

■ 全体講評

プロジェクトマネージャの午後 I 試験は、記述式 3 問出題のうち 2 問を選択して解答します。問 1 は製造業での生産管理システム導入プロジェクトにおけるコミュニケーションマネジメントの問題、問 2 は親会社の EC サイトに相乗りする形であった EC サイトの更改を検討している小売業でのプロジェクト立ち上げの問題、問 3 は菓子メーカーの基幹システム刷新プロジェクトのステークホルダマネジメントに関する問題でした。このように、様々な業種やテーマについてのプロジェクトマネジメントの問題が出題されています。

自分の経験や知識を生かせるテーマを選んで解答することが大事ですが、ドメイン知識の有無は解答にそれほど影響なく、問題文に従って考えて解答することが可能です。あまり分野やドメインにこだわらずに、解答しやすい問題を選んでください。

試験では、問題を確認して即座に各問題で解答のしやすさや難易度を推定し、どの問題を選択するか適切な判断が求められます。長文となる問題文を読んで、すぐに設問に答えなければならないので、時間が足りなくなりがちです。短時間で解答しやすい問題を選ぶのも、能力の一つになります。設問をよく読んで「何が要求されているか」をすばやく理解することが重要です。そのためには、いきなり問題文を読むのではなく、まず設問から読むことが有効です。設問を読みながらポイントとなるところにアンダーラインを引いて、設問内容を意識しながら問題文を読むことが重要です。

また、出題者の意図をよく考えて解答することも重要です。設問で何が問われているかを必ず確認し、ポイントになる内容を分かりやすく記述することです。今回の公開模試でも、設問で問われていないことを答えているものが多く見られました。出題者の意図をよく踏まえて適切に解答していくことを心がけてください。特に、自分の経験を基に考えてしまい、問題文の脈絡と関係のない解答になることは絶対に避けるようにしましょう。

試験当日は、集中力、精神力、体力の勝負になるので、最後まで粘ってあきらめずに、必ず合格するという強い意識をもって臨むようにしましょう。

問1 プロジェクトのコミュニケーションマネジメント

【採点基準】

【設問1】

(1) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば各 3 点。

(2) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 8 点。

【設問2】

(1) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 6 点。

(2) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 10 点。

【設問3】

(1) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 10 点。

(2) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 10 点。

【講評】

過去のプロジェクトでのユーザー部門とのコミュニケーションの課題で発生した問題を踏まえて、クラウド型生産管理システムの導入プロジェクトを立ち上げる際に、コミュニケーション計画を考える事例です。ユーザー部門とシステム部門のコミュニケーション不足のために、仕様書が確定せず、変更を繰り返す状況になっていたり、ユーザーテストの段階で仕様漏れが発覚したりするといった問題は、業務領域問わず発生しがちな事例であり、ドメインの知識の有無には依存せず取り組みやすいのではないかと思います。

設問 1

(1) 問題記述を見ると、「生産部の計画業務担当の L 主任と全体最適の視座のある総務部の K 部長をプロジェクトメンバーに加えることにした」とあり、解答としては、L 主任は「生産計画業務の要件定義をスムーズにできる」と、K 部長は「改訂案件の費用対効果を意識させることができる」といった解答となりますが、L 主任に関しては「要件定義をスムーズに」という目的が明示的に表現されておらず、「S 部長が把握していない生産計画業務が幾つかあるから」や「担当者を確認することを減らすため」などと、原因記述だけや、部分的な効果の記述だけの解答は減点し 1 点としました。

(2) ビジネスチャットの一般的な効果である、「意見交換がしやすい」、「意思疎通が図れる」といった記載の解答も多かったですが、このプロジェクトでの導入目的である、「定例の会議まで持ち越しせず、合意をとることも可能となる」という「即時性」と「合意」の二つが明示的に表現されていないものは減点し 3 点としました。

設問 2

(1) ノウハウの蓄積だけで、その活用についての記載がないものは減点し 3 点としました。

(2) 影響調査不備でのトラブル、工数増による予算超過、工数増による納期遅延といったリスクが考えられ

ますが、いずれか明確に記載があれば正解としました。

設問 3

- (1) 仕様変更の際してのリスクは幾つかありますが、このサービス開始間近のタイミングの判断なので、納期（スケジュール）遅延の記述がないと不正解としました。
- (2) 提出された要望書については業務要件決定会議で、①全数採番管理され、②会議で検討／判断（及び、その記録の見える化）することが必要なため、この二つのポイントが明示されていない解答は減点し 5 点としました。また、「管理」という言葉だけで記述している解答は、具体的に何をポイントにするのかが曖昧になるため、こちらも減点し 5 点としました。

問2 EC サイト構築プロジェクト

【採点基準】

〔設問1〕

- (1) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 7 点。
- (2) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 7 点。

〔設問2〕

- (1) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば各 5 点。
- (2) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 6 点。
- (3) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 7 点。

〔設問3〕

- (1) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 6 点。
- (2) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 7 点。

【講評】

生活雑貨のチェーン店を運営する A 社における、EC サイトを新規構築するプロジェクトのプロジェクト計画を策定する場面に関する問題です。EC サイト構築、パッケージ導入が題材となっていますが、プロジェクトマネージャとしてのスキルを有していれば、ドメイン知識は不要です。

設問 1

- (1) 拡張性を優先する必要があるのは、顧客サービスを向上させるためですが、一過性の要件ではなく「継続的」であることの表現が必要です。「継続的」の記載がない回答は減点し 3 点としました。
- (2) 「早期の」分析がなぜ必要だと判断したかというところなので、単純に「必要な機能が不足するリスク」といった解答は不十分で、「想定外の機能追加が必要となる」、「手戻りが発生する」といったリスクとしての記述になっていないものは、減点し 3 点としました。

設問 2

- (1) 「計画書の内容面」は、主要メンバーを巻き込んで進めることで、計画書の内容面に対してどんな効果を期待したかという設問なので、効果としての記載がない解答は減点し 2 点としました。「メンバー」は、主要メンバーを巻き込んで進めることで、メンバーに対してどんな効果を期待したか（どんな姿勢になってほしいか）という設問なので、参画意識など意識面の記載がない解答は減点し 2 点としました。
- (2) 業務ユーザーであるビジネス部門の運用担当者が開発プロジェクトに参加してもらうことで、サービス開発後に業務ユーザーとして必要となるどんなスキルの習得につながるかと想定されるかを記載すればよいです。業務ユーザーという立場を超えてのスキルは不正解となります。
- (3) 「迅速に意思決定を行う」ということによって、「スケジュール遅延を防ぐ」といった、「何によって」ということと、「目的」の両方がそろって正解であり、揃っていない場合は減点し 3 点としました。

設問 3

- (1) 「プロジェクト管理の効率化」や、プロジェクト管理作業の何が効率化されるか具体的に記載されていれば正解となりますが、単なるツールの統一化といった解答は不正解としました。
- (2) 「費用の低減」という解答もありましたが、利用する機能によって導入費用が増減するといった記述も問題文にないですし、正解には、導入に対しての抵抗感を減らすというマインド面の記載が必要となります。

問3 プロジェクトのステークホルダマネジメント

【採点基準】

〔設問1〕

解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば各 5 点。

〔設問2〕

- (1) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 5 点。
- (2) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 10 点。

〔設問3〕

- (1) 案件名：解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 5 点。
理由：解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 10 点。
- (2) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 10 点。

【講評】

販売管理システム再構築プロジェクトでの、ステーク

ホルダマネジメントに関する問題です。解答は問題文から比較的容易に読み取れる部分が多く、理由記述でキーワードをきちんと折り込んでいれば、高得点が狙える問題だと思います。選択として、問1、問2を選択した人が多いようでしたが、全ての問の問題文をまず読んでみて、解答難易度を判断し、解答問題を選択するのがよいのではと思います。

設問1

空欄 a, b ともに、問題文の記述から容易に正解が分かると思います。E氏、Y氏が特定できれば、所属などの表記は問わず正解としました。

設問2

(1) 業務要件を決定する会議では、業務や部下の掌握はまだ十分できていない B 本部長を補佐する人が必要で、問題文の記述から適任者は E 氏となります。体制図上、上位者の K 本部長、業務観点で生産本部の S 本部長とする解答もありましたが、業務知識や部門を超えた人望の両面を備え、常時 B 本部長を補佐できるという点で、E氏が正答になります。

(2) 表3の対策欄に「人事部門と連携し意義を説明する」と記載があり、この文章を基に解答を行うこととなりますが、関心事に記載されている「人員削減や配置転換」の記述がなく、単に「意義」となっている解答、及び人事部門と連携することの記載がない解答は減点し5点としました。

また「プロジェクトの目標が、経営企画本部の人員削減となっているので経理部は削減対象とならないことを説明する」という解答がありましたが、経営企画本部の組織図も明示されておらず、ここまで言い切れないと思いますので、記載しない方がよいです。

設問3

(1) 案件名は、追加機能名だけの解答がありました。正解ではありますが、「希望案件」に対しては要求元も重要なキーワードとなりますし、機能名だけでは類似のものと誤認識するケースもあつたりすることもあるので、厳しめに機能名だけのものは減点し4点としました。

理由は、プロジェクト憲章に従って、投資の回収見込みが1年を超えることを表現していれば正解となります。

正答の「生産部の資材購買発注機能」に加えて、別の案件名を挙げている解答もありましたが、不正解としています。ここは資材購買発注機能の除外だけでは2,000万円以下とならないため、プロジェクト目標と関連なさそうな案件を無理に追加したものと思います。

問題文を注意深く読むと、最終的には2,000万円以

下となったとは記述がありますが、問題文としては、「プロジェクト憲章に照らし合わせた場合、除外される機能は何か?」という問いであり、これだけで2,000万円以下となったとは記載していません。現実の現場でも、まずはプロジェクト憲章でみて、次は個々の費用対効果をみてなどプロジェクトの背景に応じて工夫がされるものだと思います。明示的に目的に合致しないと言い切れないものを無理やり除外すると考えるのではなく、問題文を十分読み、現実の場で行っていることを考えてみましょう。

(2) B本部長がまだ業務や部下の掌握がまだ十分できていないことをE氏に補ってもらう点がポイントの問題ですが、単に「不足している業務知識を補う」とか、「関連者とのコミュニケーションを取りやすくする」といった直接的な効果記述しかなく、B本部長の「上位者としての判断を支援する」という目的が明示的に表現されていない解答は、減点し5点としました。

全体として、解答記述が、直接的な効果など部分的、表面的な記述にとどまり、なぜそれが必要とされたのか、そもそもの目的は何かといったところまでを考慮せずに記述されたものが目立ちました。試験解答としては減点もしくは不正解と判定されることとなりますし、現実のプロジェクト管理の現場においても、常に目的を明確にして、計画立案や、作業指示を行うことがとても重要だと思います。目的を意識して解答しましょう。

また、解答すべき要点を理解できても解答表現が拙く失点することに注意しましょう。問題文の記述や重要なキーワードについては敏感にとらえて解答するよう心がけてください。

以上