

PM

令和5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つ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 プロジェクトマネジメント計画の修整（テーラリング）について

システム開発プロジェクトでは、プロジェクトの目標を達成するために、時間、コスト、品質以外に、リスク、スコープ、ステークホルダ、プロジェクトチーム、コミュニケーションなどもプロジェクトマネジメントの対象として重要である。プロジェクトマネジメント計画を作成するに当たっては、これらの対象に関するマネジメントの方法としてマネジメントの役割、責任、組織、プロセスなどを定義する必要がある。

その際に、マネジメントの方法として定められた標準や過去に経験した事例を参照することは、プロジェクトマネジメント計画を作成する上で、効率が良くまた効果的である。しかし、個々のプロジェクトには、プロジェクトを取り巻く環境、スコープ定義の精度、ステークホルダの関与度や影響度、プロジェクトチームの成熟度やチームメンバーの構成、コミュニケーションの手段や頻度などに関して独自性がある。

システム開発プロジェクトを適切にマネジメントするためには、参照したマネジメントの方法を、個々のプロジェクトの独自性を考慮して修整し、プロジェクトマネジメント計画を作成することが求められる。

さらに、修整したマネジメントの方法の実行に際しては、修整の有効性をモニタリングし、その結果を評価して、必要に応じて対応する。

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の目標、その目標を達成するために、時間、コスト、品質以外に重要と考えたプロジェクトマネジメントの対象、及び重要と考えた理由について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べたプロジェクトマネジメントの対象のうち、マネジメントの方法を修整したものは何か。修整が必要と判断した理由、及び修整した内容について、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた修整したマネジメントの方法の実行に際して、修整の有効性をどのようにモニタリングしたか。モニタリングの結果とその評価、必要に応じて行った対応について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

問2 組織のプロジェクトマネジメント能力の向上につながるプロジェクト終結時の評価について

プロジェクトチームには、プロジェクト目標を達成することが求められる。しかし、過去の経験や実績に基づく方法やプロセスに従ってマネジメントを実施しても、重要な目標の一部を達成できずにプロジェクトを終結すること（以下、目標未達成という）がある。このようなプロジェクトの終結時の評価の際には、今後のプロジェクトの教訓として役立てるために、プロジェクトチームとして目標未達成の原因を究明して再発防止策を立案する。

目標未達成の原因を究明する場合、目標未達成を直接的に引き起こした原因（以下、直接原因という）の特定にとどまらず、プロジェクトの独自性を踏まえた因果関係の整理や段階的な分析などの方法によって根本原因を究明する必要がある。その際、プロジェクトチームのメンバーだけでなく、ステークホルダからも十分な情報を得る。さらに客観的な立場で根本原因の究明に参加する第三者を加えたり、組織内外の事例を参照したりして、それらの知見を活用することも有効である。

究明した根本原因を基にプロジェクトマネジメントの観点で再発防止策を立案する。再発防止策は、マネジメントプロセスを煩雑にしたりマネジメントの負荷を大幅に増加させたりしないような工夫をして、教訓として組織への定着を図り、組織のプロジェクトマネジメント能力の向上につなげることが重要である。

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の独自性、未達成となった目標と目標未達成となった経緯、及び目標未達成がステークホルダに与えた影響について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた目標未達成の直接原因の内容、根本原因を究明するために行ったこと、及び根本原因の内容について、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた根本原因を基にプロジェクトマネジメントの観点で立案した再発防止策、及び再発防止策を組織に定着させるための工夫について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

[× 毛 用 紙]

[メモ用紙]

[× 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。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、™ 及び ® を明記していません。

©2023 独立行政法人情報処理推進機構