

社員とともに

多様な人財の力を引き出すために

*かけがえのない財産であるという意味を込めて、日産では人材を「人財」と表記しています。

日産の成長は、意欲に溢れた、個性豊かな社員一人ひとりに支えられています。

多様な個性の中から、新しい発想が導かれ、価値が創出される。

日産はこの多様性を生かす方法を考え、そのための環境づくりに力を注いでいます。

社員一人ひとりが、自らの成長を実感できる組織となることを目指しています。

社員の意欲が経営を支える 「日産バリューアップ」の原動力

意欲は、事態を好転させる原動力です。1999年以降の経営改革において、日産の経営者層は、苦しい状況の中で社員の意欲を引き出すことが自分たちの役割であると考え、明確な方向を示して、力を発揮できる環境づくりを行ってきました。そして社員は、大きな意欲と決意をもって一丸となり、挑戦してきました。実績を積み、「日産バリューアップ」という新たな中期経営計画に進んだ現在、これまでの経験は、日産で働く私たちすべての誇りとなり、強みとなりました。

一貫した明確な戦略があること。社員と経営者層が双方向のコミュニケーションをとっていること。意識調査により客観的な評価を行いマネジメントの質の改善を行っていること。実績に対する公正な能力評価がなされ、結果が伴うこと。これらが同時に達成されることで、社員の意欲はさらに引き出され、相乗効果が生まれると考えます。

“個の可能性”を尊重した人事 コンピテンシーを加味した能力評価や フリーエージェント制度の導入

日産では世界160カ国以上に数多くの社員が働いています。その一人ひとりが多様な可能性を秘めた宝、「人財」です。潜在能力を引き出し、可能性を発揮できるよう、継続的な人事制度の改善に努めています。

日産自動車(株)は、「自らのキャリアは、自らデザインする」という考えのもと、2004年度に評価報酬制度を刷新しました。「パフォーマンス」つまり実績による判断に加え、行動や思考にあらわれる特性「コンピテンシー」も加味して能力を評価し、報酬が決まります。一人ひとりと面談を行い、評価される側は自身の強みや弱みを伝え、評価する側は評価の説明責任を果たします。導入にあたり、全社員を対象とした意識調査を行いました。今後も定期的な調査を続けて、良い制度づくりのために社員の意見を反映していきます。人事制度は社員が育てていくものです。良い制度があって社員の能力が育まれると、日産は考えます。



北米日産自動車会社 スマーナ工場 (米国)



社長と社員が直接対話する意見交換会 (日本)

社員のキャリア形成においては、自主性を支援するシステムを導入しています。日産自動車(株)は、募集ポストを公開し、社員が自由に応募できる「オープンエントリー制度」を従来から採用。毎年300~400名ほどの応募があり、70~80名の異動が行われています。また2005年度より、社員が自ら希望する部署に応募できる「フリーエージェント制度」を導入しました。以後はグループ会社への拡大も検討しながら、適材適所の人財配置を推進していきます。

適材適所という視点は、グローバルでも生かされています。たとえば欧州ビジネスは、文化的背景や事業規模の異なる30社以上の拠点による事業で構成されていますが、従来は各部門や各会社ごとの異動・配置が主流でした。2001年、社員のキャリア開発に関する専門の委員会を設置するとともに、キャリア開発のためのプロセスを構築。これにより個人のキャリア志向に沿って、部門や地域を横断したグローバルな異動・配置が可能になりました。

コミュニケーションが信頼を生む 社員意識調査をグローバルに実施

互いの意見に耳を傾け、透明性を確保し、信頼関係を築く。日産はコミュニケーションを、マネジメントに欠かせないツールととらえています。毎年、グローバルに社員の意識調査を行い、その結果を反映して経営の質の向上に生かしています。2004年度は、世界各地からランダムに選出した社員3万名を対象に実施。2005年度は、新たな中期経営計画「日産バリューアップ」の開始を機に、対象社員を世界中の全社員に広げて行う予定です。また、経営者層と社員が直接対話する意見交換会も世界各地で実施しています。

文化的背景もさまざまな社員のモチベーションを常に高く保ち続けるためには、インターナル・コミュニケーション(社員向け広報活動)の充実が必要です。必要に応じて情報を数カ国語に翻訳し、社内報やイントラネットに掲載することで世界中の社員が重要事項を共有できる体制をとっています。2004年9月からはこれらのグローバルな社内向け広報活動に「N-COM」というブランドを冠し、取り組みの充実を進めています。また、2005年より、グローバルに統合された共通のイントラネットによって、24時間タイムリーに各地域の情報を配信しています。



日産デザインヨーロッパ社 ロンドンデザインセンター (英国)



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 (日本)

北米日産自動車会社における多様性推進の取り組み (米国)

北米日産自動車会社では、長期にわたって、ダイバーシティ (多様性) の推進に取り組んでいます。1998年に開始した「日産コーポレート・ダイバーシティ・イニシアチブ」という活動では、ますます多様化するステークホルダーのニーズを、私たちのさまざまな企業活動に確実に

反映していくためのしくみづくりを進めています。たとえば、採用・人材育成における多様性推進においては、資質を備え、やる気に満ちた社員であれば誰でも、成長の機会が得られるようなサポート体制としています。多様性推進に関する研修も設けており、ここでは

多様性に配慮した職場づくりの重要性を伝えています。また、サプライヤーの多様性を推進する「サプライヤー・ダイバーシティ・イニシアチブ」や、ディーラーの多様性推進の取り組みを通じて、地元マイノリティが経営する企業とのビジネスが誕生しています。

人財開発プログラムの一層の充実 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設立

日産は、常に学び続ける組織として成長していきたいと考え、計画的な人財開発と育成に取り組んでいます。学ぶということは、足りないものを補おうと「ストレッチ」すること。ストレッチする意識のないところに「学習する企業文化」は生まれません、と日産は考えます。

人財開発においては、「人財発掘」「異動・配置」「研修機会の提供」という3つの側面から取り組んでいます。2002～2004年度の事業計画「日産180」においては、年度ごとに人財教育プログラムを展開しました。初年度の2002年度は将来の経営者を育成するためのリーダーシップトレーニングを、2年目の2003年度は、広く管理職層にコーチング研修などマネジメントスキルを身につけてもらうためのマネジメントトレーニングを、3年目の2004年度は、一般社員を対象に、専門性を強化するためのトレーニングメニューの整備とラーニングマネジメントシステムの導入を実施しました。

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

2005年4月からは、リーダーの育成を主たる目的とした研修施設、「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」を神奈川県箱根に設立し、運営を開始しました。この施設では、経営を第一の研修テーマとし、十分なリーダーシップを備えた有能な経営者層育成のための研修、日産の先進的な経営手法をまとめた「日産マネジメントウェイ」に基づく経営力強化のための研修、提携先のルノーとの業務を担う管理職を対象としたクロスカルチャートレーニングなどを実施します。参加者は、グローバルな日産グループ企業の社員が対象で、同施設を日産の「学習する企業文化」形成の核としていきます。また、近い将来、他企業やビジネススクールとの共同プログラムも実施し、外部の視点も取り入れながら経営手法のさらなる改善を目指すことも検討しています。

多様性の尊重 女性管理職比率、3年間で3倍以上を目指す

世界160カ国以上から社員が集う日産。その多様性 (ダイバーシティ)こそ、私たちの財産です。多様性は、企業と市場をつなぐ掛け橋。理想は、市場と同じように職場に多様性があることですが、現実にはまだ多くの改善の余地が残されています。

そこで日産は、2004年10月、「ダイバーシティディベロップメントオフィス」を設置しました。多様性を積極的



北米日産自動車会社 スマナー工場



カナダ日産自動車会社の多様性をたたえるイベント

多様性をたたえるイベントを実施（カナダ）

多様性の尊重は、日産にグローバルに貫かれた姿勢です。これをより根付かせていく試みが世界各地で行われています。たとえばカナダ日産自動車会社では、毎年「多文化

週間」を設定。この期間は社員が持ち寄った民族衣装や本、写真などをオフィスに展示し、世界の多様な文化を理解し尊重する機会としています。

に生かせる組織となるための活動推進部署です。性別、国籍、人それぞれの個性や価値観の多様性を尊重し、より高い価値を生み出す組織となることを目的としています。なお、同部署をCOO（最高執行責任者）を議長とする委員会に直結させ、多様性をビジネス戦略上の必須条件として位置付けています。

多様性の中でも、まず性差にフォーカスをあて、女性のお客さまが何を求めているかを理解して、魅力的な商品・サービスをお届けするためにも、社内の女性の割合を増やして教育し、意思決定に参加できるよう、環境を整えていきます。

日本では、企業の管理職に占める女性の割合は、全国平均で2.8%（2003年度）。自動車や輸送用機器などの業界ではこれをさらに下回り、平均で1%にも満たないのが現状です。日産自動車（株）では、女性管理職の割合はその業界平均を上回るものの、やはり1.6%とわずかです（2004年度実績）。グローバルにみると、たとえば北米日産会社（米国）では、女性管理職の割合は20%、日産の欧州事業全体では5.6%にのぼっていて、日本での割合の低さが際立ちます。

そこで、2007年度末までに、日産自動車（株）の管理職に占める女性の割合を、2004年度時点の1.6%から5%まで伸ばすことを目標としました。ちなみに日産自動車（株）では、全社員数に占める女性の割合は5.8%です（2004年度実績）。

また、多様性を後押しする施策として、女性のキャリア開発、ワークライフバランス（仕事と家庭の両立）の推進、ダイバーシティマインドの定着に取り組んでいます。そのうちワークライフバランス推進策のひとつとして2005年4月には、日産テクニカルセンター（厚木市）内に、託児所「マーチランド」を開設しました。社員が子どもを預けられる環境をつくることによって、仕事と家庭の両立を支えます。同じく2005年4月には、育児休暇の期間を延長し、日本の育児介護休暇法が定める基準を上回る制度としました。さらに、就業時間の柔軟性やベビーシッターのサービスなどの検討を進めています。

採用における多様性

日産自動車（株）では、採用においても多様性を高める活動を展開しています。新卒の採用数においては技術系職が大半を占めていますが、一方で大学で理工系学問を学ぶ女性の絶対数は多くありません。そこで、日本以外の大学での説明機会なども増やし、女性技術者を充実させる努力を行っています。この結果、採用された技術者における女性の割合は、過去3年（2002年度～2004年度）で6%から14%へと増進しました。また欧州事業においても、採用者数における女性の割合に関し、目標値を持って採用活動を進めています。



東風汽車有限公司 (中国)



女性だけで担える作業負荷を軽減した製造ライン (愛知機械工業・日本)

中国における合併企業

2003年に設立した東風汽車有限公司 (中国) は、日産自動車と中国の国営企業・東風汽車会社が各50%、総額167億人民元 (当時の換算レートで約2,200億円、約20億米ドル) を出資した合併

企業です。乗用車の日産、商用車の東風という2つのブランドを扱い、関係会社を含めると7万名以上の社員が働いています。「力強い成長」「運営の質の向上」、そして両社のパートナーシップを確立し

「学ぶ組織」となることを基本に、中期事業計画を進めています。日産が復活し発展してきた経験から得た知見を、現地での経営に生かしています。

障害者の雇用やインターンシップの促進

日産自動車 (株) の障害者雇用率は、約1.9% (2004年9月末時点) です (法定は1.8%)。そのほかインターンシップ活動などにおいても、障害のある方への機会の提供を考えています。たとえば、2004年のインターンシップ・プログラムでは、聴覚に障害のある学生なども受け入れ、実務を通して技術を学んでいただく機会を提供しました。学生にとって生きた学習の場となるだけでなく、接する社員にとっても、能力の多様性を学ぶ機会となっています。

人にやさしいモノづくりを目指して エルゴノミクスに基づく生産革新

生産の場においても社員が「誇りと自信と安心」を感じられることを目指し、工場の改善に取り組んでいます。日産の目指す生産方式「ニッサン・プロダクション・ウェイ」の基盤に「人にやさしいモノづくり」の理念を据え、各国の生産工場では人への負荷が低いモノづくりを導入しています。従来は、人の技能と体力に依存する工程が多く含まれていたことを見直し、エルゴノミクス (人間工学) に基づき、無理のない作業ができるように工夫を進めています。エルゴノミクスについて経験豊富な提携先のルノーの専門家の協力により、作業工程の難度を判定する基準を2001年に刷新し、負荷のかかる作業を減らしました。海外でも、たとえば英国日

産自動車製造会社が、最も負荷の高い作業の割合を2004年度に30%減らしたほか、問題を早期発見するための報告体系を整えました。また、日産系のエンジン・変速機メーカーである愛知機械工業 (株) (名古屋市) では、女性だけで担える作業負荷を軽減した製造ラインを稼働させて、エルゴノミクスの検証を行っています。小型車「ティーダ」「NOTE」向けのエンジン生産を2004年秋に開始しましたが、「NOTE」向けのエンジン生産ラインにおいては、その検証で得られたノウハウを生かし、それまで男性だけに頼らざるを得なかったエンジンの組み立て工程に、初めて女性を起用することができました。

こうした作業負荷を下げる試みの成果は、事故の減少だけでなく、作業中の集中力を高め、品質と生産性の向上をももたらしています。

労働安全衛生体制の充実 リスクアセスメント導入による 「危険ゼロの職場づくり」を開始

働く社員の「安全」と「健康」を確保することは会社の責務です。労働安全面においては、グローバルに各地域で業界トップレベルの安全水準を実現することを共通の目標に定め、グローバル会議を定期的で開催し、課題を検証するとともに、災害動向についての情報交換を行っています。

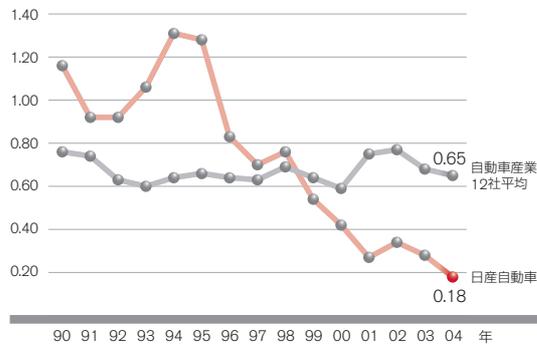


英国日産自動車製造会社



東風汽車有限公司 広州花都工場 (中国)

労働災害発生概況 (全度数率)



出典：日本自動車工業会「自動車産業労働災害統計表」

日産自動車(株)では、独自に開発した安全管理診断手法(Safety Evaluation System)を運用し、安全管理水準を毎年高めていくことを目標に改善を重ねています。また、2004年度から新たにリスクアセスメント手法を導入し、危険ゼロの職場づくりを開始しました。2004年(1~12月)は、全度数率(全災害件数÷延べ労働時間×100万)において、日本自動車工業会の業界平均値0.65を大きく下回る0.18を達成することができました。また、東風汽車有限公司(中国現地法人との合併事業)など、世界の各拠点から研修生を受け入れ、労働安全に関する実習も行っています。

北米日産会社では、2004年度、日産テクニカルセンター・ノースアメリカ社のエンジニアに対し、エルゴノミクスに関するトレーニングを実施したほか、新車生産時における労働安全推進チームの活動の促進、さらには、災害報告システムの導入と改善プログラムの展開を図りました。英国日産自動車製造会社では、全社一体でのベンチマーク活動を展開しており、2004年度はその成果としてエルゴノミクス、安全成績ともに前年実績より大幅に向上しました。メキシコ日産自動車会社では、同じく2004年度に、危険予知トレーニングを活用して人の行動にまつわる災害の減少活動を行ったほか、安全管理診断手法や労働安全健康管理シ

ステムの導入、基本安全ルール10項目の遵守の強化などを行い、安全水準の向上に努めました。2005年度もグローバル各地域で、労働安全衛生体制の充実を図っていきます。

健康面では、グローバル各地域の法規制に準拠したシステムを適用しています。日産自動車(株)は「トータル・ヘルス・プロモーション・プラン」というプログラムを用いて、メンタルヘルスや生活習慣のアドバイスなどを行い、社員の健康増進に役立てています。目標は、健康者率(健康診断を受けた社員における病的所見のない社員の割合)を、前年より向上させることです。2004年度の健康者率の結果は65.47%で前年度を若干下回りました。

HIV/AIDSへの対応は、世界的に重要な課題であると認識しています。日本においては新入社員に対し予防法と正しい知識を伝えているほか、社内に相談窓口を設置しています。英国においては、万一の感染を防ぐため、出血をとまなう事故が起きた際の具体的対応を明記した医療衛生基準を作成しています。南アフリカでは、啓発と研修活動、任意カウンセリングと検査を随時行っています。また、個々のケースに応じた生活改善プログラムを地域のクリニックや支援団体の協力のもと、導入しています。