

平成 27 年度 春期  
プロジェクトマネージャ試験  
午後 I 問題

試験時間 12:30 ~ 14:00 (1 時間 30 分)

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. 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 | 2 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) 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、生年月日欄に受験票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。生年月日欄については、受験票の生年月日を訂正した場合でも、訂正前の生年月日を記入してください。
  - (3) 選択した問題については、次の例に従って、選択欄の問題番号を○印で囲んでください。○印がない場合は、採点されません。3 問とも○印で囲んだ場合は、はじめの 2 問について採点します。

〔問 1, 問 3 を選択した場合の例〕

|                  |     |
|------------------|-----|
| 選択欄              |     |
| 2<br>問<br>選<br>択 | 問 1 |
|                  | 問 2 |
|                  | 問 3 |

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。

問1 生産管理システムを導入するプロジェクトの、ステークホルダマネジメントに関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

H社は製薬企業である。米国市場へ進出するために、米国の大手製薬企業X社と提携し、その傘下に入った。

米国市場へ製品を輸出するためには、米国の医薬品業界の基準に適合した生産管理システムを導入する必要がある。そのため、X社から、X社グループ標準の生産管理システム（以下、X社標準システムという）を導入することを求められた。H社の経営陣は、X社標準システムの導入を決定した。

X社は、H社がX社標準システムを導入するに当たって、X社標準システムに詳しい米国人コンサルタントのY氏をアドバイザーとして派遣することを約束したが、システム導入はあくまでもH社が中心となって進めることが前提となっている。X社は、H社が守るべき条件として、次の項目を指定している。

- ・X社標準システムの導入作業は、X社が提示するX社標準システム導入手順のテンプレート（以下、テンプレートという）に沿って実施し、進捗状況について定期的にX社に報告すること。
- ・X社標準システムの稼働開始の前提として、H社が、X社標準システムを利用して基準を満たす製造プロセス（以下、X社標準業務プロセスという）を実行できるかどうかを、導入作業終了後、稼働開始までにX社の監査員が監査し、指摘事項があれば対応すること。

X社標準システムでは、製造の記録及び承認の履歴を、電子的に追跡できることが前提となっている。H社のこれまでのシステム（以下、現システムという）は、生産計画の策定から実施、結果の収集などを行うことはできるが、紙での記録が中心で、作業工程の履歴を紙に記録し、管理者が確認をしたという記録をシステムに入力する手順になっている。したがって、X社標準システムの導入においては、システムの導入と並行して、従来のH社の業務手順をX社標準業務プロセスに沿って見直す必要がある。

H社は、X社標準業務プロセス及びX社標準システムの導入の統括責任者として製造部門のI部長を任命し、その配下に業務見直しのための委員会（以下、見直し委

員会という)とシステム導入のためのプロジェクトを設置した。また、見直し委員会の委員長はI部長が兼務し、現システムの業務の主担当者である製造部門のJ課長がリーダーとして参加する。見直し委員会のメンバは、X社標準システムの利用者となるH社の製造プロセスに関わる部門の実務担当者(以下、H社利用部門という)で構成される。プロジェクトのプロジェクトマネージャ(PM)は、システム部のK氏が担当し、見直し委員会にもメンバとして参加する。

H社のシステム部は、システムの開発・運用の企画・計画を主な業務とし、現システムを含む実際のシステム開発・運用業務の多くは情報子会社のT社に委託している。K氏は、X社標準システム稼働後の運用業務についてもT社に担当してもらおう方針で、導入作業への協力を依頼した。T社は、自社が開発に関わっていないX社標準システムの導入作業及び運用業務に協力することに抵抗感をもっていたが、K氏に強く依頼されて、最終的には応じることになった。今回のプロジェクトとステークホルダの関係を図1に示す。



図1 プロジェクトとステークホルダの関係

#### 〔プロジェクト計画策定〕

K氏は、プロジェクト計画を策定するために、X社から提示されたテンプレートを検証した。X社のテンプレートは、X社標準システムを導入するための作業項目を中心に記述されているが、導入する側の作業については、全ての作業が記述されているわけではなかった。K氏は、H社としての業務の継続性を確保するための重要な作業を新たなWBS項目として追加する必要があると考えた。

また、K氏は、X社が指定した条件を勘案すると、X社に実施可能な時期と所要日数を確認すべき重要な作業項目があると考えた。

K氏は、X社に確認を行った上で、テンプレートのWBSに、新たに洗い出したWBS項目及びマイルストーンを追加し、それらを時間軸上に展開し、プロジェクトの全体スケジュールを策定した。K氏は、このスケジュールを関連するステークホルダに示し、同意を得た上で、プロジェクトを開始した。

〔ステークホルダの現状〕

K氏は、今回のプロジェクトには多くのステークホルダが関わっており、各ステークホルダとプロジェクトとの一体感を形成し、適切にマネジメントすることが重要な成功要因になると考え、ステークホルダの状況を把握することをI部長に提案し、了承を得た。

K氏は、今回のプロジェクトに関わるステークホルダの現状を関与度（プロジェクトへの積極的な関与の度合い）と影響度（プロジェクトの計画策定や遂行に変更を生じさせる能力）の観点で分析することとし、各ステークホルダに対するヒアリングを行った。また、K氏自身の関与度と影響度の分析も追記し、表1の状況を把握し、これらを基に図2にまとめた。

この状況から、K氏は現状の体制の問題点を、次のように考えた。

- ・ステークホルダとプロジェクトとの一体感が形成されていない点
- ・プロジェクトを推進する上で重要な、図2のある領域に属するステークホルダが存在しない点
- ・影響度が高いステークホルダの関与度が低く、バランスが悪い点

K氏は、これらの問題点に対し、早急な対策が必要だと考えた。

表1 ステークホルダの関与度と影響度の分析

| ステークホルダ<br>(記号) | 関与度の分析                                   | 影響度の分析   |
|-----------------|--|--|
| I部長 (I)         | 低：見直し委員会のリードはJ課長に全て任せ、報告を受ける形で関与を予定している。 | 高：X社標準業務プロセス及びX社標準システム導入の統括責任者であり、影響度は高い。米国市場への進出のためのX社との提携を、H社として必須の戦略と捉えている。 |

表1 ステークホルダの関与度と影響度の分析（続き）

| ステークホルダ<br>(記号) | 関与度の分析   | 影響度の分析  |
|-----------------|--|---|
| J 課長 (J)        | 中：見直し委員会には参加するが、現システムの業務の主担当者であることから、積極的に X 社標準業務プロセスに沿って現状のプロセスを変えていくという姿勢には至っていない。 | 高：I 部長の指名によって見直し委員会のリーダーを担当している。                    |
| H 社利用部門 (H)     | 低：X 社標準システム導入の目的などの説明をまだ受けていない。  | 中：最終的に利用する立場であり、一定の影響度をもつ。                          |
| T 社 (T)         | 低：自社の担当範囲をできるだけ少なくし、決められたことだけ実施するという姿勢がみられる。   | 中：現システムについては詳しいが、X 社標準システムについては内容を理解していない。          |
| X 社 (X)         | 低：“H 社主導で進める” 前提から、プロジェクトには直接は関与してこない。   | 高：H 社のシステムスキルに対する不安感から、進捗状況の報告の他に様々な報告を要求してくる。      |
| Y 氏 (Y)         | 中：“H 社主導で進める” という X 社の姿勢を反映して、直接関与しないが、アドバイザの立場で関与している。                              | 中：X 社標準システムのノウハウをもち、一定の影響度をもつ。                      |
| K 氏 (K)         | 高：戦略的なシステム導入でのプロジェクトの PM であり、積極的に関わっていく決意である。  | 中：プロジェクトの PM であるが、見直し委員会はメンバとしての参加であり、影響度は高いとはいえない。 |

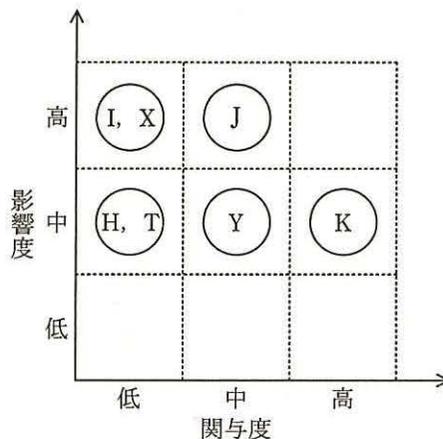


図2 ステークホルダの現状

〔ステークホルダの望ましい状態〕

K氏は、表1及び図2をI部長に報告し、対策を協議した。その結果、次の方針で対応することで合意した。

- ・ステークホルダとプロジェクトとの一体感を形成する対策を取る。
- ・キーパーソンによる、プロジェクトを推進する組織体を設置する。
- ・ステークホルダについて、関与度と影響度のバランスを取りながらプロジェクトを進めていける関係を築く。具体的には図3の状態を目指すことを基本方針とする。

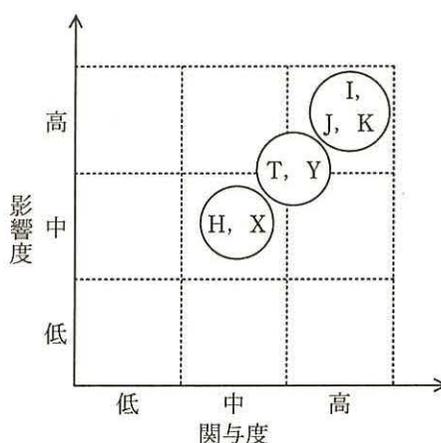


図3 ステークホルダの望ましい状態

K氏は、この方針に沿って次のような対策を考えた。

対策①：I部長から見直し委員会及びプロジェクトに対し、X社とH社との提携の意義と、X社標準システム導入の必要性を直接語ってもらう。

対策②：I部長、J課長及びK氏によるPMO（プロジェクトマネジメントオフィス）を組織し、定期的に情報共有し、問題点の協議を行う。

対策③：見直し委員会でH社利用部門に対し、X社標準システムのメリットだけではなく、デメリットも併せて正しく伝えた上で、協力を要請する。

対策④：T社に対して運命共同体と認識していることを伝えて、導入後の運用を担当する視点から積極的に参加するように働きかける。

対策⑤：X社に対し、Y氏をプロジェクトのX社アドバイザー兼現地責任者として指名するよう提案する。

設問 1 〔プロジェクト計画策定〕について、(1)、(2)に答えよ。

(1) K 氏が考えた、H 社としての業務の継続性を確保するための重要な作業とは何か。20 字以内で述べよ。

(2) K 氏が考えた、X 社の指定した条件を勘案すると、X 社に実施可能な時期と所要日数を確認すべき重要な作業項目とは何か。15 字以内で述べよ。

設問 2 〔ステークホルダの現状〕で、K 氏が、現状の体制の問題点として考えた、プロジェクトを推進する上で重要な、図 2 のある領域に属するステークホルダが存在しない点とは、どのような状態を指すのか。35 字以内で述べよ。

設問 3 〔ステークホルダの望ましい状態〕について、(1)～(5)に答えよ。

(1) K 氏が、対策①で期待した効果は何か。30 字以内で述べよ。

(2) K 氏が、対策②で組織した PMO に期待した役割は何か。25 字以内で述べよ。

(3) K 氏が、対策③で、見直し委員会で H 社利用部門に対し、X 社標準システムのメリットだけでなく、デメリットも併せて伝える必要があると考えた理由は何か。25 字以内で述べよ。

(4) K 氏が、対策④で、T 社について運命共同体であると認識している背景は何か。40 字以内で述べよ。

(5) K 氏が、対策⑤を X 社に提案する狙いは何か。30 字以内で述べよ。

[ メモ用紙 ]

問 2 ソフトウェアパッケージの導入に関する次の記述を読んで、設問 1～4 に答えよ。

D 社は衣料品メーカーであり、国内にある 2 か所の倉庫から全国の量販店に商品を配送している。昨今、競争環境が厳しくなっていることから、既存 2 倉庫を廃止して 1 か所の新倉庫に統合し、業務の効率向上を図ることを決定した。これまでは自社で開発した倉庫管理システムを既存 2 倉庫で使用していた。しかし、倉庫ごとに業務プロセスの変更があり、その都度改修を行ってきたので、既存 2 倉庫でシステムの仕様に差異が発生し、メンテナンスにも支障を来していた。D 社では、今まで業務システムを自社開発しており、ソフトウェアパッケージの導入経験はなかったが、これを機に新倉庫には倉庫管理用ソフトウェアパッケージ（以下、倉庫管理パッケージという）を導入することにし、次のシステム化の方針を役員会で決定した。

- ・ 1 年後に新倉庫の操業を開始する。
- ・ 既存 2 倉庫の業務プロセスを基に、業務の統合と効率向上の観点から新業務プロセス案を定義する。
- ・ 新業務プロセス案の機能に対して、適合率が最も高い倉庫管理パッケージを選定する。
- ・ 倉庫管理パッケージの標準機能及び標準プロセスに合わせて、新業務プロセス案を見直し、新倉庫の業務プロセスを決定する。決定に当たっては、業務の効率向上の観点で十分に評価する。
- ・ 倉庫管理パッケージに装備されていない機能、及び装備されていてもそのままでは運用上支障があり利用できない機能については、追加開発を行う。追加開発の工数は、プロジェクトの予算の制約に基づき上限を設定する。
- ・ 無線ハンディ端末を使用してリアルタイムに在庫の動きを把握する現在の方式を踏襲する。

#### 〔倉庫管理パッケージの選定〕

システム化の方針を受け、倉庫管理パッケージ選定委員会（以下、委員会という）が組織された。また、倉庫管理パッケージ導入プロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）には、情報システム部の E 課長が任命された。委員会は、業務の効率向上の推進役である経営企画部が中心となり、E 課長、新倉庫の管理者及び既存 2 倉庫の

キーパーソンで構成された。

委員会による検討を経て、新業務プロセス案が定義された。新業務プロセス案は、業務の効率向上の観点から既存 2 倉庫の業務プロセスの差異を吸収するだけでなく、業務プロセスの見直しも多数実施した。既存 2 倉庫のキーパーソンは、定義された新業務プロセス案の大枠には合意したものの、“既存業務プロセスからの変更が多く、現場がついてこられるか不安だ。”とのことであった。この点は業務プロセス設計の段階で再評価することとなった。

この新業務プロセス案と複数のベンダから提案された倉庫管理パッケージとの機能の適合率を調査し、検討を行った結果、適合率が最も高くベストプラクティスとして業界での評価も高い M 社倉庫管理パッケージ（以下、MWS という）を選定した。

E 課長は、倉庫管理パッケージ選定の過程で MWS の機能については十分に確認できたが、性能や運用面については今後確認が必要だと感じた。過去に D 社では無線ハンディ端末を導入した際、稼働直前の総合テストで性能に関する問題が発見され、稼働が遅れたことがあったからである。また E 課長は、プロジェクトの開始に向けて M 社へ支援を依頼した。その際、D 社のこれまでの開発の実績を踏まえて、MWS の製品知識に詳しいメンバだけでなく、①MWS 導入のプロジェクト管理の知識と経験を有するメンバの人選も依頼した。

MWS の追加開発では、D 社が現在使用している開発言語及び開発環境が利用できる。また、D 社要員のスキルで十分に対応が可能であり、要員の調達のめども立っている。さらに、M 社に委託した場合よりもコストが削減できるので、追加開発は自社で行う方針とした。そして、予算の制約から追加開発の上限となる工数を設定し、自社要員の投入可能工数を算出した。

#### [プロジェクト計画]

委員会での検討は 3 か月で完了し、倉庫管理パッケージ導入プロジェクトが立ち上がった。E 課長は、M 社メンバの支援を受け、プロジェクト計画を立案した。MWS 導入スケジュールは図 1 のとおりである。

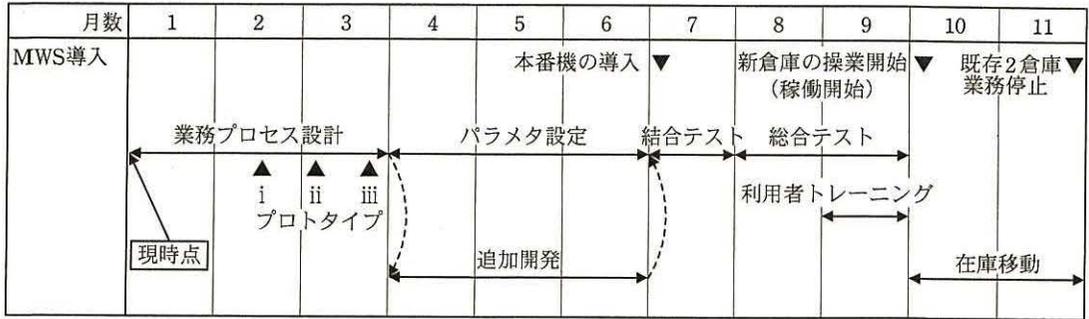


図 1 MWS 導入スケジュール

スケジュールにある各工程の作業内容は、次のとおりである。

- (1) 業務プロセス設計：MWS の標準機能及び標準プロセスに合わせて、新業務プロセス案を見直す。見直しに当たっては、M 社のデモンストレーション環境でプロトタイプを 3 段階に分けて作成し、新倉庫の業務プロセスを確定させる。それによって、追加開発の要件も確定する。
- (2) パラメタ設定：業務プロセス設計で作成したプロトタイプを基に、開発機で詳細なパラメタを設定し、機能単位に動作テストを実施する。
- (3) 追加開発：業務プロセス設計で確定した追加開発の要件を基に、追加開発するプログラムの基本設計から単体テストまでを実施する。
- (4) 結合テスト：機能単位の動作テストが完了した MWS と、単体テストが完了した追加開発分のプログラムとを、開発機で結合してテストする。
- (5) 総合テスト：業務プロセス設計で定義した業務プロセスの観点から、新倉庫の倉庫管理システムを本番機で総合的にテストする。また、性能や運用面の検証、及びキーパーソンを含めた既存 2 倉庫の要員から成る利用部門による検証を行う。
- (6) 利用者トレーニング：利用部門に対する、新しい業務プロセスに沿った操作トレーニングを行う。
- (7) 在庫移動：既存 2 倉庫から在庫品を移動する。在庫データの移行は行わず、新倉庫で入庫処理を行うことによって在庫データを蓄積する方式とする。

E 課長はスケジュール作成に当たって、M 社から提案された標準的なスケジュール案に対して次の変更を行っている。

- ・利用者トレーニングは総合テストの完了後に行うことが標準であったが、新倉庫の操業開始時期の制約があり、総合テストと並行して実施する。

- ・ M 社のデモンストレーション環境はプロトタイプ作成の期間だけの提供が標準であったが、業務プロセス設計工程の完了以降も利用できるよう M 社に依頼し、プロトタイプを利用部門に公開し、事前に操作してもらうことにした。利用者トレーニングに備えて、既存 2 倉庫のキーパーソンから新倉庫の業務プロセスについてドキュメントを基に説明してもらう計画だが、それだけでは利用者トレーニングがスムーズに進まないリスクがあると考えたからである。
- ・ 本番機の導入は総合テストからが標準であったが、過去の経験から②ある作業の一部を結合テスト工程で実施するために、結合テスト工程から導入し、利用できるようにした。

#### [プロジェクト体制]

プロジェクトの体制は、業務プロセス設計チーム、MWS 導入チーム、追加開発チームの 3 チーム編成とした。

業務プロセス設計チームは、新倉庫の管理者と既存 2 倉庫のキーパーソンを中心に構成した。E 課長は、③新業務プロセス案を定義したときのキーパーソンの反応から、業務プロセスの設計を行う過程で作業の進捗が滞ってしまうリスクがあると考えた。そこで、M 社のメンバと相談し、D 社と企業規模や業務内容が似通っており、MWS の標準機能及び標準プロセスに合わせて業務プロセスを変更し、成果を出している企業の倉庫へ見学に行き、その倉庫の管理者や実務リーダーとディスカッションができるよう企画した。

MWS 導入チームは情報システム部のメンバで構成した。このチームは、業務プロセス設計チームと共同で業務プロセス設計を行った後、パラメタの設定作業と動作テストを行う。

追加開発チームも情報システム部のメンバで構成した。チームの本格的な立ち上げは業務プロセス設計終了後であるが、チームリーダーの F 主任については、業務プロセス設計の段階から参加できるよう調整した。

#### [プロトタイプと追加開発]

- E 課長は、プロトタイプを 3 段階に分け、それぞれ次の目的で作成することにした。
- ・ プロトタイプ i : MWS の標準機能及び標準プロセスに合わせて定義された業務プ

ロセスを、プロトタイプを作成して確認し、課題を抽出する。

- ・プロトタイプ ii：プロトタイプ i で抽出された課題に対応し、さらに、画面の操作方法や表示形式、イレギュラ処理などの動作を確認する。同時に、追加開発の候補を洗い出し、概算の工数見積りを行う。このとき、見積工数が投入可能工数を超過した場合、④M社メンバの支援を受け、システム化の方針に沿って再検討する。
- ・プロトタイプ iii：最終的な業務プロセスと追加開発の範囲を確定する。

E 課長は、業務プロセス設計工程を完了するには、追加開発が投入可能工数以内に収まることはもちろんだが、それだけでなく、新しく定義された業務プロセスが、⑤システム化の方針に適合していることが重要であると考えた。そこで、業務プロセス設計チームの立ち上げ時に、この点を徹底することにした。

**設問 1** [倉庫管理パッケージの選定] について、E 課長が、本文中の下線①の依頼をした理由を、40 字以内で述べよ。

**設問 2** [プロジェクト計画] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) E 課長は、プロトタイプを公開し、事前に操作してもらうことによって利用部門に何を期待したか。35 字以内で述べよ。
- (2) E 課長が、本文中の下線②で実施しようと計画した作業とは何か。10 字以内で答えよ。

**設問 3** [プロジェクト体制] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) E 課長が、本文中の下線③のリスクがあると考えた理由を、40 字以内で述べよ。
- (2) E 課長は、MWS を使っている倉庫を見学することによってどのような効果を狙ったのか。40 字以内で述べよ。
- (3) E 課長が F 主任を業務プロセス設計の段階から参加できるよう調整した理由は何か。35 字以内で述べよ。

**設問 4** [プロトタイプと追加開発] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線④について、E 課長はどのような内容の再検討を行うつもりか。30 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線⑤について、システム化の方針に適合しているとは具体的にどのようなことか。20 字以内で述べよ。

問3 システムの再構築に関する次の記述を読んで、設問1～4に答えよ。

金融機関のA社は、事務センタ内の業務運用の効率向上を図る一環として、現在稼働している事務センタ内の事務のサポートシステム（以下、現システムという）を更改し、新システムを構築することにした。プロジェクトマネージャにはシステム部のB課長が任命された。スケジュールは図1のとおり、今年の3月末に現システムの仕様を凍結した上で、12月末までにデータ移行を終え、来年1月から3か月間の並行運用を行った後、来年4月から稼働を開始する予定である。



図1 スケジュール

〔業務部からの検討依頼〕

プロジェクトは4月末の現時点まで順調に進み、内部設計の終盤に差し掛かっている。ある日、業務要件の取りまとめの責任者である業務部のC課長から、“新システムの業務要件に追加したい項目があるので相談に乗ってほしい”という依頼があった。その内容は次のとおりである。

- ・今年の4月から手作業で作成し始めた約10種類の帳票について、外部設計の時点で、現行事務マニュアルには反映されていなかったということ、システム部に伝えることを失念していた。
- ・これらの帳票をシステム化するという検討が外部設計で漏れてしまった。現在行っている、新システムの入出力操作マニュアルの作成中に、このことに気が付いた。新システムの稼働開始に合わせて、手作業の開始時に追加した要員を削減したいので、稼働開始時期を遅らせずに対応する方法について検討してほしい。

B課長はC課長からの依頼について対応方法を検討する前に、外部設計に関して、このような問題が他にはないかどうか確認することにした。そのために、現時点で最新の現行事務マニュアルを用いて、ある作業を行うようC課長に依頼した。また、

社内の開発標準に規定された手順に従って外部設計を行ったにもかかわらず、このような問題が起きたことから、①外部設計のインプットとなる資料の確認項目を、社内の開発標準に追加する必要があると考えた。

#### 〔対応方法の検討〕

C 課長が外部設計に関する問題が他にないかどうか確認したところ、問題がないことが分かった。そこで、B 課長は、システム化の対象とする帳票を増やしたいという C 課長からの依頼について対応方法を検討した。検討結果は次のとおりである。

- ・この対応（以下、追加開発という）は、当初計画の開発対象部分（以下、当初開発分という）との独立性が高い新規プログラムの開発が大半を占めている。
- ・入力項目の追加に伴うマスタファイルの修正が発生する。したがって、既に約 3 分の 2 の内部設計が完了している当初開発分について、マスタファイルのレイアウト変更への対応が必要となる。
- ・必要な追加要員については、現システムの開発経験者を何とか確保できるめどが立っている。
- ・②要員を急ぎよ追加した場合、開発工数上の手当てはできていても、新システムに関する知識不足から問題が発生し、内部設計が計画どおりに進められないリスクが高い。

B 課長は、これらの検討結果から、並行運用期間を 1 か月短縮して、来年 2 月から開始することにした上で、次の二つの案について検討することにした。

案 1：現在実施中の当初開発分の内部設計の終了時期を、当初計画よりも 1 か月遅らせる形で作業計画を見直し、内部設計が終了する 6 月中旬までに追加開発分の仕様を取り込む。その上で、当初計画よりも 1 か月遅らせたスケジュールでプログラム製造・単体テスト以降の作業を行う。

案 2：現在実施中の当初開発分の内部設計、及び次工程のプログラム製造・単体テストは、追加開発分の仕様を取り込まずに当初計画のスケジュールどおり継続する。当初開発分への追加開発分の仕様の取込みは別タスクとして行い、9 月中旬までに単体テストを終了させる。その上で、当初計画よりも 1 か月遅らせたスケジュールで結合テスト以降の作業を行う。

#### [両案の比較]

案 1 は内部設計が終了するまでに追加開発分の仕様を取り込むので、案 2 よりも早期に内部設計全体の整合性を確保できることによる、品質面でのメリットがある。一方で、追加開発分の仕様を取り込むことによって、現在実施中の当初開発分の内部設計において、作業の停滞、中断などが発生するおそれがある。

案 2 は当初開発分について、現在実施中の内部設計を当初計画のスケジュールどおり継続できるというメリットがある。一方で、当初開発分の単体テストまでの作業と、追加開発分の仕様の取込みを別タスクとして行うので、構成管理に関する漏れがないように配慮する必要がある。

B 課長は、③案 1 における、作業の停滞、中断などが発生するおそれがあるという懸念については、ある作業を最優先で行った上で作業計画を見直すことによって解消できると考えた。そこで、案 1 の方が案 2 よりも早期に内部設計全体の整合性を確保できることによる品質面でのメリットを重視し、C 課長に打診した上で、案 1 をベースに以降の検討を進めることにした。

#### [並行運用の検討]

次の二つの目的のために並行運用を実施する。

- ・利用者が操作訓練を通じて新システムの操作に慣れること
- ・要件定義と外部設計を通じて業務部と合意した、業務運用の効率向上の目標が達成できることを確認し、稼働開始後の業務運用体制を確定させること

そのため、並行運用期間の前半を操作訓練の期間、後半を業務運用の効率向上の目標達成度を確認する期間として想定していた。B 課長が並行運用について検討した結果及び対策は、次のとおりである。

(1) 並行運用の開始時期を仮に 1 か月遅らせた上で、C 課長の要望に沿うように稼働開始時期を遅らせない場合、並行運用期間が短縮されても並行運用の所期の目的を達成するには、並行運用に向けた準備を周到に行うことが重要である。そこで、新システムの利用方法について利用者に事前に周知し、システムの利用イメージを把握しておいてもらう。これによって、並行運用期間中に新システムの操作に慣れるという操作訓練の目的を確実に達成できるようにする。

(2) 当初開発分の外部設計が終了した時点で一度実施している、利用者を交えたウ

オークスルーを、追加開発分の外部設計が終了した時点で再度実施する。④こうすることで、利用者の認識の相違によって並行運用で混乱が起きるリスクを軽減する。

しかし、このような対策を講じても、稼働開始時期を遅らせない場合は、並行運用の所期の目的を達成できず、その結果、品質面で問題はなくても、稼働開始後に混乱が起きるというリスクが残る。B 課長は、これらを踏まえて、C 課長から要望があった要員削減の時期については、稼働開始後の状況を評価した上で決定するよう提言することにした。

**設問 1** 〔業務部からの検討依頼〕について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) B 課長が、外部設計に関して問題が他にはないかどうか確認するために、C 課長に依頼した作業を、30 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線①で追加する必要があるとしている確認項目の内容を、20 字以内で述べよ。

**設問 2** 〔対応方法の検討〕について、本文中の下線②における、新システムに関する知識不足から発生する問題とはどのような内容か。30 字以内で具体的に述べよ。

**設問 3** 〔両案の比較〕について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 案 2 において配慮する必要がある、構成管理に関する漏れを、40 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線③における、最優先で行う作業の内容を、30 字以内で述べよ。
- (3) B 課長が重視した、案 2 よりも早期に内部設計全体の整合性を確保できることによる案 1 の品質面でのメリットを、15 字以内で答えよ。

**設問 4** 〔並行運用の検討〕について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) B 課長は、並行運用期間が短縮されても、新システムの利用方法について利用者に事前に周知することによって、操作訓練の目的が確実に達成できると考えた。その理由を 30 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線④における、B 課長が想定した、利用者の認識の相違によって起きる並行運用での混乱の内容を、30 字以内で述べよ。

[ メモ用紙 ]

■  
午

[ メモ用紙 ]

6. 退室可能時間に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 | 13:10 ~ 13:50 |
|--------|---------------|

7. 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。
8. 問題冊子の余白などは、適宜利用して構いません。
9. 試験時間中、机の上に置けるものは、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、黒鉛筆及びシャープペンシル（B 又は HB）、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、ポケットティッシュ、目薬  
これら以外は机の上に置けません。使用もできません。
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、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。
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。
13. 午後Ⅱの試験開始は 14:30 ですので、14:10 までに着席してください。

試験問題に記載されている会社名又は製品名は、それぞれ各社又は各組織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。