

Project Management Professional 講座

PMP®問題 【PMBOK®Guide 第5版】
解答解説レジュメ

e-Project

PMP®問題 解答一覧

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
d	a	a	a	d	a	b	a	c	c	a	a	c	b	c
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
d	d	c	d	d	b	d	c	b	d	c	a	d	a	b
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
c	b	b	b	d	d	d	a	c	c	a	c	a	a	d
46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
c	c	d	a	b	b	d	a	d	a	a	b	d	a	a
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
c	a	b	c	c	d	d	a	d	a	b	c	c	b	a

PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL 問題 解説

問 1 解答 d

問 1 解説

この問題はコンフリクトマネジメント（*PMBOK®Guide9.4.2.3*）に関する問題です。コンフリクトの解決方法として、最も良いのは問題解決・協力とされていますが、コンフリクトマネジメントの目的は、コンフリクトを解決して、プロジェクトを進行させることであるので、本ケースにおいては問題解決・協力よりも強制を適用した方が良い方法です。対峙を適用することで、プロジェクトが多少なりとも遅延するリスクが発生し、常に意見が合わない部下と、問題解決・協力を用いても、解決にならないことも考えられます。

問 2 解答 a

問 2 解説

プロジェクトマネジャーが【何もしない】という事はありません。立ち上げ段階から無理な状況が提示されているのであれば、交渉をして改善をするか、妥協点を見出さないといけません。交渉などを行うことで、ステークホルダーの期待をマネジメントすることができます。*PMBOK®Guide13.3* を確認しましょう。

問 3 解答 a

問 3 解説

終結フェーズなので、調達監査を選択してしまうかもしれません、調達監査は、調達マネジメント計画プロセスから調達コントロールプロセスまでの一連のプロセスが正しく実施されたかをはかるものであり、調達終結プロセスにおける手法です。調達実施内容を確認して、最終的にはプロジェクトは終了となります、本文中の【成功度合い】という観点からは、調達だけでは、正しい選択肢ではありません。そのため、選択肢【実績レビューを開催する】という選択肢が、最も正しい選択肢となります。その他の選択肢は、成功の度合いを計るものにはならないので、適切ではありません。*PMBOK®Guide4.6* を確認しましょう。

問 4 解答 a

問 4 解説

本問題では、立ち上げ段階もしくは計画段階で根本的な問題があることが考えられます。従い、まずはプロジェクト憲章の再評価をすることが必要です。変更においては、変更実行前は【分析・評価】を、変更実行後は【連絡・承認】となります。【分析・評価】とは、プロジェクトの現状を分析・評価を行うということであり、【連絡・承認】とは、変更をしたことのステークホルダーに伝える、また、変更したことにより、変更箇所について、ステークホルダーから承認を得るという流れになります。

問 5 解答 d

問 5 解説

変更管理システムとは、要件定義の際、クライアントと変更方法について決定したルールと考えてください。つまり本問題ではいきなり詳細な部分についての変更を行うのではなく、まずは、当初クライアントと決定したルールに従うということになります。

問 6 解答 a

問 6 解説

本問題は、バーチャル・チーム (*PMBOK®Guide9.2.2.4*) に関する問題です。バーチャル・チームを利用すれば、在宅勤務でプロジェクトに参加することができます。

問 7 解答 b

問 7 解説

実費償還契約は、プロジェクト期間中に納入者にかかったコストがすべて購入者に請求される契約タイプであるので、コスト総額が不明確な契約タイプです。またスコープの変更も容易にできるとされています。

問 8 解答 a

問 8 解説

ブルームは期待理論、マクレガーは X 理論・Y 理論、ハーツバーグは衛生理論です。

問 9 解答 c

問 9 解説

スラック（フロート）は同アクティビティ内の【開始-開始】、もしくは【終了-終了】で計算します。

問 10 解答 c

問 10 解説

リスクオーナーの割り当では、リスク特定が行われた段階で実行されます。RBS をベースにリスクオーナーの割り当ではありません。

問 11 解答 a

問 11 解説

手直し・廃棄は、品質コストにおける内部不良コストです。従いここでは品質コントロール研修を勧めるのが、よい方法となります。予防コストを増加させることで、総合的な品質コストを下げることができます。

問 12 解答 a

問 12 解説

ある問題について潜在的な原因を探る方法としては、特性要因図（魚の骨ダイアグラム・石川ダイアグラム）です。ランチャートは傾向分析のことです。また散布図・ヒストグラムは 2 つの変数間の関係性をみるための手法です。

問 13 解答 c

問 13 解説

実験計画法は、要因を 1 つずつ変化させるのではなく、重要な要因すべてを体系的に変化させる手法です。

問 14 解答 b

問 14 解説

まずは事実を確認することが必要です。そのためにはこの状況を上層部に尋ねることが必要です。

問 15 解答 c

問 15 解説

PMBOK®Guide 第 7.2.3.2 の見積りの根拠に関する問題です。どのようにして、そのコストを見積もったのかを明確かつ理解できるように示す必要があります。

問 16 解答 d

問 16 解説

本問題で与えられる条件だけでは、プロジェクトにおけるどの分野にコストを投下していいのか判断することができません。従い、【決められない】が正解となります。

問 17 解答 d

問 17 解説

憲章承認時に、追加作業を認めないとスポンサーが言っているので、その状況を遵守するのが、良い方策です。

プロジェクトにおいても資金についての限度額があるため、その限度額がプロジェクトにおける制約条件になる場合もあります。*PMBOK®Guide* 7.2.2.5 をご確認ください。

問 18 解答 c

問 18 解説

本問題において、スケジュールが遅延している場合、スケジュール短縮技法を使用するのではなく、まずは後続アクティビティで順序関係を調整する必要があります。その方法を使ってもスケジュールを短縮することができない場合に、スケジュール短縮技法を使用します。

問 19 解答 d

問 19 解説

品質においては、継続的改善が必要とされています。品質マネジメント計画書には、品質コントロール・品質保証・継続的なプロセス改善の取り組みを記載しています。品質マネジメント計画書については、*PMBOK®Guide* 8.1.3.1 をご確認ください。

問 20 解答 d

問 20 解説

PMI 倫理職務規定第 5 章の誠実に基づいた問題です。悪い報告も誠実に報告することがプロジェクトマネジャーとして求められています。

問 21 解答 b

問 21 解説

本問題においては、まずは状況を確認する必要があります。状況確認後、発生確率・影響度ともに高いと判断した場合は変更要求を出して、承認された段階で追加コストの交渉や、コンティンジェンシー計画を行う等の方策を実施します。

問 22 解答 d

問 22 解説

まずはスコープ妥当性確認プロセスを行う必要があります。スコープ妥当性確認プロセスとは作業結果の公式な受入を行うプロセスです。スコープ妥当性確認プロセスを行うことが初めのステップとなります。教訓をまとめると等は、その後の作業となります。

問 23 解答 c

問 23 解説

知的財産権や機密情報を遵守することは、PMI 倫理職務規定第 2 章の責任に記載がされていますが、プロジェクトマネジャーのスキル向上とは関係ありません。

問 24 解答 b

問 24 解説

コンフリクトマネジメントに関する問題です。プロジェクトマネジャーは、コンフリクトマネジメントを解決することを目的としている訳でなく、コンフリクトを解決して、プロジェクトを進行させることが目的です。従いこの問題では、撤退という戦略が妥当です。

問 25 解答 d

問 25 解説

本問題のこのプロジェクトでは変更要求が出されることは、ほぼ間違ひありません。しかしこの問題では、まだ変更が提案されていないので、まずは現状を分析・評価する必要があります。その上で変更という流れになります。

問 26 解答 c

問 26 解説

本問題では、途中解約が妥当です。調達コントロールプロセス（契約条件に基づいた、履行状況を確認して、必要な是正処置を講じる）を実行しても、納入者が納入に成功するとは考え難く、リスクの増大を招く虞があります。

問 27 解答 a

問 27 解説

【任命されたばかりのプロジェクトマネジャー】においては、合法的権威が効果的です。参照的権威（後ろ盾による権威）とは、メンバーから慕われることによる権威であるため、浸透するまで時間がかかります。

問 28 解答 d

問 28 解説

PMO からの変更について、まずは検討することが大切です。メンバーとの会議・予備費を充てるなどは、変更決定後に実施することです。

問 29 解答 a

問 29 解説

変更要求前に実施することは、分析と評価です。また変更要求後に行なうことは、承認（単純な承認、他のプロセスに影響が出る場合）と連絡となります。変更関係の問題におけるルールなので、注意をしておきましょう。

問 30 解答 b

問 30 解説

PMBOK® Guide 10.1.2.4 のコミュニケーション方法に記載がある通り、【2名以上の当事者間で、複数方向に情報が交わされる時にコミュニケーション】は双方向コミュニケーションとされています。

問 31 解答 c

問 31 解説

本問題については、変更要求前であるため、まずは分析と評価が必要です。つまり計画の再評価や、変更をしたことによる影響を分析します。つまり本問題では、【変更の影響を見積もる】ことが正しい選択肢です。【対応策を策定する】【変更を受け入れる】のは、変更の影響を見積もり、承認した後で行なうことです。

問 32 解答 b

問 32 解説

コンフリクトマネジメントの妥協とは、give and take の状況です。つまり本問題では、提供価格を下げる条件に、派遣社員を雇ってほしいとのことであるので、妥協と考えることができます。

問 33 解答 b

問 33 解説

本問題では、スポンサーのクレームを解消するために、【プロジェクトの目標と納品物について記述したすべての書類を調べた】という記載があります。

しかし、どの文書にも項目を確認することができなかつたので、まずは本プロジェクトにおいては終結へと進みます。

問 34 解答 b

問 34 解説

本問題は、PMI 倫理職務規定第 5 章の誠実に関する問題です。交渉においては誠意をもって対応することが必要です。

問 35 解答 d

問 35 解説

本問題は、ファストトラッキング、クラッシングなどのスケジュール短縮技法を実行する前に、まずは変更の影響を分析して、クライアントに報告することが、本問題での最初のステップとなります。

問 36 解答 d

問 36 解説

【マネジメント予備の確認】【スポンサー・クライアントとの交渉】は、変更管理システムを確認した後に実施すべき内容です。つまり【変更管理システムに従ってすすめる】以外の選択肢は、各論であるため、まずは変更に関するルールを確認することになります。

問 37 解答 d

問 37 解説

コンフィギュレーションマネジメントシステムのアクティビティは【特定】【現状把握】【検証と監査】となります。*PMBOK®Guide4.5*で確認をしましょう。

問 38 解答 a

問 38 解説

CPPC（コストプラスパーセンテージ）は【実コストの支払い以外に、その実コストに一定率をかけたコストを支払う契約タイプ】です。この契約タイプの特長は、フィー（契約金）が変動であるという点です。

問 39 解答 c

問 39 解説

モンテカルロ分析は、定量的リスク分析プロセスのツールと技法です。*PMBOK®Guide11.4.2.2* のモデリングとシミュレーションを確認しましょう。

問 40 解答 c

問 40 解説

品質尺度は、品質マネジメント計画プロセスの OUTPUT です。品質マネジメント計画書については、*PMBOK®Guide8.1.3.1*をご確認ください。

問 41 解答 a

問 41 解説

曖昧なスコープは、手直しなどを発生させ、コスト超過を招く虞があります。またこのプロジェクトマネジャーは、自らの経験をベースに物事を判断をしているという点で、【計画立案能力の欠如】という理由も考えられますが、本問題での主因は、WBS を作成せずに、曖昧なプロジェクトスコープを遂行させた事にあります。

問 42 解答 c

問 42 解説

スコープがまだ完全に決定しないため、可能な限り詳細なデータに基づいた見積りを提示する必要があります。

*PMBOK®Guide7.1.3.2【見積もりの根拠】*をご確認ください。

問 43 解答 a

問 43 解説

本問題は計画外のトレーニングについての問題です。 *PMBOK®Guide9.3.2.2* の【トレーニング】を確認してみましょう。

計画外のトレーニングとは、チームをマネジメントする過程における観察、会話、プロジェクトのパフォーマンス評価などの結果を受けて実施する。という記載があります。

問 44 解答 a

問 44 解説

上記選択肢の中で、計画と実行での差異を理解するためには、各プロジェクトマネジャーとミーティングを行うのが、状況把握を行うには妥当な判断です。

問 45 解答 d

問 45 解説

PMI 倫理職務規定には、【クライアントの要求事項を把握する】ことは含まれていません。

問 46 解答 c

問 46 解説

プロジェクトマネジャーの大きな役割は、可能な限りステークホルダーの期待にこたえるために調整することです。【ステークホルダーエンゲージメントマネジメント (*PMBOK®Guide13.3*)】

問 47 解答 c

問 47 解説

本問題においては、まずベンダー作業の遅延における影響を評価・分析することが重要です。その上でプロジェクトスケジュールが変更になるのであれば、変更要求を基に、スケジュールの見直しを図るケースもあります。また【代替スケジュールの提出を要求する】【関連するステークホルダーに連絡する】は変更承認後、作業となります。

問 48 解答 d

解説

本問題においては、【確実に実施しなければならなく】という文言があります。つまり変更は確実に行うということです。従い、【変更要求を発行する】という選択肢が正しい選択肢となります。また選択肢の中で【提言の実施に関するスコープとコストの影響を分析する】というのがありますが、もちろんスケジュール面の影響も分析する必要があるので、正しい選択肢とは言えません。

問 49 解答 a

問 49 解説

本問題においては、変更のアクションを起こす前であるため、まずは【スケジュールの遅れる確率を評価する】ことが重要です。評価・分析をおこなった後で、変更要求を提出します。

問 50 解答 b

問 50 解説

【中学校からの知り合いが経営するベンダーと契約を結ぶ】という選択肢は一見、利害衝突のように考えられますが、調達プロセスから外れるならば特に利害衝突にはならないので、この文章だけでは判断がつきません。従って、【あなたは、自分がマネジメントするプロジェクトに材料を納入するベンダーのオーナーである】の方が正しい選択肢といえます。

問 51 解答 b

問 51 解説

本問題においては、計画早期から参加させることで、プロジェクトの目的等を共有することができるため、無駄な変更要求を抑制することができるとされています。他の選択肢については妥当な選択肢ではありません。

問 52 解答 d

問 52 解説

獲得（*PMBOK®Guide9.2.2.2*）にて、本来であれば、プロジェクトマネジャー同士、プロジェクトマネジャーと機能部門マネジャーで交渉を行うのですが、解決できない事案については場合は上層部に相談するとされています。注意をしておきましょう。

問 53 解答 a

問 53 解説

調達監査（*PMBOK®Guide12.4.2.1*）とは【契約の作成や管理に反映すべき成功と失敗を特定すること】です。その後、教訓等でその事例を活かす事ができます。従い本問題では【調達監査を実行する】が正しい選択肢となります。

また契約変更管理システム（*PMBOK®Guide12.3.2.1*）とは【調達を変更する際のプロセスを記載したもの】とされています。

問 54 解答 d

問 54 解説

本問題は、既に終結フェーズにおいて、プロジェクトが成功する可能性が危うくなっている状態です。従い、すぐに変更管理手順に従い、処理を行うことが必要です。

問 55 解答 a

問 55 解説

図解の技法（*PMBOK®Guide11.2.2.5*）では、3つの名称（インフルエンスダイアグラム・石川ダイアグラム・フローチャート）は記載されていますが、デシジョンツリーは記載されていません。デシジョンツリーは定量的リスク分析プロセスのツールと技法です。

問 56 解答 a

問 56 解説

本問題は、費用便益分析（*PMBOK®Guide8.1.2.1*）に関する問題です。短期的なコスト増加を了承し、要求事項を満たすことで、手直しが減少し、顧客の満足度が上がり、生産性が向上すると言われています。しかし要求事項を満たしても、リスクが減少することはありません。

問 57 解答 b

問 57 解説

トルネード図は、不確実な要素を、ベースライン値に固定することで、どのリスクがプロジェクトに影響を与えるのか、その度合いを見る手法です。また影響度が高いものは対応計画を詳細に立てる必要があるとされています。

問 58 解答 d

問 58 解説

チーム形成活動におけるタックマンモデルの遂行期は、マズローの欲求 5 段階説の自己実現に類似しています。自己実現とは【能力を最大限発揮して、自己実現を目指すという欲求】のことです。

問 59 解答 a

問 59 解説

トレーニングというものを餌にして、モチベーションを上げ、生産性を向上させるという理論は、期待理論となります。親和欲求は、周囲の人と親しく、仲良くしたいというマクレランドの理論です。

問 60 解答 a

問 60 解説

廃棄、是正処置、手直し等は、内部不良コストになります。内部不良コストとは、【商品引き渡し前、顧客の要求を満たしていないことがわかった時のコスト】です。*PMBOK®Guide8.1.2.2*で確認をしましょう。

問 61 解答 c

問 61 解説

RAMにおいては、【ワークパッケージやアクティビティとチームメンバー間との関係を図示するために使用する】という記載があります。つまり WBS とのリンクはありますが、プロジェクト・スコープ記述書とリンクはしません。その他の内容は、プロジェクトマネジャーに適している行動です。

問 62 解答 a

問 62 解説

本問題については、立ち上げ段階から、プロジェクトマネジャーとコンフリクトが継続されていて、解決が見えないため、【強制】【撤退】という判断が正しい判断です。コンフリクトマネジメントの目的は、単純にコンフリクトの解消を考えるのではなく、コンフリクトを解消して、プロジェクトを進行させることが目的です。

問 63 解答 b

問 63 解説

事実を確認することがまず初めに行う事です。PMI 倫理職務規定第 2 章の責任の【倫理の告訴】で確認をしましょう！

問 64 解答 c

問 64 解説

上記選択肢においては、誠実に、スコープ及び目標を維持管理し、満たしていくことが PM の責任となります。一見、【仕事を期限通りに予算内で提供する】ことが正しいように見えますが、PMI 倫理職務規定の第 2 章責任については、【実施すると言った事は遂行する】という記載がありますが、【期限通り予算内】という細かい規定はありません。

問 65 解答 c

問 65 解説

アクションを起こす前に、まずは変更管理システムを確認し、従う必要があります。変更管理システムとは単純に言うと、クライアントと協議した変更関係の手順と考えてください。その他の選択肢は、各論になりすぎなので、正しい選択肢ではありません。

問 66 解答 d

問 66 解説

本問題では【クリティカル・パス上のタスクにリソースを追加した】ということは、クリティカル・パスが変更になる可能性があります。クリティカル・パスはスケジュール上の最長の経路であるので、まずは新しいクリティカル・パスを確認することが大切です。

問 67 解答 d

問 67 解説

まずは【並行実施が可能なアクティビティを調査する】ことが最初に行う事です。並行実施可能というのは、【全く別の機能をもった成果物のテスト工程を、並行実施で行う】等のこと示しています。

全く別の機能をもっているので、並行実施であってもリスクはありません。

問 68 解答 a

問 68 解説

状況レビュー会議を開催しても、人的資源の問題を吐き出すことは難しいです。状況レビュー会議は主にプロジェクト進行に関係するリスクの吐き出しを目的としています。また計画書を定期的に更新すれば、段階詳細化を通して、メンバーの士気が上がる可能性がありますが、直接的な効果を得ることができません。作業パフォーマンス報告書は、議論すべきその他の関連事項を記載するので、人的資源の問題に注意を払うことができます。(PMBOK®Guide9.4.1.5)

問 69 解答 d

問 69 解説

個人の健全性とは、インテグリティのことです。インテグリティが求められるというのは、常に誠実であるということです。つまり【研究成果】はインテグリティとは直接関係はありません。

問 70 解答 a

問 70 解説

要素分解の第 1 レベルはフェーズであるケースも存在します。また検証については専門家の判断を必要とする場合があります。*PMBOK®Guide5.4.2.1* で確認をしましょう！

問 71 解答 b

問 71 解説

突出モデルを使用する場合は、分析対象となるのは、ステークホルダーの権力と正当性と緊急性となります。権力とはプロジェクトの中で自分の意思を通す力であり、正当性とはプロジェクト参加の妥当性の事であり、緊急性とはすぐに対処する必要性のことを示しています。*PMBOK®Guide13.1.2* を確認してみましょう！

問 72 解答 c

問 72 解説

【各要求事項がプロジェクトのビジネスニーズをどのように満たすかについて記述している】のは、要求事項文書です。また【要求事項をプロジェクトライフサイクルを通して追跡することに使用する表】は、要求事項トレーサビリティマトリックスです。また【プロジェクトのハイレベルの要求事項や要約予算を記述している】のは、プロジェクト憲章です。

問 73 解答 c

問 73 解説

プロジェクトの終結を認可するのは、スポンサーもしくはクライアントです。ステークホルダーであると、解答の幅が広いので、正しい選択肢ではありません。またプロジェクトを終結する時は、何らかの理由でプロジェクトが打ち切られた時か、もしくは、プロジェクトの目標が達成した時とされています。

問 74 解答 b

問 74 解説

その他の品質計画ツールは、品質マネジメント計画プロセスのツールと技法です。その他の選択肢は、すべて品質保証プロセスのツールと技法になります。*PMBOK®Guide8.2.2* を確認してみましょう。

問 75 解答 a

問 75 解説

$$BAC = \$ 360,000$$

$$EV = \$ 360,000 \times 40\% [\text{ } \$ 144,000]$$

$$AC = \$ 360,000 - \$ 240,000 [\text{ } \$ 120,000]$$

$$CPI = \$ 144,000 \div \$ 120,000 [1.2]$$

$$EAC = \$ 360,000 \div 1.2 [300,000]$$

従い、上記数値を用いて $(BAC - EV) \div CPI$ の公式にあてはめ、算出すると $[\text{ } \$ 180,000 = (\$ 360,000 - \$ 144,000) \div 1.2]$ となります。