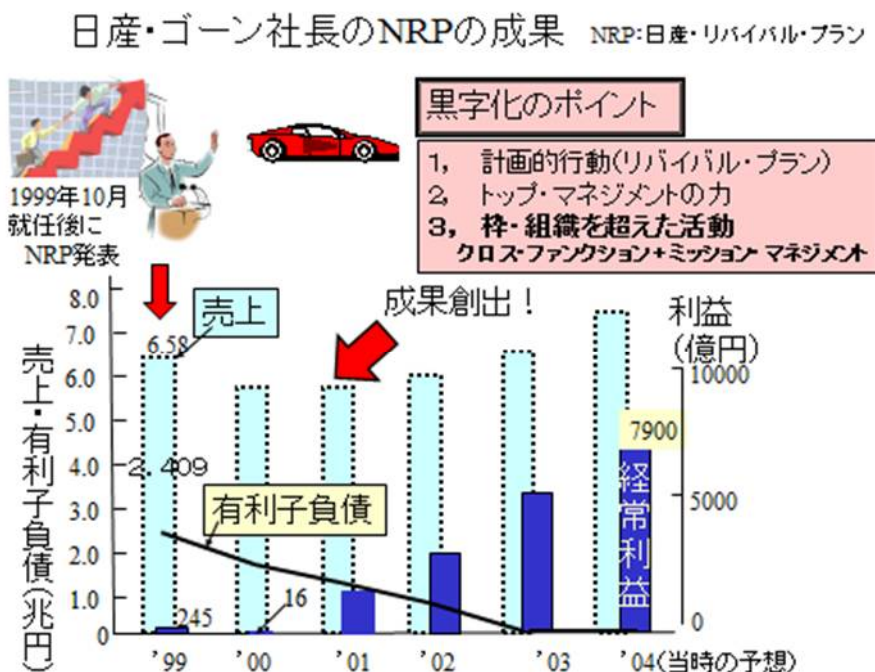


## 中村茂弘メルマガ・シリーズ 第19回：2014年7月14日

本メルマガは、第26回以降、具体的な改善手法に移るため、2014年度一杯で終了します。改善手法の習得を希望される皆様は、既に本 URL : qcd.jp の Home に紹介の動画と Web 活用による OnDeCo 方式へのご移行をお進め致します。

### 【第19回メルマガ】 「日産・ゴーン社長の NRP と組織的活動」

1999年の日産自動車は瀕死の状態だった時に、ゴーン社長がルノーと提携の形で就任、日産・リバイバル・プラン（NRP）を打ち上げ、下図のように、たった1年で黒字化した快挙は日本製造業に大きな感動を与えました。就任は先の埴社長の指名での就任だったわけでしたが、当時「コスト・カッター」と評されたゴーン社長の活動も衝撃でした。そこで、以下、ゴーン氏の経歴や、NRP どのような解析と活動があったのか？また、その後、グローバル競争下でゴーン社長が日産でどのような組織的な活動を進めていったか？についてまとめることにします。



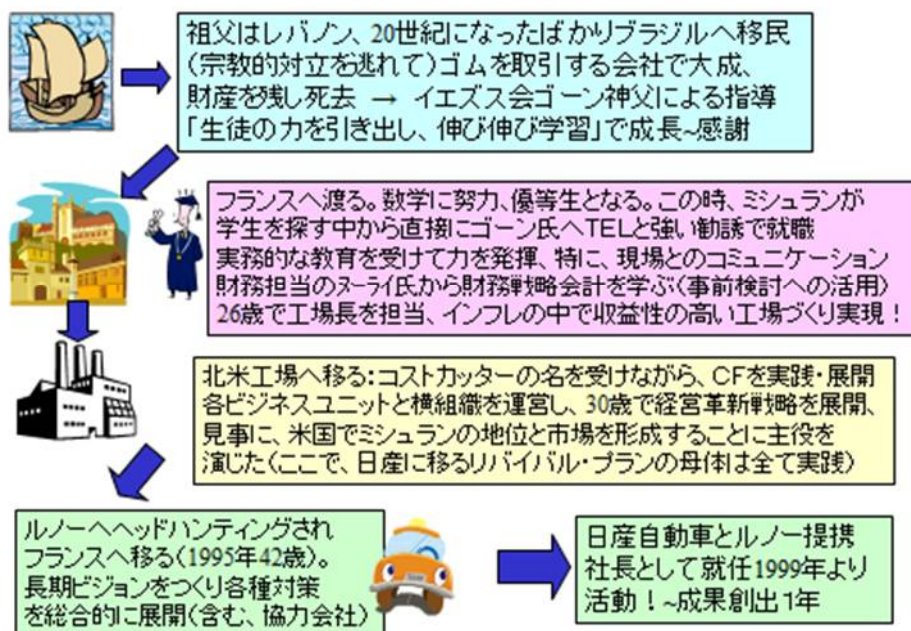
### 1, ゴーン氏の生い立ち

優良企業と、企業を大きく革新した成功者を見ると、そこに共通点が多く、卓越したマネジメント技術の駆使以外に、部下と顧客から絶大なる信頼を受ける人間性と職歴が関与してきたことが判ります。この意味で1999年に瀕死の日産自動車に外国人であるゴーン氏が社長就任となった時、多くの方が「ゴーン氏とはどういう人物？」と囁きました。

ゴーン氏の経歴は次ページの経過を見れば判るわけですが、レバノンからブラジルへ移

民した家族であることが、ゴーン氏の直筆書「ゴーン改革」に記載されています。

## 日産・ゴーン社長の生い立ちと活動



成長過程で神父の教育が大きかったようですが、フランスへ渡り勉学中、自動車のゴム・タイヤを製造するミシュランからの要請で帰国、企業生活の開始となりました。ここで、技術者として成功をする中で、誰でも経験する内容ですが。ゴーン氏も、現場で働く実務者が企業を支える中枢技術を持っていて、技術スタッフはそのようなプロの賛同が新たな技術開発に必要なこと、また、たまたま出会った経理関係者から、各種の企業活動はコストと強い関連を持ち、コスト低減は技術改善と大きく関与することを学びました。

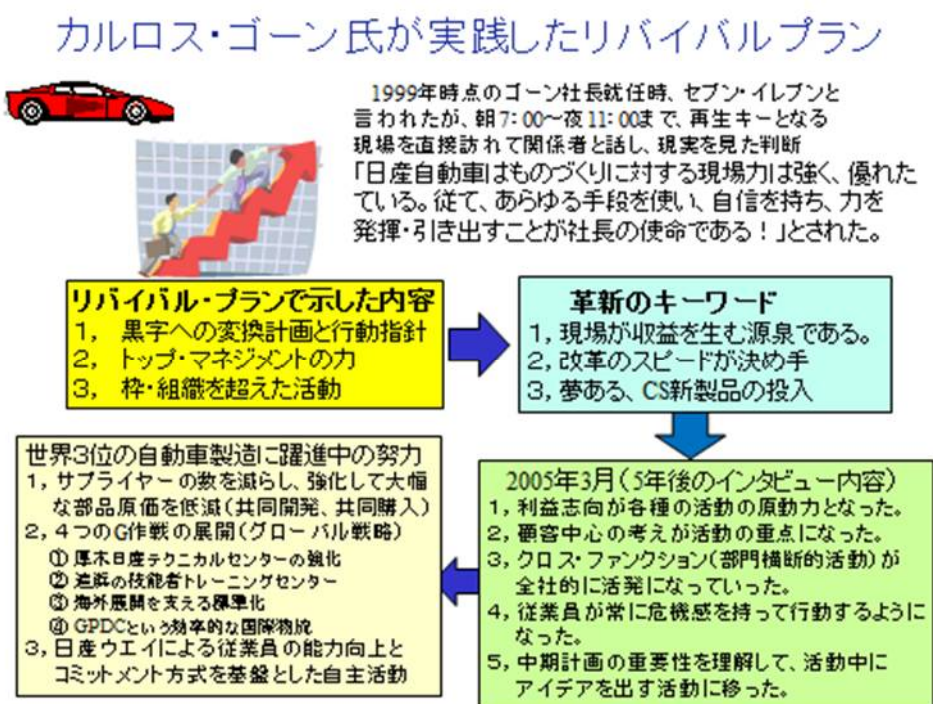
ゴーン氏はこのような環境で次々と成果を挙げていったわけでしたが、37歳という若さでミシュランの1工場長に就任しました。当時のブラジルはインフレです。そこで、ゴーン氏は、(1)インフレに伴う赤字対策を先行的に計算して現場力を高め、黒字を確保する。(2)ゴムは自然環境の変化に弱いので、産地をリスク対策上、分散する。(3)ゴム栽培だけでなく、現場の原価改善も必ず現地へ行き現場の状況を詳細に観察・分析して行動を決める策を展開しました。このため、ミシュランは常に高い収益の維持が続き、ゴーン氏の地位も工場長になりました。しかし、ミシュランは同族企業です。そうなると、ある程度の地位に昇っても社長にはなれないため、「これが人生かな?」と思っていたそうです。

そのような時、国営企業に似た形で操業していたルノーの民営化され、大きな赤字転落の危機が予想される中で、ゴーン氏を引き抜きました。ゴーン氏は重役としてルノーに就任したわけでしたが、不採算部門をカット、選択と集中策を展開して大改革と共に収益確保を維持しました。この活動を見て、フランスではゴーン氏に「コスト・カッター」と名をつけました。このような時、日産は赤字で苦しみ、業界では、多くの提携話しでささや

かれる中、当時の塙社長はゴーン氏を日産の社長として指名、1999年のルノーと日産の提携となりました。

## 2, NRP: 日産・ゴーン社長によるニュー・リバイバル・プランの展開

ゴーン社長就任後、日産の快進撃は見事でした。ゴーン社長が展開したNRPとその後の活動は下図に示した通りですが、当時、日産で衝撃だったことは、ゴーン社長の就任と同時に改革例を重役陣に提示した英断でした。例えば、日本ではゼロ金利金融に入っていたわけでしたが、過去のしがらみでグローバル企業は海外の高い金利を使っていたものを、即座に日本に統合しました。村山や座間工場で続けてきた見通しが期待できない策も中止しました。重役陣は「いつかやらねば、・・・」としてきたリストラ策の実施です。



その後、後3ヵ月ほど、NRPの発表まで、ゴーン氏は朝7:00~午後11:00まで、日産自動車の立て直しのキーとなる職場や系列の現場を訪問しました。ここでは、現状把握と共に、直接、キーマン達と話し、対策を依頼したためです(このため、ゴーン氏はセブン・イレブンの名が付けられたわけでしたが、この時に仕事を頼んだ100名程度のキーマンを後にゴーン・チルドレンという名がつけられ、改革の士として活動しました)。さらに、そのような分析で得た粗い経営見通しをNRPとして株主達に発表しました。衝撃的なことは、ゴーン社長が「1年で回復しない場合、社長を始め、重役陣は全員退任する」という約束をした点です(これが、計画通りに責務を果たす活動:コミットメントになりました)。

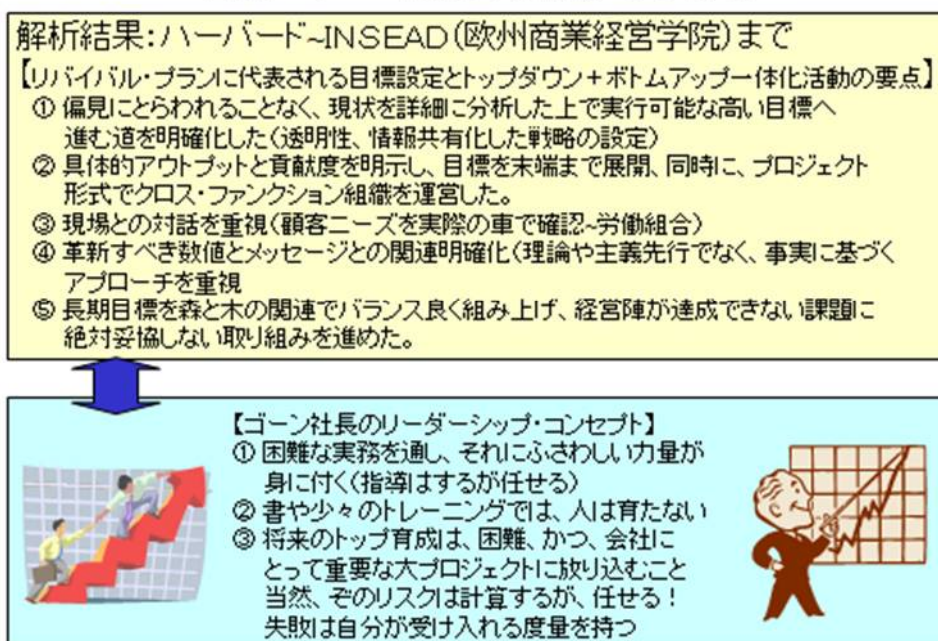
NRP開始と同時に、ゴーン氏の活動は経営の意思決定形態を大きく変革させました。まず行ったことは、(1)中間書類を通した評論的、数段階に渡る階層フィルターを介した情報は使わないという対策です。ゴーン社長が現場へ出向き、実態把握の後、決定を下す活

動の運用でした。また、(2) 例えば、重要なプロジェクトを進める場合、数日で人選を進め、最精鋭を集め活動を開始する。(3) 重役会を駐車場で開くが、売れる車から売れない車全体を並べ、実際に乗って売れる車だけに集中した販売戦略を決める(当然、他社の同タイプの車も揃え比較する)。(4) 新車開発に当たっては「ダサイ」と言われてきた評価を払拭するため、他社から著名な方を直接電話して引き抜く。(5) 日産の従業員の夢だったフェアレディ Z を復活させると言った策、すなわち、従来に無い変革体制で NRP 具体化に最も早い、現場中心でスピーディーな策を展開の結果、約束通り、たった 1 年で赤字脱出を果たしました。

### 3, NRP に対するゴーン社長の評価

ゴーン社長は社長就任前に日産の分析を進めたでそうです。この時、「売込みがあったコンサルタントや評論家の意見もお聞きしたが、過去のマクロてきな分析を基とした評論的で実態の薄い理想論ばかりだった。しかも、日産という企業の文化を、長時間に渡って改革するという実に実務的で無い提案ばかりなので、原点に戻り、自ら分析した・・・」ということです(日産の経営革新時のゴーン氏のお考えは下図のようになります)。

### 日産・ゴーン社長の活動、その分析



ゴーン社長は、「NRP 展開前の日産自動車の問題は次の通りだった」としています。

- 1, 収益志向と直接関係ない仕事が多く行われていた。
- 2, 顧客志向の不足と過度に同業他社の動向に捉われていた。このため、責任回避の行動が起き、新車開発内容に時間を掛け、いじくりまわした結果、特長の無いダサイ内容になる。ここには、顧客を無視した開発と討論だけが繰り返されてきた。
- 3, 企業が倒産するという危機感が不足していたため、期限と目標を完全に達成してゆ

くというコミットメント活動がなかった。

4, 重要な課題に総知を集めるためには、部門や職制、地域や、系列、階層を超えた活動が必要だが、その種の組織的な活動形態がなかった。

5, ビジョンや3年毎に変更する中・長期計画の達成と日々の活動の関連づけが弱かった。

以上の内容をゴーン社長は、NRP 達成後、グローバル対策の中でも充実が図られた組織的な活動の改革要件とされました。その結果、権限委譲の形で関係者が自主的に進める組織に変更したそうです（長谷川洋三著「ゴーンさんが学んだ日本的経営」日経ビジネス人文庫には、この取り組みに対する詳細な記載があります）。

#### 4, 経営革新に必要な組織と人材

NRP というゴーン社長による日産自動車の経営革新は、その成果とスピード性を見て、トップが駆使したマネジメント技術の発揚のお手本の一例と考えます。さらに、ここに、ゴーン社長の言を加えると、戦略展開を実務で図るトップの活動のあり方が明確化します。その理由は、「日産自動車では経営トップである社長の立場でマネジメント技術の駆使は、企業の重役が提案書を書き、周りを説得しながら進める改革と大きな違いがあった。責任は重い、スピード性も関係者の力量創出も桁違いだった」という言です。すなわち、「経営トップは戦略を設定しても、その達成に最適な組織化を図り、自ら先頭に立ち、現場でお手本を出しながら全体を牽引しながら戦略として定めた目標の飽くなき達成という活動が重要である」という示唆です。要は、「机に座り会議室で指示するだけで起死回生とも言うべき戦略が経営の末端まで展開し、従業員に正しく理解された活動になり難い」という注意です。

では、ここで、NRP を展開したゴーン社長の活動をその種の研究を専門的に行ってきた学者達が整理した要件と比較することにしたいと思います。比較対象はミネソタ大学「変革に当たるアンディ・バァン教授（社会学者）ですが、戦略展開の後、よく理解された内容が実務に移されて活動し、成果創出になるには、従業員の自主的な活動にゆだねられるためです。この種のまとめは、多くの学者や経営関連の研究者が行ってきた内容ですが、「どのように実践し、スピーディーに具体的な成果を創出するか？」が重要です。

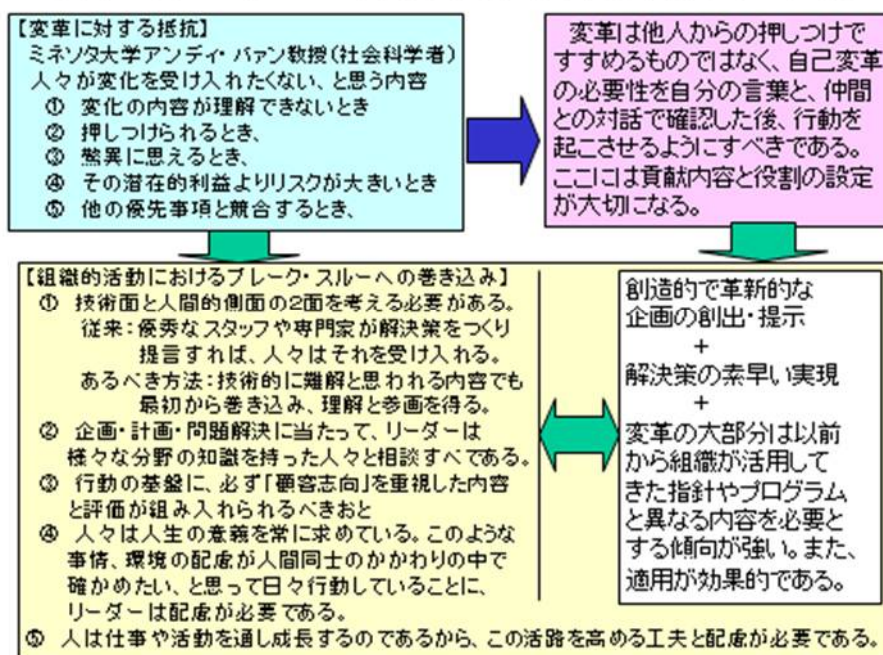
#### 5, 改革に障害となる抵抗勢力の扱いに対して

どのような組織化を進めても、また、やる気が起きる環境を整備しても、企業には活動しない抵抗勢力陣が発生することがあります。以下の内容はある講演会で質問を受けた時に筆者がお応えした内容ですが、「この種の対策に妙薬が無い」という解説です。

中間管理者がやる気を起こして見違えるリーダーシップを発揮するケースは3つとされてきました。(1)企業が認め、頼りにする方であり、その使命と責任感を感じ、企業も見返りに権限や地位、給与などを他の方より多くすることで応える処遇で扱う方式。(2) 2 : 6 : 2の原則にあるやる気の20%を選定して研修や資源を投入し、1の投入と自助努力で200~300%の成果を出す。この方をリーダーにして企業が活動すると60%の付和雷同型の方々

が動く方式を運用する方式。(3)小さな成功体験や失敗を認めることでチャレンジをしながら自己育成を図る方を支援する方式です。これに加え、(4)異業種交流で他社の方の努力に刺激を得て人生や仕事の取組みを変革する対策環境策があります。これは、今回のような「工場管理者育成講座」利用法です。しかし、やる気と自己革新の本質は、個人がご自身で人生観として対処する仕事やテーマを宗教的にまで信じるのが決め手となるようです。筆者の調査では、世界のマネジメント技術に、「やる気の無い方にやる気を持たせる技術手段」はありません。事実、ニートを指導される専門の先生の言でも、「やる気は本人で生む方法しかない」とされています。時に、ST トレーニングという川沿いで大声を出す。管理者集団が手雑巾でトイレ掃除を3日間強制労働すると行った例が報道されますが、この例は、決まったように、会社に帰れば3日で元にもどるそうです」という状況です。要は、やる気そのものを攻める手法はあっても効果は極めて疑問です。

### 変革に当たるリーダー、関係者巻き込み(全員参画)の大切さ



#### 【お願い】

本メルマガ送付の専用メール [kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp](mailto:kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp) は、メールの授受に使用していません。本メルマガジン停止の場合や、各種のご連絡は、下記メールへお願いします。

メール：[s\\_nakamura@mtc.biglobe.ne.jp](mailto:s_nakamura@mtc.biglobe.ne.jp)

〒153-0053 東京都目黒区五本木3-10-7

(有)QCD 革新研究所 代表取締役所長 中村茂弘