

連載 プロマネの現場から 第 170 回 ベンダー選定時の心得

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

前回、ベンダー（パートナー）との付き合い方について気を付けるべき点について述べましたが、今回は、その前段にあたるベンダー選定時に考慮すべき点を考えたいと思います。

ベンダー・マネジメントのプロセスは、長尾清一さんの『ベンダー・マネジメントの極意』に基づいて紹介すると、次のようになります。

まず自社の外注化戦略（自社のコアコンピテンシーを把握し、外注化の目的・なぜ外注化するのか）を策定した後、外注化プランを策定します。外注化プランにおいては、何をいつ外注化するかを発注プランを整理後、ベンダーをコントロールするための進捗やレビュー方法などの管理指標をあらかじめ策定し、ベンダー選定の事前調査として、ベンダー市場調査を行い、対象とするベンダーに対して面談実施または、RFI による情報収集を行います。その後、RFP を作成し、ベンダーへ提案書の提出を依頼し、技術面・マネジメント面・価格面の評価を行い、ベンダーを決定します。

外注契約の締結にあたっては、プロジェクトの規模や特性から見て譲歩してはならない交渉項目を特定の上、技術面・マネジメント面・価格面での交渉を行います。

契約締結後、プロジェクト開始に先立って、プロシージャーズマニュアルを作成し、キックオフミーティングを開催します。プロジェクト実施においては、進捗管理・品質管理・変更管理・問題管理・コスト管理・要員管理の観点で、外注コントロールを行います。特に、フェーズ移行基準適合への審査、いわゆる納品物に対する検収が重要になります。最後に、会計処理と成果物保証、評価と教訓を振り返ります。

今回は、このベンダー・マネジメントのプロセスの中で、ベンダー選定の事前調査におけるベンダーに対する面談や RFI や RFP で確認すべきこと、ベンダー決定後の交渉時の心得について考えます。

1. 「誰に任せるか」ではなく「誰と組むか」

ベンダーの選定においては、「この仕事を誰に『任せる』のが適切か」というスタンスで選定をすることが多いと思いますが、ユーザー企業における企業変革プロジェクトはもちろん、SI ベンダーが取り組む大規模な、あるいは高難度のプロジェクトにおいては、ベンダーに「任せる」という名の「丸投げ」をすべきではなく、プロジェクト全体を「自

ら行う」という意識で臨むべきです。ともにプロジェクトを遂行できる相手を探しあてるという視点を持つことが大切です。

2. ベンダーを業者扱いしない

自社の大切な基幹システムを任せるベンダーを、発注者が業者扱いしては、まともなシステムは構築できません。発注者がそのような態度をとる場合、プライドを持って仕事をするベンダーは遠ざかり、怒られることで工数を稼ぎ、平気で追加要員を要求する人月商売に長けたベンダーが残ってしまいます。

その結果、コストは膨らみ、本番稼働も遅れ、プロジェクトは失敗することになります。

また、相見積もりが必要な場合でも、発注する気もないベンダーに提案を依頼することはやめること。いわゆる「当て馬案件」ですが、発注者・ベンダー双方にとって時間とコストの無駄です。また、自社が当て馬にされているかどうかは依頼されるベンダー側も経験があるためわかっています。そのような依頼をした担当者や顧客に対する不信感は消えません。

3. 自社なりの「ベンダー評価基準」を定める

まず、自社が何をしたいのか、システム化したい業務要件を RFP としてまとめ、また、あらかじめ選定基準を決め、中立なスタンスでベンダーを選定する必要があります。

そうでない場合、「単に安いほど良い」となってしまう、何の提案もない労務提供だけの粗悪な IT ベンダーを選定したり、「過去に付き合いがあったから」という安直な理由でベンダーを選んだりしてしまい、プロジェクト失敗につながります。

ただし、QCD や IT の技術・知識の全ての項目で、満点をとれる完全無欠のベンダーは存在しません。そのため、発注者側は、「譲らぬ点」と「妥協する点」、何を諦めるか、目をつぶることを決める必要があります。

ベンダー採点表の例

- ・ 価格：初期開発費、運用保守費
- ・ 納期：開発完了までの納期、計画の妥当性
- ・ 体制：PM の人物像（キャラクター、熱意、スキル、経歴）
- ・ プロジェクト体制（要員数、要員スキル、役割分担）
- ・ サポート体制（保守運用への対応力）
- ・ 企業の実力：業務知識、技術知識、業務マナー（対象システムの開発プロセスや標準への理解）
- ・ 企業の信用力：財務体質、実績、継続性（社歴）

4. グローバル事例のみの提案は信頼できない

「ベンダー評価基準」の一つになりますが、ソリューションの導入事例に、海外事例のみを持ってくる会社は、ほとんど参考にならないケースが多い。もちろん、自社として、初物にチャレンジする覚悟と体制があるのであれば、ベンダーのサポートのコミットを得た上で、取り組む必要があります。

5. ベンダー面談では本音を聞き出す

ベンダー選定の際には、通常、それぞれのベンダーとの面談を行います。

この「ベンダーとの（初期の）面談」は、よいベンダーを見極めるための唯一無二の機会になります。

なぜなら、システム外注先のベンダーをいったん決定してしまうと、発注者とベンダーの力関係が変わり、ベンダーの立場が弱くなるからです。その結果、契約締結以降、ベンダーが発注者に対して自社の弱みや課題など、本音を漏らさなくなるケースが生じます。

そのため、まだ力関係が対等な初期面談時に、本音ベースでのコミュニケーションを図る必要があります。

ベンダー面談時に、ベンダーの本音を引き出すためには、いわゆる「ストレス（意地悪）テスト」を行うことも有効なケースがあります。

ベンダーの痛いところをつく質問の例としては、

- ・御社の離職率はどれくらいですか？
- ・メンタル疾患による休職率はどれくらいですか？
- ・残業時間の多さはどれくらいですか？
- ・過去の失敗事例を教えてください。
- ・どうすれば再発を防げと思いますか？
- ・その後の組織としての再発防止はどのように取り組まれていますか？
- ・技術的な実現可能性が乏しく思えますが、根拠を教えてください。
- ・類似のプロジェクトの経験はありますか？
- ・そのプロジェクトで苦労したことと、それに対して工夫したことを教えてください。

（坂東大輔『中小企業の「システム外注」はじめに読む本』（*2）より）

これらの質問は、力のあるPMであれば、正面から誠実な回答ができるはずですが、そうでない場合は、注意が必要になります。

プロジェクトにおいては、日々多くの課題や問題が存在します。そんなとき、率直な意見、苦言を呈してくれるベンダーはとても貴重な存在になります。リスクをとって意見を言ってくれるベンダーこそ、パートナーとして選定する度量が必要です。

6. ベンダーPMの見極め

ベンダーの提案書の立派さやベンダー営業の元気な言葉と裏腹に、ベンダーの技術者の状況を把握する必要があります。いくら表面を取り繕っても、面談におけるベンダーPMの様子で「疲労感」が漏れ伝わってきます。

坂東大輔『中小企業の「システム外注」はじめに読む本』(*2)において、とても面白い評価指標として、ベンダーのPMが「ゾンビ化」していないかチェックするポイントが紹介されています。

「ゾンビ化」している場合、

- ・エンジニアの眼が死んでいる
 - ・見積りの数字の根拠や提案の詳細が不明瞭
 - ・発注者に過剰に機嫌をとる・ゴマすり
- などの症状があります。

「顧客満足度（カスタマー・サティスファクション）の改善には、職場の改善からスタートすること」が必要になります。逆に言うと、従業員の満足度が低い職場・ベンダーで開発されたシステムは、顧客の満足度を高める力は備わっていない、ということになります。

「疲弊したベンダーとつき合っていると、発注者もゾンビ化してしまう」という指摘には、大きく同意します。

ただし、提案時のプレゼンには、ベンダーからプリセールス専門のエース級が登場し素晴らしいプレゼンが行われる一方、実際の導入プロジェクトには参加しないケースが多いのが実態です。

そのため、プロジェクトに参加する予定のPMやプロジェクトメンバーにプレゼンしてもらったり、質疑などコミュニケーションをとらせてもらったりすることが、大切になります。

最後に、ベンダーとの契約締結にあたって、様々な契約条項がありますが、その中でも、秘密保持に関する規定を必ず入れる必要性について指摘します。

セキュリティ事故は、いつどこでどのような形態で起こるかを事前に把握することはできません。

ベンダーとはなんでも言い合える関係を築く必要がありますが、それと同時に、完全に信用することは避けなければなりません。情報漏洩の発生は発注者に大きなダメージを与えるため、発注者に対して不満を溜めているベンダーのメンバーがいる場合、復讐の手段に選ばれる恐れがあるからです。

情報セキュリティ対策の「十戒」

1. 「リスクマネジメント」を怠るなかれ

2. 情報漏洩事件の損害を侮るなかれ

3. 「性善説」を前提とするなかれ

他人の善意はアテにならない。善意の人の誤操作や紛失への対策を行う。

さらに、内部犯行である悪意者対策も準備する

4. 「観念論」で押しきるなかれ

心に念じるだけでは、情報漏洩は防げない。目に見える物理的な対策を行う。

5. 機密情報は平文のまま放置するなかれ

6. 機密情報へのアクセス制限を怠るなかれ

7. ユーザー操作のログ取得を怠るなかれ

8. 不要な機密情報は「見ざる・言わざる・聞かざる」

9. 寿命がきた機密情報の「断捨離」を怠るなかれ

老朽化した資産は管理できない。早く削除する。

10. 「自分だけは絶対に大丈夫」と慢心するなかれ

(坂東大輔『中小企業の「システム外注」はじめに読む本』(*2)より)

セキュリティ事故はプロジェクト内に留まるものではなく、発注者・ベンダー双方の企業の存続性そのものにも影響します。

そのため、「親しき仲にもセキュリティ」対策を、「転ばぬ先の杖」(保険)として、一種の「必要悪」と考えて、決して対策を怠らぬようする必要があります。

参考文献

(*1) 長尾 清一『ベンダー・マネジメントの極意』日経BP、2009年刊

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