

プロジェクトマネージャ 講評

【総評】

今回も、プロジェクトマネジメントに関する体系だった知識と経験が求められるマネジメント色の濃い問題構成になっていました。

午前Ⅱ試験では、前回変化した分野別の出題数があるまま継続されていました。また、システム開発技術やソフトウェア開発管理技術、法務、セキュリティの分野で新規問題の割合が高くなっていったことも、今回の試験の特徴といえるでしょう。午後Ⅰ試験では、令和3年に初めて登場して以来、継続している顧客体験価値(UX)に重点を置いた問題、プロジェクトマネジメントの方法(PMM)を主題とする問題、前回の午後Ⅱ試験のテーマであった修整(テラリング)がテーマの問題が出題されました。

逆に、午後Ⅱ試験ではコストのマネジメントと前回や前々回の午後Ⅰ試験で扱われていたリーダーシップについての問題が出題されていました。

【午前Ⅱ】

今回の午前Ⅱ試験では、前回変動した分野ごとの出題数が、そのまま継続されていました。プロジェクトマネジメント分野の出題数が12問、システム開発技術とソフトウェア開発管理技術の2分野で5問、セキュリティ分野から3問、サービスマネジメント、法務から2問ずつ、システム企画から1問の出題です。

プロジェクトマネジメント分野の12問中、プロジェクトマネージャ試験からの過去問題は8問でした。しかし、システム開発技術やソフトウェア開発管理技術、法務、セキュリティの分野で10問中9問と多くの新規問題が出題されていました。

また、25問中5問が計算問題でしたが、令和4年に初めて登場したEVMの残作業効率指数(TCPI)を計算することが求められている問題は、計算式を覚えていないとまったく歯が立たない問題でした。

PMBOKからの問題は、今回の試験でも出題されず、これで3回続けて出題がなかったこととなります。また、JIS Q 21500:2018からの出題も今回は1問のみでした。

プロジェクトマネジメント分野で新しく出題された問題では、“プロジェクト組織の定義”の目的が問われた問題や、残作業効率指数を計算する問題が目を引きました。

セキュリティ分野では、SAML、“CSIRTガイド”におけるインシデントハンドリングに含まれる業務、実証コード(PoC)を用いた攻撃への対策が問われました。

【午後Ⅰ】

問1は、レストラン予約のサービス事業を展開している企業が、有償で提供している付加サービスの利用をやめるユーザーが増えてきたという状況で、有償のサービスで対価に見合うUXを提供するためのプロジェクトが題材です。要件定義段階でのヒアリングするユーザーとしてどのような利用者を選定したかや、収集した利用時間が何か、設計段階で要件定義段階でのヒアリング対象者にUXに適合するかを検証してもらった狙い、結合テストでの検証の理由などについて問われています。UX実現についての出題は4年連続で、これは、システム開発プロジェクトにおけるUX実現の重要性を明確に示すものです。今後も、UX実現という視点からの出題は続くと思われます。

問2は、令和2年以来となるスケジュール図が提示された問題でした。通信事業者が社内の複数部門のシ

システムを一気に再構築するという状況の中、制度改正が決まり、当初の計画よりも3か月短縮して開発をすることになった新部門システムは、稼働時期遵守が必須のプロジェクトという前提です。しかしながら、スケジュール管理ではなく、部門ごとに異なるプロジェクトマネジメントの方法(PMM)の違いによる対立を生じさせずに、いかに全体の開発効率を高めるかということがテーマになっています。システム部の組織としての問題や、特定部門のPMMをプロジェクトに全面的に適用するとスケジュール遅延のリスクが生じる理由、共通PMMの実行組織であるPMOに指示した活動で管理させようとしたものや、理由、課題対応をPMOの責務とした狙いなどについて問われています。

問3は、中堅の地方銀行がネット専業銀行を設立し、すべての取引を完結させるスマホアプリの開発プロジェクトが題材です。規定されている予測型開発アプローチのマネジメント標準を基に、適応型開発アプローチの要素を加味して修整を行い、プロジェクトに適用させるという状況です。具体的には、変更管理プロセスの修整やチームのマネジメントのプロセスを修整してプロジェクト計画をまとめます。プロジェクトの進捗に伴って要求事項の取込みが困難になることについて、あらかじめ合意を取った理由や、マネジメント標準のチームのマネジメントが適さないと考えた理由、支援型リーダーシップを習得してきたベテラン行員を育成役にアサインした原因などについて問われています。

問題文の分量は、3問とも設問まで合わせて4~5ページと大きな差はなく、解答数にもそれほど大きな差はありません。

<午後Ⅰ問題テーマ>

- 問1 顧客体験価値(以下、UXという)を提供するシステム開発プロジェクト
- 問2 プロジェクトマネジメントの計画
- 問3 プロジェクト計画の修整(テラリング)

【午後Ⅱ】

今回の午後Ⅱ試験では、問題冊子が工夫され、問1と問2の両方で、見開きの右側のページにメモ用紙が配置されていました。メモ用紙のページは、論述のネタや流れのメモに使えるので、受験生の方にはとても喜ばれたのではないかと思います。

問1では、予測型のシステム開発プロジェクトで、正確な予測を妨げる要因である不確かさが存在する場合についての論述が求められています。ステークホルダのコストについての要求事項、不確かさがコストの見積りに与える影響、ステークホルダと共有するために実施したこと、そして計画段階における予測活動の計画や実行段階でどう実施したのかを述べることが求められています。

問2は、プロジェクト実行中に起きるプロジェクトの活動を阻害するおそれのある外部環境の変化に対応することに関連しての論述が求められています。外部環境の変化で悪化したプロジェクトチームの状態を改善する中で状況に応じて選択したリーダーシップと行動、使い分けた理由、そしてリーダーシップの発揮で改善したプロジェクトチームの状態や評価、外部環境の変化への対応結果について論じることが求められています。

どちらの問題も、設問文が11行にも渡るほど、論点が多くなっています。論点を取りこぼすことのないように気を付ける必要があります。

<午後Ⅱ問題テーマ>

- 問1 予測型のシステム開発プロジェクトにおけるコストのマネジメントについて
- 問2 メンバーの状況に応じたリーダーシップの選択について

以上

この講評の著作権はTAC(株)のものであり、無断転載・転用を禁じます。