

プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	に	指	名	さ	れ	た	。
プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	規	模	は	総	工	数	30	人	月	、	金	額	規	模	は	ハ	ー	ド
ウ	エ	ア	を	除	き	40	百	万	円	、	期	間	は	7	カ	月	(検	証	3	カ	月	、	導
入	4	カ	月)	で	あ	っ	た	。															
1	ー	2	.	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	遂	行	中	に	察	知	し	た	問	題	の	兆	候		
	私	は	検	証	期	間	中	、	毎	週	火	曜	日	に	進	捗	会	を	開	い	た	。	参	加
メ	ン	バ	は	シ	ス	テ	ム	担	当	の	E	氏	と	利	用	部	門	か	ら	5	名	、	当	社
か	ら	は	私	を	含	め	6	名	で	あ	る	。	3	週	目	か	ら	B	病	院	の	出	席	率
が	落	ち	、	4	週	目	に	は	半	減	し	、	進	捗	状	況	が	把	握	し	に	く	い	状
態	に	な	っ	た	。	私	は	、	E	氏	に	出	席	率	低	下	の	理	由	を	確	認	し	た
が	、	明	確	な	理	由	を	得	ら	れ	な	か	っ	た	。	一	時	的	な	欠	席	か	判	断
が	つ	か	な	い	状	態	で	あ	る	。	残	り	2	カ	月	で	検	証	を	完	了	さ	れ	る
上	で	、	今	後	も	出	席	率	が	低	い	と	、	作	業	状	況	も	把	握	で	な	く	な
る	。	検	証	は	顧	客	主	体	の	作	業	で	あ	り	作	業	状	況	が	明	確	で	な	い
と	、	適	切	な	支	援	が	で	き	な	る	リ	ス	ク	が	あ	る	。	現	状	の	状	態	が
続	く	と	、	進	捗	遅	延	に	繋	が	る	可	能	性	が	あ	る	と	私	は	考	え	た	。

2	.	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	中	の	問	題	解	決	お	よ	び	対	処	に	つ	い	て			
2	-	1	.	問	題	の	兆	候	と	そ	の	背	景												
		進	捗	会	の	出	席	率	低	下	お	よ	び	検	証	の	状	況	の	適	切	な	把	握	を
行	う	た	め	に	、	私	は	A	社	メ	ン	バ	、	B	病	院	メ	ン	バ	に	対	し	て	ヒ	
ア	リ	ン	グ	の	場	を	設	け	た	。	双	方	か	ら	確	認	を	取	る	こ	と	で	、	公	
平	か	つ	客	観	的	な	情	報	を	得	る	事	が	狙	い	で	あ	る	。	特	に	B	病	院	
の	メ	ン	バ	に	対	し	て	は	、	話	し	や	す	い	雰	囲	気	を	作	る	た	め	に	喫	
煙	場	所	や	昼	食	を	一	緒	に	取	る	な	ど	非	公	式	な	場	所	で	も	コ	ミ	ュ	
ニ	ケ	ー	シ	ョ	ン	を	取	る	こ	と	で	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	実	態	把	握	に	努	
め	た	。																							
		結	果	、	2	つ	の	問	題	点	が	明	ら	か	に	な	っ	た	。	1	つ	目	は	、	B
病	院	の	体	制	の	問	題	で	あ	る	。	シ	ス	テ	ム	担	当	の	E	氏	が	利	用	部	
門	に	任	せ	き	り	に	な	っ	て	お	り	、	テ	ス	ト	シ	ナ	リ	オ	作	成	や	検	証	
を	手	探	り	で	行	っ	て	い	る	状	態	で	あ	っ	た	。	2	つ	目	は	、	利	用	部	
門	の	メ	ン	バ	が	自	席	で	執	務	を	し	て	お	り	、	専	任	で	検	証	作	業	を	
行	っ	て	い	る	の	は	2	名	だ	け	で	あ	っ	た	。	E	氏	の	支	援	不	足	と	作	

業	に	集	中	で	き	な	い	環	境	が	問	題	で	あ	る	こ	と	か	ら	、	モ	チ	ベ	ー
シ	ョ	ン	の	低	下	、	ひ	い	て	は	進	捗	会	の	出	席	率	低	下	に	繋	が	っ	て
い	る	と	判	断	し	た	。																	
2	－	2	．	状	況	を	静	観	し	た	場	合	に	想	定	で	き	る	問	題				
	今	回	の	よ	う	な	状	況	の	場	合	、	現	状	の	体	制	の	ま	ま	で	は	、	挽
回	策	を	取	っ	て	も	効	果	が	見	込	め	ず	期	間	中	に	作	業	が	完	了	し	な
い	だ	ろ	う	と	ヒ	ア	リ	ン	グ	の	内	容	か	ら	判	断	を	し	た	。	納	期	遅	延
の	リ	ス	ク	だ	け	で	な	く	、	要	員	不	足	と	E	氏	の	支	援	が	足	り	な	い
事	に	よ	る	品	質	不	良	も	懸	念	さ	れ	る	。	こ	の	ま	ま	状	態	を	静	観	す
る	と	、	7	ヶ	月	後	の	シ	ス	テ	ム	更	新	が	危	ぶ	ま	れ	る	と	判	断	し	、
私	は	直	ち	に	対	策	を	取	る	こ	と	に	し	た	。									
2	－	3	．	問	題	発	生	の	根	拠	と	私	が	取	っ	た	対	処						
	私	は	、	状	況	を	静	観	し	た	場	合	に	納	期	遅	延	・	品	質	不	良	の	問
題	が	起	こ	る	と	判	断	し	た	根	拠	は	次	の	3	点	で	あ	る	。	1	つ	目	は
5	週	目	の	進	捗	会	の	報	告	内	容	で	あ	る	。	約	250	の	テ	ス	ト	項	目	に
対	し	、	5	週	目	の	時	点	で	25	%	程	度	の	達	成	率	で	あ	っ	た	。	2	つ

目	は	、	テ	ス	ト	項	目	の	不	備	で	あ	る	。	検	証	フ	ェ	ー	ズ	は	顧	客	主
体	で	あ	っ	た	た	め	、	当	社	で	シ	ナ	リ	オ	の	精	査	ま	で	実	施	し	て	い
な	く	、	発	覚	が	遅	れ	た	。	特	に	帳	票	の	印	字	テ	ス	ト	等	に	抜	け	が
あ	っ	た	。	3	つ	目	は	、	B	病	院	メ	ン	バ	の	執	務	場	所	で	あ	る	。	
自	席	で	の	作	業	で	あ	る	た	め	、	集	中	で	き	ず	生	産	性	の	低	い	状	態
で	あ	っ	た	。	以	上	の	点	か	ら	、	検	証	フ	ェ	ー	ズ	に	お	い	て	、	納	期
遅	延	・	品	質	不	良	の	問	題	が	発	生	す	る	リ	ス	ク	が	高	く	、	次	工	程
の	導	入	フ	ェ	ー	ズ	の	ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	に	影	響	が	あ	る	と	考	え	た	。
そ	の	た	め	、	私	は	次	の	対	策	を	と	っ	た	。	1	つ	目	、	2	つ	目	の	
問	題	へ	の	対	策	と	し	て	は	支	援	メ	ン	バ	の	増	強	で	あ	る	。	B	病	院
の	購	買	シ	ス	テ	ム	を	熟	知	し	た	要	員	を	2	名	補	強	す	る	事	を	Y	部
長	に	提	案	を	し	た	。	費	用	発	生	は	あ	る	が	、	現	状	を	報	告	し	て	、
納	期	遅	延	と	品	質	不	良	の	リ	ス	ク	を	回	避	す	る	た	め	に	も	増	員	の
理	解	を	求	め	た	。	ア	サ	イ	ン	し	た	メ	ン	バ	は	過	去	に	B	病	院	の	担
当	を	し	た	メ	ン	バ	で	、	引	継	・	技	術	指	導	な	ど	の	時	間	が	通	常	よ
り	も	少	な	く	済	む	。	仕	様	を	熟	知	し	た	メ	ン	バ	を	割	り	当	て	る	事

で	、	検	証	遅	延	の	挽	回	と	品	質	の	向	上	、	B	病	院	メ	ン	バ	へ	の	教
育	が	見	込	め	る	メ	リ	ッ	ト	も	訴	求	し	て	、	Y	部	長	を	説	得	し	た	。
結	果	、	2	名	の	増	員	は	承	認	さ	れ	る	こ	と	に	な	っ	た	。				
	3	つ	目	の	問	題	に	対	し	て	は	、	検	証	に	集	中	で	き	る	環	境	作	り
が	必	要	で	あ	る	と	私	は	考	え	た	。	そ	の	た	め	、	A	社	内	の	会	議	室
を	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	ル	ー	ム	と	し	て	使	用	で	き	る	よ	う	に	調	整	を	行
っ	た	。	調	整	に	当	た	っ	て	は	、	次	の	2	点	が	問	題	に	な	っ	た	。	1
つ	は	外	部	の	人	間	を	社	内	に	常	駐	さ	せ	る	こ	と	に	よ	る	セ	キ	ュ	リ
テ	ィ	対	策	が	必	要	で	あ	る	こ	と	。	2	つ	目	は	、	他	の	部	署	が	す	で
に	対	象	に	な	り	う	る	会	議	室	を	確	保	し	て	い	た	こ	と	で	あ	る	。	そ
こ	で	、	私	は	上	長	に	B	病	院	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	現	状	を	説	明	し	て
早	急	に	執	務	場	所	を	確	保	す	る	こ	と	が	必	須	で	あ	る	こ	と	の	理	解
を	求	め	た	。	結	果	、	B	病	院	の	Y	部	長	か	ら	執	務	室	使	用	に	あ	た
っ	て	の	誓	約	書	を	入	手	し	、	社	内	LAN	に	接	続	で	き	な	い	部	屋	を	使
用	す	る	事	を	条	件	に	検	証	期	間	終	了	ま	で	執	務	場	所	を	確	保	す	る
事	に	成	功	し	た	。																		

論文添削結果

2010.03.03 (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20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

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 プロジェクトの概要
 1. 2 察知した問題の兆候
2. システム開発における問題解決について
 2. 1 兆候の詳細や出現の背景の調査
 2. 2 発生が想定される問題とその根拠
 2. 3 実施した対応策
3. 活動の評価と今後の改善点
 3. 1 活動の評価
 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	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 	
1. 2	①問題の兆候について述べていること ⇒すでに顕在化した問題や課題を述べてはいけない。問題となる兆候を早期に察知していることが大切。 ②兆候に気付いた手法や理由を述べておくとお良 ⇒単に兆候に気付いた、という内容ではなく、意識的に問題の兆候を察知するべく活動を行っており、その結果察知できた、という流れの論述であると、評価が高い。	
2. 1	①兆候の詳細や出現背景について調査・分析していること ⇒兆候の詳細とは、例えば残業時間が多い、という兆候に対して、どのグループやメンバが遅いのか、特定の傾向はないのかを分析・調査することである。これによって兆候発生の仮説などが得られる。 ②兆候の出現背景について調査・分析していること ⇒仮説に基づいて、兆候の原因を調査していること。原因が明確にならなければ、問題の兆候による影響や対処方法についても適切に判断することはできない。	
2. 2	①兆候を静観した場合に発生する大きな問題について具体的・定量的に分析していること ⇒プロジェクトの品質、納期、費用へ、どのような影響を与えるかを述べていること。 ②問題が発生すると考えた根拠や理由が述べられていること ⇒兆候の詳細や出現背景をきちんと踏まえた内容であること	問題が発生すると考えた根拠は2.3節で述べてもかまいません。

2. 3	①実施した対応策について具体的に述べていること ⇒兆候の詳細、出現背景、静観した場合に発生する影響などを踏まえたうえで対応策を述べていること。また、対応策が効果的であることの根拠を明確に述べていること。	
3. 1	①設問イで述べた活動の成果を具体的に述べていること ⇒上げられた成果を具体的に述べること。成果が明確でなければ評価することはできない。 ②設問イで述べた活動が評価できることを述べていること	
3. 2	①これまでに述べてきた内容と矛盾のない論述であること	

本問題は、多くの人が類似する経験をしていることから、対応はしやすい問題だと言えると思います。

ただし、発生した問題そのものについての論述ではなく、問題の兆候の論述をしなければならぬ点に注意する必要があります。兆候を察知し、大きな問題に発展するリスクを識別して、適切な対応策を打ったことを述べます。つまり、リスク管理について述べるのが求められています。

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

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	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 	A	合格水準にある
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"> ・ 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Aである理由は以下です。

- ①題意を適切に盛り込んでいる。
- ②プロマネとしての行動の根拠や理由が明確に述べられている。
- ③主張を伴った読みやすい文章である。

以下に総評と、詳細の講評を示します。

(2) 総評

おめでとうございます。当方の添削ではAランクであると判断いたします。

問題文や設問文をきちんと読み取れており、題意が適切に盛り込まれておりました。また、プロマネの行動の根拠や理由について明確に述べておりました。この点は大変評価できると考えます。また、文章も明確な主張を伴った大変読みやすい文章でした。内容、体裁の面からも非常に質の高い論文であると考えます。

数点、述べている内容の背景や理由が理解しにくい箇所がありました。このため、論理性をB評価とさせて頂いております。実際の試験本番では問題ないレベルにあるとは思いますが、さらなる改善のために、気がついた点をいくつか指摘させて頂きます。

詳細内容については、(3)をご参照下さい。

(3) 講評の詳細

① 述べている内容の背景や理由が理解しにくい箇所がある

(ア)

「2-1. 問題の兆候とその背景」において、利用部門のメンバが自席で執務をしている点を挙げております。ただし、自席で執務することがなぜ「作業に集中できない環境」であるのか、また、なぜ「モチベーション低下、進捗会への出席率低下」につながるのか、直接的な因果関係についての論述が乏しいような印象を受けました。

後の論述でも、自席で執務することで生産性が低い状態だと述べられていますが、その根拠が不足しているように感じます。また、低い生産性とは具体的にどのような情報や状況を見て判断したのでしょうか。進捗状況の遅れでしょうか、生産性のデータでしょうか。具体的な数値として低い生産性を把握していることがわかる論文だと、より良かったと思います。

また、本問題への対策についても、プロジェクトルールの確保を挙げておりますが、プロジ

ェクトルームを確保すると、なぜ生産性やモチベーションが向上するのか、直接的な理由については述べられておりません。

例えば、自席で執務すると検証環境で直接的に試験や確認作業を行えないので、生産性が低い、といった理由や、プロジェクトルームを確保することで、検証環境を誰もが使用できるようになり、また試験実行手順などの共有が容易になるので、生産性が向上する、などといった具体的な根拠が欲しかったと思いました。この点、ご検討いただければ幸いです。

(イ)

「2-3. 問題発生 の根拠と私が取った対策」において、テスト項目に対して達成率が25%であると述べられております。しかし、予定では5週目にどこまで達成しているべきなのかが述べられておりませんでしたので、25%という数字がどれだけの遅れであるのか判断することができませんでした。予定と実績をペアで述べることで、初めて遅れ具合を把握することができますので、予定の達成率も述べておくことが必要だと思いました。

また、「このままの進捗状況が継続した場合、検証フェーズの完了は当初予定よりも1カ月遅れになると予測された」などと具体的に述べられていると、その後の納期遅延のリスクが大きい、という論述の根拠にもなるのでより良かったのではないかと思います。

また、細かいことですが「テスト項目に対して25%の達成率」とは、テストの消化状況のことでしょうか。それともテスト項目の作成状況でしょうか。特に問題となるような箇所ではないと考えますが、この点明確に述べておくと、よりスムーズに読み進められるのではないかと思います。

(ウ)

「2-3. 問題発生 の根拠と私が取った対策」において、テスト項目の不備を挙げられております。おそらく、品質不良の問題が発生するリスクの根拠として、このテスト項目の不備を挙げておられるのだと思います。そうであれば、「テスト項目に抜けや漏れがあることで、テスト工程で取り除かれるべき欠陥が残存してしまうリスクがあると考えた」といったことを述べておくと、品質不良のリスクの根拠としてより説得力がある文章になると思います。

② 誤字や文章について

少なくともありますが、いくつか文章表現を変えたほうがよい箇所がありました。この点をいかに示します。また、修正例はあくまでも参考までです。

(1)

- 【設問】 ア
- 【ページ数】 2
- 【行数】 12行
- 【指摘内容】 誤記
- 【指摘箇所】 検証を完了される上で
- 【修正例】 検証を完了させる上で

(2)

【設問】イ・ウ

【ページ数】1

【行数】7行

【指摘内容】不適切な文章

【指摘箇所】話しやすい雰囲気を作るために喫煙場所や昼食を一緒に取るなど

【修正例】話しやすい雰囲気を作るために喫煙場所での雑談や、昼食を一緒に取るなど
※「喫煙場所と昼食を一緒に取る」というのはおかしな文章になっています。

(3)

【設問】イ・ウ

【ページ数】2

【行数】13行

【指摘内容】助詞の誤り

【指摘箇所】私は、状況を静観した場合に納期遅延・品質不良の問題が起こると判断した根拠は次の3点である。

【修正例】私が、状況を静観した場合に納期遅延・品質不良の問題が起こると判断した根拠は次の3点である。

(4)

【設問】イ・ウ

【ページ数】3

【行数】3行

【指摘内容】不適切な文章

【指摘箇所】当社でシナリオの精査まで実施していません、

【修正例】当社でシナリオの精査まで実施しておらず、

(5)

【設問】イ・ウ

【ページ数】4

【行数】1行

【指摘内容】不適切な文言

【指摘箇所】B病院メンバへの教育が見込める

【修正例】B病院メンバへの技術移転が見込める

※B病院は顧客企業ですので、「教育」よりは「技術移転」のほうが適切な文言かと思います。「教育」は自社メンバに対して行うようなニュアンスがあるからです。

(6)

【設問】イ・ウ

【ページ数】5

【行数】4行

【指摘内容】より主張を伴った文章へ

【指摘箇所】期間内に動作確認をすることができた。

【修正例】期間内に動作確認を終えることができた。

※成果を述べて評価する箇所ですので、単に動作確認をすることができただけでなく、きちんと期間内に動作確認を終えることができたということを述べたほうがよいと思います。

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

適切な題意の把握もさることながら、文章がスムーズで大変読みやすい印象を受けました。比較的短く文章を区切っていることもあり、主張が明確に伝わってくるような文章だと感じました。今後もこのような論文を作成すれば、本番試験での合格は間違いないと考えます。

添削での指摘内容を振り返ってみますと、プロマネの行動や根拠として、どんな具体的な情報や状況を見て判断したのかが不足している、という指摘が多かったのではないかと思います。本論文では、プロマネの考えや行動の根拠は明確に述べられており、とても評価できますが、根拠としてもう少し具体的（かつ定量的）な内容を述べられると、より良い論文になるのではないかと思います。

それでは、本番試験でのご健闘を祈念させていただきます。

以上