



信頼される振る舞いを継続しましょう

信頼されるEMになるためのキャリアデザイン【EM Oasis #3】

2024/1/31



Retty株式会社
常松祐一

自己紹介

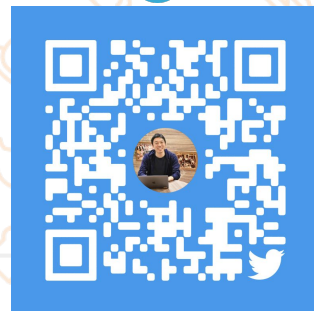
常松祐一

#Retty #立ち食い蕎麦担当 #EM #VPoE #Agile

2019年10月～ Engineering Manager

2022年10月～ VP of Engineering

顧客にとって価値のあるプロダクトを、チーム一丸となつて協力し、短期間にリリースする開発体制のあり方を模索しています。



アジャイル開発やエンジニアリングマネジメントに関する発信をしています

アジャイルプラクティスガイドブック
チームで成果を出すための開発技術の実践知

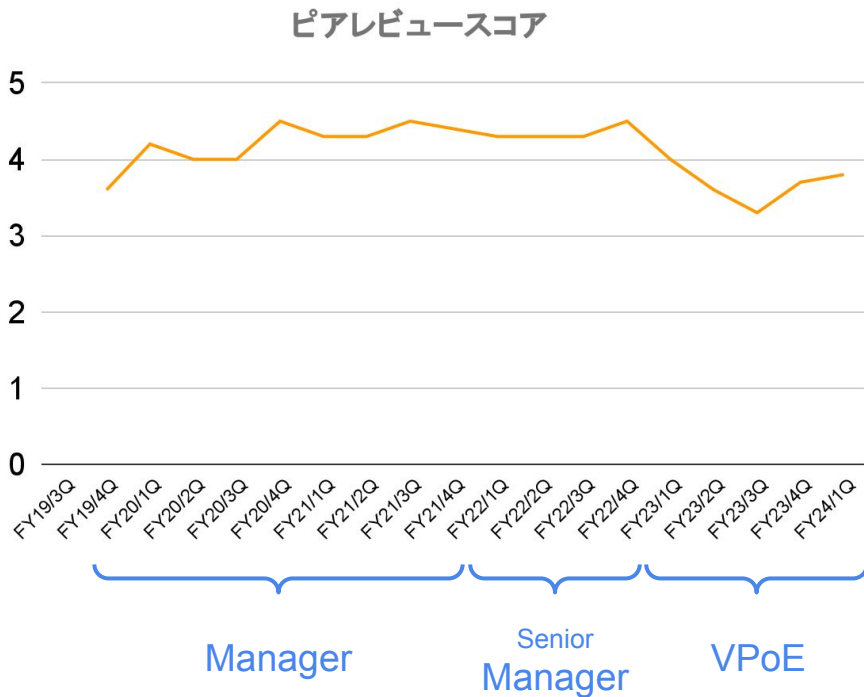


エンジニアリングマネージャーとしてどんなことをしているのか？

[EM Oasis #3のテーマ]

信頼されるEMになるための キャリアデザイン

常松は同僚から”信頼”されている?



チームRettyのルール

- 率直に言い合う
- 陰口は言わない！
- まず聞く、そして対話する

評価基準

- 5 他メンバーへ意識付けまで出来ている
- 4 全てのルールが十分に体现できている
- 3 概ね体现できている
- 2 一部ルールに反する言動が見られる
- 1 ルールに反する言動によりチームに悪影響が出ている



テーマから世のEMが抱えてそうな悩みを連想してみる

- マネジメントも開発も両立できる完璧な存在を期待されている
- マネジメントがうまくできていない。うまくできている手応えが感じられない
- メンバー・他チーム・組織から信頼されてないように感じる
- 組織と現場の板挟みになっている



「信頼される振る舞い」を「継続」しましょう

- 信頼は一朝一夕に獲得できない
- 「信頼してもらえるすごい自分」のフリは大変
- マネジメントも組織の役割の1つにすぎない
- 取り組み方を明確にして、継続的な振る舞いを大事にする
- 「振る舞い方」は獲得できるスキルです

A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip. The hand on the left is darker-skinned and wearing a blue shirt sleeve. The hand on the right is lighter-skinned and wearing a white shirt sleeve. The background is blurred, showing an office or meeting environment. The text "信頼される振る舞いとは" is overlaid in white on the hands.

信頼される振る舞いとは

1. 価値観・考え方を整理する

README

この文章の目的

私と一緒に仕事をするようになった人が、どのようなことを考えてマネジメントをしているかを知ることができるように、私の考えを文書でまとめたものです。

マネージャーの役割

私が考えるマネージャーの仕事はヒト・モノ・カネをにまつわる課題を解決することです。

また決断することがマネージャーの仕事だと考えています。

マネージャーはエンジニアの上位職種ではないと考えています。メンバーを下から支えるのがマネージャーの役割です。メンバーがプロダクトを開発するように、プロダクトを開発するための人を教育し、チームビルディングを行うのが私の仕事です。

プレイングマネージャーには否定的な考えを持っています。マネージャーの空き時間はチーム・プロセスの改善を行うためのゆとりです。または予期せぬ問題が起こった時の対処用です。初めから頭数に入れてスケジュールを組むことはマネージメント失格だと考えています。

チーム志向・プロダクト志向

期間があるプロジェクトではなく、期間がないプロダクトの開発を常に考えています。

また仕事にはチームで取り組むことを重視しています。どんなにすごい人であっても、1人でできることには限界があると考えているからです。

【manager-readme】

マネージャーとしての取扱説明書

2018年ごろにシリコンバレーのテック企業で流行り始めたムーブメント(らしい)

“manager readme”で [検索]  すると国内外のいろんな人が公開しているものが読めます。

皆の良いところ取りをしたくなる気持ちを抑え、**自分が譲れないものに絞って整理する** と良いと思います。

←私が公開しているもの

<https://github.com/tunepolo/manager-readme>

メンバーからの期待を整理してもらうのもあり

上司のオンボーディング/20190613-eom_jp

期待 を合わせるためにすること

1. 新人上司を除いて集まる
2. 期待すること・質問を匿名で記入
3. メンバー同士で相互理解
4. 上司を拍手で歓迎
5. 答えられるものから答えてもらう
6. 所信表明・計画の説明
7. ワークショップ／親睦会

19/06/13 22

出典：[上司のオンボーディング](#)



2019-08-02 - WebEM オンボーディング

所有者: Kenta Moriwaki ...
最終更新日: 2019-08-02 更新者: Yuichi Tsunematsu · 20 人が閲覧 · Legacy editor

https://docs.google.com/presentation/d/12aAKDJBzklwDH4FVoWR8NV1KAL1rcrhFcAJYd0aNUPc/edit?slide=id.g2cca3661cf_0_11 のワークメモ

期待すること・質問を匿名で記入

- スクラム
 - 個: スクラム運用のコーチング
 - A. やる
 - ただしスクラムにこだわりはなく、必要に応じて最適なチームの形を決めればいいと思う
 - 開発プロセス(スクラム)の改善
 - A. やる
- QA
 - 次世代QA体制へ
 - A. やる。テスター、エンジニアを追加する前の仕様を固める段階
 - 観点を洗い出す
 - チェック項目を作る
 - (自動化、バイト、社員など) 方法を決定
 - 属人化の解消
 - 情報のキャッチアップ・展開
 - QAスピードアップ
 - リリーススパンをもっと早くできるように
- Web負債の計画的解消
 - A. やる。 retty本体に何も思入れないので消せる
 - 困っていること: どんな機能があって何がいらないので把握できていない
 - 技術負債優先順位をつけてもらう
 - 先にやるべきもの、後回しで良いものがあるだけでも前進
 - 個: 旗振り・共有・作業に入れ込むところまで
- 開発スケジュールの適切な設定
 - A. 一定のスピードでアウトプット出せる組織を目指したい 繁忙期とかに関わらず
- 個: 属人化したタスクの解消
 - A. よくないと思っている
 - 引き継ぎ資料なしで引き継げるのが理想
- EM: キャリア
 - A. いろんな経験があるから聞いてほしい
 - 会社として与えられる仕事とやりたい仕事は歩み寄りが必要なので1on1などで話し合う

2. 情報を透明化し、意思決定の背景を伝える

- EMは立場上、メンバーよりも情報を得やすい・集まりやすい立場にある。
- 色々な情報を踏まえた上で方針を示したり、意思決定をしたりするが、情報を共有しておかないとメンバーからの納得感は得られづらい。
- 自らが持つ情報を共有し、メンバーがチーム外の動向をどう知るかの経路を整理する。自分の言葉で伝え直すことが大事。

3. 言葉と行動を一致させる

@m_seki の

I like Ruby tooから引っ越し

2010-12-02

ロールプレイングゲーム

ここでは私が実践している、ちょっと良いプログラマになるためのコツを紹介します。まるで「理想のプログラマ」のように仕事をするための簡単なアイデアです。チームでプログラミングするお仕事に就かれているみなさんが、このアイデアで昨日よりも気分よく過ごせるようになれば幸いです。

多くの達人が「理想のプログラマ」とはどういうものか、よいプログラマのあるべき姿、立ち振る舞いを説いてきました。おそらく、みなさんも達人たちが理想のプログラマについて書いた文章を読まれたのではないのでしょうか。そして達人たちの示す理想のプログラマ像を想像してそんな人物になりましたよね。みなさんは実際にそうなれたでしょうか。その振る舞いを実践するのはちょっと難しかったりしませんでしたか。

「理想のプログラマ」といった「理想の何か」になるために、本来の自分を変えて別な自分になる必要があります。しかし変身は痛みを伴うものです。本当に理想のプログラマになろうとすると、あなたの本来の性格や価値観、信念と衝突してしまうことも少なくないでしょう。私は本来「アーティスト」としてのプログラミングが大好きで、自己顕示欲を満たすために行動しています。あまり知られていない問題をちょっとおかしなやり方で解決して、自分の尊敬する人に自慢するためにプログラミングしたいのです。私は長い間「アーティスト」モードの自分と会社員モードの私のプログラミングを使い分けてきました。一時的に別のロールをこなしたり思考パターンを取り替えたりするときに「帽子をかぶる」と表現することがあります。私は「帽子」を使って本来の私と会社員の私のコンフリクトを回避してきました。この「帽子」の領域と時間を拡張して、いっそのこと「理想のプログラマ」を演じてしまうというのはどうでしょう。理想のプログラマを体験するロールプレイングゲームです。

会社でプログラミングしているあなたを例に考えてみましょう。あなたはお仕事で、9時から18時までの間だけあなたのチームの「理想のプログラマ」の役を演じます。自分の技量を超えたプログラミングを演技することはできませんが、より重要な立ち振る舞いについてなら演技できそうです。あなたの想像する「理想のプログラマ」だった今この局面でどう振る舞うだろう、この問題に気づいたらどうするだろう、同僚のあの態度に対してどう発言するだろうと想像しながら「理想のプログラマ」を演じるわけです。本来のあなたなら気付いても放置していた問題も、理想のプログラマ役のあなたは見逃すこと無く適切に対応することでしょう。勤務時間中は理想のプログラマのふりをします。それがあなたの仕事なのです。

ロールプレイングゲーム

- やってもらって嬉しい行動を自分自身でも示す
- 「人格者になるべき」とかではない
 - 例) プロダクトに対しての不満は遠慮なく発言する。
 - その分、改善も率先してやる
- 「お仕事中は淡々と理想のプログラマを演じてみましょう」

公開されて困るような発言や行動は取らない

- 人事や評価など、透明にできないやりとりもあるが・・・
- 「万が一公開されても困らない発言や行動を普段からとる」
- 自分を戒めるためのコツ
 - 事実を集め、それを踏まえた発言を心がける
 - 相手の立場に立った提言を心がける
 - 組織のルールに沿った判断を心がける



4. 人と組織に敬意を払い、問題が解決するまで向き合う

- 簡単に解ける問題が、長い間残っているはずがない
- 急ぎ何か手を打って安心しないこと
- 本当に問題が解決するまで向き合い続けること



まとめ

信頼される振る舞いを継続しましょう

1. 価値観・考え方を整理する
2. 情報を透明化し、意思決定の背景を伝える
3. 言葉と行動を一致させる
4. 人と組織に敬意を払い、問題が解決するまで向き合う

Thank you!

ありがとうございました！