

# 「日産自動車のグローバル戦略と人財マネジメント」

奈良崎修二氏

日産自動車株式会社 人事本部副本部長

2014年3月講演

## 1. 日産のグローバル事業戦略

日産自動車は1933年創業の自動車メーカー。グローバル生産台数で約500万台、ルノー・日産連合で世界第4位という事業規模の会社です。ご承知の通り、1999年にフランス・ルノー社と資本提携を結び、カルロス・ゴーンが経営トップに就任して、当時経営状況が倒産寸前にまで落ち込んでいた日産の再建をスタートさせました。「日産リバイバルプラン（NRP）」と呼ばれたこの事業再建プランの実行がその後の日産の戦略、経営組織、人財マネジメントに大きく影響を及ぼしました。

99年10月、カルロス・ゴーンが日産リバイバルプランを発表した際のデータでは、有利子負債が最も多いときで約2兆8000億円、営業利益率は最高でも3%、93~94年にはマイナス、つまり車を生産して販売すると損が出るという状態でした。リバイバルプランをターニングポイントとして事業構造改革を行い、その後の中期経営計画を推進する事で、リーマンショックでの若干の落ち込みはあったものの、2013年度にはグローバル生産・販売が500万台を超えるところまで成長してきております。これはNRP時点の約2倍の事業規模であり、現在推進している中期経営計画「日産 Power 88」では、750万台以上を狙う、極めて挑戦的な目標を掲げています。

日産はルノーとの提携以前から、海外事業展開を積極的に推進していましたが、2000年代に入りその進展を加速させ、現時点で海外売上比率は85%超という規模に達しています。特に今後の世界市場の規模拡大は、その殆どが新興国市場のものと見込まれており、日産も新興国での事業拡大をグローバル戦略の大きな柱としています。特に「日産 Power 88」で注力しているのが、中国、インド、ロシア、メキシコ、ブラジル、そしてASEAN諸国であります。

さらに新興国戦略と共に柱としているのが、新技術戦略とパートナーシップ戦略です。特に日産のパートナーシップ戦略は、事業提携の盛んな世界の自動車産業の中でもユ

ニークな特徴を示しており、ルノー・日産アライアンスを中心として、資本提携を伴うものだけでも、ダイムラー（ドイツ）、アフトワズ（ロシア）、東風（中国）、アショククレイランド（インド）、三菱（日本）など多様なパートナーとの提携事業を展開しています。これらのパートナーシップは日産の事業戦略の大きな柱となっています。

## 2. 日産の経営組織

私どもは、世界中の市場で車を販売しているだけではなく、新興諸国を含む様々な地域で、車の開発、生産の事業を展開していますが、その組織、マネジメントの特徴は、ダイバーシティにあると言えます。ゴーンの着任以来、それまで日本人だけで構成されていたトップマネジメントに外国人が入り、海外の事業拠点のトップにも多くの外国人を登用し、何よりも世界中の日産の拠点の人財を国籍に拘らず活用する、という事が組織運営やマネジメントの基本となりました。別の言い方をすれば、グローバルダイバーシティを日産の強みにしていく事に舵を切ったという事で、日本人だけで経営の意思決定を行ったり、日本人だけが主体となって事業運営をする会社ではなくなったので、逆に世界の人財を活用していくことがわれわれの強みになるということに発想を転換し、企業経営を行っています。恐らく、多くの日本企業の海外事業展開は、日本人のマネジメントが中心となって海外のオペレーションをリードしていくケースが多いと思いますが、当社はルノーとの提携を機に、グローバルの人財をフルに経営に活用するという方向に切り替えたのです。

当社はグローバルな事業全体をマトリックス組織という形で運営しており、リージョン（地域軸）とファンクション（機能軸）、さらにはプログラム（商品軸）という3つのマトリックス軸で、相互に責任を持つ体制としています。従来は各機能軸の海外事業に関する責任範囲はやや不明確でしたが、日本の各機能部門がグローバルで完全に責任を持つこととなったため、日本本社のグローバル化が大

大きく進展し、例えば人事部門も、それぞれの地域のカウンターパートと常に連携を取って各地域の課題にも取り組む、といった体制となっています。

マトリックス組織の1つの大きな利点は、地域軸、機能軸、商品軸の各々にレポートラインがあるため、経営状態、経営情報の透明性が確保されることであり、一方で、各々と調整、折衝が生じる為、意思決定に時間がかかるという欠点もあります。この点は当社の場合、トップマネジメントであるエグゼクティブ・コミッティーメンバー（ECメンバー）の意思決定プロセスで補っています。

現在のトップマネジメント体制は、CEOのカルロス・ゴーン以下12名のECメンバーで構成されていますが、そのうち6名が外国人、6名が日本人となっています。この12名は、各々機能部門の長、リージョンの長、商品部門の長を兼ねており、全ての経営の重要事項をカバーする体制となっています。

また6名の外国人のECメンバーのうち、ゴーンとGM出身のCFO以外の4名は、日産の海外拠点の出身者で、海外拠点での業績が認められて登用された人々であり、このような海外人財の経営レベルでの登用も当社の特徴といえます。さらに、海外の子会社の主要ポストを見ると、その80%以上が現地の出身者、ないしは外国人をローテーションした人財となっており、これも当社が進めて来たグローバルな人財マネジメントの一つの結果であります。

### 3. グローバル人財マネジメント

昨今、グローバル経営、グローバル人財戦略といった言葉が取りざたされていますが、その標準型・ひな型があるわけではないと思います。必要に応じてやるべきことをやっていだけで、各社各様のグローバル人財戦略があるべきだし、当社も、理想を追い求めて進んできたというより、むしろ、カルロス・ゴーンという外国人がトップとなり、事業も経営もグローバルに対応する事が求められ、ビジョンを描き、戦略を策定する中で経営戦略も人財戦略も必然的にグローバル化した、というのが正直なところだと思います。

ゴーンは社内に向けて、人財を育成して事業を展開していくことを宣言し、常に語り掛け、人事部門に対してその仕組みづくりと進化を要求しています。中期経営計画を発表する際も、全ての計画に共通する鍵は『人』であり、人財に対してきちんと投資をして、育成をし、モチベーションを上げていくことが事業の鍵だと繰り返し述べています。

そのような中で当社は、人事システムや人財マネジメントそのものもグローバルで一元化する、という方向で

ノーとの提携以降15年間取り組んできました。

幾つかの事例を紹介しますと、ゴーンが就任して以降、先述したトップマネジメントであるECメンバーで、毎月1回トップレベルの人事委員会（Nomination Advisory Council\_NAC）を開催し、重要ポストの任命や後継者計画（サクセッションプラン）を立てています。将来の幹部候補者を選び、彼らをどう育成していくかをトップマネジメントとして論議するのですが、この会議をサポートするのが「キャリアコーチ」という役職で、キャリアコーチは全社に5名おり、世界中の人財やマネジメント層の人々と接しながら情報を掌握し、人事委員会（NAC）に情報を提供します。これによって、ECメンバーが世界中のリーダー候補人財を把握し、事業や人財配置、将来のリーダー候補者の議論を深めることができます。キャリアコーチは情報を提供するために、常に世界中の拠点の人々にインタビューをしたり、マネジメントからヒアリングを行ったりしており、またより多角的に人財や事業戦略を理解する為に、様々なビジネスミーティングに出席したりしています。キャリアコーチは、あらゆる重要なビジネスミーティングにも出席できる事になっています。

2011年、グローバルタレントマネジメントチームを発足させて、NACとキャリアコーチがカバーできない幅広い人財マネジメントプロセスや、グローバルレベルでの採用を重点的に行っています。NACと同じようなプロセスを各リージョンや各機能部門にも導入して、階層的に人財情報がマネジメントできる仕組みを作っています。

ユニークな採用の取り組みの一つが「NRDP（Nissan Rotational Development Program）」と称するもので、当社が今後進出していくマーケットに貢献できる人財を確保するため、いろいろな国から人財が集まる海外のトップビジネススクールから卒業生を採用し、日産のオペレーション全体をきちんと理解してもらうために、数年間、ほかの地域や日本本社で仕事をさせるというローテーションプランを組んでから、本国に配置する事に取り組んでいます。

### 4. おわりに

人事の仕組みをグローバル化する事については、前述のとおり、各社各様でしかるべきだと思いますが、当社のように、重要な人事プロセス（評価、報酬、人財マネジメント、採用、異動等々）をグローバルで一元化するという方向となった場合、以下の2点は特に重要なポイントとして考えて行くべき事だと考えます。一つは、全社員のコアとなるべき価値基準\_\_コーポレートバリューや企業ウエイ\_\_というようなものを如何に確立するか？という事です。こういうコアとなるものを持っていないと、多様な人財が集

まれば集まるほど企業や組織の求心力は失われ、優秀な「ジョブ・ホッパー」が出入りするだけの会社となり、本来のその企業の競争力の源泉であるコア・コンピタンスすら失われる恐れがあります。当社の場合、99年から取り組んだ日産リバイバルプラン（NRP）の成功体験を次世代に伝えるべく、その経験のエッセンスを「日産 WAY」という形に纏め、世界中の拠点共通の評価システムや研修プログラムに織り込んで運用しています。もう一つは日本企業として考えるべき事ですが、如何に世界で通用する日本人を育成してゆくか？という事です。これはダイバーシ

ティに反するように聞こえますが、そうではなく、会社がグローバル化し、ダイバーシティが進めば進むほど、（日本企業である限り）日本人の役割や存在価値が重要になってきます。当社の場合も、ものづくり部門を中心として、日本の強さ、日本の DNA をしっかり継承して行かなければ、世界市場でのブランド価値や企業価値を上げて行く事にはならないと考えています。やはり、最後は世界に通用する、世界中の多様な人々をリードできる日本人の育成が我々の課題だと思えます。