

問 10 変更管理に関する次の記述を読んで、設問 1～3 に答えよ。

B 社は、中堅の物流企業である。B 社のシステム部は、物流管理システムを開発・保守・運用している。物流管理システムは、物流管理サービスとして、B 社のサービス利用部署に提供されている。物流管理サービスは、週 1 回設けているサービス停止時間帯以外であれば、休日、夜間も利用可能である。近年、事業の拡大に伴い、物流管理サービスへの変更要求（以下、RFC という）の件数が増加し、変更管理に関する問題が顕在化してきた。

〔変更管理の現状〕

システム部では、RFC に基づいて、物流管理サービスの変更を行っている。変更を適用するリリースを稼働環境に展開する作業（以下、展開作業という）は、サービス停止時間帯に行われる。RFC は、事業環境の変化などに対応する適応保守と不具合の修正などの是正保守に大別される。適応保守には、売上げや利益を改善するための修正や法規制対応などが含まれる。変更の費用は、変更管理部署であるシステム部が一旦負担し、その費用を B 社の全部署に人数割りで配賦している。

現在顕在化している変更管理に関する主な問題点は、次のとおりである。

- (1) RFC の依頼者は、決められた書式の文書を電子メールに添付してシステム部の変更管理担当に提出する。RFC の依頼者は、依頼部署の上司を写し受信者として、電子メールで提出すればよいので、依頼者の個人的な見解に基づく RFC もある。
- (2) 適応保守のうち、法規制対応の RFC は、RFC の依頼者が法規制の施行に基づいて設定した実施希望日に変更が実施されるが、法規制対応以外の RFC は、RFC を受け付けた順に対応しており、システム部の要員の稼働状況によって変更実施日が決められる。RFC 件数の増加によって、システム部の要員はひっ迫しており、重要な RFC の変更実施日が RFC の実施希望日を過ぎてしまう場合があって、依頼者からクレームが発生している。
- (3) 展開作業の計画が不十分であったり、展開作業中に障害が発生したりするなどの要因で、予定時間内に展開作業が完了しない場合がある。また、展開作業が予定時間に完了しない場合を想定しておらず、終了予定時刻を超過しても展開作業を継続し、サービス開始を遅延させてしまうことがある。

(4) 経営層からは、変更管理について次の指示が出ているが、対応できていない。

(a) 変更決定者を定め、売上げや利益を改善するための修正は、ROI を考慮して RFC の承認を行うこと。

(b) 変更の費用は、変更の実施によって利益を受ける受益者が負担すること。その場合、関係する部署で RFC を協議して、費用の取扱いを決定すること。

(c) 変更実施後の実現効果を利害関係者と確認し、必要に応じて利害関係者と合意した処置をとること。

〔変更管理プロセスの手順案の作成〕

システム部の C 部長は、変更管理の問題点を解決するため、システムの保守・運用の管理を担当している D 課長に、変更管理の改善に着手するよう指示した。D 課長は、表 1 に示す変更管理プロセスの手順案を作成した。

表 1 変更管理プロセスの手順案

| 手順      | 内容  |
|---------|---|
| RFC の提出 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 変更依頼者は、RFC の内容を取りまとめて、①自部署の部長の承認を得た後、変更管理マネージャに提出する。</li><li>・ 変更管理マネージャは、D 課長が担当する。</li></ul>  |
| RFC の受付 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 変更管理マネージャは、受け付けた RFC に RFC 番号を割り当てる。</li><li>・ 変更管理マネージャは、表 2 の優先度割当表の内容に従って優先度を割り当てる。</li></ul>  |
| RFC の評価 | <p>変更決定者が招集する、指名された代表で組織する変更諮問委員会（以下、CAB という）が、変更の影響について助言する。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ CAB の構成メンバ（以下、CAB 要員という）は、変更管理マネージャ、RFC を提出した依頼者、依頼部署の部長、開発担当者、及び運用担当者である。</li><li>・ CAB は適宜開催する。</li><li>・ 変更管理マネージャは、CAB 要員に RFC の内容を事前に送付し、CAB の開催を通知する。</li><li>・ システム部は、RFC の優先度と実施希望日を考慮して、RFC の承認に必要な <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">a</span> を作成する。</li></ul> |

表 1 変更管理プロセスの手順案（続き）

| 手順      | 内容   |
|---------|--|
| RFC の承認 | <p>RFC の承認及び差戻しは、変更決定者が決定権限をもつ。変更決定者の役割は次のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ RFC の受付で設定した優先度が妥当かを判断する。</li> <li>・ CAB に出席し、CAB 要員による評価を考慮して、RFC の承認及び差戻しを決定する。</li> <li>・ RFC の承認及び差戻しの判断基準には、ROI と実現可能性を考慮する。</li> </ul> <p>変更決定者は、C 部長が担当する。</p> <p>RFC が承認された場合は、変更の実施を行う。承認されない場合は、RFC の依頼者に RFC を差し戻し、クローズする。</p> |
| 変更の実施   | <p>システム部の担当者が、変更を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 承認された変更の詳細計画を作成し、開発（構築）及び試験する。</li> <li>・ 試験された変更を、稼働環境に展開する。</li> </ul>   |
| クローズ    | <p>変更管理マネージャは変更の実施を確認して、問題がなければ RFC をクローズする。</p>   |

表 2 優先度割当表

| 優先度 | 内容                                    | 件数割合 |
|-----|---------------------------------------|------|
| 高   | 多くのサービス利用者に対して影響を与える RFC、又は緊急性が高い RFC | 20%  |
| 低   | 優先度“高”以外の RFC                         | 80%  |

〔C 部長の指摘〕

D 課長は、C 部長に変更管理プロセスの手順案を説明したところ、次の指摘を受けた。

- (1) 適応保守の中には、②ROI と実現可能性だけで判断すべきではない RFC もあるので、RFC の承認及び差戻しの意思決定には、この点も考慮すること。
- (2) 経営層からの指示に基づき、③変更の費用の費用負担方法を変更すること。これに伴い、CAB 要員として必ず b を参加させること。
- (3) 変更管理プロセスの手順案では、変更決定者は自身が務めることになっているが、RFC 件数が増加傾向にあるので、迅速な意思決定ができる仕組みを構築し、自身は優先度の高い RFC の意思決定に専念できるようにすること。
- (4) 現状、“展開作業がサービス停止時間帯内に完了しない事例”が発生している。変更管理プロセスの手順案の a では、サービス開始を遅延させないための④展開作業時に実施する可能性のある作業を計画すること。

- (5) 変更を実施した後に、⑤変更実施後のレビュー（以下、PIR という）を行い、変更の有効性をレビューすること。PIR の実施時期については、RFC の承認の際に決定すること。
- (6) 現状の変更管理の問題点が解決されたかを確認するために、変更管理プロセスを評価する KPI を設定すること。KPI は、依頼者からのクレームが減ったことが確認できるものとする。

〔変更管理プロセスの手順案の修正〕

D 課長は、C 部長の指摘に漏れなく対応するように、変更管理プロセスの手順案を修正した。そのうち、迅速な意思決定に関する修正、及び KPI の設定は次のとおりである。

- (1) 迅速な意思決定については、表 2 に示す優先度が“低”の RFC の承認及び差戻しの決定は、 とする。
- (2) 変更管理プロセスを評価する KPI として、次の(a)～(c)を設定する。
- (a) 失敗した展開作業数の削減率
  - (b) 変更起因するインシデント数の削減率
  - (c) 実施希望日どおりに変更が実施できた RFC の割合の増加率

設問 1 〔変更管理プロセスの手順案の作成〕について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 表 1 中の下線①の狙いを、25 字以内で答えよ。
- (2) 表 1 中の  に入れる適切な字句を解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

- |               |            |
|---------------|------------|
| ア エスカレーションフロー | イ サービスカタログ |
| ウ トレーニング資料    | エ 変更スケジュール |

設問 2 〔C 部長の指摘〕について、(1)～(4)に答えよ。

- (1) 本文中の下線②について、該当する RFC を本文中の字句を用いて、10 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線③の費用負担方法について、現在の方法をどのように変更するのか。変更前と変更後の方法を含めて、40 字以内で述べよ。また、本文中

の  に入れる適切な字句を解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

- ア インフラ構築担当者
- イ サービスデスク要員
- ウ 変更の実施によって利益を受ける部署の代表者
- エ 変更の内容に応じた専門技術をもつシステム部員

(3) 本文中の下線④の内容を、20 字以内で答えよ。

(4) 本文中の下線⑤で実施する PIR の目的として、経営層からの指示を踏まえ、最も適切な内容を解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

- ア 変更による実現効果を利害関係者と確認するため
- イ 変更の作業を通じて要員の育成が行われたかを確認するため
- ウ 変更の実施に伴うインシデントが発生していないかを確認するため
- エ 変更の詳細計画どおりに変更の実施が行われたかを確認するため

設問3 「変更管理プロセスの手順案の修正」について、本文中の  に入れる適切な修正内容を 30 字以内で答えよ。