

演習 外部サービス利用における供給者管理

平成27年度 問2

問 外部サービス利用における供給者管理について

ITサービスを提供する際に、業務の一部や全てを外部委託すること、ITサービスの基盤に外部のデータセンタやクラウドサービスを活用することなど、供給者が提供するサービス（以下、外部サービスという）を利用することが広く行われている。

外部サービスを利用する上で、ITサービスマネージャは、顧客からの要求事項に応えるために供給者に対して次のような要求事項を明らかにしなければならない。

- ・品質や性能、費用
- ・インシデント連絡や業務報告などのコミュニケーション
- ・機密情報の取扱いなどの情報セキュリティ

ITサービスの提供時には、ITサービスマネージャは供給者管理を徹底し、ITサービスの可用性低下、業務の遅延、情報セキュリティ事故発生などの品質低下が起こらないようにする必要がある。

このため、ITサービスマネージャは、次のような活動を行うことが重要である。

- ・供給者への要求事項に基づいて、例えば、故障発生などの品質項目、機密情報へのアクセスなどの情報セキュリティ項目について、範囲・間隔を定めて監視する。
- ・評価基準を設け、監視結果や業務報告から外部サービスについて評価する。
- ・供給者への要求事項に照らして不適合がある場合は、原因と再発防止策について報告を求める。

また、顧客からの要求事項などの変化に応じて供給者への要求事項を見直すだけでなく、品質項目の監視内容を見直すなど、供給者管理の改善の継続も重要である。

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サービスの概要、顧客からの要求事項、及び利用した外部サービスについて、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた顧客からの要求事項に応えるために、供給者に求めた要求事項と、供給者管理の活動内容について、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた供給者管理の活動の評価と、供給者管理の改善の継続について、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

論文構成（下書き）の例

筆者が作成した論文構成（下書き）例である。問題を見ただけでは、論文が書けそうにな
い人は、これを参考にして本文を展開してみよう。

論文構成の作成手順の詳細は「3.2 論文作成のテクニック」を参照してほしい。

設問ア

1. 私が携わったITサービスの概要

K社は、約150店舗を運営するスーパーマーケット

来店困難な消費者が増加

5年前から、ネットスーパー事業を開始

Nシステムを開発し、自社内で運用

私は、ITサービスマネージャ

2. 顧客からの要求事項

消費者の苦情に対応しているのは、管理部

特売日は、毎週金曜日

“特売日の注文入力受付画面の反応が遅い”との苦情

管理部長は、“特売日の注文入力画面の応答時間短縮”を要求

3. 利用した外部サービス

顧客からの要求事項と費用削減を狙って、外部サービスの利用を検討

供給者からIaaSの提供を受け、その上でNシステムを稼働

設問イ

1. 供給者に求めた要求事項

1.1 品質・性能・費用

1.1.1 品質

①：注文受付時間…毎日6時から24時まで

②：計画停止…毎月第1週の月曜日の6時から12時

③：サービス回復時間…障害検知からサービス回復まで1時間以内

1.1.2 性能

①：応答時間…ピーク時のボタン押下後の画面表示まで3秒以内

②：夜間バッチ処理時間…日次は2時間以内、月次は3時間以内

1.1.3 費用

供給者の候補を3社選定し、その中で最も妥当な見積費用

午後Ⅱ対策 外部サービス利用における供給者管理（平成27年度 問2）

私の独自見積費用も参考にする

1.2 インシデント連絡などのコミュニケーション

①：定例報告…毎週火曜日に、品質や性能の実績値報告

毎月第5営業日に、運用課・管理部と定例会議

②：インシデント時報告…検知から10分以内に、運用課に連絡

1.3 機密情報の取扱いなどの情報セキュリティ

顧客の氏名・住所等を含む個人情報が重要

K社の情報セキュリティポリシの遵守を要求事項に

必要に応じて、供給者に立ち入り検査ができる

2. 供給者管理の活動内容

供給者管理を徹底

ITサービスの可用性低下などの品質低下の防止

2.1 供給者への要求事項の監視

情報セキュリティ項目を、運用課が毎日1時間程度監視

2.2 不適合な事項の原因究明と再発防止策の要求

不適合がある場合、原因と再発防止策の報告を求める

緊急対策が必要な場合、即時報告を求める

2.3 外部サービスについての評価

20項目の供給者の評価基準を設定

運用課の3名の要員は、毎月、外部サービスを評価

評価結果は、運用課内で共有

設問ウ

1. 設問イで述べた供給者管理の活動の評価

外部サービスの利用開始から、1年間が経過

Nシステムは順調に稼働、目立ったインシデントは発生せず

設問イで述べた供給者管理の活動は、有効に機能

“特売日の注文入力受付画面の反応が遅い”という苦情は激減

念のため、苦情の中から1件を任意抽出して調査

各サーバのCPU使用率は低く、帯域幅も十分に確保

顧客のルータとISP間の帯域が一時的に減少したと推測

本件について改善策を講じていない

2. 供給者管理の改善の継続

ログインして30分後に商品注文をしている取引ログを発見

午後Ⅱ対策 外部サービス利用における供給者管理（平成27年度 問2）

40分間、同一セッションのまま
セッションハイジャック攻撃を受ける可能性が高い
セッションタイムアウトを5分に変更

解答例

前ページの論文構成に基づいて筆者が作成した解答例である。この中から、キーフレーズ（書けそうな文章例）を抽出して、自分の論文に取り込んでいけばよい。

設問ア

会社の説明を入れる。

1. 私が携わったITサービスの概要
K社は、北日本の地方都市を中心に約150店舗を運営するスーパーマーケットである。山間部に位置する都市人口の高齢化により、来店が困難な消費者が増えている。^{*5}そこで、5年前からK社は、インターネットで注文を受け付けて、店舗から注文をした消費者（以下、顧客という）が指定する場所に注文商品を配達するネットスーパー事業を開始した。K社は、ネットスーパー事業のために、新システム（以下、Nシステムという）を開発^{*10}し、自社内で運用していた。私は、K社の情報システム部の運用課の課長であり、NシステムのITサービススマネージャである。

自分の立場を明示する。

2. 顧客からの要求事項
ネットスーパーを利用している消費者の苦情に対応しているのは、K社の本社部門の一つである顧客管理部（以下、管理部という）である。K社は、販売促進活動の一環として、特定の商品を大幅値引きする日（以下、特売日という）を、毎週金曜日に設定している。特売日に、ネットスーパーの注文が殺到するので、“注文入力受付画面の反応が遅い”との苦情が、顧客から管理部に寄せ^{*20}られていた。私は、管理部の部長から、“特売日の注文入力画面の応答時間を短縮させてほしい”という要求事項を記述した依頼書を受け取った。

不都合な点を入れる。

3. 利用した外部サービス
私は、上記の顧客からの要求事項を踏まえると同時に、ITサービスに関する費用の削減も狙って、供給者が提供するサービス（以下、外部サービスという）の利用を検討した。すなわち、私はNシステムの基本ソフトウェアを含むサーバ環境とルータ等を含むネットワーク接続環境をIaaS（Infrastructure as a Service）として、供給者から提供を受け、その基盤上でNシステムのアプリケーションソフトウェアを稼働させることを考えた。^{*25}^{*30}

マネージャらしい表現を入れる。

やや冗長であるが気にせず、流れに乗って書き続ける。

午後Ⅱ対策 外部サービス利用における供給者管理（平成27年度 問2）

設問イ

1. 供給者に求めた要求事項	問題文を入れる。			
私は、外部サービスを利用する上で、顧客からの要求事項に応えるために、供給者に対して下記の3点の要求事項を明らかにした。				
1. 1 品質・性能・費用	数字を入れる。			
私は、品質・性能・費用のそれぞれについて、下記の要求事項をまとめた。				
1. 1. 1 品質	数字を入れる。			
(1) : 注文受付時間…毎日 6 時から 24 時まで (ただし計画停止時間を除く), (2) : 計画停止…毎月第 1 週の月曜日の 6 時から 12 時, (3) : サービス回復時間…障害検知からサービス回復まで 1 時間以内				
1. 1. 2 性能	数字を入れる。			
(1) : 応答時間…特売日のピーク時の注文受付画面の商品選択条件入力完了ボタンや画面遷移ボタンを押下後の画面表示までが 3 秒以内, (2) : 夜間バッチ処理時間…日次夜間バッチは 2 時間以内、月次バッチは 3 時間以内(バックアップに要する時間を含む)				
1. 1. 3 費用	数字を入れる。			
供給者の候補会社を 3 社選定し、その中で最も妥当な見積費用を提示した会社の当該金額。また、当該金額を判断する際に、私が独自に見積もった費用額も参考にする。				
1. 2 インシデント連絡などのコミュニケーション	やや冗長であるが気にせず、流れに乗って書き続ける。			
(1) : 定例報告…毎週火曜日に朝に、前週の品質や性能に関する S L A (Service Level Agreement) の実績値を報告する。また、毎月第 5 営業日に前月の状況について、K 社の情報システム部運用課と管理部で定例会議を開催する。(2) : インシデント時報告…インシデントが発生した場合、その検知から 10 分以内に、K 社の				
5	10	15	20	25

午後Ⅱ対策 外部サービス利用における供給者管理（平成27年度 問2）

情報システム運用課に連絡する。

1. 3 機密情報の取扱いなどの情報セキュリティ
私は、Nシステムが取り扱う機密情報のうち、特に顧客の氏名・住所等を含む個人情報が重要であると考えた。⁴⁵
私は、K社の情報セキュリティポリシーを、情報セキュリティに関する要求事項として提示した。特に、必要に応じて、供給者に立ち入り検査ができる条項を契約書に明記することを要求事項に盛り込んだ。

2. 供給者管理の活動内容
私は、ITサービスの提供時には、供給者管理を徹底し、ITサービスの可用性低下、業務の遅延、情報セキュリティ事故発生などの品質低下が起こらないようにする必要があると考えた。そこで、私は、下記の3点の活動を行うことを計画した。¹⁰

“○○を計画した”を入れる。

問題文を引用して、見出しにする。

問題文を引用して、見出しにする。

問題文を引用して、見出しにする。

1. 1 供給者への要求事項の監視
上記1. の供給者への要求事項に基づいて、障害発生などの品質項目、機密情報へのアクセスなどの情報セキュリティ項目について、K社の情報システム部運用課が、その範囲をNシステムに限定し、毎日1時間程度、監視する。¹⁵

1. 2 不適合な事項の原因究明と再発防止策の要求
私は、供給者への要求事項に照らして不適合がある場合は、原因と再発防止策について報告を求める。特に、緊急に対策を講じなければならない場合は、電話によって即時の報告を求める。²⁰

1. 3 外部サービスについての評価
私は、20項目から構成される供給者の評価基準を設ける。K社情報システム部の運用課の3名の要員は、毎月、監視結果や業務報告から外部サービスを、評価基準に照らして評価する。その評価結果は、K社情報システム部の運用課内で共有される。²⁵

5 10 15 20 25

午後Ⅱ対策 外部サービス利用における供給者管理（平成27年度 問2）

設問ウ

1. 設問イで述べた供給者管理の活動の評価	5	10	15	20	25
供給者がNシステムに関連する外部サービスをK社に提供開始した日から、1年間が経過している。Nシステムは、順調に稼働を続けており、特に目立ったインシデントは発生していない。その点を考慮すれば、設問イで述べた供給者管理の活動は、有効に機能していると評価できる。					
“特売日の注文入力受付画面の反応が遅い”という顧客からの苦情は激減したが、ゼロにはなっていない。そこで、私はその苦情の中から1件を任意抽出して、その顧客の状況を調査した。その結果、苦情が発生した日時のWebサーバ・APサーバ・DBサーバの各CPU使用率は低く、また供給者の終端ルータとISP（Internet Service Provider）のエッジルータ間の帯域幅も十分に確保されていたことが判明した。私は、顧客のプロードバンドルータと顧客のISP間の回線の帯域が一時的に減少したのだと推測した。したがって、私は、本件について改善策を講じていない。					
2. 供給者管理の改善の継続	20	25	30	35	40
ある顧客がNシステムにログインしてから、30分後に商品注文をしている取引ログを、K社情報システム部の運用課の要員が、供給者の監視結果を評価している時に発見した。さらに、NシステムのWebサーバのアクセスログを精査すると、当該セッションは40分間同一セッションのままであり、セッションハイジャック攻撃を受ける可能性が高かった。そこで、私は、供給者とも協議した上で、Nシステムのセッションタイムアウトを従来の60分から、無操作時を起算時点として5分に変更する措置を講じることとした。					
私は、顧客からの要求事項などの変化に応じて供給者への要求事項を見直すだけでなく、上記のようなセキュリティ対策の見直しなど、供給者管理の改善の継続も重視する方針を定めた。					

決まり文句を入れる。

やや冗長であるが気にせず、流れに乗って書き続ける。

数字を入れる。

専門用語を入れる。

本来は蛇足であるが、ダメ押しの意味を込めて書き続ける。

午後Ⅱ対策 外部サービス利用における供給者管理（平成27年度 問2）

要であると認識し、実行している。

5 10 15 20 25