

# 問1 情報システム開発プロジェクト 平成19年度 午後Ⅱ

## ●問題文の読み方

問題文は次の手順で解析する。最初に、①設問で問われていることを明確にし、②各段落の記述文字数を(ひとまず)確定する。続いて、③問題文と設問の対応付けを行う。最後に、問題文にある④状況設定(プロジェクト状況の例)やあるべき姿をピックアップするとともに、⑤例を確認し、自分の書こうと考えているものが適切かどうかを判断する。

問1 情報システム開発プロジェクトにおける交渉による問題解決について

プロジェクトマネージャには、プロジェクトの目標を確実に達成するため、プロジェクトが直面する様々な問題を早期に把握し、適切に対応することが求められる。中でも、利用部門や協力会社などのプロジェクト関係者(以下、関係者という)にかかわる問題は、解決に利害が対立することもあり、プロジェクトマネージャは交渉を通じて問題解決を図ることが必要となる。

プロジェクト遂行中に関係者との交渉による問題解決が必要な場合として、“開発範囲の認識が異なる”、“プロジェクト要員の交代を求められた”、“リスクが顕在化して運用開始日が守れなくなった”などがある。

プロジェクトにおける問題解決のために、プロジェクトマネージャは関係者と状況の認識を合わせた後、問題の本質を理解し、解決策としての選択肢の立案、優先順位の決定などを行う。続いて、これらを整理して関係者に提示するが、関係者の考え方や立場の違いなどによって、調整や合意のために交渉が必要になる。この場合、一方の主張が全面的に取り入れられて合意に至ることは少なく、説得や譲歩などを通じて、双方に納得が得られるように交渉し、問題を解決することが肝要である。

あなたの経験と考えに基づいて、設問ア～ウに従って論述せよ。

設問ア あなたが携わった情報システム開発プロジェクトの概要と、関係者との交渉が必要になった問題とその背景について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた問題を解決するための手順について具体的に述べよ。また、交渉時の双方の主張、説得した内容、譲歩した内容、合意に至った解決策を具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた手順と解決策について、あなたはどのように評価しているか。また、今後どのように改善したいと考えているか、それぞれ簡潔に述べよ。

⑤例が最重要項目。必ずチェック。ここから出題者の意図を汲み取る

④状況設定、問題文にある(論文中で触れておいた方がよい)あるべき姿をピックアップ

①-②

②-①

②-②

①設問で問われていることを明確にする

②各段落の記述文字数を明確にする

③設問と問題文の対応付け(キーワードでマッチングすると短時間でできる)

問題文を段落ごと

に線で分ける

(1-1) 400

(1-2) 400

(2-1) 700

(2-2) 700

(3-1) 300

(3-2) 300

## ●出題者の意図（プロジェクトマネージャとして主張すべきこと）を確認

情報システム開発プロジェクトの遂行中には、様々な問題が発生するが、プロジェクトマネージャはこれらの問題に適切に対応することが求められる。中でも、発生した問題の解決が利用部門や協力会社などプロジェクト関係者の利害にかかわる場合には、交渉を通じて問題解決を図ることが必要となる。

本問は、プロジェクト遂行中に発生した交渉が必要となる問題について、問題解決の手順や解決策などを具体的に論述することを求めている。論述を通じて、プロジェクトマネージャとして有すべきプロジェクト実行管理に関する知識、問題解決のための交渉能力や経験などを評価する。

（試験センター公表の解答例より転載）

## ●段落構成と字数の確認

1. 私が携わったプロジェクトの概要
  - 1.1 プロジェクト概要（400）
  - 1.2 関係者との交渉が必要になった問題とその背景（400）
2. 交渉による問題解決について
  - 2.1 問題を解決するための手順（700）
  - 2.2 合意に至った解決策（700）
    - （1）交渉時の双方の主張（内訳300）
    - （2）説得した内容と譲歩した内容（内訳300）
    - （3）合意に至った解決策（内訳100）
3. 評価と改善点
  - 3.1 私の評価（300）
  - 3.2 今後の改善点（300）

## ●書くべき内容の確認

### ●総評と全体構成の組み立て方

骨子を組み立てるにあたって、以下の2点を最初に決めなければならない。

- （1）双方に非がない問題の発生（＝1.2段落）
- （2）双方の主張と解決策（説得と譲歩）

あとは、問題文と設問で細かくリクエストされているものについて、都度考えていけばいいだろう。最初の設定でミスさえしなければ、非常に書きやすい論文といえる。

## ● 1.2 段落（関係者との交渉が必要になった問題とその背景）

問題文には、ここで取り上げるテーマの例として、以下の三つのケースを挙げている。

- ① 開発規模の認識が異なる
- ② プロジェクト要員の交代を求められた
- ③ リスクが顕在化して運用開始日が守れなくなった

もちろん、必ずしもこの三つのケースでないとならないということはないが、問題文より、少なくとも“交渉によって問題解決が必要な場合”であり、かつ、その交渉相手は“利害が対決する”，“利用部門や協力会社などのプロジェクト関係者”だという点は、担保しないとイケない。

ここで、“交渉によって問題解決が必要な場合”という点について補足しておく。問題の責任について、双方とも非がないか、逆に双方に非があるという設定でないといけな。そうでないと、交渉による解決にはならず、法的解決や裁判による解決になってしまうからである。特に、自分達に（法律上もしくは契約上）非があるにもかかわらず、交渉によって説得したというケースは、よろしくないだろう。

### 【減点ポイント】

- ① 利害関係が対立しないプロジェクト関係者（致命度：小）  
→ そもそも交渉にはならないので、論文が書けないだろう。
- ② 自分達もしくは相手側のみ（片方のみ）に重過失がある（致命度：大）  
→ これ自体に問題はないが、どの対応策を取ろうが交渉や説得の目的が本題に合わない。よって、設問イで書く内容が題意に合わなくなってくるはず。

## ● 2.1 段落（問題を解決するための手順）

ここでは、問題を解決するための手順について、どのように考えて計画したのかが問われている。問題文には、あるべき姿として、次のように表現されている。

- ① プロジェクト関係者と状況の認識を合わせる
- ② 問題の本質を理解する
- ③ 解決策としての選択肢の立案
- ④ 優先順位の決定
- ⑤ これらを整理して関係者に提示
- ⑥ 関係者の考えや立場を踏まえて、調整や合意のための交渉を行う

これだけ詳細にプロセスが書かれていると、逆に書きやすい。これらのうち、できれば漏れのないように注意しながら、具体的にどうしたのかを書いていこう。加えて、次の2.2段落との関係上、ここでは「このような手順で解決を図った、計画した」と計画性を強調した方が良い。

### 【減点ポイント】

- ①手順（プロセス）の説明になっていない（致命度：大）
- ②問題文にある“あるべき姿”の手順（上記の①から⑥）と乖離している（致命度：中）
- ③計画したというまとめ方ではなく、「～した」とアクションを羅列する。特に、場当たりのになっているようではいけない（致命度：小）

### ●2.2 段落（合意に至った解決策）

この段落は、珍しく設問の中で（1）交渉時の双方の主張、（2）説得した内容と譲歩した内容、（3）合意に至った解決策の3点が問われている。そこで、これらをそれぞれ第3レベルの段落（1）、（2）、（3）として設定すると書きやすい。

また、問題文では「一方の主張が全面的に取り入れられて合意に至ることは少なく、説得や譲歩などを通じて、双方に納得が得られるように交渉し、問題を解決することが肝要である。」としている。つまり、最終的に合意に至ったときに、説得できた内容と譲歩した内容の2点がなければならないというわけだ。その点だけは、間違えないようにしておかなければならない。

### 【減点ポイント】

- ①どちらかの言い分が全面的に通った。説得もしくは譲歩のみ（致命度：大）
- ②合意に至った解決策が違法、契約違反、ごり押しなど（致命度：大）

### ●サンプル論文の評価

まず、交渉が必要になった背景、すなわち状況設定を確認する。すると、「私が主張したのは、（中略）リスクマネジメントはしっかりとしていたという事実である。合意した計画に、X社も弊社も落ち度はなかったという点だ。」というように、双方に非がなかったことを、直接的に明言している。3,000字程度の論文では、自分の意図や主張をストレートな表現で伝えることは基本である。その点は、非常に良かったと思われる。

続いて、設問イの内容を確認する。問題文と設問に忠実に答えている点は、段落タイトルだけからでも伺える。全体的に要求されていることが多いので、必然的に、一つひとつの論述量は少なくなる。特に、影響を受けるのは、代替案のところ、この論文も少ないように感じられるが、特に問題はない。午後I問題でも、代替案は二つもしくは三つ程度である。よってこれで良い。

以上より、特に問題のない合格論文だといえる。

## ●試験センター公表の採点講評

各問の設問アではプロジェクトの概要を問うているが、システムや業務の概要、受験者が所属する企業や組織の紹介などに終始する論述があった。プロジェクトの概要の一般的な事項を答案用紙の“論述の対象とするプロジェクトの概要”に記入した上で、設問アでは、プロジェクトの特徴や制約など、以降の論述内容を理解する重要な事項の論述を期待している。また、設問ウでは、設問の要求である設問イの活動などとは関係なく、プロジェクトに関する評価や今後の改善点を論述しているものもあった。設問の要求内容をよく理解して記述してほしい。

問1（情報システム開発プロジェクトにおける交渉による問題解決について）では、設問が要求している趣旨を踏まえた論述が多かった。しかし、交渉の計画や解決の選択肢の検討・評価など、交渉準備に関する内容にまで触れてある論述は少なかった。また、交渉は通常、双方向で複数のやり取りがあるが、一方的なやり取りや、交渉ではなく会議での協議、関係者との調整などだけについての論述も散見された。



## 1. 私が携わったプロジェクトの概要

### 1. 1 プロジェクト概要

私が勤務する会社は、関西の企業や官公庁を主な顧客とするソフトウェア会社である。その会社で、私は7年ほど前からプロジェクト管理業務を主業務としている。

今回私が担当したプロジェクトは、「X社向け営業支援システムの構築」である。顧客のX社は“脱下請”を宣言し、営業体制の強化を図った。その一環で、今回の営業支援システムを構築することになった。営業支援システムにはSFA機能を付加し、営業マンが顧客先で見積もりや納期の照会が行えるようにする。

今回のプロジェクトの開発期間は11ヶ月、開発規模は120人月であり、私はプロジェクト立ち上げ時からプロジェクトマネージャとして従事した。

### 1. 2 関係者との交渉が必要になった問題とその背景

プロジェクトが立ち上がり、要件定義から外部設計までは、ほぼ計画通りに進められた。その後、開発フェーズに入ってから、大きな問題もなく順調である。プロジェクトメンバの誰もが、このまま順調に完了するものだと思い始めた矢先、結合テストフェーズに入って問題が発生した。これまで、チームリーダーとして頑張ってきたY君が体調を崩し、プロジェクトから離脱せざるを得なくなったのである。

結合テストからシステムテストを経て、本番稼働までの工程におけるY君の役割は重要で、彼が離脱するということは、これすなわち、運用開始日が守れないことを意味する。もう少し早くわかっていれば、あるいは、突然ではなく予兆があれば運用開始日に間に合わせることも可能だったと思うが、残り、あと2ヶ月という現時点では、運用開始日を守ることはほぼ不可能だった。

平成18年度問1で準備したものをそのまま利用。受験が2回目以後になると、前年度のパターンがそのまま使えたりもする。

ここは、問題文に合わせて「納期」や「本番」という表現ではなく、「運用開始日」という表現にした。読み手の言葉を使うのは基本中の基本。

この段落は、背景から書き始めて結論が後半になったので、くどいぐらいに「運用開始日を守れないこと」が、この論文の問題であることをアピールしている。ここは、読み手に記憶してもらわないといけないところなので。

## 2. 交渉による問題解決について

### 2. 1 問題を解決するための手順

プロジェクトの遂行中に問題が発生することは多い。そのため、発生頻度が高く、発生したときの影響度が大きいものに対しては、それをリスクと捉え、対応策を計画に加味している。しかし、今回のように主要メンバの病気や怪我による離脱というリスクに対して、計画段階でリスクヘッジするのは非常に難しい。

リスクマネジメントの基本的な知識をアピールしている。

一般的に、こういうケース（明確なリスクヘッジを計画に加味していないケース）は、プロジェクト関係者と状況の認識を合わせた後、問題の本質を理解し、解決策としての選択肢や優先順位を立案する。そして、それらに関係者に提示して交渉を進めていく。

問題文からの引用。一般論として、自分の知識を主張している典型的なパターン。

そこで私は、Y君の離脱が決定したとき、緊急会議の開催を決定し、プロジェクト主要メンバと、顧客側のプロジェクトマネージャ、プロジェクトオーナー、利用部門の代表者に参画を打診した。

説得・交渉の場を会議とするならば、その参加者は重要。

その会議の中で、最初に、Y君の予定していた作業の量・質を説明し、今後のプロジェクトへの影響を説明した。ひとまず、状況の認識をあわせ、問題の本質、すなわちプロジェクトへの影響というものを、関係者全員で共有する必要があったからである。

続いて、この会議に先立って用意していた複数の対応策を発表し、その中から最適な解決策を話し合おうと考えた。

### 2. 2 合意に至った解決策

#### (1) 交渉時の双方の主張

Y君の作業量、2人月分を現有メンバの数人で割り振ったら、運用開始日の遅れは1ヶ月になる。弊社としては、現有メンバの数人で作業を割り振る方法（以下、A案とする）が、コストの増加も最小に抑えることが出来るので望ましい。一方、仮に運用開始日をキープする計

画の場合、大幅なコスト増（A案の3倍）になってしま  
うので、その場合は、X社にも何らかのコスト負担を依  
頼したいと考えている。

しかしX社にとって、いずれの選択も拒否された。カ  
ットオーバー（運用開始日）の遵守はもとより、契約金  
額の変更も不可能で、当初の契約どおりプロジェクトを  
進めてくれとの一点張りであった。

### （2）説得した内容と譲歩した内容

このまま平行線で議論が進まず緊急会議を終えてしま  
うと、益々窮地に追い込まれる。X社のプロジェクトオ  
ーナや利用部門の責任者に、そうそう何度も招集をかけ  
ることはできない。そこで私は、交渉が難航することを  
予想して準備していたリスク管理表を提示して、説得を  
試みた。

私が主張したのは、今回のプロジェクト計画を立案す  
る段階から、リスクマネジメントはしっかりとしていた  
という事実である。合意した計画に、X社も弊社も落ち  
度はなかったという点だ。ひとまず、その部分に理解を  
示してもらわないと交渉にならない。片方のみ落ち度  
があったというのなら、そちらが全責任を負うべきだか  
らである。

そのリスク管理表では、主要メンバの不測の事態によ  
る離脱という項目があり、その場合は、双方協議の上対  
策を施すとしている。当時の議事録にも、主要メンバの  
病気や怪我、退職等による離脱の場合、それを見越して  
余力を持った要員計画を立てるのは、コスト面から難し  
いという記録が残っている。これらを会議の場で説明す  
ると、X社のプロジェクトオーナや利用部門の責任者も、  
態度が柔和してきた。

### （3）合意に至った解決策

その後、システム開発プロジェクトにおけるリスクの  
存在を、注文建築やビル建設にたとえて説明したりもし

最初は、譲歩した内容も書こう  
とタイトルを書いたが、結果的  
にこの段落には書けなかったの  
で消した（実際には、消しゴム  
で消している）。

ここまで書いて約300字。こ  
のように、常に字数を意識して  
いても、伝えたい内容がそれを  
超えてしまう場合がある。こう  
したケースでは、時間との兼ね  
合いで考える。そして、この段  
落のエンド(何文字で終えるか)  
を常に意識し、決して最後まで  
書けなくなるようなことがない  
ように注意しよう。

心情的には、もっと丁寧に（多  
くの代替案を）説明したかった。  
しかし、3,000字弱の論文で  
は、それは不可能なこと。割り  
きりが必要。前段で、リスク管  
理表を持ち出して説明したとい  
う点で、工夫した点が伝わった  
と判断して、ここはざらっとま  
とめよう。字数的にもそれが正  
しい判断である。



た。

その結果、以下の解決策で合意した。

- ①運用開始日は遵守する（X社側の主張）
- ②コストの増分に対する追加費用負担は、X社と弊社で折半する（双方の譲歩）

双方に非がないということを、双方とも認識した結果、円満解決になった。

### 3. 私の評価と今後

#### 3. 1 私の評価

その後、プロジェクトは順調に進み、当初の予定通り、運用開始日を守ることが出来た。Y君の代わりに急遽アサインしたZ君も、計画通りの引継ぎ期間、生産性で応えてくれた。その結果をみるだけでも、今回の不測の事態に対する問題解決は成功だったと考えている。

さらに、とすれば、対策費用（追加費用）の全額負担を強いられる今回のようなケースにおいて、顧客満足度を低下させることなく、コスト増も最小限に抑えられ赤字プロジェクトにならなかった事実からも、あの会議の場での説得・交渉は効果的だったと考えている。

#### 3. 2 今後の課題

今回、顧客に納得してもらったのは、計画段階でメンバの離脱に対して話しをしていたからである。それがなければ、交渉にもならなかったであろう。「今回はたまたま自分の知っているリスクが顕在化しただけだったのかもしれない」と考えると、とても怖くなる。そのため、今後は自分の想定できるリスクは多くないと仮定して、これから、社内に蓄積されている諸先輩方々のプロジェクト事例を研究して、プロジェクトに存在する“リスク”について情報収集していかなければならないと考えている。

以上

最も典型的な評価のパターンは「プロジェクトが成功したから」である。これがPMのすべてであり、最終目標になっているので。

こちらは、今回の交渉が成果があったことを表現している。

「今回は運がよかった」とするとNGだが、「運がよかったのかもしれない」という前向きな過信のない発言は、Bestである。