

川口 均  
常務

## ダイナミズムと多様性と

かつては官僚的で改革に消極的だと言われていた日産の人事部も、「日産180」期間中に劇的に変わりました。急激に改革しすぎていると指摘する人もいるくらいです。しかし改革の結果として、プラスのダイナミズムが生まれ、日産はさらに強力な企業に成長するのです。

経営トップは、率先して改革の多くを実行しています。カルロス ゴーンは、人事オペレーションに関しては直接関与しています。組織問題に特化した「クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)」もあり、人事政策の変革に関して提案を行っています。また、人事スタッフの半数は他企業での経験を持つ人材であるため、人事部内からもさまざまな提案が出ています。社外から人材を積極的に登用する制度を採用している大手企業は日本ではとても珍しい存在です。日産ではこの新しい人事方針を「ミッドキャリアスカウティング」と呼んでいます。こうした変革がダイナミズムを象徴しています。まさにこのダイナミズムが日産に多様性をもたらしているのです。

多様性が人事改革の中核となっていることは、間違いありません。現在人事部では、女性の人材活用、ミッドキャリアスカウティング、そして異文化の受け入れの3点を特に重視しています。日産は、女性社員が能力を発揮できる場を積極的に提供しています(P57のダイバーシティディベロップメントオフィスについてのコラム参照)。ルノーには女性の役員が多く、そのほとんどは家庭を持っています。ルノーは、女性の人材をどのように活用すべきかを理解する上で、大変参考になりました。残念ながらルノーの女性役員のように仕事と家庭をバランスよく両立させることは、役職に関わらず、まだ日本では難しいのが現状です。

ミッドキャリアスカウティングは、日本の会社ではまだ一般的な制度ではありません。しかし、異なる企業文化の中でキャリアを積んできた人たちの視点は非常に貴重なものなので、私たちは彼らの視点を活用しています。

異文化の受け入れは、特にルノーとの提携後、重要な検討事項となりました。急遽、多くの外国人役員を迎えた日産本社では、日本語と同じくらい英語が飛び交うようになりました。また、管理職でない社員も含め、多くの人材が海外に配属されるようになりました。現在では英語に堪能であることは日産の管理職の必須条件となっています。このように多様化を促進することによって、私たちの企業文化は変化してきています。

「日産180」の中でもっとも興味深い成果の一つとして、提携先のルノーにならって採用された「キャリアコーチ」制度の導入が挙げられます。人事部は、給与など組織や制度の機能を担当する部門です。「キャリアコーチ」制度では社員一人ひとりのキャリア開発が行われます。現在、主要な部門にそれぞれ1名ずつ、計5名のキャリアコーチが配属されています。コーチたちは、潜在能力の高い人材を見極め、彼らに最適なキャリアプランを作成します。コーチたちは人事部員であり、私の部下なのですが、人事部の外で働いています。コーチは1か月に1度、カルロス ゴーンを議長とする「日産アサインメント委員会」に出席し、活動を報告しています。

日産の社員はまた、社内イントラネット上にある「セルフキャリア」システムを利用して、自分のキャリアパスを自分で決定することができます。管理職は、システムに登録している社員の中からオープンポジションに見合う人材を探し出したり、オープンエントリーシステムのポータルにオープンポジションを掲載することができます。オープンエントリーシステムは以前からありましたが、セルフキャリアシステムが日産に導入されたのは2005年度初めのことです。どちらのシステムも今後グローバルに展開していく予定です。

報酬については、日産は日本の伝統的な給与制度からは脱却しています。年間の基本給は業界水準と同レベルですが、日産では成果主義ベースの給与制度と「コミットメントとストレッチ・ターゲット」制度の導入に成功しています。日産は、優れた業績には相応の報酬で報います。コミットメントやストレッチ・ターゲットを達成した社員には、さらに高い報酬が払われますし、役員の場合には、ストックオプションが付与されます。2004年には500人近い社員がストックオプションを付



日産ラーニングセンター マネジメント インスティテュート



与され、また、ストックオプションを付与される社員数を増やしています。こうした制度改革により日産は賃金水準において業界トップとなり、さらに高いパフォーマンスを目指す企業文化を根付かせたのです。

日産をさらに優れた企業に成長させたいという意欲を社内に浸透させるためには、人事部の役割はさらに重要になります。一例として、経営者の育成を目的として箱根に設立した日産マネジメント インスティテュートがあげられます。研修センターは他にもありますが、この施設はリーダー養成に主眼を置いた初めての施設です。日産の次世代を担うリーダー育成を目的とするプログラムによって選抜された社員が、ここで研修を受けます。

私のビジョンは、グローバルな人事組織をつくることです。その組織が関連会社も含めて日産グループ全体を管轄することになります。人事方針をグループ会社間で一つにすることにより、グループ会社をまとめやすくなります。その結果、日産グループは一つになると確信しています。

日産を強力な組織につくりあげるうえで、人事部は重要な役割を果たしています。私たちは意欲にあふれたチームをつくり、明日のリーダーを育成するために質の高いトレーニングの場を提供します。強いリーダーシップの下でこれまで数々の変革が起こりました。カルロス ゴーンのようなリーダーを20人も30人も生み出すことができれば、日産が将来どのような会社になるのか想像するだけでワクワクします。

## 日産におけるダイバーシティ(多様性)



吉丸 由紀子  
ダイバーシティ  
ディベロップメントオフィス  
室長

ダイバーシティ(多様性)には、性別、国籍、年齢といった属性から個人の価値観、ライフスタイルなどまでを含みます。多様な個々人からは多様な視点やアイデアが生まれ、それらが融合することにより会社の価値は飛躍的に高まります。日本市場におけるクルマの購入決定の60%に女性が関わっているといったビジネスニーズ、そして社内の現状から、まず緊急度の高い「女性の能力活用」に最初のステップとして取り組んでいます。

また、会社の成長に女性がさらに大きく貢献できるポテンシャルがあるとも考えています。このダイバーシティディベロップメントオフィスが設立された2004年10月時点では、女性は管理職の1.6%、全従業員の5.7%を占めるにすぎませんでした。女性のキャリア開発支援の取り組みや、社員のダイバーシティ・マインドの定着・浸透、さらに、ワーク・ライ

フ・バランス支援についても活動を行っています。この課題は、女性のみならず男性にとっても大きな関心事です。これらの結果としてより多くの有能な女性がビジネスの意思決定の場に参画し「日産バリューアップ」終了時には全管理職に占める女性の割合が5%になることを指標としていますが、これがダイバーシティ推進のトリガーになっていくと考えています。

自動車市場におけるお客さまニーズの多様化を考えると、ダイバーシティの推進は日産の成功の鍵を握っています。企業戦略としてこの課題に取り組むことで、日産はイノベーションを加速し、より優秀な人財を獲得することが可能となります。このほど、日産のダイバーシティ推進の取り組みが厚生労働省東京労働局から高く評価され、他の日本企業も日産の取り組みを注目し始めています。