

## < 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、全体使命（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：「新版 P2M 標準ガイドブック」P74, P78, P79 プログラムの定義参照、P83 マルチプログラムの考え方参照

### 【問2.】

正解：a

解説：bは拡張性ではなく、複雑性です。

cは多義性ではなく、拡張性です。

dは複雑性ではなく、多義性です。

参照：「新版 P2M 標準ガイドブック」P79 プログラム基本属性参照

### 【問3.】

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は、最初からプログラム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です。経済的利益の拡大の加え、知識創造や競争力拡大など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あります。その場合は、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必要があります。

参照：「新版 P2M 標準ガイドブック」P80～P81 プログラムによる価値創造参照

**【問4.】**

正解：c

解説：プログラム統合の具体的役割は

- (1) プログラム組織の行動に方向性を与える。これはプロファイリングマネジメントにより行われ、そのアウトプットはプログラムシナリオです。
- (2) プログラムに構造を与える。これはプログラムアーキテクチャマネジメントにより行われ、その中心はプロジェクト群の設計です。
- (3) ミッションに照らして、組織の行動の方向性をコントロールする。これは、プログラム実行段階の統合マネジメントが担います。

参照：「新版 P2M 標準ガイドブック」P86 プログラム統合の役割参照

**【問5.】**

正解：b

解説：使命の価値を最大限に産出するプログラム統合の原則は次の4つです。

- ①ゼロベース発想の原則により、洞察力を重視して基本的な枠組みを構築し、発展させる。
- ②変化柔軟性の原則により、代替案への移行、中断、中止などの選択を決める。
- ③コンピテンス基盤の原則により、知識、情報、文化を一体化する仕組みを整備する。
- ④価値評価の原則により、プログラム価値の維持、改善、変更への対応を可視化する。

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6.】**

正解：d

解説：aは、プログラムコミュニティの記述です。プログラムアーキテクチャはプログラムの実現に向けて明確にされたプログラムの基本構造の共通観です。

bは、財務的指標だけに限りません。バランスのとれた総合価値指標による評価が必要です。

cは、組織の枠を超越して広くステークホルダーの参画を促すコミュニティが形成される必要があります。

参照：「新版 P2M 標準ガイドブック」P92～P95 プログラム共通観参照

### 【問 7.】

正解：b

解説：a は、プロジェクトの目的が多様化してきている現在、短期的な利益の視点だけで選択することは危険です。企業にとって技術力向上、顧客との関係性強化など、長期的な視点で企業価値に貢献する目的も存在し、短期的、長期的な側面からの選択が必要です。

c は、プログラムにおいて、プログラムの関係性をうまく利用し、ひとつのプロジェクトで得られた成果を他プロジェクトに活かし、相乗効果をあげる取り組みが重要です。

d は、プロジェクトの実施環境（プロセス、組織構成、ファイナンス、ナレッジなど）はプロジェクト実施に大きな影響を与え、企業の競争力にも直結します。

参照：「新版 P2M 標準ガイドブック」P162～165 プロジェクト戦略マネジメント参照

### 【問 8.】

正解：c

解説：a は、プロジェクトファイナンスの目的は、プロジェクトの枠組みをつくりながら、同時並行的に効率的な資金拠出の枠組み考え、全体を実現性のある仕組みにすることです。

b は、資本コストは借入金より高いが、許容できる範囲内の借入金で調達し、残りは資本で賄う最適な配分を考える必要があります。

d は、プロジェクトを支えるさまざまなステークホルダーが、リスクを分担し、多様な担保を提供しあい、プロジェクトそのものが債務を支えることを考える必要があります。

参照：「新版 P2M 標準ガイドブック」P205 プロジェクトファイナンス概容参照

### 【問 9.】

正解：d

解説：（1）問題設定 （2-ア）目的の定義 （3-イ）システム合成 （4-ウ）システム解析 （5-エ）最良システムの選択 （6）行動計画の作成

参照：「新版 P2M 標準ガイドブック」P263 システムエンジニアリングでの問題解決モデル参照

### 【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：「新版 P2M 標準ガイドブック」P575 正味現在価値用語集参照