

テクノロジスト育成塾 第9回情報交換会
(特別講義)・講演録

平成24年9月12日

「次世代のグローバルIT人材の育成」

日産自動車株式会社 執行役員 CIO
グローバル情報システム本部長
行徳 セルソ

(自己紹介)

こんばんは。先程ご紹介いただきました、日産自動車の行徳と申します。

私は、日産自動車に2004年に入社して、2009年からルノー(仏)のCIOも兼務しています。今は、ゴーン社長の下で散々怒られて鍛えられています。

(ゴーン社長の方針)

ゴーンさんが何をいつも **consistent** に(一貫して)皆さんに教育するかという四つあります。

一つはクロス・ファンクショナルです。

彼が日産に来た時は、縦の組織がかなり強かったので、これに横軸を入れて、クロス・ファンクショナルな考え方という発想を使って、うまくリバイバル・プランを成功させました。

二つ目は、**transparence** (透明性) です。

やっていることを可視化して、これをちゃんと皆さんに分かるように説明して、どうしてそういうことをやっているかということを確認にすることがポイントです。

三つ目は、グローバルな人材を有効に使っていきましょう、というポイントです。

四つ目は、先程話にありましたが、女性のポテンシャルをしっかりと有効に使っていきましょう、ということです。

この四つのポイントを **consistent** に (一貫して) いつも言われています。

(IS/ITの方針)・IS (アプリケーション) /IT (インフラストラクチャー)

では、我々のIS/ITのところはどういう方針かをこれからお話します。

どういう風にグローバルな次世代の人材育成を行っているかという、2005年から、BESTプログラムという5年の中期計画を進めてきて、昨年2011年から新しいIS/ITの中期計画、これは、パワー88という日産のビジネスミッドタームプランに合わせて、VITESSEというプログラムをスタートしました。

VITESSEは、ルノー日産において、たぶんルノー日産の中でもIS/ITだけですが、こういう一本化した中期計画というのを進めてきています。

BEST では、グローバルカンパニーのベンチマークを行って、日産自動車がそれに合わせてどれだけ improve しなければならないのか、そこからスタートしました。

つまり、各ファンクションに対して、しっかりワールドクラスになれるように計画を立てることを指示されました。それが BEST というプログラムのスタート地点です。

それで、どういう形で今まで、特に人材に対して、どういう考えを持っているかという、IS/IT では四つのコア・コンピタンスで、人材の育成を始めています。

(四つのコア・コンピタンス)

一つは、BA (ビジネスアナリスト) です。

どうやって業務の方々と会話し、要件やビジネスのニーズを理解するか、というのが、ビジネスアナリストの大きなミッションになります。

二つ目が、プロジェクトマネージャーです。

要件定義されてから、どういうソリューションを定義して、それからどうやって実行すればいいのか。これが、プロジェクトマネージャーのミッションです。

それ以外に、二つのアーキテクト、IS アーキテクト、IT アーキテクトです。

この四つが、IS/IT のコア・コンピタンスです。

仕事によって微妙に変わりますが、うちの人材に対して、この四つのカテゴリーで彼らのパフォーマンス・成長を求めている状況です。

(コア・コンピタンスの定義)

そのコア・コンピタンスをどのように定義したかを説明します。

日産の場合は、昔からよく流行っていた、ワン・ストラテジック・ソーシング、すなわち基本的にワンベンダーにアウトソーシングを任せるといふ、そういうモデルを使っていました。

このアウトソーシング契約は 2010 年に切り替えるタイミングだったので、2005 年からどういう改革を進めてきたかという、IS/IT のインターナルプロセスを再度定義して、何を日産自動車がマスターするべきか、どういうプロセスで仕事を外に出せるのか、COBIT と ITIL を使って定義し、それに合わせて、どういう人材がこれから必要なのかという定義を行いました。

それをベースにして、色々進めてきている段階です。

(エグゼクティブ・コミッティについて)

アメリカとかヨーロッパというのも、リージョナルベースで、本当にグローバルとしてその会社が機能していたのではなく、ゴーン改革により、エグゼクティブ・コミッティにうまく外国人を取り込んでグローバル化を進めています。

日産自動車も初めは日産の日本人の役員とルノーから来たフランス人の役員という構成でした。前半は、そういう形でエグゼクティブ・コミッティが成り立っていましたが、徐々に、日産の海外の役員、トップマネジメントを取り込んで、今はイギリス人もいるし、アメリカ人もいるし、その他に日本人、フランス人もいます。

今、トップのマネジメントチームがそういう構成になっています。

(IS/IT のグローバル化)

そういう考え方からいくと、IS/IT についても、それがプラスになって、グローバルな展開、育成を進めるという点では、トップからの支援がかなり強い状況です。

(IS/IT のクロス・ファンクション)

もう一つ、日産として、おそらく他社とは変わっているのが、この 8 年間、IS の役員レベル、トップマネジメント、EVP (Executive Vice President) は、4 回変わっています。

私が入社した時には、基本的にレポート相手は CFO だったのが、その次の年から、生産・物流というかサプライチェーンの EVP に移されて、その後に Sales & Marketing に組織を移行されて、現時点では、私の上司は、アンディ・パーマー EVP ですが、彼がコーポレートプランニング、プロダクトプランニングを担当している EVP です。

その点においても、クロス・ファンクショナルな場面で色々な経験をさせてもらっているところ です。

そうすると、業務の IS が色々な役員の下でレポートされるので、IS/IT がどういうことをやっているか、ゼロから共有出来て、トップマネジメントの理解もかなり高い状況です。

(IS/IT のプロセスと人材育成)

先程から私は、IS/IT という言葉を使っていますが、ルノー日産で IS というのはアプリケーション側のことです。IT というのは基本的にインフラストラクチャーと理解していただければよろしいと思います。

こういう形で色々なプロセスを決めて、それに合わせてどういう人材が必要なのかを決めて、色々なトレーニングを定義して、今は基本的には、うちの従業員はそういう形で育成を行っています。

(IS/IT の情報発信)

同時に、グローバルカンパニーとして、一つ大きなことをしっかりやっつけていかないといけないのは、日本の本社がどういうことをやっているのかを海外のスタッフにしっかり報告し、コミュニケーション取っつけていかなければならないということがポイントだと思います。

それを向上させるために、2011年から、インテルのレポートを真似して、IS/ITのアンニュアルレポート、このようなものなの（現物を紹介）ですが、これを毎年発行して、社内にも配るし、全体のデリバリーの組織、様々なベンダーさんやパートナーの方々にも、日産自動車の今年目標や今どういう状況になっているのか、皆さんに配っています。

そして、うちが目指していること、プライオリティを置いている案件などについて、ベンダーさんにもそうですし社内にもそうですし、海外のIS/ITスタッフとも、しっかりコミュニケーションを行っているところです。

グローバル化するというのは、どうやって人材をグローバル化するのかわけではなく、社内のプロセスもこれに合わせていかないといけないし、日本の企業のトップもしっかり海外のスタッフともコミュニケーションを取っていくことが大事だと私は思っています。

(日産とルノーでの文化の違い)

2009年からルノーの仕事をはじめから、何故こんなに文化が違うのかびっくりする程です。

今の仕事をやっている、ゴーンさんが日産に来て、よくマージすればいいという議論があるのですが、両方の仕事をしていると、やっぱりゴーンさんが完全にルノーと日産を別々の会社で経営していることは200パーセント理解できると思います。

一つ、ルノー日産との違いというのは、何かを判断してディシジョンを下した時、日産では、実行にノークエストIONでスタートするのですが、ルノーでは、ディシジョンを下した時点から、訳が分からないことに、ディスカッションが始まってしまいます。

リバイバル・プランのスタート時、日産の方々はかなり苦労したのだろうなと感じます。

日産の場合は、ディシジョンを下したら、その後は実行するだけです。

しかし、ルノーはそれからディスカッションして、決まったのに、また数カ月経つと同じような議論を持ち出して、何も進まないのです。

フランスの上司からは、「基本的にはフランス人はある程度ディスカッションしないとストレスがたまるから、我慢して少し位ディスカッションに付き合っ、最後は自分で決めればいんだよ」とアドバイスをもらっていました。

あ、そういうことなんですね、って得心しました。

自分もグローバルな経営者として大変勉強になっていると思います。

(女性を活かす)

もう一つ、フランスの会社と仕事をする上で、女性をどうやって活かしていくかに努力をしています。

日本の企業の共通課題でもありますが、女性のポテンシャルを活かすと、たぶん私達にもプラスがあると思うんです。

何故かという、女性を活かすにはワークライフバランスを取らないといけないので、私達の仕事の仕方というのを変えていかないと有効に女性のポテンシャルを活かせないと思います。

日本人は働く時間が長すぎると思います。

ある程度8時から5時で仕事をしっかりやって家に帰った方がよっぽど効率がいいと思います。

これができる、女性のポテンシャルを有効に、女性のパワーを使えると思います。

だから、日本の企業の仕事のやり方、これを見直さないと、グローバルとダイバーシティのポテンシャルを活かせないと私自身は思っています。

(終わりに)

簡単ですが、私の方からのお話はこれ位にさせて頂きたいと思います。

本日は、しばらくこの会場におりますので、後は、ご質問をしていただけたらと思います。

質問してくれる方がやりやすいし、一方的にしゃべっているのはこちらもつまらないし、皆様もつまらないと思います。

時間がありますので、どうぞお気軽に色々聞いてください。

ご清聴、ありがとうございました。

—— (拍手)

(以上)