

目次	CEOメッセージ	CSOメッセージ	カーボンニュートラル/ 新型コロナウイルスへの対応	取締役会議長 メッセージ	日産のサステナビリティ	日産のSDGsへの貢献	ルノー・日産自動車・ 三菱自動車のアライアンス
環境	社会性	ガバナンス	ESGデータ集	編集方針	TCFD対照表	GRI内容索引	投資家向け索引

# 人財育成

GRI103-1 GRI103-2

## 人財育成の方針・考え方

従業員一人ひとりが自発的に学ぶ姿勢を大切に、それぞれの能力やポテンシャルを発揮し、会社と従業員がともに成長し続ける企業文化の醸成と人財育成に取り組んでいます。

自身のキャリア実現にオーナーシップを持ち、能力開発を推進するだけでなく、それぞれの職場において上司の部下育成に加え、周囲との積極的な協働・チームワークを促進しています。具体的には、2020年度に新生NISSANの象徴として進化した日産ウェイの5つの価値観と、人財育成・協働の促進を重要視した評価制度に刷新し、持続的な組織と人財の成長・育成に取り組んでいます。

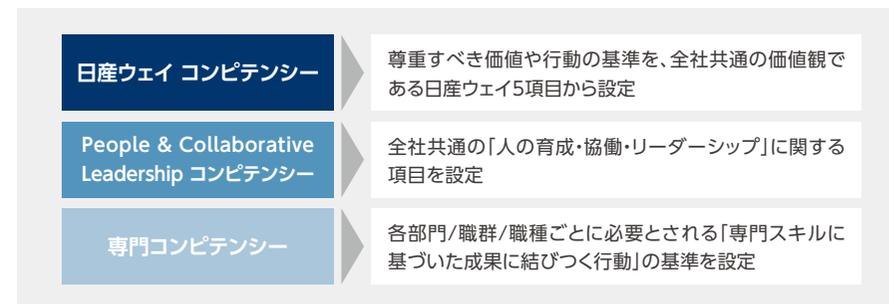
また、リモートワーク環境下においても従業員が効率的な学びの機会を得られるよう、2万種類以上のe-ラーニングコンテンツをグローバル共通で提供し、従業員個人個人のモバイル機器で受講できる環境も整え、デジタル学習の基盤拡充も推進しています。

GRI103-2 GRI103-3 GRI404-2 GRI404-3

## 人財育成のマネジメント

### 人事制度の継続的な改善

中長期的な視点で「人」と組織の成長を実現するために、日産では継続的な人事制度の改善に努めています。2020年度においては評価制度を改定し、進化した日産ウェイに基づく評価指標、従業員一人ひとりの成長意欲を高め、育成・協働文化を根付かせていくための人財育成・協働の促進 (People & Collaborative Leadership)、各領域で求められる専門性、の3つの柱を新たな評価項目としています。



これらをもとに、従業員一人ひとりのスキルや知識に基づく行動特性を捉える「コンピテンシー評価」、課題をいかに達成したかを結果で判断する「パ

目次	CEOメッセージ	CSOメッセージ	カーボンニュートラル/ 新型コロナウイルスへの対応	取締役会議長 メッセージ	日産のサステナビリティ	日産のSDGsへの貢献	ルノー・日産自動車・ 三菱自動車のアライアンス
環境	社会性	ガバナンス	ESGデータ集	編集方針	TCFD対照表	GRI内容索引	投資家向け索引

「パフォーマンス評価」を導入し、会社への貢献度合いを適切に評価し、報酬を決定しています。

## 自律的なキャリア形成を支援

日産では、従業員のキャリア形成へのサポートを目的とする上司とのキャリア面談を、全従業員を対象に年2回実施しています。「パフォーマンス評価」「コンピテンシー評価」と併せて、従業員一人ひとりが上司と話し合いのうえ、自らのキャリアに関する合意を形成していきます。

面談における成長・キャリア形成の支援策を充実させるため、上司の評価スキルを向上させる研修プログラムの運用や、従業員が主体的にキャリアプランを考えるためのガイドやe-ラーニングを運用しています。評価を支援する専用のシステムもあり、上司が代わっても過去の評価内容がひと目で分かり、評価・育成の取り組みの一貫性を保つようにしています。さらにキャリア面談に関する従業員の声を吸い上げ、評価に対する理解度・納得度などの運用状況を把握するため従業員に対してサーベイを実施し、必要な対策実施や運用改善につなげています。従業員のキャリア面談満足度も毎年モニタリングを行い、評価に関する理解度・納得度は向上しています。

一方、従業員が自ら希望する仕事にチャレンジする仕組みとして、日本では「シフトキャリア制度」と「オープンエントリー制度」を用意しています。「シフトキャリア制度」は、ポストの募集に関係なく、自ら希望する部署や職種に自

由に応募できる制度です。「オープンエントリー制度」は、ポストの募集があればその部署に応募できるもので、2020年度は約450のポストに238人がエントリーし113人が合格しています。

## 学習機会の提供



日産では、「従業員は会社における最も重要な資産であり、その育成が重要である」という考えを基に、従業員それぞれのキャリアビジョンの実現に向けて、スキルを高め、知識を深められるように、マネジメントスキル、ビジネススキル、リーダーシップ開発など多様なプログラムを提供しています。具体的には個々のキャリアステージに合わせた層別の必須研修に加え、自ら関心のあるものを選び受講できる選択型研修、自主学習を促進するグローバル共通

目次	CEOメッセージ	CSOメッセージ	カーボンニュートラル/ 新型コロナウイルスへの対応	取締役会議長 メッセージ	日産のサステナビリティ	日産のSDGsへの貢献	ルノー・日産自動車・ 三菱自動車のアライアンス
環境	社会性	ガバナンス	ESGデータ集	編集方針	TCFD対照表	GRI内容索引	投資家向け索引

のeラーニングコンテンツの拡充など、学び、成長し続ける組織文化の醸成に努めています。また時代の変化に合わせ、対面での集合研修からオンライン研修へのシフトも積極的に進め、個々人のモバイル端末を活用した学習などリモートワーク環境下での効率的な学習環境の整備にも意欲的に取り組んでいます。

### 日産ラーニングセンター

技術革新やハイテク化が急速に進む自動車業界において、グローバル競争をリードする日本のモノづくりを維持・発展させるためには、先進的なクルマづくりやテクノロジーを理解するとともに、マネジメント能力と豊かな人間性を備えた人財が求められます。モノづくりの中核を担うリーダー層の継続的な育成と、次世代への技術・技能伝承を目的に、日産では「日産ラーニングセンター」を設置して学習機会の提供を行い、人財育成の活動を強力に推進しています。

「日産ラーニングセンター」は、「日産テクニカルカレッジ」「現場管理スクール」「エンジニアリングスクール」という3つの組織で構成され、進化した日産ウェイの実践を通して成果を出し続けることができる「日産DNA」を持った技術者・技能者などの育成を目的に、さまざまなプログラムを実行しています。

また、日産ラーニングセンターにおいても、約10,000名の従業員に対して、AI、IoTを含む技術教育をオンラインで実施しリモートワークに対応しています。

## グローバルに展開する技術・技能教育

日産のグローバル展開をより強化するには、全世界で働く従業員一人ひとりの技術力を一層向上させることが不可欠です。研究開発部門および生産部門では、日本ならびにすべての地域で従業員の技術力を高めることができるよう、成長の機会を平等に提供しています。

### 技術員教育

世界共通の教育プログラムであるグローバルトレーニングプログラム (GTP: Global Training Program) を企画開発し、2012年から全世界の開発拠点のエンジニア1万9,000人に対し基盤教育を実施しています。さらに近年は、アドバンス教育として、より専門性の高い教育の企画を推進し、自動運転・コネクテッドカーの研究開発を担える人財を育成するために電気自動車、自動運転技術、コネクテッドカーサービスの教育に力を入れています。

### 技能員教育

日産、ルノーおよび三菱は、共通の生産方式であるアライアンス生産方式 (APW: Alliance Production Way) を規定しています。3社が世界に展開する全生産工場の現場監督者の日常管理レベルを向上させるため、アライアンスグループ共通のAPW教育の仕組みづくりに取り組んでおり、グローバル展開と実践を目指しています。

目次	CEOメッセージ	CSOメッセージ	カーボンニュートラル/ 新型コロナウイルスへの対応	取締役会議長 メッセージ	日産のサステナビリティ	日産のSDGsへの貢献	ルノー・日産自動車・ 三菱自動車のアライアンス
環境	社会性	ガバナンス	ESGデータ集	編集方針	TCFD対照表	GRI内容索引	投資家向け索引

## マネジメントの質の向上

日産ではグローバルレベルで全社をあげたリーダーシップ・マネジメントの質の向上に取り組んでいます。2020年度には進化した日産ウェイの価値観に加え、人財育成・協働のリーダーシップを人事評価制度に加えることで、組織における人財マネジメントの強化をより重要視しています。新制度の導入にあたっては、経営層や部長職が自ら旗振り役となり、それぞれの部署での理解浸透に向けた対話やワークショップを執行し、変革意志の発信を行ってきました。2021年度以降は全社の層別研修（新入社員、課長昇格時研修など）に職位の期待役割と関連づけた内容を盛り込み、新制度に対する理解促進と行動実践を継続的に行って参ります。また、従来の研修体系も日産ウェイや人財育成・協働のリーダーシップに合わせた体系に刷新することで、関連するスキルやリーダーシップを強化できる研修を受講できる環境を整えました。

## 将来の経営層やリーダーの育成

日産では将来を担う経営層や専門性を持った部門のリーダーを継続的に輩出するため、戦略的・体系的な人財マネジメントの仕組みをトレーニング、ローテーション、採用などの施策に取り込み実施しています。

具体的には、将来のビジネスリーダー候補の人財を早期に選抜し、若手層、ミドルマネジメント層、グループ全体のマネジメント層など、成長段階に合わせて、そ

れぞれの強みや育成課題を明確にし、各種育成プログラムを実施しています。また、将来を担う人財が、経営層やリーダーとして必要な経験を得られるよう、部門や地域をまたぐローテーションを戦略的・計画的に実施し、マネジメントポストやグローバル機能を経験できる機会を提供しています。さらには、電動化や自動運転化、カーシェアリング、インターネットとのつながりなど、自動車を所有する時代から新たなモビリティサービスを創出する時代への変革期にあり、従来の自動車ビジネスの枠を越えた、新しいビジネスを牽引できるリーダーの育成にも取り組んでいます。

採用においては、新卒採用だけでなく、経験者やミドルマネジメントレベルでも外部の優秀な人財を獲得するなど人財の充実を図っています。こうした人財マネジメントの仕組みを確実に運用するため、経営層による人事会議を定期的に行い、優秀な人財の特定、育成計画の立案と実行、後継者計画の策定を行っています。また、経営層自らが将来のリーダー候補者と直接対話する機会を設け、部門や地域を越えた人財育成施策の論議に積極的に参画しています。こうした戦略的人財マネジメントシステムは、グローバル共通の枠組みを持ってリージョン間でも人財や制度の連携をしつつ、地域、部門の各レベルにおいて活発な議論がなされています。

目次	CEOメッセージ	CSOメッセージ	カーボンニュートラル/ 新型コロナウイルスへの対応	取締役会議長 メッセージ	日産のサステナビリティ	日産のSDGsへの貢献	ルノー・日産自動車・ 三菱自動車のアライアンス
環境	社会性	ガバナンス	ESGデータ集	編集方針	TCFD対照表	GRI内容索引	投資家向け索引

GRI103-3 GRI404-1

## 日産の技術や専門特性を伝承する「エキスパートリーダー制度」

企業が持続的に発展するためには、従業員一人ひとりの専門知識やスキルを中長期的に高めていくことが重要です。日産では技術系に限らず、購買など非技術系も含めたさまざまな領域での専門性の強化・発展を目的として、「エキスパートリーダー制度」を導入しています。2021年度は制度導入16年目を迎え、85の専門領域で45名のエキスパートリーダーと1名のフェローが活躍し、それぞれの領域で専門性を発揮しながら、日産のビジネス全体に貢献しています。

また、イントラネットをはじめとする社内のさまざまなコミュニケーションツールを介して専門知識を共有化するとともに、技術・専門性の伝承を目的としたセミナーや講座を実施して、次世代の人財育成を行っています。

## 人財育成の実績

### 日産自動車株式会社の研修実績

(年度)

研修実績にかかわる指標	2018	2019	2020
年間受講人数(人)	241,674	263,240	330,784
総受講時間(時間)	482,103	590,696	549,490
従業員1人当たりの受講時間(時間)	21.5	26.0	24.3
受講満足度(最高点:5.0)	4.2以上	4.2以上	4.2以上
従業員1人当たりの投資(円)	86,000	90,000	83,000