

平成 20 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. 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。
4. 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。
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. 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利用部門の参加について

プロジェクトマネージャは、情報システム開発のプロジェクト立上げ時に、業務仕様の確定、総合テストの準備などに関して、システムの利用部門の作業を明確にし、利用部門の合意を得る。

プロジェクト遂行中には、利用部門の作業が計画どおりに実行されないことによって、問題が発生することもある。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、分析結果に基づいて、問題を解決するための対策を検討しなければならない。例えば、次のような問題、原因及び対策が考えられる。

- ・業務仕様の確定が遅れるという問題が発生し、その原因が利用部門の要員の業務多忙にあれば、利用部門に対して、その要員を業務仕様の確定のための作業に専念させるように要求する。
- ・総合テストの進捗が遅れるという問題が発生し、その原因がテストデータの不備にあれば、利用部門にテストの目的と方法を再度説明した上で、協力してテストデータの不備を改善する。

プロジェクトマネージャは、複数の対策を検討し、その中から幾つかを選択したり、組み合わせたりして、プロジェクトの納期や予算などを守るために適切な対策を実施し、問題を解決しなければならない。

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、合意を得られたシステムの利用部門の作業について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた利用部門の作業が計画どおりに実行されなかったことによって発生した問題とその原因、及び実施した対策は何か。その対策がプロジェクトの納期や予算などを守るために適切な対策であると考えた理由とともに、具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた対策について、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。

問2 情報システム開発におけ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に、問題を早期に把握し、適切に対応することが求められる。問題が悪化し、窮地に追い込まれてから対応するのではなく、問題の兆候を察知して、大きな問題になる前に対処することが肝要である。

プロジェクトマネージャは、プロジェクト遂行中、現場で起きた問題に直面したり、定期的な報告を処理したりすることで、様々な問題を把握している。中には、問題の兆候を察知したが、当面は状況の推移を見守る場合もある。しかし、兆候への対応が遅れると品質、納期、費用に影響するような大きな問題になる場合もあり、その見極めが重要である。

例えば、次のように、問題の兆候への対応を誤ると大きな問題になる場合がある。

- ・メンバーの不平や不満への対応を誤ると、品質や費用に影響を与える。
- ・会議への出席率の低さへの対応を誤ると、進捗や費用に影響を与える。

プロジェクトマネージャは、問題の兆候を察知したときには、まず、兆候の詳細や出現の背景を迅速に調査する。その結果、静観できないと判断した場合、その対応策を検討し、大きな問題にならないように対処することが必要となる。

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 あなたが携わった情報システム開発プロジェクトの概要と、プロジェクト遂行中に察知した問題の兆候について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた兆候の詳細や出現の背景について何をどのように調査したか。

また、兆候を静観した場合に、どのような大きな問題になると想定したか。その根拠及び実施した対応策は何か。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 情報システム開発プロジェクトの完了時の評価について

情報システム開発プロジェクトの完了時には、計画と実績について分析して評価し、プロジェクト報告書などとして文書化する。その際、プロジェクトマネージャは、採用した取組の実施結果を評価する。評価の対象となる取組には、例えば、次のようなものがある。

- ・新しいソフトウェアやツール類の活用
- ・新たなシステム導入手法の採用
- ・オフショアリソースの活用

評価を行うためには、取組を採用した目的を踏まえて、プロジェクトの計画時に適切な評価項目を定め、評価に必要なデータを収集する仕組みを準備する。そして、プロジェクトの完了時には、収集したデータや管理資料を整理し、取組の実施結果を評価する。評価の視点には、例えば、体制、WBS、プロジェクト運営ルールがあり、評価項目には、例えば、生産性、品質がある。これらの評価の視点と評価項目を用いて、作業工数、不具合の発生件数などのデータを分析することで、それぞれの取組の実施結果を総合的に評価し、成功要因や改善点を洗い出す。

さらに、プロジェクト運営のチェックリストを作成したり、工数積算の指標を作成したりするなど、マネジメント上のノウハウを組織内で共有し、今後のプロジェクトに役立てる工夫も必要である。

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、プロジェクトで採用した取組について、採用した目的とともに、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた取組の実施結果を評価するためにあなたが設定した評価の視点や評価項目と、評価を行うために収集したデータは何か。評価方法、評価結果とともに具体的に述べよ。また、評価から得られたマネジメント上のノウハウを今後のプロジェクトに役立てるための工夫について、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。

〔 メ モ 用 紙 〕

〔 メ モ 用 紙 〕

7. 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。

8. 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
--------	---------------

9. 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。

10. 問題冊子の余白などは、適宜利用して構いません。

11. 試験中、机上に置けるもの及び使用できるものは、次のものに限ります。

なお、会場での貸出しは行っていません。

受験票、黒鉛筆又はシャープペンシル、鉛筆削り、消しゴム、定規、時計（アラームなど時計以外の機能は使用不可）、ハンカチ、ティッシュ

これら以外は机上に置けません。使用もできません。

12. 試験終了後、この問題冊子は持ち帰ることができます。

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

14. 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。