

PM

令和6年度 秋期
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・役割で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 予測型のシステム開発プロジェクトにおけるコストのマネジメントについて

予測型のシステム開発プロジェクトでは、将来に対する予測に基づきプロジェクト計画を作成するが、システム開発に影響する事業改革の進め方が未定、新たに適用するデジタル技術の効果が不明などといった、正確な予測を妨げる要因（以下、不確かさという）が存在するプロジェクトもある。このようなプロジェクトでは、予測の精度を上げる活動（以下、予測活動という）を計画して、実行する必要がある。

不確かさは、コストの見積りにも影響を与える。したがって、予算を含むステークホルダのコストに関する要求事項を確認した上で、不確かさがコストの見積りに与える影響についての認識をステークホルダと共有して、コストの見積りに関わる予測活動を計画し、実行することによって、コストをマネジメントする必要がある。

計画段階では、予測活動の内容、コストの再見積りのタイミングを決める条件、予測活動における役割分担などのステークホルダとの協力の内容、及び再見積りしたコストと予算との差異への対応方針を、ステークホルダと合意する。

実行段階では、ステークホルダと協力して予測活動を行う。そして、予測精度の向上を考慮した適切なタイミングで再見積りし、再見積りしたコストと予算との差異に対して、対応方針に沿って予算の見直しやコスト削減などの対応策を作成し、ステークホルダに報告して承認を得る。

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 あなたが携わった予測型のシステム開発プロジェクトにおける、予算を含むステークホルダのコストに関する要求事項、不確かさ及び不確かさがコストの見積りに与える影響、影響についての認識をステークホルダと共有するために実施したことについて、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた不確かさに関して、計画段階でステークホルダと合意した、予測活動の内容、コストの再見積りのタイミングを決める条件、予測活動におけるステークホルダとの協力の内容、及び再見積りしたコストと予算との差異への対応方針について、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 実行段階での、予測精度の向上を考慮して実施した再見積りのタイミング、再見積りしたコストと予算との差異の内容、及びステークホルダに報告して承認を得た差異への対応策について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

[× 毛 用 紙]

問2 メンバーの状況に応じたリーダーシップの選択について

システム開発プロジェクトでは、プロジェクトを支持している影響力のあるステークホルダの異動、プロジェクト外部の要因によるスコープやスケジュールの変更要求など、プロジェクト実行中に起こるプロジェクトの活動を阻害するおそれのある外部環境の変化に対応する。プロジェクトチームのリーダーは、このような外部環境の変化によってプロジェクトチームの状態が悪化した場合、リーダーシップを発揮して悪化した状態を改善する。この際、個々のメンバーの状況を把握して、状況に応じたリーダーシップを選択し、これに基づき行動を使い分ける必要がある。

例えば、メンバー間で対立が継続している状態の場合は、対立しているメンバーの双方と積極的なコミュニケーションを行う。メンバーだけでは対立の解消が困難な状況にあるときは、指示的なリーダーシップを選択し、これに基づき早急に対立を解消するためにリーダーが考える対策を適用させる行動をとる。一方で、対立の影響で士気が低下している状態の場合は、メンバーの不安や不満に耳を傾ける。士気の回復に向けて動機付けが必要な状況にあるときは、支援的なリーダーシップを選択し、これに基づき自主的な取組を促す行動をとる。

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 あなたがマネジメントに携わったプロジェクトチームの特性、プロジェクト実行中に起きたプロジェクトの活動を阻害するおそれのある外部環境の変化、阻害するおそれがあると考えた理由について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた外部環境の変化によって悪化したプロジェクトチームの状態、悪化した状態の改善に向けて把握した個々のメンバーの状況、それらの状況に応じて選択したリーダーシップとこれに基づく具体的な行動、それぞれの行動を使い分けた理由について、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べたリーダーシップを発揮した後の、改善したプロジェクトチームの状態、及び状態の改善に対する評価について、プロジェクトの活動を阻害するおそれのある外部環境の変化への対応結果を含めて、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

[× 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、3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。項目に答えていない又は適切に答えていない場合（項目と本文のプロジェクトが異なる、項目間に矛盾があるなど）は減点されます。
 - (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。
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、TM 及び [®] を明記していません。

©2024 独立行政法人情報処理推進機構