

## 2025 秋 プロジェクトマネージャ試験 全国統一公開模試 講評と採点基準

2025 年 9 月 25 日 (株)アイテック IT 人材教育研究部

## ■ 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 問を選択解答します。問 1 は SaaS を使用して短期間でシステムを導入するプロジェクトに関するシステム化方針、データ移行方針、SaaS の選定、要件定義の進め方について問う問題、問 2 はデジタルトランスフォーメーション推進プロジェクトの立ち上げに関して、プロジェクト憲章の作成、ステークホルダの特定、開発開始に向けた進め方について問う問題、問 3 はインターネット販売システム構築プロジェクトでのリスク管理について、リスク対応計画立案、プロジェクト運営中の監視、対応などを問う問題でした。このように、様々なタイプのプロジェクトの、様々なフェーズ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、各問題の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たり、関係が複雑なものは簡単な関係図を描いてみたりして、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、理由を問われているのに、単なる状況だけを記述し、何をどうしたいのかの理由／目的を記述していない解答や、問題の中に複数の文で表現されたプロジェクト特性を考慮せずに、短絡的な文章参照での解答、そして意図的に問題文に組み込まれたキーワードを使っていない解答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 SaaS を使用して短期間でシステムを導入するプロジェクト

## 【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 4 点。
- (2) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 4 点。
- (3) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 4 点。

## [設問 2]

解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 5 点。

## [設問 3]

- (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 7 点。

## [設問 4]

- (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 8 点。
- (3) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 8 点。

## 【講評】

SaaS を使用して短期間で販売支援システムを導入するプロジェクトに関するシステム化方針、データ移行方針、SaaS の選定、要件定義の進め方について問う問題です。プロジェクトマネージャとしてのスキルがあればドメイン知識は不要ですが、スクラッチ開発ではない SaaS を導入するメリットを理解し、プロジェクトの成功に向けた合理的な判断に基づき解答をしていく必要があります。

## 設問 1

設問 1 は、〔システム化方針〕を問うものです。

(1) SaaS のメリットを最大化するために業務を SaaS に合わせた形で導入するプロジェクトにおいて、その利用部門の営業部がサービス開始に向けて何をすべきか？ということを問われています。システムをプロジェクトの意図通り稼働させるためには、システム機能だけではなく、利用する組織がその思想や使い方を十分理解し、業務実施が可能になっていることが必要です。そのため「業務プロセスの見直し」が正解となります。業務側での見直しが記載されていないものは全て不正解と

しています。「要件を決める」といった要件定義作業のことを記述した解答もありましたが、要件定義を実施することは、利用者側としては当たり前のことであり、「稼働開始させるため」ということに対しては、正答にはなりません。

(2) SaaS に用意されている機能だけを用いる狙いを問われています。一般的な SaaS 利用の狙いを記載しても正解とならず、問題文で記載されたプロジェクト特性の記述をベースに解答を組み立てる必要があります。システムとしての制約条件である「半年後に迫る現行システムのハードウェア保守期限に間に合わせるため」という回答も見られましたが、プロジェクトの思いとしては、課題解消のために短期間でのシステム導入を期待しており、保守期限というよりも「短期間で新システムを導入する」が正解となっています。「保守期限に間に合わせる」などは減点し 2 点としました。

(3) 営業担当者が使用する画面仕様についての工夫が、何を目的としているかを問うもので、「営業担当者の業務負荷が軽減する」などが正解となっています。明示的な感じはしますが、解答に「営業担当者の」という言葉がないものは減点し 2 点としました。また問題文からそのまま「業務の高度化を進め、業務負荷を軽減するため」という解答もありましたが、ここでは、業務の高度化に対応する機能を選択した上で、その機能の画面仕様決定への工夫なので、「業務の高度化に対応」という表現が入った解答も減点し 2 点としました。

## 設問 2

設問 2 は、〔データ移行方針〕についての問いです。

SaaS 利用時のデータ容量に対する課金の一般的な知識があれば、問題文をじっくり読まなくても解答可能だったかもしれません。不要な費用負担を減らすためという趣旨の解答は全て正解としました。ただし、解答の表現として「費用負担を軽減させる」というような目的記述ができていない表現は減点し 3 点としています。

## 設問 3

設問 3 は、〔SaaS の選定〕についての問いです。

(1) サービスメニューの量が豊富な SaaS を選択した狙いは何かを問われています。ここでの「サービスメニュー」という言葉の定義がちょっと分かりづらいですが、題意としては、問題文にある「R 社は、～今後も営業所を増加させる計画である」、「簡単な設定によって、営業所の増減にも対応できる」という記述から、「今後の営業所の増加に対応するため」を正解としています。このような営業所追加の容易性は SaaS では一般的な特性ですし、今回のプロジェクトの特徴である「今後の業務の高度化に対応するため」も正解としています。単なる「営業部からの追加ニーズへの対応」や、一般的な SaaS

の特性である、「導入期間を短くする」、「カスタマイズなしで利用できる」といった解答は不正解としています。

(2) 運用サポートが充実している SaaS を選択した理由を問う問題ですが、問題文にある「問合せサポートを休日も実施」ということに対応することが記載がなく、単純なシステム運用・保守の負荷を軽減できるとした解答は不正解としました。

## 設問 4

設問 4 は、〔要件定義〕についての問いです。

(1) 要件定義に際して、営業部の管理者及び営業担当者に理解してもらおうとしたことは何かを問うものです。比較的分かりやすかったのではないかと思います。「プロジェクトの目的の理解」と「SaaS の特徴の理解」の両方が揃って正解とし、一方だけしか記載がない解答は減点して 3 点としました。

(2) 利用する SaaS が決定し、具体的な要件定義を実施する中で、要件の採否の観点について問うものですが、要件定義のゴールは必要性和コストのバランスをとっての実現要件を決定することであり、「業務の高度化に対応する」ということと「過度な費用負担とならない」という二つの記述が揃って正解とし、一方しか記述がない解答は減点して 4 点としました。

(3) 要件定義以降の工程で手戻りを発生させないことが重要だと考えたのは、どのようなリスクを回避するためかを問われています。「手戻り」が発生すると、スケジュール遅延、コスト増ということにつながるため、予算超過のリスクを挙げている解答もありましたが、本プロジェクトにおいての最大のリスクは、ハードウェア保守期限に間に合わないことであり、不正解としました。また、単にスケジュール遅延という表現で、ハードウェア保守期限という制約を記載していない解答は減点して 4 点としました。

## 問2 デジタルトランスフォーメーション推進プロジェクトの立ち上げ

### 【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 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 3〕

- (1) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 8 点。
- (2) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 7 点。
- (3) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 7 点。

## 【講評】

金融機関におけるデジタルトランスフォーメーション (DX) 推進プロジェクトの立ち上げに関して、プロジェクト憲章の作成、ステークホルダの特定、開発開始に向けた進め方について問う問題です。金融機関、DX 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

設問 1 は、[プロジェクト憲章の作成] についての問いです。

(1) プロジェクト憲章を取締役から全社員へ通知する必要があると考えた理由を問うものです。よく出題されるタイプの設問で、簡単な問いと感じた方も多いと思いますが、「全社方針として」という表現がない解答は減点し 3 点としました。また、「正式に認可されているか疑問をもっている社員がいるから」という状況だけを表現した解答は不正解としました。理由を問う問題に対しては、状況を書くだけではなく目的を表す表現にしないと正答にはなりません。

(2) プロジェクト憲章を完璧に仕上げることを待たずに、現時点のもので通知を行うことにした理由を問うものですが、完成度を高めることと通知のタイミングのバランスをどう考えたのがポイントになります。「3 か月後の開発開始」が強く求められていることが、この判断の基になっているため、単に早くスタートさせるといった、「3 か月後の開発開始」という条件が記載されていない解答は減点して 4 点としました。

### 設問 2

設問 2 は、[ステークホルダ] についての問いです。

(1) ステークホルダの特定において抜け漏れがあった場合に、プロジェクト進行に対して発生する影響を問うものです。一般知識で解答可能なものですが、単に「見直しを後から要求され、手戻りが発生し」など、主語がない解答は減点し 4 点としました。自明かもしれませんがきちんと主語を明示的に記載することを心がけてください。

(2) ステークホルダ登録簿の作成後、コミュニケーションを図る計画を立てた際に、まず実施したことは何かを問うものです。比較的簡単に、対応する相手は特定できるとは思いますが、単に全社方針であるという話をする場をもつといった表現だけで、プロジェクトに対して「協力を依頼する」ことが表現されていない解答は減点し 3 点としています。また「支持も抵抗もしない」となっている、システム部門の X 部門長にもアクセスするように記載した解答もありましたが、この手の問題は「最優先」で対応するところを記述すべきですし、システム

部門は V 課長の所属組織ですから特別な対応も不要です。

### 設問 3

設問 3 は、[今後の進め方] についての問いです。

(1) プロジェクトチームを早期に設置することで何が進み、どういった効果が期待できると考えたかを問われています。これまで兼務状態で、さらに業務部門、システム部門と分かれていて十分なコミュニケーションが取れなかった状態から、コミュニケーションが改善されるということが期待されるのですが、解答としては単に「コミュニケーションが改善されることを期待」では不十分です。「何が進み」という問題文に対して、何が進むのかも具体的に記述する必要があります。「業務要件の検討が進み、遅れのリカバリができる」といった進めることの記述がない解答は減点し 4 点としました。

(2) B 社と C 社の責任者も全体会の参加者とした理由を問うものですが、単に連携を円滑にするといった表現だけで、「両社としてのこのプロジェクトへの関与度を高める」といったような「社としての責任」を表現する記述がないものは減点して 3 点としました。

(3) eKYC の検討支援の依頼先を B 社ではなく C 社としたのは「どのような状況になること」を懸念したかを問うものです。比較的簡単に感じた方も多いと思いますが、「B 社が自社の製品を優先した評価を行う可能性がある」という理由もなく、単に「A 社のニーズに合致した製品を導入できなくなる」といった記述は減点して 4 点としました。

### 問 3 リスク管理

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

#### 【講評】

インターネット販売システム構築プロジェクトでのリスク管理をリスク対応計画立案から、プロジェクト運営中の監視、対応について問う問題です。普段からこのよ

うなリスク管理表を作成し、リスク対応計画を考えている方には取り組みやすかったのではと思いますが、問題文の限られた文章で出題意図を汲み取りづらいところもあったかもしれません。

### 設問 1

設問 1 は、問題文にあるリスク管理表の空白部分を埋める問いです。

(1) 題意としては、U 社は、マニュアル作成は顧客側 Y 社が実施すべき領域と認識し提案も行っていないものの、Y 社からプロジェクト途中で要求されるというリスクに対して、予防処置として何が考えられるか？というものです。U 社側としてマニュアル作成を受託することが可能という状態であれば、現契約のスコープ外ではありますが、仮に受託する際に必要な期間や費用を提示しておくことが予防処置になります。ただし、一般に業務としてのマニュアルを開発側が作成することは難しいケースもありますし、コンティンジェンシープラン発動の契機に記載された「契約スコープに入れることを拒んだ」のが誰かは明示されていないため、ここまでの背景を読み取ることも難しいと思いますので、「マニュアル作成が契約スコープ外であることを明示する」ことや、リスク 5 番のように「Y 社側にマニュアル作業計画を作成してもらい、進捗状況を進捗会議で報告してもらう」という解答も間違いとは言えず、3 点付与することになっています。

(2) 項番 1 のリスクの発動契機について問うものですが、リスク記述にも表現されているので、ほとんどの方が正答されていました。

(3) 空欄 c は項番 3 のリスクのコンティンジェンシープランは何かについて問うものです。予防処置としてエスカレーションパスを作ることが記載されていますので、正解としてはこのパスを利用することになりますが、このエスカレーションパスを利用することの明示がなく、レビュー対応可能な代替者のアサインを要求するといった解答もありました。これであればより早いタイミングで要求するということもできると思いますので、3 点だけ付与することになりました。

空欄 d は項番 5 のコンティンジェンシープランで、U 社でデータ入力作業を引き受けると決定した後に必要となる処理について問うものですが、ほとんどの方が正答されていました。

### 設問 2

設問 2 は、[リスクの監視] について問うものです。

(1) N 氏が販売企画部のレビュー担当者に、この画面イメージで直感的に操作が可能かについて感触を探った理由を問うもので、題意としてはリスク項番 4 のマニ

ュアル作成を U 社に要求するリスクに対応した、「マニュアル作成に関する要望が出ないかを探るため」を正解としています。ただし、設問 1 での解釈もあり、マニュアル作成に限定せず「以降の工程で仕様変更が発生する可能性がないか探るため」といった解答にも 3 点付与することにしました。

(2) N 氏が販売企画部のレビュー担当者に、最近の業務の状況を尋ね、どの程度業務が忙しいのかを確認した理由を問うものです。ここは、設問 1 でレビュー稼働確保のリスクを認識できていることもあり、正答の方が多かったです。

### 設問 3

設問 3 は、[外部設計レビュー指摘への対応] について問うものです。

(1) N 氏が、開発メンバーに追加機能の開発工数だけではなく、追加で評価すべき点を考慮するようにといった内容は何かという問いです。開発途中の追加機能要求に対しては、純粋な機能開発だけではなく、正解として「ほかの箇所への影響の評価」を合わせて行うことは一般的で、「開発工数」に含まれていると考え方もいるかもしれません。しかし、まずは基本に忠実に「ほかの箇所への影響の評価」が明示的に記載されていない解答は減点し 3 点としました。また、テスト、移行、教育といった後工程への影響という解答もありました。もちろんこれらへの影響も考える必要がありますが、「ほかの箇所への影響の評価」が含まれていないものは減点して 3 点としています。

(2) レビューで出された要望に対して、今回のプロジェクトを成功させるためにどんな方針で交渉を行うよう考えたのかを問うものです。全ての要望に対応するには、予算も納期も延ばすことを要求するといった解答もありましたが、「今回のプロジェクトの成功」とは何かを考えると、予算、納期を厳守することをまずは目標とすべきで、基本はこの中でのスコープ調整が正解となります。顧客側が全ての要望を実現することを固辞した際には、段階リリースということも合意の案としてはありますが、まずは「今回のプロジェクト」という範囲をどうするか？ということが交渉の基本となりますので、予算や納期を変えて段階リリースを行うという解答は不正解としました。

(3) 予算と納期を守る形で顧客との交渉が成功した後に、どのような手続を行う必要があるかを問うものです。題意としては、交渉はあくまでの方針合わせの交渉であり、合意した要望に具体的に対応するには、正式な仕様変更会議での承認を得ることが正解になります。ただし、顧客との交渉がどのような場であるかは明示的ではなく、この場が仕様変更会議だとすると、次は契約

変更という考え方もできてしまうため、正式に契約変更を行うという解答にも3点付与しました。

全体として、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

itec