

0001

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 計画の実行・全体調整 | 難易度：基礎

プロジェクト作業の指揮において、プロジェクト計画を用いる主な目的として最も適切なものはどれか。

ア：スコープ、スケジュール、資源、コスト、品質などの作業を相互に整合させながら、目的の実現に向けて遂行を管理する。

イ：各担当者が独自の基準で作業方法を決め、全体調整を不要にする。

ウ：計画を固定し、環境変化が起きても一切見直さない。

エ：実績の収集を省略し、完了予定日だけを管理する。

答え・解説

正答：ア

ア：IPAは、個別の管理領域だけでなく全体として円滑に推移するよう作業を指揮することを求めている。

イ：局所最適だけでは依存関係や全体目標との不整合が生じる。

ウ：進捗や変化に応じ、詳細化や変更管理を通じて計画へ反映する必要がある。

エ：実績を収集・分析して現在状況と影響を評価することが必要である。

総合解説：実行段階では、各領域を個別に動かすだけでなく、相互依存を踏まえて全体のバランスを維持することが重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0002

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 計画の実行・全体調整 | 難易度：標準

ある非クリティカル作業で2日の遅延が発生した。直ちに全体納期の遅延と判断する前に、プロジェクトチームが最初に確認すべき事項として最も適切なものはどれか。

ア：担当者の勤務年数だけを確認する。

イ：その作業の余裕時間、後続活動との依存関係及び他の管理領域への波及を確認する。

ウ：遅延理由を確認せず、全員に一律の残業を指示する。

エ：当該作業を計画から削除する。

答え・解説

正答：イ

ア：経験年数だけでは日程影響を判断できない。

イ：個別問題が全体進捗に与える影響を予測するには、余裕と依存関係を含む全体構造の確認が必要である。

ウ：影響と原因を分析せず一律対応すると、不要なコストや品質低下を招く。

エ：必要な成果物に関わる作業に影響評価なく削除するのは不適切である。

総合解説：実行管理では、問題を局所的に扱わず、スケジュール・資源・品質・リスクなどへの波及を評価して対処する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0003

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 計画の実行・全体調整 | 難易度：基礎

新サービス開発プロジェクトで、予定作業の消化率が高いが利用者検証で価値仮説が否定されている。実行管理上の対応として最も適切なものはどれか。

ア：作業消化率が高いので、価値仮説の否定は無視する。

イ：価値を測る指標は主観的なので一切使用しない。

ウ：作業消化率だけでなく、顧客への価値提供や価値創出への寄与を測る尺度も用いて状況を評価する。

エ：利用者検証の結果を隠し、計画どおり進める。

答え・解説

正答：ウ

ア：目的は作業を消化することではなく、プロジェクトの目的と価値を実現することである。

イ：目的に適した価値尺度を設定して評価することが求められる。

ウ：IPAシラバスは、プロジェクトの特徴や目的に応じて顧客価値の提供結果などを尺度に設定する考え方を示している。

エ：重要な実績情報を隠すことは適切な意思決定を妨げる。

総合解説：進捗の量だけでなく、プロジェクトが狙う価値への寄与を確認することで、形式的な進捗と実質的な成果の乖離を把握できる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0004

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 計画の実行・全体調整 | 難易度：標準

納期を守るためにレビュー工程を半減する案が出たが、重大欠陥の検出漏れリスクが高まると予測された。プロジェクト作業の指揮として最も適切な対応はどれか。

ア：納期だけを優先し、品質影響を評価せずレビューを削る。

イ：品質を理由に納期影響を一切説明しない。

ウ：レビュー担当者に責任を移し、PMは判断しない。

エ：納期、品質、リスクへの影響を統合的に評価し、代替策を比較して必要な承認を得る。

答え・解説

正答：エ

ア：品質やリスクを無視した局所最適はプロジェクト目的を損なう可能性がある。

イ：ステークホルダへの影響説明と意思決定が必要である。

ウ：全体調整はプロジェクトマネジメントの重要な役割である。

エ：実行段階では一つの制約だけを優先せず、管理領域間のトレードオフを評価して全体最適を図る。

総合解説：複数の制約が競合する場合は、影響を可視化し、代替案を比較して合理的に意思決定する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0005

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 計画の実行・全体調整 | 難易度：応用

プロジェクトの進行に伴って、初期には不明だった作業の詳細が明らかになった。最も適切な扱いはどれか。

- ア：明らかになった詳細を必要な手順でプロジェクト計画へ反映し、関係者と共有する。
- イ：初期計画に無かった情報なので無視する。
- ウ：担当者の記憶だけに留め、文書化しない。
- エ：詳細化された全項目を自動的にスコープ追加とする。

答え・解説

正答：ア

ア：IPAは、進捗によって段階的に詳細化された結果をプロジェクト計画へフィードバックする能力を求めている。

イ：新たに得た情報を無視すると計画の実行可能性が低下する。

ウ：計画や関係資料への反映・共有が必要である。

エ：詳細化と無承認のスコープ追加は異なる。変更に該当する場合は変更管理が必要である。

総合解説：計画は実行時の学習によって具体化される。新情報は、変更管理との区別を保ちながら適切に計画へ反映する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0006

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 計画の実行・全体調整 | 難易度：標準

進捗会議で「担当者の感覚では順調」という報告だけが続いている。PMが改善すべき点として最も適切なものはどれか。

- ア：担当者の印象だけで十分なので、そのまま続ける。
- イ：成果物の完了状況、実績工数、欠陥数など目的に適した客観データを収集し、計画との差異を分析する。
- ウ：データ収集に時間が掛かるので、報告自体を廃止する。
- エ：最終日まで実績を確認せず、結果だけで評価する。

答え・解説

正答：イ

ア：主観だけでは差異や傾向を十分に把握できない。

イ：現在状況を適切に評価するには、進捗データを収集・分析し、計画や目標との比較を行う必要がある。

ウ：必要な管理情報まで失うのは不適切である。

エ：早期に差異を把握して対処する機会を失う。

総合解説：実行管理では、必要な実績データを適切な粒度で収集し、目標・計画との差異から早期に問題を把握する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0007

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 計画の実行・全体調整 | 難易度：基礎

高度な専門家で構成され、自律的に作業を進められるチームに対して、PMが採るスタイルとして最も適切なものはどれか。

ア：全ての技術判断をPMが一人で決め、メンバーの提案を禁止する。

イ：方向性も制約も示さず、完全に放置する。

ウ：必要な方向性と制約を示しつつ、専門的判断はメンバーに委ねる支援型のリーダーシップを基本とする。

エ：役割に関係なく、全メンバーへ同じ詳細指示を出す。

答え・解説

正答：ウ

ア：自律性と専門性を損ない、分権型の利点を失う。

イ：支援型は無関与ではなく、目的共有や障害除去を伴う。

ウ：分権・委譲型のマネジメントでは、メンバーの自律性を生かす支援型が適ししやすい。

エ：状況や能力に応じたスタイルの修整が必要である。

総合解説：効果的な指揮は一つのスタイルに固定せず、チームの自律性、経験、状況に合わせて選択・修整する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0008

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 計画の実行・全体調整 | 難易度：標準

一つのサブチームだけが目標を前倒し達成している一方、後続に必要な別チームの作業が人員不足で遅延している。最も適切な対応はどれか。

ア：前倒しチームの成果だけを評価し、他チームは放置する。

イ：遅延チームの計画を削除して見かけ上の進捗率を上げる。

ウ：全チームの人数を機械的に同数にする。

エ：全体の依存関係と優先順位を確認し、必要なら資源再配分を検討して全体進捗のバランスを取る。

答え・解説

正答：エ

ア：局所最適に陥り、全体納期への影響を見逃す。

イ：必要作業の削除は目的や成果物を損なう。

ウ：必要資源は作業量やスキル、優先順位に応じて配分する。

エ：個別チームの達成率ではなく、プロジェクト全体の進捗と目的実現への寄与で調整する必要がある。

総合解説：全体調整では、ボトルネックや依存関係を踏まえ、プロジェクト全体の流れを最適化する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0009

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 計画の実行・全体調整 | 難易度：応用

予定どおり成果物が作成されているが、最新の利用者ニーズと一致しない兆候がある。実行管理として最も適切な対応はどれか。

ア：成果物がプロジェクト目的と価値に引き続き適合するか確認し、必要なら変更の影響評価と意思決定を行う。

イ：計画どおりなので、ニーズ変化は無視する。

ウ：成果物をすべて破棄し、承認なしに再開発する。

エ：利用者に説明せず、内部だけで仕様を変更する。

答え・解説

正答：ア

ア：計画どおり作ること自体が目的ではなく、目的・価値との整合を継続的に評価する必要がある。

イ：環境変化や期待の変化が目的実現へ影響する場合は評価が必要である。

ウ：変更の影響評価と適切な承認が必要である。

エ：ステークホルダへの説明と合意形成が必要である。

総合解説：実行中も目的・価値・成果物の整合を確認し、変化があれば統制された形で対応する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0010

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 計画の実行・全体調整 | 難易度：標準

複数拠点のチームで同じ課題に重複対応が発生している。全体調整の改善策として最も適切なものはどれか。

ア：各拠点が独立して記録し、相互参照を禁止する。

イ：課題、担当、期限、依存関係、決定事項を共通の仕組みで可視化し、定期的に同期する。

ウ：口頭連絡だけに限定し、記録を残さない。

エ：すべての情報を全社員へ無条件に公開する。

答え・解説

正答：イ

ア：情報の分断が重複や矛盾を増やす。

イ：全体調整には、必要な情報を関係者が共通認識できるようにする仕組みが有効である。

ウ：決定の追跡性や引継ぎが低下する。

エ：必要性や機密性を考慮した適切な情報共有が必要である。

総合解説：プロジェクト情報は、必要な範囲で可視化・同期し、誰が何を行うかを明確にすることで全体調整を支える。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0011

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 計画の実行・全体調整 | 難易度：基礎

進捗遅延、欠陥増加、主要メンバーの過負荷が同時に発生した。最初の対応として最も適切なものはどれか。

ア：遅延だけを問題とみなし、全員の残業時間を増やす。

イ：欠陥だけを隠し、進捗率を維持する。

ウ：各事象の因果関係と相互影響を分析し、優先順位を付けた統合的な対策案を作成する。

エ：主要メンバーを交代させれば必ず解決すると判断する。

答え・解説

正答：ウ

ア：過負荷や品質悪化をさらに増幅する可能性がある。

イ：実態を隠すことは適切な意思決定を妨げる。

ウ：複数の問題が連動している可能性があるため、単独対策の前に全体像を把握する必要がある。

エ：原因分析なしの交代はリスクを増やし得る。

総合解説：複合問題では、スケジュール・品質・資源の相互作用を捉え、根本要因と波及を踏まえて対策する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0012

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 計画の実行・全体調整 | 難易度：標準

現場判断で承認済み手順とは異なる方法を採用した結果、短期的には作業が速くなった。PMの対応として最も適切なものはどれか。

ア：速くなったので、差異は記録しない。

イ：手順逸脱を理由に、効果を評価せず必ず元へ戻す。

ウ：他のチームにも無条件で同じ方法を強制する。

エ：目的・品質・リスク・統制への影響を確認し、必要なら正式な変更手続を行って計画・手順を更新する。

答え・解説

正答：エ

ア：追跡性が失われ、品質や統制上の問題を見逃す可能性がある。

イ：有効な改善可能性も含めて影響評価すべきである。

ウ：適用条件や影響を確認せず展開するのは不適切である。

エ：有効な改善であっても、承認済み計画との不整合を放置せず、影響を評価して正式に反映する。

総合解説：実行上の学習や改善は重要だが、統制された変更として計画との整合を回復することが必要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0013

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 課題・問題の解決 | 難易度：基礎

障害対応で同じ不具合が繰り返し発生している。問題解決として最も適切な進め方はどれか。

ア：暫定復旧と並行して根本原因を分析し、再発防止策を計画・実施する。

イ：毎回同じ暫定回避だけを続ける。

ウ：原因を調べる前に担当者を処分する。

エ：障害記録を削除して件数を減らす。

答え・解説

正答：ア

ア：症状だけでなく原因を特定し、再発防止までつなげることが問題解決に重要である。

イ：短期復旧には有効でも再発原因が残る。

ウ：人に帰責する前に事実と原因を分析すべきである。

エ：実態を隠すだけで問題は解決しない。

総合解説：問題解決では、影響抑制と根本原因除去を分けて考え、必要に応じて両方を進める。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0014

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 課題・問題の解決 | 難易度：標準

同時に複数の課題が発生した。優先順位を決める基準として最も適切なものはどれか。

ア：報告者の役職が高い課題を常に最優先にする。

イ：プロジェクト目的への影響、緊急性、依存関係、リスクなどを総合して判断する。

ウ：登録順に必ず処理し、影響度を考慮しない。

エ：最も解決しやすい課題だけを先に処理する。

答え・解説

正答：イ

ア：役職だけでは実際の影響を反映しない。

イ：優先順位は声の大きさではなく、目的実現への影響と緊急性などを基に決める。

ウ：重大な課題への対応が遅れる可能性がある。

エ：容易さだけで優先すると重要課題を後回しにする。

総合解説：課題管理では、影響度と緊急性を軸に、依存や波及も含めて合理的に優先順位を決める。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0015

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 課題・問題の解決 | 難易度：基礎

課題管理表に最低限明確にすべき内容として最も適切なものはどれか。

ア：課題名だけ記録し、担当者は口頭で決める。

イ：担当者だけ記録し、期限は設定しない。

ウ：課題の内容、責任者、対応方針、期限、状態などを記録し、追跡可能にする。

エ：解決済み課題は履歴を残さず削除する。

答え・解説

正答：ウ

ア：責任と追跡性が不明確になる。

イ：対応の遅延を管理しにくい。

ウ：課題は誰がいつまでに何をするかを明確にし、状態を継続追跡する必要がある。

エ：判断や教訓の追跡性を失う。

総合解説：課題管理の基本は、責任・期限・状態・意思決定を可視化してフォローすることである。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0016

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 課題・問題の解決 | 難易度：標準

性能問題への対策として、増強、設計変更、機能制限の3案がある。最も適切な意思決定方法はどれか。

ア：初期費用が最も安い案を自動的に選ぶ。

イ：最も技術的に新しい案を選ぶ。

ウ：最も多くの人が支持した案を影響分析なく採用する。

エ：効果、コスト、期間、品質、リスク、将来影響を比較し、目的に最も適した案を選ぶ。

答え・解説

正答：エ

ア：期間や品質、運用コスト等を無視する。

イ：新しさは目的適合性を保証しない。

ウ：合意だけでなく合理的な評価が必要である。

エ：単一指標ではなく、複数の制約と長期影響を含む比較が必要である。

総合解説：問題解決では複数の代替案を可視化し、プロジェクト目的と制約に照らして比較する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0017

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 課題・問題の解決 | 難易度：応用

メンバーが問題を報告すると評価が下がると感じ、課題の報告が遅れている。PMの対応として最も適切なものはどれか。

ア：早期報告を歓迎し、事実共有と協力的な解決を評価する運営に改める。

イ：未報告の問題は存在しないものとして扱う。

ウ：報告者を特定して責任追及を強化する。

エ：重要課題だけPMが秘密裏に処理する。

答え・解説

正答：ア

ア：問題の早期把握には心理的安全性と透明なコミュニケーションが重要である。

イ：見えないリスクが拡大する。

ウ：報告抑制をさらに強める。

エ：チーム学習や必要な協力を妨げる。

総合解説：問題を隠さず早期に共有できる環境は、対応時間を確保し、影響を小さくする。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0018

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 課題・問題の解決 | 難易度：標準

課題の解決に予算上限を超える追加投資が必要で、PMには承認権限がない。最も適切な対応はどれか。

ア：権限がなくてもPMが独断で契約する。

イ：影響、選択肢、推奨案を整理し、決定権を持つ上位者へ速やかに判断を求める。

ウ：承認されるまで何も分析せず放置する。

エ：予算問題を隠して現場に負担させる。

答え・解説

正答：イ

ア：権限逸脱となる。

イ：権限を超える課題は抱え込まず、意思決定に必要な情報を付してエスカレーションする。

ウ：判断材料を準備し、影響を最小化する必要がある。

エ：透明性と適切な統制を損なう。

総合解説：課題解決では、解決能力と権限の範囲を認識し、必要な時点で上位の意思決定を得る。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0019

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 課題・問題の解決 | 難易度：基礎

重大障害の影響を止めるための暫定策と、原因を除去する恒久策の関係として最も適切なものはどれか。

ア：暫定策を実施したら恒久策は不要である。

イ：恒久策が完成するまで影響抑制を行ってはならない。

ウ：緊急時は暫定策で影響を抑えつつ、根本原因に対する恒久策を別途実施することがある。

エ：暫定策と恒久策は必ず同一内容でなければならない。

答え・解説

正答：ウ

ア：原因が残っていれば再発する可能性がある。

イ：重大影響を放置するのは不適切である。

ウ：緊急対応と再発防止は目的が異なり、両方が必要になる場合がある。

エ：目的と期間が異なるため、同一とは限らない。

総合解説：問題解決では、短期の影響制御と長期の原因除去を意識して対策を設計する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0020

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 課題・問題の解決 | 難易度：標準

課題を「解決済み」として閉じる判断として最も適切なものはどれか。

ア：担当者が「終わった」と言えば検証不要で閉じる。

イ：対策を計画した時点で閉じる。

ウ：課題一覧を短くするため、一定日数で自動的に閉じる。

エ：合意した対応が実施され、必要な確認で効果が検証され、残存影響が受容可能であることを確認する。

答え・解説

正答：エ

ア：効果や残存影響を確認できない。

イ：実施と効果確認が残っている。

ウ：未解決課題が隠れる。

エ：実施しただけでなく、期待した効果と残存リスクを確認してからクローズする。

総合解説：課題の完了は、対応の実施と効果検証をもって判断し、必要な証跡を残す。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0021

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 課題・問題の解決 | 難易度：応用

納期遅延の原因について複数の関係者が異なる説明をしている。最初に行うべき対応として最も適切なものはどれか。

ア：実績記録や決定履歴を確認し、事実・仮説・意見を区別して原因候補を整理する。

イ：最も役職が高い人の説明を事実とみなす。

ウ：全員の説明を平均して原因を決める。

エ：説明が違うので原因分析を中止する。

答え・解説

正答：ア

ア：原因分析は、確認可能な事実と推測を区別して行う必要がある。

イ：役職は事実性を保証しない。

ウ：原因は多数決で決まるものではない。

エ：不一致こそ追加確認が必要な兆候である。

総合解説：問題解決では、データ・履歴・観察事実に基づき、仮説を検証して原因を絞り込む。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0022

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 課題・問題の解決 | 難易度：標準

重大課題を解決した後の対応として最も適切なものはどれか。

ア：解決後は記録を削除し、担当者だけが覚えておく。

イ：原因、判断、対策、効果、再発防止上の学びを記録し、必要に応じて標準や他プロジェクトへ共有する。

ウ：失敗情報は評価に影響するので共有しない。

エ：対策結果だけを記録し、原因や判断根拠は残さない。

答え・解説

正答：イ

ア：組織的な再利用ができない。

イ：解決経験を教訓化することで、同種問題の予防や対応速度の向上につながる。

ウ：学習機会を失い、同じ問題が再発しやすい。

エ：再利用時の適用判断が難しくなる。

総合解説：課題解決の価値はその場の復旧だけでなく、教訓を残して次の意思決定や予防に生かすことにもある。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0023

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 変化・不確かさへの適応 | 難易度：基礎

要求や技術の不確かさが高いプロジェクトの実行方針として最も適切なものはどれか。

ア：初期計画を絶対視し、学習結果を反映しない。

イ：全てが確定するまで成果物を一切作らない。

ウ：短い周期で結果を確認し、学習した内容を次の計画や優先順位に反映する。

エ：変化が起こるたびに目的を無条件で変更する。

答え・解説

正答：ウ

ア：不確かさが高い状況では仮定の外れに適応できない。

イ：早期検証の機会を失う。

ウ：不確かさが高い場合は、フィードバックを早く得て段階的に適応することが有効である。

エ：適応は目的や価値との整合を保って行う。

総合解説：変化への適応では、小さく検証し、得た情報を計画や選択へ反映するフィードバックが重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0024

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 変化・不確かさへの適応 | 難易度：標準

主要クラウドサービスの仕様変更が発表され、現行設計への影響が不明である。最初の対応として最も適切なものはどれか。

ア：計画時に無かったため管理対象外とする。

イ：影響確認前に全システムを別サービスへ移行する。

ウ：仕様変更情報をチームに知らせない。

エ：新たなリスクとして登録し、影響範囲と発生可能性を評価して対応方針を検討する。

答え・解説

正答：エ

ア：リスク管理は実行中も継続する。

イ：過剰対応になる可能性があり、まず影響評価が必要である。

ウ：必要な認識共有が遅れる。

エ：実行中に生じた外部変化も新たなリスクとして識別・評価する必要がある。

総合解説：想定外の変化を早期にリスクとして捉え、事実を集めながら対応を更新する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0025

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 変化・不確かさへの適応 | 難易度：標準

新技術の性能が要件を満たすか不明で、本実装に進むと手戻りが大きい。最も適切な対応はどれか。

- ア：限定的な技術検証を先に実施し、重要な不確かさを減らしてから本実装方針を決める。
- イ：不明でも全機能を本実装し、最後に性能確認する。
- ウ：技術検証は計画外なので一切行わない。
- エ：性能要件自体を無断で削除する。

答え・解説

正答：ア

- ア：不確かさの高い論点を早期に検証すると、大きな手戻りリスクを減らせる。
- イ：失敗時の手戻りが大きい。
- ウ：重要な不確かさを放置する。
- エ：要求変更には影響評価と合意が必要である。

総合解説：高影響の不確かさは、実験・プロトタイプなどで早期に事実を得ると管理しやすい。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0026

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 変化・不確かさへの適応 | 難易度：応用

法規制の施行日が前倒しされ、対応機能を予定より早く提供する必要が生じた。最も適切な対応はどれか。

- ア：元の優先順位を変えず、施行後に対応する。
- イ：影響を評価し、必須対応の優先順位やスケジュールを見直して関係者の承認を得る。
- ウ：他の機能を無断で全て中止する。
- エ：施行日の情報を計画に反映せず、現場判断に任せる。

答え・解説

正答：イ

- ア：法令順守上の重大な影響を無視することになる。
- イ：外部環境の変化は優先順位や計画へ反映し、目的と制約の整合を取り直す必要がある。
- ウ：影響評価と合意なしの変更は不適切である。
- エ：全体整合と関係者共有が必要である。

総合解説：変化への適応は、影響を把握し、優先順位・計画・資源を必要な手順で再調整することである。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0027

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 変化・不確かさへの適応 | 難易度：基礎

不確かさがあることを理由に、チームが計画をほとんど作らず毎日判断を変えている。改善として最も適切なものはどれか。

ア：不確かさがある限り、期限も目的も設定しない。

イ：逆に全詳細を初期に固定し、変更を禁止する。

ウ：目的、近い期間の計画、判断基準は明確にしつつ、新情報に応じて詳細を更新する。

エ：毎日の判断を記録せず、口頭だけで運営する。

答え・解説

正答：ウ

ア：統制と意思決定の基準が失われる。

イ：新情報へ適応できない。

ウ：適応性は無計画を意味しない。方向性と短期計画を保ちながら詳細を調整する。

エ：追跡性と学習が低下する。

総合解説：適応型でも、目的・制約・直近計画・透明な判断基準は必要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0028

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 変化・不確かさへの適応 | 難易度：標準

顧客フィードバックを受けて機能の優先順位を変更した。次に最も重要なことはどれか。

ア：変更した事実だけを成功とみなし、効果は測らない。

イ：元の計画との差だけを問題視し、必ず元へ戻す。

ウ：他のステークホルダへの影響を確認しない。

エ：変更後の成果が顧客価値やプロジェクト目標の改善につながったかを測定する。

答え・解説

正答：エ

ア：価値向上の有無を判断できない。

イ：有効な学習による改善を否定することになる。

ウ：変更の波及も評価する必要がある。

エ：適応は変更すること自体ではなく、目的・価値への効果を検証して次の学習につなげることが重要である。

総合解説：適応のサイクルは、変更、結果測定、学習、次の判断まで含む。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0029

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 変化・不確かさへの適応 | 難易度：応用

将来需要の予測に大きな幅があり、一人の専門家の見解だけでは判断が難しい。最も適切な対応はどれか。

ア：異なる専門性を持つ関係者の前提と見解を集め、シナリオやリスクを比較して判断する。

イ：最初に発言した専門家の予測を確定値とする。

ウ：幅があるので予測を一切使わない。

エ：最も楽観的な数値だけを採用する。

答え・解説

正答：ア

ア：不確かさが高い状況では、多様な考えを活用して偏りを抑えることが有効である。

イ：単一見解への過度な依存となる。

ウ：不確かさを明示した上で意思決定に利用できる。

エ：リスクを過小評価する。

総合解説：複数の視点と前提を明示し、幅やシナリオとして扱うことで不確かさに強い判断ができる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0030

4-1 プロジェクト作業の指揮 > 変化・不確かさへの適応 | 難易度：標準

重大なセキュリティ脆弱性が公表され、緊急修正が必要になった。最も適切な対応はどれか。

ア：緊急なので試験せず本番へ直接反映する。

イ：緊急性に応じた承認経路で影響を評価し、修正・検証・展開を迅速に行い、記録を残す。

ウ：通常会議まで数週間待ち、何もしない。

エ：修正後の記録は不要とする。

答え・解説

正答：イ

ア：新たな障害を生む危険がある。

イ：緊急時でも統制を捨てず、簡素化された適切な手続で迅速に対応する。

ウ：重大リスクへの対応が遅れる。

エ：追跡性や再発防止、監査性を損なう。

総合解説：緊急対応では、スピードと統制の両方を確保するため、事前に緊急変更のルールを整えておくことが有効である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0031

4-2 ステークホルダマネジメント > 関与・期待のマネジメント | 難易度：基礎

ステークホルダマネジメントで継続的に把握すべき事項として最も適切なものはどれか。

ア：役職名と所属部署だけである。

イ：契約締結時点の要求だけであり、その後の変化は対象外である。

ウ：要求事項、期待、関心事、意見、関与度及びプロジェクトへの影響である。

エ：PM個人への好感度だけである。

答え・解説

正答：ウ

ア：属性だけでは期待や影響を十分に把握できない。

イ：期待や環境は変化するため継続的な把握が必要である。

ウ：IPAシラバスは、要求・期待・関心事・意見を理解し、影響や関与を分析することを重視している。

エ：関係性の一要素に過ぎず、要求や影響分析が必要である。

総合解説：ステークホルダの状況は固定ではないため、関心・期待・影響・関与を継続的に観察し対応を調整する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0032

4-2 ステークホルダマネジメント > 関与・期待のマネジメント | 難易度：標準

プロジェクト方針に大きな影響力を持つが、現在は関与が低い経営層への対応として最も適切なものはどれか。

ア：影響力が高いので、情報を一切与えず承認時だけ呼ぶ。

イ：関与が低いので管理対象から外す。

ウ：全ての技術詳細を毎日送付する。

エ：重要な判断や価値に関する情報を適切な頻度で共有し、必要な関与を引き出す。

答え・解説

正答：エ

ア：期待の不一致や遅い反対表明を招く。

イ：影響度が高いなら重要な管理対象である。

ウ：情報ニーズに合わない過剰な情報は逆効果になり得る。

エ：影響の大きいステークホルダには積極的なコミュニケーションを行い、高い関与を促すことが重要である。

総合解説：影響度と関与度を組み合わせ、誰にどの程度働きかけるかを設計する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0033

4-2 ステークホルダマネジメント > 関与・期待のマネジメント | 難易度：基礎

プロジェクトの必要性を理解し、成功に向けて積極的に協力しているステークホルダの関与度として最も近いものはどれか。

- ア：支援型である。
- イ：不認識である。
- ウ：抵抗である。
- エ：中立である。

答え・解説

正答：ア

- ア：IPAシラバスでは関与度を、不認識・抵抗・中立・支援型・指導などで捉える。
- イ：不認識はプロジェクトや影響を十分に認識していない状態である。
- ウ：抵抗は変更やプロジェクトに反対・消極的な状態を指す。
- エ：中立は積極的な支持や抵抗のいずれにも強く傾いていない状態である。

総合解説：関与度の現状と望ましい状態の差を把握すると、コミュニケーションや関与施策を設計しやすい。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0034

4-2 ステークホルダマネジメント > 関与・期待のマネジメント | 難易度：標準

業務部門が新システム導入に強く抵抗している。PMの最初の対応として最も適切なものはどれか。

- ア：抵抗者を会議から外す。
- イ：抵抗の理由、懸念、期待への影響を対話で把握し、事実に基づいて対応策を検討する。
- ウ：抵抗は無視して導入を強行する。
- エ：抵抗理由を確認せず、追加予算だけ提示する。

答え・解説

正答：イ

- ア：重要な懸念を見逃し、関係を悪化させる。
- イ：抵抗を単なる反対として排除せず、背景にある関心事を理解して対応することが重要である。
- ウ：受入れや運用定着を損なう可能性がある。
- エ：懸念の原因に合わない対策かもしれない。

総合解説：ステークホルダの抵抗には、業務負担、役割変化、不安、価値認識の違いなど様々な背景があるため、まず理解する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0035

4-2 ステークホルダマネジメント > 関与・期待のマネジメント | 難易度：応用

同じ進捗情報を、経営層と開発チームへ伝える場合の考え方として最も適切なものはどれか。

ア：全員に同じ詳細資料だけを送り、説明は一切変えない。

イ：経営層には都合の良い情報だけを伝える。

ウ：事実の整合性を保ちながら、各ステークホルダの意思決定に必要な粒度と形式へ調整する。

エ：開発チームには経営判断の背景を一切伝えない。

答え・解説

正答：ウ

ア：情報ニーズの違いを無視する。

イ：情報の正確性と透明性を損なう。

ウ：情報の受け手のニーズに合わせて粒度や形式を変えることは、正確性を損なわない限り有効である。

エ：必要な目的共有が妨げられる可能性がある。

総合解説：コミュニケーションは、内容の真実性を保ちつつ、受け手の判断に適した粒度・タイミング・媒体を選ぶ。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0036

4-2 ステークホルダマネジメント > 関与・期待のマネジメント | 難易度：標準

顧客は「試作版で本番運用できる」と考えているが、開発側は検証用と認識している。最も適切な対応はどれか。

ア：顧客が誤解していても、完成時に説明する。

イ：開発側の認識だけを正しいものとして押し通す。

ウ：「試作」という名称を削除すれば解決すると考える。

エ：試作版の目的、利用範囲、制約、受入条件を明確にし、双方の期待をすり合わせる。

答え・解説

正答：エ

ア：問題が後工程で拡大する。

イ：合意形成を欠く。

ウ：名称ではなく期待と条件の整合が必要である。

エ：期待の不一致は早期に明文化して解消しないと、受入れ時の重大な対立につながる。

総合解説：期待のマネジメントでは、成果物の意味や条件を曖昧にせず、合意可能な形で明確化する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0037

4-2 ステークホルダマネジメント > 関与・期待のマネジメント | 難易度：基礎

ステークホルダとの共創関係を構築する行動として最も適切なものはどれか。

ア：目的や価値を共有し、互いの知見を生かして課題解決や価値創出に参加してもらう。

イ：必要な情報をPMだけが持ち、指示に従ってもらう。

ウ：意見の相違を避けるため、重要課題を議論しない。

エ：顧客の要望を影響評価なく全て受け入れる。

答え・解説

正答：ア

ア：共創は一方的な報告ではなく、関係者が価値創出へ参加する関係を築くことである。

イ：参加と相互貢献を阻害する。

ウ：共創には率直な対話が必要である。

エ：共創は無条件の受容ではなく、目的に沿った協働である。

総合解説：共創関係では、相互信頼と目的共有を基盤に、多様な知見を価値創出へ結びつける。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0038

4-2 ステークホルダマネジメント > 関与・期待のマネジメント | 難易度：標準

重要ステークホルダへの説明会を増やしたが、意思決定への参加率は上がらない。次の対応として最も適切なものはどれか。

ア：説明会の回数だけをさらに増やす。

イ：参加を妨げている要因や情報ニーズを再分析し、関与方法を見直す。

ウ：参加しないので、そのステークホルダを無視する。

エ：出席を強制し、意見は求めない。

答え・解説

正答：イ

ア：原因が別にある場合、効果がない。

イ：施策の回数ではなく、実際の関与度や効果を確認し、必要なら方法を修整する。

ウ：影響度が高いなら関与策の再検討が必要である。

エ：形式的参加であり実質的関与を高めない。

総合解説：関与のマネジメントは、施策実施→反応確認→原因分析→修整の循環で行う。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0039

4-2 ステークホルダマネジメント > 関与・期待のマネジメント | 難易度：応用

海外拠点との会議で、発言の仕方や意思決定の慣行が異なり誤解が生じている。最も適切な対応はどれか。

- ア：自拠点の慣行だけを標準として従わせる。
- イ：誤解を避けるため、会議を全て廃止する。
- ウ：文化や役割の違いを理解し、相互に尊重できる会議運営と確認方法を設計する。
- エ：発言量だけで関与度を判断する。

答え・解説

正答：ウ

- ア：一方的な押付けは信頼を損なう。
- イ：必要なコミュニケーションを失う。
- ウ：多様性を理解し、敬意と誠実な態度で関係を構築することが重要である。
- エ：文化や役割により表現方法は異なる。

総合解説：多様なステークホルダとは、前提やコミュニケーション慣行の違いを明示し、相互理解を確保する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0040

4-2 ステークホルダマネジメント > 関与・期待のマネジメント | 難易度：標準

主要ステークホルダが追加機能を強く要求しているが、事業価値への寄与が低く納期影響が大きい。最も適切な対応はどれか。

- ア：影響を説明せず、そのまま追加する。
- イ：要求者の役職にかかわらず即座に拒否する。
- ウ：要求を記録せず口頭だけで処理する。
- エ：価値、影響、優先順位を示して代替案を提示し、目的に照らして意思決定を促す。

答え・解説

正答：エ

- ア：スコープ・納期・コストへの影響を無視する。
- イ：対話と代替案の検討を欠く。
- ウ：追跡性と変更管理を損なう。
- エ：要求の強さだけでなく、プロジェクト価値と影響を基に合意形成する必要がある。

総合解説：ステークホルダ要求は価値と制約の文脈で評価し、代替案と影響を透明にして判断を支援する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0041

4-2 ステークホルダマネジメント > 関与・期待のマネジメント | 難易度：基礎

規制当局や取引先など、プロジェクト組織の外部から影響を与えるステークホルダの影響方向として最も適切なものはどれか。

- ア：外向きである。
- イ：上向きだけである。
- ウ：下向きだけである。
- エ：横向きだけである。

答え・解説

正答：ア

- ア：IPAシラバスは影響の方向性として上向き、下向き、外向き、横向きなどを示している。
- イ：上向きは主に上層管理者など組織階層上方への関係を表す。
- ウ：下向きはチームや部下などへの関係を表す。
- エ：横向きは同等階層や他部門との関係などを示す。

総合解説：ステークホルダは組織内外・上下横の様々な方向からプロジェクトへ影響するため、関係性を整理して対応する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0042

4-2 ステークホルダマネジメント > 関与・期待のマネジメント | 難易度：標準

プロジェクト途中で事業方針が変わり、経営層が重視する価値指標も変わった。最も適切な対応はどれか。

- ア：最初の指標を固定し、経営方針の変化を無視する。
- イ：新しい期待と目的への影響を確認し、必要な変更をプロジェクト計画や評価指標へ反映する。
- ウ：指標だけ変え、成果物や優先順位への影響を確認しない。
- エ：現場だけで新指標を決め、経営層へ確認しない。

答え・解説

正答：イ

- ア：目的との乖離が生じる。
- イ：ステークホルダの期待や環境変化がプロジェクト目的へ影響する場合、計画との整合を取り直す必要がある。
- ウ：変更の波及を評価していない。
- エ：重要な期待変更には合意が必要である。

総合解説：期待の変化を継続監視し、目的・計画・評価尺度を必要な手順で更新することが重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0043

4-2 ステークホルダマネジメント > 合意形成・交渉・対立解消 | 難易度：基礎

顧客は納期短縮、開発側は品質確保を主張して対立している。合意形成の第一歩として最も適切なものはどれか。

ア：強い立場の側の要求をそのまま採用する。

イ：対立を避けるため議論を中止する。

ウ：双方が守りたい目的や制約を明確にし、両立可能な選択肢を探る。

エ：品質や納期の影響を示さず価格だけで決める。

答え・解説

正答：ウ

ア：持続的な合意や目的最適化につながらない。

イ：未解決のまま問題が残る。

ウ：表面的な立場だけでなく背景の関心事を把握すると、代替案を見つけやすい。

エ：主要な関心事を無視している。

総合解説：交渉では、立場の背後にある目的・制約・懸念を可視化し、共通利益を広げる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0044

4-2 ステークホルダマネジメント > 合意形成・交渉・対立解消 | 難易度：標準

複数部門が優先順位を巡って対立している。合意形成を進める方法として最も適切なものはどれか。

ア：各部門の声の大きさを決める。

イ：PMの好みだけで決める。

ウ：対立を避けるため全要求を同時に最優先とする。

エ：事業価値、法令期限、依存関係、リスクなど共通の評価基準を合意し、それに沿って比較する。

答え・解説

正答：エ

ア：合理性と納得性が低い。

イ：判断根拠が不透明である。

ウ：資源制約の下では優先順位にならない。

エ：共通の客観基準を用いると、個人の力関係だけに依存しない判断ができる。

総合解説：合意形成では、事前に評価軸を共有し、事実と目的に基づいて選択肢を比較する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0045

4-2 ステークホルダマネジメント > 合意形成・交渉・対立解消 | 難易度：基礎

顧客は早期提供を求め、開発側は全機能同時提供では品質を保てないと判断している。最も適切な代替案はどれか。

ア：価値の高い機能を先行提供し、残りを段階提供する案を影響とともに提示する。

イ：品質確認を省略して全機能を前倒しする。

ウ：顧客要求を全面拒否し、当初日程だけを維持する。

エ：提供時期を決めず「努力する」とだけ回答する。

答え・解説

正答：ア

ア：目的と制約を分解し、段階提供などで双方の関心を満たす可能性を探る。

イ：品質リスクが高まる。

ウ：代替案を検討していない。

エ：合意可能な具体性がない。

総合解説：交渉では、スコープ分割や段階提供など複数の選択肢を作り、影響を明示して合意点を探す。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0046

4-2 ステークホルダマネジメント > 合意形成・交渉・対立解消 | 難易度：標準

ステークホルダ間の対立に対する考え方として最も適切なものはどれか。

ア：対立が起きた時点で関係者をプロジェクトから外す。

イ：対立は完全には避けられないため、論点を明確化し、プロジェクト目的に沿って建設的に解消する。

ウ：表面上の和を優先し、重要論点を議論しない。

エ：対立では必ず多数決を使う。

答え・解説

正答：イ

ア：過剰であり、重要な知見を失う。

イ：対立は存在自体が悪ではなく、適切に扱えば前提やリスクを明らかにできる。

ウ：未解決問題が残る。

エ：論点や意思決定権によって適切な方法は異なる。

総合解説：建設的な対立解消では、人ではなく課題に焦点を当て、共通目的と事実に基づいて議論する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0047

4-2 ステークホルダマネジメント > 合意形成・交渉・対立解消 | 難易度：応用

期限が迫り、双方にとって完全な解決が難しいが、暫定的な合意で次工程へ進める状況である。妥協を選ぶ際の注意として最も適切なものはどれか。

- ア：妥協したら残存課題は存在しないものとする。
- イ：一方だけに全て譲歩させることを妥協と呼ぶ。
- ウ：双方が譲る内容と残存課題を明確にし、必要なら後続で再検討する。
- エ：合意内容を記録しない。

答え・解説

正答：ウ

ア：後で再燃する可能性がある。

イ：妥協は通常、双方が一定の譲歩を行う。

ウ：妥協は短期的に前進できるが、未解決部分や影響を明示して管理する必要がある。

エ：認識違いが再発しやすい。

総合解説：妥協は状況によって有効だが、何を合意し何を残したかを明確にする。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0048

4-2 ステークホルダマネジメント > 合意形成・交渉・対立解消 | 難易度：標準

二部門の要求が衝突しているが、十分な時間と情報があり、双方の重要な関心を満たす解を探せる。最も適切な対立解消方法はどれか。

- ア：強制して片方の案に決める。
- イ：問題を避けて先送りする。
- ウ：論点を小さく見せて表面上だけ鎮静化する。
- エ：双方が共同で原因・関心事を分析し、統合的な解決策を作る。

答え・解説

正答：エ

ア：必要以上に関係を悪化させる可能性がある。

イ：解決機会を失う。

ウ：根本的な不一致が残る。

エ：重要課題で時間が確保できるなら、協力的な問題解決は持続的な合意を得やすい。

総合解説：対立解消方法は、重要度、時間、関係性、権限などに応じて使い分ける。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0049

4-2 ステークホルダマネジメント > 合意形成・交渉・対立解消 | 難易度：基礎

重要な交渉が合意に至った後の対応として最も適切なものはどれか。

ア：合意内容、前提、責任者、期限、必要な計画変更を文書化して関係者に確認する。

イ：口頭合意なので記録しない。

ウ：合意事項をPMだけが保管し、実行者に共有しない。

エ：前提条件を削除して結論だけ残す。

答え・解説

正答：ア

ア：合意は実行可能な形に具体化し、認識差を防ぐため記録する必要がある。

イ：後で解釈が分かれる可能性がある。

ウ：実行につながらない。

エ：適用条件が不明になり、将来の判断を誤りやすい。

総合解説：重要な合意は、何を・誰が・いつまでに行うかまで具体化し、必要な管理文書へ反映する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0050

4-2 ステークホルダマネジメント > 合意形成・交渉・対立解消 | 難易度：標準

顧客との交渉で、PMの権限を超える価格変更を求められた。最も適切な対応はどれか。

ア：関係維持のためその場で確約する。

イ：自らの権限範囲を明確にし、必要な情報を整理して権限者の判断を得る。

ウ：権限外なので議論自体を拒否する。

エ：価格変更の要求を記録せず放置する。

答え・解説

正答：イ

ア：権限逸脱となる。

イ：交渉者は権限の範囲を認識し、超える事項を無断で確約しない。

ウ：論点を整理して上位判断へつなげることはできる。

エ：重要な課題・変更要求として追跡すべきである。

総合解説：交渉では、合意可能な範囲と承認が必要な範囲を明確にして進める。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0051

4-2 ステークホルダマネジメント > 合意形成・交渉・対立解消 | 難易度：応用

納期遅延の責任分担を巡り顧客と対立している。最も適切な交渉姿勢はどれか。

ア：相手の担当者個人の責任を会議で攻撃する。

イ：関係悪化を恐れて責任分担を一切議論しない。

ウ：契約・事実・影響を共有し、人への非難を避けて解決策と再発防止に焦点を当てる。

エ：事実確認をせず、自社の主張だけを繰り返す。

答え・解説

正答：ウ

ア：関係を悪化させ、解決を遠ざける。

イ：必要な課題が未解決になる。

ウ：厳しい論点でも、事実と課題に焦点を当てることで信頼関係を維持しやすい。

エ：合意の客観的基盤がない。

総合解説：交渉では、人と問題を分け、客観的事実・契約・影響を基に前向きな解決へ導く。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0052

4-2 ステークホルダマネジメント > 合意形成・交渉・対立解消 | 難易度：標準

会議では全員が賛成したが、会議後に主要部門が実行を拒み始めた。原因として最も疑うべきものはどれか。

ア：賛成という言葉があったので、合意の質には問題がない。

イ：反対者を特定して即座に処分すればよい。

ウ：合意事項の目的を説明しない方が実行されやすい。

エ：会議で異論を安全に表明できず、表面的な同意だけが形成された可能性である。

答え・解説

正答：エ

ア：行動と一致しないなら実質的な合意を再確認すべきである。

イ：背景の懸念を把握できず信頼を損なう。

ウ：目的理解はコミットメントに重要である。

エ：真の合意には懸念を出せる環境と、役割・責任への実質的な納得が必要である。

総合解説：形式的な賛成だけでなく、懸念の表出、理解、実行意思まで確認することが持続的合意に必要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0053

4-2 ステークホルダマネジメント > 意思決定・エスカレーション | 難易度：基礎
課題を上層管理者へエスカレーションする状況として最も適切なものはどれか。
ア：プロジェクト内の権限・資源では解決できず、放置すると目的や主要制約への影響が大きい場合である。
イ：小さな判断も全て上層管理者に委ねる場合。
ウ：PMが説明を避けたい場合。
エ：既に影響が確定し、対応機会がなくなった後だけ行う場合。

答え・解説

正答：ア

ア：IPAは、ステークホルダ課題を解決できないとき上層管理者への嘆願や外部支援を活用することを示している。
イ：現場の自律性と意思決定速度を損なう。
ウ：エスカレーションは責任回避の手段ではない。
エ：必要な支援を得られる時点で適切に行うべきである。
総合解説：エスカレーションは、権限・影響・緊急性を基に、適切な階層へ適切な時点で行う。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0054

4-2 ステークホルダマネジメント > 意思決定・エスカレーション | 難易度：標準
上層管理者へ判断を求める際の情報として最も適切な組合せはどれか。
ア：結論だけを伝え、理由は説明しない。
イ：課題の事実、影響、選択肢、各案の利点・欠点、推奨案、決定期限を整理する。
ウ：問題の経緯だけを詳細に説明し、選択肢を示さない。
エ：推奨案以外の情報を意図的に隠す。

答え・解説

正答：イ

ア：判断根拠が不足する。
イ：意思決定者が短時間で比較できるよう、必要な選択肢と影響を構造化する。
ウ：意思決定を支援しにくい。
エ：客観的な判断を妨げる。
総合解説：良いエスカレーションは単なる問題報告ではなく、意思決定に必要な選択肢と影響を提示する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0055

4-2 ステークホルダマネジメント > 意思決定・エスカレーション | 難易度：標準

重要な外部承認が予定より遅れ、1週間後にはクリティカルパスへ影響する見込みである。PMに解決権限はない。最も適切な対応はどれか。

ア：実際に納期遅延が確定するまで報告しない。

イ：権限がないので何もせず待つ。

ウ：影響が顕在化する前に、見込みと期限を示して権限者へ支援を求める。

エ：外部承認なしで勝手に次工程を進める。

答え・解説

正答：ウ

ア：対応余地を失う。

イ：必要な支援を求める責任がある。

ウ：エスカレーションは手遅れになってからではなく、支援によって回避・軽減できる時点で行う。

エ：前提条件や統制を破る可能性がある。

総合解説：影響の兆候と決定期限を明示して早めに支援を求めると、選択肢を確保できる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0056

4-2 ステークホルダマネジメント > 意思決定・エスカレーション | 難易度：応用

プロジェクトで意思決定を迅速化するために最も有効な準備はどれか。

ア：全ての決定をPMだけに集中する。

イ：決定者を毎回その場で決める。

ウ：権限を文書化せず暗黙の了解にする。

エ：どの種類の決定を誰が行い、どの条件で上位承認が必要かを事前に明確にする。

答え・解説

正答：エ

ア：専門性や自律性を損ない、ボトルネックになり得る。

イ：判断遅延や混乱を招く。

ウ：認識差が生じやすい。

エ：決定権限とエスカレーション経路を明確にすると、判断待ちや責任の曖昧さを減らせる。

総合解説：意思決定のガバナンスでは、権限、基準、期限、エスカレーション経路を明確にしておく。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0057

4-2 ステークホルダマネジメント > 意思決定・エスカレーション | 難易度：基礎

納期を守るには追加予算かスコープ縮小のどちらかが必要で、PMには決定権限がない。最も適切なエスカレーションはどれか。

- ア：両案のコスト、価値、リスク、納期への影響を比較し、推奨案とともに決定を求める。
- イ：「無理です」とだけ報告する。
- ウ：追加予算を独断で使う。
- エ：スコープを無断で縮小する。

答え・解説

正答：ア

ア：上層判断が必要な場合も、PMは分析と選択肢の準備を行う。

イ：意思決定に必要な情報がない。

ウ：権限逸脱である。

エ：成果物と価値に影響するため承認が必要である。

総合解説：エスカレーションの質は、問題の明確さと選択肢・影響の整理によって高まる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0058

4-2 ステークホルダマネジメント > 意思決定・エスカレーション | 難易度：標準

特殊な法的論点が発生し、プロジェクト内にも上位組織にも十分な専門知識がない。最も適切な対応はどれか。

- ア：専門知識がなくてもPMが独断で法的判断を確定する。
- イ：必要な権限と手続を確認し、外部の専門家から助言・支援を得る。
- ウ：法的論点を無視して開発を続ける。
- エ：外部支援を得る場合は社内共有を不要とする。

答え・解説

正答：イ

ア：誤判断のリスクが高い。

イ：IPAは、内部で解決できない課題について外部支援を引き出す能力も求めている。

ウ：重大なコンプライアンスリスクになる。

エ：必要な統制・情報管理・意思決定が必要である。

総合解説：プロジェクト内で解決できない専門課題は、適切な外部支援を活用して意思決定の質を高める。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0059

4-2 ステークホルダマネジメント > 意思決定・エスカレーション | 難易度：応用

上層管理者が対策案を承認した後、PMが行うべき対応として最も適切なものはどれか。

ア：承認を得た時点で課題を自動的に閉じる。
イ：決定内容を口頭で一部の人だけに伝える。
ウ：決定内容を計画・担当・期限へ反映し、関係者へ共有して実行状況と効果を追跡する。
エ：計画との不整合を残したまま実施する。

答え・解説

正答：ウ

ア：実施と効果確認が残っている。
イ：実行に必要な関係者へ共有すべきである。
ウ：意思決定は実行へ落とし込み、結果を確認して初めて価値を持つ。
エ：必要な計画更新が必要である。

総合解説：決定→計画反映→実行→効果確認までを一連の管理として追跡する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0060

4-2 ステークホルダマネジメント > 意思決定・エスカレーション | 難易度：標準

チームが小さな判断まで毎回上層管理者へ確認し、作業が滞っている。改善として最も適切なものはどれか。

ア：上層管理者への報告を全面禁止する。
イ：今までどおり全て確認する。
ウ：決定基準を設けず、各自が自由に判断する。
エ：判断権限と基準を明確に委譲し、閾値を超える課題だけをエスカレーションする。

答え・解説

正答：エ

ア：重大課題まで共有されなくなる。
イ：ボトルネックが解消しない。
ウ：統制を失う。
エ：適切な委譲は意思決定速度とチームの自律性を高める。

総合解説：エスカレーションは必要な場面に絞り、日常判断は適切に権限委譲することで、統制と速度を両立できる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0061

4-3 チーム開発・チームマネジメント＞リーダーシップ | 難易度：基礎

プロジェクトにおけるリーダーシップについて最も適切な考え方はどれか。

ア：チームの能力、自律性、緊急性、開発アプローチなどに応じてスタイルを選択・修整する。

イ：常に支配型だけを用いる。

ウ：常に支援型だけを用いる。

エ：リーダーシップはPMだけが発揮する。

答え・解説

正答：ア

ア：IPAは、プロジェクトの特徴や状況に応じて効果的なリーダーシップスタイルを選択することを求める。

イ：状況によっては自律性を損なう。

ウ：緊急時や経験不足の場面では方向付けが不足することがある。

エ：IPAは特定役割に限定されず、各メンバーも発揮し得るとしている。

総合解説：効果的なリーダーシップは固定的ではなく、状況とチーム成熟度に合わせる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0062

4-3 チーム開発・チームマネジメント＞リーダーシップ | 難易度：標準

重大インシデントで数分以内に役割分担と停止判断が必要で、経験の浅いメンバーが多い。最も適切な初期リーダーシップはどれか。

ア：全員の合意が得られるまで何も決めない。

イ：明確な指示と責任分担を迅速に示す支配型を強め、状況安定後に自律性を戻す。

ウ：役割を示さず各自に完全委任する。

エ：一度支配型にしたらプロジェクト終了まで固定する。

答え・解説

正答：イ

ア：緊急対応が遅れる。

イ：緊急性が高く即時統制が必要な局面では、明確な指揮が有効な場合がある。

ウ：経験不足のチームでは混乱する可能性が高い。

エ：状況が変わればスタイルも修整すべきである。

総合解説：リーダーシップは緊急性や能力に応じて一時的に強い指揮を使い、状況に応じて変える。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0063

4-3 チーム開発・チームマネジメント > リーダーシップ | 難易度：基礎

熟練した自律チームが技術選択を進めているが、部門間調整の障害がある。PMの行動として最も適切なものはどれか。

ア：技術選択を全てPMが代わりに決める。

イ：障害があっても完全に放置する。

ウ：技術判断はチームに委ねつつ、部門間障害の除去と目的共有を支援する。

エ：専門家の意見を聞かず、標準手順だけを強制する。

答え・解説

正答：ウ

ア：チームの専門性と自律性を損なう。

イ：支援型は無関与ではない。

ウ：支援型では、メンバーの専門性と自律性を生かし、障害除去や環境整備に注力する。

エ：状況適応と専門性の活用を妨げる。

総合解説：自律的なチームには、方向性・制約を共有し、障害を取り除く支援が効果的である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0064

4-3 チーム開発・チームマネジメント > リーダーシップ | 難易度：標準

リーダーシップをチームの特定役割だけに限定しない利点として最も適切なものはどれか。

ア：責任者を完全になくせる。

イ：全員が同時に最終決定者になれる。

ウ：PMは目的共有をしなくてよくなる。

エ：各メンバーが専門領域で主体的に判断・貢献し、変化への対応力を高められる。

答え・解説

正答：エ

ア：責任や意思決定権限は別途明確にする必要がある。

イ：決定権限の混乱を招く。

ウ：共有リーダーシップほど共通目的が重要である。

エ：IPAは、リーダーシップは特定役割に限定されず、いずれのメンバーも発揮すべきものとしている。

総合解説：共有リーダーシップは、自律性を高めつつ、目的・役割・決定ルールを明確にすることで機能する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0065

4-3 チーム開発・チームマネジメント＞リーダーシップ | 難易度：応用

チームが個別作業に集中し、なぜその機能が必要か理解していない。リーダーの対応として最も適切なものはどれか。

ア：プロジェクト目的、顧客価値、各作業とのつながりを説明し、共通の目標を再確認する。

イ：詳細手順だけを増やし、目的は説明しない。

ウ：目的理解は管理者だけで十分とする。

エ：個別KPIだけを競わせる。

答え・解説

正答：ア

ア：目的共有はチームの全体意識と主体的な判断を支える。

イ：判断の背景が理解されず自律性が育ちにくい。

ウ：メンバーの判断品質や動機付けが低下する。

エ：局所最適を招く可能性がある。

総合解説：リーダーは、何をするかだけでなく、なぜ行うかを共有し、各判断をプロジェクト目的へ結びつける。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0066

4-3 チーム開発・チームマネジメント＞リーダーシップ | 難易度：標準

PMが同じ条件でも人によってルール適用を変え、説明もしないため不満が広がっている。最も適切な改善はどれか。

ア：不満を抑えるためルールを非公開にする。

イ：判断基準を明確にし、一貫して適用し、例外時は理由を説明する。

ウ：強く反対する人だけ例外扱いする。

エ：説明は時間の無駄なので行わない。

答え・解説

正答：イ

ア：不透明さが増す。

イ：誠実さと予測可能性は相互信頼の基礎になる。

ウ：公平性を損なう。

エ：信頼と納得を得にくい。

総合解説：リーダーの信頼性は、誠実な行動、説明可能な判断、一貫性によって高まる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0067

4-3 チーム開発・チームマネジメント＞リーダーシップ | 難易度：基礎

高い専門性を持つメンバーが他者を威圧し、チームの発言が減っている。リーダーの対応として最も適切なものはどれか。

ア：専門性が高いので行動は容認する。

イ：本人に説明せずチームから突然外す。

ウ：具体的な行動とチームへの影響を本人へ伝え、改善を支援しつつ必要な行動基準を明確にする。

エ：他メンバーに我慢を求める。

答え・解説

正答：ウ

ア：心理的安全性と協働を損なう。

イ：改善機会や公正な対応を欠く。

ウ：専門性が高くても、チームパフォーマンスを損なう行動には建設的なフィードバックが必要である。

エ：問題の原因へ対応していない。

総合解説：リーダーは成果と行動の両面を見て、率直かつ尊重あるフィードバックを行う。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0068

4-3 チーム開発・チームマネジメント＞リーダーシップ | 難易度：標準

メンバーの成長と意思決定速度を高めるための権限委譲として最も適切なものはどれか。

ア：責任だけを与え、必要な権限は与えない。

イ：制約を一切示さず完全に放任する。

ウ：判断後に全てPMが覆す前提で任せる。

エ：目的、権限範囲、制約、報告基準を示し、必要な支援を行いながら判断を任せる。

答え・解説

正答：エ

ア：実行能力を持たず不公平である。

イ：統制を失う。

ウ：実質的な委譲にならない。

エ：委譲は丸投げではなく、期待と境界を明確にした上で任せることが重要である。

総合解説：適切な委譲は、境界を明確にしつつ自律的判断を尊重し、必要な支援とレビューを提供する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0069

4-3 チーム開発・チームマネジメント > リーダーシップ | 難易度：応用

組織再編でメンバーが役割不安を抱え、生産性が低下している。リーダーの対応として最も適切なものはどれか。

ア：分かっている事実と未確定事項を区別して共有し、影響を対話し、役割や優先順位を可能な範囲で明確にする。

イ：確定していないので何も話さない。

ウ：安心させるため根拠なく「何も変わらない」と断言する。

エ：不安を個人の問題として無視する。

答え・解説

正答：ア

ア：不確実な時ほど、透明な情報共有と対話が安心感を支える。

イ：情報空白が憶測と不安を増やす。

ウ：後で信頼を損なう。

エ：チームパフォーマンスへの影響を見逃す。

総合解説：変化時のリーダーは、確実性を装うのではなく、透明性と対話でチームが前に進める状態を作る。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0070

4-3 チーム開発・チームマネジメント > リーダーシップ | 難易度：標準

失敗から学ぶチームを作るためのリーダー行動として最も適切なものはどれか。

ア：失敗を隠せば士気が保てる。

イ：責任の所在を曖昧にせず、事実とプロセスを振り返り、再発防止と改善に焦点を当てる。

ウ：失敗者を公開で非難する。

エ：成功だけを振り返り、失敗は分析しない。

答え・解説

正答：イ

ア：学習機会と透明性を失う。

イ：学習文化は無責任を意味せず、原因と改善に焦点を当てることで形成される。

ウ：報告抑制と萎縮を招く。

エ：改善機会を逃す。

総合解説：健全なリーダーシップは、責任と心理的安全性を両立させ、失敗を改善へつなげる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0071

4-3 チーム開発・チームマネジメント＞リーダーシップ | 難易度：基礎

重要な意思決定会議で議論が拡散し、結論が出ない。リーダーの行動として最も適切なものはどれか。

ア：発言を自由に続け、時間切れで終了する。

イ：最初からPMの結論だけを宣言し、議論を禁止する。

ウ：目的、決定事項、評価基準、残り時間を確認し、論点を整理して必要な決定へ導く。

エ：議事録だけ充実させ、結論は不要とする。

答え・解説

正答：ウ

ア：意思決定が先送りされる。

イ：必要な知見と納得を得られない。

ウ：重要会議を指揮するには、目的と決定ルールを明確にし、論点を収束させる必要がある。

エ：会議目的を達成していない。

総合解説：会議運営は、参加者の知見を引き出しつつ、決定すべき論点を明確にして時間内に収束させる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0072

4-3 チーム開発・チームマネジメント＞リーダーシップ | 難易度：標準

PMが支援型へ切り替えた後、意思決定速度は上がったが品質事故も増えた。次の対応として最も適切なものはどれか。

ア：速度が上がったので品質事故は無視する。

イ：支援型は失敗と判断し、全判断を永久にPMへ戻す。

ウ：事故件数を報告しない。

エ：権限範囲、品質基準、レビュー能力を評価し、委譲の境界や支援方法を修整する。

答え・解説

正答：エ

ア：全体パフォーマンスを評価していない。

イ：原因分析せず極端に戻すのは不適切である。

ウ：透明性と改善を損なう。

エ：スタイル変更の効果と副作用を評価し、状況に合わせて再調整する必要がある。

総合解説：リーダーシップは、結果を観察しながら権限・支援・統制のバランスを継続的に調整する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0073

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 動機付け・チーム育成 | 難易度：基礎

メンバーの主体性を高めるための施策として最も適切なものはどれか。

ア：目的を共有し、適切な裁量を与え、成長や貢献を実感できるフィードバックを行う。

イ：細かな作業方法まで全て固定し、判断を禁止する。

ウ：成果に関係なく一律に競争を強制する。

エ：フィードバックを年末まで行わない。

答え・解説

正答：ア

ア：主体性は、目的理解、自律性、成長、貢献実感などによって高まりやすい。

イ：自律性を損なう。

ウ：協働を損なう可能性がある。

エ：学習や改善の機会が遅れる。

総合解説：動機付けは報酬だけでなく、目的、自律性、成長、相互信頼などの環境づくりと関係する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0074

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 動機付け・チーム育成 | 難易度：標準

新技術を担当するメンバーのスキル不足で手戻りが増えている。最も適切な対応はどれか。

ア：本人の努力不足と決めつけ、支援しない。

イ：必要スキルと現在能力の差を特定し、教育、ペア作業、レビューなどの育成策を実施する。

ウ：担当から即座に外し、学習機会を与えない。

エ：品質基準を下げて手戻りを減らす。

答え・解説

正答：イ

ア：原因がスキルギャップなら改善機会を失う。

イ：IPAはメンバーのスキル不足を識別し、対策を支援する能力を求めている。

ウ：状況によっては必要だが、常に最善ではない。

エ：要求品質を損なう。

総合解説：育成は、必要能力を明確にし、適切な経験・指導・フィードバックを組み合わせで行う。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0075

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 動機付け・チーム育成 | 難易度：基礎

個人KPIの達成を優先するあまり、メンバーが他者支援を避けている。改善として最も適切なものはどれか。

ア：競争をさらに強める。

イ：他者支援を禁止する。

ウ：チーム目標への貢献や協働も評価されるよう目標・評価の整合を見直す。

エ：個人KPIだけを秘密にする。

答え・解説

正答：ウ

ア：情報共有や協働をさらに損なう可能性がある。

イ：チームパフォーマンスを低下させる。

ウ：個人評価がチームの共創を阻害する場合、評価設計をプロジェクト目的へ整合させる必要がある。

エ：根本的なインセンティブ不整合は解消しない。

総合解説：評価指標は望ましい行動を促す。チーム成果と協働を重視するなら、それが評価にも反映される必要がある。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0076

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 動機付け・チーム育成 | 難易度：標準

若手メンバーがレビューで疑問を言えず、後から欠陥が発覚している。最も適切な改善はどれか。

ア：発言ミスを厳しく罰する。

イ：若手は発言せず上司に従うルールにする。

ウ：レビューを廃止して効率化する。

エ：質問や異論を歓迎し、立場に関係なく懸念を出せるレビュー運営にする。

答え・解説

正答：エ

ア：発言抑制を強める。

イ：多様な知見を失う。

ウ：欠陥検出の機会を減らす。

エ：心理的安全性は、問題の早期発見と学習を支える。

総合解説：心理的安全性は、何を言っても無責任でよいという意味ではなく、事実や懸念を安全に表明できる状態である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0077

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 動機付け・チーム育成 | 難易度：応用

チームの動機付けにおける称賛の使い方として最も適切なものはどれか。

ア：具体的な貢献や望ましい行動をタイムリーに認め、チームの価値観と結びつけて伝える。

イ：結果に関係なく毎回同じ言葉で褒める。

ウ：一人だけを常に称賛し、協働貢献を無視する。

エ：称賛は不要で、問題指摘だけ行う。

答え・解説

正答：ア

ア：具体的でタイムリーな承認は、望ましい行動の再現と貢献実感を支える。

イ：形式化すると効果が薄れやすい。

ウ：チームワークを損なう可能性がある。

エ：動機付けや強みの強化機会を失う。

総合解説：承認は、成果だけでなく協働・改善・学習などプロジェクトが重視する行動を具体的に認めると効果的である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0078

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 動機付け・チーム育成 | 難易度：標準

PMからの指示がないと動かないチームから、自律的なチームへ近づける施策として最も適切なものはどれか。

ア：全ての判断をPMへ集中する。

イ：目標と判断基準を共有し、メンバー同士で課題を可視化・支援し合う運営を促す。

ウ：各メンバーを完全に孤立させる。

エ：失敗時に個人を競わせる。

答え・解説

正答：イ

ア：依存を強める。

イ：IPAは、継続的かつ自律的にメンバー同士が動機付けするチームのマネジメントを求めている。

ウ：相互支援が生まれない。

エ：協働と信頼を損なう。

総合解説：自律性は、共通目標、情報透明性、相互支援、委譲された権限の組合せで育つ。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0079

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 動機付け・チーム育成 | 難易度：基礎

若手育成のため重要作業を任せたいが、納期リスクも高い。最も適切な方法はどれか。

ア：若手に完全に任せ、レビューしない。

イ：育成は不要として常に熟練者だけに集中させる。

ウ：熟練者のレビューやペア作業を組み込み、段階的に責任範囲を広げる。

エ：納期を無視して学習だけを優先する。

答え・解説

正答：ウ

ア：納期・品質リスクが高い。

イ：長期的な能力不足と属人化を招く。

ウ：育成と成果を両立するには、支援とリスク管理を組み合わせる。

エ：プロジェクト目的とのバランスが必要である。

総合解説：段階的な委譲と支援により、現在の成果を守りながら将来のチーム能力を高められる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0080

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 動機付け・チーム育成 | 難易度：標準

長期間の過負荷で残業が増え、ミスと欠勤が増えている。チーム育成・動機付けの観点で最も適切な対応はどれか。

ア：さらに残業を増やして遅れを取り戻す。

イ：欠勤者だけを責める。

ウ：ミスを隠して士気を守る。

エ：作業量、優先順位、資源配分を見直し、休息と持続可能な働き方を確保する。

答え・解説

正答：エ

ア：悪循環を強める可能性が高い。

イ：根本の過負荷に対応していない。

ウ：品質リスクが拡大する。

エ：過負荷はパフォーマンスと健康の両方を損ない、長期的な成果を低下させる。

総合解説：チームの活力を維持するには、短期的な投入量だけでなく、持続可能な負荷と健康を考える必要がある。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0081

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 動機付け・チーム育成 | 難易度：応用

異なる専門分野のメンバーが互いの考え方を理解できず、議論が平行線になっている。最も適切な育成策はどれか。

ア：共通用語や目的を確認し、各専門の前提を説明し合う場を設けて相互理解を促す。

イ：専門ごとに完全分離し、交流をなくす。

ウ：一つの専門の考え方だけを正しいものとする。

エ：議論が難しいので重要判断を全て外部へ任せる。

答え・解説

正答：ア

ア：多様性は、相互理解があれば問題発見や創造的解決の強みになる。

イ：統合課題への理解が弱くなる。

ウ：多様な知見を失う。

エ：内部能力の育成につながらない。

総合解説：共通目的と相互理解を作ることで、専門性の違いを対立ではなく補完関係へ変えられる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0082

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 動機付け・チーム育成 | 難易度：標準

研修を実施したが、実務上の品質や自律性が改善していない。次の対応として最も適切なものはどれか。

ア：受講者数が多いので成功とみなす。

イ：研修受講数ではなく、必要能力の行動変化や成果への適用を評価し、育成方法を見直す。

ウ：同じ研修を回数だけ増やす。

エ：育成を諦め、全て外注する。

答え・解説

正答：イ

ア：活動量と成果を混同している。

イ：育成の成果は実務での能力発揮として評価する必要がある。

ウ：原因に合わない可能性がある。

エ：必要能力や原因分析なしの極端な対応である。

総合解説：教育施策は、受講実績ではなく、スキル・行動・成果の変化で効果を確認する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0083

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 対立・パフォーマンス管理 | 難易度：基礎

チーム内対立の解消方法について最も適切な考え方はどれか。

ア：対立は常に強制で解決する。

イ：対立は必ず回避する。

ウ：直面・協力、妥協、鎮静・適応、強制、撤退・回避などから状況に応じて選ぶ。

エ：多数決だけが唯一の方法である。

答え・解説

正答：ウ

ア：関係性や重要度によって適切な方法は異なる。

イ：重要課題を未解決にする可能性がある。

ウ：IPAシラバスは複数の対立解消方法を示し、適切な方法を選択する能力を求めている。

エ：対立解消は意思決定方式だけではない。

総合解説：対立解消方法は、問題の重要度、時間、関係、権限、再発可能性などを考慮して使い分ける。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0084

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 対立・パフォーマンス管理 | 難易度：標準

チームのパフォーマンス評価として最も適切なものはどれか。

ア：作業時間が長い人ほど高評価とする。

イ：コード行数だけで評価する。

ウ：個人の自己申告だけで評価する。

エ：成果の品質・速度だけでなく、目標達成、価値、協働、改善能力など目的に適した尺度で評価する。

答え・解説

正答：エ

ア：投入時間は成果や価値を直接表さない。

イ：品質や価値、協働を反映しない。

ウ：客観性や複数視点が不足する。

エ：単一の量的指標だけでなく、プロジェクトの特徴と目的に適した尺度が必要である。

総合解説：パフォーマンス尺度は、望ましい成果と行動を反映し、局所最適を招かないよう設計する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0085

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 対立・パフォーマンス管理 | 難易度：標準

優秀だったチームの生産性が急に低下した。最初の対応として最も適切なものはどれか。

ア：作業負荷、役割変更、依存関係、ツール、心理的安全性などの変化を事実に基づいて分析する。

イ：怠慢と決めつけて評価を下げる。

ウ：全員を入れ替える。

エ：低下を隠して以前の数値を報告する。

答え・解説

正答：ア

ア：個人能力だけに帰属せず、環境・組織・技術要因を含めて原因を分析する。

イ：原因を誤る可能性がある。

ウ：原因分析なしの大規模変更はリスクが高い。

エ：改善機会と信頼を失う。

総合解説：チームパフォーマンスは、能力だけでなく負荷、目標共有、信頼、環境、依存など多くの要因から影響を受ける。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0086

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 対立・パフォーマンス管理 | 難易度：応用

振り返りで「レビューが遅い」という課題が毎回出るが改善されない。最も適切な対応はどれか。

ア：同じ意見を記録するだけで終える。

イ：具体的な改善アクション、責任者、期限、効果指標を決めて次回確認する。

ウ：振り返り自体を廃止する。

エ：原因を確認せず担当者を増やす。

答え・解説

正答：イ

ア：行動が変わらない。

イ：振り返りは気づきを行動へ変え、効果を追跡して初めて改善につながる。

ウ：学習機会を失う。

エ：問題に合わない可能性がある。

総合解説：継続改善では、課題→実験的な改善策→結果確認のループを回す。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0087

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 対立・パフォーマンス管理 | 難易度：基礎

安全上重大なルール違反を直ちに停止させる必要があり、議論する時間がない。最も適切な対応はどれか。

- ア：全員の納得が得られるまで危険行為を続ける。
- イ：危険行為を見逃し、後日だけ注意する。
- ウ：まず権限に基づいて危険行為を停止し、状況安定後に原因と再発防止を対話する。
- エ：停止後も理由を説明せず罰だけ与える。

答え・解説

正答：ウ

- ア：安全リスクを放置する。
 - イ：即時停止が必要である。
 - ウ：重大な緊急時には強制的対応が必要なことがあるが、恒常的な対立解消方法としない。
 - エ：学習と再発防止につながりにくい。
- 総合解説：対立解消やリーダーシップでは、緊急性が高い場合に一時的に強い統制を用いることがある。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0088

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 対立・パフォーマンス管理 | 難易度：標準

二人の技術者が設計案を巡って互いの能力を批判し始めた。リーダーの対応として最も適切なものはどれか。

- ア：能力批判を続けさせ、勝った方の案を採用する。
- イ：議論を禁止し、どちらの案も検討しない。
- ウ：年長者の案を自動的に採用する。
- エ：人格批判を止め、評価基準と技術的事実に議論を戻して案を比較する。

答え・解説

正答：エ

- ア：信頼と心理的安全性を損なう。
 - イ：有用な技術的論点を失う。
 - ウ：客観的評価を欠く。
 - エ：対立を人から課題へ戻すことで、建設的な問題解決がしやすくなる。
- 総合解説：技術的対立では、目的・評価基準・データに焦点を移し、相互尊重を守る。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0089

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 対立・パフォーマンス管理 | 難易度：応用
あるメンバーの納期遅延が続いている。最も適切な初期対応はどれか。
ア：期待水準と事実を共有し、原因を確認して、必要な支援と改善目標を合意する。
イ：本人に知らせず低評価だけ付ける。
ウ：他メンバーの前で非難する。
エ：問題を放置し、他者が肩代わりし続ける。

答え・解説

正答：ア

ア：低パフォーマンスへの対応は、事実・期待・原因・支援を明確にして改善を促すことが基本である。
イ：改善機会を与えず不公正である。
ウ：心理的安全性と信頼を損なう。
エ：負荷偏在と問題の固定化を招く。

総合解説：パフォーマンス管理では、明確な期待とタイムリーなフィードバック、原因に応じた支援が重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0090

4-3 チーム開発・チームマネジメント > 対立・パフォーマンス管理 | 難易度：標準
自律チームに権限を委譲した結果、意思決定は速いが、チームごとに品質基準がばらつき始めた。最も適切な改善はどれか。
ア：自律性を全面廃止し、全判断を中央集権化する。
イ：共通の品質基準とガードレールを明確にし、その範囲内で自律的な判断を継続する。
ウ：品質基準のばらつきを許容し続ける。
エ：各チームに異なる目的を設定する。

答え・解説

正答：イ

ア：速度や主体性の利点を失う。
イ：自律性は共通目的・基準・境界と組み合わせることで組織全体の整合を保てる。
ウ：成果物全体の品質を損なう。
エ：全体整合をさらに失う。

総合解説：自律的なマネジメントには、自由に判断できる範囲と共通して守る基準の両方が必要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0091

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 開発アプローチの選択・修整 | 難易度：基礎

法令で仕様が詳細に定められ、要求事項の変更可能性が低く、段階ごとの承認記録も重視されるシステム開発で、最も適した開発アプローチはどれか。

ア：予測型を基本とし、工程・成果物・承認点を明確にして進める。

イ：適応型だけを用い、将来工程を一切計画しない。

ウ：開発アプローチを決めず、担当者ごとに異なる方式を採用する。

エ：反復型を採用し、各反復で同じ成果物を作り直すことだけを目的とする。

答え・解説

正答：ア

ア：要求事項が安定し、計画可能性と文書化が重視される条件では予測型が適ししやすい。

イ：適応型でも計画は行う。また、要求が安定しているという条件を活かせない。

ウ：共通の開発アプローチや標準がなければ、品質・構成・進捗の統制が困難になる。

エ：反復は学習や改善のために用いるのであり、同じ成果物の単純な作り直し自体が目的ではない。

総合解説：IPAIは、要求事項の不確かさ、変化への適応の俊敏さ、制約、リスク、組織の経験・能力などを踏まえて開発アプローチを選択することを求めている。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0092

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 開発アプローチの選択・修整 | 難易度：標準

新規デジタルサービスで、利用者ニーズが十分に分からず、試作品への反応を見ながら要求を更新する必要がある。プロジェクト開始時の方針として最も適切なものはどれか。

ア：全要求を開始時に確定するまで開発を着手しない。

イ：短いサイクルで成果を確認し、得られたフィードバックを次の計画へ反映できる適応型の進め方を採用する。

ウ：利用者からのフィードバックを禁止し、初期仮説だけで最後まで進める。

エ：品質基準を設けず、速度だけを最優先にする。

答え・解説

正答：イ

ア：不確実性が高い状況では、完全確定を待つことで学習と価値提供が遅れる。

イ：要求事項の不確実性が高く、学習と変化への俊敏な対応が価値に直結するため適切である。

ウ：適応型では実際の反応を用いて検査・適応することが重要である。

エ：適応型でも品質要求や完成基準は必要であり、速度だけを優先する考え方ではない。

総合解説：適応型は「計画しない方式」ではなく、不確実性の高い環境で短い学習サイクルを通じて計画を更新し続ける方式として理解する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0093

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 開発アプローチの選択・修整 | 難易度：基礎
プロジェクトマネジメントのプロセスを「修整（テラリング）」する説明として最も適切なものはどれか。

- ア：標準プロセスを全て廃止し、記録を残さないこと。
イ：プロジェクトごとの差異を無視し、全案件で同一手順を強制すること。
ウ：プロジェクトの特性や開発アプローチに合わせ、必要な統制を保ちながらプロセス、成果物、頻度などを調整すること。
エ：承認済み計画を変更できないよう固定すること。

答え・解説

正答：ウ

- ア：テラリングは統制や説明責任をなくすことではない。
イ：案件特性に応じて適合させるのがテラリングの目的である。
ウ：IPAシラバスは、選択した開発アプローチに対応してプロジェクトマネジメントのプロセスを修整することを求めている。
エ：環境変化や学習に応じて適切に修整する余地を確保する。
- 総合解説：テラリングでは「何を減らすか」ではなく、価値、リスク、規制、品質、組織能力などに照らして必要十分な管理方法へ調整する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0094

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 開発アプローチの選択・修整 | 難易度：応用
基幹会計部分は法令・既存IFの制約で仕様が安定している一方、顧客向け画面は利用者検証を繰り返して改善したい。全体の開発アプローチとして最も適切なものはどれか。

ア：全領域を予測型に統一し、顧客向け画面の検証は本番後に行う。
イ：全領域を適応型に統一し、法令上の承認・文書要件を省略する。
ウ：領域間の依存関係を考えず、それぞれ独立に進める。
エ：領域ごとの不確実性と制約を評価し、基幹部分は予測型、顧客向け部分は適応型などを組み合わせる。

答え・解説

正答：エ

- ア：顧客向け画面の高い不確実性に対する学習機会を失う。
イ：適応型でも外部制約や必要な統制は満たさなければならない。
ウ：組合せる場合ほどインタフェース、統合、リリース計画の整合が必要である。
エ：開発対象の特徴が異なる場合、単一方式へ無理に統一するより、価値と制約に応じた組合せが合理的である。
- 総合解説：ハイブリッドでは、各方式を混ぜること自体ではなく、領域特性に応じて選び、統合点・品質・変更・リリースを全体として管理することが重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0095

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 開発アプローチの選択・修整 | 難易度：標準
IPAシラバスに照らし、開発アプローチの選択時に考慮すべき要因の組合せとして最も適切なものはどれか。

- ア：要求事項の不確かさ、変化への適応の俊敏さ、制約、リスク、組織の経験・能力。
イ：担当者の年齢、座席配置、社内イベントの回数だけ。
ウ：開発言語だけ。
エ：契約金額だけ。

答え・解説

正答：ア

- ア：これらはIPAシラバスで開発アプローチに影響する要素として明示されている。
イ：開発アプローチの選択根拠として本質的ではない。
ウ：技術要素の一つではあるが、要求不確実性や制約、リスクなども必要である。
エ：予算は考慮要素だが、それだけで適切なアプローチは決まらない。

総合解説：方式選択はラベル先行ではなく、プロジェクトの不確実性、価値、制約、リスク、能力を総合して行う。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0096

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 開発アプローチの選択・修整 | 難易度：標準
適応型の開発アプローチを選択した後のプロジェクトフェーズ設計として最も適切なものはどれか。

- ア：予測型で使っていたフェーズを理由なくそのまま適用する。
イ：選択したアプローチに合う反復・リリースの単位や管理イベントを設定し、必要な統制点も組み込む。
ウ：フェーズを設けるとアジャイルではないので、一切の区切りをなくす。
エ：品質確認を最終リリースの一度だけに限定する。

答え・解説

正答：イ

- ア：アプローチとの不整合が生じ、学習サイクルや意思決定が阻害される可能性がある。
イ：IPAは、選択した開発アプローチに適したライフサイクルとフェーズを設定する能力を求めている。
ウ：適応型でも反復やリリースなどの時間的区切りや検査機会を設ける。
エ：頻繁なリリースでは、継続的な品質確認とフィードバックが重要になる。

総合解説：開発アプローチの選択は、ライフサイクル、フェーズ、品質保証、構成管理、文書化、リリース方法まで連動して設計する必要がある。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0097

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 開発アプローチの選択・修整 | 難易度：標準

開発チームが「完成したソフトウェアを運用部門へ渡せばプロジェクトの価値提供は終わり」と主張している。IPAシラバスの考え方に最も合う対応はどれか。

ア：開発完了後の作業は全て他部門の責任なので、引渡し条件も定めない。

イ：運用部門をプロジェクトから完全に除外する。

ウ：運用・保守を通じて顧客へ価値を提供するまでの流れを確認し、必要なリリース・引渡し作業をプロジェクト範囲へ反映する。

エ：リリース作業は技術的なので、プロジェクト計画に含めない。

答え・解説

正答：ウ

ア：成果物の引渡しやリリースの条件が曖昧だと、価値提供の断絶を招く。

イ：価値提供と引渡しを円滑にするには、運用・保守組織との協働が重要である。

ウ：IPAは、運用・保守で価値を提供するリリース作業に関わるプロジェクト範囲を決める必要性を示している。

エ：リリースは価値提供に直結し、スケジュール、品質、リスクにも関係する。

総合解説：プロジェクトの目的は成果物を作ることだけではなく、その成果物を通じて価値を提供できる状態につなげることである。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0098

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 開発アプローチの選択・修整 | 難易度：標準

短い周期で頻繁にリリースする方針を採用した。開発・リリース工程の設計として最も適切なものはどれか。

ア：頻繁なリリースほど手作業を増やし、担当者の記憶に依存する。

イ：自動化すれば品質保証は不要になる。

ウ：自動化の対象は本番デプロイだけに限定する。

エ：繰り返し発生するビルド、テスト、配布などを自動化できるか評価し、迅速で再現可能なサイクルを支援する。

答え・解説

正答：エ

ア：反復回数が増えるほど手作業のばらつきや誤りのリスクが高まる。

イ：自動化は品質保証を支援するが、品質要求やレビュー自体を不要にはしない。

ウ：ビルド、テスト、構成、配布など広い範囲で適用可能性を判断する。

エ：IPAは、開発とリリースのサイクルを迅速に繰り返すための自動化促進を示している。

総合解説：自動化は目的ではなく、リードタイム短縮、再現性、早期フィードバック、品質確保を支える手段として採否を判断する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0099

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 開発アプローチの選択・修整 | 難易度：応用

組織標準では全成果物に詳細設計書の作成を要求しているが、短い反復でユーザー検証する小規模サービスでは文書作成がボトルネックになっている。一方、監査上必要な設計根拠は残さなければならない。最も適切な対応はどれか。

ア：監査上必要な記録と品質保証を維持しつつ、文書の粒度・作成時点・形式を反復型の進め方に合うよう修整する。

イ：アジャイルなので設計記録を全て廃止する。

ウ：組織標準は絶対なので、プロジェクト特性に関係なく全く変更しない。

エ：口頭説明だけに切り替え、意思決定の証跡を残さない。

答え・解説

正答：ア

ア：開発標準は無条件に廃止・固定するのではなく、必要な統制を保ちながらプロジェクト特性に適合させる。

イ：法令・監査・品質上必要な記録まで削除するのは不適切である。

ウ：必要な承認のもとで適切にテラリングする余地を検討すべきである。

エ：説明責任や将来の保守・監査に必要な記録が失われる。

総合解説：テラリングでは、価値のない作業を減らす一方、品質・構成管理・監査・法令など必要な統制は確実に残す。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0100

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 開発アプローチの選択・修整 | 難易度：基礎

当初は要求が安定していると判断して予測型で開始したが、市場変化により要求変更が毎週発生するようになった。最も適切な対応はどれか。

ア：開始時の選択は変更できないので、全ての変更要求を拒否する。

イ：変化の頻度と影響を再評価し、必要なら開発アプローチや管理プロセスを修整する。

ウ：計画を破棄し、以後は一切の進捗管理を行わない。

エ：変更を全て即時実装し、優先順位や影響評価を行わない。

答え・解説

正答：イ

ア：目的や価値を損なう場合、初期判断に固執するのは不適切である。

イ：IPAは、環境変化や不確かさを踏まえ、選択したアプローチやプロセスを適合させる考え方を示している。

ウ：変化への適応と無管理は異なる。

エ：適応型でも価値、リスク、優先順位、品質を踏まえた判断が必要である。

総合解説：開発アプローチはプロジェクト目的を実現するための手段であり、前提が崩れた場合は方式そのものも再評価対象になる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0101

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 反復・漸増・バックログ | 難易度：基礎

反復型と漸増型の説明として最も適切なものはどれか。

ア：反復型は一度だけ開発し、漸増型は同じ成果物を何度も作り直す方式である。

イ：反復型と漸増型は、どちらも計画やフィードバックを禁止する方式である。

ウ：反復型は繰り返し学習して成果物を改善し、漸増型は利用可能な機能や成果を段階的に追加していく考え方である。

エ：漸増型では最終完成まで利用可能な成果を一切出さない。

答え・解説

正答：ウ

ア：説明が逆であり、反復・漸増の意味を捉えていない。

イ：どちらも学習や計画更新と組み合わせで用いられる。

ウ：両者は併用されることが多いが、改善の反復と成果の追加という観点を区別して理解する。

エ：漸増型は段階的に利用可能な成果を増やすことに意味がある。

総合解説：反復と漸増を組み合わせることで、価値を小さく届けながら、学習結果を次の改善へ反映できる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0102

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 反復・漸増・バックログ | 難易度：基礎

Scrum Guide 2020におけるプロダクトバックログの説明として最も適切なものはどれか。

ア：スプリント開始後は永久に変更できない固定仕様書である。

イ：完了した作業だけを記録する会計台帳である。

ウ：開発者個人ごとに別々に管理する非共有メモである。

エ：プロダクトを改善するために必要なものを並べた、創発的で順序付けられた一覧である。

答え・解説

正答：エ

ア：プロダクトバックログは学習や環境変化に応じて変化する。

イ：将来必要となるプロダクト改善の作業を管理する。

ウ：透明性を確保し、チームが同じ基盤で作業を判断できることが重要である。

エ：Scrum Guideはプロダクトバックログを、プロダクト改善に必要な作業の単一の情報源となる創発的・順序付けられた一覧としている。

総合解説：バックログは単なる要望リストではなく、価値提供に向けて継続的に見直され、順序付けられる作業の基盤である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0103

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 反復・漸増・バックログ | 難易度：標準

市場障害への対応機能Aと、利用率の低い装飾機能Bがプロダクトバックログにある。障害による顧客損失が急増した場合の対応として最も適切なものはどれか。

ア：新しい価値・リスク情報を反映し、Aを含むバックログ項目の順序を再評価する。

イ：一度決めた順序は契約終了まで変更しない。

ウ：全項目を同順位にして、着手順は各担当者の好みで決める。

エ：Bを先に作ることを正当化するため、障害情報を報告しない。

答え・解説

正答：ア

ア：バックログは創発的であり、価値やリスク、学習結果に応じて順序を見直すことが適切である。
イ：環境変化への適応を妨げ、価値の高い対応が遅れる。
ウ：優先順位の透明性が失われ、価値最大化が難しくなる。
エ：透明性を損ない、適切な意思決定を妨げる。

総合解説：バックログの順序は、固定計画への忠実さよりも、現在得られている価値・リスク・依存関係などの情報に基づいて更新する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0104

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 反復・漸増・バックログ | 難易度：標準

プロダクトバックログリファインメントの目的として最も適切なものはどれか。

ア：完成したインクリメントを本番環境から削除すること。

イ：将来扱う項目を分割し、内容をより具体化するなどして、理解と透明性を高めること。

ウ：スプリントゴールを毎日変更すること。

エ：すべての将来項目を開始時点で詳細設計まで確定すること。

答え・解説

正答：イ

ア：リファインメントは将来のバックログ項目を明確化する活動である。
イ：Scrum Guideは、リファインメントをバックログ項目をより小さく、より正確に定義する継続的な活動としている。
ウ：スプリントゴールはスプリント中の焦点と一貫性を与えるもので、無制限に変更するものではない。
エ：創発的なバックログでは、必要な時期に適切な粒度へ詳細化する。

総合解説：リファインメントは、先の作業を必要以上に早く固定するのではなく、近い将来に扱う項目の理解度を高めるため継続的に行う。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0105

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 反復・漸増・バックログ | 難易度：標準

スプリント計画後、チームが当該スプリントで何を達成し、何を実施するかを共有するために用いるスプリントバックログの内容として最も適切なものはどれか。

ア：プロダクトの将来要求を全て永久保存する一覧である。

イ：経営会議の議事録だけを格納する文書である。

ウ：スプリントゴール、選択したプロダクトバックログ項目、それらをインクリメントとして届けるための実行可能な計画から構成される。

エ：プロダクトオーナーだけが作業内容を更新でき、開発者は変更できない。

答え・解説

正答：ウ

ア：それはプロダクトバックログの役割に近い。

イ：スプリントで実施する作業計画を扱う。

ウ：Scrum Guideはスプリントバックログを、Why・What・Howを含む開発者の計画として位置付けている。

エ：スプリントバックログは開発者の計画であり、スプリントを通して更新される。

総合解説：プロダクトバックログはプロダクト全体の今後の作業、スプリントバックログは当該スプリントの目標達成に向けた具体的計画として区別する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0106

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 反復・漸増・バックログ | 難易度：標準

スプリント終了時、主要機能は動作するが、チームが定めた必須セキュリティテストを通過していない。Scrumのインクリメントとして扱う判断はどれか。

ア：画面が動けば完成の定義に関係なくインクリメントとする。

イ：スプリントが終了した時点で、未完了作業も自動的に完成扱いにする。

ウ：セキュリティテストは品質活動なので、インクリメント判定とは無関係である。

エ：完成の定義を満たしていないため、完成したインクリメントとして扱わない。

答え・解説

正答：エ

ア：完成の定義は品質と透明性の共通基準である。

イ：時間経過だけでは完成にはならない。

ウ：完成の定義に含めた品質条件はインクリメント判定に直結する。

エ：Scrum Guideでは、作業がインクリメントの一部とみなされるには完成の定義を満たす必要がある。

総合解説：短いサイクルで価値を届けるほど、「何を完成とみなすか」を曖昧にしないことが品質と透明性の前提になる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0107

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 反復・漸増・バックログ | 難易度：標準

各反復のレビューで、利用者から「機能Xより先に検索性能を改善してほしい」と継続して要望が出ている。適応型マネジメントとして最も適切な対応はどれか。

ア：フィードバックを価値・影響とともに評価し、必要に応じてバックログの順序や次の計画を調整する。

イ：レビューは報告だけの場なので、計画には反映しない。

ウ：全要望を無条件に次の反復へ入れる。

エ：要望を記録せず、担当者の記憶だけで対応する。

答え・解説

正答：ア

ア：短い反復で得た情報を検査し、次の行動へ適応させることが学習サイクルの目的である。

イ：フィードバックを次の適応へつなげなければレビューの学習価値が下がる。

ウ：価値、リスク、依存関係、容量を評価して優先順位を決める必要がある。

エ：透明性と追跡可能性が損なわれる。

総合解説：適応型では、短いサイクルを回すこと自体ではなく、得られた情報を計画・優先順位・作り方の改善へ結び付けることが重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0108

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 反復・漸増・バックログ | 難易度：応用

12か月後に全機能を一括提供する案と、2か月ごとに利用可能な機能群を提供して実利用データを得る案がある。要求の不確実性が高い場合、後者の主な利点はどれか。

ア：将来の全要求を最初から完全に確定できる。

イ：価値を早期に提供しつつ、実利用から得た情報で後続の優先順位や設計を修整できる。

ウ：各回の品質確認を省略できる。

エ：プロジェクト全体の整合管理が不要になる。

答え・解説

正答：イ

ア：段階提供は不確実性をなくすのではなく、学習しながら扱う。

イ：漸増的な提供と反復的な学習により、大きな誤りを長期間抱えるリスクを抑えやすい。

ウ：頻繁な提供ほど各インクリメントの品質確保が重要である。

エ：段階提供でもアーキテクチャ、依存関係、予算、リスクなど全体管理は必要である。

総合解説：小さな単位での価値提供は、早期便益だけでなく、仮説検証とリスク低減のための観測点を増やす効果がある。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0109

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 反復・漸増・バックログ | 難易度：応用

スプリント中に重要な顧客情報が得られ、選択した作業の一部を見直す必要が生じた。Scrum Guideの考え方に最も適切なのはどれか。

ア：スプリント開始後はいかなる変更も禁止する。

イ：顧客情報が得られたらスプリントゴールを毎回破棄する。

ウ：スプリントゴールを危険にさらさない範囲で、学習に応じてスコープを明確化し、プロダクトオーナーと再交渉する。

エ：開発者が単独でプロダクトの優先順位を変更し、関係者へ知らせない。

答え・解説

正答：ウ

ア：Scrumは変化への適応を前提としており、スコープの明確化や再交渉があり得る。

イ：まずゴールとの整合を評価し、無条件に破棄するものではない。

ウ：Scrumではスプリント中も学習が起こり得る。スプリントゴールを保ちつつ、必要な調整を行う。

エ：透明性とプロダクトオーナーの責任を損なう。

総合解説：短期計画の安定性と変化への適応は両立させる。ゴールを焦点として維持しつつ、詳細は新しい情報に応じて調整する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0110

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > 反復・漸増・バックログ | 難易度：基礎

反復型と漸増型を組み合わせる効果として最も適切なものはどれか。

ア：各サイクルで成果を破棄するので、価値は最終回まで提供できない。

イ：要求変更を禁止できることが最大の利点である。

ウ：全ての設計判断を最初の反復で固定する必要がある。

エ：利用可能な成果を段階的に増やしながら、各サイクルの学習によって既存部分も改善できる。

答え・解説

正答：エ

ア：成果を積み上げながら改善することができる。

イ：むしろ変化や学習を扱いやすくする。

ウ：必要に応じて後続の反復で適応できる。

エ：漸増による価値の追加と反復による学習・改善を同時に活かせる。

総合解説：反復・漸増は、早期提供と継続学習を両立させる代表的な組合せである。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0111

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > DevOps・CI/CD・フィードバック | 難易度：基礎

DevOpsの考え方として最も適切なものはどれか。

ア：開発と運用などの関係者が協働し、自動化や継続的な改善を通じて、価値を迅速かつ安定的に届ける。

イ：開発部門が運用部門へ情報を渡さず、責任境界を強化する。

ウ：本番障害の情報を開発チームへ共有しない。

エ：ツールを導入すれば組織間の協働は不要になる。

答え・解説

正答：ア

ア：DevOpsは部門間の分断を小さくし、開発から運用までの価値の流れとフィードバックを改善する考え方である。

イ：サイロ化はフィードバックと価値提供を遅らせる。

ウ：運用から開発へのフィードバックは改善の重要な入力である。

エ：ツールは手段であり、協働やプロセス改善が必要である。

総合解説：DevOpsを特定ツール名ではなく、協働・自動化・フィードバック・継続改善を通じた価値提供の仕組みとして捉える。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0112

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > DevOps・CI/CD・フィードバック | 難易度：基礎

5つの開発チームが同一コードベースを変更しており、リリース直前の一括統合で競合と不具合が集中している。この問題を早期に検出するため導入すべき実践として最も適切なものはどれか。

ア：リリース直前まで各開発者の変更を統合しない。

イ：コード変更を頻繁に統合し、自動ビルドやテストで早期に問題を検出し、迅速なフィードバックを得る。

ウ：テストを手作業だけに限定し、ビルド結果を翌月に確認する。

エ：本番データを直接編集して変更を反映する。

答え・解説

正答：イ

ア：大規模な統合を遅らせるほど競合や不具合の原因切分けが難しくなる。

イ：CIは小さな変更を頻繁に共有し、自動化された検証で統合問題を早く見つける実践である。

ウ：CIの狙いである迅速で再現可能なフィードバックが失われる。

エ：CIはソース変更の統合と自動検証の仕組みであり、本番直接編集とは異なる。

総合解説：CIの価値は単なる自動ビルドではなく、変更を小さく保ち、統合結果を早く検証して修正コストを抑える点にある。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0113

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > DevOps・CI/CD・フィードバック | 難易度：標準

継続的デリバリーと継続的デプロイメントの一般的な違いとして最も適切なものはどれか。

- ア：継続的デリバリーはテストを行わず、継続的デプロイメントだけがテストを行う。
- イ：両者はソースコードを統合しない点で共通する。
- ウ：継続的デリバリーは変更を本番投入可能な状態に保ち、本番投入に明示的判断を残せるのに対し、継続的デプロイメントは条件を満たした変更を自動で本番へ投入する。
- エ：継続的デプロイメントでは本番環境を使わない。

答え・解説

正答：ウ

ア：どちらも自動テストや品質ゲートと組み合わせる。

イ：CIと組み合わせる頻繁な統合を行うのが一般的である。

ウ：AWSの技術ガイダンスでも、deliveryはリリース可能状態を維持し、deploymentでは本番投入まで自動化する区別が示される。

エ：名称どおり本番への継続的なデプロイを扱う。

総合解説：試験ではCI、継続的デリバリー、継続的デプロイメントを、統合・リリース可能化・本番自動投入の段階として区別できることが重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0114

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > DevOps・CI/CD・フィードバック | 難易度：標準

CIパイプラインの全テストに90分かかり、基本的な構文エラーも90分後まで分からない。フィードバックを改善する方策として最も適切なものはどれか。

- ア：全テストを月末にまとめて実行する。
- イ：失敗通知を無効化し、開発者が任意に結果を確認する。
- ウ：テストを廃止し、ビルド成功だけで品質を判断する。
- エ：高速で基本的な検査を先に実行し、失敗時に早く通知できるようテスト順序や並列化を見直す。

答え・解説

正答：エ

ア：問題検出が遅れ、変更との因果関係が追いにくなる。

イ：迅速で行動可能なフィードバックを損なう。

ウ：品質リスクが高まり、CI/CDの信頼性を損なう。

エ：早期に失敗を検出できれば、修正までの待ち時間と原因範囲を小さくできる。

総合解説：CI/CDのパイプラインでは、単に自動化するだけでなく、どの検査をどの順序で行えば最短で有用なフィードバックを返せるかを設計する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0115

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > DevOps・CI/CD・フィードバック | 難易度：標準

リリース頻度を上げるためCI/CDを導入する際、品質確保の方針として最も適切なものはどれか。

ア：自動テスト、セキュリティ検査、承認条件など必要な品質ゲートをパイプラインへ組み込み、反復可能にする。

イ：速度を優先し、テストは本番障害が起きた場合だけ行う。

ウ：自動化すると誤りは起きないので、監視を停止する。

エ：品質基準は担当者ごとに変え、共有しない。

答え・解説

正答：ア

ア：自動化は品質活動を省くのではなく、標準化して頻繁に実行できるようにするために活用する。

イ：頻繁な変更ほど早期検証が重要である。

ウ：自動化の設定不備や環境差などのリスクは残る。

エ：共通の品質ゲートがなければ判断の一貫性と透明性が失われる。

総合解説：CI/CDでは「速さ」と「品質」を対立させず、自動化された検証により短いサイクルで両方を維持する設計が重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0116

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > DevOps・CI/CD・フィードバック | 難易度：標準

新機能リリース後、監視では応答時間悪化が確認されたが、開発チームには月次会議まで共有しない運用になっている。DevOpsの観点で最も適切な改善はどれか。

ア：応答時間の悪化を利用者から苦情が来るまで記録しない。

イ：監視結果を迅速に開発チームへ共有し、原因分析と次の改善・優先順位に反映できるフィードバックループを作る。

ウ：開発と運用の責任分離を強め、情報共有を禁止する。

エ：次の大型リリースまで原因分析を延期する。

答え・解説

正答：イ

ア：観測可能な兆候を放置すると影響が拡大する。

イ：運用で得られた情報を短い時間で開発へ戻すことで、品質と価値提供を継続的に改善できる。

ウ：DevOpsが目指す協働とフィードバックに反する。

エ：迅速な学習と是正の機会を失う。

総合解説：フィードバックループは利用者レビューだけでなく、運用監視、障害、性能、セキュリティなど本番データも含めて設計する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0117

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > DevOps・CI/CD・フィードバック | 難易度：応用

半年分の変更を一度に統合する運用から、少量の変更を頻繁に統合・検証する運用へ移行する主な利点はどれか。

ア：全ての統合競合を完全になくせる。

イ：自動テストが不要になる。

ウ：不具合が発生した際の変更範囲を小さく保ち、原因特定と修正を速めやすい。

エ：本番障害が絶対に発生しなくなる。

答え・解説

正答：ウ

ア：競合を減らしやすいが、完全にゼロになるとは限らない。

イ：頻繁な統合を安全に回すため、むしろ自動検証が重要になる。

ウ：小さな変更を頻繁に統合すると、問題の発生源を絞りやすく、フィードバックも早くなる。

エ：リスクは低減できても、ゼロを保証するものではない。

総合解説：CIの経済性は、変更を小さく保ち、失敗時の探索範囲と手戻りを小さくする点にもある。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0118

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > DevOps・CI/CD・フィードバック | 難易度：応用

継続的デプロイメントを採用する金融系サービスで、本番投入前に法令上必要な承認記録がある。最も適切な設計はどれか。

ア：継続的デプロイメントなら法令上の承認は省略できる。

イ：承認記録は残すが、実際の変更との対応付けは行わない。

ウ：自動化を全廃し、全工程を手作業へ戻す。

エ：法令・監査上必要な統制を満たす承認・証跡をパイプラインへ組み込み、自動化範囲を適切に設計する。

答え・解説

正答：エ

ア：開発手法は法令要求を上書きしない。

イ：追跡可能性がなく、監査証跡として不十分になる。

ウ：必要な統制と自動化は両立できるため、全面撤回は過剰である。

エ：継続的な自動化を採用しても、外部制約や必要なガバナンスを無視してよいわけではない。

総合解説：CI/CDの導入では、自動化率そのものではなく、価値・リスク・法令・品質要求に合った安全なフローを作ることが重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0119

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > DevOps・CI/CD・フィードバック | 難易度：標準

CI/CD導入後、ビルド失敗率が上昇し、平均復旧時間も長くなっている。プロジェクトマネジメント上の対応として最も適切なものはどれか。

ア：失敗率、復旧時間、待ち時間などの傾向を分析し、ボトルネックや品質ゲートを改善する。

イ：リリース回数だけ増やし、失敗率は評価しない。

ウ：指標が悪いので計測自体を停止する。

エ：全ての失敗を個人の責任として処理し、プロセス分析を行わない。

答え・解説

正答：ア

ア：自動化は導入して終わりではなく、測定結果を使ってパイプラインと作業方法を継続改善する。
イ：速度だけを見ると品質や安定性の悪化を見逃す。
ウ：問題を不可視化するだけで改善にはつながらない。
エ：システムやプロセスの原因を分析しなければ再発防止にならない。

総合解説：DevOps/CI/CDでは、フローや品質の測定値をフィードバックとして利用し、プロセスを改善する姿勢が重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0120

4-4 アジャイル・適応型マネジメント > DevOps・CI/CD・フィードバック | 難易度：基礎

短いリリースサイクルで新機能を提供したところ、利用率が想定を大きく下回った。次の対応として最も適切なものはどれか。

ア：当初計画にない情報なので無視する。

イ：利用データや顧客の声を分析し、仮説を見直して次のバックログやリリース判断へ反映する。

ウ：利用率が低いことを隠し、機能数だけを報告する。

エ：同じ機能を内容を変えずに大量展開する。

答え・解説

正答：イ

ア：実利用情報は価値実現を評価する重要なフィードバックである。
イ：短いデリバリーは、早期に価値仮説を検証し、次の適応へつなげるためにも用いる。
ウ：情報の透明性を損ない、誤った意思決定につながる。
エ：仮説が否定されている可能性を分析せず拡大すると損失が増える。

総合解説：CI/CDやDevOpsの速さは、顧客に早く届けるだけでなく、結果を早く学んで次の価値判断を改善するために活用する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0121

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 進捗報告・情報の透明性 | 難易度：基礎

IPAシラバスの「情報の配布」に照らし、進捗報告で重点的に扱う内容として最も適切なものはどれか。

ア：担当者の雑談内容だけ。

イ：完了した良いニュースだけ。

ウ：計画と実績の差異、今後の見通し、問題の解決状況、変更要求への対応結果。

エ：計画値だけで、実績は報告しない。

答え・解説

正答：ウ

ア：プロジェクト意思決定に必要なパフォーマンス情報にならない。

イ：問題や差異を除外すると、透明性と早期対応を損なう。

ウ：IPAはスコープ、品質、コスト、スケジュール、リスクなどの差異と、その見通し・問題・変更対応を重点報告事項としている。

エ：差異を把握するには計画と実績の双方が必要である。

総合解説：進捗報告は作業一覧の読み上げではなく、意思決定に必要な差異、原因、見通し、対応を明確にする。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0122

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 進捗報告・情報の透明性 | 難易度：標準

外部制度変更が頻発し、要件への影響が日々変わるプロジェクトで、月次報告だけでは判断が遅れる。最も適切な対応はどれか。

ア：報告頻度は計画時に決めたので、状況に関係なく固定する。

イ：情報量が増えるので、重大な変化も次回月次会議まで保留する。

ウ：関係者への共有を減らし、PMだけが情報を持つ。

エ：重要な変化・影響・課題をより頻繁かつ迅速に共有できる仕組みに変更する。

答え・解説

正答：エ

ア：コミュニケーション計画は定期的にレビューし、有効性を維持する必要がある。

イ：意思決定や対応が遅れ、影響が拡大する。

ウ：透明性を下げ、適切な協働と判断を妨げる。

エ：IPAは、急激な変化や高い不確実性がある場合、より頻繁で迅速なコミュニケーションが必要としている。

総合解説：報告頻度・媒体・参加者は固定値ではなく、変化速度とリスクに合わせて調整する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0123

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 進捗報告・情報の透明性 | 難易度：標準

進捗報告で「現在5日遅延しているが、追加要員により来月には回復見込み」と説明する場合、最も望ましい報告方法はどれか。

ア：現在の実績差異と、回復見込みの前提・根拠を分けて示す。

イ：回復見込みだけを伝え、現在の遅延は伏せる。

ウ：現在の遅延だけを伝え、今後の見通しは示さない。

エ：前提を示さず「必ず回復する」と断定する。

答え・解説

正答：ア

ア：実績という事実と将来予測を区別し、予測の根拠を示すことで、受け手が不確実性を評価できる。

イ：現状の透明性が失われる。

ウ：意思決定には将来影響や対応見通しも必要である。

エ：予測には不確実性があり、前提と根拠の明示が必要である。

総合解説：質の高い報告は、現状、差異、原因、予測、前提、対応を区別して説明し、判断可能な情報にする。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0124

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 進捗報告・情報の透明性 | 難易度：標準

重大な品質問題が見つかったが、原因が未確定なので経営層への報告を一週間遅らせたいという意見が出た。最も適切な対応はどれか。

ア：原因が100%確定するまで一切報告しない。

イ：確認済みの事実、未確定事項、想定影響、次の確認予定を区別して早期に報告する。

ウ：推測を確定事実として報告する。

エ：品質問題を軽微と表現し、影響を過小評価する。

答え・解説

正答：イ

ア：重大な影響への対処機会を失う可能性がある。

イ：原因確定前でも意思決定に影響する重大事象は、確度を明示しつつ迅速に共有することが透明性につながる。

ウ：誤情報で意思決定を歪める。

エ：透明性と信頼を損なう。

総合解説：「早く報告すること」と「未確認情報を断定すること」は別である。情報の確度を明示して透明性を確保する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0125

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 進捗報告・情報の透明性 | 難易度：標準

同じ進捗情報を、経営層と開発チームへ報告する。最も適切な方針はどれか。

ア：経営層と開発チームで都合のよい異なる実績値を使う。

イ：全員に全ログを未整理のまま送る。

ウ：共通の事実データを基にしつつ、経営層には意思決定上の影響、開発チームには具体的な課題・依存関係など、必要な粒度へ調整する。

エ：経営層には問題を報告せず、成功情報だけにする。

答え・解説

正答：ウ

ア：基礎となる事実を変えると信頼性が失われる。

イ：情報が多すぎると重要事項が埋もれ、ニーズを満たさない。

ウ：情報のニーズはステークホルダによって異なるため、事実を変えずに表現と粒度を最適化する。

エ：意思決定に必要なリスクと課題を隠してはならない。

総合解説：「同じ情報を同じ形式で全員へ送る」ことが公平とは限らない。受け手の責任と判断に必要な情報へ編集する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0126

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 進捗報告・情報の透明性 | 難易度：基礎

情報の透明性を高める施策として最も適切なものはどれか。

ア：課題台帳をPMのローカルPCだけに保存する。

イ：変更履歴を残さず、最新版だけを上書きする。

ウ：問題情報は責任追及を避けるため削除する。

エ：重要な進捗、課題、意思決定、成果物の状態を、権限に配慮しつつ関係者が確認できる共有基盤で可視化する。

答え・解説

正答：エ

ア：必要な関係者が状況を確認できず、透明性が低い。

イ：意思決定や変更経緯を追跡できない。

ウ：問題の早期対応と学習を妨げる。

エ：IPAは、会議・レビューへの参加や成果物の公開などを通じて透明性を維持する考え方を示している。

総合解説：透明性は無制限公開ではない。適切なアクセス制御の下で、必要な関係者が正確な情報へ到達できる状態を作る。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0127

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 進捗報告・情報の透明性 | 難易度：応用

プロジェクトは納期どおりだが、主要成果物の欠陥密度が悪化し、重大リスクも増加している。経営報告を「予定日との差」だけに限定する問題点はどれか。

ア：スケジュール以外の品質・リスクの悪化を見落とし、プロジェクト全体のパフォーマンスを誤認する。

イ：予定日だけ見ればプロジェクトの価値と健全性を完全に判断できる。

ウ：品質とリスクは終結時だけ確認すればよい。

エ：指標が多いほどよいので、利用目的に関係なく全データを報告する。

答え・解説

正答：ア

ア：IPAは、スコープ、品質、コスト、スケジュール、リスクなど複数領域の実績と計画との差異を報告対象としている。

イ：単一指標では多面的な状態を表せない。

ウ：実行中に把握・対応しなければ影響が拡大する。

エ：重要度と意思決定ニーズに応じて重点化する必要がある。

総合解説：報告指標は、PMが持つデータを並べるのではなく、目的達成に対する現在状態と将来影響を判断できる組合せにする。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0128

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 進捗報告・情報の透明性 | 難易度：応用

週次で経営判断が必要なプロジェクトだが、報告用データの集計に10日かかる。最も重要な改善観点はどれか。

ア：報告書の装飾を増やし、集計期間は変えない。

イ：意思決定に必要な鮮度を定義し、集計の自動化や速報値の仕組みで利用可能になるまでの時間を短縮する。

ウ：10日前の値を現在値として表示する。

エ：データ収集をやめ、経験だけで判断する。

答え・解説

正答：イ

ア：見た目より情報の適時性が問題である。

イ：正確でも判断時点に間に合わない情報は価値が低い。要求される頻度と迅速性を満たす必要がある。

ウ：鮮度を偽ることになり、誤判断を招く。

エ：根拠あるパフォーマンス評価ができなくなる。

総合解説：情報品質には正確性だけでなく、適時性、完全性、理解可能性も含まれる。状況の変化速度に報告サイクルを合わせる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0129

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 進捗報告・情報の透明性 | 難易度：標準

重要な変更要求が承認された後、進捗報告で扱う内容として最も適切なものはどれか。

ア：承認後は変更台帳から削除し、履歴を残さない。

イ：承認者だけが知っていればよいので、実行担当には通知しない。

ウ：変更の決定内容、影響、更新された計画、実施状況を関係ステークホルダへ明確に共有する。

エ：変更前の計画を正式版として使い続ける。

答え・解説

正答：ウ

ア：変更の追跡可能性と説明責任を損なう。

イ：実施に必要な関係者へ決定を伝えなければ誤作業につながる。

ウ：IPAは変更要求への対応結果を重点報告事項に含め、承認された変更に関連する計画・文書を更新して通知することを求めている。

エ：承認済み変更を反映した計画へ更新する必要がある。

総合解説：変更管理と情報配布は連動する。承認しただけで終わらず、計画更新・周知・実施状況の可視化まで行う。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0130

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 進捗報告・情報の透明性 | 難易度：標準

部門ごとに進捗率の定義が異なり、同じプロジェクトについて60%、75%、90%という報告が出ている。最も適切な対応はどれか。

ア：最も高い90%を採用して経営層へ報告する。

イ：平均値75%を使えば定義差は解決する。

ウ：進捗率の報告自体を廃止し、何も測定しない。

エ：進捗率の定義、データ源、更新時点を統一し、共通の基準で報告する。

答え・解説

正答：エ

ア：実態を歪める可能性がある。

イ：異なる定義を平均しても意味は整合しない。

ウ：必要な管理情報まで失う。

エ：透明性には、同じ情報を見た関係者が同じ意味で理解できる共通基準が必要である。

総合解説：情報の透明性は公開範囲だけでなく、定義・データ源・更新時点を明確にして比較可能にすることも重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0131

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 進捗報告・情報の透明性 | 難易度：基礎

大口顧客から、通常の報告項目にはない「障害時の復旧見込み」を直ちに求められた。最も適切な対応はどれか。

ア：必要性和権限を確認した上で、利用可能な情報を収集・整理し、確度と更新予定を明示して提供する。

イ：コミュニケーション計画にないので無条件に拒否する。

ウ：根拠がなくても希望的な復旧時刻を約束する。

エ：権限確認をせず、機密情報を全て送る。

答え・解説

正答：ア

ア：IPAは、計画済みの配布だけでなく、情報に対する予期せぬニーズにも対応することを求めている。

イ：予期せぬニーズへの対応も情報配布の一部である。

ウ：不正確な情報は信頼を損なう。

エ：情報ニーズへの対応でも守秘・アクセス制御が必要である。

総合解説：臨時情報要求では、速さと同時に、正確性・確度・権限・機密性を管理する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0132

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 進捗報告・情報の透明性 | 難易度：基礎

情報の透明性を高める方針と、顧客の機密情報を保護する要求がある。最も適切な考え方はどれか。

ア：透明性を優先し、機密情報も社外へ一般公開する。

イ：必要な情報を必要な関係者へ可視化しつつ、機密度と権限に応じてアクセスを制御する。

ウ：機密性を理由に、進捗やリスクも誰にも共有しない。

エ：アクセス権を設定せず、共有URLを誰でも閲覧可能にする。

答え・解説

正答：イ

ア：法令・契約・守秘義務に反する可能性がある。

イ：透明性は全情報の無制限公開を意味せず、適切な関係者が必要情報へアクセスできる状態を意味する。

ウ：必要な意思決定ができず、透明性が失われる。

エ：情報保護の統制が不足する。

総合解説：コミュニケーション設計では、透明性と情報保護を二者択一にせず、分類・権限・共有範囲を設計して両立させる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0133

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 会議・レビュー・情報共有 | 難易度：基礎

重要な設計変更のレビュー会議を設定する。参加者選定として最も適切なものはどれか。

ア：会議室に入れる人数だけで参加者を決める。

イ：PMだけが参加し、影響を受ける部門には後で結果だけ通知する。

ウ：変更の影響を受ける技術、運用、品質、顧客側など、意思決定に必要なステークホルダを目的に応じて選ぶ。

エ：関係のない全社員を必ず参加させる。

答え・解説

正答：ウ

ア：会議目的と必要な知識・権限を基準にすべきである。

イ：影響評価や合意形成に必要な知見が不足する。

ウ：IPAは、プロジェクト組織の外部も含め、適切な参加者で会議体を設定する能力を求めている。

エ：参加過多は意思決定効率を下げ、機密性にも影響する。

総合解説：会議体は「定例だから同じ人」ではなく、目的、議題、必要な知識、権限、影響範囲から参加者を設計する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0134

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 会議・レビュー・情報共有 | 難易度：標準

毎週の進捗会議が状況報告だけで90分を要し、課題の意思決定時間がなくなっている。最も適切な改善はどれか。

ア：会議時間を180分へ延長するだけ。

イ：進捗情報を事前共有せず、全員が会議で初めて読む。

ウ：議事録を残さず、決定事項も口頭だけにする。

エ：事前共有できる報告は非同期化し、会議では差異・課題・意思決定など対話が必要な論点に時間を使う。

答え・解説

正答：エ

ア：根本的な情報共有方法と議題設計の問題が残る。

イ：会議時間を情報取得に消費し、議論の質が下がる。

ウ：合意内容の追跡性が失われる。

エ：情報伝達と意思決定を分けることで、会議を相互理解と問題解決に集中させられる。

総合解説：会議は同期コミュニケーションが必要な内容へ重点化し、単純共有は適切な非同期手段へ移すと効率が高まる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0135

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 会議・レビュー・情報共有 | 難易度：基礎

レビューをプロジェクト実行中に行う主な目的として最も適切なものはどれか。

ア：成果物や状況を関係者が検査し、問題・期待との差を早期に発見して必要な適応につなげる。

イ：責任者を非難する人物を決めること。

ウ：完成後まで問題を隠すこと。

エ：計画どおりであることを形式的に宣言するだけ。

答え・解説

正答：ア

ア：レビューは透明性を高め、差異や問題を早期に共有して改善する機会となる。

イ：レビューの目的は問題の早期発見と価値・品質の改善である。

ウ：早期フィードバックの利点を失う。

エ：実態を検査し、必要な改善につなげる必要がある。

総合解説：レビューは「承認の儀式」だけではなく、複数の視点で現状を検査し、次の行動を改善するための情報共有機会である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0136

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 会議・レビュー・情報共有 | 難易度：標準

意思決定を伴う会議の議事録に最低限残すべき内容として最も適切なものはどれか。

ア：参加者の雑談を逐語的に全て記録し、決定事項は記載しない。

イ：決定事項、主要な根拠、担当者、期限、未解決事項など、後から実行と追跡ができる情報。

ウ：決定事項だけ記載し、誰がいつまでに実行するかは残さない。

エ：会議後に各自が異なる内容を個人メモに残すだけ。

答え・解説

正答：イ

ア：重要事項が埋もれ、行動につながらない。

イ：文書化は会議結果の共通理解とフォローアップを支える。

ウ：責任と期限が不明確になる。

エ：共通の正式記録がなく、認識相違が生じる。

総合解説：会議記録は文字量ではなく、決定・責任・期限・根拠・未解決事項を追跡できることが重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0137

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 会議・レビュー・情報共有 | 難易度：標準

海外拠点を含むチームで、日々の定型進捗を共有したい一方、重大障害時には即時の共同判断が必要である。最も適切な設計はどれか。

ア：全情報を必ず同じ定例会議だけで扱う。

イ：重大障害もメールを送るだけで、応答確認をしない。

ウ：定型進捗は共有ツールで非同期に可視化し、重大障害時は時間帯を考慮して即時会議やチャットなど同期手段へ切り替える。

エ：日々の定型進捗も全員を毎回呼び出して口頭報告する。

答え・解説

正答：ウ

ア：緊急度や時差に対応できない。

イ：即時の相互確認と意思決定が必要な状況に不向きである。

ウ：情報の緊急性、複雑性、時差などに応じて手段を組み合わせるのが合理的である。

エ：不要な同期時間が増え、分散チームの負担が大きい。

総合解説：コミュニケーション手段は一種類に固定せず、緊急性、双方向性、記録性、時差、機密性などで選択する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0138

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 会議・レビュー・情報共有 | 難易度：応用

利用者価値に関する重要レビューを開発チーム内だけで実施しており、顧客部門が成果を初めて見るのはリリース直前である。改善として最も適切なものはどれか。

ア：顧客部門の参加は開発を遅らせるので、最後まで禁止する。

イ：全社外秘情報を無制限に公開し、誰でも参加可能にする。

ウ：レビューを廃止し、仕様書だけで合意したことにする。

エ：適切な段階から顧客部門など必要なステークホルダをレビューへ参加させ、期待との差を早く確認する。

答え・解説

正答：エ

ア：期待不一致を早期に発見する機会を失う。

イ：透明性と機密性の両立が必要である。

ウ：実成果を見たフィードバックが得られない。

エ：IPAは透明性を高めるため、会議・レビューに広く必要なステークホルダの参加を要請する考え方を示している。

総合解説：レビューの参加範囲は、必要な知見と影響度を基準に広げる。単なる人数拡大ではなく、価値あるフィードバックを得る設計が重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0139

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 会議・レビュー・情報共有 | 難易度：応用

プロジェクトメンバーが1日6時間の定例会議に参加し、作業時間が不足している。会議内容の多くはダッシュボードで確認できる。最も適切な改善はどれか。

ア：会議ごとの目的・参加者・頻度を見直し、情報共有だけの会議を統合・非同期化して、意思決定に必要な会議を残す。

イ：全会議を維持し、残業で作業時間を補う。

ウ：会議を全廃し、重要判断も個人で行う。

エ：参加者を増やせば会議時間が短くなると考え、全員参加にする。

答え・解説

正答：ア

ア：コミュニケーションの有効性を継続的にレビューし、情報ニーズを満たす最小限の手段へ改善する。

イ：コミュニケーション設計の非効率を放置している。

ウ：必要な対話や合意形成まで失う。

エ：参加者増加は調整コストを高める可能性がある。

総合解説：会議の価値は開催回数ではない。必要な情報が必要な人に届き、適切な意思決定ができるかで評価する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0140

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 会議・レビュー・情報共有 | 難易度：基礎

複数拠点が同じ設計資料をメール添付で更新し、どれが最新版が分からなくなっている。最も適切な対応はどれか。

ア：各拠点が独自にファイル名を付けて保存する。

イ：共有リポジトリで正式版、版番号、更新履歴、アクセス権を管理し、参照先を一本化する。

ウ：最新版の判断をメール受信日時だけに任せる。

エ：過去版を全て削除して履歴を残さない。

答え・解説

正答：イ

ア：版の競合がさらに増える。

イ：情報共有では、正しい最新版へ到達できることと変更履歴を追跡できることが重要である。

ウ：内容と正式承認の状態を保証できない。

エ：変更経緯の追跡や監査が困難になる。

総合解説：情報共有基盤では、単にファイルを置くだけでなく、正式版、履歴、権限、更新責任を明確にする。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0141

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 会議・レビュー・情報共有 | 難易度：標準

レビューで重大な懸念が3件指摘されたが、議事録作成後に担当・期限を決めず放置されている。最も適切な対応はどれか。

ア：議事録に記載されているので対応済みとみなす。

イ：重大度に関係なく全指摘を次回プロジェクトへ持ち越す。

ウ：指摘を課題やアクションとして登録し、責任者・期限・完了条件を定めて追跡する。

エ：指摘者自身だけに任せ、プロジェクトとして管理しない。

答え・解説

正答：ウ

ア：記録と解決は別である。

イ：現在プロジェクトへの影響を評価して対応する必要がある。

ウ：レビューは指摘を得るだけでなく、改善が実行されるまでフォローする必要がある。

エ：責任と優先順位が曖昧になる。

総合解説：レビューの成果は文書ではなく、問題の解消や意思決定の改善にある。指摘事項を管理対象へ接続することが重要である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0142

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 組織内外とのコミュニケーション | 難易度：基礎

プロジェクトのコミュニケーション計画で、組織外のステークホルダを扱う考え方として最も適切なものはどれか。

ア：社外の関係者はプロジェクト管理対象外なので一切計画しない。

イ：全外部関係者へ同じ機密情報を無差別に送る。

ウ：外部関係者との連絡は障害発生後だけ行う。

エ：顧客、供給者、規制当局など、プロジェクトへ影響を与える又は受ける外部関係者も特定し、必要な情報・手段・頻度を計画する。

答え・解説

正答：エ

ア：外部関係者の判断や要求がプロジェクトへ大きく影響する場合がある。

イ：情報ニーズと権限に応じた管理が必要である。

ウ：期待調整や早期合意のため、平時から計画が必要な場合がある。

エ：IPAは、プロジェクト組織の外部も含めて適切な参加者とコミュニケーション方法を設定する能力を求めている。

総合解説：ステークホルダの境界は組織図で決まらない。価値、影響、承認、規制、供給などの関係から内外を横断して識別する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0143

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 組織内外とのコミュニケーション | 難易度：標準
日本、インド、米国のチームで、専門用語の意味や意思決定の受け止め方に齟齬が頻発している。最も適切な対応はどれか。

ア：共通用語、意思決定ルール、記録方法を明確にし、時差・言語・文化差を考慮した確認プロセスを設ける。

イ：全ての齟齬を個人の語学力不足として扱う。

ウ：口頭だけで決め、文書化しない。

エ：一つの拠点の慣習を説明なく全員へ強制する。

答え・解説

正答：ア

ア：IPAは地理的分散、多様な文化、組織的要因がコミュニケーション要求に重要な影響を与えている。

イ：構造的な要因を無視しており再発防止にならない。

ウ：言語・時差のある環境では共通記録が特に重要である。

エ：相互理解を妨げる可能性がある。

総合解説：多文化・分散環境では、曖昧さを減らす共通語彙、記録、確認、応答時間などを明示的に設計する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0144

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 組織内外とのコミュニケーション | 難易度：標準
外部供給者の成果物に品質問題が続いているが、契約上の要求事項と実際のレビュー指摘が別々に管理されている。最も適切な改善はどれか。

ア：供給者には問題内容を伝えず、社内だけで記録する。

イ：契約・要求事項、レビュー結果、是正期限を関連付け、双方が同じ基準と最新状態を確認できるようにする。

ウ：品質基準を口頭で毎回変更する。

エ：問題があっても契約終了まで正式連絡しない。

答え・解説

正答：イ

ア：改善に必要なフィードバックが届かない。

イ：外部調達では、要求と評価結果を共通理解にし、対話と文書化で是正を進めることが重要である。

ウ：契約・要求との整合や追跡性が失われる。

エ：早期是正の機会を失い、影響が拡大する。

総合解説：外部組織とのコミュニケーションでは、契約上の正式性と、日常的な問題解決の迅速さを両立させる。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0145

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 組織内外とのコミュニケーション | 難易度：標準
プロジェクトで特定障害を24時間以内に監督機関へ報告する法令要求がある。コミュニケーション計画として最も適切なのはどれか。

- ア：障害が起きてから担当者を探す。
- イ：社内報告と同じ内容を確認せずそのまま提出する。
- ウ：報告対象、責任者、承認経路、必要情報、期限を事前に定義し、障害対応プロセスへ組み込む。
- エ：法令報告はプロジェクト外なので、計画に含めない。

答え・解説

正答：ウ

- ア：期限が短い場合、事前設計がなければ報告遅延のリスクが高い。
 - イ：外部報告には法令上の形式や必要項目がある場合がある。
 - ウ：IPAはコミュニケーション計画で法令要求に従った情報ニーズを特定し、適切に対応する能力を求めている。
 - エ：期限や情報収集がプロジェクト運営へ直接影響する。
- 総合解説：外部コミュニケーションには任意の広報だけでなく、法令・契約で義務化された報告も含む。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0146

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 組織内外とのコミュニケーション | 難易度：応用
顧客との合意納期に遅れる可能性が40%まで上昇した。まだ遅延は確定していない。顧客へのコミュニケーションとして最も適切なものはどれか。

- ア：遅延が100%確定するまで顧客へ何も伝えない。
- イ：納期遵守を保証し、内部リスクは隠す。
- ウ：遅延リスクだけを伝え、対応策や次の更新時点は示さない。
- エ：現時点のリスク、根拠、想定影響、対応策、次回更新時点を説明し、必要な選択肢を協議する。

答え・解説

正答：エ

- ア：顧客側の代替策や意思決定の時間を奪う可能性がある。
 - イ：根拠のない保証は信頼を損なう。
 - ウ：受け手が今後の判断をしにくい。
 - エ：確定を待ってからでは対応余地が小さくなる。未確定であることを明示しつつ、早期に期待を調整する。
- 総合解説：外部説明では、事実・確率・前提を明確にし、相手が選択可能な情報と次のコミュニケーション予定まで示す。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0147

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 組織内外とのコミュニケーション | 難易度：応用
重大障害時、開発者、営業、保守担当がそれぞれ異なる内容を顧客へ連絡し、説明が矛盾した。再発防止として最も適切なものはどれか。

ア：情報を集約する責任者と対外窓口、承認ルール、更新頻度を定め、関係者は共通の事実基盤を使う。

イ：各担当者が最速で送れる内容を自由に伝える。

ウ：顧客への連絡を全て停止する。

エ：最初に送った説明が誤っていても訂正しない。

答え・解説

正答：ア

ア：重大時ほど一貫した説明、情報の確度、更新時点を統制する必要がある。

イ：情報速度は上がっても矛盾と誤報のリスクが高い。

ウ：重大障害で情報ニーズを満たせない。

エ：透明性と信頼を損なう。

総合解説：対外コミュニケーションでは、窓口一本化だけでなく、内部の情報収集・承認・更新の流れまで設計する。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0148

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 組織内外とのコミュニケーション | 難易度：基礎
供給者へ障害解析を依頼するためログを共有する。ログには別顧客の個人情報が含まれている。最も適切な対応はどれか。

ア：解析に便利なので全ログを無加工で送る。

イ：契約・法令・利用目的を確認し、必要最小限にマスキングするなど適切な保護措置を取って共有する。

ウ：機密情報があるので障害解析を一切行わない。

エ：個人情報の有無を確認せず、公開チャットへ貼り付ける。

答え・解説

正答：イ

ア：目的外・過剰共有や情報漏えいのリスクがある。

イ：外部共有では情報ニーズを満たしつつ、守秘義務や個人情報保護などの制約を守る必要がある。

ウ：必要な保護措置を講じて適切に共有する選択肢を検討すべきである。

エ：情報保護上不適切である。

総合解説：コミュニケーションの適切さは「届くか」だけでなく、「誰に、何を、どの目的で、どの保護条件で渡すか」まで含む。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0149

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 組織内外とのコミュニケーション | 難易度：標準

開発完了後に運用組織へ引き渡したが、既知の制約と障害時連絡先が共有されず、初動が遅れた。最も適切な改善はどれか。

ア：成果物ファイルを送れば引渡しは完了とする。

イ：既知の制約は開発チーム内情報なので共有しない。

ウ：引渡し時に運用に必要な既知事項、監視・障害対応、連絡先、残課題を確認する正式なコミュニケーションを設ける。

エ：障害連絡先は問題が起きてから決める。

答え・解説

正答：ウ

ア：利用・運用に必要な情報が不足する。

イ：運用リスクを高める。

ウ：組織間の境界では、成果物だけでなく運用に必要な知識と責任の移転が必要である。

エ：初動遅延を招く。

総合解説：組織をまたぐ引渡しでは、成果物の物理的移転だけでなく、運用知識、責任、残課題、連絡経路の共有が価値提供を支える。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01

0150

4-5 コミュニケーション・情報配布 > 組織内外とのコミュニケーション | 難易度：標準

開始時に定めた社外向け週次報告が、プロジェクト後半では顧客の意思決定に間に合わなくなっている。最も適切な対応はどれか。

ア：承認済み計画なので最後まで変更しない。

イ：報告書を長文化するが、提出頻度は変えない。

ウ：顧客の意思決定を待たず、社内だけで全て決める。

エ：顧客の現在の情報ニーズと変化速度を再評価し、報告頻度・内容・手段を見直す。

答え・解説

正答：エ

ア：計画が目的を満たさなくなった場合は修整が必要である。

イ：問題は適時性であり、量の増加では解決しない。

ウ：ステークホルダの関与と合意を損なう。

エ：IPAはコミュニケーション計画を定期的にレビューし、プロジェクトを通じて有効性を確保することを求めている。

総合解説：コミュニケーション計画も他の計画と同様に、環境・関係者・情報ニーズの変化に応じて見直す対象である。

対象：2026年度 / 基準日 2026-10-01