

NISSAN

MOT人材がもたらすイノベーション

平成18年12月18日

日産自動車株式会社

副会長 伊佐山建志

1. MOTにどんな人材を期待するか？

MOT人材への期待は、「企業経営者になり、
成果を挙げること」

そのために必要な経営資質は、
経営の基礎を身に付ける。
グローバルマネジメントを心がける。

どんな経験が役立つか？

第一に、子会社経営、地域本社経営

商品企画、人事、経理、購買、営業、マーケティング等
経営全体に関わる経験

第二に、グローバルな視点での経営

ルール、仕組みが、
グローバルに共通性、一貫性を持った組織での経験

MOT人材の優位性

エンジニアは、「技術」という世界共通のコミュニケーションツールを持つグローバルな人材

法学部卒、医学部卒という経歴では、そのまま世界に通用しない。

MOT人材は、その優位性を自覚した上で、
その実力を日常的に磨き上げる。
向上心と粘着力を身につける。

2. MOT人材に求める経営資質

- 日産自動車の事例から -

1. 基礎的な経営資質

正しい時代観を持つ

自他を客観的に評価する

「感覚」ではなく、「エビデンスベース」で結論を出す。

実行し、結果に責任を持つ

ビジネスは、計画より実践を重視する。

結果責任を取ることを当然とする企業文化をつくる。

MOT人材に求める経営資質(続)

- 日産自動車の事例から -

2. 競争に生き残る条件(経営の応用能力)

「差別化」戦略を実践する

自社のUSPを構築する。

ステークホルダーのUSPを構築する。

「グローバル化」戦略を実践する

アライアンス戦略を構築する。

異文化性を吸収する仕組みを構築する。

シナジーを引き出す。

3. MOTが 日本のイノベーションに果たす役割

MOTの役割:「イノベーション25」戦略の 意義付けと実行への寄与

(参考)

- ・小泉内閣 「第3次科学技術基本計画」(2006 - 2010)
- ・安部内閣 長期戦略方針「イノベーション25」

日本の「強み」をさらに強くする。

現実的な「仕組み」のもとで、効率的に実行する。

成果を享有し得る「オープンイノベーション」を行なう。

4. 日米欧のMOT

1. 日米欧のMOTに差があるか？

「西洋人はcontextで判断し、東洋人はrelationshipで判断する」(Richard E. Nisbett)といわれるが、基本的な差はあるか？

「レンガ造り」と「石垣造り」の差

石垣は、それぞれの石の特徴を活かしながら、砕き石で隙間の調整をしながら、土台づくりをする。

職人の経験則に依存し、標準化、客観化が困難。

経営効率を上げるには、

「擦り合わせ」というチームプレー(暗黙知)作業のウエイトを高める(差異化する)ことが必要。

日米欧のMOT(続)

2. グローバルスタンダードとしてのMOT

欧米	オープン型 標準化 = マニュアルが基本 「大量生産、大量消費、廃棄」型生産方式
日本	クローズド型 「多品種少量生産、省資源・省エネルギー、 リサイクル型」生産方式

MOTのグローバルスタンダードとは：
シナジーの実現 = 「双方の良いところ取り」