



# 疲弊するエンジニア マネージャーへの 実践的処方箋～

**DXO Japan**

# 本セミナーの対象者と目的

## ■対象者

- ✓ エンジニアマネージャーとしての業務に疲弊している方
- ✓ チームマネジメントの課題を抱えている方
- ✓ プレイヤーとマネージャーの両立に苦労している方
- ✓ メンバー育成や組織改善に悩んでいる方
- ✓ 成果を出すためのマネジメント方法を模索している方

## ■目的

- ✓ エンジニアマネージャーが抱える課題を明確にし、成果を出すことに集中すること
- ✓ 考え方と仕組みの両面から、チームマネジメント手法のヒントを得ること
- ✓ 心身の負担を軽減しながら、チームの成果を最大化する方法のヒントを得ること
- ✓ マネージャーの役割を前向きに捉え直し、希望を持ってチームマネジメントに向き合えること
- ✓ 実践的なアプローチを通じて、組織に貢献できるマネージャーを目指して邁進すること

## 講師紹介 山田 奨（やまだ すすむ）

- 正社員のSEとして10年、フリーランスのSEとして10年以上、合計20年以上のキャリアを持つ
- 技術者としてはサーバを中心としたインフラの設計、構築を得意としている
- フリーランスのSEとなってからプリセールスやPMなどで顧客折衝の経験を重ねる
- 現在ではSier様や情報システム部様向けの課題解決コンサルティングを実施している
- 疲弊しているエンジニアのマネージャーの方々を支援するべく DXO Japan という組織を立ち上げ中

本日の内容

**マネージャーを取り巻く現状と未来**

考え方の確認

仕組みによる改善

本日のまとめ

# マネージャーになりたくない人々

2019年に株式会社パーソル総合研究所が日本を含めたアジア太平洋地域14ヵ国において実施した調査で、現在非管理職である人のうち管理職になりたいと回答した人の割合は14ヶ国中1位のインドが**86.2%**でしたが、日本は14ヶ国中最下位で僅か**21.4%**でした。管理職は罰ゲームだというニュース記事もよく見るようになりました。

Q.あなたは、現在の会社で管理職になりたいと感じますか。(5段階尺度)

※スコアは、「そう思う」「ややそう思う」の合算値

| ベース   非管理職（一般社員・従業員） |          | 回答者数  | 全体 (%) |
|----------------------|----------|-------|--------|
| 1位                   | インド      | (94)  | 86.2   |
| 2位                   | ベトナム     | (360) | 86.1   |
| 3位                   | フィリピン    | (402) | 82.6   |
| 4位                   | タイ       | (417) | 76.5   |
| 5位                   | インドネシア   | (361) | 75.6   |
| 6位                   | 中国       | (383) | 74.2   |
| 7位                   | マレーシア    | (294) | 69.0   |
| 8位                   | 韓国       | (410) | 60.2   |
| 9位                   | 台湾       | (580) | 52.2   |
| 10位                  | 香港       | (577) | 51.3   |
| 11位                  | シンガポール   | (419) | 49.6   |
| 12位                  | オーストラリア  | (487) | 44.8   |
| 13位                  | ニュージーランド | (549) | 41.2   |
| 14位                  | 日本       | (387) | 21.4   |

※引用 パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」

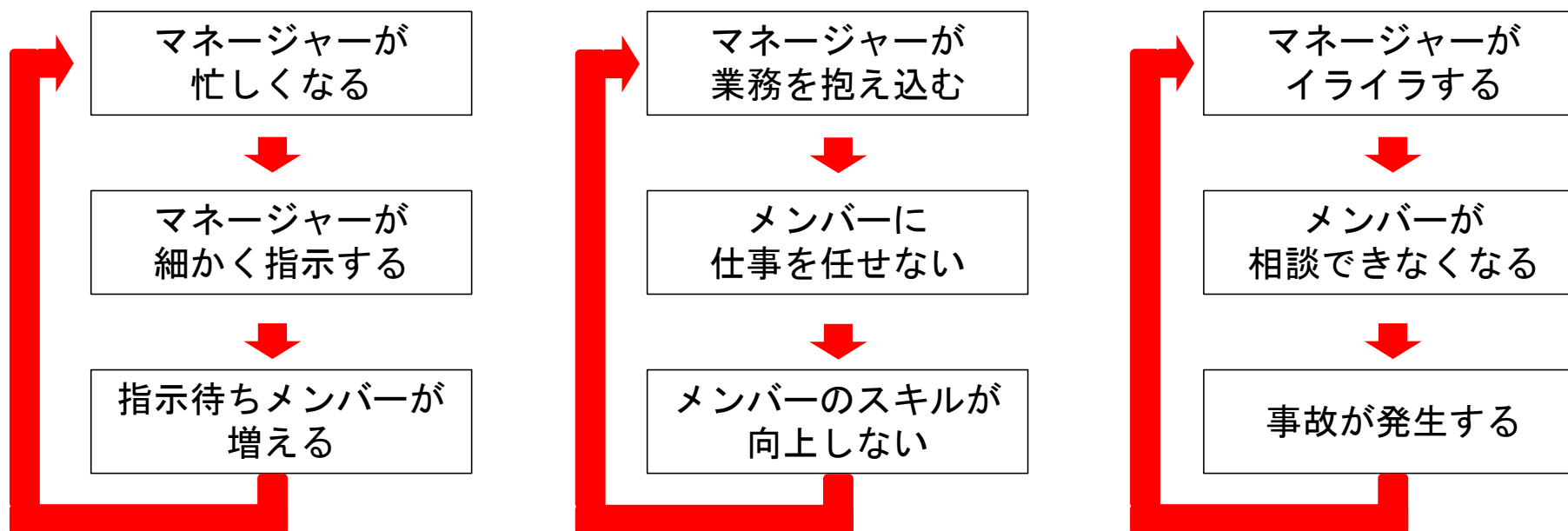
# 何故、マネージャーは疲弊するのか

下記はマネージャーを疲弊させている事例の一部です。

- ✓ 働き方改革で残業を減らせとの指示はあったが**目標数値は減らされない**
- ✓ 上司からは**成果**を求められ、メンバー達からは**解決**を求められる
- ✓ 会社からは様々な指示が飛んでくるが難しいことは**現場で判断、現場で解決**を求められる
- ✓ メンバーのマネジメントだけでなく**プレイヤーとしての成果**も求められる
- ✓ ハラスメント対策で従来以上に**メンバーへの気遣いが必要**になった

# 頑張れば頑張るほど悪循環に陥るマネージャー

次のような悪循環に陥ってしまうケースも珍しくはありません。



# マネージャーの未来

しかしながら、マネージャーになることでたくさんの能力が養われます！

以下はマネージャーになることで養われる能力の一例です。

- ✓ マネジメント能力：希少価値のあるマネジメント経験は業界を問わず重宝される
- ✓ コミュニケーション能力：メンバー、上司、顧客との折衝経験によりコミュニケーション能力が磨かれる
- ✓ 課題解決能力：多くの課題解決に携わることになり、自然と課題解決能力が養われる
- ✓ 意思決定能力：迅速かつ適切な意思決定能力が養われる
- ✓ 自己分析能力：メンバーを客観視することによって自分自身を知ることにも繋がる
- ✓ 組織経営能力：組織における人、モノ、お金、情報の流れを知ることができる

他にも視座が高くなる、視野が広がる、責任のある仕事を任される、裁量が増える、最もリスクの少ない起業といえるなどなどこれほど経験値の詰める機会はそうそうありません。

**多くの人がやりたがらないからこそ価値がある**



本日の内容

マネージャーを取り巻く現状と未来

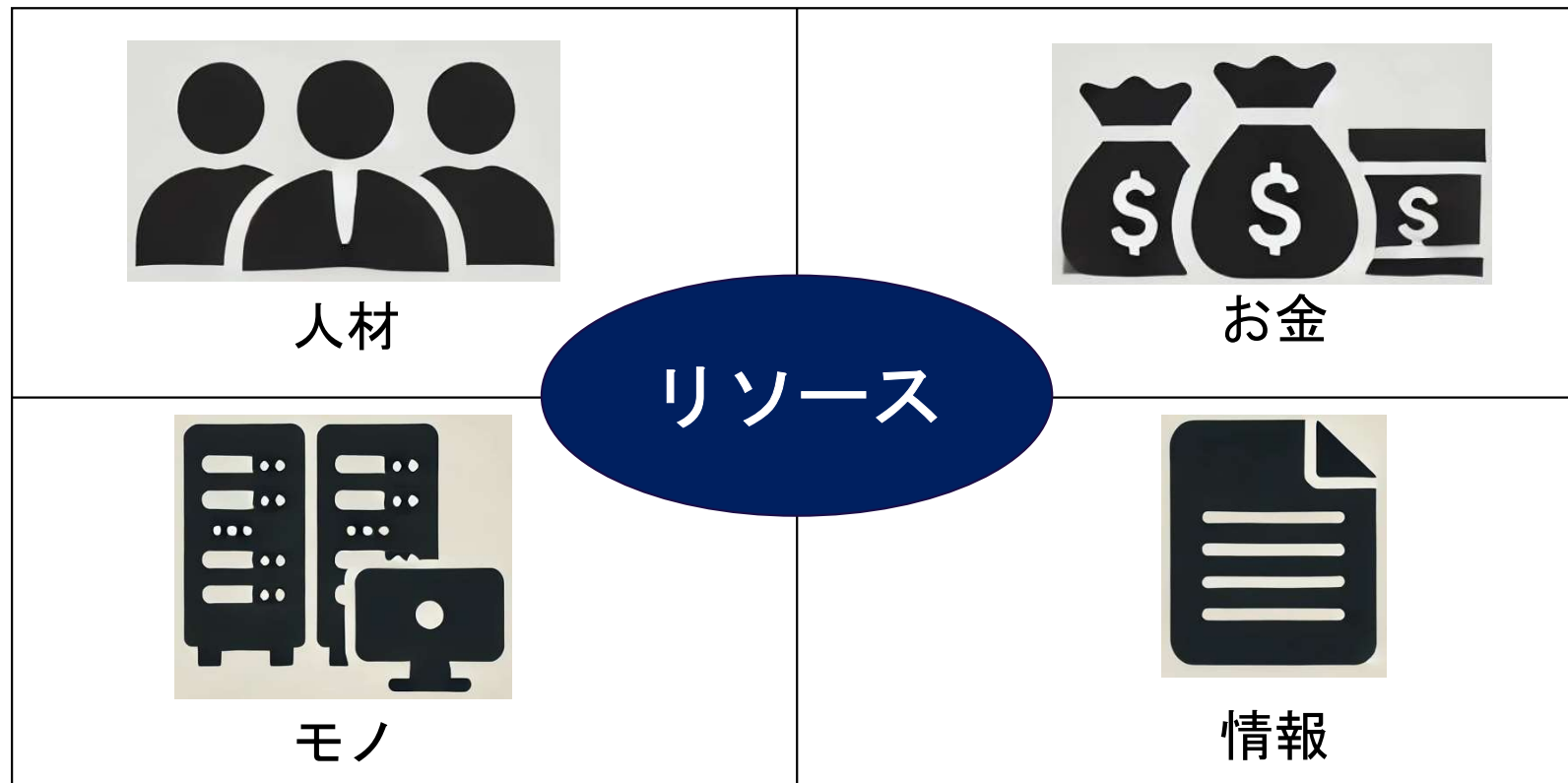
**考え方の確認**

仕組みによる改善

本日のまとめ

# そもそも、マネジメントとは

利用可能なリソース（人材、モノ、お金、情報など）を最大限に活かし、最大限の**成果**を得る事

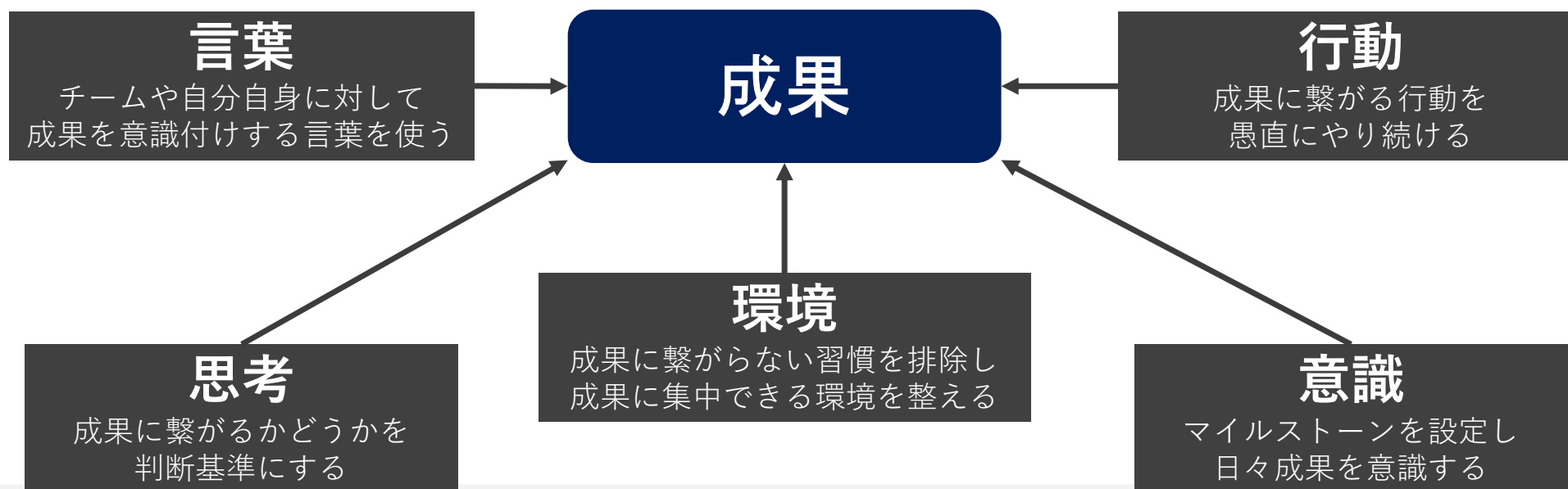


# 成果を出すことに全集中

チームの評価は「成果」がベースにあります。

営業組織と比較してエンジニア組織は成果よりもプロセスが重視されることは確かですが、成果が大事であることには変わりはありません。成果を出さないことにはどんな理想も始まりません。

成果を出すことに**思考**と**意識**と**言葉**と**行動**と**環境**のすべてを成果に集中してください。



# 成果を出すためにマネージャーがやるべき役割は3つだけ

## 道を示す



- ✓ 目標を設定する
- ✓ KPIを設定する
- ✓ 状況に応じて方針を変換する
- ✓ 自らの考えを伝える

## 道を整える



- ✓ 成果に繋がらない習慣を止める
- ✓ 効率的に業務を行うためのルールを整備する
- ✓ 成果の進捗状況や情報を共有化できる仕組みを作る

## 道を照らす



- ✓ チームが混乱しているとき、目標や優先順位を再確認する
- ✓ 目標に向けた進捗を定期的に確認する
- ✓ 目標達成後の姿を描いてみせる

必ずしもマネージャー自らが道を作る必要はないのです。ここでいう道とは達成すべき成果以外にも、エンジニアとしての在り方であったり、人間としての生き方そのものとも言えます。

# マネージャーは忙しくしてはいけない

道を整える  
道を照らす

多くのマネージャーはあらゆる業務で陣頭指揮を執り、どんなトラブルでも迅速に的確な指示を出すようなスーパーヒーローのような存在に憧れを持ちます。しかし、メンバーが望んでいるのはスーパーヒーローのようなマネージャーではなく、次のようなものです。

- ✓ 相談があるときにすぐに相談に乗ってくれる
- ✓ 挑戦した際の失敗を許容してくれる
- ✓ 無駄な業務（無駄な会議、活用されていない社内報告資料など）を極力排除してくれる
- ✓ 他社や他部署との問題が起きたら矢面に立ってカバーしてくれる
- ✓ 指摘事項がマネージャーの個人の好き嫌いではなく、納得感のある指摘事項である
- ✓ 目立たない仕事でもきちんとみてくれて評価してくれている

## スーパーヒーローのような存在を目指すのは辞めよう

成果を出すためにボトルネックを見つけ出して解消するのがマネージャーの仕事のはずですが、自分自身が作業に忙殺され、ボトルネックになっているのであれば本末転倒です。

# メンバーに作業を任せる力を養う最短プロセス

道を整える  
道を照らす

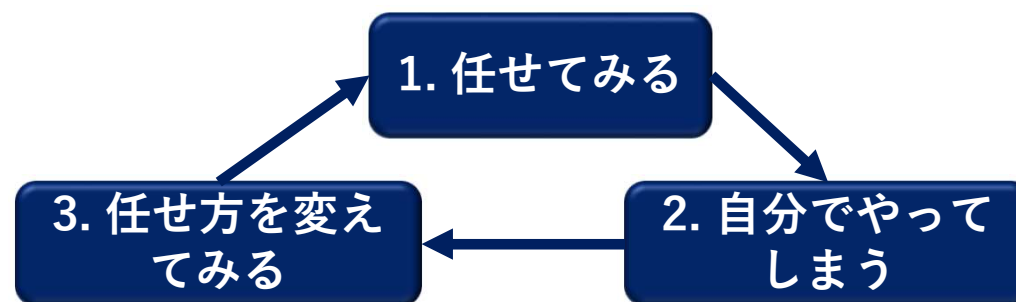
マネージャーはメンバーに作業を任せる力を養っていかなければなりません多くのマネージャーが次のような遠回りをしてしまっています。

1. 一旦、メンバーに任せてみる
2. 想定した品質にならない、もしくは自分でやった方が早いと自分でやってしまう
3. 自分一人の限界を知り、再度メンバーに任せてみようと思う

## × 悪いプロセス



## ○ 良いプロセス



- ✓ 初めに自分一人の限界を知り、メンバーに任せると覚悟を決める
- ✓ 可能な限り自分でやらないことと、自分でやってしまった場合は任せ方を変えてみる

# 失敗させないことよりも上手に失敗させること

道を整える  
道を照らす

優秀なプレイヤーであったマネージャーの皆さんからするとメンバーの仕事についてたくさんの粗がみえているはずです。失敗させてはいけないとあれこれと口出しをしたり、自分でやってしまうこともあるかと思いますが、しかし、失敗を経験しないことにはメンバーも成長できないのです。取り返しのつかないような失敗にならないように見守り、上手に失敗させてあげてください。



# マネージャーは作業に逃げるな

道を整える

道を照らす

この言葉は単純に「作業をするな」「メンバーにやらせろ」ということではありません。

安易にメンバーの仕事を奪うことはメンバーが考えることを放棄することに繋がります。トラブル対応もマネージャーの仕事でメンバーである自分は関係ないと思い込んでしまうことにも繋がります。

チームのマネジメントがうまくいかなくなって作業に逃げてしまう以下のようなケースもあります。

- ✓ 毎日深夜まで残業し、ここまで頑張っているんだからできなくても仕方がないと自分に言い聞かせたい
- ✓ プレーヤーとしての実力を再確認して安心したい

**マネージャーは成果に責任を持つべし  
作業に逃げてはいけない**



本日の内容

マネージャーを取り巻く現状と未来

考え方の確認

**仕組みによる改善**

本日のまとめ

# エスカレーションルールを整理する

道を整える  
道を照らす

## ✓ ルールは極力シンプルに

問題が発生した際のマネージャーへのエスカレーションルールを整理しましょう。

エスカレーションルールがなければ重要なことを連絡しないメンバーもいれば何でもかんでも連絡するメンバーも出てきてしまいます。ルール整理にあたっては自分にしか判断出来ないもののみをエスカレーション対象にして極力シンプルにすることが重要です。

## ✓ どの時点で、誰に、どうやってエスカレーションするか

エスカレーションルールがなければメンバーによってエスカレーションする基準や内容が異なると対応が遅れたり、無駄な時間が発生して問題解決に時間がかかってしまいます。問題の範囲、深刻度、重要性などに応じてエスカレーションする宛先や方法を予め定義しておくことで問題解決を効率的に実施することができます。

# エスカレーション先をする工夫

## ✓ 特定メンバーを一次エスカレーション先にする

マネージャーが全てのエスカレーションを受けるのではなく、まずは特定メンバーにエスカレーションを受けてもらうことでマネージャーの負荷が軽減され、特定メンバーの育成に繋がります。一次エスカレーションメンバーとの間でもエスカレーションルールを定めておきましょう。

## ✓ 特定業務を特定メンバーに任せる

例えば貸与PC、貸与携帯、アカウント権限、会社からの指示事項への対応といった本来の業務に直結しないバックオフィス業務について社内ルールを覚えてもらうためにも入社から日の浅いメンバーに担当してもらうことも有効です。

# ルール作りに注力する

## ✓ ルールがあるからこそ、事故を減らすことができる

確認不足によるミスを防ぐにはダブルチェックする、認識齟齬によるミスを防ぐには共通フォーマット資料を利用する、作業手順の判断ミスを防ぐには有識者による手順書レビューといったルールを作ることでこれらのミスを軽減させることができます。

## ✓ ルールがあるからこそ、効率的に業務を進めることができる

定期的な報告業務があるならバラバラのフォームではなく共通フォーマットを作る、定常業務があるなら手順書を作るもしくは自動化ツールを作る、関係者への周知について周知手段を決めておくといったことで業務を効率化させることができます。

## ✓ ルールがあるからこそ、自主的に独創的な行動ができる

マネージャーの曖昧なマイルールで厳しくされた環境下では、メンバーは委縮し、言われたことしかやらないチームになります。明記されたルール違反さえなければ（法律的な違反も勿論ダメですが）目標に向かってどんな手段を考えて行使しても良い、マネージャーが応援してくれるということはメンバーの心理的安全性を確保し、自主性を高めることにも繋がります。

# 人に優しくルールに厳しく

道を整える

道を照らす

## ✓ 厳しいことを言わずともルールが代弁してくれる

メンバーを育てるためには優しいだけでは立ち行きません。厳しくあらねばならない場面があります。

厳しく接することが苦手な場合はルールに代弁させるという方法があります。

明記されたルールがあれば、ルール違反を指摘するだけでメンバー自身が過ちを自覚するので、厳しい言い方をしなくても済むのです。

## ✓ ルールにないこと、ルールが曖昧だったことによる失敗をメンバーのせいにしない

ルールが良くなかったことを伝え、ルールの追加もしくは曖昧だった箇所を明確にさせましょう。1人が起こした問題は同じ職場で働くメンバーであれば誰でも発生し得る問題です。メンバーを責めることなく、むしろ「問題を見つけてありがとう」の気持ちで接し、ルールの改善にフォーカスすることが重要です。

# 目標に対してKPIを設定し、具体的な行動を促す

## ✓ KPIを設定する

成果を出すためにはチームのメンバー全員が目標を正しく理解した上で具体的な行動に移すことができるようにすることが重要です。そのためにはやみくもに目標に追いかけるのではなく、KPIを設定することをおすすめしています。売上、利益が目標となっている場合でもそれぞれのメンバーが具体的に何をするのかが明確でなければ最大限の効果は得られません。KPIは新規顧客集客に注力するのか、既存顧客に注力するのか、またはどの商品、どの業界、どの規模のお客様をメインターゲットにするかなどチームの状況によって様々ですが、限られたリソースを最大限に活かすために選択と集中をします。

## ✓ メンバー個別にKPIを割り当てる

チーム全体で目標とKPIを設定するだけでなく、メンバー個別にKPIを割り当てることが重要です。目標を自分のこととして実感しやすくなり、具体的な行動に移しやすくなります。

# 定期的に進捗を確認し、軌道を修正する

## ✓ マイルストーンを設定し、各自がやるべきことを明示する

1年や半期といった中長期の目標を掲げるだけでは、メンバー全員が具体的な行動に落とし込むのが難しく、日々の業務の中で優先順位が曖昧になりがちです。マイルストーンを細分化して担当と期限を割り当てることで具体的な行動に落とし込むことができるようになります。

## ✓ 進捗を定期確認し、進捗を可視化する

チーム全員に成果を意識させるためにも全員参加の定期的な進捗確認を行い、現在の進捗を可視化する仕組みを作っておきチーム全員がいつでもすぐに確認できるようにしておくことが重要です。

## ✓ 軌道を修正する

進捗が悪いときにはリカバリ案を検討しましょう。設定したKPIで思うような成果が出ない場合には思い切ってKPIを変更するといったことも検討しましょう。

# 目標は大事だが数値に現れない働きも見落とさない

## ✓ エンジニアは目先の数値よりもプロセスが重要

エンジニアの仕事の大半は単に量をこなせばよいというのではなく、品質が求められます。目に見える成果のみに注力してしまうとその背景にある技術的な要素への配慮が疎かになり、品質が低下し、エンジニアとしての技術力が向上しなくなってしまう。品質を担保するためにプロセスをしっかりと管理しましょう。

## ✓ 目立たない活躍もきちんと評価する

目標を達成することに集中すべきですが、目標に直接関係ないような働きであったとしても見落とさないようにしましょう。マネージャーがメンバーの活動をしっかりとみて感謝の気持ちを伝えるだけでメンバーの動き方は大きく変わっていくはずです。



本日の内容

マネージャーを取り巻く現状と未来

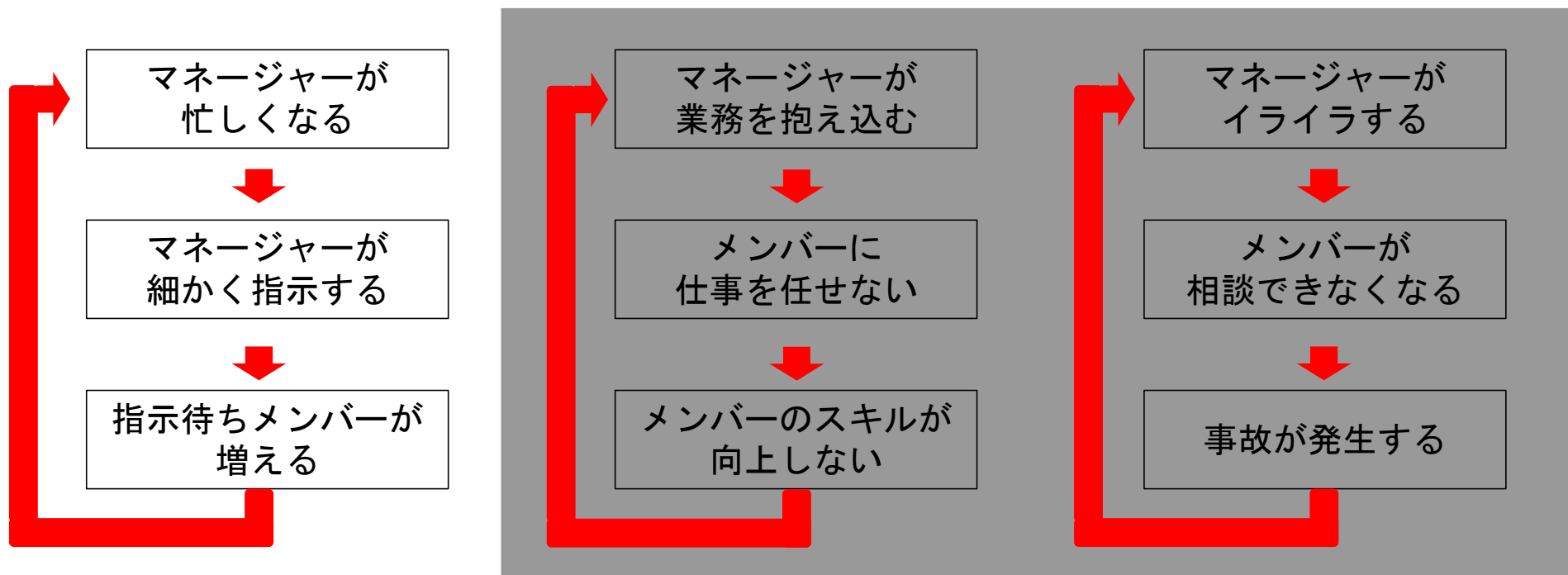
考え方の確認

仕組みによる改善

**本日のまとめ**

# こんな悪循環に陥らないために①

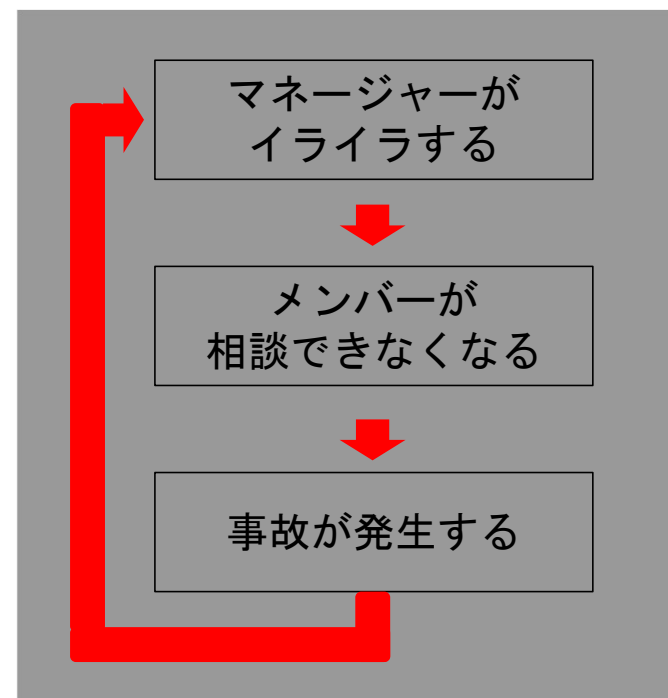
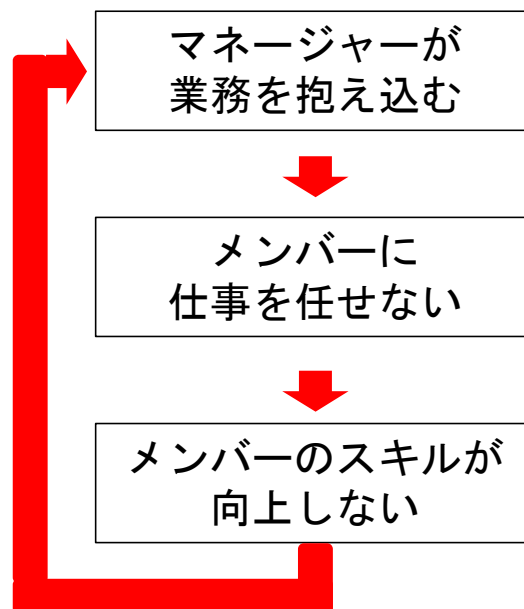
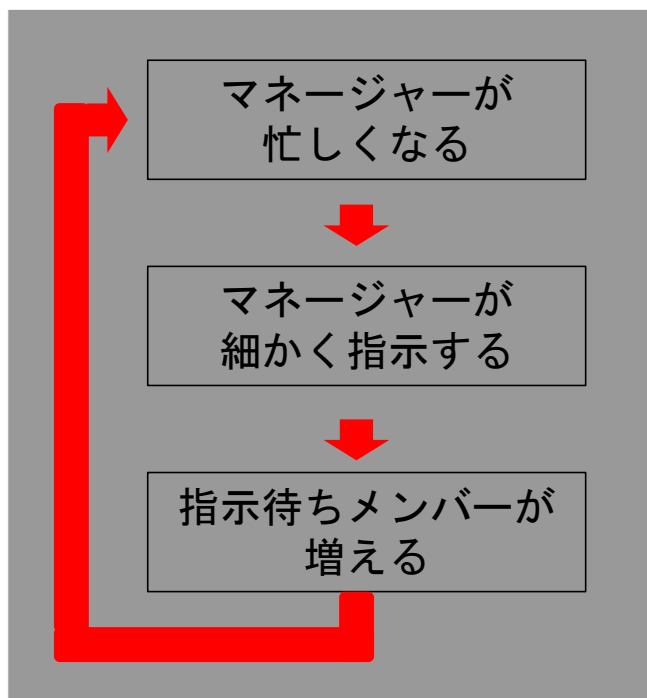
道を整える  
道を照らす



マネージャーは忙しくしてはいけない  
道を整えることを意識する

## こんな悪循環に陥らないために②

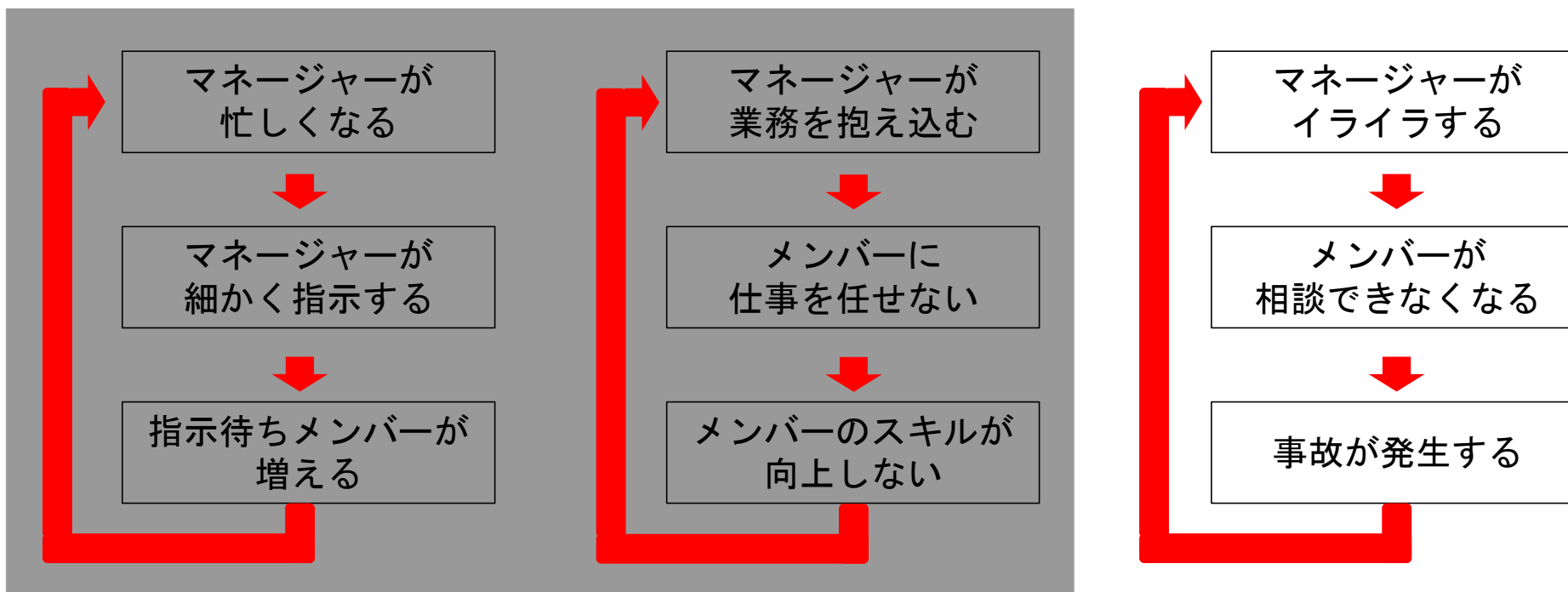
道を整える  
道を照らす



スーパーヒーローのような存在を目指すのは辞めよう  
メンバーに作業を任せる力を養う

## こんな悪循環に陥らないために③

道を整える  
道を照らす



失敗させないことよりも上手に失敗させること

# 本日の振り返り

## ✓ マネージャーを取り巻く現状

日本では「管理職になりたくない人々」が多く、マネージャーの負担が極端に大きい、多くの人がやりたがらないからこそ価値がある

## ✓ 考え方の確認

- 成果に全集中：思考・意識・言葉・行動・環境のすべてを成果に向ける
- 作業に逃げない：マネージャーは「成果」に責任を持つべき
- メンバーに任せる力を養う：メンバーに任せると覚悟を決める。任せ方を変えてみる。
- マネージャーの果たすべき3つの役割：道を示し、道を整え、道を照らすこと。必ずしも自ら道を作る必要はない。

## ✓ 仕組みによる改善

- エスカレーションの整備：マネージャーの物理的負荷を軽減する
- ルール作りに注力：事故防止、業務効率化に加え、メンバーの自主性を高めることに繋がる
- 目標とKPIの設定：目標を明確にし、進捗を可視化することでメンバーが全力疾走できる環境を整える
- 数値に現れない働きも見落とさない：メンバーの活動をしっかりとみて感謝の気持ちを伝える



最後までご覧いただき  
ありがとうございます！

山田 奨



<https://www.dxo-japan.com>



[suyamada@dxo-japan.com](mailto:suyamada@dxo-japan.com)

