

V字回復を果たした日産自動車の経営改革を支援する「V-upプログラム」

JUSE-StatWorksを全社で積極的に有効活用(企業ライセンス契約)

日産自動車株式会社

カルロス・ゴーン社長が1999年6月に最高執行責任者(COO)に、2000年6月に社長に就任され、数々の経営改革施策を実行して劇的なV字回復を遂げて、さらに成長を続けていることは、日本経済全体に元気と勇気と希望を与えてくれました。

そのなかで、JUSE-StatWorksが積極的に活用されています。

経営改革施策とV-upプログラムの推進

さて、「日産リバイバル・プラン」(2000/4~2002/3)は、①連結当期利益の黒字化 ②連結売上高営業利益率4.5%以上の達成 ③連結実質有利子負債を7,000億円以下に削減という3つのコミットメントを1年前倒しで達成しました。

引き続いて、現在は中期経営計画「日産180」(2002/4~2005/3)を推進中ですが、①連結売上高利益率8% ②実質有利子負債ゼロは既に達成し、③グローバルで販売台数100万台増加に向けて推進中です。

これらを実現する施策として、次の2つが大きく寄与していると云われています。

1. クロスファンクショナルチーム(CFT)の活用:部門間のカベを壊す切り札で、企業風土改革に大きな成果を挙げた。部門の枠を超えた全社横断的なチームにより、重要なテーマについて徹底的な議論の末に作成したプランを社長へ提案するプレーン的な存在。
2. V-upプログラムの推進:CFTが全社的な問題を扱うのに対し、部門横断的なラインマネジメントレベルの課題解決のために誕生したプログラム。

V-upプログラムは、日産自動車では従来から取り入れていたTQMや日産リバイバルプランで成果を上げたクロスファンクショナルチームの精神、全世界で広く有効性が検証された手法の長所を取り入れて作り上げた日産オリジナルのプログラムだそうです。

間接員が主な対象で、業績に直結する定量的な効果を出すことが義務付けられています。

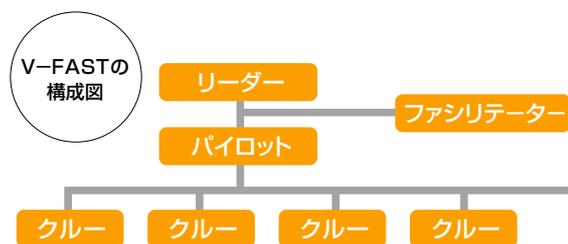
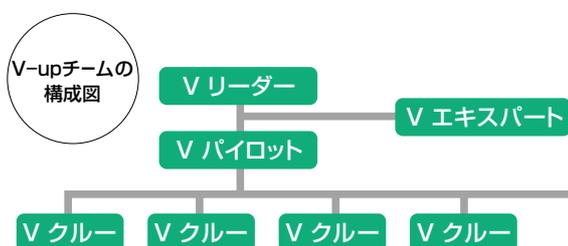
課題の大きさや性質に応じてV-FASTとV-upチームと呼ばれる2種類のチームを使い分けて解決策を導き出します。

V-FASTによる課題解決では、議事進行のため



の専門スキル研修を受けたファシリテーターが議事進行役となり、集まったチームメンバーの知恵や経験を基に1日の集中討議で方策案を出し、リーダーがその場で意思決定をします。

一方、V-upチームによる課題解決では、定量的なデータを集めて、様々なツールを使って解析し、1~4ヶ月程度掛けて、確度の高い方策案を出します。



それぞれのチームメンバーには、役割に応じた研修が行なわれています。

例えば、課題解決の中心的役割を果たすVパイロットの研修では、課題を与えられたVパイロットが、4ヶ月間の間に、9日間の研修を受講しながらその課題を解決するようにカリキュラムが設定されています。



基本的な考え方はKKDからの脱皮。間接業務では、従来、データの活用意識が薄かったのですが、データを収集し、統計的な手法(SQC)を活用することによって、客観的な判断ができる訓練を積みます。そして、データをグラフ化、可視化することによって、問題点を明確に掴んで、対策案の立案、実施と定量的な成果につなげていくというものです。

その結果は、ナレッジとして蓄積され、社内Webで管理職以上はいつでも見ることができそうです。年に2回、優秀チームの表彰が行われ、1チームで数十億円のコスト削減を実現した事例もあるそうです。

このV-upチームの中で、JUSE-StatWorksが広く利用されています。

StatWorksを企業ライセンス契約で全社員が活用

日産自動車は、V-upチームのメンバー全員がいつでもJUSE-StatWorksを利用できるようにするため、企業ライセンス契約を全社で採用しました。

日産自動車では従来からJUSE-QCASとMAのネットワーク版を各部門が活用していましたが、新しい企業ライセンス契約により、V-upチームメンバー以外の社員も日常業務にJUSE-StatWorksを自由に活用できるようになりました。

昨年の10月から、台湾の関係会社でも、JUSE-StatWorksの“中国語版”を導入して活用しています。

2005年4月からは、新中期3ヶ年計画として「日産バリューアップ」がスタートします。

成長、持続的な収益性、そして投下資本利益率に関する3つのコミットメント達成を効率的にサポートするV-upプログラムにJUSE-StatWorksがさらに寄与していくものと期待されています。(敬称略)

(本稿は、日産自動車株式会社 V-up推進・支援チームの主管 玉浦賢二氏と主担 小林史明氏にお話をお聞きし、日科技研が取り纏めたものです)

掲載されている著作物の著作権については，制作した当事者に帰属します．

著作者の許可なく営利・非営利・イントラネットを問わず，本著作物の複製・転用・販売等を禁止します．

所属および役職等は，公開当時のものです．

■公開資料ページ

弊社ウェブページで各種資料をご覧ください <http://www.i-juse.co.jp/statistics/jirei/>

■お問い合わせ先

(株)日科技研 数理事業部 パッケージサポート係 <http://www.i-juse.co.jp/statistics/support/contact.html>