

PM

令和3年度 秋期
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。

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 新たな事業を実現するためのシステム開発プロジェクトにおけるプロジェクト計画に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

中堅の生命保険会社のD社は、保険代理店や多数の保険外交員による顧客に対するきめ細かな対応を強みに、これまで主に自営業者や企業内の従業員などをターゲットにした堅実な経営で企業ブランドを築いてきた。D社には、この強みを継続していけば今後も安定した経営ができるとの思いが強かったが、近年は新しい保険商品の開発や新たな顧客の開拓で他社に後れを取っていた。D社経営層は今後の経営を危惧し、経営企画部に対応策の検討を指示した。その結果、“昨今の規制緩和に対応し、また最新のデジタル技術を積極的に活用して、他社に先駆けて新たな顧客層へ新しい保険商品を販売する事業（以下、新事業という）”の実現を事業戦略として決定した。新事業では、個人向けにインターネットなどを活用したマーケティングやダイレクト販売を行って、新たな顧客層を開拓する。また、顧客のニーズ及びその変化に対応した新しい保険商品を迅速に提供する計画である。

D社は、規制緩和に柔軟に対応して事業戦略を実現するために、新たに100%出資の子会社（以下、G社という）を設立し、D社から社員を外向させることにした。G社は、D社で事前に検討した幾つかの新しい保険商品を基に、できるだけ早くシステムを開発し、新たな顧客層へ新しい保険商品の販売を開始することになっている。一方、新しい保険商品に対して顧客がどのように反応するかが予測困難であるなど、その事業運営には大きな不確実性があり、事業の進展状況を見ながら運営していく必要がある。

〔D社のシステム開発の現状とG社の概要〕

D社では、事業部門である商品開発部及び営業部が提示する要求事項に基づいて、システム部のメンバで編成したプロジェクトチームでシステムを開発している。きめ細かなサービスを実現するために、大部分の業務ソフトウェアをシステム部のメンバが自社開発していて、ソフトウェアパッケージの利用は最小限にとどまっている。運用も自社データセンターで、保険代理店の要望に応じてシステム部が運用時間を調整するなどきめ細かく対応している。システム部のメンバはベテランが多く、また実績のある技術を使うという方針もあり、開発や運用でのトラブルは少ない。一方、業務要件の変更や新規の保険代理店の追加などへの対応に柔軟さを欠くことが、新しい保険

商品の開発や新たな顧客の開拓において他社に後れを取る原因の一つであった。

G 社設立に当たり、D 社経営企画部は、G 社におけるシステム開発プロジェクトの課題を次のように整理した。

- ・新事業の運営には大きな不確実性があるので、システム開発に伴う初期投資を抑える必要があること。
- ・顧客のニーズや他社動向の急激な変化が予想され、この変化にシステムの機能やシステムのリソースも迅速に適応できるようにする必要があること。
- ・最新のデジタル技術の利用は、実績のある技術の利用とは異なり、多様な技術の中から仮説と検証を繰り返して実現性や適合性などを評価し、採用する技術を決定する必要があること。ただし、多くの時間を掛けずに、迅速に決定する必要があること。

これらの課題に対して D 社経営層は、D 社には最新のデジタル技術の知識や経験が不足していることから、G 社の設立時においては、出向者に加えて必要なメンバを社外から採用することにした。

G 社の組織は、本社機構、事業部及びシステム部から成る。約 30 名の体制で事業を開始する計画で、その準備をしているところである。G 社経営層は 4 名で構成され、D 社経営企画担当の役員が G 社の社長を兼務し、残りの 3 名は、D 社からの異動者 1 名、外部の保険関係の企業から 1 名、外部の IT 企業から 1 名という構成である。各部門も、半数は最新の保険業務や IT に詳しいメンバを社外から採用する。

[プロジェクトの立上げ]

D 社で事前に検討した幾つかの新しい保険商品を提供するための G 社のシステム開発プロジェクト（以下、G プロジェクトという）は、従来の D 社のシステム開発プロジェクトとは特徴が大きく異なるので、G 社社長は、D 社システム部にはプロジェクトマネージャ（PM）の適任者がいないと考えていた。G 社社長は、かつて D 社システム部管掌時に接した多くのベンダの PM から、特にデジタル技術を活用した事業改革を実現するデジタルトランスフォーメーション（DX）に知見がある H 氏が適任と考えた。H 氏は、G 社社長からの誘いに応じて G 社に転職し、G 社システム部長兼 PM に任命された。現在 H 氏は、G プロジェクトの立上げを進めている。

H 氏は、D 社経営企画部が整理した G 社におけるシステム開発プロジェクトの課

題を解決する方策を、G社の本社機構、事業部及びシステム部のキーパーソンとともに検討した。その結果、次のような特徴をもつクラウドサービスの利用が課題の解決に有効であると考えて、G社経営層に提案し、G社役員会で承認を得た。

- ・ ①使用するサービスの種類やリソースの量に応じて課金される。
- ・ サービスやリソースを柔軟に選択できるので、②Gプロジェクトを取り巻く環境に適合する。
- ・ ③最新の多様なデジタル技術を活用する際にその技術を検証するための環境が備わっており、実現性や適合性を効率良く評価できる。

[プロジェクト計画]

H氏は、プロジェクト計画の作成を開始した。Gプロジェクトのスコープは販売する保険商品やその販売状況に左右される。先行して販売する保険商品は決まったが、これに対する顧客の反応などを含む事業の進展状況に従って、プロジェクトのスコープが明確になっていく。Gプロジェクトを計画する上で必要な情報が事業の進展状況によって順次明らかになることから、H氏は、④ある方法でプロジェクト計画を作成することにした。

H氏は、システム部を10名程度のメンバで発足することにした。既にD社システム部から5名が出向していたので、残りの5名前後を社外から採用する。H氏は、G社社長とも協議の上、採用面接に当たってはクラウドサービスなどの技術に詳しいことに加えて、⑤多様な価値観を受け入れ、それぞれの知見を生かして議論できることを採用基準として重視した。この採用基準に沿って、採用は順調に進んでいる。

[ステークホルダへのヒアリング]

H氏は、Gプロジェクトのステークホルダは多様なメンバから構成されることから、G社社長以下の役員に対し、プロジェクト運営に関してヒアリングした。その結果は次のとおりである。

- ・ D社からの異動者は、顧客や築いてきたブランドへの悪影響がないことを重視して、脅威のリスクは取りたくないという考え方であった。一方、社外から採用したメンバは、斬新なチャレンジを重視して、脅威のリスクに対応するだけでなく、積極的に機会のリスクを捉えて成果を最大化することに取り組むべき、との考え方であった。

・G 社社長は、脅威のリスクへの対応について、軽減又は受容の戦略を選択する場合には、組織のリスク許容度に基づいてリスクを適切に評価する、という考え方であった。また、機会のリスクについても適切にマネジメントしていくべき、という考え方であった。

H 氏は、ヒアリングの結果から、G プロジェクトのリスクへの対応に留意する必要があると感じた。そこで、G プロジェクトのリスク対応計画における戦略選択の方針を表 1 のように定め、全役員に了解を得ることにした。

表 1 リスク対応計画における戦略選択の方針

脅威のリスクへの対応		機会のリスクへの対応	
戦略	戦略選択の方針	戦略	戦略選択の方針
a	法令違反など、新事業の存続を揺るがすような脅威に適用する。	活用	確実に捉えるべき機会に適用する。
軽減	組織の b を上回る脅威に適用する。	c	影響度や発生確率を高めることで、事業の実現に効果が高い機会に適用する。
d	セキュリティの脅威など、外部の専門組織に対応を委託できる脅威に適用する。	共有	第三者とともに活動することで、捉えやすく、成果が大きくなる機会に適用する。
受容	組織の b と同等か下回る脅威に適用する。	受容	特別な戦略を策定しなくてもよい、と判断した機会に適用する。

H 氏は、G 社のメンバの多様な経験や知見を最大限生かす観点から、G プロジェクトのプロジェクトチームを⑥“ある方針”で編成するのが適切であると考えていた。そこで、H 氏は、事業部とシステム部の社員に、状況をヒアリングした。両部とも、部内では D 社からの出向者、社外出身者を問わず、業務プロセスやシステムについて、多様な経験や知見を生かして活発に議論していることが確認できた。しかし、事業部の中には、事業部内で議論して整理した結果をシステム部のプロジェクトに要求事項として提示することが役割だと考えているメンバが複数いた。また、システム部の中には事業部から提示された要求事項を実現することが役割だという考えのメンバが複数いた。H 氏は、こうした状況を改善し、新事業を一体感をもって実現するためにも、当初考えていた“ある方針”のままプロジェクトチームを編成するのがよいと考えた。

設問1 [プロジェクトの立上げ] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、H氏が、Gプロジェクトでは使用するサービスの種類やリソースの量に応じて課金されるクラウドサービスを利用することにした狙いは何か。30字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線②について、H氏は、サービスやリソースを柔軟に選択できることは、Gプロジェクトを取り巻くどのような環境に適合すると考えたのか。30字以内で述べよ。
- (3) 本文中の下線③について、H氏がGプロジェクトでのデジタル技術の活用において、実現性や適合性を効率良く評価できることが課題の解決に有効であると考えた理由は何か。30字以内で述べよ。

設問2 [プロジェクト計画] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線④について、H氏がGプロジェクトの計画を作成する際に用いたのは、どのような方法か。35字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線⑤について、H氏がこのようなことを採用基準として重視した狙いは何か。25字以内で述べよ。

設問3 [ステークホルダへのヒアリング] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 表1中の

a

 ～

d

 に入れる適切な字句を答えよ。
- (2) 本文中の下線⑥について、H氏がGプロジェクトのプロジェクトチームの編成に当たり適切と考えた方針は何か。30字以内で述べよ。

問2 業務管理システムの改善のためのシステム開発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。

L社は、健康食品の通信販売会社であり、これまでは堅調に事業を拡大してきたが、近年は他社との競争が激化してきている。L社の経営層は競争力の強化を図るため、顧客満足度（以下、CSという）の向上を目的とした活動を全社で実行することにした。この活動を推進するためにCS向上ワーキンググループ（以下、CSWGという）を設置することを決定し、経営企画担当役員のM氏がリーダーとなって、本年4月初めからCSWGの活動を開始した。

L社はこれまでに、商品ラインナップの充実、顧客コミュニティの運営、顧客チャネル機能の拡張としてのスマートフォン向けアプリケーションの提供などを進めてきた。L社ではCS調査を半年に一度実施しており、顧客コミュニティを利用してCSを5段階で評価してもらっている。これまでのCS調査の結果では、第4段階以上の高評価の割合が60%前後で推移している。L社経営層は、CSが高評価の顧客による購入体験に基づく顧客コミュニティでの発言が売上向上につながっているとの分析から、高評価の割合を80%以上とすることをCSWGの目標にした。

CSWGの進め方としては、施策を迅速に展開して、CS調査のタイミングでCSと施策の効果を分析し評価する。その結果を反映して新たな施策を展開し、半年後のCS調査のタイミングで再びCSと施策の効果を分析し評価する、というプロセスを繰り返し、2年以内にCSWGの目標を達成する計画とした。

施策の一つとして、販売管理機能、顧客管理機能及び通販サイトなどの顧客接点となる顧客チャネル機能から構成されている業務管理システム（以下、L社業務管理システムという）の改善によって、購入体験に基づく顧客価値（以下、顧客の体験価値という）を高めることでCS向上を図る。L社業務管理システムの改善のためのシステム開発プロジェクト（以下、改善プロジェクトという）を、CSWGの活動予算の一部を充当して、本年4月中旬に立ち上げることになった。

改善プロジェクトのスポンサはM氏が兼任し、プロジェクトマネージャ（PM）にはL社システム部のN課長が任命された。プロジェクトチームのメンバはL社システム部から10名程度選任し、内製で開発を進める。2年以内にCSWGの目標を達成する必要があることから、改善プロジェクトの期間も最長2年間と設定された。

なお、M 氏から、目標達成には状況の変化に適応して施策を見直し、新たな施策を速やかに展開することが必要なので、改善プロジェクトも要件の変更や追加に迅速かつ柔軟に対応してほしい、との要望があった。

[L 社業務管理システム]

現在の L 社業務管理システムは、L 社業務管理システム構築プロジェクト（以下、構築プロジェクトという）として 2 年間掛けて構築し、昨年 4 月にリリースした。

N 課長は、構築プロジェクトでは開発チームのリーダーであり、リリース後もリーダーとして機能拡張などの保守に従事していて、L 社業務管理システム及び業務の全体を良く理解している。L 社システム部のメンバも、構築プロジェクトでは機能ごとのチームに分かれて開発を担当したが、リリース後はローテーションしながら機能拡張などの保守を担当してきたので、L 社業務管理システム及び業務の全体を理解したメンバが育ってきている。

L 社業務管理システムは、業務プロセスの抜本的な改革の実現を目的に、処理の正しき（以下、正確性という）と処理性能の向上を重点目標として構築され、業務の効率化に寄与している。業務の効率化は L 社内で高く評価されているだけでなく、生産性の向上による戦略的な価格設定や新たなサービスの提供を可能にして、CS 向上にもつながっている。また、構築プロジェクトは品質・コスト・納期（以下、QCD という）の観点でも目標を達成したことから、L 社経営層からも高く評価されている。

N 課長は、改善プロジェクトのプロジェクト計画を作成するに当たって、社内で高く評価された構築プロジェクトのプロジェクト計画を参照して、スコープ、QCD、リスク、ステークホルダなどのマネジメントプロセスを修整し、適用することにした。N 課長は、まずスコープと QCD のマネジメントプロセスの検討に着手した。その際、M 氏の意向を確認した上で、①構築プロジェクトと改善プロジェクトの目的及び QCD に対する考え方の違いを表 1 のとおりに整理した。

表1 構築プロジェクトと改善プロジェクトの目的及びQCDに対する考え方の違い

項目	構築プロジェクト	改善プロジェクト
目的	L 社業務管理システムの構築によって、業務プロセスの抜本的な改革を実現する。	L 社業務管理システムの改善によって、顧客の体験価値を高めCS向上の目標を達成する。
品質	正確性と処理性能の向上を重点目標とする。	現状の正確性と処理性能を維持した上で、顧客の体験価値を高める。
コスト	定められた予算内でのプロジェクトの完了を目指す。要件定義完了後は、予算を超過するような要件の追加や変更は原則として禁止とする。	CSWG の活動予算の一部として予算が制約されている。
納期	業務プロセスの移行タイミングと合わせる必要があったので、リリース時期は必達とする。	CS向上が期待できる施策に対応する要件ごとに迅速に開発してリリースする。

[スコープ定義のマネジメントプロセス]

N 課長は、表1 から、改善プロジェクトにおけるスコープ定義のマネジメントプロセスを次のように定めた。

- ・CSWG が、施策ごとにCS向上の効果を予測して、改善プロジェクトへの要求事項の一覧を作成する。そして、改善プロジェクトは技術的な実現性及び影響範囲の確認を済ませた上で②全ての要求事項に対してある情報を追加する。改善プロジェクトが追加した情報も踏まえて、CSWG と改善プロジェクトのチームが協議して、CSWG が要求事項の優先度を決定する。
- ・改善プロジェクトでは優先度の高い要求事項から順に要件定義を進め、③制約を考慮してスコープとする要件を決定する。
- ・CSWG が状況の変化に適応して要求事項の一覧を更新した場合、④改善プロジェクトのチームは、直ちにCSWG と協議して、速やかにスコープの変更を検討し、CSWG の目標達成に寄与する。

N 課長は、これらの方針を M 氏に説明し、了承を得た上でCSWG に伝えてもらい、CS向上の目標達成に向けてお互いに協力することをCSWG と合意した。

[QCDに関するマネジメントプロセス]

N 課長は、表1 から、改善プロジェクトにおけるQCDに関するマネジメントプロセスを次のように定めた。

- ・改善プロジェクトは、要件ごとに、要件定義が済んだものから開発に着手してリリ

ースする方針なので、要件ごとにスケジュールを作成する。

- ・一つの要件を実現するために販売管理機能、顧客管理機能及び顧客チャネル機能の全ての改修を同時に実施する可能性がある。迅速に開発してリリースするには、構築プロジェクトとは異なり、要件ごとのチーム構成とするプロジェクト体制が必要と考え、可能な範囲で⑤この考えに基づいてメンバを選任する。
- ・リリースの可否を判定する総合テストでは、改善プロジェクトの考え方を踏まえて、⑥必ずリグレーションテストを実施し、ある観点で確認を行う。
- ・システムのリリース後に実施する CS 調査のタイミングで、CSWG が CS とリリースした要件の効果を分析し評価する際、⑦改善プロジェクトのチームは特にある効果について重点的に分析し評価して CSWG と共有する。

設問1 [L 社業務管理システム] の本文中の下線①について、N 課長が、改善プロジェクトのプロジェクト計画を作成するに当たって、プロジェクトの目的及び QCD に対する考え方の違いを整理した狙いは何か。35 字以内で述べよ。

設問2 [スコープ定義のマネジメントプロセス] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の下線②について、改善プロジェクトが追加する情報とは何か。20 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線③について、改善プロジェクトはどのような制約を考慮してスコープとする要件を決定するのか。20 字以内で述べよ。
- (3) 本文中の下線④について、N 課長は、改善プロジェクトが速やかにスコープの変更を検討することによって、CSWG の目標達成にどのようなことで寄与すると考えたのか。30 字以内で述べよ。

設問3 [QCD に関するマネジメントプロセス] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の下線⑤について、N 課長はどのようなメンバを選任することにしたのか。30 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線⑥について、N 課長が、総合テストで必ずリグレーションテストを実施して確認する観点とは何か。25 字以内で述べよ。
- (3) 本文中の下線⑦について、改善プロジェクトのチームが重点的に分析し評価する効果とは何か。30 字以内で述べよ。

問3 マルチベンダのシステム開発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。

A社は金融機関である。A社の融資業務の基幹システムは、ベンダのX社、Y社の両社が5年前に受託して構築し、その後両社で保守している。両社はIT業界では競合関係にあるが、ともにA社の大口取引先でもあるので、5年前の基幹システム構築プロジェクト（以下、構築プロジェクトという）では、A社社長の判断で構築範囲を分割して両社に委託し、システム開発をマルチベンダで行う方針とした。A社システム部は、構築プロジェクトの開始に当たり、X社、Y社それぞれが担当するシステム（以下、Xシステム、Yシステムという）の機能が基本的に独立するように分割し、それぞれのシステム内の接続機能を介して連携させることにした。構築プロジェクトの作業、役割分担及びベンダとの契約形態を表1に示す。

表1 構築プロジェクトの作業、役割分担及びベンダとの契約形態

作業	役割分担	ベンダとの契約形態
要件定義	A社が実施する。	－（契約なし）
基本設計	接続機能間の接続仕様は、両社と協議してA社が実施する。 接続仕様以外は、X社、Y社それぞれが実施し、A社が承認する。	準委任契約
実装	X社及びY社がシステム内の接続機能も含めてそれぞれ実施し、A社が検収する。	請負契約
連動テスト	A社が主体となり、A社、X社及びY社が実施し、A社が承認する。	準委任契約
受入テスト	A社が実施する。X社及びY社はA社を支援する。	準委任契約

注記 実装は、詳細設計、単体テストを含む製造及び各システム内の結合テストの工程に分かれる。連動テストは、両システム間の結合テスト及び総合テストの工程に分かれる。

A社は今年、新たなサービスを提供することになり、X社とY社に基幹システムの改修を委託することになった。この基幹システム改修プロジェクト（以下、改修プロジェクトという）のスポンサはA社のCIOであり、プロジェクトマネージャ（PM）はA社システム部のB課長である。B課長は新たなサービスの業務要件を両社に説明するとともに、両システムの機能分担を整理した。この整理の結果、それぞれのシステム内の接続機能を含めた仕様に変更が必要であり、構築プロジェクトと同様に両社の連携が必要なことが判明した。

〔構築プロジェクトのPMに確認した問題〕

B 課長は、改修プロジェクトの計画を作成するに当たり、構築プロジェクトのPMに、構築プロジェクトにおいて発生した問題について確認した。

(1) ステークホルダに関する問題

- ・ X社とY社がA社の大口取引先であることから、A社の経営陣にはX社派とY社派がいて、それぞれのベンダの開発の進め方に配慮したような要求や指示があり、プロジェクト推進上の阻害要因になった。
- ・ X社とY社の責任者は、自社の作業は管理していたが、両社に関わる共通の課題や調整事項への対応には積極的ではなかった。構築プロジェクトの振り返りで、両社の責任者から、他社の作業の内容は分からないので関与しづらいし、両社に関わることはA社が調整するものと考えていた、との意見があった。

(2) 作業の管理に関する問題

- ・ 実装は請負契約なので各社が定めたスケジュールで実施した。接続機能に関して、X社が詳細設計工程で生じた疑問をY社に確認したくても、Y社はまだ詳細設計工程を開始しておらず疑問が直ちに解消しないことがあった。また、Y社の詳細設計工程で、基本設計を受けて詳細な仕様を定め、A社に確認して了承を得たが、その前に了承されていたX社の詳細設計に修正が必要となることがあった。X社が既に製造工程を終了していた場合は、この修正を行うために手戻りが発生した。A社としては、両社の作業が円滑に進むような配慮があった方が良かったと考える。
- ・ 連動テストには、A社、X社及びY社の3社から多数のメンバが参加し、テストの項目、手順や実施日程の変更など、全メンバで多くの情報を共有する必要があった。これらの情報に関するコミュニケーションの方法としては、3社の責任者で整理して、各社の責任者から各社のメンバに伝達するルールであった。A社メンバへはA社メンバが利用しているWeb上の構築プロジェクト専用の掲示板機能を通じて速やかに伝達し、作業指示も行ったので認識を統一できたが、X社及びY社のメンバには情報の伝達遅れや認識相違によるミスが多発した。
- ・ 連動テスト前半で、接続機能に関する不具合が発生して進捗が遅れた。A社は、連動テストを中断し、A社の同席の下、両社の技術者で不具合の原因を調査して、両社の詳細設計の不整合に起因する不具合であることを発見した。この不整合は、

両社のそれぞれの作業及び A 社の検収で発見することは難しかった。その後両社で必要な対応を実施して連動テストは再開され、予定どおり完了した。

(3) 変更管理に関する問題

- ・ Y 社が、両システム間の結合テスト工程で、接続機能以外のある機能について、性能向上のために詳細設計を変更した。Y 社では、この変更は X システムとの接続機能の仕様には影響しないと考えて実施したが、実際は X システムと連携する処理に影響していた。その結果、X システムとの連動テストで不具合が発生し、対応に時間を要した。
- ・ 構築プロジェクトでは制度改正への対応が必要であった。制度の概略は実装着手前に公開されており、Y システムで対応する計画だった。Y 社は A 社の了承の下、制度改正の仕様を想定して開発していた。その後、連動テスト中に制度改正の詳細が確定したが、確定した仕様は想定と異なる点があり、A 社で検討した結果、X システムでも対応が必要なが判明した。急きよ X 社に要件の変更を依頼することにしたが、コンティンジェンシ予備費は既に一部を使っている、Y システムの制度改正対応分しか残っていなかった。X システムの対応分の予算は、上司を通して経営陣に掛け合って捻出したが、調整に時間を要した。

B 課長はこれらと同様の問題の発生を回避するような改修プロジェクトの計画を作成する必要があると考えた。

[ステークホルダに関する問題への対応]

B 課長は、改修プロジェクトの成功には、3 社で一体となったプロジェクト組織の構築と運営が必須であると考えた。

そこで B 課長は、社内については、①プロジェクトに対する経営陣からの要求や指示は CIO も出席する経営会議で決定し、CIO から B 課長に指示することを、CIO を通じて A 社経営会議に諮り、了承を取り付けてもらうことにした。一方、社外については、基幹システムの保守を行う中で、X 社と Y 社の間に信頼関係が築かれてきたと考え、構築プロジェクトで実施した週次での X 社及び Y 社との個別会議に加えて、改修プロジェクトでは、②3 社に関わる課題や調整事項の対応を迅速に進めることを目的に、B 課長と両社の責任者が出席する 3 社合同会議を隔週で開催することにした。

[作業の管理に関する問題への対応]

B 課長は、改修プロジェクトを進めるに当たり、作業、役割分担及びベンダとの契約形態、並びに Web 上のプロジェクト専用の掲示板機能を活用することは構築プロジェクトと同様とすることにした。その上で B 課長は、X 社及び Y 社から提示されたスケジュールを確認して、スケジュールに起因する問題を避けるために、③接続機能については実装の中でマイルストーンの設定を工夫することを考えた。また、B 課長は、連動テストでは、3 社の責任者で整理した 3 社で共有すべき周知事項については、X 社及び Y 社のメンバも Web 上の掲示板機能で参照可能とすることにした。ただし、④契約形態を考慮して、各社のメンバへの作業指示に該当するような事項は掲示板には掲載しないことにした。さらに、詳細設計の完了時及び完了以降の変更時には⑤ある活動を実施することで、後工程への不具合の流出を防ぐことにした。

[変更管理に関する問題への対応]

構築プロジェクトでは、連動テスト以降の設計の変更は、A 社と、変更を実施するベンダが出席する変更管理委員会での承認後に実施していた。B 課長は、改修プロジェクトでは、変更管理委員会には 3 社が出席し、⑥あることを確認する活動を追加することにした。さらに、B 課長は、構築プロジェクトにおいて発生した問題から想定されるリスクとは別に、マルチベンダにおける相互連携には想定外に発生するリスクがあると考えた。そこで、後者のリスクへの対応が予算の制約で遅れることのないように、⑦CIO に相談して、プロジェクト開始前に対策を決めることにした。

B 課長は、CIO の承認を得て、検討した改修プロジェクトのプロジェクト計画を両社のプロジェクト責任者に説明し、この計画に沿った契約とすることで合意を得た。

設問 1 [ステークホルダに関する問題への対応] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、B 課長が狙った効果は何か。35 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線②について、B 課長が狙った、ステークホルダマネジメントの観点での効果は何か。35 字以内で述べよ。

設問 2 [作業の管理に関する問題への対応] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の下線③について、B 課長は、接続機能について、実装の中でマイルストーンの設定をどのように工夫することにしたのか。25 字以内で述べよ。

(2) 本文中の下線④について、B 課長が各社のメンバへの作業指示に該当するような事項は掲示板には掲載しないことにしたのはなぜか。30 字以内で述べよ。

(3) 本文中の下線⑤について、B 課長が後工程への不具合の流出を防ぐために実施したある活動とは何か。35 字以内で述べよ。

設問3 [変更管理に関する問題への対応] について、(1), (2)に答えよ。

(1) 本文中の下線⑥について、B 課長が変更管理委員会で確認することにした内容とは何か。25 字以内で述べよ。

(2) 本文中の下線⑦について、B 課長が CIO に相談する対策とは何か。15 字以内で述べよ。

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、マスク
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。