

1.	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	概	要																
	私	は	中	堅	シ	ス	テ	ム	イ	ン	テ	グ	レ	ー	タ	企	業	で	あ	る	T	社	に	勤	
	務	し	て	い	る	。	T	社	は	社	員	数	は	600	人	程	で	あ	り	、	主	に	顧	客	か
	ら	の	受	託	開	発	を	行	っ	て	い	る	。	私	は	卸	売	業	向	け	販	売	管	理	シ
	ス	テ	ム	を	開	発	す	る	部	門	に	所	属	し	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ
	ャ	ー	と	し	て	働	い	て	い	る	。														
	今	回	、	私	の	部	門	は	菓	子	卸	売	業	の	M	社	よ	り	販	売	管	理	シ	ス	
	テ	ム	の	開	発	案	件	を	受	注	し	、	私	が	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ
	ー	に	任	命	さ	れ	た	。	開	発	費	用	は	50	百	万	円	、	管	理	す	る	要	員	は
	最	大	で	12	名	、	開	発	期	間	は	6	か	月	間	で	あ	り	、	2010	年	4	月	1	日
	よ	り	本	格	稼	働	を	行	う	。															
	私	の	部	門	に	は	卸	売	業	向	け	の	販	売	管	理	シ	ス	テ	ム	の	パ	ッ	ケ	
	ー	ジ	が	あ	り	、	今	回	の	開	発	で	は	こ	の	パ	ッ	ケ	ー	ジ	を	ベ	ー	ス	に
	既	存	シ	ス	テ	ム	と	の	フ	ィ	ッ	ト	ギ	ャ	ッ	プ	分	析	を	行	い	、	不	足	す
	る	機	能	の	み	追	加	開	発	す	る	方	針	で	M	社	よ	り	合	意	を	得	て	い	る
	そ	し	て	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	が	ス	タ	ー	ト	し	、	追	加	開	発	す	る	機	能	

が	決	定	し	た	が	、	当	初	の	私	の	予	想	よ	り	も	少	し	ポ	リ	ュ	ー	ム	が
多	か	っ	た	事	が	気	に	か	か	っ	た	。	既	存	シ	ス	テ	ム	で	は	複	数	の	画
面	を	使	用	し	て	実	現	す	る	機	能	を	1	つ	の	画	面	で	完	了	で	き	る	よ
う	な	、	い	わ	ば	便	利	機	能	が	充	実	し	て	い	た	。	例	え	ば	新	商	品	の
マ	ス	タ	登	録	と	初	回	の	メ	ー	カ	ー	へ	の	発	注	業	務	が	1	つ	の	画	面
で	行	え	る	、	と	言	っ	た	よ	う	な	機	能	で	あ	る	。	ま	た	、	期	首	月	か
ら	前	日	ま	で	の	商	品	別	売	り	上	げ	推	移	を	確	認	出	来	る	な	ど	の	営
業	支	援	機	能	も	充	実	し	て	い	た	。	こ	の	両	方	の	機	能	を	追	加	開	発
す	る	の	は	M	社	の	予	算	的	に	も	難	し	く	、	結	果	的	に	営	業	支	援	機
能	の	み	追	加	開	発	す	る	事	に	な	っ	た	。										
こ	の	よ	う	な	背	景	よ	り	、	私	は	便	利	機	能	が	新	シ	ス	テ	ム	で	無	く
な	る	事	に	よ	る	現	場	担	当	者	の	運	用	手	順	の	混	乱	と	、	予	想	よ	り
ポ	リ	ュ	ー	ム	の	多	い	営	業	支	援	機	能	の	開	発	が	本	稼	働	に	間	に	合
う	か	が	ポ	イ	ン	ト	と	考	え	、	①	現	場	担	当	者	の	新	シ	ス	テ	ム	運	用
へ	の	習	熟	度	、	②	営	業	支	援	機	能	の	実	現	が	本	稼	働	に	間	に	合	う
か	、	の	2	点	を	本	稼	働	開	始	判	断	材	料	と	し	て	M	社	に	提	示	し	た

2.	本	稼働	まで	に	解決	出来	ない	と	認識	した	課題	と	、	課題	を										
	残	した	まま	本	稼働	した	場合	の	影響	範囲	及び	対応	策												
2.	1	本	稼働	まで	に	解決	出来	ない	と	認識	した	課題													
	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	は	開	発	工	程	の	後	半	まで	進	み	、	こ	の	段	階	で		
	営	業	支	援	機	能	の	全	て	を	本	番	稼働	まで	に	開	発	完	了	す	る	事	が		
	困	難	で	あ	る	事	が	判	明	し	た	。	M	社	シ	ス	テ	ム	部	門	責	任	者	に	状
	況	を	説	明	し	た	所	、	「	日	々	使	用	す	る	営	業	支	援	機	能	を	最	優	先
	で	開	発	し	、	そ	れ	以	外	の	機	能	に	つ	い	て	は	代	替	案	が	提	示	出	来
	れ	ば	本	番	稼働	後	の	リ	リ	ー	ス	で	も	良	い	」	と	の	回	答	を	頂	い	た	。
	私	は	こ	の	件	を	今	回	の	課	題	の	1	つ	と	認	識	し	つ	つ	、	日	々	使	用
	す	る	営	業	支	援	機	能	の	開	発	を	最	優	先	す	る	様	に	開	発	リ	ー	ダ	に
	指	示	し	た	。																				
	更	に	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	は	結	合	検	証	を	完	了	し	て	本	稼働	1	ヶ	月		
	前	と	な	り	、	予	定	し	て	い	た	現	場	担	当	者	へ	の	操	作	説	明	会	を	行
	っ	た	。	と	こ	ろ	が	、	既	存	シ	ス	テ	ム	で	使	用	し	て	い	た	便	利	機	能
	が	無	く	な	り	、	同	じ	業	務	を	行	う	為	に	手	順	が	増	え	る	新	シ	ス	テ

ム	に	対	し	て	現	場	担	当	者	の	リ	ア	ク	シ	ヨ	ン	は	良	く	な	か	っ	た	。	
そ	の	様	な	低	い	モ	チ	ベ	ー	シ	ヨ	ン	で	臨	ん	だ	た	め	に	、	操	作	方	法	、
運	用	手	順	の	理	解	度	が	低	い	と	私	に	は	見	受	け	ら	れ	た	。	こ	の	点	
に	つ	い	て	も	認	識	す	べ	き	課	題	と	位	置	付	け	る	事	に	し	た	。			
2.	2	課	題	を	残	し	た	ま	ま	本	稼	働	し	た	場	合	の	影	響	範	囲	及	び	対	
策	に	つ	い	て																					
	こ	れ	ら	2	点	の	課	題	は	本	稼	働	2	週	間	前	に	な	っ	て	も	解	消	で	
き	る	見	込	み	が	立	た	ず	、	M	社	シ	ス	テ	ム	部	門	責	任	者	に	も	現	状	
の	説	明	を	行	い	、	本	稼	働	可	否	に	つ	い	て	の	判	断	を	お	願	い	し	た	。
回	答	と	し	て	は	、	「	営	業	支	援	機	能	の	件	に	つ	い	て	は	、	不	足	し	
て	い	る	機	能	に	つ	い	て	は	T	社	代	替	案	に	て	対	応	、	現	場	担	当	者	
の	操	作	理	解	不	足	の	件	に	つ	い	て	は	、	申	し	訳	な	い	が	本	稼	働	後	
し	ば	ら	く	の	間	運	用	支	援	を	お	願	い	し	た	い	」	と	の	事	で	、	本	稼	
働	は	予	定	通	り	行	う	こ	と	に	な	っ	た	。											
	私	は	そ	れ	ぞ	れ	の	課	題	に	対	し	て	、	以	下	の	影	響	範	囲	調	査	と	
対	策	を	行	っ	た	。																			

	営	業	支	援	機	能	の	不	足	機	能	に	つ	い	て	は	、	営	業	担	当	別	に	
別	々	の	切	り	口	が	必	要	な	機	能	で	は	無	い	為	、	朝	一	番	で	前	日	ま
で	の	実	績	デ	ー	タ	を	T	社	担	当	者	が	集	計	し	て	、	結	果	を	Excel	に	て
営	業	担	当	者	に	提	示	す	る	対	策	と	し	た	。									
	現	場	担	当	者	の	運	用	フ	ォ	ロ	ー	に	つ	い	て	は	、	日	々	の	入	力	業
務	が	遅	れ	る	と	販	売	機	会	を	逃	す	等	の	影	響	範	囲	が	広	い	事	と	、
複	数	の	担	当	者	よ	り	同	じ	質	問	が	挙	が	る	事	が	考	え	ら	れ	た	為	、
へ	ル	プ	デ	ス	ク	の	設	置	と	、	FAQ	の	作	成	と	い	う	2	つ	の	対	策	で	対
応	す	る	事	と	し	た	。																	
3.	対	応	策	に	つ	い	て	の	評	価	と	改	善	点										
3.	1	対	応	策	に	つ	い	て	の	評	価													
	上	記	2	点	の	対	応	策	を	実	施	す	る	事	に	よ	り	、	本	番	稼	働	後	も
大	き	な	混	乱	や	問	題	が	起	こ	る	事	も	な	く	、	現	場	、	営	業	と	も	に
日	々	の	業	務	を	行	う	事	が	出	来	た	。											
	営	業	支	援	機	能	は	本	来	は	画	面	で	の	照	会	と	帳	票	出	力	を	行	う
機	能	で	あ	る	が	、	代	替	機	能	は	Excel	に	よ	る	提	供	で	あ	っ	た	為	営	業

担	当	者	か	ら	多	少	の	不	満	の	声	は	挙	が	っ	た	の	だ	が	、	元	々	Excel	を	
使	い	慣	れ	た	方	が	多	か	っ	た	事	も	あ	り	、	大	き	な	問	題	に	は	な	ら	
な	か	っ	た	。	代	替	機	能	に	Excel	を	選	定	し	た	事	は	、	良	い	判	断	で	あ	
っ	た	と	考	え	て	い	る	。	そ	の	後	、	不	足	し	て	い	た	営	業	支	援	機	能	
を	開	発	し	、	2010	年	4	月	末	に	無	事	全	て	の	機	能	を	リ	リ	ー	ス	出	来	
た	。																								
	現	場	担	当	者	か	ら	の	質	問	は	予	想	し	た	通	り	同	じ	質	問	が	多	く	、
へ	ル	プ	デ	ス	ク	で	受	け	た	質	問	を	FAQ	に	ま	と	め	て	提	示	す	る	と	い	
う	対	処	を	2	週	間	ほ	ど	続	け	る	事	で	、	日	々	の	業	務	に	対	す	る	質	
問	は	ほ	ぼ	収	束	し	た	。																	
	こ	う	し	て	無	事	に	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	は	完	了	し	た	為	、	私	自	身	の	
課	題	へ	の	対	応	は	評	価	で	き	る	も	の	で	あ	っ	た	と	考	え	て	い	る	。	
3.	2	今	後	の	改	善	点																		
	但	し	、	喜	ん	で	ば	か	り	も	い	ら	れ	な	い	。	今	回	の	現	場	担	当	の	
運	用	方	法	、	操	作	方	法	習	得	へ	の	モ	チ	ベ	ー	シ	ョ	ン	の	低	下	は	、	
フ	ィ	ツ	ト	ギ	ャ	ッ	プ	分	析	で	便	利	機	能	の	開	発	を	無	く	し	た	時	点	

論文添削結果

2011.06.13 (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) 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 本稼動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動開始について
 2. 1 本稼動までに解決できないと認識した課題
 2. 2 課題を残して本稼動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。 <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動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	①委託元の本稼動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、①システムの品質確保の状況、②利用者への教育実施の状況、③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、本稼動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	①本稼動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）。 ②プロジェクトマネージャ自身が、本稼動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動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動を開始することを決定している論述が好ましい。 客先から本稼動開始を要請され

	<p>③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>①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、①課題解決までの日数、②影響を受ける部門・利用者・業務などがある。</p>	
2. 2 (2)	<p>①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、①一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、②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、③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、④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。 ②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こと。</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
B	合格水準にあと一步である	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	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 	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"> ・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 	B	合格水準にあと一步
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B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

題意は適切に盛り込まれていたため、評価できると考える。特に大きな問題となる箇所はなかったと考える。

2. 論理性

プロマネの考えを中心に論述されているため、プロマネが何を考えて行動したのかが読み取りやすく、この点について評価できると考える。しかし、一部の論述においては、プロマネが判断した理由や根拠についての具体的な論述が不足しているように感じる箇所があった。

- ①本番稼働までに完了できない状況であることを、どのようなプロジェクト状況から判断したのか、具体的な記述が不足しているように感じる。
- ②現場担当者への操作説明会でリアクションが悪く課題であると認識したと述べられているが、「リアクションが悪い」という論述が観念的であり、具体的にはどのような状況から課題であると判断したのかの記述が不足しているように感じる。
- ③課題を残して本稼働を開始した場合の影響範囲の分析において、もう少し具体的な分析の論述が欲しいと感じる。
- ④3.1節の評価において、Excelを選定した工夫について述べられているが、この内容は「評価」ではなく「工夫」であるため、2.2節で論述することが適切である。

3. プロマネの創意工夫

全般的に「プロマネの計画性」および「プロマネの主体性」が不足しているように感じる箇所が多かった。1節で、プロジェクトを開始してから開発規模が大きいことに気付いた、という論述や、2.1節で、すべての営業支援機能の開発が完了しない状況が判明しているにもかかわらず、2.2節では「本番稼働2週間前になっても解消できない」という状況や、本番2週間前の状況でありながら、M社の責任者から依頼を受けるまで代替案を検討していない状況などが該当する。

できればストーリー構成として、早期に課題を検出したのであれば、顧客の納得できる対応策や代替案をプロマネが自ら検討し、積極的に顧客へ説明・交渉する姿勢が欲しいと感じる。

- ①ストーリー構成は、プロマネが本番稼働までに完了できない状況であると判断したら、プロマネ自らがそれによる影響分析及び代替案の検討を行い、主体的に顧客へ説明・交渉する内容に編集してほしい。

4. 文章表現

全体的に丁寧な論述であり、特に問題となる箇所はなかった。

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ございません。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：論理性 指摘番号：①]

「2. 1 本稼働までに解決出来ないと認識した課題」において、開発工程の後半で営業支援機能のすべてを本番稼働までに開発完了できないと判明した、と述べられておりますが、具体的にはプロジェクト状況のどのような状態を見て、そのようにプロマネが判断したのか、その判断根拠や理由の記述が不足しているように感じます。

論文の読み手（論文の評価者）は、プロマネが行った本稼働までに解決できないという判断が、具体的な事実やプロジェクト状況に即している正しい判断であったのかを論文から読み取って評価したいと考えています。単に「本稼働までに解決しないと判断した」と一言で述べてしまうのではなく、具体的なプロジェクト状況や事実を述べ、その状況を加味した上で、プロマネとして本稼働までに解決しないと判断をした、といった論述をして頂きたいと思えます。

論文は具体的に論述することが求められます。具体的に論述することで、論文にリアリティが増し、実際に経験をしたことがあると伺える、評価の高い論文になります。この点につきまして、具体的な判断理由を追記して頂けますと、より良い論文になると思えます。

(イ) [評価項目：論理性 指摘番号：②]

指摘（ア）と類似する指摘内容になります。

「2. 1 本稼働までに解決出来ないと認識した課題」において、現場担当者への操作説明会において、操作方法や運用手順の理解度が低いことが課題であると認識したと述べられております。ここでも、なぜプロマネが操作方法や運用手順の理解度が低いと考えたのか、その理由や根拠の論述が具体的でないため、追記が必要だと考えます。

本論文では、判断した理由として「現場担当者のリアクションは良くなかった」と述べておりますが、この内容は主観的であいまいな記述です。もっと具体的な事実や状況を述べた上で、そのように判断したことを論述して頂きたかったと思えます。例えば、操作説明会でも各所から「以前の〇〇機能がなくなって操作しにくい」という声が聞こえたとか、マニュアルを配布して操作をさせたが、スムーズに操作できず、担当者に何度も確認しながら操作を進めていたという状況であった、とか、操作説明会終了後のアンケートでは、操作性の評価が低く、操作が難しいといった意見が多数寄せられた、といったような、具体的な事実や理由を論述して頂きたかったと思えます。

この点についても、ご確認を頂きたいと思えます。

(ウ) [評価項目：論理性 指摘番号：③]

「2. 2 課題を残したまま本稼働した場合の影響範囲および対応策について」で、不足している営業支援機能についての論述がなされております。対応策の内容自体には問題はございませんが、もう少し具体的な論述をして頂きたかったと思えます。

具体的には、不足している機能はどんな機能なのかを一言で結構ですので記載してほしいかと思っています。その上で、この機能が不足していると、誰に、どんな影響がでるのか、そのインパクトはどの程度か、といった内容をきちんと分析して論述して頂きたいかと思っています。

例えば、「本稼働までにリリースできない営業支援機能は「販売実績レポート出力機能」である。本機能は前日までの販売実績を表形式で出力する機能である。営業部員は、毎朝販売レポートを参照しながら当日の計画を検討するため、毎朝業務開始時刻までにはレポートが出力されていないと、営業活動に支障が生じる。私は、本機能の代替案を検討した。レポート内容は営業部員ごとに異なった内容ではなく、同一の内容であるため、出力する内容はそれほど複雑ではない。そのため、前日までの販売実績データをT社の要員が手作業で抽出し、表計算ソフトで出力することで対応ができると考えた。表計算ソフトで出力される形式は、販売実績レポート出力機能との形式と一部差異がある。しかし、営業部員も使いなれた表計算ソフトで出力を行うため、編集などのしやすさでカバーできると考えた。これらの代替案によって、営業部員への影響を最小化できると考えた」といったように具体的な論述ができるかと思っています。上記の例は少々長くなってしまった感がありますが、具体的な論述を行うことでリアリティが増し、論文の評価も高くなりますので、できるだけプロマネの経験や考えが読み手に伝わるよう、具体的な論述を心がけて頂けると幸いです。

(エ) [評価項目：プロマネの創意工夫 指摘番号：③]

本論文は、全般的に「プロマネの計画性」と「プロマネの主体性」が今一つ感じにくい論文であったように思います。

プロマネと他の開発職種の一歩の違いは、「プロジェクトの先を見越した計画性」にあると思います。プロジェクトのリスクや課題を予見し、その対応策を先回りして「作業計画」に落とし込むという「予見力」、「計画力」が求められます。プロジェクトの未来を予見するには、主体的な行動が欠かせません。プロマネが受身的であれば、すなわちプロジェクト運営も受身的にならざるを得なくなり、問題が発生してから事後的に対応するといった、後手のプロジェクト運営になってしまいます。

概要の節にでも前述しましたが、本論文では、1節でプロジェクトを開始してから開発規模が大きいことに気付いた、という論述や、2.1節で、すべての営業支援機能の開発が完了しない状況が判明しているにもかかわらず、2.2節では「本番稼働2週間前になっても解消できない」という状況や、本番2週間前の状況でありながら、M社の責任者から依頼を受けるまで代替案を検討していない状況などが論述されており、この点で、「プロマネの計画力や予見力」が読み取りにくいストーリーであったと感じます。

この内容を、プロマネが本稼働までに解決できない課題を検知した場合に、影響範囲を自ら積極的に判断し、利用者にはできるだけ影響の少ない代替案を検討した上で、顧客への提案や交渉を積極的に行ったような内容に編集することは、それほど難しくはないと思います。そのように編集することで、プロマネの計画力や予見力、主体性が読み取れる、より良い論文になると思います。

編集の例としては、

2. 1節にて、すべての営業支援機能の開発が完了できないと判断。本稼働の開始を遅らせるわけにはいかない状況で、課題の影響分析を行い、必要な代替案を早急に検討する必要があると考えた、といった内容の論述だけに留めます。本論文で記載されていた「優先度の高いものを先に開発し、それ以外を次回リリースに回す」といった内容は、課題への対応策に相当しますので、その内容は2. 2節で述べます。また、同様に操作説明会で把握した課題についても述べます。

2. 2節で、「私は課題への対応を検討した」といった内容で、以下を述べます。

- ・まず営業部要員の使用頻度が高く、かつ営業活動に影響の多い機能については優先的に開発を行い、本稼働に間に合わせる
- ・優先度の低い機能については、代替案を検討する
- ・上記方針で計画を策定
- ・計画では、「販売実績レポート機能」が本稼働に間に合わない機能である
- ・販売実績レポート機能の代替案を述べる（指摘ウの内容を参考）
- ・操作性についても同様に論述
- ・その後、顧客との会議を設けて、今後の計画と本稼働までに間に合わない機能についての代替案を提案・説明し、合意を得る

上記の流れで論述を行えば、プロマネが積極的に分析と代替案の検討および計画立案を行い、また顧客への説明・交渉も、自発的に行ったことが伺えると思います。本論文では、顧客から依頼されるまで代替案を検討していないため、受身的な内容に読み取れてしまう箇所がありますので、そこをプロマネ自らが先回りして検討・提案しているような内容に編集をして頂きたいと思います。

お手数ではございますが、上記の点を修正して頂ければより評価の高い論文になると思いますので、ご確認の程よろしくお願い致します。

(オ) [評価項目：論理性 指摘番号：④]

「3. 1 対応策についての評価と改善点」において、代替策として Excel を選定した工夫についても述べられておりますが、これは「代替案の工夫」についての記述内容ですので、2. 2節で論述することが適切ではないかと思えます。3. 1節では、代替案の工夫の結果、効果があったのかどうかという評価についてだけ論述をして頂けるとよろしかったかと思えます。指摘（ウ）にて、修正の参考例を挙げさせて頂いておりますが、そこで Excel を選定した工夫についても盛り込んでみましたので、合わせてご確認をお願い致します。

なお、試験本番では「Excel」というような固有の商品名称を記述したからといって評価が低くなるようなことはないとは思いますが、念のため論文では「表計算ソフト」などといった表現にしておくことをお勧めいたします。

(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節は、プロジェクト概要および、本稼働開始の判断材料について適切に述べられていたと考えます。なお、1点留意事項として述べさせていただきます。旧試験制度では、1節では「プロジェクト概要」を述べれば問題はありませんでしたが、現行試験制度では、「プロジェクトの特徴」を述べる必要があります。単にプロジェクトの概要を述べたり、システムの特徴を述べただけでは評価は低くなる可能性がありますので、その点についてご留意をお願い致します。念のために、IPAでの論文講評を以下に引用します。

「各問に共通した点として、設問アではプロジェクトの特徴に対して、プロジェクトの概要やシステムの特徴についての論述が多かった。また、設問の趣旨に沿わず、問われていないことを記述する論述も散見された。求められているのは、プロジェクトに関するPMの視点からの論述であることをしっかり認識してほしい」

(出典：IPA Webサイト 平成22年度春季 プロマネ試験 採点講評)

設問イの2.1節、2.2節は、プロマネが本稼働までに間に合わない判断した時点で、プロマネが自ら主体的に影響範囲の分析、代替案の検討、顧客への提案を行ったことが伝わるような論文構成に編集を頂けますと、より評価の高い論文になるかと思いました。また、指摘を行って頂きましたが、具体的な論述が不足している箇所がありましたので、その点を追記して頂けますと、よりリアリティのある良い論文なると思います。

設問ウについては、特に問題はございません。1点だけ、代替案の工夫について述べている箇所がありましたので、その論述内容は2.2節に移動したほうが、より適切であったと思います。

5. 今後の学習に関するコメント

題意についてはきちんと把握されていたため評価できると考えます。

論述内容自体には大きな問題はございませんので、ストーリー構成をもう少しだけ工夫し、プロマネが主体的に行動を行ったことが分かる論述にする点をご留意頂けるとよろしいかと思えます。また、プロマネが判断を行っている論述で、判断根拠や理由についての具体的な論述が不足している箇所がありましたので、「プロマネが、なぜそのように考えたのかを客観的な事実や状況から述べる」という点についてもご留意頂けると、より良い論文作成が出来るのではないかと思います。

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