

「日産マネジメント改革を語る」

2/15/2013

北村社会福祉士事務所

代表 北村弘之

ある人材育成研究会の講演会があり、「日産リバイバルプラン」の様子を聴けるとあって興味を持ち参加しました。

登壇者は、当時副社長の高橋忠生(現特別顧問)です。高橋様は、日産に入社後技術畑を歩まれ、あの有名にゴーン氏が率いる「日産リバイバルプラン」の真っ只中の2002年に副社長に就任され、その中で奮闘されました。

当日の講演は、なぜ日産が弱くなり、どうして回復していったかという話と、ゴーン氏に学んだこと、そしてご自分で考えて実践されたことの2部作で構成されていました。

その抜粋を記させていただきます。(文責北村)

【第一部:なぜ弱くなり、どうして回復していったか】

「かつての日産には、自分の部門以外には何も報告しない。上司の許可がなければ他部門との交渉もできないという意味疎通の障壁がありました。うまくいくまではオレに任せろということです。責任感が強い技術者がリーダーになると、とかくこうなりがちですが。それぞれが『蝸壺(たこつぼ)』に入ってしまう、全社員共有のビジョンが欠如しているなど数字に表れない問題があった」とのことでした。

この話を社会科学者の中根千枝(女性初の東大教授)の「タテ社会の人間関係」の本から話しておられました。つまり、社会的人間関係は2つの異なる原理でなりたっている。つまり、日本人のように同じ職場という「場」を中心とした人間関係と、インドのような「同じ資格」を持った「資格」を中心とした人間関係に影響があると言われていました。ひとつの職場である「たこつぼ」は、例えば製造部門と開発部門、開発部門と販売部門との障壁を作ってきたのだと。大変理解しやすい話ですし、私のように企業OBだとよくわかります。まだまだ、多くの日本企業ではそうではないでしょうか。あるときは強みがあっても、長期的に見るといつの間にか、それが落とし穴になっていることに気づかれます。

ご承知のように、ゴーン氏が日産にやってきてからは、「絶え間ないマネジメント改革」がなされたようです。1999年開始の「クルス・ファンクショナル・チーム」(垣根を越えた改革のアイデア出し)開始から、2004年には、異文化の理解、女性の能力活用、ワークライフバランス、そして多様性を尊重する風土づくりである「ダイバーシティ」の実行。その後も、従来にない組織「マトリックス組織」作りや従業員、職制の「業績評価システム」、「マネジメントツール教育」など絶え間なく改革が進んでいったようです。

この10年以上の改革により、社内の日本人はつぎのように大きく変わったということです。

- ・多様な価値観、地政感、歴史観をもってきたこと(ダイバーシティによるもの)
- ・大勢の上司の存在の受け入れをしてきたこと(マトリックス組織によるもの)
- ・コミュニケーション・プレゼンテーション能力の向上(渉外もあるが渉内も大切)
- ・語学力の向上(英語でないと通用しない企業)

- ・海外駐在の行き場所が第三国になったこと（チャレンジしやすさ）
- ・日本人としての自信が持てるようになってきた（実行力）

【第二部：ゴーン氏に学んだこと、そしてご自分の考え】

① 逆---「報連相」

企業の中で、報連相は大事だけど、トップみずからが報告(発言)することは一番大事。そうすることでトップの意思を素早く伝えることができる。ゴーン氏はまさしくそれを実行している。

② 「あるべき」と「ありたい」

日本人は「あるべき」は好きである。いわば評論家的な発言である。それは何も生み出さない。「ありたい」はこれから挑戦する新たな目標を指していて、それと現状とのギャップを解消する取り組みである。

③ 「一貫していること」と「変えないこと」

④ 野球とサッカー

この話は面白かった。野球は一人の監督の指示で動くスポーツであるが、サッカーは、一度グラウンドに出たらどう動くのか選手が考えてやるしかない。ゴーンはサッカーが好きなので、野球部は休部にしたが、サッカーは継続している。

⑤ PDCA と 4 つの心構え

- ・P (Plan)--- 小心翼翼
- ・D (Do)--- 用意周到
- ・C (Check)- 大胆不敵
- ・A (Action)- 油断大敵

⑥ 「山登り」と「筏下り」

仕事をはじめてからの10年から15年は、筏下りのように、ゴールに価値を置くのではなく、賢明に目の前の仕事に取り組むプロセスに価値を置くことだ。その間にさまざまな仕事を経験し、人と出会い、基礎力を鍛える。その後は自分の専門力に磨きをかけ、自分の目指す山を目標に向かって登る。(キャリアデザイン入門 大久保幸夫)

⑦ お金の回り方

企業内では、部門ごとに仕事が細分化されており、コストや金勘定がどうなっているか専門家しかわからないと思っているが、大事なことは「お金がどう回っているか」従業員誰もが理解していることである。

以上