

PM

平成 29 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信頼関係の構築・維持について

プロジェクトマネージャ（PM）には、ステークホルダとの信頼関係を構築し、維持することによってプロジェクトを円滑に遂行し、プロジェクト目標を達成することが求められる。

例えば、プロジェクトが山場に近づくにつれ、現場では解決を迫られる問題が山積し、プロジェクトメンバの負荷も増えていく。時間的なプレッシャの中で、必要に応じてステークホルダの協力を得ながら問題を解決しなければならない状況になる。このような状況を乗り切るには、問題を解決する能力や知識などに加え、ステークホルダとの信頼関係が重要となる。信頼関係が損なわれていると、問題解決へ向けて積極的に協力し合うことが難しくなり、迅速な問題解決ができない事態となる。

PM は、このような事態に陥らないように、ステークホルダとの信頼関係を構築しておくことが重要であり、このため、行動面、コミュニケーション面、情報共有面など、様々な切り口での取組みが必要となる。また、構築した信頼関係を維持していく取組みも大切である。

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、信頼関係を構築したステークホルダ、及びステークホルダとの信頼関係の構築が重要と考えた理由について、800 字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べたステークホルダとの信頼関係を構築するための取組み、及び信頼関係を維持していくための取組みはそれぞれ、どのようなものであったか。工夫した点を含めて、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、ステークホルダとの信頼関係が解決に貢献した問題、その解決において信頼関係が果たした役割、及び今後に向けて改善が必要と考えた点について、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品質管理について

プロジェクトマネージャ（PM）は、システム開発プロジェクトの目的を達成するために、品質管理計画を策定して品質管理の徹底を図る必要がある。このとき、他のプロジェクト事例や全社的な標準として提供されている品質管理基準をそのまま適用しただけでは、プロジェクトの特徴に応じた品質状況の見極めが的確に行えず、品質面の要求事項を満たすことが困難になる場合がある。また、品質管理の単位が小さ過ぎると、プロジェクトの進捗及びコストに悪影響を及ぼす場合もある。

このような事態を招かないようにするために、PM は、例えば次のような点を十分に考慮した上で、プロジェクトの特徴に応じた実効性が高い品質管理計画を策定し、実施しなければならない。

- ・信頼性などシステムに要求される事項を踏まえて、品質状況を的確に表す品質評価の指標、適切な品質管理の単位などを考慮した、プロジェクトとしての品質管理基準を設定すること
 - ・摘出した欠陥の件数などの定量的な観点に加えて、欠陥の内容に着目した定性的な観点からの品質評価も行うこと
 - ・品質評価のための情報の収集方法、品質評価の実施時期、実施体制などが、プロジェクトの体制に見合った内容になっており、実現性に問題がないこと
- 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、品質面の要求事項、及び品質管理計画を策定する上でプロジェクトの特徴に応じて考慮した点について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた考慮した点を踏まえて、どのような品質管理計画を策定し、どのように品質管理を実施したかについて、考慮した点と特に関連が深い工程を中心に、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた品質管理計画の内容の評価、実施結果の評価、及び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。

6. 解答に当たっては、次の指示に従ってください。指示に従わない場合は、評価を下げる場合があります。

(1) **問題文の趣旨に沿って解答してください。**

- (2) 解答欄は、“論述の対象とするプロジェクトの概要”と“本文”に分かれています。“論述の対象とするプロジェクトの概要”は、2 ページの記入方法に従って、全項目について記入してください。

- (3) “本文”は、設問ごとに次の解答字数に従って、それぞれ指定された解答欄に記述してください。

・設問ア：800 字以内

・設問イ：**800 字以上** 1,600 字以内

・設問ウ：**600 字以上** 1,200 字以内

- (4) 解答は、丁寧な字ではっきりと書いてください。

7. 退室可能時間に途中で退室する場合には、手を挙げて監督員に合図し、答案用紙が回収されてから静かに退室してください。

退室可能時間	15:10 ～ 16:20
--------	---------------

8. **問題に関する質問にはお答えできません。** 文意どおり解釈してください。

9. 問題冊子の余白などは、適宜利用して構いません。ただし、問題冊子を切り離して利用することはできません。

10. 試験時間中、机上に置けるものは、次のものに限りです。

なお、会場での貸出しは行っていません。

受験票、黒鉛筆及びシャープペンシル (B 又は HB)、鉛筆削り、消しゴム、定規、時計 (時計型ウェアラブル端末は除く。アラームなど時計以外の機能は使用不可)、ハンカチ、ポケットティッシュ、目薬

これら以外は机上に置けません。使用もできません。

11. 試験終了後、この問題冊子は持ち帰ることができます。

12. 答案用紙は、いかなる場合でも提出してください。回収時に提出しない場合は、採点されません。

13. 試験時間中にトイレへ行きたくなったり、気分が悪くなったりした場合は、手を挙げて監督員に合図してください。

試験問題に記載されている会社名又は製品名は、それぞれ各社又は各組織の商標又は登録商標です。なお、試験問題では、™ 及び ® を明記していません。

©2017 独立行政法人情報処理推進機構

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、ステークホルダとの信頼関係を構築し、維持することによってプロジェクトを円滑に運営し、プロジェクト目標を達成することが求められる。

本問は、ステークホルダとの信頼関係を構築する取組みと信頼関係を維持していく取組み、ステークホルダとの信頼関係が解決に貢献した問題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 として有すべきステークホルダの管理に関する知識、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、プロジェクトの特徴に応じて、多様な観点からの実効性の高い品質管理計画を策定することによって、品質管理の徹底を図り、システム開発プロジェクトの目的を達成することが求められる。

本問は、システム開発プロジェクトの品質管理計画策定における、品質管理基準の設定、定性的な観点を考慮した品質評価の仕組みの検討、プロジェクトの体制に照らした実現性の検証など考慮すべき点と、品質管理計画の実施状況などについて、具体的に論述することを求めている。論述を通じて、PM として有すべき品質管理計画の策定に関する知識、経験、実践能力などを評価する。

午後Ⅱ試験

全問に共通して、“論述の対象とするプロジェクトの概要”で質問項目に対して記入がない，又は記入項目間に不整合があるものが見られた。これらは解答の一部であり，評価の対象であるので，適切に論述してほしい。“本文”は，問題文中の事例をそのまま引用したり，プロジェクトマネジメントの一般論を論述するのではなく，論述したプロジェクトの特徴を踏まえて，プロジェクトマネージャ（PM）としての経験と考えに基づいて論述してほしい。

問 1（システム開発プロジェクトにおける信頼関係の構築・維持について）では，プロジェクトの実行に際し，信頼関係の構築と維持が重要と考えたステークホルダに対する取組み，及びその信頼関係が解決に貢献した問題などについて，具体的に論述できているものが多かった。一方，信頼関係は簡単に構築できるものではなく，設問の文章にも信頼関係の構築には様々な切り口が必要であることを明示したが，信頼関係の構築の取組みの内容が表面的で工夫に乏しく，確かに信頼関係を構築できていたとの説得力に欠ける論述も見られた。

問 2（システム開発プロジェクトにおける品質管理について）では，品質管理計画の策定内容及び実施状況などについて具体的に論述できているものが多かった。一方，設問が求めたのは，品質面の要求事項を達成するために，プロジェクトの特徴に応じて考慮した点を踏まえて，どのような品質管理計画を策定して，実行したのかについてであったが，プロジェクトの特徴を的確に把握できていないもの，品質管理計画の内容が不明確なもの，品質管理基準の記載はされていても表面的で具体性に欠けるものなど，品質管理に関する PM の対応内容としては不十分な論述も見られた。