

午後 I 試験

問 1

問 1 では、システム構築における外部設計の状況及び見通しの把握、問題が発生した場合の対処について出題した。ステークホルダとの合意形成における留意点、変更要望への対応の優先度を判断するために考慮すべき点については、おおむね理解されていた。

設問 2(2)では、一つの解答枠に複数の視点からの対策を列記している解答が見受けられた。その中には、列記された対策の視点が不適切であったり、矛盾する内容を列記していたりする解答も散見された。解答に当たっては、ポイントを整理して記述することを心がけてもらいたい。

設問 3(1)では、“レビューアの交代”や“体制強化”など、“当プロジェクト外の関係者との調整”と誤って解答した受験者が多かった。設問では、外部設計における当面の“作業順序の工夫”について問うていることをよく理解した上で解答してもらいたい。プロジェクトマネージャは、同一工程内で実施されている各作業の進捗状況を常に把握し、ある作業の実施順序の変更が、同一工程内の他の作業の進捗に及ぼす影響を考慮して、最適な作業計画を立案できる能力を身に付けてほしい。

問 2

問 2 では、プロジェクトの立て直しに際し、プロジェクトマネージャ (PM) は、いかに正しく状況を把握し問題点を洗い出すか、関係者との協力関係をどう築き、解決の方針をどう設定し、対応策の提案をどう行うかなどについて出題した。全体として、正答率は高かった。

設問 2(2)では、“社長同士の友人関係に気を使ったから”という人間関係からの解答が見られた。企業のトップが約束した内容を修正する方針を出すのであるから、事前の了承を得る必要がある点を理解してほしい。また、“R 社社長から説得してもらうため”という PM の責任を放棄するような解答も見られた。PM はプロジェクトの全責任をもち、自ら行動するという意識を、常にもってもらいたい。

設問 2(3)では、“2 チームのスケジュールが異なるから”というスケジュールの課題として捉えた解答が見られた。最も重要なステークホルダである H 社社長の要求に絞って約束を実現するための対策として捉えて解答してもらいたい。

設問 3 では、単純に“2 チームに分ける”という解答が散見された。業務管理レポートの要件定義が各部門の業務担当者任せで、収束していないことがこのプロジェクトの問題点であるので、その対策として取りまとめる責任者を選任してもらう必要があることを理解してもらいたい。

問 3

問 3 では、プロジェクト管理の基礎能力として、EVM (Earned Value Management) に関する基本的な知識、及びその前提である、WBS (Work Breakdown Structure) の作り方について出題した。正答率は高かった。

設問 2(1)では、“作業を漏れなく、重複なく洗い出すため”という WBS そのものの特性を答えた解答が多かった。EVM は WBS のワークパッケージ (WP) ごとにコストとスケジュールを積み上げて計画を設定し、WP ごとに実績と計画を対比して管理することが前提で、そのために WBS の策定が不可欠となっていることを理解してもらいたい。

設問 2(2)では、“進捗管理”という個別の管理項目を解答する例が見られた。プロジェクトの管理に関する全ての作業を、プロジェクト管理として、WBS のレベル 1 の項目として設定することが、WBS がプロジェクト作業全体を網羅する上で重要な考え方であることを理解してもらいたい。

設問 4(2)の帳票チームに対する指示として、“要員管理”、“着任時期の管理”などと誤って解答した受験者が多かった。追加要員がいても、WP が予定どおり完了し、その総時間が予定範囲内に収まれば、WP が完了した時点で SPI、CPI に影響しないということを理解してもらいたい。

#### 問 4

問 4 では、組込みシステム開発における結合テスト計画について出題した。プロジェクトの状態を適切に把握するためのデータ、メトリクスの基本は、おおむね正しく理解されていた。

設問 2(3)では、工程完了期日に遅れてしまうおそれがある開発チームが発生したときに、プロジェクトとして何を最優先するかを問うたが、“工程完了期日を守る”という誤った解答が多かった。設問で求めていた、工程完了期日に遅れてしまうおそれが明らかになったとき、具体的に最優先で実施すべきことを、踏み込んで解答してほしい。

設問 3 では、具体的なメトリクスの名称やその計算式、データの読取り方を問うたが、“累積の障害摘出数”の意図で“障害摘出数”を、また“工数”の意図で“時間”を用いたのではないかと推測される解答が多かった。データやメトリクスの活用において単位を誤ると、プロジェクトの状況を見誤ることにもつながる。適切な単位や計算式を用いてデータを収集し、評価する能力を身に付けてほしい。

なお、進捗<sup>ちよく</sup>や遵守<sup>じゆん</sup>など、PM として日常的に用いる言葉の誤字が非常に多かった。今後の改善を期待する。