

1	.	プ	ロ	ジ	エ	ク	ト	の	概	要																
1	—	1	プ	ロ	ジ	エ	ク	ト	の	概	要															
私は、従業員八百名程度のSIベンダーA社に所属しています																										
いる。A社は、顧客である倉庫業B社から会計システムの見直しを相談されていました。B社は全国に13か所に倉庫																										
拠点を持つ、上場企業である。特に化成品等の危険物の保管に強みを持つている。現在、B社は自社開発で会計																										
業務を行つているが、次の2つの課題からシステムの見直しを迫られている。1つは、金融ビッグバン以降の会																										
計制度改正に伴うメンテナンス業務の増大、もう1つは																										
仕様を熟知した開発要員の退職である。そのため、B社																										
はA社に会計システムの再構築の依頼を行つた。当社による提案は受理され、私は会計システム再構築プロジェクトのプロジエ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、ハードウエアを除いて、開発規模が30																										
人月、期間は6ヶ月であつた。																										

1	-	2	採	用	し	た	業	務	パ	ッ	ケ	一	ジ	と	採	用	目	的	に	つ	い	て		
私は、当社と関わりの深いS社の会計パッケージを採用しました。B社の企業規模に近い導入事例が多数あります、合わせて、当社のノウハウも十分にあるのが選定理由である。適用範囲は、一般会計、固定資産、債務管理、リース管理、リース業務管理(貸し手)である。しかし、パッケージの機能に、リース業務管理はないため、別途検討することとなつた。当初、利用部門からは既存システムのリメイクの要望もあつたが、国際会計基準をはじめとした制度変更にシステム部門が対応できなければ仕様を理解する要員が居ない現状から明らかであつた。																								
B社の抱える2つの課題を解消させるためには、自社開発ではなく、保守とバージョンアップのサービスを享受できるべきパッケージ導入の結論に至つた。																								

2	.	情	報	シ	ス	テ	ム	開	発	プ	ロ	ジ	エ	ク	ト	に	つ	い	て						
2	-	1	外	付	け	プ	ロ	グ	ラ	ム	が	必	要	と	な	つ	た	理	由	と	そ	の	概	要	
私は、今回の中の対象業務範囲を確認するため、改めてシステム部門と利用部門にヒアリングを行った。																									
会	計	パ	ッ	ケ	一	ジ	の	業	務	範	囲	は	リ	一	ス	業	務	管	理	(	貸	し	手	)	
を	除	い	て	は	、	標	準	機	能	で	ほ	ぼ	網	羅	し	て	い	る	こ	と	が	確	認	で	
き	た	。	フ	イ	ッ	ト	ギ	ヤ	ッ	プ	分	析	と	タ	ッ	チ	ア	ン	ド	ト	ラ	イ	を	利	
用	部	門	に	対	し	て	行	い	、	既	存	シ	ス	テ	ム	と	の	違	い	と	パ	ッ	ケ	一	
ジ	で	の	業	務	イ	メ	一	ジ	を	つ	け	て	も	ら	う	こ	と	を	実	施	し	た	。	理	
由	は	、	顧	客	が	使	う	用	語	と	、	パ	ッ	ケ	一	ジ	で	使	わ	れ	る	用	語	に	
差	異	が	あ	つ	た	か	ら	だ	。	例	と	し	て	、	B	社	の	シ	ス	テ	ム	に	「	会	
計	シ	ス	テ	ム	」	の	中	に	、	「	販	売	管	理	」	の	機	能	が	含	ま	れ	て	い	
た	等	が	挙	げ	ら	れ	る	。	上	記	活	動	の	結	果	、	一	般	会	計	機	能	で	外	
付	け	開	発	の	対	象	に	な	る	プ	ロ	グ	ラ	ム	が	5	機	能	要	望	と	し	て	あ	
げ	ら	れ	た	。																					
リ	一	ス	業	務	管	理	(	貸	し	手	)	の	機	能	に	つ	い	て	は	、	会	計	パ		

ツ	ケ	一	ジ	の	範	囲	外	で	あ	る	た	め	、	別	途	パ	ッ	ケ	一	ジ	を	選	定	す
る	か	、	ス	ク	ラ	ッ	チ	で	開	発	を	す	る	か	の	検	討	を	行	つ	た	。	会	計
と	同	様	に	パ	ッ	ケ	一	ジ	化	が	理	想	的	で	あ	る	が	、	B	社	に	お	け	る
リ	一	ス	業	務	は	、	売	り	上	げ	全	体	の	約	5	%	で	あ	る	。	業	務	範	囲
も	関	連	会	社	間	の	み	と	限	定	的	で	あ	る	た	め	、	外	付	け	の	プ	ロ	グ
ラ	ム	を	開	発	す	る	こ	と	で	B	社	と	の	合	意	を	得	た	。					
2	—	2	利	用	部	門	と	の	交	渉														
今	回	の	外	付	け	プ	ロ	グ	ラ	ム	の	開	発	に	つ	い	て	は	、	以	下	の	2	
点	が	利	用	部	門	と	の	交	渉	に	お	い	て	焦	点	と	な	つ	た	。	私	は	、	外
付	け	プ	ロ	グ	ラ	ム	の	開	発	範	囲	を	最	小	限	に	す	る	た	め	に	、	十	分
な	説	明	を	行	い	、	双	方	納	得	の	い	く	導	入	に	す	る	こ	と	を	心	が	け
た	。																							
1	つ	目	の	焦	点	は	、	リ	一	ス	業	務	管	理	の	業	務	範	囲	を	必	要	最	
低	限	に	絞	る	こ	と	、	2	つ	目	は	一	般	会	計	の	要	望	内	容	の	精	査	と
範	囲	の	最	小	化	で	あ	る	。	リ	一	ス	業	務	に	つ	て	は	、	現	状	機	能	の
確	認	を	行	つ	た	際	に	、	社	内	管	理	用	の	帳	票	が	多	い	こ	と	が	分	か

つ	た	。	顧	客	向	け	帳	票	の	7	種	類	に	対	し	て	、	社	内	向	け	帳	票	が
11	種	類	あ	つ	た	。	利	用	部	門	か	ら	は	帳	票	を	現	状	通	り	の	運	用	で
行	い	た	い	と	要	望	が	あ	つ	た	が	、	パ	ッ	ケ	一	ジ	の	標	準	機	能	で	出
力	さ	れ	る	CSV	フ	ア	イ	ル	を	加	工	す	る	こ	と	で	同	様	の	デ	一	タ	が	作
成	可	能	で	あ	る	こ	と	を	説	明	し	た	。	同	時	に	、	標	準	機	能	の	活	用
で	、	外	付	け	機	能	の	対	応	が	で	き	る	こ	と	を	説	明	す	る	場	を	設	け
る	こ	と	で	、	帳	票	の	開	発	数	を	11	か	ら	4	に	削	減	さ	せ	る	こ	と	に
成	功	し	た	。																				
会	計	パ	ッ	ケ	一	ジ	側	に	つ	い	て	は	、	他	の	業	務	シ	ス	テ	ム	(	基	
幹	・	人	事	給	与	)	と	の	連	携	普	ロ	グ	ラ	ム	の	み	に	し	た	。	管	理	会
計	用	に	使	う	帳	票	の	要	望	が	あ	つ	た	が	、	リ	ー	ス	業	務	管	理	で	実
施	し	た	説	明	会	を	会	計	に	お	い	て	も	実	施	し	た	。	CSV	の	加	工	で	対
応	が	出	来	る	事	を	説	明	し	て	、	外	付	け	普	ロ	グ	ラ	ム	の	範	囲	を	連
携	普	ロ	グ	ラ	ム	に	す	る	合	意	を	と	つ	た	。									
2	—	3	外	付	け	普	ロ	グ	ラ	ム	の	開	発	範	囲	の	概	要	に	つ	い	て		
私	が	利	用	部	門	と	の	交	渉	を	行	つ	た	結	果	、	開	発	が	決	ま	つ	た	

プロ	グラム	は	次	の	と	おり	で	ある	。	リ	ース	業	務	管	理	プロ	グラム									
ラム	は	、	パッケージ	の	基	本	機	能	に	ある	リ	ース	管	理	の	画	面									
から	、	物	件	情	報	の	入	力	を	行	い	、	請	求	書	・	物	件	管	理	・	リ	一			
ス	原	価	算	出	・	物	件	ご	と	の	利	益	計	算	の	4	機	能	を	実	現	さ	せ	る		
も	の	と	し	た	。																					
会	計	パッケージ	側	で	開	発	し	た	も	の	は	、	既	存	シス	テム	と									
の	連	携	プロ	グラム	で	あ	る	。	連	携	対	象	は	次	の	と	お	り	で	あ	る					
。	1	つ	め	は	、	基	幹	シス	テム	～	会	計	パッケージ	へ	の	転	送	機								
能	。	2	つ	め	は	、	会	計	パッケージ	～	デ	ータ	ベ	ース	へ	の	取	り								
込	み	機	能	。	3	つ	め	は	、	会	計	パッケージ	～	人	事	給	与	シス	テ							
ム	へ	の	転	送	機	能	で	あ	る	。																

3 . パ ッ ケ 一 ジ 導 入 の 目 的 を 達 成 さ せ る た め の 工 夫
3 - 1 導 入 に 向 け て 工 夫 し た こ と
私 は 、 パ ッ ケ 一 ジ 導 入 の 目 的 を 顧 客 と 共 有 す る た め 、
次 の 取 り 組 み を 重 点 的 に 行 つ た 。 タ ッ チ ア ン ド ト ラ イ と
デ モ を 重 視 し て 、 顧 客 ( 特 に 利 用 部 門 ) に 業 務 イ メ ー ジ
を 持 つ て も ら う こ と で あ る 。 自 社 開 発 の シ ス テ ム か ら パ
ッ ケ 一 ジ へ の 切 り 替 え は ど う し て も 、 心 理 的 な 抵 抗 が あ
る 。 顧 客 か ら の 協 力 が 得 ら れ な い ケ 一 ス も あ る た め 、 十
分 な 時 間 を 設 け た 結 果 、 顧 客 の 協 力 を と り つ け る 事 に 成
功 し た 。
3 - 2 パ ッ ケ 一 ジ 導 入 に お け る 成 果
パ ッ ケ 一 ジ 導 入 の 目 的 は 、 国 際 会 計 基 準 を 始 め と し た
制 度 変 更 へ の 対 応 と 仕 様 の 把 握 で あ つ た 。 この 2 つ に 対
し て は 、 会 計 パ ッ ケ 一 ジ の 導 入 に よ り 達 成 で き た 。 顧 客
と の 交 渉 に よ つ て 、 外 付 け プ ロ グ ラ ム 開 発 を 最 小 限 に し
た た め 、 開 発 元 の サ ポ ー ト サ ー ビ ス を 十 分 に 享 受 で き る

結	果	と	な	つ	た	。	リ	ー	ス	業	務	管	理	(	貸	し	手	)	に	お	い	て	も	、	
青	果	物	を	共	同	作	成	す	る	こ	と	で	、	顧	客	も	仕	様	を	十	分	に	理	解	
す	る	こ	と	が	で	き	た	。	軽	微	な	メ	ン	テ	ナ	ン	ス	で	あ	れ	ば	、	当	社	
の	サ	ポ	ー	ト	が	な	く	て	も	対	応	で	き	る	よ	う	に	ス	キ	ル	ト	ラ	ン	ス	
フ	ア	ー	も	行	つ	た	。																		
3	—	3	今	後	の	改	善	点																	
ほ	ぼ	問	題	な	く	プ	ロ	ジ	エ	ク	ト	を	完	了	さ	せ	た	が	、	デ	モ	を	中		
心	と	し	た	説	明	会	を	計	画	以	上	に	開	催	し	て	し	ま	つ	た	。	結	果	と	
し	て	、	2	週	間	の	ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	遅	延	を	起	こ	し	て	し	ま	つ	た	。	
遅	延	に	つ	い	て	は	、	顧	客	か	ら	の	要	望	を	応	え	る	結	果	で	あ	つ	た	
た	め	、	問	題	に	は	な	ら	な	か	つ	た	。	し	か	し	、	説	明	の	濃	淡	を	つ	
け	る	工	夫	や	想	定	で	き	る	質	問	事	項	に	は	FAQ	を	作	成	す	る	等	の	対	
応	取	る	べ	き	だ	つ	た	と	私	は	感	じ	た	。	今	後	の	パ	ッ	ケ	ー	ジ	導	入	
の	進	め	方	と	し	て	、	今	回	の	事	例	を	社	内	の	事	例	デ	ー	タ	ベ	ー	ス	
に	も	公	開	し	て	、	効	率	的	な	パ	ッ	ケ	ー	ジ	導	入	の	行	う	上	で	の	留	
意	点	と	し	、	今	後	の	プ	ロ	ジ	エ	ク	ト	へ	の	教	訓	と	し	た	い	。			

# 論文添削結果

2010.02.09 (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 21 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ありません。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 プロジェクトの特徴
  1. 2 採用したパッケージと採用目的
2. 外付けプログラムの開発
  2. 1 外付けプログラムの開発が必要となった理由
  2. 2 利用部門との合意
  2. 3 開発した外付けプログラムの概要
3. 外付けプログラム開発時の工夫
  3. 1 業務パッケージの採用目的を達成するための工夫
  3. 2 工夫の成果、及び今後の改善点

## 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"> <li>・プロジェクト概要、プロジェクト体制</li> <li>・工期、工数、契約内容、担当工程など</li> <li>・あなたの立場・役割</li> <li>・プロジェクトの制約事項・条件など</li> </ul> ⇒業務パッケージの採用が適切だと想定できるようなプロジェクトの特徴であること	
1. 2	①どんな業務パッケージを採用したか（例：会計システム、販売システムなど）について述べられていること ②業務パッケージの採用目的について具体的に述べられていること ⇒業務パッケージ採用目的が、プロジェクトの背景や特徴を踏まえた内容であること。	
2. 1	①外付けプログラムが必要となった理由の根拠が適切だと考えられる内容であること ②外付けプログラムの開発がプロジェクトに与える影響（業務パッケージ採用目的が達成できなくなるなどの影響）について検討していること	
2. 2	①利用部門の利害と業務パッケージ採用目的とをうまく調整していることが伺える内容であること ⇒プロジェクトマネージャとしての交渉能力・調整能力が伺える内容であること ②外付けプログラムの開発を最小限に抑え、業務パッケージの標準機能を最大限適用するために、利用部門と合意した内容及び経緯について述べられていること	
2. 3	①開発する外付けプログラムの概要について簡潔に述べられていること	

3. 1	①業務パッケージ採用目的を阻害する可能性があることを把握し、その状況を回避するために適切な工夫をしたことが伺える内容であること	
3. 2	②工夫の結果と、今後の改善点について、前述までの内容と矛盾なく述べられていること	

1-1 では、プロジェクトの特徴を述べますが、1-2 で、業務パッケージの採用目的を述べるため、1-2 と矛盾しないようにする必要があります。1-1 で述べるプロジェクトの特徴が、業務パッケージの採用が必要とは全く思えない内容では問題です。

1-2 では、業務パッケージの採用目的を述べますが、後に、3-1 でも、業務パッケージ採用の目的を達成するための工夫を論述しなければならないので、3-1 で述べる内容も事前に想定しておきたいところです。

2-1 は、単に外付けプログラムが必要となった理由を述べるだけでは不十分です。問題文にあるように、外付けプログラムの開発がプロジェクトに与える影響について慎重に検討したことを、合わせて述べなければなりません。その結果、バージョンアップの容易さが損なわれる、当初業務パッケージの採用目的として挙げていた開発期間の短縮が果たせなくなる、などの問題点があるため、外付けプログラムの開発を必要最小限にする必要がある、といった方向性の論述にするべきでしょう。

2-2 では、利用部門と合意した内容とその過程を述べるのですが、ここでは、利用部門がシステムに必要だと判断した機能で、かつ外付けプログラムとして開発しなければならないもののうち、いくつかの機能については、利用部門の要望を縮小（または代替）したり、利用部門の業務フローを変更したりすることによって、業務パッケージの標準機能で機能を実現する、という方向性にします。利用部門と交渉し、合意に至る過程を論文として書かせるということは、プロジェクトマネージャとしての交渉能力・調整能力を判断したいからであり、そのためには利害関係が食い違っているところから、いかに調整していくかの過程を論じる必要があると考えられるからです。

3-1 では、1-2 で述べた業務パッケージ採用目的を達成するための工夫を述べます。論述の方向性としては、外付けプログラムを開発する場合に、業務パッケージ採用目的が達成されない可能性があるが、それを開発範囲の見直し（例：段階的稼動や、開発スコープの縮小など）や、保守性を考慮した開発方法を選択する（例：外付けプログラムは別のサブ・モジュールとして開発し、バージョンアップ時に影響を与えないようする）などの工夫で回避したことを述べます。

3-2 は、問題文中に対応箇所がありません。3-1 での工夫の結果と、今後の改善点を、今までの論述の内容と照らし合わせて適切に述べられていれば問題ないと考えます。

### 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
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 : 合格水準にあと一歩である
- 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	C	内容が不十分である
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 ・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	合格水準にあと一歩
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 ・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 (題意の取り込みが十分ではない箇所があるが、経験があると伺える内容であったため)
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 ・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	B	合格水準にあと一歩

## 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。

- ①題意を適切に反映できていない箇所があるため
  - (ア)業務パッケージ採用の目的が述べられていない
  - (イ)外付けプログラムの開発がプロジェクトに与える影響について分析していない
  - (ウ)利用部門と交渉する上で、なぜ開発量を削減しなければならないのか、その理由が述べられていない (トレード・オフする対象が不明確)
  - (エ)パッケージ採用目的を達成するための工夫ではなく、単なるパッケージ導入上の工夫を述べている

- ②文章表現が適切ではない箇所、論述の理由や根拠が不明確な箇所があるため

以下に総評と、詳細の講評を示します。

### (2) 総評

本問題で想定するプロジェクトの経験があることがよく伺える論文だと感じました。

しかし、問題で要求される題意を適切に取り込めていない箇所が多くありました。このため、評価はCランクとさせて頂いております。

また文章表現においては、プロジェクトの顛末や結論の論述が多く、「なぜそのように考えたのか」、「論述の根拠は何か」といった点についての論述は少ない傾向にありました。このため、自分の考えを中心に行動や結果を論じていく、といったスタイルではなく、プロジェクトの報告書に近かったように感じました。この点、「論理性」という観点での評価が低くなっています。

詳細内容については、(3)をご参照下さい。

### (3) 講評の詳細

#### ①題意を適切に反映できていない箇所があるため

- (ア) 業務パッケージ採用の目的が述べられていない

「1-1 プロジェクトの概要」及び「1-2 採用した業務パッケージと採用目的について」において、業務パッケージを採用する目的が述べられておりませんでした。

論述の流れとしては、①顧客企業（または利用部門）での課題解決のため、システム開発が必要になるが、②これらシステム開発の目的や各種プロジェクト制約を満足するためには、パッケージソフトの採用が必要だ、といった流れで論述します。

本論文では、②のパッケージソフトの採用目的については論述されておらず、かわりにパッケージソフト選定理由について述べられております。いくつかあるパッケージソフトの中からS社のパッケージを選択した、という理由について述べるのではなく、顧客の課題を解決し、かつプロジェクトの各種制約（納期・品質・予算など）を満たすためには、スクラッチ開発か、既存システムのリメイクか、パッケージソフトの導入か、を検討して、パッケージソフトの導入に決定したという理由を述べることが求められています。本論文では、既存システムのリメイクについては触れられていますが、なぜパッケージソフトを採用することが適切だったかについての論述が抜けております。この点を修正する必要があります。

またパッケージソフト採用の理由としては、通常、顧客企業の経営課題や、プロジェクト制約がその根拠になります。この点についての論述が不足しているように感じました。というのも、本論文では顧客の経営課題として「1. 国際会計制度への対応」、「2. 既存システムの仕様を熟知した要員の退職」が挙げられていますが、具体的な課題レベルまでの落とし込みがなされておりません。

例えば、「1. 国際会計制度への対応」であれば、制度改正にともなって増大する業務コストの削減が課題で、「2. 既存システムの仕様を熟知した要員の退職」であれば、仕様を熟知しなくともシステムの保守ができる（保守性の向上）、が課題であると考えられます。つまり、業務コスト削減、システム保守性の向上、というより具体的な目標や課題になります。

これに加えてプロジェクトの制約として、例えば「法的制度改正のため、システム稼動時期を厳守しなければならない（開発期間が短い）」や、「顧客の予算制約により、小予算でシステム開発を行いたい」といった内容を述べる必要があったと考えます。

そして、

- ・制度改正に伴う業務コストの削減（プロジェクトの目的）
- ・システムの保守性の向上（プロジェクトの目的）
- ・短納期での開発（プロジェクトの制約）

以上のプロジェクトの目的や制約条件を加味した結果、パッケージソフトを採用することが適切である、という流れで論述することが必要だと考えます。

例えば、パッケージソフトであれば、制度改正に対応しておりかつ業界のベストプラクティスなので業務コストの削減が達成できる、メンテナンスもマニュアル化されており保守性が高い、スクラッチ開発に比べ短納期で稼動開始できる、という理由から、プロジェクトの目的と制約を全て満足できる、といったような流れで論述できるかと思います。

この点について修正が必要だと考えます。

(イ) 外付けプログラムの開発がプロジェクトに与える影響について、分析していない  
「2-1 外付けプログラムが必要になった理由とその概要」または、「2-2 利用部門との交渉」において、外付けプログラムの開発を行うと、プロジェクトに対してどのような影響があるのかについて論述する必要がありました。

外付けプログラムを開発すると、プロジェクトの目的や制約条件などを満たせないなどの影響が発生するので、できるだけ開発範囲を縮小するなどの交渉を行う、という流れで論述する必要があります。

本論文では、開発が必要になった外付けプログラムについては述べられていますが、外付けプログラムを開発することによって、プロジェクトにどのような影響を与えるのかについて

論述されていません。この点について修正する必要があると考えます。

(ウ) 利用部門と交渉する上で、なぜ開発量を削減しなければならないのか、その理由が述べられていない（トレード・オフする対象が不明確）

「2-2 利用部門との交渉」では、開発範囲を最小限にすることが必要と述べられていますが、なぜ開発範囲を最小限にしなければならないのか、その根拠が述べられていません。問題文には、「外付けプログラムの開発が必要な場合には、PMは、開発が必要な理由を明確にし、開発がプロジェクトに与える影響を慎重に検討する」とあります。この点を述べる必要がありました。

通常であれば（イ）で指摘したように、外付けプログラムを開発すると、プロジェクト制約を満足できないため、利用部門と交渉してプロジェクトへの影響範囲を最小限にするため、開発範囲を最小限にするなどの方向性を検討します。

本論文では、開発範囲を最小限にすることとのトレード・オフの対象がありません。単に、利用部門と開発範囲を最小限にすることを合意した、という内容になっており、ステークホルダーとの利害関係の交渉を行った内容ではありません。この点を修正する必要があると考えます。

(エ) パッケージ採用目的を達成するための工夫ではなく、単なるパッケージ導入上の工夫を述べている

「3-1 導入に向けて工夫したこと」では、単にパッケージ導入上の工夫ではなく、業務パッケージ採用の目的を達成するための工夫を論述する必要があります。本論文では、導入に際して工夫した内容を論述しており、この点を修正する必要があると考えます。

今までの流れでいえば、業務コスト削減、保守性の向上、などがパッケージ導入の目的ですので、これらの達成が危ぶまれる（もしくはその可能性がある）ような課題に対して行った工夫などを述べる必要があります。

## ②文章表現が適切ではない箇所、論述の理由や根拠が不明確な箇所があるため

以降に細かい指摘をさせて頂きます。指摘はほんの少しだけですが、誤字などがありました。また、論述の根拠に薄い点などもあわせて指摘させて頂きます。なお、修正例はあくまでも参考までです。

(1)

【設問】ア  
 【ページ】1ページ  
 【行数】3行  
 【指摘内容】数字で表記  
 【指摘箇所】八百名  
 【修正例】800名

※横書きですので数字のほうが読みやすいかと思います。

(2)

【設問】ア

【ページ】2ページ

【行数】12行

【指摘内容】論述の根拠が不明確

【指摘箇所】B社の抱える2つの課題を解消させるためには、自社開発ではなく、保守とバージョンアップのサービスを享受できるパッケージ導入の結論に至った。

【修正例】※結論だけでなく、なぜそれが適切であるかの根拠を示す必要があります。

(3)

【設問】イ

【ページ】1ページ

【行数】7行

【指摘内容】何のために施策を行っているかを明確に

【指摘箇所】フィットギャップ分析とタッチアンドトライを利用部門に対して行い、既存システムとの違いとパッケージでの業務イメージをつけてもらうことを実施した。理由は、顧客が使う用語と、パッケージで使われる用語に差異があったからだ。

【修正例】※用語の差異もあったのだとは思いますが、本来は、パッケージで現在の業務プロセスをどこまでカバーできるのかを調査し、外付けプログラムの開発がどの程度必要とされるかを明らかにしようとしたことだと思います。この点も述べておくと良いと感じました。

(4)

【設問】イ

【ページ】2ページ

【行数】2行

【指摘内容】論述の根拠が不明確

【指摘箇所】会計と同様にパッケージ化が理想的であるが、B社におけるリース業務は、売り上げ全体の約5%である。業務範囲も関連会社間のみと限定的であるため、外付けのプログラムを開発することでB社との合意を得た。

【修正例】※なぜパッケージ化が理想であるのか？全体の5%の売上だとなぜ外付けプログラムの開発でよいのか？業務範囲が限定的だとなぜ外付けプログラムの開発でよいのか？といった根拠が述べられておりません。

(5)

【設問】ウ

【ページ】2ページ

【行数】2行

【指摘内容】誤記

【指摘箇所】青果物

【修正例】**成果物**

(6)

【設問】ウ

【ページ】2ページ

【行数】3行

【指摘内容】タイトルと論述内容の不一致

【指摘箇所】軽微なメンテナンスであれば、当社のサポートがなくても対応できるようにスキルトランシスファーも行った。

【修正例】※これは、成果ではなく工夫した点ではないでしょうか？業務パッケージ採用の目的が「保守性の向上」であり、その目的達成のために工夫したこととして、メンテナンスのスキル・トランスファーを行った、という内容であれば、「3-1導入に向けて工夫したこと」に記載するべきだと思います。

(7)

【設問】ウ  
 【ページ】2ページ  
 【行数】10行  
 【指摘内容】助詞の誤り  
 【指摘箇所】顧客からの要望を答える結果  
 【修正例】顧客からの要望に答える結果

(8)

【設問】ウ  
 【ページ】2ページ  
 【行数】12行  
 【指摘内容】脱字  
 【指摘箇所】FAQを作成する等の対策取るべきだった  
 【修正例】FAQを作成する等の対策を取るべきだった

(9)

【設問】ウ  
 【ページ】2ページ  
 【行数】12行  
 【指摘内容】助詞の誤り  
 【指摘箇所】効率的なパッケージ導入の行う上での  
 【修正例】効率的なパッケージ導入を行う上での

## 5. 今後の学習に関するコメント

添削者の感覚なのですが、問題の題意をきちんと捉えられていないように感じました。プロマネとしての経験がとてもよく伺える論文だけに、題意の盛り込み漏れがあるのは、大変もったいないと思います。

まずは、①題意をもう少し丁寧に読み取ることと、②述べていることの根拠や理由をきちんと文字にして論述すること、③結果や顛末だけでなく、そこに至るまでのプロマネ自信の考え方や根拠を常に述べること、の3点を意識していただければ、より良い論文になると考えます。

題意の読み取りプロセスは、筆者のメールマガジンでも訓練を行っていますので、そちらを参考になるか、書籍（または電子書籍）でも解説をしています。

以上