



慶應義塾大学ビジネス・スクール

英国日産自動車製造会社

わが国第二位の自動車メーカーである日産自動車は1980年代に入って欧米における現地生産の体制をいち早く整えて自動車産業のグローバル化に対応しようとしていた。アメリカ市場では日産自動車はトヨタ、ホンダの後塵を拝していたが、ヨーロッパ市場では日産は日本メーカーのトップに立っていた。とくにイギリスでは6%近いシェアをにぎり、他社を大きくリードしていた。日産自動車は84年にイギリスでの現地生産を決定し、86年に生産を開始した。ホンダはローバー・グループと共同で87年に生産を開始し、トヨタは92年にイギリスで現地生産を始める計画であった。

英国日産自動車は順調に生産を軌道にのせるとともに、89年には初代の日本人社長の後任として42歳の英国人ギブソン氏を抜擢した。ECの経済統合を目前にして欧州における優位を不動のものにするために、英国日産は第二車種の投入により20万台生産体制を早急に整えるとともに、アムステルダムに欧州地域統括の欧州日産が1990年に設立された。英国日産のような重要拠点のトップの現地化は、日産本社にも大きな影響を与え、さまざまな問題を提起していた。

日産自動車の海外経営方針

日産自動車の久米豊社長は1990年を日産の「グローバル化元年」と名付け、今後の積極的な経営のグローバル化の推進を表明した。日産自動車はわが国第二位の自動車メーカーで、1990年の売上高は約4兆円、経常利益は1,450億円、従業員数は58,000人であった。日産自動車は世界150カ国に輸出し、21カ国に生産拠点をもっており、輸出比率は40%、海外生産高比率は20%、海外従業員は約5万人であった。

日産自動車の海外部門を統括する塙義一副社長は日産の海外経営方針について次のように語っている。

「地球全体をグローバルに見て、意志決定もグローバルにやろうということです。アメ

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるために、同校教授石田英夫が作製した。ケースは経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。ケースの著作権は慶應義塾大学ビジネス・スクールが所有している。(1992年3月作製、93年5月改訂)

リカ，ヨーロッパ，日本その他の三極を軸に考えています。5年後には日本国内の生産の半分までは海外で生産できるようにしなくてはならない。海外での販売の3分の2を現地で，3分の1を日本で生産するというのが社長の方針です。」日産自動車はアメリカとヨーロッパに地域統括会社を設立し，1990年に業務を開始した。欧米以外の地域は日産本社の海外部門が統括していた。

「他社と比べて，現地化を積極的に進めていることが特色ではないかと思います。そもそもアメリカなりイギリスに進出するということは，マーケットに近いところでモノをつくり買っていただくという発想にもとづいています。現地で作ろうというからには，できるだけその国の方々に経営をやっていただくというのが基本姿勢です」と埴副社長は日産の海外経営の特徴を語っている。現地化には5段階があり，まず販売，次いで製造，第三にはマネジメントの現地化，第四に研究開発の現地化，最後は意志決定の現地化である。マネジメントの現地化の例として「テネシーにある米国日産自動車製造では，マービン・ラニオンというアメリカ人を社長にして，初めから彼にすべてを任せました。ラニオン流にやれということです。その結果，品質・生産性ともに素晴らしい成果をあげた。イギリスでもギブソンというイギリス人を入社4年程経って社長にしている。日産のやり方を教えるということではなく，現地の人ベストだと思うやり方でこれを経営する。それがマネジメントの現地化です」と埴副社長は語っている。研究開発の現地化については欧米の数カ所に研究開発拠点を擁しており，意志決定の現地化については近年設立した欧米の地域統括会社に意志決定の権限を与えていく方針であった。¹⁾

英国日産自動車製造の設立

1980年代初め，欧米との貿易摩擦が表面化する中で，日産自動車は石原社長（当時，現会長）のリーダーシップの下で矢継ぎ早やに欧米における生産拠点を展開した。それまでは台湾（1953年設立），メキシコ（1961年），オーストラリア（1976年）などが主な生産拠点であった。1980年1月にスペインのモートルイベリカ社に資本参加（35.9%）し，ヨーロッパの商用車の生産拠点とした。同年4月，日産自動車は本田技研に次いでアメリカでの現地生産（当面は小型トラックの生産）を決定した。その年更にイタリアのアルファロメオ社と合併会社を設立して乗用車の生産を行うことになった。翌年1981年1月には，日産自動車はイギリスでの乗用車生産のフィージビリティ・スタディに入ると発表した。計画では年産10万台で生産を開始し，1986年には20万台体制とするという構想であった。英国政府は，イギリスの自動車産業の再生に日産の進出は役立つとしてこれを歓迎し，全面的な支援を約束した。しかしながら，日産の川又会長ら社内の慎重論や組合のリーダー，

1) 日産自動車の海外の生産拠点，研究開発拠点，地域統括拠点の現状については附表1，附表2，附表3を参照。

塩路自動車労連会長の反対によって、当初の計画は延び延びとなった。社内および労使間の合意を得て日産自動車の英国進出が最終的に決まったのは、最初の発表から3年後の1984年2月であった。計画内容は大幅に縮小され、第1段階は年産24,000台のノックダウン方式といういわば実験工場で、投資額は170億円、500人の従業員を雇用する。第2段階は投資額1,000億円、従業員数は2,700人となるが、第2段階に進むかどうかは1987年までに決めることになっていた。石原社長は発表に際して「できるだけ早く本格生産に移りたい。10万台体制が軌道に乗れば、当初構想の20万台生産を次のステップとして考えたい」と語った。

1984年4月、英国日産自動車製造会社（Nissan Motor Manufacturing (U.K.) Ltd:NMUK）が設立され、北東イングランドのタイン・アンド・ウェア州サンダーランドに工場が建設され、1986年7月には乗用車ブルーバードの生産を開始した。その年9月にはサッチャー英国首相を迎えて開所式が行われたが、その席上で日産の久米社長は年産10万台体制に移行することを発表した。その後1987年末には、英国日産は第二車種としてマーチクラスの生産を決定し、1992年には20万台体制に入ると発表した。88年初めにブルーバードの現地調達率60%を達成して、英国政府により英国製と認定され、同年秋には欧州大陸への輸出を開始した。

英国日産自動車：1987年

1987年7月初めケースライターはサンダーランドの英国日産自動車製造を訪問した。ブルーバードの生産を開始して1年、生産の立上げは順調で、すでに年産10万台体制への移行が決定されていた。従業員数は約800名に増加し、日本人派遣者は土屋利昭社長以下40名であった。その年の初めには購買及び生産管理担当部長のギブソン氏が副社長に昇進し、人事部長のウィケنز氏とともに取締役に任命された。8名の部長のうち、製造、生産管理、購買、人事担当の4名が英国人で、技術、設計、品質保証担当の4名が日本人であった。それ以外の日本人はアドバイザーの立場で働いていた。

労務管理

英国日産は「イギリスにおけるジャパナイゼーション（日本化）の最も完璧な例」として注目されるようになった。¹⁾ 同社で採用された英国人の第1号であるウィケنز人事部長は「日本的経営の良い部分の多くは、西欧の環境に合わせて修正すれば移植可能である

1) Nick Oliver & Barry Wilkinson, *The Japanization of British Industry*, Basil Blackwell, 1988, p. 61

と考える。移植可能な要素は‘日本的’というよりも‘国際的’とみなしてよいものである。」英国日産内で検討の結果「移転可能な要素の三本柱として柔軟性（フレキシビリティ）、品質重視、チームワークをあげ、その3要素が‘均等な扱い’によって結合された時に企業の成功要因となる」、5 「それらは日本固有のものであるとは決して言えないが、他のどこよりも日本でより強力に実行されている」²⁾とウィケنز人事部長は述べている。

フィージビリティ・スタディの結果にもとづき、イギリスの製造業では組合は避けて通ることはできないと判断して、当初から合同機械工労組（AEU）を唯一の組合（シングル・ユニオン）として承認し、1985年4月に労働協約を締結した。その冒頭で労使双方は次のように合意している。すなわち、「最高水準の品質・生産性・競争力をもつ企業を擁立すること、そしてこの地位を維持するためにその技術と労働慣行を常に変化させていくこと、10 最新の技術と労働慣行を採用することによって生産の継続を阻害する行為を避けること、製品市場の需要の変化に柔軟かつ速やかに対応すること、従業員の関心事についてオープンかつ直接的コミュニケーションを維持すること」は、「会社と従業員の繁栄をはかり、労使の相互信頼と協力を促進するため」に必要である。労働慣行に関しては「設備と労働力を最大限に活用するために従業員の完全な柔軟性と移動可能性（モビリティ）が必要で15 あり、そのような柔軟性と変化を可能にするためには、従業員は会社が求める仕事をすべて引受けるか、そのための訓練を受けるべきであり、必要に応じて従業員は他の従業員を訓練すること」³⁾とされている。

土屋社長の見解 20

英国日産自動車の初代社長、土屋利昭氏は1984年2月に英国に赴任し、用地の選定や工場建設も自ら指揮をとった。土屋氏は海外勤務経験は初めてで、赴任前は日産自動車の取締役・栃木工場長であった。土屋社長は次のように語った。

日産がイギリスに会社をつくるねらいは、日産が長い間積み上げてきたものをベースとして多少プラス・アルファの会社をつくりたいということ、フォードやブリティッシュレイランドなどを辞めてきた人たちからそれぞれ良いものをいただければ、ベストの会社ができると考えました。日本から38名連れてゆきましたが、私は日本式経営を決して強制しませんでした。しかし結局ほとんど日本式になりました。工場内で完結することについては日30 本式でやれます。ただし、家族を含め外部関係があるものは日本式にできません。たとえば労働時間・休暇の問題がそれですが、仕事の必要から土曜・日曜にも出勤してくるこ

2) P. ウィケنز『英国日産の挑戦』東洋経済新報社 1989年 pp. 47-48

3) 英国日産自動車とAUEの間の労働協約 (Agreement on Terms and Conditions of Employment Between Nissan Motor Manufacturing (UK) Ltd. and Amalgamated Union of Engineering Workers) p. 1, p. 11

はあっても、夏冬それぞれ2週間の休暇中はイギリス人は絶対に出てきません。

私は質実剛健主義ですから、私たちの英国日産の建物はテネシー工場とくらべると雲泥の差です。私たちからみるとテネシー工場のオフィスは一流ホテルのように見えます。ここでは個室はつくらない方針を通しましたが、英国人マネジャーは個室にかなりこだわりました。人事部長のウィケンスも「オフィスがあるからオフィサーなのに」と反論しました。私は『個室がないと何が困るかあげてみよ』と問い、その回答に対していちいち論駁したものです。社長と副社長だけはガラス張りの個室がありましたが、「もしそれが不平等だというなら、それもとりはらうよ」と言ったものです。結局、部長には、ミーティングルーム兼用の小部屋を与えるが、通常は大部屋で執務することで妥協しました。

英国では休暇などフリンジベネフィットも上層の方が良くなっていますが、均一の扱い（シングル・ステータス）の方針を貫き、給与以外は全部平等にしました。理くつに合わないことではないですから、よく説明すると英国人も受け入れてくれます。年をとった人は我々の考えを受け入れるのはたいへんだったと思いますが、若い人は柔軟性があります。或る時、私が月に1度部長が集って昼食しようかと提案したところ、あなたからシングル・ステータスを破るのかと言われて撤回したこともあります。

日本人でラインに入ったのは4名だけで、他はみなアドバイザーとして黒衣に徹しました。ラインはこの地のことをよくわかる現地の人たちにまかせて、日本人は日本式を教えることだけに徹するというのが当初からの方針でした。権限は英国人がもち、責任の半分以上は日本人がとるというかたちでしたから、日本人スタッフは苦勞したと思います。

私が赴任する時、本社のトップから、「できれば日本人社長は一代だけにしたい。後継者育成は君の大事な仕事だよ」と言われました。86年9月の開所式にサッチャー首相がみえた時に、まず開口一番『英国人のトップのポジションは何ですか』と首相に聞かれ、「ディレクターです」とお答えしました。経営者は大事な仕事ですが、個人の能力いかんで人選がきまるのであり、人種国籍に関係はありません。日本人だと何となく安心感があるようですが、本当はほとんど根拠がないというのが私の考えです。よい人材を確保するためのカギは、彼らにとって常に魅力のある会社にすることです。これは永遠の課題だといえましょう。

日本人アドバイザーの見解

森山寛氏は1981年以来3年間英国での現地生産のフィージビリティ・スタディのプロジェクトの一員として人事労働関係を担当したあと、1987年1月に英国日産に赴任し、人事担当のシニア・アドバイザーとなった。森山氏は次のように語った。

3年間の企業化調査の間、英国について勉強して、いろいろな人に会い、一応の結論を

出しましたが、決めかねる点も残りました。それについては英国人幹部に最終的に決めて
もらおうということにしました。英国人幹部第1号のウィケنز人事部長が入社する時、
彼にどういった労使関係・人事管理をつくりたいと思っているかをたずねました。彼は大本
の所では理解しあえる人です。彼にフィジビリティ・スタディの一応の結論を伝えると、
彼は「日本にも行った上で、自分で決めたい」という意向でしたので、彼にまかせること
にしました。第一に、労使関係については、テネシーのラニオン社長はノー・ユニオン政
策をとりましたが、イギリスの工場では組合があるのが常識ですから、組合は認める、た
だしシングル・ユニオン制をとることにしました。ただこれは我々が初めて採り入れたも
のではなく、イギリスの会社でも新しい会社は複数組合は少いようです。我々が採った労
働慣行で全くイギリスになかったものはないと言えます。

第二の問題は柔軟性（フレキシビリティ）で、伝統的な仕事のなわばりを排したいとい
うことです。現業の労働者をマニュファクチャリング・スタッフとテクニシャンの二職種
のみの大ぐりの分類にしました。前者は生産ラインの仕事、後者はメンテナンスの仕
事です。それぞれチームリーダーがあり、その上はスーパーバイザーです。イギリスでは現
場労働者の人事考課は稀ですが、我社では全員に人事考課を適用してメリット昇給が決ま
ります。秋からシフト勤務に入りますが、全員がシフト勤務に交代でつくことになってい
ます。

チームリーダー層を中心に80人の現場の労働者が日本に研修派遣された。彼らは初めて
の海外旅行で初めて日本の工場を訪れ、感激しながら学んだといわれる。彼らには英国日
産の工場の創立者という気概があり、仲間意識がたよよく、工場現場の中核となっていた。
英国日産には職務記述書はなかったが、それは職務記述書が各人の仕事を拡げていくとい
うフレキシビリティのねらいにかえてマイナスになると考えられたからであった。

日本の工場と英国日産の工場では規模が違うので、生産性については日本のターゲット
をもちこむのはやめることにしていたが、品質については日本並みの目標を維持すること
が不可欠だとされていた。英国の製品は1960年代以降大陸諸国で品質面の評判を落として
おり、低品質のイメージを打破するためには、初期製品が日本製より劣っているという評
価は絶対避けなければならないとされていた。86年7月の量産開始に合わせて日本の現場
のベテランの応援を得て、入念すぎるくらいの体制をとった。品質の工程内つくりこみの
ために、言葉の不自由から“口うつし”はできないので、“手うつし”で作業標準を伝え
たという。

「英国人ワーカーも品質をつくりこむことの重要性は認識したようです。しかしどうし
たら品質を向上できるかということはまだこれからの課題です。品質のつくりこみは、日
本の職場で下から積み重ねて行って今のものができたわけで、必ずしも体系化されていな
いので、英国に移植するのは容易なことではありません。幸いにして、英国製のブルーバ

ードのマーケットでの評判は上々で、日本製と同等とされています。いまは工場内部で全力をあげて品質確保にとりこんでいますが、70%を占める外注部品の品質確保がこれからの問題で、この方がはるかに困難な課題です」と森山氏は語った。

森山氏は英国人幹部について次のように語っている。

「彼らに入社動機をきくと、日産は新しい会社だから、英国の会社ではできなかったことがやれると期待して入社したと言います。我社の幹部として満足すべき人材を得ているといえます。日本の良さをわかる人、単なるイエスマンではなくて、我々の考えを理解できる度量のひろさをもった、経験の深い人を幹部に登用しました。これからも良い人材を確保するためには、チャレンジングな仕事と権限、それと魅力的な報酬を与えつづけていけるかどうかのカギでしょう。日産のトップの明快な方針として経営の現地化を進めます。世界の日産としての視野をもった英国人経営者が得られれば、日本人が居る必要はなくなります。それは資質の問題というよりは、情報の与え方によるのでしょう。いかに仕事を与え、情報を伝えるかにかかっていると いえます。今後ローカルコンテンツを高めるため、日産の関連会社の協力を確保し、本社との緊密な連絡の下に、研究開発や設計の現地化という一番難しい仕事を進めるには、日産全体の動きを把握でき、オール日産としての視野をもった現地経営者を得なければなりません。今年1月に副社長に昇進したギブソン氏には、日産の弱い部分を含めて全ての情報を与えていますし、日本出張の時にはできるだけトップに直接会う機会を与えています。」

英国人幹部の意見

人事部長のウィケンス氏の下で人事課長を勤めるキャロリン氏(31才)はロンドン・スクール・オブ・エコノミクスで労使関係の博士号を得た後、英国フォードに勤務し、84年に英国日産に入社した。キャロリン氏は入社した動機や労使関係の現状について次のように語った。

フォードは大きい会社だからスペシャリストの仕事をしなくてはならないが、日産は新しいアプローチをとる会社で、広い経験をしてゼネラリストになるチャンスがあると思って移りました。この会社での2年半は知的刺激に富む、すばらしい経験をしました。以前は大学に戻ろうかと思っていましたが、今ではビジネスの方がおもしろくなりました。フォードは成熟した多国籍企業ですから確立したシステムができており、財務が主流で、しかも本当のボスはアメリカのフォードです。それに対して日産の意志決定の権限は大方ここにあり、現地スタッフにフォードよりも大きな自由度を与えてくれます。日産ではレベルの高い労働者を採用し、スーパーバイザーに変化を導入するための権限を与えました。現場のワーカーは改善活動に意欲をもつようになり、参加率は85%にのぼっています。労働

者の品質意識の高さには経営陣も満足しています。

会社は従業員の組合加入を促していますが、加入率は25%です。この会社の労使関係はまだハネムーン期にあります。レイオフしないという雇用保障は約束していませんが、会社として雇用は維持しようとしています。その代り、必要に応じて強制的残業（上限週9時間）や短い予告による配置転換に応じなければなりません。また繁忙時には臨時工を雇っています。フォードの欠勤率は10%位ですが、日産は1.5%で、これは異常に低い欠勤率です。寛大な疾病手当があり、またタイムカードがないなど、日産のマネジメントは性善説にたっていますが、その反面職場規律の維持はきわめて厳格です。

日産のフィロソフィを書いた文書は少ないし、経営理念を理解するのは容易ではありません。日本人社員は長い間社内で育つから企業文化を身につけられますが、英国人はよそから入ってゆくので理念やポリシーを書いたものがあればもっと早く習得できると思います。フレキシビリティの導入に対して労働者の抵抗はありません。むしろホワイトカラーは専門重視の思想があるので、会社よりも自分の専門にコミットしています。労働者は職場コミュニティにコミットしますが、ホワイトカラーやエンジニアの方が内部で育成し、共同体に組み入れることが困難です。

英国日産トップの現地化

1989年3月末、英国日産自動車製造はイワン・キブソン副社長（42歳）を次期社長に指名したと発表した。

キブソン氏はその時次のように語った。「日産は今をさかのぼる1981年にグローバルイニシアチブ計画を宣言しました。このたびの社長任命は会社はその計画を守っていることを示すものであります。日産と土屋社長のビジョンとリーダーシップによりヨーロッパで最も刺激的な自動車工場を創造できたことを我々一同感謝しております。」

英国日産の二代目社長にイアン・キブソン氏が任命されたことについて、同氏をよく知る関係者は次のように語っている。

土屋英国日産初代社長

部長以上の経営委員会を週1回開いて経営問題を議論しましたが、キブソン氏は初めの頃から傑出していました。彼を1987年1月に副社長に昇格させた時、うまく成長してくれればと願っていましたが、どんどん吸収して成長を遂げ期待に応えてくれました。本社の一部の人には、英国人を社長にするならキブソンしかいないと話してありました。発表の3週間前に「私は日本に帰る。ついては君を社長にするよ」と彼に言うと、非常に喜んで

いました。89年4月に彼を連れて日本に帰国して本社の人に引き合わせました。久米社長には「本当に責任をもってくれるんだね」と念を押されました。本社の心配はギブソンが年齢的に若過ぎるのではないかということでした。トップとしてよいかどうかは要するに信頼感です。私はギブソンには全部包みかくさず教えました。本社からコンフィデンシャルにしてほしいといわれた原価データなども彼には知らせました。また彼には「君はいつまでここに居るつもりか」などとぶしつけな質問をよくしたものです。「経営者として一番価値があるのは、事業隆盛の企業を担うことだろう。だから僕ととことんつきあわないか」と言うのと「わかっています。そのかわり、私がかんばって成果をあげたら、日産本社の役員にしてくれますか」と彼に聞かれました。彼が副社長だった時のことです。その後私が本社に行った時、久米社長にそのことを話しますと、「本社の役員になるには日本語ができなくてはね」ということでした。私はそれを体のいい断りかと思ったのですが、それを聞いたギブソンは私に「3週間フルタイムで日本語の勉強に行きたい」と言うので、「いいよ、ただし仕事に支障をきたさないように」と彼に言いました。彼は朝早くオフィスに来て仕事をしてから日本語を習いに行き、また会社にもどって仕事をしていましたね。私とはほとんど日本語で話はしませんでした。経営委員会で私が日本語で話すことには正しく反応していました。経営委員会は英国人が多数ですから英語を用いましたが、私は通訳を使って日本語で話していたのです。

英国日産ではトップ層の採用にあたっては金に糸目をつけないという方針をとりました。部課長層にも世間水準は払っています。ギブソンを社長にした時にはかなり思い切った処遇をしました。トップの現地化により日産の意向が反映できなくなりほしくないかという心配は彼の場合全くありませんでした。現地化の影響としては、マネジャー層は「我々もがんばればトップまでゆけるのだ」と非常に喜んでいました。セクレタリーなどはむしろ「日本人がトップに居ると英国人マネジャーは威張らないが、日本人トップが居なくなると英国人が威張りだすのではないか」と懸念していたようです。或る時点で、経理部長も現地化しようとして本社と折衝したことがありますが、経理部門はコンサバティブで、なりません。外国人には任されないという考えはまずい、人によりけりだよと私は言ったのですが。二代目社長はギブソンしかいないし、彼なら任せられるとコンセンサスが得られました。「二代目はよいが三代目は難しいですよ」と人に言われました。本当のところ、三代目まで英国人に受けつがれて初めて経営の現地化ができたと言えるのかもしれませんが。

森山日産自動車取締役人事部長

ギブソン氏は類い稀といえるほど優秀な人間で、当初からクラウンプリンスでした。彼はある専門分野に限られないオーバーオールな能力の持主で、人事、生産、開発（フォード時代）、購買、技術、生産管理（英国日産入社後）など多くの職能をこなしてきました。

英国日産の顧問だったマーシュ卿に、英国日産の将来を担う人にはどういう人物が良いと思いますかとたずねたところ、「最も重要な要素はイメージネーションだ、なぜ日本人がそのようにするのかを理解できないと一緒に仕事をしてゆけない。異文化適応の重要部分はイメージネーションだと思う」という意見でした。その意味でギブソン氏はイメージネーションが豊かで、文化を超えてトランスレートできる能力があると思います。トップの現地化は会社の方針が決まればその進め方が決まります。トヨタもホンダも日産より海外拠点に日本人が多く、決定権を日本人が握っています。徐々に現地の人に代替してゆくというのは言うは易く、実行は難しいのではないのでしょうか。なぜなら、日本人が実権をもつということと優秀な現地スタッフを採用し確保することは相矛盾するからです。優秀な人ほど自分独自で計画、判断、決定したいという欲求が強く、そのように行動するものです。そこに日本人がしゃしゃりでていくと彼らのモラルを低下させ、退職に至り易い。

英国日産の土屋社長が多少迷っていたのは、同社がまだ成長途上で日本からの援助を必要としているだけに、社長を英国人にすると日本との関係に困ることはないかという心配からでした。ギブソンの場合、それ以外に懸念はありませんでした。トップの現地化の影響として「ギブソンは我々のボスだ、これで英国日産も英国の会社になった」と従業員を意識づけたことは大きいと思います。日産本社内では特別センセーショナルな事件ではありませんでした。米国テネシーは二代目も米人社長（ベネフィールド氏）になっていましたし、オーストラリアも現地人社長でしたから。アメリカでの生産を開始するにあたって当時の石原社長が「アメリカでの生産事業の経営はアメリカ人の手で行うべきだ」という方針を打ち出し、各国の事情によって少しづつ違いますが、それ以来マネジメントの現地化は日産のポリシーとなりました。日産の久米社長は石原会長が打ち出した現地化の方針を受け継ぎ、それを更に進めました。

米国日産のラニオン社長の功績はそのカリスマ性によって従業員のモチベーションを引きだし、短期間のうちに米国人の手で生産を軌道に乗せたことです。その反面、現地の独立性が強くなり過ぎると、オール日産の利益と米国日産の利益との調整が大きな問題となります。概していえば、英国日産のほうが米国日産よりも日本との関係がうまくいっているといえますが、その理由の一つに、日本の本社の問題をあげることができます。海外の大きなオペレーションの場合、本社のすべての部門に係わるわけですが、どこまでを現地にまかせ、どこまでは本社のコントロール下におくかということについて米国日産がスタートした頃は日本の本社の側ではっきりした認識が乏しかった、そのため権限責任の配分がかなりぎくしゃくしました。ラニオン氏にすれば自分が当然権限をもっているのにあれこれ干渉されると感ずるわけです。たとえば、部品メーカーの選定について、日本人技術者は日本のサプライヤーを使うべきだといいますが、米人経営者はアメリカのサプライヤーを使いたいというくいちがいが起きます。日本人は「本社のいうことをきかない」と感じ、米国人は「現地の人間にまかせておけばよいのに一々口を出す」と腹を立てます。こ

うしたアメリカ日産での経験を通じて、日本の本社も「サポートすること」と「介入すること」の違いを多少わかるようになって、相手の気持ちを踏みにじるようなことも以前より少なくなりました。アメリカでの経験が英国日産に生かされているわけです。

関根日産自動車取締役第一技術部長

関根氏は1986年1月から4年半英国日産に勤務したが、この間関根氏はギブソン副社長の下で技術部長を勤め、ギブソン氏が社長に昇格すると後任の副社長として技術・生産管理・製造・品質保証を担当した。関根氏は、これまで英国日産は概して順調であったとはいえ、英国人と日本人の間の深刻な確執もいくたびか乗り越えてきたと語った。

ギブソン氏が購買部長当時、技術部は関根氏以下ほとんど日本人であった。ギブソン氏は購買部長として現地企業から部品を購入してもらいたいという圧力にさらされていたが、日本人技術陣はやはり日本企業の方が安心なので日本企業から購入を希望する傾向があった。ギブソン部長は日本人技術陣に強く反発して、なぜ現地企業から買わないのか、アンフェアだとして日本人を批判した。またギブソン氏が副社長の時、土屋社長に対して「英国人をないがしろにしてこの会社が動いているように思われる。会社がどうなっているのか我々にはさっぱりわからないと部課長クラスも強い不満を感じている。英国人はこの会社の仕事のしかたが苦痛だ」と申し入れた。土屋社長はその申し入れを真剣に受けとめ、通訳を間にギブソン副社長とじっくり話合った。つまるところコミュニケーションがうまくいっていないのが原因だった。英国人は日本人同士の日本語による話合いに対して猜疑心を抱いていたのである。土屋社長はその後日本人だけの会議はやめることにした。

「こういうコンフリクトが起きることがあっても、できるだけ早く英国日産を軌道に乗せたいという目標、また英国日産をヨーロッパの自動車会社にしたいという願望ではみな一致していました。危機が発生した時に、ギブソンの柔軟さ、カンの良さに大いに助けられました。我々日本人が言うことをわかってくれる度量の広さが頼りになりました。彼の器は初期の頃から一目おかれていたようで、私が英国日産に赴任した時にはすでに英国人の間でリーダーシップを発揮していましたね。ギブソン氏はとてもプライドの高い人ですが、日本の良さ、日産の優れた点は率直に認めています。ギブソン氏と日本からの派遣者との間には深い信頼関係ができていました。」と関根氏は語った。

「日産本社のトップには経営の現地化推進という方針がありますが、それは現地社会に根づいた経営をするには日本人トップでは限界があるという認識からです。現地社会との関係および現地スタッフの管理のいずれについても現地の人をトップにした方が良いと思います。トップの現地化の前提として、彼に日産流のやり方をいかに確実に伝えるか、本社との関係・コミュニケーションをどう維持するか、本社のしくみが現地スタッフに理解できるようなものになっているかといった条件があります。ギブソン氏が社長に任命され

た時、彼に裏切られはしないかといった心配は全くありませんでしたが、彼が気持ちよく仕事をして能力を発揮できる条件が整っているかどうか、とくに本社との関係が幾分気がかりでした。本社の体制がそれなりに整っていないと現地化はできません。とはいえ、我が社も事前にそういう体制ができていたというわけではなく、現地化してしまってから走りながら直し、変えてきたというのが実態だと思います。逆説的にいえば、経営の現地化は本社の国際化を進めるのに大いに役立ったわけです。私見ですが、ギブソン氏のような人物を日産本社の役員にしない手はないと思います。ただ、本社役員就任が本人にとってモチベーションになるのか、はたして本社でも活躍できる場があるのかはよくわかりませんが。本社には海外経験のある役員が多くなっていますが、役員会を英語で行うわけにはいきませんから。 . . . 」

ギブソン社長は語る

イアン・ギブソン氏は1947年生まれ、マンチェスター大学理学部を卒業して、1969年英国フォードに入社、人事部、技術部、製造部門の幹部を経て、1983年ドイツ・フォードのヘイルウッド工場長兼技術部長としてヨーロッパ全体の新車開発の責任者となった。この間82年にはロンドン・ビジネス・スクールの経営幹部プログラムを終了した。84年にヘッド・ハンターを通じて働きかけがあり、ギブソン氏は10番目の英国人社員として84年11月に入社した。

1991年3月、ギブソン社長はケースライターの質問に答えて次のように語った。

—— フォードのエリート・コースにありながら、英国日産に転じたのはなぜか？

ギブソン：コンサルティング会社を通じて二度アプローチがありましたが断りました。それでもこりずに三度目の働きかけがあり、熟慮の上日産に移ることにしました。フォードはイギリスで80年、ドイツでも50年の歴史をもっています。大きな確立した会社では、当時私がひそかに抱いていた新しいアイデアを実現することが難しいと考えました。新しい英国日産で私のアイデアを試してみようと考えたのです。（附録1参照）

—— 社長に指名された時の気持ちはどうでしたか？

ギブソン：それほどおどろきませんでした。いずれそうなるだろうと思っていましたが、そんなに早く社長に任命されるとは思っていませんでした。少し心配だったことは、土屋社長が帰国したあと、日本の本社との関係をどう扱うかということでした。しかし実際にはさほど困難なことではなかった。その理由はまず、84年に入社以来5年間で日産の人々や日産のやり方をよく知るようになり、日産本社のことがわかるようになったからです。また、副社長の2年間に、土屋社長は日本流に後の座席に坐って、私に運転を

させてくれました。日本の社長はよくそうするようですね。それゆえ、社長になっても、それほど大きな変化ではなかったのです。当時私は42才でした。日本では42才の社長は若いでしょうが、イギリスでは異例のことではありません。

—— 本社のトップは余り英語を話さないし、本社関係はたいへんではありませんか？ 5

ギブソン：日産本社ではトップの下の取締役や部長クラスの人に或る程度英語を話す人が多くなっています。入社以来5年間に20回以上日本に出張しましたし、またこちらではとても良い通訳に恵まれましたので、コミュニケーションの障害もさほど大きくなかった。

—— 日本語も勉強されたそうですね？ 10

ギブソン：ビジネス日本語を習いました。語彙は限られていますが、正式の会議では或る程度使えます。今は日本語を習う時間がなくなりましたが、テキストで勉強をつづけています。ドイツ勤務の時には毎日ドイツ語を話さなければなりませんでした。本社との日常のコミュニケーションの80%は社内の日本人を通して伝えてもらいます。残りの20%は本社の英語のできる人と英語で話合います。ファクシミリもそのために役に立ちます。英国日産に勤務経験のある本社の人とのコンタクトもあります。平常時は本社の人と英語で話合うのは2週間に1度くらいですが、英国の販売会社のオーナー、ボトナー氏との係争問題がピークの時には毎日電話で本社の人と話合いました。日本に行くのは年3～4回です。春に年次経営計画についての話し合い、夏には海外トップ会議（Overseas Top Executive Meeting¹⁾）が定例ですが、他にも特別の用事があって行きます。欧州日産ができてからは毎月アムステルダムに行くようになりました。 15 20

—— アメリカやヨーロッパの多国籍企業の海外子会社のトップとくらべて、日本企業の子会社社長として特別の難しさはありませんか？ 25

ギブソン：あると思います。第一に、言葉の問題です。ヨーロッパ人同士の場合は、言語が異なるとはいっても、やはり共通性がありますが、日本語は全く異なった言語です。第二に、以前は日産も日本中心の考え方が非常に強かった。そして、本社と各拠点という個別関係のみでした。世界的なネットワークとして考えるようになってきたのはごく最近のことです。第三に、私にとって負担が重いのは英国の政府や産業界に対して一人で代弁しなくてはならないことです。日産の英国への投資は膨大なので、公共的意義も大きく、その代表として広い視野が求められます。 30

1) 日産自動車の各種世界会議については附録2を参照

— あなたが社長になってから、何か新たなことをしましたか？

ギブソン：正式にはほとんど新しいことをしていません。新しいことよりも、むしろ土屋社長時代との継続性を意識的に維持しました。しいていえば、英国人はリラックスしたやり方を好むので、私のスタイルでものごとをよりインフォーマルにしたと言えましょうか。新たに始めたことといえば、英国人のマネジャー、ディレクターと日本人のシニア・アドバイザーの計50人くらいで、年3回泊り込みの会議をもつことにしました。金曜の午後から土曜の午前中まで、会社の重要問題の討議を行います。主たる目的は部門間の利害調整と相互理解の促進です。ヨーロッパの人間は部門目標にこだわる傾向があるので、共通目標に向けて考えさせることがねらいです。

ギブソン社長は大部屋オフィスの一角に、副社長の小枝氏やシニア・アドバイザーの平野氏らと並んで執務していた。土屋社長の時代には、社長にはガラスばりの個室があり、土屋社長はそこで執務していた。

— あなたが社長になって社長室から大部屋に出てきたそうですね？当初は英国人幹部も大部屋に抵抗したと聞きましたが……。

ギブソン：大部屋のほうが皆と直接接し易く、皆から孤立化されませんからね。個室にいる時とはちがって、メンタルな障壁も少なくなります。英国の上級幹部は個室にこだわります。英国の会社に長く勤めて個室に慣れているからです。しかし英国の会社に勤めたことのない若い人は大部屋にも抵抗がありません。制服も最初は面食らっても、何週間かすると平気になります。今日もドイツの納入業者が来て、私の制服姿を見てびっくりしていました。個室をもっていないことにもよく驚く人がいます。

— この会社の従業員に満足していますか？

ギブソン：我が社は非常に良い労働力をもっています。若く、熱意があり、帰属意識も高い。ただ平均年齢23才と若く、経験不足です。一人前になるには5年はかかります。幸い我が社の評判が高く、人気があるので、新しい学卒をもっと採用して、社内で育てたいと思っています。

— アメリカのテネシーの日産自動車の経験から学んだことはありますか？

ギブソン：アメリカとイギリスの製造会社は発展のしかたがちがいます。アメリカでは最初から20万台の規模の工場をつくりましたが、こちらは段階をふんでいます。我が社のスタッフは先輩格のテネシー工場に赴いて生産管理などを調べ、学びました。米国人と英国人のちがいもあるし、トップマネジメント—ラニオン氏と私—のスタイルのちがいもあります。

英国日産自動車：1991年

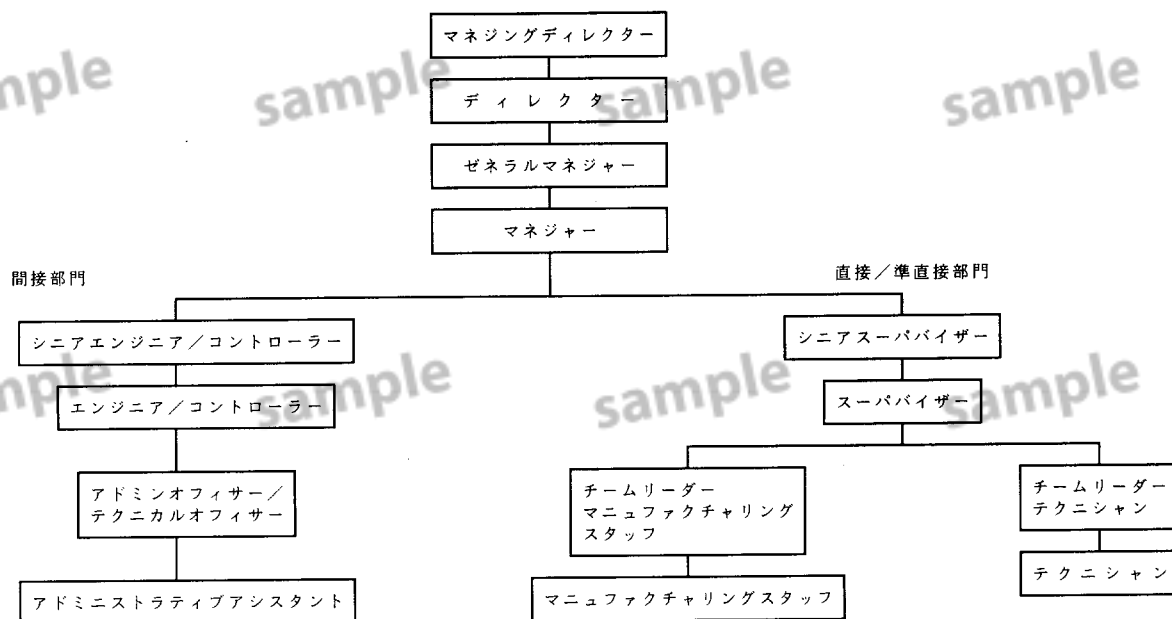
ケースライターは1991年3月下旬、英国日産自動車製造を再び訪れた。英国日産は予想以上に順調な成長を遂げ、1990年末の従業員は2,800人、生産台数は106,000台となっていた（表1参照）。ブルーバードに代えて90年9月に発表された「プリメーラ」が非常に好調な売行きを見せ、英国の日産ディーラーとの係争事件による英国国内での日産車の販売の減少は欧州大陸諸国でのプリメーラの販売増でカバーされた。プリメーラはローカルコンテンツ80%を達成していた。

欧州の統括会社、欧州日産の川名社長が英国日産の会長を兼務していたが、CEOはギブソン社長であった。英国日産の常勤役員はギブソン社長、小枝副社長、ウィケنز人事部長の3名、欧州日産の川名社長と本社のトップが非常勤役員で、役員会は英国日産で開かれていた。英国日産には40数名の日本人出向者がいたが、ラインに入っているのは副社長の小枝氏と経理部長の平田氏だけであり、平田氏以外の部長6名以下マネジャーはすべて英国人であった（附表1組織図を参照）。同社内にあった開発部門は1988年に独立して日産ヨーロッパ・テクノロジー・センター（NETC）として独立し、そこでは200名の英国人と60数名の日本人が働いていた。英国日産の事業計画では1991年に単年度の黒字化を達成し、これまでの7億ポンドという巨額の投資に伴う累積損失は1990年代半ばには一掃することになっていた。

表1 英国日産の生産・人員・輸出の推移

	生産台数	社員数	輸出台数
1986年	5,100	530	
1987	28,800	1,130	
1988	57,000	1,900	9,000
1989	77,000	2,000	35,000
1990	106,000	2,800	60,000
1991（計画）	120,000		
1992（計画）	140,000		

表2 英国日産の職制組織図



人材育成と評価

英国日産の職制は表2（前ページ）のように、間接部門と直接部門に分かれ、直接部門は生産労働者（マニュファクチャリングスタッフ）とメンテナンス労働者（テクニシャン）の二職種だけであった。その上にチームリーダー、スーパーバイザー、シニア・スーパーバイザー、更にマネジャー（課長）、ゼネラルマネジャー（次長）、ディレクター（部長）、²⁰ マネジング・ディレクター（社長）という合計8つの階層となっていた。

英国日産では全社員に対して目標管理を折り込んだ人事評価を適用しており、その結果により昇給・昇進を決定していた。スーパーバイザー及びエンジニアまでの層に対しては要素別の評価と総合評価を行っていた。業績要素としては、職務知識、仕事の質、目標の達成度、文書及び口頭のコミュニケーション、安全・整頓、問題解決、意思決定の質、仕事の計画、標準時間の達成、人材育成、個人的特性としては、柔軟性（フレキシビリティ）、²⁵ チームワーク、持続力、創造性・自発性、勤怠・時間厳守、リーダーシップ、説得力、圧力の下で働く能力が評価項目であった。シニアスーパーバイザー、シニアエンジニア以上はより総合的な評価方法をとっており、業績面では目標の達成度、業績に貢献した個人的特性としてはフレキシビリティ、チームワーク、判断力・意思決定、個人の動機づけの高さ、³⁰ リーダーシップの質、全社マネジメントへの貢献、人材育成、革新的技能などの要素を考慮して判定していた。

初代社長の土屋氏は人事考課の面接を行うのは初めての経験だったので、直属部下である6-7名の部長クラスを評価・面接するために、オーストラリア日産の人事部長の助力を求めた。彼にひと月間英国日産に出張してもらい、評価の実務を教わった。テスト的に³⁵

評価結果を比較してみると、日本人の判定は概して彼の判定より甘くなりがちだったという。評価フォームは英国のものを用いたが、それには「人材の育成」という要素がなかったもので、その要素を加えたと土屋氏は語った。

評価段階は、卓越、優秀、完全習熟、限界的、不満足の5つで、下の2つの評価の場合には昇給がなかった。各職階ごとに給与の上限と下限があり、その幅の中で評価結果によって年次昇給額が決められていた。たとえばチームリーダー・マニュファクチャリング・スタッフの場合、12,749ポンドから15,187ポンドまでの幅があり、上3つの評価でそれぞれ610ポンド、406ポンド、304ポンドの年次昇給となっていた。

英国日産幹部の見解

小枝副社長

私は90年7月に関根氏の後任として赴任しました。海外勤務は初めてです。ギブソン氏は社長に就任して1年になりますが、なかなか得難い人物です。組織上彼は私のボスということになりますが、ボスというより職責をシェアしているという感じです。年齢もたぶん私の方が上です。ここは工場ですから問題もシンプルで、意見のくいちがいはあまりありません。日本人アドバイザーは自分でやった方が早いと思っても、英国人をたててやらせています。影響力を及ぼしながら、英国人に決めさせようとしています。そういう実情をギブソンはよく分かっていて、技術面で日産から取り入れる分については口を出しませんという態度です。とはいえ、英国日産を指揮しているのはまさしくギブソンです。現在の体制を維持し、品質と生産台数を確保するだけなら英国人だけでやっていけるとは思いますが、変化・向上を確保するには日本人が居る必要があるのです。91年で12万台という水準ですからコスト的にはまだきびしいです。最新設備をもってきており、車体の自動化率は日本と同程度です。

クシュナン製造部長

私は英国人社員の4番目としてローバー・グループから移ってきました。私は製造工場の全責任を負っています。製造はトップからワーカーまで100%英国人で動かしています。日本の影響は部長のレベルに集中しています。いろいろの所から日本の影響があると労働者が混乱します。英国のインプットと日本のインプットでよい組織ができており、労働者にとっての職場環境も純英国式とはちがいます。より参加的で、チームワーク重視の職場を労働者は喜んでいますが、この会社の人事のフィロソフィは、いろいろな会社の影響があり、日本の日産のフィロソフィと同じではありません。ギブソン社長以下英国人の手で

「我々の会社の哲学」(Our Company's Philosophy)をつくりました(附録3参照)。組合への加入率は35%~40%で、英国の現場としては非常に低いです。2年前は25%でしたが、会社も組合加入をエンカレジして10%ほど上がりました。20人のワーカーに1人いるスーパーバイザーが労働者のめんどろをよくみるので組合組織率が低いのです。前社長の土屋氏は英国人の能力を信頼してくれる、人気のあるリーダーでした。彼は私を雇ってくれた人ですから、個人的には土屋氏が日本に帰るのは残念でしたが、ビジネスとしては英国人社長の出現は歓迎です。我々のライバルは英国や欧州の車ではなく親会社の日産の車です。日産は強力な競争相手ですから対抗するのは大変ですが、それをつづけている限り、欧州のメーカーには決して負けません。第二車種の「マイクラ」の生産開始のために45人のスーパーバイザー・クラスを村山工場に2ヶ月間派遣しています。

今、プリメーラが大変人気があるので非常に忙しく、残業、土曜出勤、夜勤などが頻繁です。ワーカーのモラルが高いので何とか対応できています。品質とコストの維持向上は私の責任です。工場内部についていえば日本と同じレベルでやれますが、ここではサプライヤーに対して日本と同じように影響力を行使することはできませんし、地理的条件もちがうので在庫についても日本と同じというわけにはいきません。私は毎年世界生産会議に参加しています。日本やアメリカへの転勤をいわれたら私は受けますよ。

ニコルズ技術部長

私はジャガーから1年半程前に移ってきました。土屋氏からギブソン氏への社長交代を我々は喜びました。生産だけでなくマネジメントを現地化したというシンボルの意義が大きいと思います。ギブソン社長は土屋氏のやり方を踏襲しており、方針は変わっていません。日産からこの会社に採り入れたものは多いですが、導入できないこともありました。たとえば日本では配置換えを即刻できると聞きますが、こちらでは個人生活に影響することは日本と同じようにはいきません。日本から採り入れた例をあげますと、多能工化のための「スキル・マトリックス」の表示や大部屋オフィスがあります。技術担当のシニア・アドバイザーの塩川さんが私の隣の机にいますが、よい点はオープンなコミュニケーションができることです。報告書を書くときなど周囲にわずらわされるなどマイナスもありますが、プラスの方が多いと思います。上下の処遇差のないシングル・ステータスについてですが、ジャガーにいた時、労働者がゾロゾロ歩いて行く中をジャガーでオフィス近くに乗りつけたものです。たしかに特権は有難いし、ないと不便ですが、それでは労働者との関係がよくなるはずがありません。これもプラスの方が大きいと言えます。アドバイザー制は初めての経験です。アドバイザーがライン・マネジャーの権限を侵すおそれもありますが、話し合いをして何とか解決しています。

日本人が更に少なくなると、英国流に戻ってしまうというおそれなしとはしません。英

国の会社にはない良さを英国日産はもっていますが、マネジメントの現地化によってそれを失うことがないようにしなければなりません。それは部長クラスの英国人の責任だと思います。本社への要望としては、より少ない人数の良いアドバイザーを送ってほしいと思います。アメリカ、スペイン、メキシコ、村山、九州、追浜など各工場を比べてベスト・プラクティスを抽出し、世界本社としての東京で普遍性のある「ニッサン・ウェイ」を開発してほしいと期待しています。

ヒル購買部長

私はローバーで17年働いたあと4年前に入社しました。日産は新しい会社だから、古い会社より進歩が早いし、機会も多いと思って人生の転機40才で移りました。英国では「系列」はありません。ゼロから新しいサプライヤー180社を開発しました。初代の土屋社長は英語を話さないで理解しにくかったのですが、すぐに強いリーダーで、要求はきついがフェアな人だと分かりました。彼が居なくなるのは残念でしたが、ギブソン氏の就任を喜びました。ギブソン氏は土屋社長と並んで実質トップの仕事をしていたので期待しました。土屋社長は言葉のせいで外部に出ませんでしたが、英国日産の社長は公衆や政府関係に関して外に出る必要があります。日産は英国人経営者が経営している会社だということを示すのは良いことです。英国日産と対照的なのが研究開発の別会社（日産ヨーロッパ・テクノロジー・センター：NETC）で、200人の英国人と60人の日本人が働いています。シニアマネジャーは日本人ばかりで、日本人支配の会社といえます。地域統括の欧州日産のトップにヨーロッパ人が就くとは思っていませんが、日産本社が本当に国際的な会社になろうとするなら、欧州日産の上級幹部にもっと外国人をおくべきだと思います。いま私がかかえている問題は、部品購入についてのNETCの日本人との関係です。品質基準を下げろというわけではありませんが、もっと他の供給源をさがすべきだと思います。この点NETCのエンジニアは余りに保守的です。

ホッグ生産管理部長

米国系のカミングエンジンに勤めていましたが、その会社は米英両方の経営スタイルを併せもち、参加的経営やシングル・ステータスなど進歩的な経営を行っていました。しかしそのうちに伝統的な英国型になってゆき、それで私は辞めました。日産はよい環境の中でとてもやる気のある人達が働いていて満足です。成長企業ですから仕事が忙しく、残業も多いです。土屋社長は日常のマネジメントには関わりませんでしたが、ギブソン氏は仕事の具体的目標の設定と100%の目標達成を求めるなど、もっと日常の経営に関与しています。またギブソン社長の場合英国の外界とのかかわりも重要な仕事です。私は年2回は

日本に行きますがグローバル生産管理会議がそのひとつです。アムステルダムの欧州日産には月1回は行っています。

アッシモア人事課長

アルキャンで15年、人事労務の仕事をしていました。カナダに赴任の可能性もありました、この会社の成長性が魅力で移りました。英国人の感覚では15年は長く、そろそろ変わる潮時でした。英国の伝統的な会社に見られる仕事のなわばり（デマケーション）は労働者を保護するものと言われますが、実際は反対で、企業の競争力を低下させ、労働者の雇用を脅かすものです。英国の労働者の会社への不信感は根強いものがあり、シングル・ステータスの導入はそれを変えるための有効な方法です。土屋氏からギブソン社長への移行は適切だったと思います。日本人社長が長くつづくと、たとえそうでなくても日本人支配とみられます。対EC関係でも、英国人社長の方が英国の会社として認められ易く、対フランス関係などでははるかに有利です。英国日産の企業文化はハイブリッドといっよいでしょう。日本の良いものを借用していますが、組織構造や賃金制度は日本式からかけ離れています。終身雇用制はなく、中途採用も新卒採用も行います。レイオフはビジネスが窮地に陥った場合にのみ最後の手段としてしか行わないと協約に記されています。人的資源は最も重要な資源だと書かれた「我々の会社の哲学」を全社員に渡してありますが、こういうことは英国の会社では異例です。

この会社には職務記述書がありませんが、無くて困ったことはありません。職務記述書があると、それを踏み超える仕事をしたがらないという危険があります。入社した時に何があなたに期待されているかを口頭で伝えるだけで、文書化されてはいません。わが社では工場の労働者にも人事評価を行っており、個人別メリット昇給があります。英国ではそれに対して組合の強い反対があり、きわめて稀なことです。

日本人アドバイザーの見解

英国日産には1991年1月現在14名のシニア・アドバイザーと25名のアドバイザーがいた（附図1参照）。アドバイザーたちの職場は技術を中心として、生産管理、品質管理、購買、製造、財務、社長室にわたっていた。以下は2名のシニア・アドバイザーの見解である。

塩川シニア・アドバイザー

私の担当は技術で、こちらに来て4年になります。私が来た頃はアドバイザーという名

目だが、実質はマネジャーといってよいものでした。当時は会議も日本語で、英国人には通訳が小声で伝えていました。2年前から1人でも英国人がいる場合は、会議も英語で行うようになりました。現在40名のアドバイザーを将来的には20名以下にへらす計画です。

ギブソン氏は土屋社長に仕えながら、日本人のマネジメント・スタイルをよく見ていました。日本の良さを知っていて、自分が社長になったからといって一気に欧州スタイルにするようなことはしません。日本人アドバイザーの使い方も上手です。1989年6月のギブソン社長登場前に、彼が日本人を通さずに意思決定をしたような時にどうするのかとか、チェックポイントを組織上つくる必要はないのかとか、日本人社長に対するアドバイザーと英国人社長へのアドバイザーは同じでよいのかといった問題を関根副社長に質したことがありました。それに対して副社長の回答は明快で「トップが判断をまちがえることがあるとしても、それを含めてすべて任せる」というものでした。日常の仕事のプロセスでおかしいことがあってもそれは許容し、経営の成果の責任は問うというのが本社の姿勢です。

ギブソン社長登場への英国人社員の反応は非常に良かった。私たちもいざという時には社長の所に向けこんだものですが、今や英国人の「かけこみ寺」ができたわけです。設計会社（NETC）は現在も日本人が多いので、そちらの英国人にうらやましがられています。ギブソンが社長になると自ら社長室を出て大部屋に移り、社長以下全員青い制服を着るなど、ある意味で日本以上に日本的にしていますが、英国日産社員の一体感は非常に強いものがあります。

ギブソンはフォードでエリートコースを歩みトップの座が見えてきたころに、英国の会社にあきたらなくなり、ロンドンやバーミンガムから離れたこのへんぴな所に移ってきたわけです。日本でいえば東京から釜石辺りに来たようなものです。相当の覚悟で日産に入ってきたのです。

ブルーバードで60%、次の車では80%という現地調達率が英国政府との約束（ペナルティのない紳士協定）ですが、すでにほぼ80%の現地調達率を達成したところです。そのため、サプライヤー・ディベロップメント・チーム（SDT）をつくり、彼らはサプライヤーをまわって企業診断をしたり、改善のためのアドバイスをしたりしています。187社のサプライヤーのうち、日系企業は22社ですが、日系企業の比率がアメリカに比べて低い中で80%の調達率を達成しなくてはなりません。日本で設計された図面をもとに10万台の現地生産をする英国日産は、全欧市場1300万台の中でまだ弱小企業ですが、今後はこちらで設計したものを日産の要求に合わせてながら作ろうとしています。英国政府も開発の現地化を強く求めており、わが社のこれからの課題です。内製技術は日本そのままです。品質も生産性も日本に比べて遜色ありません。しかし部品メーカーにはボッシュなど日産より大きい会社もあり、部品メーカーとの関係は日本のようにはゆきません。そういう中で日産の世界共通の品質評価システム（VES）によって英国製は日本並みになったという御墨付きを得ています。欧州の部品メーカーの態度もだいぶ変わってきました。こちらの部

品メーカーの人たちを日本に連れて行って日本の競合メーカーを見せると、日産とつきあうことをバネにしてよい会社にしようというメーカーもかなり出てきました。

英国人は自分たちだけで英国日産を運営したいし、またできると思うようになっていきます。我々としても40人の派遣者を半分にへらすためにはどうしたらよいか模索しています。出向者の人件費は日本の3倍位になるし、現地スタッフの数倍になるのでコスト面からも減員を求められています。

平野シニア・アドバイザー

平野氏は1987年7月、森山氏の後任として英国日産に赴任し、社長室担当のシニアアドバイザーとなり、その1年後にギブソン氏が社長に就任した。平野氏は次のように語った。

土屋体制からギブソン体制にもっていくことが私の役割でしたが、これまでのところはスムーズにいらっています。英国日産はテネシー工場（米国日産自動車製造）にくらべると日本人のかかわりが強いといえます。シニアアドバイザーという名目であっても、89年ごろまでは部長の役割をはたしていたというのが現実だったと思います。現在も40名強の出向者がおり、すべての部門に技術部隊が1～2名配置されています。本社からみてメーカーという意志疎通ができていないといえないテネシーの経験に学んだ体制だといえます。

（附録4参照）

日産本社の海外事業の経営方針として、経営を任せられる人材が採れたら任せる、方法プロセスは問わず、結果で評価するという考えがあります。世界共通品質評価基準や原価目標をきちんと守り、今年91年には期間損益を黒字化し、90年代半ばには累積損失を一掃するというのが英国日産に示されたターゲットです。要は良い品質の車を適切なコストで生産し利益をあげればよいので、プロセスはアングロサクソン化した日産ウェイでもかまわないということです。今年も期間利益をだすという目標を何とかクリアしようとみながんばっています。

土屋前社長は現場の運営にたけた人で、新しい工場をつくるには適任の方でした。職人肌で、英語もあまりしゃべらないにもかかわらず、日本人と英国人が一緒に働くことの難しさについて本質的なことをよくわきまえていました。「工場の運営については日本式がまかり通ってもかまわないが、家庭生活やコミュニティ生活に支障をきたすような働き方をしてはいけない」と土屋氏はいつも言っていました。また土屋社長はことあるごとに

「この会社は英国人にとって昇進機会は青天井だ」と公言していました。私としては、土屋社長のあとを英国人社長にするならまちがいなくギブソン氏だけでも、もう一代日本人社長にするという経営判断が出てくるのではないかと一抹の不安がありました。もしもそうになると、土屋さんの言っていたことはやはり口先だけだったと言われたでしょう。ギブソン氏が後継者に指名されて、「やはり土屋さんは嘘をいわなかった」というのが英

国人社員の反応でした。社長が英国人になって、英国人マネジメント・チームがふるいたってピンと背筋が通りました。我々が日本語で話せるボスの下にいると安心できるように、彼らも英国人トップの方が安心なのです。

この会社の重要事項が英国人だけで決められてしまうのではないかとこの危惧は杞憂に終わりました。ギブソン氏は能力の非常に高い人ですが、それをひけらかしたり、オレがオレがというタイプではなく、とてもよい性格の人です。英国人も日本人も彼には一目も二目も置いています。また我々日本人を大変上手に使います。東京本社との関係で彼が悩んでいるような時には意見を求められることがあります。「うまく使われているな」と感じて決して不愉快ではありません。ギブソン氏の人柄のせいでしょう。日本ベースの多国籍企業では日本人出向者を上手に使わないとうまくいかないということを彼は良く知っているのです。彼がそういうことをよくわきまえていることは、私としてもハッピーです。角突き合わせる厳しい局面に立たされるようなことは全くといってよいほどありません。この会社の初期の頃には日本人と英国人の間にコンフリクトがあったと聞きますが……。

ギブソンの副社長時代からの持論ですが、「欧州で車をつくらせて売るのが日産のアイデンティティは必要だ。しかしそれを追求するあまり、そのことに固執するとサプライヤーの関係でコストが高くなる。GMやフォード相手の標準化した部品があれば、それを用いると安くなる」というのが彼の考えです。それに対して本社サイドは「部品調達でも日産の基準を忠実に守ってきたからこそ日産車はヨーロッパで強い地歩を得たのだ」と考えます。英国人幹部が「欧州標準部品をもっと購入すべきだ」と本社の設計部門にストレートに言いますと、「何をなまいきいうか、基本特性が良いとしてもよくこわれるではないか」という反応が返ってきます。3年前にギブソンがストレートにそれを言った時、本社設計部門の反応は冷やかなものでした。そこのところを我々アドバイザーが「こういうモノがあります。日産が使えるものがあれば使ったらどうでしょうか」と少し脚色し直すと、本社の反応もちがってきます。

また、10万台体制から20万台体制への拡張計画についても、英国プロジェクトと他のプロジェクトのバッティングがあり、優先順位のつけ方も我々と本社では対立するような場合、「我々はおつくれるのだからつくらせろ」とストレートに言えば、本社サイドに「何をなまいき言っているか」とエモーショナルな反発を招きます。そういうことを配慮して作戦をねり、日本側がすっと飲めるように良くかみくだいた案をもっていく必要があるわけです。本社の考え方も最近だいぶ柔軟で前向きになってきました。本社中心主義から内なるグローバル化へ、ギブソン流に言えばネットワーク型に考え方が変わってきたと言えそうです。

経営の現地化に踏み切るには勇気が要ります。もしもギブソンという人物が居なければ英国日産の現地化にはもっと時間がかかったと思います。良い人材が採れたら勇気をもって決断すべきだと思います。良い人材とはまず能力、潜在能力を含めた能力です。それと

人柄やメンタリティ、つまりこの人間は人の裏をかくようなことを決してしないという信頼感が必要です。その信頼感を得るには、日産の経営管理のフィロソフィやシステムを是認するという姿勢も求められます。ギブソン氏は英国人幹部に対しても、まずそれを是認しなくてはいけないと厳しく指導しています。土屋氏もその辺の見極めは十分つけた上で、ギブソンは信頼のおける人物として彼に任せても大丈夫だと判断したのだと思います。 5

フォードのエリートコースでトップを走っていたギブソン氏がなぜ日産に入ってきたのか本人に聞いたことはありませんが、推測するに、英国の自動車産業の再生を願う気持ちが彼にはあったのではないかと思います。今や彼のその願望は或る程度実現したと言えるでしょう。というのは日産が引きがねとなってホンダもトヨタも英国に進出を決めました。英国車に対する欧州での評価はきわめて低くなっていました。88年に欧州諸国に輸出するにあたって多数のジャーナリストやディーラーを招いて工場をみてもらいましたが、我々は英国製自動車への認識を改めさせることに貢献したと思います。 10

先程、ギブソン体制が英国人による独善に陥るといった心配は杞憂だったと言いましたが、放っておくとそうなるおそれなしとしません。そうならないためのくさび、きちんとしたカウンターメジャーを打っておく必要があります。そしてそれは日本人出向者の能力にかかっていると思います。英国人社長の下では日本人出向者の能力はより高いものが要求されます。少数精鋭の布陣が不可欠です。日本人は4～5年でローテーションしますが、英国人はずうっとここに居つきますから、事業の動かし方では英国人の方が上になってきます。ですから、優れた日本人がここにきて、日本の最新のノウハウをきちんと英国人チームにインプットできないとシステムがうまく機能しなくなります。日産方式のグローバル化は、その点をきちんとやらないと、タコの糸が切れて取捨がつかなくなるおそれがあるのです。 15 20

英国日産の現状について会社が公表した文書「英国日産の虚像と実像」を附録5に収めてある。 25

欧州日産会社幹部の見解

日産自動車のヨーロッパ地域の統括会社、欧州日産会社は1989年4月アムステルダムに設立され、91年4月現在約230人の社員のうち50数人が日本人であった。欧州日産の役割は全欧的販売戦略の設定、各国配給会社への卸売、製造会社を含む域内事業活動の調整、広報・渉外・法務活動などであった。社長には日産自動車の川名義一常務が就任し、アムステルダムに常駐していた。欧州日産の川名社長は次のように語った。 30

日産本社の国際化は近年かなりレベルアップしてきました。外国でのビジネスに対して 35

本社が一緒になって考えてくれるようになった、つまり本社に当事者意識ができました。日産のポリシーは現地人主導型の経営です。時間がかかり、ロスを伴うかもしれませんが、英国日産はその点かなりうまくいっています。最も気にしていたことは英国の労使関係と外注部品が多いだけにサプライヤーを含めた品質の確保ですが、いずれもともかくクリアしてきました。ギブソン氏は人格・能力ともみなに認められていましたから、自然体で社長になりました。欧州日産は部長以上は個室に入っていますが、英国日産は社長も大部屋にいます。トップを現地化したので、権限責任を明確化してコントロールしようとか、暴走を防ぐしくみづくりをしようなどという必要は彼の場合全くありませんね。彼から提出された経営計画を私が承認すると、そのわく内で彼が実行権限をもつわけです。

川名氏の下に4名の副社長がおり、3名は日本人であった。ヨーロッパ人の最高位にある販売管理担当副社長のガルデイニ氏はフィアット社に長く勤めてオランダフィアット社長から転じた人であるが、彼は次のように語った。

私は3カ国のフィアット子会社に長く勤め、今ではイタリア人というよりヨーロッパ人です。日産のヨーロッパ化はすばらしいチャレンジですが、そのためにはもっとヨーロッパの要素の投入が必要です。英国日産製のプリメーラは大成功を収め、ギブソン氏には車をもっとつくってほしいと言っています。東京製と同じ品質水準にしようという目標は90%達成し、なお向上中です。ヨーロッパの工場の連中と我々欧州日産との話し合いはすぐに来て反応は早いし、ごく良好な協力関係にあります。

商用車部長のリポール氏は日産自動車のスペイン子会社、日産モトールイベリカ社から5年の予定で2人の部下と共に出向してきた人であるが、同氏は次のように語った。

この会社には日本人、オランダ人、他の数カ国のヨーロッパ人が働いていますが、コミュニケーションはまあ良いほうです。ヨーロッパの市場で地位を確立するためにはヨーロッパ人がもっと多くの役割をはたすことが必要です。非難しているわけではありませんが販売政策は日本人がコントロールしているのが現状です。2週間に1度社内の幹部会議があり、川名社長が世界的な日産の政策を語ります。50歳の私には、より広いものの見方や異なったメンタリティに適應するのは努力を要することです。

経営企画部長の北洞氏は次のように語っている。

日産は他社に先がけて欧州に拠点を展開し、戦線を広げましたので、先行会社の強みと悩みの両方ともかかえています。欧州は1300万台という大きな市場ですが国により規制と

価値観が異なり多様化した市場です。アメリカは車の輸入に反対しても直接投資は歓迎ですが、欧州は輸入も工場をつくるのも拒否という態度で、歓迎されていない感じです。石原社長は欧州に拠点をつくらないと欧州から閉めだされるという危惧をもっていました。しかし必ずしもEC統合をにらんで拠点づくりをしたわけではなく、スペイン社も英国日産も企業の力が始まった時にEC統合の良い時期にぶつかったといえるでしょう。

東京本社からよりもアムステルダムからのコントロールははるかに容易です。傘下各社の人たちと1時間の距離ですぐ集まって会合できますから、コミュニケーションは東京からは全くちがいで、一体感をもつのにプラスです。日産グループとしての融和のために、人事のローテーションも考えています。日産の製造会社でも販売会社でもアドバイザーの制度をひろく用いていますが、販売会社では必ずしもうまくいきません。工場は技術の裏づけがあるので理くつが通る所ですが、営業サイドはカンやウデに頼る所があり、必ずしも理くつが通りませんから。ここでは思い切って日本人をラインに入れることにしました。国際マネジャーの育成のためにも、本社の内なる国際化のためにもそうすることがプラスになるだろうという考えです。

英国日産のギブソン社長は誠に良い人を得たと思います。彼は異なる価値観をもつ人を受け入れる度量の広さをもっており、我々日本人だけでなく、各国の配給会社の人からみても接し易い人です。現地トップでスタートした会社を日本人の手にもどすことは、対外関係上難しいといえます。ギブソン氏が欧州日産の要職につく可能性はあります。彼は製造だけでなく、営業もできる人です。また日産本社の役員というポストにも外国人幹部の中で最短距離にあります。

これからの課題と展望

イアン・ギブソン社長は英国日産のこれからの課題について次のように語った。

「当面の重要課題は英国で新しい販売組織を確立することです。ボトナー氏との係争問題については裁判で我々が勝てると信じています。より長期的な問題としては部品サプライヤーの体制づくりが大きな課題です。更に、来年度は第二車種の投入により生産が2倍になり、量的に拡大するだけでなく、技術的に複雑化するのでここを乗り切らなくてはなりません。

これまでの成果として、生産目標の達成、品質基準の維持、生産性の向上については満足しています。品質も生産性も日本の日産自動車と同じレベルを実現しています。しかし、収益の目標達成はより困難です。総コストの80%はサプライヤーからの部品が占めており、その購買コストが高いのが悩みの種です。サプライヤーの原価低減は日本のようにはいきません。昨年(90年度)は依然利益が出ておらず、ブレークイーブンにするというのが今

年の目標ですが、これもなかなか難しい課題です。」

英国日産のシニアアドバイザーの平野氏は「二車種にふやし、従業員も一挙に 1,000人ふえるという大きな変化の中でモラルをいかに維持するかが課題です」と語った。日産本社の関根取締役（元英国日産シニアアドバイザー）は「これまで英国日産は順調で、成功体験の連続でした。それゆえ、逆境になった場合が心配です。労使間の信頼関係、英国人 5
人と日本人の間の信頼関係が本物であるかどうかは、逆境の時にためされるのです。英国日産を真に評価するには時期尚早で、後 4～5 年経ってからのことでしょう」と語った。土屋初代社長（現愛知機械社長）は「企業の本当の評価は長い歴史を経て下されるものです。英国日産はまだ新婚の幸せな時代なのかもしれない」と見ていた。

日産自動車本社海外統括本部の幹部、山崎氏は英国日産について次のように語っている。 10

「日産の基本ポリシーとして現地化の推進があります。海外経営ではそれぞれの地域での“顔”となる人物の存在が重要です。日本企業に多いのですが、“顔の見えない企業”は存在感がありません。顔となる人には日本人よりもその国の人の方がよいと思います。ギブソン社長はすでに英国における日産の大看板となっています。彼は英国自動車製造販売業者協会の理事として迎えられました。ヨーロッパの業界はエクスクルーシブなクラブ 15
の性格があり、クラブのメンバーとして認められるのは最高の待遇なのです。GMやフォードは何十年間も欧州で操業している大会社ですが、両社ともヨーロッパの自動車工業会に加入を認められたのは最近のことです。英国日産は91年の予算（収支均衡）を大幅に上まわる利益をあげることがほぼ確実です。英国の販売業者（ボトナー氏）との関係悪化により国内販売がかなり低下したのですが、ドイツ統合という“神風”が吹いて、ドイツを中心 20
に大陸でプリメーラが非常によく売れたことが第一の要因です。それと、ギブソン社長以下の経営努力で、サプライヤーからの購入価格をかなり抑えることに成功し、また工場の生産性の向上、内製原価の低減もうまくいったことが第二の要因です。ギブソン氏は英国の一工場の社長に留めておくのは勿体ないような人物です。彼は日産の基本的経営方針をよく理解しており、日産全体のために働いてもらうのにもっと大きな舞台があるような 25
気がします。ギブソン氏には我々の方がよくハッパをかけられます。これまでのところ日産のヨーロッパ戦略は絵に描いたように進んでいるといえると思います。」

日産自動車の他の主要拠点に目を転ずると、長い間苦労を重ねたメキシコとスペインの拠点が近年業績をあげており、北米及び欧州の生産拠点として重要な役割を果たしていた。米国では日産は本田とトヨタの後塵を拝していたが、30万台生産体制に向けて工場を拡張 30
していた。1992年2月、日産自動車は五大生産拠点のひとつである豪州日産自動車製造の生産を中止し、日本からの輸出に切り換えると発表した。豪州日産は1976年に撤退したフォルクスワーゲンの工場を買収して生産を始め、これまで 690億円を投じてきたが、オーストラリア政府の自動車政策の転換（メーカーの集約化と関税引下げ）の下で業績が悪化していた。豪州日産の初代社長はオーストラリア人、二代目は日本人、三代目は再度オー 35

ストラリア人に代わった。三代目のデベソン社長は現地では有名な経営者であった。これまでの撤退例としては、アルファロメオがフィアットに吸収されたのを契機に日産との合弁会社を解散した例があるだけであった。「どう対処してもうまくいきそうにない場合には、勇気をもって撤退するのは必要なことです」と本社の幹部は語っている。

附表1 日産自動車の海外生産拠点

地域	国名	会社名	本社出資比率	生産開始年月
北米	アメリカ	米国日産自動車製造会社 Nissan Motor Manufacturing Corp. U.S.A.	0%	1983. 6
	イギリス	英国日産自動車製造会社 Nissan Motor Manufacturing (U.K.) Ltd.	100	1986. 7
欧州	スペイン	日産モートルイベリカ会社 Nissan Motor Iberika, S.A.	67.6	1983. 1
	ポルトガル	※エントレポスト社 Entrepotosto Comercial-Veiculos e Maquinas, S.A.	0	1968. 7
	ギリシャ	テオカー社 Teocar S.A.	0	1980. 5
東南	台湾	裕隆汽車製造股份有限公司 Yue Loong Motor Co., Ltd.	25	1959. 3
	タイ	サイアム・オートモーティブ・インダストリー社 Siam Automotive Industry Co., Ltd.	0 (25:'90年9月末)	1973
		サイアム・モーターズ・アンド日産社 Siam Motors & Nissan Co., Ltd.	0 (25:'90年9月末)	1962
	フィリピン	ユニバーサル・モーターズ社 Universal Motors Corp.	0	1971. 10
ピリピナス日産社 Pilipinas Nissan Inc.		15	1983. 6	
アジア	マレーシア	タンチョン・モーター・アッセンブリーズ社 Tan Chong Motor Assemblies Sdn. Bhd.	0	1976. 8
インド	インドネシア	※ワハナ・ウィラワン社 P.T. Wahana Wirawan	0	1982. 9
	マヒンドラ日産アルウィン社 Mahindra Nissan Allwyn Ltd.	15	1985. 2	
中南米	メキシコ	メキシコ日産自動車会社 Nissan Mexicana S.A. de C.V.	97.8	1966. 7
	トリニダッド・トバゴ	ニール・アンド・マッシー・インダストリーズ社 Neal & Massy Industries Ltd.	0	1970. 9
	ペルー	ペルー日産自動車会社 Nissan Motor del Peru S.A.	56.1	1966. 12
	エクアドル	アイメサ社 Autos y Maquinas del Ecuador S.A.	0	1987. 6
中近東	イラン	サイパ社 S.A. I.P.A. Co.	0	1984
		パルスホドロ社 Pars Khodro Co.	0	1987. 2
大洋州	オーストラリア	豪州日産自動車製造会社 Nissan Motor Manufacturing Co. (Australia) Ltd.	100	1976. 3
	ニュージーランド	日産マニュファクチャリング社 Nissan Manufacturing Ltd.	0	1976. 1
アフリカ	ケニア	※D. Tドビー（ケニア）社 D.T.Dobie & Co., (Kenya) Ltd.	0	1978. 1
	ジンバブエ	レイランド・マニュファクチャリング・ジンバブエ社 Leyland Manufacturing (Zimbabwe)(Pvt.) Ltd.	0	1981. 3
	南アフリカ	日産サウスアフリカ社 Nissan(South Africa)(Pty.) Ltd.	0	1963

※輸入会社（他社に委託生産）

注）1. このほかに技術協力契約に基づき、韓国の「大宇自動車株式会社（Daewoo Motor Co. Ltd.）」で'87年5月より日産車を生産

出所：日産自動車社内資料

附表2 日産自動車の海外研究開発拠点

国名	拠 点 名	所 在 地	設 立 時 期	業 務 内 容
アメリカ	日産リサーチ&ディベロプメント社	ミシガン州プリマス	1983年7月	<ul style="list-style-type: none"> ●北米向け車両の設計・開発 ●技術調査・研究 ●北米向け車両及びエンジンの実験・評価 ●北米認証取得 ●技術法規動向 ●宇宙航空技術に関する調査
	日産デザインインターナショナル社	カリフォルニア州サンディエゴ	1979年4月	<ul style="list-style-type: none"> ●自動車のデザイン開発(エクステリア, インテリア)
	アリゾナ・テストセンター社	アリゾナ州スタンフィールド	1986年4月	<ul style="list-style-type: none"> ●テストコースの管理・運営
イギリス	ニッサン・ヨーロピアン・テクノロジー・センター社	<p>(南事業所) = 本社 ベッドフォード州克蘭フィールド(ロンドン北西部)</p> <p>(北事業所) タインアンドウェア州サンダーランド</p>	<p>1988年5月 (注) 南事業所は'90年春着工,'91年秋稼働予定</p>	<p>(南事業所)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●欧州専用車の企画・開発 ●欧州生産車の部品国産化のための開発 <p>(北事業所)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●車両開発実験 ●エンジン実験 ●試作(車両組立) ●NMUK生産に関する設計窓口及びフォローアップ業務
ベルギー	ニッサン・ヨーロピアン・テクノロジー・センター(ブラッセル)社	ブラッセル ザベンタム地区	<p>1989年7月 〔技術事務所としては、1971年1月に設立〕</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●技術調査 ●マーケティング ●法規, 認証 ●デザイン調査 ●車両評価実験, 排気性能評価
スペイン	日産モトールイベリカ株式会社	<p>バルセロナ(ソナフランカ工場), マドリッド(クアトロビエントス工場)</p>	<p>1962年(ソナフランカ工場) 1966年(クアトロビエントス工場)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●中・大型トラックの設計・開発 ●車両の現地最適化(ニッサン・サファリ, バネット等)のための設計・開発

出所：日産自動車社内資料

附表3 日産自動車の地域統括拠点と人員配置

地域統括会社						各地域統括会社の管轄する海外現地法人					
会社名	統括地域	総従業員数* ¹		内経営幹部数* ¹		総数* ¹	主な会社名	総従業員数* ¹		内総管理職数* ²	
		日本人	外国人	日本人	外国人			日本人	外国人	日本人	外国人
北米日産	米国 カナダ メキシコ	28	34	14	7	12	米国日産自動車会社 米国自動車製造 メキシコ日産 等	293	17,939	114	—
欧州日産	欧州	53	169	10	4	15	英国日産自動車製造 オランダ日産自動車会社 日産モトールイベリカ 等	252	11,466	109	—

*1 いずれも、1991年3月現在の数字。経営幹部数はDirector以上の人数。
*2 1990年12月の数字。外国人の総管理職数については、データなし。

出所：花田光世・グローバルマネジメント研究会「小さな世界本社を実現する経営機能の現地化」
『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』Oct. -Nov. 1991

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

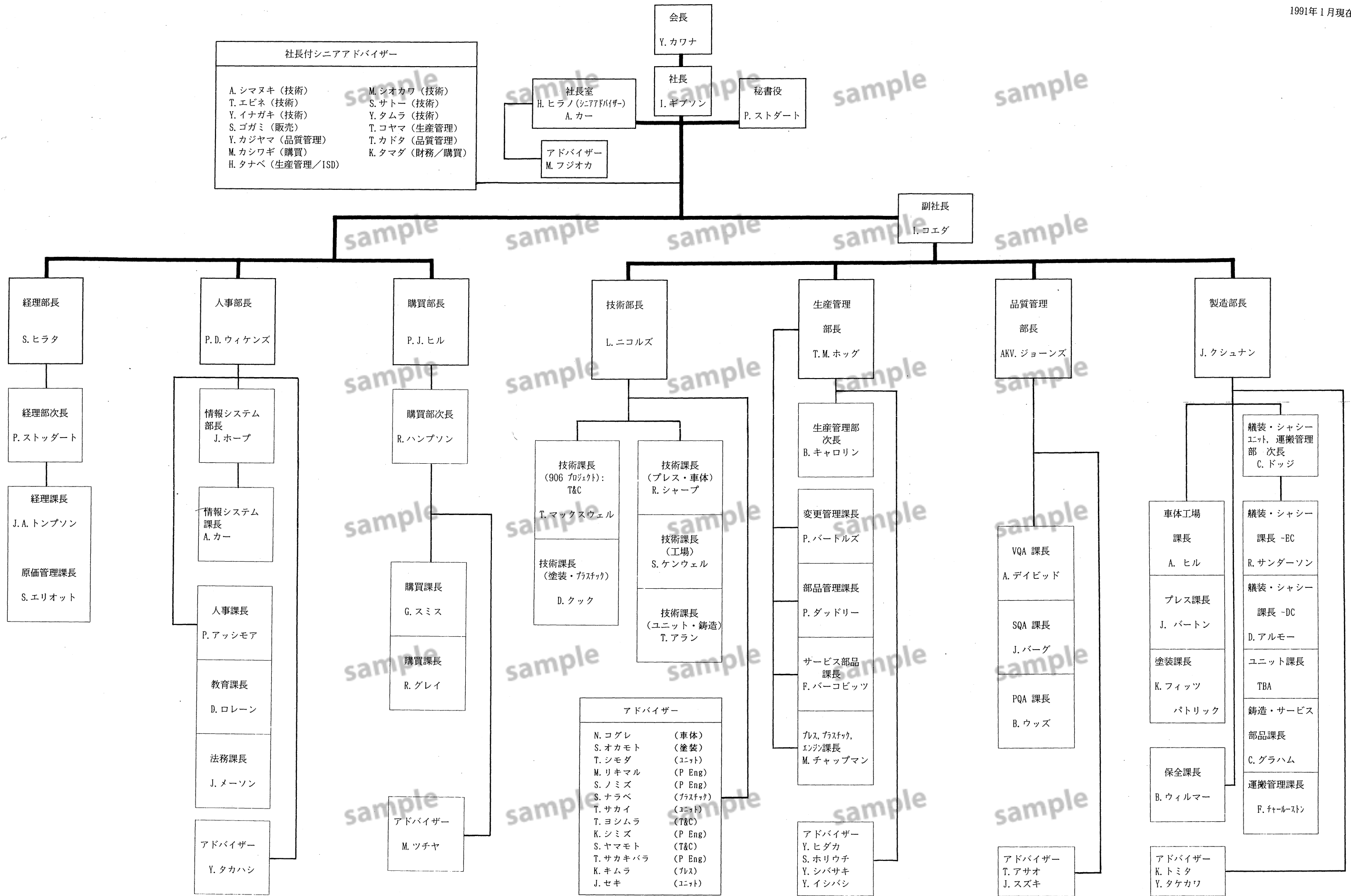
sample

sample

sample

附図1 英国日産自動車製造会社組織図

1991年1月現在



附録1 ジャーナリストの見た英国日産

イアン・ギブソンの夢はまさに実現しようとしている。彼の経営陣が創った工場のイギリス製の日産車が間もなく日本のショールームに登場するだろう。「自分たちの車を日本に送ることは私たちの秘かなる願いでした。これは親会社の当初の計画には入っていませんでしたが」と英国日産自動車製造のイアン・ギブソン社長は告白した。

.....

当年44歳のギブソンは1984年にタイン・アンド・ウエア州のさら地にやって来て日産の工場をつくった。1986年の生産開始以来労働争議は皆無である。現在その工場は、時間短縮、レイオフ、余剰人員といったことが全くない、ただひとつのイギリスの自動車工場である。その新型のプリメーラは昨年全欧州車の中で最高品質賞を受けた。

イギリスの自動車産業で最も成功した経営者であるギブソンは小柄で思慮深く、アエアコッカやデイロリアンといった自動車業界の典型的な人物とはおよそ異なったタイプだ。彼はフォードの若手の出世頭だった。大学を出てすぐフォードに入り、エスコートとオリオンの全欧州責任者にまで昇進した。しかしギブソンの胸の中には別の夢が芽生えていた。彼は地位ではなく機能を重視したチーム制の信奉者だった。その平等主義は全社員共用の食堂、大部屋オフィス、地位にかかわらず全社員共通の制服に象徴されよう。フォード社内では彼の主張に耳を傾ける者は居なかった。日産で彼はセオリーを実現することができた。

「もちろん適応できない人もいます。個人秘書つきの個室で15年間も勤めた人がここに移ってくればショックを受けます。このオフィスでは誰でも私のそばに来て難しい質問を投げかけることができるし、私がしていることはみな見ているのですから」とギブソンは当時を思い起こして言う。「私にとってもまさしくショックでした。そういうことを主張していた私にしてそうだったのですよ！ 参加的経営、ほとんど民主的といってよい経営もなかなか受入れが困難でした。フォードのシステムの中で育つと、自分自身のやり方に慣れてしまいます。若手の幹部が提出した3つの代案の中から私が選択する際に部下と議論することはほとんどありませんでした。」

サンダーランドの日産の応接間は禁欲的といえるほど質素だ。壁に絵もかかっていないし、テーブルの上には財界誌もおかれていない。唯一人目を引くのは経営理念を書いた額である。

.....

イギリスの自動車産業で経験を積んだけれどもそれにあきたらない人達が日本の多国籍企業を説得して、産業のより良き未来はこういう姿だろうという自分たちの夢をこの会社に託したのである。「我々は自動車工場だけでなく、会社をつくったのです。」とマンチェスター大学とロンドン・ビジネス・スクールを卒業したギブソンは語る。「我々は、日本から日産流のやり方を一括して取り入れることもしないし、オースチンやローバー流のやり方に従うこともしないと宣言して、ことを始めたのです。日産は実に勇気ある決断で我々にそれを許容しました。そして当初からそのような信頼があったからこそ、我々最初のグループはここにやってきたのです。たいていの多国籍企業の流儀といえば、年月を経

た、間違いのない方法を書いた書面を手渡して、『どうすればよいかここに書いてあるよ』
と言うのです。』

.....

彼は自らの理想にかなった製造会社をつくるという目標に近づいているのだろうか？ギブソンはそういう黒白を明かにせよという質問を好まない。「我が社は依然として技能の基盤が十全とはいえず、経験不足です。歴史のある他の会社ならもっと余裕をもって管理できることを達成するにも、我々の努力を傾注しなければならないのです。」

1991年3月31日付『サンデー・タイムス・マガジン』ビジネス・ワールド版より抜粋

附録2 日産自動車の世界会議

日産自動車は海外の主要拠点（北米日産会社，米国日産自動車，米国日産自動車製造，日産RD社，メキシコ日産，欧州日産会社，英国日産自動車製造，日産モートルイベリカ，NETC，豪州日産自動車製造）のトップと本社経営陣が年1回東京で開かれる海外トップ・ミーティング（OTEM）とそのサブコミッティとも言うべき部門トップ会議－品質保証，生産管理，製造，技術，人事，設計，原価，購買の各世界会議が開催されていた。これらのサブコミッティは東京だけではなく，各拠点の持ち回りで開かれていた。その構成は下図のとおりである。

OTEM (Overseas Top Executive Meeting)	全体	1988年～
IQAM (International Quality Assurance Meeting)	品質保証	1986年～
IPCM (International Production Control Meeting)	生産管理	1987年～
IMEM (International Manufacturing Executive Meeting)	製造	1988年～
IEEM (International Engineering Executive Meeting)	技術	1990年～
IPJM (International Personnel Joint Meeting)	人事	1988年～
NIDEC (Nissan International Design Engineering Conference)	設計	1989年～
ICPM (International Cost&Profit Meeting)	原価	1989年～
WPC (World Purchasing Conference)	購買	1989年～

附録3 我が社の経営理念

(Our Company's Philosophy)

我が社は利益をあげながらヨーロッパで最高品質の車をつくることを目指している。我々は最大限の顧客満足度を得たいと思う、そして会社と従業員の繁栄を維持したいと思う。

そのために、我々は社内のすべての人々の間の相互信頼と協力を実現することを目指し、NMUKを長期的な仕事の満足を得られる場所にすることを目指す。我々は人々が最も価値のある資源であることを認識し、その精神に沿って次のような原則がすべての人にとって価値をもつと考える。

従業員

- ・我々は全従業員の貢献を高めかつ拡大すべく、訓練に力を入れ、全従業員の能力の伸長をはかる。
- ・とくに各人が効果的に貢献できる領域において従業員に討論と意志決定を委ね、参加させ、全従業員がNMUKの効率的な運営に参加できるようにする。
- ・我々は均一の雇用条件の意義を確信している。

チームワーク

- ・我々は全ての従業員は個人として価値ある貢献ができると認識しているが、それに加えてその貢献はチームワークの良い環境の中で最も効果的になると信じている。
- ・我々がねらうのは、人々が一体感をもち、我々すべてが身を入れられるような会社をつくることである。

コミュニケーション

- ・ビジネスの秘密の範囲内で我々は開かれたコミュニケーションを促進する。我々はすべての人に我が社で何が起きているか、我々の業績はどうか、我々は何を計画しているかを知ってもらいたい。
- ・我々は情報と意見が上方に、下方に、また全社を横断して自由に流れることを望んでいる。

目標

- ・我々は明確で達成可能な目標に合意し、業績に対して目に見えるフィードバックを与える。

柔軟性

- ・我々は既存のやり方にとらわれることを排する。我々はすべての行為においてたえず改善を求める。

これらは困難な目標であり、我々は高い目標を掲げる。努力と善意によって我々はそれを達成できるのである。

イアン・ギブソン

英国日産自動車製造会社 (NMUK)

附録4 米国日産自動車製造とラニオン社長

米国日産自動車製造会社（NMMC）は1980年7月に設立され、83年6月には小型トラックの生産、85年3月には乗用車の生産を開始した。同社の設立時からマービン・ラニオン氏が社長として指揮をとり経営を軌道にのせた。ラニオン氏は30年以上フォードに勤めて製造と生産管理部門を歩み、同社を退社する直前は車体生産担当副社長であった。ラニオン氏はフォード流の労務管理に批判的であったといわれ、米国日産では従業員に対する積極的なコミュニケーション施策をつくりあげ、現場労働者から強い信頼を勝ちえたカリスマ的リーダーであった。日産本社のトップは当初からラニオン社長に会社運営の大幅な権限を認め、日産の派遣社員はできるだけ人数を限定して、そのほとんどはラインに入らずアドバイザーの地位にあった。1987年当時、同社の従業員3,200人のうち、本社派遣社員は13名のみであり、ラインに入っているのは財務担当副社長だけで、他の5人の副社長以下管理者はすべて米国人であった。

アメリカ人幹部は米国日産でのマネジメント・スタイルを「日本色を加味したアメリカのスタイル」（American style with Japanese flavor）と描写した。ある日本人技術者（アドバイザー）は「基本はアメリカ、日本のフレーバーが少し軽すぎるのではないかと述べ、「本社のトップがアメリカ人経営者を尊重する方針で、日本人はあくまでアメリカ人をたてている」と語った。別のアドバイザーは「技術屋としてみると、日本人の思うようにやればもっと効率的な運営ができたと思う。しかしそのためにはホンダのように大量の日本人を投入しなければならないだろう」と述べた。日本人幹部は「ラニオン社長は現場の第一線に出てワーカーの尊敬と信頼を得ることができた。ラニオン氏自身の個性で全社員を統率できたことが製品の品質維持に大いに役立った」と評価した。ラニオン社長が指揮するテネシー工場は米国の経済雑誌『フォーチュン』1984年5月号で「米国で最もうまく運営されている工場」ベスト10に選ばれた。米国日産自動車製造は1987年に初めて営業利益を計上したが、それまでの累積投資額は8億5000万ドルに上っていた。ラニオン社長は現地で唯一の常勤役員であり、他の役員は本社の会長、社長らいずれも非常勤役員で、役員会は年4回東京で開催されていた。

ラニオン氏は1989年にレーガン大統領によってテネシー溪谷開発公社（TVA）総裁に指名されて90年1月に退任し、ラニオン氏と同じくフォード出身のベネフィールド副社長が米国日産自動車製造の二代目社長に就任した。

『朝日新聞』はラニオン社長の退任を次のように伝えた。「日本の自動車メーカーの現地生産会社の中では、唯一の米国人社長として日系企業の『現地化』に貢献した。・・・半面、在任期間が長期になったため、近年は米国日産と日産本社との間にすきま風が吹くことも多かった。スマーナ工場の生産効率を高める問題では、ラニオン社長は『米国学経営』をたてに日産本社の意向に抵抗していた、といわれる。」（1987年9月13日朝刊）

附録5 英国日産の実像と虚像
(英国日産自動車製造会社広報資料)

サンダーランドには約 2,500人の従業員が直接雇用されている。1991年には 3,000人、1992年には 4,000人に増加しよう。その時までサンダーランドの敷地にある関係会社で更に 1,000人の雇用が創出されよう。

社長のイアン・ギブソン(CBE勲章受賞)は他の6人のディレクターと共に英国人である。サンダーランドのライン経営陣のうち日本人は2人だけである。それは副社長と経理部長である。マネジャーはすべて英国人であり、日本人の生産スタッフは皆無である。

日産と合同機械工労組(AEU)の間には単一組合協定が結ばれ、全ての従業員は組合に加入するように積極的にすすめられる。しかしながら、組合加入は強制されないし、また「スト無し条項」もない。組合加入率は35%である。

オフィスはすべて大部屋である。

コミュニケーションのためのミーティングが毎日開かれ、全従業員が参加する。

全従業員が均一の雇用条件の下で働いている。

給与はすべて月給制で、銀行に振り込まれる。

全従業員共用で、会社補助のある食堂がある。

すべての従業員とその家族は会社拠出の私的医療保険への加入を選択できる。

地元で採用された従業員(マニュファクチャリング・スタッフ)のうち約35%は採用される前に失業者だった。

すべての従業員の給与は給与幅(サラリー・レンジ)の中で決められ、昇給は個人の成績に関係している。

残業代はすべて支給される。

始業時の体操は行われない。

文書化された職務記述書はない。

タイムカード制はとっていない。

遅刻や欠勤（3%以下である）による賃金カットはない。

退職率は7.5%ほどである。

工場では誰にも駐車場の特権はない。

英国日産自動車製造はサンダーランドにおいて完全に統合された生産工程を擁し、網板のプレスからエンジン加工、最終組立て、検査までである。

サンダーランドにおける総投資額は1992年までに9億ポンドを超えよう。

日産はプリメーラ・モデルのためにヨーロッパの部品メーカー177社から購入しており、その国籍は、120社の英国会社の他、ベルギー、フランス、ドイツ、アイルランド、イタリー、スペイン、ポルトガルに広がっている。第2のモデルであるマイクラ・クラスの車が生産されるようになる1993年までに購買額は年間6億ポンドになるだろう。

1988年10月から輸出が始まった。サンダーランドから日産プリメーラがヨーロッパの21の市場で専売されている。

1989年には、77,000台が生産され、その44%が輸出された。1990年の生産は同じ水準だろう。

1991年には12万台のプリメーラが生産され、1992年になると新しいマイクラ・クラスの車が年13万台の規模で生産が始まる。

1993年までにはサンダーランドで生産された車の約半数は輸出されるだろう。

1986年の生産開始以来、厳しい品質基準を満たした上で、生産目標はすべて達成されてきた。

1990年半ばに稼働した新しい車体工場には86のロボットが設置されている。このオートメ化によって、70%手動-30%オートメーション生産から、現行の70%オートメーション-30%手動生産に移行した。

生産ラインでの工程内品質管理は各従業員の責任である。生産ラインには品質検査担当者がいない。

日産がサンダーランドで生産することを決めたのは、ヨーロッパ統合の結果ではない。ヨーロッパに根を下ろすという決定は1981年になされ、サンダーランドの立地決定は1984年に発表された。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 7年12月・200