

■ 全体講評

午後 I の記述式問題は、プロジェクトマネージャ (PM) としての持つべき基本的な知識や考え方を問う問題構成になっています。本試験でも難問奇問は出題されることはまずありません。プロジェクト管理の定石を踏まえつつ、問題文で示されるプロジェクトの状況をよく把握して、ヒント(解答を特定する関連情報)を優先的に使って解答をまとめることが重要です。

全体として高得点者が多く、本試験に向けての準備が進んでいることがうかがえました。一方で、PM としての見識を感じさせるものの、設問の主旨に合わない解答もみられます。論点を十分確認してから考察することに留意してください。

解答文で、例えば 40 字以内という制限文字数に対して 10 字以下のように極端に短い解答がみられます。ポイントを捉えていても説明不足と判断されるリスクがあります。絶対要件ではありませんが、最低でも制限文字数の半分以上を使って表現するのが確実です。

<午後 I >

問1 Web 受注システム開発プロジェクトの計画策定

【採点基準】

【設問1】

要件定義作業を明確に含まず、「承認」や「レビュー」だけを対象とするものは不正解としました。契約の見直しのような「体制」以外の着眼点は不正解としました。

【設問2】

解答例の二つの観点だけを正解としました。A 社の技術不足に着眼したリスクを二つ記述したものは、一つ分の得点にしました。A 社の実態を含めずに、プロジェクトのリスクだけを表現したものは不正解としました。

【設問3】

「プロジェクト管理能力」のように本文中に記述のある観点や、「経験のある要員を確保できる」のように開発生産性や開発品質に含まれるものは不正解としました。結果として、セキュリティ管理体制の観点だけを正解としました。「ISMS 適合性評価制度の認証を取得している」のように限定しすぎているものは不正解としました。

【設問4】

- (1) 解答例のほかには「守秘義務」「NDA」「非開示」だけを正解としました。誤字は部分点としました。
- (2) 契約形態の違いを把握して、「請負契約でも定期的に進捗報告する (D 社)」や「委任契約で完成責任がな

いが成果物を明確にする (E 社)」のように妥当な依頼事項を表現できているものは正解としました。D 社で「コスト高」だけを表現したものは不正解としました。スケジュールに言及せずに「工数増加」を表現したものは部分点としました。作業場所に着眼した解答で、その合理性が説明されていない場合は不正解としました。

【講評】

【設問1】

「要件定義の期限を明確にする」や「後工程での変更を認めない」などの観点の解答がみられました。問題文の段落の見出しに〔本システムの開発体制の検討〕とあります。論点は「体制」です。論点をおさえる際には見出しも参考になります。

【設問2】

プロジェクトにおける一般的なリスクを表現した解答がみられました。ポイントは外部委託しない場合のリスクですので、A 社の状況を含めた表現にまとめるのが確実です。A 社の状況は推測や一般論ではなく、問題文の記述を活用します。

【設問3】

作成した解答の主旨が、結果的に「開発品質」や「開発生産性」に含まれるものがみられます。十分な吟味が必要です。一般的な選定基準に着目した解答も目立ちました。問題文中のヒントを優先することが重要です。開発するシステム自体のセキュリティ強度に着眼したのもありましたが、論点はセキュリティに配慮した開発環境です。

【設問4】

論点は契約形態ですので、請負契約と委任契約の違いを十分踏まえ、更に、問題文中の状況を加味することに留意します。

D 社に対する留意点そのまま E 社にも当てはまったり、E 社の対する留意点そのまま D 社に当てはまる内容がみられますが、そのような内容を除いて解答します。

D 社は請負契約ですので、コストではなくスケジュールに着目することがポイントです。

委任契約は、請負契約と同様に委託側には指揮命令権がありません。勘違いしていると推測できる解答がみられましたので、確認してください。

問2 海外の協力会社との分散開発

【採点基準】

〔設問1〕

「開発生産性が低いリスク」は部分点としました。工数見積り以外の観点は不正解としました。

〔設問2〕

コミュニケーションギャップを埋める「ブリッジSE」は設問3で登場しますので、不正解としました。コミュニケーション全般ではなく、プログラム設計書の翻訳作業に着眼した解答は文脈からみて妥当なので正解としました。役割が妥当な場合は、名称が「ブリッジSE」でも正解としました。

〔設問3〕

ブリッジSEとしての役割や、「設計思想の把握」や「開発標準の把握」、「結合テスト工程での迅速な対応」など、上流からベテランSEが参画する効果を説明できているものを広く正解としました。

【講評】

〔設問1〕

多くの方が「A社の標準生産性を基にした」という点に着目できています。しかし、解答で「C社の生産性が低いリスク」という主旨が散見されました。間違いではありませんが、プロジェクトのリスクとしては「工程遅延」まで記述するのが確実です。

契約形態に着目した解答がありました。問題文には現状の契約形態に関する記述がありません。そのため想定を含む解答になってしまいます。想定を含む解答は避けてください。

設問3で論点となるコミュニケーションギャップの観点の解答がみられました。論点は、設問文にあるように「工数見積り」です。問題文の工数見積りに関する記述を優先的に検討するべきです。

〔設問2〕

C社（上海）側での体制強化ではなく、A社側の体制についての解答がありました。まず、設問をよく把握することが重要です。

〔設問3〕

コミュニケーションギャップを埋めるブリッジSEの役割といった一般的な知識も活用して解答します。また、情報連携における特徴は「概要設計工程からA社に常駐すること」ですので、その効果を表現するとよいでしょう。

問3 プロジェクトの開発コスト

【採点基準】

〔設問1〕

「各作業項目に必要なスキルの設定」のようにWBSに関する作業の洗出しについて具体的に説明できているものを広く正解としました。

〔設問2〕

顧客責任を明確にするための準備を説明できているものを正解としました。

〔設問3〕

「エキスパートの投入」や「既存のソフトウェアの活用」のように生産性を向上させる方法を具体的に説明したものを正解としました。コストダウンだけを実現する施策や、クラッシングやファストトラックのように期間短縮だけを実現する方法は不正解としました。

〔設問4〕

解答例の内容を含むものを正解としました。

【講評】

問3の問題の特徴は設問数が少ないことです。このようなパターンの問題では設問の主旨を的確に把握することがより重要になります。

〔設問1〕

「WBSの作成」と「WBSで定義された作業項目ごとの作業量見積り」の間に漏れている作業を解答します。後の内容である「要員の配置」に含まれる作業が多くみられました。表1全体を確認して、解答の妥当性を吟味することが重要です。

〔設問2〕

設問の読み違いが多くみられました。設問で問われているのは、顧客に超過分の費用を請求する際に、顧客を説得するために交渉前に準備しておく事項です。追加請求するのですから、顧客側のコスト超過要因であることがポイントになります。

〔設問3〕

設問文の内容から、生産性を向上させる施策であることが重要ポイントになります。単に「要員を追加投入する」のようにコスト増になる対策を示してスケジュールを遵守するような解答が目立ちました。この問題の大きな論点はコスト削減です。また、「並行開発」のようにスケジュール短縮だけを実現する対策もみられました。ここでは、生産性を向上させて、コストを増加させない施策が求められています。

〔設問4〕

問題文のヒントを基に解答することがポイントです。正答率は高かったです。

問4 ソフトウェアの品質管理

【採点基準】

【設問1】

①解答例のほかに「原因分析」や「課題の設定」などを正解としました。

⑥「役割分担」や「要員配置」などは組織化に含まれるので不正解としました。「メンバへの説明」「実行スケジュールの調整」など妥当なものを広く正解としました。

【設問2】

解答例の観点だけを正解としました。

【設問3】

「品質目標」や「合格判定基準」など妥当なものは正解としました。

【設問4】

役割や責任範囲の観点で説明できているものを正解としました。

【設問5】

解答例の役割の観点を説明しているものを正解としました。

【講評】

全体として正答率が高かったです。

【設問1】

③「施策の立案」の前にやるべきことから、問題分析になります。

⑥「体制構築」や「役割分担の決定」のように一つ前の「組織化」に含まれる内容が多くみられました。「実行」の前に行うべきことを検討します。

【設問2】

読み取り問題です。正答率が高かったです。

【設問3】

プロジェクト管理の知識や経験、あるいは問題文の文脈から検討します。

【設問4】

現状の「O社のM主任との関係」を考慮していない解答がみられました。M主任に関する記述を基に考察します。

【設問5】

現状の問題を解決する役割を検討します。

以上