

PM

平成30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、採点されることがあります。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〕
  - (4) 解答は、問題番号ごとに指定された枠内に記入してください。
  - (5) 解答は、丁寧な字ではっきりと書いてください。読みにくい場合は、減点の対象になります。

選択欄	
2問 選択	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 SaaS を利用した営業支援システムを導入するプロジェクトに関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

E社は、中堅の運輸会社である。E社は、カスタマイズした営業支援ソフトウェアパッケージ（以下、現行営業支援システムという）を、自社に設置したサーバにインストールしている。また、パッケージベンダの保守サービスも利用した上で、自社の情報システム部で運用・保守をしている。利用者は営業活動を行う営業部の担当者、営業活動の実績管理などを行う営業部の管理者及び広告・宣伝活動を検討する事業企画部の担当者である。利用者のデータはマスタとなる人事システムのデータから取得している。全ての利用者に対して同一の利用者権限を付与しており、取得データには役職コードを含めていない。利用者は全ての営業活動の関連データが閲覧可能であり、機密性が高いデータは登録されていない。過去15年間のデータを蓄積しているが、業務に用いているのは直近5年間のデータである。

E社は、営業活動を高度化するために新たな営業支援システム（以下、新営業支援システムという）を導入するプロジェクトを立ち上げた。プロジェクトマネージャ（PM）には、情報システム部のF課長が任命された。

このプロジェクトは、営業活動の機密性が高いデータも用いた実績分析や広告・宣伝活動におけるターゲット分析などの業務の高度化対応に加え、システムの運用・保守の作業負荷軽減や運用・保守の費用の最小化、システムのキャパシティ拡張の柔軟性確保を目的としている。短期間での稼働開始が必須であることから、SaaSの利用を検討することにした。

プロジェクトの目的を踏まえ、複数社のSaaSを調査して、次の特徴を考慮した結果、役員会で新営業支援システムにはSaaSを利用することに決定した。

- ・様々なサービスがメニューとして用意されているので、利用者のニーズに沿って業務を高度化するサービスを利用でき、かつ、稼働開始までの期間を短くできる。
- ・サービスと機能の利用範囲、利用時間、サービスレベル、利用者数、データ容量などにに基づき課金されるので、利用内容及び利用量に応じた費用負担となる。
- ・サービス提供者が、合意したサービスレベルで効率よくシステムの運用・保守を行うので、E社はシステムの運用・保守作業の負荷を軽減できる。ただし、用意されている機能を拡張するようなカスタマイズを行う場合は、カスタマイズ費用に加え

て、拡張機能に対する保守費用も必要となる。

- ・月次などの合意した期間で契約の見直しが可能であるので、キャパシティ拡張の柔軟性が高くなる。
- ・サービス提供者のデータセンタにデータが保管され、機密レベルなどに応じた情報セキュリティ対策が講じられる。

#### [システム化方針]

F 課長は、プロジェクトの目的達成に向け、SaaS の特徴を考慮して次のシステム化方針を定めた。

- ・複数社の SaaS を評価して、E 社にとって最善の SaaS を選定する。
- ・高度化する業務に対して必要十分なサービスと機能を見極めて導入し、適切なサービスレベルで合意することで、過度な費用負担にならないようにする。
- ・業務の高度化に必要となる、機密性が高いデータも登録する。そのために、部署コード及び役職コードを用いて利用者権限を適切に付与し、所属部署及び役職に応じたデータを閲覧できるようにする。
- ・機能を拡張するようなカスタマイズはせず、業務プロセスを見直して、用意されている機能だけを用いることで、新営業支援システムを短期間で稼働開始させると同時に、 を図る。営業部の担当者は、見直した業務プロセスで日常的にデータを入力するので、日常業務に影響を受けることになる。そこで、営業部の担当者の業務負荷が許容範囲に収まるように、導入時に設定する画面表示や入力項目制御などを工夫する。また、新営業支援システムの稼働開始前に、習熟のためのトレーニングを行う。
- ・要件定義で、見直した業務プロセスや新営業支援システムの画面イメージに関して、利用者と意識合わせを確実にを行い、要件定義以降の工程での手戻りのリスクを軽減することで、計画どおりに稼働開始させる。
- ・過去から現在までの利用者数、データ容量などの推移に基づき、過度にならない一定の余裕を見込んだ利用量で初回の契約を締結する。また、月次で利用者数、データ容量などの推移を把握し、 を確認する。

〔SaaS の選定〕

F 課長は、SaaS の特徴を考慮して、現行営業支援システムの登録データのうち、今後の業務に用いる最小限のデータだけを新営業支援システムに移行して、残りのデータは外部媒体に保存することにした。現行営業支援システムの登録データと新営業支援システムへの移行内容を表 1 に示す。

表 1 現行営業支援システムの登録データと新営業支援システムへの移行内容

番号	登録データ	移行内容
1	顧客データ	直近 5 年間に取引又は引き合いがあった顧客のデータを移行する
2	案件データ	移行対象となる顧客に関する直近 5 年間の案件のデータを移行する
3	営業活動データ	移行対象となる案件に関する直近 5 年間の営業活動のデータを移行する
4	広告・宣伝活動データ	直近 5 年間の広告・宣伝活動のデータを移行する
5	利用者データ	現行営業支援システムからは移行せず、人事システムから必要なデータを取得する

F 課長は、システム化方針、表 1 に示す現行営業支援システムの登録データと新営業支援システムへの移行内容、及び表 2 に示す SaaS 選定の観点から、複数社の SaaS を評価した。その上で、Z 社の SaaS を利用することを役員会に報告し、承認を得た。

表 2 SaaS 選定の観点

番号	項目	SaaS 選定の観点
1	サービス仕様	①想定する業務に必要なサービス・機能が充実しているか ②サービスがメニューとして豊富に用意されているか
2	サービスレベル	①性能、サービス時間、サービスの稼働率、障害発生頻度、目標復旧時間が現状よりも良好な水準か ②複数のサービスレベルが用意されているか
3	セキュリティ対策	①物理的対策、データバックアップ方法、機器障害対策、ソフトウェア脆弱性対策、不正アクセス対策、データ機密性対策などが E 社の情報セキュリティポリシーに合致しているか
4	サービス利用終了時対応	①利用期間中に保管されたデータが返却されるか ②SaaS 利用に関する全てのデータは、利用者に返却後、確実に消去されるか
5	経営基盤	①財務情報からサービス提供者の経営が安定していると判断できるか ②同業他社を含めて、利用している企業が多数存在するか

〔要件定義〕

F 課長は、情報システム部の担当者、営業部の管理者及び担当者並びに事業企画部の担当者から成るワーキンググループを組織し、要件定義を行った。ワーキンググループのメンバは、Z 社の SaaS のメニューから利用するサービスを選定し、サービスに用意されている機能を前提として新営業支援システムの要件を整理した。その上で、システム化方針を踏まえ、整理した要件の採否を次の観点から判断した。

・業務の高度化に寄与するものであり、業務遂行に対して過度になっていないこと

・

ここで、機能要件の整理・採否の判断に際しては、Z 社から提供を受けた操作画面のサンプルを用いて、営業部の担当者が入力などを行った。このように、ワーキンググループのメンバが動作状況を確認することで、見直した業務プロセスや新営業支援システムの画面イメージの意識合わせを確実に行った。また、ワーキンググループのメンバが具体的な動きを確認することで、 の確認も行った。

非機能要件の整理・採否の判断に際しては、SaaS 選定時に整理した業務処理量及び障害時の最低限の業務継続の範囲を前提として、サービス時間及び目標復旧時間などを定義して、これらに合致するサービスレベルで合意した。

設問 1 〔システム化方針〕について、(1)、(2)に答えよ。

(1) 新営業支援システムの導入において、用意されている機能だけを用いる狙いは何か。 に入れる狙いを 20 字以内で述べよ。

(2) 月次で利用者数、データ容量などの推移を把握して何を確認するのか。

に入れる確認内容を 20 字以内で述べよ。

設問 2 〔SaaS の選定〕について、(1)～(3)に答えよ。

(1) 今後の業務に用いる最小限のデータだけを新営業支援システムに移行する理由を 30 字以内で述べよ。

(2) 利用者データを現行営業支援システムからは移行せず、人事システムから必要なデータを取得する理由を 35 字以内で述べよ。

(3) サービス利用終了時に保管されたデータの返却を受けることによって、どのようなリスクを回避しようとしたのか。25 字以内で述べよ。ここで、利用者へのデータ返却後の消去に関するリスクは除くものとする。

設問3 「要件定義」について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 機能要件に関し、ワーキンググループのメンバーで意識合わせを確実に行うことによって、どのようなリスクを軽減できるか。25字以内で述べよ。
- (2)  に入れる、要件の採否を判断した際の観点を30字以内で述べよ。
- (3) サービスレベルの合意の際に、サービス時間及び目標復旧時間などの定義において、なぜ業務処理量及び障害時の最低限の業務継続の範囲を前提としたのか。その理由を25字以内で述べよ。

[ メモ用紙 ]

問2 システム開発プロジェクトの品質管理に関する次の記述を読んで、設問 1～3 に答えよ。

K 社は SI 企業である。K 社の L 課長は、これまで多くのシステム開発プロジェクトを経験したプロジェクトマネージャ（PM）で、先日も生命保険会社の新商品に対応したスマートフォンのアプリケーションソフトウェアの開発（以下、前回開発という）を完了したばかりである。

K 社の品質管理部門では、品質管理基準（以下、K 社基準という）として、工程ごとに、レビュー指摘密度、摘出欠陥密度などの指標に関する基準値を規定している。L 課長も K 社基準に従った品質管理を行ってきた。前回開発においても、各工程の“開発プロセスの品質”（以下、プロセス品質という）と、各工程完了段階での“成果物の品質”（以下、プロダクト品質という）は、定量評価においては K 社基準に照らして基準値内の実績であり、定性評価を含めて、全工程を通じておおむね安定的に推移した。稼働後にも欠陥は発見されていない。

しかし、新たなサービスを市場に適切に問い続けていきたいという顧客のニーズに応えるためには、第 1 段階として設計・製造工程で品質を確保する活動を進め、第 2 段階として設計そのものをより良質にしていく必要があると考えていた。そこで L 課長はまず、前回開発の実績値を基にして、設計・製造工程で品質を確保する活動に資する新しい品質管理指標の可能性について検討することにした。

#### [L 課長の認識]

L 課長は、前回開発を含む過去のプロジェクトの経験や社内の事例から、品質管理について、次のような認識をもっていた。

- ・最終的なプロダクト品質は、“設計工程における成果物から、その成果物に内包される欠陥を全て除去した品質”（以下、設計限界品質という）で、おおむねその水準が決まる。製造工程とテスト工程においても設計の修正は行われるが、そのほとんどは設計の欠陥の修正にとどまり、より良質な設計への改善につながるケースはまれである。つまり、①テスト工程からでは、最終的なプロダクト品質を大きく向上させることはできない。この設計限界品質が低い場合には、システムのライフサイクル全体に悪影響を及ぼすことがある。したがって、設計限界品質そのものを高

めることが、本質的に重要である。

- ・ K 社の過去の事例を分析すると、全工程を通算した総摘出欠陥数は、開発規模と難易度が同等であれば近似する値となっている。ただし、設計工程での欠陥の摘出が不十分な場合には、開発の終盤で苦戦し、納期遅れとなったり、納期遅れを計画外のコスト投入でリカバリするような状況が発生したりしていた。これは、設計工程完了時点で、設計限界品質と実際のプロダクト品質との差が大きい状況であった、と言い換えることができる。
- ・ 現在の K 社基準に規定されている工程ごとの摘出欠陥密度の基準値には、複数の工程で混入した欠陥が混ざっている。そのため、②工程ごとの摘出欠陥密度だけを見て評価すると、ある状況の下では品質に対する判断を誤り、品質低下の兆候を見逃すリスクがある。

#### [新しい品質管理指標]

L 課長は、新しい品質管理指標を検討するに当たって、次のように考えた。

- ・ 欠陥は、混入した工程で全て摘出することが理想である。特に設計・製造の各工程で、十分に欠陥を摘出せずに後工程に進むと、後工程の工数を増大させる要因となり、最終的にプロジェクトに悪影響を及ぼす可能性がある。
- ・ テスト工程は、工程が進むにつれ、それよりも前の工程と比較して制約が厳しくなっていく要素があるので、仮に予算、人員及びテスト環境に一定の余裕があったとしても、③製造工程までに混入した欠陥の摘出・修正ができなくなるリスクが高まる。したがって、テスト工程よりも前の工程でプロダクト品質を確保するための指標を検討すべきである。
- ・ 今回の検討では、設計限界品質そのものを高めるという最終目標の前段階として、テスト工程よりも前の工程において、設計限界品質に対する到達度を測定する指標を検討する。
- ・ 指標を考えるに当たって、当初はモデルを単純にするために、基本設計よりも前の工程やテスト工程で混入する欠陥及び稼働後に発見される欠陥は、対象外とする。
- ・ まず、設計・製造の各工程について、自工程で混入させた欠陥を自工程でどれだけ摘出したか、という観点で“自工程混入欠陥摘出率”の指標を設ける。
- ・ 次に、設計・製造の各工程において、基本設計工程から自工程までの工程群で混入

させた欠陥を、自工程完了までにどれだけ摘出したか、という観点で“既工程混入欠陥摘出率”の指標を設ける。この指標は、自工程までの工程群の、品質の作り込み状況を判断するための指標となる。

- ・これら二つの指標は、④テスト工程を含む全工程が完了しないと確定しないパラメータを含んでいる。したがって、各工程完了時点でこれらの指標を用いて評価する際には、そのパラメータが正しいと仮定した上での評価となる点に、注意が必要となる。
- L課長は、検討した新しい品質管理指標を、表1のとおりに整理した。

表1 L課長が検討した新しい品質管理指標

指標	内容	詳細設計工程の場合の計算例	
		分子（単位：件）	分母（単位：件）
(a)自工程混入欠陥摘出率（%）	自工程で混入させた欠陥を、自工程でどれだけ摘出したか。	詳細設計工程で混入させた欠陥のうち、詳細設計工程で摘出した欠陥数	詳細設計工程で混入させた欠陥数
(b)既工程混入欠陥摘出率（%）	基本設計工程から自工程までの工程群で混入させた欠陥を、自工程完了までにどれだけ摘出したか。	基本設計及び詳細設計の工程で混入させた欠陥のうち、基本設計及び詳細設計の工程で摘出した欠陥数	基本設計及び詳細設計の工程で混入させた欠陥数

〔前回開発の欠陥の摘出状況〕

L課長は、前回開発における工程ごとの欠陥の摘出状況を、表2のとおりに整理した。

表2 前回開発における工程ごとの欠陥の摘出状況

		摘出工程ごとの欠陥数（件）						混入工程ごとの総欠陥数（件）
		基本設計	詳細設計	製造	単体テスト	結合テスト	総合テスト	
混入工程ごとの欠陥数（件）	基本設計	61	18	8	3	7	12	109
	詳細設計	—	101	9	8	71	3	192
	製造	—	—	143	131	11	0	285
摘出工程ごとの総欠陥数（件）		61	119	160	142	89	15	586
(a)自工程混入欠陥摘出率（%）		56.0	52.6	(イ)				
(b)既工程混入欠陥摘出率（%）		56.0	59.8	(ロ)				

L 課長はまず、基本設計、詳細設計及び製造の各工程で混入した欠陥のうち、自工程で摘出できなかった欠陥について、摘出工程を精査した。特に、テスト工程まで摘出が遅れて、対処のコストを要した欠陥について、予防のコストを掛けていけばテスト工程よりも前の工程で摘出できたのではないかと、という⑤品質コストの観点からの精査を行った。その結果は、一部の欠陥を除いて、品質コストに関する大きな問題はないという評価であった。次に、テスト工程で摘出することがスケジュールに与えた影響を評価した。これら二つの評価結果を総合して、これらの欠陥がテスト工程で摘出されたことには大きな問題はなかったと判断した。

その上で L 課長は、過去の事例から、表 3 に示す α 群、β 群に該当するプロジェクトを抽出した。

表 3 L 課長が抽出したプロジェクト群の特性

分類	K 社基準でのプロセス品質と プロダクト品質の評価	最終的な プロダクト品質	進捗の状況
α 群	全工程を通じて、おおむね安定的に推移	良好	全工程を通じて順調
β 群	テストの一部の工程で欠陥の摘出が多いが、その他の工程は良好、又は、若干の課題があるものの良好	良好、又は、若干の課題があるものの良好	テスト工程で多くの欠陥が摘出されて納期遅れが発生、又は、多くの欠陥への対処に計画外のコストを投入してリカバリ

L 課長は、これら二つのプロジェクト群に対して、前回開発と同様に新しい品質管理指標による定量分析を行い、aを確認した。分析の結果によって L 課長は、新しい品質管理指標の有効性に自信を深めることができたので、この活動を更に進めていこうと考えた。そこで L 課長は、次の二つの条件を満たすプロジェクトを抽出し、これらのプロジェクトにおける新しい品質管理指標の定量分析の結果から、次回の開発における新しい品質管理指標の目標値を設定した。

- ・ α 群に含まれる
- ・ 開発規模と難易度が、次回の開発と同等である

そして新しい品質管理指標が、設計・製造工程で品質を確保するという目的に対して有効に機能するかどうかを、次回の開発において検証することにした。

設問1 [L課長の認識] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、L課長の認識では、テストとはプロダクト品質をどのようにする活動だと考えているのか。20字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線②について、品質に対する判断を誤るようなある状況とはどのような状況か。35字以内で述べよ。

設問2 [新しい品質管理指標] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線③について、L課長はなぜ、製造工程までに混入した欠陥の摘出・修正ができなくなるリスクが高まると考えたのか。35字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線④について、テスト工程を含む全工程が完了しないと確定しないパラメタとは何か。15字以内で述べよ。

設問3 [前回開発の欠陥の摘出状況] について、(1)~(3)に答えよ。

- (1) 表2中の(イ)、(ロ)に入れる適切な数値を求めよ。答えは百分率の小数第2位を四捨五入して小数第1位まで求め、99.9%の形式で答えよ。
- (2) 本文中の下線⑤について、テスト工程まで摘出が遅れても、品質コストに関する大きな問題がないと判断されるのは、どのようなケースか。30字以内で述べよ。
- (3) 本文中の 

a
---

 に当てはまる、L課長が確認した内容を、35字以内で具体的に述べよ。

[ メモ用紙 ]

問3 情報システム刷新プロジェクトのコミュニケーションに関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

A社は中堅のSIベンダであり、本社は東京にある。A社は、東京近郊にある中堅不動産会社のP社から現行のCRMシステムを刷新するプロジェクト（以下、CRMプロジェクトという）を受注することが決まり、契約締結に向けて準備をしている。P社では、現行のCRMシステムが間もなく保守期限を迎えることもあり、P社社長の意向によって、最先端のCRMシステムに刷新し、顧客の拡大を図る方針が打ち出されていた。

〔CRMプロジェクトの体制〕

A社は、CRMプロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）としてソリューション部のB課長を任命した。A社は、過去にP社の現行のCRMシステムの構築を手掛けたが、P社とのコミュニケーションで苦労した経験があり、稼働後の保守ではコミュニケーション面の改善にも留意してきた。A社社長からB課長に対しては、前回の反省とこれまでの経験を生かしてCRMプロジェクトを進めるように指示があった。

一方で、A社は、地方のシステム会社X社を昨年子会社にしたばかりであり、CRMプロジェクトにおいてX社の活用を計画している。これまでX社は、A社から提示された仕様書に基づく製造やテストの工程を主な業務範囲としていたので、業務を進める中でA社の顧客との接点はなかった。A社社長には、今後のX社の業務範囲拡大に向けて設計工程から参加してもらいたい、CRMプロジェクトではその先駆けとなる取組みをしてほしい、という意向があった。B課長は、A社社長の意向を受け、X社に再委託することについてのP社の了解を得て、X社に設計工程の業務の一部を委託することにした。この方針を受け、X社は経験豊富なY主任をX社側の責任者として選任した。

P社では、総務部が統括して情報システムの要件を取りまとめ、SIベンダに発注することが通例になっている。CRMプロジェクトにおいては、総務部のQ部長がプロジェクト統括責任者となり、プロジェクト責任者には総務部情報システム担当のR氏が選任された。利用部門からは、業務要件の確定などの目的で、営業部のS部長が利用部門責任者となり、利用部門担当者には営業部のT氏が選任された。

[ステークホルダ登録簿の作成]

B 課長は、CRM プロジェクトの計画策定に当たり、現行の CRM システム構築時の PM にヒアリングし、次の問題があったことを確認した。

- ・ P 社のプロジェクト責任者と合意した事項について、しばしば P 社社長から見直し依頼があり、スケジュールが遅延した。この原因は、P 社側のプロジェクト体制において、P 社社長への報告経路や報告の会議体が不明確で、プロジェクトの状況が適切に報告されていなかったことであると考えられた。
- ・ 会議の参加者に不足があり、会議後に結論が覆されたことがあった。

B 課長は、CRM プロジェクトの推進において、これらの問題を再発させないよう、ステークホルダマネジメントの観点から事前に対策を検討することにした。そこで B 課長は、①CRM プロジェクトに関わる P 社のステークホルダを特定し、その特性を表 1 の主要なステークホルダ登録簿 (P 社分) に整理した。

表 1 主要なステークホルダ登録簿 (P 社分)

ステークホルダ	部門	役割	影響度	CRM プロジェクトに対する姿勢
P 社社長	—	最終意思決定者	高	支持する
Q 部長	総務部	プロジェクト統括責任者	高	支持する
R 氏	総務部	プロジェクト責任者	中	支持する
S 部長	営業部	利用部門責任者	高	抵抗あり
T 氏	営業部	利用部門担当者	低	支持も抵抗もしない

P 社のステークホルダについての情報は次のとおりである。

- ・ P 社社長の CRM プロジェクトに懸ける思いは強く、CRM プロジェクトの状況には関心が高い。また、Q 部長をはじめとする CRM プロジェクトのメンバには期待を懸けている。
- ・ Q 部長は、次期役員候補であり、P 社社長から全幅の信頼を得ている。Q 部長は、CRM プロジェクトにおいて、プロジェクト統括責任者として最先端の CRM システム導入を成功させ、社内外にアピールしたいと思っている。R 氏や B 課長が、CRM プロジェクトの進捗状況や課題対応状況を適宜 Q 部長に報告することで、P 社社長の意向を踏まえた判断や P 社社長に報告する際のアドバイスが期待できる。

- ・ R 氏は、責任感と使命感が強い人物であるが、中途入社ということもあって P 社社長に直接報告した経験が少ない。しかし、プロジェクト責任者として CRM プロジェクトの状況などを P 社社長に報告する立場なので、②R 氏から P 社社長への報告に際しては、P 社社長の思いや関心に応える内容になっているかどうかを、必ず事前に R 氏から Q 部長に確認してもらうのがよいと B 課長は考えた。
- ・ S 部長は、昔ながらの営業気質をもっており、最先端の CRM システムを導入してもそれだけでは売上が向上するわけがないと考えている。しかし、最先端の CRM システムの業務要件を確定するためには、利用部門責任者である S 部長の承認は必須である。
- ・ T 氏は、営業部で 3 年間経験を積んでいるが、最先端の CRM システムの業務要件を独力で定義できるまでには至っておらず、S 部長の営業としての見識や経験に基づく支援が必要だと B 課長は考えている。

B 課長はこれらの情報を分析した結果、P 社社長、Q 部長及び S 部長の 3 名は、しっかりとコミュニケーションマネジメント計画を作成する上で重要な人物であると認識した。

#### [コミュニケーションマネジメント計画の作成]

B 課長は R 氏に対して、表 1 の記載内容を基に作成した A 社と P 社のステークホルダに関わるコミュニケーションマネジメント計画案を説明した。

##### ・ステアリングコミッティ

重要方針の意思決定が必要な時点で開催する。P 社社長、Q 部長及び S 部長に出席してもらい、A 社と P 社で協議してきた重要事項について、R 氏から P 社社長に報告してもらう。A 社側からも a が出席することによって、意思決定の内容を最終合意する。

##### ・全体会議

CRM プロジェクト内での意思の統一と情報共有を図るために、P 社の総務部及び営業部の CRM プロジェクト関係者全員並びに B 課長が出席し、月次で開催する。特に S 部長には、事前打合せの時間を取ってもらい、③最先端の CRM システムが有する機能の利点や日々の営業業務への効果などを説明する。

##### ・進捗会議

CRM プロジェクトの進捗や課題を A 社と P 社間で協議し、共有する。B 課長、R 氏及び T 氏が出席し、週次で開催する。

R 氏は B 課長の考えを理解し、P 社の各ステークホルダと調整を行うことにした。

[X 社の業務範囲の拡大]

B 課長は、X 社に委託する業務範囲を拡大するための検討を行った。そこで B 課長は、X 社を訪問し、Y 主任にヒアリングして状況を確認した。

- ・ X 社は、これまで地場の取引先の比較的小規模なシステム開発や保守を中心に行ってきた。また、複数のメンバでチームを組んでプロジェクトを遂行した経験が少ない。
- ・ X 社のメンバは、個人の技術スキルは高く、技術面の勉強会も活発に行われているが、プロジェクト管理の重要性に関する意識が希薄であり、プロジェクト管理ルールが浸透していない。
- ・ Y 主任は、X 社が業務範囲を拡大するためには、プロジェクト管理ルールに従って業務を遂行するとともに、チームとして業務を進める上でプロジェクト管理に関する理解を深めることが必要だと思っている。

B 課長は、これらの状況を改善して X 社の業務範囲を拡大するためには、Y 主任が推進役となって X 社メンバの b に関する意識を変えることが重要であると考えた。そこで、Y 主任と協議して次の対応策を取ることを合意した。

- ・ CRM プロジェクト向けのプロジェクト管理ルールを X 社内で規定し、X 社からの報告事項、報告時期及び報告方法を B 課長と Y 主任の間で合意する。Y 主任は X 社メンバに周知する。
- ・ プロジェクト管理ルールを X 社メンバに定着させるために、Y 主任はルールの遵守状況を定期的に確認する。ルールがある程度定着してきたら、Y 主任は④X 社としてプロジェクト管理に関する理解を深める活動を検討する。

さらに、B 課長は、X 社には設計工程において、顧客とレビューを繰り返しながら仕様を確定していくという経験が少なく、設計工程の進め方がイメージできていない、という状況も確認した。そこで、設計工程の業務にも対応できるように、X 社には、P 社の了解を得た上で、⑤設計工程からある対応をしてもらうことを提案した。

これらの検討の結果に基づき、B 課長は P 社及び X 社との契約内容を整理することにした。

設問 1 [ステークホルダ登録簿の作成] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、B 課長が、現行の CRM システム構築時の問題を再発させないために、ステークホルダ登録簿（P 社分）を作成してステークホルダの特性を整理した狙いは何か。30 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線②について、R 氏から P 社社長への報告に際しては必ず事前にこのような対応をしてもらうことで B 課長が防ぎたかったことは何か。40 字以内で述べよ。
- (3) B 課長が、S 部長について、しっかりとしたコミュニケーションマネジメント計画を作成する上で重要な人物であると考えた理由は何か。35 字以内で述べよ。

設問 2 [コミュニケーションマネジメント計画の作成] について、(1), (2)に答えよ。

- (1) 本文中の  に入れる適切な字句を答えよ。
- (2) 本文中の下線③について、B 課長が S 部長に、このような対応を行う狙いは何か。40 字以内で述べよ。

設問 3 [X 社の業務範囲の拡大] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の  に入れる適切な字句を答えよ。
- (2) 本文中の下線④について、Y 主任が検討するプロジェクト管理に関する理解を深める活動とは何か。35 字以内で述べよ。
- (3) 本文中の下線⑤について、B 課長が提案した設計工程からのある対応とは何か。30 字以内で述べよ。

[ 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。ただし、問題冊子を切り離して利用することはできません。
9. 試験時間中、机の上に置けるものは、次のものに限りです。  
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 (時計型ウェアラブル端末は除く。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。