

1	.	私	が	携	わ	っ	た	シ	ス	テ	ム	開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	に	つ	い	て				
1	-	1	.	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	特	徴															
		私	は	,	移	動	体	通	信	事	業	社	の	情	報	シ	ス	テ	ム	部	に	勤	務	し	て		
		い	る	。	今	回	,	私	が	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	マ	ネ	ー	ジ	ャ	と	し	て	携	わ	っ	
		た	の	は	,	マ	ー	ケ	テ	ィ	ン	グ	分	析	支	援	シ	ス	テ	ム	の	構	築	プ	ロ	ジ	
		ェ	ク	ト	で	あ	る	。	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	特	徴	を	以	下	に	記	述	す	る	。	
		1)	開	発	規	模	は	,	80	人	月	,	開	発	期	間	は	7	ヶ	月	,	プ	ロ	ジ	ェ	ク	
		ト	メ	ン	バ	は	11	名	で	あ	る	。															
		2)	シ	ス	テ	ム	は	,	基	幹	顧	客	シ	ス	テ	ム	か	ら	デ	ー	タ	ウ	ェ	ア	ハ	ウ	
		ス	(以	下	D	W	H)	を	構	築	し	,	F	社	製	の	O	L	A	P	ツ	ー	ル	を	
		カ	ス	タ	マ	イ	ズ	し	て	,	利	用	部	門	で	契	約	者	情	報	や	販	売	情	報	の	
		自	由	検	索	を	可	能	と	す	る	。															
		3)	利	用	部	門	が	6	部	門	あ	り	,	要	件	の	取	り	ま	と	め	が	困	難	で	あ	
		る	こ	と	が	予	想	さ	れ	る	。																
		4)	入	社	2	~	3	年	目	の	新	人	3	名	の	計	画	的	教	育	の	実	施	が	プ	ロ	
		ジ	ェ	ク	ト	目	標	の	一	つ	で	あ	る	。													

5)	サ	ー	ビ	ス	開	始	時	期	は	、	次	の	商	戦	期	が	タ	ー	ゲ	ッ	ト	の	為	、	
	マ	ス	ト	で	あ	る	が	、	新	サ	ー	ビ	ス	開	始	等	に	伴	う	要	件	変	更	に	は
	で	き	る	限	り	柔	軟	に	対	応	す	る	こ	と	が	ト	ッ	プ	オ	ー	ダ	で	あ	る	。
1	ー	2	.	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	組	織	の	構	成											
	以	下	の	3	チ	ー	ム	で	体	制	を	整	え	た	。										
1)		要	件	定	義	チ	ー	ム																	
	ク	リ	テ	ィ	カ	ル	パ	ス	上	の	重	要	管	理	工	程	で	あ	る	要	件	定	義	を	
	担	当	す	る	為	、	経	験	豊	富	な	要	員	の	み	で	構	成	す	る	。	要	件	定	義
	完	了	後	は	、	仕	様	変	更	管	理	と	残	り	の	チ	ー	ム	の	サ	ポ	ー	ト	に	当
	た	ら	せ	る	。																				
2)		ア	プ	リ	ケ	ー	シ	ョ	ン	開	発	チ	ー	ム											
	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	に	は	、	経	験	豊	富	な	要	員	を	配	置	。	残	り	は	、	
	4	～	10	年	目	の	比	較	的	若	い	中	堅	要	員	と	新	人	で	構	成	す	る	。	
3)		D	W	H	構	築	チ	ー	ム																
		構	成	は	、	2)	と	同	じ	で	あ	る	。												

2	.	業	務	分	担	に	つ	い	て																		
2	—	1	.	分	担	さ	せ	た	業	務	の	内	容	と	分	担	さ	せ	た	理	由						
		私	は	、	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	管	理	・	運	営	を	効	率	的	に	行	い	、	プ		
		ロ	ジ	ェ	ク	ト	を	成	功	に	導	く	為	に	、	各	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	に	進	捗	管	
		理	業	務	を	分	担	し	た	。	ま	た	、	要	件	定	義	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	に	は	、	
		変	更	管	理	業	務	を	、	ア	プ	リ	開	発	チ	ー	ム	と	D	W	H	構	築	チ	ー	ム	
		リ	ー	ダ	に	は	、	新	人	教	育	業	務	を	分	担	し	た	。								
		分	担	し	た	理	由	を	以	下	に	記	述	す	る	。											
1)				進	捗	管	理	業	務	を	分	担	し	た	理	由											
				実	務	に	精	通	し	、	要	員	と	も	コ	ミ	ュ	ニ	ケ	ー	シ	ョ	ン	が	取	り	や
				す	い	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	に	チ	ー	ム	毎	の	進	捗	を	管	理	さ	せ	た	方	が
				効	率	的	で	あ	る	と	考	え	た	。	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	が	意	思	決	定	で	き
				る	範	囲	を	広	く	す	る	こ	と	で	モ	チ	ベ	ー	シ	ョ	ン	を	向	上	す	る	ね
				ら	い	も	あ	る	。	3	名	の	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	は	、	進	捗	管	理	の	実	績
				も	あ	り	適	任	で	あ	る	と	判	断	し	た	。										
2)				変	更	管	理	業	務	を	分	担	し	た	理	由											

	直	接	利	用	部	門	と	の	や	り	取	り	を	行	な	う	チ	ー	ム	の	リ	ー	ダ	に	
	判	断	を	さ	せ	る	の	が	、	一	番	迅	速	な	判	断	が	出	来	る	と	考	え	た	。
3)	新	人	教	育	業	務	を	分	担	し	た	理	由												
	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	と	4	～	10	年	目	の	要	員	で	、	新	人	教	育	計	画	を	
	立	て	て	実	践	す	る	事	は	、	チ	ー	ム	の	一	体	感	が	生	ま	れ	、	よ	り	
	良	い	効	果	が	期	待	で	き	る	と	考	え	た	。										
2	－	2	．	分	担	の	ル	ー	ル	と	周	知	徹	底	の	方	法								
	業	務	を	分	担	す	る	に	あ	た	り	、	3	名	の	チ	ー	ム	リ	ー	ダ	と	分	担	
	の	ル	ー	ル	を	話	し	あ	っ	た	。	話	し	合	い	の	中	で	決	定	し	た	内	容	を
	以	下	に	示	す	。																			
1)	進	捗	管	理	の	分	担	ル	ー	ル	と	周	知	の	方	法									
	・	自	チ	ー	ム	の	進	捗	を	管	理	す	る	。	従	っ	て	、	他	チ	ー	ム	要	員	
	の	進	捗	に	対	し	て	直	接	指	示	を	し	て	は	い	け	な	い	。	命	令	系	統	
	が	複	数	に	な	る	と	、	混	乱	を	招	く	恐	れ	が	あ	る	為	で	あ	る			
	・	利	用	経	験	が	る	E	V	M	ツ	ー	ル	を	活	用	し	、	日	毎	に	状	況	を	
	把	握	し	、	週	次	ミ	ー	テ	ィ	ン	グ	で	情	報	共	有	を	行	う	。				

	・	進	捗	遅	れ	の	兆	候	が	現	れ	た	時	は	、	行	動	に	移	す	前	に	必	ず
	私	に	状	況	と	対	応	策	を	報	告	す	る	こ	と	。	こ	の	場	合	は	、	可	能
	な	限	り	早	い	段	階	で	適	宜	連	絡	を	入	れ	る	こ	と	。					
2)		変	更	管	理	の	分	担	ル	ー	ル	と	周	知	の	方	法							
	・	変	更	要	求	が	発	生	し	た	場	合	の	仕	様	の	ヒ	ア	リ	ン	グ	と	実	現
	の	可	否	判	断	ま	で	を	任	せ	る													
	・	利	用	部	門	に	は	、	必	ず	変	更	要	求	依	頼	書	を	作	成	し	て	も	ら
	い	開	発	要	員	全	員	が	登	録	さ	れ	て	い	る	メ	ー	リ	ン	グ	リ	ス	ト	に
	送	付	し	て	も	ら	う	こ	と	を	徹	底	す	る										
	・	基	本	的	に	は	、	週	次	ミ	ー	テ	ィ	ン	グ	で	の	報	告	と	す	る	が	、
	緊	急	度	や	規	模	に	応	じ	て	臨	時	ミ	ー	テ	ィ	ン	グ	を	開	催	す	る	
3)		新	人	教	育	業	務	の	分	担	ル	ー	ル	と	周	知	の	方	法					
	・	1)	と	同	様	の	理	由	か	ら	、	自	チ	ー	ム	の	新	人	の	教	育	を	基	本
	す	る	。																					
	・	た	だ	し	、	教	育	計	画	は	、	常	に	共	有	し	、	内	容	に	偏	り	が	出
	な	い	よ	う	に	す	る	。	実	施	状	況	と	進	捗	を	確	認	す	る	為	に	、	チ

一	ム	リ	ー	ダ	と	私	の	4	名	で	、	2	週	に	1	回	の	教	育	状	況	報	告	
会	を	開	催	す	る	。																		
以	上	の	よ	う	に	、	E	V	M	ツ	ー	ル	の	活	用	や	、	メ	ー	リ	ン	グ	リ	ス
ト	の	活	用	な	ど	4	人	で	知	恵	を	出	し	合	い	な	が	ら	工	夫	を	凝	ら	し
た	分	担	ル	ー	ル	を	策	定	し	た	。	話	し	合	い	の	中	で	、	「	プ	ロ	ジ	ェ
ク	ト	の	成	功	は	、	予	定	内	で	の	ス	ケ	ジ	ュ	ー	ル	と	コ	ス	ト	、	品	質
が	揃	っ	て	い	る	こ	と	で	あ	る	」	と	い	う	発	言	を	頻	繁	に	行	い	、	チ
一	ム	リ	ー	ダ	に	そ	の	意	識	付	け	を	さ	せ	た	事	も	私	の	工	夫	し	た	点
で	あ	る	。																					

あ	っ	た	。	1	つ	は	、	1	人	の	新	人	が	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	途	中	、	体	
調	を	崩	し	、	2	週	間	ほ	ど	休	ん	だ	事	で	あ	る	。	幸	い	大	事	に	は	至	
ら	ず	、	回	復	後	は	元	気	に	復	帰	し	て	く	れ	た	が	、	本	人	も	体	力	に	
は	自	信	が	あ	っ	た	よ	う	で	び	っ	く	り	し	て	い	た	。	新	人	な	ら	で	は	
の	ス	ト	レ	ス	と	い	う	も	の	も	あ	る	事	を	認	識	し	た	。						
	ま	た	、	も	う	一	人	の	新	人	は	、	熱	心	な	あ	ま	り	、	無	断	で	社	内	
資	料	を	持	ち	出	し	、	自	宅	で	作	業	を	行	な	っ	て	い	た	事	が	発	覚	し	
た	。	情	報	管	理	が	企	業	の	ク	リ	テ	ィ	カ	ル	ミ	ツ	シ	ョ	ン	と	な	っ	て	
い	る	昨	今	、	あ	っ	て	は	な	ら	な	い	事	態	で	あ	る	。	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	
の	重	要	性	の	み	で	は	な	く	、	企	業	人	と	し	て	の	認	識	を	早	い	段	階	
で	指	導	し	て	お	く	べ	き	だ	っ	た	と	反	省	し	て	い	る	。	両	方	と	も	、	
私	が	初	期	の	段	階	か	ら	注	意	し	て	い	た	ら	防	げ	た	か	も	し	れ	な	い	。
今	後	の	教	訓	と	し	た	い	と	考	え	て	い	る	。										

論文添削結果

2011.03.08 (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（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 プロジェクト組織の構成
2. 業務の分担とルールの周知
 2. 1 分担させた業務とその理由
 2. 2 分担のルールと周知徹底
3. 活動の評価と今後の改善点
 3. 1 業務分担の評価
 3. 2 認識した課題と今後の改善点

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組織メンバーやチームの力量や経験について述べていること ⇒後に、メンバーの力量や経験に応じて作業分担を決めるので、その論述と矛盾しない布石を述べておく ②プロジェクトの管理・運営を効率よく実施しなければならない（行の分担が必要となった）背景を交えながら、組織構成について述べていること ⇒効率的な管理・運営が求められる背景を組織構成に関連して述べる。	
2. 1	①分担させる業務と、分担するメンバーについて具体的に述べていること ②業務を分担させた理由（当該メンバーに分担することが適切である理由）について述べていること ③分担させる業務はメンバーの経験や力量に応じて決めていること ④業務を分担することで前述した業務分担の目的（例：業務多忙等によるプロジェクト管理の効率化、などの目的）が達成できること	題意③のメンバーの経験や力量に応じた分担の工夫については、2.2節に記載しても良い。
2. 2	①分担した業務について、メンバーの経験や力量に応じて、メンバーからの適切な報告を義務付けることを、プロジェクトのルールとしていること ②分担した業務を誰が実施するのかを、プロジェクトのルールとして明確にしていること ③分担ルールの周知徹底について具体的で適切な方法が述べられていること	
3. 1	①具体的な成果や事実を基に評価を述べていること ②業務分担が有効に機能した点を評価できていること	

3. 2	①分担ルールの不備や不適合によって発生した課題、分担ルールの範囲が不適切であったために発生した課題について、具体的に述べていること ②認識した課題の原因を明らかにした上で有効な改善点について述べていること	
------	---	--

プロジェクト管理・運營業務の分担というテーマからの出題で、権限委譲や作業ルールの共有化が観点になっています。分担する業務をルール化するという内容で論述を行うのですが、このルールに含まれる内容としては、“どの業務を誰が実施するか（体制面）”と、“業務分担時の報告義務などの実施手順（運用面）”の2つがあることが問題文から読み取れます。また、いずれも分担するメンバの経験や力量に応じて、分担の仕方を工夫する必要があります。

本論文で求められている内容は、チームリーダーやプロジェクトマネージャの経験があれば実際に体験していることが多いかと思われまます。また、それほど高度な内容を論述で求められているわけではなく、普段の経験から論述することが可能であったので、対応は比較的容易であったかと思えます。

ただし書きやすい問題であるほど、題意を軽視してしまったり、自分の書きたい内容に文面を使ってしまったりする傾向に陥りがちですので、しっかり題意を把握して、題意に的確に答える論文作成をしたいところです。

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
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	B	合格水準にあと一步
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き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

題意については良く盛り込めており評価できると考える。ただし、いくつかの題意を明確に述べ切れていない箇所がある。

- ①新人教育を分担させた理由や、分担する際に検討したメンバの力量や経験などの論述内容が薄い。
- ②メンバヘルールを周知徹底した内容について述べられていない。
- ③認識した課題において、今回の業務分担やルール周知に関連した課題を述べてほしい。
- ④今後の改善点について述べられていない。

2. 論理性

決定した施策などについてできるだけプロマネの考えや判断根拠を述べようとする姿勢が伺える良い論文であった。ただし、施策を決定した理由が読み取れない箇所がいくつかあると感じるので、その点を明確に述べてほしかった。

- ①進捗管理を分担するに至った背景（理由）が不明であるため、どんな進捗管理と比較して水準が高い進捗管理であったと述べているのかが読み取りにくい。また、後に定めた報告ルールの設定理由が読み取りにくい。
- ②変更管理業務の分担の論述において、後に定めたルールの設定理由が読み取りにくい。
- ③論文見出しと論述内容が不一致になっている箇所がある。
- ④メンバが体調を崩した原因が、プロジェクトの施策に関連していたのかどうか読み取りにくい。

3. プロマネの創意工夫

プロマネ自身の言葉で判断理由や考えを述べており、評価できると考える。特に問題となる箇所はないと考える。

4. 文章表現

特に大きな問題点はないが、口語的な文言を使用しており適切ではない箇所があった。

- ①文章表現に関する指摘

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. 分担させた業務の内容と分担させた理由」において、進捗管理業務を各チームリーダーに分担したと述べられております。この内容自体は問題ございませんが、進捗管理業務を分担することで、なぜ進捗管理業務が効率化されるのかの理由が読み取りにくいと感じました。

進捗管理は通常はプロジェクトマネージャの業務の1つであります。単に「要員とコミュニケーションが取りやすい」という理由だけでチームリーダーに任せたのであれば、今後ずっとチームリーダーに進捗管理を任せ続けることが適切だということになってしまいます。そうすると、本来プロジェクトマネージャがやるべきであった仕事を、別の誰かに単純に任せたほうが恒久的に効率的だということになり、プロジェクトマネージャの今までのやり方が悪だけという解釈が成立してしまいます。

本来はプロジェクトマネージャがやるべきところ、例えば他のプロジェクトとの兼任で十分な時間を進捗管理に投入できないなどの喫緊の理由があれば、進捗管理をメンバに分担して任せることが、忙しく十分な進捗管理ができない状況よりは効率的である、とすることができるのではないかと思います。本来はプロジェクトマネージャの業務であることを意識して、その上で業務を分担したほうが効率的であると考えた理由について述べて頂きたかったと思います。

進捗管理業務を分担するに至った問題や課題などをもう少しあぶりだしてみると良いのではないかと思います。

また「2-2. 分担のルールと周知徹底の方法」において、「進捗遅れの兆候が現れた時は、行動に移す前に必ず私に状況と対応策を報告すること。この場合は、可能な限り早い段階で適宜連絡を入れること」というルールを設定したことが述べられております。しかし、どのような理由からこのルールを設定したのか、プロマネの考えや判断根拠の論述が不足しており、結果論を述べただけの論述になってしまっていると感じます。

このルールを設定した理由としては、おそらくチームリーダーの経験や力量を加味した結果なのだと推察します。例えば、進捗管理の方法論や手順などはチームリーダーに十分な経験があると判断したとしても、進捗遅れの状況や、遅れへの対応方針などが、他のチームやプロジェクト全体の進捗・品質などに悪い影響を与えないか、などといったプロジェクト全体からの視点が不足しているといった理由が背景にあるように思います。そうであればこそ、進捗遅れの予兆をプロマネに報告することで、他チームやプロジェクト全体へ与える影響を把握し、チームリーダーの遅れへの対応に問題がないかをチェックしようと考えたと推察されるからです。

上記はあくまでも当方が推察した内容であります。上記のように「なぜそのようなルールを設定したのか」という理由を、業務分担するメンバの経験や力量と照らし合わせて適切に述べて頂く必要があったと思います。

また「3-1. 業務分担の評価」においては、「水準の高い進捗管理」といった表現をされております。しかし、具体的にどういった点を根拠に「水準が高い」と判断されたのでしょうか。何と比較して何の水準が高いのでしょうか。具体性に欠ける論述であり、もう少し具体的な内容に変更して頂きたいと感じました。この点についてもご確認をお願い致します。

(イ) [評価項目：論理性 指摘番号：②]

「2-1. 分担させた業務の内容と分担させた理由」において、「チームリーダに判断させたほうが迅速」と述べられております。たしかにその通りかもしれませんが、プロジェクト全体への影響などを、1機能を担当するリーダがはたして適切に判断することができるのでしょうか。また、指摘（ア）でも指摘したように、単に作業を別担当者に任せただけのほうが効率的なのであれば、現作業担当者であるプロマネの作業の仕方が悪い、というだけになってしまいます。

例えば、1-1節にて述べている「利用部門が多く要件の取りまとめが困難」というプロジェクト特徴を活かし、かつ、プロマネが他プロジェクトとの兼任であり十分な工数を投入できないという条件のもと、「今回のプロジェクトは利用部門が多いため、要件変更が多発すると想定されている。プロマネである私が業務多忙のために要件変更への対応が遅れが出ると、それに伴う修正作業にも遅れが発生し、プロジェクト全体の遅延につながる可能性がある。そこで迅速な要件変更への対応をするために、各チームリーダに要件変更業務の一部を分担させることとした。各チームリーダは経験豊富であるため、担当機能の要件変更の影響度を分析・調査することについては問題ないと考えた。ただし担当外の機能への影響や、プロジェクト全体への影響については把握できない場合があると考え、分担作業において別途ルールを策定しようと考えた」などといったような論述だと良かったのではないかと思います。

(上記のうち、「各チームリーダは経験豊富であるため・・・」以降の文章は、本節ではなく、2-2節で述べても問題ないと思います)

「2-2. 分担のルールと周知徹底の方法」においては、変更管理のルールとして「変更要求が発生した場合の仕様のヒアリングと実現の可否判断までを任せる」と述べられておりますが、そのように考えた理由は何があったのでしょうか。その点についても明確に論述してほしかったと思います。おそらく、担当機能については要件現実の可否判断が可能であるが、実際に変更要求の採否の決定までさせてしまうと、他の機能やプロジェクト進捗や品質などへ影響を与える決断をされてしまう可能性があると考えたからではないでしょうか。それは、チームリーダの力量や経験に応じた工夫になると思いますので、明示的に文章として述べて頂きたかったと思います。

本論文は、文脈上ではプロマネの意図がぼんやりと見えてはくるのですが、明示的に文章として表現がなされておられません。論文である以上、文章として明記されていない箇所は評価対象にはなりませんし、読み手に意図がきちんと伝わる保障もありません。この点をきちんと文章にして頂けると、より評価の高い論文になると思いますので、ご確認をお願い致します。

(ウ) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：①]

「2-1. 分担させた業務の内容と分担させた理由」において、新人教育業務を分担させた理由や、分担においてメンバの経験や力量をふまえた工夫の論述が不足していると考えます。

本論文では、分担させた理由については「チームの一体感が生まれよい効果がある」と漠然と述べられているだけです。今回の論文のテーマは、「業務分担による効率的なプロジ

エクトの運営」です。もちろん一体感の醸成などの効果は生まれるとは思いますが、テーマとしては「効率的なプロジェクト運営」という切り口からの論述を望んでおります。また、メンバの経験や力量のどのような部分を踏まえて、新人教育業務の分担ルールを定めたのかも論文を読む限りでは理解できませんでした。もう少し、「効率的なプロジェクト運営」「分担させるメンバの経験や力量に応じた工夫」といった題意に沿った論述展開をして頂きたかったと思います。この点についてご確認をお願い致します。

(エ) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：②]

「2-2. 分担のルールと周知徹底の方法」においては、プロジェクトメンバへのルールの周知徹底についても論述する必要があります。本論文では、チームリーダーと合同で協議したことだけが述べられており、その他のメンバへ、これらルールをどのように周知徹底したのかが述べられておりませんでした。

周知徹底の方法が適切であったのかも、本論文の評価観点ですので、題意を適切に盛り込めていないと考えます。この点について記述の修正が必要であると思います。

(オ) [評価項目：論理性 指摘番号：③]

「2-2. 分担のルールと周知徹底の方法」において、以下3つの小見出しがつけられております。

- 1)進捗管理の分担ルールと周知の方法
- 2)変更管理の分担ルールと周知の方法
- 3)新人教育業務の分担ルールと周知の方法

しかし論述内容を見ますと、分担ルールについては記載されておりますが、周知の方法については述べられておりません。本論文でいう「周知」とは、「定められた分担業務の担当者や分担ルールについてプロジェクトメンバへ伝達する」という意味で使われております。分担したメンバからプロマネへの業務状況の報告経路や報告頻度のことを示すわけではございません。

よって小見出しとしては「〇〇の分担ルール」までとし、その後の「周知の方法」については削除されるなどの対応が必要ではないかと思えます。

(カ) [評価項目：論理性 指摘番号：④]

「3-2. 認識した課題について」において、メンバが体調を崩した点を述べております。しかし、体調を崩した原因がプロジェクトやその施策にあるのか、または単なる個人的な体調に依存することであるのかが読み取れませんでした。

もしメンバの個人的な体調に依存しているのであれば、これまでに述べたプロジェクトの施策とは何もかわりがない内容になりますので、論述することは不適切です。本節では、今までに行った施策の中で、プロマネ自身が発見した問題点や課題を述べる必要があります。これは、プロマネには自分自身を適切に内省し、常に現状から課題を見つけ出し、改善するというサイクルを継続することが求められているからです。誰かに指摘されなくとも、自分自身で振り返り反省をし、次につなげることが大切です。こういった観点を論文から評価したいために、本節が用意されています。よって、これまでに述べた施策と直接的な関係が伺えないのであれば、論述することは不適切になります。

この点をご確認いただき、今一度見直しをして頂けますと幸いです。

(キ) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：③]

「3-2. 認識した課題について」において、セキュリティ事故に関して述べられておりますが、指摘（カ）にも記載しましたとおり、今までに論文で述べた施策に関連しない内容であり、本節で述べることは不適切だと考えます。今回の内容に関連した課題とは、業務の分担や、分担ルールの設定などを通じても、効率的にプロジェクトを運営できなかった点や、分担によって新たに発生した課題などを示します。あくまでも、業務分担そのものに関連する内容でなければなりません。

今まで自分が行った施策を内省して振り返り、プロマネ自身の気づきとして適切な課題を発見できているかを評価する部分ですので、この点を意識し修正されることを望みます。

(ク) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：④]

3章では、認識した課題に対して「今後の改善点」についても述べなければなりません。この点に対応する論述がありませんでした。この点で題意を満たせていないと考えます。ご確認をお願い致します。

(ケ) [評価項目：文章表現 指摘番号：①]

(1)

【設問】 ア

【ページ】 2ページ

【行数】 1～3行

【指摘内容】 口語（ふだん口頭で話すような言葉）的な表現がある。文章を書く場合は文語的な表現に書き換えるべき。

【指摘箇所】 サービス開始時期は、次の商戦期がターゲットの為、マストであるが、新サービス開始等に伴う要件変更にはできる限り柔軟に対応することがトップオーダーである。

【修正例】 サービス開始時期は次の商戦期がターゲットであるため、厳守する必要がある。しかし新サービス開始に伴う要件変更には、できる限り柔軟に対応し、使いやすいシステムとしてほしい旨を経営層から指示されている。

※本指摘は必ずしも対応が必須であるかはわかりませんが、当方が添削する限りでは、修正したほうが論文としてふさわしい文章表現になると思います。

(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 1-1 節は、プロジェクトの特徴について適切に述べられていると感じました。1-2 節は、プロジェクト組織の構成にについて、メンバの力量についての観点から適切に述べられていたと思います。

設問イの 2-1 節は、もう少し業務分担をすることになった背景（や問題点）をあぶりだして頂きたかったと思います。どんな問題があるからプロジェクト運営を効率化するために業務を分担したのかを述べる必要がありました。2-2 節では、業務分担ルールの結果論だけを記載している箇所がいくつかありました。なぜそのような業務分担ルールを設定したのか、その理由を、分担するメンバの経験や力量を踏まえた工夫として述べて頂く必要がありました。ルールの内容自体には問題はありませので、理由についてだけ論述が必要だと思います。

設問ウの 3-1 節は、具体的な事象を挙げて評価をしているので良かったと思います。ただし、修飾的な文言（水準の高い進捗管理、など）があり、その箇所が具体性に欠けるように思います。具体的な文章に変更なさるか、過度な修飾をしないシンプルな文章に修正をされると良いかと思います。3-2 節では、認識した課題の内容がこれまでの論述とは関係のないものであったように思います。また、今後の改善点について論述が不足しておりました。この点は修正が必要だと思います。

5. 今後の学習に関するコメント

全体的には、題意を盛り込もうとする姿勢や、プロマネの考えや判断根拠を述べようとする姿勢が伺える論文でしたので、その点で評価できると考えます。

題意を盛り込めていないところや、プロマネの考えが述べられていない箇所がいくつかありましたが、この点さえクリアすれば合格水準に到達すると考えます。

論文を拝見しますと、題意を反映できているところと反映できていないところにムラがあるようにも思います。例えば、進捗管理については分担するメンバの力量にも触れられているのに対し、新人教育業務の分担については、分担するメンバの力量には触れられておりません。こういったところをもう少し丁寧に題意を反映する意識を持って論文を作成されると良いかと思います。

また、分担ルールの設定の論述では、なぜそのようなルールを定めたのか、という点について明確に文章になっておりませんでしたので、論文では行間を読ませず、表現したいことは全て文章にする、という点も意識されるとより良い論文になるかと思います。

以上、添削結果のご確認の程よろしくご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