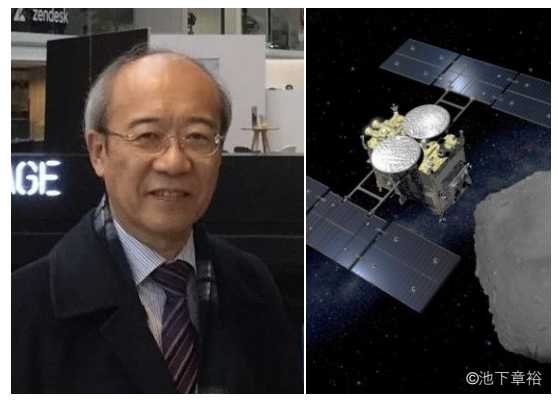


東京工業大学「CUMOT×STAMP連携プログラム」

壁を壊し意識を変えるチームビルディング はやぶさ2：開発期5つの苦難を打破した変革

講師： 山浦 雄一
元 宇宙航空研究開発機構(JAXA)理事・執行役
現 技術経営士



2023年12月7日、東京工業大学「CUMOT×STAMP連携プログラム」において、「壁を壊し意識を変えるチームビルディング -はやぶさ2：開発期5つの苦難を打破した変革」と題し、16名の受講生を対象に対面とオンラインの併用にて講義を行った。

1. 「協働」が持つ力と成功を阻む「壁」

異業種など「他者」との「協働」は掛け算で新たな価値を生む。だが、互いの文化・常識が異なり、無理解ゆえの「壁」が出来やすい。「壁」は意思疎通を阻み、事業失敗の要因にもなる。「壁」を壊すには誰が何をすべきなのか。「壁」を壊せば何が起きるのか。本講義では、JAXA経営者（講師）が「はやぶさ2」プロジェクトで断行した「セオリー破りのチーム体制変革」と「壁破壊の連鎖・効果」を事例として、「成功を生むチームビルディング」の要諦を受講生と共に考え討議した。

2. 「はやぶさ2」探査機開発にあった苦難と「壁」

「はやぶさ2」プロジェクトは当初、科学的意義の論理構築が弱いまま何故やるのかと国内学会から批判を浴びていた。批判する研究者集団と、工学的意義を標榜し探査機開発を続けるプロジェクトチーム。意思疎通の道が狭まり、「壁」がどんどん厚くなった。相似形の「壁」が、開発拠点の研究所（相模原）内にも広がった。開発が進むほど技術・人材・工程・マネジメントの難題が増えたが、相模原は大学風流儀を踏襲するボトムアップ文化。「壁」のせいで体制強化が進まない。しかしチームは、強い責任感で「このままでもやるぞ」と頑張っていた。講義の前半、かかる状況を話し、「チーム体制変革」を断行した背景を理解いただいた。

3. プロジェクトを成功に導く経営者の責任

自信と責任感あるプロジェクトチームは、「頑張ればやれる」と弱音を吐かない。プロマネ任せでは遅きに失することもある。経営者には、適時・的確なリスク判断と決断でプロジェクトを成功に導く責任・役割があると説き、講義を進めた。トップダウン文化で育った講師は、ボトムアップ文化の相模原ではほぼ異邦人。相模原の「文化の常識」と「はやぶさ2」プロジェクトの当事者・協働相手の「人となり」を知る必要があった。講師が採った策を、受講生に問い掛けつつ、紹介した。

4. 「チーム体制変革」へ

チームの技術系とマネジメント系の強化が急務だった。即戦力は、トップダウン文化で育った筑波の実力者達。だが、「異文化」相模原への人事異動にはリスクがあった。探査機開発の山場で、打上げまで残り僅か2年。人選を誤れば負の連鎖が起きる。講義では、「このような状況で、あなたならどうする」と問い掛け、講師が行った体制変革を紹介した。変革の柱は、外部・批判派トップの招請（チーム参加）、プロマネ交代（ベテラン起用）、筑波の優秀人材引き抜き（数人転籍）。受講生から多くの質問を受けた。

5. 「ワンチーム」無くして「成功」無し

筑波人材参加の「JAXAワンチーム」が、探査機完成・打上げを成功させた。批判派トップの参加で「壁」が壊れ、国内研究者とJAXAの「ジャパン・ワンチーム」が出来て小惑星サンプル回収を成功させた。「挑戦」に苦難はつきもの、「ワンチーム」無くして「成功」無し、と受講生に述べた。講義の最後に、成功プロジェクトに通底する事柄は何か、それらをどう生み築くか、そこでの経営者の役割は何か、を受講生に問い掛け、講師の考えを申し上げて「まとめ」とした。

最後に・・・

1時間の講義後、受講生は4グループに分かれ、事前課題「身近にある壁」を披露し合ったのち、「他社（または社内他組織）との協働プロジェクトを成功させるチームビルディングの要諦は何か」をテーマに討議を行った。

交代させられたプロマネの「その後」を心配する質問があり、「チームの新ポジションで専門能力をもって成功に貢献した。功績が認められ科学誌“Nature”に表彰された」と回答して、「フォローシップ」の本質・価値を紹介した。討議お開き後も熱心な質疑が夜遅くまで続き、受講者の自己研鑽意欲に頼もしさを感じた。