

IT コーディネータ試験 **【新 PGL Ver. 3.0 対応版】**

見本問題と解説 20 問 : 2017. 3. 14 更新版

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-11 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 経営マインドと業務遂行・管理能力
- イ. IT 経営ガバナンスと内部統制の仕組み
- ウ. IT サービス利活用とセキュリティ対策
- エ. IT 環境と企業の IT リテラシー

### 「IT 経営認識領域」からの見本問題

#### 【見本-2】

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

## 「経営戦略プロセス」からの見本問題

### 〔見本-3〕

経営戦略プロセスにおける活動はどれか。

- ア. 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。
- イ. 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。
- ウ. 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。
- エ. 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。

## 「業務改革プロセス」からの見本問題

### 〔見本-4〕

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。

## 「IT 戦略プロセス」からの見本問題

### 〔見本-5〕

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. IT ベンダが提案する業務プロセス・IT 環境
- イ. 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
- ウ. 経営戦略目標を実現する業務プロセス・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

## IT 利活用プロセス／資源調達ステップ

### 〔見本-6〕

IT 資源調達ステップにおける “最適 IT 資源調達の原則” に該当するものはどれか。

- ア. 外部のサービス開発・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。
- イ. 自社の既存 IT 環境と IT 経営の成熟度との整合性、導入効果とリスクなどを総合的に評価する。
- ウ. 特定の外部のサービス開発・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。
- エ. IT 導入の目的を確認し、目的を達成した場合の効果とその効果を達成する仕組みを明らかにする。

## 「IT 利活用プロセス／IT 導入ステップ」からの見本問題

### 〔見本-7〕

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

## 「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-8〕

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 サービス利活用の運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。

## 「プロジェクトマネジメント」からの見本問題

### 〔見本-9〕

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. 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。
- イ. 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。
- ウ. 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。
- 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。

## 「モニタリング&コントロール」からの見本問題

### 【見本-10】

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

## 「コミュニケーション」からの見本問題

### 【見本-11】

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

## 【経営系の選択応用問題の見本-2問】

### 「経営戦略プロセス」からの見本問題

#### 【見本-12】

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 of 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。

### 「業務改革プロセス」からの見本問題

#### 【見本-13】

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、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

## 【経営系・情報系共通の選択応用問題の見本-2問】

### 「IT 戦略プロセス」からの見本問題

#### 【見本-14】

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。

### 「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-15】

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。



## 【情報系の選択応用問題の見本-2問】

### 「IT 利活用プロセス／IT 導入ステップ」からの見本問題

#### 【見本-16】

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-17】

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-3問】****「プロジェクトマネジメント」からの見本問題****【見本-18】**

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。

## 「モニタリング&コントロール」からの見本問題

### 〔見本-19〕

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。

## 「コミュニケーション」からの見本問題

### 〔見本-20〕

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： イ

解説： IT 経営の成熟度の 4 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。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。(IT 経営推進プロセスガイドライン第 1 部第 3 章 3-(3)表 1.3.9)

ウは誤り。セキュリティ対策は、IT 環境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)表 1.3.9)

エは誤り。企業の IT リテラシーは IT サービス利活用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)表 1.3.9)

### 〔見本-2〕

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-3〕**

正解： エ

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2-(2)-②）。したがってエが正解。

アは誤り。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)）

イは誤り。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)）

ウは誤り。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)）

**〔見本-4〕**

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3-(1)）

**〔見本-5〕**

正解： ウ

解説： IT 戦略策定においてギャップ分析を行う際に、目標とする業務プロセス・IT 環境のあるべき姿(To Be)とは何かを選択する問題。“IT 戦略”とは、経営戦略の実現を目的として、IT 経営の成熟度を考慮し、限られた資源の中で最大限の効果を生むための戦略である(IT 経営推進プロセスガイドライン第3部第3章2-(3)-①)。したがってウが正解。

アは誤り。IT ベンダの提案は、目標設定の参考にはなっても、経営戦略の実現可否の判断が必要である。

イは誤り。ベストプラクティスは、目標設定の参考にはなっても、経営戦略の実現可否の判断が必要である。

エは誤り。利用部門の効率向上が経営戦略目標の実現に有効とは限らない。

**〔見本-6〕**

正解： イ

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))。したがってイが正解。

アは誤り。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))である。

ウは誤り。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))である。

エは誤り。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4章(B3)-3-(5))である。

【見本-7】

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、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の参加は必要だが、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-8】

正解： エ

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)。したがってエが正解。

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。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)

ウは誤り。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)



### 〔見本-9〕

正解： ア

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))。したがってアが正解。

イは誤り。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)

ウは誤り。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-10〕

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 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-11〕**

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”は誤りであり、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、中レベルの関与を求めている(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-12〕**

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る。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 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行くことはあり得るが、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-13〕**

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を達成しようとす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-14】**

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かを問う問題。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(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-15】**

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。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-16】

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-17】

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)-3-(2))。

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-18〕**

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章プロジェクトマネジメント(C1)-2-(2)-①）。

本問では、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-19〕**

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-20〕

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。