

## ■ 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。プロジェクトマネジメント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伺えました。一方で、PM としての知識や経験を感じさせるものの、設問の主旨に合わない解答も見られます。具体的には「リスクは何か」が問われているのに、単に現状の問題点を指摘しているパターンが多くあります。設問で問われている点を十分確認して解答文を作成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見られます。ポイントを捉えていても説明不足と判定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丁寧に表現するのが確実です。

また、問題番号を正しく選択していない解答が若干ありました。注意してください。

### <午後 I >

#### 問1 システム開発プロジェクトの要員の調達と管理

##### 【採点基準】

##### 【設問1】

解答例のように、X 社については「備品調達管理の業務知識」、Z 社については「コスト」に着目した解答のみを正解としました。

##### 【設問2】

- (1) 解答例のみを正解としました。
- (2) 解答例のように「業務知識」と「開発技術」の両方を含むものを正解とし、一方のみのものは不正解としました。
- (3) 解答例と同じ主旨のみを正解としました。「開発部門長」を「開発部長」のように言い換えたものは部分点としました。

##### 【設問3】

- (1) 解答例と同じ主旨のみを正解としました。
- (2) 「直接コミュニケーションを図るためのミーティングを開催する」という施策も正解としました。一方的な働きかけではなく、「当事者で直接改善策を検討する」や「親睦会によるチームビルディング」「コロケ

ーション」などの施策で、妥当なものは内容によって部分点としました。

##### 【講評】

##### 【設問1】

問われているのは「リスク」です。X 社について、単に「要員の知識が不足する」や「知識不足で問題が解決できない」のような解答が多くありました。プロジェクトで想定される具体的なリスクとして表現すべきです。

##### 【設問2】

- (1), (2) 正答率は高くなりました。
- (3) 要員調達に際して行う一般的な手続を挙げた解答がありました。「行うべき手続」という下線③の表現から、問題文に書かれている必須事項がないか確認します。問題文に該当箇所がある場合には優先します。

##### 【設問3】

- (1) 「要員教育」のみを指摘した解答がありました。G 氏の発言から、問題は「仕事の割当て」です。教育のみでは問題が完全に解決しません。
- (2) 相対的に正答率が低くなりました。問題文には「ルール」や「手段」、「働きかけ」は間接的な施策と書かれています。それ以外の施策を検討する必要があります。ML やグループウェアの利用は手段に該当します。「G 氏のメンバ交代」では、ほかのメンバにも該当するコミュニケーション能力の問題が解決しません。「G 氏とほかのメンバも含めて交代」は、過度のゼロベース思考であり適切とは言えません。

#### 問2 システム開発プロジェクトにおける品質管理

##### 【採点基準】

##### 【設問1】

解答例の②と同様の観点として「C 社がパッケージソフトウェアのカスタマイズ事業拡大を考えている」点に着目したのも正解としました。「パッケージビジネスは主力でなかった」と「今後のパッケージビジネスの事業拡大」などは同様の観点ですので、一方を正解としました。

##### 【設問2】

- (1) 解答例のみを正解としました。
- (2) 「ベテラン社員の先導による教育」なども正解としました。「主体性がない」のように現状の問題点を指摘するにとどまり、目的として表現できていないものは不正解としました。

### 【設問3】

- (1) 解答例のようにプロトタイピングの観点に着目したものを正解としました。「モックアップの利用」なども正解です。
- (2) 解答例の主旨のように、設計段階で行うことが「難しい」理由を指摘したものを正解としました。「行うことは不可能」や「システムテストで行うものである」のように断定しているものは不正解としました。

### 【設問4】

- (1) 設計記述の不統一に起因する問題を指摘したものは正解としました。単に「プロジェクトの品質が低下する」のようにポイントが伝わらないものは不正解としました。
- (2) 「用語集の作成」など、ドキュメント表記の統一に効果のある施策は正解としました。表記の統一という目的だけを書いて、その方法がないものは部分点としました。

### 【講評】

#### 【設問1】

社内の状況のみを3点解答したものがありません。下線①に「社内外」とありますので、外部の要因も検討すべきです。

#### 【設問2】

- (1) 「ラウンドロビン」という解答があります。ラウンドロビンの場合は「持ち回りで順番に」のようなキーフレーズが使われます。
- (2) ウォークスルーの特徴の「管理者は参加しない」点に着目した解答がありました。一般論として正しいですが、本文に関連する記述がある場合は、記述に沿って解答します。

#### 【設問3】

- (1) 「パッケージ標準機能のデモンストレーションで確認する」という観点は合理性がありますが、標準版で実施するのであれば外部設計開始時の方が効果的なので不正解としました。
- (2) 品質要求のうち性能品質に限らない理由が多くありました。また、下線③は「最終的な応答性能の測定」ではなく、「応答性能に関する品質要求のユーザ確認」です。「設計段階では応答性能を測定できない」と断定した解答がありましたが、シミュレーションや実証環境を構築しての評価はやろうと思えば可能です。後工程の方が性能を適切に確認できると E 課長が判断した理由を考えたいです。

#### 【設問4】

- (1) 「プロジェクトの品質低下」は大きすぎますので、現状に対応させてもう少し具体化した問題として表

現します。

- (2) F 君と G 君の二人のみを対象とした教育などを指摘した解答がありましたが、対処療法と言えます。プロジェクト全体としての改善施策を検討すべきです。

### 問3 プロジェクト計画時におけるリスク管理

#### 【採点基準】

##### 【設問1】

- (1) 解答例のように「要件定義が画面イメージと画面遷移のみでまとめられていることに起因する」リスクと対策を正解としました。
- (2) 解答例のように「M 社営業部がテスト体制に含まれていない」点を取り上げたものを正解としました。

##### 【設問2】

- (a) 解答例のみを正解としました。
  - (b) 「準委任」、「委任」も正解としました。
  - (c) 「段階毎」なども正解としました。
- (理由) 解答例と同じ主旨を正解としました。「仕様変更や追加が発生する可能性」などを指摘して、なぜ費用が悪化するか説明できているものは正解としました。単に「M 社情報システム部はシステム構築の経験がない」のように、費用悪化との関連性を表現できていないものは不正解としました。

##### 【設問3】

解答例のように、プロジェクト自体を総括し、その他にメンバ個人あるいは組織全体として、レベルアップや改善につながる目的として表現できているものは広く正解としました。同じ様な内容を解答しているものは、一方を正解としています。

### 【講評】

#### 【設問1】

- (1) リスク対象は「システム要件」、つまり要件定義の成果物です。要件定義を含まずに、基本設計やテスト工程のみのリスクを指摘した解答が多くありました。また、問題点のみを指摘してリスクの内容として表現されていないものが目立ちました。
- (2) 「営業マンがテストに参加できない」のような状況予測のみの解答が見られます。その結果想定されるプロジェクトのリスクの説明が不足しています。ここでは「体制」がテーマですが、対策としてスキルレベルや成果物に関しての解答がありました。テスト体制をどのように見直すかが問われています。また、「M 社システム部員の経験不足を補う」対策が多くありました。問題文の内容から、展開テストに利用者部門（営業部）が参加していない問題を考慮すると、A 社要員の支援追加は解決策として不十分と考えられます。

**[設問2]**

- (1)  
(理由) 設問のテーマは「費用悪化のリスク」です。費用面に関連する表現のない解答がありました。

**[設問3]**

「プロジェクト報告書の提出が検収条件になっている」という観点の解答がありました。設問文の前半の表現から予測可能ですが、設問文後半は一般的な目的を問うています。

**問4 プロジェクトの請負契約**

**【採点基準】**

**[設問1]** 解答例の表現のほかに「要員スキルを考慮していない点」を述べた妥当なものも正解としました。

**[設問2]**

- (1) 解答例と同じ主旨のみを正解としました。  
(2) 解答例と同じ主旨のみを正解としました。

**[設問3]** 解答例と同じ主旨のみを正解としました。

**[設問4]** 解答例と同じ主旨のみを正解としました。

**[設問5]** 解答例の表現のほかに「提供された情報の誤りに起因する不具合は免責とする」のような主旨も正解としました。

**【講評】**

**[設問1]**

サブシステムの割当てと直接関連しない着眼点が見られました。

**[設問2]**

- (1), (2) 「作業報告やレビューの方法や項目が明確でない」という解答がありました。特別条項の内容については問題文に記述があります。問題文に書いてないことを不足と指摘することよりも、書いてある範囲で不十分な点を優先して指摘すべきです。

**[設問3]**

「品質条件を追加する」という観点の解答がありました。品質面のリスクを極力小さくするのが目的ですので、品質条件を示すことだけでは直接リスクは小さくなりません。契約書の追記事項としては「瑕疵担保責任に関する条項」が適切です。

**[設問4]**

「変更の都度、実費精算」という観点の解答があります。問題文の「見通しが利きやすく」という視点とは整合しません。また、設問文の「時間的な観点を取り入れて」に対応せず、単に「再見積り」を実施するという主旨の解答がありました。

**[設問5]**

「仕様の変更や追加は受け付けない」のような主旨の解答がありました。これでは問題が解決しません。

以上