	っ	た	。	
				プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標	は	普	通	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	と	変	わ	り	な
		く	ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	ど	お	り	に	シ	ス	テ	ム	を	開	発	し	て	納	期	を	守	る	
		こ	と	。	決	め	ら	れ	た	予	算	内	で	シ	ス	テ	ム	を	開	発	す	る	こ	と	で	あ	

システムの特徴は最低限の記述にとどめるように修正が必要です。本節では「プロジェクト目標」を中心に論述し、システムの特徴や、プロジェクトの概要は、「プロジェクト目標」が設定された背景程度にとどめるべきです。

プロジェクトの目標について具体的に論述してください。後の論述では、
 (1) 利害関係者が多い
 (2) マネジメント予備費 15%以内におさめる
 といった点が論述されていますので、例えばこれにあわせて、
 (1) 利害関係者が多い中、関係各位が合意できる要件定義を早期（3ヶ月など）に固めること
 (2) プロジェクトの予備費以内でプロジェクト完遂し、プロジェクトの利益率 15%を達成すること
 などのように具体的に論述することは可能です。設問間のつながりを意識して論述してほしいと思います。

2	.	人	間	的	側	面	の	問	題	と	阻	害	す	る	リ	ス	ク	・	問	題	へ	の	対	策
2	-	1	察	1つの文章が長いので、適度に分割して歯切れの良い、読みやすい文章にして欲しいです。																				
今回のプロジェクトのチーム編成の特徴として若いメンバでチームが構成されていたので業務知識やシステムの開発の経験が乏しく想定した見積もり工数で作業が完了しないので残業時間が増加していった。その結果、体調管理が難しくなり体調不良で会社を欠勤するメンバが多く見受けられるという問題が発生した。																								
そのほかにはX社の利用部門と情報システム部門で利害関係による問題により意見が対立して要件が固まらず作業効率が低下するという問題が生じた。																								
2	-	2	.	阻	害	す	る	リ	ス	ク	及	び問題への対策												
2	-	2	-	1	.	健	康	を	損	な	う	利害関係者が多く意識の統一ができない、というのは、組織要員管理（人的資源マネジメント）とは関係ありません。例えば、顧客との意見調整が難航した場合、これは交渉力やトレードオフの調整の課題（プロジェクト統合マネジメントやコミュニケーション・マネジメントの課題）です。今回の問題では組織要員管理がテーマですから、もっとメンバの人的側面に焦点を当てて論述を行ってください。												
残業時間の増加に伴い健康																								
良で欠勤してしまい進捗が																								
そのため、私は毎週水曜日																								
をプロジェクトとして残業																								

に よ る 過 労 か ら 健 康 を 損 な わ な い よ う に 実 施 し た 。 な ぜ
 な ら ば 、 人 間 は 機 械 で は な く 時 間 に 比 例 し て 生 産 性 が 上
 が る の で 本番試験ではどのように評価されるか明確ではありませんが、
当方としては加湿器を設置するという行動はプロマネのすべき
ことではないと思います。もっとプロジェクト管理面からの論
述を望みます。 が 下 が る の が い ま ま
 で の 開 発 で ある。
 そ の ほ か の 対 策 と し て 乾 燥 す る 時 期 に は 風 邪 を ひ か な
 い よ う に 各 島 に 2 台 加 湿 器 を 配 置 し て 湿 度 を 5 0 % に 維
 持 す る よ う に 指 示 し た 。
2 - 2 - 2 . 作 業 効 率 低 下 に よ る コ ス ト 増 加 リ ス ク
 利 用 部 前述したように利害関係の調整が難航することは、組織要員
管理（人的資源マネジメント）の課題ではありませんので修
正が必要です。 見 が 対 立 し て 要 件 が
 固 ま ら ず よ る 開 発 コ ス ト が 増
 加 す る リ ス ク が 考 え ら れ た た め 私 は 以 下 の 対 策 を 実 施 し
 た 。 ま ず 一 つ 目 は 、 当 プ ロ ジ ェ ク ト の 本 来 の 目 的 を メ ン
 バ 全 員 に 共 有 し て も ら う た め に プ ロ ジ ェ ク ト オ ー ナ に 再
 度 プ ロ ジ ェ ク ト の 目 的 を 説 明 し て も ら い 利 害 関 係 の 衝 突
 が 出 来 る 限 り 起 き な い よ う に し た 。 二 つ 目 は 、 全 体 ミ ー
 テ ィ ン グ 以 外 に 個 別 ミ ー テ ィ ン グ を 週 一 回 の ペ ー ス で 行

う	こ	と	に	よ	り	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	本	来	の	目	的	を	見	失	っ	て	い	な
い	か	確	認	す	る	こ	と	も	行	っ	た	。	個	別	ミ	ー	テ	ィ	ン	グ	の	方	法	も
具	体	的	に	説	明	す	る	と	メ	ン	バ	に	私	の	作	業	デ	ス	ク	ま	で	来	て	も
ら	う	の	で	は	な	く	気	分	転	換	も	か	ね	て	休	憩	コ	ー	ナ	ー	で	リ	ラ	ッ
ク	ス	し	て	何	で	も	話	さ	せ	る	よ	う	な	環	境	を	作	っ	た	。	そ	う	す	る
こ	と	で	普	段	は	話	し	づ	ら	い	よ	う	な	内	容	も	メ	ン	バ	か	ら	引	き	出
せ	る	と	考	え	た	か	ら	で	あ	る	。													

3	.	対	策	の	評	価	と	認	識	し	た	課	題	及	び	今	後	の	改	善	点					
3	-	1	.	対	策	へ	の	評	価																	
		健	康	を	損	な	う	こ	と	に	よ	る	進	捗	遅	延	リ	ス	ク	へ	の	対	策	を	行	
		つ	た	結	果	、	対	策	実	施	前	、	風	邪	等	の	理	由	に	よ	る	体	調	不	良	の
		欠	席	率	が	1	0	%	ほ	ど	あ	っ	た	の	が	今	回	の	対	策	に	よ	り	欠	席	率
		が	2	%	に	ま	で	低	下	し	た	。	欠	席	率	を	約	5	分	の	一	に	ま	で	低	減
		出	来	た	の	は	評	価	出	来	る	と	思	わ												
		作	業	効	率	低	下	に	よ	る	コ	ス	ト													
		た	結	果	に	関	し	て	は	、	対	策	実	施	前	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	終	了	後	の
		最	終	コ	ス	ト																				
		コ	ス	ト	は	予																				
		は	、	マ	ネ	ジ	メ	ン	ト	予	備	費	1	5	%	以	内	に	収	ま	っ	た	の	で	評	価
		で	き	る	。																					
		3	-	2	.	認	識	し	た	課	題	及	び	今												
		健	康	管	理	を	し	っ	か	り	と	行	い													
		こ	と	に	よ	る	進	捗	遅	延	の	リ	ス	ク	を	低	下	さ	せ	る	必	要	性	が	あ	っ

欠席率がプロジェクト目標でしょうか。そうではなく、欠席率低下による納期の遵守がプロジェクト目標です。なので、最終的に納期に間に合ったのかどうかという点まで含めて評価を行っていただきたいと思います。

こういった情報は後付けで出さないように論述すべきです。今回であればプロジェクト目標をはじめに述べる必要がありますから、そこで論述を行って頂きたかったと思います。

繰り返しになりますが、健康管理は個人が行うべきもので、プロマネが行うことではありません。プロマネの視点での論述になるように見直しをお願い致します。

た	。	今	後	は	、	毎	日	の	予	実	管	理	表	に	毎	日	の	残	業	時	間	を	記	入	
す	る	欄	を	設	け	て	メ	ン	バ	に	負	担	が	か	か	っ	て	い	な	い	か	し	っ	か	
り	チ	ェ	ッ	ク	し	た	い	。																	
	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	に	参	加	し	て	い	る	部	門	や	メ	ン	バ	が	多	い	と	そ	
れ	だ	け	比	例	し	て	<u>利</u>	<u>害</u>	<u>関</u>	<u>係</u>	<u>の</u>	<u>衝</u>	<u>突</u>	<u>が</u>	<u>発</u>	<u>生</u>	<u>す</u>	<u>る</u>							
れ	る	の	で	、	今	後	は	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	的	が	は	ら	ず	か	く	知	ら	ず
メ	ン	バ	に	期	待	し	て	い	る	こ	と	も	今												
ン	バ	に	話	す	こ	と	に	よ	り	メ	ン	バ	間												
に	し	て	作	業	効	率	低	下	に	よ	る	コ	ス	ト	増	加	を	抑	え	た	い	。			
	上	記	の	二	つ	の	改	善	点	を	意	識	し	て	今	後	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	に	
活	か	し	て	<u>い</u>	<u>き</u>	<u>た</u>	<u>い</u>	<u>で</u>	<u>す</u>																

設問イでも「利害関係の衝突」とは具体的にどのような内容であったのが具体的に論述されていません。あまりに一般的な論述ですと、プロマネである筆者の能力を文面から判断できなくなり評価が低くなってしまいますので、具体的な論述を心がけていただくとよろしいかと思えます。

文体が「です・ます調」に急に変わっています。修正をお願いします。

- 以上 -