

第	1	章	情	報	シ	ス	テ	ム	開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	概	要	と	業	務	の	
開	始	日	を	変	更	で	き	な	か	っ	た	背	景	及	び	変	更	内	容	の	要	求		
1	.	1	情	報	シ	ス	テ	ム	開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	概	要					
	私	は	シ	ス	テ	ム	イ	ン	テ	グ	レ	ー	タ	の	A	社	の	情	報	シ	ス	テ	ム	部
門	に	所	属	し	て	い	る	。	A	社	で	は	業	務	の	効	率	化	を	図	る	為	に	情
報	系	の	s	ッ	ヒ	ス	テ	ム	の	導	入	を	積	極	的	に	行	っ	て	き	た	。		
	こ	の	度	、	A	社	で	は	社	内	の	情	報	共	有	化	を	実	現	す	べ	く	グ	ル
一	プ	ウ	ェ	ア	を	導	入	す	る	事	に	な	り	、	私	は	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ
一	ジ	ャ	に	任	命	さ	れ	た	。	今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	規	模	は	100	人
月	で	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	期	間	は	6	ヶ	月	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	要	員	は	15
名	で	あ	る	。																				
	本	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	は	フ	ル	オ	ー	ダ	ー	で	の	開	発	も	検	討	し	た
が	要	件	定	義	の	終	了	時	点	で	検	討	し	た	結	果	、	X	社	の	パ	ッ	ケ	ー
ジ	を	導	入	す	る	事	が	役	員	会	で	承	認	さ	れ	た	。	但	し	、	稼	動	開	始
時	期	は	厳	守	す	る	よ	う	に	と	の	条	件	が	つ	け	ら	れ	た	。				
1	.	2	業	務	の	開	始	日	を	変	更	で	き	な	か	っ	た	背	景	及	び	変	更	

第	2	章		変	更	要	求	に	対	し	て	検	討	し	た	内	容	と	結	果	に	つ	い	て	
2	.	1		変	更	要	求	に	対	し	て	検	討	し	た	内	容								
	ワ	ー	ク	フ	ロ	ー	シ	ス	テ	ム	へ	の	変	更	要	求	に	対	し	て	プ	ロ	ジ	ェ	
ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	で	あ	る	私	は	以	下	の	3	点	に	つ	い	て	検	討	を	行	
っ	た	。																							
(1)		他	社	の	パ	ッ	ケ	ー	ジ	に	乗	り	換	え	る	こ	と	は	可	能	か		
	X	社	以	外	の	他	社	の	パ	ッ	ケ	ー	ジ	で	の	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	連	携	に	
つ	い	て	各	社	に	確	認	し	た	所	、	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	連	携	自	体	を	行	え	
る	パ	ッ	ケ	ー	ジ	は	存	在	す	る	が	、	A	社	の	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	シ	ス	テ	
ム	は	独	自	に	カ	ス	タ	マ	イ	ズ	し	て	い	る	部	分	が	多	く	あ	る	の	で	、	
パ	ッ	ケ	ー	ジ	の	標	準	機	能	だ	け	で	の	実	現	は	難	し	い	と	判	断	し	た	。
(2)		稼	働	日	を	変	更	で	き	な	い	か											
	私	が	今	回	の	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	連	携	機	能	を	実	現	す	る	為	の	工	数	
を	算	出	し	た	所	、	1	ヶ	月	を	要	す	る	こ	と	が	分	か	っ	た	。	そ	こ	で	、
役	員	会	で	稼	働	日	延	期	を	求	め	て	み	た	が	認	め	ら	れ	な	か	っ	た	。	
(3)		追	加	要	件	の	実	現	は	稼	働	後	に	対	応	す	る						

	今	回	の	追	加	要	件	は	パ	ッ	ケ	ー	ジ	自	体	に	変	更	を	加	え	る	必	要	
	は	な	く	、	ア	ド	オ	ン	で	の	機	能	追	加	で	実	現	で	き	る	。	開	発	自	体
	は	1	ヶ	月	か	か	る	が	7	月	1	日	の	稼	働	後	の	対	応	で	も	か	ま	わ	な
	い	か	ど	う	か	を	経	理	部	門	に	確	認	す	る	必	要	が	あ	る	。				
	2	.	2		変	更	要	求	に	対	し	て	の	検	討	結	果								
	前	述	の	3	つ	の	対	応	方	法	を	検	討	し	た	結	果	、	他	社	の	パ	ッ	ケ	ー
	ー	ジ	に	乗	り	換	え	る	事	や	稼	働	日	の	変	更	を	社	内	で	承	認	し	て	も
	ら	う	の	は	非	常	に	難	し	く	、	追	加	要	件	の	実	現	は	稼	働	後	に	対	応
	す	る	こ	と	に	し	た	。																	
	こ	の	対	策	を	実	現	す	る	た	め	に	は	以	下	の	3	点	を	ク	リ	ア	ー	す	
	る	必	要	が	あ	っ	た	。																	
	(1)	利	用	部	門	が	円	滑	に	業	務	を	遂	行	で	き	る	こ	と				
	経	理	部	門	に	は	稼	働	直	後	か	ら	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	連	携	が	実	現	で	
	き	る	ま	で	の	間	の	代	替	手	段	を	提	供	す	る	必	要	が	あ	る	。			
	(2)	運	用	部	門	に	大	き	な	負	担	が	か	か	ら	な	い	こ	と				
	運	用	部	門	で	あ	る	情	報	シ	ス	テ	ム	部	で	は	稼	働	直	後	と	デ	ー	タ	

ベ	一	ス	連	携	の	実	現	後	と	で	は	運	用	方	法	が	異	な	る	の	で	負	担	が	
か	か	ら	な	い	様	な	運	用	方	法	を	検	討	す	る	必	要	が	あ	る	。				
(3)	稼	動	後	の	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	連	携	の	実	現	が	ス	ム	ー	ズ	に	行	
え	る	こ	と																						
	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	連	携	の	実	現	は	本	番	環	境	で	行	う	こ	と	に	な	る	
の	で	、	本	番	環	境	に	影	響	が	な	い	よ	う	に	す	る	必	要	が	あ	る	。		
こ	の	3	点	の	中	で	私	が	特	に	重	要	だ	と	考	え	た	の	は	デ	ー	タ	ベ	ー	
ス	連	携	を	本	番	環	境	に	影	響	な	く	実	現	す	る	こ	と	で	あ	る	。			
	そ	こ	で	、	私	は	申	請	デ	ー	タ	を	一	括	し	て	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	シ	ス	
テ	ム	に	移	行	す	る	た	め	の	ツ	ー	ル	を	用	い	る	こ	と	に	し	た	。	こ	の	
方	法	だ	と	、	開	発	自	体	の	工	数	は	か	か	る	が	手	入	力	の	必	要	が	な	
い	の	で	、	ヒ	ュ	ー	マ	ン	エ	ラ	ー	を	防	ぐ	こ	と	が	で	き	る	上	に	経	理	
部	門	の	工	数	を	削	減	す	る	こ	と	が	で	き	る	。									
	ま	た	、	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	連	携	シ	ス	テ	ム	に	障	害	が	発	生	し	た	場	
合	で	も	、	移	行	ツ	ー	ル	を	使	え	ば	経	理	部	門	の	業	務	に	差	し	支	え	
る	こ	と	が	な	い	。																			

私	が	行	っ	た	検	討	結	果	に	基	づ	い	て	対	応	を	行	い	、	無	事	本	稼	動	
を	迎	え	る	こ	と	が	で	き	た	。															
第	3	章		評	価	と	改	善																	
3	.	1		評	価	に	つ	い	て																
	今	回	の	変	更	要	求	は	稼	動	ま	で	1	ヶ	月	し	か	な	い	と	い	う	状	況	
で	発	生	し	て	お	り	、	対	応	策	を	誤	れ	ば	大	き	な	ト	ラ	ブ	ル	を	引	き	
起	こ	し	、	稼	動	を	迎	え	る	こ	と	が	で	き	な	か	っ	た	と	考	え	ら	れ	る	。
	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	で	あ	る	私	が	冷	静	な	対	応	方	法	を	
検	討	し	、	実	行	で	き	た	か	ら	こ	そ	遅	延	す	る	こ	と	な	く	稼	動	を	迎	
え	ら	れ	た	と	自	負	し	て	い	る	。	ま	た	、	経	理	部	門	を	は	じ	め	社	内	
の	評	価	も	高	く	、	本	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	は	成	功	し	た	と	評	価	で	き	る	。
3	.	2		改	善	に	つ	い	て																
	今	回	は	変	更	要	求	発	生	後	の	迅	速	な	対	応	に	よ	っ	て	無	事	稼	動	
を	迎	え	る	こ	と	が	で	き	た	が	、	要	件	定	義	の	段	階	で	他	部	門	へ	の	
ヒ	ア	リ	ン	グ	を	確	実	に	行	っ	て	い	れ	ば	、	要	件	定	義	で	の	取	り	込	
み	が	可	能	で	あ	っ	た	と	思	わ	れ	る	。												

論文添削結果

2008.09.16 (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 8 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 稼働開始日を変更できなかった背景及び変更要求の内容
2. 稼働開始日を変更できないプロジェクトでの変更要求への対応
 2. 1 段階的な稼働をするためのシステム範囲と影響度の分析
 2. 2 移行手順の検討とシステム利用部門との調整
 2. 3 変更要求に対応するためのプロジェクト体制見直し
3. 検討した内容と結果の評価及び今後の改善点
 3. 1 検討した内容と結果の評価
 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、今回の論文では本稼働を延期できない理由を記述する必要があるため、ここで伏線を張っておいても良い。	
1. 2	①システムへの影響が大きい変更要求の内容が記載されていること ⇒単なる作業遅延や残作業による変更要求ではなく、ビジネス上の方針変更などに伴う、影響範囲の大きい変更要求であること。 ②本稼働開始日を変更できない背景が記載されていること ⇒本稼働開始日を変更できない理由が明確に記載されていること。	
2. 1	①段階的稼働をするシステム範囲を明確化していること ⇒段階的稼働を行う範囲が明確でないと、その影響度を把握することができない。よってまずは段階的稼働の範囲を明確にしていることが必要。 ②段階的稼働によって、利用部門や運用部門にどのような影響があるのかを分析していること ⇒段階的稼働の影響度を分析によって見極めていること。利用部門や運用部門への影響はもともと、現行システムとの並行運用や切替えに関する影響など、多岐へわたる影響を的確に記述することが求められる。	2. 1、2. 2、2. 3については、論述すべき内容がすべて網羅されているのであれば、見出しのつけ方などは比較的自由に設定できる。但し、論述の順序

2. 2	<p>①適切な移行手順について検討されていること ⇒段階的稼働を行ううえでの影響に対応した、適切な移行手順および運用手順が検討されていること。2. 1の②で検討した影響（問題点）に的確に対応した手順や対策が盛り込まれていること。</p> <p>②システム利用部門との調整について記載されていること ⇒利用部門（または客先）に影響があるため、段階的稼働の実施と移行手順（運用手順）について、合意を得る必要がある。問題文には明示的に記載されていないが、常識的に考えれば絶対に必要な作業である。</p>	<p>としては、①段階的稼働範囲の検討、②影響度の分析、③移行手順の検討、④ステークホルダとの合意形成、⑤プロジェクト体制や、作業タスクの見直し、の順に記述するのが無難な流れである。</p>
2. 3	<p>①プロジェクト体制見直し、および作業タスクの変更に伴う問題や課題を的確に分析し、対応策を打っていること ⇒必ずプロジェクト体制の見直しを論文に盛り込まなければならないわけではないが、記述があったほうがよい。その場合は、プロジェクト体制の変更や作業タスクの変更に伴う問題点を分析し、それを解決できる適切な対応策をうっていることが必要である。</p>	
3. 1	<p>・段階的稼働の簡単な顛末と、評価すべき点について記述すること。</p>	
3. 2	<p>・課題や対応策に関連する改善点を記述すること。</p>	

本問題は、2章において非常に論述の自由度が高い論文です。問題文をよく読んで、自身の体験やストーリーをどのように何を組み込むか、きちんと構成を立てる必要があります。構成がうまく組み立てられない場合、プロジェクト遂行上で発生した変更要求に関する問題点とその対応策の記述に始終してしまい、本来論述すべき観点（「段階的稼働の範囲」、「段階的稼働の影響」、「移行手順の検討」、「利用部門や客先との段階的稼働の合意」、「プロジェクト体制の見直し」など）を書き漏らしてしまいがちです。

これら論述すべき観点を盛り込みつつ、プロマネとしての判断力、分析力、調整力などが十分に評価できるような記述をしなければなりません。

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

4. 講評

添削者が考える講評について示します。

(1) 評価ランクの根拠について

評価ランクがCである理由は以下です。

- ①変更要求を受けて検討した対処内容の記述に具体性が欠ける

以下に詳細に説明をさせていただきます。

(2) 詳細説明

①変更要求を受けて検討した対処内容の記述に具体性が欠ける

論述内容が具体的でないと、問題に対して打った対策が、本当に適切だったのかを文面から評価することができません。また対策を検討する際のプロマネとしての視点や、創意工夫についても記述がされていないため、その点についても評価することができません。

(ア)

「2. 2 変更要求に対する検討結果」において、「利用部門が円滑に業務を遂行できること」がクリアすべき課題だと記述されていますが、どんな問題があって利用部門が円滑に業務を遂行できないのか、また、その問題への対応策が何なのか、具体的な記述がありません。論文では代替手段を提供する必要があるとしていますが、その代替手段の検討や提供において、プロマネとしてどのような考えや判断を下したのかも、記述が不足しています。

論文で評価したい内容が論述されていないため、論文自体の評価も下がると考えられます。

(イ)

「2. 2 変更要求に対する検討結果」において、「運用部門に大きな負担がかからないこと」がクリアすべき課題だと記述されていますが、具体的な問題とその対策について記述がありません。この問題に対するプロマネとしての考えや判断も論述されておられません。

(ウ)

「2. 2 変更要求に対するの検討結果」において、データベース連携の実現において、本番環境に影響がないようにすることが重要だと記述されていますが、データベース連携を行うに当たって、本番環境でどのような影響があるのか具体的な記述がありません。また、その対策としてデータベースへの移行ツールを用意した、と記述されていますが、なぜツールを作成することで本番環境への影響がなくなるのかが理解できません。

これは、本番環境でどのような影響（問題）があるかが記述されていないため、その対策が適切であるかを判断できないためです。

また、「データベース連携システムに障害が発生した場合でも、移行ツールを使えば業務に差し支えることがない」と記述されていますが、その根拠が不明です。どんな障害が発生することが想定され、それに対処するには移行ツールが適切である、ということを具体的に記述しなければ理解できません。

なお論文全体にわたって、プロジェクトマネージャとしての分析能力や判断能力、調整能力があることが伝わってきません。これは、論文中にプロマネの考えや判断根拠の記述が少ないためだと考えられます。

論文というよりは、プロジェクトの事後報告書を読んでいるようです。プロジェクトとしての対応や顛末を論じる問題ではなく、プロジェクトマネージャ個人の判断や対応能力を論じる問題ですので、もう少し具体的な論述が必要だと感じます。

またここに書ききれなかった細かい指摘などを、「(別紙) その他の指摘.pdf」に吹き出しで追記しておりますので、合わせてご確認ください。

5. 今後の学習に関する一言

今回の論文では、もう少し具体性のある論述を心がけたほうがよいと感じました。1件目の論文でも指摘させていただいておりますが、ご自身がプロマネとして適切な判断や考えを持っていたのかを評価する試験ですので、プロジェクト内容の記述よりも、なぜそのように判断することが合理的だったのか、を多く記述することが大切だと考えます。

言葉だけではなかなか当方の言いたいことが伝わりにくいとは思いますが、指摘内容に留意されれば、充分合格論文を書くことができると思います。

以上

1	.	2	業	務	の	開	始	日	を	変	更	で	き	な	か	っ	た	背
景 及 び 変 更 要 求 の 内 容																		
本 プロジェクトの業務開始日はA社の創立																		
月 1 日 に 決 め ら れ た 。 こ の 日 は 、																		
定 さ れ 、 A 社 の ホ ー ム ペ ー ジ 上 で																		
お り 必 ず 守 ら な け れ ば な ら な い 。																		
プロジェクト期間を1ヶ月残して、利用者																		
教 育 フ ェ ー ズ に 入 っ た 所 で グ ル ー プ ウ ェ ア に																		
機 能 追 加 を 行 う 必 要 が 出 て																		
「業務システムと」のほ うが適切だと考える。																		
ープウェア上のデータを他の業務と連携させ																		
る必要はなかったが、ワークフローの申請デ																		
ータを経理部門のデータベースシステムに引																		
き渡す必要があるとの事で経理部長が役員会																		
の承認をとりつけた。																		
私はフィット&ギャップでの分析を行った																		
が、X社のパッケージの標準機能では不可能																		
であることが分かり、別途対策を検討するこ																		
とにした。																		
稼動までは残1ヶ月ということも早急な対																		
応が要求され、早速検討にとりかかった。																		

もう少し問題文にもあるように「ビジネス上の要件対応」であることが望ましかった。論述内容では「要件を取りこぼしていた」ようにも取れる。※必須の対応事項ではありませんが。

第	2	章	変	更	要	求	に	対	し	て	検	討	し	た	内	容	と	結			
果	に	つ	い	て																	
2	.	1	変	更	要	求	に	対	し	て	検	討	し	た	内	容					
			ワ	ー	ク	フ	ロ	ー	シ	ス	テ	ム	へ	の	変	更	要	求	に	対	し
て	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	で	あ	る	私	は	以	下	の		
3	点	に	つ	い	て	検	討	を	行	っ	た	。									
(1)	他	社	の	パ	ッ	ケ	ー	ジ	に	乗	り	換	え	る	こ	と	は		
可	能	か																			
			X	社	以	外	の	他	社	の	パ	ッ	ケ	ー	ジ	で	の	デ	ー	タ	ベ
ー	ス	連	携	に	つ	い	て	各	社	に	確	認	し	た	所	、	デ	ー	タ		
ベ	ー	ス	連	携	自	体	を	行	え	る	パ	ッ	ケ	ー	ジ	は	存	在	す		
る	が	、	A	社	の	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	シ	ス	テ	ム	は	独	自	に		
カ	ス	タ	マ	イ	ズ	し	て	い	る	部	分	が	多	く	あ	る	の	で	、		
パ	ッ	ケ	ー	ジ	の	標	準	機	能	だ	け	で	の	実	現	は	難	し	い		
と	判	断	し	た	。																
(2)	稼	働	日	を	変	更	で	き	な	い	か								
			私	が	今	回	の	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	連	携	機	能	を	実	現	す
る	為	の	工	数	を	算	出	し	た	所	、	1	ヶ	月	を	要	す	る	こ		
と	が	分	か	っ	た	。	そ	こ	で	、	役	員	会	で	稼	働	日	延	期		
を	求	め	て	み	た	が	認	め	ら	れ	な	か	っ	た	。						

(3)	追	加	要	件	の	実	現	は	稼	動	後	に	対	応	す	る					
			今	回	の	追	加	要	件	は	パ	ッ	ケ	ー	ジ	自	体	に	変	更	を		
			加	え	る	必	要	は	な	く	、	ア	ド	オ	ン	で	の	機	能	追	加	で	
			実	現	で	き	る	。	開	発	自	体	は	1	ヶ	月	か	か	る	が	7	月	
			1	日	の	稼	動	後	の	対	応	で	も	か	ま	わ	な	い	か	ど	う	か	
			を	経	理	部	門	に	確	認	す	る	必	要	が	あ	る	。					
			2	.	2		変	更	要	求	に	対	し	て	の	検	討	結	果				
			前	述	の	3	つ	の	対	応	方	法	を	検	討	し	た	結	果	、	他		
			社	の	パ	ッ	ケ	ー	ジ	に	乗	り	換	え	る	事	や	稼	働	日	の	変	
			更	を	社	内	で	承	認	し	て	も	ら	う	の	は	非	常	に	難	し	く	、
			追	加	要	件	の	実	現	は	稼	動	後	に	対	応	す	る	こ	と	に	し	
			た	。																			
			こ	の	対	策	を	実	現	す	る	た	め	に	は	以	下	の	3	点	を		
			ク	リ	ア	ー	す	る	必	要	が	あ	っ	た	。								
			(1)	利	用	部	門	が	円	滑	に	業	務	を	遂	行	で	き	る	こ	
			と																				
			経	理	部	門	に	は	稼	動	直	後	か	ら	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	連		
			携	が	実	現	で	き	る	ま	で	の	間	の	代	替	手	段	を	提	供	す	
			る	必	要	が	あ	る	。														
			(2)	運	用	部	門	に	大	き	な	負	担	が	か	か	ら	な	い	こ	

