

1	.	プ	ロ	ジ	エ	ク	ト	の	概	要	と															
1	.	1		プ	ロ	ジ	エ	ク	ト	の	概	要														
		私	が	参	画	し	た	プ	ロ	ジ	エ	ク	ト	は	、	プ	ラ	ン	ト	建	設	業	A	社	の	
		I	T	予	算	管	理	シ	ス	テ	ム	開	発	プ	ロ	ジ	エ	ク	ト	で	あ	る	。	I	T	予
		算	管	理	と	は	、	I	T	に	関	す	る	期	首	／	期	中	起	案	申	請	か	ら	、	発
		注	伺	い	、	実	績	ま	で	を	統	合	的	に	管	理	す	る	も	の	で	あ	る	。	こ	れ
		ま	で	は	、	利	用	部	門	と	管	理	部	門	と	の	間	で	、	申	請	書	や	伺	い	書
		の	や	り	と	り	を	所	定	の	定	型	用	紙	に	よ	り	行	い	、	管	理	部	門	に	て
		担	当	者	が	作	成	し	た	簡	易	ツ	ー	ル	を	使	用	し	て	、	手	入	力	を	行	い
		管	理	さ	れ	て	い	た	が	、	近	年	の	I	T	予	算	申	請	の	増	加	に	伴	い	、
		手	入	力	の	管	理	方	法	も	限	界	が	近	づ	い	て	き	た	。	ま	た	、	財	務	会
		計	シ	ス	テ	ム	と	の	連	携	が	無	く	、	正	確	な	実	績	収	集	が	行	わ	れ	て
		い	な	か	っ	た	。	当	シ	ス	テ	ム	は	①	起	案	管	理	、	②	伺	案	件	管	理	、
		③	実	績	収	集	、	④	マ	ス	タ	、	と	こ	れ	ら	を	統	合	し	た	⑤	I	T	予	実
		管	理	の	5	サ	ブ	シ	ス	テ	ム	で	構	成	さ	れ	る	。	私	は	、	A	社	の	シ	ス
		テ	ム	開	発	を	長	年	、	受	託	し	て	い	る	B	社	の	C	部	に	所	属	し	て	お

り	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	に	任	命	さ	れ	た	。						
1	.	2		プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	立	ち	上	げ	時	に	抱	え	て	い	た	問	題			
	私	が	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	立	ち	上	げ	時	に	抱	え	て	い	た	問	題	は	、	
顧	客	側	部	門	間	の	当	該	シ	ス	テ	ム	開	発	へ	の	調	整	が	難	航	す	る	こ	
と	で	あ	る	。	起	案	管	理	、	伺	い	案	件	管	理	サ	ブ	シ	ス	テ	ム	は	、	顧	
客	側	の	ほ	ぼ	す	べ	て	の	部	門	で	使	用	さ	れ	る	も	の	で	あ	り	、	画	面	、
帳	票	数	も	多	く	、	仕	様	確	認	に	は	、	利	用	者	側	の	参	画	が	必	須	と	
な	る	。	A	社	管	理	部	門	の	顧	客	側	P	M	で	あ	る	S	氏	に	全	体	の	と	
り	ま	と	め	役	を	お	願	い	し	、	了	承	を	得	た	が	、	私	は	実	際	に	は	難	
色	を	示	し	て	い	る	と	感	じ	て	い	た	。	実	際	に	、	S	氏	は	他	の	多	く	
の	業	務	を	兼	任	し	て	お	り	、	S	氏	で	の	と	り	ま	と	め	は	困	難	で	あ	
る	と	感	じ	た	、	私	は	、	S	氏	と	相	談	し	、	顧	客	側	の	上	位	マ	ネ	ー	
ジ	ャ	に	あ	た	る	O	氏	を	交	え	て	仕	様	の	取	り	ま	と	め	の	重	要	性	を	
説	明	し	た	が	、	O	氏	は	、	S	氏	と	他	の	部	員	で	適	切	に	と	り	ま	と	
め	る	こ	と	を	S	氏	に	指	示	し	、	会	議	は	終	了	し	た	。						

2	.	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	全	体	に	波	及	す	る	問	題	の	早	期	発	見						
2	.	1		プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	全	体	に	波	及	す	る	問	題									
		私	は	、	顧	客	側	の	業	務	遂	行	体	制	の	調	整	が	機	能	し	な	い	場	合	、	
		仕	様	の	決	定	が	遅	れ	、	後	に	仕	様	変	更	、	手	戻	り	作	業	が	多	発	し	、
		進	捗	の	遅	れ	、	工	数	の	増	大	、	品	質	の	悪	化	が	発	生	す	る	と	想	定	
		し	た	。	ま	た	、	仕	様	変	更	の	多	発	は	、	た	と	え	小	規	模	の	も	の	で	
		あ	っ	て	も	メ	ン	バ	の	モ	チ	ベ	ー	シ	ョ	ン	に	影	響	し	、	生	産	性	の	悪	
		化	に	つ	な	が	る	こ	と	が	想	定	さ	れ	た	。	し	た	が	っ	て	、	仕	様	変	更	
		を	最	小	限	に	抑	え	、	早	期	に	収	束	さ	せ	る	た	め	の	施	策	と	対	応	が	
		今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	は	、	最	も	重	要	な	管	理	項	目	で	あ	っ	た	。
2	.	2		問	題	の	兆	候	の	早	期	発	見	の	施	策											
		私	は	、	仕	様	変	更	の	兆	候	を	早	期	発	見	す	る	た	め	に	、	以	下	の		
		施	策	を	講	じ	た	。																			
a)		ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	の	確	認																	
		私	は	、	要	件	確	定	ま	で	の	進	捗	管	理	を	行	う	た	め	に	、	W	B	S		
		を	作	成	し	、	W	B	S	の	要	件	定	義	部	分	に	必	要	な	項	目	を	抽	出	し	

て	マ	イ	ル	ス	ト	ー	ン	チ	ャ	ー	ト	と	ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	を	作	成	し	た	。	
そ	し	て	、	顧	客	側	の	利	用	部	門	の	代	表	者	を	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	キ	ッ	
ク	オ	フ	ミ	ー	テ	ィ	ン	グ	時	に	召	集	し	て	も	ら	う	よ	う	に	顧	客	P	M	
に	要	請	し	た	。	当	会	議	で	は	、	そ	の	マ	イ	ル	ス	ト	ー	ン	、	ス	ケ	ジ	
ュ	ー	ル	を	基	に	、	要	件	確	定	ま	で	に	仕	様	確	認	し	た	い	時	期	と	利	
用	部	門	に	レ	ビ	ュ	ー	を	依	頼	予	定	し	て	い	る	時	期	を	説	明	し	、	顧	
客	側	に	周	知	し	た	。																		
b)	仕	様	確	認	票	、	質	問	管	理	票														
	私	は	、	仕	様	確	定	ま	で	の	間	に	発	生	し	た	仕	様	の	不	明	確	部	分	
に	つ	い	て	、	サ	ブ	シ	ス	テ	ム	毎	に	仕	様	確	認	票	を	作	成	す	る	よ	う	
各	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	に	義	務	付	け	た	。	仕	様	確	認	票	は	1	週	間	単	位	
に	と	り	ま	と	め	、	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	か	ら	私	に	提	出	さ	れ	る	。	私	は	、
記	載	内	容	に	不	備	が	な	い	か	確	認	し	て	顧	客	に	提	出	す	る	。	そ	れ	
か	ら	期	日	を	1	週	間	後	と	し	て	顧	客	よ	り	変	更	を	受	け	ら	れ	る	よ	
う	に	顧	客	と	合	意	し	て	お	い	た	。	ま	た	、	質	問	管	理	票	も	同	様	の	
管	理	方	法	と	し	て	顧	客	側	に	提	示	す	る	こ	と	と	し	た	。	仕	様	確	認	

と	業	務	的	な	質	問	な	ど	は	、	基	本	的	に	は	1	カ	月	に	1	度	の	仕	様
確	認	の	会	議	に	て	、	開	発	側	で	作	成	し	た	プ	ロ	ト	タ	イ	プ	や	仕	様
確	認	一	覧	、	質	問	一	覧	を	基	に	行	わ	れ	る	が	、	そ	こ	で	抽	出	で	き
ず	に	社	内	の	検	討	時	に	発	生	し	た	仕	様	確	認	や	質	問	を	早	期	に	対
処	す	る	た	め	に	設	け	た	も	の	で	あ	る	。	本	来	で	あ	れ	ば	、	会	議	を
週	に	1	度	と	し	た	か	っ	た	が	、	利	用	部	門	側	の	都	合	で	受	け	入	れ
ら	れ	な	か	っ	た	た	め	に	1	カ	月	に	一	度	と	な	っ	た	。					
2	.	2		分	析	項	目	と	対	処														
	私	は	、	2	.	1	項	で	講	じ	た	施	策	が	良	好	に	機	能	し	て	い	る	
か	、	ま	た	、	問	題	発	生	の	兆	候	を	早	期	に	把	握	す	る	た	め	に	、	以
下	に	つ	い	て	傾	向	分	析	を	行	っ	た	。											
a)	仕	様	確	認	票	、	質	問	管	理	票	に	対	す	る	回	答	の	遅	れ	日	数		
	私	は	、	仕	様	確	認	票	、	質	問	管	理	票	の	遅	れ	日	数	が	そ	れ	ぞ	れ
3	日	を	経	過	し	た	と	き	に	顧	客	に	督	促	す	る	こ	と	を	顧	客	と	合	意
し	、	遅	れ	日	数	の	分	析	を	行	っ	た	。	初	め	の	仕	様	確	認	の	会	議	か
ら	要	件	確	認	終	了	ま	で	に	、	合	計	1	8	項	目	の	仕	様	確	認	、	1	1

項	目	の	質	問	を	行	い	、	期	日	ま	で	に	返	答	を	得	ら	れ	た	の	が	そ	れ
ぞ	れ	1	6	項	目	、	1	1	項	目	で	あ	っ	た	。	2	項	目	の	仕	様	確	認	に
つ	い	て	も	督	促	日	ま	で	に	返	答	を	得	ら	れ	、	特	に	進	捗	に	お	け	る
影	響	は	発	生	し	な	か	っ	た	。														
c)	要	件	定	義	の	変	更	回	数															
	要	件	定	義	終	了	の	3	週	間	前	か	ら	、	駆	け	込	み	的	に	要	件	定	義
の	変	更	が	5	件	あ	っ	た	。	そ	の	う	ち	の	3	件	は	変	更	範	囲	の	小	規
模	の	も	の	で	、	影	響	が	で	な	か	っ	た	が	、	2	件	に	つ	い	て	は	、	比
較	的	変	更	範	囲	の	規	模	が	大	き	く	、	2	件	合	わ	せ	て	2	週	間	程	度
の	進	捗	遅	れ	が	一	時	期	発	生	し	た	。	し	か	し	な	が	ら	、	そ	れ	以	降
の	変	更	要	求	は	発	生	せ	ず	、	外	部	設	計	の	半	ば	頃	に	は	進	捗	遅	れ
を	キ	ャ	ツ	チ	ア	ッ	プ	す	る	こ	と	が	で	き	た	。								
	私	は	、	進	捗	に	影	響	が	発	生	し	た	2	件	の	変	更	要	求	と	仕	様	確
認	票	、	質	問	管	理	票	の	因	果	関	係	を	分	析	し	た	。	2	件	の	変	更	要
求	は	、	予	実	管	理	サ	ブ	シ	ス	テ	ム	の	画	面	構	成	に	関	す	る	も	の	で
管	理	部	門	専	用	の	箇	所	で	あ	っ	た	が	、	そ	の	部	分	の	仕	様	確	認	、

私	は	、	上	記	の	評	価	を	踏	ま	え	て	、	顧	客	側	P	M	と	も	っ	と	状	
況	と	今	後	の	対	応	、	役	割	分	担	に	つ	い	て	、	計	画	時	に	議	論	す	べ
き	だ	っ	た	と	感	じ	て	い	る	。	あ	る	意	味	良	か	れ	と	思	っ	て	肩	代	わ
り	し	て	あ	げ	れ	ば	、	今	後	、	そ	の	顧	客	P	M	と	業	務	を	行	う	当	社
P	M	に	も	同	じ	こ	と	を	強	い	ら	れ	る	こ	と	が	あ	り	え	る	か	ら	で	あ
る	。																							

論文添削結果

2008.10.15 (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 : H 1 5 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
 - (1) 添削結果の根拠について
 - (2) 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 プロジェクト概要
 1. 2 立ち上げ時に抱えていた問題
2. プロジェクト全体に波及する問題の早期発見
 2. 1 全体に波及すると想定した問題
 2. 2 問題発生の際の早期発見
 - (1) 兆候発見のための分析項目
 - (2) 兆候の早期発見
3. 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	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 ⇒今回の論文では、プロジェクト立ち上げ時点での制約に起因する問題の兆候を早期発見することを論ずる。よって、立ち上げ時点での制約などを布石として記載しても良い。	
1. 2	①プロジェクト立ち上げ時点での問題であること ⇒問題文にあるような、①顧客側担当者の参加が約束されていない、②一部要員の力量不足、③一部要員が兼任である、などの、プロジェクト立ち上げ時点で判明している問題を記述すること。論文では、これらの問題があるが、プロジェクトマネージャの判断でプロジェクトを立ち上げたという流れで記述する。	
2. 1	①1. 2で述べた問題の解決が遅れたり、不十分であったりするために発生すると想定される、プロジェクト全体に波及する問題であること ⇒1. 2と何の脈絡もない問題を挙げたり、プロジェクト全体に波及しない局所的な問題を挙げたりしてはいけない。 なお、1. 2で挙げた問題に対して何も対策を打っていないというスタンスではよろしくない。対策を打っている、または検討しているが対応や効果が不十分である、などといった状況であること。	
2. 2	①2. 1で述べた問題発生の際の早期発見のために設定した分析項目であること ⇒問題を早期発見するために、なぜこのような分析項目が必要だったか、という点について論理的に記述されていることが重要である。	

	<p>もちろん、1. 2で述べたプロジェクト立ち上げ時の制約が原因であるため、その点も踏まえて矛盾のない項目を述べること。</p> <p>②問題発生の兆候を早期発見したストーリーであること ⇒①で示した分析項目の監視によって、問題発生を早期発見したという展開で記述することが必要である。ストーリーの展開によっては、早期発見した後に適切な対策を打っていることも記述する必要があるかもしれない。</p>	
3. 1	①プロジェクトの簡単な顛末と、活動内容について評価すべき点を記述すること	
3. 2	①論述内容に関連する改善点を記述すること	

本問題で重要なポイントは、プロジェクト立ち上げ時の制約を根本原因とした、プロジェクト全体に波及する問題の早期発見のために、適切な分析項目を設定していることです。分析項目を掲げた根拠や、分析項目の評価基準などを論理的に書けるかにかかっています。論理的に一貫していないと説得力がなくなってしまう問題ですので、論文構成を入念に行うことが大切だと思います。

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

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分析項目の評価がプロジェクト進行と共にリアルタイムに実施されておらず、問題兆候の早期発見に貢献していない
- ②分析項目設定の根拠が不十分である
- ③プロジェクト全体に波及する問題の予防や軽減のために打った施策について多く論じられているが、本問題においては論述の趣旨ではない

(2) 講評の詳細

- ①分析項目の評価がプロジェクト進行と共にリアルタイムに実施されておらず、問題兆候の早期発見に貢献していない

(ア)

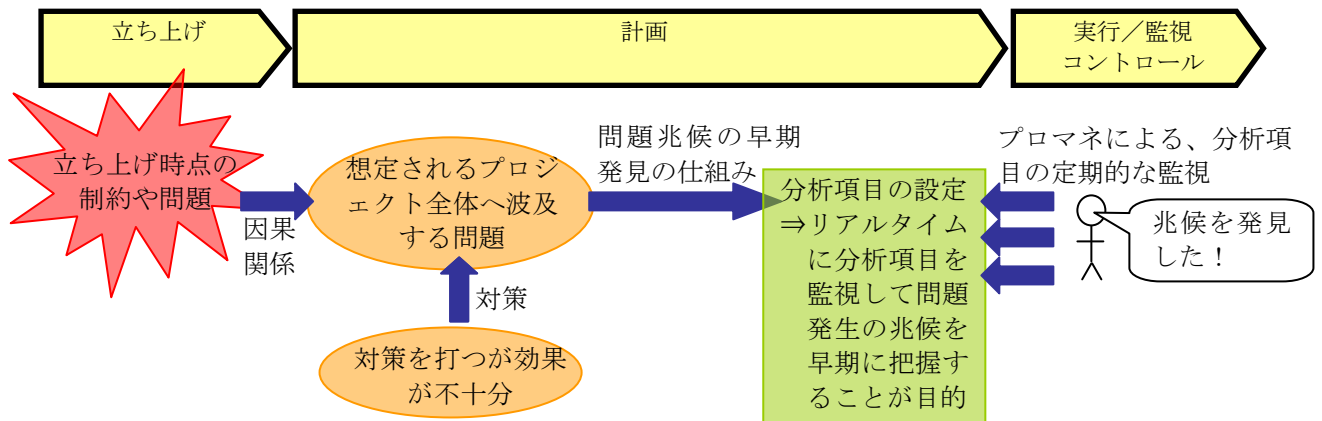
本問題は、プロジェクト全体へ波及する問題を早期発見するために、分析項目と呼ばれている指標を設定し、それをプロマネが定期的に監視し、プロジェクト全体へ波及する問題が発生する前にその兆候を察知し、対策を打つことで未然に防止したといったストーリーで論ずることが期待されています。

(このストーリーの構成例は、次ページの図1を参照ください)

しかし、本論文は分析項目の評価や監視をしておらず、工程が完了してから事後分析をしているだけにとどまっております。事後分析では、問題兆候の早期発見には効果を発揮しにくいと考えます。定期的に分析項目を評価・監視するからこそ、問題が発生する兆候を早期に捉えることができると考えます。

添削者はこの点において題意を満たしていないと判断いたしました。

図1 論文構成の例



②分析項目設定の根拠が不十分である

(ア)

論文構成上、分析項目は、プロジェクト全体に波及する問題の兆候を早期に発見できるものでなければいけません。このため、この分析項目を設定することで問題兆候を早期発見できるという根拠を論じなければなりません。

「仕様確認票、質問管理票に対する回答の遅れ日数」、「要件定義の変更回数」は分析項目としては適切だと考えられますが、この項目を設定した根拠の論述が不足しているように思います。また「要件定義の変更回数」については、評価基準（例えば、仕様変更は何回までは許容できるのか、など）が明確ではありませんでした。この点についても明確にする必要があったと思います。

③プロジェクト全体に波及する問題の予防や軽減のために打った施策について多く論じられているが、本問題においては論述の趣旨ではない

(ア)

「2.2 問題の兆候の早期発見の施策」において、「スケジュールの確認」、「仕様確認票、質問管理票」などの対策が記述されております。これは、図1で示すと、想定されるプロジェクト全体へ波及する問題への対策に該当します。この対策内容は本問題では、論述すべき主な題意ではありませんでした。

問題兆候の早期発見は、適切な分析項目を設定し、それを定期的に監視することで実現されます。本問題は、この点を中心に論述する必要があったと考えます。

5. 今後の学習に関するコメント

読みやすく、またしっかりと論理的にかけているので、論文自体の質は非常に高いと判断しております。しかし、題意を取り違えている部分がありました。

論文の体裁、書くべきことを文章として表現する表現力、などは合格水準に達しておりますので、題意の把握にもう少しだけ留意されるとよいと思います。

以上