

## 変革人財座談会



産業システム・汎用機械事業領域  
車両過給機SBU  
技術統括センター 開発部  
鈴木 徹

グループ人財・人事担当役員  
人事部長  
斉藤 真美子

IHIアカデミー長  
野口 聡一

航空・宇宙・防衛事業領域  
宇宙システム事業準備室  
月岡 東恵

### 「変革人財」の活躍

## 越境体験で得た気づきと挑戦を 組織の変革につなげていく

IHIアカデミーのプログラムを経験した2名の従業員と、2025年4月にアカデミー長に就任した野口、グループ人財・人事担当役員 人事部長の斉藤が、アカデミーでの学びや気づき、そして今後IHIグループが変革していくために必要なことについて意見を交わしました。

### なぜ「変革人財」を求めるのか

**野口** IHIグループにとっての「変革人財」の定義を教えてください。また、なぜIHIグループは組織全体の変革を必要としているのでしょうか。現状の課題認識についてお聞かせください。

**斉藤** IHIグループにおける変革人財とは、IHIグループ全体が事業環境変化に即して変

革していくための志と知恵を持ち、ほかの従業員にポジティブに影響を与え続ける象徴的存在と考えています。IHIグループは、激しく変化する社会環境に対応するため、「バリューチェーンを創造する」企業への変革を目指しています。この実現には、従業員一人一人が特に「挑戦」と「越境」に対峙するために、キャリアを通じて自律的に行動を変え続ける必要があります。これを奨励するため、従

変革人財座談会

業員を支える環境や制度づくりが現状の課題と考えています。

### IHIアカデミーのプログラムを通じて得た成長

**斉藤** まず、IHIグループでのキャリアと、IHIアカデミーでの経験から得られたことを教えてください。

**鈴木** 私は入社以来、「車両用過給機(ターボチャージャー)の開発に携わってきました。一般的にはエンジンと別々に設計されますが、両者は密接に連携して動くため、開発の初期段階から一緒に検討することが重要です。ある時、大手自動車メーカーとの共同ワークショップでこの考え方を提案し、議論したことがきっかけで共同開発が進み、私はそのメーカーに出向することになりました。

**斉藤** 鈴木さんはIHIアカデミーでCLP(Change Leader Program:「変革のリーダーシップ」を主テーマに、自職場の変革ビジョンを描き、その実現に向けて知識・スキルのインプットと実践・振り返りを繰り返すアクションラーニング・プログラム)<sup>\*</sup>に参加されま

したね。そこでの経験は日々の仕事に役立っていますか。

**鈴木** CLPでは2つの学びがありました。一つは「全体構造から考えること」です。自分の担当製品単体ではなく、モビリティ全体の視点から逆算し、どんなエンジンや過給機が必要なのかを考えることで、課題が明確になり、突破口が生まれやすくなりました。

もう一つは「対話の重要性」です。CLPでは普段話さないような深い自己紹介をし合う場があり、相手の考え方やその背景を理解し、信頼関係を築くことの大切さを実感しました。職場でも積極的に対話を行い、チームワークの向上につなげています。

**斉藤** 全体の構造を見て、逆アプローチの視点で開発を進めることは、バリューチェーン創造には欠かせません。月岡さんはいかがでしょう。

**月岡** 私は入社から約10年間、プラント設計エンジニアとして、基本設計から試運転まで一貫して担当してきました。その後、製鉄設備の設計・供給を行う株式会社IHIポールワースに出向し、100名ほどの規模の組織で会社全体の動きを細かく共有したことで、経営視点の重

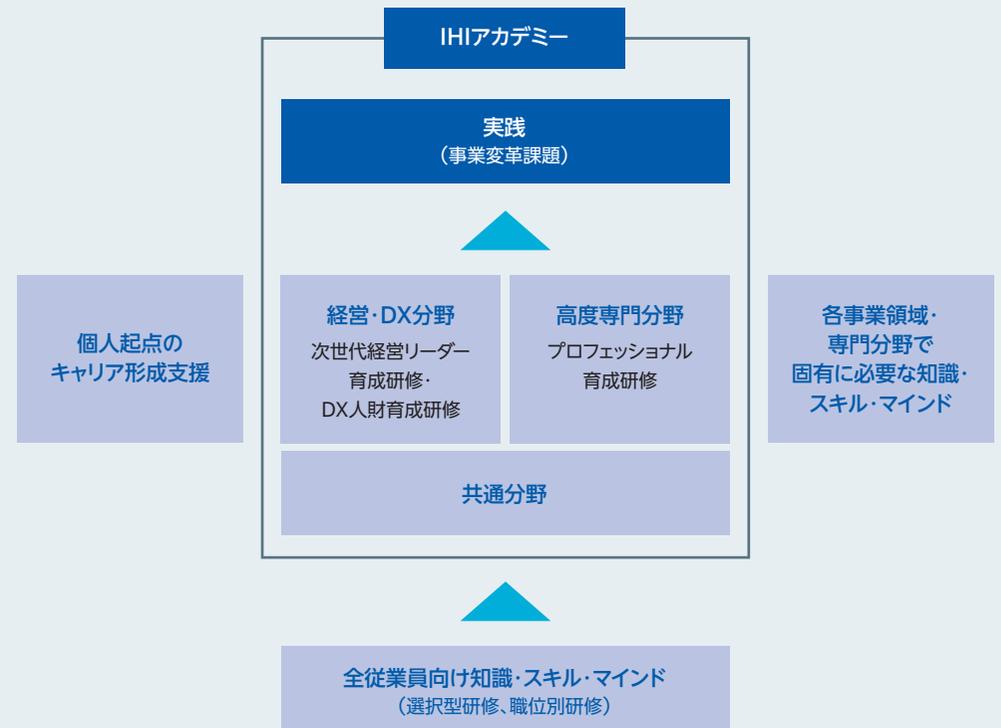
要性に目覚めました。これをきっかけに希望して経営企画部に異動し、経営方針の策定などを通じて会社全体を長期的な視点で捉える力を養いました。今は宇宙から得られるデータの活用で新たな事業機会を見だし、宇宙システム事業準備室に所属しています。

**斉藤** 月岡さんはIHIアカデミーの越境プロ

グラム<sup>\*</sup>ではどのようなことを学びましたか。

**月岡** ある自治体の課題解決プログラムに参加し、実際に住民へのヒアリングを行い、その結果を基に新たな行政サービスを首長に提案し、フィードバックを受けました。現場で直接住民の声を聞くことで、ユーザーの本当のニーズに迫る「お客さま視点」の大切さを痛感しました。また、

#### 人財育成の全体像



<sup>\*</sup>「Change Leader Program」および「越境プログラム」共に経営・DX分野のプログラム

## 変革人財座談会

サービス提供者側とユーザー側の考えにギャップがある場合、両者の視点を理解しながら最適解を導き出す難しさを強く感じました。

**斉藤** 普段IHIグループの中で仕事をしていると、IHIグループ社員全体の傾向として、一つの課題を深く掘り下げるのは得意でも、全体を俯瞰して見る力や視座の高さには課題が残っていると感じます。野口さんはどのように思われますか。

**野口** 私もIHIグループのエンジニアとしてキャリアをスタートし、ものづくりの楽しさや目の前の仕事に集中するやりがいはよく理解できます。しかし今のIHIグループを取り巻く環境は大きく変化しており、現状維持だけでは通用しません。170年の歴史を持つ企業だからこそ、過去の延長線上にではなく、思い切って変革に踏み出す覚悟が必要です。古



い殻を脱ぎ捨て、次の時代に進んでいかなければなりません。

### 越境によって得た、多様な視点を包摂し、変革を進める

**斉藤** 野口さんは、IHIグループからJAXA(宇宙航空研究開発機構)へ越境されました。一度離れてからIHIグループに戻ってきて、変化を感じましたか。

**野口** 大きく変わったと感じています。最初にIHIグループにいたころは、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われた時代で、自社技術への自信が強く、外部の視点を取り入れる意識は低かったです。しかし今は経営陣をはじめ、変革への感度が非常に高い。ただし、本社の変革意識と現場のギャップがあり、これを埋めることがこれからの課題です。

**鈴木** 開発現場は日々の仕事に追われ、将来に向けた変革を考える余裕をなかなか持てません。環境と本社との意識のギャップを埋めていく必要があると思います。

**月岡** 新しい挑戦に賛同し、協力してもらうためには、リスクやリターンを明確に説明し納

得してもらう必要があります。ただし、それには時間がかかるため、新規事業の推進現場では、そこが最も苦労している点です。

**斉藤** お二人とも、どう周囲を巻き込んで大きな挑戦へとつなげていくか悩んでいるようですね。野口さんからのアドバイスはありますか。

**野口** 一人では限界があります。IHIアカデミーの卒業生同士で事例を共有し合いながら、変革のヒントを探してほしいです。今は社会が大きく動いており、変革者の発想が必要な時代です。

**斉藤** ぜひお二人のような人財が中心となって、周囲を巻き込む変革を主導してほしいです。新しい挑戦にはワクワクする気持ちが大事。「創造を楽しむ」マインドを忘れずにいてください。

**鈴木** やらされ感ではなく「こうやったら楽しい」と皆が自然と前向きになれる風土をつくりたいです。

**野口** 鈴木さんは自動車メーカーに出向されていますね。自動車はIHIグループと比べて開発サイクルが短いのではないですか。さらに米国に目を向ければ、スペースXでは、1日に2基のロケットエンジンを製造するスピード感で

す。世界には驚くほど早い業務プロセスを持つ企業があります。外で得た学びをIHIグループに持ち帰り、会社全体の意識を変えてほしい。鈴木さんのような「外の視点」を持つ人財が原動力です。

**斉藤** IHIグループが変革を進めていく上で、どんな人が必要だと思いますか。

**鈴木** IHIグループはまだ縦割りの意識が強いと感じます。全体を意識的に俯瞰できる人が必要です。また、キャリア入社者は自分の持つスキルや経験を生かしてIHIグループの課題に挑み、これまで他社で実現できなかったことをIHIグループで叶えようという新しい視点をもたらしてくれます。そういった方と一緒に働きたいです。



**月岡** 私の所属する宇宙システム準備室は2023年4月に発足した部署で、IHIグループ

## 変革人財座談会

としては珍しくキャリア採用の方が多いです。異業種から集まった人たちが知見を持ち寄り、一つの目標に向かって協力し合い、良いチームを築けていると感じます。

**斉藤** 多様な経験、スキルや視点を持った仲間がいることが変革を加速させますね。

### 心理的安全性を保つ組織風土が 個の成長を促す

**野口** 仕事で苦勞している点がありますか。

**月岡** 失敗を恐れず挑戦したいと思っていますが、経営的に見るとリスクが顕在化した場合の影響を考えなければならず、どこまでリスクを許容するか判断が難しいです。新規事業はスピードも必要ですが、リスク分析も欠かせず、そのバランスに悩みます。



**野口** エンジニアが真剣に取り組んだプロ

ジェクトは、結果的に成果が出なくても会社にとっての失敗ではありません。新しいことにはリスクがつきものですが、そのリスクを受け入れて決断することこそがリーダーの役割です。リーダーはまず決断し、その後どう実行するかを具体的に考えなければなりません。決断したら一人で抱え込まず、大胆に権限委譲し、周囲を巻き込んでいくことが大切です。合議で進めることが正しいとは限りませんし、その間に変革の機会が失われることもあります。責任を持って決断できるリーダーをIHIアカデミーで育てていきたいです。

**鈴木** リスクを背負って決断するには、実際に「やってみる」「決める」経験が必要だと感じます。

**野口** そのためには心理的安全性の確保が重要です。失敗したら責任を問われるのではという恐れがあると変革は生まれません。失敗しても許される雰囲気が大切です。これは失敗や過ちを隠さず、不祥事を防ぐ意味でも非常に大切です。

リスクは完全には排除できませんが、「リターンがこれだけある」と示し、誰かが決断して進める必要があります。合議に頼りすぎて

無難な選択ばかりしていると本質的な成長はありません。リスクを取る覚悟がリーダーには必要です。

**鈴木** 私はCLPを受講する前から新規事業に携わっていて、「何をやっても良い」と言われる環境が挑戦のチャンスになっていると実感します。

**斉藤** IHIグループには挑戦を促す雰囲気がありますが、心理的安全性や市場変化などで、自由に挑戦しづらくなることもあります。今後大胆に挑戦できる環境をつくっていきます。

### 一人一人の「成長実感」が 組織全体の活性化に

**斉藤** IHIアカデミーでの経験を経て、今の仕事で成長を実感したエピソードを教えてください。



**鈴木** これまで関わりのなかった人にも積極的にコミュニケーションできるようになりました。自分の担当範囲外の工程にも声をかけて学び、違和感を覚えたときは率直に指摘できるようになりました。自動車メーカーに出向直後、在米エンジニアのレポートに違和感があったので率直に意見を伝え、周囲に気づいてもらったのは成長を感じた場面です。

**月岡** 複数の視点から物事を考えられるようになったのが大きな成長です。新規事業では担当者としてだけでなく、事業が会社全体に与える影響も意識するようになりました。また、自分たちだけで限界を感じたとき、組織の枠を越えて躊躇せずに相談し、多様な視点からアドバイスをもらえるようになったのはIHIアカデミーでの経験の成果です。

**野口** エンジニアは成果の数値で成長を判断しがちですが、本当に大切なのは、成果に至る過程で自分の人生がどう豊かになったか、人として成長できたかという実感です。その成長を言語化し、周囲と共有することで組織はよりポジティブに変革できます。お二人にも成長実感の言語化と共有を期待しています。一緒に変革を進めましょう。