

PM

平成 22 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. 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
	1 問選択		

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又は記号を○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 システム開発プロジェクトのリスク対応計画について

プロジェクトマネージャ（PM）には、システム開発プロジェクトのリスクを早期に把握し、適切に対応することによってプロジェクト目標を達成することが求められる。プロジェクトの立上げ時にリスク要因が存在し、プロジェクト目標の達成を阻害するようなリスクが想定される場合、リスクを分析し、対策を検討することが必要となる。

プロジェクトの立上げ時に存在するリスク要因と想定されるリスクとしては、例えば、次のようなものがある。

- ・採用した新技術が十分に成熟していないことによる品質の低下
- ・未経験の開発方法論を採用したことによるコストの増加
- ・利用部門の参加が決まっていないことによるスケジュールの遅延

PM は想定されるリスクについては定性的リスク分析や定量的リスク分析などを実施し、リスクを現実化させないための予防処置や、万一現実化してもその影響を最小限にとどめるための対策などのリスク対応計画を策定し、リスクを管理す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 あなたが携わったシステム開発プロジェクトの特徴とプロジェクト目標について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べたプロジェクトの立上げ時に存在したリスク要因とプロジェクト目標の達成を阻害するようなリスクは何か。また、リスク分析をどのように行ったか。800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べたリスク分析に基づいて策定した予防処置や現実化したときの対策などのリスク対応計画と、その実施状況及び評価について、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業務の分担について

プロジェクトマネージャ（PM）には、プロジェクトの責任者として、システム開発プロジェクトの管理・運営を行い、プロジェクトの目標を達成することが求められる。プロジェクトの管理・運営を効率よく実施するために、PM はプロジェクトの管理・運営に関する承認、判断、指示などの業務をチームリーダなどに分担させることがある。

この場合、分担させる業務をプロジェクトのルールとして明確にし、プロジェクトのメンバにルールを周知徹底することが重要である。チームリーダなどに分担させる業務として、例えば、次のようなものがある。

- ・変更管理における変更の承認
- ・進捗管理における進捗遅れの判断と対策の指示
- ・調達管理における調達先候補の選定

ルール化する際にはチームリーダなどの経験や力量に応じて分担させる業務の内容や範囲などを決めたり、分担させた業務についても任せきりにせず、業務の状況について適宜適切な報告を義務付けたりするなどの工夫も必要である。

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 あなたが携わったシステム開発プロジェクトの特徴とプロジェクト組織の構成について、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、チームリーダなどに分担させた業務の内容と分担させた理由、分担のルールとその周知徹底の方法について、工夫を含めて、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた業務の分担に対する評価、認識した課題、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。

問3 システム開発プロジェクトにおける進捗管理について

プロジェクトマネージャには、プロジェクトのスケジュールを策定し、これを遵守することが求められる。クリティカルパス上のアクティビティなど、その遅れがプロジェクト全体の進捗に影響を与えるアクティビティを特定し、重点的に管理することが必要となる。

このようなアクティビティの進捗管理に当たっては、進捗遅れの兆候を早期に把握し、品質を確保した上で、完了日を守るための対策が求められる。例えば、技術的なリスク要因が存在するアクティビティに対してスキルの高い要員を配置したり、完了日までの間にチェックポイントを細かく設定して進捗を確認したりする。また、成果物の完成状況や品質、問題の発生や解決の状況などを定期的に確認することによって、進捗遅れにつながる兆候を把握し、進捗遅れが現実には起きないような予防処置を講じたりする。

こうした対策にもかかわらず進捗が遅れた場合には、原因と影響を分析した上で遅れを回復するための対策を実施する。例えば、進捗遅れが技術的な問題に起因する場合には、問題を解決し、遅れを回復するために必要な技術者を追加投入する。また、仕様確定の遅れに起因する場合には、利用部門の責任者と作業方法の見直しを検討したり、レビューチームを編成したりする。進捗遅れの影響や対策の有効性についてはできるだけ定量的に分析し、進捗遅れを確実に回復させることができる対策を立てなければならない。

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 あなたが携わったシステム開発プロジェクトの特徴と、プロジェクトにおいて重点的に管理したアクティビティとその理由、及び進捗管理の方法を、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べたアクティビティの進捗管理に当たり、進捗遅れの兆候を早期に把握し、品質を確保した上で、アクティビティの完了日を守るための対策について、工夫を含めて、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた対策にもかかわらず進捗が遅れた際の原因と影響の分析、追加で実施した対策と結果について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

〔 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”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。

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	15:10 ～ 16:20
--------	---------------

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. 試験時間中、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。