

横河電機株式会社

執行役員 ソリューション事業部

副事業部長 兼 エンジニアリング本部長

浜口延正様 インタビュー

横河電機の業務内容と理想のリーダー像を教えてくださいませんか？



横河電機のIA(Industrial Automation)のエンジニアリングは石油、石油化学、化学、鉄鋼、紙パ、電力、ガス、食品、薬品、上下水道などのプラントの自動運転を設計・製作するエンジニアリングです。これらのプロジェクトでは横河電機が製造している計測・制御機器と横河電機にない調達・転売品を組み合わせることで自動化システムを設計・製作していくことになります。

自動化設計過程ではお客様の要望を聞き、横河電機の提案、その妥当性検討といったお客様との打ち合わせが発生します。その過程で自動化制御装置のシステム構成や制御装置へのプラントからの入出力、自動化の制御方式、運転方案、操業データの設定や実績の項目と上位系システムとの取合いタイミング等を決めていきます。このようなシステム設計とともに、プラント設計で計画されたプラントへのセンサー、計測機器の取り付けや信号、電源ケーブルの布線工事も計画・実施していきます。システムがお客様の工場へ納入されますと、機器の設置、機器間ケーブル、信号ケーブル、電源ケーブルの接続後、システムを立ち上げ、お客様と一緒にプラントの動作テストを実施していきます。これらをスタートアップ作業と称しています。その後、プラントは製品生産の試運転、本運転に移っていき定常運転となります。試運転前くらいまでを横河電機のIAエンジニアリングは担当することになり、これらのQCD(品質、コスト、納期)をまとめていくことがIAエンジニアリングのプロジェクトマネジメントです。プラントメーカーや建設業のプロジェクトマネジメントと同じく、お客様とのコミュニケーションや交渉力が重要で、その対応の仕方はプラント毎、お客様毎に違ってきます。成功しているプロジェクトマネージャーはリーダーシップスキルの中でもこの交渉力が優れていますね。

国内だけでなく、海外のプロジェクトもたくさんあります。横河電機は世界に拠点を展開しており、IAの売上げは既に海外が国内を上回り、横河電機の中でもIAはグローバルゼ

ーション化が最も進んだ事業といえます。大きなプロジェクトだと各国にまたがり、多国籍なメンバーで構成されています。このような点から理想のリーダー像といいますと、たくさんの人種をまとめることができる人です。文化の違いを理解し、彼らの信頼を勝ち取れる人です。技術的なスキルも必要だし、ヒューマンスキルも重要です。交渉力も要りません。横河電機グループグローバルでは2700人のIAのエンジニアがいますが、200人から300人のエンジニアで構成されるような大規模なプロジェクトを、成功に向け仕切れるプロジェクトマネジャーは多くはいません。これからは、もっと若手をプロジェクトマネジャーに育て上げたいと思います。まず、国内の小さなプロジェクトをまかせ、次に大きなものへ、その次は海外のプロジェクト、という風にステップアップできるようにしたいと思います。

VL 導入の理由と結果について教えていただけますか？

プロジェクトマネジャーをじっくり時間をかけて育てる余裕がないのが現状です。新しいビッグプロジェクトが20から30あるなかで、これを成功に導くためにどういう人材を配置するかが重要になります。技術的なスキルは5、6年あれば大抵のことは身につけてきますが、プロジェクトマネジャーのヒューマンスキルはそのよういきません。プロジェクトマネジャーにも得意分野があり、サブシステムでリーダーをしていた人をプロジェクトマネジャーにする場合、上手くいく人といかない人がいます。技術は素晴らしいけれど、プロジェクトマネジャーには向かない人もいます。やはり、プロジェクトマネジャーにはヒューマンスキルが大切だと思います。昔は、ヒューマンスキルは性格に帰属するもので、改善は難しいと思っていましたが、この頃は積極的に身につけるものである、と感じるようになりました。座学ではなかなかこのスキルを身につけるのは難しい。VLはひとつのパターンではなく、上手くいく、いかない状況を何回も実施することができ、より多くの引き出しを作ることができるのではと考え、導入することに決めました。

VLを実施した人に話を聞いてみると、ヒューマンスキルを育てる、という今まで漠然としていたことが、体系的に整理されてきたようです。頭の中のモヤモヤがスッキリした、という話も聞きました。実践にどう活かしていくかが重要ですが、交渉にはたくさんの案件の経験があったほうがいいので、繰り返しできることはいいと思います。3つのキーワードのパワー、テンション、アイデアも覚えやすいですね。

どのようなプロジェクトマネジャーを育てたいですか？

メンバーの面倒見がよく、関係者との信頼関係がしっかり構築できる国際的なプロジェクトマネジャーを育てたい。プロジェクトマネジャーとして自立できるかどうかは、しっかりした信念を持ち、言うべきことは言う、信念の元には顧客満足があり、自分の信念がブレないことだと思います。



浜口さんの仕事上のポリシーはなんですか？

仕事への「やる気」、各人が持っている仕事へのモチベーションが大切だと思います。モチベーションを上げる、少なくともモチベーションを下げない、ということが大切です。エンジニアリング分野ではモチベーションが有ると無いでは生産性が10倍違いますから。モチベーションを維持した状態でみんなが私の方針についてきているか、部下とのベクトルがあっているかどうか、ということが重要になってきます。また、自立した個人をどう育てるか、それが何人いるかで組織のレベルが決まってきます。

組織の中では人に関する悩みをよく聞きますが、それに関してはいかがですか？

人と上手くやっていくためには現在何が起きているのかを知らなければなりません。私は、マネジャーになった頃、状況を把握するために夜12時ごろオフィスを見渡したり、休日出勤していないかどうかをチェックしたりしました。夜遅くまでいるということは何か問題が起きている、ということです。どこを見ればチェックできるのか、そして足りないものは何かを知ることです。

どのようなときに自分で成長したなあ、と感じましたか？

やはりプロジェクトが成功したときですね。達成感があり、喜びを感じられた時です。

社員の方へメッセージはありますか？

みんな夢があると思います。それを実現させるためには目指すべきベクトルの方向を常に意識し、正しいかどうかを考え続け、時には修正する、ということが大切です。