



2021年8月31日

アウディ ジャパン株式会社
プレスサイト <http://www.audi-press.jp/>

お客様問い合わせ 0120-598-106
アウディコミュニケーション センター

技術開発部門の変革：「プロセスと考え方を継続的に進化させ、調整する」

- 新しいアプローチ：車両のライフサイクルで考えるのではなく、継続的な開発を実施
- 新しい構造：厳格な階層制度を取り払い、柔軟なマトリックス組織を編成
- 新しい職業：包括的なトレーニングによる内部からの変革を実現

(ドイツ本国発表資料)

2021年8月31日、インゴルシュタット：アウディの変革は、同社の技術開発部門に特に大きな影響を与えています。このインタビューでは、技術開発部門チーフ トランジション アーキテクトのジャンマイケルが、部門の目標、働き方、リーダーシップの新しい考え方についてお答えします。

Q：アウディは現在、大きな変革を遂げています。内燃エンジンの生産を段階的に廃止し、新しいデジタルビジネスモデルを構築し、会社の社会的責任を具現化したモビリティの新しい展望を切り拓いています。この改革は、技術開発部門にとって、どのような意味を持つのでしょうか？

私たちの仕事はますます複雑になっています。過去数十年間、私たちのビジネスモデルは比較的単純であったと言えます。つまり、私たちは“クルマだけを販売”してきました。しかし現在、私たちはまったく新しいレベル、つまりモビリティシステム全体の観点から考える必要があります。充電の手順やその機能、デジタルエコシステム、ソフトウェアの車両へのシームレスな統合などについて考える必要があります。これらはすべて、技術開発に影響を及ぼします。

Q：その影響とは何ですか？

一方では、新しいビジネスモデルを可能にする、新しいコネクティビティテクノロジーが必要です。他方では、開発と生産の複雑さの増加に対処する必要があります。従来は、生産の開始、市場への投入、モデルアップデートなど、特定のポイントに焦点を当てて仕事に取り組んできました。しかし現在、私たちの開発活動は継続的である必要があります。私たちのプロセス、能力、そして非常に重要なことは、私たちの考え方がこれと一致する必要があります。

Q：言い換えれば、車両のサイクルに従っていた従来の考え方から、継続的な開発への移行ということですね。この点で焦点となる中心的な分野は何だと思えますか？

個々の領域に集中することはできません。全体的に考える必要があります。2026年以降は新型車として電気自動車のみを発表するという決定が下されたことにより、前もって確実に計画を立てることができず。それまでは、最高の内燃エンジンの開発を継続すると同時に、2026年以降はバッテリー技術とレベル4の自動運転に完全に集中できるよう、将来に必要な構造を作り上げていきます。目標と時期が明確にされているため、プロジェクト管理や財務計画の策定だけでなく、私たちの能力を適応させるために、将来に向けて早い段階から取り組み、チャンスに明確に目を向けることができます。具体的には、私たちの活動は当然のことながら、将来の電気自動車、デジタルエコシステム、環境、経済、社会の持続可能性の分野での活動など、企業戦略全体と密接に連携しています。

Q: 技術開発部門を変革するために、どのような具体的なステップを踏んでいますか？

私たちは根本的な変革を行っています。つまり、それらは主力製品の開発プロセスであり、方法論でもあります。その焦点は、過去数十年にわたって自動車分野で業界標準となってきた機能中心の考え方から離れて、まったく新しいプロセスや働き方を含むシステムエンジニアリングに充てられています。

Q: パラダイムシフトのように聞こえます。これは、技術開発部門の構造と考え方にとって何を意味しますか？

調達から開発、生産、セールスに至るまで、順番に考えることはなくなりました。車両が市場に導入された後でも、ソフトウェアの開発を続け、センサー技術を進歩させ、特にインテリアに関しては、車両をアップデートできるようにする必要があります。これらのタスクは複雑すぎて、機能中心の考え方では作業を続けることはできません。そのため、マトリックス組織内で互いにつながり、すべての機能領域で協力しています。さらに、全固体電池や新しいレベル 4 自動運転機能といった、新しいテクノロジーや革新技術の進歩に取り組んでいきます。言い換えれば、私たちはこれまでとはかけ離れた技術分野に移行しているのです。

Q: 新しいプロセスとテクノロジーにより、従業員にも大きな変化がもたらされます。新しいタスクや仕事に対応するため、従業員をスキルアップするためのどのような対策を講じていますか？

何よりもまず、効果的でインタラクティブなコミュニケーションが必要です。私たちはすべての従業員と非常に広範囲にコミュニケーションを取り、さまざまな新しいフォーマットを使用して従業員を参加させ、内部からの変化を促しています。そのためには、どのタスクやどの作業に、どのスキルが必要になるかを明確にする必要があります。私たちは、もはや機械工学の分野だけで活動しているではありません。ビッグデータからサイバーセキュリティに至るまで、デジタルの世界で非常に多くの活動を行っています。

Q: これらのスキルのすべてが、社内で見つかるとは限りません。ますますデジタル化する未来にどのように備えていますか？

この目的のため、私たちは現在、自動運転の分野などで多くのトレーニングを開始しています。また大学と連携して、6ヶ月間で、いわゆる”ミニ修士号”のようなものを取得するコースを従業員に提供しています。さらに、THI（インゴルシュタット工科大学）と提携して、eモビリティや高電圧バッテリーなどの分野で従業員をトレーニングしています。これらの対策により、彼らは必要なスキルを習得し、さまざまな外部の専門家とネットワークを構築することができます。つまり、私たちは従業員に不安を与えているかもしれませんが、その代わりにインセンティブを提供する必要があります。

Q: このような変化の時代に、従業員が安心して、ポジティブな見通しを持つことができるように提供していることは？

従業員にとって、これらが個人的なチャンスだと感じられるように、このような対策を魅力的なものにする必要があります。これはまた、労働文化の観点から、会社としてももう少しチャンスの門戸を開く必要があることを意味しています。だからこそ、私たちは自分たちの態度、アイデンティティ、コラボレーションの方法、そしてリーダーシップの改革に取り組んでいます。私たちは、技術開発部門の明確なビジョンを持っています。私が非常に楽観的に感じているのは、私が知る限り、技術開発部門の多くの従業員は非常に意欲的であり、新しいことを達成するために協力したいと思っているということです。

Q: 楽観的に感じている理由は何ですか？例を挙げてくださいか？

最近、技術開発部門において、文化的イニシアチブに関するイベントを開催し、2,000人以上の従業員が参加しました。技術開発部門の従業員は、私たちが行っていることに関して、素晴らしい可能性と情熱を持っているは明白です。両方をうまく活用するには、合理的な議論をするだけでなく、彼らに多くの共感を示す必要があります。

Q: 具体的にはどういう意味ですか？

リーダーシップチームは、日常業務の中で、私たちが実践している一連の価値観を広めています。私たちの目標は、私たちの価値観をけっして強要することなく、技術開発部門の従業員に理解してもらうことでした。日常のやり取りの中でそれを示すことによって、彼らは自然にそれを身に付けていきます。たとえば、率直さはこの点で主要な役割を果たします。たとえ向き合いたくないような問題であっても、率直かつ正直に話し合い、一緒に解決します。私たちは共同で行動したいと思っています。そのためには、チーム精神が必要で、部門内の競争をより少なくしていく必要があります。そして、私たちは学ぶ意欲を示したいと思っています。私たちは、他の人からの指示を待つのではなく、変化を促進するために、自主的に始めたいと思っています。このような価値観を日々効果的に伝えることができれば、強力なチームが出来上がります。こうして構築されたチームは、しっかりと現実を見据え、闘志を持ってビジネスを展開し、決して傲慢になることのない自信を備えた、非常にハングリー精神あふれるチームです。

※本リリースは、AUDI AG 配信資料の翻訳版です。