

PM

令和6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、〔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 顧客体験価値（以下、UX という）を提供するシステム開発プロジェクトに関する次の記述を読んで、設問に答えよ。

P 社はレストラン予約のサービス事業を展開しており、サービスを提供するシステムは自社で開発している。サービスの利用者には無償の基本サービスと有償の付加サービスを提供している。付加サービスでは、様々な条件で検索できたり、口コミの投稿・閲覧ができたり、特別メニューを選択できたりする。これまで提供情報の種別・量や検索手段を増やすことで、付加サービスの利用者（以下、ロイヤルユーザーという）を開拓してきた。しかし近年、付加サービスの利用をやめて、ロイヤルユーザーから基本サービスの利用者（以下、無償ユーザーという）に戻る利用者が増えてきた。P 社の経営層はこの事態に危機感を抱き、早急に対策をとるために、営業部門の Q 課長と IT 部門の R 課長に状況の分析を指示した。

〔状況の分析と対策〕

Q 課長と R 課長はサービスの利用者にインタビューした。付加サービスの利用をやめた無償ユーザーへのインタビューでは、“自分には付加サービスは対価に見合うサービスではなかった。例えば、Web サービスに慣れていないので、様々なボタンを押したり、いろいろな情報を入力したりすることができず、希望するレストランが見つけれなかった。また、検索から予約までの合計の時間が掛かるので使いにくかった。レストランを探す際に口コミを見てもどこが良いか分からないし、また、口コミを自分では投稿しない。自分に限らず、多少のお金を支払ってでも良いレストランを探したい人は多いので、対価に見合うサービスを提供してほしい。”といった意見が多かった。一方、ロイヤルユーザーへのインタビューでは、時間を掛けてレストランを探したり、口コミの投稿・閲覧をしたり、特別メニューを利用したりする体験が高く評価されていた。

Q 課長と R 課長は収集したインタビュー結果などから、次のような分析をした。

- ・ Web サービスを使い慣れていない利用者と、希望に合ったレストランを簡単に探したい利用者には、付加サービスの UX は適合しない。
- ・ 付加サービスの利用後に UX が対価に見合わないと感じて利用をやめる利用者が増加した。このような利用者に再度有償のサービスを利用してもらうためには、付加

サービスとは異なる新たな UX を提供し、その UX を対価に見合う価値にする必要がある。

- ・有償のサービスでは、UX を対価に見合う価値にすることが重要なので、有償のサービスを提供するシステムは UX を明確に定義して開発する必要がある。
- ・無償ユーザーのうち、付加サービスの UX に関心がない利用者也、有償のサービスで対価に見合う UX が提供される場合は、有償のサービスを新規に利用する可能性が高い。

この分析に基づき、P 社の経営層は事業拡大のために“複雑な操作をせずに、希望するレストランがお勧めされ、すぐに予約できる。”という UX を定義した。そして、この UX を提供する新たな有償のサービス（以下、簡単サービスという）を開始することで、より多くの簡単サービスの利用者（以下、廉価ユーザーという）の獲得を目指すことを決定した。P 社は簡単サービスを提供するシステムを開発するプロジェクトを立ち上げ、R 課長がプロジェクトマネージャ（PM）に任命された。

〔UX 実現の検討方針〕

R 課長は簡単サービスで十分な品質の UX を提供することが重要であると考え、次の UX 実現の検討方針でプロジェクト計画を作成することにした。

- ・様々な利用者が対価に見合う価値であると感じる UX を実現し、より多くの廉価ユーザーを獲得して事業を拡大する。そのために、UX に対して品質の指標を設定し、十分な品質を確保するように、要件定義、設計及びテストを実施する。
- ・経営層の危機感を踏まえて、サービス開始の目標期限を設定し、予測型開発アプローチでシステムを開発する。ただし、廉価ユーザーは新たな利用者層であることから期待やニーズを一挙には把握できないので、複数回にわたって把握する。
- ・要件定義では、簡単サービスの UX に対してこれまでの付加サービスの固定観念にとらわれない新たな期待やニーズを多面的に把握し、簡単サービスで十分な品質が確保できるようにする。
- ・実装内容が UX に適合しているかどうか、及び実現する UX が対価に見合う価値であるかどうかを、簡単サービスの UX に理解を示している利用者が設計、テストの各段階で繰り返し検証する。
- ・要件定義、設計及びテストでは利用者の参加が必要なので、各段階で行うニーズな

どの提示及び内容の検証にふさわしい利用者を、プロジェクトの協力者として営業部門を通じて募る。

〔要件定義に関するプロジェクト計画〕

UX 実現の検討方針に従い、要件定義段階では、これまで付加サービスの利用がなく、かつ、利用回数が多い無償ユーザーのうち、次の二つの条件を満たす利用者を対象者として選定し、ヒアリングすることにした。

(i) Web サービスを使い慣れていない利用者

(ii)

a

まず、ワイヤーフレームを見てもらって、実際の利用場面をイメージしながら、操作性、視認性、入力情報項目の量に対する許容度、レストラン選択の判断に使うお勧め情報項目に対するニーズ、及び利用者が意識する時間（以下、利用時間という）に関するニーズを提示してもらう。把握したニーズなどを分析し、実装する画面機能やレイアウト、入力情報項目、出力情報項目、及び利用時間を要件として定義する。

〔設計に関するプロジェクト計画〕

UX 実現の検討方針に従い、設計段階では、簡易な条件入力画面とお勧め情報の表示画面のモックアップを使って、要件定義段階でのヒアリング対象者に操作性、視認性、表示項目などが UX に適合するかどうかを検証してもらうことにした。

〔結合テストに関するプロジェクト計画〕

R 課長は、本番稼働環境に近い環境で結合テストを行う計画とした。結合テストでは、複数の機能が連携して設計どおりに動作するかどうか、実装内容が要件に対して適切なものであるかどうかを本番データに近い疑似的なレストランの予約データを用いてテストする。この作業は4週間で終了するが、UX 実現の検討方針に従い、R 課長は次の検証も結合テストで行うために、追加で1週間の期間を確保した。

- ・ 要件定義段階でのヒアリング対象者に、操作性・視認性を含む実装内容が UX に適合するかどうかを検証してもらう。
- ・ 上記の対象者に加え、付加サービスの利用を今はやめている無償ユーザーにも結合テストに参加してもらい、ある内容を検証してもらう。

〔総合テストに関するプロジェクト計画〕

UX 実現の検討方針に従い、総合テストでは、結合テストまでのテスト参加者に加え、簡単サービスの UX に関心がある無償ユーザーにも参加してもらい、簡単サービスの UX が対価に見合う価値であるかどうかの検証と、UX に対するニーズなどの追加提示をしてもらう。追加提示されたニーズなどは精査の上対応する改修を行い、UX の品質が一定のレベル以上になったことを確認した上で、本番稼働させるスケジュールとする。

以上の整理を含め、R 課長はプロジェクト計画を完成させた。

設問 1 〔要件定義に関するプロジェクト計画〕について答えよ。

- (1) R 課長が、ヒアリングの対象者を、これまで付加サービスを利用したことがある無償ユーザーではなく、利用したことがない無償ユーザーから選定した狙いを 35 字以内で答えよ。
- (2) R 課長は、ヒアリング対象者として、どのような条件を満たす利用者を選定したのか。本文中の

a

 に入れる適切な利用者を 30 字以内で答えよ。
- (3) R 課長は、利用時間に関するニーズとして、何の時間に関するニーズを収集したのか。20 字以内で答えよ。

設問 2 〔設計に関するプロジェクト計画〕について、R 課長が、検証してもらうために、要件定義段階でのヒアリング対象者を再度選定した狙いは何か。35 字以内で答えよ。

設問 3 〔結合テストに関するプロジェクト計画〕について答えよ。

- (1) R 課長は、操作性・視認性が UX に適合するかどうかを、設計段階だけでなく、結合テスト段階でも検証する計画としたのはなぜか。25 字以内で答えよ。
- (2) R 課長が、結合テストで、付加サービスの利用を今はやめている無償ユーザーに検証してもらう内容は何か。25 字以内で答えよ。

設問 4 〔総合テストに関するプロジェクト計画〕について答えよ。

- (1) R 課長が、簡単サービスの UX に関心がある無償ユーザーにも総合テストに参加してもらった事業上の狙いを 25 字以内で答えよ。
- (2) R 課長が、総合テストでも UX に対するニーズなどの追加提示をしてもらった理由は何か。35 字以内で答えよ。

問2 プロジェクトマネジメントの計画に関する次の記述を読んで、設問に答えよ。

E社は、営業部門、工事部門、管理部門など複数の部門をもつ通信事業者である。E社では、共通基盤上に仮想化技術によって部門の業務に最適化した部門ごとのシステム（以下、現部門システムという）を構築しており、現部門システム間は疎な関係で連携していた。しかし、共通基盤の老朽化と現部門システムの保守性の低下でシステム投資が増え、E社の課題となっていた。そこで、共通基盤にPaaSを採用し、現在と同様に部門ごとに新しいシステム（以下、新部門システムという）を再構築する計画を決定した。この計画では、現在の共通基盤の保守期限切れとなる計画時点の2年後に、全部門の新部門システムを同時稼働させることになっていた。

新部門システムの再構築は、6か月間で要件定義を行い、その後の18か月間で開発を行う計画であったが、要件定義の期間中にE社の事業に影響する制度改正が決まり、現部門システムを制度改正の施行までに改修することが必須となった。そこで、新部門システムの要件定義を開始後3か月の時点で中断し、現部門システムの定常の保守作業も中止して、現部門システムの制度改正対応の保守作業（以下、制度改正作業という）に一時的に注力することになった。その結果、図1に示すように、新部門システムの要件定義は計画より3か月遅れで完了した。なお、制度改正は、現時点から9か月後、新部門システムの稼働の6か月前に施行される。現在の共通基盤は保守期限切れとなるので新部門システムの稼働時期を守ることが必須であり、新部門システムの再構築計画の見直しを行った結果、新部門システムの開発は、要件を優先度の高いものに絞ることによって、計画より3か月間短縮した15か月間で実施するスケジュールとなった。



図1 新部門システムの再構築と制度改正作業のスケジュール

E 社のシステム部には、担当する部門ごとに課が置かれている。システム開発は、担当する課がプロジェクトを立ち上げて実施している。各課では、営業部門向けでは変化への適応スピード重視、工事部門向けでは安定性重視など、担当する部門の業務特性や状況に合わせた部門ごとの“プロジェクトマネジメントの方法”（以下、PMM という）によって部門に協力していたので、各課のメンバーと担当する部門のステークホルダとの間には信頼関係が築かれていた。一方で、課ごとの PMM の違いによって、システム部のメンバーの育成の共通化や他の課への柔軟な異動ができず、システム部内で他の課と情報を共有して共同作業を行うことが難しくなっていた。制度改正作業の要件定義では、ある現部門システムでの課題への対応方針と他の現部門システムでの課題への対応方針が PMM の違いで対立するなど、部門を担当する課の間で課題への対応の合意に時間を要し、制度改正の施行に間に合わないリスクの要因となっていた。また、開発成果物の構成管理は、担当する現部門システムの品質と信頼性を維持するために、担当する各課が、それぞれ異なるプロセス、ツールを適用するなど個別のやり方で実施しており、システム部全体としての開発効率が悪化する原因にもなっていた。

〔プロジェクトの立ち上げ〕

現在 E 社システム部の副部長で、長く管理部門を担当する課の課長であった F 氏は、新部門システムの再構築に要件定義から参加してきた。新部門システムの開発は、要件定義の結果を基に、担当する各課でスコープを定義して作業する。F 氏は、部門ごとに稼働時期を決めていた現部門システムとは異なり、①全部門の新部門システムの同時稼働が必須であることから、全部門の新部門システムの開発の作業を一つのプロジェクト（以下、本プロジェクトという）としてマネジメントすることにし、自らがプロジェクトマネージャ（PM）を担うこととした。

F 氏は、自身の経験が豊富な管理部門を担当する課の PMM を本プロジェクトに全面的に適用することを考えたが、②特定の課の PMM を本プロジェクトに全面的に適用すると、スケジュール遅延のリスクが高まると判断した。そこで、各課の PMM を生かしつつ、一つのプロジェクトとしてマネジメントするために、共通化した PMM（以下、共通 PMM という）を適用するマネジメントプロセスと、各課の PMM を適用するマネジメントプロセスを区分けすることにした。新部門システムの開発において、複数の課

の開発に影響するマネジメントプロセスには共通 PMM を適用し、それ以外の課ごとに異なっても問題のないマネジメントプロセスには、各課の PMM を適用する。

〔共通 PMM のマネジメント組織の検討〕

F 氏は、共通 PMM を導入して実行するためのマネジメント組織を検討することにし、プロジェクトの特性を次のように整理した。

- ・本プロジェクトの PM である F 氏自身は、担当してきた管理部門のステークホルダとの信頼関係は築けているが、それ以外の部門のステークホルダとの関係性は薄い。
- ・本プロジェクトの開発のメンバーはシステム部の各課から選任するが、メンバーの多くは、制度改正作業も兼任して稼働する。
- ・各課長は、課内の各メンバーの本プロジェクトと制度改正作業との稼働割合を設定し、設定した稼働割合を基に、新部門システムの開発スケジュールを作成する。
- ・本プロジェクトの円滑な推進には、部門のステークホルダとの信頼関係の維持・構築が欠かせない。

F 氏は、上記を踏まえて、共通 PMM の実行組織として、F 氏の下にシステム部内の関係する全課長をメンバーとする PMO を設置することにし、各課長に次の活動を指示した。

- (a) PMO のメンバーとして、課の垣根を越えてプロジェクト全体を見て共通 PMM を用いたマネジメント活動を行う。これに加えて、本プロジェクトを担当する課の長として、各課の PMM を用いたマネジメント活動を行う。
- (b) 各課長は、課の個々のメンバーの稼働状況について問題があれば、本プロジェクトに関する事項は F 氏に、制度改正作業に関する事項はシステム部長に報告し、必要な調整をした上で対応を行う。
- (c) 本プロジェクト及び制度改正作業を担当する課の長として、これまでと同様に担当する部門のステークホルダとの信頼関係の維持に努める。

また、F 氏は、本プロジェクト又は制度改正作業のいずれかで作業の進捗遅れが発生し、課内の本プロジェクト及び制度改正作業の中での対応が困難な場合には、システム部長、F 氏、各課長が出席する③毎週の部会において全員で対策を協議することとし、システム部長の承認を得た。

〔共通 PMM のマネジメント計画の検討〕

本プロジェクトの最大のリスクは、新部門システムの開発スケジュールの遅延である。F 氏は、課題管理について、制度改正作業で課題の対応の合意に時間を要したことから、新部門システムの開発においても、担当する課固有の課題以外に、課を横断する課題が発生し、対応に時間を要する可能性があると考えた。そこで F 氏は、④全部門の新部門システムの進捗会議に PMO の全メンバーの参加を必須とし、課題対応の調整を PMO の責務とすることを、共通 PMM として定めることにした。

F 氏は、共通 PMM の適用による、本プロジェクトでの開発効率の改善を図るために、⑤各課が個別のやり方で開発成果物の構成を管理している方法を見直すことにした。

設問 1 〔プロジェクトの立ち上げ〕について答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、F 氏が、全部門の新部門システムの開発の作業を一つのプロジェクトとしてマネジメントすることにした背景にある、現在のシステム部の組織としての問題は何か。35 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線②について、F 氏が、特定の課の PMM を本プロジェクトに全面的に適用すると、スケジュール遅延のリスクが高まると判断した理由は何か。30 字以内で答えよ。

設問 2 〔共通 PMM のマネジメント組織の検討〕について答えよ。

- (1) F 氏は、各課長に(b)の活動を行わせることによって、個々のメンバーの何を管理させようとしたのか。30 字以内で答えよ。
- (2) F 氏が、各課長に(c)の活動を行わせることによって補うことにした、自らに不足していた点は何か。25 字以内で答えよ。
- (3) 本文中の下線③について、F 氏が、毎週の部会において全員で対策を協議することにした理由は何か。25 字以内で答えよ。

設問 3 〔共通 PMM のマネジメント計画の検討〕について答えよ。

- (1) 本文中の下線④について、F 氏が、全部門の新部門システムの進捗会議に PMO の全メンバーの参加を必須とし、課題対応の調整を PMO の責務とした狙いは何か。30 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線⑤について、F 氏は、各課が個別のやり方で開発成果物の構成を管理している方法をどのように見直すのか。30 字以内で答えよ。

問3 プロジェクト計画の修整（テラリング）に関する次の記述を読んで、設問に答えよ。

A 銀行は、中堅の地方銀行である。近年、地盤である地域の人口減少や高齢化で、収益は年々減少傾向にある。この状況に危機感をもった A 銀行は、グループ会社として新たなネット専業銀行（以下、H 銀行という）を設立して、全ての取引をスマートフォン向けアプリケーションソフトウェア（以下、スマホアプリという）で完結させるサービスを1年後に提供することを決定した。高金利の新商品や、ポイント還元などの付加サービスを打ち出し、日本全国の顧客をターゲットに事業を展開することにした。システム開発を含む銀行業務の立ち上げに必要なメンバーが、若手の行員を中心に A 銀行から H 銀行に出向した。

H 銀行は、1 年という短期間で銀行業務を開始することが必達目標なので、勘定系システムは、IT ベンダー Y 社が提供するサービス（以下、Y サービスという）を利用する。Y サービスは複数の銀行が共同で利用しており、A 銀行でも利用している。また、新商品や付加サービスを提供するフロントシステム及びスマホアプリ（以下、新システムという）は、H 銀行システム部が Y 社の支援を受けて開発し、Y サービスの API で連携する。新システムの開発プロジェクト（以下、H プロジェクトという）が立ち上げられ、H 銀行システム部の I 課長がプロジェクトマネージャ（PM）に任命された。Y サービスの利用範囲は確定し、サービス導入は Y 社が担当することで合意した。一方、新システムへの要求事項は、H 銀行企画部が各業務部門と共同で市場ニーズを調査しながら順次確定する。どの要求事項を、必達目標である1年後に実現するか、つまり、H プロジェクトのスコープとなる要求事項（以下、開発項目という）は、H 銀行として順次判断しながら確定させることになった。

〔プロジェクト計画の検討〕

I 課長は、開発項目を順次判断しながら H プロジェクトを進めるには適応型開発アプローチが適合すると考えたが、A 銀行グループではノウハウが不足しており、適応型開発アプローチを適用するプロジェクト（以下、適応型プロジェクトという）のマネジメント標準が定まっていない。A 銀行では、開発項目の変動が少ない予測型開発アプローチを適用したプロジェクトのマネジメント標準（以下、A 銀行マネジメント

標準という）が規定されていて、原則として A 銀行マネジメント標準にのっとってプロジェクトを進めていくことが求められている。そこで I 課長は、期限厳守の H プロジェクトでは、メンバーが習熟している A 銀行マネジメント標準を基に、適応型開発アプローチの要素を加味して修整を行い、H プロジェクトに適用することにした。

H 銀行システム部は、部長、I 課長と一部のベテラン行員を除くと若手の行員が多い。また、H 銀行では、H プロジェクト完了後も適応型プロジェクトが継続して立ち上げられることが見込まれており、適応型プロジェクトをマネジメントできる若手のリーダー育成が H 銀行システム部の喫緊の課題である。I 課長は、リーダー育成にも十分に配慮してプロジェクト計画を作成することにした。H プロジェクトでは適応型開発アプローチの要素を加味して A 銀行マネジメント標準を修整するので、リーダーには適応型プロジェクトのマネジメントと、その実現に適したリーダーシップの両方を習得してもらうことを育成の目標とした。プロジェクトチームの編成において、H プロジェクトでは若手でモチベーションが高く自発的に仕事に取り組む姿勢をもつメンバーを積極的にリーダーに登用することにした。また、マネジメントに当たっては、支援型リーダーシップの習得が適していると考えた。

〔開発項目の定義プロセスの検討〕

I 課長は、H 銀行企画部と H プロジェクトの進め方について協議した。H 銀行企画部は、“既に取り決めたとおり、要求事項は最新の状況において優先度を付けて順次判断し、開発項目の更新を行っていく。予算は、戦略的な事業として、上限はあるが一定の余裕をもって確保しているので、スケジュールは厳守しつつ予算内で要求事項の取込みに最大限柔軟に対応してほしい。”とのことであった。

I 課長は、このように開発項目を順次更新していくに当たって、A 銀行マネジメント標準の予測型開発アプローチを前提としたスコープ定義プロセスは適さないことから、スコープに関わる現状の変更管理プロセスを参考にして H プロジェクトの開発項目の定義プロセスを検討することにした。A 銀行マネジメント標準の変更管理プロセスは次のとおりである。

- ・変更を要求する部門が、スコープの変更要求を、変更管理委員会（以下、CCB という）に提示する。
- ・A 銀行システム部が、変更要求に基づく影響を調査し、変更を実施する際のリスク

や課題，追加コストなどを整理する。

- ・ A 銀行システム部の影響調査結果に基づき，CCB が変更要求を承認又是否認する。

これまで，このプロセスの運用では変更の効果が不明確だったり，他の部門の変更要求と相反したりして，A 銀行システム部では，変更要求を提出した部門や他部門とのやり取りが何度か発生することが多かった。

I 課長は，開発項目の定義プロセスにおいて，H 銀行のシステム部長，企画部長，企画部のメンバー，及び I 課長から成る開発項目定義委員会（以下，DDB という）を設置して適宜開催し，開発項目に取り込む要求事項の優先度の付与や開発項目の入替えなどの開発項目の更新を決定することにした。その上で，①A 銀行マネジメント標準の変更管理プロセスを次のように修整して，開発項目の定義プロセスとした。

- ・ ②要求事項の判定基準を設定し，各業務部門の要求事項が H プロジェクトに提示できる基準を満たしているかどうかを H 銀行企画部で判定する。
- ・ 判定基準を満たしている要求事項は，H 銀行企画部が H プロジェクトに提示する。
- ・ H プロジェクトでは，新たに提示された要求事項について，その要求事項を開発項目に取り込む際の課題，追加コストを整理する。その上で，要求事項の取込みに伴う開発項目の更新によるスケジュール遅延リスクの発生確率のレベルを高，中，低の 3 段階で，H プロジェクト全体の作業状況や計画における余裕度に照らして評価する。各レベルのスケジュール遅延リスクの発生確率は，レベル高が 60%以上，レベル中が 30%以上～60%未満，レベル低が 30%未満である。
- ・ H プロジェクトでは，レベル低の要求事項は PM による承認で開発項目に取り込める。レベル高及び中の要求事項の場合は，開発項目の更新を DDB に付議する。ただしレベル高及び中の要求事項であっても DDB の③ある決定によって，スケジュール遅延リスクの発生確率を再評価してレベル低である 30%未満に軽減できれば，PM による承認でその要求事項の追加に伴う開発項目の更新を実施できる。

I 課長は，④プロジェクトの進捗に伴って要求事項の取込みは困難となっていくことを含めて，開発項目の定義プロセスについて DDB のメンバーに合意を取った。

[チームのマネジメント計画の作成]

A 銀行マネジメント標準のチームのマネジメントでは，PM とリーダー間の明確な役割と責任の分担，及びこれらに対応した指示・報告に基づいたプロセスが規定されて

おり、課題の解決方法やメンバーの活動を明確に指示し、指導を行うことを重視している。I 課長は、⑤H 銀行システム部の喫緊の課題の解決に、このようなチームのマネジメントは適さないと考えた。そこで、過去のプロジェクトの教訓を参照して、A 銀行における若手リーダーを登用した際の次の失敗事例を確認した。

- ・ PM が適切な情報共有やフォローをせず一方的に指示をした結果、若手リーダーのモチベーションを下げてしまった。
- ・ リーダーに登用された責任感から、メンバーの活動を細かく指示したり、過度にメンバーの課題解決に介入したりした結果、チームとしてのパフォーマンスが低下して、進捗が遅れてしまうことがあった。
- ・ 進捗が遅れがあるにもかかわらず、リーダー以上が参加する週次進捗会議で現実の状況を報告すると皆の前で叱責されたと考え、問題なしと報告を上げていた。その結果、遅延が表面化したときには状況が深刻になっており、対策の遅れとともに多くの時間とコストを費やすことがあった。

I 課長はこれらの教訓から、A 銀行マネジメント標準のチームのマネジメントのプロセスを次のように修整して、チームのマネジメントの計画を作成した。

- ・ 他社で適応型プロジェクトを経験して⑥支援型リーダーシップを習得してきたベテラン行員を若手リーダーの育成役としてアサインする。
- ・ ⑦H 銀行の必達目標を達成するために、メンバーの動機付けや自律的な課題解決の促進などについて、育成役のベテラン行員が若手リーダーを後方で支援する。
- ・ 進捗の遅れは、メンバーの問題ではなくチーム全体の問題として全員で解決に当たることを行動の基本原則とし、原因究明するための問題の共有と早期解決に向けた計画の作成をリーダーの責務とする。その上で、⑧リーダー以上が参加する週次進捗会議とは別に、チーム全員が参加する朝会を毎朝実施し、“昨日の進捗”、“今日の予定”、“障壁となっている事項や不安要素”を簡潔に報告してもらうことにする。

I 課長が修整したプロセスを反映したプロジェクト計画書は、H 銀行内で合意が得られ、H プロジェクトが開始されることになった。

設問1 「開発項目の定義プロセスの検討」について答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、I 課長が、A 銀行マネジメント標準の変更管理プロセスを修整して、開発項目の定義プロセスとした目的は何か。25 字以内で

答えよ。

- (2) 本文中の下線②について、要求事項の判定基準を設定し、各業務部門の要求事項がHプロジェクトに提示できる基準を満たしているかどうかをH銀行企画部で判定することで、Hプロジェクトが得られる効果は何か。35字以内で答えよ。
- (3) 本文中の下線③について、スケジュール遅延リスクの発生確率を30%未満に軽減するためのDDBのある決定とは何か。25字以内で答えよ。
- (4) 本文中の下線④について、I課長が、開発項目の定義プロセスについてDDBのメンバーに合意を取る際に、プロジェクトの進捗に伴って要求事項の取込みが困難となっていくことを含めた理由は何か。35字以内で答えよ。

設問2 「チームのマネジメント計画の作成」について答えよ。

- (1) 本文中の下線⑤について、I課長が、H銀行システム部の喫緊の課題の解決に、A銀行マネジメント標準のチームのマネジメントは適さないと考えたのはなぜか。30字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線⑥について、支援型リーダーシップを習得してきたベテラン行員を若手リーダーの育成役としてアサインしたのは、登用した若手リーダーにどのような姿勢があるからか。25字以内で答えよ。
- (3) 本文中の下線⑦について、I課長が、このような内容について育成役のベテラン行員に若手リーダーを後方で支援してもらうことにしたのは、Hプロジェクトに対するどのような効果を期待したからか。30字以内で答えよ。
- (4) 本文中の下線⑧について、I課長は、週次進捗会議とは別に朝会を実施することで、スケジュール遅延リスクに対して具体的にどのような効果を得たいと考えたのか。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、TM 及び [®] を明記していません。