

に	は	私	が	任	命	さ	れ	た	。	開	発	要	員	は	当	部	員	8	名	、	要	件	定	義	、
外	部	設	計	及	び	総	合	試	験	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	コ	ン	テ	ン	ジ	ェ	ン	シ	ー	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	7	割	を	占	め	る	た	め	、	工	数	と	し	て	
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	す	る	。	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	AC	と	EV	を	毎	週	月	曜	
日	に	定	型	書	式	で	報	告	し	て	貫	い	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	。	特	に	コ	ン	
テ	ン	ジ	ェ	ン	シ	ー	予	備	費	は	、	想	定	リ	ス	ク	発	生	時	対	策	費	用	と	
し	て	500	万	円	を	確	保	し	、	予	算	超	過	対	策	の	バ	ッ	フ	ァ	と	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	、	EV	と	AC		
	差	を	監	視	す	る	と	と	も	に	、	工	数	超	過	の	兆	候	を	見	る	た	め	検	討	
	に	着	手	し	た	項	目	で	の	未	解	決	事	項	件	数	の	推	移	を	監	視	す	る	こ	
	と	に	し	た	。	本	件	数	は	質	問	の	回	答	待	ち	数	や	担	当	者	自	身	の	未	
	解	決	項	目	数	か	ら	な	っ	て	お	り	、	増	加	ま	た	は	無	変	化	状	態	の	継	
	続	は	業	務	遂	行	が	難	航	中	で	あ	る	こ	と	を	示	す	。	そ	の	た	め	、	予	
	算	工	数	超	過	兆	候	の	客	観	的	把	握	に	最	適	と	考	え	た	か	ら	で	あ	る	。
	P	J	は	要	件	定	義	か	ら	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	し	て	い	く	。	作	成	業	務	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	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、チームリーダーH氏を中心に、B社の業務フローや必要データを、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時間程度しか時間を取って貰えず、このままでは満足のない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報告される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不安を感じた。

そこで私は、B社との定例PJ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、PJ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		
さ	れ	た	。																							
	私	は	E	R	P	を	使	用	し	た	P	J	で	は	特	に	要	件	定	義	が	最	重	要		
だ	と	考	え	た	。	何	故	な	ら	、	要	件	定	義	工	程	は	最	適	な	E	R	P	ソ		
フ	ト	を	選	択	し	設	計	の	基	本	を	決	め	る	工	程	で	あ	り	、	本	工	程	で		
の	不	備	は	こ	れ	以	降	の	工	程	か	ら	の	手	戻	り	を	引	き	起	こ	し	、	確		
実	に	費	用	の	超	過	を	招	く	か	ら	で	あ	る	。											
	営	業	部	の	協	力	が	不	十	分	で	あ	る	こ	の	状	況	が	継	続	し	た	場	合	、	
予	定	計	画	レ	ビ	ュ	ー	1	時	間	に	対	し	て	確	保	可	能	時	間	が	不	足	す	る	。
そ	の	結	果	、	不	具	合	残	留	件	数	が	計	画	時	よ	り	増	え	、	手	戻	り	費		
用	が	追	加	発	生	す	る	と	予	想	さ	れ	る	。												
	具	体	的	な	追	加	発	生	費	用	と	し	て	は	、											
	・	レ	ビ	ュ	ー	1	時	間	で	の	不	具	合	発	見	数	=2(社	内	実	績	値)			
	・	利	用	部	門	予	定	計	画	レ	ビ	ュ	ー	1	時	間	=24	H(社	内	標	準	値)		

化	し	た	様	式	に	書	き	込	み	、	ヒ	ア	リ	ン	グ	2	日	前	に	は	B	社	に	メ	
ー	ル	し	て	お	く	こ	と	を	両	社	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	の	的	確	な	回	答	が	可	
能	と	な	り	、	従	来	の	半	分	程	度	の	時	間	で	ヒ	ア	リ	ン	グ	が	完	了	す	
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	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	化	
さ	れ	て	い	る	こ	と	を	理	解	し	て	も	ら	い	易	く	し	た	。						
	ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	を	守	る	た	め	、	当	初	の	ア	ク	テ	ィ	ビ	テ	ィ	と	は	
並	列	に	新	た	な	追	加	記	載	作	業	を	要	員	増	加	に	よ	っ	て	実	施	し	た	。

こ	の	た	め	の	追	加	発	生	分	100	万	円	は	、	コ	ン	テ	ン	ジ	ェ	ン	シ	ー	予
備	費	で	充	当	す	る	こ	と	に	し	た	。												
	こ	れ	ら	の	施	策	に	よ	り	、	当	初	の	費	用	と	ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	を	守
っ	た	上	、	利	用	者	側	の	要	求	が	充	分	に	反	映	さ	れ	た	品	質	の	高	い
要	件	定	義	書	を	完	成	さ	せ	る	こ	と	が	で	き	る	と	考	え	た	。			
3.	評	価	と	改	善																			
3.1	私	の	評	価																				
	対	策	以	降	B	社	営	業	部	門	の	3	氏	か	ら	は	要	件	定	義	で	の	ヒ	ア
リ	ン	グ	・	レ	ビ	ュ	ー	等	で	、	当	社	類	似	P	J	利	用	者	部	門	平	均	起
案	件	数	の	約	1.2	倍	に	あ	た	る	計	110	件	の	提	案	、	指	摘	が	寄	せ	ら	れ
た	。	こ	れ	ら	は	要	件	定	義	書	の	品	質	向	上	に	寄	与	し	、	要	件	定	義
へ	の	手	戻	り	件	数	は	予	算	策	定	時	の	想	定	5	件	に	対	し	3	件	と	な
り	、	手	戻	り	件	数	減	少	に	伴	う	余	剰	工	数	90H	を	総	合	試	験	で	の	運
用	確	認	等	に	回	す	こ	と	が	で	き	た	。											
	費	用	的	に	は	、	既	に	記	し	た	よ	う	に	対	策	と	し	て	100	万	円	の	コ
ン	テ	ン	ジ	ェ	ン	シ	ー	予	備	費	を	使	用	し	た	。	し	か	し	、	要	件	定	義

論文添削結果

2011.05.12 (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18年度 問2（4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"> ・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 ⇒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理由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"> ・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。 	
3. 2	<ul style="list-style-type: none"> ・対策や予兆の察知に関連する改善点を記述すること。 	

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います。

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、ということだと思います。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
A	合格水準にある	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	A	合格水準にある
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"> ・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 	A	合格水準にある
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 	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Aである理由は以下です。

1. 題意の適切な盛り込み

題意はすべて盛り込まれており評価できる。

2. 論理性

全体的にプロマネの考えや判断根拠が具体的に述べられており評価できる論文であった。

3. プロマネの創意工夫

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。

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。

(2) 講評の詳細

今回は、詳細講評はございません。

(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。

最も評価できる点は、論述内容が具体的であり、どのような対策を行ったのか、またプロマネがどのように考えたのかが明確に読み手に伝わってくるところです。読み手は、プロマネがどのような考えで行動したのかが理解しやすく、適切に論文を評価することができるようになりますし、論述が具体的だと、プロマネの経験があると伺える論文になっているために評価が高くなると考えます。

5. 今後の学習に関するコメント

おめでとうございます。今回の論文添削では合格水準にあると判断いたしました。何度も論文を修正して頂きましてありがとうございました。

この水準まで論文作成を準備しておけば、本番試験でも必ずや合格水準の論文を書けるものと信じております。

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。
本番試験でのご健闘を祈念させていただきます。

以上