

PM

令和2年度
プロジェクトマネージャ試験
午後Ⅰ 問題

試験時間

12:30 ~ 14:00 (1時間30分)

注意事項

1. 試験開始及び終了は、監督員の時計が基準です。監督員の指示に従ってください。
2. 試験開始の合図があるまで、問題冊子を開いて中を見てはいけません。
3. 答案用紙への受験番号などの記入は、試験開始の合図があってから始めてください。
4. 問題は、次の表に従って解答してください。

問題番号	問1～問3
選択方法	2問選択

5. 答案用紙の記入に当たっては、次の指示に従ってください。
 - (1) B又はHBの黒鉛筆又はシャープペンシルを使用してください。
 - (2) 受験番号欄に受験番号を、生年月日欄に受験票の生年月日を記入してください。
正しく記入されていない場合は、採点されないことがあります。生年月日欄については、受験票の生年月日を訂正した場合でも、訂正前の生年月日を記入してください。
 - (3) 選択した問題については、次の例に従って、選択欄の問題番号を○印で囲んでください。○印がない場合は、採点されません。3問とも○印で囲んだ場合は、はじめの2問について採点します。
〔問1、問3を選択した場合の例〕
 - (4) 解答は、問題番号ごとに指定された枠内に記入してください。
 - (5) 解答は、丁寧な字ではっきりと書いてください。読みにくい場合は、減点の対象になります。

〔問1、問3を選択した場合の例〕

選択欄	
2問 選択	問1
	問2
	問3

注意事項は問題冊子の裏表紙に続きます。
こちら側から裏返して、必ず読んでください。

問1 デジタルトランスフォーメーション（DX）推進におけるプロジェクトの立ち上げに関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

G社は、化学製品製造業の企業である。首都圏に本社を置き、全国を5地域に区切り、各地域に生産・物流の拠点としての工場を配置している。G社の製品は液体や気体を化学反応させて生産するものが多く、温度や湿度の変化によって、必要となる燃料や原材料の投入量が大きく変化する特性があり、これが生産コストに大きく影響する。

G社は、これまで、規模の拡大に応じて工場の設備を増設してきたが、生産プロセスの最適化までは手が回らず、生産コスト増加の原因となっている。そこで、中期経営計画の中で、今期をデジタルトランスフォーメーション（DX）推進元年と位置付け、DX推進による生産コスト削減に取り組むことにした。全社のDX推進の責任者として、H取締役がCDO（Chief Digital Officer）に選任されている。

役員会での協議を経て、工場の生産プロセスDXを今期の最優先案件とすることを決定し、戦略投資として一定の予算枠がCDOに任されることになった。

進め方として、まず今期前半は、L工場でコスト削減効果の高い生産プロセスの最適化の案を検討する。この検討は、生産現場の業務（以下、現業という）を熟知している要員で進めるのがよいと判断し、現業部門主導で進める。最適化の案を検討するために利用するシステム（以下、DX検討システムという）をL工場に設置する。

DX検討システムの構成要素を表1に示す。

表1 DX検討システムの構成要素

構成要素	説明
制御機器	燃料や原材料の投入量を制御する既設の装置
センサデバイス	温度や湿度を測定することを目的に新設する機器
運転支援ソフトウェアパッケージ	制御機器やセンサデバイスのデータを収集し、制御機器に最適な投入量をフィードバックするソフトウェアパッケージ。AIに学習させることで、自動運転で生産プロセスを最適化することが可能。外部ベンダから新規導入する。

次に今期後半には、その検討した最適化の案を基にL工場で生産プロセスの変更を行い、生産プロセスの自動運転を行うシステム（以下、自動化システムという）を

完成させるシステム開発プロジェクト（以下、自動化プロジェクトという）を立ち上げる。自動化プロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）には IT 統括部の K 課長を予定している。

そして来期からは、L 工場で完成した自動化システムを、全国の工場へ順次展開する。その第一弾として、L 工場と製品構成が類似している N 工場に導入する計画になっている。

[G 社の IT 組織]

G 社では、システム開発案件は本社の IT 統括部が、システム化全体計画の作成、業務プロセスや生産プロセスの分析、システムの設計から開発までを一括して行っている。

各工場のシステムの運用・保守は、各工場の IT サービス部（以下、ITS という）が担当している。最近では、各工場の業務内容を把握し、それらに沿った開発を行うために、小規模なシステム開発案件は各工場の ITS が IT 統括部と調整の上担当している。

[L 工場の生産プロセス DX の概要]

L 工場での生産プロセスの最適化の案の検討は、L 工場の製造部の M 主任をリーダーとした 3 人の DX 検討チームで推進する。

DX 検討チームでは、DX 検討システムを利用して、装置の稼働状況、温度・湿度及び燃料・原材料の投入状況のデータを継続的に収集し、そのデータを分析し、評価して、コスト削減効果の高い生産プロセスの最適化の案を固めるところまでを実施する。

自動化プロジェクトでは、DX 検討チームが作成した最適化の案を基に生産プロセスの設計と、運転支援ソフトウェアパッケージのパラメタ設定、制御機器とのインターフェースの開発を行い、一定期間、DX 検討チームの監視下で自動運転を試行する。その結果を分析し、評価して、生産プロセスの再設計及び運転支援ソフトウェアパッケージのパラメタの設定値の変更を行う。これらを AI に学習させるサイクルを繰り返して、コスト削減効果の高い生産プロセスの自動運転方法を確立する。短期間でこのサイクルを繰り返し実施するために、データの分析・評価担当者、生産プロセスの

設計者及びパラメタ設定担当者は常時一体となって活動する必要がある。最終的には AI が温度や湿度の変化に応じてパラメタの設定値を自動的に変更して、コスト削減効果の高い生産プロセスの自動運転を行う自動化システムの完成を目標としている。

[L 工場の状況のヒアリング]

DX 検討チームが活動を開始して 2 か月が経過した時点で、K 課長は、自動化プロジェクトのプロジェクト全体計画を作成するために、L 工場を訪問し、状況をヒアリングすることにした。

K 課長は、最初に L 工場の工場長に訪問の趣旨を伝えた。その際、工場長からは、“工場は生産業務が本来の業務なので、DX 検討チームのメンバの現業がおろそかにならないように注意して進めてほしい”と依頼された。

次に M 主任に話を聞いた。その内容は次のようなものであった。

- ・ DX 検討チームのメンバは、現業部門を兼務している。工場長からは現業をおろそかにしないようにとの注意があり、限られた時間の中で活動している。
- ・ DX 検討システムを利用してデータを収集し、そのデータの分析・評価を行う方法の説明をベンダから受けているが、DX 検討チームのメンバは IT の活用に慣れていないので、習得するのに時間が掛かっている。その結果、データを分析し、評価して、コスト削減効果の高い生産プロセスの最適化の案を検討する段階に進むことができず、進捗が遅れている。

次に、K 課長は L 工場の ITS 部長を訪問し、次の状況を確認した。

- ・ ITS は、従来の運用・保守に加えて、最近では小規模なシステム開発も担当範囲となり、業務負荷は高い。
- ・ 工場のシステムは製品の生産に直結しているものが多く、システムに異常が発生した場合には、自分たちで迅速に復旧できる技術を身に付けておく必要がある。
- ・ システム開発は優先順位を付けて実施しており、全社的な重要案件は優先して対応することになっている。
- ・ DX 検討チームの活動については、ITS として依頼を受けておらず、こちらでは状況は分からない。

[K 課長の提案]

K 課長は、L 工場の状況のヒアリングの結果から CDO に DX 検討チームの状況を報告した上で、次の提案を行った。

① プロジェクト憲章の作成

- ・自動化プロジェクトのスコープに DX 検討チームの作業を加え、最適化の案の検討の段階からプロジェクトを立ち上げる。
- ・自動化プロジェクトのプロジェクト憲章を早急に作成し、CDO から全社に向けて発表する。
- ・プロジェクト憲章には、プロジェクトの背景と目的、達成する目標、概略のスケジュール、利用可能な資源、PM 及びプロジェクトチームの構成と果たすべき役割を明記する。
- ・特に、プロジェクトの背景には、ある重要な決定事項を明記する。

② プロジェクトチームの編成

- ・CDO の直下に K 課長を専任の PM とするプロジェクトチームを設置する。
- ・IT 統括部からメンバを選任する。
- ・DX 検討チームのメンバは、現業部門との兼務を解き、専任とする。
- ・L 工場の ITS からメンバを選任する。
- ・N 工場からもメンバを選任する。
- ・L 工場及び N 工場の工場長をオブザーバに任命する。

③ 自動化プロジェクトの進め方

- ・IT 統括部のメンバは、DX 検討システムを使用したデータの収集、データの分析・評価及び生産プロセスの最適化の案の検討を支援する。
- ・運転支援ソフトウェアパッケージによる自動運転のためのパラメタの設定値の変更及び AI に学習させる作業は、外部ベンダの協力を得て ITS メンバが行い、来期の本番運用では ITS メンバだけで行えるよう技術習得を行う。

CDO は K 課長の提案を受け入れ、自動化プロジェクトのプロジェクト憲章の案を作成するように K 課長に指示した。

設問1 [K課長の提案]の①プロジェクト憲章の作成について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) K課長が、CDOから全社に向けて、自動化プロジェクトのプロジェクト憲章を発表することを提案した狙いとは何か。30字以内で述べよ。
- (2) K課長が、プロジェクトの背景に明記することを提案した、ある重要な決定事項とは何か。35字以内で述べよ。

設問2 [K課長の提案]の②プロジェクトチームの編成について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) K課長が、CDOの直下にプロジェクトチームを設置することを提案した狙いとは何か。30字以内で述べよ。
- (2) K課長が、DX検討チームのメンバを専任とすることを提案した狙いとは何か。35字以内で述べよ。
- (3) K課長が、N工場からもメンバを選任することを提案した狙いとは何か。30字以内で述べよ。

設問3 [K課長の提案]の③自動化プロジェクトの進め方について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) K課長が、IT統括部のメンバがDX検討システムを使用したデータの収集、データの分析・評価及び生産プロセスの最適化の案の検討を支援することを提案した狙いとは何か。35字以内で述べよ。
- (2) K課長が、運転支援ソフトウェアパッケージによる自動運転のためのパラメタの設定値の変更及びAIに学習させる作業は、外部ベンダの協力を得てITSメンバが行い、来期の本番運用ではITSメンバだけで行えるよう技術習得を行うことを提案した狙いとは何か。35字以内で述べよ。

問2 システム開発プロジェクトにおける、プロジェクトチームの開発に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

P社は、ソフトウェア企業である。P社は、主要顧客であるE社から消費者向けのサービスを提供するシステムの機能追加・改善を行うプロジェクトを受託している。このプロジェクトは、期間は2年間、12名の要員で、4か月間に1回のリリースを合計6回実施するものである。E社は、各リリースで実現したい機能追加・改善の要件を抽出して、当該リリースに向けた作業の着手前にP社に提示している。

プロジェクト開始から10か月たった頃に、E社から“ビジネス環境が目まぐるしく変化している。この状況に適応するために、もっと迅速にサービスを改善して、時間を含めた投下資源に対して十分な価値を提供できるようにしたい。次回委託する予定の2年間のプロジェクトでは、優先的に実現する要件を現在よりも厳選するので、徐々に各リリースの間隔を短縮して、最終的には1～2か月程度でリリースできるようにしてほしい。E社のサービスの提供価値を継続的かつ迅速に高めていくためにも、長期的な協力をお願いしたい。”との要望が上げられた。

アジャイル開発の経験が豊富なP社のQ課長は、E社からの要望を実現することを使命として4か月前に現在の部署に着任し、プロジェクトマネージャ（PM）の補佐としてE社向けシステム開発プロジェクトチーム（以下、E社PTという）に加わった。Q課長は、このプロジェクトのリリース間隔の短縮を実現するための開発技術面での計画を作成し、その適用についてPMと協議してきた。

プロジェクトのスケジュールを図1に示す。現在は、4回目のリリースが目前となり、5回目のリリースに向けた作業の準備に取り掛かったところである。

年度	前年度	今年度	次年度	次々年度		
プロジェクト	Q課長着任 ▼ 現在 ▼					
	現在のプロジェクト（リリース間隔は4か月）		次回受託予定のプロジェクト （リリース間隔は、最終的に1～2か月）			

図1 プロジェクトのスケジュール

ところが、PMが急きよ、介護のために休職することになった。そこでQ課長が、このプロジェクトのPMに任命され、5回目のリリースに向けた作業から指揮をとることになった。任命に当たってP社経営層からは、“重要な顧客であるE社の顧客満足を、しっかり獲得し続けてほしい。現状のプロジェクトチームは今後も維持していく方針なので、長期的な視点で、プロジェクトチームの開発にも取り組んでほしい。”との言葉があった。

[Q課長の観察]

Q課長は、リリース間隔の短縮を実現し、E社のサービスの提供価値を継続的かつ迅速に高めていくという期待に応えるためには、開発技術面での改善に加えて、E社PTの生産性の向上が不可欠だと考えていた。ここでQ課長が認識している生産性とは、“投入工数に対する開発成果物の量”といった開発者の視点から捉えた狭義の生産性ではなく、①顧客の視点から捉えた広義の生産性である。この生産性の向上のためには、E社PTの仕事のやり方とメンバの意識を変えることが必要であり、それらを実現する過程で、成長し続けるプロジェクトチームに変わる可能性も見えてくると考えていた。

E社PTは、仕様管理・検証チームと開発チームの二つのサブチーム(ST)で構成されており、それぞれのSTにリーダー(以下、STリーダーという)が配置されている。Q課長は着任後、仕事のやり方とメンバの意識に着目して、E社PTの状況を観察してきた。その内容を整理すると、次のようになる。

- ・STリーダー同士、ST内のメンバ同士は1年にわたり一緒に仕事をしてきており、スキルや任務の遂行に関しては互いに信頼がある。
- ・過去の開発では、PMの強力なリーダーシップとSTリーダーをはじめとするメンバの頑張りで、QCDの目標を何とか達成してきた。
- ・これまで行動の基本原則について議論したことはなく、PMやSTリーダーが都度、状況に応じた判断を下してきたので、ST内のメンバは、自律的に自ら考え判断して行動するよりも、PMやSTリーダーの指示を待って行動する傾向が強い。PMやSTリーダーの指示は、失敗を回避する意図から、詳細かつ具体的な内容にまで踏み込む傾向がある。
- ・STリーダーやST内のメンバは、PMが決めた役割分担に基づいてその任務を忠実に

遂行しているが、役割分担にこだわりすぎる面もあり、ST 間の稼働が不均衡になることがある。例えば、上流工程での仕様の確定に手間取ると仕様管理・検証チームの稼働は高いのに開発チームが待ち状態になったり、テスト工程で不具合の改修が滞ると開発チームの稼働は高いのに仕様管理・検証チームは待ち状態になったりする。また、ST を横断したメンバ間のコミュニケーションは少ない。

- ・ E 社 PT 全体として、直近のリリースの QCD の目標達成に有効な活動は積極的に行われるが、チームワークの改善やメンバの育成など将来に資する活動に使われる時間が少ない。

Q 課長は、これらの状況について、メンバはどのように認識しているのか、個別にヒアリングすることにした。その際に、②それぞれの状況に対して Q 課長が抱えている肯定や否定の考えを感じさせないように気をつけることにした。

[メンバへのヒアリング]

Q 課長は、PM 着任の挨拶で、“QCD の目標達成は非常に重要だが、一方で次年度からはリリース間隔を短縮する要望に応える計画や、サービスの提供価値を継続的かつ迅速に高めてほしいという顧客の期待もある。これらについて、まずは一人一人の考えをじっくり聞かせてほしい。”と話し、ヒアリングを開始した。

全てのメンバとのヒアリングを終えて、Q 課長は、自分が観察した状況とメンバの認識が合致していたことを確認した。一方、ヒアリング結果から判明した新たな状況があり、それらを次のように整理した。

- ・ 現在の固定化した役割分担は自分の成長につながるのか、このままでリリース間隔の短縮に対応できるのか、という不安をもっているメンバが多かった。
- ・ 上流工程での認識合わせが不十分だったことが原因で手戻りが発生するなど、ST 間のコミュニケーションに問題があると考えているメンバがいた。
- ・ ST 内のメンバ同士が、相手の仕事に口を挟むことを遠慮してタイムリに意見交換をしなかったことによって、手戻りが多くなった、という意見があった。
- ・ メンバが PM や ST リーダの指示を待って行動する傾向は、生産性の向上を妨げる原因になっているようだという認識が、ほぼ全員にあった。

Q 課長は、ヒアリング結果を整理した内容をメンバに示し、“顧客の期待に応えるためには、皆で一緒に考え、③ともに学び続けながら、成長し続けるプロジェクト

チームになる必要があると思う。そのためは、E社PTの行動の基本原則を全員で議論して合意し、明文化して共有することが大切だと思う。その行動の基本原則に従って、具体的な活動についても検討し、実践していくことにしたいがどうだろうか。”と問いかけた。その問いかけに対する全員の同意を確認した上で、“1週間の期間を設けて何度かミーティングを開催し、今後のE社PTの行動の基本原則と実践する具体的な活動について議論しよう。”と告げた。

[ミーティングでの議論]

初回のミーティングはぎこちない雰囲気だったが、Q課長が発言や意見交換を和やかに促していったことで、回を追うごとにメンバは、自分が大切だと思うE社PTの行動の基本原則と実践する具体的な活動についてオープンに議論するようになった。

その結果、メンバの総意として次に示すE社PTの行動の基本原則を決定した。

- (i) 顧客の視点から捉えた広義の生産性の向上に継続的に取り組む。そのためには、指示を待つのではなく自律的に行動すること、役割分担にこだわらずに自由にコミュニケーションすること、そして全ての機会を捉えて学び続けることを重視する。
- (ii) チームワークの改善やメンバの育成など将来に資する活動の時間を確保する。このことは、プロジェクトチームやメンバのためになるだけでなく、生産性の向上を通じて、顧客満足を獲得し続けることにつながる。そして、サービスの提供価値をE社と共創し向上させることは、最終的にE社PTの外部の④ある重要なステークホルダへの提供価値を高め続けることにつながる。

また、次に示す、実践する具体的な活動についても併せて決定した。

- (イ) E社PT内では互いに遠慮せず、必要なときにいつでも声を掛け合って、コミュニケーションの質と量を改善する。
- (ロ) 連携する他のSTの仕事を理解するため、⑤ある具体的な課題を解消するために、ST間での役割分担を、プロジェクトの途中でも必要に応じて見直す。
- (ハ) 相互理解を更に深化させて役割の固定化の解消へつなげ、異なる視点から改善のアイデアを得ることを目的として、ST間で a を行う。
- (ニ) ST内の他のメンバの仕事の内容、進め方及び考え方の理解に努める。ST内で役割の相互補完ができるように努める。
- (ホ) 行動の基本原則に従って、自律的に、失敗を恐れずに行動し、さらにその

結果に責任をもつことに挑戦する。PM や ST リーダはこの挑戦を支援するに当たり、⑥メンバー一人一人の成長のために、これまでとは異なる方法で対応する。

Q 課長は、これらの具体的な活動を実践していけば、プロジェクトチームの活動がスムーズになり、生産性も向上して、8 か月後にはリリース間隔の短縮への見通しも十分に立ってくるだろう、と考えた。

設問1 [Q 課長の観察] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) Q 課長が認識している本文中の下線①の顧客の視点から捉えた広義の生産性とは、どのようなものか。“ に対する の大きさ”と表現するとき、, に入れる適切な字句を答えよ。
- (2) Q 課長は、本文中の下線②で、肯定や否定の考えを感じさせないように気をつけることで、どのようなヒアリング結果を得ようと考えたのか。30 字以内で述べよ。

設問2 [メンバへのヒアリング] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) Q 課長が、本文中の下線③で“学び続けながら”，“成長し続ける”という方針を示したのは、E 社 PT をどのような期待に応えるプロジェクトチームにするためか。25 字以内で述べよ。
- (2) Q 課長が、E 社 PT の行動の基本原則について、全員で議論して合意し、明文化して共有することにしたのは、どのような意図からか。全員で議論して合意することにした意図と、明文化して共有することにした意図を、それぞれ 30 字以内で述べよ。

設問3 [ミーティングでの議論] について、(1)～(4)に答えよ。

- (1) 本文中の下線④の重要なステークホルダとは誰か、答えよ。
- (2) 本文中の下線⑤の課題とは、どのような課題か。15 字以内で答えよ。
- (3) 本文中の に入れる、ST 間で行うことを、15 字以内で答えよ。
- (4) 本文中の下線⑥について、どのような方法で対応するのか、30 字以内で述べよ。

問3 SaaS を利用した人材管理システム導入プロジェクトに関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

R社は、中堅の旅行会社である。同業他社と比較して離職率が高く、経験ある社員のノウハウを生かしたサービスを提供できていないことが経営課題である。“R社では自身の成長が期待できない”という退職理由が一番多かったことから、人材を戦略的に活用できる経営（以下、人材戦略経営という）の実現に向けて、人材管理制度を大幅に見直すことにした。

R社の人材管理制度は、人材情報管理業務、人事評価業務及び教育研修業務の3業務で運用しており、現在は表計算ソフトを用いた手作業で業務を行っている。運用には人事部、各部の部長及び課長が関与し、一般社員も被評価者として関与している。人材情報のうち、キャリア形成に必要な業務経験などの管理はできていない。また、透明性のある人事評価や、スキル標準の定義、教育研修の正確な受講管理も行えていない。

[人材管理システムの導入計画]

R社は一刻も早く離職率を低下させるために、人材管理制度を見直した上で、制度の運用に使う人材管理システムを導入する計画を9月末に次のとおり決定した。

- ・人材戦略経営の実現に向けて、スピード感をもって、できるところから取り組むために、計画の第1段階では人事評価の透明性の確保を目標とし、1年半後には社員が“人事評価の透明性が高まった”と認知できる状態とすることを目指す。その後、第2段階では、スキル標準を定義した上で、社員のキャリア形成を推進することを目標とし、3年半後の達成を目指す。そのために早急に人材管理制度を見直した上で人材管理システムを導入し、各社員の所属部署、職種、職位、目標・実績・達成度、業務経験、受講した研修などの人材情報の一元管理と正確なデータ分析を可能とする。
- ・人材管理システムとしては、迅速に導入でき、人材戦略経営を実現するシステムとして定評があるA社のSaaSを利用する。A社のSaaSは、今後のR社の人材管理制度を実現する上で優れており、標準機能で多様な業務プロセスが実現できる。
- ・標準機能を十分に活用して、費用対効果を高める。具体的には、見直した人材管

理制度に沿って、標準機能で構成される標準モデルを参考に 3 業務の新たな業務プロセスを定義する。その上で、社員に新たな人材管理制度と、3 業務の業務プロセスを周知徹底する。

- ・1年半後の第1段階の目標達成に向けて、評価サイクルの開始タイミングである半年後の来年4月に人材管理システムを必ず稼働させる。新たな人材管理制度及び業務プロセスによって人材情報を登録、更新した後、2年後に人材管理システムで利用する標準機能の範囲を拡大して稼働させ、3年半後の第2段階の目標達成を目指す。

人材管理システム導入プロジェクトが立ち上げられ、プロジェクトマネージャ（PM）として情報システム部の S 課長が任命された。S 課長は、標準機能を十分に活用することが、費用対効果を高めるだけでなく、人材戦略経営の実現に重要となると考えた。S 課長は、プロジェクト計画の作成に取り掛かり、A 社の SaaS の利用方法の検討を開始した。

[A 社の SaaS の利用方法]

A 社の SaaS は、利用する標準機能の選択範囲及び利用者数に応じて課金される。標準機能はパラメタ設定だけで迅速に利用可能であるが、カスタマイズをすると時間が掛かる上に追加費用が必要となる。A 社の SaaS は、標準機能が半年に一度拡張、改善される点に特長がある。S 課長は、人材戦略経営を実現するためにはこの特長を生かし、拡張、改善される標準機能を利用し続けることが重要であると考えた。拡張、改善される標準機能を迅速かつ追加コストなしで利用可能とするためには、A 社の SaaS の標準データ項目それぞれの仕様（以下、標準データ項目仕様という）に従ってデータを登録する必要がある。

S 課長は、次に示す対応を行うことで費用対効果を高めることができると考えた。

- ・それぞれの段階で利用する標準機能の選択に際し、十分な効果の創出が期待できるか否かを判断基準の一つとする。
- ・カスタマイズを最小化する。
- ・第2段階の目標達成に対して必要な準備を、第1段階から着実に進める。

ここで、効果の創出が期待できる標準機能を中心に選択し、カスタマイズを最小化して人材管理システムを導入することは、費用対効果を高めることに加え、第1段階でのあるリスクの軽減にも寄与すると考えた。

S 課長は、IT ストラテジストに依頼し、表 1 のとおり、標準機能それぞれがどのような効果を創出できるのかを取りまとめた。

表 1 標準機能及び効果

業務	標準機能	効果
人材情報管理	人材情報一元管理	人材情報の一元管理による業務効率改善
人事評価	目標・実績・達成度管理	目標・実績・達成度の経年履歴の可視化，達成度判定の透明性向上
	キャリア形成	経年の業務経験及び所属部署に基づくキャリア形成の可視化
教育研修	研修受講管理	研修受講状況の把握及び適切なタイミングでの受講指示
	研修アンケート管理	研修受講結果の可視化
	スキル認定	経年の業務経験及び研修受講結果に基づくスキル標準に沿った保有スキルの可視化

表計算ソフトで管理している各社員の人材情報データ（以下、現データという）の多くは標準データ項目仕様と異なる。また、現データでは標準データ項目に該当するデータの全てを管理しているわけではない。S 課長は、標準データ項目仕様に従って A 社の SaaS に現データを移行又は新規登録して、人材管理システムの人材情報データを整備することにした。

さらに、S 課長はキャリア形成機能及びスキル認定機能は、第 1 段階では効果の創出が難しいと考えた。そこで、スキル認定機能は第 1 段階の利用対象外とする一方、キャリア形成機能は第 1 段階から部分的に利用し、毎年の業務経験に関するデータを蓄積することにした。

[プロジェクト体制及び要件定義の作業方法]

S 課長は、目標達成のためには、人事評価を行う立場の利用者が、人材管理制度を理解した上で、第 1 段階の業務プロセスの定義に自らの立場を踏まえて主体的に取り組むこと、及び社員の人材管理に対するニーズをかなえることが重要であると考えた。そこで、S 課長は、プロジェクトのメンバとして情報システム部、人事部に加え、人事評価を行う立場の利用者である各部の部長及び課長の代表者を選任することにした。

一方、カスタマイズを最小化するために、S 課長は利用者要求事項の大部分を標準機能で実現できる範囲に収めたいと考えた。第 1 段階の要件定義の作業では、まず A 社に依頼して、第 2 段階で利用する予定の機能も含めた、標準機能で構成される標準モデルをそのまま用いたデモンストレーションを実施し、標準機能のままでも多様な業務プロセスが実現できることをメンバに理解させることにした。次に、標準モデルを参考に R 社の組織・職種などを考慮して第 1 段階で利用する機能を標準機能で実現したプロトタイプを作成し、利用者それぞれの立場を踏まえた、かつ、社員の人材管理に対するニーズを考慮した利用者要求事項を洗い出すことにした。

[会議におけるコミュニケーション方法]

R 社の従来のプロジェクトでは、会議資料を電子メールに添付して共有していた。メンバによっては多数の電子メールをさばききれず、確認漏れや古い資料を見ての回答が多数発生し、認識齟齬のままプロジェクトが進み、手戻りが生じることもあった。今回のプロジェクトはメンバが増えたことから、より多くの情報共有や意見交換をする状況が発生する。S 課長はより正確にコミュニケーションができるようにしたいと考え、B 社のビジネス向けチャットツールを使うことにした。

S 課長は検討テーマごとにチャットルームを用意し、表 2 に示す運用ルールを定めて、より正確なコミュニケーションを促すことにした。また、チャットルームのログを要件定義の作業の成果物に追加することにした。

表 2 B 社のビジネス向けチャットツールの運用ルール

実施タイミング	実施内容
会議開催 2 日前まで	<ul style="list-style-type: none"> ・会議主催者が、討議資料を当該テーマのチャットルームに投稿する。 ・討議資料の内容を変更する場合は、会議主催者が変更履歴付きで上書き更新する。
会議開催当日	<ul style="list-style-type: none"> ・会議開催時刻前までに、欠席者は意見をチャットルームに投稿する。 ・会議主催者は、討議資料を説明後、欠席者の意見を読み上げる。
会議開催翌日から 3 日後まで	<ul style="list-style-type: none"> ・会議主催者が、議事録をチャットルームに投稿する。議事録には討議内容及び討議結果に加え、欠席者からの意見への対応を明示する。 ・議事録に対する意見があるメンバは意見をチャットルームに投稿する。
会議開催 4 日後から 5 日後まで	<ul style="list-style-type: none"> ・①会議主催者は、議事録閲覧の有無を確認し、閲覧していないメンバに閲覧を促すプッシュ通知をする。 ・議事録に対する意見を踏まえ、必要に応じて会議主催者が変更履歴付きで議事録を上書き更新する。

以上の整理を含め、S 課長はプロジェクト計画を完成させた。

設問 1 [A 社の SaaS の利用方法] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 効果の創出が期待できる標準機能を中心に選択し、カスタマイズを最小化して人材管理システムを導入することは、費用対効果を高めることに加え、第 1 段階でのどのようなリスクの軽減に寄与すると S 課長は考えたか。30 字以内で述べよ。
- (2) S 課長が、標準データ項目仕様に従って A 社の SaaS に現データを移行又は新規登録して、人材管理システムの人材情報データを整備することにした狙いは何か。30 字以内で述べよ。
- (3) S 課長が、キャリア形成機能を第 1 段階から部分的に利用し、毎年の業務経験に関するデータを蓄積することにした狙いは何か。35 字以内で述べよ。

設問 2 [プロジェクト体制及び要件定義の作業方法] について、(1), (2)に答えよ。

- (1) S 課長は、人事評価を行う立場の利用者が自らの立場を踏まえて、第 1 段階の業務プロセスの定義に主体的に取り組むことが重要であると考えたが、各部の部長及び課長の代表者にはどのような役割を果たすことを期待してプロジェクトのメンバとして選任することにしたのか。30 字以内で述べよ。
- (2) S 課長は、メンバが標準機能のままでも多様な業務プロセスが実現できることを理解することで、どのような効果を狙えると考えたか。35 字以内で述べよ。

設問 3 [会議におけるコミュニケーション方法] について、(1), (2)に答えよ。

- (1) 表 2 中の下線①に示したように、会議主催者が議事録を閲覧していないメンバに閲覧を促すプッシュ通知をすることによって、どのようなリスクを軽減できるか。25 字以内で述べよ。
- (2) S 課長は、なぜチャットルームのログを要件定義の作業の成果物に追加することにしたのか。その理由を 25 字以内で述べよ。

[× 毛 用 紙]

[メモ用紙]

[× 毛 用 紙]

6. 退室可能時間中に退室する場合は、手を挙げて監督員に合図し、答案用紙が回収されてから静かに退室してください。

退室可能時間	13:10 ~ 13:50
--------	---------------

7. 問題に関する質問にはお答えできません。文意どおり解釈してください。
8. 問題冊子の余白などは、適宜利用して構いません。ただし、問題冊子を切り離して利用することはできません。
9. 試験時間中、机の上に置けるものは、次のものに限りです。
なお、会場での貸出しは行っていません。
受験票、黒鉛筆及びシャープペンシル (B 又は HB)、鉛筆削り、消しゴム、定規、時計 (時計型ウェアラブル端末は除く。アラームなど時計以外の機能は使用不可)、ハンカチ、ポケットティッシュ、目薬
これら以外は机の上に置けません。使用もできません。
10. 試験終了後、この問題冊子は持ち帰ることができます。
11. 答案用紙は、いかなる場合でも提出してください。回収時に提出しない場合は、採点されません。
12. 試験時間中にトイレへ行きたくなったり、気分が悪くなったりした場合は、手を挙げて監督員に合図してください。
13. 午後Ⅱの試験開始は 14:30 ですので、14:10 までに着席してください。

試験問題に記載されている会社名又は製品名は、それぞれ各社又は各組織の商標又は登録商標です。
なお、試験問題では、™ 及び ® を明記していません。