

種 類	サンプル問題集 (Level D)
作 成	SPMCB
制定年月日	2022年8月3日
改定年月日	2023年5月1日



IPMA 資格認証試験 Level D サンプル問題集

<< 第 1.1 版 >>

SPM-IPMA Japan

目 次

1. IPMA 資格認証試験の概要	2
2. IPMA 資格認証試験 学習の進め方について	4
3. 本ドキュメントに関して	5
4. 前提条件	5
5. Multiple Choice Questions (選択問題)	6
6. Open Questions (記述問題)	14
7. Multiple Choice Questions (選択問題) 解答と解説	15
8. Open Questions (記述問題) 解答と解説	21
9. 変更歴	23

1. IPMA 資格認証試験の概要

(1) IPMA 資格認証試験の概要

プロジェクトマネジメント力を知識とプロジェクトの運用経験から、客観的かつ総合的に評価し、Level A から Level D の 4 段階で認証(Four-Level Certification)する制度である。

評価基準は IPMA ICR (International Certification Regulations)で定義されており、世界で統一された基準で PM 力を測ることができる。

(2) 試験の特徴

- ①評価基準：IPMA International Certification Regulations (以下 ICR^{*1})で定義されており
世界で統一された基準で PM 力を測ることができる。
- ②審査方法：資格認証試験では、以下の通り 4 つのレベルごとに異なる審査方法が定められている。なお、Level A は Level B または C の取得を必要とする。

タイトル	Level	筆記試験 (ICB テキスト持込可)	レポート 提出	面接 試験
Certified Project, Program, or Portfolio Director	A	なし	あり	あり(2h)
Certified Senior Project, Program, or Portfolio Manager	B	論述式(3h)	あり	あり(2h)
Certified Project Manager	C	論述式(2h)	なし	あり(1.5h)
Certified Project Management Associate	D	選択式/論述式混合(3h)	なし	なし

^{*1}ICR(public)掲載先：<https://www.spm.or.jp/uploads/pdf/2019/191002.pdf>

(3) 受験資格

各認証レベルの応募資格は以下の通りである。

(詳細は PM 学会 IPMA 申込ページで紹介している IPMA ICR を参照されたい)

タイトル	IPMA Level	PM 実務経験	評価対象のプロジェクト経験
Certified Project, Program, or Portfolio Director	A	5 年以上	直近 12 年以内に非常に複雑なプロジェクト/プログラム/ポートフォリオマネージャとして最低 5 年(少なくとも 3 年は戦略的レベル)のリーダーシップ経験が必要。

Certified Senior Project, Program, or Portfolio Manager	B	5年以上	直近8年以内にプロジェクト/プログラム/ポートフォリオマネージャとして最低5年(少なくとも3年は複雑なレベル)のリーダーシップ経験が必要。
Certified Project Manager	C	3年以上	直近6年以内に中程度の複雑さのプロジェクトマネージャとして最低3年の経験、または複雑なプロジェクトでプロジェクトマネージャの補佐として最低3年の経験が必要。
Certified Project Management Associate	D	—	過去の実務経験は要求しない。 (6ヶ月以上の実務経験を推奨)

2. IPMA 資格認証試験 学習の進め方について

IPMA 資格認証試験の学習を進めるにあたってのポイントを以下に整理する。

(1) ICB 学習対象領域について

プロジェクト、プロダクト、ポートフォリオの3分野について記載されているが、学習範囲とするコンピテンス領域として「プロジェクト」を対象として進めること。

(2) 受験レベル毎の学習の進め方について

IPMA 資格認証試験に関しての、ICB の学習の進め方としては以下の通りとなる。

① レベル A、B、C について

受験者本人の実務経験に基づく PM 経験が問われるので、ICB と自身の実務経験を対比の上、学習を進めること。

② レベル D について

PM の行動、心構えに関する知識が問われるので、ICB をテキストとして学習を進めること。

(3) ICB テキストによる学習の進め方について

ICB テキストの読み進め方については、以下の通りの手順で進められたい。

① 大項目、中項目の記載内容の理解

まず大項目の章立てに記載されている内容の読解と理解に努める。

たとえば「4.3：視座」の章では、「4.3：視座」の記載内容と、4.3.1～4.3.5 の中項目の見出し章に書かれている内容を読み進め、理解する。

② 小項目の記載内容の理解

上記学習の後、4.3.1.1 などの小項目の見出しタイトルの記載内容の理解を進める。

小分類タイトルについては本文中に記載されているので、各種の手法、ツールと併せて学習を進められたい。

3. 本ドキュメントについて

本ドキュメントは、日本での International Project Management Association(以降、IPMA) Individual Competence Baseline (以降、ICB)をベースとした資格試験のうち、Level D 受験に向けた学習用として作成した問題集である。

4. 前提条件

(1) 本ドキュメントに記載する問題は、ICB に準拠している。

問題に記載されている CE (Competence Element)、KCI (Key Competence Indicator) は ICB に記載されている項番に対応している。

(2) 本問題集でまとめている問題は、全 CE28 個,全 KCI133 個中、出題 CE,KCI を絞って出題している。

(3) Multiple Choice Questions (選択問題) については、四者択一方式前提での出題としている。

5. Multiple Choice Questions (選択問題)

【問1】 ビジネス / 組織の正当性の持続的有効化を確保するため実施する事項に当てはまらないものを選びなさい。(KCI:4.3.1.3)

- A：個人は、ビジネス/組織の正当な理由を定期的に確認し、必要に応じて見直しする。
- B：ビジネス/組織の正当な理由について、プロジェクトの出資者やプロジェクトオーナーに、その妥当性や理由を納得してもらう。
- C：戦略上の重要事項の冗長化または陳腐化、およびコンフィグレーション（プロジェクト組織の完成度の高さと機能性）の変更のために、プロジェクトを中止する必要があるかどうかを確認して決定する。
- D：戦略の変更を提案することで、戦略作りのプロセスに影響を及ぼす。

【問2】 プロジェクトを、組織の報告体制と意思決定体制および品質要求に整合させるために実施すべきことを選びなさい。(KCI:4.3.2.5)

- A：上位組織のプロジェクト・サポート機能の活用はあまり意識しない。
- B：自らの職権および責任を超えて意思決定を行う際には、対象が組織のルーチンか、特別なルールかを区別して対応する。
- C：プログラムマネジメントの概念は採用しない。
- D：サブリーダー間のみでプロジェクトによるマネジメントの概念を認識し、確立する。

【問3】 プロジェクトマネジメントのベンチマーク・コンピテンスを正しく説明しているものを選びなさい。(KCI:4.3.3.6)

- A：プロジェクトマネジメントのベンチマーク・コンピテンスとは、ベスト・プラクティスに照らして、現状のパフォーマンスを評価する作業のことである。
- B：プロジェクトマネジメントのベンチマーク・コンピテンスとは、プロジェクトマネジメント・プロセスに関する運営プロセスおよび体制(プロジェクトマネジメント室など)の特定ができて、個人レベルでの改善を自ら進んで 実践する作業のことである。
- C：プロジェクトマネジメントのベンチマーク・コンピテンスとは、グッド・プラクティスと言われているものと、組織のプロジェクトマネジメント・プロセスとを比べることで、プロセスを継続的に改善していく一連の作業のことである。
- D：得られたノウハウを、プロジェクト内で問題が発生している一部チームにのみ適用する。

【問4】 非公式な影響力を正しく説明しているものを選びなさい。(KCI:4.3.4.2)

- A：組織の文書およびプロセスに定められた影響力のことである。

- B：強制力、報酬力、指示力、専門力がこれにあたる。また人間関係も、強力な権力の基盤となる。個人的な人間関係を使って決定に影響力を及ぼすことは常套手段であり、多くの場合効果的である。
- C：組織での地位や役職などの役割によって得られる力のことである。人の配属、予算、報酬などを決定できる力、または影響を与える力などがこれにあたる。
- D：公式な影響力のみを行使することで、プロジェクトは推進される。

【問5】プロジェクトを公式文化および企業の価値観と整合させるための手段として適切ではないものを選びなさい。(KCI:4.3.5.2)

- A：組織の公式な規範と要求を認識し、尊重する。
- B：組織の企業価値とミッションを知り、適用する。
- C：組織の品質方針を知り、適用する。
- D：非公式の文化 および 組織の価値観を認識・分析し、尊重する。

【問6】内省とセルフ・マネジメントに求められるスキルと能力について、適切ではないものを選びなさい。(KCI:4.4.1)

- A：自らの仕事のスタイル、および好みを理解できる。
- B：邪魔が入っても仕事に専念できる。
- C：与えられた仕事はどのような理由があろうとも自身で取り組む。
- D：内省および自己分析ができる。

【問7】自己の価値観と経験について適切でないものを選びなさい。(KCI:4.4.1.1)

- A：自分の価値観を元に、意思決定の形を作る。
- B：自分の経験を元に、仮説を立てて行動する。
- C：自分の価値観を客観視してとらえる。
- D：自らの価値観は確立しているので、他の価値観は参考にしない。

【問 8】 自らの長所および短所についての記述で適切でないものを選びなさい。(KCI:4.4.1.2)

- A：自らの長所、短所、限界を見極める。
- B：自信を失わず逆境を受け入れる。
- C：短所を克服するための解決策を模索する。
- D：自らの得意な分野を中心に行動する。

【問 9】 プロジェクトの成果物、アウトプットと結果についての考え方で正しいものを選びなさい。
(KCI:4.4.2.2)

- A：プロジェクトは時間的に限られているので、成果物は完了段階の断面で評価すればよい。
- B：時間的に限られていても、結果については持続可能なものとなるよう配慮する。
- C：取り組み時間が限られている場合は、一時的な断面で成果物を評価すればよい。
- D：解決策の評価は、場合によっては短期的な視点での評価でも良い。

【問 10】 行動・決定およびコミュニケーションの一貫性について不適切なものを選びなさい。
(KCI:4.4.2.4)

- A：自分自身の言動が一致すること。
- B：規範とする理念を自らの行動、意思決定、コミュニケーションに当てはめる。
- C：類似の課題が発生した場合に同様のアプローチを試みる。
- D：計画変更が必要になった場合でも、当初からの一貫性の保持を優先する。

【問 11】 コミュニケーションの方法に関して不適切なものを選びなさい。(KCI:4.4.3.3)

- A：コミュニケーションの対象に合わせて、適切な経路やスタイルを選択する。
- B：プロジェクト運営に関して、コミュニケーションスタイルを開始時に策定し、そのまま運用する。
- C：プロジェクト運営に関してコミュニケーションを監視、管理する。
- D：状況に合わせてコミュニケーション経路やスタイルを適宜変更する。

【問 12】 共感を示す(相手の理解)に関して不適切なものを選びなさい。(KCI:4.4.4.3)

- A：積極的に耳を傾けて相手に関心を寄せる。
- B：相手が話を聞いてもらっていると感じられるよう配慮する。
- C：相手をより深く理解するために質問を行う。
- D：明らかに間違った意見を発言している人の意見は、あまり意識して聞く必要はない。

【問 13】 ビジョン・ゴールを共有するための説明で最適なものはどれか選びなさい。(KCI:4.4.4.5)

- A：共通のビジョン・ゴールを立案するために情報収集対象をどんどん増やす。
- B：ゴールに向け、現実的な予測を立てつつ、前向きな行動で示すこと。
- C：収集した情報は全て全員と共有し、一体感の醸成に努める。
- D：ビジョン・ゴールはサブリーダー以上で立案し、決定する。

【問 14】 チーム・メンバ同士の協力およびネットワーキングを推進する手段として、適切ではないものを選びなさい。(KCI:4.4.6.2)

- A：チーム・メンバが議論をする機会を作る。
- B：チーム・メンバが意見や提案をする機会を作る。
- C：チームの外部の人の参加は極力排除する。
- D：チームで成功例を共有する機会を作る。

【問 15】 意見の相違や危機を予防するための手段として、適切でないものを選びなさい。(KCI:4.4.7.1)

- A：潜在的にストレスを感じさせる状況を作る。
- B：メンバの性格で衝突している場合には、別々の業務／チームに移す。
- C：意見の相違が起きやすい事項は特定の人に任せる。
- D：ストレスを軽減させる策を講じる。

【問 16】 代替案や解決案創出に向けたクリエイティブなテクニックに関する説明について、適切なものを選びなさい。(KCI:4.4.8.4)

- A：クリエイティブなテクニックには、「拡散的」と「収束的」がある。
- B：問題が生じたときは、常にクリエイティブなアプローチを適用して解決策を探る。
- C：拡散的テクニックの例として、加重選定がある。
- D：収束的テクニックの例として、ブレインストーミングがある。

【問 17】交渉に関する説明で、適切なものを選びなさい。(KCI:4.4.9.4)

- A：交渉を有利に進めて自身の望む結果に至るため、都合の悪い当事者は外して調整するのがよい。
- B：長期に渡っても、自らが望む結果になるまで妥協せず根気強く交渉する。
- C：当事者全員の合意が得られなければ、BATNA（最良の代替案（Best Alternative To Negotiated Agreement））を実施するのも一案である。
- D：当事者全員の合意が得られる見込みがないので、自身が妥協して他の当事者の目標を達成させるのも一案である。

【問 18】成果を最適化するためのニーズ、手段のバランス調整に関する説明について、適切なものを選びなさい。(KCI:4.4.10.2)

- A：手段を最適化するためには、プロジェクトの優先課題を明確にする必要がある。
- B：優先順位はニーズの重要度や手段の難しさなどに加えて、プロジェクトマネージャの主観も交えて決めてよい。
- C：いったん優先度が高いと決めたニーズが解決するまでは、他のニーズには着手するべきではない。
- D：結果指向の考え方は、手段の最適化に用いるものであって、手段を却下するために用いるものではない。

【問 19】他のプロジェクトから学んだ教訓、および、他のプロジェクトと共に学んだ教訓を交換する手段の説明として、適切でないものを選びなさい。(KCI:4.5.1.2)

- A：実施済みのプロジェクトから学んだ教訓を認識し、情報を収集する。
- B：プロジェクトの終了時にまとめて、現プロジェクトから学んだ教訓を集める。
- C：プロジェクトの業績向上のため、研究およびベンチマークの手法を認識し、活用する。
- D：プロジェクトから得られた教訓を特定し、組織内で共有する。

【問 20】ステークホルダのニーズおよび要求事項の特定・分析に関する説明について、適切なものを選びなさい。(KCI:4.5.2.2)

- A：ニーズを明らかにし、要求事項に変換することが求められる。
- B：ニーズについては往々にして文書化されている。
- C：成果物を要求事項までさかのぼるトレーサビリティの構造を確立する必要はない。
- D：ニーズ、期待と要求事項は概ね同じ意味で扱われる。

【問 21】プロジェクトのスコープ構造化（WBS：Work Breakdown Structure）に関する説明について、適切なものを選びなさい。（KCI:4.5.3.2・4.5.3.3）

- A：ツリー構造であるタスクまたはワーク要素は、5階層が望ましいとされている。
- B：WBSの一つの原則として、全体的な構造の中に、プロジェクトの成果達成に必要な副産物を全て反映させる場合がある。
- C：WBSの底辺に示される要素であるワーク・パッケージの定義には、仕事内容の説明、コスト、必要なリソースおよび調達計画を含める必要がある。
- D：WBSはプロジェクトの中で特に重要な箇所、あるいはリスクの大きい箇所について作成するのが一般的である。

【問 22】プロジェクトのスケジュール策定に関する説明について、適切でないものを選びなさい。（KCI:4.5.4.3・4.5.4.4）

- A：プロジェクトによって、ステージ（またはフェーズ）の数、内容、期間、成果物は異なる。
- B：ワーク・パッケージまたは活動どうしの依存関係を明確化する。
- C：活動のフローチャートを作成し、クリティカルパスを算出する。
- D：クリティカルパスは最優先なので、最適な時期とリソースの割り当てが可能となる。

【問 23】情報フローのための仕組みづくりに関して最も適切な文を選びなさい。（KCI:4.5.5.3）

- A：個人は、情報のコミュニケーション内容や方法に関する全ての規定やガイドライン、コミュニケーションのプロセスを全て作り上げなければならない。
- B：個人は適切なシステムや方法を採用し、ガバナンスの準備をサポートする。
- C：効率的な情報プロセスを確立するために情報の重複を制限・防止する必要はない。
- D：情報インフラとITシステムのことで内部情報の文書化、保存、伝達のための手段方法は含まない。

【問 24】プロジェクトと成果物の検証、品質マネジメント計画の要件満足確保に関して最も適切な文を選びなさい。（KCI:4.5.6.2）

- A：品質管理の実施は、成果物を完成時に保証することだけを目的とする。
- B：達成すべき品質ゴールは伝達するが、プロジェクト組織のメンバーは、必ずしも同じ品質プロセスに従う必要はない。
- C：プロセスには、プロジェクトの進展に伴い、品質マネジメント計画を執行し、改訂すること、計画通りの進捗を示すことも含まれる。
- D：品質監査は、進捗報告の手段として利用することはない。

【問 25】プロジェクトの財務マネジメント・システムの開発、確立、維持に関して、最も適切な文を選びなさい。(KCI:4.5.7.4)

- A：個人は、財務状況やプロジェクトの状態の詳細なデータを常に正確に報告できるように財務マネジメント・システムを常に利用しなければならない。
- B：財務マネジメント・システムは、プロジェクトのコスト体系、組織のコスト体系と関連するが、タイムスケジュールとは関連しない。
- C：プロジェクトの財務マネジメントは、組織の経理調整プロセスと密接に関わっているので、必須の手段やツールが用意されている場合は、プロジェクトの特定のニーズがあっても、これらの手段ツールをそのまま適用しなければならない。
- D：個人は、コストと進捗の関係を監視するため、パフォーマンス・マネジメント指標を確立する。

【問 26】リソース利用の評価と必要な改善策の実施に関して、最も適切な文を選びなさい。(KCI:4.5.8.5)

- A：適切なリソースの活用を確実に行うため、担当者は必ずしも関連するリソースのパラメータや指標の全てを監視しなくても良い。
- B：外部リソースの場合、リソースの改善や交換は全てサプライヤやその他の契約者の評価と判断に任せる。
- C：個人には、割り当てられたリソースの質と可用性を定期的に評価することが求められる。
- D：必要となるリソースの配備、再配備について管轄範囲外については責任者に任せ、個人が責任を持つ必要はない。

【問 27】調達ニーズ、オプション、プロセスに関して、最も適切な文を選びなさい。(KCI:4.5.9.1)

- A：調達におけるニーズとオプションの特定とは、調達すべきリソースやサービス、またはパートナー調達を必要とするプロジェクトの局面を特定するプロセスを指す。
- B：調達の必要性については、内部でのリソース準備が不可能な場合のみである。
- C：調達のプロセス管理は調達部門など専門部門に全て任せる。
- D：管理層との緊密な連携、関連情報の開示や、関連する外部ステークホルダへの情報伝達は、全て専門部門だけで実施する。

【問 28】プロジェクト開始時に関して、最も適切な文を選びなさい。(KCI:4.5.10.1)

- A：プロジェクト開始時は不確定要素が多く、大まかな情報しかないが、納期もあるため、まずは分かっていることをもとにプロジェクトを少しずつ進めて行く。
- B：プロジェクト開始時は不確定要素が多いため、希望的観測や楽観的視点も含めてゴールを設定し、計画を立てる。
- C：プロジェクト開始時は不確定要素が多いため、事前ワークショップを開催してプロジェクト憲章の作成やプロジェクト管理計画の策定を行うことが、プロジェクト成功の可能性を高める。
- D：厳しい要求であっても、その要求を満たすために、クラッシングやファストトラッキングなどの技術を駆使してプロジェクトの計画を細かく立案する。

【問 29】リスクの対応オプションに関して、適切でないものを選びなさい。(KCI:4.5.11.4)

- A：情報をもとにリスクを受け入れる。
- B：リスク発生の可能性を調整する。
- C：リスクの原因となり得る活動を開始しない、あるいは中断することにより、リスクを回避する。
- D：別のグループとはリスクが異なるため共有する必要はない。

【問 30】ネットワーク および 協力者に関して、最も適切な文を選びなさい。(KCI:4.5.12.5)

- A：ネットワークおよび協力者は非公式なものではなく、合意内容を取り決めて文書化をし、公式な協力関係を築く。
- B：ネットワークは非公式であることが多く、プロジェクトのライフサイクル終了後も継続維持される傾向がある。
- C：一度築いたネットワークや協力関係は解消することはないため、評価は最後が良い。
- D：協力関係では所定の期限を設けるべきではない。

【問 31】組織の変更への適応性に関して、適切でないものを選びなさい。(KCI:4.5.13.1)

- A：望ましい変更・改革の実現が組織内で能力的に難しい場合、対策を講じる。
- B：変更への抵抗が発生しうる領域（テーマや人）を精査する。
- C：適応性の改善につながる状況を検知し、そうした状況を実現すべく働きかける。
- D：過去の変更に関する失敗例のみを考慮して必要な変更への適応性を分析する。

6. Open Questions (記述問題)

【問1】個人 および グループの非公式な影響力について具体例を4つ挙げなさい。(KCI:4.3.4.2)

【問2】効果的なコミュニケーションに欠かすことのできない重要な点を3つ挙げなさい。
(KCI:4.4.3.2・4.4.3.3・4.4.3.5)

【問3】意見の相違が発生している際の3つの段階を記載しなさい。(KCI:4.4.7.2)

【問4】クリエイティブなテクニックを用いて問題解決の代替案や解決案を創出する際の手法と、具体的な適用場面を記載しなさい。(KCI:4.4.8.4)

【問5】2者以上の当事者間で共通の合意や約束を取り付ける際に重要なプロセスを4つ挙げなさい。
(KCI:4.4.9.1~4.4.9.5)

【問6】プロジェクトのスコープの中で定義または創生すべきものを3つ挙げなさい。
(KCI:4.5.3.1~4.5.3.3)

【問7】担当者がプロジェクトに十分な財務リソースを確保し、プロジェクトを適正に遂行するために必要な実施事項を3つ以上挙げなさい。
(KCI:4.5.7.1~4.5.7.5)

【問8】変更戦略は、変更や改革の見通しに対し、個人が策定します。戦略を構築する際に有効な手段を3つ以上挙げなさい。(KCI:4.5.13.3)

7. Multiple Choice Questions (選択問題) 解答と解説

【問1】 * 正解：D

* 参照 CE・KCI：(4.3.1・4.3.1.3)

* 解説：Dは、「4.3.1.2. 組織戦略に影響する機会を特定し活用する」の手段であり、「4.3.1.3. ビジネス / 組織の正当性の持続的有効化を構築し確保する」の手段ではありません。それ以外は、4.3.1.3 に該当する手段に記載されています。

【問2】 * 正解：B

* 参照 CE・KCI：(4.3.2・4.3.2.5)

* 解説：どのような組織にも意思決定にあたっては、個人の権限および責任を超えるような公式、および非公式のルーチン、ならびに特別なルールが存在します。

【問3】 * 正解：C

* 参照 CE・KCI：(4.3.3・4.3.3.6)

* 解説：C以外は、ベンチマークコンピテンスの説明として、正しい説明になっていません。

【問4】 * 正解：B

* 参照 CE・KCI：(4.3.4・4.3.4.2)

* 解説：A、Cは組織などの公式な役割による影響力の説明になります。Dは、公式のみならず非公式の影響力もプロジェクトの遂行に影響しますので、正しくありません。よって答えはBです。

【問5】 * 正解：D

* 参照 CE・KCI：(4.3.5・4.3.5.2)

* 解説：Dは、「4.3.5.3. 組織の非公式文化 および 価値観を評価し、これらがプロジェクトに持つ意味合いを評価する」の手段です。それ以外は、「4.3.5.2. プロジェクトを公式文化および企業の価値観と整合させる」手段に記されていますので、Dが正解です。

【問6】 * 正解：C

* 参照 CE・KCI：(4.4.1)

* 解説：セルフ・マネジメントとは、自身のゴールを設定し、進捗を確認・調整して業務を系統的に進めることができる能力です。業務を人に任せてバランスを取ることも大切です。

【問7】 * 正解：D

* 参照 CE・KCI：(4.4.1・4.4.1.1)

* 解説：自らの価値観のみでなく、他者の価値観も尊重して行動することが大切です。

人がどのように周りの世界を認識するかを理解すれば、自分の感覚が他人とは異なる点を見出すことができ、偏見からくる影響を抑えることができます。

【問8】 * 正解：D

* 参照 CE・KCI：(4.4.1・4.4.1.2)

* 解説：自分についての自覚には、自らの長所や短所をじっくり考えることも含まれます。

個人は、自分の得意なことや興味のあること、また周囲に依頼する仕事や任せる仕事を認識していなければなりません。自身の才能や限界を把握していれば、自らの価値を自覚できるようになります。

【問9】 * 正解：B

* 参照 CE・KCI：(4.4.2・4.4.2.2)

* 解説：持続可能性の推進とは、取り組む課題の時間が限られている場合でも、その解決の結果が持続可能なものになるよう、配慮する必要があります。持続性を意識し、より広い視点で物事を理解し、それに従った行動ができることが求められます。

【問10】 * 正解：D

* 参照 CE・KCI：(4.4.2・4.4.2.4)

* 解説：一貫性とは、自分自身の言葉と行動が一致することを指します。しかしながら、変更の必要性が浮上した際に計画を見直したり、特殊な状況に適応したりするなどの柔軟性を否定するものではありません。

【問11】 * 正解：B

* 参照 CE・KCI：(4.4.3・4.4.3.3)

* 解説：コミュニケーション確保に当たっては、相手に合わせて、適切なコミュニケーションの方法を選択します。複数のレベルや経路でのコミュニケーションができる能力が必要です。コミュニケーション経路やスタイルは状況に合わせて適宜変更されるべきもので、限定すべきではありません。

【問12】 * 正解：D

* 参照 CE・KCI：(4.4.4・4.4.4.3)

* 解説：相手に寄り添うことは、人に対して心から関心を示し、相手の幸福のために寄与することを意味します。親身になって耳を傾け、質問をしたり説明を促したりしながら、相手をきちんと理解します。傾聴することは相手に寄り添うことであり、関心を示して相手をきちんと理解することです。時には質問したり説明を促したりしな

がら相手の理解に務めることが重要です。

【問 13】 * 正解 : B

* 参照 CE・KCI : (4.4.4・4.4.4.5)

* 解説 : ビジョン、ゴールを共有することは、特定の作業やプロセス、ゴールに対し、現実的な予測を立てつつ、前向きで熱心な姿勢を認識し、行動で示すことを意味します。周囲のやる気を引き出すためには、壮大でありながら明確なビジョン、現実的な目標、そして関係者から前向きな協力態勢を得ることが必要です。自分自身の真摯な態度が、非常に重要な条件となります。

【問 14】 * 正解 : C

* 参照 CE・KCI : (4.4.6・4.4.6.2)

* 解説 : ネットワークづくりのためには、チーム内だけでなくチーム外との接触も推奨するのが正しい手段です。

【問 15】 * 正解 : A

* 参照 CE・KCI : (4.4.7・4.4.7.1)

* 解説 : 潜在的にストレスを感じさせる状況は意見の相違や危機を発生させる要因にもなるので、分析し、必要な対処をとるべきです。

【問 16】 * 正解 : A

* 参照 CE・KCI : (4.4.8・4.4.8.4)

* 解説 : ・ B: 問題によってクリエイティブなアプローチが適切かどうかを判断する必要があります。
・ C,D :ブレインストーミングは拡散的テクニック、加重選定は収束的テクニックです。

【問 17】 * 正解 : C

* 参照 CE・KCI : (4.4.9・4.4.9.4)

* 解説 : ・ A : 持続的な解決のためには、全当事者を関与させて調整する必要があります。
・ B : 交渉が長引く場合には、段階を踏んで交渉を進めたり、お互いに妥協することも検討すべきです。
・ D : 自身だけが妥協するのは得策ではありません。そのような場合は BATNA (最良の代替案 (Best Alternative To Negotiated Agreement)) を用いて、全当事者が相応に妥協する方向にもっていくべきです。

- 【問 18】 * 正解 : A
* 参照 CE・KCI : (4.4.10・4.4.10.2)
* 解説 : ・ B : 優先順位の付け方の根拠を明確にするために、主観を入れるべきではありません。
・ C : 他の優先ニーズがあると判断した場合には、一時的に注意を払わない選択をすることもあります。
・ D : 手段を却下 (拒否) することも含まれます。
- 【問 19】 * 正解 : B
* 参照 CE・KCI : (4.5.1・4.5.1.2)
* 解説 : プロジェクト進行中、定期的に、および終了時に、チームおよび関係ステークホルダと共に、アプローチを評価し、現プロジェクトから学んだ教訓を集めます。
- 【問 20】 * 正解 : A
* 参照 CE・KCI : (4.5.2・4.5.2.2)
* 解説 : ニーズおよび期待が文書化された要件と異なる点として、ニーズは往々にして形になっていません。その理由としては、自明であるか、意識されていない、あるいは隠されているということが挙げられます。可能な限り、ニーズを明らかにし、要求事項に変換することが求められます。
- 【問 21】 * 正解 : B
* 参照 CE・KCI : (4.5.3・4.5.3.2・4.5.3.3)
* 解説 : スコープを構造化することは、プロジェクトのコンテンツ全体をサブタスクとワーク要素に体系的に分割することになります。このプロジェクト構造またはワーク・ブレイクダウン・ストラクチャ (WBS) は、下位ディビジョンが繋がる全体的なディビジョンを含みます。また、作業パッケージに含まれるのは、期間であり、調達計画ではありません。
- 【問 22】 * 正解 : D
* 参照 CE・KCI : (4.5.4・4.5.4.3・4.5.4.4)
* 解説 : クリティカルパスであっても、リソースの利用可能性の影響を受けます。
- 【問 23】 * 正解 : B
* 参照 CE・KCI : (4.5.5.3)
* 解説 : 個人は内部情報のコミュニケーションに関する規定内容等を把握する必要はありませんが、必ずしも作成までに行いません。適切なシステムや方法を採用し、ガバナンス体をサポートします。効率的な情報プロセスの確立には、情報の重複を制限・防

止する方法が重要です。情報インフラには内部情報の伝達等のシステムや手段・方法が含まれます。

【問 24】 * 正解 : C

* 参照 CE・KCI : (4.5.6・4.5.6.2)

* 解説 : 品質管理の実施においてはプロジェクトとその成果物を継続的に検証します。

品質管理プロセスでは、プロジェクト組織のメンバがそれに従うことを保証します。プロセスには計画通りの進捗を示すことも含まれます。

品質監査は進捗報告の手段としても利用できます。

【問 25】 * 正解 : D

* 参照 CE・KCI : (4.5.7・4.5.7.4)

* 解説 : 個人は、財務状況やプロジェクトの状態の概略を常に把握できるようにします。

財務管理システムは、プロジェクトや組織のコスト構造だけではなく、タイムスケジュールとも関連します。また、プロセスだけではなく役割や責任も含める必要があります。個人はコストと進捗の関係を監視するため業績管理評価指標を確立します。プロジェクトの財務管理の手段やツールが用意されている場合はそれらを使用する必要がありますが、プロジェクトの特定のニーズに合わせて調整が必要な場合もあります。

【問 26】 * 正解 : C

* 参照 CE・KCI : (4.5.8・4.5.8.5)

* 解説 : 個人は、関連するリソースのパラメータや指標を全て監視する必要があります。

個人には、リソースの質と利用可能性を定期的に評価することが求められます。

外部リソースの場合、サプライヤ等の契約者との交渉が必要になる場合もあります。必要となるリソースの配備、再配備については、個人が責任を持って実施します。

【問 27】 * 正解 : A

* 参照 CE・KCI : (4.5.9・4.5.9.1)

* 解説 : ニーズとオプションの特定とは、調達すべきリソースやサービスまたはパートナー調達を必要とするプロジェクトの側面を特定するプロセスを指します。

調達は、内部でのリソース準備が不可能な場合だけではなく、リソースを外部から調達するという意識的な決断の場合とがあります。

個人は、調達のプロセスを管理しなければなりません。このためには、専門部門などとの連携または委託を通して、関連情報の開示や外部ステークホルダへの情報伝達を行う必要があります。

【問 28】 * 正解 : C

* 参照 CE・KCI : (4.5.10・4.5.10.1)

* 解説 : プロジェクトの成功は初期段階にその基礎が築かれます。準備段階では不確定要素が多く、大まかな情報しかない場合が多くなります。実現が難しい要求もありますが、希望的観測や楽観的視点ではなく、現実と照らし合わせて調整することがプロジェクト成功の可能性を高めます。また、事前にワークショップを開催してプロジェクト憲章を策定したり、プロジェクト管理方針を決定するなど、ステークホルダとの認識齟齬を少なくする取り組みが有効です。

【問 29】 * 正解 : D

* 参照 CE・KCI : (4.5.11・4.5.11.4)

* 解説 : 対応オプションとしてはさまざまな事が考えられます。そのうちの1つとして有効なオプションが別のグループとのリスクの共有が挙げられます。別のグループで挙げられたリスクや対応を共有し、参考にすることで、より最適な対応を選択できる可能性が高まります。

【問 30】 * 正解 : B

* 参照 CE・KCI : (4.5.12・4.5.12.5)

* 解説 : ネットワークおよび協力者は公式、非公式なものが存在します。公式なものは文書化をし、頻繁に評価をして、必要に応じて改善を図ります。また、関係解消の戦略も策定し、所定の期限での関係解消もあるが、状況によっては関係解消の判断をする場合もあります。

【問 31】 * 正解 : D

* 参照 CE・KCI : (4.5.13・4.5.13.1)

* 解説 : 組織と人の変更に対する能力、許容度、意欲には限度があります。必ずしも肯定的なことが支配されるものではなく、変更への抵抗が発生することもあります。それらへの対応の1つとして、組織内の過去の変更に関する事象を参考にすることが有効です。このとき失敗例だけでなく、成功例も合わせて考慮することで、必要な変更への適応性を分析することができます。

8. Open Questions (記述問題) 解答と解説

【問1】 * 正解：強制力、報酬力、指示力、専門力など。

* 参照 CE・KCI：(4.3.4・4.3.4.2)

* 解説：社会的に認められた正当な権力以外の力は、全て非公式な影響力と言えます。

【問2】 * 正解：・質問の技法を使う。

・相手の気持ちに寄り添って会話する。

・プレゼンテーションや司会の技法を使う。

・ボディーランゲージを効果的に使う。

・4.4.3.2 オープンなコミュニケーションをファシリテートし促進する。

・4.4.3.3 話の聞き手、状況、およびマネジメントレベルに応じコミュニケーションのスタイル・チャンネルを選択する。

・4.4.3.5 ユーモアと冷静さの活用。

* 参照 CE・KCI：(4.4.3・4.4.3.2・4.4.3.3・4.4.3.5)

* 解説：オープンなコミュニケーションを心がけ、奨励することは、関連テーマについて、周囲の人に提案や意見を出してもらおうよう積極的に働きかけることを意味します。そのためには、提案や意見を述べた際に反対されたり罰せられたり、また馬鹿にされたりしないという安心感を、周囲の人が持てる雰囲気作りが必要です。コミュニケーションの対象に合わせて適切な手法やスタイルを選択することも大切です。

【問3】 * 正解：・潜伏期 ・前兆期 ・増大期

* 参照 CE・KCI：(4.4.7・4.4.7.2)

* 解説：ICB4.4.7.2 に、意見の相違の各段階が記載されています。

【問4】 * 正解：・手法：ブレインストーミング、マインドマップ、絵コンテ、可視化

・場面の例：(ブレインストーミング) チームメンバーを集めて解決案について自由に意見を出させる。

* 参照 CE・KCI：(4.4.8・4.4.8.4)

* 解説：ICB4.4.8.4 に、クリエイティブな手法の例が記載されています。

【問5】 * 正解：・4.4.9.1 全ての当事者の関心を見極める。

・4.4.9.2 全当事者のニーズを満足する選択肢や代替案を作成する。

・4.4.9.3 自身の目標にあわせた交渉戦略を全当事者に受け入れられる形で策定する。

・4.4.9.4 自らの目標に沿った内容で、他の当事者と交渉し合意を得る。

・4.4.9.5 追加的売却・取得の可能性を探り、実施する。

* 参照 CE・KCI：(4.4.9・4.4.9.1～4.4.9.5)

* 解説：交渉においては、全ての当事者の関心を理解したうえで、ニーズを満たす可能性のある選択肢や代替案を作成する必要があります。そのうえで、自らの目標に沿う交渉戦略を、当事者全員が受け入れられる形で策定し、当事者と交渉し、合意を得ます。個人は、合意した結果をより早く廉価に実現するための機会に気づく眼識が必要です。

【問6】 * 正解：・プロジェクト成果物

- ・スコープ定義ストラクチャ（ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャ）
- ・ワーク・パッケージ

* 参照 CE・KCI：(4.5.3・4.5.3.1～4.5.3.3)

* 解説：「プロジェクト成果物の定義」→「スコープ定義ストラクチャ（ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャ）の創成」→「作業パッケージの定義」の順でスコープを定義します。

【問7】 * 正解：・4.5.7.1. プロジェクトのコスト算定

- ・4.5.7.2. プロジェクト予算の決定
- ・4.5.7.3. 安全なプロジェクトの資金への対応
- ・4.5.7.4. プロジェクトの財務管理・報告システムの開発、確立、維持
- ・4.5.7.5. プロジェクトの計画逸脱の特定、修正とプロジェクトの財務監視

* 参照 CE・KCI：(4.5.7.1～4.5.7.5)

* 解説：個人はプロジェクトの予算を確保し、予算目標に収まるようコスト状況を監視、報告、適正に利用し、確かな管理を行います。そのため個人は計画コストと実績コストを把握し、作業の進展や目標達成との関連を把握しなければなりません。プロジェクトの組織内にコスト管理システムを確立し、コスト状況を監視し、適切な意思決定が行えるようにします。

【問8】 * 正解：・社会的、組織的、個人的変革や改革の戦略を、例えば革新派、早期順応派、多数派、後続派などを認識することで、明確化する。

- ・周囲と連携し、戦略を有効化する。
- ・戦略を、総合的な変更計画書にまとめる。
- ・必要な場合は、段階に分けたアプローチを構築する。
- ・変更・改革計画を、過去の教訓やプロジェクト環境または社会における変化に合わせて、定期的に修正する。
- ・変更達成または利益実現に基づき、戦略を定期的に修正する。

* 参照 CE・KCI：(4.5.13・4.5.13.3)

* 解説：変更戦略は、変更の必要性の度合いや影響の大きさに基づき、組織や社会、人の変更に対する実施能力や意欲を勘案して策定します。また、組織または社会構造の動向や機会に合わせるよう、変更の実施タイミングを考慮する必要があります。計画は、相談しつつ策定し、定期的に更新します。

9. 変更歴

項番	日付	版	変更内容
1	2022年8月3日	第1版	・新規作成
2	2023年5月1日	第1.1版	・LevelCレポート廃止の件反映 ・問題内容再検証結果反映