

「仕事で一番大切にしたい 31 の言葉」という本からです
コミットメントを一つでも達成できなければ、自分を含めた取締役全員が退任する
(日産自動車社長兼 CEO カルロス・ゴーン)

カルロス・ゴーンは、当時の首相、小泉純一郎に改革の極意を伝授した。2001 年(平成 12 年)6 月 26 日午前。首相の小泉は、首相官邸でカルロス・ゴーンの訪問を受け、初めて顔を合わせた。4 月 26 日に首相に就任して 2 ヶ月後のことである。この 5 日前の 21 日に開催された日産自動車の株主総会で、日産リバイバルプランを(NRP、2000 年 4 月からの 3 ヵ年計画)のコミットメント(必達目標)である「コスト削減による黒字転換」を同年 3 月期決算で達成し、「業績を V 字回復させた」と報告した。ゴーンは、このころ、日産を奇跡的に再建させた経営者として各界から称賛されていた。握手もそこそこに小泉はたたみかけた。「どのように目標を達成したのか?」「目標達成の秘訣は?」「職を失った人はどうなったのか?」「社長が一番困難だった時期は?」次々と質問を浴びせた。ゴーンは「努力の期間の後に成果は見える形で必ず出てくる」「会社の再建は進み、新卒採用も増やしている」などと答えた。小泉は就任直後の衆院本会議で行った初の所信表明演説で、「構造改革なくして成長なし」と述べ、「痛みを恐れず、既得権益の壁にひるまず、過去の経験にとらわれず、恐れずの姿勢を貫き、21 世紀にふさわしい経済・社会システムを確立していきたい」と宣言した。これを阻もうとする自民党の抵抗勢力との死闘を前に、小泉は改革の先輩であるカルロス・ゴーンの話からヒントを得ようとしていたのだ。

「コミットメント」。ゴーンが日本人経営者に強烈なインパクトを与えた言葉である。この言葉が飛び出したのは、1999 年(平成 11 年)10 月 18 日、COO(最高執行責任者)だったゴーンが、日産の再建 3 ヵ年計画を発表した席である。日産リバイバルプランを達成するために具体的な数値を掲げた。初年度に黒字化、3 年後(03 年 3 月決算)までに自動車事業における実質有利子負債(1 兆 3487 億円→7000 億円)、同じく連結売上高営業利益率を 4.5%に引き上げるといふ、3 つの約束である。ゴーンは「コミットメントを一つでも達成できなければ、自分も含めた取締役全員が退任する」と言い切った。「未達ならば辞める」と公言した経営者は彼が最初である。ゴーン改革のキーワードがコミットメントだった。目標は数字ではっきり示され、いったん口に出したら達成しなければならない。達成できなければ、責任をとって辞任する。日本人の社会では常識はずれの目標である。決して努力目標ではないのだ。コミットメントという言葉は、経済・産業界だけでなく日本全体に衝撃を与えた。コミットメントは、ゴーンが日産社内で求心力を高める上で強力な武器となった。自著『ルネッサンス再生への挑戦』でこの効用を語っている。「危機感とはトップが作り出すものだ。組織が危機感を共有していなければ、新しい目標や、挑戦の機会を与えることで緊張感を作り出すべきだ。仕事には緊張感が必要なのだ。会社が危機意識を持続できなければ社員のモチベーションは鈍り、真の収益性にとって大切なことに終始し、大切なことを軽視するようになる」危機感を生み出すカードがコミットメントだった。ゴーンはまず自ら退路を断った。「コミットメントを達成できなければ、自分は辞める」こう誓うことで、ゴーンは改革への本気度を示すと同時に、リーダーとしての責任を明確にした。自ら範を垂れることで、役員・社員にも責任を問える体制にした。ゴーンが日産社内に仕掛けた揺さぶりの効果は絶大だった。「計画に信頼性を持たせ、私が、日産に全力投球するという意気込みを社内に知らせる上で、コミットメントは非常に重要だった。これで、日産の復活に懐疑的な人々の信頼を獲得したのだと思う」と自画自賛した。彼が人身掌握術に長けた百戦錬磨の経営者であることがわかる。

ゴーンが自著の『ルネッサンス再生への挑戦』では何と語っていますか?

()