



# OSPO のビジネスバリュー

## 組織がオープンソース プログラム オフィス (OSPO) を 立ち上げ、維持し、拡大するその理由

2023年3月

〈本文〉

Emily Omier、ポジショニング & メッセージングコンサルタント、Emily Omier Consulting  
Chris Aniszczuk、CTO Cloud Native Computing Foundation  
Ana Jiménez Santamaría、OSPO プログラムマネージャー、TODO グループ

〈まえがき〉

Georg Kunz、オープンソース マネージャー、Ericsson  
Leslie Hawthorn、シニア マネージャー、Red Hat OSPO  
Kimberly Craven、シニア ディレクター、Red Hat OSPO、CTO オフィス

提携：



〈日本語翻訳〉

島直道 (NEC ソリューションイノベータ)  
武藤周 (NEC ソリューションイノベータ)  
谷口 暢夫  
富田 愛帆  
野口 裕介  
毛利 唯子

※日本語翻訳文書では OSPO 周りの動向として重要と思われる箇所についてボールド体で強調表示しておりますことご了承ください。トレンドとしてのポイントがとらえやすくなることを意図しています。

# 目次

まえがき .....	3
はじめに .....	7
なぜ、OSPO がビジネスへ貢献することが重要になってきているのか? .....	7
それぞれに背景にある共通のテーマ .....	7
メソドロジー .....	8
組織プロフィールとオープンソースとの関係 .....	8
OSPO が組織のためできることは何か? .....	11
OSPO を立ち上げる理由 .....	11
OSPO の「ジャーニー」 .....	16
組織内の障壁を取り除く：カルチャーと教育 .....	16
オープンソースと戦略的な関係を .....	17
さまざまな役を演じる OSPO .....	18
カウンセラーになる .....	18
ファシリテーターになる .....	18
OSPO のサステナビリティを確保する .....	18
OSPO の成功を測る .....	19
共通的な OSPO の KPI .....	19
KPI の探索 .....	20
結論 .....	21
今後の展開は? .....	21
今後の調査 .....	21
著者について .....	22
日本語翻訳について .....	23

## まえがき

**オープンソースソフトウェアが業界にわたりソフトウェアの開発手法や使い方をえつづけています。**業界を越え、オープン API を介しやり取りするオープンソースソフトウェアコンポーネントたちがシステムの全体や大部分を構成し、プロプライエタリかつクローズドなソフトウェアスタックに取って代わりつつあります。コラボレーションと共同開発を土台とし、オープンソースソフトウェアはイノベーションを牽引する、テクノロジーの採用を促進する、そしてナレッジをオープンに共有する基本的な手段になりました。

大局的に見たとき、オープンソースソフトウェアの利点は否定できるものではありませんが、残念なことに**組織として実際に活用するのはまったくもって容易なことではありません。**組織の中でオープンソースソフトウェアの使用が広まり習熟するにつれ、多くの人々が、オープンソースソフトウェアを使いこなすための体系的なアプローチを確立する必要性を感じています。こういったニーズは、**当初はライセンスコンプライアンスの問題から生じるのが常ですが、突然それを越え、広がり、ビジネス的な戦略性を帯びるようになってきます。**

本レポートでは、各種企業・大学のオープンソースプログラムオフィス (OSPO) のオープンソース推進者の方々に対して行った調査結果をまとめ、OSPO の形成にいたる背景にあるモチベーション、各組織における OSPO の具体的なビジネス価値について幅広く考察します。

本調査を通じ、OSPO にはオープンソースソフトウェアと同じくさまざまな形があることが見えてきました。一方で OSPO の主たるビジネスバリューというものがその具体的実装によらず、**「オープンソースを活用するフレームワークを確立し、その活用をビジネスゴールに合わせた戦略的なものにする」**という共通的で根本的なゴールに収束していくこともわかります。こういったことを踏まえると OSPO の責任というものは、プロセスの形式知化や組織のカルチャー改革といったところから、中長期的なオープンソース戦略の策定や実行にかかる助言といった領域にまで及んでくることとなります。

本レポートは、すでに立ち上げられている OSPO にいるオープンソースのリーダー、今まさに OSPO の「旅」をせんとする組織のオープンソースの推進者、その両方に向けて、OSPO のビジネスバリューについてそれらをクリアに定義し、測定し、伝えられることを目指しています。本レポートのコントリビューターたちが提示してくれる情報ソースもオープンソースソフトウェアの基本原則 — コラボレーションとナレッジの共有 — にもとづき有益なものとなればうれしく思います。

**Georg Kunz**

オープンソース マネージャー、Ericsson

オープンソースソフトウェアがテクノロジーの分野で普及するにつれて、オープンソースプロジェクトおよびオープンソースコミュニティと連携することのメリットを認識する組織が増えています。このようなオープンソースの戦略的ポテンシャルを活用するために、プロジェクトコミュニティとの関わりに直接投資することはもはや「あればよい」ということではなく、「なくてはならない」必要条件と言えます。OSPO は、かつて大手テック企業にのみ存在していたものですが、組織がオープンソースへアプローチをはじめ、標準化し、広めていくための拠点として、業界を越えた広がりを見せています。

わずかここ 5 年という期間で、自動車、エンタメ、金融サービス、製造、さらにはアカデミアや政府機関の領域で OSPO が登場するのを目の当たりにしてきました。組織がオープンソース戦略にフォーカスするための OSPO とその専任リソース（人材）を持つことで、関わるすべてのプレイヤーが最善の「アウトカム」を生み出すためのフレームワークが作られることとなります。それにより組織は、自らのビジネスがどのようなソフトウェアによって成り立っているのかをよりクリアに把握することができるようになり、主だったオープンソースソフトウェアプロジェクトのメンテナたちはプロジェクトを活用している組織とより直接的な関係が築け、その組織と連携したいと考える人たちにとってビジネスネゴシエーションの敷居を低くしてくれることにもつながります。

本レポートでは、さまざまな分野の OSPO リーダーから、オープンソースの消費（Consume）、コントリビューション、およびコミュニティエンゲージメント戦略をビジネスに組み入れるまでの「ジャーニー」を共有しています。また、OSPO のゴール、成功メトリック、エンゲージメントのアプローチといったものは、OSPO を立ち上げる原動力、オープンソースプラクティスに対する組織の成熟レベル、および OSPO の推進者・擁護者たちがその成長と戦略をどうサポートしているか、といったことによって変わってくる、といったことも学べます。各種組織において OSPO は多くの共通のミッションを持っていますが、とはいえ OSPO に一つとして同じものはない、ということもわかってきます。

私たちの 30 年以上にわたるオープンソースでの経験から見たとき、すべての OSPO に共通して言えるのは、社内チームでの連携であれアップストリーム コミュニティにおける競合他社との協働であれ、「コラボレーション」に大きな価値を見出しているということです。OSPO は、組織

内の活動（オープンソースプロジェクトに関与し、オープンソースのベストプラクティスを推進するためのルール作りを行う）と組織外での活動（コミュニティ活動によって、ビジネスゴールの達成および組織内外問わずすべてのエンジニアの技術力の向上を担う）の両方に働きかける「双方向的支援者（bi-directional advocacy）」としての任務を負う意味で、数少ないチームの一つであると言えるでしょう。

OSPO のミッションに、柔軟で双方向的な特性（bi-directional nature）があるからこそ、これらの OSPO は組織の技術面でのアプローチにおいて基礎となる戦略的「要（かなめ）」となりえます。OSPO は、自組織の事業成長のためのイノベーションを探求しこれをサポートします。それだけでなく、エンジニアや経営幹部にはじまりオープンソースプロジェクトコミュニティに至るまでのさまざまなステークホルダーたちのミッションを達成するために必要となる活動を自由に定義することもできます。OSPO はステークホルダーたちをつなぐ役割を果たし、また彼ら全員が協業・共創するにあたって win-win の関係になるよう交渉を行います。

この、内外に働きかけるミッションこそが OSPO の真の魅力でもあります。このミッションがうまくできている OSPO は「コミュニティに対するビジネスニーズ」と「ビジネスに対するコミュニティニーズ」の両方を満たすよう組織とコミュニティの両方の看板を背負い、広い世界で「外交官（Diplomat）」のように活躍します。OSPO は、①業界全体のベストプラクティスの世話役（Steward）、②コラボレーションと共創の拠点、③常に変化し続けている市場環境で企業を進化させる組織のパイプ役（Conduit）、といったユニークな役割を果たしていると言えるでしょう。

オープンソースの分野で長年活動してきた人たち、オープンソースの「ジャーニー」に出たばかり、といった読者の皆さんに向けて、このホワイトペーパーではさまざまな業界において OSPO をけん引してきた先輩たちから共有された OSPO の課題や活用事例を紹介していきます。オープンソースソフトウェアのライセンスコンプライアンスに注力する役割の方、あるいは長年の取り組みで確立されたオープンソース戦略に注力する立場の方など、OSPO「ジャーニー」の過程のどこにいてもこの調査が OSPO のビジネス価値を評価するうえで何らかのお役に立てればうれしく思います。さまざまな業界のオープンソースリーダーの「ジャーニー」から、気づきやインスピレーションを得られ、皆さまの組織が OSPO

を実践している人たちがいるコミュニティに参加し、よしんばコントリビューートしていただけることを楽しみにお待ちしております。

**Kimberly Craven**

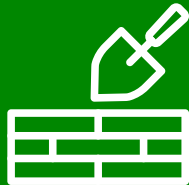
シニアディレクター、Red Hat オープンソース プログラム オフィス、CTO オフィス

**Leslie Hawthorn**

シニアマネージャー、Red Hat オープンソース プログラム オフィス

## OSPO のビジネスバリュー

学生や研究者たちが  
オープンソースプロジェクトを  
立ち上げ、発展させ、普及させ  
られるよう  
彼らを支援する



アカデミアにおける OSPO の価値



研究内容へのオープンアクセス  
を通じて  
「ソーシャルグッド」に  
つながる知識を生み出す

アカデミアにおける OSPO のモチベーション

コンプライアンス、標準化、  
企業レピュテーション、  
ナレッジ共有、開発スピード、  
セキュリティ、持続可能性  
の改善を



OSPOが牽引する

ビジネスにおける OSPO の価値



多くの OSPO は  
過去アドホックでしていた  
オープンソース活動を  
クリーンナップ  
することから始める

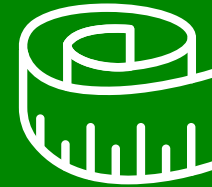
ミニマムで実行可能な OSPO

OSPO の中で最も  
共通的な課題は

カルチャー、教育、  
成功の定義とその計測に  
関すること



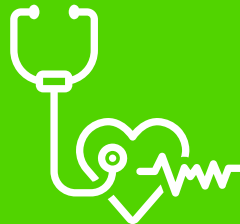
OSPO における課題



OSPO が計測する  
トップの KPI は  
コントリビューター  
の持続とプロジェクト  
の成功

OSPO の測定

プロジェクトの健全性  
(コミット、メンテナー、  
貢献者の活動や多様性など)  
の追跡は  
持続可能性のために  
不可欠



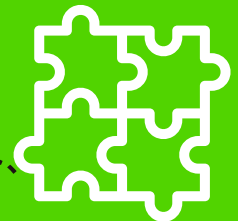
OSPO の測定



OSPO はプロジェクトを  
コストセンターから  
プロフィットセンターへ  
転換させる  
支援ができる

ビジネスにおける OSPO の持続可能性

共通的な OSPO の  
スキルセットは  
カウンセラー、  
ファシリテーター、  
エンバイロメンタリスト、  
アドボケート



OSPO の役割



# はじめに

なぜ、OSPO がビジネスへ貢献することが重要になってきているのか？

よくデザインされたOSPOは、組織のオープンソースにかかる運営や仕組みづくりの中心となります。

OSPO はどうビジネスに貢献するのか、をなぜ理解する必要があるのでしょうか？ 新たに OSPO の立ち上げを提案するにしても、OSPO へのファンドを続ける、あるいは OSPO を拡大していくにしても、擁護する立場にある人は、最終的に OSPO とビジネスを結びつけなければならないでしょう。営利企業であれ、非営利の大学であれ、組織にとって重要な成果と結びつかない構想はそもそも承認される可能性はないですし、その存在を投資対効果をもって説明できなければ存続すら危ぶまれます。

「OSPO 全体でみたときに素早い立ち回りが大事で、常に変化に備える必要があります」と、VMware のオープンソースマーケティングおよび戦略担当ディレクターである Suzanne Ambiel は述べています。「彼らは、コミュニティに尽くすだけではなくて、ビジネスにも貢献することにもなるので、ビジネスに適応することが必要となってきます。自分たちのビジネスが変化するにつれて、OSPO も同じように変化することが必要... そう、OSPO がビジネスやビジネス戦略と密に結びついているというのがほんとに大事なんだと思います」。

(必ずというわけではないですが) 一般的に OSPO は最高技術責任者 (CTO) の下に設置され、多くのソフトウェアエンジニアを擁します。しかし企業のオープンソースへの関心や関わり方は、決してテクノロジー部門に限定されるものではありません。本レポートにあたり、OSPO のリーダーたちにインタビューをした結果、組織の多くで OSPO を支援するエ

グゼクティブたちが、自分たちが戦略的に扱うべきオープンソースは機会である一方で潜在的な脅威にもなりうる、という見解を示しました。この調査を通じ、なぜオープンソースが企業にとって戦略的に重要なのか、また、オープンソースがもたらすビジネス上のチャンスと脅威の両方をプロアクティブにマネージするべく、OSPO が組織をどう支援しているのか、についてより深い理解を得ることができます。

経営幹部の高い関心を示す例としては、SONY のシニアアライアンスマネージャーである Hiro Fukuchi (訳注: 福地弘行氏) が、SONY の OSPO で企画した外部専門家を交えたバーチャルイベントに日米双方から多数の経営幹部が参加したことを挙げています。

## それぞれの背景にある共通のテーマ

この調査を行う上でのチャレンジの一つは、OSPO に共通点は確かにある一方で OSPO という存在が組織ごとにユニークなものであり、その立ち上げの背景や組織のゴールへの貢献ストーリーもまた独自であるという「ギャップ」です。つまり、総論として、なぜ OSPO が重要なのか？ といった人が OSPO を推進する傾向にあるのか？ OSPO のビジネス価値はどのように進化していくのか？ といったことについては語る事ができても、各論で見ると同じような組織が二つとしてない、ということです。本レポートではそういったユニークさをまずとらえて、そこから共通項を見出していきます。

「Linux Foundation のレポートで OSPO にいろいろな形があることを少し前に読んで、すべて同じではないことを学びました」と、F5 (訳注: 米国のネットワークテック企業。Nginx の開発元) のオープンソースシニアディレクターである Christine Abernathy は言います。すべての OSPO が違った構造をもち、掲げるゴールや立ち上げに至った経緯にも多様性があります。<sup>1</sup>では、これからそれを見ていきましょう。

<sup>1</sup> <https://www.linuxfoundation.org/research/a-deep-dive-into-open-source-program-offices>

## メソドロジー

本調査にあたり、二つの公立大学を含む、さまざまな業界のヨーロッパ、アジア、北米にいる OSPO のリーダー 12 人にインタビューを実施しました。このリーダーたちは TODO グループでも活動するメンバーでもあります。次のような質問項目から始めました：

- OSPO 発足時の人数および現時点での人数
- OSPO メンバーのおおよその給与
- OSPO チーム メンバーのバックグラウンド (エンジニアリング、法務、マーケティングなど)
- 自組織の業種・業界
- OSPO の組織上の位置づけ (エンジニアリング、法務、マーケティングなど)
- 当初の OSPO の推進者 / 支援者 / 擁護者はどんな人だったか
- その推進者 / 支援者 / 擁護者は OSPO をどう社内に売り込んだか、そのときに OSPO の価値をどう伝えたか
- OSPO 立ち上げ時に設定された成果、KPI
- OSPO のバリューに対する理解や、OSPO に期待する具体的な成果は、時間とともにどのように変化したか
- 向こう 5 年間、OSPO から同じビジネスバリューを得られると思うか、それとも それは変わると思うか
- OSPO の成果に対する進捗の計測のために、どのようなメトリック / 測定基準が用いられたか、それらのメトリックが、時間の経過とともにどう変化してきたか
- 今 OSPO でどういった KPI に向けて取り組んでいるか、OSPO の成功をどのように評価するか

## 組織プロフィールとオープンソースとの関係

組織とオープンソースの関係、とどのつまり OSPO というものから得られる価値は、その組織がどういったタイプの企業であるかによって異なるようです。極端に言えば、生来ハードウェアやソフトウェアの販売を収益源としているようなテック企業は、家具の販売で収益を得ている企業とは違うタイプであり、オープンソースによるチャンスと脅威の両方を

経験することになるわけです。

## テック企業

ハードウェアまたはソフトウェアの販売から収益を得ている企業は、オープンソースと自社ビジネスと非常に直接的な関係があり、OSPO がその関係を管理する上で重要な役割を果たしていることを認識しています。これには明確な理由がありそうです。

Ambiel は、VMware の OSPO 推進者の 1 人であった Pat Gelsinger (当時 CEO) についてこう話してくれました。「彼、本当に身を乗り出して言ったんです、『**わが社は OSPO を立ち上げる必要がある、戦略的意図を持って行動すべきだ**』って」。

オープンソースへのアプローチを戦略的にしていく必要性は、テック企業が OSPO を立ち上げる主だった理由の一つです。また、多くの場合 経営陣が関与していますが、**OSPO がまったくのトップダウンの取り組みと見えたり、エンジニアのチームが押し付けられて渋々やっているのみなしたりするのは間違いです**。多くの場合、経営陣がより戦略的なアプローチを推し進めるのと並行して、「アツい」有志の社員たちがオープンソースとの関わりを企業としてより「正式」なものにするよう声を上げてきたのです。OSPO の立ち上げは、いうまでもなく双方のニーズを満たす次のステップだったのです。

私たちが話を聞いたどの企業においても、**オープンソースが目新しいものではない**、というのも特筆すべき点です。すでに何年も社内でオープンソースを使用しており、過去に社内プロジェクトをオープンソース化した企業もありました。しかし一方で、**オープンソースの開発者たちがいかに自製品の採用曲線 (Adaption curve) の一部となりうるか、ひいてはオープンソースのエコシステムにおいてまっとうな評価を得ることがいかに重要であるか**を、彼らはますます認識するようになっていたのです。

「F5 のビジネスは、ハードウェア主体のところからサービスとしてのソフトウェア (software as a service) へ移行しているところだ」と Abernathy は言います。「購入の意思決定をする人の多くは『買う前に試したい』と考えます。オープンソースに惹かれるソフトウェア開発者かもしれないし、脆弱性をチェックする目的でオープンな状態でコードを確認したい企業や政府機関かもしれない」。つまり、F5 の場合、オー



オープンソースは製品の作り方だけでなく、営業やマーケティング活動においても重要となってきたのです。F5 がオープンソースを戦略的に活用し重要視してきている状況で、十分な情報に基づいた意思決定を行えるよう OSPO が必要になってくるのです。

以前、Facebook (現 Meta) のオープンソースオフィスで働いていた Abernathy は、Facebook のようなところと F5 のような会社でのオープンソースの違いについても触れてくれました。「Facebook でもオープンソースは重要だ、というのはそうなのですが、レベニューの観点からみるとそうではないのかもしれませんがね。彼ら自身がオープンソースでプロダクトを作っているわけではないので…。だからここ (F5) では、オープンソースを ROI (投資利益率) で考えやすいというか、直接的ですし意味もわかりやすいです」。

F5 のケースで OSPO を立ち上げるトリガーとなったのは、2019 年にオープンソース企業だった Nginx を買収したことでした。この買収により Nginx のチームが F5 に加わり、OSPO を求めるもう一つの声となったことで、オープンソースの戦略的重要性が上がったのです。

主だったビジネスがオープンソースプロジェクトと密に関わっている Aiven のような企業にとって、オープンソースへの承認された形でかつ戦略的なアプローチはより一層重要になってくると考えられますが、OSPO なくしては不十分となりがちです。Aiven のオープンソースエンジニアリングディレクターである Josep Prat は、オープンソースの戦略的重要性を考慮しても、**商用プロダクトをリリースする必要性とオープンソースにコントリビューションする必要性、この二つの間にはいつも葛藤がある**と言います。エンジニアたちがすでにある責任に加えてオープンソースに貢献することが期待されていたとき、オープンソースへのコントリビューションは後回しにされるのが常でした。この葛藤を解消するべく、Aiven 経営陣は非常に早い段階でオープンソースにコントリビュートし、オープンソースコミュニティとの関係をマネージすることを専門とする専属の OSPO を設置することを決めたのです。

オープンソースが戦略的にみて非常に重要であると感じているのは、オープンソース企業やスタートアップだけではなくありません。Huawei の研究開発機能として米国に本拠を置く Futurewei のオープンソース戦略責任

者である Chris Xie は、同社が 20 年以上にわたってオープンソースによる脅威と機会の両方を認識しており、OSPO は同社がオープンソースによるこの両方にアプローチする手段の一つだと認識していると述べています。

## エンドユーザー企業

前述のピュアなテック企業で起きていることの多くを倣い自社ビジネスに活かしたいと考える「**テックフォワード (Tech-forward)**」な企業たちがいます。これらの企業は、ハードウェアやソフトウェアの販売がビジネスのコアというわけではなく、それ以外から収益を得ている企業です。しかし、テクノロジーは彼らの事業運営に欠かせないものであり、優秀な人材を惹きつけ、新たな収益源を生み出すために、テック企業のように認知されたいという思いは共通しています。また、こういった企業で共通項としてみられるのは、OSPO、オープンソースへのコントリビューション、自社発オープンソースプロジェクトのリリース、といったことすべてが**外からの企業イメージを変え、内部の組織能力をソフトウェアを高品質でより速く提供する方向へを向上させること**につながろうとしている、ということです。

「私たち Spotify では当初からオープンソースを使ったり、作ったりしてきましたが、一方でなにか戦略的にアプローチしたり、それが会社にどのような価値を生み出したかということを考えてませんでした」と Spotify の OSPO のリーダーである Per Ploug は言います。「オープンソースの活動を社内業務と同レベルに引き上げることがとても大事だと考えます。なので、オープンソースで活動する理由、その結果もたらされる価値をよく考えた上で、エンジニアたちが時間をかけるプロジェクトがインパクトを与えるものであることに確信を持つようにしています」。

Spotify でこの新しいアプローチが顕著だった事例が Backstage です。Backstage は、同社発で 2020 年に CNCF に寄付したプロジェクトで、彼らはこの成功したオープンソースプロジェクトの上に商用プロダクトを構築するという大きなチャレンジをしています。Spotify は、Backstage への投資を自立的で持続可能なものにし、このオープンソースコミュニティに長期的にエンゲージし続けることをもくろんでいます。現在 40 人以上のスタッフが Backstage に携わっています。Backstage にはとて

**Spotifyのエンドユーザージャーニ**  
**ーレポートは、同**  
**社のオープンソース**  
**へのコントリビュー**  
**ションがどのように**  
**自社や彼らが携わ**  
**るプロジェクトに利**  
**益をもたらしたか**  
**を確認できる例と**  
**なっていますので、**  
**ぜひ読んでみてくだ**  
**さい。**

も野心的ともいえるプランがあるそうです。「このプランは二つのコマースャルな戦略を含んでいます。一つはこのプロジェクトにファンドすること、もう一つは皆さんが手にするエンドプロダクトをもたらすことです。**ゴールは、オープンソースをコストセンターからプロフィットセンターに移行させることです。**

Wayfair の OSPO グローバルリードである Natali Vlatko はこう話してくれました。「Wayfair はテック企業で、事業のオペレーションと成長を支える上で多くの技術者がさまざまな分野にわたり継続的な取り組みをしています。当社の前 CTO に、『自分たちがテック企業だというマインドセットに忠実になるなら、一番簡単なやり方は、技術的な製品を作り上げることだ』と話したことがあります。そうする確実な方法は、オープンソースを立ち上げてエコシステムに再投資することです。

こういった企業にとって、よりテック企業らしくなることがゴールなのは間違いないのですが、目的を達成する手段であることにも変わりありません。場合によってはその目的が明確であり、優秀な人材を採用し、社内におけるエンジニアリング業務の質を向上させることであることも少なくありません。一方でこういった、オープンソースが重要であると信じ始めている企業においてですら、オープンソースがエンジニアリングやビジネスゴールに貢献するという理由や方法論を正確に説明できないことがあります。OSPO を立ち上げることでオープンソースが会社にどのように利益をもたらしているかを明確にし、オープンソースからさらに多くの価値を得るためのやり方をとらえることにもつながるのです。

Indeed でオープンソース担当ディレクターをしている Duane O'Brien は、彼が Indeed に入社する前に Indeed で起きていたいことを話してくれました。「自社発のオープンソースプロジェクトをいくつか持っていたのですが、うまくいってませんでした」。それらが大成功だと誰も思っていなかったそうです。「実際、自分たちにとって『成功』が何なのか、明確なイメージを持っていなかったんだと思います」と彼は言います。

## 大学

大学にとって、オープンソースの価値と、その価値にリンクして大学の研究者たちとオープンソースとの関係性を見渡す OSPO の価値は、営利

企業のそれとは異なってきます。しかし、オープンソースは大学のミッションを果たす手段としてみなされ、つい最近まで見落とされてつづけてきた機会とも考えられています。カリフォルニア大学サンタクルーズ校のオープンソースソフトウェアリサーチセンターの所長である Carlos Maltzahn は、「**大学にはオープンソースにエンゲージしてきた歴史がないんです**」と言い、さらにこう続けます。「実際には大学発で成功したオープンソースプロジェクトというのはあるのですが、多くの場合それは学生や研究者の個人的なプロジェクトであり、たいていの大学では研究成果を大きなインパクトを与えるものに変えるためのサポートがほとんど、もしくはまったくなかったと言っていいと思います」。ここが彼の変えたい点です。OSPO がオープンソースプロジェクトを創出する学生や研究者たちをサポートし、より多くのプロジェクトが大学院の研究と広大なエコシステムの間にあるギャズムを越えることを支援する、そういう役割に彼ははしてきたいと考えているのです。

マドリッドのレイ・ファン・カルロス大学の教授であり、オープンナレッジ活動の責任者である Jesus Gonzalez-Barahona は、ナレッジへのアクセスを広げる、という大きなミッションにオープンソースがフィットしていると言います。「ヨーロッパ全体、特にスペインでは、ナレッジは『**社会のために**』プロデュースするべきだ、ということを大学が再発見しているところなのです」。研究へのオープンなアクセスに加え、オープンソースソフトウェアがこのミッションを果たすべく、一つの手段となっています。

# OSPO が組織のためできることは何か？

## OSPO を立ち上げる理由

OSPO が提供する価値の視点からみると、二つのフェーズがあります。第1フェーズは、OSPO 創設の背景にある「理由」にまつわるフェーズで、第2フェーズは OSPO が成熟するにつれて組織が認識する「価値」に関係してきます。本セクションでは、組織が OSPO を立ち上げた理由について説明し、後続セクションで価値がどのように進化するのかについて触れていきます。ほぼすべてのケースで、OSPO を創設する理由が複数にわたっていて、OSPO の成熟の過程で、維持・拡大する際にも複数の理由が存在しています。OSPO の立ち上げや維持には教育的側面、もしくは社会的側面からの理由が考えられますが、本レポートにおいては調査の中心を営利団体においていることから、主としてビジネスに関係する部分に焦点を当て、OSPO 設立の理由をみていきます。



### コンプライアンス

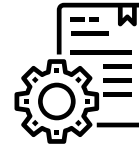
組織が OSPO を始めんとする理由で最も原理的ともいえるのは、エンジニアたちがオープンソースを使用していることは認識していても、使っているプロジェクトのライセンスに準拠しているかどうかはわかっていない、というものです。ドイツ鉄道 (Deutsche Bahn) のデジタルパートナーである DB Systel の「オープンソーススチュワード」である Cornelius Schumacher は、「オープンソースは回避できないもの」だと言います。

### 「オープンソースは避けられない」

この現実を踏まえ、DB Systel は組織化され、一元的な取り組みを通じ、会社がオープンソースライセンスの要件に準拠していて潜在的なセキュリティ問題を管理できていることを確認する必要がありました。「リスク管理が、OSPO を作成する唯一の理由というわけではなかったのですが、意思決定上の重要な要因だったというのはそうだ

と思います」と彼は言いました。

特に大きな組織では新しいオープンソースのプロジェクトが毎日のようにダウンロードされて使用されているような状況なので、こういったときの OSPO の役割はコンプライアンス監査を実施するというよりも、必要性に応じコンプライアンス監査が実施しやすくなるよう受け入れられるライセンスとそうでないライセンスを開発者たちが確実に認知できるよう、そうするためのテクノロジーやプロセスの導入に主眼がおかれます。



### オープンソースを軸にした標準化プロセスの構築

コンプライアンスの問題に関連して、「アドホックな」オープンソースプロジェクトの活用から、より標準化されたプロセスに移行する必要があった、というのもよく見られるケースです。「オープンソースへの依存が過剰なほどに拡がってしまいました」と前述 Spotify の Ploug は言います。OSPO を立ち上げる理由の一つは、こういった依存関係を合理化して、目的が同じプロジェクトがかぶらないようにすることでした。

### 「オープンソースへの依存関係が過剰なほどに拡がってしまった」

そうすることでライセンスのコンプライアンス監査からセキュリティ、企業のコアプロセスにとって重要なオープンソースプロジェクトへの戦略的投資まで、多くの観点でオープンソースのマネジメントがしやすくなってきます。

標準的なプロセスについてはエンジニアがオープンソースの使用に関するものに加え、エンジニアがオープンソースにコントリビュートしたり、あるいは独自のプロジェクトを立ち上げたりすることについてもとらえて構築する必要があります。これまでこういったことに関する決定は、事前にエンジニアとそのマネージャーの間で個別に行われ

ており、結果としていろいろなアプローチが混在してしまい「どうい  
うアプローチが組織として受け入れられるのか」、という確かなラインが欠  
如していたのです。

OSPO の立ち上げ当初の任務の一部としてよくあるのは、エンジニアリ  
ングの組織全体に展開される、オープンソースの活用とコントリビュー  
ションの両方に関するポリシーを作ることです。ここでのゴールは、エン  
ジニアがオープンソースを使用したり貢献したりするにあたってのボトル  
ネックや混乱を解消することにあるのです。

### OSPO を立ち上げは誰がする？

私たちはオープンソースをエンジニア個人レベルの草の根的取り  
組みだと連想してしまいがちですが、インタビューから見えた圧  
倒的ともいえた傾向は、**エグゼクティブレベルによる OSPO の  
支持でした**。VMware や Futurewei などの大手テック企業の  
ケースでは、OSPO を支持・擁護したのは CEO でした。「**オー  
プンソースはテクノロジーだけではないと CEO が気づいた**」と  
Futurewei の Xie が話してくれたことです。「ビジネスの話なんで  
すね。だから、オープンソースはチーフストラテジーオフィスの管  
轄になり、いま私たちがいるのはそういうところなんです」。

より草の根的な傾向があるイニシアチブでさえ、上層の賛同を得  
ているというのは共通的なことです。Wayfair の Vlatko は次の  
ように述べています。「前 CTO に私のアイデアを持ちこんだとき、  
彼はとても協力的で、『いいね、進めちゃって』と言ってくれただ  
けでなく、『自分は専門家でもないし、この件で君を導くことは  
できない』と、とても現実的でした。私はこう答えたんです『安  
心してください、ここにいるのが専門家です』って」。

多くの企業にとって明白なのは、**オープンソースとの戦略的關係  
というものが単にエンジニアたちで解決されるべき技術的問題  
というものではなく、ビジネス上重要な問題である、**ということ  
です。



### 組織のレピュテーションを向上させる

多くの企業で OSPO を設立する重要なモチベーションと  
なっているのは、**オープンソースエコシステムにおいて組  
織の評判を得ること**です。

「私たちのゴールは、より戦略的になり、意図  
を持って行動するというだけでなく、オープン  
ソースコミュニティでの評判を高め、オープン  
ソースエコシステムで責任ある積極的なコントリ  
ビュターとして認識され、受け入れられるこ  
とでした」

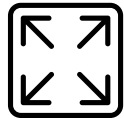
と VMware の Ambiel は言います。これは特に重要なこ  
とです。なぜならば企業がまったく関係を持たずにプロ  
ジェクトに参加し、いきなり新機能やバグ修正が必要に  
なってリクエストを出してもはそれはおそらく優先されな  
いからです。一方、企業がコミュニティの一員になるべく  
一貫して投資をしている場合、何か必要となったとき、コ  
ミュニティが優先してくれる可能性も高くなってきます。

「**コミットできる人を雇わないといけませんね**」と Aiven  
の Prat は、Aiven のシステムで使われているプロジェク  
トのコミット権限について言及しています。これを実現す  
る唯一の方法がプロジェクトへの継続的投資です。これ  
こそ、企業とそこで雇用されている個人がコミュニティで  
積極的に活動できるようにするべく、Aiven が OSPO を  
立ち上げた理由でもあるのです。

OSPO は、オープンソースへのアプローチの仕方に関す  
るナレッジをシェアする手段でもあります。オープンソー  
スを戦略的に活用することの意味について会話でき、議  
論に入れるようにするだけでも、おそらく企業は OSPO  
を持つ必要があるでしょう。SONY の Fukuchi は、  
このナレッジ共有が SONY が OSPO から得るバリューの  
大部分を占めているとも言います。



組織のレピュテーションを向上させることは、最終的には業界内の他の人々と生産的に連携できることと、重要なプロジェクトの方向性の議論や会話に参加できることにつながります。「私たちの評判がよくなることで、テクノロジーの世界でより大きなマーケットの会話に入れるようになり、そこで私たちにとって重要な製品やソリューションにインパクトを与えることができるようになってきます」と Wayfair の Vlatko は言います。



### オープンな知識へのアクセスを拡げる

大学にとっての OSPO は、研究の影響力を高め、より幅広いコミュニティにとって門戸をひろげ、使われやすいものとする手段であり、そういったナレッジへの学生たちのアクセスをよくする手段でもあります。

「学生が結果の再現に取り組むとき、論文を読むだけなのと比べ大きく良質な学習効果があることを示す研究がすでにあります」

「学生ができるのが論文を読むことだけなのか、論文を見て関連する公開 git リポジトリに移動し実験を再現するための情報をすべて入手できるのか、これは大きな違いです」とカリフォルニア大学サンタクルーズ校の Maltzahn は言います。「学生が結果の再現に取り組むとき、論文を読むだけなのと比べるとはるかに大きく、良質な学習効果があることを示す研究がすでにあります」。これは学生の定着にとって重要なことです。多くの学生がコンピューターサイエンスを途中でやめてしまうのは、専門家でさえ完全には理解していないコンピューティング環境であることに加え扱いづらい実験用システムを動作させるという、急こう配の学習曲線にフラストレーションを感じるからです。オープンソースの実用性を学生の学習過程に組み込み、学生が経験するであろうフラストレーションを軽減することで、短期的にはコンピューターサイエンスを、長期的にはソフトウェア開発を成功させることにつながるのです。



### 開発スピードを上げる

製品開発を始めるときに OS (オペレーティングシステム) から作り始める人はいません。そんなことをして作り上げられるものは皆無といってよいでしょう。

「今の当社プロダクトには、**ほぼ全部がオープンソースソフトウェアで構成されているものがあります**。これはエリクソンの長い歴史における根本的变化でもあります」と Ericsson のオープンソースマネージャーである Georg Kunz は言います。

OSPO は、企業がオープンソースプロジェクトの使い方について秩序をもたらすだけでなく、どのプロジェクトを使うのがいいのか、ガイダンスを提供することもできるのです。



### 人材へのアクセスを改善する

オープンソースが人材へのアクセスを改善する方向性は二つあります。一番わかりやすいのは、**組織がより優秀なエンジニアを獲得できるようになる**ことです。これは、オープンソースの世界にわたる活動で自分たちのレピュテーションを上げたり、自らのオープンソースプロジェクトを立ち上げ、そのコミュニティでアクティブな人たちを人材プールとし、そこから人材獲得する方向性です。

「私のボス、スポンサーになってくれている幹部が知りたがるのは、オープンソースのコミュニティと健全な関係になっているか、ということですね。そこから人材を獲得するのですから」と Indeed の O'Brien は言います。

「大きなチャレンジはの一つは — 他の IT 企業と同じだと思  
いますが — ソフトウェア業務のすべてを担える人材を見つ  
け出すことです」

もう一つの、OSPO とそれに付随するオープンソースへの戦略的アプロー  
チとして人材へのアクセスを良くする方向性は、組織の問題を解決する  
オープンソースプロジェクトを立ち上げることで、多くの組織で共通し  
た問題を解決するものであればなおさらでしょう。

「大きなチャレンジはの一つは — 他の IT 企業と同じだと思  
いますが — ソフトウェア業務のすべてを担える人材を見つける出すこと  
です」と DB Systel の Schumacher は言います。企業がオープンソース  
プロジェクトを立ち上げ、同業他社と協力することができれば、人員を  
増やすことなく技術者を活用することができます。

Schumacher によると、エンジニアにオープンソースの使用、コントリビ  
ューションの両方を奨励することも、エンジニアを満足させ、離職しに  
くする方法の一つだそうです。同じように、多くのエンジニアにオープ  
ンソースプロジェクトを立ち上げ、多くの仕事をオープンにするよう働  
きかけることは、今いる人材のアップスキルにもなるといいます。

「コードを外部に公開、または技術力を社外アピールしようとするとき  
は、ある意味、特別な一歩を踏み出すことになります」と Wayfair の  
Vlatko は言います。また、Wayfair が仕事をよりオープンにするのを奨  
励してきたからこそ、コードの品質が向上し、ベストプラクティスに対  
する意識が高まった、とも彼女は言います。



### リスクを低減する

オープンソースから派生するリスクはさまざまですが、組織  
構造として OSPO があることはそういったリスクを全体的に  
軽減する助けとなります。OSPO を組織の中で構造化する  
理由の一つは、1、2名のエンジニアが OSPO「的」な役割  
を果たしていたときに肩書きや構造がなかったことによる弊  
害で、実際に Ericsson で起きていたことです。「**私たちは  
基本『ひとり OSPO』だったんです**」と Kunz が言います。  
「OSPO の多くが始まる時のように、コンプライアンスに  
フォーカスしていて、彼がそのすべてを担当したんです。し

かし、それって明らかに持続可能ではないですよ。つ  
ぶされちゃいますよ」。

OSPO を立ち上げることは、アドホックにやっていたこと  
を組織構造化し、属人的な知識への依存を減らし、キー  
パーソンの離職によってリーガルな問題やセキュリティイ  
ンシデントに苦しめられたりオープンソースの輪から外れ  
てしまったりするリスクを軽減することにもつながります。



### セキュリティ

企業の安全性に最善を尽くすこと、特に社内外のアプリ  
ケーションで使われているソフトウェアの「ソフトウェア  
部品表 (Software Bill of Materials: SBOM)」を理解す  
ることは、OSPO がどのように価値をもたらすのかという  
議論において、繰り返されてきたテーマでした。

「コミュニティにおけるコラボレーションで開発  
されているものと調和しないで自社独自のセ  
キュリティフレームワークを作ることはできませ  
ん」

ここまで挙げてきた事例は戦略性的の話でしたが、厳密な  
実装レベルの話も大事です。「コミュニティにおけるコラ  
ボレーションで開発されているものと調和しないで自社  
独自のセキュリティフレームワークを作ることはできませ  
ん」と Indeed の O' Brien は言います。「それが一つで  
できれば、すべてのドメインへ適用していくことになるでし  
ょう」。

ソフトウェアサプライチェーンのセキュリティについて、  
「あえていうなら、『散らばってる』問題 (Distributed  
Problem) だと思います」と Ericsson の Kunz は言いま  
す。「(散らばってるので) ベストなエンジニアがこの問題  
を解決できるわけではないですし、社内プロセス一つで  
解決できるものでもありません」。つまり業界全体および  
オープンソースエコシステム全体で協力しあう必要がある  
ということです。OSPO がセキュリティプロセスの実装に  
最終的責任を負うことがなかったとしても、OSPO は組



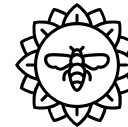
組織にそのやり方を示すことになります。OSPO がベストプラクティスを共有し、オープンソースコミュニティ、業界関係者、業界団体およびその他のステークホルダーたちとのコラボレーションを促進することで、セキュリティについて全体を底上げします。

### OSPO にはどんな人がいるのか？

今回話した OSPO リーダーたちの大半が、ソフトウェアエンジニアリングに関するバックグラウンドを持っていましたが、日常業務ではその多くがコードを書くこととは関係してませんでした。その代わりに組織内のコミュニケーション、戦略プランニング、分析、イベントプランニング、オープンソースコミュニティや業界団体や同業他社を含めた外部とのコラボレーションといったことに関わる業務をしていました。

ほとんどのケースにおいて、OSPO のチームメンバー、特に OSPO のリーダーたちが、シニアエンジニアもしくはマネジメントレベルでした。給与幅が強く構造化されている企業では、OSPO のリーダーやチームメンバーたちは「給与バンド」の上位に位置していました。

OSPO 発足時における組織にとっての重要性がコンプライアンスにあったとすれば、ほとんどの OSPO が 組織内であれ外部であれ法務専門知識へアクセスしていたことは注目に値します。しかし、インタビュー回答者のなかで「法務面の役割を拡張する必要がある」、もしくは「法務専門知識を強化する必要がある」、と感じている人はいませんでした。



### 持続可能性

オープンソースプロジェクトは、放棄されることがあり、それに依存しているなら悪い事態になりかねません。「たとえばノルウェーにいる 1 人のメンテナーに強く依存しているとき、自社開発者がそのプロジェクトに入って時間をかけられるようにするとか、いくらかの資金を提供するとか、プロジェクト開発者たちがエンゲージし続けられるように働きかける必要があります」と Spotify の Ploug は言います。OSPO は、リスクそのものとそれを軽減するアプローチの両方を特定することに寄与します。リスクが特定できていないことで「あるプロジェクトのメンテナがたった 1 人しかいないこと」が気づかれなままになる可能性もあるのです。

まさにこの問題が、O' Brien が Indeed で **FOSS 貢献者ファンド**を Indeed で立ち上げるきっかけとなったもので、Indeed が依存しているプロジェクトのメンテナーたちを財政的に支援する一つの方法となっています。このプログラムのゴールは、「燃え尽き」てしまうリスクが高いメンテナーをサポートし、プロジェクトが放棄されてしまうリスクを軽減することにあります。

# OSPO の「ジャーニー」

多くの OSPO リーダーたちによれば、OSPO にとってより戦略的な問題に取り組む前の段階で経験する「最初のステップ」というのは、**オープンソースを使うことやコントリビュートすることが「いきあたりばったり」になってるところからなんとか抜け出し、オープンソースが煩雑になっているのをなんとか整理すること、なのだそう。**

「私たちは、プロジェクトについて長期的プランやきちんとしたオーナーシップもない状態なのに 10 年もそういうプロジェクトをパブリッシュしつづけてきたんですよ」と、Spotify の Ploug は振り返ります。今 Spotify の OSPO では Spotify 内から生まれたプロジェクトをすべて調査し、プロジェクトのオーナーをはっきりさせ、さらにオーナーシップが個人ではなくチームにアサインされていることを確認しています。プロジェクトをシャットダウンさせるかどうか決めるプロセスもあり、ここでは社内利用がないことの確認も求められています。

**最初のフェーズで OSPO が取り組むことはある程度決まっているもので、どこかのタイミングで確実に完了できるものです。**たとえば「どういったライセンスが使えて、どういったものが使えないのか？」といった各論的な話です。OSPO はリーガルチームと協力し、何が受容できて何が受容できないかを判断できるというのが普通で、そして一旦判断できたなら、その後それはもう再検討不要なことになります。そうなると大事なのは、「どういったシナリオで、どういったライセンスが受け入れられないのか」という、総論的で組織全体に向けたコミュニケーションの話になってきます。

では、社内プロジェクトを整理し、オープンソースの使い方、コントリビューション方法についてフレームワークを開発し、コンプライアンスも十分に対応したそのあとで組織は何をすべきなのでしょう？

## 組織内の障壁を取り除く：カルチャーと教育

OSPO がオープンソースの利用とオープンソースへのコントリビューションに関し「文言」としてポリシーを作ったあとに共通する**次のステップは、それを「声」にして社内へ広めていくこと**です。これは些末な話ではあ

りません。特に数千人または数万人ものエンジニアたちがいる組織の中で多くの OSPO の人数がほんの一握りの数にすぎない、ということを考えればそれが些細な話ではないことがよくわかります。この**OSPO の内部コミュニケーション**の役割は、OSPO を作ることになった「最初のきっかけ」にさかのぼる話でもあります。それはオープンソースとの関わり方について寄せられる、ソフトウェアエンジニアたちからの多くの問い合わせです。

「最初、オープンソースソフトウェアへのコントリビューションについて話していたとき、こんな疑問から始まったんです、『それって許可されてるんだっけ？』って」と DB System の Schumacher は言います。**オープンソースを利用すること、特にオープンソースにコントリビュートすることについて、どういったパラメーターがあるのかを皆ただ知らなかったのです。これらのパラメーターを理解することが OSPO の最初のゴールの一つだとしたら、知識として組織全体へ浸透させることが次のゴールとなることができます。**

Wayfair の Vlatko によれば、彼らが GitHub 上で組織設定をし、利用に適したライセンスタイプを明確にした後、周知のための教育キャンペーンを行ったそうです。

オープンソースとの関わり方についてエンジニアがしてくる質問を先取りしておくというシナリオもありますが、一方でそもそも人々のオープンソースに対する考え方が大きくシフトしてきているという実態があります。**「彼らのしてくる質問が、オープンソースを利用すべきかどうか、という話から、オープンソースをどうやったら『戦略的に』実践できるのか、という話に変わってきたのです、**と Schumacher は言います。「たとえば外の会社とのコラボレーションにおいて、オープンソースでどうレベルアップできるか、といった戦略的な部分に検討が深まってきていることに時がたって気づいたんです」。

オープンソースはあらゆるところに存在するものですが、**組織のすべてがオープンソースのカルチャーを持つわけではありませんし、むしろオープンソースに対しポジティブでない立ち位置を取ることもあります。**個人のコントリビューターをはじめとしてマネージャーやエグゼクティブに

至る人たちの中に、自身のキャリアの中でオープンソースソフトウェアやオープンソースコミュニティで「嫌な」経験をした人たちがいます。そうした人々にオープンソースのメリットを享受するよう説得するのは、OSPO の課題の一つでもあります。

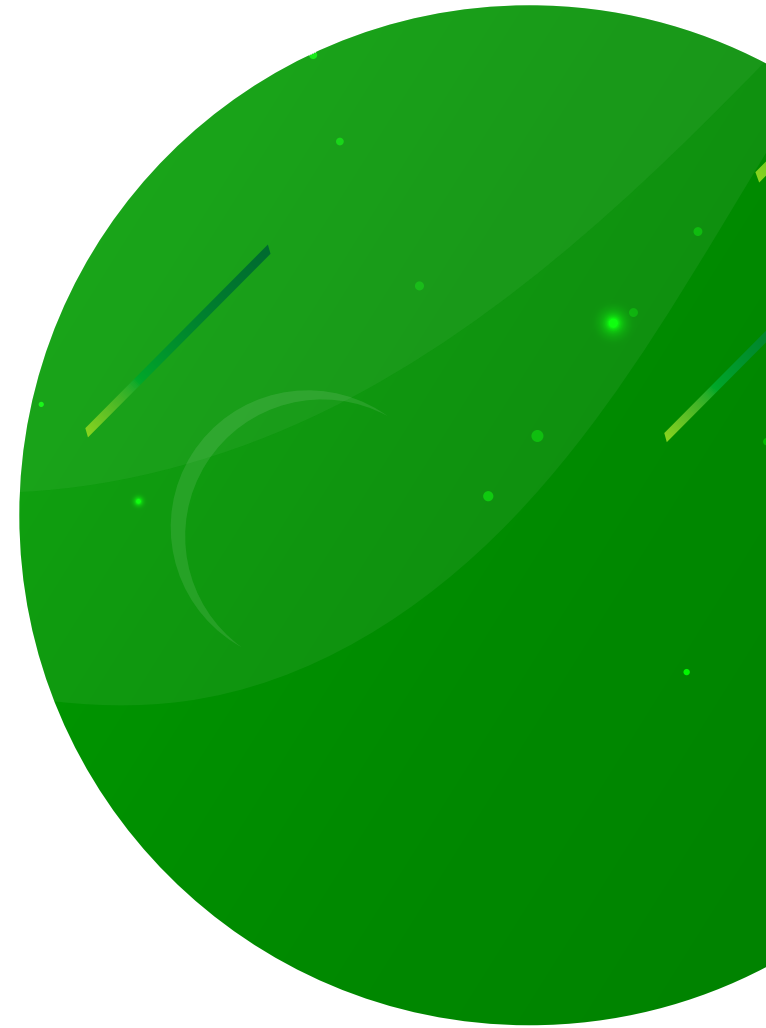
「カルチャーのマインドシフトを起こし、オープンソースを中心としたコミュニティを育みたいんです」と F5 の Abernathy は言います。こういった方向性がオープンソースエコシステムで F5 がより大きな役割を担う上での大事な原動力となっていきます。OSPO という組織がオープンソースのエコシステムで会社のレピュテーションを上げるのと同じように、「**組織内で**」オープンソースのレピュテーションを高める努力は実際にしていることなのです。

## オープンソースと戦略的な関係を

オープンソースの戦略的な重要性は、間違いなく企業や業種に依存します。Futurewei のような会社にとって、販売している「ブラックボックスな」ソリューションの代替になるようなオープンソースが会社の収益力を根本から脅かすものになります。「オープンソースを技術的なディシジョンではなくて、ビジネスディシジョンとして見たときにどう扱うのか？という話になってきます」と、Xie は言います。

VMware の Ambiel も同じ文脈でこう言います。「結局 VMWare って何の会社なのか？といえば、結局はソフトウェアを売る会社なわけです。なので、私たちがするオープンソースへの投資は、ビジネスでの志に沿ったものでないといけませんよね」。OSPO という組織は、この実現のために存在しているのです。

Spotify では一つ野望があるそうです。それは自社で成功した二つのオープンソースプロジェクトを別のビジネスユニットへとスピンアウトさせ、このプロジェクトをベースとした商用プロダクトをローンチし、プロジェクトをコストセンターからプロフィットセンターへと転換させるということです。Spotify では OSPO の役割の一つが、このように新しいビジネスユニットになりうる、新たなプロジェクトを特定したり立ち上げたりすることを支援し、それらが成功する確率を高めていくことなのです。



# さまざまな役を演じる OSPO



## カウンセラーになる

どんなプロジェクトに対しどんなエンゲージメントモデルがいいのか、組織としてそれぞれのプロジェクトにどう関わるべきか、といった「ハードな」問いがあります。また新たなプロジェクトを立ち上げないで、既存プロジェクトにコントリビュートする方が理にかなってるといえる時期的見極めに関する問いなどもまた難しい問いでしょう。**戦略的アプローチが、こういった難しい問いに一步下がって時間をかけて検討することを意味することがあります。**OSPO は、こういった戦略レベルの議論をしつつも、技術問題に直面したエンジニアたちが解決に尽力する際に、彼らがいちいちオープンソースのエンゲージメントモデルのビジネス的側面まで考えすぎることのないよう、彼らにガイドラインを提供することもできるのです。



## ファシリテーターになる

オープンソースに関し、OSPO がエンジニアリングチームと事業関係者との間に入って「翻訳者」として立ち回ることもあります。「**エンジニアがこういったオープンソースの活動ができる時間をキープすること、それがビジネスの観点からみても理にかなっていると実際に証明できるようにすること、これを OSPO としてどうやってのけるかを考えるんです**」と、F5 の Abernathy が話してくれたことは、オープンソースのビジネスバリューを伝えていくことがいかに OSPO の仕事の一部となっているかを伝えてくれます。

こういった戦略的な「問い」は、OSPO ができたタイミングで頭に浮かんでくるわけではありません。特に、オープンソースが収益性に対し直接的脅威とならない、テクノロジーに

さほど注力していない会社ではそうかもしれません。とはいえそんな企業でさえ、最終的にはオープンソースを適切に利用することがライセンスコンプライアンスのリスクを軽減するだけでなく、**それを越えた話だと気づくようになります。**「今、自社のプロジェクトに対し、もしくは社外とのコラボレーションにおいてオープンソースを活用することが戦略的にみて合理的となるケースについて理解を深めているところだ」と、Schumacher は言います。OSPO ができたとき、これらの戦略的関心

が大きくなってくるとは彼も考えていなかったそうです。



## OSPO のサステナビリティを確保する

**「継続性」は、ビジネスや競争環境の変化、より大きなテクノロジー領域のエコシステムの変化に組織が適**

**応するべく、現在進行中の課題です。**Linux Foundation のホワイトペーパー「[A Deep Dive on OSPOs](#) (日本語翻訳版は[こちら](#))」では、OSPO がわかりやすくシンプルなレポートングプロセスを確立し、ステークホルダーすべてとのコミュニケーション ラインを常にオープンにする必要がある、と書かれています。このことは、OSPO への組織的サポートが維持される上で重要になってきます。また、OSPO は組織的合意にもとづく「オープンソース戦略」を実践する上で OSPO は必要不可欠な存在でもあります。そして OSPO であるがゆえにオープンソースプロジェクトの持続可能性や、プロジェクトの優先度づけに関わる活動ができるのです。<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <https://www.linuxfoundation.org/research/a-deep-dive-into-open-source-program-offices>



# OSPO の成功を測る

「このインタビューの中に、『成功といえるかどうかをどう測定しているのか?』という質問がありました。それに対する回答は『まだわからない』なんです」と Aiven の Prat は言います。

こういった「不確実な」パターンは、このインタビューでよく見られた傾向です。あるエグゼクティブリーダーは、オープンソースが重要であること、そこにエンゲージする戦略感の一方で会社としてコンプライアンスやセキュリティを確実にするために実践的で戦術的なステップを踏む必要があることを理解して OSPO を支持しました。しかしそうした結果がどのような形で見えてくるのかについてわかっているわけではありませんでした。こういったパターンはインタビューの多くで見られました。そして多くのケースで、OSPO の初期の業務は、「成功」といえる結果がどのような形で見えてくるのか、その進捗をどのように測定するのかを明確にすることでした。

インタビューを受けてくれた人たちが挙げてくれたものでオープンソースへのエンゲージメントを測る指標として最終的にボツとなったものがあります。たとえば、プルリクエスト (PR) は多様すぎて意味がある情報にはならないんです。PR はタイポの修正、メジャーな機能の修正、どちらの可能性もあります。オープンソースに関わる作業時間もそれでオープンソースに対する影響が測れるわけではなく、適切ではないようです。

何を測定するかを決めることは、「賭け」にも近い戦略的なことであり、それゆえ OSPO のリーダーたち自ら取り組むタスクになります。自分たちが「何か」で評価されているとわかっていればその「何か」を最適にしようとするのは人の性 (さが) でもあります。インタビューを受けてくれた人たちは組織全体のエンジニアたちをより良い「オープンソース市民」になる方向へ導けるような、メトリックを選ぶことの重要性について話してくれています。

当初設定したメトリックが OSPO が成熟するにつれて変化することはよくあることです。たとえば、Indeed では、当初コントリビューターを増やすことに重点がおかれていて、オープンソースへコントリビュートしている人数を四半期ごとに計測していました。

しかし時の経過に伴い、Indeed にとって戦略的に重要なプロジェク

トに繰り返し貢献する人を「持続的コントリビューター (Sustaining contributor)」とし、その数を増やすことに重点が変わっていきました。こうしたのは、そもそものゴールがメンテナーたちにとって物事を進めやすくする、という話があるからです。メンテナーにとっては5人から5つのコントリビューションを受けるよりも、1人から5つのコントリビューションを受けたほうが楽になるのです。

多くの場合、OSPO のパフォーマンスを数字で定量的に表現することはとても難しいことです。Ambiel は「私の個人的な成功指標は、オープンソースにおける VMware のレピュテーションとリーダーシップを高め続けていくことにあります。実際かなり定性的なものです」と言います。彼女が示してくれたのは、認知度、メディア露出 (Share of voice)、そしてコミュニティが VMware のストーリーやコントリビューションを有機的に展開してくれた回数、といったことでした。個々のメトリックで見ると曖昧さがあるかもしれませんが、それらを合わせることで「進捗している」ことがわかってきます。

## 共通的な OSPO の KPI

では、こういった指標が良い行動を後押しするもので、OSPO のゴールに真に向かうものなのかを考えたあと、OSPO は何を測るのでしょうか?

**持続的コントリビューター**: 組織内で同じプロジェクトに定期的に、繰り返しコントリビュートしている人がどれぐらいいるか (そのプロジェクトが組織にとって戦略的に重要なものであることを前提として)。

**自組織からリリースしたプロジェクトの成功**: その組織がリリースしたプロジェクトへの外部からの参加状況とプロジェクトへのインパクト。O'Brien は、Indeed がリリースした CNCF Sandbox のプロジェクトを大成功の例として挙げています。カリフォルニア大学サンタクルーズ校の Maltzahn は、プロジェクトのリリースだけではなく、それらが学外からどれだけ幅広くフォロワーを引き付けられたかといったことや大学の継続的関与がない状態での長期的な持続可能性などを測定することの重要性を話してくれています。

## OSPO 成熟度モデルの詳細については、次のリソースをご覧ください:

- [OSPO 成熟度モデル \(ホワイトペーパー\)](#)
- [OSPO 成熟度モデル \(gitリポジトリ\)](#)
- [OSPO 成熟度モデル \(ブログ記事\)](#)

**組織内のオープンソースのレピュテーション:** 組織内の人たちは OSPO があるということを知っているか。それらの人々が、オープンソースの利活用の仕方、既存プロジェクトへのコントリビューションの方法、新たなプロジェクトの立ち上げ方などについて、OSPO が整備した具体的な内容を知っているか。OSPO の役割の大部分が内部コミュニケーションであるため、企業の多くでこれらの内部認知をメトリックとして追跡しています。

**オープンソースコミュニティにおける組織のレピュテーション:** ソーシャルメディアにおけるその企業の出現数、オープンソースへのその企業の関与に言及した求人応募者数、オープンソース関連のカンファレンスで講演する社員数など、レピュテーションや認知度に関する指標を OSPO を設立した多くの企業で追跡しています。サードパーティを活用し開発者調査を行い、そこでレピュテーションに関連する質問を盛り込むこともあります。こういった指標を大規模なオープンソースエコシステムの中においては組織の評判を上げる手段として活用します。

**開発者との間の摩擦:** 内部開発チームがポリシーをどの程度認知しているかを追跡することに加えて、OSPO が開発者との間で生じた摩擦を(減らすべく)追跡することがよくあります。コントリビュートのリクエストがあり、それを承認する必要があったとき、たとえば、そこにかかった時間などがこれにあたります。

**プロジェクトの健全性:** 組織が依存しているプロジェクトの「健全な」ものが占める割合を追跡します。プロジェクトの健全性を判断するには、多くの場合、アクティブなコントリビューター数、コミットの頻度、メンテナーの数などを追跡します。その他ユーザーやコントリビューターが多様で多くの組織から来ていることを示すメトリックなどもあります。

**外部とのコラボレーション:** OSPO が積極的にコラボレーションをしているパートナーがどれぐらいいるか。これは、ジョイントベンチャーや大学におけるスポンサープログラムといった形態をとることもありますし、オープンソースの財団や業界団体へ積極関与の形を取ることもあります。他にも、本レポートのインタビュー回答者の多くが提示してくれたように、カンファレンスにスピーカーや、(団体などの) 代表者やスポンサーとして参加することや研究開発プロセスに携わることも含まれます。

**最適指標を検討する共同プロジェクト:** TODO グループと CHAOSS は、OSPO が自分たちの成功指標としてより良いものが作れるよう、これを支援するために OSPO メトリクスワーキンググループを立ち上げています。<sup>3</sup>

## KPI の探索

OSPO リーダーたちの多くが、定量的な指標について話すのが難しいことだけでなく、結論をミスリードする可能性があることも強調していました。OSPO の多くが、測定可能なゴールを持っていないのです。「私達のチームに対するゴール設定は比較的『ざっくりと』したものです」と Ericsson の Kunz は言います。

VMware の Ambiel はこう言います。「数字から離れるべきだと思いますね。数字はストーリーを語らないし、むしろオープンソースを間違った方向に導きかねません」。

OSPO の究極的なゴールは、組織がオープンソースエコシステムのより良い「市民」になるように後押しすることであり、そしてより良い市民となることには終わりが無いものであり、そこで数字偏重になることには危険があると Ambiel は言います。「『はい、達成。チェック入れてリストから消しといて』と言って済むような指標はないんです。常に傾倒し、より良くしようと努めることなのです」。

期間設定に問題がある可能性もあります。「どの企業も、3 か月のタイムスパンで物事を測ろうとしますよね」と Aiven の Prat が言います。しかし、**四半期ごとにコントリビューションを Accept してもらうという到達目標があっても、そんなことはオープンソースのメンテナーが気にすることではありません。**四半期ごとのゴールや会計年度でオープンソースプロジェクトをアレンジすることはないのです。

**OSPO は絶えず進化している、という感覚があるということはすなわち追いかけるべき KPI もまた常に進化するというでもあります。**「私たちの活動が変化していき、現状も変わってしまうなら、KPI を調整する必要があります。だから今も正しい KPI を探索しているのです」と SONY の Fukuchi は述べています。

<sup>3</sup> <https://github.com/chaoss/wg-ospo>



# 結論

## 今後の展開は？

ある一つの点において、インタビュー対象者の全員に絶対的ともいえる共通認識がありました。それは、**将来も OSPO は進化し続けるということです**。特に、OSPO が確立されているほど、戦略的に考えることができるようになり、組織全体がオープンソースに対してより戦略的に練られたやり方を生み出すのを促進します。彼らは、**法令やコンプライアンスにこれまで以上に焦点をあてる必要があるとは考えておらず**、期待もしていません。ほとんどの方々は法律やコンプライアンスは遵守すべきものではあるが、必要最低限の条件であり、OSPO はすでにそれらを満たしている、と考えています。

**企業が将来的に採用する技術やプロジェクトに対して、OSPO がより大きな影響を与えていくことになる**、と何人かの方が話してくれました。また、OSPO によってプロジェクトの依存関係の連鎖を深掘りすることが可能になることで、たとえ依存関係として二つまたは三つ下のレベルにあるプロジェクトであっても、これまで以上に理解を深めることが出来、プロジェクトの健全性も追える（そして必要に応じて貢献できる）ようになることも期待する声がありました。その他にもプロジェクトに必要なリクエストの承認手続きといった、現在マニュアルで行われているタスクの一部を自動で処理するプラットフォームを構築することについて話してくれた人もいました。

「OSPO は戦略を設定し、その上で R&D 担当者に正しい仕事ができるようにしてあげることが必要です」と Kunz は述べています。Kunz をはじめ他の多くの人々も、OSPO はビジョンや戦略を打ち立て、そのビジョンの実現にむけて会社全体のしかるべき人々と協力していく必要があると考えています。

結局のところ OSPO の本分は、オープンソースや OSPO、そしてそれらが生み出すビジネスバリューについて議論をすることにあります。これは、オープンソースの普及施策の一つであり、既に多くの OSPO がミッションの一つとして取り組んでいます。「重要なのは、オープンソースの

ビジネス価値を真の意味で人々に理解してもらうことだと思います」と Schumacher は述べています。必ずしもビジネスリーダーたちが期待する「きちんとした」形でオープンソースを活用できる訳ではないので、この真の意味での理解というのは必ずしも容易なことではありませんが、それでも大事なことです。多くの場合でビジネスリーダーたちはオープンソースの重要性を理解していますが、なぜ重要なのかを把握することや、オープンソースからさらに多くの価値を引き出すためのノウハウを活用することは OSPO に支援してもらう必要があります。

## 今後の調査

本レポートでは、民間機関 (Private institution) における OSPO の価値に焦点を当ててきました。私たちが将来的に調査しようとしている分野の一つは、地方自治体から超国家組織 (Supra-national organization) に至る政府機関であり、これらに対し OSPO がどのようにして価値を提供するのか、というところを探索していきたいと考えています。また、調査対象を高等教育機関に絞り、それらの機関において OSPO が果たす役割と価値についても調査する予定です。いずれかのテーマについてご意見・情報提供などなどございましたら、[research@linuxfoundation.org](mailto:research@linuxfoundation.org) までご連絡ください。

## 著者について



**Emily Omier** は、オープンソース スタートアップがコミュニティと収益の両方から成長するのを加速するべく、オープンソースプロジェクトと商用のオファリングの両方についてよいポジショニングやメッセージングに関する支援をしています。



**Ana Jiménez Santamaría** は、TODO グループの OSPO プログラム マネージャーです。TODO グループは、Linux Foundation のプロジェクトであり、OSPO メンバーが共同で作業し、組織内のオープンソースオフィスを成功に導くために最適な方法や、ツール、および教育リソースの開発を行っています。Ana は、オープンソース、DevRel、Community Health Analytics、および InnerSource に強いバックグラウンドを持っています。以前彼女はソフトウェア開発分析会社である Bitergia に勤務し、そこでデータサイエンスの修士号を取得しました。彼女の論文は、オープンソースコミュニティにおける開発者同士の良好な関係性の評価に焦点を当てていました。彼女の論文の詳細については、<https://anajimenezsantamaria.gitlab.io/> をご覧ください。Ana はオープンソース教育に取り組むことで、オープンソースエコシステムにおいて組織、個人が建設的な関係を構築できるよう、支援することに注力しています。Ana の取り組みについては [Mastodon](#)、[LinkedIn](#)、[Youtube](#) で確認できます。



**Chris Aniszczyk** はオープンソース技術者であり、オープンに共同作業する事でより良い世界を築きたいという情熱を持っています。彼は現在、開発者の経験に重きを置いた Linux Foundation の CTO であり、Cloud Native Computing Foundation (CNCF) を運営しています。以前は、Twitter オープンソースプログラムを作成しており、オープンソースへの取り組みを牽引していました。また、長年にわたり、メンテナー コミュニティと Java Community Process (JCP) 実行委員会を代表する Eclipse Foundation の理事会のメンバーを務めました。さらに彼は Capital Factory のパートナーでもあり、オープンソースとインフラストラクチャに重点を置いたスタートアップの指導、助言、投資といったことに力を注いでいます。

## 日本語翻訳について

本日本語文書は、英文「[The Business Value of the OSPO](#)」の参考訳として便宜上提供しているものです。翻訳版および英語版の間で齟齬または矛盾がある場合（翻訳版の提供の遅滞による場合を含みますが、これに限りません）、英語版が優先されます。より正確な情報については、英文にてご確認ください。

また、本日本語文書では日本語読者に向け OSPO 周りの動向として重要と思われる箇所についてボールド体で強調表示しておりますことご了承ください。トレンドとしてのポイントをとらえやすくすることを意図しています。

### 〈日本語翻訳〉

島直道（NEC ソリューションイノベータ）

武藤周（NEC ソリューションイノベータ）





谷口暢夫

富田愛帆

野口裕介

毛利唯子

 [twitter.com/todogroup](https://twitter.com/todogroup)  
 [github.com/todogroup](https://github.com/todogroup)  
 [linkedin.com/company/todo-group](https://linkedin.com/company/todo-group)  
 [mastodon.world/@todogroup](https://mastodon.world/@todogroup)

 [twitter.com/linuxfoundation](https://twitter.com/linuxfoundation)  
 [facebook.com/TheLinuxFoundation](https://facebook.com/TheLinuxFoundation)  
 [linkedin.com/company/the-linux-foundation](https://linkedin.com/company/the-linux-foundation)  
 [youtube.com/user/TheLinuxFoundation](https://youtube.com/user/TheLinuxFoundation)



TODO は、さまざまな業種や地域にいる OSPO メンバーによるグローバルコミュニティです。メンバーには、90 以上の組織を代表する方々があり、オープンソースプログラムを成功裏に運用することに関して豊富な経験があります。TODO は、OSPO を通じてオープンソースプロジェクトのマネジメントの最適な手法や、ツール、ガイダンスのコラボレーション開発を促進することを目的としています。

経験を共有したり、共通のツールを開発したりすることで、TODO は OSPO の採用と教育を向上させていくことを目指しています。OSPOlogy やワーキンググループといった、TODO で進行中の取り組みをご覧ください。その他のリソースとして、OSPO ランドスケープ、OSPO 101 トレーニング モジュール、TODO ガイドなどもご覧ください。



2021 年に設立された [Linux Foundation Research](#) は、オープンソースのコラボレーションの成長規模を調査しており、オープンソースについて台頭してきているテクノロジーのトレンド、ベストプラクティス、世界的なインパクトといったことに「インサイト」を加えています。Linux Foundation Research はプロジェクトデータベースやネットワーク、および定量的、定性的な手法におけるベストプラクティスを通じて、世界中の組織のベネフィットとなるようオープンソースインサイトとして信頼できるリポジトリを作成しています。



Copyright © 2023 [The Linux Foundation](#)

This report is licensed under the [Creative Commons Attribution-NoDerivatives 4.0 International Public License](#).

本書の参照にあたっては、次のように引用ください。

Emily Omier, Chris Aniszczyk, and Ana Jiménez Santamaría, “The Business Value of the OSPO: An Exploration of Why Organizations Create, Sustain, and Expand Open Source Program Offices (OSPOs),” forewords by Georg Kunz, Leslie Hawthorn, and Kimberly Craven, The Linux Foundation, March 2023.