

IT 調達におけるステークホルダーと IT プロフェッショナルに求められる真摯さ

戸沢義夫[†]

システム開発を伴う IT 調達にはさまざまなステークホルダーがおりそれぞれ関心事が異なっている。IT 調達は定められたルールに則って実施しても必ずしもうまくいかない場合がある。東京都の IT 調達を調べてわかったことであるが、IT 調達を物品購買と同様に考えることに問題の発端がある。IT 調達はサービスの調達であり、ベンダーの選定とそのベンダーに実現したいシステムを開発してもらうというふたつの要素がある。システムは開発後納品されて終わるのではなく、その後の稼働・運用によりビジネス価値が得られるので、IT 調達ではライフサイクルコスト全体を考慮する必要がある。IT 調達がうまくいかないのはビジネス上の要求に合わないシステムが納品されるからである。開発を担当する IT プロフェッショナルが発注担当者から言われたこと、契約書に書かれたことだけを忠実に実行すれば IT 調達が成功するわけではない。IT プロフェッショナルには自分の仕事がビジネス価値を生むためにすべきことを的確に判断する真摯さが求められている。

Stakeholders of IT acquisition and Integrity required for IT professionals

Yoshio Tozawa[†]

There is variety of stakeholders related to IT acquisition with system development. IT acquisition may not go well even if it follows the rules. Investigating the IT acquisition process of Tokyo Metropolitan government, we find it is considered as the same as procurement of goods. IT acquisition is to get services of system development. Business values of the system come from running and operation of the system after development. Lifecycle cost should be considered in IT acquisition. IT acquisition is considered to fail when the system does not meet the requirements of the business. IT professionals who develop the system likely to follow the documents of agreement without considering how their works lead to business values. Integrity is required for IT professionals so that IT acquisition can succeed.

1. 真摯さについて

ベストセラーになった「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」[1]の中で、マネージャーには根本的な資質として「真摯さ」が必要であると指摘している。真摯さは Integrity の訳で、Integrity は Longman 辞書で the quality of being honest and strong about what you believe to be right と説明されている。正しいと信じることに對する正直さ、強さである。ドラッカーの言葉として以下が引用されている。

(マネージャーには) 根本的な素質が必要である。真摯さである。

うまくいっている組織には、必ず一人は、手をとって助けもせず、人づきあいもよくないボスがいる。この種のボスは、とっつきにくく気難しく、わがままなくせに、しばしば誰よりも多くの人を育てる。好かれている者よりも尊敬を集める。一流の仕事并要求し、自らにも要求する。基準を高く定め、それを守ることを期待する。何が正しいかだけを考え、誰が正しいかを考えない。真摯さよりも知的な能力を評価したりはしない。このような素質を欠く者は、いかに愛想がよく、助けになり、人づきながいよかろうと、またいかに有能であって聡明であろうと危険である。そのような者は、マネージャーとしても、紳士としても失格である。

真摯さが要求される職業として、IT プロフェッショナルがある。IT プロフェッショナルは IT についての知識、能力に秀でた人たちである。

ここではソフトウェア開発を含むシステムを調達 (IT 調達) する局面を考え、そこでシステムを提供する側の IT プロフェッショナルに求められる真摯さについて議論する。政府 (米国や諸外国を含めて) や自治体での IT 調達はなかなかうまくいかないことが多い。それぞれ理由はあるが、IT プロフェッショナルが真摯であればもう少しよくなるのではないと思われるからである。

なお、本稿は東京都の IT 調達を事例として取り上げている。東京都でより良い IT 調達を行うには現状で行われている IT 調達のやり方をどのように変えればよいかを検討し、東京都へ提言した。図はその際の報告の中で使われたものである。民間企業と違って、東京都には調達部のような調達を専門に実施する組織はない。システム化を必要とする業務所管部署が IT 調達を行っている。

2. IT 調達の特殊性

一般に、調達はものの購買 (procurement) であることが多い。それに対しシステムの調達は acquisition であり、事前にシステムが存在しているわけではない。完成済みのシステムを見て、それがいいかどうか、価格は適切かどうかを判断し、それから調

[†] 産業技術大学院大学
Advanced Institute of Industrial Technology

達するかどうかを決めるのは不可能である。事前に存在しないものを調達するという意味では、公共工事の調達と同じである。東京都での IT 調達はものの購買の延長としてとらえられており、ものの購買とは違った IT 調達の特殊性についてはあまり考慮されていない。システム開発を請け負う IT プロフェッショナルにとって procurement ととらえられていることに違和感を覚える人は多いと思われる。

図 1 は東京都に示したチャートで、IT 調達はものの購入とは違いサービスの調達であることを理解してもらうために作成したものである。IT 調達が成功するには、①適切なベンダーを選定すること、②そのベンダーに実現したいことをきちんとやってもらうことのとふたつがあることを示している。暗に「実現したいことをきちんとやれないベンダーを選定してはいけない」ことを意味している。

以下に IT 調達の 4 つの特殊性を説明する。

- IT 調達はサービスの調達である
- 要求仕様書作成には高度なスキルが必要である
- 仕様の詳細は基本設計・詳細設計中に徐々に固まる
- 途中でベンダーを変更することは困難である

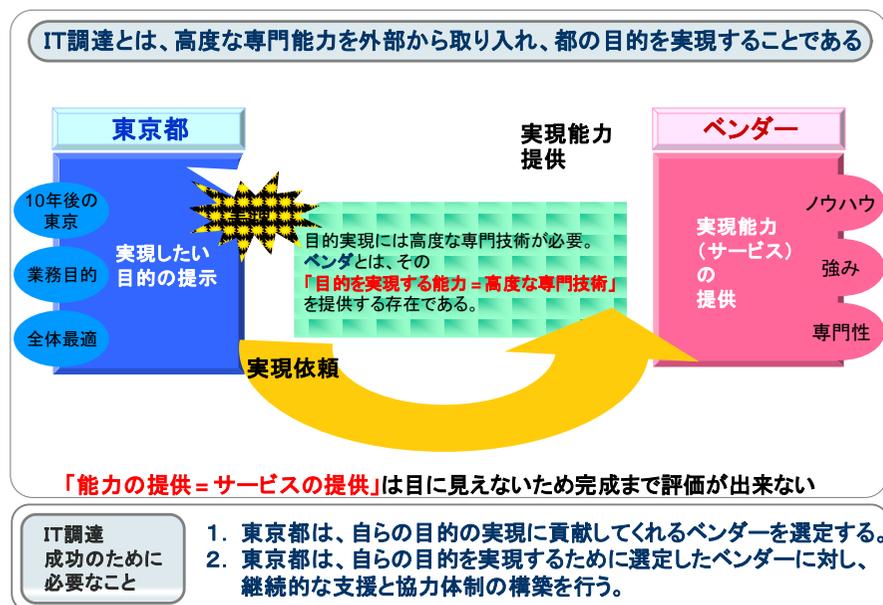


図 1 IT 調達の意味すること

2.1 IT 調達はサービスの調達である

IT 調達がサービスの調達であることからくる特殊性は以下のようなになる。

- IT システムは特注品であり一般備品等と違う
- IT 調達においては購入前（調達前）に完成した形を確認することはできない
- 実現したいことをきちんとやれないベンダーを選定してはいけない

2.2 要求仕様書作成には高度なスキルが必要である

IT 調達ではベンダーに実現したいことをきちんと伝える必要がある。公共工事では図面がコミュニケーション手段として使われているが、IT システムの場合は「要求仕様書」が使われる。一般に、実現したいこと（イメージ）を言葉にして要求仕様書に的確に記述するには発注者側に高度なスキルが必要である。

発注者は目的を達成するための要求を「もれなく・明確に・前もって」ベンダーに提示する必要があるが、初めて要求仕様書を書く人にとっては極めて困難である。ちゃんと書かなくても「行間を読んでこちらの思いを理解してくれるだろう」と思っていると IT 調達は失敗する。東京都の場合、人事異動により 2~3 年経つと仕事が必ず変わる。IT 調達担当者（発注者）も例外ではない。IT 調達は専門部署ではなく業務所管部署で行うので IT 調達が頻繁に起こるわけではない。IT 調達を担当する人（発注者）が要求仕様書を経験しているケースは希である。

2.3 仕様の詳細は基本設計・詳細設計中に徐々に固まる

システム開発では仕様の詳細が要求決定後、基本設計・詳細設計と進めていく中で徐々に固まっていくのが普通である。要求仕様書の段階ですべての仕様の詳細を確定するのはほとんど不可能である。基本設計・詳細設計を行うのはベンダーである。仕様の詳細は、ベンダーがいくつかのチョイスがあることに気づきどれかを選ばなければならない場合に決定される。ベンダーは発注者にそれらのチョイスを示し、発注者の意向に合い同意の得られたものに決める。詳細の決まり方によっては作業量が見積りと変わってくることもあり得る。

2.4 途中でベンダーを変更することは困難である

一旦ベンダーを選定すると、そのベンダーがダメだとわかっていても、途中でベンダーを変更するのは極めて困難な点である。例えば、要件定義が終わった後、基本設計に入る時点でベンダーを変更する場合を考えてみる。最初のベンダーは成果物として要件定義書を作成している。しかし、要件定義書の書き方は（標準がないので）ベンダー独自の方法になっており、後のベンダーが理解し解釈するのは困難である。ベンダー変更をするのであれば、契約を小さな単位に分けなければならない。最初のベンダーに要件定義書を納品してもらい、発注者が理解した上で、後のベンダーに発注者の責任でその内容を説明する必要がある。発注者が努力すればベンダーの変更は不可能ではないが、発注者の手間や仕事は増える。また、発注者にベンダーを管理するための高度な IT スキルが要求される。従ってベンダーの変更は実質的にほとんど不可能で

ある。

ベンダーの変更が難しいことを逆手にとって「一円入札」が問題になったことがある。最初の契約が赤字であっても、ベンダーが変更できなければ2回目以降の契約は競争相手のない特命随意契約が可能である。2回目以降はベンダーの言い値に近い契約になる場合が多い。最初は安くてもトータル（ライフタイム全体）で見た時に適正価格と言えない（透明性の欠如）問題が発生する。

そのベンダーしか持たないスキルを必要とするという理由で特定ベンダーが指定されるなら納得できる。しかし、スキルと関係なくベンダーの変更が難しいという理由で特定ベンダーが指定されるのは具合が悪い。国や自治体では原則として単年度契約になるので、複数年にまたがる仕事は年度ごとの契約に分かれてしまう。単年度契約とベンダー変更の難しさがIT調達の不透明性を助長している。この対策として国庫債務負担行為を活用した複数年契約が認められるようになってきている。

3. IT調達におけるステークホルダー

図2に東京都の場合のIT調達に関するステークホルダーを示す。主なものは次の

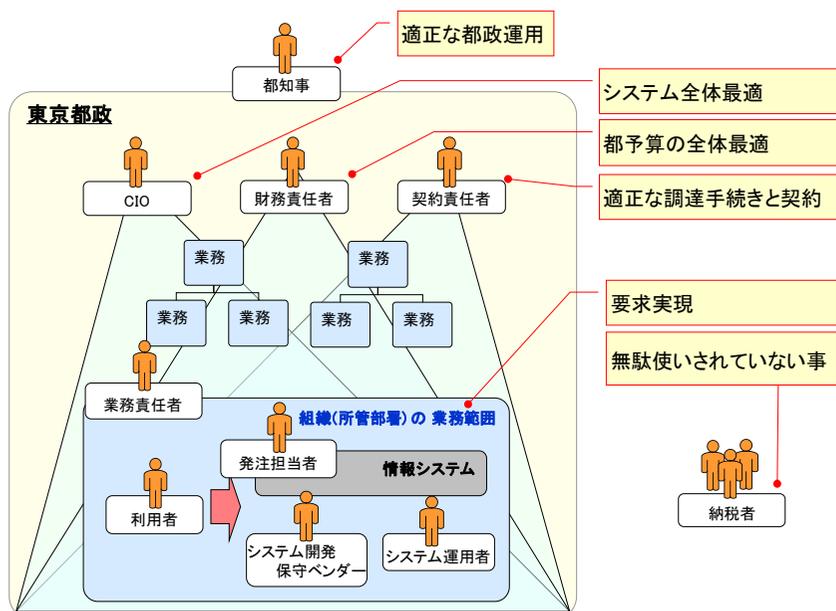


図2 東京都のIT調達に関わるステークホルダー

ようになる。

- 都知事
都政の運用
- CIO：情報統括責任者（副知事）
システムの観点からの全体最適
システムのアセスメント
- 財務責任者
財務の観点からの全体最適
都予算全体の中での承認・執行
- 契約責任者
適正な調達手続き（透明性・公平性・説明責任など）に則った契約
- 業務責任者（業務所管部署）
業務上の必要性と効果，システムに対する要求実現
- 発注責任者（IT・業務改革リーダー（副参事））
システムの企画
IT調達
- 利用者
システムの利用者（サービス・イン後）
- システム開発・保守ベンダー
システムの受注（請負契約）納品・保守
- システム運用者
サービス・イン後のシステムの稼働・運用
- 納税者
IT調達で使われる費用の負担者

3.1 CIOの役割

IT調達ではCIOの果たす役割は大きい。一般企業では、IT調達に失敗した場合にCIOの責任とされる場合が多い。米国CIO Councilが規定しているCIOとCIOスタッフに求められるコアコンピテンシー（Clinger-Cohen Core Competencies[2]）では12の大項目のひとつがacquisitionである。

東京都の場合、平成19年から情報統括責任者としてCIOが位置づけられるようになった[3]。CIOは総務局を管轄する副知事が担当すると定められている。また、CIO補佐官は、総務局情報システム部の部長と、総務局行政改革推進部の部長が担当すると決められている。CIOに求められる知識やスキルから適任者が選ばれるのではなく、役職から自動的にCIOとCIO補佐官が決まる。

CIOがIT調達で果たす役割は大きく2つある。ひとつは、システム化しようとしている業務がシステムの的に妥当かどうかの判断である。システム化企画時に可否

を判断する。東京都ではある金額以上のシステム化の場合は企画時に情報システム部によるアセスメントを行うルールになっている。また行政改革推進部の同意が得られていない案件は財務局で承認されない。システム化の妥当性と調達費用の妥当性はCIO補佐官の管理下にある。

CIOがIT調達で果たすもうひとつの役割は、組織横断的な視点から全体最適になるように、アーキテクチャに一定の制約を課すことである。東京都ではエンタープライズ・アーキテクチャが導入されていないので、システム全体最適の観点が十分とは言えない。

3.2 財務責任者の役割

財務責任者は、限られた予算をどの案件に付与するかについて、いくつもの案件のバランスを考慮しながら個々の案件の可否を判断する。CIOとは異なり、財務の観点から全体最適に責任を持つ。

3.3 契約責任者の役割

ベンダーとの契約の透明性・公平性を確保するために調達手続きについて責任を持つ。特定ベンダーとの癒着が起こらないようにし、政府などのIT調達ガイドライン(例えば、情報システムに係る政府調達の基本指針[4])に沿うような手続きを定める。

政府がIT調達ガイドラインを策定したり、東京都が「今後のIT化取組方針[3]」の中でIT調達の見直しを挙げているのは、IT調達がうまくいっていない現状を暗示している。特命随意契約の問題や、単年度契約の問題は認識されており、総合評価一般競争入札によるベンダーの決定と複数年契約の導入が推奨されている。東京都では、一定金額以上の場合には総合評価一般競争入札を行うことがルール化されており、入札の公告を行う前(入札準備)にどのタイミングで何を行うか、公告から開札・落札者決定まで(入札実施)にどのタイミングで何を行うか、契約締結と結果公表をいつまでに行うかが定められている。

3.4 業務責任者(業務所管部署)の役割

業務所管部署には、業務のシステム化を企画し、IT調達を行い、納品後システムを運用して、利用者への新しいサービスの提供や業務を効率化する責任がある。システムがどのような効果をもたらすか、予定した通りの効果が得られているかどうかについて把握・分析し、予定と食い違いが発生した場合は必要なアクションをとる。

一般企業の場合、業務のシステム化は業務所管部署と情報システム部門が協力して行い、共同責任になる場合が多い。情報所管部署が業務についての知識を、情報システム部門がITに関する知識を持ち寄り、一体となって業務のシステム化を推進するのが普通である。しかし、東京都の場合はすべてが業務所管部署の責任になる。ITスキルの専門職種はないので、業務所管部署が必要なIT知識を持ち合わせていない場合も多い。以下に業務所管部署のステークホルダーを挙げる。

3.4.1 発注担当者

契約手続きに則った方法で実際にIT調達を実施する人である。要求仕様書の作成、ベンダーとの交渉、納品時の検収などを行う。東京都では局ごとにひとり任命されるIT・業務改革リーダー(副参事(課長級))が担当している。事務職であり定期的な人事異動の対象になるので、IT知識のある人が担当するとは限らない。民間企業ではITの専門家が行っている仕事を、東京都ではITの専門家でない人が行うことになる。

3.4.2 利用者

業務のシステム化によりシステムを使うことになる人である。システム化にお金をかけているのだから、システムを使った業務はシステム化される前より便利だったり、効率化されたり、使い勝手がよくなっているべきである。利用者がシステム化されて良かったと感じられることが重要になる。

3.4.3 システム開発・保守ベンダー

システムを開発するベンダーである。入札時には提案書を提出し、落札後に請負契約を締結する。システムを開発・納品し、運用フェーズでは保守を担当する。開発ベンダーはITプロフェッショナルの集団である。開発ベンダーの仕事は、発注担当者が作成する要求仕様書、ベンダーが作成した提案書、それと契約書により規定される。これらの書類に整合性があり、ベンダーが行うべき仕事が決定的に記述されていればIT調達の問題は発生しない。しかし、そうっていないことが原因でIT調達に失敗することがある。例えば、発注担当者は提案書に書かれたことが実現すると思っていたのに、契約書にはそれと違ったことが書かれていて提案書通りのものを作らない場合がある。

3.4.4 システム運用ベンダー

システムが納品されサービス・インした後にシステムを稼働・運用するベンダーである。システムをライフサイクルで考えると運用ベンダーのコストはIT調達で考慮すべきものである。開発時に運用で必要になる機能をどこまで考えておくかにより、運用コストがかかったりかからなかったりする。開発にコストをかけることにより運用コストを下げることができたり、逆に開発時の機能を絞り込み過ぎて運用コストが高くなったりする。開発コストと運用コストとは関連しており独立ではない。

3.5 納税者

東京都(政府や自治体も同様)では納税者がステークホルダーになる。税金が無駄遣いされていないことへの説明を求める権利がある。

3.6 都知事

IT調達において、都知事は重要なステークホルダーである。

4. ライフサイクルコスト

4.1 開発コストと運用コストの依存関係

業務をシステム化する目的は、システム開発だけではなく、開発されたシステムを運用して業務効果（ビジネス価値）を得ることにある。従って、システム化にかかる費用は、開発費用だけでなく、運用にかかるコストを含めたライフサイクルコスト全体でとらえる必要がある。

公平性の観点からは、ひとつの契約単位が小さい方が望ましい。政府の IT 調達ガイドライン[4]でも分離調達が推奨されている。開発と運用をひとまとめにするよりは、開発の契約と運用の契約を分ける方がいいという考え方になる。

開発と運用を分けた場合、開発ベンダーを選定するのに、開発にかかるコストだけを比較してベンダーを選定するのはライフサイクルの観点から好ましくない。開発ベンダーを選定する場合でも運用を含めたライフサイクルコストを考慮すべきである。開発コストと運用コストは独立ではなく互いに依存関係があるからである。

開発ベンダーと運用ベンダーが同じであれば、運用時のコストが少なくなるような機能を開発時にあらかじめ組み込もうとする動機がある。しかし、開発ベンダーと運用ベンダーが異なると、運用時に必要だけれども利用者は使わない機能（運用オペレータだけが必要とする機能）を開発しないケースがでてくる。

利用者にとって業務的に直接影響のある機能は「機能要件」として開発ベンダーに提示され開発・提供される。運用時に必要な運用要件や非機能要件も本来ならば開発時にきちんと盛り込まなければならない。しかし、これらの要件を事前に見極めるにはかなり高い IT スキルが要求される。発注担当者が要件として挙げてこなかったことをいいことにして、本来必要とされる機能（運用要件や非機能要件）を開発せず安く済ませようとするベンダーもでてくる。開発時に盛り込まなかった要件を運用開始後に対応することになると、開発時は安くても運用コストが高くなってしまふ。

4.2 発注担当者と開発ベンダーの依存関係

発注担当者に IT スキルがあれば、開発ベンダーに運用要件や非機能要件をきちんと示すことができ運用時に予定外の費用が発生するリスクは少なくなる。発注担当者がきちんと必要な指示を出せるのであれば、開発ベンダーは発注担当者の指示に従って行動すれば問題は起らない。

開発ベンダーは IT プロフェッショナルである。プロフェッショナルであれば、発注担当者から直接的な指示がなくても、当然考慮すべきことをきちんと実現することが望まれる。例えば、効率的なアルゴリズムを使うとか、データ量やトランザクション量が増えても対処できる設計とか、入力データに異常値があった場合のロバストネスを保証するなどである。

IT 調達の目的はひとつである。それは発注担当者にとっても開発ベンダーにとって

も同じである。共通の目標は利用者にとっての新サービスの提供や効率的な業務の実現である。発注担当者と開発ベンダーはそれぞれ自分の強みを活かして（スキルを出し合っ）て共通目標を達成する。発注担当者と開発ベンダーは立場や役割は違っている。しかし、IT 調達が成功するには共通目標を共有していることが大事である。

しかし、発注担当者と開発ベンダーの間で請負契約が締結されると、共通目標を共有するという感覚が持てなくなる場合がある。開発ベンダーの義務は契約書に書かれていることを実現することであり、それが利用者にとってどのような意味があるかに無関心でいいという考え方である。一方、発注担当者は、請負契約なのだから、きちんと指示しなくても IT プロフェッショナルとして当然やってくれるだろうと思っている。しかし、IT プロフェッショナルが行う仕事について、当然やってくれるだろうという思いと、契約書に書いてあることだけをやればいいという考え方にはかなりのギャップがある。発注担当者は納品されたものを見て、思っていたことと全然違うと主張してみても通らない場合がある。納品されたものを修正するのに別契約が必要となり余分なコストがかかる場合も多い。

発注担当者と開発ベンダーの間には依存関係があり、請負契約したから相手任せでいいという訳にはいかない。納品されたものが思っていたことと違っている場合はそれを修正するために余分なコストが発生する。結果的にライフサイクルコストが高くなる。

5. IT 調達における本質的な課題

IT 調達は、発注側に実現したいことがあって、ベンダーが実現能力（サービス）を提供することによりそれを実現させることである。IT 調達がうまく行かないのは、納品されるものが実現したいこととずれるからである。東京都の場合を図 3 に示す。東京都が必要としていることと納品されたものが違う場合である。図 3 はそれがどのような経緯で発生するかを示している。

業務目的に合ったシステムは正方形と丸と三角の要素で構成されるべきものである。三角は利用者ニーズを反映している。東京都が必要としているものは正方形と丸と三角が揃ったものであるのに対し、納品されたものはそれとは似ても似つかないものになっている。そのため業務目的を達成できない（傾いている）。なぜこのようなことになったかを矢印に沿って見ていく。

発注担当者は、業務目的を考えた際に利用者のニーズである三角を軽視して抜かしてしまつた。次に、発注担当者は要求仕様書を作成するが、その際に丸の部分の正しく記述しなかつた。要求漏れである。結果的に要求仕様書には正方形だけが書かれており、それが開発ベンダーに渡される。開発ベンダーは要求仕様書を見て設計・実装を行う。その際、要求仕様書の解釈の間違いから設計漏れや実装漏れが発生する。ま

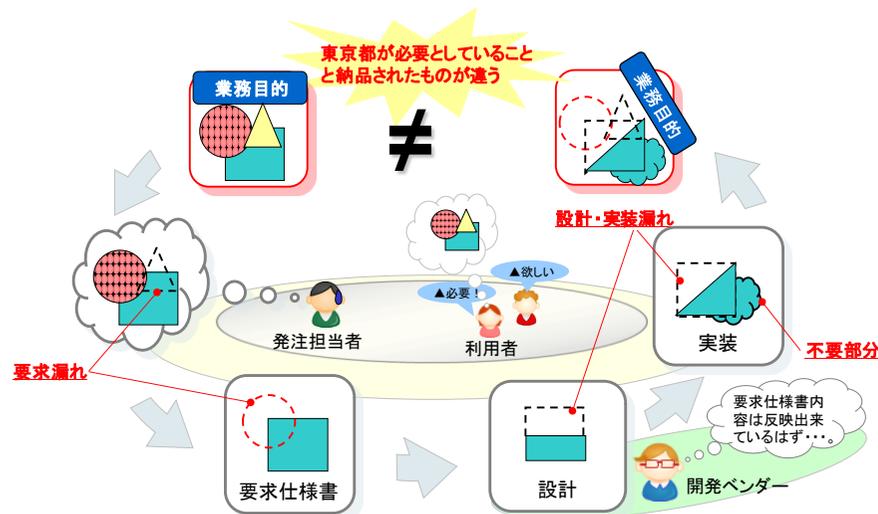


図3 実現したいことと納品されたものがずれるメカニズム

た、実装の際に必要なとしていない不要部分が追加されたりする。

これは、ステークホルダーである利用者、発注担当者、開発ベンダーの間のコミュニケーションがうまくいかなかったことが原因だとも言える。しかし、ちゃんとやってくれなかったから解釈を間違えました、言われたことだけをやりました、という開発ベンダーの姿勢にも問題があるように思われる。

問題の本質は「業務目的」をステークホルダーの人たちが理解しようとしなかった、共通目標を共有しようとしなかった点にある。コミュニケーションがうまくいかないのは、互いに共通認識しているものが無いため、言われたこと、書かれたことの解釈が正しいかどうかを検証する手段を開発ベンダーが持たない点にある。共通認識すべきものは業務目的である。ITプロフェッショナルであれば、言われたこと契約書に書かれたことだけをやるのではなく、その背景を理解し発注者の意図に合ったことをやるべきである。

6. ITプロフェッショナルに求められる真摯さ

6.1 ビジネスの基本は繰り返し

開発ベンダーはサービスビジネス（SIビジネス）を行うITプロフェッショナル集団である。SIビジネスは、案件を一件一件きちんとこなし、その繰り返しが長期的な成長につながるビジネスである。個々の案件が赤字になってはいけませんが、一件の案

件で儲けるだけ儲けようとするのがビジネス目的ではない。ビジネス目的は、個々の案件ごとにお客様の期待に応えること（ほんの少しだけ期待を越えること）である。期待に応えるからお客様はお金を払ってくれる（Willing to Pay）のであって、決められた時間の作業を行ったからという理由で（その成果に関係なく）お金を払ってもらえるビジネスではない。プロフェッショナルであればそのことを肝に銘じるべきである。

成果がお客様の期待に沿わない場合は、リピートオーダーは期待できないし、悪い評判が他の案件に影響し繰り返しが難しくなる。SIビジネスではお客様満足度を追求すべきであって、目先の儲けを追求するのではない。お客様が満足してもらえたら仕事の達成感が得られる。儲けの多いことが達成感を得られる源泉ではない。サービスビジネスに身を置くプロフェッショナルなら当然知っていることであり[5]、行動の基本原則である。お客様の期待に応えるよう行動することが「正しい」ことであり、言われたことや契約書に書かれたことをその通りにやるのが正しいこととは限らない。言われた通りのことをやり、契約書に書かれた通りのことをやったのだけれども、その成果がお客様の期待に反している場合、契約違反としてITプロフェッショナルが裁判で負けることはない。また決められた対価は支払ってもらえる。しかし、お客様が満足していない限りサービスビジネスとしては失敗している。プロフェッショナルとしては失格である。

ITプロフェッショナルに「真摯さ」として要求されることは、お客様の期待に応えることである。

6.2 システム化の背景にあるビジネス上の要求

システム化をしたいからこんなシステムを作って欲しい、というのが開発ベンダーから見た案件のきっかけである。どんなシステムが欲しいかを要求仕様書にきちんと書いて欲しいと思うのがベンダー側の心理である。発注担当者は自分の好みでこんなシステムが欲しいと言っているのではなく、業務上の必然性があるってこんなシステムが必要なのである。業務上の必然性がインプットで要求仕様書はそれを受けたアウトプットである。業務上の必然性（ビジネス上の要求）は発注担当者に依存しない客観的なものである。システム化の目的はビジネス上の要求を満たすこと（新サービスや業務の効率化など）であるので、ビジネス上の要求が理解できれば要求仕様書の解釈を間違えることはない。逆に要求仕様書の記述漏れを指摘することも可能になる。

システム化を大局的にとらえると、出発点は要求仕様書ではなくビジネス上の要求であることがわかる。ビジネス上の要求を正しく理解しないとシステム化から得られるメリットや効果を把握できない。請負契約の形態だけを見るとビジネス上の要求を理解するのはスコープ外に感じられるかもしれない。しかし、プロフェッショナルであればビジネス上の要求を理解すべきである。ITプロフェッショナルに求められる真摯さにシステム化のきっかけになったビジネス上の要求を理解することが挙げられる。

ビジネス上の要求を理解するには、ITプロフェッショナルが業務部門の人たちとの

接点を持つことが重要である。発注担当者を介さずに直接話し合いができることが望まれる。日本企業の場合、情報システム部門を子会社化している場合が多く、また、開発ベンダーもゼネコン化して、元請けと下請けの関係ができています。業務部門から下請けのITプロフェッショナルまでの距離は結構長く、業務部門→情報システム子会社→元請けベンダー→下請けベンダーと数社が関係している。これがITプロフェッショナルにとって業務部門の人たちと直接的な接点を持つことを難しくしている。残念ながら日本の業界には、業務部門とITプロフェッショナルとの直接的な接点を持つことを難しくしている構造的問題がある。

6.3 仕様の変更、詳細化への的確な対応

請負契約の時点で決めた仕様が後から変更になることがある。基本設計・詳細設計を進めていく上で仕様が詳細化されて変更になったり、業務部門のリクエストで変更になったり、利用者の要求で変更になったり、運用要件や非機能要件が明確になった結果仕様が変更になる場合もある。契約時点で想定していた機能と、仕様変更後の機能にギャップが生じる。契約金額は当初想定した機能で算出しているため、仕様変更を認めて開発機能にギャップが生じると利益が減少する。契約を盾に仕様変更に応じないことも原理的には可能だが、現実的ではない。ITプロフェッショナルは見通しの甘さを認めて仕様変更には真摯に対応すべきである。

発注担当者から指示はされていなくても、ITプロフェッショナルなら当然考慮すべきことはきちんと実施すべきである。このようなものには、運用要件や非機能要件以外にも、利用者にとっての見やすさや操作性が含まれる。例えば、表を一覧表示する場合のソートや表示列のカスタマイズ機能などである。

公共工事でも工事変更や図面変更は発生する。その場合、変更内容に応じた工事金額の変更ルールがあらかじめ定められている。IT調達でも仕様変更に伴う契約金額の変更ルールを契約の中であらかじめ決めておくことが望ましい。

7. ベンダーの評価

IT調達が成功するには、①適切なベンダーを選定すること、②そのベンダーに実現したいことをきちんとやってもらうこと、③そのふたつがある(図1)。ベンダーがいい仕事をする動機のひとつに、その仕事で認められて次のビジネスに結びつくことがある。このことを考慮すると、次の入札時に前の仕事ぶりを考慮する仕組みがあってもよい。ベンダーの評価である。一般企業であればベンダーは絶えず評価されている。また、東京都の公共工事の場合も工事終了時に業者を評価している、しかし、東京都のIT調達では納品時(請負契約終了時)にベンダーを評価していない。仕事の質の善し悪しを評価しないのであればいい仕事をしようとする意欲が湧かずモチベーションが下がってしまう。ITプロフェッショナルに真摯さを求めても易きに流れかねない。IT調

達ではいい仕事を評価する仕組みをなんらかの方法で組み込むことが重要になる。

8. おわりに

IT調達は物品購買とは違いサービスの調達である。それ故にIT調達の特殊性が生まれてくる。IT調達の成功は①いいベンダーを選定し、②そのベンダーにビジネス上の要求を実現できるシステムを開発・納入してもらうことである。IT調達にはさまざまなステークホルダーがおり、それぞれ関心事は異なるが、ビジネス上の要求を実現し利用者への新しいサービスの提供や業務を効率化する目標(共通目標)は共有できる。

ITプロフェッショナルの真摯さはIT調達を成功させるキーになる。優秀なITプロフェッショナルであれば、発注担当者が適切な要求仕様書を書くための高度なスキルを持っていなくても、共通目標を共有できれば成功に導くことができる。ITプロフェッショナルの仕事は契約書に書かれたことをやることだととらえると近視眼的になり目標を見失いがちである。もう一度SIサービスに携わるITプロフェッショナルの使命を顧みて真摯さを追求することが、結果的にIT調達の成功につながり、東京都であれば納税者も納得できるものになる。

参考文献

- 1) 岩崎夏海：もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら、ダイヤモンド社(2009)
- 2) Federal Chief Information Officers Council：2008 Clinger-Cohen Core Competencies
<http://www.cio.gov/Documents/2008%20Clinger-Cohen%20Core%20Competencies.pdf>
- 3) 東京都：今後のIT化取組方針(2007)
<http://www.soumu.metro.tokyo.jp/13it/dl/19torikumihoushin.pdf>
- 4) 総務省：情報システムに係る政府調達の基本指針(2007)
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/2007/070301_5.html
- 5) 戸沢義夫：IT業界で仕事をする人たちが大学で学んでおくべきこと、情報処理学会研究報告、Vol. 2009-CE-100, No. 8, pp. 1-7