

IT コーディネータ試験 【PGL Ver. 3.1 対応版】

見本問題と解説 40 問 : 2020. 3. 13 更新版

(※印 : 2019.9.10 追加)

この見本問題は、IT コーディネータを目指す皆様に、出題形式のイメージをつかんでいただくため参考として掲載するものです。

「IT 経営推進プロセスガイドライン」の各テーマ(章)単位に、基本問題、応用問題の見本問題、並びに【解答と解説】を掲載いたしました。

掲載した見本問題と解説の著作権は IT コーディネータ協会にありますので、無断での引用・複製・転用は、禁止いたします。

■ 基本問題とは

IT コーディネータとしての専門知識が正しく理解されているかを問う問題です。

■ 応用問題とは

IT コーディネータとしての専門知識を実践の場で活かすための応用力・判断力を問う問題です。

## 【基本問題の見本-22 問】

### 「IT を利活用して事業を成長させる」からの見本問題

#### 【見本-1】

IT 経営の成熟度は四つの視点でレベルを評価する。各評価視点と具体的な評価項目の適切な組み合わせはどれか。

- ア. IT 環境と企業の IT リテラシー
- イ. IT 経営ガバナンスと内部統制の仕組み
- ウ. IT 経営マインドと業務遂行・管理能力
- エ. IT サービス利活用とセキュリティ対策

#### 【見本-2】※

IT 経営推進プロセスガイドラインにおける、IT 経営推進者の役割はどれか。

- ア. IT 経営の指針や目標を具体化し、自らが推進すること
- イ. IT 経営の方向性を示し、IT 利活用の動機付けをすること
- ウ. 経営者に対し、外部の専門家として助言や支援をすること
- エ. 経営者の命を受け、IT 経営を推進し、実現させること

## 「IT 経営認識領域」からの見本問題

### 【見本-3】

持続的成長のために変化への気づきができる企業体質の確立には、三つの項目が必要である。一つは、変革への参画意識の形成である。残りの二つを挙げたものはどれか。

- a 解決策の策定
- b 仮説の設定と解決策の検討
- c 経営者の意識改革
- d 人財育成

ア. a, d      イ. b, c      ウ. b, d      エ. c, d

### 【見本-4】※

IT 経営認識領域での<経営者の役割>だけを全て挙げたものはどれか。

<経営者の役割>

- a. 業界全体やグローバルな観点から従業員の認識不足を補うこと
- b. 経営者の独特な感覚で得た成功体験を手本とすること
- c. 従業員の生の声や現場の情報を積極的に吸い上げること
- d. 変革につなげることができるような環境作りをすること

ア a,b    イ a,c,d      ウ b,c,d      エ b,d

## 「経営戦略プロセス」からの見本問題

### 【見本-5】

経営戦略プロセスにおける活動はどれか。

- ア. IT 戦略目標が達成されているかを評価して、業務プロセスの円滑な遂行を支援する。
- イ. 外部環境変化に対する経営者と運営体制や社内の経営資源に関する情報を把握する。
- ウ. 企業の競争力強化を目指して、経営の成熟度に応じた IT 戦略の実行計画を策定する。
- エ. 目標とするシステムの機能や計画した概算費用を考慮して、提案依頼書を作成する。

### 【見本-6】 ※

経営戦略策定において、コアコンピタンスに該当するものはどれか。

- ア. 顧客から価値を認められ、競争優位を獲得できるような独自の能力
- イ. 実践例の中で、ある基準において最も優れていると評価される能力
- ウ. 収益力の向上をとらえ、長期的な企業価値の増大に向けて統治する能力
- エ. 情報収集、チャレンジ力など総合的に高い競争力維持を獲得する能力

## 「業務改革プロセス」からの見本問題

### 〔見本-7〕

業務改革プロセスにおける基本原則はどれか。

- ア. 各組織での業務改革推進では、全社の変革の目的から外れ個別最適に陥らないようにする。
- イ. 環境変化に対応し、事業革新(イノベーション)の可能性も捉えられるような経営サイクルの導入を行う。
- ウ. 競争力向上のためには、内部経営資源の配分の柔軟な見直しと外部経営資源の積極的活用を行う。
- エ. 経営者は、IT化プロジェクトに関与し、ITサービスを利活用した業務改革ができるようなリーダーシップをとる。

### 〔見本-8〕 ※

業務改革プロセスで行うことはどれか。

- ア IT化による大幅な改善(スピード, 対応範囲, 仕事の仕方など)を視野に入れ, 人間系作業の設計と実施計画を策定する。
- イ 企業理念など企業の価値観と経営戦略の整合が必要であるため, 変革認識プロセスで作成した変革構想書の情報を含め, 経営者の「思い」を確認する。
- ウ 経営者は従来の成功体験や失敗に固執せず, 変革に対する意識を高めるために, 情報収集や経営やITに対する見識を深める活動を継続して行う。
- エ 中期経営計画書(全体, 各組織)で具体化されたKGI/KPI, CSFなどから, IT化の課題を明確にし, 改革の準備を行う。

## 「IT 戦略プロセス」からの見本問題

### 〔見本-9〕

IT 戦略策定の活動において、現行の業務プロセス・IT 環境とのギャップ分析の対象となるものはどれか。

- ア. 業界のベストプラクティスとされる業務プロセス・IT 環境
- イ. 経営目標を実現する業務プロセス・IT 環境
- ウ. サービス開発・提供者が提案する業務プロセス・IT 環境
- エ. 利用部門の効率向上を図る業務プロセス・IT 環境

### 〔見本-10〕※

IT 化の投資対効果の評価に当たって留意すべきものはどれか。

- ア. 運用・保守の費用を除いて IT 化投資の効果を評価する。
- イ. 定量効果だけでなく、IT 化投資の定性効果も評価する。
- ウ. 定量効果に限定して、IT 化投資の実施可否を判断する。
- エ. リスク対策としての IT 化投資を常に最優先で実施する。

## 「IT 利活用プロセス／資源調達ステップ」からの見本問題

### 〔見本-11〕

IT 資源調達ステップにおける “最適 IT 資源調達の原則” の観点から留意すべきものはどれか。

- ア. あらかじめ投資利益率や回収年数などの基準を設け、投資対効果を評価する。
- イ. サービス開発・提供者の経営姿勢、積極性、相性といった、定性的評価基準も重視する。
- ウ. 自社の既存 IT 環境と IT 経営の成熟度との整合性などを、総合的に評価する。
- エ. 特定のサービス開発・提供者に偏ることなく、公正、オープン、透明性を確保し実施する。

### 〔見本-12〕 ※

RFP を発行し、外部のサービス開発・提供者を選定する際に留意すべきものはどれか。

- ア. RFP に記載された要求事項を満たしていない提案は、無条件に評価対象外とする。
- イ. 機密保持の観点から、採択されなかった提案については評価結果だけを通知する。
- ウ. 提案内容が理解できないときは、デモや事例紹介を要求し、提案内容を確認する。
- エ. 独自提案を受領しても、あらかじめ定めた評価基準によって提案内容を評価する。

## 「IT 利活用プロセス／IT 導入ステップ」からの見本問題

### 〔見本-13〕

IT 導入ステップにおける成果物の最終受け入れ検証工程で、本番環境またはそれと同等な環境で実施する総合テストを行う主体はどれか。

- ア. IT 化プロジェクトチーム
- イ. IT サービス提供部門
- ウ. 委託先のサービス開発・提供者
- エ. 業務改革プロジェクトチーム

### 〔見本-14〕※

IT 導入ステップの“IT サービスレベル測定指標の捕捉タイミングと方法の調整”での活動に関して、次の a～c のうち、適切なものだけを全て挙げたものはどれか。

- a: 定期的にモニタリングするため、測定指標は当初決定したものに固定する。
- b: 情報の捕捉方法は、新業務プロセスの詳細な業務フローを参照して決定する。
- c: 日常業務にて、決定した測定指標を捕捉できる仕組みを構築する。

- ア a, b      イ a, c      ウ b, c      エ c



## 「IT 利活用プロセス／IT サービス利活用ステップ」からの見本問題

### 【見本-15】

IT サービス利活用ステップにおいて SLA を使用する目的はどれか。

- ア. IT サービス運用管理の業務内容を文書化する。
- イ. IT サービスのモニタリングの方法を評価する。
- ウ. IT サービス品質における目標値を明確にする。
- エ. IT サービス利活用の運用推進体制を整備する。

### 【見本-16】※

IT サービス利活用ステップの説明はどれか。

- ア. IT 経営成熟度を確認し，経営ビジョン(IT 経営推進)の評価を行う。
- イ. IT サービスの評価と改善を繰り返して，IT 戦略の目的・目標達成を目指す。
- ウ. IT 戦略プロセスで策定した IT 戦略実行計画書を基に RFP を作成する。
- エ. 経営目標実現のための IT 利活用を行う業務プロセスを具体化する。

## 「プロジェクトマネジメント」からの見本問題

### 【見本-17】

プロジェクトマネジメントの基本原則“経営変革プロジェクトにおけるリスク意識の原則”に関する記述はどれか。

- ア. 既存の方針の有無と整合性を確認してセキュリティ/リスクマネジメント方針を決定し、必要に応じてリスク対策などの新規策定、変更を行う。
- イ. 経営リスクには、システムトラブルなど損失のみを発生させる「純粹リスク」と、経営判断によって利益や損失を含む「投機的リスク」がある。
- ウ. 成果物に内在するリスクは、一旦事件が起きるとプロジェクト内での対処は不可能であり、対応を誤ると企業の存続まで脅かす場合がある。
- エ. 戦略方針に沿わなくなったために導入したシステムが利用されないという事態が発生しうるので、戦略の観点でのリスクを評価する必要がある。

### 【見本-18】※

経営変革プロジェクトの説明として適切なものはどれか。

- ア. 既存事業の改善・見直しレベルの改革と、新商品・サービスの開発により新規事業を創出するような革新的な改革の双方を含んでいる。
- イ. 経営戦略を実行し価値実現を達成するまでを対象範囲とし、各組織の目標と経営戦略の KGI/KPI を達成することが目的である。
- ウ. 経営変革を IT の積極的な利活用で実現するための戦略を策定し、IT 利活用プロセスにおいて IT 化プロジェクトとして実行する。
- エ. 個別の業務改革や IT 導入などを対象としており、品質 (Q)・コスト (C)・納期 (D) で管理されるプロジェクトである。

## 「モニタリング&コントロール」からの見本問題

### 【見本-19】

マーケティングやロジスティックスなど、ビジネスの活動を支える新しい業務とその成果の視点からのモニタリング&コントロールが求められるのはどのプロセスか。

- ア. IT 利活用プロセス
- イ. 経営戦略プロセス
- ウ. 業務改革プロセス
- エ. 変革マネジメントプロセス

### 【見本-20】※

モニタリング&コントロールにおける，“評価客観性の原則”はどれか。

- ア. 客観的評価を行うことで、組織能力を高め、IT 経営の成熟度を上げる。
- イ. 経営者は、成果に対して個々のステークホルダに報いることで次なる成長につなげる。
- ウ. 常に経営環境状況のモニタリングを行い、経営環境や IT 環境，法制度・法令等の変化や変更迅速に適応する。
- エ. 評価は、定性的・定量的目標それぞれに対して、第三者の監査を行うなど事実データを収集する。

## 「コミュニケーション」からの見本問題

### 【見本-21】

各ステイクホルダが IT 経営の各領域およびプロセスに関与する度合について記述した a～c のうち、適切なものだけを全て挙げたものはどれか。

- a 経営者は、IT 経営認識領域において、高レベルの関与が必要となる。
- b IT 経営推進者は、IT 経営認識領域と IT 経営実現領域の全てにおいて、高レベルの関与が必要となる。
- c IT 経営支援者は、IT 経営実現領域の全てにおいて、高レベルの関与が必要となる。

ア. a, b                      イ. a, c                      ウ. b, c                      エ. c

### 【見本-22】※

業務プロセス改革部門が中心になって、システムの利用部門だけでなく、社外のコンサルタントやサービス開発・提供者にも参加を要請して、全社システム再構築も含めた経営改革に取り組んでいる。留意すべきコミュニケーションの進め方はどれか。

- ア. 各ステイクホルダの意見を集約し、常に軌道修正を行いながら進める。
- イ. 業界ベンチマークに精通したコンサルタントの提案内容に基づき進める。
- ウ. 日常的な業務上の事項に関しても、経営幹部の判断を仰ぎながら進める。
- エ. プロジェクトの節目ごとに、改革の目的を関係者で確認しながら進める。

## 【経営系の選択応用問題の見本】

### 「経営戦略プロセス」からの見本問題

#### 【見本-23】

中堅製造業 A 社は、事業再編も視野に入れた経営改革に取り組んでいる。経営戦略策定に先立って、経営環境情報の収集を進めている。経営資源に関する情報の収集に該当するものはどれか。

- ア. 業務プロセスに関する業界の自主ルールの将来動向を調査する。
- イ. 社外のベストプラクティスにおけるリスク管理の状況を調査する。
- ウ. 従業員が保有するスキル・ノウハウの評価基準を設定して調査する。
- エ. 取引高の多いビジネスパートナーの内部環境について調査する。

#### 【見本-24】

中堅の食品製造販売業 A 社は、近隣のスーパーマーケットやコンビニエンスストアとの競争激化によって売上が低下傾向にある。この状況を打開するために、新しい経営戦略を策定することになった。A 社の SWOT 分析で、“機会”に該当するものはどれか。

- ア. 近郊の契約農家から、無農薬食材を安定して調達できる。
- イ. 近隣の食品スーパー、コンビニとの競争が更に激化する。
- ウ. 老舗としてのブランド力があり、固定客を確保している。
- エ. 低カロリー食品に対する消費者のニーズが高まっている。

## 「業務改革プロセス」からの見本問題

### 【見本-25】

食品総合商社 A 社では、“生産者の顔が見える食材の提供を通じ、安全性追求による顧客満足度の向上”を経営戦略として、売上高の増大を目指している。購買・営業・物流など各部門では、経営戦略をブレークダウンし、それぞれの取組方針を策定している。物流部門において、業務プロセスの変革の成果を評価するための指標とすべきものはどれか。

- ア. 安全性の高い肥料・農薬を使用している生産者農家との契約状況
- イ. 原材料生産から消費者に至るまでのトレーサビリティ確立の状況
- ウ. 商品の購入者へのアンケート調査で把握される顧客満足度の状況
- エ. 生産者と協力した食材の品質や味の改善による製品差別化の状況

### 【見本-26】

A 社は会計業務の改革プロジェクトを推進中で、目標業務プロセスを確定させる段階である。システム部門は、新会計システムを翌々年度から稼働させる計画で、サービス開発・提供者への提案依頼を準備していたが、法改正により翌々年度から会計制度が大幅に改定されることになり管理面の見直しが必要になった。採るべき対応はどれか。

- ア. IT 戦略プロジェクトと共に、新業務プロセス全体の再見直しを実施する。
- イ. 経営戦略策定まで戻り、改正に対応するよう経営戦略企画書を改訂する。
- ウ. 調達先の選定・契約まで進めた後で、改正に対応した仕様書を作成する。
- エ. 提案依頼書を作成し、改正への追加対応を前提に提案するよう付記する。

## 【経営系・情報系共通の選択応用問題の見本】

### 「IT 戦略プロセス」からの見本問題

#### 【見本-27】

A社は二つの会社が合併して設立され、組織体制は一本化した。合併前のそれぞれの基幹システムをそのまま使用している。そのため、顧客情報などの一元的管理ができておらず、決算処理にも時間を要し、翌月下旬にならないと月次決算が確定しない。業務プロセス改革の検討内容をうけて、IT戦略プロセスにおいて取り組むべきものはどれか。

- ア. 新たに定義された経理業務のプロセスをもとに、IT領域の課題を把握する。
- イ. 経理システムを早急に一本化し、翌月10日までに月次決算確定を実現する。
- ウ. 全体プロセスを統合するシステムに移行するタイミングと移行方法を決定する。
- エ. 内外のベンチマークを行って、ベストプラクティスの構築計画を策定する。

#### 【見本-28】

中堅のアパレル業A社は、複数の企業を買収して、取扱いブランドと店舗展開を拡大してきた。情報システムは、買収企業のものを継続的に使用している。激化する競合ブランドとの市場競争に対応していくためには、商品の統合的な管理が急務である。効果的な商品管理を短期間で実現する方法はどれか。

- ア. ERPパッケージを全社一括導入し、業界のベストプラクティスを実現する。
- イ. 新たな商品管理システムの要件を定義し、個別開発方式で新規に構築する。
- ウ. 業界で多く採用されているSaaSを選定し、利用機能や機能連携を検討する。
- エ. それぞれの既存システムの商品管理を強化するための、追加機能を開発する。

## 【情報系の選択応用問題の見本】

### 「IT 利活用プロセス/IT 資源調達ステップ」からの見本問題

#### 【見本-29】

中堅の製造業 A 社は、来年を飛躍の年と位置付け、工場の稼働を予定しており、稼働に合わせて、生産管理システムの新規開発を計画している。A 社の情報システム部長から、将来的に開発工数の削減を期待できる、先進的な開発ツールの採用を検討するように指示されたプロジェクトの対応はどれか。

- ア. 既存 IT 環境と IT 経営の成熟度との整合性、移行性や実現性など効果とリスクを評価して採用可否を判断する。
- イ. 新ツールを採用した場合の調達費用と期待される削減工数を金額に換算し、コスト対効果を評価して判断する。
- ウ. 部長の期待に応えるために先進的な開発ツールを採用して、必要となる技術・ノウハウを積極的に習得する。
- エ. プロジェクトの成功を最優先に考え、従来の開発方式を踏襲してシステム開発に伴う各種のリスクを低減する。

#### 【見本-30】

人材派遣業 X 社は、多様な働き方に対応し管理精度を向上させるため、要員管理システムの刷新を決定した。数社のサービス開発・提供者から提案を受けたところ、各社ともにパッケージ製品のカスタマイズによる機能実現を提案してきた。各社の提案内容において、製品の機能やカスタマイズ内容には大きな差はなかった。〈各社の特徴〉を勘案して、選定すべきサービス開発・提供者はどれか。

〈各社の特徴〉

- A 社：X 社規模の企業の業務パッケージにおいて、シェア No.1 の導入実績がある。
- B 社：過去に別パッケージの採用実績があり、X 社のシステム部門と面識がある。
- C 社：人材派遣業に精通した SE による体制で、X 社の業務の理解に積極的である。
- D 社：提案パッケージの導入実績は少ないが、最も短納期でかつ低コストである。

- ア. A 社            イ. B 社            ウ. C 社            エ. D 社



## 「IT 利活用プロセス／IT 導入ステップ」からの見本問題

### 【見本-31】

IT 導入において、既に関係部門間で合意していた新業務プロセスの詳細化を行ったところ、採用した業務パッケージや入力項目数の関係から、ある部門の業務負荷が現状よりも増大することが判明した。該当する部門長から苦情が寄せられたとき、採るべき対応はどれか。

- ア. 全体最適の観点から、負荷が増大する部門に経営者自らの言葉で理解を求める。
- イ. 入力の負荷軽減のために、処理の自動化を目指して新たな技術を追加採用する。
- ウ. 負荷が増大する業務部分に対し、他の業務パッケージの適用を早急に決定する。
- エ. 要件の見直しを行い、全社的に負荷分散が図られるように業務の再設計を行う。

### 【見本-32】

A 社は、サービス開発・提供者 B 社に委託しシステムを構築中である。最終受け入れ検証工程である総合テストにおいて、A 社の運用要件を満たしていない事象を検出した。原因は A 社が採用した C 社クラウドの仕様に起因している可能性が高いが、状況を把握していない A 社責任者と B 社間で責任の押し付け合いとなった。問題を未然に防止するための原則はどれか。

- ア. IT 化プロジェクト完遂の原則
- イ. 契約履行の原則
- ウ. 断続的改善・改革の原則
- エ. 評価基準による選定の原則

## 「IT 利活用プロセス／IT サービス利活用ステップ」からの見本問題

### 〔見本-33〕

A 社は、受注管理業務の効率を向上させるワークフローシステムを半年前に導入した。利用部門の一部では、お客様の短納期要求に応えるために、決裁権限者に口頭で承認を受けている。その後、システムで決裁処理をする前に、協力会社で作業を実施させることが常態化していることが判明した。システム処理だと協力会社への発注が間に合わないという理由であった。業務改革プロジェクトチームが実施すべき内容はどれか。

- ア. 発注処理まで含めた業務プロセス全体を見直し、利用部門が無理なくシステムを利用できるようにする。
- イ. 利用者部門に対してワークフローシステムの利用方法を説明し、ただちに使用するように指導する。
- ウ. ワークフローシステムの受注決裁処理を優先させ、発注処理を遅らせるように利用者部門へ依頼する。
- エ. ワークフローシステムを業務の流れに合わせるように、IT サービス提供部門にシステムの変更を依頼する。

### 〔見本-34〕

A 社では、経営改革プロジェクトを実施中である。業務改革プロジェクトチームが業務面、IT 部門がシステム面をそれぞれ主管し、全般事項は両部署で協議している。情報システムは、外部のサービス開発・提供者 B 社の SaaS を全面的に利用する予定である。完成後の IT サービスの効果を継続的に改善していくために必要な仕組みはどれか。

- ア. B 社に専門的な観点から測定指標の設定とモニタリングの実施を依頼し、測定結果とともにサービス改善策を報告させる。
- イ. IT 部門と B 社が協力して、測定指標を定めてモニタリングを行い、両者の定期ミーティングでサービス改善策を検討する。
- ウ. 業務改革プロジェクトチームが測定指標を定め、モニタリング結果に基づいて IT 部門へのサービス改善要求に反映させる。
- エ. 業務改革プロジェクトチームと IT 部門で測定指標を定めてモニタリングを行い、B 社へのサービス改善要求に反映させる。

## 【共通の応用問題の見本】

### 「プロジェクトマネジメント」からの見本問題

#### 【見本-35】

A 社では、システム企画部を中心にした基幹システム再構築プロジェクトが発足し、要件定義に着手してから 3 か月が経過した。部門ごとに新システムへの期待が異なり、要件がまとまらず、成果物のまとめ方のレベルもばらばらである。プロジェクトが採るべき対応はどれか。

- ア. 各部門に依頼する要件定義の段階での作業内容と成果物の書式を標準化し、適用する。
- イ. 各部門のキーパーソンをプロジェクトメンバとし、全体最適の視点から要件を整理する。
- ウ. 作業段階ごとにマイルストーンを明確にするとともに、タスク単位に進捗を管理する。
- エ. プロジェクトチームと関係部門とのコミュニケーションルールを定め、遵守を徹底する。

#### 【見本-36】

製造業 A 社では、基幹業務システムの再構築を決定した。IT 戦略プロセスの段階で、基幹業務システム運用のアウトソーシングの具体化が検討されている。しかし、IT 化プロジェクトの主要メンバである情報センタ長 B 氏が、情報センタの存在意義がなくなるとして、検討の大幅な見直しを求めてきた。IT 経営推進者が実施すべき対応はどれか。

- ア. プロジェクト関係者の調整のために、役員会で IT 戦略企画書を再検討する。
- イ. プロジェクト主要メンバの意見を尊重し、情報センタの存在意義を優先する。
- ウ. プロジェクト成功に向け、組織の利害を越えて協力するよう B 氏を説得する。
- エ. プロジェクトを円滑に統制するために、B 氏をプロジェクトメンバから外す。

## 「モニタリング&コントロール」からの見本問題

### 【見本-37】

中堅の製造業 A 社では、生産管理システムを再構築し、移行後 1 年が経過した。フォローアップとして実施したモニタリングの結果に対して、採るべき施策はどれか。

〈モニタリングの結果〉

- ①課題であった生産リードタイムの短縮と納期遅れ件数の削減は予定どおり実現されている。
- ②システムについてのトラブルやクレームも移行後 2 か月程度は発生していたが、運用方法を見直した結果、現在は順調に稼働している。
- ③移行後のトラブルはすべて解決済みで、特に問題は発生していないが、当時の担当者が異動してしまい、関連資料は所在不明で確認できなかった。

- ア. 運用面において想定されるリスクを識別し、更なるシステムの安定運用体制の確立と文書管理の改善を図る。
- イ. 今後のビジネス環境の変化に対応していけるよう、IT 投資の予算枠の追加を確保して継続的な改善を進める。
- ウ. システム導入の初期の目的が達成され、稼働も安定していることから、運用費削減に向けての取組に着手する。
- エ. システムの故障が発生するリスクに備えて代替機を調達し、切替えの訓練と稼働テストを定期的実施する。

**【見本-38】**

部品加工業 A 社は、二期連続した赤字から脱却するために、3 年計画の経営再建に取り組み、間もなく 1 年が経過しようとしている。数年前に近隣に進出した自動車関連企業が本格操業に入ったことで需要が伸び、計画以上の売上・利益を達成している状況で、経営者が留意すべきことはどれか。

- ア. 経営環境好転の持続は不確実なので、3 年間は当初の経営再建計画に基づいてモニタリングを実施する。
- イ. 経営再建計画を棚上げして自動車関連企業への販路拡大計画を策定し、実行と成果をモニタリングする。
- ウ. 計画目標を超えた利益を有効に活用して追加の設備投資計画を立案し、導入と成果をモニタリングする。
- エ. 目標と実績の差異分析に基づいて経営再建計画を前倒しし、早めに成長過程のモニタリングに移行する。

## 「コミュニケーション」からの見本問題

### 【見本-39】

A社は中長期の視点で業務改善を実施することになった。最初に、部門の課題を漏れなく把握するために、経営企画室が事務局となって各部門にアンケート調査を実施したところ、意見は少なく偏った結果となった。部門合同で実施することになった課題検討会議の効果的な進め方はどれか。

- ア. 意見が出ないことが予想されるので、アンケート調査結果から絞り込んだ重点課題候補を提示する。
- イ. 各部門が持ち寄った課題を発表し、体系的に整理しながら、重点課題について合意の形成を図る。
- ウ. 課題の網羅性と会議の効率性に鑑み、アンケート調査から漏れた課題を採り上げ、重点的に議論する。
- エ. 客観的視点をもつコンサルタントに進行を依頼し、アンケート調査から重点課題を提示してもらう。

### 【見本-40】

医薬品メーカー A 社は、生産管理システムの再構築に取り組んでいる。業務プロセスの理解のために、開発を委託するサービス開発・提供者 B 社が生産現場にヒアリングを行うこととした。医薬の専門用語や A 社独信用語などにより、B 社が業務内容を正確に理解できないことが懸念される。効果的なヒアリングを行うために A 社プロジェクトマネージャが採るべき対応はどれか。

- ア. B 社が記述したヒアリング内容を、後日 A 社プロジェクトメンバがレビューする。
- イ. B 社に対して、医薬品製造業務の学習をした上でヒアリングに臨むよう依頼する。
- ウ. 業務を理解している A 社プロジェクトメンバを同席させ、B 社の理解を支援する。
- エ. ヒアリングを受ける担当者へ、専門用語を回避し平易に説明するように指示する。

## 【解答と解説】

### 〔見本-1〕

正解： イ

解説： IT 経営の成熟度の四つの視点のうち IT 経営ガバナンスでは、内部統制やコンプライアンスなど社内規律などがあるかどうかも評価するとあり、内部統制の仕組みは、IT 経営ガバナンスの評価項目例である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 1 部第 3 章 3-(3)-②及び 3-(3)表 1.3.9)。したがってイが正解。

アは誤り。IT リテラシーは IT サービス利活用の評価項目例である。

ウは誤り。業務遂行・管理能力は、IT 経営ガバナンスの評価項目例である。

エは誤り。セキュリティ対策は、IT 環境の評価項目例である。

### 〔見本-2〕 ※

正解： エ

解説： IT 経営推進者の基本的なミッションは“経営者の命を受け、IT 経営を推進し、実現させること”である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 1 部第 2 章 2)。したがってエが正解。

アは誤り。“IT 経営の指針や目標を具体化し、経営者自らが推進することを明言する”は経営者の役割である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 1 部第 2 章 1)

イは誤り。“IT 経営の方向性を示し、ステークホルダに IT 利活用の動機付けをすること”は経営者の役割である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 1 部第 2 章 1)

ウは誤り。外部の専門家として助言や支援をすることは、IT 経営支援者の役割である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 1 部第 2 章 3)

〔見本-3〕

正解： エ

解説： 持続的成長のためには、変化への気づきが重要であり、これができるように企業を変えていく必要がある。このための活動には、①経営者の意識改革、②人財育成、③変革への参画意識の形成の三つがある(IT 経営推進プロセスガイドライン第2部第1章(A1)-2-(1))。①経営者の意識改革は“c”、②人財育成は“d”である。

“a”と“b”は、変革に向けての課題・解決策の可視化の活動である(IT 経営推進プロセスガイドライン第2部第1章(A1)-2-(3))。したがって、“c”と“d”だけを含むエが正解。

アは誤り。“c”と“d”がなく、余分な“a”と“d”を含んでいる。

イは誤り。“d”がなく、余分な“b”を含んでいる。

ウは誤り。“c”がなく、余分な“b”を含んでいる。

〔見本-4〕※

正解： イ

解説： a は変革認識プロセスにおける経営者の第一の役割なので正しい (IT 経営推進プロセスガイドライン第2部 A-1- (2))。

b は経営環境の前提条件が変わっているにもかかわらず、過去の成功体験に固執してしまうことは誤り(IT 経営推進プロセスガイドライン第2部 A-1)。

c は経営者の第二の役割で正しい(IT 経営推進プロセスガイドライン第2部 A-1-(2))。

d は経営者は形式にとらわれずに変革につなげることが出来るような環境づくりと、変革推進の具体的なプロセスを組織内に構築しなければならないとあるので正しい(IT 経営推進プロセスガイドライン第2部 A-1)。したがってイが正解。

アは誤り。誤りの b が選択されている。

ウは誤り。正解の a が選択されていない。誤りの b が選択されている。

エは誤り。正解の a,c が選択されていない。誤りの b が選択されている。



**〔見本-5〕**

正解： イ

解説： 経営戦略プロセスの活動を理解しているかを問う問題である。経営戦略プロセスで、経営環境情報収集・分析の活動の中で内部環境情報収集において、経営者と運営体制に関する情報と経営資源に関する情報を収集する必要がある（IT 経営推進プロセスガイドライン第3部1章(B1)-2-(2)-②）。したがってイが正解。

アは誤り。IT 利活用プロセスの IT サービス利活用ステップ、進め方(3)IT サービス利活用の評価の活動である。（IT 経営推進プロセスガイドライン第3部4章(B4-3)-2-(3)）

ウは誤り。IT 戦略プロセスの進め方(4)IT 戦略の展開の活動である。（IT 経営推進プロセスガイドライン第3部第3章(B3)-2-(4)）

エは誤り。IT 利活用プロセスの IT 資源調達ステップ、進め方(1)IT 資源調達計画の活動である。（IT 経営推進プロセスガイドライン第3部4章(B4-1)-2-(1)～(2)）

**〔見本-6〕 ※**

正解： ア

解説： コアコンピタンスは、核になる企業能力を意味し、顧客からその価値を認められる独自能力である。例えば、経営全体の品質向上、コスト削減、リードタイムの短縮、新商品や新サービスの開発・提供等で、顧客価値を生み、競争優位を獲得できるような能力である。（IT 経営推進プロセスガイドライン第3部 B1-3-(2)-①）。したがってアが正解。

イは誤り。ベストプラクティスのことを指す（IT 経営推進プロセスガイドライン用語解説 P173）。トータルコンピタンスを構成する能力のひとつであるが、コアコンピタンスではない。（IT 経営推進プロセスガイドライン第3部 B1-3-(2)-③）

ウは誤り。コーポレートガバナンスのことを指す。企業統治に関する話であり、コアコンピタンスではない。

エは 誤り。トータルコンピタンスのことであり、コアコンピタンスではない。（IT 経営推進プロセスガイドライン第3部 B1-3-(2)-③）

**〔見本-7〕**

正解： ア

解説： 業務改革プロセスでは、経営戦略実現に向けて各組織に展開された施策を実現するために具体的な業務の変革を検討する。そこで組織の都合だけを考えるのではなく、全体最適を考慮した業務の変革を目指す必要がある。IT コーディネータとしても、部分最適にならないよう注視し、必要に応じて関係部署と全体最適の視点から協働して業務の変革を促すよう指導が求められる。業務改革プロセス、基本原則(1)常に変革の目的立ち戻る(変革目的と全体最適確保の原則)。(IT 経営推進プロセスガイドライン第3部第2章(B2)-3-(1))。したがってアが正解。

イは誤り。変革認識プロセス基本原則(2)戦略とイノベーションを意識する(戦略経営とイノベーション経営サイクルの原則)(IT 経営推進プロセスガイドライン第2部第1章(A1)-3-(2))

ウは誤り。経営戦略プロセス、基本原則(3)内・外部資源の有効活用を図る(最適資源配分の原則)(IT 経営推進プロセスガイドライン第3部第1章(B1)-3-(3))

エは誤り。IT 戦略プロセス、基本原則(1)経営者は IT 化プロジェクトに関与する(経営者関与の原則) (IT 経営推進プロセスガイドライン第3部第3章(B3)-3-(1))

**〔見本-8〕 ※**

正解： ア

解説：業務改革プロセスでは、新しいビジネスや業務の対象範囲、新ビジネス・新業務プロセスイメージ、現行ビジネスや業務からの移行方針を策定すると共に、IT 化による大幅な改善(スピード、対応範囲、仕事の仕方など)を視野に入れ、IT の利活用方針を策定する。(IT 経営推進プロセスガイドライン第3部 B2-2-(1)②)  
したがってアが正解。

イは誤り。経営戦略プロセスの企業理念・使命の確認で行うことである。(IT 経営推進プロセスガイドライン第3部 B1-2-(1))

ウは誤り。変革認識プロセスの改革のための企業体質の確定で経営者の意識改革として行うことである。(IT 経営推進プロセスガイドライン第3部 A1-2-(1))

エは誤り。IT 戦略プロセスの IT 領域環境分析で行うべきことである。(IT 経営推進プロセスガイドライン第3部 B3-2-(1))

**【見本-9】**

正解： イ

解説： 経営戦略とリンクした IT 戦略策定の①ギャップ分析について，“目標業務プロセス・IT 環境のあるべき姿(To Be)と，現行の業務プロセス・現行の IT 環境(As Is)とのギャップを IT 経営の成熟度から分析する。”と記述されている (IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 3 章(B3)-2-(3)-①))。したがってイが正解。

アは誤り。ベストプラクティスが，自社の目標とするものとは限らない。

ウは誤り。サービス開発・提供者提案に対する自社の判断が必要。サービス開発・提供者提案は，自社目標設定の参考にしかない。

エは誤り。効率向上だけを求めることが，あるべき業務プロセスとは限らない。

**【見本-10】 ※**

正解： イ

解説： IT 戦略プロセスにおける投資対効果の評価に関する理解を問う問題。IT 化投資に関する基本原則として，“数字にばかりこだわる必要はなく，従業員のモチベーションが高まるなど，定性的効果を評価することも重要” (IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 3 章 B3-3-(5) 投資対効果の原則)とある。したがってイが正解。

アは誤り。投資対効果の原則では，投資回収年数などの評価基準を設け投資対効果を評価するとなっており，運用・保守に関する費用を含める必要がある (IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 3 章 B3-3-(5))。

ウは誤り。投資対効果の原則では，数字にばかりこだわる必要はなく定性的効果を評価することも重要とある (IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 3 章 B3-3-(5))。

エは誤り。投資対効果の原則では，経営戦略目標達成の貢献度の高いものを優先して実施するとあり，必ずしもリスク対策が最優先とは限らない (IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 3 章 B3-3-(5))。

**〔見本-11〕**

正解： ウ

解説： IT 資源調達にあたっては，“既存 IT 環境と IT 経営の成熟度との整合性と，移行性や実現性，導入効果とリスクなどを総合的に評価する。”と記述されている(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章(B4-1)-3-(3))。したがってウが正解。

アは誤り。投資対効果の原則(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 3 章(B3)-3-(5))

イは誤り。評価基準による選定の原則(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章(B4-1)-3-(1))

エは誤り。調達公平性確保の原則(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章(B4-1)-3-(2))

**〔見本-12〕 ※**

正解： ウ

解説： 提案受領において，“提案文書だけでは提案内容が理解できないときは必要に応じてデモンストレーションや事例紹介を要求し，提案内容を確認する”(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章 (B4-1)-2-(3)-①) とある。したがってウが正解。

アは誤り。提案受領において，“要求内容を満たしていない提案に対しては再提案を促すか，対象外とするかを判断する”とされている。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章 (B4-1)-2-(3)-①)

イは誤り。選定時には，“選定外となった外部のサービス開発・提供者に非採択の理由を通知する”とされている。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章 (B4-1)-2-(3)-①)

エは誤り。独自提案がある場合には評価することを前提として，契約時に必要な調整を行うと記載されている。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章 (B4-1)-2-(3)-②)

**〔見本-13〕**

正解： エ

解説： “当ガイドラインでの総合テストは、業務改革プロジェクトチームが、IT サービス利活用ステップと同じ環境(本番環境またはそれと同等な環境)で主体的に行うテストとし、成果物の最終受け入れ検証工程とした。”と記述されている。(IT 経営推進プロセスガイドライン第3部第4章 (B4-2)-2-(2)-④)。したがってエが正解。

アは誤り。IT 化プロジェクトチームはもちろん参加するが、総合テストを行う主体は業務改革プロジェクトチームである。

イは誤り。安定した IT サービスの提供の側面から、IT サービス提供部門の参加は必要だが、総合テストを行う主体は業務改革プロジェクトチームが担うべきである。

ウは誤り。総合テストは成果物の最終受け入れ検証工程であり、委託先のサービス開発・提供者はテストを行う主体に適さない。

**〔見本-14〕※**

正解： ウ

解説： IT 導入ステップの“IT サービスレベル測定指標の捕捉タイミングと方法の調整”で行う活動内容を問う問題である。IT 戦略プロセスの“目標 IT サービスレベルの決定”において定めた“IT サービスレベル測定指標の捕捉タイミングと方法”について、新業務プロセスの詳細な業務フローを参照し、調整・決定する。また、日常業務にて、決定した指標を測定できる仕組みを構築するとともに、モニタリング結果を受けて、指標の追加・修正などの改訂ができるようにしておく。(IT 経営推進プロセスガイドライン第3部第4章(B4-2)-2-(2)-②IT サービスレベル指標の捕捉タイミングと方法の調整)。

指標の追加・修正などの改訂ができるようにしておくことが必要であるため、“a”は誤り。“b”と“c”は正しい。したがって、“b”と“c”だけを含むウが正解。

アは誤り。余分な“a”を含み、必要な“c”がない。

イは誤り。余分な“a”を含み、必要な“b”がない。

エは誤り。必要な“b”がない。

**〔見本-15〕**

正解： ウ

解説： SLA は、業務改革プロジェクトチームおよび業務部門と IT サービス提供部門との合意に基づいて、サービスレベルの測定指標、その捕捉タイミング、捕捉方法、達成すべき値、目標として想定する値を明確にするために導入するものである(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章(B4-3) 2-(1)-②)。したがってウが正解。

アは誤り。IT サービス利活用に関する留意点である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章(B4-3)-2-(2))

イは誤り。SLM の実施において、サービスレベルの評価の一環として行われるものである。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章(B4-3)-2-(2)-②)

エは誤り。IT サービス利活用を実施するために必要な事項である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章(B4-3)-2-(2)-①)

**〔見本-16〕 ※**

正解： イ

解説： 業務改革プロジェクトチームと IT 化プロジェクトチームが一体となって、業務部門による IT サービスの利活用を推進し、その評価と改善を繰り返しながら、IT 戦略の目的・目標の達成を目指す。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章(B4)-3-1)。したがってイが正解。

アは誤り。持続的成長認識プロセスの説明である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 2 部第 3 章(A3)-2-(1)経営ビジョン達成の評価)

ウは誤り。IT 利活用プロセス-IT 資源調達ステップの説明である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章(B4)-1-1)。

エは誤り。IT 利活用プロセス-IT 導入ステップの説明である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 4 章(B4)-2-1)

〔見本-17〕

正解： ウ

解説： 経営変革プロジェクトでは、プロジェクトの推進上で起こりうるリスクと、成果物に内在するリスクがあることを意識して運営することが必要である。成果物に内在するリスクに関して、“コンプライアンス違反、特許侵害などの知財リスク、セキュリティリスク、環境問題への対応の不手際など、対応を誤ると企業の存続まで脅かす場合がある。一旦事件が起きるとプロジェクト内での対処は不可能である”と記述されている。(IT 経営推進プロセスガイドライン第4部第1章 (C1)-3-(2))。したがって、ウが正解。

アは誤り。IT 戦略プロセスの IT 化の方針策定で実施すべき項目であり、個別の IT 化プロジェクトでの実施項目である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第3部第3章(B3)-2-(4)-①)

イは誤り。経営戦略プロセスの経営リスク評価・対応の記述であり、経営戦略策定における実施項目である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第3部第1章(B1)-2-(4))

エは誤り。IT 経営の推進方法におけるリスクマネジメントの考え方であり、IT 経営でのリスク管理である。プロジェクトマネジメント(C1)の領域では QCD の観点でリスクを抽出する。と記載されている。(IT 経営推進プロセスガイドライン第1部第3章-3-(5)-②)

〔見本-18〕 ※

正解： イ

解説： 経営変革プロジェクトにおいては、経営戦略を実行し、価値実現を成し遂げるまでがその対象範囲となる。各組織の目標と経営戦略の KGI/KPI の達成こそが経営変革プロジェクトの目的である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第4部第1章(C1)-1-(1)複数 IT 化プロジェクトと経営戦略目標の実現)。したがってイが正解。

アは誤り。業務改革プロセス (B 2) の説明である (IT 経営推進プロセスガイドライン第1部第2章(B2)-1)

ウは誤り。IT 戦略プロセス (B 3) の説明である (IT 経営推進プロセスガイドライン第1部第3章(B3)-1)

エは誤り。一般的なプロジェクトの説明である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第4部第1章(C1)-1-(1))

**【見本-19】**

正解： ウ

解説： 各プロセスのモニタリング&コントロール対象に関して、表 4.2.3 各プロセスにおけるモニタリング&コントロールの対象例に、業務改革プロセスの対象として、ビジネス活動とその成果各プロセスにおけるモニタリング&コントロールの対象例として紹介されている(IT 経営推進プロセスガイドライン第 4 部第 2 章(C2)-2-(1))。したがってウが正解。

アは誤り。IT 利活用プロセスは、IT 資源調達ステップの活動とその成果、IT 導入ステップの活動とその成果、IT サービス利活用ステップの活動とその成果についてのモニタリング&コントロールが求められる。

イは誤り。経営戦略プロセスは、ビジネス活動全般とその成果(財務のみならず多面的な視点からの戦略目標ならびに業績達成目標)の視点からモニタリング&コントロールする。

エは誤り。変革マネジメントプロセスは、変革構想の前提条件の変化や IT 経営実現領域の各プロセスの進捗結果を評価し、それらの変化に対応した変革構想を、遅延なく是正を実施する視点からモニタリング&コントロールする。

**【見本-20】 ※**

正解： エ

解説：モニタリング&コントロールは、PGLの全プロセスやそれぞれのプロセスに、モニタリング&コントロールという視点で関わるというものであり、基本原則についても、それぞれのプロセスの基本原則と考え方や意図することが類似するあるいは重なり合うものが少なくない。それを踏まえて、モニタリング&コントロールにおける基本原則を正しく理解することが求められる。

モニタリング&コントロールにおける、“評価客観性の原則”は“評価は、定性的・定量的目標それぞれに対して、第三者の監査を行うなど事実データを収集する。”であり、したがってエが正解。

アは誤り。IT 経営推進プロセスガイドライン第 2 部 A3 持続的成長プロセス-3-(2) 項の“学習と成長の原則”からの引用である。

イは誤り。IT 経営推進プロセスガイドライン第 2 部 A3 持続的成長プロセス-3-(3) 項の“成長の評価の原則”からの引用である。

ウは誤り。IT 経営推進プロセスガイドライン第 2 部第 2 章 3-(2) 項の“変化へのモニタリング&コントロールの原則”からの引用である。



【見本-21】

正解： イ

解説： ステイクホルダのコミュニケーション(IT 経営推進プロセスガイドライン第 4 部第 3 章(C3)-1-(1))の表 4.3.1 は、IT 経営の各領域およびプロセスにおいて、各ステイクホルダの関与度合いを示したものである。“a”と“c”は主要なステイクホルダとプロセスの関与度合のとおりで正しい。

“b”は、IT 経営実現領域の中の「IT 利活用プロセス(B4)」において高レベルの関与ではなく、中レベルの関与が正しいので誤りである (IT 経営推進プロセスガイドライン第 4 部(C3)-1-(1)表 4.3.1)。したがって“a”と“c”を含むイが正解。

アは、誤り。余分な“b”を含み、必要な“c”がない。

ウは、誤り。余分な“b”を含み、必要な“a”がない。

エは、誤り。必要な“a”がない。

【見本-22】※

正解： エ

解説： 経営者はその“思い”をステイクホルダに伝え、ステイクホルダは経営者の“思い”を“受け止める”。現状分析の段階では、事業や業務上の課題をステイクホルダ間で「共有」する。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 4 部第 3 章(C3)-1 IT 経営におけるコミュニケーションの特徴) コミュニケーションの基本である目的の共有化は、複数のステイクホルダが存在するときには特に重要である。したがってエが正解。

アは誤り。抜本的な経営改革では、あまりにも現場重視になると、今までの業務を維持しようとする意識が強くなる危険性がある。

イは誤り。経営改革は自社主導で実施すべきであり、コンサルタントの提案を聞きつつも、自社の状況に照らして検討しながら結論を出して進めるべきである。

ウは誤り。日常業務等について経営幹部に判断を仰ぐのは適切でなく、部門やサービス開発・提供者等で対応する。

【見本-23】

正解： ウ

解説： 経営環境情報収集・分析の経営資源に関する情報の問題である。内部環境と外部環境要因を切り分けるスキルを問う。社員のスキルは重要な経営資源である。人材開発情報について評価基準を設定して調査することは重要であり、スキルズインベントリ等にまとめ、継続的に活用できるようにすべきである(IT経営推進プロセスガイドライン第3部第1章(B1)-2-(2)-②)。したがってウが正解。

アは誤り。業界の自主ルールが経営資源のひとつである業務プロセスに関係してくることはあり得るが、業界ルールそのものの将来動向は、外部環境情報として収集される。

イは誤り。社外のベストプラクティスは、自社の経営資源のあり方に対して参考にするべきもので、外部環境情報として収集される。

エは誤り。経営資源に関する情報収集は、内部環境情報収集の一環として行われる。ビジネスパートナーに関する調査は、外部環境情報として収集される。

【見本-24】

正解： エ

解説： SWOT分析では、企業を取り巻く外部環境と企業が保有する経営資源や能力などの内部環境を分析し、CSF(案)を導出する(IT経営推進プロセスガイドライン第3部第1章(B1)-2-(3))。具体的には、外部環境要因をビジネス拡大の機会(Opportunity)と脅威(Threat)に整理、内部環境要因を強み(Strength)と弱み(Weakness)に整理し、外部環境と内部環境を組み合わせる重要成功要因(CSF)を洗い出す。本問題は、外部環境要因の“機会”に該当するものが問われている。選択肢の“低カロリー食品に対する消費者のニーズが高まっている。”は市場環境の変化(外部環境)であり、低カロリー食品を増やすことができれば売上拡大につながるというビジネス“機会”としてとらえることができる。したがって、エが正解。

アは誤り。内部環境要因の強み(S)である。

イは誤り。外部環境要因の脅威(T)である。

ウは誤り。内部環境要因の強み(S)である。

【見本-25】

正解： イ

解説： 経営戦略プロセスで決定された戦略を基にして、各部門で業務改革プロセスを推進する活動を問う問題である。経営戦略目標と、経営戦略の KGI/KPI を達成しうる目標とすることが重要である。安全性追求というコンセプトの戦略を、物流現場でのモニタリング・コントロール方針にブレークダウンすると“生産者の顔が見える…”という戦略に整合する方針としては取扱商品のトレーサビリティの確立が重要であり、物流部門として設定すべき指標の観点である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 2 章(B2)-2-(3)-2 の留意点 3 項)。したがってイが正解。

アは誤り。経営戦略に結びつく方針だが、購買部門として設定すべき指標の観点である。

ウは誤り。経営戦略に結びつく方針だが、市場の顧客の反応をアンケートで把握する活動である。一般的に、営業部門として設定すべき指標の観点である。

エは誤り。食材そのものを、生産者と協力して改良する活動である。取り組むべき部門は、商品開発部門や商品企画部門と呼ばれる商品そのものを改良や新規に企画する部門が行う活動で、その活動を評価する指標の観点である。“生産者の顔が見える食材の提供を通じ、安全性追求による顧客満足の向上”の経営戦略に結びつく指標の観点ではない。

【見本-26】

正解： ア

解説： IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 2 章(B2)-2-(3)-②の業務改革プロセスの進め方の目標業務プロセスの決定の段階で、法律改正で会計制度の大幅改定の情報が得られた。そのため、会計制度の大幅改定の影響を分析した結果、影響範囲は会計業務の管理面の見直しにとどまることが確認され、確定させる段階であった目標業務プロセスを見直すだけで対応できる。したがって、アが正解。

イは誤り。影響範囲は会計業務の管理面の見直しであり、確定させる段階であった目標業務プロセスを見直すことで対応できる。経営戦略企画書策定段階まで戻って変更する必要はない。

ウは誤り。そのまま進めてサービス開発・提供者決定後に対応する方法では、結果的にシステムが対応できなかつたり、大幅な追加費用が発生するおそれがある。決定していた業務プロセスを変更した上で、RFP を修正することが必要である。

エは誤り。そのまま進め、RFP に改正への追加対応を前提に提案するよう付記するだけでは、決定されていた目標業務プロセスと付記した内容と矛盾や不整合が発生し、RFP を発行したサービス開発・提供者に混乱を与えることになる。また、IT 導入のステップで要件の追加や変更が発生する。最悪、採用したソリューションそのものを変更しなければならない事態になる。

【見本-27】

正解： ア

解説： IT 戦略策定における IT 領域環境分析で必要な作業内容が何であることを問う問題。IT 戦略プロセスでは、経営戦略プロセスや業務改革プロセスの結果を受けて、IT 化の課題を明確にし、改革の準備を行う。合併により新たな業務プロセスとなり、業務処理において齟齬が生じた情報システムは、IT 領域の課題として把握する必要がある(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 3 章(B3)-2-(1))。したがってアが正解。

イは誤り。新たな業務プロセスに現行の情報システムが対応できていないことが問題であり、業務システムの一本化(どちらかのシステムへの一本化を含む)のみでは根本的な問題解決にならない。

ウは誤り。新たな業務プロセスに現行の情報システムが対応できていないことが問題であり、IT 領域の課題を明確化した上で、業務プロセスを統合したシステムに移行すべきか否かを含めて検討する必要がある。

エは誤り。新たな業務プロセスに現行の情報システムが対応できていないことが問題であり、内外のベンチマークによるベストプラクティス構築では根本的な問題解決にならない。

【見本-28】

正解： ウ

解説： システム実現には複数の方法があり、当該企業の状況や対象となるシステム内容に応じて、最適なシステム実現方法を検討し、選択する必要がある。経営戦略の優先度、難易度、投入できる資源(ヒト・モノ・カネ)などを評価して、IT サービスの範囲と機能、IT 環境構築に必要となる IT 導入方式や IT 運用形態の基本方針を決定する(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部第 3 章(B3)-2-(3)-②)。本問題は、変化する市場環境における商品の統合的な管理を短期間で実現するための IT 導入方式の検討である。業界で多く採用されている商品管理 SaaS を利用すれば短期間でのシステム導入が可能であり、カスタマイズや他システムの連携によって市場環境への柔軟な対応強化の開発も可能になる。したがって、ウが正解。

アは誤り。ERP パッケージをベースに全社一括導入する場合、独自のベストプラクティスの実現を目指すことができる長所があるが、商品管理システムの単体を短期間で再構築する場合には適切とはいえない。

イは誤り。個別開発は、要求仕様を詳細に検討できる反面、仕様の決定に時間がかかり開発期間が長期化する点が短所である。短期間で、市場環境に柔軟に対応できるシステム導入を行う場合、有効な方策とは考えられない。

エは誤り。既存のシステム構築をもとに、商品管理機能だけ追加するのでは、柔軟な対応が困難になる可能性がある。ビジネスパートナーに関する調査は、外部環境情報として収集される。

【見本-29】

正解： ア

解説： IT 資源の調達にあたっては、「既存技術や新技術，次世代技術の寿命や有効性を調査し，既存 IT 環境と IT 経営の成熟度との整合性と，移行性や実現性，導入効果とリスクなどを総合的に評価する」と記述されている(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部 第 4 章 (B4-1)-3-(3))。

部長の指示とはいえ，IT 資源の調達にあたっては，最適 IT 資源調達の原則にもとづき総合的に評価する必要がある。したがってアが正解。

イは誤り。金額的な効果とコストだけではなく，採用に当たってのリスクなどを総合的に評価する必要がある。

ウは誤り。自社の IT 経営の成熟度と大きく乖離している場合などは，生産性の低下や品質の劣化を招き，計画どおり開発できなくなる可能性がある。

エは誤り。既存技術の方がリスクは低いかもしれないが，部長の方針に沿って新技術の採用により工数の削減などの改善を検討すべきである。

【見本-30】

正解： ウ

解説： 外部のサービス開発・提供者からの提案を評価する際に，製品の機能やカスタマイズ内容に加え積極性などの定性的な側面も重要である。本問題の状況では，業務プロセスの理解や実運用のノウハウなどに差が出るため，外部のサービス開発・提供者の体制や業務理解への積極性は極めて重要な選定ポイントである(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部 4 章(B4-1)-2-(3)-①および 3-(1))。したがってウが正解。

アは誤り。カスタマイズによる機能実現を前提とした案件であるので，一般的な業務パッケージのシェアを重視して選定すべきではない。

イは誤り。過去のお製品採用実績や社員との面識などを重視して選定すべきではない。

エは誤り。いくら短納期・低コストであっても，導入経験の浅さは機能実現に不安がある。最終的に納期遅延・追加費用のリスクがあり，選定すべきではない。

【見本-31】

正解： ア

解説： 新業務の要件やプロセス・外部仕様の決定の留意点の一つに，“IT 導入の結果、業務改革プロジェクトチームまたは業務部門の中で、業務負荷が増大する部門と成果を享受する部門に分かれる場合がある。その場合には経営戦略の全体最適の観点から、経営者を通じステイクホルダに理解を求めることが重要である。”と記述されている(IT 経営推進プロセスガイドライン第3部第4章(B4-2)-2-(2)-①)。

ある部門の業務負荷が現状よりも増大し該当する部門長から苦情が寄せられた場合、全体最適の観点から負荷が増大する部門に経営者自らの言葉で理解を求めることが必要である。したがってアが正解。

イは誤り。自動化はシステム処理方式の一手段であるが、IT 資源調達ステップで作成した RFP に対して大きく仕様追加となるような検討をこの段階で選択することはありえない。このような状況であれば、一度、作業を中断し、計画から見直すべきである。

ウは誤り。すでに IT 導入ステップに入っている段階で、採用パッケージを増加させることは、計画見直し・体制追加・費用増となり安易に決定すべきではない。まず、決定した業務パッケージ活用を前提とした対応策を考えるべきである。

エは誤り。目標達成・全社最適の観点から考えると、データ登録など、ある部門の業務負荷が増えることはやむを得ず、この段階で業務要件見直し・業務再設計を行うべきではない。

**〔見本-32〕**

正解： イ

解説： 契約履行の原則には，“企業と外部のサービス開発・提供者の間で結ばれた契約は、IT導入のSLAを含め、お互いの責任範囲が確実に履行されていることを両者でモニタリング&コントロールする必要がある”と記述されている。(IT経営推進プロセスガイドライン第3部4章(B4-2)-3-(2))。

“A社が採用したC社クラウドの仕様に起因している可能性が高いが、状況を把握していないA社責任者とB社間で責任の押し付け合いとなった”状況は、お互いの責任範囲が確実に履行されることを両者でモニタリング&コントロールすることを怠ったことが原因である。したがって、イが正解。

アは誤り。IT化プロジェクト完遂の原則は“業務改革が確実に適用されるよう、IT化プロジェクトを完遂させる”ことである。(IT経営推進プロセスガイドライン第3部4章(B4-3)-3-(1))。

ウは誤り。断続的改善・改革の原則は，“ビジネスや業務プロセスは一時的でなく、改善、改革を繰り返すことで成熟させる”ことである。(IT経営推進プロセスガイドライン第3部2章(B2)-3-(2))。

エは誤り。評価基準による選定の原則は，“全てのIT資源調達は、あらかじめ定めた確かな評価基準によって評価、選定する”ことである。(IT経営推進プロセスガイドライン第3部4章(B4-1)-3-(1))。

**〔見本-33〕**

正解： ア

解説： ITサービス利活用によるIT戦略目標達成の原則には、業務改革プロジェクトチームがIT戦略プロジェクトチームと連携してIT戦略目標を達成するとしており、“目標が達成されない場合、両者は協力してその原因を追究し、ITサービスの内容や業務プロセスの改善・改革を行う”と記述されている(IT経営推進プロセスガイドライン第3部第4章(B4-3)-2-(3)-③)。

現行業務プロセスとシステムが整合していない場合、業務プロセスを含めて見直すことが必要である。したがってアが正解。

イは誤り。業務プロセスとシステムの整合性が取れていない場合、無理にシステムにあわせた運用を強いる事となり、適切な対応ではない。

ウは誤り。イと同様に業務プロセスをシステムに無理に合わせることは、業務遂行上問題が起きる。この場合、顧客からの要望に応えられない状況となり、適切ではない。

エは誤り。このような状況においては全体最適を考慮すべきであり、現行業務に合わせる目的で、安易にシステムの変更を依頼すべきではない。

**〔見本-34〕**

正解： エ

解説： SLM として、業務改革プロジェクトチームと IT サービス提供部門が協力し合い、業務改革の目標を達成するために、あらかじめ定められた SLA に基づき評価を行い、必要に応じて IT サービスの改善などの対策を行うことが重要である。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部 4 章(B4-3)-2-(1)-①)。したがってエが正解。

アは誤り。“IT サービス提供の実態がアウトソーシングされている場合でも、SLM 構築の責任は導入企業にある” べきなのに、この場合 B 社に全て任せている。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部 4 章(B4-3)-2-(1)-①の留意点)

イは誤り。IT 部門と B 社だけで測定の仕組み構築、指標策定及び改善策検討を実施するのでは、ステークホルダ全体の意思を汲み切れない。

ウは誤り。業務改革プロジェクトチームが主導をとるのは良いが、IT 部門との協力関係による共同作業のもとに SLM の仕組みを作ることが必要である。

**〔見本-35〕**

正解： イ

解説： “プロジェクトにおいて成果物の品質を確保するためには、IT 経営推進者は、チーム全体が経営戦略目標を共有し、最大の成果を発揮できるような仕組みを構築する必要がある” (IT 経営推進プロセスガイドライン第 4 部第 1 章 (C1)-2-(2)-①)。

本問題は、全体最適の観点から部門を越えて議論し要件を決めていく必要がある。各部門のキーパーソンをプロジェクトメンバとすることによって、チーム全体が経営戦略目標を共有し、タイムリーに情報を共有でき、最大の成果を発揮できるような仕組みを構築できる。

したがってイが正解。

アは誤り。成果物の標準化を図っただけでは、問題の根本解決にはならない。

ウは誤り。スケジュール管理を徹底しても、問題の根本解決にはならない。

エは誤り。コミュニケーションルールを作成し徹底を図っても問題の根本解決にはならない。



〔見本-36〕

正解： ウ

解説： プロジェクトの実行計画を遵守するため、計画変更を引き起こす可能性のある要因に対しては、問題が顕在化しないようにリスクマネジメントを確実に実行しなければならない(IT 経営推進プロセスガイドライン第 4 部 1 章(C1)-2-(2)-②)。本問題の情報センタ長は、今後のプロジェクト推進に必要な人材であり、リスクマネジメントの観点から説得する必要がある。したがってウが正解。

アは誤り。IT 戦略企画書を作成した段階では通常、役員会などの承認が済んでいるため、一センタ長の反対で再検討するまで戻ることは考えられない。また、関係者との調整には時間も手数も必要となり、現実的ではない。

イは誤り。IT サービスの運用形態などを決める上では、経営戦略の実現および業務改革を支援する上で重要かを指標にすべきであり、主要メンバの意見だからという理由で取り上げるべきではない(IT 経営推進プロセスガイドライン第 3 部 3 章(B3)-2-(4)-①)。

エは誤り。反対者を単にメンバから外しても根本的な解決にはつながらない。情報センタ長は、今後のプロジェクト推進に必要な人材であり、リスクマネジメントの観点から説得する必要がある。

〔見本-37〕

正解： ア

解説： モニタリング&コントロールは、対策すべきことを的確に把握し、組織や全体の目標に合致した対策に繋げることが本来の目的である。モニタリング結果の中から対策すべき事象や状況を見つけ出し、それに対する的確な対策が必要なものは、モニタリング結果③の事項であり、運用体制・運用管理面での問題が内包されている(IT 経営推進プロセスガイドライン第 4 部第 2 章(C2)-2-(2)-④)。したがってアが正解。

イは誤り。モニタリング結果①から、当面の課題は達成されており、今後のビジネス環境変化を想起させる報告もなく、改善のために新たな IT 投資を必要とする段階とは考えられない。

ウは誤り。モニタリング結果③から、現段階で問題は起きていないとはいいながら、リスク要因は残されており、コスト最小化よりも運用面の改善が優先課題である。

エは誤り。確かにトラブルに備える現実的な対応であるが、モニタリング結果から想起される安定運用のための施策ではない。

**〔見本-38〕**

正解： エ

解説： 経営においては、経営環境の的確な把握と戦略立案に基づいて経営計画を策定すること、その上で計画に対する実績の推移を継続してモニタリングしながら必要なコントロールを実施し、確実に計画を実現していくことが基本である。計画推進の途中でも経営環境変化が大きな影響をもたらす場合は、目標と実績の差異分析の中で計画への取り組みによって得られた成果と環境変化によって得られた成果を的確に把握し、環境変化をうまく活用しながら目標とした赤字脱却を早期に完了し、売上拡大、利益改善の段階への早期移行を目指すべきである(IT 経営推進プロセスガイドライン第4部2章(C2)-2-(2))。したがってエが正解。

アは誤り。方針決定に慎重であることは重要であるが、経営環境が変化していることが明らかである以上、一度立てた計画に制約される必要はない。

イは誤り。好機は逃してはならないが、経営再建計画に盛り込んだ利益改善のための活動を棚上げすることは適切ではない。

ウは誤り。設備投資計画は、もっと総合的な観点から行うべきである。計画を超えた利益を設備投資に回したり、計画には入らなかった優先度の低い設備の購入に充てることは、安易な判断と言わざるを得ない。

**〔見本-39〕**

正解： イ

解説： 集団的意思決定の原則には“組織での合意形成(集団的意思決定)にあたっては、お互いに合意形成できていない不一致領域について、一方的に切り捨てをしてはいけない。不一致領域に対するステイクホルダ間の認識を一致させるために、コミュニケーション基盤を最初の段階から整備する必要がある”とあり、各部門が持ち寄った課題を発表し、体系的に整理しながら、重点課題について合意の形成を図ることが必要である(IT 経営推進プロセスガイドライン第4部第3章(C3)-3-(3))。したがってイが正解。

アは誤り。事務局側で予め重点課題を提示すると新たな意見が出しづらくなり、ベストな会議運営のやり方ではない。

ウは誤り。課題の網羅性は考慮すべきだが、効率性のためにアンケート調査から漏れた課題“のみ”を採り上げるのは誤りである。両者の課題を含め、総合的に採り上げるべきである。

エは誤り。コンサルタントはファシリテータとして、聞き出し、まとめ、合意の推進役に徹するべきである。

【見本-40】

正解： ウ

解説： プロジェクトマネージャは、外部のサービス開発・提供者と業務部門のコミュニケーションギャップが存在することを認識した上で、生産現場の説明を正しく理解できるようにコミュニケーションギャップの発生を防止するための対処を行う必要がある。(IT 経営推進プロセスガイドライン第4部3章(C3)-1-(3))。したがってウが正解。

アは誤り。後日レビューすることで、不明確な点を再度、担当者に確認することが必要になり、効果的なヒアリングとは言えない。

イは誤り。外部のサービス開発・提供者が顧客の業務の知識を学ぶことは当然だが、企業ごとに固有の仕事の仕方や用語があるため、社内メンバのサポートが必要であり、効果的なヒアリングとは言えない。

エは誤り。ヒアリングを受ける担当者に必要以上の負担をかけるうえ、業務を正確に伝えられない可能性があり効果的なヒアリングとは言えない。