

氏名：

問：平成22年度 問1 設問ア

1/2

1.		開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	特	徴	と	目	標											
1.1		開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	特	徴														
	今	回	開	発	対	象	と	な	っ	た	シ	ス	テ	ム	は	、	ユ	ー	ザ	企	業	の	既	存		
	の	シ	ス	テ	ム	保	守	期	限	が	迫	っ	て	い	る	た	め	、	シ	ス	テ	ム	を	リ	プ	
	レ	ー	ス	す	る	案	件	で	あ	る	。															
	シ	ス	テ	ム	リ	プ	レ	ー	ス	に	あ	た	り	、	ハ	ー	ド	ウ	ェ	ア	の	入	れ	替		
	え	に	よ	る	ア	プ	リ	ケ	ー	シ	ョ	ン	の	移	植	だ	け	で	は	、	ス	テ	ー	ク	ス	
	ホ	ル	ダ	へ	の	説	得	根	拠	が	小	さ	い	。	付	加	価	値	を	高	め	る	た	め	の	
	ユ	ー	ザ	か	ら	要	望	が	あ	る	機	能	の	追	加	、	既	存	機	能	の	修	正	も	同	
	時	に	組	み	込	む	こ	と	で	、	こ	の	案	件	が	承	認	さ	れ	た	。					
	弊	社	は	、	こ	の	ユ	ー	ザ	企	業	か	ら	ソ	フ	ト	ウ	ェ	ア	の	移	植	、	機		
	能	追	加	、	改	修	を	受	注	し	た	。	私	は	、	現	シ	ス	テ	ム	の	開	発	に	携	
	わ	っ	て	い	た	経	験	も	あ	る	こ	と	か	ら	、	こ	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	プ	
	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	ー	に	任	命	さ	れ	た	。								
	こ	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	は	、	セ	キ	ュ	リ	テ	ィ	の	観	点	か	ら	ユ	ー		
	ザ	か	ら	採	用	す	る	OS	や	開	発	環	境	に	ま	で	指	定	が	あ	り	、	弊	社	で	

氏名：

問：平成22年度 問1 設問ア

2/2

経	験	の	な	い	部	分	が	多	い	。	ま	た	、	ユ	ー	ザ	の	担	当	者	は	、	以	前
に	こ	の	シ	ス	テ	ム	を	運	用	し	て	い	た	経	験	者	が	一	人	で	担	当	す	る
こ	と	に	な	っ	て	い	る	。	そ	し	て	、	弊	社	の	他	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	も	多
数	同	時	進	行	し	て	い	る	こ	と	で	、	最	低	限	の	人	員	で	プ	ロ	ジ	ェ	ク
ト	を	開	始	す	る	こ	と	に	な	っ	た	。												
1.2		開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標												
	こ	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	目	標	は	、	要	求	機	能	を	満	た	し	て	確	実
に	納	期	を	守	り	、	ユ	ー	ザ	か	ら	の	信	頼	を	得	る	こ	と	が	、	最	重	要
課	題	で	あ	る	。																			
	弊	社	で	は	、	こ	の	開	発	を	足	が	か	り	に	、	ユ	ー	ザ	企	業	か	ら	さ
ら	な	る	受	注	増	を	目	指	し	て	い	る	。	こ	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	成	否
の	重	要	性	を	ト	ッ	プ	か	ら	指	摘	さ	れ	て	い	る	。							
	通	常	で	あ	れ	ば	、	納	期	・	品	質	・	コ	ス	ト	は	同	レ	ベ	ル	で	重	要
で	あ	る	が	、	今	後	の	弊	社	事	業	展	開	を	考	え	る	と	、	納	期	・	品	質
が	最	重	要	事	項	で	あ	る	。															

2.		リ	ス	ク	要	因	の	淡	い	出	し	と	リ	ス	ク	分	析									
2.1		リ	ス	ク	要	因	洗	い	出	し																
	今	回	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	を	立	ち	上	げ	る	に	あ	た	り	、	ど	の	よ	う		
	な	リ	ス	ク	要	因	が	存	在	す	る	か	を	洗	い	出	す	必	要	が	あ	る	。	私	は	、
	リ	ー	ダ	ー	ク	ラ	ス	や	担	当	者	の	区	別	な	く	気	に	な	る	点	に	つ	い	て	
	は	リ	ス	ク	要	因	に	な	り	う	る	と	考	え	た	。	そ	こ	で	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	
	ト	メ	ン	バ	に	ブ	レ	イ	ン	ス	ト	ー	ミ	ン	グ	に	よ	る	検	討	会	議	の	開	催	
	を	指	示	し	た	。	ま	た	、	他	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	経	験	者	の	参	加	も	
	要	請	し	た	。	こ	れ	は	、	経	験	者	で	し	か	わ	か	ら	な	い	未	知	の	リ	ス	
	ク	要	因	を	指	摘	し	て	も	ら	う	た	め	で	あ	る	。									
	こ	の	会	議	で	、	リ	ー	ダ	ー	や	担	当	者	か	ら	、	さ	ま	ざ	ま	な	視	点		
	の	リ	ス	ク	要	因	が	あ	が	っ	た	。	そ	の	主	な	も	の	は	、	以	下	の	と	お	
	り	で	あ	る	。																					
(1)	未	経	験	の	画	面	開	発	ツ	ー	ル	の	使	用												
(2)	未	経	験	O	S	(Linux)	の	採	用																	
(3)	実	際	に	使	用	す	る	ユ	ー	ザ	の	声	が	聞	け	な	い	。								

(4)	開	発	人	員	の	不	足																		
	私	は	こ	れ	ら	の	リ	ス	ク	要	因	の	対	応	方	法	を	決	め	る	た	め	に、		
	リ	ス	ク	分	析	を	進	め	る	こ	と	と	し	た	。										
2.2		リ	ス	ク	分	析																			
	洗	い	出	さ	れ	た	リ	ス	ク	要	因	を	元	に、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	最	優		
	先	目	標	と	し	て	掲	げ	る	「	納	期	を	確	実	に	守	る	」	こ	と	に	対	し	て
	リ	ス	ク	と	な	る	も	の	を	重	視	し	て	分	析	し	た	。							
	私	は	、	4	つ	の	リ	ス	ク	要	因	を	定	性	的	に	評	価	す	る	た	め	に、		
	発	生	確	率	と	影	響	度	か	ら	重	要	度	を	評	価	し	た	。						
	<	発	生	確	率	100	%	と	判	断	し	た	も	の	>										
(1)	:	ユ	ー	ザ	か	ら	の	指	定	が	あ	る	た	め	。										
(2)	:	ユ	ー	ザ	か	ら	の	指	定	が	あ	る	た	め	。										
(3)	:	過	去	の	運	用	経	験	者	一	人	が	ユ	ー	ザ	の	窓	口	を	対	応	す	る	た	
	め	。																							
	<	発	生	確	率	50	%	と	判	断	し	た	も	の	>										
(4)	:	開	発	に	必	要	な	最	低	限	の	人	員	は	確	保	さ	れ	て	い	る	が、	余		

裕	の	な	い	状	況	で	あ	る	た	め	。													
	ま	た	、	開	発	工	程	が	増	え	る	可	能	性	が	高	い	も	の	ほ	ど	、	影	響
度	が	高	い	と	考	え	た	。																
<	重	要	度	大	と	判	断	し	た	の	>													
(1)	:	不	慣	れ	な	ツ	ー	ル	を	用	い	る	こ	と	で	、	開	発	作	業	量	が	膨	ら
む	可	能	性	が	高	い	た	め	。															
(4)	:	開	発	工	程	が	遅	れ	、	納	期	遅	延	の	可	能	性	が	高	い	。			
<	重	要	度	中	と	判	断	し	た	の	>													
(3)	:	ユ	ー	ザ	の	ニ	ー	ズ	を	満	た	せ	ず	、	納	期	遅	延	の	可	能	性	が	高
い	た	め	。																					
<	重	要	度	小	と	判	断	し	た	の	>													
(2)	:	Linux	は	未	経	験	で	あ	る	が	、	類	似	し	て	い	る	UNIX	の	経	験	者		
が	複	数	人	メ	ン	バ	に	入	っ	て	い	る	た	め	。									
	私	は	「	発	生	確	率	×	重	要	度	」	に	よ	っ	て	対	応	優	先	度	を	決	め
た	。	影	響	度	に	つ	い	て	は	、	「	大	」	は	100	、	「	中	」	は	50	、		
「	小	」	は	10	と	設	定	し	た	。														

氏名：

問：平成22年度 問1

設問イ

4/4

	リ	ス	ク	要	因	(1)	=	1	0	0	%	×	1	0	0	=	1	0	0						
	リ	ス	ク	要	因	(2)	=	1	0	0	%	×		1	0	=			5						
	リ	ス	ク	要	因	(3)	=	1	0	0	%	×		5	0	=		2	5						
	リ	ス	ク	要	因	(4)	=		5	0	%	×	1	0	0	=		5	0						
	こ	れ	ら	の	状	況	か	ら	、	発	生	確	率	×	重	要	度	の	観	点	か	ら	、	リ	
	ス	ク	要	因	の	重	要	度	を	(1)	>	(4)	>	(3)	>	(2)	と	判	断	し	た	。			
	こ	れ	ら	の	リ	ス	ク	要	因	に	よ	る	リ	ス	ク	は	、								
	・	納	期	に	間	に	合	わ	な	い	。														
	・	開	発	工	数	が	増	大	し	、	コ	ス	ト	が	超	過	す	る	。						
	・	ユ	ー	ザ	ニ	ー	ズ	を	満	た	せ	な	い	。											
	の	3	点	が	あ	る	と	考	え	た	。														

[illegible]

氏名：

問：平成22年度 問1

設問ウ

2/3

(	予	防	処	置	)	:	ユ	ー	ザ	の	窓	口	担	当	者	に	,	実	際	に	使	用	す	る
ユ	ー	ザ	の	評	価	を	確	認	で	き	る	仕	組	み	を	用	意	し	て	も	ら	う	。	実
際	の	担	当	者	と	の	イ	ン	タ	ビ	ユ	ー	が	で	き	な	く	て	も	,	ユ	ー	ザ	側
の	責	任	者	を	決	め	て	も	ら	い	,	リ	ス	ク	を	ユ	ー	ザ	に	転	嫁	す	る	こ
と	が	で	き	る	。																			
(	発	生	時	の	対	応	)	:	要	求	仕	様	を	元	に	プ	ロ	ト	タ	イ	プ	を	作	成
し	,	具	体	的	な	製	品	イ	メ	ー	ジ	を	伝	え	,	仕	様	を	確	認	す	る	。	
リ	ス	ク	要	因	(4)																			
(	予	防	処	置	)	:	WBS	を	作	成	し	な	が	ら	必	要	人	員	を	確	認	し	,	不
足	す	る	分	に	つ	い	て	は	協	力	会	社	へ	依	頼	で	き	る	よ	う	,	事	前	に
ア	ポ	イ	ン	ト	を	と	る	。																
(	発	生	時	の	対	策	)	協	力	会	社	へ	の	増	員	依	頼	を	行	う	。	ま	た	,
社	内	の	人	員	応	援	を	上	層	部	に	伝	え	,	調	整	を	依	頼	す	る	。		
3.2		リ	ス	ク	対	応	計	画	の	実	施	状	況	と	評	価								
	画	面	開	発	ツ	ー	ル	の	共	通	モ	ジ	ユ	ー	ル	の	作	成	は	,	当	初	の	想
定	通	り	自	社	内	で	共	通	モ	ジ	ユ	ー	ル	を	作	成	す	る	こ	と	で	対	応	で

[illegible]

論文添削結果

2011.04.04 (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22年度 問1

【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（概要）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特徴
 1. 1 プロジェクトの特徴
 1. 2 プロジェクト目標
2. リスクの識別と分析
 2. 1 識別したリスク要因とリスクの内容
 2. 2 リスク分析
3. リスク対応計画と評価
 3. 1 リスク対応計画の策定
 3. 2 実施状況と評価

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プロジェクトの概要について端的に述べられていること ②プロジェクトの特徴（契約・納期・費用・各種制約）について、今後の論述の布石になるような内容を適切に述べていること	
1. 2	①契約・納期・費用などに関連する、プロジェクト目標としてふさわしい内容について述べていること	
2. 1	①プロジェクト立上げ時に存在したリスク要因について、その背景とともに具体的に述べていること ②識別したリスク要因によって引き起こされるリスクについて具体的に述べていること ③プロジェクト目標の達成を阻害するリスクであること	本論文は、2.1 節～3.1 節までは、プロジェクト計画段階の論述となる点に注意すること。
2. 2	①リスクの定性的／定量的分析について具体的に述べられていること ⇒論述上、論理的に妥当であればリスクの定性的分析だけを行っていても問題はない（金額ベースでリスク評価する必要がない場合など） ②リスク分析の手法が妥当であること ③リスク分析の結果として、明らかにしたリスクの特性（発生確率と影響度）、リスクの対応優先度を述べていること	

3. 1	①リスクの優先順位に従って、リスク対応方針（回避・軽減・転嫁・許容）と、具体的なリスク対応計画について述べていること ②リスク対応計画を検討する際に、費用対効果もあわせて検討していること ③リスクが現実化した場合でも影響を最小化できる対応計画について検討していること ⇒複数のリスクについて述べている場合、主要なリスクについてだけ詳細に述べられており、他の軽微なリスクについてはコンティンジェンシー予備を一律確保する、といった対応でよい ④リスク現実化時の対応計画については、計画実行の条件（例：進捗遅延が50%以上、不具合検出が10件/KL以上、など）について明確に述べられていると評価が高い	3.2節では、プロジェクト実行段階での状況と、プロジェクト終結時点での評価を述べること。
3. 2	①前述したリスク対応計画の実施状況について述べられていること ②リスク対応計画によってリスクの発生を予防した具体的事象を述べて評価をしていること ③リスクが顕在化した場合は、事前の対応計画によって影響を最小化できた具体的事象を述べて評価をしていること	

小論文のテーマとして、リスク管理がメインに取り上げられた初めての問題になります。問題文や設問文は平易に記載されており、題意の読み取りは比較的容易に行うことができます。

ただし、2章や3章では、リスク分析およびリスク対応計画の具体的な内容を論述する必要があります。特にリスク分析の手法や観点は、リスク・マネジメントで明確にされていますので、その内容に則ったリスク分析を述べなければ評価は低くなります。そのためリスク・マネジメントの知識や経験がなければ対応が困難な問題だといえます。

私見ですが、問題文を読むと詳細に論述の方向性が示されているわけではなく、論述の自由度は比較的高くなっていますので、採点の幅も広いことが想定されます。リスク・マネジメントのポイントを的確に押さえた論述を行えば、ある程度の誤差は許容される問題だと考えます。

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	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	C	内容が不十分
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	C	内容が不十分
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	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 ・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	合格水準にあと一步

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（概要）について

評価ランクがC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

論文を拝見すると基本的な題意は理解をされていると考える。しかし、リスク要因とリスクの関係についての理解が誤っている箇所があり、そのため題意を満たしていない部分があった。

- ①1.1 節での、プロジェクトの特徴の論述をもう少し具体的に行ってほしい。またプロジェクト立上げの背景について多く述べられているが、その内容は求められている題意ではないので簡潔に論述したほうが良い。
- ②リスク要因とリスクの関係などについて誤った理解をしていると思われる箇所がある。リスクではなく、リスク要因についてリスク分析を行ってしまっている。
- ③リスクの論述は、リスクの発生によってプロジェクト目標の達成が阻害されることが明確にわかるように述べてほしい。

2. 論理性

論述に具体性や、そのように考えた根拠の説明が不足していたように感じる。また、論述内容が一般的であり、今回のプロジェクトを踏まえて具体的にどのように考えたのか、といったところを述べて頂きたかった。

- ①もう少し具体的なプロジェクト目標について述べてほしい。
- ②リスク要因が発生している背景について説明をしてほしいと感じた。
- ③リスクの影響度分析の論述において、もう少し具体的に踏み込んだ分析を行ってほしいと感じる。
- ④リスクの発生確率×影響度の算出結果が誤っているように感じる。
- ⑤ユーザ評価結果が把握できないというリスク要因に対して行った対策と、リスク顕在化時の対応内容について適切であることが理解しにくかった。
- ⑥協力会社の応援体制について今後の課題であると述べられているが、具体的にどのような問題が生じ、どういったところを改善しようと考えたのかが読み取れない。

3. プロマネの創意工夫

「論理性」にても記載したが、論述内容やプロマネの対応内容が一般的であったり、あまり具体的でない論述であったりすることで、プロマネの創意工夫が不足している印象を受けた。

- ①ブレインストーミングに参加させた他の経験者とは、どのようなスキルや経験を持った者で、どういう観点からの効果を期待したのか、といった点について具体的に論述してほしい。
- ②リスクの影響度分析の論述で、論述の途中から「影響度」を「重要度」と述べている。
- ③共通モジュール開発のリスク対応策について、リスク顕在化時の対応計画が有効である理由がわかりにくい。

4. 文章表現

一般的には丁寧に述べられているが、いくつか意味が伝わりにくい文章があった。

- ①修正をすると読みやすくなる箇所があった。

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：題意の適切な盛り込み 指摘番号：①]

「1. 1 開発プロジェクトの特徴」において、プロジェクトの特徴がいくつか述べられております。その中で「ユーザの担当者が一人に対応する」といった内容がありましたが、ユーザの担当者が一人であることで、このプロジェクトにおいてどのような影響があると考えられるのかを簡単に結構ですから、追記して頂けるとプロジェクトの特徴が良く理解できるようになると思います。

後の論述では「ユーザの声が聞けない」といったリスク要因が述べられているので、ユーザの窓口としての担当者が一人プロジェクトに参画するだけであり、実際の利用部門がプロジェクトに参画しないので、ユーザニーズの把握や要件定義のまとめ作業が進まないといった問題が発生するようなニュアンスは感じました。ただし、明確に文章として述べられていなかったために、具体的にはどのような影響があったのかが読み取りにくいと感じました。論文である以上、明確に文章にしない箇所は評価対象にはなりませんし、明確に文章にしないことによって、読み手に正しく意図が伝わらず、論文の評価が低くなる可能性も考えられます。そのため、述べるべきことは明示的に文章にして頂けますよう、ご留意をお願い致します。

またプロジェクトの特徴を述べている箇所は、明示的に「このプロジェクトの特徴は・・・」といった書き出しで文章を書くことによって、読み手にプロジェクトの特徴を述べていることが明確に伝わります。その点を工夫して編集してみると、よりよい文章になるかと思います。

なおプロジェクトで開発するシステムについて、具体的にどんなシステムなのかが述べられておりませんでした。システム概要については簡潔で結構ですので、例えば「在庫管理システム」とか「会計システム」などといった程度でよいので一言追記をして頂けると、どんなシステムなのかが理解しやすかったと思いました。

またシステムのリプレースにあたって付加価値を高めるなどの、プロジェクト立上げに関する背景の論述がありましたが、この点は本節で求められている題意ではないと考えます。こういった部分に関しては、できるだけ簡潔に論述をして頂きたいと思います。例えば「今回論述の対象とするプロジェクトは、顧客企業での既存会計システムのリプレースを行うプロジェクトである。顧客企業でのハードウェアの保守期限切れに伴うシステムリプレースであるが、単なるシステムの乗せ換えだけではなく、ユーザから要望のあった機能の追加も行うこととなった」という内容さえ伝われば、あまり詳細に論述する必要はないと感じました。ここで述べている内容が、後の論文を理解するために必要なのであれば問題はありますが、当方が拝読する限りではあまり必要性は感じませんでした。

以上の点についてご確認をお願い致します。

(イ)〔評価項目：論理性 指摘番号：①〕

「1. 2 開発プロジェクトの目標」においては、「要求機能を実現して納期を守る」と述べられております。この内容について問題はありませんが、具体的にどれくらいの開発期間であったのかを述べる必要があったと思います。プロジェクト目標は、プロジェクトメンバー全員で共有するものですから、具体的な数値目標でなければ認識を一致させることが難しくなります。こうした意味からも、プロジェクト目標は具体的・定量的なものを論述されると良いかと思います。

また、納期のほかに品質についても優先事項であると述べられておりますが、後の論述では品質に関連する内容は述べられていなかったと思います。あまり後の論述に関連しないことは述べないほうがすっきりとした論文になります。あれもこれもといろんな要素を述べてしまいますと、後になって関連する内容を論述したりしなかったりと中途半端な論文になってしまう可能性があります。論文は字数制限がありますので、なんでもかんでも論述することはできません。論述上重要でない内容は削除して、よりポイントを絞った論述をされるとメリハリのある良い論文になるかと思います。

(ウ)〔評価項目：プロマネの創意工夫 指摘番号：①〕

「2. 1 リスク要因洗い出し」において、他のプロジェクト経験者をリスクの洗い出しに参加させたと述べられております。この内容自体は問題ないと思いますが、具体的にどういった経験やスキルを持っているメンバーを加えることで、リスク要因を漏れなく洗い出せると考えたのかを、もう一步踏み込んで論述していただきたかったと思います。

有識者をリスク洗い出しに加えてリスク要因の漏れのない識別を行う、ということはもちろん有効な対策です。しかし論述においては、このプロジェクトの特徴を踏まえて、どういった経験者を加えることで、どういった観点から、どのような効果があると考えたのかを、具体的に述べる必要があります。論文では、一般的な内容だけを論述したのでは、なぜこのプロジェクトでそういった対策を打つことが適切であったと考えたのかが読み取れません。その結果、筆者であるプロマネの経験を適切に評価することができなくなる可能性があります。

実際、IPAの論文講評においても以下のように示されています。

「一般論や問題文の引用に終始するものも目立った。このような論述では、受験者の能力や経験を正しく評価できない場合がある。対象業務との関連や実際の経験を踏まえて具体的に論述してほしい。」

(IPA 平成21年 秋期SA講評より引用)

今回のプロジェクトはどういった特徴があるので、どういったスキルや経験を持った有識者に参加してもらうのが効果的だと考えたのかを、具体的に述べることが求められています。例えば、このプロジェクトでは使用するOSや開発ツールの使用を求められているところから、「ユーザ企業から使用を指示されたOSや開発ツールの有識者を含めることで、経験者でしかわからない未知のリスク要因を指摘してもらうためである」などのように述べることもできるかと思います。

(エ)〔評価項目：論理性 指摘番号：②〕

「2. 1 リスク要因洗い出し」にて、洗い出されたリスク要因について述べられております。しかし、そのリスク要因が存在する背景についての論述が不足しており、なぜその

ようなリスク要因が存在したのかが理解しにくいと感じました。

(1)と(2)に述べられている未経験OSや開発ツールの使用については、1.1 節にてリスク要因存在の背景が明確に述べられているため問題はありません。(3)については、どういった理由からユーザの声が聞けないのかが理解できないと感じました。実際の利用者が業務多忙などの理由からプロジェクトに参画できていない、などのような背景についても合わせて述べて頂かないと、適切なリスク要因について洗い出したことが論文上から判断できなくなってしまいます。(4)においても具体的に、通常の開発と比較するとどのくらいの人員が不足しているのかなどの状況を一言で結構ですので述べて頂きたいと思いました。

(オ)〔評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：②〕

「2. 2 リスク分析」においては、リスク要因によって発生の可能性が考えられるリスクについて分析する必要がありますが、本論文においてはリスク要因について分析を行ってしまっております。この点が誤りですので、リスク要因ではなくリスクについて分析を行う論文に修正する必要があります。

またリスク要因の発生確率について分析をしておりますが、リスク要因とはリスクの発生原因であり、現時点で100%発生が確認できている事象のことを示します。リスク要因があるために、どのようなリスクの発生が想定されるのかを特定し、そのリスクの発生確率と影響度を分析するのが「リスク分析」です。この点において、リスク分析対象が誤っていることと、リスク要因の意味を取り違えている（リスク要因は確実に発生することが確認されている事実である）点について、題意を満たしていませんでした。

なお「2. 2 リスク分析」の最後にて、リスク要因によるリスクについて論述されておりましたので、これをリスク分析の前で論述する必要があります。

以上について修正が必要ですのでご確認をお願い致します。

また指摘（カ）にて、関連する指摘を行っておりますので合わせてご確認をお願いいたします。

(カ)〔評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：③〕

「2. 2 リスク分析」において述べるリスクは、設問文に「プロジェクト目標の達成を阻害するリスクは何か」と記載されているように、1. 2 節で述べたプロジェクト目標を阻害することが明確にわかるように述べて頂きたいと思います。つまり、単に想定されるリスクをすべて論述するのではなく、プロジェクト目標を阻害する可能性がある、より重要度の高いリスクについてのみ論述することが求められているのです。

本論文で述べられているリスクは、コスト超過、ユーザニーズを満たせない、という内容であり、プロジェクト目標との関連が明確に把握できないと感じました。プロジェクト目標である「納期厳守」が達成できないことを明示的に述べる必要があります。この点について修正が必要ですのでご確認をお願い致します。

(キ)〔評価項目：プロマネの創意工夫 指摘番号：②〕

「2. 2 リスク分析」において、発生確率と影響度から重要度を評価すると述べられております。この点については問題ございませんが、論述の途中から「影響度」を述べる箇所「影響度」が「重要度」という文言に置き換わってしまっておりました。この点については用語を適切に用いられていないという点で減点対象になると思いますので、修正が必要だと考えます。

(ク)〔評価項目：論理性 指摘番号：③〕

「2. 2リスク分析」においてリスクの影響度について分析を行っておりますが、もう一步踏み込んだ具体的な論述が不足しているように感じました。

例えば「不慣れなツールを用いることで開発作業量が膨らむ」と述べられておりますが、そのツールを用いることの指定はプロジェクト立上げ時から明確だったわけですから、開発作業量がどの程度膨らむのかも明確であり、それも見込んだスケジュールを策定することは可能だったと考えられます。当初からツールを用いることがわかっていながら、なぜ想定できない作業量の増加があると考えたのでしょうか。その理由や判断根拠について、プロマネの視点からの具体的な分析を論述して頂きたかったと思います。例えば「不慣れなツールを用いるため、ツールの教育期間を設けてはいるが、ツール有識者が存在しないので、その期間内にツール教育が完了する保証は完全には取れないと考えた」などというように、リスクが存在する根拠や理由の説明を、もう一步踏み込んで論述しないと、プロマネが正しく状況を判断してリスク対応策を実施したことが理解できないと考えます。

また「ユーザニーズを満たせないことで納期遅延が発生する」という点についても、一般論としてはその通りだとは思いますが、今回のプロジェクトに当てはめて、具体的にどういった理由から納期遅延が発生すると考えたのかを、もっと具体的に論述して頂きたいと考えます。なぜ影響度が「中」であると判断したのでしょうか。この点において、論述が不足しており、プロマネがどういったことを考えて影響度を評価したのかを読み取ることができませんでした。

午後Ⅱ試験は、プロマネである筆者の経験を論文から判断するものですので、論文上に明確にプロマネの判断根拠などが述べられていませんと、プロマネの経験や知識などを正しく判断することができなくなり、その結果論文の評価も低くなってしまいます。単に論文を書くのではなく、プロマネの経験や知識が読み手に伝わるように論述する必要がありますので、プロマネの考えや判断根拠について、きちんと文章にして論述して頂く必要があります。

この点についてご確認をお願い致します。

(ケ)〔評価項目：論理性 指摘番号：④〕

「2. 2リスク分析」において記載されている重要度の計算式ですが、計算が誤っているように感じましたのでご確認をお願い致します。

$$(1) = 100\% \times 100 = 100$$

$$(2) = 100\% \times 10 = 5 \quad \star 1 \times 10 = 10 \text{ では?}$$

$$(3) = 100\% \times 50 = 25 \quad \star 1 \times 50 = 50 \text{ では?}$$

$$(4) = 50\% \times 100 = 50$$

計算が誤っているのかそれともその他の計算方法があるのであれば、明確に示していただきたいと思います。

(コ)〔評価項目：プロマネの創意工夫 指摘番号：③〕

「3. 2リスク対応計画」において、リスク要因「不慣れなツールでの開発」のリスク発生時の対応について「ツールの市販品を導入して開発効率を高める」とありますが、この対応策が有効であることが読み取りにくいと感じました。

リスクの影響度分析においては、「不慣れなツールなので作業量が増える」という内容でしたので、ツールを複数導入しても増える作業量自体は削減することができないのではないかと思います。ツールを複数導入して効率が上がるということは、ネックはツール数で

あり、ツールが少ないために同時に開発できる画面が限られる、といったリスクの影響度を想定しているように感じました。このため、リスク影響分析とリスク発生時の対応策の内容がかみ合っていない印象を受けます。

この点についてご確認をお願い致します。

(サ)〔評価項目：論理性 指摘番号：⑤〕

「3. 2 リスク対応計画」において、リスク要因「ユーザ評価結果が把握できない」の予防措置としては、ユーザ窓口担当者にユーザの評価を取りまとめてもらう、という対応を取ることが述べられております。これは実質上、ユーザ側の利用者部門をプロジェクトに参画させる、ということと同義だと考えます。ただし、ユーザ利用部門の要員をプロジェクトに参画させることができたのであれば、プロジェクト開始当初から利用者部門にも参画してもらえばリスク要因そのものを解消でき、リスクにすらならなかったのではないかと感じます。

リスクとして「Aがない」と述べておいて、リスク対応策で「Aを追加する」と論述したのでは、適切にリスクを把握できていないのではないかと感じてしまいます。プロジェクト立上げ当初に「Aがない」ということで発生するリスクを想定しているのであれば、「Aを追加する」以外の対策を取らなければならないと考えます。

この点に関しては、「要員不足」というリスク要因についてもあてはまるかと思えます。「要員不足」というリスクに対して「要員追加」というリスク対応策を挙げておりますので、少々対応策としては安易すぎるように感じます。要員追加ができるのであれば、初めから追加すればよく、プロジェクト立上げ時のリスク要因にもならなかったのではないかと考えるからです。もう少しリスク対応策についてご検討を頂ければと思います。

また、リスク発生時の対応策について「プロトタイプを作成する」とありますが、プロトタイプは、通常はプロジェクトの初期（要件定義など）に用いることで、ユーザに早期にシステムの使用イメージをつかんでもらうために活用します。しかし、本論文でいう「システムの利用者の評価」というのは、本プロジェクトを遂行し、システムが出来上がってからユーザに確認してもらうこと、を意味しているように感じました。そうすると、本来システム開発前にプロトタイプを作成するはずが、システム完成後にプロトタイプを作成する、というリスク対応策に読み取れてしまい、対策の効果や想定するシーンについて論文を読み取ることが難しいと感じました。想定するプロトタイプの活用工程や、活用方法についての論述を追記しませんが、プロマネがどういったことを想定して論述しているのかが読み手に正しく伝わってこないと感じます。

この点についてもプロマネの考えや判断根拠が不足していると感じましたので、追記が必要ではないかと考えます。

(シ)〔評価項目：論理性 指摘番号：⑥〕

「3. 2 リスク対応計画の評価」において、「協力会社の応援態勢については今後の課題」と述べられております。しかし、具体的に協力会社の応援態勢についてどのような問題が発生し、今後はどういった点においてどのような改善を行っていくと考えたのかが、文章からは読み取れませんでした。そのため、プロマネが今回のプロジェクトを振り返り、適切に課題を見つけ出せているのかを評価することができないと考えます。

この点について具体的な論述を望みます。

(ス)〔評価項目：文章表現 指摘番号：①〕

(1)

【設問】イ

【ページ】1 ページ

【行数】5～6 行

【指摘内容】意味が理解しにくい文章

【指摘箇所】リーダークラスや担当者の区別なく気になる点についてはリスク要因になりうる
と考えた。

【修正例】リーダークラスだけでなく担当者にも幅広く意見を聞いて、漏れのないリスク要
因の洗い出しをしようと考えた。

※ここでは漏れなくリスク要因を洗い出す、といったことを述べればよいので、
修正例に示す文章を、参考例として挙げてみました。

(2)

【設問】ウ

【ページ】1 ページ

【行数】2 行

【指摘内容】誤記

【指摘箇所】3.2 リスク対応計画

【修正例】3.1 リスク対応計画

(3)

【設問】ウ

【ページ】3 ページ

【行数】1 1 行

【指摘内容】誤記

【指摘箇所】3.2 リスク対応計画の評価

【修正例】3.3 リスク対応計画の評価

(4)

【設問】ウ

【ページ】3 ページ

【行数】1 2 行

【指摘内容】適切な文言にしてほしい

【指摘箇所】当初の最大の目標である

【修正例】当初のプロジェクト目標である

(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 1.1 節は、プロジェクト立上げの背景についてはもう少し簡潔に論述し、プロジェクトの特徴についてももう少し詳細に述べると良かったかと思います。1.2 節のプロジェクト目標については、定量的で具体的に目標を述べて頂けると良かったかと思います。

設問イの 2.1 節は、リスクの洗い出しを行った、という論述は良かったかと思います。リスク要因については、単にリストアップするだけでなくそのリスク要因が存在した背景についても簡潔で構いませんので追記して頂きたいと思いました。2.2 節では、リスクに対して分析を行っておらず、リスク要因に対して分析を行っていた点を修正する必要があります。また、リスクはプロジェクト目標の達成を阻害することが明確にわかるように論述する必要があります。この点についてご確認をお願いしたいと思います。

設問ウは、リスク要因に対して適切な対応計画を論述していることが読み取りにくい箇所がいくつかあったと感じます。この点について修正を行って頂きたいと思いました。また修正を行うことで、3.2 節にも変更が必要になると考えられますので、こちらも合わせて論述内容に矛盾がないようにご確認をお願い致します。

5. 今後の学習に関するコメント

リスク分析において題意を満たせていないことがあり、大きな減点となっております。また、論理性において、プロマネの考えや判断根拠の論述が不足しているため点も改善が必要であると考えます。

ストーリー構成としてリスクを挙げる場合は、プロジェクトの特徴に応じた具体的な内容を考えて頂ければと思います。また「要員不足」というリスクに対して「要員追加」という対策、といったように安易に考えてしまいますと、論理的に矛盾した内容になってしまいます。もう少し、論述対象のプロジェクトの特徴に基づいて具体的に考えて頂きませんか、プロマネの経験がうかがえる論文にはならないのではないかと思います。

本論文では、ストーリー構成に関連する指摘が多くありましたので、もう少し時間をかけて丁寧にストーリー構成を練って頂きたいと思います。

弊社の公開論文をご参考になったり、メールマガジンのバックナンバーから題意の読み取りなどを行うことも効果があると思いますのでご確認をお願い致します。

公開論文 → <http://pm.tlcm.jp/examRoom-chkService.html#preview>

メルマガ → <http://pm.tlcm.jp/examRoom-mailMaga3.html>

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ると幸いです。

以上