

15-2 サービスマネジメント【選択科目Ⅱ】

Ⅱ 次の2問題（Ⅱ-1，Ⅱ-2）について解答せよ。（問題ごとに答案用紙を替えること。）

Ⅱ-1 次の4設問（Ⅱ-1-1～Ⅱ-1-4）のうち2設問を選び解答せよ。（設問ごとに答案用紙を替えて解答設問番号を明記し、それぞれ1枚以内にまとめよ。）

Ⅱ-1-1 プロジェクト・マネジメント及びプログラムマネジメントに係る以下の問いに答えよ。

- (1) プロジェクト及びプログラムの定義を記せ。
- (2) プロジェクトをマネジメントすることと、プログラムをマネジメントすることは、どう違うか述べよ。
- (3) プロジェクトの成功とプロジェクト・マネジメントの成功について、それぞれ解説し、どこが違うのかを述べよ。
- (4) 1つのプロジェクトの成功はどのステークホルダーにとっても同じかどうか、解説せよ。

Ⅱ-1-2 サービス提供の一部を外部委託する場合の契約について、以下の問いに答えよ。

- (1) 「請負契約」について説明せよ。
- (2) 「準委任契約」について説明せよ。
- (3) 「請負契約」と「準委任契約」をどのように使い分けたらよいか、事例を挙げて説明せよ。

Ⅱ－１－３ プロジェクトの進捗管理（達成度管理）の手法として、アーンドバリューマネジメント（EVM：Earned Value Management）がある。そこで、以下の問いに答えよ。

- （１）プロジェクト遂行段階のEVMにおいて、アーンドバリュー分析（パフォーマンス分析）に用いる指標（又は測定値）を３つ挙げて、コスト効率指数（CPI：Cost Performance Index）とスケジュール効率指数（SPI：Schedule Performance Index）の算出式を書き、CPIとSPIの使い方を述べよ。
- （２）EVMにおいて、コストとスケジュールの統合管理が何故に必要なかを述べよ。
- （３）計画された設計終了予定の時期にアーンドバリュー分析を行った結果、コストは予算内であるが、スケジュール遅延であることが判明した。この状況が生じた原因はどのようなことが考えられるかを予想し、その是正措置を述べよ。

Ⅱ－１－４ プロジェクトは業務の進捗に伴い、不確実な部分が明確になり、外部要因又は内部要因による初期計画からの変更を余儀なくされることが多い。この様な変更に対して、変更プロセスや手続きを明確にしておくための変更管理システム（Change Control System）が必要となる。そこで、変更管理システムについて、以下の問いに答えよ。

- （１）変更項目の評価と影響分析においては何をすべきかを述べよ。
- （２）変更の承認と実施はどのようにすべきかを述べよ。
- （３）変更を実施した状況の監視又は管理では、何をすべきかを述べよ。

Ⅱ－２ 次の２設問（Ⅱ－２－１，Ⅱ－２－２）のうち１設問を選び解答せよ。（解答設問番号を明記し，答案用紙２枚以内にまとめよ。）

Ⅱ－２－１ サービス品質の見える化・ビジュアル化について，以下の問いに答えよ。

- (1) サービスの品質はどの時点で見えるのか。
- (2) サービス品質を見える化するためにはどのような方法があるか。
- (3) サービス品質をビジュアル化するためにはどのような方法があるか。
- (4) サービス品質の見える化・ビジュアル化の効用にはどのようなものがあるか。
- (5) サービス品質の見える化・ビジュアル化についてどのような課題が考えられるか。

Ⅱ－２－２ 顧客サービスを継続するには，企業の収益性を高める競争優位となる戦略が必要となる。マイケル・ポータは，自社の収益力は，主にその業界における競争状況の程度によって決まるとして，５つ競争要因による業界の構造分析を提唱している。そこで，ある商品やサービスを提供しようとする業界において，５つの競争要因に関する以下の問いに答えよ。

- (1) 新規参入業者の脅威として，新規参入者が出現した場合は，どのような事が予想されるかを述べよ。
- (2) 売り手（供給業者）の交渉力や影響力が強いのは，どのような場合があるかを述べよ。
- (3) 買い手の競争力や影響力が強いのは，どのような場合があるかを述べよ。
- (4) 代替品の脅威として，どのようなことが考えられるかを述べよ。
- (5) 業界内の競争度合いとして競争が激化するのとは，どのような場合があるかを述べよ。

15-2 サービスマネジメント【選択科目Ⅲ】

Ⅲ 次の2問題（Ⅲ-1，Ⅲ-2）のうち1問題を選び解答せよ。（解答問題番号を明記し，答案用紙3枚以内にまとめよ。）

Ⅲ-1 あなたがプロジェクトマネジャーとして，顧客から受注したプロジェクトについて，顧客から短納期を要求され，合意に至った。以下の問いについて，あなたならどの様に問題を解決するのか答えよ。

- (1) プロジェクトの短納期化を実現する場合，プロジェクト・マネジメントとして，どのような方法があるか。プロジェクト・マネジメントの専門用語を用いて説明せよ。
- (2) 短納期でプロジェクトを遂行する場合，プロジェクトメンバーに健康や精神を害するほどの過負荷がかかっていないか，察知する方法を述べよ。
- (3) 一部のプロジェクトメンバーに，健康や精神を害するほどの過負荷がかかっていることが分かった。このメンバーは当プロジェクトのキーパーソンである。短納期化を実現するにはどの様に対応するか述べよ。

Ⅲ－２ キャプランとノートンの提唱したバランスト・スコアカード（BSC：Balanced Scorecard）は、財務的な有形資産だけでなく、顧客との信頼や社員の能力などの無形資産も評価・分析し、事業価値を創造していくための戦略立案のマネジメントシステムとして利用されている。BSCでは、事業戦略を実現するために、「財務」、「顧客」、「内部ビジネス（業務）プロセス」、「学習と成長」の4つの視点から相互の因果関係を考慮して、戦略マップが作成される。戦略マップでは、4つの視点からの戦略目標とその成功要因を見出し、達成すべき業績評価指標又は尺度（KPI：Key Performance Indicators）を設定し、その指標が業務達成の評価対象となる。

そこで、あなたは、あるアパレル会社の「利益の増大」を図るべく、BSCによる戦略の立案を担当することになった。この会社は、ファッション衣服類の企画、製造、販売を行っているとする。BSCの4つの視点を基に、以下の問い答えよ。

- (1) 財務の視点から、「利益の増大」を図るには、どのような戦略目標を設定すればよいかを述べよ。そして目標達成を評価するための業績評価指標を4つ書け。
- (2) 顧客の視点から、財務の視点を実現するために、どのような戦略目標を設定すればよいかを述べよ。そして、顧客の視点からの成功要因を考えて、業績評価指標を4つ書け。
- (3) 内部ビジネス（業務）プロセスの視点から、どのような改善や向上を目指せばよいか、財務及び顧客の視点との関係を考えて戦略目標を述べよ。そして目標達成を評価する業績評価指標を4つ書け。
- (4) 学習と成長の視点から、顧客及び内部ビジネスプロセスとの関係を考えて、どのような戦略目標を設定すればよいかを述べよ。そして、目標達成を評価する業績評価指標を4つ書け。