

“世界観”の違いを越えて —グローバルITプロジェクト運営の勘所—

海外ベンダーや海外拠点のメンバーが参加するシステム構築プロジェクト（グローバルITプロジェクト）で苦戦したという話を聞くことが多い。本稿では、日本と海外の“世界観”の違い、ユーザー企業に求められる準備といった、国内ITプロジェクトとは異なるプロジェクト運営上の勘所について考察する。

日本と海外の“世界観”の違い

“おもてなし”を極めた日本料理の店では、顧客が言わなくても好みを察知して旬の料理と酒を勧めてくれるのに対して、海外では、伝えられた顧客の要望にいかに応えるかがレストランの“サービスの原則”だという。他者を“おもんばかり”のが当然とされる日本社会と、言われたことにしっかり応えることが肝要だとする欧米契約社会の違いが典型的に表れていると言えよう。

ITの世界も同じである。国内のITプロジェクトでは、IT部門やITベンダーは、ユーザー部門からいちいち言われなくても、プロジェクトにおいて何が必要であるかを考えて数多くのタスクを遂行している。ユーザー部門にできるだけ負荷をかけないプロジェクト計画とするのも一般的だ。

しかしグローバルITプロジェクトでは、海外側のITメンバーやベンダーの意識はこれとは大きく違っていることが多い。「言われたことをやるのが自分の責務、ユーザー部門も応分の責任を持つのが当然」というのが普通の考え方である。

このように、日本と海外では、ITプロジ

ェクトに取り組むに当たってのメンバーの姿勢がそもそも違う。それは、こちらとあちらの“世界観”が根本的に異なっていることから来ている。グローバルITプロジェクトを成功させるためには、このような違いを知ることから始める必要がある。

苦戦してしまう3つの要因

グローバルITプロジェクトに初めて取り組む日本企業が、考え方の違いを特に意識せずにプロジェクトに着手し、苦戦してしまったという典型的な事例を見てみよう。役割分担、品質、契約の厳密さという3つの点での発注側とベンダー側との認識の違いが主要因として挙げられる。

(1) 役割分担への認識の違い

まず、プロジェクトの役割分担についての認識の違いから苦戦してしまった事例である。

A社は、基幹業務システムの老朽化対策として、著名な海外ベンダーのパッケージを採用することにした。A社は、パッケージなのだからベンダーが導入作業を行ったシステムをそのまま使えるはずで、自社で行うことはほとんどないと考えていた。しかしベンダーは、パッケージを稼働させるための各種設定

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
IT刷新プロジェクト部
上席コンサルタント
守屋 智 (もりやさとし)
専門はグローバルITプロジェクト支援



作業はA社が行うもので、稼働テストもA社の責任で実施することが必要だと主張した。このような役割分担の認識の著しい違いのために、A社は自社とベンダーを仲介する国内のITベンダーを採用するなど、根本からプロジェクトを見直さざるを得なくなった。

(2) 品質への認識の違い

次に、品質への認識の違いが課題を生じさせた事例である。

B社はITコスト削減のため、これまで自社で開発し運用してきた業務システムを、海外ベンダーがSaaS (Software as a Service) として提供するサービスに切り替えることとした。これまでのシステムでは、保守を担当するベンダーが綿密なテストを実施しており、B社は簡単な確認のみ行えばよかった。そのため、今回もカスタマイズ機能はSaaSベンダーがきちんとテストするであろうと想定していた。ところが、そのカスタマイズ部分が予想外に不十分な品質のまま納品された。機能の不具合を修正させると別の場所に不具合が発生することもあった。このため、B社側で複数回の厳密なテストを行う必要に迫られ、想定外の追加要員確保を迫られてしまったのである。

(3) 契約の厳密さに関する認識の違い

最後に、契約内容の厳密さに関する認識の違いが落とし穴になった事例を見てみたい。

C社は、日米にまたがる商品戦略を実施するため、米国のソフトウェアベンダーに販売

管理システムの開発を発注した。C社の検取中に日本の法令が変わったためベンダーに修正を依頼したところ、ベンダーは追加要望だからカスタマイズ費用を請求すると言う。契約書には、法令対応の改定費用は年次サービス費用に含まれる旨の記載があったが、ベンダーは「サービス費用は本番稼働後に適用されるもので、まだ本番稼働の前だから追加費用だ」と譲らない。結局、C社は追加費用を支払うことになってしまった。

なぜこうしたことが起きてしまったのだろうか。本稿では、「言わなくてもやってくれる」ことに慣れている日本企業が、「言われたことに応えるのが仕事」を原則とする海外ベンダーとの“世界観”の違いを理解しないまま発注してしまったからだと指摘したい。

“世界観”の違いを克服する3つの勘所

グローバルITプロジェクトを運営するために考慮すべき点が多いが、野村総合研究所(NRI)がユーザー企業のPMO(プロジェクトマネジメントオフィス)を支援した経験から言えるのは、「“世界観”の違いを克服する勘所」として、特に以下の3点に留意すべきだということである。

(1) “覚悟”を持った相応の事前準備

システム開発における複雑に関連した多くのタスクの遂行を、海外ベンダーに全て任せるとは一般には不可能だと思った方がよ

い。例えば海外製パッケージの導入では、ユーザー企業自らが新規業務の設計を行い、それに基づいて多くの設定作業を行うのが通例である。ベンダーから求められた情報を詳細に提供すること、ベンダーの活動結果を検証することも求められる。遂行されるべきタスクを把握した上で役割分担を明確にし、ユーザー企業も自分のタスクをしっかりと遂行する必要があるということだ。

また、グローバルITプロジェクトでは、コミュニケーションロスが重大な問題を引き起こすことも多い。海外ベンダーに“あうんの呼吸”を求めるようなことはせず、コミュニケーションのためのツールやルールを明確にすることもユーザー企業の重要な役割の1つとなる。例えば、週報テンプレートの作成、報告頻度や報告ルート of 明確化、どの会議が何を決定するのかのルール化、守られなかった場合のペナルティーなどを、プロジェクトの開始時点で決めておくことが求められる。

すなわち、グローバルITプロジェクトでは、「おもてなしを受けるのではなくサービスを求める」「自社でも応分のタスクを分担する」と発想を変え、“覚悟”を持って分担部分をやり切ること、経営資源（特に人材）をしっかりと準備することが求められるということである。

(2) “合理的受け入れ基準”の策定

日本では列車の運行が数分遅れただけでおわびの放送が入るが、海外でそんなことはま

ずあり得ない。文化的な違いも大いに影響しているのであろうが、筆者は、日本と海外では品質に対する考え方とこだわりが根本的に異なっていることをその理由の1つとして挙げたい。

グローバルITプロジェクトの場合、この違いはUAT（User Acceptance Test：ユーザー部門の検収テスト）の段階になって表面化するケースが多い。海外ベンダーは、容易に判定できるものも含め、不具合の指摘はUATで行うものとしていることが一般的である。UATで指摘されなければ、仕様と異なっても不具合ではないという“世界観”だ。仕様どおりに不具合のないものが納品されると期待している日本側とは大きな違いがある。不具合を指摘した後の修正版に別の不具合が見つかることもよくある。

こうした品質に対する認識の違いを踏まえ、「不具合があるものが納品される可能性が高い」ことをプロジェクト計画の前提とすることが現実的なアプローチである。納品物から不具合がほぼなくなるまでUATを始めない（または終わらせない）という計画を立てると、いつまでもUATを開始（または終了）できず、いわゆる“終わらないプロジェクト”になるリスクがある。

これを避けるためには“合理的受け入れ基準”の策定が必須となる。合理的受け入れ基準とは、「業務的回避策を講じることにより、システムに不具合があるまま本番稼働させて

も業務運営が可能と判断する基準」のことである。この基準に基づいて不具合を分別することにより、自社およびITベンダーの経営資源を「本番稼働時に必須となる機能」の不具合の修正に集中させることができる。

合理的受け入れ基準策定のポイントは次の2つである。

- ①「新業務一覧に基づいて試算された業務量」と「業務的回避策の実現容易性」の組み合わせで判断すること
- ②「その基準でよいと、どのように決めるのか」を決めること

特に後者は重要で、「この新業務は業務的回避策で運営すればよい」と見極める役割の「業務プロセス設計組織」をつくり、合理的受け入れ基準の策定権限をその組織に与えるなどの方策が求められる。

(3) 契約書に記載する作業の明確化

海外ベンダーは“おもてなし”ではなく「言われたことに応える」というサービスの原則に立っている。従って、ベンダーに「やってほしいこと」をいかに明示的に伝えるかが契約書づくりの大原則である。

「やってほしいこと」には、業務機能のみならず、障害時対策、サポートデスクの支援内容、性能が悪化した場合の支援の要求、標準化や情報セキュリティ基準への準拠指示なども盛り込む必要がある。進捗（しんちょく）の遅れ、法令改正、納品物の思わしくない品質等々、プロジェクトの期間中に発生し

得る事態を可能な限り列挙し、その対策を「やってほしいこと」に盛り込むことも忘れてはならない。また、「やってほしい」内容は、極力、解釈の余地を残さないように明記しておくべきである。そうすれば、前述のC社の事例のように、法令対応が追加要望かどうか問題になるといったことを防げる。間違っても、「やってくれるだろう」と期待して「やってほしいこと」を曖昧にしたまま契約してはならない。

円滑なプロジェクト運営のために

グローバルに流通するIT製品やITサービスのメリットを享受し、グローバルITプロジェクトを円滑に運営するためには、日本と海外の“世界観”の違いを理解することが必要だと述べてきた。残念ながら、言わなくても分かってくれる“おもてなし文化”と、やってほしいことをきちんと伝えることで初めて求めるものが得られる“サービス文化”との溝は簡単には埋められない。

相手の“世界観”を理解し、こちらの考え方も理解してもらえるよう十分なコミュニケーションを取ること、必要な“覚悟”と準備をしてプロジェクトに臨むことが王道なのだと言えよう。コミュニケーションやプロジェクトの準備支援を含むNRIのPMO活動支援の実践的な経験とノウハウが、ユーザー企業のグローバルITプロジェクトの一助になることを願っている。 ■