

PM

令和4年度 秋期  
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。
  - (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。

〔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 SaaS を利用して短期間に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、設問に答えよ。

M 社は、EC サイトでギフト販売を行っている会社である。自社で EC ソフトウェアパッケージやマーケティング支援ソフトウェアパッケージなどを導入し、運用している。

顧客からの問合せには、コールセンターを設置して電話や電子メールで対応している。EC サイトには FAQ を掲載しているものの、近年ギフト需要が高まる時期には FAQ だけでは解決しない内容に関する問合せが急増している。その結果、対応待ち時間が長くなり顧客が不満を抱き、見込客を失っている。また、現状はオペレーターが問合せの対応履歴を手動で登録しているが、簡易的なものであり、顧客の不満や要望などのデータ化はできておらず、顧客の詳細な情報を反映した商品企画・販売活動には利用できない。さらに、顧客視点に立ったデジタルマーケティング戦略も存在しないので、現状では SNS マーケティングや AI を活用したデータ分析などを行うことは難しい。

M 社は、次に示す 2 点の顧客体験価値 (UX) の改善によるビジネス拡大を狙って、Web からの問合せに回答する AI を活用したチャットボット (以下、AI ボットという) を導入するプロジェクト (以下、導入プロジェクトという) を立ち上げた。

- ・ Web からの問合せに AI ボットで回答することで、問合せへの対応の迅速化と回答の品質向上を図り、顧客満足度を改善して見込客を増やす。
- ・ AI ボットに記録される詳細な対応履歴から顧客の好みや流行などを把握、分析し、顧客の詳細な情報を反映した商品企画・販売活動を行い、売上を拡大する。

早急に顧客の不満を解消するためには、2 か月後のクリスマスギフト商戦までに AI ボットを運用開始することが必達である。M 社は、短期間で導入するために、SaaS で提供されている AI ボットを導入すること、AI ボットの標準画面・機能をパラメータ設定の変更によって自社に最適な画面・機能とすること、及び AI ボットの機能拡張は API を使って実現することを、導入プロジェクトの方針とした。

また、導入プロジェクトの終了後即座に、マーケティング部署が中心となりデジタルマーケティング戦略も立案することにした。戦略立案後は、更なる UX 改善を図るマーケティング業務を実施することを目指す。そのために、導入プロジェクト終

了時には、業務における AI 活用のノウハウをまとめることにした。実践的なノウハウを蓄積することで、デジタルマーケティング戦略に沿って、様々なマーケティング業務で AI を活用したデータ分析などを行うことを可能とする。

#### 〔AI ボットの機能と導入方法〕

プロジェクトマネージャ（PM）である情報システム部の N 課長は、導入プロジェクトの方針に沿い、次に示す特長を有する R 社の AI ボットを選定し、役員会で承認を得た。

##### （1）機能に関する特長

- ・問合せには、AI ボットが顧客と対話して FAQ から回答を提示する。AI ボットはこれらの履歴及び回答にたどり着くまでの時間を対応履歴として自動記録する。
- ・AI ボットは、問合せ情報などのデータを用いて FAQ を自動更新するとともに、これらのデータを機械学習して分析することで、より類似性の高い質問や回答の提示が可能になるので、問合せへの対応の迅速化と回答品質の継続的な向上が図れる。
- ・AI ボットに記録される詳細な対応履歴は、集計・分析・ファイル出力ができる。
- ・AI ボットの提示する質問や回答を見て、顧客は AI ボットから有人チャットに切り替えが可能なので、顧客は必ず回答を得られる。
- ・M 社内のシステムと連携し、機能拡張するための API が充実している。

##### （2）導入方法に関する特長

- ・M 社の要求に合わせた画面・機能の細かい動作の大部分が、標準画面・機能へのパラメータ設定の変更によって実現できる。

N 課長は①あるリスクを軽減すること、及び商品企画・販売活動に反映するための詳細な対応履歴を蓄積する必要があることから、次の 2 段階で開発することにした。

- ・第 1 次開発：Web からの問合せに AI ボットで回答し、顧客の選択に応じて有人チャットに切り替えるという UX 改善のための機能を対象とする。画面・機能はパラメータ設定の変更だけで実現できる範囲で最適化を図る。2 か月後に運用開始する。
- ・第 2 次開発：把握、分析した顧客の詳細な情報を反映した商品企画・販売活動を行うという UX 改善のための機能を対象とする。AI ボットの機能拡張は API を使っ

て実現することを方針とする。API を使って実現できない機能は、次に示す二つの基準を用いて評価を行い、対応すると判断した場合、M 社内のシステムの機能拡張を行う。

(i) 実現する機能が目的とする UX 改善に合致しているか

(ii) 実現する機能が創出する成果が十分か

次のギフト商戦を考慮して、9 か月後の運用開始を目標とする。

#### 〔第 1 次開発の進め方の検討〕

M 社コールセンター管理職社員（以下、CC 管理職という）は要件を確定する役割を担うが、顧客がどのように AI ボットを使うのか、オペレーターの運用がどのように変わるのかについてのイメージをもてていない。

N 課長は、要件定義では、R 社提供の標準 FAQ を用いて標準画面・機能でプロトタイプ化を行い、CC 管理職の②ある理解を深めた上で CC 管理職の要求を収集し、画面・機能の動作の大枠を要件として定義することにした。受入テストでは M 社の最新の FAQ と実運用時に想定される多数の問合せデータを用い、要件の実装状況、問合せへの対応迅速化の状況、及び③あることを確認する。同時に、要件定義時には収集できなかった CC 管理職の要求を追加収集する。また、受入テストの期間を十分に確保し、追加収集した要求についても、次に示す基準を満たす要求は受入テストの期間中に対応して第 1 次開発に取り込み、2 か月後の運用開始を必達とする条件は変えずに UX 改善の早期化を図ることにした。

・ 

|   |
|---|
| a |
|---|

・ 問合せへの対応が迅速になる、又は回答品質が向上する。

#### 〔第 2 次開発の進め方の検討〕

第 2 次開発の対応範囲を定義するために、マーケティング部署にヒアリングし、表 1 に示す機能に対する要求とその機能が創出する成果を特定し、要求に対応する機能拡張 API を AI ボットが具備しているかを確認した。

表 1 マーケティング部署の機能に対する要求と機能が創出する成果

| No. | 機能に対する要求                                        | 機能が創出する成果                      | API |
|-----|-------------------------------------------------|--------------------------------|-----|
| 1   | 詳細な対応履歴と問合せ者の顧客情報・購買履歴に基づく推奨ギフトの提案              | 顧客が自身の好みに沿ったギフトを簡単に購入できる。      | 有り  |
| 2   | 顧客情報・購買履歴と商品企画・販売活動の統合分析                        | M 社が顧客の真のニーズを踏まえたギフトを企画、販売できる。 | 無し  |
| 3   | AI を活用した市場トレンド・詳細な対応履歴などのデータ分析による最適な SNS への広告出稿 | 顧客の関心が高いギフトの広告を SNS に表示できる。    | 無し  |

No.1 については、AI ボットの機能拡張を前提に、EC ソフトウェアパッケージの運用チームに相談してより具体的な要求を詳細化することにした。No.2 については、マーケティング支援ソフトウェアパッケージの機能拡張の工数見積りに加えて、ある評価を行って対応有無を判断することにした。No.3 は対応しないことにした。ただし、導入プロジェクト終了時には、業務における AI 活用のノウハウを取りまとめ、今後の No.3 などの検討に向けて現状を改善するために活用することにした。

設問 1 「AI ボットの機能と導入方法」の本文中の下線①について、N 課長が第 1 次開発においてこのような開発対象や開発方法としたのは、M 社のどのようなリスクを軽減するためか。35 字以内で答えよ。

設問 2 「第 1 次開発の進め方の検討」について答えよ。

- (1) 本文中の下線②について、N 課長は標準画面・機能のプロトタイピングで、CC 管理職のどのような理解を深めることを狙ったのか。30 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線③について、N 課長は何を確認したのか。20 字以内で答えよ。
- (3) N 課長は、要件定義時には収集できなかった CC 管理職のどのような要求を受入テストで追加収集できると考えたのか。20 字以内で答えよ。
- (4) 本文中の a に入れる適切な字句を、25 字以内で答えよ。

設問 3 「第 2 次開発の進め方の検討」の表 1 について答えよ。

- (1) N 課長は、No.2 について対応有無を判断するために具体的にどのような評価を行ったのか。30 字以内で答えよ。
- (2) N 課長が、No.3 は対応しないと判断した理由を 30 字以内で答えよ。
- (3) N 課長は、今後の No.3 などの検討に向けて現状を改善するために、取りまとめたノウハウをどのように活用することを狙っているのか。35 字以内で答えよ。

問2 EC サイト刷新プロジェクトにおけるプロジェクト計画に関する次の記述を読んで、設問に答えよ。

A 社は老舗のアパレル業である。店舗スタッフ部門の現場の経験豊富なメンバーが的確に顧客のニーズを把握し、接客時にお勧めのコーディネートを提案できることが評価され、ハイクラスの顧客層から強く支持されるブランドになっている。かつては、そのブランド力を生かして実店舗だけで商品の販売を行っていたが、近年では、販売チャネルの多様化に伴い、ショッピングモール運営会社のサイトに出店する形で EC サイトを開設した。しかしながら、この EC サイトは他の EC サイトとの差別化ができておらず、オンラインで商品を購入できる機能の提供だけにとどまり、売上げは低迷している。これに加え、大規模な感染症の流行に伴い、実店舗での試着や接客に顧客が大きな不安を感じる傾向にあり、来店客数も減少している。このままでは、強い支持を得ている既存の顧客層も離れていくと考え、A 社は既存の顧客層を取り戻すだけでなく、新たな顧客の獲得を狙いとして仮想店舗構想を積極的に推進することを決定し、新事業推進部が事業を担当することとなった。この構想では、顧客は自宅にいながらアバターとして仮想店舗に来店し、顧客が過去に購入した衣服との組合せなどを疑似的に試着できる。その際には、店舗スタッフ部門のメンバーのアバターと会話しながらお勧めコーディネートの提案を受けることができる。この構想を実現するプロジェクト（以下、A プロジェクトという）が立ち上げられた。

A プロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）として、開発、運用それぞれの経験が豊富であるシステム部企画課の B 課長が任命された。仮想店舗を実現するシステムは、A 社内の利用部門が使う顧客管理や経理などの現行システムと同様に、システム部開発課（以下、開発課という）が内製で開発し、システム部運用課（以下、運用課という）が運用する。

〔現行システムの状況と A プロジェクトの目標〕

現行システムの開発では、利用部門の要求確定の都度、開発課のメンバーをアサインして、システム開発に着手する。開発課は総合テスト完了後、運用課が管理する検証環境にソフトウェアをアップロードして、運用課が稼働環境へデプロイする。

A 社のガバナンス規程では、リグレッションテストなどの作業や開発プロセスの証跡を確認し、承認する手続の後にデプロイすることになっているので、運用課が検証環境で作業や手続を実施している。しかし、開発課は利用部門から求められたソフトウェアの仕様変更への対応をデプロイ直前まで実施することがあり、その結果、デプロイの3営業日前となっているアップロード期限が守られないことがある。

ショッピングモール運営会社から提供された情報によると、現在の EC サイトでは“欲しい商品がどこにあるかが分からない。気になる商品があっても、それを試着したときのイメージが湧かず、実店舗で得られるようなコーディネート提案も聞けない。”という顧客からの声がある。しかし、現状はこうした声への対応ができていない、又は対応が遅い状況にある。仮想店舗で、このような顧客の声に迅速に対応して価値を提供できるようにすることが、A プロジェクトの最優先の目標である。

#### 〔現状のヒアリング〕

B 課長は、開発課の現状を担当者にヒアリングした。その概要は次のとおりである。

- ・ 開発課のミッションは、利用部門からの要求を迅速に実現することである。
- ・ 利用部門が要求を決めれば、開発課はすぐにソフトウェアを改修してアップロードする。しかし、運用課の作業があり、迅速にデプロイできない。
- ・ 最近では、テストからデプロイまでを自動実行するツール（以下、自動化ツールという）が提供されている。これによって運用課がデプロイ前に実施する作業や手続が自動化ツールで代用でき、作業効率を改善できるので導入を提案しているが、運用課は、自動的にデプロイされてしまうことに否定的である。

B 課長は、次に運用課の担当者にヒアリングした。その概要は次のとおりである。

- ・ 運用課のミッションは、安定した運用の提供であり、利用部門と合意した SLA を遵守することである。
- ・ 開発課は、アップロード期限を守れない場合、“運用課の作業期間短縮によってデプロイ日時を変えないように”と要求してくることがある。しかし、A 社のガバナンス規程で定められている必要な作業や手続があり、一定の期間が必要なので、開発課にはこの点を考慮してアップロード期限を守るように再三伝えているが改善されない。その結果、開発課が希望する日時にデプロイできないことがある。

- ・自動化ツールの導入効果は認識しているが、運用課の作業や手続なしにデプロイするのは安定した運用を提供する立場から許可できない。

#### 〔目標の達成に向けた課題〕

B 課長は、開発課も運用課も顧客に直接価値を提供する SoE (System of Engagement) 型のシステムを開発、運用した経験がないことを踏まえ、A プロジェクトの最優先の目標の達成に向けた課題を次のように分析した。

- ・①開発課と運用課とでは、重視していることが異なり、それらを相互に理解できていないので、A 社として組織を横断して迅速に顧客の声に対応することが難しい。
- ・開発課も運用課も社内のニーズを満たしたり、ルールを遵守したりすることが価値だと認識しており、顧客への価値提供が重要であることを十分に理解できていない。
- ・自動化ツールなどの最新の技術に対して、現状の作業、手続及び役割分担を前提に導入の是非を判断してしまっている。
- ・SoE 型のシステム開発のプロセスにおいて、顧客視点での体験価値の設計や評価に必要なスキルをもった人材が社内にはいないので、外部の知見を導入しながら社内の人材を育成していく必要がある。
- ・実店舗と同様に、顧客の声を直接集めて顧客のニーズを的確に把握できるようにするためには、必要なスキルを保有するメンバーを A プロジェクトにアサインすることが重要である。
- ・A 社の強みを生かして提供される②仮想店舗での顧客体験価値 (UX) についてメンバーの意識を高めるためには、メンバーに多様な視点からの意見を理解してもらう必要がある。

これらの課題を解決するために、B 課長は UX 提供の仕組み作り、及び開発・運用プロセスの整備に関する対策を検討することにした。

#### 〔UX 提供の仕組み作り〕

B 課長は、A プロジェクトの最優先の目標である、顧客の声に迅速に対応して UX を提供できるようにするには、組織を横断したプロジェクトチームを編成し、顧客に価値を提供するプロセスを軽量化し、また必要な権限やスキルを A プロジェクト



に集約することが必要だと考え、次の対策について新事業推進部及び関係する部署の合意を得た。

まず、A プロジェクトには、開発課のメンバーに加えて運用課のメンバーも参加させ、開発と運用が一体となった活動（DevOps）を実現する。次に、③店舗スタッフ部門の現場の経験豊富なメンバーに A プロジェクトに参加してもらう。このメンバーには、新設した新事業推進部の仮想店舗スタッフ課で、アバターとして顧客への提案などを担当してもらうとともに、顧客への情報発信と顧客の声をリアルタイムに収集するために新設する A 社公式 SNS アカウントの運営も担当してもらう。また、④外部のデザイン会社に、共同作業を前提に UX の設計やレビューを依頼する。

その上で、毎朝、⑤UX に関する意識を高めるためにミーティングを開催し、開発課、運用課、仮想店舗スタッフ課及び外部のデザイン会社から参加するメンバー全員で議論することにした。

#### 〔開発・運用プロセスの整備〕

開発・運用プロセスの整備に向けては、まず、⑥自動化ツールを導入することによって得られる、A プロジェクトの最優先の目標の達成に寄与する効果について、開発課のメンバーと運用課のメンバーとが共有することが必要と考え、両メンバー間で協議してもらった。その結果、現状の作業、手続及び役割分担に合わせて自動化ツールを利用するのではなく、自動化ツールを利用できるように開発・運用プロセスを見直すことになった。具体的には、自動化ツールがもつ機能を最大限に生かしつつ、デプロイについては、⑦自動化ツールに記録された作業ログ及び開発課のメンバーの最終確認の証跡をもって、運用課のメンバーがデプロイを承認する、というプロセスに見直すことにした。

B 課長はこれらの案を反映したプロジェクト計画を作成し、A 社経営層の承認を得た。

設問 1 〔目標の達成に向けた課題〕について答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、このような分析の根拠として、B 課長は開発課と運用課がそれぞれ何を重視していると考えたのか。それぞれ 20 字以内で答えよ。

- (2) 本文中の下線②について、B 課長は仮想店舗で具体的にどのような UX を提供しようと考えたのか。30 字以内で答えよ。

設問 2 「UX 提供の仕組み作り」について答えよ。

- (1) 本文中の下線③について、B 課長が店舗スタッフ部門のメンバーを A プロジェクトにアサインしたのは、A プロジェクトの最優先の目標の達成に向けてどのようなスキルを期待したからか。25 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線④について、B 課長が UX の設計やレビューに関して共同作業を前提にした意図は何か。25 字以内で答えよ。
- (3) 本文中の下線⑤について、B 課長がこのように全員で議論することにした狙いは何か。30 字以内で答えよ。

設問 3 「開発・運用プロセスの整備」について答えよ。

- (1) 本文中の下線⑥について、B 課長が考えた、A プロジェクトの最優先の目標の達成に寄与する、自動化ツールの導入効果とは何か。20 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線⑦について、B 課長がこのようなプロセスに見直すことにした狙いは何か。35 字以内で答えよ。

問3 プロジェクトにおけるチームビルディングに関する次の記述を読んで、設問に答えよ。

F 社は、玩具製造業である。F 社の主要事業は、トレーディングカードなどの玩具を製造して、店舗又はインターネットで顧客に販売することである。

近年、顧客はオンラインゲームを志向する傾向が強まっていて、F 社の売上げは減少してきている。そこで F 社経営層は、新たな顧客の獲得と売上げの向上を目指すために、“玩具を製造・販売する事業”から“遊び体験を提供する事業”へのデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進に取り組むことにした。その具体的な活動として、まずはトレーディングカードの電子化から進めることにした。この活動は、DX を推進する役割を担っている事業開発部を管掌している役員が CDO（Chief Digital Officer）として担当する新事業と位置付けられ、新事業の実現を目的とするシステム開発プロジェクト（以下、本プロジェクトという）が立ち上げられた。

〔システム開発の現状〕

本プロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）は、システム部の担当部長の G 氏である。G 氏は、1 年前に BtoC 企業の IT 部門から F 社に入社し、1 年間の業務を通じてシステム部を取り巻く F 社の状況を次のように整理していた。

- (1) 経営層の多くは、事業を改革するために戦略的にシステム開発プロジェクトを実施するとの意識がこれまでは薄く、プロジェクトチームの使命は、予算や納期などの設定された目標の達成であると考えてきた。しかし、CDO をはじめとする一部の役員は、DX を推進するためには、システム開発プロジェクトの位置付けを変えていく必要があると経営会議で強調してきており、最近では経営層の意識が変わってきている。
- (2) 事業開発部では、経営状況を改善するには DX の推進が重要となることが理解されており、新事業を契機として、システムの改革を含む DX の推進方針を定め、その推進方針に沿って活動している。社員は、担当する事業ごとにチームを編成して、事業の開発に取り組んでいる。
- (3) 事業部門の幹部社員には、現在のチーム作業のやり方で F 社の事業を支えてきたとの自負がある。これによって、幹部社員をはじめとした上長には支配型リーダーシップの意識が強く、社員の意思をチーム作業に生かす姿勢が乏しい。一方、

社員は、チームにおいて自分に割り当てられた作業は独力で遂行しなければならないとの意識が強い。社員の多くは、システムは業務効率化の実現手段でしかなく、コストが安ければよいとの考えであり、DX の推進には消極的な姿勢である。また、システムに対する要求事項を提示した後は、日常の業務が多忙なこともあって、システム開発への関心が薄い。しかし、一部の社員は DX の推進に関心を持ち、この環境の下で業務を行いつつも、部門としての意識や姿勢を改革する必要があると考えている。

- (4) システム部は、事業部門の予算で開発を行うコストセンターの位置付けであり、事業部門によって設定された目標の達成を使命として活動している。近年は経営状況の悪化によって予算が削減される一方で、事業部門によって設定される目標は次第に高くなっている状況である。これまでの F 社のプロジェクトチームのマネジメントは、PM による統制型のマネジメントであり、メンバーが自分の意見を伝えづらかった。事業部門の指示に応じた作業が中心となっていて、モチベーションが低下する社員もいるが、中には DX の推進に関心を持ち、自らスキルを磨くなど、システム開発の在り方を変革しようとする意識をもっている社員もいる。

#### 〔プロジェクトチームの編成〕

CD0 と G 氏は、これまでのように事業部門の指示を受けてシステム部の社員だけでシステム開発をするプロジェクトチームの編成や、事業部門によって設定された目標の達成を使命とするプロジェクトチームの運営方法では、本プロジェクトで求められている DX を推進するシステム開発は実現できないと考えた。そこで、全社横断で 20 名程度のプロジェクトチームを編成し、プロジェクトの目的の実現に向けて能動的に目標を定めることのできるチームを目指してチームビルディングを行うことにした。

G 氏は、プロジェクトチームの編成に当たって、既に選任済みのシステム部及び①事業開発部のメンバーに加えて、業務の知識や経験を持ち、また DX の推進に関心のある社員が必要と考えた。そこで、G 氏は、本プロジェクトには事業部門の社員を参加させること、その際、必要なスキル要件を明示して②社内公募とすることを CD0 に提案し、了承を得た。社内公募の結果、事業部門の社員から応募があった。G 氏は、応募者と面談して本プロジェクトのメンバーを選任し、プロジェクトチームのメンバーに加えた。

G氏は、全メンバーを集めて、目指すチームの姿を説明し、その実現のために③CDOからメンバーにメッセージを伝えてもらうことにした。

#### 〔プロジェクトチームの形成〕

G氏は、チームビルディングにおいて、メンバーを支援することが自らの役割であると考えた。そこで、これまでの各部門でのチーム作業の中で困った点や反省点などについて、全メンバーに④無記名アンケートを実施し、次の状況であることを確認した。

- ・対立につながる可能性のある意見を他のメンバーに伝えることを恐れている者が多い。その理由は、自分は他のメンバーを信頼しているが、他のメンバーは自分を信頼していないかもしれないと懸念を感じているからである。
- ・どの部門にも、チーム作業の経験のあるメンバーの中には、チームの一員として、チームのマネジメントへの参画に関心が高い者がいる。しかし、これまでのチーム作業では、自分の考えをチームの意思決定のために提示できていない。後になって自分の考えが採用されていれば、チームにとってより良い意思決定になったかもしれないと後悔している者も多い。
- ・チーム作業の遂行において、自分の能力不足によって困難な状況になったときに、他のメンバーの支援を受ければ早期に解決できたかもしれないのに、支援を求めることができずに苦戦した者が多い。

G氏は、これまでに見てきたF社の状況と無記名アンケートの結果を照らし合わせて、これまでのPMによる統制型のマネジメントからチームによる自律的なマネジメントへの転換を進めることにした。

#### 〔プロジェクトチームの運営〕

G氏は、チームによる自律的なマネジメントを実施するに当たってメンバーとの対話を重ね、本プロジェクトチームの運営方法を次のとおり定めることをメンバーと合意した。

- ・メンバーは⑤対立する意見にも耳を傾け、自分の意見も率直に述べる。
- ・プロジェクトの意思決定に関しては、PMからの指示を待つのではなく、⑥メンバー間での対話を通じてプロジェクトチームとして意思決定する。

- ・メンバーは、他のメンバーの作業がより良く進むための支援や提案を行う。⑦自分の能力不足によって困難な状況になったときは、それを他のメンバーにためらわずに伝える。

また、G氏は、本プロジェクトでは、予算や期限などの目標は定めるものの、プロジェクトの目的を実現するために有益であれば、事業開発部と協議して⑧予算も期限も柔軟に見直すこととし、CD0に報告して了承を得た。

G氏は、これらのプロジェクトチームの運営方法を実践し続けることによって、メンバーの意識改革が進み、目指すチームが実現できると考えた。

設問1　〔プロジェクトチームの編成〕について答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、G氏が事業開発部のメンバーに期待した、本プロジェクトでの役割は何か。30字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線②について、G氏が本プロジェクトに参加する事業部門の社員を、社内公募とすることにした狙いは何か。25字以内で答えよ。
- (3) 本文中の下線③について、G氏がCD0に伝えてもらうことにしたメッセージの内容は何か。CD0が直接伝える理由とともに、35字以内で答えよ。

設問2　〔プロジェクトチームの形成〕の本文中の下線④について、G氏がアンケートを無記名とした狙いは何か。20字以内で答えよ。

設問3　〔プロジェクトチームの運営〕について答えよ。

- (1) 本文中の下線⑤について、対立する意見にも耳を傾け、自分の意見も率直に述べることによって、メンバーにとってプロジェクトチームの状況をどのようにしたいとG氏は考えたのか。25字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線⑥について、メンバー間での対話を通じて意思決定することによって、これまでのチームの運営方法では得られなかったチームマネジメント上のどのような効果が得られるとG氏は考えたのか。30字以内で答えよ。
- (3) 本文中の下線⑦について、自分の能力不足によって困難な状況になったときに、それを他のメンバーにためらわずに伝えることによって、どのような効果が得られるとG氏は考えたのか。30字以内で答えよ。
- (4) 本文中の下線⑧について、G氏が、必要に応じて予算も期限も柔軟に見直すことにした理由は何か。30字以内で答えよ。

〔 メ 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、<sup>TM</sup> 及び <sup>®</sup> を明記していません。