

平成 19 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 情報システム開発プロジェクトにおける交渉による問題解決について

プロジェクトマネージャには、プロジェクトの目標を確実に達成するため、プロジェクトが直面する様々な問題を早期に把握し、適切に対応することが求められる。中でも、利用部門や協力会社などのプロジェクト関係者（以下、関係者という）にかかわる問題は、解決に利害が対立することもあり、プロジェクトマネージャは交渉を通じて問題解決を図ることが必要となる。

プロジェクト遂行中に関係者との交渉による問題解決が必要な場合として、“開発範囲の認識が異なる”、“プロジェクト要員の交代を求められた”、“リスクが顕在化して運用開始日が守れなくなった”などがある。

プロジェクトにおける問題解決のために、プロジェクトマネージャは関係者と状況の認識を合わせた後、問題の本質を理解し、解決策としての選択肢の立案、優先順位の決定などを行う。続いて、これらを整理して関係者に提示するが、関係者の考え方や立場の違いなどによって、調整や合意のために交渉が必要になる。この場合、一方の主張が全面的に取り入れられて合意に至ることは少なく、説得や譲歩などを通じて、双方に納得が得られるように交渉し、問題を解決す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、関係者との交渉が必要になった問題とその背景について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた問題を解決するための手順について具体的に述べよ。また、交渉時の双方の主張、説得した内容、譲歩した内容、合意に至った解決策を具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた手順と解決策について、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 情報システムの本稼働開始について

プロジェクトマネージャは、システムの品質確保の状況、利用者への教育実施の状況、データ移行の状況などを情報システム開発の委託元に報告して本稼働開始の判断を仰ぐ。その際、プロジェクトマネージャは、プロジェクト成果物の完成見通しだけでなく、システムの利用部門や運用部門などにおける準備の状況も勘案して、本稼働開始の可否について判断を仰ぐための材料を用意する。

実際には、システムの品質やデータの移行などに課題が残り、本稼働予定日までに解決できないことも少なくない。このような場合でも、業務の都合などで本稼働を延期することが難しい状況にあるときは、必要な対応策を実施して、本稼働に踏み切ることがある。プロジェクトマネージャは、課題を残して本稼働を開始した場合の影響範囲を調査し、課題解決までの日程、影響を受ける部門・利用者・業務などを明確にする。その上で、例えば、次のような対応策を検討する。

- ・一部の要件が実現できていない機能の代替策と運用手順を提供する。
- ・利用者への教育が不十分な部門を支援するためのヘルプデスクを設置する。
- ・システムの運用部門が機能するまでの暫定的なシステム運用支援チームを設置する。
- ・データの移行が完了するまでの当面の対応ルールを利用部門や業務単位に設定する。

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 あなたが携わった情報システム開発プロジェクトの概要と、あなたが情報システム開発の委託元に本稼働開始の可否について判断を仰ぐために用意した材料について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた情報システムの本稼働開始に当たり、本稼働までに解決できないと認識した課題はどのようなことか。また、課題を残して本稼働を開始した場合の影響範囲を調査した上で、どのような対応策を検討したか。工夫した点を中心に、具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた対応策について、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 情報システム開発における品質を確保するための活動計画について

利用者が満足する情報システムを構築するために、情報システム開発プロジェクトでは、システムの品質を確保することが重要である。

プロジェクトマネージャには、プロジェクトの立上げ時に、信頼性、性能、操作性などのシステムの品質上の目標が与えられる。次に、それらの品質上の目標を達成するために、品質を作り込むためのプロセスと品質を確認するためのプロセスを開発標準として定め、その活動計画を作成する。

その際、プロジェクトマネージャは、与えられた予算や納期の範囲内で実行可能な計画を作成しなければならない。そのためには、プロジェクトの状況に応じた効果的な計画にすることが重要であり、例えば、次のようなことについて工夫する必要がある。

- ・品質上の目標水準に応じて、成果物のレビューやテストの実施・確認の体制を整備することや、実施のタイミング、回数を設定すること
- ・新しい開発技術を採用する場合に、開発メンバがその技術をできるだけ早く習得できるように教育を実施すること
- ・利用部門が総合テストや運用テストに十分に参画することが難しい場合に、システムの操作性を確認するための方法や環境を用意すること

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、与えられた品質上の目標について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた品質上の目標を達成するために、どのような活動計画を作成したか。予算や納期の範囲内で実行可能な計画にするために、プロジェクトの状況に応じて工夫した点とともに、具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた計画について、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。