

第	1	章		私	が	携	わ	っ	た	シ	ス	テ	ム	開	発	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト							
1	-	1		プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	特	徴																
				私	は	A	銀	行	の	シ	ス	テ	ム	開	発	子	会	社	の	X	社	に	勤	務	し	て	い	
				る	。	A	銀	行	は	旧	B	銀	行	と	旧	C	銀	行	が	合	併	し	て	で	き	た	銀	行
				で	あ	る	。	こ	の	度	、	合	併	後	の	シ	ス	テ	ム	統	合	を	行	う	こ	と	に	な
				り	、	私	は	E	B	シ	ス	テ	ム	統	合	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	に	P	M	と	し	て
				参	画	す	る	こ	と	に	な	っ	た	。	E	B	シ	ス	テ	ム	と	は	銀	行	の	法	人	顧
				客	と	銀	行	の	ホ	ス	ト	コ	ン	ピ	ユ	ー	タ	を	電	話	回	線	で	繋	げ	て	法	人
				顧	客	か	ら	総	合	振	込	や	給	与	振	込	の	デ	ー	タ	を	受	け	付	け	る	シ	ス
				テ	ム	で	あ	る	。	E	B	シ	ス	テ	ム	の	特	徴	は	旧	両	銀	行	共	、	汎	用	サ
				ー	ビ	ス	以	外	に	顧	客	固	有	の	サ	ー	ビ	ス	を	提	供	し	て	お	り	、	至	る
				所	に	個	社	対	応	ロ	ジ	ッ	ク	が	入	っ	て	い	る	こ	と	で	あ	る	。	旧	両	行
				の	個	社	対	応	を	全	て	取	り	込	み	1	つ	の	シ	ス	テ	ム	に	統	合	す	る	の
				は	非	常	に	困	難	な	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	あ	る	。	シ	ス	テ	ム	統	合	を	行
				う	に	あ	た	っ	て	の	要	件	は	シ	ス	テ	ム	を	1	本	化	し	て	銀	行	内	の	事
				務	を	効	率	化	す	る	こ	と	。	顧	客	と	の	イ	ン	タ	ー	フ	ェ	ー	ス	は	変	え

ス	解	析	す	る	場	合	に	も	ア	セ	ン	ブ	ラ	言	語	で	書	か	れ	て	い	る	の	で
解	析	す	る	ス	キ	ル	が	な	く	作	業	が	滞	っ	て	い	る	も	の	が	あ	っ	た	。
	ま	た	、	現	行	仕	様	の	分	析	が	終	了	し	て	い	る	も	の	の	、	何	故	そ
の	よ	う	な	仕	様	に	な	っ	て	い	る	か	分	か	ら	ず	、	新	シ	ス	テ	ム	に	組
み	込	む	べ	き	仕	様	か	ど	う	か	が	不	明	と	い	う	も	の	が	あ	っ	た	。	
2	一	2		完	了	日	を	守	る	た	め	の	対	策										
	私	は	設	計	フ	ェ	ー	ズ	に	遅	れ	を	出	さ	な	い	た	め	に	以	下	の	2	点
の	対	策	を	行	っ	た	。																	
	1	点	目	は	設	計	フ	ェ	ー	ズ	で	現	行	個	社	対	応	の	仕	様	分	析	タ	ス
ク	を	設	け	、	新	シ	ス	テ	ム	の	設	計	前	に	集	中	的	に	分	析	を	行	う	こ
と	と	し	た	。	個	社	対	応	に	関	し	て	は	現	行	仕	様	の	仕	様	書	が	な	い
先	が	あ	る	の	で	ま	ず	は	ソ	ー	ス	解	析	を	し	て	ど	の	よ	う	な	仕	様	に
な	っ	て	い	る	の	か	把	握	す	る	こ	と	が	重	要	で	あ	る	と	考	え	た	か	ら
で	あ	る	。																					
	2	点	目	は	個	社	対	応	の	現	行	仕	様	解	析	時	に	ア	セ	ン	ブ	ラ	言	語
の	分	か	る	ベ	テ	ラ	ン	プ	ロ	グ	ラ	マ	を	新	た	に	1	名	投	入	し	た	。	若

い	担	当	者	は	ア	セ	ン	ブ	ラ	の	ス	キ	ル	を	も	っ	て	い	な	い	の	で	解	析
に	時	間	が	か	か	る	と	考	え	た	か	ら	で	あ	る	。	私	は	そ	の	ベ	テ	ラ	ン
担	当	者	に	各	担	当	者	全	員	を	サ	ポ	ー	ト	す	る	よ	う	に	指	示	を	だ	し
解	析	が	ス	ム	ー	ズ	に	行	え	る	よ	う	に	し	た	。								
2	－	3		工	夫	し	た	点																
	私	が	工	夫	し	た	点	は	以	下	の	2	点	で	あ	る	。	1	つ	目	は	、	追	加
投	入	し	た	ベ	テ	ラ	ン	プ	ロ	グ	ラ	マ	に	は	自	分	の	ア	ク	テ	ィ	ビ	テ	ィ
を	担	当	さ	せ	つ	つ	も	他	の	メ	ン	バ	全	員	の	ア	ド	バ	イ	ザ	と	し	て	作
業	を	行	う	よ	う	に	指	示	を	与	え	た	。	そ	う	す	る	こ	と	に	よ	っ	て	ス
キ	ル	の	低	い	他	メ	ン	バ	の	作	業	に	遅	れ	が	出	な	い	よ	う	に	管	理	す
る	こ	と	が	で	き	た	。	2	つ	目	は	、	設	計	書	は	ド	ラ	フ	ト	版	を	チ	ェ
ツ	ク	し	て	品	質	に	問	題	が	な	い	か	途	中	確	認	を	行	っ	た	。	特	に	気
に	し	た	と	こ	ろ	は	個	社	対	応	の	仕	様	を	ど	の	よ	う	に	取	り	込	む	か
と	い	う	部	分	で	あ	る	。	個	社	対	応	の	内	容	に	よ	っ	て	シ	ス	テ	ム	の
ど	の	部	分	に	組	み	込	む	の	か	見	極	め	が	必	要	だ	っ	た	か	ら	で	あ	る
私	は	個	社	対	応	先	の	仕	様	は	一	覧	化	し	て	誰	が	見	て	も	わ	か	り	や

か	け	る	こ	と	に	し	た	。	見	直	し	内	容	は	個	社	対	応	の	カ	テ	ゴ	リ	分
け	を	し	て	対	応	方	針	を	確	定	さ	せ	る	と	い	う	も	の	で	あ	る	。	私	は
E	B	シ	ス	テ	ム	は	古	い	シ	ス	テ	ム	な	の	で	、	形	骸	化	し	て	い	る	個
社	対	応	も	あ	る	の	で	は	な	い	か	と	考	え	、	ユ	ー	ザ	部	門	の	責	任	者
を	交	え	て	個	社	対	応	を	新	シ	ス	テ	ム	に	ど	の	よ	う	に	取	り	込	む	べ
き	か	再	度	集	中	的	に	見	直	し	を	か	け	た	。									
	私	は	以	下	の	観	点	で	見	直	し	の	指	示	を	与	え	た	。					
①	新	シ	ス	テ	ム	で	は	汎	用	サ	ー	ビ	ス	と	し	て	仕	組	み	を	構	築	す	る
予	定	の	も	の	は	な	い	か	確	認	す	る	こ	と	。	汎	用	サ	ー	ビ	ス	と	し	て
取	り	込	め	る	の	で	有	れ	ば	個	社	対	応	は	不	要	に	な	り	、	そ	の	分	の
工	数	も	削	減	で	き	る	は	ず	で	あ	る	。											
②	仕	様	が	決	め	ら	れ	な	い	対	応	は	、	現	状	の	顧	客	の	本	番	デ	ー	タ
を	確	認	し	て	、	何	故	そ	の	よ	う	な	仕	様	に	な	っ	て	い	る	の	か	見	極
め	る	こ	と	。	そ	れ	で	も	不	明	な	点	が	有	る	場	合	は	、	ユ	ー	ザ	部	門
経	由	で	直	接	顧	客	に	相	談	し	正	し	い	仕	様	を	確	認	す	る	こ	と	で	あ
る	。																							

論文添削結果

2011.01.13 (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
 - (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 重点的に管理したアクティビティとその理由
 1. 3 進捗管理の方法
2. 進捗遅延の兆候への対応
 2. 1 進捗遅れの兆候の把握
 2. 2 兆候への対応
3. 進捗遅延への対応
 3. 1 進捗遅延の原因と影響の分析
 3. 2 追加で実施した対策
 3. 3 対策の結果

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重点的に管理すべきアクティビティを具体的に述べていること ②なぜ重点的に管理する必要があったのか、適切な理由（背景）を述べていること	
1. 3	①進捗管理の方法について具体的に述べていること ②重点的なアクティビティの進捗遅れの兆候を早期に把握できる方法を述べていること	
2. 1	①進捗遅れの兆候としてどんな事象を認識したのかを、具体的に述べていること ②1.3節で前述した進捗管理の方法で、遅れの兆候を発見したことがわかる論述であること	
2. 2	①対策の内容が進捗遅れの兆候の原因に対して有効であり、進捗遅れを予防できる根拠とともに述べられていること ②品質を確保できる対策を述べていること（単なる人海戦術や、稼働時間の増加（残業）によってクラッシングするだけの対策ではないこと）	
3. 1	①把握した進捗遅れの状況について定量的に述べられていること ②進捗遅延の原因を分析していること ③進捗遅延がプロジェクトに与える影響について、定量的に分析し述べていること	
3. 2	①進捗遅延の原因に有効な対策について述べていること ②対策の有効性について定量的に分析していること	

3. 3	①対策が有効に機能した点を述べていること ②具体的な成果や事実を基に述べていること	
------	--	--

本問題は、進捗管理というオーソドックスなテーマからの出題であり、誰にでもなじみのある問題でした。ただしなじみがあるからこそ、問題で問われているストーリーには起伏がつけられています。重点的に管理しなければならないアクティビティに対する予兆管理の結果、進捗遅れの予兆を検出します。その原因に対処を打って、進捗遅延を予防しようとしませんが、結果的には進捗遅延が発生してしまいます。そして更なる対策を打つことで、進捗遅延の影響を最小化した、といったストーリーです。なかなか起伏があるだけに事前のストーリー構成がしっかりしていないと、後で矛盾が出たり、論点を逃してしまったりと、評価の低い論文になってしまう可能性があります。

また、予兆管理への対応と進捗遅延への対応の2種類について述べる必要があります。予兆管理はプロジェクトマネジメントの重要な観点ですが、誰しもができていないわけではない、多少高度な内容でもあります。この予兆管理に対する実務経験の有無や理解度が、論文の完成度を大きく左右することになります。

さらに、問題文に「進捗遅れの影響や対策の有効性についてはできるだけ定量的に分析し、進捗遅れを確実に回復させることができる対策を立てなければならない」と明記されていますので、非常に具体的な内容について述べる必要があります。このあたりも進捗管理という対応しやすいテーマであるだけに、他の問題との難易度の平準化のために論述内容を深く掘り下げて難易度を高めているように思います。

以上から、誰にでもなじみのある対応しやすいテーマなので、思わず選択してしまうかもしれませんが、論述すべき内容は比較的高度かつ具体的、定量的であり、ストーリーの起伏も激しいので、難易度はやや高いのではないかと思います。

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
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 <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 	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 <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 	C	内容が不十分
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（概要）について

評価ランクがCである理由の概要を示します。

1. 題意の適切な盛り込み

論文からは、進捗遅れの予兆管理についての理解が不足していることが伺える。本問題では予兆管理について言及しなければならないところ、この論点が抜けてしまっている。また問題文や設問文に示されている、「品質を確保した上での対処」「進捗遅れの影響や対策の有効性については定量的に分析」「進捗遅れを確実に回復できる対策」などの論点も述べられていない。この結果、題意を満たしておらず評価が低くなっている。

- ①「1.1 節 プロジェクトの特徴」には、システムの特徴ではなく、プロジェクトの特徴を述べてほしい。
- ②進捗管理の方法を述べる箇所では、進捗遅れの兆候を早期に把握できる管理方法について述べてほしい。
- ③進捗遅れの兆候を早期に発見した内容を述べるべきところ、進捗遅れが確定した内容について述べている。
- ④進捗遅れの兆候への対応は、品質を確保した上での対処が求められているが、品質確保について論述されていない。
- ⑤進捗遅れの影響について定量的に述べられていない。また、進捗遅れへの対策の有効性についての分析も定量的に述べられていない。
- ⑥進捗遅れへの対策の結果において、具体的な成果を挙げずに述べられている。

2. 論理性

進捗遅れの原因を調査し明らかにしているにも関わらず、同じ原因で何度も進捗遅れを発生させていると読み取れる箇所などがあり、プロマネとしての適切な対応であったのかが読み取りにくい箇所があった。

- ①進捗遅れの兆候への対応において、なぜ進捗遅れを予防できる施策であるのかの根拠が読み取りにくい。
- ②個社対応の仕様の取り込み判断基準がない、という原因について適切な対応が取られていないように見える。また後半の論述では本原因による進捗遅延が再発しており、プロマネとして適切な対応が取れていなかったように読み取れてしまう。

3. プロマネの創意工夫

題意を満たしていない箇所が多かったため、創意工夫の観点についてはあまり適切に論文を評価することができなかった。一部創意工夫が不足していると思われる箇所があった。

- ①アクティビティの重点的な進捗管理の方法において、もう少し管理方法を工夫して述べてほしかった。
- ②工夫した点の論述で、ベテランのメンバの負荷を上げるだけの対策のように読み取れる箇所があり、創意工夫が不足しているように感じた。

4. 文章表現

論文は丁寧な述べられており、特段気になる誤字や脱字、助詞の誤りなどは見られなかった。一部「以上」という記述を複数記述している箇所があった。

- ①論文が終了していないのに「以上」の記述を複数している箇所があった。

次に詳細の講評と、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が、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ありません。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 プロジェクトの特徴」においては、プロジェクト運営上の特徴や、制約条件などを主に述べる必要があります。本論文でも十分に述べられており、特段大きな問題はありませんが、一部の文章でプロジェクトの特徴ではなく、システムの特徴をメインに論述している箇所がありました。

「E Bシステムの特徴は旧両銀行共、汎用サービス以外に・・・」で始まる文章は、プロジェクトの特徴ではなく、システムの特徴について論述されています。ここを、「本プロジェクトの特徴は・・・」で始まる文章に編集し直すことで、より題意に基づいた論文になるのではないかと思います。

例えば、「本プロジェクトの特徴は、両銀行の現行システムにおよそ300法人顧客向けのカスタマイズが盛り込まれており、汎用的なシステム統合が困難な点である。更に本プロジェクトの要件として、法人顧客の操作性を確保するため、法人顧客のインタフェースは極力変更を抑えることが示されている。多様なカスタマイズを汎用機能で適切に置き換えることができなければ、開発規模や期間が大きく変動するリスクを抱えている」などとすると、同じ内容でもプロジェクトの特徴について積極的に述べている論文になり、評価も高くなると考えます。

この点につきご確認をお願い致します。

(イ) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：②]

「1-2 重点的に管理したアクティビティ」において進捗管理の方法が述べられておりますが、方法としては週1回の進捗会議であり、重点的に管理すべきアクティビティに対して、遅れの兆候を早期に察知できるような工夫された管理方法ではないと考えます。

問題文に「(重点的な)アクティビティの進捗管理に当たっては、進捗遅れの兆候を早期に把握し・・・」と記載されている通り、アクティビティの遅れが即プロジェクトの遅れに直結するため、進捗遅れが確定してしまう前に、進捗の遅れが発生しそうな兆候を察知できる進捗管理方法が求められます。例えば、通常のアクティビティの進捗管理では週1回の進捗管理を行うが、本アクティビティでは進捗管理ツールを使いデイリーで進捗状況を管理することにした、といったような内容を述べるべきだと考えます。なお、筆者が最も適切だと考える予兆管理はEVMを用いた進捗管理です。EVMでは、現状の進捗状況を基に将来の進捗予測を行う手法が確立しております。ですから、現時点では明確な進捗遅延は発生していなくとも、このまま作業を継続すると将来(例えば2週間後など)は、どれくらいの進捗遅延が発生するか、などといったことを予測することができます。もしご興味があればEVMについて調べ、論述なされば、テクニカルスキル面での評価が高い

論文になるかと思います。

進捗遅れの兆候について具体的に例を挙げて説明します。例えば、ある1週間の作業を計画したとします。作業要員は1名です。作業の予定期間は5日、予定工数は5日×8時間＝40時間とします。進捗管理方法は、毎日の予定進捗率と実績進捗率を比較することで行うとします。作業を開始してから2日目の進捗状況を以下の表に示します。

管理項目\日数		1日	2日	3日	4日	5日
進捗率	予定	20%	40%	60%	80%	100%
	実績	20%	40%			
工数	予定	8時間	16時間	24時間	32時間	40時間
	実績	10時間	22時間			

毎日20%ずつ均等に進捗を上げていく計画です。2日目の完了時点では、予定の進捗率は40%で、実績の進捗率も40%です。進捗管理方法としては、予定と実績の進捗率を比較して判断するのですから、計画通りであり特に問題はないと読み取れます。

しかし実際の工数を見てみますと、2日目完了時点で計画の16時間に対して22時間と、6時間もオーバーしています。傾向を見ますと、1日目に2時間オーバーしており、2日目には4時間のオーバーと、残業時間が日増しに増加しています。これは、残業をしてなんとか進捗をキープしている状態です。もしこのままの傾向が続くとすればどうなるのでしょうか。3日目には6時間の残業、4日目には8時間の残業、5日目には10時間の残業・・・。3日目くらいまでは何とかがんばれたとしても、4日目以降は残業時間に無理があり、進捗遅延（予定と実績の進捗率の差異）が発生してしまうでしょう。

これは何を示しているかという点、現時点で進捗率だけを見ると計画通りに進んでいるように見えますが、作業工数（作業効率）まで詳細に見ていくと、すでにこの時点で進捗遅延が発生してしまう兆候が見られている、ということを示します。これが「進捗遅れの兆候」というものです。進捗率として遅れは確定していませんが、このままの作業効率が継続すれば、確実に進捗遅延が発生してしまいます。こうした「兆候」を早期に発見できる進捗管理方法を述べる必要があったのです。

前述したEVMであれば、こうした進捗遅れの兆候を明確に数値として示し、5日目での遅れ工数などを計算式で予測することができます。またEVMを用いない進捗管理でも、進捗率だけでなく作業工数も合わせて管理し、作業効率の面からもチェックを行えば、遅れの兆候を早期に発見することができます。課題管理表などを用いている場合は、一定数の未解決課題が積みあがった際に、進捗率では明確な遅れが無くとも、今後未解決課題がどんどん増加することで進捗遅延が発生する可能性があるかと判断し、早期に進捗遅れ予防の対策をとることができます。

このように「進捗遅れの兆候」とは、“数値的には進捗の遅れが発生（確定）してはいないが、このまま作業を継続すると進捗遅延が発生してしまいそうな状況”を示します。本論文では、「進捗管理は週1回の進捗会議で確認して、遅れが出ている場合には担当者にキャッチアッププランを提出させる」と述べられております。しかし「遅れが出ている場合」という論述は、実際に遅れが発生（確定）してしまった、という状況を指します。前述の進捗管理表で具体的に言えば、2日目の予定進捗率40%に対して、実績進捗率が30%など、予定を下回ってしまった状況を指します。本論文では、遅れが確定してはいないが、このままでは遅れが発生する状況を早期に検出する進捗管理方法について述べる必要がありました。この点において題意を満たしていません。

例えば「進捗管理方法は、早期に遅れの兆候を検出するため、デイリーに進捗率と作業工数を管理することで、スケジュール効率とコスト効率を把握するようにした。また課題管理票を運用し、未解決課題の蓄積量が許容値を超えないようデイリーに管理することに

した」といったようになさると良かったのではないかと考えます。

(ウ)〔評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：③〕

「2-1 進捗遅れの早期把握」では、設問文にありますように「進捗遅れの兆候を早期に把握し、品質を確保した上で、アクティビティの完了日を守るための対策」について述べる必要があります。しかし、進捗遅れの兆候の把握についての内容ではなく、すでに進捗遅れが確定してしまったという内容について述べております。この点において題意を満たしていません。進捗管理における予兆管理は、本問題の主要な題意であり、この点を満たしていないことは大きな減点になってしまいます。

(イ)の指摘でも述べたように、本節では、進捗遅延の兆候把握についての論述が求められております。論文ではすでに設計工程の進捗遅れが確定し、顕在化している状況について述べておりました。

この点については、論文の大幅な修正が必要だと考えます。ご検討をお願い致します。

(エ)〔評価項目：プロマネの創意工夫 指摘番号：①〕

「2-1 進捗遅れの早期把握」において、アクティビティの進捗管理の方法として「アクティビティに遅れがでていないか重点的に確認をとった」と述べられております。しかし、具体的にはどういった観点に着目して遅れが出ていないかを確認したのが明確に述べられておりません。本問題は進捗管理をテーマとしていますので、もう少し具体的な論述が必要だと考えます。この点において、プロマネの創意工夫が不足していると感じました。

例えば「アクティビティに遅れの兆候が発生していないかを重点的に把握するため、課題管理票の未解決課題の件数が、1機能あたり5件の許容値以内であるかをチェックした。これは、担当者の進捗率報告が計画通りであったとしても、未解決の課題を多く抱えている場合は将来的に進捗遅延を引き起こす可能性が高いと考えたためである。本プロジェクトは個別のカスタマイズ機能を汎用機能に統合することが困難であるため、未解決課題も比較的多く発生することが予測されている。そのため未解決課題を溜め込まず、早期に解決していくことが進捗遅延の予防に効果的だと考えた」といった内容であればプロマネの創意工夫も感じられ、また進捗遅れの兆候の早期把握、という題意も満たしているのではないかと思います。

この点についての改善を望みます。

(オ)〔評価項目：論理性 指摘番号：①〕

「2-2 完了日を守るための対策」において、設計工程で仕様分析タスクを新たに設けて設計前に分析を行う、という対策を述べております。しかし、この新たな対策と、すでに設計工程で実施している個社対応の取り込み作業との違いが読み取れませんでした。新たな対策でも、行っていることはソース解析による仕様把握（リバースエンジニアリング）であり、現状実施しているアクティビティの内容と差分がないように思います。また、現時点ですでに進捗が遅れている状態で、新たな作業を追加すれば、更に遅れが拡大するように思えるのですが、新たな対策を打つことで、なぜ進捗遅延が回復できるのかの論理的な説明がなされていないと感じました。

新たな対策の有効性について論理的な説明が不足しているため、この点の追記が必要です。

(カ) [評価項目：論理性 指摘番号：②]

「2-2 工夫した点」において、現行仕様の分析が完了しているものの、個社対応の仕様を新システムに取り込むべきかどうかの判断基準がなく進捗が遅延しているという原因への対策として、「設計書はドラフト版をチェックして品質に問題がないか途中確認を行った」と述べられております。

しかし論文を読む限りでは、本問題の原因が、途中で設計書をレビューすれば解決するという技術的な問題であるのか、もしくは仕様としての取り込み可否について顧客や上位管理者の判断を仰ぐような管理的な問題であるのかが明確に読み取れませんでした。そのため、設計書のドラフト版をチェックする、という対策が本問題に対して本当に有効な施策であったのかどうかを読み取ることができませんでした。この点において、進捗遅延の原因分析が中途半端であり、また対策の観点も不明確であるような印象を受けてしまいます。

事実、3章においては、個社対応の仕様を新システムに取り込むべきかどうかの判断基準がないという本問題が再発し、再度進捗遅延を引き起こしたと述べられております。これは、2章の時点で対処をしたものの、問題の原因分析、または対処の有効性が十分ではなかったために、プロジェクトの後半で問題が再発したように読み取れます。これでは論文を読んだ評価者は、プロマネの問題分析力や適切な対処検討力について、低い評価をつける可能性が高くなってしまいます。

問題が再発するにしても、別の（考慮が不足していた）観点での問題再発であればまだ理解できるのですが、原因分析や対処検討が不十分で観点も不明確であったことによる問題再発はいただけないと考えます。

まず、個社対応の仕様を新システムに取り込むべきかどうかの判断基準がないという問題の根本原因が、技術的なものなのか管理的なものなのかをプロマネの視点からきちんと分析し、根本原因に対して有効だと考えられる対策を明確に論述して頂きたいと思います。この点において、問題と原因、対処の論述のつながりが希薄であり、プロマネが具体的にどのような観点において調査分析・対処を行ったのかが読み取りにくい論文であると考えます。もう少し論点を具体的かつ明確にして述べていただければ、より良い論文になると考えます。

(キ) [評価項目：プロマネの創意工夫 指摘番号：②]

「2-3 工夫した点」において、「ベテランプログラマには自分のアクティビティを担当させつつも、他のメンバ全員のアドバイザーとして作業を行うように指示した」と述べられております。ただし、この施策だとベテランプログラマには過剰な負荷がかかるように思います。他のメンバ全員とは具体的に何名程度であるのかは述べられていませんので不明ですが、総工数400人月のプロジェクトですのでそれなりの数になるのかと推測します。そうすると、ベテランプログラマは自分の作業をこなしつつ、少なくとも人数のアドバイザーまで勤めるという対策が、果たして適切な対応であったのかが少々疑問に思います。

ベテランプログラマの作業負荷を増やさずに、他のメンバのアドバイザーを勤められるような施策であれば、プロマネの創意工夫としてふさわしいかと思いますが、単に特定メンバの負荷を上げるだけの施策であれば、プロマネの創意工夫としてはあまりふさわしくないように思いました。

この点についてご確認をお願い致します。

(ク) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：④]

「第2章 アクティビティの進捗管理」では、設問文にも記載されている通り「品質を確保した上で、アクティビティの完了日を守るための対策」を述べる必要があります。本論文で述べられている対策においては「品質を確保する」という明確な意図を持った内容

の論述が不足していると感じました。

「2-3 工夫した点」において、設計書の途中レビューについて述べられてはいますが、(カ)にて指摘させて頂いたように、特定問題への有効な対策にはなっていないように読み取れます。そのため、2章全体において品質確保の観点が不足している印象を受けます。この点について記述を追加することが必要ではないかと思います。

(ケ)〔評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：⑤〕

「3-1 進捗が遅れた原因と影響」では、問題文に記載されている通り「進捗遅れの影響や対策の有効性についてはできるだけ定量的に分析し、進捗遅れを確実に回復させることができる対策」について述べる必要があります。

本論文では、問題によるプロジェクトへの影響について「この部分の遅れは設計フェーズ全体の遅れに繋がるものであった」とだけ述べられており、具体的に何日程度の遅れであったのか、などのプロジェクトへの影響度が不明確です。

プロジェクトへの影響が定量的に述べられていないと、対策によってどれだけ進捗を回復しなければならないのかも明確にできません。本論文でも、「3-2 追加で実施した対策と結果」において、実施した対策の有効性について定量的な記述が抜けておりますので、この点についても題意を満たしておりません。

プロジェクトへの影響と対処の有効性について定量的な分析の論述を追記する必要があると考えます。

(コ)〔評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：⑥〕

「3-2 追加で実施した対策と結果」において、対策の実施において「無駄な開発を削減できて設計フェーズ終了時には全ての個社対応の設計を終了することができた」と述べられておりますが、具体的にプロジェクトのどのような状況を見てそのように判断したのでしょうか。その判断根拠の論述が抜けており、客観的な評価になっておりません。

例えば「以上の対策を実施したことで、当初見積りの開発規模120KLに対して、実開発規模80KLと30%以上の無駄な開発規模の削減ができた。規模の削減に伴い、設計工程の期間も当初計画していた3ヶ月から2.2ヶ月へと26%の短縮が可能となった。この結果、進捗遅延も解消され、最終的には1週間の前倒しで設計工程を完了することができた」といったように、プロジェクトの具体的な状況や成果を根拠として述べる必要があります。

この点に注意して具体的な根拠を述べてほしいと思います。

(サ)〔評価項目：文章表現 指摘番号：①〕

(1)

【設問】 ア・イ

【ページ】 最終ページ

【行数】 最終行

【指摘内容】 不要な「以上」がある

【修正例】 設問ウの最後に「以上」と記述し、設問ア・イの最後には記述は不要です。

(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や制約条件について簡潔に述べられており、良かったと思います。一部、主語が「システムの特徴」になっている箇所がありましたので、意識的に「プロジェクトの特徴」に置き換えることでより良い文章になるとと思います。

設問アの1-2節は、重点的に管理するアクティビティについての背景も述べられており、理解しやすかったと思います。ただし、進捗管理方法について論述は、進捗の遅れを早期に把握できるような内容ではなかったため、その点の修正が必要だと思います。

設問イに対応する箇所では、題意を満たせていない箇所が多々ありました。特に、進捗遅れの兆候への対応を論述すべきところ、進捗遅れが確定した場合の対応について論述しており、この点が大きく題意をはずしておりました。

ただし、進捗遅延の原因として「仕様書が無くリバースエンジニアリングが滞っている」「仕様を確認しても新システムに取り込むべき仕様なのかの判断根拠がない」といった点を挙げておりますが、この内容自体は特に問題はありませんので、この論述をうまく生かすような形で論文を編集し直すと思います。

設問ウの3-1節、3-2節は、問題がプロジェクトに与える影響、また対策の有効性などを定量的に分析し、確実に遅れを回復できる根拠とともに論述する必要がありました。この点について修正が必要だと考えます。また3-2節においては、対策の結果についてプロジェクトの具体的な成果や状況を述べる必要がありました。

5. 今後の学習に関するコメント

題意を適切に把握できていない箇所が多いと感じました。本問題は、進捗遅れの兆候を早期に確認する活動について述べる必要があります。この点において題意を正しく把握できておませんでした。

また、問題文や設問文に「品質を確保した上で」や、「進捗遅れの影響や対策の有効性についてはできるだけ定量的に分析し、進捗遅れを確実に回復させることができる対策」などと明確に論述すべき内容が記載されているにもかかわらず、こういった点を論文に盛り込めていない箇所が多くあったと思います。

題意を適切に把握できていませんと、いくら論文の内容が良くても合格に達することはありません。これは大変にもったいないことですので、ぜひ題意の読み取りの学習をなされることを望みます。

なお題意の読み取り学習につきましては、拙著または電子書籍、メールマガジンに詳細に学習方法を掲載しております。もしご興味があれば、メールマガジンのバックナンバーや電子書籍をお読みになると、題意の読み取りプロセスがご理解頂け、より良い論文作成につながると考えております。

電子書籍：<http://pm.tlcm.jp/examRoom-note.html>

メールマガジン（バックナンバー）：<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ますと幸いです。

以上