



模	は	80	人	月	で	あ	り	当	部	署	が	担	当	し	、	工	期	は	10	カ	月	、	P	J
マ	ネ	ジ	ャ	ー	に	は	私	が	任	命	さ	れ	た	。	開	発	要	員	は	当	部	員	8	名
要	件	定	義	と	運	用	テ	ス	ト	に	は	B	社	の	参	加	が	予	定	さ	れ	た	。	
1.2	費	用	管	理	の	仕	組	み																
	当	P	J	で	の	発	生	費	用	は	人	件	費	、	E	R	P	含	む	購	入	材	料	費
出	張	費	用	、	雑	費	、	及	び	予	備	費	で	あ	る	。	こ	れ	ら	は	P	J	直	課
で	管	理	し	最	終	的	に	B	社	に	付	け	替	え	る	。	特	に	人	件	費	は	全	体
の	約	8	割	を	占	め	る	た	め	重	点	管	理	す	る	。								
	工	数	計	画	値	は	W	B	S	に	よ	り	細	分	化	し	た	ア	ク	テ	ィ	ビ	テ	ィ
毎	に	過	去	の	類	似	P	J	か	ら	ボ	ト	ム	ア	ッ	プ	法	に	て	算	出	し	た	。
実	績	は	、	E	V	M	S	を	使	用	し	、	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	か	ら	各	担	当	の
ア	ク	テ	ィ	ビ	テ	ィ	に	対	す	る	実	工	数	と	E	V	を	毎	週	月	曜	日	に	定
型	書	式	で	報	告	し	て	貰	い	、	予	算	と	比	較	管	理	す	る	。				
	人	件	費	以	外	の	科	目	は	発	生	想	定	費	用	を	予	算	化	し	、	実	行	は
私	の	承	認	の	も	と	で	行	い	、	P	J	で	費	用	管	理	す	る	。				

2.	予	算	超	過	の	兆	候	と	予	算	を	守	る	た	め	の	対	策							
	私	は	、	工	数	超	過	が	予	算	超	過	の	第	一	要	因	と	考	え	、	工	数	予	
	算	と	実	績	差	を	監	視	す	る	と	と	も	に	、	工	数	超	過	の	兆	候	を	見	る
	た	め	未	解	決	事	項	件	数	の	推	移	を	監	視	す	る	こ	と	に	し	た	。		
	P	J	は	要	件	定	義	よ	り	開	始	さ	れ	、	当	メ	ン	バ	ー	が	B	社	営	業	
	部	員	に	ヒ	ア	リ	ン	グ	し	つ	つ	、	E	R	P	機	能	と	の	フ	ツ	ト	ギ	ャ	ッ
	プ	を	調	査	し	要	件	定	義	書	を	作	成	す	る	。	作	成	に	つ	い	て	は	、	当
	初	、	利	用	部	門	責	任	者	で	あ	る	B	社	営	業	部	長	の	K	氏	に	B	社	主
	体	で	進	め	る	様	に	折	衝	し	た	。	し	か	し	、	こ	の	期	間	は	年	間	で	最
	繁	忙	期	の	た	め	、	概	要	書	の	作	成	と	ヒ	ア	リ	ン	グ	に	は	協	力	す	る
	こ	と	を	条	件	に	や	む	な	く	押	し	切	ら	れ	た	経	緯	が	あ	る	。			
2.1	予	算	の	超	過	に	つ	な	が	る	兆	候	と	判	断	し	た	理	由						
	私	は	、	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	H	氏	を	中	心	に	、	B	社	の	業	務	フ	ロ	ー	
	や	必	要	デ	ー	タ	を	、	B	社	責	任	者	K	氏	の	指	名	し	た	B	社	営	業	部
	の	T	氏	、	S	氏	、	N	氏	に	ヒ	ア	リ	ン	グ	さ	せ	要	件	定	義	書	の	作	成
	を	進	め	た	。	作	業	開	始	か	ら	3	週	間	経	過	し	、	EV	は	予	定	通	り	50%

の	マ	イ	ル	ス	ト	ー	ン	に	到	達	し	予	算	上	は	計	画	通	り	進	捗	し	て	い	
た	。	一	方	、	H	氏	か	ら	は	B	社	の	3	名	は	出	張	も	多	く	、	出	張	前	
の	朝	の	1	時	間	程	度	し	か	時	間	は	取	っ	て	貰	え	ず	、	こ	の	ま	ま	で	
は	満	足	の	い	く	要	件	定	義	書	は	で	き	な	い	と	の	不	満	の	声	が	聞	こ	
え	て	く	る	よ	う	に	な	っ	た	。	こ	れ	を	裏	付	け	る	よ	う	に	管	理	指	標	
と	し	て	報	告	を	義	務	づ	け	て	お	い	た	未	解	決	項	目	件	数	も	徐	々	に	
増	え	続	け	、	2	週	目	で	、	10	件	、	3	週	目	で	22	件	に	達	し	、	私	は	
残	り	6	週	で	利	用	部	門	含	め	た	レ	ビ	ュ	ー	を	完	了	す	る	の	に	不	安	
を	感	じ	た	。																					
	そ	こ	で	私	は	、	B	社	と	の	定	例	P	J	連	絡	会	を	B	社	に	て	開	催	
し	、	終	了	後	T	氏	、	S	氏	、	N	氏	と	ラ	ン	チ	ミ	ー	テ	ィ	ン	グ	を	行	
い	雑	談	の	傍	ら	状	況	の	確	認	を	行	っ	た	。	そ	の	結	果	、	3	氏	と	も	、
こ	の	時	期	は	忙	し	い	の	は	事	実	で	あ	り	、	P	J	メ	ン	バ	ー	で	も	な	
い	の	に	忙	し	い	時	間	を	ヒ	ア	リ	ン	グ	に	は	割	け	な	い	、	本	P	J	は	
情	報	シ	ス	テ	ム	部	に	依	頼	し	た	業	務	で	あ	り	優	先	度	は	低	い	と	の	
発	言	で	、	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	の	話	通	り	の	実	態	で	あ	る	こ	と	が	確	認	



は	な	く	、	要	件	定	義	書	を	完	成	す	る	た	め	に	は	B	社	の	メ	ン	バ	ー	
に	頼	る	こ	と	し	か	な	い	か	ら	で	あ	る	。											
	私	は	、	ま	ず	、	B	社	の	メ	ン	バ	ー	の	体	制	的	な	問	題	を	解	決	す	
る	こ	と	に	し	た	。	B	社	の	実	務	者	で	あ	る	T	氏	、	S	氏	、	N	氏	は	、
本	P	J	の	実	務	キ	ー	マ	ン	に	も	拘	わ	ら	ず	、	P	J	メ	ン	バ	ー	に	登	
録	さ	れ	て	い	な	い	。	私	は	、	こ	の	結	果	と	し	て	、	本	P	J	へ	の	貢	
献	が	業	務	業	績	評	価	に	連	動	し	な	い	こ	と	が	、	3	名	の	モ	チ	ベ	ー	
シ	ョ	ン	の	低	下	の	主	因	と	考	え	た	。	P	J	当	初	、	私	は	上	記	3	名	
を	P	J	メ	ン	バ	ー	に	登	録	し	よ	う	と	し	た	が	、	K	氏	の	判	断	に	よ	
り	彼	ら	の	負	担	に	な	る	と	い	う	理	由	で	取	り	下	げ	ら	れ	た	背	景	が	
あ	る	。	し	か	し	、	3	名	の	協	力	体	制	が	こ	の	ま	ま	継	続	す	れ	ば	、	
確	実	に	本	P	J	は	失	敗	す	る	こ	と	及	び	部	門	と	し	て	本	P	J	へ	の	
貢	献	度	を	業	績	評	価	の	対	象	と	す	る	よ	う	に	K	氏	に	繰	り	返	し	説	
明	し	た	。	そ	の	結	果	、	K	氏	か	ら	の	了	解	を	得	る	こ	と	が	で	き	た	。
	私	は	、	さ	ら	に	B	社	3	名	に	継	続	し	て	協	力	し	て	も	ら	え	る	よ	
う	に	、	彼	ら	へ	の	負	担	を	少	な	く	す	る	た	め	の	施	策	を	実	施	す	る	

こ	と	に	し	た	。																				
	ま	ず	、	ヒ	ア	リ	ン	グ	の	項	目	と	質	問	内	容	を	リ	ス	ト	化	し	定	型	
化	し	た	様	式	に	書	き	込	み	、	ヒ	ア	リ	ン	グ	の	数	日	前	に	は	B	社	に	
メ	ー	ル	し	て	お	く	こ	と	を	両	者	間	で	の	ル	ー	ル	と	し	て	取	り	決	め	
て	お	く	こ	と	に	し	た	。	事	前	に	質	問	事	項	を	投	げ	か	け	て	お	く	こ	
と	で	、	質	問	者	側	の	問	題	整	理	と	、	回	答	者	側	で	も	的	確	が	可	能	
と	な	り	、	従	来	の	半	分	程	度	の	時	間	で	ヒ	ア	リ	ン	グ	が	で	き	る	こ	
と	を	期	待	し	た	か	ら	で	あ	る	。														
	ま	た	、	ヒ	ア	リ	ン	グ	の	結	果	を	織	り	込	ん	だ	要	件	定	義	書	に	は	、
図	表	や	概	念	図	、	画	面	イ	メ	ー	ジ	を	大	幅	追	加	し	、	記	述	文	章	を	
一	字	一	句	読	み	こ	ま	な	く	と	も	一	目	で	確	認	が	可	能	と	な	る	も	の	
に	す	る	こ	と	に	し	た	。	具	体	的	に	は	、	現	行	の	業	務	と	新	し	い	業	
務	プ	ロ	セ	ス	の	差	異	、	操	作	画	面	や	帳	票	の	具	体	例	を	約	100	ペ	ー	
ジ	程	追	加	記	載	す	る	よ	う	に	し	た	。	そ	し	て	、	新	シ	ス	テ	ム	導	入	
後	の	実	務	を	イ	メ	ー	ジ	し	易	い	も	の	と	し	、	要	件	が	正	し	く	文	書	
さ	れ	て	い	る	こ	と	を	理	解	し	て	も	ら	い	易	く	し	た	。						

3.	評	価	と	改	善																				
3.1	私	の	評	価																					
	B	社	営	業	部	門	は	、	先	に	述	べ	た	対	策	及	び	B	社	社	長	の	PR	も	
	あ	り	、	要	件	定	義	で	の	ヒ	ア	リ	ン	グ	、	レ	ビ	ュ	ー	会	議	、	外	部	設
	計	で	の	操	作	性	、	帳	票	内	容	評	価	、	運	用	テ	ス	ト	等	に	協	力	し	て
	も	ら	う	こ	と	が	で	き	た	。	そ	の	結	果	、	P	J	は	予	定	通	り	の	期	日
	で	新	シ	ス	テ	ム	の	導	入	を	完	了	す	る	こ	と	が	で	き	た	。				
		し	か	し	、	施	策	の	た	め	、	100	万	¥	の	追	加	費	用	が	発	生	し	た	。
	要	件	定	義	書	の	図	表	追	加	作	業	の	た	め	、	派	遣	要	員	を	使	用	し	た
	た	め	で	あ	る	。	追	加	発	生	分	は	、	あ	ら	か	じ	め	コ	ン	テ	ン	ジ	ェ	ン
	シ	ー	予	備	費	と	し	て	500	万	¥	を	確	保	し	て	あ	っ	た	た	め	、	こ	の	科
	目	で	充	当	す	る	こ	と	に	し	た	。	結	果	的	に	、	こ	れ	以	外	の	予	備	費
	該	当	費	用	は	発	生	し	な	か	っ	た	た	め	、	400	万	¥	が	残	り	総	費	用	9600
	万	¥	を	B	社	に	付	け	替	え	る	こ	と	に	な	っ	た	。							
		私	は	、	今	回	の	利	用	部	門	の	積	極	的	な	参	画	が	本	P	J	の	成	功
	の	最	大	要	素	と	考	え	、	実	行	し	た	施	策	は	非	常	に	有	効	な	も	の	で



# 論文添削結果

2011.04.11 (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18年度 問2（1回目）

## 【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 プロジェクト概要
  1. 2 費用管理の仕組み
2. 情報システム開発の予算超過の防止について
  2. 1 発見した予算超過の兆候と判断理由
    - (1) 発見した予算超過の兆候
    - (2) 兆候の影響分析と判断理由
  2. 2 プロジェクト目標を守る前提で実施した対策
3. 活動の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	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。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト概要、プロジェクト体制</li> <li>・工期、工数、契約内容、担当工程など</li> <li>・あなたの立場・役割</li> <li>・プロジェクトの制約事項・条件など</li> </ul> ⇒特に今回の論文では予算超過を防止する施策について述べるため、予算がプロジェクトの制約であることを簡単に述べても良い。	
1. 2	①プロジェクトで採用している予算管理の仕組みについて適切に述べられていること ⇒問題文にあるように、プロジェクト予算を費用計画に展開し、定期的な予算の計画と実績を対比し、監視を行う仕組みを述べること。できれば、どれだけ乖離が発生した場合は、どんな対策を取る、などコンティンジェンシー計画に関する論述もほしい。 この項では、プロジェクトマネージャとして予算管理の知識があるかを端的に問われるので、できるだけ現実的で効率的、かつ具体的な仕組みを記述することが必要である。	

2. 1	<p>①費用管理の仕組みに反映される前に予算超過の兆候を察知していること ⇒定期的な費用管理の仕組みの外で、予算超過の兆候を察知していただければならない。問題文では、会議の席上や開発の現場などの日常に見られる、と書かれているため、何気ないメンバの一言なども見逃さず敏感に察知している姿勢を述べるのが望ましい。</p> <p>②察知した兆候が、予算超過につながると判断した理由が記述されていること ⇒まず兆候を見逃すとシステム全体に影響が及び、予算の超過につながる、というように、兆候がプロジェクトへ与える影響について分析していることが必要である。またプロジェクトへの具体的な影響を挙げた上で、その影響が重要であると判断した理由について述べる必要がある。</p>	
2. 2	<p>①プロジェクト目標を守ることを前提とした対策を検討できていること ⇒察知した兆候の原因に直接的に対応できていて、かつ分析された影響範囲をすべてカバーしており、プロジェクト目標に影響を与えないような対策を記述しなければならない。 プロジェクト目標へ影響を与えないことの原因や根拠についても具体的に述べる必要がある。</p>	
3. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対策の簡単な顛末と、評価すべき点について記述すること。</li> </ul>	
3. 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対策や予兆の察知に関連する改善点を記述すること。</li> </ul>	

本問題は、予算管理の仕組みの外で、予算超過の予兆を察知する場合を論述しなければなりません。予兆の察知については定石もあまりなく、実務経験が豊富でないとリアリティのある論述が難しいように感じます。

そのかわり問題文から題意を読み取ることは比較的容易です。求められている論文ストーリーも把握しやすいと考えられます。予算管理の経験は、進捗管理と並んで経験したことが多いと思いますので、実務経験があつて具体的なストーリー構成ができるのであれば、それほど対応は難しくはないかと思ひます。

本問題の重点ポイントは、定期的な費用管理の仕組みの外で予算超過の兆候を見つけたということ、どれだけ具体的にリアリティを持って論述できるか、ということだと思ひます。論述すべき内容はそれほど多くはありませんので、1つ1つ具体的かつ定量的な論述を心がけるとよいかと思ひます。

### 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"> <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
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B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

基本的な題意は丁寧に盛り込まれており評価できると考える。ただし一部の題意については盛り込みがあと一歩だけ不足していると感じる。

- ①営業部の協力が少ないという兆候が、本プロジェクトにどのような影響を与えると分析したのか、またその影響が重大であると判断した根拠について、本プロジェクトに当てはめて具体的に論述してほしい。
- ②兆候に対する対策を打つことによって、納期や予算を超過しないと考えた理由や根拠の論述が不足している。

#### 2. 論理性

全体的にプロマネの考えや判断根拠が述べられており、大変良い論文であったと感じる。一部にもう少し考えを述べてほしいと感じた箇所や、論述が具体的でない箇所があった。

- ①工数超過の兆候を見るために未解決事項件数に着目した理由を、はじめに述べてほしい。
- ②施策の評価において、事前に述べられていない内容について論述している。
- ③施策の評価において、B社の実務者の貢献度をプロジェクトの業績評価に連動させた施策の結果及び評価を具体的に論述してほしい。
- ④今後の改善において、なぜプロトタイプなどの他の方法を検討する必要があったと考えたのか、その理由や背景についての論述が不足している。

#### 3. プロマネの創意工夫

論理性の評価にも記載したが、全般的にプロマネの考えが述べられており、プロマネの存在感のある良い論文であったと感じる。特段修正が必要な箇所はなかった。

#### 4. 文章表現

丁寧な文章で大変読みやすく、また論述している意味の把握もしやすかった。特段問題となるような箇所はないが、数点ほど確認してほしい箇所がある。

- ①確認してほしい箇所がある。

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はありません。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。

### (ア) [評価項目：論理性 指摘番号：①]

「2. 予算超過の兆候と予算を守るための対策」において、工数超過の兆候を見るために未解決事項件数の推移を監視した、と述べられております。この内容自体に問題はありませんが、なぜ工数超過の兆候を察知するために未解決事項件数を監視しようと考えたのか、その理由について述べてほしかったと思います。

実際に論文では、設問イ・ウの3ページ2～8行目において、ERPを用いるプロジェクトでは要件定義が重要である旨が論述されておりましたので、この内容を上記の箇所で論述すればよかったのではないかと考えました。要件定義の重要性を述べた上で、要件定義がスムーズに進捗しているかどうかを示す指標の1つとして、「未解決事項件数」を把握することで、費用管理上には現れにくい予算超過の兆候を把握しようと考えた、といった流れで論述を追記すれば、非常に説得力のある文章になるのではないかと考えます。

上記箇所では、未解決事項件数の推移を監視するということが述べられており、その監視対象となる工程が要件定義であることも、なぜ未解決事項件数を監視することが必要だったのかも述べられておりませんでした。この点において、読み手としてはなぜ未解決事項件数の推移を監視しようと考えたのかを理解することが難しかったと思います。

以上の点についてご確認をお願い致します。

### (イ) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：①]

「2. 1 予算の超過につながる兆候と判断した理由」において、把握した兆候を分析し、このプロジェクトにおいて具体的にどのような影響を与え、またその影響が重大であると判断した根拠についての論述が不足していると感じました。

問題文には「兆候を見逃すとシステム全体に影響が及び、その対策のために予定外の費用が発生し、予算の超過に至る」、「兆候を発見した際は、その影響を的確に判断することが重要である」、「影響が大きいと判断した場合は(中略)対策を実施」のように記載されています。ここから読み取れるのはそれぞれ次の題意です。

- ・兆候を見逃すことで予算超過につながる可能性について論述すること  
⇒兆候を見逃すことでプロジェクト全体にどのように波及し、予算超過に至ると考えたのかを述べる。
- ・兆候を見逃すことで影響が広がり、対応するための追加費用がどのくらいになり、プロジェクトに具体的にどのような影響を及ぼすのかを論述すること  
⇒プロジェクト全体に波及してから後手の対応をしたのでは追加費用が多くかかり、予算を超過するということを述べる。

- ・プロジェクトへの影響が重大であると判断した理由を論述すること  
⇒上記の追加費用の発生により当初予算をオーバーするので、影響が大きいと判断した、ということ述べる。

まず、兆候を見逃したことで予算超過に至るといふ影響については、本論文においては「未解決項目件数が増加し、残りの期間で完了できるか不安になった」という内容と、「過去プロジェクトでは要件定義の失敗で費用が当初予算の1.5倍になった」という内容が述べられております。しかし、いずれの論述も具体性に欠けていると考えます。

未解決項目件数については、未解決項目件数が増加することで残りの期間で解決できない可能性や、具体的にどれくらいの工数の増加によって予算をどれくらいオーバーしそうであると考えたのか、などのような本プロジェクトに当てはめた場合の具体的な論述をして頂きたかったと思います。「不安を感じた」というだけでは、少々具体的な論述が不足しているように感じました。

例えば、EVは予定通りであるが、比較的検討が容易な要件から着手しているために予定通りの進捗をキープできているだけであり、難易度の高い案件をこのままのペースで進行させた場合、〇〇日（または〇〇工数）の超過が発生する可能性があり、追加費用がどれくらいになるので、当初の予算をどれくらいオーバーする可能性があると考えた、などのような、予算超過に至るストーリーと、プロジェクトに与える影響を具体的に述べて頂きたかったと思います。

また、過去プロジェクトでは要件定義の失敗で1.5倍の費用に膨らんだ、といった論述もありますが、これはあくまで過去プロジェクトの話であって、今回のプロジェクトに当てはめた場合に具体的にどれくらいの予算超過が発生すると考えたのかを論述する必要があります。そうすることで初めて、プロジェクトへの影響を具体的に論述したことになると思います。その上で、具体的な追加費用額（や割合）を分析し、このままだと当初予算を超過する可能性も否定できないため、プロジェクトへ与える影響が大きく、兆候を見逃すわけにはいかないと考えた、といった流れで論述することで、「兆候が与える影響が大きいと考えた理由」についても論述したことになると思います。

本誌的にて前述した3つの題意について満足するように、論文を編集することが必要だと考えます。お手数ですがご確認を宜しくお願い致します。

(ウ) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：②]

「2. 2PJの目標を守ることを前提として実施した対策」では、前もってヒアリング項目を担当者に送付することと、要件定義書に図表を追記することなどの対応を行っております。この対応によって追加費用（追加工数）が発生すると考えられますが、この対応によっても予算超過とならないと考えた理由について述べて頂きたいと思いました。「プロジェクトの目標」は、問題文に記載されているようにプロジェクトの範囲、品質、納期がありますが、本問題は予算超過の防止がテーマですので、予算超過もしない、ということを含めて述べて頂く必要があったと思います。

後の論述では「3. 1私の評価」において、コンティンジェンシー予備の500万円を事前に確保していたので、追加費用が発生しても予算超過とならなかった、と述べられております。ただしコンティンジェンシー費用についての内容は事前に（1. 1節か1. 2節で）述べて頂きたかったと思います。追加費用がいくらまで許容でき、その範囲内に収めることが予算面のプロジェクト目標である、ということが事前に述べられていない状況において、追加費用がどれくらいかかるのか不明確な施策の実施を述べられると、読み手と

しては、はたして予算超過はしないのだろうか、と不安を感じてしまいます。予算超過の防止というテーマですから、予算超過がきちんと予防できたことが読み手に伝わるような論述にすることが大切だと思います。

もちろん論述自体はきちんとなされているのですが、プロマネはやはり計画や目標が事前にあって、計画を達成するように実行することが求められますから、予算面の目標についても後付けで論述するのではなく、事前に論述して頂きたかったと思います。その上で、本節において行う施策を実施しても追加費用の見積もり額が予算以内に収まる、という理由について追記して頂ければ、費用面でもプロジェクト目標を達成できるということが、より明確に読み手に伝わるかと思います。

またもう1点の指摘ですが、本節で述べている対策を行うことで、予算面以外のプロジェクト目標を守れると考えた理由についての論述が不足しているように感じます。問題文には明確に「プロジェクトの範囲、品質、納期などの目標を守ることを前提とした対策」と記載されておりますので、これらの目標が達成できると考えた理由についても、簡単でも結構ですので論述して頂きたかったと思います。

本論文で述べられる対策を打つことによって、納期面には影響がなかったのでしょうか。また品質面には影響はなかったのでしょうか。また開発スコープには影響がなかったのでしょうか。参考例ですが「これら対策を打つことで、ヒアリング時間の効率化（半分の時間に短縮）が図られること、要件定義書のレビュー効率が向上することから、当初計画どおりの納期と品質でプロジェクトを進めることができると考えた。ただし、納期を守るために追加費用が発生してしまうが、追加費用は当初コンテンツジェンシー費用内に収まる見積もりのため、予算面においてもプロジェクト目標を厳守できると考えた」程度の論述であれば、最低限の必要事項を述べているので、（評価はそれほど高くはないかもしれませんが）きちんとプロジェクト目標を守れていることをプロマネが積極的に確認したことが読み手に伝わると思います。もう少し具体的な内容や客観的数値を用いてプロジェクト目標に影響がないことを説明できれば、さらに評価は高くなると思います。

お手数ですがこの点についてご確認をお願い致します。

(エ) [評価項目：論理性 指摘番号：②]

「3. 1 私の評価」において、「先に述べた対策及びB社社長のPRもあり」と述べられておりますが、「B社社長のPR」の内容が事前に論述されていないように思います。この点について記述の削除等の対応をお願い致します。

(オ) [評価項目：論理性 指摘番号：③]

「3. 1 私の評価」において、B社の実務者の貢献度をプロジェクトの業績評価に連動させた施策の結果及び評価において具体的な論述が不足していると感じました。

本論文では「今回の利用部門の積極的な参画が本PJの成功の最大要素と考え、実行した施策は非常に有効なものであったと評価している」と述べられていますが、B社実務者をプロジェクト業績評価に連動させたことで、具体的にB社のメンバにどういった効果や成果が認められたので、施策内容を評価しているのかが論文からは読み取れなかったと思います。この点について具体的な論述を望みます。

(カ) [評価項目：論理性 指摘番号：④]

「3. 2 今後の改善」において、「今後はプロトタイプをはじめ各種手法を取り入れたい」と述べられておりますが、今回のプロジェクトを遂行した中で、なぜ今後はプロトタイプ

などの他の手法を取り入れなければならないと感じたのか、具体的な問題点や課題が述べられていないように感じます。

本節では、プロマネがプロジェクトを遂行する中で、誰から指摘されるわけでもなく自ら内省し、適切な改善箇所を見つけ出せるのかを評価します。そのため、今回のプロジェクト経験を通じて、今後はプロトタイプなどの他の手法も取り入れたいと考えた理由について明確に論述をして頂きたかったと思います。

本論文では「利用部門の参加意識が低い場合でも十分な協力を期待するため」、「予算より低い費用に抑える」などの記述がありますので、これらが「今後はプロトタイプ等を検討したいと考えた理由」だとも読み取ることができますが、いずれにしても本プロジェクトでどういった課題があったのかを具体的には論述できていないと考えます。

この点についてご確認をお願い致します。

(キ) [評価項目：文章表現 指摘番号：①]

(1)

【設問】 ア  
【ページ】 2ページ  
【行数】 12行  
【指摘内容】 表現を統一してほしい  
【指摘箇所】 アクティビティに対する実工数とEVを  
【修正例】 アクティビティに対する実工数と**出来高**を  
または  
アクティビティに対する**AC**とEVを

(2)

【設問】 イ・ウ  
【ページ】 5ページ  
【行数】 6行  
【指摘内容】 脱字  
【指摘箇所】 回答者側でも的確が可能となり、  
【修正例】 回答者側でも的確な**回答**が可能となり、

### (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1.1節はプロジェクトの概要について適切にまとめられており、よかったと思います。1.2節も費用管理の仕組みについて簡潔にまとめられており問題なかったと思います。ただし、指摘に記載した通り、予算目標としてはコンティンジェンシー費用500万円以内に抑えてプロジェクト予算を達成する、といったところまで事前に記載して頂けると、プロジェクト予算計画を事前に踏まえた対策を打ったことがより読み手に正確に伝わるとと思いますので、その点についてご確認をお願い致します。

設問イの2.1節では、もう少しだけ題意に忠実に論述展開をなさるとより評価が高くなるのではないかと思います。兆候によって予算超過につながると考えた理由や、分析によってプロジェクトへの影響を明らかにしたことなど、もう少し本プロジェクトに当てはめて具体的な論述をして頂きたかったと思います。2.2節では、行った対策の内容自体は良かったと思いますが、その追加対策を行うことで、プロジェクト目標（納期や予算）を守れる、と考えた根拠についての論述が不足していたように感じます。この点の追記を望みます。

設問ウの3.1節は、事前に対処した施策の結果や評価について、すべて論述できていないと感じました。論述が不足している評価についても追記をお願いします。3.2節では、今後改善したいと考えている内容について、なぜ改善したいと考えたのか、その理由は何か、という点をもう少し追記して頂けると良かったかと思えます。

## 5. 今後の学習に関するコメント

基本的な題意についてはきちんと把握できていたので評価できると考えます。若干ではありますが、題意を満たすことよりもご自身で書きたい内容を論述してしまったような印象を受けます。設問イの2.1節などでも、もう少し題意に忠実なストーリー展開をして頂けますと、より評価の高い論文になると考えます。一般的に、問題のテーマに関する具体的なプロジェクト経験があるほど、自分の経験を優先させて論述しようとしてしまいがちですので、そういった「書きやすい」問題ほど注意が必要だと思えます。

プロマネの考えについては、きちんと論述しようとする姿勢が伺えますので大変よろしかったと思います。論述のスタイルとしては問題ございません。また、文章表現も丁寧であり、大変読みやすい論文でした。この点も問題はございません。

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。

以上