ITストラテジスト

改革プログラム実行・評価・ガバナンス 問題・解答解説

150問 / 4択 / 全4肢解説 / 基礎・標準・応用

本教材は資格ブートキャンプの独自作成問題です。各設問の正答と解説を確認しながら、知識だけでなく判断根拠も整理してください。

問題 1 KGI・KPI・CSF・実績把握

改革プログラムの成果指標を設計する。KGIとKPIの関係として最も適切なものはどれか。

ア. KGIは最終的に達成すべき目標の達成度を示し、KPIはその達成に向けた重要な活動や中間成果の状況を測る。
イ. KGIは日々の作業量だけを示し、KPIは最終利益だけを示す。
ウ. KGIとKPIは必ず同じ数値・同じ測定周期でなければならない。
エ. KPIを設定すればKGIは不要である。

正解：ア. KGIは最終的に達成すべき目標の達成度を示し、KPIはその達成に向けた重要な活動や中間成果の状況を測る。

ア：KGIとKPIを因果関係で結び、KPIの変化がKGIの達成にどう寄与するかを説明できる設計が適切である。
イ：KGIとKPIの役割が逆であり、最終成果と中間指標の関係を正しく表していない。
ウ：両者は役割が異なるため、同一の数値や周期である必要はない。
エ：KPIだけでは最終的に何を達成したいのかが不明確になる。

総合解説：KGIとKPIを因果関係で結び、KPIの変化がKGIの達成にどう寄与するかを説明できる設計が適切である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 2 KGI・KPI・CSF・実績把握

「既存顧客の継続利用率向上」がCSFである。KPIとして最も適切なものはどれか。

ア. 社内PCの台数を測定する。
イ. 解約予兆顧客へのフォロー実施率と、フォロー後の継続率を継続的に測定する。
ウ. プロジェクト会議の開催回数だけを測定する。
エ. 開発チームの平均残業時間を測定する。

正解：イ. 解約予兆顧客へのフォロー実施率と、フォロー後の継続率を継続的に測定する。

ア：設備台数は顧客継続の成功要因を測る指標ではない。
イ：CSFを具体的な活動・中間成果へ分解し、達成度を継続的に把握できるKPIを設定するのが適切である。
ウ：会議回数は顧客継続に直結する重要成功要因の達成状況を示しにくい。
エ：残業時間は顧客継続というCSFとの因果関係が弱い。

総合解説：CSFを具体的な活動・中間成果へ分解し、達成度を継続的に把握できるKPIを設定するのが適切である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 3 KGI・KPI・CSF・実績把握

デジタル営業改革で「営業担当者向け研修受講率100%」だけをKPIにしている。成果評価上の問題として最も適切なものはどれか。

ア. 研修受講率はKGIなので他の指標は不要である。
イ. 活動指標は一切使用してはならない。
ウ. 研修実施という活動は把握できるが、商談化率や受注率など事業成果への寄与を確認できない。
エ. 受講率は必ず売上高と一致するため問題ない。

正解：ウ. 研修実施という活動は把握できるが、商談化率や受注率など事業成果への寄与を確認できない。

ア：受講率は通常、最終的な事業成果ではなく活動又は中間指標である。
イ：活動指標もプロセスの実行状況を把握するうえで有用であり、成果指標と組み合わせるべきである。
ウ：活動指標と成果指標を組み合わせ、活動が事業価値へつながっているかを検証できる指標体系が必要である。
エ：活動実績と事業成果は自動的に一致しない。

総合解説：活動指標と成果指標を組み合わせ、活動が事業価値へつながっているかを検証できる指標体系が必要である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 4 KGI・KPI・CSF・実績把握

複数事業部で「新規顧客数」を報告しているが、ある部門は契約締結時、別の部門は初回利用時を新規顧客として数えている。最も適切な対応はどれか。

ア. 各部門の定義をそのまま残し、単純合計する。
イ. 最も大きな数字を採用する。
ウ. 毎月定義を変更して現場の希望に合わせる。
エ. 指標の定義、集計対象、基準日、データ源を統一し、部門間で比較可能にする。

正解：エ. 指標の定義、集計対象、基準日、データ源を統一し、部門間で比較可能にする。

ア：定義が異なる数値を合計しても意味のある比較や全社実績にならない。
イ：恣意的な選択であり、モニタリングの信頼性を損なう。
ウ：継続比較ができなくなり、トレンドや差異分析が困難になる。
エ：継続的なモニタリングでは、同じ意味の指標を同じルールで測定できるよう定義を文書化する必要がある。

総合解説：継続的なモニタリングでは、同じ意味の指標を同じルールで測定できるよう定義を文書化する必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 5 KGI・KPI・CSF・実績把握

業務処理時間を30%短縮する改革のKPIを設定する。最も適切な方法はどれか。

ア. 改革前の処理時間を同じ測定条件でベースライン化し、対象範囲と期限を明示して30%短縮を目標とする。
イ. 改革後の最も速かった1件だけを基準にする。
ウ. 基準値を設定せず「速くする」とだけ定める。
エ. 測定条件を毎月変更する。

正解：ア. 改革前の処理時間を同じ測定条件でベースライン化し、対象範囲と期限を明示して30%短縮を目標とする。

ア：ベースライン、対象範囲、測定条件、目標時点を揃えて初めて改善率を検証できる。
イ：極端な単一値では代表性がなく、改善率を適切に評価できない。
ウ：改善度合いを客観的に判定できない。
エ：条件が変わると時系列比較ができず、改善効果を判定しにくい。

総合解説：ベースライン、対象範囲、測定条件、目標時点を揃えて初めて改善率を検証できる。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 6 KGI・KPI・CSF・実績把握

解約率低減を目指す改革で、結果が判明するまで数か月かかる。早期に対策効果を把握する方法として最も適切なものはどれか。

ア. 売上高だけを日次で見れば解約原因まで分かるとする。
イ. 解約率という遅行指標に加え、利用頻度低下や問い合わせ未解決率など先行指標を監視する。
ウ. 解約率が確定するまで一切モニタリングしない。
エ. 先行指標だけを見て最終的な解約率は測定しない。

正解：イ. 解約率という遅行指標に加え、利用頻度低下や問い合わせ未解決率など先行指標を監視する。

ア：集約度の高い売上高だけでは解約の兆候や原因を十分に把握できない。
イ：先行指標で早期兆候を捉え、遅行指標で最終成果を確認する組合せが有効である。
ウ：異常の早期発見ができず、対策が遅れる。
エ：先行指標が最終成果へ実際につながったかを検証できない。

総合解説：先行指標で早期兆候を捉え、遅行指標で最終成果を確認する組合せが有効である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 7 KGI・KPI・CSF・実績把握

改革KPIを営業担当者の手入力だけで集計しているが、部門ごとに入力漏れが多い。最も適切な改善はどれか。

ア. 数値が高い部門だけを集計する。
イ. 担当者の記憶で月末に補完する。
ウ. 基幹システム等の客観データと照合し、入力ルール・責任者・検証手順を定めてデータ品質を管理する。
エ. 入力漏れは一定割合ある前提で無視する。

正解：ウ. 基幹システム等の客観データと照合し、入力ルール・責任者・検証手順を定めてデータ品質を管理する。

ア：選択バイアスが生じ、実態を表さない。
イ：再現性・正確性を確保できず、監査可能性も低い。
ウ：モニタリングの前提は信頼できる実績データであり、収集・検証・責任を含む仕組みを整える必要がある。
エ：欠損が偏っていればKPI自体が誤った意思決定を招く。

総合解説：モニタリングの前提は信頼できる実績データであり、収集・検証・責任を含む仕組みを整える必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 8 KGI・KPI・CSF・実績把握

KPIモニタリングで、重大な逸脱を早期に把握する仕組みとして最も適切なものはどれか。

ア. 月次報告書の完成まで異常を共有しない。
イ. 閾値を設定せず担当者の感覚だけで判断する。
ウ. 目標未達が起きたらKPIの定義を変更して達成扱いにする。
エ. 許容範囲や警戒閾値を事前に定め、超過時に原因分析とエスカレーションを開始する。

正解：エ. 許容範囲や警戒閾値を事前に定め、超過時に原因分析とエスカレーションを開始する。

ア：重大な逸脱への対応が遅れる。
イ：判断が属人的になり、一貫したコントロールができない。
ウ：指標の信頼性を損ない、実態の改善につながらない。
エ：監視閾値と対応手順を事前に定義することで、異常を一貫して検知し、迅速に対応できる。

総合解説：監視閾値と対応手順を事前に定義することで、異常を一貫して検知し、迅速に対応できる。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 9 KGI・KPI・CSF・実績把握

コールセンター改革で「平均通話時間短縮」を強く評価した結果、担当者が十分な説明をせず通話を早く終えるようになり再問い合わせが増えた。最も適切な対応はどれか。

ア. 通話時間だけでなく一次解決率や顧客満足度も併せて評価し、目的と整合する指標体系へ見直す。
イ. 通話時間が短くなったので改革は成功と判断する。
ウ. 再問い合わせはKPIに含まれていないので無視する。
エ. 担当者ごとの通話時間目標をさらに厳しくする。

正解：ア. 通話時間だけでなく一次解決率や顧客満足度も併せて評価し、目的と整合する指標体系へ見直す。

ア：指標は目的達成を促す行動につながる必要があり、副作用が出た場合は複数指標でバランスを取るべきである。
イ：局所指標は改善していても、顧客価値や全体効率が悪化している。
ウ：KPI外の副作用でも事業価値に影響するなら評価すべきである。
エ：誤った行動誘因を強め、問題を悪化させる可能性がある。

総合解説：指標は目的達成を促す行動につながる必要があり、副作用が出た場合は複数指標でバランスを取るべきである。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 10 KGI・KPI・CSF・実績把握

改革開始から1年後、経営戦略が「新規顧客獲得」から「既存顧客の収益性向上」へ変更された。KPI運用として最も適切なものはどれか。

ア. 新戦略ではKPIを使わず感覚で評価する。
イ. 従来KPIの継続可否を戦略との因果関係で検証し、新戦略に必要な指標へ見直す。
ウ. 前年との比較ができなくなるので、戦略が変わってもKPIは永久に固定する。
エ. 全ての過去データを破棄する。

正解：イ. 従来KPIの継続可否を戦略との因果関係で検証し、新戦略に必要な指標へ見直す。

ア：客観的な成果評価と説明責任が失われる。
イ：KPIは戦略実現のための測定手段であり、戦略や前提条件が変化したら適合性を再確認する必要がある。
ウ：戦略と乖離したKPIを維持すると、組織行動が新しい目標へ向かわない。
エ：過去実績は傾向分析や学習に有用であり、破棄する必要はない。

総合解説：KPIは戦略実現のための測定手段であり、戦略や前提条件が変化したら適合性を再確認する必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 11 事業価値・戦略適合性評価

あるプロジェクトは納期・予算を守って完了見込みだが、経営戦略の変更で対象市場から撤退する方針になった。最も適切な評価はどれか。

ア. 既に予算を使ったので残額に関係なく完成させる。
イ. システム部門だけで判断し、事業部門には確認しない。
ウ. 計画遵守だけで成功とせず、現在の経営戦略に照らして継続価値を再評価する。
エ. 予定どおり進んでいるので無条件に継続する。

正解：ウ. 計画遵守だけで成功とせず、現在の経営戦略に照らして継続価値を再評価する。

ア：既支出額は将来価値とは別に扱うべきで、サンクコストだけで継続判断してはならない。
イ：事業価値と戦略適合性はビジネス側の判断を含む必要がある。
ウ：戦略適合性の評価では、計画どおり進んでいるかだけでなく、現在の経営・情報システム戦略に価値を提供するかを確認する。
エ：プロジェクト効率が良くても、戦略上の価値が失われれば継続根拠は弱くなる。

総合解説：戦略適合性の評価では、計画どおり進んでいるかだけでなく、現在の経営・情報システム戦略に価値を提供するかを確認する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 12 事業価値・戦略適合性評価

新CRMは予定どおり稼働したが、営業現場で利用率が低い。投資効果評価として最も適切な対応はどれか。

ア. システムが稼働したので投資効果は達成済みとする。
イ. ライセンス購入額が予算内なので価値は高いと判断する。
ウ. 利用率が低いことを記録せず評価を終了する。
エ. 稼働完了を成果とみなさず、利用実態と売上・継続率など期待便益への寄与を評価する。

正解：エ. 稼働完了を成果とみなさず、利用実態と売上・継続率など期待便益への寄与を評価する。

ア：稼働は成果実現の前提であり、事業便益そのものではない。
イ：費用内であることと便益が実現したことは別である。
ウ：利用実態は価値実現を阻害する重要情報であり、改善につなげるべきである。
エ：IT投資は導入完了ではなく、業務・事業上の便益が実現したかまで追跡して評価する必要がある。

総合解説：IT投資は導入完了ではなく、業務・事業上の便益が実現したかまで追跡して評価する必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 13 事業価値・戦略適合性評価

法規制対応システムの事業価値を評価する際、最も適切な考え方はどれか。

ア. 直接的な収益効果だけでなく、法令遵守、事業継続、信用維持など定性的価値も含めて評価する。
イ. 売上増加額がゼロなら価値もゼロとする。
ウ. 定性的価値だけを評価し、費用は考慮しない。
エ. システムの機能数を事業価値とみなす。

正解：ア. 直接的な収益効果だけでなく、法令遵守、事業継続、信用維持など定性的価値も含めて評価する。

ア：戦略投資の価値は財務効果だけでなく、リスク低減や能力向上などの定性的効果も明示して評価する。
イ：法令遵守や損失回避など、収益増以外の重要価値を無視している。
ウ：価値と費用・リスクをバランスして判断する必要がある。
エ：機能数は事業成果や戦略価値を直接表さない。

総合解説：戦略投資の価値は財務効果だけでなく、リスク低減や能力向上などの定性的効果も明示して評価する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 14 事業価値・戦略適合性評価

オンライン販売改革で売上は増えたが、返品率と物流費も大幅に増加した。最も適切な評価はどれか。

ア. IT部門の工数だけで成功可否を決める。
イ. 売上増だけでなく返品・物流費・顧客満足など正負の影響を合わせてネットの事業価値を評価する。
ウ. 売上が増えたので他の影響は評価しない。
エ. 返品率が増えたので売上増の効果もゼロとみなす。

正解：イ. 売上増だけでなく返品・物流費・顧客満足など正負の影響を合わせてネットの事業価値を評価する。

ア：事業価値は業務・顧客・財務など複数観点で評価する必要がある。
イ：改革の総合価値は、期待便益だけでなく追加コストや副作用まで含めて評価する。
ウ：負の効果を無視すると実質的な価値を過大評価する。
エ：一つの悪化指標だけで全効果を否定するのも不適切である。

総合解説：改革の総合価値は、期待便益だけでなく追加コストや副作用まで含めて評価する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 15 事業価値・戦略適合性評価

企画時には高収益が見込まれたサービスだが、競合の参入で市場価格が30%下落した。最も適切な対応はどれか。

ア. 競合情報はIT部門の範囲外として無視する。
イ. 価格低下を補うためKPIの定義だけを変更する。
ウ. 企画時の需要・価格前提を更新し、最新条件で価値・リスク・継続方針を再評価する。
エ. 企画時の評価結果を変更せず、そのまま投資を続ける。

正解：ウ. 企画時の需要・価格前提を更新し、最新条件で価値・リスク・継続方針を再評価する。

ア：IT投資は事業戦略実現の手段であり、事業環境変化は評価に直結する。
イ：実態を変えず指標を変更しても事業価値は改善しない。
ウ：事業価値評価は一度で固定せず、外部環境や事業前提の変化に応じて見直す必要がある。
エ：価値評価の前提が崩れているのに旧条件を固定するのは不適切である。

総合解説：事業価値評価は一度で固定せず、外部環境や事業前提の変化に応じて見直す必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 16 事業価値・戦略適合性評価

新しいデータ分析基盤のログイン人数は増えたが、意思決定の迅速化は確認できていない。評価として最も適切なものはどれか。

ア. ログイン人数が増えたので事業価値は十分に実現したとする。
イ. 意思決定時間は測定せず、利用者数だけをKGIにする。
ウ. 利用者が増えたことを理由に費用評価をやめる。
エ. 利用量を中間指標として扱い、意思決定時間や業務成果など期待価値への寄与を追加評価する。

正解：エ. 利用量を中間指標として扱い、意思決定時間や業務成果など期待価値への寄与を追加評価する。

ア：利用量は必要条件になり得るが、最終成果を保証しない。
イ：投資目的との因果関係を検証できなくなる。
ウ：便益と費用の両面を確認する必要がある。
エ：利用実績と事業成果を因果関係でつなぎ、価値の実現を評価する。

総合解説：利用実績と事業成果を因果関係でつなぎ、価値の実現を評価する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 17 事業価値・戦略適合性評価

業務改革後に処理件数が20%増えたが、市場全体の需要も同時に25%増えていた。効果評価として最も適切なものはどれか。

ア. 市場変化など外部要因を考慮し、改革前後の単純比較だけで効果を断定しない。
イ. 20%増えたので全て改革効果とみなす。
ウ. 市場が伸びたので改革効果は必ずゼロとする。
エ. 処理件数は測定せず、担当者の感想だけで評価する。

正解：ア. 市場変化など外部要因を考慮し、改革前後の単純比較だけで効果を断定しない。

ア：成果評価では外部環境や他施策の影響を踏まえ、可能な範囲で改革の寄与を切り分ける。
イ：外部要因を無視すると改革効果を過大評価する可能性がある。
ウ：外部要因があっても改革が寄与した可能性はあり、追加分析が必要である。
エ：客観的実績に基づく評価が必要である。

総合解説：成果評価では外部環境や他施策の影響を踏まえ、可能な範囲で改革の寄与を切り分ける。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 18 事業価値・戦略適合性評価

短期の財務効果は小さいが、顧客満足、業務効率、従業員スキルが向上している改革を評価する。最も適切な考え方はどれか。

ア. 評価項目を毎回変更し、都合のよい指標だけ採用する。
イ. 財務だけでなく顧客、内部プロセス、学習・成長など複数視点で戦略への寄与を評価する。
ウ. 短期利益が小さいため自動的に失敗とする。
エ. 非財務指標だけを見て財務効果は評価しない。

正解：イ. 財務だけでなく顧客、内部プロセス、学習・成長など複数視点で戦略への寄与を評価する。

ア：一貫性と説明可能性が失われる。
イ：バランススコアカード等を用い、戦略を複数の観点から具体的指標に展開して評価する。
ウ：長期的な戦略能力や顧客価値を無視している。
エ：多面的評価では財務・非財務の両方を扱う。

総合解説：バランススコアカード等を用い、戦略を複数の観点から具体的指標に展開して評価する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 19 事業価値・戦略適合性評価

総予算10億円の改革で7億円を支出した時点で、将来便益が大幅に低下したことが判明した。最も適切な判断はどれか。

ア. 支出済み額が多いほど事業価値も高いとみなす。
イ. 便益低下の原因を分析せず直ちに全て破棄する。
ウ. 既支出額に固執せず、今後必要な費用・リスクと将来便益を比較して継続可否を判断する。
エ. 7億円使ったので残り3億円は必ず投入する。

正解：ウ. 既支出額に固執せず、今後必要な費用・リスクと将来便益を比較して継続可否を判断する。

ア：投入コストと実現価値は同義ではない。
イ：中止も選択肢だが、残存価値・代替案・終了コストを評価して判断すべきである。
ウ：継続判断は将来に残る便益・費用・リスクを基準に行い、過去支出だけに引きずられないことが重要である。
エ：既支出は回収不能なサンクコストであり、将来判断の根拠にし過ぎるべきではない。

総合解説：継続判断は将来に残る便益・費用・リスクを基準に行い、過去支出だけに引きずられないことが重要である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 20 事業価値・戦略適合性評価

システムは予定どおり納品されたが、業務部門が新プロセスへ移行せず便益が出ていない。最も適切な改善はどれか。

ア. 納品後の便益は全て開発ベンダーの責任とする。
イ. システム納品をもって改革プログラムを終了する。
ウ. 業務部門の行動は評価対象外とする。
エ. 業務側の便益責任者を明確にし、利用定着・業務変更・成果指標まで含めた実現計画を管理する。

正解：エ. 業務側の便益責任者を明確にし、利用定着・業務変更・成果指標まで含めた実現計画を管理する。

ア：便益は業務変更や利用定着にも依存し、発注側の事業責任が残る。
イ：事業価値が実現する前に評価を打ち切ってしまう。
ウ：業務変革の実施状況は便益実現の重要要因である。
エ：成果物の完成だけでなく、誰が便益実現に責任を持つかを明確にすることが重要である。

総合解説：成果物の完成だけでなく、誰が便益実現に責任を持つかを明確にすることが重要である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 21 事業価値・戦略適合性評価

改革プログラムの途中評価で期待便益が未達だった。最も適切な対応はどれか。

ア. 未達原因と残存可能性を分析し、継続、方針転換、縮小、中止など複数案を比較する。
イ. 未達なら原因に関係なく即時中止する。
ウ. 計画を承認済みなので未達でも変更しない。
エ. KPI目標を実績値まで引き下げて達成扱いにする。

正解：ア. 未達原因と残存可能性を分析し、継続、方針転換、縮小、中止など複数案を比較する。

ア：定期評価では実績と前提を基に、価値最大化のため計画自体を見直す選択肢も持つ。
イ：改善可能性や終了コストを評価せず一律判断するのは適切でない。
ウ：環境変化や実績を反映しないと価値の最大化ができない。
エ：実態改善なしに目標だけ変更するのは評価の形骸化である。

総合解説：定期評価では実績と前提を基に、価値最大化のため計画自体を見直す選択肢も持つ。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 22 事業価値・戦略適合性評価

個別プロジェクトAは高いROIを示すが、共通データ基盤を独自仕様に変更するため他案件の連携コストが増える。最も適切な評価はどれか。

ア. 連携コストは別プロジェクトの問題なので評価から除外する。
イ. A単独のROIだけでなく、改革プログラム全体の価値・依存関係・追加コストを含めて判断する。
ウ. AのROIが高ければ全体影響は無視する。
エ. 全案件を必ず同じROIにそろえる。

正解：イ. A単独のROIだけでなく、改革プログラム全体の価値・依存関係・追加コストを含めて判断する。

ア：相互依存によるコストはプログラム全体の価値に影響する。
イ：ITストラテジストは個別案件と改革プログラム全体の双方で戦略適合性と価値を評価する必要がある。
ウ：局所最適が全体最適を損なう可能性がある。
エ：案件特性が異なるため、同一ROIを強制する必要はない。

総合解説：ITストラテジストは個別案件と改革プログラム全体の双方で戦略適合性と価値を評価する必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 23 報告・改善提案

改革プログラムの月次報告を経営会議に提出する。最も適切な内容はどれか。

ア. 良い実績だけを抜粋し、重大リスクは記載しない。
イ. 進捗率だけを示し、戦略価値や便益は報告しない。
ウ. 戦略目標への寄与、主要KPI、重要リスク、意思決定が必要な論点を簡潔に示す。
エ. 各開発担当者の作業日報をそのまま全て添付する。

正解：ウ. 戦略目標への寄与、主要KPI、重要リスク、意思決定が必要な論点を簡潔に示す。

ア：意思決定に必要なリスク情報を隠すことになり不適切である。
イ：改革プログラムでは事業価値と戦略適合性も重要な報告対象である。
ウ：報告先の意思決定責任に合わせて、価値・進捗・リスク・判断事項を要約して提示するのが適切である。
エ：経営判断に必要な情報が埋もれ、重要論点を把握しにくい。

総合解説：報告先の意思決定責任に合わせて、価値・進捗・リスク・判断事項を要約して提示するのが適切である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 24 報告・改善提案

KPIが目標を10%下回った。改善提案の前に最も優先すべき作業はどれか。

ア. 目標値を実績値まで下げる。
イ. 担当者を直ちに交代させる。
ウ. 差異を報告書から削除する。
エ. 実績差異を分解し、業務量、利用率、品質、外部環境など原因候補をデータで確認する。

正解：エ. 実績差異を分解し、業務量、利用率、品質、外部環境など原因候補をデータで確認する。

ア：原因を解消せず目標だけ変更しても改善にならない。
イ：原因分析なしの人員変更は的外れな対策になる可能性がある。
ウ：問題の共有と是正機会を失う。
エ：改善提案は差異の事実と原因を切り分け、原因に対応する施策を選ぶことが重要である。

総合解説：改善提案は差異の事実と原因を切り分け、原因に対応する施策を選ぶことが重要である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 25 報告・改善提案

重要KPIの未達が許容範囲を超え、年度目標への影響が見込まれる。最も適切な対応はどれか。

ア. 事前に定めた報告ルールに従い、影響・原因・対応案を責任者へ速やかにエスカレーションする。
イ. 次回定例会まで報告を待つ。
ウ. 現場だけで処理し、上位者へは達成後に報告する。
エ. 未達を一時的なものと決めつけ記録しない。

正解：ア. 事前に定めた報告ルールに従い、影響・原因・対応案を責任者へ速やかにエスカレーションする。

ア：重大な逸脱は、影響と対応案を伴って適切な権限レベルへ早期に報告する必要がある。
イ：重大な影響が予想される場合、対応開始が遅れる。
ウ：権限を超える判断や資源調整が必要になる可能性がある。
エ：根拠なく軽視するとリスクを見逃す。

総合解説：重大な逸脱は、影響と対応案を伴って適切な権限レベルへ早期に報告する必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 26 報告・改善提案

顧客対応時間の短縮が未達である。経営会議への改善提案として最も適切なものはどれか。

ア. 一つの案だけを示し、代替案は検討しない。
イ. 原因ごとに複数の改善案を示し、期待効果、費用、リスク、実施時期を比較して推奨案を提示する。
ウ. 「もっと努力する」とだけ記載する。
エ. 費用を示さず最高性能の案だけを推奨する。

正解：イ. 原因ごとに複数の改善案を示し、期待効果、費用、リスク、実施時期を比較して推奨案を提示する。

ア：重要な意思決定では選択肢の比較が説明責任を高める。
イ：改善提案は原因、選択肢、効果、費用、リスクを結び付けて意思決定可能な形にする。
ウ：具体的な行動・効果・責任がなく実行可能性を判断できない。
エ：投資判断には効果だけでなく費用とリスクも必要である。

総合解説：改善提案は原因、選択肢、効果、費用、リスクを結び付けて意思決定可能な形にする。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 27 報告・改善提案

改革効果が想定を下回っていることが判明した。報告姿勢として最も適切なものはどれか。

ア. 原因が完全に確定するまで数か月報告しない。
イ. 責任追及を避けるため数値を平均化して目立たなくする。
ウ. 不利な情報も事実と不確実性を区別して早期に共有し、必要な判断を求める。
エ. 経営層が安心するよう良い情報だけを報告する。

正解：ウ. 不利な情報も事実と不確実性を区別して早期に共有し、必要な判断を求める。

ア：重要な影響があるなら暫定情報でも不確実性を明示して共有すべきである。
イ：実態を歪める行為であり、モニタリングの信頼性を損なう。
ウ：透明性のある報告により、残存リスクや不確実性を含めて適時に意思決定できるようにする。
エ：意思決定を誤らせ、問題拡大につながる。

総合解説：透明性のある報告により、残存リスクや不確実性を含めて適時に意思決定できるようにする。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 28 報告・改善提案

KPI未達に対して計画変更を承認した。後から判断を検証できるようにするため最も適切なものはどれか。

ア. 口頭承認だけで記録を残さない。
イ. 最終結論だけを残し、前提や理由は削除する。
ウ. 担当者個人の私的メモだけに保存する。
エ. 変更理由、根拠データ、代替案、承認者、期待効果を記録し、後続評価と関連付ける。

正解：エ. 変更理由、根拠データ、代替案、承認者、期待効果を記録し、後続評価と関連付ける。

ア：判断根拠を再確認できず、説明責任や学習に使えない。
イ：前提変化や判断妥当性を後から検証できない。
ウ：組織的な共有・継承・監査ができない。
エ：改善判断の証跡を残すことで、実施効果の測定と次回の意思決定改善に活用できる。

総合解説：改善判断の証跡を残すことで、実施効果の測定と次回の意思決定改善に活用できる。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 29 報告・改善提案

システム利用実態の評価で、想定機能の半分がほとんど使われていないことが判明した。最も適切な対応はどれか。

ア. 未利用原因と業務価値を分析し、改善要求を次期ビジネスモデルやIT企画へフィードバックする。
イ. 未利用機能があることを隠し、次期計画も同じ前提で作る。
ウ. 全機能を強制利用させ、業務適合性は確認しない。
エ. 既に開発費を払ったので評価対象外とする。

正解：ア. 未利用原因と業務価値を分析し、改善要求を次期ビジネスモデルやIT企画へフィードバックする。

ア：効果評価と利用実態から得た改善要求を、次の事業・IT企画へ循環させることが重要である。
イ：学習機会を失い、同じ投資判断を繰り返す可能性がある。
ウ：利用目的や業務価値を無視した強制は効果を悪化させる可能性がある。
エ：利用実態は投資効果と改善要求を判断する重要情報である。

総合解説：効果評価と利用実態から得た改善要求を、次の事業・IT企画へ循環させることが重要である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 30 報告・改善提案

KPIは今月だけ見ると目標内だが、3か月連続で悪化しており来月は閾値超過が予想される。最も適切な報告はどれか。

ア. 悪化傾向を隠すため平均期間を長くする。
イ. 現在値に加えてトレンドと予測を示し、予防的な対応の必要性を提案する。
ウ. 今月は目標内なので問題なしとだけ報告する。
エ. 来月の実績が確定するまで何もしない。

正解：イ. 現在値に加えてトレンドと予測を示し、予防的な対応の必要性を提案する。

ア：指標操作で実態を見えにくくするのは不適切である。
イ：継続的モニタリングでは点の実績だけでなく傾向を捉え、将来の逸脱を予防する情報として報告する。
ウ：悪化傾向を無視すると予防措置の機会を失う。
エ：予測可能なリスクに対して事前対応できない。

総合解説：継続的モニタリングでは点の実績だけでなく傾向を捉え、将来の逸脱を予防する情報として報告する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 31 プログラム・ポートフォリオ管理

改革プログラムを管理する目的として最も適切なものはどれか。

ア. 各プロジェクトを完全に独立させ、相互影響を見ない。
イ. 個別プロジェクトの納期遵守だけを成功条件にする。
ウ. 相互に関連する複数プロジェクトを統合的に調整し、個別完了では得られない戦略上の便益を実現する。
エ. 全プロジェクトのWBSを一つの巨大なWBSにすることだけが目的である。

正解：ウ. 相互に関連する複数プロジェクトを統合的に調整し、個別完了では得られない戦略上の便益を実現する。

ア：依存関係や共有資源を無視すると全体最適を損なう。
イ：プログラムでは全体便益・戦略価値の実現が重要である。
ウ：プログラム管理は複数案件の相互依存、資源、リスク、便益を統合し、戦略実現をコントロールする。
エ：プログラム管理の目的は作業表統合ではなく、戦略便益と相互依存の管理にある。

総合解説：プログラム管理は複数案件の相互依存、資源、リスク、便益を統合し、戦略実現をコントロールする。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 32 プログラム・ポートフォリオ管理

予算制約のため全IT案件を実施できない。ポートフォリオ管理として最も適切な方法はどれか。

ア. 申請順に予算を配る。
イ. 案件規模が大きい順に採択する。
ウ. 各部門に同額ずつ配り、案件内容は評価しない。
エ. 戦略適合性、期待価値、リスク、法的必須性、資源制約を共通基準で比較して優先順位を決める。

正解：エ. 戦略適合性、期待価値、リスク、法的必須性、資源制約を共通基準で比較して優先順位を決める。

ア：戦略価値や緊急性を反映できない。
イ：規模と価値は必ずしも一致しない。
ウ：全社最適の投資配分にならない可能性が高い。
エ：ITポートフォリオでは案件を共通軸で比較し、限られた資源を戦略価値の高い領域へ配分する。

総合解説：ITポートフォリオでは案件を共通軸で比較し、限られた資源を戦略価値の高い領域へ配分する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 33 プログラム・ポートフォリオ管理

顧客アプリ刷新は共通認証基盤の完成が前提だが、認証基盤が2か月遅延している。プログラム管理として最も適切な対応はどれか。

ア. 依存関係を可視化し、アプリ側の開始条件、代替策、全体便益への影響を再計画する。
イ. 各プロジェクトは独立しているとして影響を無視する。
ウ. アプリ側の進捗率だけを100%に近づける。
エ. 認証基盤チームだけの問題として経営報告から除外する。

正解：ア. 依存関係を可視化し、アプリ側の開始条件、代替策、全体便益への影響を再計画する。

ア：相互依存を早期に把握し、全体への波及を踏まえて順序・資源・代替策を調整する。
イ：前提関係があるため、無視すると手戻りや待ち時間が発生する。
ウ：前提未達を数値操作で解決することはできない。
エ：全体スケジュールや価値実現に影響するためプログラム課題である。

総合解説：相互依存を早期に把握し、全体への波及を踏まえて順序・資源・代替策を調整する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 34 プログラム・ポートフォリオ管理

三つのプロジェクトがそれぞれ「在庫削減10億円」を便益として計上しているが、同じ在庫削減効果を重複して見積もっていた。最も適切な対応はどれか。

ア. 便益は測定せず、全案件を同価値とみなす。
イ. 便益の発生源と帰属をプログラム全体で整理し、重複計上を除いて総便益を評価する。
ウ. 各プロジェクトの申告額をそのまま合計する。
エ. 最も大きい案件の便益だけを残し、他は全てゼロにする。

正解：イ. 便益の発生源と帰属をプログラム全体で整理し、重複計上を除いて総便益を評価する。

ア：投資優先順位と成果評価ができなくなる。
イ：プログラム全体では個別案件の便益の相互関係を整理し、二重計上や相殺効果を除いて評価する。
ウ：同一便益を重複計上して全体価値を過大評価する。
エ：重複部分と固有便益を切り分ける必要がある。

総合解説：プログラム全体では個別案件の便益の相互関係を整理し、二重計上や相殺効果を除いて評価する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 35 プログラム・ポートフォリオ管理

一案件だけ独自クラウド基盤を採用すれば短期納期を縮められるが、全社標準から外れ運用コストが増える。最も適切な判断はどれか。

ア. 全社標準は一切例外を認めず事業機会も無視する。
イ. 標準逸脱を記録せず、現場だけで決める。
ウ. 短期便益と全社標準からの逸脱コスト・将来影響を比較し、例外承認の要否をプログラム全体で判断する。
エ. 納期が短いので無条件に独自基盤を認める。

正解：ウ. 短期便益と全社標準からの逸脱コスト・将来影響を比較し、例外承認の要否をプログラム全体で判断する。

ア：標準は目的ではなく全体価値の手段であり、合理的な例外判断が必要な場合がある。
イ：将来影響と責任が追跡できず、統制が失われる。
ウ：全体標準と個別案件の価値を比較し、例外の必要性・影響・承認を統制することが重要である。
エ：局所最適で全社運用・統制コストが増える可能性がある。

総合解説：全体標準と個別案件の価値を比較し、例外の必要性・影響・承認を統制することが重要である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 36 プログラム・ポートフォリオ管理

ポートフォリオの中で、戦略価値が低下し重大リスクも増えた案件がある。最も適切な対応はどれか。

ア. 一度採択した案件は必ず完了させる。
イ. 支出額が大きいほど優先順位を上げる。
ウ. リスクが増えても進捗率が高ければ評価しない。
エ. 継続、縮小、統合、中止を含めて再評価し、解放される資源を高価値案件へ再配分する。

正解：エ. 継続、縮小、統合、中止を含めて再評価し、解放される資源を高価値案件へ再配分する。

ア：環境変化に対応できず、低価値投資へ資源を固定する。
イ：過去支出だけで将来価値を判断するのは不適切である。
ウ：価値とリスクの両面で継続判断すべきである。
エ：ポートフォリオは固定一覧ではなく、価値・リスク・戦略変化に応じて継続的に再均衡する。

総合解説：ポートフォリオは固定一覧ではなく、価値・リスク・戦略変化に応じて継続的に再均衡する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 37 プログラム・ポートフォリオ管理

複数プロジェクトが同じデータ移行専門家を同時期に必要としている。最も適切な対応はどれか。

ア. 各案件の優先度・依存関係・必要時期を比較し、専門家の割当てやスケジュールをプログラム全体で調整する。
イ. 各プロジェクトが先着順で確保する。
ウ. 専門家を全案件へ100%ずつ割り当てた計画にする。
エ. 資源競合を各PMの個別問題として扱う。

正解：ア.
各案件の優先度・依存関係・必要時期を比較し、専門家の割当てやスケジュールをプログラム全体で調整する。
ア：共有資源はポートフォリオ・プログラムレベルで需給を把握し、戦略優先度に基づいて調整する。
イ：全体優先順位を無視し、重要案件が遅れる可能性がある。
ウ：実際の能力を超える二重計上で実行不能である。
エ：共有資源はプログラム全体の制約であり統合調整が必要である。

総合解説：共有資源はポートフォリオ・プログラムレベルで需給を把握し、戦略優先度に基づいて調整する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 38 プログラム・ポートフォリオ管理

経営が海外展開から国内収益改善へ重点を変更した。ポートフォリオ管理として最も適切な対応はどれか。

ア. IT部門だけで戦略変更を無視して進める。
イ. 各案件の新戦略への適合性を再評価し、優先順位・予算・中止候補を見直す。
ウ. 年度途中なので従来の優先順位を固定する。
エ. 海外案件を全て無条件に即時中止する。

正解：イ. 各案件の新戦略への適合性を再評価し、優先順位・予算・中止候補を見直す。
ア：IT投資は事業戦略実現に整合させる必要がある。
イ：ポートフォリオは経営戦略の変化を投資配分へ反映する統制機能を持つ。
ウ：戦略と投資配分が乖離する。
エ：契約・便益・終了コストなどを評価した上で判断すべきである。

総合解説：ポートフォリオは経営戦略の変化を投資配分へ反映する統制機能を持つ。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 39 プログラム・ポートフォリオ管理

改革プログラムで優先順位変更や大型予算移管を行う際、最も適切なガバナンスはどれか。

ア. 全ての小さな変更も経営会議だけで決める。
イ. 承認者を決めず、その都度最も声の大きい部門が決める。
ウ. 変更権限と承認基準を定め、事業・IT・財務など必要な責任者が判断できる体制を設ける。
エ. 担当PMが全社予算を単独で自由に移管する。

正解：ウ. 変更権限と承認基準を定め、事業・IT・財務など必要な責任者が判断できる体制を設ける。
ア：意思決定が過度に集中し、迅速性を失う。
イ：一貫性・説明責任がなくなる。
ウ：意思決定の重要度に応じて権限・責任・承認ルールを明確化することが必要である。
エ：権限範囲を超える可能性があり、全社優先度を反映できない。

総合解説：意思決定の重要度に応じて権限・責任・承認ルールを明確化することが必要である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 40 プログラム・ポートフォリオ管理

10案件の平均進捗率は90%だが、全体サービス開始に必須の1案件だけ50%で遅れている。最も適切な評価はどれか。

ア. 平均90%なのでプログラムは順調と報告する。
イ. 遅延案件を平均計算から除外する。
ウ. 完了済み案件数だけをKGIとする。
エ. 平均進捗だけで良好と判断せず、全体便益に必須な依存案件の遅延を重大課題として扱う。

正解：エ. 平均進捗だけで良好と判断せず、全体便益に必須な依存案件の遅延を重大課題として扱う。

ア：重要依存案件の遅延を平均値が隠している。
イ：実態をさらに歪める。
ウ：最終サービス開始の条件や便益を表さない。
エ：プログラムでは単純集計値だけでなく、クリティカルな依存関係と便益実現条件を見る必要がある。

総合解説：プログラムでは単純集計値だけでなく、クリティカルな依存関係と便益実現条件を見る必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 41 プログラム・ポートフォリオ管理

複数案件が同じ外部APIに依存している。API事業者のサービス終了リスクへの対応として最も適切なものはどれか。

ア. 個別案件ごとに別々に扱うだけでなく、プログラム横断リスクとして影響範囲と共通対策を管理する。
イ. どの案件もまだ障害がないので無視する。
ウ. 最初に影響を受けた案件だけが対策する。
エ. API利用数が多いほど安全とみなす。

正解：ア. 個別案件ごとに別々に扱うだけでなく、プログラム横断リスクとして影響範囲と共通対策を管理する。

ア：複数プロジェクトに共通する依存要因はプログラム全体のリスクとして識別・統制する。
イ：潜在的な共通障害点であり、発生前の対策が必要である。
ウ：他案件にも同時に波及する可能性がある。
エ：依存集中はむしろ影響範囲を大きくすることがある。

総合解説：複数プロジェクトに共通する依存要因はプログラム全体のリスクとして識別・統制する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 42 プログラム・ポートフォリオ管理

全社IT投資ポートフォリオの運営として最も適切なものはどれか。

ア. 各ベンダーが自社製品の売上順に優先順位を決める。
イ. 事業部門が価値・優先順位を主導し、IT部門が技術実現性やサービス・費用の最適化を支援する。
ウ. IT部門だけが事業価値を決め、事業部門は関与しない。
エ. 事業部門だけで技術制約を無視して投資を決める。

正解：イ. 事業部門が価値・優先順位を主導し、IT部門が技術実現性やサービス・費用の最適化を支援する。

ア：企業の戦略価値ではなく供給者都合の優先順位になる。
イ：IT関連投資は事業価値を軸にビジネス側が主導し、IT側が技術・サービス・費用の最適化を支えるのが適切である。
ウ：事業戦略上の価値はビジネス責任者の関与なしに適切に判断しにくい。
エ：実現可能性・共通基盤・運用影響などIT側の専門判断も必要である。

総合解説：IT関連投資は事業価値を軸にビジネス側が主導し、IT側が技術・サービス・費用の最適化を支えるのが適切である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 43 進捗・資源・優先順位調整

一人しかいないセキュリティアーキテクトを三つの案件が同時に必要としている。最も適切な調整はどれか。

ア. 三案件すべてに同じ時間帯で100%割り当てる。
イ. 各PM同士の個人的な交渉だけに任せる。
ウ. 各案件の必須時期、事業優先度、代替可能性を比較し、全体最適で割当てを決める。
エ. 最初に依頼した案件へ全期間固定する。

正解：ウ. 各案件の必須時期、事業優先度、代替可能性を比較し、全体最適で割当てを決める。

ア：実行不可能な二重計上である。
イ：全社優先順位を反映した統制が働かない。
ウ：希少資源は案件横断で需給を可視化し、戦略優先度とクリティカル時期に基づいて配分する。
エ：先着順では事業優先度や依存関係を反映できない。

総合解説：希少資源は案件横断で需給を可視化し、戦略優先度とクリティカル時期に基づいて配分する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 44 進捗・資源・優先順位調整

二つの重要案件が同じ総合テスト環境を同じ週に予約している。最も適切な対応はどれか。

ア. 両案件に同時使用を許可し、衝突したら現場で判断する。
イ. 優先度に関係なく毎回50%ずつ時間を分ける。
ウ. 予約情報を共有せず各PMに任せる。
エ. リリース日、依存関係、代替環境、遅延影響を比較して利用順序や増強策を調整する。

正解：エ. リリース日、依存関係、代替環境、遅延影響を比較して利用順序や増強策を調整する。

ア：環境競合によるテスト品質低下や遅延を招く。
イ：案件特性や必要連続時間を無視している。
ウ：競合を事前に把握できない。
エ：共有設備・環境もプログラム資源として可視化し、全体スケジュールへの影響で調整する。

総合解説：共有設備・環境もプログラム資源として可視化し、全体スケジュールへの影響で調整する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 45 進捗・資源・優先順位調整

年度途中で法令対応の緊急案件が発生し、追加予算を確保できない。最も適切な対応はどれか。

ア. 全ポートフォリオを再評価し、法令期限・事業価値・リスクを基に延期や縮小を含めて予算を再配分する。
イ. 既存予算を変更せず、法令対応は無予算で実施させる。
ウ. 全案件から同率で機械的に予算を削る。
エ. 最も小さい案件だけを自動的に中止する。

正解：ア. 全ポートフォリオを再評価し、法令期限・事業価値・リスクを基に延期や縮小を含めて予算を再配分する。

ア：新たな必須条件が生じたら、既存案件を含む全体優先順位を見直して資源を再配分する。
イ：実行可能性を欠き、品質・労務リスクが高まる。
ウ：重要度や契約条件の違いを無視する。
エ：規模ではなく価値・リスク・必須性で判断すべきである。

総合解説：新たな必須条件が生じたら、既存案件を含む全体優先順位を見直して資源を再配分する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 46 進捗・資源・優先順位調整

共通データ基盤の完成が1か月遅れ、後続3案件の開始条件に影響する。最も適切な管理はどれか。

ア. 進捗率を変更せず報告上だけ予定どおりとする。
イ. 後続案件の依存関係と余裕時間を確認し、並行可能作業や順序変更を含めて全体計画を更新する。
ウ. 基盤案件だけの遅延として他案件の計画は変更しない。
エ. 全案件を一律1か月延長する。

正解：イ. 後続案件の依存関係と余裕時間を確認し、並行可能作業や順序変更を含めて全体計画を更新する。

ア：実態と報告が乖離し、意思決定を誤らせる。
イ：遅延は依存関係を基に影響範囲を特定し、代替作業・順序・資源を再調整する。
ウ：前提関係があるため実際には後続へ波及する。
エ：影響のない作業まで機械的に遅らせる必要はない。

総合解説：遅延は依存関係を基に影響範囲を特定し、代替作業・順序・資源を再調整する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 47 進捗・資源・優先順位調整

開発部門の月間実行能力が100人月なのに、ポートフォリオ計画では毎月150人月を要求している。最も適切な対応はどれか。

ア. 必要工数を帳簿上100人月に書き換える。
イ. 能力差を各PMの責任として全体では管理しない。
ウ. 実際の供給能力と優先順位を基に案件開始時期・外部調達・範囲を調整する。
エ. 全案件を予定どおり開始し、残業で恒常的に50人月を補う。

正解：ウ. 実際の供給能力と優先順位を基に案件開始時期・外部調達・範囲を調整する。

ア：実作業量は変わらず、計画の信頼性を失う。
イ：共通能力の不足はポートフォリオ全体の制約である。
ウ：資源計画は実際のキャパシティを超えないよう、優先順位と調達方法を含めて調整する必要がある。
エ：持続可能性・品質・労務リスクを無視した計画である。

総合解説：資源計画は実際のキャパシティを超えないよう、優先順位と調達方法を含めて調整する必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 48 進捗・資源・優先順位調整

複数案件の遅れを取り戻すため、同じ要員に長期間の休日出勤を続ける案が出た。最も適切な判断はどれか。

ア. 進捗回復のため無期限に休日出勤を続ける。
イ. 遅延は全て個人の努力不足とみなす。
ウ. 工数実績を記録しないことで過負荷を見えなくする。
エ. 短期的な効果だけでなく品質・離職・事故リスクを評価し、範囲・優先順位・増員など代替策を検討する。

正解：エ. 短期的な効果だけでなく品質・離職・事故リスクを評価し、範囲・優先順位・増員など代替策を検討する。

ア：持続不能であり品質・人的リスクを高める。
イ：資源計画や依存関係など構造原因を見逃す。
ウ：問題を隠すだけで改善できない。
エ：進捗回復策もプログラム全体の品質・人材・リスクを含めて評価する必要がある。

総合解説：進捗回復策もプログラム全体の品質・人材・リスクを含めて評価する必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 49 進捗・資源・優先順位調整

主要ベンダーが人員不足で二案件の同時立上げは困難と通知してきた。最も適切な対応はどれか。

ア. 案件優先度と代替ベンダー・開始時期・内製可能範囲を比較し、供給制約を計画へ反映する。
イ. 契約済みなので供給能力の問題は存在しないとみなす。
ウ. 両案件とも当初計画のまま進捗100%を要求する。
エ. 通知を経営層へ隠す。

正解：ア. 案件優先度と代替ベンダー・開始時期・内製可能範囲を比較し、供給制約を計画へ反映する。

ア：外部供給能力も資源計画の一部として把握し、代替案と優先順位で調整する。
イ：契約の有無にかかわらず実際の供給制約は進捗に影響する。
ウ：実行不能な要求では問題解決にならない。
エ：重要な資源制約を共有しないと適切な判断ができない。

総合解説：外部供給能力も資源計画の一部として把握し、代替案と優先順位で調整する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 50 進捗・資源・優先順位調整

競合が新サービスを発表し、当社の顧客向け機能の市場投入を前倒しする価値が高まった。最も適切な対応はどれか。

ア. 顧客向け機能の担当者だけで全社優先順位を変更する。
イ. 事業価値の変化を定量・定性で評価し、他案件への影響を示した上で優先順位変更を審議する。
ウ. 競合情報だけで即日全案件を止める。
エ. 年度初めの優先順位は変更禁止とする。

正解：イ. 事業価値の変化を定量・定性で評価し、他案件への影響を示した上で優先順位変更を審議する。

ア：全体影響と権限を踏まえたガバナンスが必要である。
イ：優先順位は環境変化に応じて見直せるが、全体影響と承認を伴って変更する必要がある。
ウ：影響範囲・費用・契約を評価せず極端に変更するのは不適切である。
エ：環境変化に対応できず戦略機会を逃す。

総合解説：優先順位は環境変化に応じて見直せるが、全体影響と承認を伴って変更する必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 51 進捗・資源・優先順位調整

プログラムに予備費を設ける考え方として最も適切なものはどれか。

ア. 各PMが理由なく自由に使用できる。
イ. 予備費があればリスク分析は不要とする。
ウ. 既知・未知の不確実性に備え、使用条件と承認権限を定めて管理する。
エ. 年度末までに必ず全額使い切る。

正解：ウ. 既知・未知の不確実性に備え、使用条件と承認権限を定めて管理する。

ア：全体優先度と統制が失われる。
イ：リスクの識別・対応計画なしでは適切に資源を使えない。
ウ：予備資源はリスク・不確実性に対応するため、使用基準と承認を明確にして統制する。
エ：予備費は消化が目的ではなく、不確実性への対応資源である。

総合解説：予備資源はリスク・不確実性に対応するため、使用基準と承認を明確にして統制する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 52 進捗・資源・優先順位調整

人員を多く投入している案件ほど成果が出ていないことが分かった。最も適切な対応はどれか。

ア. 投入人員が多い案件をさらに優先する。
イ. 成果未達の原因を分析せず一律に人員を半減する。
ウ. 配分は年度末まで固定し、実績は参考にしない。
エ. 投入量だけでなく実現価値・進捗・ボトルネックを分析し、必要に応じて資源配分を見直す。

正解：エ. 投入量だけでなく実現価値・進捗・ボトルネックを分析し、必要に応じて資源配分を見直す。

ア：投入量と価値は一致しない。
イ：ボトルネックが人員以外なら改善しない可能性がある。
ウ：継続的コントロールの機会を失う。
エ：資源配分は実績と成果を定期的に評価し、価値最大化の観点で再調整する。

総合解説：資源配分は実績と成果を定期的に評価し、価値最大化の観点で再調整する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 53 例外・逸脱・是正／予防

改革プログラムにおける是正処置と予防処置の関係として最も適切なものはどれか。

ア. 是正処置は発生した逸脱の原因を除去して再発を防ぎ、予防的対応は将来の逸脱要因を事前に低減する。
イ. 是正処置は目標値を下げることであり、予防処置は報告を遅らせることである。
ウ. 是正と予防はどちらも発生後にしか実施できない。
エ. 予防処置を行えばモニタリングは不要になる。

正解：ア. 是正処置は発生した逸脱の原因を除去して再発を防ぎ、予防的対応は将来の逸脱要因を事前に低減する。

ア：逸脱発生後の原因除去と、発生前のリスク低減を区別し、両方を継続的コントロールに組み込む。
イ：どちらも問題原因への対応ではない。
ウ：予防は将来の問題発生前に行う。
エ：対策後も実効性を監視する必要がある。

総合解説：逸脱発生後の原因除去と、発生前のリスク低減を区別し、両方を継続的コントロールに組み込む。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 54 例外・逸脱・是正／予防

データ移行テストが3回連続で失敗した。毎回担当者を増員しているが改善しない。最も適切な対応はどれか。

ア. テストを省略して本番移行する。
イ. 失敗ログ、データ品質、手順、環境などを分析して根本原因を特定し、原因に対応する是正策を実施する。
ウ. さらに人数を増やせば必ず解決すると考える。
エ. 失敗回数を報告書から削除する。

正解：イ. 失敗ログ、データ品質、手順、環境などを分析して根本原因を特定し、原因に対応する是正策を実施する。

ア：未解決の問題を本番へ持ち込む重大リスクになる。
イ：対症療法ではなく、逸脱の原因を分析して原因に効く是正処置を選ぶ必要がある。
ウ：原因が人員不足でなければ効果がない。
エ：原因解消にも再発防止にもならない。

総合解説：対症療法ではなく、逸脱の原因を分析して原因に効く是正処置を選ぶ必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 55 例外・逸脱・是正／予防

コスト差異が1%の案件と20%の案件を同じ承認手続で扱っているため意思決定が滞っている。最も適切な改善はどれか。

ア. 差異は一切報告しない。
イ. 担当者が毎回自由に許容範囲を変更する。
ウ. リスクと重要度に応じた許容範囲・エスカレーション基準を定め、例外のみ上位判断へ上げる。
エ. 全ての差異を経営会議で承認する。

正解：ウ. リスクと重要度に応じた許容範囲・エスカレーション基準を定め、例外のみ上位判断へ上げる。

ア：重大な逸脱も把握できなくなる。
イ：基準の一貫性がなくなる。
ウ：例外管理では許容度と権限を事前に定義し、重要な逸脱へ意思決定資源を集中する。
エ：重要度に関係なく集中させると迅速性を損なう。

総合解説：例外管理では許容度と権限を事前に定義し、重要な逸脱へ意思決定資源を集中する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 56 例外・逸脱・是正／予防

納期遅延への是正策としてレビュー工程を再設計した。次に最も重要なことはどれか。

ア. 対策を実施した時点で問題解決とみなす。
イ. 効果測定をせず次の対策へ移る。
ウ. 都合のよい期間だけを選んで成功と報告する。
エ. 再設計後のリードタイムや手戻り率を測定し、是正策が実際に効果を上げたか確認する。

正解：エ. 再設計後のリードタイムや手戻り率を測定し、是正策が実際に効果を上げたか確認する。

ア：実施と効果は別であり、成果を検証する必要がある。
イ：何が有効だったか学習できない。
ウ：評価の客観性を損なう。
エ：IPAシラバスでも是正・予防処置の実施効果を測定する能力が求められており、対策後の確認が必要である。

総合解説：IPAシラバスでも是正・予防処置の実施効果を測定する能力が求められており、対策後の確認が必要である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 57 例外・逸脱・是正／予防

別々の三案件で同じ外部API仕様変更により手戻りが発生した。最も適切な予防対応はどれか。

ア. 共通依存リスクとして変更情報の監視、影響確認、契約・設計時の対策を標準化する。
イ. 各案件の偶然として個別対応だけで終える。
ウ. API利用を全社で永久禁止する。
エ. 手戻りを予算超過に含めない。

正解：ア. 共通依存リスクとして変更情報の監視、影響確認、契約・設計時の対策を標準化する。

ア：複数案件の共通原因を横断的に分析し、標準や監視の仕組みに反映することで予防効果を高める。
イ：共通原因を放置すると再発する可能性が高い。
ウ：リスクと便益を比較せず一律禁止するのは過剰対応になり得る。
エ：会計上隠してもリスクは低減しない。

総合解説：複数案件の共通原因を横断的に分析し、標準や監視の仕組みに反映することで予防効果を高める。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 58 例外・逸脱・是正／予防

セキュリティ対策の一部が期限までに完了しないが、代替統制により残存リスクは許容可能と評価された。最も適切な対応はどれか。

ア. 例外を一度認めたら永久に見直さない。
イ. 残存リスク、代替統制、期限、責任者を明示し、権限を持つ者が期限付き例外として承認する。
ウ. 現場担当者が口頭で自己承認する。
エ. 未完了事実を隠して通常運用する。

正解：イ. 残存リスク、代替統制、期限、責任者を明示し、権限を持つ者が期限付き例外として承認する。

ア：期限や環境変化に応じて再評価する必要がある。
イ：例外は無統制な逸脱ではなく、残存リスクを明示し、責任ある承認と期限を伴って管理する。
ウ：リスク受容には適切な権限と記録が必要である。
エ：残存リスクの管理と説明責任が失われる。

総合解説：例外は無統制な逸脱ではなく、残存リスクを明示し、責任ある承認と期限を伴って管理する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 59 例外・逸脱・是正／予防

同じ種類の例外承認が毎月多数発生している。最も適切な対応はどれか。

ア. 記録を削除して件数を減らす。
イ. 全例外を無条件で禁止する。
ウ. 例外記録を集計して共通原因を分析し、基準・プロセス・標準自体の改善要否を検討する。
エ. 例外は承認済みなので分析しない。

正解：ウ. 例外記録を集計して共通原因を分析し、基準・プロセス・標準自体の改善要否を検討する。

ア：実態を隠すだけで問題は残る。
イ：正当な例外まで排除し、事業柔軟性を損なう可能性がある。
ウ：例外の傾向をモニタリングし、個別是正だけでなく制度・標準の改善へつなげる。
エ：頻発する例外は仕組み自体の不適合を示す可能性がある。

総合解説：例外の傾向をモニタリングし、個別是正だけでなく制度・標準の改善へつなげる。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 60 例外・逸脱・是正／予防

主要前提が崩れ、現行計画では費用が倍増し便益達成も困難になった。最も適切なコントロールはどれか。

ア. 当初計画を守ること自体を最優先にする。
イ. 予算超過を隠して進める。
ウ. 担当チームだけで全社案件の中止を決定する。
エ. 是正可能性を評価した上で、範囲縮小、再計画、統合、中止を含む選択肢を意思決定者へ提示する。

正解：エ. 是正可能性を評価した上で、範囲縮小、再計画、統合、中止を含む選択肢を意思決定者へ提示する。

ア：戦略価値が失われても計画遵守に固執するのは不適切である。
イ：説明責任を失い、損失を拡大する。
ウ：重要な計画変更は適切な権限と全体影響評価が必要である。
エ：重大な逸脱では部分是正に固執せず、プログラム価値を守るため計画自体の変更を含めて判断する。

総合解説：重大な逸脱では部分是正に固執せず、プログラム価値を守るため計画自体の変更を含めて判断する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 61 改革リスクの識別・分析

大規模業務改革のリスク識別として最も適切な方法はどれか。

ア. 技術だけでなく、業務、組織、人材、外部委託、法令、サプライチェーンなど複数観点から洗い出す。
イ. システム障害だけをリスクとして扱う。
ウ. 過去に起きたリスクだけを対象にする。
エ. 発生確率が高いものだけを洗い出し、影響が大きい低頻度リスクは除外する。

正解：ア. 技術だけでなく、業務、組織、人材、外部委託、法令、サプライチェーンなど複数観点から洗い出す。

ア：改革実行のリスクは技術・業務・組織・外部環境を横断して識別し、影響範囲を明確にする。
イ：改革の失敗要因は技術以外にも存在する。
ウ：新しい環境や変更に伴う未知・未経験のリスクを見落とす。
エ：低頻度でも重大影響なら管理対象となり得る。

総合解説：改革実行のリスクは技術・業務・組織・外部環境を横断して識別し、影響範囲を明確にする。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 62 改革リスクの識別・分析

リスク登録簿の記述として最も適切なものはどれか。

ア. 「必ず予定どおり完了する」と記載する。
イ. 「主要ベンダーの要員不足により移行作業が遅延し、サービス開始が延期される可能性がある」と原因・事象・影響を示す。
ウ. 「移行リスクあり」とだけ記載する。
エ. 「担当者が心配している」とだけ記載する。

正解：イ. 「主要ベンダーの要員不足により移行作業が遅延し、サービス開始が延期される可能性がある」と原因・事象・影響を示す。

ア：不確実性を認識せず、リスク管理になっていない。
イ：リスクを原因、起こり得る事象、事業・計画への影響として具体化すると分析と対応がしやすい。
ウ：原因や影響が不明確で、対応策を設計しにくい。
エ：客観的なリスク事象と影響を表していない。

総合解説：リスクを原因、起こり得る事象、事業・計画への影響として具体化すると分析と対応がしやすい。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 63 改革リスクの識別・分析

発生確率は低いが、発生すると全社サービスが数日停止するリスクがある。最も適切な評価はどれか。

ア. 影響が大きいので発生確率は評価しない。
イ. 全リスクを同じ優先度にする。
ウ. 確率だけで除外せず、影響度と合わせて評価し、許容度に応じた対策を検討する。
エ. 確率が低いので自動的に無視する。

正解：ウ. 確率だけで除外せず、影響度と合わせて評価し、許容度に応じた対策を検討する。

ア：リスクの優先順位には複数要素の評価が必要である。
イ：限られた資源を重要リスクへ集中できない。
ウ：リスクの重要度は発生可能性と影響、許容度などを組み合わせて判断する。
エ：低頻度でも重大影響なら重要リスクになり得る。

総合解説：リスクの重要度は発生可能性と影響、許容度などを組み合わせて判断する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 64 改革リスクの識別・分析

複数プロジェクトが同じマスターデータ基盤に依存している場合、リスク分析で最も重要なことはどれか。

ア. 各案件のリスク表を別々に作れば共通依存は確認不要である。
イ. 利用案件数が多いほどリスクは小さくなるとみなす。
ウ. 基盤は共通なので責任者を決めない。
エ. 基盤障害や遅延が複数案件へ同時波及する共通依存リスクとして影響範囲を分析する。

正解：エ. 基盤障害や遅延が複数案件へ同時波及する共通依存リスクとして影響範囲を分析する。

ア：横断的な波及を見落とす。
イ：依存集中は影響範囲を広げる可能性がある。
ウ：共通リスクにも管理責任が必要である。
エ：プログラムではプロジェクト間の依存関係を見て、共通障害点や連鎖影響を分析する必要がある。

総合解説：プログラムではプロジェクト間の依存関係を見て、共通障害点や連鎖影響を分析する必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 65 改革リスクの識別・分析

同じ損失額のリスクでも、基幹決済業務と社内ポータルで許容度が異なる。最も適切な考え方はどれか。

ア. 事業重要度や経営方針に応じてリスク許容度を定め、対応水準を変える。
イ. 全システムに同一のリスク許容度を機械的に適用する。
ウ. 費用が掛かる対策は全て実施しない。
エ. 現場担当者の個人的な感覚だけで許容可否を決める。

正解：ア. 事業重要度や経営方針に応じてリスク許容度を定め、対応水準を変える。

ア：リスク許容度は事業目的・重要度と結び付け、対策や受容判断の基準にする。
イ：事業影響や重要度の差を反映できない。
ウ：許容できない重大リスクを放置する可能性がある。
エ：経営上の許容度と整合しない。

総合解説：リスク許容度は事業目的・重要度と結び付け、対策や受容判断の基準にする。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 66 改革リスクの識別・分析

新規サービスの利用者数が大きく不確実である。投資リスク分析として最も適切な方法はどれか。

ア. 利用者数と費用は無関係とみなす。
イ. 複数の需要シナリオを設定し、費用、性能、収益、撤退条件への影響を比較する。
ウ. 最も楽観的な需要予測だけで計画する。
エ. 予測が不確実なので一切評価しない。

正解：イ. 複数の需要シナリオを設定し、費用、性能、収益、撤退条件への影響を比較する。

ア：容量・運用・クラウド利用料などに影響する可能性がある。
イ：不確実性が大きいときは複数シナリオで影響と対応余地を評価する。
ウ：上振れ前提に偏り、下振れリスクを把握できない。
エ：不確実性こそシナリオで可視化して意思決定すべきである。

総合解説：不確実性が大きいときは複数シナリオで影響と対応余地を評価する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 67 改革リスクの識別・分析

リスク低減策を実施した後の管理として最も適切なものはどれか。

ア. 対策費を使ったので効果測定は不要とする。
イ. 残存リスクは担当者だけが知っていればよい。
ウ. 対策後に残るリスクを再評価し、許容できるか、追加対応が必要かを判断する。
エ. 対策を実施した時点でリスクは必ずゼロになるとみなす。

正解：ウ. 対策後に残るリスクを再評価し、許容できるか、追加対応が必要かを判断する。

ア：費用投入とリスク低減効果は同義ではない。
イ：許容判断には適切な責任者への共有が必要である。
ウ：対策の実施後も残存リスクを測定し、リスク許容度との比較を行う必要がある。
エ：対策後も残存リスクが存在し得る。

総合解説：対策の実施後も残存リスクを測定し、リスク許容度との比較を行う必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 68 改革リスクの識別・分析

「利用者数が計画比70%未満になればサービス範囲を見直す」という条件を設定する意義として最も適切なものはどれか。

ア. トリガーを設定すれば原因分析は不要になる。
イ. 閾値を下回ったら自動的にサービスを廃止し、承認は不要である。
ウ. 担当者を決めず全員の責任とする。
エ. リスクの顕在化を示すトリガーを明確にし、責任者が速やかに対応を開始できる。

正解：エ. リスクの顕在化を示すトリガーを明確にし、責任者が速やかに対応を開始できる。

ア：発生後は原因や対応効果の分析が必要である。
イ：重要判断には影響評価と適切な承認が必要である。
ウ：責任が曖昧になり対応が遅れる。
エ：リスクには監視指標、トリガー、オーナー、対応手順を紐付けると実行性が高まる。

総合解説：リスクには監視指標、トリガー、オーナー、対応手順を紐付けると実行性が高まる。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 69 改革リスクの識別・分析

各プロジェクトでは「中程度」と評価された人材不足リスクが10案件で同時に発生している。最も適切な対応はどれか。

ア. 個別評価だけでなく全案件を集約し、全社的な人材不足として影響と対応を再評価する。
イ. 各案件が中程度なので全体でも中程度とみなす。
ウ. 案件ごとのリスク表にあるので横断分析しない。
エ. 最も小さい案件の評価を全案件へ適用する。

正解：ア. 個別評価だけでなく全案件を集約し、全社的な人材不足として影響と対応を再評価する。

ア：複数案件に共通するリスクは集約して、資源・スケジュール・価値への全体影響を評価する。
イ：同時発生や集中により全体影響が大きくなる可能性がある。
ウ：プログラム共通リスクを見落とす。
エ：案件ごとの影響差と集約効果を無視している。

総合解説：複数案件に共通するリスクは集約して、資源・スケジュール・価値への全体影響を評価する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 70 改革リスクの識別・分析

改革途中で主要システムをオンプレミスからクラウドへ変更することになった。最も適切なリスク管理はどれか。

ア. 変更後のリスクは稼働後にだけ確認する。
イ. 変更による技術、契約、運用、セキュリティ、移行への影響を再識別し、リスク管理計画を更新する。
ウ. 既存リスク表を変更せずそのまま使う。
エ. クラウド化すれば全リスクが小さくなるとみなす。

正解：イ. 変更による技術、契約、運用、セキュリティ、移行への影響を再識別し、リスク管理計画を更新する。

ア：企画・実行段階で予防的に評価する必要がある。
イ：プログラム変更は新たなリスク要因となるため、影響評価とリスク計画の更新を行う。
ウ：前提が変わればリスクの種類・影響も変化する。
エ：新たな責任分界や依存リスクが生じる可能性がある。

総合解説：プログラム変更は新たなリスク要因となるため、影響評価とリスク計画の更新を行う。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 71 セキュリティリスク・対策

全社DXでサイバーセキュリティ対策を進める際、経営者の役割として最も適切なものはどれか。

ア. インシデント発生後だけ関与する。
イ. 対策費をゼロにすることを最優先する。
ウ. 事業リスクとして認識し、方針・体制・資源を確保して組織的な対策を主導する。
エ. 技術部門へ全責任を移し、経営は関与しない。

正解：ウ. 事業リスクとして認識し、方針・体制・資源を確保して組織的な対策を主導する。

ア：平時の体制・投資・方針決定が重要である。
イ：リスクに応じた適切な投資判断が必要である。
ウ：サイバーセキュリティ経営ガイドラインは、経営者がリーダーシップを取り、組織的な対策を進めることを求めている。
エ：サイバーリスクは事業継続や信用に影響する経営課題である。

総合解説：サイバーセキュリティ経営ガイドラインは、経営者がリーダーシップを取り、組織的な対策を進めることを求めている。 この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 72 セキュリティリスク・対策

限られた予算で複数のセキュリティ対策候補がある。最も適切な優先順位付けはどれか。

ア. 導入価格が最も高い製品から採用する。
イ. 全システムに同じ対策を同じ強度で適用する。
ウ. ベンダーの広告順位だけで決める。
エ. 保護対象の重要度、脅威、脆弱性、事業影響を踏まえてリスク低減効果の高い対策を優先する。

正解：エ. 保護対象の重要度、脅威、脆弱性、事業影響を踏まえてリスク低減効果の高い対策を優先する。

ア：価格の高さはリスク低減効果を保証しない。
イ：重要度や脅威の違いを反映できない。
ウ：自社リスクとの適合性を評価していない。
エ：セキュリティ対策はリスクを把握し、事業影響と費用を踏まえて優先付けする。

総合解説：セキュリティ対策はリスクを把握し、事業影響と費用を踏まえて優先付けする。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 73 セキュリティリスク・対策

重要業務をSaaSへ委託する。自社対策が十分なら委託先のセキュリティ確認は不要という意見がある。最も適切な判断はどれか。

ア. 委託先や再委託先を含むサプライチェーンの役割・責任・対策・インシデント連絡を確認する。
イ. 自社境界外なので一切確認しない。
ウ. 契約締結後は委託先の変更を把握しない。
エ. 委託先が大企業なら無条件に安全とみなす。

正解：ア. 委託先や再委託先を含むサプライチェーンの役割・責任・対策・インシデント連絡を確認する。

ア：経営ガイドラインは自社だけでなくサプライチェーン全体への目配りを重視している。
イ：委託先の事故も自社事業・情報へ影響し得る。
ウ：再委託やサービス構成変更でリスクが変化する。
エ：企業規模だけでセキュリティ水準は判断できない。

総合解説：経営ガイドラインは自社だけでなくサプライチェーン全体への目配りを重視している。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 74 セキュリティリスク・対策

重大サイバーインシデントに備える体制として最も適切なものはどれか。

ア. インシデント情報は社内外へ一切共有しない方針にする。
イ. 技術対応だけでなく、意思決定、法務、広報、顧客対応、外部連絡を含む役割と連絡手順を平時から定める。
ウ. 発生後に初めて責任者を決める。
エ. 技術部門だけで全ての社外発表を決める。

正解：イ. 技術対応だけでなく、意思決定、法務、広報、顧客対応、外部連絡を含む役割と連絡手順を平時から定める。

ア：必要な関係者との適切なコミュニケーションができなくなる。
イ：平時と緊急時の双方で、社内外関係者との連携・コミュニケーションを準備する必要がある。
ウ：初動が遅れ、連絡や意思決定が混乱する。
エ：法務・経営・広報など複数の責任が関係する。

総合解説：平時と緊急時の双方で、社内外関係者との連携・コミュニケーションを準備する必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 75 セキュリティリスク・対策

クラウドサービスを利用するため「セキュリティは全てクラウド事業者の責任」と考えている。最も適切な対応はどれか。

ア. 契約を結べば設定ミスは発生しない。
イ. クラウドではログを確認する必要がない。
ウ. サービス形態ごとの責任分界を確認し、自社が担う設定、権限、データ管理、監視などを明確にする。
エ. クラウド利用者にはセキュリティ責任が一切ない。

正解：ウ. サービス形態ごとの責任分界を確認し、自社が担う設定、権限、データ管理、監視などを明確にする。

ア：契約だけでは運用上の設定・権限ミスを防げない。
イ：監視・追跡のためログは重要な管理手段である。
ウ：外部サービスを利用しても自社のリスク管理責任は残るため、責任分界を明確にする。
エ：利用者側の設定・権限・データ取扱いなどの責任が残る。

総合解説：外部サービスを利用しても自社のリスク管理責任は残るため、責任分界を明確にする。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 76 セキュリティリスク・対策

公開情報と機密顧客情報を同じ権限・保存ルールで扱っている。最も適切な改善はどれか。

ア. 全情報を公開情報と同じ扱いにする。
イ. 全情報を最高機密として扱い業務効率は考慮しない。
ウ. 分類を担当者の記憶だけで運用する。
エ. 情報資産の重要度・機密性を分類し、アクセス、暗号化、保存、廃棄などの統制水準を変える。

正解：エ. 情報資産の重要度・機密性を分類し、アクセス、暗号化、保存、廃棄などの統制水準を変える。

ア：機密情報への保護が不足する。
イ：過剰統制になり、費用・業務負荷が不必要に増える可能性がある。
ウ：一貫した統制と監査ができない。
エ：保護対象を識別・分類し、リスクに応じた管理策を適用することが基本である。

総合解説：保護対象を識別・分類し、リスクに応じた管理策を適用することが基本である。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 77 セキュリティリスク・対策

重要システムで一つの対策だけに依存しない理由として最も適切なものはどれか。

ア. 一つの管理策が突破・失敗しても、予防・検知・対応など複数の管理策で影響を低減するためである。
イ. 対策を増やせばリスクが必ずゼロになるからである。
ウ. 全ての管理策を同じ製品に統一するためである。
エ. 利用者教育を不要にするためである。

正解：ア. 一つの管理策が突破・失敗しても、予防・検知・対応など複数の管理策で影響を低減するためである。

ア：情報セキュリティでは予防・検知・是正など複数の統制を組み合わせ、単一対策への依存を避ける。
イ：複数対策でも残存リスクは存在する。
ウ：単一依存が新たな共通障害点になることもある。
エ：人的・組織的対策も重要である。

総合解説：情報セキュリティでは予防・検知・是正など複数の統制を組み合わせ、単一対策への依存を避ける。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 78 セキュリティリスク・対策

追加対策費が非常に大きく、対策後も小さな残存リスクが残る。最も適切な判断プロセスはどれか。

ア. 対策費が高いので評価せず自動的に受容する。
イ. 残存リスクと事業影響を明示し、リスク許容度に照らして権限を持つ責任者が受容・追加対策を判断する。
ウ. 担当エンジニアが単独で受容する。
エ. リスクが残るなら事業を必ず中止する。

正解：イ. 残存リスクと事業影響を明示し、リスク許容度に照らして権限を持つ責任者が受容・追加対策を判断する。

ア：重大影響なら追加対策が必要な場合がある。
イ：リスク受容は残存リスクを明示し、経営上の許容度と権限に基づいて行う。
ウ：事業リスクの受容には適切な意思決定権限が必要である。
エ：リスクはゼロ化ではなく許容度と費用対効果で管理する。

総合解説：リスク受容は残存リスクを明示し、経営上の許容度と権限に基づいて行う。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 79 セキュリティリスク・対策

同日に多数の脆弱性情報が公開された。最も適切な対応順序の決め方はどれか。

ア. 脆弱性件数が多い製品だけを優先する。
イ. 全件を次回年次更新まで放置する。
ウ. 対象資産の重要度、外部公開状況、攻撃可能性、影響を踏まえ、重大リスクから優先して対応する。
エ. 公表順に機械的に対応する。

正解：ウ. 対象資産の重要度、外部公開状況、攻撃可能性、影響を踏まえ、重大リスクから優先して対応する。

ア：件数と重大度・露出は一致しない。
イ：重大脆弱性の悪用リスクに対応できない。
ウ：脆弱性対応も資産・脅威・影響を踏まえたリスクベースで優先順位を付ける。
エ：自社環境のリスク差を反映できない。

総合解説：脆弱性対応も資産・脅威・影響を踏まえたリスクベースで優先順位を付ける。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 80 セキュリティリスク・対策

外部委託先でインシデントが発生した際、自社への報告が3日後になった。再発防止として最も適切なものはどれか。

ア. 委託先に「気を付けるように」と口頭で伝えるだけにする。
イ. 委託先の事故は自社責任ではないので対策しない。
ウ. 今後は委託先からの連絡を受け付けない。
エ. 契約・運用手順に報告対象、期限、連絡先、初動協力、再委託先管理などを明確化し、訓練・レビューする。

正解：エ. 契約・運用手順に報告対象、期限、連絡先、初動協力、再委託先管理などを明確化し、訓練・レビューする。

ア：具体的な責任・期限・手順がなく実行性が低い。
イ：顧客・事業への影響は自社にも及ぶ。
ウ：早期把握と共同対応ができなくなる。
エ：サプライチェーンを含むインシデント対応では、役割・責任・報告・協力条件を平時から明確にする。

総合解説：サプライチェーンを含むインシデント対応では、役割・責任・報告・協力条件を平時から明確にする。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 81 BCP・事業継続・危機対応

BCP策定で事業影響度分析（BIA）を行う主な目的はどれか。

ア. 事業中断の時間経過による影響を評価し、優先して継続・復旧すべき重要業務を特定する。
イ. 全システムを同じ優先度で復旧するためである。
ウ. 災害の発生確率だけを計算するためである。
エ. バックアップ製品を選ぶことだけが目的である。

正解：ア. 事業中断の時間経過による影響を評価し、優先して継続・復旧すべき重要業務を特定する。

ア：BIAにより重要事業・重要業務を絞り込み、復旧時間や優先順位の基礎を作る。
イ：BIAは重要度に応じて優先順位を付けるために行う。
ウ：影響度と重要業務・復旧目標を分析することが中心である。
エ：BCPは業務・要員・拠点・供給網など広い事業継続を対象とする。

総合解説：BIAにより重要事業・重要業務を絞り込み、復旧時間や優先順位の基礎を作る。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 82 BCP・事業継続・危機対応

災害対策で「4時間以内に業務を再開し、データは障害発生の1時間前まで復元する」と定めた。この二つの目標の対応として最も適切なものはどれか。

ア. 4時間は災害発生確率、1時間前は復旧費用を示す。
イ. 4時間がRTO、1時間前までのデータ復元がRPOである。
ウ. 4時間がRPO、1時間前までのデータ復元がRTOである。
エ. 4時間も1時間前もRTOであり、RPOは別途不要である。

正解：イ. 4時間がRTO、1時間前までのデータ復元がRPOである。

ア：どちらも復旧目標に関する値であり、その説明ではない。
イ：RTOは復旧に要する時間の目標、RPOは復旧させるデータ時点の目標であり、事業要求から両方を設定する。
ウ：RTOとRPOの意味が逆である。
エ：業務復旧時間とデータ復旧時点は別の目標である。

総合解説：RTOは復旧に要する時間の目標、RPOは復旧させるデータ時点の目標であり、事業要求から両方を設定する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 83 BCP・事業継続・危機対応

災害で三つのシステムが停止した。利用者数が最も多いシステムより、法定期限のある決済業務の停止影響が大きい。最も適切な復旧順位はどれか。

ア. 停止した順に復旧する。
イ. 全システムを同時に同じ資源で復旧する。
ウ. BIAで定めた事業影響と回復許容時間に基づき、決済業務を優先する。
エ. 利用者数だけで優先順位を決める。

正解：ウ. BIAで定めた事業影響と回復許容時間に基づき、決済業務を優先する。

ア：発生順では事業重要度を反映できない。
イ：限られた資源を重要業務へ集中できない。
ウ：復旧優先順位は業務の重要性・緊急性・許容停止時間を基準に設定する。
エ：利用者数と事業中断影響は必ずしも一致しない。

総合解説：復旧優先順位は業務の重要性・緊急性・許容停止時間を基準に設定する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 84 BCP・事業継続・危機対応

重要業務の復旧でボトルネックを特定する意味として最も適切なものはどれか。

ア. 最も高価な設備を自動的にボトルネックとする。
イ. 全資源を同じ重要度とみなす。
ウ. 情報システムだけを対象にし、人員や取引先は除外する。
エ. その資源が確保できるまで業務復旧を早められない重要要素を特定し、優先的に対策する。

正解：エ. その資源が確保できるまで業務復旧を早められない重要要素を特定し、優先的に対策する。

ア：価格ではなく復旧への制約度で判断する。
イ：限られた対策資源を重点配分できない。
ウ：重要業務は人員・拠点・供給網などにも依存する。
エ：事業継続では重要業務に必要な経営資源を洗い出し、復旧を制約するボトルネックを把握する。

総合解説：事業継続では重要業務に必要な経営資源を洗い出し、復旧を制約するボトルネックを把握する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 85 BCP・事業継続・危機対応

本社が利用不能になる災害を想定している。最も適切なBCP対策はどれか。

ア. 代替拠点やテレワーク、オンライン意思決定など業務継続手段を事前に整備し、必要資源と手順を確認する。
イ. 災害時に初めて在宅勤務方法を考える。
ウ. 本社は必ず利用できる前提で計画する。
エ. 代替手段は用意するが接続・権限のテストは行わない。

正解：ア. 代替拠点やテレワーク、オンライン意思決定など業務継続手段を事前に整備し、必要資源と手順を確認する。

ア：BCPでは主要拠点が使えない場合も含め、代替手段を平時から整備・確認する。
イ：平時の準備がないと危機時に迅速に移行できない。
ウ：単一拠点依存のリスクを放置する。
エ：実際に機能するか確認できない。

総合解説：BCPでは主要拠点が使えない場合も含め、代替手段を平時から整備・確認する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 86 BCP・事業継続・危機対応

大規模災害時、通常の承認者が連絡不能になる可能性がある。最も適切な準備はどれか。

ア. 代行者は決めるが本人には知らせない。
イ. 代行順位、権限、連絡手段、判断基準をBCPに定め、関係者へ周知する。
ウ. 通常時の承認手続を一切変更しない。
エ. 誰でも自由に重大判断できるようにする。

正解：イ. 代行順位、権限、連絡手段、判断基準をBCPに定め、関係者へ周知する。

ア：危機時に役割を果たせない。
イ：危機時は通常体制が機能しない可能性を前提に、代替権限と連絡・判断ルールを整備する。
ウ：承認者不在で意思決定が停止する可能性がある。
エ：権限の混乱と誤判断を招く。

総合解説：危機時は通常体制が機能しない可能性を前提に、代替権限と連絡・判断ルールを整備する。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 87 BCP・事業継続・危機対応

BCPの訓練を実施する主な目的として最も適切なものはどれか。

ア. 訓練で問題が見つからないよう簡単な条件だけで実施する。
イ. 担当者の評価を下げるために失敗を探す。
ウ. 役割・手順・資源が想定どおり機能するか確認し、弱点を発見して改善する。
エ. 文書を一度作成したことを証明するためだけである。

正解：ウ. 役割・手順・資源が想定どおり機能するか確認し、弱点を発見して改善する。

ア：弱点を発見する機会を失う。
イ：目的は組織の対応能力向上である。
ウ：内閣府ガイドラインは教育・訓練を通じて役割や手順を確認し、弱点を是正・改善することを重視している。
エ：文書だけでは実行可能性を確認できない。

総合解説：内閣府ガイドラインは教育・訓練を通じて役割や手順を確認し、弱点を是正・改善することを重視している。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 88 BCP・事業継続・危機対応

BCP訓練で代替拠点への接続に2時間余計にかかることが判明した。最も適切な対応はどれか。

ア. 訓練なので本番では起きないとして無視する。
イ. 訓練結果を記録せず、次回も同じ手順で行う。
ウ. RTOを実績値まで延長して達成扱いにする。
エ. RTOへの影響を評価し、設定・回線・手順・教育など原因を是正して再確認する。

正解：エ. RTOへの影響を評価し、設定・回線・手順・教育など原因を是正して再確認する。

ア：訓練で見つかった弱点は本番リスクの重要な手掛かりである。
イ：継続的改善につながらない。
ウ：事業要求を変える前に原因と対策を検討すべきである。
エ：訓練・点検で発見した弱点は、経営判断が必要なものも含めて是正・改善へつなげる。

総合解説：訓練・点検で発見した弱点は、経営判断が必要なものも含めて是正・改善へつなげる。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 89 BCP・事業継続・危機対応

ランサムウェア対策の復旧計画と全社BCPが別々に作られ、業務復旧優先順位が一致していない。最も適切な対応はどれか。

ア. サイバー復旧計画を事業継続上の重要業務・RTOと整合させ、統合した訓練を行う。
イ. セキュリティ部門だけの計画なのでBCPとの整合は不要とする。
ウ. 技術的に復旧しやすいシステムから順番に戻す。
エ. バックアップがあれば事業継続計画は不要とする。

正解：ア. サイバー復旧計画を事業継続上の重要業務・RTOと整合させ、統合した訓練を行う。

ア：サイバーインシデントの復旧も事業継続の観点で業務復旧プロセスと整合させる必要がある。
イ：サイバー事故も事業中断を引き起こすため連携が必要である。
ウ：事業重要度と一致しない可能性がある。
エ：人員・通信・意思決定・業務手順なども必要である。

総合解説：サイバーインシデントの復旧も事業継続の観点で業務復旧プロセスと整合させる必要がある。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 90 BCP・事業継続・危機対応

重要サービスが一社の外部データセンターに依存し、その事業者の長期停止が想定されていない。最も適切なBCP対応はどれか。

ア. 停止が起きた後に初めて代替先を探す。
イ. 供給途絶の影響をBIA・リスク分析へ含め、代替事業者、データ移行、契約上の復旧・連絡条件などを検討する。
ウ. 自社設備ではないのでBCP対象外とする。
エ. 大手事業者なので長期停止は絶対に起きないと仮定する。

正解：イ.
供給途絶の影響をBIA・リスク分析へ含め、代替事業者、データ移行、契約上の復旧・連絡条件などを検討する。

ア：緊急時の調達・移行には時間が掛かりRTOを満たせない可能性がある。
イ：事業継続は自社拠点だけでなく重要なサプライチェーン・外部サービス依存も対象にする。
ウ：外部供給者の停止も自社事業を中断させ得る。
エ：重大な外部依存リスクを過小評価する。

総合解説：事業継続は自社拠点だけでなく重要なサプライチェーン・外部サービス依存も対象にする。
この論点では、単なる進捗の良否ではなく、戦略上の価値・リスク・前提条件を明示して判断することが重要である。

問題 91 IT標準・アーキテクチャ統制

事業部ごとにクラウド基盤、認証方式、監視ツールを個別採用した結果、連携費と運用負荷が増大している。全社IT標準を整備する狙いとして最も適切なものはどれか。

ア. 相互運用性、保守性、セキュリティ、コストなどの観点で全社として望ましい選択をそろえ、個別最適による複雑化を抑える。

イ. 新技術の採用を原則禁止し、既存技術だけを恒久的に使う。

ウ. 各部門が独自の方式を採用しやすくするため、共通ルールをなくす。

エ. IT部門の作業手順だけを統一し、事業戦略との関係は考慮しない。

正解：ア. 相互運用性、保守性、セキュリティ、コストなどの観点で全社として望ましい選択をそろえ、個別最適による複雑化を抑える。

ア：標準は全社最適のための判断基準を共有するものであり、技術選択を無条件に一種類へ固定すること自体が目的ではない。
イ：標準は環境変化に応じて見直すべきであり、新技術を一律に排除するものではない。
ウ：共通ルールをなくすと重複投資や連携困難が増え、標準化の目的と逆になる。
エ：IT標準は事業戦略や全社アーキテクチャと整合して運用する必要がある。

総合解説：IT標準は、技術を固定するためではなく、事業戦略と整合した全社最適を実現するためのガードレールである。標準の効果は相互運用性、再利用性、セキュリティ、運用効率などで評価する。

問題 92 IT標準・アーキテクチャ統制

新規事業で、既存の全社標準では性能要件を満たせない技術を採用したい。アーキテクチャ統制として最も適切な対応はどれか。

ア. 標準外なので事業価値に関係なく却下する。

イ. 例外理由、影響、代替案、期限、責任者を明示して承認し、一定期間後に継続可否を再評価する。

ウ. 担当者の裁量で採用し、文書化は行わない。

エ. 一度例外を承認したら、その技術を自動的に全社標準へ昇格させる。

正解：イ. 例外理由、影響、代替案、期限、責任者を明示して承認し、一定期間後に継続可否を再評価する。

ア：合理的な例外まで拒否すると、標準が事業変革の阻害要因になる。
イ：例外を禁止するのではなく、例外の根拠・リスク・期限を可視化し、正式な意思決定と再評価を行うことで統制と俊敏性を両立できる。
ウ：例外の根拠とリスクが残らず、後から全社影響を把握できない。
エ：限定的な例外と全社標準化は別の意思決定であり、利用実績や全社影響の評価が必要である。

総合解説：標準例外は管理対象である。承認条件、リスク受容者、期限、終了・標準化の判断条件まで管理することで、統制可能な例外になる。

問題 93 IT標準・アーキテクチャ統制

全社アーキテクチャ原則として「データは業務部門ごとに閉じず、権限管理の下で再利用可能にする」を定めた。この原則の使い方として最も適切なものはどれか。

ア. 原則は理念なので、個別案件の審査には利用しない。

イ. 全案件で同一データベース製品を使わせることだけに用いる。

ウ. 個別案件の設計判断時に原則への適合性を確認し、逸脱時は理由と全社影響を審査する。

エ. 原則に適合すれば、コストやセキュリティの検討は不要とする。

正解：ウ. 個別案件の設計判断時に原則への適合性を確認し、逸脱時は理由と全社影響を審査する。

ア：原則が実際の設計判断に反映されなければ統制として機能しない。
イ：原則は製品固定より上位の設計方針を示すもので、実現方式は複数あり得る。
ウ：アーキテクチャ原則は、個別案件の設計判断を全社方針へ結び付けるための判断基準として機能する。
エ：アーキテクチャ適合性は意思決定の一要素であり、他の制約やリスクも併せて評価する。

総合解説：原則は抽象的な標語ではなく、案件の設計・投資判断へ一貫性を持たせるための基準である。原則、標準、例外管理を連動させると実効性が高まる。

問題 94 IT標準・アーキテクチャ統制

社内標準の技術スタックに、既にベンダサポートが終了した製品が残っている。最も適切な対応はどれか。

ア. 既存システムで使われている限り、標準から永久に削除しない。
イ. 標準から即日削除し、影響調査なしで全システムを停止する。
ウ. サポート終了は運用部門の問題なので、標準管理では扱わない。
エ. 利用実態と移行影響を把握し、推奨・非推奨・廃止などの状態と移行期限を定めて標準を更新する。

正解：エ. 利用実態と移行影響を把握し、推奨・非推奨・廃止などの状態と移行期限を定めて標準を更新する。

ア：利用実績だけで標準を維持すると技術的負債やセキュリティリスクを固定化する。
イ：廃止には影響分析と現実的な移行計画が必要である。
ウ：サポート状況は全社リスクや移行計画に直結し、標準統制の重要な入力情報である。
エ：標準にもライフサイクル管理が必要であり、採用だけでなく非推奨化、移行、廃止までを明確にする。

総合解説：標準は策定して終わりではない。技術の陳腐化、サポート期限、事故、コスト、事業要求を定期的に見直し、状態管理と移行方針を示す必要がある。

問題 95 IT標準・アーキテクチャ統制

複数事業部が類似する顧客向けWebサービスを個別に開発している。参照アーキテクチャを整備する効果として最も適切なものはどれか。

ア. 認証、監視、API、ログなどの推奨構成や設計パターンを共通化し、案件ごとの設計品質と再利用性を高める。
イ. 全案件の業務要件を同一にする。
ウ. 各案件の設計レビューを不要にする。
エ. 利用製品を一社に固定し、代替技術の評価を禁止する。

正解：ア. 認証、監視、API、ログなどの推奨構成や設計パターンを共通化し、案件ごとの設計品質と再利用性を高める。

ア：参照アーキテクチャは再利用可能な構成・原則・パターンを示し、案件ごとのゼロベース設計を減らす。
イ：参照アーキテクチャは共通技術基盤を示すもので、事業ごとの業務要件まで同一化するものではない。
ウ：参照モデルを利用しても、個別要件への適合確認や例外審査は必要である。
エ：参照アーキテクチャは必ずしも単一製品への固定を意味しない。

総合解説：参照アーキテクチャは全社で繰り返し現れる技術課題の解決パターンを共有する仕組みである。個別設計を支援しつつ、例外や固有要件はレビューで扱う。

問題 96 IT標準・アーキテクチャ統制

事業部ごとに「顧客」「契約」「商品」の定義が異なり、全社分析に毎回変換作業が必要である。最優先の統制策として適切なものはどれか。

ア. 分析担当者ごとに独自の変換表を作り続ける。
イ. 主要データの意味、識別子、責任者、品質基準を全社で定義し、連携時に共通定義を利用する。
ウ. 全システムを同一画面デザインに変更する。
エ. データ項目名だけを英語へ統一し、意味の定義は各部門に任せる。

正解：イ. 主要データの意味、識別子、責任者、品質基準を全社で定義し、連携時に共通定義を利用する。

ア：局所対応が増え、定義差異と保守負担を固定化する。
イ：データの意味と責任を共通化しなければ、物理的に連携しても解釈不一致が残る。データ標準は相互運用性と再利用の土台になる。
ウ：画面標準化ではデータ意味の不一致は解消しない。
エ：名称の統一だけでは意味・粒度・コード体系の不一致を解消できない。

総合解説：全社データ活用では、データの意味、所有責任、品質基準、識別子を統制することが重要である。単なるフォーマット統一ではなく、意味レベルの標準化が必要になる。

問題 97 IT標準・アーキテクチャ統制

全社クラウド利用標準を改訂する。事業継続性とベンダロックインの観点から、最も適切な規定はどれか。

ア. クラウドなら障害は発生しないものとして復旧要件を省略する。
イ. 価格が最安であれば、データ移行可能性を評価しない。
ウ. 重要システムについて、データ持出し方法、バックアップ、終了時の移行手順、依存サービスを事前に確認する。
エ. 標準契約なら自社の責任範囲は存在しないとみなす。

正解：ウ.
重要システムについて、データ持出し方法、バックアップ、終了時の移行手順、依存サービスを事前に確認する。
ア：クラウド利用でも障害やサービス停止のリスクは残る。
イ：短期価格だけでなく移行・継続コストを含むライフサイクル評価が必要である。
ウ：クラウド採用時には利用開始だけでなく、障害時・契約終了時の可搬性や復旧性も含めて統制する必要がある。
エ：外部サービス利用でも利用者側に残る管理責任がある。

総合解説：クラウド標準では、採用基準と同時に出口戦略、データ可搬性、バックアップ、責任分界、重要度別の可用性要件を定めると統制が実務に結び付く。

問題 98 IT標準・アーキテクチャ統制

アーキテクチャレビューを最も効果的に行うタイミングとして適切なものはどれか。

ア. 本番稼働後だけに一度実施する。
イ. 予算承認前には行わず、開発完了時にだけ実施する。
ウ. 案件の規模や変更内容に関係なく、毎日全案件を同じ深さで審査する。
エ. 構想・方式設計など重要な意思決定の前後に行い、大きな変更時にも再レビューする。

正解：エ. 構想・方式設計など重要な意思決定の前後に行い、大きな変更時にも再レビューする。
ア：事後だけでは重大な設計逸脱を早期に是正できない。
イ：アーキテクチャの制約は投資額や実現性にも影響するため早期確認が有効である。
ウ：リスクや重要度に応じたレビュー強度の設計が必要である。
エ：重大な設計判断が確定する前にレビューすることで手戻りを抑え、変更時にも適合性を再確認できる。

総合解説：レビューは単なる完了検査ではなく、意思決定を支援する統制である。構想、主要設計、重要変更などのゲートに組み込み、リスクに応じて深さを変える。

問題 99 IT標準・アーキテクチャ統制

短納期を優先して標準外の実装を繰り返した結果、保守不能な個別仕様が増えている。再レガシー化を防ぐ施策として最も適切なものはどれか。

ア. 例外を台帳化して返済計画と期限を設定し、標準・参照アーキテクチャの改善にも反映する。
イ. 稼働している間は問題がないとして例外を記録しない。
ウ. 個別仕様をすべて即時廃止し、業務影響は考慮しない。
エ. 開発チームに任せ、経営・事業側には負債の影響を報告しない。

正解：ア. 例外を台帳化して返済計画と期限を設定し、標準・参照アーキテクチャの改善にも反映する。
ア：技術的負債を可視化し、例外の解消と標準側の改善を両方行うことで、同じ負債の再発を抑えられる。
イ：負債の蓄積が見えなくなり、将来の変更コストが急増する。
ウ：移行優先度と業務リスクを評価した段階的な是正が必要である。
エ：技術的負債は事業速度・コスト・リスクに影響するため、経営判断の対象となる。

総合解説：技術的負債は単なる開発上の問題ではなく、将来の事業変革速度を下げる経営課題である。負債残高、返済優先度、標準見直しを継続的に管理する。

問題 100 IT標準・アーキテクチャ統制

各事業部にデジタル施策の意思決定権を持たせつつ、全社の複雑化を避けたい。最も適切な統制設計はどれか。

ア. 全ての技術選択を中央組織が個別承認し、事業部には裁量を与えない。

イ.
全社で守る原則・最低基準・共通基盤を明確にし、その範囲内では事業部へ選択権を与え、例外だけを重点審査する。

ウ. 事業部ごとに完全自由とし、共通のセキュリティ基準も設けない。

エ. 共通基盤の利用率だけを評価し、事業成果は評価しない。

正解：イ.
全社で守る原則・最低基準・共通基盤を明確にし、その範囲内では事業部へ選択権を与え、例外だけを重点審査する。

ア：過度な中央集権は意思決定を遅らせ、事業機会を失う可能性がある。
イ：全案件を中央で細部まで決めるのではなく、ガードレールと例外管理によって自律性と全社最適を両立する。
ウ：全社リスクと重複投資を統制できない。
エ：標準利用自体が目的化すると、事業価値との整合を失う。

総合解説：ITストラテジストには、統制強化だけでなく意思決定速度とのバランスが求められる。全社原則と最低基準を明確化し、リスクベースで例外を扱う設計が有効である。

問題 101 品質管理・準拠性レビュー

改革プログラムの品質管理で、開始時に最も明確にしておくべきものはどれか。

ア. 不具合が発生した時点で初めて品質基準を決める。

イ. 納期だけを品質目標として設定する。

ウ. 成果物ごとの品質目標、測定方法、レビュー方法、合否基準、責任者を定める。

エ. 品質責任を全てテスト担当者だけに負わせる。

正解：ウ. 成果物ごとの品質目標、測定方法、レビュー方法、合否基準、責任者を定める。

ア：後付けの基準では一貫した判定や予防的な管理ができない。
イ：納期と品質は別の管理対象であり、機能・信頼性・適合性なども必要である。
ウ：品質は完成後に検査するだけでなく、何をどの基準で測り誰が判定するかを事前に定める必要がある。
エ：品質は要件、設計、開発、運用など各工程と関係者の責任を含む。

総合解説：品質管理の基本は、品質目標と検証方法を事前定義し、途中のレビューと最終の受入判定をつなげることである。後工程での検出だけに依存しない。

問題 102 品質管理・準拠性レビュー

社内標準への準拠性レビューで、最も信頼性の高い確認方法はどれか。

ア. 担当者が「問題ない」と口頭で説明すれば合格とする。

イ. 過去に同じチームが合格したため、今回の確認を省略する。

ウ. 標準文書を配布した事実だけを確認する。

エ. 要求された標準項目ごとに、設計書・設定値・テスト結果などの客観的証拠を対応付けて確認する。

正解：エ. 要求された標準項目ごとに、設計書・設定値・テスト結果などの客観的証拠を対応付けて確認する。

ア：客観的証拠がなく、第三者が確認できない。
イ：案件・変更内容が異なれば適合性も変わり得る。
ウ：配布と実際の準拠は別であり、実装や運用への反映を確認する必要がある。
エ：自己申告だけでなく、標準項目と客観的証拠をトレーサブルに対応付けることでレビューの再現性が高まる。

総合解説：準拠性レビューは、要求事項、実装、証拠、判定をつなぐ活動である。レビュー結果を後から検証できるよう、判断根拠を残すことが重要になる。

問題 103 品質管理・準拠性レビュー

開発チームが「テスト消化率100%」だけを根拠に品質良好と報告した。ITストラテジストの評価として最も適切なものはどれか。

ア. 消化率だけでなく、重大欠陥、欠陥流出、要件カバレッジ、未解決リスクなども確認する。
イ. 100%なら品質上の問題はないと判断する。
ウ. テスト件数が多いほど品質が高いと判断する。
エ. 不具合件数は少ないほど必ず良いので、検出ゼロを最高評価とする。

正解：ア. 消化率だけでなく、重大欠陥、欠陥流出、要件カバレッジ、未解決リスクなども確認する。

ア：活動量の指標だけでは成果品質を示せない。品質目標に対して複数の指標と残存リスクを確認する必要がある。
イ：テストを実施したことと、十分な品質を確保したことは同義ではない。
ウ：件数だけではテストの妥当性や欠陥の重要度を評価できない。
エ：テスト不足で不具合が検出されていない可能性もある。

総合解説：品質KPIは、活動量・検出状況・重要度・カバレッジ・残存リスクを組み合わせて解釈する。単一指標の達成を品質そのものとみなさないことが重要である。

問題 104 品質管理・準拠性レビュー

開発途中でセキュリティ標準が改訂された。既存案件への適用判断として最も適切なものはどれか。

ア. 改訂後は全案件へ即時適用し、影響分析は行わない。
イ. 変更理由とリスク、案件の進捗、適用コストを評価し、遡及適用・次版適用・例外承認などを決定して記録する。
ウ. 開発中案件には永続的に旧標準を適用する。
エ. 担当者が自由に新旧標準を選択する。

正解：イ.
変更理由とリスク、案件の進捗、適用コストを評価し、遡及適用・次版適用・例外承認などを決定して記録する。

ア：重大な手戻りやサービス停止につながる可能性がある。
イ：標準変更は一律遡及でも一律免除でもなく、リスクと実現可能性を踏まえた移行ルールが必要である。
ウ：将来のリスクを固定化するため、移行時点や条件を定める必要がある。
エ：統一した適用ルールがなく、準拠性を説明できない。

総合解説：標準自体が変化する場合は、適用開始日、既存案件の扱い、経過措置、例外承認をセットで管理する。変更管理と準拠性管理を分離しないことが重要である。

問題 105 品質管理・準拠性レビュー

同種の本番障害が複数案件で繰り返されている。品質統制として最も適切な対応はどれか。

ア. 各案件で復旧できているため、全社的な分析は不要とする。
イ. 障害件数を非公開にし、品質評価への影響を避ける。
ウ. 個別復旧に加え、共通する根本原因を分析し、開発標準・レビュー項目・教育内容などへ予防策を反映する。
エ. 障害を起こした担当者だけを交代させる。

正解：ウ. 個別復旧に加え、共通する根本原因を分析し、開発標準・レビュー項目・教育内容などへ予防策を反映する。

ア：同種障害の反復は共通原因の存在を示す可能性が高い。
イ：透明性を下げると改善の機会を失い、リスクが残る。
ウ：再発を止めるには個々の障害対応だけでなく、組織的な原因に対する是正・予防が必要である。
エ：人の交代だけではプロセスや標準の根本原因を解決できない場合が多い。

総合解説：品質改善では、検出した不適合を閉じるだけでなく、原因分析から標準・教育・レビューの改善へつなげる。複数案件を横断して学習する仕組みが重要である。

問題 106 品質管理・準拠性レビュー

本番移行前の品質ゲートで、重大欠陥が1件残っているが納期優先の圧力が強い。最も適切な判断プロセスはどれか。

ア. 納期が重要なので品質基準をその場で削除する。
イ. 重大欠陥が1件でもあれば、事業影響に関係なく必ず中止する。
ウ. 担当者が自己判断で本番移行し、後から報告する。
エ. 欠陥の事業影響、回避策、残存リスクを評価し、定められた権限者が例外受容の可否を判断する。

正解：エ. 欠陥の事業影響、回避策、残存リスクを評価し、定められた権限者が例外受容の可否を判断する。

ア：基準を都合よく変更すると統制が形骸化する。
イ：基準で禁止されている場合を除き、回避策や残存リスクを含む判断が必要である。
ウ：例外受容の権限と説明責任が不明確になる。
エ：品質ゲートは機械的な件数判定だけでなく、重大度と残存リスクを正式に評価し、権限者が意思決定する必要がある。

総合解説：品質ゲートでは、合否基準を維持しつつ、例外が必要な場合はリスク受容を正式な意思決定として扱う。誰が何を根拠に受容したかを残すことが重要である。

問題 107 品質管理・準拠性レビュー

規制対応の重要要件が設計・テストへ確実に反映されたことを確認したい。最も適切な方法はどれか。

ア. 要件、設計要素、実装、テストケース、結果の対応関係を追跡できるようにする。
イ. 要件書のページ数とテスト件数が同じか確認する。
ウ. テスト担当者が要件書を読んだかだけを確認する。
エ. 本番稼働後に利用者から指摘がなければ適合とみなす。

正解：ア. 要件、設計要素、実装、テストケース、結果の対応関係を追跡できるようにする。

ア：重要要件がどこで実現され、どう検証されたかを追えることが、準拠性と品質の説明力を高める。
イ：件数一致では個々の要件が検証されたことを示せない。
ウ：実際の設計・実装・テストとの対応関係が不明である。
エ：重要な規制要件は事前に検証し、証拠を残す必要がある。

総合解説：重要要件では双方向トレーサビリティが有効である。未実装要件だけでなく、根拠のない追加実装やテスト漏れも発見しやすくなる。

問題 108 品質管理・準拠性レビュー

開発を全面委託している場合の品質管理について、最も適切な考え方はどれか。

ア. 契約した時点で品質責任は全て委託先へ移る。
イ. 委託先の品質管理を確認しつつ、発注側も受入基準と受入確認の責任を持つ。
ウ. 委託先がISO認証を持っていれば成果物レビューは不要である。
エ. 価格が固定であれば品質管理は不要である。

正解：イ. 委託先の品質管理を確認しつつ、発注側も受入基準と受入確認の責任を持つ。

ア：発注者には要求明確化と受入判断の責任が残る。
イ：外部委託しても、事業側の品質要求と受入責任まで移転するわけではない。
ウ：組織の認証と個別成果物の適合性は別である。
エ：契約価格と成果物品質は独立した管理観点である。

総合解説：外部サービスや委託では、契約で責任分界を明確にし、供給者管理と自社の受入統制を組み合わせることが重要である。

問題 109 品質管理・準拠性レビュー

限られたレビュー要員で多数案件の準拠性を確認する。最も合理的なレビュー設計はどれか。

ア. 案件を無作為に一件だけ選び、他は確認しない。
イ. 売上規模だけでレビュー対象を決める。
ウ. 事業影響、データ機密性、変更規模、過去の不適合などでリスク分類し、高リスク案件を重点的に確認する。
エ. 全案件を同じ項目・同じ時間で確認する。

正解：ウ. 事業影響、データ機密性、変更規模、過去の不適合などでリスク分類し、高リスク案件を重点的に確認する。

ア：高リスク案件を見逃す可能性がある。
イ：セキュリティ、法令、変更規模など他の重要リスクを見落とす。
ウ：全案件を同じ深さで確認するより、リスクに応じてレビュー範囲と深さを変える方が統制資源を有効活用できる。
エ：重要度に応じた重点化ができず、限られた資源を浪費する。

総合解説：準拠性レビューはリスクベースで設計する。リスク分類基準を明確にし、高リスク領域へ専門性とレビュー工数を集中させることが実効性につながる。

問題 110 品質管理・準拠性レビュー

重大な標準逸脱がレビューで発見された。発見部門が同じ案件の設計責任も負っている。統制上最も適切な対応はどれか。

ア. 設計責任者が自分で問題なしと判断すれば終了する。
イ. 逸脱を発見した時点で案件全体を必ず中止する。
ウ. 報告書を作成したら、是正されたかの確認は行わない。
エ. 是正計画を案件責任者に求め、重要な判定は必要な独立性を持つ者が確認し、完了までフォローアップする。

正解：エ. 是正計画を案件責任者に求め、重要な判定は必要な独立性を持つ者が確認し、完了までフォローアップする。

ア：自己評価だけでは独立性・客観性が不足する。
イ：影響と是正可能性を評価した上で適切な措置を決めるべきである。
ウ：指摘の発見だけでなく是正完了のフォローアップが必要である。
エ：自己レビューだけでは判断の客観性が弱くなるため、重要な不適合は独立した確認と是正完了の追跡が必要である。

総合解説：レビュー・監査の価値は指摘件数ではなく、重要リスクが適切に是正されることにある。独立性、客観的証拠、フォローアップを組み合わせる。

問題 111 内部統制・ITガバナンス

IT全般統制の対象として代表的な組合せはどれか。

ア. アクセス管理、変更管理、運用管理など、複数システムに共通して影響するIT管理プロセス。
イ. 個別システムの一つの入力チェックだけ。
ウ. マーケティング施策の広告表現だけ。
エ. 経営会議の議事録の文章表現だけ。

正解：ア. アクセス管理、変更管理、運用管理など、複数システムに共通して影響するIT管理プロセス。

ア：IT全般統制は個別アプリの計算ロジックだけでなく、アクセス・変更・運用など基盤的な統制を対象とする。
イ：これはアプリケーション統制の一例であり、全般統制とは異なる。
ウ：IT全般統制の中心的対象ではない。
エ：ITの信頼性を支える共通統制とは言えない。

総合解説：IT全般統制は、個々のアプリケーション統制が継続的に信頼できる前提を支える。アクセス、変更、運用等の管理プロセスを横断的に見る。

問題 112 内部統制・ITガバナンス

本番環境での不正変更リスクを下げる職務分掌として最も適切なものはどれか。

ア. 開発者に本番管理者権限を恒久付与し、自己承認で反映させる。
イ. 開発者による変更申請と、本番反映の承認・実施を適切に分離する。
ウ. 本番変更履歴を記録しない。
エ. 承認者を置くが、申請内容を確認せず形式的に承認する。

正解：イ. 開発者による変更申請と、本番反映の承認・実施を適切に分離する。

ア：重要な変更に対する牽制が働かない。
イ：一人が申請、承認、実施を完結できないようにすることで、不正や誤りの抑止・発見性を高める。
ウ：事後検証ができず、統制を弱める。
エ：形式だけの承認では職務分掌の効果を得られない。

総合解説：職務分掌は単なる役職分けではなく、相互牽制が働くよう権限とプロセスを設計することが目的である。小規模組織では代替統制も検討する。

問題 113 内部統制・ITガバナンス

経営層とIT部門の役割分担として最も適切なものはどれか。

ア. ITに関する意思決定は全てIT部門だけで行う。
イ. 経営層は技術詳細だけを決め、事業価値はIT部門が決める。
ウ. 経営層はIT活用の方向性・価値・リスクに関するガバナンスを担い、マネジメント層は方針を具体的な計画・実行・管理へ落とし込む。
エ. ガバナンスとマネジメントは同義なので区別する必要がない。

正解：ウ. 経営層はIT活用の方向性・価値・リスクに関するガバナンスを担い、マネジメント層は方針を具体的な計画・実行・管理へ落とし込む。

ア：ITは事業戦略や企業価値に直結するため、経営の関与が必要である。
イ：役割が逆転しており、経営責任が不明確になる。
ウ：ガバナンスは方向付けと監督、マネジメントは方針に沿った実行管理という関係で整理すると役割が明確になる。
エ：役割・責任・意思決定レベルを区別することで説明責任が明確になる。

総合解説：ITガバナンスは、ITを経営の一部として方向付け、価値とリスクを監督する仕組みである。ITマネジメントはその方向性を実行へ変換する。

問題 114 内部統制・ITガバナンス

アクセス権を四半期ごとに棚卸しする規程は存在するが、過去1年間一度も実施されていない。この評価として最も適切なものはどれか。

ア. 規程が存在するので統制は完全に有効である。
イ. 棚卸しはIT部門の業務なので内部統制とは無関係である。
ウ. 年に一度も実施されていないため、規程自体も必ず不適切である。
エ. 統制の設計は定められていても、運用されていないため運用有効性に問題がある。

正解：エ. 統制の設計は定められていても、運用されていないため運用有効性に問題がある。

ア：運用実績がなければ統制は期待した効果を発揮しない。
イ：アクセス権管理は重要なIT統制の一つである。
ウ：運用不備は明らかだが、規程の設計適否は別途評価する必要がある。
エ：規程の存在と実際の実施は別である。統制評価では設計と運用の双方を確認する。

総合解説：統制は「書いてあるか」と「実際に機能しているか」を分けて評価する。設計有効性、実施証拠、例外、是正状況を一連で確認することが重要である。

問題 115 内部統制・ITガバナンス

重要な本番変更について、内部統制上の証跡として最も有用なものはどれか。

ア. 変更要求、承認、テスト結果、実施者、実施日時、結果が追跡できる記録。
イ. 実施者の記憶だけ。
ウ. 変更後の画面のスクリーンショット1枚だけ。
エ. 変更予定を知らせたチャットメッセージだけ。

正解：ア. 変更要求、承認、テスト結果、実施者、実施日時、結果が追跡できる記録。

ア：変更の正当性・承認・検証・実施を後から再構成できる証跡が統制評価に有用である。
イ：客観性と再現性がなく、証跡として弱い。
ウ：承認やテスト、実施経緯を確認できない。
エ：実際の承認・実施・結果まで確認できない。

総合解説：証跡は、誰が何をなぜ承認し、どのように検証・実施したかを説明できるように残す。統制を実施していても証拠がなければ評価が困難になる。

問題 116 内部統制・ITガバナンス

基幹業務をSaaSへ移行した。ITガバナンス上の最も適切な対応はどれか。

ア. SaaSなので内部統制の対象外とする。
イ. 委託先の管理状況を確認し、自社に残るアクセス権、データ、契約、継続性などの責任を明確にして監督する。
ウ. 契約締結後は委託先の管理状況を確認しない。
エ. ベンダの認証取得だけで自社の利用設定を確認しない。

正解：イ.
委託先の管理状況を確認し、自社に残るアクセス権、データ、契約、継続性などの責任を明確にして監督する。

ア：外部サービスも事業プロセスに重要な影響を与える。
イ：外部化により作業の一部は移転しても、経営上の説明責任や自社側の管理責任まで消えるわけではない。
ウ：サービス変更やリスク変化を継続的に監督する必要がある。
エ：ベンダ側統制と利用者側設定は別の責任領域である。

総合解説：クラウドやSaaSでは、責任分界を明確化し、自社に残る統制を維持することが重要である。外部委託は責任の消滅ではなく分担の変更である。

問題 117 内部統制・ITガバナンス

システム管理者の特権IDによる不正操作リスクを下げる施策として最も適切なものはどれか。

ア. 管理者全員で一つの共通IDを共有する。
イ. 一度付与した特権は異動後も削除しない。
ウ. 必要最小限の付与、利用申請・承認、個人識別可能な記録、定期棚卸しを組み合わせる。
エ. ログを取得しない代わりに担当者へ注意喚起する。

正解：ウ. 必要最小限の付与、利用申請・承認、個人識別可能な記録、定期棚卸しを組み合わせる。

ア：誰が操作したか特定しにくくなる。
イ：不要権限が残り、リスクが増える。
ウ：特権IDは強い権限を持つため、付与・利用・監視・棚卸しのライフサイクル全体で管理する必要がある。
エ：抑止だけでなく検知・追跡の仕組みが必要である。

総合解説：特権アクセスは高リスク統制である。最小権限、承認、識別可能なログ、定期レビューを組み合わせ、緊急時権限にも期限を設ける。

問題 118 内部統制・ITガバナンス

取締役会へのITガバナンス報告として最も適切な内容はどれか。

ア. サーバのCPU使用率だけを毎月一覧化する。

イ. 問題がないように見せるため、重大リスクは報告しない。

ウ. IT部門内の作業件数だけを報告する。

エ.
主要IT投資の価値実現状況、重大リスク、標準逸脱、セキュリティ、重要な意思決定事項を事業目標と関連付けて示す。

正解：エ.
主要IT投資の価値実現状況、重大リスク、標準逸脱、セキュリティ、重要な意思決定事項を事業目標と関連付けて示す。

ア：経営判断との関連が弱く、ガバナンス情報として不十分である。
イ：監督機能を損ない、適切なリスク受容ができない。
ウ：活動量だけでは事業価値やリスクを評価できない。
エ：経営層には技術詳細の羅列ではなく、企業価値・リスク・意思決定に結び付く情報が必要である。

総合解説：ITガバナンス報告は、経営戦略との整合、価値、リスク、資源、遵守状況を意思決定可能な形で要約する。技術指標は必要に応じて事業影響へ翻訳する。

問題 119 内部統制・ITガバナンス

全ての変更申請には承認印があるが、承認者は内容を確認せず一括承認している。最も適切な評価はどれか。

ア. 形式上の証跡はあるが、承認統制が実質的に機能しているかを追加確認すべきである。

イ. 承認印があるので統制は完全に有効である。

ウ. 承認者が管理職であれば内容確認は不要である。

エ. 一括承認は効率的なので、リスクに関係なく推奨すべきである。

正解：ア. 形式上の証跡はあるが、承認統制が実質的に機能しているかを追加確認すべきである。

ア：統制は形式の存在ではなく、目的に沿って実際に機能していることが重要である。
イ：形式的証拠だけでは判断内容や牽制効果を確認できない。
ウ：役職だけで統制目的は達成されない。
エ：高リスク変更には十分な審査が必要である。

総合解説：内部統制の評価では、統制が予定どおり実施されたかだけでなく、統制目的を達成する質で運用されているかを見る。形骸化は典型的な運用不備である。

問題 120 内部統制・ITガバナンス

重要システムで標準統制を完全には実装できず、代替統制後も一定の残存リスクが残る。最も適切な対応はどれか。

ア. 代替統制があるため、残存リスクは記録しない。

イ. 残存リスクと事業影響を明示し、そのリスクを負う権限を持つ責任者が受容可否を判断する。

ウ. 現場担当者が口頭で受容し、期限を設けない。

エ. 標準に完全準拠できない案件は事業影響に関係なく全て中止する。

正解：イ. 残存リスクと事業影響を明示し、そのリスクを負う権限を持つ責任者が受容可否を判断する。

ア：残るリスクを可視化しなければ適切な監督ができない。
イ：統制部門が独断で受容するのではなく、事業上のリスク所有者が根拠を理解した上で判断する必要がある。
ウ：権限と説明責任が不明確で、例外が恒久化しやすい。
エ：リスク低減・移転・受容などの選択肢を評価する必要がある。

総合解説：統制の目的はリスクをゼロにすることではない。許容可能な水準まで低減し、残存リスクを適切な権限者が明示的に受容する仕組みが必要である。

問題 121 システム・データ活用促進

新しい営業支援システムの活用状況を測るKPIとして、最も適切なものはどれか。

ア. アカウント発行数だけを測る。
イ. 導入説明会の参加者数だけを測る。
ウ. 対象業務での実利用率に加え、商談更新の遅延減少や提案準備時間の短縮など業務成果も測る。
エ. システムの画面数だけを測る。

正解：ウ. 対象業務での実利用率に加え、商談更新の遅延減少や提案準備時間の短縮など業務成果も測る。

ア：発行されても利用されているとは限らない。
イ：教育参加と日常業務での定着は別である。
ウ：ログイン数だけでは利用の質を示せないため、行動変化と業務成果を組み合わせる。
エ：機能量は活用成果を表さない。

総合解説：活用促進のKPIは、利用量、重要機能の利用、業務プロセスの変化、最終成果を階層化すると原因分析しやすい。

問題 122 システム・データ活用促進

全社で顧客データの品質を継続的に改善する体制として最も適切なものはどれか。

ア. データ品質は全てDB管理者だけの責任とする。
イ. 不備が見つかるたびに利用者が各自修正し、共通ルールは設けない。
ウ. 品質指標を設けず、苦情が出たときだけ対応する。
エ. 業務上の責任を持つデータオーナーと、定義・品質・運用を支援する担当を明確にし、品質指標を管理する。

正解：エ. 業務上の責任を持つデータオーナーと、定義・品質・運用を支援する担当を明確にし、品質指標を管理する。

ア：意味・入力ルール・利用目的は業務部門の責任と切り離せない。
イ：同じ不備が再発し、定義の不一致が残る。
ウ：予防的な品質管理と改善ができない。
エ：データ品質はIT部門だけの課題ではなく、業務上の意味と利用責任を持つ主体を明確にする必要がある。

総合解説：データ活用を拡大するには、データの責任者、定義、品質基準、改善プロセスを明確にする。2026年版DSSでもデータマネジメントの役割が強化されている。

問題 123 システム・データ活用促進

分析担当者が、社内にどのデータが存在し誰に利用申請すべきか分からない。改善策として最も適切なものはどれか。

ア. データの定義、所在、責任者、品質、利用条件を検索できるカタログを整備する。
イ. 各担当者の個人メモで管理する。
ウ. データを全て無条件に公開し、権限管理をなくす。
エ. データベースの物理テーブル名だけを一覧化する。

正解：ア. データの定義、所在、責任者、品質、利用条件を検索できるカタログを整備する。

ア：データの探索性と意味の理解を高めることで、再利用と適切な申請を促進できる。
イ：組織的な探索性と継続性が得られない。
ウ：活用促進とアクセス統制は両立させる必要がある。
エ：業務上の意味や責任、利用条件が分からない。

総合解説：データ活用では、存在するデータを見つけられること、意味を理解できること、適切な権限で利用できることが重要である。カタログはこれらを支える。

問題 124 システム・データ活用促進

各部門でセルフサービスBIを広げたい。一方、指標定義の乱立を避けたい。最も適切な方針はどれか。

ア. 全ての分析を中央IT部門だけが作成する。
イ. 認定済みデータセットや共通指標を用意し、その範囲で部門が自由に分析できるようにする。
ウ. 各部門が売上や顧客の定義を自由に変更できるようにする。
エ. BI利用を禁止し、CSVの手作業だけを認める。

正解：イ. 認定済みデータセットや共通指標を用意し、その範囲で部門が自由に分析できるようにする。

ア：利用部門の仮説検証速度を下げやすい。
イ：共通定義と自由な探索を分離し、ガバナンスされたデータ基盤の上でセルフサービスを促進する。
ウ：同じ指標名でも値が異なる状態を招く。
エ：データ活用の速度と再現性を下げる。

総合解説：活用促進では、統制を強くし過ぎて利用を止めるのでも、自由化して定義を崩すのでもない。信頼できる共通データを提供し、分析の自律性を高める。

問題 125 システム・データ活用促進

生成AIを使った問い合わせ支援のPoCで精度は高かったが、運用コストと利用者受容性は未評価である。次の判断として最も適切なものはどれか。

ア. 精度が高いので即座に全社展開する。
イ. PoCは学習目的なので成果を測定しない。
ウ. 本番化前に事業価値、品質、コスト、リスク、運用可能性、利用定着を評価し、スケール条件を明確にする。
エ. AIであることだけを理由に本番利用を禁止する。

正解：ウ. 本番化前に事業価値、品質、コスト、リスク、運用可能性、利用定着を評価し、スケール条件を明確にする。

ア：運用・コスト・リスク・受容性を見落とす。
イ：次の投資判断につながる評価基準が必要である。
ウ：技術的成功だけでは事業としての実現性を示せない。PoCから本番へ移るには複数観点の評価が必要である。
エ：リスクベースで用途と管理策を評価すべきである。

総合解説：デジタル施策ではPoCの成功条件と本番化条件を分けて定義する。技術性能だけでなく、企業価値、利用定着、ガバナンス、運用負荷まで確認する。

問題 126 システム・データ活用促進

同じ顧客情報取得機能を複数部門が別々に開発している。全社活用の観点で最も適切な改善はどれか。

ア. 各部門に独自実装を継続させ、連携しない。
イ. ソースコードをメールで配布し、版管理をしない。
ウ. 共通化のため全ての業務ロジックを一つの巨大システムに統合する。
エ. 共通機能をAPIなど再利用可能なサービスとして整備し、利用条件と責任範囲を明確にする。

正解：エ. 共通機能をAPIなど再利用可能なサービスとして整備し、利用条件と責任範囲を明確にする。

ア：重複投資と仕様不一致が拡大する。
イ：再利用時の品質・変更管理が困難になる。
ウ：過度な結合は変更影響を大きくする。
エ：共通機能を再利用可能にすると、重複開発を抑え、データ整合性と展開速度を高められる。

総合解説：再利用可能なサービスやAPIは、共通能力を組織内へ展開する手段である。技術だけでなく、オーナー、SLA、変更管理、利用ルールを合わせて設計する。

問題 127 システム・データ活用促進

顧客コードが部門ごとに異なり、全社で同一顧客を識別できない。最も適切な改善方針はどれか。

ア. 共通識別子や名寄せルールを整備し、マスタデータの責任と同期方法を定める。
イ. 各分析案件で毎回手作業で名寄せする。
ウ. 部門コードをそのまま全社標準と呼ぶ。
エ. 顧客名の文字列だけで一致判定する。

正解：ア. 共通識別子や名寄せルールを整備し、マスタデータの責任と同期方法を定める。

ア：全社分析やサービス連携には、同一実体を一貫して識別できる仕組みが必要である。
イ：重複作業と判定不一致が残る。
ウ：他部門との整合を解決していない。
エ：表記揺れや同姓同名に弱く、品質が安定しない。

総合解説：データサイロは物理的分散だけでなく、識別子・定義・責任の不一致から生じる。マスタデータ管理と共通ルールの整備が活用基盤となる。

問題 128 システム・データ活用促進

顧客データを新しい分析用途に活用する場合の考え方として最も適切なものはどれか。

ア. 価値がありそうなら、目的や権限を確認せず全データを利用する。
イ. 利用目的、必要データ、権限、保管、リスクを確認し、目的に必要な範囲で利用する。
ウ. リスクを避けるため、データ活用を全て禁止する。
エ. 一度収集したデータは、将来どの用途にも自由に使えるとみなす。

正解：イ. 利用目的、必要データ、権限、保管、リスクを確認し、目的に必要な範囲で利用する。

ア：不適切な利用や過剰収集につながる。
イ：活用促進は無制限利用を意味しない。目的とリスクに応じたガバナンスを組み込むことで持続的な活用が可能になる。
ウ：適切な管理の下で価値創出とリスク管理を両立できる。
エ：利用目的や契約・法令・社内ルールの確認が必要である。

総合解説：データ活用の拡大には、目的、最小化、アクセス管理、品質、セキュリティを初期段階から組み込む。統制を後付けにしないことが重要である。

問題 129 システム・データ活用促進

デジタルサービスの利用定着を高めるため、機能利用ログを収集している。ログ活用として最も適切なものはどれか。

ア. ログ件数が増えたことだけを成功指標とする。
イ. 全ログを収集するが、分析目的を定めない。
ウ. 重要ユーザ行動と事業成果の仮説を定め、離脱点や未利用機能を分析して改善優先順位へ反映する。
エ. 利用者が使わない機能ほど開発工数を追加する。

正解：ウ. 重要ユーザ行動と事業成果の仮説を定め、離脱点や未利用機能を分析して改善優先順位へ反映する。

ア：データ量と利用者価値は同義ではない。
イ：保管コストだけが増え、意思決定に結び付きにくい。
ウ：ログは収集自体が目的ではなく、仮説検証と改善の意思決定に使うことで価値を持つ。
エ：未利用理由を分析せず投資するのは合理的でない。

総合解説：データ活用促進では、利用行動から価値仮説を検証し、製品・業務の改善へフィードバックする閉ループを作ることが重要である。

問題 130 システム・データ活用促進

長期間ほとんど利用されない機能が多数ある一方、維持費は増加している。ITストラテジストとして最も適切な対応はどれか。

ア. 過去に投資したため、利用率に関係なく全機能を維持する。
イ. 利用率だけを見て、法令対応機能も自動的に削除する。
ウ. 維持費を利用部門へ転嫁するだけで、機能の必要性は評価しない。
エ. 利用実績、事業価値、リスク、代替手段を評価し、改善・統合・廃止を機能単位で判断する。

正解：エ. 利用実績、事業価値、リスク、代替手段を評価し、改善・統合・廃止を機能単位で判断する。

ア：サンクコストに引きずられ、将来資源の最適配分を妨げる。
イ：事業価値には法令・リスク対応など非利用量の要素も含む。
ウ：コスト配賦だけでは機能ポートフォリオの最適化にならない。
エ：導入済みという理由だけで維持せず、利用と価値を継続評価して資源を再配分する。

総合解説：システム活用促進は利用率を上げるだけではない。価値のない機能を整理し、重要領域へ資源を振り向けることも継続的な価値実現の一部である。

問題 131 利用定着・組織変革・人材

新システム導入時に変革影響分析を行う主な目的として最も適切なものはどれか。

ア. 役割、業務手順、必要スキル、評価制度など何が変わるかを把握し、定着施策を設計する。
イ. サーバ性能だけを測定する。
ウ. 変更を隠して抵抗を防ぐ。
エ. 全利用者へ同じ教育を一律実施するため。

正解：ア. 役割、業務手順、必要スキル、評価制度など何が変わるかを把握し、定着施策を設計する。

ア：技術導入だけでなく、人・組織・業務への変化を特定することで、教育やコミュニケーションの優先順位を決められる。
イ：組織変革への影響を把握できない。
ウ：情報不足は不安と抵抗を強めやすい。
エ：影響は役割ごとに異なるため、分析結果に応じた施策が必要である。

総合解説：利用定着には、システムの使い方以上に、誰の仕事がどう変わるかを把握することが重要である。変革影響分析は施策を役割別に具体化する起点になる。

問題 132 利用定着・組織変革・人材

全社業務改革で経営スポンサーに最も期待される役割はどれか。

ア. 個々の画面項目を全て設計する。
イ. 変革の目的と優先順位を明確にし、部門間の利害調整や必要資源の確保を支援する。
ウ. 現場の抵抗を全て人事評価で抑え込む。
エ. プロジェクト開始後は関与せず、完了報告だけ受ける。

正解：イ. 変革の目的と優先順位を明確にし、部門間の利害調整や必要資源の確保を支援する。

ア：経営スポンサーの主な役割ではない。
イ：全社変革では部門を越える意思決定が必要であり、経営スポンサーが方向性と障害除去を担う。
ウ：一方的な強制だけでは持続的な定着につながりにくい。
エ：重要な意思決定や組織障害の解消に継続関与が必要である。

総合解説：経営スポンサーは、変革を単なるIT導入にしないための重要な役割を持つ。目的、資源、優先順位、部門横断課題に対する意思決定を支える。

問題 133 利用定着・組織変革・人材

新しい受発注システムを営業、経理、管理者が利用する。教育施策として最も適切なものはどれか。

ア. 全員にシステム内部構造の同じ講義だけを行う。
イ. マニュアルを配布するだけで教育完了とする。
ウ. 役割ごとの業務シナリオと必要操作を基に、実務に近い演習を設計する。
エ. 操作回数が多い部門だけ教育し、承認者には教育しない。

正解：ウ. 役割ごとの業務シナリオと必要操作を基に、実務に近い演習を設計する。

ア：実務で必要な行動変化へ結び付きにくい。
イ：理解度や実務適用を確認できない。
ウ：利用者ごとに業務目的と必要機能が異なるため、役割別・業務別の教育が定着に有効である。
エ：承認や例外処理など役割ごとの必要知識がある。

総合解説：定着教育は、機能説明中心ではなく業務シナリオ中心に設計する。事前教育、業務開始後の支援、習熟度確認を組み合わせると効果が高い。

問題 134 利用定着・組織変革・人材

全国拠点への新システム展開で、中央チームだけでは現場支援が追い付かない。最も適切な施策はどれか。

ア. 中央チームへの問い合わせを禁止する。
イ. 拠点ごとに独自仕様へ変更し、共通ルールをなくす。
ウ. 推進者には情報を与えず、問題発生時だけ責任を持たせる。
エ. 各拠点に業務を理解した推進者を置き、質問収集、現場支援、改善フィードバックの窓口にする。

正解：エ. 各拠点に業務を理解した推進者を置き、質問収集、現場支援、改善フィードバックの窓口にする。

ア：支援不足が利用停滞につながる。
イ：全社統一と運用保守性を損なう。
ウ：役割・権限・情報を明確にする必要がある。
エ：現場に近い推進者を通じて、中央方針と地域事情を双方向につなげることで展開力を高められる。

総合解説：大規模展開では、現場推進者やスーパーユーザのネットワークが有効である。中央と現場の双方向コミュニケーションと改善ループを作る。

問題 135 利用定着・組織変革・人材

利用者アンケートで「操作が難しい」「新業務の目的が分からない」「入力負荷だけ増えた」という声が多い。最も適切な対応はどれか。

ア. 意見を原因別に分析し、UI改善、目的説明、業務設計見直しなど異なる施策へつなげる。
イ. 全て抵抗勢力とみなし、利用者を入れ替える。
ウ. 教育回数だけを増やし、業務負荷は確認しない。
エ. アンケートを中止し、否定的意見を見えなくする。

正解：ア. 意見を原因別に分析し、UI改善、目的説明、業務設計見直しなど異なる施策へつなげる。

ア：抵抗を一括して意識の問題と扱わず、能力・理解・業務設計など原因に応じて対策を変える必要がある。
イ：根本原因を解決せず、同じ問題が再発する。
ウ：設計上の問題は教育だけでは解決できない。
エ：改善に必要な情報を失う。

総合解説：組織変革では、抵抗や低利用率を結果として捉え、その原因を分解する。コミュニケーション、スキル、プロセス、システム品質を総合的に改善する。

問題 136 利用定着・組織変革・人材

営業部にCRM入力を求めているが、評価制度は個人売上だけで、顧客情報共有への評価がない。定着策として最も適切なものはどれか。

ア. CRM入力を任意にして問題を放置する。
イ. 望ましい行動と評価・業務ルールの矛盾を見直し、顧客情報共有が日常業務として報われる仕組みにする。
ウ. ログイン回数だけを人事評価へ直接連動させる。
エ. システムの操作速度だけを評価する。

正解：イ. 望ましい行動と評価・業務ルールの矛盾を見直し、顧客情報共有が日常業務として報われる仕組みにする。

ア：組織目標と必要データが達成できない。
イ：システム利用を求めても、既存の評価制度が逆方向の行動を促せば定着しにくい。
ウ：形だけの利用を誘発し、顧客価値につながらない可能性がある。
エ：業務成果や情報共有の目的と整合しない。

総合解説：変革を定着させるには、プロセス、権限、評価、指標、教育を整合させる必要がある。システムだけ変更して制度を変えないと旧行動が残りやすい。

問題 137 利用定着・組織変革・人材

全社データ活用を進めるが、必要なデータマネジメント人材が不足している。人材施策として最も適切なものはどれか。

ア. 全社員に同じ高度AI研修だけを受講させる。
イ. 不足人材は外注だけで補い、社内能力は育成しない。
ウ. 必要ロールとスキルを定義し、現状とのギャップを把握して育成・配置・採用を組み合わせる。
エ. 資格保有数だけを見てスキル充足と判断する。

正解：ウ. 必要ロールとスキルを定義し、現状とのギャップを把握して育成・配置・採用を組み合わせる。

ア：必要スキルは役割によって異なる。
イ：戦略的に内部へ保持すべき能力の検討が必要である。
ウ：人材育成は研修メニューから始めるのではなく、戦略実行に必要な役割とスキルから逆算する。
エ：実務能力や役割適合性も評価する必要がある。

総合解説：2026年版デジタルスキル標準ではデータマネジメント等のロールが拡充されている。戦略に必要な能力を明確化し、育成・採用・配置を一体で考えることが重要である。

問題 138 利用定着・組織変革・人材

DX施策で試行錯誤が必要な組織文化を作るため、最も適切な仕組みはどれか。

ア. 失敗した試行は記録せず、成功例だけ共有する。
イ. 一度決めた計画は環境変化に関係なく変更しない。
ウ. 実験数だけを増やし、仮説や評価基準を設けない。
エ. 小さな実験の目的・仮説・結果を共有し、成功だけでなく失敗から得た学びを次の施策へ反映する。

正解：エ. 小さな実験の目的・仮説・結果を共有し、成功だけでなく失敗から得た学びを次の施策へ反映する。

ア：同じ失敗を繰り返す可能性がある。
イ：学習結果を反映できず、変革の適応性が下がる。
ウ：学びを比較・蓄積しにくい。
エ：変革では不確実性が高いため、実験結果を組織知へ変換する仕組みが重要である。

総合解説：組織の変革能力は、失敗を無条件に許容することではなく、統制された実験から学び、次の意思決定へ反映できることにある。

問題 139 利用定着・組織変革・人材

新業務プロセスの定着度を評価する。ログイン率は高いが、旧Excel台帳も併用されている。最も適切な評価はどれか。

ア. ログイン率だけでなく、旧手順の残存率、重要機能の利用率、業務リードタイムなどを確認する。
イ. ログイン率が高いので定着完了とする。
ウ. 旧Excelを使う利用者だけを処分し、原因は調べない。
エ. システム障害件数だけで定着度を評価する。

正解：ア. ログイン率だけでなく、旧手順の残存率、重要機能の利用率、業務リードタイムなどを確認する。

ア：表面的な利用だけでは業務変革の定着を示せない。旧行動が残っているかを確認する必要がある。
イ：旧プロセス併用により二重管理が残っている可能性がある。
ウ：システム不足や業務要件の欠落が原因かもしれない。
エ：技術安定性と行動定着は異なる。

総合解説：利用定着は「使ったか」ではなく「新しい業務が日常化したか」で評価する。旧プロセスの廃止状況や業務成果まで含めると実態を把握しやすい。

問題 140 利用定着・組織変革・人材

同じ現場に三つの大規模システム変更が同月に集中し、教育・移行対応が飽和している。最も適切な対応はどれか。

ア. 全プロジェクトを予定どおり同時導入し、現場の努力で吸収する。
イ. 各変革の事業優先度と現場負荷を可視化し、展開時期や対象範囲を調整する。
ウ. 最も規模の小さい案件を理由なく中止する。
エ. 教育を全て削減してスケジュールを維持する。

正解：イ. 各変革の事業優先度と現場負荷を可視化し、展開時期や対象範囲を調整する。

ア：変更負荷が許容量を超えると品質と定着が悪化する。
イ：個別プロジェクトが最適でも、同一組織への変更が集中すると定着リスクが高まるため、変革全体を調整する必要がある。
ウ：事業価値と依存関係を踏まえた優先順位付けが必要である。
エ：短期的には早く見えても利用不全のリスクが増える。

総合解説：変革管理ではプロジェクト単位の進捗だけでなく、組織が同時に受け止められる変更量も管理対象になる。ポートフォリオ視点で時期と優先順位を調整する。

問題 141 効果測定・標準見直し・改善

業務改革後の効果を定量評価するため、実施前に最も重要な準備はどれか。

ア. 改革後に都合のよい指標だけ選ぶ。
イ. 効果は感覚で分かるため、測定方法は定めない。
ウ. 対象KPIの現状値と測定方法を確定し、比較可能なベースラインを残す。
エ. システム費用だけを測り、業務成果は測らない。

正解：ウ. 対象KPIの現状値と測定方法を確定し、比較可能なベースラインを残す。

ア：事後選択では評価の恣意性が高まる。
イ：再現性・比較可能性がなくなる。
ウ：改革前の基準値がなければ、改革後の改善量を客観的に示しにくい。
エ：投資効果を評価するには成果側も必要である。

総合解説：効果測定は導入後に始めるのではなく、投資判断時から測定設計を行う。ベースライン、目標値、測定周期、データ源を事前に定める。

問題 142 効果測定・標準見直し・改善

顧客解約率の低下をKGIとする施策で、改善を早期に把握するための指標設計として最も適切なものはどれか。

ア. 解約率だけを年1回確認する。
イ. 施策担当者の会議回数だけを先行指標にする。
ウ. 全ての指標を毎日測ればよいので、因果関係は考えない。
エ. 解約率に加えて、利用頻度、問い合わせ解決率など因果仮説に基づく先行指標も追跡する。

正解：エ. 解約率に加えて、利用頻度、問い合わせ解決率など因果仮説に基づく先行指標も追跡する。

ア：原因や改善兆候を早期に把握しにくい。
イ：解約率との因果関係が弱い。
ウ：測定量が増えても意思決定に役立つとは限らない。
エ：結果指標だけでは変化を把握するまで時間がかかるため、成果につながる行動・中間成果を先行指標として管理する。

総合解説：効果測定では、KGI、KPI、CSFを因果関係で接続する。結果指標と先行指標を組み合わせることで、改善行動を早く取れる。

問題 143 効果測定・標準見直し・改善

新しいEC機能導入後に売上が20%増えたが、同時期に大型キャンペーンも実施していた。効果評価として最も適切なものはどれか。

ア. 機能利用者と非利用者の比較や時系列分析などを用い、他要因の影響を考慮して寄与を推定する。
イ. 売上増加20%を全て新機能の効果とみなす。
ウ. キャンペーンがあったため新機能の効果はゼロとみなす。
エ. 原因分析は困難なので効果測定自体を行わない。

正解：ア. 機能利用者と非利用者の比較や時系列分析などを用い、他要因の影響を考慮して寄与を推定する。

ア：改革後に成果が変化しても、同時期の外部要因や他施策を考慮しないと施策効果を過大評価する可能性がある。
イ：他要因の影響を無視している。
ウ：複数要因が同時に寄与している可能性がある。
エ：完全な因果推定が難しくても、比較設計で意思決定精度を高められる。

総合解説：事業効果の評価では、単純な前後比較の限界を理解する。統制群、利用者比較、時系列、定性情報など複数の証拠を組み合わせる。

問題 144 効果測定・標準見直し・改善

IT標準の定期見直しに加えて、臨時見直しを行うべき契機として最も適切なものはどれか。

ア. 担当者の気分が変わったとき。
イ. 重大インシデント、技術のサポート終了、法規制変更、事業戦略変更など標準前提が変わったとき。
ウ. 標準への問い合わせが一件もないときだけ。
エ. 一度策定した標準は変更しない。

正解：イ. 重大インシデント、技術のサポート終了、法規制変更、事業戦略変更など標準前提が変わったとき。

ア：客観的な見直し契機にならない。
イ：標準の前提条件が変わった場合は、定期周期を待たずに見直す必要がある。
ウ：利用者からの問い合わせ有無だけでは陳腐化を判断できない。
エ：環境変化に適応できず、標準がリスク要因になる。

総合解説：標準は継続的に有効性を保つ必要がある。定期レビューとイベント駆動レビューを組み合わせ、変更理由と影響を記録する。

問題 145 効果測定・標準見直し・改善

監査指摘に対する是正策を実施した。改善を完了扱いにする条件として最も適切なものはどれか。

ア. 担当者が「対応済み」とメールした時点で完了とする。
イ. 是正計画を作成した時点で完了とする。
ウ. 是正策が実施されたことに加え、原因が抑えられ再発リスクが低下したことを確認する。
エ. 再発しても予定日を過ぎたら自動的に完了とする。

正解：ウ. 是正策が実施されたことに加え、原因が抑えられ再発リスクが低下したことを確認する。

ア：実施内容と効果を客観的に確認できない。
イ：計画作成は実施・効果確認より前の段階である。
ウ：改善はタスク完了ではなく、統制目的が回復したかまで評価して閉じる。
エ：改善目的が達成されていない。

総合解説：継続改善では、指摘、原因、対策、実施、効果確認、標準への反映を一つのサイクルとして管理する。再発防止まで確認して初めて改善が閉じる。

問題 146 効果測定・標準見直し・改善

旧開発フレームワークの社内標準を廃止したいが、既存20システムが利用中である。最も適切な進め方はどれか。

ア. 標準文書から削除した当日に既存システムを全停止する。
イ. 既存利用があるため永久に標準として残す。
ウ. 新規案件でも自由に採用できる状態を維持する。
エ. 新規採用停止、既存利用の棚卸し、移行優先順位、期限、例外条件を定めて段階的に廃止する。

正解：エ. 新規採用停止、既存利用の棚卸し、移行優先順位、期限、例外条件を定めて段階的に廃止する。

ア：業務影響と移行リスクが大きい。
イ：技術的負債とサポートリスクを固定化する。
ウ：廃止方針と矛盾し、負債が増える。
エ：標準廃止は文書から削除するだけでなく、既存資産の移行を管理する必要がある。

総合解説：標準の廃止には、非推奨化、採用停止、移行、終了という状態管理が有効である。既存資産と新規投資を分けて管理することで現実的に移行できる。

問題 147 効果測定・標準見直し・改善

システム開発は予算内・納期内に完了したが、業務時間削減の目標は達成していない。評価として最も適切なものはどれか。

ア. プロジェクト遂行は成功しても、事業便益は未達として原因を分析し追加施策を検討する。
イ. 納期と予算を守ったので事業成果も達成したとみなす。
ウ. 業務成果が未達なら開発品質も必ず不良と断定する。
エ. プロジェクト完了後は効果を追跡しない。

正解：ア. プロジェクト遂行は成功しても、事業便益は未達として原因を分析し追加施策を検討する。

ア：プロジェクト管理上の成功と、投資による事業価値の実現は別に評価する必要がある。
イ：事業KPIが未達であれば価値実現は確認できない。
ウ：利用定着や業務設計など他の原因もあり得る。
エ：便益は稼働後に実現することが多く、継続評価が必要である。

総合解説：IT投資は納品で終わらない。稼働後に便益責任者、KPI、実現時期を追跡し、必要なら業務・組織・システムの追加改善を行う。

問題 148 効果測定・標準見直し・改善

DX推進指標の自己診断を実施する最も有効な使い方はどれか。

ア. 点数を高く見せることだけを目的に回答する。
イ. 現状と目標のギャップを関係者で議論し、優先する改善テーマと次回評価までの行動へ落とし込む。
ウ. 一度回答したら再評価しない。
エ. IT部門だけで回答し、事業部門や経営層とは共有しない。

正解：イ. 現状と目標のギャップを関係者で議論し、優先する改善テーマと次回評価までの行動へ落とし込む。

ア：自己診断の学習・改善機能を失う。
イ：成熟度評価は点数を競うことではなく、対話を通じて現状認識と改善の優先順位を共有するために使う。
ウ：改善進捗や環境変化を把握できない。
エ：DXは組織横断テーマであり、認識合わせの機会を失う。

総合解説：DX推進指標は、現在レベルと目標レベルの差を議論し、次の行動を決めるための自己診断ツールである。2026年改訂ではデータ、人材、セキュリティ等も強化された。

問題 149 効果測定・標準見直し・改善

複数案件の事後評価で、要件変更の承認遅延が共通して発生している。全社改善として最も適切な対応はどれか。

ア. 各案件の担当者へ個別注意するだけで終える。
イ. 事後評価結果を案件内だけで保管する。
ウ. 共通原因を分析し、変更権限、承認基準、標準プロセスを見直して今後の案件へ展開する。
エ. 変更を全面禁止して遅延をなくす。

正解：ウ. 共通原因を分析し、変更権限、承認基準、標準プロセスを見直して今後の案件へ展開する。

ア：プロセス上の共通原因が残る。
イ：他案件が同じ問題を繰り返す。
ウ：案件ごとの反省を組織標準へ反映することで、学習を横展開できる。
エ：必要な変更まで抑制し、事業適応性を失う。

総合解説：継続改善では、プロジェクトの教訓を組織標準、テンプレート、権限設計、教育へ反映する。改善知を個人や案件に閉じ込めない。

問題 150 効果測定・標準見直し・改善

顧客オンボーディング時間短縮のため二つの業務案を試験導入する。継続改善として最も適切な評価設計はどれか。

ア. 結果を見てから成功指標を決める。
イ. 担当者の好みだけで採用案を決める。
ウ. 両案を同時に全社展開し、比較可能性を失う。
エ. 事前に成功指標と対象条件を定め、両案の成果・コスト・リスクを比較して次の展開判断に使う。

正解：エ. 事前に成功指標と対象条件を定め、両案の成果・コスト・リスクを比較して次の展開判断に使う。

ア：都合のよい評価になりやすい。
イ：客観的な事業価値比較にならない。
ウ：小さく検証して学んでから拡大する利点が失われる。
エ：改善実験は仮説と評価基準を先に定めることで、結果を投資判断へ結び付けられる。

総合解説：継続改善は、変更を繰り返すこと自体ではなく、仮説、測定、学習、次の意思決定を循環させることに価値がある。小規模実験から投資配分を改善する。

以上