

PM

平成 22 年度 春期  
プロジェクトマネージャ試験  
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 |
|     | 1 問選択 |     |     |

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のリスク対応計画について

プロジェクトマネージャ（PM）には、システム開発プロジェクトのリスクを早期に把握し、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。プロジェクトの立上げ時にリスク要因が存在し、プロジェクト目標の達成を阻害するようなリスクが想定される場合、リスクを分析し、対策を検討することが必要となる。

プロジェクトの立上げ時に存在するリスク要因と想定されるリスクとしては、例えば、次のようなものがある。

- ・採用した新技術が十分に成熟していないことによる品質の低下
- ・未経験の開発方法論を採用したことによるコストの増加
- ・利用部門の参加が決まっていないことによるスケジュールの遅延

PM は想定されるリスクについては定性的リスク分析や定量的リスク分析などを実施し、リスクを現実化させないための予防処置や、万一現実化してもその影響を最小限にとどめるための対策などのリスク対応計画を策定し、リスクを管理することが重要である。

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** あなたが携わったシステム開発プロジェクトの特徴とプロジェクト目標について、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存在したリスク要因とプロジェクト目標の達成を阻害するようなリスクは何か。また、リスク分析をどのように行ったか。800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

**設問ウ** 設問イで述べたリスク分析に基づいて策定した予防処置や現実化したときの対策などのリスク対応計画と、その実施状況及び評価について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

## 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

プロジェクトマネージャ（PM）には、プロジェクトの責任者として、システム開発プロジェクトの管理・運営を行い、プロジェクトの目標を達成することが求められる。プロジェクトの管理・運営を効率よく実施するために、PM はプロジェクトの管理・運営に関する承認、判断、指示などの業務をチームリーダなどに分担させることがある。

この場合、分担させる業務をプロジェクトのルールとして明確にし、プロジェクトのメンバにルールを周知徹底することが重要である。チームリーダなどに分担させる業務として、例えば、次のようなものがある。

- ・変更管理における変更の承認
- ・進捗管理における進捗遅れの判断と対策の指示
- ・調達管理における調達先候補の選定

ルール化する際にはチームリーダなどの経験や力量に応じて分担させる業務の内容や範囲などを決めたり、分担させた業務についても任せきりにせず、業務の状況について適宜適切な報告を義務付けたりするなどの工夫も必要である。

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** あなたが携わったシステム開発プロジェクトの特徴とプロジェクト組織の構成について、800字以内で述べよ。

**設問イ** 設問アで述べたプロジェクトにおいて、チームリーダなどに分担させた業務の内容と分担させた理由、分担のルールとその周知徹底の方法について、工夫を含めて、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

**設問ウ** 設問イで述べた業務の分担に対する評価、認識した課題、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

プロジェクトマネージャには、プロジェクトのスケジュールを策定し、これを遵守することが求められる。クリティカルパス上のアクティビティなど、その遅れがプロジェクト全体の進捗に影響を与えるアクティビティを特定し、重点的に管理することが必要となる。

このようなアクティビティの進捗管理に当たっては、進捗遅れの兆候を早期に把握し、品質を確保した上で、完了日を守るための対策が求められる。例えば、技術的なリスク要因が存在するアクティビティに対してスキルの高い要員を配置したり、完了日までの間にチェックポイントを細かく設定して進捗を確認したりする。また、成果物の完成状況や品質、問題の発生や解決の状況などを定期的に確認することによって、進捗遅れにつながる兆候を把握し、進捗遅れが現実には起きないような予防処置を講じたりする。

こうした対策にもかかわらず進捗が遅れた場合には、原因と影響を分析した上で遅れを回復するための対策を実施する。例えば、進捗遅れが技術的な問題に起因する場合には、問題を解決し、遅れを回復するために必要な技術者を追加投入する。また、仕様確定の遅れに起因する場合には、利用部門の責任者と作業方法の見直しを検討したり、レビューチームを編成したりする。進捗遅れの影響や対策の有効性についてはできるだけ定量的に分析し、進捗遅れを確実に回復させることができる対策を立てなければならない。

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** あなたが携わったシステム開発プロジェクトの特徴と、プロジェクトにおいて重点的に管理したアクティビティとその理由、及び進捗管理の方法を、800字以内で述べよ。

**設問イ** 設問アで述べたアクティビティの進捗管理に当たり、進捗遅れの兆候を早期に把握し、品質を確保した上で、アクティビティの完了日を守るための対策について、工夫を含めて、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

**設問ウ** 設問イで述べた対策にもかかわらず進捗が遅れた際の原因と影響の分析、追加で実施した対策と結果について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

## 平成 22 年度 春期 プロジェクトマネージャ試験 出題趣旨

### 午後Ⅱ試験

#### 問 1

##### 出題趣旨

プロジェクトマネージャ（PM）には、システム開発プロジェクトのリスク要因とリスクを把握・認識し、適切に対応することが求められる。プロジェクトの立上げ時にプロジェクトの目標を阻害するリスクが想定される場合、リスク分析を実施し、予防処置や発生時対策などのリスク対応計画を策定し、リスクを管理することが必要となる。

本問は、想定されるリスクの分析や対応策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管理に関する知識、実践能力などを評価する。

#### 問 2

##### 出題趣旨

プロジェクトマネージャ（PM）は、システム開発においてプロジェクトを効率よく管理・運営するために、プロジェクトの管理・運営に関する承認、判断、指示などの業務をチームリーダーなどに分担させることがある。

本問は、チームリーダーなどに分担させた業務の内容、分担のルールや周知徹底の方法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 として有すべきプロジェクトの管理・運営に関する知識、実践能力などを評価する。

#### 問 3

##### 出題趣旨

プロジェクトマネージャ（PM）は、策定したスケジュールを遵守するために、クリティカルパス上のアクティビティなど、その遅れがプロジェクト全体の進捗へ影響を与えるアクティビティを特定し、重点的に管理する。

本問は、重点的に管理することとしたアクティビティについて、進捗遅れの兆候を早期に把握し、品質を確保した上で、完了日を守るために行った対策、及びこうした対策にもかかわらず、進捗が遅れた際の原因と影響の分析、追加で実施した対策とその結果について、具体的に論述することを求めている。論述を通じて、PM として有すべきプロジェクト状況の把握能力、進捗管理に関する知識や実践能力などを評価する。

午後Ⅱ試験

“論述の対象とするプロジェクトの概要”での記述内容と論述との不整合など、本年度も、“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（PM）としての経験が表現されるので、的確に記述の上、論述してほしい。

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、プロジェクトの概要やシステムの特徴についての論述が多かった。また、設問の趣旨に沿わず、問われていないことを記述している論述も散見された。求められているのは、プロジェクトに関する PM 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のリスク対応計画について）では、プロジェクト立上げ時に存在したリスク要因と想定したリスク、想定したリスクの分析に基づいて策定したリスク対応計画についての具体的な記述が多かった。しかし、リスク要因とリスクの定義を理解せずに混同し、想定したリスクの分析ではなく、既存のリスク要因についての分析の記述も見られた。日ごろから、言葉の使い方には気をつけるようにしてほしい。

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）では、プロジェクトの管理・運営を効率よく実施するためにチームリーダーなどと分担したマネジメント業務についての具体的な記述が多かった。しかし、PM の承認、判断、指示などのマネジメント業務の分担ではなく、PM の付随業務の分担や分担ルールが明確でない任せきりにしている分担の記述も見られた。

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）では、重点的に管理するアクティビティを特定して進捗管理を行った経験がうかがえる論述が多かった。しかし、進捗遅れの兆候の把握と完了日を守るための対策との関連がうかがえない論述、発生した進捗遅れへの対処の説明に終始し進捗が遅れた際の原因や影響の分析に言及していない論述も見られた。