

平成 18 年度 秋期  
プロジェクトマネージャ  
午後Ⅱ 問題

試験時間

14:10 ～ 16:10 (2 時間)

**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続きます。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. 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) 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 |
|-------|----|----|----|

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。

### “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。

①～⑮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 情報システム開発におけるプロジェクト内の連帯意識の形成について

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メンバが共通の意識をもち、例えば、プロジェクト内で発生する問題の解決に全員参加の意識で取り組むように、プロジェクト内の連帯意識を形成し、維持・向上することが求められる。

通常、プロジェクトは異なる部門や会社のメンバで構成されており、メンバの経験や参加意欲などは様々である。そのために、プロジェクト内で発生する問題についての理解や対応が異なり、メンバ間の対立やプロジェクト内の混乱に至ることもある。このような事態を招かないためにも、プロジェクト内の連帯意識を形成し、維持・向上を図ることが重要である。

連帯意識を形成するためには、目標の共有、参画意識の向上、コミュニケーションの円滑化などの観点からの具体的な活動や仕組み作りが必要となる。これらを通じて、自分の役割や責任と直接には関係がなくても、相手の状況を察知して、自主的に支援するなどの行動をもたらし連帯意識が形成される。また、プロジェクトマネージャは日常の管理を通じ、会議の出席状況を把握したり、開発現場の雰囲気やメンバ間のコミュニケーションを観察したりするなどの方法で連帯意識の状態を確認し、その維持・向上に努めることが肝要である。

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** あなたが携わった情報システム開発プロジェクトの概要と、プロジェクトのメンバ構成の特徴について、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、連帯意識を形成するために実施した具体的な活動や仕組み作りはどのようなものか。また、連帯意識の状態をどのような方法で確認したか。それぞれ具体的に述べよ。

**設問ウ** 設問イで述べた活動と仕組み作り及び連帯意識の状態の確認方法について、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 情報システム開発におけるプロジェクト予算の超過の防止について

プロジェクトマネージャには、情報システム開発プロジェクトの立上げ時にプロジェクト予算を作成し、予算の範囲内でプロジェクトを完了することが求められる。

プロジェクト予算を費用計画に展開し、費用管理の仕組みを通じて、定期的に計画と実績を対比し、最終費用を推定する。計画と実績とのかい離が大きい場合や推定した最終費用が予算を超える場合には、適切な対策を実施して、予算の超過を防止する。しかし、対策が遅れて、プロジェクト予算の超過に至る場合もある。

プロジェクトマネージャは、このような事態に至る前に、予算の超過につながる兆候を敏感に察知して対処する必要がある。兆候は、会議の席上や開発の現場など、プロジェクトを遂行している日常に見られることが多い。例えば、成果物についての問題点の指摘や関係者の不満などの中に見られる。兆候を見逃すと、システム全体に影響が及び、その対策のために予定外の費用が発生し、予算の超過に至ることがある。

予算の超過につながる兆候を発見した際は、その影響を的確に判断することが重要である。影響が大きいと判断した場合は、プロジェクトの範囲、品質、納期などの目標を守ることを前提とした対策を実施し、予算の超過を防止することが必要である。

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** あなたが携わった情報システム開発プロジェクトの概要と、そのプロジェクトにおける費用管理の仕組みを、800字以内で述べよ。

**設問イ** 設問アで述べた費用管理の仕組みに反映される前に発見した予算の超過につながる兆候と、そのように判断した理由は何か。また、プロジェクトの目標を守ることを前提として実施した対策は何か。それぞれ具体的に述べよ。

**設問ウ** 設問イで述べた活動について、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 業務の開始日を変更できないプロジェクトでの変更要求への対応について

情報システム開発プロジェクトにおいて、新製品や新サービスにかかわる業務の開始日が決まっており、それに応じて稼働開始時期が決められているシステムを開発することがある。このようなシステム開発において、ビジネス上の方針変更などによって要求機能やシステムの対象範囲に関して影響の大きい変更要求が発生したとき、業務の開始日までにシステムの開発が完了できない場合がある。

このような場合、プロジェクトマネージャは、まず、業務の開始日に稼働させるシステムとそれ以降に段階的に稼働させるシステムの範囲を決定する。

次に、プロジェクトマネージャは、新たに必要となるタスクの追加や実行中のタスクの中断又は継続を検討したり、業務の開始日以降に段階的に稼働させるための移行手順を検討したりしなければならない。また、プロジェクト体制の見直しなどの検討も必要である。これらの検討においては、次のような観点を考慮して、タスクの優先度を決めたり、関係者と調整したりすることが重要である。

- ・利用部門が円滑に業務を遂行できること
- ・運用部門に大きな負担がかからないこと
- ・現行システムと並行運用させる場合、システム間の整合性が取られていること
- ・チーム編成を変更する場合、リーダーや要員の理解が得られること

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** あなたが携わった情報システム開発プロジェクトの概要と、業務の開始日を変更できなかった背景及び変更要求の内容を、800字以内で述べよ。

**設問イ** 設問アで述べた変更要求に対して、あなたが検討した内容と、その結果を、あなたが特に重要と考えた観点とともに、具体的に述べよ。

**設問ウ** 設問イで述べた検討した内容とその結果について、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。

〔 メ モ 用 紙 〕

〔 メ モ 用 紙 〕

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”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。

7. 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 | 14:50 ～ 16:00 |
|--------|---------------|

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。

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。