ビジネスオブテクノロジー

DevOpsからDevExへ：エンジニアリングエクスペリエンスの強化

日本のコンサルタントの見解

日本企業における開発者の位置づけ

日本企業におけるシステム開発の内製化の割合は海外企業と比較して低く、これまで多くが外部に委託されてきた[1]。多くの場合において、開発者は委託元の企業が指定したやり方に沿って、要求された仕様通りにシステムを開発することが求められてきており、このような構造上、委託元の企業側に開発者のエクスペリエンスを考慮するインセンティブは働きづらかったと言える。しかし、近年あらゆるビジネスにおいてテクノロジーの活用は避けることができず、また、市場やテクノロジーの不確実性や変化のスピードが急速に高まってきていることから、優秀な開発者を確保し、変化に適応しながら継続的に新たな機能を開発するために、システム開発の内製化を進める企業が増えてきている。

一方で、採用側の企業においては、エンジニアリングに対する理解が十分でない、開発者の働き方を考慮した環境が整っていないなどの理由で、優秀な開発者の採用が思うように進まない、あるいは、入社後に離職してしまうというケースも少なくなく、日本企業にとっても開発者エクスペリエンス（DevEx）の向上は軽視することのできないテーマとなってきている。日本国内でもデジタル変革の加速に伴い、DevExという考え方は広まりつつあるが、DevExの向上をミッションとするチームを作って本格的に取り組んでいるのはまだテクノロジー企業が中心である。しかし、見方を変えると、早い段階で取り組みを開始し、DevExを高めることで競合他社に比べて大きなアドバンテージを得ることにつながるとも言える。

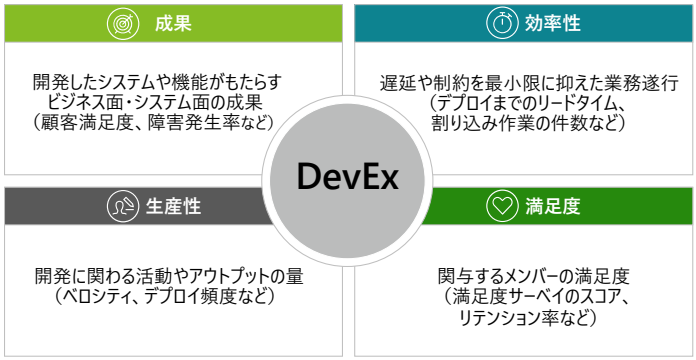
本編では、DevExを高めることで開発者の生産性を高めるという好循環を可能にするためのフレームワークについて紹介したが、日本版Perspectiveでは、以降で組織としてこのような取り組みを推進するために留意すべき点について考えてみたい。

DevEx向上のカギ①：メカニズムの可視化

DevExは抽象度が高いテーマであり、またそれに影響を与えるのは技術的な要素やカルチャー・慣例など多岐にわたるため、取り組みによる成果が挙がっているかどうかを把握するのは容易ではない。しかし、組織としてこの取り組みに継続的に投資を行う以上、投資対効果の解像度を上げることは不可欠だ。

DevEx向上の成果を測定する指標として開発生産性が挙げられることが多いが、成果を単一の観点や指標で表すことは困難であり、ともすると意図しない結果を引き起こしかねない。新たな機能をより多く生み出すことは言うまでもなく重要である一方で、技術的な負債の解消に向けた改善活動やチーム内のコラボレーションなど、直接的な顧客に対する価値創出につながらない活動も同じく重要である。そのため、パフォーマンス、効率性、生産性、エンゲージメントといった複数の観点を組み合わせて全体を俯瞰的にとらえる必要がある（図1）。

図1：DevEx向上による成果の観点



これらの観点を用いて、定量的な指標に加えて、アンケートなどの定性的な評価も含めて成果の全体像をより立体的にとらえ、対象とするビジネスや組織などのコンテキストに合わせて力点を置く観点や測定する指標を選定することが重要だ。また、これらの指標は個人だけでなく、チームや組織の単位でも測定することが重要だ。システム開発はチームで活動することがほとんどであり、個人のレベルで顧客が利用する機能開発に関わるケースもあれば、コードレビューなどチームにとって有益な活動に時間を割くケースもあるため、個人のみを対象にすると実態を適切にとらえることができない。

DevExの向上は、IT部門だけでなくビジネス部門も含めた組織全体のテーマとして取り扱うべきであるが、互いの部門のミッションやコンテキストが異なるために相互理解を得ることは容易でない。そのため、客観的な視点や指標を用いてチームや組織として何を重視すべきかを定め、取り組みを続けることを通じて共通の価値観や行動原則とすることが重要になるのだ。

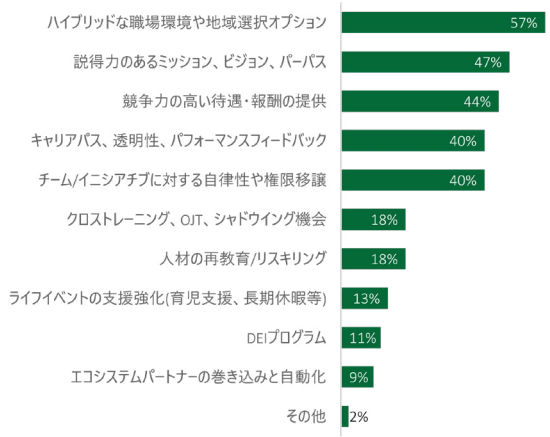
このようなフレームワークによってDevExの解像度を上げ、ビジネス部門とIT部門、経営層と現場層など立場の異なる関係者間で共通のゴールとして共有することが、組織として持続的に取り組む上で必要不可欠なのである。

DevEx向上のカギ②：開発者固有のエンプロイージャーニー

本編で記載の通り、ツールやテクノロジーを活用することによって、開発者が価値創出に費やす時間の割合をできるだけ増やすことは極めて重要である。一方で、開発業務以外の側面にも着目し、開発者の従業員としての体験価値を上げていくことも忘れてはならない。

デロイトが実施している「2023 Global Technology Leadership Study」によると、優秀なテクノロジー人材の維持に必要なポイントとして、より多様な働き方や従業員としての体験価値の向上が挙げられている[2]。テクノロジーリーダーが優秀なテクノロジー人材の維持に効果的だと考える施策の上位３つを見てみると、報酬以外に、ハイブリッドな職場環境、ミッション、ビジョン、パーパスへの共感が挙げられている。職場環境については、全体としてはオンサイトワークへの回帰も進む中、開発者の半数以上がリモートワークを好んでおり、リモート開発を可能にするためのルールや環境の整備に加え、対面／非対面の対立する要求をうまくコントロールする必要がある。また、開発者が活躍する場として、テクノロジー企業やスタートアップなどではなく自社が選ばれるためのパーパスの設計や発信も重要である。

図2：優秀なテクノロジー人材の維持に最も効果的だった施策（上位3つを回答）



出所：デロイト, “2023 Global Technology Leadership Study”, December 2023

近年、働き方改革の一環でエンプロイージャーニーを作成する企業が増えているが、DevExを高めるためには、同じように開発者のエンプロイージャーニーを下地とするべきである。

開発者の働き方は他の従業員と異なる点が多いため、開発者の従業員像（ペルソナ）を設計する際はその違いを十分に考慮することが必要だ。例えば、開発環境やルールなどは業務の効率性に大きく関わり、また企業による差異もあるため、これらのキャッチアップにかかる負荷は極力減らすことが求められ、ゆえにオンボーディングの重要性は他の従業員と比較しても高いと言える。また、ソフトウェア開発のプラクティスは次々と新しいものが出てくるため、常にそれらにキャッチアップし続ける必要があり、継続的な学習の仕組みや外部との積極的な関わり、そしてそれを許容する制度も従来の従業員のジャーニーとは異なるとらえ方が必要になるだろう。

これまで多くの日本企業は開発業務を外部に委託してきたため、開発者のペルソナや働き方を正確に把握するための十分な情報が自社に蓄積されていない可能性が高い。一般的なエンプロイージャーニーの設計においても、デプスインタビューなどを通じてペルソナやジャーニーの精度を上げることは重要であるが、開発者のジャーニーを設計する際は、より踏み込んだ取り組みが求められる。また、開発者の働き方は固定的なものではないため、エンプロイージャーニーの定期的なメンテナンスも必要になるだろう。

通常エンプロイージャーニーの作成は人事部が主導することが多いが、この取り組みにエンジニアリング部門を巻き込む、もしくはエンジニアリング部門が主導して取り組むことが不可欠である。これにより、開発者固有のエンプロイージャーニーの精度を上げることに加えて、DevEx向上に対する開発者のオーナーシップを高めることにもつながるだろう。

DevEx向上のカギ③：開発者の多様性を考慮した取り組み

今後、国内の開発者の需要は増え続け、需給のギャップは拡大していくことが予想される[3]。自社に必要な開発者は採用や育成だけではまかないきれず、従来の外部委託だけでなくクラウドソーシングなど調達方法は多様化していき、さらに国内にとどまらず海外の拠点も含めたグローバルでのエンジニアリング体制を視野に入れる必要もあるだろう。従来のように発注側が委託先を選ぶ構図から、場合によっては選ばれる立場になり、優秀な開発者をめぐる争奪戦は激化していくことが予想される。

それらを踏まえると、エクスペリエンスを考慮すべき対象、つまり、自社が向き合うべき開発者をより広範にとらえる必要がある。社内に目を向けても、開発の民主化の動きもあり、開発者が所属するのはIT部門に限られなくなってきている。社外では、ギグワーカーのようにテーマを起点として組織の壁を越えて有機的に組成されるチームの形態も今後増えていくだろう。

このように多様化する開発者との接点を持ち、自社のDevExの魅力の発信や改善に向けた学びを得るための機能として、テクノロジー企業を中心にDeveloper Relationsという役割の設置が進んでいる。そこでは、自社の技術に関わる情報発信に加え、社内外の開発者との関係性の構築や、学びの共有などを推進しており、そのような活動を通じて社内の組織の壁を越えたアイデアの共有や、社外からの優秀な人材の獲得にもつながっている。

これらの取り組みの重要性は開発者確保の難易度の上昇に伴い今後さらに高まり、それをミッションとする専門のチームの設置は業界を問わず必要になってくるだろう。新たなチームや役割の設置は、開発者の新たなキャリアパスの１つになるという側面もあり、開発者の活躍の場を増やす作用があるとも言えるだろう。

このような取り組みを通じて、自社だけでなく、自社の所属するコミュニティの魅力度を上げることは、将来的な組織の成長を支えるためのシステム開発のキャパシティを確保する上で欠かせないものになっていくだろう。

まとめ

本稿では、日本企業におけるDevExの重要性と開発業務を外部委託してきたことによる取り組みの難易度を踏まえ、DevExというテーマと向き合い、高めていくための要諦について述べてきた。

これまでシステム開発を担う役割を自社内に保持してこなかった多くの日本企業にとって、DevExという漠然としたテーマに取り組むためには、先行している一部の企業と比べて相応の仕掛けが必要となる。成果の解像度を上げるためのメカニズムの可視化、体験価値向上の下地となる開発者固有のエンプロイージャーニーの設計、開発者の多様性を考慮した取り組みがカギを握るだろう。

テクノロジー人材の重要性がこれまで以上に高まっている局面だからこそ、魅力ある人材を惹きつけるために不可欠なDevExの重要性に着目し、本稿を参考に取り組みの一歩を踏み出していただきたい。

1. 独立行政法人情報処理推進機構（IPA）, DX白書2023, Feburary , 2023 p.123
2. Deloitte, 2023 Global Technology Leadership Study, December 2023
3. 経済産業省 情報技術利用促進課, IT人材需給に関する調査（概要）, April 2019, p.2

執筆者

宮坂 亮
ディレクター
Technology Strategy & Transformation

デジタル変革やイノベーション創出を加速させるための組織変革を支援するAgile Transformationプラクティスのリーダー。金融機関、製造業、製薬企業等の組織、ガバナンス、オペレーティングモデルの変革に向けた構想策定、ロードマップ策定、伴走支援に従事している。

植木 成実
マネジャー
Technology Strategy & Transformation

日系コンサルティングファームを経て現職。電力・ガス自由化に伴う新規事業立ち上げ・業務変革をビジネス側でリードしてきた経験から、日本企業のアジリティ向上の必要性を感じ、ユーティリティ業・製造業等のDX企画・推進や組織変革案件に従事している。

細谷 彩恵
シニアコンサルタント
Technology Strategy & Transformation

国内SIerを経て現職。主に地方自治体におけるテクノロジ戦略やITガバナンスの策定支援に従事する一方で、リーン事業開発／アジャイルに係るプラクティスチームに所属しながら、新規事業開発に係るコーチングやアジャイル高度化支援を経験。