

『カルロス・ゴーン経営を語る』を読む

——日仏企業文化のハイブリッド化と生産モデル——

荒井 壽 夫

本書は周知のとおり、経営危機に陥った日本の代表的自動車メーカー日産に1999年3月に社長として就任し僅か2年の歳月で経営再建に成功したフランスの自動車メーカールノー出身のカルロス・ゴーン氏のAFP通信社前東京支局長フィリップ・リエス氏によるインタビューの採録書である(C.Ghosn & Ph.Riès, *Citoyen du monde*, Grasset, 2003.高野優訳、日本経済新聞社、2003年刊)。日産の経営再建については、すでに多くの書物や論評が公表されているが、本書は、「失われた10年」の間に経営生産モデルとしての「日本的経営」「日本的生産システム」もまた崩壊したという見解が人口に膾炙するなかで、経営再建の立役者ゴーン氏が自ら生の言葉で日産の再建過程を語っているという点で注目されている話題の書である。しかも本書は、氏の生い立ち、学生時代、ミシュラン・ルノーでの職業経験から日産再建、最近の中国進出まで広範な内容を扱っている。こうしたかなり大部な本書について、紙数が限られている本文で取り上げるのは、限定的な部分にならざるをえない。すなわち、今日「カリスマ経営者」「平成の名経営者」と称賛されるゴーン氏は、日産のいわゆる企業文化をどのように転換させたか自己認識しているのか、そしてその転換が持ちうる含意は何か、という点である。

本書においては、しばしば「企業文化」(*culture d'entreprise*)という表現が使われている。ゴーン氏は企業独自の「経営の質の問題」と述べているが、企業の経営風土や組織行動といった意味であろう。氏は、日本企業に特有の企業文化すなわちトヨタやホンダ、日産に共通の企業文化は存在しないと断言する一方で、日産には経営危機をもたらした独自の企業文化が存在したとされ、その例として「責任を曖昧にする文化」と「年功序列制度」を挙げている。すなわち、氏によれば、前者は、管理職の責任範囲の不明瞭化、企業のいわば機能別部門間の責任転嫁とセクショナリズムをもたらし、後者は、年齢・勤続年数による昇給・昇進であるがゆえに、インセンティブ制による将来的リーダー育成・世代交代を妨げ組織の官僚主義化をもたらしてきたとされる。

では、これらを転換・廃止し代わりに導入されているのはいかなる企業文化であるのか。それは「貢献度にもとづく公平な文化」あるいは「コミットメント」と「コミュニケーション」「現場」主義の経営方式である。すなわち、社員の処遇における「努力の文化」「存在の文化」

から「結果の文化」「効率の文化」への転換、そして経営者による経営目標の誓約・実行と上司・部下間の意思疎通・説明責任、現場重視である。また後者と関連して、ゴーン氏が就任当初から実行し強調しているのは、周知のとおり、意思決定における「クロス・ファンクショナルリティ」(*transfonctionnalité*)すなわち部門横断制のチーム組織化とそれのトップダウン式意思決定との結合である。

実際、ゴーン氏は、1999年10月の再建計画「日産リバイバルプラン(NRP)」において、5工場の閉鎖・縮小と2万人余の人員削減、取引部品メーカーの約600社への半減、購買コストの2割削減、自動車以外の宇宙航空・フォークリフト等の部門の売却、4社を除く関連企業株式の売却、等の大規模リストラ・コスト削減を断行する一方、管理職へのストックオプション・成果主義の導入や職種別新人採用、将来的リーダー育成のための社内横断的抜擢制度、等を制度化する。その結果、2年後に経営黒字を達成する。

こうして経営再建を実現した新しい日産について、ゴーン氏は、企業文化という面からどのように総括しているのか。氏は、日産・ルノーの資本提携の成功によって、日産が「グローバルに活動できるマルチカルチャー企業(*entreprise multi-culturelle*)」に転換し始めたこと述べている。すなわち、「企業のトップに立ったらフランスで一番いいやり方はどれか?日本で一番いいやり方はどれか?ルノーでは?日産では?と情緒に流されず問いかける必要がある。その意味で、日産が混血してマルチカルチャーな文化を持つことは、将来のために非常に重要である」と。だが、氏は残念ながら、企業文化のどの側面が日産・日本発で、どの側面がルノー・フランス発であるかについて十分には明示していない。

そこでいま、フランスの自動車産業研究グループGERPISAが提起している概念「生産モデル」を援用して、上記の問題について簡潔に推論してみよう(R.Boyer & M.Freyssenet, *Les modèles productifs*, Découverte, 2000)。この概念は、国民所得の成長・分配様式に対応した各企業の利潤戦略を前提とする製品政策、生産組織、賃労働関係という三つの制度間の整合的補完関係を支える「企業統治妥協」を意味する。

ルノーから先に見れば、ルノーは、90年代後半に従来の「品質」戦略から、セニック等の革新的なコンセプト

の製品開発、エキブモンティエ（大規模部品メーカー）とのJIT納入組織化と企業内の部門横断制組織化、労使対話・協議重視とチーム制作業導入によって、「革新・フレキシビリティ」戦略に移行する。その過程において、特に企業内組織改革とそして97年のベルギー・ヴィルヴオルド工場閉鎖によるコスト削減を推進し「コストカッター」の異名をとったゴーン氏が、日産に移籍することによって実現された経営再建は、どのような整合的「妥協」を成立させたのか。

日産の利潤戦略については、ゴーン氏自身が競争力を維持するための四要素として、革新（イノベーション）、品質、コスト、スピードを順番に挙げているがゆえに、ルノーと共通する「革新・フレキシビリティ」戦略を指向しているように思われるが、革新的な製品政策は、いすゞからのチーフデザイナーのヘッドハンティングによるデザイン部門の改革・独立やフェアレディZの復活、新型マーチの投入、等によって明瞭であろう。生産組織については、企業内では上記の部門横断制の全社的チーム組織化、顧客重視の「日産生産方式」の確立、対部品メーカーでは系列の解消・再編、賃労働関係については、事務・管理職への成果主義と若手の抜擢人事の導入そして企業内組合の日産労組との労使協調の維持、が確認されよう。こうして経営再建が実現されたことは、これらの新たな諸制度が整合的補完関係として「企業統治妥協」を成立させていることを意味するであろう。

以上のような推論によれば、日産の経営再建にとって日仏双方の企業文化のいわばハイブリッド（混成）化は不可欠であったと言えよう。すなわち、ゴーン氏による

貢献度重視やコミットメントの強調は、ミシュランやルノーの方式の適用であり、コミュニケーション、現場主義やクロス・ファンクショナルリティは、トップダウン式意思決定との結合である点においてフランス方式の適用であると同時に、それら自体としては、トヨタの小集団活動や現場主義そして製品開発組織の主査制度等のトヨタ＝日本方式のルノーへの80年代後半以降の漸次的導入を経由しての再導入であったと見ることもできよう。

こうした企業文化のハイブリッド化を「生産モデル」を構成する諸制度間の整合的補完関係として概括的に捉え直せば、製品政策についてはフランス方式の適用、生産組織については、部門横断制組織がフランス方式（と日本方式の再導入）、顧客重視の新生産方式が日本方式への再適応、対部品メーカー関係では日仏間の中間的適用、賃労働関係については、人事管理が日仏間の中間的適用だがややフランス方式の適用重視、労使関係が完全に日本方式への適応と見る事ができよう。最後の点については、何よりも再建計画の策定時に、EUおよびフランスにおいて制度化されている労使間の事前的な情報提供・協議のルールが全く適用されなかったからである。

さらに日産とルノーとの制度的補完関係も重要であるが、省略したい。総じて、本書は、以上のような企業の経営再建や海外移転の過程における外国と日本双方の企業文化の適用と適応という今日の経済のグローバルにおいては避けられない問題を当事者の肉声によって明らかにした興味深い書物と言うことができよう。

（経済学部教授 あらい ひさお）