



まえがき

<b>第1部</b> .....	<b>はじめに</b> .....	<b>9</b>
	■ 第1章 学習の進め方 .....	10
	■ 第2章 試験対策のポイント .....	16
	■ 第3章 試験に関する情報 .....	20
<b>第2部</b> .....	<b>午前II試験の重点対策</b> .....	<b>33</b>
	■ 第1章 学習の進め方 .....	34
	■ 第2章 システム企画 .....	37
	1. システム化計画 .....	37
	2. 要件定義 .....	44
	3. 調達計画・実施 .....	51
	■ 第3章 ソフトウェア開発プロセス・手法 .....	54
	1. ソフトウェア開発モデルと手法 .....	54
	2. ソフトウェアライフサイクルプロセス .....	66

---

■ 第4章	システム開発技術	70
	1. システム要件定義	70
	2. 設計技法	71
	3. テスト技法	78
	4. 受入・移行	83
■ 第5章	プロジェクトマネジメント	86
	1. プロジェクトとプロジェクトマネジメント	86
	2. ステークホルダ・マネジメント	95
	3. スコープ・マネジメントと変更管理	100
	4. 資源マネジメント	111
	5. タイムマネジメント	121
	6. コストマネジメント	139
	7. リスクマネジメント	152
	8. 品質マネジメント	164
	9. 調達マネジメント	181
	10. コミュニケーションマネジメント	189

---

■ 第6章	関連法規	193
	1. 労働関連・取引関連法規	193
	2. 知的財産権	200
	3. セキュリティ関連法規	206
	4. その他の法律・ガイドライン	216
	5. 標準化関連	220
■ 第7章	セキュリティ	230
	1. 情報セキュリティとは	230
	2. 情報漏えい対策	235
	3. 改ざん，不正利用対策	245

**第3部** ●●●●●● ●●●●●● 午後 I 試験の重点対策 ..... 249

■ 第1章	学習の進め方	250
■ 第2章	演習問題と解答のテクニック	255

---

<b>第4部</b> ●●●●●	<b>午後Ⅱ試験の重点対策</b> .....	<b>477</b>
	■ 第1章 学習の進め方.....	478
	■ 第2章 論文執筆の基礎.....	481
	■ 第3章 演習問題と解答のテクニック.....	492
	■ 第4章 過去の出題テーマ.....	547
<b>巻末資料</b> ●●●●●	■ 午前の出題範囲.....	557

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、その全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、その全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

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。

## 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」
- \*試験前にさらに余裕のある人は… 「もっと過去問にトライ!!」

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。

## ◆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分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.34 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.250 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、それが解説の中にか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

一間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.478 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。

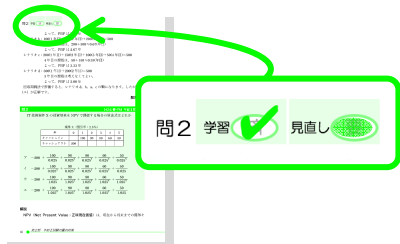
## ③ 内容を簡単に書き出す

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、各演習問題のページ上部に、チェックボックスが付けてありますので、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・午後Ⅱ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分かるように、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」にマークを付けたところには、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、試験当日までに全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。

## 合格にさらに近づくために ～ダウンロードサービスを活用しよう！～

無料ダウンロードサービス  
【学習前用】

## 学習支援ツール

- \* 学習スケジュールシート
- \* 午後Ⅰ 演習問題の解答用紙
- \* 午後Ⅱ 演習問題の論文用紙

学習を始める前に、学習スケジュールシートをダウンロードして、試験までの学習計画を立てておきましょう。また、午後Ⅰ 演習問題の解答用紙と午後Ⅱ 演習問題の論文用紙もダウンロードして、実際に演習問題を解くときには使用するようにしましょう。

試験本番で慌ててしまわないように、日頃から本番に近い形で学習しておくことが、合格への一歩になります。

無料ダウンロードサービス  
【学習後用】

## 試験直前対策教材

- \* 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」
- \* 試験前に余裕のある人は…  
「もっと過去問にトライ!!」

少ない時間でスピーディーに知識の確認ができるテストと、得点アップに直接つながる情報コンテンツになっていますので、試験直前対策としてぜひ活用してください。

試験直前の限られた時間をどのように活用するか？ということが、合格への大きなカギとなります。

アンケートにご協力ください（ダウンロードサービス URL よりアクセス可）。皆様のご意見やご要望を、より良い書籍作りに役立てたいと考えております。

今だけ!!

アンケートにご回答いただいた方の中から抽選で 20 名様に  
図書カード 1000 円分をプレゼント!(アンケート回答期限:2018 年 10 月末)  
※当選者の発表は当選者へのご連絡をもって代えさせていただきます。

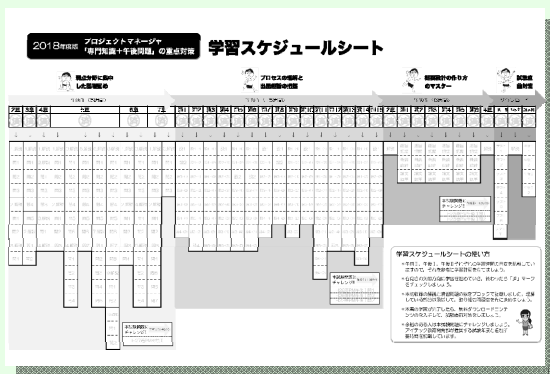


# アイテックの 無料ダウンロードサービスをご活用ください!!

## 学習前用

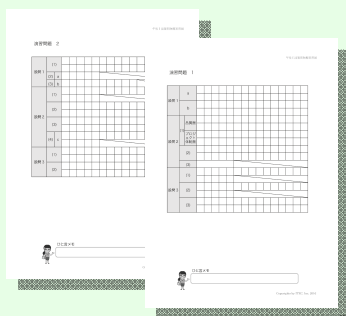
※ここで紹介した見本の内容は、実物と異なる場合がございます。

### 1 学習スケジュールシート



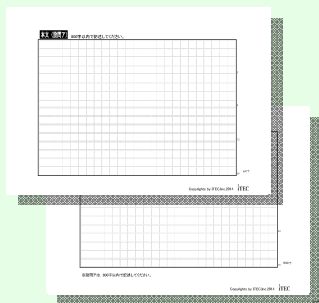
本書掲載の解説項目と演習問題が、全部でどれくらいあるのかが一目でわかる、ブロックを使ったスケジュール表です。全体の学習量と目安時間の両方が管理できます。

### 2 午後Ⅰ 演習問題の解答用紙



それぞれの演習問題の解答項目に沿った、本番の試験と同じ形式の解答用紙です。

### 3 午後Ⅱ 演習問題の論文用紙



本番の試験と同じ形式の論文用紙で、アイテック公開模試で使用されているものです。

# 「プロジェクトマネージャ 重点対策」用コンテンツは全部で6つ!!

## 学習後用

### 4 試験前に重要キーワードを見直そう!! 「一問一答テスト」



本書第2部の解説部分に出てくる重要キーワードを、一問一答形式で確認できる小テストです。本書解説参考ページの入った解答付きです。

### 5 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」



過去9年間の試験で、試験センターが発表したコメントを集計しました。試験前にさっと読んで、コツを頭に入れておけます。

### 6 試験前にさらに余裕のある人は… 「もっと過去問にトライ!!」



「プロジェクトマネージャ重点対策」の前年度(2017年度)版の掲載問題で、本書に収録されなかった問題とその解説です。

## 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章

## システム企画

2. 午前Ⅱ  
試験

## 1. システム化計画

第1章

第2章

第3章

第4章

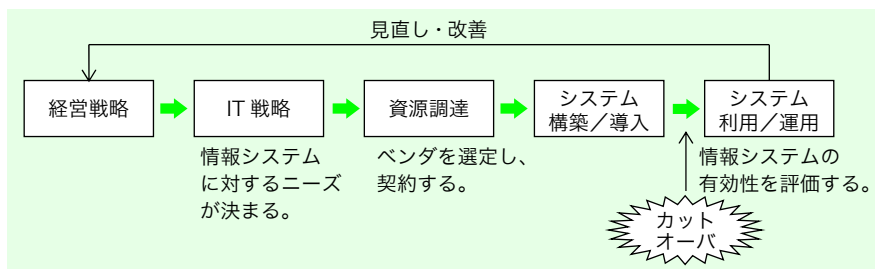
第5章

第6章

第7章

## 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

(H23 春-PM 午前II問22)

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。

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、投資事案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、 $50 \div 250 = 0.20(\text{年目})$

2. 午前II  
試験

第1章

第2章

第3章

第4章

第5章

第6章

第7章

## 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」ということが分かります。

## 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。



## 演習問題 1

(H29 春-PM 午後 I 問 2)

問 2 サプライヤへのシステム開発委託に関する次の記述を読んで、設問 1~4 に答えよ。

X 社は、中堅のソフトウェア企業である。X 社では、保険会社が自動車保険の加入者に提供するロードサービスに関するコールセンタシステム（以下、CC システムという）の開発を受託している。ロードサービスは、消費者が保険を選択する際の重要なポイントの一つである。したがって、保険会社としてはサービスの改善が欠かせず、CC システムにおいても、機能追加・改修の依頼が断続的に発生している。

今回、CC システムについて X 社が新たに受注した改修案件（以下、新案件という）は、開発期間 6 か月の請負契約であり、予算に不足はないものの、新機能の提供時期が決まっており、スケジュールの面では大きな手戻りを許す余裕はない。新案件のプロジェクトマネージャ（PM）は、X 社の Y 課長である。Y 課長は CC システムの初期開発から PM として携わっており、これまでの実績から社内外の信頼を得ている。

[サプライヤの選定]

Y 課長は、これまでも CC システムの開発に携わってきた社内の主要メンバを、新案件の開発メンバとして確保した。さらに、これまでの開発と同様、一部の機能をサプライヤに委託するために、かつて CC システムの開発を委託した主要サプライヤ 2 社に打診した。しかし、両社とも“現在の受託案件で手一杯なので対応できない。”とのことで、断られてしまった。そこで、Y 課長が X 社の調達部長に相談したところ、A 社を推薦された。A 社に関する説明は、次のとおりであった。

- ・ A 社は、社員 100 名弱のソフトウェア企業で、X 社とは昨年から取引を開始した。
- ・ A 社とは、これまでに五つの案件で派遣契約を締結しており、どの案件でも X 社内での評価は高かった。
- ・ A 社の役員からは、“他社では請負契約での実績があり、今後は X 社とも請負契約で受託させてほしい。”と聞いている。調達部も A 社の請負契約での遂行能力を把握したいので、Y 課長に評価を依頼したい。

Y 課長は、A 社が担当した五つの案件の開発記録を確認するとともに、社内の関係者にヒアリングを実施して、次の事実を確認した。

- ・ 各案件とも、A 社は X 社の標準プロセス・標準品質管理指標にのっとり、外部設計、内部設計、製造、テストの実作業を担当した。X 社の標準プロセスに不慣れ



# 解答のテクニック



## 試験センターの出題の趣旨

Point

プロジェクトマネージャ（PM）は、サプライヤにシステム開発を委託するに当たって、契約形態を意識した上で確実に契約が履行されるように、進捗管理・品質管理などの開発条件に関して、契約交渉を行う必要がある。また、プロジェクト開始後は、契約にのっとって適切にサプライヤをマネジメントする必要がある。

本問では、請負契約での委託実績がないサプライヤに委託を試みるプロジェクトを題材として、調達におけるPMとしての実践的な能力を問う。

設問1 [サプライヤの選定] について、本文中の下線①で、X社が得られるメリットを、25字以内で述べよ。

まずは下線①を見る。

Y課長は、①A社がサプライヤとして請負契約で受託できることが確認できれば、今後は派遣契約ではなく請負契約を中心としていくことで、X社にとってメリットが得られると考えた。そこでA社に対し、次の条件を提示し、受諾の意向を打診した。

サプライヤとの契約を派遣契約から請負契約に変えることによるメリットを考える。

契約の話なので、発注元との契約形態は確認しておく。

(冒頭 第二パラグラフ)

今回、CCシステムについてX社が新たに受注した改修案件（以下、新案件という）は、開発期間6か月の請負契約であり、予算に不足はないものの、新機能

X社には、成果物の完成責任がある。

請負契約であれば、サプライヤであるA社の担当分は、A社に成果物の完成責任を求めることができる。

(解答例) X社の完成責任の負荷が軽減されること

X社が得られるメリットを解答することが求められています。下線①に関する問いですから、まず下線①の箇所を見ます。下線①の記述から、問われているこ

3. 午後I  
試験

第1章

第2章


演習

1




## 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わ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。

**第2章****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う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

(H29 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信頼関係の構築・維持について

プロジェクトマネージャ（PM）には、ステークホルダとの信頼関係を構築し、維持することによってプロジェクトを円滑に遂行し、プロジェクト目標を達成することが求められる。

例えば、プロジェクトが山場に近づくにつれ、現場では解決を迫られる問題が山積し、プロジェクトメンパの負荷も増えていく。時間的なプレッシャの中で、必要に応じてステークホルダの協力を得ながら問題を解決しなければならない状況になる。このような状況を乗り切るには、問題を解決する能力や知識などに加え、ステークホルダとの信頼関係が重要となる。信頼関係が損なわれていると、問題解決へ向けて積極的に協力し合うことが難しくなり、迅速な問題解決ができない事態となる。

PM は、このような事態に陥らないように、ステークホルダとの信頼関係を構築しておくことが重要であり、このため、行動面、コミュニケーション面、情報共有面など、様々な切り口での取組みが必要となる。また、構築した信頼関係を維持していく取組みも大切である。

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におけるプロジェクトの特徴、信頼関係を構築したステークホルダ、及びステークホルダとの信頼関係の構築が重要と考えた理由について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べたステークホルダとの信頼関係を構築するための取組み、及び信頼関係を維持していくための取組みはそれぞれ、どのようなものであったか。工夫した点を含めて、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において、ステークホルダとの信頼関係が解決に貢献した問題、その解決において信頼関係が果たした役割、及び今後に向けて改善が必要と考えた点について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。



## 解答のテクニック

### システム開発プロジェクトにおける信頼関係の構築・維持

#### (1) 設問の趣旨を把握する

問題を選択したら、まずはじめに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：ステークホルダとの信頼関係を構築し、維持することによってプロジェクトを円滑に遂行し、プロジェクトの目標を達成する。

二段落目：ステークホルダの協力を得ながら問題を解決しなければならない状況を乗り切るには、ステークホルダとの信頼関係が重要になる。

三段落目：信頼関係を損ね、問題解決へ向けての協力が得られなくなることがないように、信頼関係を構築し、維持していく取組みが必要である。



##### 〔問題の趣旨〕

ステークホルダとの信頼関係を構築し、維持することによって、プロジェクトを円滑に遂行し、プロジェクトの目標を達成することが求められる。ステークホルダとの信頼関係を構築し、維持していく取組みを具体的に論述することで、ステークホルダの管理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、ポイントが明確に把握しやすいでしょう。

### (3) 論文を執筆する

#### 本文（設問ア）

800字以内で記述してください。

1. プロジェクトの特徴と信頼関係を構築したステークホルダ

1-1 プロジェクトの特徴

当社は、中堅のシステム開発会社である。営業活動の結果、新規顧客であるA社から3か月弱でのチケット予約ECサイトを構築する案件を受託し、私がプロジェクトマネージャ（以下、PMという）に任命された。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。ただし、まずはA社の会員の一部に試行的に利用してもらうことから始める。その後、対象利用者を増やしていく計画である。

プロジェクトの目標（定量的に期間を示す）

プロジェクトの特徴①（開発にあたっての前提条件）

開発規模はそれほど大きくないが、当社ではこれまで経験のない業務領域のプロジェクトであった。A社は他のベンダに開発を委託する予定となっていたが、その会社とトラブルがあり、急ぎよ当社が受託する運びとなったのである。顧客のサービス開始目標は既に固まっているため、当社で業務の理解など、十分な準備ができないまま短い期間で開発を行う必要があった。

プロジェクトの特徴②（当社の状況）

1-2 信頼関係を構築したステークホルダと信頼関係の構築が重要と考えた理由

このECサイト構築は、A社の新規ビジネスを実現するための仕組みを構築するということである。したがって、A社のビジネス・ニーズを理解してシステム構築を進めないで、A社の満足のいくシステムは作れないと考えた。

信頼関係の構築が重要と考えた理由

A社の直接の窓口は情報システム部だが、新規ビジネスを推進しているのは経営企画部である。したがって、経営企画部がビジネス・ニーズを考える。短い期間で意識にずれがあるとプロジェクトの期間内に修正するのは困難である。そこで、経営企画部と信頼関係を構築し直接会話をしながら進めることが、今回のプロジェクトの重要成功要因であると私は考えた。

信頼関係を構築したステークホルダ

信頼関係構築にあたっての基本方針（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