

ゴーンが発揮したリーダーシップ — CFT による暗黙知の活用 —

菖 蒲 誠

目次

はじめに

第1章 ルノーとの提携

1-1. 日産の凋落

1-2. カルロス・ゴーンの登場

第2章 日産再生シナリオ

2-1. 暗黙知という概念

2-2. 日産プロダクション・ウェイ

2-3. 多能工化

第3章 ゴーン改革の具体的戦略

3-1. 日本的経営システムとの決別

3-2. CFT とその構成

3-3. 日産リバイバルプラン (NRP)

結論

はじめに

1966年のプリンス自動車工業との合併、更には輸出市場も開拓、1980年には年間生産台数が264万4千台を記録するまでに成長した日産だが、国内の生産台数はその後下がり続けた¹⁾。1991年には23.2%あった販売シェア（軽自動車を除く）が1999年上半期には19.7%にまで低下（図表1）、又、海外市場でも日産のシェアは1991年の6.6%から落ち続け、1999年には4.9%まで下がった（図表1）。1991年には世界全体で308万台生産していたが、1998年には246万台と61.5万台も減少した²⁾（図表2）。そして1999年度実質有利子負債³⁾残高は2兆9000億

円となり、利子が雪だるま式に借金を膨らませる事態に直面、銀行資本と通産省とが一体となり日産の成長を支えた「日本の経営システム」は終焉を迎えた（2000年時点の決算報告書は図表3を参照）。1990年代後半の日本の金融環境は大きく変化した⁴⁾が、他の自動車メーカーも激変に直面する中で業績を回復させた事を考えれば、変化に対応出来なかった日産の内部に原因があったことは間違いない。日産の凋落からルノーとの提携に至る経緯については、日本経済新聞社編に詳しいので同書を参考にして説明すると以下の通りである。

この苦境を乗り切る為に、当時の塙一義社長は独ダイムラー・ベンツ社のシュレンプ社長、クライスラー社の会長兼CEOのロバート・イトン、それにフォードの社長兼CEOであるジャック・ナッサーと1年以上に亘る提携交渉を積極的に行った。しかし、日産の持つ多額の有利子負債に畏れをなしたこと、又他社との提携を優先したことなどから提携交渉は暗礁に乗り上げた⁵⁾。その後、後述する背景により最大株主であるフランス政府の後押しを受けたルノー・シュバイツァー会長が日産に対して提携を働きかけてきた⁶⁾。フランス政府は「一企業だけでなく経済、雇用等での一段の発展の基礎」と国家経済への好影響を強調するなど、日産との提携をルノーにとっても大きなチャンスと評価したのである⁷⁾。又日産もルノーとの提携に関しては通産省の後押しがあり⁸⁾、最終的に塙社長は1999年3月27日にルノーのシュバイツァー会長と同席のもとで提携合意を発表し、日産の独立性を維持する為に日産の企業名は変えないこと、最高執行責任者（COO）の選出に日産側が関与すること、そして会社の再建は日産主導で行うという3点を条件に、ルノーとの提携に踏み切った⁹⁾。

ルノーと提携する前の日産は保守的かつ閉鎖的な日本企業という一般の評価であった¹⁰⁾が、COOとしてルノーから派遣されたカルロス・ゴーン（以下ゴーンという）は日産の企業カルチャーをグローバル基準に適合させるとともに、日産固有の企業文化を生かした独自の経営モデルを構築し、日産の復活を果たそうとした¹¹⁾。業績を黒字にし、次の課題に向けて取り組む為にも速やかに赤字を止めることが日産の危機に対処する最優先課題だと判断したゴーンは、積極的にリストラを進め、大幅なコスト削減を実施する等妥協を許さない姿勢で取り組んだ。その為、当初「コストキラー」という異名をもらうことになった。

しかし、ゴーンを単に「コストキラー」とみなすだけでは、ゴーンの改革を正しく評価できない恐れがある。日産再生には財務リストラ以外の根本的な施策が必要だと結論づけたゴーンは社員の意識を改革するだけでなく、企業哲学やオペレーションをグローバルな規模で統一する為に、日産のカルチャーを重視した上で変革を進めようとした¹²⁾。「コストキラー」という異名の背後に潜んでいた本質は日産の「暗黙知（tacit knowledge）¹³⁾」とも言える、「優れた現場力」を社員に再認識させ、再生することであった。本稿では、ゴーンのリダーシップの根幹は、クロス・ファンクショナル・チーム（Cross Functional Team, 以下CFTという）というツールによって日産の暗黙知を復活させ、成果を問う経営戦略の立案プロセスを導入し

たことであったという点に焦点を当てて考察する。

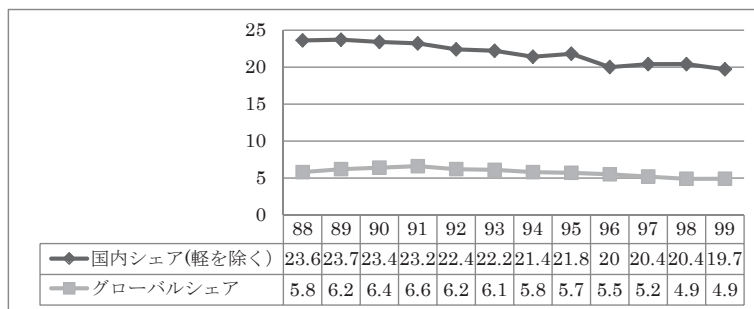
第1章 ルノーとの提携

1-1. 日産の凋落

日産の製品開発は自動車によるトータルな顧客の満足追求よりも、エンジン性能の向上という技術的分野により重点が置かれていて、総合的な開発力が劣っていた。各メーカーが排出ガス規制をクリアし、低燃費で高性能なエンジンを開発し、メーカー間の格差がなくなった時、高性能、高出力は製品の競争力になり得なくなっていたにも拘わらず、日産は安全性能、快適性能、デザイン性という商品価値の変化に対応してこなかった¹⁴⁾。更に、「はじめに」で述べた、日産の内部事情だけでなく社会的な経営環境の変化、金融環境の変化も日産の窮状に追い打ちをかけた。加えて、米格付け会社のムーディーズ・インベスターズ・サービスが1999年3月11日に日産の格付け引き下げを発表。日産の長期債の格下げは「Baa3」から投機的水準の「Ba1」へと引き下げられた。これらの対応に追われる中で、海外での資金繰りも一段と苦しくなり、財務面では負のスパイラルに陥っていた¹⁵⁾。

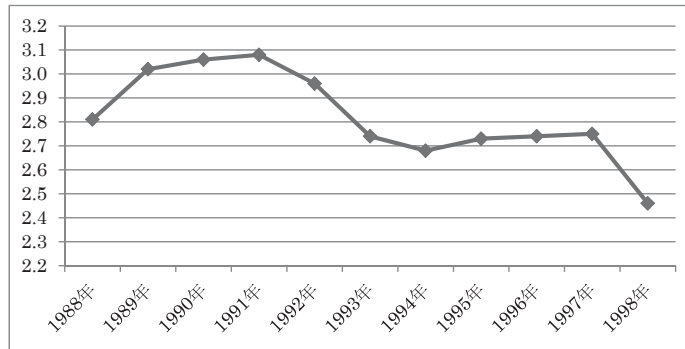
このような経営環境に陥った日産は、自動車会社として長い歴史と一時期は他社を圧倒する技術力を持ちながら1990年代後半以降経営不振に陥り、会社の存亡をかけた根本的な改革を余儀なくされた。規模拡大の為に世界の自動車会社が連合する中で、塙社長は単独でのグローバル戦略の維持は困難と判断し、苦境を乗り切る策として、日産に資金を投じてくれる外国メーカーを受け入れることを決意し¹⁶⁾、ルノーとの提携に会社の存亡を託したのである。

(図表1) マーケットシェア (%) 1988年-1999年



Nissan Revival Plan 資料より著作作成。

(図表 2) グローバル生産台数 (百万台)



NRP 資料より著者作成 (ピークは 1991 年度 3.08 万台)。

(図表 3) <2000 年 3 月期決算参考資料> (連結)

	前期実績 (1999 年 3 月期)	当期実績 (2000 年 3 月期)	前期からの変化要因
売上高	65,800 億円 (0.2%)	59,771 億円 (-9.2%)	
営業利益	1,097 億円 (26.3%)	826 億円 (-24.8%)	
経常利益	245 億円 (99.4%)	▲ 16 億円 (-)	支払い利息の減少による
当期利益	▲ 277 億円 (-)	▲ 6,844 億円 (-)	特損計上による
実質有利子負債残高 (自動車事業)	1.87 兆円	1.35 兆円	ルノーからの第三者割当増資による
実質有利子 負債残高計	2.91 兆円	2.48 兆円	
業績評価	増収・当期赤字	減収・当期赤字	

日産自動車広報部資料 (平成 12 年 5 月 19 日) より, * () 内は前年度比。

1-2. カルロス・ゴーンの登場

塙社長はルノーとの提携に踏み切った時点で資金面での援助だけではなくゴーンの日産への移籍をも要請し、トヨタとは対照的な日産のメインバンクに依存した企業経営との決別を図った。日産に欠けていたグローバル・パートナーシップの提携で、ルノーは日産の第 3 者割当増資引き受け額の 6,050 億円 (1 株 400 円, 日産の株式の 36.8% を取得) を含め、総額 6,430 億円を資本投下し、又期間 5 年のワラント債 2,159 億円引き受けにも同意することで、日産の負債削減に協力することになった¹⁷⁾。

ルノーが日産を提携相手として決定し、3 兆円近い実質有利子負債を抱える日産にあえて 6 千億円を超える出資を行い再建計画に乗り出した背景には、財務諸表に現れる日産の多額の負債を補うだけのインセンティブがあったということである。そのインセンティブには、日産が国際的に展開しており認知度が高いことや、世界最先端の生産技術とノウハウを実体化しており、電気自動車等の特定分野では世界最高レベルの先進技術を擁していることなどが挙げられ

ゴーンが発揮したリーダーシップ（菖蒲）

る¹⁸⁾。ルノーは日産との提携を通じて、日産の技術とルノーのマネジメント能力との相乗効果を高めることや、両社に共通する購買面でのスケールメリットが最大限に生かされること、それに、フロアパネルを共通化すること等のシナジー効果を狙ったのである。このようにルノー側から見たメリットの大きさも見逃せない。(図表4)はルノーが評価した日産の長所をまとめたものである。

(図表4) ルノーが評価した日産の長所

製品技術	・デザイン、パワートレイン、シャシ等、世界トップレベルの要素技術
生産技術	・IBL等技術水準は高い
部品メーカー	・日産の援助を得、要素技術は高水準・裾野の広いサプライヤー群
北米事業	・現地開発体制整備・メキシコ事業との補完が可能
欧州事業	・EC統合前に生産拠点を確保
アジア事業	・中国への足がかりになる台湾事業を持つ ・タイ・オーストラリアで一定のシェア
世界戦略	・欧、米、日三極体制を持つ
国内販売	・国内2位のシェアと販売体制 ・地域集中体制浸透
財務体質	・売上高と含み資金に余裕

日産グループの'90年代競争力展望 1991, FOURIN, 219頁より抜粋。

第2章 日産再生シナリオ

ゴーンは白紙の状態、すなわち客観的に観察し日産が直面する問題と対峙する為に、日産に着任すると現状視察を目的として日本、北米、ヨーロッパに点在する日産のデザインセンター、組立工場などを精力的に訪問した。そして解決策を見つけようと全てのレベルの社員とミーティングを行い、現場に出て出来るだけ多くの情報収集を行った。ゴーンは日産の持つ優位性のある企業文化の本質部分を理解し、これらの要素を改革の中心に据えようとしたのである。ゴーン改革のポイントはゴーンが日産の暗黙知ともいえる現場力を尊重し、それをあぶりだして活用したところに成功の要因がある。この章ではゴーンが改革の柱とした暗黙知の概念とその具体的活用について述べる。

2-1. 暗黙知という概念

マイケル・ポランニー（2003）は「私たちは言葉に出来るより多くのことを知ることが出来る（There are things that we know but cannot tell）」¹⁹⁾という表現で、言語的に形式化され得ないが、我々が日常的に実行可能な諸事項を暗黙知という概念で総括している。厳密に明示的な機能を並べ立てて知の本質と正当性を説明することは不可能であるという。又、福島(2001)

は暗黙知について、「ルーティンによる熟練が高次になるにつれて、そのルーティンワークの構造は、いわば複雑な、言語的な表現が難しい微細な構造をもつようになる。だが、暗黙知とは定義上、まさに暗黙化した知の構造だから、その対象化が困難なのは当然である」²⁰⁾とも述べている。従って、マニュアルのように形式化出来るというのは、あくまで習熟の初期の段階であり、暗黙知に至るまで発展するにはさらなる経験の共有が求められる。

一方、野中、竹内（1996）は暗黙知について次のように述べている。「暗黙知を組織内部で伝達・共有するには、誰にでもわかるように言葉や数字に変換しなければならない。『暗黙知』を知り、その重要性を認識することにより、組織は単なる情報処理機械ではなく、有機体としての存在に変化するという意味で全く異なる組織観をもたらす。その組織観を通すと、会社の存在目的、どこを目指しているのか、どうすればその世界は実現出来るのか、ということ社員に理解させることがより可能になる」²¹⁾。しかし、著者は福島（2001）が述べるように、言葉や数字に変換出来る知識というのは、あくまで認知的習熟化の初期の段階にあらわれるにすぎず、熟練化が進むにつれ、それら明示的な理解は背景に退いていくという考えを支持する。その観点に立つと、組織体として高度な次元で統一的なコンセンサスを構築し、暗黙知を形式化することには自ずと限度がある。このような理解を前提とすると、ゴーンのリーダーシップの特徴は言語的に形式化されにくい性格を持つ日産に埋め込まれた暗黙知を、CFTを活用することで社員一人一人に再認識させ、又管理職にはグローバルに展開する為の具体的な戦略・方策を示し、コミットメント（必達目標）とターゲット（努力目標）とを全管理職者に徹底させたことである。

日産というクルマ製造会社における原点、企業としての核心部分は生産技術であり、暗黙知もこの領域に存在する。知識や技能、いわゆる暗黙知は個人に属するが、これらの個人技を組織的に運営に活かし生産性を高める為には言語化されたマニュアルを超える発想が必要となる。日産ではその手段としてゴーン登場以前から日産プロダクション・ウェイという生産方式を採用し、生産現場において高品質の車を効率的に製造する為に社員の多能工化を促進してきた。多能工的に仕事をする事で、社員は対象となる生産プロセスを自分の中に取り込み、部門毎の問題を自分の作業との一連の流れとして理解出来るようになり、部分最適から全体最適という発想への転換が可能になる。つまり、多能工化を促すことで日産の暗黙知を共有することがより可能になる。

日産におけるゴーン改革の中心であるCFTは組織統括・戦略部門における多能工化を促すツールと見なすことが出来、全組織的に暗黙知をあぶり出す役割を果たしたと言える。暗黙知を共有する為には相互作用の場が必要であり、CFTは日産の暗黙知を多能工的に共有する触媒としての役割を果たした。CFTは、組織横断的に暗黙知をあぶり出す為の戦略的多能工化の場とみなすことが出来、その相互補完活動が日産リバイバルプラン（以下NRPという）であっ

た。ゴーンは日産の暗黙知を探る手段の一つとして就任以前から実施に移されていた日産プロダクション・ウェイというプログラムに注視した。

2-2. 日産プロダクション・ウェイ

日産は1960年にデミング賞²²⁾を受賞する程の品質管理能力を有していながら、生産現場では品質向上の為の地道な改善の積み重ねよりも設備の自動化等の一見華やかなハード中心の合理化に力を入れるようになった²³⁾。更に、技術の日産を標榜していた経営陣には、メカニズム的に優れたクルマを開発しているのだから売れて当然という風潮があり、顧客ニーズの多様化・社会一般の価値観の変化に適応する戦略を打ち出せていなかった。このように、日産では現場経験とそれに基づく現場力²⁴⁾である暗黙知の世界、そしてその中から出てくる問題発見や、問題解決に向けての努力の重要性が軽視される傾向にあった。どれほど技術があっても、商品としての価値が無ければ意味が無い。

その対策として1994年から全社的に取り組んだ生産現場における生産革命が、日産プロダクション・ウェイであった。この生産方式の基本理念は過去における上述の反省を踏まえて「限りない顧客への同期」と「限りない課題の顕在化と改革」を目標にして製造工程を編成し、品質向上とコスト削減を限りなく両立させるというものである²⁵⁾。ここで言う「同期化」とは、「顧客との信頼関係を築き、顧客との距離を限りなく近づけていく」という意味であり、「限りない課題の顕在化と改革」とはこれまで表に出しにくかった負の要素を積極的に表に出し、改善や改革の好機ととらえ、前向きに取り組むことを意味している²⁶⁾。しかしボランニーが主張するように、現実問題としては受注から生産、納車までの生産現場の知識と体験、いわゆる現場における「暗黙知」(Davenport.T.H & Prusak.L は暗黙知に相当する概念を「working knowledge」と表現している²⁷⁾)を言葉と理論で100%伝えることは不可能である。暗黙知を共有する為には「習慣の変化」と「環境の変化」が前提となる²⁸⁾。その理論と実践の溝を埋める仕組みとして構築されたのが日産プロダクション・ウェイであり、ゴーンはこの方式を継続するとともに、自分のイニシャティブでCFTを導入し、CFTを通じて多能工化の更なる進化を図り、全社員が日産の暗黙知を共有出来る環境を整えた。そしてこのような取り組みの結晶がまさに1999年の日産リバイバルプラン（以下NRPという）発表の時期であった²⁹⁾。

このように、日産がNRPの推進に先駆けて日産プロダクション・ウェイをスタートさせていたことは、ゴーンが日産の暗黙知である現場力を効率的に吸い上げる上で大きな意味を持っていた。NRPの成果の中で、国内生産稼働率が前年度の国内7工場による51%から、再編後の4工場による70%強に向上したこと等、短期間でこのような成果を上げる為には日産プロダクション・ウェイを通じた多能工化による技術と現場力の蓄積がなければ不可能だったと言える³⁰⁾。

ゴーンの社長就任以後も「日産プロダクション・ウェイ」はむしろ加速され³¹⁾、国内における生産活動だけにとどまらず、欧州における日産の販売網の変革とも連動されるようになった。ゴーンは、「日産プロダクション・ウェイ」の戦略的重要性を理解し、生産技術部門と工場現場を信頼し、これに任せることで、コミットメント経営の重要な柱とした。

2-3. 多能工化

「日産プロダクション・ウェイ」の手段である上述した「限らない顧客への同期」と「限らない課題の顕在化と改革」という二つの改善活動に関する取り組みとして象徴的だったのが、工場の現場だけでなく組織の全ての人が多能工になるように教育・訓練する、いわゆる多能工化の推進であった。ポランニー（1980）は「人間が知識を発見し、又発見した知識を真実であると認めるのは、全ての経験を能動的に統合（integrate）することによって可能となる³²⁾」と述べている。ゴーンは多能工化が全ての経験を能動的に統合し、暗黙知を伝達する為の一つの方策と捉え、CFTを通じて生産現場のみならず、あらゆる職場で社員が多能工としての能力に更に磨きをかけるように働きかけたと言える。日産は全ての社員が多能工化することで生産現場のみならず組織全体の暗黙知の共有化を実現したと言えるのではないだろうか³³⁾。

ゴーンは日産が抱える問題点を、企業価値の曖昧さ、グローバルな意思決定機能の欠如（本社と現地企業の間で緊密な関係が維持されていない）、そして合理的な意思決定組織の不在と見做した³⁴⁾が、根本的な問題は日産という組織の持つ現場力を生かしていないことだと判断した。そしてCFTの徹底した議論を通して顕在化されたこれらの課題からビジョンを導き出し、具体的な数値目標とグローバル規模での達成責任者を決め、明確な責任体系に基づく経営方針であるNRPと世界本社構想³⁵⁾に集約させていった。以下はゴーンの再生シナリオに基づく具体的な戦略である。

第3章 ゴーン改革の具体的戦略

ゴーンはHarvard Business Reviewの2002年2月号に“Saving the business without losing the company”というタイトルで日産の復活劇に関する小論文を発表しているが、その中で「経営の基本を支えるのは戦略の「明確化」と「透明性」である」と述べている（On a broader level, I also sought to impose transparency on the entire organization to ensure that everyone knew what everyone else was doing.）³⁶⁾。ゴーンは日産が持つ企業文化・カルチャーの見直しを行い、日産の悪しきカルチャー（慣習）と言われていたものを破壊し、本来日産が伝統的に醸成していた優位性のある企業文化の本質部分をあぶり出そうとしたのである。そのツールがCFTであり、CFTの実行者がフォロワーである日産の社員であり、CFT 198（548）

の実践をスムーズに行う為の潤滑油がゴーンを含むルノーから派遣された人材であった。これまで何人もの経営者達が日産復活を掲げながら挫折したのは、結局組織に巣食う惰性を打ち負かすことが出来なかったからである。ルノーから日産に投じられた資金も重要だが、日産再建の本当のカギを握るのはルノーの力を借りて再建を進める社員の意識の改革にあった³⁷⁾。

3-1. 日本的経営システムとの決別

外から日産を客観的に観察したゴーンの目には、日産のマネジメントは系列システム、年功序列、多様性のなさ等合理性に基づかない、非常に伝統的で非生産的に映った。すでに日産は米国、欧州に進出し、東南アジアや中国にも参入しようとしていたグローバル企業だったにも拘わらず、外国人の役員が一人もいなかったのである³⁸⁾。日産はルノーとの提携を選んだ時点で、日本的経営システムと決別したのであり、ゴーンをCOOに迎えたことでそのことはより明確になった。その結果、ゴーン改革と共に進展したのが企業文化の変容であり、それはグローバル・マネジメントと人材の多様化の進展に見ることが出来る。経営会議（Executive Committee）は、ゴーンと5人の取締役副社長で構成されていて、日本人と外国人の比率が半分ずつである。又、2011年3月現在で役員以外にも約3万人の日産社員のうち、外国人社員が70名いる。海外法人社長の現地人登用も進んでいる。多様性は人種や国籍だけではなく、女性管理者も課長以上の全管理者に占める割合はほぼ5%に達している³⁹⁾。ゴーンはルノーと日産の両社間のシナジー効果を最大限に発揮させる為に戦略策定の意志決定機関として、両社6名ずつのGlobal Alliance Committee（GAC）を設置、そして双方の意見の相違を調整しGACに企画提案するチームとしてCross Company Team（CCT）を設置した。これらの組織編成は、ルノーの長所であるマネジメントと商品企画、そして卓越した日産の技術とエンジニアリングの融合を可能にし、両社がともに活用出来る強力な土台を築くことを可能にした。ゴーンは、各部門、そして検討課題毎に9つのテーマに分けてCFTを設置し、日産再生に向けて大きく舵を切った。

3-2. CFTとその構成

ゴーンがミシュラン・ブラジルのCOO、ミシュラン北米のCEOとして、多国籍な経営陣、社員をまとめていく過程で、様々な分野の社員が国籍や部門、職務の壁を超えて戦略を練り、利益主導の会社へと体質を変える為に誕生させたのがCFTであった⁴⁰⁾。CFTは硬直した縦割り組織を壊し、日産社員の意識を変え、潜在能力である暗黙知をあぶり出し、更に多能工化を更に促進させる役割を担った。ゴーンはミシュラン、ルノーでの経験を元に、日産におけるCFTに事業の発展・収益改善・コスト削減を目的とする計画の提案、そして全てのチームに、聖域、タブー、制約、及び日本・欧州・北米の文化的相違に起因する障害は一切排除する⁴¹⁾

等の共通のガイドラインを設定した。中でもゴーンが最も重要視したのは議論の透明性であった。日産のCFTは、所属部門や勤務地域〈北米、ヨーロッパ、その他の海外市場を含む〉が異なるマネージャーをメンバーに選んでおり、職務や地域による障壁を打破しようとした。

CFTは社内の各部門の中間管理職者によって横断的に組織され、テーマ毎に9チームを編成し、このチームを中心にNRPのたたき台を作成した。CFTの構成図と取り組んだテーマは(図表6)に示す通りである。各チームの構成は統一されており、一つのチームは平均10人前後の専門知識を有したメンバーで構成、担当の異なる経営幹部(副社長レベル)から二人のリーダーを選んだ。又、各CFTの議論のまとめ役であるパイロットは中堅社員(40-50歳代)の中から選出され、9つのチームのトップには、1) 事業発展 2) 購買 3) 財務・コストの取締役を担当させ、横断的な活動領域を全社的に広げた⁴²⁾。

ゴーンは「自動車会社において良い商品をもってすれば、解決出来ない問題はない。商品開発は日産復活の確信をなすものです」と述べている⁴³⁾。合理化だけでは日産の蘇生は果たし得ず、本当の復活は本業の再建なしにはあり得ないからである。「売れるクルマ」づくりが出来るかどうか、全てはそこで決まる。ゴーンがCFTを通じて再確認した重要な現場力とは、日産の「モノづくり技術」の確かさであった。例えば最先端の画期的先進技術と言われる「エクストロイドCVT(無断変速機)」技術や「コモンレール」と呼ばれるディーゼル技術、それにハイブリッド技術等である⁴⁴⁾。そして、CFTを通じて明らかになった日産の問題点をNRPという具体的な戦略に落とし込み、ゴーン改革の中心的戦略として発展させていった。CFTを通じて明らかになった、日産の暗黙知の共有を阻んでいる問題点は(図表5)に示す通りである。

3-3. 日産リバイバルプラン(NRP)

CFTを通じて明らかになった日産従業員の優秀さや、日産の最先端技術に対する評価とは別に、ゴーンは問題点を次のように指摘した。明確な利益志向の欠如、顧客軽視の一方で同業他社の動向を過大に注視、クロス・ファンクショナル、クロス・ボーダー、職位を横断した視点の欠如、切羽詰まった気持ちの欠如、社員が共有するビジョンと長期的計画の欠如等である⁴⁵⁾。NRPはCFTで特定されたこれらの問題点と、提案された解決策に基づき、「縮小均衡」を戦略目的としてゴーンのもとで断行された日産の2000年4月から2003年3月までの3カ年再建計画である。具体的には、2000年度における黒字化、2002年度までに売上高営業利益率4.5%以上の達成、そして2002年度までに自動車事業実質有利子負債を半減し、7000億円以下への削減を実現することであった。

ゴーンは株主と日産の全社員に対して年度末毎の必達目標にコミットし、達成出来ない場合は辞職すると宣言した。経営資源を有効に活用し、収益を確保する為にゴーンが策定したNRPの基本戦略の中で、本論文との関係において重要な点は、事業ドメインを再定義しコア

(図表 5) CFT により表出された日産の問題点

1. 製品技術	・分散傾向が強く、スケールメリットが得にくい体系
2. 生産技術	・閑忙格差の調整が不備な為、供給力不足
3. 部品メーカー	・エレクトロニクス、システム開発技術力が弱い ・独自の国際競争力を持ったサプライヤーが少ない
4. 北米事業	・現地生産力不足・市場動向に対応した競争力あるコンパクト車が不在
5. 欧州事業	・販売イメージ低下・ディストリビューター再編に伴い、英国販売が低下
6. アジア事業	・長期戦略不在
7. 世界戦略	・全体的傾向として市場確保より投資が優先する為、リスク大
8. 国内販売	・販売ブランドイメージが不明、・ディーラー経営体質が不透明
9. 財務体質	・投資効率悪化、・資金回転率低下、・営業利益率低下

日産グループの'90年代競争力展望 1991, 219 頁より抜粋。

(図表 6) CFT 構成図 (1999 年 7 月 1 日現在)

	チーム	職務内容	検討事項
1	事業の発展	・商品企画・技術・製造, ・販売&マーケティング	・収益拡大・新商品開発 ・ブランド確立・商品開発期間短縮
2	購買	・購買、技術・製造・財務	・サプライヤーとの交渉・製品ス バック&企画
3	製造・物流	・製造・物流・商品企画・人事	・生産効率&コスト効率
4	研究開発	・技術・購買・デザイン(設計)	・研究開発能力
5	販売・マーケティング	・販売・マーケティング・購買	・宣伝広告・物流・販売網(ディー ラー)組織・インセンティブ
6	一般管理費	・販売&マーケティング・製造・財 務・人事	固定間接費
7	財務&コスト	・財務・販売&マーケティング	有株式・その他のノンコア資産 ・財務企画組織・運転資金
8	車種削減&部品管理	・商品企画・販売&マーケティング ・製造・技術・財務、購買	・生産効率&コスト効率
9	組織	・商品企画・販売&マーケティング ・製造・技術・財務・購買	・組織構造 社員に対するインセンティブ& 給与システム

Saving the business without losing the company (Carlos Ghosn) より抜粋, (著者翻訳)。

事業への集中，余剰設備，資産の売却，経営資源の質・量の配分等の意志決定を効率的に行う為の世界本社体制構築，ルノーとの提携による利益ある成長，そして何よりもこれらの目標に向けて社員がその重要性についてCFTを通じて再認識し，自分達の努力で達成するように導いたことである。

NRPはあらゆる分野で徹底的に実行に移され，どの目標も設定された期限，或いはそれ以前に達成された⁴⁶⁾。NRPの全体的な意義は高コスト体質の解消，過剰生産能力削減による再編後の工場稼働率向上，有利子負債の圧縮等の対策を通じて日産を継続的な収益増が見込める軌道に戻すことであった。NRPの概要と具体的目標については以下の(図表7)，成果については(図表8)に示す通りである。又，NRP開始前と開始後の経営業績比較は(図表9)の通りである。この結果を受けて更なる成長，収益性，負債削減を目的とした「プラン180」⁴⁷⁾も，当初の目標を上回る成果を残した。その具体的な目標と達成度は(図表10)に示した通りである。

(図表7) NRPの概要

リストラ項目	1999年現在	2002年目標	リストラの内訳
組立工場	7	4	村山工場，日産車体京都工場，愛知機械港工場を2001年3月迄に閉鎖
生産能力	240万台	165万台	
従業員数	14万8千人	2万1,000人削減	国内1万6,500人，欧州2,400人 米国1,400人，南米・アジア700人
有利子負債	1兆4,000億円	7,000億円	但し販売金融除く
取引会社数	1,145社	600社	
購買費カット		20%	
保有株式	1,394社	最低目標4社	
黒字化			2000年度に連結黒字化
営業利益		4.5%以上達成	

人員削減の内訳：製造部門4,000人，国内販社6,500人，管理部門6,000人，売却事業5,000人，技術開発部門500人増員（NRP報告より著者作成）。

(図表8) NRPの具体的な成果

1	営業利益率	1.70% (98年度)，1.40% (99年度)，4.75% (00年度)，7.9% (01年度)
2	購買コスト削減	△11% (00年度)，△20% (01年度)
3	稼働率向上	平均51% ⇒ 75% (7工場⇒4工場)
4	従業員数	99年3月，148,000人，02年3月，125,000人
5	国内生産体制	7工場，24 Platform (99年) ⇒ 4工場，15 Platform (01年)
6	国内販売会社	18社削減 (98社 ⇒ 80社)
7	販売店舗	355店舗閉鎖 (3,005店舗 ⇒ 2,650店舗)
8	資産売却額	5,300億円 (01年，02年累計) 有価証券，不動産等

(NRP報告より著者作成)。

(図表 9) 経營業績（連結ベース・1997 年度－2003 年度）

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
グローバル販売台数（千台）	2,568	2,541	2,415	2,564	2,597	2,771	3,057
連結売上高	65,646	65,800	59,770	60,896	61,962	68,286	74,292
連結営業利益	869	1,097	826	2,903	4,892	7,372	8,249
連結売上高営業利益率（%）	1.3	1.7	1.4	4.8	7.9	10.8	11.1
連結当期純利益	▲ 1,400	▲ 2,771	▲ 6,844	3,311	3,723	4,952	5,037
自動車事業実質有利子負債			13,487	9,527	4,317	1,080	136

（決算報告書より著者作成，単位億円）。

(図表 10) 2005 年度実績

項目	目 標	達 成 度
1 (成長)	グローバル販売台数 100 万台増	103 万台増
8 (収益性)	連結売上高営業利益率 8%	9.2%
0 (負債削減)	2004 年度末までに実質有利子負債ゼロ	2003 年 6 月に負債を完済

（NRP 報告より著者作成）。

結論

ゴーンは「企業を成り立たせているのは基本的には製品と（その製品を良い商品にする）人である。製品のどこに強みがあり、弱みがあるか、何が従業員にやる気を出させ、何が彼等を不安にさせるのか、それを知るのが経営のエッセンスだ」と述べている⁴⁸⁾。（引用文中のかつこ内は著者による補足）。

ルノーとの提携が実現し日産 COO に着任したゴーンは、社員との面談、工場等の視察を終えた後「日産の問題の解決策は社内にある」と強調した⁴⁹⁾。現場力が自動車会社の原点であり、良い製品を顧客の要望に合わせて作ることが出来れば売れる。その意味で現場力が最重要であり、これこそが真の暗黙知というべき要素であり、ゴーンはそれ故に「現場力の再生」を改革の原点とした。

ゴーンは日産という企業の優れた現場力を暗黙知に読み換えたのである。現場力とは日産の社員が保持している潜在能力（例えば技術に対する志向性の強さ、品質に対する要求水準の高さ、製造過程に対する興味の深さ等⁵⁰⁾）である。部門毎に存在していたそれぞれの現場力を交流させ、結晶化させ、運搬させ、統合（integrate）させ、多能工化を図る為の触媒として働き、ゴーン経営の種を成長させる役割を担ったのが CFT であった。その結果「日産プロダクション・ウェイ」がより高いレベルの透明性と同時に計測可能な実績評価に改善され、明確な方向性と進捗度を社員が理解出来るようになり、復活を果たすことが出来たと言えるのではないだろうか。

日産復活の要諦は意識や行動を決める軸が部分最適から全体最適に、ローカルからグローバルに変わったことにある。このように、日産に既に存在していた潜在能力を「暗黙知」と読み換え、それらを最大限に引き出そうとした点に、ゴーンのリーダーシップの鋭さがある。日産のみならず、ルノーをも交えたアイデンティティの相互作用の「場」としてNRPを機能させた点にゴーンのリーダーシップの特徴があった。その意味ではフランスのルノーと提携した日産は、日本国籍の会社であった時とは異なる資質を持ち、国際的に飛躍する足場を築くことが出来たと言える。似た者同士を寄せ集めた組織ではなく、異質性に富んだ人材集団を寄せ集めることで「価値観の化学反応⁵¹⁾」を起きやすくし、客観的でグローバルな視点で最適な選択を目指し、イノベーションの種が芽生えやすい組織を構築したのである。

ゴーンが日産再建の過程で実行したのは、CFTというツールを通じて日産の暗黙知を顕在化させ、暗黙知を活用すれば出来る目標と方向性を与え、企業の存在目的に向かって社員をコミットさせるという堅実な手法であった。コストカット以上のことと、再建以上のことが出来るという確信があったから徹底的なコスト削減が実施出来たのである。まさに「日産という企業のカルチャーを損なうことなく、ビジネス〈事業〉を発展させる (Saving the business without losing the company)」というゴーン的确信が実現されたと言える。シュンペーター(1977)は指導者概念について、「指導者はそれ自身、新しい可能性を『発見』したり『創造』したりしない。新しい可能性はいつでも存在し、人々によってその日常の職業労働の過程において豊富に蓄積されており、またしばしば広く知られており、文筆家が存在する場合には宣伝もされているのである。指導者機能とはこれらの可能性を生きたもの、実在的なものにし、これを遂行することである」と述べている⁵²⁾。そして指導者活動とは「新結合」を実践することであり、「新結合」とは我々の利用しうるいろいろなものや力を結合することである⁵³⁾、とも述べている。ゴーンのリーダーシップは、シュンペーターの言葉を借りるならば、日産再生に向けてCFTというツールを触媒として活用することで「日産の持つ現場力という暗黙知の新結合」を行ったということになる。

注

- 1) 長谷川洋三 (2004), 56 頁。
- 2) デビッド・マギー (2003), 66 頁。
- 3) 有利子負債から、現金と貸付金を除いたものが実質有利子負債である。
- 4) 大手銀行破綻による本格的金融危機が発生。1997年11月には大手銀行の一角であった北海道拓殖銀行と三洋証券が破綻、ほぼ時を同じくして大手証券の山一証券が自主廃業を決断、金融システム不安が一気に高まった。日産の主力銀行である日本興行銀行、富士銀行の株価は1998年10月過去10年で最安値を更新、1997年初頭の5分の1から7分の1という水準にまで落ち込んでいた。それに合わせて日産の株価も300円を割り込んだ。又、同じく10月には日本長期信用銀行が破綻銀行として国有化

- され、12月には日本債権信用銀行の国有化も決まったさらに1998年には、日本長期信用銀行と日本債権信用銀行が破綻、国有化されるという事態となった。日本経済新聞社(2000)、82頁。
- 5) 長谷川洋三(2004)、52頁
 - 6) 総販売台数の8割を欧州域内に頼るルノーはボルボとの合併計画に失敗して以降、欧州自動車業界の再編の筆頭候補と見られていた。自ら行動を起こして先手を打たなければ、逆に米国の大手メーカーに飲み込まれてしまうかもしれない。そうしたルノーの立場を知るフランス政府も「一企業だけでなく経済、雇用などで一段の発展の基礎になる」と国家経済への好影響を強調し、シュバイツァーの戦略に対して、全面的な支持を与えていた。日本経済新聞社(2000)、136頁。
 - 7) 同上、174頁。
 - 8) 通産省(当時の通産大臣は与謝野馨)はすでに非公式ルートで、ルノーの最大株主であるフランス政府に日産との提携に対する政府の姿勢を尋ねていた。「勿論賛成だ」と答えた仏政府は逆に通産省に対して「MITIは日産に外資が入ることを支持するのか」と尋ねてきた。「勿論だ」と通産省は答えた。日本経済新聞社(2000)、169頁。
 - 9) デビッド・マギー(2003)、63頁。
 - 10) ルノーと提携する前の日産は、保守的かつ閉鎖的な日本企業で、アウトサイダーが上層部に加入することなど考えられない企業だった。単刀直入に言うと、上層部に昇進するのは日産に長く勤務した男性だけだった(同上、210頁)。
 - 11) Inside Nissan, though, people recognized that we weren't trying to take the company over but rather were attempting to restore it to its former glory. We had the trust of employees for a simple reason: We had shown them respect. Although we were making many profound changes in the way Nissan carried out its business, we were always careful to protect Nissan's identity and its dignity as a company. (Ghosn, 2002, p.44)
 - 12) カルロス・ゴーン(2001)、206頁。
 - 13) My introductory statement, that there are things that we know but cannot tell, can then be developed as follows. We can tell what the things are which we know by attending to them focally, but we are uncertain, or entirely ignorant, of things that we know only by relying on our awareness of them for attending to something else, which is their meaning: (Polanyi, 1962, p.2)
「暗黙知(Tacit Knowledge)は、Micheal Polanyi(マイケル・ポランニー)が提唱した概念である。これは単に情報として得た知識ではなく、ある個人が実際に身体を使って習得した知識は、「経験知(experience3 knowledge)」であり、この知識には技能・ノウハウが含まれる。そしてこのような「経験知」「身体知」の中に「暗黙知」がある。「暗黙知」は自分で気がついていなくても、身体が知っている「知識」とも言える。ポランニーは、「暗黙知」は「表出伝達不可能知」と言及し、「我々は言葉に出来るより多くのことを知ることが出来る」という有名な表現をしている。大崎正瑠(2007)、1頁。
 - 14) 久保鉄夫(1991)、49頁。
 - 15) 1999年2月、信用格付け会社のムーディーズとスタンダード&プアーズは、日産が向こう90日の間に他の自動車メーカーから資本注入を受けることが出来なければ、日産の格付けを「ジャンク・レベル」に引き下げると警告した。S&Pは日産の格付けをすでに「投資適格」級の最低水準であるトリプルBマイナスまで下げており、さらに引き下げられると「投機的」という水準になってしまう。最終的にS&Pは6月11日、日産の格付けを「投資適格」の最低水準のまま据え置くことを発表した。8月

- 19 日にはムーディーズが日産の格付けを Baa3 と「投資適格」の最低水準に引き下げることを決める。
日本経済新聞社 (2000), 92 頁。
- 16) 長谷川洋三 (2004), 53 頁。
- 17) 長谷川洋三 (2004), 54 頁。
- 18) カルロス・ゴーン, フィリップ・エリス (2003), 258 頁。
- 19) マイケル・ポランニー (2003), 18 頁。
- 20) 福島真人 (2001), 161 頁。
- 21) 野中郁次郎, 竹内弘高 (1996), 8-9 頁。
- 22) Deming Prize は, TQM (総合品質管理) の進歩に功績のあった民間の団体および個人に授与されている賞。日本化学技術連盟により運営されるデミング賞委員会が選考を行っている。アメリカの品質管理の専門家である W・エドワーズ・デミングからの寄付を契機として 1951 年に設立された世界最高ランクの賞。Wikipedia 参照。
- 23) 下川浩一・佐武弘章 (2011), 5 頁。
- 24) ポランニーによると, 知識には多くの領域があるが対象の包括的全体を知る為には二つの方法がある。一つは経験によって直接関わることで知る「経験知」であり, もう一つ視覚や聴覚, 言語等の記号を介して習得する「情報知」である (Michael Polanyi, 1962, p.2)。この主張に基づき, 企業による内在化された経験知を現場力と著者は定義する。
- 25) 下川浩一・佐武弘章 (2011), 10 頁。
- 26) 武尾祐司, 井熊光義 (2011), 22-25 頁。
- 27) Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms. Knowledge exists within people, part and parcel of human complexity and unpredictability. Knowledge can and should be evaluated by the decisions or actions to which it leads. The knowledge management movement can be credited with another substantial achievement: getting the business world to focus on something other than data. (Davenport & Prusak, 1998, pp.5-6).
- 28) 下川浩一・佐武弘章 (2011), 48 頁。
- 29) 武尾祐司・井熊光義 (2011), 156 頁。
- 30) 下川浩一・佐武弘章 (2011), 189 頁。
- 31) 武尾祐司・井熊光義 (2011), 155 頁
- 32) マイケル・ポランニー (2003), 21 頁。
- 33) My introductory statement, that there are things that we know but cannot tell, can then be developed as follows. We can tell what the things are which we know by attending to them focally, but we are uncertain, or entirely ignorant, of things that we know only by relying on our awareness of them for attending to something else, which is their meaning (Polanyi, 1962, p.2).
単なる情報による知識ではなく, 体験により獲得した知識は共有体験により伝達が可能となる。これがポランニーの主張する「伝えることが出来る以上の知識を持っている」に繋がる (著者訳)。
- 34) デビッド・マギー (2003), 94 頁。
- 35) ゴーン就任以前, 北米日産, 欧州日産のオペレーションはほとんど日産の本体から独立して運営され
- 206 (556)

ており、それぞれが経営の方法について企業理念を共有することはなかった。ゴーンは最適の生産効率とグローバルでの高い競争力を達成する為に、それまでの地域別組織からグローバルで一つの組織への変革を目指した。具体的には全体戦略、企画、全体管理、グローバルなブランド・マネジメントを担当する世界本社の設立。開発、購買、製造システム、財務、人事を中心に、機能別グローバルな統括体制の確立である。日本のみの業績ではなく、グローバルベースの業績志向を明確にした。日本経済新聞社 (2000), 281 頁。

- 36) Carlos Ghosn (2002), p.42。
- 37) 日本経済新聞社 (2000), 178 頁。
- 38) 長谷川洋三 (2011), 34 頁。
- 39) 同上, 138-142 頁。
- 40) ゴーンが CFT を初めて導入したのは 1992 年から 96 年に至る ミシュラン北米時代である。当時は未熟なコンセプトを根付かせる為に、ゼロからガイドラインや手順を作り上げなければならなかった。後のルノーでは 1997 年から 99 年にかけて、このモデルに基づいた部門横断チーム (エキープ・トランスヴェルス) 実施した。しかし、このモデルはまだ改良の余地が残されており、CFT は日産で完全な成熟期を迎えることになった。カルロス・ゴーン (2001), 172 頁。
- 41) CFT はゴーンがブラジルミシュラン、北米ミシュラン、そしてルノーに在職時に考案し活用したツールであり、既に原型があったものを日産において更に完成度を高めたとと言える。同上, 175 頁。
- 42) カルロス・ゴーン、フィリップ・リエス (2003), 223 頁。
- 43) 同上, 258 頁。
- 44) 徳大寺有恒 (1999), 149 頁。
- 45) デビッド・マギー (2003), 86 頁。
- 46) エンジニアと購買担当者がサプライヤーとチームワークを組み、顧客の求めるパフォーマンスに合致するスペックを作る為に NRP には「日産 3-3-3」と呼ばれる計画も組み入れ、コスト削減だけでなく、将来に対する資源の再配備と投資も積極的に行った。
- 47) 「日産 180」とは、2004 年度末までに全世界での販売台数を 2001 年度よりも 100 万台増やす。売上高営業利益率 8% の達成。そして 2004 年度末までに自動車事業の実質有利子負債をゼロ (0) にするという戦略 (カルロス・ゴーン, 2001, 198 頁)。
- 48) 日本経済新聞社 (2000), 255 頁。
- 49) デビッド・マギー (2003), 97 頁。
- 50) カルロス・ゴーン、フィリップ・エリス (2003), 186 頁。
- 51) 武尾祐司・井熊光義 (2011), 171 頁。
- 52) シュムペーター (1977), 229 頁。
- 53) 同上, 182 頁。

主要参考文献

- 上杉治郎 (2001) 『日産の失敗と再生』, ベスト新書。
- 大崎正瑠 (2009) 「暗黙知を理解する」, 『東京経済大学人文自然科学論集』, 第 127 号, 21-39 頁。
- カルロス・ゴーン (2001) 『ルネサンス・再生への挑戦』 (中川治子訳), ダイヤモンド社。
- カルロス・ゴーン、フィリップ・エリス (2003) 『カルロス・ゴーン経営を語る』, (高野優訳), 日本経済

新聞社。

久保鉄夫 (1991) 『日産グループの '90 年代競争力展望』 FOURIN。

下川浩一・佐武弘章 (2011) 『日産プロダクション・ウェイ』, 有斐閣。

シュムペーター (1977) 『経済発展の理論 (上)』 (塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳), 岩波書店。

財部誠一 (2002) 『カルロス・ゴーンは日産をいかにして変えたか』, PHP 文庫。

武尾祐司, 井熊光義 (2011) 『日産式「改善」という戦略』, 講談社 + α 新書。

デビッド・マギー (2003) 『ターンアラウンド』 (福嶋俊造訳), 東洋経済新報社。

徳大寺有恒 (1999) 『日産の逆襲』, 光文社。

日本経済新聞社 (2000) 『ドキュメント日産改革 起死回生』, 日本経済新聞社。

野中郁次郎, 竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 (梅本勝弘訳), 東洋経済新報社。

長谷川洋三 (2004) 『カルロス・ゴーンが語る「5つの革命」』, 講談社。

長谷川洋三 (2011) 『ゴーンさんが学んだ日本的経営』, 日経ビジネス文庫。

福島真人 (2001) 『暗黙知の解剖・認知と社会のインターフェイス』, 金子書房。

マイケル・ポランニー (2003) 『暗黙知の次元』 (高橋勇夫訳), 筑摩書房。

Ghosn,C."Saving the business without losing the company" *Harvard Business Review*, February, 2002.

Davenport.T.H. & Prusak.L (1998). *Working Knowledge- How organizations manage what they know*,
Harvard Business School Press, Boston.

Polanyi,M. (1962). Tacit Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy. *Reviews of Modern
Physics*, 34 (4), pp.601-616.

『Wisdom』, ビジネス用語辞典,

<http://www.blwisdom.com/word/key/100049.html> (検索日: 2012 年 4 月 25 日)。

日産リバイバルプラン (NRP) (1999) 報告書。

www.nissan-global.com/GCC/NRP/SUPPORT/revival-j.pdf (検索日: 2012 年 4 月 20 日)。

(菖蒲 誠, 立命館大学大学院国際関係研究科博士課程後期課程)

Carlos Ghosn's Leadership Style: Best Practice of Tacit Knowledge by way of CFT

The then President of Nissan, Mr. Hanawa, decided to enter into an alliance with Renault, the French automobile company, on the assumption that Nissan's name would be maintained, Nissan would have the right to elect its COO, and Nissan could demonstrate qualities of leadership in the reconstruction process of the company. Both parties reached an agreement on these conditions and Renault sent Carlos Ghosn to Nissan as COO.

Ghosn's strategy in the challenge of reconstructing Nissan, while meeting Nissan's requirements, was "Saving the business without losing the company." Ghosn's way to find and reestablish Nissan's identity as a company was to use the "Cross Functional Team" system which he had developed through his career as a leader in both Michelin and Renault.

Ghosn tackled reconstruction of Nissan decisively by cutting down on unnecessary expenses in all possible areas, and he was called "Cost-killer" because of his realistic and drastic reconstruction measures. However, he tried to encourage Nissan's own managers and all employees to identify and spearhead radical changes by discovering their own "tacit knowledge" hidden behind their routine production systems through a set of "Cross Functional Teams." Ghosn is not a mere "Cost-Killer," but a "Deep Thinker" who showed employees clear pictures of Nissan's future and let them commit themselves to the reconstruction of the company. Also Renault remained sensitive to Nissan's culture at all times, allowing the company room to develop a new corporate culture based on the best elements of Japan's national culture, while protecting Nissan's identity.

(SHOBU, Makoto, Doctoral Program in International Relations,
Graduate School of International Relations, Ritsumeikan University)

