

石澤 静雄 日産自動車

## 日産自動車の研究開発体制について

円高に伴う業績の急速な悪化への強い危機感から、企業全体を巻き込んだ業務の改革に取り組みはじめた。いまだ改革途上ではあるが、開発部門内を中心とした新生日産自動車への取り組みについて述べてみる。

## 1. 企業内の風土改革

## (1) 企業理念の提唱

組織の活動のベクトルを合わせ、全社員が共通の基盤にたって議論し、行動するために、図1に示すような企業理念が経営指針とともに'86年に、制定された。とかく、組織単位で最適化しがちな考え方、行動パターンを「お客さまの満足」という視点から根本的に見直すきっかけとなり、組織全体の活性化をはかる大きなきっかけづくりとなった。この企業理念は社内のみにとどまらず、国内企業や海外の関連企業にも取り入れられ、新生日産自動車のスローガンとして大きな影響を及ぼしている。

## (2) 開発部門内の活性化活動

企業理念の制定とともに、独創性の発揮しやすい風土づくりのために、種々の自発的な活性化活動が、若手、中堅中心とした層から発生し、これを部門全体が支援し盛り上げた。各種の講演会、ミニコミ誌、自主的なサークル、自由で働きやすい環境づくりのため、服装の自由化、フレックスタイムの導入などを実施している。さらに、年1回の大規模な地域の人々も巻き込んだ開発祭の開催などを行なっている。なお研究所ではフレックスタイムをさらに進めた裁量労働による研究者の勤務時間の自己管理システムを導入している。これらの活性化活動がそれぞれの業務分野で世界一をめざすという「プロジェクト901」運動に発展し、商品力の強化に大きく貢献することとなった。

**企業理念**

わたくしたちは  
 「お客さまの満足」を第一義として  
 お客さまを創造し、お客さまを上げて  
 ゆくことにより  
 さらに豊かな社会の発展に貢献する。

(3) 中央研究所における新所長方針  
開発部門の中で先行的な研究を担当し

図1 企業理念

ている中央研究所においては、研究の先進シフトをはかるために、新しい所長方針を設定した。

① 独創への挑戦

② 英知の統合

③ 人への思いやり

これは、より高い目標の、難しい研究に多数の人の知恵を集めてチャレンジしてこうということであり、この方針に基づいて、研究所の研究テーマの質をより挑戦的なものへと、見直し、改廃などを行なっている。

2. フレキシブルな組織運営

(1) プロダクトマネージャによる商品開発

商品企画室、商品本部を設け、商品開発機能を一本化するとともに、車種構成と個々の車とのコンセプトの整合性をはかり、マーケティングと商品企画の的確な結びつきを強化した。また商品本部には車種毎に担当の主管（プロダクトマネージャ）を設置し、開発から生産・販売に渡る幅広い権限を委譲し、商品を軸とした業務推進体制の構築をはかっている。

(2) 開発と生産の連携の強化

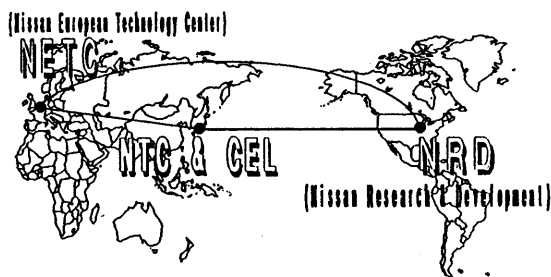
開発と生産が密接に連携して先行技術開発を進めるために技術開発センタを設け、生産技術の革新を推進している。

(3) 組織のフラット化

中央研究所においては、4研究所の下にあった研究室を廃止し、研究所長の下に、それぞれ研究者が位置するフラット組織とし、機動的で柔軟な組織運営を行なっている。

(4) 技術企画の一元化

研究から車両の技術開発に渡る技術企画を一元的に幅広い視野で推進するため従来、研究と開発にそれぞれ別れていた技術企画部署を1つに統合し、整合性をはかって運営している。



3. グローバルな開発体制の構築

海外で販売する商品については現地でお客さまのニーズをタイムリーにとらえ開発し、生産するというポリシーに沿っ

図2 グローバルな開発体制

て、アメリカおよび、ヨーロッパに現地開発会社をそれぞれ設立し、現地に合った車の開発を行なっている。この現地開発をサポートする日米欧を結ぶC A Eのネットワークシステムと進めている。

さらに、国内外の大学、研究機関との連携を強化するための研究情報ネットワークづくりにも着手した。

#### 4. 基礎研究の充実強化

お手本のない技術開発競争に勝ち抜くには、いっそう強力な研究開発への取り組みが必要となる。近年、科学と技術の接近・共鳴が言われ、新技術の開発においても、科学の領域にまで踏み込まないとブレークスルーできないような技術が増加しつつある。そのために、中央研究所に基礎研究室を設立し、21世紀の新しい技術をにらんだ基礎研究の強化を行なっている。

#### 5. 研究運営システムについて

##### (1) 研究戦略の策定

研究戦略については、毎年ローリングを行ない、研究戦略会議によって決定している。(図3)もちろん、技術戦略、商品戦略との整合については十分な配慮がなされている。

##### (2) 研究のフェーズ別管理

研究テーマは図4に示すようなフェーズにそれぞれ分けられる。そしてそれぞれのフェーズに応じ管理方法を変え、メリハリをつけた研究運営を行なっている。すなわち、設計移管が近い実用化研究については、資源投入を最優先とし、確実に技術開発を成功させるために、進捗管理を厳しく行なっている。一方、基礎研究については、基本的には、管理よりは、アイデアをいかにふくらませるかの方に重点を置いた支援体制をとっている。

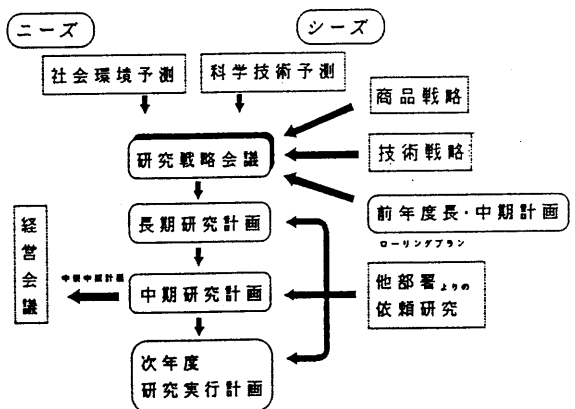


図3 研究戦略の策定過程

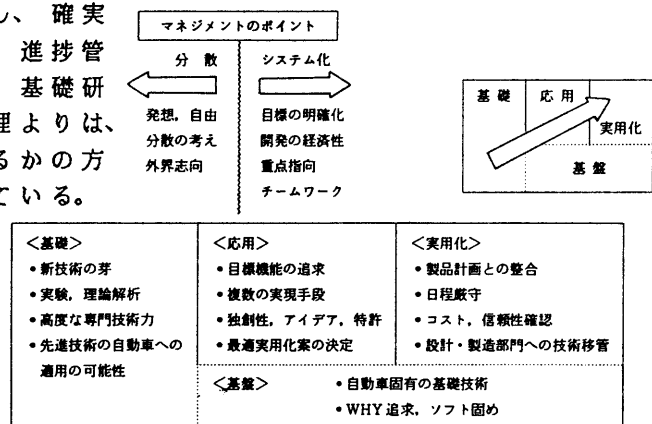


図4 研究のフェーズ別管理

## 6. 人材の育成

研究開発は人に依存する部分が非常に大きい。また、創造性を発揮させるには、多様な価値観をもった研究者の存在が欠かせない。そのために次のような施策を実施している。

### (1) 高度専門能力の活用

その分野において卓越した技術と深い学識を有し社内外で指導的役割をはたしている人をリサーチディレクターに、またそれぞれの専門分野で高い技術力を有している人にはシニアリサーチャとして処遇し、その専門能力を向上することに専念できる体制をとっている。

### (2) 中途採用による異業種からの人材の導入

異分野から人材を積極的に導入するため、専門技術者を積極的に中途採用している。

### (3) 海外研究者の採用

価値観の多様化、開発部門内部のグローバル化のため、海外研究者の導入をはかっている。

## 7. 今後の課題

### (1) 拡大する研究開発分野の適性化と重点資源投入分野の選定

### (2) 研究開発のグローバル化に対応したマネジメントの改革

### (3) 独創的な研究開発の一層の推進