

人材マネジメント最終レポート <英国日産自動車製造会社 (KBS)>

①英国日産自動車製造会社において、比較的早期にギブソン氏を社長に登用できたのはなぜか。

1、トップマネジメントの現地化という会社の方針

日産本社の方針は、現地化を積極的に進めるため、英国日産について日本人社長は一代のみとし、二代目はイギリス人と方向性を定めていた。

これは、マーケットに近いところでモノを作り、買って頂こうとする発想に基づくもので、マネジメントの現地化を進めることが経営に必要であるという認識を持っていたためである。

2、社長候補育成の成功

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、始めから彼に全てを任せていた。その結果、品質・生産性ともに素晴らしい成果を挙げていたものの、本社の方針を受け入れないなどの摩擦も起こしていた。

これを踏まえて、一代目の日本人社長の間、ワンクッション置いて、組織文化への理解を深めてもらうなど社長候補を育て、信頼関係を築くことに留意し、育成に成功した。

3、周辺環境の整備

処遇（魅力的な報酬）・評価（ローカルスタッフの組合加入率）・配置（アドバイザー制度）を適切に行うことによって、英国人社長をしっかりと支える周囲の環境を整えることができた。

また、欧州日産会社は日本人がトップであり、欧州日産会社から英国日産をサポートできる態勢にあり、内と外からバックアップ体制を確立していた。

4、ギブソン氏個人の優れた資質

ギブソン氏という個人の資質の高さも日産関係者の信頼を得ることができ、早期の就任につながった要因である。社長候補として報酬を高くし、三顧の礼を行って迎え入れたギブソン氏はオールマイティでイマジネーションも豊かなうえ、日本語を勉強、日本文化への理解など、成長にどん欲な人材であった。

また彼は、機能を重視したチーム制の信奉者であり、日本の企業、日産との仕組み・組織文化に合致しており、彼は自身のセオリーを実現させることができた。

②トップマネジメントの現地化の効果と問題点は何か。

1、最大の効果は、現地における企業の魅力化向上である。

① 現地プレゼンスの向上

対外的には、現地での自動車製造販売業者協会の理事として迎えられ、英国政府からも国の企業として認められるなど、現地のより多くの人に会社の認知度と影響力の

向上を図ることができる。

対内的には、社としてもマネジメントを現地化したというシンボルになり、現地従業員のモチベーションのアップにつながる。

② 現地従業員の離職率低下（人的資源管理の円滑化）

人材育成や人材確保の容易性など人材の配置・育成・評価につなげることができる。

これによって、現地従業員のモチベーションアップと組織コミットメントへの向上につながり、離職率を低下することができる。実際に欠勤が減少している。これらによって品質管理を適切に行うことを可能にする。

③ 現地ニーズ対応の迅速化

現地での文化を熟知していることから、現地のアイデアを迅速に対応することができ、現地での顧客ニーズに最大限対応することができる。

2、問題点

① 統制が取れなくなる可能性

現地の経営に特化するあまり、本社指示を適切に対応しなくなる恐れがある。本社としてはグローバル経済全体での包括的な経営方針を立て、進めることとなるが、全体の利益よりも現地での利益を優先し、変化に対応できず、本社指示を軽視して、全体的な経営に支障を生じさせる可能性を有する。

② 現地文化による会社力の低下

現地に柔軟するあまりに、当地にはこの製品は合わないなど、販売機会を制限してしまう恐れがある。また現地文化と組織文化との摩擦を起こして、労働争議など様々な事象で、経営方式などが現地方式（英国）に戻るなどの経営に影響を及ぼす可能性がある。

③海外子会社のマネジメントの現地化がなかなか難しい日本企業で、英国日産自動車製造会社から学べることは何か。

1、トップが現地の人に任せるという方針を持つこと

トップの方針に基づいて、計画的に社長候補を雇用・育成し、それを支える周辺環境の整備を行うことができる。この際、現地プレゼンスの向上が、現地での売上増加に寄与するという認識の共有が重要である。

2、理念コントロールの実施

文化や社会状況の違いにより、ややすれば日本本社とは別の方向を向きがちなところを、理念によってそのベクトルを同じ方向に向かせて、コントロールを図る。

3、系統立てた人材育成の実施

目標管理を行いつつ、現地の人を育てることをしなければならない。そのためには、適切な目標を与えて、モチベーションを向上させ、組織コミットメントを高めていく必要がある。

4、本社でのバックアップ体制の確立

現地トップを常に支援できる体制を確立するとともに、現地トップが暴走等で問題が生じた際の対応を事前に準備しておく。

④グローバル化が進む現代において、あなたの会社における今後の人材マネジメントに活かせることは何か

1、市役所において

(1) 全 般

グローバル化が進むことは摂津市とも無関係ではない。市に住む外国人の増加や、世界的な海洋プラスチックゴミ廃棄防止運動など、様々な形で、周り回って市の活動に影響を及ぼす。市民サービスの要望は以前に比べ様々に広がっているのである。

この市の活動には適切な財政運営が求められるため、正規職員の削減を行い、派遣社員などの非正規職員の導入などが行われている。働き方改革も相まって、この正規・非正規職員の職務の取り扱いの対応の区分などの効率的・効果的な制度設計と、彼らのモチベーションを維持・向上させるための取り組みが重要とされる。

よって人的資源管理や組織行動でのモチベーション向上を図るなど、人材マネジメントを適切に行わなければならない。特に、最小限の投資で最大限の効果を得ることができるマネジメントが必要である。その中で、課題の一例として挙げられるのは市の危機管理体制である。

(2) 危機管理体制について

今、全国の市町村は危機管理体制の強化が求められている。なぜなら阪神大震災、東日本大震災などを受けて、大災害がどこでも起きる可能性があり、大災害時での公助の役割を最大限果たすよう社会ニーズが生じているからである。

現在、本市には危機管理専門部署がない。総務部の中に、防災管財課という防災係と管財係（市の財産を取り扱う部署）組み合わせられた部署が災害対応を担う。これは有事よりも平時の業務を優先した体制であった。

2018年6月の大阪北部地震発生時に、この組織の問題が露呈した。危機管理事務のトップは総務部長が担うが、当人は災害対応と復興対応の両方を担い、担当部署もそれに引っ張られ、結局、パンクし対応が困難となって、堺市の危機管理監及び危機管理職員の支援を仰がざるをえなかった。

この課題を整理すると、①職員の危機管理に対する認識の甘さ、②危機管理専門の事務方トップの不在（人材育成ができていない）、③危機管理専門部署の不在などが挙げられる。特に人材マネジメント面からは、目指すポストが無いために、系統立てて危機管理を担う人材を育成することができなかった。そしてリーダー不在による庁内での一体的な災害対応へのコミットメントを確立できなかった事が挙げられる。

これらの課題に対しては、有事に最大限発揮できる危機管理体制への組織改編を行

うとともに、危機管理を担う人材を系統立てて育成する仕組みを構築し、また有事での職員が活躍できる定期的な実践的訓練を行う必要がある。この際、市全体で災害対応するというビジョンを掲げ、限られた職員の適切な配置、業務の精査、危機管理部署のモチベーション向上、新たな組織文化の定着が重要である。{組織改編案（自作）は図1参照}この改革を実行するためには、コッターが提案する組織改革8段階プロセスを進めることが適切である。

このように危機管理部署をはじめ市は、常に市民ニーズ、社会ニーズの変化に適応しなければならない。その変化に対応するためには、市の基本となる人事を適切に扱う人材マネジメントが必須なのである。この人材マネジメントの観点から議会で市への助言や政策提言を行うことが、今の私の責務である。

2、後援会について

(1) 全般

政治家の活動において組織が最も求められる時が選挙である。この選挙活動時には街宣活動、SNSなどを用いた広報活動、有権者への電話でのお願い、そしてそれらを支える事務機能と、多くの人手が必要となる。

これらが実施できる組織、即ち後援会組織を平素から維持・構築することが当選のために欠かせないのである。

この後援会組織を構成する人は、基本的にボランティアである。このボランティアの方々を組織化して、支援していくという方向性を持たせ、モチベーションを維持させ、後援会を充実化させていくことが政治家には求められる。これに人材マネジメントが必要なのである。{後援会組織（自作）は図2参照}

(2) 組織コミットメント

後援会組織において最も重要なのは組織コミットメントである。勿論、後援会をリードするための政治家のリーダーシップも重要である。この組織の目的は政治家の当選であり、情緒的コミットメントである。この成果としては会員を増やすという生産的行動や、社会的活動に貢献しているという個人の幸福につながる事が挙げられる。これらを意識して後援会運営を行っていくことで、効果的に強化することができる。

(3) グループビヘイビア

後援会が目的のために最大限活用されるのが、選挙時である。この時は、平時のタスクグループからより指揮系統が明確化されたコマンドグループへと体制変換が行われる。そして最大のパフォーマンスを発揮するために、凝集性を高くし、目標を一人一人がしっかりと認識するような取り組みが必要である。

なお、これらの活動にはグローバル化する現代の状況をしっかりと汲み取らなければならない。グローバル化は人々に期待だけでなく、不安ももたらす。この不安を解消し、あるべきビジョンを掲げて、希望をもたらすことが重要になるのである。

図 表

図 1 摂津市危機管理体制の变革について（案）

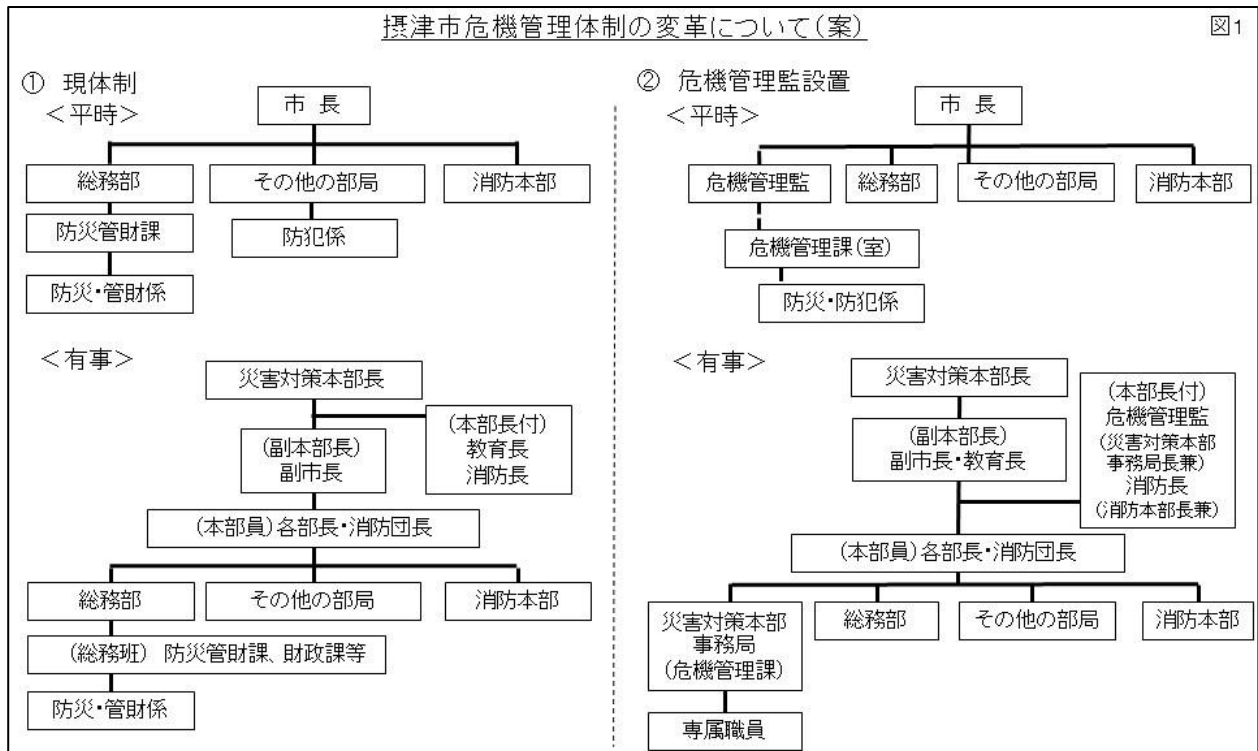
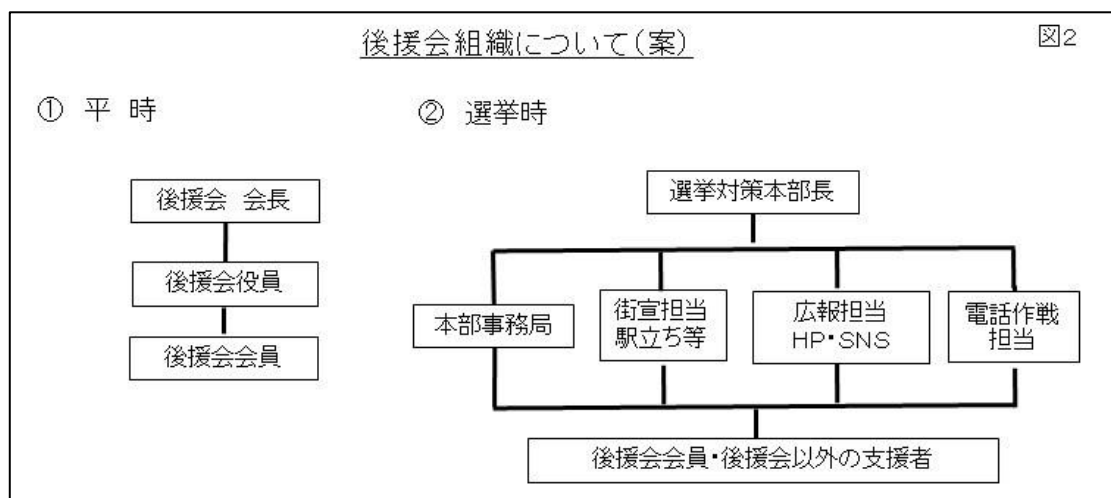


図 2 後援会組織について（案）



参考文献

- 1 「人的資源管理理論【理論と制度】第2版」 八代充史著 中央経済社 2014.2.10
- 2 「組織行動」 須田敏子著 NTT出版 2018.3.22
- 3 摂津市地域防災計画