

第6章 エンジニアだけが生産性を求められる重圧

6-1 エンジニア視点とビジネス視点の融合

経営層からの評価依頼

AI活用を始めてから半年が経過した。湊のチームは着実に成果を上げていた。

開発速度は30%向上し、バグ検出率は40%向上していた。技術的負債の返済も進み、チーム全体の疲労度も軽減されていた。

そんなある日、田中部長から湊に呼び出しがあった。

「湊君、君のチームの取り組み、経営層も注目してるよ」

田中部長の表情には、期待と緊張が入り混じっていた。

「来月の経営会議で、成果発表の機会を設けてもらえることになった。湊君、君が発表してくれるか？」

湊は一瞬、返答に困った。経営会議で発表する。それは大きなチャンスかもしれない。でもエンジニアの視点だけで説明して、本当に理解してもらえるだろうか。

「エンジニアの視点だけで大丈夫かな？」

湊は正直に不安を口にした。

「君なら、経営層にも分かるように説明できるはずだ。でも準備はしっかりしてほしい。他部署の声も聞いてみるといいかもしれない」

田中部長の言葉に、湊は深く頷いた。確かに、エンジニアの視点だけでは不十分かもしれない。他部署の声を聞いて、多角的な視点で説明する必要がある。

他部署との対話

プレゼン準備のため、湊は他部署へのヒアリングを始めた。

まずは営業部を訪れた。

「開発チームの頑張りで、顧客満足度が上がってます。バグが減ったことで、お客様からのクレームも減りました」

営業部の担当者は満足そうに言った。

「具体的には、どのくらい改善したんですか？」

「月に10件あったクレームが、今は3件程度になりました。お客様との関係も良くなってます」

次にサポート部を訪れた。

「バグ報告が30%減って、すごく助かってる。以前は毎日のように緊急対応に追われてたけど、今は余裕を持って対応できるようになりました」

サポート部の担当者は感謝の言葉を述べた。

「開発チームの改善が、サポート業務にも良い影響を与えてるんですね」

「はい。バグが減ることで、サポート対応の時間も削減できました。その分、お客様への提案やフォローアップに時間を使えるようになりました」

マーケティング部も訪れた。

「新機能のリリースペースも安定してきた。以前は予定通りにリリースできなかったけど、今は計画通りに進んでいます」

マーケティング部の担当者は、リリース計画の安定性を評価していた。

湊はヒアリングを終えて、深く考え込んだ。

エンジニアの改善が、会社全体に影響している。営業、サポート、マーケティング。それぞれの部署で、開発チームの改善が良い影響を与えている。

でもそれをどう経営層に説明すればいいのか。技術的な話だけでは、伝わらないかもしれない。

事業責任者との深い議論

湊は事業責任者の田村部長との1on1ミーティングを設定した。

「湊君、君のチームの取り組みは素晴らしいと思う。でも正直、最初は『また技術的な話か』と思ってたんだ」

田村部長は率直に語った。

「事業視点では、どう見えますか？」

湊は勇気を出して質問した。

「うん。事業視点で見ると、いくつか評価できるポイントがある」

田村部長は資料を見ながら続けた。

「まず、顧客満足度の向上。バグが減ることで、お客様からのクレームが減った。これは直接的に事業価値につながっている」

「次に、開発コストの最適化。技術的負債の返済により、開発速度が向上した。同じ機能を開発するのに、以前より少ない工数で済むようになった。これはコスト削減につながる」

「最後に、市場投入スピードの安定化。リリース計画が安定することで、マーケティングや営業の計画も立てやすくなった。これは競争優位性につながる」

湊は驚いた。技術的な改善が、これほどまでに事業価値につながっているとは思っていなかった。

「技術的改善が事業価値につながってるんですね」

「そうだ。でもそれをどう説明するかが重要だ。エンジニアの視点だけで説明しても、経営層には伝わらない。事業視点で説明することで、初めて理解してもらえる」

田村部長の言葉に、湊は深く頷いた。確かに、エンジニアの視点だけでなく、事業視点も必要だった。

解説：エンジニア視点とビジネス視点の融合

湊が経験したように、エンジニア視点とビジネス視点の違いを理解し、融合させることは重要です。

エンジニア視点とビジネス視点の違い

エンジニア視点：

- 技術的品質、持続可能性、コードの複雑度
- 開発速度、バグ発生率、テストカバレッジ
- 技術的負債の管理、リファクタリングの重要性

ビジネス視点：

- 売上貢献、コスト削減、市場投入速度
- 顧客満足度、競争優位性、事業成長
- ROI、投資対効果、財務的な成果

事業/経営視点：

- 持続可能な資産とお金、財務的な成果

- ソフトウェア資産計上、減価償却費、P/Lへの影響
- 長期的な競争力、組織全体の成長

なぜ視点の違いが問題になるのか

各レイヤーで「開発生産性」の意味が異なります。この違いを理解せずに議論すると、対立が生まれます。

- **時間軸の違い:** ビジネスは四半期単位、エンジニアリングは年単位での価値創出
- **価値の可視化困難:** 技術的負債の影響は数ヶ月～数年後に顕在化
- **専門性の壁:** 技術的負債の深刻度を非技術者が理解するのが困難

融合の重要性

相互理解を促進することで、より建設的な対話が可能になります。多角的な視点で判断することで、バランスの取れた意思決定ができます。エンジニアとビジネス側が協働することで、組織全体の生産性が向上します。

6-2 PMやPdMと共に創る「共通の価値基準」

共通言語の模索

経営会議でのプレゼンに向けて、湊はチームメンバーとプレゼン内容を検討していた。

「技術用語をビジネス用語に翻訳する必要があるね」

山田が提案した。

「例えば、技術的負債をどう説明するか。経営層に『技術的負債』と言っても、理解してもらえないかもしれない」

湊はホワイトボードに書きながら考えた。

「技術的負債 → 開発効率の低下リスク。どうかな？」

「それだと、まだ抽象的かもしれない。もっと具体的に、コストや時間で説明できないか？」

飛鳥PMが加わった。

「リファクタリング → 将来への投資。これはどう？」

「いいね。でも、投資対効果も示した方がいいかもしれない」

山田が補足した。

「コードの品質 → 継続的な競争優位性。これは事業視点で説明できそうだね」

湊は書きながら続けた。

「技術的負債の返済により、開発速度が年間20-40%向上。これはコスト削減につながる」

「バグ修正コストをリリース後の30-100倍から開発時の10倍に削減。これも具体的な数値で示せる」

飛鳥PMが頷いた。

「これなら経営層にも伝わりそう。技術的な話を、事業価値に結びつけて説明する。それが重要だね」

山田も同意した。

「技術的な補足も必要だけど、まずは事業価値で説明する。その後に、技術的な詳細を説明する。その順序が重要だと思う」

湊はチームメンバーの意見を聞きながら、プレゼン資料を作成していた。

経営会議での緊張のプレゼン

経営会議当日。役員10名を前に、湊は緊張しながらも、準備してきた資料を説明し始めた。

「開發生産性向上の取り組み報告」

湊はデータと事例を交えながら、20分間の発表を行った。

「まず、成果からご報告します。開発速度が30%向上し、バグ検出率が40%向上しました。これにより、顧客満足度が向上し、サポート対応の工数も削減できました」

経営層の反応は、最初は懐疑的だった。でも、湊が具体的な数値と事例を示すにつれて、徐々に真剣な表情に変わっていった。

「技術的負債の返済により、開発速度が年間20-40%向上しています。これは同じ機能を開発するのに、以前より少ない工数で済むことを意味します。開発コストの削減につながっています」

「バグ修正コストをリリース後の30-100倍から開発時の10倍に削減しました。これにより、バグ対応の工数が大幅に削減され、新機能開発に集中できるようになりました」

CEOが質問した。

「つまり、短期的なスピードよりも、持続可能性が大事ということか」

「はい、長期的な事業成長のための基盤作りです。短期的には開発速度が少し低下するように見えるかもしれませんが、長期的には開発速度が向上し、コスト削減につながります」

湊は自信を持って答えた。

経営層との質疑応答

CFOが質問した。

「投資対効果はどの程度？」

湊は具体的な数値で回答した。

「開発コスト15%減、バグ対応工数40%減です。技術的負債の返済に投資した時間は全体の20%程度ですが、その投資により開発速度が年間20-40%向上しています。投資対効果は約2倍以上と試算しています」

「具体的には、技術的負債の返済により、開発速度が年間20-40%向上。バグ修正コストをリリース後の30-100倍から開発時の10倍に削減。これにより、年間で約500万円のコスト削減が見込めます」

CTOが続けた。

「他のチームにも展開できるの？」

「まずノウハウを体系化して、段階的に展開する計画です。今回の取り組みで得た知見を他のチームにも共有していきます」

湊は予想以上の好反応に驚いた。経営層が技術的な改善の価値を理解してくれている。それはエンジニアの視点だけでなく、事業視点で説明したからだ。

解説：PMやPdMと共に創る「共通の価値基準」

湊が実践したように、共通言語を確立することで、エンジニアとビジネス側の相互理解が深まります。

なぜ共通言語が必要なのか

専門用語による壁があります。技術用語を非技術者が理解するのが困難です。価値基準の不一致により、エンジニアとビジネス側で「価値」の定義が異なります。対話の不足により、定期的な対話機会がないと、相互理解が進みません。

共通言語の確立方法

技術用語の翻訳：

- 技術的負債 → 開発効率の低下リスク
- リファクタリング → 将来への投資
- コードの品質 → 継続的な競争優位性

価値基準の統一：

- ビジネスインパクト：売上・顧客満足度への貢献
- 持続可能性：技術的負債管理、チーム成長
- 効率性：開発速度、品質

定期的な対話：

- Tech & Business Syncミーティングなど、継続的な対話の場を設ける
- 月次で技術戦略を議論し、優先度を透明性高く決定する

ステークホルダー間の対話の重要性

定期的な対話により、各ステークホルダーの視点を理解できます。共通言語で対話することで、より建設的な意思決定ができます。エンジニアとビジネス側が協働することで、組織全体の生産性が向上します。

詳細な手法については、章末の「手法10：ステークホルダー対話ガイド」を参照してください。

6-3 工数・工期・事業KPIを包括した生産性の新しい評価軸

新しい評価制度の提案

経営会議の後、経営層から要請があった。

「この取り組みを制度化できないか？他のチームにも展開してほしい」

湊は山田と飛鳥PMと共に、新しい評価制度の設計を始めた。

「まず5名チーム全員からフィードバックを収集しよう」

湊はチームメンバーに意見を求めた。

「評価制度って、どういうものがいいと思う？」

佐藤が最初に発言した。

「工数や工期だけでなく、品質も評価してほしい。バグが少ない方が結果的には効率的だと思うから」

山田も続けた。

「技術的負債の管理も評価してほしい。短期的な速度だけで評価されると技術的負債が蓄積してしまう」

飛鳥PMも意見を述べた。

「事業価値への貢献も評価してほしい。技術的な改善がどう事業に貢献しているかを可視化したい」

湊はメンバーの意見を聞きながら、3つの軸で評価する制度を設計した。

1. **ビジネスインパクト**（売上・顧客満足度への貢献）

- 。顧客満足度の向上
- 。バグ対応工数の削減
- 。市場投入速度の安定化

2. **持続可能性**（技術的負債管理、チーム成長）

- 。技術的負債の管理状況
- 。コード品質の維持・向上
- 。チームメンバーの成長

3. **効率性**（開発速度、品質）

- 。開発速度の向上
- 。バグ発生率の削減
- 。テストカバレッジの向上

「全ステークホルダーが理解できる指標にしたい」

湊は設計した評価制度を説明した。

「エンジニアの視点だけでなく、PM、事業責任者の視点も取り入れた評価軸です。これにより、多角的な生産性評価が可能になります」

組織文化の変化の始まり

新しい評価制度の試験導入が始まった。

他チームからの関心も高かった。

「うちでもやってみたい。どうやって始めればいい？」

「まずチーム全体で現状を把握することから始めます。その後、段階的に改善を進めていきます」

湊は他チームからの質問に答えながら、組織全体への波及効果を実感していた。

田中部長が湊を呼び出した。

「湊君、君が変化の起点になったね。この取り組みが、組織全体に良い影響を与えている」

「一人では無理でした。チーム全体の力です」

湊は正直に答えた。

山田も湊を評価していた。

「湊さん、君が種を蒔いた木が、大きく育ってるね。エンジニアの視点だけでなく、事業視点も持つ。それが重要だったんだよ」

佐藤らチームメンバーも成長していた。技術的なスキルだけでなくビジネス視点も持つようになっていた。

「エンジニアだけの問題」から「組織全体の取り組み」へ。湊はその変化を実感していた。

解説：工数・工期・事業KPIを包括した生産性の新しい評価軸

湊が設計したように、多角的な生産性評価の枠組みを構築することで、より適切な評価が可能になります。

なぜ多角的な評価が必要なのか

単一指標の限界があります。工数や工期だけでは、開発生産性の全体像を把握できません。事業KPIとの連動不足により、技術的な指標と事業KPIが連動していません。多角的な評価の必要性から、ビジネスインパクト、持続可能性、効率性を包括的に評価する必要があります。

多角的な生産性評価の枠組み

ビジネスインパクト：

- 売上・顧客満足度への貢献
- 市場投入速度
- コスト削減効果

持続可能性：

- 技術的負債管理
- チーム成長
- コード品質の維持・向上

効率性：

- 開発速度
- 品質（バグ発生率、テストカバレッジ）
- コスト効率

評価軸の設計方法

各軸の評価項目を明確にします。定量的な指標と定性的な評価を組み合わせます。定期的に評価軸を見直し、改善します。

詳細な手法については、章末の「手法9：多角的生産性評価マトリクス」を参照してください。

手法9：多角的生産性評価マトリクス

評価軸の設計

多角的な生産性評価を行うためには、3つの軸で評価することが重要です。

1. ビジネスインパクト

評価項目：

- 顧客満足度の向上（NPS、顧客満足度調査）
- 売上への貢献（機能別売上分析）

- バグ対応工数の削減（サポート対応時間の削減）
- 市場投入速度の安定化（リリース計画の遵守率）

測定方法：

- 定量的指標：NPS、売上データ、サポート対応時間
- 定性的評価：顧客フィードバック、営業・サポートからの評価

2. 持続可能性

評価項目：

- 技術的負債の管理状況（技術的負債スコア、複雑度）
- コード品質の維持・向上（テストカバレッジ、コードレビュー）
- チームメンバーの成長（スキルマップ、学習時間）
- ドキュメント整備状況（ドキュメントカバレッジ）

測定方法：

- 定量的指標：技術的負債スコア、テストカバレッジ、スキルマップ
- 定性的評価：コードレビュー、チームメンバーの成長実感

3. 効率性

評価項目：

- 開発速度（デプロイ頻度、変更のリードタイム）
- 品質（バグ発生率、変更失敗率）

- コスト効率（開発コスト、バグ修正コスト）

測定方法：

- 定量的指標：デプロイ頻度、リードタイム、バグ発生率
- 定性的評価：チームの疲労度、開発のしやすさ

評価の実施方法

ステップ1：現状の把握

各軸の評価項目について、現状を把握します。定量的な指標と定性的な評価を組み合わせ、総合的に評価します。

ステップ2：目標の設定

各軸について、具体的な目標を設定します。目標は、SMART（Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound）の原則に従って設定します。

ステップ3：定期的なレビュー

四半期ごとに評価を実施し、進捗を確認します。必要に応じて、目標や評価項目を見直します。

評価結果の活用

評価結果は、以下の目的で活用します：

- **チームの成長:** 評価結果を基に、チームの強みと弱みを把握し、改善計画を立てる
 - **意思決定の支援:** 評価結果を基に、技術投資の優先順位を決定する
 - **組織全体の改善:** 評価結果を共有し、組織全体の改善に活用する
-

手法10：ステークホルダー対話ガイド

対話の目的

エンジニアとビジネス側の対話を促進することで、相互理解を深め、より建設的な意思決定ができるようになります。

対話の準備

ステップ1：相手の視点を理解する

対話の前に、相手の立場や関心事を理解します。エンジニアの視点とビジネス視点の違いを認識し、共通言語を準備します。

ステップ2：目的を明確にする

対話の目的を明確にします。技術的な課題を説明するのか、投資判断を求めるのか、優先順位を決定するのか。目的に応じて、準備する資料や説明方法を変えます。

ステップ3：資料の準備

技術的な内容を、ビジネス用語で説明できる資料を準備します。具体的な数値や事例を含め、視覚的に分かりやすい資料を作成します。

対話の進め方

1. 共通言語の確立

技術用語をビジネス用語に翻訳します。

- 技術的負債 → 開発効率の低下リスク
- リファクタリング → 将来への投資
- コードの品質 → 継続的な競争優位性

2. 事業価値での説明

技術的な改善を、事業価値に結びつけて説明します。

- 開発速度の向上 → コスト削減、市場投入速度の向上
- バグ発生率の削減 → 顧客満足度の向上、サポート対応工数の削減
- 技術的負債の返済 → 長期的な開発速度の向上、コスト削減

3. 具体的な数値での説明

定性的な説明だけでなく、具体的な数値で説明します。

- 開発速度が30%向上 → 開発コスト15%削減

- バグ検出率が40%向上 → バグ対応工数40%削減
- 技術的負債の返済 → 開発速度が年間20-40%向上

定期的な対話の場

Tech & Business Syncミーティング

月次で実施し、エンジニアとビジネス側が技術戦略を議論します。優先度を透明性高く決定し、相互理解を深めます。

四半期レビュー

四半期ごとに、開発生産性の状況を全レイヤーで共有します。評価結果を基に、改善計画を立てます。

投資判断の透明化

開発生産性向上への投資判断を透明にし、全ステークホルダーが納得できる判断をします。

対話の効果

定期的な対話により、以下の効果が得られます：

- **相互理解の促進:** 各ステークホルダーの視点を理解できる
- **意思決定の改善:** 共通言語で対話することで、より建設的な意思決定ができる
- **組織全体の成長:** エンジニアとビジネス側が協働することで、組織

全体の生産性が向上する

章のまとめ

第6章では、湊がエンジニアの視点だけでなく、PM、PdM、事業責任者の視点も取り入れた新しい生産性評価の枠組みを提案する過程を描きました。

主な学び

- エンジニア視点とビジネス視点の融合:** 各レイヤーで「開発生産性」の意味が異なることを理解し、共通言語を確立する
- 共通の価値基準の確立:** 技術用語をビジネス用語に翻訳し、事業価値に結びつけて説明する
- 多角的な生産性評価:** ビジネスインパクト、持続可能性、効率性の3つの軸で評価する
- ステークホルダー間の対話:** 定期的な対話により、相互理解を深め、より建設的な意思決定ができる

次章への展望

湊のチームは、エンジニアの視点だけでなく、PM、PdM、事業責任者の視点も取り入れた新しい生産性評価の枠組みを構築しました。第7章では、湊が「開発生産性をあげるだけのエンジニアからの脱却」を果た

し、技術的負債の返済と新規開発の両立、AIとの戦略的協働による開発速度5倍の実現、数値を超えた「価値創出」を評価する組織文化の確立を通じて、技術者からビジネス視点も持つエンジニアリーダーへ成長する過程を描きます。