

IT ストラテジスト

1. はじめに

1.1 総評

新試験制度が施行されてから、IT ストラテジスト試験は今回で 6 回目となります。この試験区分は広く認知されていると言えそうです。外部業者への開発の委託、外部の IT サービスやパッケージソフトウェアの活用がますます盛んになっています。また、新規にシステムをあつらえるよりも、運用・保守により既存システムを使いまわそうといった流れがあります。IT 人材として、設計・開発フェーズに対して、より下流のシステムの運用・保守フェーズや企画・計画といった上流フェーズに携わる人材が求められているように見受けられます。応募者数については、本年度は昨年度に比べて若干減少しています。ただし、他の試験区分と比較するとその程度はわずかであり、やはり IT ストラテジストが社会的に求められている、期待されていると言えそうです。IT の変遷に対して、的確な取捨選択が出来る能力が求められています。応募者数の動向はこのことを裏付けるものであり、今後高度区分の中で相応の地位を確立した試験区分という立場は揺るがないと思われます。

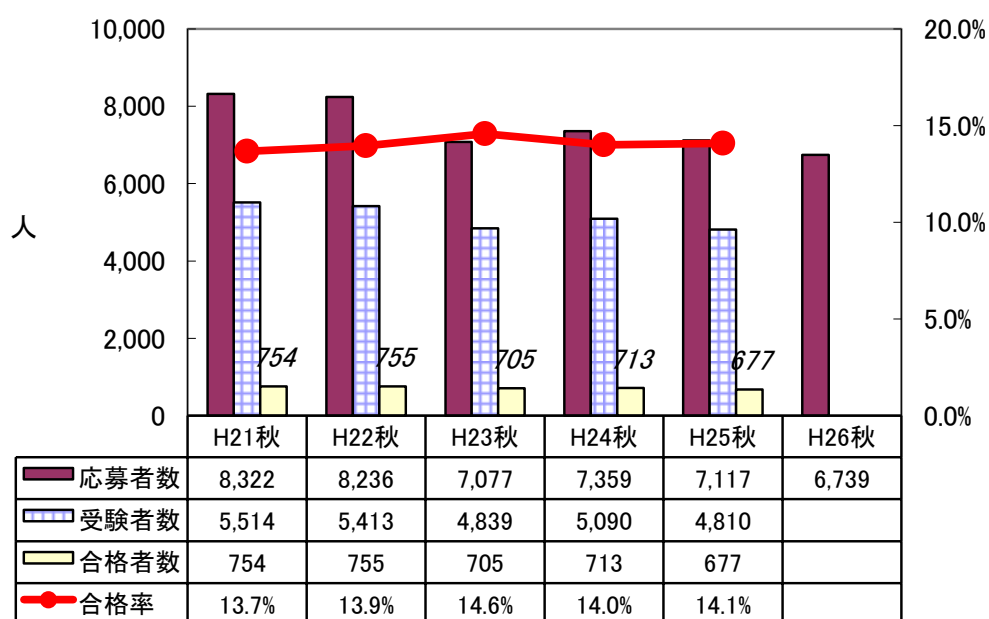
今回の試験の全体的な特徴としては、従来の傾向が継続されているということです。IT ストラテジストの専門分野の知識や判断力を、比較的平易で取り組みやすい問題によって評価しようという感があり、出題内容は、ほぼ想定された内容であるといえます。午前Ⅱ問題は、今回も経営戦略マネジメント分野を主体として、計算問題よりも知識をベースとした問題が多く、計算問題が昨年より 2 問増えて 4 問になったとはいえ、やや易しめな出題でした。午後Ⅰ問題は、どの問題も 4～5 ページの分量で図表がなく、問題文の文脈や流れにしたがって取り組みれば、解答しやすかったと思われます。ただし、解答の手がかりや観点が広くてはつきりせず、解答一意性という点で悩まされる設問も見られます。相変わらず新規事業・事業拡大の観点が強くなっているので、問題文の事例に馴染みがあると多少有利だったかもしれません。業務改善・改革のテーマはそれほど顕著でなくなってきました。午後Ⅱ問題は、現在話題となったり注目されていたりする要素を反映して、IT ストラテジストとして活躍している人にとってタイムリーな作り込みがなされています。ただし、経営やビジネスの観点が必要な内容を含んで出題されているので、難易度としては、やや難しかったものと考えられます。

IT の知識とビジネスや事業の観点や立場での思考力・判断力がないと対応できないのは相変わらずです。IT ストラテジストは、一般的な IT エンジニアの役割や立場ではなく、IT やビジネス環境などの動向を踏まえたうえで、経営戦略や事業戦略の立案にも関与し IT を活用していく戦略策定や分析を行う役割や立場が求められています。一般的な IT エンジニアとしての開発・実装の実務とは観点が異なりますので、単なる IT エンジニアとしての標準的な経験や知識のみで対応しようとすると、適切に解答できません。

IT ストラテジスト試験では、IT の知識・能力を踏まえてビジネスや事業の戦略やマネジ

メントに関する知識・能力を合わせて評価します。午前・午後の問題にかかわらず、総じてこの点を心に留め、視野の広い、総合的な観点で取り組んでいくことが望まれます。

1.2 受験者数の推移



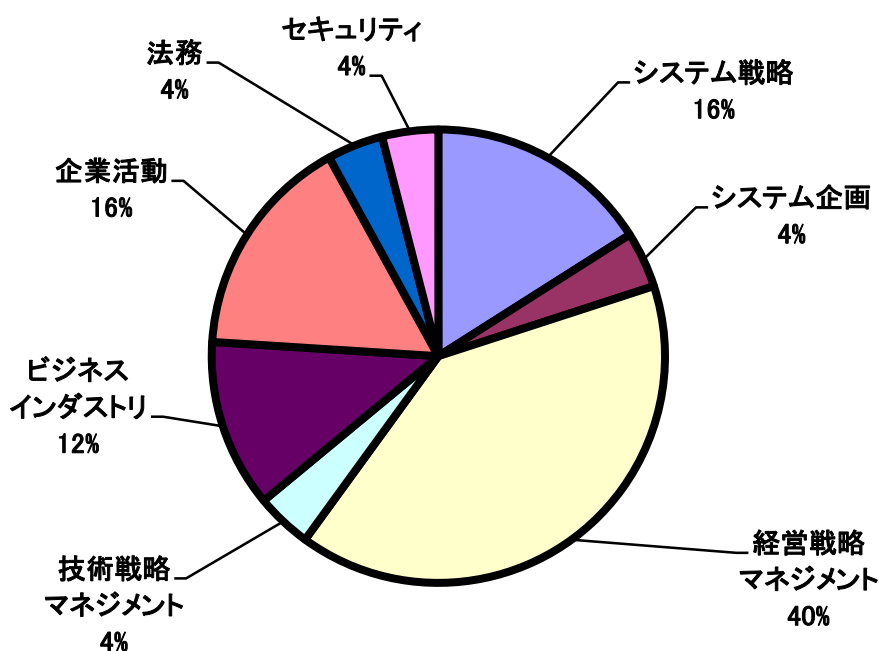
2. 午前Ⅱ問題の分析

2.1 問題テーマの特徴

今回の午前Ⅱ試験の問題テーマ（出題分野）の内容は、以下の図表のとおりです。

出題傾向としては、やはり経営戦略マネジメント分野の問題に重点を置くというスタンスであり、従来からの傾向を踏襲しているように思われます。今回はこのテーマから 10 問出題されました。全体の 4 割を占めているので、午前Ⅱ試験の突破の目安である 60 点以上を獲得するには、この出題テーマを重点的に学習して得点率を高めることが重要です。その他では、「企業活動」「システム戦略」「ビジネスインダストリ」の出題数が多くなっています。前回 3 問あった「システム企画」の出題数は 1 問になっています。相変わらず知識の有無や理解度を問う問題が多く、オーソドックスな形式・内容を持つ問題がほとんどでした。半分以上が過去問題の再出題であるのも例年通りであり、それに新作問題が挿入されるという様相なので、過去問題の学習を十分に積むことにより、比較的短時間で解答できた受験者が多かったのではないのでしょうか。

出題分野	出題率	出題数
システム戦略	16%	4 問
システム企画	4%	1 問
経営戦略マネジメント	40%	10 問
技術戦略マネジメント	4%	1 問
ビジネスインダストリ	12%	3 問
企業活動	16%	4 問
法務	4%	1 問
セキュリティ	4%	1 問



なお、計算問題は、前回 2 問でしたが、今回は 4 問あり、若干その分解答に時間を要したかもしれません。午前Ⅱ問題全体としては、今回の問題は、昨年同様に取り組みやすかったように思われます。計算能力よりも、用語の知識・理解度の深さが高得点につながるものと考えられます。ただし、新作問題に関しては、幅広く知識・用語を理解しているかが必要で、高得点を取るためには幅広い学習が欠かせないものと考えられます。

2.2 難易度の特徴

各問題について、次の評価尺度を用いて難易度を 3 段階で定性評価しました。

A (易しい)	7 問
B (標準)	11 問
C (難しい)	7 問

この結果のみで判断すると、難易度としては「標準」と解釈できます。しかし、標準（難易度 B）の問題は、過去問題の再出題が多分に含まれていて、演習を重ねて理解を深めていた受験者にとっては易しかったと思われます。このような状況を勘案し、全体の難易度は「やや易しい」と判断します。

なお、出題数の多い、「経営戦略マネジメント」および「企業活動」の分野の知識の程度によって、難易度の印象は変わってくると思われます。理解していない用語や知識が少なければ、より易しく感じられるように見受けられます。

2.3 問題テーマ難易度一覧表

問	テーマ	難易度
1	BRM (Business Reference Model)	B
2	IDEAL	C
3	BI (Business Intelligence)	A
4	PBP (Pay Back Period)	B
5	RFI	A
6	EMS	B
7	LBO	A
8	PPM	A
9	コールセンタシステムにおける IVR	A
10	行動的変数（消費者市場のセグメンテーション変数）	C
11	エスノグラフィー	C
12	顧客生涯価値（LTV）	B
13	ファイブフォース分析	B
14	経営戦略に用いる CSF 分析	A
15	カーブアウト	C
16	プロダクトライン開発を適用する利点	B
17	TOC (Theory of Constraints)	B
18	計画生産量を求める式	B
19	HEMS	C
20	コンピテンシモデル	C
21	マトリックス組織	A
22	ROE (Return On Equity)	C
23	連結売上高の計算	B
24	電子計算機使用詐欺罪	B
25	シングルサインオンの実装方式の特徴	B

注) 難易度は3段階評価で、Cが難、Aが易を意味する。

3. 午後 I 問題の分析

3.1 問題テーマの特徴

IT ストラテジスト試験における午後 I 問題の特徴としては、新規事業や事業拡大の観点が強くなっているという点です。新規事業や事業拡大の観点での出題がますます強くなる最近の傾向にしたがい、業務改善・改革テーマよりも顕著に出題されています。問 4 の組込みシステム分野においても、建設機械の新機能追加と事業計画について出題されています。新たな情報システムのあり方を模索し、課題を抽出して対応していくようなストーリーを前提にした問題が顕著になっています。この傾向は、定着しつつあると考えられます。

解答数を見ると、問 1 は 6 個、問 2 は 7 個、問 3 は 7 個、問 4 は 9 個で、前回の試験よりも少なくなっているように見受けられます。記述式解答の字数は 25 字から 45 字というまとまった字数となっていて、短い解答記述が見られなくなり、従来見られた程度の解答字数のボリュームに回帰しています。

問 1 は、「銀行システムの再構築」というテーマでの出題でした。企業再生ファンド会社を取り上げた問題で、時流を反映した題材で構成されています。取り上げられている事例の経験や知識が解答に必ずしも必要ではなく、銀行のシステムの再構築として問題文の流れに沿っていけば解答可能な問題です。

問 2 は、「小売業におけるリフォーム事業の拡大戦略」というテーマの出題でした。題材は大手ホームセンタにおける事業拡大計画というもので、問題文の状況をもとに解答可能ですが、人物の立場やプロセスなど業界特有の内容が出てきますので、この業界に慣れている場合は特に解答しやすかった問題だといえます。設問構成も、ソリューションよりも状況の分析を問うものが多く、解答の根拠をより明確にして解答する必要があります。

問 3 は、「洋食レストランの競争力の向上」というテーマの出題でした。題材の洋食レストランの業務改善は、大抵の方に馴染みがあると思いますので、従来から見られている業務改善の問題であることと設問のボリュームが比較的小さいことを合わせると、比較的解答しやすく、問 3 を選択された受験者は多かったものと思われます。

問 4 は、「建設機械の新機能の開発」というテーマの出題でした。題材は新たな組込み製品の機能追加に関するものですが、事業戦略に関する設問も見られ、IT の知識だけでなく、事業の企画やビジネスの知識・考え方を十分に理解していることが、解答に必要といえます。

3.2 難易度の特徴

今回の試験問題の難易度は、全体としてやや易しめに感じられます。試験問題は、新規事業や事業拡大の観点が強いように思われます。ただし、問題そのものは標準的な印象であり、問題のドメインや問題文の流れ、設問や問いの形式などにより、多少問題間格差はありますが、全体的に難易度は「標準的」と判断します。

問 1 の「銀行システムの再構築」は、標準的な B レベルと判断します。内容としては企

業再生ファンド会社であるものの、銀行のシステム再構築ととらえれば決して困難ではありません。特に銀行システムになじみがある人にとっては取りくみやすかったと思われる。

問 2 の「小売業におけるリフォーム事業の拡大戦略」は、標準的な B レベルと判断します。問われていることはそれほど深くはないのですが、人物と活動プロセスをきちんとおさえて読み解き解答していく必要があり、この点を加味しました。

問 3 の「洋食レストランの競争力の向上」は、易しい A レベルと判断します。業務改善の問題で従来からの典型的な問題の作り込みで、かつ、ドメインが分かりやすく、ボリュームも少なめです。解答しやすい問題といえます。

問 4 の「建設機械の新機能の開発」は、難しい C レベルと判断します。従来、組込み系問題には、取り組みやすさが見られていたのですが、かなり特殊で先進的な内容でした。組込み系に従事する方でも、ドメインがきちんと合致する人は多くないものと思われ、根拠が押さえにくい問いも見られます。

3.3 問題テーマ難易度一覧表

問	テーマ	難易度
1	銀行システムの再構築	B
2	小売業におけるリフォーム事業の拡大戦略	B
3	洋食レストランの競争力の向上	A
4	建設機械の新機能の開発	C

注) 難易度は 3 段階評価で、C が難、A が易を意味する。

4. 午後Ⅱ問題の分析

4.1 問題テーマの特徴

今回の午後Ⅱ問題は、現在話題となったり注目されていたりする要素を反映しており、現在、ITストラテジストとして活躍している人にとっては対応しやすい問題と思われます。問1はITを活用した業務改革、問2はクラウドコンピューティング導入方針の策定、問3は組込みシステムの非機能要件という、いずれもITストラテジストとしてオーソドックスなテーマの問題といえます。ただし、経営やビジネスの観点が必要な内容を含んで出題されています。つまり、システムの開発・実装の経験のみでは対応が不十分であり、特に開発側の立場の人にとっては、ビジネスの立場を踏まえた実務経験の有無が論文のできに大きく影響したものと思われます。

3問のうち、問1はどんな受験者でも関わりや経験があると思われる「IT活用と業務改革」がテーマであり、選択した人が多かったものと思われます。ただし、問題文の例示をそのまま受け止めて書き直した程度の表現ではアピールできないので注意が必要です。問2は、「クラウドコンピューティング導入方針の策定」という、全体計画の中で位置づけて表現する点に注意が必要です。問3は、組込みシステム製品の非機能要件に関係していれば、理解しやすいテーマと問題文であり、実務経験があれば取り組みやすかったものと思われます。しかし、システムアーキテクトよりの文章になりがちで、問題文のキーワードを押さえる必要があります。

問1は「ITを活用した業務改革について」というテーマでした。ITストラテジストとしては極めて典型的な問題テーマであり、実際にITストラテジストとして業務に従事している受験者にとっては、自分自身の業務をそのまま表現すればよいので、取り組みやすかったと思われます。ほとんどの業務はITの活用なしでは成立しないので、業務改革とITは必然的に結び付きます。したがって、他の問題と比較し消去法によって選択せざるを得なかった場合でも、何かしら具体的な事例を書くことは困難ではないと思われます。問題文の例示の箇条書きが時流を反映し共感できるものなので、つい事例の内容が不十分でも字面を合わせて書いてしまいがちです。その場合、具体的な論述に至らなくなるおそれがあります。

問2は「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」というテーマでした。テーマが長いということは、限定要素が多いということです。クラウドコンピューティングに関わっていても、「情報システム基盤構成方針の策定」、「クラウドコンピューティング導入方針の策定」の双方について実務経験が十分な受験者は多くはないでしょう。この問題は事例内容が希薄であると、行き詰まる可能性が高く、しっかりした経験や題材がなければ選択すべき問題ではありません。

問3は「組込みシステムの非機能要件について」というテーマでした。「非機能要件」について製品戦略のインプットして活用するITストラテジストの立場を明確する必要があります。システムアーキテクトの立場で日頃業務を行っている受験者の場合、非機能要件の

導出そのものをフォーカスしがちになります。製品戦略の一環であるというメリハリが必要な問題です。

4.2 難易度の特徴

今回の午後Ⅱ試験全体の難易度は、標準的よりやや難しめと考えられます。どの問題も関連する実務経験と問題文で要求されている限定要素への対応が必要です。該当する実務経験があれば易しいあるいは標準的な問題と思いますが、そうでない場合、事例の具体的な脈絡が展開できないという状況に陥りやすいといえます。今回の問題では、問1は比較的易しめですが、問2、問3はそれなりの工夫と準備が不可欠であり、総合的に「やや難しい」と判断します。

問1の問題は「ITを活用した業務改革について」でした。この問題の難易度は易しいAレベルと判断します。おそらく、出題側の意図としては、多くの受験者が書きやすいテーマとして問1を設定していると考えられます。問題文の例示も分かりやすく、この問題に対して何かしらの文章は、ほとんどの受験者が書けると思います。ただし、事例の詳細内容の展開や業務改革の本質的な内容など、中味が深くないと高い評価を得ることは困難です。Aレベルといえども、高い評価を得るのはたやすいとはいえません。

問2の問題は「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」というものでした。難易度は難しいCレベルと判断します。十分なITストラテジストの経験が必要で、クラウドコンピューティングに関わったことがある程度の経験では、十分な対応が出来ません。問題文の記述内容が、十分に自分の経験と合致する場合のみ選択すべきと考えます。

問3の問題は「組込みシステムの非機能要件について」でした。難易度は標準的なBレベルと判断します。組込みシステムの非機能要件という、自然で必然的な問題文で、具体的な例示や論述のヒントもたくさん見られています。ただし、この問題はITストラテジストの製品戦略の一環としての活動を描く必要があるため、製品戦略自体の記述が浅いと採点者にアピールできません。難易度はBレベルですが、やや難しめと評価します。

4.3 問題テーマ難易度一覧表

問	テーマ	難易度
1	IT を活用した業務改革	A
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	C
3	組込みシステムの非機能要件	B

注) 難易度は3段階評価で、Cが難、Aが易を意味する。

5. 今後の対策

5.1 午前Ⅱ対策

重点出題分野は今後の傾向としては、「経営戦略マネジメント」「企業活動」「システム戦略」「ビジネスインダストリ」「システム企画」があげられます。これらの分野の知識問題が重視されることはこれからも続くと考えられます。したがって、この分野の知識の習得と過去問題の演習が有効です。また、必ず新しい経営やマネジメントの用語が出題されます。この点については、雑誌や Web サイトの情報などにより、頻出で新しい用語の知識習得を心がけましょう。特に職務として、あまり経営やマネジメントにかかわりがない受験者にとっては、会計や財務が苦手ということがよくあります。集中的に経営やマネジメントの分野を学習して知識の幅を広げておくことも重要です。

なお、過去の他の試験区分も含めた午前Ⅱ問題の流用・改題で半分近くの出題がなされることが想定されます。15 問以上の正解で午前Ⅱを突破できることから、過去の出題を確実に解答できるようにしておくことが最も重要です。特に 2～3 年前の過去問題の再出題は可能性が高いので注意しましょう。なお、他の高度区分の過去問題も出題されることがありますので、試験区分を超えてストラテジ系の過去問題の演習を繰り返すことが有効です。

5.2 午後Ⅰ対策

この 2 年ほど、新規事業や事業拡大の観点での問題の作り込みが顕著であり、このような出題が定着しているといえます。普段の業務でこういうストーリーの内容になじみがない場合は、広く色々な事例等を情報収集しておくとい良いでしょう。また、組込み系も含めて製造系の題材がとり上げられる傾向があったのですが、この 2 年はそれほど顕著でありませんでしたので、今回は製造系が主流になることが考えられます。金融やサービスなどの製造系ではない業務に従事している受験者は、対応をしっかりと考えておきましょう。製造系の事例に触れることが困難な場合、雑誌やインターネット等で製造業の事情に関する情報収集を行うことが重要です。それに加えて、製造系の過去問題の徹底的な演習が有効です。考える道筋や問われる内容などに慣れておけば、製造系の午後Ⅰ問題でも対応しやすくなります。

組込み系の問題は比較的取り組みやすい傾向がありましたが、今回はこの点は見事に裏切られました。組込み系は簡単であると決め付けしないで、ビジネス系システムの業務に従事している受験者で組込み系を選択する場合はよく問題を確認する必要があります。そのためにも組込み系にフォーカスした学習を検討すると、問題選択の幅が広がります。

5.3 午後Ⅱ対策

午後Ⅱの対策は、題材の準備、問題への対応練習、書く練習などが挙げられ、これらを総合的に行う必要があります。

最も重要なのは、題材の準備です。題材は、よく見られる典型的な問題テーマを想定し

て準備するとよいでしょう。試験会場で初めて題材を考えてもまず思い浮かびません。複数の題材を整理して準備しておくようにしましょう。特に、開発ベンダなどで、設計や開発の実務に従事している受験者は、日頃の試験対策の情報収集として、雑誌や Web サイトなどの知識を収集することだけでなく、色々な有識者から事例の知識や経験を学んだり、対応方法を議論したりすることも行ってください。純粋に IT ストラテジストの職務に就いていない場合、このような活動が重要です。日々の努力の積み重ねにより、論述問題への対応力を高めることができます。

問題への対応練習とは、題材の十分な準備に基づき、過去問題を振り返り、同類、同種のテーマで論文を書けるようにしておくことです。過去の本試験問題で各年度の出題の中から少なくとも 1 問は書けるかどうかチェックしてみましょう。その際には、限定要素やキーワードにも注意しましょう。「経営戦略」、「事業戦略」、「情報システム戦略」、「製品戦略」などと言われて、具体的な事例の詳細内容を展開できるかどうか、普段から多面的な思考や考察を行って認識を深めておく必要があります。限定要素やキーワードへの対処も含めて過去 3 年分くらいの問題に対応できれば、問題への対応ができていると判断してよいでしょう。

書く練習とは、普段から論文を実際に手書きする練習を意味します。その際には、「経験と考えに基づいて」論文を書く必要があります。考えの部分が貧弱だと、経験の列挙、活動の経緯や段取りの記述に終始してしまい、内容の詳細や本質の考え方を説明が不足しがちです。問題文の字面を表面的に同様に繰り返すだけでは、採点者の心に響く文章には至りません。事例の内容詳細に基づく文章の展開を心がけてください。自分の事例において、どのように考え行動するとよいのかを客観的に伝えるようにしましょう。普段の論文練習の段階から、このようなことを意識して、題材を踏まえて実際に手で書く練習をすることが文章表現力の向上につながります。

ST

[MEMO]