

1.	私	が	携	わ	っ	た	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	特	徴										
1.1	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	概	要																
	私	が	携	わ	っ	た	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	は	、	M	社	の	イ	ン	タ	ー	ネ	ッ		
	ト	・	マ	ー	ケ	テ	イ	ン	グ	リ	サ	ー	チ	シ	ス	テ	ム	再	構	築	プ	ロ	ジ	ェ	ク
	ト	で	あ	る	。																				
	イ	ン	タ	ー	ネ	ッ	ト	・	マ	ー	ケ	テ	イ	ン	グ	リ	サ	ー	チ	業	界	は	M&A	に	
	よ	る	合	併	が	相	次	い	で	お	り	、	M	社	も	イ	ン	タ	ー	ネ	ッ	ト	最	大	手
	Y	社	に	吸	収	合	併	さ	れ	る	こ	と	と	な	っ	た	。	そ	こ	で	、	シ	ス	テ	ム
	統	合	や	会	員	デ	ー	タ	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	の	統	合	が	検	討	さ	れ	た	。	
	シ	ス	テ	ム	統	合	に	よ	り	、	シ	ス	テ	ム	の	ベ	ー	ス	は	M	社	シ	ス	テ	ム
	に	す	る	こ	と	が	決	ま	っ	た	た	め	、	M	社	シ	ス	テ	ム	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク
	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	を	担	当	し	て	い	る	私	が	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ
	ャ	と	し	て	参	画	す	る	こ	と	と	な	っ	た	。										
1.2	業	務	の	開	始	日	を	変	更	で	き	な	か	っ	た	背	景	及	び	変	更	内	容		
	M&A	が	相	次	い	だ	背	景	と	し	て	、	イ	ン	タ	ー	ネ	ッ	ト	・	マ	ー	ケ	テ	イ
	ン	グ	リ	サ	ー	チ	業	界	全	体	が	飽	和	状	態	に	あ	り	、	市	場	は	成	長	

期	か	ら	成	熟	期	に	移	行	し	て	い	る	こ	と	が	挙	げ	ら	れ	る	。	今	回	の
プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	は	そ	れ	ぞ	れ	が	保	有	し	て	い	る	顧	客	・	会	員	デ
一	タ	の	統	合	に	よ	る	シ	ナ	ジ	ー	効	果	や	一	層	の	サ	ー	ビ	ス	向	上	が
課	題	で	あ	っ	た	。	よ	っ	て	、	シ	ス	テ	ム	の	リ	リ	ー	ス	日	の	変	更	は
現	実	的	に	不	可	能	な	状	況	で	あ	っ	た	。										
	そ	の	よ	う	な	状	況	下	で	、	M	社	と	Y	社	か	ら	、	イ	ン	タ	ー	ネ	ッ
ト	上	で	行	う	ア	ン	ケ	ー	ト	回	答	結	果	の	信	頼	性	に	つ	い	て	の	問	題
点	が	挙	げ	ら	れ	た	。	ネ	ッ	ト	上	だ	と	、	容	易	に	回	答	で	き	る	と	い
う	利	点	が	逆	に	ア	ン	ケ	ー	ト	回	答	結	果	の	信	頼	性	を	損	ね	る	と	い
う	の	だ	。																					
	営	業	先	で	も	ネ	ッ	ト	上	の	ア	ン	ケ	ー	ト	の	信	頼	性	が	問	題	と	な
り	、	失	注	に	繋	が	る	と	い	う	声	も	上	が	っ	た	。							
	そ	こ	で	、	新	た	な	機	能	と	し	て	、	ア	ン	ケ	ー	ト	質	問	問	に	意	図
的	に	矛	盾	す	る	回	答	を	組	み	込	ん	で	お	き	、	集	計	の	際	に	ク	リ	ー
ニ	ン	グ	で	き	る	機	能	を	追	加	し	た	い	、	と	い	う	要	望	が	あ	が	っ	た
の	だ	。																						

2	変	更	要	求	へ	の	対	応																	
2.1	変	更	要	求	に	対	し	て	検	討	し	た	内	容	と	結	果								
	リ	リ	ー	ス	日	を	調	整	で	き	な	い	状	況	で	、	且	つ	、	既	に	プ	ロ	ジ	
	ェ	ク	ト	が	開	発	フ	ェ	ー	ズ	に	入	っ	て	い	た	た	め	、	人	手	を	増	や	し
	変	更	要	求	に	対	応	す	る	に	は	リ	ス	ク	が	大	き	い	と	判	断	し	た	。	
	そ	こ	で	私	は	、	リ	リ	ー	ス	日	ま	で	に	必	ず	必	要	な	機	能	と	そ	う	
	で	な	い	機	能	の	峻	別	を	行	う	こ	と	に	し	た	。								
	顧	客	と	の	峻	別	交	渉	に	入	る	前	に	、	ま	ず	は	、	現	状	を	把	握	す	
	る	た	め	に	、	各	リ	ー	ダ	ー	を	集	め	、	開	発	の	進	捗	状	況	を	確	認	し
	た	。	ま	ず	私	は	、	開	発	が	進	ん	で	い	る	機	能	と	進	ん	で	い	な	い	機
	能	の	一	覧	を	作	成	し	た	。	こ	れ	は	、	開	発	が	進	ん	で	い	る	機	能	は
	一	次	リ	リ	ー	ス	の	範	疇	に	含	め	れ	ば	よ	い	の	で	問	題	は	な	い	が	、
	開	発	が	進	ん	で	い	な	い	機	能	に	つ	い	て	は	、	原	因	分	析	を	行	い	、
	ど	こ	に	問	題	が	あ	る	の	か	を	把	握	し	た	う	え	で	、	リ	リ	ー	ス	時	期
	の	調	整	を	顧	客	と	行	う	た	め	だ	。												
	ま	た	、	今	回	の	変	更	要	求	で	あ	る	ク	リ	ー	ニ	ン	グ	機	能	は	複	数	

の	サ	ブ	シ	ス	テ	ム	に	影	響	を	及	ぼ	す	た	め	、	設	計	・	実	装	の	再	検
討	が	必	要	で	あ	っ	た	。	そ	の	た	め	、	私	は	担	当	の	リ	ー	ダ	ー	を	集
め	、	変	更	と	な	っ	た	タ	ス	ク	の	影	響	範	囲	を	分	析	し	、	な	る	べ	く
少	な	い	変	更	で	済	む	よ	う	に	各	チ	ー	ム	の	設	計	・	実	装	を	コ	ン	ト
ロ	ー	ル	す	る	た	め	の	チ	ー	ム	を	新	た	に	設	け	た	。	そ	の	チ	ー	ム	の
リ	ー	ダ	ー	は	私	が	担	当	し	、	メ	ン	バ	ー	に	各	チ	ー	ム	の	リ	ー	ダ	ー
を	ア	サ	イ	ン	し	た	。	し	か	し	、	こ	れ	で	は	リ	ー	ダ	ー	の	負	担	が	増
加	し	て	し	ま	う	た	め	、	リ	ー	ダ	ー	の	負	荷	を	軽	減	す	る	た	め	に	、
サ	ブ	リ	ー	ダ	ー	を	各	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	ー	に	昇	格	さ	せ	、	峻	別	に	よ
り	二	次	開	発	に	ま	わ	し	た	い	機	能	を	担	当	し	て	い	る	メ	ン	バ	ー	を
各	チ	ー	ム	に	ア	サ	イ	ン	し	た	。													
	2.2	特	に	重	要	と	考	え	た	点														
	そ	も	そ	も	今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	発	端	は	、	シ	ス	テ	ム	統	合
で	あ	り	、	シ	ス	テ	ム	は	M	社	ベ	ー	ス	と	す	る	た	め	、	Y	社	利	用	部
門	は	業	務	フ	ロ	ー	を	変	更	す	る	必	要	が	あ	っ	た	。	要	件	定	義	の	段
階	で	フ	ィ	ツ	ト	&	ギ	ャ	ツ	プ	を	行	い	、	M	社	ベ	ー	ス	の	シ	ス	テ	ム

の	カ	ス	タ	マ	イ	ズ	を	行	う	予	定	で	あ	っ	た	が	、	実	際	に	業	務	の	中
で	使	っ	て	み	な	い	と	、	カ	ス	タ	マ	イ	ズ	要	件	が	正	し	い	か	は	わ	か
ら	な	い	。	そ	こ	で	私	は	、	カ	ス	タ	マ	イ	ズ	要	件	の	8	割	を	二	次	開
発	に	ま	わ	し	、	営	業	的	に	セ	ー	ル	ス	ト	ー	ク	と	な	る	よ	う	な	新	機
能	を	1	次	開	発	と	す	る	よ	う	に	交	渉	し	た	。	そ	の	際	に	、	M	社	シ
ス	テ	ム	の	仕	様	に	精	通	し	て	い	る	我	社	メ	ン	バ	ー	を	シ	ス	テ	ム	教
育	の	担	当	と	し	て	、	リ	リ	ー	ス	前	に	ア	サ	イ	ン	す	る	こ	と	を	条	件
と	し	て	提	示	し	た	。																	
	以	上	の	検	討	を	行	っ	た	う	え	で	、	顧	客	と	機	能	の	一	次	リ	リ	ー
ス	、	二	次	リ	リ	ー	ス	の	峻	別	を	行	い	、	ほ	ぼ	私	が	想	定	し	た	と	お
り	の	峻	別	が	行	え	た	。																
3.	変	更	要	求	へ	の	対	応	に	対	す	る	評	価	と	改	善							
3.1	変	更	要	求	へ	の	対	応	に	対	す	る	評	価										
	変	更	要	求	を	含	め	、	予	定	通	り	、	リ	リ	ー	ス	日	に	シ	ス	テ	ム	を
リ	リ	ー	ス	す	る	こ	と	が	で	き	た	。	新	サ	ー	ビ	ス	も	好	調	で	シ	ス	テ
ム	統	合	に	よ	る	シ	ナ	ジ	ー	効	果	も	功	を	奏	し	、	売	り	上	げ	は	当	初

の	予	定	を	上	回	る	好	成	績	と	な	っ	た	。										
	し	か	し	、	リ	リ	一	ス	後	も	一	部	デ	ー	タ	の	集	計	を	即	席	の	バ	ッ
チ	シ	ス	テ	ム	で	対	応	し	た	り	、	Y	社	か	ら	シ	ス	テ	ム	の	使	い	方	に
関	す	る	Q&A	が	相	次	ぎ	、	運	用	部	門	に	は	負	担	が	掛	か	り	、	当	初	予
定	し	て	い	た	コ	ス	ト	よ	り	も	1.5	倍	ほ	ど	掛	か	っ	て	い	る	。			
	一	次	開	発	の	中	で	Y	社	利	用	部	門	に	対	す	る	十	分	な	検	討	が	行
わ	れ	て	い	な	か	っ	た	た	め	、	実	運	用	に	入	っ	て	か	ら	の	混	乱	を	招
い	て	し	ま	い	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	と	し	て	先	を	見	通	す
能	力	に	欠	け	て	い	た	と	評	価	し	て	い	る	。									
3.2	今	後	の	改	善	点																		
	今	後	の	改	善	点	と	し	て	は	、	や	は	り	、	Y	社	利	用	部	門	に	対	す
る	配	慮	で	あ	る	。	運	用	設	計	の	段	階	で	問	題	を	把	握	し	、	実	運	用
が	始	ま	る	ま	え	に	、	シ	ミ	ュ	レ	ー	シ	ョ	ン	を	行	っ	て	お	き	、	問	題
を	課	題	管	理	表	に	纏	め	て	お	き	、	優	先	順	位	を	付	け	た	う	え	で	、
あ	る	程	度	の	問	題	は	事	前	に	共	有	し	て	お	く	べ	き	で	あ	っ	た	。	

論文添削結果

2011.03.25 (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"> ・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打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"> ・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い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 	C	内容が不十分
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 	C	内容が不十分
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C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

基本的な題意については理解し、盛り込もうとしている姿勢は伺えるが、いくつかの題意の盛り込みが漏れていた。また題意を盛り込んだものについても、問題文で検討をしなければならない事項として明記されている項目の検討が漏れているものがあった。それについては「プロマネの創意工夫」において指摘を行う。

- ①1.1 節ではプロジェクトの基本情報（工期、工数、契約関係など）を盛り込んでほしい。
- ②業務開始日以降に段階的に稼働させるための移行手順について論述されていない。

2. 論理性

プロマネの考えや判断根拠を述べようとする姿勢は伺えるが、根拠の説明が不足しているために説得力に欠けたり、判断根拠が理解できなかつたりする箇所があった。

- ①業務の開始日（稼働日）を変更できない理由が読み取れない。
- ②変更要求が発生したことで、稼働日までにすべての機能をリリースできない背景や根拠の説明が不足している。
- ③「カスタマイズ要件が正しいかわからない」と考えた理由が読み取れない。
- ④M社システムに詳しいメンバをシステム教育担当としてアサインした理由が読み取れない。

3. プロマネの創意工夫

一部専門用語を誤って使用していると思われる箇所があるのと、問題文で考慮すべき事項として記載されているいくつかの項目について、論文で考慮が抜けているためプロマネの創意工夫が不足していると感じる箇所がある。

- ①用語を誤って使用していると思われる箇所がある。
- ②段階的稼働に向けてのシステム範囲を明確にする際、利用部門や運用部門への影響を考慮できていない。今後の改善点についても、本来は創意工夫して乗り越えるべき課題を乗り越えられなかった、と述べられており創意工夫が足りなかったと考える。
- ③チーム体制の変更においてリーダーや要員の理解が得られていない。

4. 文章表現

誤字脱字などはなかったため、特に問題はなかったと考える。

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：題意の適切な盛り込み 指摘番号：①]

「1.1 プロジェクトの概要」において、プロジェクトの基本情報についても述べていただきたかったと思います。プロジェクトの基本情報について以下に示します。これらの全てを述べる必要はありませんが、本プロジェクトにおいて特徴的な事項を中心に述べてほしいと思います。

- ・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

筆者がプロジェクトマネージャであることは理解できましたが、立場はM社の社員ということでしょうか。設問イの論述においては、「顧客との交渉に入る前に」などのように、顧客について述べられておりますが、ここでいう「顧客」はY社のことでしょうか。筆者と組織との関係が読み取れないために、論文の内容も理解しにくくなっているように感じました。この点も合わせて簡潔でかまいませんので論述してほしかったと思います。

※なお1点注意事項として、旧試験制度では 1.1 節には上記のような「プロジェクトの概要」を述べればよかったのですが、現行の試験制度では 1.1 節において「プロジェクトの特徴」を述べるのが求められております。旧試験制度では論述することがセオリーになっていた、受験者の会社組織や、立場、システムの説明や、プロジェクトの概要などについては簡潔に論述しませんが、今後減点の対象になる可能性もありますので、この点についてはご留意ください。現行試験制度では、プロジェクトの概要や実現するシステムの特徴についての論述は必要最低限にとどめ、それらの特徴が、プロジェクトへどのような要求をしているかを、「プロジェクトの特徴」という観点から論述する必要があります。過去の試験制度とは意図的に論述内容を変える必要があります。

(イ) [評価項目：論理性 指摘番号：①]

「1.2 業務の開始日を変更できなかった背景及び変更内容」において、システムリリース日の変更は現実的に不可能であると述べられておりますが、その理由が不明確であると感じました。

本論文では、市場が成熟していること、両社が保有するデータ統合によるシナジー効果を発揮したいこと、について述べられておりますが、そのことがシステムの稼働日を変更できない理由にはならないと思います。論理的な飛躍があるように思いますので、行間を読ませず、明確に文章にして述べていただきたいと思いました。

例えば、市場が成熟していることで各社の競争が熾烈 → 早期に両社保有データを統合

してサービスを開始しないと市場シェア低下 → 顧客ビジネスの戦略上（シェア低下を避けるため）稼働開始日は厳守、などといったロジックであれば理解ができると思います。このあたりをもう少し丁寧に述べていただきたいと思いましたので、ご確認をお願い致します。

(ウ) [評価項目：論理性 指摘番号：②]

「1.2 業務の開始日を変更できなかった背景及び変更内容」では、変更要求の内容について述べられております。変更要求の内容自体は、問題はないかと思いますが、プロジェクトの進行状況についての論述が不足しているために、なぜ変更要求も含めて全ての要求機能を稼働日までにリリースできないのかの理由が読み取りにくいと感じました。

例えば、プロジェクトはすでに結合試験まで進行している状況において、急に顧客ビジネス上の要件変更により新たな機能の追加を要請された、といったような状況がわかる論述にさせていただきたくありません。

本論文では、単に変更要求の内容だけが述べられておりましたので、変更要求を受けても当初の稼働開始日までにすべての機能をリリースできない理由を読み取ることができませんでした。本問題は、当初稼働開始日までにすべての機能をリリースできない状況を想定しておりますので、その状況についてきちんと文章にして示すと良かったのではないかと思います。

同様に「2.1 変更要求に対して検討した内容と結果」において、「人手を増やして変更要求に対応するにはリスクが大きい」というプロマネの判断について述べられておりますが、その理由としては「プロジェクトが開発フェーズに入っていた」ということだけが述べられております。開発フェーズでも初期であれば変更要求を盛り込むことは可能であり増員ができるのであれば変更要求を盛り込める可能性もあると思います。そういったなかで、なぜ「増員して変更要求に対応するにはリスクが大きい」と判断したのか、その根拠について論述してほしいと感じました。開発規模やプロジェクトの進行段階、及び稼働日との兼ね合いでそのように判断したのだと思いますので、その理由を文章にして追記させていただきたいと思います。

(エ) [評価項目：プロマネの創意工夫 指摘番号：①]

変更要求の内容が「クリーニング機能」と述べられておりますが、論文で述べられる内容を見ますと、アンケート内容をふるいにかけるということですから「スクリーニング機能」ではないかと思えます。お手数ですが今一度用語についてご確認を頂けますと幸いです。

(オ) [評価項目：プロマネの創意工夫 指摘番号：②]

「2.1 変更要求に対して検討した内容と結果」において、当初稼働開始日までにリリースする機能を峻別する内容を述べられております。リリース機能範囲の明確化を行うこと自体は問題ないと思いますが、この過程において、利用部門や運用部門への影響を検討しておりませんでした。本論文では、問題文に明記されているように「利用部門が円滑に業務を遂行できること」や「運用部門に大きな負担がかからないこと」などを、合わせて検討しなければなりません。これは本問題で求められている創意工夫の論述です。

しかし本論文では、これらの考慮事項については述べられておらず、代わりに「進捗が進んでいる機能を1次リリースにまわす」、「ベースとなるシステムへのカスタマイズ要件は2次リリースにまわす」といったような、利用部門や運用部門の都合を考慮していない基準を用いております。本来であれば、当初稼働開始日に含めなければならない機能は、

顧客業務が通常通り行えることや、機能のリリースがなされないことによる利用部門・運用部門への影響が最小限になることなどを考慮して仕分けしなければならなかったと思います。本論文ではこれらの考慮事項が抜けており、開発側の一方的な都合で段階的稼動にまわす機能を仕分けしているように感じました。この点において、プロマネの創意工夫が不足していたと考えます。

なお変更要求自体は、最終的に一次開発に含めたのか、それとも二次開発以降にまわしたのかも読み取ることができませんでしたので、この点も含めて論述を行っていただきたいと思います。

また「3.変更要求への対応に対する評価と改善」では、一次開発において利用部門や運用部門に対する十分な検討が行われておらず、これらの部門に負担がかかったと述べられております。本来であれば、利用部門や運用部門への十分な検討を創意工夫として本論文の設問イで述べなければならなかったわけですから、これらに対応できていないことを評価や改善点として述べることは不適切です。設問イでこれら創意工夫についてきちんと述べた上で、設問ウではこれ以外の観点から改善点を論述するよう、大幅な修正が必要だと考えます。

この点につきましてご確認をお願い致します。

(カ) [評価項目：プロマネの創意工夫 指摘番号：③]

「2.1 変更要求に対して検討した内容と結果」においてプロジェクトチーム編成を行っております。この論述自体は特に問題はないと思いますが、問題文に示される検討事項である「チーム編成を変更する場合、リーダーや要員の理解が得られること」については述べられておりませんでした。この点について追記が必要だと思います。

対応としては、一連のチーム編成の論述の後に、「以上のチーム体制変更についてミーティングでメンバ全員に説明した。各メンバは、負荷が特定のメンバに偏らないように役割分担上の工夫が行われていることについて理解し、新たなチーム編成について納得してくれた様子だった」などの一文を追記するだけでも良いかと思います。

(キ) [評価項目：論理性 指摘番号：③]

「2.2 特に重要と考えた点」において、「M社ベースのシステムへのカスタマイズ要件は、実際に業務で使わないと正しいのかがわからない」と述べられておりますが、このように判断した根拠を読み取ることができませんでした。

一般には要件定義の段階で調査や分析を行い、カスタマイズ要件の正当性について顧客と合意して開発を行うものですから、カスタマイズ要件は正しいと言えるのだと思います。それに対して、実際に使ってみないと正しいかどうかはわからない、としたプロマネの考えの根拠は何であったのかを述べていただきたいかと思いました。

また、一旦顧客と合意したカスタマイズ要件について、プロマネの一存で全てを二次開発以降にまわすということが適切な対応だったのかも疑問に感じました。指摘（オ）で、すでに指摘させていただいておりますが、利用部門や運用部門への影響を考慮せずに判断を下しているようにも読み取れますので、この点について合わせてご確認をお願いしたいと思います。

(ク) [評価項目：論理性 指摘番号：④]

「2.2 特に重要と考えた点」において、「M社システムに詳しいメンバをシステム教育担当としてアサインした」と述べられておりますが、この理由や目的が述べられておりませんので、施策の適切さや有効性について正しく論文を評価することが難しいと感じました。

施策の目的がわからないと施策を正しく評価することもできませんので、このあたりの理由や説明についても明確に文章にして述べていただきたいと思います。

(ケ)〔評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：②〕

設問イにおいては、「業務開始日以降に段階的に稼働させるための移行手順」についても論述することが求められております。問題文にも明記されておりますので論述が必須の内容となります。

この点についての論述が欠如しておりましたので、別途追記が必要だと考えます。

(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、プロジェクトの背景などの論述はよく理解ができたのでよかったですのですが、肝心のプロジェクトの情報が不足していたように感じました。この点について追記などが必要だと思います。1.2節では、変更要求がどういったプロジェクト状況において到来したのか、その背景を追記してほしいと感じました。段階的稼働を論述する論文であるため、プロジェクトがかなり進行した段階で、顧客のビジネス要件の変更によって変更要求がもたらされた、ということが読み取れる文章にさせていただきたかったと思います。また、稼働開始日を変更できない理由についても論理の飛躍をせず明確に示していただきたいと思います。

設問イの2.1節は、本論文で述べるべき「利用部門・運用部門への影響の考慮」、「チーム編成におけるリーダーや要員の理解を得る」ことについて論述が不足しておりました。段階的稼働におけるシステム範囲の明確化、チーム編成については論述をしており、題意を満たしておりましたが、上記の2点を追記する必要があると思います。2.2節では、プロマネの判断根拠の論述が不足しており、意図が読み取れない箇所がありました。また「業務開始日以降に段階的に稼働させるための移行手順」についての論述が不足しておりましたので追記する必要があります。

設問ウは、全面的な修正が必要だと感じます。評価や改善点において、本来論述すべき「利用部門・運用部門への影響の考慮」が不足していることをそのまま述べておりました。この点については、創意工夫を設問イに追記する必要があると思います。

5. 今後の学習に関するコメント

基本的な題意は理解されていると感じますが、細かい点が盛り込まれていないように感じました。またストーリー構成もあまり丁寧に行われていないように感じました。

まずは別途送付いただいた Excel の題意読み取りシートの添削結果をご確認いただき、題意をしっかりと読み取る訓練をなさるとよいかと思います。その上で、ストーリー構成を十分に練って論文を作成するのが良いのではないかと思います。

全体的な題意の盛り込みと構成がしっかりしないままに、論文の表面的な文章だけを修正しても合格水準に到達しないことも考えられますので、まずは土台となる題意の把握とストーリー構成をしっかりと行って頂きたいと考えます。

題意の読み取りは、別紙の Excel 資料をご参照くだされば当方の考える題意と、ストーリー構

成の例などについてもコメントをしてございますので、参考になるかと思えます。本問題は、問題文から題意を漏れなく読み取るのが難しい問題ですので、他の問題よりも丁寧に題意を読み取るようになさるとよろしいかと思えます。

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。

以上