



テ	ム	の	品	質	が	重	要	な	ポ	イ	ン	ト	で	あ	る	と	考	え	た	。				
(2)	業	務	の	開	始	日	を	変	更	で	き	な	か	っ	た	背	景	と	変	更	要	求		
	予	算	編	成	業	務	は	毎	期	1	月	に	行	わ	れ	、	全	部	門	の	翌	期	の	施
策	に	関	わ	る	重	要	な	業	務	で	あ	る	。	ま	た	、	今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク
ト	は	会	社	に	お	け	る	重	点	テ	ー	マ	で	あ	り	、	運	用	開	始	の	日	程	を
遅	ら	せ	る	事	は	許	さ	れ	な	い	状	況	で	あ	っ	た	。							
	要	件	定	義	と	外	部	設	計	が	完	了	し	、	内	部	設	計	も	ほ	ぼ	完	了	し
か	け	た	頃	、	運	用	部	門	の	担	当	者	が	、	次	の	よ	う	な	変	更	を	要	求
し	て	き	た	。																				
	①	予	算	申	請	入	力	を	行	う	際	の	基	準	と	な	る	予	算	を	E	D	P	自
動	算	出	す	る	よ	う	な	機	能	を	追	加	し	て	ほ	し	い	。						
	②	上	記	①	の	基	準	と	な	る	予	算	は	前	期	実	績	よ	り	算	出	す	る	よ
う	に	し	て	ほ	し	い	。																	
	③	毎	月	行	う	予	実	分	析	で	使	用	す	る	予	算	を	E	D	P	自	動	算	出
で	き	る	機	能	を	追	加	し	て	ほ	し	い	。											
担	当	役	員	か	ら	は	1	月	に	間	に	合	わ	せ	る	よ	う	に	指	示	が	出	て	お





要	求	は	従	来	の	予	算	編	成	手	順	と	違	う	流	れ	に	な	る	の	で	、	シ	ス	
テ	ム	導	入	の	前	に	利	用	部	門	へ	教	育	を	実	施	す	る	必	要	が	あ	っ	た	。
教	育	実	施	に	つ	い	て	は	、	運	用	部	門	主	体	で	行	う	よ	う	に	依	頼	し	、
教	育	担	当	者	の	確	保	と	業	務	ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	の	調	整	を	お	願	い	し	
た	。	し	か	し	、	日	程	的	な	問	題	か	ら	利	用	部	門	へ	の	教	育	が	不	十	
分	な	状	態	で	シ	ス	テ	ム	運	用	開	始	す	る	事	も	考	え	ら	れ	る	為	、	利	
用	部	門	か	ら	の	問	合	せ	に	迅	速	な	対	応	が	で	き	る	よ	う	な	体	制	の	
検	討	を	行	い	、	運	用	部	門	と	シ	ス	テ	ム	部	門	の	役	割	も	明	確	に	し	
な	が	ら	準	備	を	行	っ	た	。	結	果	的	に	、	こ	の	変	更	要	求	に	対	し	て	
は	1	月	の	シ	ス	テ	ム	運	用	開	始	日	ま	で	に	導	入	す	る	事	が	で	き	た	。
導	入	当	初	は	、	利	用	部	門	へ	の	教	育	が	不	十	分	で	あ	っ	た	事	も	あ	
り	問	合	せ	が	多	か	っ	た	が	、	事	前	に	問	合	せ	対	応	窓	口	を	設	置	し	
た	事	に	よ	っ	て	迅	速	な	対	応	を	行	う	事	が	で	き	た	。						
	2	つ	目	の	変	更	要	求	で	あ	る	前	期	実	績	よ	り	基	準	予	算	を	算	出	
す	る	機	能	に	つ	い	て	は	、	前	期	予	算	よ	り	前	期	実	績	を	使	っ	て	基	
準	予	算	を	算	出	し	た	方	が	予	算	の	目	安	と	し	て	の	精	度	が	上	が	り	、

利	用	部	門	に	と	っ	て	使	い	や	す	い	シ	ス	テ	ム	に	な	る	と	考	え	ら	れ	
た	。	し	か	し	、	こ	の	機	能	を	実	現	す	る	為	に	は	シ	ス	テ	ム	開	発	だ	
け	で	な	く	、	前	期	実	績	デ	ー	タ	の	作	成	と	移	行	作	業	が	必	要	に	な	
る	為	、	運	用	部	門	へ	の	負	担	も	大	き	く	な	る	。	そ	の	為	、	こ	の	変	
更	要	求	に	つ	い	て	は	1	月	の	シ	ス	テ	ム	運	用	開	始	日	ま	で	に	対	応	
せ	ず	、	代	わ	り	に	既	に	デ	ー	タ	移	行	済	で	あ	っ	た	前	期	予	算	よ	り	
算	出	し	た	基	準	予	算	を	使	っ	て	予	算	申	請	入	力	を	行	う	事	で	運	用	
部	門	の	担	当	者	と	合	意	し	た	。														
	3	つ	目	の	変	更	要	求	で	あ	る	予	実	分	析	で	使	用	す	る	予	算	を	E	
D	P	自	動	算	出	す	る	機	能	に	つ	い	て	は	、	こ	の	機	能	が	実	現	す	る	
と	従	来	の	予	実	分	析	で	行	っ	て	い	た	予	算	を	作	成	す	る	作	業	工	数	
の	削	減	に	も	つ	な	が	り	予	実	分	析	の	精	度	向	上	と	い	っ	た	効	果	も	
見	込	ま	れ	る	為	、	変	更	反	映	し	て	ほ	し	い	と	い	う	要	望	が	あ	っ	た	。
た	だ	し	、	こ	の	機	能	を	使	用	す	る	時	期	は	1	月	ス	タ	ー	ト	の	予	算	
編	成	業	務	が	完	了	し	た	後	の	4	月	頃	か	ら	で	あ	る	の	で	、	開	発	時	
期	を	後	ろ	に	ず	ら	す	事	で	運	用	部	門	の	担	当	者	か	ら	合	意	を	得	た	。

	以	上	の	変	更	要	求	に	対	す	る	検	討	内	容	を	踏	ま	え	て	、	全	体	ス		
	ケ	ジ	ュ	ー	ル	の	再	作	成	を	行	っ	た	。	1	つ	目	の	変	更	要	求	に	お	い	
	て	は	、	E	D	P	自	動	算	出	さ	れ	た	数	値	の	精	度	が	重	要	に	な	る	の	
	で	、	当	初	予	定	し	て	い	た	利	用	者	向	け	教	育	実	施	期	間	を	短	く	し	
	て	、	検	証	期	間	を	長	く	す	る	よ	う	に	ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	調	整	を	行	っ	
	た	。	次	に	追	加	機	能	に	伴	い	開	発	要	員	を	増	や	す	必	要	が	あ	っ	た	
	の	で	、	要	件	定	義	、	外	部	設	計	の	見	直	し	と	変	更	を	行	い	、	開	発	
	工	数	を	算	出	と	開	発	要	員	の	調	整	と	確	保	を	行	っ	た	。	見	直	し	た	
	要	件	定	義	と	外	部	設	計	の	内	容	に	つ	い	て	は	、	運	用	部	門	の	担	当	
	者	を	含	め	て	レ	ビ	ュ	ー	を	実	施	し	、	そ	の	内	容	に	誤	り	が	な	い	事	
	を	確	認	し	た	。																				
	設	問	ウ																							
	(1)	評	価																							
		変	更	要	求	へ	の	対	応	は	予	定	通	り	に	完	了	し	た	。	変	更	要	求	に	
		対	す	る	変	更	部	分	に	つ	い	て	検	証	期	間	を	十	分	に	確	保	し	た	事	も
		あ	り	、	シ	ス	テ	ム	運	用	開	始	後	は	大	き	な	ト	ラ	ブ	ル	は	発	生	し	て



# 論文添削結果

2010.04.10 (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
  - (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 稼働開始日を変更できない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 段階的稼働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"> <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 ⇒段階的稼動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、段階的稼動の実施と移行手順（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段階的稼動範囲の検討、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>・段階的稼動の簡単な顛末と、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（「段階的稼動の範囲」、「段階的稼動の影響」、「移行手順の検討」、「利用部門や客先との段階的稼動の合意」、「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

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>	C	内容が不十分である
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"> <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>	C	内容が不十分である
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Cである理由は以下です。

#### 1. 題意の適切な盛り込み

本問題では以下の論点を盛り込む必要があり、意識して盛り込まれているとは感じるが、表面的な論述に終わっているものがあった。

- ・ 段階的稼働の範囲の明確化  
⇒ 利用部門の業務が円滑に行えることの検討
- ・ 移行手順の検討  
⇒ 運用部門への負担の検討、システム整合性についての検討
- ・ 作業タスクの見直し
- ・ プロジェクト体制の見直し
- ・ 関係者との調整

① 題意について表面的な論述にとどまっている箇所がある。

#### 2. 論理性

すべての論述が結果論で述べられており、そこに至るまでの過程や、プロマネの考えや判断の論述が不足している。

① 結果論ベースで述べられており、そこに至るまでにプロマネがどのように考え、どのように工夫したのかが伺えない。

#### 3. プロマネの創意工夫

プロマネの創意工夫が感じられない。プロジェクトの結論を淡々と述べているだけなので、その結論を導くためにどのような創意工夫を行ったのかが伺えない。

① プロマネの創意工夫が感じられない。

#### 4. 文章表現

特に問題はないと考える。一部脱字や、文言を変えると読みやすくなる箇所などがあった。

① 脱字などがある。

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、(1) 添削結果の根拠 の指摘の順番に示させていただきます。

なお、講評中で例文を示すことがありますが、あくまでも参考までとして頂ければ幸いです。もちろん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：適切な題意の盛り込み 指摘番号：①〕

題意については、意識して把握されていることは論文から伝わってきますが、表面的な論述にとどまっている箇所があると感じます。以下にその点について指摘させていただきます。

#### ・段階的稼働の範囲の明確化

論述では、3つの変更要求それぞれに対応時期の検討を行っておりますが、稼働開始日までの要件実現の必要性だけの論点にとどまっていると考えます。実際は稼働開始日までに必要な要件であっても、開発規模や難易度、品質の確保などの観点から、稼働開始日までに間に合わない場合もあるはずですが、そのような、稼働開始日までの対応が現実的にできるのかどうかといった検討をせずに、「稼働開始日までに必要だから盛り込む」、といった論調になっております。プロジェクトの特徴として、開発期間に比べて開発規模が多いとのことですから、単なる要件追加にはすべて対応しきれない状況設定と考えられます。稼働開始日までに必要な要件だとしても、どこまでなら要件を削減しても妥協できるのかを検討したり、要件の機能の一部だけを稼働させたりするといった工夫について述べなければならなかったと思います。そして、その際には要件の一部が稼働開始日までに間に合わないことで、利用部門へどのような影響があるのかも合わせて検討したことを述べる必要があったと思います。

この点、段階的稼働の範囲をプロジェクト制約と照らし合わせて検討したといった論述が不足していたと考えます。

#### ・移行手順の検討

稼働開始日に稼働させたシステムから、後日段階的稼働させるシステムへの移行手順や、移行がスムーズに行われるための、システム整合性の観点からの論述がなかったと考えます。

例えば、「同システムは冗長構成（デュプレックス・システム）を採用しているため、スタンバイしている片方の待機系を停止し、新システムへ更新させ、運用系を切り替えることで、スムーズな移行ができる」とか、「予算管理システムを新システムへ移行するには、一旦システムを全面的に停止させることが必要である。同システムの利用時間は日中であるため、深夜帯にシステムを停止し、新システムへの移行を行うことを検討した」などといったような論述が必要だったと考えます。また、現システムと新システムが並行稼働する場合は、システムによって機能や処理のふるまいが異なり、利用者へ影響を与えないようにするための、システム間の整合性の観点からの論述が必要になります。

また、合わせてシステム移行時に運用部門へ影響を与えないためにどのような工夫を行ったのかの論述も必要です。移行がスムーズに完了すれば問題はないのですが、移行時にハードウェアのトラブルでの移行失敗や、予定時間内に移行が完了できなかった場合のリスク対応など、運用部門への影響を最小化するための工夫を述べる必要があったと考えます。

- ・作業タスクの見直し
- ・プロジェクト体制の見直し

この点についても表面的な論述にとどまっていたように感じます。当初予定していた利用者教育期間を短縮したスケジューリングについて述べられていますが、利用者教育期間を短くしたことによる影響はどのように吸収したのでしょうか。また、開発要員の増加が

必要と述べられておりますが、プロジェクト制約（予算面）上の課題は特になかったのでしょうか。これらタスクや体制の見直しを行う上で、他に課題や問題はなかったのでしょうか。それらの課題に対して、どのような工夫を行ったのでしょうか。

小論文は、プロマネが適切に課題へ対応できているかを文面から評価する試験ですから、単に行ったことの結果論だけを淡々と述べられると、このような対応力を文面から評価することができなくなり、評価が低くなると考えます。

(イ)〔評価項目：論理性 指摘番号：①〕

〔評価項目：プロマネの創意工夫 指摘番号：①〕

「設問イ」において、論述のスタイルが結果論を淡々と述べているようになっていると感じます。論文ではなく、プロジェクトの報告書のようなスタイルです。もちろん、述べている結論自体に問題があるわけではありません。しかしこのような論述スタイルだと、結論に至るまでに、プロマネが考えた問題点や課題、どのようにそれをクリアしていったのかの創意工夫、なぜそういった対応を取ることが合理的だと判断したかの根拠、といったものが論述から抜け落ちてしまうと考えます。本論文でも、「プロマネの考え」や「行動の根拠」、「課題克服のための創意工夫」の論述が不足しています。この点は大きく修正する必要があると考えます。

小論文試験は、プロマネが課題や問題に直面した時に、総合的に状況を判断して対応策を検討できているか（判断力・分析力）、将来発生する問題を想定して対応を検討できているか（予見力・リスク管理能力）、プロジェクトの制約条件を満足するように、創意工夫ができていないか（創意工夫）、といった内容を文面から判断するものです。そのためには、プロマネの行動や考えをベースに論述を組み立てていく必要があります。そのような論述の仕方であれば、次のような論述が増えてきます。

- ・私は周囲の状況を判断した結果、〇〇の理由でこの対策を打つ事がふさわしいと判断した。
- ・私は〇〇をしようと考えた。なぜなら、〇〇の原因は〇〇であり、〇〇をすることでスケジュールを満足できると考えたからである。

本論文は結果論が多く、プロマネがどこまでリスクを想定したのか、なぜそのような結論とすることがふさわしいと考えたのか、どんな調整をすることでプロジェクト制約に対応しようとしたのか、などの「プロマネ自身の考え」の論述が絶対的に不足しております。

この論述スタイルの変更は合格論文を書く上では必要条件です。市販の合格論文集や、弊社サイトの公開論文などを熟読し、どのような論述スタイルであれば合格水準に到達できるのかをしっかりと把握される必要があると考えます。

以下に論述の流れに沿って、その他の指摘をさせていただきます。

(1)「設問イ」の全体に対する指摘

3つの変更要求の検討の論述で多く述べられているのは、「この変更要求は必要かどうか」という点です。本問題においては、「稼働開始日までに対応が必要な変更要求に対して、どのように適切に対応したか」であり、「変更要求が必要かどうかをいかに確認したか」ではありませんでした。この点、論述の方向性がずれているように感じました。変更要求への対応が必要であることは与件（前提条件）ですから、それを踏まえた論述が必要だったと思います。

(2)「設問イ」1ページ

1つ目の変更要求への対応において、「システム稼働時期については、予算編成業務がス

タートする翌1月にあわせてシステム導入を行う」と述べられておりますが、翌1月というのが、当初の稼働開始時期から延期されたものであるのか、当初の稼働開始時期にリリースするのかが判断できない表現です。稼働開始日を延期したのかどうかを明確に述べてほしかったと思います。当初稼働開始日は、設問アで「6ヶ月後」とだけ述べられているので判断ができませんでした。

(3) 「設問イ」 2 ページ

1つ目の変更要求への対応において、「本変更要求に対応すると、従来と業務フローが変更になるので、利用部門からの問い合わせに対応する必要がある」といった内容で述べられておりますが、これは述べるべき題意には関係がないように感じました。

「利用部門への影響の検討」は題意の1つですが、「変更要求にすべて対応できない場合でも、利用部門がスムーズに業務を行えるよう、影響を与えないように工夫すること」を述べます。本論文で述べているのは、変更要求へ対応することで発生する影響であり、題意とは主旨が異なっていたと考えます。

(4) 「設問イ」 2 ページ

1つ目の変更要求への対応において、プロジェクトの顛末（対策の結果）まで述べております。本節では結果までは述べる必要ありませんでした。結果については、設問ウで述べれば十分だと思います。この点の論述が不要ではないかと思えます。

(5) 「設問ウ」 5 ページ

(2) 今後の改善点において、「変更依頼が発生した場合でも対応できるような余裕を持ったスケジュール策定を行う」と述べられております。しかし、本プロジェクトは短納期であり、そもそも余裕を持ったスケジュール策定ができないと考えます。そのため、改善点としては「想定以上の変更要求が到来した場合は、他の機能と優先度を比べながら実現要否のトレード・オフを行うよう事前に合意を得ておく」などを挙げておく良かったと思いました。本論文を読んでいると、依頼側はプロジェクト途中での要件変更が、プロジェクトへどのような影響を与えるかあまり理解していないように感じましたので、その点を事前に合意しておき、プロジェクトへの影響を認識させるという対策も有効ではないか考えます。

(ウ) [評価項目：文章表現 指摘番号：①]

(1)

【設問】 ア

【ページ】 1 ページ

【行数】 9 行

【指摘内容】 脱字

【指摘箇所】 プロジェクトマネージャとして業務に参画した開発期間は、

【修正例】 プロジェクトマネージャとして業務に参画した。開発期間は、

(2)

【設問】 ア

【ページ】 1 ページ

【行数】 16 行

【指摘内容】文章を短く区切ったほうがわかりやすい文章になる。

【指摘箇所】要件定義の推進と予算という業務の特性上、

【修正例】要件定義の推進が重要である。また、予算管理という業務の特性上、

(3)

【設問】ア

【ページ】2 ページ

【行数】3 行

【指摘内容】結論が逆（主語と結論の位置を近くすると結論が伝わりやすい）

【指摘箇所】予算編成業務は毎期 1 月に行われ、全部門の翌期の施策に関わる重要な業務である。

【修正例】予算編成業務は全部門の翌期の施策に関わる重要な業務であり、毎期 1 月に行われる。

### (3) 総評

以下に本論文を振り返り、良かった点や指摘内容のまとめをさせていただきます。

設問ア(1)節は、プロジェクトの特徴をきちんと述べられており、特に問題はないと考えます。ただし、述べる特徴が多すぎるようにも感じます。その後の論述に関連するものだけに絞ってはいかがでしょうか。論文を拝見して、プロジェクト特徴として論述上重要だと感じるのは、短納期であることですので、この点を中心にいくつか絞られると良いかと思えます。

設問ア(1)節では、変更要求の内容については詳細に述べられておりよかったですと思います。ただし、変更要求が発生した背景については述べられていなかったと思います。この点についても論述を追加すると良いと思います。

設問イは、指摘でも述べたように結果論ベースの論述であり、プロマネの創意工夫や能力水準を判断できる内容ではなかったと思います。この点、評価が下がってしまいます。現実のプロジェクトではいくら素晴らしい対応をしていたとしても、論文にそれを文章にして明確に示さなければ、評価することができません。この点大変もったいないですので、ご検討頂ければと思います。

設問ウ(1)節は、プロジェクトの成果を具体的に述べているため良かったと思います。

設問ウ(2)節は、今後の改善点の内容が、今回のプロジェクトには適用できないような内容だと思いました。この点の修正が必要だと感じます。

## 5. 今後の学習に関するコメント

論文は、自分が主張したいことを文章にして、論理的に述べていくものです。本論文では、プロマネ（論者）の主張があまり伝わってきませんでした。自分はどこまで問題を予見し、どんな課題にどのように工夫したのか、といった内容が伺えるように、プロマネとしての対応力を文章で主張することが必要だと思います。

これは、巷の合格論文を読むことでどういった論述が必要なのかは理解ができるかと思えます。それでも論述が難しいと感じるのであれば、まずは本論文を「私は〇〇と考えた。なぜなら〇〇だからだ」といった文章にすべて置き換えてみることをお勧めします。もちろん、単に置き換えたままの論文では文章表現上読みにくくなりますので、それがゴールではありません。置き換えることによって、表面的に結論だけを論じていたのが、「なぜその結論が良いと考えたのか」を明

確に文章にして述べなければならなくなります。こうして、論述の結論と根拠をワンセットで述べる訓練をなさるとよいと思います。また、「私は」という言葉を意識して多用することで、「プロマネの考え（主張）」を中心に論述を組み立てる訓練になります。「私は」という言葉が主語にすれば、プロジェクト報告書のような淡々とした結論ベースの論述はできなくなるはずです。こうした学習をなさるとより良い論文になるかと考えます。

以上、添削結果のご確認の程よろしくお願ひ申し上げます。

以上