

Contents

目次

■第1部 合格へのアプローチ

第1章 「極選分析 予想問題集」の特長・使い方	8
第2章 試験概要	15
第3章 プロはこう見る！ 極選分析	26
第4章 本書を活用した学習の進め方	41
☆ダウンロード／Web コンテンツ	45

■第2部 午前II問題 レベル4の対策

第1章 プロジェクトマネジメント	48
------------------------	----

■第3部 午後I問題の対策

第1章 統合マネジメント	93
第2章 ステークホルダ・マネジメント	180
第3章 リスク・マネジメント	229
第4章 品質マネジメント	278
第5章 スケジュール・マネジメント	326
第6章 調達マネジメント	366
第7章 スコープ・マネジメント	405
第8章 コミュニケーション・マネジメント	435

■第4部 午後II問題の対策

第1章 統合マネジメント	453
第2章 資源マネジメント	467
第3章 品質マネジメント	478
第4章 スコープ・マネジメント	492
第5章 リスク・マネジメント	501
第6章 ステークホルダ・マネジメント	509
第7章 コスト・マネジメント	517
第8章 調達マネジメント	525
第9章 スケジュール・マネジメント	530

■第5部 卷末資料

1. 午前の出題範囲	536
2. 問題文中で共通に使用される表記ルール	546

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

「極選分析 予想問題集」の特長・使い方

試験対策のプロ、アイテックが本試験問題を徹底的に分析し、試験に出やすい問題やテーマを予想しました。選び抜かれた過去問題、頻出テーマを詳細な解説付きで集中的に学ぶことで、必要な知識を効果的に身に付けることができます。

本書はアイテック独自の分析と詳細な解説を軸に、皆さんが効率よく学習を進められるよう、充実した内容、構成となっています。

1 試験対策のプロ、アイテックによる「極選分析」

第3章「プロはこう見る！ 極選分析」では、本試験問題の分析結果を、統計資料を交えてご紹介しています。アイテック独自の徹底した分析を通して、試験対策のツボを見つめましょう。

第3章

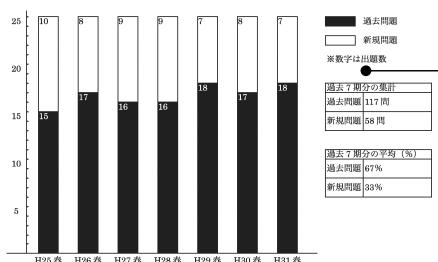
プロはこう見る！ 極選分析

情報処理技術者試験を長年分析してきたアイテックだからこそ、その結果から見えてきたことがあります。本章では、アイテックの「極選分析」に基づいて、午前試験を確実に突破するためのノウハウを披露します！

■1 過去問題を押さえて午前試験で優位に！

■1 過去問題からの出題が7割近くを占めています

アイテックでは本試験ごとに、過去問題を含めた重複問題の調査を、種別横断的に行ってています。次の図表1は、重複問題調査に基づいて、過去7期分のプロジェクトマネージャ日本試験（以後PM試験）の午前II試験で、過去に出題された問題と同じ問題がどの程度含まれていたかを示したものです。ここで過去に出題された問題とは、PM試験で出題されたものだけではなく、他の種別で出題された問題も含みます。実施時期によって多少の差はあるものの、平均すると67%の割合で出題されています。つまり、本番で過去問を全て解くことができれば、突破基準である60点を超える可能性が高くなるのです。



図表1 過去7期分における過去問題出題比率

様々な観点から本試験を分析！

「過去問題」、「分野」、「頻出度」、「重点テーマ」などの観点から、本試験問題を午前、午後それぞれを徹底的に分析しています。37年にわたるIT教育の実績に基づいたプロの視点と、蓄積された膨大な試験問題の資料を元に、学ぶべき問題を選び出しました。

本試験問題の統計データ

アイテックでは、本試験ごとに提出された問題の統計資料を作成しています。第3章ではそれらを活用して、分析の根拠としてご紹介しました。演習問題と合わせて、効率的な学習方法を見つけ出しましょう。

出題テーマ	(1) 統合マネジメント	(2) スコジューネジメント	(3) ケースマネジメント	(4) コストマネジメント	(5) 質量マネジメント	(6) 施設マネジメント	(7) コミュニケーション・マネジメント	(8) リスクマネジメント	(9) 調達マネジメント	(10) スタックホールダーマネジメント
問題数	10	2	4	0	5	0	1	6	3	7
出題率	26%	5%	11%	0%	13%	0%	3%	16%	8%	18%
H21 春	問1							○		○
	問2									
	問3	○								
	問4			○						
H22 春	問1	○								
	問2							○		○
	問3							○		
	問4									○
H23 春	問1			○						
	問2									
	問3	○								
	問4			○						

午後問題の分析表

過去 11 年間の本試験で出題された午後Ⅰ・Ⅱ問題を、テーマごとに分析し、出題年度と出題頻度を一覧で示しています。プロジェクトマネージャ試験の午後問題で出題されるテーマの大枠と重点的に出題されているテーマが分かります。

2 午前 II レベル4 の演習問題と詳細解説

「第2部 午前II問題レベル4の対策」では、「極選分析」に基づいて、午前IIレベル4問題の過去問題（平成21年度春期以降）から、令和2年度春期の試験対策に効果的な問題を選び抜きました。アイテックの詳細な解答解説で午前II試験を突破するための効率の良い学習にお役立てください。

繰返し学習に便利な“CHECKボックス”

午前問題は繰返し解いて、類似問題や午後試験への対策に役立つ知識を身に付けたいものです。CHECKボックスを活用して、「使える」知識を増やしましょう！ 解いた問題にチェックを付けながら進めることで、後でどの問題を復習すればよいかの目安にもなります。

分野の出題割合

章冒頭の円グラフは、午前II問題全25問中、その分野の問題が何問出題されていたかの出題率を示しています。

演習問題

第1章

プロジェクトマネジメント

このテーマの出題率は



☆解答解説は p.67



Q1

COCOMOにおける開発規模と開發生産性

COCOMOには、システム開発の工数を見積もる式の一つに

解答解説

•A1 エ

COCOMO (COnstructive COst MOdel) は、ソフトウェア開発に関する見積りのモデルで、米国のソフトウェア技術者のパリー・ペーム博士が 1981 年に発表したものである。開発するソフトウェアの期待コード行数 (LOC) を基本として、(LOC) を x 乗したものに補正係数 k を掛けて開発工数 (T 人月) を見積もることが特徴である。すなわち、 $T=k \times (LOC)^x$ とする。

この式で用いている k は、成果物の属性、ハードウェアの属性、開発者の属性、プロジェクトの属性などから決まる 1 以上の係数であり、 x は主として開発規模の大小や複雑性などから決まる 1.05 ないし 1.25 の乗数である。

開発生産性は、開発規模 (KDSI) / 開発工数 (MM) で表され、問題で使われてい

アイテックが誇る詳細な解答解説で理解を深めよう！

単に正解についての説明だけでなく、関連する技術やテーマ、正解以外の選択肢についても解説しているので、問われている内容についてより深く理解できます。



掲載問題&解答一覧

Q	難易度	問題区分	内 容	答	出題回数	
					全	PM
1	☆☆☆☆	考	COCOMO における開発規模と開発生産性	エ	6	6
2	☆☆☆☆	考	EVM によるプロジェクトの進捗管理	ウ		4
3	☆☆☆	計	作業配分モデルにおける完了日数の算出	イ		4
4	☆☆☆	計	開発コストの見積り	ウ		4
5	☆☆☆	文	SPA の説明	ア		3
6	☆☆☆	文	JIS X 0129-1 のソフトウェアの品質特性	ア	5	2
7	☆☆☆	用	定性的リスク分析で使用されるもの (PMBOK)	エ		4

掲載問題&解答一覧

章末には、掲載問題の難易度・問題区分・内容・解答・出題回数（全種別、PM）を一覧で掲載しています。出題回数が高い問題は定番問題ということです、重要な知識を問うていますので、ぜひ重点的に学習しておきましょう。

3 各テーマの定番問題・演習問題で実力アップ

「第3部 午後Ⅰ問題の対策」と「第4部 午後Ⅱ問題の対策」では、「極選分析」に基づいて、これまで（平成 21 年度春期以降）に出題された午後Ⅰ／午後Ⅱ問題をテーマごとに分類しました。各テーマに沿って選ばれた定番問題と演習問題を解いて、午後試験突破に必要な解法力を養いましょう。

掲載問題リスト

午後Ⅰ／午後Ⅱ問題リストを掲載しました。テーマごとにまとめた掲載問題について、「出題年度」、「試験区分」、「種別」、「時間区分」、「問題タイトル」、「解答目安時間」などを、問題を解く前に確認できます。苦手なテーマや知識分野の確認と克服に活用してください。

- 問題リスト

トレー ニング	年度	試験 区分	種別	時間 区分	問 NO	問題タイトル	解答目 安時間	CHECK/
第1章 統合マネジメント								
1	2014春	公開	PM	午後I	1	経理関係システムの再構築における変更管理	40分	
2	2009春	本試	PM	午後I	3	プロジェクト推進方法の見直し	40分	
3	2010春	本試	PM	午後I	1	新システムの構築	45分	
4	2016春	公開	PM	午後I	1	プロジェクト計画の策定	40分	
5	2011春	本試	PM	午後I	3	システムの再構築	40分	
6	2015春	公開	PM	午後I	2	文書管理システムの構築	35分	
7	2012春	本試	PM	午後I	2	プロジェクトの立て直し	40分	
8	2011春	公開	PM	午後I	2	システム開発プロジェクトの費用管理	35分	
9	2015春	本試	PM	午後I	3	システムの再構築	40分	

トレーニング1は定番問題！

「第3部 午後Ⅰ問題の対策」各章のトレーニング1には定番問題を掲載しました。定番問題では、各テーマの解法力を養うために必要な基礎的な知識や考え方を身に付けることを目指しましょう。

テーマの出題割合

章冒頭の円グラフは、平成21年度春期以降に実施された午後Ⅰ／午後Ⅱ試験で、そのテーマの問題が何問出題されていたかの統計を元に出題率を示しています。

第1章

統合マネジメント

このテーマの出題率は

26%

- トレーニング1

定番問題で解き方の理解をしよう

40分

経理関係システムの再構築における変更管理に関する次の記述を読んで、設問

解答目安時間

問題を解くときに掛かった時間を確認しておき、解答目安時間と比べてみましょう。この時間より多く掛かる場合には、本試験で最後まで答えきれない可能性があります。午後問題は本文を読むだけでも時間がかかるため、時間感覚は重要です。

「第3部 午後Ⅰ問題の対策」各章の解説と、「第4部 午後Ⅱ問題の対策」の冒頭では、次のアイコンを使って、テーマに関する、より詳しい説明を加えています。

アイコン	説明
	各設問で問われている知識／内容（第3部のみ）
	問題を解くに当たって、追加で知っておくと役立つ知識
	学習者から多く寄せられた質問への回答

トレーニング2

テーマにあった問題で演習しよう

40分

- プロジェクト推進方法の見直しに関する次の記述を読んで、設問1～4に答え

第3部各章のトレーニング2以降は演習問題！

テーマに合った良問を解いて、合格に必要な解法力アップ！

解説

トレーニング1：経理関係システムの再構築における変更管理

(850279)

■公 14HPMP I 1

【解答例】

【設問1】

- (1) 解消の時期：外部設計の初期段階

留意事項：確定した要件は必ず文書化しておく。

- (2) 理由：変更規模の判断基準が示されていないため。

変更内容：納期延長や契約金額増加の可能性を基に変更規模を判断する。

- (3) 理由：外部設計終了時にだけ再見積りをするから。

変更内容：必要に応じ都度、もしくは外部設計の終了時に再見積りをする。

●【配点】

【設問1】

- (1) 解消の時期：2点、留意事項：4点

- (2) 理由：4点、変更内容：5点

- (3) 理由：4点、変更内容：5点

【設問2】

- (1) 3点、(2) 4点、(3) 4点、(4) 2点

【設問3】

- (1) 開発チーム：2点、リスク：4点

- (2) 開発チーム：2点、修正内容：5点

配点表（本試験問題については、アイテックの予想配点）を活用すれば、現在の自分の実力を把握できます。

第3部各章末のMYカルテに、解答時間、得点、チェックポイントなどを記録しておけば、復習時に役立ちます。

統合マネジメント MYカルテ •

	1回目			2回目	
	解答時間	得点	チェックポイント	解答時間	得点
トレーニング1 経理関係システムの再構築における変更管理	分 40分	点 50点	<input type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> もう一度解く <input type="checkbox"/> 試験直前に最終確認	分 40分	点 50点

		本試験			
		H31 春			
過去問題の出典	H30 秋	0			
	H30 春	0	H30 春		
	H29 秋	4	0		
	H29 春	8	0	H29 春	
	H28 秋	1	4	0	
	H28 春	1	6	0	H28 春
	H27 秋	0	1	4	0
	H27 春	1	3	8	0 H27 春
	H26 秋	0	0	1	5 0
	H26 春	1	0	2	7 0 H26 春
	H25 秋	0	0	1	0 6 1
	H25 春	1	3	2	1 4 0 H25 春
	H24 秋	1	0	0	0 2 3 0
	H24 春	0	0	0	2 4 4 0
	H23 秋	0	0	0	0 0 2 3
	H23 春	0	0	0	1 0 5 1
	H22 秋	0	0	0	0 0 1 2
	H22 春	0	0	0	0 0 0 4
	H21 秋	0	0	0	0 0 0 1
	H21 春	0	0	0	0 0 0 1

※数字は出題数

注記：秋期試験の数字は他種別だけでの出題数

図表 6 過去 7 期分における過去問題の出典年度

過去問題として多く出題されている期に注目して見ると、おおむね図表 6 の太枠で囲まれている箇所、つまり 4 期前、6 期前から多く出題されている傾向を読み取ることができます。また、3 期前の秋期試験からも多く出題されていますが、分析の結果、レベル 4 分野が重なる SM 試験からの出題と、レベル 3 問題の重複が多いことが分かりました。PM と SM が同じ分野を重点分野として持つこと、比較的レベル 3 問題の出題が多いことを反映した出題傾向となっています。

さて、この傾向が続くとするならば、過去問題演習においても、該当年度の過去問を押さえておくことが効率的であることになります。本書掲載の「午前Ⅱ試験レベル 4 対策」問題とダウンロードコンテンツの「午前Ⅱ試験レベル 3 対策」問題では、この点も考慮した問題選択を行っています。

■5 頻出問題に注目！

実は過去問題の中には何度も出題されている問題があります。この何度も出ている問題は良問あるいは定番と呼ばれ、該当分野の中で受験者に確実に身に付けておいてほしい知識が問われます。そのため、今後も出題される可能性が高い問題といえるでしょう。そこで、本書では出題傾向や実際の出題回数などをさらに

書籍をご購入いただいた皆さん限定!

ダウンロード/Web コンテンツ

①学習前に準備しておきたいコンテンツ

◎「午後Ⅰ問題解答シート」(PDFファイル)

本書の「第3部 午後Ⅰ問題の対策」に掲載している問題の解答シートをご用意いたしました。午後問題の解答は手書きで記入します。この「午後問題解答シート」を利用して、制限時間内に解答を書き込む感覚を身に付けてください。



◎「午後Ⅱ問題の論文用紙」(PDFファイル)

本書の「第4部 午後Ⅱ問題の対策」に掲載している論述問題で使う論文用紙をご用意いたしました。手書きの論文を書く機会はまれだと思います。この「午後Ⅱ問題の論文用紙」を利用して、本番で焦ることのないよう、バッヂリ対策しましょう。



ご利用方法

- ① https://www.itec.co.jp/support/download/book/pm_gokusen3.zip
にWebブラウザからアクセスしてください。
- ② ダウンロードしたファイルをパスワード
「■■■■■■■■■■■■■■■■■■」で解凍してご利用ください。
※こちらのダウンロード期限は、2021年10月末です。



②学習に役立つコンテンツ

◎「午前Ⅱ レベル3の対策問題」(PDFファイル)

午前Ⅱ試験はレベル4を押さえることが最優先。ですが、レベル3の問題の対策もしておけば、より万全の態勢で午前試験突破を目指せます。

本コンテンツではPM試験のレベル3として出題される「セキュリティ」「システム開発技術」「ソフトウェア開発管理技術」「サービスマネジメント」「システム企画」「法務」の6分野の演習用問題をPDFファイルにてご用意しております。



◎「どこでも極選午前Ⅰ演習問題」

(Webコンテンツ)

午前Ⅰ対策用のWebコンテンツ「どこでも極選午前Ⅰ演習問題」をご用意しました。スマートフォンやPCで繰り返し問題演習ができるWebコンテンツです。

全110問の中から本試験での大分野ごとの出題率に合わせて30問が出題されます。移動中のスキマ時間にも、手軽に本番を想定した学習ができるコンテンツになっています。



ご利用方法

- ① https://questant.jp/q/pm_gokusen3 に Web ブラウザからアクセスしてください。
- ② 本書に関する簡単なアンケートにご協力ください。
アンケートのご回答後、「午前Ⅱ レベル3の対策問題」、「どこでも極選午前Ⅰ演習問題」のダウンロードページに移動します。
- ③ ダウンロードした zip ファイルをパスワード「█████████████████████████████████████」で解凍してご利用ください。



- ・毎年、4月末、10月末までに弊社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1,000円分をプレゼントしております。ご当選された方には、ご登録いただいたメールアドレスにご連絡させていただきます（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）。
- ・ご入力いただきましたメールアドレスは、当選した場合の当選通知、賞品お届けのためのご連絡、賞品の発送のみに利用いたします。
- ・こちらのダウンロード期限は2021年10月末です。

第1章

プロジェクトマネジメント

このテーマの出題率は



☆解答解説は p.67

CHECK

Q1

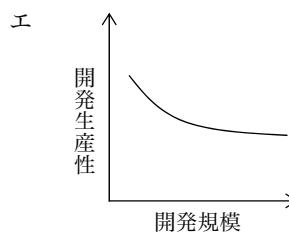
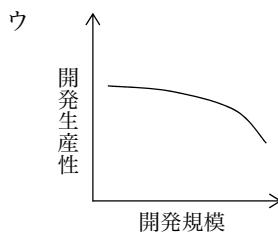
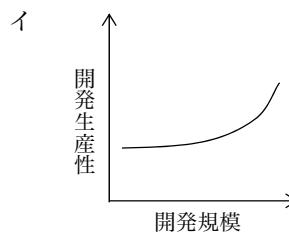
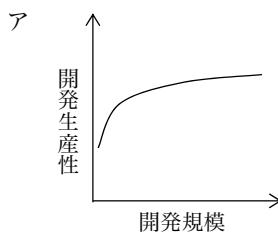
COCOMOにおける開発規模と開發生産性

COCOMOには、システム開発の工数を見積もる式の一つに

$$\text{開発工数} = 3.0 \times (\text{開発規模})^{1.12}$$

がある。開発規模と開發生産性（開発規模／開発工数）の関係を表したグラフはどれか。ここで、開発工数の単位は人月、開発規模の単位はキロ行である。

(H30春・PM 午前II問8)



▶◀ 解答解説
午前
レベル
4

A1 エ

COCOMO (Constructive COst MOdel) は、ソフトウェア開発に関する見積りのモデルで、米国のソフトウェア技術者のバリー・ペーム博士が 1981 年に発表したものである。開発するソフトウェアの期待コード行数 (LOC) を基本として、 (LOC) を x 乗したものに補正係数 k を掛けて開発工数 (T 人月) を見積もることが特徴である。すなわち、 $T = k \times (LOC)^x$ とする。

この式で用いている k は、成果物の属性、ハードウェアの属性、開発者の属性、プロジェクトの属性などから決まる 1 以上の係数であり、 x は主として開発規模の大小や複雑性などから決まる 1.05 ないし 1.25 の乗数である。

開発生産性は、開発規模 (KDSI) / 開発工数 (MM) で表され、問題で使われているグラフは、開発生産性 (KDSI / MM) が開発規模 (KDSI) に応じてどのように変化するかを示すものである。

ここで、示されている見積り式を用いて開発生産性を開発規模の関数として表してみる。

$$\begin{aligned} \text{開発生産性} &= KDSI / MM \\ &= KDSI / (3.0 \times (KDSI)^{1.12}) \\ &= 1 / 3.0 \times (KDSI / (KDSI)^{1.12}) \\ &= 1 / (3.0 \times (KDSI)^{0.12}) \end{aligned}$$

ここで、分母の $(KDSI)^{0.12}$ という値は、KDSI が小さくなつてゼロに近付くとやはりゼロに近付いていく。したがって、開発生産性自体は式の分母側にある KDSI が小さくなるとどんどん大きくなり、KDSI がゼロに近付くと無限大になつてしまふことが分かる。

一方、KDSI が大きくなると、分母の $(KDSI)^{0.12}$ の値は大きくなつていく。すなわち、開発生産性自体は式の分母側にある KDSI が大きくなると減少していくことが分かる。つまり、生産性は規模が増すにつれて減少するといえる。したがって、開発規模がゼロに近いところで大きい生産性を示し、開発規模が大きくなるほど減少していく（ウ）か（エ）のグラフが正解候補となる。

これらの中では、開発規模が小さくなればなるほど開発生産性の伸びが大きくなり、開発規模が大きくなるほどゼロに近付くが永遠にゼロにならないことを示すグラフとして、（エ）が正解のグラフとなる。

なお、べき乗の数が整数値なら 2 乗、3 乗、…というような値を示すが、0 から 1 の間の場合にはべき乗根を示す。例えば、X の 0.5 乗は 2 乗根（平方根）で \sqrt{X} 、X の $(1/3)$ 乗すなわち $0.333\cdots$ 乗は 3 乗根（立方根）で $\sqrt[3]{X}$ である。問題にある 0.12 乗というのは、X の 8 乗根と 9 乗根の間の数値ということになる。

第1章

統合マネジメント

このテーマの出題率は

26%

トレーニング1

定番問題で解き方の理解をしよう

40分

経理関係システムの再構築における変更管理に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

(850279)

A社は、中堅の食品卸業者である。この業界における最近の経営環境の変化は激しく、変化に対応する迅速な意思決定を行う必要が生じている。A社では、決算の早期化の実現が急務となり、経理関係システムを再構築することになった。早速、再構築プロジェクトの推進チームが編成された。推進チームは、情報システム部、経理部、総務部などの関連部門のメンバで構成され、情報システム部のP部長がこのプロジェクト全体の取りまとめを行うことになった。

A社のシステム開発は、大半を子会社としてシステムを担当しているB社に委託してきている。そのため、B社の担当者は、A社の業務を熟知している。今回のシステム再構築においても、従来のシステム開発に携わったB社の数名の担当者が委任契約でA社の要件定義に参画している。作業は順調に進み、要件定義は予定の期日までに完了した。

外部設計からシステムテストまでは、B社に対して請負契約で委託するため、推進チームは、B社に見積書の提出を依頼した。

B社では、過去の請負案件プロジェクトにおいて、仕様変更の安い受入れによる大幅な赤字と納期遅延を引き起こした前例があり、今回のシステム開発の受注に際しては、B社の品質保証部門から特別監視プロジェクトに指定されることになった。このような経緯もあり、B社側のプロジェクトマネージャには、B社の開発1課から経験豊富なQ課長が任命された。

[要件定義書のレビュー]

Q課長は、今回のシステムを三つのサブシステムに分割して、Xチーム、Yチーム、Zチームの3開発チーム体制で推進することにした。各チームはサブシステムの開発を担当し、チームリーダには、A社に協力して要件定義に参画したメ

午後I

第1章

問題
1

第2章

第3章

第4章

第5章

第6章

第7章

第8章


解答解説


午後I

解説**トレーニング1：経理関係システムの再構築における変更管理**

(850279)

■公 14HPMP I 1

【解答例】

- [設問1] (1) 解消の時期：外部設計の初期段階

留意事項：確定した要件は必ず文書化しておく。

- (2) 理由：変更規模の判断基準が示されていないため。

変更内容：納期延長や契約金額増加の可能性を基に変更規模を判断する。

- (3) 理由：外部設計終了時にだけ再見積りをするから。

変更内容：必要に応じ都度、もしくは外部設計の終了時に再見積りをする。

- [設問2] (1) 変更の重要度及び効果

- (2) ほかのサブシステムに与える影響

- (3) 変更管理委員会の開催頻度を必要に応じて増加させる。

- (4) a：請負契約の変更

- [設問3] (1) 開発チーム：Yチーム、Zチーム

リスク：変更に要したコストが回収できなくなるリスク

<別解>

変更要求が承認されず、手戻り作業が発生するリスク

- (2) 開発チーム：Yチーム

修正内容：緊急時の変更管理プロセスを定義する。

<別解>

緊急の変更要求票への対応ルールを定める。

【配点】

[設問1]	(1) 解消の時期：2点、留意事項：4点 (2) 理由：4点、変更内容：5点 (3) 理由：4点、変更内容：5点
[設問2]	(1) 3点、(2) 4点、(3) 4点、(4) a：2点
[設問3]	(1) 開発チーム：2点、リスク：4点 (2) 開発チーム：2点、修正内容：5点

【解説】

中堅の食品卸業者であるA社におけるシステムの再構築に関する問題である。A社では、決算の早期化を実現するため、経理関係システムを再構築することになった。

第1章

解説
1

第2章

第3章

第4章

第5章

第6章

第7章

第8章

再構築プロジェクトは、情報システム部、経理部、総務部などの関連部門のメンバからなる推進チームが主体となって活動し、プロジェクト全体の取りまとめは、情報システム部のP部長が行うことになった。

これまで、A社のシステム開発は、大半を子会社としてシステムを担当しているB社に委託しており、システム開発に携わるB社の担当者は、A社の業務を熟知している。今回のシステム再構築においても、従来のシステム開発に携わったB社の数名の担当者が委任契約でA社の要件定義に参画している。

この問題では、要件定義に続く設計工程における変更管理について問われている。プロジェクトマネージャとしての常識やプロジェクトマネジメントにおける単なる知識を問う設問ではなく、全ての設問が問題文の記述から手掛かりを読み取って解答を導く形式である。手掛けかりを見落とすと適切な解答とはならない。設問の意図を的確にとらえ、必要な手掛けかりを見いだして解答を作成しなければ、十分な得点は得られないと考えられる。

[設問1] ココが要点 統合マネジメント：変更管理手順



変更管理手順の出題ポイント

注目！

変更管理手順は、プロジェクトの計画段階などで事前に決定して、ステークホルダに承認されている必要があります。例えば、外部設計において、ユーザ部門で承認された要件定義書に記載された要件の変更要求がユーザ部門から出された場合、事前に決められた変更管理手順に従って変更要求は管理される必要があります。

変更管理手順の出題ポイントとしては、次の三つがあります。

① 窓口の一本化

ユーザ部門側の担当者と開発側の担当者が、それぞれ一本化されている必要があります。

② 緊急時の変更管理手順の設定

変更要求の採否を決定する変更管理会議は定期的に実施されます。次に開催される変更管理会議を待っていては問題が拡大してしまう場合に備えて、緊急時の変更管理手順も設定されている必要があります。

③ 請負契約のリスク対策として契約書に付帯条件の盛込み

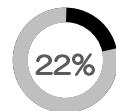
事前に変更管理手順を設定しても、その手順が遵守されないと効果がありません。したがって、変更管理手順の遵守を契約書に明記することが必要になることもあります。契約書に明記する内容の例として、一定以上の規模の変更要件の場合における請負契約の内容の変更、内部設計時以降の変更要求の受入拒否、などを挙げることができます。

- (1) 要件定義書のレビューに関して、要件定義で生じた問題を、要件定義工程に続く設計工程においてどのように解消するかを解答する。要件定義で生じた問題は〔要

第1章

統合マネジメント

このテーマの出題率は



トレーニング1

システム開発プロジェクトにおける進捗遅れの挽回策について

(850327)

システム開発プロジェクトの進行中には、要員のスキルが不十分で生産性が上がらない、採用した開発方法が想像以上に難易度が高く習熟することができない、要件定義に予想以上に手間取り整理に時間がかかるなどといった様々な要因によって、プロジェクトに進捗遅れが発生する場合がある。

進捗遅れが発生した場合、プロジェクトマネージャ（PM）は、まず、要員の担当割り当てや体制の見直し、作業方法や作業順序の変更、並行作業の検討など、現状のリソースの範囲内で進捗遅れの挽回策を検討し、有効な対策であるならば速やかに対策を講じて遅れの回復を図る必要がある。

一方、現状のリソースの範囲内での挽回が困難となることも少なくない。こうした際には、追加予算による挽回を検討する必要が出てくる。したがってPMは、追加予算が必要な状況を想定して、計画段階で予備費を準備しておくことが望ましい。追加予算の必要な状況に対しては、予備費の範囲内で対応策を検討するが、更に、その後のプロジェクトリスクによる費用の発生を考慮し、なるべく予備費の使用を最小限にとどめる工夫が必要である。

なお、予備費が準備されていない場合や追加予算が予備費を超過する場合においては、PMはプロジェクトオーナに新たな追加予算の折衝をする必要が出てくる。折衝の結果、新たな追加予算の確保が困難な場合には、開発スコープを縮小し、最低限必要な機能は予定どおり利用できるようにするなどの調整を次善策として検討し、必要に応じた契約内容の見直しなども行い、進捗遅れの影響を最小化する必要がある。

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。

午後II

第1章

問題
1

第2章

第3章

第4章

第5章

第6章

第7章

第8章

第9章