PM

平成27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　生産管理システムを導入するプロジェクトの，ステークホルダマネジメントに関する次の記述を読んで，設問1～3に答えよ。

H社は製薬企業である。米国市場へ進出するために，米国の大手製薬企業X社と提携し，その傘下に入った。

米国市場へ製品を輸出するためには，米国の医薬品業界の基準に適合した生産管理システムを導入する必要がある。そのため，X社から，X社グループ標準の生産管理システム（以下，X社標準システムという）を導入することを求められた。H社の経営陣は，X社標準システムの導入を決定した。

X社は，H社がX社標準システムを導入するに当たって，X社標準システムに詳しい米国人コンサルタントのY氏をアドバイザとして派遣することを約束したが，システム導入はあくまでもH社が中心となって進めることが前提となっている。X社は，H社が守るべき条件として，次の項目を指定している。

- X社標準システムの導入作業は，X社が提示するX社標準システム導入手順のテンプレート（以下，テンプレートという）に沿って実施し，進捗状況について定期的にX社に報告すること。
- X社標準システムの稼働開始の前提として，H社が，X社標準システムを利用して基準を満たす製造プロセス（以下，X社標準業務プロセスという）を実行できるかどうかを，導入作業終了後，稼働開始までにX社の監査員が監査し，指摘事項があれば対応すること。

X社標準システムでは，製造の記録及び承認の履歴を，電子的に追跡できることが前提となっている。H社のこれまでのシステム（以下，現システムという）は，生産計画の策定から実施，結果の収集などを行うことはできるが，紙での記録が中心で，作業工程の履歴を紙に記録し，管理者が確認をしたという記録をシステムに入力する手順になっている。したがって，X社標準システムの導入においては，システムの導入と並行して，従来のH社の業務手順をX社標準業務プロセスに沿って見直す必要がある。

H社は，X社標準業務プロセス及びX社標準システムの導入の統括責任者として製造部門のI部長を任命し，その配下に業務見直しのための委員会（以下，見直し委

員会という）とシステム導入のためのプロジェクトを設置した。また，見直し委員会の委員長はＩ部長が兼務し，現システムの業務の主担当者である製造部門のＪ課長がリーダとして参加する。見直し委員会のメンバは，Ｘ社標準システムの利用者となるＨ 社の製造プロセスに関わる部門の実務担当者（以下，Ｈ 社利用部門という）で構成される。プロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）は，システム部のＫ 氏が担当し，見直し委員会にもメンバとして参加する。

Ｈ 社のシステム部は，システムの開発・運用の企画・計画を主な業務とし，現システムを含む実際のシステム開発・運用業務の多くは情報子会社のＴ 社に委託している。Ｋ 氏は，Ｘ 社標準システム稼働後の運用業務についてもＴ 社に担当してもらう方針で，導入作業への協力を依頼した。Ｔ 社は，自社が開発に関わっていないＸ社標準システムの導入作業及び運用業務に協力することに抵抗感をもっていたが，Ｋ氏に強く依頼されて，最終的には応じることになった。今回のプロジェクトとステークホルダの関係を図１に示す。

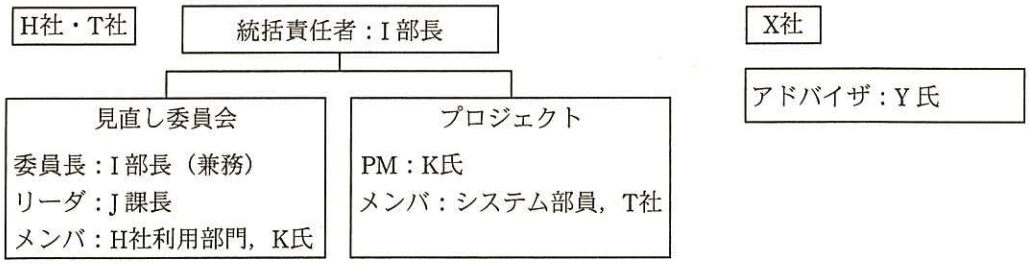

図１　プロジェクトとステークホルダの関係

〔プロジェクト計画策定〕

Ｋ 氏は，プロジェクト計画を策定するために，Ｘ 社から提示されたテンプレートを検証した。Ｘ 社のテンプレートは，Ｘ 社標準システムを導入するための作業項目を中心に記述されているが，導入する側の作業については，全ての作業が記述されているわけではなかった。Ｋ 氏は，Ｈ 社としての業務の継続性を確保するための重要な作業を新たなWBS 項目として追加する必要があると考えた。

また，Ｋ 氏は，Ｘ 社が指定した条件を勘案すると，Ｘ 社に実施可能な時期と所要日数を確認すべき重要な作業項目があると考えた。

K 氏は，X 社に確認を行った上で，テンプレートの WBS に，新たに洗い出した WBS 項目及びマイルストーンを追加し，それらを時間軸上に展開し，プロジェクトの全体スケジュールを策定した。K 氏は，このスケジュールを関連するステークホルダに示し，同意を得た上で，プロジェクトを開始した。

〔ステークホルダの現状〕

K 氏は，今回のプロジェクトには多くのステークホルダが関わっており，各ステークホルダとプロジェクトとの一体感を形成し，適切にマネジメントすることが重要な成功要因になると考え，ステークホルダの状況を把握することを I 部長に提案し，了承を得た。

K 氏は，今回のプロジェクトに関わるステークホルダの現状を関与度（プロジェクトへの積極的な関与の度合い）と影響度（プロジェクトの計画策定や遂行に変更を生じさせる能力）の観点で分析することとし，各ステークホルダに対するヒアリングを行った。また，K 氏自身の関与度と影響度の分析も追記し，表 1 の状況を把握し，これらを基に図 2 にまとめた。

この状況から，K 氏は現状の体制の問題点を，次のように考えた。

・ステークホルダとプロジェクトとの一体感が形成されていない点
・プロジェクトを推進する上で重要な，図 2 のある領域に属するステークホルダが存在しない点
・影響度が高いステークホルダの関与度が低く，バランスが悪い点

K 氏は，これらの問題点に対し，早急な対策が必要だと考えた。

表 1　ステークホルダの関与度と影響度の分析

ステークホルダ（記号）	関与度の分析	影響度の分析
I 部長（I）	低：見直し委員会のリードは J 課長に全て任せ，報告を受ける形での関与を予定している。	高：X 社標準業務プロセス及び X 社標準システム導入の統括責任者であり，影響度は高い。米国市場への進出のための X 社との提携を，H 社として必須の戦略と捉えている。

表１　ステークホルダの関与度と影響度の分析（続き）

ステークホルダ（記号）	関与度の分析	影響度の分析
J 課長（J）	中：見直し委員会には参加するが，現システムの業務の主担当者であることから，積極的に X 社標準業務プロセスに沿って現状のプロセスを変えていくという姿勢には至っていない。	高：I 部長の指名によって見直し委員会のリーダを担当している。
H 社利用部門（H）	低：X 社標準システム導入の目的などの説明をまだ受けていない。	中：最終的に利用する立場であり，一定の影響度をもつ。
T 社（T）	低：自社の担当範囲をできるだけ少なくし，決められたことだけ実施するという姿勢がみられる。	中：現システムについては詳しいが，X 社標準システムについては内容を理解していない。
X 社（X）	低：“H 社主導で進める”前提から，プロジェクトには直接は関与してこない。	高：H 社のシステムスキルに対する不安感から，進捗状況の報告の他に様々な報告を要求してくる。
Y 氏（Y）	中：“H 社主導で進める”という X 社の姿勢を反映して，直接関与しないが，アドバイザの立場で関与している。	中：X 社標準システムのノウハウをもち，一定の影響度をもつ。
K 氏（K）	高：戦略的なシステム導入でのプロジェクトの PM であり，積極的に関わっていく決意である。	中：プロジェクトの PM であるが，見直し委員会はメンバとしての参加であり，影響度は高いとはいえない。

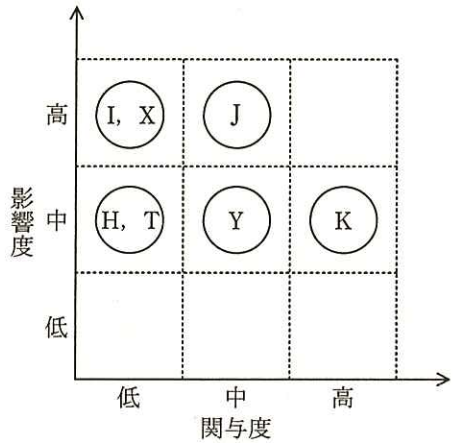

図２　ステークホルダの現状

〔ステークホルダの望ましい状態〕

K氏は，表1及び図2をI部長に報告し，対策を協議した。その結果，次の方針で対応することで合意した。

・ステークホルダとプロジェクトとの一体感を形成する対策を取る。

・キーパーソンによる，プロジェクトを推進する組織体を設置する。

・ステークホルダについて，関与度と影響度のバランスを取りながらプロジェクトを進めていける関係を築く。具体的には図 3 の状態を目指すことを基本方針とする。

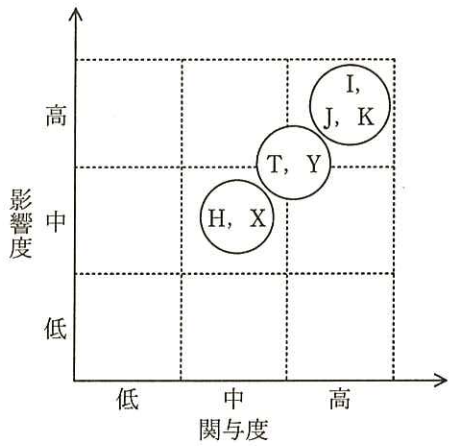

図3　ステークホルダの望ましい状態

K氏は，この方針に沿って次のような対策を考えた。

対策①：I部長から見直し委員会及びプロジェクトに対し，X社とH社との提携の意義と，X社標準システム導入の必要性を直接語ってもらう。

対策②：I 部長，J 課長及び K 氏による PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）を組織し，定期的に情報共有し，問題点の協議を行う。

対策③：見直し委員会で H 社利用部門に対し，X 社標準システムのメリットだけではなく，デメリットも併せて正しく伝えた上で，協力を要請する。

対策④：T社に対して運命共同体と認識していることを伝えて，導入後の運用を担当する視点から積極的に参加するように働きかける。

対策⑤：X社に対し，Y氏をプロジェクトのX社アドバイザ兼現地責任者として指名するよう提案する。

設問1　〔プロジェクト計画策定〕について，(1)，(2)に答えよ。

(1)　K 氏が考えた，H 社としての業務の継続性を確保するための重要な作業とは何か。20 字以内で述べよ。

(2)　K 氏が考えた，X 社の指定した条件を勘案すると，X 社に実施可能な時期と所要日数を確認すべき重要な作業項目とは何か。15 字以内で述べよ。

設問2　〔ステークホルダの現状〕で，K 氏が，現状の体制の問題点として考えた，プロジェクトを推進する上で重要な，図 2 のある領域に属するステークホルダが存在しない点とは，どのような状態を指すのか。35 字以内で述べよ。

設問3　〔ステークホルダの望ましい状態〕について，(1)～(5)に答えよ。

(1)　K 氏が，対策①で期待した効果は何か。30 字以内で述べよ。

(2)　K 氏が，対策②で組織した PMO に期待した役割は何か。25 字以内で述べよ。

(3)　K 氏が，対策③で，見直し委員会で H 社利用部門に対し，X 社標準システムのメリットだけでなく，デメリットも併せて伝える必要があると考えた理由は何か。25 字以内で述べよ。

(4)　K 氏が，対策④で，T 社について運命共同体であると認識している背景は何か。40 字以内で述べよ。

(5)　K 氏が，対策⑤を X 社に提案する狙いは何か。30 字以内で述べよ。

問2　ソフトウェアパッケージの導入に関する次の記述を読んで，設問1～4に答えよ。

D社は衣料品メーカであり，国内にある2か所の倉庫から全国の量販店に商品を配送している。昨今，競合環境が厳しくなっていることから，既存2倉庫を廃止して1か所の新倉庫に統合し，業務の効率向上を図ることを決定した。これまでは自社で開発した倉庫管理システムを既存2倉庫で使用していた。しかし，倉庫ごとに業務プロセスの変更があり，その都度改修を行ってきたので，既存2倉庫でシステムの仕様に差異が発生し，メンテナンスにも支障を来していた。D社では，今まで業務システムを自社開発しており，ソフトウェアパッケージの導入経験はなかったが，これを機に新倉庫には倉庫管理用ソフトウェアパッケージ（以下，倉庫管理パッケージという）を導入することにし，次のシステム化の方針を役員会で決定した。

・1年後に新倉庫の操業を開始する。
・既存2倉庫の業務プロセスを基に，業務の統合と効率向上の観点から新業務プロセス案を定義する。
・新業務プロセス案の機能に対して，適合率が最も高い倉庫管理パッケージを選定する。
・倉庫管理パッケージの標準機能及び標準プロセスに合わせて，新業務プロセス案を見直し，新倉庫の業務プロセスを決定する。決定に当たっては，業務の効率向上の観点で十分に評価する。
・倉庫管理パッケージに装備されていない機能，及び装備されていてもそのままでは運用上支障があり利用できない機能については，追加開発を行う。追加開発の工数は，プロジェクトの予算の制約に基づき上限を設定する。
・無線ハンディ端末を使用してリアルタイムに在庫の動きを把握する現在の方式を踏襲する。

〔倉庫管理パッケージの選定〕

システム化の方針を受け，倉庫管理パッケージ選定委員会（以下，委員会という）が組織された。また，倉庫管理パッケージ導入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E課長が任命された。委員会は，業務の効率向上の推進役である経営企画部が中心となり，E課長，新倉庫の管理者及び既存2倉庫の

キーパーソンで構成された。

委員会による検討を経て，新業務プロセス案が定義された。新業務プロセス案は，業務の効率向上の観点から既存 2 倉庫の業務プロセスの差異を吸収するだけでなく，業務プロセスの見直しも多数実施した。既存 2 倉庫のキーパーソンは，定義された新業務プロセス案の大枠には合意したものの，“既存業務プロセスからの変更が多く，現場がついてこられるか不安だ。”とのことであった。この点は業務プロセス設計の段階で再評価することとなった。

この新業務プロセス案と複数のベンダから提案された倉庫管理パッケージとの機能の適合率を調査し，検討を行った結果，適合率が最も高くベストプラクティスとして業界での評価も高い M 社倉庫管理パッケージ（以下，MWS という）を選定した。

E 課長は，倉庫管理パッケージ選定の過程で MWS の機能については十分に確認できたが，性能や運用面については今後確認が必要だと感じた。過去に D 社では無線ハンディ端末を導入した際，稼働直前の総合テストで性能に関する問題が発見され，稼働が遅れたことがあったからである。また E 課長は，プロジェクトの開始に向けて M 社へ支援を依頼した。その際，D 社のこれまでの開発の実績を踏まえて，MWS の製品知識に詳しいメンバだけでなく，①MWS 導入のプロジェクト管理の知識と経験を有するメンバの人選も依頼した。

MWS の追加開発では，D 社が現在使用している開発言語及び開発環境が利用できる。また，D 社要員のスキルで十分に対応が可能であり，要員の調達のめども立っている。さらに，M 社に委託した場合よりもコストが削減できるので，追加開発は自社で行う方針とした。そして，予算の制約から追加開発の上限となる工数を設定し，自社要員の投入可能工数を算出した。

〔プロジェクト計画〕

委員会での検討は 3 か月で完了し，倉庫管理パッケージ導入プロジェクトが立ち上がった。E 課長は，M 社メンバの支援を受け，プロジェクト計画を立案した。MWS 導入スケジュールは図 1 のとおりである。

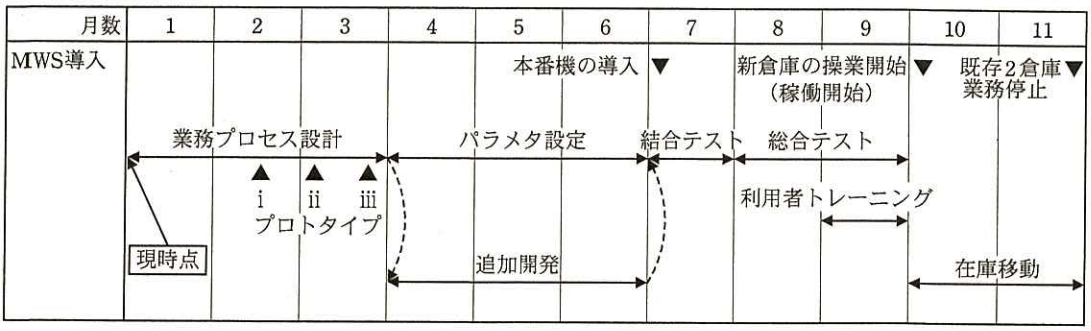

図 1　MWS 導入スケジュール

スケジュールにある各工程の作業内容は，次のとおりである。

(1)　業務プロセス設計：MWS の標準機能及び標準プロセスに合わせて，新業務プロセス案を見直す。見直しに当たっては，M 社のデモンストレーション環境でプロトタイプを 3 段階に分けて作成し，新倉庫の業務プロセスを確定させる。それによって，追加開発の要件も確定する。

(2)　パラメタ設定：業務プロセス設計で作成したプロトタイプを基に，開発機で詳細なパラメタを設定し，機能単位に動作テストを実施する。

(3)　追加開発：業務プロセス設計で確定した追加開発の要件を基に，追加開発するプログラムの基本設計から単体テストまでを実施する。

(4)　結合テスト：機能単位の動作テストが完了した MWS と，単体テストが完了した追加開発分のプログラムとを，開発機で結合してテストする。

(5)　総合テスト：業務プロセス設計で定義した業務プロセスの観点から，新倉庫の倉庫管理システムを本番機で総合的にテストする。また，性能や運用面の検証，及びキーパーソンを含めた既存 2 倉庫の要員から成る利用部門による検証を行う。

(6)　利用者トレーニング：利用部門に対する，新しい業務プロセスに沿った操作トレーニングを行う。

(7)　在庫移動：既存 2 倉庫から在庫品を移動する。在庫データの移行は行わず，新倉庫で入庫処理を行うことによって在庫データを蓄積する方式とする。

E 課長はスケジュール作成に当たって，M 社から提案された標準的なスケジュール案に対して次の変更を行っている。

・利用者トレーニングは総合テストの完了後に行うことが標準であったが，新倉庫の操業開始時期の制約があり，総合テストと並行して実施する。

・M 社のデモンストレーション環境はプロトタイプ作成の期間だけの提供が標準であったが，業務プロセス設計工程の完了以降も利用できるよう M 社に依頼し，プロトタイプを利用部門に公開し，事前に操作してもらうことにした。利用者トレーニングに備えて，既存 2 倉庫のキーパーソンから新倉庫の業務プロセスについてドキュメントを基に説明してもらう計画だが，それだけでは利用者トレーニングがスムーズに進まないリスクがあると考えたからである。

・本番機の導入は総合テストからが標準であったが，過去の経験から②ある作業の一部を結合テスト工程で実施するために，結合テスト工程から導入し，利用できるようにした。

〔プロジェクト体制〕

プロジェクトの体制は，業務プロセス設計チーム，MWS 導入チーム，追加開発チームの 3 チーム編成とした。

業務プロセス設計チームは，新倉庫の管理者と既存 2 倉庫のキーパーソンを中心に構成した。E 課長は，③新業務プロセス案を定義したときのキーパーソンの反応から，業務プロセスの設計を行う過程で作業の進捗が滞ってしまうリスクがあると考えた。そこで，M 社のメンバと相談し，D 社と企業規模や業務内容が似通っており，MWS の標準機能及び標準プロセスに合わせて業務プロセスを変更し，成果を出している企業の倉庫へ見学に行き，その倉庫の管理者や実務リーダとディスカッションができるよう企画した。

MWS 導入チームは情報システム部のメンバで構成した。このチームは，業務プロセス設計チームと共同で業務プロセス設計を行った後，パラメタの設定作業と動作テストを行う。

追加開発チームも情報システム部のメンバで構成した。チームの本格的な立ち上げは業務プロセス設計終了後であるが，チームリーダの F 主任については，業務プロセス設計の段階から参加できるよう調整した。

〔プロトタイプと追加開発〕

E 課長は，プロトタイプを 3 段階に分け，それぞれ次の目的で作成することにした。

・プロトタイプｉ：MWS の標準機能及び標準プロセスに合わせて定義された業務プ

ロセスを，プロトタイプを作成して確認し，課題を抽出する。

・プロトタイプii：プロトタイプiで抽出された課題に対応し，さらに，画面の操作方法や表示形式，イレギュラ処理などの動作を確認する。同時に，追加開発の候補を洗い出し，概算の工数見積りを行う。このとき，見積工数が投入可能工数を超過した場合，④M社メンバの支援を受け，システム化の方針に沿って再検討する。

・プロトタイプiii：最終的な業務プロセスと追加開発の範囲を確定する。

E課長は，業務プロセス設計工程を完了するには，追加開発が投入可能工数以内に収まることはもちろんだが，それだけでなく，新しく定義された業務プロセスが，⑤システム化の方針に適合していることが重要であると考えた。そこで，業務プロセス設計チームの立ち上げ時に，この点を徹底することにした。

設問1　〔倉庫管理パッケージの選定〕について，E課長が，本文中の下線①の依頼をした理由を，40字以内で述べよ。

設問2　〔プロジェクト計画〕について，(1)，(2)に答えよ。

(1)　E課長は，プロトタイプを公開し，事前に操作してもらうことによって利用部門に何を期待したか。35字以内で述べよ。

(2)　E課長が，本文中の下線②で実施しようと計画した作業とは何か。10字以内で答えよ。

設問3　〔プロジェクト体制〕について，(1)～(3)に答えよ。

(1)　E課長が，本文中の下線③のリスクがあると考えた理由を，40字以内で述べよ。

(2)　E課長は，MWSを使っている倉庫を見学することによってどのような効果を狙ったのか。40字以内で述べよ。

(3)　E課長がF主任を業務プロセス設計の段階から参加できるよう調整した理由は何か。35字以内で述べよ。

設問4　〔プロトタイプと追加開発〕について，(1)，(2)に答えよ。

(1)　本文中の下線④について，E課長はどのような内容の再検討を行うつもりか。30字以内で述べよ。

(2)　本文中の下線⑤について，システム化の方針に適合しているとは具体的にどのようなことか。20字以内で述べよ。

平成27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）が，プロジェクトに関わるステークホルダを認識し，適切にマネジメントすることは，プロジェクトを成功裏に進める上で非常に重要である。 本問では，海外の提携先企業からのシステム導入を題材に，PMとしてステークホルダの現在の状況を認識し，望ましい状況に変えるための対策を立案する実践的な能力を問う。

設問		解答例・解答の要点	備考
設問1	(1)	現システムからの移行作業	
	(2)	X社の監査員による監査	
設問2		関与度，影響度がともに高い領域にステークホルダがいない状態	
設問3	(1)	ステークホルダとプロジェクトとの一体感を形成すること	
	(2)	・プロジェクトの推進役 ・関与度，影響度ともに高いステークホルダ	
	(3)	事前に正確な理解を得て対策を共有したいから	
	(4)	X社標準システム稼働後の運用業務をT社に担当してもらう必要があること	
	(5)	・Y氏とX社の関与度と影響度を望ましい姿に変える。 ・X社の影響力の行使を，Y氏を通して行う形に変える。	

問2

出題趣旨
プロジェクトマネージャ（PM）は，プロジェクトの目的を踏まえ，自社の状況やステークホルダの特性を考慮してプロジェクトの計画立案やリスクへの対応を行う必要がある。 本問では，倉庫管理用ソフトウェアパッケージの導入におけるソフトウェアパッケージの選定からプロジェクト計画の立案までを題材に，与えられた条件の下でのプロジェクト計画の立案，リスクの認識及び対応について，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		D社はソフトウェアパッケージの導入経験がないから	
設問2	(1)	MWS導入による新しい業務プロセスへの理解を深めてもらうこと	
	(2)	・性能の検証 ・非機能要件の検証	
設問3	(1)	キーパーソンが，業務プロセスの変更が現場に受け入れられるか不安を抱いているから	
	(2)	MWSの標準機能及び標準プロセスで業務が運用できることを確認すること	
	(3)	・追加開発の要件を把握させ，追加開発チームをスムーズに立ち上げたいから ・追加開発の要件を把握させ，工数を見積もらせたいから	
設問4	(1)	・MWSの標準機能を使って実現できないかどうかを検討する。 ・MWSの標準機能に合わせるように業務プロセスを見直す。	
	(2)	業務の効率向上が図られていること	

©2015　独立行政法人情報処理推進機構

問3　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。

金融機関の A 社は，事務センタ内の業務運用の効率向上を図る一環として，現在稼働している事務センタ内の事務のサポートシステム（以下，現システムという）を更改し，新システムを構築することにした。プロジェクトマネージャにはシステム部の B 課長が任命された。スケジュールは図 1 のとおり，今年の 3 月末に現システムの仕様を凍結した上で，12 月末までにデータ移行を終え，来年 1 月から 3 か月間の並行運用を行った後，来年 4 月から稼働を開始する予定である。

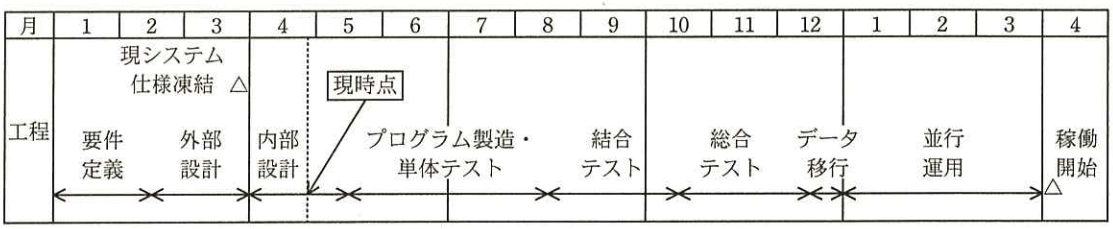

図1　スケジュール

〔業務部からの検討依頼〕

プロジェクトは 4 月末の現時点まで順調に進み，内部設計の終盤に差し掛かっている。ある日，業務要件の取りまとめの責任者である業務部の C 課長から，“新システムの業務要件に追加したい項目があるので相談に乗ってもらいたい”という依頼があった。その内容は次のとおりである。

・今年の 4 月から手作業で作成し始めた約 10 種類の帳票について，外部設計の時点で，現行事務マニュアルには反映されていなかったということを，システム部に伝えることを失念していた。

・これらの帳票をシステム化するという検討が外部設計で漏れてしまった。現在行っている，新システムの入出力操作マニュアルの作成中に，このことに気が付いた。新システムの稼働開始に合わせて，手作業の開始時に追加した要員を削減したいので，稼働開始時期を遅らせずに対応する方法について検討してもらいたい。

B 課長は C 課長からの依頼について対応方法を検討する前に，外部設計に関して，このような問題が他にはないかどうか確認することにした。そのために，現時点で最新の現行事務マニュアルを用いて，ある作業を行うよう C 課長に依頼した。また，

社内の開発標準に規定された手順に従って外部設計を行ったにもかかわらず，このような問題が起きたことから，①外部設計のインプットとなる資料の確認項目を，社内の開発標準に追加する必要があると考えた。

〔対応方法の検討〕

C 課長が外部設計に関する問題が他にないかどうか確認したところ，問題がないことが分かった。そこで，B 課長は，システム化の対象とする帳票を増やしたいという C 課長からの依頼について対応方法を検討した。検討結果は次のとおりである。

・この対応（以下，追加開発という）は，当初計画の開発対象部分（以下，当初開発分という）との独立性が高い新規プログラムの開発が大半を占めている。
・入力項目の追加に伴うマスタファイルの修正が発生する。したがって，既に約 3 分の 2 の内部設計が完了している当初開発分について，マスタファイルのレイアウト変更への対応が必要となる。
・必要な追加要員については，現システムの開発経験者を何とか確保できるめどが立っている。
・②要員を急きょ追加した場合，開発工数上の手当てはできていても，新システムに関する知識不足から問題が発生し，内部設計が計画どおりに進められないリスクが高い。

B 課長は，これらの検討結果から，並行運用期間を 1 か月短縮して，来年 2 月から開始することにした上で，次の二つの案について検討することにした。

案 1：現在実施中の当初開発分の内部設計の終了時期を，当初計画よりも 1 か月遅らせる形で作業計画を見直し，内部設計が終了する 6 月中旬までに追加開発分の仕様を取り込む。その上で，当初計画よりも 1 か月遅らせたスケジュールでプログラム製造・単体テスト以降の作業を行う。

案 2：現在実施中の当初開発分の内部設計，及び次工程のプログラム製造・単体テストは，追加開発分の仕様を取り込まずに当初計画のスケジュールどおり継続する。当初開発分への追加開発分の仕様の取込みは別タスクとして行い，9 月中旬までに単体テストを終了させる。その上で，当初計画よりも 1 か月遅らせたスケジュールで結合テスト以降の作業を行う。

〔両案の比較〕

案 1 は内部設計が終了するまでに追加開発分の仕様を取り込むので，案 2 よりも早期に内部設計全体の整合性を確保できることによる，品質面でのメリットがある。一方で，追加開発分の仕様を取り込むことによって，現在実施中の当初開発分の内部設計において，作業の停滞，中断などが発生するおそれがある。

案 2 は当初開発分について，現在実施中の内部設計を当初計画のスケジュールどおり継続できるというメリットがある。一方で，当初開発分の単体テストまでの作業と，追加開発分の仕様の取込みを別タスクとして行うので，構成管理に関する漏れがないように配慮する必要がある。

B 課長は，③案 1 における，作業の停滞，中断などが発生するおそれがあるという懸念については，ある作業を最優先で行った上で作業計画を見直すことによって解消できると考えた。そこで，案 1 の方が案 2 よりも早期に内部設計全体の整合性を確保できることによる品質面でのメリットを重視し，C 課長に打診した上で，案 1 をベースに以降の検討を進めることにした。

〔並行運用の検討〕

次の二つの目的のために並行運用を実施する。

・利用者が操作訓練を通じて新システムの操作に慣れること
・要件定義と外部設計を通じて業務部と合意した，業務運用の効率向上の目標が達成できることを確認し，稼働開始後の業務運用体制を確定させること

そのため，並行運用期間の前半を操作訓練の期間，後半を業務運用の効率向上の目標達成度を確認する期間として想定していた。B 課長が並行運用について検討した結果及び対策は，次のとおりである。

(1) 並行運用の開始時期を仮に 1 か月遅らせた上で，C 課長の要望に沿うように稼働開始時期を遅らせない場合，並行運用期間が短縮されても並行運用の所期の目的を達成するには，並行運用に向けた準備を周到に行うことが重要である。そこで，新システムの利用方法について利用者に事前に周知し，システムの利用イメージを把握しておいてもらう。これによって，並行運用期間中に新システムの操作に慣れるという操作訓練の目的を確実に達成できるようにする。

(2) 当初開発分の外部設計が終了した時点で一度実施している，利用者を交えたウ

ォークスルーを，追加開発分の外部設計が終了した時点で再度実施する。④こうすることで，利用者の認識の相違によって並行運用で混乱が起きるリスクを軽減する。

しかし，このような対策を講じても，稼働開始時期を遅らせない場合は，並行運用の所期の目的を達成できず，その結果，品質面で問題はなくても，稼働開始後に混乱が起きるというリスクが残る。B 課長は，これらを踏まえて，C 課長から要望があった要員削減の時期については，稼働開始後の状況を評価した上で決定するよう提言することにした。

設問 1　〔業務部からの検討依頼〕について，(1)，(2)に答えよ。

(1)　B 課長が，外部設計に関して問題が他にはないかどうか確認するために，C 課長に依頼した作業を，30 字以内で述べよ。

(2)　本文中の下線①で追加する必要があるとしている確認項目の内容を，20 字以内で述べよ。

設問 2　〔対応方法の検討〕について，本文中の下線②における，新システムに関する知識不足から発生する問題とはどのような内容か。30 字以内で具体的に述べよ。

設問 3　〔両案の比較〕について，(1)～(3)に答えよ。

(1)　案 2 において配慮する必要がある，構成管理に関する漏れを，40 字以内で述べよ。

(2)　本文中の下線③における，最優先で行う作業の内容を，30 字以内で述べよ。

(3)　B 課長が重視した，案 2 よりも早期に内部設計全体の整合性を確保できることによる案 1 の品質面でのメリットを，15 字以内で答えよ。

設問 4　〔並行運用の検討〕について，(1)，(2)に答えよ。

(1)　B 課長は，並行運用期間が短縮されても，新システムの利用方法について利用者に事前に周知することによって，操作訓練の目的が確実に達成できると考えた。その理由を 30 字以内で述べよ。

(2)　本文中の下線④における，B 課長が想定した，利用者の認識の相違によって起きる並行運用での混乱の内容を，30 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）には，プロジェクトの実行段階でやむを得ない事情によってスコープの変更への対応が必要になる場合がある。そのような場合でも，PM は，スコープの変更に対応した上で，プロジェクトの目標を確実に達成できるように配慮することが重要である。 本問では，スコープの変更への対応が必要となった事例を題材に，スコープの変更に当たってプロジェクトの目標の達成を図りつつ，前提条件及び制約事項についてステークホルダとの調整を的確に行った上で，プロジェクト計画の変更の検討を行うこと，スコープの変更に伴うリスクを漏れなく洗い出しその対策を講じること，さらにスコープの変更が必要になった原因に着目し再発防止に努めることなどの，PM として的確に対応するため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	(1)	最新の現行事務マニュアルと外部設計書との突合せ	
	(2)	・変更予定があるかどうかの確認 ・未反映の項目がないかどうかの確認	
設問２		追加要員の教育に想定以上の時間が掛かる。	
設問３	(1)	・当初開発分のプログラムバグへの対応結果の取込み漏れ ・当初開発分の設計ミスへの対応結果の取込み漏れ	
	(2)	追加開発分の影響を受けない部分の洗い出しを行う。	
	(3)	・上流工程での品質の確保 ・テストでのバグ発生の抑止	
設問４	(1)	・操作訓練を円滑に立ち上げることができるから ・内容を事前に理解した上で操作訓練に参加できるから	
	(2)	・質問や改善要望が多発して並行運用が進まない。 ・現状どおり手作業で処理してしまう。	

©2015　独立行政法人情報処理推進機構

平成 27 年度　春期　プロジェクトマネージャ試験　採点講評

午後 I 試験

問 1

問 1 では，ステークホルダマネジメントについて出題した。設問 1(2)，設問 2 については正答率が高かったが，設問 1(1)，設問 3(3)及び(5)については正答率が低かった。

設問 1(1)では，現システムに代えて新たなシステムを導入する際に，業務継続性を確保するための重要な作業について出題したが，正答率は低かった。移行作業を WBS 項目として計画することが重要であることを理解してほしい。

設問 3 では，ステークホルダを“関与度”，及び“影響度”という観点から分析し，その要求への対策を考える洞察力と課題解決力を問うた。

設問 3(3)では，最終的に利用する立場のステークホルダである利用部門に対しては，事前に正確に情報を伝え，期待値をコントロールしつつ，関与度をどのように高めてプロジェクトに参加させるかが課題となることを理解して解答してほしかった。

設問 3(5)では，アドバイザの立場にいるステークホルダをプロジェクトに巻き込み，関与度及び影響度を高める対策についての実践力を問うたが，正答率は低かった。ステークホルダに適切な役割を割り当てることで，プロジェクト体制が機能するように計画していくことが重要であることを理解してほしい。

問 2

問 2 では，システム化の方針に沿ったプロジェクト計画の立案や，リスクを認識しどのように対応するかといった実務的な側面について出題した。全体として，正答率は低かった。

設問 1 では，自社のこれまでの状況からプロジェクトマネージャとしてプロジェクトを遂行する上で何が課題なのかを考えて解答してほしかったが，過去に発生した問題の対応だけに着目している解答が目立った。

設問 2(1)では，業務プロセス設計工程の完了以降にプロトタイプを利用部門に公開する目的について問うたが，プロトタイプの目的そのものの解答や業務プロセス設計への利用部門からのフィードバックに関する解答が散見された。利用者トレーニングが前倒しで実施されることから，スムーズに進まないリスクへの対策であることを読み取って解答してほしかった。

設問 4(1)では，追加開発の見積工数が投入予定工数を超過した場合の対応について問うた。“追加開発の候補に優先順位を付ける”などの一般論的な解答が目立ち，正答率も低かった。“M 社メンバの支援を受ける”ことで何を狙ったのかを考えて解答してほしかった。

問 3

問 3 では，スコープの変更への対応が必要になった場合の，ステークホルダとの調整，リスクの洗い出し，プロジェクト計画の見直しなどについて出題した。全体として，正答率は高かった。

設問 1(2)では，スコープの変更が必要になったのは，社内の開発標準の記述が不足していたからであるということに着目し，再発防止の観点から出題した。プロジェクトマネージャは目先の問題に対処するだけでなく，どうすれば，このような問題が起きなかったのかということまで考えて行動する必要があるということをよく理解してほしい。

設問 4(2)では，スコープの変更内容に関するウォークスルーの再実施と並行運用への影響について問うた。ステークホルダとの認識の相違があった場合に想定されるリスクを踏まえて，並行運用で起き得る混乱について解答してほしかったが，混乱の内容ではなく，“初回のウォークスルーからの変更点に関する認識の相違”といった，認識相違の内容を説明する解答が目立った。

©2015　独立行政法人情報処理推進機構