

IT for EXECUTIVE はエグゼクティブのための
グローバルな IT 戦略情報をご提供します

IT for EXECUTIVE

2010 年第 3 号 2010.3 発行



お問い合わせ先

掲載内容についてのお問い合わせ先:

NTT DATA AgileNet L.L.C.

E-Mail: itex@nttdata.com

発行についてのお問い合わせ先:

(株)NTT データ 技術開発本部 企画戦略担当

E-Mail: itex@am.nttdata.co.jp

禁無断転載

掲載 URL <http://www.nttdata.co.jp/event/report/itex/index.html>

IT for EXECUTIVE とは

IT for EXECUTIVE とは、(株)NTT データ 技術開発本部が発行するニュースレターです。
インターネットの新たな技術やグローバル化など、企業における IT 戦略は、より重要性を増しています。
IT for EXECUTIVE は米国の CIO 等、IT エグゼクティブ経験者とのインタビューを通じて、先進的な米国企業の事例や、今後の IT 戦略の方向性などを解説しています。

リーダーシップと人財マネジメント

先進的な IT 企業において、経営層による強力なリーダーシップと、技術者を中心とする人財マネジメントは、その成長戦略を支える重要な要素である。

本稿では、VMware の共同創業者であり、様々な IT 企業の役員を兼任してきた Diane Greene 氏 (以下、グリーン氏) と、同じく共同創業者の Mendel Rosenblum 博士 (以下、ローゼンブルム氏) に、豊富な経験に基づくリーダーシップと人財マネジメントについて伺った。インタビューは NTT DATA AgileNet の専属コンサルタントである Earl Hall 博士 (以下、ホール氏) が担当する。

ダイアン・グリーン氏の略歴

グリーン氏は、Silicon Graphics や Sybase、Tandem で技術的部門トップを歴任し、1998 年に夫のローゼンブルム氏等と共に VMware を共同設立し、社長となった。現在は、Intuit やマサチューセッツ工科大学を運営する MIT Corporation の役員である。

メンデル・ローゼンブルム氏の略歴

ローゼンブルム氏は、スタンフォード大学コンピュータサイエンス学科の准教授であり、シミュレーターや仮想化 OS の専門家である。同じく VMware の共同設立者であり、当時は Chief Scientist であった。

1. 先進IT企業における人財

ホール氏: シリコンバレーで成功した企業をいくつか見てきましたが、その中で感じたの

は、技術に関するビジョンや戦略を立案し、それをいかに従業員に伝えるかが重要だと思いますが、いかがでしょうか?

グリーン氏:そうですね。少し順序を追って説明しましょう。私が重要だと思うことは、第一に、優秀な技術者に素晴らしい環境を提供することでしょうか。

全ての技術者が最優秀である必要はないですが、特に、起業時に中核をなす技術者は、最優秀でなければなりません。非常に優秀な技術者と、普通の技術者には大きな差があります。

企業の中核をなす技術者は最優秀でなければならない

役員は技術者を規律で管理しがちですが、実際は優秀な技術者が、実力を発揮できる自由な環境を与えた方がうまくいきます。例えば、信頼性の高いネットワークインフラ、十分な容量のストレージ、バグトラッキングシステムを使えるようにする、などです。もう一点は、素晴らしい技術者と素晴らしいプロダクトマネージャーを組み合わせることです。プロダクトマネージャーが一方向的に技術者に指示する関係ではなく、お互いに尊敬できる環境が重要です。よくある間違いですが、プロダクトマネージャーが優秀かどうか問わない割に、プロダクトマネージャーに権限がありすぎる場合があります。そんな状況では創造的な仕事は期待できません。

ホール氏:なるほど。そのような優秀な人材からなる組織というのは、規模が大きくなっても成り立つもののでしょうか？ 現在の厳しい経済状況では、多くの大企業はR&D費用を削減し、より製品開発にリソースを投入しています。製品単位での収支が問われることから、多くの製品開発でも優秀な人材が求められています。優秀な人材の取り合いになったりしませんか？

グリーン氏:R&Dは、一極集中管理することで、まだ、期待を超える成果をだせると思いますよ。また、製品開発では、少数精鋭で、多くても10人以下の人数で、お互いが何を

やっているかを完全に理解し、協力しあえる環境が理想です。このように、うまく技術者の組織を運営できれば、規模が大きくなっても問題はありません。

2. 先進IT企業におけるリーダーシップとコミュニケーション

ホール氏:なるほど、理解できました。話を戻しますが、役員は技術戦略のビジョンやビジネスの展望等をどのように従業員に伝えれば良いと思いますか？



グリーン氏(左)、ローゼンブルム氏(中)、ホール氏(右)

グリーン氏:これは見落とされやすい点です。技術者は技術分野に優れていますが、ビジネスのことを考えられないわけではありません。ビジネスに関して素晴らしいアイデアを持っていることもあります。通常の組織では、そのようなアイデアが聞けません。経営者が、どのようなビジネスを考えているか、どのようなマイルストーンを計画しているか、そのマイルストーンがどのように会社にとって利点をもたらすか、など、頻りに技術者とコミュニケーションできれば、技術者も自分がどこで役に立てるか判断できます。また、十分な情報があれば、技術者もビジネス

スのことを考えはじめ、ビジネスを加速するアイデアを出してくることがあります。このように情報を技術者に伝え、また、技術者が気軽に質問できる双方向のコミュニケーションの場を定期的に、例えば、毎週開催することが重要です。

社員に十分な情報を伝え、質問を受けるオープンなコミュニケーションを定期的に開催することが重要

ローゼンブルム氏:VMware では、特に上場前は、従業員に全ての情報を伝えていました。会社の経営に関することや、パートナーとの提携案などを伝え、どうすべきか皆で議論しました。残念ながら、上場後は、インサイダー取引の懸念があるので、全ての情報を従業員に伝えるわけにはいなくなったのですが。

グリーン氏:ただ、ビジョンやマイルストーンを継続的に伝え、社員の意見や質問に答えるオープンな場は、継続的に持っていましたね。皆が同じ情報を持って、同じ方向を向いていると、企業のトップだけでなく、全社員にアイデアがでてきます。

3. オフショア開発の成功の秘訣

ホール氏:製品開発の際、オフショアなども使っていましたか？

グリーン氏:当時、インドに大きなオフショア用のセンターがあり、ある程度大きくて、責任のある仕事を委託していました。断片的な仕事よりも、やりがいのある仕事を委託した方が、良い仕事をするに気づいたからなのですが。細かく管理するよりも、権限委譲した方が良いと思いましたね。

現在は様々な地域に優秀な技術者がいます。ブルガリアの会社にソフトウェア開発を委託していたのですが、期待以上の成果を出したことで、企業文化が似ていたこともあ

って、その会社を買収しました。その後、VMware のブルガリア開発拠点になったのですが、当然、シリコンバレーよりも低価格で開発できました。

現在の開発のやり方では、まず少人数でプロトタイプを開発し、良ければ、その後、開発要員を追加して製品化を進めます。この製品化の部分が、世界の別の場所で、低価格で実現できることは良いことだと思いますよ。ただし、インフラやコミュニケーション手段は良く考えないといけません。

オフショアは責任のある、やりがいのある仕事を委託する方がうまくいく

ローゼンブルム氏:もう一つ、オフショア開発をうまく進める方法としては、ある場所にオフショア開発センターを作るときは、そこに本社から開発者を派遣します。本社の技術者中心の企業文化を普及させることも理由ですが、多くの場合、その国出身の技術者が派遣されます。例えば、インドや中国の場合、帰省するようなものです。

ホール氏:ある製品開発をオフショアに出すかどうかは誰が決定していましたか？

グリーン氏:上から強制的に決めることはなく、その時々で協議して決めていました。当然、使える予算から開発費を出すときは、最高のパフォーマンスがでる開発者に委託したいので、本社でリソースがない場合は必ずオフショアになっていました。

ホール氏:オフショア開発時に、何か特別な開発方法を採用していましたか？

ローゼンブルム氏:コードレビューはやっていましたね。当時、技術者には4ランクがあって、デザインとコードレビューは技術者の中で最高ランクの者が担当することになっていました。この技術者がオフショアに出す決定をします。

4. 優秀な人財確保の方法

ホール氏:本当に人財が全てなのですね。どのように優秀な人財を探すのですか？

優秀な人財が全てにおいて重要

グリーン氏:最初の最優秀な技術者は創業者達が自分で探しました。その後、200 人くらいまでは人の紹介で、その後は、大学ですね。各地の優秀な大学から、毎年、夏休みのインターンを採用しています。その中で優秀と思った学生のみ採用しました。

ホール氏:どの大学が多いですか？

グリーン氏:スタンフォード大学も多いですね。全体の 35%程度だと思います。その他にも、MIT、CMU、UC Berkeley、プリンストン、ジョージア工科大学など、他にも優秀な学生は多いです。

ローゼンブルム氏:ブラウン大学が一番多いかもしれません。ブラウン大学卒の非常に優秀な学生を雇用したら、その評判が広まって、さらに優秀な学生が雇用できる可能性があがります。

優秀な技術者が一定数を超えると磁石のように、優秀な技術者を呼び寄せる

グリーン氏:一度、優秀な技術者が集まり、クリティカルマスを超えると、それは磁石のような働きをします。他の優秀な技術者も、「あの優秀な技術者が優遇されて働いているならば、自分も働いてみたい」と思い、入社してきます。

ホール氏:日本では、理系の大学生が企業の求めるレベルに達していないということが

あるようですが、同様のことを感じたことがありますか？

グリーン氏:夏休みのインターンシップがテストみたいなものですから、そこを経験した学生については、十分なレベルに達していたと思いますよ。

ホール氏:あなたはスタンフォード大学の教員でもあるわけですが、学生のレベルは十分だと思いますか？

ローゼンブルム氏:問題はないと思いますよ。企業のリクルーターが、スタンフォード大学のコンピュータサイエンス学科の学生に、「CS140 コースの成績は？」と必ず聞きます。これはオペレーティングシステムのコースで、かなりのプログラミングを実際に行います。このコースでの成績で、学生がどの程度優秀か判断できるということです。最近の学生は卒業するまでに、たくさんのコードを書きます。コードを書けない、プログラミングを楽しめないというのでは厳しいと思います。

ホール氏:日本の IT 企業の幹部にアドバイスはありますか？

グリーン氏:自分の会社にあった正しい人財を集めること、また、社員に対して、過剰と思えるほどコミュニケーションを取り、会社の方向性を理解させ、自分の立場を自分で考えられるようにすることですね。

ホール氏:経験に基づく素晴らしい話をありがとうございました。

執筆: NTT DATA AgileNet L.L.C.
4005 Miranda Avenue Suite 150
Palo Alto, CA 94304 U.S.A
phone:+1-650-637-0635

発行: 株式会社 NTT データ
技術開発本部 企画戦略担当
〒135-8671 東京都江東区豊洲 3-3-9
豊洲センタービルアネックス
電話番号: 050-5546-2308