

1. 重要度ランキングと難易度ランキング

1 重要度ランキング

〔重要度ランキング〕は、平成 13 年度から平成 21 年度までに五肢択一問題試験に出題された「青本の目次」の回数から決定したものである。

ランキング「◎ ○ △ ◇ ■」は、おおむね以下のように区分した。

重要度ランキング

- ① 「4 回以上出題」されたものを重要度大として、「◎」と表す。
- ② 「2～3 回出題」されたものを重要度中として、「○」と表す。
- ③ 「1 回出題」されたものを重要度小として、「△」と表す。
- ④ 時事問題であり常識的な知識を必要とするものを、「◇」と表す。
- ⑤ 「まだ出題されない」出題される可能性が高い問題を、「□」と表す。

2 難易度ランキング

〔難易度ランキング〕は、平成 13 年度から平成 21 年度まで出題された実際の五肢択一問題を解いてみて、青本のどこにどのような記載されているかにより判断した。

難易度ランキング

- ① 「A」は「基本的な知識を問う問題」で、青本を読んでいれば必ず解ける問題。
- ② 「B」は「応用問題」で、青本の知識を利用して解ける問題と常識問題。
- ③ 「C」は「意外な問題」で、特別な知識がないと解けない問題や時事問題。

2. 出題傾向と攻略のポイント

1 出題傾向の分析

五肢択一問題対策の基本は、自分の弱点分野を繰り返し整理し青本の内容を理解すること、過去の問題を解いてみるのが効果的である。後述する重要度◎と○の【学習のポイント】を理解することが確実・効果的な対策である。

出題傾向は毎年変わらず、5 管理と国際性等が毎年同じ比率で出題されて

難易度評価：出題の割合％

難易度	全出題数と難易度、出題割合（％）				平成 19 年度以降 出題数と難易度、出題割合（％）			
	A	B	C	％	A	B	C	％
要求内容等	2/3=67	0/3=0	1/3=33	1	1/1=100	0/1=0	0/1=0	1
経済性管理	51/67=76	14/67=21	2/67=3	18	21/30=70	8/30=27	1/30=3	19
人的資源管理	54/69=78	13/69=19	2/69=3	19	26/32=81	5/32=16	1/32=3	20
情報管理	35/73=48	23/73=32	15/75=20	20	14/31=45	12/31=39	5/31=16	19
安全管理	43/70=61	22/70=31	5/70=8	19	17/32=53	13/32=41	2/32=6	20
社会環境管理	48/70=69	17/70=24	5/70=7	19	19/32=60	9/32=28	4/32=12	20
国際動向等	9/13=69	4/13=31	0/13=0	4	2/2=100	0/2=10	0/2=0	1
合 計	242/365 = 66	93/365 = 26	30/365 = 8	100	100/160 = 62	100/160 = 30	100/160 = 8	100

重要度評価：出題の割合％

要求内容等	全年度	△100(100)					
経済性管理	全年度	◎20	○30		△40		◇10
	平成 19 年～	◎30		○40		△20	◇10
人的資源管理	全年度	◎43		○26		△10	◇21
	平成 19 年～	◎80 ○20					
情報管理	全年度	◎31		○16	△12	◇42	
	平成 19 年～	◎40		○15		△15	◇30
安全管理	全年度	◎20	○47			△13	◇20
	平成 19 年～	◎26		○43		△13	◇18
社会環境管理	全年度	◎12	○44			△22	◇22
	平成 19 年～	◎22		○44		△6	◇28
国際動向等	全年度	◎20	○60				◇20
	平成 19 年～	◎50			○50		

いる。また、問題の難易度の配分も決められた傾向となっており、難易度の把握が五肢択一問題の対策となる。

新制度（平成 19 年度）からの問題でも、「A：基本的な知識を問う問題」が 60%以上出題され、「B：応用問題」が 30%程度出題されている。これらの問題を見極めることが合格の早道であるが、問題の内容はより難しくなっている。

2 攻略の 5 ポイント

五肢択一問題の具体的な対策は、難易度による「配分対策」、「基本的な知識を問う問題対策」、「応用問題対策」、重要度による「傾向対策」に分けられるが、その受験対策は、次の 5 ポイントに整理される。

- ①経済性管理、人的資源管理、情報管理、安全管理、社会環境管理の各管理が 20%程度で均等に配分され毎年出題されている。しかし、内容は年々難しくなっている。
- ②「青本」を理解し、【学習のポイント】を把握していれば解ける「A：基礎的な知識を問う問題」は、全体の 60%以上を占める。「A：基礎的な知識を問う問題」で重要度の高いものは押さえておくことが大切である。
- ③青本の内容を理解し実際に応用して使えるようにしてもらいたいという出題者の意図が反映された「B：応用問題」は、全体の約 30%である。「青本」で説明される公式や図の重要な部分から出題されているので、半分以上押さえれば合格である。しかし年々高度化し、青本を熟読し内容を理解した上でないと解けない問題が出題されるようになった。
- ④「C：意外な問題」は 8%程度である。「青本」の関連知識を問う「常識問題」、「時事問題」が毎年出題された。内容はそれほど深くない問題であるか、またはこんな内容が出題されてよいものかと判断を疑う問題もある。これらの問題は無視してよいが、「情報管理」、「社会環境管理」は社会的な話題を押さえておいた方がよい。
- ⑤平成 19 年度以降、時事問題や応用問題を踏まえた、青本の管理内容の形式を変えて出題されたものがある。五肢択一試験問題については「青本主体の内容説明を問う知識問題」から「社会情勢や動向を踏まえた応用問題」に出題傾向が変化している。

3-1. 学習のポイントと過去問題 総合技術監理の要求内容と技術体系

1 重要度と難易度

重要度と難易度ランキング

青本の目次 (Key Words)	重要度	出題年度	難易度	出題回数
総合監理技術としての管理会計	△	全年度	A	1
		19年～	A	(1)
問題解決法	△	全年度	A	1
		19年～		—
プロジェクトマネジメント	△	全年度	C	1
		19年～		—
全 体		全年度	A (67%) C (33%)	3
		19年～	A (100%)	1

2 学習のポイントと過去問題の分析

【学習のポイント 1-1】

〔総合管理技術としての管理会計〕

重要度 △

管理会計は、経営者の意思決定に必要な情報を整理し、経営者の企業の経済活動の方向性を戦略的に決定する。PDCA サイクルが活動の基盤となる。

①会計期間	毎日、毎週、毎月
②会計実態	組織全体、部門別、製品別、プロジェクト別
③情報の時間的性格	過去、現在、未来の情報を扱う
④客観性と目的適合性	客観性よりも管理者にとっての有用性を重視

【問題 1-1】 企業会計に関する次の記述のうち、最も不適切なものを選び答えよ。
(平成 22 年度)

- ① 管理会計は、原価に関する集計内容を対外的に説明するために作成されるものである。
- ② 複数の投資案からいずれを採用するかという問題に対して、管理会計の立場からは割引現在価値を適用することが多い。
- ③ 財務諸表は企業会計原則に基づいて作成されるべきものである。

- ④ 財務諸表には、貸借対照表、損益計算書が含まれる。
 ⑤ 減価償却費は、費用でありながら支出を伴わないため、その分が内部に留保される効果が生じる。

正 解 ①

【解説と評価】 管理会計は組織内部の経営層に原価に関する集計内容を報告する資料。財務会計は対外的に説明するために作成される資料。財務会計と財務諸表の記述は正しい。

難易度 A

【学習のポイント 1-2】

〔問題解決法〕

重要度 △

(1) ブレイン・ストーミング法

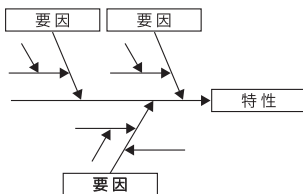
少数のグループでアイデアを出し、課題の要素を抽出する4要点 要点が守られない場合は、「①グループ力学、同調圧力が働く」、「②批判されることで対話が制約される」、「③発言時間が平等でないため対話が制約される」等の問題が生ずる。	①人の意見を批判しない ②自由に意見を述べる ③多くのアイデアを出す ④他人の意見をヒントにしてさらに考えを発展させる
---	--

(2) 集団情報構造化法

少人数で話し合いカードに課題を記入、課題を項目別に分類し課題関連図を作成、各項の情報を構造化することで、実態と課題の全体像を明らかにする。

(3) 特性要因図

ある特定の結果と、その結果に影響を及ぼすと思われる根本的な原因を、要因相互間と結果に対して定性的に因果関係を表現したもの。準備段階として、ブレイン・ストーミングを実施しておくことが望ましい。	①右中央（樹木の根の部分）に結果を配置 ②枝の部分に直接要因（1次要因）を密接に影響する順に根から配置 ③小枝部分に1次要因の原因を同様に配置（2次要因）
---	---



(4) 過程決定計画図 (PDPC)

東大紛争の最中に、大学と学生側がどのように交渉していけばよいかを考えるために考案された。	①問題解決手段を有向グラフの形にしたもの ②危機的状況での起こり得る重要局面と結果を想定し、それらが生ずる過程を矢印線で示すことで、要所での的確な判断が準備できる ③多くの関係者が共通の認識を持って、ことに当たると非常に効果的 ④作成者が事態の推移に当初から展望を持つことが重要
--	--

【問題 1-2】 問題解決や創造性開発などを目的としたブレイン・ストーミング法において一般的に挙げられるルールとして不適切なものは次のうちどれか答えよ。(平成 16 年度)

- ① 自由な発言をよしとする。
- ② アイデアの質より量を求める。
- ③ アイデアの論理性を求める。
- ④ 他人のアイデアへの批判を禁じる。
- ⑤ 他人のアイデアへの便乗発展を歓迎する。

正 解 ③

【解説と評価】ブレイン・ストーミング法は少人数のグループでアイデアを自由奔放に出すことにより、課題の要素を抽出する方法。

難易度 A

【学習のポイント 1-3】

【プロジェクトマネジメント】

重要度 △

プロジェクトとは、「一連の調整された、開始日と終了日のある活動からなり、時間、コスト及び経営資源の制約を含む特定の要求事項に適合する目標を達成するために実施される特有のプロセス (ISO10006)」と定義される。

プロジェクトマネジメントはプロジェクトの明確な目標を有限期間・有限要素で達成する活動を、プロジェクトマネジメントである米国プロジェクトマネジメント協会 (Project Management Institute ;PMI) から、国際標準 PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) のガイドブックが出されている。プロジェクトマネジメントの特徴は、プロジェクト全体を WBS (Work Breakdown Structure) という思想に基づき、小さな部分的な仕事フェーズに分割し、フェーズをひとつひとつつ成し遂げていくことで全体のプロジェクトを完成させること。

各フェーズのプロセスは、それぞれ日程やコスト、PERT によって管理する。プロジェクトマネジメントは、スコープ・マネジメント、時間マネジメント、品質マネジメント、人的資源マネジメント、費用マネジメント、リスクマネジメントなども考慮される。

【問題 1-3】 次の情報システム構築のプロジェクトマネジメントに関する記述の中で、最も不適切なものを選び答えよ。(平成 17 年度)

- ① PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) はプロジェクトマネジメントの事実上の国際標準となっている。

- ② WBS (Work Breakdown Structure) はプロジェクトを遂行するのに必要な作業を所要のレベルまで分割し構成したツリー構造である。
- ③ FP (Function Point) 法は情報システムの規模を工数の積み上げにより見積る手法である。
- ④ Contingency Planning はある特定されたリスク事象が起きた場合でも、プロジェクトを成功させるための代替戦略となる計画を策定することである。
- ⑤ Concurrent Engineering はプロジェクトの要員配置方法の1つで、システム開発フェーズの実施担当者をシステム設計フェーズから参画させることなどである。

正 解 ③

【解説と評価】FP (Function Point) 法は、ソフトウェアの規模を工数の積み上げにより見積る手法。青本にはない。

難易度 C

3 まだ出題されていない青本のポイント

【学習のポイント 1-4】

重要度 ☐

〔総合技術監理における総合管理技術〕

要素技術としての総合管理技術（リスクマネジメント）

リスクマネジメントは総合技術監理を行う上で、基本となる5つの管理項目を総合的に勘案し、組織やプロジェクトごとに重要性や優先順位を判断するものである。共に体系化されているし、重複部分も多いが、必ずしも同一のものではない。

総合技術監理では5つの管理を独立して行うのではなく、互いに有機的に関連づけて、あるいは統一した思想のもとで行う。5つの管理それぞれの管理項目を総合的に勘案し、組織、もしくはプロジェクトごとに重要性や優先順位を判断することが重要。

〔総合管理技術としての総合的品質管理〕

総合的品質管理は、顧客の要求品質を経済的に満足することが共通目標となる。経営層から現場までが共有すべき目標の考え方としている。

- ①品質第一：目先の利益よりも顧客満足を優先。
- ②プロセス重視：改善のためには真の原因を取り除く。
- ③事実に基づく：すべての管理活動は事実に基づいて行う。
- ④人間性尊重：組織の構成員の自主性尊重、自発的活動重視。

〔総合管理技術としての意思決定論〕

(1) 意思決定プロセス

- ①情報の収集：意思決定の対象となる問題の識別。
- ②代替案の設計：問題解決の代替案を列挙。
- ③選択：一定の評価基準により代替案の中から最適なものを選択。
- ④再検討：選択した代替案の実行結果の分析及び再評価。

(2) 各代替案の結果予測（代替案の選択による結果の予測）

- ①確定条件下の意思決定：特定の結果が生ずる場合 → 自動的に決まる。
- ②リスク条件下の意思決定：複数の結果が生ずる可能性あるが、結果が生ずる確率は既知の場合 → 期待効用（既知の確率分布に従って効用の期待値をとる）が多きいものをとる。
- ③不確定条件下の意思決定：起こり得る結果の集合がわかるが、個々の結果の起こり得る確率が未知の場合 → ミニマックス原理（各代替案の最悪事態を想定し、その最悪の程度が最小なもの）をとる。
- ④その他：起こり得る結果の集合すらわからない場合
結果がどの程度望ましいかを示す満足度が効用であるが、効用を比較することが最適決定である。すべての代替案を検討せずに 1 案を検討し満足水準を超えたものを意思決定とする満足決定がある。

〔総合管理技術としてのリスクマネジメント〕

リスクマネジメントは、企業などの組織あるいは組織活動に潜在する不確定性の事項を整理・分析し、組織のリソースの範囲で最適な対処法を検討・実施することである。リスクマネジメントを実施するためには、リスクを発見、特定、認識し、その対策として保有、低減、回避、移転のいずれかを選択するのかが検討しなければならない。

(1) 組織においてリスクマネジメントを実施する場合の基本的なステップ

- ①リスク対応方針の策定
- ②リスク特定
- ③リスクアセスメント
- ④リスク対策

(2) 総合管理技術としてのリスクマネジメントの背景

リスクマネジメントの重要性が強調される背景として、これまでの組織活動の限界を指摘することができる。これは次のように整理される。

- ①問題点の把握が経験的であるとともに、問題点が明らかになってから対応を検討する傾向がある。
- ②発生確率が小さい事象に関しては、被害が大きくなると予想される事象であっても、対応が後回しになる傾向がある。
- ③対応が部署単位、専門単位で検討される傾向があり、全社的、全組織的な優

先順位や重要性を検討するシステムを持っていない。

- ④内部における検討結果を、外部に対して情報公開するシステムを持っていない。

リスクマネジメントは合理的意思決定、確率的思考、トレードオフ型意思決定を要求するものであり、我が国においてリスクマネジメントが低調な要因を整理すると以下のように集約される。

- ①我が国では潜在的なリスクに対して注目されることが比較的少なく、また経済成長が持続する環境下にあったことがリスク認知を低調にしてきた。
 - ②官民一体となった産業政策やメインバンク制、終身雇用制などがリスクを分担もしくは覆い隠す構造として機能してきた。
 - ③リスクの特定と対策を実施する場合、既存組織の秩序を乱す可能性があり、構成員の犠牲を強いるよりは、起きるかどうかわからないものには起きてから対処するという集団原理や組織特性がリスクマネジメント的発想を阻害してきた。
- (3) 日本におけるリスクマネジメントへの要求
- ①確率評価を含む合理的意思決定が受け入れる土壌が育ちににくい。
 - ②リスク、ハザードを特定の環境に封じ込め、顕在化を防ぐ傾向がある。
 - ③リスクマネジメントは確率的思考やトレードオフ型意思決定を要求するものであり、リスクを封じ込めるだけの1手法の限界が指摘されている。

〔PDCA サイクルとスパイラルアップ〕

PDCA サイクルとスパイラルアップは組織における業務や管理活動などを進める際の、基本的な考え方を簡潔に表現したものであり、ISO（国際標準化機構）により制定されている、マネジメントの国際規格にも取り入れられている。

Plan（計画）、Do（実施）、Check（確認）、Act（処置）を回しながら活動内容を向上させるスパイラルアップを図る。

3-2. 学習のポイントと過去問題 経済性管理

1 重要度と難易度

重要度と難易度ランキング

青本の目次 (Key Words)	重要度	出題年度	難易度と出題比率	出題回数
経済性管理	△	全年度 19年～	A	1 —
事業企画と事業計画 基準生産計画と資材所要量計画	○	全年度 19年～	A C	3 (2)
フィージビリティ・スタディ	○	全年度 19年～	A	2 (1)
総合生産計画	○	全年度 19年～	A	2 (1)
施工計画・工事計画	△	全年度 19年～	A	1 —
品質管理 品質計画	◎	全年度 19年～	A	4 (1)
全社品質管理	△	全年度 19年～	B	1 —
品質管理 (QC) の実践 QC 7つ道具と新QC 7つ道具	◎	全年度 19年～	A	5 (1)
品質保証 品質改善	○	全年度 19年～	A	2 (1)
製造物責任と消費者保護	◎	全年度 19年～	A B	6 (3)
製品安全	△	全年度 19年～	A	1 —
工程管理 進行管理	○	全年度 19年～	A	3 (2)
手順計画	△	全年度 19年～	A	1 —
負荷計画	△	全年度 19年～	A	1 (1)
JIT 生産方式	○	全年度 19年～	A	2 —
サプライチェーンマネジメント	○	全年度 19年～	A	2 (1)
原価管理 (コスト管理) 原価計算と標準原価、原価企画	△	全年度 19年～	A	1 (1)
活動基準原価計算	△	全年度 19年～	B	1 (1)
経済性工学と価値工学	○	全年度 19年～	B	3 (1)