

## 連載 プロマネの現場から

### 第 168 回 ベンダー・マネジメントの落とし穴

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

最近のバースト案件となったトラブル・プロジェクトを振り返り、その原因の調査・分析をしてわかったことは、プロジェクト開始以前のプロジェクト成立性を見極めや要員・体制組成が不十分なままでプロジェクトが始まったことに多くの原因がありました。後者の要員・体制組成においては、自社要員の代替・補完先としてのベンダーの選定や委託方法について、特に、若手・中堅層が十分に理解できていないことが課題であるケースが散見されました。

SI 業界における多重請負の構造は諸悪の根源の一つですが、その一方、大規模化・高度化・複雑化するプロジェクトに対応するため、得意分野を持ったベンダーとの協業は不可欠です。ただし、その際の協業の仕方、委託の考え方が不十分な場合、新たなトラブルの原因となってしまいます。

今回は、長尾清一さんの『ベンダー・マネジメントの極意』(\*)の「外注管理における 7 つの誤解」を基に、ベンダー・マネジメントとしての前提となるベンダー委託時の落とし穴を紹介したいと思います。

« 「外注化」は、自らシステム開発能力を有するユーザ企業や IT ベンダーにとっても日常的な行為である。しかし最近、プロジェクトの失敗原因として外注化の問題がクローズアップされ、訴訟例も増えている。 »

« ここでは、ベンダーマネジメント（外注管理）において失敗の元となる、プロジェクト関係者が抱きやすい幻想について解説する。

これらの幻想を「誤解である」と客観的に認識して初めて、どのような外注管理が現在のプロジェクト環境で求められているのかを逆説的に理解できる。 »

以下、7 つの誤解のポイントを順次紹介します。

#### 誤解 1 外注化すればコスト削減につながる

人月単価の安いソフト開発会社などの協力会社に開発の一部を委ね、人件費の削減を狙います。しかし、実際には、コスト削減を再委託先にしわ寄せしたつもりが、残念ながら逆にコストアップになってしまうケースが多くなっています。

ITベンダーは、SI企業・ソフト開発会社を問わず、人財不足の状況にあります。にもかかわらず、委託先のベンダーはこれまでも再三にわたる無理な納期や人月単価の切り下げなど悪条件を呑んできています。

そのため、さらなるコスト削減を求められた場合、十分な品質確保のための作りこみやテストに工数を割くことが難しくなっています。要員不足、コスト削減のしわ寄せの結果、品質レビューやテストの手抜きなどにつながり、検収時などに一気に問題が噴出し、結局、大幅な手戻りが生じることとなります。

プライムベンダーと委託先のサブベンダーの間では、完成責任を負わない「派遣」や「準委任」による契約が多いですが、昨今は、派遣にともなうサブベンダーの「甘え」に起因する品質の劣化をくいとめるため、請負契約に切り替えるケースも増えています。しかし、請負で発注した場合でも、顧客に対するプライムベンダーの責任は変わりません。

《いずれにしても発注側は、委託した成果物の品質が要求水準以下であれば放置しておけない。

品質レビューや外部要員に対する教育に膨大な時間とリソースを投入したり、委託先の開発したバグだらけの成果物を修正したりする必要がある。他のプロジェクトから自社要員を引き抜いたり、別のベンダーにデバッグ応援要員を依頼したりで、コスト削減どころか、気づいたときには大幅なコスト増になっていることが珍しくない。》

以前、コスト削減を主目的としていたオフショア開発の8割は赤字といわれることを聞いたこともあります。実際のところ、国内のソフト開発会社への発注も上手くいっているわけではありません。

《外注化によってコスト削減を図るには、いくつかの前提がある。

特に、委託先の品質管理プロセスが実質的に機能していることを監視できる体制や仕組みが発注側に存在し、体系的な外注管理が実践できていることが必要である。》

## 誤解2 技術力（ブランド）がある企業に任せれば安心だ

新規の技術、新規のプロダクトやサービスを活用したソリューションが、ユーザからの要件や要望の実現のために求められています。

そのため、ITベンダーは、SI企業・ソフト開発企業とも、専門技術者の要員・確保を図ろうとします。

しかし、自社要員だけでは絶対的に足りないため、該当の技術やスキルを持ったベンダーを探し、起用します。

ところが、企業レベルで、該当の技術やスキルを活用したプロジェクトの実績があった場合でも、実作業を担当するメンバーが類似プロジェクトの経験が皆無というケースがあります。

そのため、

「企業の看板に惑わされることなく、どの程度のスキル、技術力を持った要員が実際にアサインされるかに注意を払うことが重要だ。大手ベンダーでも本当に実力のある優秀な人材は、上位のごく一部である。」

考えれば当たり前のことなのだが、看板がもたらす一種の安心感に引き寄せられがちなので気をつけたい。≫

「仮にプロジェクトの途中で、卓越した技術力を備えているはずの外部要員の力不足が露呈したり、スキル保持者が突然退社したりした場合、請負契約では委託先が組織を挙げてバックアップすることにはなっている。」

しかし実際には最適な人材が見つかるはずもなく、スキルがミスマッチの代替要員で急場をしのぐ例もざらだ。

技術力はプロジェクト成功にとって重要な要素だが、委託先の評価基準として技術力(=ブランド)に偏向するのはミスジャッジである。より重要なのはプロジェクトマネジメント・スキルである。≫

サブベンダーに請負契約とする場合、プロジェクトを管理する主体を委託先に委ねることになります。サブベンダーが計画通り進まない、品質問題を抱えるリスクがあるため、プライムベンダーについては、品質管理、リスクや問題管理、万が一のコンティンジェンシープランやそれを支える要員管理などの在り方を、ベンダー選定の評価基準の中核に据えないと、発注者側には大幅な手戻りコストが発生してしまいます。

### 誤解3 上流工程に自社要員を集中させれば収益が上がる

SIのプライムベンダーによくある施策として、自社要員に収益性の高い上流工程を担わせ、下流工程をサブベンダーに委託することで、受注を増やし、付加価値を高めて総収益を高める、という狙いがあります。

しかし、この実現のためには、2つのスキルがあることが前提となります。

一つ目は、自社に、上流工程で他社に負けないコンサルティング、要件定義、基本設計ができるスキルがあることであり、二つ目は、下流工程の委託先のサブベンダーを効果的にコントロールできるプロジェクトマネジメント・スキルがあることです。

実際には、どちらにも課題がある場合、要件が不十分なせいのままサブベンダーに仕事を投げってしまうことになります。その結果、多くの手戻りが発生するとともに、サブベンダー側からの不信を買うことにもなります。

#### 誤解4 調達部門の指示に従えば優秀な企業と付き合える

サブベンダーの起用に先立ち、調達部門が、当該企業の組織規模、経営状態、開発プロセスの成熟度、動員力、セキュリティ対策の実施状況、訴訟履歴などについて、調査し、データを一元管理しているケースが多いと思います。

そのため、自部門にとっての初物案件を手がけるプロジェクトや、バーストプロジェクトの要員増強の際、調達部門に対して、適切なサブベンダーや要員のアサインの相談をすることで解決できないかと考えます。

しかしながら、一般的に調達部門が管理しているデータは、最新のものでないケースが多く、また、現場目線が希薄なため、サブベンダーの実力感を把握していないケースも多いです。

「なぜ現場目線が希薄なのか。」

多くの企業が調達部門の外注管理へのかかわりを発注と完了の手続き作業に限定させており、肝心の外注コントロール（開発段階での品質管理、進捗管理、問題管理など）には関与させていないからだ。》

#### 誤解5 途中でリソースが苦しくなったら外注に頼めば何とかしてくれる

一昔前のIT企業の提案段階での「あるある」の一つですが、「いま時点、自社の要員・体制は脆弱だが、ひとまず受注することが大切。受注した後で、日ごろ付き合いのあるサブベンダーにお願いして人を出してもらえばなんとかなるだろう」という気持ちで受注し、その後で、サブベンダー探しをするケースです。

しかし、

「後で何とかなるだろう」の次のシナリオが何とかなかったという話は、プロジェクト現場でこれまで聞いたことがない。》

この「後で何とかなるだろう」が、何とかならなかったためしなし、という指摘は、至言だと思います。

#### 誤解6 長年付き合い合っている企業なら丸投げしても面倒を見てくれる

オフショア開発が進まない理由の一つは、国内のサブベンダーだと「あうんの呼吸」で仕事をしてもらえるが、オフショアに開発を委託する場合、委託計画書の準備や説明など、コミュニケーション負荷が余分にかかることにあります。

国内のサブベンダーの要員が隣の席にいるような場合であれば、その通りなのかもしれませんが、コロナ禍で遠隔地開発や在宅勤務が増えている現在、「後はよろしく」と丸投げすることによるリスクはこれまで以上に高まっています。

#### 誤解7 外部要員、内部要員の区別なく同じ方法で管理できる

請負・準委任・派遣など契約形態が異なる要員を、一律にマネジメントしようとし、たとえば、直接指示したりすることは、「偽装請負」とみなされるリスクがあります。

また、品質保証のプロセスにおいても契約形態により異なってきます。自社要員・ベンダー要員と分け隔てなく接するという態度は大切だと思いますが、契約形態を踏まえたマネジメントが求められています。

以上のように、外注化には、多くの誤解・課題が山積しています。

このような誤解・課題に対して、場当たりのベンダー施策では対応することはできません。そのため、ベンダー戦略を単独で考えるのではなく、経営戦略と同期して考え、その同期化の度合いで、ベンダー戦略を評価すべきこととなります。

その際、ベンダー戦略の立案にあたって、4つの問いとそれに対する指針を示されています。

1. なぜ外注するのか？
2. 何を外注するのか？
3. 委託先を集中させるのか、分散させるのか？
4. どのように役割を分担させるのか？

「なぜ外注化するのか?」「何を外注化するのか?」、これらの問いを踏まえて、ベンダーへの委託範囲・内容とともに、自社要員の役割を事前に整備し、適切なベンダー管理ができることとなります。

今回は、長尾清一さんの『ベンダー・マネジメントの極意』を紹介させていただきましたが、対顧客としてのベンダーの立ち位置の確認や、委託先ベンダーとの関係に悩んだ際、折に触れ手に取っています。

(\*) 長尾 清一 『ベンダー・マネジメントの極意』 日経 BP、2009年刊