



まえがき

第1部 ●●●●●●	はじめに	9
■ 第1章	学習の進め方	10
■ 第2章	試験対策のポイント	14
■ 第3章	試験に関する情報	18
第2部 ●●●●●●	午前II試験の重点対策	31
■ 第1章	学習の進め方	32
■ 第2章	システム企画	35
	1. システム化計画	35
	2. 要件定義	42
	3. 調達計画・実施	49
■ 第3章	ソフトウェア開発プロセス・手法	52
	1. ソフトウェア開発モデルと手法	52
	2. ソフトウェアライフサイクルプロセス	61

■ 第4章	システム開発技術	65
	1. システム要件定義	65
	2. 設計技法	66
	3. テスト技法	75
	4. 受入・移行	80
■ 第5章	プロジェクトマネジメント	83
	1. プロジェクトとプロジェクトマネジメント	83
	2. ステークホルダ・マネジメント	91
	3. スコープ・マネジメントと変更管理	96
	4. 資源マネジメント	106
	5. タイムマネジメント	116
	6. コストマネジメント	133
	7. リスクマネジメント	143
	8. 品質マネジメント	155
	9. 調達マネジメント	172
	10. コミュニケーションマネジメント	180

■ 第6章	関連法規	184
	1. 労働関連・取引関連法規	184
	2. 知的財産権	190
	3. セキュリティ関連法規	197
	4. その他の法律・ガイドライン	207
	5. 標準化関連	211
■ 第7章	セキュリティ	221
	1. 情報セキュリティとは	221
	2. 情報漏えい対策	224
	3. 改ざん，不正利用対策	234
第3部	午後 I 試験の重点対策	239
.....		
■ 第1章	学習の進め方	240
■ 第2章	演習問題と解答のテクニック	245

第4部 ●●●●●●	午後Ⅱ試験の重点対策	471
	■ 第1章 学習の進め方	472
	■ 第2章 論文執筆の基礎	475
	■ 第3章 演習問題と解答のテクニック	486
	■ 第4章 過去の出題テーマ	541
巻末資料 ●●●●●●	■ 午前の出題範囲	551

索引
著者紹介

商標表示

各社の登録商標及び商標、製品名に対しては、特に注記のない場合でも、これを十分に尊重いたします。

第1章

学習の進め方

プロジェクトマネージャ試験の合格率は1割程度です。一年に一度しかチャンスがありませんので、2年、3年の時間を費やして、多くの方が資格を取得しています。忙しい仕事の合間をぬっての受験勉強に、この難関資格に「できれば1回で受かりたい...」と考える方は多いのではないのでしょうか？本書は、そのような最短ルートで資格取得を目指したい方のために、解説内容・順序、ダウンロードサービスを工夫しています。

最短ルートでの資格取得を目指すためには、効率のよい学習、つまり「どこを重点的に学習するか？」という、優先順位を明確にして行う試験対策が必要です。午前Ⅱ・午後Ⅰ・午後Ⅱそれぞれの試験対策はどこを重点的に行えばよいのか、本書では明確に示しています。重点対策をしっかりと行い、一発合格を狙いましょう。

午前Ⅱ試験

一発合格を狙うには
弱点分野の克服
が必須!!

「キーワード+演習問題」という構成で解説されているので、弱点分野だけを抜き出して学習ができます。

午後Ⅰ試験

一発合格を狙うには
解答のプロセスの理解
が必須!!

過去の試験問題から厳選した15問を掲載し、そのすべてに詳細な解答のプロセスが付いています。

午後Ⅱ試験

一発合格を狙うには
概要設計が
作れることが必須!!

過去の試験問題から6問を掲載し、そのすべてに概要設計の見本とその作成手順を付けました。

試験直前対策

無料ダウンロードサービス

- *試験前に重要キーワードを見直そう!! 「一問一答テスト」
 - *試験前に知っておこう!! 「採点者はここを見てるぞランキング」
- 試験直前の限られた時間でも効率よく見直しができる教材です。こちらも、テキストと併せて活用してください。

午後問題解答用紙の無料ダウンロードサービスや、学習履歴把握のためのチェックボックスを活用してください。

◆第2部◆

午前Ⅱ重点対策

弱点分野に集中
した基礎固め！

キーワードをチェックしてわからなかったところを、キーワード解説と演習問題でしっかり確認しましょう。

➡詳しくは p.32 へ

① キーワードの確認

キーワードを確認して、どこが弱点分野か把握しましょう。

② キーワード解説を読む

しっかり理解できるまで、弱点分野の解説を読みましょう。

③ 演習問題を解く

演習問題を解いて弱点分野が身についたか確認しましょう。

午前問題レベルの知識は、本書では学習済みであることを前提としていますが、午後問題を解くための最低限の専門知識を、第2部にまとめました。午前問題については知識の確認用の解説にとどめていますが、その分、午後問題の解説を手厚くしています。

◆第3部◆

午後Ⅰ重点対策

プロセスの理解と
出題趣旨の把握！

正解を導くプロセスを確認しながら、繰り返し問題を解きましょう。試験センターが解答を正解にするポイントも把握しましょう。

➡詳しくは p.240 へ

① 問題文の中のヒントを探す

演習問題を解きながら、問題文の中で注目した用語や文章に丸印や下線を付けて、それが解説の中に書かれているものとずれがないか、一つ一つチェックしていきましょう。

② 試験センター発表のコメントを読む

試験センターが解答を正解／不正解にするポイントを把握しておきましょう。

③ ①②を繰り返し学習する

一問でも多くの演習問題を解いておきましょう。

◆第4部◆

午後Ⅱ重点対策

概要設計の作り方の
マスター！

途中で書き直しをすることなく、一気に最後まで論文を書き上げることができるよう完成度の高い概要設計の作り方をマスターしましょう。

➡詳しくは p.472 へ

① 問題文を読んで論述すべきポイントに線を引く

段落ごとに要旨となる部分に線を引いて、まずは設問の趣旨を把握しましょう。

② 見出しを作る

問題文の線を引いた箇所に注目して、1, 2行で簡潔に見出しを作りましょう。

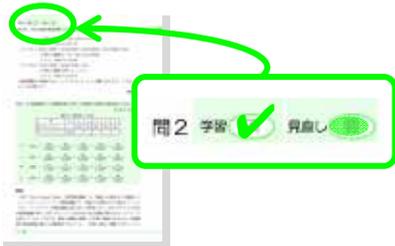
③ 内容を簡単に書き出す

1, 2行の簡条書きで内容を書き出しましょう。

学習履歴の把握のために ～チェックボックスを活用しよう！～

数多くの演習問題を解くときは、自分自身で学習履歴をきちんと把握して、学習スケジュールを管理することが大切です。本書では、第2部の午前Ⅱ演習問題と第3部の午後Ⅰ演習問題のページ上部に、チェックボックスがつけてありますので、チェックを入れたりマーカーで塗りつぶしたりして、活用してください。

<午前Ⅱ演習問題の場合>



<午後Ⅰ演習問題の場合>



<使い方のコツ>

*学習スケジュールを立てる

学習予定日を書いた付箋を「学習済」ボックスの上に貼り、学習が済んだら剥がしましょう。

*学習が偏らないように管理する

一度学習した問題かどうかわかるように、学習後は「学習済」にマークをしておきましょう。

*試験前に見直す問題を管理する

試験前に見直しが必要な問題には「見直し要」にマークをしておきましょう。

*見直し学習をする

「見直し要」にマークをつけたところには、上から付箋を貼っておきます。見直し学習が済んだら付箋を剥がし、試験当日までにすべての付箋が取れているようにしましょう。

重点対策後の学習のために ～補足情報をチェックしよう！～

午前Ⅱ・午後Ⅰ・午後Ⅱそれぞれの重点対策に取り組んだ後、一発合格に向けて「もう少し勉強する時間がある」「もっと学習する意欲がある」という方のために、第2部、第3部、第4部それぞれの第1章に「補足情報」を掲載しています。重点対策後に追加でやっておくと良いこと、試験に向けて知っておくと良いことなどをまとめましたので、そちらもチェックしてみてください。

試験対策のポイント

1. プロジェクトマネージャ試験の特徴

試験センターから発表されている出題範囲によれば、午前試験は「受験者の能力が当該試験区分における“期待する技術水準”に達しているかどうかについて、共通キャリア・スキルフレームワークに示された知識を問うことによって評価する」となっています。一方の午後試験は、同様のことについて「共通キャリア・スキルフレームワークに示された知識の組み合わせや経験の反復により体得される課題発見能力、抽象化能力、課題解決能力などの技能を問うことによって評価する」とされています。

したがって、出題のポイントを理解するためには、その前提であるプロジェクトマネージャに対する“期待される技術水準”を把握しておかなければなりません。

まず、皆さんが目指しているプロジェクトマネージャ試験の対象者像は、次のように定義されています。

【対象者像】

高度 IT 人材として確立した専門分野をもち、システム開発プロジェクトの責任者として、プロジェクト計画を立案し、必要となる要員や資源を確保し、計画した予算、納期、品質の達成について責任をもってプロジェクトを管理・運営する者

このように定義された対象者が、情報システム又は組込みシステムのシステム開発プロジェクトの責任者として、当該プロジェクトを計画、実行、管理する業務に従事し、次の役割を主導的に果たすとともに、下位者を指導します。

第 2 部

午前Ⅱ試験の重点対策

第2章

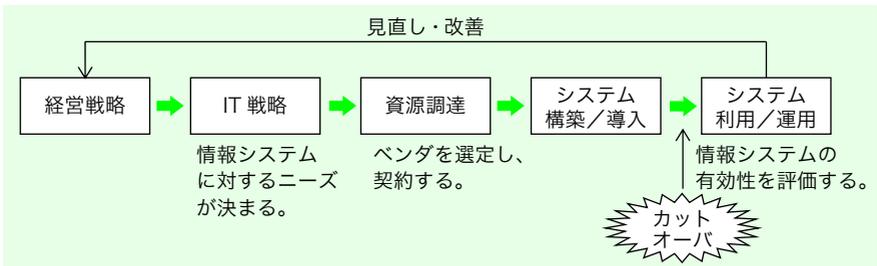
システム企画



1. システム化計画

1-1 システム化の流れ

情報システムは、何らかの目的を実現するための道具です。情報システムを構築することを自己目的化してはなりません。企業の経営戦略には、情報システムによって実現することと、手作業によるプロセスで実施することがあります。経営戦略を実現するために必要な情報システムは何か、また、どのような情報システムをどのようなタイミングで導入するかといった、企業全体での情報システムに関する中長期計画（IT 戦略）を策定し、中長期計画に沿って、予算が割り当てられ、情報システム構築プロジェクトが開始されます。



■ システム化の流れ ■

情報システム構築プロジェクトにとっては、カットオーバーは終了を意味しますが、情報システム開発作業を発注し情報システムを利用するユーザ企業にとっては、カットオーバーは終わりではなく始まりです。

情報システムを利用したサービスが提供されて初めて、企業は当初意図したビジネスが遂行できるようになります。そして構築された情報システムが価値のあるものであったのが評価されます。情報システム構築プロジェクトに携わる者は、情報システムがどのような価値を提供すべきなのかを意識する必要があります。



演習問題

問1 IT投資案件において、投資効果をPBP (Pay Back Period) で評価する。投資額が500のとき、期待できるキャッシュインの四つのシナリオ a~dのうち、最も投資効率が良いものはどれか。

(H23 春-PM 午前II問22)

a	年目	1	2	3	4	5
	キャッシュイン	100	150	200	250	300

b	年目	1	2	3	4	5
	キャッシュイン	100	200	300	200	100

c	年目	1	2	3	4	5
	キャッシュイン	200	150	100	150	200

d	年目	1	2	3	4	5
	キャッシュイン	300	200	100	50	50

ア a

イ b

ウ c

エ d

解説

PBP (Pay Back Period) は回収期間のことで、キャッシュフローの累計額が投資額と等しくなるまでの期間です。PBPによって投資効果を評価する方法(回収期間法)はよく用いられるもので、回収期間の長短によって投資シナリオを評価します。早く回収できる方が良い計画になり、投資事業が複数あれば最も回収期間が短いシナリオを選択します。なお、キャッシュインからキャッシュアウトを引いた値がキャッシュフローですが、本問はキャッシュインについてだけ書いてあるため、キャッシュインをキャッシュフローとして扱います。

表の数値を評価する場合、1年目から始まってキャッシュインの数値を累計していき、初期投資額である500に達する時期を求めればよいでしょう。期中に500に達する場合は比例計算して1年未満の端数を求めます。

シナリオ a : $100(1 \text{ 年目}) + 150(2 \text{ 年目}) + 200(3 \text{ 年目}) + 50(4 \text{ 年目}) = 500$

4年目の端数は、 $50 \div 250 = 0.20(\text{年目})$

よって、PBPは3.20年

シナリオ b : $100(1 \text{ 年目}) + 200(2 \text{ 年目}) + 200(3 \text{ 年目}) = 500$

第 3 部

午後 I 試験の重点対策

学習の進め方

どんな試験か？

プロジェクトマネージャの午後I記述式問題は、3問出題されます。そのうち2問を選択し、90分で解答しなければなりません。平均すると1問45分です。100点満点中、60点以上で合格です。問題文の読解も大変なので、基本的な知識や経験を通じて、問題文を読みながら解答を探していくことが求められます。

合格するには？

午後I試験の出題内容はそれぞれ工夫された問題になっており、一定の傾向があるわけではありません。問題ごとの難易度も一定ではありません。単なる知識だけで解答できる問題は少なく、知識をどのように示された事例の中で応用していくのかが問われます。したがって、解答が合っているだけでなく、**どのようにその解答を導いたか？**というプロセスをしっかりと理解できていることが大切です。

また、試験センターから発表される解答には、各問題の出題趣旨と採点講評が併せて記載されています。**受験者のどのような知識や能力を問いたいのかが書かれていますので、これを把握することで、どのようなスタンスで解答に臨めばよいのかが見えてきます。**試験センターが求めていることに対して、「こんな解答をすると不正解にされてしまう」ということがわかります。

午後I試験の重点対策は…



プロセスの理解と出題趣旨の把握！

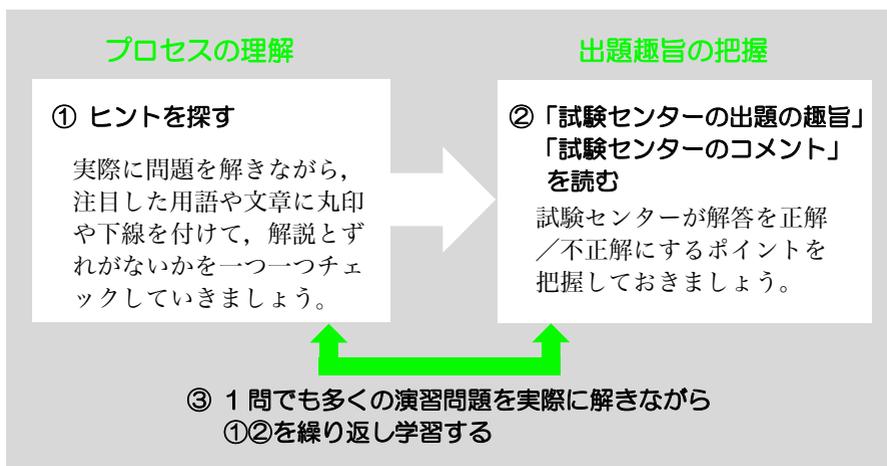
正解を導くためのプロセスを一つ一つ確認しながら、繰り返し演習問題を解きましょう。試験センターが解答を正解にするポイントも併せて把握しておきましょう。

学習の進め方

実際に演習問題を数多く解いて、繰り返し正解を導くためのプロセスを確認することが有効な学習方法です。問題内容に一定の傾向はありませんが、問題形式のパターンは毎年同じなので、演習問題で慣れておくのがよいでしょう。過去の本試験問題から選定した15問を、演習問題として第2章に掲載しています。

重点対策である「プロセスの理解」のために必要なことは、問題文中のヒントを探すことです。問題文の中には、解答に必要な状況や情報が必ず含まれています。ヒントを的確に探し出すことができれば、的外れの答えになることはありません。演習問題の解答中に問題文の中で注目した用語や文章に、丸を付けたり下線を引いたりしておきましょう。本書の解説にも同じように、正解を導くために注目すべき用語や文章に丸印や下線が付けてありますので、自分が注目した箇所と解説がずれていないかを一つ一つチェックしていきましょう。

さらに、もう一つの重点対策である「出題趣旨の把握」ができるように、それぞれの問題について試験センターが発表している「出題趣旨」と「採点講評」を、「試験センターの出題の趣旨」、「試験センターのコメント」として併せて掲載しています。解説でプロセスを一つ一つチェックした後に、ここもすべて読んでおいてください。





演習問題 1

(H21春-PM 午後I問1)

問1 プロジェクトのリスク管理に関する次の記述を読んで、設問1~3に答えよ。

C社は、首都圏に拠点を置く、中堅のSI企業である。医薬品業界に強みを持ち、製薬会社の生産管理システムの多くを、C社が構築している。

K社は、地方の製薬会社である。競争の激化から、大手企業との合併のうわさも出ている。K社の生産管理システムは、構築後10年以上が経過し、改修を繰り返してきた結果、保守を継続していくことが難しい状況になっている。このためK社は、新しい生産管理システムの構築と保守をC社に依頼することにした。要件定義と外部設計及び総合テストは実費償還による委任契約を、内部設計から結合テストまでは定額による請負契約を、保守についても請負契約を締結することになっている。

〔K社プロジェクトの状況〕

C社は、K社の生産管理システム構築プロジェクト（以下、K社プロジェクトという）の準備を開始した。

C社は地方の拠点をもっていない。K社との保守契約では、障害時に一定時間以内に現場へ到着することが求められる。そこで、K社の近隣に位置するL社と協力してK社プロジェクトを遂行することにした。L社は小規模なSI企業であり、技術力はあるが、大規模システムの開発経験が少ないので、プロジェクト管理能力に不安がある。

C社のK社プロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）はD氏である。D氏は営業担当者とともにK社を訪問し、K社プロジェクトの要件を確認した。その結果、D氏は、これまでC社が構築してきた生産管理システムの経験で十分に対応が可能であると判断した。また、K社の画面・レポートの要件にも特殊性はなく、要件定義に関するリスクは小さいと判断した。

C社からK社、L社へは交通手段が限られており、出張には多くの時間と費用が掛かる。要件定義から外部設計まではK社に集まって実施し、内部設計から結合テストまでは分担してC社、L社にそれぞれ持ち帰って実施する予定である。内部設計以降もL社との定期的な進捗会議及び成果物レビュー会議の実施が必要となるので、D氏は、出張に掛かる時間と費用の削減を目的として、テレビ会議システムを積極的に利用することにした。

C社は、P社製の生産管理用のソフトウェアパッケージの現在普及しているバージョン（以下、現バージョンという）をベースとして、顧客要件に合わせて、機能や画面を追加する開発方法をとっている。P社は、先月から大幅に機能を強化したバージョン（以下、新バージョンという）の提供を開始したが、C社は新バージョンでの開



解答のテクニック



試験センターの出題の趣旨

Point

システム開発のプロジェクト遂行においては、最初にリスクを適切に識別し、発生確率と影響度を分析する。次に対応の優先順位を決め、対応策を策定し、それらを含めた計画・予算の設定を行う。これらは、プロジェクトを円滑に推進する上で必須の活動である。

本問では、プロジェクトマネージャが、プロジェクト遂行にあたり、理解しておかなければならないリスク対応計画策定の手順と、リスク対応活動の実践力を問う。

設問1 [リスク分析] について、表2中の a , b に入れる
 予防処置は何か。それぞれ30字以内で述べよ。

まずは、該当箇所を見る。

表2 リスク管理表

順番	リスク	発生確率	影響度	対応の優先順位	予防処置	コンティンジェンシプラン発動の契機	コンティンジェンシプラン
1	新バージョンの機能仕様が把握できず設計が進まない。	高い	大	高優先	a	K社があくまでも新バージョンの適用を要求する。	C社に新バージョンの分かる要員の支援を依頼する。

コンティンジェンシプラン発動の契機

(予防処置) 第二パラグラフ

新バージョンの機能仕様が把握できず設計が進まないリスクへの予防処置としては、a ことに対応することにした。K社に対し、新バージョンが市場に出て間もないことから発生する品質面のリスク要因と、C社に新バージョンの開発経験がないことから発生するプロジェクト体制面でのリスク要因を説明して説得に当たり、その結果、K社もC社の方針に同意した。

想定リスク

新バージョンの適用をあきらめさせるよう動いていることが示唆されている

(解答例) 現バージョンで開発することでK社を説得する。

リスクに対する予防処置を解答することが求められています。まずは空欄 a を見てみます。空欄 a は表2 以外に〔予防処置〕の第二パラグラフにも出てきます。ここから、想定リスクは「新バージョンの機能仕様が把握できず設計が進まない」

第4部

午後Ⅱ試験の重点対策

第1章

学習の進め方

▶ どんな試験か？

プロジェクトマネージャの午後Ⅱ試験は、論述式問題となっています。2問出題され、そのうち1問を選択し、120分で論文を執筆しなければなりません。A～Dの4段階で評価され、A評価で合格となります。設問アは800字以内、設問イは800字～1,600字、設問ウは600字～1,200字で論文を執筆するように出題されますが、合格のための記述量の目安は、設問アは8割以上の記述量、設問イは少なくとも2枚目に達するように、設問ウは800時程度を目安に考えておけばよいでしょう。

▶ 合格するには？

120分という試験時間の中で、問題選択をし、設問の趣旨を把握して概要設計を作り、論文を執筆して見直しまで行うとなると、時間の余裕はほとんどありません。途中で書き直しをすることなく、最後まで書き上げることが合格へのカギとなります。そのためには、最初の10分～15分程度を使って、概要設計（見出しと大まかな内容を1,2行の簡条書きにしたもの）を作りましょう。概要設計ができていないと、そのまま書き始めても最後まで書き終えることができない可能性が高いです。設問の趣旨にあった、視点が明確な概要設計を素早く作ることができると、その後の執筆もスムーズで、試験時間内に書き上げることができるでしょう。

午後Ⅱ試験の重点対策は…



概要設計の作り方のマスター！

途中で書き直しをすることなく、一気に最後まで論文を書き上げることができるような、完成度の高い概要設計の作り方をマスターしましょう。

論文執筆の基礎

論述式問題の意図は、受験者がプロジェクトマネージャにふさわしい技量をもち合わせているかを問うものです。問題文では「あなたの経験と考えに基づいて」論述することが求められます。論文執筆において、まず認識していただきたいのは、決してあなたの経験そのものを問うているものではないということです。あくまでも能力を問うための試験ですから、それなりの経験に裏打ちされた知見を示すことができれば、それでよいのです。

1. 人材像を意識する

論述式問題は、試験対象となっている人材像にふさわしい考え方や行動ができているかどうかを見るための試験です。したがって、論文ではプロジェクトマネージャにふさわしい考え方や行動ができていることを示すことが重要です。本書の第1部 第2章「1. プロジェクトマネージャ試験の特徴」に、プロジェクトマネージャの「対象者像」、「業務と役割」、「期待する技術水準」が記述されています。ここに記述されていることを十分に意識することが大切です。

特に意識していただきたいのは、品質・予算・納期というプロジェクトの目標を守ることに責任をもつ者がプロジェクトマネージャだということです。そのために、プロジェクトの計画を立案したり、プロジェクトの運営を行ったりします。したがって、プロジェクトマネージャのスタンスとしては、品質・予算・納期というプロジェクトの目標を何が何でも守るといふ姿勢で行動することが大切です。コンプライアンス違反を犯すようなことはもちろん厳禁ですが、でき得る範囲のあらゆることを考え実行することが、プロジェクトマネージャに求められる人材像なのです。

逆に、責任を他者に押しつけることは禁物です。例えば、「顧客がこういう態度を取ったから、こうせざるを得なかった」とか、「上司にこう言われたので、こうしてしまった」といったようなスタンスは取るべきではありません。プロジェク



演習問題 1

(H21 春-PM 午後II問1)

問1 システム開発プロジェクトにおける動機付けについて

システム開発プロジェクトの目標を確実に達成するためには、メンバのスキルや経験などの力量に応じた動機付けによって、メンバの一人一人がプロジェクトに積極的に参加し、高い生産性を発揮することが大切である。

プロジェクトマネージャ（PM）は、プロジェクトの立上げ時にプロジェクトの目標をメンバ全員と共有した後、適宜、面談などの方法を通じてプロジェクトにおけるメンバー一人一人の役割や目標を相互に確認し、プロジェクトの目標との関係を明確にする。この過程で、メンバはプロジェクトの目標の達成に自分がどのようにかわり、貢献するのか、その役割や目標を納得し、動機付けられる。

プロジェクト遂行中は、メンバの貢献の状況を見ながら、立上げ時にメンバに対して行った動機付けの内容を維持・強化する。PM には、例えば、次のような観点に基づく行動が必要となる。

- ・責任感の観点から、メンバの判断で進められる作業の範囲を拡大する。
- ・一体感の観点から、プロジェクト全体の情報を共有させる。
- ・達成感の観点から、自分が担当する作業のマイルストーンを設定させる。

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と特徴、メンバの構成について、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立上げ時に、メンバに対して行った動機付けの内容と方法はどのようなものであったか。メンバの力量や動機付けしたときの反応などを含めて、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 立上げ時にメンバに対して行った動機付けの内容をプロジェクト遂行中にどのような観点で維持・強化したか。観点とその観点に基づく行動及びその結果について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

システム開発プロジェクトにおける動機付け

(1) 設問の趣旨を把握する

問題を選択したら、まず、設問の趣旨を把握します。

問題文を簡単に読み、どのような視点で答えたらよいかを把握しましょう。

そのためには、当該問題の趣旨を簡潔に把握することが大切です。

この問題の趣旨を次に示します。

〔問題文の要旨〕

最初の段落：目標達成のためには、動機付けによって、メンバの積極的な参加を促し、高い生産性を発揮することが大切である。

2段落目：立上げ時にプロジェクトの目標とメンバの役割を関連付けることで、メンバを動機付けできる。

3段落目：プロジェクトの遂行中に動機付けの内容を維持・強化する。



〔問題の趣旨〕

プロジェクト目標を達成するためには、メンバを動機付けして、メンバの積極的な参画を促し、高い生産性を発揮することが大切である。立上げ時の動機付けとプロジェクト遂行中の動機付けの維持・強化策を通して、プロジェクトマネージャの動機付けに関する知見を問う問題である。

設問文の中でも、論述すべきポイントに下線を引くなどしておいた方が、ポイントを明確に把握しやすいでしょう。

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と特徴、メンバーの構成について、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立ち上げ時に、メンバーに対して行った動機付けの内容と方法はどのようなものであったか。メンバーの力量や動機付けしたときの反応などを含めて、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 立ち上げ時にメンバーに対して行った動機付けの内容をプロジェクト遂行中にどのような観点で維持・強化したか。観点とその観点に基づく行動及びその結果について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

「問題文の要旨」で書き出したポイントが、設問イ、ウの設問のポイントになっていることに着目してください。

(2) 概要設計をする

論文を実際に書き始める前に、簡単に概要設計をしてみることが有効です。逆に、概要設計が思いつかないような問題であれば、そのまま書き始めても最後まで書き終えることができない可能性が高いと思われます。

〔概要設計の例〕

1. システム開発プロジェクトの特徴とメンバー構成

1.1 プロジェクトの目標と特徴

3ヵ月弱で新規 Web サイトを構築するプロジェクト

(チケットの予約)

→ 消費者向けサイトなので、安定した品質確保が必要
新規顧客で、初めての業務内容

→ 3ヵ月弱で新規システムを構築するのは、困難が伴う

1.2 メンバーの構成

若いメンバー(中途入社, 新入社員)と協力会社を中心

→ メンバーの高いモチベーションが必要と考えた。

メンバー15名のプロジェクト

(3) 論文を執筆する (1行25字, 1ページで800字)

本文 (設問ア) 800字以内で記述してください。

1. システム開発プロジェクトの特徴とメンバ構成

1-1 プロジェクトの目標と特徴

当社は、中堅のシステム開発会社である。このたび営業活動の結果、新規顧客からの案件として3ヵ月弱でチケット予約Webサイトを新規に構築するプロジェクトを受注した。このプロジェクトは、消費者向けのサイトなので、安定した品質の確保が必要となる。今回のプロジェクトにおける対象利用者は、顧客企業の会員の一部となっているが、今回のシステムを足がかりにサービスを段階的に拡張する予定とうかがっている。

プロジェクトの目標(定量的に表現)

プロジェクトの特徴(1-2の最後の文章につなげるため、プロジェクトの困難さにつなげる要因を説明)

開発規模はそれほど多くないが、新規顧客の案件であり、これまで経験したことのない業務領域であったため、3ヵ月弱で新規システムを構築するのは困難が伴う業務であると思われた。

プロジェクトの特徴(目標達成困難なことを説明)

1-2 メンバ構成

ちょうど当社の業績が順調なときで、当社では多くのプロジェクトが実施されていた。大変なプロジェクトであるというイメージが社内でも広まっていたこともあり、メンバの獲得は容易ではなかった。

次のようなメンバ構成になった理由と、メンバ構成の説明

このプロジェクトにプロジェクトマネージャ(以下、PMと略す)にアサインされた私は、要員の確保に奔走し、何とか15名のプロジェクトメンバを確保できた。このうち、キャリア10年のSEを2名確保できたほかは、中途入社でまだWeb系システムの経験がほとんどないSEと、入社1~2年の社員5名、その他7名を協力会社から確保してプロジェクトを進めることになった。

メンバ構成の説明

なお、協力会社のメンバ構成はPMクラス1名、リーダクラス(キャリア7~8年)1名、その他はキャリア5年以下の若手であった。

協力会社の中のメンバ構成の説明

私は、困難なプロジェクトであるにもかかわらず、若手と協力会社を中心になってプロジェクトを推進するため、高いモチベーションが成功の鍵となると考えた。

なぜメンバの動機付けを行ったかを説明して、メンバ動機付けの内容と方法につなげる。(設問アと設問イをつなげる内容)

4. 午後Ⅱ
試験
第1章
第2章
第3章
演習 1
第4章