

## はじめに

筆者が仕事として初めて文章を書いたのは、1980年のことです。当時はワープロなどもまだ普及しておらず、手書きの文章を何度も書き直して上司にレビューをお願いしました。書類を見たときの上司の顔、短い文章にもかかわらずコメントするまでの時間の長さは、今でも忘れられません。

情報処理技術者試験対策のセミナーの案内を見て、システム監査技術者試験の受験勉強を始めたのは、今から30年ほど前です。添削用の論文を1本書けばよいのに3本も書いて講師を困らせていました。

その後、ワープロが普及し、「おまえは字が汚いから書類はワープロで書け」と上司に言われ、システム本部に1台しかないパソコンを占有して仕事をしていました。

日本語を知らない、あるいは、字が汚いにもかかわらず、論文対策の講義や、論文の書き方の本を出版するという仕事がいただけるのは、情報処理技術者試験のおかげです。試験勉強は、情報処理に関する能力の向上にとどまらず、日本語力や他人を納得させる力も併わせて向上させ、社外における人間関係も広がりました。このような効果は筆者だけでなく、他の受験者にもいえます。毎年、情報処理技術者試験をきっかけにして勉強が好きになり、上級の試験に合格した方からメールをいただきました。

近年、情報処理技術者試験の受験者数が低下しています。この試験によって社会に出てからの勉強の楽しさを知った者にとって、この傾向は残念なことです。情報処理技術者試験の受験者数の減少傾向については、筆者の力の及ぶところではありませんが、論述式試験のもつイメージの敷居を低くすることによって、既に情報処理技術者試験に合格している方に、更に上級の試験にチャレンジしてもらいたいと考え、この本を執筆しています。

上級の情報処理技術者試験の合格者が増え、合格者が組織で活躍することによって、必ずこの試験が見直され、受験者数の減少傾向が反転します。読者と情報処理技術者試験に携わる全ての人が幸せになることを願っています。

字がきれいに書けない方も安心してください。筆者の講師経験から100人中98人は、筆者よりも読みやすい字を書きます。ワープロを使って手書きで文章を書くことに慣れていない方も安心してください。この本は作文を書くことから始めています。この本に書かれた訓練を繰り返すことによって、合格レベルの論文が書けるようになります。

この本を出版するに当たって、過去に論文のイロハを指導してくださった宇佐美博先生，プロジェクトマネージャ試験対策講座をご厚意で公聴させていただいた小野村英敏先生，並びにアイテック IT 人材教育研究部の皆様に感謝します。

なおこの本は，通勤時などの電車内での学習を考慮し，必要な章だけを切り離して読んでも支障がないように，重要なポイントを各章で繰返し書いています。また，本試験問題に対応した，専門家による論文事例を収録しています。一つの問題に対して専門知識や経験をどのように表現すればよいか，ぜひ参考にしてください。

2017年9月吉日

岡山昌二

# 目次

はじめに

## 第1部 合格論文の書き方

### 第1章 本書を手にしたら読んでみる

- 1.1 効果を出すことに急いでいる方は読んでみる ..... 12
- 1.2 大人の学習を後押しする理由をもってみる ..... 18
- 1.3 情報処理技術者試験のマイナスイメージを払拭してみる ..... 20
- 1.4 “小論文なんて書けない”について考えてみる ..... 23
- 1.5 本書の第一印象を変えてみる ..... 25

### 第2章 論述式試験を突破する

- 2.1 論述式試験とは何なのか ..... 28
- 2.2 採点者を意識して論述する ..... 33
- 2.3 論述式試験突破に必要な要素を明らかにする ..... 38
- 2.4 論文を評価する ..... 41

### 第3章 基礎編

- 3.1 五つの訓練で論文が書けるようになる ..... 50
- 3.2 【訓練1】「作文」や「論文ふう」の文章を書く ..... 51
- 3.3 【訓練2】トピックを詳細化して段落にする ..... 56

### 第4章 論文を作成する際の約束ごとを確認する

- 4.1 試験で指示された約束ごとを確認する ..... 62
- 4.2 全試験区分に共通する論述の約束ごとを確認する ..... 68

### 第5章 論文を設計して書く演習をする

- 5.1 【訓練3】問題文にトピックを書き込む ..... 72
- 5.2 【訓練4】ワークシートに記入する ..... 75

5.3	【訓練5】ワークシートを基に論述する	85
-----	--------------------	----

## 第6章 書き直してみる

6.1	添削を受けて論文を書き直す	94
-----	---------------	----

## 第7章 午後Ⅰ問題を使って論文を書いてみる

7.1	問題の出題趣旨を確認する	108
7.2	論述式問題を確認する	114
7.3	論文ネタの収集演習をする	116
7.4	論文ネタを確認する	118

## 第8章 本試験に備える

8.1	2時間で論述を終了させるために決めておくこと	122
8.2	試験前日にすること	126
8.3	本試験中に困ったときにすること	128

## 第9章 受験者の問題を解消する

9.1	学習を始めるに当たっての不明な点を解消する	132
9.2	学習中の問題を解消する	137
9.3	試験前の問題を解消する	145
9.4	不合格への対策を講じる	147

## 第2部 論文事例

### 第1章 進捗管理

平成25年度 問2

システム開発プロジェクトにおけるトレードオフの解消について …154

論文事例：岡山 昌二 …155

平成 24 年度 問 3	
システム開発プロジェクトにおける利害の調整について .....	160
論文事例：岡山 昌二 .....	161
平成 22 年度 問 3	
システム開発プロジェクトにおける進捗管理について .....	166
論文事例：佐々木 章二 .....	167

## 第 2 章

### 品質管理

平成 29 年度 問 2	
システム開発プロジェクトにおける品質管理について .....	174
論文事例 1：岡山 昌二 .....	175
論文事例 2：佐々木章二 .....	180
平成 28 年度 問 1	
他の情報システムの成果物を再利用した情報システムの 構築について .....	184
論文事例 1：岡山 昌二 .....	185
論文事例 2：長嶋 仁 .....	190
平成 27 年度 問 2	
情報システム開発プロジェクトにおける品質の評価、 分析について .....	194
論文事例 1：岡山 昌二 .....	195
論文事例 2：佐々木章二 .....	200
平成 25 年度 問 3	
システム開発プロジェクトにおける工程の完了評価について .....	206
論文事例：満川 一彦 .....	207
平成 23 年度 問 2	
システム開発プロジェクトにおける品質確保策について .....	212
論文事例：岡山 昌二 .....	213
平成 21 年度 問 2	
設計工程における品質目標達成のための施策と活動について .....	218
論文事例：岡山 昌二 .....	219

## 第3章

### 費用管理

---

平成 24 年度 問 2	
システム開発プロジェクトにおけるスコープの マネジメントについて .....	226
論文事例：長嶋 仁 .....	227
平成 23 年度 問 1	
システム開発プロジェクトにおけるコストの マネジメントについて .....	232
論文事例：落合 和雄 .....	233

## 第4章

### 組織要員管理

---

平成 29 年度 問 1	
システム開発プロジェクトにおける信頼関係の構築・ 維持について .....	240
論文事例 1：岡山 昌二 .....	241
論文事例 2：長嶋 仁 .....	246
平成 26 年度 問 2	
システム開発プロジェクトにおける要員のマネジメントについて .....	252
論文事例 1：岡山 昌二 .....	253
論文事例 2：落合 和雄 .....	258
平成 23 年度 問 3	
システム開発プロジェクトにおける組織要員管理について .....	264
論文事例：岡山 昌二 .....	265
平成 22 年度 問 2	
システム開発プロジェクトにおける業務の分担について .....	270
論文事例：岡山 昌二 .....	271
平成 21 年度 問 1	
システム開発プロジェクトにおける動機付けについて .....	276
論文事例：佐々木 章二 .....	277

## 第5章

### 調達管理

---

平成 27 年度 問 1	
情報システム開発プロジェクトにおけるサプライヤの管理について .....	284
論文事例 1：岡山 昌二 .....	285

論文事例 2 : 長嶋 仁 ..... 290

平成 21 年度 問 3

業務パッケージを採用した情報システム開発  
プロジェクトについて ..... 296

論文事例 : 落合 和雄 ..... 297

## 第 6 章

### リスク管理

平成 28 年度 問 2

情報システム開発プロジェクトの実行中におけるリスクの  
コントロールについて ..... 304

論文事例 1 : 岡山 昌二 ..... 305

論文事例 2 : 佐々木 章二 ..... 310

平成 26 年度 問 1

システム開発プロジェクトにおける工数の見積りと  
コントロールについて ..... 314

論文事例 1 : 岡山 昌二 ..... 315

論文事例 2 : 長嶋 仁 ..... 320

平成 25 年度 問 1

システム開発業務における情報セキュリティの確保について ..... 326

論文事例 : 岡山 昌二 ..... 327

平成 24 年度 問 1

システム開発プロジェクトにおける要件定義のマネジメント  
について ..... 332

論文事例 : 岡山 昌二 ..... 333

平成 22 年度 問 1

システム開発プロジェクトのリスク対応計画について ..... 338

論文事例 : 岡山 昌二 ..... 339

事例作成者の紹介と一言アドバイス ..... 345

参考文献

巻末ワークシート

# 1.1

## 効果を出すことに急いでいる方は読んでみる

本書を手に行っている皆さんの中には、“明日が試験の本番なので初めて本書を手に行っている”，“通信教育で添削してもらうための論文を急いで書かなければならない”，という方がいると思います，第1章を書いてみました。

その前に重要事項の確認です。論述式試験の問題冊子の注意事項には、「**問題文の趣旨に沿って解答してください**」と解答条件が書かれています。この意味を正確に理解しましょう。次にプロジェクトマネージャ試験の平成29年春午後Ⅱ問2を示します。

### プロジェクトマネージャ試験 平成29年春 午後Ⅱ問2

#### 問2 システム開発プロジェクトにおける品質管理について

プロジェクトマネージャ（PM）は、システム開発プロジェクトの目的を達成するために、品質管理計画を策定して品質管理の徹底を図る必要がある。このとき、他のプロジェクト事例や全社的な標準として提供されている品質管理基準をそのまま適用しただけでは、プロジェクトの特徴に応じた品質状況の見極めが的確に行えず、品質面の要求事項を満たすことが困難になる場合がある。また、品質管理の単位が小さ過ぎると、プロジェクトの進捗及びコストに悪影響を及ぼす場合もある。

このような事態を招かないようにするために、PMは、例えば次のような点を十分に考慮した上で、プロジェクトの特徴に応じた実効性が高い品質管理計画を策定し、実施しなければならない。

- ・信頼性などシステムに要求される事項を踏まえて、品質状況を的確に表す品質評価の指標、適切な品質管理の単位などを考慮した、プロジェクトとしての品質管理基準を設定すること
- ・抽出した欠陥の件数などの定量的な観点に加えて、欠陥の内容に着目した定性的な観点からの品質評価も行うこと
- ・品質評価のための情報の収集方法、品質評価の実施時期、実施体制などが、プロジェクトの体制に見合った内容になっており、実現性に問題がないこと

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** あなたが携わったシステム開発プロジェクトの特徴、品質面の要求事項、及び品質管理計画を策定する上でプロジェクトの特徴に応じて考慮した点について、800字以内で述べよ。

**設問イ** 設問アで述べた考慮した点を踏まえて、どのような品質管理計画を策定し、どのように品質管理を実施したかについて、考慮した点と特に関連が深い工程を中心に、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

**設問ウ** 設問イで述べた品質管理計画の内容の評価、実施結果の評価、及び今後の改善点について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。



問題の後半部分を見ると、「設問ア」、「設問イ」、「設問ウ」で書き始めている“設問文”があります。その直前に「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」と書かれています。問題文の趣旨とは、問題の最初から「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」と書かれているところまでです。問題文の趣旨では、「プロジェクトの特徴に応じた実効性が高い品質計画を策定する際に考慮する点」について、三つ例示しています。誤解する方がいるので明言しておきますが、このような複数の例示については、問題文の趣旨に挙がっている全てを使用し、掘り下げて論述しなければならないというわけではありません。三つのうちの一つでも OK です。例示なので、同じである必要もありません。ここでは、例示を活用して、掘り下げて論じることで、短時間で趣旨に沿った論文が書けると考えましょう。

問題文の趣旨に沿って論述することについて、具体的に確認していきます。まず、採点者から趣旨に沿っていないと判断される論文について確認します。問題文の趣旨には、「他のプロジェクトの事例や全社的な標準として提供されている品質管理基準をそのまま適用しただけでは、プロジェクトの特徴に応じた品質状況の見極めが適確に行えず、品質面の要求事項を満たすことが困難になる場合がある。また、品質管理の単位が小さすぎると、プロジェクトの進捗及びコストに悪影響を及ぼす場合もある」と記述されています。一方、設問イを確認すると、「どのような品質管理計画を策定し」と記述されています。ここで設問文だけに着目して論述してしまうと、例えば、「外部設計の良否がプロジェクトの成否に関わる類似プロジェクトの品質管理計画を流用して、できるだけ厳しい品質管理基準を設定した。」などと論述してしまいます。これでは「品質管理基準の単純な流用」、「品質管理の単位が小さ過ぎる品質管理基準」になってしまい、前述の問題の趣旨に沿わない論文となります。

では、趣旨に沿っている論文について確認してみましょう。例えば、問題文の趣旨に「信頼性などシステムに要求される事項を踏まえて、品質状況を的確に表す品質評価の指標、適切な品質管理の単位などを考慮した、プロジェクトとしての品質管理基準を設定すること」と書かれています。前半の「信頼性などシステムに要求される事項」については、設問アで問われている内容です。したがって、設問イでは、この設問アの品質面での要求事項の内容と整合性が取れている必要があります。例えば、「スマートフォンのアプリであるため操作性を重視する」としましょう。一方、設問イでは、「設問アで述べた考慮した点を踏まえて」と書いてあります。したがって、設問アにおいて、例えば、「顧客企業の企画部の意向を十分に取り入れることがシステム化効果の達成に大きく影響するというプロジェクトの特徴に応じて、外部設計における品質の良否がプロジェクトの成否につながる旨を考慮した。」などと論じておく必要があります。

以上を整理すると、①品質面での要求事項として「スマートフォンのアプリであるため操作性を重視する」、②考慮した点として「外部設計における品質の良否がプロジェクトの成否につながる点」、を踏まえる必要があることが分かります。そこで、例えば、「類似プロジェクトを参考にしながら、別途、品質管理の単位が小さ過ぎないように考慮しながら、外部設計を中心に操作性に関わる、品質管理の単

位であるスマートフォンの画面などについて品質管理基準を設定した。具体的には、レビュー時間やバグの摘出件数という品質管理の指標について、それぞれ上限と下限を設定した」などを論じると、**問題文の趣旨に沿った論文**になります。

このように、この問題の設問イでは、設問アで述べた品質面での要求事項や、プロジェクトの特徴に応じて考慮した点を踏まえて論じていることを強調するように表現すると、採点者は“問題文の趣旨に沿っている”と評価します。

## (1) 合格論文の書き方の概要

本番の試験では、設問文に沿って章立てをします。次に、問題文を使った章立ての例を示します。いろいろ記入されていますが、設問文に着目すれば、設問文に沿った章立ての仕方が分かるでしょう。「1.2」などと記入している意味は、「第1章第2節」という章立てであると考えてください。なお、詳細は本書で詳しく説明しています。

論述の方向性としては、自分の経験を当てはめる努力をするより、設問に答えるように、かつ自分の経験や専門知識を使って、問題文の趣旨を膨らませるように書いてみましょう。その際、専門家としての考えや、そのように考えた根拠を採点者にアピールすることが重要です。論文ですから、①「思う」は使わない、②段落の書き始めは字下げをして読みやすく構成する、③行の書き始めが句読点になる場合は、前行の最終の1マスに文字と句読点の両方を入れる禁則処理をする、などに気をつけましょう。

もう少し、合格論文の書き方について学習してみましょう。小論文試験を突破できない論文と突破できる論文の傾向について、図示しながら説明します。

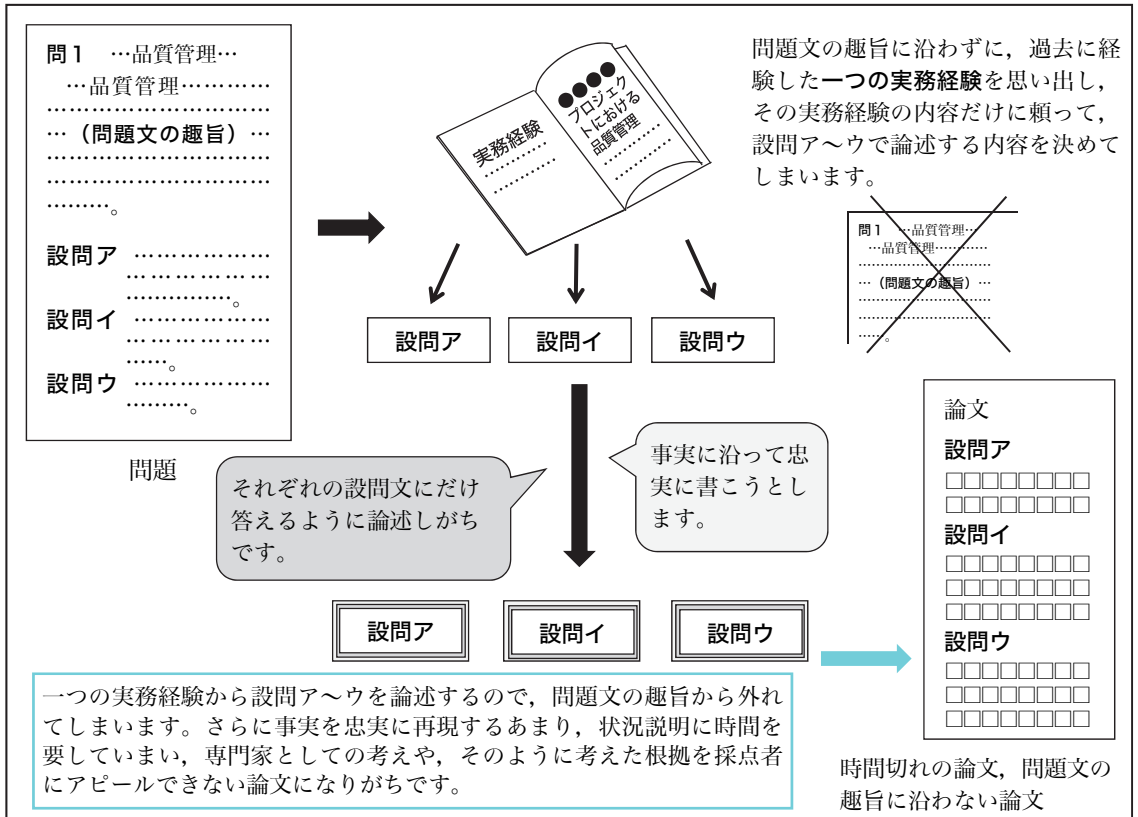
## (2) 論述式試験を突破できない論文の傾向

皆さんの多くが理想とする小論文の書き方は、既に経験した、論文の題材となる、ある一つのシステム開発プロジェクトの事例を、問題文の趣旨に沿いながら、設問ア、イ、ウの内容に合わせるように書くことではないでしょうか。しかし、現実にあったプロジェクトの内容を、論文に当てはめようすると、プロジェクトが置かれた状況などの説明に時間がかかり、時間内に書き終え設問には答えていても、問題文の趣旨に沿っていない、合格には難しい論文になることがあります。

自分の経験した事例をそのまま書こうとすると、状況説明のための論述に時間がかかって、プロジェクトマネージャとしての能力を十分にアピールできないなどの弊害が生まれます。これについて、少し考えてみましょう。図表 1-1 に“時間切れになる論文や問題文の趣旨に沿わない論文の書き方”を示します。どうでしょうか。このような書き方をしていないでしょうか。

採点者に対して合格を決めるための論述では、もう一つ、注意すべき点があります。過去に出題された設問イの多くは、前半と後半の問いに分けることができま

す。例えば、前半では“留意した点”，後半では“留意した点を踏まえた施策”があります。このような場合、多くの受験者は、前半に注力して早く 800 字を越えようとしています。その結果、採点者が重視する“留意した点を踏まえた施策”などの後半の問いに対する論述が手薄になり、その結果、合格が難しくなります。したがって、多くの問題の設問イでは、前半ではなく後半に注力することが重要です。



図表 1-1 時間切れになる論文や問題文の趣旨に沿わない論文の書き方

### (3) 論述式試験を突破できる論文の傾向

論述式試験を突破する方法は複数あります。本書では、複数あるうちの一つを紹介しています。

図表 1-2 に“問題文の趣旨に沿う論文の書き方”を示します。章立てをしながら、設問の問いの内容と、問題文の趣旨の各文章を対応付けします。問題文の趣旨を参考にして、各設問で書く内容、すなわち、トピックを決めます。なお、トピックとは、話題、テーマ、論題を意味します。本書ではトピックを、例えば「操作性に関わる品質の良し悪しがプロジェクトの成否に関わる」というプロジェクトの特徴を踏まえて、画面などの品質管理の単位ごとに、レビュー時間などの品質評価指標を設定した」など、論述のネタと考えてください。このように論文を設計して、論

# 7.1

## 問題の出題趣旨を確認する

あるとき知人と会う機会があり、論文がある試験区分の合格者である A 君が同席しました。

A 君：「岡山さん、どうしよう。合格しちゃいました。部長に“情報処理の PM 試験なんて、受からないです”と言って、PMBOK 試験合格に向けて講習会を申し込んでいるのです。」

私：「会社では、PM 試験合格か、PMBOK 試験合格か、どちらかが必須なのです。PM 試験に合格したので講習会への参加が不要になったということですか。」

この後に A 君は、“記述式問題のネタを使って、論述テクニックを活用しながら論文を書いて合格できた”と言っていました。ここで注意したいことは、“A 君は論述テクニックを取得済み”ということです。論述テクニックについては、既に説明していますから、この章では、論文の書き方ではなく、A 君を合格に導いた、**記述式問題から論文ネタを収集する**点に絞って説明します。

### (1) この章の流れを確認する

まずは、この章全体の説明の流れを確認しておきましょう。

#### ① 対象とする記述式問題と論述式問題の出題趣旨の確認

午後 I 問題を使って論文を書いてみるためには、論文ネタを収集するための記述式問題と、論述するための論述式問題を定める必要があります。決める際には、試験センターが発表している出題趣旨を確認するとよいでしょう。

#### ② 記述式問題を演習する

まずは、通常の問題演習のように、記述式問題を解いてみましょう。理由は、本試験問題の数は限られているので、まずは午後 I 試験対策として問題を有効に活用するためです。本書には、論文ネタの収集の対象となる問題だけを掲載しています。解答は、IPA で公表している解答例を参照してください。

#### ③ 論述式問題を確認する

問題の趣旨や設問文をよく読み、趣旨や設問文において問うている内容を確認します。

#### ④ 論文ネタの収集演習をする

論述式問題において問われている内容を基に、午後 I 記述式問題から論文ネタを収集する演習を行います。その際、論文ネタとして不足している点や、記述式問題に書かれている内容と少し違う点があるかもしれません。これらについて

は、論述式問題で問われている内容に合わせて加工したり、不足している点を補足したりして、話の整合性を確保するようにしてください。

## (2) 対象とする記述式問題と論述式問題の出題趣旨の確認

ここでは、本試験問題を吟味して、次の二つの問題を選びました。

- ・記述式問題 平成 28 年 午後 I 問 2 「プロジェクトにおけるコミュニケーション」
- ・論述式問題 平成 28 年 午後 II 問 2 「情報システム開発プロジェクトの実行中におけるリスクのコントロール」

なお、論文ネタを収集するだけでしたら、記述式問題だけで収集できます。では、それぞれの問題の試験センター発表「出題趣旨」を確認しましょう。

出題趣旨
プロジェクトマネージャ (PM) は、ステークホルダのニーズと期待を満たすために、適切なコミュニケーション計画を立案し、その計画に則って、プロジェクトを適切に運営する必要がある。 本問では、過去にコミュニケーションに関する問題を抱えたチームによるプロジェクトを題材として、ステークホルダとの情報共有や、プロジェクト内部のコミュニケーション計画の改善について、PM としての実践的な能力を問う。

### 平成 28 年午後 I 問 2 の出題趣旨

出題趣旨の内容から、ステークホルダとの情報共有やプロジェクト内部のコミュニケーションの改善に関わる内容が問題文に書いてあることが分かります。

出題趣旨
プロジェクトマネージャ (PM) には、情報システム開発プロジェクトの実行中に発生するプロジェクト目標の達成を阻害するリスクにつながる兆候を早期に察知し、適切に対応することによって、プロジェクト目標を達成することが求められる。 本問は、プロジェクトの実行中に察知したプロジェクト目標の達成を阻害するリスクにつながる兆候、兆候をそのままにした場合に顕在化すると考えたリスクとその理由、リスクへの予防処置、リスクの顕在化に備えて策定した対応計画、予防処置の実施状況と評価などについて具体的に論述することを求めている。論述を通じて、PM として有すべきリスクマネジメントに関する知識、経験、実践能力などを評価する。

### 平成 28 年午後 II 問 2 の出題趣旨

出題趣旨の内容から、リスクにつながる兆候、兆候をそのままにした場合に顕在化すると考えたリスク、リスクへの予防処置、リスクの顕在化に備えて策定したリスク対応計画などが問われていることが分かります。

**設問ア**

第 1 章 プロジェクトの特徴及び信頼関係を構築したステークホルダとその理由

1. 1 プロジェクトの特徴

A 社は、東京を中心に東日本を商圏とする食品卸売業者である。業界全体で売上が低迷している中、C 社は業務効率を上げることで利益率を向上させるために、ERP パッケージ導入プロジェクトを立ち上げた。

当該プロジェクトは、要件定義は準委託契約、外部設計以降は請負契約で B 社に委託されることになった。私は B 社のプロジェクトマネージャ（以下、PM という）である。ERP パッケージの導入であるため、対象は A 社の基幹業務全般である。したがって、プロジェクトの特徴としては、ステークホルダが多いという点を挙げる事ができる。

1. 2 信頼関係を構築したステークホルダとその理由

プロジェクトでは、必要に応じてステークホルダの協力を得て迅速な問題解決が必要となる。そのため、PM として私は、次の設問イで述べる活動によって、各利用部門のマネージャと信頼関係を構築した。

そのようにした理由は次のとおりである。ステークホルダが多いというプロジェクトの特徴を踏まえると、利用部門の参画者同士の意見が合わなかったり、プロジェクトの進捗に悪い影響を与える兆候があったりするケースが想定できる。そのような場合、利用部門のマネージャとの協働体制による迅速な対応が、兆候が問題に発展する前に抑えるためには効果的と考えたからである。

PM として私は、プロジェクトの実施段階の開始時点において、信頼関係を構築すべき各利用部門のマネージャに対して、プロジェクトの方針や概要スケジュールの説明に加えて、次に述べる活動をした。

memo

100字

200字

300字

400字

500字

600字

700字

800字

# 論文事例 1

システム開発プロジェクトにおける信頼関係の構築・維持について (2/5)

平成 29 年度 問 1

## 設問イ

memo

第 2 章 ステークホルダとの信頼関係の構築及び維持するための取り組み

2. 1 ステークホルダとの信頼関係を構築するための取り組み

100字

信頼関係を構築すべき各利用部門のマネージャに対して、コミュニケーション面でのアプローチによって信頼関係を構築することとした。そこで、ある利用部門にヒ

200字

アリングを実施したところ、ERPパッケージの導入はA社において実績がないために、各利用部門のマネージャは不安をもっている状況であることが判明した。そこで私は、次の取り組みを行った。

300字

①プロジェクト参画者の決定を依頼することによる円滑なコミュニケーションの確立

利用部門第一でプロジェクトを進行させるPMであることをアピールし、利用部門のマネージャがもつ各種不安

400字

を払拭するために、利用部門のマネージャにプロジェクト参画者（以下、キーマンという）を選択してもらう依頼を行った。このねらいは、キーマンの重要性などを説明することで、利用部門のマネージャと円滑なコミュニ

500字

ケーションを確立することである。

②マネージャに対しキーマンの決定を促す行動の実施

私はキーマンの素質をマネージャに説明して、キーマンを選択してもらうことにした。マネージャに対して、

600字

このような行動を積極的に行うことで、PMとしての行動力をアピールし、マネージャ自身が意思決定することでプロジェクトへの参画意識が向上し、結果的に相互の信頼関係を構築できると考えたからである。

700字

以上の活動の結果、信頼関係を構築することには成功したが、信頼関係は、次に述べる「維持して行くこと」が特に重要となる。

2. 2 ステークホルダとの信頼関係を維持して行くための取り組み

800字