

はじめに

筆者が仕事として初めて文章を書いたのは、1980年のことです。当時はワープロなどもまだ普及しておらず、手書きの文章を何度も書き直して上司にレビューをお願いしました。書類を見たときの上司の顔、短い文章にもかかわらずコメントするまでの時間の長さは、今でも忘れられません。

情報処理技術者試験対策のセミナーの案内を見て、システム監査技術者試験の受験勉強を始めたのは、1987年のことでした。添削用の論文を1本書けばよいのに3本も書いて講師を困らせていました。

その後、ワープロが普及し、「おまえは字が汚いから書類はワープロで書け」と上司に言われ、システム本部に1台しかないパソコンを占有して仕事をしていました。

日本語を知らない、あるいは、字が汚いにもかかわらず、論文対策の講義や、論文の書き方の本を出版するという仕事がいただけるのは、情報処理技術者試験のおかげです。試験勉強は、情報処理に関する能力の向上にとどまらず、日本語力や他人を納得させる力も併せて向上させ、社外における人間関係も広がりました。このような効果は筆者だけでなく、他の受験者にもいえます。毎年、情報処理技術者試験をきっかけにして勉強が好きになり、上級の試験に合格した方からメールをいただいています。

近年、情報処理技術者試験の受験者数が低下しています。この試験によって社会に出てからの勉強の楽しさを知った者にとって、この傾向は残念なことです。情報処理技術者試験の受験者数の減少傾向については、筆者の力の及ぶところではありませんが、論述式試験のもつイメージの敷居を低くすることによって、既に情報処理技術者試験に合格している方に、更に上級の試験にチャレンジしてもらいたいと考え、この本を執筆しました。

上級の情報処理技術者試験の合格者が増え、合格者が組織で活躍することによって、必ずこの試験が見直され、受験者数の減少傾向が反転します。読者と情報処理技術者試験に携わる全ての人が幸せになることを願っています。

字がきれいに書けない方も安心してください。筆者の講師経験から100人中98人は、筆者よりも読みやすい字を書きます。パソコンが普及して手書きで文章を書くことに慣れていない方も安心してください。この本は作文を書くことから始めています。この本に書かれた訓練を繰り返すことによって、合格レベルの論文が書けるようになります。

この本を出版するに当たって、過去に論文のイロハを指導してくださった宇佐美博先生，プロジェクトマネージャ試験対策講座をご厚意で公聴させていただいた小野村英敏先生，並びにアイテックの皆様に感謝します。

なお，この本は通勤時などの電車内での学習を考慮し，必要な章だけを切り離して読んでも支障がないように，重要なポイントを各章で繰返し書いています。また，本試験問題に対応した，専門家による論文事例を収録しています。一つの問題に対して専門知識や経験をどのように表現すればよいか，ぜひ参考にしてください。

2015年5月吉日

岡山昌二

目次

はじめに

第1部 合格論文の書き方

第1章 本書を手にしたら読んでみる

- 1.1 効果を出すことに急いでいる方は読んでみる 12
- 1.2 大人の学習を後押しする理由をもってみる 17
- 1.3 情報処理技術者試験のマイナスイメージを払拭してみる 19
- 1.4 “小論文なんて書けない”について考えてみる 22
- 1.5 本書の第一印象を変えてみる 24

第2章 論述式試験を突破する

- 2.1 論述式試験とは何なのか 28
- 2.2 採点者を意識して論述する 33
- 2.3 論述式試験突破に必要な要素を明らかにする 38
- 2.4 論文を評価する 42

第3章 基礎編

- 3.1 五つの訓練で論文が書けるようになる 50
- 3.2 【訓練1】「作文」や「論文ふう」の文章を書く 51
- 3.3 【訓練2】トピックを詳細化して段落にする 56

第4章 論文を作成する際の約束ごとを確認する

- 4.1 試験で指示された約束ごとを確認する 62
- 4.2 全試験区分に共通する論述の約束ごとを確認する 69

第5章 論文を設計して書く演習をする

- 5.1 【訓練3】問題文にトピックを書き込む 74
- 5.2 【訓練4】ワークシートに記入する 79

5.3 【訓練5】ワークシートを基に論述する 89

第6章 書き直してみる

6.1 添削を受けて論文を書き直す 98

第7章 本試験に備える

7.1 2時間で論述を終了させるために決めておくこと 114
7.2 試験前日にすること 118
7.3 本試験中に困ったときにすること 120

第8章 受験者の問題を解消する

8.1 学習を始めるに当たっての不明な点を解消する 124
8.2 学習中の問題を解消する 129
8.3 試験前の問題を解消する 137
8.4 不合格への対策を講じる 139

第2部 合格論文の事例集

第1章 事業戦略の策定または支援

平成25年度 ST 問1

経営戦略実現に向けた戦略的なデータ活用について 146

論文事例1：岡山 昌二 147

論文事例2：満川 一彦 152

平成24年度 ST 問1

ITを活用した事業戦略の策定について 158

論文事例1：岡山 昌二 159

論文事例2：庄司 敏浩 164

第2章

情報システム戦略と全体システム化計画の策定

平成26年度 ST 問2

情報システム基盤構成方針の策定の一環として行うクラウド
コンピューティング導入方針の策定について 170

論文事例1：岡山 昌二 171

論文事例2：満川 一彦 176

平成24年度 ST 問2

事業継続計画の策定について 182

論文事例1：岡山 昌二 183

論文事例2：鈴木 久 188

平成22年度 ST 問2

情報システムの追加開発における業務の見直しについて 192

論文事例1：岡山 昌二 193

論文事例2：鈴木 久 198

第3章

個別システム化構想・計画の策定

平成25年度 問2

新たな収益源の獲得又は売上拡大を実現するビジネスモデルの
立案について 204

論文事例1：岡山 昌二 205

論文事例2：庄司 敏浩 210

平成23年度 ST 問2

事業の急激な変化に対応するためのシステム選定方針の
策定について 216

論文事例1：落合 和雄 217

論文事例2：鈴木 久 221

平成22年度 ST 問1

事業環境の変化を考慮した個別システム化構想の策定について 226

論文事例1：落合 和雄 227

論文事例2：満川 一彦 232

平成21年度 ST 問1

事業施策に対応した個別情報システム化構想の立案について 238

論文事例1：岡山 昌二 239

論文事例2：落合 和雄 244

第4章

情報システム戦略の実行管理と評価

平成 21 年度 ST 問 2

情報システム活用の促進策の立案について 250

論文事例 1 : 岡山 昌二 251

論文事例 2 : 満川 一彦 256

第5章

情報化リーダとしての業務改革の推進

平成 26 年度 ST 問 1

ITを活用した業務改革について 262

論文事例 1 : 岡山 昌二 263

論文事例 2 : 鈴木 久 267

平成 23 年度 ST 問 1

情報通信技術を活用した非定型業務の改革について 272

論文事例 1 : 岡山 昌二 273

論文事例 2 : 満川 一彦 278

第6章

組込みシステム

平成 26 年度 ST 問 3

組込みシステムの非機能要件について 284

論文事例 1 : 落合 和雄 285

論文事例 2 : 樺沢 祐二 290

平成 25 年度 ST 問 3

組込みシステムの製品戦略におけるプロモーションの支援について 296

論文事例 1 : 落合 和雄 297

論文事例 2 : 樺沢 祐二 301

平成 24 年度 ST 問 3

技術動向の分析に基づいた組込みシステムの企画について 306

論文事例 1 : 落合 和雄 307

論文事例 2 : 樺沢 祐二 312

平成 23 年度 ST 問 3

組込みシステムの企画・開発計画におけるリスク管理について 318

論文事例 1 : 岡山 昌二 319

論文事例 2 : 樺沢 祐二 324

平成 22 年度 ST 問 3

既存製品の性能向上，機能追加を目的とした組込みシステムの
製品企画について 328

論文事例 1：岡山 昌二 329

論文事例 2：樺沢 祐二 334

平成 21 年度 ST 問 3

開発工程の遅延に対処するための組込み製品の企画の変更について 338

論文事例 1：樺沢 祐二 339

論文事例 2：落合 和雄 344

過去問題の出題テーマとポイント 349

事例執筆者の紹介と一言アドバイス 371

参考文献

1.1

効果を出すことに急いでいる方は読んでみる

本書を手にしてしている皆さんの中には、“明日が試験の本番なので初めて本書を手にしてる”、“通信教育で添削してもらおうための論文を急いで書かなければならない”、という方がいると思い、第1章を書いてみました。

その前に重要事項の確認です。午後Ⅱ論述式試験の問題冊子の注意事項には、「**問題文の趣旨に沿って解答してください**」と解答条件が書かれています。この意味を正確に理解しましょう。次に IT ストラテジスト試験の平成 26 年秋午後Ⅱ問 1 を示します。

IT ストラテジスト試験 平成 26 年秋 午後Ⅱ問 1

問 1 IT を活用した業務改革について

近年は、IT の進展によって、事業課題に対して IT を積極的に活用し、新たな事業・サービスを展開することが可能となっている。このような中、IT ストラテジストは、事業部門と協力して、IT を活用した業務改革を実施することによって、事業・サービスの優位性確保、新規顧客の獲得などの事業課題に対応することが求められている。

IT を活用した業務改革には、例えば、次のようなものがある。

- ・外勤業務サービスの差別化のために、営業員、サービス員にタブレット端末などのスマートデバイスを配備し、業務進捗状況の迅速な確認、顧客別情報の適時適切な提供などの業務改革を行い、顧客対応時間の増加、顧客サービスの強化を推進する。
- ・店舗の売上げ拡大のために、内部の POS 情報、外部の SNS・ブログの情報を活用した顧客の購買傾向の分析と的確な品ぞろえ、対象を絞り込んだ顧客への情報発信などの業務改革を行い、販売機会の創出、顧客の囲い込みを推進する。
- ・物流サービスの優位性確保のために、配送車両に GPS 端末と各種センサを配備し、位置確認、道路情報に基づく配送経路の柔軟な変更、顧客への的確な情報提供などの業務改革を行い、顧客満足度の向上、物流サービスの品質向上を推進する。

IT ストラテジストは、IT を活用した業務改革を実施する際、事業課題に関連する業務の現状と将来見通し、複数の改革案と各案の結果の比較、活用する IT の費用などを検討し、定量的な費用対効果の根拠を示して経営者に説明することが重要である。

あなたの経験と考えに基づいて、設問ア〜ウに従って論述せよ。

設問ア あなたが携わった、IT を活用した業務改革について、業務改革の背景にある事業課題を、事業の概要、特性とともに、800 字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた事業課題に対応するために、実施した業務改革とそのときに活用した IT、及び費用対効果の定量的な根拠とそのときに検討した内容について、800 字以上 1,600 字以内で述べよ。

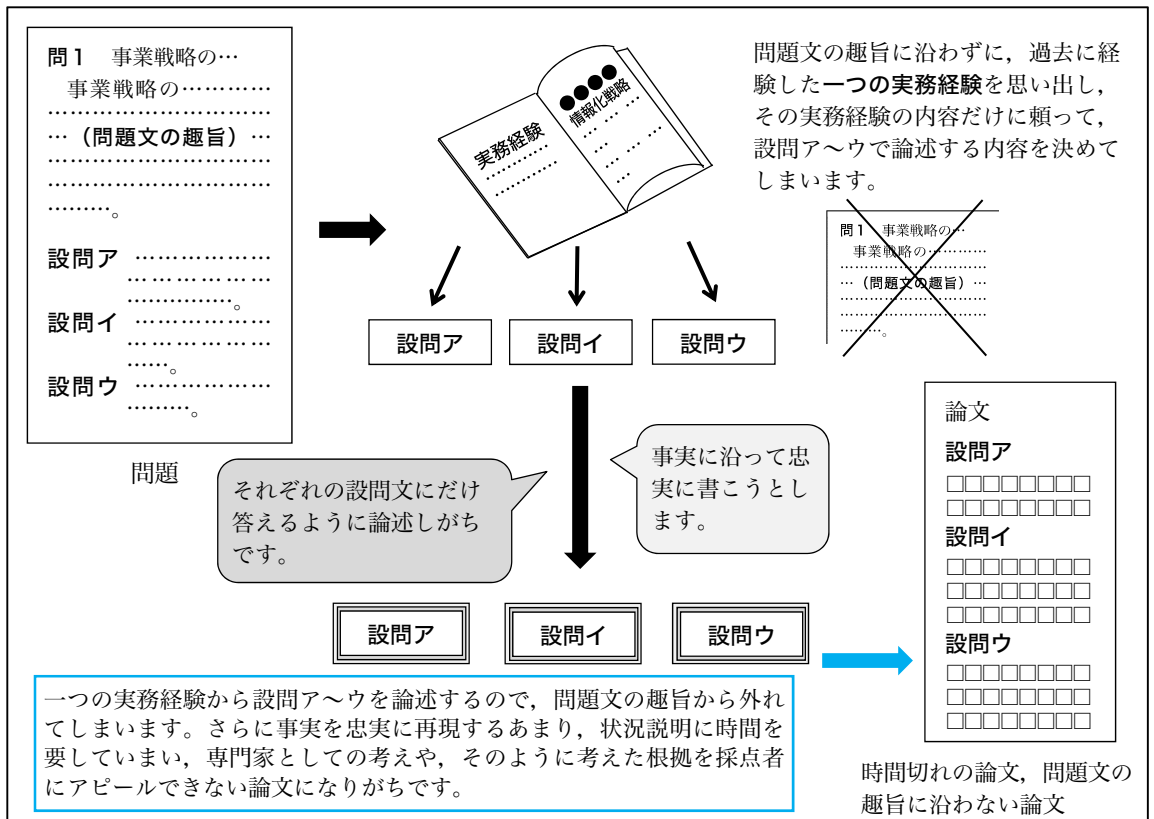
設問ウ 設問イで述べた業務改革の実施結果は、経営者にどのように評価されたか。更に改善する余地があると考えている事項を含めて、600 字以上 1,200 字以内で具体的に述べよ。

(2) 論述式試験を突破できない論文の傾向

皆さんの多くが理想とする小論文の書き方は、既に経験した、論文の題材となる情報化戦略の策定を、問題文の趣旨に沿いながら、設問ア、イ、ウの内容に合わせて書くことだと私は考えています。ただし、現実にあった情報化戦略の策定を、論文に当てはめようすると、活用する情報技術などの説明に時間がかかり、時間内に書き終え設問には答えていても、問題文の趣旨に沿っていない、合格には難しい論文になることがあります。

このように、自分の経験した事例をそのまま書こうとすると、論述に時間がかかるなどの弊害があることがあります。これについて、少し考えてみましょう。図表 1-1 に“時間切れになる論文や問題文の趣旨に沿わない論文の書き方”を示します。どうでしょうか。このような書き方をしていないでしょうか。

もう一つ、注意すべき点があります。過去に出題された設問イの多くは、前半と後半の問いに分けることができます。例えば、前半では“留意した点”，後半では“留意した点を踏まえた施策”があります。このような場合、多くの受験者は、前半に注力して早く 800 字を越えようとしします。その結果、採点者が重視する“留意した点を踏まえた施策”などの後半の問いに対する論述が手薄になり、その結果、合格が難しくなります。したがって、多くの**問題の設問イでは後半に注力する**ということが重要です。



図表 1-1 時間切れになる論文や問題文の趣旨に沿わない論文の書き方

ポイントは、この問題文からトピックを挙げて、更にそれを膨らませて論文を書く方法をマスターすることです。この方法を自分のものにすれば、論文設計への苦手意識はなくなります。

問題文は、問題の趣旨と設問文に分かれます。趣旨は合格論文の要約と考えてください。これから、その要約を活用しながらあなたの経験と考えに基づいて合格論文を作り込む説明をします。そのためにまずは、趣旨に対して、経験と考えに基づいて関連するトピックを次のように問題に書き込みながら、これから書こうとする論文の論旨展開を少しずつ作り込んでいきます。

設問文で問われているトピックが問題文にある場合は、それを利用します。設問文で問われているトピックが問題文にない場合は、専門知識や経験に基づいてトピックを挙げて、それを利用します。

- 食品の安全に対して消費者の関心の高まり
- 消費者が安心できる食品の提供

リスク統制方針の策定と実現

企業では、事業戦略に基づいて、より具体的な事業施策を策定する。IT ストラテジストは、事業施策の背景や目的を十分に理解した上で、情報システムが果たすべき役割を見極め、個別情報システム化構想を立案しなければならない。個別情報システム化構想の立案に当たっては、事業施策に対する情報システムの有効性を示しながら、例えば次のような仕組みを検討する必要がある。

トレースできる体制の確立では効率的で衛生面に留意した仕組みを検討したい ●

生販統合システム ●

安全で健康にいい食品の提供者であることを消費者へアピールすること ●

① 仕入管理と原産地管理の徹底

② 原材料から出荷先までトレースできる体制の確立

- ・ 通信販売の強化策への対応では、事業の拡大スピードに対応できるシステム方式や販売物流の仕組み
- ・ 製造拠点の海外展開策への対応では、グローバルな生産協調や現地事情を考慮したシステム運用の仕組み
- ・ 顧客の維持・拡大策への対応では、営業情報の有効活用、素早い伝達や新たな営業機会創出の仕組み

これらの検討結果を基に、個別情報システム化構想の投資効果を更に高めるために、既存システムの改修か新規開発か、ソフトウェアパッケージの利用か個別開発か、情報システムの自社保有か外部サービス利用かなど、情報システムの構築方法について様々な検討や工夫を加えることも重要である。

● クラウドコンピューティング, ESB (Enterprise Service Bus)

ランニングコストを抑えるために、イニシャルコストがかさむESB導入の計画 ●

あなたの経験と考えに基づいて、設問ア〜ウに従って論述せよ。

設問ア あなたが携わった個別情報システム化構想の立案対象となった事業施策の概要と、情報システムが果たすべき役割を、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた事業施策に対応した個別情報システム化構想を立案する際に検討した仕組みの内容と、その結果を基にして立案した個別情報システム化構想の概要を、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた個別情報システム化構想の立案において、投資効果を高めるために、情報システムの構築方法についてどのように検討し、工夫したか、また、その結果をどのように評価しているか、600字以上1,200字以内で述べよ。

Point ここがポイント！！！！！！！！

★問題文を最大限活用して、合格論文を書く

問題文は合格論文の要約です。自分が挙げたトピックを肉付けして、要約から合格論文を作成しましょう。

ただし、問題文の引用による字数の水増し、問題文の例と一般論との組合せだけによる論旨展開は採点により印象は与えません。掘り下げて具体的に書くようにしましょう。

Point ここがポイント！！！！！！！！

★トピックを挙げることは、論文設計を成功させる第一歩

トピックを挙げるという作業は、この時点で非常に重要な作業です。「ブレンストーミングを一人でやる」という気構えでがんばってください。これができないと、論文設計が上手にできません。

Point ここがポイント！！！！！！！！

★章立ての際、設問文にある“～を含めて”には気を付ける

設問文の終わりに“～を含めて”という記述のある設問では、キーワードの出現順に章立てをすると、論旨展開が不自然になることがあります。しっかりと設問文を理解して論旨展開を考えた上で、章立てをするようにしましょう。

Just Do it! 関所 No.5

論文設計のためのワークシートを頭の中で展開して、本番試験の問題を設計するようにしてください。ワークシートでは、基本的に次の論旨展開を設計できるようになっています。

- ①課題を明示する。
- ②課題に対して困難な状況を説明する(これについては課題の中で説明してください)。
- ③課題に対していろいろな案を検討する。
- ④根拠を示して案を選択する。
- ⑤案を選択することで新たに生じる課題を明示する。
- ⑥新たに生じた課題に対して対策を述べる。
- ⑦ITストラテジストならば、例えば、事業特性を踏まえて論旨展開する。

論文を設計してから論述する訓練をしないと、問題文の趣旨に沿った論文を書くことが難しくなります。がんばりましょう。

“巻末ワークシート 4”の【訓練 4】ワークシートに記入する(記入例)は私の場合の論文設計例です。この論文設計例を参考にして、今度は皆さんが関所 No.4 で記入した“巻末ワークシート 2”の“演習問題”を基に、ワークシートに論文設計をしてみましょう。“巻末ワークシート 3”をコピーして皆さんのオリジナルの論文設計内容を記入してください。ワークシートの詳細な記入方法にとらわれなくて、白紙を使うよりはよい、というレベルで気軽に活用してみてください。

論文事例 1

経営戦略実現に向けた戦略的なデータ活用について (2/5)

平成 25 年度 ST 問 1

設問イ

memo

第 2 章 戦略的データ活用に向けた施策の策定

2. 1 活用したデータと分析方法

100字 活用したデータとしては、機器に通信モジュールを装着して、機器から稼働時間、エラーの自動回復情報、機器がもつ機能の活用状況、温度、騒音、振動などの機器の状況を収集することを検討した。

200字 分析方法は、バスタブ曲線による分析である。横軸に稼働時間の累計をとり、縦軸に自動回復回数、温度、騒音、振動などをとり、定期保守時期の策定や、予防保守の予兆を検出することとした。

2. 2 分析結果を踏まえて立案し、実施した施策

300字 経営戦略を受け、“機器からの稼働情報を収集して、修理・保守部品販売サービスを支援するシステムを構築し、売上利益率の高い、修理・保守部品販売の売上を伸ばす”という事業戦略を設定して、具体的な情報戦略の策定に入った。

400字 修理サービスに関する施策について、次のように考え策定した。

①故障の予兆を察知して予防保全の提案

500字 故障を予防して顧客の工場の操業率を上げるとともに結果的に予防保守の頻度が上がることで、売上を伸ばすことができると考えた。

②故障発生時の遠隔診断における修理時間の短縮

600字 従来は現場に出向くため、修理のための人件費分が、A社も顧客側も負担になっていた。遠隔診断が可能になるため、原因の究明が迅速になり、修理時に必要な部品の特定も容易になり、修理時間の短縮ができると考えた。

700字 修理にかかわる人件費の削減とともに、顧客側の操業率の向上も期待できると判断した。

800字 保守部品販売に関する施策について、次のように考え策定した。

①機器の稼働状況を踏まえた保守部品の生産計画の立案

ここに注目！

設問において、書けないトピックが問われていたとしても、あいまいに書かず、分かる範囲で明示的に書くことが重要です。

経営戦略実現に向けた戦略的なデータ活用について (3/5)

論文事例 1

平成 25 年度 ST 問 1

memo

機器の稼働状況を把握することで、保守部品の生産計画及び在庫管理の精度を上げ、販売機会の損失や、保守部品の不良在庫を減らす。

② 機器の使用法のモニタリングと運用改善の提案

900字

機器がもつ機能の利用状況をモニタリングして、機器がもつ、使われていない機能の有効活用を促す。これにより、次の2点について売上拡大を期待できると考えた。

(1) 顧客の稼働状況に合った機器の使用法を促進するために、顧客における運用改善を提案する際に、オプション機器の購入を促すことで売上を伸ばせると考えた。

1000字

(2) A社の製造・販売については、受注生産であるために納期が長いという業界ごとの事業特性をA社では転換できると考えた。具体的には、機器の稼働状況から、事前に機器のリプレイス時期や追加購入時期を予想することで見込生産が可能となり、商品の短納期により競争優位に立ち、売上が伸ばせると考えた。

1100字

これらを、新たに構築するアフターサービスシステムのもつ機能としてまとめ上げて、情報化戦略の一部とした。

1200字

1300字

1400字

1500字

1600字

問3 経営意思決定を支援するための情報システム構想の策定について

多くの組織で、関係者が様々な経験や情報を共有し、合理的な意思決定を行うために、経営意思決定を支援するための情報システムが導入されている。しかし、現実には、情報システムの本来の導入目的・役割を果たしているとはいえない状況がある。ERPなどの基幹系情報システムに蓄積されている情報だけを経営者に提供するという情報システムも多い。

このような現状から、意思決定に有効な情報を社内外から収集し、経営者に提供する情報システム構想の策定が求められている。経営者が合理的な意思決定を行えるようにするためには、次に挙げるように、重要な意思決定は何か、その意思決定に当たって本当に必要としている情報は何か、その情報をどこから収集し、どのように経営者に提供するかという観点で、情報システム構想を策定する必要がある。

- ・新商品や新サービスの企画にかかわる意思決定のケースでは、競合他社の動向、市場や顧客の意見などの情報が重要である。業界団体などからの他社の販売情報、インターネット上の書込み情報、新聞掲載情報などを収集し、経営者に提供する。
- ・製品やサービスの品質にかかわる意思決定のケースでは、設計上や製造上の不具合に対応するために、技術的な解析結果や社内外の対応実績の情報などを組織で共有する。
- ・企業の社会的責任を果たすための意思決定のケースでは、顧客の生の声が重要である。顧客からのクレーム情報などを経営者に直接提供する。

あなたの経験と考えに基づいて、設問ア〜ウに従って論述せよ。

設問ア あなたが構想の策定に携わった経営意思決定を支援するための情報システムについて、必要になった背景及びシステムの概要を、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた情報システムが支援する意思決定、提供する情報、情報源及び提供方法について、あなたはどのように検討し、構想を策定したか。経営者が合理的な意思決定を行えるように、工夫した点とともに具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた情報システム構想について、あなたはどのように評価しているか。今後の課題とともに簡潔に述べよ。

出題ポイント

- ・意思決定を支援する情報システムが必要になった背景及びシステムの概要
- ・経営者が合理的な決定ができるように工夫した点を含む情報システム構想の策定
- ・情報システム構想への評価と今後の課題

【平成20年度 AN】

問1 情報技術を活用した労働生産性向上のための新たな業務モデルの定義について

我が国は、欧米先進国と比較して、労働生産性（一定の労働コストに対する生産高の比率。以下、生産性という）が低いと指摘されている。しかし、日本企業の中にも、情報技術を使って高い生産性を実現している企業が出てきている。

システムアナリストには、生産性向上のために、情報技術を活用した新たな業務モデルの定義を行うことが期待される。生産性向上のためには、まず、業務を見直した上で、次のように、コスト削減と収益向上のための競争優位性の強化の両面をにらんで、新たな業務モデルの定義を行う。

- ・コスト削減を優先すべき業務については、情報技術を活用したセルフサービスの導入、自動処理、シェアードサービスの導入、オフショアの利用など
- ・競争優位性の強化を優先すべき業務については、情報技術を活用した意思決定の支援、経験や知見の組織的な共有など

あなたの経験と考えに基づいて、設問ア〜ウに従って論述せよ。

設問ア あなたが携わった、生産性向上のための情報技術を活用した新たな業務モデルの定義について、その概要を、必要となった背景、直面していた課題を含め、800字以内で述べよ。

- 設問イ 設問アで述べた新たな業務モデルについて、どのように業務を見直し、定義したか。特に重要と考え、工夫したことを中心に、具体的に述べよ。
- 設問ウ 設問イで述べた新たな業務モデルの定義に対して、経営者からの評価に基づいて、今後に残された課題と取組方針を簡潔に述べよ。

出題ポイント

- ・情報技術を活用した新たな業務モデルの定義
- ・新たな業務モデルを踏まえた業務の見直しと定義
- ・新たな業務モデルの定義に対する経営者からの評価に基づいた今後に残された課題と取組方針

問2 情報システム導入の際の業務革新を支援するチェンジマネジメントについて

近年、情報技術を活用したシェアードサービスや、ビジネスプロセスアウトソーシングなどによってサービス向上やコストダウンを図る企業が増えている。このような場合、情報システムの導入と同時に、業務プロセスや、社内や社外との役割分担を見直す業務革新が必要である。

業務革新の推進においては、関係者間での意見の相違や利害の対立が生じることも多い。システムアナリストは、情報システムの構築を支援することと併せて、情報システムの利用部門が主体となって実施する業務革新を支援する。具体的には、導入する情報システムの定着を図り、業務プロセスや役割分担の変更を促し、それらの状況を管理する、チェンジマネジメントを行う。

チェンジマネジメントは、次のような観点から実施することが重要である。

- ・システム導入に伴う利害、及び利害関係者の明確化
- ・利害関係者とのコミュニケーションと業務革新への動機付け
- ・業務革新の目的やゴール、業務プロセス、役割分担の共有
- ・意識改革や業務プロセスの変更状況のモニタリング

あなたの経験と考えに基づいて、設問ア～ウに従って論述せよ。

設問ア あなたが携わった、情報システム導入の際の業務革新について、その概要を経営目標などの背景とともに 800 字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた業務革新を支援するチェンジマネジメントをどのように実施したか。チェンジマネジメントが必要になった理由、重要と考えた点、工夫点などとともに具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べたチェンジマネジメントについて、あなたはどのように評価しているか。今後、改善したい点とともに簡潔に述べよ。

出題ポイント

- ・経営目標などの背景を含む、情報システム導入の際の業務革新の概要
- ・業務革新を支援するチェンジマネジメント
- ・チェンジマネジメントへの評価と今後改善したい点

問3 システム化全体計画の策定について

システム化全体計画の策定に当たっては、まず、社内各部門から出される個別システム化案件ごとに、システム化の目的、範囲、費用対効果などを検討した上で、経営戦略との整合性を考慮して、実施すべき案件を絞り込む。

次に、個別システム化案件の、システム化の範囲や方法、開発体制、開発スケジュールを全体的にとらえてシステム化全体計画を調整する。効率が良く、効果的なシステム化全体計画にするために、次のような観点で検討することが重要である。

- ・個別システム化案件の優先順位や開発スケジュールを調整することによって、開発体制、移行と安定稼働、システム導入効果の実現、利用技術などにまつわる実施上のリスクを低減できないか。
- ・個別システム化案件の間で、機能の共通化やシステム間連携の標準化の可能性を検討することによって、効率の良い開発・導入ができないか。
- ・ソフトウェアパッケージ、外部サービスなどを利用した、新たな発想によるシステム化の方法を採用できないか。