

PM

令和7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、
〔問1，問3を選択した場合の例〕
はじめの2問について採点します。
 - (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 生成 AI を活用したシステムの開発・導入・運用・保守を行うプロジェクトの計画立案に関する次の記述を読んで、設問に答えよ。

Q 予備校では習熟度テストを実施して生徒の理解度を測定し、生徒自身に理解不足の箇所を認識させ、再学習をさせている。また、理解不足の箇所を中心に講師が個別指導を行い、生徒の理解度を高める仕組みを取り入れている。

習熟度テストには、生徒が自身の表現で解答を記述する問題がある。全ての講師が自身の担当する教材・領域におけるこのような問題の問題作成者となって、問題及び採点基準を作成し、採点専門のアルバイト（以下、採点者という）が採点基準を適用して答案を採点する。採点者は全ての答案の採点終了後、自身では採点基準の適用ができず採点できなかった答案を講師に引き渡す。講師は、採点基準をより適正なものにするための、採点基準を具体化したり解釈を付け加えたりする情報（以下、補足情報という）を追加して、採点者が採点できなかった答案の採点を確定する。近年、この補足情報を追加し採点を確定する作業が多発して作業負担が高まり、講師は個別指導の時間を十分に取れない状況になっている。

また、再学習及び個別指導は生徒の理解度を正確に測定することが前提となるので、適正な採点基準を作成すること、及び採点基準を理解し多数の答案に採点基準を適用できる採点の経験値の高い採点者を確保することによって、高い採点の信頼性を保つことが重要である。

講師からは、採点基準作成の経験値が低いと正確性が担保された適正な採点基準を作成することは難しいという意見がある。また、採点者から採点基準の適用ができない答案を引き渡される際に、採点基準をより適正なものにする補足情報の候補も併せて提示してもらえれば、それを参考に補足情報を追加できるので講師の作業負担を軽減できるという意見もある。しかしながら、アルバイトであり、採点基準作成の経験のない採点者に、補足情報の候補の提示は期待できないとの意見もある。採点者からは、採点基準が適正でない場合や自身の採点の経験値が低い場合は、採点基準の適用ができない答案が増えるとの意見がある。

以上から、Q 予備校の経営陣は生徒の理解度を高める仕組みを適切に運用するために、“高い採点の信頼性を保つこと”と“講師の作業負担を減らすこと”とを両立させることが課題であると考えている。

経営陣は、適正な採点基準の作成及び採点の支援に大規模言語モデル（Large Language Models）の生成 AI（以下、生成 AI という）を活用したシステムを導入することによって、これらの課題を解決でき、さらに、採点者を不要にできるのではないかと考え、システム部の R 課長と教務部の S 課長に生成 AI を活用したシステムの導入可能性を調査することを指示した。

〔生成 AI を活用したシステムの導入可能性の調査結果〕

R 課長と S 課長が、生成 AI を活用したシステムの導入支援ベンダー K 社のサポートを受けて調査した結果、次のことが分かった。

- ・過去の習熟度テストの問題と採点基準などから正確性・多様性・網羅性が担保された初期の学習データを用意して生成 AI に学習させると、生成 AI は生徒の答案などから採点基準をより適正なものにする補足情報を生成できる。
- ・講師がこの補足情報を精査の上追加することによって、生成 AI による採点は過去の採点と同等以上の採点の信頼性を保てる。
- ・システム稼働後にも新たな適切な学習データを用意して生成 AI に追加で学習させることによって、継続的に採点の信頼性を高められる。

R 課長と S 課長から報告を受けた経営陣は、生成 AI の導入に前向きであった。ただし、一部の役員は、高い採点の信頼性を保てなくなるような事態が起きると、生徒の理解度を高められないだけでなく、Q 予備校を信頼できなくなった生徒が退校することを懸念し、生成 AI の導入は時期尚早という意見であった。また多くの講師は、採点基準をより適正なものにする補足情報を生成したり、過去の採点と同等以上の採点の信頼性を保てたりする生成 AI の効果に納得していないので、今のやり方に固執する可能性がある。

この調査結果を受けて Q 予備校は、①採点の信頼性を過去の採点と同等以上にすること、及び講師の作業負担をこれまでより軽減することをプロジェクト目標として、K 社のサポートを受け、生成 AI を活用した補足情報作成や採点を支援するシステム（以下、採点支援システムという）の開発・導入・運用・保守を行うプロジェクト（以下、本プロジェクトという）の立ち上げを決定した。プロジェクトマネージャ（PM）に任命された R 課長は、経営陣の懸念を払拭し、目標の達成を目指すプロジェクト計画の作成に着手した。

〔プロジェクト計画の作成方針〕

R 課長は調査結果から、本プロジェクトは生成 AI を活用する点で、Q 予備校でこれまで主だった SaaS 導入プロジェクトとは、作業の内容や進め方などに大きな違いがあると考えた。そこで、プロジェクト計画の作成に先立ち、K 社のサポートも受けてプロジェクトに関わる各プロセスにおける作業の違いを表 1 にまとめた。

表 1 プロジェクトに関わる各プロセスにおける作業の違い

プロセス	Q 予備校の SaaS 導入プロジェクト	本プロジェクト
開発・導入プロセス	既存システムから抽出したデータをマスターデータとして移行する。現新一致テストなどを通じて出力の正しさを確認する。	初期の学習データを用意し、K 社が生成 AI に学習させ、採点処理などの機能・非機能品質（以下、処理品質という）を向上させる。処理品質を向上させるために、学習データの正確性・多様性・網羅性を担保する。網羅性の担保に関しては、網羅性が不足する領域の学習データの追加も行う。
運用・保守プロセス	業務要求の変更に対応し、新たなロジックを追加したり、マスターデータを変更したりする。	正確性・多様性・網羅性が担保された新たな学習データを用意し、生成 AI に追加で学習させ、継続的に処理品質を向上させる。

R 課長は、これまでの Q 予備校の SaaS 導入プロジェクトの計画を参照しつつ、プロジェクトに関わる作業の違いと生成 AI の導入可能性の調査結果を踏まえて、プロジェクト計画を次の方針で作成することにした。

- ・開発・導入プロセスでは、採点基準作成の経験値の高い講師が、習熟度テストの問題と採点基準、補足情報、答案、採点結果から生成 AI に学習させる初期の学習データを用意する。
- ・その上で、開発・導入プロセスでは、K 社が初期の学習データを生成 AI に学習させることによって、処理品質を一定以上に向上させる。その後、全ての講師が参加する効果検証テストを実施する。具体的には、補足情報を精査の上追加することによって、過去の採点と同等以上の採点の信頼性になるかどうかの検証を行う。
- ・効果検証テストでは、講師の作業負荷軽減の効果も検証する。
- ・システム稼働後も、継続的に採点の信頼性を高められるように、全ての講師が関わる体制となる運用・保守プロセスを設計する。具体的には、全ての講師が、正確性を担保した新たな学習データを用意し、生成 AI に追加で学習させる。
- ・プロジェクト目標の達成見通しを経営陣に適宜報告する。

〔プロジェクト目標の達成に向けたリスク対策〕

R 課長は、K 社のサポートを受けて、プロジェクト目標の達成に関わる次に示すリスクを特定し、リスク対応策を検討した。

- (1) 採点の信頼性を過去の採点と同等以上にできない、又は、継続的に高められないリスク

初期の学習データの用意が不十分だった場合は、最新の入試問題に対応する習熟度テストの問題などに対して、採点基準をより適正なものにする補足情報を生成できず、プロジェクトの目標である採点の信頼性を過去の採点と同等以上にすることが達成できないリスクがある。本リスクへの対策として、初期の学習データを用意する際に、教材に含まれるキーワード集や最新の入試問題などの記述例を分析し、習熟度テストの問題と採点基準、補足情報などでは不足する用語や記述スタイルも学習データとして生成 AI に学習させることにした。

また、システム稼働後に新たな適切な学習データを追加で学習させられず、継続的に採点の信頼性を高めることができないリスクがある。R 課長は、本リスクへの対策として、運用・保守プロセスで、生成 AI に追加で学習させる学習データとして、毎回の習熟度テストの問題と採点基準、補足情報、答案、採点結果が利用可能と考えた。

- (2) 講師の作業負担をこれまでよりも軽減することができないリスク

R 課長は、採点基準をより適正なものにする補足情報を生成したり、過去の採点と同等以上の採点の信頼性を保てたりする生成 AI の効果に納得していない講師は、プロジェクトの目標である作業負担軽減が達成できないリスクがあると考えた。R 課長は、本リスクへの対策として、効果検証テストにおける講師の作業負担軽減の効果の検証において、採点支援システムが提供する、生徒の答案などから補足情報を作成する機能を重点対象とし、生成された補足情報の正しさや、補足情報が提示されることによる自身の作業負担の軽減を実感してもらうことにした。

設問 1 〔生成 AI を活用したシステムの導入可能性の調査結果〕について、本文中の下線①のプロジェクト目標を定めたのは、Q 予備校としてどのような効果を狙うためか。プロジェクトがもたらす成果の観点から 20 字以内で答えよ。

設問 2 〔プロジェクト計画の作成方針〕について答えよ。

- (1) R 課長が、プロジェクト計画の作成に先立ち、表 1 にプロジェクトに関わる各プロセスにおける作業の違いをまとめた目的は何か。35 字以内で答えよ。
- (2) R 課長が、開発・導入プロセスで、初期の学習データを用意する担当者を採点基準作成の経験値の高い講師とする目的は何か。20 字以内で答えよ。
- (3) R 課長が、効果検証テストに、一部ではなく全ての講師に参加してもらう狙いは何か。運用・保守プロセスに関するものを 35 字以内で答えよ。
- (4) R 課長が、プロジェクト目標の達成見通しを経営陣に適宜報告する狙いは何か。35 字以内で答えよ。

設問3 [プロジェクト目標の達成に向けたリスク対策]について答えよ。

- (1) R 課長が、最新の入試問題への対応などに向け、習熟度テストの問題と採点基準、補足情報などでは不足する用語や記述スタイルを学習データとして生成 AI に学習させることによって、どのような効果を狙ったのか。30 字以内で答えよ。
- (2) R 課長が、継続的に採点の信頼性を高めるために、生成 AI に追加で学習させる学習データとして、毎回の習熟度テストの問題と採点基準、補足情報、答案、採点結果が利用可能と考えた理由は何か。30 字以内で答えよ。
- (3) R 課長が、生成 AI の効果に納得していない講師が、作業負荷軽減を達成できないリスクがあると考えたのはなぜか。生成された補足情報の正しさや作業負荷の軽減を実感させる対策を取ったことを踏まえ、その理由を 25 字以内で答えよ。

問2 製薬会社における CRM 刷新プロジェクトに関する次の記述を読んで、設問に答えよ。

I 社は製薬会社である。全国に営業所が展開されており、営業担当者が、医療機関に向けて営業活動を行っている。競合他社において、営業活動でのコンプライアンス上の問題に起因して経営状況が悪化したことを受けて、I 社の経営層と営業部門の営業管理部は、コンプライアンスをより一層強化する方針を打ち出した。I 社の CRM システムについても、この方針に沿って見直すこととなった。I 社の現行の CRM システム（以下、現 CRM という）は、長年のシステム改修によって保守性が低下しており、このままでは法改正へ対応するための迅速かつ適切なシステム改修ができなくなる。そこで、I 社の経営層は、新たな CRM システムを導入するプロジェクト（以下、本プロジェクトという）を立ち上げることを決定し、情報システム部の J 課長をプロジェクトマネージャ（PM）に任命した。

新しく導入する CRM システム（以下、新 CRM という）には、V 社の SaaS を採用することになった。V 社の SaaS は、年に 3 回の標準機能の拡充・改善によって、導入企業からの改善要求を積極的に採り入れており、また法改正への対応も確実にやっている。これらの特長が I 社の経営層から評価された。ただし、標準機能をカスタマイズした場合、カスタマイズ部分については、拡充・改善の対象から外れるので、V 社の SaaS の特長を生かせない。そこで I 社は、V 社の SaaS の標準機能をカスタマイズせずに導入する方針を決定した。

〔ステークホルダの特定〕

J 課長は次のように本プロジェクトのステークホルダを特定した。

- ・プロジェクトオーナーは、営業部門を統括する K 役員である。
- ・利用部門責任者は、営業管理部の L 部長である。営業管理部には、L 部長以下営業経験者が配属されており、営業系システムの企画や営業施策の進捗管理のほかに、営業部門のコンプライアンスの遵守状況の監視なども行っている。
- ・要件定義の担当者は、全国の各営業所から選出された営業担当者である。
- ・営業活動でのシステム利用方法をまとめた営業担当者向けのマニュアル（以下、教育マニュアルという）作成や問合せの受け付けと回答（以下、QA という）対応の主担当は、営業管理部の M 氏である。I 社では、システムリリース前に、営業管理

部が教育マニュアルを用いて営業所の営業担当者へトレーニングを実施する。

- ・現 CRM 及び基幹システムの開発・保守ベンダーは W 社である。新 CRM 導入によって W 社の開発・保守の範囲は縮小することになる。本プロジェクトで重要な作業となる現 CRM から新 CRM へのデータ移行には W 社の協力が必要になる。現 CRM 及び基幹システムの開発・保守責任者は W 社の X 主任である。

〔K 役員からの指示〕

J 課長は K 役員から、以前、I 社のほかの営業系システムに SaaS を導入した際のような失敗を繰り返さないように指示された。

- ・I 社の営業活動への適合の観点での事前検討を行わずに、要件定義で、SaaS ベンダーに標準機能をそのまま説明してもらったところ、営業担当者から“このシステムは使えない”との不満の声があがり、紛糾して進捗が大幅に遅延した。
- ・営業管理部の担当者が営業系システムについての理解に時間を要したことによって教育マニュアルの完成が遅れ、営業所の営業担当者へのトレーニングの開始も遅れた。
- ・全国の営業所からの、営業系システムの利用方法に関する大量の問合せに営業管理部が対応しきれず、営業系システムの利用に支障が出た。

〔ステークホルダマネジメント〕

J 課長は、K 役員の指示を踏まえた本プロジェクトの計画策定のため、表 1 に示すように、本プロジェクトの主要ステークホルダの影響度と関与度を特定した。

表 1 主要ステークホルダの影響度と関与度

ステークホルダ	所属	役割	影響度	関与度
K 役員	経営層	プロジェクトオーナー	高	中立
L 部長	営業管理部	利用部門責任者	中	支持
営業担当者	各営業所	要件定義	中	抵抗
M 氏	営業管理部	教育マニュアル作成・QA 対応	低	支持
X 主任	W 社	現 CRM 及び基幹システムの開発・保守責任者	中	中立

J 課長は、表 1 の影響度と関与度から、関与度が“支持”ではないステークホルダへの対応を次のとおりとした。

- ・ K 役員は、コンプライアンスの重要性と、新 CRM の標準機能をカスタマイズせずに利用する必要性を理解している。一方で、標準機能をカスタマイズせずに利用する方針では営業活動の柔軟さ、俊敏さが損なわれるのではないかと懸念している。① J 課長は、まずは K 役員への対応を優先する必要があると考えた。そこで、K 役員に対して、②本プロジェクトでは標準機能のカスタマイズは実施しないが、今後、カスタマイズしたい内容を標準機能として実現するように V 社に改善要求を出していくことを説明し、K 役員に納得してもらうことから取り組むこととした。
- ・ 営業担当者は、新 CRM の導入の目的がコンプライアンスのより一層の強化であることは理解しているが、標準機能をカスタマイズせずに利用する方針では、営業活動の柔軟性が確保できず、支障を来すのではないかと不信感をもっている。本プロジェクトを円滑に進捗させるためには、営業担当者の関与度を“抵抗”から“支持”に、少なくとも“中立”に変える必要がある。
- ・ W 社の X 主任の関与度は、取引先である I 社に対して“抵抗”ではないが、“支持”でもない。J 課長は、情報システム部長の承認を得た上で、③X 主任の関与度を“支持”に変えるため、開発が計画されている機能の開発・保守を W 社に委託する意向であることを、X 主任に伝えた。なお、開発が計画されている機能とは、新 CRM で取得できる営業活動や販売活動の情報を、基幹システムの情報と併せて基幹システムで分析するものである。

〔コミュニケーション計画の作成〕

J 課長は、次のとおり本プロジェクトのコミュニケーション計画を作成して、主要ステークホルダの了承を得た。

(1) ワークショップ

要件定義の中で、新 CRM の対象機能単位に、V 社がデモ環境を用いて要件の確認を行うワークショップを開催する。L 部長、営業担当者、M 氏、V 社プロジェクト責任者及び V 社導入担当者に参加してもらう。J 課長は、営業担当者に対して、不明な点は納得できるまで V 社に質問するように指示する。また、M 氏には、その際に QA 対応集を作成するように指示する。この活動を通じて営業担当者の QA 対応力

を高めて、システムリリース直後の全国の営業所からの問合せが集中する期間には、④本プロジェクトに参加する営業担当者にも、所属する営業所での QA 対応を担当させることについて、K 役員の承認を得た。

(2) ワークショップの事前検討会

ワークショップの開催前に、次のような、事前検討会を実施する。

- ・ ⑤L 部長、M 氏、V 社プロジェクト責任者及び V 社導入担当者に出席してもらう。
- ・ 本プロジェクトを円滑に進捗させるために、⑥新 CRM の標準機能の範囲内でパラメータ設定を工夫することによって、営業活動の柔軟性を確保できるか検討する。
- ・ パラメータ設定を工夫するだけでは十分な対応ができない場合は、V 社に対する今後の標準機能への改善要求として整理し、K 役員に報告する。

⑦J 課長は、M 氏に対して、以降のスケジュールに影響が出ないように、ワークショップと事前検討会の機会を通じて新 CRM の理解を深めておくように指示する。

(3) 情報共有会

V 社プロジェクト責任者及び V 社導入担当者、W 社の X 主任に出席してもらい、J 課長が主催する。⑧本プロジェクトにおける重要な作業のために、適切なタイミングで情報共有会を実施する。

設問 1 「ステークホルダマネジメント」について答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、J 課長が、K 役員への対応を優先した理由は何か。
20 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線②について、J 課長が、K 役員の関与度を“支持”に変えるためにこのような説明をした理由は何か。ステークホルダマネジメントの観点で、
45 字以内で答えよ。
- (3) 本文中の下線③について、J 課長は、このような説明によって、X 主任に何を理解してもらおうとしたか。W 社のビジネスの観点で 35 字以内で答えよ。

設問 2 「コミュニケーション計画の作成」について答えよ。

- (1) 本文中の下線④について、J 課長は、本プロジェクトに参加する営業担当者にも QA 対応を担当してもらうことによって、どのような効果を期待したか。
30 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線⑤について、J 課長が、V 社プロジェクト責任者及び V 社導入

担当者に出席してもらうことにした目的は何か。40 字以内で答えよ。

(3) 本文中の下線⑥について、本プロジェクトを円滑に進捗させるために、このような対応によって避けようとしたリスクは何か。25 字以内で答えよ。

(4) 本文中の下線⑦について、J 課長が、M 氏にこのような指示をする目的は何か。25 字以内で答えよ。

(5) 本文中の下線⑧について、J 課長が、本プロジェクトでの重要な作業を考慮して V 社と W 社間の情報共有会を実施することにした目的は何か。25 字以内で答えよ。

問3 プロジェクト実施中の計画変更に関する次の記述を読んで、設問に答えよ。

商品取引事業を行っているA社の取引管理システムは、来年4月末にハードウェアの保守期限切れを迎える。そこで、A社では、ハードウェアの更改に合わせて取引管理システムを改修し、来年3月末にリリースするプロジェクト（以下、本プロジェクトという）を実施している。7月初めの現時点では、7月末の要件定義完了に向けて、計画どおり活動を進めている状況である。

本プロジェクトの開発メンバーは、現行の取引管理システムの開発担当者が中心であり、A社システム部の課長であるB氏が本プロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）である。B氏は、以前は業務部門に所属しており、取引管理システムの過去の改修で、要件確定後に顧客の利便性向上という顧客価値の創出につながる機能の要件変更をシステム部に要求したことがあった。しかしながら、業務部門から定量的な効果の提示がなかったため、システム部は対応がリリース時期に間に合わないことを懸念し、要件変更を受け入れなかったことから、顧客価値の創出が実現できなかった。このような経緯があり、業務部門は顧客価値の創出を実現するシステム開発を行うために、システム部内にも顧客価値の創出を考えられる組織風土を醸成していく必要があると考えた。その一環として、昨年度B氏をシステム部に異動させた。

〔法改正への対応〕

来年4月初めから施行される商品取引に関わる法改正の内容が、本年6月末に公開された。法改正の内容は二つあり、一つは、商品取引に関わる本人確認の扱いを厳格化するもの（以下、規制強化という）で、全ての取引事業者は来年4月初めから遵守しなければならない。もう一つは、現在規制されている一部の決済方法を可能とするもの（以下、規制緩和という）で、取引事業者の判断で来年4月初め以降の任意の時期に導入できる。この規制緩和は、A社の顧客価値の創出につながるものである。A社経営層は、必要な追加予算は妥当性を評価して承認することを前提に、4月初めのハードウェアの更改に対応する取引管理システムの改修と規制強化への対応は必達とすること、規制緩和にも極力早期に対応することをシステム部に指示した。

システム部のC部長は、本プロジェクトのリリース時期と法改正への対応が同一時期となること、及び法改正の影響を受けるシステムは取引管理システムであることが

ら、法改正への対応を本プロジェクトの要件に追加することにした。システム部には、システム障害の防止や期限厳守などの“QCD 遵守”の方針があり、C 部長はこの方針に沿った計画変更の検討を B 氏に指示した。B 氏が影響を調査したところ、規制強化への対応は、機能の一部を制限することで実現できるので、現在の本プロジェクトの開発メンバーの稼働が増えてコスト増にはなるが、追加予算が承認されれば QCD を遵守して対応できる見通しとなった。一方で、規制緩和への対応は、A 社の顧客価値の創出につながるものではあるが、現在の本プロジェクトの開発メンバーだけでは対応できず、特に業務部門の協力が不可欠である。B 氏は検討結果を報告し、C 部長は、“現状では規制強化への対応までを計画変更の対象とすべき”との認識を示した。

C 部長への報告後、業務部門の役員であり、B 氏の元上司だった D 常務から B 氏に連絡があり、他社に先行して規制緩和へ対応し、顧客の利便性向上を実現することが顧客価値の創出に必要であり、十分な追加予算の承認を受けて法改正の施行時期に対応すべきであるとの思いが伝えられた。D 常務の話を受けて B 氏は、規制緩和への対応は、業務部門が重視する顧客価値の創出につながるものと理解したが、C 部長による規制緩和への対応を含む計画変更の了承が必要である。B 氏は、システム部での検討状況を D 常務に報告した上で、業務部門の目指すシステム開発を実現する好機と捉えて、D 常務に次の事項の検討を依頼した。

- ・規制緩和への対応の追加予算の確保について、経営会議での承認を得るために、① 業務部門に、ある事項の実施を指示してもらいたい。
- ・顧客価値の創出は本プロジェクトの開発メンバーだけでは実現できないので、新たに業務部門のメンバーが主体的にプロジェクトへ参加して、② 顧客価値の創出に必要な役割を果たすように動機付けしてもらいたい。
- ・プロジェクトの責任者として、D 常務にプロジェクトオーナーになってもらいたい。

〔プロジェクトの計画変更〕

B 氏は、③ 本プロジェクトの目標には、これまでシステム部が重視していた QCD 遵守の目標だけではなく、業務部門が重視する目標も含める必要があると C 部長に提案した。C 部長もこの提案に理解を示したものの、“業務部門の重視する目標の達成は、業務部門がプロジェクトの責任部署となり、その下でシステム部が QCD を遵守する責任分担でなければ難しい”との意見だった。そこで B 氏は、規制緩和への対応を含め

た計画変更をするに当たり、先の依頼事項への対応も含めて、④D 常務がプロジェクトオーナーとなって業務部門が責任をもつことを、D 常務から C 部長に説明してもらい、概算で十分な予備費を含む追加予算を見積もって D 常務に報告した。

D 常務は、法改正の施行時期に合わせて規制緩和に対応することを目標に本プロジェクトの計画を変更することを、追加予算とその費用対効果を含めて経営会議で説明し、承認を得た。これを受けて、B 氏は本プロジェクトの計画変更の検討に着手した。

[スケジュールの作成とリスクへの対応]

B 氏は、業務部門からも新たなメンバーがプロジェクトに参加し、業務部門としての役割を果たす意思があることを確認した。B 氏は、取引管理システムのハードウェアの更改対応の改修、規制強化への対応、及び規制緩和への対応に関して、取引管理システムのハードウェアの更改対応の改修と規制強化への対応の開発スコープ（以下、スコープ S という）と、規制緩和への対応の開発スコープ（以下、スコープ T という）を定義した。その上で、スコープ S とスコープ T の開発を並行して進めることにした。スコープ S のうちスコープ T の開発の影響を受けると考えられる部分を検討した上で、影響を受けないと考えられる部分の開発を先行して進めるスケジュールを作成したが、現在の開発メンバーで対応できる作業量には収まらず、法改正の施行時期に合わせたリリースの見通しが立たなかった。

そこで、スケジュール短縮策として、作成したスケジュールのクリティカルパス上のタスクに追加のメンバーを投入することによって、法改正の施行時期に合わせてリリースするスケジュールを検討した。また、C 部長から、各タスクの担当者に作業期間を見積もらせると、担当者はタスクを確実に完了させようとして、作業期間にバッファを多く見込みがちなので、注意してバッファを管理しスケジュールを見直すようにとのアドバイスがあった。

B 氏は、十分な追加予算がありコスト増となるリスクには対応できるので、このスケジュールで作業を実施する際のコスト増以外のリスクを特定し、対応策を検討した。まず、⑤スコープ S のうちスコープ T の開発の影響を受けないと考えられる部分の開発を先行して進めることに起因するリスクを特定した。次に、スケジュール短縮策において、⑥プロジェクトメンバーを追加することに起因するリスクを特定した。その上で、B 氏は、進捗遅延のリスクへの対応策としてスケジュールバッファを設定する

ことにしたが、C 部長からのアドバイスを受けて、⑦スケジュールバッファの設定方法を工夫した。さらに、これらの対応策を実行しても⑧スコープ T の開発がスケジュールどおりに進まない場合に備えたコンティンジェンシー計画を作成して、D 常務と合意することにした。B 氏は、これらの計画を C 部長に説明し、さらに、プロジェクトオーナーである D 常務の了承を得て、プロジェクト計画を変更した。

設問 1 「法改正への対応」について答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、B 氏が、D 常務から業務部門に実施を指示してもらいたいと考えた事項は何か。25 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線②について、B 氏が、D 常務から動機付けしてもらいたいと考えた、顧客価値の創出に必要な業務部門のメンバーが果たす役割は何か。25 字以内で答えよ。

設問 2 「プロジェクトの計画変更」について答えよ。

- (1) 本文中の下線③について、B 氏が、本プロジェクトの目標には、これまでシステム部が重視していた QCD 遵守の目標だけではなく、業務部門が重視する目標も含める必要があると C 部長に提案した狙いは何か。35 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線④について、B 氏が、D 常務がプロジェクトオーナーとなって業務部門が責任をもつことを、D 常務から C 部長に説明してもらった狙いは何か。30 字以内で答えよ。

設問 3 「スケジュールの作成とリスクへの対応」について答えよ。

- (1) 本文中の下線⑤について、B 氏が特定した、スコープ S のうちスコープ T の開発の影響を受けないと考えられる部分の開発を先行して進めることに起因するリスクは何か。20 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線⑥について、B 氏が特定した、プロジェクトメンバーを追加することに起因するリスクは何か。25 字以内で答えよ。
- (3) 本文中の下線⑦について、B 氏は、スケジュールバッファの設定方法をどのように工夫したのか。35 字以内で答えよ。
- (4) 本文中の下線⑧について、B 氏が、対応策を実行してもスコープ T の開発がスケジュールどおりに進まない場合に備えて D 常務と合意するコンティンジェンシー計画とはどのようなものか。30 字以内で答えよ。

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、次のものに限ります。
- 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、TM 及び [®] を明記していません。