

「グローバル競争に勝つ人づくり、 ダイバーシティが競争力の源泉」



講師 志賀 俊之氏 (しが としゆき)
日産自動車株式会社 代表取締役副会長

日時：10月29日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：214名 内訳：教職員14名、高校教員3名、学生・院生70名、年間会員32社72名、一般48名、関係者7名

講師略歴

1976年	日産自動車株式会社入社	2005年	同社代表取締役、最高執行責任者
1990年	同社アジア大洋州事業本部アジア大洋州営業部 主担	2013年	同社代表取締役、副会長
1991年	同社アジア大洋州事業本部アジア大洋州営業部 ジャカルタ事務所長		渉外、知的資産管理、コーポレートガバナンス 担当
1999年	同社企画室長 アライアンス推進室長	2010年5月～2012年5月	日本自動車工業会会長
2000年	同社常務執行役員	2014年4月～	経済同友会副会長
2005年	同社最高執行責任者		

報告要旨

1. グローバル競争について

日産自動車の海外販売比率は、1976年度の46%から2013年度には86%に拡大している。もちろん、日産だけがグローバル化しているわけではなく、トヨタ、ホンダなどを含めた日本の自動車産業全体でも約8割に達している。全世界での年間新車販売台数は8,200万台であり、上位3か国は、中国(2,200万台)アメリカ(1,600万台)、日本(500万台)である。なお、日本企業の海外における自動車販売台数は2,640万台である。

日本では新車販売500万台のうち約4割(200万台)が軽自動車である。日産も三菱自動車と共同開発した軽自動車DAYZの販売が好調である。日本独自の規格が定められている軽自動車は自動車税も安く、燃費も使い勝手も良いことから日本では非常に良い車といえる。しかし、海外では1台も売れない。日本は全国各地が舗装されており、660ccの小さなエンジンでもよく走るが、海外の未舗装の道路では弱い。日本では重宝されるが、海外では全く売れず、ガラパゴスといわれることもある。

人材についても同様で、日本では重宝されるが、海外では全く役に立たない、これを「ガラパゴス人材」と私は呼んでいるが果たして「ガラパゴス人材」は不要なのだろうか。

2011年3月11日に東日本大震災が発生し、日本中の工場もストップしたが、あっという間に日産自動車だけでなく各社が生産再開できた。あれだけの震災があつて、被災地に多くの工場やサプライヤーがあるにもかかわらず、あれだけ早く生産再開することが出来たのは日本ならではと考えている。他国であれば、1年は止まっていたのではないだろうか。やはり日本の現場力はすごい。自分の家も被災しているにもかかわらず、工場の復旧に働いてくれている従業員がいる。その真摯な姿勢は日本の強みに他ならない。さきほど、「ガラパゴス人材」と揶揄したが、間違いなく日本人はすごい力を持っている。

ところが、現実を目を向けると、日本企業はグローバル競争の中で自動車は頑張っているものの、様々な分野で負けている。なぜ負けているのだろうか。

日本は1980年代に「JAPAN as No.1」と称賛され、様々な分野で世界のマーケットシェアを奪っていった。そのときの強みは、「モノづくり」「ヒトづくり」「おもてなし」であったはずである。

「モノづくり」とは、単に生産に優れているということではなく、日々、現場で改善を重ねていくこと。「ヒトづくり」とは、誰かをトレーナーと決めなくとも、現場で少し技術が劣っている人をカバーしたり、教えたりしてチームとしての能力を高めていくということ。「おもてなし」とは、常にお客様の立場にたって、「私がお客さんだったらこうしてほしいだろうな」と考えて、サービスをしていくことである。

日本はバブル時代まで「モノづくり」「ヒトづくり」「おもてなし」で世界を席卷していた。言い換えれば現場力の強さだが、それだけに依存してしまったために徐々に負けていくことに

なった。では、何が足りなかったのだろうか。

1つ目は、「多様性（ダイバーシティ）」である。日本の会社は、ほとんどが日本人で、似たようなレベルの大学を卒業し、同じようなスピードで出世してきたマネジメント層によって経営されてきたが、それゆえに変化に対応できなくなっていっていった。2つ目は、「コトづくり（発信力）」である。いいものを作っているのに、日本を代表するブランドが出来ていない。3つ目は、「イノベーションを生むリーダーシップ」であり、リスクを取る姿勢が欠けていた。

この3つが、日本企業に加えられると、まだまだ世界と戦えるようになると考えている。

2. グローバルマネジメントの必要性

これまで日本企業の海外事業は、日本で作って、輸出するというように常に日本を中心に考えていた。これはインターナショナル企業の考え方であって、グローバル企業というのは、日本の企業であっても日本もマーケットの1つという位置づけであって、それぞれのマーケットにおけるお客様にとって最適な商品を提供していくといった考え方である。まだ日産もそこまでたどり着いていないが、P&G、ユニリーバ、ダノン、ネスレのように、経営陣もマーケットもグローバル化しているが、ブランドは自国のもののように認知され、各国の顧客層にフィットするように商品を出しているのが究極的なグローバル企業である。

では、何故、今、グローバルマネジメントなのか。

現在、自動車会社をめぐっては4つの大きな変化がある。「新興国の伸長」、「多様な環境技術」、「小型化・低価格化」、「クルマ社会を変えるIT技術」である。

BRICsなど新興国では自動車の販売台数が飛躍的に上昇している。一方で、新興国における日産の販売状況を見ると、ブラジルで9位、ロシアで7位、インドで10位、中国で5位である。このような状況は日産に限ったことではなく、日本の自動車メーカーは、日本、アメリカや欧州では強いが、新興国においてはまだまだ上昇を狙える余地がある。つまり、伸びている新興国に入っていかなければならない。

IT技術については、グーグルが自動運転車を開発するなど、最近の自動車業界はシリコンバレーのIT企業であるアップルやグーグルと競合している。また、車とインターネットがつながり、電動化・知能化も進み、スマートモビリティが生まれてくる。

その一方で、環境変化の中で成長を阻害してきた要因がいくつかある。第一に、リスクを恐れて守りの経営に入ってしまった。第二に、新興国にはリスクがあるという、自国主義あるいは先進国一辺倒になってしまった。第三に、誰かがやるとそれに追従する横並び主義。第四に、すべてを自前でやろうとする自前主義である。結果的に、オープン・イノベーションではなく、クローズド・イノベーションとなり、自分たちだけでイノベーションを起こそうとしてしまい、変化に対応できなくなってしまうと考えている。

3. 日産のグローバル戦略

(1) 攻める戦略

BRICsにおける日産の販売台数は1999年の1.5万台から、2013年度には170万台へ急増したが、これは攻めた結果である。新興国に入っていくには人材を含め、現地化を進めないといけない。

中国における合弁会社では、主要な役職のほとんどは中国人が占めている。日本人を大量に派遣して、日本人が経営するといった昔ながらのグローバルマネジメントを日産は行っていない。すでに我々が教えた中国人のエンジニアがベヌーシア（VENUCIA）という新しいブランドを立ち上げるようにまでになった。

インドではルノーとのアライアンスによる開発・生産体制が確立され、開発拠点であるRNTBCIには3,700人の開発者が籍を置き、すでにダットサンという車を開発し、販売している。日産はグローバルに1万8,000人の開発陣を擁し、日本では1万2,000人が働いているが、すでに世界はフラット化しており、国籍を超えて切磋琢磨する時代に入っている。

もう1つの挑戦は、インフィニティ事業の強化である。自動車におけるプレミアムラグジュアリー・ブランドといえばBMW、アウディ、メルセデスとすべてドイツ勢であった。日本はモノづくりの良さでは負けないはずであり、日産は、インフィニティというブランドを作りグローバルで4つ目のプレミアムラグジュアリー・ブランドの椅子を狙って頑張っている。その

一環として、本社は香港に移転した。その理由は、プレミアムラグジュアリー・ブランドを熟知し、ブランドマネジメントができる人材が日本では採れなかったことにある。香港では15か国の人たちが働き、事業を推進している。

(2) リーダーシップ戦略 市場での果敢な挑戦

他社のフォロワーになるのではなく、リーダーを取りに行くということであり、2つのZEROを目指している。

1つは、Zero emission（排出ガスゼロ）であり、2012年12月に電気自動車・日産リーフを発売した。トヨタ、ホンダはハイブリッドだが、日産は二酸化炭素を全く排出しない電気自動車を普及させようとしている。

また、電気自動車を核にして、新しいビジネスも生まれてきている。例えば、日産リーフを蓄電池にする“LEAF to Home”では、専用のEVパワーステーションを設置することで、リーフを家庭の電源としても使えるシステムであり、車としてだけでなく、蓄電池としても使え、家庭の節電にも貢献できる。

また、日産リーフで使用されたリチウムイオンバッテリーを複数接続した大容量蓄電システムを開発し、太陽光などの自然エネルギーを貯めるといった実証実験を始めている。

もう1つは、Zero fatality（死亡事故ゼロ）であり、交通事故による死亡者ゼロを目指して取組んでいる。日本では4,411人（2012年）と減少してきたが、世界では年間120万人が交通事故で亡くなっている。交通事故の93%が運転者のよそ見や居眠りなどのうっかりミスであり、車の性能の問題ではない。しかし、自動運転車によって事故を削減できると考え、他社に先駆けて自動運転車を出そうと頑張っている。

(3) パートナーシップ戦略

新興国が伸張し、多様な環境技術が生まれ、車の小型化・低価格化が進み、さらにIT技術がクルマ社会を変えようとしているなかで、投資、スピード、人的資源、技術、市場へのアクセス、顧客ニーズへの対応などすべてを自前でやることは困難であり、日産は様々なパートナーと手を組んでいる。

パートナーシップを活用することで、補完、相乗といった効果がでてきている。日産はルノーとアライアンスを結び、ダイムラーとは戦略的な提携関係にある。軽自動車では三菱自動車と一緒に開発・生産をしている。

4. グローバル競争に勝つ人づくりは どのように実現していけば良いのか？

環境問題、IT業界との戦いといった変化のあるなかで、どのように戦い、どのように人づくりをしていけばよいのだろうか。

日産自動車にとっての大きな転機は1999年3月、ルノーとアライアンスを結んだことにある。倒産寸前の状態から資金的に少し余裕ができ、1999年10月に、カルロス・ゴーンが日産リバイバルプラン（NRP）を発表し、いわゆるV字回復を遂げたが、その背景にあるものをみていく。

カルロス・ゴーンがやってきた当時の日産には12万4,000人ほどの従業員がいたが、ゴーンと一緒に来たのはフランス人の副社長2人と部長クラス30人だけであった。つまり、人を総入れ替えしたわけではなく、多くの従業員は同じであるが、90年代は赤字が続き、2000年以降にV字回復した。何が違い、何が変わったのだろうか。

実は、2005年にゴーンを含めて副社長以上のメンバーで合宿を行い、皆で変わったところについて出し合ったところ「多様性を重んじる（ダイバーシティ、クロスファンクション）」、「常に高い目標に挑戦する（チャレンジ）」、「結果を出すことに全力を注ぐ（コミットメント）」の3つに集約された。これら日産復活の経験の学びから、5つの心構え（Mindset）と5つの行動（Action）からなる「日産ウェイ」を確立した。

日産ウェイの心構えの1つ目に記されるのが、「Cross-functional, Cross-cultural」であり、異なった意見・考え方を受け入れる多様性の尊重である。言い換えれば、日産が復活できたのは、多様性を受け入れるようになったからであると考えている。僅かなメンバーだが、フランス人がやってきてくれることによって会社は変わったのであり、ダイバーシティが競争力の源泉になるということである。

今では、クロスファンクショナルに仕事をするということが日常的で当たり前のことになっ

ており、開発、購買、生産の部門が一緒になって仕事をしていることが大震災後の早期の操業再開にもつながったといえる。

5. 日産が考えるダイバーシティとは

「生き残る種というのは、最も強いものでもなければ、最も知的なものでもない。最も変化に適応できる種が生き残るのだ」、これはチャールズ・ダーウィンの言葉の引用だが、多様性こそが変革を起こす源になる。

ダイバーシティには、ジェンダー以外にも文化、人種など多くの要素があるが、多様なバックグラウンドを持った方々が一緒に仕事をすることによって多様性を受け入れる企業文化あるいは土壌を作る、これがスタートになる。こういった土壌が作られると、異なった意見や考え方を受け入れることが当たり前になり、個人の能力を発揮する機会は広がる。

これまで日産もそうであったが、中途入社の人々の声や経験を「ここは日産だ」という聞きかたとはしなかった。つまり日産のやり方を押し付けて、異なる考え方を受け入れていなかった。結果的にモノ・カルチャーになっていた。

多様な考えを受け入れるようになると、多様な人材が活躍する。多様な人材が活躍できると「とんがっている」あるいは「変わり者」といわれるような人たちが力を発揮できるようになってくる。つまり、個人としての能力を発揮できる土壌があって、変革を引き起こすことが可能になってくる。

それには多様性を受け入れる能力、つまり「共感力」が求められる。自分の意見を有しながら、相手の意見をリスペクトし、異なった考え方も受け入れる力である。両者の距離や違いを明確にし、ディベートするなどして縮めていく。そうすることで1つの答えを出せる。これがグローバル人材のコンピテンシーだと考えている。

「多様な人材が活用」→「阿吽の呼吸では通じない！見えるかが進む」→「多様な人材がさらに能力を発揮」→「異なった意見・考え方も受け入れられる環境」を作り上げることになる。このサイクルを回し続けることが、より大きな価値の創造と変革に結びつく。

多様性のある組織は本当に強いのかという疑問もあるかもしれないが、ある大学の研究成果によると、同一国籍の人たちだけでチームを作って成果を出すと、平均点ゾーンに結果は集中する。一方、多国籍のチームにすると、とてもうまくいくチームと、失敗するチームの両極に分かれるという。確かに、日本人だけで会議で、日本人だけで決めた方が、話は落ちるべきところに落ち、面倒くさくない。しかし、そこから得られる結果は平均点にすぎない。

今はグローバルと戦っている。日産はトヨタやホンダと戦っているわけではない。戦っているのはフォルクスワーゲン、現代自動車、起亜自動車だ。これらと戦っていると、日本人だけの平均点では勝てない。グローバル競争は、高い次元で行われている。だからこそ、我々自身もそのような戦いを挑んでいかねばならない。現在、日産は中国でナンバーワンを取れている。当初は中国の人たちと深刻な衝突もあったが、お互いに異なる意見や考え方を認め合い、融合が起こり、チームワークができたからこそ今の成果があると考えている。

6. 日産におけるダイバーシティの取組み

日産におけるマネジメント体制をみると、経営会議メンバー10人のうち5人が日本人、ゴーンを含めて5人が外国人。日本の本社の執行役員は51名中17名が日本以外の国籍であり、10か国にも及ぶ。

日本の事業所で働いている外国人は、中国人の107人を筆頭に38か国305人に達する。したがって日本の大学を出てきて、日本人だけと競争している時代ではない。

最も身近なダイバーシティは、ジェンダーであり、女性の活用を進めることである。女性がどんどん組織の中に入ることによって、多様性を身につけていく。例えば、商品企画に女性の視点を入れる。あるいは、生産部門の中にも女性が多く入ってきていて、女性にとっても作業しやすい環境へと改善し、エルゴノミクスの向上につながっている。今は定年延長で高齢者にも工場に働いていただいているが、女性が入ることによって、高齢者にとっても作業しやすい現場になってきている。そして、販売の現場でも、女性のセールス部門員が対応した方がお客様の満足度も高いという結果も出てきている。このように女性に活躍していただくことによ

て、質的にも大きな効果を与えてきている。

今年の新卒採用における女性の比率をみると、事務系で54%、エンジニアは16%、生産現場でも22%と増やしてきている。

ダイバーシティの活動を始めた2004年は、約2,400人の課長・部長に占める女性の割合は1.6%であったが、2014年に7.1%にまで増加した。まだ低いと思われるかもしれないが、従業員1,000人以上の企業における全国平均は2.9%（2013年）であり、自工会メンバーの中でもダントツに高い。安倍総理は2020年までに主要なポストの女性を3割にしようとおっしゃっているが、製造業は難しいところもあるが、まずは2016年までに目標値を10%に設定して取り組んでいる。ちなみにルノーはすでに18.4%である。

ダイバーシティを推進するには経営層のリーダーシップは欠かせない。日産では、副会長である私自身がダイバーシティの推進部門の議長を務め、トップダウンで檄を飛ばしながら進めている。

女性を管理職として登用していくためのキャリアサポートとして、キャリア面談の実施、キャリア開発会議、役員によるメンタリング、女性従業員向け研修、若手女性従業員ネットワークやロールモデルの紹介などを行っている。

また女性役員の増加に向けて、役員候補の女性をグローバルにノミネートして、特別なプログラムで育成を図っている。しかし、現在、51名の役員中、女性は1名しかおらず、どうやって管理職女性の中から引き上げるかは大事な課題になってきている。会社として女性が働ける環境をつくることは大切である。それと同時に、女性自身もそういうものに挑戦し、自己研鑽する、この両方が重要だと考えている。

両立しながら“活躍できる”企業環境の整備として、「従業員自身の両立に対する意識」を高めるために育児休業中の“復職セミナー”を実施したり、「上司の（女性）部下育成に対する意識」を改善するためのセミナーも実施している。また、事業所内託児所（3か所）を設置したり、在宅勤務や時短勤務などハード・ソフトの両面で「会社のインフラ」を整備してきた。しかし、このような取り組みだけでは前に進んでいかない。育児休業を長く取ることはできるが、期間が長くなるほどキャリア機会が減少してしまうので、育児休業期間を短くしようとしている。

ボトムアップによる自己研鑽活動としては、女性先輩マネジャーによる語り場の開催や若手女性による主体的なネットワーク活動の始動などがある。ロールモデルになるような人たちから教えを受ける機会を作り、自分たちで上のキャリアを目指してもらおうということも始まっている。

日産は、グローバルカンパニーとして、“More Women in Senior Position”を掲げ、女性をもっと活躍できるポジションに引き上げていこうと考えている。それには「トップダウンのリーダーシップ」によるハード・ソフトの取り組みと、「ボトムアップ活動」によって女性自身が学び合うことが必要であり、それがワークライフバランスのとれた職場環境をつくることにつながる。女性が活躍できる企業といえば日産自動車といわれるように取り組んでいるところである。

7. 総括

80年代までの日本は、家電、自動車などあらゆる分野で世界を席卷していた。それが今や、世界のトップテンの中に日本の企業の名前が上がらなくなってきている。80年代まで頑張ってきたのができたのは、日本の真摯で、道徳性の高い労働力、あるいは現場の力に依存することによって、“モノづくり”、“ヒトづくり”、“おもてなし”が実現されてきたからである。それは日本人が持っている高い志ともいえる。

しかし、それだけでは世界のイノベーションと戦えなくなってきた。これからは、「多様性」を進めて、多様性のなかで変革する企業文化を育てていく。そして、日本人が作るいいモノを発信する、つまり“コトづくり”をして、ブランド力をあげていく。性能や品質が良さは分かっていることであり、ブランド力を上げる努力が必要である。そしてリスクを取って、イノベーションを起こして、世界と戦っていくための強いリーダーシップを持つということが大事である。

“モノづくり”、“ヒトづくり”、“おもてなし”といった現場力に、“多様性”、“コトづくり”、“リーダーシップ”が加えられることによって、日本はまだまだ成長できると信じている。