

設	問	ア																							
(1)	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	概	要																
	私	の	勤	務	す	る	会	社	は	、	従	業	員	1	5	0	0	人	の	自	動	車	部	品	
	製	造	業	で	あ	る	。	こ	の	会	社	に	入	っ	て	か	ら	1	0	年	、	情	報	シ	ス
	テ	ム	部	に	所	属	し	、	自	社	の	生	産	管	理	シ	ス	テ	ム	や	会	計	管	理	シ
	ス	テ	ム	の	開	発	に	従	事	し	て	い	る	。											
	今	回	私	は	、	自	社	の	予	算	管	理	シ	ス	テ	ム	構	築	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	
	を	担	当	す	る	事	に	な	っ	た	。	開	発	要	員	は	1	0	名	で	あ	り	、	そ	の
	中	で	私	は	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	、	6	ヶ	月	で	、	総	開	発	工	数	は	5	0	人	月	で	あ	る	。
(2)	本	稼	働	開	始	の	可	否	に	つ	い	て	判	断	を	仰	ぐ	為	に	用	意	し	た	材	
	料																								
	今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	は	会	社	に	お	け	る	重	点	テ	ー	マ	で	あ	り	、
	6	ヶ	月	後	の	運	用	開	始	日	程	を	遅	ら	せ	る	事	は	許	さ	れ	な	い	状	況
	で	あ	っ	た	。																				
	シ	ス	テ	ム	の	開	発	と	検	証	、	デ	ー	タ	移	行	、	環	境	設	定	が	完	了	

し	、	運	用	開	始	ま	で	残	り	半	月	に	な	っ	た	頃	、	下	記	の	項	目	を	材
料	に	し	て	、	シ	ス	テ	ム	開	発	の	委	託	元	に	本	稼	働	開	始	判	断	を	仰
い	だ	。																						
		・	シ	ス	テ	ム	品	質	状	況														
		・	デ	ー	タ	移	行	状	況															
		・	利	用	者	へ	の	教	育	実	施	状	況											

設	問	イ																						
(1)	本	稼働	まで	に	解決	でき	ない	と	認識	した	課題													
	本	稼働	まで	半月	を	切	った	頃	、	システム	では	解決	でき	な										
い	と	認識	した	課題	は	3	つ	あ	った	。														
	1	つ	目	の	課題	は	、	一部	の	要件	が	実現	でき	て	い	ない	事	で						
あ	つ	た	。	具	体的	に	は	、	課	コード	指定	での	予算	入力	シ	ー	ト							
作	成	機	能	は	あ	つ	た	が	、	部	コード	指定	での	予算	入力	シ	ー	ト						
作	成	機	能	が	実	現	でき	て	い	な	か	つ	た	。	こ	の	為	、	部	毎	に	予	算	
編	成	日	程	が	違	い	、	1	つ	の	部	に	対	し	て	複	数	の	課	が	存	在	す	る
場	合	、	課	毎	に	シ	ー	ト	作	成	を	行	う	必	要	が	あ	り	、	手	間	が	か	か
る	と	い	う	問	題	が	あ	つ	た	。														
	2	つ	目	の	課題	は	、	デ	ー	タ	が	完	全	に	移	行	でき	て	い	ない	事			
で	あ	つ	た	。	具	体的	に	は	、	前	期	の	予	算	デ	ー	タ	は	移	行	済	で	あ	
つ	た	が	、	前	期	の	実	績	デ	ー	タ	が	移	行	でき	て	い	な	か	つ	た	。	こ	
の	為	、	予	算	入	力	を	行	う	際	の	目	安	と	し	て	前	期	実	績	を	使	用	で
き	な	い	と	い	う	問	題	が	あ	つ	た	。												

	3	つ	目	の	課	題	は	、	利	用	者	へ	の	教	育	実	施	が	不	十	分	で	あ	る	
事	で	あ	っ	た	。	元	々	き	び	し	い	ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	の	中	で	開	発	を	進	
め	て	い	た	為	、	結	果	的	に	利	用	者	へ	教	育	実	施	を	行	う	時	間	が	少	
な	く	な	っ	た	。																				
こ	の	影	響	で	、	シ	ス	テ	ム	運	用	開	始	後	に	利	用	者	か	ら	の	問	合	せ	
が	急	増	す	る	事	が	懸	念	さ	れ	た	。													
(2)	対	応	策																						
	3	つ	の	課	題	に	対	し	て	、	そ	れ	ぞ	れ	以	下	の	対	応	を	実	施	し	た	。
	1	つ	目	の	一	部	要	件	が	実	現	さ	れ	て	い	な	い	と	い	う	課	題	に	対	
し	て	は	、	手	間	と	工	数	が	か	か	る	と	い	う	問	題	が	残	る	も	の	の	、	
影	響	す	る	部	門	が	限	定	的	で	あ	る	事	か	ら	運	用	で	カ	バ	ー	す	る	と	
い	う	内	容	で	シ	ス	テ	ム	の	主	管	部	門	よ	り	合	意	を	得	た	。				
	2	つ	目	の	デ	ー	タ	が	完	全	に	移	行	さ	れ	て	い	な	い	と	い	う	課	題	
に	対	し	て	は	、	予	算	入	力	す	る	際	の	目	安	と	し	て	の	精	度	が	落	ち	
る	と	い	う	問	題	が	残	る	も	の	の	、	前	期	予	算	デ	ー	タ	が	既	に	移	行	
済	で	あ	っ	た	為	、	そ	れ	を	目	安	と	し	て	使	用	す	る	事	で	合	意	を	得	

た。																									
	3	つ	目	の	課	題	で	あ	る	利	用	者	へ	の	教	育	実	施	不	足	と	い	う	課	
	題	に	つ	い	て	は	、	予	算	編	成	業	務	へ	の	影	響	を	考	慮	し	、	シ	ス	テ
	ム	運	用	が	軌	道	に	乗	る	ま	で	は	運	用	サ	ポ	ー	ト	チ	ー	ム	を	設	置	し
	利	用	者	か	ら	の	問	合	せ	に	迅	速	に	対	応	で	き	る	よ	う	な	体	制	を	整
	え	る	よ	う	に	し	た	。																	
設	問	ウ																							
(1)	対	応	策	へ	の	評	価																		
	シ	ス	テ	ム	の	本	番	稼	働	に	合	わ	せ	て	、	こ	れ	ら	の	課	題	は	解	決	
	さ	れ	た	。	そ	の	後	、	予	算	編	成	業	務	に	影	響	す	る	よ	う	な	大	き	な
	ト	ラ	ブ	ル	は	発	生	し	て	い	な	い	。	こ	れ	ら	の	結	果	を	見	る	限	り	で
	は	、	今	回	実	施	し	た	対	応	は	成	功	し	た	と	考	え	て	い	る	。			
(2)	今	後	の	改	善	点																			
	今	後	の	改	善	点	と	し	て	、	大	き	く	2	つ	考	え	て	い	る	。	1	つ	目	
	は	、	一	部	要	件	が	反	映	さ	れ	な	い	と	い	う	課	題	が	あ	っ	た	よ	う	に
	要	件	定	義	フ	ェ	ー	ズ	で	の	精	度	ア	ッ	プ	が	必	要	で	あ	る	と	思	う	。

2	つ	目	は	、	利	用	者	へ	の	教	育	実	施	の	時	間	が	不	足	し	た	事	か	ら	
も	計	画	立	案	の	精	度	ア	ッ	プ	が	必	要	で	あ	る	思	う	。	今	後	は	以	上	
の	内	容	を	踏	ま	え	て	、	取	り	組	ん	で	い	き	た	い	と	思	う	。				
																								以	上

# 論文添削結果

2010.03.12 (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19年度 問2

## 【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) 総評
  - (3) 講評の詳細
- 5．今後の学習に関するコメント
  - (1) 論述の良かった点と指摘のまとめ
  - (2) 今後の学習について

## 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 本稼働開始の可否判断を仰ぐために用意した材料
2. 情報システムの本稼働開始について
  - 2.1 本稼働までに解決できないと認識した課題
  - 2.2 課題を残して本稼働を開始した場合の調査と対応策
    - (1) 影響範囲の調査
    - (2) 検討した対応策
3. 対応策の評価と今後の改善点
  - 3.1 対応策の評価
  - 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。 ・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くことが望ましい。	
1.2	委託元に本稼働開始の可否判断を仰ぐために適切な材料を記述すること。 成果物の完成見通しだけでなく、システム利用部門や運用部門の準備状況なども勘案して材料を用意していること。具体的には、システムの品質確保の状況、利用者への教育実施の状況、データ移行の状況 などがある。 プロジェクト特性を加味して、本稼働開始の可否判断を仰ぐために適した材料であることが判ること。	
2.1	本稼働までに解決できないと認識した課題を記述すること。 システムが動作できないようなクリティカルな課題ではないこと。 課題の影響が小さすぎないこと（課題に対する適切な対応策を問う問題であるため、影響範囲が小さすぎると論文として評価しにくいと考えられる）。 プロジェクトマネージャ自身が、本稼働までに解決できない課題であると認識した記述であること。 さまざまな状況を分析して、自ら適切な判断をしていること（くれぐれも客先からの指摘で本稼働までに解決できないと判明した、などという記述にはしない）。	プロジェクトマネージャが課題を抱えたまま本稼働を開始することを決定している論述が好ましい。  客先から本稼働開始を要請され



	<p>業務都合で本稼動を延期することが難しいことを記述すること。 本稼動に踏み切らざるを得ない背景を記述すること。</p>	<p>たからやります、 という受身のスタンスではなく、積極的に影響範囲を見切って、適切な対応策を実施する計画を立てて客先を納得・説得させて、本稼動に踏み切った、という流れが良い。</p>
2.2 (1)	<p>課題を残して本稼動を開始した場合の影響範囲を記述すること。 プロジェクトマネージャが主導で調査を進めた点を記述すること。 プロジェクトマネージャの視点での工夫を記述すること。プロジェクトマネージャとして適切な問題分析力があることが伺える論述をすること。 調査した影響範囲には、具体的には、課題解決までの日数、影響を受ける部門・利用者・業務などがある。</p>	
2.2 (2)	<p>影響範囲や課題の内容に適した対応策を記述すること。 具体的には、一部の要件が実現できていない機能の代替策と運用手順を提供、利用者への教育が不十分な部門を支援するためのヘルプデスクを用意、システムの運用部門が機能するまでの暫定的なシステム運用支援チームの設置、データの移行が完了するまでの当面の対応ルールを利用部門や業務単位に設定などがある。 プロジェクトマネージャとして適切なプロジェクト運営能力があることが伺える論述をすること。 ステークホルダの支援や協力が得られていること、問題対応能力があることがわかる論述をする。</p>	
3.1	<p>・対応策の簡単な顛末と、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>	

### 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。上位に位置する評価項目が、より重要度の高い評価項目です。

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>	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>	C	内容が不十分である

## 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。

一部題意が盛り込めていない箇所がある。  
論述の背景や、プロマネの考え、行動が明確に述べられていない箇所がある。  
規定の文章量に達していない。

以下に総評と、詳細の講評を示します。

### ( 2 ) 総評

今回C評価となりましたが、一番大きな原因としては論述の文字数が規定よりも少ないことです。設問イ・ウは、最低でも1600字が必要ですし、設問アは800字以内ではありますが、ほぼ800字を書くことがセオリーです。この点をまずは改善をお願い致します。本番試験では、文字数が少ないと採点すらされないことも考えられます。

文字数が少なくなった原因について、論文を読んで感じたことは、プロジェクトの報告書のような淡々とした結果論を述べているためだと思います。このため書く内容が薄くなり、文章量が少なくなっているのだと考えました。

論文では、プロジェクトで発生した課題や問題に対して、プロマネとしてどのように分析、判断し、どのような対策を打つことが効果的であると考えたのか、といった点を中心に述べていく必要があります。本論文では、プロマネ自身の考えや主張、根拠が明確に述べられている箇所が少ないと思います。プロジェクトの顛末を書いて、それを評価する試験ではありません。プロジェクトマネージャ個人の考えや判断力、対応能力を評価する試験です。この点をご留意されるとよいと思います。

詳細内容については、( 3 ) をご参照下さい。

### ( 3 ) 講評の詳細

#### (ア)

「設問ア(1) . プロジェクトの概要」は、400字程度書くようにしましょう。ここではプロジェクトの制約条件や特徴などを、もっと述べる事ができると思います。

論文の後のほうで述べられていますが、「開発期間が短かった = 開発量に比べて短納期である」ということや、システム利用者へ教育が必要であること、旧システムからのデータ移行が必要なことなどをここで述べておくことができると思います。また、6ヶ月後の運用開始を厳守しなければならない背景などについても、プロジェクトの特徴だと考えられますので、こういったことを述べれば400字には達するかと思います。

また、「従業員1500人」などのように数字を全角として記載しておりますが、論文では英数字は半角で1マスに2文字書くようにされるとよいかと思ます。

(イ)

「設問ア(2) .本本稼働開始の可否について判断を仰ぐ為に用意した材料」ですが、ここも400字程度の論述が必要です。また、タイトルが1行(25文字)を超えているので、超えないように適度に短縮されるとよいかと思ます。

内容としては、本稼働開始の判断を仰ぐための情報として、「システム品質状況」、「データ移行状況」、「教育実施状況」が挙げられております。しかし、こうした情報を提示することが、本稼働開始の判断をするために有効である理由が述べられていません。これら情報は、プロジェクトマネージャである、あなた自身が選択したものであるため、なぜこれらの情報を提供することが、本稼働開始を判断するために有効であったのか、その考えや根拠を述べる必要があります。

「データ移行状況」では、データが完全に移行されなければ、システムを利用することができないので、新システムへ切替することができないため、移行状況は本稼働開始を判断するための重要な情報になる、といった内容を述べるとよいと思ます。同様に、「教育実施状況」などについても、新システムは旧システムとユーザインタフェースが全く異なっており、ユーザ教育をしないまま新システムに移行すると、業務効率が著しく低下することが考えられるため、本稼働開始を判断する重要な情報になる、といった内容を述べるとよいと思ます。

このように、プロマネの行動の背景や「なぜ、そうした(考えた)のか」といった点を丁寧に論述していくのが論文です。そうしないと、読み手(論文の評価者)は、「なぜここでこのような行動や判断をしたのだろう」と疑問を抱いてしまい、正しく評価することができなくなります。論文は、読み手を常に意識して、「なぜ、自分はそのように考えたのか、そのように行動したのか」という根拠を述べていくことが大切です。それが結局は、「プロマネの存在感のある論文」につながるのです。

(ウ)

「設問ア(2) .本本稼働開始の可否について判断を仰ぐ為に用意した材料」において、「下記の項目を材料にして、システム開発の委託元に本稼働開始判断を仰いだ」と述べられております。しかし、本プロジェクトは自社システムの開発ですので、「システム開発の委託元」とは自社のことを示すはずで、自社システムであれば「委託元」とは言いません。「システム利用部門の責任者」、「プロジェクト開発の上位管理者」などのような呼び方が一般的ではないでしょうか。

(エ)

「設問イ(1)本稼働までに解決できないと認識した課題」において、3つの課題が述べられております。しかし、これらの課題を「本稼働まで解決できない」と判断したのは、どういった理由からなのかが述べられておりませんでした。

何か想定外の課題が発生して、その解決に時間がかかるからなのか、それとも単なる進捗遅延なのでしょう。通常はプロマネが、進捗状況や品質状況などを総合的に判断して結果として、「本稼働開始までに解決できない」と決断するのであって、初めから「本稼働までに解決できない」という結論ありきで述べられている点が気になりました。例えば、スケジュールが短いことが理由であれば、設問アの(1)で、「当初より短納期であり、当初稼働日まで

は全ての要件をリリースできない可能性が高いと考えられた。そのため、当初の稼働開始日までに最低限必要な機能や要件を優先的に開発し、残りの要件は段階的にリリースすることを考慮する必要がある。」といった内容を伏線的に述べておけば、設問イの論述も、もっとスムーズに読むことができると思います。

(オ)

「設問イ(1)」「設問イ(2)」において、3つの課題の説明と、対応策が述べられていますが、プロマネの考えや、プロマネの取った行動などが、明確に文章として表現されていませんでした。結論だけを述べた簡潔な文章であると感じます。

述べている内容自体は良いと思います。例えば、一部要件を満足できない課題において、その影響範囲(対象となるシステム利用部門)、影響度(業務フローの運用で回避できる。手間はかかる)について、きちんと述べられているからです。しかし、これらの影響範囲や影響度を、プロマネ自身が積極的に分析したことがわかるような文章にすべきだと考えます。プロジェクトの顛末や報告書としては簡潔明瞭にまとまっているので良いのですが、プロマネ自身の考えや行動が読み取れませんでした。

どこまでがプロマネの行動や考えなのかが読み取れないと、評価者は、「実はプロマネは何もせず、担当者と関係者が協力して成し遂げた成果を淡々と論文で述べているかもしれない」と考え、プロマネの調整力や交渉力の程度を論文からは判断できないため、論文の評価が下がることにもなります。

例えば、1つ目の課題の影響は、プロマネが積極的に分析した結果把握したものなのか、業務フローの変更(運用でのカバー)で対応する、という案は誰がどういった理由から提案したものでしょうか。また、システム主管部門への提案や交渉は誰が行ったのでしょうか。こういった個々の内容について、プロマネの存在感が感じられませんでした。

述べている内容は良いと思いますので、もっとプロマネが主体的に行動し、課題の分析力、関係者との調整力を発揮することで、課題へ適切に対応したことがわかる文章に編集してみたいかがでしょうか。

(カ)

「設問ウ(1)対応策への評価」において、「本番稼働に合わせて、これらの課題は解決された」と述べられていますが、課題は解決されたのではなく、一時的に業務フローなどの変更によって対応しているだけで、今後機能追加したシステムを段階的に稼働させることで課題が解決されるのだと思います。その点、記述が不正確ではないかと思いました。

また、評価の根拠ですが、もう少し具体的な成果を述べておくことが望ましいと感じました。例えば、「本稼働開始後は、業務フローの変更について事前に通達していたこともあり、大きな混乱は生じなかった。また、本稼働直後はシステムの操作に関する問い合わせが1日に100件近くも発生した。ただし、運用サポートチームを増強して設置したことにより、問い合わせまでの回答時間も平均1時間と短く、スムーズな対応が取れたと考えている。結果的には、本稼働後1ヶ月が経過した頃には1日の問い合わせが十数件にまで減った。このため、運用サポートチームの設置により、ユーザも比較的早期にシステム操作に習熟してくれたと考えている。」などといった、具体的な内容を述べ、その後「以上の成果から、私の行った対応は評価できると考えている。」といった具合で締めくくると良いと思います。

(キ)

「設問ウ(2)今後の改善点」において、計画立案の精度向上が必要と述べられています。しかし、本プロジェクトの特徴として、短納期でありかなりギリギリの線表であったことが伺えます。そうであれば、見積り精度を向上させても、稼働開始日が決まっているのであれば、稼働開始日に間に合わない、という結果が得られるだけで、何も解決できないのではないかと考えます。

それよりはむしろ、短い開発期間であるため、早めに本稼働開始までにリリースする機能と、後から段階的にリリースする機能を切り分けて、システムの利用部門に極力影響のない計画策定を行うようにするという内容のほうが、今後に生かせるのではないかと考えます。この点、ご一考頂けますと幸いです。

## 5 . 今後の学習に関するコメント

### ( 1 ) 論述の良かった点と添削のまとめ

設問アについては、(1)、(2)ともに論述が不足しておりました。プロジェクトの制約条件など、いろいろ書くネタはありそうなプロジェクトですので、その点をはっきり述べておくと良かったと思います。

設問イについては(1)、(2)ともに、述べている内容自体は良いと思います。課題と、その影響度、対策内容が矛盾なく述べられています。しかし、プロマネの考えや行動が伝わりにくい文章であり、プロマネの創意工夫が読み取れませんでした。

設問ウは、成果の内容と、今後の改善点についてもう少し踏み込んだ論述が必要だと感じました。

### ( 2 ) 今後の学習について

文字数が全体的に不足している点については、他の合格論文を参照したり、市販の合格論文集を参考になさったりすると良いと思います。

おそらく題意はきちんと把握されているのではないかと感じました。ただし、プロマネの考えや行動、その根拠にまで触れている論述が少なかったと感じます。プロマネ試験は、プロマネの分析力や調整力、交渉力を評価するものであることを意識していただければ良いと思います。

一言で言うと「プロマネであるあなたが、何を考えどう行動したのか、またその根拠は何なのか、が相手に伝わるように述べる」ということです。この点を意識して頂けると、より良い論文になると考えます。

以上