

企業内のCFTを  
「本当に」機能させるには

大阪大学経済学部

青野 遼  
岩井中 健  
門山 沙也伽  
川並 ちか  
榎木 美季  
谷村 遼  
松谷 貴裕

## 要旨

拡大した組織は「機能別組織」を採用するのが一般的である。しかしそれも行き過ぎると組織はいわゆる「縦割り型組織」となり、全社的な課題を解決することが困難になる。その弊害を克服すべく結成されるのが CFT (クロスファンクショナルチーム) である。1980 年代米国を中心に理論化されたこの組織は、全社的視点に立ち効果的に機能するかのように見える。しかしここに我々は疑問を呈する。CFT が策定した全社的課題を真に実行するためには CFT の存在だけでは不足ではないか。

このような問題意識のもと CFT が真に機能するための方策を提案することが本研究の目的である。調査は日産自動車株式会社に焦点を当て、インタビューを通じすでに確立された理論を適宜引用する形で行われた。

その結果、CFT が機能しない理由として、CFT そのものがチームとして機能しない、CFT とライン部門間にモチベーションの齟齬が生じるという二つの問題点を明らかにし、日産自動車の採用する「V-up プログラム」がそれぞれを解決し、CFT が真に機能するための方策であることがわかった。

その上で、日産自動車では危機的状況が効果的な CFT の実現に拍車をかけたことがわかり、安定した経営状態にあるどの企業においても CFT が効果的に機能するためには、社員全員が CFT 実現に対する当事者意識をもつためのインセンティブが必要ではないかという示唆を提言することができた。

## 目次

1. はじめに	p4
2. CFT について	p4
2-1. CFT の定義	
2-2. CFT の有効性	
2-3. なぜ CFT が機能しないのか	
(i) CFT 自体がチームとして機能しない	
(ii) CFT とライン部門の連携がはかれない	
(1) ライン部門が「NIH 症候群」に陥る	
(2) タスク・アイデンティティ	
(3) 認知とモチベーション	
3. V-up 事例	p7
3-1. V-up を採用するに至った経緯	
3-2. V-up プログラムとは	
3-3. V-up の考察	
(i) CFT 自体がチームとして機能しない	
(ii) CFT とライン部門の連携がはかれない	
(1) ライン部門が「NIH 症候群」に陥る	
(2) タスク・アイデンティティ	
(3) 認知とモチベーション	
4. 考察	p13
5. 終わりに	p14

## 1. はじめに

従来の縦割り組織の企業では、全社的な問題の解決やその意思決定が難しい。ひとつの部門だけでなく会社全体の利益を考えると、さらに部門ごとの知識や技術などを横断的に流通することができないからだ。解決策として、部門横断的に様々な経験・知識を持った優秀な管理職を集めた組織であるクロスファンクショナルチーム（以下、CFT）を作るという方法がある。

しかし、CFTを招集するだけでは十分ではない。CFTが解決し、下した命令を実行するのは各ライン部門である。しかし現実には、このCFTとライン部門との間に、モチベーションの差が生まれてしまう可能性が高い。CFTで決定した解決策がいかに優れたものであっても、それをライン部門が当事者意識を持って実行し、問題が解決されなければ、真にCFTが機能したとは言えないのである。

それでは、CFTが本当に機能するためには、どのようにすればよいのだろうか。CFTが成功した例として日産自動車のV-upプログラムがある。本研究ではV-upを例に、CFTーライン間のモチベーションにズレが生じないモデルを検証する。さらに、日産自動車ではなくどの企業でもCFTが機能するモデルを提案する。

## 2. CFTについて

### **2-1. CFTの定義**

CFTを、部門単独では解決できない複合的な課題を解決するというミッションを担ったチームと定義づける。一般的にCFTは、各部門の精鋭、つまり全社横断的に集められた、優秀な管理職から編成される。

ではまず、そもそもCFTが本当に企業にとって有効であるかどうか、理論的に検証してみよう。

### **2-2. CFTの有効性**

CFTを結成することの利点は、大きく以下の二つである。

①部門横断型のチームなので、各部門の利害ではなく、全社的な利害を考えて行動することができる。

②部門横断型のチームなので、各部門が持つ様々な知識・データを集めることができる。

上記の利点から、CFTは行き過ぎた縦割り型組織が抱える問題を解決することができる。「縦割り型組織」とは、「機能別組織」のことを指す。つまり、研究開発、購買、生産、営業、財務など経営の機能別に編成された組織のことである。多くの場合、会社の規模が大きくなるにつれて機能別組織を採用していく。なぜなら、いくつかのメリットが存在するからだ。まず第一に、同様の業務を行う従業員が同じ組織に集まるため、知識やスキルが共有され専門性を高めやすい。第二に、生産や購買を集約することによって、共通に発生する費用を抑えることが可能となり、規模の経済をもたらす。第三に、各機能の調整が必要な決定は、すべてトップまで上がってくるので中央集権的な管理が行いやすい。

しかし、行き過ぎた機能別組織は以下の二つの問題を生む。

A)会社の規模が大きくなり、組織が細分化されることで部分最適が進行し、個々の機能の効率性追求が優先となり、機能不全になる。

B)専門性が高い反面、スキルや知識の汎用性が低くなる。また、専門性の高い社員を異動させることで当該機能の生産性が低下するリスクもあり、社員のローテーションは実施し難い。

ではどのようにして CFT は、これらの問題を解決するのだろうか。まず A) に対しては、CFT として様々な部門のメンバーと協働することで、部分最適の考え方を改善できる。(主に、前述①の利点を活用) B) に対しては、CFT メンバー同士の情報交換を通じて、知識やスキルの幅を広げることによって対処できる。(前述②の利点を活用) 以上のことから、CFT は縦割り型組織の弊害を解決する一つ的手段として有効であることがわかる。

### 2-3. なぜ CFT が機能しないのか

昨今、CFT を招集することは一般的な経営手法と言える。具体的な事例には、シャープが 1980 年代に複数の関連部門の人材を選任で配属した全社レベルのプロジェクト・チームを立ち上げた、「緊急プロジェクト制度」が挙げられる。その他にも自動車部品製造・販売大手のプレス工業など、日本の多くの企業がクロスファンクショナルチームを採用するようになった。しかし、CFT を招集したからといって、必ずしも企業の業績が改善されているわけではない。それは一体なぜだろうか。

私たちは CFT が機能しない原因を、①CFT 自体がチームとして機能していない②CFT とライン部門の連携が出来ていない、の二つに分けた。

#### (i) CFT 自体がチームとして機能しない

クロスファンクショナル組織を形作る際の

弊害は以下のものがあげられる。

1. トップの過介入
2. コミットメントの欠如
3. CFT メンバー間の利害関係調整機能の欠如
4. 部門横断のための責任の所在が分からない
5. ビジョンが不明瞭である

これらが代表的である。

#### (ii) CFT とライン部門の連携がはかれない

ここで言う「ライン部門」とは、CFT で出された解決策を実行する従業員の事である。先ほども述べたように、CFT は各部門の優秀な管理職から編成される。しかし、CFT が考えた解決策を実施するのは、各ライン部門である。そもそも日本企業は、設計、製造、営業などのラインを中心に置いてビジネスをすすめるのが一般的なため、ライン組織の力が強い。いくら CFT が課題を提案したところで、ライン部門がそれに沿った解決策を実行していかなければ、業績の向上にはつながらないのである。

ではなぜ CFT とライン部門の連携が難しいのだろうか。

そこで生じる問題として、ライン部門のモチベーションが上がらないという問題が考えられる。そして、モチベーションが上がらない要因を理論に基づいてここでは三点述べる。

#### (1)ライン部門が「NIH 症候群」に陥る

McClelland は仕事意欲につながる三つの欲求として、

- ・達成欲求 (困難な課題に対し、成功の喜びを得るために努力したいという欲求)
- ・親和欲求 (友好的かつ密接な人間関係を

結びたいという欲求)

トロールしたいという欲求)

を挙げている。達成欲求は親和欲求、権力欲求とは異なり、内的報酬（心の中から直接わき起こってくる心理的な満足）を伴うという意味で、最も行動に直結するとされる。CFTの一員に選ばれるということにより、CFTメンバーは達成欲求が刺激されるのである。しかし直接決定に携わっていないライン部門のメンバーはどうだろうか。彼らは「NIH 症候群」（他人が考えたものをただ実施するだけではやる気にならない）に陥りやすく、達成欲求は満たされにくくなってしまふ。

## (2)タスク・アイデンティティ

ハックマンとオールダムは職務特性が動機づけの水準を規定すると考え、「職務特性理論 (job characteristic theory)」を提唱した。それによると、次の5つの仕事の特性がモチベーションと関係している。

- ①スキルの多様性 (Skill variety) : 仕事を遂行するのに必要とされる能力やスキルの多種多様な度合い。
- ②仕事の一貫性 (Task identity) : 一貫した仕事のまとまりの度合い。仕事全体の流れがわかるかどうか。
- ③仕事の重要性 (Task significance) : 仕事の成果が社内外の他人に影響する度合い

・権力欲求 (他人に影響力を行使してコン

④自律性 (Autonomy) : 自由裁量の度合い

⑤フィードバック (Feedback) : 遂行結果についてどの程度直接うまくいったかを知ることができる度合い。

加えて多様性、タスク・アイデンティティ、重要性で満たされる有意味性によって、仕事の潜在的なモチベーションの程度である MPS (motivating potential score) が次のように表せる。

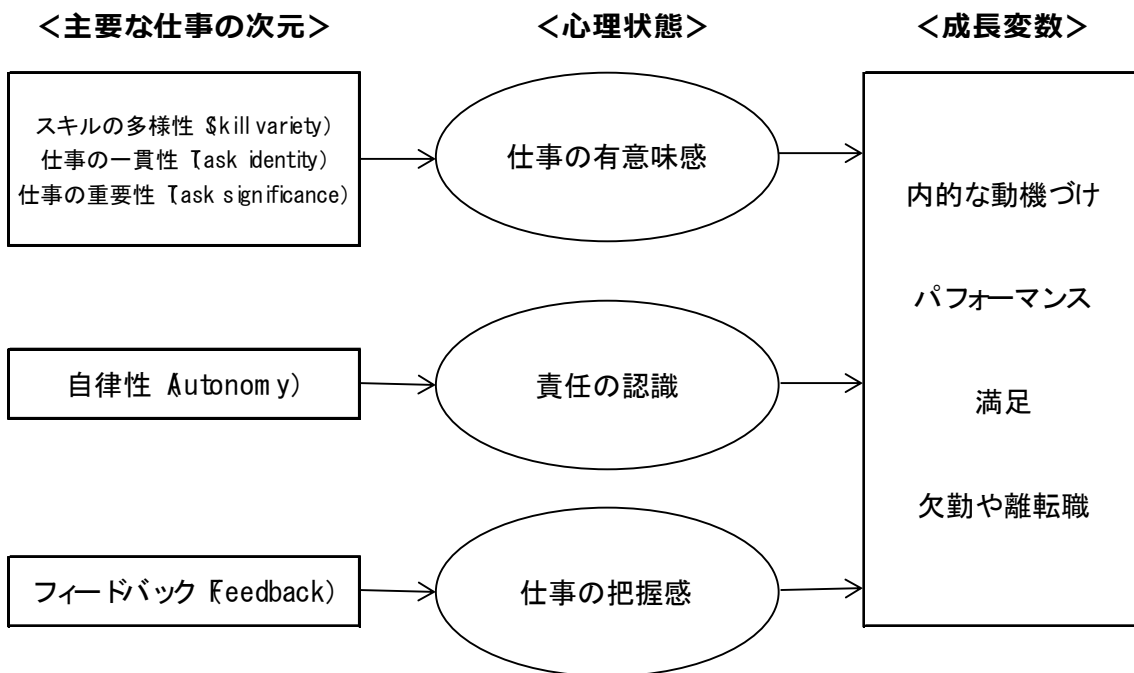
$$MPS = (\text{多様性} + \text{一貫性} + \text{重要性}) \div 3 \times \text{自律性} \times \text{フィードバック}$$

(図1参照)

この中でも特に、タスク・アイデンティティに注目してみよう。

CFTのメンバーは各部門のトップであり、全体を見渡した仕事ができることは明らかである。したがって、CFTの参加者はタスク・アイデンティティを持ち、それが仕事への意欲につながっている。一方でライン部門のメンバーは意思決定に参加していない。そのため、自らの業務がどのような意味を持ち、どのような形で会社の意思決定に役立っているかという認識が持てない。このため、タスク・アイデンティティが生まれず、仕事の意欲が減退してしまうのである。

図1)



### (3) 認知とモチベーション

また、ライン部門のメンバーが仕事に対する努力や成果を認知されないという問題がある。ここで、努力・成果の認知とモチベーションの関係について述べる。数年前、様々な労働環境で働く1500名の従業員を対象に、何が職場における最大の動機づけになっているか、という質問調査が行われた。その結果、最も大きな動機付けとなっているのは、自分の努力が認知されることであった。このことから、努力・成果の認知は、モチベーションの上昇につながると考えられる。成果への貢献が認知されやすいCFTのメンバーはモチベーションが上がりやすい一方、ライン部門のメンバーは実際作業に関わったにも関わらず、その成果を明確に評価・認知されることがなく、モチベーションは上がらない。よってここでもCFTとライン部門のメンバー間でモ

チベーションの問題が生じる。

## 3. V-up 事例

### 3-1. V-up を採用するに至った経緯

1990年代、日産はグローバルシェア・国内シェア共に減少傾向にあった。1992～95年、1997～99年度の当期利益は連続赤字。倒産寸前にまで追い込まれた日産は1999年3月、ルノーとの資本提携に調印した。その後、ルノーからの出向という形で日産の最高執行責任者(COO)に就任したのがカルロス・ゴーンである。

彼は日産に来て、過去の業績不振の原因として以下をあげた。

- 1) 利益追求の不徹底
- 2) 顧客志向性の不足
- 3) 機能、地域、職務横断型業務の不足
- 4) 危機意識の欠如
- 5) 共有ビジョンや共有の長期計画の欠如

1990年代日産は『技術の日産』と呼ばれるほど高い技術力を持っていた。しかし、現実には消費者が満足できる製品を作れていたわけではなかった。縦割り組織中心であった日産では部門最適を目指していたため、結果的に一つの製品としては、バランスの悪いものができあがっていたのである。

以上を踏まえ、ゴーンは日産の再生に向けて CFT（クロスファンクショナルチーム）と呼ばれるチームを 9 個作る。多くのチームは 10～12 人ほどで構成され、異なる部門から 1 人ずつ選りすぐりの人間が集められた。それぞれのチームは各テーマを与えられた。各テーマは以下。

①事業の発展、②購買、③製造・物流、④研究開発、⑤マーケティング・販売、⑥一般管理費、⑦財務コスト、⑧車種削減、⑨組織と意志決定プロセス。

各チームは日産再生のため全社最適の課題を出すことを言い渡された。3 か月にわたりミーティングを重ねた結果、2000 件のアイデアが検証され、400 件のアイデアが副社長以上の役員会であるエグゼクティブコミッティに提案された。これには日・米・欧の 200 名が直接関与したという。これが 99 年 10 月『日産リバイバルプラン』として発表されたものである。その結果、このとき打ち出された 3 つのコミットメントは、いずれも目標としていた年を 1 年前倒しする形で達成されることになった。これが日産の V 字回復の始まりである。

9 つだった CFT は、各テーマやメンバーの再編成を繰り返し、改革を進めている。

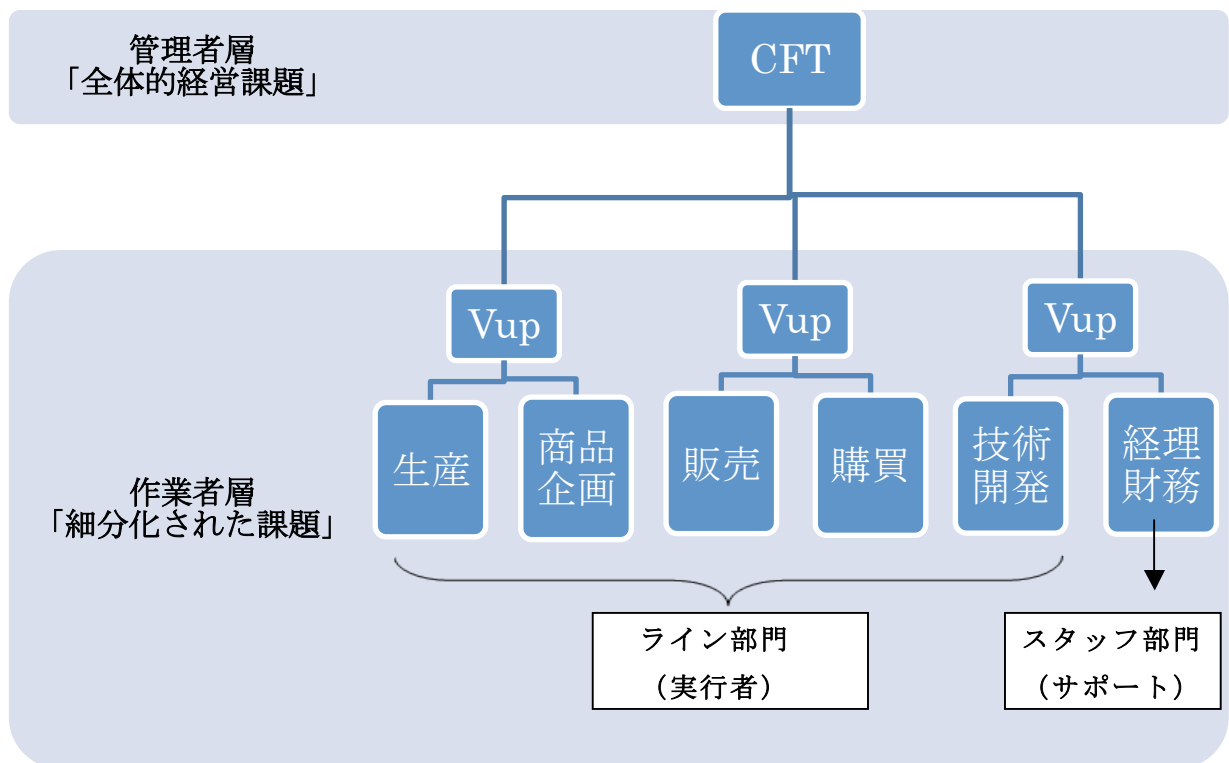
しかし各部門の選りすぐりの人材を集めた CFT の存在だけでは日産の改革・成長戦略には限界があった。より高い目標を全社員

一人一人がもって業務を遂行できなければ、継続的な成長は得られない。この課題を解決するツールを作るために集められたメンバーがいた。

それこそが現日産自動車 V-up 推進・改善支援チームである。彼らは CFT の進める改革・成長戦略の中で生まれる中規模や小規模の様々な問題を解決するための課題解決手法の確立に着手することとなった。1 年間のベンチマーキングを経て、考え出された会議方法こそが『V-up』と呼ばれるものである。（図 2 参照）

CFT が、全社横断的な精鋭たちで改革を提案するチームであるなら、V-up は、現場でのクロス・ファンクショナルな課題や CFT からの提案を実行プランに落とす部隊である。CFT と V-up は“車”の両輪だという。現在も『パワー88』という中長期経営計画に向けて今でも日産自動車の大きな推進力となっている。





### 3-2. V-up プログラムとは

V-up プログラムとは、日産の CFT や経営会議などでマクロ的な問題を取り扱った際に発生した、ミクロ的な課題を解決する組織である。それでは、V-up プログラムの内部について述べる。

V-up プログラムは2つの方式によって成り立っている。ひとつは「V-fast」、もう一つは「DECIDE」である。前者はすぐに対処できる問題に対して素早く解決策を決めるプロセスであり、後者は大きな問題に対してじっくりと解決策を作っていくプロセスのことである。二つの異なる名称がついてはいるが、運用方法に大差はなく、大きな違いは解決までの期間のみである。具体的に言うと、前者は課題解決までが一カ月

までのもので、会議は大体一日で終わらせる。後者は課題解決までがそれ以上から六カ月までのものである。そしてどちらもクロスファンクショナルなチームを作り全社的な会議をしているという点は同じである。それでは具体的にどのような構造で意思決定を行って問題解決をしているのかを述べる。

時系列に追って説明していこう。

まずはメンバーの策定である。メンバーはもちろん部門横断的に様々な人材が集められる。そしてそのメンバーは部署で、現場である程度の影響力を持っている人物である。これは V-up プログラムに参加することへのブランド価値を高める効果がある。そうすることにより、V-up に参加すること

に対して誇りを感じ、責任感をもつようになり、また部署から人間を奪われることに対する反発も少なくなるのである。そして、集められた人材は決められた役割に振り分けられる。具体的にはリーダー、ファシリテーター、パイロット、クルーである。それぞれの役割を説明しよう。

まず、リーダーは課題の定義者であり、その成果の責任者である。そのため会議に対して高いコミットメントを有している。会議における問題意識を明確にし、その後会議の最終的な会議の答えを決めるのである。ゆえに会社の中でも高い地位の人間が登用される。そしてその人は、会議の冒頭と、最後にのみ出席する。これには二つの理由がある。

第一に、高い地位にある人間は長く会議に束縛するのは、時間的に効率が悪いからである。第二に、そういった立場の人間が会議に参加することによって、会議自体にその人によるバイアスがかかってしまい、会議の流れが大きく変わったり、柔軟な意見が消えてしまう危険性があるからだ。

次に、ファシリテーターは会議を促進するための人材である。ファシリテーターは会議の流れを想定し、「集中討議進行表」というものを作る。これにはタイムライン、その時の課題と目標、会議に用いられるツールなどが詳細に描かれている。タイムマネジメントを含め最も効率的な会議の流れを作るのに並行して、会議中は参加者のモチベーションを維持するのに一役を買う。つまり、非常に高いスキルが必要とされるのである。そのため日産は、内部でファシリテーターを養成するプロジェクトも並列して行っている。以上の役割を果たす中で、

ファシリテーターは議題に対して当事者から離れていることが望ましいとされる。会議の流れはファシリテーターの手にかかっているため、当事者であると、部門間の利害関係に対して中立であることが難しい。すると、有効な意見を黙殺する危険性があるからだ。

そしてパイロットはリーダーの下につき、会議自体の中でチームをまとめる役割である。そして課題解決の執行責任者である。パイロットは事前に会議に必要な情報を収集し、会議の設備などの会議自体をコーディネートする役割もある。

最後にクルーは、パイロットのもとで課題解決にむけて行動するメンバーである。会議の中では知識経験をもとにアイデアを出し、課題達成のための方策作りに協力する。さらに、DECIDEでは会議の経験が豊富なアドバイザーのVエキスパート、課題の成果を数値で評価するヴァリデーターという役割も存在する。

これらのなかで最も重要なことは、メンバーの責任の所在と役割が明確であることである。誰が行動するのか、誰が責任をとるのかを明確にすることで、社会的な手抜きやモチベーションの低下を抑える。

ではここから、実際のV-upの会議の流れを紹介しよう。

まず会議が始まる前、課題と目標をあらかじめ明文化した「課題定義書」がメンバーには渡される。

そして会議が始まる。全員が着席すると、軽い挨拶をかわし、お菓子などを配る。こうすることによってリラックスできるムードになるのだ。次にリーダーが問題意識を定義し、全員が自己紹介をし、ファシリテ

ーターが会議の流れを説明する。そしてパイロットが会議で話すことについて詳しく説明する。それが共有できたら次はリーダーへの質問の時間となる。ここでは一般的にみられるような質疑応答の形は取られない。淡々と静かに進んでいく。メンバーは匿名の形式でポストイットに質問を書き、それをホワイトボードに貼り付けていく。その一連の流れが終わると、ファシリテーターによる質問内容の分類、括り付けが行われる。そしてリーダーが会議に現れて質問に答える。そしてそれが終わったのちにリーダーは去り、議論が始まる。ここで重要なことは、質問はポストイットで、しかも無記名で行うことにより、リーダーに対する質問がだれによってされたかがわからない点である。そうすることに気軽に自由な意見が出やすく、リーダーが対人バイアスにかからずに質問に答えられる。議論が始まると、ファシリテーターが設定した「集中討議進行表」に沿って会議が進められていく。まずパイロットが用意した情報を全員で共有し、現状把握をする。その後、ホワイトボードに意見を書いたポストイットを貼り付け「系統図」を用いて要因を洗い出す。そしてその中で重要なものについて解決策、目標、目標値を設定する。そして具体的な方策についてブレインストーミングし、それをまたホワイトボードにポストイットを貼って「親和図」にまとめる。そしてそこで出た方策を数値で効果、期間の2軸を取り「ペイオフマトリクス」の表にプロットしていく。そして最後にリーダーが会議に帰ってきてその表をみて、最終的に実行するかどうかの決断を下す。そうするとそのまま「課題達成計画表」が

書かれ、具体的に誰がいつどのようにやるのか、どのような効果が見込まれるのかを可視化する。この間も会議はファシリテーターによる高い会議促進の技と、日産の長い V-up の経験の中で培われた詳細なマニュアルを併用して、会議が泥沼に陥らないように細心の注意を払っている。さらに V-up 会議では、議事録を作らないという決まりもある。正確に言うと議事録は、撮るのである。ポストイットが貼り付けられたホワイトボードをデジタルカメラで撮るだけで、系統図、親和図、ペイオフマトリクスを用いて視覚化していたために、議事録を書かずに会議の内容を反芻することができるのである。そしてそれらは即座に電子メールで送られ社内に共有される。以上が V-up 会議の大まかな流れである。

### 3-3. V-up の考察

では、先に挙げた問題点に対し、V-up がどのように取り組んでいるのか、順番に見てみよう。

#### (i) CFT 自体がチームとして機能しない

##### 1. トップの過介入

トップの過介入とは言い換えると、権限の強い人間が、影響力を持ちすぎることである。

そういった問題点を V-up では

- ・メンバーの役割、責任を明確にする
  - ・会議にはリーダーが出席しない
- という2点で解決している。

##### 2. コミットメントの欠如

V-up プログラムの存在により、会社の意思決定に全社的な人材が関わることになる。それは社員の意思決定に

対するコミットメントが強まり、それによってモチベーションを高める構造を作った。このモチベーションに関しては、(ii)で詳しく述べる。

### 3.CFT メンバー間の利害調整機能の欠如

- ・安全なシェルター（発言者は匿名である）
- ・優秀なファシリテーター
- ・全社的な考え
- ・効果の数値化

という点により解決されている。

### 4.部門横断のため責任の所在が分からない

- ・メンバーの役割が明確であり、それに追従して責任の所在も明確である。
- ・議事録を作らず、デジタルカメラで会議のホワイトボードを撮っているの、あいまいさがなく、会議内容のねじ曲がり、再燃などが起きない（U字管現象の回避）

という点により解決されている。

### 4.ビジョンが不明瞭である

V-up を採用するにあたって日産の置かれていた危機的状況、新CEOカルロス・ゴーンの就任などにより、上層部の結束や強いリーダーシップに基づいて、明確なビジョンが全社に共有されていた。つまり、日産にとってビジョンは前提として存在していたのである。

このようにして V-up プログラムは、クロスファンクショナル組織を形成するにあたり起こりうる危険をできる限り排除していると考えられる。

### (ii)CFT とライン部門の連携がはかれない

#### (1)ライン部門が NIH 症候群に陥る

V-up をライン部門と CFT 間に置く事によって、この問題は少なからず解決される。

V-up の詳細については前章「V-up プログラム」を読み直して頂きたいのだが、V-up では最終的に誰がそれぞれの解決策の責任を持つかを決定する。そのため、会議出席者には難易度の高い任務が与えられるのである。この任務を達成しようとそれぞれの解決策の責任者は様々な努力をする。この努力は高難度の課題を達成したいという思いが原動力となっている。このことから責任者は達成欲求を満たしていると言える。しかし、V-up の導入でライン部門の全ての人の達成欲求を満たせたとはいえない。V-up への参加者は、ライン部門のメンバーの一部であるからだ。このような理由で V-up はライン部門の達成欲求の問題を完全に解決しているとは言えない。しかし、これは主観ではあるが、必ずしもライン部門のメンバー全員の達成欲求を満たす必要はないのではないかと考える。というのも日産自動車ほどの大規模な会社になると日々の業務内容もルーティン化されている部分が多いからだ。ルーティン化された業務というのは覚えれば誰もができるような業務で難易度は比較的到低いとされる。また、規模が大きくなるとこのような業務が増えるのは当然であるし、ルーティンワークはとても大切である。しかし、問題はルーティンワークだけを行うだけの役割を担う人が特に大企業にとっては多く必要だということだ。このことから、V-up の導入によって達成欲求を満たすことのできる人が以前よりも増加したという点で見れば、V-up 導入は成功なのではないかと考える。

## (2)タスク・アイデンティティ

一般的な CFT のメンバーは全社横断的に集めた優秀な管理職であるのに対し、V-up 会議のメンバーは直接的に利益を生み出すライン部門から選出される。さらには会議で決まったことを可視化する課題達成計画書の「誰が行うか」については行う本人が挙手で決定する。またクロスファンクショナルなメンバー編成のため、自身の部門の業務が他の部門でどのように使用されているか、役に立っているかが分かるので仕事の全体を見渡すことができる。以上のように、解決策を実行するライン部門の人間がクロスファンクショナルチームの会議に参加することで、ライン部門もタスクアイデンティティを持つことができる。

## (3)認知とモチベーション

CFT とライン部門のモチベーションの差を解消する方法として、努力や成果を認知することで、ライン部門のメンバーのモチベーションを上げるという方法が考えられる。では、どのようにして努力や成果を認知すればよいのだろうか。一つに、従業員認知プログラムの導入がある。このプログラムには、様々な形があるが、公式プログラムでは、ある特定の行動が表彰の対象となり、表彰されるための手順が明確に定められている。<sup>1</sup> この手法は、比較的低コストで従業員の動機づけを行い、業績を向上させる効果が期待できる。しかし一方で、このプログラムはマネジメントによる政治的な操作を非常に受けやすい、というデメリットが存在する。業績の良し悪しを決める明確な基準でない場合、マネージャーの意図で

<sup>1</sup> S.E. Markham “Recognizing Good Attendance :”

表彰される従業員が選ばれてしまう。このような不公正が起きると、プログラムは価値を失い、従業員の士気が低下する可能性がある。<sup>2</sup>

V-up での事例について考察していく。努力・成果の認知に関して V-up では、①V-up の活動事例をイントラネットで公開、②活動目標は必ず数値化、という取り組みを行っている。まず①について、V-up の活動結果は社内 web で管理職以上はいつでも見ることができ、また年に 2 回、優秀チームの表彰も行われている。ここで公開されるのは成功事例だけであり、失敗に対してのリスクを軽減している。この取り組みにより、V-up メンバーであるライン部門の成果や努力を、直接的に認知することが出来ている。次に②について、V-up プログラムでは V-up 結成時に活動目標を具体的に数値化し、さらに具体策の実際の効果を財務値に換算している。これにより、評価に際しマネジメントの主観が入るといって、従業員認知プログラムが持つデメリットを解消している。つまり、目標の数値化により評価基準が明確となるため、評価者の主観が介入する余地がなくプログラムの公正性が保たれているのである。以上より、V-up ではライン部門の努力・成果を正確に認知するこ

<sup>2</sup> K.J. Dunham, “Amid Shrinking Workplace Morale, Employers Turn to Recognition”

<sup>3</sup>[http://itpro.nikkeibp.co.jp/free/NIS/nis\\_column/20050531/161837/](http://itpro.nikkeibp.co.jp/free/NIS/nis_column/20050531/161837/)

<sup>4</sup><http://www.nissan-global.com/> 『ルネッサンス 再生への挑戦』 カルロス・ゴーン著、中川治子訳、ダイヤモンド社、2001/10

<sup>5</sup>

<http://www.rieti.go.jp/jp/papers/journal/0702/bs01.html>

とに成功していると言える。

#### **4. 考察**

以上のことから、企業が CFT を真に実現する際に障壁となる、CFT 自体がチームとして機能しない、および CFT とライン部門の連携がはかれないという二つの問題点は日産自動車の V-up プログラムにより解決された。

しかしここで、日産自動車においてこのような成果が出たのは、当時日産自動車が経営危機にあり、全社的に危機感を共有していたという背景があることを意識しなければならない。すなわち、このモデルは継続的な成長を遂げている企業においても適応するかどうかは疑問が残る。なぜなら、経営状態が安定した企業においては、V-up に対してライン部門が積極的に参加するモチベーションが欠如する可能性があるからだ。そこで、どの企業でも CFT が機能するためのモデルにはライン部門を含めた社員全体が V-up プログラムのような方策に積極的に参加するためのインセンティブを導入する必要があるのではないかという示唆を提言する。

#### **4. 終わりに**

本研究の貢献としては、CFT を実現する際に発生する障壁は日産自動車の V-up プログラムにより解決されることを明らかにした点が一つである。また、あらゆる企業において CFT を実現するためにはライン部門を含めた社員全体が V-up プログラムのような方策に対して積極的に参加するインセンティブを作ることが必要であることを示唆した点にあると考えている。

一方で本研究の限界点は以下の通りである。まず一つは、先に挙げたインセンティブとはどのようなものであるかを明らかにできなかった点である。インセンティブの内実を考察することにより、一層この研究を深めることができるであろう。

もう一つは、先のインセンティブを導入した新たなモデルがあらゆる企業で CFT の実現に貢献するかを、実証的な研究で明らかにできなかった点である。実践的な場でモデルの有効性を検証することにより、より質の高いモデルを提案することができるであろう。

上記の限界点を考慮し、今後本研究が継続的に行われることで、企業内の CFT を「本当に」実現させる際に、我々の提案するモデルの有意性が更に明らかになっていくのではないかと考える。

#### **謝辞**

本研究を進めるにあたり、『日産 驚異の会議』の著者である、漆原次郎氏、また V-up プログラムの開発者であり、現 V-up 推進・改善支援チームのメンバーである、玉浦賢二氏、堀内成雄氏の三氏に調査協力を頂きました。三氏の協力により本研究が形になりました。ここに記して班員一同心より感謝申し上げます。