

エンジニア人材を死滅させるマイクロマネジメントの打破 ～エンジニアを活かし育てるトリセツ活動の提案～

松尾谷徹

デバッグ工学研究所

matsuodani@debugeng.com

要旨

企業の IT 関連職場において、エンジニアの悲痛な叫びを聞くことが増えている。叫びの多くは、日々の仕事として、その活動の意味が見いだせない無駄な作業に忙殺されていることから生じている。現代の若者に我慢が不足していると切り捨てる管理職も存在するが、決してそうではない。

エンジニアは、製品やシステムやサービスにおいて、維持するだけでなく付加価値を生み出すことが求められている。その原動力はクリエイティブな人的資源による創造的な工夫や変革であり、規範的なプロセスの遵守だけでないことは明白である。

しかし、多くの職場レベルのマネジメントは規範的な側面が詳細に強化され、膨大な手続き的な作業を押し付けるマイクロマネジメントが蔓延している。結果的に、付加価値を生まない活動にクリエイティブ人材を投入することになり、付加価値が生まれなければ、人材を疲弊させ、組織自身をも衰退させている。この現状を明らかにし、この流れを断ち切るための提案を行う。

1. はじめに

この主張は、エンジニアの地位獲得を進めようとするものであるが、経済的な地位など利己的なものではない。現代のエンジニアに求められているパフォーマンスを発揮し、社会や組織に貢献するために、雇用主や社会に求めるものである。エンジニアが付加価値生産性を高めるクリエイティブな成果を出すには、自由な発想と試行錯誤が必須であり、それをサポートするエンジニアの処遇

と扱い方＝「トリセツ」(取扱説明書)を明らかにする必要がある。

ソフトウェア以外の伝統的な機械や電気の分野においては、エンジニアを貴重な人的資源とし、雇用側はその活躍の場と処遇を一般的な雇用者とは区別して提供し、育成している。何故ならば、彼等の貢献によって製品やサービスの価値を高め、企業や組織を維持発展させているからである。

日本におけるソフトウェア産業は、歴史的な経緯からエンジニアも含め人的資源を消費原料的な作業工数として取り扱ってきた。管理(監督)の現状は、非熟練者によるマニュアルに沿った作業の監督と位置付け、量的生産性、品質の底上げ、納期遵守といった低レベルの管理に留まっている。

では、どのようにしてこの慣習的な問題を解決して行くのか。ここは次の項目に分けて考える。

1. 現状の認識と対策としての見える化
2. マイクロマネジメントの原因と対策
3. あるべき姿に対するコンセンサス
4. 現実的なトリセツのテーラリング

2 現状の認識と見える化

大手広告企業における悲しい事件をきっかけに、企業の職場における管理の問題が明らかになりつつある。顕在化した問題とは労務管理の最低限のレベルである労働時間ですら長年に渡って違法状態であり、それを自律的に改善出来なかったことである。事件は、超過した労働時間が原因ではなく、クリエイティブな人材に対する管

理規範＝トリセツが未成熟で、封建時代の滅私奉公のような主従関係の考え方に近い人的資源管理に本質的な原因がある。

識者が指摘するように、本質的な問題は2つに分類できる。1つは組織の末端における職場が閉鎖的であり、未熟な管理が行われてもそれを検知し回避することができないことにある。逆に隠ぺいし悪い方向に強化されて事例もある。

もう1つは、末端の職場で異常な管理を行う者の管理規範にある。多くの場合は、管理に関して未熟な者が独善的な考えで管理行為を行うことにあるが、その職場や組織において慣習化している場合もある。

この項では、職場の閉鎖性について考える。問題が顕在化するのには、事件となった場合や、パワハラとして強い被害を受けた者が訴えた場合など、かなり悪い状況である。この現象は、大学ではアカハラであり、家庭ならDVである。現実として、これらのパワハラ類は顕在化に至らないが潜在的な状況を含めると、閉鎖的な主従関係において多発しており、根底には上司部下の関係を封建的な身分関係と誤解している国民的な未熟から生じており、簡単に解決できない問題である。

よって、国民性を変える前に、職場における過剰な閉鎖性を減らし、問題の兆候を検出する仕組みが必要である。いじめ事件などの事例では、組織側は隠ぺいの意図が強く、組織側の調査結果はでは「いじめは無かった」となり、後から第三者による調査（アンケートや聞き取り）で深刻な状況と兆候があったことが明らかになることが多い。

見える化の手段としては、簡便な調査紙によるアンケート調査から、心理測定尺度の研究で明らかになった構成概念を用いてその構成因子ごとの得点と、ビッグデータを用いた判別分析（AI技術）を行う方法が考えられる [1, 2]。

IT分野においては、JISAの援助を基に2001年に実施したエンジニアのパートナー満足調査（PS調査）がある [3]。この調査はIT系のエンジニア約1500名に対して主に「仕事満足」の観点から分析した [4]。閉鎖性の打破のためには、これに加えて「不満足」の観点を追加する必要がある。

もう一つのひな形は、職場のリーダーシップ研究で良く知られている「PM理論」から、エンジニアが強い「不満足」を生む因子を探る方法である [1, 5]。「苦手上司／良かった上司」の比較研究も行われており、この方法

の実現性は高い。

職場の状況を客観的に見える化するための計測手段として、質問紙、分析ツールなどを作成するのはさほど困難ではなく、実績もある。実際の運用方法については検討が必要で、匿名で第三者が行い、人事評価など意図しない利用による弊害を防ぐ必要がある。

3 マイクロマネジメントの原因と対策

なぜマイクロマネジメントのような不適切な管理が自然発生的に多発するのかについて考える。マネジメントの中に人的資源のパフォーマンスを高め育成する機能が、重要な要素として含まれていることを否定する者はいない。しかし、末端の職場において大義名分的な育成機能より、日常の習慣的な管理機能が優先され結果として逆に人的資源のパフォーマンスを抑圧するケースが生じている。習慣的な管理機能とは、進捗報告や予実管理、コンプライアンスやQCD関連のレビューなどであるが、チャレンジ的ではな実態は実効性の低い文書作成と打ち合わせに忙殺される。

問題を起こす管理・監督者の多くは、人的資源管理の職務に対して未経験でかつ専門的な知識も訓練も受けていない場合が多い。具体的には、エンジニアが職位が上がり、未経験の管理・監督の職務に就く場合である。常識的に考えると、高学歴で社会人となりそれなりの実務を経た者が、マイクロマネジメントのような稚拙な行動に走るとは考え難い。何らかの原因が存在するのではないか。

原因として考えられるのは、管理・監督の職務を身分的な地位としてとらえ、君主的で指示命令すること＝管理者と考える時代錯誤的な勘違いである。経営学における人的資源管理の基礎知識からしても、現代ではあり得ない管理規範ではあるが、パワハラやアカハラの原因因子としては強い。

では、何故このような稚拙な思い込みに走るのか。その原因は、職場の閉鎖性にあるのではないか。配属後、その職場一筋ですごし、社外の学会や業界どころか、社内の他部署とも社会的なつながりを持たないため、常識的な社会経験が無く、未成熟で独善的な行動に陥ると考えられる。

次項のあるべき姿とは分けて、人的資源管理の前提としての「トリセツ」が必要である。べからず集のような事例と対策的なものや、人を扱う管理への入門書的なま

とめ方が考えられる。

4 あるべき姿を求めて

マイクロマネジメントのようなとんでもない状況とは別に、目指すべきトリセツについて考える。理想ではなく、現実的な姿としては、先行する成功例から学ぶ必要がある。理想とは演繹的な規範から導かれるもので、教科書的な美しい姿である。現実的な姿とは、事例などで実証されたものを意味する。具体的には、客観的な計測や、実際のチームやプロジェクトの事例を基にした取り組みである [6, 7]

ソフトウェアエンジニアのドメスティックな特徴もあるが、大きな括りでこの問題を捉えると、クリエイティブな活動と生産活動との対比問題と見ることができる。クリエイティブな活動が21世紀の産業を牽引していることは、多くの賢者が述べており、産業界においてもGoogle, Amazonなど21世紀に躍進した多くの企業で実証されている。この分野における先進的な考え方は、リチャード・フロリダによるクリエイティブ・クラスの中のSuper-Creative Coreが近いと考えている [8]。

「トリセツ」が目指す方向は、組織がクリエイティブな成果を出すための人的資源管理をステークホルダに解りやすく示すことにある。ステークホルダとは職場を含め経営層や関係する顧客などを指す。具体的な「トリセツ」は、時代や状況によって変化するので、変化に対応して行く必要がある。あるべき姿は、抽象的であるが基本となる考え方に他ならない。

経済成長の実証研究から、成長に必要な要素が明らかになっており、それらのほぼすべては人的資源に関するものであり「才能」「寛容性」「経験への開放性」などが指摘されている [8]。「才能」とは、スキルと野心であり、具体的には高学歴でかつチャレンジ精神を持つ人的資源である。多くの企業の採用基準であり、これは達成されている。

「寛容性」とは、多様性を認めることであり、エンジニア側からすると自由度である。陳腐化の早い分野において技術を維持して行くには、論文を読み、学会などの情報源に参加し、考え試して技術習得を自律的に行うための自由が必要不可欠である。管理・監督側は、その自由度を認め確保する寛容性が必要である。マイクロマネジメントは、これに逆行している。

「経験への開放性」とは、新しい技術や経験に対する

好奇心であり、これが欠如している職場では、チャレンジ精神が疲弊しクリエイティブ活動が芽生えない。この「寛容性」「開放性」を柱にして、日本的な価値観である「育成」「チーム」などを加えた概念を想定している [9]

5 現実的なトリセツ

トリセツについて、3項ではトリセツ以前の課題について考え、4項ではあるべき姿について考えた。ここでは、実際にトリセツを展開する局面について考える。展開する局面とは、展開対象の職場や組織の状況を考慮し、さらに既存の目指す考えも取り入れテーラリングを行う局面である。

テーラリングの概要を図1に示す。テーラリングのための情報は、トリセツを展開する職場や企業に適合させるためのもので、2つの要素が考えられる。1つは、貢献目標と示したもので、企業や社会で既に認められたエンジニアの倫理やコンピテンシー（行動特性）である。雇用側からすれば、トリセツの前提となるエンジニアの義務や組織への貢献に関する期待（要求）である。

具体的な内容としては、企業であれば採用要件として求めるエンジニアの資質であり、その内容は「チャレンジ精神」「やる気」などと表明されている。これらを汎用化すると、エンジニア倫理であり、現代において高い支持を受けているのはIEEEの”Software Engineering Code of Ethics”である [10, 11]。

現実的なトリセツへの反映は、エンジニアの義務の確認である。これらの倫理が達成されているからこそ、エンジニアにクリエイティブな成果を期待し、良い処遇

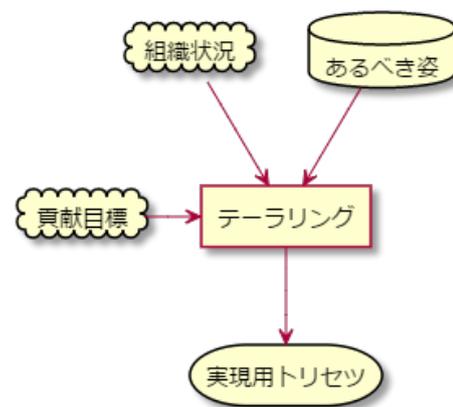


図1: トリセツのテーラリング

(トリセツ)を提供する。

もう1つは、対象とする職場の成熟状態である。マイクロマネジメントなど未成熟な状態と、クリエイティブな活動が進行している状態では掲げるトリセツの内容は変える必要がある。具体的な内容は、テーラリングにより職場の状況に合わせて解りやすく現実的な表現にする必要がある。

トリセツの内容自身は職場によって多少変化するが、エンジニアが主体的に働く原動力は、外発的報酬ではなく、内発的報酬であることを理解する必要がある。IT系エンジニアの内発的報酬は、満足度調査の結果から次の通りである [4]。

- 仕事から得られる「やりがい」
- 自律的な工夫や進め方の自由「柔軟性」
- キャリアパスや自己成長「安定性」
- 同僚からの敬意や良いチーム「仲間」

6 おわりに

日本のソフトウェア産業は、1980年代から高学歴のエンジニアを長年に渡って雇用し活動してきた。しかし、世界的なIT技術やサービスの進歩と比べると、相対的には衰退していると認めざるを得ない状況にある。その一つの原因は、極端な例であるがここで取り上げたマイクロマネジメントのような、エンジニアに対する人的資源管理の稚拙さにある。

その原因は、職場の閉鎖性や封建的な主従関係と真面目な国民性から生じており、改善されるどころか維持され強化すらされている。海外では、エンジニア倫理とそれに答える雇用側の処遇が、社会習慣として定着している。エンジニア倫理については、我が国でも多くの識者が論じているが、雇用側の処遇＝人的資源管理についてはあまり議論されていない。

ここでの提案は、エンジニア倫理を持つエンジニアに対する、企業や社会のエンジニアに対する処遇改善である。どっちが先かと言う鶏と卵の議論もあるが、後者が不足していると考えている。ここでの提案は、閉鎖性を打ち破るための見える化、エンジニアを指示命令で使うリーダーシップは長期的な成果を生まない、良い人的資源管理のプラクティスを実証主義で積み上げる、実践には職場の現状に応じてカスタマイズが必要、などである。

参考文献

- [1] 堀洋道, 吉田富二雄, “心理測定尺度集 ii,” 2001.
- [2] 松尾谷徹, “It に現場力は存在するのか: その計測と評価の試み,” ソフトウェア・シンポジウム, pp.1-8, 2014.
- [3] 松尾谷徹, “パートナー満足 (ps) と人的リソースのパフォーマンス,” プロジェクトマネジメント学会誌, vol.4, no.1, pp.3-8, 2002.
- [4] 榎田由紀子, 松尾谷徹, “Happiness & active チームを構築する実践的アプローチ: チームビルディングスキルの開発 (i 特集; コミュニケーション・マネジメント),” プロジェクトマネジメント学会誌, vol.7, no.1, pp.15-20, 2005.
- [5] 三隅二不二, “組織におけるリーダーシップの研究 (リーダーシップ-集団過程の社会心理学 (特集))-(現実の集団におけるリーダーシップの研究),” 年報社会心理学, vol.14, no.11, pp.63-90, 1970.
- [6] “感動するチーム,” <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20090525/330593/>.
- [7] 増田礼子, “混成チームにおけるチーム力向上のための三者ヒアリング活用事例,” https://www.juse.jp/sqip/symposium/archive/2015/day2/files/ronbun_B3-4.pdf.
- [8] 井口訳リチャード・フロリダ, “新クリエイティブ資本論,” 2014.12.
- [9] 森本千佳子, “プロジェクト成功のためのコミュニケーション・ファシリテータ活用,” プロジェクトマネジメント学会誌, vol.14, no.4, pp.23-28, 2012.
- [10] “Software engineering code of ethics,” <https://www.computer.org/web/education/code-of-ethics>.
- [11] “ソフトウェアエンジニアの倫理 (翻訳),” <http://ethics.acm.org/wp-content/uploads/2016/07/SE-code-jpn.pdf?60549e>.