

## 連載 プロマネの現場から 第 169 回 ベンダー・マネジメントの心得

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

過去のプロジェクトのトラブル事例を振り返ると、請負でベンダー/パートナーに発注した際、トラブルが発生した場合、ベンダー/パートナー自身が解決すべきだということ、突き放して様子見をしているうちに、ボヤが大火事になり、委託元であるベンダー自身の責任を問われ、大量の要員投入や大幅コスト増につながってしまった、というケースが、自社・他社の事例を問わず、散見されます。

ベンダー発注に際しては、「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理することが必要です。そのため、ベンダー発注においては、委託先のベンダーといかに協働して成果を上げていくか、をプロジェクト・マネージャとして考える必要があります。

まず、プロジェクト・マネージャが認識すべきことは、「システムの開発は、発注者とベンダーの協業である」ということ。そして、発注者は「お客様」ではなく「プロジェクトメンバー」である、ということです。委託先のベンダー側に、約束した成果を出すための「プロジェクトマネジメント義務」がある一方、発注者側には、ベンダーが業務推進に必要な情報や環境を提供する「協力義務」があります。前者の「プロジェクトマネジメント義務」も重要ですが、SI ベンダーの再委託の場合、委託元の「協力義務」が同様に重要になりますが、後者が無いがしろにされていることがベンダーへの委託が上手くいかない原因になっています。

今回は、ベンダー・マネジメントの心得について、考えてみたいと思います。

### 1. ベンダー側から積極的にリスクは共有されない

委託先のベンダーは、さまざまな発注者からの再三にわたる無理な納期や人月単価の切り下げ、コスト削減に対応するため、余裕のないギリギリの状態で請け負っていることが多いです。その請負期間中において、納期・品質・要員・技術面の課題が発生していても、ベンダー自身が自分たちの内部で解決すべき課題であると考えられる場合、それらの課題やトラブルの原因が発注者側に明かされることはありません。

しかし、たとえベンダー側の課題であったとしても、プロジェクトにとってはリスクであり、ベンダー側の対応が遅れ、放置された結果、大きな問題やバーストにつながる恐れがあります。

たとえば、ベンダー側のキーマンが病気になったり、退職者が発生したりします。また、新規性の高い技術やプロダクトを試行した結果、期待していた品質や生産性が出ないケースがあります。

ベンダー内で、納期ギリギリまで調整した結果、最後の最後になって、ベンダー側から発注者に対し、「実は・・・できない」と打ち明けられることとなります。

このような事態を避けるためには、ベンダーのリスクも、プロジェクトのリスクと同じように発注者側が知るべきことと認識することが必要です。

## 2. ベンダーの沈黙に気づく

ベンダーから報告がないのは、何も課題・問題がないからではありません。逆に、「嵐の前の静けさ」ではないですが、都合が悪いときほど人は黙ってしまう性質のあらわれかも知れません。ベンダーが報告しない理由として、

①深刻なトラブルが発生しているが、解決の目途や対応方針など落としどころがないままでは報告できないため、調査・言い訳・弁解を検討している。しかし、その検討そのものに時間がかかるため、時間稼ぎしている。

②深刻なトラブルが発生しているが、ベンダー自身が実力不足のため、気づいていない。

③ベンダー側から発注者に、報告・相談するのは、ハードルが高く、精神的負担が大きいのと思っているため。

④窮地に陥ったベンダーは、言質が取られる会話をできるだけ避けようとするため。

## 3. ベンダーに忖度させない

ただでさえ、「ベンダー側から発注者に、報告・相談するのは、ハードルが高く、精神的負担が大きい」ため、発注者からベンダーに対して、空気を読んで、発注者にとって耳当たりの良い報告を求める姿勢は間違っています。

発注者側からも、ベンダー側の社内事情であってもリスクはリスクであるため、できる限りリスク情報を共有し、一緒に解決先を考えよう、という姿勢を伝える必要があります。

## 4. 発注者は「上から目線」にならない

発注者としては、ベンダー側の売り手市場であることを忘れてはなりません。また、そもそも資本主義社会において、売り手と買い手は対等の立場であり、ベンダーが提供するサービスと顧客の支払う対価がバランスしているから契約が成立しています。

もし支払う対価に見合う価値がベンダーから提供されないと思うのであれば、次回からそのベンダーとの契約をやめればいいだけです。にもかかわらず、発注者がベンダーを下に見て、上から目線で接し続けていると、ベンダーとの関係はギスギスしたものとなります。また、そんな状況でベンダー側の課題が共有される可能性は低く、プロジェクト全体のリスクは潜在的にどんどん大きくなってしまいます。

また、発注者がパワハラ的なひどい態度をとる場合、ベンダー側から信頼関係の欠如などを理由に、継続工程の受注を断わられたり、運用保守契約を拒否されたりすることになります。

## 5. 発注者の「聞く力」

もしベンダー側からベンダー内部のリスクといった弱みにあたる情報を入手したいのであれば、先に自分の内面を開示することで、相手も同じように内面を開示するようになるという「返報性の法則」にしたがう必要があります。

もし相手に協力してほしいのであれば、こちらが先に協力すること。ベンダーは発注者の映し鏡、つまり、人は好意を向けられれば好意を返し、悪意を向けられれば悪意を返すことを理解して接する必要があります。

そのため、まず先に発注者側が本音を開示することで、ベンダー側も本音を話すようになります。そして、ベンダーから相談を受けた際、一緒に解決していくというスタンスを崩してはいけません。

せっかく聞いた課題に対して、発注者が上から目線で、「ベンダー内の問題は発注者側に責任はないのだから、ベンダー自身でいついつまでに解決せよ」、という突き放した態度で接した場合、以後二度と相談されることはなくなります。

## 6. 発注者の「協力義務」

ベンダー側に「プロジェクトマネジメント義務」があるように、発注者側には、「ユーザーの協力義務」があります。契約を締結すると、発注者にはベンダーに対する「協力義務」、ベンダーには「プロジェクト管理義務」が自動的に生じます。裁判所は「システム開発では、発注者とベンダーは協働するパートナー（対等な関係）である」といいます。

プロジェクト中に発生するさまざまな問題・課題に対して、ベンダーに要件・仕様を提示し、ベンダーと一緒に対応したり、ベンダーの作成したシステムをテストしたりするなど、発注者側にもたくさんの役割を果たす義務があります。

これらを「ユーザーの協力義務」と呼び、その義務を果たさない発注者には、使えないシステムに膨大なお金を払った上に、損害賠償まで請求される恐れも生じます。

プロジェクトにおいては、発注者は「お客様」ではなく「プロジェクトメンバー」の一員です。

また、発注者にとって、ある意味ベンダーに頼られることが重要になります。ベンダーに頼られない発注者には、ベンダー内部の情報は入ってこず、プロジェクトの失敗のリスクは高まります。そのため、発注者には、ベンダーから頼られる度量が求められています。

発注者の「協力義務」違反の例としては、

しかるべき期限までに

- ・発注者が完了すべき仕事（役割）を果たせない
- ・発注者がすべき判断（決定）をしない
- ・発注者がベンダー用の作業環境を整えない
- ・発注者がベンダーに対して情報を提供しない
- ・契約の範囲を逸脱する作業を依頼する

などがあります。

ベンダーの「プロジェクト管理義務」の例としては、

- ・発注者の意思決定を要する事項とその期限を具体的に明示する
- ・発注者が適切な意思決定を行うに足るだけの説明（情報提供）を行う
- ・専門家として、発注者のワガママに歯止めをかける
- ・潜在的なリスクを分析し、リスク回避策を提言する
- ・生じた問題は隠さずに発注者と共有し、解決策を一緒に考える
- ・発注者が抱える問題を「見て見ぬフリ」をせずに指摘する

などがあります。

発注者とベンダーがお互い協力して、プロジェクトの成功という最終目標に向けて進めていく必要があります。

しかし、多くの発注者は、自分たちにそうした役割があることを知りません。だからこそ、ベンダーには、発注者にもリスク管理を一緒に解決するように促す義務があります。

## 7. ベンダーの進捗管理・課題管理

システム開発は、進捗管理をベンダーに丸投げしたままで上手くいくほど簡単ではありません。そのため、ベンダー側の進捗管理がうまくいっているか、ベンダーのプロマネの「進捗管理」を監督する、ダブルチェックをする必要があります。

事前にベンダー側からスケジュールをWBSにて共有してもらうことで、以下の効果が期待できます。

- ①WBSの記載内容・レベルを通して、ベンダーのプロジェクト管理能力が把握できる
- ②ベンダーが発注者側に依頼したい作業を事前に把握することができる
- ③ベンダーにスケジュール厳守の意識を持たせることができる

また、課題管理についても、ベンダー側の役割ですが、ベンダー任せにしないことです。

発注者としても、ベンダーの「課題管理」を行うことで、ベンダー作業にとってのボトルネックをタイムリーに潰していくことで、進捗に影響を及ぼす問題を放置させないことが大切です。そのため、いまどんなトラブルや課題が生じているか、発注者側が主体となって積極的にベンダーから聞き出し、前広に把握していくこと。課題の管理状況を「見える化」して、発注者・ベンダー両方で共有することが大切になります。

#### 8. ベンダー・リスクの検知のための評価軸設定

ベンダーのリスクを発注者側が積極的に拾い出すためには、あらかじめいくつかの評価軸を持ってベンダーの進捗報告を確認することが大切になります。

具体的には、発注者はベンダーとともに、アーンドバリューなどで定量的にプロジェクトの進捗や工数を管理・把握することで、異常の発見に努めること。

また、事前にプロジェクトにおける発注者とベンダーの役割を明確にし、各々に必要なスキルを双方の担当者が持っているかを確認し、足りない場合はその育成計画をお互いに話し合うこと。

メンバーに割り当てられた工数は十分か、他プロジェクトや健康上の理由などでメンバーの稼働率が落ちることはないかなどを定期的に把握し、問題がある場合、顕在化する前に両方で共有し、検討していくこと。

さらには、使用するソフトウェアやハードウェアなど技術的なことも含めて、ベンダーが抱え込みそうなリスクや課題についての評価軸を設定することで、定例会などの会議体時で、発注者とベンダーと一緒に確認する場を持つこと。

これらの評価を、発注者側が主体的に取り組むことで、ベンダーと一体となった運営ができるようになります。

#### 9. ベンダー成果物の検収

中間成果物を確認する「レビュー」を行うことが大切になります。もし中間成果物のチェックをしない場合、最終納品時の一発勝負になってしまいます。検収時の「受け入れ」

段階で認識相違が発生し、大きな手戻りが発生した場合、納期を守れず、追加コストが発生してしまいます。

これを防ぐには、システム開発の途中で、発注者が中間成果物をしっかりチェックする必要があります。「品質は上流工程でつくられる」といいますが、そのためには、発注者とベンダーの双方で立ち会いの下、中間成果物を確認し、ベンダーに対し発注者がフィードバックを行う「レビュー」の場を設けることで、両者の認識ギャップを是正することができます。

ベンダーの最終納品物は、ベンダー管理の最後の関門として「受け入れテスト」を実施すること。

もし不具合を見逃した場合、それは発注者の責任になります。「受入テストの合格＝検収の合格」です。もしシステムに致命的な不具合（要件不適合）があっても、受入テストで発見できなかった場合には、ベンダー責任ではなく発注者の責任となります。

こういう意識を持って、検収を行うことが大切だと思います。

#### 10. ベンダーのメンタルブロックをなくす

発注者には、ベンダーから相談を受けやすくし、本音を引き出すための雰囲気づくりをする必要があります。

意識したいビジネスコミュニケーションとして、職場での「挨拶」「雑談・ワイガヤ」「報連相」「ブレインストーミング」「レビューやフィードバック」「呑みコミュニケーション」などのビジネスコミュニケーションを奨励すること。

普段からベンダーとのコミュニケーションを密にする。現在はコロナ禍ですが、呑みコミュニケーションの機会を活用することも大切になります。

お互いに気持ちよく働けるように、発注者はベンダーを対等なパートナーとして考えることが大切になります。

発注者とベンダーが対立関係にあるプロジェクトが上手くいった例は知りません。

なぜなら、プロジェクトにおいては、日々新たな問題・課題が発生します。それらの課題に対して、要員・コスト・スケジュールの制約がある中で、上手く解決していくためには、プロジェクトチームが一体となって解決していく必要があるからです。

SI ベンダーは、顧客に対しては、ベンダー側として「プロジェクトマネジメント義務」があり、かつ、サブベンダーに対しては発注者側として「ユーザーの協力義務」があります。これらの義務を遂行するためにも、顧客・サブベンダー双方から信頼され、良好なコミュニケーションを図ることが求められています。

参考文献

(\*1) 細川義洋『システムを「外注」するときに読む本』ダイヤモンド社、2017  
年刊

(\*2) 坂東大輔『中小企業の「システム外注」はじめて読む本』すばる舎、2018  
年刊