

PM

平成 31 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、〔問 1，問 3 を選択した場合の例〕はじめの 2 問について採点します。
 - (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 コンタクトセンタにおけるサービス利用のための移行に関する次の記述を読んで、
設問1～3に答えよ。

E社は、コンタクトセンタのシステム構築を得意としてきたSI事業者である。近年では次世代型コンタクトセンタサービス（以下、E社サービスという）を立ち上げて、コンタクトセンタをもつ企業向けにサービスを提供し、事業を拡大している。

E社は、通信販売事業者のM社から、E社サービスへの移行案件を受注することになった。

〔M社のコンタクトセンタの概要〕

M社は、TVショッピングやカタログ通販などの注文受付や顧客からの問合せ対応の窓口として、コンタクトセンタを設置し、全国各拠点に合計約1,000名のオペレータを配置している。原則として、窓口は24時間365日の営業となっている。M社の売上は年々拡大していて、コンタクトセンタへの注文や問合せも増加し、オペレータの負荷が高まっている。当面は、オペレータの増員で対処するが、増員にも限界があり、M社の経営層は、新しい技術を活用してオペレータの負荷を軽減したいと考えている。加えて、現在、M社データセンタに設置しているコンタクトセンタのシステムは、ハードウェアが老朽化しており、保守期限が8か月後の来年2月に迫っている。そこで、M社は、現在のコンタクトセンタのシステムから、E社サービスに移行するプロジェクト（以下、M社プロジェクトという）を立ち上げることにした。

M社プロジェクトのスケジュールは、今年7月から約半年間であり、全窓口を休業することを公表済みの元日に、全国各拠点同時にE社サービスに移行する。M社プロジェクトの責任者は、M社システム部のN氏である。E社は、経験豊富なF課長をプロジェクトマネージャ（PM）に任命した。

〔E社サービスとM社の状況〕

F課長は、図1に示すE社サービスへの移行概要について、N氏に説明した。

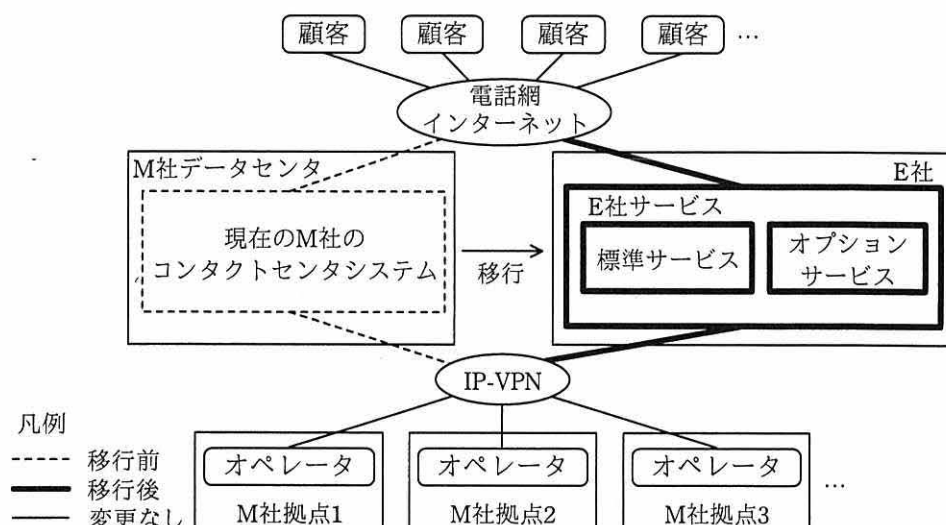


図1 E社サービスへの移行概要

E社サービスは、コンタクトセンタの業務を行うために必要な基本機能を提供する標準サービスと、自動対応機能などを提供するオプションサービスから構成される。M社のコンタクトセンタの業務は、E社サービスの標準サービスで問題なく対応できる。

自動対応機能とは、顧客がWebサイトやスマートフォン用アプリケーションプログラムから入力した問合せに対して、オペレータを介さず自動的に回答するものである。具体的には、問合せに対して、コンタクトセンタの過去の応対履歴データを基に作成した問合せ回答シナリオから回答を選択し、自動対応する。回答を選択できなかった場合は、オペレータに通知して、オペレータによる対応に切り替える。

問合せに対して自動対応機能で回答する割合（以下、自動回答率という）が高まれば、オペレータの負荷軽減という導入効果につながる。ただし、導入効果については、自動対応機能の導入後に、オペレータの負荷の分析と自動回答率の実績値を併せて評価する必要がある。自動回答率については、他社の事例などを参考に目標値を設定し、その目標値の達成に向けての作業を行う。

自動対応機能の導入前の準備作業として、回答の選択に必要な問合せ回答シナリオの登録や、回答を選択する処理を制御するパラメタの設定などを行う必要がある。自動回答率の目標値の達成に向けて、登録する問合せ回答シナリオや設定するパラメタを変更し、過去の応対履歴データを用いて自動回答率を計測する作業を繰り返すとい

う、実証実験的な進め方になる。

自動対応機能を導入する企業は、準備作業を実施するための体制を作り、作業を行う期間を設ける必要がある。これらの対応が不十分だと、想定した準備作業の期間内に自動回答率の目標値が達成できなくなる。その場合は、準備作業の進捗状況を踏まえて、自動対応機能の導入時期や自動回答率の目標値を見直す判断が必要である。E 社には自動対応機能の導入を支援する部門がある。目標値は、導入企業である M 社が E 社の支援を受けて決定するが、目標達成に向けて両社が協力することが重要である。

F 課長が N 氏にこれらの説明をした後、1 週間の質疑応答の期間を経て、F 課長は N 氏から、M 社としてオペレータの負荷を軽減するために自動対応機能を導入する、という回答を受けた。

[M 社プロジェクトの移行条件]

F 課長は、N 氏から M 社プロジェクトの移行条件について M 社の希望を確認した。

(1) E 社サービスへの移行の作業について

- ・移行作業は、元日の 0 時～24 時に完了させること。
- ・M 社における過去のシステム移行で、移行リハーサルを実施した際、作業手順と移行時間の見積りに不備があった。その後の修正確認と再見積りも不十分で、本番の移行作業が混乱したことがあったので、同様の問題の再発を避けること。

(2) 標準サービスへの移行について

- ・標準サービスへの移行については、現在提供している対応のサービスレベルを維持し、標準サービス開始日から全国各拠点の全てのオペレータが戸惑うことなく操作できること。

(3) 自動対応機能の導入について

- ・自動対応機能は、標準サービスへの移行時期に合わせて導入し、標準サービス開始日にサービスを開始すること。
- ・E 社の支援を受け、M 社がサービス開始時の自動回答率の目標値を決める。
- ・M 社内で、N 氏の下で自動対応機能の導入前の準備作業を実施する体制を作る。この体制が効果的に機能するよう、E 社が支援すること。

F 課長は、M 社プロジェクトの移行計画の作成に当たり、改めて M 社の考えを確認するために、N 氏にヒアリングした。①特に、自動対応機能のサービス開始時期を設定した背景やサービス開始時の自動回答率の目標値の決め方について詳しく確認したところ、N 氏から次のような回答を得た。

- ・標準サービスへの移行が最優先であり、これを確実に実施することが前提である。
- ・自動対応機能は、できるだけ早くサービスを開始するよう経営層から指示されているが、新しい技術ということもあり、慎重に進めることも併せて指示されている。
- ・自動対応機能のサービス開始時期やサービス開始時の自動回答率の目標値は、M 社プロジェクトの進捗状況も踏まえて、N 氏が最終的に判断するよう経営層から指示されている。

F 課長は、これらの回答を踏まえて、移行条件への対応を具体的に検討することにした。

[M 社プロジェクトの移行条件への対応]

F 課長は、M 社プロジェクトの移行条件に対し、E 社として次の対応を M 社に提案した。

(1) E 社サービスへの移行の作業について

- ・データセンタ側と各拠点の作業手順書を作成し、作業時間を見積もる。
- ・M 社における過去のシステム移行時の状況を踏まえて、②移行リハーサルを 2 回実施する。

(2) 標準サービスへの移行について

- ・全国各拠点の全てのオペレータが、標準サービス開始日から戸惑うことなく操作できるようになるための訓練を実施する。標準サービス開始までに全てのオペレータの訓練を完了させるために、③M 社専用の終日利用可能な標準サービス用の訓練環境を準備する。
- ・期限までに訓練が完了するように、M 社にオペレータの訓練スケジュールを作成してもらう。

(3) 自動対応機能の導入について

- ・自動対応機能の導入を支援する E 社の要員（以下、支援要員という）を、M 社

プロジェクトに参加させて、M 社と導入の準備作業を進める。

- ・自動対応機能の導入に関して、E 社の支援を受けて M 社が決めたサービス開始時の自動回答率の目標値を、M 社プロジェクトの品質の目標とする。
- ・自動対応機能のサービス開始時期は、標準サービス開始日と同じ日を目標とする。
- ・目標を達成できないリスクもあるので、その対策については M 社とともに引き続き検討する。

〔自動対応機能導入のリスク対応計画〕

M 社の自動対応機能の導入を進める体制に、支援要員が参加して、準備作業を開始した。F 課長は、④自動対応機能専用の検証環境を標準サービス用の訓練環境とは別に用意した。この環境は、検証作業が完了した時点で標準サービス用の訓練環境と統合する。

F 課長は、要員を含む資源や作業工程などを適切にマネジメントしたとしても、導入前の準備作業の期間内に自動回答率の目標値が達成できない場合があり得ると考えた。⑤そこで F 課長は、N 氏に、この場合の対応としてスケジュールに関する対応策と品質に関する対応策を説明した。これらの対応策を実施するかどうかは両社で協議して決定することになったので、これに基づきリスク対応計画を作成することにした。

設問 1 〔M 社プロジェクトの移行条件〕について、本文中の下線①で F 課長が N 氏に、特に自動対応機能の導入について詳しく確認したのはなぜか。25 字以内で述べよ。

設問 2 〔M 社プロジェクトの移行条件への対応〕について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線②について、M 社における過去のシステム移行時の状況を踏まえて、F 課長が 1 回目の移行リハーサルで検証することは何か。30 字以内で述べよ。また、移行リハーサルの 2 回目を設定した目的は何か。35 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線③について、訓練環境に求められる要件は何か。35 字以内で述べよ。

設問 3 〔自動対応機能導入のリスク対応計画〕について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線④について，標準サービス用の訓練環境とは別の環境を用意して検証作業を行う狙いは何か。40 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線⑤について，スケジュールに関する対応策は何か。また，品質に関する対応策は何か。それぞれ 25 字以内で述べよ。

問2 IoT を活用した工事管理システムの構築に関する次の記述を読んで、設問 1～4 に答えよ。

G 社は、中堅の土木工事業の企業である。最近、東南アジア諸国の経済発展に伴い、海外における道路、ダムなどの公共のインフラストラクチャ（以下、公共インフラという）構築のための工事の受注が増えている。G 社は、厳しい環境での工事遂行力の高さを強みにして業容を拡大してきたが、最近では受注競争が激化しており、他社に対する競争力の強化が必要となっている。G 社の経営陣は、この状況に対応するために、工事遂行力の更なる強化を目的として、IoT を活用した工事管理システム（以下、G 社工事管理システムという）を構築することを決定した。

G 社工事管理システムは、遠隔地の工事において、現場の進捗状況を可視化し、それを、現場、本社、顧客オフィス（以下、各拠点という）間でタイムリに共有することで、工事関係者間の認識の違いを無くし、確実に工事を遂行することを目的としている。

〔顧客の状況〕

G 社は、X 国において、来年 4 月に開始する工事（以下、X 国新工事という）を受注した。X 国は、現在国を挙げて近代化を進めており、公共インフラの構築が急務となっている。そのため、X 国の工事では、納期に遅れた場合には多額の損害賠償金を支払わなければならない、という契約が慣例となっている。

G 社は、X 国の公共インフラの構築に早くから参入し、複数の工事を受注している。X 国の工事現場は山間部などの遠隔地が多く、高い工事遂行力が必要である。最近、近代化を加速したい X 国の方針によって、工事期間の短縮を求められている。

G 社は、X 国新工事に対し、G 社工事管理システムを適用して従来よりも短い期間で完了させることを提案し、受注に至っている。したがって、G 社工事管理システム構築プロジェクト（以下、G 社プロジェクトという）を来年 3 月末までの 10 か月で完了させることが必達である。G 社プロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）には、システム部の H 課長が任命された。

〔G 社工事管理システムの概要〕

G 社工事管理システムでは、次に示す機能を実装する。

- ・ ドローンに装着したデバイスによって工事現場を撮影して、収集した画像データを IaaS 上のサーバに蓄積する機能
- ・ 建設機械に取り付けたデバイスによって稼働状況データを収集して、IaaS 上のサーバに蓄積する機能
- ・ IaaS 上のサーバに蓄積されたデータを分析して、工事進捗レポートを作成する機能
- ・ 通信機能付きタブレット端末に、各拠点のニーズに沿った情報を迅速に提供する機能
- ・ 問題が発生した場合に各拠点間で対応策を協議するための、タブレット端末の Web 会議機能
- ・ 対応策をタブレット端末上の工事図面に表示し、現場へ正確にフィードバックする機能

〔WBS の作成〕

H 課長は、G 社プロジェクトの Scope を定義することから始めた。H 課長は、まず、G 社工事管理システムを構成する全ての要素を拾い出した。それにプロジェクトマネジメントの要素を加え、図 1 に示す WBS を作成した。



注記 1.1～1.6 は、要素の識別番号を示す。

図 1 G 社プロジェクトの WBS

次に、H 課長は、①これらの六つの要素に関わる作業を全て完了すれば、G 社プロジェクトは確実に完了しているといえる関係であることを確認した。

[プロジェクトマネジメントの要素のリスクへの対応]

H 課長は、プロジェクトマネジメントの要素について、リスクを特定し、評価した。H 課長は、今回のプロジェクトの経緯から、②G 社プロジェクトが遅延するリスクが G 社に非常に大きな影響を与えると考えた。その対応策として、プロジェクトマネジメントオフィス（PMO）を設置し、G 社プロジェクトの要素全体の進捗状況の監視を強化することにした。PMO の設置に当たっては、③図 1 から確認できる G 社プロジェクトの特性を考慮した人選を行った。

[他の要素のリスクへの対応]

図 1 のプロジェクトマネジメントの要素以外の他の要素については、次のようにリスクを特定し、評価して対応を行った。

- ・工事スケジュール管理システムの構築：リスクとしては、工事スケジュール管理システムを新規開発した場合、開発スケジュールが遅延することが想定される。H 課長は、工事スケジュール管理機能の仕様に合ったソフトウェアパッケージが数多く販売されていることを確認した。そこで、開発スケジュールが遅延するリスクを回避するために、工事スケジュール管理システムは新規開発せず、工事スケジュール管理機能を備えたソフトウェアパッケージを採用することにした。ただし、その採用に当たっては、④G 社プロジェクトの要求事項を満たす機能を備えたものを選定する必要があると考えた。
- ・デバイス情報管理システムの構築：リスク源としては、新技術に対応するための技術習得に必要な期間の長期化が想定される。H 課長は、G 社工事管理システムを確実に来年 4 月から稼働させることが G 社にとって最重要であり、⑤G 社の競争力強化の方向性から判断して、ドローンなどの新技術への対応を G 社で内製化する必要はないと考え、デバイスベンダからアプリケーションプログラムも含めて調達することにした。また、日本における法規制の状況から考えて、⑥新技術への対応に対する別の観点のリスクを回避するために、事前に X 国の関係機関に確認することがあると判断した。確認の結果、下線⑥の観点についてのリスクはないことの確証を得た。
- ・タブレット端末への情報提供及び Web 会議システムの構築：リスク源としては、各拠点のニーズの把握に手間取ることが想定される。ただし、各拠点のニーズは相

互に影響する可能性は少なく、プロジェクト全体のスケジュールへの影響は小さいと考えた。

- ・デバイス及びシステム基盤の調達：要求に合うデバイスや IaaS のサービスが調達できないことがリスク源であるが、X 国でも最近は急速な IT 化が進み、既に多くの企業が多様なデバイスや IaaS のサービスを提供している。選択肢は広く、リスクは軽減できると考えた。
- ・要素間連携システムの構築：個別の要素内での連携機能は既に確認しているが、システム全体として要求機能を実現できないというリスクが想定される。これに対しでは、早い段階から各ベンダを交えた連携テストによる検証を繰り返し実施することで、リスクは軽減できると考えた。

〔IoT を活用したプロジェクトの特性〕

H 課長は、これまでの結果を踏まえ、表 1 に示す G 社プロジェクトのステークホルダの一覧表を作成した。

表 1 G 社プロジェクトのステークホルダの一覧表

識別番号	要素	ステークホルダ
1.1	プロジェクトマネジメント	G 社 PMO
1.2	工事スケジュール管理システムの構築	ソフトウェアパッケージベンダ
1.3	デバイス情報管理システムの構築	デバイスベンダ
1.4	タブレット端末への情報提供及び Web 会議システムの構築	タブレット端末ベンダ、G 社システム部
1.5	デバイス及びシステム基盤の調達	デバイスベンダ、IaaS ベンダ
1.6	要素間連携システムの構築	G 社システム部、各ベンダ

H 課長は、表 1 を参照し、⑦IoT を活用したシステム開発プロジェクトの場合、従来のシステム開発プロジェクトと比較して、マネジメントを難しくする特性があると考えた。

設問 1 〔WBS の作成〕について、H 課長が、本文中の下線①の確認を行ったのはなぜか。30 字以内で述べよ。

設問2 〔プロジェクトマネジメントの要素のリスクへの対応〕について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線②について、H 課長が考えた、G 社プロジェクトが遅延するリスクが G 社に与える非常に大きな影響とは、具体的に何を指すか。35 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線③について、H 課長が、G 社プロジェクトの特性を考慮して行った人選とはどのような人選か。30 字以内で述べよ。

設問3 〔他の要素のリスクへの対応〕について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の下線④について、H 課長が工事スケジュール管理機能以外にソフトウェアパッケージが備えるべきと考えた、G 社プロジェクトの要求事項を満たす機能とは何か。35 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線⑤について、H 課長が、G 社の競争力強化の方向性から、G 社で内製化する必要はないと判断した理由は何か。30 字以内で述べよ。
- (3) 本文中の下線⑥について、H 課長が新技術への対応に対する別の観点のリスクを回避したいと考え、事前に X 国の関係機関に確認したことは何か。30 字以内で述べよ。

設問4 〔IoT を活用したプロジェクトの特性〕について、H 課長が本文中の下線⑦で考えた、従来のシステム開発プロジェクトと比較して、IoT を活用したシステム開発プロジェクトのマネジメントを難しくする特性とは何か。35 字以内で述べよ。

[メモ用紙]

問3 プロジェクトの定量的な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。

R 社は、首都圏から 3 時間ほどの地方都市を本拠地としているソフトウェア企業である。これまでの主要顧客は地元の製造業であったが、今後は首都圏の新規顧客の獲得を目指している。首都圏の大手 SI 企業でプロジェクトマネージャ（PM）としての経験を積んだ S 課長は、U ターンで R 社に入社した。入社に当たって、経営陣から、次のような説明を受けた。

- ・ R 社には職人気質のエンジニアが多く、組織の価値観として品質重視が浸透している。この組織としての強みは、今後も大切にしていく。
- ・ プロジェクトマネジメントは、顧客ごとの要求に合わせて実施しているが、社内でマネジメントの標準として制定しているものはない。最近になって、プロジェクトが佳境に入ったところで進捗遅れが発覚して、顧客から苦情を受けるといったことが徐々に増えてきている。その中には、進捗遅れのリカバリ策に具体的な裏付けが不足していた、というものもある。これらは、社内にマネジメントの標準がなく、組織に定量的なマネジメントが根付いていないことが原因だと考えている。
- ・ R 社が首都圏の新規顧客のニアショアのパートナーとして信頼を獲得するには、これまでのやり方では限界があるので、定量的な管理手法を取り入れたマネジメントの標準（以下、R 社標準という）を制定して社内に浸透させたい。S 課長には、そのリーダーとなってほしい。

S 課長が PM として最初に担当するのは、首都圏の顧客である SI 企業の A 社から受注した販売管理システムの開発プロジェクトである。これは若手の T 主任が A 社に常駐し、複数のプロジェクトに参加する中で信頼を獲得して、A 社からは初めてシステム開発をニアショアとして受注したものである。A 社は、請負契約での開発を確実に遂行できる委託先を求めており、R 社経営陣もこのプロジェクトに注目している。プロジェクトチームの構成員（以下、チームメンバという）は 7 名、開発期間は 7 か月である。プロジェクトチームのリーダーの T 主任は、対象となるシステムや開発内容についての十分な理解がある。見積りの前提となるスコープも適切な内容で、R 社が A 社と合意した受注金額にはリスクを考慮した予備費が含まれていた。S 課長は、R 社標準の試案を作成して、このプロジェクトで初めて適用することにした。

[R 社のスケジュール及び品質に関するマネジメントの状況]

S 課長は、過去に発生した進捗遅れに関する記録を確認した。また T 主任にも丁寧にヒアリングを行って、R 社のスケジュール及び品質に関するマネジメントの状況について、次のように認識した。

- ・ WBS は作成されており、個々の“活動（アクティビティ）”にまで階層的に分割されていたが、活動の粒度にはばらつきがあった。
- ・ 活動ごとに成果物が定義され、その作業量が見積もられていた。過去のプロジェクトの実績を基にした見積りで、これまで大きな見積りの誤りはなかった。
- ・ 成果物を作成する活動は、成果物の品質の確認も含めて、その活動の中で実施するように階層的に分割されていた。
- ・ 進捗状況は、週 2 回の進捗会議で、活動ごとに報告されていた。設計工程から製造工程までは、担当者が自己評価した成果物の出来高が報告されていた。
- ・ レビューにおける欠陥の摘出件数、テストにおけるテスト項目数及び欠陥の摘出件数の計画値は、過去のプロジェクトの実績と、PM のこれまでの経験で決めていた。
- ・ レビュー及びテストにおける欠陥への対処は、完了まで適切に管理されていた。

首都圏の顧客のニアショアのパートナーとして信頼を獲得するためには、品質を確保し、納期を遵守することが必達目標である。S 課長は、この目標を確実に達成するためには、スケジュール及び品質に関するプロセスの改善が必要だと認識した。ただし、T 主任の“R 社標準の試案の適用に当たり、チームメンバの理解はおおむね得られるはずだが、導入に当たって少なからず抵抗や反発もあると思う”という意見を受け入れて、改善に優先度をつけることにした。具体的には、今回適用する R 社標準の試案では、①品質に関するプロセスの改善は最小限にとどめて、スケジュールに関するプロセスの改善を優先することにした。

[進捗遅れの原因分析]

S 課長は T 主任とともに、過去に発生した進捗遅れの原因分析を行い、次のような認識を得た。

- ・ 担当者は進捗遅れを認識しているが、回復が可能だと判断し、予定どおりと報告してくるケースがある。これは、R 社の多くのエンジニアが、“遅れはエンジニアとして恥ずかしいことであり、自らの努力でリカバリする責任がある”と考えている

からである。結果として、期限に間に合うこともあるが、思いどおりにリカバリできないこともある。

- ・ 担当者が認識する品質と実際の品質との間にギャップがあると、進捗は正しく評価されない。このような場合、個々の成果物に対する初回のレビューで進捗への影響が明らかになる。初回のレビューの実施時期は、レビューイの判断で決定している。品質のギャップを検出する時期が遅くなると、リカバリは難しくなる。
 - ・ チームメンバがクリティカルパス上の活動を認識していないので、該当の活動に関する問題の検知と対応が遅れ、マイルストーンに間に合わなくなることがある。
- S 課長は、進捗遅れの原因分析の結果から、次のような改善方針を考えた。
- ・ 成果物の出来高を客観的に評価することを定着させ、評価結果を事実として共有することの意義を組織に浸透させる。
 - ・ R 社のエンジニアは自分の仕事への自負と責任感が強いので、②その特長を生かしつつ R 社標準の試案を浸透させる方針とし、現状を徐々に改善していく。
 - ・ 品質に関するプロセスでは、③レビューについて、すぐに改善できることを実施し、根本的な原因に対しては時間を掛けて対応する。
 - ・ クリティカルパス上の活動を識別し、重点的に監視する。

S 課長は、T 主任とは R 社標準を制定することの意義と、プロセスの改善方針について、十分に認識を共有できたと感じた。そこで④R 社標準の試案をチームメンバにスムーズに浸透させるために、“チームメンバと十分に議論をして、R 社標準の試案を具体的に提案してほしい”と T 主任に指示した。その議論に先だって、スケジュールの管理については EVM（Earned Value Management）に基づく進捗データの指標の設定や計測方法を参考にするよう助言した。

[T 主任の提案]

T 主任が提案してきた R 社標準の試案は、次のとおりであった。

- ・ 週 2 回の進捗会議で、各自が、成果物の出来高実績、担当部分の SPI（Schedule Performance Index）及び今後の見通しを報告する。
- ・ T 主任は会議後に、プロジェクト全体の出来高実績と SPI を算出し、プロジェクトの状況や課題を分析して、チームメンバにフィードバックする。進捗遅れが発生した際は、遅れという事象やその原因に焦点を当てて、プロジェクトチーム全体とし

ての対処や、チームメンバ間の調整を検討し、関係するチームメンバを集めて協議を行う。

- ・活動の階層的な分割について、基本的な考え方は従来どおりとするが、更に細かく成果物の章単位などに分割して、活動の粒度が 1 週間以内の作業になるようにする。
- ・成果物を作成する活動の進捗率は、表 1 に従って算出する。

表 1 成果物を作成する活動の進捗率の算出方法（案）

成果物	単位	進捗率の算出方法
テスト仕様書兼成績書を除くドキュメント類	ページ数	担当者が作成済のページ数／計画ページ数
プログラム	行数	担当者がコーディング済の行数／計画行数
テスト仕様書兼成績書	テスト項目数	担当者が作成済、実施済又は検証済のテスト項目数／計画テスト項目数

注記 進捗率の算出に用いる分母は、計画見直しの段階で更新し、完成の段階で実績値に置き換える。

S 課長は、R 社のスケジュール及び品質に関するマネジメントの状況や過去に発生した進捗遅れの原因と、提案された R 社標準の試案を照らし合わせ、次の見直しを行うことで T 主任と合意した。

- ・進捗率の算出方法について、品質の観点を加えて見直しを行う。
- ・進捗会議の場を有効活用するために、各自の成果物の出来高実績、担当部分の SPI 及び今後の見通しの報告は会議前に実施する。それを受けて T 主任は、プロジェクトの状況や課題を会議前に分析する。進捗会議では、その内容を共有する。遅れを認識しているチームメンバは、リカバリ策を検討して会議に臨む。
- ・プロジェクト全体の遅れにつながる問題の予兆を検知するために、⑤チームメンバ別以外のある切り口での SPI を算出して、重点的に監視する。

S 課長と T 主任は今回のプロジェクトで、R 社標準の試案の有効性をチームメンバが体感し、“R 社標準は自分たちのためになる管理手法である”と認識してもらう、という目標を共有した。

設問1 [R社のスケジュール及び品質に関するマネジメントの状況]の本文中の下線①について、S課長はなぜ、品質に関するプロセスの改善は最小限にとどめることにしたのか。また、なぜスケジュールに関するプロセスの改善を優先することにしたのか。それぞれ、30字以内で述べよ。

設問2 [進捗遅れの原因分析]について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の下線②について、このS課長のR社標準の試案に基づく方針では、進捗の遅れが発生した場合に、具体的にどのような対応を促すのか。35字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線③について、すぐに改善できることは具体的に何か。35字以内で述べよ。
- (3) 本文中の下線④について、S課長がR社標準の試案をチームメンバーにスムーズに浸透させるために、T主任にチームメンバーと十分に議論をして試案を具体的に提案するよう指示したのは、どのような効果を期待したからか。40字以内で述べよ。

設問3 [T主任の提案]について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) S課長とT主任は、進捗率の算出方法をどのように見直すことにしたのか。
“テスト仕様書兼成績書を除くドキュメント類”の進捗率の算出方法について、表1における進捗率の算出方法欄に倣って30字以内で答えよ。
- (2) S課長とT主任は、プロジェクトの状況や課題の分析を会議前に実施することによって、進捗会議をどのような場として有効活用することにしたのか。
30字以内で述べよ。
- (3) 本文中の下線⑤について、S課長とT主任は、どのような切り口のSPIを重点的に監視することにしたのか。25字以内で述べよ。

〔 ヌ モ 用 紙 〕

6. 退室可能時間中に退室する場合は、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（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。