

プロジェクトマネージャ

1. はじめに

1.1 総評

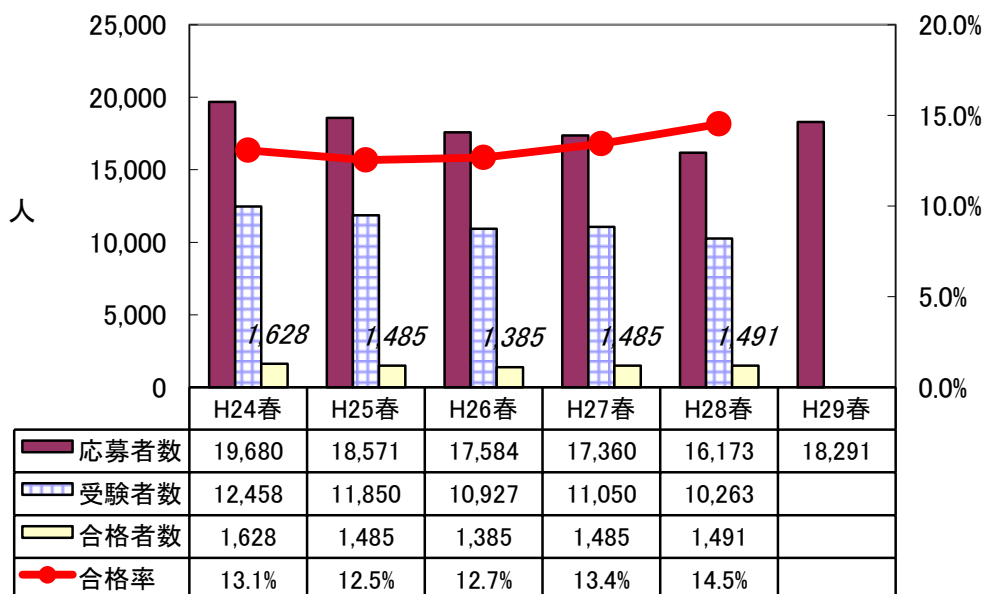
これまでどおり、プロジェクトマネージャとしての技術と能力を評価して認定するのにふさわしいテーマが、午前Ⅱ問題、午後Ⅰ問題、午後Ⅱ問題で出題されていました。試験全体の難易度は、これまでの試験と比べてそれほど大きな変化はなく標準でした。

午前Ⅱ試験では、プロジェクトマネジメントの技法や考え方などの専門知識をきちんと学習しておくことが求められていますが、問題テーマそのものは既出のものも多く、過去問題の再出題も多かったのですが、問題選択肢の表現が変化している問題もいくつかありました。また、1問増えて3問になった計算問題がいずれも新作で、やや時間のかかる問題になっていました。

午後Ⅰ試験では、3問とも情報システム系を題材に出題されていました。出題されたテーマは、プロジェクトの計画作成、サプライヤへのシステム開発委託、単体テストの見直しと成果物の品質向上で、取り組みやすいテーマでの出題でした。問題分量や解答総字数は、3問ともほぼ均等で、時間的な難易度という点でも標準的でした。

午後Ⅱ試験の論文問題のテーマは、両テーマともに問われている論点は現実的でオーソドックスでした。「信頼関係の構築・維持」というテーマは、実際のプロジェクトマネージャとしての経験が少ないと論述しにくいと思われる問題でしたが、「品質管理」の方は、多くの受験者が経験事例を持っていると思われる王道的なテーマでした。品質マネジメントの出題は、新試験になって以降、これが3回目です。

1.2 受験者数の推移



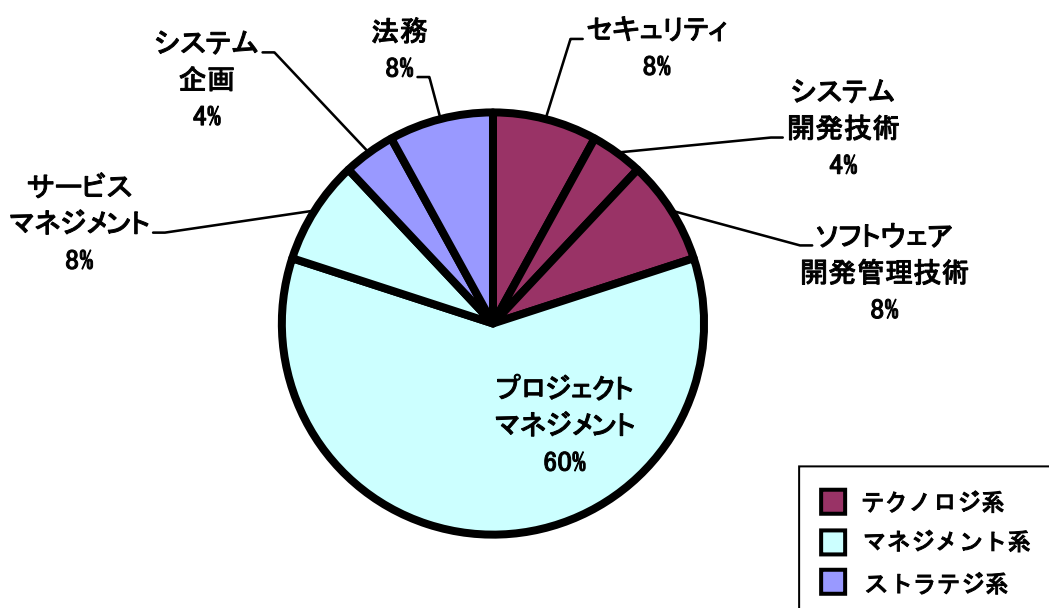
2. 午前Ⅱ問題の分析

2.1 問題テーマの特徴

午前Ⅱ問題の出題分野は、重点分野である「プロジェクトマネジメント」と重点分野以外の「セキュリティ」「システム開発技術」「ソフトウェア開発管理技術」「サービスマネジメント」「システム企画」「法務」の計7分野です。「プロジェクトマネジメント」分野からの出題は7年連続で15問と、今回も60%をキープし、増減はありませんでした。他の分野の出題数は、1～2問の範囲で毎年流動的に出題されています。今回は次図のような出題構成でした。

また、「システム開発技術」や「ソフトウェア開発管理技術」の分野だけでなく「システム企画」で出題された“情報システム・モデル取引・契約書”のフェーズごとの推奨される契約形態や、労働基準法の36協定、派遣労働者の受入れなどの問題もシステム開発に係るテーマです。グラフでの見た目以上にプロジェクトマネージャの業務に関連する問題の出題割合が高いといえるでしょう。

出題分野	出題比率	出題数
セキュリティ	8%	2 問
システム開発技術	4%	1 問
ソフトウェア開発管理技術	8%	2 問
プロジェクトマネジメント	60%	15 問
サービスマネジメント	8%	2 問
システム企画	4%	1 問
法務	8%	2 問



今回の試験では、計算問題が3問出題されていましたが、3問中2問が新作問題で、残りの1問は、過去に出題された本試験問題の再出題問題(以降、再出題問題という)でしたが、出題区分がシステムアーキテクトでしたので、プロジェクトマネージャの受講生にとっては、3問とも新作と感じられたでしょう。3問とも計算そのものは難しくはありませんが、ミスをしやすい箇所が含まれていますので、注意力が必要で時間はかかったと思われます。

また、前回5問も出題されていた、問題文に「PMBOKによれば」というような言葉の含まれるPMBOK®ガイドの知識を問う問題は、3問と例年並みに戻っていました。3問のうち、「是正処置」を問う問題は新作で、2問は再出題問題でした。

その他の新しいキーワードとしては、チームの発展段階のモデルであるタックマンモデル、アジャイル型開発プロジェクトの管理に用いるベロシティなどがありました。「セキュリティ」分野の「CSIRT」もプロジェクトマネージャ試験としては、初めての出題でした。

今回の試験では、これまでアローダイアグラム法で示されてきた作業の依存関係が、プレシデンスダイアグラム法(PDM)によって示された点も注目すべきでしょう。PMBOK®ガイドでは、第4版以降、PDMだけになっていましたので、これ以降は、PMBOK®ガイドに準拠するために、アローダイアグラムでの問題をPDMでの問題に変えていくのかもしれませんが。

再出題問題については、前回の試験と同様に、2回前の平成27年度の問題に集中していました。プロジェクトマネージャ試験に限定しても8問、他区分の試験まで合わせると11問が平成27年度の春または秋の試験から出題されていました。

他区分まで含めると再出題問題は、全体で18問、重点分野である「プロジェクトマネジメント」では15問中10問にも及びました。また、すべての再出題問題が平成25年度以降に出題されたもので、それ以前の問題はありませんでした。前回もすべての再出題問題が平成23年度以降に出題された問題でしたので、プロジェクトマネージャ試験では、2回前を重点的に5回前までの試験について学習するのが最も効果的と言えるでしょう。

今回の試験でも、ITサービスマネージャの平成26年度と27年度の試験から3問が出題されていました。ITサービスマネージャ区分は、重点分野に「プロジェクトマネジメント」を含む試験ですので、今後もこの区分からの出題が続くことが考えられます。

2.2 難易度の特徴

午前Ⅱ問題の難易度は受験者の知識習得状況によって感じ方が異なります。問題テーマ難易度一覧表で「C：難」と判定されている問題の多くは、過去に出題されていない知識や内容を問うものです。

計算問題は例年に比べると1問多く3問が出題されました。2問は新作で、1問はシステムアーキテクト試験からの再出題問題でした。解法は明快ですが、1問あたり1分30秒程度という時間的な制約を考えると、やや厳しい問題と言えるでしょう。

今回の試験は、25問中19問が平成25年から平成27年度の再出題問題でしたが、計算問題は新作で、やや時間を要する問題という構成でした。重要分野であるプロジェクトマネジメント分野でのプロジェクトマネージャ試験からの再出題率は66%に及び、平成27年度

の再出題問題が多く出されましたが、中には解答選択肢の表現が多少変化しているものなどもありました。

以上を考え合わせますと、前回よりは若干ですが難易度は高くなったように思います。前回の試験の午前Ⅱ試験の突破率は 77%でした。今回の試験の突破率は、70～75%程度になると考えられます。

2.3 問題テーマ難易度一覧表

問	テーマ	難易度
1	クリティカルチェーン法の実施例	B
2	PMBOK®ガイド 組織のプロセス資産	B
3	PMBOK®ガイド 是正処置	C
4	PMBOK®ガイド ローリングウェーブ計画法	B
5	WBS ワークパッケージ	A
6	責任分担表 (RAM) RACI チャート 説明責任	A
7	チームの発展段階 タックマンモデル 動乱期	C
8	工程管理図表 ガントチャート	A
9	クラッシングの例	A
10	依存関係 最少の所要日数 PDM	C
11	アジャイル型開発プロジェクト ベロシティ	C
12	EVM CPI<1.0 の場合の対処	A
13	ファンクションポイント法 IFPUG 法 機能種別の分類	A
14	全体の生産性を表す式	A
15	PC レンタル費用の最低金額	C
16	全数検査による低減費用の計算	B
17	マッシュアップの利用例	A
18	ソフトウェアのリファクタリング	B
19	データベース バックアップ間隔 2 倍の影響	B
20	DBA がいる場合の DA の役割	B
21	情報システム・モデル取引・契約書 準委任契約	B
22	労働基準法 36 協定	B
23	派遣労働者の受入れ	B
24	CSIRT の説明	B
25	ペネトレーションテスト	B

注) 難易度は 3 段階評価で、C が難、A が易を意味する。

3. 午後 I 問題の分析

3.1 問題テーマの特徴

午後 I 問題では、毎回、実際の業務上でも起こり得る現実的な問題への対応などについて問われます。今回は、問 1 で「プロジェクト計画の作成」が、問 2 では「サプライヤへのシステム開発委託」として、サプライヤの請負契約での遂行能力の評価が、問 3 で「単体テストの見直しと成果物の品質向上」として主に単体テストが取り上げられていました。

問 1 は、中堅食品メーカーが導入する製造実行システム(MES)導入を題材に、リスク対応計画や要件定義についての問題が出題されました。具体的には、パッケージをそのまま適用するという判断の理由や、標準プロセスと現在の処理手順の違いを確認する作業に、現場の作業員を集中して参加させて欲しいと希望した理由、リスク源やリリース先送りという提案をした理由などが問われていました。図は MES の構成図と概略スケジュールの二つで、問題文と設問文を合わせた分量は 5 ページと標準的な分量の問題でした。

問 2 は、コールセンタシステムの改修案件を受けた中堅ソフトウェアが、これまで委託してきたサプライヤに断られたことから、新規サプライヤ A 社との請負契約を行ったという状況で、その遂行能力を評価しようとするに関する問題でした。請負契約を中心にすることで会社にとってのメリットや、案件の制約条件、A 社との関係で考慮すべき点、成果物の品質を確認するための提案依頼書(RFP)にも記載の作業、契約条件に含まれる瑕疵担保責任に基づく不具合対応などについて問われました。この問題も問題文と設問文を合わせた分量は 5 ページで、図表は一つも含まれていませんでしたが、問題文量は標準的でした。

問 3 は、自社開発した基幹系システムの改修案件を担当する情報システム部のプロジェクトマネージャが、自社システムの独自の特徴を踏まえて、増加してきたバグの見逃しへの対策を講じるという状況です。設問では、結合テストケースの作成時期に関する意図、テストケースの実施を一時的に中断するバグの種類、バグの見逃しの増加が問題となる理由、単体テスト見直しの成果の評価方法、バグ密度の管理目標設定での考慮条件、成果物の品質向上のために、内部設計工程で追加するレビュー内容などが問われました。テスト工程に特化されていたこともあり、この問題は PM の経験の少ない受験者でも、開発経験さえあれば対応が可能でした。また、単体テストの品質状況についての表が一つ提示されており、問題文と設問文を合わせた分量は 4 ページ半でした。

3.2 難易度の特徴

3 問ともに、問題文の分量は設問までを含めて 4 ページ半～5 ページ、解答総字数も 230～235 字とほぼ均等に揃えられていました。解答数については、7～10 とやや開きがありましたが、10 の問題には、穴埋めの 2 問が含まれていますので、そこまでの大きな差はありませんでした。時間的な難易度という点において、選んだ問題で偏りが生じないように配慮された問題になっています。

プロジェクトマネージャ試験の問題を解くにあたっての難易度は、問題文中に解答の根拠となる箇所があるか、ある場合にそれは見つけやすいか、という点と、いくつか述べられていることの中から最適なものを選びやすいか、という点に関係すると思われます。試験問題の難易度判定は、合格ラインの 6 割を取ることがどの程度難しいかということで判定しています。

問 1 は、基本的に解答の根拠が問題文の中に示されている問題です。プロジェクトにはスケジュール上の余裕はなく、「来年 6 月に海外への製品輸出を開始すること」という K 社の最重要課題を満たすためには、スケジュールは必達という状況です。パッケージをそのまま適用すれば、GMP についての認証を受けずに済むけれども、パッケージに変更を加えると、認証を受けるための期間を追加で見込む必要があることが述べられています。この状況で、K 社の最重要課題を確認したプロジェクトマネージャがパッケージを変更せずにそのまま適用するほうがよいと判断した理由が問われています。制限字数がなければ、「来年 6 月の海外への製品輸出を実現するためには、これ以上追加の作業を入れる余裕はなく、パッケージをそのまま適用すれば GMP の要求を満たしているかどうかの認証を受ける作業を削ることができるから」というふうになるでしょう。しかし、制限字数は 30 字です。この中のどこを削って解答とするかは、なかなか難しく、バラつきが出やすいように感じます。他には、スケジュールに関するリスク源が問われた問題も、同じような難しさが感じられる設問でした。しかし、問 1 全体としての難易度を、6 割をとれるかどうかという観点から考えますと、問題文の中で状況が明確に述べられていますし、問われていることは明確です。標準的な難易度の問題と言えます。

問 2 は、サプライヤを評価するという観点で調達マネジメントについて出題されています。全体的に事例が丁寧に描かれていますし、問題文の中に解答の根拠が示されている設問が多いので、解答しやすい問題ではないかと思われます。問題の難易度は標準的です。

問 3 は、単体テストの見直しがメインの問題でした。問題テーマの所でも述べましたが、単体テストに焦点が当てられていますので、マネジメント色が少し薄く感じられました。しかし、この試験の受験者として一番多いと考えられる、これからプロジェクトマネージャになることを目指している層から考えますと、取り組みやすい問題と言えるでしょう。

ホワイトボックステストやブラックボックステストといったサービス問題もありましたが、どのようなバグが摘出されるとテストケースを中断して先に修正作業を行うのかの設問や、バグ密度の管理目標を設定する際に考慮した条件などは、やや難易度の高い問題でしたので、総合的な難易度は標準と考えます。

午前Ⅱ試験に合格した受験者のうち、午後Ⅰ試験に合格した受験者は、前回は 55.4% で前々回が 56.5% でした。今回の問題の難易度は 3 問ともに標準的ですが、全体としては前回の午後Ⅰ試験よりも若干難しく感じました。ですので、今回の午後Ⅰ試験の合格率は 52%～55% になるかと思われます。

3.3 問題テーマ難易度一覧表

問	テーマ	難易度
1	製造実行システム導入プロジェクトの計画作成	B
2	サプライヤへのシステム開発委託	B
3	単体テストの見直し及び成果物の品質向上	B

注) 難易度は3段階評価で、Cが難、Aが易を意味する。

4. 午後Ⅱ問題の分析

4.1 問題テーマの特徴

午後Ⅱ試験の問題数が2問になって4回目の試験でした。今回の問題テーマは、問1が「システム開発プロジェクトにおける信頼関係の構築・維持」、問2が「システム開発プロジェクトにおける品質管理」でした。問2で問われた品質マネジメントについては、平成23年度に品質確保策について、平成26年度に品質の評価、分析について、とこれまでに2回出題されていて、今回が3回目の出題となります。

また、前々回と前回の試験で、問題テーマや問題文の中で、それまで「システム開発プロジェクト」となっていた言葉が「情報システム開発プロジェクト」に変わり、「システム」についても「情報システム」に変わっていましたが、今回の試験では、これらが元の「システム開発プロジェクト」と「システム」に戻っていました。

問題の出題形式の面では、今回の試験の設問アの一つ目の論点は、どちらも“プロジェクトの特徴”が求められていました。しかし、最初の論点については、「特徴」以外のことが問われる問題も多く出題されていますので、論述前にきちんと設問文を確認する作業を忘れないことが大切です。

問1は、ステークホルダとの信頼関係の構築・維持がテーマで、どのステークホルダを対象とするかについては何の制限もないことから、設問ウまでの流れをきちんと考えて、サプライヤ、プロジェクトチーム、顧客などといった主要なステークホルダの誰を論述対象にするかを決める必要がありました。

最後までの流れを意識せずに、重要というだけでステークホルダを選んで論述を開始してしまうと、設問イまでは対応ができて、設問ウで求められているステークホルダとの信頼関係が解決に貢献した問題や、解決において信頼関係が果たした役割といった論点を述べるのが難しくなると思われます。特に、“信頼関係が果たした役割”や“信頼関係が解決に貢献した”という点を第三者にも明確に伝わるように定量的に論述することは、信頼関係という目に見えないものを評価しなくてはいけない点で難易度の高い問題だと思います。どのステークホルダを選んだ場合でも、どういう意図をもってどんな行動をし続けたのか、そのステークホルダに最適と考えて選んだコミュニケーションの方法、どんな情報をどういう理由で共有化したのかなどについて、客観性をもって論述することが求められていますので、幅広い切り口での論述が必要な問題でした。

問2は、品質管理がテーマで、品質面の要求事項、作成した品質管理計画、品質管理の実施方法、品質管理計画の評価、実施結果の評価、改善点と、品質マネジメントの一連の流れをプロジェクトの特徴と関連付けながら述べるのが求められた問題でした。

今回が3回目にもかかわらず、とてもオーソドックスなテーマですし、誰もが論述可能なテーマですので、こちらを選んだ受験者が多かったのではないかと思います。

最初に品質面での要求事項や、品質管理計画を策定する上でプロジェクトの特徴に応じて考慮した点について述べます。そして、その考慮した点を踏まえて、策定した品質管理

計画と品質管理の実施方法を、考慮した点と特に関連が深い工程を中心に述べます。そして最後に、品質管理計画の内容評価と実施結果の評価、今後の改善点を述べます。

テーマそのものが難しいということはありませんが、最初から最後までをプロジェクトの特徴に応じた考慮点やその考慮点と特に関連の深い工程を中心に、といったように一貫した流れで述べることが求められています。また、当然ですが、最初に述べる品質面での要求事項を満たすための品質計画や品質管理になっている必要があります。

品質管理策と品質管理の実施方法のすべてを述べていたのでは、制限字数内に収めることが難しいボリュームになりますので、考慮点と特に関連が深い工程を中心に述べることを指示されていますが、品質計画で意図したことを、品質管理でどのように実施したのかが読み手に伝わるように述べる必要があります。

今回の試験では、問1、問2ともに、対象とするシステムが限定されるということもなく、プロジェクトマネージャであれば、経験事例を十分に持っていると思われるテーマです。で、論述対象となる事例がなくて困ったという受験者はいなかっただろうと思われます。

4.2 難易度の特徴

今回出題された2問では、問2が多く受験者が自身の体験から書くことが可能なテーマと言えるでしょう。ですが、論述試験では、豊富な経験事例を持っている場合に、体験談を列挙するだけに終始してしまう、または自身の経験に引きずられて論点がずれていく、ということが起こりやすいので、どのような問題であっても、設問ごとに求められている論点をきっちりと押さえて、単なる体験談としてではなく、課題や分析、対策、工夫、評価が読み手に伝わるように客観的な論述をすることが重要です。

問1のテーマも、経験事例を持っている受験者は多いと思われますが、信頼関係という目に見えないものを構築・維持するために何をしたのか、成果をどのようにして評価したのかという点を客観的に納得してもらえるように述べることができるかどうかのポイントでした。プロジェクトマネージャとして求められている視点に留意して、その観点からの論述を行えるかどうかによって、可否が分けられる問題と言えるでしょう。また、この問題は、プロジェクトマネージャとしての実務経験のない受験者には、書きにくい問題だと思われます。難易度は、受験者を選ぶということと信頼関係の評価が難しいことから、難しいと判断しました。

問2は、品質マネジメントがテーマで、こちらはどのようなプロジェクトも論述対象になりますし、事前準備もしやすいテーマだったと思われます。この問題では、品質面の要求事項と、プロジェクトの特徴を以降の論述にきちんと反映させて、一貫性のある内容を、説得力をもって論じることができるかどうか問われています。

誰もが論じることが可能な問題であること、品質マネジメントの手順そのものは理解されているものと考えられますので、難易度は標準と判断しました。

4.3 問題テーマ難易度一覧表

問	テーマ	難易度
1	システム開発プロジェクトにおける信頼関係の構築・維持	C
2	システム開発プロジェクトにおける品質管理	B

注) 難易度は3段階評価で、Cが難、Aが易を意味する。

5. 今後の対策

5.1 午前Ⅱ対策

今回の試験の、「プロジェクトマネジメント」分野からの出題は 60%でした。「システム開発技術」「ソフトウェア開発管理技術」と合わせると 3 分野で 72%を占めています。6 回連続でこの 3 分野で 72~76%が出題されていますので、午前Ⅱ試験のこれら 3 分野の出題率の高さは次回以降も引き継がれ、7 割強が出題されると思われます。試験対策を考える場合、この 3 分野に絞って学習することが効果的です。

今回の試験でも、共通フレームに関する出題はありませんでしたが、過去に出題された問題で共通フレームに関連する箇所の含まれる問題を学習する際には、共通フレーム 2013 での変更に関係する問題なのかどうかという点を確認するとともに、変更に関わる問題であった場合には、対応するプロセス名などをきちんと押さえるようにすることをお奨めします。

また、PMBOK®ガイドに関連する問題が 5 問、2 問、5 問と出題数が変動していますが、今回の試験では 3 問出題されています。今後も PMBOK®ガイドと ISO21500 の両方を合わせると、3~5 問の出題が続くと思われますので、きちんと対策をする必要があります。

前述しましたように、再出題問題が前回よりも増えていて、特に今回は、平成 27 年度のプロジェクトマネージャ試験と IT サービスマネージャ試験からの再出題問題が目立ちました。また再出題問題は、すべて平成 25 年度以降の問題でした。

これらの状況を考え合わせますと、テキストによる学習で一通りの専門知識を理解した後は、過去に出題された本試験問題の学習を重点的に実施するとよいでしょう。特にこの 5 年、過去問題からの再出題率が高くなっていますので、他区分での出題問題も含めて、上記 3 分野について過去問題を学習することが効率的でしょう。過去問題の範囲ですが、平成 28 年度の問題を中心に少なくとも平成 25 年度までの問題を、余裕があれば新試験制度に変わった平成 21 年度以降の問題について学習しておきましょう。このところ、毎回、2~5 問は、過去に出題されていた問題テーマが新しい切り口で出題されています。ですので、過去問題の学習では、正解選択肢を記憶するというのではなく、キーワードを理解することを心がけるようにするとよいでしょう。さらに、今回の試験で多く出題された IT サービスマネージャ試験についても、平成 28 年度の問題を中心にプロジェクトマネジメント分野について押さえておくといよいでしょう。

5.2 午後Ⅰ対策

プロジェクトマネージャ試験では、現実のプロジェクトにおいても、実際に起こり得る内容の事例での出題が予想されます。設問で問われるポイントも、プロジェクトマネジメントの基本的で現実的な点に絞られています。

特定のマネジメント分野に的を絞った問題や、外部設計や結合テストといった工程に的を絞った問題、総合問題と、午後Ⅰ試験の出題内容は毎回さまざまです。今回は、プロ

プロジェクトの計画作成としてリスク対応計画や要件定義の問題、サプライヤの請負契約での遂行能力の評価に関する問題、単体テストの見直しに関する問題が出題されました。それぞれ異なったテーマでの出題ですが、いずれも現実的な問題でした。問われているプロジェクトマネジメントの基本的な考え方や、設問で問われているポイントは、難解なものは少なく、現実的な問題へのプロジェクトマネージャとしての適応力が問われるという点で、一致しています。問題文で説明されている状況において、重要ポイントが進捗・コスト・品質・スコープなどのどこにあるのかをきちんと問題文から読み取って、プロジェクトマネージャとしてふさわしい対応をすることが求められているのです。

また、リスク問題・品質問題の比重は、前回は、大幅にリスク問題に重点が置かれていましたが、今回は、品質問題が中心に出題されていました。年度によって重点の置かれ方は異なりますが、リスク問題も品質問題もどちらもプロジェクトでは大切な問題ですので、以降も、この二点に関しての出題は続いていくと思われます。

これらを念頭に置きながら、ソフトウェアパッケージを導入する場合の留意点、見積りや契約上の留意点、予算管理のための実績集計の仕組み、スケジュール変更の手法やリスクへの対応、契約形態に応じた作業指示方法、品質管理の観点などの基本的な知識やノウハウをきちんと押さえた学習が必要と思われます。

したがって、午後Ⅰ試験の対策は、プロジェクトマネジメントの体系だった学習をして基礎的な専門知識を身につけた後で、過去の本試験問題で演習を繰り返すことが中心になります。また、午後Ⅰ問題の解答制限字数が、3回前から、20字以下のものよりも、30字以上のものが多くなり、1問あたりの小問数は7,8問程度に揃えられるようになりました。時間的な難易度は以前よりは低くなったといえますが、決められた制限字数内に解答をまとめるという作業は、考えている以上に時間がかかるものです。演習問題を解く場合には、解答ポイントを押さえるだけでなく、きちんと用紙に制限字数を守って解答を書く作業を行うことによって、重要ポイントに絞って簡潔に文章をまとめるトレーニングをしておくことがとても大切です。

午後Ⅰ試験の問題数が3問に変更されて以降、組込みシステムでの出題がなくなっています。おそらく、次回以降も組込みシステムでの出題は行われ不会再もと思われます。

5.3 午後Ⅱ対策

問題数が2問に変更にされて以降、プロジェクトマネジメントにおける基本的なマネジメントについて、オーソドックスな内容が問われるという出題傾向が続いてきましたが、そろそろ、大きなマネジメントテーマの出題は、一通り終わったようにも感じます。ですので、次の試験では、1問は、誰もが論述材料を持っていると思われる問題テーマが出題されますが、残りの1問については、これまでよりも若干ですが、論述可能な対象者が少ないテーマで出題される可能性が高いと思われます。オーソドックスなテーマでは、以前出題されたマネジメント分野で、計画段階と実行段階に分けて出題されたり、以前と異なる段階でのマネジメントについて出題されたりするかもしれません。

前々回の試験では、論述の方向性や具体例が問題文内にほとんど示されないものになっていましたが、前回の試験では、以前のように、論述の方向性や具体例が問題文で指示されていましたので、問題文の指示に沿う形での論述や、何らかの論述のヒントを問題文から得ることが可能でした。今回の試験でも具体的な論点が示されていたので、次回以降の試験でも、この傾向が続くと思われます。しかし、問題文の中で論述に必要なすべてのキーワードが示されるというわけではありませんので、試験対策としては、マネジメントごとの最低限のキーワードは自分で整理して、マネジメントの流れとともに理解しておくことが必要と言えるでしょう。

また、設問イで求められた論点は、前回の試験では3点、今回の試験では2点でした。設問の指示どおりに、論点に過不足がないように論じる練習も大切です。

最新のシラバスにおいて「プロジェクトの計画」では、プロジェクト憲章の作成・システム開発方針の設定・スコープ定義・スケジュール作成・資源見積り・プロジェクト組織の決定・調達計画とサプライヤの選定・コスト見積り・品質計画・リスクの特定と評価などの業務があります。「プロジェクトの実行とコントロール」において、スコープコントロール・フェーズの終結・ステークホルダ管理とコミュニケーション管理・スケジュールコントロール・資源コントロール・チーム育成とチーム管理・サプライヤの選定と調達管理・コストコントロール・品質保証の実施と品質コントロールの実施・リスクへの対応とリスクコントロールなどの業務があります。その他に「変更のコントロール」「プロジェクトの終結」「プロジェクトの評価」の業務もありますが、いずれも、重要なマネジメントであり、どのテーマが出題されてもおかしくありません。

午後Ⅱ問題の論点は、設問文によって指示されますが、プロジェクトの状況や情報システムについては、あまり条件や制限をしないという方針で出題されています。これは、受験者にとって、事前に用意する題材が少なく済むことを意味します。しかし、午後Ⅱ試験で大切なことは、問題文の趣旨に沿いつつ、設問で指示された論点について、過不足なく論述することです。その意味で、設問アの最初の論点が問題によって変わること、留意しておくことが重要です。設問アの最初の論点が“プロジェクトの特徴”なのか、“プロジェクトの概要”なのか、あるいは“プロジェクトの目標”なのかなど、きちんと確認してから書き始めるようにしてください。

午後Ⅱ試験の対策としては、自分の用意したプロジェクト事例を、与えられた論点に沿うものに短時間でカスタマイズすることに重点を置いた論述練習をすると効果的です。また、問題文に具体例のヒントが提示されない場合でも自分で適切な手法やキーワードを述べるができるように、マネジメントごとに原則的な事例をまとめておくことも効果的です。分野としては、これまでも出題されてきた重要なマネジメント分野を含めて、どの分野が出題されてもおかしくありません。それぞれの分野に対応できるように、分野ごとの基本的なプロジェクトマネジメントの進め方についてはきちんと押さえておきましょう。

PMBOK は、プロジェクトマネジメント協会 (Project Management Institute, Inc.) の登録商標です。