

## IT コーディネータ試験

### 見本問題と解説例 25問 : 2016. 01. 25 改訂版

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の参考として掲載するものです。

今回、新たに見本問題を 8 問追加いたしました。(追加問題の番号 : 7, 9, 13, 15, 17, 19, 23, 25)

なお、2016. 01. 20 改訂版には一部、記載事項に誤りがありましたので 2016. 01. 25 版をご利用下さいますようお願いいたします。

掲載した見本問題と解説例の著作権は 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。

【基本問題の見本例－ 1 1 問】

「IT 経営と ITC プロセスガイドライン」からの見本問題

〔見本－ 1〕

IT 経営プロセスモデルは、IT 経営認識プロセス、IT 経営実現プロセス、IT 経営共通プロセスの三つで構成される。a～dのうち、IT 経営認識プロセスの特徴だけを全て挙げたものはどれか。

- a : IT 経営実現プロセスの各フェーズと相互に関連しあう。
- b : IT 経営実現プロセスの各フェーズの活動を監理する。
- c : 三つのフェーズで構成される。
- d : IT 経営への認識と経営改革活動から成り立つ。

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

「経営戦略フェーズ」からの見本問題

〔見本－ 2〕

経営戦略フェーズにおける IT コーディネータの役割はどれか。

- ア. 企業と利用者の成熟度と調達する IT 資源の機能やコストに見合った調達ができるように支援すること
- イ. 企業の競争力を強化するため、経営の成熟度に応じた IT 戦略とその実行計画の策定を支援すること
- ウ. 経営戦略目標が達成されているかを評価し、業務プロセスが円滑に遂行できるように支援すること
- エ. 現場の第一線で働いている人々の問題意識を把握し、経営者の思いとのギャップを埋めるための支援をすること

## 「IT 戦略策定フェーズ」からの見本問題

### 〔見本－３〕

IT 戦略策定フェーズで現行の業務プロセスを分析する際の留意点はどれか。

- ア. IT サービスの使いやすさや効果ではなく、業務プロセスの可視化に重点を置く。
- イ. IT システム導入に伴って業務プロセスを変更するので、概略の分析にとどめる。
- ウ. 基幹となる業務プロセスを対象とし、基幹業務を支援する業務プロセスを除く。
- エ. 自社の業務プロセスに加えて、顧客や取引先での業務プロセスも対象に含める。

## 「IT 資源調達フェーズ」からの見本問題

### 〔見本－４〕

IT 資源調達フェーズにおけるソリューションの選定に当たって、“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. IT ベンダの経営姿勢, 積極性, 相性といった, 定性的評価基準も重視する。
- イ. 自社の既存 IT 環境と IT 化の成熟度との整合性などを, 総合的に評価する。
- ウ. 調達に参加する IT ベンダに均等に機会を与え, 経緯をモニタリングする。
- エ. 導入に関する直接的費用だけでなく, 運用等の費用を含めた総額を把握する。

## 「IT 導入フェーズ」からの見本問題

### 〔見本－５〕

IT 導入フェーズにおける成果物の最終受入検証プロセスで、本番環境又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 サービス提供部門
- イ. IT 導入プロジェクトチーム
- ウ. 開発を委託した IT ベンダ
- エ. 業務プロセス改革部門

## 「IT サービス活用フェーズ」からの見本問題

### 〔見本－6〕

IT サービス活用フェーズにおいて 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 サービスにおける活用推進体制を整備する。
- ウ. IT サービスのモニタリングの方法を評価する。
- エ. IT サービス品質における目標値を明確にする。

### 〔見本－7〕

IT 化投資を伴う業務プロセス改革を実施する場合、本番稼働に際して、IT 化実行プロジェクトで実施すべきものはどれか。

- ア. IT サービス部門は、各利用部門から要求される性能品質のレベルを十分把握し、要求を超える水準を実現する。
- イ. IT 導入後も業務プロセス改革の完了まで、IT サービス部門で日々利用部門の改革状況をモニタリングする。
- ウ. 新システムのリリース直後にはトラブルが多発するので、開発した IT ベンダのメンバを全員確保しておく。
- エ. 本番開始直後は、新業務だけでなく、既存の他業務に支障が出ていないか確認できるようにしておく。

## 「プロセス&プロジェクトマネジメント」からの見本問題

### 〔見本－８〕

IT 化プロジェクトの実行計画策定におけるリスクマネジメント計画作成の留意点はどれか。

- ア. リスクが時代によって変化しないことを前提に，過去に経験した事象への対応策を計画に組み込む。
- イ. リスクが発生する確率とそれによる損害の大きさを加味して，優先順位を付けて対応策を検討する。
- ウ. リスク発生のおそれを洗い出して，発生の頻度にかかわらずそのすべてについて対応策を検討する。
- エ. リスクは常に内在するものとして捉え，スケジュールとコストにゆとりをもたせた計画を策定する。

### 〔見本－９〕

マネジメントの対象となる，プロセスとプロジェクトの関係を説明したものはどれか。

- ア. プロジェクトは，プロセスという概念単位を複数に分割した下位の実行単位である。
- イ. プロジェクトは，プロセスの問題解決のために目的・期限を定め実施するものである。
- ウ. プロセスは，プロジェクトに関する手法及びノウハウを整理体系化したものである。
- エ. プロセスは，プロジェクトのうち，特に高度かつ複雑で経営判断を要するものである。

## 「モニタリング&コントロール」からの見本問題

### 〔見本－１０〕

あるプロジェクトにおいて、作業の進捗状況を各担当者の主観で報告させている。この状況が抵触しているモニタリング&コントロールの基本原則はどれか。

- ア. 公正・中立の原則
- イ. 合目的性の原則
- ウ. 真実性の原則
- エ. ステイクホルダ納得性の原則

## 「コミュニケーション」からの見本問題

### 〔見本－１１〕

IT コーディネータが関わるコミュニケーションの多くは集団意思決定である。集団意思決定とリーダーシップの原則における、リーダーシップの特徴はどれか。

- ア. 仮説と検証を繰り返し、決定権を持つ。
- イ. 現状を維持することを優先し管理する。
- ウ. できる限り正しい意思決定プロセスを確保する。
- エ. メンバが率直に思いを口にできる雰囲気を作る。

【経営系の選択応用問題の見本例－２問】

「経営戦略フェーズ」からの見本問題

〔見本－１２〕

地方に拠点を置く中堅の実用衣料品製造業 A 社は、品質が好評で、地域トップの座を維持してきた。卸・小売との繋がりも強く、早期に入手できる市場動向を自社工場の生産計画変更に反映し、不良在庫を抑えて安定した収益を確保してきた。２年前に、海外からの大量仕入れ方式で全国展開を図る大手販売店が進出し、品揃えの豊富さで客の一部を奪われている。今後も成長を継続するために、A 社が採るべき戦略はどれか。

- ア. インターネットによる消費者への直接販売を開始する。
- イ. 海外に製造子会社を設立して、価格競争力を強化する。
- ウ. 市場のニーズを先取りした新製品を継続的に開発する。
- エ. テレビ広告の展開によって、全国的な認知度を高める。

〔見本－１３〕

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、外部環境情報と内部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。

## 【経営系・情報系共通の選択応用問題の見本例－２問】

### 「IT 戦略策定フェーズ」からの見本問題

#### 〔見本－１４〕

中堅の日用雑貨卸売業 A 社では、担当者が商品の実在庫を確認して勘と経験で発注量を決めている。取扱品目の増加に伴って増大してきている在庫数量を適正水準に維持するために、導入すべき情報システムの組合せはどれか。

〈対象となる情報システムと主な機能〉

- 補充発注システム：販売見込をもとに適正発注量を決定する。
- 物流情報システム：商品の発送から納品の状況を追跡する。
- 在庫管理システム：商品アイテムごとの在庫異動を記録する。
- 原価計算システム：個別在庫への間接費の配賦額を算出する。

- ア．原価計算システムと補充発注システム
- イ．原価計算システムと物流情報システム
- ウ．在庫管理システムと補充発注システム
- エ．在庫管理システムと物流情報システム

#### 〔見本－１５〕

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、経営戦略をブレイクダウンし、それぞれの取組方針を策定している。物流部門において、活動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．商品の流通プロセスの詳細化による全プロセスの原価低減の状況

## 【情報系の選択応用問題の見本例－5問】

### 「IT 資源調達フェーズ」からの見本問題

#### 〔見本－16〕

A 市役所は、収納率の向上を目指して、マルチペイメントネットワークに対応した新しい電子納付システムの構築を決定した。短期間での実現を図るために、調査、設計からシステム構築・テストまでを一括して IT ベンダへ発注することとし、案件の入札に当たっては包括的請負契約を条件とした。将来の仕様変更や機能拡張を考慮して、選定した IT ベンダとの契約に記載すべきものはどれか。

- ア. 運用テスト段階における、サーバとテスト端末機器の市役所への提供
- イ. 開発したソフトウェアを市役所側が第三者に使用させる権利の取得
- ウ. 市役所職員への操作教育・運用トレーニングの講師派遣
- エ. ソースコードの開示と、成果物に対する市役所側での無限定の改変権の留保

#### 〔見本－17〕

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. 新ツールの寿命・有効性、自社の IT 成熟度、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. 部長の指示に従い、新ツールを適用して技術の入れ替わりが激しい IT 分野のノウハウ習得に積極的に取り組む。
- 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。

## 「IT 導入フェーズ」からの見本問題

### 〔見本－１８〕

A社は、複数の業務システムから構成される基幹システムを再構築するため、業務システム単位に開発チームを編成した。密接に連携する各業務システムの開発は、同時並行で進行するスケジュールとなっている。リスク管理の観点から考慮すべき事項はどれか。

- ア. 各開発チームの開発手法，作成成果物を標準化し，管理の効率向上を図ること
- イ. 業務システム間の整合性を管理する体制を確立し，定期的にレビューすること
- ウ. 進捗管理の方法を統一し，各開発チームで実施する進捗管理の徹底を図ること
- エ. ユーザーニーズへの対応の状況を管理し，利用部門を積極的に参加させること

### 〔見本－１９〕

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。

## 「IT サービス活用フェーズ」からの見本問題

### 〔見本－２０〕

情報サービス産業 A 社では、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。ところが、ある利用部門では、お客様からの短納期要求に応えるため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、協力会社に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。システム処理を実施すると、協力会社への発注が間に合わないという理由であった。業務プロセス改革部門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。

【共通の応用問題の見本例－5問】

「プロセス&プロジェクトマネジメント」からの見本問題

〔見本－21〕

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を発足した。現在、要件定義に着手して3か月が経過したところである。部門ごとに新システムへの期待が異なり、要件がまとまらず提出物のまとめ方のレベルもバラバラである。プロジェクトの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結果の書式を標準化し、適用を徹底する。
- 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、タスク単位に進捗管理を徹底する。
- 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、ルールを徹底する。

## 「モニタリング&コントロール」からの見本問題

### 〔見本－２２〕

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、と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－２３〕

SI 事業を営む A 社では、売上の架空計上を会計監査で指摘され、調査したところ、同様の不正処理が期末月に数件あることが発覚した。厳しい目標を達成するために、一部の営業担当者がお客様からの注文書や検収書を偽造していたことが判明した。不正の発見と予防の観点から、A 社が実施すべき施策はどれか。

- ア. 営業担当者全員を対象にコンプライアンス研修を実施し、再発防止を図る。
- イ. 営業担当者に対する個人別目標を根本的に見直し、現実的水準に改定する。
- ウ. 業務プロセス全体を分析し、潜在するリスクを評価して対応策を検討する。
- エ. クラウドを使い決裁手順のワークフローを自動化し、内部統制を強化する。

## 「コミュニケーション」からの見本問題

### 〔見本－２４〕

中堅の医薬品卸売業A社は、社長の発案で、業界では先進的な顧客囲い込み戦略にCRMパッケージを活用して実現することにした。プロジェクトチームを発足させ、ITコーディネータの支援を仰いだ。しかし、実際に作業が始まると、現場の戸惑いと反発が強いことなどもあって、プロジェクトマネージャ（PM）の姿勢が消極的になり、全体の作業進捗が悪化し始めた。ITコーディネータとして、最初にとるべき行動はどれか。

- ア. 現在のPMを更迭し、適任者を就かせるようにと社長に進言する。
- イ. 進捗によって、PMに褒章や罰則を与える規程の新設を提案する。
- ウ. 直接PM本人から本心を聞く機会を設け、相手の話に耳を傾ける。
- エ. やる気が向上するよう、PMに対して各種の助言や説得を試みる。

### 〔見本－２５〕

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。

**【解答と解説】**

**〔見本－１〕**

正解： ア

解説： IT 経営プロセスモデルでは、(d) IT 経営への認識を“IT 経営認識プロセス”，その下で進められる経営改革活動を“IT 経営実現プロセス”とし、それらのプロセスで共通的に必要なマネジメントを抽出して“IT 経営共通プロセス”としている。IT 経営共通プロセスのうち、モニタリング&コントロールでは (b) IT 経営実現プロセスの活動と成果を監理する。IT 経営認識プロセスは、変革認識・是正認識・持続的成長認識の (c) 三つのフェーズで構成され、(a) IT 経営実現プロセスの各フェーズと相互に関連しあう関係にある (ITC プロセスガイドライン 第一部 第 1 章 1. IT 経営 (4))。したがって、“a”と“c”だけを含むアが正解。

イは誤り。“c”がなく、余分な“d”を含んでいる。

ウは誤り。“a”と“c”がなく、余分な“b”と“d”を含んでいる。

エは誤り。余分な“d”を含んでいる。

**〔見本－２〕**

正解： エ

解説： 現場第一線で働いている人々の問題意識を把握し、経営者と従業員の思いのギャップを埋められるよう、経営者に助言又は支援することは、経営戦略フェーズにおける ITC の役割の一つである (ITC プロセスガイドライン 第四部 第 I 章 1-4. ITC の役割 (2))。したがってエが正解。

アは誤り。第四部 第Ⅲ章 IT 資源調達フェーズにおける ITC の役割である。

イは誤り。第四部 第Ⅱ章 IT 戦略策定フェーズにおける ITC の役割である。

ウは誤り。第四部 第Ⅴ章 IT サービス活用フェーズにおける ITC の役割である。

〔見本－３〕

正解： エ

解説： 現行業務プロセス分析は、IT 領域内部環境分析アクティビティの中で実施されるタスクの一つであり、経営戦略目標を実現する上で障害となる現状業務の問題点や取り組むべき課題を抽出する。顧客やビジネスパートナーでの業務プロセスも分析対象に含めることが重要である（ITC プロセスガイドライン 第四部 第二章 3-2-1. 現行業務プロセス分析）。したがってエが正解。

アは誤り。現行の IT サービスが使いやすいかどうか、効果を上げているかどうかも含めて現行業務プロセスの調査・分析をするべきである。

イは誤り。経営戦略目標を実現する上で障害となる問題点や取り組むべき課題を抽出するためには、詳細な調査・分析をする必要がある。

ウは誤り。支援業務プロセスにも様々な問題点や課題が存在することがあり、調査・分析の対象から除いてはならない。

〔見本－４〕

正解： イ

解説： 「IT 資源調達にあたっては（中略）既存 IT 環境と IT 化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（ITC プロセスガイドライン 第四部第三章 2-2-1. 最適 IT 資源達の原則）。したがってイが正解。

アは誤り。評価基準による選定の原則である。

ウは誤り。中立性確保の原則である。

エは誤り。投資対効果の原則である。

〔見本－５〕

正解： エ

解説： 「当ガイドラインでの総合テストは、業務プロセス改革部門が、IT サービス活用フェーズと同じ環境（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プロセスとした」（ITC プロセスガイドライン 第四部第四章 1-2. 位置づけ）と記述されている。したがってエが正解。

アは誤り。安定した IT サービスの提供の側面からの参加は必要だが、テストを行う主体は業務プロセス改革部門が担うべきである。

イは誤り。IT 導入プロジェクトチームはもちろん参加するが、テストを行う主体は業務プロセス改革部門である。

ウは誤り。総合テストは成果物の最終受け入れ検証プロセスであり、開発を委託した IT ベンダはテストを行う主体に適さない。

〔見本－6〕

正解： エ

解説： SLA は、業務プロセス改革部門と 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（ITC プロセスガイドライン 第四部 第V章 3-1. SLM の仕組みの具体化）。したがってエが正解。

アは誤り。3-3. IT サービス提供のアクティビティに関する考慮点である。

イは誤り。3-2. IT サービス活用のアクティビティを実施するために必要な事項である。

ウは誤り。3-4. SLM の実施のアクティビティにおいて、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。

〔見本－7〕

正解： エ

解説： 本番開始直後は、新業務だけでなく、既存の他の業務に支障が出ていないか、確認できるようにしておくことが必要である（ITC プロセスガイドライン 第四部 第V章 2-2-1.IT 化実行プロジェクト完遂の原則（留意点））。したがってエが正解。

アは誤り。「IT 化実行プロジェクト」が SLM を行いながらプロセス改革を遂行できればよいので、要求水準を超える性能品質を実現する必要はない。

イは誤り。プロセス改革状況のモニタリングは必要ではあるが、日々実施することはやり過ぎであり、さらに、プロセス改革のモニタリングは業務プロセス改革部門のミッションである。

ウは誤り。初期トラブルの対応は、総合テスト段階で、シミュレーションされている必要があり、トラブル対処に IT ベンダ要員を全員確保する必要はない。

〔見本－8〕

正解： イ

解説： 「リスクマネジメント計画は、未だ発生するか否かわからない不確実な事項に対して、どのようなリスク項目をマネジメント対象としなければならないかを特定し、優先順位をつけてリスクへの対応計画を策定するもの」である（ITC プロセスガイドライン 第五部第1章 3-4-5. リスクマネジメント計画作成）。したがってイが正解。

アは誤り。リスクは常に変化し、その対策も見直されるべきものである。

ウは誤り。優先順位の考えがなく「優先度の高いリスクは定量化してその影響度を把握し重点的に対応策を講じることが必要である。」との PGL の内容に反している。

エは誤り。具体的なリスク項目の洗い出しとリスク管理の対象の特定を行っていない。

〔見本－ 9〕

正解： イ

解説： プロジェクトとは「ある時点での経営戦略を実現するために、プロセスの改革課題を既存組織の通常の業務プロセスから切り出し、別チームを編成して、目的・期限等を明確に定めて実施するプロセス」である（ITC プロセスガイドライン 第五部 第1章 1-3-(2)-1. プロジェクトの概念(P-133)）。したがってイが正解。

アは誤り。プロセスとプロジェクトは上位・下位の関係ではない。

ウは誤り。プロセスとは関連する業務を連結した業務の繋がりであり、知識体系等ではない。

エは誤り。実施内容の難易度等が高いプロジェクトをプロセスとしているが、プロセスとは関連する業務を連結した業務の繋がりであり、プロジェクトとは予め目的と期限を定めて取り組むプロセスである。

〔見本－ 10〕

正解： ウ

解説： モニタリング&コントロール（以下、M&C という）の六つの基本原則（ITC プロセスガイドライン 第五部 第2章 2. 基本原則）のうち、識別された事象が事実であることを、他の方法で検証できなければならないとするのは“真実性の原則（2-5）”である。他に検証の方法がない主観での報告は、明らかに、この原則に抵触している。したがってウが正解。

アは誤り。特定の領域に偏ったり、特定のステイクホルダに有利なスタンスをとったりしない限り、主観での報告という手続自体が、直接、公正かつ中立な立場でM&Cを実施しなければならないとする原則（2-6）に抵触しているとはいえない。

イは誤り。正確性という観点からは問題があるとしても、主観での報告という活動は、作業進捗状況の管理という点で目標と整合しており、企業の全ての活動は、目標と整合し、関連がなければならないとする原則（2-1）に抵触していない。

エは誤り。主観での報告という仕組みが適切ではないとしても、ステイクホルダが納得しているかどうかは明らかではなく、必ずしも、M&Cは、ステイクホルダから納得を得られなければならないとする原則（2-3）に抵触しているとはいえない。

〔見本－１１〕

正解： ウ

解説：「リーダーシップとは自ら決定権を持つということではなく、できる限り正しい意思決定プロセスを確保するということである。」の記述のとおりである（ITCプロセスガイドライン 第五部第3章 2-4-(3). 集団意思決定とリーダーシップの原則）。したがってウが正解。

アは誤り。意思決定の要素として本質思考（仮説と検証の繰り返し）が必要であるが、自ら決定権を持つということではない。

イは誤り。IT経営の推進者には「現状維持型の管理志向リーダーシップではなく、創発形成型の革新志向リーダーシップ」が求められている。

エは誤り。状況に応じたリーダーシップ・スタイルの例示であり、直接、意思決定に結びつく特徴ではない。

〔見本－１２〕

正解： ウ

解説： 事業環境分析をもとに、競争戦略を選択する問題。ここでは、競争の要因が、製品の価格ではなく、多様化した消費者ニーズへの適合であることに留意する必要がある。その上で事業環境を分析してみると次のようになる。

- ・強み：デザインと品質の良さ、市場の理解力の高さ、フレキシブルな生産体制
- ・弱み：地方都市中心という限られた営業地域とその市場規模
- ・機会：消費者ニーズの多様化
- ・脅威：豊富な品揃えの外資系メーカーの進出

市場の理解力の高さという強みを生かし、消費者ニーズの多様化という機会を捉えて、豊富な品揃えの外資系メーカーの進出という脅威に対抗する戦略である。したがってウが正解。

アは誤り。弱みを補強して市場の拡大を図ろうとする戦略ではあるが、消費者ニーズの多様化に適合できておらず、また、全国規模での認知度が低く、大きな売上の増加は期待できない。さらに、直販への進出は、従来からの販売チャネルである卸・小売との良好な関係を損なうおそれもあり、適切な戦略とはいえない。

イは誤り。外資系メーカーの進出という脅威に低価格で対抗しようとする戦略ではあるが、競争の要因が価格ではないことから、効果は期待できない。その上、フレキシブルな生産体制という強みを捨ててしまつて収益力を低下させる危険もあるため、戦略として選択すべきではない。

エは誤り。アと同様に、弱みを補強して市場の拡大を図ろうとする戦略ではあるが、全国規模の販売流通経路を持たないA社にとっては、売上の増加に結びつくことは期待できないので、適切な戦略とはいえない。

〔見本－１３〕

正解： ウ

解説： 経営戦略策定に先立って行う外部環境情報と内部環境情報の収集の中で、経営資源に関する情報収集が内部環境情報の収集であることを理解し、その経営資源の内容について理解をしているかを問う問題である。社員の業務経験やスキル・ノウハウは、極めて重要な経営資源であり、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情報である。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情報であるので、誤りである。

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べきもので、外部環境情報として収集される情報であるので、誤りである。

エは誤り。経営資源に関する情報収集は、自社の内部環境情報収集である。また、自社内の業務を担当するビジネスパートナー（派遣、パートタイマなど）に関する情報は経営資源に関する情報に該当するが、ビジネスパートナーの内部環境は、外部環境情報として収集される情報であるので、誤りである。

〔見本－１４〕

正解： ウ

解説： 設問の記述から、IT導入の目的が「適正在庫を維持するため」であることがわかる。適正在庫の維持のためには、在庫量・出荷量を把握する仕組みと出荷量等から安全在庫量・発注量の計算を支援する仕組みが必要である。この条件を満たす組み合わせは「在庫管理システム」と「補充発注システム」である。したがってウが正解。

アは誤り。「原価計算システム」は、在庫量・出荷量そのものを把握する仕組みではない。

イは誤り。「原価計算システム」と「物流情報システム」は、ともに在庫量・出荷量そのものを把握する仕組みではない。

エは誤り。「物流情報システム」は、在庫量・出荷量そのものを把握する仕組みではない。

〔見本－１５〕

正解： イ

解説： 経営戦略を踏まえて、IT 戦略策定フェーズにおけるモニタリング・コントロール方針を選択する問題。IT 戦略策定以降のフェーズ (IT 化実行プロジェクト) では、IT 化そのものが目的化されてしまい、本来の経営戦略の実現、あるいはビジネスのための IT 化ということが忘れられてしまうことがある。このような状況に陥らないためには、IT サービス活用フェーズにおいて経営戦略の目標達成を評価できる項目、モニタリング方法、評価タイミングなどの方針を決めることが重要であり、定量的に計測可能な KGI (戦略目標指標)、KPI (業績達成指標) 項目を抽出する必要がある。ここでは、経営戦略で掲げている“生産者の顔が見える食材の提供”、“安全性追求”、“顧客満足度の向上”をブレークダウンした取組方針のうち、物流部門が責任をもって評価すべき活動成果ということで、「トレーサビリティ確立」が重要と判断される。したがってイが正解。

アは誤り。「安全性の追求」という経営戦略に結びつく方針だが、生産農家との契約状況は購買部門が責任をもって評価すべき内容である。

ウは誤り。「顧客満足度の向上」という経営戦略に結びつく方針だが、購入者へのアンケート調査結果は営業部門が責任をもって評価すべき内容である。

エは誤り。一般的な方針であり、設問にある経営戦略と直接結びつく方針ではない。

〔見本－１６〕

正解： エ

解説： 市役所側で自由にソフトウェアを変更できることに加えて、万一、委託先がビジネスを停止した場合でも、ソフトウェアを保守できるようにソースコードを保有することが重要である。したがってエが正解。

なお、無限定の改変権とは、使用者が、プログラムの著作権で認められている使用環境への適合や処理性能の維持・向上のためだけでなく、自由に改良や変更をすることができる権利のことである。

アは誤り。運用テスト事項は SLA で規定されるべきものであり、ソフトウェアの自由な変更を保障することには繋がらない。

イは誤り。市役所が納付者に使用させるために必要なことのようにみえるが、納付者は市役所が提供するサービスを利用するだけで、ソフトウェアを使用するのは、あくまでも市役所であり、第三者に使用させる権利を取得する必要はない。

ウは誤り。職員へのシステムトレーニング研修を実施しても、ソフトウェアの自由な変更を保障することには繋がらない。

〔見本－１７〕

正解： ア

解説： IT 資源の調達にあたっては、既存技術、新技術の寿命や有効性、自社の現状（既存 IT 環境と IT 化の成熟度）、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必要がある。（ITC プロセスガイドライン 第四部 第Ⅲ章 2-2-1.最適 IT 資源調達の原則(P-100)）

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。新ツールが自社の IT 化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危険性がある。

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－１８〕

正解： イ

解説： 開発が業務システムごとに並行して行われる場合、各業務システム間の整合性の確認、調整を十分に行うことが特に重要となる。しかも、そのミスはシステム構築の最終段階で顕在化することが多く、影響が甚大である。したがってイが正解。

アは誤り。各開発チームの開発手法の標準化は、各開発チームのプロジェクト管理を効率的に行なう上では重要であるが、『密接に連携する』各業務システムを並行して開発する場合のリスク対策としての効果は期待できない。

ウは誤り。各開発チームでの進捗管理の徹底は重要であるが、個別業務システムの開発が順調であっても、各システム間のインタフェースミスは個別システムの阻害要因になる。また、システム全体としての管理が強化されていないという点でも問題である。

エは誤り。必要な機能の欠如を防止するために、利用部門を積極的に参加させることは重要であるが、『密接に連携する』各業務システムを並行して開発する場合のリスク対策としての効果は期待できない。

〔見本－１９〕

正解： ア

解説： 新業務プロセスの詳細決定の留意点の一つに「IT 導入の結果、業務プロセス改革部門の中で、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事が望ましい。」と記述されている（ITC プロセスガイドライン 第四部第IV章 3-3-1 新業務プロセスの詳細決定）。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 資源調達フェーズで作成した 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 導入フェーズ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－２０〕

正解： ア

解説： 「IT 導入後の業務プロセスは、導入した IT サービスを有効に活用し、経営戦略目標を達成するための変革が必須となる。このため、日常業務部門では「IT 化実行プロジェクト」と並行、協調して業務プロセス改革を進め、移行プロセスも含め、円滑な IT サービス活用がはかれるようにする」と記述されている（ITC プロセスガイドライン 第四部第V章 2-1-3. 業務プロセス改革並行実施の原則）。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－２１〕

正解： イ

解説： 「(プロジェクト) 目的達成のためには、実施条件の下でプロセスおよびプロジェクト内の個別フェーズや作業、成果等が部分最適でなく、全体最適として一貫して統合化された運営が行わなければならない。」であり、(ITC プロセスガイドライン 第五部第 1 章 2-1. 全体整合の原則 (P135))、部門を越えて全体最適の観点から要件を整理する。したがってイが正解。

アは誤り。実施条件のうち書式の標準化という部分最適にとどまっている。

ウは誤り。実施条件のうち進捗管理の徹底という部分最適にとどまっている。

エは誤り。実施条件のうちコミュニケーションルールの徹底という部分最適にとどまっている。

〔見本－２２〕

正解： ア

解説： 再構築したシステムは順調に稼働しているが、モニタリング結果③から、再構築に携わった担当者がいない、稼働後のトラブル対応の資料がないなど、運用体制・運用管理面での問題が内包されていることがわかる。これらが安定運用のための当面の改善課題と考えられる。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、継続的な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、安定期に入っているとは言えず、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の安定運用のための施策ではない。

〔見本－２３〕

正解： ウ

解説： 会計処理における不正の発覚に対する、モニタリング&コントロールの視点からの対応策を問うものである。また発生した事象が、“不正”という性格のものであることから、内部統制によるコンプライアンスの実現につながる対策が求められている。モニタリング&コントロールおよび内部統制は、業務プロセス全体を対象とするものであり、プロセス設計の段階から運用までを通して、目標の明確化と周知徹底、状況把握、差異分析、リスクに対する対応策・防止策の立案と実施報告が求められる。したがってウが正解。

アは誤り。リスク要因を見極めずに研修を実施しても、発覚しないような手段を考えさせるだけの結果となることも多く、有効なコントロールにはならない。

イは誤り。問題発生の要因とされた厳しい目標に替えて、単に現実的水準に合わせることは適切ではない。継続的かつ定期的の実績との差異を分析評価する仕組みが必要であり、それに基づいて適切な目標を設定することが重要である。

エは誤り。クラウドによるワークフローの自動化は、誤謬の発生などに対するコントロールとして一定の効果が認められるが、業務プロセス全体は人が行うところも少なくないので、原始証憑の偽造への対策にはならない。

〔見本－２４〕

正解： ウ

解説： 指示やアドバイスを与えるだけではなく、まず「なぜ作業が滞っているか」を聞くことが大切で、個別に 1 対 1 で本心を話し合える場を設けてみる必要がある。したがってウが正解。

アは誤り。遅れや消極性の原因はプロジェクトマネージャ（PM）個人の資質不足や怠業とばかりは言い切れない。原因を調査せず PM を交代させても、状況が回復するとは言い切れない。そもそも、一方的に解任するのではコミュニケーションが不在である。

イは誤り。褒章や罰則でモチベーションの向上を図ることは可能だが、根本的な解決にはならない。コミュニケーションとは相互に理解を深め、合意を形成していくプロセスである。

エは誤り。原因を確認せず、偏った視点から行う助言や説得は十分な効果が期待しにくいばかりか、逆効果の恐れもある。また、そのような対応に時間を費やすことで、状況をより回復困難なものにしてしまう恐れもある。コミュニケーションは双方向なインタラクションプロセスである。

〔見本－２５〕

正解： イ

**解説：** まず，参加メンバの意見を聞き出す姿勢が重要であり，課題整理では体系的に整理し網羅性を高め，参加メンバと共通認識を得ることが重要である。また，事務局はファシリテータとして聞き出し，まとめ，合意形成の推進役に徹する。したがってイが正解。

（合同検討会議の場面でのファシリテーション能力を問うと共に，ITCとして意見を聞き出す時の網羅性の重要性を問う。（ITCプロセスガイドライン 第五部 第3章 2-4.集団意思決定とリーダーシップの原則(P-159,60)全般を問う）

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。また，網羅性が確保されない。

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。