

1. ベンダーマネジメントの重要性

企業が自社資源をコアビジネスへと集中させていく流れのなか、システム導入をはじめとしたプロジェクトにおいて人的資源／ノウハウを外部へ求めることは近年不可避となっており、また、プロジェクトコスト削減といった面からも、外注業者への作業委託という選択肢は、重要性を増しています。しかし、単純なアウトソーシングと同じような考えでプロジェクト資源の外部調達を行った結果、業者のブランドや自社との長い付き合いに頼った安易な発注や、業者への作業の「丸投げ」などが発生し、プロジェクトゴールが未達に終わる、という事例がしばしば見受けられることも事実です。外注業者の能力自体もプロジェクトの成功を左右する要因の一つではありますが、プロジェクトが大規模になればなるほど、実は発注側における外注管理 (=ベンダーマネジメント) が重要な成功要因となってくるのです。

ベンダーマネジメントは「外注を実施する」ことを決定した時点から始まっています。外注化を前提としてプロジェクト目的を達成するためには、業者の選定から発注・契約、スタートアップ、実行、終結というフェーズを正しく理解し、フェーズごとに実施すべき作業を発注者が主体性を持って実行することが重要です。また、ベンダーマネジメントには、外注業者の管理のみならず、時にはプロジェクト責任者である経営層、複数部門からなるプロジェクトメンバー、調達部門など、多数のステークホルダーへの合意形成や報告が必要な作業も発生します。そのためには、外注化の目的を見失うことなく、かつあくまでもプロジェクトに中立的な立場で管理を行い、精緻にPDCAサイクルを実行していくことが肝要です。

2. ベンダーマネジメントの成功要因

成功要因 I 外注化目的の確立

多数のステークホルダーが関わるベンダーマネジメントでは、複数の利害が対立してしまう場面が少なくありません。そのような課題に直面した場合、プロジェクト全体として解決の方向性をブレさせないための最も有効な手段は、まず「何のために外注化を行うのか?」という「外注化の目的」を明確化し、プロジェクト全体で合意を得ておくことです。

成功要因 II 役割と責任の明確化

外注化を行うプロジェクトでは、ベンダーが複数社となり体制が複雑化することや、クライアントとベンダー間に生じる壁により、個々のタスクについて役割や責任の所在が不明瞭になりがちです。ベンダーとの間で「決まったと思っていたら実は決まっていなかった」、「連絡不行き届きで課題が放置されていた」などということが発生しないよう、計画段階で役割分担をしっかりと取り決めることで、タスクごとの実行・管理責任を明確化しておくことが必要です。

成功要因 III 主体的な管理の実施

プロジェクトでは、様々な要因から、管理が後回しにされるという状況が、ベンダー側、クライアント側問わず発生することがあります。特に実行フェーズでは「プロジェクトの現状を正しく把握する」ということが全ての管理の出発点となるため、ベンダーからの報告を鵜呑みにすることなく、クライアント自ら主体性を持って情報を確かめ、PDCAサイクルを回していくことが重要です。

3. プロジェクトアプローチ

ベンダーマネジメントは、プロジェクト期間の長期／短期に関わらず、下記の5つのフェーズで構成されます。

ベンダー選定

- プロジェクト目的に沿って外注化の範囲と目的を正しく設定し、効果算定・予算策定を行います。
- 事前に複数の候補ベンダーを選出しておき、RFI (Request for Information: 情報提供依頼書) を必要に応じ発行した上で、RFP (Request for Proposal: 提案依頼書) に基づいた提案をベンダーに依頼します。ベンダー提案を受け、プロジェクト特性に応じた評価軸を用いて公平な評価を実施した上で、最終選定を行います。

発注・制約

- プロジェクトの最上位組織へ発注内容の報告を行い、承認を得ます。
- ベンダーとの契約内容に不備や漏れがないか、調達部門、法務部門を含め吟味します。特に契約形態 (請負、委任、準委任) がプロジェクトの特性に合っているか、プロジェクトのリスクとなる条項が入っていないか、リスク回避策となり得る条項をどのように盛り込むべきかなどを検討・確認します。

スタートアップ

- PMBOK*に準拠したプロジェクト計画書を作成し、ベンダーと合意します。実行フェーズにおける全ての管理はこの計画書に基づいて行われるため、入念な事前検討を行います。
※PMBOK: Project Management Body of Knowledge (プロジェクトマネジメント知識体系)
- RFPでは伝えきれなかった業務知識やプロジェクトの詳細を、実行フェーズに先駆けてベンダーへ伝達します。プロジェクトチームの立上げも合わせて行います。

実行

- プロジェクト計画書に基づき、進捗・課題・品質管理を中心としたPDCAサイクルを適切な間隔で回します。ベンダー側では正確な報告を、またクライアント側では報告に対する十分な確認・指摘を行い、両方でプロジェクト状態を正しく認識した上で、必要な解決・改善策の検討を行い、問題解決、課題改善を実行していきます。

終結

- 契約に記載されている納品物が抜けもれなく揃っているか、また十分な品質を有しているかをレビューし、検収を行ったうえで、契約を終結させます。
- プロジェクト後の運用・保守について、自社で必要な体制が取れるか、またノウハウが要員に移転されているかなどの実現可能性を評価します。運用・保守も外注を行う場合には、さらにベンダー選定フェーズへとつなげます。

4. プロジェクト事例

クライアント/プロジェクト

出版業/新流通システム構築プロジェクト(ベンダー選定~設計フェーズ)

プロジェクト背景

クライアント企業のIT資産は、古いホストベース、かつ各業務ごとのシステムを多数作り増して構築してきた状況であった。従って、小さなシステム改修でも他システムに広範に影響を及ぼし、結果的に改修内容が複雑化することにより、業務変化への対応や業務改善がシステム理由で着手できない(または時間/コストが想定以上にかかる)という悪循環に陥っていた。そのため、順次レガシー資産からの脱却を進めていたが、今回、IT運用コストの削減と流通面での事業戦略対応を目的に、流通システムの刷新を決定した。

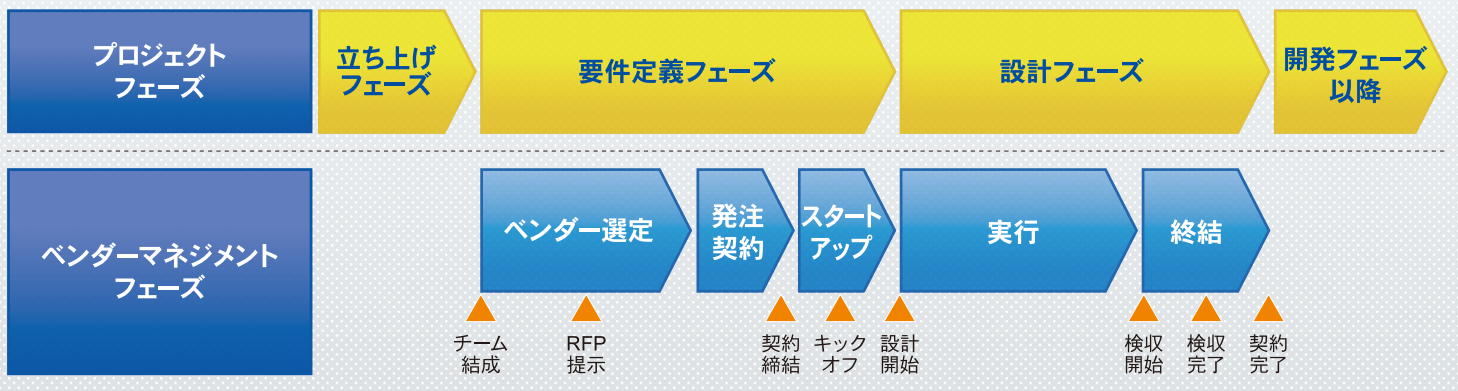
プロジェクトのポイント

①外注化の目的、スコープ、依頼内容を明確にするために、まずは現

行業務フローの可視化を通じて、業務の問題点、改善点を抽出し、解決策をとりまとめた後、新業務体系フローをゼロベースで検討・作成するアプローチを採用した。これにより、ベンダー参入前にクライアント側プロジェクトメンバー内で問題意識の統一が図られ、次フェーズ設計時の「要件のブレ」低減へつなげた。

②クライアント側メンバーによるプロジェクト管理への自主的な関与の仕組み作りを行った。実行フェーズでの管理手法標準化をフェーズ開始前に行い、また、実運営時の報告も各チームのクライアント側リーダーの最終責任とした。その結果、全ての組織体・会議体においてベンダー提示のものを鵜呑みにすることなく、計画段階で徹底的にレビューが行われ、実施段階では、精緻な内容確認、対策案の検討・実施・効果判断が行われた。

③納品物検収タイミングをプロジェクトフェーズに合わせて複数回設け、都度レビューを行うことで納品物の品質を確保しつつ、後続フェーズへ品質悪化要因を引き継がないようリスクを低減した。また最終フェーズの検収では品質が契約上の期待値に満たなかったため、当初計画されていなかった品質向上プロセスを実施、再検収を行った。



5. クロスフィールドの強み/クロスフィールドだからできること

多彩なスキルセットと豊富な実務経験

ベンダーマネジメントは複数の人・組織にまたがって実施されるため、管理者が扱うトラブルも複雑化しがちであり、頭で手法を理解しているだけでは不測の事態に対応しきれません。クロスフィールドには、外注化を伴う多様なプロジェクトを多数経験し、実際にベンダーマネジメントを成功させてきた実務経験豊富なコンサルタントが多数在籍しており、ベンダー選定から終結にいたるまで、ベンダーマネジメントの全てのフェーズにおいてプロジェクトをサポートし、ベンダーパフォーマンスの最大化に貢献します。

マネジメント方法論のノウハウ

ベンダーマネジメントでも特に重視されるプロジェクト管理においては、計画・実行・監視・コントロールというPDCAサイクルをいかにドライブしていくかが非常に重要となります。クロスフィールドは、これまでのプロジェクト経験から、この管理サイクルを体系的に構築しており、そのノウハウを提供することが可能です。以下は、実際のプロジェクトに適用したプロジェクトマネジメント・フレームワークの一例です。

	計画	実行	監視/コントロール
▶ プロジェクトプランニング	WBS / マイルストーン定義、プロジェクト管理標準定義、成果物定義	プロジェクト管理標準展開	統括変更管理
▶ スコープマネジメント	スコープ定義		スコープ検証、スコープ変更管理
▶ 組織マネジメント	体制構築計画、チーム業務分掌定義	チーム育成	
▶ コミュニケーションマネジメント	ステークホルダー・コミュニケーション計画	情報展開/共有	実績報告
▶ リソースマネジメント	リソース計画、調達計画	社内/社外リソース調整、契約条項調整	リソース評価
▶ タイムマネジメント	アクティビティ定義、作業量測定	作業展開	作業進捗報告
▶ 品質マネジメント	品質計画、品質管理基準定義	品質レビュー実施	品質評価
▶ リスクマネジメント	リスクマネジメント計画	コンティンジェンシ策定	リスク監視
▶ チェンジマネジメント	チェンジマネジメント計画、施策策定	チェンジマネジメント施策展開	定着化評価
▶ リューションマネジメント	ソリューション適用計画	ソリューション受入基準	ソリューション評価