

## ものづくりは チームスポーツと同じ。 個を生かす組織力が不可欠だ。

三菱重工航空エンジン(株)  
部品製造部 生産統制課

### 小林 由尚さん

2007年キャリア採用入社。2013年より米国駐在。P&W社との技術窓口として従事。2016年帰国し、プロジェクト管理を担当。2018年より旅客機用エンジン製造各部門の取りまとめを担当。



昨年末、MRJ向け新型エンジンPW1200Gの国産初号機の組み立てが完了しました。私が入社以来プロジェクト管理業務を担当してきたエンジンです。現在は、その姉妹エンジンであるA320neo向けPW1100G-JMのオペレーショナルプロジェクトマネージャーとして、協業先のP&W社、サプライヤー、社内の部門をまたいだ製造全体の取りまとめを担当しています。

今でこそ当社は、納期通り月産80~100台規模を維持し、P&W社と良好な信頼関係を築いていますが、数年前までは決して良い状態とは言えませんでした。PW1100G-JMの月産は10~20台で、製品品質も胸を張れるようなものではなく、エアバス社からもP&W社からも指摘を受けてばかり。プレッシャーを感じながらも、負けず嫌いの私は「今

に見てるよ!」と状況を変えるべく、もがき続けました。当社にはもともとポテンシャルの高い人材が揃っているので、土台となる仕組みを整え、チームのマインドさえ変われば、状況は改善すると信じて。

ものづくりはチームスポーツと同じで、一人一人が優秀でも、組織の力がなければ成功しません。生産体制を抜本的に変えなければ、現状を打開できない。そう思った私は、上層部の協力を仰ぎ、部門横断で多くの人を巻き込みながら、曖昧にしていたことや問題点を明らかにし、地道にプロジェクトを進めました。時には意見が対立する場面もありましたが、自由闊達にものが言える風土と周囲の理解があり、何よりも同じ思いの中間の協力があって、思いっきり突き進むことができました。

オペレーショナルプロジェクトマネージャーとして大切にしているのは、プロジェクトの本質は何かを意識し続け、全体最適を考えること。それぞれの指標で動く各部門を俯瞰し、調整するこの役割は、プロジェクトを成功させるために不可欠です。さらに、国際共同開発の一員としてのプライドを持ち続け、取引先に対して受け身にならないことも重要。納得できないことは引き受けない、逆に、納得して引き受けたことには全力を尽くす。そうした姿勢が、健全なものづくりにつながり、ベストプラクティスにつながりました。

今後は、これまでの実績を他のプロジェクトに横展開し、当社のものづくりをさらに進化させたい。全員で達成感を味わいながら、着実に結果を出していきたいですね。