

IPAプロジェクトマネージャー試験 合格に向けた知識体系の構造化ガイド

はじめに

本レポートの目的

本レポートは、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)が実施するプロジェクトマネージャー(PM)試験の合格を目指す受験者に向けて、必要とされる知識体系を包括的かつ構造的に解説することを目的とします。IPAが公開する最新の公式シラバス(Ver 7.0)に基づき、試験範囲に含まれる知識領域、重要な概念、関連する開発方法論、法規・標準、技術動向などを整理し、効果的な学習計画の立案を支援します¹。

対象範囲

本レポートは、IPAプロジェクトマネージャー試験シラバスVer 7.0で定義されている知識・技能の範囲に焦点を当てます²。具体的には、プロジェクトの立ち上げから終結までの各フェーズにおけるマネジメント活動、PMBOKなどの知識体系との関連性、アジャイル開発手法の考慮、試験形式ごとの特性、関連法規・標準、そしてDXやAIといった最新技術動向の関連性について解説します。

対象読者

本レポートは、IPAプロジェクトマネージャー試験の受験を予定しているITプロフェッショナル、及びプロジェクトマネジメント能力の向上を目指すすべての技術者を対象としています。特に、試験範囲の全体像を把握し、自身の知識レベルを確認しながら、効率的な学習を進めたいと考えている方に有用な情報を提供します³。

I. IPAプロジェクトマネージャー試験の理解

A. 対象者像と期待されるコンピテンシー

IPAプロジェクトマネージャー試験は、「高度IT人材として確立した専門分野をもち、組織の戦略の実現に寄与することを目的とするシステム開発プロジェクトにおいて、プロジェクトの目的の実現に向けて責任をもってプロジェクトマネジメント業務を単独で又はチームの一員として担う者」を対象としています³。これは、単にプロジェクトを管理するだけでなく、組織全体の戦略目標達成に貢献できるレベルのプロジェクトマネージャーが求められていることを示唆しています。

具体的には、以下の能力が期待されています³。

- プロジェクトに影響を与えるリスクや不確かさに適切に対応し、変化に柔軟に適応できる能力。
- プロジェクトの計画・実績を適切に分析・評価し、その結果を後続のマネジメントや他のプ

プロジェクトに活用できる能力。

- プロジェクトを通じて得られた教訓を組織的に共有し、組織全体のプロジェクトマネジメント能力向上に貢献できる能力。

これらのコンピテンシーは、プロジェクトマネジメントの技術的な側面だけでなく、プロジェクトが組織戦略の中でどのような位置づけにあるかを理解し、その実現に向けて主体的に行動する能力が重視されていることを示しています。試験、特に午後の論述式試験(午後Ⅱ)では、単にタスクを管理する能力だけでなく、プロジェクトの成功を通じていかに組織の戦略目標達成や価値創出に貢献できるか、という視点が問われる可能性が高いと考えられます¹。プロジェクトの立ち上げ段階から、組織の価値創出の枠組みやリスク許容度を考慮することが求められる点からも、この戦略的視点の重要性がうかがえます¹。

B. 試験構成の概要

IPAプロジェクトマネージャー試験は、午前Ⅰ、午前Ⅱ、午後Ⅰ、午後Ⅱの4つの試験区分で構成されています³。

- 午前Ⅰ(AMⅠ):
 - 試験時間: 50分³
 - 形式: 多肢選択式(四肢択一)³
 - 内容: IT全般に関する基礎知識。応用情報技術者試験(AP)合格者、他の高度試験合格者、または過去2年以内の午前Ⅰ試験で基準点以上を取得した者は免除申請が可能⁴。
- 午前Ⅱ(AMⅡ):
 - 試験時間: 40分³
 - 形式: 多肢選択式(四肢択一)³
 - 内容: プロジェクトマネジメント分野に特化した知識。シラバスで定義されるプロジェクトマネジメントの各プロセス、関連技術(情報セキュリティ含む)、マネジメント手法、戦略に関する知識が問われる¹。
- 午後Ⅰ(PMⅠ):
 - 試験時間: 90分³
 - 形式: 記述式³
 - 内容: 具体的なプロジェクト状況(事例)に基づき、問題点の分析、原因究明、対策立案、プロセスの説明など、知識の応用力が問われる。シラバスの知識を特定の文脈で説明・適用する能力が必要¹。
- 午後Ⅱ(PMⅡ):
 - 試験時間: 120分³
 - 形式: 論述式³
 - 内容: 複雑なプロジェクト状況(事例)に対し、自身の経験や知識に基づき、問題の本質を捉え、具体的な対応策とその根拠を論理的に記述する能力が求められる。プロジェクトを取り巻く環境変化や多様なステークホルダーへの対応、リスクや不確かさ

への柔軟な適応力など、高度な判断力と実践力が試される³。

この試験構成は、知識の段階的な深化と応用能力の評価を意図しています。午前試験では基礎知識と専門知識の保有を確認し、午後Ⅰでは知識を特定の状況に適用する能力を、そして午後Ⅱでは複雑な状況下での総合的な分析力、判断力、問題解決能力、論述能力を評価します。したがって、学習戦略も各試験区分の特性に合わせて、知識の暗記から応用、そして実践的な思考力の養成へと段階的に進める必要があります。

表1: IPA PM試験 構成概要

| 試験区分 | 試験時間 | 形式 | 主な焦点 | 関連シラバス領域 (大項目) |
|------|------|-------|---------------------------------------|--|
| 午前Ⅰ | 50分 | 多肢選択式 | IT全般の基礎知識 | (高度試験共通範囲) |
| 午前Ⅱ | 40分 | 多肢選択式 | プロジェクトマネジメント固有の知識 (技術、管理、戦略) | 1. 立ち上げ, 2. 計画, 3. 実行, 4. 管理, 5. 終結、関連法規・標準、技術動向 |
| 午後Ⅰ | 90分 | 記述式 | 知識の応用力、状況分析、問題特定、プロセス説明 | 1. 立ち上げ, 2. 計画, 3. 実行, 4. 管理, 5. 終結(特にプロセス詳細、ツール・技法) |
| 午後Ⅱ | 120分 | 論述式 | 複雑な状況分析、問題解決、意思決定、リーダーシップ、適応力、論理的記述能力 | 1. 立ち上げ, 2. 計画, 3. 実行, 4. 管理, 5. 終結(特に統合的視点、ステークホルダー、リスク、不確かさへの対応、組織戦略との関連、教訓) |

C. 公式リソースの活用

効果的な試験対策のためには、IPAが提供する公式リソースを最大限に活用することが不可欠です。

- シラバス(試験における知識・技能の細目): 試験範囲と要求される知識・技能レベルを定義する最も重要な文書です²。学習の指針として、常に最新版(現在はVer 7.0)を参照する必要があります¹。
- 過去問題(問題冊子・配点割合・解答例・採点講評): 実際の出題形式、問題の難易度、解答に求められる深さや視点を理解するために極めて重要です²。特に、記述式・論述式の午後試験対策においては、解答例だけでなく採点講評⁶を熟読し、どのような点が評価され、どのような点が不足とみなされるのかを把握することが合格への鍵となります。
- IPAウェブサイト: 試験要綱、シラバス、過去問題に加え、試験で使用される用語集²や関連情報が随時更新されるため、定期的に確認することが推奨されます²。

シラバスを読むだけでは、知識がどのように試験問題として具現化されるのか、特に応用力や実践的判断力が問われる午後試験でどのような解答が求められるのかを完全に理解することは困難です。過去問題と採点講評を繰り返し分析・演習することで、シラバスの知識項目が実際のプロジェクト状況の中でどのように問われ、どのような思考プロセスを経て解答を導き出すべきかを体得することが、合格レベルに到達するために不可欠な学習プロセスとなります。

II. コア知識領域: 階層的詳細解説(シラバス Ver 7.0)

IPAプロジェクトマネージャー試験シラバスVer 7.0は、プロジェクトマネジメントのプロセスを5つの大項目(フェーズ)に分け、それぞれに必要な知識・技能を詳細に定義しています¹。以下に、各フェーズの内容をキーワードと共に解説します。

A. プロジェクト立ち上げ(シラバス 1.)

プロジェクトの正式な開始を定義し、その基盤を確立するフェーズです。

- 1-1 個別システム化計画の作成支援: プロジェクトの定義、組織戦略(DX、価値創出枠組み、リスク許容度など)との整合性を理解し、ITストラテジスト(ST)を支援します。計画には、ビジネスニーズ、経済性評価、目標、成果物概要、マイルストーン、予算・コスト概要、資源概要、スケジュール概要、課題、リスク、ステークホルダー、外部要因、運用・保守組織との協働形態などが含まれます。キーワード: DX, 組織の価値創出の枠組み, リスク許容度, デジタルガバナンスコード¹。
- 1-2 個別システム化計画の承認支援: STが計画の承認を得るプロセスを支援します。組織の戦略との整合性、予算・期間・品質・資源などの制約を理解し、必要に応じて調整を支援します。変化への俊敏な適応や共創的な推進体制について、承認組織の理解と合意を得る必要性も認識します¹。
- 1-3 プロジェクト憲章の作成: プロジェクトを正式に承認し、プロジェクトマネージャーを任命し、初期要求事項、創出価値、目的・目標、期待成果物、経済性などを明確化し、チームで共有します。ビジネスニーズ、背景、解決すべき問題、役割・任務、管理・運営方針、スコープ、主要ステークホルダー、制約・前提、概略スケジュール・予算を定義します¹。
- 1-4 ステークホルダーの特定: プロジェクトに影響を与える、または受ける個人・集団・組

織を特定し、その利害関係を分析してステークホルダー登録簿を作成します。特に、価値共創(共創関係)のために積極的な関与を求めるべきステークホルダーの特定が重要視されています¹。

- **1-5 プロジェクトチームの編成:** プロジェクトに必要な人的資源を選定・確保します。メンバーの専門知識・スキル、個性、チームワークを考慮し、特にDXのような変化に対応するためには組織横断チームの編成も視野に入れます。外部委託や、開発アプローチに応じた適切なチーム規模の設定も行います。運用・保守組織との協働形態も踏まえてメンバーを選定します¹。

この立ち上げフェーズは、単なる手続きではなく、プロジェクトを組織戦略と明確に結びつけ、成功のための強固な土台を築く極めて戦略的な活動です。初期段階で組織の目標や価値観、リスクに対する姿勢を理解し、主要な関係者を特定して巻き込み、適切なチーム体制を構想することが、プロジェクト全体の方向性を決定づける上で不可欠となります。

B. プロジェクトの計画(シラバス 2.)

プロジェクトの目標達成に必要な作業を定義し、実行可能な計画へと統合するフェーズです。

- **2-1 プロジェクト計画の作成:** スコープ、ステークホルダー、チーム、リスク、時間、コスト等の目標を設定し、全体調整を図り、適切な開発アプローチを選択して統合的なプロジェクト計画を作成します。スコープ、スケジュール、コスト等のベースライン、評価指標を定義します。不確実性が高い場合は、段階的詳細化(Stepwise Refinement)のアプローチを取り、可能な範囲で価値を創出する計画とします。マネジメントプロセスのテーラリング、変更管理手順、コミュニケーション計画要素なども含みます¹。
- **2-2 システム開発アプローチの選択:** プロジェクト特性(要求事項の安定性、複雑性等)に合わせて、予測型(ウォーターフォール)、反復型、漸進型、適応型(アジャイル: Scrum, XP等)などのライフサイクルや、DevOps等の手法を選択します。開発標準、開発・リリースサイクル、自動化(CI/CD)についても決定します¹。
- **2-3 スコープの定義:** プロジェクトの目標、要求事項、成果物、作業を明確にし、スコープ記述書や要求事項文書を作成します。要求事項が不安定な場合は、段階的な探索や合意形成、提供価値に基づく優先順位付けを行います¹。
- **2-4 WBSの作成:** プロジェクトの作業を階層的に分解し、管理可能なワークパッケージ(WP)を作成します。WBS、WP、スコープ記述書でスコープベースラインを定義します。必要に応じて段階的に詳細化します。OBS、RBS、CBSといった他の分解構造も活用します¹。
- **2-5 活動の定義:** WPをさらに具体的な活動(アクティビティ)に分解し、活動リストを作成します¹。
- **2-6 資源の見積り:** 各活動に必要な資源(要員、設備、サービス、ツール等)の種類と量を見積もります。初期精度が低い場合は段階的な見積りを行います。資源計画(投入時期・量)を作成します¹。
- **2-7 プロジェクト組織の定義:** ステークホルダーとチームメンバーの役割、責任、権限を定

義します。共創関係を促進する組織構造とし、メンバーへの権限委譲やセルフリーダーシップの重要性も認識します。外部委託や運用・保守組織との分担も明確化し、組織図を作成します¹。

- **2-8 活動の順序付け:** 活動間の依存関係を定義し、ネットワーク図を作成してクリティカルパスを特定できるようにします。リード、ラグ、制約条件も考慮します¹。
- **2-9 活動期間の見積り:** 各活動の所要時間を見積もります。資源、依存関係、能力、学習曲線などを考慮し、必要に応じて再見積りを行います¹。
- **2-10 スケジュールの作成:** 活動の開始・終了日を決定し、マイルストーンを設定してスケジュールベースラインを確定します。不確実性が高い場合は段階的に作成します。進捗尺度は提供価値に基づくこともあります。資源平準化やバッファも考慮します¹。
- **2-11 コストの見積り:** 各活動およびプロジェクト全体のコストを見積もります。初期精度が低い場合は段階的に精度を向上させます。予備費(コンティンジェンシー予備費)を含めて総コストを算出し、制約条件と照合します¹。
- **2-12 予算の作成:** 総コストをWBS要素に配分し、コストベースラインを確定します。コストパフォーマンス測定基準(提供価値に基づく場合も)を設定し、マネジメント予備費を設定することもあります。変更に対応するための予算変更手順も定めます¹。
- **2-13 リスクの特定:** プロジェクト目標に影響を与える可能性のあるプラスのリスク(機会)とマイナスのリスク(脅威)を特定します。不確実性(VUCA等)に対しては探索的アプローチ(プロトタイプ等)で対応し、リスクとして特定します。リスク登録簿を作成します¹。
- **2-14 リスクの評価:** 特定したリスクの発生確率と影響度を分析(定性的・定量的)し、ステークホルダーのリスク許容度を考慮して対応の優先順位を決定します¹。
- **2-15 品質の計画:** ステークホルダーの期待や要求事項を満たすための品質要求事項・標準を定義します。要求事項が不安定な場合は、リリースを通じた段階的な顧客満足度評価も考慮します。品質保証(QA)・品質管理(QC)の方法、指標、構成管理計画、レビュー計画を含む品質計画を作成します¹。
- **2-16 調達の計画:** 調達戦略とプロセスを策定し、調達計画を作成します。何を外部から調達するか(コア事業との関連等)、契約形態(請負、準委任、派遣等)、調達仕様書、要求事項(RFP、SLA考慮)を定義します¹。
- **2-17 コミュニケーションの計画:** ステークホルダーの情報ニーズ(法令要求含む)を特定し、適切な伝達手段、頻度、担当者を計画します。分散チームや異文化、変化の激しい環境におけるコミュニケーション要件も考慮します¹。

計画フェーズでは、詳細な計画策定能力と同時に、変化や不確実性に対応するための柔軟性・適応性が求められます。シラバス全体を通して「段階的詳細化」「不確かさへの対応」「価値に基づく判断」といった概念が繰り返し登場することは、固定的な計画だけでなく、状況に応じて進化・適応できる計画を立案・管理する能力が重要視されていることを示しています。特に「価値」は、単なる目標ではなく、要求事項の優先順位付け(2-3)、進捗測定(2-10)、コストパフォーマンス評価(2-12)の基準としても用いられており、アウトプットだけでなくアウトカム(成

果)を意識した計画策定が求められます。

表2: シラバスフェーズとPMBOK®知識エリア(概念的対応)

| シラバス大項目・中項目(例) | 対応するPMBOK®知識エリア(主) |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. プロジェクト立ち上げ 全般 | 統合マネジメント, ステークホルダー・マネジメント |
| 2-1 プロジェクト計画の作成 | 統合マネジメント |
| 2-3 スコープの定義, 2-4 WBSの作成 | スコープ・マネジメント |
| 2-5 活動の定義～2-10 スケジュールの作成 | スケジュール・マネジメント |
| 2-6 資源の見積り, 2-11 コストの見積り, 2-12 予算作成 | コスト・マネジメント, 資源マネジメント |
| 2-15 品質の計画 | 品質マネジメント |
| 1-5 チーム編成, 2-7 組織定義 | 資源マネジメント(人的資源) |
| 1-4 ステークホルダー特定, 2-17 コミュニケーション計画 | コミュニケーション・マネジメント, ステークホルダー・マネジメント |
| 2-13 リスク特定, 2-14 リスク評価 | リスク・マネジメント |
| 2-16 調達の計画 | 調達マネジメント |

(注: これは概念的な対応関係を示すものであり、シラバスの項目が複数の知識エリアにまたがる場合や、PMBOK® Guideのバージョンによる差異があります。)

C. プロジェクトの実行(シラバス 3.)

プロジェクト計画に基づき、作業を遂行し、成果物を生成するフェーズです。

- **3-1 プロジェクト作業の指揮:** 計画された作業の遂行をマネジメントし、スコープ、スケジュール、資源、コスト、品質などを調整します。状況に応じたリーダーシップ(権限だけでなく、自律的貢献を促すスタイルも含む)を発揮し、技術的・管理的・組織的な問題を解決します。パフォーマンス測定は提供価値に基づくこともあります¹。
- **3-2 ステークホルダーのマネジメント:** ステークホルダーの要求、期待、関心事を理解し、適切に対応して課題を解決します。必要に応じてエスカレーションや外部支援を求めま

す。主要ステークホルダーとの積極的なコミュニケーション、人間関係スキル、信頼関係構築が重要です¹。

- **3-3 プロジェクトチームの開発:** チームメンバーのパフォーマンスと相互関係を改善し、チームの意識統一、活力、主体性を高めます。教育・訓練、心身の健康管理も行います。個々の専門性と広範な対応能力(T字型人材)、相互信頼に基づく自律的なマネジメント能力を育成します。タックマンモデル等のチーム育成モデルや動機付け、労働基準法等の知識も関連します¹。
- **3-4 リスクへの対応:** 計画されたリスク対応策(脅威に対する回避・軽減・転嫁・受容、機会に対する活用・強化・共有・受容)を実行します。環境変化や不確かさに応じて、対応策を評価・更新します。コンティンジェンシー計画の発動条件も監視します¹。
- **3-5 品質保証の遂行:** 品質要求事項を満たすために、計画されたプロセス、ツール、手順、技法が適切に使用されていることを確認します。レビューや監査を実施し、特に頻繁なリリースを行う場合は、その都度結果を評価し、計画を見直します。構成管理や変更管理と連携して是正処置を行います¹。
- **3-6 供給者の選定(調達の実行):** 外部から資源を調達する際に、提案を評価し、基準に基づいて最適な供給者を選定します。契約条件を確定し、交渉を行います(リスク分担考慮)。契約形態や知的財産権に関する知識が必要です¹。
- **3-7 情報の配布:** コミュニケーション計画に基づき、必要な情報をステークホルダーに提供します。予期せぬ情報ニーズにも対応します。特に変化の激しい環境では、情報の透明性を維持することが重要です。パフォーマンス報告、問題解決状況、変更要求への対応などを伝達します¹。

実行フェーズでは、計画を遂行する管理能力に加え、チームを動機づけ、導くリーダーシップ、ステークホルダーとの良好な関係構築・維持能力、そして予期せぬ出来事や変化に柔軟に対応する適応力が強く求められます。特に、メンバーの自律性を引き出すリーダーシップ(3-1)、チーム育成(3-3)、リスク対応策の実行と見直し(3-4)、頻繁なリリースにおける品質保証(3-5)などは、静的な計画実行ではなく、動的な状況対応能力の重要性を示唆しています。

D. プロジェクトの管理(監視・コントロール)(シラバス 4.)

プロジェクトの進捗状況を測定・監視し、計画との差異を分析して、必要な是正処置や計画変更を行うフェーズです。

- **4-1 プロジェクト作業の管理:** パフォーマンスを測定し、計画からの逸脱やその兆候を特定・分析し、改善策を実施します。計画外の要因による逸脱には、計画変更も含めて柔軟に適応します。チームメンバーへの管理技術の教育、プロセス改善も行います¹。
- **4-2 変更の管理:** プロジェクトや成果物への変更要求を一元的に管理し、影響(スコープ、時間、コスト、品質、リスク等)を評価して、承認または棄却を決定します。変更管理手順に従い、承認された変更を反映して計画や文書を更新し、関係者に通知します。不確実な環境下での変更は前向きに捉え、価値向上につなげる視点も持ちます。構成管理と連携します¹。

- **4-3 スコープの管理:** スコープベースラインへの変更を管理し、スコープクリープを防ぎます。承認された変更要求を実行し、スコープの妥当性検証も行います。変更が頻発する場合は、要求事項収集から管理までを迅速に繰り返すアプローチを取ります¹。
- **4-4 資源の管理:** 資源の利用状況を監視し、計画と比較して過不足を評価します。不足が見込まれる場合は変更要求を立案し、承認を得て再配分を行います¹。
- **4-5 プロジェクトチームのマネジメント:** チームのパフォーマンスを追跡・評価し、フィードバックを提供します。課題やコンフリクトを解決し、コミュニケーションを促進します。マネジメントスタイル(集権型/分権型)を状況に応じて適用し、チームの自律性を高めます。労働基準法等の知識も関連します¹。
- **4-6 スケジュールの管理:** 進捗状況をスケジュールベースラインと比較して監視します(EVMの概念も関連)。差異を分析し、完了時期を予測して、必要な対策(クラッシング、ファストトラッキング等に相当する手段)を講じます。承認された変更を反映してベースラインを更新します。頻繁なリリースモデルでは顧客満足度も考慮して予測します¹。
- **4-7 コストの管理:** 実コストをコストベースラインと比較して監視します(EVMの概念も関連)。差異の原因を分析し、完成時総コスト(EAC)を予測して、必要な是正・予防処置を講じます。予備費の使用を含め、予算変更を管理します。頻繁な変更がある場合は、予算制約内でスコープやスケジュールを調整する手順が重要になります¹。
- **4-8 リスクの管理:** 特定済みリスクの追跡、新たなリスクの特定・評価、リスク対応策の実施状況と有効性の評価、コンティンジェンシー計画の発動条件の監視を行います。定期的に、またマイルストーン到達時などにリスクを再評価し、必要に応じてリスクマネジメント計画を更新します。チーム内でのリスク認識共有も促進します¹。
- **4-9 品質管理の遂行:** 成果物やプロセスが品質要求事項・標準を満たしているかを監視・測定します。欠陥を発見・分析し、是正処置や変更要求を提案します。品質管理ツール・技法を活用します。プロセスのパフォーマンスを顧客満足度などの価値尺度で評価し、継続的改善につなげます¹。
- **4-10 調達の運営管理:** 供給者との関係をマネジメントし、契約履行状況を監視・レビューします。契約上の要求事項(品質、納期等)への適合を確認し、問題発生時には早期解決に努めます。契約変更を管理します。不確実性に対応するため、契約条件に柔軟性を持たせることも考慮します。知的財産権に関する知識も必要です¹。
- **4-11 コミュニケーションのマネジメント:** コミュニケーションが効果的に行われ、ステークホルダーの情報ニーズが満たされていることを確認します。コミュニケーション上の課題を特定し、解決します。頻繁な変更がある場合のコミュニケーションギャップ発生防止にも努めます¹。

このフェーズは、単なる進捗確認ではなく、計画と実績のギャップを早期に発見し、その原因を分析し、将来を予測しながら、プロアクティブ(能動的)に必要な手を打つ、反復的なプロセスです。パフォーマンス測定、分析、予測、そして是正処置や計画変更の実施という一連の活動を、すべての知識エリアにわたって継続的に行うことが求められます。特に、変更管理(4-2)やリスク管理(4-8)における反復的な見直し、品質管理(4-9)における価値尺度での評価な

どは、管理活動が静的なものではなく、状況変化に対応しながら継続的に行われるべき動的なものであることを示しています。

E. プロジェクトの終結(シラバス 5.)

プロジェクトまたはそのフェーズを公式に完了させるための活動を行うフェーズです。

- **5-1 プロジェクトフェーズ又はプロジェクトの終結:** 全ての活動とプロセスが完了したことを確認します。最終成果物の機能・性能・品質などを検証し、調達品の検収も含めて完了を確認します。未解決の問題は記録・引継ぎ可能な状態にし、成果物をステークホルダー(運用・保守組織含む)に引き渡し、検収を得ます。プロジェクトが価値を提供しなくなった場合や目標達成不能となった場合の中止判断、探索的アプローチにおける学習機会としての終結判断も含まれます。最終的な承認を得て、情報を保管し、資源を解放します¹。
- **5-2 得た教訓の収集:** プロジェクトの実績(工数、期間、コスト、品質、リスク等)を収集・分析し、計画との差異を評価します。顧客満足度、提供価値、チームパフォーマンス、マネジメント方法なども評価対象です。成功・失敗要因を分析し、将来のプロジェクトや組織のプロセス改善に役立つ教訓としてまとめ、データベース化し、組織内で共有します。目標未達成の場合は根本原因を特定し、再発防止策を作成します¹。

終結フェーズは、単にプロジェクトを終わらせるだけでなく、その成果を正式に確認し、関係者に引き渡すとともに、プロジェクトを通じて得られた経験や知識を組織の資産として蓄積し、将来に活かすための重要なプロセスです。特に「得た教訓の収集」(5-2)が詳細に記述されている点は、個々のプロジェクトの成功・失敗から学び、組織全体のプロジェクトマネジメント能力を継続的に向上させることの重要性が強調されていることを示しています。形式的な完了手続きと、未来志向の学習・改善活動の両方が求められます。

III. 基礎となる概念と方法論

A. PM知識体系(例:PMBOK® Guide)との暗黙的な整合性

IPAプロジェクトマネージャー試験シラバスVer 7.0では、「PMBOK」という用語が頻繁に明示されているわけではありませんが、その内容はPMBOK® Guideに代表されるプロジェクトマネジメント知識体系と強い整合性を持っています¹。統合、スコープ、スケジュール、コスト、品質、資源、コミュニケーション、リスク、調達、ステークホルダーといった知識エリアに対応するマネジメントプロセスが、シラバスの各フェーズ(立ち上げ、計画、実行、管理、終結)の中に体系的に組み込まれています。

PMBOK® Guideなどの標準的な知識体系を学習している受験者にとっては、シラバスで記述されている多くのプロセス、インプット、ツールと技法、アウトプットに見覚えがあるでしょう¹。これは、試験対策を進める上で大きなアドバンテージとなります。

しかしながら、シラバスは単にPMBOK® Guideをなぞっているわけではありません。特に以下

の点で、IPA独自の視点や重点項目が含まれていることに注意が必要です¹。

- 適応性と価値重視: 不確実性への対応、段階的詳細化、価値に基づく優先順位付けや評価といった、アジャイル的な考え方や価値駆動型のアプローチが随所に組み込まれています。
- 日本のビジネス・契約慣行: 請負、準委任、派遣といった日本特有の契約形態への言及¹や、組織文化を考慮したマネジメントが示唆されています。
- DXや最新技術動向の考慮: デジタルガバナンスコード¹や、AI、IoTといった技術トレンド¹がプロジェクトの背景として意識されています。
- リーダーシップとチーム: 権限だけでなく、メンバーの自律性を引き出すリーダーシップや、チーム育成、共創関係の構築が重視されています¹。

したがって、PMBOK® Guideの知識は試験合格のための強固な基礎となりますが、それだけでは十分ではありません。IPAシラバス特有の用語、概念、そして重視されている視点(適応性、価値、リーダーシップ、日本の文脈など)を深く理解し、自身の知識体系を補強・調整することが不可欠です。

B. システム開発アプローチの理解

シラバスでは、特定の開発方法論に限定せず、多様なシステム開発アプローチに関する知識が求められています¹。

- アプローチの種類: 予測型(ウォーターフォール型)、反復型、漸進型、適応型(アジャイル型: Scrum、XPなどが例示)といったライフサイクルの特徴を理解する必要があります。また、DevOpsの概念や、開発・リリースにおける自動化(CI/CD)についても触れられています¹。
- アプローチの選択とテーラリング: 最も重要なのは、プロジェクトの特性(要求事項の安定性、技術的複雑性、不確実性の度合いなど)に応じて、最適な開発アプローチを選択し¹、それに合わせてプロジェクトマネジメントのプロセスを適切に調整(テーラリング)する能力です¹。

これは、プロジェクトマネージャーが特定の方法論の信奉者であることよりも、状況に応じて最適な手段を選択し、柔軟にマネジメントスタイルを適用できる「方法論に依存しない(Methodology Agnostic)」能力を重視していることを示唆しています。画一的なアプローチではなく、プロジェクトの目標達成のために最も効果的な方法を見極め、計画・実行・管理の各プロセスをカスタマイズできる判断力とスキルが求められます。この能力は、特に状況設定型の問題が出題される午後試験で試される可能性が高いと考えられます。

IV. 試験形式への対応

A. 午前試験(AM I & AM II): 知識の幅広さの確認

- 形式: 多肢選択式³。

- 焦点: 午前ⅠはIT全般の基礎知識、午前Ⅱはプロジェクトマネジメント分野固有の知識(シラバス全般)を問います¹。用語の定義、概念の理解、プロセスの基本的な流れなど、広範な知識が試されます。
- 対策: シラバスのキーワードや主要な概念を網羅的に学習し、正確に記憶・理解することが基本となります。過去の午前試験問題を繰り返し解き、知識の定着度を確認するとともに、出題傾向を掴むことが有効です²。午前Ⅰについては免除制度の対象となるかを確認しましょう⁴。

B. 午後試験Ⅰ(PMⅠ): 知識の応用力(記述式)

- 形式: 記述式³。
- 焦点: 具体的なプロジェクト状況(事例)が提示され、それに対して特定のマネジメントプロセスを説明したり、問題点を分析したり、リスクを特定したり、具体的な対応策を記述したりするなど、知識を特定の文脈に適用する能力が問われます¹。
- 対策: 午前試験レベルの知識理解に加え、それを具体的な状況に合わせて論理的に説明できる能力が必要です。「なぜそうするのか」「どのような手順で行うのか」「どのような点に注意すべきか」といった点を明確に記述する練習が重要です。過去の午後Ⅰ問題とその解答例・採点講評⁶を参考に、簡潔かつ的確な文章で解答を構成する訓練を行います。

C. 午後試験Ⅱ(PMⅡ): シナリオ分析と解決策提示(論述式)

- 形式: 論述式³。
- 焦点: 複数の課題が絡み合った複雑なプロジェクト状況(ステークホルダー間の対立、大幅なスコープ変更、高い不確実性、倫理的なジレンマなどを含むことが多い)が提示され、受験者自身の経験や知識に基づき、問題の本質を深く分析し、実現可能な解決策を提案し、その根拠を論理的に展開する能力が求められます。リーダーシップ、適応力、リスク対応能力、ステークホルダー調整能力など、対象者像に示された高度なコンピテンシー³が総合的に評価されます。
- 対策: シラバスの知識を統合的に理解し、それを複雑な状況に適用する応用力、そして自身の考えを構造化し、説得力のある文章で表現する論述力が不可欠です。プロジェクトマネジメントの実務経験が有利に働く側面もありますが、経験がない場合でも、過去の午後Ⅱ問題と採点講評⁶を徹底的に分析し、問題の構造、求められる視点、評価される論点を理解することが極めて重要です。どのような状況で、どのような判断を行い、なぜその判断が適切なのかを、一貫性のある論理で記述する練習を重ねる必要があります。

午後試験、特に午後Ⅱでは、単に知識を覚えているだけでは合格は困難です。提示された状況に対して、プロジェクトマネージャーとしてどのように考え、判断し、行動するかという「実践的な判断力」が問われます。シラバスの知識をベースとしながらも、それを現実の複雑な問題解決に結びつける思考力と、それを論理的に表現する能力を養うことが、合格への鍵となります。

す。

V. 必須となる法規・標準・ガイドラインの知識

プロジェクトマネージャー試験では、プロジェクトを遂行する上で遵守すべき法規、標準、ガイドラインに関する知識も求められます。これらは独立した知識分野としてではなく、プロジェクトマネジメントの各プロセスに組み込まれる形で理解しておく必要があります¹。

A. 情報セキュリティに関する考慮事項

情報セキュリティは、リスクマネジメントの重要な側面として位置づけられています。リスクの特定(2-13)、リスクへの対応(3-4)、リスクの管理(4-8)の各プロセスにおいて、情報セキュリティに関するリスクを認識し、適切な対策を講じることが求められます¹。

B. 契約関連知識

外部から製品やサービスを調達する際には、契約に関する知識が不可欠です。調達の計画(2-16)、供給者の選定(3-6)、調達の運営管理(4-10)のプロセスで重要となります¹。

- 契約形態: 請負、準委任、派遣といった契約形態の基本的な違いと特徴を理解している必要があります¹。
- 調達文書: RFP(提案依頼書)、SOW(作業範囲記述書)、SLA(サービスレベル合意書)などの目的と内容を理解している必要があります¹。
- **契約交渉:** 基本的な交渉スキルや、リスク分担の考え方について理解している必要があります¹。
- 契約管理: 契約内容の変更管理や、紛争発生時の対応に関する基本的な知識が求められます¹。

C. 知的財産権(著作権等)

ソフトウェア開発や外部委託においては、知的財産権に関する基本的な知識が必要です。特に調達関連プロセス(2-16, 3-6, 4-10)で関連します¹。

D. 労働関連法規(労働基準法等)

プロジェクトチームの編成やマネジメントにおいては、労働基準法をはじめとする労務管理に関する基本的な知識が求められます。メンバーの健康管理や適切な労働環境の維持に関連します¹。

E. 関連する標準・ガイドライン

- 開発標準: システム開発に関する国際標準、国内標準、組織内標準についての知識が、開発アプローチの選択(2-2)などで求められます¹。
- 組織内標準: 文書化標準、報告基準、パフォーマンス測定基準、プロジェクト終結基準など、所属組織の標準・ガイドラインを理解し、遵守することが求められます¹。

- デジタルガバナンスコード: 組織のDX推進に関連する基本的な知識が、個別システム化計画の作成(1-1)の文脈で求められます¹。

これらの法規・標準・ガイドラインに関する知識は、試験対策として個別に暗記するだけでなく、プロジェクトマネジメントの各プロセスの中で「いつ」「どのように」関連し、考慮すべきなのかを理解することが重要です。例えば、契約知識は調達プロセスの中で、労働関連法規はチームマネジメントの中で、情報セキュリティはリスク管理の中で具体的に適用される場面を想定しながら学習を進めることが効果的です。コンプライアンスは、プロジェクト遂行における不可欠な要素として統合的に捉える必要があります。

表3: 主要な法規・標準・ガイドライン要件

| 領域 | 主要な概念・規制 | 関連シラバスセクション(例) |
|----------|--|--------------------|
| 情報セキュリティ | リスク認識、対策 | 2-13, 3-4, 4-8 |
| 契約関連 | 契約形態(請負、準委任、派遣)、RFP/SOW/SLA、交渉、変更管理 | 2-16, 3-6, 4-10 |
| 知的財産権 | 著作権等 | 2-16, 3-6, 4-10 |
| 労働関連法規 | 労働基準法、労務管理 | 3-3, 4-5 |
| 標準・コード | 開発標準(国際、国内、組織)、組織内標準(文書化、報告等)、デジタルガバナンスコード | 1-1, 2-2, 5-1, 5-2 |

VI. 最新技術動向の統合

現代のプロジェクトは、急速に進化する技術動向と無関係ではられません。プロジェクトマネージャー試験においても、これらのトレンドを理解し、プロジェクトマネジメントに与える影響を考慮する視点が求められます。

A. デジタルトランスフォーメーション(DX)の役割

DXは、単なる技術導入ではなく、ビジネスモデルや組織文化の変革を伴う取り組みです。シラバスでは、プロジェクトが組織のDX戦略にどのように貢献するか、あるいはDXの文脈の中でどのように位置づけられるかを理解することの重要性が示唆されています¹。プロジェクトマネージャーは、担当プロジェクトが組織全体の変革に与える影響を考慮し、戦略的な視点を持ってマネジメントを行う必要があります。

B. AI、IoT、ビッグデータの関連性

AI(人工知能)、IoT(モノのインターネット)、ビッグデータといった技術は、個別システム化計画を作成する上で考慮すべきIT動向として明示的に言及されています¹。また、クラウドコンピューティングについても、直接的な言及は少ないものの、現代のシステム開発環境やインフラストラクチャを考える上で暗黙的に関連していると考えられます¹。

ここで重要なのは、これらの技術に関する深い専門知識そのものが問われているわけではない、という点です。むしろ、これらの技術トレンドがプロジェクトマネジメントにどのような影響を与えるか(例えば、新たなリスクの発生源、必要となる資源の変化、スコープ定義への影響、創出される価値の可能性など)を理解し、プロジェクト計画やリスク管理に反映できる能力が求められていると考えられます。技術の専門家である必要はありませんが、技術動向が自身のプロジェクトに及ぼす可能性のある影響について、基本的な認識と考察ができるレベルは必要とされるでしょう。

結論

知識体系の統合的理解

IPAプロジェクトマネージャー試験の合格には、単一の知識分野や方法論に偏ることなく、幅広い知識体系を統合的に理解し、適用する能力が不可欠です。具体的には、以下の要素をバランス良く習得することが求められます。

1. 構造化されたPMプロセス: プロジェクトの立ち上げから終結に至る各フェーズのマネジメントプロセス(スコープ、スケジュール、コスト、品質、リスク、調達、人的資源、コミュニケーション、ステークホルダー)を体系的に理解すること。
2. 適応性と価値重視: 予測型アプローチに加え、アジャイル的な考え方や価値駆動型のアプローチを理解し、不確実性や変化に柔軟に対応できること。
3. リーダーシップと人間系スキル: チームを動機づけ、メンバーの自律性を引き出し、多様なステークホルダーと効果的にコミュニケーションを取り、信頼関係を構築できること。
4. 法的・技術的背景知識: プロジェクト遂行に関連する法規・標準(契約、労務、知財、セキュリティ等)や、DX、AI等の最新技術動向がプロジェクトに与える影響を理解していること。

戦略的学習アプローチの推奨

効果的な試験対策のためには、以下の戦略的アプローチを推奨します。

- シラバス中心の学習: IPA公式シラバス(Ver 7.0)¹を学習の絶対的な中心に据え、要求される知識・技能の範囲と深さを正確に把握する。
- 過去問題の徹底活用: 過去問題、特に午後試験の解答例と採点講評⁶を繰り返し分析・演習し、知識の応用方法、解答の構成、評価のポイントを体得する。
- 試験形式への対応: 各試験区分(午前I・II、午後I・II)の特性³を理解し、それぞれに

合った学習方法(知識暗記、応用練習、論述練習)を取り入れる。

- 実践的判断力の養成: 特に午後試験対策として、単なる知識のインプットに留まらず、複雑な状況下でプロジェクトマネージャーとしてどのように考え、判断し、行動するかをシミュレーションする訓練を行う。
- 午前I免除資格の確認: 自身が午前I試験の免除対象となるかを確認し⁴、学習計画に反映させる。

IPAプロジェクトマネージャー試験は、高度IT人材にふさわしい、広範かつ深い知識と、それを実践的な状況で応用できる高度な判断力・適応力を要求する試験です。本レポートが、受験者の皆様の知識体系整理と効果的な学習計画立案の一助となり、合格への道を切り拓く上で役立つことを願っています。

引用文献

1. www.ipa.go.jp, 4月 23, 2025にアクセス、
https://www.ipa.go.jp/shiken/syllabus/ps6vr7000000i9aq-att/syllabus_pm_ver7_0.pdf
2. 試験要綱・シラバスについて | 試験情報 | IPA 独立行政法人 情報処理推進機構, 4月 23, 2025にアクセス、<https://www.ipa.go.jp/shiken/syllabus/gaiyou.html>
3. プロジェクトマネージャ試験 | 試験情報 - IPA, 4月 23, 2025にアクセス、
<https://www.ipa.go.jp/shiken/kubun/pm.html>
4. 午前I試験免除 情報処理技術者試験の高度試験、情報処理安全確保支援士試験 - IPA, 4月 23, 2025にアクセス、
https://www.ipa.go.jp/shiken/about/koudo_menjo.html
5. 試験に関するよくある質問 | 試験情報 | IPA 独立行政法人 情報処理推進機構, 4月 23, 2025にアクセス、<https://www.ipa.go.jp/shiken/faq.html>
6. 問題冊子・配点割合・解答例・採点講評(2023年度、令和5年度) | 試験情報 - IPA, 4月 23, 2025にアクセス、<https://www.ipa.go.jp/shiken/mondai-kaiotu/2023r05.html>
7. 問題冊子・配点割合・解答例・採点講評(2025年度、令和7年度) | 試験情報 - IPA, 4月 23, 2025にアクセス、<https://www.ipa.go.jp/shiken/mondai-kaiotu/2025r07.html>
8. 問題冊子・配点割合・解答例・採点講評(2022年度、令和4年度) | 試験情報 - IPA, 4月 23, 2025にアクセス、<https://www.ipa.go.jp/shiken/mondai-kaiotu/2022r04.html>