

## 演習 変更管理プロセスの確実な実施

平成21年度 問1

### 問 変更管理プロセスの確実な実施について

新商品の販売や制度変更への対応、提供機能の改善など、システムに対する様々な変更要求が発生する。一方、システムに対する変更にはリスクが存在し、事業に重大な影響を及ぼすこともある。このため、ITサービスマネージャは、変更要求の受付からその終了に至るまでの、変更を管理するための一連の手続（以下、変更管理プロセスという）を定め、確実に実施することが重要である。

変更管理プロセスに問題があると、例えば、次のような事象が発生する。

- ・変更要求の処理に時間が掛かる。
- ・変更の失敗が度重なる。

このような場合には、その原因となる変更管理プロセスの問題を特定し、その改善策を立案・実施することによって、再発を防止しなければならない。

また、変更管理プロセスが確実に実施されていることを、定期的に確認する必要がある。このための方策としては、例えば、次のようなことが考えられる。

- ・重要業績評価指標（KPI）などを用いて、実施状況をレビューする。
- ・内部監査などによって、遵守状況をチェックする。

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** あなたが携わったITサービスの概要と、変更管理プロセスについて、800字以内で述べよ。

**設問イ** 設問アで述べた変更管理プロセスで、どのような事象が発生したか。その原因となる変更管理プロセスの問題は何であったか。また、再発を防止するためにどのような改善策を立案・実施したか。800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

**設問ウ** 変更管理プロセスが確実に実施されていることを、定期的に確認する方策について、今後の課題とともに、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

A社は保険会社

インターネットを活用した自動車保険の販売

私はA社のITサービスマネージャ

保険申込みの受付処理及び契約処理

負荷分散装置、3台のWebサーバ

ファイアウォール・SSLを使った暗号化

#### 2. 変更管理プロセス

①：変更依頼書の作成、部門長の承認、システム運用部へ提出

②：変更依頼書の受付、私の承認

③：影響を受ける範囲・期間・費用等の調査、変更可否の決定

④：プログラムの変更・ハードウェアの追加・変更等の実施

⑤：変更後のテスト・移行リハーサル、本番移行

⑥：資源管理台帳の更新、変更依頼書に顛末追記

### 設問イ

#### 1. 変更管理プロセスで発生した事象

##### 1.1 発生した変更要求とその影響範囲

保険料の一部を払い戻す自動車保険の新商品の販売

同業他社が先駆けて発売を開始、A社も他社に追随する方針

変更すべき範囲は、プログラムだけではなく、Webサーバの増強も

顧客からのWebアクセスが急増すると予想

##### 1.2 再度の変更依頼

変更検討会議の開催の前日に、再度、変更依頼書の提出

新商品の全面的な発売の前に、試験的販売と契約切替え比率の推定

変更スケジュール等を見直し、変更検討会議を翌月に延期

午後Ⅱ対策 変更管理プロセスの確実な実施（平成21年度 問1）

2. 原因となった変更管理プロセスの問題点  
新商品の発売は6か月以上の遅れ、他社との競争上極めて不利な状況  
原因となった変更管理プロセスの問題点
  - ①：変更要求の処理に時間がかかる
  - ②：変更要求の変更が発生し、調査時間が増加している
3. 再発防止のために立案・実施した改善策  
再発防止のために立案した改善策を、A社経営者層に提出・説明
  - ①：変更検討会議を月1回とする硬直的な運用を廃止  
緊急に開催が必要な場合は、隨時開催できる規程に変更
  - ②：変更依頼書を作成する時点から、システム運用部が参画  
定義する必要がある数値情報等の協議

立案した改善策は承認され、今回の変更作業も円滑に実行

設問ウ

1. 変更管理プロセスの定期的な確認  
重要業績評価指標を用いた実施状況のレビュー  
変更依頼受付日から変更作業完了日までの変更期間  
平均変更期間は短縮される傾向、改善策が円滑に機能  
ただし、以下の点は、さらに改善すべき点
  1. 1 平均変更期間のレビュー体制  
レビューがシステム運用部内で閉じており、正当性立証不可
  1. 2 平均変更期間のレビュー頻度  
年1回では、少なすぎる
2. 今後の課題
  2. 1 平均変更期間のレビュー体制  
レビューをA社の内部監査人に委譲、妥当性の立証
  2. 2 平均変更期間のレビュー頻度  
半年に1回、状況の変化に機敏に対応

## 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(書きそうな文章例)を抽出して、自分の論文に取り込んでいけばよい。

### 設問ア

自分の立場を明示する。

数字を入れる。

やや長いが、具体的な手順を入れて、厚みを増す。試験委員のイメージを膨らませる。

1. 私が携わったITサービスの概要  
A社は、保険会社であり、インターネットを活用した自動車保険の販売を行っている。私は、A社のITサービスマネージャである。A社のシステム（以下、Jシステムという）は、インターネット経由の保険申込みの受付処理及び契約処理を行うWebサーバと、契約内容を管理する業務サーバで構成される。応答性能向上のためには、負荷分散装置を導入して、3台のWebサーバに処理を分散している。また、セキュリティ対策としてファイアウォールを設置とともに、第三者に送受信するデータが漏えいしないようにするために、SSLを使って暗号化している。私が管理しているITサービスは、A社の顧客に対するものと、各種情報を利用するA社社員に対するものの2つがあり、Jシステムから出力される。各種情報を利用するA社社員に対するものの2つがある2. 変更管理プロセス  
A社のITサービス変更を管理するための一連の手続（以下、変更管理プロセスという）は、A社のシステム運用管理規程の一部として以下のように定められていた。  
①：A社の利用者は、変更依頼書を書面として作成し、部門長の承認を得た上で、システム運用部に提出する。  
②：システム運用部は、提出された変更依頼書を受け付け、私が承認する。③：システム運用部は、その変更により影響を受ける範囲・期間・費用等を調査した上で、月に一度、変更検討会議を開催し、変更の可否を決定する。④：変更する決定がなされた場合は、アプリケーションプログラムの変更・ハードウェアや基本ソフトウェアの追加・変更等を実施する。⑤：変更後のテスト・移行リハーサルを行い、本番移行する。⑥：資源管理台帳を変更後のものに更新する。変更依頼書に上記の顛末と作業完了報告を追記する。

午後Ⅱ対策 変更管理プロセスの確実な実施（平成21年度 問1）

設問イ

1. 変更管理プロセスで発生した事象	1. 1 発生した変更要求とその影響範囲	1. 2 再度の変更依頼	2. 原因となった変更管理プロセスの問題点	
<p>A社は、満期までに事故がなかつた顧客には保険料の一部を払い戻す自動車保険の新商品を販売する決定をした。この新商品は、同業他社が先駆けて発売を開始し、売上を伸ばしていたので、A社経営者層も他社に追随する方針を示したのだった。この変更要求に関する変更依頼書は、商品企画部からシステム運用部に提出され、システム運用部は、検討を開始した。変更すべき範囲は、Jシステムのアプリケーションプログラムだけではなく、Webサーバの増強にも及ぶことが判明した。従来の契約をしている顧客に対し、今回の新商品のご案内メールを送信し、新商品への契約切替えを促すキャンペーンを実施するために、顧客からのWebアクセスが急増すると予想されたからだった。</p> <p>変更検討が完了し、変更検討会議の開催の前日になつて、再度、商品企画部から変更依頼書が提出された。その要旨は、新商品の全面的な発売の前に、試験的に一部の顧客だけに新商品を告知し、反応をモニタリングし、契約切替え比率を推定するものだった。この追加要求によって、変更スケジュール等を見直しせざるを得ず、変更検討会議を、翌月に延期することとなつた。</p> <p>A社経営者層は、変更検討会議の延期に対し、苦情を私に投げかけた。Jシステムのアプリケーションプログラマムの変更・テスト等の期間を含めると、新商品の発売はさらに6か月以上の遅れとなり、他社との競争上極めて不利な状況になるとの意見だった。私は、この意見に対し、原因となった変更管理プロセスの問題点を整理し、以下の2点に要約した。</p>				
5	10	15	20	25

問題点を書き、読者である試験委員を話題に引き込む。

キーワードを入れ、専門的な知識を持っていることをアピールする。

ITサービスマネージャが主体的に活動している点をアピールする。

午後Ⅱ対策 変更管理プロセスの確実な実施（平成21年度 問1）

ITサービスマネージャらしく経営者層を説得する。

結論である改善策をしっかり書く。

①：変更要求の処理に時間が掛かる……変更検討会議は月1回しか開催できない規程になっている。	5
②：変更要求の変更が発生し、調査時間が増加している……システム運用部門に提出された変更要求依頼書の要件追加もしくは変更依頼があり、システム運用部の影響範囲の調査が混乱し、手間が増大している。	10
3. 再発防止のために立案・実施した改善策	15
私は、上記の結論と、以下の再発防止のために立案した改善策を書類にして、A社経営者層に提出・説明した。	20
①：変更要求の処理に時間が掛かる……変更検討会議を月1回とする硬直的な運用を廃し、緊急に開催が必要な場合は、A社社長の承認を得た上で、随時開催できる規程に変更する。	25
②：変更要求の変更が発生し、調査時間が増加している……本件のようなA社にとって重要な変更依頼の場合、変更依頼書を作成する時点から、システム運用部が変更依頼部門の変更依頼書作成過程に参画し、定義する必要がある数値情報等の協議を行う。	30
私が立案した改善策は、A社経営者層によって承認され、今回の変更作業も円滑に実行された。	35
	40
	45
	50
	55
	60
	65
	70
	75
	80
	85
	90
	95
	100

午後Ⅱ対策 変更管理プロセスの確実な実施（平成21年度 問1）

## 設問ウ

1. 変更管理プロセスの定期的な確認

私は、設問イで述べた改善後の変更管理プロセスが確実に実施されていることを、定期的に確認する必要があると考えた。そこで、重要業績評価指標を用いて、実施状況をレビューすることとした。重要業績評価指標は、変更依頼受付日から変更作業完了日までの期間（以下、変更期間という）とした。現在までのところ、平均変更期間は短縮される傾向にあり、改善策がおおむね円滑に機能していると判断される。

ただし、以下の点は、さらに改善すべきだと考えられる。

1. 1 平均変更期間のレビュー体制

現在の平均変更期間は、システム運用部の担当者が計算し、私がそれをレビューしている。このレビューはシステム運用部内で閉じており、その正当性を立証し得ないとの意見がある。

1. 2 平均変更期間のレビュー頻度

現在の平均変更期間のレビューは、年1回としているしかし、変更依頼件数が増加するにつれて、この頻度では少なすぎるとの意見も出ている。

2. 今後の課題

2. 1 平均変更期間のレビュー体制

今後は、平均変更期間のレビューをA社の内部監査人に委譲し、平均変更期間の算定が正当に実施されているかの立証を成さしめる。

2. 2 平均変更期間のレビュー頻度

今後は、平均変更期間のレビューの頻度を半年に1回とし、状況の変化に機敏に対応する。

キーワードを入れ、専門的な知識を持っていることをアピールする。

決まり文句を入れる。

失敗した点をハッキリ示す。

改善策をハッキリ示す。