

PM

平成 26 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 2
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 問とも○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
	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工数の見積りとコントロールについて

プロジェクトマネージャ（PM）には、プロジェクトに必要な資源をできるだけ正確に見積もり、適切にコントロールすることによって、プロジェクトの目標を達成することが求められる。中でも工数の見積りを誤ったり、見積りどおりに工数をコントロールできなかったりすると、プロジェクトのコストや進捗に大きな問題が発生することがある。

工数の見積りは、見積りを行う時点までに入手した情報とその精度などの特徴を踏まえて、開発規模と生産性からトップダウンで行ったり、WBSの各アクティビティをベースにボトムアップで行ったり、それらを組み合わせて行ったりする。PMは、所属する組織で使われている機能別やアクティビティ別の生産性の基準値、類似プロジェクトの経験値、調査機関が公表している調査結果などを用い、使用する開発技術、品質目標、スケジュール、組織要員体制などのプロジェクトの特徴を考慮して工数を見積もる。未経験の開発技術を使うなど、経験値の入手が困難な場合は、システムの一部を先行開発して関係する計数を実測するなど、見積りをできるだけ正確に行うための工夫を行う。

見積りどおりに工数をコントロールするためには、プロジェクト運営面で様々な施策が必要となる。PMは、システム開発標準の整備と周知徹底、要員への適正な作業割当てなどによって、当初の見積りどおりの生産性を維持することに努めなければならない。また、プロジェクトの進捗に応じた工数の実績と見積りの差異や、開発規模や生産性に関わる見積りの前提条件の変更内容などを常に把握し、プロジェクトのコストや進捗に影響を与える問題を早期に発見して、必要な対策を行うことが重要である。

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の特徴と、見積りのために入手した情報について、あなたがどの時点で工数を見積もったかを含めて、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた見積り時点において、プロジェクトの特徴、入手した情報の精度などの特徴を踏まえてどのように工数を見積もったか。見積りをできるだけ正確に行うために工夫したことを含めて、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問アで述べたプロジェクトにおいて、見積りどおりに工数をコントロールするためのプロジェクト運営面での施策、その実施状況及び評価について、あなたが重要と考えた施策を中心に、発見した問題とその対策を含めて、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要員のマネジメントについて

プロジェクトマネージャには、プロジェクト目標の達成に向けて、プロジェクトの要員に期待した能力が十分に発揮されるように、プロジェクトをマネジメントすることが求められる。

プロジェクト目標の達成は、要員に期待した能力が十分に発揮されるかどうかによって異なることが少なくない。プロジェクト組織体制の中で、要員に期待した能力が十分に発揮されない事態になると、担当させた作業が目標の期間で完了できなかったり、目標とする品質を満足できなかったりするなど、プロジェクト目標の達成にまで影響が及ぶことになりかねない。

したがって、プロジェクトの遂行中に、例えば、次のような観点から、要員に期待した能力が十分に発揮されているかどうかを注意深く見守る必要がある。

- ・担当作業に対する要員の取組状況
- ・要員間のコミュニケーション

要員に期待した能力が十分に発揮されていない事態であると認識した場合、対応策を立案し、実施するとともに、根本原因を追究し、このような事態が発生しないように再発防止策を立案し、実施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の特徴、プロジェクト組織体制、要員に期待した能力について、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遂行中に、要員に期待した能力が十分に発揮されていないと認識した事態、立案した対応策とその工夫、及び対応策の実施状況について、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた事態が発生した根本原因と立案した再発防止策について、再発防止策の実施状況を含めて、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、システム開発プロジェクトに必要な資源を見積もり、コントロールすることによってプロジェクトの目標を達成することが求められる。

本問は、プロジェクトの特徴及び入手した情報の特徴を踏まえた工数の見積りの方法、見積りを正確に行うための工夫点、及び見積りどおりに工数をコントロールするためのプロジェクト運営面での施策と実施状況及び評価について、具体的に論述することを求めている。論述を通じて、PM として有すべき工数の見積りとコントロールに関する知識、経験、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、システム開発プロジェクト目標の達成に向けて、プロジェクトの要員に期待した能力が十分に発揮されるように、プロジェクトをマネジメントすることが求められる。

本問は、プロジェクトの遂行中に発生した、要員に期待した能力が十分に発揮されない事態とその対応策、事態発生の根本原因と立案した再発防止策などについて、具体的に論述することを求めている。論述を通じて、PM として有すべき要員のマネジメントに関する知識、経験、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、“プロジェクトの特徴”の論述を求めたが、システム開発に至った背景、開発システムの特徴、プロジェクトに参加することになった経緯、自分の経歴などに終始した論述が多かった。通常、プロジェクトの成否の評価要素として、計画した予算、納期、品質の達成状況があげられるが、これらの要素のうち、一つ以上について、その特徴を論述してほしい。

問 1（システム開発プロジェクトにおける工数の見積りとコントロールについて）では、プロジェクトの特徴及び入手した情報の特徴を踏まえた工数の見積りの方法、見積りを正確に行うための工夫点については具体的な論述が多かった。一方、工数をコントロールするためのプロジェクト運営面での施策については、工数のコントロールと施策の関連が不明確な論述も見られた。

問 2（システム開発プロジェクトにおける要員のマネジメントについて）では、要員に期待した能力が十分に発揮されないと認識した事態に関し、立案した対応策とその実施状況、事態発生の根本原因、再発防止策とその実施状況については具体的な論述が多かった。一方、プロジェクトマネージャとしての基本的な行動を対応策や再発防止策としている論述、期待した能力の発揮と関係のない事態に関する再発防止策についての論述も見られた。