

平成 17 年度 秋期

プロジェクトマネージャ
午後Ⅱ 問題

注意事項

1. 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。
2. この注意事項は、問題冊子の裏表紙にも続きます。問題冊子を裏返して必ず読んでください。
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. 試験時間は、次の表のとおりです。

試験時間	14:10 ~ 16:10 (2時間)
------	---------------------

途中で退出する場合には、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出してください。

退出可能時間	14:50 ~ 16:00
--------	---------------

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. 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。
7. 問題冊子の余白などは、適宜利用して構いません。

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。

“論述の対象とするプロジェクトの概要”の記入方法

論述の対象とするプロジェクトの概要と、そのプロジェクトに、あなたがどのような立場・役割でかかわったかについて記入してください。

①～⑯の質問項目に従って、記入項目の中から該当する番号を○印で囲むとともに、()内にも必要な事項を記入してください。複数ある場合は、該当するものをすべて○印で囲んでください。

問1 プロジェクトにおける重要な関係者とのコミュニケーションについて

情報システムの開発を円滑に進めるため、プロジェクトマネージャには直接の管理下にあるメンバ以外に、プロジェクトの進行に応じてかかわりをもつプロジェクト関係者との十分なコミュニケーションが求められる。

プロジェクト関係者は、情報システムの利用部門、購買部門、ベンダなどの組織に所属している。これらのうち、例えば、プロジェクトに要員を参加させている部門の責任者、プロジェクト予算の承認者、問題解決を支援する技術部門の責任者などは重要な関係者として認識することが大切である。

重要な関係者とのコミュニケーションが不足していると、意思決定や支援が実際に必要になったとき、重要な関係者が状況を認識するのに時間がかかり、対応が遅れ、プロジェクトの進捗に影響することがある。このような事態を招かないように、日ごろからプロジェクトの進捗状況や問題点を積極的に説明するなどのコミュニケーションを行い、相互の理解を深めておくことが重要である。その際、プロジェクトへの関心やかかわりは重要な関係者ごとに異なるので、コミュニケーションの内容や方法について、個別の工夫が必要となる。

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 あなたが携わったプロジェクトの概要と、プロジェクト関係者を、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べたプロジェクト関係者の中で、重要と考えた関係者とその理由について述べよ。また、重要な関係者とのコミュニケーションの内容や方法について、あなたが個別に工夫した点を含めて具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べたコミュニケーションの内容や方法について、あなたはどのように評価しているか。また、今後どのように改善したいと考えているか。それぞれ簡潔に述べよ。

問2 稼働開始時期を満足させるためのスケジュールの作成について

情報システム開発プロジェクトでは、設計・開発・テストなどの各工程で必要となるタスクを定義し、タスクの実施順序を設定してからスケジュールを作成する。プロジェクトは個々に対象範囲や制約条件が異なるので、システム開発標準や過去の類似プロジェクトなどを参考にして、そのプロジェクト固有のスケジュールを作成する。

特に、システム全体の稼働開始前に一部のサブシステムの稼働開始時期が決められている場合や、利用部門から開発期間の短縮を要求されている場合などは、プロジェクト全体のスケジュールの作成に様々な調整が必要となる。このような場合、システム開発標準で定められたタスクや、類似プロジェクトで実績のあるタスクとそれらの実施順序を参考にしながら、タスクの内容や構成、タスクの実施順序を調整して、スケジュールを作成しなければならない。

その際、全体レビューや利用部門の承認などのように、日程を変更できないイベントやタスクに着目するとともに、次のような観点でスケジュールを作成することが重要である。

- ・タスクを並行させて実施することが可能な場合には、タスク間の整合性をとるための新しいタスクを定義する。
- ・長期間かかるタスクの場合は、サブタスクに分割し、並行させて実施したり、実施順序を調整したりする。

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 あなたが携わったプロジェクトの概要と、稼働開始時期が決定された背景を、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べたプロジェクトで、日程を変更できないイベントやタスクには何があったかについて述べよ。その上で、稼働開始時期を満足させるための調整をどのように行ったか。あなたがスケジュールを作成する上で、特に重要と考え工夫した点を中心に、具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べたスケジュール作成について、あなたはどのように評価しているか。また、今後どのように改善したいと考えているか。それぞれ簡潔に述べよ。

問3 プロジェクト遂行中のチームの再編成について

情報システム開発プロジェクトの遂行中に、進捗の遅れ、成果物の品質不良や要員間のトラブルなどの問題が発生することがある。これらの問題は、要員スキルの見込み違い、予測していなかった作業の発生、プロジェクト内のコミュニケーションの不足などが複雑に絡み合っていることが多い。

このような場合、プロジェクトマネージャは、問題の原因を分析し、その結果を基に、チームを再編成して問題に対処することがある。チームの再編成には、チーム間の要員の配置換え、チームリーダーの交代、チーム構成の変更などがある。チームの再編成はプロジェクト遂行に影響を与えるので、慎重に取り組む必要がある。このため、プロジェクトマネージャは、関係するチームリーダーや要員に再編成の目的を十分に説明して理解を得ておかなければならない。

さらに、チームの再編成後には、チームリーダーからの報告や要員の作業状況などから問題の改善状況を把握することによって、チームの再編成による効果を確認し、プロジェクトの納期、品質、予算の見通しを得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 あなたが携わったプロジェクトの概要と、チームの再編成によって対処した問題を、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた問題に対処するために、あなたはチームの再編成をどのように行ったか。再編成するのが適切であると考えた理由とともに具体的に述べよ。また、チームの再編成による効果をどのように確認したかを、具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べたチームの再編成について、あなたはどのように評価しているか。今後改善したい点とともに簡潔に述べよ。

〔メモ用紙〕

〔メモ用紙〕

8. 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) 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	1	②	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。

9. 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”について、
 - ・設問アは、800 字以内で記述してください。
 - ・設問イ、ウは、合わせて 1,600 字以上 3,200 字以内で記述してください。
 - (4) 解答は、丁寧な字ではっきりと書いてください。
10. 試験終了後、この問題冊子は持ち帰ることができます。
11. 答案用紙は、白紙であっても提出してください。
12. 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。