

PM

平成 26 年度 春期
プロジェクトマネージャ試験
午後 I 問題

試験時間

12:30 ~ 14:00 (1 時間 30 分)

注意事項

1. 試験開始及び終了は、監督員の時計が基準です。監督員の指示に従ってください。
2. 試験開始の合図があるまで、問題冊子を開いて中を見てはいけません。
3. 答案用紙への受験番号などの記入は、試験開始の合図があってから始めてください。
4. 問題は、次の表に従って解答してください。

問題番号	問 1 ~ 問 3
選択方法	2 問選択

5. 答案用紙の記入に当たっては、次の指示に従ってください。
 - (1) B 又は HB の黒鉛筆又はシャープペンシルを使用してください。
 - (2) 受験番号欄に受験番号を、生年月日欄に受験票の生年月日を記入してください。
正しく記入されていない場合は、採点されないことがあります。生年月日欄については、受験票の生年月日を訂正した場合でも、訂正前の生年月日を記入してください。
 - (3) 選択した問題については、次の例に従って、選択欄の問題番号を○印で囲んでください。○印がない場合は、採点されません。3 問とも○印で囲んだ場合は、はじめの 2 問について採点します。
 - (4) 解答は、問題番号ごとに指定された枠内に記入してください。
 - (5) 解答は、丁寧な字ではっきりと書いてください。読みにくい場合は、減点の対象になります。

〔問 1，問 3 を選択した場合の例〕

選択欄	
2 問 選 択	問 1
	問 2
	問 3

注意事項は問題冊子の裏表紙に続きます。
こちら側から裏返して、必ず読んでください。

問 1 人材管理システムの構築に関する次の記述を読んで、設問 1～4 に答えよ。

J 社は建設業である。来年 4 月 1 日に職能資格制度を改定することが決まっている。その改定に間に合うように、新たに人材管理システム（以下、新人材管理システムという）を構築するプロジェクト（以下、新人材管理プロジェクトという）を立ち上げることにした。新人材管理システムは、現状の業務上の問題点を解決するために、既存の社員情報システム、業務経歴システム及び研修管理システムを統合し、社員の業務経歴やスキルに関する情報を一元管理することを目的としている。

新人材管理システムのシステム化計画は、人事部が策定して、経営会議へ上程した。経営会議では、計画を承認するとともに、“営業活動にも貢献できる人材管理システムとするよう、営業部門の要求も取り込むように。”との指示があった。

新人材管理プロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）には、情報システム部の K 氏が任命された。職能資格制度の改定に合わせて、来年 4 月 1 日からの稼働開始が制約条件となっている。スケジュールを図 1 に示す。



図 1 スケジュール

〔スコープマネジメント〕

新人材管理システムの要件定義を開始するに当たって、人事部 L 部長を委員長とする要求検討委員会を設置して要求を整理することになった。経営会議での指示を受け、人事部以外に営業部門の M 部長をメンバに加えることにした。K 氏は、要求検討委員会に参加し、人事部と営業部門の要求を確認することにした。

委員会の冒頭に、新人材管理システムのシステム化計画をまとめた人事部の N 課長から、新人材管理システムの開発範囲は、人材に関する情報を一元的に管理する仕組みの構築であることが説明された。これに対し、営業部門からは“営業活動における問題点も解決できるよう、過去の類似案件の経験者や、必要な公的資格保有者を迅速に把握できるようにしてほしい。案件を受注した後の要員の稼働状況を確認する機能も追加してほしい。”などの要求が出された。K 氏は、開発期間の制約もあり、全ての

要求を来年 4 月 1 日までに実現することはできない旨を説明し、要求を集約することを求めた。しかしながら、その場では要求を集約することはできなかったため、K 氏が、要求を集約する案をまとめ、次回の要求検討委員会で報告することになった。

K 氏は、要求の集約方法を検討するに当たって、改めて要求の背景となる①現状の業務上の問題点を一覧表にまとめ、関係部門の要求がどの問題点に起因しているかを整理すべきだと考えた。

〔人事部へのヒアリング〕

K 氏は、まず、既存のシステムの状況と現状の業務上の問題点を、人事部の担当者へヒアリングした。概要は次のとおりであった。

- ・社員情報システム：全社員の所属、役職、職能資格などの情報を管理している。辞令の情報を基に人事部がデータを社員情報システムに入力し、マスタのデータベースとして他のシステムに情報を配信している。
- ・業務経歴システム：社員が、現在までに担当した案件の名称と従事した期間、業務内容、担当した技術分野などの情報を管理している。表計算ソフトを用いて作成された業務経歴記入シートによって社員から報告されたデータを、人事部で業務経歴システムに取り込んでいる。業務内容、担当した技術分野の記入方法は社員に任されていて統一されていない。
- ・研修管理システム：社員が受講した研修や取得した公的資格などの情報を管理している。表計算ソフトを用いて作成された研修・公的資格記入シートによって社員から報告されたデータを、人事部で研修管理システムに取り込んでいる。研修や公的資格の名称の記入方法が統一されていないので、同一の研修や公的資格が異なる表記で登録されている場合がある。
- ・各記入シートは、表計算ソフトで作成したテンプレートに、社員が必要な情報を記入する形式であり、社員からは、記入の手間が掛かり、かつ、記入しづらいので改善してほしいとの要望が多数寄せられている。

次に K 氏が、人事部の N 課長にヒアリングを行ったところ、現状の業務上の問題点は次の 2 点であった。

- ・社員からの報告が期末にまとまって上がってくることが多く、人事部での取込み作業が期末に集中して、負荷が高くなっている。

- ・人材に関するデータが複数のシステムに分散しているので、各部門からの問合せに対して個々のシステムから情報を集めなければならない、さらに、内容の確認に時間が掛かるので、問合せに対応できない場合が多い。

N 課長は、“現状の各記入シートの記入内容はそのまま、社員がシステムに直接入力することによって人事部での取込み作業がなくなる。また、各部門からの問合せにも新人材管理システムを検索するだけで対応できるので、短時間で対応できるようになる。これらのことを目指したシステム化計画である。”という考えであった。

K 氏は、人事部へのヒアリング結果から、現在、要求検討委員会に参加していないステークホルダの要望を仕様に反映させる必要があると考えた。また、この対応とは別に、N 課長の考えでは、目指していることを十分に実現できないリスクがあり、対策の必要があると感じた。

〔営業部門へのヒアリング〕

K 氏は、次に、営業部門の M 部長にヒアリングした。概要は次のとおりであった。

- ・営業活動の際に、対象案件と類似した案件の経験者や、必要な公的資格保有者がどの程度いるかを人事部に問い合わせても、確認に時間が掛かると断られる場合が多く、必要な人材情報を把握できないことが業務上の大きな問題点である。
- ・類似案件の経験者や必要な公的資格保有者の情報を迅速に入手できるようにしてほしい。
- ・人事部だけでなく、営業部員もシステムに直接アクセスし、必要な情報を入手できる仕組みにしてほしい。
- ・さらに、案件を受注した後の要員の稼働状況をグラフ形式で確認できる機能を追加してほしい。

K 氏は、営業部門の要求には、現状の業務上の問題点に関する要求と、できれば実現したい要求が混在していると感じた。そして、現状の業務上の問題点に関する要求については、人事部の要求と解決の方向性は一致しており、②この範囲で合意することとは可能ではないかと考えた。

〔プロジェクト遂行方針〕

ヒアリングの結果を踏まえ、K 氏は第 2 回の要求検討委員会において、要求を集約

するに当たって、次の方針を提案した。

- ・ 新人材管理システムの開発範囲は、現状の業務上の問題点を解決することに重点を置き、職能資格制度改定への対応、人材に関する情報を一元的に管理する仕組みの構築、及び人材関連情報の項目と記入方法の整理とする。
- ・ 仕様検討の進め方として、業務経歴システムや研修管理システムへの改善要望を多く出している社員にプロトタイプを使ってもらい、意見を把握する。
- ・ 受注後の要員の稼働状況のグラフ化は今回の開発範囲に含めず、情報の一元管理が完了した後に改めて検討する。
- ・ 営業部員がシステムに直接アクセスする仕組みは新人材管理システム特有のリスクがあるので、③システムに直接アクセスする仕組みは導入せず、人事部で対応することとし、迅速な情報提供を行える機能の検討を実施する。

これらの方針は要求検討委員会で承認され、要件定義が本格的に開始された。

設問1 「スコープマネジメント」について、本文中の下線①の狙いとは何か。30字以内で述べよ。

設問2 「人事部へのヒアリング」について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) K氏が、仕様に反映させる必要があると考えた、要求検討委員会に参加していないステークホルダの要望とは何か。35字以内で述べよ。
- (2) K氏は、N課長の考えでは、目指していることを十分に実現できないリスクがあると感じたが、そのリスクとは何か。また、必要な対策とは何か。それぞれ20字以内で述べよ。

設問3 「営業部門へのヒアリング」について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) K氏は、営業部門の要求には、現状の業務上の問題点に関する要求と、できれば実現したい要求が混在していると感じたが、現状の業務上の問題点に関する要求とは何か。40字以内で述べよ。
- (2) K氏が、本文中の下線②のように考えた理由とは何か。30字以内で具体的に述べよ。

設問4 「プロジェクト遂行方針」について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) K氏が、業務経歴システムや研修管理システムへの改善要望を多く出している社員にプロトタイプを使ってもらい、意見を把握することにした目的とは何か。

30 字以内で述べよ。

- (2) K 氏が、本文中の下線③のように営業部員がシステムに直接アクセスする仕組みを導入しなかった，新人材管理システム特有のリスクとは何か。15 字以内で具体的に述べよ。

問2 プロジェクトの進捗管理に関する次の記述を読んで、設問1～4に答えよ。

P社は大手インターネット通販会社である。業容の拡大を目指し、ファッションを専門に扱うECサイトを運営しているE社に、先月資本参加した。P社は、来年度以降にE社を子会社化することになっている。子会社化に当たって、E社のシステム担当部門のマネジメント能力を把握し、最終的にはP社の標準のプロジェクトマネジメント体系に合わせるために、情報システム部のQ課長をE社に出向させた。

〔プロセス改善の方針〕

着任したQ課長は、E社のシステム担当役員に現況についてのヒアリングを行った。

- ・E社の情報システム部には二つの開発課がある。2人の課長は、異なるIT企業から中途採用者であり、それぞれが異なったやり方でプロジェクトをマネジメントしている。
- ・各開発課とも7～8名の規模で、ノウハウを共有しながらプロジェクトを進めている。チームワークが良く、開発の効率も悪くはない。ただし、明確に規定されたプロセスはなく、その時々で判断で開発を進めている。新規にメンバが参加する際には、その課の開発の進め方を習得するまでに時間が掛かっている。
- ・2人の課長は、これまでの成功体験に自信を持っている。統制がとれたプロセスよりも、ノウハウの共有によるスピーディな対応を好む傾向がある。
- ・進捗の遅れや品質に関する問題は時々発生している。今後、より大規模な開発案件に対応するためには、プロジェクトマネジメントの改善が必要である。

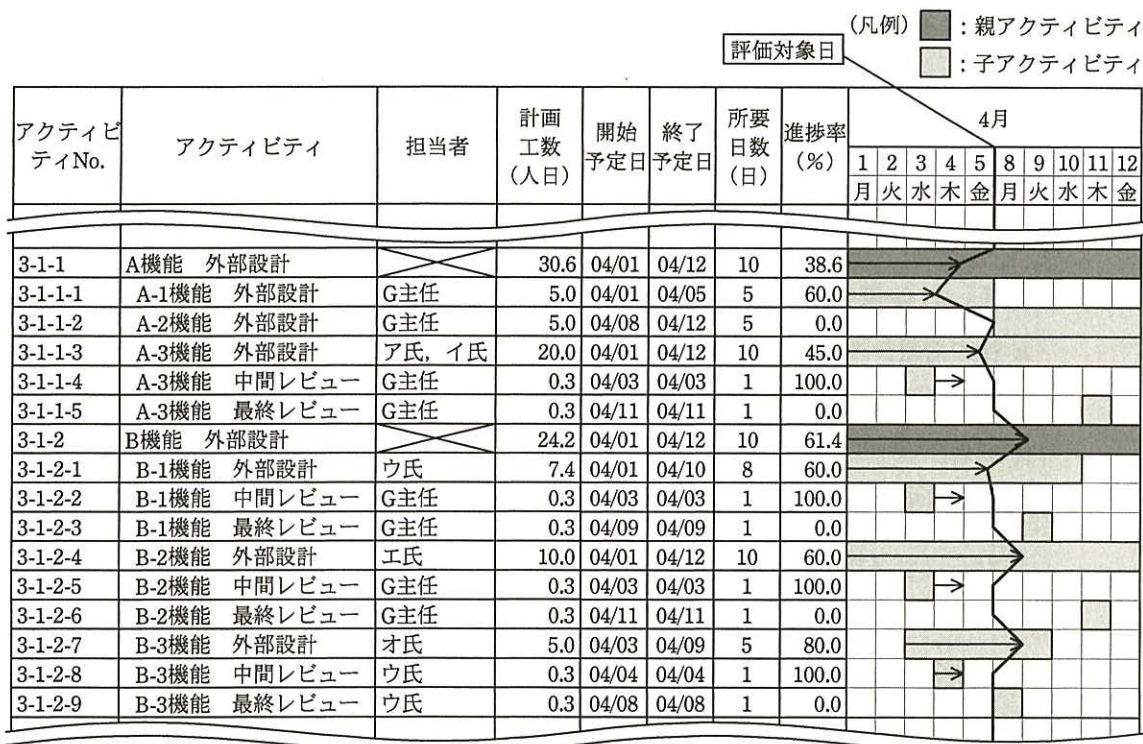
Q課長は、このヒアリング結果から、P社の確立したプロセスにいきなり統一するのではなく、次の方針で進めていく方が現状のE社にはよいと考え、P社経営層及びE社経営層に提案をして、承認を得た。

- ・各課長のマネジメントについて、問題点を具体的に指摘し、気付きを与える。
- ・その気付きを契機に、明確に規定されたプロセスに基づく開発を行うことの必要性を、少しずつ納得してもらう。

Q課長は、まず、2人の課長のうちF課長が担当する基幹システムの追加開発プロジェクトに、アドバイザーとして参加した。

〔進捗管理表の様式〕

F 課長が担当するプロジェクトは、外部設計の中盤に差し掛かっていた。F 課長は、表計算ソフトを用いて、図1のような進捗管理表を作成し、使用していた。



注記 → は実績を表す。

図1 F 課長が使用していた進捗管理表（一部）

F 課長へのヒアリングでは、この進捗管理表を用いて、次のように進捗を管理しているとのことだった。

- ・各アクティビティの所要日数は、開始予定日から終了予定日までの営業日の作業日数を集計したものである。
- ・設計書などの成果物を作成するアクティビティの進捗率は、70%を成果物作成の予定量に対する実績量から算出し、30%をレビュー指摘への対応状況から算出する。予定量の見通しが変更になった場合は、適宜見直す。
- ・進捗率に従って実績線を矢印で表示し、評価対象日における進み・遅れを折れ線（以下、イナズマ線という）で表示する。

- ・レビューのアクティビティの進捗率は、実施完了前は0%とし、実施完了で100%とする。
- ・親アクティビティの進捗率は、子アクティビティの進捗率から次のように求める。

親アクティビティの進捗率

$$= \{(X_1 \times Y_1) + (X_2 \times Y_2) + \dots + (X_n \times Y_n)\} \div (X_1 + X_2 + \dots + X_n)$$

X_i : 子アクティビティ i の所要日数 $(1 \leq i \leq n)$

Y_j : 子アクティビティ j の進捗率 $(1 \leq j \leq n)$

n : 子アクティビティの数

Q 課長は、現在の親アクティビティの進捗率の計算方法では、進捗率が正しく計算されないことを指摘し、計算方法を修正すべきだと助言した。

また Q 課長は、子アクティビティを持たない、成果物を作成するアクティビティについて、①実績線・イナズマ線は、計画について、ある前提を想定して、進み・遅れを示しているが、それを理解しているかどうかを F 課長に質問した。F 課長はその特性を理解しつつ、進捗評価をしているということだった。

[アクティビティに対するリソース割当て]

次に Q 課長は、今後のアクティビティと、アクティビティに対するリソース割当ての状況を細かく確認した。その結果、次の事実を確認した。

- ・プロジェクトのリーダである G 主任が、クリティカルパス上のアクティビティの約 7 割、レビューのアクティビティの約 7 割を担当している。
- ・上記以外のアクティビティの担当者や時期は、適切に設定されている。
- ・G 主任の稼働計画は、長時間の残業を前提にしている。その他のメンバの稼働計画は、残業なしを前提としている。

この事実について確認すると、F 課長からは次のような回答があった。

- ・G 主任の経験と能力は、他のメンバと比較して高いので、このような形でアサインすることが最も効率よく、品質面でも安心できる。
- ・過去のプロジェクトでも G 主任に作業を集中させて成功してきた。開発の途中で遅れが発生したことは何度もあったが、最後にはつじつまを合わせてくれた。今回も遅れが発生しているが、リカバリできると考えている。

Q 課長は、既に G 主任の担当アクティビティに遅れが発生していること、G 主任の

稼働計画は余裕がないことから、F 課長に対して“G 主任に対するアクティビティの割当てには、②プロジェクト全体のスケジュールに関わるリスクと、③多くの成果物の品質に関わるリスクがあるので、見直しが必要ではないか”と助言した。それに対し F 課長は“確かに、過去のケースと比べて G 主任の作業の遅れ発生時期が早く、G 主任のレビューもいつもより丁寧さに欠けている気がする”ということで、Q 課長の助言を受け入れ、G 主任の担当アクティビティのうち、他のメンバに担当させることができるものを選定して、負荷を分散した。

〔外部設計の遅延対策〕

外部設計が終盤に差し掛かった頃、あるメンバ 2 名が担当するアクティビティの設計書の最終レビューで問題が検出され、大きな手戻りが発生することが判明した。このアクティビティには、当該メンバ 2 名が担当する後続アクティビティがあり、このままでは外部設計の完了期限を守れなくなる。F 課長は次の対策を立案し、Q 課長に相談に来た。

- ・他のメンバの作業を調整して、問題が発生したアクティビティに工数を割り振り、手戻りによる遅れを最小限にとどめる。これは、プロジェクト内で調整できる。
- ・問題が発生したアクティビティには“多数の Q&A 表に散在している細かな仕様を、設計書に反映する作業”が残っている。この作業を省略し、後の工程で設計書と Q&A 表を見比べて作業を行うことにすれば、遅れは 5 日で収まる。最終的な反映作業は、テストと並行して行うドキュメント整理期間に実施する。
- ・問題が発生したアクティビティの後続アクティビティについて、5 日分のクラッシングを行うために、もう一方の開発課から緊急で要員を調達することを承諾してもらっている。
- ・クラッシングに充てる応援要員の人数は、2 名が妥当だと考えている。過去の同種のアクティビティの生産性と応援要員の候補者のスキルを考慮して、作業に必要な工数を算出した。さらに、仕様の理解やチームのノウハウの習得に要する応援要員の初期の立上げ工数、教育やレビューを行う受入側の工数を織り込んで、スケジュール上に展開して、確認した。

Q 課長は、問題が発生したアクティビティの設計書に関する対策には、後の工程で生産性や品質の低下につながる問題があるので、“更にコストは掛かるが、Q&A 表に

散在している細かな仕様を設計書に反映すべきである”と助言した。

また、クラッシングに関する工数の計算には、人員増に伴うコミュニケーションパス増加の観点が欠けていることもあり、再考が必要であることを指摘した。

設問 1 「プロセス改善の方針」について、Q 課長が P 社の確立したプロセスにいきなり統一しなかったのは、どのような問題を引き起こすことを恐れたからか。25 字以内で述べよ。

設問 2 「進捗管理表の様式」について、(1)、(2)に答えよ。

(1) Q 課長は、親アクティビティの進捗率の計算方法をどのように修正するように助言したのか。25 字以内で具体的に述べよ。

(2) 本文中の下線①について、想定されている、ある前提とは何か。30 字以内で述べよ。

設問 3 「アクティビティに対するリソース割当て」について、Q 課長が想定した本文中の下線②、下線③のリスクを、理由を含めて、それぞれ 40 字以内で述べよ。

設問 4 「外部設計の遅延対策」について、Q 課長が、Q&A 表に散在している細かな仕様を設計書に反映すべきであると助言した背景にある、後の工程で生産性や品質の低下につながる問題とは何か。40 字以内で述べよ。

平成 26 年度 春期 プロジェクトマネージャ試験 解答例

午後 I 試験

問 1

出題趣旨	
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において、ステークホルダを適切に認識し、その要求事項を把握し、計画に反映していく必要がある。 本問では、ステークホルダの様々な要求を洗い出し、時間の制約の中で、どのように全体のスコープを定義していくかを問うことで、プロジェクトマネジメントの実務的な能力を評価する。また、人材情報を扱うシステム特有のリスク対応として、個人情報の取扱いに関する知識を問うことで、リスクマネジメントの実務能力を評価する。	

設問	解答例・解答の要点		備考
設問 1	起因する問題点の影響度から要求の優先順位を付ける。		
設問 2	(1)	各記入シートが記入しづらいので改善してほしいという社員の要望	
	(2)	リスク 記入内容が統一されず確認に時間が掛かる。 対策 ・各項目の記入方法を統一する。 ・人材関連情報の項目と記入方法を整理する。	
設問 3	(1)	類似案件の経験者や必要な公的資格保有者の情報を迅速に入手できること	
	(2)	・人材情報を迅速に提供する仕組みの構築では一致しているから ・人材情報を迅速に把握する要求では一致しているから	
設問 4	(1)	操作性に関する要望を仕様に反映させるため	
	(2)	人材情報が漏えいすること	

問 2

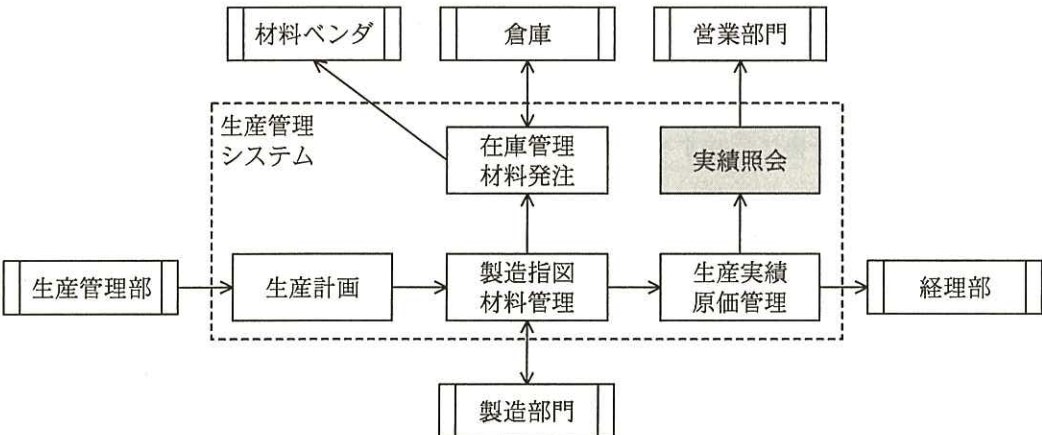
出題趣旨	
プロジェクトマネージャ (PM) は、システム開発プロジェクトにおいて、スケジュール計画を立案し、プロジェクトの進捗状況を適切に評価して、問題、課題及びリスクがある場合には、適切な対策を講じる必要がある。 本問では、インターネット通販企業におけるシステム開発プロジェクトの進捗管理を題材に、進捗管理計画の立案、進捗状況の評価、問題発生時の対応について、PM としての実践的な能力を問う。	

設問	解答例・解答の要点		備考
設問 1	・プロセス導入の効果が十分に得られないこと ・プロセスが正しく定着しないこと		
設問 2	(1)	X_i には所要日数ではなく計画工数を用いる。	
	(2)	アクティビティの成果が、日ごとに一定に増加すること	
設問 3	下線②	クリティカルパス上のアクティビティの遅れで、プロジェクト全体が遅れる。	
	下線③	レビューが不十分となることで、他の作業者の成果物の品質低下につながる。	
設問 4	・Q&A 表に散在している仕様を見落とししたり、仕様の把握に時間が掛かること ・Q&A 表に散在している仕様の見落としや、手戻りが発生すること		

問 3 生産管理システムの再構築に関する次の記述を読んで、設問 1～4 に答えよ。

A 社は、SI 企業である。製造業の H 社から、生産管理システムの再構築プロジェクト（以下、H 社プロジェクトという）を受注することになり、現在、3 月からの作業開始に向けて計画を策定している状況である。

H 社の生産管理システムは、10 年以上前に自社開発したシステムを過去数回にわたり改修してきたもの（以下、現システムという）である。これまで現システムを保守していた担当者が 6 月末で退職することもあり、自社で維持できなくなることから、外部の SI 企業に再構築を委託することになった。再構築に当たっては、現システムの業務機能は変えずに、アーキテクチャを刷新した新しいシステム（以下、新システムという）へ移行したいとのことであった。また、生産実績の状況を照会できる拡張機能も開発したいとのことであった。新システムのイメージを図 1 に示す。



注記 網掛け部分は拡張機能を表す。

図 1 新システムのイメージ

H 社では、年末年始の休業の時期にしかシステムの移行ができないという制約があるので、開発期間は 10 か月である。H 社プロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）には、生産管理システムの経験が豊富な A 社の B 氏が任命された。B 氏は、A 社の過去のプロジェクト完了報告書から、類似のシステムのスケジュールを参考にして、図 2 に示す H 社プロジェクトのスケジュール案を作成した。

月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
工程	▼ 現在	← 外部設計		内部設計		製造・単体テスト		結合テスト		総合テスト		移行 ▼稼働開始

図2 H社プロジェクトのスケジュール案

〔契約管理〕

B氏は、作成したスケジュール案を基に、H社プロジェクトのリスクについて検討を行った。H社の契約窓口からは、“新システムは、現システムの業務機能は変えずに、アーキテクチャを刷新するものであり、仕様が明確である。”との見解に基づき、全工程を請負契約で締結することを求められている。

B氏は、現システムの状況について現システムの保守担当者に確認した。現システムは、これまで10年以上にわたって運用されており、過去数回にわたり改修されてきたが、設計ドキュメントは初期のものが残っているだけで、改修履歴は反映されていないとのことであった。B氏は、H社プロジェクトでは、外部設計において、現システムの実際の仕様を十分に調査し、明確になった仕様に基づいて、外部設計書を新たに作成する必要があると考えた。

B氏は、H社の契約窓口の見解と現システムの状況にはギャップがあり、全工程を請負契約で締結することはリスクが大きいと考え、外部設計を委任契約、内部設計～総合テストを請負契約、移行支援を委任契約で締結する契約案を作成し、H社と協議を行うことにした。

〔プロジェクト計画〕

B氏は、プロジェクト計画書を作成するために、プロジェクトの遂行に必要な作業を洗い出した。外部設計が委任契約であることを前提に、全体の期間については参考として、内部設計～移行完了を外部設計完了後8か月で行う計画案を提示し、H社と打合せを行った。H社からは、移行は年末年始にしかできないので、来年初めからの稼働開始を確約してほしいとの強い要望があった。

B氏は、現時点ではA社ではコントロールできないリスクが存在し、稼働時期を確約することはできないことを説明し、理解を求めた。その上で、来年初めからの稼働開始に向けて、次の条件を提案した。

- ・外部設計書の確定を4月末とすること

- ・外部設計終了時に改めて再見積りを行い、内部設計以降の契約を締結すること
- ・“現システムの業務機能は変えず”という条件ではなく、aを条件として開発を進めること

協議の結果、来年初めからの新システム稼働開始を目標として作業を進めること、できる限り現システムの仕様を取り込むように開発を進めること、できるだけ業務に影響を与えずに新システムへ切り替えるために、移行・運用の方法を別途提案することを条件に、H社の承認を得て、H社プロジェクトは開始された。

〔調達管理〕

B氏は、A社の開発要員だけでは納期に間に合わないと考えたので、営業部門が使う拡張機能である実績照会機能の開発を外部へ委託することにし、H社プロジェクトの開発のチームリーダーに、委託先を選定するよう指示した。チームリーダーは、A社との付き合いが長く、A社の品質管理基準も理解しているX社に委託したいとのことであった。

B氏は、チームリーダーの重視する委託先選定のポイントは適切と認める一方で、複数の委託先の候補から見積りをとることの意義を説明した。また、委託先選定の履歴を明確に文書で残すことの重要性を説明し、委託先選定に先立ち、提案依頼書（RFP）を作成するように指示した。そして、チームリーダーに、評価基準として重視したいある条件を加えさせて、X社を含めた3社に対してRFPを出させた。

〔移行・運用方法の検討〕

B氏は、H社から要望された、できるだけ業務に影響を与えずに新システムへ切り替えるための移行・運用の方法を検討することにした。

B氏は、データを移行するプログラムの検証も含めて、総合テストの初期段階から本番データによる現システムとの処理結果の一致の確認を徹底して行うことにした。

しかしながら、B氏は、今回の開発の進め方を考慮すると、①総合テストで本番データによる現システムとの確認を徹底したとしても、新システムが現システムの全ての仕様を網羅しているという保証は得られないと考えた。そこで、運用の方法として、移行後も一連の月次処理を行う1か月の間、現システムと新システムを並行運用して、新システムのリスクに対応する必要があると考えた。さらに、B氏は、次の内容につ

いて H 社と合意をしておく必要があると考えた。

- ・新たに作成した外部設計書と新システムの実装機能の不整合は瑕疵^{かし}として扱い、瑕疵担保責任の期間内であれば無償で修正を行う。
- ・現システムの仕様のうち外部設計で洗い出せなかった仕様が発見された場合は追加開発とし、別途見積りを行い、契約を締結して実施する。

B 氏は、これらの内容を提案としてまとめ、H 社に提示した。

設問 1 「契約管理」について、B 氏は、H 社の契約窓口の見解と現システムの状況にはギャップがあり、全工程を請負契約で締結することはリスクが大きいと考えた。そのギャップとは何か。また、リスクとは何か。それぞれ 40 字以内で述べよ。

設問 2 「プロジェクト計画」について、B 氏が外部設計終了時に改めて再見積りを行い、内部設計以降の契約を締結するために提示した条件 a はどのような内容か。35 字以内で述べよ。

設問 3 「調達管理」について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) B 氏が説明した、複数の委託先の候補から見積りをとることの意義とは何か。20 字以内で述べよ。
- (2) B 氏が加えさせた、評価基準として重視したいある条件とは何か。25 字以内で述べよ。

設問 4 「移行・運用方法の検討」について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) B 氏が、本文中の下線①のように考えた理由とは何か。40 字以内で述べよ。
- (2) B 氏が、H 社に提示した提案で、移行後も現システムと新システムの並行運用を行うことで対応するとした、新システムのリスクとは何か。また、その対応策とは何か。それぞれ 20 字以内で述べよ。

問3

出題趣旨	
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において、顧客の要求の背後にあるリスクを察知し、適切に対応をとる必要がある。 本問では、“現行システムの仕様どおり”という要求に対する契約面、スケジュール面などでの対応を問うことで、PMのリスク対応能力を評価する。	

設問		解答例・解答の要点		備考
設問 1	ギャップ	仕様が明確という見解と設計ドキュメントに改修履歴が反映されていない状況		
	リスク	改修で変更された機能が実装されず手戻りが発生して納期に遅れること		
設問 2	a	新たに作成した外部設計書に基づいて新システムの開発を行うこと		
設問 3	(1)	・ 委託先の客観的な評価ができる。 ・ 調達コストを適正にできる。		
	(2)	・ A 社と同様の品質管理基準を有していること ・ 品質に関する A 社の検収条件を満たすこと		
設問 4	(1)	本番データが現システムの全テストケースをカバーしているわけではないから		
	(2)	リスク	・ 実装が漏れている機能が発見される。 ・ 処理結果に不一致が発見される。	
		対応策	・ 現システムの処理結果を使う。 ・ 現システムに切り戻す。	

午後 I 試験

問 1

問 1 では、人材管理システムの構築を例にとり、複数のステークホルダの様々な要求に対し、どのように応えるか、全体のスコープをどのように定義していくかなどについて出題した。全体的に正答率は高かった。

設問 1 では、ステークホルダの要求の背後にある問題点を理解し、その影響度から要求の優先順位を把握する点を解答してほしかったが、単に“要求を整理するため”という表面的な解答が多かった。また、要求と要件を混同している解答も多かった。

設問 3(2)では、人事部、営業部門の要求がともに人材情報を迅速に把握したいという点で一致していることを理解し、具体的に説明してほしかった。プロジェクトマネージャ (PM) は、ステークホルダの要求に対してどのように応えるか説明し、理解を得て協力してもらうことが大切であることに留意し、常に、具体的、論理的に説明する習慣を身に付けてほしい。

問 2

問 2 では、進捗管理、資源管理、リスク管理の実務的な側面について出題した。進捗遅れとなり、プロジェクト全体に関わるリスクを抱えることになったプロジェクトのリーダーについて、そのリスクを特定する設問に対する正答率は高かった。

設問 1 では、“標準的なプロジェクトマネジメント体系に合わせる”というアドバイザーの最終目的を明確に意識して解答してほしかったが、そこまで言及していない解答が多かった。

設問 2(1)は、親アクティビティの進捗率を算出するための加重平均の計算に、子アクティビティの計画工数ではなく所要日数を用いている事例を示して、正しい計算の方法を問うた。これに対し、“子アクティビティを単純平均にする”といった、親アクティビティの進捗率を正確に算出できない解答が散見されたのは残念だった。定量的な進捗の把握について、基礎をしっかりと再確認してほしい。

問 3

問 3 では、生産管理システムの再構築を例にとり、“現システムの仕様どおり”という要求に内包されるリスクの認識と、契約面、スケジュール面などでの対応策について出題した。全体的に正答率は高かった。

設問 2 では、“現システムの業務機能は変えず”という、実際には明確になっていない仕様ではなく、新たに作成した外部設計書の仕様に基づいた請負契約とすることがリスクを回避する上で重要である点を理解してほしかった。“明確になっていない現システムの仕様をできる限り取り入れる”という姿勢は、結果としてスコープを確定できず、大きなリスクとなることを理解してほしい。

設問 4(1)では、総合テストにおいて本番データによるテストを実施しても、必ずしも現システムの仕様の全てのケースを網羅していないという観点から解答してほしかったが、現システムの設計ドキュメントが改定されていないなど、設計段階の課題に関する解答も目立った。プロジェクトの状況に応じたリスク対応の視点を持つ習慣を身に付けてほしい。