

■ 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 問を選択して解答します。問 1 は人材派遣業における人材管理システムの刷新に際して、プロジェクトメンバー編成、要件調整に関してのマネジメント力を問う問題、問 2 はスポーツ小売店が、DX の取組の一つとして、スマホアプリを開発し、そこから得られるデータを利用し継続的な改善を行っていきけるようにするというプロジェクトにおけるチームビルディングに関する問題、問 3 は製造業の生産管理システムの再構築案件を受託するに際して、自社内で不足する稼働や特定スキル要素を外部調達する際に考慮すべきことは何かを問う問題でした。このように、様々な業種やテーマ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の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場所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、設問で問われていないことを答えているもの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 人材管理システムの構築

【採点基準】

[設問 1]

解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 8 点。

[設問 2]

解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば各 10 点。

[設問 3]

解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 7 点。

[設問 4]

メンバー：解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 5 点。

理由：解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 10 点。

【講評】

人材派遣業における人材管理システムの刷新に際して、プロジェクトメンバー編成、要件調整に関してのマネジメント力を問う問題です。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、登場人物（会社）や業務の流れ、背景を俯瞰して解答を行う必要があるため、今回の三つの問題の中では一番難易度が高かったのではと思います。

設問 1

情報システム部門からの要員追加が必要と考えた目的を問うものですが、一般に要員追加は、稼働かスキル要素の不足を補うものなので、一般的な表現で、「T 社のプロジェクト体制の中でスキルが不足しているため」と、どんなスキルを期待したかを記述できていない解答や、「なぜ、情報システム部門からなのか？」が明示的に記述できていない解答は不十分です。減点し 4 点としました。また、「情報が增加するから」という状況を記述しただけの解答は不正解としています。

設問 2

営業部門に派遣スタッフ検索を直接させることが難しいと考えた理由を問う問題ですが、問題文からは現状の運用を考えると、入力情報を基準書など業務課の経験値を含めて必要な情報に変換していること、候補者の抽出には選択支援ツールを利用しているということが記載されているので、この二つを挙げている解答も多かったです。これはこれで正しいですが、個人情報扱うシステムにおいて入力情報の公開範囲を不必要に広げることは大きなセキュリティリスクを生むことになり、この要素を外すことはできません。従って、基準書、ツ

ルの観点を二つの理由とした解答は合わせて一つの正答（5点+5点=10点）としました。

設問 3

一般的な変更管理の考え方なので解答は容易だったと思いますし、正答が多いです。「完了した要件への影響」を明示できていない解答は不正解としています。

設問 4

メンバーに関しては、「社外」というキーワードからは選択肢が限られるので解答は容易だったと思います。理由に関しては、刷新によって投入量が増える新システムの利用者（データ登録者）としての意見、評価が得られるといった意図が表現されていれば正答としました。

問2 アプリ開発プロジェクトのチームビルディング

【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 6 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 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。
- (4) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 7 点。

【講評】

スポーツ小売店が、DX の取組の一つとして、顧客との関係性を強化しブランディングの増強に繋げていくためのスマホアプリを開発し、そこから得られるデータを利用し継続的な改善を行っていけるようにするというプロジェクトにおけるチームビルディングに関する問題です。DX、小売業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

(1) データ分析チームからもプロジェクトにメンバーを参加させる目的は何かという問題ですが、問題文にある、これまでのデータ分析チームの社内での位置付けを考えると、単にデータ活用のスキルを求めるといった解答では不十分です。メンバー間の「連携」といったチームビルディングに関する記述がないものは不正解としました。また、「データ分析チームのメンバーが」という主語がない解答は減点し 3 点としました。

(2) 下線②に続いて出てくる「内製化を進め」という

施策が、経営層からの要求の中の何に対応するのかがポイントになりますが、問題文で提示された三つの要求の中の 2 番目であることは容易に判断できたのではと思います。当該箇所には、「改善対策を迅速に適用し～顧客体験価値を継続的に向上できるように」と記載されていますが、最初の「迅速に適用」だけを記述し「継続的に向上」を表現していないものがありました。後者の方がキーワードとして重要ですので、「継続的に」が表現されていない解答は、減点し 3 点としました。

設問 2

(1) J 氏から説明してもらってどんなチームの状態になって欲しいのかは理解されていると感じましたが、ここでは「J 氏から」ということについて最も重要な狙いを記述する必要があります。「経営層の（会社の）意志として」ということを明示的に記述していない解答は減点し 2 点としました。

(2) 「お互いが初対面となるメンバーが多く」という表現から容易に想像が可能だったと思います。このチームメンバー間の関係性を良くするという意図の記載は全て正答としました。

設問 3

(1) 今では一般的に使われる心理的安全性ですが、意味があっていれば正答としました。ただし、「チームの中で」「メンバー間で」といった「場」の表現がなく、単に「(個として) 正直に言える」といった解答は減点し 3 点としました。

(2) 個々人が能力を最大限に発揮でき、チームとして自律的に最大の価値を生み出すことができるといった意図が表現されていれば正答としました。単に「助け合う」といった行動だけを記載している解答は不正解としました。

(3) J 氏からの指示が何かみつければ、そのまま解答に繋がれると思います。リーダー育成ということが表現されていれば正答としました。

(4) 下線⑧の直前に「経営層の迅速な意思決定を目的とした」という記述があるので、容易に解答記述ができたと思います。ただし、意思決定事項には様々な要素があると思いますが、「予算やスケジュールの変更についての意思決定を」といった表現で意思決定項目を限定的に記載している解答がありました。そのような解答は減点し 4 点としました。

問3 プロジェクトの調達管理

【採点基準】

[設問 1]

- (1) 意義: 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば 5

点。

文書化の目的：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。

[設問 2]

a：解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば4点。

作業の内容：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5点。

(2) 解答例の趣旨に沿って適切な解答であれば5点。

[設問 4]

(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。

【講評】

受託した開発案件の中で、自社内で不足する稼働や特定スキル要素を外部調達する際に考慮すべきことは何かを問う問題です。コンプライアンスが厳しく問われる時代になってきていますので、実際のプロジェクト運営で調達業務を行っている人には、背景が理解しやすく、高得点が狙える問題だと思います。

設問 1

(1) 意義に関しては、問題文の記述もそうですし、一般的な知識からも容易に正解が分かると思います。意味があっても、ここでキーワードとなる「客観的」という言葉を使っていない解答は減点し3点としました。目的ですが、直接的な記述は問題文にありませんが、正答を導くことは容易だと思います。解答の中で「今回の選定」だけを観点にしたものがありました。監査対応なども考慮した「証拠/根拠を残す」といった記述がない解答は減点し3点としました。

(2) 発注側として調達する一番の狙いを問うものです。問題文から「ユーザーインターフェースが優れた」というところがポイントだと容易に気がつくことができますが、「評価項目」という点では優れたユーザーインターフェースの「デザイン力/設計力をもつこと」といった記述がない解答は減点し3点としました。その他、セキュリティ遵守や、納期厳守のような調達上一般的なものは不正解とします。

設問 2

aは、スケジュール上の作業は何かを問うものですが、問題文を丁寧に読めばそのままの表現があるので正答率も高かったです。意味はあっているものの問題文にある「プロトタイプ」という言葉を使っていない解答は減点し2点としました。作業の内容ですが、作業名から自明な感じはしますが、「プロトタイプ」をする目的/対

象をどう捉えているかを問うています。対象を「拡張機能」としている解答もありますが、拡張機能の中で、最もリスクが高いと考えているのは「通信インターフェース機能」であり、この絞り込み記述ができていないため不正解としました。

設問 3

(1) U社の管理者に委託した目的を問うものですが、問題文にQ課長が作業を通して「プロジェクトマネジメントの実力は、ほぼ満足できるものであると評価」という記述があるように「評価のため」という記述がない解答は不正解となります。

(2) どんなリスクを想定したかという問いですが、問題文から容易に正答に気がつくと思います。「取引実績のない」ところがポイントになりますので、単に「X社の管理負荷が高まる」とだけ記述し、「取引実績のない」「新規の」という記述がない解答は減点し3点としました。

設問 4

(1) テスト工程の管理項目として一般的なものなので正答率が高かったのですが、検出した欠陥数の報告だけで「解消した欠陥数(未解消欠陥数)」の記述がないものもありました。発生した故障が未解消のまま残っている状態であれば、テスト進捗にもすぐに影響がでますので、セットで見ておく必要があります。欠陥数だけで解消した欠陥数の記述がない解答は減点し3点としました。

(2) ポイントとしては、以下の2点があります。定性的な評価を行うと、自ずとその工程だけを見ての評価にならないので、定性的な評価のことだけを記述し、「その工程だけではなく」というところを明示的に記述していない解答もありました。二つのポイントをきちんと掴んでいることを採点者に分かりやすく伝えることが必要だと思いますので、減点し3点としました。

- ・定量的評価だけで定性的な評価がない。
- ・その工程「だけ」で評価という。

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い場合は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