

教育用ケース

# 日産 V-up プログラムの開発と推進： 戦略を駆動させるマネジメントツールの開発

早稲田大学商学部 助手

永山 晋 [著]

早稲田大学商学大学院 教授

井上 達彦 [監修]

2014年5月9日

日本語版

教育用ケース

## 日産 V-up プログラムの開発と推進<sup>1</sup>： 戦略を駆動させるマネジメントツールの開発

早稲田大学商学部 助手

永山 晋 [著]

早稲田大学商学大学院 教授

井上 達彦 [監修]

はじめに

「業績に貢献しない TQM なんかいらない。」

社内の TQM 活動を推進する TQM 推進室のメンバーは、カルロス・ゴーンの言い放った言葉にショックを受けた。

TQM とは、全社的に課題解決を行うマネジメントツールの一種である。TQM がまだ TQC と言われていた時代、日産は競合他社に先駆けて「デミング賞」を受賞した(1959-60 年次)。受賞後、TQC 活動は一時停滞したが、1995 年に設立された TQM 推進室により、再度、TQM が推進された。

TQM 推進室はこれまで懸命に社内での TQM を推進していたうえ、特定の部門では大きな成果をおさめていた。それゆえ、ゴーン言葉にショックを受けたのである。しかし、日産の経営状態が悪化する中、TQM 推進室は、TQM を行うことがどれほど日産の業績に貢献しているか自信がもてなかったのも事実であった。また、一部の部門では、初期段階では懸命に活動に取り組んだものの、時間が経過するほど活動が形式的になってしまうケースもあった。

その後、日産復活の狼煙となった中期経営計画「日産リバイバルプラン」が発表され、TQM 推進室は新たなマネジメントツールの開発をゴーンから命じられた。しかも、ゴ

---

<sup>1</sup>本ケースは、井上・永山(2013)「経験学習を通じた模倣と戦略的イノベーションの創出—日産自動車 V-up プログラムの事例」(『早稲田商学』第 438 号掲載論文)をベースにして執筆されたものである。本ケースの作成にあたって、日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チームの玉浦賢二様、石井克己様、堀内成雄様には調査をはじめ様々な面で多大なるご協力を頂いた(所属は調査時点)。また、データの収集、草稿の作成にあたっては、神戸大学院経営学研究科 鈴木竜太教授、早稲田大学大学院商学研究科の伊藤泰生さん、小沢和彦さんからご支援を頂いた。記して感謝する。なお、本ケースの内容にかかる責任は、全て筆者、監修者に帰せられる。本ケースの内容は、改善のため予告なく修正する場合がある。

ーンは TQM 推進室に新たなツールをグローバルで同時にスタートすることを求めた。ゴーンはリバイバルプラン達成後の次なる中期経営計画を達成する「駆動力」を必要としていたからである。

そこで、試行錯誤の末、TQM 推進室が開発したツールが「日産 V-up プログラム（以下、V-up）」である。TQM 推進室は、TQM の成功、失敗経験を踏まえ、米 GE 社のシックスシグマなどの社内外のツールを参照しながら、日産独自のマネジメントツールを作りあげた。

企業の日々の活動には、部門内、部門間で大なり小なり課題が絶えず生じる。誰もが解決した方が良いと思っけていても、遅々として解決が進まない課題もある。大幅にコストを削減する良いアイデアが提示されても部門間で協力しながら実行に移さなければならない場合、誰が責任をもつかが不明瞭であるため実行に移しにくい。たとえ実行に移すことになっても、社内に課題解決策のプロセスを定着させなければ、その場限りの課題解決になりかねない。しかし、プロセス構築のノウハウがなければ、プロセス構築自体に多大なコストがかかってしまうこともある。

こうした問題を構造的に解決する仕組みが V-up なのである。V-up は、社内に偏在する解決すべき課題を、解決できる適切な規模・対象にまで分解・定義していき、課題解決にふさわしい人材から構成されるクロスファンクショナル・チームで課題解決を行うことを特徴とする（詳しくは巻末の付録を参照）。

V-up は、実施から 10 年以上が経過した 2012 年末時点で、グローバルでの課題解決件数は延べ 3 万件、金額効果に換算すると 3 千 5 百億円もの累積金額効果を日産にもたらしている。現在では、日産が高い目標に挑戦するに不可欠なツールとして浸透・定着している。

本ケースは、TQM の推進から V-up の開発、推進までの変遷について、V-up の開発編、推進編という 2 つに分け、推進チームの視点から描いたストーリーである。

## TQM の推進

V-up プログラム推進・支援チームの前身である TQM 推進室は、1995 年 1 月に立ち上げられ、同年 4 月に TQM の全社導入宣言が発表された（以下、V-up プログラム推進・支援チーム、TQM 推進室ともに「推進チーム」と呼ぶ）。

推進チームがミッションとして託された TQM 全社導入のきっかけは、1992 年に追浜工場おっばまのデミング賞事業所表彰の受賞である。デミング賞とは、品質管理の普及活動に務める一般財団法人日科技連の運営するデミング賞委員会が、改善活動のパフォーマンスの高い現場に与える賞であり、ものづくりに自信のある有数の企業が受賞を目指す名誉ある賞である。1985 年から TQM を先んじて実践していた生産現場は、順調に工場の

パフォーマンスを高め、見事デミング賞事業所表彰を獲得することができた。そして、デミング賞受賞を機に、生産部門出身の当時の辻社長が、営業などの非生産部門にも TQM を展開し、全社的にパフォーマンスを高めることを狙ったのである。

生産部門の TQM 活動は順調に進んだ。追浜工場に続き、95 年に村山工場、96 年に栃木工場もデミング賞を獲得することができた。そのため、推進チームは、生産部門で培った成功モデルをそのまま非生産部門へ移転することにした。

ところが、非生産部門への TQM の導入はスムーズとはいえなかった。TQM には、「振り返り」というプロセスがある。振り返りは、方策を実行した後、その方策の結果をチェックする PDCA 活動（Plan、Do、Check、Act）の一環である。第 1 段階として、目標達成したか否かを評価する。第 2 段階として、未達成の場合は当初計画していた方策を振り返り、どこに問題があったかをつきとめる。目標を達成した場合も、何が良かったのかを振り返る。

品質、コスト、納期のいわゆる「QCD（Quality Cost Delivery）」が重視される生産部門では、QCD 全てが定量的に測定でき、プロセスも明確である。そのため、行った方策が失敗したとしても、振り返りによってどのプロセスが失敗を引き起こしたのか、原因を究明しやすい。

一方、営業部門においては、振り返りによって失敗原因を突き止めることが難しかった。営業部門は、生産部門の QCD のように明確な基準を作りにくいというえ、各活動のプロセスを数値化しづらい。また、顧客満足やサービスレベルの向上、車の販売台数の鍵となるプロセスの特定は困難だった。営業部門も TQM を懸命に取り組んだが、想定していた成果が得られず、一部で「こんなのはできない」という不満や、ある種の「やらされ感」も出るようになった。

また、TQM を続けていくうちに、活動がうまくいっていた生産現場でも取り組みが一部形式的になりはじめていた。目的を達成するための手段であるはずの TQM が、TQM を使うこと自体が目的化していたのである。例えば、デミング賞を獲得するための書類作りなど、本来の改善活動とは関係のない業務に時間と労力を消費することもしばしば起こっていた。また、管理職は、「職制年間 1 課題」といって年間 1 件課題を解決するノルマが課せられていた。そのため、会社の業績に貢献する課題というよりは、お手軽に解決できそうなものを意図的に選択し、「はい、1 件」という具合でノルマを達成している現場も出てきた。

やがて、現場だけでなく、推進チームも「TQM 疲れ」を感じるようになってきた。たとえ、品質向上やコスト低減に向けた個々のプロセスを TQM によって改善したとしても、車両販売台数自体が低下していたことから、日産全体の業績は下がり続けていた。自分たちの取り組みはどれだけ企業の業績に貢献しているのか判然としなかった。推進チ

ームは、懸命に推進に取り組んでいる分、むなしさがこみ上げることもあった。

生産部門のやり方を営業に一方的に押し付けるのは良くない。それは僕らもそう思っていた。売り（販売）っていうのは、「これとこれとこのファクターをこういう風にいじったら、こういう風にコントロールしたら、何台売れます」って、そういうのではないじゃないですか。そこで日々悩んでいる彼ら（営業部門）に対して、僕ら（推進チーム）は何ら回答を与えられなかったんですよ。だけど、販売台数はどんどん下がっていく。

### 日産の経営危機と経営者交代

90年代後半、推進チームが懸命にTQMに取り組むさなか、日産の経営状態もいよいよ限界に近づいていた。1998年には日産の有利子負債は2兆円を突破し、すでに10年間、正常な利益を確保できなくなっていた。もはや日産は他社の資金的支援を受けなければ倒産しかねない状況まで追い込まれていた。そして、99年3月、ルノーによる6,430億円もの資金注入を受けるアライアンスが正式に決定された<sup>2</sup>。

ルノー側から出向し、新たに日産のCOOとして就任したカルロス・ゴーンは、「答えは日産にある」と呼びかけた。現場を飛び回って日産の現状を把握したゴーンは、各部門には力があるが、それらの力をうまく結びつけることができていない状態に問題があると考えたからである。

当時の日産は、開発は開発で世界一をめざし、工場は工場で世界一の工場を目指す絵に描いたような部門経営だった。しかし、各部門がばらばらに一番を目指した結果生まれる車を必ずしもお客さまが喜ぶわけではない。どこも先進的な技術を取り入れようとするため、開発コストも高くなってしまう。各自は懸命に取り組んでいるため、売上げが想定を下回ればその問題の原因は他部門にあると考えがちになってしまう。

このような部門最適の状態から全社最適を実現するためのきっかけとして、新たに就任したゴーンは、1999年7月にクロスファンクショナル・チームを編成した。各部門から優秀な中堅社員を集め、「事業の発展」、「製造」、「購買」など、計9つのテーマに沿ったチームである<sup>3</sup>。

ゴーンは日産をどん底から這い上がるための素案策定を各チームに命じ、互いに緊密なやりとりをしながら中期経営計画案をまとめていった。そして、1999年10月に中期経営計画「日産リバイバルプラン」が正式発表された。

<sup>2</sup> ルノーとのアライアンスの経緯、その後の日産の一連の改革の詳細については、ゴーン（2001）参照。

<sup>3</sup> 9つのクロスファンクショナル・チームとは、1.事業の発展、2.購買、3.製造、4.研究開発、5.販売・マーケティング、6.一般管理費、7.財務コスト、8.車種削減、9.組織と意思決定プロセス、である。

リバイバルプランを構成する具体的な計画群には、日産社員にとって目新しい計画は少なかった。以前にも計画され、実行までいたらなかった計画が多かったからである。しかし、ゴーンの強力なリーダーシップのもとに、計画に取り組む組織体制、各社員の姿勢がすっかり変わっていった。まず、ものごとが進んでいくスピードが圧倒的に早い。以前ならば1ヶ月かけて策定される計画は1週間で策定しなければならない。しかも、品質改善の次は納期の短縮、といったステップバイステップでものごとを進めていくのではなく、財務的な結果をいきなり出すことを求められる。計画も計画で終わらず実行がベースである。以前であれば、計画が策定されても実行までいたらないことが多かったが、ゴーンは何度も繰り返し「5%の計画、95%の実行」という。

さらに、ゴーンは、2002年までにリバイバルプランが達成されなければ退任するという「コミットメント」を掲げ、社員にもコミットメントを求めた。日産におけるコミットメントとは、必ず達成しなければならない目標である。以前から検討されていたが実行に移されなかったこと、誰もがやった方がよいと分かっていたが言い出せずに終わっていたことを、コミットメントを掲げ、とにかくすごいスピードで実行していく。すると、成果があがる。だからこそ、社員は「われわれはやればできる」と感じる事ができたし、目標達成意識も高まっていった。

### マネジメントツールの導入

一連の改革が進められるさなか、推進チームはTQMの方向性を見失っていた。それでも、1995年の全社導入時から続けているTQM推進会合を毎月続けていた。とはいえ、自分たちだけで悩んでいても明確な方向性が見いだせるわけではない。そこで、TQM推進会合にゴーンを呼んで、TQMに対する彼の考えを伺う機会を設けることにした。

推進チームはゴーンから厳しい意見をつきつけられることは予想していたものの、その会合でゴーンが言い放った「会社の業績に貢献しないTQMなんかいらぬ」という言葉にショックを受けた。たしかに、TQMは直接業績に貢献しなかったかもしれないが、自分たちの働きには一定の自信があった。TQMの推進を懸命に行っていたうえ、デミング賞も数度受賞することができたからである。

しかし、ゴーン言葉は核心をついていた。ツールは、会社の業績、顧客の価値を高めるために存在するのであって、使うために存在するのではない。推進チームは目的と手段がいつの間にか入れ替わっていることに気づかされた。

同時に、TQMがうまく機能しなかったのは、ツール自体の問題ではなく、自分たちの推進の仕方、使う側に問題があったと自覚することができた。以前は、たとえ業績への貢献が曖昧だったとしても、ツールを使うことで社員間のコミュニケーションが活発になったり、人材育成に寄与すれば良いという考えもあった。しかし、コミュニケーシ

ヨンや人材育成といった漠然とした目標では、実際に会社の業績にどれだけ貢献しているのかが分からない。ゴーンの指摘する通り、ツールを使った結果、会社にどれだけ貢献しているかが明確に見えなければ、やがては使う側も推進する側も本気で取り組まなくなってしまう。

そんな中、推進チームに **TQM** の失敗を取り返すチャンスが訪れた。2000年初頭にゴーンから「マネジメントツールを導入せよ」という指令が推進チームに下ったのである。しかも、推進チームに対する目標設定も、ゴーンらしく、以前の日産なら考えられない目標が与えられた。1つは、ツールを使って結果を出すまでを目標とすること。もう1つは、最初からグローバル展開することである<sup>4</sup>。

以前の日産であれば、最初に立てられる目標は、結果を出すというより、まずは仕組みを作ること自体だった。それが、これまでの二歩三歩先の目標が目の前につきつけられたのである。特に、初期段階からのグローバル展開は、推進チームにとって挑戦的な課題であった。以前だと、日本で試行錯誤を行い、ある程度完成度の高いものができたから、順次海外に展開していたからである。たとえ、米国のようにインフラが整っており、現場の業務レベルが高くても、日本ですら導入がうまくいくか分からないツールを導入することが果たしてできるのか。

こうした高い目標を掲げたうえでツールの導入を命じた背景には、いくつかゴーンの狙いがあった。1つは、クロスファンクショナルの精神を全社的に根付かせるという狙いである。クロスファンクショナル・チームによって日産にも全社最適の視点が生まれつつあるが、プロジェクトに直接関わった社員は、3万人の社員のうちごく一部の2百人程度である。そこで、クロスファンクショナル・チームの成功体験、クロスファンクショナルの精神を徹底的に社内に根付かせる役割を、新たなマネジメントツールに求めたのである。

もう1つは、リバイバルプランに続く次期中期経営計画に向け、**V-up** を計画達成の推進力とするためである。日本の成功を待ち、1年後に海外にも導入する方法だと、極めて高い目標である中期計画を期間内に達成することは難しい。だからこそ、新たなマネジメントツールをグローバルで一気に導入する必要があった。

昔のわれわれの仕事のやり方というのは、同じことをグローバルでやろうとしたときに、まず日本でやるわけです。1年ぐらやって、少し経験をして、「これだったら海外行ってもいいぞ」となると、その1年後ぐらいに海外に行くんです。だけど、**V-up** は同時に始めたんです。厳密には、日、米、欧、南アフリカ、オーストラリア

<sup>4</sup> 日本、米国、欧州、南アフリカ、オーストラリアの拠点で同時にスタートさせた。

ですけど、同時にやったんですよ。大きな1つの理由は、V-up というのは日産の中期経営計画を達成させるための道具なんだから、同時にやらないと次の中期経営計画に間に合わないだろうということなんです。

## 外部のマネジメントツールの参照

マネジメントツール導入に際し、ゴーンは、推進チームに対してある条件をつけていた。その条件とは、自分たちでゼロからツールを作るのではなく、「外部の定評のあるツールを取り入れる」ということである。単にツールを導入せよと指令しただけでは、ゼロから自分たちの手でツールを作ることをゴーンは懸念していたためだ。ツールをゼロから開発すること自体が問題ではないが、まだ危機的な状態の日産にあって、そのような余裕はない。

以前であれば、ツールを開発するという自分たちの腕の見せ所を見せられないのはやりがいが奪われるところである。日産は「技術の日産」と呼ばれるほどのものづくり企業にあって、自分たちの手で何かを作りあげたいという思いが強い。各部門から集められた10数名の推進チームの中には、生産や開発部門などのものづくり系の部門出身のメンバーもいる。

しかし、既に推進チームは外部のツールを虚心坦懐に学ぶ姿勢が整っていた。使えるものは何でも使って、何が何でも結果につなげる、そんな意気込みだった。TQM のように、努力すれども会社が良くなっている実感がない経験は二度と味わいたくはなかった。

早速、推進チームは様々なツールをベンチマークしていった。ただ、やみくもに探索したところで日産にとって最適のツールが見つかるわけではない。かつては、少し気になるツールがあれば、コンサルタントにきて説明してもらい、結局取り入れないという「ツールのウィンドウショッピング」のようなことも行われていたが、時間的にも予算的にもそのような余裕はなかった。

一方、今回は新たなツールの探索にあたり、推進チームがベンチマークする際の視点は定められていた。1つは、ツールを使った結果、最終的にどの程度会社の業績に貢献できたか財務的に定量化できるツールであること。もう2つは、既に有効性が実証されているツールであること。最後は、部門をまたがるクロスファンクショナルな活動として徹底的に実践できるツールであることの3つである。

推進チームはこれらの視点を軸にツールを探索する中で、マネジメントツールとして業界で評価されていたシックスシグマに目をつけた。シックスシグマとは、統計分析や品質管理手法を用いて、業務プロセスの問題を分析し、最終成果としてコスト削減に徹底的に落とし込んでいくマネジメントツールである。もともとは日本で培われた TQM



のエッセンスが米国に持ち込まれ、当時のジャック・ウェルチ率いる GE 社が取り入れて洗練化し、外部へも広がっていった。シックスシグマは世界各国で定評があるうえ、生産部門だけでなく、管理部門、経営課題にまで適用できる。また、NEC やソニー、東芝など、既にシックスシグマを入れている日本企業もある。そのため、他社がこのツールをどのように活用しているのかを学ぶことができる。

狙いがシックスシグマと決まれば、推進チームはどん欲に学んでいった。本場のシックスシグマを学びにアメリカに渡ってシックスシグマを活用している企業を訪問した。そして、日本に戻った際には、オリジナルのシックスシグマの研修を提供しているアメリカのコンサルタントから研修を受けた。さらに、既にツールを取り入れている日米の企業への訪問も行った。

しかし、推進チームはシックスシグマを勉強しているうちに、シックスシグマをそのまま日産に入れることへの違和感をもった。それは、ゴーンの要望の1つであったクロスファンクショナルな精神が十分でないことと、用いられるツールの一部が専門的過ぎて全社的に導入するには適さないと思われる部分があったからである。辞書のような分厚いマニュアルが複数あり、それだけで圧倒される。TQM においても、課題の分析の際に統計を駆使するツールが用いられるが、一部の部門ではあまり使いようのないものもあった。使わないツールを学ぶ場合、ともすると使う側に「やらされ感」が溜まってしまう。そのため、TQM のツールよりも複雑かつ専門的なシックスシグマの一部のツールをそのまま取り入れるわけにはいかないことを推進チームは予想できた。

その旨をゴーンに報告すると、できる限りシックスシグマをベースにしながらも、クロスファンクショナルのエッセンスを取り入れ、日産独自のツールを作りあげること、という指令が下った。

### 「お客さま」の声を聞く

実は、ここでもゴーンは、推進チームにツールを開発する際の条件を与えた。それは「自分たちのお客さまの声を聞く」ということであった。ここでいう「お客さま」とは、車を購入するお客さまではなく、マネジメントツールの実質的なユーザーとなる社員のことである。ツールの開発を推進チームが一方向的に進めるとなると、ユーザーが使いにくい硬直的なツールを作ってしまうかねない。

だからこそ、ゴーンは、「組織がビューロクラティック（官僚的）にならないようにしろ。プラグマティック（実利的）にやれ」と、ことあるごとに指摘していた。推進チームがゴーンの権力の傘を利用して上から押し付けるような官僚的な状態にならないよう、そして、理想ではなく現実をみながら素早く確実にツールを作るように、ゴーンは予め釘をさしていたのである。

そこで、ユーザーの声を聞きながらツールを開発するため、「クロスファンクショナル・タスクチーム」という各部門の代表者を集めた組織が編成された。各部門の代表者はいずれも将来のツールのユーザー、つまり推進チームにとって「お客さま」となるメンバーである。クロスファンクショナル・タスクチームの会議において、推進チームが将来のユーザーに対し、開発の提案、進捗の報告を毎月行うこととなった。

クロスファンクショナル・タスクチームとともにツールを作り上げていく作業は、有効に機能した。毎回、推進チームの提案に対し、開発予定のプログラム、研修の仕組みについて活発に意見が飛び交った。

ユーザーをお客さまとして考え、ツール開発するやり方は TQM の推進時とは大きく異なっていた。TQM の推進では、全社的な取組みとして、ツールの活用をユーザーに強いていた側面があった。しかし、それでは「やる側とやらせる側」の対立ができてしまい、健全な推進ができない。実際、生産部門の成功モデルを営業などの管理部門にそのまま移転した際は、営業の活動と TQM のプロセスが相容れなかったこともあり、推進チームとユーザーが協力しあいながら活動を行うという感触は得られなかった。

推進事務局って、「やらせる人」、「あなたたちがやる人」みたいな、こういう構図で、よく社内に事務局というと「事務の局（つぼね）」って呼んだりするんですけど、こっち側から見たら、社員って本当は「お客さま」じゃないですか。そういうのが忘れがちになってしまうんですね。

当時の TQM とは対照的に、推進チームはクロスファンクショナル・タスクチームを通じて、まだごちないながらも推進チームとユーザーは互いに歩み寄りつつある感触がでてきた。やがて、新たなツールの案がおぼろげながらに出来上がってきた 2001 年 3 月、まだ正式名称は与えられてなかったものの、社内で正式導入が発表された。

## V-up プログラムの始動

マネジメントツールの正式導入の発表に伴い、トップマネジメントからなる最高意思決定機関として「ステアリング・コミッティ」も組織された。議長はゴーン、メンバーは各部門を代表する役員たちである。現場で課題解決に取り組む人選、取り組む課題の承認などを含め、マネジメントツールの方向性は、ステアリング・コミッティによって討議、決定される。

ステアリング・コミッティを通じて、新たなマネジメントツールは、「日産 V-up プログラム」と名付けられた。ツールの名称が正式に決定したことで、TQM 推進室の名称も、「V-up プログラム推進・支援チーム」と改称した。そして、V-up の初期段階として、

まずは現場の日常的課題を1日で集中的に解決するV-FASTを導入し、クロスファンクショナルの良さを体感したうえで、その半年後に、より複雑な経営課題を数ヶ月かけて解決するDECIDEを導入するという段取りがステアリング・コミティで決まった。

この導入プロセスも、GEのやり方を参考としたものである。GEにも小規模課題の解決を対象としたワークアウトと、中規模課題の解決を対象としたシックスシグマという2つのツールがあるが、GEは、シックスシグマをワークアウトの数年後にスタートさせていた。ワークアウトに対応するものがV-FAST、シックスシグマに対応するものがDECIDEである。中期経営計画を達成するためのツールであるV-upでは、全てが整うまでに何年も待ってられないため、V-FASTとDECIDEの開始する間隔を半年とした。

V-upを開始するにあたり、推進チームは課題解決の中心となるメンバーの選定と、そのメンバーを育成する研修プログラム、プロジェクトの成果や進捗を管理するITシステムを構築する必要があった。

とくに、推進チームは、初期段階でV-upの成功事例、成功体験を生み出すことにこだわった。最終的には全社に展開しなければならないため、初期段階でつまずくと誰もやろうとしなくなる可能性があるからである。TQMのときも追浜工場のデミング賞受賞が全社的活動を促進した。だからこそ、推進チームは、まだ初期段階にあるV-upには優秀なメンバーをあてがい、彼らには通常業務との兼任ではなく、一定期間V-upの専任となってもらふ必要があると考えた。

そこで、候補メンバーの選定は、各部門に趣旨を説明し、人事との事前面談も交えながら各部門からトップクラスの社員を選出してもらった。さらに、確実に成功体験、成功事例を生み出すため、初期段階では、多くの部門の連携を必要とするような大規模課題ではなく、小規模課題をターゲットとした。活動が軌道に乗り次第、大規模課題にも挑戦していくという計画である。

しかし、選定メンバーをV-upの専任とする案にはゴーンは強く反対した。専任化によって現場感覚がなくなることを懸念したからである。それでも推進チームは選定メンバーの専任化はゆずらなかった。初期段階で成功事例を生み出すには、徹底的に実践してもらふ必要があると考えていたからである。そこで、当時の推進チームの室長が、ゴーンの側近にもかけあい、各部門との調整も行いながら、ゴーンを説得した。結果、1年間選定メンバーをV-upの専任にしてもらふことに成功したのである。

こうして候補にあがったDECIDEに取り組むメンバーは、「Vパイロット」と名付けられ、グローバルで46人、そのうち日本では30人が初代Vパイロットとして正式に任命された。

## Vパイロットの育成

2001年6月にV-FASTが開始され、いよいよ2001年11月、日米欧、南アフリカ、オーストラリアの世界各地で初代Vパイロット研修を開始する段階に入った。推進チームは研修計画を入念に練ってきたものの、先行事例も体験者もないため、推進チーム、Vパイロットたちも、うまくいくかどうか見当がつかない状態だった。しかし、その心配も杞憂に終わった。初の研修はVパイロットから「これは非常に分かりやすい」と好評を得て無事終了した。

研修成功の背景には、主体的に自分たちの手でプログラムを開発したことが大きく影響していた。たとえば、プログラムの開発には、外部のコンサルティング会社の協力も仰いだが、彼らに依存し過ぎないように配慮した。そのため、コンサルティング会社の選定において、「柔軟性」を重要な評価項目として、教条的なシックスシグマを押し付けない会社を見極め、慎重に選定した。

たしかに、外部のコンサルティング会社がプログラムを作ると良いものを作りあげる。しかし、出来上がったものをこれから使う側は他人事のように感じてしまうため、結局は使わないことが起こってしまう。V-upでは、コンサルティング会社がもってきた案をそのまま研修で実践するのではなく、きちんと自分たちで見直し、修正をして、研修プログラムを固めていったのである。

たとえば、推進チームが学んだGEオリジナルのシックスシグマだと、課題定義、課題解決の各プロセスが一貫した題材で研修が行われていなかった。しかし、課題解決のプロセスを個別に勉強しても、全体像が把握しづらい。そこで、V-upでは、課題解決のプロセスの全体的な流れが体感できる研修スタイルに変更した。

推進チーム自身が主体的にプログラムを構築することで、V-upへの理解も深まるし親しみも覚える。さらに、研修で好評を得たことで、今後は外部のコンサルティング会社に頼らず自分たちでやっていくという方向性に舵を切ることができた。一方、かつてのTQMでは、大学の先生が毎月訪問し、教条的なツールの勉強会を行い、活動のフィードバックを行うという研修スタイルだった。その勉強会がなければ、活動は中々前に進んでいかない。TQMと比べると、V-upには推進チーム、社員ともども圧倒的に主体的に取り組んでいた。

(研修プログラムを推進チームが) 見直しをして、それを持っていったときには、第1世代の人間(パイロット)は「これは非常に分かりやすい」と、非常に好評でした。そこでかなり受け止めが変わったのかなという気がします。その時、外部のコンサルタントが持ってきたものじゃなくて、「自分たちがやるんだ」と大きく舵を切ったんじゃないかと。

(V-up 以前は) 外部のコンサルタントと一緒にプログラム開発をしたり、トレーニングなんか少し外部のプロフェッショナルな人にやってもらったんですけど、実はそういう人たちがやるよりも、われわれがやるほうが非常に (ツールに対する) 理解も深まり、親しみやすくなるみたいな感じになって。

## 課題解決の実施

DECIDE 研修も終了し、ついに実際の課題解決に向けたプロジェクトがスタートした。初年度の目標は1年間でVパイロット1人あたり7課題を解いてもらうことである。

しかしながら、日本だけで30人×7課題の計210課題にもなると、想定よりも進捗が思わしくないプロジェクトもでてきた。進捗が思わしくないプロジェクトでは、課題定義やチーム編成に時間がかかりすぎたり、課題定義が甘くプロジェクトのプロセスが何度も後戻りする事態が発生していたのである。そのほか、プロジェクトの責任者が、途中で方向性を突然変えてしまうことで、進捗が遅れることもあった。

また、プロジェクトの成果と進捗をITで管理するプロジェクト・マネジメント・システムの利用についても、初代Vパイロットから不満があがってきた。V-upのプロジェクト・マネジメント・システムは、推進チームがシックスシグマを実践している他社のシステムをベンチマークしながら構築したものである。とくに、V-upでは、投資に対する金額効果をしつこく正確に把握するため、プロジェクトにかかわる情報を何から何まで入力しなければならない煩雑な仕様だった。

プロジェクトの管理側からすると、プロジェクトがどれだけ進んで、どれだけ効果が得られているか、正確に把握したい。しかし、ユーザー側からすると、プロジェクトのプロセスも予定通りに整然と進んでいくわけではない中、逐次進捗状況を入力する作業は面倒である。さらには、まだデータが蓄積されていないため、初期のユーザーはシステムの恩恵も受けられない。そのため、ユーザーから「こんなのはやっていられない」という不満が出たのである。

それでも推進チームは、一連の不満や課題に対し、粘り強くユーザーの意見を取り入れていった。ここでも、「ユーザーはお客さま」という意識で、Vパイロットたちの意見を反映しながら、V-upに数々の修正を重ねていったのである。ユーザーをお客さまとして意識しなかった頃は、使いこなせない一部のユーザーに対し、勉強不足、熱意不足と短絡的に原因づけてしまうこともあった。

先に挙げたプロジェクト・マネジメント・システムへの不満についても、ユーザーの声を聞きながら、利便性を向上させていった。プロジェクトの課題定義が困難という問題には、プロジェクトを構成するメンバーの役割を明確に定義し、役割別の研修を立ち

上げることで解決していった。他にも、Vパイロットが導出した解決法をもとに課題を解いていく現場社員たちの働きは、直属の上司から見えないため、自分たちの働きをきちんと評価してもらえないという不満が現れた。この問題を解決するため、推進チームは2002年に「課題達成優秀賞」を設立し、現場の働きを会社として評価する仕組みを作り上げた。

### 全社的推進に向けて

導入開始から1年が経つ2002年末には、初代Vパイロットも課題解決スキルが高まり、当初の狙い通り多くの成功事例が生まれてきた。成功事例を蓄積することで、課題のパターンやテーマに一定の共通性が現れるようにもなった。そのため、2代目以降のVパイロット、V-FASTに取り組む社員は、課題のタイプに応じて、成功事例のプロセスのパターンをプロジェクト・マネジメント・システムから参照できるようにもなった。

また、推進チームとVパイロットたちの間にも一体感が出てくるようになった。丸1日かかる研修の後、その日の振り返りを夜中まで一緒になって毎日のように行ったり、Vパイロットたちの不満や意見に真摯に向き合うことで、両者が徐々に同じ方向を向くようになってきたからである。初代Vパイロットは全員、V-upの免許皆伝者である「Vエキスパート」として認定され、彼らが次世代Vパイロットを育てる役目を担うようになった。

こうして、VエキスパートとともにV-upの研修プログラムをうまくまわしていく体制が整った。推進チームは徐々にV-upが日産らしい課題解決プログラムへと成長しつつある手応えを感じていた。

しかし、まだV-upの推進はスタート地点に立ったばかりである。幸先の良いスタートは切れたが、3万人もいる日産社員全体にV-upを認知させ、実用的な課題解決のツールとして活用してもらうためには、まだ道のりは長い。

かつて、TQMを推進していた頃、推進チームはトップの命令という名目の下、現場の社員にツールを活用してもらう方法で推進することもあった。しかし、こうした方法でツールを推進すると、長期的には健全な推進にならないことを推進チームはTQMを通じて学んでいた。強制的にツールを使わなければならないとなれば、使うこと自体が目的となってしまう、やがて、実質的な効果を出すことが置き去りになってしまうことがあるからである。さらに、TQMの時のように、推進チームとツールを使う社員が「やらせる側」と「やらされる側」という関係になり、両者の間に「深い溝」ができてしまうとやっかいである。互いに協力しながらツールを活用し、発展させることができなくなる。

どうすればTQMの失敗を繰り返すことなく、今後の推進を成功させることができる

のか。推進チームは、第3世代のVパイロット育成研修を行いながらも、次の展開のイメージを描いていた。

「推進編」に続く...

【問い】

1. 推進チームの **TQM** の経験とはどのようなものだったでしょうか。成功と失敗経験についてそれぞれ整理してください。
2. **TQM** の経験を踏まえ、どのような点を工夫して **V-up** プログラムを開発したでしょうか。また、それらの工夫の背景にある狙いは何でしょうか。
3. 今後、推進チームは、開発した **V-up** を組織全体に広め、活用してもらい、根付かせなければなりません。推進チームはこの後どのような推進戦略を実施すればよいでしょうか。**TQM** の成功と失敗経験を踏まえながら提案してください。



## 付録資料

## V-up の開発プロセスにおける主要イベント

年	月	V-up に関連する主要イベント
1992		追浜工場のデミング賞事業所表彰受賞
1995		TQM 全社導入宣言 TQM 推進本部設立（※後に「TQM 推進室」に改称）
1996		村山工場のデミング賞事業所表彰受賞 栃木工場のデミング賞事業所表彰受賞
1999	3	ルノーと資本提携
	6	カルロス・ゴーン COO 就任
	7	クロスファンクショナル・チーム導入
	10	中期経営計画「日産リバイバルプラン」発表
2000	6	カルロス・ゴーン社長就任 新たなマネジメントツールの導入検討
	8	V-up 開発の承認
2001	3	V-up ステアリング・コミッティ設立 V-FAST 活動計画の提案 V-up の開発を支援してもらうコンサルティング・ファームを選定
	4	V-up 推進・支援チーム設立 グローバルで V-up プログラム正式導入 V-up クロスファンクショナル・タスクチームを正式に編成
	5	ファシリテーターの選定
2001	6	V-FAST 導入 第 1 世代 V パイロットの課題設定の検討
	9	役員研修を開始 第 1 世代 V パイロットの人選完了
	11	DECIDE 導入 第 1 世代 V パイロット研修(日本 30 名)
2002	2	「日産リバイバルプラン」を 1 年前倒しで完了宣言
	3-4	V-up 課題達成優秀賞の設立 V-FAST を販売会社に導入
	5	中期経営計画「日産 180」発表
	8	ステアリング・コミッティにて V-up 事例発表の開始
	12	第 1 世代 V パイロットが V エキスパートとして認定 第 2 世代 V パイロット研修を開始

## V-up プログラムについての補足

### V-up プログラムの設計思想

V-up プログラムの仕組みの背景には、ライトプロジェクト **Right Project**、ライトパーソン **Right Person**、ライトメソッド **Right Method** という「3つのR」の設計思想がある。

ライトプロジェクトとは、解決するにふさわしい課題に取り組むことである。日産における解決するにふさわしい課題とは、V-up の「V」の文字に込められている。この「V」は顧客、社員、会社の「価値 Value」を意味する。これらの価値は、会社が置かれている状況や目標によって変化していく。それゆえ、会社の中期経営計画に応じて V-up の役割が位置づけられ、解くべき課題の大きな方向性を常に対応させる体制となっている。

ここで、注意すべきは、価値を高める課題と一口にいても、課題の定義自体が難しいことである。取り組む課題のサイズが大きすぎても小さすぎてもいけない。課題が大きすぎるとは課題解決が長引き、プロジェクトがマンネリ化しかねないし、解決できるかどうか分からない。小さすぎれば、メンバーの時間とコストを伴う割に業績への貢献が小さすぎるため取り組むべきではない。また、課題は各自の主観的な問題意識に引きずられすぎてもうまくいかない。何かの理由で、課題定義者であるプロジェクトリーダーがチームからはずれた途端に、プロジェクトが頓挫しかねないし、チームメンバーがその課題に本気で取り組む気にならないかもしれないからである。だからこそ、V-up では課題定義の仕方にもマニュアルを用意していると同時に、課題の定義・分解は **IDEA**、複雑な課題は **DECIDE**、日常的課題は **V-FAST** と、課題に応じた仕組みが使い分けられる。

次に、ライトパーソンとは、課題に適したメンバーに取り組んでもらうことである。課題を解くために適したメンバーが必要というのは、当然のように考えられる。しかし、適切なメンバーを集め続けることは、課題定義同様に難しい。社内政治などから、そもそも課題に関係しないメンバーがアサインされたり、多忙ゆえに最適メンバーがプロジェクトへの参加を拒否したり、プロジェクトを進めるうちに無駄にメンバー数が増えて収集がつかなくなってしまうことが往々にして起こるからである。クロスファンクショナルに課題を解く V-up のような仕組みは、よほど気をつけてなければ、なおさらこうした問題が起こりやすくなる。これらの問題を事前に防ぐため、V-up では、V リーダーや V パイロットなど、プロジェクトの構成メンバーの役割が明確に定義されている。

最後に、ライトメソッドとは、適切なツールを用いて課題を分析し、解決することである。V-up で用いられるメソッドは、基本的には、すでに定評のある外部の手

法を組み合わせたツールである。V-up のベースとなっているシックスシグマや、QCサークル、かつて取り組んでいた TQM のツールなどが取り入れられている。

たとえば、代表的なツールとして、問題の原因をブレインストーミングで上げて、カテゴライズする親和図などが挙げられる。ツールも、一連のツールを徹底的に学び、活用できるようになるための場として、DECIDE であれば 8 日間、V-FAST であれば 3 日間の工夫を重ねた集中研修が用意されている。

集中研修では単に教条的に教えるのではなく、演習と実行をうまく組み合わせている。参加者は各自の課題を持参することが前提である。研修が開始すると、推進チームが原理原則を教えたうえで、テキストベースの演習を行い、現役の V エキスパートが自身の関わった課題を事例として伝え、課題解決の臨場感を疑似体験してもらう。研修後、V エキスパートたちにサポートしてもらいながら、持参した課題にすぐ取り組む。

### V-up プログラムの構成

V-up は、下図に示される通り、IDEA (アイデア)、DECIDE (ディサイド)、V-FAST (ヴァイファースト) という 3 つの仕組みから構成されており、課題の規模や複雑性に応じて、各仕組みが使い分けられる。

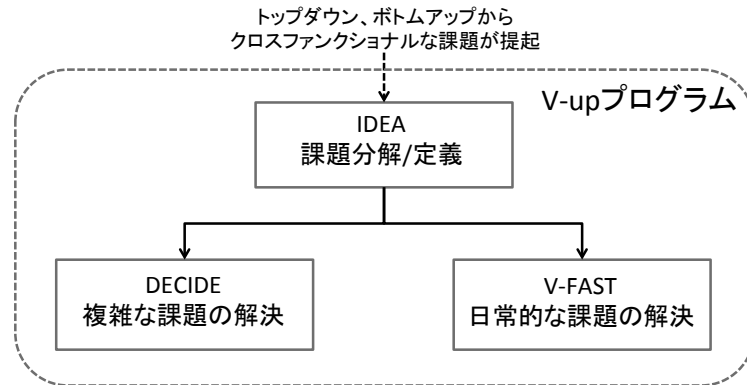
IDEA は、課題解決の上流行程に位置づけられる仕組みで、DECIDE や V-FAST に解決可能な課題を引き渡すため、部長レベルの社員がプロジェクトリーダーとなって課題の特定と分解を行うことを目的としている。IDEA は、プロジェクトのプロセスの頭文字を示しており、Identify (課題発掘)、Define (課題の特定と分解)、Effect Validation (予想効果確認)、Approve/Accept (承認/合意) という順にプロジェクトが進められる。

DECIDE は、関連する部門が複数またがった複雑な課題を、課長レベルの社員がプロジェクトリーダーとなって約 3 ヶ月かけて課題を分析し、解決策を提示する仕組みである。解決策は、最終的には関係部門の各ラインに展開され、実行に移される。DECIDE は、Define and Estimate (課題定義と予想効果の評価)、Create a team (チーム編成)、Deploy (方策の展開と実行)、Evaluate (改善効果の確認) というプロセスでプロジェクトを進めていく。

一方、V-FAST は、ある程度問題点が明らかな日常的課題を 1 日という短い期間でスピーディーに解決することを目的としている。

なお、DECIDE、V-FAST が解決対象とする課題は、IDEA 以外からも提示される。クロスファンクショナル・チームやトップマネジメントといったトップダウンからの課題と、各現場といったボトムアップからの課題がある。

## V-up プログラムを構成する 3 つの仕組み



出典：日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム（2013）  
 『日産 V-up の挑戦』（p.43）より一部著者が改変して作成

### プロジェクトにおけるメンバーとその役割

V-up では、プロジェクトの構成メンバーの役割が明確に定義されている。

DECIDE では、V リーダー、V エキスパート、V パイロット、V クルーと呼ばれるメンバーによってプロジェクトが組まれる。V リーダーは課題解決の責任を請け負い、各部門の管理職にその課題の解決に最適なメンバーの選出を依頼する。V パイロットは、いわばプロジェクトの中心人物となって、DECIDE の全行程を指揮し、メンバーをガイドしていく役割を担う。専門の研修と一定の実践経験を積んだ者のみが V パイロットに任命される。

さらなる経験と専門研修を経て一定の基準を超えた V パイロットは、V エキスパートとして認定される。V エキスパートは、V-up の免許皆伝者ともいえる役割である。V パイロット同様に、プロジェクトをガイドしていく役割を担うほか、研修を通じて V パイロットの育成も担う。

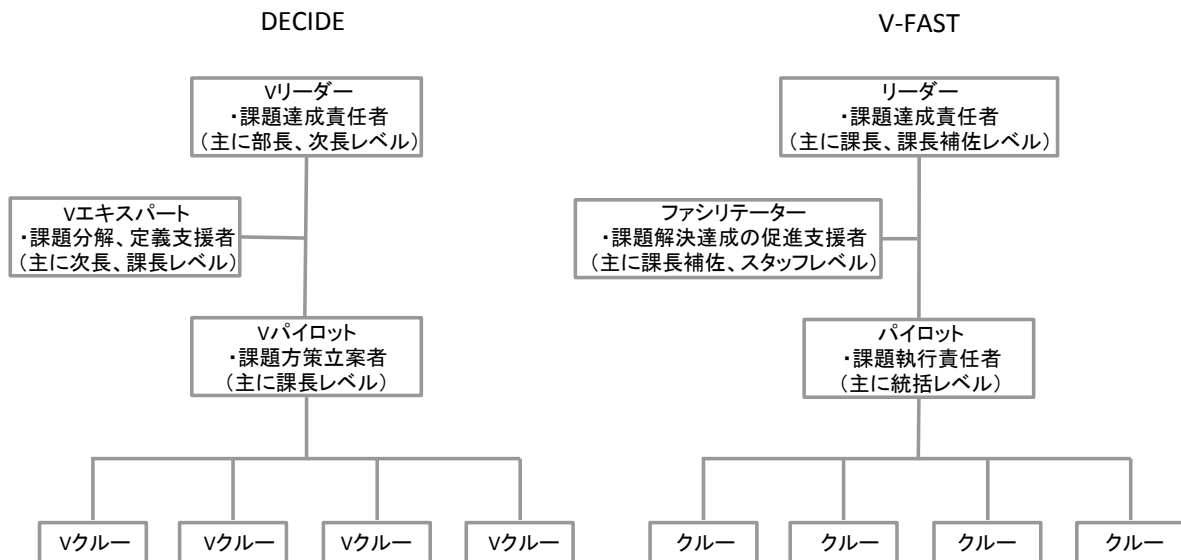
V クルーは、解決対象の課題に関連する各部門からクロスファンクショナルに選ばれたメンバーであり、V パイロットのガイドのもと、情報収集や課題の分析など、課題解決に向けた仕事を行う。

なお、先にも記したが、DECIDE では、課題の解決方法を考案した後は、プロジェクトのメンバーが直接現場で課題を解決するわけではなく、各ラインに解決案が引き継がれる。

V-FAST も基本的には DECIDE のチーム構造と類似している。プロジェクトの責任者はリーダー、プロジェクトのガイド役はファシリテーター、プロジェクトの中心人物はパイロット、課題を解決するメンバーはクルーと呼ばれる。DECIDE と異

なる点は、V-FAST では、プロジェクトのチームが一丸となって直接課題を解決していくことである。

### DECIDE、V-FAST のチーム構成



出典：日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム（2013）  
 『日産 V-up の挑戦』（p.81（左図），148（右図））より作成



## Attention

1. 当ケースは、ビジネス教育用に作成されたものであり、経営の適否判断のために作成されたものではない。
2. 当ケースは、既に外部に公開されている資料及び、インタビューならびに取材をベースに作成した。
3. 当ケースを、無断で複写・転載することを禁止する。