

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試験の特徴は、分野別の出題数に変化が見られたこと、新規問題が多かったこと、計算問題が6問もあったことの3点です。午後Ⅰ試験では、独自の体験価値を提供するシステム開発プロジェクトにおける自律的なマネジメントや支援型リーダーシップ、協力会社とのイコールパートナーシップ、予兆検知システムを題材としたシステムの構想・企画の策定やプロジェクトフェーズの設定などが扱われていました。自律的なマネジメントや支援型リーダーシップは、前回に続いての出題です。一方、午後Ⅱ試験ではプロジェクトマネジメント計画のテーラリングとプロジェクト終結時の評価の問題が出題されていました。2問ともに統合マネジメントからの出題となったのは、午後Ⅱ試験の出題数が2問となった平成26年以降、初めてのことです。

【午前Ⅱ】

セキュリティ分野が重点分野に変わった令和2年から3回連続で、プロジェクトマネジメント分野の出題数は14問、セキュリティ分野は3問でしたが、今回、プロジェクトマネジメント分野の出題数が2問減って、12問になりました。その分増えたのが、システム開発技術とソフトウェア開発管理技術で、この2分野で5問出題されていました。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問の出題数は前回と同じです。

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5問とこれまでにない少なさでした。全体でもプロジェクトマネージャ試験からの過去問題は8問と少なく、新規問題の多さも今回の試験の特徴の一つです。

また、25問中6問が計算問題でしたが、そのうち3問は、1問の分量が1ページを丸ごと使う長い問題となっているうえに、図表や条件をきちんと読み解く必要がありました。今回の試験は時間的な難易度も高い試験といえるでしょう。

前回、出題されなかったため、今回の試験で出題されるのかどうか注目していたPMBOKからの問題は、今回の試験でも出題されませんでした。その分、JISQ21500:2018から4問が出題されていました。

プロジェクトマネジメント分野で新しく出題されたテーマでは、アジャイル宣言の背後にある原則に照らして適切な教訓を選ぶ問題や、プロジェクトバッファを含めた全体の所要日数を計算する問題、ファンクションポイント数を計算する問題が目を引きました。また、セキュリティ分野の問題は、セキュリティ評価基準であるISO/IEC 15408、デジタルフォレンジックス、ファジングについて出題されました。ファジングの問題は、プロジェクトマネージャ試験で出題されたことのある過去問題です。

【午後Ⅰ】

問1は、不動産業や製造業を中心にシステム構築をしているITベンダーが、他の2社と新会社を設立するという状況で、新会社独自の体験価値を提供するシステムを開発します。3社からのメンバーで構成されるプロジェクトチームでの自律的なマネジメントや支援型リーダーシップなど、チームのマネジメントについて問われています。前回の試験

でも、チームビルディングがテーマの問題で自律的なマネジメントについて問われていましたので、2年連続しての出題ということになります。今後も、アジャイル型開発アプローチを採用するプロジェクトの出題が続くと思われますので、自律的なマネジメントや支援型リーダーシップは、必須の知識になりそうです。

問2は、これまで予測型開発アプローチでプロジェクトをマネジメントしてきた課長が、顧客価値の変化に対応するために適応型開発アプローチへのシフトを準備するという状況で、協力会社とイコールパートナーシップ(EPS)の実現を目指すという事例になっています。OODA ループや、PMBOK 第7版の12の原理・原則でプロジェクトマネジメントの標準として示されている適応力と回復力、また、準委任契約に新設された成果完成型、コスト・プラス・インセンティブ・フィー契約といった幅広い知識も問われた問題です。

問3は、化学品製造業である企業が、予兆検知システムを開発する事例の中で、プロジェクトの構想・企画の策定や、プロジェクトフェーズの設定に関して問われています。具体的には、プロジェクトの目的説明に技術者全員を集めた狙いや、ITベンダーに依頼した支援内容、要件定義メンバーに期待した役割、フェーズごとの特性などが問われていますが、解答の根拠を見つけにくい設問もあり、3問のなかでは、一番難易度が高い問題といえるでしょう。

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 価値の共創を目指すプロジェクトチームのマネジメント
- 問2 システム開発プロジェクトにおけるイコールパートナーシップ
- 問3 化学品製造業における予兆検知システム

【午後Ⅱ】

今回のテーマは、問1が「プロジェクトマネジメント計画の修整(テラリング)について」、問2が「組織のプロジェクトマネジメント能力の向上につながるプロジェクト終結時の評価について」でした。

問1では、プロジェクトを取り巻く環境、スコープ定義の精度、ステークホルダの関与度や影響度、プロジェクトチームの成熟度などといったプロジェクトの独自性を考慮して、参照したマネジメントの方法を修整することについての論述が求められています。単純に修整について論じるだけでなく、設問ウで修整の有効性をモニタリングした方法や結果・評価などについて論じることを求められている点が、この問題の難易度を高くしています。問2は、プロジェクト終結時の評価がテーマの問題です。平成25年に工程の完了評価について出題されたことがあります。プロジェクト終結時の評価がテーマとなったのはこれが初めてです。“組織のプロジェクトマネジメント能力の向上につながる”評価として論述することが重要です。

<午後Ⅱ問題テーマ>

- 問1 プロジェクトマネジメント計画の修整(テラリング)について
- 問2 組織のプロジェクトマネジメント能力の向上につながるプロジェクト終結時の評価について

以上