

PM

平成 31 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. 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 2
選択方法	1 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。2 問とも○印で囲んだ場合は、はじめの 1 問について採点します。

〔問 2 を選択した場合の例〕

選 択 欄	問 1	問 2
	1 問選択	

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・役割に関わったかについて記入してください。

質問項目①は、プロジェクトの名称を記入してください。

質問項目②～⑦，⑪～⑬は，記入項目の中から該当する番号又は記号を○印で囲み，必要な場合は（ ）内にも必要な事項を記入してください。複数ある場合は，該当するものを全て○印で囲んでください。

質問項目⑧，⑩，⑭及び⑮は，（ ）内に必要な事項を記入してください。

質問項目⑨は，（ ）内に必要な事項を記入し，記入項目の中から該当する記号を○印で囲んでください。

問1 システム開発プロジェクトにおけるコスト超過の防止について

プロジェクトマネージャ（PM）には、プロジェクトの計画時に、活動別に必要なコストを積算し、リスクに備えた予備費などを特定してプロジェクト全体の予算を作成し、承認された予算内でプロジェクトを完了することが求められる。

プロジェクトの実行中は、一定期間内に投入したコストを期間別に展開した予算であるコストベースラインと比較しながら、大局的に、また、活動別に詳細に分析し、プロジェクトの完了時までの総コストを予測する。コスト超過が予測される場合、原因を分析して対応策を実施したり、必要に応じて予備費を使用したりするなどして、コストの管理を実施する。

しかし、このようなコストの管理を通じてコスト超過が予測される前に、例えば、会議での発言内容やメンバの報告内容などから、コスト超過につながると懸念される兆候を PM としての知識や経験に基づいて察知することがある。PM はこのような兆候を察知した場合、兆候の原因を分析し、コスト超過を防止する対策を立案、実施する必要がある。

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におけるプロジェクトの特徴とコストの管理の概要について、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実行中、コストの管理を通じてコスト超過が予測される前に、PM としての知識や経験に基づいて察知した、コスト超過につながると懸念した兆候はどのようなものか。コスト超過につながると懸念した根拠は何か。また、兆候の原因と立案したコスト超過を防止する対策は何か。800 字以上 1,600 字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた対策の実施状況、対策の評価、及び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2 システム開発プロジェクトにおける、助言や他のプロジェクトの知見などを活用した問題の迅速な解決について

プロジェクトマネージャ（PM）には、プロジェクト推進中に品質、納期、コストに影響し得る問題が発生した場合、問題を迅速に解決して、プロジェクトを計画どおりに進めることが求められる。問題発生時には、ステークホルダーへの事実関係の確認などを行った上で、プロジェクト内の取組によって解決を図る。

しかし、プロジェクト内の取組だけでは問題を迅速に解決できず、プロジェクトが計画どおりに進まない懸念される場合、PM は、プロジェクト内の取組とは異なる観点や手段などを見いだし、原因の究明や解決策の立案を行うことも必要である。このような場合、プロジェクト外の有識者に助言を求めたり、他のプロジェクトから得た教訓やプロジェクト完了報告などの知見を参考にしたりすることがある。

こうした助言や知見などを活用する場合、PM は、まず、プロジェクトの特徴のほか、品質、納期、コストに影響し得る問題の内容、問題発生時の背景や状況の類似性などから、有識者や参考とするプロジェクトを特定する。次に、有識者と会話して得た助言やプロジェクト完了報告書を調べて得た知見などに、プロジェクト内の取組では考慮していなかった観点や手段などが含まれていないかどうかを分析する。そして、解決に役立つ観点や手段などが見いだせれば、これらを活用して、問題の迅速な解決に取り組む。

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におけるプロジェクトの特徴、及びプロジェクト内の取組だけでは解決できなかった品質、納期、コストに影響し得る問題について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた問題に対して、解決に役立つ観点や手段などを見いだすために、有識者や参考とするプロジェクトの特定及び助言や知見などの分析をどのように行ったか。また、見いだした観点や手段などをどのように活用して、問題の迅速な解決に取り組んだか。800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた特定や分析、問題解決の取組について、それらの有効性の評価、及び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。

[メモ用紙]

〔 メ モ 用 紙 〕

〔 ｘ 毛 用 紙 〕

6. 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。

7. 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	15:10 ～ 16:20
--------	---------------

8. **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。

9. 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。

10. 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。

11. 試験終了後、この問題冊子は持ち帰ることができます。

12. 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。

13. 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。