



模擬試験

2021年01月版

Copyright © EXIN Holding B.V., 2021. All rights reserved.  
EXIN® is a registered trademark.  
VeriSM™ is a registered trademark of IFDC.

No part of this publication may be reproduced, stored, utilized or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, or otherwise, without the prior written permission from EXIN.



# 目次

はじめに	4
模擬試験	5
解答集	26
評価	56

## はじめに

これは VeriSM™ Professional (VERISMP.JP) のサンプル試験です。この試験は EXIN 試験の規則および規定を適用します。

本試験は選択式の問題が試験です。この試験は EXIN 試験の規則および規定を適用します。

本試験は選択式の問題が 30 問で構成されます。各問題には、選択肢が複数ありますが、そのうち正解は 1 つのみです。

この試験で取得できる最大点数は 30 点です。各正解には 1 点の価値があります。試験に合格するには 19 点以上が必要です。

本試験の制限時間は 90 分です。

受験者は試験の参考文献 を試験全体に使うことができます。

ご健闘をお祈りいたします。

# 模擬試験

1 / 30

デジタル時代には、社会経済面およびビヘイビア面の根本的なシフトが発生します。「デジタル時代」の捉え方は、各組織によって異なります。

デジタルトランスフォーメーションに関して、**すべての組織**で検討が必要なことは何ですか？

- A) アジャイルおよびリーンプラクティスをどのように使用して、商業化社会に対応できるか
- B) 個人所有端末の業務利用 (BYOD) によってどのように総所有コスト (TCO) を削減できるか
- C) 組織はナレッジおよびデータをどのように理解と活用する必要があるか
- D) インターネットの進化は、保存されているデータのセキュリティにどのように影響するか

2 / 30

ある保険会社は、消費者にもたらされる成果をより明確に定義したいと考えています。また、消費者の期待を理解し、業務の改善方法を見極めたいと願っています。

この場合、バリューチェーンマッピング (VSM) はどのように役立ちますか？

- A) VSMは、現状を望ましい状態と比較することで、両者のギャップを判断し、望ましい成果の実現に必要な成果物とサービスを見極める。
- B) VSMは、組織と部門の境界を無意味なものにし、プロセス手順間の情報と物の流れを示す機能横断型の活動を提示する。
- C) VSMのアウトプットは、消費者がいかに価値を定義するかを調べ、各ケイパビリティをレビューすることで、組織目標の達成に必要な役割と責任を定義するために役立つ。
- D) VSMは、消費者の価値を損なうばらつき、不良、無駄をなくすための、規律あるデータ駆動型アプローチを提供する。

### 3 / 30

ある自動車工場は、サプライヤとの取引に際して、印刷サービスに過度に依存しています。

- 部品の荷物が到着すると、サプライヤの納品書が印刷され、荷物に添付されます。
- 倉庫では荷物の点検が行われ、部品にバーコードが付けられ、インベントリシステムに登録されます。

しかしこの印刷サービスは旧式で、日常的に故障します。倉庫管理者は、スタッフが使用しているオンラインリソースにサプライヤもアクセスできるようにし、サプライヤが自らバーコードを生成することで、この無駄をなくしたいと考えています。

ここで説明されているデジタルトランスフォーメーションのアプローチはどれですか？

- A) 顧客重視型と未来重視型を組み合わせたアプローチ
- B) 運用と顧客重視型を組み合わせたアプローチ
- C) 運用アプローチ
- D) 未来重視型アプローチ

### 4 / 30

真のデジタルトランスフォーメーションには、重要ケイパビリティの確立と成熟が必要になります。さもなければ、絶え間ないトランスフォーメーションを通じて競争優位性を持続させることは不可能です。

ある大規模なリテール銀行は、変化に向けたデジタルトランスフォーメーションプログラムを準備しています。同行の戦略的実現要因には、スタッフ、クリティカルシンキング、イノベーション、アジリティ、情報技術、財務が含まれます。これらの戦略的実現要因には、消費者中心主義という重要なケイパビリティが欠けています。

この戦略的能力が欠けている結果として、同行にもたらされる直接的なリスクは何ですか？

- A) 創造するサービスの価値が低い
- B) 販売と市場シェアの減少
- C) 提供するサービスの品質が低い
- D) 消費者と従業員からの信頼が乏しい

### 5 / 30

あるマネージャは、卓越した技術的ナレッジと、新規開発についての知見を備えています。社内サービスを提供するチームを主導しており、最高レベルの技術的経験を有していることから、チームの問題解決を引き受ける場合も多々あります。このマネージャが主導しているチームは、期待通りの成果をあげていません。

チームの成果向上を支援するためには、このマネージャは何を改善する必要がありますか？

- A) コミュニケーションスキルと、チームメンバーとの強固な関係構築の能力
- B) デジタル認知度と、関連テクノロジーの詳細について理解する能力
- C) 社内サービスに関して、デジタル化イニシアティブを優先させる能力
- D) あらゆるレベルのスタッフに、自立性と自己管理の余地を与える能力

## 6 / 30

あるチームでは、個々人の働きは素晴らしいものの、うまくコラボレーションができていません。チームメンバーは、常に同じ時間または同じ場所で働いているわけではなく、他のチームメンバーから送付される電子メールが多すぎると不満を述べています。戦略的イニシアティブを成功させるためには、より効果的なコラボレーションを始める必要があります。

このチームでコラボレーションを向上させるための**最良の方法**は何ですか？

- A) より肯定的な職場環境を構築し、対面式のミーティングを実施させる
- B) チームのやり取りをサポートするコラボレーションツールを導入する
- C) チームのコラボレーション方法を規定することで、コラボレーションのビヘイビアを増加させる
- D) フィードバックを提供するようチームに勧め、ルーチンを変えるよう要求する

## 7 / 30

ある小規模な有料ソーシャルメディアアプリ会社の取締役会は、長期的な成長を実現できるよう、消費者中心主義を強化したいと表明しました。同社の主なビジネスモデルは、すべての広告を非表示にするアプリ内課金をユーザーに提供することです。

営業部門は、消費者がアプリの広告非表示バージョンを購入した後でも、微妙な広告を表示する機会を設け、広告主のニーズに対応することで、成長への好機が得られると考えました。これにより、追加の収益源が創出されます。営業部門によると、広告は非常にさり気ないものであるため、ユーザーエクスペリエンスにはマイナスの影響を及ぼしません。

こうしたさり気ない広告を導入することは、取締役会が定めたアプローチに準拠していますか？

- A) はい。広告主も貴重な顧客であり、同社の顧客ベース拡大を可能にする。
- B) はい。さり気ない広告は利益を拡大し、成長の実現は取締役会にとって重要な優先事項である。
- C) いいえ。消費者中心主義の企業は、非営利サービスのみを提供すべきである。
- D) いいえ。これは、アプリの広告非表示バージョンを購入した消費者を欺くことになる。

## 8 / 30

ある映画館は、デジタルトランスフォーメーションのただ中にあり、自前のプロジェクターを導入する代わりに、時間単位で料金を支払うLEDベースの映写サービスのリースへと移行しています。一部の従業員はすでに、新しいシステムに慣れ親しんでいます。CEOは、新しいシステムに慣れている従業員にのみ、新しいプロジェクターの操作を任せることを提案しています。

この考え方は妥当ですか？

- A) はい。これにより従業員は、それぞれの役割において成長し、短期間かつ低コストでビジネス目標に到達できるようになる。
- B) はい。これによってビジネスへの価値は最大になり、労働力を減らすことでコストを最小化できる。
- C) いいえ。すべての従業員が新規システムを扱える必要があります、単独での試用を認められるべきである（実践的学習）。
- D) いいえ。ナレッジをデジタルトランスフォーメーションに役立てるには、まずナレッジを共有し、それによって他者の仕事を成功させる必要がある。

9 / 30

ある国際的なコンサルティング会社は、自社のビジネスに影響を及ぼす外的要因を理解するために、PESTEL（Political：政治、Economic：経済、Social：社会、Technological：技術、Environmental：環境、Legal：法律）分析を実施しました。同社のサービスマネジメントケイパビリティや成熟度にメリットをもたらした、一般的な新しい技術プラクティスがいくつか特定されました。

これが行われるのは、いずれのEDM活動においてですか？

- A) 評価
- B) 方向付け
- C) 管理
- D) モニタリング

10 / 30

ポスターやフレームを販売しているある大規模企業は、競合他社に後れを取らない必要があることを理解しています。同社は現在、付加サービスによって現行製品を強化する方法を検討しています。選択肢を実証するため、内部ステークホルダーから情報を得て、SWOT分析を実施することにしました。

SWOT分析の結果に関する主なリスクは何ですか？

- A) 市場および競合に関するベンチマーク情報が入手できない
- B) 市場に関するベンチマーク情報が古いため、誤った方向に導く
- C) 分析に参加するステークホルダーが、先入観や主観にとらわれやすい
- D) 分析に参加するステークホルダーが、組織全体を代表していない

11 / 30

EatNowというパン工場では、パン屋向けの冷凍製品を製造しています。パン屋はそれぞれの店舗で、この製品を仕上げることができます。EatNowは拡大を目指しており、競合企業との合併を希望しています。現在の消費者からは安定した収益源を得ており、多額の貯蓄も有しています。

合併に関心のある競合企業の1社は、WeBakeというパン工場です。WeBakeは僻地にあるため、業績は好調ではありません。したがって、競合他社と合併するか、または工場を売却せざるを得ません。WeBakeの工場は大規模であり、EatNowが生産能力を高め、今後10年間の需要増に対応するために役立つ可能性があります。

EatNowが現在生産を拡大した場合に、冷凍製品を購入する新規顧客を獲得できるかどうかは不確かです。さらに、EatNowを完全にWeBakeの工場に転換した場合、冷凍製品の輸送コストが増大する可能性があります。しかし、こうした潜在的な問題にもかかわらず、EatNowの経営陣は合併の推進を決定し、WeBakeとの交渉に入っています。

WeBakeとの合併からは、EatNowのどのような面が分かりますか？

- A) 高いリスク選好
- B) 低いリスク選好
- C) リスク分析の欠如
- D) リスク戦略の欠如

12 / 30

ある小規模なクラウドサービスプロバイダは、ビジネスの拡大を望んでいます。同社は、新たな大規模顧客を登録する絶好の機会を手に入れました。しかしこの顧客は、サービスのニーズを毎月調整できるように、システムにセルフサービス機能を組み込むことを要求しています。この機会は、あと2週間で失われます。

このクラウドサービスプロバイダは、変更管理手順を導入しています。こうした手順は、同社のサービスマネジメント原則に基づいて策定されたものです。サービスマネジメント原則は、同社のリスク選好の低さと、高度な安定性のニーズに基づいています。

変更によって問題が生じた場合、導入されたものは自動的に、当該サービスの最終安定状態まで戻されます。チームは、この強く望まれている機能をサービスにうまく導入することができません。新しい機能を導入しても、サービスは繰り返し最終安定状態に戻ってしまいます。あるチームメンバーが、新しい顧客を期限内に登録できるよう、この変更管理手順を迂回し、手動で本番環境を適応させて、強制的にシステムにその機能を組み込むことを提案しました。

この状況で推奨されることは何ですか？

- A) こうした機会に対応し、組織として存続するために、この手順を恒久的に迂回する。
- B) 一時的にこの手順を迂回するが、既知のエラーデータベースに記録しておき、誰もがこの例外について認識できるようにする。
- C) この手順は迂回しないが、サービスマネジメント原則において、その機能を導入する手段が認められるかチェックする。
- D) この手順を迂回せず、要求された機能は導入できないことを顧客に伝える。

13 / 30

ある大企業は、組織内の最も重要なバリューストリームをマッピングするためのタスクフォースを設置しました。こうしたバリューストリームは、組織のポートフォリオを構築するために使用される予定であり、このポートフォリオによって同社は、間もなく行われる合併の重要事項に集中することができます。

合併後に組織のポートフォリオの導入を確実に成功させるためには、何を行う必要がありますか？

- A) 1. 合併組織の重要業績評価指標（KPI）を定義する。  
2. 合併する企業にバリューストリームマッピングを行うよう依頼する。  
3. すべてのバリューストリームを組織のポートフォリオに組み込む。  
4. 考え得るガバナンス戦略についてブレインストーミングを行う。
- B) 1. 両社および合併組織の戦略の違いを特定する。  
2. 合併の前後にバリューストリームマッピングを行う。  
3. 新しい戦略とバリューストリームのサポートに必要なリソースとケイパビリティを特定する。  
4. 合併組織の戦略の移行と連携を追跡するKPIを定義する。
- C) 1. 2つの組織のポートフォリオを統合する。  
2. 合併後に考え得る新しいサービスについてブレインストーミングを行う。  
3. 合併中に新しいサービスのアイデアをモニタリングする。  
4. 合併完了後に定期的に新しいアイデアを評価する。
- D) 1. 両組織の既存のKPIをモニタリングする。  
2. 合併後の新しいバリューストリームについてブレインストーミングを行う。  
3. 合併する企業が自らのバリューストリームを構築できるようにする。  
4. 合併組織の戦略を定義する。

14 / 30

ある新しいオンラインマーケットプレイスでは、消費者がオンラインで互いに商品を売買できます。このバリューストリームマップに示されている、現在利用可能なサービスには、消費者による広告作成を可能にするシンプルなサービスがあります。同社では消費者が自分の広告を目立たせることができるような方法を開発中ですが、経営陣はどの方法が消費者にとって効果的なのか分かっていません。

チームメンバーの1人は、消費者が自分の広告を1日だけ他の広告よりも拡大できる機能を開発するために、時間をくれるよう要求しています。

このサービスは組織のバリュープロポジションに適合しますか？

- A) いいえ。新しい機能は、現在利用可能なサービスを直接改善するものではない。
- B) いいえ。サービスを拡張する方法は、依然として経営陣に明らかにされていません。
- C) はい。チームメンバーによるすべての取り組みは、高いモラルを維持するためにサポートされるべきである。
- D) はい。この機能は、組織のポートフォリオの拡張に関する提案と適合する。

15 / 30

ある自治体の印刷サービスは旧式であり、常に適切に機能しているわけではありません。テクノロジーの更新から、革新的な情報提供手法に至るまで、いくつかのサービス改善が提案されてきました。

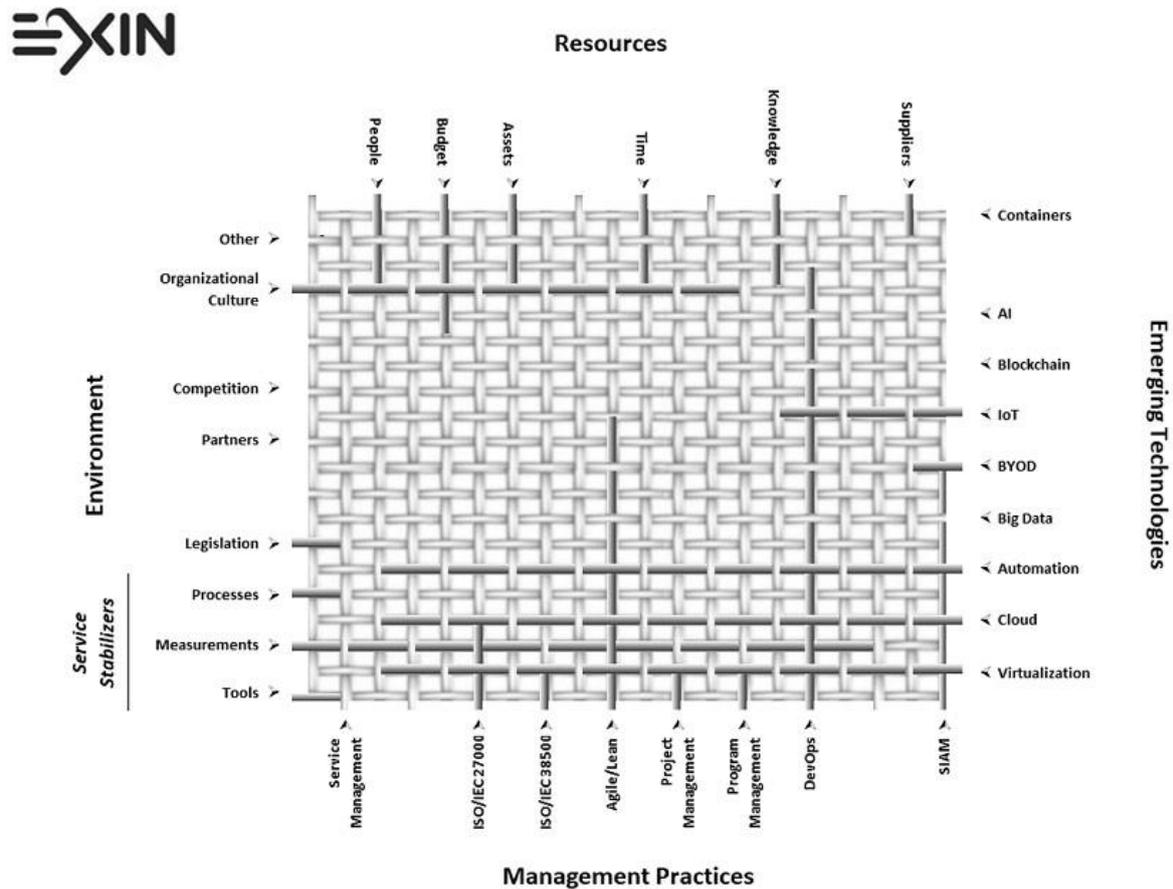
VeriSM™モデルでは、どのように改善に対応すべきですか？

- A) 改善に向けたあらゆる提案について、サービスへの影響を評価すべきである。この後、承認作業を経て再び組み込むか、組織のポートフォリオとの関係で評価する必要がある。
- B) すべての提案は、地域の法規制への準拠を確認する必要がある。承認されたら、サービスを構築したチームが責任を持って、こうした改善を実現する。
- C) 提案されている改善の影響を考慮し、印刷サービスが期待どおりに機能していない原因を特定するために、アセスメントを行うべきである。この原因に対応し、改善を実現するプロジェクトを設置する必要がある。
- D) 軽微な改善は、変更管理プロセスを通じてIT機能により直接処理できる。大規模な改善には、ビジネスケースと、消費者および組織のリーダー層からの承認が必要である。

ある鉄道会社は、遅延を予測して乗客に知らせる新サービスを導入したいと考えています。

サービスの導入後は、サービスの利用状況や、現在は使用されていない他の重要業績評価指標（KPI）を測定し、新規サービスの効果を確認したいと望んでいます。さらに、この新しいプロジェクトを使用して、DevOpsの働き方を成熟させ、単一のパイロットプロジェクトから標準的な働き方にしたいと考えています。

マネジメントメッシュは次のようになっています。



これはどのような種類のビューですか？

- A) 組織のメッシュ
- B) 望ましい状態のメッシュ
- C) ギャップ分析
- D) 現状の状態のメッシュ

17 / 30

ある大学は、インタラクティブな入学プログラムの開発を承認しました。学生はこのプログラムに参加すると、学業の成果や科目をモニタリングするオンラインソフトウェアアプリケーションにアクセスできるようになります。アプリケーションには、ラップトップ、タブレット、またはスマートフォンからアクセスできます。

この新しいイニシアティブをサポートするために、組織のマネジメントメッシュ図を作成する以下の計画について評価してください。

VeriSM™の指針に従っているのは、どの計画ですか？

- A) – まず、計画に必要なものがすでに利用可能であるかもしれないため、資産、サプライヤ、予算に関する情報を収集する。
  - 次に、こうした活動に関する法規制や、導入済みの運用プロセスとツールをアセスメントする。
  - その後、現在のマネジメントプラクティスを把握する。
  - 最後に、利用可能なデジタルテクノロジーに言及する。
- B) – まず、導入済みのテクノロジーとアーキテクチャを見極め、このプロジェクトで生成される大量のデータが処理され、分析目的で使用されるよう保証する。
  - 次に、現在のマネジメントプラクティスへと進む。
  - その後、関連する法規制を特定する。
  - 最後に、このプログラムの各段階の予算を定める。
- C) – まず、調達担当スタッフとITケイパビリティに含まれるスタッフにインタビューを行い、リソースと利用可能なテクノロジーについて理解する。
  - 次に、ITスタッフは企業のマネジメントプラクティスを定義する。
  - その後、人事と法務部門に質問し、現在の規制要件を明らかにする。
  - 最後に、人事部門が、組織カルチャの変更が必要かどうかを確認する。
- D) – アプリは消費者とのインタフェースとなり、機能的かつ革新的である必要があるため、まずは大学の技術的ケイパビリティの調査を行う。
  - 次に、人的ケイパビリティ（特にアプリ開発者）についての情報を取得する。
  - その後、関連する現在のマネジメントプラクティスを図示する。
  - 最後に、法的要件を確認する。

18 / 30

ある画廊はこの1年間で、大きな成功を収めています。この画廊は、プライベートサーバーで稼働するWebサイトを所有しており、多額のコストがかかるようになっていきます。消費者の需要を満たすため、現在のITアーキテクチャで対応可能な数よりも多くのWebサイト訪問者に、いつでも対応する必要があります。ITマネージャは、Webサイトのホスティングをクラウドプロバイダに移行することを提案しています。

この件でアドバイスを提供する前にすべきことは何ですか？

- A) 1. 経営陣に対し、プロセスのアウトソーシング面に関する指針を求める。  
2. 入札を募り、クラウドサービスプロバイダに価格面で競わせる。  
3. 新しいテクノロジーをサポートする新規スタッフを雇う。
- B) 1. 同僚の他のプロフェッショナルに、どのような助言をするか尋ねる。  
2. クラウドに変更する前に、現行サーバーのアップグレードを行う方法を模索する。  
3. クラウドのプロビジョニングとサーバーのアップグレードの間でコスト分析を行う。
- C) 1. バリューストリームマップと組織のポートフォリオを確認する。  
2. この画廊のスタッフが、クラウドベースのコンテンツ管理システム(CMS)を扱うことができるか判断する。  
3. マネジメントメッシュを確認し、クラウドへのサービスの移行が適切かどうか判断する。
- D) 1. クラウドテクノロジーについて学習し、このトピックに十分に精通する。  
2. 価格設定のオプションに関し、クラウドサービスプロバイダの提案を検討する。  
3. クラウドサービスを含む新しいバリューストリームマップを作成する。

19 / 30

ある外部コンサルタントが、多分野横断チームのミーティングを円滑に進めるために招かれました。このチームの目的は、マネジメントメッシュの作成においてプラクティスとテクノロジーを検討と選択する際に、優先的なアプローチについて合意することです。

財務部門からの情報提供によると、選択したプラクティスとテクノロジーに関して確固たるビジネスケースが存在する限り、投資予算は十分にあります。開発部門からの情報提供によると、開発部門は異なる方法で働き、自ら方向性を決定したいと望んでいます。運用部門からの情報提供によると、チームはリスクの最小化に成功しており、そのためテクノロジーのあらゆる選択肢が利用可能になっています。管理部門からの情報提供によると、管理部門は新しい管理アプローチよりも、技術的なソリューションを好むということです。

マネジメントメッシュ作成の際に、適切なマネジメントプラクティスとテクノロジーを選択するための最適なアプローチはどれですか？

- A) テクノロジーに基づくアプローチを採用する。このアプローチは、ビジネスの課題に効果的に対応し、デジタルトランスフォーメーションの取り組みのサポートに必要なテクノロジーを推進できるためである。
- B) 最新のマネジメントプラクティスを選択する。これはすでに他の組織で成功が実証されており、最終的にこのプラクティスがチームのコラボレーションとビヘイビアを具体化するためである。
- C) 要件分析を実施する。この分析は、ケイパビリティと期待される成果を検討し、マネジメントプラクティスの選択時に多様なオプションをもたらすためである。
- D) 最先端のテクノロジーを選択する。財務管理により、コストが投資予算の範囲内に収まっていること、およびこのテクノロジーが採用された場合は関連リスクが最小化されることが保証されているためである。

## 20 / 30

ある銀行は顧客に対し、今後数か月のうちに、印刷した取引明細書からダウンロード可能な取引明細書へと切り替えてほしいと考えています。新しいサービスを成功させるためには、次のような高度な要件があります。

- デジタルトランスフォーメーションをサポートするために、ITアーキテクチャを更新する必要がある。
- 顧客は24時間365日、取引明細書にアクセスできる必要がある。
- プライバシーを保証する必要がある。
- デジタルトランスフォーメーションをサポートするためのモバイルアプリを開発する必要がある。

この新しいサービスを最も効果的にサポートするものはどれですか？

- A) このデジタルトランスフォーメーションは、ITアーキテクチャの変更を必要とする。同行はパブリッククラウドサービスを検討し、スケジュールを超過しないよう保証する必要がある。
- B) このデジタルトランスフォーメーションには、現在の実現可能性の評価が必要である。その後、成功のために不足している要素を判断し、サポートすることができる。
- C) このデジタルトランスフォーメーションには、データセキュリティの強化が必要である。同行は、セキュリティ対策について検討するため、セキュリティを専門とする企業を雇用すべきである。
- D) このデジタルトランスフォーメーションには、IT開発の厳正な変更が必要である。このため同行は、現在の活動からDevOpsプラクティスへと切り替えるべきである。

## 21 / 30

旅行代理店であるTravAgはビジネスの拡大を希望しており、これまでに多額の投資資本を蓄えています。同社の目標は、最先端の旅行代理店となることです。この目標達成に向け、4つの戦略的イニシアティブを特定しています。

1. 消費者の予約を容易にするモバイルアプリを開発する。
2. ティーンエイジャーのグループ旅行を追加することで、ターゲットグループを多様化させる。
3. 市場シェアを拡大するため、小規模な競合企業と合併する。
4. 消費者によるセルフサービス予約を可能にする。

同社は現状のマネジメントメッシュを作成しつつ、現在利用可能なリソースをアセスメントする必要があります。

現在利用可能なリソースを見極めるために役立つ質問はどれですか？

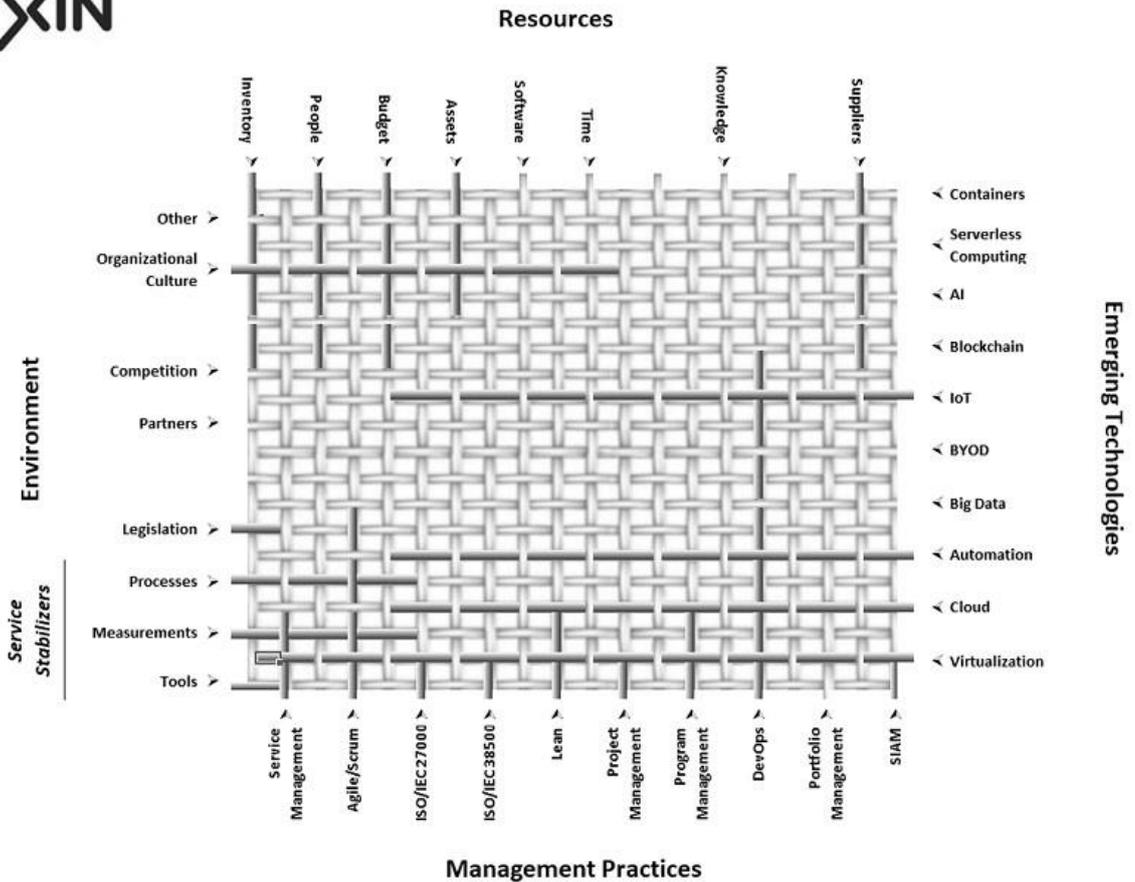
- A) これら4つの戦略的イニシアティブは、組織のニーズに適合しているか？
- B) スタッフの技術的スキルのレベルはどの程度か？
- C) 市場において競合しているのは、どのような製品とサービスか？
- D) 消費者に最大の価値をもたらすのは、どの戦略的イニシアティブか？

22 / 30

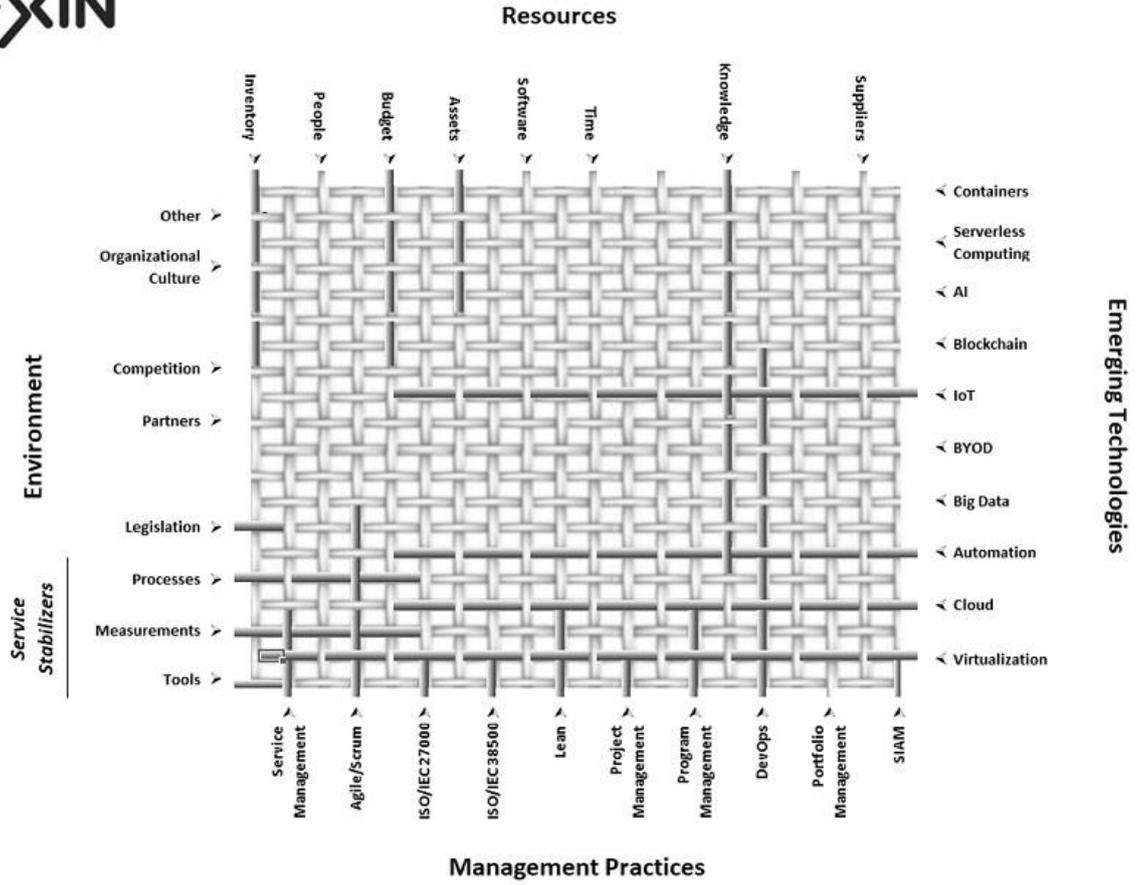
あるオンラインゲーム会社は、あらゆるモバイルデバイスを含むすべてのデバイスでアクセス可能なゲームの開発へと移行したいと考えています。また、DevOpsの働き方への移行を希望しており、そのためには組織カルチャを変える必要もあります。成功を収めるには、クラウドテクノロジーと仮想化の利用を拡張する必要があります。このためには、新規テクノロジーの予算を計画するとともに、このデジタルトランスフォーメーションにおいてスムーズな移行を保証できる人材の採用が求められます。

同社にとって望ましい状態を示しているマネジメントメッシュはどれですか？

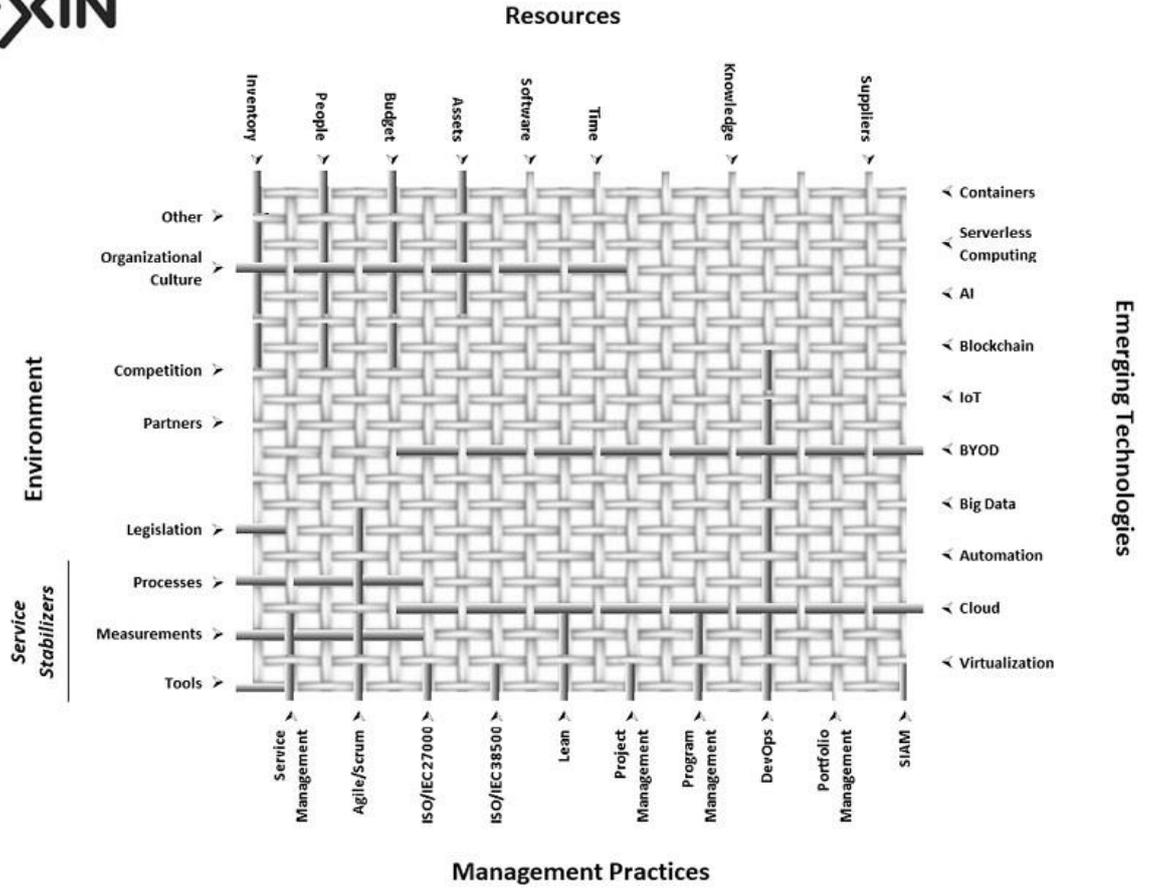
A)

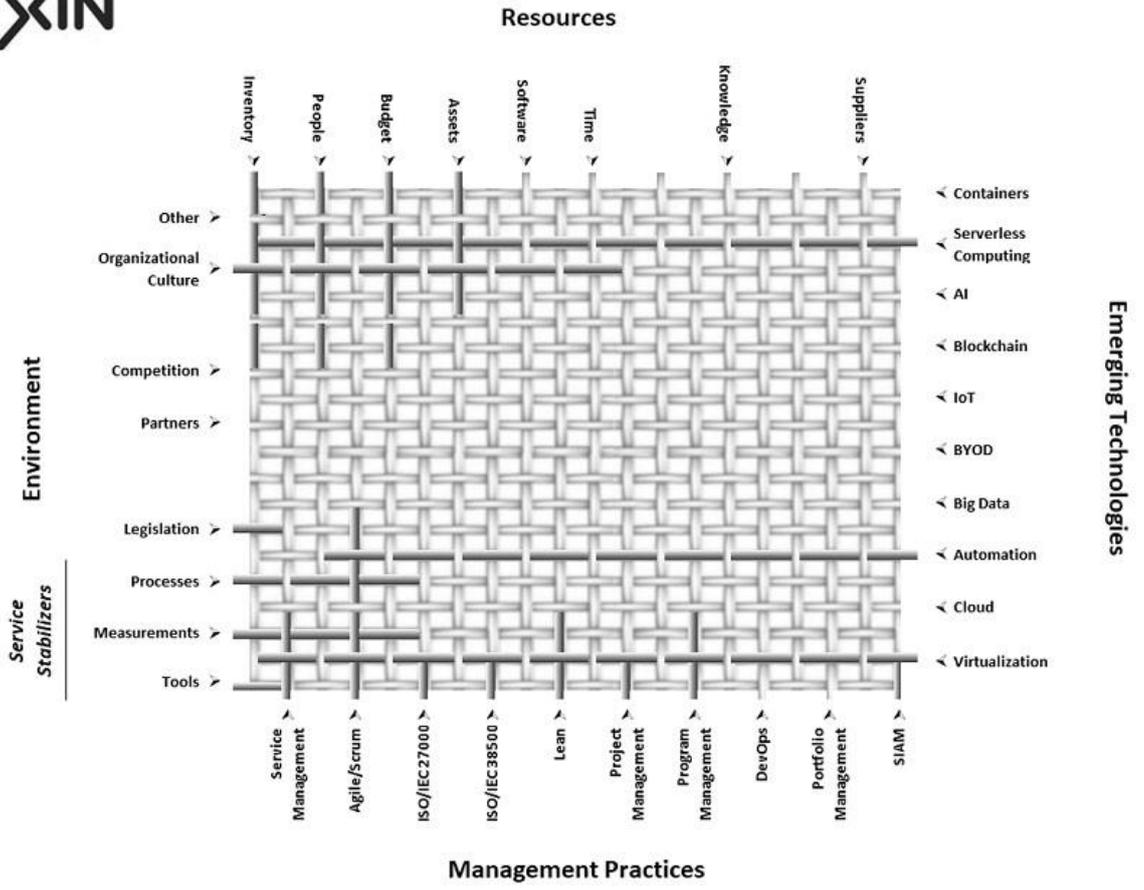


B)



c)

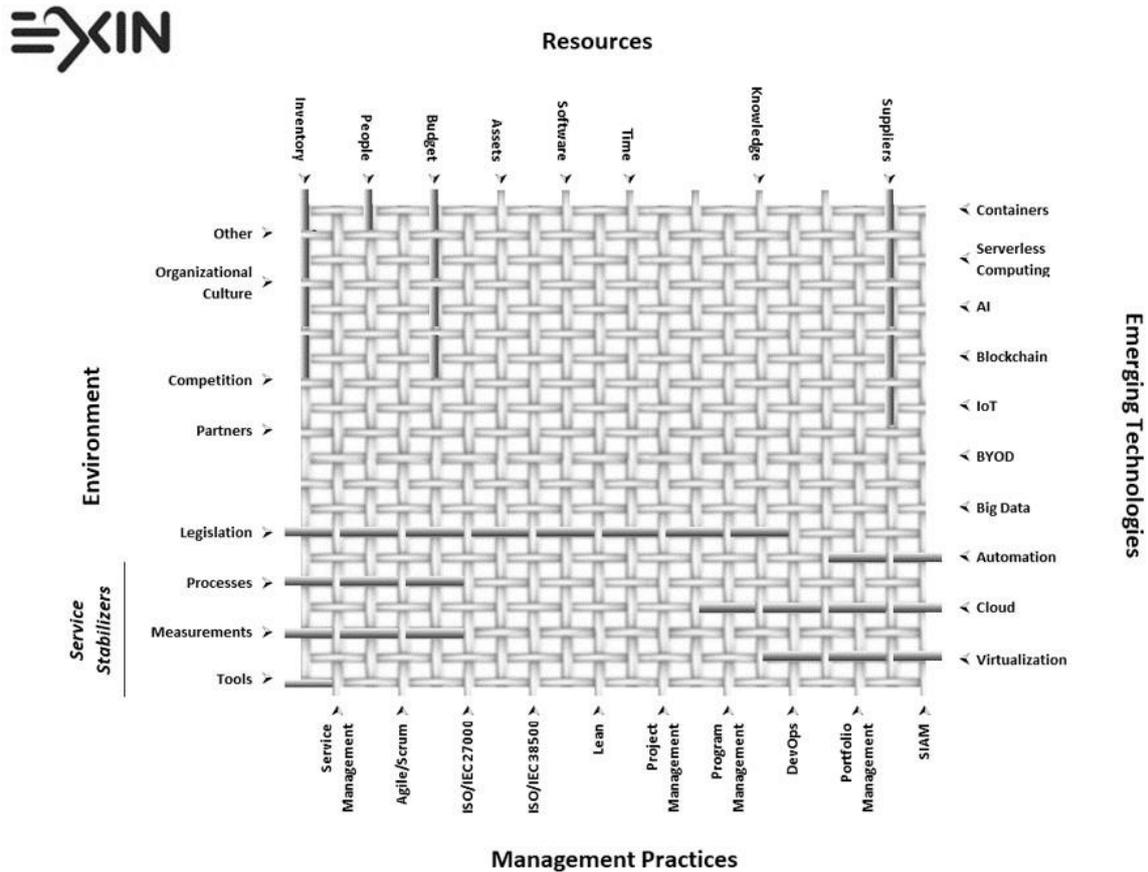




23 / 30

あるコンサルタントは、彼女独自のオンライン育児相談サービスを提供しています。保護者はWebサイトのフォームを通じて、彼女に何でも質問できます。彼女は、メールで送信されるメールトレーニングコースか、パーソナライズされた一連のビデオチャットのいずれかを提供します。

彼女は、次のような望ましい状態のマネジメントメッシュを作成しました。



このマネジメントメッシュに最も当てはまる、デジタルトランスフォーメーションのストーリーはどれですか？

- A) このコンサルタントはDevOpsの働き方を採用しており、Webサイトの開発やクラウドテクノロジーについて彼女自身のトレーニングを欲している。これにより、彼女は誰か他の人を雇うことなく新たな働き方を実現し、彼女のビジネスの価値を高めたいと望んでいる。すべての業務を彼女自らが、彼女は自立している。
- B) このコンサルタントは、オンライントレーニングビジネスを容易にパーソナライズして拡張できるよう、オンライントレーニング環境へと移行している。これを行う中で、彼女は今後はデータの処理も開始する。したがって、彼女は一般データ保護規則（GDPR）に準拠する必要がある。彼女は、Webサイト開発者に、この構築を依頼しようと考えている。
- C) このコンサルタントは、別のコンサルタントを雇って彼女のビジネスを拡張する。オンラインで業務を行うため、彼女はトレーニングに投資する必要が生じる。新しいコンサルタントは彼女自身のラップトップと携帯電話を業務に使用したいと考えている。さらにこのコンサルタントは、他のコンサルティングサービスから新しいトレーニングコンテンツを購入している。
- D) このコンサルタントは他の企業と合併し、企業カルチャの変更も必要になる。新しい企業は海外に拠点を置き、リーンな方法で運営されている。コンサルタントは新しい企業に適応するためトレーニングを行う必要があり、そのための予算と時間を確保している。

24 / 30

1-2-Webという企業では、ユーザーがシンプルなWebサイトのテンプレートを購入して、自らのWebサイトを構築できるようにしています。同社はWebサイトのホスティングは行わず、単にWebサイト用のhtmlやphpのテンプレートを提供しています。顧客は、既存のテンプレートを選択するか、カスタムテンプレートをリクエストできます。

ある顧客は、新しいカスタムテンプレートに関して明確な要件を有しています。このテンプレートは、モバイルデバイスとあらゆるオペレーティングシステム上で正常に機能できる必要があります。シームレスな改訂となるよう、現行のWebサイトとまったく同じスタイルで構築すべきです。事前に定められた数のロールが、Webサイトのコンテンツ管理システムにアクセスできる必要もあります。

新しいWebサイトのテンプレートの開発に向けたすべての要件リストは、1-2-Webに提供されています。

これは、どのタイプの要件収集の事例ですか？

- A) カスタマイズされた要件収集
- B) 反復的な要件収集
- C) テンプレート要件収集
- D) 従来型の要件収集

25 / 30

ある企業は、次のようなソーシングポリシーを有しています。

*消費者のニーズを満たすか、それを上回っている限り、あらゆる消耗品、機器、サービスを最も低いコストで獲得する。当社の社会的責任の約束を果たすためには、より持続可能性が高い、あるいは社会的責任の高い企業を選ぶ必要がある。*

意思決定プロセスは、サプライヤのケイパビリティ、キャパシティ、従来のパフォーマンスに基づきます。

同社は、サービスへのカスタム変更を素早くサポートできる、新しいクラウドサービスプロバイダを探しています。

同社がソーシングポリシーに基づいて選択すべき入札は、以下の4つのうちどれですか？

- A) ベンダーA :
  - 価格が最も高い
  - 過去10年間のパフォーマンスデータを提出
  - 優れたパフォーマンスの記録
  - 全世界にわたり、成長機会の少ない小規模な複数のコミュニティをサポート
- B) ベンダーB :
  - 価格が2番目に高い
  - サポートの評価が最も高い
  - 過去数か月のパフォーマンスは疑わしいが、過去10年間にわたって市場をリード
  - 軍需産業や奴隷制度への投資に関して取り調べ中
- C) ベンダーC :
  - 価格が2番目に低い
  - 5年前に起業
  - パフォーマンスデータは入手不可能であり、顧客のレビューは購入されたレビューであるように思われる
  - ISO 9001認証を取得したが失効している
- D) ベンダーD :
  - 価格が最も低い
  - 新しいベンダーであるが、最初の顧客の満足度は非常に高い
  - 発注と提供までにかかる時間が最も長い
  - 持続可能性のグリーンシールを所有

26 / 30

新しいライドシェアリングアプリを提供しているある企業は、次のような組織戦略を掲げています。

*3年以内に、ライドシェアリング市場で少なくとも50%のシェアを確保し、消費者サービスの平均評価は4つ星以上を獲得する。*

現在、消費者は課金プロセスに対して不満を述べています。また競合他社は、Webサイト上で新しいサービスを構築し、消費者がライドシェアリング体験のオンラインレビューを共有できるようにしています。

開発チームは、まずWebサイトに取り組みたいと考えています。これは小規模なプロジェクトのように思われるためです。

この選択は妥当ですか？

- A) はい。市場シェアを維持するためには、競合他社の行動にしっかり追随する必要がある。
- B) はい。チームは、Webサイトは小規模なプロジェクトであり、最大の価値を追加すると考えている。
- C) いいえ。まずは、課金プロセスを消費者の期待に沿ったものにすべきである。
- D) いいえ。チームを2つに分割し、双方の問題に取り組めるようにすべきである。

27 / 30

ある市場調査会社は、今後15年以内に調査分野の国際的なリーダーになりたいと考えています。同社の戦略は、成長に焦点を絞るというものです。経営陣は、他国に拠点を置くある競合企業との、有望な合併を準備しています。

一方で本社では、Produce段階に影響を及ぼす、次のような課題が特定されています。

- 新しいデータ保護規制への準拠違反
- 競争力を維持するには、データ収集システムに大規模なアップグレードが必要。全社的なテストにより、先日、大規模な入札を失った
- 来年の予算がマネージャに明らかにされていない
- 多数の調査担当者が、新規ソフトウェアを利用するためのトレーニングを受けており、その結果として期日を守れなかった

プラス面としては、ある大規模な政府機関から5つ星の評価を獲得し、次の大規模調査を同社に依頼するという約束を取り付けています。顧客満足度は、過去最高を記録しています。

現在のProduce環境は、組織戦略をサポートしていますか？

- A) いいえ。アップグレードのテストや新規システムへの対応は、生産性に深刻な影響を及ぼしている。
- B) いいえ。新しいデータ保護規則への準拠は、期日通りに完了しなかった。
- C) はい。顧客満足度は高く、政府機関との取引が再度予定されている。
- D) はい。合併の準備により、Produce段階と組織戦略との適合が保証される。

28 / 30

ある重機メーカーは、製造される機械の保守ニーズを監視/予測するテクノロジー、特にモノのインターネット（IoT）とビッグデータを導入したいと考えています。これは同社にとって、戦略の大幅な変更です。

現状と望ましい状態のギャップを分析するために、同社はまず、外部環境の影響に注目したいと考えています。

ギャップ分析を実施するために最も適切なモデルはどれですか？

- A) マッキンゼーの7Sフレームワーク
- B) Burke-Litwinモデル
- C) ナドラー-タッシュマンモデル
- D) SWOT分析

29 / 30

小規模企業に融資を行っているある国際銀行は、早くからデジタルサービスを導入しています。現在は市場の拡大を望んでいるため、一連のIT供給を合理化する必要があります。分析には、重複するIT組織とデータセンターが含まれています。重複部分をコンソリデーションまたは統合する取り組みは、部分的な成功にとどまっています。

CxOは、異なるアプローチが必要という結論に達しました。目的は、データセンターを含む将来のIT供給と、同行の戦略的開発を適合させることにあります。CxOは、Burke-Litwinモデルを使用することで、より効果的に変化に対応できるものと期待しています。

上記のシナリオでバーク-リトウィンモデルを使用する場合、同行が次に行うべきことは何ですか？

- A) 同行に普及している信念、ビヘイビア、価値に対する理解を深める
- B) 行内のITチームにおいて使用されている個人のパフォーマンス基準に対する理解を深める
- C) 同行のITチーム内の関係性と責任に対する理解を深める
- D) 同行に普及している組織のシステムと手順に対する理解を深める

30 / 30

デジタルウォレットを提供しているある企業は、アプリを通じて消費者同士の支払いを可能にしています。スタートアップ段階においては、重複するアプリケーションとテクノロジーソリューションが導入されていました。このプラクティスは現在停止していますが、問題の一部はまだ残っています。

CEOは、ソーシングの意思決定、サービスの合理化、コントロールされていない拡大の管理に向けたプラクティスを定義する、ソーシングポリシーを必要としています。

ソーシングポリシーと組織の戦略を連動させるためには、何を行う必要がありますか？

- A)
  - 合意が形成されたら、スタッフのビヘイビアと活動の指針となるソーシングポリシーを定義する。
  - 戦略的目標とサービスマネジメント原則に基づいて、ソーシングに関する期待事項を定義する。
  - 選択と意思決定プロセスについてまとめる。
  - 必要に応じて、コンプライアンス標準、法律とガバナンス規制を保証する。
- B)
  - 仕様策定や価値分析を含め、ソーシングに関するアプローチを網羅する正式な文書を作成する。
  - 法的/ガバナンス規制を含める。
  - 契約管理プロセスを導入し、契約とビジネスニーズを確実に合致させる。
  - サービスマネジメント原則に基づいて、購入に関するルールブックを作成する。
- C)
  - 運用ポリシーおよびプラクティスを定めるソーシング計画を策定する。
  - 仕様策定、価値分析、交渉の責任と活動についてまとめる。
  - 新規サービスまたはサービスの変更を検討するたびに、計画を再策定するためのプロセスを開発する。
  - ビジネスニーズに合わせてサービスを変更するたびに、ポリシーを再策定する。
- D)
  - ソーシングアプローチの手順を詳述するソーシングポリシーを策定する。
  - 戦略的目標に基づいてソーシングの期待事項を策定する。
  - 選択と意思決定プロセスについてまとめる。
  - CEOがポリシーに責任を持ち、ビジネスニーズに合わせてサービスが変更されるたびにポリシーを再策定できるようにする。

# 解答集

1 / 30

デジタル時代には、社会経済面およびビヘイビア面の根本的なシフトが発生します。「デジタル時代」の捉え方は、各組織によって異なります。

デジタルトランスフォーメーションに関して、**すべての組織**で検討が必要なことは何ですか？

- A) アジャイルおよびリーンプラクティスをどのように使用して、商業化社会に対応できるか
  - B) 個人所有端末の業務利用 (BYOD) によってどのように総所有コスト (TCO) を削減できるか
  - C) 組織はナレッジおよびデータをどのように理解と活用する必要があるか
  - D) インターネットの進化は、保存されているデータのセキュリティにどのように影響するか
- A) 誤り。選択肢は多数存在する（および常に変化している）ため、組織は具体的なプラクティスのみ（アジャイルやリーンなど）を検討すべきではありません。これはむしろ方法についての検討であり、マネジメントメッシュに対応する必要があります。
- B) 誤り。テクノロジーは常に変化しており、ある組織では妥当であるもの（たとえばBYOD）が、すべての組織で妥当というわけではありません。また、TCOにのみ焦点を絞ることは、デジタル時代の全般的な検討事項や懸念事項を限定することになります。
- C) 正しい。これは、（テクノロジーやプラクティスにかかわらず、すべての組織にとって）デジタルトランスフォーメーションの検討事項の1つです。（参考文献：A、2.2章）
- D) 誤り。テクノロジー（インターネットなど）は常に変化しており、ある組織では妥当であるものが、すべての組織で妥当というわけではありません。また、セキュリティにのみ焦点を絞ることは、デジタル時代の全般的な検討事項や懸念事項を限定することになります。

2 / 30

ある保険会社は、消費者にもたらされる成果をより明確に定義したいと考えています。また、消費者の期待を理解し、業務の改善方法を見極めたいと願っています。

この場合、バリューストリームマッピング（VSM）はどのように役立ちますか？

- A) VSMは、現状を望ましい状態と比較することで、両者のギャップを判断し、望ましい成果の実現に必要な成果物とサービスを見極める。
  - B) VSMは、組織と部門の境界を無意味なものにし、プロセス手順間の情報と物の流れを示す機能横断型の活動を提示する。
  - C) VSMのアウトプットは、消費者がいかに価値を定義するかを調べ、各ケイパビリティをレビューすることで、組織目標の達成に必要な役割と責任を定義するために役立つ。
  - D) VSMは、消費者の価値を損なうばらつき、不良、無駄をなくすための、規律あるデータ駆動型アプローチを提供する。
- 
- A) 誤り。VSMは、ギャップや成果物の特定ではなく、価値がどのように創出されるかを示します。
  - B) 正しい。VSM手法の最も重要な価値は、消費者の要求からその実現に至るまで、価値がどのように創出されるのかをアセスメントすることで、組織と部門の境界を完全に無意味なものにする点にあります。（参考文献：A、8.3.1章）
  - C) 誤り。VSMは、役割や責任の定義ではなく、価値がどのように創出されるかを示します。
  - D) 誤り。これは、シックスシグマとステークホルダーマッピングの定義です。

3 / 30

ある自動車工場は、サプライヤとの取引に際して、印刷サービスに過度に依存しています。

- 部品の荷物が到着すると、サプライヤの納品書が印刷され、荷物に添付されます。
- 倉庫では荷物の点検が行われ、部品にバーコードが付けられ、インベントリシステムに登録されます。

しかしこの印刷サービスは旧式で、日常的に故障します。倉庫管理者は、スタッフが使用しているオンラインリソースにサプライヤもアクセスできるようにし、サプライヤが自らバーコードを生成することで、この無駄をなくしたいと考えています。

ここで説明されているデジタルトランスフォーメーションのアプローチはどれですか？

- A) 顧客重視型と未来重視型を組み合わせたアプローチ
  - B) 運用と顧客重視型を組み合わせたアプローチ
  - C) 運用アプローチ
  - D) 未来重視型アプローチ
- 
- A) 誤り。デジタル化は顧客ではなくサプライヤに焦点を絞っており、ビジネスの抜本的なイノベーションやディスラプションは不要です。
  - B) 誤り。デジタル化は顧客ではなくサプライヤに焦点を絞っています。
  - C) 正しい。このケースでは、運用アプローチが必要です。目的は、サプライヤとのプロセスをデジタル化することです。（参考文献：A、3章）
  - D) 誤り。ビジネスの抜本的なイノベーションやディスラプション（未来重視型アプローチ）は不要です。

4 / 30

真のデジタルトランスフォーメーションには、重要ケイパビリティの確立と成熟が必要になります。さもなければ、絶え間ないトランスフォーメーションを通じて競争優位性を持続させることは不可能です。

ある大規模なリテール銀行は、変化に向けたデジタルトランスフォーメーションプログラムを準備しています。同行の戦略的実現要因には、スタッフ、クリティカルシンキング、イノベーション、アジリティ、情報技術、財務が含まれます。これらの戦略的実現要因には、消費者中心主義という重要なケイパビリティが欠けています。

この戦略的能力が欠けている結果として、同行にもたらされる直接的なリスクは何ですか？

- A) 創造するサービスの価値が低い
  - B) 販売と市場シェアの減少
  - C) 提供するサービスの品質が低い
  - D) 消費者と従業員からの信頼が乏しい
- A) 正しい。消費者中心主義がなければ、消費者の価値観を念頭に置いてサービスを設計と提供することはできません。これは、消費者中心のケイパビリティが欠けていることの結果です。（参考文献：A、3.7章、図14）
  - B) 誤り。これは、戦略的なイノベーションのケイパビリティが欠けていることの結果です。もちろん、販売と市場シェアの減少が、消費者中心主義の欠如の（間接的な）結果である可能性はありますが、直接的な結果ではありません。
  - C) 誤り。これは、オペレーショナルエクセレンスのケイパビリティが欠けていることの結果です。
  - D) 誤り。これは、リーダーシップとガバナンスのケイパビリティが欠けていることの結果です。

5 / 30

あるマネージャは、卓越した技術的ナレッジと、新規開発についての知見を備えています。社内サービスを提供するチームを主導しており、最高レベルの技術的経験を有していることから、チームの問題解決を引き受ける場合も多々あります。このマネージャが主導しているチームは、期待通りの成果をあげていません。

チームの成果向上を支援するためには、このマネージャは何を改善する必要がありますか？

- A) コミュニケーションスキルと、チームメンバーとの強固な関係構築の能力
  - B) デジタル認知度と、関連テクノロジーの詳細について理解する能力
  - C) 社内サービスに関して、デジタル化イニシアティブを優先させる能力
  - D) あらゆるレベルのスタッフに、自立性と自己管理の余地を与える能力
- A) 誤り。このシナリオには、マネージャがこうしたスキルを開発する特別なニーズが示されていません。
  - B) 誤り。マネージャはすでにこうしたスキルを有しており、開発の必要はありません。
  - C) 誤り。社内サービスのデジタル化は、プロジェクトを優先させる能力と同じくらい重要です。しかしこれは、シナリオに示された問題点の原因である、チーム内の自立性の欠如を解決するものではありません。
  - D) 正しい。これは、組織構造の階層性が非常に少ない、デジタル時代に特に当てはまる重要なスキルです。マネージャはこのチームに対し、十分な自立性を与えていません。（参考文献：A、4.3章）

6 / 30

あるチームでは、個々人の働きは素晴らしいものの、うまくコラボレーションができていません。チームメンバーは、常に同じ時間または同じ場所で働いているわけではなく、他のチームメンバーから送付される電子メールが多すぎると不満を述べています。戦略的イニシアティブを成功させるためには、より効果的なコラボレーションを始める必要があります。

このチームでコラボレーションを向上させるための**最良の方法**は何ですか？

- A) より肯定的な職場環境を構築し、対面式のミーティングを実施させる
  - B) チームのやり取りをサポートするコラボレーションツールを導入する
  - C) チームのコラボレーション方法を規定することで、コラボレーションのビヘイビアを増加させる
  - D) フィードバックを提供するようチームに勧め、ルーチンを変えるよう要求する
- A) 誤り。肯定的な職場環境の構築は必須ですが、十分条件ではありません。チームに出勤を強制しても、より肯定的な環境は構築できません。また、電子メールよりも効果的かつ効率的なコラボレーションツールも必要です。
- B) 正しい。コラボレーションツールは、文書に関するコラボレーションを実現または目的として取り組み、感情に訴えるコミュニケーションを増やし、すべての情報と会話を合理化することで、このチームがコラボレーションを開始できるよう实际的に支援します。このシナリオでは、遠距離での効果的なコミュニケーションが特に重要です。対面式ではチームは効果的にコラボレーションできません。  
(参考文献：A、6.6章)
- C) 誤り。チームにコラボレーションを始めるよう伝えたり、必要な行動を規定したりするだけでは、コラボレーションを向上させることはできません。
- D) 誤り。このシナリオでは、ルーチンを変える必要はありません。チームにフィードバックを求めることは有益かもしれませんが、コラボレーションツールのほうが、このチームにメリットをもたらす可能性ははるかに高くなります。

7 / 30

ある小規模な有料ソーシャルメディアアプリ会社の取締役会は、長期的な成長を実現できるよう、消費者中心主義を強化したいと表明しました。同社の主なビジネスモデルは、すべての広告を非表示にするアプリ内課金をユーザーに提供することです。

営業部門は、消費者がアプリの広告非表示バージョンを購入した後でも、微妙な広告を表示する機会を設け、広告主のニーズに対応することで、成長への好機が得られると考えました。これにより、追加の収益源が創出されます。営業部門によると、広告は非常にさり気ないものであるため、ユーザーエクスペリエンスにはマイナスの影響を及ぼしません。

こうしたさり気ない広告を導入することは、取締役会が定めたアプローチに準拠していますか？

- A) はい。広告主も貴重な顧客であり、同社の顧客ベース拡大を可能にする。
  - B) はい。さり気ない広告は利益を拡大し、成長の実現は取締役会にとって重要な優先事項である。
  - C) いいえ。消費者中心主義の企業は、非営利サービスのみを提供すべきである。
  - D) いいえ。これは、アプリの広告非表示バージョンを購入した消費者を欺くことになる。
- 
- A) 誤り。確かに広告主も顧客ではありますが、アプリではそのビジネスの大半を、広告を表示しないアプリ内課金から得ています。最も重要な顧客を欺くことで、同社の悪評が広まり、最終的には存続できなくなります。
  - B) 誤り。消費者中心主義の企業は、長期的に顧客を失ってまで、短期的な利益を拡大させることはありません。
  - C) 誤り。非営利企業の中には、消費者中心主義の企業もあるかもしれませんが、消費者中心主義の企業が必ずしも非営利というわけではありません。
  - D) 正しい。消費者中心主義の企業では、長期的なことに焦点が置かれます。主な収益源は、広告非表示のオプションを消費者が購入することで生じています。こうした消費者を欺くと、最終的に裏目に出ます。（参考文献：A、3.9章）

8 / 30

ある映画館は、デジタルトランスフォーメーションのただ中にあり、自前のプロジェクターを導入する代わりに、時間単位で料金を支払うLEDベースの映写サービスのリースへと移行しています。一部の従業員はすでに、新しいシステムに慣れ親しんでいます。CEOは、新しいシステムに慣れている従業員にのみ、新しいプロジェクターの操作を任せることを提案しています。

この考え方は妥当ですか？

- A) はい。これにより従業員は、それぞれの役割において成長し、短期間かつ低コストでビジネス目標に到達できるようになる。
  - B) はい。これによってビジネスへの価値は最大になり、労働力を減らすことでコストを最小化できる。
  - C) いいえ。すべての従業員が新規システムを扱える必要があり、単独での試用を認められるべきである（実践的学習）。
  - D) いいえ。ナレッジをデジタルトランスフォーメーションに役立てるには、まずナレッジを共有し、それによって他者の仕事を成功させる必要がある。
- 
- A) 誤り。ビジネスにおいて従業員個人がどのように成長できるかに基づいて、ポリシーを策定するべきではありません。
  - B) 誤り。労働力を減らすことは目的ではなく、おそらく適切でもありません。このシナリオには、人員削減が望ましいという記述はありません。
  - C) 誤り。すべての従業員がこのシステムを扱えるようにすることは、おそらく賢明ではありますが、従業員に自ら理解させる必要はありません。従業員は他の従業員から学ぶことが可能であり、他の従業員は自らのナレッジを共有すべきです。
  - D) 正しい。このデジタルトランスフォーメーションを成功させるには、すべての従業員が新規システムを扱うために必要な情報にアクセスし、場合によっては必要に応じて支援を求められるようにする、ナレッジ管理ポリシーを導入する必要があります。（参考文献：A、7章）

9 / 30

ある国際的なコンサルティング会社は、自社のビジネスに影響を及ぼす外的要因を理解するために、PESTEL（Political：政治、Economic：経済、Social：社会、Technological：技術、Environmental：環境、Legal：法律）分析を実施しました。同社のサービスマネジメントケイパビリティや成熟度にもメリットをもたらした、一般的な新しい技術プラクティスがいくつか特定されました。

これが行われるのは、いずれのEDM活動においてですか？

- A) 評価
  - B) 方向付け
  - C) 管理
  - D) モニタリング
- 
- A) 正しい。PESTEL分析では、ビジネスに影響を及ぼす外的要因を評価します。評価段階では、ビジネスにメリットをもたらす新しいプラクティスを特定できます。（参考文献：A、10.5および10.6章）
  - B) 誤り。方向付け段階では、戦略と方針が定義されます。また、サービスマネジメント原則もこの段階で策定されます。
  - C) 誤り。管理はEDMモデルの一要素ではなく、すべてのEDM活動において行われます。
  - D) 誤り。モニタリングでは、最終目標、目的、ポリシー、計画に常に整合しているかが確認されます。

10 / 30

ポスターやフレームを販売しているある大規模企業は、競合他社に後れを取らない必要があることを理解しています。同社は現在、付加サービスによって現行製品を強化する方法を検討しています。選択肢を実証するため、内部ステークホルダーから情報を得て、SWOT分析を実施することにしました。

SWOT分析の結果に関する主なリスクは何ですか？

- A) 市場および競合に関するベンチマーク情報が入手できない
  - B) 市場に関するベンチマーク情報が古いため、誤った方向に導く
  - C) 分析に参加するステークホルダーが、先入観や主観にとらわれやすい
  - D) 分析に参加するステークホルダーが、組織全体を代表していない
- 
- A) 誤り。これはSWOT分析を実施する際の課題ではありますが、適切なナレッジを備えた参加者を招くことで、問題を解決できます。
  - B) 誤り。これはSWOT分析を実施する際の課題ではありますが、適切なナレッジを備えた参加者を招くことで、問題を解決できます。
  - C) 正しい。参加者は、自らの望むように組織を捉える可能性があるため、誤った結論が導き出されるリスクがあります。（参考文献：A、10.6.2章）
  - D) 誤り。参加者は組織を代表する必要はありません。組織、製品、サービス、市場、競合について把握していることが求められます。

11 / 30

EatNowというパン工場では、パン屋向けの冷凍製品を製造しています。パン屋はそれぞれの店舗で、この製品を仕上げることができます。EatNowは拡大を目指しており、競合企業との合併を希望しています。現在の消費者からは安定した収益源を得ており、多額の貯蓄も有しています。

合併に関心のある競合企業の1社は、WeBakeというパン工場です。WeBakeは僻地にあるため、業績は好調ではありません。したがって、競合他社と合併するか、または工場を売却せざるを得ません。WeBakeの工場は大規模であり、EatNowが生産能力を高め、今後10年間の需要増に対応するために役立つ可能性があります。

EatNowが現在生産を拡大した場合に、冷凍製品を購入する新規顧客を獲得できるかどうかは不確かです。さらに、EatNowを完全にWeBakeの工場に転換した場合、冷凍製品の輸送コストが増大する可能性があります。しかし、こうした潜在的な問題にもかかわらず、EatNowの経営陣は合併の推進を決定し、WeBakeとの交渉に入っています。

WeBakeとの合併からは、EatNowのどのような面が分かりますか？

- A) 高いリスク選好
  - B) 低いリスク選好
  - C) リスク分析の欠如
  - D) リスク戦略の欠如
- 
- A) 正しい。新しい消費者に関しては、輸送コストの増加や新規顧客に関する不安などのリスクが特定されています。現時点では、リスク緩和策は導入されていません。合併に賛成するという決断は、高いリスク選好を示します。(参考文献：A、10.6.1章)
  - B) 誤り。EatMeはいくつかの深刻なリスクに直面しており、シナリオではこれらのリスクは軽減されていないため、リスク選好は高いといえます。
  - C) 誤り。シナリオでは、輸送コストの増加や新規消費者に関する不安といったリスクが特定されているため、ある程度のリスク分析は実施されています。
  - D) 誤り。これはおそらくリスク戦略ではなく、リスク管理戦略に関連しています。合併は、何らかの種類の戦略が欠けていることを示すものではなく、単にリスク選好を示しています。リスクを負うことは、リスク選好に応じて、リスクを回避または緩和することと同様に有効な戦略になり得ます。

12 / 30

ある小規模なクラウドサービスプロバイダは、ビジネスの拡大を望んでいます。同社は、新たな大規模顧客を登録する絶好の機会を手に入れました。しかしこの顧客は、サービスのニーズを毎月調整できるように、システムにセルフサービス機能を組み込むことを要求しています。この機会は、あと2週間で失われます。

このクラウドサービスプロバイダは、変更管理手順を導入しています。こうした手順は、同社のサービスマネジメント原則に基づいて策定されたものです。サービスマネジメント原則は、同社のリスク選好の低さと、高度な安定性のニーズに基づいています。

変更によって問題が生じた場合、導入されたものは自動的に、当該サービスの最終安定状態まで戻されます。チームは、この強く望まれている機能をサービスにうまく導入することができません。新しい機能を導入しても、サービスは繰り返し最終安定状態に戻ってしまいます。あるチームメンバーが、新しい顧客を期限内に登録できるよう、この変更管理手順を迂回し、手動で本番環境を適応させて、強制的にシステムにその機能を組み込むことを提案しました。

この状況で推奨されることは何ですか？

- A) こうした機会に対応し、組織として存続するために、この手順を恒久的に迂回する。
  - B) 一時的にこの手順を迂回するが、既知のエラーデータベースに記録しておき、誰もがこの例外について認識できるようにする。
  - C) この手順は迂回しないが、サービスマネジメント原則において、その機能を導入する手段が認められるかチェックする。
  - D) この手順を迂回せず、要求された機能は導入できないことを顧客に伝える。
- 
- A) 誤り。この解決策によって、サービスマネジメント原則に基づいて確立された変更管理手順が、恒久的に迂回されることとなります。
  - B) 誤り。この解決策によって、サービスマネジメント原則に基づいて確立された変更管理手順が迂回されることとなります。同社が安定性を重要し、積極的にリスクを負わない場合、これは推奨されません。
  - C) 正しい。サービスマネジメント原則を迂回せず、解決策の余地を残しておくことが賢明です。（参考文献：A、10.3章）
  - D) 誤り。これでは、この機会を生かす解決策の余地が残りません。

13 / 30

ある大企業は、組織内の最も重要なバリューストリームをマッピングするためのタスクフォースを設置しました。こうしたバリューストリームは、組織のポートフォリオを構築するために使用される予定であり、このポートフォリオによって同社は、間もなく行われる合併の重要事項に集中することができます。

合併後に組織のポートフォリオの導入を確実に成功させるためには、何を行う必要がありますか？

- A) 1. 合併組織の重要業績評価指標（KPI）を定義する。  
 2. 合併する企業にバリューストリームマッピングを行うよう依頼する。  
 3. すべてのバリューストリームを組織のポートフォリオに組み込む。  
 4. 考え得るガバナンス戦略についてブレインストーミングを行う。
- B) 1. 両社および合併組織の戦略の違いを特定する。  
 2. 合併の前後にバリューストリームマッピングを行う。  
 3. 新しい戦略とバリューストリームのサポートに必要なリソースとケイパビリティを特定する。  
 4. 合併組織の戦略の移行と連携を追跡するKPIを定義する。
- C) 1. 2つの組織のポートフォリオを統合する。  
 2. 合併後に考え得る新しいサービスについてブレインストーミングを行う。  
 3. 合併中に新しいサービスのアイデアをモニタリングする。  
 4. 合併完了後に定期的に新しいアイデアを評価する。
- D) 1. 両組織の既存のKPIをモニタリングする。  
 2. 合併後の新しいバリューストリームについてブレインストーミングを行う。  
 3. 合併する企業が自らのバリューストリームを構築できるようにする。  
 4. 合併組織の戦略を定義する。
- A) 誤り。バリューストリームが何かを把握せずにKPIを定義することは、出発点として適切ではありません。合併する企業にバリューストリームマッピングを依頼することは、合併には役立つかもしれませんが、経営陣がガバナンス戦略を策定するための十分な情報は存在しません。考え得るガバナンス戦略についてブレインストーミングを行うだけでは、十分ではありません。データと分析が必要です。
- B) 正しい。このアプローチは、現状の適切な評価を保証し、今後の合併に向けて情報を提供します。またこのアプローチにより、適切なガバナンス手順を特定し、組織のポートフォリオの堅牢な基盤を構築できます。（参考文献：A、10.2および10.3章）
- C) 誤り。2つのポートフォリオは、新しい戦略に適合しない可能性があります。また、このアプローチは創造性を後押しするかもしれませんが、健全な方法で組織のポートフォリオが開発されるよう保証するわけではありません。さらに、合併の成功も保証しません。
- D) 誤り。組織のポートフォリオに関しては、単なる既存のKPIのモニタリングでは効果がない可能性があります。モニタリングすべき適切なKPIを定めることが重要です。新しいバリューストリームについてのブレインストーミングは有益かもしれませんが、合併後に組織のポートフォリオを導入するためには直接は役立ちません。戦略はすでに導入されているはずです。

14 / 30

ある新しいオンラインマーケットプレイスでは、消費者がオンラインで互いに商品を売買できます。このバリューチェーンマップに示されている、現在利用可能なサービスには、消費者による広告作成を可能にするシンプルなサービスがあります。同社では消費者が自分の広告を目立たせることができるような方法を開発中ですが、経営陣はどの方法が消費者にとって効果的なのか分かっていません。

チームメンバーの1人は、消費者が自分の広告を1日だけ他の広告よりも拡大できる機能を開発するために、時間をくれるよう要求しています。

このサービスは組織のバリュープロポジションに適合しますか？

- A) いいえ。新しい機能は、現在利用可能なサービスを直接改善するものではない。
  - B) いいえ。サービスを拡張する方法は、依然として経営陣に明らかにされていません。
  - C) はい。チームメンバーによるすべての取り組みは、高いモラルを維持するためにサポートされるべきである。
  - D) はい。この機能は、組織のポートフォリオの拡張に関する提案と適合する。
- 
- A) 誤り。この機能は、現在利用可能なサービスの改善ではありませんが、組織のポートフォリオに適合します。広告を目立たせるための直接的な方法であり、消費者が商品販売のために役立ちます。
  - B) 誤り。正確な新規サービスはまだ明らかではないとしても、これは組織のポートフォリオに適合する優れたアイデアです。
  - C) 誤り。高いモラルを維持するために機能を導入すべきではありません。新しい機能は、組織のポートフォリオに適合している必要があります。
  - D) 正しい。バリュープロポジションに適合する機能は、開発を検討すべきです。（参考文献：A、10.2 および10.3章）

15 / 30

ある自治体の印刷サービスは旧式であり、常に適切に機能しているわけではありません。テクノロジーの更新から、革新的な情報提供手法に至るまで、いくつかのサービス改善が提案されてきました。

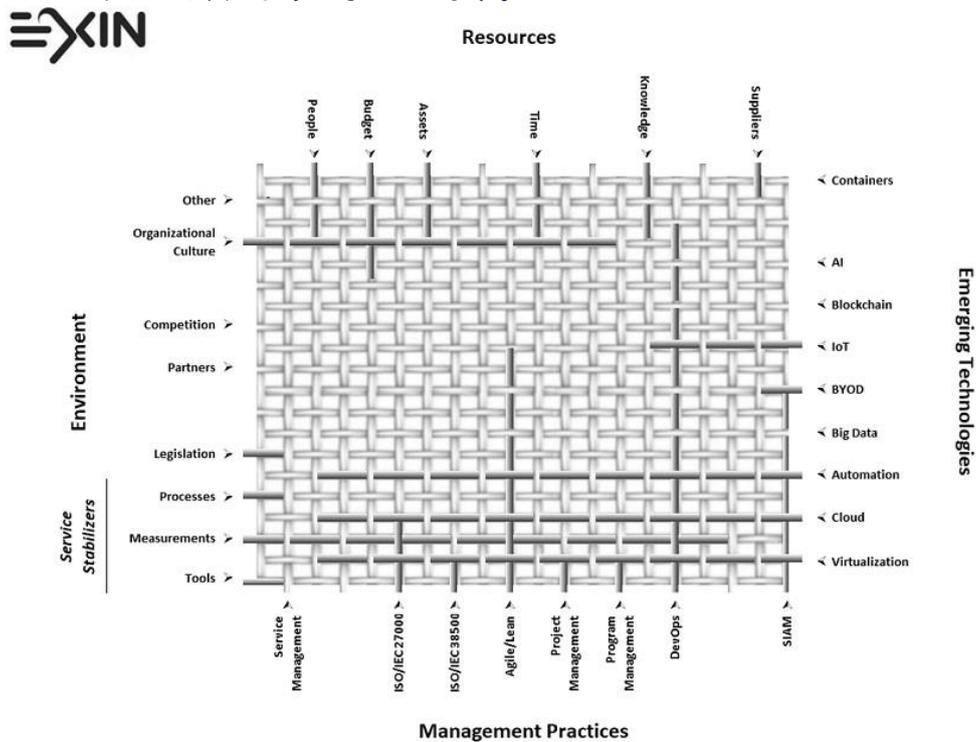
VeriSM™モデルでは、どのように改善に対応すべきですか？

- A) 改善に向けたあらゆる提案について、サービスへの影響を評価すべきである。この後、承認作業を経て再び組み込むか、組織のポートフォリオとの関係で評価する必要がある。
  - B) すべての提案は、地域の法規制への準拠を確認する必要がある。承認されたら、サービスを構築したチームが責任を持って、こうした改善を実現する。
  - C) 提案されている改善の影響を考慮し、印刷サービスが期待どおりに機能していない原因を特定するために、アセスメントを行うべきである。この原因に対応し、改善を実現するプロジェクトを設置する必要がある。
  - D) 軽微な改善は、変更管理プロセスを通じてIT機能により直接処理できる。大規模な改善には、ビジネスケースと、消費者および組織のリーダー層からの承認が必要である。
- 
- A) 正しい。この改善は、組織固有の方法で分類され、文書化されたプロセスに従って処理されるべきです。VeriSM™では、軽微な改善は承認段階でシステムに再度組み込まれ、大規模な改善は組織のポートフォリオから始めるべきと規定しています。これは、エンタープライズガバナンス、サービスマネジメント原則、および提供済みのサービスを検討しつつ実行すべきです。（参考文献：A、11章、図52）
  - B) 誤り。法規制への準拠は、改善をアセスメントする際に対応すべき検討事項の1つにすぎません。VeriSM™では、法規制への準拠は承認作業の一部となります。大規模な改善は、組織のポートフォリオの観点から検討し、この活動がエンタープライズガバナンスやサービスマネジメント原則で定められた境界内に留まるよう保証する必要があります。
  - C) 誤り。すべての改善が、ここに記載されたように入念なディスカバリとアセスメント活動が必要なわけではありません。リソースの無駄になる場合があるためです。まず改善を分類してから（軽微、大規模など）、組織で定義した改善パスに従います。軽微な改善は、承認段階でシステムに再度組み込まれ、大規模な改善は、組織のポートフォリオから始める必要があります。これは、エンタープライズガバナンス、サービスマネジメント原則、および提供済みのサービスを検討しつつ実行すべきです。
  - D) 誤り。この考え方はあまりに偏狭です。改善活動を確実にエンタープライズガバナンスとサービスマネジメント原則の範囲に収めるには、組織のポートフォリオの検討が必須です。

ある鉄道会社は、遅延を予測して乗客に知らせる新サービスを導入したいと考えています。

サービスの導入後は、サービスの利用状況や、現在は使用されていない他の重要業績評価指標（KPI）を測定し、新規サービスの効果を確認したいと望んでいます。さらに、この新しいプロジェクトを使用して、DevOpsの働き方を成熟させ、単一のパイロットプロジェクトから標準的な働き方にしたいと考えています。

マネジメントメッシュは次のようになっています。



これはどのような種類のビューですか？

- A) 組織のメッシュ
- B) 望ましい状態のメッシュ
- C) ギャップ分析
- D) 現状の状態のメッシュ

- A) 誤り。組織のメッシュは、現状を反映したものになります。シナリオからは、DevOpsがパイロット段階にあることは明らかです。図示されているメッシュでは、DevOpsと測定のラインが長いため、これが望ましい状態のメッシュであることがわかります。単色のラインのみが示されていることから、ギャップ分析である可能性はありません。
- B) 正しい。これは望ましい状態のメッシュです。DevOpsと測定のラインが長いことが、シナリオに適合しています。単色のラインのみが示されていることから、ギャップ分析である可能性はありません。（参考文献：A、12.2章）
- C) 誤り。単色のラインのみが示されていることから、ギャップ分析である可能性はありません。
- D) 誤り。シナリオからは、DevOpsがパイロット段階にあることは明らかです。図示されているメッシュでは、DevOpsと測定のラインが長いため、現状を反映しておらず、これが望ましい状態のメッシュであることがわかります。単色のラインのみが示されていることから、ギャップ分析である可能性はありません。

17 / 30

ある大学は、インタラクティブな入学プログラムの開発を承認しました。学生はこのプログラムに参加すると、学業の成果や科目をモニタリングするオンラインソフトウェアアプリケーションにアクセスできるようになります。アプリケーションには、ラップトップ、タブレット、またはスマートフォンからアクセスできます。

この新しいイニシアティブをサポートするために、組織のマネジメントメッシュ図を作成する以下の計画について評価してください。

VeriSM™の指針に従っているのは、どの計画ですか？

- A) – まず、計画に必要なものがすでに利用可能であるかもしれないため、資産、サプライヤ、予算に関する情報を収集する。  
 – 次に、こうした活動に関する法規制や、導入済みの運用プロセスとツールをアセスメントする。  
 – その後、現在のマネジメントプラクティスを把握する。  
 – 最後に、利用可能なデジタルテクノロジーに言及する。
- B) – まず、導入済みのテクノロジーとアーキテクチャを見極め、このプロジェクトで生成される大量のデータが処理され、分析目的で使用されるよう保証する。  
 – 次に、現在のマネジメントプラクティスへと進む。  
 – その後、関連する法規制を特定する。  
 – 最後に、このプログラムの各段階の予算を定める。
- C) – まず、調達担当スタッフとITケイパビリティに含まれるスタッフにインタビューを行い、リソースと利用可能なテクノロジーについて理解する。  
 – 次に、ITスタッフは企業のマネジメントプラクティスを定義する。  
 – その後、人事と法務部門に質問し、現在の規制要件を明らかにする。  
 – 最後に、人事部門が、組織カルチャの変更が必要かどうかを確認する。
- D) – アプリは消費者とのインタフェースとなり、機能的かつ革新的である必要があるため、まずは大学の技術的ケイパビリティの調査を行う。  
 – 次に、人的ケイパビリティ（特にアプリ開発者）についての情報を取得する。  
 – その後、関連する現在のマネジメントプラクティスを図示する。  
 – 最後に、法的要件を確認する。
- A) 正しい。この計画は、リソース、環境、マネジメントプラクティス、エマージング技術という、推奨される左回りのマネジメントメッシュ開発に従っています。（参考文献：A、12章）
- B) 誤り。この計画は、メッシュのすべての要素に触れていますが、推奨される左回りのパターンに従っていないため、バランスの悪いアプローチとなる危険性があります。
- C) 誤り。この計画は、メッシュの4つの側面すべての要素に触れていますが、推奨される左回りの検出に従っていません。
- D) 誤り。この計画は機能に焦点を絞っており、メッシュのすべての側面が網羅されていません。また、推奨される左回りの検出に従っていません。

18 / 30

ある画廊はこの1年間で、大きな成功を収めています。この画廊は、プライベートサーバーで稼働するWebサイトを所有しており、多額のコストがかかるようになっていきます。消費者の需要を満たすため、現在のITアーキテクチャで対応可能な数よりも多くのWebサイト訪問者に、いつでも対応する必要があります。ITマネージャは、Webサイトのホスティングをクラウドプロバイダに移行することを提案しています。

この件でアドバイスを提供する前にすべきことは何ですか？

- A) 1. 経営陣に対し、プロセスのアウトソーシング面に関する指針を求める。  
2. 入札を募り、クラウドサービスプロバイダに価格面で競わせる。  
3. 新しいテクノロジーをサポートする新規スタッフを雇う。
- B) 1. 同僚の他のプロフェッショナルに、どのような助言をするか尋ねる。  
2. クラウドに変更する前に、現行サーバーのアップグレードを行う方法を模索する。  
3. クラウドのプロビジョニングとサーバーのアップグレードの間でコスト分析を行う。
- C) 1. バリューストリームマップと組織のポートフォリオを確認する。  
2. この画廊のスタッフが、クラウドベースのコンテンツ管理システム(CMS)を扱うことができるか判断する。  
3. マネジメントメッシュを確認し、クラウドへのサービスの移行が適切かどうか判断する。
- D) 1. クラウドテクノロジーについて学習し、このトピックに十分に精通する。  
2. 価格設定のオプションに関し、クラウドサービスプロバイダの提案を検討する。  
3. クラウドサービスを含む新しいバリューストリームマップを作成する。
- A) 誤り。経営陣に指針を求めることは賢明かもしれませんが、入札の募集や新規スタッフの雇用は、この段階ではあまりに極端です。デジタルトランスフォーメーションに向けてクラウドテクノロジーの採用を決めた後では、こうした対策もあり得ますが、まずはクラウドテクノロジーの利用が組織に適合しているかどうかを判断することが重要です。
- B) 誤り。コスト分析は有益かもしれませんが、移行すべきか否かについて確かなアドバイスを提供するためには、他にもできることがあります。また、クラウドのプロビジョニングはほぼ例外なくコスト削減につながるため、コスト分析が時間の無駄になる可能性もあります。他のプロフェッショナルに支援を求めることは、この時点ではおそらく、単に混乱をもたらすだけです。まずはクラウドテクノロジーの利用が組織に適合しているかどうかを判断することが重要です。
- C) 正しい。バリューストリームマップと組織のポートフォリオを確認することで、クラウドへのサービスの移行が指針に適合するかどうかの判断に必要な情報が得られます。画廊のスタッフがCMSを扱えるか判断することも、意思決定に役立ちます。マネジメントメッシュは、クラウドサービスが組み込まれた望ましい状態に到達するには、どのような変更が必要か概要を把握するために役立つことから、アドバイスが容易になります。(参考文献：A、12章)
- D) 誤り。アドバイスを提供する前に、クラウドテクノロジーの専門家になる必要はありません。また、クラウドサービスは画廊によって提供されるわけではないため、バリューストリームマップに組み込むべきではありません。

ある外部コンサルタントが、多分野横断チームのミーティングを円滑に進めるために招かれました。このチームの目的は、マネジメントメッシュの作成においてプラクティスとテクノロジーを検討と選択する際に、優先的なアプローチについて合意することです。

財務部門からの情報提供によると、選択したプラクティスとテクノロジーに関して確固たるビジネスケースが存在する限り、投資予算は十分にあります。開発部門からの情報提供によると、開発部門は異なる方法で働き、自ら方向性を決定したいと望んでいます。運用部門からの情報提供によると、チームはリスクの最小化に成功しており、そのためテクノロジーのあらゆる選択肢が利用可能になっています。管理部門からの情報提供によると、管理部門は新しい管理アプローチよりも、技術的なソリューションを好むということです。

マネジメントメッシュ作成の際に、適切なマネジメントプラクティスとテクノロジーを選択するための最適なアプローチはどれですか？

- A) テクノロジーに基づくアプローチを採用する。このアプローチは、ビジネスの課題に効果的に対応し、デジタルトランスフォーメーションの取り組みのサポートに必要なテクノロジーを推進できるためである。
  - B) 最新のマネジメントプラクティスを選択する。これはすでに他の組織で成功が実証されており、最終的にこのプラクティスがチームのコラボレーションとビヘイビアを具体化するためである。
  - C) 要件分析を実施する。この分析は、ケイパビリティと期待される成果を検討し、マネジメントプラクティスの選択時に多様なオプションをもたらすためである。
  - D) 最先端のテクノロジーを選択する。財務管理により、コストが投資予算の範囲内に収まっていること、およびこのテクノロジーが採用された場合は関連リスクが最小化されることが保証されているためである。
- 
- A) 誤り。テクノロジー優先のアプローチを採用すると、短絡的な思考につながる場合が多々あります。また、誤ったテクノロジーや不適切なテクノロジーを選びがちであり、組織にとって非常に高くつく失敗となる可能性があります。テクノロジーへの投資には必ずリスクが伴い、テクノロジーとビジネスニーズが完全に適合することは、（仮にあったとしても）ほとんどありません。
  - B) 誤り。最新のマネジメントプラクティスは、あらゆる組織において成功を保証するわけではありません。マネジメントプラクティスの選択は、時間とともに変化する多様な状況や競合要因に左右され、成功するかどうかは、組織がいかにこうしたマネジメントプラクティスを採用して適合させるかにかかっています。
  - C) 正しい。要件分析により、マネジメントメッシュの多様な側面を探索でき、期待される成果を促すマネジメントプラクティスの選択の前に、解決が必要なギャップを特定します。（参考文献：A、14.5.1章）
  - D) 誤り。進歩的な組織は、新しいテクノロジーの採用が、その費用に対応できる予算の有無だけに基づくのではなく、組織のビジネス戦略の理解と、戦略の実現に向けた最適なテクノロジーの特定を前提とすべきことを認識しています。

20 / 30

ある銀行は顧客に対し、今後数か月のうちに、印刷した取引明細書からダウンロード可能な取引明細書へと切り替えてほしいと考えています。新しいサービスを成功させるためには、次のような高度な要件があります。

- デジタルトランスフォーメーションをサポートするために、ITアーキテクチャを更新する必要がある。
- 顧客は24時間365日、取引明細書にアクセスできる必要がある。
- プライバシーを保証する必要がある。
- デジタルトランスフォーメーションをサポートするためのモバイルアプリを開発する必要がある。

この新しいサービスを最も効果的にサポートするものはどれですか？

- A) このデジタルトランスフォーメーションは、ITアーキテクチャの変更を必要とする。同行はパブリッククラウドサービスを検討し、スケジュールを超過しないよう保証する必要がある。
  - B) このデジタルトランスフォーメーションには、現在の実現可能性の評価が必要である。その後、成功のために不足している要素を判断し、サポートすることができる。
  - C) このデジタルトランスフォーメーションには、データセキュリティの強化が必要である。同行は、セキュリティ対策について検討するため、セキュリティを専門とする企業を雇用すべきである。
  - D) このデジタルトランスフォーメーションには、IT開発の厳正な変更が必要である。このため同行は、現在の活動からDevOpsプラクティスへと切り替えるべきである。
- 
- A) 誤り。クラウドサービスは同行にとって有益かもしれませんが、トランスフォーメーションを加速させるためにクラウドに切り替える必要はありません。さらに、パブリッククラウドは、データプライバシーの確保という面で多くの問題をもたらします。アーキテクチャの変更が必要になる可能性もありますが、現時点で同行にとってこれが最適な解決策であるようには見えません。
  - B) 正しい。これは、要件に照らして何が導入済みであるかを評価する必要性に対応します。ギャップを特定したら、有益な場合は支援プラクティスの要素を活用します。さらに同行は、新規または変更されたプラクティスがビヘイビアに及ぼす影響を認識すべきです。（参考文献：A、14.5章）
  - C) 誤り。データのセキュリティ確保は必要ですが、データセキュリティを強化する必要があるかどうかは明確ではありません。さらに、銀行外の従業員に依頼することがデータセキュリティの強化につながるとは考えられず、むしろセキュリティやプライバシー保護が複雑になります。
  - D) 誤り。新たなプラクティスへの厳正な切り替えは、この場合は解決にならず、無駄になります。すべての開発プラクティスを同時に変更することが、改善に役立つわけではありません。またこのシナリオからは、DevOpsプラクティスが最良の方法で同行をサポートするかどうかは明らかではありません。

21 / 30

旅行代理店であるTravAgはビジネスの拡大を希望しており、これまでに多額の投資資本を蓄えています。同社の目標は、最先端の旅行代理店となることです。この目標達成に向け、4つの戦略的イニシアティブを特定しています。

1. 消費者の予約を容易にするモバイルアプリを開発する。
2. ティーンエイジャーのグループ旅行を追加することで、ターゲットグループを多様化させる。
3. 市場シェアを拡大するため、小規模な競合企業と合併する。
4. 消費者によるセルフサービス予約を可能にする。

同社は現状のマネジメントメッシュを作成しつつ、現在利用可能なリソースをアセスメントする必要があります。

現在利用可能なリソースを見極めるために役立つ質問はどれですか？

- A) これら4つの戦略的イニシアティブは、組織のニーズに適合しているか？
- B) スタッフの技術的スキルのレベルはどの程度か？
- C) 市場において競合しているのは、どのような製品とサービスか？
- D) 消費者に最大の価値をもたらすのは、どの戦略的イニシアティブか？

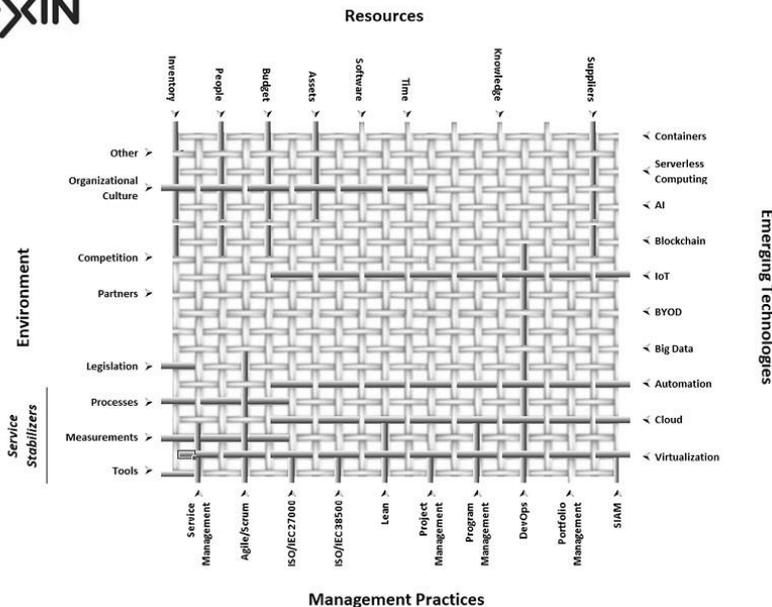
- A) 誤り。これは、現在使用されているマネジメントプラクティスについて尋ねる質問です。
- B) 正しい。現状のマネジメントメッシュを作成するには、現行スタッフのテクノロジーのスキルを見極める必要があります。（参考文献：A、12.3章）
- C) 誤り。この質問は重要ですが、マネジメントメッシュのリソースではなく、環境面に関するアセスメントです。
- D) 誤り。この質問は重要ですが、現状のマネジメントメッシュを作成する際にリソースを見極めるという目的には役立ちません。

22 / 30

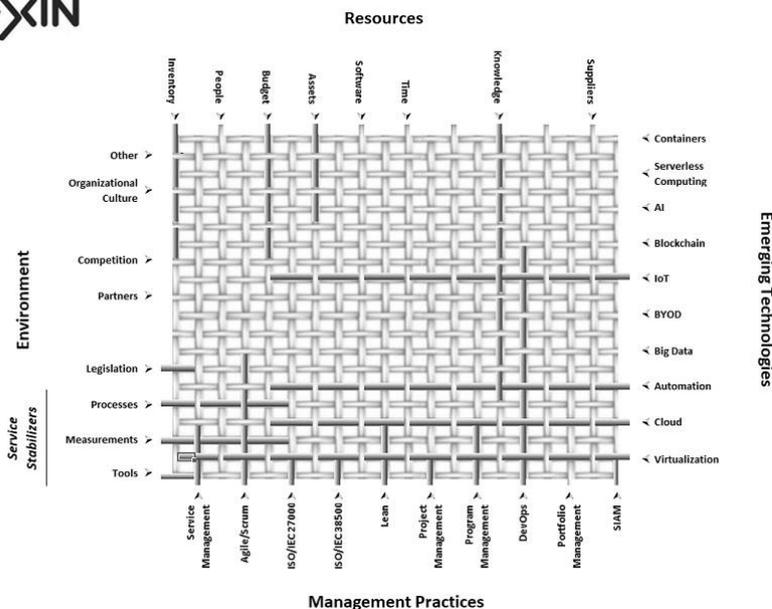
あるオンラインゲーム会社は、あらゆるモバイルデバイスを含むすべてのデバイスでアクセス可能なゲームの開発へと移行したいと考えています。また、DevOpsの働き方への移行を希望しており、そのためには組織カルチャを変える必要もあります。成功を収めるには、クラウドテクノロジーと仮想化の利用を拡張する必要があります。このためには、新規テクノロジーの予算を計画するとともに、このデジタルトランスフォーメーションにおいてスムーズな移行を保証できる人材の採用が求められます。

同社にとって望ましい状態を示しているマネジメントメッシュはどれですか？

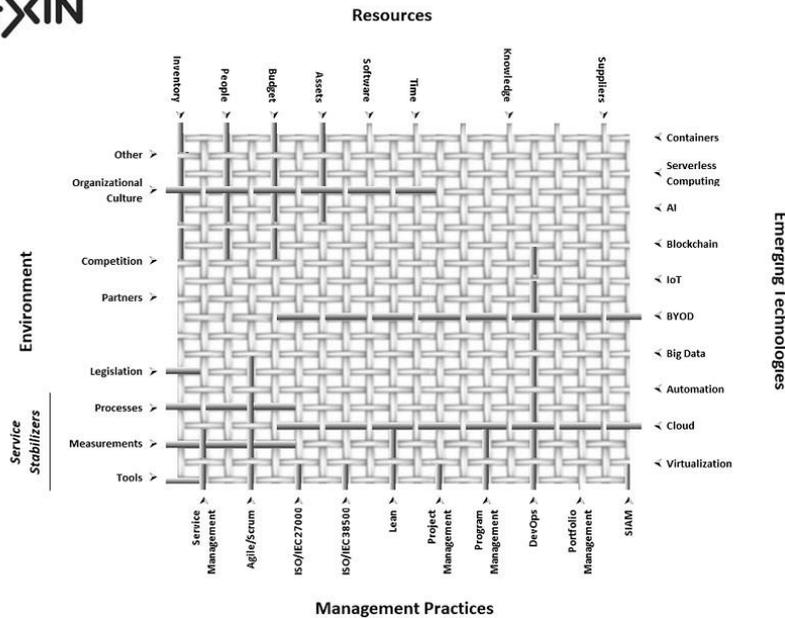
A)



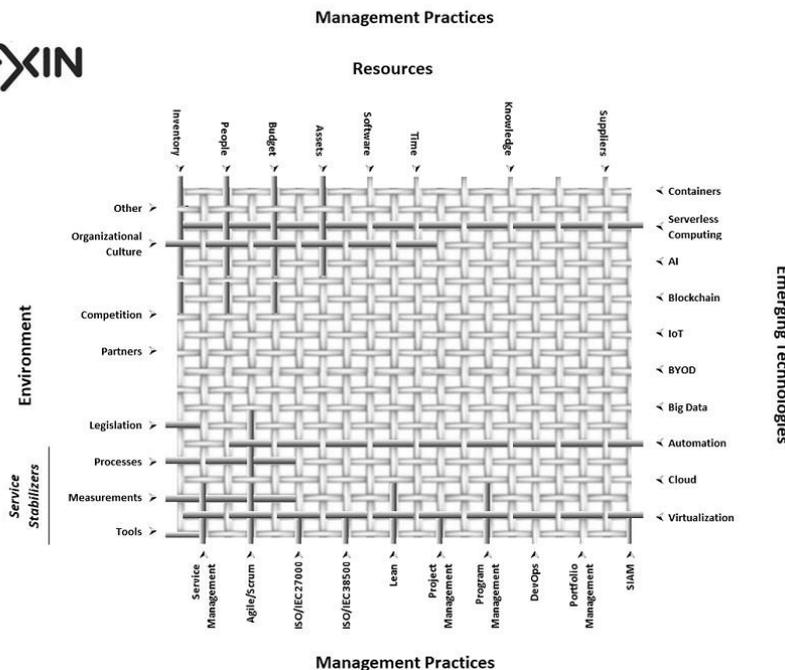
B)



C)



D)

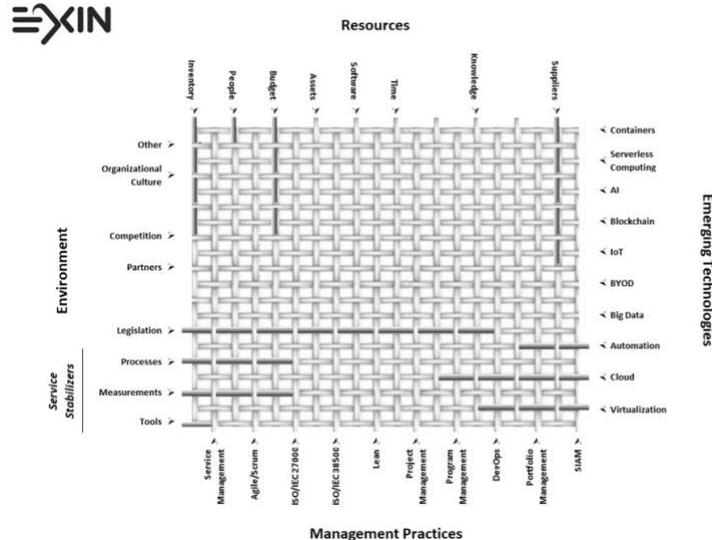


- A) 正しい。DevOpsはオートメーションをサポートし、クラウドは仮想化をサポートします。こうした要件がすべて、メッシュに含まれています。クラウドテクノロジーを使用した結果、サプライヤに影響が及んでいます。組織カルチャの開発に重点が置かれ、また追加の人材と予算についてはラインが短くなっています。（参考文献：A、12、13、14章）
- B) 誤り。ナレッジはメッシュの構成要素になり得ますが、組織カルチャ、人材、サプライヤ（クラウドテクノロジーを使用した結果）など、このシナリオにとって重要な多くの項目が欠けています。
- C) 誤り。仮想化やサプライヤ（クラウドテクノロジーを使用した結果）など、このシナリオにとって重要な多くの項目が欠けています。
- D) 誤り。クラウド、サプライヤ（クラウドテクノロジーを使用した結果）、新たに必要なマネジメントプラクティスとしてのDevOpsなど、このシナリオにとって重要な多くの項目が欠けています。

23 / 30

あるコンサルタントは、彼女独自のオンライン育児相談サービスを提供しています。保護者はWebサイトのフォームを通じて、彼女に何でも質問できます。彼女は、メールで送信されるメールトレーニングコースか、パーソナライズされた一連のビデオチャットのいずれかを提供します。

彼女は、次のような望ましい状態のマネジメントメッシュを作成しました。



このマネジメントメッシュに最も当てはまる、デジタルトランスフォーメーションのストーリーはどれですか？

- A) このコンサルタントはDevOpsの働き方を採用しており、Webサイトの開発やクラウドテクノロジーについて彼女自身のトレーニングを欲している。これにより、彼女は誰か他の人を雇うことなく新たな働き方を実現し、彼女のビジネスの価値を高めたいと望んでいる。すべての業務を彼女自らが、彼女は自立している。
  - B) このコンサルタントは、オンライントレーニングビジネスを容易にパーソナライズして拡張できるよう、オンライントレーニング環境へと移行している。これを行う中で、彼女は今後はデータの処理も開始する。したがって、彼女は一般データ保護規則（GDPR）に準拠する必要がある。彼女は、Webサイト開発者に、この構築を依頼しようと考えている。
  - C) このコンサルタントは、別のコンサルタントを雇って彼女のビジネスを拡張する。オンラインで業務を行うため、彼女はトレーニングに投資する必要が生じる。新しいコンサルタントは彼女自身のラップトップと携帯電話を業務に使用したいと考えている。さらにこのコンサルタントは、他のコンサルティングサービスから新しいトレーニングコンテンツを購入している。
  - D) このコンサルタントは他の企業と合併し、企業カルチャの変更も必要になる。新しい企業は海外に拠点を置き、リーンな方法で運営されている。コンサルタントは新しい企業に適応するためトレーニングを行う必要があり、そのための予算と時間を確保している。
- A) 誤り。DevOpsはマネジメントメッシュに含まれていません。また、サプライヤがマネジメントメッシュに含まれていることから、このストーリーは適合しません。
  - B) 正しい。このストーリーは、マネジメントメッシュのすべての要素に適合します。（参考文献：A、12、13、14章）
  - C) 誤り。このストーリーが機能するためには、マネジメントメッシュに個人所有端末の業務利用（BYOD）を追加する必要があります。また、法規制の長いラインについての説明がありません。
  - D) 誤り。このストーリーであればリーンのラインが必要ですが、含まれていません。さらに、このストーリーには、法規制の長いラインについての説明がありません。

24 / 30

1-2-Webという企業では、ユーザーがシンプルなWebサイトのテンプレートを購入して、自らのWebサイトを構築できるようにしています。同社はWebサイトのホスティングは行わず、単にWebサイト用のhtmlやphpのテンプレートを提供しています。顧客は、既存のテンプレートを選択するか、カスタムテンプレートをリクエストできます。

ある顧客は、新しいカスタムテンプレートに関して明確な要件を有しています。このテンプレートは、モバイルデバイスとあらゆるオペレーティングシステム上で正常に機能できる必要があります。シームレスな改訂となるよう、現行のWebサイトとまったく同じスタイルで構築すべきです。事前に定められた数のロールが、Webサイトのコンテンツ管理システムにアクセスできる必要もあります。

新しいWebサイトのテンプレートの開発に向けたすべての要件リストは、1-2-Webに提供されています。

これは、どのタイプの要件収集の事例ですか？

- A) カスタマイズされた要件収集
  - B) 反復的な要件収集
  - C) テンプレート要件収集
  - D) 従来型の要件収集
- A) 誤り。開発されているのはカスタムテンプレートですが、記載されている要件収集手法については、カスタマイズは行われていません。これは従来型の要件収集であり、あらかじめ定められた要件が事前に提供されます。
- B) 誤り。顧客は単に、事前に定義した要件リストを提出するだけです。反復的な要素はありません。
- C) 誤り。開発されている製品はテンプレートですが、記載されている要件収集手法（あらかじめ定義された要件が事前に提供される）は、従来型の要件収集です。
- D) 正しい。顧客は要件について明確な意見を有しており、それに従って取り組むことができます。（参考文献：A、14.3章）

25 / 30

ある企業は、次のようなソーシングポリシーを有しています。

*消費者のニーズを満たすか、それを上回っている限り、あらゆる消耗品、機器、サービスを最も低いコストで獲得する。当社の社会的責任の約束を果たすためには、より持続可能性が高い、あるいは社会的責任の高い企業を選ぶ必要がある。*

意思決定プロセスは、サプライヤのケイパビリティ、キャパシティ、従来のパフォーマンスに基づきます。

同社は、サービスへのカスタム変更を素早くサポートできる、新しいクラウドサービスプロバイダを探しています。

同社がソーシングポリシーに基づいて選択すべき入札は、以下の4つのうちどれですか？

- A) ベンダーA :
- 価格が最も高い
  - 過去10年間のパフォーマンスデータを提出
  - 優れたパフォーマンスの記録
  - 全世界にわたり、成長機会の少ない小規模な複数のコミュニティをサポート
- B) ベンダーB :
- 価格が2番目に高い
  - サポートの評価が最も高い
  - 過去数か月のパフォーマンスは疑わしいが、過去10年間にわたって市場をリード
  - 軍需産業や奴隷制度への投資に関して取り調べ中
- C) ベンダーC :
- 価格が2番目に低い
  - 5年前に起業
  - パフォーマンスデータは入手不可能であり、顧客のレビューは購入されたレビューであるように思われる
  - ISO 9001認証を取得したが失効している
- D) ベンダーD :
- 価格が最も低い
  - 新しいベンダーであるが、最初の顧客の満足度は非常に高い
  - 発注と提供までにかかる時間が最も長い
  - 持続可能性のグリーンシールを所有
- A) 正しい。このベンダーは最も価格が高いものの、ソーシングポリシーに最も合致しています。この選択によりパフォーマンスが保証され、企業の社会的責任の指針にも準拠できます。（参考文献：A、16章）
- B) 誤り。最近のパフォーマンスは懸念材料であり、またこのベンダーは、ソーシングポリシーに記載されている企業の社会的責任の指針に準拠していません。
- C) 誤り。このベンダーの正確なパフォーマンスが不明です。ISO認証のために達成した優秀性が維持されていないことも、懸念材料です。このベンダーを選択するための、説得力のある社会的または持続可能性のストーリーが存在しません。したがってこのベンダーは、概説されているソーシングポリシーを満たしていません。
- D) 誤り。このベンダーは価格が低いものの、発注と提供までにかかる時間が長く、パフォーマンスデータが欠けていることから、カスタム変更に対応できないものと思われる。これは、消費者のニーズに応えるためには必要です。

26 / 30

新しいライドシェアリングアプリを提供しているある企業は、次のような組織戦略を掲げています。

*3年以内に、ライドシェアリング市場で少なくとも50%のシェアを確保し、消費者サービスの平均評価は4つ星以上を獲得する。*

現在、消費者は課金プロセスに対して不満を述べています。また競合他社は、Webサイト上で新しいサービスを構築し、消費者がライドシェアリング体験のオンラインレビューを共有できるようにしています。

開発チームは、まずWebサイトに取り組みたいと考えています。これは小規模なプロジェクトのように思われるためです。

この選択は妥当ですか？

- A) はい。市場シェアを維持するためには、競合他社の行動にしっかり追随する必要がある。
  - B) はい。チームは、Webサイトは小規模なプロジェクトであり、最大の価値を追加すると考えている。
  - C) いいえ。まずは、課金プロセスを消費者の期待に沿ったものにすべきである。
  - D) いいえ。チームを2つに分割し、双方の問題に取り組めるようにすべきである。
- 
- A) 誤り。この記述は正しいものの、消費者の不満は無視すべきではなく、最初に対応する必要があります。
  - B) 誤り。Webサイトが小規模なプロジェクトであったとしても、ビジネスに最大の価値をもたらすためには、まず最も重要な問題に対応すべきです。
  - C) 正しい。ユーザーは不満を表明しており、この不満が深刻にとらえられない場合、顧客の逸失（および市場シェアの減少）と消費者サービスの評価の低下につながる可能性が最も高くなります。この選択肢は、組織戦略と合致しています。（参考文献：A、17章）
  - D) 誤り。開発チームを分割することは、賢明ではありません。1つのことに焦点を絞り、半分の時間で実現するほうが効果的です。また、適切に機能している開発チームを分割することも賢明ではありません。

27 / 30

ある市場調査会社は、今後15年以内に調査分野の国際的なリーダーになりたいと考えています。同社の戦略は、成長に焦点を絞るというものです。経営陣は、他国に拠点を置くある競合企業との、有望な合併を準備しています。

一方で本社では、Produce段階に影響を及ぼす、次のような課題が特定されています。

- 新しいデータ保護規制への準拠違反
- 競争力を維持するには、データ収集システムに大規模なアップグレードが必要。全社的なテストにより、先日、大規模な入札を失った
- 来年の予算がマネージャに明らかにされていない
- 多数の調査担当者が、新規ソフトウェアを利用するためのトレーニングを受けており、その結果として期日を守れなかった

プラス面としては、ある大規模な政府機関から5つ星の評価を獲得し、次の大規模調査を同社に依頼するという約束を取り付けています。顧客満足度は、過去最高を記録しています。

現在のProduce環境は、組織戦略をサポートしていますか？

- A) いいえ。アップグレードのテストや新規システムへの対応は、生産性に深刻な影響を及ぼしている。
  - B) いいえ。新しいデータ保護規則への準拠は、期日通りに完了しなかった。
  - C) はい。顧客満足度は高く、政府機関との取引が再度予定されている。
  - D) はい。合併の準備により、Produce段階と組織戦略との適合が保証される。
- 
- A) 正しい。テストとアップグレードは、現在のように生産性に影響を及ぼすべきではありません。入札を失い、期日を守れないことは、重大な問題です。これは戦略的な成長目標をサポートしません。変更コントロールや関連する管理プロセス、または支援ツールが、期待されるレベルや保証ビジョンで機能していない可能性もあります。（参考文献：A、17.1章）
  - B) 誤り。履行が期日通りに完了しなかったとは記載されておらず、まだ完了していないだけです。これは課題ではありますが、より重要な問題は、入札を失い、新規システムのテストと導入によって期日を守れなかったことです。
  - C) 誤り。高い顧客満足度は素晴らしいことではありますが、入札を失い、新規システムのテストと導入によって期日を守れなかったという問題が解決されるわけではありません。こうした事態は、ビジネスの成長戦略をサポートできていないことを示唆しています。
  - D) 誤り。合併の準備により、Produce段階の検討が保証されますが、合併の準備を行うと自動的にProduce段階が戦略と一致するということにはなりません。このケースでは、入札を失い、期日を守れなかったことが、ビジネスの成長戦略をサポートできていないことを示唆しています。

28 / 30

ある重機メーカーは、製造される機械の保守ニーズを監視/予測するテクノロジー、特にモノのインターネット（IoT）とビッグデータを導入したいと考えています。これは同社にとって、戦略の大幅な変更です。

現状と望ましい状態のギャップを分析するために、同社はまず、外部環境の影響に注目したいと考えています。

ギャップ分析を実施するために最も適切なモデルはどれですか？

- A) マッキンゼーの7Sフレームワーク
  - B) Burke-Litwinモデル
  - C) ナドラー-タッシュマンモデル
  - D) SWOT分析
- 
- A) 誤り。マッキンゼーの7Sフレームワークは、外部要因の評価に最適というわけではありません。外部要因に焦点を絞るのは、Burke-Litwinモデルです。
  - B) 正しい。Burke-Litwinモデルは、外部要因に焦点を絞ります。（参考文献：A、15.3.2章）
  - C) 誤り。人材、構造、カルチャ、業務は、インプットをアウトプットに転換させる社会的システムとしての組織の4つの要素です。ナドラー-タッシュマンモデルのこれら4つの基本要素は、内的なものです。外部要因に焦点を絞るのは、Burke-Litwinモデルです。
  - D) 誤り。外部要因は、SWOT分析のインプットの1タイプに過ぎず、SWOT分析では内部要因も検討します。外部要因に焦点を絞るのは、Burke-Litwinモデルです。

小規模企業に融資を行っているある国際銀行は、早くからデジタルサービスを導入しています。現在は市場の拡大を望んでいるため、一連のIT供給を合理化する必要があります。分析には、重複するIT組織とデータセンターが含まれています。重複部分をコンソリデーションまたは統合する取り組みは、部分的な成功にとどまっています。

CxOは、異なるアプローチが必要という結論に達しました。目的は、データセンターを含む将来のIT供給と、同行の戦略的開発を適合させることにあります。CxOは、Burke-Litwinモデルを使用することで、より効果的に変化に対応できるものと期待しています。

上記のシナリオでバーク-リトウィンモデルを使用する場合、同行が次に行うべきことは何ですか？

- A) 同行に普及している信念、ビヘイビア、価値に対する理解を深める
  - B) 行内のITチームにおいて使用されている個人のパフォーマンス基準に対する理解を深める
  - C) 同行のITチーム内の関係性と責任に対する理解を深める
  - D) 同行に普及している組織のシステムと手順に対する理解を深める
- A) 正しい。Burke-Litwinモデルでは、最初に外部要因によって変更が推進されることから、トップダウンでのアプローチを提案しています。戦略的な使命は、拡張によって後押しされますが、これは一般的な法規制要件への対応でもあります。こうした外部要因は、Burke-Litwinモデルの変革的要素に直接つながっています。したがって、（変化を促す）外部要因は、同行に普及している組織カルチャ（信念、ビヘイビア、価値）に直接的な因果効果をもたらします。この側面については、リーダーシップ、使命、戦略とともに、理解を深める必要があります。（参考文献：A、15.3.2章）
- B) 誤り。これまでの合理化、コンソリデーション、統合のイニシアティブが、ある程度しか成功していないという事実を踏まえると、CxOはおそらく、同行のITスタッフのパフォーマンスに懸念を抱くはずですが、そのため、この部分から着手したくなるかもしれません。個々のパフォーマンスや個人的な要因は、同行の全般的な変更イニシアティブの一部として分析する必要があります。これは後ほど行うべきです。Burke-Litwinモデルは、特に重大な変革的活動が行われている際には、より大局的な分析を最初に行うよう提案しています。
- C) 誤り。同行の関係性と責任について理解することは重要です。このアプローチでは、失敗の可能性があるITチームのトランザクション要素を検討するためです。しかしこの種類の分析は、組織的なアプローチが採用されている場合に、より効果的に機能する可能性があります。この理由は、これらがシステム、手順、マネジメントプラクティスとともに、同行の業務の有効性に影響を及ぼすからです。そのため分析は必要ですが、まずはより幅広い環境の側面を検討します。
- D) 誤り。システムと手順の運用方法の分析は不可欠です。これにより、同行では何が機能し、何が機能していないかという証拠が得られるためです。システムと手順は、構造およびマネジメントプラクティスとともに、組織全体の業務の有効性に影響を及ぼします。しかし第一段階として、同行における変革的影響の証拠について検討することはありません。

30 / 30

デジタルウォレットを提供しているある企業は、アプリを通じて消費者同士の支払いを可能にしています。スタートアップ段階においては、重複するアプリケーションとテクノロジーソリューションが導入されていました。このプラクティスは現在停止していますが、問題の一部はまだ残っています。

CEOは、ソーシングの意思決定、サービスの合理化、コントロールされていない拡大の管理に向けたプラクティスを定義する、ソーシングポリシーを必要としています。

ソーシングポリシーと組織の戦略を連動させるためには、何を行う必要がありますか？

- A) - 合意が形成されたら、スタッフのビヘイビアと活動の指針となるソーシングポリシーを定義する。
  - 戦略的目標とサービスマネジメント原則に基づいて、ソーシングに関する期待事項を定義する。
  - 選択と意思決定プロセスについてまとめる。
  - 必要に応じて、コンプライアンス標準、法律とガバナンス規制を保証する。
- B) - 仕様策定や価値分析を含め、ソーシングに関するアプローチを網羅する正式な文書を作成する。
  - 法的/ガバナンス規制を含める。
  - 契約管理プロセスを導入し、契約とビジネスニーズを確実に合致させる。
  - サーマネジメント原則に基づいて、購入に関するルールブックを作成する。
- C) - 運用ポリシーおよびプラクティスを定めるソーシング計画を策定する。
  - 仕様策定、価値分析、交渉の責任と活動についてまとめる。
  - 新規サービスまたはサービスの変更を検討するたびに、計画を再策定するためのプロセスを開発する。
  - ビジネスニーズに合わせてサービスを変更するたびに、ポリシーを再策定する。
- D) - ソーシングアプローチの手順を詳述するソーシングポリシーを策定する。
  - 戦略的目標に基づいてソーシングの期待事項を策定する。
  - 選択と意思決定プロセスについてまとめる。
  - CEOがポリシーに責任を持ち、ビジネスニーズに合わせてサービスが変更されるたびにポリシーを再策定できるようにする。

- A) 正しい。ソーシングポリシーの範囲と目的に関する詳細はすべて適切です。また、同社の具体的なソーシングの課題が解決されるとともに、組織の戦略と消費者のニーズを反映しつつ、ソーシングの意思決定、サービスの合理化、コントロールされていない拡大の管理に向けた原則とプラクティスを定義するソーシングポリシーを再策定したいというCEOの希望も満たされます。（参考文献：A、16.3章）
- B) 誤り。ソーシングポリシーでは、一連の関連ポリシーにおいて行動規範が定義され、サービスやサービスプロバイダのソーシングアプローチの各要素が網羅されます。ソーシングポリシーは、サービスマネジメント原則に基づいている必要があります。しかしこのポリシーは、仕様策定、価値分析、サプライヤ調査などの活動の指針としては使用されません。こうした詳細情報は、ソーシングポリシーではなくソーシング計画に記載されるからです。ポリシーはまた、1名の担当者（責任者）がオーナーシップを持つべきであり、チームオーナーシップの提案は適切ではありません。また、あらゆる組織変更に基づき絶えずポリシーを変更することは、優れたプラクティスとは言えません。必要な変更に基づいてのみポリシーを変更します。ポリシーは高度なルールを提供するものであり、変更に対応するために再設計すべきプロセスの根拠となります。この回答はまた非常に一般的であり、現在の課題やCEOの懸念を解決するよう求める、シナリオの詳細を反映していません。
- C) 誤り。これらの要素は、ソーシングポリシーではなく、より広範なソーシング計画に関連しています。ポリシーには詳細なソーシング活動を示すべきという提案も誤りです。ポリシーは、組織に方向性を示す手段であり、絶え間ない進化が必要というわけではありません。むしろ、要件の変化に対応するためには、プロセスと手順を定期的に検討すべきです。
- D) 誤り。ソーシングポリシーは実際には、方向性と包括的な指針、およびソーシングの期待事項を示すために作成されます。ポリシーに詳細な手順を記載することは、適切ではありません。またポリシーにおいて、選択や意思決定プロセスといった詳細情報を定義することは認められません。ただしポリシーには、法的小およびガバナンスの原則が含まれます。CEOレベルの人物に、ポリシーのオーナーシップと管理を任せることは、適切ではありません。

## 評価

次の表に、本模擬試験問題の正解を示します。

番号	正解	番号	正解
1	C	16	B
2	B	17	A
3	C	18	C
4	A	19	C
5	D	20	B
6	B	21	B
7	D	22	A
8	D	23	B
9	A	24	D
10	C	25	A
11	A	26	C
12	C	27	A
13	B	28	B
14	D	29	A
15	A	30	A





Driving Professional Growth

**EXIN の連絡先**

[www.exin.com](http://www.exin.com)