



## 牧村 実

MAKIMURA Minoru

川崎重工業  
常務執行役員 技術開発本部長

# チームで響きあう



当社には、「船舶海洋」「車両」「航空宇宙」「ガスタービン・機械」「プラント・環境」「モータサイクル&エンジン」「精密機械」の7つの独立したカンパニーがあります。各カンパニーは多くの製品と幅広い技術を持っていますが、新規事業の検討や新製品・新技術の開発については、カンパニーと連携し、本社部門である技術開発本部が持つ多彩な専門技術を横通してうまくまとめ、全体最適の解を見つける「マトリックス運営」という手法で進めています。

マトリックス運営の定着以前は、開発は各カンパニー内で進められ、必要といわれた技術を提供するのが技術開発本部の役割でした。カンパニー主体のこの手法では断片的な課題解決にとどまるというデメリットがありました。マトリックス運営では、開発初期の段階からカンパニー内の開発や生産の担当者と技術開発本部の技術者がチームを組み、例えば海外向けの高速鉄道車両なら、速度や軽量化の要求に対し、安全性や環境への配慮、快適な移動空間の提供、リーズナブルな価格など、二律背反どころか五律背反くらいの課題をどう乗り越えるか、議論しながら開発を進めます。そうすると、開発当初は絶対無理だと思ったものが、ある時突然美しい全体最適の形となってまとまります。そしてその成功体験が開発に携わった人財を強くするのです。

なぜ全体最適の形になるのか。それはチーム全員が共通の将来ビジョンを持ち、本質的な課題を共有し、それぞれの立場で解決に努力するからです。これが求心力となり、カンパニーの個性を生かしつつ、遠心力と求心力の緊張関係を作り出し成果が生まれる。この良い関係を私はよく「チームで響きあう」と言っています。また、技術開発本部の一人の専門家が、鉄道車両、航空機、ガスタービンと、その時々で違う案件

に携わるのもマトリックス運営の特徴の一つです。

共通の将来ビジョンは、将来の世の中のトレンドを読み、そこからバックキャストして今後の事業や新製品の方向性、そしてそこへ向けて今は何をすべきかを全社的に議論し、そのエッセンスを明示しています。

いいこと尽くめに聞こえるこの手法も本当に「正の循環」として回るようになるまでに数年かかりました。縦でつながっていた社内カルチャーを横のつながりに変えるというのはそれほど大変なことでした。それでもこれを断行したのは、総合重工として7カンパニーと技術開発本部が響きあい、総合力を発揮してこそ活きる道が拓けると信じたからです。今では、開発に携わり成功体験をした人財がリーダーとなり、新たなチームで次のゴールをめざしています。

最近の技術系人財について思うのは、例題とその解答を見て、類似の問題を解くのは得意でも、初めての問題を解いたり、問題自体を作るのが苦手だということ。そして、失敗するのを怖がるということです。しかし、実は技術に失敗はありません。望む結果が得られなくても知見は残るからです。チャレンジすることが大切なのです。そこで当社では成功体験をさせることでその殻を破るようにしています。その際には、誰かが失敗しても全員で助けるという姿勢を明確に示しています。そうすると皆、すごい力を発揮するようになります。

また、将来のビジネスを考えたり、新技術・新製品を開発するには感性や直感がとても重要です。今の学生には、勉強や研究だけでなく、さまざまなことに挑戦し、感性を磨いてほしいと思います。

「チームで響きあうカルチャー」——今の日本や関西にも通じるところがあるのではないかでしょうか。  
(談)