

平成23年度 春期  
プロジェクトマネージャ試験  
午後Ⅱ 問題

特別試験

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. この注意事項は、問題冊子の裏表紙に続きます。必ず読んでください。
4. 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。
5. 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	1問選択

6. 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、採点されません。
  - (3) 生年月日欄に、受験票に印字されているとおり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。
  - (4) 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。

〔問2を選択した場合の例〕

選択欄	問1	○問2	問3
	1問選択		

なお、○印がない場合は、採点の対象になりません。2問以上○印で囲んだ場合は、はじめの1問について採点します。

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・役割でかかわったかについて記入してください。

①～⑤の質問項目に従って、記入項目の中から該当する番号又は記号を○印で囲むとともに、( )内にも必要な事項を記入してください。複数ある場合は、該当するものをすべて○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のマネジメントについて

プロジェクトマネージャ（PM）には、プロジェクトの予算を作成し、これを守ることが求められる。そのためには、予算の基となるコスト見積りの精度を高めるとともに、予算に沿ってプロジェクトを遂行することが必要となる。

プロジェクトのコストは開発要員にかかわるコスト、開発環境にかかわるコストなど多くの要素から構成される。PM は、コストの各構成要素についてコスト見積りを行い、予算を作成する。その場合、例えば、開発要員にかかわるコストについては、過去の類似プロジェクトから類推したり、生産性の基準値をプロジェクトの特徴を踏まえて修正して利用したりするなど、コスト見積りの精度を高めるための工夫を行う。また、収集できるコスト情報の精度が低い場合には予算に幅をもたせたり、リスク管理の観点から予備費を設定したりするなどの考慮も重要である。

一方、プロジェクトの遂行中において、PM は、完了時のコストが予算の範囲に収まるように管理する必要がある。そのためには、各アクティビティの完了に要した実コストと予算を比較するなど、コスト差異を把握するための仕組みを確立することが重要である。差異を把握した場合には、その原因と影響度合いを分析し、プロジェクトの完了時のコストを予測する。予算超過が予想されるときには、例えば、生産性の改善策を実施し、状況によっては、委託者や利用部門とプロジェクトのスキープの調整を行うなどの対策をとることも検討し、予算超過を防がなくてはならない。

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特徴、及びプロジェクトにおけるコストの構成とその特徴について、800字以内で述べよ。

**設問イ** 設問アで述べたプロジェクトにおけるコスト見積りの方法とコスト見積りの精度を高めるための工夫、及び予算の作成に当たって特に考慮したことについて、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

**設問ウ** 設問アで述べたプロジェクトの遂行中におけるコスト差異を把握するための仕組み、及び差異を把握した場合にとったプロジェクトの予算超過を防ぐための対策について、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品質確保策について

プロジェクトマネージャ（PM）には、品質保証や品質管理の方法などについて品質計画を立案し、設定された品質目標を予算や納期の制約の下で達成することが求められる。

PM は、品質目標の達成を阻害する要因を見極め、その要因に応じた次のような品質確保策を作成し、品質計画に含める必要がある。

- ・要員の業務知識が不十分な場合、要件の見落としや誤解が起きやすいので、業務に詳しい有識者を交えたウォークスルーによる設計内容の確認やプロトタイプによる利用者の確認を実施する。
- ・稼働中のシステムの改修の影響が広範囲に及ぶ場合、既存機能のデグレードが起きやすいので、構成管理による修正箇所の確認や既存機能を含めた回帰テストを実施する。

また、予算や納期の制約を考慮して、それらの品質確保策について、次のような工夫をすることも重要である。

- ・ウォークスルーの対象を難易度の高い要件に絞ることで設計期間を短縮したり、表計算ソフトを利用して画面や帳票のプロトタイプを作成することで設計費用を削減したりする。
- ・構成管理でツールを活用して修正範囲を特定することで修正の不備を早期に発見してシステムの改修期間を短縮したり、回帰テストで前回の開発のテスト項目やテストデータを用いてテスト費用を削減したりする。

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特徴、及びその特徴を踏まえて設定された品質目標について、800字以内で述べよ。

**設問イ** 設問アで述べた品質目標の達成を阻害する要因とそのように判断した根拠は何か。また、その要因に応じて品質計画に含めた品質確保策はどのようなものか。800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

**設問ウ** 設問イで述べた品質確保策の作成において、予算や納期の制約を考慮して、どのような工夫をしたか。また、工夫した結果についてどのように評価しているか。600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

### 問3 システム開発プロジェクトにおける組織要員管理について

プロジェクトマネージャ（PM）には、プロジェクト目標の達成に向けてプロジェクトを円滑に運営できるチームを編成し、チームを構成する要員が個々の能力を十分に発揮できるように要員を管理することが求められる。

要員のもつ能力には、専門知識や開発スキルなどの技術的側面や、精神力や人間関係への対応力などの人間的側面がある。プロジェクトの遂行中は、ともすれば技術的側面を重視しがちである。しかし、人間的側面に起因した問題（以下、人間的側面の問題という）を軽視すると、次のようなプロジェクト目標の達成を阻害するリスクを誘発することがある。

- ・意欲の低下による成果物の品質の低下
- ・健康を損なうことによる進捗の遅延
- ・要員間の対立がもたらす作業効率の低下によるコストの増加

PM はプロジェクトの遂行中に人間的側面の問題の発生を察知した場合、その問題によって誘発される、プロジェクト目標の達成を阻害するリスクを想定し、人間的側面の問題に対して原因を取り除いたり、影響を軽減したりするなどして、適切な対策をとる必要がある。

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の目標、及びプロジェクトのチーム編成とその特徴について、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遂行中に察知した人間的側面の問題と、その問題によって誘発されると想定したプロジェクト目標の達成を阻害するリスク、及び人間的側面の問題への対策について、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

**設問ウ** 設問イで述べた対策の評価、認識した課題、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〕

7. 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。

8. 退室可能時間に途中で退室する場合には、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
--------	---------------

9. 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。

10. 問題冊子の余白などは、適宜利用して構いません。

11. 試験時間中、机の上に置けるもの及び使用できるものは、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 (アラームなど時計以外の機能は使用不可)、ハンカチ、ティッシュ

これら以外は机の上に置けません。使用もできません。

12. 試験終了後、この問題冊子は持ち帰ることができます。

13. 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。

14. 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。

©2011 独立行政法人情報処理推進機構