

Management Club Report

Feb.2005/Vol.26

Monthly Opinion 上質な医院文化を創る

日産リバイバルプラン

日産自動車を甦らせた立役者カルロス・ゴーンCEOが社内に吹き込んだコンセプトは「**コミットメント**」でした。英語の Commitment を辞書で引きますと「委託、委任、約束、誓約、公約、責務、関わりあい」といった訳に出会います。「**仕事に対する責任ある関わり方 = 責務**」というのがゴーン流の解釈でしょうか？日産リバイバルプランでは「**必達目標**」と訳され、共に働く仲間としてお互いに認め合うことができるかどうかの線引きを「コミットメント」という一点に照らして判断し、嵐のような人員合理化と不活性資産の売却を断行、過剰雇用と過剰資産の整理により、僅か4年で2兆1千億円の債務を完済するという離れ業をやったのけたのです。

このように「コミットメント」という言葉を社内改革の柱に据えたということは、ゴーン氏は日産自動車という瀕死の大組織を立て直すためには、何をおいても組織文化の変革こそが第一に必要なだと考えたのだと思います。

人員整理や過剰資産の売却、資材調達の合理化など目に見えて即効性のある変革も行いましたが、そのような外郭の改革だけではあれほどの成果は出せなかったはずで、そのような外郭の改革だけではあれほどの成果は出せなかったはずで、組織内に永く根付いてきた風土や体質といった、目には見え難いながらも組織行動の根幹に強く影響を与えているものを変革させなければ、具体的な新しい施策をいくら投入してみても結果として組織は変わらず、日産自動車を甦らせることはできないと見抜いていたのだと思います。

大企業にありがちなセクショナリズムという縦割り組織の中で部門利益が優先される体質や、キャッシュフローを無視した緩慢な財務体質、国内ナンバー2のポジションで佳とするぬるま湯体質など、永い間に蓄積されてきた組織風土を一新しなければ、体制変更だけを行なってみても効果は少なかったに違いありません。この体質改善を推し進める上で登場してきたコンセプトが「コミットメント = 必達目標」であったのです。

組織文化の一新はプライドの蘇生にも及びました。世界的な名車「Z」の復活です。社内事情により“抹殺”同然の扱いを受けていた「Z」が、かつての愛用者でもあったゴーン氏によって再び陽の目を見ることになりました。かねてよりニッサンという**ブランド・アイデンティティー**を明確に打ち出すことがリバイバルプランの柱の一つであると考えていたゴーン氏には、「Z」が日産自動車のアイデンティティーであり“日産らしさ”を象徴する商品であると映ったのです。「Z」の復活こそ全社員のプライドになりうる。こうして「フェラーリを超えるスポーツカーを造る」という大きな組織ビジョンが生まれたのです。