

な	い	。	過	去	に	シ	ス	テ	ム	化	を	行	っ	て	稼	動	さ	せ	て	も	使	い	こ	な	
せ	て	い	な	い	。																				
毎	日	、	報	告	書	を	記	入	す	る	年	配	の	担	当	者	が	、	使	い	勝	手	の	よ	
い	シ	ス	テ	ム	に	し	て	欲	し	い	と	の	要	望	を	、	ブ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	立	ち	
上	げ	時	に	聞	い	て	い	た	。	そ	こ	で	私	は	、	こ	の	要	望	を	満	足	さ	せ	
る	た	め	、	下	記	の	よ	う	な	品	質	上	の	目	標	を	立	て	た	。					
(1)	操	作	性																						
	今	ま	で	紙	で	報	告	書	を	記	入	し	て	い	た	営	業	担	当	者	、	そ	れ	も	
P	C	に	不	案	内	な	ユ	ー	ザ	が	、	報	告	書	の	入	力	に	困	ら	な	い	操	作	
性	の	提	供	を	品	質	上	の	目	標	と	し	た	。	具	体	的	な	目	標	値	と	し	て	、
稼	動	後	に	実	施	す	る	ア	ン	ケ	ー	ト	調	査	で	の	満	足	点	を	、	当	社	の	
品	質	指	標	で	「	ほ	ぼ	満	足	」	を	示	す	7	0	点	以	上	と	定	め	た	。		
(2)	レ	ス	ポ	ン	ス																				
	レ	ス	ポ	ン	ス	の	悪	さ	は	、	P	C	や	シ	ス	テ	ム	に	不	案	内	な	ユ	ー	
ザ	に	と	っ	て	、	シ	ス	テ	ム	へ	の	敬	遠	に	繋	が	る	こ	と	が	多	い	。	こ	
の	た	め	、	ス	ト	レ	ス	の	な	い	レ	ス	ポ	ン	ス	を	目	標	と	し	、	レ	ス	ポ	

	私	は	、	早	速	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	計	画	の	中	で	、	与	え	ら	れ	た	費	用	
	上	の	制	約	の	中	で	実	行	可	能	な	「	品	質	を	作	り	こ	む	プ	ロ	セ	ス	」
	と	「	品	質	を	確	認	す	る	プ	ロ	セ	ス	」	に	関	す	る	活	動	計	画	に	着	手
	し	た	。																						
	2	・	2		品	質	を	作	り	こ	む	プ	ロ	セ	ス										
	設	計	お	よ	び	製	造	の	工	程	で	、	品	質	を	維	持	し	て	費	用	の	5	%	
	削	減	を	行	う	た	め	、	こ	の	工	程	の	中	で	後	戻	り	す	る	リ	ス	ク	に	注
	目	し	た	。																					
	(1)	操	作	性	と	ロ	ジ	ッ	ク	の	分	離													
	P	C	の	操	作	や	知	識	に	不	案	内	の	ユ	ー	ザ	と	、	シ	ス	テ	ム	開	発	
	を	進	め	て	い	る	途	中	で	、	以	前	承	認	さ	れ	て	い	た	操	作	性	が	変	更
	と	な	る	こ	と	が	よ	く	あ	る	。	こ	の	操	作	性	の	変	更	を	す	る	た	び	に
	承	認	ル	ー	ル	な	ど	の	ロ	ジ	ッ	ク	が	影	響	を	受	け	手	直	し	す	る	こ	と
	を	、	後	戻	り	す	る	リ	ス	ク	と	し	て	捉	え	た	。								
	私	は	、	操	作	性	の	変	更	が	ロ	ジ	ッ	ク	に	影	響	を	与	え	に	く	く	す	
	る	た	め	に	、	操	作	性	と	ロ	ジ	ッ	ク	を	分	離	す	る	設	計	手	法	を	採	用

す	る	こ	と	と	し	、	体	制	整	備	を	行	っ	た	。	具	体	的	に	は	、	操	作	性
チ	ー	ム	と	ロ	ジ	ッ	ク	チ	ー	ム	に	担	当	を	分	け	、	操	作	性	が	変	更	に
な	っ	て	も	ロ	ジ	ッ	ク	チ	ー	ム	の	進	捗	や	品	質	に	影	響	を	与	え	な	い
体	制	と	し	た	。																			
(2)	設	計	段	階	で	の	レ	ス	ポ	ン	ス	対	策											
	品	質	目	標	と	し	て	掲	げ	た	レ	ス	ポ	ン	ス	を	達	成	す	る	に	は	、	処
理	速	度	を	意	識	し	た	コ	ー	デ	ィ	ン	グ	を	徹	底	す	る	こ	と	が	重	要	で
あ	る	。	レ	ス	ポ	ン	ス	な	ど	の	パ	フ	オ	ー	マ	ン	ス	測	定	は	、	通	常	、
運	用	テ	ス	ト	に	実	施	さ	れ	る	が	、	既	に	シ	ス	テ	ム	テ	ス	ト	ま	で	終
了	し	た	プ	ロ	グ	ラ	ム	に	手	を	入	れ	る	こ	と	は	、	コ	ー	ド	の	修	正	に
伴	う	リ	グ	レ	ッ	シ	ョ	ン	テ	ス	ト	の	工	数	が	膨	大	に	な	る	た	め	、	進
捗	に	も	悪	影	響	を	及	ぼ	す	私	は	、	こ	の	レ	ス	ポ	ン	ス	対	応	に	お	け
る	製	造	や	テ	ス	ト	の	や	り	直	し	を	、	後	戻	り	す	る	リ	ス	ク	と	し	て
捉	え	た	。	そ	こ	で	、	私	は	社	内	で	同	規	模	の	W	e	b	ア	プ	リ	ケ	ー
シ	ョ	ン	開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	作	成	し	た	、	高	い	レ	ス	ポ	ン	ス	を
示	し	た	コ	ー	デ	ィ	ン	グ	・	ル	ー	ル	を	、	こ	の	プ	ロ	ジ	工	ク	ト	で	採

用	す	る	こ	と	を	定	め	た	。	こ	の	コ	ー	デ	ィ	ン	グ	・	ル	ー	ル	に	従	っ	
て	プ	ロ	ト	タ	イ	プ	を	作	成	し	、	そ	の	性	能	の	測	定	を	行	う	。	こ	れ	
に	よ	っ	て	品	質	が	確	保	さ	れ	れ	ば	、	レ	ス	ポ	ン	ス	が	確	保	で	き	な	
い	た	め	に	発	生	す	る	手	戻	り	作	業	を	削	減	で	き	る	か	ら	だ	。			
2	・	3		品	質	を	確	認	す	る	プ	ロ	セ	ス											
	品	質	を	確	認	の	段	階	で	費	用	の	5	%	の	削	減	を	行	う	た	め	、	テ	
ス	ト	の	工	程	の	中	で	削	減	お	よ	び	合	理	化	可	能	な	点	に	注	目	し	た	。
(1)	負	荷	ツ	ー	ル	の	利	用																	
	レ	ス	ポ	ン	ス	の	目	標	値	で	あ	る	3	秒	は	、	ト	ラ	フ	ィ	ッ	ク	の	多	
い	状	態	に	お	い	て	も	達	成	し	な	け	れ	ば	な	ら	な	い	目	標	で	あ	る	。	
テ	ス	ト	段	階	で	ト	ラ	フ	ィ	ッ	ク	の	多	い	負	荷	状	態	で	の	レ	ス	ポ	ン	
ス	を	測	定	し	、	目	標	値	に	納	ま	る	よ	う	に	対	応	し	な	け	れ	ば	な	ら	
な	い	。	報	告	書	を	入	力	す	る	ピ	ー	ク	は	、	朝	出	社	し	て	か	ら	の	1	
時	間	以	内	で	あ	る	こ	と	が	、	ユ	ー	ザ	ヒ	ア	リ	ン	グ	に	よ	り	確	認	さ	
れ	た	。	こ	の	時	間	帯	で	の	レ	ス	ポ	ン	ス	が	、	最	長	レ	ス	ポ	ン	ス	に	
な	る	と	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	計	画	段	階	で	推	測	し	た	。	な	ぜ	な	ら	

ば	、	こ	の	時	間	帯	は	、	メ	ー	ル	の	チ	ェ	ッ	ク	や	他	業	務	で	の	ト	ラ
フ	ィ	ッ	ク	も	多	い	か	ら	で	あ	る	。												
	こ	の	負	荷	状	態	で	の	テ	ス	ト	を	行	う	た	め	は	、	稼	働	環	境	と	同
一	な	機	器	を	同	数	分	準	備	し	、	ま	た	、	操	作	を	行	う	操	作	員	も	同
数	手	配	す	る	必	要	が	あ	る	。		A	社	法	人	営	業	部	の	人	数	や	機	器
の	規	模	か	ら	、	同	一	環	境	を	構	築	す	る	こ	と	は	、	費	用	の	5	%	削
減	を	目	標	と	す	る	本	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	は	不	可	能	で	あ	っ	た	。	そ
こ	で	、	私	は	、	負	荷	状	態	を	擬	似	的	に	発	生	さ	せ	る	負	荷	ツ	ー	ル
を	、	テ	ス	ト	で	利	用	し	合	理	化	す	る	こ	と	に	し	た	。	併	せ	て	テ	ス
ト	実	施	前	に	、	法	人	営	業	部	の	ピ	ー	ク	時	の	ト	ラ	フ	ィ	ッ	ク	を	、
1	週	間	サ	ン	プ	リ	ン	グ	し	、	M	A	X	状	態	の	ト	ラ	フ	ィ	ッ	ク	量	を
計	測	し	た	。	こ	れ	は	、	負	荷	状	態	を	体	感	的	で	は	な	く	、	客	観	的
に	数	値	で	確	認	す	る	こ	と	で	、	負	荷	ツ	ー	ル	を	使	っ	た	負	荷	テ	ス
ト	の	時	に	、	稼	働	環	境	と	同	一	な	負	荷	状	態	を	再	現	さ	せ	る	た	め
で	あ	る	。																					
(2)	運	用	テ	ス	ト	の	前	倒	し															

	ユ	ー	ザ	に	操	作	性	や	レ	ス	ポ	ン	ス	を	確	認	し	て	貫	う	為	の	運	用
テ	ス	ト	は	、	今	回	の	品	質	上	の	目	標	を	達	成	す	る	た	め	に	非	常	に
重	要	な	工	程	で	あ	る	。	私	は	、	こ	の	運	用	テ	ス	ト	と	シ	ス	テ	ム	テ
ス	ト	の	実	施	計	画	を	下	記	の	よ	う	に	工	夫	し	、	W	B	S	を	作	成	し
た	。																							
	運	用	テ	ス	ト	の	開	始	を	シ	ス	テ	ム	テ	ス	ト	が	終	了	す	る	前	の	途
中	の	段	階	か	ら	と	し	、	シ	ス	テ	ム	テ	ス	ト	と	一	部	並	行	実	施	と	し
た	。	こ	れ	は	、	運	用	テ	ス	ト	の	期	間	を	十	分	性	に	確	保	し	つ	つ	、
工	期	を	少	し	で	も	短	く	し	て	工	数	削	減	を	す	る	た	め	で	あ	る	。	こ
の	計	画	の	た	め	に	、	シ	ス	テ	ム	テ	ス	ト	の	計	画	の	段	階	で	実	施	す
る	テ	ス	ト	の	順	序	を	、	運	用	テ	ス	ト	で	十	分	確	認	し	て	欲	し	い	項
目	を	先	に	テ	ス	ト	す	る	よ	う	テ	ス	ト	担	当	者	に	指	示	し	た	。		
3	.	評	価	と	評	価																		
3	.	1		評	価																			
	営	業	管	理	シ	ス	テ	ム	は	、	納	期	ど	お	り	完	成	さ	れ	、	無	事	4	月
に	カ	ッ	ト	オ	ー	バ	ー	を	向	え	た	。	法	人	営	業	部	の	役	員	か	ら	は	、

使	い	勝	手	の	良	い	シ	ス	テ	ム	で	あ	る	と	の	評	価	を	い	た	だ	い	た	。
カ	ッ	ト	オ	ー	バ	ー	後	に	行	っ	た	ア	ン	ケ	ー	ト	で	は	、	い	く	つ	か	の
改	善	要	望	は	上	が	っ	た	も	の	の	、	品	質	に	関	す	る	不	満	な	ど	は	な
か	っ	た	。	ア	ン	ケ	ー	ト	調	査	で	の	満	足	点	は	8	0	点	を	超	え	、	ピ
一	ク	時	の	レ	ス	ポ	ン	ス	も	3	秒	以	内	に	納	ま	り	、	当	初	目	標	と	し
た	数	値	を	達	成	で	き	た	。															
	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	立	ち	上	げ	時	か	ら	の	目	標	で	あ	っ	た	費	用	の	
5	%	削	減	も	実	現	で	き	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	を	黒	字	で	終	了	さ	せ	る
こ	と	が	で	き	た	。	こ	の	こ	と	に	よ	り	、	私	が	計	画	お	よ	び	実	施	し
た	「	品	質	を	作	り	こ	む	プ	ロ	セ	ス	」	と	「	品	質	を	確	認	す	る	プ	ロ
セ	ス	」	は	、	間	違	い	な	か	っ	た	と	評	価	し	て	い	る	。					
3	.	2		改	善	点																		
	私	の	会	社	で	は	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	運	営	の	た	め	に	「	開	発	標	
準	」	を	定	め	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	を	含	め	全	員	に	、	こ
の	ル	ー	ル	を	遵	守	さ	せ	て	い	る	。	し	か	し	、	ル	ー	ル	に	は	記	載	さ
れ	て	い	な	い	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	運	営	の	ノ	ウ	ハ	ウ	は	、	部	署	を	超	え

論文添削結果

2008.09.17 (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 9 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 与えられた品質上の目標
2. 品質確保のための活動計画
 2. 1 プロジェクトの制約条件
 2. 2 品質確保のための活動計画
 - (1) 品質を作りこむためのプロセス
 - (2) 品質を確認するためのプロセス
3. 評価と今後の改善点
 3. 1 活動計画の評価
 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 ⇒今回の論文では、品質目標や予算・納期などの制約条件は、1. 2 以降に記述が求められているため、ここでは詳細に記述する必要は無い。記述するにしても概要や、伏線程度にとどめておく。	本論文では、計画プロセスのみを論じる。実行プロセスは論じない。論じるとしても3. 項の評価にて、計画を実行した結果の顛末を簡潔に記載する程度である。
1. 2	①プロジェクトに与えられた品質目標を具体的に記述すること ⇒信頼性、性能、操作性などの品質目標を具体的に記述すること。また品質目標が設定された背景（理由）についても記述を行う。	
2. 1	①プロジェクトの制約条件を具体的に記述すること ⇒品質保障計画を策定する際の制約条件となる、予算・納期、及びその他プロジェクト特性について具体的な記述を行う。なぜ制約条件が発生したかの背景（理由）も合わせて記述する。また、後に記述する品質保証計画の内容と、制約条件の内容が矛盾してはいけない。	2章は比較的論述の自由度が高いため、何でも書けそうだと思います。しかし、こうした問題こそ、問題文の題意に沿った論述を心がける必要がある。
2. 2	①品質保証計画策定についてポイントをはずさない記述をする ⇒問題文では、「品質を作りこむためのプロセス」、「品質を確認するためのプロセス」と抽象的に記述がされているが、これは具体的には開発工程とテスト工程に対応する。このなかで、開発及びレビュー・プロセス、及びテスト・プロセスの設計についての論述が特に求められている。 ②品質目標、制約条件、品質保証計画の3つが矛盾無く論述されていること	

	⇒制約条件に起因した、品質目標を達成する上での問題を解決できる品質保証計画を論述すること。特に、プロジェクトマネージャの視点での創意工夫や考えが十分に盛り込まれた論述が求められる。	
3. 1	・品質保証計画の実行結果の簡単な顛末と、評価すべき点について記述すること。	
3. 2	・課題や対応策に関連する改善点を記述すること。	

本問は品質管理の計画プロセスに関して問われていますが、記載すべき内容の自由度が比較的大きいと思います。自由度が大きい分だけ、実務経験が豊富な人ほど書きやすい問題だと思います。しかし逆を言えば経験が少ない人ほど、題意を捉えにくい問題でもあります。特に、問題文にある「品質を作りこむためのプロセス」と「品質を確認するためのプロセス」という言葉に対して、すぐに具体的なプロセスが思い浮かばないようであれば、この問題は選択できないと考えます。

また、品質目標以外のプロジェクトの制約条件についても、具体的な論述が必要です。そして、その制約条件を十分に理解し、その影響を少なくするような工夫を盛り込んで、品質保証計画を策定するストーリー展開を論じる必要があります。

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
A	合格水準にある	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) 添削結果の根拠について

評価ランクがAである理由は以下です。

- ①論文で求められる題意がすべて盛り込まれており、また論文全体が理論的につながっている。論文内容としても、プロマネとしての経験や能力があると充分評価できる内容であるため

⇒おめでとうございます。論文内容は合格水準にあると判断します。

但しもっと改善すべき点はいくつかあります。今回のAランクは結構ぎりぎりのAランクかと思います。もちろん、合格水準に達していることに間違いはありませんが、いくつかの改善をすれば、確実なAランクを取得できると思います。

以下にその指摘について説明をさせていただきます。

(2) 講評の詳細

①論文構成・内容に関する指摘

- (ア) 費用の5%削減に対応すべく手戻り作業の削減を検討したという内容で、一貫して論ずるほうが好ましい

戦略的受注のために、費用の制約が記載されております。文脈では、費用の5%削減分を、試験工程で取り戻すように読み取れます。

⇒P 6：6～8行目の記述。

「品質を確認の段階で費用の5%の削減を行うため、テストの工程の中で削減および合理化可能な点に注目した。」

そうなると品質を確認するプロセスにおいて検討した、手戻り作業の削減施策の重要度が減ってしまうように思えます。もちろん、予算を削減しているので、これ以上の工数を

かけないように手戻り作業をおさせる施策を打ったことは文脈で理解できます。そうであればこそ、初めに「予算オーバを出さず品質目標を達成するために、想定以上の手戻り作業を出さないことを重点に品質保証計画を策定した」というニュアンスで論文に明記したほうが、計画上の狙いが鮮明に出てよかったですと思います。試験工程でも、費用5%削減については記述をせず、手戻り作業をおさえつつ操作性を確保するために運用テストを前倒しで実施したというように記述すれば、スムーズに読み進めることができます。

厳しい目で見れば、費用を5%削減する施策が、試験工程の論述に含まれているように読み取れませんでした（負荷試験において機器やテスト要員を多数確保しないことで、5%の削減ができたのでしょうか。その因果関係については論文で触れられておりません）。

(イ) 計画策定プロセスの論述から外れている箇所がある

この指摘については何度もさせていただいていますが、まだ実行プロセスの論述をしている箇所があります。

・ P 7 : 10 ~ 13 行目

「併せてテスト実施前に、法人営業部のピーク時のトラフィックを、1週間サンプリングし、MAX状態のトラフィック量を計測した」

⇒試験工程の初めにトラフィック量を計測したという論述であり、計画段階の論述ではありません。事前にトラフィック計測を計画した、という文言にすべきです。

・ P 8 : 7 ~ 11 行目

「この計画のために、システムテストの計画の段階で実施するテストの順序を、運用テストで十分確認して欲しい項目を先にテストするようテスト担当者に指示した」

⇒「テスト担当者に指示した」という文言が、実行プロセスを意識させます。これも計画した、というような文言に修正すべきです。

計画時点で品質保証計画を策定する、という設定を忘れてしまう瞬間があるように思います。これが、次の指摘にも多少関連しています。

(ウ) 論文は「品質保証プロセスを定義する」という範疇で記述すべきである

問題文にもあるように、「品質を作りこむためのプロセスと品質を確認するためのプロセスを開発標準として定め、その活動計画を作成する」、という範疇で論述を進める必要があります。

負荷ツールの利用に関する論述は、非常に細かく実務レベルに近い記述がなされています。内容自体が悪いわけではありませんが、「計画段階でかつ開発標準としてプロセスを定める」という設定からすると、あまりに詳細すぎると感じます。プロセスを定義するというよりは、実際に活動した内容を詳細に記述しているように思います。もっと、プロセスとして定義する、といったニュアンスの論述にすべきだと思います。

(エ) 論述が冗長な箇所がある

詳細に記述しようとするのが非常に良いことですが、費用の制約についての記述がちょっと長いようにも思えます（2.1 与えられた費用上の制約）。ここはプロマネとしての工夫などを記載する箇所ではありませんので、簡潔に記述すべきだと思います。記述が長くて評価が下がるかといえば、一概にそうはいえませんが、書く文章量が増加して試験時間内に書ききれなくなる原因にもなります。重要でない記述は簡潔にすることを心

がけると良いと思います。

実際1ページ強をこの項に割いておられますが、現在の1/2以下の量の記述が適当ではないかと考えます。また、負荷ツールの利用の項も冗長な記述のように思います。内容の詳細さは保持したまま、もう少し文章量を減らせるように思います。

というのも本論文は約3600字であり、本番試験ではほとんど書ききれないような分量です。あまり重要でない箇所の記述は簡潔にすることを心がけないと、時間内に書ききれなくなる恐れもあります。

(オ) 文章表現上不適切な箇所がある

非常に少なくはありますが、読んでいてスムーズに読めない箇所が幾つかあります。これは、「(別紙) その他の指摘.pdf」に吹き出しで記載しておりますのでご確認ください。

5. 今後の学習に関するコメント

問題から題意を読み取り、それをただパーツで組み合わせるだけでは合格論文にならないことはすでにご理解されたと思います。そのパーツをつなぐための理論的な理由付けをきちんと記述することで、プロマネの存在感や考えなどを論文に盛り込むことができることも理解されたと思います。

今後は論文のストーリーや構成を十分に練る練習をされると良いと思います。実際に論文として書き出すのは、文章を書くスピード感を理解するためですので、それがすでに学習済みであるならば、論文の構成を練ってメモを書くだけでも、論文対策として効果的な学習になると思います。論文構成を練っている最中に、いろんなアイデアが連綿とつながって、一種のひらめきのようなものが生まれるときがあります。そういったひらめきは、日ごろの訓練の賜物です。本番試験中にこのひらめきが生まれれば、合格は間違いないと思います。

以上

1	.	与	え	ら	れ	た	品	質	上	の	目	標									
1	.	1		プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	概	要										
		私	は	、	都	内	に	あ	る	社	員	数	1	0	0	0	名	規	模	の	
		シ	ス	テ	ム	イ	ン	テ	グ	レ	ー	タ	に	、	2	0	年	勤	務	し	1
		0	年	前	か	ら	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	と	し	て	従
		事	し	て	い	る	。														
		私	は	、	大	手	生	命	保	険	会	社	A	社	の	法	人	営	業	部	
		が	企	画	し	た	営	業	管	理	シ	ス	テ	ム	へ	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク
		ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	と	し	て	参	画	す	る	こ	と	に	な	っ	た	。
		こ	の	営	業	管	理	シ	ス	テ	ム	は	、	今	ま	で	営	業	担	当	者
		が	顧	客	と	折	衝	し	た	内	容	を	紙	ベ	ー	ス	の	報	告	書	で
		上	司	に	報	告	し	て	い	た	仕	組	み	を	、	W	e	b	ア	プ	リ
		ケ	ー	シ	ョ	ン	と	し	て	、	電	子	化	し	承	認	、	リ	サ	イ	ク
		ル	、	全	文	検	索	と	い	っ	た	機	能	に	よ	り	報	告	内	容	の
		有	効	活	用	を	目	的	と	し	て	、	企	画	さ	れ	た	も	の	で	あ
		る	。																		
1	.	2		要	望																
		法	人	営	業	部															営
		部	は	他	の	部	署														の
		作	や	知	識	が	あ	ま	り	<u>高</u>	<u>く</u>	<u>な</u>	<u>い</u>	。	過	去	に	シ	ス	テ	ム

文末が不適切です。
 「あまり高くないと聞いていた」などに修正。
 もしくは箇条書きで、営業から聞いていた3つの
 事項を示すことでも良いと思います。いずれにせ
 よ、現在の文章は文末が不適切で読みにくいで
 す。

化	を	行	っ	て	稼	動	さ	せ	て	も	使	い	こ	な	せ	て	い	な	い	。
毎	日	、	報	告	書	を	記	入	す	る	前述の指摘と同様で文末が不適切です。									
い	勝	手	の	よ	い	シ	ス	テ	ム	に	し	て	欲	し	い	と	の	要	望	
を	、	ブ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	立	ち	上	げ	時	に	聞	い	て	い	た	。	
そ	こ	で	私	は	、	こ	の	要	望	を	満	足	さ	せ	る	た	め	、	下	
記	の	よ	う	な	品	質	上	の	目	標	を	立	て	た	。					
(1)	操	作	性																	
	今	ま	で	紙	で	報	告	書	を	記	入	し	て	い	た	営	業	担	当	
者	、	そ	れ	も	P	C	に	不	案	内	な	ユ	ー	ザ	が	、	報	告	書	
の	入	力	に	困	ら	な	い	操	作	性	の	提	供	を	品	質	上	の	目	
標	と	し	た	。	具	体	的	な	目	標	値	と	し	て	、	稼	動	後	に	
実	施	す	る	ア	ン	ケ	ー	ト	調	査	で	の	満	足	点	を	、	当	社	
の	品	質	指	標	で	「	ほ	ぼ	満	足	」	を	示	す	7	0	点	以	上	
と	定	め	た	。																
(2)	レ	ス	ポ	ン	ス															
	レ	ス	ポ	ン	ス	の	悪	さ	は	、	P	C	や	シ	ス	テ	ム	に	不	
案	内	な	ユ	ー	ザ	に	と	っ	て	、	シ	ス	テ	ム	へ	の	敬	遠	に	
繋	が	る	こ	と	が	多	い	。	こ	の	た	め	、	ス	ト	レ	ス	の	な	
い	レ	ス	ポ	ン	ス	を	目	標	と	し	、	レ	ス	ポ	ン	ス	時	間	を	
最	長	3	秒	と	定	め	た	。												

2	.		品	質	目	標	達	成	の	た	め	の	活	動	計	画			
2	.	1	与	え	ら	れ	た	費	用	上	の	制	約						
			こ	の	営	業	管	理	シ	ス	テ	ム	の	カ	ッ	ト	オ	ー	バ
			ー	は															
A	社	の	創	立	1	0	0	周	年	に	あ	た	る	来	年	4	月	と	し
て	決	め	ら	れ	た	。	1	0	0	周	年	の	記	念	セ	レ	モ	ニ	ー
用	パ	ン	フ	レ	ッ	ト	に	も	、	本	シ	ス	テ	ム	の	内	容	を	掲
載	す	る	こ	と	が	決	ま	っ	て	い	た	の	で	、	A	社	の	本	年
度	の	最	重	要	シ	ス	テ	ム	と	し	て	位	置	づ	け	て	い	た	。
			私	の	会	社	の	ト	ッ	プ	も	、	こ	の	営	業	管	理	シ
			ス	テ															
ム	の	受	注	が	、	会	社	を	ア	ピ	ー	ル	す	る	こ	と	が	出	来
る	好	機	と	し	て	捉	え	、	確	実	に	受	注	す	る	よ	う	に	と
の	指	示	が	あ	っ	た	。	こ	の	た	め	、	私	は	上	司	と	相	談
の	上	、	戦	略	的	な	見	積	価	格	を	設	定	し	提	示	し	た	。
具	体	的	に	は	、	私	の	会	社	が	見	積	り	を	算	出	す	る	際
の	平	均	人	月	単	価	は	1	0	0	万	円	で	あ	る	が	、	そ	れ
を	5	%	低	い	9	5	万	円	と	し	て	見	積	り	を	作	成	し	た
戦	略	的	な	見	積	価	格	が	功	を	奏	し	て	、	私	の	会	社	が
受	注	で	き	た	が	、	こ	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	は	通	常	よ
り	も	、	人	件	費	用	を	5	%	削	減	し	て	完	了	さ	せ	る	必
要	が	あ	っ	た	。														

私	は	、	早	速	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	計	画	の	中	で	、	与	え		
ら	れ	た	費	用	上	の	制	約	の	中	で	実	行	可	能	な	「	品	質	
を	作	り	こ	む	プ	ロ	セ	ス	」	と	「	品	質	を	確	認	す	る	プ	
ロ	セ	ス	」	に	関	す	る	活	動	計	画	に	着	手	し	た	。			
2	.	2		品	質	を	作	り	こ	む	プ	ロ	セ	ス						
設	計	お	よ	び	製	造	の	工	程	で	、	品	質	を	維	持	し	て		
費	用	の	5	%	削	減	を	行	う	た	め	、	こ	の	工	程	の	中	で	
後	戻	り	す	る	リ	ス	ク	に	注	目	し	た	。							
(1)	操	作	性	と	ロ	ジ	ッ	ク	の	分	離									
P	C	の	操	作	や	知	識	に	不	案	内	の	ユ	ー	ザ	と	、	シ		
ス	テ	ム	開	発	を	進	め	て	い	る	途	中	で	、	以	前	承	認	さ	
れ	て	い	た	操	作	性	が	変	更	と	な	る	こ	と	が	よ	く	あ	る	。
こ	の	操	作	性	の	変	更	を	す	る	た	び	に	、	承	認	ル	ー	ル	
な	ど	の	ロ	ジ	ッ	ク	が	影	響	を	受	け	手	直	し	す	る	こ	と	
を	、	後	戻	り	す	る	リ	ス	ク	と	し	て	捉	え	た	。				
私	は	、	操	作	性	の	変	更	が	ロ	ジ	ッ	ク	に	影	響	を	与		
え	に	く	く	す	る	た	め	に	、	操	作	性	と	ロ	ジ	ッ	ク	を	分	
離	す	る	設	計	手	法	を	採	用	す	る	こ	と	と	し	、	体	制	整	
備	を	行	っ	た	。	具	体	的	に	は	、	操	作	性	チ	ー	ム	と	ロ	
ジ	ッ	ク	チ	ー	ム	に	担	当	を	分	け	、	操	作	性	が	変	更	に	

な	っ	て	も	ロ	ジ	ッ	ク	チ	ー	ム	の	進	捗	や	品	質	に	影	響
を	与	え	な	い	体	制	と	し	た	。									
(2)	設	計	段	階	で	の	レ	ス	ポ	ン	ス	対	策						
品	質	目	標	と	し	て	掲	げ	た	レ	ス	ポ	ン	ス	を	達	成	す	
る	に	は	、	処	理	速	度	を	意	識	し	た	コ	ー	デ	ィ	ン	グ	を
徹	底	す	る	こ	と	が	重	要	で	あ	る	。	レ	ス	ポ	ン	ス	な	ど
の	パ	フ	オ	ー	マ	ン	ス	測	定	は	、	通	常	、	運	用	テ	ス	ト
に	実	施	さ	れ	る	が	、	既	に	シ	ス	テ	ム	テ	ス	ト	ま	で	終
了	し	た	プ	ロ	グ	ラ	ム	に	手	を	入	れ	る	こ	と	は	、	コ	ー
ド	の	修	正	に	伴	う	リ	グ	レ	ッ	シ	ョ							
が	膨	大	に	な	る	た	め	、	進	捗	に	も	悪	影	響	を	<u>及</u>	<u>ぼ</u>	<u>す</u>
私	は	、	こ	の	レ	ス	ポ	ン	ス	対	応	に	お	け	る	製	造	や	テ
ス	ト	の	や	り	直	し	を	、	後	戻	り	す	る	リ	ス	ク	と	し	て
捉	え	た	。	そ	こ	で	、	私	は	社	内	で	同	規	模	の	W	e	b
ア	プ	リ	ケ	ー	シ	ョ	ン	開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	作	成	し
た	、	高	い	レ	ス	ポ	ン	ス	を	示	し	た	コ	ー	デ	ィ	ン	グ	・
ル	ー	ル	を	、	こ	の	プ	ロ	ジ	エ	ク	ト	で	採	用	す	る	こ	と
を	定	め	た	。	こ	の	コ	ー	デ	ィ	ン	グ	・	ル	ー	ル	に	従	っ
て	プ	ロ	ト	タ	イ	プ	を	作	成	し	、	そ	の	性	能	の	測	定	を
行	う	。	こ	れ	に	よ	っ	て	品	質	が	確	保	さ	れ	れ	ば	、	レ

「。」が抜けています。

動	環	境	と	同	一	な	機	器	を	同	数	分	準	備	し	、	ま	た	、	
操	作	を	行	う	操	作	員	も	同	数	手	配	す	る	必	要	が	あ	る	。
A	社	法	人	営	業	部	の	人	数	や	機	器	の	規	模	か	ら	、	同	
一	環	境	を	構	築	す	る	こ	と	は	、	費	用	の	5	%	削	減	を	
目	標	と	す	る	本	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	は	不	可	能	で	あ	っ	
た	。	そ	こ	で	、	私	は	、	負	荷	状	態	を	擬	似	的	に	発	生	
さ	せ	る	負	荷	ツ	ー	ル	を	、	テ	ス	ト	で	利	用	し	合	理	化	
す	る	こ	と	に	し	た	。	併	せ	て	テ	ス	ト	実	施	前	に	、	法	
人	営	業	部	の	ピ	ー	ク	時	の	ト	ラ	フ	イ	ッ	ク	を	、	1	週	
間	サ	ン	プ	リ	ン	グ	し	、	M	A	X	状	態	の	ト	ラ	フ	イ	ッ	
ク	量	を	計	測	し	た	。	こ	れ	は	、	負	荷	状	態	を	体	感	的	
で	は	な	く	、	客	観	的	に	数	値	で	確	認	す	る	こ	と	で	、	
負	荷	ツ	ー	ル	を	使	っ	た	負	荷	テ	ス	ト	の	時	に	、	稼	働	
環	境	と	同	一	な	負	荷	状	態	を	再	現	さ	せ	る	た	め	で	あ	
る	。																			
(2)	運	用	テ	ス	ト	の	前	倒	し											
ユ	ー	ザ	に	操	作	性	や	レ	ス	ポ	ン	ス	を	確	認	し	て	賞		
う	為	の	運	用	テ	ス	ト	は	、	今	回	の	品	質	上	の	目	標	を	
達	成	す	る	た	め	に	非	常	に	重	要	な	工	程	で	あ	る	。	私	
は	、	こ	の	運	用	テ	ス	ト	と	シ	ス	テ	ム	テ	ス	ト	の	実	施	

計	画	を	下	記	の	よ	う	に	工	夫	し	、	W	B	S	を	作	成	し
た	。																		
運	用	テ	ス	ト	の	開	始	を	シ	ス	テ	ム	テ	ス	ト	が	終	了	
す	る	前	の	途	中	の	段	階	か	ら	と	し	、	シ	ス	テ	ム	テ	ス
ト	と	一	部																
ト	の	期	間	を	十	分	<u>性</u>	に	確	保	し	つ	つ	、	工	期	を	少	し
で	も	短	く	し	て	工	数	削	減	を	す	る	た	め	で	あ	る	。	こ
の	計	画	の	た	め	に	、	シ	ス	テ	ム	テ	ス	ト	の	計	画	の	段
階	で	実	施	す	る	テ	ス	ト	の	順	序	を	、	運	用	テ	ス	ト	で
十	分	確	認	し	て	欲	し	い	項	目	を	先	に	テ	ス	ト	す	る	よ
う	テ	ス	ト	担	当	者	に	指	示	し	た	。							
3	．	評	価	と	評	価													
3	．	1	評	価															
営	業	管	理	シ	ス	テ	ム	は	、	納	期	ど	お	り	完	成	さ	れ	、
無	事	4	月	に	カ	ッ	ト	オ	ー	バ	ー	を	向	え	た	。	法	人	営
業	部	の	役	員	か	ら	は	、	使	い	勝	手	の	良	い	シ	ス	テ	ム
で	あ	る	と	の	評	価	を	い	た	だ	い	た	。	カ	ッ	ト	オ	ー	バ
一	後	に	行	っ	た	ア	ン	ケ	ー	ト	で	は	、	い	く	つ	か	の	改
善	要	望	は	上	が	っ	た	も	の	の	、	品	質	に	関	す	る	不	満
な	ど	は	な	か	っ	た	。	ア	ン	ケ	ー	ト	調	査	で	の	満	足	点

不要な文字。

は	8	0	点	を	超	え	、	ピ	ー	ク	時	の	レ	ス	ポ	ン	ス	も	3	
秒	以	内	に	納	ま	り	、	当	初	目	標	と	し	た	数	値	を	達	成	
で	き	た	。																	
	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	立	ち	上	げ	時	か	ら	の	目	標	で	あ	っ	
た	費	用	の	5	%	削	減	も	実	現	で	き	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	
を	黒	字	で	終	了	さ	せ	る	こ	と	が	で	き	た	。	こ	の	こ	と	
に	よ	り	、	私	が	計	画	お	よ	び	実	施	し	た	「	品	質	を	作	
り	こ	む	プ	ロ	セ	ス	」	と	「	品	質	を	確	認	す	る	プ	ロ	セ	
ス	」	は	、	間	違	い	な	か	っ	た	と	評	価	し	て	い	る	。		
3	.	2		改	善	点														
	私	の	会	社	で	は	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	運	営	の	た	め	に	
	「	開	発	標	準	」	を	定	め	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ
ャ	を	含	め	全	員	に	、	こ	の	ル	ー	ル	を	遵	守	さ	せ	て	い	
る	。	し	か	し	、	ル	ー	ル	に	は	記	載	さ	れ	て	い	な	い	プ	
ロ	ジ	ェ	ク	ト	運	営	の	ノ	ウ	ハ	ウ	は	、	部	署	を	超	え	て	
蓄	積	さ	れ	共	有	さ	れ	る	べ	き	で	あ	る	と	考	え	る	。		
	私	が	計	画	お	よ	び	実	施	し	た	品	質	を	維	持	し	、	費	
用	削	減	で	き	た	事	例	を	は	じ	め	、	さ	ま	ざ	ま	事	例	を	
全	て	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	化	し	、	今	後	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	
運	営	や	後	進	の	指	導	に	役	立	て	た	い	と	思	う	。			

