

平成 21 年度 春期
プロジェクトマネージャ
午後Ⅱ 問題

試験時間	14:30 ~ 16:30 (2 時間)
------	----------------------

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. この注意事項は、問題冊子の裏表紙に続きます。必ず読んでください。
4. 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。
5. 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	1 問選択

6. 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、採点されません。
 - (3) 生年月日欄に、受験票に印字されているとおり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。
 - (4) 選択した問題については、選択欄の問題番号を○印で囲んでください。

〔問 2 を選択した場合の例〕

選択欄	問 1	問 2	問 3
-----	-----	-----	-----

なお、○印がない場合は、採点の対象になりません。2 問以上○印で囲んだ場合は、はじめの 1 問について採点します。

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 システム開発プロジェクトにおける動機付けについて

システム開発プロジェクトの目標を確実に達成するためには、メンバのスキルや経験などの力量に応じた動機付けによって、メンバの一人一人がプロジェクトに積極的に参加し、高い生産性を発揮することが大切である。

プロジェクトマネージャ（PM）は、プロジェクトの立上げ時にプロジェクトの目標をメンバ全員と共有した後、適宜、面談などの方法を通じてプロジェクトにおけるメンバー一人一人の役割や目標を相互に確認し、プロジェクトの目標との関係を明確にする。この過程で、メンバはプロジェクトの目標の達成に自分がどのようにかかわり、貢献するのか、その役割や目標を納得し、動機付けられる。

プロジェクト遂行中は、メンバの貢献の状況を見ながら、立上げ時にメンバに対して行った動機付けの内容を維持・強化する。PMには、例えば、次のような観点に基づく行動が必要となる。

- ・責任感の観点から、メンバの判断で進められる作業の範囲を拡大する。
- ・一体感の観点から、プロジェクト全体の情報を共有させる。
- ・達成感の観点から、自分が担当する作業のマイルストーンを設定させる。

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 あなたが携わったシステム開発プロジェクトの目標と特徴、メンバの構成について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べたプロジェクトの立上げ時に、メンバに対して行った動機付けの内容と方法はどのようなものであったか。メンバの力量や動機付けしたときの反応などを含めて、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 立上げ時にメンバに対して行った動機付けの内容をプロジェクト遂行中にどのような観点で維持・強化したか。観点とその観点に基づく行動及びその結果について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

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

プロジェクトマネージャ（PM）には、プロジェクトの立上げ時に、信頼性、操作性などに関するシステムの品質目標が与えられる。PM は、品質目標を達成するために、品質を作り込む施策と品質を確認する活動を計画する。

PM は、設計工程では、計画した品質を作り込む施策が確実に実施されるように管理するとともに、品質目標の達成に影響を及ぼすような問題点を、品質を確認する活動によって早期に察知し、必要に応じて品質を作り込む施策を改善していくことが重要である。

例えば、サービスが中断すると多額の損失が発生するようなシステムでは、サービス中断時間の許容値などの品質目標が与えられる。設計工程で品質を作り込む施策として、過去の類似システムや障害事例を参考にして、設計手順や考慮すべきポイントなどを含む設計標準を定める。品質を確認する活動として、プロジェクトメンバ以外の専門家も加えた設計レビューなどを計画する。品質を確認する活動の結果、サービス中断時間が許容値を超えるケースがあるという問題点を察知した場合、その原因を特定し、設計手順の不備や考慮すべきポイントの漏れがあったときには、設計標準を見直すなどの改善措置をとる。それに従って設計を修正し、品質目標の達成に努める。

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 あなたが携わったシステム開発プロジェクトの特徴、システムの主要な品質目標と品質目標が与えられた背景について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べたプロジェクトにおいて計画した、設計工程で品質を作り込む施策と品質を確認する活動はどのようなものであったか。活動の結果として察知した問題点とともに、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた問題点に対し、特定した原因と品質を作り込む施策の改善内容について、改善の成果及び残された課題とともに、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

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

近年の情報システム開発では、業務プロセスの改善、開発期間の短縮、保守性の向上などを目的として、会計システムや販売システムなどの業務用ソフトウェアパッケージ（以下、業務パッケージという）を採用することが多くなっている。このような情報システム開発では、上記の目的を達成するためには、できるだけ業務パッケージの標準機能を適用する。その上で、標準機能では満たせない機能を実現するための独自の“外付けプログラム”の開発は必要最小限に抑えることが重要である。

プロジェクトマネージャ（PM）は、例えば、次のような方針について利用部門の合意を得た上でプロジェクトを遂行しなければならない。

- ・業務パッケージの標準機能を最大限適用する。
- ・業務パッケージの標準機能では満たせない機能を実現する場合でも、外付けプログラムの開発は必要最小限に抑える。

外付けプログラムの開発が必要な場合には、PMは、開発が必要な理由を明確にし、開発がプロジェクトに与える影響を慎重に検討する。その上で、開発の優先順位に基づいて開発範囲を見直したり、バージョンアップの容易さなどの保守性を考慮した開発方法を選択したりするなどの工夫をしなければならない。

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特徴を、採用した業務パッケージとその採用目的とともに、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた情報システム開発プロジェクトの遂行に当たり、外付けプログラムの開発が必要となった理由、開発を必要最小限に抑えるために利用部門と合意した内容、合意に至った経緯、及び開発した外付けプログラムの概要を、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた外付けプログラムの開発に当たり、業務パッケージ採用の目的を達成するためにどのような工夫をしたか。その成果、及び今後の改善点を含め、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

午後 試験

問 1

出題趣旨

システム開発プロジェクトの目標を確実に達成するためには、プロジェクトメンバが生産性を最大限に発揮するように、メンバに対して役割や目標を自覚させることが重要である。そのためには、メンバのスキルや経験などの力量を考慮した動機付けが重要となる。

本問は、プロジェクトの立上げ時に実施したメンバへの動機付けの内容と方法、及びプロジェクトの遂行時にその動機付けを維持・強化した具体的な行動について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組織要員管理に関する知識、動機付けや要員育成などの人的側面に関する能力や経験などを評価する。

問 2

出題趣旨

プロジェクトマネージャ (PM) は、システムの品質目標達成のために、品質を作り込む施策と品質を確認する活動を計画する。設計工程では、品質を作り込む施策が確実に実施されるように管理するとともに、品質目標の達成に影響を及ぼすような問題点を、品質を確認する活動によって早期に察知し、必要に応じて品質を作り込む施策を改善していくことが重要である。

本問は、設計工程での品質を作り込む施策と品質を確認する活動の内容、察知した問題点、特定した原因、品質を作り込む施策の改善内容、その成果と残された課題について、具体的に論述することを求めている。論述を通じて、PM として有すべき品質計画、品質管理に関する知識、実践能力などを評価する。

問 3

出題趣旨

業務用ソフトウェアパッケージ (以下、業務パッケージという) 採用の目的には、業務プロセスの改善、開発期間の短縮、保守性の向上などがあるが、業務パッケージの標準機能を最大限適用して、外付けプログラムの開発を必要最小限に抑えることが、これらの目的を達成するためには重要である。

本問は、業務パッケージを採用した情報システム開発に当たり、外付けプログラムの開発を抑えるために利用部門と合意した内容、及び外付けプログラムを開発する際の工夫点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業務パッケージの活用に関する知識、プロジェクト運営の実践能力、利用部門と調整する能力などを評価する。

午後 試験

本年度は、“論述の対象とするプロジェクトの概要”の記述内容の不備が目立った。解答を理解するための重要な情報であり、またプロジェクトマネージャとしての経験が表現されるので、的確に記述してほしい。

本年度の試験から、設問ウでは論述内容をより具体的に表現するような問い方をした。中には設問イと設問ウの論述の重複や、設問ウに論述すべき内容を設問イに論述しているような解答も見られた。また、答案用紙の解答欄が設問ごとに指定されていたが、これに従わずに、設問イの論述に続けて設問ウの解答を論述したり、解答字数の指定を守らなかったりした論述も見られた。問題冊子の注意事項、設問の要求内容をよく理解して解答してほしい。

各問に共通した点として、設問アではプロジェクトの特徴に対して、システムの特徴を記述する論述が多かった。また、問 2, 3 においては、設問イ, ウでは開発者の視点からの論述が見られた。求められているのは、プロジェクトに関するプロジェクトマネージャの視点からの論述であることをしっかり認識してほしい。

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) では、プロジェクトの立上げ時にメンバに対して行った動機付け、及びプロジェクト遂行中にそれを維持・強化した経験がうかがえる論述が多かった。しかし、立上げ時にメンバとの意見交換や同意がなく、プロジェクトマネージャからの一方的な動機付けや、遂行中に維持・強化した内容が立上げ時の内容と異なる論述も見られた。

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) では、システム開発プロジェクトの経験を踏まえた具体的な論述が多かった。しかし、設計工程以外についての論述や、システムの品質目標と品質を作り込む施策との関連がうかがえない論述、察知した問題点の対処だけに終始し品質を作り込む施策の改善に言及していない論述も見られた。

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) では、業務パッケージの標準機能をできるだけ適用し、外付けプログラムの開発を必要最小限に抑えた経験がうかがえる論述が多かった。しかし、設問で求めている、開発を必要最小限に抑えるために利用部門と合意した内容や合意に至った経緯については論述されず、開発した外付けプログラムとその必要性の説明に終始した論述も見られた。また、外付けプログラムを開発する際の工夫点について論述されていないものも見られた。