

PM

平成 24 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. 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	1 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。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。

〔問 2 を選択した場合の例〕

選択欄	問 1	○問 2	問 3
	1 問選択		

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要件定義のマネジメントについて

プロジェクトマネージャには、システム化に関する要求を実現するため、要求を要件として明確に定義できるように、プロジェクトをマネジメントすることが求められる。

システム化に関する要求は従来に比べ、複雑化かつ多様化している。このような要求を要件として定義する際、要求を詳細にする過程や新たな要求の追加に対処する過程などで要件が膨張する場合がある。また、要件定義工程では要件の定義漏れや定義誤りなどの不備に気付かず、要件定義後の工程でそれらの不備が判明する場合もある。このようなことが起こると、プロジェクトの立上げ時に承認された個別システム化計画書に記載されている予算限度額や完了時期などの条件を満たせなくなるおそれがある。

要件の膨張を防ぐためには、例えば、次のような対応策を計画し、実施することが重要である。

- ・ 要求の優先順位を決定する仕組みの構築
- ・ 要件の確定に関する承認体制の構築

また、要件の定義漏れや定義誤りなどの不備を防ぐためには、過去のプロジェクトを参考にチェックリストを整備して活用したり、プロトタイプを用いたりするなどの対応策を計画し、実施することが有効である。

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における、プロジェクトとしての特徴、及びシステム化に関する要求の特徴について、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要件を定義する際に、要件の膨張を防ぐために計画した対応策は何か。対応策の実施状況と評価を含め、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問アで述べたプロジェクトにおいて要件を定義する際に、要件の定義漏れや定義誤りなどの不備を防ぐために計画した対応策は何か。対応策の実施状況と評価を含め、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スコープのマネジメントについて

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スコープとして成果物の範囲と作業の範囲を定義し、これらを適切に管理することで予算、納期、品質に関するプロジェクト目標を達成することが求められる。

プロジェクトの遂行中には、業務要件やシステム要件の変更などによって成果物の範囲や作業の範囲を変更しなくてはならないことがある。スコープの変更に至った原因とそれによるプロジェクト目標の達成に及ぼす影響としては、例えば、次のようなものがある。

- ・ 事業環境の変化に伴う業務要件の変更による納期の遅延や品質の低下
- ・ 連携対象システムの追加などシステム要件の変更による予算の超過や納期の遅延

このような場合、PM は、スコープの変更による予算、納期、品質への影響を把握し、プロジェクト目標の達成に及ぼす影響を最小にするための対策などを検討し、プロジェクトの発注者を含む関係者と協議してスコープの変更の可否を決定する。

スコープの変更を実施する場合には、PM は、プロジェクトの成果物の範囲と作業の範囲を再定義して関係者に周知する。その際、変更を円滑に実施するために、成果物の不整合を防ぐこと、特定の担当者への作業の集中を防ぐことなどについて留意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における、プロジェクトとしての特徴と、プロジェクトの遂行中に発生したプロジェクト目標の達成に影響を及ぼすスコープの変更に至った原因について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた原因によってスコープの変更をした場合、プロジェクト目標の達成にどのような影響が出ると考えたか。また、どのような検討をしてスコープの変更の可否を決定したか。協議に関わった関係者とその協議内容を含めて、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べたスコープの変更を円滑に実施するために、どのような点に留意して成果物の範囲と作業の範囲を再定義したか。成果物の範囲と作業の範囲の変更点を含めて、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利害の調整について

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遂行中に発生する様々な問題を解決し、プロジェクト目標を達成することが求められる。問題によってはプロジェクト関係者（以下、関係者という）の間で利害が対立し、その調整をしながら問題を解決しなければならない場合がある。

利害の調整が必要になる問題として、例えば、次のようなものがある。

- ・ 利用部門間の利害の対立によって意思決定が遅れる
- ・ PM と利用部門の利害の対立によって利用部門からの参加メンバが決まらない
- ・ プロジェクト内のチーム間の利害の対立によって作業の分担が決まらない

利害の対立がある場合、関係者が納得する解決策を見いだすのは容易ではない。しかし、PM は利害の対立の背景を把握した上で、関係者が何を望み、何を避けたいと思っているのかなどについて十分に理解し、関係者が納得するように利害を調整しながら解決策を見いださなければならない。その際、関係者の本音を引き出すために個別に相談したり、事前に複数の解決策を用意したりするなど、種々の工夫をすることも重要である。

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における、プロジェクトとしての特徴、利害の調整が必要になった問題とその際の関係者について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた問題に関する関係者それぞれの利害は何か。また、どのように利害の調整をして問題を解決したかについて、工夫したことを含め、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた利害の調整に対する評価、利害の調整を行った際に認識した課題、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。

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、システム化に関する要求が従来に比べて、複雑化かつ多様化している中で、システム化で実現する要件を適切に定義できるようにプロジェクトをマネジメントし、プロジェクト目標を達成することが求められる。

本問は、要件を定義する際に計画した、要件の膨張を防ぐ対応策と要件の定義漏れや定義誤りを防ぐための対応策、及びそれらの対応策の実施状況と評価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計画・管理・運営に関する知識、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）には、プロジェクトの範囲として成果物の範囲と作業の範囲を定義し、これらを適切に管理することでプロジェクト目標を達成することが求められる。

本問は、範囲の変更に至った原因とそれによるプロジェクト目標の達成に及ぼす影響、範囲の変更の要否の決定、及び範囲の再定義の際の留意点について、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範囲のマネジメントに関する知識、実践能力、関係者との折衝力などを評価する。

問 3

出題趣旨

プロジェクトマネージャ（PM）には、システム開発プロジェクトの遂行中に発生する様々な問題を解決し、プロジェクト目標を達成することが求められる。問題によっては、解決を図る際に関係者との利害の調整が必要になる場合がある。

本問は、利害の調整が必要となった問題に対し、関係者とどのように利害を調整し、問題解決を図ったかについて工夫を含め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問題管理に関する知識、実践能力などを評価する。

午後Ⅱ試験

プロジェクトマネージャ試験では、論述の対象としている“プロジェクト”について、適切に説明することが重要である。設問アについては、“プロジェクトとしての特徴”の論述を求めたが、システム開発に至った背景やシステムの機能、開発するシステムへの期待、受験者がプロジェクトに参加するに至った背景、自分の経歴などに終始した論述が多かった。

各問に共通した点として、問題文中で例として示している工夫や対策などを単に引用しているだけで具体性や説得力に乏しい論述が目立った。受験者の経験や知見や工夫が適切に論述されていないものは、受験者の能力や経験は十分でないと評価せざるを得ないので、実際の経験に基づき設問に沿って具体的に論述してほしい。

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）では、要件を定義する際に計画した、要件の膨張を防ぐための対応策や要件の定義漏れや定義誤りなどの不備を防ぐための対応策についての具体的な論述が多かった。一方、要件が膨張してからの対策や要件ではなく要求の膨張を防ぐ対応策の論述も見られた。

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）では、スコープの変更に至った原因とそれによるプロジェクト目標の達成に及ぼす影響、スコープの変更の要否の決定、スコープの再定義の際の留意点についての具体的な論述が多かった。一方、スコープ変更に至った原因を明確にせず、結果だけの論述や、成果物の範囲と作業の範囲の変更点が不明確な論述も見られた。

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）では、プロジェクト関係者の間で対立した利害を調整しながら問題を解決したことについての具体的な論述が多かった。一方、利害が不明確あるいは利害が対立していない論述や利害調整という言葉を使いながら実態は単なる話し合いにすぎない論述も見られた。