

< 正解と解説 >

【問 1.】

正解：d

解説：aは、マルチプロジェクトの記述です。プログラムとは、プログラムミッションを実現する複数のプロジェクトが有機的に結合された事業を指し、プログラムが企図する価値の総和は、部分を成すプロジェクト群の価値総和を超えるものです。bは、プログラムとは、単に複雑あるいは巨大なシステムの建設や開発にとどまらず、その利用・運用という定常的な業務遂行の過程で実現される価値を含めたトータルな評価を含めたマネジメントが必要となります。

cは、プログラムには、最初からプログラムのコンセプトがステークホルダー間で共有されているタイプのプログラム（オペレーション型プログラム）とコンセプトがまったく不明確な状態からスタートするタイプのプログラム（創出型・変革型プログラム）があります。

参照：「改訂 3 版 P2M 標準ガイドブック」P64, P65, P67 プログラムの定義、P131 マルチプロジェクトマネジメントの考え方

【問 2.】

正解：d

解説：aは多義性ではなく、拡張性についての記述です。

bは拡張性ではなく、複雑性についての記述です。

cは複雑性ではなく、多義性についての記述です。

参照：「改訂 3 版 P2M 標準ガイドブック」P69～P70 プログラム基本属性

【問 3.】

正解：c

解説：プログラム統合マネジメントの3つのプロセスは

①ミッションプロファイリング：(ウ)のとおり。プログラムミッションの特定を目的とします。その成果物はプログラムシナリオです。

②プログラムデザイン：(ア)のとおり。プログラム構造の明確化が目的です。プログラム構想計画書が成果物となります。

③プログラム実行の統合マネジメント：(イ)のとおり。ミッションプロファイリングで構想され、プログラムデザインで計画された価値の確実な実現を目指すプロセスです。成果物はプログラムミッションの実現です。

参照：「改訂 3 版 P2M 標準ガイドブック」P71～P73 プログラム統合マネジメント

【問4.】

正解：b

解説：プログラム統合マネジメント活動の基本的な活動指針は次の4つです。

- ①ゼロベースの発想：(ア)のとおり。複雑な問題を解決するには新たな発想による枠組みの構築が必要です。現状の延長上にはない非連続のアプローチが必要です。
- ②変化柔軟性：(エ)のとおり。プログラム統合マネジメントでは、環境変化に即応したスピーディでタイムリーな代替案への移行や中断・中止の意思決定が必要であり、変化に柔軟に対応することが要求されます。
- ③知識・情報の共有：(イ)のとおり。ステークホルダーがオープンにコミュニケーションを行い、知識・情報を共有するとともに、ステークホルダー間の組織文化の違いを理解して、プログラム組織メンバーの実践力を向上させていく必要があります。
- ④価値の確認：(ウ)のとおり。プログラム統合マネジメントでは、プログラム価値が環境変化に応じてどのように構築されているか、タイムリーに評価して適切な対応をする必要があります、その仕組みを構築しなければなりません。

参照：「新版 P2M 標準ガイドブック」P87～88 プログラム統合活動の基本原則参照

【問5.】

正解：c

解説：a、b、dは正しい。

cは、共通の場（コミュニティ）では、プログラムの実行組織だけの情報共有としている点が誤り。実行組織を包含するステークホルダーが自由な情報交流が行われることによって共通認識が促進される。

参照：「改訂3版 P2M 標準ガイドブック」P78 プログラムの共通観

【問6.】

正解：a

解説：bは、戦略目標マネジメントの説明です。

cは、プログラムの実行戦略マネジメントの目的は、プログラム実行の確実性、効率性を高めることと、プログラムの実行レベルで行われる製品やサービスの競争力の向上です。

dは、プログラムが持つ不確実性（投機的リスク）への対応は、戦略目標マネジメントの実施過程を通して分析・評価され、結果としてプログラムシナリオへと反映されることとなります。

参照：「改訂3版 P2M 標準ガイドブック」P141～P148 プログラム戦略マネジメント

【問 7.】

正解：d

解説：aは、プログラムの価値は個々のプロジェクトの価値の総和を大きく超えるものであり、それを構想し、実現を図るものがプログラム統合マネジメントです。

bは、オペレーション型プログラムとは、プログラムコンセプトが当初からステークホルダー間で共有されている形態のプログラムです。効率化や資源統合の効果による経済的利益の拡大、知識や競争力の創造や拡大等の価値創造を行います。

cは、社会インフラ整備などの公共性の高いプログラムでは、直接的に金銭的価値評価が困難な場合も多いことから、プログラムの企画段階では、金銭的なコストとそれに見合う価値を対比しつつ構想計画を実行します。金銭的尺度で価値評価ができない場合は、組織やステークホルダーの価値観が反映された指標に基づき評価することになります。

参照：「改訂 3 版 P2M 標準ガイドブック」P170～P171 プログラムの種類と価値の視点

【問 8.】

正解：c

解説：aは、PFIの返済財源としてプロジェクト外の企業収益等はいりません。

bは、PFIの前提として、借り手側にも相応の金額の投下が求められます。

dは、PFIでは、関連するステークホルダー間の責任と役割を明確にする中で、リスク分担も決定します。二者のみということはありません。

参照：「改訂 3 版 P2M 標準ガイドブック」P528～P536 プログラム・プロジェクトにおけるファイナンス

【問 9.】

正解：c

解説：

論理ステップ	内容
課題設定	要求とその環境の研究と問題設定に使用するデータの収集と分析を行うステップである。
価値体系設計	収集されたデータを使用して、満たすべき目標と代替案を評価するための判定基準を規定するステップである。
システム合成	様々な手段を使って競合する代替案を構成するステップである。
システム解析	システムティックに代替案を解析するステップである。
最適化	意思決定するために、価値体系に合わせて目標関数を定め、それぞれの代替案を最適化するステップである。
意思決定	代替案を評価し、実施案を選択するステップである。
実施案策定	コミュニケーションシステム、スケジューリング、経営資源の配分、進捗測定法の設定、確実な実行管理のためのフィードバックシステムの設計を含んだ実行計画を策定するステップである。

参照：「改訂 3 版 P2M 標準ガイドブック」P580～P584 システムエンジニアリング

【問10.】

正解：d

解説：将来価値を求める式は $C_n = C_0 \times (1+r)^n$ です。 $C_0=3,000$ 万円、 $r=0.1$ 、 $n=3$

参照：「改訂3版 P2M 標準ガイドブック」 P632～P633 割引現在価値(DCF)と正味現在価値(NPV)