

	納	期	ま	で	日	数	が	少	な	い	こ	と	か	ら	、	集	め	ら	れ	た	メ	ン	バ	は
中	堅	4	名	、	新	人	1	名	と	い	う	、	全	員	B	社	の	社	員	で	構	成	さ	れ
た	。	こ	の	メ	ン	バ	で	要	件	定	義	か	ら	導	入	ま	で	を	行	う	。	私	は	、
メ	ン	バ	の	日	頃	の	業	務	姿	勢	や	、	業	務	経	歴	か	ら	、	本	プ	ロ	ジ	ェ
ク	ト	の	メ	ン	バ	は	次	の	よ	う	な	技	術	面	、	人	間	的	側	面	の	特	徴	を
も	っ	て	い	る	と	把	握	し	た	。														
(1)	飛	び	抜	け	た	技	術	力	は	無	い	が	、	プ	ラ	イ	ド	の	高	く	一	番	年	上
の	A	氏	。	(2)	無	理	を	し	が	ち	な	性	格	か	ら	、	過	去	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク
ト	で	体	を	壊	し	て	い	る	中	堅	社	員	B	氏	。	特	に	、	納	期	が	短	い	プ
ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	は	、	精	神	的	、	肉	体	的	負	荷	が	掛	か	り	や	す	く	な
る	傾	向	に	あ	る	こ	と	か	ら	、	本	プ	ロ	ジ	ェ	ク	ト	の	PM	と	し	て	、	チ
一	ム	メ	ン	バ	の	管	理	が	成	功	の	是	非	を	握	っ	て	い	る	と	考	え	た	。

(1)	低	品	質	の	プ	ロ	グ	ラ	ム	に	よ	る	、	不	具	合	箇	所	の	増	加	や	、	低	
	品	質	を	起	因	と	し	た	、	メ	ン	バ	間	の	ト	ラ	ブ	ル	増	加	の	リ	ス	ク	。
(2)	順	調	に	進	ん	で	は	い	る	も	の	の	、	極	度	の	プ	レ	ッ	シ	ャ	が	続	く	
	こ	と	で	、	B	氏	が	精	神	的	に	負	担	を	感	じ	、	生	産	性	の	低	下	、	も
	し	く	は	長	期	休	暇	が	必	要	に	な	り	、	端	末	側	開	発	が	大	幅	に	遅	延
	す	る	リ	ス	ク	。																			
2	.	3		人	間	的	側	面	の	問	題	へ	の	対	応										
	前	述	し	た	人	間	的	側	面	の	リ	ス	ク	に	対	応	す	べ	く	、	各	メ	ン	バ	
	か	ら	ヒ	ア	リ	ン	グ	を	し	た	結	果	、	以	下	の	対	策	を	実	施	し	た	。	
	具	体	的	に	は	、	(1)	ク	ラ	ッ	シ	ン	グ	と	し	て	、	技	術	力	が	高	く	、	A
	氏	よ	り	年	上	の	メ	ン	バ	を	割	り	当	て	る	(2)	開	発	が	期	限	内	に	完	成
	す	る	か	不	安	に	感	じ	て	い	る	B	氏	に	対	し	、	進	捗	確	認	を	細	分	化
	し	、	個	別	レ	ビ	ュ	ー	を	設	け	た	。												
	(1)	に	関	し	て	は	、	A	氏	が	一	番	年	上	か	つ	プ	ラ	イ	ド	が	高	い	と	
	い	う	こ	と	も	あ	り	、	他	メ	ン	バ	の	指	摘	を	受	け	付	け	ら	れ	な	い	と
	考	え	、	A	氏	よ	り	年	上	で	技	術	力	の	あ	る	メ	ン	バ	を	メ	イ	ン	プ	ロ

グ	ラ	ム	に	割	り	当	て	る	こ	と	で	、	品	質	の	向	上	と	、	良	い	プ	ロ	グ
ラ	ム	を	参	考	に	で	き	、	A	氏	の	技	術	改	善	の	き	っ	か	け	に	な	る	と
考	え	た	。																					
	(2)	に	関	し	て	は	、	端	末	側	開	発	を	一	人	で	担	当	し	て	い	る	た	め
、	ク	リ	テ	ィ	カ	ル	パ	ス	上	の	作	業	を	実	施	し	て	い	る	プ	レ	ッ	シ	ャ
が	B	氏	に	の	し	か	か	っ	て	い	た	。	そ	こ	で	、	予	定	通	り	進	ん	で	い
る	こ	と	を	実	感	し	て	も	ら	う	た	め	、	個	別	に	進	捗	確	認	を	持	ち	、
確	認	の	間	隔	を	短	く	し	た	。	ま	た	、	遅	延	し	た	際	に	は	、	ク	ラ	ッ
シ	ン	グ	に	よ	る	増	員	も	可	能	で	あ	る	こ	と	を	伝	え	、	精	神	的	な	負
担	を	軽	減	で	き	る	よ	う	対	策	し	た	。											

論文添削結果（通しサポート）

2013.03.27 みんなのSE創研
添削者：佐藤 創

【添削情報】

論文提出者：

問題 : 平成23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 プロジェクトの目標
 1. 2 チーム編成とその特徴
2. プロジェクト遂行中の組織要員管理
 2. 1 プロジェクト遂行中に察知した人間的側面の問題
 2. 2 想定したプロジェクト目標の達成を阻害するリスク
 2. 3 人間的側面の問題への対策
3. 対策の評価と課題・改善点
 3. 1 対策の評価
 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. 論文見出し構成の例」に沿って示します。

見出し	論述すべき内容	備考
1. 1	①プロジェクト目標について具体的に述べられていること。 ⇒予算・納期・品質などに関するプロジェクト目標を具体的に述べる。 ただしプロジェクトの特徴や概要も多少は説明しないと、プロジェクト目標だけを述べたのでは、なぜその目標が設定されたのかの背景が読み取れないので、簡潔に述べる。	1.1節は、プロジェクト概要やシステム概要を述べる論文が多いことを考慮した上で、IPAがあえてプロジェクト目標を強調して論述させたいという意図が読み取れる。
1. 2	①チーム編成とその特徴について具体的に述べられていること。 ②チーム編成はプロジェクト目標の達成にむけて検討された結果であることが読み取れる内容にすること。 ⇒プロジェクト目標の達成とは無関係なメンバやチーム構成だと題意に反する。 ③2章で人間的側面の問題を述べる必要があるので、課題や制約事項などの布石を述べておいても良い。ただしプロジェクト開始前から人間的側面の問題が発生しているのは題意に反するので布石にとどめること。	
2. 1	①精神力や人間関係への対応力などの人間的側面の問題について具体的に述べること。 ②プロジェクト遂行中に察知した問題であること。 ⇒プロジェクト開始前から明示的に存在した問題ではないこと。	
2. 2	①人間的側面の問題がプロジェクトにどのような影響を与える可能性があるか（どのようなリスクの発生につながるか）を、プロマネの視点から検討していること。 ②人間的側面の問題と想定されるリスクとの因果関係を、論理的に述べていること。 ③想定されるリスクによってプロジェクト目標の達成が阻害されることが論理的・具体的に述べられていること。	

2. 3	<p>①対策が有効である根拠が述べられていること。 ⇒原因を取り除く、問題の影響を軽減する、といったような効果のある対策であることが読み取れる内容にする。</p> <p>②対策の内容が具体的に述べられていること。 ⇒人間的側面の問題への対応に型通りのセオリーはあまりないため、今回のプロジェクトの特徴や目標を踏まえた上で、適切だと考えられる対策について具体的に述べる。</p> <p>③対策の実施によってプロジェクト目標の達成ができるという見通しについて述べていること。 ⇒対策の効果が発揮されプロジェクト目標達成が可能である、という見通しをプロマネの視点から検討していること。</p>	
3. 1	<p>①対策を行った結果について簡潔に述べていること。 ⇒最終的にプロジェクト目標が達成されたのかどうかも述べる。</p> <p>②結果について客観的な評価を行っていること。</p> <p>③大枠では一定の評価ができるという方向で述べること。</p>	
3. 2	<p>①今回の対策を行ったことでの課題や改善点について述べていること。 ⇒課題は、「今回の対策の中で更に改善できる点はなかったか」、及び「そもそも人間的側面の問題が発生しないようにするにはどうすればよかったのか」といった観点から考える。 施策の内容の改善点と、そもそも人間的側面の問題発生予防ができなかったのか、という課題の2つの観点を、改善点として論述すると良い。</p>	

大変オーソドックスな問題ですが、本年の他の問題と比較しますと出題形式がやや異なっています。設問アでは「プロジェクトの特徴」を問うのではなく、「プロジェクトの目標」を問う形になっています。また設問ウは、平成20年までの旧試験制度のように、設問文で問われる内容に関連するヒントが問題文になく、施策の評価と今後の改善点を述べさせる点が異なっていました。ただし、それほど対応は難しくなかったかと思います。

組織要員管理の人間的側面に関する出題なので、だれしもが類似する経験をしていると思われると思います。そのため論文を書きやすいテーマでした。しかし書きやすいからこそ単なる経験論になりがちです。PMBOKの人的資源管理の知識を踏まえて、具体的な論述ができたかどうかポイントになると思います。論述の自由度も高いため、題意の盛り込みが漏れてしまう可能性もありますので、しっかり題意を読み取って論述するように心がけましょう。

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	合格水準にあと一歩	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。

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	合格水準にあと一歩
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 <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 	B	合格水準にあと一歩
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 	C	内容が不十分

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である理由は以下です。以下に主要な指摘について記載いたします。それ以外にもいくつか指摘がございますので、そちらについては添削結果末尾にコメントを赤書きさせていただきましたので、併せてご参照下さい。

1. 題意の適切な盛り込み

概ね題意は把握されていると考えますが、いくつか題意の把握漏れや誤りがございました。以下の点について修正する必要があります。

- ①発生した人間的側面の問題を察知するのではなく、まだ発生していない人間的側面の問題を想定した論述になっている。顕在化した人間的側面の問題を扱う必要がある。
- ②2.2節で、A氏の人間的側面の問題と想定したリスクとの関係が妥当ではない。また設問ウにおいて、A氏への対策内容が人間的側面の問題への対策ではなく、品質面やスケジュール面（技術的側面の問題）への対策であるように述べられている。
- ③2.2節で察知した人間的側面の問題によって誘発されるリスクが、どのようにプロジェクト目標を阻害すると考えたのかについて、具体的な論述が不足していた。
- ④3.3節の、今後の改善点においてプロマネに求められる役割やスキルの範囲を超えた改善点を述べている。

2. 論理性

前回の指摘の修正により、プロマネの考えの論述が増加したことで、説得力のある論文になったと考えます。ただしいくつかの点において論述が不足している点などがございました。

- ①2.3節で、A氏に関する問題への対策が、根本原因を踏まえていないまま検討されており、対策の有効性が読み取りにくい。
- ②3.1節の評価にて、コスト超過も発生しなかった、と述べられているが、対策によって要員追加を行っているため、なぜそのような対策を打ってもコスト超過が発生していないのかが読み取りにくい。

3. プロマネの創意工夫

前回よりも具体的な論述となっておりますが、論理性や題意把握の観点で指摘が多かったため、プロマネの創意工夫の観点を適切に評価することが難しかったと考えます。題意把握の観点、論理性の観点から論文の修正を行うことで、創意工夫の観点の評価も高まると考えます。

4. 文章表現

文章表現の指摘がやや多い印象を受けました。修正をすることでより評価の高い論文になると考えます。

- ①修正することで読み手が理解しやすくなる箇所がある。
（文章表現に関する指摘内容は、本添削結果の末尾に申し込み論文に直接コメントを書き込んでございますので、そちらをご参照下さい）

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]

「2. 1 察知した人間的側面の問題」では、実際に発生している人間的側面の問題について論述を行う必要がございます。「実際に発生している」とは、外部（第三者）から異変などの形で参照・観察が可能である、という意味です。これに対し、実際には人間的側面の問題として発生していない、単なるメンバの心理面の不安といった事象のみを扱う事は妥当ではございません。こういった心理面などの状況が、欠勤が多い、ミーティングへの参加率が低下する、などといった顕在化した問題として発生していなければなりません。実際に I P A の論文の採点講評でも以下のように述べられています。

「しかし、察知するのではなく、人間的側面の問題を想定した・・・記述も見られた」
(引用：平成23年度 プロマネ午後 II 問3の採点講評, I P A)

この採点講評の内容から、第三者が察知できる顕在化した問題を扱うのであって、潜在的な問題を想定して論述を行うことは求められていないと判断しております。

本論文では、B氏について具体的な人間的側面の問題は発生していない状況だと読み取れます。短納期のプレッシャを感じていることは読み取れますが、その状況が、具体的な問題として発生していない状況を述べる事は、本論文では適切ではございません（実際のプロジェクト運営においては、潜在的な問題を想定することも必要だと思いますが、本問題においては妥当ではない（問題の題意ではない）という意味です）。

例えば、B氏が短納期のプレッシャを感じていることから、不安を抱え眠れない（不眠）などの症状へと発展し、疲れが取れないために設計ミスの発生が多くなってきていたり、生産性が低くなっておりこのままでは進捗遅延が想定されたりする、といったような顕在化した事象として論述する必要があると考えます。

よってB氏に関する人間的側面の問題が発生したことを察知した、というストーリー展開に編集される必要がございます。この結果、2.1 節だけではなく、2.2 節以降で述べているB氏の人間的側面の問題に関する、リスク、対策、対策の結果、対策の評価の論述についても、一旦見直しの対象となりますので、お手数ですがあわせてご確認をお願いいたします。ちなみに本指摘に関して、2.1 節以降でどの箇所の修正が必要なのかについては、本添削結果の末尾に添付するコメントにて都度記載をしておりますので、そちらもあわせてご確認をお願いいたします。

(イ) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：②]

「2. 2 目標達成を阻害するリスク」において、A氏に関連したリスクについて述べられております。ただし、論述内容からリスク要因とリスクが適切に述べられていないと考えます。

本論文では以下のように述べられております。

「低品質のプログラムによる、不具合箇所の増加や、低品質を起因とした、メンバ間のトラブル増加のリスク」

リスク要因は「品質が悪いこと（低品質・不具合箇所の増加）」であると読み取れ、そのリスク要因によって想定されるリスクは、「メンバ間のトラブル増加」であると読み取れます。しかし本節で述べるリスクは、設問文にも記載されているように「人間的側面の問題によって誘発されると想定したプロジェクト目標の達成を阻害するリスク」について述べるのが求められております（リスク要因＝人間的側面の問題、リスク＝プロジェクト目標の達成を阻害するリスク、を述べるのが指示されています）。

A氏に関連する人間的側面の問題とは、「品質が悪いこと」ではなく、「メンバと対立していること」でした。よって、リスク要因に「品質が悪いこと」を述べるのではなく、「メンバと対立していること」を述べ、その結果想定されるリスクについて論述する必要がありました。まずはこの点につきましてご確認をお願いいたします。

上記が原因だと思われそうですが設問ウにおいても、A氏に関連した対策が人間的側面への問題対処ではなく、スケジュール面（技術的側面）への対策であると読み取れる箇所が幾つかございました。

3. 1節では、「今回の対策では、クラッシングによるプライドの高い技術力不足要員へのサポート」と述べられておりますが、クラッシングはスケジュール面における期間短縮方法であり、人間的側面の問題に対して妥当な対策はございません。対策を実施すべきは人間的側面の問題であり、スケジュール面への対策（技術的側面への対策）は論述が求められておりません。よって「プライドが高く指摘を受入れられない」といった人間的側面の問題への対策に焦点を当てて述べる必要があります。この点において、人間的側面の問題への対策を行ったことが読み手に伝わるように修正をされる必要がございます。

(ウ) [評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：③]

※本指摘は、前回と同じ内容になります。

「2. 2目標達成を阻害するリスク」において、想定されたリスクによって、どのようにプロジェクト目標の達成が阻害されるのかについての論述が不足しておりました。

例えば、A氏に関連するリスクでは「メンバ間のトラブルの増加リスク」が挙げられておりますが、こうしたメンバ間のトラブルが発生することで、どのようにプロジェクト目標の達成が阻害されると考えたのかについて、その因果関係について論述を行う必要がございます。本論文では、挙げられたリスクとプロジェクト目標との関連が明確ではないので、「想定したリスクがどのように影響してプロジェクト目標の達成を阻害するのか」を文章として追記することが必要だと考えます。

(エ) [評価項目：論理性 指摘番号：①]

「2. 3人間的側面の問題への対応」において、A氏よりも年上のメンバを追加投入するという対策が述べられております。ただしこの対策は、A氏にもヒアリングを行い、年下のメンバに指摘されることに抵抗があり、年上のメンバからの指摘であれば抵抗はない、とA氏が考えているということをしっかり把握してから行ったものなのかどうかを読み取れませんでした。もしA氏が抱える問題の原因が明確になっているのであれば、どのようにして原因を特定したのか、原因は何であったのかを文章にして明記する必要がございます。

本論文ではA氏が指摘を受入れられないと考えている原因については、文面だけからは

読み取ることができないと考えます。そうなってしまうと、A氏が逆上する原因がわからないまま対策だけを述べたことになってしまい、対策が本当に有効なのかどうかを理解することが難しいと考えます。場合によっては年上のメンバからの指摘でも抵抗があり、逆上する可能性もあるため、しっかりとA氏に確認して、A氏の抱えている悩みを解消するといった立場で論述を行うことが必要だと考えます。

この点で、A氏の抱える人間的側面の問題の原因が明確にされていないままに対策が述べられていると読み取れてしまうため、特定した原因についても追記をお願いいたします。

(オ)〔評価項目：論理性 指摘番号：②〕

「3. 1 対策の評価」において、「納期遅延や、コスト超過することなくプロジェクトを遂行できた」と述べられております。しかし、対策として要員の追加を行っていることから、少なくともコストについては当初計画よりもオーバーしているのではないかと考えます。このような対策を打っても「コスト超過していない」と考える理由について追記をするなどの対応が必要だと考えます。もしくはコストが計画よりも超過しているのであれば、その事実に基づいた評価を論述されるとよろしいかと思えます。

(カ)〔評価項目：題意の適切な盛り込み 指摘番号：④〕

「3. 3 今後の改善点」において、「外見からは気づかない、深層心理などを引き出せるようにする必要がある」と記載されておりますが、プロマネの役割としてはそこまでは求められていないと考えます。メンバ自身も気付いていない深層心理を探る必要性ではなく、メンバが顕在的に抱えている人間的側面の問題を、コミュニケーションなどを通じて把握し、対策を打つ、といった対応で十分だと考えます。この点において過剰な対応であると考えられますので、適切な内容に修正することが必要だと考えます。

(キ)〔評価項目：文章表現の指摘 指摘番号：①〕

本添削結果の末尾に添付しているコメントをご参照下さい。

(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。

1.1 節と 1.2 節は、特に問題はないと考えます。文章表現の観点からは、いくつか指摘をさせて頂いておりましたので、末尾のコメントをあわせてご確認下さい。

2.1 節と 2.2 節は、具体的な内容の論述が増えたことで、前回よりも大幅に改善していると考えます。しかし、題意として顕在化した問題を察知した点について論述が求められておりましたが、まだ発生していない人間的側面の問題を想定した対応について論述を行っておりました。この点について修正が必要だと考えます。また、他にも論述間の因果関係（リスクがプロジェクト目標にどのように影響するか等）の論述が不足している箇所がいくつかございました。もう少し論述間のつながりを丁寧に文章に表して論述することで、読み手に対して理解しやすく、かつ説得力のある論文になると思いますので、お手数ですがこの点について指摘内容やコメントをご確認頂きたいと思います。

3 章は、2 章での題意の把握漏れがそのまま 3 章にも影響を及ぼしておりますので、あわせて指摘内容やコメントをご確認頂きたいと思います。

5. 今後の学習に関するコメント

前回よりも具体的な論述や、プロマネの考えの論述が増えていることから、論理性に関して改善されていると考えます。ただし、今回は題意の把握がややできておらず、その点で修正が必要になりました。また、まだ論理性の観点から追記して頂きたい点が幾つかございました。

前回に引き続き、今回指摘させて頂いた内容を修正されることで、より評価の高い論文になると思いますので、お手数ですがご確認をお願いいたします。

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

納	期	ま	で	日	数	が	少	な	い	こ	と	か	ら	、	集	め	ら	れ	た	メ	ン	バ	は	
中	堅	4	名	、	新	人	1	名	と	い	う	、												
た	。	こ	の	メ	ン	バ	で	要	件	定	義	か												
メ	ン	バ	の	日	頃	の	業	務	姿	勢	や	、												
ク	ト	の	メ	ン	バ	は	次	の	よ	う	な	技	術	面	、	人	間	的	側	面	の	特	徴	を
も	っ	て	い	る	と	把	握	し	た	。														
(1)	飛	び	抜	け	た	技	術	力	は	無	い	が	、	プ	ラ	イ	ド	の	高	く	一	番	年	上
の	A	氏	。	(2)	無	理	を	し	が	ち	な	性	格	か	ら	、	過	去	の	プ	ロ	ジ	ェ	ク
ト	で	体	を	壊	し	て	い	る	中	堅	社	員	B	氏	。	特	に	、	納	期	が	短	い	プ
ロ	ジ	ェ	ク	ト	で	は	、	精	神	的	、													
る	傾	向	に	あ	る	こ	と	か	ら	、	本													
一	ム	メ	ン	バ	の	管	理	が	成	功	の	是	非	を	握	っ	て	い	る	と	考	え	た	。

【文章表現の指摘】
 納期まで日数が少ないことと、集められたメンバがB社の社員であることの因果関係が読み取りにくいと考えます。要員の確保が難しく十分な要員数を確保できなかった、などといった点を述べたいのであれば、それを明示的に文章にして表現される必要がございます。

【文章表現の指摘】
 「是非」とは、YesかNoか、といった意味合いですので、「成功の是非を握る」という使い方はあまり一般的ではないと考えます。「プロジェクト目標の達成のために重要である」などといった一般的な表現にしたほうが無難であると考えます。

氏名：

問：平成23年度 問3

設問イ

【題意把握の指摘】
 これらのリスクの発生が、プロジェクト目標の達成を阻害すると考えた因果関係について明確に論述していただく必要がございます。メンバー間のトラブル増加といったリスクが、どのようにプロジェクト目標の達成を阻害するのでしょうか。

(1) 低品質のプログラムによ

品質を起因とした、

(2) 順調に進んではい

ことで、B氏が精神

しくは長期休暇が必

するリスク。

2. 3 人間的側面

前述した人間的側

面からヒアリングを

した結果、以下

具体的には、(1) クラッ

シングと

し、個別レビューを

設けた。

(1) に関しては、A氏

が一番

いうこともあり、他

メンバーの

考え、A氏より年上

【論理性的指摘】
 想定したリスクがなぜ発生すると考えたのかについて、プロマネの考えの論述が不足していると考えます。そのため、察知した問題とリスク発生との因果関係が読み取りにくいと感じます。

(1) については、もう少しリスク要因とリスクを明確に分けて論述して頂きたいと考えます。低品質／不具合箇所増加／メンバー間のトラブル増加といった内容を、リスク要因とリスクに分けてください。また、そのようなリスクが発生すると考えた根拠について、プロマネの考えを交えて論述を行っていただきたいと思ひます。

(2) については、前述したようにB氏の進捗は遅延しておらずプレッシャを感じているだけであるため、人間的側面の問題は発生していないと考えられます。本問題は、発生した人間的側面の問題を察知することを述べる必要がございます。発生していない人間的側面の問題を想定したのでは題意を満たしておりませんので、この点の論述を修正する必要がございます。また、長期休暇が必要になる、などの考えに至った理由を、プロマネの考えを交えて具体的に述べて頂く必要がございます。

【論理性的指摘】
 クラッシング対策を行うという論述が妥当ではないと考えます。元々は品質問題もしくは、メンバー間の対立トラブルが原因と述べられております。クラッシングはスケジュール短縮技法であるため、品質不良やメンバー間対立のどちらの問題原因への対策にもならないと考えます。

【題意把握の指摘】
 前述したようにB氏の人間的側面の問題、リスク、対策については見直しが必要になります。

【論理性的指摘】
 この対策はA氏にもヒアリングを行い、年下のメンバーに指摘されることに抵抗があり、年上のメンバーからの指摘であれば抵抗はない、ということをしっかり把握してから行ったものなのでしょうか。そうであればその旨を明記する必要がございます。文面だけからは、A氏が逆上する原因がわからないまま対策だけを述べてしまっており、この対策が本当に有効なのかどうか文面からは読み取ることが難しいと考えます。場合によっては年上のメンバーからの指摘でも抵抗があり、逆上する可能性もあるため、しっかりとA氏に確認して、A氏の抱えている悩みを解消するといった立場で論述を行うことが必要だと考えます。

【文章表現の指摘】
「プログラマ」の誤記です。

プログラマに割り当てること、品質の向上と、良いプログラムを参考にでき、A氏の技術改善のきっかけになると考えた。

(2) に関しては、端末側開発を一人で担当しているため、クリエイティブパス上の作業を実行がB氏にのしかかっていた。そこ

【題意把握の指摘】
前述したようにB氏の人間的側面の問題、リスク、対策については見直しが必要になります。

ることを実感してもらったため、個別に進捗確認を持ち、確認の間隔を短くした。また、遅延した際には、クラッシングによる増員も可能であることを伝え、精神的な負担を軽減できるよう対策した。

の	高	い	メ	ン	【文章表現の指摘】 「要員」の誤記です。	は	、	た	ま	た	ま	年	上	か	つ	高	ス	キ	ル	を					
持	っ	た	要	員	が	確	保	で	き	た	【文章表現の指摘】 「要員」の誤記です。	た	が	、	短	納	期	の	場						
合	、	ス	キ	ル	を	持	っ	た	要	員	を	確	保	で	き	な	い	【題意把握の指摘】 現在化した人間的側面の問題について述べる必要が ございますので、修正が必要です。							
(2)	今	回	、	た	ま	た	ま	レ	ビ	ュ	ー	の	中	で	、	B	氏								
こ	と	が	で	き	た	が	、	精	神	状	態	を	表	面	に	出	ず	、	気	づ	か	な	い	ま	
ま	進	ん	で	し	ま	う	ケ	ー	ス	も	想	定	さ	れ	る	。									
3	.	3	今	後	の	改	善	点																	
前	項	で	上	げ	た	課	題	【題意把握の指摘】 本問題は人間的側面の問題を扱いますので、技術 スキルを扱っている時点で題意から外れてしまっ ていると考えます。	点	を	下	記	に	記	載										
す	る	。	(1)	プ	ロ	ジ	ェ	ク	過	去	の	プ	ロ	ジ	ェ										
ク	ト	メ	ン	バ	か	ら	ヒ	ア	リ	ン	グ	を	行	い	、	技	術	ス	キ	ル	等	を	詳	細	
に	確	認	し	て	お	【題意把握の指摘】 プロマネの役割として深層心理まで引き出すことは求められておりま せん。コミュニケーションを通じて、メンバが顕在的に抱えている人 間的側面の問題を把握することまでの対応で十分だと考えます。	く	、	メ	ン	バ	の													
S	O	S	に	気	づ	く	す	る	機	会	を	増													
や	し	、	外	見	か	ら	は	気	づ	か	な	い	、	深	層	心	理	な	ど	を	引	き	出	せ	
る	よ	う	に	す	る	必	要	が	あ	る	。	以	上	を	今	後	の	改	善	点	と	し	た	い	。